

國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班(EMBA)

九十四學年度招生考試入學試題

=====
總分 100 分，共 2 頁

壹、個案：Bill Gates 的幸運與微軟的策略轉變

將微軟送上軟體產業中領導地位的產品是 MS-DOS，它被用於 IBM 及與其相容的個人電腦作業系統。然而，原始的 DOS 程式並非由微軟所發展出來，而是由以 Q-DOS(意指 quick and dirty operating system)系統聞名的西雅圖電腦(Seattle Computer)所發展。當年 IBM 在找尋一個作業系統以運作它的電腦時，告知包括微軟在內的許多軟體公司，以尋求發展此類系統，唯有西雅圖電腦未被通知。Bill Gates 為西雅圖電腦社群的一個玩家，他知道西雅圖已發展出一個硬碟作業系統，便決定立即採取行動，他向父親借了五萬元美金，直接向西雅圖電腦的執行長提出購買該公司 Q-DOS 系統的權利。當然，他沒有告知有關 IBM 正在尋找硬碟作業系統之訊息。由於西雅圖電腦正欠缺現金，便立刻答應了。Gates 將此系統重新命名為 MS-DOS，將之局部修改並升級，然後授權給 IBM。之後的事，便是微軟的發展史了。

Gates 是否幸運呢？當然是的。很幸運地，西雅圖電腦並沒有聽到 IBM 的需求，而 IBM 公司接觸了微軟的公司。很幸運地，Gates 了解西雅圖電腦的作業系統。Gates 也很幸運地有個有錢的父親，可以立即借他五萬美元。然而，若將微軟所有後續的成功均歸功於幸運，則是錯誤的。雖然，MS-DOS 為微軟帶來非常好的開始，但它並不保證微軟能持續享有其現在所擁有世界級的成功。為達成這個目標，微軟必須建立其資源與能耐的合適組合，以開發出源源不斷的創新軟體，而微軟正是將從 MS-DOS 賺來的現金用於這些地方。

網際網路在 1970 年代就已經出現，但在 1990 年以前，它仍是一個缺乏色彩、內容、與現今環境脫節的無趣地方。拜超連結組合語言(HTML)與以 HTML 為基礎、圖形豐富的網頁瀏覽器等相關發明之賜，將網際網路從一個科技工具轉變為消費者導向的媒體環境。HTML 與瀏覽器的結合有效地創造了全球網際網路(WWW)。這是前所未見的發展。

1993 年美國伊利諾大學一位年輕的程式設計師，Mark Andreessen，開發出第一個瀏覽器，即 Mosaic。1994 年，他離開伊利諾州加入一家新創公司網景公司(Netscape)。此公司開發出一項更進步的瀏覽器—Netscape Navigator，以及一些相關軟體以協助各組織團體能於其電腦主機上架設網頁。這樣的發展促成了連結到網路上的人口戲劇性且前所未有的成長。在 1990 年，網路使用人口已達一百萬人。到 1995 年初，使用人口已超過八千萬人，且仍持續以倍數成長。

在網頁出現以前，微軟的確有一項利用網路的策略，但其應用是強調需安裝機盒、提供即時影像的互動式電視，以及以專屬標準為主，效法美國線上模式的線上服務 MSN。在 1994 年，Gates 收到兩位年輕員工，Jay Allard 與 Steve Sinofsky 的電子郵件。在郵件中，他們提到微軟當時的網路應用策略是受到誤導且忽略了網頁快速興起的趨勢。若在一般多層級公司的文化中，此封電子郵件可能早已被忽略了，但微軟奉行的是以賢治事，卓越的想法勝過層級地位，這樣的行動產生完全不同的迴響。1994 年 4 月，Gates

召開一個資深主管會議，並寫下了給資深主管的備忘錄，他在其中指明網路代表了一項運算領域的空前改變，並且微軟應對此改變有所回應。

微軟後來的發展是一百八十度的策略轉變。互動式電視被束諸高閣，而以 HTML 為基礎的 MSN 網頁服務重新推出。微軟致力於開發出自有的瀏覽器技術，於幾個月內便推出 Internet Explorer 以與網景公司的 Navigator 相抗衡(微軟的瀏覽器科技是由購併而得來)。微軟授權給昇陽電腦(Sun Microsystems)所開發的 Java 技術—這是一項能在網頁上執行程式的電腦語言(昇陽電腦是微軟主要的競爭者)；從此網路功能便被植入 Window95 與 Windows NT 中，而 Gates 也堅持所有微軟的應用軟體，包括無所不在的 Office 都將結合 WWW，且有能力將所有文件轉化為 HTML 格式。在 1995 年 12 月 7 日，與珍珠港偷襲紀念日同一天，Gates 發表演說宣稱微軟的所有作為都將與網際網路結合，也為此項新的策略做了最後的註記。在此之前，微軟已實施新策略一年了。簡言之，微軟從專屬的標準作法快速轉換到 WWW 的公共標準之上。

問題：

- 一、請從經營管理者的角度，說明策略與幸運兩者所扮演的角色，您認為究竟何者是解釋企業成功或失敗的最重要因素？（30%）
- 二、請討論以下陳述的正確性：
策略規劃並不適用於高科技產業，因為該產業變化快速，且不可預見的未來必使循序的規劃失去效用。（30%）
- 三、請說明何以成功的公司會喪失競爭優勢？哪些因素會影響競爭優勢的持久性？公司應如何避免失敗而長期維持其競爭優勢？（40%）