

銘傳大學九十學年度資訊管理學系碩士在職專班招生考試

第一節

資訊管理理論與實務 試題

一、中文個案分析 (40%)

首次舉辦的 Oracle AppsWorld 在喧鬧聲中落幕，而甲骨文 (Oracle) 總裁艾利森(Larry Ellison)接下來面對的卻是股價狂跌。過去一年，甲骨文的股價由最高的每股 46 美元，跌至 14 美元，跌幅高達 68.9%，甲骨文也在同時發佈季獲利不如預期的警訊。受美國經濟不佳，及 IT 客戶資本支出減少拖累，去年安然渡過網路風暴的甲骨文也面臨挑戰。面對資料庫市場成長趨緩，以及各式應用軟體廠商不斷地侵蝕既有的市場，甲骨文將過去 3 年研發出的應用軟體整合起來，變成不容易用其它公司軟體產品取代的「結合式」銷售，以穩固自己的市場。當然，此舉引起了許多人的批評，其中反應最激烈的，就是主張開放式架構的 IBM。

從資料庫起家，甲骨文以一貫強悍的作風，一路殲滅同樣性質的競爭對手，成為資料庫的龍頭老大。對艾利森而言，容忍對手就是註定要陣亡，安居老二，遲早就會被淘汰。同樣的殺敵模式，也用於和其他企業應用軟體廠商的競爭。奪下資料庫的領導地位之後，許多應用軟體廠商開始研發支援甲骨文資料庫的各項應用，眼看著龐大的商機，逐漸被其他廠商蠶食鯨吞，艾利森怎麼可能視若無睹？繼資料庫之後，艾利森發現，在資料庫上執行的應用軟體，才是甲骨文永續生存的未來重要命脈。於是，以既有客戶的需求為主，甲骨文也開始研發企業應用軟體。3、4 年來，甲骨文陸續發表多項企業應用軟體，去年更將所有的產品組成一個電子商務套件 (E-Business Suite)。甲骨文相信，開發只能執行於本身資料庫的應用程式，以高度的整合性為訴求，可以吸引既有的客戶使用甲骨文自己的應用軟體。支持甲骨文這樣的信念，就是過去資料庫累積的龐大市場佔有率。這樣的利基，使得甲骨文雖然較晚進入企業應用軟體市場，卻很快就擁有為數不少的客戶群。如今，甲骨文全球已經有 10 萬個企業在使用甲骨文的軟體。

但這樣的強勢做法，卻引起其他在甲骨文資料庫平台上開發軟體的廠商的不滿，甲骨文開始陷入群敵環伺的境況。「這簡直是獨佔的策略，」IBM 軟體事業部資料管理行銷副總裁凱利 (James P. Kelly) 去年接受媒體採訪時評論，甲骨文的作法很獨裁。他更進一步指出，甲骨文這樣的作法，美

其名是為了要提供客戶完整的解決方案，背後主要目的卻還是要壟斷市場。「尊重客戶，應該是讓他有更多的選擇，而不是替他做決定，」凱利對甲骨文的做法並不苟同。對於這樣的說法，甲骨文則另有一套見解。拿汽車產業比喻，艾利森認為「這(軟體產業)還是一個非常不成熟的市場」。甲骨文應用程式開發事業處執行副總裁沃爾(Ronald Wohl)補充說明，目前的軟體廠商所提供的產品，就像是汽車產業中各式各樣的零件、如燃油噴射、擋風玻璃、輪胎等，如果客戶買了產品之後，還要自己組裝，這是不公平的！

現在，很多企業買了不同家的軟體之後，卻還要花大把的鈔票和時間將既有的系統整合到新的系統。就像賣車子一樣，目前每部車的構造精密且複雜，輕易去改裝很容易發生危險。當款式退流行的時候，或客戶需要更多樣化的功能時，汽車製造商又可因應客戶的需求，將標準化的零件，重新組裝成另外一部新車，軟體銷售也是如此。去年推出的電子商務套件，就是落實這樣的概念推出的產品。「事實上，電子商務套件並不能 100% 提供客戶所需要的解決方案，目前只提供 80% 到 85%，」斯麟也坦承自家產品的不足。但他認為，剩下 15% 到 20% 的強化空間，可開始停止去修改，或是透過協力廠商來補充甲骨文產品的不足。

面對這樣的想法和策略，IBM 則不以為然。「每家公司都有專精的技術，和獨特的產品優勢，」IBM 公司軟體事業處行銷經理指出。縱觀整個資訊產業，並沒有一家公司有能力提供所有的解決方案給客戶。「做自己擅長的事情，」游家倫認為產業分工聯盟供客戶好的服務。話雖如此，採用不同公司的解決方案，隨之而來的，就是系統整合的問題。「就像魚與熊掌不能兼得，企業必須做取捨，」客製化的解決方案，原本就需要花費較多的時間、人力去建置，游家倫認為企業必須衡量業務需求的急迫性，來作判斷。甲骨文雖然訴求單一的系統架構，可以縮短軟體的建置時間，方便管理的機制，可以發揮系統的綜效，但標準化的應用套件是否符合企業業務需求，是企業導入前必須考量的重點。強調標準化、單一的應用程式架構，甲骨文的企圖心不止於此。蘊藏廣大商機和應用的網際網路，才是它最終的目的。

昂貴的產品價格，一直是甲骨文難以打入中小企業的主要原因，網路的普及應用為它開了一條捷徑。「未來軟體將成為網路上的一種服務，而不是一種產品，」甲骨文全球行銷資深副總裁賈維斯(Mark Jarvis)開宗明義地說。實際上，網路提供軟體一個經濟又實惠的行銷和銷售管道。標準化的電子商務套件很快地就移轉到甲骨文的新網站 Oracle.com，除提供豐富的產品資訊外，更提供免費軟體試用的服務。「只要我們在網站上提

供豐富的產品資訊，企業有 9 成的機會願意購買我的產品，」艾利森自信滿滿地表示。透過網路化的產品架構，甲骨文也積極和應用軟體服務供應商(ASP)合作，將軟體以租賃的方式提供給中小企業。例如甲骨文目前在台灣就與經營 IDC 和 ASP 等業務的數位通合作。另一方面，對於甲骨文來說，Oracle.com 提供的免費、個人化網路服務，是維護客戶忠誠度，以及和策略夥伴建立緊密合作關係的利器。「與其讓策略夥伴和客戶整合我們的產品，我們寧願希望策略夥伴能透過網際網路和我們的業務整合」賈維斯表示。

甲骨文還計畫今年要在 Oracle.com 提供 160 種服務給他的客戶和夥伴，包括貨幣兌換、新聞內容服務、翻譯服務等。「Software Power The Internet」，一句簡單的企業形象標語，擘畫甲骨文未來在軟體產業的企圖心。當蹙著眉頭的艾利森責怪經濟景氣不佳，導致股價下滑之時，在甲骨文去年第三季營收報告中，銷售成長高達 50% 的應用程式能否成為阻止劣勢的萬靈丹？這將是甲骨文未來發展的關鍵。我們用自己 E-Business Suite (Oracle 新推出的電子商務套件) 省了 10 億美元，你的企業想要省多少錢呢？」Oracle AppsWorld 會場的電視牆上，黑底紅字，醒目的影像，強勢地傳達著新產品所能達到的效益。甲骨文自身的經驗，為產品做了最好的佐證。艾利森甚至發下豪語，未來還要再省 10 億美元。擅長利用廣告殲滅對手的甲骨文，這次化身為自家客戶，親身實踐產品的傾值，想給競爭對手致命的一擊。為了證明產品的效益，並成功轉型為電子商務公司，過去兩年，甲骨文嘗試利用自己網路化(web-enable)的軟體進行企業內部流程的改造。改造的第一步，就是將全球不同地區和不同的系統整合起來，希望透過中央控管，節省不必要和重複的開支。如今，甲骨文已將全球總計 63 個企業網站整合為單一的企業網站 Oracle.com；原本散佈於 50 個國家的 97 個電子郵件伺服器，也統一整合到加州總部的兩台伺服器，1 年可為公司省下 3 千萬美元。透過 Oracle.com，甲骨文的軟體銷售人員也不用像以前一樣，親自登門展示產品，只要利用電話線和瀏覽器，就可以讓有興趣的客戶，迅速在網路上了解產品。

甲骨文全球行銷資深副總裁賈維斯也表示，統一的企業網站，不但可以減少重複性的工作成本，也可以避免傳遞錯誤的訊息。然而，要改變企業營運流程談何容易，甲骨文卻在短短 1 年做到了。哈佛大學商學院教授法佛瑞(Frances Frei)指出：「艾利森是轉型最關鍵的因素！」面對組織龐大的跨國企業，甲骨文全球行銷資深副總裁伯頓(Burton)也認為：「甲骨文轉型為電子商務公司，最大的挑戰不是技術，而是文化。」但對作風強勢的艾利森來說，要將企業組織改變為中央集權，並不是難事。強調利潤的重要注是艾利森的主要策略。當評估各區分公司的業績不再只用營收、而改

以利潤為主要評估標準時，各地分公司的總經理必須要考量，是選擇要花錢維護自己個別的系統？還是免費加入總公司的單一架構，省下一筆開支？強而有力的領導者，是甲骨文迅速轉型成功的決定性因素。不過，佛瑞也指出：「具有強烈人格的企業領導者，對企業不見得都是好的，」因為單一的個人畢竟是不可靠的。當有天企業領導者去職或是發生意外，就會對企業造成很大的衝擊。去年，艾利森生病，結果導致股價下滑，就是明證。

在面對客戶方面，甲骨文相信，從本身做起，是獲取客戶信賴和銷售產品最好的方法。「會使用自己的產品」是艾利森對所有員工的要求。他認為，只有成為原用者，才能知道客戶真正的需求在哪裡？然而，不同的企業流程和商業邏輯，不見得就能將相同的成功模式套用每家企業。甲骨文的一位客戶就指出，每家企業都有獨特的營運流程和作業方式，標準化的解決方案不見得適用所有的客戶。甲骨文也承認，他們的電子商務套件只可滿足客戶在網路上約 80% 的需要，但「80% 是不夠的，」這位客戶不以為然地表示：「這 80% 的應用，說不定只能滿足我 30%~40% 的需求。」就像 1999 年底摩根史坦利 (Morgan Stanley Dean Witter) 分析甲骨文節流的策略時，就曾戲謔整個事件的最終目的還是譁眾取寵。

- a. 請用 SWOT 架構分析甲骨文的軟體之競爭策略？並提出你評論。
- b. 請問對甲骨文而言，「Software Power The Internet」的企業策略意義為何？
- c. 請問甲骨文運用 ASP 的策略有何利與弊？你認為 ASP 模式式可行的方式嗎？

二、 問答題 (20%) → 何謂電子化企業(e-Business)？它與電子商務(e-Commerce)與電子市集(e-Marketplace)有何不同？請加以比較與說明。

三、 問答題 (20%) → 何謂顧客關係管理(Customer Relationship Management)？它與網路行銷(Internet Marketing)有何關係？請加以比較與說明。

四、 英文實務分析 (20%)

A friend of mine from Microsoft recently explained how the world's most powerful software company had missed the biggest transformation in computing since the PC. His colleagues were thinking like rational engineers, he said. They assumed computer users would prefer the faster response, better

sound, and crisper graphics of CD-ROM over the barely controlled chaos of the internet. The company, he vowed, would not make the same mistake twice. Or would it? Today nearly 1,400 software engineers are expected to report each week on how they're helping Microsoft win on the Net – about the most un-Net-like approach imaginable. When another append, this one a Microsoft rival, heard about the plan he breathed a sigh of relief: “Thank goodness its 1,400 engineers. If it were just 20 we'd be in trouble.”

Welcome to the mind-bending logic of business on the Net. The Internet is the most dramatic economic phenomenon of the decade, but many other Nets touch our lives. When I discuss "the Net" I mean any reasonably large, decentralized, interdependent system that affects how people work and live. That definition includes telephone networks, trading systems for stocks, bonds, and commodities ; fax systems ; travel networks. Nets don't just edict the fortunes of individual companies, they also overturn many cherished assumptions about how to compete, innovate, and manage. In short, Nets change the guiding logic of business.

- a. What is the main implication of this article for you as an IS practice worker ?
- b. What do you think this sentence, "Thank goodness its 1,400 engineers. If it were just 20 we'd be in trouble." ?

試題完