

第肆章：個案研究與分析

第一節：前言

惠普與康柏在台灣分公司的主要營運項目為資訊技術服務的供應商，對於各類的市場（一般歸屬有兩類：1.商用市場 2.家用市場）提供了軟體加硬體的整合規劃與銷售，因此經營資訊技術服務公司，公司內部最重要的價值能力是(1)行銷整合能力（業務銷售、產品行銷、客戶關係）(2)技術整合能力（產品專業、軟硬體整合能力、專業領越的顧問服務）(3)客戶服務能力（維修能力、服務範圍、客服資訊系統、服務態度與品質）(4)內外部流程（財務、法務、後勤資源、經銷商教育訓練及合約制度、跨部門合作、業務管理、備貨預測），如何讓這四個價值鏈能夠有效整合發揮，形成有價值的組織能耐，則是經營者永無止境的改善目標。

而從工業標準伺服器產品線來討論經營環境的變化，有如下幾個重要變因：政府政策（例如擴大內需、補助方案、明令本土廠牌採購比率）、景氣變化、配銷商的質與量、加值型經銷商的忠誠度、軟體廠商的配合意願、新產品上市時間與競爭者的比較、重要客戶的爭取、經銷與直銷比重的設定、庫存管控、市場占有率的指標等等，都必須適時回應及採取必要的策略與行動來回應。如何在重要的外商競爭 IBM、DELL 中突出重圍又如何與本土廠商 ACER、ASUS 維持“競合”的默契，是一項嚴肅的挑戰課題。

本研究將以合併前後惠普及康柏公司做為探討比較的基礎對象，其比較的重點為：

- 一．公司營業收入、員工貢獻、市場占有率
- 二．策略三構面比較分析
- 三．四個競技場的比較分析

期許藉由研究比較及分析的差異，並探討此合併案是否帶來合併的綜效。進而協助經營者及高階決策主管對水平型態的企業合併有更深一層的體認，並可依此分析架構做為策略及行動方針的參考。

第二節：對照公司—合併前惠普台灣分公司

一．公司簡介

(一) 創新，是 HP 惠普公司永續經營的品牌形象

自 1939 年 Bill Hewlett 和 Dave Packard 在加州車庫創業以來，HP 惠普公司即以領導創新的市場趨勢、營運策略和工作觀念著稱。1999 年 HP 惠普公司進行企業變革，重新提出「Invent」的品牌形象，不斷因應趨勢重新出發，經歷技術革新與產業變化多重考驗後，HP 惠普獨特的信念與創意，讓 HP 惠普公司的領導地位與品牌精神始終屹立不搖。

(二) 無限分工的網路時代，點燃超整合服務的競賽

HP 惠普科技所構思的未來，是存在於當下每個時刻裡的趨勢與可能。HP 惠普科技希望實現的目標，是鼓勵人們讓所有資訊與經驗加入網路，而每個人在任何時空環境下，都可以分享這些資源，這就是未來的產業趨勢—電子化服務。而電子化服務的基礎，又構築在永不打烊的網際網路基礎設施與簡單易用的連線設備。HP 惠普科技的策略便是以自身的創新能力，致力於透過開發各種智慧型的連線裝置與環境、架構永不打烊的網際網路基礎設施、以及整合新世代電子化服務的應用平台等三大領域的科技發展。

(三) 率先打造「行動辦公室」，積極進軍數位世紀

HP 惠普科技以身作則將新興高科技概念 NGW (New Generation Workplace，新世代行動辦公空間) 導入自身的工作環境，以行動拉近科技與人文之間的距離。經現任董事長暨總經理余振忠的積極規劃與推動，從 2000 年 6 月開始已陸續於台北及新竹，成功地架構了三座行動力十足的工作環境，結合了員工的想望、新興工作概念與日漸成熟的先進技術，以進一步提供顧客更迅速且專業的全方位服務。

(四) 具體落實全方位顧客服務經驗

董事長暨總經理余振忠堅信「全方位顧客服務經驗(Total Customer

Experience; TCE)是 HP 惠普科技所有員工存在的唯一理由。」除了專業技術外，驅動 HP 惠普科技持續成長的主要動力，就是來自顧客的期許。為了提供周全的顧客服務，全體員工努力貫徹執行此一精神。對 HP 惠普科技來說，TCE 不但是一種工作態度與企業文化，更是一種學習經驗與生活習慣。TCE 也是多年來各領域顧客給予 HP 惠普科技肯定與好評的重要原因。

二．合併前，惠普公司 2001 年工業標準伺服器營業收入、營業毛利、員工貢獻額及市場佔有率

(一) 2001 年營業收入

合併前的惠普公司於 2001 年工業標準伺服器事業的年度營業收入，如表 4-2-1 所示。由此表亦可得知，合併前的惠普公司較著重於配銷商的機制，經銷通路的數量並不多。

(Unit: USD\$)

經銷商 \ 期間	Nov.1,2000~ Apr.30,2001	May.1, 2001~ Oct.31,2001
群環科技	3,051K	3,279K
數技科技	2,945K	3,081K
聯強國際	643K	772K
精技電腦	3,625K	4,032K
合計	10,264K	11,164K
總計	21,428K	

表 4-2-1：惠普台灣分公司 2001 年工業標準伺服器事業營業收入

資料來源：本研究整理

由表 4-2-1 可得知 2HFY01 的半年營業額約為 1 仟 1 佰萬美元，相較於 1HFY01 的 1 仟萬美金，成長率大約是 8.7%。而其中以精技電腦表現最為突出，約佔總體營收的 36%，其次是群環科技的 29.5%。

(二) 2001 年營業毛利

合併前的惠普公司於 2001 年工業標準伺服器事業的年度營業毛利，如表 4-2-2 所示。

(Unit: USD\$)

項目 \ 期間	Nov.1,2000~ Apr.30,2001	May.1, 2001~ Oct.31,2001
Net Revenues	10,264K	11,164K
Cost of Sales	7,975K	8,451K
Gross Margin	2,289K	2,713K
GM %	22.3%	24.3%
Whole Year GM%	23.34%	

表 4-2-2：惠普台灣分公司 2001 年工業標準伺服器事業營業毛利

資料來源：本研究整理

從表 4-2-2 比較得知，合併前惠普公司 2001 年的營收下半年較上半年成長約 8.7%。另一方面營業毛利率也成長 2%，代表營業的效率提昇。

(三) 2001 年平均每位員工貢獻額

合併前的惠普公司於 2001 年工業標準伺服器事業的年度平均每位員工貢獻額，如表 4-2-3 所示。其中包含事業部門直接相關人員及公司其他業務同仁。

(Unit: USD\$)

項目 \ 期間	Nov.1,2000~ Apr.30,2001	May.1, 2001~ Oct.31,2001
事業部門直接相關人員 (6 人)	$10,264K \div 6 = 1,711K$	$11,164K \div 6 = 1,861K$
公司其他業務同仁 (15 人)	$10,264K \div 15 = 684K$	$11,164K \div 15 = 744K$
事業部門人員 + 公司業 務同仁 (21 人，半年)	$10,264K \div 21 = 489K$	$11,164K \div 21 = 532K$
事業部門人員 + 公司業 務同仁 (21 人，全年)	$(10,264K + 11,164K) \div 21 = 1,020K$	

表 4-2-3：惠普台灣分公司 2001 年工業標準伺服器事業平均每位員工貢獻額

資料來源：本研究整理

從外商企業事業的經營模式，除討論營收及毛利的成長外，直接事業部門人員

的貢獻額也是非常重要。通常會設定每人最少需負責產生多少業績(稱為 affordability)。如果半年度總營業額除以事業部門直接員工數的值小於每人最少需負責的業績，通常事業主管會被要求裁員或提出具體彌補計劃(recovery plan)。從表 4-2-3 中得知，於 2001 年合併前的惠普公司直接事業部門員工下半年的每人的貢獻額約為 180 萬美金，比上半年的每人 171 萬美金成長約 5.2%。而公司其他業務同仁(指 hp 的業務人員)，也有背負(carry)工業標準伺服器的責任額(quota)，下半年的每人貢獻額約 74 萬美金，相較於上半年 68 萬美金，成長率約為 8.7%，顯示公司的能耐在提升。

(四) 2001 年工業標準伺服器市場佔有率(台灣)

2001 年台灣區中小型伺服器的市場排名，如表 4-2-4 所示。廠商通常依 IDC 的結果，了解自己在市場的相對位置，市場出貨量的佔有率是營運結果的重要指標之一。

	Quarter				Annual
	01Q1	01Q2	01Q3	01Q4	2001
Vendor	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit
Acer	2,435	2,452	2,411	2,809	10,107
ASUS	416	773	800	487	2,476
Compaq	1,173	1,304	1,271	1,562	5,310
Dell	750	350	389	506	1,995
Fujitsu	62	51	42	57	212
Hewlett-Packard	966	933	1,540	1,486	4,925
IBM	2,392	2,744	3,367	2,609	11,112
Leo (FIC)	868	824	666	655	3,013
NEC	420	498	450	600	1,968
Others	1,100	1,150	1,000	900	4,150
SGI	115			0	115
Stratus Computer			10		10
Tatung	100	100	90	150	440
總計	10,797	11,179	12,036	11,821	45,833

表 4-2-4：IDC 2001 年台灣地區中、小型伺服器市佔率明細表(by unit)

資料來源：IDC

依 2001 年 IDC 的報導中得知，2001 年台灣地區中、小型伺服器市佔率的排名如下：第一名(IBM)佔 24.2%，第二名(ACER)佔 22.1%，第三名(Compaq)佔 11.6%，第四名(HP)佔 10.7%，第五名(Leo)佔 6.6%，其他品牌(others)佔 9.1%。

(五) 2001 年工業標準伺服器銷售現況分析—依產品 CPU 等級分類

說明合併前的惠普公司在工業標準伺服器事業的各產品線銷售狀況，常用來與競爭對手比較，並藉此調整各產品線策略，如表 4-2-5 所示。

HP Taiwan	Quarter				Annual
	01Q1	01Q2	01Q3	01Q4	2001
CPU #	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit
1-Way	411	402	540	395	1,748
2-Way	511	462	823	920	2,716
4-Way					0
6-Way	41	67	169	171	448
8-Way	3	2	8		13

表 4-2-5：惠普台灣分公司 2001 年工業標準伺服器銷售狀況表

資料來源：IDC

依 2001 年 IDC 的報導得知，惠普公司工業標準伺服器年出貨量的順位如下：第一位(2 顆 CPU)佔總出貨量的 55%，第二位(1 顆 CPU)佔總出貨量的 35.5%，第三位(6 顆 CPU)佔總出貨量的 9%。另從產品線的走勢圖中，1 顆 CPU 的產品，上、下半年的出貨量相當。而 2 顆 CPU 的產品則從 973 台大幅成長至 1,743 台，大幅成長 79%。另 6 顆 CPU 的產品交貨量也是大幅成長，從上半年的 108 台成長至 340 台，成長率約為 215%。從上述的成長率亦可研判，合併前惠普公司的能耐在 2001 年逐步提升。

三·營運及組織概況

(一) 組織架構

圖 4-2-1 為 2001 年惠普台灣分公司的組織圖，當時工業標準伺服器事業擺在中小企業事業部內。此項組織架構安排約略可知工業標準伺服器事業當時主要營運策略是由中小企業事業部擬定的。

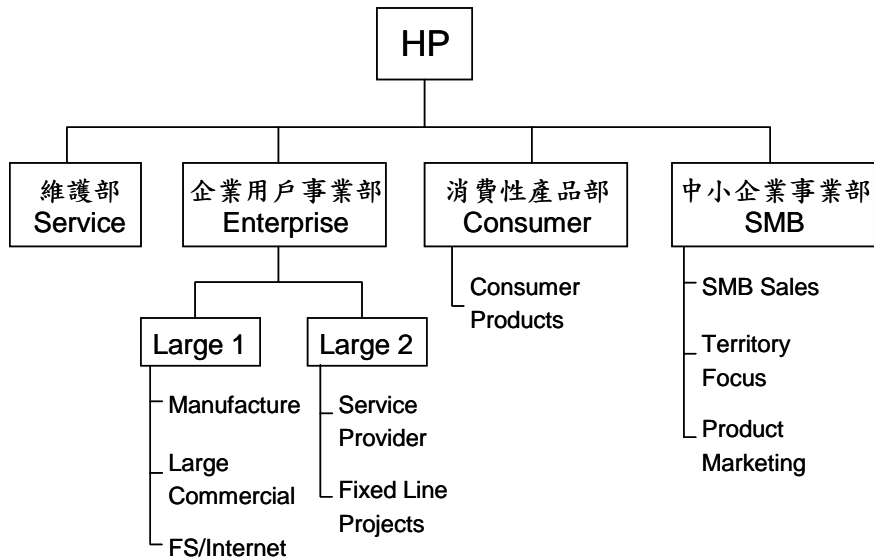


圖 4-2-1：2001 年惠普台灣分公司組織圖

資料來源：惠普台灣分公司

圖 4-2-2 說明當時中小企業事業部在經營工業標準伺服器事業時的分工狀況，詳細功能請參閱本章節(二)營運模式。

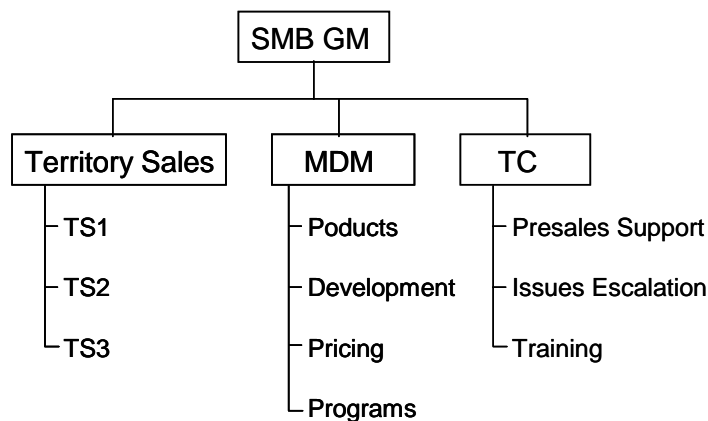


圖 4-2-2：2001 年惠普台灣分公司中小企業事業部組織圖

資料來源：惠普台灣分公司

(二) 營運模式

工業標準伺服器在合併前惠普公司的主要組織功能介紹如下：

1. 中小企業部(如圖 4-2-2)

在組織功能上，將工業標準伺服器的運作，切割成三部份：

- (1) Territory Sales (3 人) (產業屬性業務代表)：主要負責各個不同產業的銷售，為 sell out 的功能。
- (2) MDM (1 人)：主要負責產品 4P 等的定位及策略的制定，並負責與國外總公司聯繫，做各類產品相關的預測及成果的回報。
- (3) T/C (1 人)：主要功能為了解產品功能的特色，並將其得到的資訊消化吸收後，傳授予公司的直銷業務同仁和各類型經銷商，提昇產品相關技術能力及即時提供最新產品相關技術資訊予相關人員。

2. 企業用戶事業部 (15 人)

主要分成兩大部份，公司內業務同仁 hp 將各類型商用產品銷售至客戶：

- (1) Large 1 group：主要負責製造業、大型商用客戶、金融行業及網路相關應用廠商。
- (2) Large 2 group：主要負責電信行業（含固網業者專案）。

3. 維護部

統籌維護公司銷售後的產品，提供各類等級的售後服務。但工業標準伺服器，主要的維護仍是交由認證合格後的經銷商提供直接的售後服務予客戶。

四·營運策略三構面分析

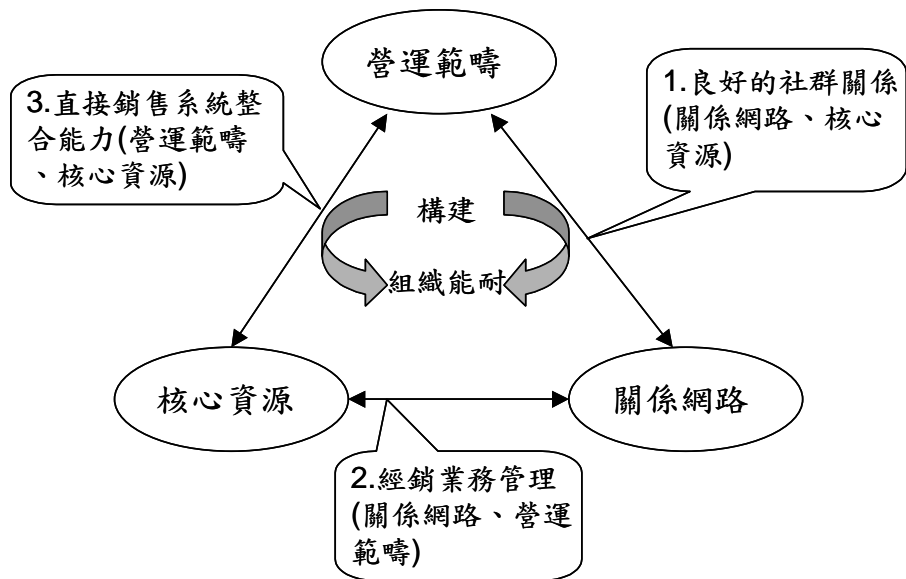


圖 4-2-3：工業標準伺服器事業營運三構面與組織能耐

資料來源：本研究整理

外商公司的工業標準伺服器事業在台灣銷售模式如果大部份是依賴經銷通路。而套用於營運三構面的學理架構時，則必需培養並保持良好的社群關係、直接銷售與系統整合能力及經銷業務開發管理等能力，透過三個能力的互動構建組織核心能耐(如圖 4-2-3)。合併前惠普台灣的經營，對照於營運策略三構面說明如下：

(一) 營運範疇

1. 產品與組織活動

- 企業資訊事業群 / 企業集團事業處：提供全球策略、中國佈局的行銷模式，讓各類型產業均可獲得高度整合的跨國服務。
- 企業資訊事業群 / 通信暨媒體事業處：架構出整合資訊技術、電信、全球網路為一體的高競爭力解決方案。
- 企業資訊事業群 / 商用事業處：透過與經銷夥伴堅實及互信的合作，提供中小企業完整服務。

- 顧問事業群：集專業、經驗於一身的最佳服務團隊，讓顧客獲得領先同業並與全球同步的諮詢服務，創新企業價值。
- 服務事業群：協助企業更新、支援和管理「永不打烊的網際網路基礎設施」，提升完善的使用經驗。
- 個人暨消費性產品事業群：以 PDS 個人數位系統概念，整合資訊、通訊與娛樂，領先創造資訊產品生活化的潮流及全方位數位科技新生活，替未來作好準備。
- 大中華國際採購處：以卓越的採購與管理經驗，協助並帶動台灣廠商的生產標準，提升其競爭優勢。

2. 營運及服務區域

惠普科技股份有限公司 <http://www.hp.com.tw>

台北 台北市 105 復興北路 337 號惠普大樓 8 樓 (02) 2712-0404

中壢 桃園縣 324 平鎮市高雙路 20 號 (03) 491-3333

新竹 新竹市 300 埔頂路 99 巷 6 號之 2, MIT 幻象科技總部 1 樓 (03) 571-3511

台中 台中市 408 文心路一段 540 號 10 樓 (04) 2327-0153

高雄 高雄市 802 四維四路 10 號漢總企業大樓 12 樓 (07) 330-1199

3. 營業規模

HP 惠普公司目前有 600 家分公司與經銷處，86,000 名員工，遍佈全球 120 個國家，在 2001 年會計年度的營收達 452 億美元。台灣的 HP 惠普科技，自 1970 年成立至今，已設立台北、中壢、新竹、台中及高雄等五個服務據點，員工約 600 名，多年來一直維持極高的成長率，2001 年會計年度的營收達新台幣 112 億元。

(二) 核心資源

1. 有形資產

- 2001 年惠普台灣分公司的資本額為約新台幣 12.2 億元

- 營業據點全省共五處
- 購置台北辦公室：台北市復興北路 337 號 4/8/9/10/11/12 樓層之土地及建築物

2. 無形資產

- 擁有多項的資訊科技的專利
- 擁有全產品線的優勢，從 PC、PDA、Printer、NT Server、Unix Server、Storage，乃至於軟體 OpenView、HP-UX 等，提供客戶全方位的服務，滿足客戶全方位的需求
- 具知名品牌效益，與其他重要硬、軟體廠商分工合作密切，如 Intel、Microsoft、SAP、Oracle，由於 HP 的品牌優勢、各類型的軟、硬體廠商皆樂於與其合作，帶來無限商機。

3. 員工能力

2001 年統計員工學歷分析，採樣母體：惠普台灣分公司 600 名員工

碩博士學位：28.83%

學士學位：48.54%

專科畢業：18.65%

高中職以下：3.98%

4. 組織能力

HP 惠普科技是市場上唯一能整合網路時代三大領域的前瞻與技術優勢，做為整體營運策略骨幹的公司，並進而成為最佳的「解決方案合作夥伴」(Solution Partner)。台灣 HP 惠普科技不但期許自己擔任最堅強的技術支援後盾，更將扮演「超整合服務者」的角色。不論是因應企業體或個人消費者，台灣 HP 惠普科技都能將眾多服務項目整合為高效率的解決方案，運用科技為企業與個人創造更大的利益。

- 整合新世代電子化服務的應用平台 enabling e-services

- 開發各種智慧型的連線裝置與環境 enabling intelligent, connected devices and environments
- 架構永不打烊的網際網路基礎設施 enabling always-on internet infrastructure

5. 組織文化

HP 惠普科技強調溝通、人性、彈性及團隊認同的價值觀，演繹出活性、有機的組織互動及作業流程，形成與眾不同的企業文化。除了努力追求卓越的成就與貢獻，在紮根台灣的經營理念下，HP 惠普科技對於回饋社會更是不遺餘力，積極從社會關懷、文化贊助、生態與環境保護等面向落實企業公民責任。在關懷教育方面，如透過電腦教學及設備捐贈等，不斷為本土科技教育奠基挹注心力。HP 惠普科技相信，科技的開發與進步，終需回歸「人」的角色，唯有切身投入社會，企業才能找到永續經營的價值，科技的應用才能找出它正確的方向。

(三) 關係網路

1. 網路位置

工業標準伺服器事業必須和國內知名的配銷商、加值型經銷商、系統整合商、第二階轉銷商，乃至於零售商合作。合併前的惠普公司較著重於配銷商的耕耘，因此二者之間有較密切的互動。

2. 競爭者關係

工業標準伺服器事業，其競爭者分成外商廠牌，如 IBM、DELL，以及本土廠商，如 ACER、ASUS。與外商品牌屬於全面競爭，而與本土廠商屬於“競合”的關係。與國內廠商在低階 1 顆及 2 顆 CPU 的機器是競爭狀態。中、高階 4 顆及 8 顆 CPU 的機器，因本土廠商無對應機型，因此有合作空間，合併前惠普公司將 4 顆及 8 顆 CPU 的機器亦交由本土廠商代理銷售。

3. 客戶關係

- 半導體製造業：合併前的惠普公司，極少的系統委由國內廠商代工生產，因此雙向互動較少。
- 政府、軍方、研究單位：是惠普公司重要客戶群之一。
- 一般製造業：惠普公司有很好的客戶群關係。
- 電信業：惠普公司有很好的客戶關係，特別是中華電信。
- 金融、醫療業：惠普公司在此部份客戶群關係相較於 IBM 較為薄弱。

五·四個競技場分析

從策略三構面分析營運範疇、核心資源、關係網路之後，更進一步來分析對照公司與個案公司目前在四個競技場的位置。

對照於合併前惠普公司工業標準伺服器事業的經營策略及績效表現，四個競技場的位置如下：

(一) 價值與效率競技場 (如圖 4-2-5) — 分析產品、服務的價值及效率

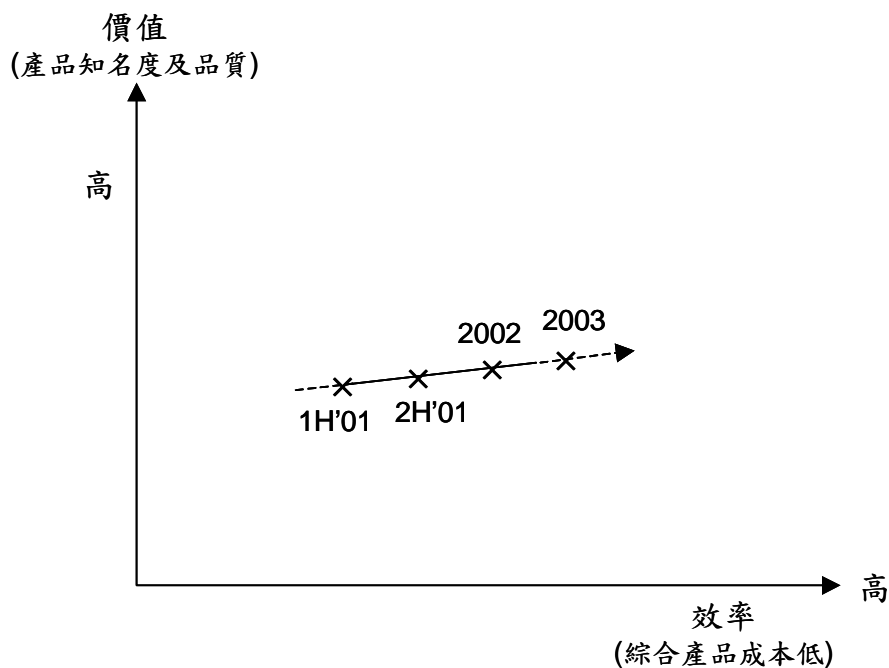


圖 4-2-5：價值與效率競技場

資源來源：本研究整理

價值：合併前，惠普公司的強項並非在工業標準伺服器事業，由 IDC 市場佔有率的分析如表 4-2-4 即可得知，在台灣市場排名的順位如下：IBM、ACER、COMPAQ、HP，因其為外商知名品牌，且具有較高的品質穩定度，因此價值在中上的位置。

效率：惠普公司有全產品線搭配的優勢，因此在提供客戶 Total Solutions 時，較佔優勢，另因其為全球性知名公司，企業所累積的規模經濟、學習曲線等皆會有助於其效率。由表 4-2-1 得知，2001 年下半年比上半年的營收成長 8.7%。另從表 4-2-2 得知，2001 年下半年比上半年的營業毛利成長 2%，公司效率上揚。圖 4-2-5 是推估惠普公司若沒有合併在此競技場可能的走勢圖。

(二) 能耐與結構競技場 (如圖 4-2-6) — 分析企業本身的能耐、結構與競局

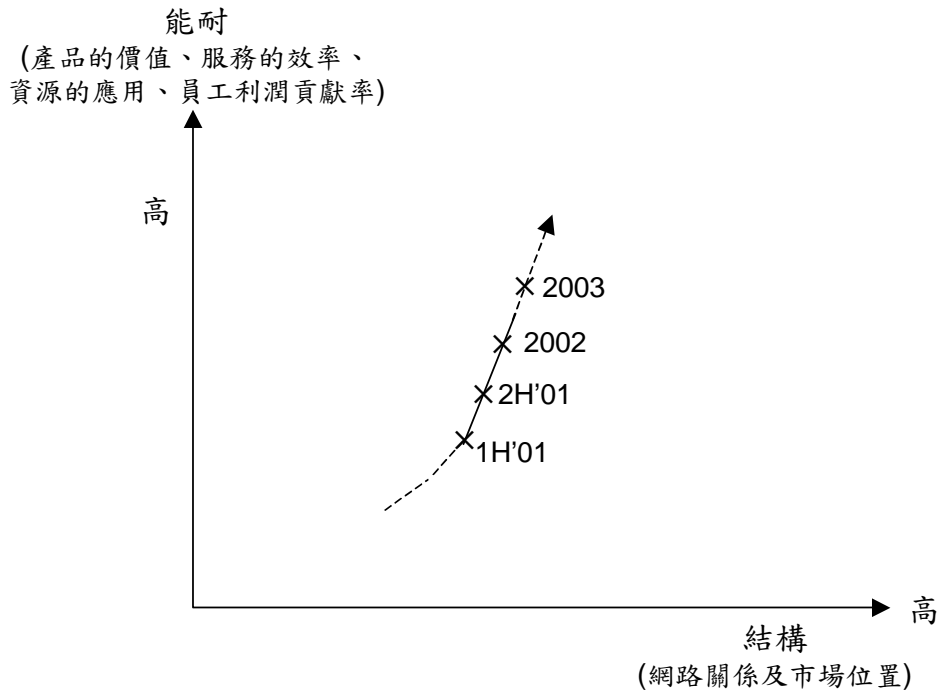


圖 4-2-6：能耐與結構競技場

資源來源：本研究整理

能耐：如表 4-2-3 所示，合併前的惠普公司在工業標準伺服器的員工貢獻額在 2001 年的下半年為美金 532K/每人，相較於 2001 年的上半年為美金 489K/每人，成長約 8.7%，另獲利能力下半年比上半年也成長 2%，因此能耐項目向上提升。

結構：在經銷商的關係與產品在市場的佔有率中，合併前的惠普公司在工業標準伺服器事業，市場佔有率的排名第四名 (如表 4-2-4 所示)，並沒有站在相對有利的結構位置。圖 4-2-6 是推估惠普公司若沒有合併在此競技場可能的走勢圖。

(三) 體系與實力 (如圖 4-2-7) — 分析企業在產業網路的位置

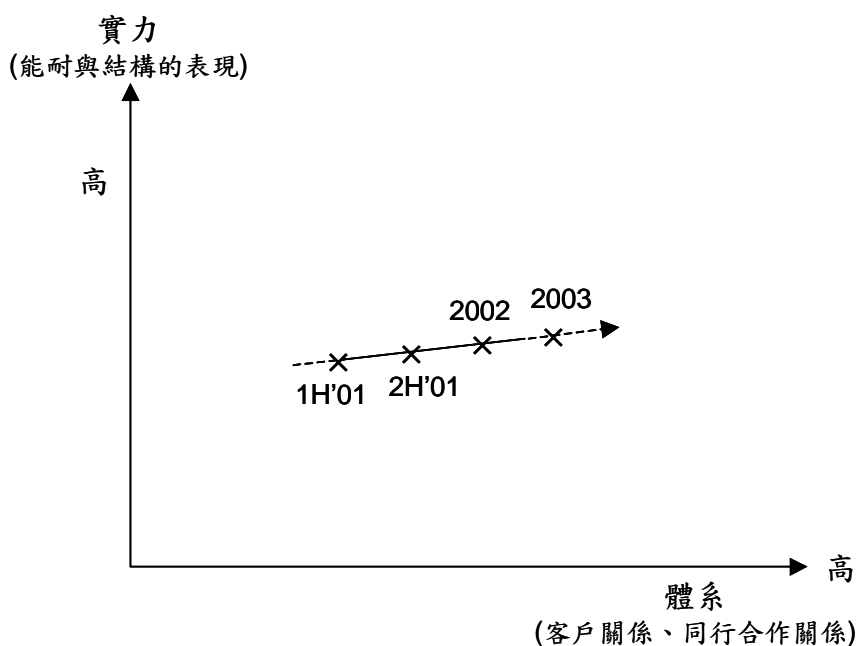


圖 4-2-7：體系與實力競技場

資源來源：本研究整理

實力：在合併前惠普公司的工業標準伺服器事業，由能耐與結構建構的實力位置，在台灣地區的體系中屬於中間的位置。雖較本土廠商強勢，但比外商品牌遜色。

體系：由於整體實力的評價中等，因此在體系的生態中較難產生大數法則。在同行中，與外商競爭屬弱勢族群，與本土廠商利用“競和”策略搭配。而因合併前的惠普公司較少產品由國內製造業代工，無法有效利用 IPO 的優勢，在製造業客戶群關係較為薄弱。而利用全產品線的優勢，對於客戶提供 one-stop-shopping 的服務，在其他客戶體系中，有加乘效果。

圖 4-2-7 是推估惠普公司若沒有合併在此競技場可能的走勢圖。

(四) 同型與異質競技場 (如圖 4-2-8) — 分析企業經營在生存環境中所追求的族群同形與差異化

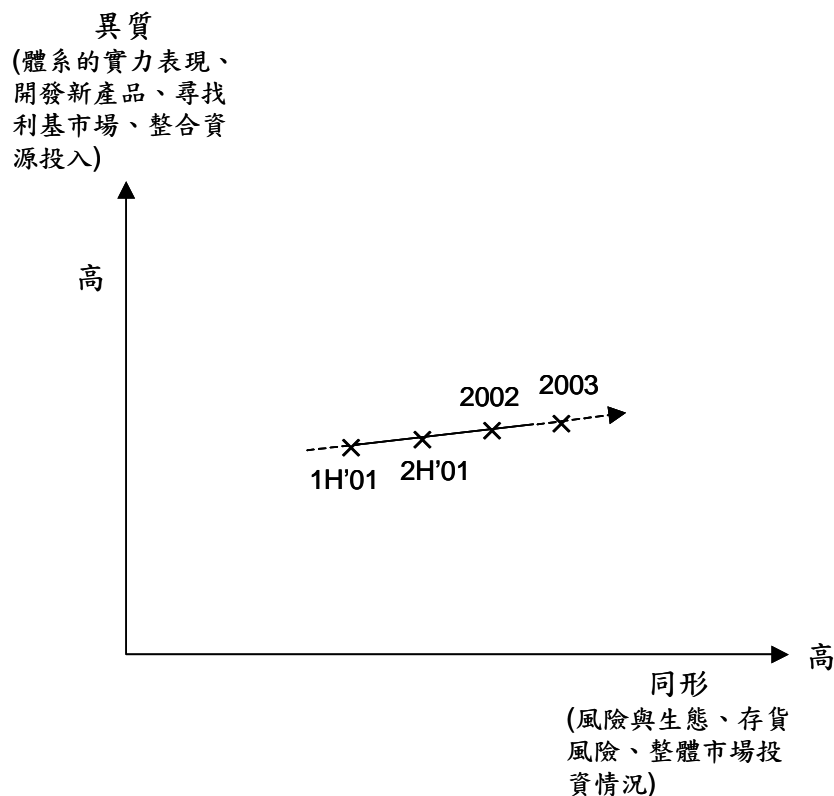


圖 4-2-8：異質與同形競技場

資源來源：本研究整理

同形：在合併前的惠普公司，工業標準伺服器事業因採用配銷商配貨為主的機制。因其有較好的存貨管理機制，所以在同形中有較好的表現，雖受整體產業外移西進至中國的影響，資訊相關資本支出變低，惠普公司利用「飛燕」計劃，提供大陸的台商必要的服務，因此整體營收並無太大的影響，在同形的相對位置中表現良好。

異質：同樣是工業標準伺服器事業，相較於康柏電腦，合併前的惠普公司產品的差異化，與其他公司並不大，因此利基市場的開拓較難，幾乎都是硬體價格的殺戮戰場，由於整體情境較難有差異化，因此整體評價中等。

圖 4-2-8 是推估惠普公司若沒有合併在此競技場可能的走勢圖。

第三節：對照公司—康柏台灣分公司

一．公司簡介

(一) 改寫運算歷史的全新康柏

康柏，僅有 16 年歷史的年輕公司，自成立之日起，就以其雄才偉略和不同凡響的銳意創新，在運算歷史上寫下了濃墨重彩的一筆。回首過去，康柏掀起了一次又一次浪潮，堪稱世界電腦工業史上最精彩的篇章。

1982 年，美國康柏電腦公司成立。1983 年，第一台易攜式個人電腦問世，康柏初露鋒芒，成為美國最富生命力的公司。1985 年創美國個人電腦銷售額最高紀錄，1994 年以 109 億美元的年銷售額一舉成為全球最大的個人電腦供應商，其後幾年一直穩居世界個人電腦銷售量榜首，並躋身美國權威〈財星〉雜誌 100 強企業之列，完成了現代企業史上的一個奇蹟。16 年間，生機勃勃的康柏以傑出的產品品質和不斷進取創新的企業精神，贏得了無以倫比的強大優勢，在業界確立了堅如磐石的領袖地位。

1997 至 1998 年，康柏完成了舉世矚目的企業合併，先後將 Tandem 天騰公司和 Digital 迪吉多公司融入康柏嶄新的企業架構，這兩次大規模的併購使康柏如虎添翼。無論對康柏或是整個業界，都是劃時代之舉。全新登場的康柏擷取三家公司之精華為用戶提供最理想的解決方案、最先進的技術和產品、最出色的服務和支援。全新康柏在企業實力、策略規劃、組織結構、市場策略等各方面都發生了巨大變革，擁有了全面滿足用戶運算需求的能力。

(二) 康柏與台灣

台灣市場是康柏全球業務策略中重要的一環，自 1995 年 6 月，康柏正式進入台灣設立分公司，全力開拓市場。隨著台灣資訊化建設的成熟，康柏在台灣的影响力與日俱增。

康柏以完善的產品與服務，已經成功建立品牌；加上合併的天騰與迪吉多電腦在台灣擁有豐富的客戶服務經驗，今後新康柏將以雄厚的人才資源、健全的服

務與支援體系以及緊密的業界夥伴關係，發揮康柏、迪吉多和天騰公司在產品解決方案和服務上的強大優勢，成為台灣市場上首屈一指的資訊廠商，為企業運算和個人運算提供更完滿的全面解決方案。

康柏在台灣的客户群包括了各行業例如半導體產業、電信業、電子產業、鋼鐵業、政府機關、金融證券、教育學術單位等數千家。

未來，新康柏則將以更廣泛的通路為台灣用戶提供更全面、更完善、更高效率的服務，縮短台灣用戶與世界領先技術之間的距離，康柏承諾將如既往為客戶提供更廣泛的選擇範圍、更優秀的產品性能及更快速、完善的服務支援，在各個應用平台和技術領域繼續為客戶提供最有力的支持，與合作夥伴同舟共進，共同開創未來運算的新紀元。

二·康柏電腦 2001 年工業標準伺服器營業收入、營業毛利、員工貢獻額及市場佔有率

(一) 2001 年營業收入

康柏電腦台灣分公司在 2001 年工業標準伺服器事業的年度營業收入，如表 4-3-1 所示。從下表可得康柏電腦的營運策略中，配銷商及加值型經銷商並重，且經銷商家數比合併前的惠普公司多。

(Unit: USD\$)

經銷商 \ 期間	Jan.1,2001~ Jun.30,2001	Jul.1, 2001~ Dec.31,2001
群環科技	2,035K	2,488K
衛道科技	7,708K	9,420K
訊達電腦	3,509K	3,709K
精業公司	750K	685K
大同世界科技	1,225K	1,497K
聖立科技	1,352K	1,424K
合計	16,579K	19,223K
總計	35,802K	

表 4-3-1：康柏電腦台灣分公司 2001 年工業標準伺服器事業營業收入

資料來源：本研究整理

由表 4-3-1 得知，2001 年下半年的營業額約 1,900 萬美金，相較於上半年的

1,650 萬美金，成長約 15.9%。代表合併前的康柏公司在效率上有顯著的成長。

(二) 2001 年營業毛利

康柏電腦台灣分公司在 2001 年工業標準伺服器事業的年度營業毛利，如表 4-3-2 所示。

(Unit: USD\$)

項目 \ 期間	Jan.1,2001~ Jun.30,2001	Jul.1, 2001~ Dec.31,2001
Net Revenues	16,579K	19,223K
Cost of Sales	12,965K	14,763K
Gross Margin	3,614K	4,460K
GM %	21.8%	23.2%
Whole Year GM%	22.55%	

表 4-3-2：康柏電腦台灣分公司 2001 年工業標準伺服器事業營業毛利

資料來源：本研究整理

從表 4-3-2 得知，2001 年下半年的營業毛利率比上半年成長 1.4%。另營收部份下半年比上半年大幅成長 15.9%，代表康柏電腦公司此項產品相當強勢。

(三) 2001 年平均每位員工貢獻額

康柏電腦台灣分公司在 2001 年工業標準伺服器事業平均每位員工的貢獻額，如表 4-3-3 所示。

(Unit: USD\$)

項目 \ 期間	Jan.1,2001~ Jun.30,2001	Jul.1, 2001~ Dec.31,2001
事業部門直接相關人員 (12 人)	$16,579K \div 12 = 1,382K$	$19,223K \div 12 = 1,602K$
公司其他業務同仁(22 人)	$16,579K \div 22 = 754K$	$19,223K \div 22 = 874K$
事業部門人員 + 公司業務 同仁 (34 人，半年)	$16,579K \div 34 = 488K$	$19,223K \div 34 = 565K$
事業部門人員 + 公司業務 同仁 (34 人，全年)	$(16,579K + 19,223K) \div 34 = 1,053K$	

表 4-3-3：康柏電腦台灣分公司 2001 年工業標準伺服器事業平均每位員工貢獻額

資料來源：本研究整理

從表 4-3-3 得知，2001 年下半年事業部門直接員工每人的貢獻額約為 160 萬美，相較於上半年的 138 萬美金成長 15.9%。而若將公司內相關的業務人員 (有 carry 產品線 quota 的人) 合併計算，下半年每人貢獻額為 56 萬美金比上半年的 48 萬美金成長 15.7%。相對於合併前惠普公司每人的貢獻額高出一些 (請參照表 4-2-3)。

(四) 2001 年工業標準伺服器市場佔有率 (台灣)

說明 2001 年台灣區中小型伺服器各家廠商的年出貨量，通常用每季的出貨量當成每季排名。年度的總出貨量作為全年的排名，各個廠商都依此表，知道自己在市場的相對市場佔有率，如表 4-3-4 所示。

	Quarter				Annual
	01Q1	01Q2	01Q3	01Q4	2001
Vendor	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit
Acer	2,435	2,452	2,411	2,809	10,107
ASUS	416	773	800	487	2,476
Compaq	1,173	1,304	1,271	1,562	5,310
Dell	750	350	389	506	1,995
Fujitsu	62	51	42	57	212
Hewlett-Packard	966	933	1,540	1,486	4,925
IBM	2,392	2,744	3,367	2,609	11,112
Leo (FIC)	868	824	666	655	3,013
NEC	420	498	450	600	1,968
Others	1,100	1,150	1,000	900	4,150
SGI	115				115
Stratus Computer			10		10
Tatung	100	100	90	150	440
總計	10,797	11,179	12,036	11,821	45,833

表 4-3-4：IDC 2001 年台灣地區中、小型伺服器市佔率明細表 (by unit)

資料來源：IDC

依 2001 年 IDC 的報導中得知，2001 年台灣地區中、小型伺服器市佔率的排名如下：第一名 (IBM) 佔 24.2%，第二名 (ACER) 佔 22.1%，第三名 (Compaq) 佔 11.6%，第四名 (HP) 佔 10.7%，第五名 (Leo) 佔 6.6%，其他品牌 (others) 佔 9.1%。

(五) 2001 年工業標準伺服器銷售現況分析－依產品 CPU 等級分類

說明 2001 年康柏電腦台灣分公司在工業標準伺服器各階產品的銷售狀況，依此更清楚知道自己公司每個產品線的銷售狀況，並藉此擬定產品線的作戰策略，如表 4-3-5 所示。

CPQ Taiwan	Quarter				Annual
	01Q1	01Q2	01Q3	01Q4	2001
CPU #	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit
1-Way	38	175	21	98	332
2-Way	1,067	974	1,119	1,161	4,321
4-Way	57	146	115	290	608
6-Way					0
8-Way	11	9	16	13	49

表 4-3-5：康柏電腦台灣分公司 2001 年工業標準伺服器銷售狀況表

資料來源：IDC

依 2001 年 IDC 的報告，在產品線出貨量的部份：第一位(2 顆 CPU)佔年度總出貨量 81.4%，第二位(4 顆 CPU)佔年度總出貨量 11.5%，第三位(1 顆 CPU)佔年度總出貨量 6.2%。

由表 4-3-5 得知，2 顆 CPU 的產品線，下半年比上半年約成長 11.7%，4 顆 CPU 的產品線則大幅成長 99.5%，以及 8 顆 CPU 成長率為 45%。而在 1 顆 CPU 市場則下滑 44%，代表 1 顆 CPU 市場遭遇 ACER 等本土廠商的激烈競爭。

三．營運及組織概況

康柏電腦台灣子公司其組織架構如下：

(一) 組織架構

圖 4-3-1 說明於 2001 年時，康柏電腦台灣分公司的組織圖，涵蓋各個事業部門。工業標準伺服器的詳細營運模式請參照本章節(三)主要營運模式說明。

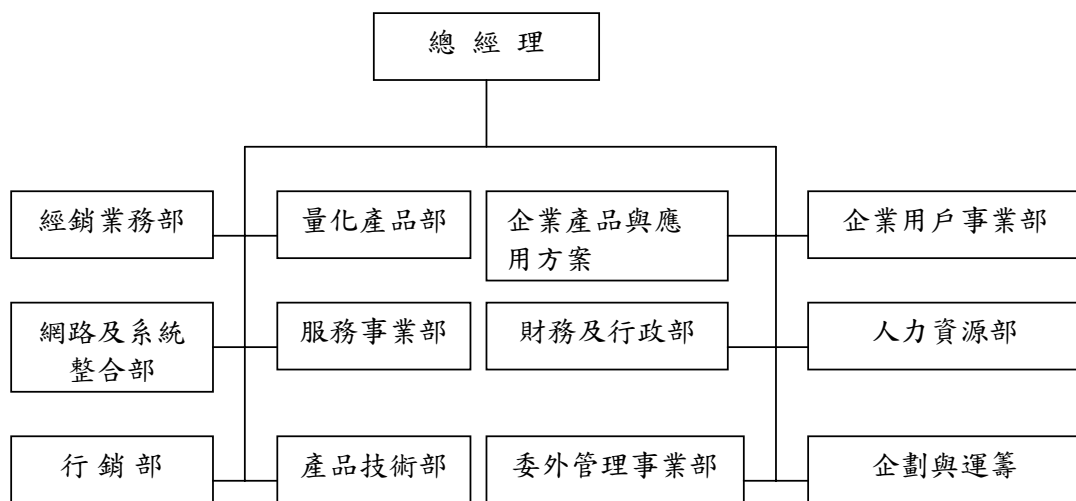


圖 4-3-1：康柏電腦台灣分公司組織圖

資料來源：康柏電腦台灣分公司

(二) 各類員工數

業務人員：85

行政人員：76

軟、硬體技術人員：116

(三) 主要的營運模式為：

1. 經銷業務部 (7 人)

部門組織設主管 1 名、經銷商業務代表 6 名。主要任務是協助經銷商（配銷商 + 加值型經銷商）達成設定的業績目標，負責 Sell-in 的功能。在組織角色的扮演中，有較強勢的地位，並負責產品的 Promotion 及 Channel Positioning。

2. 企業產品與應用方案部 (4 人)

在企業產品與應用方案部門中，工業標準伺服器為獨立的事業處。負責向 GCD（大中國區）報告，主要工作內容為工廠的接洽，下單的預測 (Forecast)、產品上下市時程控管(Product Roadmap)、價格的訂定(Price)等幕僚工作。

3. 行銷部 (1 人)

行銷部門中有特定的 1 人，負責工業標準伺服器產品的廣告的上下檔、研討會的舉辦、媒體的接觸...等等相關的公關事宜，主要工作內容為負責廣告部份事宜。

4. 企業用戶事業部 (22 人)

企業用戶事業部為康柏電腦主要的業務團隊，主要負責國內中、大型客戶，提供其一切資訊設備之所需。從 PC、工業標準伺服器，乃至於大型電腦都賣。當銷售工業標準伺服器時，主要是和經銷通路一起搭配，特別是加值型經銷商。部門內共有製造業、金融業、政府單位、電信行業等事業單位。

5. 服務事業部

主要是提供客戶資訊相關售後服務，有時也包含售前的資訊諮詢顧問服務。主要的營業內容為維護中、大型的機器，像 Alpha、VAX 及 Tandam 等機器。而工業標準伺服器通常交由此部門認證合格的經銷商，對客戶提供直接售後服務。

四．營運策略三構面分析

康柏電腦在台灣的銷售模式，完全是依賴經銷商，特別著重在配銷商的角色扮演，如何有效率的利用經銷網路，達成累積目標，將是重要的課題，康柏電腦在台銷售的營運策略三構面說明如下：

(一) 營運範疇

1. 公司產品

針對企業用戶，康柏企提供業界領先的產品包括高效能伺服器、工業標準伺服器、專業工作站及儲存裝置與選購品。

高效能伺服器包括了康柏的 Tandem NonStop Himalaya 系列產品、Integrity 系統及 AlphaServer 以供任務導向的應用。

工業標準伺服器為 ProLiant 及 ProSignia 系列產品，使用 Intel 為基礎的 PC 伺服器系統供企業、部門及工作群組應用。

康柏的專業工作站包括了 Affordable Performance、Scalable Performance 及 Extreme Performance 系列，提供複雜圖形處理的應用。

整合了迪吉多的 StorageWorks 事業後，加速了康柏在業界儲存系統的領導地位，康柏已經是世界最大的多用戶儲存系統，也提供企業用戶所需的擴充性、人工智慧及管理性能的多廠牌儲存解決方案。康柏的儲存設備採用了現今最佳的技術如 Ultra-2 SCSI 硬碟及 Fibre Channel，以及下一代產品的 64 位元 PCI 技術。

為了提供經濟且易於管理的客戶解決方案，康柏提供了廣泛的 Web-enable 解決方案組合，如 ActiveAnswers 及 Compaq Insight Manager XE 給客戶以及合作夥伴。ActiveAnswers 是一種訂閱形式的企業網路，提供工具及資訊，而康柏的 Insight Manager XE 是一種系統管理軟體。

康柏相當重視商業及家用電腦產品。這些產品包括商業電腦 Compaq Deskpro 系列、Compaq Armada 筆記型電腦，及一般消費者所使用的 Compaq Presario 家用多媒體電腦系列。

商業及家用電腦產品採用了 Intel 目前最快的處理器，包括 Pentium II、Mobile Pentium II、及 Celeron，提供客戶高品質的產品以及具有競爭力的價格-效能比、較低的擁有成本，且容易管理及維修。

2. 組織活動

- 企業運算事業部(Enterprise Computing Group)

企業運算事業部實現了點對點解決方案，並結合了服務、企業客戶管理及特定行業需求。產品包括有高效能伺服器、工業標準伺服器和專業工作站及儲存裝置與選購品。

高效能伺服器包括了 COMPAQ 的 Tandem NonStop Himalaya 與 Integrity System 及 COMPAQ ProLiant AlphaServer，以供任務導向的應用。

工業標準伺服器為 COMPAQ ProLiant 及 ProSignia 系列產品，使用 Intel 為基礎的 COMPAQ PC 系統供企業、部門及工作群組應用。根據 International Data Corporation (IDC) 的調查，COMPAQ 香港分公司在 1997 年的 PC 伺服器市場排名第一，佔所有 PC 伺服器出貨量的百分之五十五。

康柏的專業工作站也包括了 Affordable Performance、Scalable Performace 及 Extreme Performance 系列供複雜圖形處理的應用。

康柏將會提供以 Intel 及 Alpha 為基礎的最佳擴充性、穩定的工業標準電腦系統，康柏將會持續地投資在高效能 64 位元運算。客戶可以為他們的業務解決方案選擇豐富的作業系統，其範圍由 OpenVMS、NSK、DIGITAL UNIX 到 Windows NT。

康柏目前是世界最大的 multiuser 儲存系統，整合了 DIGITAL 的 StorageWorks 事業後，加速了康柏的能力，以提供 multivendor 儲存解決方案給企業用戶所需的擴充性、智慧及管理性能。儲存設備採用了現今最佳的技術如 Ultra-2 SCSI 硬碟及 Fibre Channel，以及下一代產品的 64 位元 PCI 技術。

為了提供經濟且易於管理的客戶解決方案，康柏提供了廣泛的 Web-enable 解決方案組合，如 activeAnswers 及 COMPAQ Insight Manager XE 給客戶以及合作夥伴。COMPAQ 的 activeAnswers 是一種訂閱形式的企業網路，提供工具及資訊，而康柏的 Insight Manager XE 是一種系統管理軟體。

- 量產產品事業部 (Volume Products Group)

量產產品群著重於商業及家用電腦產品，這些產品包括商業電腦 COMPAQ Deskpro 系列、COMPAQ Armade 筆記型電腦及一般消費者所使用的 COMPAQ Presario 家用多媒體電腦系列。

其硬體採用了 Intel 目前最快的處理器，包括 Pentium II、Mobile

Pentium II 及 Celeron，提供客戶高品質的產品，以及具有競爭力的價格—效能比、較低的擁有成本，且容易管理及維修。

- 技術支援與服務部(COMPAQ Service)

康柏技術支援與服務部的目標是客戶滿足度及忠誠度第一。COMPAQ 的服務策略之一是開創新的商機給合作夥伴以銷售及提供服務，將服務方案快速地提供給客戶。

康柏技術支援與服務部擁有超過 25,000 位專家，在超過 100 個國家中提供客戶支援及服務、系統整合及經營管理。

康柏技術支援與服務部共有三個事業單位，以提供廣泛的服務來滿足個人工作室、家庭辦公室使用者到大企業。這三個單位是 Customer Service (客戶服務)、Network and System Integration Service (網路及系統整合服務) 及 Operation Management Service (經營管理服務)。

3. 營運及服務區域

康柏電腦股份有限公司 <http://www.compaq.com.tw>

台北 台北市敦化南路一段 245 號 7、9 樓 Tel: (02) 2776-8888

台北市敦化南路二段 218 號 3、4、6 樓 Tel: (02) 2376-1100

新竹 新竹市民權路 220 號 6 樓 Tel: (03) 542-7800

台中 台中市民權路 239 號 10 樓、B2 Tel: (04) 2302-5310

高雄 高雄市苓雅區新光路 38 號 8 樓之 3 Tel: (07) 333-9088

4. 營運規模概覽

- 康柏電腦台灣子公司成立於 1995 年 6 月，目前公司總員工人數約 400 人，台灣子公司隸屬於康柏大中華地區的一部份，大中華地區總員工人數約 1,000 人，其總部設置於北京。

- 康柏電腦在併購天騰與迪吉多後，康柏將為一個“新運算世界”(New World of COMPAQ)奠立基礎，擴展標準化運算觀，除此之外，康柏並將進一步整合康柏、迪吉多、天騰及其它合作夥伴的優勢。
- 康柏公司概覽（1998年6月12日為止）
 全球總部，美國德克薩斯州休斯頓
 董事長：Benjamin M. Roson
 總裁兼首席執行官：Eckhard Pfeiffer
 全球員工：82,000多名
- 康柏電腦公司收購簡歷

收購公司	宣佈	完成	交易值
Microcom Inc	1997/4/10	1997/7/2	2億8,000萬美元
Tandem Computers Inc	1997/6/23	1997/8/29	41億美元
Digital Equipment Corporation	1998/1/26	1998/7/11	87億3,000萬美元

【資料更新日期：1998年7月】

- 全球PC出貨量與康柏市場佔有率

	1994	1995	1996	1997
全球出貨量	47,025,000	58,937,331	69,320,970	79,885,856
康柏佔有率	10.3%	9.9%	10.4%	12.7%

資料來源：IDC

(二) 核心資源

1. 有形資產

- 2001年康柏台灣分公司的資本額為約新台幣2億元
- 營業據點全省共五處

2. 無形資產

- 擁有多項的資訊科技專利
- 康柏的核心業務集中於電腦硬體、軟體和解決方案的開發、生產、銷售與服務，其中包括業界領先的企業級電腦解決方案、容錯關鍵業務解決

方案、系統整合等。康柏已成為擁有業界最多產品線系列的廠商，從通信產品、家用電腦、商用電腦、筆記型電腦到功能強大的企業級伺服器，無所不涵蓋。

- 在運算技術領域，康柏是 Windows NT、DIGITAL UNIX、Alpha 64 位元、OpenVMS、Integrity UNIX 和 Non-Stop Kernel 等諸多平台和技術的領導者。
- 具知名品牌效益，容易與重要的硬、軟體廠商結盟或分工合作，產生關係網路的綜效。

3. 員工能力

2001 年統計員工學歷分析，採樣母體：康柏電腦在台灣分公司目前約有 400 名員工。

碩博士學位：25.68%

學士學位：45.75%

專科畢業：24.48%

高中職以下：4.08%

4. 組織能力

- 康柏秉承創立之日起就遵循的創新原則，不斷加強在關鍵業務運算領域的領先地位，加速發揮新的及現有的技術，提供更高彈性、更具可靠性的系統，使康柏的產品能夠與客戶的資訊技術環境實現完美的整合。
- 當前客戶不僅需要先進的產品，而且需要成套的解決方案。康柏為當前人們最關注的 Internet，電子商務、銀行證券、電信業、製造業、政府部門等領域提供的全面而卓越解決方案，真切地體會康柏在提供各種針對市場應用解決方案方面的巨大實力。
- 康柏同時可提供業界領先的 Windows NT 與 DIGITAL UNIX、OpenVMS 和 Non-Stop Kernel 的互操作性，有助於保護客戶的資訊技術投資，使客戶更加充份地利用符合工業標準的技術。

- 64 位元 Alpha 處理器是康柏產品中不可或缺的一部份。康柏將發揮 Alpha 的力量，作為策略性的平台，全面滿足渴求強勁功能的系統應用，例如數據倉庫、技術性電腦運算和互聯網(Internet)貿易。而康柏的容錯技術可確保企業的計算運作一年 365 天，每天 24 小時不停頓。
- 康柏向業界提供最廣泛的 Windows NT 系統和解決方案，康柏創造了 Windows NT 系統最佳的性能表現—每分鐘處理 27,000 次交易。到 2000 年，預計推出每分鐘處理 500,000 次交易的叢集 NT 系統。
- 康柏堅決貫徹以客戶為中心的服務宗旨，依靠遍佈全球的 27,000 名專業服務人員，包括 3,000 多名 UNIX 工程師，以及 2,000 多名 NT 認證的工程師，15,000 名微軟培訓認證的專業人員指導客戶實施各種解決方案，為全世界 100 多個國家的客戶提供技術服務、可用性服務、系統整合和營運管理。

5. 組織文化及目標

康柏的領先業界，不僅僅由於產品、技術、服務、解決方案，更在於高瞻遠矚的理念和縱橫天下的方略。唯其如此，康柏才能保持業界的前瞻地位，成為業界公認的領袖。

康柏構想並傾其全力建設的運算環境是一個全新的世界，在這裡人們能夠隨時隨地安全地詢問資訊、進行通訊和電子商務。

如今，康柏擁有了成為世界上最佳電腦公司所需要的一切，新康柏是客戶尋覓資訊技術合作的最佳選擇。工業標準、夥伴關係、不斷的創新精神以及快速的回應客戶要求，是康柏向用戶提供全面先進的運算解決方案最有力的保證，這些策略已使康柏在其涉足的每一項領域均處於領先地位，但是康柏絕不滿足現有的成績，他給自己制定了更多的目標：

- 客戶滿意度第一
- 市場佔有率第一
- 員工渴望工作的十大企業之一

- 全球最佳的十大企業之一

(三) 關係網路

1. 網路位置

- 工業標準伺服器必須和國內知名的配銷商、加值型經銷商、系統整合商、第二階轉銷商，乃至於零售商合作，康柏電腦公司較著重於配銷商及加值型經銷商的耕耘，因此三者之間保有較密切的互動。
- 另外與產品和技術同樣重要的是，康柏與合作夥伴例如：微軟、Intel、SCO、SAP、Oracle、Novell 等，建立並保持良好、長期的合作關係，這是康柏成功的關鍵。
- 康柏不僅擁有世界一流的員工隊伍，也擁有業界最大的全球通路夥伴網路，康柏遍及全球 10,000 多名銷售和行銷專業人士及大約 200,000 家零售商合作夥伴可為客戶提供增值技術和解決方案。

2. 競爭者關係

工業標準伺服器事業，其競爭者分成外商廠牌，如 IBM、DELL。以及本土廠商，如 ACER、ASUS。在康柏電腦的操盤中，不論是外商或本土廠商品牌，不論低階或中、高階伺服器，皆全面競爭，因此對應於本土廠商，並無“競合”的關係。

3. 客戶關係

- 半導體製造業：康柏電腦與其有良好的互動，特別是接單的代理廠。
- 政府、軍方、研究單位、學校：皆是康柏電腦重要客戶群之一。
- 一般製造業：康柏電腦的斬獲較少。
- 電信業：康柏電腦有良好的人脈關係，不論公、民營電信單位。
- 金融、醫療業：康柏電腦的市佔率並不高。

五·四個競技場分析

對照於康柏電腦公司工業標準伺服器事業的經營策略及績效表現，四個競技場的位置如下：

(一) 價值與效率競技場 (如圖 4-3-2) — 分析產品、服務的價值及效率

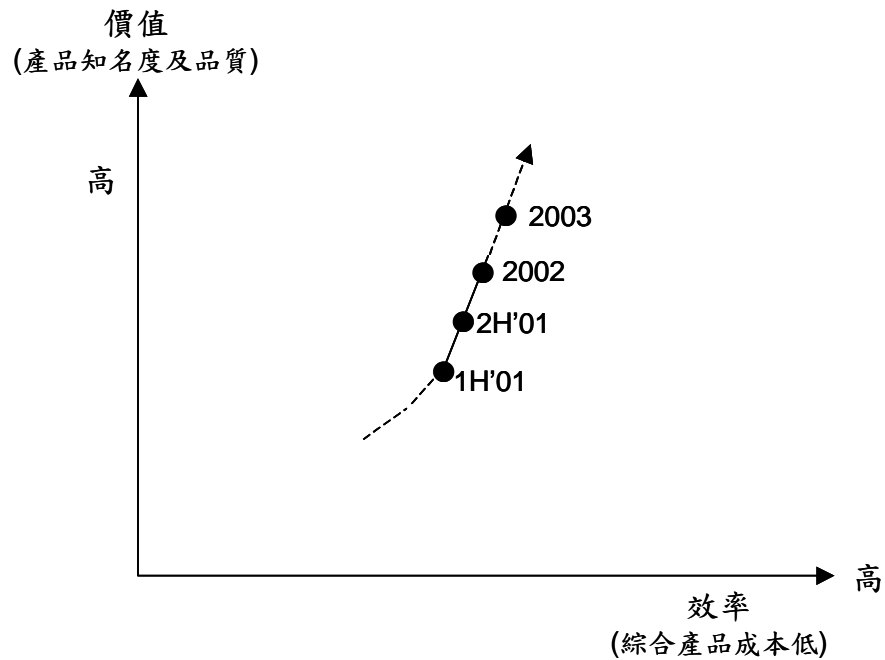


圖 4-3-2：價值與效率競技場

資源來源：本研究整理

價值：合併前，工業標準伺服器事業，即為康柏電腦最重要的金牛之一，雖說在台灣市場外商品牌的排名佔第二位(IBM、COMPAQ、HP)，然在全球有四成左右的市佔率，為全球工業標準伺服器事業之首，因此價值位置有很高的評價。

效率：康柏電腦公司在產品上累積的綜合效率極高，不管是規模經濟或學習曲線，產生相當程度的進入障礙。另使用經銷通路策略，配合各類型經銷商，在業績及客戶服務上，表現相當突出，這些是正向效果。而較多的負面效應來自經銷商的高庫存，產生的跌價損失及經銷通路的利潤剝削，在微利時代來臨時，導致痛失市場予戴爾電腦。由表 4-3-2 可知康柏電腦營收在 2001 年下半年大幅成長 15.9%，但毛利率卻僅提升 1.4%，顯示效率管理待加強。圖 4-3-2 是推估康柏電腦若沒有被合併，在此競技場可能的走勢圖。

(二) 能耐與結構競技場 (如圖 4-3-3) — 分析企業本身的能耐、結構與競局

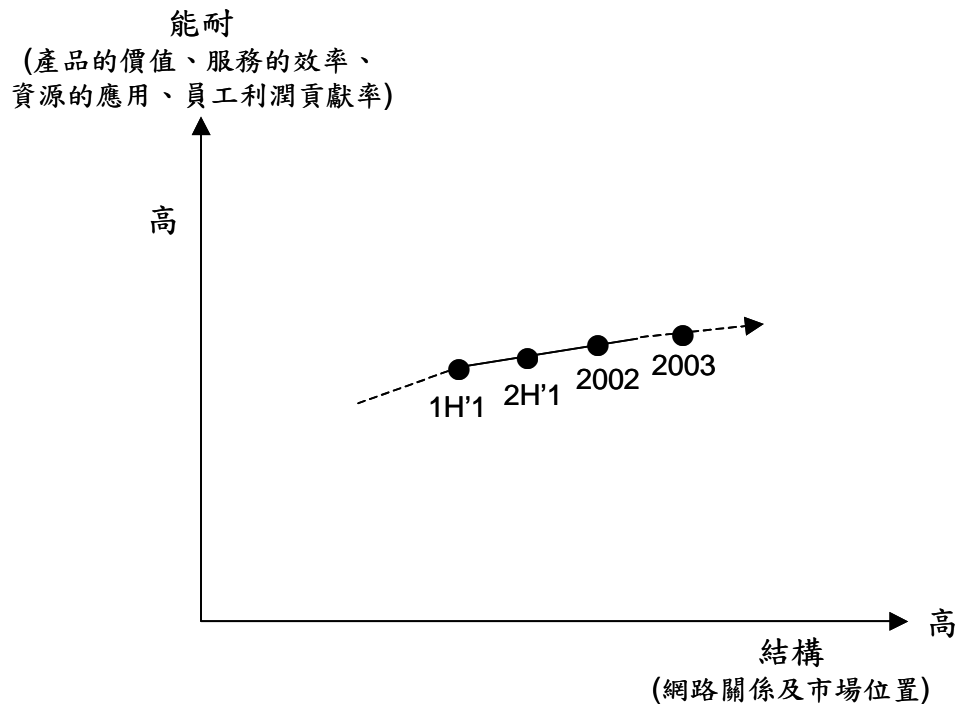


圖 4-3-3：能耐與結構競技場

資源來源：本研究整理

能耐：康柏電腦在工業標準伺服器的事業中，著墨甚多。不管是產品的價值、服務的效率及整體資源的應用都相對的突出，而台灣市場中，毛利率的貢獻為 22.55%，較於合併前惠普公司的 23.34%，些微遜色。而其亦有較高的庫存，存貨的風險亦是另一項問題，因其 2001 年下半年營收比上半年成長 15.9%，所以能耐位置屬中、上水平。

結構：在經銷商的關係與產品在市場的佔有率中，康柏電腦在外商品牌中排名第二，因其營業額大且市場率高，因此有明顯結構上的位置優勢，當顧客選擇購買工業標準伺服器時，常是其優先的選擇。另康柏電腦常利用 IPO 的力量，與製造業客戶創造雙贏的契機，因此結構位置上有明顯成長的趨勢。圖 4-3-3 是堆估康柏電腦沒有被合併，在此競技場的走勢圖。

(三) 體系與實力 (如圖 4-3-4) — 分析企業在產業網路的位置

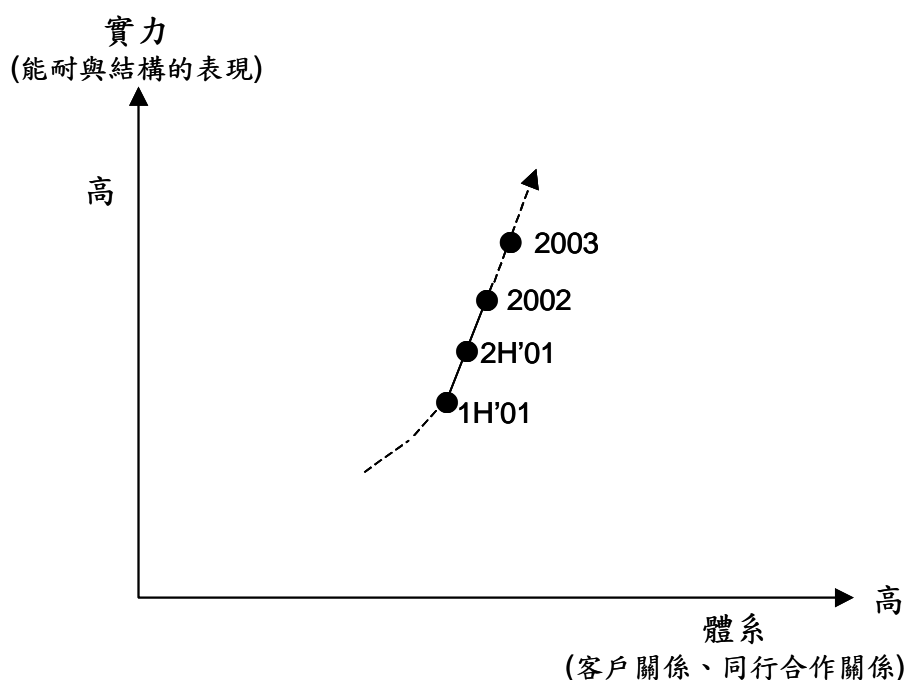


圖 4-3-4：體系與實力競技場

資源來源：本研究整理

實力：康柏電腦公司在工業標準伺服器事業的能耐與結構的表現，相較於 IBM 或 DELL 都來的突出。因為 PC 及 NT Server 為其原始生存及發展的命脈，因此不論產品品質、技術研發、管理工具、服務效率、員工貢獻率，都表現突出。因此由能耐與結構而展現出的實力，給予相對高的評價。

體系：康柏公司工業標準伺服器事業因與同行採完全競爭的態勢，同行的關係只有競爭。沒有像合併前惠普公司來的彈性。另就客戶關係而言，相較於 IBM 全方位的服務體驗，康柏始終被人定位成 PC 的公司，因此較難擄獲大型企業的 Business，特別是金牛的醫療及銀行業，這是客戶關係體系中的弱點。因此合併前的康柏公司，擁有良好的實力條件，但在同行關係及部份大型客戶的認知上，成長的趨勢較不明顯。圖 4-3-4 是推估康柏電腦若沒有被合併，在此競技場可能的走勢圖。

(四) 同型與異質競技場 (如圖 4-3-5) — 分析企業經營在生存環境中所追求的族群同形與差異化

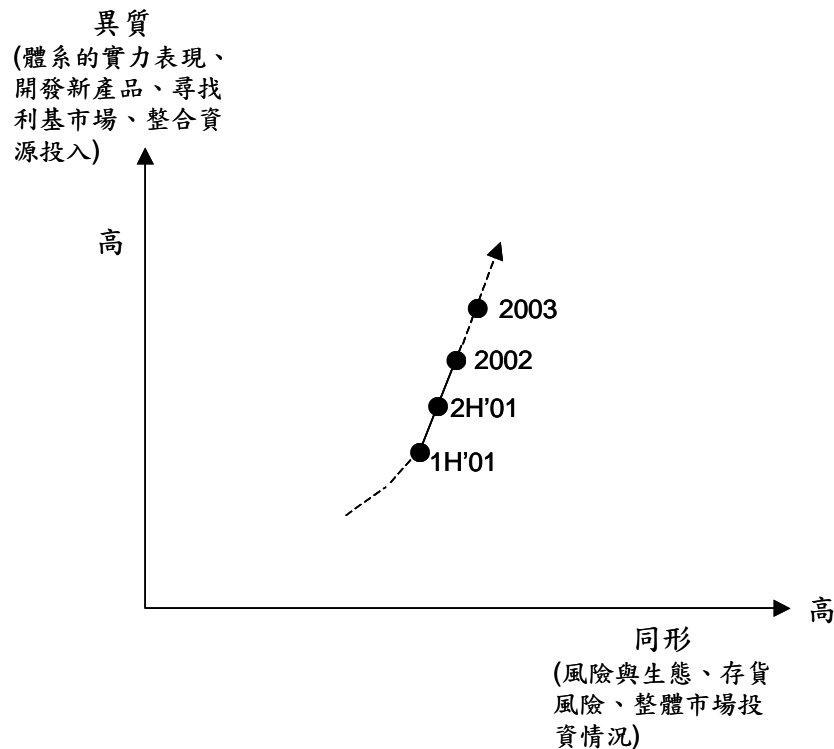


圖 4-3-5：異質與同形競技場

資源來源：本研究整理

同形：康柏電腦在工業標準伺服器事業，透過經銷通路網銷售搭配增值型經銷商與配銷商的組合，貨物的流暢性及客戶幅圓的掌握度較高，但仍有極高的庫存跌價風險。然而整體製造業上、下流西進的趨勢，仍對整體同形族群有很大的影響。產業的西進政策，康柏電腦台灣分公司也面臨營收成長的考驗。

異質：康柏電腦是工業標準伺服器全球市佔率的領先廠商。又與 Intel 及 Microsoft 的關係密切，因此新產品上市時間，常比競爭者快約 1~2 個月。靠此差異化的能力與齊全的產品線，增加競爭的進入障礙，在異質位上置上有明顯的優勢。圖 4-3-5 是推估康柏電腦若沒有被合併，在此競技場可能的走勢圖。

第四節：個案公司——新惠普台灣分公司

一．公司簡介

(一) 合併後的惠普

惠普公司由原惠普公司與康柏電腦合併而成。目前，惠普在全球大約有 145,000 名員工，業務範圍和服務能力遍及全球 160 餘個國家和地區。



惠普將在以下商用和消費性市場中居領先地位：

- 基礎架構解決方案
- IT 服務
- 數位影像
- 數位出版
- 行動應用

惠普的使命仍延續不變：發明推動商業價值的技術和服務，創造人類福祉，提升顧客生活品質，並盡可能地讓最大多數人受益。

整體概況

公司名稱：惠普公司

總部：美國加州 Palo Alto

主要領導階層：Carleton S. (Carly) Fiorina — 董事長暨執行長

(二) 關於台灣惠普

1. 創新 HP 惠普，驅動科技新紀元

HP 惠普公司於 2002 年結合了個人電腦業巨擘康柏，成功地完成世人矚目的企業合併案，經由科技資源整合與擴大服務領域，建構了嶄新且具前瞻性的堅強事業體，成為全球資訊科技產品、技術、解決方案與專業服務之領導供應商。



HP 惠普獨特的信念與創新，為資訊科技領域樹立了嶄新的里程碑。在兩大企業結合下的 HP 惠普公司，業務範圍和服務能力遍及 160 餘個國家和地區，2002 會計年度的全球營收總額達美金 730 億；而在台灣成立的 HP 惠普科技，多年來一直維持極高的成長率，整合後的新組織與工作團隊仍將為顧客提供更具專業廣度與實力的服務，目前設有台北、中壢、新竹、台中、台南及高雄等 6 個服務據點。

2. 惠普整合創意新勢力

HP 惠普所構思的未來，是存在於當下每個時刻裡的趨勢與可能。HP 惠普希望實現的目標，是鼓勵人們讓所有資訊與經驗加入網路，每個人在任何時空環境下，都可以分享這些資源。HP 惠普致力以科技創造人類福祉，其企業使命不僅延續，更因整合而強化。HP 惠普提供之服務包含資訊基礎架構、個人運算與上網裝置、全球電子化服務以及影像列印產品與服務，並將在基礎架構解決方案、IT 服務、數位影像、數位出版、行動應用的商用和消費性市場中居領先地位。

整合後的 HP 惠普以更強大的業務團隊、全球最大的轉銷商、零售商等角色，結合其他事業夥伴以及電訊網路銷售，為顧客創造最高的企業價值；以更好的資訊服務選擇、軟硬體的創意解決方案、確保系統穩定的能力，為顧客提升全球運作的影響力；同時藉由標準建置區塊降低成本、提供研發實力，提供顧客最迅速的回應服務。

3. 深耕台灣、擘畫全球

HP 惠普全球化經營，不僅深耕本土更與世界科技接軌，HP 惠普科技在台灣的高額採購能力，長期以來對台灣的整體出口總值貢獻卓著，並於 2002 年在台灣設立「產品設計中心」(PDC, Product Design Center)，與美國加州、休士頓連線運作，以「end to end 的供應鏈」具體落實「Time to Market」的經營理念。而「惠第一」(TaiLink)計畫，更啟動國內數十家金流、物流、資訊廠商等共同運作，鞏固了台灣全球供應鏈地位。此外，台灣 HP 惠普

科技的經營觸角並擴及對岸，「惠通計劃」以全球化服務架構實行顧客通、人才通、貨物通、技術通、金流通、物流通之跨區域資源整合，台灣供應鏈幅度因此擴展。



台灣 HP 惠普科技在產業投資及響應政府政策的經營成果優異，深獲行政院、經濟部及經建會等重視並親臨關切。董事長何薇玲以「惠普與顧客共創夢想極限」(customers + HP = everything is possible)的強盛企圖心，讓台灣惠普科技創下降低總體營運成本的佳績，達到最佳投資報酬率以及延續「全方位服務」、提升顧客競爭優勢的營運目標。

4. HP 台灣惠普科技事業體系

四個核心事業群全方位的專業服務：

- **企業系統事業群 (Enterprise Systems Group; ESG)**
提供企業 IT 基礎架構的關鍵技術，包括企業儲存裝置、伺服器、管理軟體和各種解決方案，協助提昇企業的靈活營運，改進基礎架構管理、持續性和彈性，並為未來的應用提供技術基礎。
- **惠普服務事業群 (HP Services; HPS)**
透過專業服務團隊及完整的 IT 服務產品內容，提供諮詢顧問和全方位解決方案服務，包括 IT 與企業管理服務、建構靈活與關鍵任務的 IT 基礎架構服務、擴充企業多面向服務、開放式 IT 環境及技術整合服務、以及下一代科技整合服務，協助顧客將 IT 投資轉化成可衡量的商業價值。
- **影像列印暨消費通路事業群 (Imaging & Printing Group; IPG)**
提供消費性及商用領域的列印暨影像解決方案，產品包括印表機、多功能事務機、數位影像裝置（如數位相機和掃描器）以及相關配件、耗材。並正推動數位出版和數位影像暨列印業務相關的各種創新。

- 個人系統事業群 (Personal Systems Group; PSG)

為家用和商用提供簡單、可靠和經濟的個人數位化解決方案和裝置，包括筆記型電腦、桌上型電腦、工作站、精簡型電腦、智慧掌上型電腦和網路設備，並提供嵌入式軟體、嵌入式運算、家用網路解決方案及個人儲存設備的業務。

5. HP 整合後的協力優勢

- 全球 Windows®、Linux 和 UNIX® 伺服器第一
- 全球企業儲存設備第一
- 全球影像和列印第一
- 全球個人電腦第一
- 全球管理軟體第一
- 業界 IT 服務廠商第三



二·合併後，惠普公司 2003 年工業標準伺服器營業收入、營業毛利、員工貢獻額及市場佔有率

(一) 2003 年營業收入

合併後的惠普台灣分公司於 2003 年工業標準伺服器事業的年度營業收入，如表 4-4-1 所示。於 2003 年的經銷通路選擇中，套用康柏電腦的配銷商、加值型經銷商及第二階轉銷商並重的模式。(Unit: USD\$)

經銷商 \ 期間	Nov.1,2002~ Apr.30,2003	May.1, 2003~ Oct.31,2003
精技電腦	7,853K	7,952K
聯強國際	1,280K	1,264K
群環科技	5,428K	6,598K
建達國際	6,293K	8,223K
大同世界科技	958K	1,143K
訊達電腦	4,792K	5,464K
衛道科技	864K	673K
精業公司	353K	323K
聖立科技	1,248K	1,281K
晉泰科技	0	300K
敏傑科技	0	380K
合計	29,069K	33,601
總計	62,670K	

表 4-4-1：惠普台灣分公司 2003 年工業標準伺服器事業營業收入

資料來源：惠普科技台灣分公司

如表 4-4-1 所示，合併後惠普公司 2003 年的營收大幅成長至 6,200 萬美金 (相較於合併前 2001 年惠普的 2,100 萬美金，以及康柏的 3,500 萬美)。2003 年下半年比上半年的營收成長率約 15.6%。其中前三大配銷商表現突出，精技電腦佔全年營收的 25.2%，建達國際佔 23.2%，群環科技佔 19.2%。另外前三大加值型經銷商佔全年營收的比重如下：訊達電腦佔 16.3%，聖立科技佔 4%，以及大同世界科技佔 3.4%。由此比例可得知配銷商出貨量約佔全年營收的 70%，加值型經銷佔 30%。

(二) 2003 年營業毛利

說明合併後的惠普台灣分公司於 2003 年工業標準伺服器事業的年度營業毛利，如表 4-4-2 所示。

(Unit: USD\$)

項目 \ 期間	Nov.1,2002~ Apr.30,2003	May.1, 2003~ Oct.31,2003
Net Revenues	29,069K	33,601K
Cost of Sales	23,766K	26,775K
Gross Margin	5,303K	6,826K
GM %	18.2%	20.3%
Whole Year GM%	19.35%	

表 4-4-2：惠普台灣分公司 2003 年工業標準伺服器事業營業毛利

資料來源：惠普科技台灣分公司

從表 4-4-2 得知，2003 年下半年的營業毛利率比上半年成長 2.1% (18.2%成長至 20.3%)，整體營收下半年比上半年成長 15.6%。毛利率相較於合併前惠普公司及康柏電腦公司有些微的下滑，約 3 至 4 個百分點。整體而言，合併後的效率明顯提升。

(三) 2003 年員工貢獻額

說明合併後的惠普台灣分公司於 2003 年工業標準伺服器平均每位員工的貢獻額，如表 4-4-3 所示。

(Unit: USD\$)

項目 \ 期間	Nov.1,2002~ Apr.30,2003	May.1, 2003~ Oct.31,2003
事業部門直接相關人員(9 人)	$29,069K \div 9 = 3,230K$	$33,601K \div 9 = 3,733K$
公司其他業務同仁(31 人)	$29,069K \div 31 = 938K$	$33,601K \div 31 = 1,084K$
事業部門人員 + 公司業務同仁(40 人，半年)	$29,069K \div 40 = 727K$	$33,601K \div 40 = 840K$
事業部門人員 + 公司業務同仁(40 人，全年)	$(29,069K + 33,601K) \div 40 = 1,567K$	

表 4-4-3：惠普台灣分公司 2003 年工業標準伺服器事業平均每位員工貢獻額

資料來源：本研究整理

從表 4-4-3 得知，2003 年下半年事業部直接員工每人貢獻額比上半年大幅成長，長成率為 15.6% (323 萬美金成長至 373 萬美金)。在公司其他業務人員每人貢獻額方面，下半年比上半年也成長 15.6% (93 萬美金成長至 108 萬美金)。再將這兩方面資料與合併前惠普公司(表 4-2-3)及康柏電腦(表 4-3-3)互相比較，可以發現合併後的惠普公司在事業部門直接員工的貢獻額及公司內其他業務人員每人的貢獻額都大幅成長，幾近於合併前 1.5 至 2 倍的成長 (直接員工：合併後 hp 每人每年 696 萬美金，合併前 hp 每人每年 357 萬美金，合併前 Compaq 每人每年 298 萬美。公司內其他業務人員：合併後 hp 每人每年 200 萬美金，合併前 hp 每人每年 142 萬美金，合併前 Compaq 每人每年 162 萬美)，代表合併後惠普公司在能耐的表現有明顯的成長。

(四) 2003 年工業標準伺服器市場佔有率 (台灣)

說明 2003 年台灣地區中、小型伺服器以銷售數量為主的各家廠商排名，如表 4-4-4 所示。

Vendor	Quarter				Annual
	03Q1	03Q2	03Q3	03Q4	2003
	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit
Acer	2,000	1,810	1,923	1,920	7,653
ASUS	670	675	1,055	1,300	3,700
Dell	639	730	931	936	3,236
Fujitsu	33	35	51	30	149
Hewlett-Packard	3,904	3,281	5,054	3,061	15,300
IBM	4,326	4,734	4,247	5,180	18,487
Leo (FIC)	248	134	100	75	557
NCR	2				2
NEC	488	974	755	785	3,002
Others	1,800	1,200	1,300	1,026	5,326
Tatung	60	114	259	199	632
Sun Microsystems	17	38	9	46	110
總計	14,187	13,725	15,684	14,558	58,154

表 4-4-4：IDC 2003 年台灣地區中、小型伺服器市佔率明細表(by unit)

資料來源：IDC

依 2003 年 IDC 的報導得知，2003 年台灣地區中、小型伺服器依出貨台數的市

佔率排名如下：第一名(IBM)佔 31.8%，第二名(HP)佔 26.3%，第三名(ACER)佔 13.2%，第四名(ASUS)佔 6.3%，其他(others)佔 9.2%。前二名的出貨總和達市場總出貨量的 58%，代表 IBM 及合併後的 HP 在台灣地區中、小型伺服器市場的位置屬於寡佔的地位。在 2003 年 IDC 的市場佔有率的分析表中可知，ACER 的市佔率逐漸下滑(主要是國內另一品牌 ASUS 的掘起)。另外，Dell 也從 PC 的市場逐步跨入伺服器市場。

說明 2003 年台灣地區中、小型伺服器以銷售營業額為主的各家廠商排名，如表 4-4-5 所示。

	Quarter			
	03Q1	03Q2	03Q3	03Q4
Vendor	Sum of Value US\$M	Sum of Value US\$M	Sum of Value US\$M	Sum of Value US\$M
Acer	6.78	6.26	6.65	6.12
ASUS	1.00	1.01	1.66	2.36
Dell	2.38	2.56	3.15	3.28
Fujitsu	0.07	0.13	0.19	0.12
Hewlett-Packard	19.18	15.06	19.35	13.79
IBM	18.00	18.34	22.34	22.87
Leo (FIC)	0.48	0.30	0.18	0.14
NCR	0.08			
NEC	0.88	1.33	1.17	1.26
Others	3.36	1.90	2.01	1.61
Tatung	0.10	0.31	0.76	0.55
Sun Microsystems	0.05	0.19	0.03	0.15
總計	52.37	47.38	57.49	52.23

表 4-4-5：IDC 2003 年台灣地區中、小型伺服器市佔率明細表(by value)

資料來源：IDC

依 2003 年 IDC 的報導得知，2003 年台灣地區中、小型伺服器依營業額的市佔率排名如下：第一名(IBM)佔 38.9%，第二名(HP)佔 32.2%，第三名(ACER)佔 12.3%，第四名(Dell)佔 5.4%，第五名(ASUS)佔 2.9%。前二名的出貨營業額

的總和佔台灣市場的 71%，代表 IBM 及合併後的 HP 在台灣地區中、小型伺服器市場的位置屬於寡佔的地位。

(五) 2003 年工業標準伺服器銷售現況分析－依產品 CPU 等級分類

說明合併後的惠普台灣分公司於 2003 年工業標準伺服器依產品等級分類的銷售狀況表，如表 4-4-6 所示。

HP Taiwan	Quarter				Annual
	03Q1	03Q2	03Q3	03Q4	2003
CPU #	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit	Sum of Unit
1-Way	1,113	1,197	1,322	311	3,943
2-Way	2,341	1,696	3,439	2,453	9,929
4-Way	441	375	283	279	1,378
6-Way					0
8-Way	9	13	10	18	50

表 4-4-6：惠普台灣分公司 2003 年工業標準伺服器銷售狀況表

資料來源：IDC

依 2003 年 IDC 的報導得知，依 CPU 別分析各產品線的出貨量如下：第一名(2 顆 CPU)佔惠普公司 2003 年總出貨量的 64.9%，第二名(1 顆 CPU)佔 2003 年總出貨量的 25.8%，第三名(4 顆 CPU)佔 2003 年總出貨量的 9%，依此排名可以知道各產品線在惠普公司所佔的位置，及該產品線相對於客戶的重要性。

三．營運及組織概況

(一) 組織架構

圖 4-4-1 說明合併後的惠普台灣分公司的組織圖，惠普公司主要分成四大事業群：

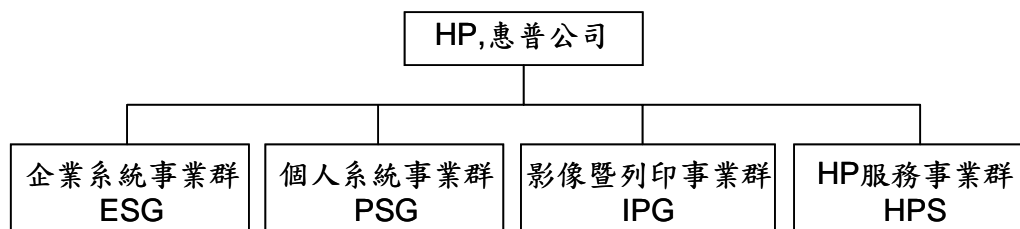


圖 4-4-1：2003 年惠普台灣分公司組織圖

資料來源：惠普科技股份有限公司

合併後的台灣惠普公司，其組織架構依美國總部的劃分方式分成四大事業群：

1. 企業系統事業群，掌管所有 Server 及 Storage 的相關產品。
2. 個人系統事業群，掌管個人電腦(桌上型、筆記型)、PDA 等產品。
3. 影像暨列印事業群，負責印表機相關業務。
4. HP 服務事業群，負責產品的售後服務及大型專案的整合建置服務。

四個事業群自負盈虧，相對的獨立運作。

圖 4-4-2 說明於 2003 年時，工業標準伺服器事業為企業系統事業群中的一個部門。

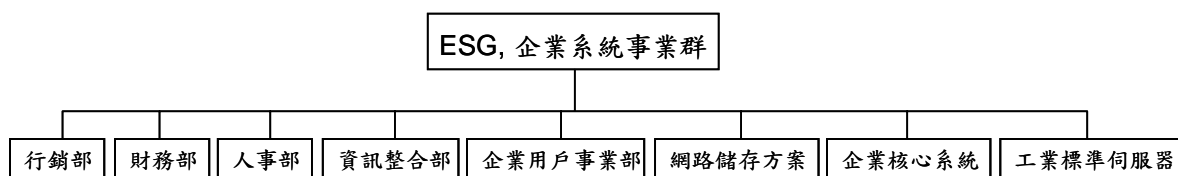


圖 4-4-2：2003 年惠普台灣分公司企業系統事業群組織圖

資料來源：惠普科技股份有限公司

圖 4-4-3 說明工業標準伺服器部門組織及任務的分工狀況，詳細請參考本章節(二)營運模式。

在合併後的惠普公司，工業標準伺服器事業被歸類為 Server 相關產品。因此架構於企業系統事業群之下，當時該事業部門主管除了向台灣地區企業系統事業群最高主管 report 外，同時也直接向亞太總部該伺服器事業主管 report。因此事業部門主管的 report 方式，是矩陣式的管理。



圖 4-4-3：2003 年惠普台灣分公司工業標準伺服器事業部組織圖

資料來源：惠普科技股份有限公司

工業標準伺服器事業部門組織內，擁有產品專業人員技術專業人員、廣告行銷人員及部門內直屬的業務人員，其分別執掌請參考(二)營運模式的說明。

(二) 營運模式

工業標準伺服器在惠普台灣分公司的年營業額約 20 億台幣，大約佔企業系統事業群的 1/2，部門的主要成員有 9 人，其主要功能介紹如下(如圖 4-4-3)：

1. MDM

通常為部門內較資深、產品知識較豐的同仁擔綱。主要的工作為 4P：Price、Product、Promotion 及 Position 等策略的訂定，為國外總公司及國內溝通的橋樑，MDM 等同於事業主管的分身，以及種種策略的行動的發起者。

2. ISS Marcom

負責事業部門的廣告事宜，和 MDM 配合相對密切。主要功能是將擬定好的策略或文宣，透過與公關公司或媒體人員溝通，達到廣告與企劃的目的，同時也是事業主管的化妝師。

3. ISS Alliance

擔任此角色的同仁，通常需較深的技術底子。負責整合工業標準伺服器與其他軟體廠商的產品，一同搭配，同時促銷。現階段常搭配的軟體廠商有 Microsoft、SAP、Oracle、Linux。

4. Product Specialists

產品專員分工方式是依其負責產品屬性的不同，如 1 顆 CPU、2 顆 CPU、4 顆 CPU、8 顆 CPU 或側桌型機器、機架型機器、刀鋒型機器等，而做不同的歸類。必需專長於某一特殊產品線，徹底了解公司自己的產品及市場的競爭現況，並與 MDM 充份配合，推出最適切的 Programs。並依產品屬性的不同，也看管某些特定經銷商，掌握一切市場訊息。

5. 企業用戶事業部 (31 人)

為 HP 內部的業務同仁組成，主要負責國內中、大型的客戶，任何商業用途的資訊產品皆可銷售。然工業標準伺服器產品仍延續康柏電腦的銷售模式，與經銷通路並肩合作，特別是（加值型經銷商）。而售後服務大多也是交由 HP 認證後的經銷商直接負責，僅有極少數客戶委由 HP 原廠提供服務。

6. 個人系統事業群(PSG)

這是一個不同於康柏電腦經銷模式的組織。除了要擔負個人電腦系統的銷售業務外，另有一個經銷組織交由此事業群管理，舉凡經銷商的種種創意活動，皆由此部門統一管理。這是一個跨部門的組織系統，利用有限的人力及資源，協助處理所有 HP 相關產品事業群，在經銷通路中發生的任何問題。

四．策略三構面分析

(一) 營運範疇

1. 產品與組織活動

- 企業系統事業群 (Enterprise Systems Group; ESG) :
由執行副總裁 Peter Blackmore 領導。ESG 專注於提供企業 IT 基礎架構的關鍵技術，以協助提昇企業的靈活營運 — 包括企業儲存裝置、伺服器、管理軟體和各種解決方案。
- 影像暨列印事業群 (Imaging & Printing Group; IPG) :
由執行副總裁 Vyomesh Joshi 領導。惠普是個人及商用領域的列印暨影像解決方案的領導廠商。IPG 包括印表機、多功能事務機、數位影像裝置（如數位相機和掃描器）以及相關配件、耗材。目前，也正在開拓商用列印市場。
- HP 服務事業群 (HP Services; HPS) :
由執行副總裁 Ann Livermore 領導。HP 的服務事業是由全球首屈一指的 65,000 位專業人士所組成的 IT 服務團隊。HPS 提供諮詢、專屬知識和全套服務，協助顧客從 IT 投資中取得可觀的商業價值。
- 個人系統事業群 (Personal Systems Group; PSG) :
由執行副總裁 Duane Zitzner 領導。PSG 專注於為家用和商用提供簡單、可靠和經濟的個人數位化解決方案和裝置，包括桌上型電腦、筆記型電腦、工作站、精簡型電腦、智慧掌上型電腦和個人裝置。

- 惠普實驗室(HP Labs; HPL)由資深副總裁 Dick Lampman 領軍為惠普的中央研究機構。其任務是為公司的未來不斷發明創新，提供先進及突破性的技術，為惠普贏得競爭優勢，創造商機。實驗室同時也從事研究基礎科學及能為惠普帶來利益的技術領域。

2. 營運及服務區域

惠普科技股份有限公司 <http://www.hp.com.tw>

台北 台北市 110 信義路五段 106 號 9 樓 (02) 8722-9000

中壢 桃園縣 324 平鎮市高雙路 20 號 (03) 491-3333

新竹 新竹市 300 埔頂路 99 巷 6 號之 2, MIT 幻象科技總部 1 樓 (03) 571-3511

台中 台中市 408 文心路一段 540 號 10 樓 (04) 2327-0153

台南 台南市科學園區南科二路 18 號 (06) 505-4888

高雄 高雄市 802 四維四路 10 號漢總企業大樓 12 樓 (07) 330-1199

3. 營業規模

HP 惠普公司目前有 700 家分公司與經銷處，145,000 名員工，遍佈全球 160 個國家，在 2001 年會計年度的營收達 452 億美元。台灣的 HP 惠普科技，自 1970 年成立至今，已設立台北、中壢、新竹、台中、台南及高雄等六個服務據點，員工約 1,100 名，多年來一直維持極高的成長率，2003 年會計年度的營收達新台幣 230 億元。

(二) 核心資源

1. 有形資產

- 2003 年惠普台灣分公司的資本額為約新台幣 15.4 億元。
- 營業據點全省共六處。
- 購置辦公室：台北市復興北路 337 號 4/8/9/10/11/12 樓層之土地及建築物。

2. 無形資產

- 擁有多項的資訊科技的專利
- 擁有全產品線的優勢，從 PC、PDA、Printer、NT Server、Unix Server、Non-Stop、Storage，乃至於軟體 OpenView、HP-UX 等，提供客戶全方位的服務，滿足客戶全方位的需求
- 具知名品牌效益，與其他重要硬、軟體廠商分工合作密切，如 Intel、Microsoft、SAP、Oracle，由於 HP 的品牌優勢、各類型的軟、硬體廠商皆樂於與其合作，帶來無限商機。

3. 員工能力

2003 年統計員工學歷分析，採樣母體：惠普台灣分公司 1,100 名員工

碩博士學位：29.04%

學士學位：51.17%

專科畢業：19.79%

4. 組織能力

- 企業系統事業群 (ESG) 提供企業 IT 基礎架構方面的關鍵技術，包括儲存裝置、伺服器、軟體和各種解決方案，以協助提昇企業的靈活營運。ESG 解決方案旨在改進基礎架構管理、持續性和彈性，並為未來的應用提供技術基礎。透過與惠普服務以及協力廠商的合作，ESG 可有效的協助顧客滿足其核心商業需求。
- 工業標準伺服器 (Industry Standard Servers; ISS) 系列採用開放標準，用於需求多元性環境，其中包括業界最廣泛的產品。惠普承諾將繼續投資於開放架構，包括對 Windows 和 Linux 在資本上和智慧財上的投資。ISS 將繼續領導開發先進的伺服器架構、ProLiant Essentials 裝機軟體，並將透過研發以 .NET 基礎架構和 Linux 為主的解決方案來進一步提昇惠普的市場佔有率。ISS 還將提供 ProLiant 系列產品，並將與合作夥伴協力創造以統一開放標準為主的產業技術。

- 惠普服務事業群協助顧客從其 IT 投資中實現可觀的商業價值。經由技術和顧客需求的緊密結合，惠普的專業服務人員得以幫助顧客降低成本、延伸和最佳化企業投資。
- 惠普在技術及產品領域的領先地位長達 17 年之久，是噴墨印表機、多功能事務機、雷射印表機、大尺寸繪圖機、掃描器和列印伺服器的全球市場領導者。惠普且擁有在全美排名第三的數位相機業務。

IPG 正在推動惠普兩項關鍵業務：數位出版和數位影像。如今的數位出版意味著 270 億美元的市場機會，而數位影像也是一個 180 億美元的大市場。

除列印和影像業務外，IPG 還負責惠普消費性產品的全球市場行銷、銷售和配送。

- 個人系統事業群 (PSG) 是業界領先的個人數位化解決方案供應商，提供筆記型電腦、桌上型電腦、工作站、精簡型電腦、掌上型電腦和 Internet 裝置。PSG 還負責惠普在內建軟體、內建計算、家庭網路解決方案和個人存儲裝置等新業務。

此外，PSG 將負責惠普的經銷管道、電話銷售、線上銷售以及市場行銷組織，同時領導惠普對中小型商業顧客的銷售和行銷。此外，該組織還負責為惠普發展混合銷售管道以及一流的成本結構和處理過程。

- 惠普實驗室認為，資訊科技正朝向以服務為中心的營運模式轉變，這將大為簡化基礎架構及個人存取裝置的部署和運作。透過與康柏實驗室的合併，惠普的研究力量更得以強化，進而有能力使夢想成真。惠普實驗室的研究重點包括四方面：以服務為中心的基礎架構、存取裝置、智慧型企業和數位化消費者。此外，惠普實驗室更朝先進的技術展開基礎研究，其中包括分子電子學和原子級儲存。

5. 組織文化

- HP 惠普強調溝通、人性、彈性及團隊認同的價值觀，演繹出活性、有機的組織互動及作業流程，形成與眾不同的企業文化。除了努力追求卓越的成就與貢獻，在維護全球生態與環境保護之永續經營理念上更是不遺餘力，並率先成為國內第一家以原廠碳粉匣獲得環保署第二類環保標章的廠商，同時獲頒美國、德國與歐洲等國際環保認證及多項獎章的肯定。此外，更積極從社會關懷、文化贊助及科技教育等面向落實企業公民責任。HP 惠普相信，科技的開發與進步，終需回歸「人」的角色，唯有切身投入社會，企業才能找到永續經營的價值，科技的應用才能找出它正確的方向。
- 車庫中 Bill Hewlett 和 Dave Packard 埋首鑽研的第一台音頻震盪器，造就了 HP 惠普自 1939 年以來不斷創新的科技奇蹟；而在派餅店的餐杯墊上第一台可攜式個人電腦原型的設計塗鴉，開啟了康柏 20 年來叱吒電腦業的傳奇。新的 HP 惠普團隊將結合兩大巨擘立業以來所堅持的創新精神，整合科技專業與深度服務，驅動科技新紀元，同時實踐以科技回饋人文關懷、克盡公民責任的企業使命。

HP 惠普科技股份有限公司 <http://www.hp.com.tw>

(三) 關係網路

1. 網路位置

在合併後的惠普，在操作工業標準伺服器事業時，與康柏電腦及合併前的惠普公司有很大的差別。對於產品從工廠出來，到客戶手中為止，各類型的銷售管道都甚為重視。不論直銷或經銷模式，不論是配銷商或是第二階的轉銷商都有專職人員給予必要的協助。因此合併後惠普公司的網路位置與其經銷伙伴及客戶之中，都有良好的互動。

2. 競爭者關係

工業標準伺服器事業，其競爭者分成外商廠牌，如 IBM、DELL，以及本土

廠商，如 ACER、ASUS。與外商品牌屬於全面競爭，而與本土廠商屬於“競合”的關係，在低階 1 顆及 2 顆 CPU 的機器是競爭狀態，中、高階 4 顆及 8 顆 CPU 的機器，因本土廠商無對應機型，因此有合作空間。合併後的惠普公司將 4 顆及 8 顆 CPU 的機器亦交由本土廠商代理銷售。

3. 客戶關係

- 製造業：合併後的惠普與製造業有良好的互動，特別是半導體及高科技製造業，利用“國際採購的力量”，IPO 與 ODM 或 OEM 客戶皆有良好的互動，達到魚幫水，水幫魚的“雙贏”境界。
- 政府、軍方、學校及研究單位：是惠普公司重要的客戶群之一，特別是工業標準伺服器事業群，這些單位營業額大約佔工業標準伺服器事業總體營業額的 40%。
- 電信業：不論是公營或民營的電信公司，合併後的惠普公司皆有良好的客戶關係。
- 金融、醫療業：合併後的惠普公司，在這兩個行業中，並無太大的斬獲，由於客戶穩健保守的相對作風，在客戶關係與營業額的收入方面，成長力道緩慢。

五·四個競技場分析

對照於合併後的惠普公司工業標準伺服器事業的經營策略及績效表現，四個競技場的位置如下：

(一) 價值與效率競技場 (如圖 4-4-4) — 分析產品、服務的價值及效率

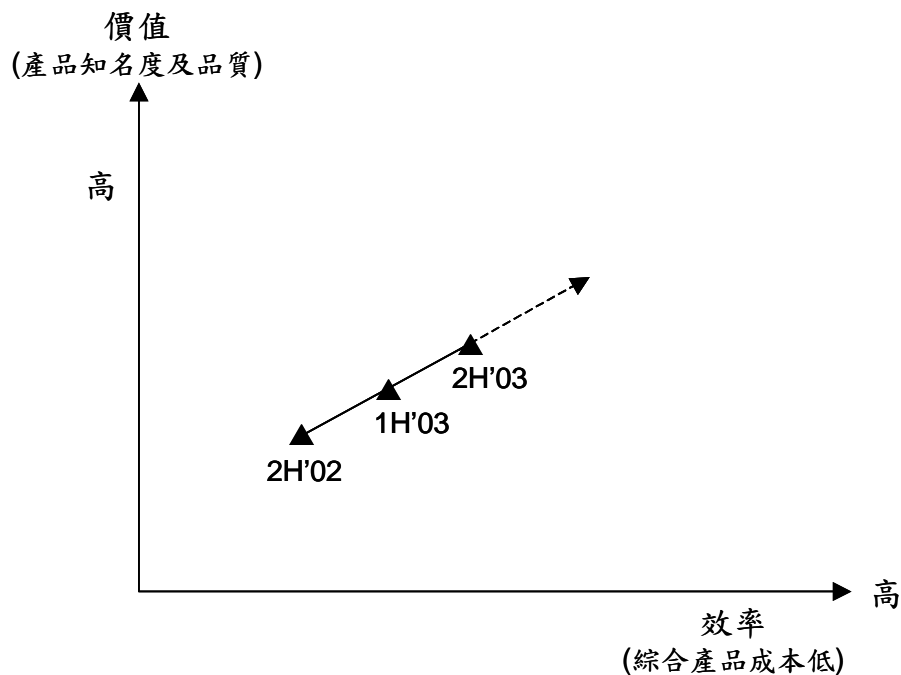


圖 4-4-4：價值與效率競技場

資源來源：本研究整理

價值：合併後，工業標準伺服器事業百分之九十是延續康柏電腦原有的產品線，因此產品的知名度及品質皆相當的高，合併後台灣市場佔有率雖落後 IBM 3~5%，然而在全球交貨數量上，仍領先 IBM 及 DEL 約 10~15%，因此價值位置的走勢繼續上升。

效率：合併後的惠普擁有規模經濟、範疇經濟等的優勢，在降低成本上有明顯改善。另與 Intel 的策略聯盟，可在第一時間取得新的晶片，在上市的時效上具有優勢。另採取直銷商共存的模式，在大型客戶中，提供戴爾電腦的直銷服務，另保有經銷通路，但嚴格控管庫存，整體效率明顯提昇。從表 4-4-1 的營收成長及表 4-4-2 的營業毛利率的成長可以得知。

(二) 能耐與結構競技場 (如圖 4-4-5) — 分析企業本身的能耐、結構與競局

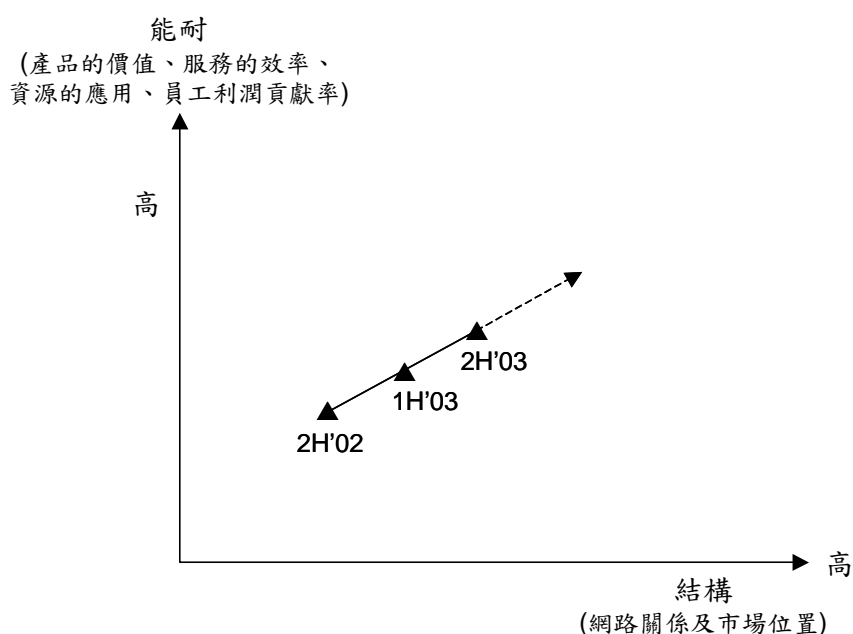


圖 4-4-5：能耐與結構競技場

資源來源：本研究整理

能耐：合併後的惠普公司在工業標準伺服器事業的產品汰弱留強，擁有非常完整的產品線優勢。更由於建構較綿密的經銷網路，因此整體客戶的滿意度相對的提升。而在員工營業額的每人貢獻度，相較於合併前的惠普及康柏公司都來的高 (如表 4-4-3 所示)。因此能耐位置的走勢繼續上升。

結構：合併後的惠普公司擁有較強的網路關係，不論是公司對經銷通路或客戶，網路關係都有明顯上升的趨勢，夾著全球 3 台工業標準伺服器，就有 1 台來自惠普的實力，在結構位置上有明顯的優勢，又與 Intel、Microsoft 等大廠維繫良好的關係，更有推波助瀾的效果。而網路關係中，配合 IPO 在國內大量採購的走勢，與製造業有更好的互動關係。整體而言，結構位置的走勢持續上升。

(三) 體系與實力 (如圖 4-4-6) — 分析企業在產業網路的位置

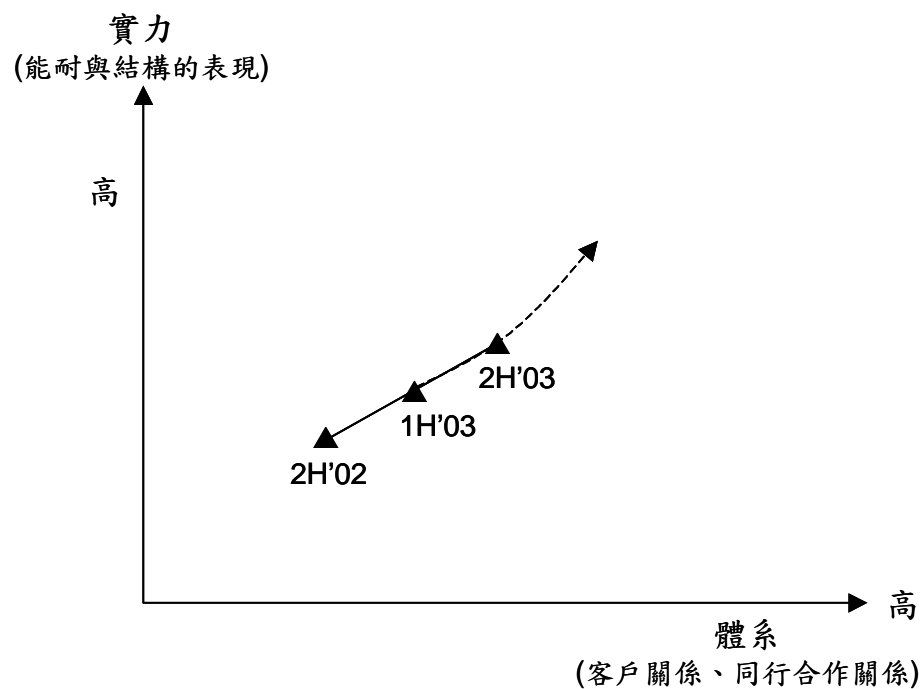


圖 4-4-6：體系與實力競技場

資源來源：本研究整理

實力：透過能耐及結構位置的分析，合併後的惠普公司在工業標準伺服器事業中，展現強勁的成長力道，不論是產品的品質、服務的效率、員工的貢獻率，或是結構中的市佔率等，都可預測將有良好的表現。

體系：在整個企業體系中，工業標準伺服器事業除了與國外各大廠 Intel、Microsoft、Oracle、SAP 等皆有良好的網路關係外，與國內諸多代工廠，如英業達、廣達、仁寶、神達等皆有良好的客戶關係，不只於製造業，在其他行業如電信、金融、政府等，都維繫良好的關係，使得合併後的惠普有良好的體系關係。

(四) 同型與異質競技場 (如圖 4-4-7) — 分析企業經營在生存環境中所追求的族群同形與差異化

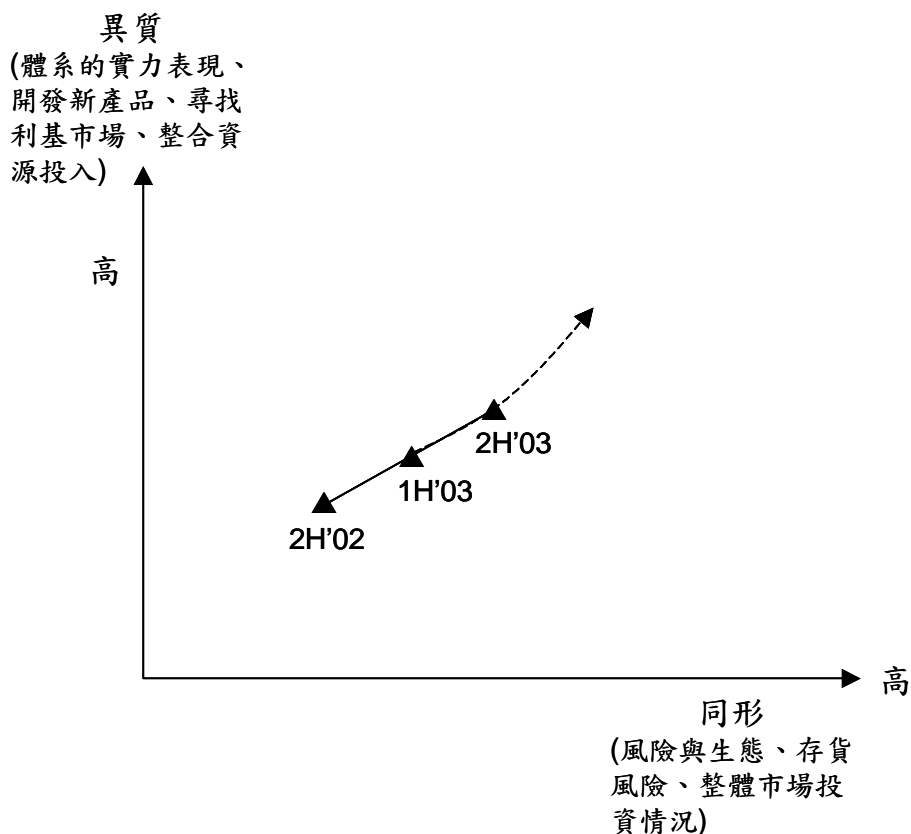


圖 4-4-7：異質與同形競技場

資源來源：本研究整理

同形：合併後的惠普公司，在工業標準伺服器仍有 80~90% 透過經銷通路。從配銷商、加值型經銷商，乃至於第二階轉銷商，經銷網路完整。另對於庫存嚴密控管，不得高於 4~5 週的庫存水位，優於同業中 7~8 週。雖整體製造業上、下流西進，對整體同形族群產生影響，透過“惠通”計劃，提供台商在大陸所需的服務，像是核心能力的轉移與複製，將影響降至最低。

異質：合併後的惠普公司，靠範疇經濟、整體採購成本下降、議價能力增加等，在微利空間的資訊行業，仍有不錯的表現。另與 Intel、Microsoft 等的策略聯盟關係，新產品問市時間較其他競爭者提前許多。又因其在伺服器的研發投資甚多，推出的產品常為業界先驅，因此擴大與競爭者的差異化而獲利。因此在異質位置的走勢將持續上升。