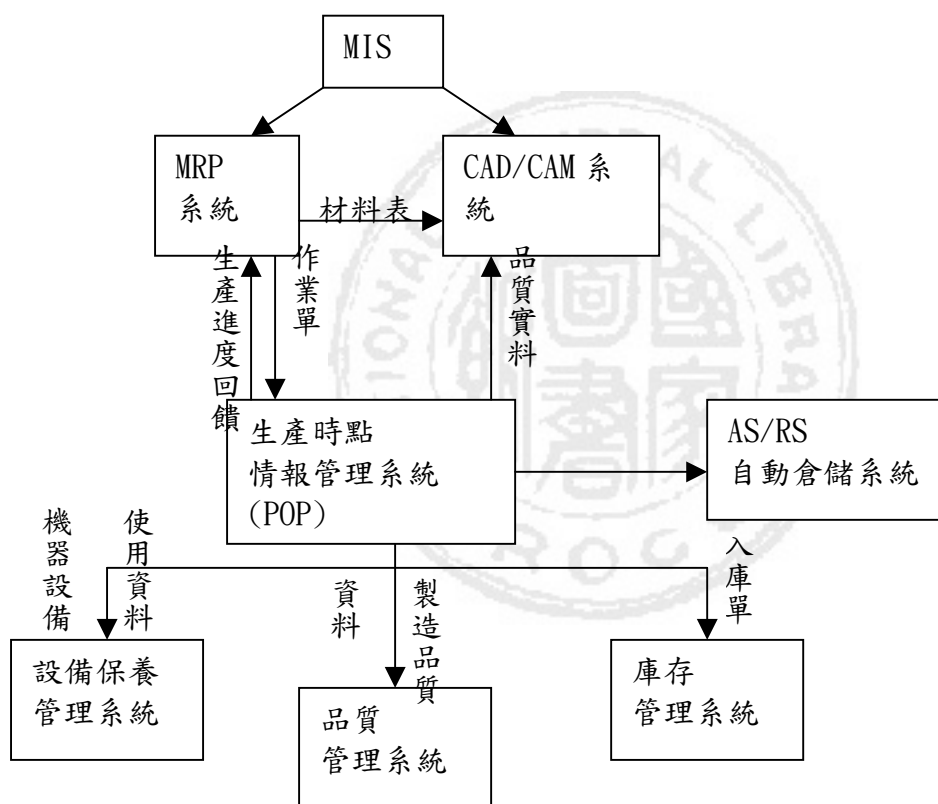


## 附錄

**附表 1 東元發展資源彈性訪談原始資料**

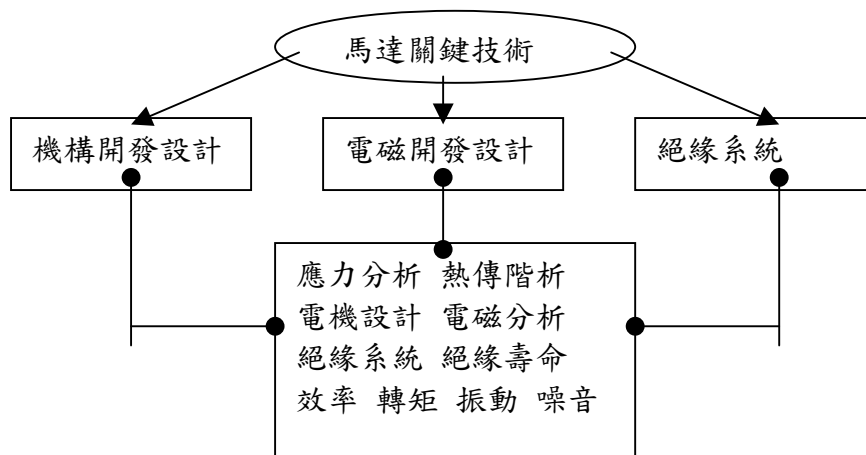
影響因素	一級和二級收集資料
資訊系統的導入	<p>(1.1.1)</p> <p>東元電機自民國六十四年開始啟用電腦以來，除將一般作業如人事、財會業務電腦化外，並陸續導入銷售管理及生產管理系統，隨後並將電腦輔助設計(CAD)之技術運用於研發部門。</p> <p>除了不斷研發一流之新產品外，並逐步邁向電腦整合製造(CIM)之產銷一元化境界而努力。而生產時點情報管理系統(Point to Production, POP)可說是 CIM 架構之神經網路。東元電機 POP 系統之導入，不但使得工廠管理隊層可運籌帷幄得掌握生產現場的各種情報外，並以此神經網路系統為基幹將研發、生產管理，及自動倉儲等系統串接而完成一完整之 CIM 電腦整合製造之境界。</p> <p>(高尚偉：1993)</p>

圖 1-1：東元電機生產資訊系統



1. 資料來源：高尚偉(1993)。“東元電機生產情報系統-POP 實例介紹”。機械月刊第十

圖 1-2：馬達技術關連圖



資料來源：東元一流月刊 2004 P29

附表 2 東元產品線

(1.1.2)

類別	產品及服務項目	用途
重電事業	高效率省能源馬達、單相馬達、低壓三相馬達、高壓三相馬達、同歲機、防爆馬達、煞車馬達、變速馬達、減速馬達、吊車馬達、通風機	提供產業生產所需之原動力設備
	發電機直流馬達、伺服馬達、變頻器、產業機械、驅動控制設備、自動化設備、系統整點工程、公共建設工程	提供產業生產系統操控驅動與電能設備
	步進馬達、冷煤壓縮機	機訊與空調產品之關鍵零組件
家電事業	冷氣機、電冷箱、網路冷箱、洗衣機、乾衣機、除濕機、空氣清淨機、電視機、錄放影機、影音光碟機、音響、微波爐、健康家電全系列產品	提供舒適便捷的家庭生活
	箱型冷氣機(水冷式、氣冷式)、冰水機組(水冷式、氣冷式)、業務用冷濕機、無塵無菌室直吹式冷氣機、空氣門、冷陳機、冷凝機組、空調工程及冷陳工程	提供辦公室、商場及工廠舒適的工作環境
資訊產品	電腦、通訊、消費性電子產品等軟硬體設備	提供辦公室及個人進入電子資訊環境

資料來源 東元公開說明書

影響因素	一級和二級收集資料
模組化的產品設計	<p>(1.1.3)</p> <p>問：因為東元主要是以馬達部分為主，馬達部分起家，像是很多，家電或是重電基本上都是以馬達來作為它產品的競爭優勢。重電和家電或是其它的事業部是不是有在作一些研發上資訊的交流？</p> <p>答：基本上，應這樣說。原先當然是可以整合的，就像我們的馬達，可以作為家電用，也可以作為重電或是空調用，因為它們有相關，那就是在核心的馬達。但是，後來東元慢慢變大，各個事業的執行長，它們管的東西以及市場不太一樣。雖然，外面人所看的冰箱、家電、冷氣機、空調，都是使用馬達，這個都對，但是當它到達一個規模時，東元的馬達的事業大約是世界排名第三，再來是ABB，再來是西門子，所以東元現在的馬達事業模滿大的了，所以馬達就開始有大小的分別。另外，在整合上，東元除了要作這個馬達以外，還得要去作控制的這一塊。公司的控制是有包括傳統的電池開關控制的部分。像是變頻器的控制，變頻就是改變頻率來去控制，那這樣的組合就變的很多了，變頻器可以分為大的和小的，小的給家電用，大的給工業用，這個叫系統整合，包括以後，管理方面也會進入到系統整合。就像我們每一個事業部都有自己的業務、工廠。當然我們能將業務、或是工廠切開來管，但是問題是那個差異性會很大，因為這個比較大的劃分會涉及到資本財或是消費財管理、整合上的問題。</p> <p>另外，只要在作上不同的控制系統的話，它就會有不一樣的功能出來，所以我們在強調的是它們整個性能的部分，當它們到達一個規模我們就會拆開來，因為像將它放到重電來看的話，就會顯得太小了，然後，會去負擔很多的成本，就會變得很沒有競爭力。所以基本上這一塊我們就不會將它放在一起了。雖然之前是放在一起的，但是，未來我們也可能會將它外包。因為自己作可能成本也高了。那還有比較小的小小馬達，這一塊東元就沒有在作，因為這個可能是更高科技的，當然這些都是不同的領域，東元就沒有作這一塊。那東元另外有作 SERVER 伺服馬達，但這個也作的不多，其實這一塊也是附加價值滿高的，因為當時我們進入太慢了，所以作的並不多。</p>
	<p>(1.1.4)</p> <p>問：那在整合這些不同的事業群時，所採用的管理上是不是有差異？</p> <p>答：會有差異，就像是這些不同的事業部都會有業務單位以及工廠。那工廠舉個例子，我們以重電工廠來說，它就有在中壢的馬達廠，那也有在江蘇設廠。基本上因為有這樣的一個關係，所以基本上事業部內的關係，就會有一個次文化以及和本公司的主文化會有差別。那還有各自產品的市場也不一樣，就好像你那是家電，我那是重電，雖然都是生產馬達，但是在客戶是完完全全的不一樣。我賣的比較資本財的東西，而你賣的是比較消費財的東西。所以這個是絕對不一樣的。因為這樣的關係，所以它的管理方式也不一樣。</p>

	<p>(1.1.5)</p> <p>問：東元在馬達上有何機制在防止競爭者模仿嗎？</p> <p>答：我舉個例子，以馬達為例，馬達目前說真的也沒有什麼很大的技術門檻，但我們想想看，這個製作馬達最難的是在那？</p> <p>問：它目前主要最大的競爭優勢還是在它的規模經濟上。</p> <p>答：是的，因為你要作到這個程度，已經不容易了，所以你不曾看到有人在投資馬達，只會看到馬達廠在被購併。因為大者恒大早就到了…</p> <p>問：那也是因為關鍵的技術已經達到極限了…</p> <p>答：對，因為主要的像是材料都沒有變，因為這些東西都是屬於變不了的，雖然就像是超導體，雖然一條銅線，除非它能降到負 278 度，它所以通過的電流才會變得比較多，問題是那有這樣的環境，你要作到那樣的環境，那個不可能，不是不可能是投資也要很大，所以問題就是它沒法商業化。因為整個週邊都是高價，這是一件事情，那第二件事情是，整個都作出來時，成本太高，跟本不會有人買。馬達也是，因為它的基本材料沒有突破，那這個不是台灣的問題，是材料科學的極限。另一方面也是商業化的問題。所以它變的只是，因為有去涉及了電子這一塊，所以變化很快的也只有這一塊。那它在傳統部分是變不了的。像是我剛剛說的銅線也是一樣。所以在競爭者來說，就像是幾倍數的時代，大家都必需馬上站到第一位，沒有第二位了。</p> <p>問：另一個部分也是在電路版的部分在作變化？</p> <p>答：電路版的部分基本上會有變動，或者兩、三年會不一樣，不一樣的只在於在電子的部分在變動，而核心的部分並不會變動，因為那一部分就我剛剛說的，它的基本材料並不會變動，而在人機介面的部分才比較有再變動，這樣讓你使用起來會更舒適。家電就兩大塊，一個就是操作機能，你的人機介面。</p>
--	--

**附表 3 東元發展協調彈性訪談原始資料**

影響因素	一級和二級收集資料
即時 的獲 取市 場訊 息	<p>(1.2.1) (次級資料)</p> <p>東元的核心產業為重電與家電，歷經多任專業經理人致力於流程合理他、導入 IT 系統等措施，在降低成本、提升競爭力等方面獲得改善，但仍著重於生產導向的企業模式。東捷…經過了一年的規劃，在去年(1999)第四季擬定東元再造系統的核心。</p> <p>核心確立後，便進入了技術整合的層面，第一階段進行的是企業內部的流程在造，經過評估後，於去年十月引進SAP的企業資源規劃系統(ERP)與 ADEXA 的供應鏈管理系統(SCP)以進行企業內部的橫向整合。…第二階段將在垂直整合，將東元內部的系統，經由東捷提供的交換平台和 ASP 的服務架構、物流與客服中心(Cell Center)的建置，提供銷售端及後勤支援上更完整的串連，以達到未來客製化及一對一行銷的目標。</p> <p>(網際先鋒 2000 07 P68)</p> <p>東元：1999 年，將資訊處獨立出來，併入關係企業東捷商業機器股份有限公司，全力邁向電子商務。並委請東捷公司協助本公司導入企業資源規劃系統(ERP)，藉由先進的資</p>

	<p>訊科技，改善並強化企業流程及經營體質，並有效整合各關係企業的資源，降低整體的經營成本。</p> <p>(東元公開說明書 2003 p3)</p>
--	---

<p>影響因素</p>	<p>一級和二級收集資料</p>
<p>發展 模組化的組織結構</p>	<p>(1.2.2)(次級資料)</p> <p>東元集團的新事業版圖，在整合東元電機與旗下關係企業資源後，並在黃茂雄的領導下，六大事業群之管理團隊分別為：林勝泉執行長(資訊電子事業群)、連昭志執行長(機電暨產業系統事業群)、林順和執行長(資訊服務事業群)、劉兆凱執行長(通訊暨電信事業群)、吳宏庭執行長(家電、空調暨服務事業群)、黃茂雄執行長與邱純枝副執行長(投資暨控股事業群)。</p>
	<p>(1.2.3)</p> <p>問：我有看過你們的組織架構圖，你們好像很常變動組織架構？</p> <p>答：對，我們的組織架構換的很勤快，我們每兩、三年就會變動我們的組織架構，因為常常有新的事業投資，變動組織架構算是我們一的一種整合方式。</p> <p>問：東元在作內部的整合時，主要是採用怎樣的機制？</p> <p>答：我們是這樣，東元現在大約分了幾塊，總經理下來以下，大概有分了空調、電化和AV這部分大約是一區，這有一個執行長在負責。這個(重電事業部、建設工程事業部和電控事業部)也是一塊，資訊也是一塊資智慧卡也是一塊。智慧卡和資訊是分開負責。我們現在的設計的執行長有一個是由總經理來兼任的，其它的是由幾個副總去兼任的，因為它們幾塊是有相關的，會採用這樣的方式也是有原因的。</p>
	<p>(1.2.4)</p> <p>問：公司設置研發處主要的功能為？</p> <p>答：研發處主要管的是策略面，像是有那些可以作，或是將東西放給底下的事業部去作，它沒有太多實際上的操作。因為東元內它都是各自要去負責各自的成敗。那研發處放下去的東西它們要自己評估，重不重要，不可行，它們還是要自己評估。不能作一作，作出沒有人要作的東西。所以各個事業部，對於執行長來說權力也是滿大的。基本上，總經理，對這個來說掌握作得到或作不到都得自己去 CHECK。</p>
	<p>(1.2.5)</p> <p>問：東元的管理本部是在規劃各事業的發展整合嗎？</p> <p>答：管理本部基本上它是屬於較幕僚的規劃，組織制度的變化主要是由各個事業部來作決定，管理本部不是涉獵那樣深。東元的管理本部比較不像是台塑那樣，它沒有那麼強的功能。沒有賦予那樣大的權力。而是由各個事業執行長來作決定。</p>
	<p>(1.2.6)</p> <p>問：當東元在購併一個新事業時，是如何來作整合的？</p> <p>答：當有一個新的事業，自己派人或是挖角，或者外聘都是有的，那目前都是用混合式的方式，一開始，當然我們派一些人來作主導，注入我們東元的精神，接下來，它們都會延伸出自己的次文化，因為這樣的次文化和它的市場以及事業版圖才會類似</p>

<p>(1.2.7)</p> <p>問：像您們覺的說，在和西屋上作技術上的合作，到最後購併，取得了西屋的技術，那在其它的事業部，平常對外有用何方式來取得相關的技術？</p> <p>答：基本上，取得外部的技術也是來自於各事業部的業務的努力，像是業務會取得外部新的訊息，或是採用所謂的策略聯盟、轉投資等。因為你要作這一塊，事業部就必需要自己去找資源。轉投資通常是我們常用的方式，我們的董事長這幾年來作了滿多的轉投資事業的，像投資的激光科技、菱光科技，就是為了我們可以取得一些資訊電子產業科技上的技術。</p>
<p>(1.2.9)</p> <p>問：東元在轉投資方面，主要的是想要運用這樣的方式來作為吸收外部能力的一種方式嗎？</p> <p>答：基本上，是這樣沒錯，這幾年來東元為了要成功的轉型到資訊產品，所以轉投資很多事業，就你所看到的，很多的事業都是轉投資來的，當然，另外也是由於東元的轉投資主要的合併策略就是以前東元也有投資一些作工程的部門，但是作的不是很順利，所以才會將它合併起來，這樣可以有效的整合其下的公司都有工程的部門這樣的問題。</p>

**附表 4 東元轉投資事業表**

(1.2.8)

主要部門	關係企業
家電事業部 (家電、空調暨服務事業群)	東元電機電化事業部、東元電機空調事業部、東穎惠而浦、安悅電氣、台灣宅配通、樂雅樂、安心食品、東芝精密
資訊服務事業群	東捷資訊服務公司、東元捷德、數碼通、台灣宅配通
機電暨產業系統事業群	美國東元西屋馬達、台安電機
資訊電子事業群	東元電機 AV 事業部、東元電機資訊事業處、東元激光科技、東元奈米應材、聯昌電子、東友科技、菱光科技、菱友科技
投資暨控股事業群	東元國際投資、東安投資、世正開發、捷正、東慧、世華開發、東安資產
通訊暨電信事業群	東訊股份有限公司(巴處份)、冠德光電

資料來源：公開說明書

附表 5 東元長期策略性彈性發展訪談原始資料

影響因素	一級和二級收集資料
顧問和其他挑戰的架構	<p>(1.3.1)</p> <p>問：東元在發展新的產品或是進入新的領域，主要的決策程序是？</p> <p>答：東元大約每年的七、八月會作一個策略規劃會議，來決定未來的發展方向，這個是由下而上各工程處，在事業部，再作上去，最後再由最高階，作一些決定定下來，在放下來。投資的部分基本上，大部分都是由各個事業部的執行長去評估，評估完以後就送到董事會去決定，那像這個部分董事長的在控制上就比較多。這一方面的授權沒有這樣大。其它一般管理上才會授權比較多。</p> <p>問：在一些資料上看到董事長一個人還掌管滿多事情的…</p> <p>答：基本上，東元我覺的，董事長處理的事務有點多。它可以放掉一些自己偏好的決策給其它的事業部來處理，由各方面的角度來說。</p>
	<p>(1.3.2)</p> <p>問：那董事長在作這些決策時，有什麼輔助的機制嗎？</p> <p>答：除了一些幕僚會作建議之外，我們也有投資暨控股事業群，那是用來評估未來一些長期的方案。</p>
	<p>(1.3.3)(次級資料)</p> <p>投資暨控股事業群則以長期的眼光評估市場的未來趨勢，積極開發新興且具潛力發展的投資案，創造整體及長期盈餘。</p>

影響	一級和二級收集資料
----	-----------

因素	
標竿	<p>(1.3.4)</p> <p>問：那在作這些決策規劃時，是想要探索一些新的市場，還是未來的考量，想要加強未來事業部的功能？</p> <p>答：這個是和本來的事業部加強，除了東訊的通訊系統這個部分是一個產品線的延申。其實作這一塊的話，比較容易讓它們更熟悉。那其它大概都不是，都是算是延申，增加東元的產品線，例如，我們舉一個例，假如你沒有跨到代工的這一塊來說，那台灣在品牌上的經營不是那麼容易。因為家電的市場實際上都被固定了，除非你能下很多的錢去投資，或是政府有某種程度的莫許，像是韓國那樣的，它就針對一些企業，就好像政府可以提供一些貸款，所以韓國才能度過經濟危機，很多大的企業就是這樣建立起來的，但是我們的政府常常不作這樣的事情，所以假如說，像是家電的東西如果沒有去作代工來說的話，是不好作的，只靠自己的品牌以外，你還要作代工你才有方式將它作大，在只有自己這樣的情況之下，你假如有自己的這些產品，那你得如何作大自己的毛利，是不太可能的。像之前投資的東元激光作 OLED，那…也應是說東元自己產品的延昇，像是東元本身作電視以外，它也有作自己的 monter，很早以前，它的 monter，除了自己的品牌以外，還有在作一些代工。當然，後來自己設了一個 CRT 廠。東元只有作 OLED 這一塊，那後來當然東元也和統一和光寶共同投資了統寶，那那個東元就不涉入經營，統寶是作 LCD 的部分。統寶這些東西算是東元的品牌延伸，或是增加它的產品別也好，基本上都是在創造它的營業額，第二個在增加它的毛利，我們這樣看，比如說以馬達業來看好了，其實它的毛利都是固定的也就是說你作了幾年下來，大概它的毛利不會差太多，當然這個只會向下掉，並不會往上升，如果你要往上升的話你必需要創作新的東西才行。</p> <p>(1.3.5)(次級資料)</p> <p>五大方針作為長動力，加值經營(利潤導向)、加速經營(CASH FLOW 導向)、人才與制度(深耕人才、制度、配套的有效組織)、深度管理貫徹執行(矩陣精緻管理)、及前瞻佈局等。家電產品方面，積極自行開發或引進高附加價值的新產品，像是液晶電視、34 吋平面電視、背投影電視、DD 變頻洗衣機、免洗濟洗衣機、五門公箱及遠紅外線功能冰箱、奈米光觸媒空氣清淨機、光觸媒系列冷氣機、造氧冷氣等健康家電，以產品差異化增加銷貨通路，擴大營收及利潤。</p>



影響因素	一級和二級收集資料
檢視環境	<p>(1.3.6)</p> <p>問：之前你們有發展資訊方面的事業時，有考量到整合的問題嗎？</p> <p>答：當然會，不管是家電或是資訊部門都會考量整合性，舉例來說就像是因為我們拿到政府的健保卡，那我們也希望由這去作發展，因為這一塊有許多的商機。包括可以作電子錢包，或者，當然台北捷運是沒有拿到啦，或者你也可以作國民身份證等的功能。所以像是你在作健保，你有這個 KNOWHOW 的話，如果你有的話，再去標政府像是電子錢包的工程就會比較容易。</p> <p>問：這些都可以整合嗎？</p> <p>答：對，這些都可以整合在一張卡上，現在的問題是在於說，保密上的問題，這是一個很重要的問題。雖然你說你的技術有多好，但是很多的事情是沒有作之前都還沒遇到的。作了後才會發現在。理論上會覺的這個都可以被整合，但是確實還是作了才能知道。</p>
	<p>(1.3.7) (次級資料)</p> <p>隨著新科技的發展、網路的便利化，使得資訊產品與家電產品產生結合，衍生出未來性的商品-資訊家電。東元將以家電業數十年的經驗，結合集團內各項尖端資訊技術，發適合市場的資訊家電產品，為股東創造更大的利潤。</p>
	<p>(1.3.8)</p> <p>問：像激光或是東訊的投資是不是因為家電想要朝向 IA 的部分而作投資的？</p> <p>答：我們這樣說好了，當時沒有這樣的考量，理論上我們看起來好像是這樣，但這個實際上，理論和實際上差異滿多的，因為通常是成功了以後人家來問，好像是這樣，不過實際上都不是這樣子，這個是我們以前人所說的天時、地利、人和，如果你剛好運氣不錯，遇到了，那就是你的，其實作策略規劃和管理經營往往我們可以說是問題也好，或是運氣也好，我可以告訴你，從我這樣的一個經驗來看，當你成功後訪問你，都是對，但是那都是事後，那個決策點也只是因為東元的營業額已達到一個程度了，那我必需創造另一個營業額以及毛利，基本上，創造毛利是比創造營業額還要重要的，都是由這樣的角度來作考量，當時不管，東元激光也好，東信也好，那時大家只是想有可能是發展方向，那只是這幾年的環境變化比較快，就像是誰說的，十倍數的變化。</p>
	<p>(1.3.9)</p> <p>問：家電本身的市場變化滿大的，在家電事業部來說，在員工學習上會如何運作？</p> <p>答：應是這樣說，消費的東西，你要能夠了解消費者的心，以及脈動，它的喜好，像如何你去觀察洗衣機，冷器機…它都是那裏在變化，是外型在變化，還是在那變化…。我們這樣說，你知道，東元有一家公司叫作樂雅樂，其實到現在還沒賺錢，應是說作這一塊不是這樣容易，當時董事長想作這一塊是想讓東元的人有一種服務業的精神，因為像是服務業對於客戶的即時回饋是很重要的，客戶能不能保留，這個很現實的，但是一開始它是用東元的人去作，它其實它想由這去訓練東元的人，後來它還是引入外部的人，這是必需的，因為飲食它有它自己的飲食文化，東元只是想說要用這樣的服務精神，因為東元很多多是工業用戶，只有家電是消費客戶，這個和飲食業是不太一樣的，但是那個精神是可以用的。</p>

附表 6 微星發展資源彈性訪談原始資料

影響	一級和二級收集資料
----	-----------

因素	
資訊系統的導入	N/A

### 附表 7 微星產品線

#### (2.1.1)

#### 主要產品及用途

產品名稱	用途
主機板	為個人電腦之主要組件、電腦系統之內部運算、輸出、輸入功能之處理，並為電腦之基本骨架。
介面卡	與主機板組合，成為完整之電腦硬體系統。

產品線	類型
筆記型電腦	MEGABOOK S260、MEGABOOK M620、MEGABOOK M510A、MEGABOOK S250、MEGABOOK M510C
準系統	MEGA PC Series MPC Series、Hetis Series、Hermes Series、Metis Series
消費性電子產品	MP3 Player、MP3 Accessory、Portable Multimedia Player、Pen Drive、PenNote3100
通訊產品	Wireless LAN、Bluetooth、Home Plug
主機板	Socket 775 (Intel P4)、Socket 478 (Intel P4)、Socket 939 (AMD K8)、Socket 754 (AMD K8)、Socket A (AMD K7)
顯示卡	ATI PCIE Series、NVIDIA PCIE Series、ATI AGP Series、NVIDIA GF6 Series、NVIDIA GFX Series、NVIDIA GF4 Series
伺服器	MEGA PC Series、MPC Series、Hetis Series、Hermes Series、Metis Series
光碟機	DVD Dual、COMBO、CD-RW、DVD-ROM、CD-ROM

資料來源：公開說明書

影響因素	一級和二級收集資料
------	-----------

<p>模組化的產品設計</p>	<p>(2.1.3)</p> <p>問：微星最近在進入資訊家電這個自由品牌的部分，我想問一下，微星在由代工一直進入自有品牌的資訊部分…</p> <p>答：嗯，我想更正一下，其實不太叫資訊家電，嚴格來說，資訊家電應是一般的電子公司會這樣分，電子是和電腦相關，家電的部分是和傳統如東元、聲寶這一類的公司，事實上這個是不太一樣的，那資訊家電代表是說，都有這兩個名稱，但是我們自己的定位是消費性電子產品，我們自己內部已將它改成消費性電子產品，那如果回到剛剛你說的微星要回覆到自己的品牌，那這指的就是消費性電子產品，因為就消費性電子產品來說品牌是最重要的，也就是說我們這幾年最重要的幾個產品線就是消費性電子產品。這一類事實上包括很多產品，比如說是MP3，它有錄音的功能、也有儲存的功能，並且一些相關的產品都可以整合，事實上，你可以將它修正成消費性電子產品。因為資訊家電的範圍實在太大了。</p> <p>問：那公司在整合時，會不會擔心產品在功能上重疊性的問題。</p> <p>答：事實上它重疊的部分不多，很多產品其實它會和傳統PC產業是相連結的，所以它並不太會互相影響到，因為它沒有太明顯的替代性，但有一定的關連性，因為它的功能性不太一樣。因為消費性電子產品大部分並不限在FOR BUSINESS，像是一般消費者，它沒有電腦，但是它有MP3隨身聽的話，那它一方面可以聽，一方面也有儲存檔案的功能。所以，並較不會有取代上的這種東西。</p>
	<p>(2.1.4)</p> <p>問：另外，微星就研發上，提升產品的穩定性且致力於差異性不大之主機板產品中異質化自身產品是指，主機版的製程上差異不大。就只是在上面的元件以及功能性設計的更動。這個差異上主要是應用在那？</p> <p>答：應是這樣說，你走通路的部分，你可能差異會比較大，因為你必需要了解客戶的需求，所以你在走通路時，你必需要了解，你什麼樣規格的產品都要有，如你的主機版，配合不同的晶片組你有辦法和不同的CPU搭配，這些都要有，可是代工就不一樣了，因為它一次給你的訂單的量都很大，可是它的規格就是，比如說，就是一種到兩種，那所以說你在作代工時，就變成它的一致性比較高，那一一致性比較高，就代表它品質的要求就會比較對，那如何估它的品質就是在它的良率，例如你作一百片，那你不能超過一片有問題，代工的要求會比較高。</p>

(2.1.5)

問：像是主機版進入到伺服器這一方面，它們的製造或是研發，差異性會不會很大，像是指研發人員比較不容易作調配的工作？

答：基本上，應是這樣說，版卡是一類，也就是主機版，介面卡，多屬於是同一類的，因為它相似性比較高，它都是一個版子，它有不同的功能，作不同的製程，那 server 的部分，它事實上和板卡就有一定的差距，它還是可以將它歸成一類，它還是有一些板子，還是有一些…

問：server 的主機版不是和一樣的主機版很像，只是在 cpu 上有點差異…

答：對，所以事實上你也可以將它歸為一類，這些都是屬於我們比較傳統的作法，那唯一另一個比較不一樣的就是微星有筆記型電腦，它這個筆記型和桌上型的這樣的區分就比較不一樣，因為它在設計和機件的整合上就比較不一樣，所以這個就有一個比較不一樣的團隊，除了這個之外 CE 的部分，它又是一個比較不一樣的部分，所以我們分的話會用產品特性比較一樣的，它的人員、資源比較容易去作一個調配，其實我們有八大產品線，但是我們還是可以將它們區分為幾個 GROUP。

問：研發的部分，採用專案的方式來作進行，那是因為人員可以在調配上比較彈性嗎？

答：事實上，還是根據不同的產品不同的特性來作，之後發展的一些產品線就是像你剛剛說的，用專案的方式來進行。

(2.1.6)

問：在製造上，不同的產品線，像是主機版、介面卡是不是本身在製造上，有些地方，可能是前置或是後置有某種程度的相似，還是它們的生產線是完全區分開來的？

答：大部分是區分開來的，如你的生產線在主機版、介面卡這個線都不一樣，但是有時機器的部分是可以互換的，比如說，主機版這一條生產線，它重整後，它可能就能作介面卡，不過，要花一些時間來作機器的重組，或是調動，可是還是很有彈性。

問：這樣的作法在微星的製造上有占很重要的角色嗎？

答：倒是還好，因為我們在主機版或是介面卡上，算是很穩定，那你每個月去生產的數量差異並不大，所以產能的部分不太需要去作調配，所以為了要去應付有不同的需求，你還是要去保留這樣的彈性，可是你要有這樣的彈性，比如說你主機版這個月作一百萬片，但下個月要作到二百萬片，那表示你的產能並不夠用，你要用到調配的方式來作，可是如果介面卡還是維持和去年一樣的話，那還是不會夠用。所以一般大家主機版還是會有一部分會作這樣 OUTSOURCE 的方式，還是有一些委外代工廠，這些代工廠就可以 SUPPORT 你需要的一些額外的訂單。

附表 8 微星發展協調彈性訪談原始資料

影響 | 一級和二級收集資料

因素	
即時 的獲 取市 場訊 息	<p>(2.2.1)</p> <p>問：那是因為目前電腦在 CPU 上已呈現比較穩定的狀況？你們也有和上游關鍵零組件和下游關鍵廠商來合作，那這個部分主要是相來取得那些種類的技術，或是加強公司那個部分？</p> <p>答：事實上主要是訊息的部分，事實上主機版主要的製造商就是晶片製造商，因為它占了三分之一的成本，那其它的還有所謂的 DRAM 和 MEMORY，還有另一部分就是其它的部分，事實上，這整個產品的產品差異性比較大，我們和它維持一定的關係主要是確保上游的零組件在供應微星的部分不會有所謂缺乏的問題，那像有些公司如華碩，它會去作所謂的上下游的整合，比如說它自己作 PCP 自己作電源機之類的，那微星倒是沒有，微星比較沒有這樣上下游的整合，它只是依照不是縱向式，而是橫向式的方式而有不同的產品，所以說，因為是這樣的關係，所以微星對於供應商的關係，比較像是確認供貨的品質，來源還有供貨的一個時間這樣子。</p>
	<p>(2.2.2)</p> <p>問：那就微星來說，競爭者認為會比較難以模仿您的競爭優勢的原因會是什麼？</p> <p>答：比較難以模仿的原因，我覺的應是這樣說，因為你在經營一段時間來說，你的品牌，對主機版而言，就是所謂的通路，像我們的通路大約有十多年的經驗，那有些通路商在全球很多的國家地區，這些重要的通路商和微星都會有一定的良好的關係，這個因素就是為何國內這機家大廠基本上，它要去發展自由品牌會有不同的狀況，它著重的地方就是它的通路很強，這個差異就像，如果一開始你就是作代工，那如果要轉到通路，你必需投資很大，因為很多時候這是需要時間的，比如說，像是鴻海，它之前都是作代工的，它現在開始要走品牌的部分了，一開始它不是很順，那為什麼，就是說所有通路商對它的了解都不是很深，可是華碩、技嘉、微星就不一樣，我剛剛說主機版很多都是在作通路，作品牌的，其它的通路品牌都很強，所以它一旦在發展新的產品時，就算是不同的產品，那你一樣，你只要走品牌就是要透過那些通路商，那那些通路商就會是你最好的資源，比如像華碩來說，華碩的產品非常非常的多，它最新的產品是 notebook，它的 notebook 大約花了四、五年，最近剛在收成，剛開始很辛苦是它要研發好的產品，可是因為它的通路不錯，所以現在開始在收成，算是還有一個很不錯的利基在，其它的廠商如技嘉、微星，它的通路都很強，所以為何公司會來決定推不同的產品主要看到的也是這個東西，因為自己的產品不太可能會直接賣給 end user，你必需要透過全球不同的通路，那這些通路對於微星都會有好幾年的合作經驗，彼此都滿了解的，整個銷售和營運的模式都很熟悉，所以你在推很多的產品時，你會發現這是一個很有利的例子，變成其它公司很難跟你作這樣的一個競爭，尤其是有些以前只是在作代工的代工廠。所以為何像是鴻海它自己會去併其它的公司，主要也是通路的考量，因為它自己沒有通路，所以你代工基本上，你只要把你的東西作好就行了，但是通路不是，通路需要時間來作發展。</p>

影響因素	一級和二級收集資料
------	-----------

## (2.2.3)

問：微星內部的整合方式是用何種機制來作整合？

答：光看這張組織圖它是依照功能分，事實上我們主要就是分業務、製造、研發、品保、管理，當然這五大部門下面也有分很多不同的部門比如說是業務，如我們會用產品的型態、銷售模式而有不同的部門，因為我們之前不是 OEM 的比重也滿高的，所以我們有一個部門叫作專案企業部，它負責接全球頂尖的客戶，除了它的部分，我們也有通路品牌的部分，那個部分還有其它的部門在負責。比如說，還有當地在全球我們還有十個子公司，所謂的子公司，我們主要是負責當地的品牌，這是通路的部分，那邊是銷售點，一些營運據點，所以在台灣也有設一個海外事業部，還有除了有這幾個傳統的部門外，最近因為微星的产品變多了，所以我們會成立通訊事業部，以及光儲存事業部，也就是賣光碟機的，或是說賣多媒體的，也就是說，我們不是完全用產品去分，比如說，我們有八大行業，如主機版、光碟機，IF，我們不完全是這樣分，因為這些產品有時會有交集，這個客戶都是同一個人，那你就不要有這樣多的業務人員和它去接觸，比如說，我和 A 客戶，它不光只作主機版，它可能跨很多的產品，所以一剛開始在設計上是依客戶的型態去成立一些不同的部門，可是後來也會根據一些新的產品而設立一些新的部門，所以變的有點是第一是根據客戶的型態，有時是 OEM，有時是通路，這個來分，接下來一些新的部門是一些新的產品。

問：我們能不能用一些是 B2B、一些是 B2C 的方式來作客戶的劃分，我想這個部分差異也是滿大的。

答：以後可能會，因為事實上也慢慢在調整，目前組織上還沒完全調整過來，但是實際上，一些功能性，如業務就是一個本部，研發就一個本部，事實上，可以另一種模式是根據產品來分，因為這樣比較才能根據一個產品的獲利狀況來作區分，有點像是利潤中心的方式，因為這樣會比較能了解產品在公司有沒有賺錢。雖然目前這個組織圖我們看不出來，但是我們有一個經營企劃經營管理的部門，它已經有辦法把主機版這個 SBU，它所有的資源，一定每個部分都有，那就可以把它連結起來，進而去算它的獲利狀況。整個架構上還沒有改，但是實際上也已經有在作了。

問：公司在發展，進入新的市場時，基本上，公司也會去考量到本身製造或是管理營運上的調整，這一部分也是由管理部門來作調整設計的嗎？

答：這個層面很廣，不只管理部門，還有所有的單位都有關係，所以一般我們在作整合時，還是將它…如果它是屬於管理面的問題時，就讓管理部門去 handle，那如果是業務面問題，就讓業務去 handle。所以基本上這個架構都還在，只不過除了這個功能架構精神外，它還包括事業體的精神，交互運用，事實上，這樣是比較有彈性的。

(2.2.4)

問：有些產品的通路其實都滿像的，基本上，業務也會以團隊的方式來交流它們的訊息嗎？

答：事實上，一開始我們有不同的部門，可是它們的客戶可能是同一個客戶，所以事實上它們其實是互相配合，比如說，它去拜訪客戶，主機版的業務過去，但是它同時也有作消費型的電子產品時，那消費型的電子產品的這一組人馬，它也可以去，因為所有的公司它發展不同的產品，那公司它有一個很重要的發展方向就是它要滿路客戶 one stop shopping 的這種型態，當然能更簡化它的對應溝通是最好，但是因為有的產品多少有一些專業上的不同，我們會有不同的人馬，但是組成對這個客戶組的團隊去作服務，事實上，這種的彈性是很大的。

問：過去在主機版方面，微星主要是以產品組合的方式作為競爭，那未來進到消費性電子產品，微星是會以產品組合的方式來作為競爭嗎？

答：對，只不過，消費性電子產品比較著重在行銷方面、包裝，外型，因為所有的品牌最終還是在行銷的部分

(2.2.5)

問：公司有在作 ERP 的規劃嗎？

答：事實上我們有在導入了。

問：在導入的功能上，除了財務以外，還包括了？

答：事實上整個 ERP 不是主要在財務面，只是最終你要看得出來的是財務所表達的一些訊息。就是它整個精神在於它由採購到驗收，應付帳款，研發成本以及費用，所有的成本和銷售一步步入到這個系統，ERP 是將整個公司不同部門的訊息結合在一起，這個結合它是一個量化的結果，指標數字，所以這些數字都會放到財會上來作分析，所以它整個架構就是這樣。

問：除了金流以外，在資訊流的部分…

答：都有，事實上，因為金流是最基本的，因為它包括物流，採購要多少，整個資訊流就是將金流、物流配合在一起，由這些基本的東西你可以延伸出來你到底這個部分需要多少人力，這叫人流全部都放進來，串在一起。

(2.2.6)

問：在舊有的主機版以及介面卡之前都是以團隊的方式來作研發，在團隊間的人員調派上頻繁否？

答：事實上，舊有的產品一定會有許多專案，你知道資訊產品的生命週期都滿短的，隨時都會有新的產品，例如，研發人員一千個，那一定有十個人專門負責主機版它的某一項產品，例如用 CHIP 來區分，它有不同設計的團隊，例如根據 INTEL 的晶片來設計，就算是 INTEL 也有不同的新的規格出來，比如說，你這個團隊，這兩、三個月在研發，我們新的晶片，有另外的產品，如威勝，比如說 SUPPORT 這個階段，你將它量產研發，銷售完之後，搞不好又有新的出來，一個接一個去作，那一般大部分都是這樣在作，那每一個產品線在研發方面都會有一個帶頭者來作支配，並且去控制它的一些資源。

	<p>(2.2.7)</p> <p>問：在人員的部分，是由內部人員來研發，還是有對外招募？</p> <p>答：都有，事實上，雖然產品的特性有一些差異，可是整個研發，多少可以將它拆成硬體的部分，以及軟體的部分，那我們本身就有一些相關的人員在作這些。那當然，你還是會去其它業界去找一些經驗多且學有專精的人士，都會有。</p> <p>問：公司在對於技術是比較傾向於內部訓練的方式，還是傾向於運用購併的方式來取得？</p> <p>答：我們公司是沒有在購併的方式來取得技術，去外面如利用策略聯盟也很少，應是這樣說，基本上，公司會有培養，這樣的技術會比較穩定，所以我們 R&amp;D 的人數非常的多，像現在在台北這就將近一半以上是 R&amp;D，那這個部分就是當時有這個計劃，就有一段時間作整個研發設計，通知其它部門，業務單位以及研發的單位，給它們一些訊息，來作研發的工作。</p> <p>問：在管理本部一些內部人員的組成背景，公司比較傾向來自不同背景的人組成還是都是工程師背景比較多？</p> <p>答：來自不同的，也沒有特別的去設定，只要是適合這樣的職位，那不管是什麼背景，那都可以。</p>
--	--

**附表 9 微星長期策略性彈性發展訪談原始資料**

影響因素	一級和二級收集資料
顧問和其他挑戰認知的架構	<p>(2.3.1)</p> <p>問：像是決策制定部分，管理本部也有作參與嗎？</p> <p>答：比較少，因為這些決策制定部分是由總經理那個層級在作，總經理那個層級有幾個部門在處理，其中有一個叫經營企劃，或是叫經營管理的部門，可是它主要是在 support 總經理對於公司整個營運一個分析，然後提供給總經理作一些決策的參考，它只是在業務部分由它們來作決定，那整個最高的層級它們都會提給經理那邊作決策。</p>
影響因素	一級和二級收集資料
檢視環境	<p>(2.3.2)</p> <p>問：微星在對未來的規劃和考量最主要的依據來源是？</p> <p>答：應這樣說，我們會去充分了解整個市場的狀況。我們大部分的經營團隊有一半都是由業務出身，那去拜訪客戶，訊息的流通，基本上就很重要，接下來高階的經營團隊會作成一個經營決策，是透過這種方式，因為所有的公司尤其是你在通路這個部分作的好的話，你必需要了解市場的一個訊息，那訊息的收集其實是很重要的，比如說你要銷售一個新的產品，那你一定要充分的收集這一方的訊息，了解自己公司的一個狀況，另外，你也要了解這塊市場是不是有發展的空間，未來可能的方向。那微星有沒有辦法作，那可能就要評估。微星會根據它一個競爭的優勢，比如說它的競爭很強，或是研發單位很強，整體的評估後，我們會決定到底要不要去作這樣的一個投資。</p>



<p>(2.3.3)</p> <p>問：在內部的研發，對於技術儲存上，它們有自己儲存資料的機制嗎？</p> <p>答：有一定會有。</p> <p>問：那有像是採用什麼機制來作為整合嗎？</p> <p>答：我們在研發內部其實有一個團隊，我們叫創新研發中心，它會把一些重要的資訊全部整合到那，所以說，它那邊和其它單位比較不一樣的就是，因為一般的研發團隊都是配合人員去作生產一些產品，實務和技術面，可是另外這個單位會比較偏向學術研究這一方面。</p> <p>問：會配合上未來可能的發展方向？</p> <p>答：對對對，那個部分就是會比較偏重所謂的知識經濟，根據未來可能技術面的發展或是一些解決問題的方式，主要是偏向於學術的部分，那它會把一些訊息都作一些整合，那如果外面有一些什樣的需要，這個部門也可以去 support 一些其它的部門的 R&amp;D 部門，因為其它的 R&amp;D 部門會比較偏向於實務面這一類。</p> <p>問：那這個系統有沒有自己的一套名稱？</p> <p>答：這個我就不知道，因為一般不太會…因為你除了一般其它的部分，公司都會有一些標準流程的製定，那我們除了那個之我，我們還有其它的流程，生產有生產的流程，研發有研發的流程，那它所有計錄處理所有的研發過程，但是我們並沒有什麼特定的名稱。</p>
---

**附表 10 台灣松下發展資源彈性訪談原始資料**

影響因素	一級和二級收集資料
資訊系統的導入	<p>(3.1.1) (次級資料)</p> <p>創生 21 計劃和躍進 21 計劃</p> <p>A、減少作業 LOSS，精確提供品質情報，提昇製程管理力。</p> <p>B、CAD/CAM 之應用，短縮模具、產品開發時間。</p> <p>C、整合營業銷售、債權、物流資訊，快速掌握市場動態。</p> <p>D、提供人力資源分析，降低人事管理成本。</p> <p>E、掌握各部門收支狀況，縮短決算時間。</p> <p>F、構築高階層情報系統，提供 TOP 決策之參考。</p> <p>G、網路之整合，有效支援業務電腦化及降低通信成本。</p> <p>資料來源：黃建豪(1997)“台灣松下的 TQM 管理體系”。品質管制月刊。P67~72。</p>

計劃重點：

1. 構造改革：各事業領域本著自力的原則，進行了事業的選擇和集中，以及據點的重組，大幅提前完成。通過顧用結構改革和 R&D 的據點集中，使高成本的體質得以改善。2003 年 1 月，日本松下進行事業整編，14 個事業 Domain 進行自我完結體制。2004 年度起，台灣松下構築與 Domain 一體化經營的體制，也就勢在必行。在親元 Domain 組織架構下，TMC 的販賣、利益、B/S 將會被連結，並要承擔經營責任、配當責任。為了實現創生 21 新中期計劃目標，公司組織編制將整並導入 Domain 事業，使具有以下特性：Domain 事業之對應，與親元事業連結、經營責任者明確化、利益經營之體制，成為低成本、高收通、具競爭力的卓越事業、軟巧、彈性及快速對應機制，強調經營策略、市場品質、顧客反應要 CI 促進等重點。組織重整的目地在於 1. 超越業界的成本競爭力。使組織層級的簡化，組織編成的彈性和資訊系統化 IT 革新 2. New Leader 之拔擢及中長期經營人材育成。藉由組織編成，培育(3-5 年)之經營幹部人才，並以「能力、成果主意」實現為導向的組織任命。組織變更的重點有三：1. 廢除「事業分社制」，以「Domain 體制取代」，原事業分社名稱變更為” oo 科技事業” 2. 組成 Domain 事業，設置開、生、販一體化之組織型事業。3. 全公司區分為 Domain 關連事業，非 Domain 關連事業、建松(JEX)事業、營業關連事業、本社關係等。
2. 不斷的推出強勢商品：以 V 商品為中心，以製造業為本分，不斷的推出具有競爭力的商品。主要的 V 商品在數位家電領域上的 PDP、DVD 錄放器，以及家電領域的滾筒洗衣機和氫氧乾電池。V 商品的條件是以「達到店有率 No.1，為經營巨大貢獻」為前提，具有：內含黑盒子原創技術，考慮環保，及人性化設計三個特徵。
3. 松下電器、松下電工的合作：對品牌、設計、展示中心進行了整合，以發揮”合作 V 商品”的效果。進行通過對電材，設備，家電領域的重複部分及流通等方面的重組，使實現集團最理想的戰略部署。

4. 研究開發與成果結合：明確「要作的」、「放棄的」、「不作的」將開發的資源集中於重點領域。在一旦決定展開的領域，則必須以原創技術絕對取勝。並提升開發的效率，在當今的研究開發中，時間的概念比以往愈為重要。在商品生命週期愈加縮短的今天，如何火著速度感、短縮開發期間、趨使 DPIM 等科學手法和 IT，以減少開發有關技術者人睥和開發時間的觀點不可欠缺。啟動「技術創造，革新全社 PJ」推進全社技術人材和費用構造的透明化和研究開發的效率化，希望各事業領域也進行連動，重整研究開發的應有狀態。
5. 加速 IT 革新：提高現場的問題發現力和解決力，「IT 革新」的活動必不可缺。通過構築「經營 IT 體系結構(CITA)」，將 IT 基礎設施在全公司標準化、共通化，在追求經營加速和加強變化對應力的同時力爭削減成本。由於市場上數位商品的比例持續成長，本公司亦有許多數位商品開發、販賣，在商品的開發中，軟體的權重比例越來越大，技術演進由類比技術進入數位技術，程式容量也越大，且更複雜，有些新規商品因軟體設計問題而影響到商品販賣，所以決定成立軟體開發推進 PJ，以開發中心為責任者，連結開發中心、PAV 科技事業、PAS 科技事業和 HA 科技事業的技術人員，全面展開活動，達成技術情報共有化，相互提昇技術力。過去的軟體開發是各單位自行開發後商品化生產，今後對於個科技事業的開發，要經由軟體 PJ 的統籌檢討，再由相關者協同開發中心共同完成後才能商品化生產。亦即以開發中心為中心，組成軟體 PJ，來強化全公司開發特質。
6. 風土革新：推進了廢除部課製和特稱的統括化等，邁向扁&蛛網型組織進化，改革組織體製的活動。但為使扁平&蛛網型組織更有效發揮功能，除具有所要求的技能之外，日常自我變革，更上一層的個人意識和行動同樣必不可 或缺。必需要求每個人在各自的立場上，面向顧客，以自我完成主體開展 PDCA 循環，並將其具體數值化來體現成果。
7. 由推力到拉力：在未來強化品牌的全環行銷策略，我們將行銷策略行推力式轉變成拉力式。我們把「推力式」的作法，轉換成「拉力式」，如此才能建立消費者強烈偏好的品牌，並合理收取適當的價格。正如，HA 科技事業「設計創意中心」生活研究的成立宗旨在於以顧客觀點出發、探索顧客使用商品的不滿意點與需求，並將之應用於商品研發之上，進而開發出更符合顧客需求，提供顧客最滿意的暢銷商品，達到創造顧客價值的目地。生活研究中心自 2004 年 10 月成立以來，透過顧客使用習慣座談會及家裏訪問調查調查等方式，演入了解顧客的使用習慣、發掘顧客的新需求，並將各商品使用性改善的具體研究結論與新商品的企業結合，研實反應在 2006 年度新機種的開發。除了國內，生究也將調查範圍大擴大到同樣是華人生活圈的中國上海地區，在去年(2004)12 月底，針對上每當地的消費者進行冰箱的使用型態與需求等的研究，希望藉此對往後在中國地區的冰箱銷售能有所幫助。在近程的工作目標方面，與日本松下 HA 社生活研究所的不定期交流，累究 KNOW-HOW，提升研究的素質與演度。另外與人力資源關係、資訊系統中心、顧客商談中心、技術服務公司合作，建立受談者 IT 化資料庫，希望利過網路、E-MAIL 等方式，更廣泛蒐集顧客的心聲，讓大多數顧客的意見與需求能受節重視與實現，達到創造顧客價值的目標。

(台灣松下集團報導 2004、2005)

(3.1.2)

問：當時在進入資訊家電時，在內部人員的心態上有沒有作一些調整？

答：有，資訊家電就是所有的員工也要有意識，未來就是走向資訊家電，所以其實我們在數位商品方面，我們的教育訓練很強，我們所有的員工，每人都是一台 notebook，老幹部也要帶，你不會用就會被淘汰，你就沒有工作，我們已經四、五年了，所有的廠商就只有我們這個樣子，商品的知識、通道、型錄都在裏面，公司配發，全部都是用 IBM 版，就是要一直灌入員工的數位化，你賣東西不是光了解商品知識，最重要的是你會操作，所以公司會一直灌入它們數位的概念，當然數位和資訊家電是聯合的，我覺的資訊家電是一個願景，最主要是，員工的數位的概念好，資訊什麼都好，就像是電腦好的人，它在用 MP3 在用 DV 就會非常順手，電腦不好的那些人大概也不太會用，相同的道理。

問：對於員工有一套怎樣的訓練課程嗎？

答：就是數位商品的訓練，實員訓練，再來我們就是說晚上有開班，就是有的有請工業研究院的人來上，而且針對數位，像有的有什麼數位自動化，都有，而且還要強迫上…

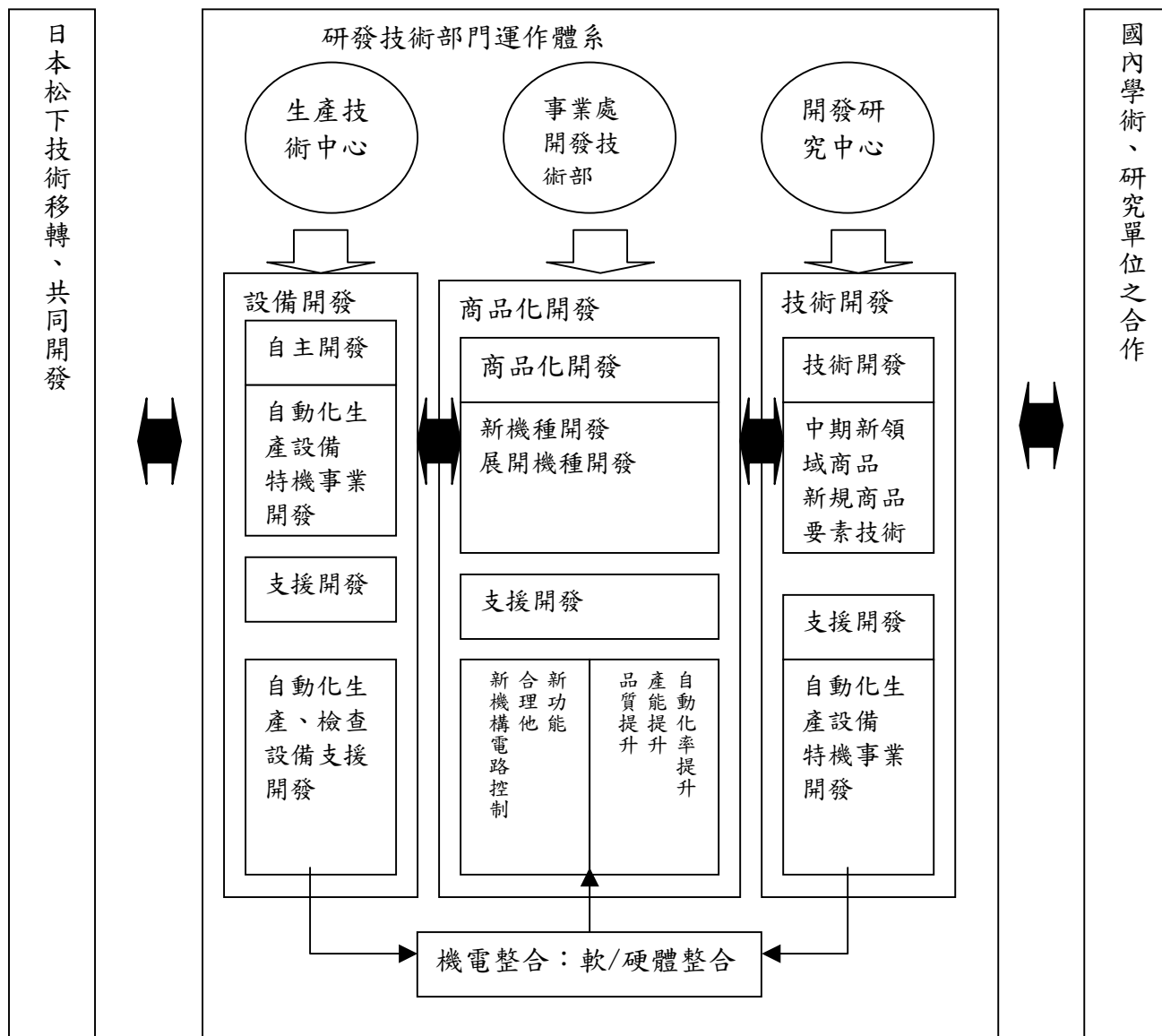
問：強迫是指公司的每個成員都要上…

答：對對，課程有設定，什麼階級應要了解什麼，它會強迫上…

問：這樣可以讓員工對未來的方向能更了解…

答：對對，有些不只強迫上，像是英文、日文，你要升一個格，你的英文、日文沒有到公司的規定，它不讓你升，就像去日本實習我們日文一定要通過 J3，你表現很好，但是沒有通過 J3 那就不會送你去了，大部分的課都是五點半到八點，很多，我們有一個叫作能力開發研究所，專門在上這個課，我們有時會請外面的老師，像是清大、交大，工研院、還有企管顧問等的人來上課，應可以說，教育訓練在所有的家電廠商也是松下作的最好，全國電子蔡總經理和我們說，它們員工有時會來我們這上課，我們有專用的教室。

圖 1-3：松下研發技術部門運作體系



資料來源：黃建豪(1997)“台灣松下的 TQM 管理體系”。品質管制月刊。P67~72。

影響因素	一級和二級收集資料
模組化的產品設計	<p>(3.1.3)</p> <p>問：在製造的部分，有在作整合嗎？</p> <p>答：我們會將一些比較相關的產品放在一起，這些都是和日本松下一樣，我們就是和日本松下結合，技術支援，開發新商品都會作連結，而且隨著這些領域來作結合，冰箱和洗衣機大部分是家庭主婦為市場，那微波爐也是，那影音方面也是結合，LCD、電漿電視，音箱、數位攝影機、數位相機，這些，都是比較偏向年青人，偏向專業，這些是比較相關，你看有的音響要結合電視，有的攝影機要結合電視，總不會攝影機去結合冰箱吧，所以我們是有作大概的分類。</p>
	<p>(3.1.6)</p> <p>問：在松下的製造是以產品來劃分是指，它們的在製造時，它們的產品線都是以產品來劃分開來的嗎？</p> <p>答：製造在這邊，我們有，大陸那邊的工廠不算，我們在這分成三個，一個叫 HA，HA 就是屬於家庭機器類的，像是冰箱，洗衣機，電磁爐等，另外有一個叫作 AV，就是有聲音有影像，有聲音有影像的東西就是電視，音箱，有聲音嘛，冰箱是沒有聲音，就這兩個，那另外一個就是汽車，衛星導行，汽車音箱，汽車冷氣，它內部的經營那些功能可能有些相同，所以它就是用產品別在作區分，像在製程上，多多少少也有作這樣的分類。</p>
	<p>(3.1.6)</p> <p>問：在整個台灣的廠商而言，最大的競爭優勢是在那？</p> <p>答：其實最大的三個優勢，第一個就是商品的不良率是最低的，另外，第二點，我們另一個競爭力是別人看不到的，我們的東西從來沒有 OEM，OEM 就是別人作，然後，掛它們的牌子，像東元、聲寶，很多品牌，很多品牌便宜的東西就是找大陸的代工廠作，但是掛東元或是聲寶的牌子，價格很便宜，但是便宜的原因可能是那邊的生管以及品管不好，所以它業績作出來了，但是不良率高，品質人家用了，但是不見得是很好，消費者在短期內你覺的很好，你可以衝出一定的業績，但是長期之後還是回歸一個穩定了，我是覺的它們作的不夠，日本松下還是比較扎實，所有的商品幾乎都是松下自己作的，但也有可能像公廠是馬來西亞作的，但是是它直接投資的，不會像是東元、聲寶拿了一個型號，跑去問那一家作的比較便宜，這一點是它們學不來的，這個表示，台灣的廠商比較急功近利，但是它們是股票上市公司，為了業績，那日本松下不是，它是全球扎根，我是覺的，第一個我們的商品好，第二個是我們會作一個扎根，永續經營的觀念，你買松下的東西不會說用了十年之後沒人理你，也不會說，代理商用了三年之後，沒人理你，因為我們的物流，服務系統什麼都很好，就是說，一個 total service 什麼都很好，我是覺的這兩點非常重要。</p>

(3.1.7)
問：像是在資料上有看到，貴公司也有在作產品的外殼…
答：對，有在作。
問：那是本身公司整個產品線都有在作嗎？
答：是的，並且也有在接外面的訂單，工程科，工科。
問：電路的部分也是自己在作的嗎？
答：是的。我們現在沒有在作的，好比說是不重要的遙控器等，那有可能都是外包的，因為那不是高科技的東西。但是只要是外面作的，我們都會派品管去作控制。

(3.1.4)

**附表 11 台灣松下集團**

台灣松下電器股份有限公司 (PTW)
台松電器販賣股份有限公司 (PCST)
台灣松下技術服務公司 (PTST)
松下產業科技股份有限公司 (PIST)
松下資訊科技股份有限公司 (PSST)
松下電器技術開發公司 (PTL)
台松工業股份有限公司 (TAIMATSU)
台灣松下電腦股份有限公司 (PAVCTW)
台灣松下電器股份公司 物流事業社 (TMLS)
台灣松下電器股份公司 汽車元件
台灣松下電器股份公司 電子元件
台灣松下電器股份公司 生產革新中心

(資料來源：<http://www.panasonic.com.tw/mgroup.htm>)

**附表 12 台灣松下集團產品線**

(3.1.5)

產品	類型
音響製品	音響、汽車音響、錄音機、收音機、數位隨身聽
視聽製品	平面電視機、液晶電視機、DVD 數位影音光碟機、DVD 錄放影機、錄放影機、LCD 監視器、車用數位電視解碼轉換盒
電子部品	ALIVH-多層印刷電路板、揚聲器、各種家電馬達、縫紉機馬達、精密馬達、遙控器、軸流風扇、電解電容器
系統製品	電子顯示幕系統、汽車衛星導航系統、大樓自動化系統零組件、各種產業用機器設備、射出成型零件、冶具、模具等
電化製品 家電電化商品	電冰箱、洗衣機、乾衣機、食器乾燥機、電子鍋、烤麵包機、製麵包機、果汁機、榨汁機、電磁調理器、微波爐、電腦馬桶座、廚房設備系統。
空調製品	窗型冷氣機、分離式冷氣機、箱型冷氣機、汽車冷氣機、除溼機、空氣清淨機、電扇

附表 13 台灣松下發展協調彈性訪談原始資料

影響因素	一級和二級收集資料
即時的獲取市場訊息	<p>(3.2.1)</p> <p>問：通常公司要整合 R&amp;D 通常會使用一個了解行銷或業務方面的人員在研發團隊來作接洽？</p> <p>答：我們這邊的 R&amp;D 人員是比較不一樣，我們的 R&amp;D 人員有時也會走到市場，因為 R&amp;D 它要注意兩個來源，一個就是競爭廠商研發的資料，所以就是如果說競爭廠商有在研發的話，那我們的 R&amp;D 人員也要研發，所以它也不可能閉門造車，第二個就是市場的需要，我們本來沒有這個技術，技術不成熟，那進入這個市場要如何改善等，那商品企劃它基本上是一個提案，我們這邊的商品企劃主要是傾向一個提案，市場進入到這個地方要如何改善，要作一個什麼樣的不一樣的功能，你要開發什樣的產品，R&amp;D 也是有，再來，應該進什麼產品，數量多少，再來，用什麼價格販賣，用什麼方法去賣，最後是賣給誰，一定要有這個系統概念。</p> <p>問：那是指包括連 R&amp;D 人員也要切入這樣的一個領域？</p> <p>答：對對對，R&amp;D 人員也要切入，其實 R&amp;D 也有主導，商品企劃也有主導，但是對 R&amp;D 人員來說，可能它是只有兩個動作，一個就是了解市場的需求，第二個就是競爭廠商勝過我們的那個黑盒子，所謂的黑盒子就是外面的人學不來的技術，所以 R&amp;D 人員要去研發。那我們商品企劃的功能就多了，當然引進產品也是 R&amp;D 的一環，再來商品企劃就要決定賣多少價格，要用什麼方法去賣，如何廣告，賣給誰，所以它雖然有 R&amp;D 的機能在，但是對於商品企劃來說這是比較少的，占了它可能只有 20%。</p> <p>問：20%算是滿多了…</p> <p>答：是的，但是針對研發來說，可能就是它的全部的 50%…</p> <p>問：那一般來說，你們招募應是招募工程人員？</p> <p>答：對，工程人員。</p> <p>問：那這樣子，這一部分你們是如何來作一些訓練的部份？</p> <p>答：送到日本，那種就是公司有給它技術津貼，要不然那種流動率很高，因為家電畢竟是一種技術比較成熟，它的變動不大，因為會怕它跑掉，所以我們公司都會給它一些技術津貼。</p>
	<p>(3.2.2)</p> <p>問：在松下內部，業務人員有沒有和研發或是製造溝通或是互動的機制？</p> <p>答：互動的機制倒是沒有，我們就是說，你在市場上，看到當對於松下的產品有威脅時，或是在現在，比如說 LG 的廠商推出一個東西時，很新，好像覺的它會賣的很好的時候，我們營業人員就要作提案，我們有提案的機制，這個提案就是要給產品企劃和製造的總經理，就像是這個滾筒洗衣機，LG 最近賣的不錯，這一兩年賣的不錯，它先導入，本來滾筒台灣人還不太習慣用，結果它大力廣告，三洋現有又賣了一台，好像賣的也不差，結果我們就會去觀察，我們可能明年就要進來了，就是營業人員要提案，你到底是要台灣自己開發，還是要日本引進，由營業第一線提案。</p>



	<p>(3.2.3)</p> <p>問：業務在對外方面，有沒有在收集競爭對手的訊息？</p> <p>答：嗯，當然會有，就像是我們的業務，在推廣新的產品時，都會去記錄它在市場上的銷售狀況。並且每天回報。比如來說，在品質發生不良方面，特別是這個東西它推出來三個月，這個東西是這三個月發表，但是有發生不良，只有一件，我們會將它列入重大品質不良，重大品質不良就會有一個固定的 form，填好了，有三張，一張給商品企劃，一張給製造，一張給總經理…。所以，我填寫記錄是常有的事。</p>
--	---

影響因素	一級和二級收集資料
發展 模組 組織 結構	<p>(3.2.4) (次級資料)</p> <p>2003年1月，日本松下進行事業整編，14個事業 Domain 進行自我完結體制。2004年度起，台灣松下構築與 Domain 一體化經營的體制，也就勢在必行。</p> <p>在親元 Domain 組織架構下，TMC 的販賣、利益、B/S 將會被連結，並要承擔經營責任、配當責任。</p> <p>(台灣松下集團報導 2004 05 P2)</p> <p>長期以來始終堅持事業部制的松下電器產業而言。在組織上，已經極具垂直整合之優勢，但也就因此，以致事業部與事業部間的水平鏈結與綜效之發揮，始終未能達到 Sony 之境界。有鑑於此，在本次創生 21 世畫的結構改革之中，乃特別針對此一問題展開種種的措施。以事業類別為例，由圖可知，原本雖以民生、產業、零組件來區分，且 AV 事業兩資通訊事業分屬不同類別的事業結構，亦在本次的修正中，調整為「AVC Network」，「Home Appliance」，「Industrial Equipment」與「Device」等四大類。</p> <p>(系統與週邊 2001 12 P14、15)</p>
	<p>(3.2.5)</p> <p>問：像您剛剛說開始時的決策權是操縱在誰的手上？</p> <p>答：總經理，但是你每個單位要落實，我自己的單位也要作，每個單位都要有什時要「開始」什時要「停止」的觀念，就是每個層級的幹部就是要照著這個來實行，策略、手段、方法都要作。</p> <p>問：這樣是意謂後來下面的權力漸漸大起來，變的更授權了嗎？</p> <p>答：有比較授權，但也是要經過開會，創生二十一，我量販要作什麼，製造要作什麼。我們常常開會，每個單位每個單位都會用 powerpoint 來作報告，因為我們的業績都會連動，好比說，我們的物流就和我們的量販有關係，所以要常常開會，服務、製造，你的商品有問題就會影響到銷售。所以每個單位的主管，大部份就是到處長以上，我們通常內部的處長就是比經理大，屬於一個獨立，我們一個處就是代表獨立自主，不光是業績，還要注重損益。</p>

(3.2.6)

問：在製造方式，也是引進日本的製造方式嗎？

答：對對，一樣一樣，因為我們我們已經是四、五十年的老廠，所以有時我們在日本開會的話，它們會認為台灣松下是迷你松下，因為松下在國外有的是只有販賣公司，沒有製造公司，但是台灣有，而且台灣的制度和日本松下是很像的，那我是覺的，這主要是要台灣松下的歷史優久，再來就是台灣這以前日本待過，所以台灣和日本的一些觀念會很像。

問：這會包括整個公司的管理，組織制度以及文化都很像嗎？

答：對，很像，我們包括很多的管理策略以及通路的方式都很像，日本竟畢是一個先進國家，所以很多都是用日本的方式在作經營，只是說方法都一樣，那內容有一些不一樣而已。

(3.2.7)

問：在製造上，包括影音設備、電子零件等的製造都是在這裏的工廠生產的嗎？

答：是的，你看到的資料都是在這。我們和日本的分法相同，日本也是這樣作的，那技術支援，技術引進，人員受訓，那那邊的人員也會投資這邊的事業部，也就是製造也要能夠賺錢，製造能夠賺錢，就是要能夠開發好的商品給營業人員賣的意思。

(3.2.8)

問：在訓練方面，人員大約多久就要去受訓一次？

答：也不一定，我們有固定長期的受訓，每年每個單位都要派兩個人到日本待半年到一年，每年都有。

問：派兩個人去受訓是指回來之後可以來帶其它的成員嗎？

答：沒有，我們比較傾向於派技術的，那營業的是傾向於派商品企劃的，我們把這個當作是員工的教育訓練。

(3.2.9)

問：商品企劃的人員也是這樣作訓練的嗎？

答：沒錯，商品企劃很重要，商品企劃所有的人都到日本待過一年才過來，考進台灣松下後，就會過去，我也到日本松下待過一年，84、85年在大版住了一年，在東京兩個月，在日本松下研習，雖然日本松下現地化，但是因為它是資方，它是母公司，所以它也要讓海外子公司灌輸它那一套經營的理念，那我去美國松下也是在松下新鈕澤溪待了兩、三個月，也是一樣和它們上課，美國的市場，再來就是到美國的量販店去見習實習。

(3.2.10)

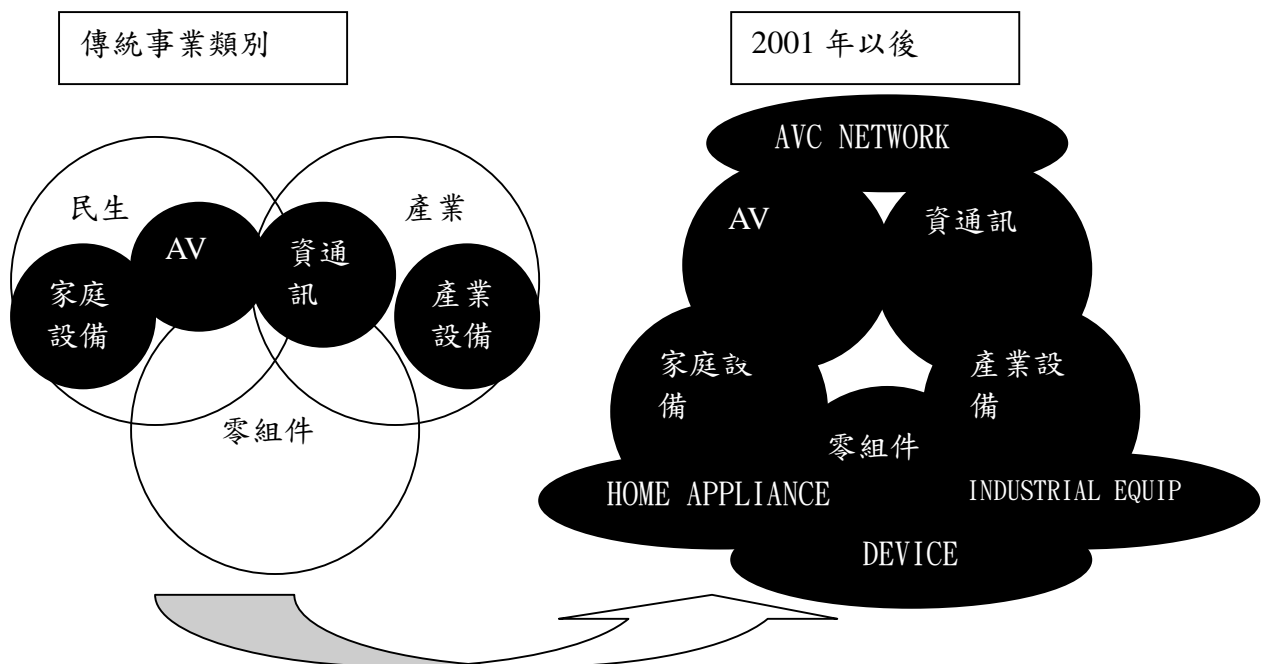
問：松下在台灣經營滿多公司，在公司的分工上是採用功能的方式來劃分嗎？

答：嗯，這個有兩種方式，一種方式就是以，如果是製造的話，是以商品來作區分，如果不是，是和 marketing 有關係，涵 service 的話，它是以功能為主；製造的話是以商品來區分，商品是結合日本松下，後面的資源系統。

那另一個，在國內，就是有一個 marketing 技術服務公司叫作 service，它有一個物流中心，另一個就是 PCST，國內的販賣公司，就是單純在作銷售，另外有一個 PSST 就是資訊科技，賣通訊的，這些當然是用功能別在作區分，當然也有部分是用商品，有部分是用功能，製造是結合日本，完全是以商品來區分，商品就是比如說它要開發新商品，它要技術支援，那要能夠連結。

<p>(3.2.11)</p> <p>問：那像是貴公司有很多不同的事業部分，在溝通協調上是如何？</p> <p>答：我們每個月都會開會，再來就是松下的總經理在台灣是藤井，它的行程，我看得出來，它也是每個月會到各事業單位拜訪。</p> <p>問：開會最主要的目的地是？</p> <p>答：在一起開會最主要有兩個目的地，我們正常就是說，應有三個，像是這一個月已開完了，就反省上一個月的，包括業績，獲利，還有市場，再來，就是確定這一個月還有三個月的目標，那這三個月的目標要作什麼，有什麼重大的研發，有什麼重大的建言，再來就是講進貨的方向，我們一開，十月開的會，就要確定十一、十二、一月，所有的目標都要用 powerpoint 立即確定，每個單位都要確定出來，第一個反省簡討以前的，再來就是三個月有什麼重大的事，再來是業績如何，每個月都會有固定的，大約是 10 號到 15 號開，這一個月已經開完了。</p>
<p>(3.2.12)</p> <p>問：在和日本合作時，主要的整合方式是？</p> <p>答：好比說我們製造在這邊，我們製造在大陸廈門有一個 JAPX，它就是在作對於製造方面，馬達、小家電，還有大家電的一些物品，在進來台灣 SKB，組裝，這樣稅會比較便宜，它們那不是半完成品，我們進來台灣，那個工廠是要作兩岸佈局。</p>

圖 1-4：「創生 21」的事業重組方針



資料來源陳文棠(2001)“松下電器產業之經營策略剖析(中)”。系統與周邊。P14。

附表 14 台灣松下長期策略性彈性發展訪談原始資料

影響因素	一級和二級收集資料
顧問和其他挑戰認知的架構	<p>(3.2.5)</p> <p>問：我在貴公司過去的資料上有發現，公司目前在實行創生二十一世紀的計劃…</p> <p>答：對對對，那個等一下資料我給你，創生二十一世紀的計劃就是到 2006 年，營業額要增加一倍，利潤要達到 8%到 10%BPM。</p> <p>問：提出這樣的計劃是因為當時松下亦字很嚴重的關係？</p> <p>答：對對，日本的松下是亦字，但是台灣的松下並沒有亦字。</p> <p>問：那這樣日本松下有提出很多種方式來作改革…</p> <p>答：對，改革有三種，其實它用的都是日文，你如果日文有學，它有一個叫「開始」，什麼東西要開始，第二個就是檢討，檢討一下，什麼別人作的很好，但是我們沒有，所以我們要改，但如果我們這些事業有的作的很爛，有些就要「停止」，那有一個叫「改變」，所以創生二十一世紀就是這三個：「開始」、「停止」、「改變」，那要出發時它會有兩個策略，一個就是「集中」跟「選別」，「集中」就是現在要發展數位家電，那就是要將資源集中在數位家電，「選別」就是說也不能放棄，我不能放棄，好比說，冰箱、洗衣機，再如何研發科技，也不能進步到很多，不是說我不集中，但是我將它當作選別，只是去維持現在穩定成長，它是一個策略，等一下給你的資料內容上就會有。</p> <p>問：像您剛剛說開始時的決策權是操縱在誰的手上？</p> <p>答：總經理，但是你每個單位要落實，我自己的單位也要作，每個單位都要有什時要「開始」什時要「停止」的觀念，就是每個層級的幹部就是要照著這個來實行，策略、手段、方法都要作。</p> <p>問：這樣是意謂後來下面的權力漸漸大起來，變的更授權了嗎？</p> <p>答：有比較授權，但也是要經過開會，創生二十一，我量販要作什麼，製造要作什麼。我們常常開會，每個單位每個單位都會用 powerpoint 來作報告，因為我們的業績都會連動，好比說，我們的物流就和我們的量販有關係，所以要常常開會，服務、製造，你的商品有問題就會影響到銷售。所以每個單位的主管，大部份就是到處長以上，我們通常內部的處長就是比經理大，屬於一個獨立，我們一個處就是代表獨立自主，不光是業績，還要注重損益。</p> <p>問：日本松下作這樣的一些改革，那當時台灣的營運以及管理也會受到影響嗎？</p> <p>答：有，因為是它日本松下的方針，雖然它日本松下不好，但台灣松下也一樣要跟著它的腳步，跟著它的改革，正如我剛剛和你說的，不好的事業部就要結束，再來它有訂一個目標，就是說 2006 年獲利，要 2002 年的一倍。</p>

影響因素	一級和二級收集資料
檢視環境	<p>(3.3.1)</p> <p>問：當時資訊家電如果要切入應也要分滿多類型的，當時為何要選擇液晶以及電漿來作，在尺寸大小上也有一定的區隔，像這一類的決策過程是如何？</p> <p>答：我們是以開會的方式，大部分是日本松下去決定，通常發展這一方面是代表公司一種資訊技術上的能力，及的生活水準的提升，所以公司未來會向這一方面發展。</p> <p>問：我也感覺是不是企劃在主導比較多？</p> <p>答：其實這一方面，研發主導的會比較多。因為現在你 R&amp;D 研發的人員，它多少要有一點市場概念，未來的概念。</p> <p>(3.3.2)</p> <p>我們公司有一個生活研究中心，就是研究台灣人的生活習慣，比較喜歡什麼商品，研究開發之後，這種商品，這個形式，能夠結合兩岸都用，變成量產，我們有一個生活研究中心，像我們的冰箱、洗衣機就是和 LG 的不一樣，LG 的洗衣就就和惠而普、奇異的一樣，很大，所以在美國，我在兩年前在在在美國待一陣子，你看 LG 的都是這樣，那台灣房子大的，可能會用 LG 的，但是其它的，不見得，所以我們有一個生活研究中心，像我們的冰箱、洗衣機的市占率都是第一的。</p>

影響因素	一級和二級收集資料
------	-----------

(3.3.3)

問：台灣在研發方面，主要是由台灣在主導，還是由日本在主導？

答：這分為兩種，高附加價值的東西，這些大部分是日本原裝進口的，所謂的高附加價值的東西，因為日本的東西比我們先進，而且日本人使用的生活習慣應比較傾向台灣，你看，台灣的汽車，前五大車廠全是日系，只有福特不是日系，其它全部是日系，所以我們還是比日本像，高附加價值的就是日本那邊原裝進口，有時是技術支援，如果是中低價位、或是一般普遍型的，就是台灣自己來作 R&D。

問：MP3 隨身聽也算是中低方面的嗎？

答：MP3 隨身聽比較不是算是，隨身聽這種應算是普及型，比較說是有一個成長的商品，MP3 隨身聽是我們這邊對工廠開發的，而且是行銷全世界，還有那個隨身 CD，這裏是松下指定供應生產，供應全球的。

問：那在研發上，日本有它們的研發處，台灣也有獨立的研發單位嗎？

答：台灣也有自己的研發處，那日本的研發是不提供台灣的，為什麼，它是全球的戰略，台灣如果認為它那個東西是可以的話，那就引進，台灣認為那個東西技術有需要，那在台灣就會引進，那基本上我們還是以日本的技術為主軸，加上台灣適合國人性的研發。

標竿 問：那可以這樣說，國內的研發比較偏向於普及型的…

答：比較普及型、成熟型的，機種的切割，以及功能的向上提升，比較是這一部份，另一方面就是製造部分。也就是營業人員要提案，你到底是要台灣自己開發，還是要日本引進，由營業第一線提案。

問：由日本來引進或是由台灣開發的考量點是？

答：考量點就是經濟生產規模以及價格，再來就是說…其實也不算投資報酬率啦，是要看台灣的量有多少，不然就是看市場的區隔，比如說，如果我們品牌型像比 LG 或是三洋好一點，如果我們太貴了，那就是由日本原裝來賣不好，我們就自行開發，那個區隔。

問：在作這個決策時，是那個單位在作？

答：商品企劃和製造，我們營業上面有一個商品企劃的單位，是製造和營業的溝通窗口，也是進口商品和營業的窗口，決定進口品的導入等，因為進口商只不經過台灣松下來製造，那個叫商品企劃，商品企劃很重要，商品企劃所有的人都到日本待過一年才過來，考進台灣松下後，就會過去，我也到日本松下待過一年，84、85 年在大版住了一年，在東京兩個月，在日本松下研習，雖然日本松下現地化，但是因為它是資方，它是母公司，所以它也要讓海外子公司灌輸它那一套經營的理念，那我去美國松下也是在松下新鈕澤溪待了兩、三個月，也是一樣和它們上課，美國的市場，再來就是到美國的量販店去見習實習

(3.3.4)

問：我想再問一下資訊家電，像是其它家電廠商也有投入液晶的部分，也有像是電漿，那它們的產品線有的還滿全的，像是松下好像推出來的款代不像這樣多款，那你們在推出新產品的考量點主要是？

答：電漿事實上並不是不多，因為電漿，松下占全球電漿有 23.7%，它是最大的，那富士通，好像才 17 點多，LG 好像才 19，目前世界最大的電漿製造廠是松下，那我們日本松下的廠，我們是原裝進口，原裝進口的話是，我們基本上 42 吋是賣電漿，再來就是用面板來切 42 吋以上的電漿是比較划得來的，42 吋以下要用液晶，那我們電漿你看現在會比較少，因為台灣是割喉戰，好比說，我們的電漿機乎是 LG 兩倍的價格，但是我們不捲入它的價格，我們認為你電漿賣這樣便宜，增加量有限，所以我們有我們的市場策略在，我們電漿要回擊是明年四月以後，我知道我們自己的價格，因為如果你一直在伐價，通路以及廠商都會沒有毛利，那消費者大概都會在等待，這個東西不是手機，你一變就是兩、三千萬，所以消費者不會這樣快買，所以不是我們少，只是我們也在等，就像是聲寶今年為什麼會虧，新寶科技今年不是說要外銷多少嗎？結果訂單減少，另外，它們設定的營業額，沒有想到電漿半年多 down 了一半，所以業績也作不起來，而且我們電漿是 made in japan，所以比較貴，我們那個對比都是 3000:1，40000:1，台灣作的電漿大約 1000:1、2000:1 而已，那消費者對這樣的商品認識還不足的時候，我們導入只會增加我們的庫存，排在那只能當作廣告，所以我和你說，台北長榮桂冠酒店，所有的電視電漿都是我們賣的，為什麼，它為什麼不用聲寶的，在來，LCD 我們有四個機種，應是不少，LCD 市占率，前一兩個月，我們賣了五千多台，本來是輸聲寶，上個月是比它們多，量販就賣了一千多台，LCD 現在很多消費者會覺的便宜的原因是因為 PC 廠，電腦廠商介入，BENQ，另外也有一些不是電腦廠商去 OEM，PRE sony，那還有一些是奇美的，但是它們作的 LCD，畫質我不能說它不好，但是它們的音箱效果不好，它們基本上還是像是在作電腦，無法提高它功能上的附加價值，它們完全都是價格戰，而且，LCD 你要看的話，不要去看設備，你用側面去看，你到賣場去看，側面能看的清楚的大約只有我們的，LCD 的死角就是在側面看會比較不清楚，所以我們 LCD 為什麼 30 吋賣六萬九賣的好，它們三萬九、四萬九賣的比我們還爛，那為什麼我們會賣的好，因為松下給人一種日系品牌的感覺，再來 sony 的十多萬，三星的十多萬，日本針對三十吋的也是十多萬，所以我們剛好競爭品牌的都是日本原裝，都太貴了，那我們國產松下，是自己作，但是又給人家日系的感覺，所以我們東元賣四九，還比我們賣六九還爛。

問：在貴公司的廣告上另外也可以發現十分的強調週邊上的功能像儲存設備等原…

答：對，我們作的都會比較偏向於高附加價值，我們不是光那個版子，我們覺的你看的第一個影音的效果，還有外觀的設計，比較給人家一種高尚，另外，有些功能就是想到方恨少，就像買收錄音機，那一台用不到三、四年就壞了，但是我還是需要上面的一些功能，一樣的意思，再來就是我們要跳出同質化的競爭，你全部在殺價格，但是我們松下就是不殺價格，我們讓人家感覺比較貴，原來我有什麼和別人不一樣，不是光品牌，也不是光價位，而且，LCD 汰舊換新很快，你賣的太爛可能很快就會換，買的好一點搞不好可以用更久，去算算你的回轉率和花的成本，所以我們有我們的市場策略在。

	<p>(3.3.5) (次級資料)</p> <p>Panasonic ideas for life 則是廣告語標，在於傳達「全世界的員工，透過開發、生產、販賣、服務業務，持續對豐厚人人生活、帶動社會發展，提供有價值的創意」。</p> <p>換言之，透過商品與服務，提供「站在顧客觀點的 ideas」、「具實用性的 ideas」、「帶來驚奇與新發現的 ideas」、「使人人幸福的 ideas」、「嶄新的 ideas」、「有趣的 ideas」等利益。而且這個「ideas」是具有「為了顧客生活及帶來貢獻的意義。」</p>
	<p>(3.3.6)</p> <p>問：像是如果要發展出一個新的產品，它們會如何的來衡量整個亞洲市場？</p> <p>答：基本上，進口的話它不會衡量亞洲市場，進口商品企劃它是衡量台灣的而已，但是要開發商品的商品企劃它是必需衡量到全台灣的市場，因為我們在大陸有設廠，我們也有冰箱在賣大陸，再來，再由全球的戰略觀點，這個是不是可以推廣到全世界，像 MP3 那種就可以，跟隨身聽，那冰箱那種就沒辦法了，因為生活習慣不一樣，很難中國人習慣的，到美國，因為美國美國的冰箱都很大，我去過美國的賣場看過，很少看到台灣這種冰箱，台灣的冰箱幾乎都沒有，大多都是奇異，惠而普、LG 那種冰箱，基本上是這樣，我們先考慮進口品當然是台灣，你不可能台灣進口但是去賣大陸，轉來轉去成本會增加，所以，基本上進口品是考慮台灣，但是商品企劃其它的不是進口品，要開發的時考量到台灣和大陸的，那我們製造的開發是有考慮到全球，特別是小商品，像我們的製麵包機、烤箱也是行銷到全球。</p> <p>問：在當時，比較大的決策，是公司是何在作相關的探討，像是進入到資訊家電？</p> <p>答：有，那時資訊家電，那是一樣，因為現在所有的家電，像是電視，現在都數位化，幾乎都有。</p> <p>問：那像是當時要導入這一方面的產品是日本先主導還是由台灣？</p> <p>答：那時是由台灣來作提案，但是其實也不見得是台灣提案，因為世界未來大家在看一定是向資訊家電發展，其實應該都有共識。</p>

附表 15 歌林發展資源彈性訪談原始資料

影響因素	一級和二級收集資料
資訊系統的導入	<p>(4.1.1)</p> <p>問：在員工訓練上主要有那些機制？</p> <p>答：這些主要是由總企來處理的，教育訓練應分兩項，一個對內，一個對外，對內的話就是對我們的業務，業務要如何作我們的教育訓練，基本上我們業務，就是這樣子，會在我們每個部裏面，以及課裏面找一個種子出來，就是像我的部門，我就會找到那幾個人負責電子類的，那幾個人負責家電類的，那我們會作一套 powerpoint，那今天講的是電子類的，那就會請這個部門對於電子類內行的人，像經理來作教授，一個部門會來作為一個種子，有時會所有部門的人集合起來，有時候會請一個部門的一兩個人作為種子去上課，在它們上完課後，在回來跟業務散播下去，這是對內的教育；對外的話，我們就是發表會，比如說十一月二十三號，我們就有辦一場產品發表會，我們歌林要發表未來要開發新的除濕機，以及未來要發展的液晶電視，這個就是產品發表會，這個發表會又分為，因為通路不一樣，有些是針對電器行發表，有些是針對量販部發表，那就是找一個場地，把商品擺出來，再由那個企劃商品去發表，那這是對外的發表會。像是十一月二十五到十一月二十九也有市貿家電展，也是一樣狀態。這些事情也是由總企在作一</p>



些接洽。

影響因素	一級和二級收集資料
模組	(4.1.3)
化的	問：公司大約的在營運上的概況為何？
產品	答：我們公司有分為製造本部，業務本部、管理本部，那現在製造本部又分為生產，那
設計	生產過程中可以分為生產的來源，你要製造，你製造本部自己生產，那還有一種就是委託製造 OEM，委外，進來的，還有另一種就是進口，這三種商品，就是用產品來源來分嘛。
	問：所以歌林在製造上、行銷上在不同產品線上的整合程度都滿高的？
	答：應是這樣說，我們的產品都是走向家庭的市場，像你可以看到我們家電或是建康型的產品，大都數是走家庭用的這方面，我們主要還是在製造上依產品來劃分，製造之前是七、八年前由日本引進的那一套，花了十幾億的成本，當然，其實自己生產，機動性會比較快，其實現在製造廠商沒有剩下幾家，現在我們歌林還有自己製造。

#### 附表 16 歌林公司產品線

(4.1.2)

產品線	相關產品
數位電子產品類	LCOS 矽液得電視、LCD 液得電視、數位 CRT 電視、平面 CRT 電視、倍頻數位電視、球面 CRT 電視、DVR 影音錄放光碟機、DVD 錄放影機、AV 音響、放影機等。
電化產品類	窗型冷氣機、一般分離式冷氣、變頻分離式冷氣、落地箱型冷氣、隱藏分離式冷氣、電冰箱、洗衣機、乾衣機、除濕機、紅酒櫃。
小家電商品	微波爐、極品電鍋、電子保溫鍋、電鍋、吸塵器、空氣清淨機、果菜機、紫外線烘碗機、電熱水瓶等商品。
健康商品	額溫計、日本健太郎血壓計、手腕式血壓計、體重計、腳底按摩器、烘手機等商品。

資料來源 東元公開說明書

附表 17 歌林發展協調彈性訪談原始資料

影響因素	一級和二級收集資料
即時的獲取市場訊息	<p>(4.2.1)</p> <p>問：業務在對外方面，有沒有在作了解競爭對手的動作？</p> <p>答：這個也是需要，像是我們會使用日報表的方式，每一個業務，都要將自己每天去店內的情況，以及去協調的內容記在內，當然這也包括競爭對手的價格等的訊息，也要回報給我。像是，某一台，賣了很久，但好像都賣不好，那是功能特性的問題嗎？還是價格太貴？還是說造形市場反應比較不好，那對手的某某型為什麼會賣的很好？我會要求它們在日報表要顯現出來。</p> <p>問：那它們在日報表顯現出來是代表你會在產銷會議內將它提出來嗎？</p> <p>答：一般它們有訊息回來我會先報給副廠，像是屬於製造方面的問題，就會報給製造本部，但一般都會傳給總企，它作統籌 follow。有問題就必需馬上簡討，不能等，等到產銷的話，會太慢。</p>
	<p>(4.2.7)</p> <p>問：這個簡討通常是很立即性的，而不是例行性的。</p> <p>答：是的，滿即時的，尤其是在家電市場，像是最近液晶電視，它的市場變化很大，當然，它也是一個現在公司最主推的商品，像冷氣已經過了嘛，所以我們很重視這個訊息，像是國際牌，價位一台八萬兩千九，我們賣六萬兩千九，這個我們的價位不錯，第二個，人家的畫質不錯，和我們放在一起，我們馬上就會立刻反應這些訊息，如果業務在外面看到，會馬上打電話給我們總企那邊的最高主管，它馬上就會連絡公廠去看，去看那一方面可以橋到最好的，趕快運作，那價格就是成本的問題，那個就沒辦法馬上調整。</p>
影響因素	一級和二級收集資料
發展模組化的組織結構	<p>(4.2.2)</p> <p>問：歌林在對內協調整合上是運用何種方式來進行？</p> <p>答：我們主要是開會，就是產銷會議。產銷會議就是比如說，我們某一個機種，在當月分，每個月的五號左右開產銷，開產銷後，它們把資料作出來，上個月總共銷售多少台，累積銷售多少台，庫存多少台，那還有計庫的，也就是生產不出來累積在那邊的，然後，這個月的排定生產就是上個月已經進的，這個月來作檢討，比如說現在十月份了，十一月份又要開會了，我們會抓上個月，十二月、一月、二月、三月，未來這三個月來說是個參考，現在的訂料時間大約多會，像國內的料，大約 30 天或是 45 天，那如果是比較長效期的進口的，比如說是壓縮機，壓縮機進來的話就可能要有時會兩個月有時會三個月，所以會抓很長。</p>

(4.2.3)

問：在作在發展新的產品以及新的促銷方案時，也是量販和總企一起作協調…

答：當然，總企那有案子時，會和我們業務作討論，像我們副主管，它們每個月有一次的會議，就是我們全省的副主管，每個的部主管經理級的，會來和我們這個業務部的部長，還有我們的總經理開會，開會的內部大約是業績簡討，促銷案的追縱，當然，總企這個部分也會來和我們報告，上個月的銷售狀況，這個月有什麼新商品，有什麼促銷有提出來，跟我們的業務在作一個簡討，再來就是那裏需要支援，現在要推的主力是什麼，比如說我們現在已在討論，冷氣在過年前的促銷辦法，和業務都有默契，就這樣討論出來；對外來說，就經銷商來說，會依公司的方式去執行，但量販部不一樣，我剛剛說過，它給我的就是一個價格，那我去和賣場去談，變成是課主管必需和各賣場的採購來談，一般來說課主管可能就是在作企劃的事情，我現在如何跟你作，當然，量販也要作它們企劃那邊的事情，也就是說量販部會比較有彈性，也就是不單單需要業務人員，還需要一些類銷以及企劃的能力，以及跟人家談判的能力。那我剛剛沒說到廣告，廣告就是屬於企劃那邊，剛剛說的那些店內的促銷，當然就需要廣告來包裝，以及作廣告策略。

(4.2.5)

問：在產品的導入時，是運用何方式來作評估？

答：那我們一個商品決定要生產的過程當中，在業務本部有一個總企劃部，和工廠 touch，最密集的部分應就是綜合企劃部，總企劃部就是商品所有的導入，商品的企劃，以及商品的整個明定價格以及促銷案，業務銷售，總企作一個工廠的窗口，這個作業流程，工廠這大部分是生產，它由新的商品導入，就是說我們自己作，工廠那有開發單位，它會把需要開發的商品弄出來，比如說，我們現在歌林要推出這一台，比如說 30 吋的液晶電視，它自己本身就會作一些資料，會和總企作一些研究，就是市場定在那，價格是怎樣，將這些提出來，由樣品計劃提出來，樣品計劃就是所謂的工業設計在作的，將產品的外觀，工業設計就是作外觀設計的，然後，它們總企和工廠它們每個月有兩次的產銷會議。

(4.2.6)

問：歌林在對外的技術合作上，主要有那些機制？

答：我們原先最早期是和三菱有在技術合作，現在也有在技術合作，那因為三菱的東西滿多科技感都有，但是因為市場價格競爭的關係，你的市場一直在價格向下掉，那你而三菱的東西來台灣，好沒錯，但是價格貴，像是冰箱一台賣到七萬多塊，那變成說慢慢慢慢的三菱的商品就無法運來台灣賣，那和我們在公司上的技術交流就會慢慢慢慢的比較少，那可能開發人員有必要我們就會外包，或是用轉投資那邊的關係企業，利用我們關係企業那邊的專業人才，結合它們的力量來作歌林這個母體的商品開發，有時會以這樣子來作，像台灣企業聲寶，比較大的開發的一個人數很多，其它還有大同，因為它們也有大同理工學院，像其它廠牌，很多開發或是商品設計也是請外部來作，因為除非你的商品很多，你才有可能成立自己的一個研發團隊，所以我們是採用中立的作法，可以自己作的就自己作，無法自己作的就外包出去，像一些外觀的，我們就請外觀設計家來幫我們設計，這樣會有比較市場面，比較多樣化。

附表 18 歌林主要轉投資

(4.2.4)

轉投資事業	相關領域
新林科技	半導體通路商
泰林科技	IC 測試廠商
揚暉科技	生產手機面板

資料來源 東元公開說明書

附表 19 歌林長期策略性彈性發展訪談原始資料

影響因素	一級和二級收集資料
顧問和其他挑戰認知的架構	<p>(4.3.1)</p> <p>那如果你是問商品在開發時，會有一個開發會議，那和這個又不一樣，那會有一個產審會。</p> <p>問：這是在開發的部分？</p> <p>答：嗯是的。也就是商品它拿出來，它和總企會有一個開發會議，開發決策時，業務不會參加，上級主管會參加，營業處主管會參加，如果說還是在開發階段，是由製造本部的開發單位起來報告，那總企會報告新的市場狀況，那它們會開始看這個東西的外觀，可不可以，那它的功能特性，可不可以，功能特性就是這邊的責任，品保，它測之後，可不可以，價位如何，那財務部起來報告這個商品的價格，這個利潤如何，那一個月要銷售多少才能平衡到模具分攤，因為一台機器出來最重要的就是模具費，就像一台冰箱出來，模具費就要超過一千萬，那現在價格一直在殺，那你一定要去計算，我這個東西要賣多少台，才可以有辦法平衡，那在開會的當中它們會提出這個，總企它就會去市場了解，我為什麼要訂這個價格，那工廠算出來說這一台要訂五萬元，那總企認為，因為市場競爭下，這一台可能要八千九，那這中間就需要去協調，那如果你要更改價位，那就要了解各個業務主管的能力，負責的通路是什麼，你要去分析說，大概燦坤要陳列多少台，當場覺的如果可以的話就拍案，就開始下去作，作的話大約會有第一次試作，第二次試作，一旦決定之後，就是工廠在製作產品，總企追蹤進度，那我們業務等新產品，那這個中間過程它會在開會時，在切產銷時，所以說工廠，總企和工廠之間，就是在討論新商品導入，接著就是每個月的產量控制，我剛剛說過了，一個月我們有兩次的產銷會議，第一次就是說，切三個月的銷售狀況，庫存狀況，然後切這個月以及你上個月排的順位有沒有要調整，因為可以這個機型你賣的比較好，本來你在十一月排在中間，但我現在已經缺了，那你就和公司講，其實你缺貨時，已經太慢了，通常在缺貨時，就會先打電話和它(製造部)講，口頭上都已經告知了，那在產銷會議時就開始拿這個表出來，切這三個月的狀況，這個月的、上個月所排的順位要不要調整，後續的，比如說，下個月有一個機型要推出來，那時間會不會delay，那最後完成品如何，可能在會議中會拿出來在看，然後排出來，一月、二月、三月，那這個總計是如何由這個表抓出來這個量，那就是這個經理人必需要本身這個市場的需求量以及每個月的業績的評估量，就是要有那種能耐，最重要還是要參考業務本身的能力，像我們的這些主管，我會要求，我們下有四個課，我就會要求它們要抓每個機種的預估需求表給我，就抓十一月、十二月、一月、二月，最少抓三個月給我，那我這邊就能自己判斷，我會把這些訊息 pass</p>

	<p>給總企，總企會將我的訊息加入到這裏頭，所以在開會的公司，以及我們業務主管都會參加，但是在總企和公廠開會之前我們會事先溝通，比如我們在昨天下午，就會把我們的想法，我們和燦坤什麼時候的排檔期，那一個系統我們要增加機種，那現在講的部份，有時候說這個都會來不急，像我剛剛說的，這個有的 lead time 至少要 45 天，我如果今天當場說這個我要在追加，那像現有是十一月，你要追加只能追加十一月到十二月下屆的時候，甚至到一月。</p> <p>問：就是還需要有前置時間等…。</p> <p>答：對對對，那開會的過程就是這個表會發給各位，以及每個單位，開會時，企劃和工廠，生產管理單位一定要過來，主管，或是生產資料本部比較高階的主管，如果有提到新商品的品質問題，那可能技術開發就會過來，所以我們開這個會是機動性的，也就是企劃和工廠的生產單位在切，排程、數量，但是開這個會之前，業務為何不需要參與，因為之前我們已經和總企談好了，所以就是按照這個表去推，所以我現在和你說的是商品引進之後，企劃和它們之間的一個溝通流程，這就是我們的作業流程。</p>
--	--

影響因素	一級和二級收集資料
檢視環境	<p>(4.3.2)</p> <p>問：在你們組織有一個數位發展中心，主要的業務內容是？</p> <p>答：數位發展中心就我們有一個針對未來的發展性，因為我們外銷的量非常的大，包括液晶電視，就是我們未來國內銷售以外，還要銷售出去，像有些廠牌 OEM 也是托我們製造，再外銷出去，所以說，我們就是會成立一個數位發展中心，針對我們數位化，就像我們 32 吋、37 吋一直出來，我們會有一個小組，這個小組大約是工廠技術單位的，企劃單位，然後都是一些應該是比較高階主管，技術當然是比較細的，但是像我們業務大都是比較部長級的，還有一些由各單位上面開始總經理、副總經理，它的層級都會比較高一點，都是在作一些未來性商品的規劃，還有包括公家機關，因為這種數位的東西，是要配合我們台灣公家機關的這個基地台什麼東西的，所以數位不是只有公司在推，當然國家也有在推，之前都是由我們的總經理在參加，所以這個數位發展中心主是是針對我們內銷、外銷，未來性在作規劃，一個比較高層次，所謂的一個 team。</p>

影響因素	一級和二級收集資料
標竿	<p>(4.3.3)</p> <p>問：那像是在電漿未來會向下發展，而液晶未來會向上發展，那公司在作這一部分未來的規劃時將如何去運作？</p> <p>答：應這樣說，這一兩年，CRT 還是占 80%的電視，而液晶是這一兩年來發展的，但是它的缺點就是笨重，有幅射，但是它的顏色、亮度、對比都不錯，所以它還是目前市場的主力，所以我們未來的發展方向是我們要作未來數位電視的第一名，因為我們現在的產品線是最多，我們的發展方向是，原來的市場我們會維持在一個市場的基準量，但是我們的重點會放在比較主力型的產品，像是液晶電視這一塊。我們現在的 32 吋液晶這個月底要出來了，37 吋是十二月底要出來，就是我們會一直向大的吋呎吋前進，那電漿只是算是我們一個階段性的替代品，也就是消費者如果要買大的電視時，可以用來滿足它們，一旦我們作到 32 吋、37 吋，我們電漿可能就會慢慢放棄掉，未來市場是這樣子，所以電漿這個市場還會存在，但是也許三年了，電漿電視也許會被液晶電視取代掉也不一定，大家買的電器會愈來愈大，價格會愈來愈降，現在就價格性來說，電漿電視還是有存在的必要，那當然，電漿也會針對它的缺點去改。比如說，耗電量，它的亮度對比，那像是它的壽命等就比較可能難以克服，液晶目前是六萬小時，比電漿三萬小時還大一倍。</p>

(4.3.4)

問：像是歌林在家電的部份，有賣傳統式，也有賣數位式，像是電視，有的賣液晶的，也有賣電漿的，本身有一定的替代關係，在這一方面，歌林是如何作商品間的協調？

答：對、對，但是我們還是會有一個排序，你說的我知道，你要推液晶的，又要推電漿的，它會有衝突性在，因為它們各有優缺點，像我來說，我們本來也是一直在推數位電視，推液晶電視，人家在說液晶電視是未來的趨勢，電漿的話，它的缺點，比如說它會，幅射比較小，電漿本來就是放電，它也比較耗電一點，再來就是它的整個燈管壽命比較短，三萬小時，所以我們比較推液晶電視，那液晶電視面版，它的切割，開發，由 27 吋到 30 吋，現在最高高到 30 吋了，32 吋是最近才出來，它要大尺吋，第一個就是貴，那在亮度方面，還是電漿會比較亮，對比比較強一點，電漿最大的好處就是它是大尺吋，因為我們評估它們各有各的好處，三年、五年還是有它的市場所以們還是在作促銷，我們會以液晶為主、電漿為輔，共同在賣，它雖然有一些衝突性，但是為了要使消費者的選擇性高，再來就是你會把我們歌林的氣勢帶出來，產品線拉長，你要電漿有電漿，要液晶有液晶，像是 23 號我們對外發表，就能感覺到我們的產品線很強，20 吋、22 吋、30 吋、33 吋、37 吋還有電漿，矽晶電視，那種感覺就不一樣。那像是東元，它們只有一兩款樣式，價位也比較低，我們不一樣，我們強調的是功能性，所以說這個東西沒什麼衝突性，再來就是說，同樣是液晶電視，現在的價格很亂，但是很多的資訊產業和 IT 產業，電腦都跟著後面來作，作液晶電視，價位都會很低，但是它們還是資訊產業的理念在作家電，所謂的電視，是家庭在用的，第一個，操作要簡單，要適合家內的人看，那我們歌林是作電子起家的，所以我們的液晶電視，第一個造型，穩穩扎扎的，你看有的液晶下面，是一個圓台，它會晃動，第二個我們的操作上的人性，比如說，我們的遙控器，我們直接可以在上面切影像，那像是 IE 產業它們一定要進到 menu 內，再去選，還有就是我們的散熱性，因為電漿和液晶電視這個都是有熱度的，熱的話是熱空氣向上，所以我們設計時孔會作在上面，我們的散熱性比人家好，且萬一我們的顏性調走掉時，你可以按某個按鍵，可以回到原來最初的設定，所以一般電腦產業在設計時，就像我們有時，如果按一個畫面出來，我們要等幾秒鐘，那在 IE 產業它們會覺的很正常，但是在家電產業的消費者，它們會覺的那個好像是壞掉了，第三個，就是我們的服務體系，你的 IE 產業，服務系統都是外包的，要不然就是整台要自己送去維修廠。家電的好處就是你一通電話到府服務，所以家電和資訊還是有一個差別，那在整個我們不能只看價格，要看功能差異，很多的功能都加上我們以前作家電的設計知識以及理念，很多的功能都們都會加進去，這些都是資訊產業那邊作不過來的，消費者有時會認為差一萬元，我就買它們的，但是一萬塊有一萬塊的價值，售後服務的問題，功能的問題，操作性的問題，還有我們會用到最新的面版，因為我們量大，庫存控制的好，我們外銷量大，所以我們現在有很好的庫存管理，我們現在因為沒有庫存的关系，所以我們的面版是最新的面版，那像東元或是聲寶它一直在殺價格，它舊的庫存很多，所以還是在用舊的面版，所以一個商品來說，不可以單單看價格，要看市場，它的知名度，它的功能性，它的售後服務。

#### 4.3.5)

問：當時在歌林本來是在作家電的，當時會去發展像是 mp3 隨身聽等資訊的東西，目的是為了？

答：我們是覺的，我們公司未來會向數位化前進，但是數位這一塊不單單只有電視，我們的 MP3，因為我們現在的 mark 改的比較 clean，那個 i，小 i 就是看起來比較活潑一點，因為歌林大家會覺的比較老一點，家電的老牌子，但是我們保有老牌子的一個穩重，我們也希望能活潑一點，所以數位這一塊我們引進一些 mp3 的產品，隨身聽，手提 cd，這一塊，迷你音箱，甚至還有 dvd，這個就屬於數位的，這一塊除了我們數位相機還沒導入，其它像是家電的一些東西我們也慢慢的在加入，所以這一塊大概我們比去年度多了大約兩倍的成長，那雖然小，但是小兵立大功，這是我們的一個大方個，第一個順位就是數位，那第二個就是我們的冷氣，我們開始在作不滴水，那我們又百分之百自己國產的，因為現在又有很多黑心壓縮機什麼有的沒的，那我們自己國產的，功能又是全功能的，所以我們明年度會向這兩個方向發展，這兩個主力大約就占我們公司的一半，甚至是 60% 的一個業績比重，那其它的像是小家電、洗衣、還有一些三菱的產品，我們公司是唯一有賣歌林品牌還有三菱品牌，之前還有一個天龍，歌林天龍，那現在天龍已獨立出去了，那現在在家電的老牌子，我們是一個多品牌的經營，那在通路的部分，量販部分我們也會讓它慢慢成長。

問：歌林在通路上會自己發展嗎？

答：比較不會，大部分來說，是不會，我們倒是可能會增加一個通路，資訊通路，我們也有一些關係企業，作電腦的相關企業，我們也會開始透過它們來賣自己的一些相關的產品。液晶電視，隨身聽，隨身碟，這些東西這個就是我們在今年度已經在作的了。

問：mp3 你們現在還是將它歸類在家庭用嗎？

答：對，其實也沒有什麼分類，主要就是在販賣上，量販的比重會比較多。

問：當時在作 mp3 這個部分有沒有考量到競爭性，因為我想這個競爭還算是滿大的？

答：有，其實我們有考量到，家電跨行來作這一塊，是會比較辛苦一點，因為外面人家作這個東西的資訊產業很多，但是我們經過一年來這樣子慢慢的來作，我們要的只是廣告效益，要先將知名度作出來。



## 附錄目錄

附錄	1
附表 1 東元發展資源彈性訪談原始資料	1
附表 2 東元產品線	2
附表 3 東元發展協調彈性訪談原始資料	4
附表 4 東元轉投資事業表	6
附表 5 東元長期策略性彈性發展訪談原始資料	7
附表 6 微星發展資源彈性訪談原始資料	9
附表 7 微星產品線	10
附表 8 微星發展協調彈性訪談原始資料	12
附表 9 微星長期策略性彈性發展訪談原始資料	16
附表 10 台灣松下發展資源彈性訪談原始資料	17
附表 11 台灣松下集團	23
附表 12 台灣松下集團產品線	23
附表 13 台灣松下發展協調彈性訪談原始資料	24
附表 14 台灣松下長期策略性彈性發展訪談原始資料	28
附表 15 歌林發展資源彈性訪談原始資料	32
附表 16 歌林公司產品線	33
附表 18 歌林主要轉投資	36
附表 19 歌林長期策略性彈性發展訪談原始資料	36

## 圖目錄

圖 1-1：東元電機生產資訊系統	錯誤！尚未定義書籤。
圖 1-2：馬達技術關連圖	錯誤！尚未定義書籤。
圖 1-3：松下研發技術部門運作體系	錯誤！尚未定義書籤。
圖 1-4：「創生 21」的事業重組方針	錯誤！尚未定義書籤。

私立東海大學  
企業管理學系碩士班  
碩士學位論文

附錄

策略性彈性的探討  
-運用個案研究法

指導教授：張道釗 博士

研究生：楊明昌 撰

中華民國 九十五年 一 月