

系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0222，節次：4

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。  
請在看過以下兩個案例之後，回答之後的問題。

## 一、趨勢科技

張明正、陳怡蓁夫婦憑著興趣與理想，於 1988 年在美國加州創立了趨勢科技防毒軟體公司。他們有鑑於層出不窮的電腦病毒肆虐，而造成電腦用戶莫大的損失及困擾，於是鎖定電腦保全、病毒防治為公司的主要利基市場。目前趨勢科技在全球約擁有 1,600 名員工，包含亞洲、美國、南美洲和歐洲都設有據點，這是一家涵蓋個人電腦、網路伺服器以及網際網路閘道(internet gateway)的全方位電腦病毒防毒軟體之領導廠商。

由於業務的快速成長，使得趨勢科技從幾百人的小型跨國公司，幾年之間突然轉變成為 1,600 人的「全球化」企業，因此組織裡的每一個人也隱約地感受到快速膨脹。尤其是對張明正夫婦而言，已經漸漸有「失去控制」的感覺。不過，真正讓張明正警覺到公司失去控制，是在 1999 年巴西分公司所爆發的「塞貨事件」。在深入瞭解後才發現，一向很賺錢的巴西分公司，突然出現異樣的負成長，是因為巴西分公司的總經理以前常塞貨給經銷商衝業績，由於經銷商消化不完回吐，終於造成嚴重的虧損。面對趨勢科技因業務的快速成長所帶來的企業全球化失控局面，身為 CEO 的張明正要如何領導，才能度過跨國企業成長轉型的痛苦呢？

張明正不斷地深入探討、推敲之後，才開始領悟到：「打天下」和「治天下」是不同的。當跨國企業成長到單一 CEO 沒辦法控制時，這時候所需要的是一組利益緊密結合、彼此信任，而且有良好的默契的全球化經營團隊，而不再是原來的創業團隊所能應付得了。特別是碰到景氣危機等不確定因素高漲時，緊密運作的全球化經營團隊，更是大型企業全面因應不確定因素的競爭利基。

歷經一路跌跌撞撞，張明正總結他建立團隊的心得：「雙方都不應以自我為中心，這是最重要的。」他認為專業經理人的專業往往很吸引企業主，但要真心給他們舞台表現，更要包容他們的缺點。所以，張明正對剛進來的所有專業經理人，都叫他們別急，要先診斷，再開處方，慢慢建立自己的聲望。

由於東西方文化的不同，加上全球化經營團隊的成員們在思想上的差異，使得兩股衝突的力道，更把難度推升到頂點，包括張明正自己也真實感受到震撼教育，折磨了一年半。全球經營團隊的成員們因分布世界各地，本來觀念就不同，加上東西文化的差異，更使趨勢科技內部衝突頻頻，雪上加霜。陳怡蓁也認為，衝突得最厲害、最久的就是文化上的衝突，越基本的東西，越難克服。張明正決定要做些改變，並且要從自己做起。加入趨勢科技才 5 個月的亞太區總經理劉家雍就發現，會議發生衝突時，張明正很平衡，沒有對任何一人比較親厚。其實，剛開始的時候他也會有 CEO 的習慣，不自覺地跳出來做決定，趕快結束話題。但事實上這就是傷害溝通的元凶，高明的解決方法就是轉移內部焦點到外部焦點。因此，張明正在遇到衝突無法解決時，會以「對手正在外面」之談話來提醒大家，適時地強調企業的願景，並拉高大家的視野，以緩和成員之間的衝突。

張明正以柔軟的手法控制局面，漸漸地看到了效果。高分貝的聲音放低了，似乎有一些共識出現了，也有人開始會說笑話，這就是所謂的結合力。經過充分溝通所形成的共識，才会有信任、有結合力。因為，全球經營團隊的成員們散佈在世界各地，如果彼此之間沒有結合力的話，就會像 15 個獨立的公司，永遠不會往同一個方向走。

目前，趨勢科技全球經營團隊的 14 位成員們，每個月固定有一次全體視訊會議，平常部門間若需討論，多半以

(背後仍有題目，請繼續作答)

系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0222，節次：4

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。

電話或視訊會議進行。另外，這 14 位成員們每季一定聚首一次，每年也有一次公司招待全家同遊，以增進彼此的瞭解。張明正認為，溝通無關語言，重要的是「做自己」。做自己才真誠，真誠才能溝通，才能贏得別人的信任。他以自己為例，愛笑就笑，想到一個笑話就站起來和大家分享，也不管冷不冷、別人懂不懂。有人說這樣會不會太幼稚，但他卻認為這就是放下身段，既然他可以，別人應該也可以。對在屏東鄉下長大，家裡開保齡球館的張明正而言，從來也沒有想到，是他的全球化團隊幫他克服業務快速成長所帶來企業全球化的失控局面，並進一步打出今天這樣的局面。

### 問題研討

1. 為何原本是跨國公司的趨勢科技，在業務快速成長之後，會發生失控的局面？(15%)
2. 面對企業全球化的失控局面，身為 CEO 的你要如何帶領跨國公司，才能度過企業快速成長的轉型痛苦呢？請詳述之。(15%)
3. 作為全球化經營團隊的領導人，請問你應如何管理不同國籍的經營夥伴？(15%)
4. 請問你會如何培養跨國籍團隊成員的信任與默契？(15%)

### 二、百度的中國夢

全球最大搜尋引擎入口網站 Google 面對中國市場最大搜尋引擎「百度」(Baidu)的一場戰役自 2005 年百度於美國 Nasdaq 掛牌上市正式展開。百度其實是一家外資電子商務公司，創辦人山西「神奇小子」李彥宏所創辦，「眾里『尋』她千『百度』」是中國搜尋引擎龍頭百度(<http://www.baidu.com>)名字的由來，一個兼具中國文化特色的名字，巧妙地將「尋找」與公司名融合，但其實百度是一家美資超過一半，並且是在英屬開曼群島與維京群島分別註冊的外國公司，但是百度卻變成是中國民族企業的代表。

百度的多數支持者認為，百度搜索引擎是「中國人自己的搜尋引擎」。作為中國大陸網際網路上唯一 Google、Yahoo! 等國際大公司無法超越的搜尋公司，百度代表了網路時代的中國民族產業和民族文化，應予支持。這種看法不但在網民中較為普遍，且常常在中國大陸的主要媒體上出現。百度公司在其各種宣傳資料中，也不斷強化其「代表中國」、「抵擋入侵」的形象。這對於中國網民有極大的吸引力，因為中國民族主義高漲，反美反入侵心結嚴重，百度的出現一舉擊垮 Google 與 Yahoo!。

除了民族情感之外，百度也在技術與服務上盡力貼近中國網民的需要。在中國大陸，相對被中國國家防火牆屏蔽而頻繁無法打開、且多數時候連接速度較慢的 Google(海外站點 [google.com](http://google.com))，百度由於主動過濾了可能違反中國國家法律的政治詞彙和新聞內容，因此極少出現無法打開頁面或長時間等待的狀況。這是許多原先使用 Google 的網民轉用百度的原因。另外，百度之所以可能比 Google 更準確地搜尋到中文網頁，是因為排名過程大量使用了人為干預，排除了中國大陸許多靠作弊連結來提升自己 PageRank 機器排名的網站，所以搜索結果更準確。在服務內容方面，百度提供許多很有價值的服務，如百度貼吧、MP3 搜索、博客空間、百度知道等等，滿足了網民的多方面需要。

2005 年 8 月 12 日，也是屬於中國概念的阿里巴巴(<http://www.alibaba.com>)和 Yahoo! 同時在北京宣布，阿里巴巴收購 Yahoo! 中國全部資產，同時得到雅虎 10 億美元投資。Yahoo! 將在阿里巴巴擁有 35% 的股權。

**(背面仍有題目,請繼續作答)**

系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0222，節次：4

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。

同樣的遭遇，eBay 雖然是全球最大拍賣網站，2002 年進入台灣市場，隔年進入中國市場，但因不敵台灣 Yahoo! 拍賣及中國「淘寶網」，分別在 2006 年底關站。台灣的部分與 PChome 合作成立「露天市集」拍賣網站，中國市場部分則成立合資公司，新的合資公司 Tom.com 占 51% 股份，eBay 占 49%，但網路拍賣市場占有率已經退居落後。

#### 問題討論

1. 最終消費者連結的電子商務模式，其商業型態與內容適合用全球標準化的方式嗎？請以本個案所討論之公司為例。(20%)
2. 日本最大的搜尋引擎仍然是 Google，最大入口網站也是 Yahoo，最大拍賣網站是「樂天」(<http://www.fromjapan.co.jp>)，Yahoo! 拍賣還是能居第二名，為何在中國市場中，中國意識概念的電子商務網站卻獨占鰲頭？而全球印象(global image)的電子商務公司卻節節敗退？(20%)