

科目：管理實務 適用：國企所在職專

編號：831

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題  
共 3 頁  
第 1 頁

一、近年來由於國內經營環境的變遷，使得企業經營型態產生轉變。假設國內某家成衣公司管理當局開始考慮是否應將工廠外移，公司指派你研擬工廠外移計畫，請問你應該考慮哪些因素？如何評估合適的外移地點？(30%)

二、請你閱讀下列個案後，回答以下問題：

1. 請分析明基電通所面臨的經管環境，以及未來發展潛力為何？(20%)
2. 明基電通以併購西門子手機部門的方式，作為企業進行國際化之策略。請問你是否認同明基電通所採行的國際化策略？請詳述你認同或不認同的理由為何。(25%)
3. 請你以明基電通併購西門子手機部門為例，分析這兩家企業在合併時可能會面臨到哪些問題？並針對你所列出來的每項問題，提出你認為得以有效解決該問題的管理措施為何？(25%)

#### 個案

2005 年 6 月 7 日，台灣明基電通(BenQ)董事長李焜耀宣布併購全球第四大手機廠商的西門子手機部門，3 年多歷史的 BenQ 品牌，併購了 158 年歷史的西門子(Siemens)手機部門，BenQ 也將從全球第 7 大，躍升到第 4 大手機廠商。「合併後五千多萬支手機，希望變成 BenQ 品牌的航空母艦，帶動 BenQ 的品牌價值。」這次併購案的主談判手明基電通事業策略室副總經理暨策略長雷輝強調，5 年之後，明基的品牌價值有機會從 2 億美元躍升為 20 億美元。

以生產手機與消費性電子產品聞名，如數位相機、掃描器與 LCD 液晶螢幕的台灣明基電通(BenQ)併購德國西門子手機產品事業部門，也承接這個事業部門全球將近 6,000 位員工；事業部總部將會座落於德國慕尼黑。而這項併購案已於 2005 年 10 月開始生效。

西門子總裁克萊菲特(Klaus Kleinfeld)表示：「我們從這樣的合作關係看到了

科目：管理實務 適用：國企所在職專

編號：831

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題  
共 3 頁  
第 1 頁

我們手機事業部門永續的願景。明碁電通與西門子的合作是非常理想的合作關係，因為我們將結合我們的優勢與明碁電通在消費性電子事業的成功。此外，就事業版圖而言，這也是相當成功的，因為在亞洲市場表現優異的明碁電通，將能深入西門子產品已位居領導地位的歐洲與拉丁美洲市場。」

西門子將會以投資明碁電通的方式購入明碁電通股票。除此之外，這項交易包括明碁電通具有使用西門子品牌名稱五年的權利。明碁電通董事長李焜耀進一步指出：「在併購西門子手機事業部門後，我們將會很快的達到我們的目標，就是成為手機產業中的世界領導品牌之一。而我們的業務拓展策略也將根據這項併購決議，因為我們相信我們可以依靠這家擁有優秀員工、在手機產業具有一流客戶關係以及正面品牌形象的國際級公司。我非常倚重西門子豐富的經營管理資源以及非常期待與西門子專業的團隊在這樣的合作平台下共事。我也深深相信，這項併購決議將會對我們在消費性市場帶來許多的商機與優勢，而這也是我們的股東所樂見與認同的。」

而這次的併購，明碁電通將會順勢成為全球手機製造領導品牌之一。這兩家公司在雙方的優勢上是互補的。除此之外，在它們的 GSM 行動電話事業方面，台灣廠商通常位居消費性電子產品的採購領導地位，例如 LCD 液晶螢幕、筆記型電腦、相機及掃描器，而這次的併購預計將會鞏固明碁電通的 GSM 手機事業。明碁電通期盼在未來能擴大發展手機裝置為其核心事業。

在亞洲市場中，明碁電通已經成為在手機方面銷售成長最快速的品牌之一。與西門子合作關係將協助明碁電通能夠落實其國際化發展的計劃。西門子將提供給明碁電通一個全球性的營運組織的優勢，將會使其在東西歐與發展中的拉丁美洲具有領先地位。透過併購，明碁電通將獲得全球性知名品牌名稱、手機製造技術以及軟體程式語言能力，並可進一步地取得西門子全球的廣泛客戶基礎。此外，明碁電通也將獲得西門子在三大洲的傑出製造能力與營運關係。同樣地，西門子為其手機事業部門的員工、客戶及供應商，找到一位能夠保證持續長期利益的理想合作夥伴。

科目：管理實務 適用：國企所在職專

編號：831

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本	試	題
共	3	頁
第	1	頁

明碁電通。明碁電通將會取得西門子在巴西馬瑙斯和德國堪普林特福特的全數研發製造地點，擁有銷售及行銷組織的總部，以及在上海負責中國大陸合資夥伴營運的工廠將繼續為研發製造地點。明碁電通保證會在三年期間裡完全使用此地點的生產力。受限於此合資中夥伴的協議，明碁電通將會再下一階段時接管此生產力。

克萊菲特表示：「對於我們來說，能否繼續保持堪普林特福特基地的生產是一個非常重要的考慮因素，透過簽訂補充協定，我們為在此工作的西門子公司員工創造了良好的前景。同時，我們和雇員達成的協定也起到了至關重要的作用，因為它保證該生產中心繼續保持競爭力。」

相較於明碁電通與西門子的樂觀，其他台灣科技業者卻冷冷地看待這個創舉。

縱使西門子同意支付明碁 3 億歐元（約新台幣 114 億元）接手這個虧損業務，但是業者都質疑李焜耀是否有能力解決強悍的德國工會抗爭，並且將過去一年虧損 5 億歐元（約新台幣 190 億元）的西門子手機事業轉虧為盈，西門子手機部門每天一開門就要賠 100 多萬歐元，「祝福 KY（李焜耀英文名字），要好好努力！」聯電董事長曹興誠指出。看來明碁電通的希望很大，但是挑戰將會更大。

試

題