

# 銘傳大學 92 學年度管理研究所博士班招生考試

## 第二節

### 管理個案評論 試題

請詳讀所附論文後，逐項回答下列各題：

1. 依據個案問題分析之內容，請對以下三個命題提出您的看法，您所提出的論點，必須明白交代支持您論點的理由：(本題占 36 分，每小題各占 12 分)
  - (1) 對系統整合服務廠商而言，代理產品線之完整度與強勢度影響價值網絡之效益，也是企業成長的重要關鍵要素之一。但一般系統整合服務廠商常存在的現象為：注重與代理原廠的關係而忽略了技術深耕的能力；或是以技術服務為重而忽略了代理原廠關係網路的重要性。
  - (2) 良好的顧客介面與顧客利益提供，為系統整合服務廠商重要的營運策略，卓越的服務有助於建立客戶滿意度與忠誠度以及業務推展，並影響企業競爭力，但要注意營運效率，以免侵蝕獲利。
  - (3) 組織的活動構造設計，影響策略性資源的深化能力程度。良好的活動構造設計，才能支援核心策略的發揮並創造企業競爭優勢；反之，將抵銷組織的力量。
2. 下述個案需加一節「結論」(見個案，「四、結論」之部份)，試以不超過 150 字，為個案下結論？(本題占 20 分)
3. 請為下述個案以不超過 150 字撰寫論文「摘要」
4. 試說明您的專長為何？再就您目前的專長，提出一個管理問題，並提出如何對該管理問題進行研究？(本題占 24 分)

作答注意事項：

1. 把握時間，可撰寫重點論述。眾所周知之常識無須浪費筆墨及時間。
2. 評分重心在於創意、思考方式、邏輯。
3. 盡量使用圖、表、數式之陳述方式。

旭陽公司經營策略之探討：Hamel 模式之應用

作用：黃旭男 劉盈秀

銘傳大學管理研究所

## 一、緒論

隨著數位資訊時代的來臨，電子商務的發展日形重要，在全球化競爭的趨勢之下，各產業對於供應鏈整合與企業資源的需求殷切；因此不論是傳統產業或是新興的網路商店，各企業對於資訊系統應用日益重視。資訊科技也從輔助企業營運流程的角色，逐漸演變成創新企業經營模式的必備工具。所以不管身處哪個產業的企業，皆因採用卓越的科技能力而獲得市場競爭的差異化。而資訊系統整合業，即扮演提供企業用戶完善的軟、硬體產品與服務，並協助建立其競爭優勢與企業價值的角色。

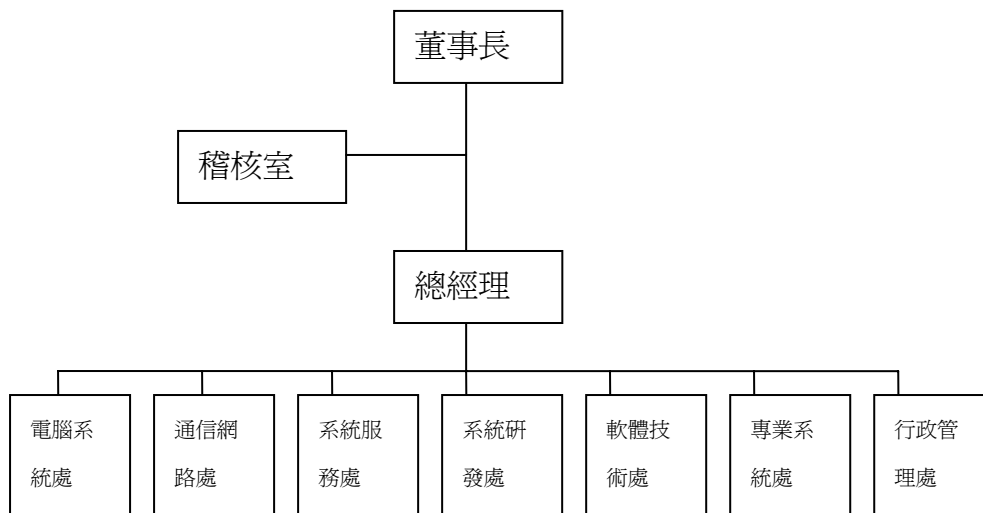
企業面對網際網路的經營環境下，藉由導入應用軟體改善企業體質，以因應典範轉移的 e 時代，成為企業對資訊應用的普遍需求，而協助企業擬定資訊化策略與系統導入的顧問服務，將成為系統整合服務廠商競爭力之重要來源。企業的致勝之道，非單一因素所造就的，而是發展一種有效的經營模式(Business Model)；經營模式代表策略的核心成份，所包含的是各種關鍵成功要素所組成的模態(pattern)，例如經營範疇、目標市場、企業形象、價格政策、行銷訴求、銷售模式以及提供給顧客的利益等；若企業採行經營模式作為競爭佈局的依據，也代表經營水準的提昇。在客戶、科技、競爭等動態變動的環境下，系統整合服務廠商的經營策略應如何擬定，委實值得深入探討。

本文試圖應用 Hamel 經營模式，對個案公司經營模式全面性的檢視。

## 二、案例公司簡史與問題

### 2.1 個案公司簡介

旭陽科技股份有限公司(以下簡稱個案公司)成立於 2000 年 6 月，前身為大同(股)公司(以下簡稱大同公司)之營業利潤中心—資訊通信業務處，代理銷售世界知名電腦通信產品超過二十年，為了提升管理效率、留才生根、擴大組織、及鼓勵各部門發展等因素，乃將其獨立分割為資訊、網路、通信、軟體服務的系統整合服務公司；也是第一個自大同集團內部獨立新創的公司。個案公司主要業務為電腦經銷、通信網路、軟體技術與電腦系統整合等，以提供企業、醫療院所、教育單位及政府機關最佳資訊與通信整體解決方案為主；營業內容包含資料儲存、供應服務、電腦設備批發安裝、電子資訊供應服務、資訊軟體服務、醫院管理顧問、網路認證服務、資料處理服務、通信工程、電信器材零售、資訊軟體批發及租賃等。成立之初依營業產品性質及系統研發分為五大事業處；電腦系統處、應用系統處、軟體技術處、電腦經銷處、通信網路處；2003 年 1 月因應策略目標與組織變革，將其組織架構分為六個事業處，每一個事業即為一個利潤中心，並各負經營盈虧之責，個案公司組織架構如下圖所示：



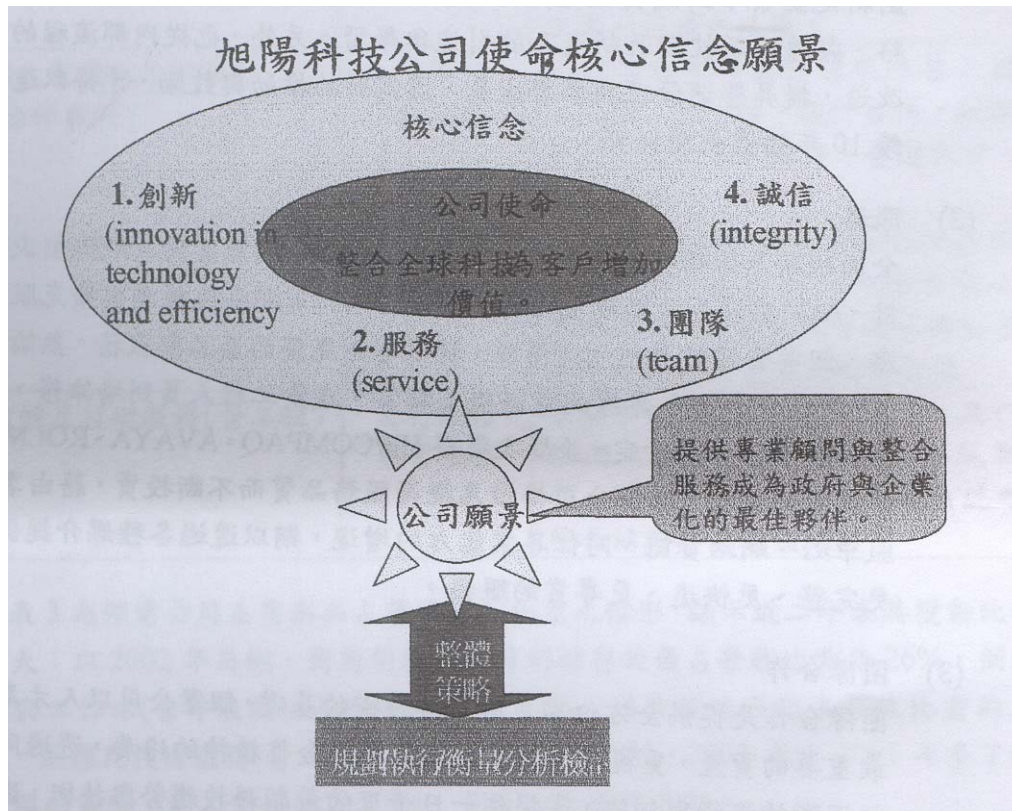
圖一、旭陽公司組織架構圖

個案公司以利潤中心為單位，共劃分為六大事業處，自負盈虧之責，茲將各事業處主要業務整理如表 1。

表 1. 主要事業處所營業務概況

事業處	主要業務
電腦系統處	負責銷售行銷與維護惠普科技(HP)商用電腦系列及相關系統軟體、利盟(Lexmark)印表機、美國先進數位資訊(ADIC)儲存解決方案、Innovative 圖書館管理系統
通信網路處	負責銷售行銷與維護 Ayaya、Siemens 數位交換機、思科網路(Cisco)相關軟硬體產品。
系統服務處	負責醫療系統、旅館業、製造業等解決方案業務。
系統研發處	負責醫療應用系統、旅館業、製造業等產品研發及專業諮詢服務業務
軟體技術處	衛星影像專案及大型軟體系統開發。
專案系統處	電腦語音整合系統(Inter Voice)及配電自動化系統開發

個案公司於 2000 年自大同股份有限公司獨立成立時，基於永久經營的信念，透過多次主管會議與同仁共同參與，遂定出公司使命、核心信念和公司願景，凝聚全體同仁共識並指引公司經營方向(如圖 2)。從個案公司使命、核心信念及願景描述中，顯示個案公司經營目標以整合全球科技，誠信、創新的態度與資訊技術應用，提供客戶專業顧問與整合服務，成為客戶 e 化最佳夥伴，並為客戶增加價值為宗旨，也依此目標作為企業長期努力的方向以及擬定策略之前提。



茲將個案公司所訂定之使命、核心信念與願景說明下：

1. 事業使命(Mission)

使命訂為「整合全球科技，增加客戶價值」，是個案公司經營的長期方向，公司全體同仁以代理世界領導品牌，並為客戶提供最佳資訊通信整合解決方案為努力目標。

2. 公司願景(Vision)

願景是刺激企業進步的原動力，並指引公司策略規劃的發展方向，個案公司將其訂為「提供專業顧問與整合服務，成為政府與企業 e 化的最佳夥伴」。經營者重視員工技術能力的培育與客戶 e 化的資訊技術應用，整合公司資源，並規劃公司策略朝願景行動。

3. 核心信念(Core Belief)

個案公司以「創新、服務、團隊、誠信」四項核心信念(資料來源:個案公司員工手冊)，塑造其組織文化與員工專業態度，其意義說明如下：

(1) 創新

創新是企業不斷成長及進步的動力，個案公司大量投主於資訊、網路、與通信新技術及新產品的引進與學習。另外，也從內部流程的改造，提昇營運管理及學習成長，因創新的推動與鼓勵，才得以連續 10 年的成長與獲利。

(2) 服務

全面服務是維持與客戶長期賴關係的基石，從前置的系統規劃設計、顧問服務到系統建置上線、教育訓練到定期系統維護與擴充服務，個案公司的專業技術團隊，提供客戶完整的產品與服務。無論是 0800 客戶服務專線的電話線上解答，或是工程人員到場維修，在在受到客戶的肯定，並屢次獲得 HP/COMPAQ,AVAYA, ROLM 等原廠的表揚。個案公司持續為提高服務品質而不斷投資，藉由客服中心、網站資訊、同仁專業能力的增進，期以透過各種媒介提供更完整、更快速、更專業的服務。

### (3) 團隊合作

團隊合作是提供全方位客戶服務技術的基礎，個案公司以人才為最重要的資產，重視員工專業訓練與團隊合作精神的培養，透過同仁不斷的進修與訓練，掌握住一日千里的最新科技趨與技術，透過內部知識分享平台，不斷地提升公司團隊知識經驗水準，改善全體效率與速度。

### (4) 誠信

誠實信用是源自母公司 – 大同公司創辦人的創業理念，及經營企業應有的道德正義，也是企業永續經營的基石與責任，個案公司誠信對待員工、客戶、供應商、股東及社會大眾。長期以來推動的成果，致使客戶、股東與個案公司三方皆能獲利，並視個案公司為長期信賴的合作夥伴。

個案公司主要產品(含服務)之品牌來源與重要用途整理如表 2，個案公司本身並未生產製造產品，係經由與供應商所簽訂之代理合約取得銷售產品之貨源，設有研發部門專責軟體研發、大型專案開發與系統整合技術之改良。

表 2 旭陽公司主要產品之品牌與重要用途

主要產品(服務)項目	主要品牌	重要用途
商用伺服器與資料儲存設備	HP ADIC	提供強化運算、檔案資料儲存及網際網路應用之伺服器與資料儲存設備滿足各企業、機構最佳作業資料平台所需之功能。
個人電腦與工作站(含印表機)	HP Lexmark	提供辦公室作業數位化所需之個人電腦、工作站，進行業務、財務資料之輸出入、儲存、營運列印、顯示資料。
通信網路設備	Avaya Cisco	用以連結區域網路(LAN)及廣域網路(WAN)或遠端工作站存取之硬體設備，並提供提高網路傳輸速度和網路安全管理之硬體設備。
軟體及技術服務(含工程)	自行開發	承接中華衛星專案軟體開發，及代理

	專業服務	銷售軟體品管及測試系統軟體。並提供電子商務及專案系統之整合諮詢與軟硬體維護。
--	------	--

表 3 為個案公司主要商品占營業收入比重之情形，顯示近二年來其變動比率並不大；以 2002 年為例，商用伺服器與資料儲存設備占營收比重為 26%，個人電腦與工作站(含印表機)占營收比重為 23%，通信網路設備占營收比重約為 21%，軟體及技術服務(含工程)占營收比重約為 24%，2002 年比 2001 年多了家用電腦的業務，約占營收比重 2.8%，各產品線獲利平均。

表 3 旭陽公司主要商品之營業比重

主要產品(服務)項目	佔 2002 年營收比重(%)	佔 2001 年營收比重(%)
商用伺服器與資料儲存設備	26.45%	29.5%
個人電腦與工作站(含印表機)	23.04%	28.57%
通信網路設備	21.13%	17.06%
軟體及技術服務(含工程)	24.53%	22.56%
家用電腦	2.77%	0%
其他	2.08%	2.29%
總計	100%	100%

個案公司 2002 年資本額為 4.56 億元，因應未來業務成長之規劃，預定 2003 年營收目標為 25 億，稅後盈餘目標為 2.25 億。2003 第一季營收達成 6 億元，獲利約為 4,300 萬元；個案公司已於 2003 年 4 月 30 日掛牌興櫃，預計 7 月提出申請上櫃，將於 2003 底或 2004 年初掛牌買賣。

表 4 顯示個案公司近三年來營運成果，其歷年業績利潤表現皆有二位數成長，2002 年營收為 22.51 億元，稅後盈餘為 1.78 億，分別較去年同期成長 24% 及 20%，每股稅後盈餘為 3.91 元，營運表現穩健成長，並名列天下雜誌 2002 年最佳營運績效 50 家公司之一。

表 4. 近 3 年個案公司營運成果

單位：仟元

	2000 年* (4/1-12/31)	2001 年	2000 年
實收資本額	375,000	413,156	456,000
營業收入	1,072,027	1,813,505 成長率 39%	2,251,949 成長率 24%
稅後淨利	87,452	148,379 成長率 70%	178,407 成長率 20%
每股盈餘(元)	1.82 元	3.25 元	3.91
年平均員工人數	255	289	310

員工業績貢獻額	4,304	6,275	7,264
員工利潤貢獻額	343	513	575,5
當年經濟成長率	5.86%	-2.18%	3.54%

備註：2002 僅計算 9 個營業月份

## 2.2 問題

系統整合服務產業面臨的經營問題，有以下六大現象：

### 1. 成長趨緩

網路泡沫化及 911 事件發生後，經濟景氣日益悲觀，企業開始縮減資訊支出，2001 年美國 GDP 成長率創 5 年來歷史新低，只有 1.1%，企業資訊預算支出成長率也創 10 年來新低，也只有 3%。預估 2002 年美國 GDP 成長 1.6%，而資訊預算支出將成長 5%。

從表 5. 2001 年資訊軟體市場區隔中，可以區分成高成長率和低成長率族群，其中與網路相關的線上遊戲、網路安全、寬頻接取、網路購物皆呈現高度成長，而反觀企業資訊軟體、金融證券服務等專案整合服務相關產業，受製造業景氣下滑，企業外移大陸等因素，呈現低度成長。由於受到全國整體資訊科技產業不景氣下修之影響，而台灣廠商大多數是國際大廠 OEM 生產廠商，受影響之下自然縮減相關資訊科技(IT)支出，使得企業內部、外部 e 化也出現延緩，影響國內整體系統整合服務產業的成長。

根據 CCID 預估，大陸的系統整合市場已從萌芽期邁向高度成長期，2003 年整體市場規模將達到 490 億人民幣，加上加入 WTO 後，企業更是積極建置資訊系統，以因應日益激烈的競爭環境；所以我國系統整合服務廠商應即早佈局大陸市場以爭取商機

表 5 2001 年資訊軟體市場區隔

高成長率	低成長率
網路安全事件頻傳，企業資訊安全警覺提高，帶動多元化資訊安全解決方案市場高成長。	企業資訊委外不成熟，IDC、ASP 營運模式待考驗。
Online Game 族群擴大，新型態遊戲出籠，各家搶佔線上遊戲大餅。	ERP、SCM 受製造業外銷下滑，中小企業外移大陸，資訊軟體業降價銷售。
寬頻用戶大幅增加，帶動寬頻 ISP 業者接取業務的成長佳績。	經濟成長率下滑，金融證券業趨於保守，企業縮減預算。
上網人口持續成長，帶動 B2C 電子商店營收高成長。	國內金融證券市場不振，各項網路金融商品難以刺激買氣。

### 2. 專業人才養成不易

由於系統整合服務廠商主要是提供給企業用戶軟、硬體與服務之整體解決方

案，所以廠商必需具備資訊產品與軟體的設計專業知識外，同時要具備該應用行業之專業知識。唯有透過專業人員對系統產品的熟悉、設計，與應用行為作業流程做緊密配合的系統規劃，方可完整地替客戶做各項資訊服務；整體而言，軟體開發及專案管理人才必須具有一定的技術水準。但系統整合服務廠商常受限於專業人才養成不易而難以大量擴展業務，專業員工流動率高低對公司有重要的影響。

### 3. 代理產品線完整度與強勢度

從表 2-4(2002 年國際大廠與主要合作之系統整合服務廠商)中可看出，台灣系統整合服務廠商大多有代理國際品牌的產品，增加產品線內容，以提供客戶整體解決方案，許多廠商甚至可以承作客戶後續建置維修與服務，提高企業獲利率。以敦陽科技為例，其主要代理 SUN 及 IBM 產品，且為 SUN 國內最大經銷商，2001 年諮詢與服務維修的佔營收的 14.84%，獲利率為 15.05%，營收績效表現突出，所以除了代理產品線的完整性與強勢度，優良的技術服務能力，也是影響系統整合服務廠商獲利的重要關鍵。

### 4. 資訊預算配置比重改變

系統整合服務廠商依其提供附加價值高低，從最低硬體的系統建置，到軟體的需求規劃，再到最高的產業顧問服務層，在軟、硬體標準規格逐漸統流一情況下，系統整合服務廠商未來將走向以技術與服務為主。從表 6.2000-2005 年全球企業資訊支出預算配置比例，可看出未來五年成長幅度最大的是資訊軟體的部份，預估 2005 年將佔企業資訊支出預算的 20%，其次是資訊委外 18%，而資訊硬體是下滑最快的項目，將從 2000 年的 23%降至 2005 年的 14%；而台灣預計 2005 年服務比重將佔營收比重七成(如表 7.)。

表 6. 2000-2005 年全球企業資訊支出預算配置比例

	資訊軟體	資訊硬體	網路通訊	資訊委外	內部人力
2000 年	13%	23%	10%	14%	40%
2005 年	20%	14%	10%	18%	38%

資料來源：Gartner Group，資策會資訊市場情報中心整理，2001 年 12 月

表 7. 台灣系統整合營收比重變動趨勢

	1995 年	2000 年	2005 年
服務	10%	30%	70%
軟體	20%	50%	20%
硬體	70%	20%	10%

資料來源：資策會資訊市場情報中心，2001 年 6 月



## 5. 價格競爭壓力

受到景氣不佳與同業競爭雙重壓力下，比價效果往往讓結案價格不甚理想，加上專案結案時程及成本估算不易，也影響獲利空間。近幾年政府主導的中信局標案，各資訊原廠無不低價跟進，許多系統整合服務廠商在營收壓力與採購金額的誘因下，也不得不參與中局純購案。

## 6. 推展應用軟體的整合業務

根據 Morgan Stanley 在 2001 年 12 月對企業資訊長(CIO)的調查，顯示在全球的應用趨勢方面發展如下：

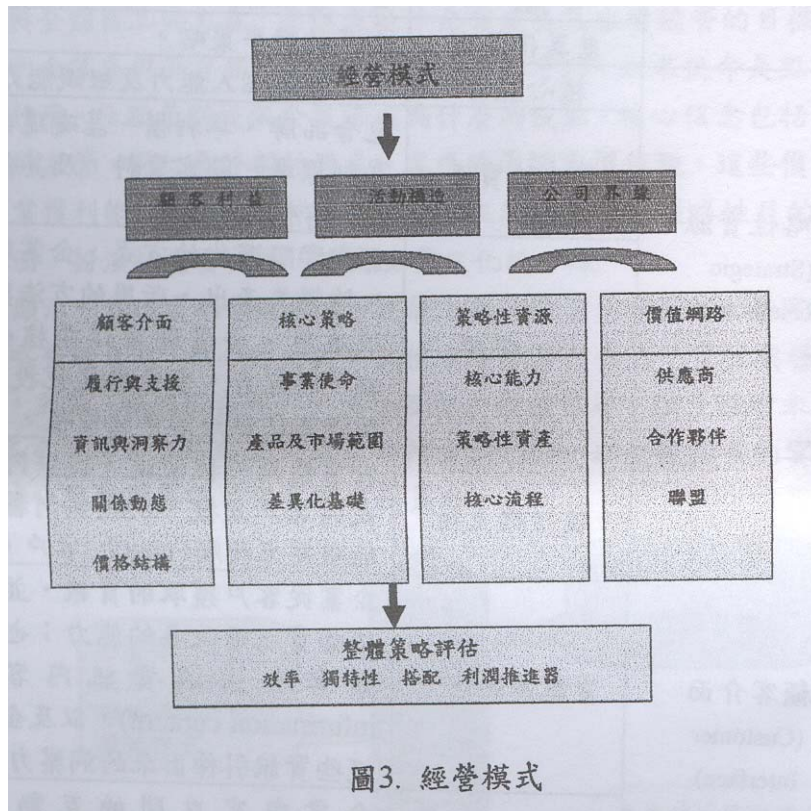
- (1) 2002 年全球資訊支出預算將成長 2%，但是有 76%的企業計劃建置新的資訊應用系統。
- (2) 依照優先順序，CIO 的前三項專案分別為電子商務、資訊安全與應用軟體的整合。
- (3) 企業 CIO 採購行為傾向購買整套的解決方案以降低整合的成本與風險。

面對競爭的環境，本文擬對個案公司經營模式進行全面性的檢視，分別對系統整合服務業及個案公司提出經營上的建議。

# 三、問題分析

## 3.1 分析架構

Timmers(1998)提出經營模式(Business Model)應是一個涵蓋產品、服務和資訊流的架構，此架構包含以下三大部份：(1)描述了各企業參與者之定位或其所扮演的角色；(2)描述了各企業參與者所能獲得的潛在利益；(3)描述了各企業參與者的營收來源。Hamel(2000)提出核心策略(Core Strategy)、策略性資源(Strategic Resources)、顧客介面(Customer Interface)、價值網路(Value Network)四大構面以及構面間連結的要素來描述企業之經營模式(Business Model)。任何構面與要素的創新，都會影響企業的經營策略與營運成果。



本文試圖利用 Hamel(2000)來探討旭陽科技之事業經營模式。

### 3.2 研究變數

本研究有關經營模式及營運成效構面，主要引用 Hamel(2000)的定義，茲將個案研究之構面與變數列表說明如表 8。

表 8. 研究構面與變數

構面	因素構面	變數	定義
經營模式	核心策略 (Core Strategy)	事業使命	設定企業存在的理由、策略的整體目標並界定其營運範圍。
		產品及市場範圍	包含事業線策略、產品與服務項目、營業據點、目標市場。
		差異化基礎	企業的競爭策略。
	策略性來源 (Strategic Resource)	核心能力	可區分成個人能力與組織能力。
		策略性資產	包含品牌、專利權、基礎建設、專利標準、顧客資料，及其他稀少、有價值的東西。
		核心流程	企業實際運作的方式，企業將投入轉變為產出，所用的方法與例行流程。企業運用這些核心流程，將能力、資產與其他投入，

			轉變為提供給客戶的價值。 有價值的東西。
顧客介面 (Customer Interface)	履行與支援		企業使用何種管道、提供何種形式的客戶支援，及提供何種水準的服務來接觸(reach)客戶。
	資訊與洞察力		企業從客戶獲取的資訊，並藉由這些資訊而改善的能力；也就是顧客介面的資訊內容(the information content)，以及企業從這些資訊引 伸出來的洞察力。
	關係動態		企業與客戶間的互動本質(interaction)，例如忠誠度、互動關係等。
	價格結構		定價模式與收費方式。
價值網路 (Value Network)	供應商		位於價值鏈的上游，提供技術、行銷與價格支援。
	合作夥伴		合作夥伴通常供應某些可以彌補最終產品不足的「互補品」，或某種「解決方案」。
	聯盟		與有類似想法的業者結盟，結盟者不只是合作夥伴，也直接承擔風險及分享成功的報酬。

### 3.3 個案公司事業經營模式分析

#### 3.3.1 核心策略(Core Strategy)

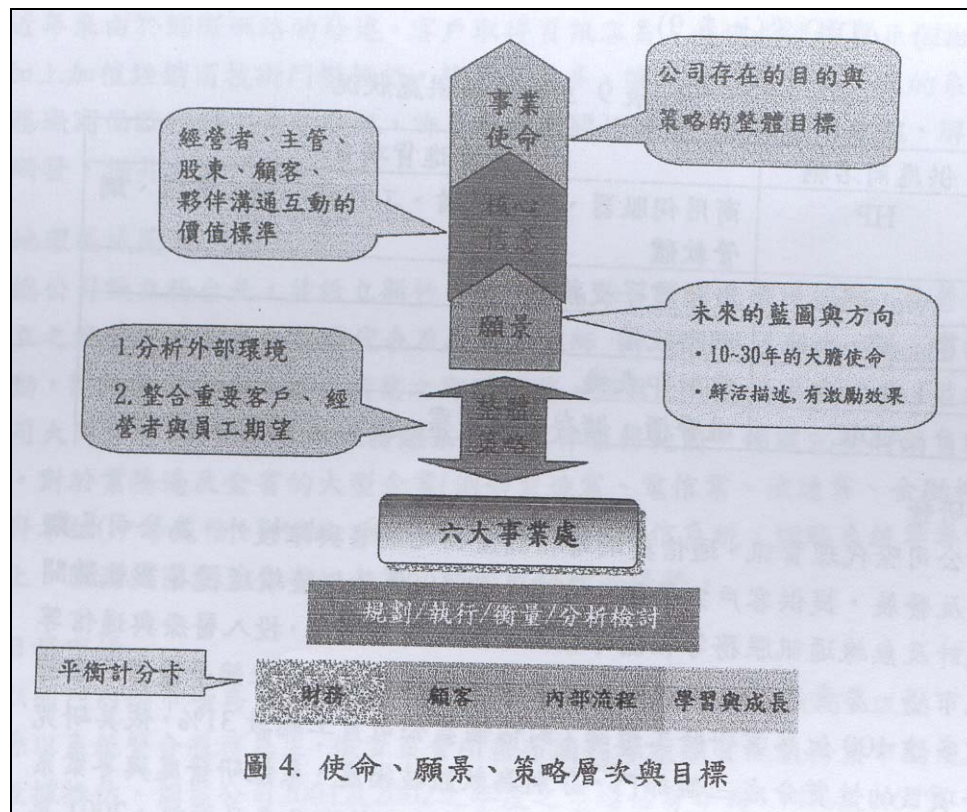
以下以事業使命、產品及市場範圍與差異化基礎三個要素，分析個案公司之核心策略。

#### 事業使命(Business Mission)

個案公司的事業使命為「整合全球科技，增加客戶價值」，其指出公司長期的經營方向在於代理世界知名的資訊、通信、網路、軟體產品，並為客戶作最佳的整合服務。一個高效率企業必須建立正確的使命、核心信念和願景，它可以凝結經營者和全體員工的力量，去達成延伸企業成長及永續經營的目標。使命的陳述就是說明企業為何而存在，及企業長期發展的方向；如果使命是點出公司未來企圖達成什麼，而願景則提供企業該成為什麼的觀點。核心信念包括企業經營者對待內部的主管、同仁及外部的股東、客戶的承諾與價值觀，這些價值觀或許會超越對企業獲利能力的基本需求，但其對於在組織裡建立策略性目的、形成共識和承諾方面，扮演極重要角色，亦是企業文化的一環。

圖 4.顯示一個連貫的管理體系，從最上層的事業使命開始，界定企業存

在的目的與策略整體目標；核心信念與事業使命同樣具有長期一貫性與穩定的特質，是經營者、主管、顧客與合作夥伴溝通互動的價值標準；願景描繪未來的藍圖與方向，使合事業處同仁瞭解為何以及如何貢獻己力，以支持願景的實現；六大事業處則根據公司總體策略訂定其事業處策略。



### 產品及市場範圍(Product/Market Scope)

從系統整合業上中下游之關聯中，顯示其產業結構可區分成上游的品牌供應商，中游的通路商及下游的經銷體系，包含系統整合商、增值經銷商、軟體開發商與資訊顧問公司等。資訊通路商或配銷商向上游軟體或硬體製造商大量進貨，經營經銷業務；而系統整合服務廠商主要是向通路商採購產品、技術能力、應用軟體結合成資訊整體解決方案，附加諮詢、售後維護與教育訓練等服務，以滿足企業客戶資訊系統建置的需求。

個案公司爲了掌握採購來源與獲取成本優勢而向上整合，直接與資訊硬體及軟體供應商簽約，代理配銷產品，擴展經營範圍；而著眼於公司的長期經營與發展利基市場，延攬專業人才，建構約 100 人之軟體研發團隊，負責開發、設計醫療整合管理系統與專案承接；因此個案公司兼具有系統產品配銷商、系統整合服務商與軟體開發商等多重角色。茲將個案公司營運範疇逐一說明如下：

#### 1. 主要業務範圍

各家公司事業線策略分成代理世界領導品牌產品與軟體研發兩大主軸：

#### A. 代理世界領導品牌產品

個案公司從公司設立開始，即以代理國外品牌之產品為主要銷售策略，專注於資訊技術應用與技術方案的形成，並持續爭取國外知名品牌產品之代理權，以建立完整產品線。目前已代理的資訊網路軟、硬體產品，皆為世界知名的領導品牌，例如惠普科技(HP)、思科(CISCO)、Avaya、利盟科技(LexMark)、ADIC 等(如表 9)。

供應商	主要進貨項目
HP	商用伺服器、儲存設備、工作站、個人電腦、網管軟體
Avaya Inc.	數位電子交換機
Cisco System	網路設備
Lexmark	雷射印表機
ADIC	磁帶櫃、儲存解決方案

#### B. 軟體研發

個案公司除代理資訊、通信與網路相關產品之銷售與維護外，為公司長期經營及發展，提供客戶完整解決方案，從 1989 年陸續延攬專業軟體開發設計及無線通訊服務等相關專業人才加入研發團隊，投入醫療與通信等利基市場，專責軟體之研發與系統整合技術之改良，建立競爭優勢。目前擁有多達 100 位專業研發工程師，約佔個案公司員工總數 31%，依其研究開發項目的性質分成三個部份，分別為軟體技術處、系統研發處與專案系統處，表 10 顯示個案公司近 3 年來開發成功之技術與產品資訊，2001 年投入研發費用約為 6,193 萬，2002 年則為 6,408 萬。

表 10 近 3 年開發成功之技術或產品

年度	技術或產品名稱
2000	TAMIS 製造業資訊整合系統
2001	醫療軟體開發系統(醫療影像 PACS 系統、檢驗儀器連線系統、語音櫃員機掛號系統、醫療週邊設備系統)
2001	中華衛星一號地面系統(RGS)
2001	中華衛星一號實驗通訊酬載地面系統(ECPGS)
2002	中華衛星二號飛行軟體模組-ISUAL 介面(OBMU-ISUAL)開發
2002	中央大學太空與遙測中心衛星影像精密產品生產製作系統 (PPGS)
2002	電腦語音語務系統

個案公司從成立開始即以代理產品為主軸，捨棄硬體製造、行銷自我品牌的路線，這其實也是絕大多數系統整合服務廠商選擇的方向，因為以台灣產業的資

訊需求量而言，自我品牌所需投入大筆資金及製造與行銷人力，並無法得到相對的回收報酬。所以台灣多數的系統整合服務廠商，大多以價值互補為考量，依公司規模大小與營運方向，選擇代理國外或國內品牌的硬體或與應用軟體，輔以產業資訊技術之應用，為其業務方向。

近年來由於網際網路的發達，客戶取得資訊容易，也造成硬體產品價格透明化，加上加值經銷商技術門檻較低，競爭者眾多，讓以硬體為主要營收的系統整合服務廠商面臨獲利不易的狀況，許多廠商也開始轉型，投入應用軟體、解決方案的研發，提昇競爭門檻。

## 2. 地理區域範圍

總公司設立於台北，並設立新竹、台中、高雄等營業及維護據點，各營業區域設立之經營團隊皆包含業務代表及技術工程師，不但能貼近客戶，深入掌握市場脈動，同時能提供當地客戶所需之即時服務。個案公司透過多點經營，並結合母公司大同公司 300 多個資訊服務體系，以延伸服務範圍，佈建完整的銷售服務據點。對於業務遍及全省的大型企業(例如製造業、電信業、流通業、金融機構)或政府單位(中華電信、中油、台電)之資訊系統、通信系統、網路系統等專案的爭取上，服務範圍涵蓋全省的企業，較能取得競爭優勢。

## 3. 目標市場

以國內內銷市場為主，2001 及 2002 年內銷業收入皆高達 98.8%以上；營業內容係以系統整合服務為主，依資策會所發布國內專案類資訊服務業市場規模之統計數據推估，個案公司 2001 及 2002 之年度之市場佔有率為 4.74%及 4.67%。

個案公司的目標市場策略分為直接銷售與經銷業務兩種，直銷銷售業務部份，捨棄競爭激烈的消費市場，而以政府機關及企業用戶為主，其客戶群包含醫療院所、政府單位、民營電信業、教育與研究單位、流通業、媒體業、金融等產業。近年來由於政府推行產業電子化，帶動應用系統建置需求；電信市場民營化後發展加值服務；衛生署推行「HIN 2.0」計畫，發展電子病歷交換系統，利用醫療資訊網，提高醫療服務品質並降低成本；整合影像傳輸系統，配合放射線醫療影像無片化以協助診斷；國家實施健保 IC 卡政策以及服務業紛紛建置客服系統(Call Center)提高客戶滿意度等商機，帶給個案公司所經營之目標市場營收成長。以直銷銷售業務而言，醫療院所、民營電信及政府單位(含中華電信)是佔 2001 及 2002 之年度營收比重較多的產業類別。

## 4. 差異化基礎

個案公司提供資訊通信系統整合服務，透過業務開發、行銷活動、產品研發、產品代理、策略聯盟、專案管理、通路管理、資訊系統、維護服務、教育訓練、系統建置、軟體服務、及專業服務等 13 個價值活動，整合產品、服務或解決方案，以滿足目標市場的資訊需求(如圖 5)。

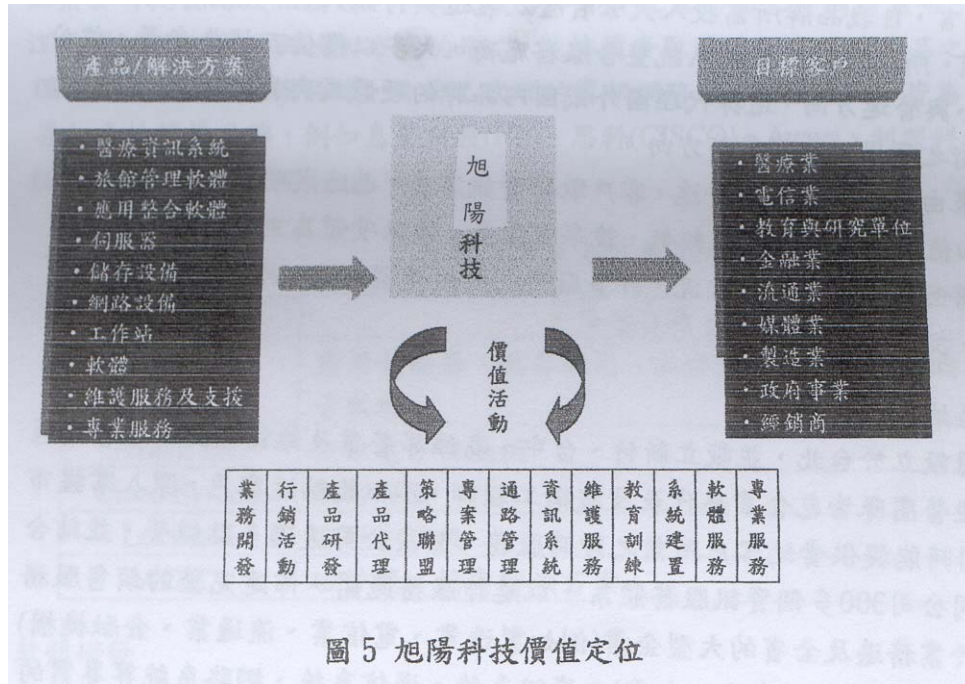


圖 5 旭陽科技價值定位

個案公司競爭方式主要有以下幾項：

#### · 運用品牌策略

個案公司自行開發醫療整合資訊系統，已擁有超過 50 家中型醫療院所的客戶群，成為醫療整合資訊系統領導品牌。代理策略則以代理銷售世界領導品牌的產品為主，例如惠普科技(HP)、思科(CISCO)、Avaya 等，其具有之市場領導地位、品質穩定度與產品線的廣度等，皆是企業用戶採購時重視的因素。企業應用高品牌權益帶來的差異化優勢包括(1). 給予顧客形象上的優勢；(2). 較高的售價以及較低的行銷支出；(3). 在爭取通路上佔了優勢(4). 品牌延伸可做為企業重要的成長策略；(5). 提高顧客心理面的轉移成本(6). 形成一種進入障礙。

#### · 重視顧客關係

為建立完善的服務體制，個案公司投資建置客戶服務系統與 0800 維修諮詢專線，並取得惠普科技(HP)及 Avaya 的維護服務供應商(Service Provider)資格，無論是否為個案公司之客戶，皆可享有商用系列產品的標準保固服務。對於重要客戶(key account)，個案公司提供交貨、安裝、保固等專屬服務流程，並提供技術交流與教育訓練等專業服務。

#### · 建立及強化企業的形象與商譽

在資訊服務產業耕耘超過 24 年(含未從大同公司獨立前)，公司歷史悠久，所創造的良好企業形象與商譽，有助於在客戶心中建立先入為主的印象，也是吸引客戶購買的無形因素。

### 3.3.2 策略性資源(Strategic Resource)

茲以核心能力、策略性資產與核心流程等三方面，來描述個案公司的策略性資源。

## 核心能力(Core Competencies)

### 1. 個人能力

#### ◆ 管理能力

經理級以上的主管，其業界年資平均在 10~25 年之間，在資訊服務業界皆擁有豐富的經歷。個案公司近 3 年來，提供主管人員多元化管理課程，持續提昇管理技巧，例如專案管理、專家企管「防彈經理人」系列課程、平衡記分卡等。管理制度除了沿用母公司大同公司完善的系統外，並創造教學相長的工作環境，注重員工職能發展，讓員工能充分發揮所長，學習成長。近 3 年來員工離職率皆低於 4% 的比率，對於以專業員工提供資訊服務的公司而言，有助於將經驗留在組織內，運用經驗曲線，能確保客戶服務品質並建立潛在競爭者的進入障礙。

#### ◆ 專業技能的員工

個案公司經營重心為提供系統整合服務，主要客戶群與政府機關與企業用戶，銷售產品主力為軟體和電腦、網路及通訊設備；所提供之資訊整合服務從解決方案的提案規劃，專案的控管到執行安裝建置，包含售後維修保固的一連串複雜專業的活動，皆有賴訓練有素的專業員工來進行。故不僅提供服務的員工需具備良好的態度與資訊技術之專業知識，更需要對客戶需求及應用效益進行了解並提出建議，才能替客戶設計完善的資訊服務。在產品技術認證的能力上，目前超過 80 名的工程師通過惠普科技(HP)、思科(CISCO)、微軟(Microsoft)、美國先進數位資訊公司(ADIC)、利盟(Lexmark)的專業技術認證。

### 2. 組織能力

#### ◆ 鼓勵創新、合作的組織文化

企業文化是一個公司的員工，對於目標、價值以及行為的共同信仰；也是企業核心信念的顯現與創造績效的驅動力。個案公司所堅持的創新、服務、團隊、誠信等核心信念，創造出專業人員的表現與態度，各事業處並注重跨部門合作，整合各處資源以提供客戶適當的整合方案為最高的準則。

個案公司自 2000 年成立「創新委員會」，由總經理田思民先生擔任主任委員，並由六大事業處各指派二名同仁參與，任期一年；創新委員會每個月開會一次，將其會議紀錄公佈於公司內部網路，並依實施成效給予與獎勵，支持員工創新行為。組織的創新能力可視為組織知識的累積，無論企業藉由外部知識的吸收或內部知識的提昇，企業皆可藉由組織知識的投入與產出，幫助企業提升本身的創新能力以達到影響或適應環境的目的。



#### ◆ 塑造學習型組織

處於知識經濟的時代，知識與應用成爲企業創造績效之關鍵要素，因此一個能否讓員工學得更快、更好、累積學習能量，已成爲企業最持久的競爭優勢。學習型組織是一種不斷學習與轉化的組織，學習是策略性地與實際工作相結合的過程，從成員個人、工作團隊一直到組織全體；學習的結果將引導知識、信念與行爲的改變，強化組織創新和成長的能力。

個案公司承襲原母公司大同公司對員工職位資位昇等之規定，員工須依資歷職之不同，參與大同公司所舉辦之教育研修課程，取得工作晉升所須具備之技能；另外個案公司重視員工自我學習成長與能力之提昇，鼓勵並補助員工參加相關在職訓練課程，例如進入研究所進修、取得專業技術認證等。2002 年個案公司鼓勵員工成立讀書會，提供書籍費補助，藉此達到主管與員工彼此教學相長、終生學習之目的。2003 年 1 月起，特別指派處級主管參加由專家企管舉辦爲期一年之「防彈經理人」系列訓練，並安排對公司內主管與員工做相關教育訓練，以期全體同仁在景氣欠佳又不確定的時代，做好因應對策。

#### 策略性資產(Strategic Assets)

雖然個案公司成立才 3 年的光景，但其前身大同公司資訊通信業務處，在業界已累積超過 20 年的經營成果，所以個案公司於獨立出來後，承襲原有的經營團隊、業務資源、顧客關係與人際網路等重要無形資產。個案公司以提供資訊、通信系統整合服務爲經營主力，並不從事生產製造，所以並不像製造廠商重視專利權或專利權的取得，而較注意於企業商譽、資訊科技基礎與客戶、供應商關係之累積，茲將個案公司之策略性資產分述如下：

- ◆ 個案公司領導人持續維持母公司大同公司正誠勤儉的作風，在業界聲譽與形象俱佳。
- ◆ 自行發展之醫療院所整合資訊系統，8 年來獲得超過 50 家的中型區域醫院、市立醫院及私立醫院醫療應用系統建置實例，成爲醫療整合資訊系統領導廠商。
- ◆ 長期代理國際知名品牌之資訊、通信與網路設備，與原廠建立深厚的網路關係。
- ◆ 個案公司對於培養專業工程師不移餘力，獲得多項專業認證，多數系統工程師已取得原廠專業證照專業認證與相關教育訓練，諸如：惠普科技(HP)的 CSE 及 ASE，利盟科技(LexMark)的 LCSE，微軟公司(Microsoft)的 MCSE 及思科(CISCO)的 CCNA, CCIE 等，深獲客戶的信賴。
- ◆ 24 年來，秉持長期經營理念，獲得許多產業之重要龍頭客戶支持，例如台灣大哥大、統一資訊、台灣固網、國立台灣科技教育館、南山人壽、台灣客服科技等，成爲個案公司參考客戶(reference site)，有利於口碑銷售。

- ◆ 持續投資建立資訊管理系統，提昇作業效率與管理品質，目前已全面使用電子郵件系統，並建立公司網站與內部網站；使用企業資源管理系統控管業務運作流程包含接單、採購、驗收、出貨、庫存與財務活動等；在銷售管理作業上，建立報價系統、報備系統、業務支援系統，與銷售預測系統；客戶服務中心則設有客服系統、備品管理系統等管理平台。

### 核心流程(Core Processes)

在激烈的資訊服務業中競爭，尤其透過訓練有素的員工及有效率的系統制度來傳遞服務與產品給客戶的特性，必須有一套流程處理(Process)方法，以確保作業活動的品質與效率。而企業透過組織的流程將其人力、產品、服務、財務等資源轉換成組織的能力，也形成一個企業的競爭力強度。圖 6 顯示個案公司銷售循環與銷售、備貨、建置、客戶服務等重要流程管理，茲分述如下：

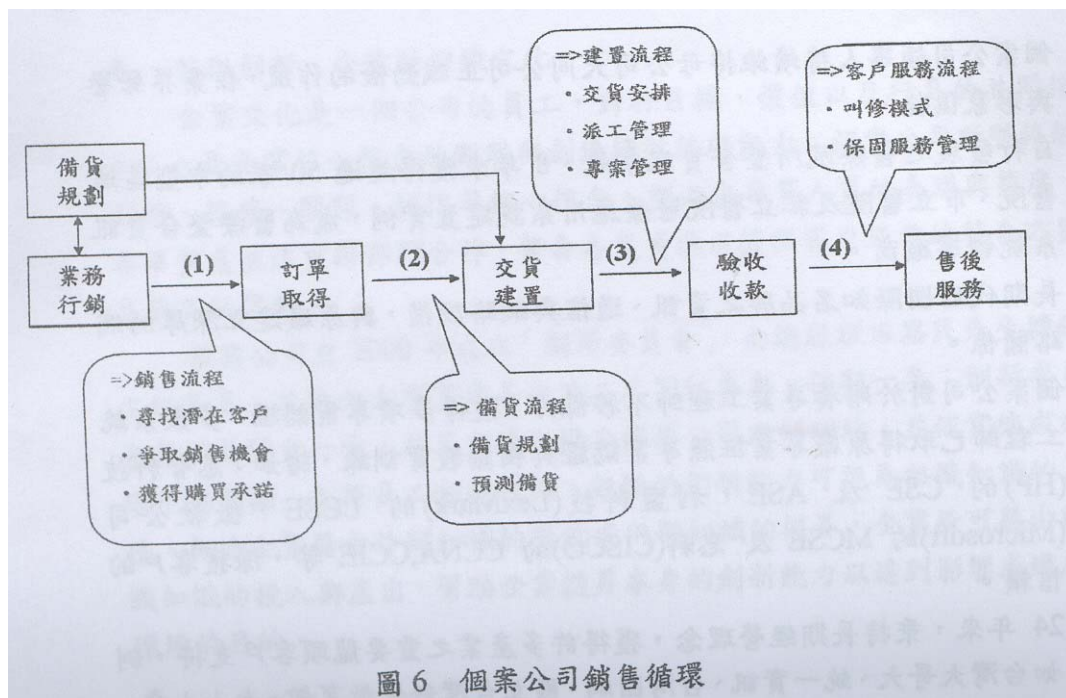


圖 6 個案公司銷售循環

### 3.3.3 顧客介面(Customer Interface)

#### 履行與支援(Fulfillment & Support)

圖 7 為個案公司銷售循環示意圖，可分成行銷業務活動、訂單取得、交貨建置、驗收收款及售後服務五個階段；為圓滿完成交易，每個階段皆有不同功能別的人員，負責與客戶接觸，以達成任務。

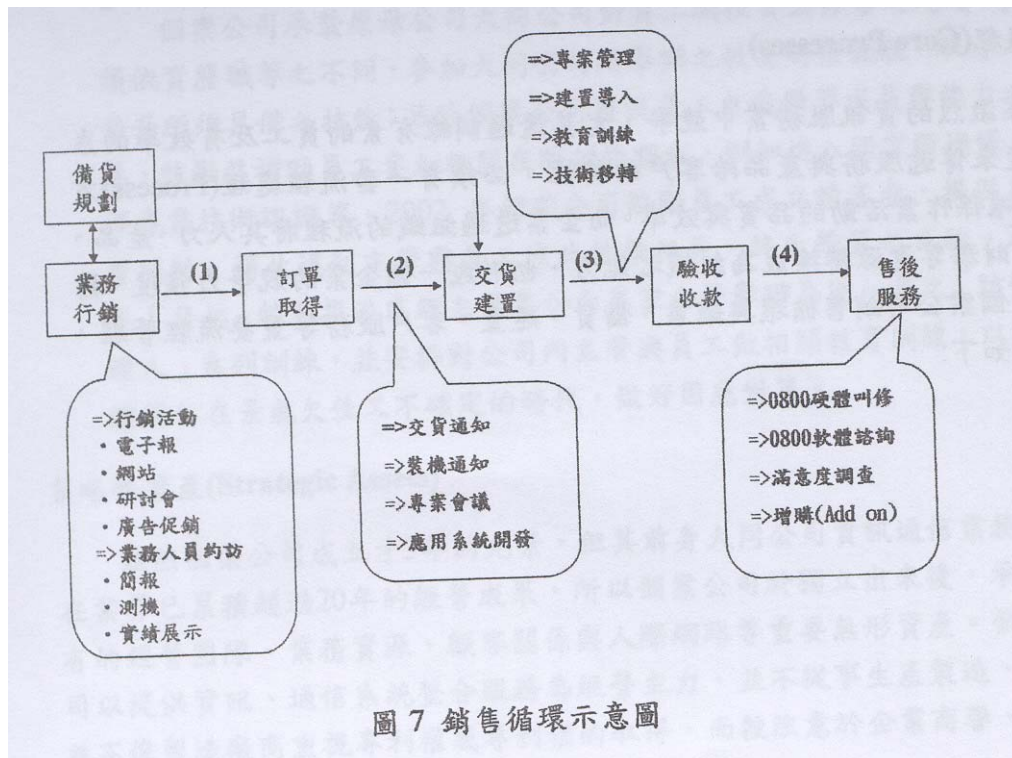


圖 7 銷售循環示意圖

### 資訊與洞察力(Information & Insight)

將系統整合服務需求者區分成下列四種客戶關係類型：(1). 以價格為中心的初購者；(2). 以產品為中心的增購者；(3). 以需求為中心之主客戶；(4). 以價值為中心之品牌擁戴者。

對應不同關係類型的客戶，採取的銷售模式也不盡相同，例如交易型銷售的銷售重點在於價格；利益訴求型銷售的銷售重點必須兼顧客戶對價格與產品特色的考量；解決問題型銷售係根據客戶需求，提供量身訂做的產品與服務；附加價值型的銷售模式，強調提供給客戶的產品或服務一定要有附加價值(value-added)。

### 關係動態(Relationship Dynamics)

個案公司的經營模式兼具軟體開發廠商、系統產品配銷通路與系統整合服務等多重角色，強調提供加值服務建構顧客關係。例如對於企業客戶，透過業務人員的規劃與工程師的技術服務能力，建立良好的互動關係；提供專業技術顧問諮詢務，建立 0800 客服專線，提供叫修便利力與線上諮詢機制，並加強與重要客戶技術交流，形成客戶資訊部門(MIS)力量的延伸。對於經銷事業夥伴，設立經銷商網站，重視經銷業務的便利與即時資訊傳遞；另輔以客服與交貨的機制，協助銷售經銷商的主力產品；並不定期提供銷售獎勵，例如旅遊、禮券等，刺激銷售成績與增強經銷商業務人員的向心力。

個案公司非常重視企業客戶與經銷事業夥伴間之信任關係，公司高階主管經常主動拜訪重要客戶，聽取客戶建議，並感謝客戶的支持。重視客戶滿意度的做法，讓客戶放心將其資訊需求，交由個案公司規劃、建置，也是個案公司提高客戶忠誠度的關鍵做法。

## 價格結構(Pricing Structure)

茲將個案公司提供系統整合服務收費之考量重點，整理如表 11。

表 11 計費因素

產品與服務內容		計費考量重點	
硬體		產品成本	週邊成本
軟體		套裝系統	量身訂做
服務	安裝	公司內組裝	到場安裝
	導入裝置	服務內容	工時計算
	保固	標準保固	延伸保固條件

保固公司對於產品或服務的銷售價格並無硬性規定，而是根據客戶的屬性與採購模式(如表 12)，考量提供之附加價值的高低，由業務人員與業務主管決定成交價格。若是成交價格低於個案公司要求某極低毛利率水準，則需得到事業處最高主管的事先同意後，始可承接訂單。

表 12 客戶購買屬性與採購模式

客戶屬性	購買考量	採購模式
政府軍方單位	符合招標規格書	開標
教育研究機構	產品功能/價格比	(1)議、比價(2)開標
企業用戶	產品功能/服務/技術能力	議、比價

個案公司之收費方式，可分成系統整合服務及軟體兩方面來說明(如表 13)

表 13 收費方式

產品型態	系統整合服務		軟體	
	買斷	租賃	買斷	租賃
客戶付款條件				
客戶付款方式	一次付清或依訂金、交貨、驗收時程付款	分期付款	依訂金、交貨、建置、驗收時程付款	分期付款
說明		資本型或營業型	一次計價	依使用量計價

一般而言，個案公司對於單純設備買賣採取一次收款方式，較複雜的系統整合服務專案，則會要求客戶訂定合約，依訂金、交貨、驗收三階段付款，以有效提高應收帳款週轉率。近年來，因應科技技術進步速度，客戶為免除處理過時的資訊設備，以及財務運用考量，希望以租賃的方式購買，個案公司採取與惠普科

技(HP)租賃部門合作，提供客戶更彈性的付款方式。

個案公司所提供之醫療整合系統，因牽涉導入建置，教育訓練，甚至部份程式修改、新增等複雜階段，為避免驗收期過長，影響營運資金效率，通常收款方式可分成依訂金、交貨、建置、驗收四個時程。為配合目前新的 ASP(Application Service Provider)軟體租賃模式興起，也提供收費模式從一次計價改為依使用者數量來計費，減低客戶購買軟體的負擔。

### 3.3.4 價值網路(Value Network)

分析個案公司之沿革資料，公司發展 24 年來(含未從大同公司獨立分割前)，與各大原廠建立深厚的代理關係，從 1981 年開始代理銷售 Data General 迷你電腦系統，1984 年代理銷售迪吉多(Digital)Alpha 電腦系列，到近幾年代理利盟(LexMark)印表機、康柏(Compaq)商用電腦系列、Vocaltec VOIP 解決方案、思科(Cisco)網路設備、Innovative 圖書館管理系統、美國先進數位資訊公司(ADIC)儲存解決方案及惠普科技(HP)商用電腦系列等；個案公司透過業務人員直接銷售與建構經銷通路兩種銷售模式，不斷擴展其營運範疇，也發展其價值網路關係。

茲以供應商(Suppliers)、合作夥伴(Partners)與聯盟(Coalitions)三方面，來說明個案公司之價值網絡與重要性。

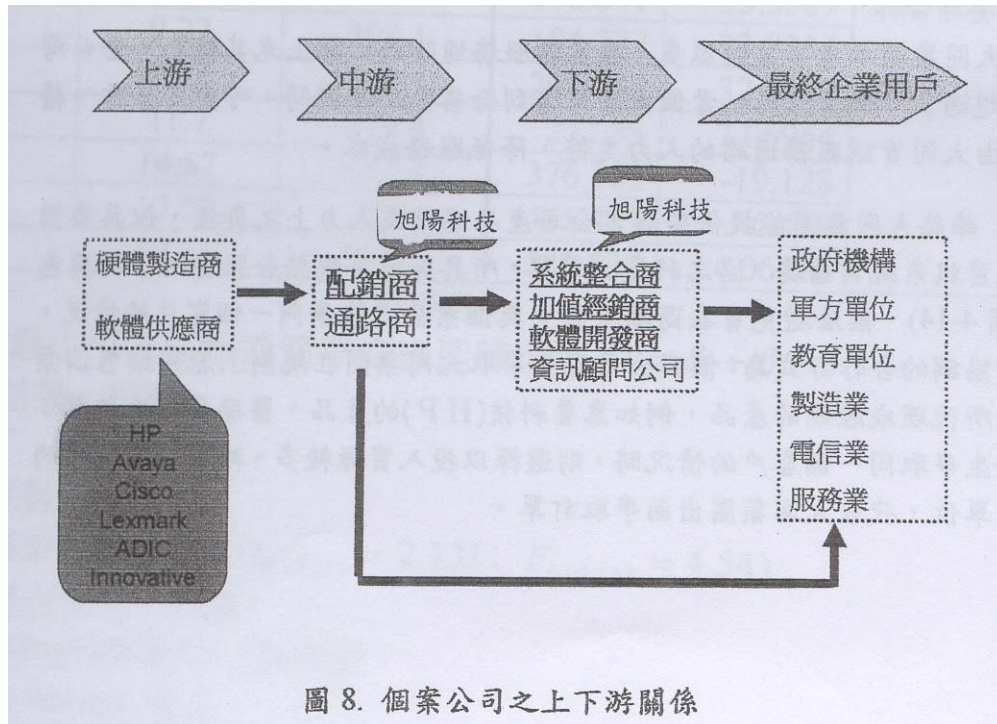
### 供應商(Suppliers)

個案公司位於系統整合服務業價值鏈的中、下游位置，其兼具有配銷商、系統整合商、加值經銷商、軟體開發商等多重角色。目前個案公司所選定往來的國外原廠，皆以世界知名度高、品質穩定、市場佔有率高的品牌為主，例如惠普科技(HP)的資訊設備產品、思科(Cisco)的網路設備、美國先進數位資訊公司(ADIC)之儲存解決方案、Innovative 圖書館管理系統等，選擇供應商的方向與個案公司的公司使命—“整合全球科技，為客戶增加價值”相符合。

軟、硬體製造商是上游供應商的角色，所提供的價值是資訊技術方案的工具，個案公司扮演資訊整合方案提供者的角色，須依客戶需求規劃適當的軟、硬體設備或提供資訊整合服務。通常客戶會採納廠商所規劃的產品規格，而供應商也會推薦客戶與其配合良好的系統服務廠商，所以供應商與個案公司彼此間會形成共存共榮的網路關係。

軟、硬體製造商量上游供應商的角色，所提供的價值是資訊技術方案的工具，個案公司扮演資訊整合方案提供者的角色，須依客戶需求規劃適當的軟、硬體設備或提供資訊整合服務。通常客戶會採納廠商所規劃的產品規格，而供應商也會推薦客戶與其配合良好的系統服務廠商，所以供應商與個案公司彼此間會形成共存共榮的網路關係。

個案公司藉由與供應商長期累積的良好合作關係，獲得原廠分享技術能力以及行銷活動的支援與較低的採購成本，透過員工的努力，提昇給客戶更高的附加價值。



### 合作夥伴(Partners)

以系統整合服務廠商來說，必須搭配軟、硬體設備，以整合服務帶給客戶價值；而為了滿足客戶需求，往往需要搭配不同的作業平台、軟體、硬體與週邊產品整合成一個解決方案。目前個案公司除了尚未與資訊顧問公司建立合作模式外，其他例如向中游的通路商或配銷商同業調貨，或與下游的其他系統整合商、增值經銷商、軟體開發商共同爭取客戶都是常見的業務合作方式。(如圖 4-13)，此種業務模式主要是價值活動的互補，若經常合作，或建立策略聯盟，自然形成互相依賴的網路關係。

這樣的網路關係有合作也有競爭，對於經常配合的廠商，業務人員彼此會介紹業務商機，或提供較優惠的價格與技術支援，形成其他競爭者的進入障礙等。但商場競爭難免，有時也會發生爭取同一個客戶的情況，除非有特別的交情，其他祇能各憑本事爭取客戶的訂單。

### 聯盟(Coalitions)

個案公司係由大同公司獨立成立(spun-off)的系統整合供應商，大同公司特有個案公司約 75%的股份，為其最大法人股東；母公司的訊通路提供資源的互補關係，是個案公司事業網路中重要的經營夥伴，對其個案公司營運提供的價值如下：

1. 商譽與企業形象：
 

大同集團 80 年來所建立的商譽與企業形象，在個案公司的業務開拓與爭取代理權上，皆發揮正面的影響力。
2. 委外合作：
 

大同集團本身事業體眾多，在資訊服務通路的部署上尤其健全，全台灣

超過 300 個資訊站，當個案公司接到全省性的專案時，可與其合作，藉由大同資訊服務通路的人力支援，降低服務成本。

雖然大同集團能提供給個案公司產品協銷或人力上之奧援，但其集團內之資訊系統業務處、協志科技公司等，所具有之系統整合服務的下游角色(如圖 4-14)，無法避免會在商場上發生與個案公司競爭同一個客戶的情況。目前協調的合作方式為：個案公司盡量爭取大同集團在規劃上能夠銷售個案公司所代理或經銷的產品，例如惠普科技(HP)的產品、醫療資訊系統等；若發生爭取同一個客戶的情形時，則選擇以投入資源較多、較有勝算把握的事業單位，代表大同集團面爭取訂單。

試題完