

宏碁（エイサー）とその企業家施振榮

1 はじめに

2008年にネットブック *Aspire One* が発売されたことによって、日本の個人ユーザにもエイサー (acer) の名前が知られるようになった。エイサーブランドを有する宏碁股份有限公司 (Acer Inc. 以下：宏碁) は新興国市場に進出しシェアを獲得していった企業として知られている¹。そのためネットブック発売よりはるか以前にグローバル企業となっていた台湾の企業である。この宏碁の成長を支えたのが同社の創業者にして成長の立役者である施振榮 (施振榮 Stan Shih) である。

この報告では彼の人物像に触れることにより企業成長に関する研究領域における新しい側面を見出そうとすることを目的として展開される。施振榮と宏碁とを企業成長によって取り扱う理由については、一般的に想定される宏碁の成功要因とはことなつた成長プロセスが明らかになるためである。他方、成長局面に必要なとみられている権限移譲ばかりが成功要因ではないという点が明らかになる。後者に関して、企業成長理論が見てこなかった経営者復帰の意味の可能性を探ろうとすることもここで行う。またこれらに関する経営者の経験の示唆を得ようとするのが本報告で取り扱われる内容である。

2 成長と経験

2.1 企業の成長

本報告で使用するフレームワークは、企業成長の分野である。ベンチャー企業研究・企業家研究領域では企業成長に関する内容は、ライフサイクルの観点から組織の生誕から成長、死滅までを見ようとする立場 (Lippitt and Schmidt, 1967) や、ライフサイクルを通して発展し、それぞれの段階で有効性の変化がある (Quinn and Cameron, 1983) といった考え方がある。ライフサイクルから成長それ自体を見ようとする際にも企業は直線的に成長するのではなく、成長するにつれ段階が存在するという考え方がある (Greiner, 1972; Lant and Medias, 1990; Gersick, 1997)。

およそこれらのこれらの成長段階をみる研究のいくつかは、権限移譲に重点が置かれている。企業が成長するにつれ権限移譲を行うことが次の成長につながるものとされている

¹ とくにこのことは囲碁理論として知られている (施, 2004a)。

(Greiner, 1972; Flamholtz and Randle, 2007)。しかし、企業は成長ばかりするわけではなく衰退するプロセスも含まれる (Adizes, 1988)。また、必ずしも権限移譲のみならず権限を創業者にもどすパターンも成長のプロセスに含まれる場合があり、そのことを意味を考える余地がある。そのために本報告は施振栄の事例を取り扱うこととした。

特に日本ではベンチャー企業の成長のあとには株式公開があるという設定がストーリーされる場合が多く (たとえば松田, 1998 など)、その意味で経営者の裁量が低下することが企業成長のために必要であるとみなされがちである。代表的な日本企業として挙げられやすい会社は大多数が株式公開されており、この意味でも対局となるワンマン経営者は中小同族企業の経営者のイメージや停滞気味のイメージが持たれやすいのではないかと考えられる。

企業家は自らの企業を成長させることに意味をもつのであり、その企業成長とともに企業家の意思決定パターンや経営行動が変化することに意味をもつ (Lee and Tsang, 2001; 拙稿, 2007)。近年、企業成長に関する研究領域では、プロセスと変化を重視する傾向にある。たとえば Leitch et al. (2010) は、企業成長における量の変化よりもそのプロセスとしての成長に意味があると説明した。他方、企業の年齢によって経営に与える要素が高まるという考え方も出されてきた。たとえば Naldi and Davidsson (2014) は国際化する企業において企業年齢とともに国際的知識が成長に与える影響が大きいことを示した。このように時間軸と経営の具体的な中身の変化に注目が集まるようになったのが最近の傾向である。

今回取り扱う宏碁の施振栄については早くから従業員持ち株制度導入や自身の子を入社させないと宣言していたことなどからワンマン体質となりやすい華人企業とは異なるというイメージがある (近藤, 2012)。しかしこのイメージとは対照的に一旦経営の一線から退いたのちに再度董事長として復帰し、業績を改善させたのちに再び身を引いた経営者である。このようなパターンは極端に珍しいわけではないが、台湾におけるコンピュータ企業の代表的な企業としてこの点に注目するのは意味があると考えられた。

2.2 経営者の経験

創業はキャリアパスにおいてきわめてリスク負担の多い活動である。たとえば、会社に勤務している一般的なサラリーマンが独立開業するのは、生半可な気持ちではできない²。創業に至る努力の中身は企業家個人の費やす時間と危険負担によって占められる。創業とはこれらの努力に関する行動と判断の集合である (Dimov, 2010)。これは単に独立開業や企業経営に関する知識があるから独立するというよりも、企業家個人の経験が独立開業や

² 確実な収入を放棄し、多額の負債をかかえる可能性をもつ選択をすることは、大きなリスクを抱えることである。したがって、創業には多くの人が創業活動をサポートする社会関係資本が影響しているという考えがある (Davidsson and Honig, 2003)。創業前の意思決定やその後の経営のあらゆる局面での意思決定においては、ロールモデルとなる精神的な支柱があることによって影響を受けるだろう。事業を立ち上げ、経営を維持する意思決定をなすのは、非経営者である個人自身だけでは困難なものである (拙稿, 2012)。

経営に大きく影響しているという考え方がある。

経験と企業家とのパフォーマンスとの関係を示した調査は数多い。企業家はその個人の経験によって、置かれている条件のなかでも異なる意思決定をする傾向がある。Dalziel et al. (2011)は、ベンチャーキャピタリストなどの金融関係経験者が経営陣にいる場合と技術関係の専門職の経験者が経営陣にいる場合とで研究開発費にかける考えがことなることを、アメリカ医薬品ベンチャー業界の調査から示した。Dimov (2010)は、米国の新規事業を電話スクリーニング (phone screening) 等を用いて 195 社を分析し、企業家としての経験よりもむしろ業界での経験が創業活動に正の影響を与える可能性を示した。

Morris et al. (2012)は、情緒的事件理論 (affective events theory) のフレームワークをもちいて企業家の行動を理解しようとする。ここで経験とは、出来事が起こる時代を生き。その出来事の起こる時間と場所にいた個人によってなされるものであり、特にベンチャー企業を立ち上げるときに、それがどういうことなのかを意識することが経験の本質となる。企業家は彼が経験する特別な出来事により企業家となる。とくに過度に不確実な状況では人間の経験が大きな役割を果たす。企業家は過去の経験や現在の状況に対して企業家を演じるわけであり、そのため企業家の経験を見る必要がある。

このことから張榮発の意思決定パターンをみた拙稿 (2014) では、長栄海運設立、コンテナ船への転換、運賃同盟との対立、航空事業参入といった逆境に立ち向かったときのリスクのある意思決定の要因としてリーダーシップと幼少期の二宮尊徳や母の教えの点から考察した。とくに過去の失敗の経験からリーダーシップが成立し、道徳的なエピソードが経営に影響を与えることを示した点がそこで示された。ここでは企業成長に関し、経験を踏まえた施振栄の意思決定を見ていく。

3 宏碁の事例

3.1 方法論

ここでは文献調査をもとに施振栄の人物像に接近していく。企業事例の文献調査であるために本報告で示される内容は新規性に欠け、また、そこで得られた知見等についても一般性をもつものでもない。さて、宏碁の強みは、人材育成と国際展開 (李、2009)、事業部分離による再生 (陳他、2009)、国際化と現地化 (清水、1989)、に見ることができるとされている。これらのことを踏まえると、事業を国際的に進展させ積極的に権限移譲を行っていくことが宏碁の強みであると想定される。しかし、以上の調査法によるだけでもこれらがある一時期の強みとなっても永続的な読みではないということがわかる。

3.2 宏碁と PC 業界の概要

ネットブック販売により飛躍的に成長した 2008 年以降、タブレット PC の登場によりその後同社のシェアは落ち気味である。世界市場 1 位のベンダーはレノボである。2013 年度のレノボの総出荷台数は 5,377 万台にのぼり、その世界シェアは 17.1%である。これに対

し宏碁は 2,402 万台と前年度比 28.5%減の状況となった。なお宏碁の世界シェアは 7.6%であり、第 2 位のヒューレットパッカード (5,217 万台 シェア 16.6%)、第 3 位のデル (3,779 万台 シェア 12.0%) に次ぐ世界第 4 位の PC ベンダーである³。

表 1 施振榮と宏碁の経緯

	施振榮・宏碁をめぐる出来事	主な出来事
1944	施振榮誕生 (12 月 18 日)	
1945		日本ボツダム宣言受諾
1966		フィリップス、台湾に工場建設
1968	交通大学卒業	
1971	交通大学大学院卒業 環羽電子就職	
1972	榮泰電子に移籍	
1976	宏碁設立 資本金 100 万 NTD 従業員 11 名 全国十大傑出青年に選ばれる	
1977	アメリカ支社設立	
1978	宏垂微處理機研究中心 全垂電子「EDU-80」代理販売 台北、台中、高雄に研修所	
1979		米台断交
1980	誠洲電子の依頼で端末機設計 「EDU-80」海外輸出開始 新竹に工場設立 天竜中文電腦開発開始	
1981	小教授一號発売 天龍発売 王振堂宏碁科技入社 全国青年創業モデルに選ばれる	情報産業の年生産額が 1 億ドル突破 IBM 自社 OS 公開
1982	小教授二號発売	コムデックス展覧会参加
1983	法務室設置	
1984	明碁電腦 (現: 明碁電通) 設立 施振榮台北市電腦同業公会理事長就任	
1985	コンピュータショップ宏碁資訊広場 1 号店を開店	台湾著作権法施行
1986	揚智科技設立 宏碁 32 ビット PC 発売 宏碁 Personal Computer 誌に世界 20 大 PC 企業のひとつに選出される AEG の受注を安迅電腦にとられる	
1987	ブランド名を Multitec から Acer に変更 米サービスインテリジェント社買収	
1988	台湾証券取引所に株式公開 日本エイサー設立	
1989	劉英武を総経理として招聘 揚智科技設立	童子賢らが華碩電腦設立

³ 「2013 年 Q4 世界 PC 出荷台数は 5.6%減の 8,221 万台で減少止まらず、IDC 調べ - インターネットコム」 (<http://internetcom.jp/busnews/20140115/3.html>) [2014 年 12 月 12 日]

	TI と合弁で德基半導体を設立	
1990	米アルトス社買収	
1991	初の従業員解雇 RISC 開発開始 チップアップ技術開発	台湾 APEC 加盟
1992	「微笑曲線」「速食店模式」発表 劉英武退任 施振栄交通大学名誉工学博士 国家発明賞受賞 マザーボード生産 グループ売上高 300 億 NTD 突破	Windows3.1 発売
1993	明碁電腦が江蘇省蘇州に工場建設	
1994	メキシコ Comutec と代理店契約 ラテンアメリカ市場シェア 1 位	施崇業華碩電腦の董事長就任 台湾パソコン生産台数世界一
1995	Aspire 発売 宏碁家電分野進出 グループ売上高 1,500 億 NTD 突破	Windows95 発売
1996	Intel などとクロスライセンス契約 宏碁 500 ドル PC エイサーベーシック発売	李登輝総統就任 達碁科技設立
1997	TI のノート PC 事業買収	
1998	広東省中山およびメキシコシウダーファレスに 工場設立 企業グループ再編	Window98 発売
1999	TSMC と提携	
2000	施振栄国政顧問団に加わる 德基半導体を TSMC に売却	陳水扁総統就任 明碁電腦が明碁電通に社名変更 達碁科技が聯友光電と合併し友達光電に 社名変更
2001	ロゴ設定 頭文字も小文字の acer に 緯創資通設立	明碁電通 BenQ ブランド立ち上げ WindowsXP 発売
2002	宏碁電腦と宏碁科技合併し宏碁に	明碁電通、明碁電通に社名変更
2003	宏碁がノート PC ヨーロッパ第二位に	
2004	施振栄引退	レノボが IBM の PC 部門買収を発表
2005	王振堂董事長兼執行長就任 ジャンフランコ・ランチ総経理就任 施振栄智融集団董事長	
2006	行政院と共同で「ブランド育成基金」	
2007	ゲートウェイ買収 パッカーカードベル買収	アップル iPhone 発売
2008	ランチ執行長に Aspire One 発売	リーマンショック 華碩電腦 Eee PC 発売
2009	APEC 首脳会議に総統代理として出席 宏碁ノート PC 世界シェア 2 位へ	Windows7 発売 馬英九総統就任
2010	重慶に製造拠点	アップル iPad 発売 Nexus One 発売
2011	ランチ執行長辞任 王振堂執行長董事長就任 施振栄国家文化芸術基金会董事長	
2012	宏碁ロンドン五輪スポンサー	馬英九再選 ランチレノボへ移籍 Windows8 発売
2013	王振堂執行長董事長辞任 施振栄董事長に復帰	

2014	陳俊聖宏碁執行長に就任 黃少華宏碁董事長就任 施振榮宏碁榮譽董事長に就任	
------	--	--

出所) 各種資料より筆者作成。

3.3 施振榮と宏碁の経緯

3.3.1 創業

宏碁は創業当初人材育成に力をいれて独自のブランドイメージを作り上げてきた。ただし、創業時のブランドはエイサーではなくマルチテック (Multitech) であった。創業当初は工業デザイン、海外貿易、マイクロコンピュータ関連の三事業を主要な業務として成長してきた。その過程で、創業メンバーの離脱によってコンピュータに注力するようになった。そのコンピュータ事業は OEM と米国からの電子機器の輸入を中心としていた (李、2009)。そのなかでも初期の成長はパソコンキットの成功であり、これにより任天堂のプログラム受注から OEM でのパソコン製造を行うようになった (梶原、2011)。

宏碁のグローバル化は創業初期からはじまっている。創業してまもなくの 1977 年にアメリカ製品代理輸入業を行うアメリカ支社を設立している⁴。これにほぼ並行して 1978 年に中国語ワープロの開発を開始し、1980 年に宏碁初の自社ブランド製品の「天龍中文電腦」を発売した。この 1 年後の 1981 年に、宏碁は自社ブランド PC「小教授 1 号」を発表した。1982 年に小教授 2 号、1983 年に小教授 3 号を発表し、この 3 年で売上高は 10 倍に成長した。この年の宏碁のディーラー募集には 20 か国 40 名以上が集まるほど宏碁のブランドは世界に知れ渡るようになった。しかしアップルと設計が類似していると知的財産権をめぐる争いが起こり、発売中止に追い込まれた (梶原、2011)。

3.3.2 エイサーブランド成立と経営危機

1987 年に宏碁は「エイサー (Acer)」ブランドを確立する。しかしこの年にはサービスインテリジェントの買収にはじまる経営状況の悪化が始まる。この買収はアフターサービスの充実をはかることが目的だったが在庫管理や売掛金回収システムができていなかったことや製品に欠陥が見つかったことなどが影響し、同社は営業停止となった。宏碁は同社への投資額の 40 倍の 2,000 万ドルの損失を支払うこととなった。なお同年のミニコンピュータ製造のカウンターポイント社の買収も経営に貢献しなかった (近藤、2012、92 ページ)。

1989 年に宏碁は IBM の劉英武を総経理として招聘した。同年宏碁はテキサスインスツルメンツと合併で德基半導体を設立した。1990 年ミニコンピュータ事業への進出としてアルトスの買収を行った。これら出来事は後年業績悪化にともない見直されることとなる。

⁴ 創業まもない段階で PC 市場のメインターゲットであるアメリカに拠点を置いたことは、困碁理論 (施、2004a) で知られる戦略とは正反対のこのように思われる。困碁理論とは周辺の市場からシェアをとっていったからメイン市場を攻めるという困碁にたとえた宏碁の戦略である。

世界のコンピュータの潮流はパーソナルコンピュータにシフトしつつあったため、アルトスは赤字つづきとなった。このことによって 1991 年末に宏碁は 6.9 億 NTD の赤字を出した（陳他、2009）。この年宏碁は初の業績悪化にともなう解雇を行っている⁵。劉英武はこのことについての責任をとり 1992 年に退任している。ただし施振栄については留任されている。

このころ、宏碁をはじめ台湾の PC 産業は成長を迎えた。この年には宏碁の成功モデルとして世界的に有名な微笑曲線（smile curve）と速食店模式（fast food product system）が発表された年でもある。しかし、宏碁一社が好調だったというわけではなく、同時期台湾は PC 産業が成長しており、1994 年に PC 生産台数が世界一となる。しかも、これに先駆けて 90 年代前半より性能は後れを取っていたものの台湾の PC 生産台数は日本のそれを超えていた（朝元、1997）。宏碁においてもメキシコ進出をするなど海外展開から撤退したわけではなかった。

1997 年に宏碁はテキサスインスツルメンツのモバイル事業を買収した。テキサスインスツルメンツはノート PC で世界第 6 位のシェアを持っていた。宏碁はこれを引き継いで、世界第 6 位のノート PC メーカーとなった（李、2009）。しかし、テキサスインスツルメンツとの提携は環境の変化により一変する。1997 年から DRAM 価格が低迷し、宏碁は 1999 年にアメリカ市場から撤退した（梶原、2011）。このテキサスの売却により宏碁は業績を回復させる（奥田、2002）。この後、2001 年に宏碁はブランド名を大文字の“Acer”から小文字の“acer”に変更した。

3.3.3 施振栄引退から再登場

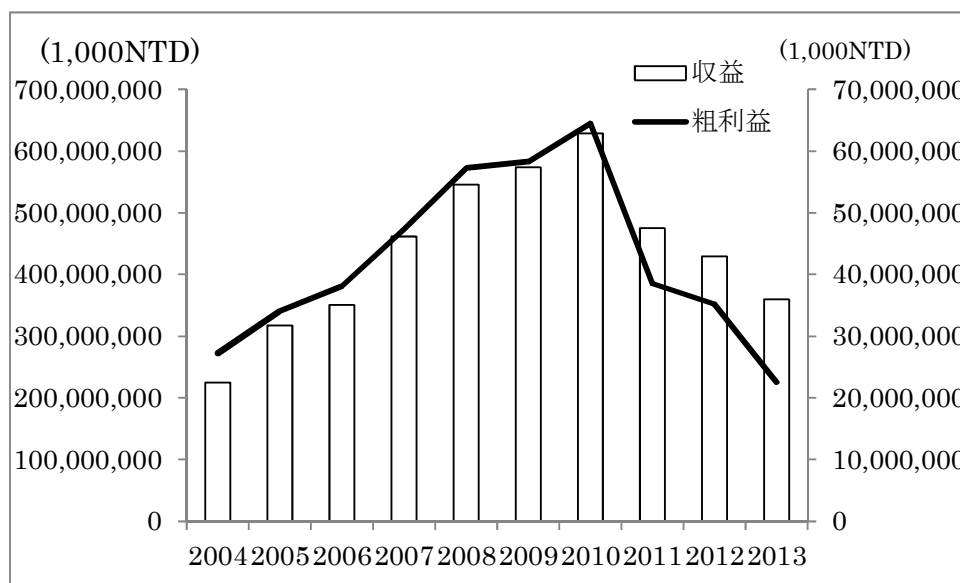
宏碁がヨーロッパ市場においてトップシェアをもった 2004 年に施振栄は引退する。翌 2005 年、王振堂が宏碁の董事長兼執行長に就任し、ジャンフランコ・ランチが総経理に就任する。この年のビッグニュースは中国のレノボが米国 IBM の PC 部門を買い取ったことであった。このことは中国企業の世界展開の大きな契機としてとらえられる。

王・ランチ体制は宏碁を発展させていった。2007 年 10 月に宏碁はアメリカのゲートウェイを 7 億 1000 万ドルで買収し、パカードベルを買収することとなった。宏碁はヒューレットパカード、デルにつぐ世界第三位のパソコンメーカーになった。翌 2008 年にはランチが執行長となり、世界的に有名なネットブック Aspire one が発売される。世界経済不況を背景にネットブックは大ヒットする。2009 年にはデルも抜いて世界シェア 2 位のパソコンメーカーとなった。世界的には 2007 年のサブプライム問題からはじまる 2008 年のリーマンショックにより世界経済が停滞する中、王・ランチ体制の宏碁は順調に業績を伸ばした。

しかし、同年の欧州通貨危機にはじまるヨーロッパ市場の不調により、宏碁は業績不振

⁵ 1991 年の業績悪化をもとにリストラが進んだかのように思われるが、梶原（2011）によれば、宏碁は 1989 年よりダウンサイジングを行っている。

となる。これに追い打ちをかけたのがタブレット PC の登場であった。2010 年 4 月にアップルが iPad を発売開始し、これ以降タブレット PC が注目されるようになった。当時、タブレット PC は利活用スタイルがまだ定着していない状況ではあったが、ビジネス・教育・医療分野での活用が期待された。この年のタブレット PC のグローバル出荷シェアの 74% が iPad であった⁶。



出所) Acer Group (www.acer-group.com/) [2014 年 12 月 8 日] より筆者作成。

図 1 宏碁の業績

2011 年の危機はヨーロッパでの売上高が急減したことにはじまる。ヨーロッパ経済危機がおこったために宏碁の販売高がおちた。さらにおうちをかけるように、タブレット型 PC が普及したことがノート PC の販売高を奪っていったことが挙げられる。2010 年アップルが iPad を発売するとタブレット型 PC の潜在的な需要を喚起させ、それまでのノート PC の分野からシェアを奪っていった。タブレット PC の分野において台湾勢は 1 位のアップル、2 位のサムスンから大きく差をつけられている⁷。

これらのことにより宏碁の業績は低迷し 2011 年ランチは業績不振の責任を取る形で執行長を辞任する。このランチをネットブックの世界的大ヒットをもたらした実績に目を付けたレノボが引き抜いた。2013 年には董事長の王振堂が辞任する。この年の赤字は 200 億

⁶ 「新しい無線利用デバイスの可能性 世界のタブレット PC をめぐる動向」『ICT world review』第 3 巻、第 4 号、2010 年 11-33 ページ。

⁷ 「ASCII.jp : タブレット失速でピンチの 2 大メーカー」

(<http://ascii.jp/elem/000/000/892/892714/>) [2014 年 12 月 98 日] なお、2014 年 3 月期の状況は 1 位のアップルが約 33%であり、2 位のサムスンが約 22%となっており、2 社で過半数を取っている状況である。

NTD を上回るレベルとなった。こののちに創業者施振栄が再度董事長となり業績を回復させた。2012 年の Windows8 発売に伴う買い替え需要の発生もあるが、施振栄は 2014 年に業績を回復させた直後に榮譽董事長となり経営の一線から退いた。このことにより董事長は創業メンバーの黄少華、執行長は TSMC 幹部の陳俊聖となった。

4 考察

4.1 成長プロセス

以上の内容から宏碁の成長パターンは単に事業を国際的に進展させ積極的に権限移譲を行っていくことばかりではないことが示される。施振栄の意思決定パターンを見る際、および企業成長の研究領域における変革を見る際に重要である。すなわち、業績が悪化した時に、その時の経営者が退任されるとともに施振栄が経営の第一線に復帰し立て直しに励む、というパターンがそれである。また、変革の面では、事業を国際的に進展させ積極的に権限移譲を行っていくことがうまくいかなかったのがこの経営危機であるという点でも意味を持つ。

1990 年代のアルトス社買収に伴う停滞の際、宏碁は海外事業を縮小したのかというところではなく、施振栄のリーダーシップのもと世界戦略を維持する。メキシコ進出や明碁の蘇州工場設立などは資金の使用方法として方針転換が見られるけれども海外進出の点では変更はない。特に当時重視された速食店モードとは世界中の営業拠点を調整しつつ販売する方式である。これらのことから宏碁は Greiner (1972)でいうところの統制の危機から調整による成長を達成させている。

宏碁の事例で特徴的であるのは董事長に復帰したことである。通常企業を成長させていくときには権限移譲を通して成長していくものである。Greiner (1972)では企業成長の段階として権限移譲の次の「革命」となる混乱期を調整によって乗り越えると説明がなされている。したがって委譲したリーダーシップを再びとることはこの理論とは逆の性質をもっているように考えられる。さらに日本式の公開会社にして成長させるという論調とも反する。

当然、権限委譲に失敗し再度リーダーシップをとるということは、調整が重要であるので必要なことであつたと考えるとすれば、調整できるリーダーがトップについてと考えるならば問題はない。ただ、宏碁が施振栄のあとにつける陳俊聖は TSMC の出身であるが、この TSMC も高齢の張忠謀が一旦退いた後にリーダーシップをとり大型設備投資をしている。台湾企業の代表格である二社が同時期に創業者が復帰することにより業績を立て直していることは興味深い。宏碁と TSMC と台湾の比較的近い分野での経営者復帰はなにかしら企業成長理論に意味を持っているのではないか。たとえば、近藤 (2012) のいう華人企業のワンマン性は、むしろいい意味で影響することが示されているのではないか。

4.2 経験と成長プロセス

以上の企業成長を施振栄の経験から考えるとすると、外部の人間に任せて失敗をした経験が宏碁にはある。それがアルトス社の買収と劉英武への権限移譲である。施振栄自身によればアルトス社との提携は資本参加化共同出資の形を考えていたが、当時総経理の劉は単独買収を主張したのでアルトス社は100%で買収された。これは施振栄が行いたかったワイズ社との提携を手放すことにもつながった（施、2004a）。

このように一度大幅な裁量を与えたことにより失敗した経験をもち、なおかつ自らが創業経営者であるパターンではこのような新たな成長段階の直面が存在するのではないだろうか。この想定根拠として、施振栄が榮譽董事長として経営の第一線から退いたのちに経営権を渡したのが創業メンバーの黄少華であったことから外部に対する警戒がうかがい知ることができる。

5 むすびに

本報告で示した内容は、宏碁は継続的な強みをもっているのではなく、企業成長の研究領域と同様に経営危機にあいながら変革し成長させている点が見られる。また、それらの企業成長の研究領域がカバーしない経営者復帰の意義を見る重要性が示された。そこには経験の影響があるという可能性も示唆された。

しかし本報告は定性的な企業成長を見るに当たり宏碁の成長の詳細について明らかにされていないという限界がある。成長プロセスや経験の観点以外でもトップマネジメントチームの観点やその他の観点からも再考する余地がある。環境と成長との関係でいえば、Greiner (1972)ではあくまで企業内部のことにのみ注目しており、外部への対応が度外視されている。すなわち企業成長には調整よりも変化しつつある状況への対応が重要ということではないだろうか。変化する環境に対応するためには Naldi and Davidsson (2014)のいうような単なる国際的知識等の諸要因が影響する可能性もあるため、本事例のような場合再度考えなければならない。

<参考文献>

[英語]

- Adizes, I., *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*, Prentice Hall, 1988.
- Dalziel, T., Gentry, R. J., and M. Bowerman, "An Integrated Agency-Resource Dependence View of the Influence of Directors' Human and Relational Capital on Firms' R&D Spending," *Journal of Management Studies*, 48 (6), 2011, pp. 1217-1242.
- Delmar, F., and S. Shane, "Legitimizing First: Organizing Activities and the Survival of New Ventures," *Journal of Business Venturing*, 19 (3), 2004, pp. 385-410.
- Dimov, D., "Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning," *Journal of Management Studies*, 47 (6), 2010, pp. 1123-1153.
- Flamholtz, E. G., and Y. Randle, *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, 4th Edition, Wiley, 2007.
- Gersick, C. J. G., "Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture," *Academy of Management Journal*, 37 (1), 1997, pp. 9-45.
- Greenwood, R., and C. R. Hinings, "Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes,"

- Academy of Management Journal*, 36, (5), 1993, pp. 1052-1081.
- Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, 50 (4), 1972, pp. 37-46.
- Iacobucci, D., and P. Rosa, "The Growth of Business Groups by Habitual Entrepreneurs: The Role of Entrepreneurial Teams," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2), 2010, pp. 351-377.
- Lant, T. K., and S. J. Mezias, "Managing Discontinuous Change: A Simulation Study of Organizational Learning and Entrepreneurial Strategies," *Strategic Management Journal*, 11 (5), 1990, pp. 147-179.
- Lee, D. Y., and E. W. K. Tsang, "The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth," *Journal of Management Studies*, 38 (4), 2001, pp. 583-602.
- Leitch, C., Hill, F., and H. Neergaard, "Entrepreneurial and Business Growth and the Quest for a "Comprehensive Theory": Tilting at Windmills?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2), 2010, 249-260.
- Lippitt, G. L. and W. H. Schmidt, "Crises in a Developing Organization," *Harvard Business Review*, 45(6), 1967, pp. 102-112.
- Miller, D., and P. H. Friesen (1982) "Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches," *Academy of Management Journal*, 25 (4), 1982, pp. 867-892.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., and A. S. Spivack, "Framing the Entrepreneurial Experience," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (1), 2012, pp.11-40.
- Naldi, L., and P. Davidsson, "Entrepreneurial Growth: The Role of International Knowledge Acquisition as Moderated by Firm Age," *Journal of Business Venturing*, 29 (5), 2014, pp. 687-703.
- Orgland, M., and G. v. Krogh, "Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation: A Case Study," *European Management Journal*, 16 (1), 1998, pp. 31-38
- Quinn, R. E., and K. Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, 29 (1), 1983, pp. 33-51.
- Shane, S., "Cultural Values and the Championing Process," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 1994, pp. 25-41.

[中国語]

- 王樵一『施振榮逆境再起』超邁文化國際、2007年。
- 天下編輯『他們爲什麼成功?: 宏碁』天下雜誌、1997年。
- 林信昌・鄭秋霜『施振榮薪傳 一手都不留的經營智慧』聯經、2012年。
- 施振榮『再造宏碁 開創、成長與挑戰』全新增訂版、天下文化、2004a年。
- 施振榮『宏碁的世紀變革 淡出製造、成就品牌』天下文化、2004b年。
- 施振榮『微笑 走出自己的路』天下文化、2012年。

[日本語]

- 朝元照雄「台湾におけるコンピュータ産業の技術蓄積と経済発展」『日本経済政策学会年報』第45号、1997年、179-182ページ。
- 朝元照雄『台湾の経済発展』勁草書房、2011年。
- 朝元照雄『台湾の企業戦略』勁草書房、2014年。
- 朝元照雄・小野瀬拓「台湾積体電路製造(TSMC)の企業戦略と創業者・張忠謀」『産業経営研究所報』第45号、九州産業大学産業経営研究所、2014年、1-43ページ。
- 奥田孝晴「NIES 電子産業企業の国際経営政策—台湾エイサー・グループと韓国サムスン電子社に見る比較研究—」『経営行動科学』第15巻、第1号、2001年、93-107ページ。
- 小野瀬拓『ベンチャー企業存立の理論と実際』文眞堂、2007年。
- 小野瀬拓「企業家のプッシュ要因—台湾積体電路製造(TSMC)・張忠謀の事例—」『経営学論集』第23巻、第1号、九州産業大学経営学会、2012年、81-99ページ。
- 小野瀬拓「企業家に与える経験の影響—長栄集団・張栄発の事例をもとに—」『経営学論集』第25巻、第1号、九州産業大学経営学会、2014年、31-48ページ。
- 近藤伸二『アジア実力派企業のカリスマ創業者』中央公論新社、2012年。
- 清水龍壘「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ (9)」『三田商学研究』第31巻、第6号、1989年、112-145ページ。
- スタン・シー『エイサー電脳の挑戦』経済界、1998年。

陳韻如・井村直恵・平野実「台湾企業の再生プロセスを通じた競争優位の再構築—Acer/Wistron のケース・スタディー」『九州国際大学経営経済論集』第15巻、第2・3号、2009年、19-48ページ。

陳晋『アジア経営論—ダイナミックな市場環境と企業戦略—』ミネルヴァ書房、2014年。

樋泉克夫「華人企業家の夢と野望」『アジア・マーケットレビュー』第19巻、第18号、2007年、23ページ。

松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998年。

李右婷「台湾におけるものづくりの特徴と人的資源管理の変化 —エイサー（Acer）社の事例を参考に—」『月刊経営労働』2009年6月号、5-11ページ。

「台湾のIT関連企業 二級品から一級品に熾烈な競争の行く末は」『週刊東洋経済』6349号、2011年、78-75ページ。

「NIESの追撃 あるパソコンメーカーの軌跡」『科学朝日』1989年1月号、44-46ページ。

<参考 URL>

Acer Group (www.acer-group.com/) [2014年12月8日]