

友訊科技股份有限公司

總部電子化 獲利再衝高

友訊科技 小檔案

- ◆資本額：新台幣56億元
- ◆成立時間：1987年
- ◆負責人：董事長李中旺
- ◆主要產品：自有品牌之網路集線器、交換器、網路介面卡、數位家庭產品
- ◆公司所在地：台北市內湖區新湖三路289號
- ◆計畫期間：95年3月2日至96年11月30日
- ◆計畫主持人：總經理廖志誠

深耕自有品牌 蜚聲揚名國際

歷經自有品牌與代工製造業務間多年來的掙扎取捨，在2003年，友訊科技高層下達指令，確立事業版圖需要切割的政策，自此，友訊科技全力深耕佈局D-Link自有品牌，連續五年擠進台灣前十大國際品牌，根據官方估算，目前該品牌價值高達3億4,400萬美元，以新台幣兌美元匯率32.5元估算，約折合新台幣111億8,000萬元。

「2008年十大台灣國際品牌」評選結果揭曉，网通廠商D-Link友訊科技連續五年進榜，2008年名列第七，品牌價值逾新台幣百億元，該公司資訊協同部資深處長黃茂榮強調：「品牌經營之路不易，能夠獲得全球消費者的認同更是難上加難，D-Link已走出一條屬於自己的品牌之路。」

网通市場長期以來的領導者向為Cisco、3COM等國際大廠，网通設備



友訊科技資訊協同部資深處長黃茂榮

仍被界定為進入門檻極高的產業，且業者採用專業安裝、認證、維修等市場策略，企業一旦採用，不容易輕易更換網通設備，友訊科技以自有品牌「D-Link」品牌打天下經過多年努力，網通產品已經從專業產品，逐漸轉為消費產品，友訊科技掌握此一契機，快速發展為全球前三大的網通業者，在SOHO及家用市場市佔率高居第一。

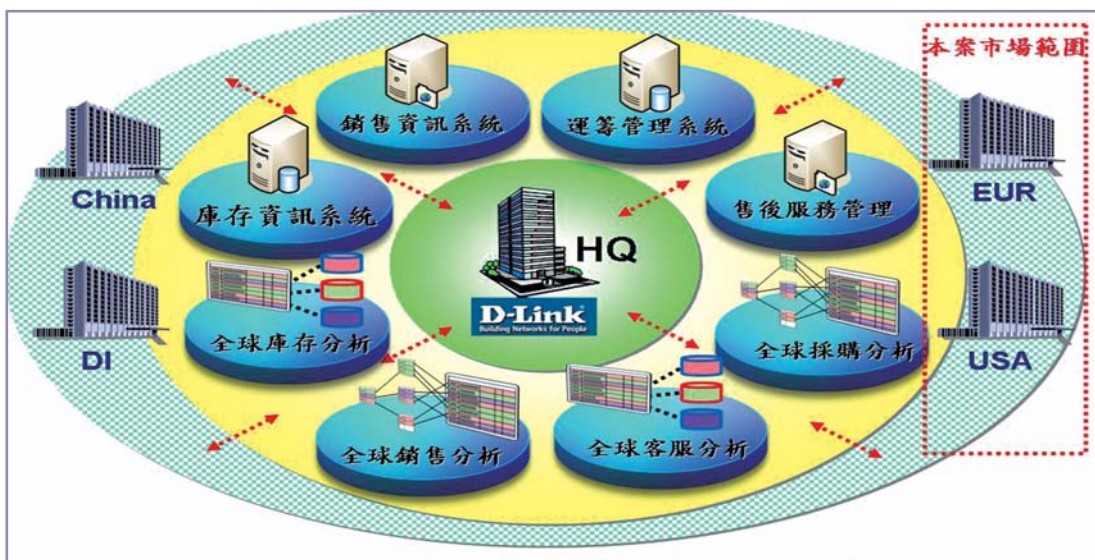
分進合擊策略 運作模式不同

近來年網通產品成為IT業者兵家必爭之地，許多專業電子代工EMS大廠都積極佈局或整合相關技術，友訊科技因為

起步甚早，已經在技術、產品、市場佔有率，甚至品牌形象等，成就難以撼動的地位，黃茂榮強調，2007年友訊科技光是在自有品牌領域的營收，已經超過美金10億元，而且，從營收數字來看，成長趨勢更是呈仰角上攻。

在2003年，確立集團事業版圖分進合擊策略後，友訊科技即全力衝刺自有品牌市場，黃茂榮說，做製造的跟做品牌行銷的，資訊系統的架構需求不同，當然運作模式也就不一樣，透過經濟部工業局「友訊科技營運總部電子化計畫」，該公司順勢改造e化電子平台，

友訊營運總部電子化系統架構



重新檢視研發、業務、銷售服務、財務會計、運籌、行政管理及資訊等各個系統平台，力求營運速度加速提升，同時，透過該e化平台，強化決策管理的綜合效益。

扶持合作夥伴 彼此信任互動

在導入電子化前，友訊科技的資訊化配備，除了有企業資源規畫系統(ERP)外，周邊也有搭配相關的十幾個子系統，然而，也因公司面臨集團事業版圖切割新變局，雖然友訊科技資訊化程度已相當不錯，但距離理想目標還有相當的距離，所幸，友訊的使用者單位，都是資訊系統的佼佼者，在友訊科技進行e化關鍵期，還緊密扶持其資訊部門，此一信任互動模式，在資訊化過程，對友訊科技營運總部電子化計畫，扮演著絕對重要的角色與助力。

在開展整個e化架構，高層也確立目標，未來友訊科技的營運模式，將採「集中決策、分散執行」，而整個營運總部推動的邏輯，係以建構D-Link品牌為主軸中心概念，透過服務水準及不同

友訊科技產品



市場拓展，來達到成本管理的目的。於不同市場的拓展方面，靠著需求分析及需求量等兩大脈絡，找出最有利的行銷策略，擬定策略後，再與服務相結合，推動運籌採購，以達產品開發規模經濟，進而有效控制管理成本。

因應市場變化 做出最好調整

企業想要獲利，不是提升營業額，就是降低營運成本，黃茂榮說，友訊科技營運總部的推動方針，就是以衝高公司獲利為重點考量，在營業額提升方面，啟動產品需求機制及通路策略，產品生命周期可獲得有效控管，再者，也可

以快速因應市場結構變化，做出最好的調整，配合不同國家的終端客戶狀況與需求，規劃建構不同結構型態的行銷通路。

在降低營運成本方面，則是鎖定運籌成本及服務成本兩大範疇，前者著墨在全球庫存品周轉率提高，透過e化平台，建立全球庫存資訊，由運籌中心主動調配運籌正確的產品與數量到正確的市場，後者，則是再強化退貨處理系統，由友訊科技全球各地分公司，包括北美、歐洲、大中華及其他地區等在地分支機構，居中協助消費者，把產品退到供應商處進行調整。

資訊系統整合 經營效率改善

對的決策，皆會導出好的結果，在導入電子化後，客戶訂單準交率，由導入前的70%提高到90%，同時，在全球庫存平均持有天數，由導入前的110天降為90天，一年創造4億1,400萬元的有形效益。

綜觀成效，於友訊科技企業總部營運機制建立後，該公司的資訊系統再一次整合，在經營效率及績效表現，有不錯成效，黃茂榮處長認為，商情分析中心、運籌中心及退貨處理中心，各司其責有效運作，皆可提升與上下游的互動績效，也會提升產品發展的精準度及上市的速度，對市場競爭力的提升，自然有其貢獻度。

2007年美國次級房貸風暴，翌年，百年金融老店雷曼兄弟無預警倒閉，全球經濟景氣一路狂吹惡風，根據友訊科技觀察，透過該公司商情分析中心的運作，確實能發揮及時因應變局的功能，也因為分析工作扎實，業務系統能夠更



友訊科技以自有品牌D-Link獲評為十大台灣國際品牌

精準鎖定目標群客戶，公司方面也能機動因應客戶需求，搭配優勢行銷商品。

扮火車頭角色 創造事業雙贏

在體系廠商方面，e化成功的模式，協助海外經銷客戶進行銷售分析，強化經銷商銷售規劃能力，並透過庫存資訊透明、整合，加強庫存調撥機制，可降低經銷通路庫存持有天數，減輕經銷通路的資金積壓，e化的結果驗證，友訊科技確實夠本事扮演火車頭角色，帶領六十餘家協力廠商衝刺創造事業雙贏。

未來友訊科技競爭力，要再快速飆高，黃茂榮處長認為，除了現有的商業智慧系統（BI）外，有必要再搭配知識管理系統（KM），在他的想法中，KM不只是一套文件管理與搜尋的系統，其真正的內涵，應該在如何把內隱的知識，透過文字呈現，變成公司知識資產，屆時，企業內每個員工，都能快速學習業務相關的經驗與知識，而後很快速的就能上手，以專家級做法推動業務。

計畫執行成果及效益

有形效益：提案廠商

項目	效益比較	導入前	導入後	效益 (千元/年)
RMA成本 佔年營業額比例		2.50%	2%	180,000
成品供應商交交率		5天(70%)	5天(90%)	

有形效益：體系廠商

項目	效益比較	導入前	導入後	效益 (千元/年)
全球庫存 平均持有天數		110天	90天	41,400
客戶訂單準交率		70%	90%	

肩負友訊科技e化重責，黃茂榮認為企業導入電子化最重要的成功關鍵，就是要有良好的專案目標與專案規劃，佐

以政府的資源與支援，並獲得內部使用單位與業務夥伴的支持與配合，推動e化將是事半功倍。

< 審查委員的話 >

成功大學工業與資訊管理系暨管理研究所教授呂執中：

跨國資訊整合務實深入

成功大學工業與資訊管理系暨管理研究所教授呂執中表示，友訊科技透過「友訊科技營運總部電子化計畫」，有效建立跨國經銷商管理制度及在台營運總部佈建神經中心平台，其經營模式，相當值得有心企業效法。

友訊科技在歐洲、美國等地都有他的據點，在推動營運總部電子化計畫前，每個地方都有每個地方的制度，資訊整合有些困難，有些是月結、有些是日結，就連格式都不一樣，呂執中教授說，當初在推動電子化計畫前，希望由歐洲系統先上，期待透過單一地區，先行整合其資訊並進行庫存控管，再把歐洲成功經驗擴展至美國等地區。

也就是說，在制度整合前，各個地區都有他的經營實力，等於是「獨立總司令」，如果該套系統沒有足夠誘因，各地區怎麼會願意接受指揮，呂執中教授指出，為了要做好各地代理商的整合，等於是公司要做好企業流程再造，董事長及總經理等高層要清楚表態，展現全力支持e化的力道，再者，透過公司總部戰情總部掌控，針對產品銷售不佳者，再深入分析找原因。

呂執中教授稱許，很多企業營運總部計畫喊得震天價響，但是，還是不如友訊科技的跨國資訊整合之深入，而且它很務實，很貼近代理商的需求，透過這套經營模式，可以有效管理代理商，讓全世界的經銷商都在幫公司推銷，這是友訊科技營運總部電子化計畫最有特色的地方。