

本文章已註冊DOI數位物件識別碼

▶ 友訊科技－為何「對」的人怎麼會「不對」？

D-Link-Why is the "Right" Person "Not Right"?

doi:10.6378/JTM.201009.0063

科技管理學刊, 15(3), 2010

Journal of Technology Management, 15(3), 2010

作者/Author：倪衍森(Yen-Sen Ni);陳育欣(Yu-Hsin Chen);黃寶玉(Pao-Yu Huang)

頁數/Page：63-89

出版日期/Publication Date：2010/09

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.6378/JTM.201009.0063>



DOI Enhanced

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



友訊科技—為何「對」的人怎麼會「不對」？ D-Link – Why is the “Right” Person “Not Right” ?

倪衍森¹
Yen-Sen Ni

陳育欣²
Yu-Hsin Chen

黃寶玉³
Pao-Yu Huang

摘 要

友訊科技為專注品牌的網通企業，友訊國際將 D-Link 品牌深耕到世界各地，該事業體 10 年來營收由 800 萬美元成長到 4 億美元，淨利更由 3 萬美元大幅成長到 2800 萬美元，然而回首來時路，並非皆能所向披靡，反而要不斷地面對挑戰，更要盡快地由困境中破繭而出。本文以個案呈現跨國企業管理的一些細節，以巴西市場開發的經典案例，探討行銷策略、人力資源管理、價值鏈等課題。加上跨國企業管理上必需面對，卻不常被深究的民族性與文化因素相關課題，充份發揮個案研究對綜合性管理議題具體而深入的特性。此案例透過個案實務，讓學術探討有相當的延伸空間，而非止於本文的內容分享。更能讓讀者體會當企業會面對困境時，如何思索解決之道，進而在海外開天闢地，是以友訊科技之所以成為具有國際知名品牌的台灣企業，實非偶然。

關鍵字：行銷策略、品牌、人力資源管理

-
- 1 淡江大學管理科學研究所 副教授
Associate Professor, Graduate Institute of Management Sciences, Tamkang University, Taiwan
地址：台北縣淡水鎮英專路 151 號
電話：(02)2621-5656 #2085，傳真：(02)8631-3214，Email：ysni@mail.tku.edu.tw
 - 2 淡江大學管理科學研究所 碩士
Master, Graduate Institute of Management Sciences, Tamkang University
地址：台北縣淡水鎮英專路 151 號
電話：(02) 8632-3221，傳真：(02)8631-3214
 - 3 東吳大學國貿系講師暨淡江大學管理科學研究所博士候選人（主要聯絡人）
Instructor, Department of International Business, Soochow University, and Ph.D. Candidate, Graduate Institute of Management Sciences, Tamkang University, Taiwan
地址：台北市貴陽街一段 56 號
電話：(02)2311-1531 #3421，傳真：(02)2368-3149，Email：hpy@scu.edu.tw

Abstract

D-Link, a network company, has already focused in brand management and the international division was successfully cultivated D-Link brand in the worldwide markets. In ten years, the revenue raise from US\$ 8 million to US\$ 400 million and net profit raise from 30 thousand to 28 million U.S. dollar. However, D-Link should not only face difficult challenges continuously, but also should conquer hardships again and again. This paper presents some details in business administration for transnational enterprises. In cultivating Brazil markets for D-Link as an example of this case study, this paper not only investigates marketing strategies, human resource management, and value chain issues but also concerns nationality and culture issues, since enterprises must face for transnational business administration. So, this case study will develop comprehensive business issues concretely and discuss these issues in depth. By way of this practical case study, it will extend the space of thinking for academic investigation and discussion except sharing contents of this case study. In addition, by introducing this case, readers will realize how D-Link solves issues while facing all kinds of challenges through mutual discussions, and then exploit these new markets. Thus, D-Link gains insights in establishing an international brand without occasion.

Keywords: Marketing Strategy, Brand, Human Resource Management

壹、個案本文

一、友訊科技

友訊科技(D-Link), 1986年成立, 以自有品牌行銷全球, 從美國、歐洲、亞太市場起步, 隨著網路化與全球化, 其友訊國際 深耕中東、印度、非洲、南美、蘇俄等新興市場邁進。目前友訊科技在全世界64個國家設立了130個辦公室, 產品則廣銷到170個國家, 友訊科技將根紮在台灣, 枝葉則向全世界伸展, 現已成為全方位網路解決方案之國際知名大廠。

在台灣國際品牌價值調查「2008年10大台灣國際品牌」評選中, D-Link今年名列第七, 連續五年進榜, 品牌價值為美金3.44億美金, 在台灣資訊通信產業(Information and Communication Technology, ICT) 同業中僅次於宏碁(ACER)、華碩(ASUS)及宏達電(HTC), 為台灣ICT品牌前四強。

2007年友訊科技的總營收高達389億台幣, 品牌營收已突破十億美金, 成立二十幾年來, 年均成長約為15%。在消費性網通設備及電信領域, 友訊科技已然是世界知名的品牌。2007年至2009年的金融風暴, 北美消費性市場受創嚴重, 友訊科技卻能趁機積極整合北美及南美市場, 以提高產業地位及拓展中小企業與電信市場的實力。

本個案以友訊科技在巴西的發展為探討案例。對台灣而言, 巴西在地球的另一端; 台灣在北半球, 巴西在南半球; 對世界而言, 台灣地處遠東地區, 對台灣而言, 美洲, 則是西方世界。友訊科技的發展在全球, 自然不分東西南北, 但遙遠國度的民情文化卻不是一朝一夕可以融入的。當然, 大家都知道友訊科技早已在金磚四國扎根茁壯, 但大部分的人都聚焦在其彪炳的戰功, 羨慕、稱頌並掏盡心思來詮釋D-Link的成功是如何的理所當然。只有少數具有成功基因的人, 有數不盡的疑問, 想要知道這一路走來是如何的披荊斬棘, 才能淺嘗勝利的果實, 本個案就是為了與這樣的朋友們分享而寫下的。

二、慘痛教訓

談到巴西, 熱情的森巴舞曲似乎就會在耳邊響起, 這是一個讓人感受到無比的熱情、奔放與鬆弛心靈的國度。近年來, 讓人更加印象深刻的, 則是其位列金磚四國一代

表經濟飛速成長的新興市場，世界各國的產業對他們都充滿了期待。¹各大企業匆忙的進入佈局卡位，友訊也不例外。然而，一切都來得很快，還沒來得及佈局，客戶就上門了。當時，各企業所謂的中南美洲總部，多還在各該企業的總部辦公室裡，最常接觸到客戶的地方，通常不是在當地，而是在展覽會場上。

新興市場總是讓人充滿期待，他們的新一代只知道CD、DVD，沒看過錄影帶、黑膠唱片；當資本主義席捲至他們的世界時，已是數位產品臻至成熟的階段，直接跨過很多產品發展的故事。一個極具潛力的巴西客戶告訴業務，他們的國家ADSL尚未普遍，很多地區可以使用WiMAX商品來補足ADSL佈線不足的窘境，畢竟巴西地廣人稀，WiMAX不失為成本低，效率高的解決方案。問起預估訂單的數量，客戶自信滿滿的說「首批的需求量至少一萬台！」

這是進入巴西的一個大好機會，這張訂單不只可以幫助公司打開巴西市場的大門，若首批訂單就是這個數量，那麼，其利潤規模足已帶入一整個團隊進入巴西，開始友訊科技一貫的在地深耕計劃。雖然一切來得突然，但發生在炙手可熱的新興市場，一點也不令人意外。像友訊這樣有豐富經營海外市場經驗且資源充裕的企業，在全球也屈指可數，這個機會豈不正是為這樣一個公司量身打造的嗎。進軍巴西市場是既定的計劃，只是，現在一切都要加速進行，意味著企業資源必需重新調整。當然，這是件令人雀躍的大事，這種氣氛甚至讓媒體察覺，連股市也敏感的跟著舞動。

在公司不斷積極籌劃這一切的同時，一個月、兩個月，半年過去了，當時接洽的業務心情無法再隨著森巴舞動，「他們仍然很樂觀呀！等時機成熟，就會下單了吧！」這樣的話再也無法用來搪塞。一再地聯絡、追蹤、確認，最終的出貨，就是二十台的樣品。就這麼多，沒了！經過多方瞭解，以環境狀況而言，地廣人稀的巴西，想當然爾會有需要WiMAX技術來補足ADSL未及之處；然而，當地的政府是否已開放WiMAX技術的使用？合作對象是否有取得執照？還有，最重要的是當地對網路使用的環境是否已經成熟？是否有足夠的需求讓政府及企業願意投入建設？這一切，由於鞭長莫及，當時並沒有被確認，就先被巴西的樂觀情緒引入新興市場的美夢之中。

這個事件宛如一巴掌打在管理團隊臉上，決心要迅速地揮師巴西，在當地設點，不

¹友訊國際為友訊科技的四大事業體（友訊美國、友訊歐洲、友訊大陸、友訊國際）之一，其總公司設於新加坡，所負責的業務區域為非歐美市場、非大陸市場之國際市場，以第三世界新興市場為其主要的業務範圍，過去友訊國際的總經理為曹安邦先生，目前已被拔擢為友訊科技的執行長。

再猶豫。但很長的一段時間，東找西尋，或找當地的廠商合作、或找當地的人負責，總是很樂觀的開始，最終卻坐困愁城。跟當地的潛在合作夥伴談到產品的推展，聽到他們談到當地的迅速發展與迫切需求，任誰都會後悔這麼慢踏入這個市場，認為達到銷售目標似乎就像開水龍頭一般容易。但是開始合作之後，才發現打開水龍頭雖易，但水管沒接上、水庫在哪兒也不知道！大家都說，被騙了！他們很會騙人！

三、「對」的人出現了！

經過幾次慘痛的教訓，清楚瞭解要進入巴西這個完全不熟悉的國度開發市場，絕對不能紙上談兵。雖然通訊網路發達，在當地沒人，就是不行！自己不設點，光靠別人也萬萬不可！然而，要設點就要有負責人，友訊科技早就知道，每一個海外公司都必需經歷在地化的過程，才是真正在經營市場，就如曹執行長常說的「我們的投資，是買下一個市場，不只是租用一個市場」。友訊科技不只是要把產品賣到這個市場而已，要瞭解當地真正的需求，解決當地使用者的問題，並讓當地人自主的經營。如此，巴西市場需要一個真正的在地負責人。

累積了許多不順利的經驗，大家不再敢掉以輕心，在沒有找到負責人之前，再遠、再累，各主管該要事必躬親，就是得事必躬親。這絕對是一個值得開發的市場，目前只是不得其門而入。皇天不負苦心人，在一家大公司中找到一個高階主管人才—Alan，不論就人品、操守、專業知識都是上上之選，努力工作的精神更是令總部主管贊許有嘉。有了Alan，公司醞釀已久的計劃、資源與人員，終於有機會伸展。

很快地，友訊科技在聖保羅設立了據點，Alan果然是個天生的創業家，很短的期間，聖保羅的一切就步入軌道。Alan的產業知識不差，做起事來正正經經、認真努力，讓友訊科技在聖保羅從無到有，迅速的建立好業務基礎。中南美區域總經理一提到Alan就眉開眼笑，總是說，要是早一點發掘Alan就好了，可以少走很多冤枉路。

四、搶灘策略

接下來的一年，巴西市場是最膾炙人口的話題，因為這個市場的發展有太多的可能，而當時進入市場曲折過程，也很快的成了眾人津津樂道的歷史。透過聖保羅這個據點，公司意識到巴西確實蘊藏了龐大的商機，然其幅員遼闊，跟台灣地狹人稠的狀況大相逕庭，公司運用的策略自然也需要有所調整。到各大城市設點是一個初步的共識，但是，要設多少個點？每個點要用多少人？各個部門角色及不同海外據點主管的經驗，充

斥著不同的聲音及看法。

巴西當地的負責人Alan認為，以巴西的面積及城市發展狀況，至少需要建立五個以上的據點才夠，而每個點應該都有一個完整的團隊。

「五個點、五個團隊？那可是不小的營運成本，而且不是一次性的開銷：每個月都必須支付龐大的薪資、租金及其他開銷等，不是一個小數目，大家要慎重考慮。」通常財務部門最早提出看法，提醒大家先有一些成本概念，評估未來的發展，也不能忽略要先投入的成本。

「沒錯，Alan，你認為這些點多久之後能開始有足夠的業績來承擔這些開銷？預估多久之後損益可以兩平？」海外事業發展主管提出問題。「目前以聖保羅為中心的業務，都還沒有損益兩平，對於過去投入的成本及籌辦階段的開銷，還沒開始回收，現在又要投入更多的成本設點，總要有充分的理由吧！」這是一個極為平常的提問，海外事業部將每個海外部門視為一個單位，評估各個單位的發展性，對有限資源的分配有非常深的影響。對每個單位都會提出同樣的問題，不像是在質疑，反像是引導各單位順勢將預備好的計劃說出來。

Alan很有自信的回答：「雖然聖保羅尚未達到損益兩平，但我們遠遠超過計劃的目標，而且，聖保羅的團隊只用了一年多的時間便有這個成果。巴西是個發展迅速的新興市場，如果單單只看過去投資的回收，我相信聖保羅這個據點不用多久便可以達到目標；但若眼光短淺，錯失的將是廣大的巴西市場。之所以要再設點，是因為我們發現巴西的市場不是只有這樣，那裡幅員廣闊，每每靠聖保羅的同仁去遠地開發，不只與客戶疏離，花費的成本高、對市場的掌握更是困難。」

「沒錯，前年為了俄羅斯市場，大家不也有許多的疑慮？事後證明，我們在當地各城市設點是正確的決定，因為我們賣的網通產品，有直接服務客戶的需求。尤其，在踏入對我們不熟悉的新市場時，在地的服務一向能緊緊抓住客戶的心。大家對友訊的服務有信心、在網通市場我們又是國際知名品牌，加上有強大的研發團隊能創造最符合當地需求的產品，政府或民間企業的大案子也很難拒絕D-Link的產品。」之前負責俄羅斯市場的梁經理，曾帶領D-Link成功打入俄羅斯市場，已回總公司成為市場開發部的要角，仍不忘提起在俄羅斯廣設據點的成功經驗，完全贊成開發設點的策略。

「我們完全同意設點是巴西的需求，但是一次要增加五個點，每個點都要有一個團隊，這樣會不會造成資源的浪費？當時在俄羅斯也不是一次就在每個據點建立團隊，是以建立服務據點為主要的方向。現在是在拓展業務的階段，是否應該不要冒太大的風險，每個點只要有個業務代表即可？」人力資源部門提出了意見，「畢竟，目前也還沒有實質的大客戶，設服務據點也言之過早，過度的浪費資源絕對不是我們公司的作風。況且，若是策略失敗，要遣遣人力，將要面臨更多法令及遣遣費用的問題。」

經過多方的討論，最後的決策是接受設點的建議，但是聘用人力的部份，先從每個點找一個業務代表開始。若有成績，再陸續評估增加人力、建立團隊的需求。當需要技術或其他支援時，先由聖保羅派員支應。

五、挫折

一年又過去了，回到同一間會議室，氣氛十分凝重。增加的五個據點並沒有帶來多少新業務，反而拖垮了聖保羅的績效。這次曹執行長親自來主持這場會議，希望能夠了解真正的原因，帶領團隊找到正確的決策。

「還好，我當時建議每個據點只要先用一個人試試，看吧！現在要解決問題簡單多了吧！」會議開始之前，人力資源部說了第一句話，即刻引起激烈的爭辯。

「你憑什麼風涼話呀！」Alan馬上反擊：「當時若是每個據點都有一個團隊，那就不是今天這個局面了！我們因為這樣，已經失去了先機，讓別的品牌搶先深入市場，這都是當時你們建議每個據點只能請一個人造成的！」

「嘿！自己不努力，失敗了還能責怪別人，你臉皮真是夠厚了！」人力資源部也不甘示弱，「而且我記得當時的決議，是每個據點『先請一個人，有需要再增加』，這當中有許多的時間可以給你檢討、改進，也沒見到你們提出來呀！」

「不！當時是說，有業績表現，需要增加人手再行增加，但是就派一個人駐點，就很難有業績表現！沒有雞，怎麼會有蛋？……」會議還沒開始，大家已經爭論得不可開交。

曹執行長走進來，大家馬上靜了下來，當然，還沒到門口就已經聽得到裡頭的爭論。大家暫停了剛才的爭辯，坐定後一切從頭來過。曹執行長跳過還在氣頭上的人，先問了

市場開發部的看法。

「巴西的民情較為閒散，我們在每一個據點只用一位業務代表，沒有人指導、監督，紀錄上看得出來，有幾次公司要找人，也聯絡不到。我們當時認為只要派一個業務代表，有高的績效獎金激勵，員工一定會努力達成目標，這樣的看法恐怕並不適用在某些新興市場。」市場開發部提出對民情差異的誤判可能是原因之一的看法。

「確實，即使在聖保羅，當地的員工也比較情緒化、比較被動。心情不好，可能就不回報狀況、甚至就隨意請假或擅自外出。不過因為有主管在約束，狀況不至於太離譜。」巴西市場的負責人Alan證實這個看法：「可以想像駐點人員獨自在當地的工作狀況，因為城市間的距離很遠，主管也很難常常到各個據點督導。而且，我們公司一向很尊重各據點的自主管理，可是似乎沒有得到所期待的成效。」

「所謂尊重在地的自主管理，可不是用來逃避管理責任的藉口。」人力資源部門似乎有意再起戰火。「過去有許多外派的台灣主管，即使英文流利、能談生意，就是不敢管外國人，總是拿在地化、自主管理當藉口。說是尊重，卻是放任不管，直等到出事了才來收拾爛攤子」

「在聖保羅的團隊，怎麼說都不至於放任不管。至於管理責任，我是難辭其咎，不過，所謂的負責，絕對不是認錯了事，我們不斷地在找原因，希望能夠改善。」也許是曹執行長在場，又或許經過別人的發言，讓Alan冷靜了下來，並沒有與人力資源部針鋒相對：「無論如何，巴西的市場潛力無窮是一個事實，我不希望因為這一次的失敗，斷絕了公司在巴西的發展，反倒要在跟競爭對手差距還沒拉大之前，儘快趕上。就風土民情的問題，我們會遇到，競爭對手也會遇到；他們去的點雖然比我們少，不過都有建立起據點的團隊，也許是團隊的力量，而且其各團隊都有領導者，成員也會相互輔助監督，他們有設據點的部份績效都不差。」

「那他們一組有多少人？設立怎樣的辦公室？即使他們的業績成效比我們好，是不是真的有賺錢呢？」財務人員很敏銳的提出疑問，「我們一開始的考量，有部分是考慮成本因素，所以建議採取漸進的方式，以降低風險。這個問題競爭對手也必須面對，就您在當地的觀察，他們即使有這樣的業績，但是真的有賺錢嗎？」

「您說的沒錯，他們的團隊看起來在這個階段並沒賺到錢，但是他們卻已經攻下一

小片的江山，使用者已經對他們有品牌認知，而我們雖然投入少，目前卻是一是無成。」Alan語帶沮喪的回覆：「我想，這個階段他們也是在嘗試，但對手用了比我們更聰明的測試方法，我們在五個地方各擺了一個人，他們則在兩個地方擺了五個人。雖然現在看不到他們賺錢，但是，看得出來他們已經有把握複製許多這樣的據點，收益迅速成長也是可預期的！」

六、新市場策略

「沒錯，這樣聽起來，我們上一次的會議，似乎只是在各部門間『協調』出一個大家都『可接受』的一個折衷辦法，而非聚焦於找到最佳決策。」曹執行長提出一些見解，也引導會議朝向積極的層面，「還好，我們的前哨戰雖然落後，但我們也學得了教訓，並且競爭對手的『實驗成果』我們也十分清楚，目前落後的並不多，只要在現在做對了決策，一定可以逆轉勝！現在最需要的是大家口徑一致對外，各部門同心協力做好打下一仗的準備。」

「我們賣的是網通商品，除了一般消費市場外，還有一大部分來自於政府或企業的標案，所以光靠幾個點，沒把品牌商譽在當地建立起來，要做大生意並不容易。」行銷部門提出見解。「就五個點的成本，我們應該能夠承擔，何不把這五個點的人力補足，好好地拼一場再說。」

「我倒認為今非昔比，競爭對手現在已經成功的建立了幾個點，想必他們很快就會在更多個點複製同樣的經驗，我們這樣做，就只能一直追著對方的屁股跑。我們應該有更好的策略，這已經是第二回合了，現在的資訊也已經比以前更多。」海外市場部說：「我們在聖保羅的組織，似乎也還有要加強的地方，從上次的會議以後，資源分散到各個新設的據點，事實上，聖保羅的業績也沒有達到預期目標，我們至少應該把聖保羅的整體業務建立得更加健全，再來談其它據點的問題。至少，在聖保羅這個商業集散中心，我們要做到比其它對手都強。」

「沒錯，我們在聖保羅目前最主要的功能還是著重在業務層面，營運管理、行銷活動、技術支援……等價值鏈的重要環節，確實都還有要加強的地方。這段時間我們已經在巴西投入不少，也觀察很久，總是認為它有足夠的市場，卻遲遲未建立完整功能的組織。因此，我們即使建立了據點，也只是吩咐他們要做好業務，給予高額的績效獎金作

為誘因，卻沒有給他們足夠的教育訓練。因為即使是聖保羅，我們目前設立的，充其量只是一個較大的業務中心，並沒有很完整的支援體系，所能提供的支援，大部份都是行銷業務層面的。」Alan十分同意。

「那之前那五個據點呢？要認賠殺出還是要繼續承受損失？」人力資源部和財務部異口同聲的問。

財務人員接著說：「是的，上次的會議讓整個方向朝向業務發展，也把資源朝這個方向去分配，反倒忽略了健全的佈局。然而，上次會議的方向也不見得是錯的，如果今天我們有獲取足夠的訂單，現在一定不會坐困愁城，早就投入更多的資源，把整個巴西市場所需要的組織建立起來。問題是，我們到目前為止，不斷的投入，卻只有稀稀落落的幾張訂單，連聖保羅的營運都是勉強支撐。我們若是大手筆，同時在聖保羅建立完整的組織，又要增加既有的五個據點的人力，那無非是一場豪賭，在沒有看到未來收益的情況，把所有的資源全部一次投入到位，然後期待未知的報酬。記憶所及，我們很少作如此的決策。」

「好不容易建立的據點要撤掉嗎？那之前的決策就是失敗了！我們花很多心血建立據點、聘請各據點負責人，還沒有任何的建樹，就要把它們裁撤掉嗎？當時不是說最起碼建立五個據點是必要的嗎？一下子要、一下子又不要，你們根本是在浪費公司的資源！」人力資源部對於有人提出要裁撤據點頗為不滿。

「我同意要在巴西把完整的支援體系建立起來，我們現在對巴西團隊的要求有點太苛刻了，真正在聖保羅設點才兩年，第一年建立了基本的組織，也迅速達到事業計劃，因此我們把方向完全朝向業務拓展。」市場開發部梁經理說，「卻忽略了支援單位的建立，現在巴西的支援體系還是由總部在支應，但我們卻期待它再發展五個據點。如果我們真的看重這個市場，那支援體系是遲早要建立起來的，我們對巴西市場有高度的期待，那就必需給予符合期待的資源，以這個市場的規模來看，甚至有為當地需求開發新產品的必要，沒有當地的市場開發團隊是做不到的，而現在連基本的技術支援都有問題。」

「我仍然要提醒大家，目前我們真正做到的業務量很少，所以才會大部份的支援都由總部兼任，以目前的業務量這樣做並沒有可議之處。」財務部再發言，「大家都說市場很大，但未必是適合我們的市場，所以我們做不到生意。至少，我們要看到未來能夠

創造足夠的利潤，否則，龐大的投資會讓我們無法向董事會交待，就是要投資，也要有停損的概念，不能越陷越深。」

「我相信巴西絕對是適合我們的市場，之前的決策錯誤我要負起最大的責任，相信若總公司願意給予最大的支援，我們一定能夠在眾多競爭對手中脫穎而出。」Alan強調巴西市場並非不適合友訊科技發展的市場，「我們已經在聖保羅建立了基本的團隊，但網通商品要打下市場，當地的技術支援是一定必要的。我承認過去忽略了這方面的需求，以為只要產品好，東西就賣得出去，只要業務夠強，就可以創造業績。之前眼看市場很大，急著想攻城掠地，建立功勳，反而『呷緊弄破碗』一事無成。請大家再給我一次機會，巴西團隊一定會讓大家刮目相看！」

「從大家的檢討中，我知道上次決策的結果，對我們而言並非完全沒有意義。有許多更具體的想法跟意見，比以前成熟許多，也更加瞭解了當地的風土民情。相信大家一定可以找到一個好的決策，這個決策不能只顧業務發展，也要考慮到風險，所以需要各部門同心協力來參與，為友訊科技在巴西的發展找到最佳的決策。」曹執行長作了個小結。

七、「對」的人怎麼會「不對」？

這個會議後不久，曹執行長與中南美區域總經理參加巴西年度經銷商大會。在之前的會議中，他們已經知道過去這一年的業務是沒什麼進展，經營團隊也為整個巴西市場擬定了對策，並提供了適當的資源。經歷了這許多狀況，曹執行長決定與中南美區域總經理一起前往瞭解當地經銷商的狀況，聆聽經銷商的聲音。

許多世界知名品牌大企業的經銷商大會就像俗稱的「大拜拜」，經銷商體系已由來已久，經銷商都習慣了，所以參加經銷商大會，就是彼此歌功頌德一番，愉快的開始，也愉快的結束。但友訊科技的經銷商大會，一向都被視為是聆聽在地經銷商聲音的大好機會，這裡的聲音會被重視，也會被積極的改善，許多經銷夥伴的建言，都成了友訊科技的重要改善目標，也逐步提升友訊科技的競爭力。但是，這一場經銷商大會，說是一場客訴大會一點也不為過，經銷商不是來這裡歌功頌德、也不是給建議、甚至不是來要點好處(如提高折讓、放寬交易條件.....等等)，幾乎清一色就是抱怨。

「根本看不到你們的支援，要不是之前相信你們已經在很多國家賣得很好，我們也

進了很多貨，真的很想認賠殺出！你們當時賣東西的時候什麼都說沒問題，訂單下了之後，便什麼支援都沒有了！」

「執行長呀！你真該到我的倉庫看一看，滿坑滿谷都是你們的貨。當時說會做很多的廣告促銷活動，我們才同意多備貨。結果後來廣告效果不如預期，其它的活動也就跟著停擺，貨都堆在我們倉庫裡。我們都是小本經營，堆貨就是堆錢，這樣會造成我們資金週轉不靈。公司還怪我們貨款延遲，貨根本賣不出去，哪來的貨款！」

「貴公司真的很難溝通，一個小小的修改也要拖很久，答應的事情，總是推托耽擱。我們的商機都跑掉了，還說你們常常做到標案，這種狀況若是標案，光逾期賠款就讓我們吃不完兜著走。這樣以後誰還敢跟你們作生意呀！」

一整天，曹執行長與中南美區域總經理被抱怨包圍，除了道歉跟保證，很難找到其它跟經銷商有交集的地方。兩個人回到飯店裡，面面相覷，中南美區域總經理先開口說：「明明我們找到了一個不錯的人，剛開始第一年，什麼都迅速的建立起來！公司眼看就要起飛，怎麼才一年的時間，公司便成了一團糟？連基本的經銷商都顧不住，哪裡還有心情去設其它據點？」

「我想，Alan他是一個不錯的開拓者，有足夠能力把公司的基礎建立起來。分析市場、談市場行銷策略聽起來也頭頭是道，加上創業時的成效，我們很直覺地認為他的業務執行力也一樣好。但從剛剛各經銷商的抱怨來看，我想他對市場通路業務的習性所知不多，無法準確地掌握產品生命週期與區隔重點；並且缺乏將產品推廣轉化成為實際營收的能力，因此當競爭者來襲就亂了陣腳，不知道該如何應對，更不懂得要與通路商談判溝通，以取得更好的競爭位置。」曹執行長把他所看到的狀況歸納了一下，「很顯然，我們一開始找到的真的是一個『對』的人，但在公司不同的發展階段、競爭對手的出現，卻讓他成為『不對』的人了……」

八、結語

友訊科技很成功的把D-Link品牌推進了金磚四國的新興市場，讓它在世界的消費性網通設備及電信領域站穩腳步。大家總看到成功者亮麗的一面，卻總是忽略了它被後跟大家一樣經歷了艱困的環境、到陌生國度的無助，只是它沒被環境打倒，反倒將克服困境當作在建立競爭者的進入障礙，曹執行長認為：無論是在冰天雪地工作、還是天天繞

著地球跑，我們若勝過現在面對的艱困環境，就等於築起了一道競爭對手難以跨越的障礙。我們不用築牆擔心對手攻城，努力克服困難、跨過障礙，這些困難就成了我們與競爭對手間的天然屏障。

因此，本個案將幾個發生在友訊科技的故事在本個案中串起來，與讀者分享討論。這是友訊科技已經攻克的山頭，今天帶領大家回到當年的山腳下，再一次為友訊科技找到好的決策，相信通往終點的路不止一條，但是老手總是能夠到達終點。透過思考激盪，一定可以找到更多更好通往成功的道路，期待以下的個案討論，能夠與大家一起深入當時的情境，並自困難中找到出路，進而融合大家的管理經驗，找出最佳的決策可能。

貳、個案討論

一、個案討論主題

本個案呈現了跨國企業在海外開拓據點可能遇到的問題。個案陳述突顯出事件的兩個主軸，一個是較普遍被討論的決策主軸，另一個則為穿插在各段陳述中，跨國企業獨有的文化差異認知主軸（韓志翔、高景彬、吳宜貞，2002；田文彬、林月雲，2003）。

（一）決策主軸中，可以探討的有：

1. 跨國企業開拓據點決策
2. 企業用人決策
3. 企業內部重大決策模式

（二）文化差異認知主軸中，可以探討的有：

1. 各國文化差異對商業行為的影響
2. 企業在地化應考量的狀況
3. 在文化差異下，上述決策主軸的探討議題所應作的調整

二、隱含於個案中的主題脈絡

本個案為了讓讀者深入情境並連貫思考，在多處預留問題與伏筆，並且不即刻將友訊的處理結果寫在文中。於此，重新以討論主題整理主題架構，並指出文中埋藏的問題點，列示如下：

1. 企業背景介紹：於個案本文第一段將友訊科技的企業背景稍做介紹，讓讀者能瞭解個案企業於其產業的市場角色。
2. 進入海外市場的文化差異問題：第二段以進入市場的一個小故事，突顯文化差異造成企業的決策誤差，當然，也為企業帶來災害。前半段讓讀者感受到文化差異帶來的愉悅感，後半段則在一籌莫展中大罵「他們很會騙人！」真的嗎？到底是文化差異，還是欺騙？這是一個耐人尋味的問題，重點是，無論答案為何，企業都得面對！文中多處提及文化上的差異，尤其在第五段的挫折，文化上的差異也是主因之一。
3. 企業用人決策：緊接著第二段尾聲的困擾，第三段當地優秀主管Alan的出現，結束不得其門而入的窘境，銜接進入市場策略的討論。第三段結束時對Alan的極度肯定，到第七段再度坐困愁城的感受，形成極大的對比，亦即貫穿本文的討論主題。自第四到第六段的策略討論中，雖然談論的主軸在於市場策略，卻也埋藏許多用人決策主題中可以討論的細節。
4. 進入市場策略：第四段至第六段的討論主題，都圍繞著進入市場的策略，並真實呈現失敗、檢討、修正的整個過程，從各個部門的角度來思考，精彩的討論中，個個有理而答案似乎是呼之欲出，但仍留下耐人尋味的空間，讓個案討論有機會作更深入地延伸。各個部門也代表著各個管理學科在企業中所扮演的角色，當各個學科在決策實務上碰撞時，確是企業實務最精華之處，有許多可以探討的空間。
5. 決策衝突與修正：同樣在第四段至第六段的討論中，我們看到決策中的妥協、妥協導致決策失敗時造成的衝突；也可以看到在決策壓力下，要產生一個好的決策，除了經驗與學識外，整合部門間的正面貢獻、消弭情緒衝突對決策造成的負面影響，都是十分重要的職能。本主題有個案做為學術討論的施力點，應該能夠帶給參與個案的討論者更深入的體會及深刻的印象。討論時建議不要只偏重於衝突或決策，而是在衝突中如何作出正確決策。

三、個案主題探討：

(一) 文化差異與企業發展：

「他們很會騙人！」第一階段的故事停在這句話，是刻意的安排。真的是故意騙人嗎？在市場上，大家對某些國度確實存在一些「偏見」，說到印度，就會有人說「訂契約要小心，要找當地可以信賴的律師。」；要進俄羅斯，就會有人說：「千萬別放款，公司不倒你，政治有狀況錢一樣收不回來。」韓國人、中東人愛吹牛，印度人很會殺價，在中南美洲國家容易被騙，這種接近「流言蜚語」的流傳不可勝數。而且，當人們帶著這層有色的眼光去接近其它國度時，多半都會認為他的經驗證實了傳言的說法。那麼，口口聲聲說要在地化的企業，要怎樣面對他們認為「很會騙人」、「很會吹牛」的民族？又怎麼落實本土化的管理，在其國度深耕呢？

在個案中，不難發現，初期似乎大家只是「聽」客戶說、「聽」合作廠商說，並沒有到實地觀察並驗證所聽到的一切。在自己的國家中作生意，大家都有一些合作的默契，所以有很多事可以「想當然爾」，或套句商場上常聽見的話：「這是業界慣例！」然而，與另一個國度作生意，不能有這種想當然爾的思考模式，反而要去瞭解、理解對方的「想當然爾」、「業界慣例」是什麼。事實上，中南美洲的人天生樂觀浪漫，一不小心就會把話講太滿，到了近乎吹牛的地步。這是他們說話的習慣，在西方有許多脫口秀的場合也喜歡這樣講話，吹牛也許只是讓彼此心情輕鬆愉快的談話方式，然而，在作生意的場合，嚴謹而把所有的話都當真的民族，就會以為受到極大的欺騙（陳慧玲、曹安邦，2008b）。

企業要在另一個國度深耕，不可以帶著有色的眼光，甚至是鄙視的眼光，踏進對方的國土。取而代之地，應該是深度地認識與同理心，並且融合成當地人文的企業文化。因為，不只合作夥伴是這樣的個性，廣大的客戶群，也是跟他們一樣同文同種的在地人。不同的國度、文化、歷史背景，自然會發展出不同特性的民族文化。友訊科技能把產品賣到170個國度，正是「河海不擇細流，故能成其大。」的胸懷所造就出來的。

(二) 企業用人決策：

本個案的鋪陳有多處轉折，並用Alan這個角色貫穿了整個個案，延著這個角色成敗的軌跡，引出數個管理議題的探討。先是企業對新興市場崛起時，那種枕戈待旦的氣氛。機會乍現，卻讓一個在前段班的企業，發現即使優於多數的企業，仍然難以掌握突來的

訂單到底是機會還是陷阱（陳慧玲、曹安邦，2008a）。第一次的轉折，讓他們領悟到若不深入市場，想要決勝千里之外，只是一種奢望。這個轉折提醒管理階層積極投入在地化，但卻不得其門而入，為貫穿個案主軸的人物—Alan的出現留下伏筆。

第二次的轉折，找到Alan，一個讓企業高層覺得相見恨晚的區域負責人，在聖保羅迅速展開友訊科技在巴西輝煌的第一頁，一切美好看似就要從此開始（陳慧玲、曹安邦，2008c；彭麗藜，2009）。第一年的成效令人鼓舞，證實他們找到對的人、做了對的事！

第三次的轉折，Alan與企業高層擬定市場策略，並帶領巴西團隊執行決策，卻發現投資無效、在激烈的競爭環境中，明顯落後對手。透過討論過程中，不同部門的意見褒貶與衝突，我們可探討Alan這個角色的態度與能力。緊接著新市場策略的決策會議中，Alan仍信心滿滿的強調巴西是適合友訊科技發展的市場，期待公司給他們更多的支持與機會。

第四次的轉折，是曹執行長親自去到巴西市場，見到經銷商負責人，才發現問題的癥結。原本以為僅僅是決策、資源分配的問題，原來人的問題仍是整個問題的關鍵。但耐人尋味的是，為何原本是大家一致肯定的最佳人選，在這個時候，卻成了問題所在？而找到問題後，公司又該如何解決，才能既不虧待功臣，又能鼓勵同仁一起朝企業目標成長？

「知人誠智，則眾材得其序，而庶績之業興矣。」（劉劭，239），企業用人若能知人，就能使適用的人才各得其所，而一切事務就能夠蓬勃發展（陳喬楚，1996）。很顯然，Alan是一個適合初期業務開拓的人才，將巴西市場從無到有的建立起來，讓公司能夠有一個可發展的基礎。在公司發展初期，需要的不只是業務發展的人才，還需要耐心地研究法令、與政府機關溝通，細心地安排全盤業務，無論是財務、人事、行政，多如牛毛的雜事，他都得一一處置得妥。這方面，我們看到了Alan傑出的表現。

然而，隨著時間的變化，職務雖然沒變，但公司在當地的成長也到了轉型的階段，籌辦初期細如牛毛的業務逐漸穩定，公司的發展重點逐漸轉移到市場開發。籌辦初期，總部對當地市場瞭解有限，其自主性高，而市場開發則需整合公司各單位的資源，這部份一般企業都有成熟的發展，甚至連資源分配的討論都含有高成份的企業文化。Alan在這部份是初生之犢，身為第一線的開發人員，接受「協議」的結果，而沒有據理力爭或運用有限的資源做更好的分配，如文中所提競爭對手只開發兩三個點，但每個點都有

兩個人以上，就是一種可以選擇的資源調配。另外，在執行過程中，有狀況並沒有即刻回報，找出應對的策略。顯然在內部溝通與團隊組織合作上，Alan是有問題的。

最大的問題，在於他隱瞞了經營的實際狀況，竟然讓執行長到經銷商大會時才發現實際狀況。對經銷商的承諾無法達成，也許是其企業內部溝通不良所引起，但事後並未妥善處理，甚至沒有讓公司知道實際的狀況。對於經銷商的問題也沒有妥善解決，只管從公司出貨，卻不管經銷商滿倉的存貨，殊不知，貨未實際賣到消費市場上，不只未來的出貨成問題，已售出的貨都很可能在未來辦理銷退。而且，他不只沒有處理客戶的問題，甚至沒讓公司瞭解經銷商所面臨的困難。

這不只是Alan表現好壞的問題，更重要的是經銷商是否繼續支持D-Link。透過總部高階主管的親自保證，加上新策略的落實，經過一段時間，經銷商們才認同了友訊科技的用心（陳慧玲、曹安邦，2008e）。當然，Alan他不專長的部份，交給了別人去做，而他，開拓性的能力特質，則繼續在其它部門發揮。巴西市場很大，仍有許多據點須要開拓，需要借助Alan的長才。

經過這次經驗，中南美區域總經理更清楚巴西人民的心性，用務實的心態，融入當地的文化，更精確地掌握當地的人文習性。用人的部份更加適才適所，各項資訊都仔細地從市場取得印證。當然，D-Link在巴西的發展，就真的樂觀了起來！

（三）市場策略：

本個案從第四段起，用很長的篇幅來敘述部門間的策略對話，真實呈現企業決策的幾個考量層面。第四段搶灘策略的結論會令很多有經驗的老手咋舌，但實務上卻常常產生這種結論—各讓一步的協調結果，表面上看似平和地讓各部門滿意，但在企業戰略決策上，卻是一個處處制肘難以執行的決策。

從第五段中挫折的討論便能看出，因妥協而形成的策略對企業造成極大的傷害。這樣的組織設置，在管理上已有相當的難度，加上當地的工作習性，使狀況更是難以掌控。進入海外市場的策略，有諸多要考量的因素，現有的競爭對手、當地政府法令、人民的習性與商業習慣，這些都是市場環境上要先考慮的因素。而企業所處的產業特性也很重要，友訊科技主要的產品是消費性網通產品，這樣的產品除了銷售以外，一定要配合很好的售後服務支援系統。因為該類產品採購之後，大部份必需經過安裝設定才能使用，

除了安裝者必需有相關知識外，也會遇到一些不同廠牌或產品規格匹配的問題。譬如，友訊科技某型號的印表機伺服器，並無法支援某些廠牌的某些型號的印表機。又曾收到一些客訴，指出當和另一廠牌的其它網通產品混用時，會造成主機當機的現象。這些問題，不一定是產品本身的問題，可能是安裝者的不熟悉或疏忽，又可能是它廠牌產品的瑕疵，直到本產品安裝後才發現。但是當沒有充足的技術支援時，客戶一遇到問題，一定先怪罪最近接上的機器，並很快地在網路上流傳，嚴重影響品牌商譽。

從這個角度看來，沒有足夠技術支援的搶灘策略是一個重大的策略錯誤，也就是在有限的資源下，寧可不要一次拓展太多的行銷點，但每個點都應該有足夠的技術及相關支援。在第五段的挫折及第六段的新市場策略，已經明確的發現這個問題。相較之下，之前的搶灘策略就如曹執行長所謂的「租」市場，將東西賣出去，便不在乎客戶的使用狀況，也不在乎以後客戶是否會再繼續使用該公司的產品，所以僅僅提及設點行銷，並沒有考慮到後續的支援問題。而友訊科技的目標是「買」市場，意即要長期在該市場深耕，培養客戶及經銷商的信任與依賴，產品的發展與客戶的需求一起成長。

最後，友訊科技選擇將業務重心集中到聖保羅，先強化聖保羅在業務開發、營運管理、行銷活動、技術支援的各項功能，把該有的通路體系與價值鏈先建立起來，待一切業務已上軌道，才開始訓練經營其他據點的人員。新人必需先在聖保羅實習半年，充份了解公司運作狀況及可運用的資源之後，才派往各據點去拓展市場，使各地據點與市場指揮中心之間的互動更有效率，確切掌握市場訊息，並將品牌策略落實到每個據點（王凱、黃利婷、陳純德、楊書城，2008）。

另外，值得探討的是，大部份的人都比較偏好進入市場，與競爭對手一決勝負的決策。所以比較容易忽略人事部門及財務部門的建議。事實上，統計各項理論，確實進入市場策略比退出市場的研究要多過許多（吳思華，2000；劉興光，2008）。然而，在現實環境中，產品的退出市場、企業透過合併消滅、減資、甚至直接倒閉退出市場的現象也越來越多。在「挫折」一段，若沒有找到問題癥結，就應作出認賠殺出的決策，即由財務部門所提出的警訊。確實有許多的案例，企業的失敗是來自於過度的投資，近年來，也越來越多成功減資、退場的企業獲得喝采，所以決策者在作決策考量一定不能忽略「負面」的聲音。當然，在這個個案中友訊科技並未這麼做，事後亦證明繼續挺進是正確的決策。

(四) 決策衝突與修正：

第四段起部門間的策略對話，真實地呈現企業決策的各種考量，也代表各個管理學科在企業中所代表的立場與應用。大家會發現，討論中各單位的角色很明確，並沒有出現明顯可指出的錯誤論述，但在搶灘策略一段，所作出的策略結論卻是明顯的錯誤。這是企業、甚至政府各部會的討論中經常會出現的問題，不同立場及角色的討論，應該要讓決策更周全，但若只是淪於避免表面衝突的協商，所造成的傷害可能難以估算。

企業經常面臨了許多決策上的矛盾，部門間角色的矛盾，利潤與成本、風險與機會之間，也都充滿著矛盾。而各個矛盾的看法之間，總是會有充足的理論背景來支持其觀點，而決策者必須在諸多矛盾當中，找到最佳的決策方案。處理得不好，企業就像多頭馬車，不但無法前進，而且往往在內耗中把資源用盡而不戰自敗；處理得好，就像油門與剎車間的合作，油門負責前進，而適時地剎車則可調節速度、減少風險，讓掌握方向盤的手能夠穩當地控制方向，迅速安全地抵達目的地。

第一年狀況好，要乘勝追擊，在波士頓矩陣中，是明日之星，是值得投資的。這是支持巴西市場負責人Alan的論點。然而，「損益兩平」、「回收期間」則是支持財務部門的論點，畢竟企業的目的永遠是要創造利潤。當雙方論點沒有交集時，經驗也是重要的考量因素，因為經驗代表該企業曾經運用過的策略，有許多策略的細節已經考慮過，表示再次執行同樣的決策，趨利避害的機會較其它決策要大。本個案提出了在俄羅斯廣佈據點成功的案例，支持了設據點的說法。然而，在經驗的層面，矛盾的產生也屢見不鮮因為友訊在澳洲也設了一個五臟俱全，卻無建樹的據點，雖然在本個案中並未提及(陳慧玲、曹安邦，2008c)。

第五段中曹執行長出現，之後的描述雖然沒有記載很多曹執行長的論述，但其動作及發言，卻對整個決策有指向性的影響。從他進入會議中指定第一個發言者的動作，便讓與會者知道，他明白大家的爭論，甚至出現愧對企業高層的恐懼所轉化成的防禦姿態，已經造成會議無法理智進行。

曹執行長的第一次發言在第六段的一開始，清楚地指出之前的決策錯誤，並且沒有指責任何人或部門之意，即刻讓大家擺脫被清算的恐懼，而積極針對問題進行檢討。顯然在這之後的檢討，不再陷於過去問題的窠臼，而開始討論未來在巴西的可能發展，應如何反敗為勝，及過去錯誤投資應如何利用並轉型。在本文中，為了讓大家能有繼續討

論的空間，曹執行長並未對該決策作結論，當然，最後的決策，一定是曹執行長等高層考慮過各專業幕僚的建議後才定案。在一個成熟的組織中，會議間的言語衝突及立場對立是難免的，但重要的是企業要能運用不同立場的聲音，從不同角度作考量，以找出最佳決策。健康的衝突對企業發展有絕對的助益，一味地害怕衝突反而會造成公司的錯誤決策。

（五）進入巴西的 SWOT 分析

本文藉著 SWOT 分析為友訊做實力與機會之評估，對企業現況的瞭解與對環境監控是企業競爭的主要依據，友訊初期在巴西設立據點後，由於未提供足夠的售後服務，以致引發經銷商諸多抱怨，因此整合在投資地的相關監控指標亦是跨國企業的重要議題。

在企業競爭分析方面，友訊的優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses）可以從巴西當地與其競爭者或是潛在競爭者（就網通產品技術、產品或是提供的服務）之各個構面進行比較，包括生產、銷售、人力、研發與財務等管理，此外再擴充屬於經營決策部分之商業模式、內部行政管理、企業外部投資行為、技術取得的模式及智慧財產權等法務議題，以逐一比對友訊本身與競爭者及潛在競爭者的每一項因素。

友訊是世界最大的 S O H O / 中小企業網通產品品牌，全球市佔率超過兩成，不論是台灣或美、日競爭廠商中都是規模最大的，因此友訊在生產、研發與技術等生產管理方面具有絕對的優勢，此外在全球 64 個國家設有分公司，其財務管理，投資經驗、租稅、法務及對各國智慧財產權的經驗與瞭解具有相對的優勢。雖然友訊在巴西設立據點初期有所挫折，但是可透過調整經營決策之商業模式，加強在巴西方面的行政管理，除了業務銷售人員的訓練與激勵外，再補強網通產品重要的售後服務。若能落實友訊策略的初衷，即「品牌全球化、公司本地化」的目標，在母公司的支援下，做到行銷、研發、產品及決策人才本地化，用當地的語言賣產品、服務當地客戶，使友訊品牌在巴西及全球市場發酵，則可修正其在巴西市場所處的劣勢，目前友訊在巴西，已打敗全球網通龍頭 Cisco（思科），巴西的一半寬頻網路用戶都使用友訊的產品。

有關機會（Opportunity）與威脅（Threats）等外在環境分析方面，由於威脅的另一面向即是機會，因此轉換威脅成為機會是友訊進行策略規劃的主要目標，此一面向可以從巴西的政治、經濟、社會、技術、環境、法律與道德方面來探討。在環境分析

方面，巴西是全世界第九大經濟體，也是南美第一大國，其面積、人口、經濟總量均位居南美首位，對周邊國家和地區亦有很強的輻射能力。根據美國人口統計局資料，2009年巴西人口超過1.98億，巴西29歲以下人口高達58%，人口年齡中位數為27.8歲，其人口分布偏向年輕，此超過1億的年輕人口正是巴西未來三十年最大的本錢，在全球成熟國家皆面臨老年化社會的挑戰之際，巴西反而青壯人口居多，從未來該國的生產力及民眾消費能力研判，對於網通設備有很大的需求想像空間，由於人口結構對於經濟成長、儲蓄、投資及金融市場等均有重大的影響，因此其變化也是研究市場投資潛力的重要參考因素。

此外2009年巴西之平均人均國民所得為US\$7,737，在金磚四國中亦是最高，其產值最高的前五種產業，分別是紡織業、機械設備業、汽車工業、紙張及纖維業，此說明巴西在網通及電信產業供給的不足及友訊未來龐大的商機。而促成巴西經濟穩定復甦的重要因素，主要是該國政府採行「開放」與「安定」兩個政策所賜（朱雲鵬，2010），1989年巴西從過去的進口保護措施，改為出口導向的經濟政策，並且推動區域經濟整合，於1991年成立南錐共同體（亦稱為南方共同市場），隨後又於2004年與安地斯共同體簽訂自由貿易協定，整個南美自由貿易區成型，對於巴西經濟的成長有重大的影響。

在1985至1994年的十年間，巴西的平均通貨膨脹率超過百分之一千，等於每年幣值縮小為原來的十分之一。最嚴重的幾年，人民一拿到工資，就必須立刻換成物資或到黑市換成美元，社會不安定，外資亦撤離。直到1994年，政府發行新幣「里爾」取代舊幣「克魯賽羅里爾」，同時推出經濟改革方案，包含控制政府赤字和貨幣發行數量，以及國有事業民營化等，這些政策獲得人民、企業和外資的認同，經濟才開始趨於穩定。2004年開始，巴西正式結束長達六年經濟成長率平均僅1.5%的低成長時代，近年來經濟加速成長，利率漸降、就業率漸升及個人可支配收入增加，2008年政府推出四年「加速成長方案」，大多數的經費用於改善基本建設，以及補助住宅建設、能源產業和物品流通相關產業，因此巴西內需成長的潛力頗高，2010年經濟成長率可望達到4.5%。

2008至2009年第一季發生全球金融海嘯，經濟在穩定中成長的巴西仍是拉丁美洲唯一外資淨流入的國家，由於經濟發展的前景、通貨膨脹及當地貨幣里爾的穩定度，都是外資重要考量的因素，所以巴西在政治穩定度、經濟成長、社會安定及投資環境方面，雖然屬於新興市場，其不確定性高於已開發國家，但是也充滿了契機，而巴西在網通領域的技術遠遠落後，正是友訊切入市場的最佳機會；但是從本文的個案，發現其法律規

範、人民道德素養與勞工的工作態度則是友訊在鋪貨、收款及用人時需要特別監督的部分。

此外友訊亦應考量上游供應商的配合、對下游買家的行銷策略與未來替代性技術的發展，此皆是在巴西經營的機會與威脅，友訊目前在行銷面與全球知名廠商合作以整合資源，已成為全球第一大網路用戶端產品供應商；在產品面，則發展結合寬頻上網技術、無線區域網路、VoIP分封語音技術以及交換器之整合應用型產品，與上下游供應商結盟，共同發展下一代應用產品，積極轉化威脅成機會。

隨著拉丁美洲新興市場經濟的快速成長，加上全球數位化的趨勢，連續取得2014年世界盃足球賽及2016年奧運主辦權的巴西，將吸引全球8年的最大目光，許多國際飯店集團，亦決定在巴西興建新的飯店投入巴西觀光市場，舉辦國際體育盛會，在事前須投入大量的軟硬體建設資源，因此對於消費性網通產品及電信領域設備的擴充將有龐大的需求，整體而言，隨著市場策略與人事之調整，友訊在巴西市場應具有相對的優勢與絕佳的機會。

參、結論

友訊科技是一個跨國企業，在64個國家設立據點，已然是個日不落企業。跨國企業的經營，永遠讓人既期待又怕受傷害，新的市場充滿了新的機會，卻也充斥著未知的挑戰（陳慧玲、曹安邦，2008d）。語言的隔閡、風土民情的差異及政治法令的影響，每到一個新的國度都要挑戰無數個未知。未知，就是沒去做，就不會知道結果的事，也許部份讀者會認為像這麼大的企業，怎麼會有這麼多問題？事實上，企業所面臨的問題，所能描述的也只是冰山的一角。但是，解決的辦法倒是容易，就是去面对問題、解決問題（方至民、鍾憲瑞，2006）。

本個案在有限的篇幅中，將企業實際上會遇到的狀況穿插陳述，讓讀者能體會決策是在諸多環境限制、資源有限、各部門立場差異及層出不窮的狀況下所產生的。現實環境不斷地變化，事件也會不斷地發生，過去是正確的決策，在未來不一定也會是正確的。然而，在眾多具決策影響力的成員中，如何能突破過去正確決策的窠臼，作出對未來正確的決策？有多少人能意識到環境的改變？過去成功的案例，發生在另一個時間、另一個國度，經驗是否可以套用在當下所面對的情況？

友訊科技²一路走來經歷了無數矛盾的決策轉折點，雖然並非每次都過關斬將，所向披靡，但是不斷面對未知的挑戰，讓友訊科技成功的躍升國際舞台，並成功的將D-Link品牌推向世界。期待本個案的分享能有助於讀者對跨國企業管理的體會，也對企業各階層的管理決策實務有所助益。

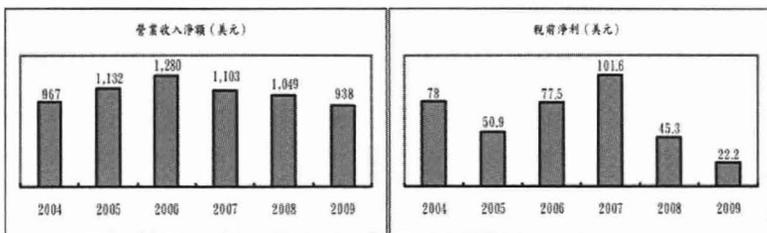
附錄一

附表 1 友訊科技簡易合併損益表 (2004~2009)

單位：新台幣 百萬元	2009		2008		2007		2006		2005		2004	
	營業收入淨額	31,016	100%	33,050	100%	36,232	100%	41,659	100%	36,381	100%	32,245
營業成本	21,399	68.99%	22,283	67.40%	23,833	65.80%	28,082	67.40%	25,050	68.90%	21,438	66.50%
銷貨毛利	9,617	31%	10,767	32.60%	12,398	34.20%	13,576	32.60%	11,331	31.10%	10,808	33.50%
營業費用	9,222	29.73%	9,453	28.60%	9,702	26.80%	9,753	23.40%	8,784	24.10%	8,174	25.30%
營業利益	395	1.27%	1,314	4.00%	2,697	7.40%	3,823	9.20%	2,547	7.00%	2,634	8.20%
營業外收入	469	1.51%	894	2.70%	1,688	4.70%	626	1.50%	760	2.10%	1,445	4.50%
營業外支出	129	0.41%	781	2.40%	598	1.70%	711	1.70%	647	1.8	864	2.70%
稅前淨利	735	2.36%	1,427	4.30%	3,788	10.50%	3,738	9.00%	2,661	7.30%	3,215	10.00%

註：

- 2007年起，友訊對明泰及拓碼持股比例降低，已喪失對明泰及拓碼之控制力，故未列入合併報表主體。
- 資料來源：公開資訊觀測站，友訊科技股份有限公司年報。



資料來源：友訊科技股份有限公司網站

附圖 1 友訊科技之營收與淨利圖 (2004~2009)

²請參見附錄之附表 1 友訊科技簡易合併損益表，及附圖 1 友訊科技之營收與淨利圖。

附錄二

一、個案教學的應用

管理學是最貼近企業實務發展的學門，也因為貼近實務，因此百家爭鳴，諸多成功企業不斷地將其方法與秘訣公諸於世，在充分地實證與討論後，有些觀點早已成為各企業遵循不悖的圭臬。當然，隨著環境的變化，諸多理論也面臨考驗，過去基業常青的企業、過去常駐於全球巨大企業名單內的成員，如今，已有許多經不起環境變化的摧殘，或倒閉、或遭購併重整。而其所代表的理論也隨之遭受懷疑與挑戰，然而管理是一個多層面考量的組合，今日的失敗不代表過去的管理方法便已失靈。為了讓學習者能夠多方考量各項因素，真正學習到管理深度的意涵，個案教學因應而生。本文是一個適合個案教學的案例，故於附錄中加上個案教學所需資訊，期待能對在學者或進修者對企業實務的瞭解能有更深入的幫助。

在非個案教學中，通常各決策主題與各領域都是被獨立討論的。但在個案教學中，卻能貼近決策實務，將非決策主軸的狀況加入討論。本個案企業是一個從台灣出發的知名跨國企業，故將跨國文化的管理決策穿插呈現給學員，嘗試引導學員活用各管理學門所學得的理論（趙必孝、王喻平、白路易，2007）。

二、探討議題

1. 引導學員思考跨國企業到海外設點，可能遇到的困境。第一步應如何跨出？策略執行不如預期成效怎麼辦？用錯方法、找錯人，怎麼辦？（陳慧玲、曹安邦，2008e；陳慧玲、曹安邦，2008f）
2. 使學員熟悉大型企業內的決策模式，各部門不同角色立場的協調。學校所學各種不同學科間在實務上如何被運用與融合？各個部門一起討論，找到一個大家都滿意的決策就是最佳決策嗎？若事後驗證策略錯誤，責任如何歸屬？下一步又該怎麼進行？角色衝突如何排解？
3. 讓學生在個案中觀察，企業在什麼階段，需要什麼樣的人？如何在不熟悉的國度找到一個合適的高階主管？用對一個人的效果為何？用錯了又如何？在不同的階段，原本「對」的人是不是會變「不對」的人？若是，那又該怎麼處理？（陳慧玲、曹

安邦, 2008g)

4. 針對不同國家的風土民情特性，探討其對商業行為的影響。
5. 帶領學員體會在複雜的實務環境下，答案通常不是唯一，而問題總是接踵而至；會議中所聞、客戶的描述與合作夥伴的保證，往往與實際狀況有極大的差別。跨國企業，既然不能事必躬親，又如何能發現遠在地球另一端發生的問題？又要如何解決呢？

三、教學計劃

本個案討論建議以90分鐘為原則（曾雅彩、王立志，2007；鐘從定、謝孟樺，2007）。

1. 開場（5分鐘）：以輕鬆地問題引起學員的興趣，並引導學員進入跨國企業個案的思考。先讓兩、三個學員回答問題一，再問問題二。

問題一：假設你是一個業務員，突然遇到一個客人，預計要給你一筆上萬台的大訂單，你的反應會如何？第一個想告訴誰？第一件事想做什麼？

問題二：假如你事後發現客人是一個吹牛大王，要怎麼辦？

2. 文化差異議題（10分鐘）：接續開場，讓學員讀完「慘痛教訓」一段，討論以下問題：

問題一：你認為文中的巴西人（包含客戶及當地廠商等）真的是在騙人嗎？為什麼？

問題二：你還聽過其他那些國家的民情風俗跟我們差異較大？有沒有聽說跟那一國人作生意要多注意什麼，為什麼？

3. 評論「搶灘策略」（15分鐘）：事先任命一組學員，在台上將「搶灘策略」一段對話演一遍，必須做明顯的桌牌，讓全體學員可以清楚知道不同部門角色的立場。

讓學員分組討論，簡單評論文中的決策及可能產生的問題有哪些。

※本階段只是讓學員站在評論的角色，嘗試找到問題。

4. 分組角色扮演（25分鐘）：按照故事角色分組，如巴西負責人 Alan、海外市场部及人

力資源部等，若人數不足，可以讓類似的部門合併至同一組扮演。將「挫折」及「新市場策略」演過一遍。

請各組派員描述所扮演部門的立場角色與該部門對企業的責任是什麼。

依據個案描述，討論各部門跟其它部門的衝突點。

跳脫所扮演的角色，請各組討論出一個「新市場策略」，並說明該策略的優劣點。

※本階段讓學員深入到企業部門角色，體驗企業決策模式。

5. 企業實務探討(15分鐘)：請學員讀完「對的人，怎麼就不對？」

請各組提出對前一題看法的修正。

請學員討論，是否真的企業在不同的階段，原本對的人怎會變成不對？學員認為癥結在於何處？

本個案的狀況，學員會如何處理？將如何安排 Alan？對巴西的決策會有所改變嗎？

6. 總結(20分鐘)：

教學者補充討論過程的重點。

引導學員對扮演角色的感受作進一步地說明，讓學員體會到在企業中如何扮演好自己的角色、尊重別人的立場，並為企業找到最佳決策。

簡單地說明個案架構及教學目的，並將實際個案公司的決策與考量提供給學員參考。

參考文獻

中文資料

1. 方至民、鍾憲瑞(2006)，策略管理-建立企業永續競爭力，初版，台北：前程文化事業有限公司。
2. 王凱、黃利婷、陳純德、楊書城(2008)，「國際物流供應鏈的建構—新竹貨運 Highly Confident Transportation 國際物流聯盟」，資訊管理學報，第 15 卷 2_S 期，頁 89-108。
3. 田文彬、林月雲 (2003)，「台灣歷年海外派遣管理研究分析」，人力資源學報，第 3 卷 3 期，頁 1-25。
4. 朱雲鵬(2010)，「開放安定，造就巴西崛起」，取自：<http://www.chinareviewnews.com>。
5. 吳思華(2000)，策略九說—策略思考的本質，台北：臉譜出版社。
6. 陳喬楚(1996)，人物志今註今譯，台北：台灣商務印書館。
7. 陳慧玲、曹安邦(2008a)，「縱橫集—因為無知所以無懼？牽一髮動全身的『蝴蝶效應』？」，取自：電子時報。
8. 陳慧玲、曹安邦(2008b)，「縱橫集—一天到晚被騙嗎？別灰心！壞人沒你想像的多！“別分心”人皆有之 但請記住：心存“包容”、看清“實像”」，取自：電子時報。
9. 陳慧玲、曹安邦(2008c)，「縱橫集—海外設點 好大喜功?還是長期深耕?」，取自：電子時報。
10. 陳慧玲、曹安邦(2008d)，「縱橫集—沒有國際化管理能力 就沒有本土化經營實力」，取自：電子時報。
11. 陳慧玲、曹安邦(2008e)，「縱橫集—飄洋過海找人才 有捨才有得！」，取自：電子時報。
12. 彭麗藥(2009)，「全球物流供應鏈遇上火紅的網路服務平台」，取自：e 化部落電子報。
13. 劉劭(239)，人物志，魏朝。
14. 韓志翔、高景彬、吳宜貞(2002)，「駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效影響之研究-以政府機關為例」，人力資源管理學報，第 2 卷 1 期，頁 37-55。
15. 劉興光(2008)，「進退分合決策與企業經營成敗之關連性」，淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班論文，頁 1-5。