



Toshiba成功跨入行動通訊業的故事

給我國企業投入研發效益的啓示

林欣吾

素以筆記型電腦、電腦周邊以及半導體產品為主要營收獲利來源的Toshiba，卻自'96年的營收高峰連續下滑兩年，當下Toshiba即祭出管理體制與研發策略方向的大幅調整，不僅利用此轉機跨入行動通訊領域，使營收起死回生，更透過其行動與無線通訊的技術，整合既有其他核心技術，以提供消費大眾更多樣化的產品；反觀我國近年來幾個主要產業發展的狀況，正好與'96年當時Toshiba所面臨的窘境相同，Toshiba的成功經驗，實值得台灣企業在投入研發效益策略評估上的參考學習…

2003年3月，Toshiba發佈其中程企業營運計畫。在這項計畫中，Toshiba預見了人類生活包括家庭、工作以及健康醫療等等各種層面，即將逐步轉變為到處是網路與運算的願景，而Toshiba將在此一人類願景的轉型過程中，透過其行動與無線通訊的技術，整合Toshiba其他核心技術，以提供消費者更多樣化的產品選擇。

Toshiba也開始強調其行動與無線通訊技術能力？這與其著名的半導體、影像、儲存以及電力設備等等技術，似乎完全不相關。對此，恐

怕得回溯到1996年Toshiba營收到達高峰後，即開始連續兩年營收的下滑，促使Toshiba從1999年起，開始進行管理體制及策略方向上大幅調整的故事說起。

在1996年時，Toshiba的主要營收獲利來源是在於筆記型電腦、電腦周邊（CD-ROM、硬碟）以及半導體（記憶體及晶片），其餘的幾個部門包括消費性電子產品及電力設備等，則都僅能勉強打平甚至無法獲利。當時，Toshiba最引以為傲的產品與技術則是筆記型電腦、記憶體晶片、DVD以及TFT-LCD。

東亞金融風暴之後，雖然美國經濟持續擴