ISSN 1023-2842
中山管理評論　2009 年九月號
第十七卷第三期　　p.715-739

友訊科技—三個有關於進入俄羅斯市場的故事

D-Link-Three Stories Related with Entering Russia Markets

倪衍森* *Yen-Sen Ni*
淡江大學管理科學研究所
Graduate Institute of Management Sciences,
Tamkang University

陳育欣 *Yu-Hsin Chen*
淡江大學管理科學研究所
Graduate Institute of Management Sciences,
Tamkang University

摘要

友訊科技(D-Link) 除經營美國、歐洲、亞太市場外，隨著網路全球化發展，友訊科技又陸續往中東、印度、非洲、南美、俄羅斯等新興市場邁進。目前於全球 64 個國家中設立了近 130 個辦公室，產品廣銷至 170 個國家。自研發、生產、品牌、行銷到服務，友訊科技具備相當完整價值鏈並已經成功的將台灣品牌深植到世界各地，且進入不同文化背景的不同國家，與經銷商合作、與對手競爭。

*通訊作者：倪衍森，淡江大學管理科學研究所副教授，作者感謝主編與匿名審稿委員們惠予的寶貴意見，此外作者感謝友訊科技曹執行長在百忙當中，接受我們的訪談，並提供國際品牌行銷的親身經歷與寶貴意見。

本個案乃挑選三個有關進入俄羅斯市場的課題，並著眼於在如何進入國外市場過程。第一個課題乃是友訊科技是否應該進入俄羅斯市場的抉擇，及如何進入俄羅斯市場，並說明如何創造其市場價值於俄羅斯市場。第二個課題為友訊科技面臨是否要採用賒銷放帳的抉擇，並討論如何在擴大市場與風險控管之間掌握所需要拿捏與分寸。第三個課題乃是專注於一個市場誤判事件。

此三個進入俄羅斯市場的課題幾乎牽動整個價值鏈體系的狀況。透過真實事件的闡述，讓學員能體會企業思考問題、面對問題，解決問題的過程，並瞭解友訊企業在不斷克服困難的過程中，而成為一家具有國際知名品牌的企業。

關鍵詞：進入新市場、賒銷放帳、蝴蝶效應

Abstract

D-Link not only operated in the traditional USA, Europe, and Asia markets, but as the globalization of network develops dramatically, it also expanded into Mid-East, India, Africa, South America, and Russia. At the time of the case writing, D-Link had nearly 130 offices in 64 countries, and sold their products in 170 countries. The D-Link brand was successfully established in the worldwide markets. It operated in the entire value chain, including, R&D, production, branding, marketing, and service. D-Link, has to compete with rivals, cooperates with distributors, and encounters different cultures in different countries.

This case focuses on three issues related with entering the Russian market, and highlights the process of entering a foreign market. The first issue is whether D-Link should enter the Russian markets, and how D-Link entered the Russian market and created market values in Russia. The second issue is whether D-Link should provide credits balance with its customers. A discussion on the balance between market share and risk management can be carried out. The third issue focuses on an error in market judgment.

---

* Corresponding author: Yen-Sen Ni, Associate Professor, Graduate Institute of Management Sciences. Authors are indebt the valuable suggestions provided by the editor and referees; in addition, authors are also indebt the personal experience and valuable suggestions related to the marketing of international brand offered by D-Link CEO Tsao.

All these affect the whole value chain. Through discussions, students will realize how D-Link managed, faced, and solved these issues, and gain insights in establishing an international brand.

Keywords: Entry of New Markets, Credit Sales, Butterfly Effects

壹、個案本文

一、個案公司與產業概況描述

自 1986 年成立至今，二十餘年來友訊科技致力於網通產品的研發生產，並以自有品牌行銷全球，現已成為全方位網路解決方案之國際知名大廠。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 友訊科技連續五年進榜且名列第七，整體品牌價值為美金 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 ACER（宏碁）、ASUS（華碩）及 HTC（宏達電），為台灣 ICT 品牌前四強。

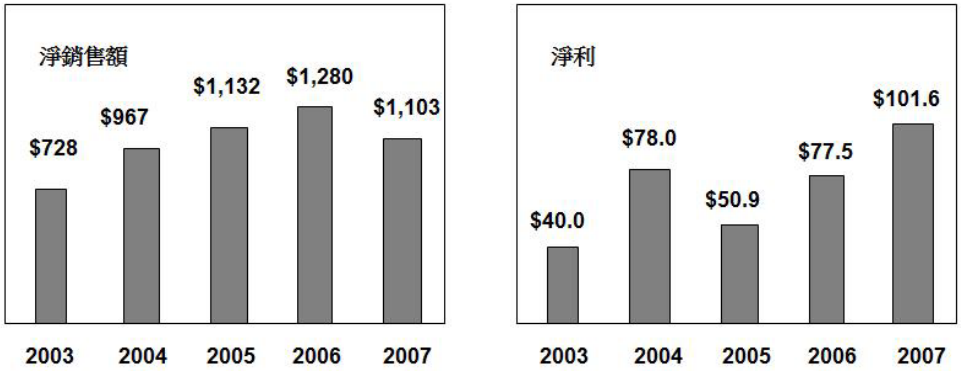
友訊科技產品二十餘年的時間拓展了如此全球性的企業版圖，靠的是充分授權、尊重文化差異，並完全的信任及在地化的人才管理。友訊科技堅持務實而友善的企業文化。每個國家的消費性市場有其不同的文化及競爭環境，如進入日本市場時面臨了寡占的競爭市場；而歐洲市場被殊異的語言及地理環境區分成數個不同屬性的市場，北歐開放而直接、中歐拘謹而實際、南歐則是講究人情；中國、印度、俄羅斯、巴西金磚四國，各有各的文化背景和當時尚未成熟的商業環境，友訊科技憑藉著信任與尊重的管理哲學成功實現了區域性的品牌行銷策略，讓 D-Link 這個品牌一步一腳印的佇足到全球各個角落。

成立之初，友訊只是一家資本額新台幣 200 萬的小公司，2007 年友訊科技的總營收高達 389 億台幣，純品牌營收亦突破十億美金，年均成長約為 15%。這樣的經營成效並非偶然，友訊科技務實面對各種市場競爭者的挑戰，以創新產品與其它主流品牌正面對壘；即使企業日益成長壯大，仍秉持靈活彈性的運作策略，唯一不變的只有務實而友善的企業文化。面對一層層的市場進入障礙，D-Link 用心傾聽市場的聲音，進而理解該市場價值鏈的全貌，用對策略、找對夥伴，屢屢克服障礙，其用心更成為潛在競爭者難以望其項背的進

入障礙。

近年來，友訊科技已在世界各地的消費性網通設備及電信領域站穩腳步，新興市場占友訊營收約為五成。2007 至 2009 年，雖然世界遭遇金融風暴，北美消費性市場受創尤其嚴重，但友訊科技卻能趁機積極整合北美及南美市場，藉以提高產業地位及拓展中小企業與電信市場的實力(黃晶琳，2009)。這是友訊科技一直以來在危機中創造轉機的風範，如 1997 年東南亞市場的金融風暴，英特爾全面退出網路設備市場，早就蟄伏等待機會的 D-Link 立刻搶進巴西、俄羅斯等市場通路。友訊科技從注視每個市場變化與危機的本質，當各企業還在怪罪環境時，它已積極將觸角指向亟待重建的新市場。

友訊科技是「友善的通訊」，是貼近世界各國的使用者需求的通訊；友訊科技也是「好朋友一起合作」，它讓所有的合作夥伴明瞭：只有你贏，我才會贏！D-Link 更是讓不同種族、國度及文化的夥伴連結起來的企業；不斷的觀察、傾聽、詢問並解決問題，讓不同文化背景的夥伴與客戶，藉著友訊科技連結起共同奮鬥、成長的寶貴經歷！



單位：美元（2007 年平均台美匯率：1 美元＝32.882 台幣）

圖 1 友訊科技 2003～2007 年之營收與淨利圖[1]

二、個案主要問題描述

（一）楔子

曹執行長與李教授是熟識多年的朋友。「友訊科技在短短 20 餘年，

[1] 資料來源：友訊科技股份有限公司，2008。

在 64 個國家設立了近 130 個營業服務據點，產品賣到 170 個國家，平均每年設 3 家分公司、6 個辦公室，開發 8 個國家的市場，若不是天時、地利、人和，很難達到吧！」李教授起了個話題。曹執行長笑著回答：「企業的發展並不是單純的數學問題，這應該也是當時創立者以 200 萬新台幣開設這家網卡設計公司時所始料未及的。」曹執行長接著說「不知道是企業要改革發展就會觸碰到很多問題，還是這些不斷發生的問題推動了企業的改革與發展；好的企業會不斷的克服困難、解決問題。回首來時路就會發現，企業已經在不斷發生問題、解決問題中，成長茁壯。」

「每個國家都有不同的文化背景，友訊科技是如何把企業文化推展到完全不同文化背景的國家呢？到不同的國家是否會遇到一樣的問題？要維繫 170 個海外市場，還要不斷的拓展、經營工廠、研發展品，各地的風險、需求也不盡相同，企業的後勤單位又是如何支應的呢？」聽到曹執行長中肯的回答，李教授接著提出一連串的問題。被這樣一問，曹執行長先是一愣，然後笑著說：「這些問題可不是一下子可以說完的，這樣好了，我說幾個在俄羅斯市場開拓的故事給你聽。企業不只要創造價值，還要讓消費市場透過價格來肯定你的價值，然而，價值鏈中的任一個環節若被中斷，辛辛苦苦創造的價值很可能就前功盡棄。這些雖然是發生在俄羅斯市場的故事，但每個跨國企業，在不同的國家都會面臨這些價值鏈中不允許被中斷的環節。」李教授用專注期待的眼神與微微的點頭，告訴曹執行長：他已經迫不及待洗耳恭聽了……。

（二）進入市場的決擇

「只要拿下莫斯科，便等於攻佔了整個俄羅斯市場。」當 D-Link 開始考慮進入俄羅斯市場時，蒐集的資訊都指向這個答案。在經驗中，很多的開發中國家都是如此，城鄉差距大，大部份的商業行為都集中在幾個主要城市中，在俄羅斯更是如此，資料顯示約有 80%交易在莫斯科完成。所以，大部份人所謂的俄羅斯市場，其實就是莫斯科市場而已。公司很快的編組了一個初探團隊，前進俄羅斯，第一站也是唯一的一站就是─莫斯科！

到了莫斯科，商業活動十分熱絡，且似乎俄羅斯大部份的交易都在這裡進行。莫斯科是兵家必爭之地，市場上早已充斥各大廠牌的經銷商與服務站，價格上的競爭自然也是紅海一片。這個團隊回來後，要積極

加入戰場或謹慎面對，畢竟在必爭之地莫斯科好像沒有太多空間了。

雖然投入競爭行列不見得沒有勝算，但公司要做是必需在風險中發現價值。第二次的考察，除了莫斯科外，也安排到幾個其它的城市觀察，果然，這些地方除了少數的區域性廠商外，根本沒有企業進來設點，所以當地人要作採購自然都得到莫斯科。這個新的訊息，引起了熱烈討論：

「當地已形成聚集經濟，大家都知道要購買產品就要到莫斯科，我們只要在莫斯科，顧客就會找到我們！」行銷部趙經理認為「我們要做的是說服客戶採用我們的產品！這跟在其它國家的市場是一樣的，競爭總是無法避免的。」

管理部朱課長也贊同：「只在莫斯科設點，成本相對低很多且管理容易；若發現決策錯誤必須撤出市場，風險也較低。另外，現在處於蘇聯剛解體之後的混亂時期，風險是必須考量的。」

「網通的產品特性，通常不是買回去就可以使用，需要安裝、測試。常常會有使用者不會安裝或安裝錯誤，就以為是產品有問題而失去對產品的信心；另外，網通產品通常必需與不同廠牌的周邊商品連接，會有產品匹配、設定的問題，往往一發生錯誤，顧客會第一個懷疑的，就是新買的產品。」負責海外市場的謝經理認為「若只是在莫斯科販售，當產品送到終端客戶手上，出了狀況找不到我們諮詢服務，使用者就會斷定是我們的問題。現在，許多採購相關產品的人都會透過網路來瞭解產品的效率及穩定性，只要有幾篇強烈質疑產品的網路文章，對公司產品就是大傷害。若能普遍設點，建立好的支援服務體系，一定可以勝過那些在莫斯科競爭到頭破血流的對手。因為，我們不只賣給客戶產品，還有誠意與安心，這正是網通產品使用者最需要的。」

管理部朱課長再發言：「我也知道多設點對客戶、對品牌形象都是好的，但是我們必須對股東負責，每一分投入都必須考慮到未來是否能夠回收。其他城市沒企業去設點一定有其原因，龐大的成本、人員招募與訓練、庫存管理等成本都必須算進去。若投入數倍成本，卻只增加一些收入，又提高風險，我們便沒有去冒險的理由。」

行銷部的趙經理再說：「在莫斯科設了點，已經是往前跨了一大步，不一定一開始就大刀闊斧的花大錢做，莫斯科設第一個點， D-Link 的版圖就已經跨進俄羅斯。至於怎麼經營，先進去再說。」

「不過，重點在於整體的思考與佈局，只是想賣一台算一台的做法，與想好好經營市場的策略是截然不同的。如朱課長所說，兩者的成本也大相逕庭，一開始若沒有明確的策略，執行者的目標不明確、績效也不

易衡量，其它部門也不容易配合。」謝經理說「我個人認為，不管進不進去，或要用什麼方式進去，都應該有很明確的決定，不要抱且戰且走的心態。」

曹執行長聽了大家的意見後，說「大家的看法都沒有錯，只是角度不同，但公司只能有一個決定，一但決策確定，永遠也沒辦法驗證另一個未執行的決策的優劣，經過充份討論，一定可以找到一個好決策」

（三）信用與信任

當友訊科技開始俄羅斯市場的經營時，正值蘇聯解體之混亂期，公司非常擔心貿然放帳可能造成的風險，因此原則上不做賒銷放帳交易。隨著業務持續成長，通路商逐漸開始要求公司以放款方式來交易、提供更多財務支援，甚至明白表示如果不放帳以後就不用做生意了。

這樣的狀況讓友訊科技十分困擾，以當時公司帳面的淨利率約 5%來算，若被倒 100 萬的帳，就等於倒掉了 2000 萬營收的利潤。但是若不放款來進行交易，似乎就要面臨放棄所建立的俄羅斯市場。

面對這問題，曹執行長仔細研究主要往來的通路商，發現目前 D-Link 的產品線佔這些主要通路商的營收不到百分之十。即使同意放帳，對通路商的資金運作改善也相當有限。於是，曹執行長親自登門拜訪通路商，說：「我能體會您在財務週轉上的需求，但友訊佔貴公司的銷售比重實在不高，就算放帳，對你們幫助也不大，不如友訊提供價格上的折讓，你們則透過其他較大的供應商取得財務支援，這樣不就兩全其美了嗎？」這些通路商覺得言之有理，順利達成協議，業務在不賒銷的情況下持續成長。

隨著業務規模擴大，通路商的進貨量越來越大，有些甚至佔了該通路商營收的六成以上，同樣的問題又再度被提出來討論。通路商老闆：「因為貴公司產品確實不差、價格合理、服務周全，頗受顧客歡迎，我們長期推薦銷售貴公司的產品。但是，因為貴公司堅持不賒銷放帳，我們資金的積壓實在太大，若貴公司再不同意賒銷，我們就必需減少貴公司的產品進貨並另尋供應商了。」

確實，經過幾年的合作，俄羅斯不再是個陌生的市場，通路商也成為熟悉的合作夥伴了，但是，大部份人仍然認為俄羅斯市場很混亂、風險很高，同業中堅持不賒銷的仍不在少數。公司內部的聲音是：

財務部：銷售金額越來越大，賒銷放帳的風險就越來越高，我們已提供折讓以換取風險降低，即使現在同意放帳，也不見得能將折讓收回。況且，俄羅斯過去因為政治、經濟因素曾經發生許多的倒帳案例。若把賒銷拿來當成競爭工具，是非常危險的作法。

當地主管梁經理：我可以理解你們所說的風險，但你們是坐在辦公室裡作決策的人，無法體會我們團隊從無到有開創新市場的辛苦。要只是因為無法放帳，將這個市場拱手讓人，不只是公司的損失，也打擊了第一線人員的士氣。難道我們在別的市場可以放帳，在俄羅斯就不行？你們說澳洲商業環境成熟，之前不也被倒帳？會不會被倒帳，不是每天坐在辦公室中就可以看出來！我當然知道不放帳就不會被倒帳，但沒有生意，你財務部哪裡有錢來發薪水？

海外行銷部：近幾年，俄羅斯經濟景氣持續穩定成長，我們是不能因噎廢食，也許可以透過就近了解市場實際狀況，隨時觀察檢視通路商銷售情形，了解通路是否有異常囤積存貨等問題，或由我們向銀行投保以控制放帳風險也是一個做法。梁經理，要不要說一下你實際觀察的狀況，給大家作參考？

梁經理：這些主要通路商確實購買很多 D-Link 的產品，表示該通路商對本公司的依存度很高，產品毛利也不差，已經是他們營收獲利的主要來源，這些通路商不會笨到倒我們帳而自斷長期的獲利。我們也經常拜訪且徵信，這些老闆的經營理念正派而且態度誠懇，而且，這幾家通路商，擁有為數眾多的下游通路，其被倒帳的風險已經分散，通路商本身的風險並不高。

物流管理部：若能就近設立發貨倉庫，減短貨物運送到通路商所耗費的時間，通路商庫存就可以降低，也不需要給太長的付款天數；又或者建構 ERP 系統，隨時掌控通路商的銷售與庫存狀況；甚至可以採週結的方式來代替月結以降低風險。

財務部：不管怎麼說，當地倒帳的風險仍高於其他區域，短期間要建立上述的機制似乎並不容易，而且這些機制的設置，都將提高不少成本，風險必需降到最低，發生倒帳不只對公司財務造成影響，接下來所產生的法律及求償問題，更是繁雜。若要開始放帳，要確定當地的財務、法務人員是否已具備充足能力。從本部門保護公司資產的立場，目前大部份的意見都尚未執行，實在很難說服我們改變其為高風險地區的看法。

曹執行長：我們不可能放棄才剛發芽生根的俄羅斯市場，但也不可能忽視賒銷將帶來的風險。這是風險與機會，成本與獲利間的抉擇，我

們必須有一個明確的原則給這個市場的所有通路經銷商，請大家思考並作出對公司最有利的決定。

（四）蝴蝶效應[2]

市場剛開拓約莫兩年，市場開發團隊十分渴盼設計團隊能推出符合俄羅斯市場需求的產品。市場開發團隊將市場第一線的需求回報給總部技術團隊，期待有讓人耳目一新而市場接受度高的產品，讓 D-Link 品牌乘著好產品的上昇氣流來奠定品牌在市場上的地位。區域經理梁先生一有機會便積極拜訪研發和製造團隊，但得到的回覆總是「這是區域性的特殊需求，需求量不大，便沒有利潤空間」、「我們公司已經有這麼多好產品，為何不找幾個已經成熟的產品先賣賣看？」、「別的市場賣得很好呀，重新設計既浪費時間，又增加很多成本，總不能每開闢一個新市場就得重新開發產品」。俄羅斯大部分區域的天候長期在冰天雪地之中，許多產品在其他地區或許只會被要求 10 個功能規格，但在俄羅斯，卻可能有 12 個功能規格必須被滿足，例如要能夠在零下 40 度的環境中照常運作等等。

終於等到一項新產品的推出，梁經理長期與研發部門討論研究，已將俄羅斯市場需求跟規格在產品設計階段全部考慮進去。市場上既有的競爭對手並沒有這樣的新產品，而這個需求也很貼近客戶的需要。這項新產品，讓該團隊的每個成員充滿信心，經銷商的反應也超乎預期。

新產品的詢問度一天比一天高，甚至有經銷商積極爭取獨家代理該產品的意願。俄羅斯團隊在梁經理的帶領並積極與總部的溝通下，揚眉吐氣的一天終於到來。但梁經理他告訴他的團隊，「沒有訂單，就別高興太早，看到新產品出來，經銷商總會積極的問東問西。有好東西可以賣，大家興致都很高，但進貨管銷都是成本，沒有把握，經銷商是不會輕易下訂單的。要高興，也要等訂單下下來再說。」在如此一片叫好聲當中，梁經理沒被掌聲沖昏頭，謹慎而積極是他一貫的態度。

訂單增加的速度確認了一件事：該產品不但叫好，而且叫座！各通

[2]某地上空一隻小小的蝴蝶扇動翅膀而擾動了空氣，長時間後可能導致遙遠的彼地發生一場暴風雨，其意涵有點類似台灣諺語的“講一個影子、生一個兒子”；或是意謂當業務單位過度樂觀時，其隨後發展往往與預期會有極大的落差。

路積極的下單催貨，遠超過之前的預期！每個經銷商都說急，只要拿得到貨，縮短回收期間、提供擔保品一切條件都好說！之前營業人員出去拜訪常常見不著面的經銷商，現在頻頻主動來訪。大家都認為梁經理之前的憂心是多餘的。

突然間踴進了許多不熟悉的客戶、沒預期到的通路也爭著要貨；原本已建立好關係的經銷商，更是打起「關係」牌，「我們一直支持友訊科技，現在有了好產品，我們總應該能優先訂貨吧！」套關係也好，抱怨也好，貨就是不夠賣。一面跟市場斡旋、一面想盡辦法進貨、調貨，這個月，是這個在冰天雪地裡的團隊最疲憊也是最愉悅的一個月！

好不容易把貨出罄，做了最佳的分配，大家開始統計出貨資料，顯然之前的計劃過於保守，接下來生產計劃須要作大幅修正，必須要求工廠調整產線，備料及周邊相關廠商都要進一步協調。為此，梁經理緊急與總部協調，走訪各單位，後勤支援是他打勝這一戰的主要關鍵。他由衷感謝各單位的幫忙，接下來這個產品要帶動整個市場，可少不了產線的大力協助！

回到總部，同仁們競相祝賀，之前為了發展產品規格有歧見的同事，也都肯定梁經理的努力，並一再強調，未來一定更加鼎力相助。產品大賣，想必品牌名聲也順勢帶到消費者耳中了，勢必要好好重新規劃俄羅斯市場，這項新產品要有足量的支援不在話下，其他產品自然也要陸續推出。雖然有還是有不同的聲音，但急單踴至是事實，這些聲音相形之下顯得微弱。

回到俄羅斯，整個團隊在總公司的支持與感謝下，士氣大大的提升。接下來幾天，大都在催促產線、確認到貨日，因為沒有到貨日，根本不敢聯絡沒配到貨或配貨不足的經銷商。這批貨出去，業績成長不在話下，去年底提出的計劃，早已達到目標，接下來這個市場已要邁入下一個階段了。正當大家尚沉溺在豐碩成果中的時候，有人開始注意到不太對勁：

「奇怪，之前積極催貨的經銷商為何沒有進一步聯絡？」

「市場上好像並沒有看到很多我們的產品。」

「唉呀！我們有跟他們說貨沒那麼快到呀！不然你去問」有人提出反駁。

「到貨日確定了再聯絡就可以，至少要讓經銷商知道貨什麼時候會到，不然去拜訪只會加強缺貨的不滿」另外一位同仁也附和。

「可是，再怎麼說，市場反應也太冷清了，之前貨一下就被搶光了，到現在也沒聽到顧客反應、抱怨、甚至連查詢功能用法等都沒有……」

「經銷商一定有管道賣給特定的消費者，在市場上是看不到的啦！反正，貨在經銷商手上，他們就會想辦法賣出去。」

終於，盼到進貨日確定的日子，積極的同仁馬上向各經銷商報喜。「什麼？上次出的才賣了幾台？」「跟你們當時預期的不一樣？市場已經供過於求了？」「以為新產品很有賣點，但是使用者還是習慣既有的品牌？」「新功能大家還不熟悉，使用者偏向使用功能簡單的機器？」聽到這些出乎意料之外的回覆，大家頓時不知所措。後來，直接拜訪各代理商才發現，之前推出該產品的行銷策略十分成功的傳達到下游廠商，讓下游廠商十分期待。因為市場對新產品還不熟悉時，便到各通路詢問、詢價，並要採購，所以各代理商、通路商都認為該產品有很大的市場，未上市的詢問度就很高。又聽說第一批貨源有限，所以一窩蜂想搶商機，競相下單。現在代理商、通路商都堆了一堆存貨尚未銷售，而工廠還有一大批貨在關外等著進來，加上向總部各單位修正的預期需求，工廠還在趕工生產，還有向上游廠商進的一堆原物料等等。

（五）結語

跨國商業的運作挑動了數百年未曾稍緩的商戰，然而，部份的企業在未上戰場與競爭對手一爭高下之前，已經自敗於一些細小環節上的失誤。有過於謹慎而錯失商機者，而忽略細節而致滿盤皆輸者亦所在多有。友訊科技在短短二十幾年間能成為全球消費性網通產品龍頭，是在價值鏈中每一個細節用心的結果。無論這些細節在那一個國度、既有的市場有何障礙，總能運用企業內所有的支援活動串起每一個環節，才能在 64 個國度扎根。

上述的個案中，不難看到同一個問題，在不同的部門、擔任不同的角色，就有不同的聲音。這代表著要串起價值鏈需要企業內每一個支援部門的參與，才能讓公司所創造出來的價值，從設計生產到顧客端充份發揮出來。每個個案都留下了思考的空間，雖然這是友訊科技已經經歷過的故事，然而，最後真正用來解決問題的方法，不一定就是最好的解答。對友訊科技而言，每一次經歷新的問題，跟各位在討論這個個案一樣，重新思考、從心學習，一次比一次更成熟，企業也將因決策團隊的成熟而更加茁壯。

貳、個案討論

一、個案討論主題

一個從研發生產到銷售、服務，價值鏈上的每個環節都兼備的跨國企業（林耀欽，2007；鐘從定、謝孟樺，2007）。其設計、生產、後勤支援、銷售與服務可能都在不同的國家完成。發生在俄羅斯的三個故事，詮釋在不同文化環境所面臨的問題，從初期的開拓決策、逐漸成熟卻面臨放帳風險，到正要起飛卻因判斷失誤而折翼。每一個過程都需要部門間的溝通與協調，價值鏈上的每個環節方得完美串聯。

本個案討論以價值鏈模型為主軸，讓學員在個案教學中充分體會到，每個部門都在創造企業價值，而每個環節都是價值傳遞不可或缺的角色。同時訓練學員在事件中，從決策者、執行者與各種支援角色的角度來思考。

本個案提供四個主題供學員討論：

（一）友訊科技進入俄羅斯市場的策略有那些重要考量？需要那些支援部門的參與？

（二）友訊科技面對賒銷風險與市場萎縮的取捨，是否已出現部門間的衝突？可能有哪些決策結果？這些結果對企業的風險與機會分別有何影響？對價值鏈的影響為何？

（三）在最後一個個案中，各部門的溝通與決策在價值鏈模型上所留下的軌跡為何？失誤發生在哪一個環節？該失誤對各部門及其它國家的團隊影響為何？

（四）學員認為三個故事最後的最佳解決方案為何？或應檢討的環節為何？

二、教學目標

（一）瞭解實務上企業各部門運行的分工與決策

（二）體會企業中不同角色間的矛盾、衝突與配合

（三）練習深入問題癥結並協調團隊解決問題

（四）嘗試思考進入國際市場可能面對的文化差異及各種問題

三、個案分析

（一）進入市場的抉擇

1. 陷入膠著的莫斯科市場

進入市場策略，經常被使用的模型為波特(Michael Porter)的五力分析，就是從供應商的議價力、買者的議價力、產業內的競爭者、替代品的威脅、以及潛在進入者的威脅，五個因素來探討進入市場決策（周旭華譯，1998）。將友訊科技進入俄羅斯市場的策略擺進模型中，會發現若選擇進入莫斯科，雖然友訊科技本身是製造商，在取得成本上具有優勢，但在莫斯科，既有的各大競爭廠商早已各自蟠踞一方，且未進入市場的潛在競爭者，要進入這個市場也非難事。因為客戶集中，莫斯科看起來是一個進入障礙較低的市場，但也吸引了更多競爭者，讓市場更加飽和。同時，客戶的議價力提昇，自由競爭市場達到市場平衡後，各企業不易取得超額的利潤。友訊科技此時面臨的決策是：是否要進入一個進入障礙小的完全競爭市場，在激烈競爭中取得有限的利潤？(趙必孝等，2007)。

宛如在毫無屏障的平原上打仗，無地利可靠，僅能正面廝殺，當廝殺到精疲力竭時，新敵人又加入戰局……。因此，要進入這個市場，若不是要盡情掠奪一番便揚長而去，那就必須先搶得一席之地，然後建立起進入障礙，削弱既有競爭者的競爭力，同時也讓潛在競爭者知難而退。然而，在莫斯科這個已然佔據俄羅斯80%交易的市場，正是一個低進入障礙的市場，一個難以避免正面廝殺的市場（陳慧玲、曹安邦，2008b，2008c）。

波特的一般策略(generic strategies)，正是在商戰中建立堡壘，提高進入障礙的策略思考模式，係指成本領先(cost leadership)、差異化(differentiation)與集中化(focus)三大策略 (周旭華譯，1998；吳思華，2000)。

成本領先雖是友訊對其它跨國大廠的優勢之一，但若憑此優勢過度採用價格競爭，則非但侵蝕利潤，亦難免陷入惡性競爭，讓俄羅斯市場形成一個有市場卻沒利潤的雞肋市場。

差異化講求的是運用高品質、創新及服務來提高競爭力。就考慮進入俄羅斯市場的這個短暫的期間，各競爭企業的品質水平

及產品創新不會有太大的變化。而網通業的服務形態，若只是在莫斯科單一城市設點，各企業間也不容易有太大的差異。

集中化(Focus)是指專注於特別的顧客、地區與通路。比較世界各國的市場與俄羅斯市場，其確實有特殊之處，可以為其特殊環境設計研發產品規格，這個競爭策略在第三個故事「蝴蝶效應」會提及。但若討論在進入市場初期，尤其就莫斯科而言，所有競爭者所看到的顧客、地區與通路幾乎毫無差異。

當焦點放在莫斯科，決策陷入膠著的主要原因，就是前段所分析的：進入門檻低，卻也不容易創造優勢。所以若選擇進入市場，就難免一番血戰；但若不進入市場，就眼巴巴的看著競爭對手輕鬆的佔領這個遍地需求的新興市場。無論怎麼說，企業不太可能坐視一個有機會的市場而不積極搶佔，但看不到優勢的機會，便會使企業陷入兩難，孫子曰「多算勝，少算不勝，而況於無算乎！」而目前的狀況確是算不出個「勝」來。

2. 機會與風險—挑戰者或利基者？

再度考察是這個故事的轉折點，也是個轉機，讓人想到「到非洲賣鞋」的經典寓言。出現新的機會了！就是到其它城市拓荒，「沒有別人做過」到底是機會、還是陷阱？已知的是：約 80%的交易在莫斯科完成。深入其他城市開拓服務據點，看似把一件可以用二十八十法則輕鬆完成的事，卻計劃花上百分之 80 以上的力量去做。

從 Kotler (2004)的市場行銷策略來看，其策略種類分為市場領導者(market leader)、市場挑戰者(market challengers)、市場追隨者(market followers)、以及市場利基者(market nichers)四種（周旭華譯，1998；黃營杉譯，1996）。若選擇在莫斯科單一城市設點，那友訊科技就是選擇以市場挑戰者的身份進入市場，挑戰既有的市場領導者，也必須與其它市場追隨者與市場利基者長期競爭。選擇到各個接近使用者的城市設立服務據點，若成功，便是以市場利基者的身份進入市場，而且很有可能「鄉村包圍城市」，回頭攻佔莫斯科，成為市場領導者，建立起其他競爭對手難以超越的障礙。

從波特的「一般策略」來思考，在「差異化」的優質服務項上，確實能大幅提升競爭力，築起潛在競爭者的進入障礙（周旭

華譯，1998；謝凱宇、林舒柔譯，2005）。尤其網通產品的特性，如故事中謝經理所述「通常不是買回去就可以使用，需要安裝、測試。常常會有使用者不會安裝或安裝錯誤，就以為是產品有問題而失去對產品的信心」，若能建立良好的服務網絡，使用者能夠放心採購，也會長期支持友訊科技的產品。客戶不用長途跋涉到莫斯科處理問題產品，不只降低成本，也掌握住網通產品使用者最看重的時效。「服務」對網通業確實是個附加價值極高的項目(趙必孝等，2007)。

企業當然不是附加價值高就可以去做，一切都得將本求利。在價值鏈中的支援部門，如財務與人力資源管理，在此就要扮演重要的角色。設立多少據點？聘請多少人員？需要多少中高階主管？將囤積多少存貨？增加多少營運費用？營運資金必須維持的水位？當地法律的適用、風險管理等等，一個跨國經營的企業，必需有堅強的專業支援部門成為其後盾。這些問題，都是企業進入市場時，必須切實面對的問題。所有的投入，都必需從未來的營利中賺回，經營者才能無愧於投資者。雖然，表面上支援部門提出負面的意見較多，但確實是務實而攸關勝敗的提醒。這些提醒與充滿理想的開創者的意見一樣，都是企業穩定成長不可或缺的聲音。

現實環境中的友訊科技，曹執行長堅持要「買」市場，而非「租」市場，要在市場長期深耕，而非短暫的掠奪。友訊科技成功的在俄羅斯建立許多服務據點，讓優質的服務緊緊抓住使用者的心，使競爭者在莫斯科用低價也搶不走友訊科技的客戶，D-Link在客戶心中已建立了難以搖撼的地位。有了友訊科技，網通產品採購者不再因為產品的問題，而必需到莫斯科處理，未能加入在地服務的競爭者只好選擇退出市場。目前，友訊科技在莫斯科的銷售只佔其在俄羅斯的 30%~40%，證明了莫斯科這個擁擠而飽和的市場並非唯一的選擇。友訊科技的深耕，在這個新興的市場中，開拓了出了一條嶄新的路。

（二）信用與信任

放帳的問題是實務上各個企業都會遇到的，從採購者的角度而言，

若交易時付現，囤積在倉庫中的貨物便成了積壓的資金，一直要等到產品出售並回收款項才能運用該筆資金進行下一次的交易。所以，能否取得適當的付款條件，對通路商資金的運用以至於營業規模有很大的影響。而從銷售者的角度，放帳就是風險，如文中所提，以淨利率約 5%來算，若被倒 100 萬的帳，就等於倒掉了 2000 萬營收的利潤，自然不能等閒視之（陳慧玲、曹安邦，2008d）。

第一次通路商的要求，被曹執行長的團隊巧妙解決了。關鍵在於「從客戶的角度思考」：當金額小時，對資金週轉幫助不大，但更好的獲利對通路商卻是很實際的利益。在利潤上作少許的讓步，換得企業風險的降低，並獲得通路商更多的支持。

第二次再提出相同的問題，表示上次的協議使銷售大幅成長，也因此情境有所轉變。第一，友訊科技已然是通路商的主要貨物供應來源，資金的積壓確實對通路商造成困擾；第二，友訊科技跟通路商間的關係已今非昔比，有長久的往來經驗。

系統性風險的部份（陳錦村，2003），從俄羅斯短期的成長來看，其商業環境已日趨成熟穩定，但因為過去有過政治影響經濟的記錄，使大部分企業不敢掉以輕心。另外，通路商的財務狀況也受其下游客戶影響，若下游客戶倒帳，常常會引起一連串的連鎖效應。

第二次提出放帳要求時，通路商面臨大筆資金的積壓，使其發展受限，並面臨資金週轉風險。因此，若無法解決他們的困難，通路商不得不尋求其它供應商的協助，或縮小經營規模。當然，這都不是友訊科技樂見的。

好的團隊不能人云亦云，要探討問題的來龍去脈。賒銷在大部份地區是很正常的商業行為，無論在那裡，放帳風險都存在，俄羅斯被認定是賒銷的高風險區的原因為何？是因為真的存在高風險，爾或只是單純的害怕 (害怕可能是來自於對市場或對象的不熟悉或口耳相傳的不良紀錄)？而友訊科技的現況，是否已排除部份狀況？

當放帳對象是大部份營收都來自賣友訊的產品，而且毛利高的通路商，可以瞭解該通路商若對友訊科技失信，就等於斷了未來長久獲利的生計。可以推測在現有的狀況下，對此類通路商放帳風險並不高。知己知彼，百戰不殆，賒銷的問題從對方長期的角度來思考，當合作對客戶有長期的獲利機會，自然不會自斷後路。所以風險控管的第一步，是對通路商深度的瞭解，並且清楚利害關係。

這樣的狀況未來是否會改變呢？若通路商受到下游廠商的牽連，或

其它因素導致無法支付貨款，亦是常發生的狀況。確實關心通路商的狀況與徵信，也能降低許多風險。在個案中，友訊科技觀察到通路商的下游廠商分散，降低受到少數下游廠商影響而造成的財務風險；也十分注意通路商平常往來的信用狀況，及其財務實力。

賒銷放帳的方式也可降低風險，期間越短，風險就越低，可依通路商實際的需求給予適當的額度與期間，不必一體適用一套「公司規定」。若通路商的進出貨有穩定的流通，存貨的積壓就較少，便不需要太長的回收期間；相反的，若其銷售並不順暢，卻突然進大量的貨，供應商就應該要有危機意識。因此，從價值鏈的觀點，不能只關心出貨，業績好即認為任務完成。更要掌握整體市場的流通狀況，才能避免不必要的風險。

當然，靠近市場建立發貨倉庫以減少通路商的庫存積壓，維持貨品的流量同時降低存量；透過保險、或請通路商提供部份擔保品或開立信用狀、銀行保證函等方式，也都是降低風險的可行辦法。最重要的是對客戶的關心與瞭解絕對不能少，債權管理絕非幾張表格、幾份文件可以代表的。放帳是對通路商的關心、信任與合作的誠意，而風險控管則是對保護公司資產的忠心。因此，放帳也許是與通路商共創雙贏難以避免的作法，但絕非與競爭對手爭強的武器。

（三）蝴蝶效應

先就技術開發部門的角色來探討價值鏈中，支援部門對企業創造價值的重要性。俄羅斯因為位處高緯度地區，所有的產品規格都需要能在寒冷的狀況下正常運作才算正常品，而在中低緯度地區，這些規格通常只出現在軍規的產品上，基於成本考量不會普遍加入這樣的設計。但要打進高緯度地區的市場，這樣的需求便成了一個基本門檻，雖然是一個進入的障礙，在進入了之後，也同時把未符合需求的競爭者阻在門外。此時，技術開發部門，對進入市場的成敗就扮演了關鍵性的角色。

生產成本是另一個必須考量的問題，若設計並生產一個規格的產品，只能適用於某些地區，而這些地區目前的需求量又未知，就容易引起先有雞還是先有蛋的矛盾。不投入，就永遠不知道會有多少需求，而沒有確定的需求，很難作出投入資源的決策。提升規格則成本提高，若要維持一定的利潤，售價也必須提高，但售價提高後，產品的價格競爭

力就減弱。開創時期，消費者及通路都尚未建立信心，真正的需求量確實很難掌握。此時，區域銷售人員的評估就顯得重要。

價值鏈上的每個環節，從資源投入的後勤、生產作業、到行銷與銷售各項作業，各個支援部門的配合都十分重要。如：技術發展、成本計算、銷貨損益預估、以至於相關的人力資源訓練配置、採購……等。在這個案例中，友訊科技價值鏈中各支援部門的密切配合，果然創造出令俄羅斯市場眼睛一亮的商品，使客戶對這個原本陌生的品牌躍躍欲試。

一個環節的嚴重失誤,很可能造成整個價值鏈所創造出來的價值化為烏有，超過市場需求的存貨也會成為接下來的難題。事情發生時，從備料、生產、倉儲、物流的每個環節，都尚在生產並囤積市場難以消化的產品。

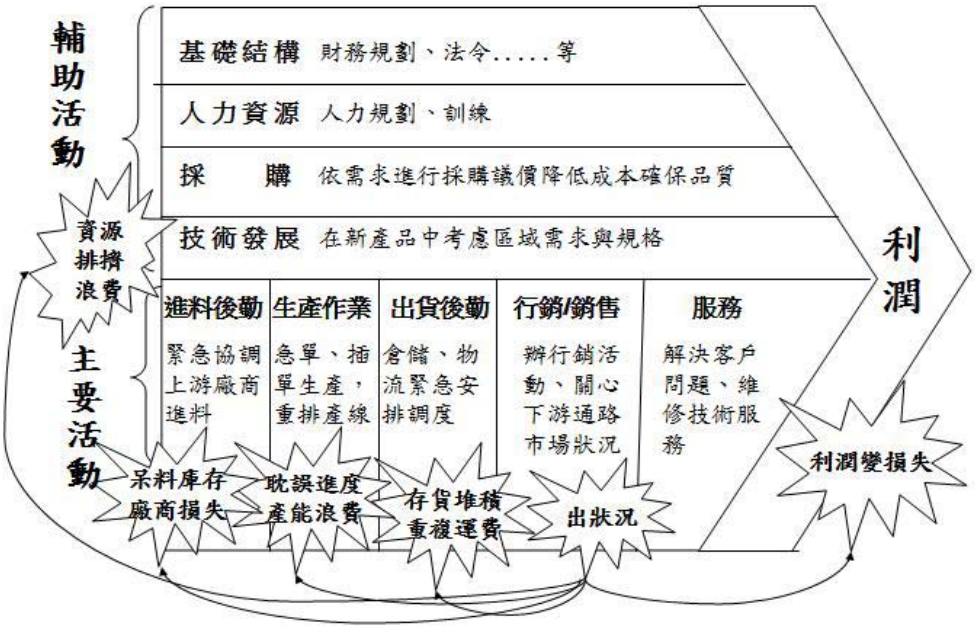


圖 2 本個案對友訊科技價值鏈的影響示意圖

回頭探討，原來是一開始的行銷策略是針對較接近使用者的下游通路商。由於成功的推廣，這些下游廠商四處向不同的中上游廠商詢價甚至預下訂單，而中上游廠商也判斷這是確定需求的訂單，加上產品看起來很符合市場需求，便不疑有它。原本初試市場的產品預備的貨量就不大，對中上游廠商便形成了搶市的訊號，大家都認為，只要進了貨一轉

手馬上就有一筆現成的利潤，所以都積極的尋問訂貨，造成了龐大需求的假象。

大部份公司收到突如其來的訂單，多半會喜出望外，忙著備料、趕工、出貨，卻沒查清楚為什麼訂單會突然暴增。當市場上出現不明原因的大訂單，尤其是超過公司正常庫存、影響到產線調度、增加備料時，一定要有所警覺。市場上客戶需求突然消失的情況所在多有，而留下的是銷不完的庫存與呆料，此可能即為所謂的蝴蝶效應（陳慧玲、曹安邦，2008a；石山水，2005）。譬如，故事中幾個下游的客戶，為了取得新產品更好的價格而貨比三家，通常會把需求講得很大、很真切，只是為了讓中上游廠商相信它真的有足以議價的需求。這樣的假象不斷的往上游一層層傳遞並擴大，最終便造成很大的誤判。在新興市場中，甚至有經銷商先畫大餅，卻託故延遲正式下單，等到確認公司已備料生產了，假說並無需求而要求重新議價，這種惡意的情況亦所在多有。

價值鏈是從上游供應商、生產製造、品牌行銷、銷售通路等許多細小環節環環相扣，因此，在進行國際市場業務活動時，公司不能以「想當然爾」的心態去思考其身處的市場、通路及客戶，必須要確實完整的了解，否則就容易出現價值鏈管理上的嚴重漏洞。

價值鏈不僅是垂直的，更可能是發散、延伸的；價值鏈不只是單一的流程，更是多面向的，從物流、金流、到資訊流都有其不同面向的價值鏈。唯有綜觀全局，看清價值鏈的樣貌，確認每一條價值鏈中的環節，才能使企業創造更大的價值，並穩健的傳遞給顧客。

四、教學計劃

(一)課前預習：

請學員在課程進行前先預習波特的價值鏈模型（Porter’s Value Chain），並預先詳讀本個案本文，從不同的角色思考討論主題的內容。

(二)教學建議：(90 分鐘)

為促使學員融合理論實務，建議以角色扮演的方式使學員參與個案中的角色對話。依學員人數將學員分為數組，在不同的案例中分配為不

同的企業角色。每個故事至少都可以有市場開發團隊與支援部門兩組。人數多時並可將支援部門依案例區分為更多組別，如：技術、生產、財務、人事等。未上台扮演的學員，在最後扮演曹執行長的角色，可以對各部門提問，最後作出決策並解釋其決策考慮因素。

各故事扮演開發團隊組別推派一名學員，負責簡介故事重點及引導討論過程。

1.開場 (15 分鐘)

（1）教學者引言，介紹本個案教學的進行方式；

（2）簡介個案企業;(可自此開始分配學員負責說明)

（3）簡介波特的價值鏈模型，說明個案故事中各部門在價值鏈模型中的位置。

以每個故事為主軸，重覆程序 2. 3. 4.

2.故事一、二、三之角色對話 (各 10 分鐘)

（1）開發團隊組引言人說明故事及角色，引導各組表明其角色立場。

（2）市場開發團隊先說明市場狀況，及其要求與策略。

（3）支援團隊發表意見，並說明其觀點對企業的好處為何，應考量的重點與建議。(此部份應引導學員說明問題點，並探討事件發展的原因。)

* 故事三請扮演支援**團隊**的學員，扮演發現狀況前的角色。

3.台下學員提問 (各 5 分鐘)

（1）對各團隊的看法中不清楚或矛盾之處提出疑問。

（2）台上各團隊應針對問題回覆。

* 故事三請**逐一**請教扮演支援團隊的學員，該事件結果對其部門產生的後果。

4.台下學員決策並說明 (各 5 分鐘)

（1）故事所留下來的疑問作出決策，並說明理由。

* 故事三請學員**建議**透過何方法可以避免該嚴重的失誤。

** 若**時間**及人數允許，為增加討論的對立性，亦可事先指派或抽籤指定台下各組之決策結果，如辨論賽般，各組對指定的決策結果找到支持該決策的理由。

5.總結 (15 分鐘)

（1）教學者指出討論過程的重點，從企業整體運作的角度指出討論過程可能有損企業的言論及作法。

（2）針對主題引導學員作進一步的說明及扮演該角色的感受，讓學員注意到除了扮演好自己的角色外也要尊重別人的立場，為企業找到最佳決策。

（3）並簡單的說明實際上個案公司的決策與考量給學員參考。

參考文獻

公開資訊觀測站，2009，「友訊科技股份有限公司2008年報」，http://newmops.tse.com.tw/, accessed on May 5, 2009.

友訊科技股份有限公司，2008，「友訊科技 2003～2007 年之營收與淨利」，http://www.dlinktw.com.tw/, accessed on August 2, 2009.

友訊科技股份有限公司，2009，「友訊科技年度報告」，http://www.dlink.com/corporate/annualReports/, accessed on August 3, 2009.

石山水，2005，蝴蝶效應，初版，台北：達觀出版事業有限公司。

吳思華，2000，策略九說—策略思考的本質，台北：臉譜出版社。

周旭華譯，Michael E. Porter 著，1998，競爭策略：產業環境及競爭者分析，台北：天下文化事業公司。

林耀欽，2007，「我國產業個案特刊：雷虎科技股份有限公司－全球協同與服務平台的導入」，管理評論，26 卷 5 期：37~54。

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』？」，電子時報，1 月 4 日。

陳慧玲、曹安邦，2008b，「縱橫集－大池塘魚比較多?小池塘魚比較好抓?」，電子時報，1 月 31 日。

陳慧玲、曹安邦，2008c，「縱橫集－混水摸魚小心碰到鱷魚！面對進入障礙你準備好了嗎？(下)」，電子時報，2 月 15 日。

陳慧玲、曹安邦，2008d，「縱橫集－要追求風險最小還是機會最大？富貴險中求！」，電子時報，5 月 15 日。

陳錦村，2003，風險管理概要：個案與實務，台北：新陸書局股份有限公司。

黃晶琳，2009，「友訊設泛美洲業務區」，經濟日報，5 月 7 日。

黃營杉譯，Jones H.著，1996，策略管理，四版，台北：華泰文化出版公司。

趙必孝、王喻平、白路易，2007，「Subsidiary's Srtategic Control and its Cross-cultural Determinants」，中山管理評論，15 卷英文特刊：39~77。

謝凱宇、林舒柔譯，Grant R. M.著，2005，現代策略管理，初版，台北：科大文化事業股份有限公司。

鐘從定、謝孟樺，2007，「我國產業個案特刊：永恩國際集團」，管理評論，26 卷 5 期：21~36。

Kotler, P., 2004, **Principles of Marketing**, 10th, New York: Prentice-Hall.

附錄

附錄一：友訊科技合併損益表

友訊科技股份有限公司合併損益推移表(2004~2008)

單位：百萬元	2008		2007		2006		2005		2004	
營業收入淨額	33,050	100%	36,232	100%	41,659	100%	36,381	100%	32,245	100%
營業成本	22,283	67.4%	23,833	65.8%	28,082	67.4%	25,050	68.9%	21,438	66.5%
營業毛利	10,767	32.6%	12,398	34.2%	13,576	32.6%	11,331	31.1%	10,808	33.5%
聯屬公司已(未)實現銷	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
已實現銷貨毛利	10,767	32.6%	12,398	34.2%	13,576	32.6%	11,331	31.1%	10,808	33.5%
營業費用	9,453	28.6%	9,702	26.8%	9,753	23.4%	8,784	24.1%	8,174	25.3%
營業費用－推銷費用	6,722	20.3%	6,662	18.4%	7,592	18.2%	6,909	19.0%	6,257	19.4%
營業費用－管理費用	2,060	6.2%	1,990	5.5%	988	2.4%	705	1.9%	665	2.1%
營業費用－研究發展	670	2.0%	1,050	2.9%	1,174	2.8%	1,170	3.2%	1,252	3.9%
營業利益	1,314	4.0%	2,697	7.4%	3,823	9.2%	2,547	7.0%	2,634	8.2%
利息收入	139	0.4%	195	0.5%	122	0.3%	60	0.2%	86	0.3%
投資收入 / 股利收入	487	1.5%	490	1.4%	104	0.2%	211	0.6%	140	0.4%
處分投資利得	24	0.1%	546	1.5%	120	0.3%	263	0.7%	1,056	3.3%
投資跌價損失回轉	12	0.0%	-	-	-	-	12	0.0%	-	-
處分資產利得	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
存貨跌價損失回轉	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
減損迴轉利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
兌換盈餘	-	-	335	0.9%	104	0.2%	39	0.1%	-	-
其它收入	232	0.7%	124	0.3%	177	0.4%	174	0.5%	162	0.5%
營業外收入合計	894	2.7%	1,688	4.7%	626	1.5%	760	2.1%	1,445	4.5%
費用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
利息支出	16	0.0%	26	0.1%	82	0.2%	96	0.3%	193	0.6%
投資損失	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
處分投資損失	-	-	-	-	-	-	5	0.0%	132	0.4%
投資跌價損失	-	-	44	0.1%	65	0.2%	-	-	-	-
處分資產損失	-	-	-	-	-	-	45	0.1%	35	0.1%
減損損失	-	-	3	0.0%	5	0.0%	85	0.2%	-	-
兌換損失	213	0.6%	-	-	-	-	-	-	128	0.4%
存貨評價損失	497	1.5%	466	1.3%	504	1.2%	356	1.0%	374	1.2%
其它損失	55	0.2%	58	0.2%	55	0.1%	60	0.2%	-	-
營業外支出合計	781	2.4%	598	1.7%	711	1.7%	647	1.8	864	2.7%
本期稅前淨利	1,427	4.3%	3,788	10.5%	3,738	9.0%	2,661	7.3%	3,215	10.0%
所得稅費用	226	0.7%	305	0.8%	739	1.8%	642	1.8%	399	1.2%
累計影響數	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
經常利益	1,201	3.6%	3,483	9.6%	2,999	7.2%	2,018	5.5%	2,817	8.7%
停業部門損益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
非常項目	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
累計影響數	-	-	-	-	32	0.1%	-	-	-	-
本期稅後淨利	1,200	3.6%	3,339	9.2%	2,520	6.0%	1,636	4.5%	2,601	8.1%
少數股權淨利	-	-	144	0.4%	510	1.2%	382	1.0%	216	0.7%
加權平均股本	5,652	-	6,639	-	6,647	-	5,971	-	5,391	-
發放特別股股息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
每股盈餘(元)	2.12	-	5.03	-	3.79	-	2.74	-	4.82	-

註：1. 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。

2. 資料來源：公開資訊觀測站，2009，友訊科技股份有限公司，2008。

附錄二：友訊科技年報財務概況[3] (資料來源：D-Link 年報)

(U.S. Dollars in Thousands)	2007	2006(US$)	% Change	2005	2004	2003
Net Sales	$1,103,283	$1,280,619	-13.8%	$1,131,954	$966,584	$728,062
Operating Income	$82,117	$117,519	-30.1%	$79,241	$78,592	$46,655
Income Before Tax	$115,334	$114,910	0.4%	$70,885	$96,381	$45,246
Net Income	$101,680	$77,473	31.2%	$50,897	$77,966	$39,992

- 2007's figures deconsolidated ODM/OEM business from Alpha Networks.
- If looking at brand business comparison, 2007's Net Sales, Gross Profit, and Operating Income grew 11.2%, 15.7%, and 1.1%, respectively.

Amounts are in U.S. Dollars solely for the reader's convenience, at the rate of:
NT$32.88=US$1. The average annual exchange rate for 2007
NT$32.53=US$1. The average annual exchange rate for 2006
NT$32.14=US$1. The average annual exchange rate for 2005
NT$33.36=US$1. The average annual exchange rate for 2004
NT$34.36=US$1. The average annual exchange rate for 2003

(U.S. Dollars in Thousands)	2007	2006(US$)	% Change	2005	2004	2003
Cash & Cash Equivalents	$142,255	$187,213	-24.0%	$67,922	$120,515	$90,620
Total Assets	$854,568	$928,519	-8.0%	$734,822	$814,977	$700,592
Working Capital	$192,004	$276,617	-30.6%	$256,011	$231,611	$169,995
Shareholder's Equity	$476,020	$449,920	5.8%	$368,623	$367,315	$298,952
Shares Outstanding **	547,076	663,378	-17.5%	597,162	535,521	$501,777

- 2007's figures deconsolidated ODM/OEM business from Alpha Networks.

** In Thousands

Amounts are in U.S. Dollars solely for the reader's convenience, at the rate of:
NT$32.52=US$1. The prevailing rate on December 31, 2007
NT$32.59=US$1. The prevailing rate on December 31, 2006
NT$32.85=US$1. The prevailing rate on December 31, 2005
NT$31.75=US$1. The prevailing rate on December 31, 2004
NT$33.93=US$1. The prevailing rate on December 31, 2003

[3] 資料來源：友訊科技股份有限公司，2009，友訊科技年度報告。

作者簡介

倪衍森

美國伊利諾大學芝加哥校區經濟學博士,目前為淡江大學管理科學研究所副教授。研究領域：財務管理、公司治理、行為財務、市場微結構、管理個案分析。學術論文曾發表於管理與系統、交大管理學報、計算機工程、輔仁管理評論、International Journal of Information and Management Science。
E-mail: ysni@mail.tku.edu.tw

陳育欣

淡江大學管理科學研究所研究生，研究領域：財務管理、財報分析、投資策略分析、財管個案分析。
E-mail: psst27259133@gmail.com