

合併後存續企業的社會責任—L 教授和台灣電信 M 公司的事件

摘要

L 教授原是電信公司 S 公司家用寬頻客戶，M 公司合併 S 公司後被轉移成為 M 公司客戶。一條網路線成了 L 教授提告 M 公司的導火線：L 教授請求損害賠償、支付利息和返還不當得利，最後 M 公司支付新台幣 275 元達成和解。本教學個案包含以下三項主題：(1)、個案文本—L 教授的親身觀察和紀錄；(2)、教學手冊，包括台灣電信產業暨有線電視產業簡介、STP 理論、Anthony 策略管理金字塔模型、財務學和企業倫理基本概念和 Carroll 企業社會責任階層理論；(3) 教學計劃，包含教學目標和適用課程，最後從 Carroll 的三層次企業社會責任（財務、法律、倫理），針對 M 公司處理原 S 公司寬頻用戶的管理決策，提出討論議題。

關鍵字：台灣電信公司、合併、田野調查、企業社會責任、教學個案

Corporate social responsibility of the surviving company after merging — the case of Professor L and Taiwan Telecommunications Company M

Abstract

Professor L was originally a home broadband customer of telecommunications company S. After company M merged with S, Professor L was transferred to be a customer of M. A ethernet cable became the trigger for Professor L to file a lawsuit against M: he sought compensation for damages, interest payments, and the return of unjust gains. In the end, company M settled by paying NT\$275. This teaching case includes the following three parts: (1) Case text — Professor L's observations and records; (2) Teaching and learning manual — an introduction to Taiwan's telecommunications and cable TV industries, the STP theory, Anthony's strategic management pyramid model, basic concepts of finance and corporate ethics, and Carroll's corporate social responsibility (CSR) pyramid theory; (3) The teaching plan — teaching objectives, applicable courses and questions. Specifically, discussion questions focus on company M's management decisions in handling the broadband users inherited from company S. Those decisions are evaluated from the perspective of Carroll's three levels of corporate social responsibility: financial, legal, and ethical.

Keywords: Taiwan telecommunication company, merge, field study, corporate social responsibility, teaching case

台灣電信產業自2023年12月起，從三大（中華、遠傳、台灣大哥大）兩小（亞太、台灣之星），隨著遠亞併和台台併，變成電信三雄。L 教授（代稱）在2023年12月起陸續接獲存續公司 M 公司（代稱）通知：將終止由消滅公司 S 公司（代稱）所提供的寬頻服務，並要求歸還裝機時所借設備。L 教授將他與 M 公司互動的始末和前因後果，嚴謹地記錄下來，形成本文第一節內容，從學術觀點來說，L 教授使用田野調查方法，形成本匿名個案文本。第二節，首先介紹台灣的電信產業和有線電視產業，接著陳述 STP（segmentation、targeting、positioning）行銷理論、Anthony 策略管理金字塔模型、財務學和企業倫理基本概念和 Carroll 企業社會責任階層理論。第三節，述明本個案的教學目標和適用課程。最後，採用前述理論和概念，加上以下資訊，針對所附討論議題進行解題討論：1. 台灣電信產業數據；2. 國家通訊傳播委員會（簡稱 NCC）和公平交易委員會（簡稱公平會）對存續公司的要求事項；3. NCC 和台灣大哥大（遠傳有類似陳述）對企業社會責任的陳述；4. L 教授的田野調查紀錄。

具體而言，關於 M 公司針對原 S 公司家用寬頻客戶的管理決策，雖無法直接了解實情，但我們透過可觀察到的 M 公司市場定位和定價策略（參見教學手冊裡的電信產業介紹和 STP 理論），以及作業層級的真實狀況（個案文本），便可使用 Anthony 策略金字塔，推論 M 公司針對原 S 公司寬頻客戶的管理決策。

該管理決策是否符合企業社會責任，我們引導學習者從 Carroll 的三個層次（財務、法律和倫理）進行討論。我們在教學手冊裡提示合併的財務安排是採換股，加上財務學的基本概念，應足以對 M 公司財務面的企業社會責任進行解題。至於法律面，我們在個案文本裡提到相關民法法條，並在教學手冊裡提及 NCC 對存續公司的要求事項。倫理面探討需要的先備素材，參見教學手冊裡的企業倫理基本概念、NCC 對企業社會責任的闡釋，以及存續企業永續 ESG 政策白皮書主文裡的引述。

壹、個案文本—L 教授和 M 公司事件

L 教授的人設如下：長年任教於大學商管學院、對世界保有好奇心、重視公平正義，但遇到困難和風險時，也會退縮和嫌煩易怒。作者將他的故事分三段敘事如下：

一、M 門市客服事件始末

L 教授因與遠 X（代稱）合約到期，而在2021年9月與 S 公司（代稱）簽訂兩年期 2021年10月11日-2023年10月10日「光纖寬頻30M_單寬頻案_24個月」上網專案契約。

網速從原先的16M增加到台灣S公司30M，每月費用從約600餘元降為399元。

2021年10月10日裝機當日，S公司提供數據機和Wifi二合一的機器，替代原先使用的遠X數據機和自購的無線分享器，以致原先連接上述兩者之間的網路線變得多餘。L教授據此推論，裝機時應並未借用台灣S公司的網路線。

裝機日除預收月租費外，並收取新台幣500元的裝機費，以及保證金1,500元。之後的月租費，L教授親至S公司門市繳費，為減少麻煩，每次便繳交一年左右的月租費（年繳並無優惠）。2023年10月8日，L教授依例至S公司門市繳交共12個月的月租費，S公司門市客服表示考量和M公司合併在即，而M公司的光纖寬頻合作夥伴只會是其子公司凱X寬頻（代稱），因此不能正式續約，但仍接受了一年月租費付款。

T公司和M公司於2023年12月正式合併。M公司（是和S公司合併後的存續公司）以三次簡訊和一封掛號信，告知與L教授之間的寬頻服務因其與中X（代稱）的合作，將於2024年1月31日結束，且最遲須於2024年3月1日，歸還2020年10月10日裝機當時所借設備—數據機、變壓器和網路線。M公司12月的簡訊通知，如下示：

主旨：S公司單辦寬頻用戶權益通知

親愛的用戶您好，提醒您：原申辦S公司單辦寬頻方案，因本公司與中X寬頻已結束合作，專案到期後僅繼續提供寬頻服務至2024/1/31，並於同日終止，寬頻設備（包含數據機、網路線、電源線共3樣），請於寬頻服務終止後30日內至M公司全台直營門市辦理歸還，原繳付之設備保證金將於歸還設備時退回。如逾期未歸還，設備賠償款\$2,950將於下期帳單隨帳收取。詳情請洽客服專線188或<https://twm5g.co/LvXj>。

L教授於2024年1月23日約18時抵達M公司門市歸還設備，大約在近20時30分辦完手續離開，完成歸還數據機、變壓器，以及繳交客服堅持的150元乙太網路線費用。當時與台灣M公司客服人員發生爭執：主要爭點為(1)L教授希望當場退還月租費預付款，M公司客服表示只能透過帳戶退款，可能在2月底、3月初才會入帳（實際入帳日2月21日）；(2)關於網路線，L教授強調合約裡的歸還(未借網路線、何須還)兩字、M公司客服表示遵照公司指示，堅持簡訊/掛號信通知提及的數據機、變壓器和網路線，三者缺一不可。

二、提告和在調解庭達成和解

2024年1月30日，L教授赴台北地方法院遞民事狀，繳交1,000元裁判費，向M公司

請求損害賠償（民法第184條：因故意或過失，不法侵害他人之權利者，負損害賠償責任。）、支付利息（民法第203條：應付利息之債務，其利率未經約定，亦無法律可據者，週年利率為百分之五。）、返還不當得利（民法第179條：無法律上之原因而受利益，致他人受損害者，應返還其利益。）。該訴狀請求金額計算如下：

1. 裝機費依損害比率賠償（和 S 公司的合約應至2024年10月10日到期，但M公司提前解約）
2. 年繳月租費預付款退款3,437元之延遲退款利息計算，起算自2024年1月23日，至該退款實際入帳日止，以年息5%單利按日計算。。
3. 返還網路線涉及的不當得利150元。

3月7日上午，L 教授由臺中搭高鐵前往臺北，與台灣M公司法務 A 律師（代稱），在臺北地方法院簡易庭進行調解，達成和解。和解筆錄有以下調解成立內容：「一、相對人[M公司]願給付聲請人[L教授]新台幣貳佰柒拾伍元（含利息），並當場給付完畢，交由聲請人點收無訛。」

三、後續

某天 L 教授在思及前述事件時，突然想到，M 公司終止 L 教授與 S 公司單辦寬頻合約，作為存續公司的 M 公司，在保障消滅公司客戶權益上，似乎可能有未盡完美之處。受到職業病好奇心驅使，他在2024年10月22日翻查契約和網路公告，查到以下內容：「光纖寬頻30M_單寬頻案_24個月」上網專案契約第1條第1項：本專案綁約期滿，寬頻服務仍可享受優惠價格，若終止服務契約，本專案優惠內容即終止。第1條第8項：S 公司保留或修改本專案終止之權利，詳細內容及範圍以 S 公司網站公告為準。

關於 S 公司提供的寬頻服務，M公司網頁裡有以下的用戶權益&服務調整說明：「若您原於 S 公司申辦飆速雙飽專案/S 公司寬頻之光纖上網用戶，寬頻服務不因合併案而受影響，仍可持續使用原寬頻服務(雙飽之寬頻)至贈送期滿/或(單寬頻)合約期滿為止」。

對於上述契約第1條內容、政府對寬頻服務用戶權益保障的要求和 M 公司12月終止服務的簡訊通知，L 教授感到疑惑：雖曾聽聞合併後的存續企業，有拒絕繼承消滅公司的消費保障，甚至不願履行消滅公司和其客戶間契約的事例，但他仍相信這兩家大公司應不至於違反法規，只不過既然 M 公司承諾保障 S 公司寬頻服務用戶，那為何他收到終止服務簡訊？

貳、教學手冊

一、台灣電信產業暨有線電視產業

2023年底，隨著12月1日台灣大哥大合併台灣之星、12月5日遠傳合併亞太，電信產業從三大兩小，變成中華電信、遠傳電信和台灣大哥大三強鼎立。（特別指出：台台併和遠亞併，存續公司皆採增資換股方式。如此，優點是存續公司不須支付現金，但代價是稀釋其原股東權益。）三大兩小之間存在非常明顯的區隔，包括費率、客戶財務貢獻度和網速，舉例說明如下述：

1. 以2022年11月洋蔥通訊4G吃到飽費率為例，中華電信、遠傳電信和台灣大哥大的費率約為500元；台灣之星和亞太電信則是約300元。請參見表1。

表1：洋蔥網通2022年11月4G不降速吃到飽五大電信公司攜碼費率（元）

電信業者	4G 吃到飽	合約期(月)	網內(分鐘)	網外免費(分鐘)	市話免費(分鐘)
中華電信	528	30	每通前10分鐘免費	40	15
台灣大哥大	498	30	免費	150	100
遠傳電信	498	30	免費	80	160
台灣之星	357	24	免費	150	60
亞太電信	267	24	免費	合計150	

資料來源：手機王（2022）

2. 2022年第3季至2023年第3季，五大電信公司行動通訊每月每用戶平均貢獻度（ARPU），請參見表2；ARPU的計算公式為（季營收/3）/（3個月用戶數加總/3）。中華電信、遠傳、台灣大哥大的 ARPU 介於新台幣444.9和505.4元；台灣之星和亞太電信則是新台幣300.0 – 338.8元。

表2：2022Q3至2023Q3，五大電信公司行動通訊每月每用戶平均貢獻度（ARPU）

ARPU (元)	所有業者	中華	台灣大哥大	遠傳	台灣之星	亞太
2023 Q3	466.9	505.4	463.2	501.7	338.8	301.4
2023 Q2	460.2	497.7	456.6	496.6	333.0	301.2
2023 Q1	453.4	489.7	448.0	492.3	333.0	300.0
2022 Q4	452.9	488.5	446.4	493.9	331.3	302.4
2022 Q3	451.3	488.0	444.9	489.3	331.9	305.9

資料來源：國家通訊傳播委員會（2023a）

3. 2023年2月1日至2023年5月1日期間，台灣五大電信公司4G 和5G 所有用戶的下載均速，請參見圖1。中華電信下載速度最快，其次遠傳和台灣大哥大，最慢則是亞太電信和台灣之星。

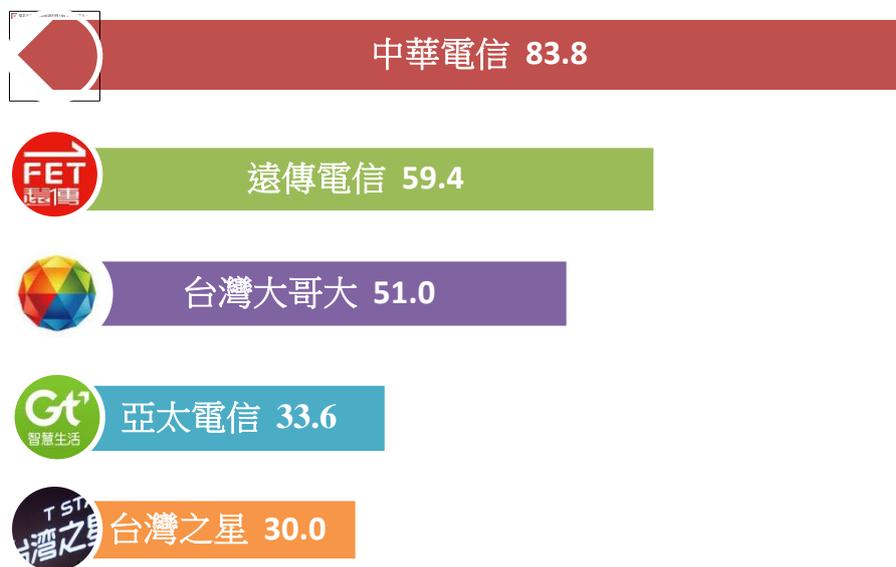


圖1：2023.02.01-2023.05.01台灣五大電信下載均速（Mbps）

資料來源：OPENSIGAL（2023）

兩小雖採低價資費策略，但三大也會以降價因應，以致兩小增加的客戶數有限，仍持續虧損。

台灣之星為爭取更多客戶，在 2019年6月17日，台灣之星宣布攜手中嘉，聯手整合產品銷售，提供完整無線與有線網絡。「推出台灣之星門市限定及中嘉用戶專屬優惠：自2019年6月17日起，至台灣之星於中嘉有線電視服務區域內的直營門市申辦中嘉「bb 寬頻」家用寬頻上網與「bbTV」有線電視，折扣更多、約期更短；中嘉用戶申辦台灣之星門號也可享月租費終身最高8折優惠。」（自由時報，2019）

2020年12月30日，台灣之星宣布推出自有品牌「台灣之星光纖寬頻」固網服務。費率如下：

表3：台灣之星光纖寬頻優惠費率（台灣之星寬頻與 Home+中嘉合作提供）

		光纖寬頻 (元/月)	新朋友限定	老客戶限定
續約期間			24個月	
網速方案	20M	\$299		CATCHPLAY+6個月 影集電影免費看
	30M	399		
	60M	499		

	120M	599	買東西商城\$500購物金	買東西商城\$500購物金+CATCHPLAY+6個月影集電影免費看
	300M	699		
	600M	899		
	1G	999		
申辦身分		台灣之星新朋友、老客戶皆符合資格		

資料來源：雲爸的私處（2021）。作者註：因台灣之星官網已不存在。本表費率取自部落客的業配文。

2021年8月3日，台灣之星宣布再結盟台數科，將寬頻供裝地區從北部擴向中南部、全台覆蓋率達到七成。（中時新聞網，2021）。

台灣大哥大在2009年購併有線電視系統商凱擘。2020年2月，台灣大哥大和凱擘合作推出「好速成雙」，聯手提供行動通訊和家用寬頻服務。¹

行動上網+家戶光纖寬頻上網+Content已非常普遍，中華電信（+Hinet光世代寬頻上網+MOD）、台灣大哥大（攜手旗下子公司凱擘）和遠傳電信（與中嘉、TBC和台數科策略聯盟）都提供類似服務。（遠傳電信，2023）

最後，關於台灣大哥大合併台灣之星和遠傳合併亞太，國家通訊傳播委員會（2023b）NCC 2023/01/18 有條件通過，要求：「契約概括承受現有〔註：台灣之星和亞太〕476萬用戶，用戶權益不受影響；存續公司概括承受消滅公司用戶契約並提供無差別電信服務，用戶權益不受影響，並促請存續公司持續提供多元資費方案。」；另公平交易委員會（2023b）2023.10.11通過上述合併案，並對台灣大哥大資費方案的附加負擔要求如下（以下以台灣大哥大為例說明，對遠傳的要求與之類似）：

1. 概括承受台灣之星既有用戶契約，確保用戶得依契約約定之資費、內容與條件使用至114年12月31日；
2. 對於台灣之星4G終身方案之用戶，應持續依合約內容提供服務至4G頻段使用期限屆至。
3. 針對身心障礙、中低收入戶、低收入戶、清寒學生、65歲以上族群，提供至少5年優惠資費方案；
4. 另針對一般用戶提供至少1年優惠資費方案（作者註：對此台灣大哥大承諾僅限行動通訊資費方案）；

¹ 參見維基百科「台灣大哥大」和【凱擘公司】條目。

5. 上述資費方案實施情形，以及資費方案與 mo 幣合作之實施情形，應於合併後 5 年內每年提交公平會備查。

NCC 上述要求，乃是基於「保障消費者權益不因合併案而受太大負面影響，或傷害價格敏感族群…存續業者因整併而降低網路佈建成本與經營成本，更應承擔國家、社會與產業發展職責及社會公共利益責任；當企業對社會的影響越大，企業的社會責任也日益受到重視及要求…企業應將相關社會責任（包括社會、環境、人權以及消費者權益等）整合在其營運計畫書及核心策略，與利害關係人協商。」（國家通訊傳播委員會，2023c）

與之對照（以台灣大為例），台灣大哥大（2024）的永續 ESG 政策白皮書主文有以下文字（遠傳有類似聲明）：

我們早已將企業社會責任內化於營運策略發展以及各管理系統與部門的日常營運活動之中，董事會已於 2011 年 1 月通過本公司企業社會責任政策，做為公司長期推動永續的指導原則，此外，我們更於 2015 年 1 月進一步通過本公司企業社會責任實務守則，從企業根本精神與核心價值為基礎，強調完善治理、重視利害關係人與詳實揭露，並以本業核心技術與服務作為策略取向，具體實踐於環境保護與社會公益等領域。為提升企業永續發展高度，並將本公司 ESG 執行現況與國際關注趨勢納入政策與守則，於 2023 年 2 月由董事會通過更名為「企業社會責任政策」同時完成修訂。

二、分析模型

1. Anthony 策略管理金字塔模型²：圖 2 簡要陳述公司策略影響管理決策，而管理決策決定了作業層級事務的概念。因此，我們透過觀測到的公司策略選擇和作業管控活動，便可推測 M 公司相應的管理決策：

² 選擇 Anthony 模型的原因是它簡單、符合直覺和廣被接受。有一些模型架構雖更符合實務，例如策略調適金字塔模型（The Pyramid Model of Strategy Adaptation），詳見 Goal Atlas（2025）。該模型主張公司決策（decision-making）取決於廣泛收集相關資訊（sense-making、surveillance activities），例如了解被併購公司的狀況、法規和主管機關的附加條件等，在分析可能的選項後做出決策，並貫徹執行（commitment activity）。該模型強調管理決策的動態過程，公司對執行狀況和環境變化作出回應（responsiveness activity），必要時改變決策（change-making）。但本研究，聚焦在 2023.01.23 門市事件，以及存續 M 公司為何拒絕接受消滅 S 公司的寬頻客戶未到期合約，因此簡單的 Anthony 模型是適當的。另，M 公司雖絕不會只考慮它和 S 公司定價策略不同所產生的成本增加，但 STP 理論加上 Anthony 模型，便可直覺地解釋文本事件，也就是 M 公司為何不接受 S 公司的原方案。必須一提的是，在不可能取得 M 公司內部資料（如會議實錄）時，本研究的架構已是最適當的。

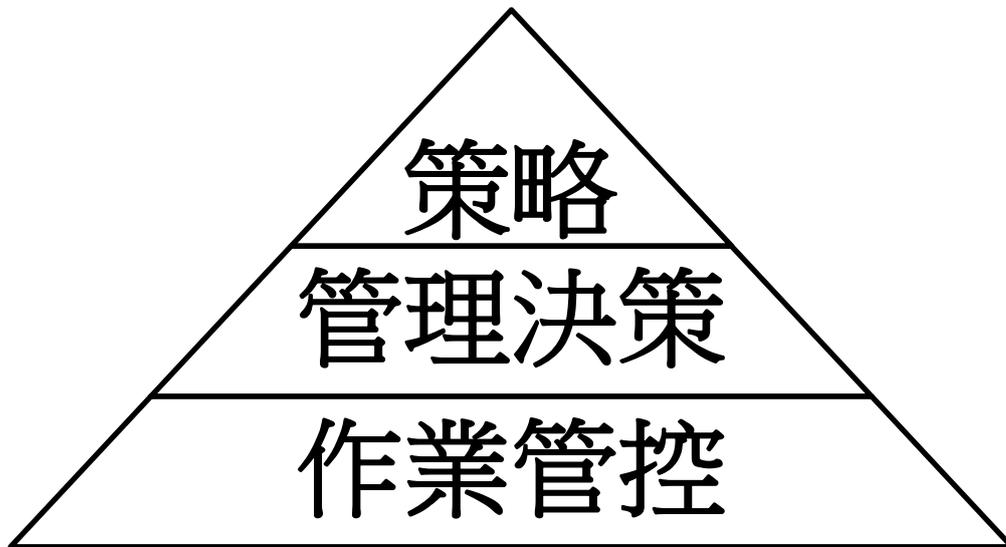


圖 2：Anthony 策略管理金字塔

資料來源：Anthony（1965）。

2. 企業社會責任（CSR）：CSR 強調企業除追求營利外，還需兼顧「取之社會、用之社會」，以及環境保護和永續發展的達成。Carroll（1991）提出 CSR 金字塔架構，將企業社會責任分成四個重要層次：從低到高分別是經濟（財務）責任、法律責任、倫理責任和慈善責任。請參見圖 3。該圖指出企業所有活動都需建立在營利的基礎之上；除需為股東賺錢外，沒有盈餘，連生存都不可能，遑論有餘力履行更高階的企業責任。另外，遵守法規是企業履行社會責任的起點，其次才是倫理責任、最後是慈善責任。

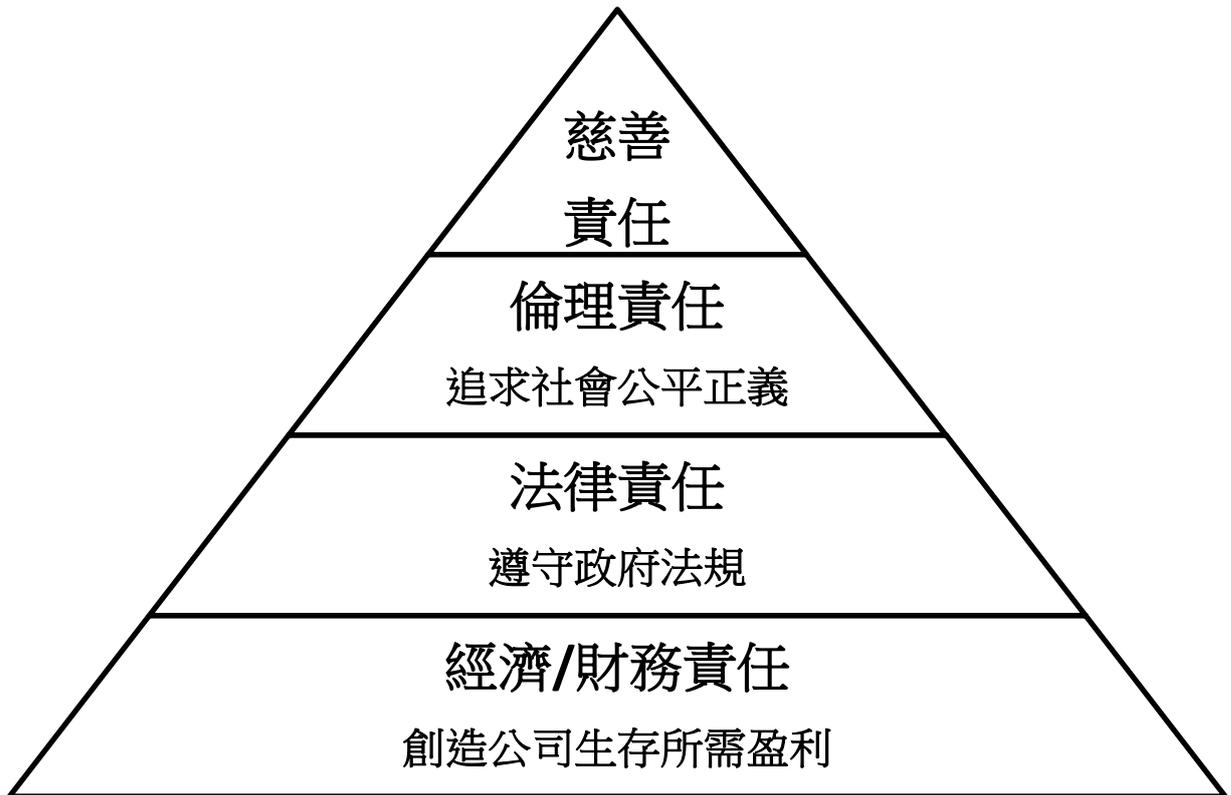


圖 3：Carroll 企業社會責任層次圖

3. 財務學：公司財務管理的目標通常設定為極大化公司價值，這個目標也常簡化為經濟學裡的極大化公司利潤。
4. 企業倫理：是規範商業行為的道德要求和準則，它超越法律，強調企業行為需符合誠信、公平和問責。有道德的企業，會權衡獲利能力/競爭力和員工、顧客、社會的福祉。（Sharma，2025）
5. 行銷學 STP 理論（Lien，2024）：STP 理論又稱市場定位理論，它的三個字母分別代表 Segmenting 市場區隔、Targeting 目標市場選擇和 Positioning 市場定位，是一套透過以下三個步驟：首先是企業釐清市場需求差異，接著聚焦特定市場需求，最後訂定符合該市場的品牌價值定位，用以建構行銷組合。如圖 4 所示：



圖 4：使用 STP 建構行銷策略組合。

資料來源：Lien (2024)

圖四第一步驟：客層（年齡、性別、收入、教育程度）差異、生活型態（休閒偏好、興趣）差異、價值觀（宗教信仰、文化認同）差異、處於不同生命週期消費者（求學、就業、退休），會產生異質需求。針對這些差異，企業做出市場區分。

第二步驟選擇目標市場：考慮以下條件，從上述市場區分裡擇定目標市場：市場規模、獲利性、是否容易接觸和服務客戶（可近性）、與企業經營短中長期目標的吻合程度、企業資源能力（是否有足夠資源經營多個市場、還是必須集中經營少數市場）。

第三步驟則是針對目標市場，建立符合目標市場且與競爭對手差異化的品牌價值定位。以台灣電信公司為例，中華電信的品牌精神是「永遠走在最前面」、遠傳的品牌承諾是「只有遠傳沒有距離」、台灣大哥大的品牌識別是「Open Possible 能所不能」、台灣之星品牌主張是「是你，給我們撼動的力量」、亞太電信品牌口號是「Gt 智慧生活」。³

³ 關於這五家電信公司品牌定位，參見維基百科。

從財務觀點，企業擇定目標市場時通常會想著聚焦於有著財務貢獻度大的客戶和潛在客戶的市場。這些客戶通常屬於付得起、也願意付錢的中高端客戶。至於底端客戶，他們的四個特徵如下（經營管理新視角，2023）：

- 價格敏感：他們能敏銳感知微幅的價格變動。
- 忽視價值：他們在乎的只有價格。
- 服務感知低：他們經常難以取悅。
- 缺乏同理心：他們通常不會感激企業的努力和付出。

因此企業若有條件選擇，應「選擇那些重視價值的客戶，而不是價格，他們〔高端客戶〕會欣賞你的努力，也會懂得感恩。」

在完成 STP 分析後，最後便可建構行銷組合。對電信公司而言，為針對擇定的目標客戶提供多種資費方案。以下是2020-2021年台灣大哥大好速成雙和台灣之星飆速雙飽的起跳價方案（遠傳與亞太也存在類似價差）。

表4：2020-2021年台灣大哥大好速成雙和台灣之星飆速雙飽的起跳價方案比較

起跳價方案		台灣大哥大	台灣之星
月租費		799	399
綁約期		24個月	30個月
語音優惠	網內	免費	
	網外	200分鐘	80分鐘
行動上網優惠		不限速吃到飽	10Mbps 吃到飽 每月加送20GB 不限速
光纖上網吃到飽		60Mbps	20Mbps

資料來源：電腦王阿達（2020）、雲爸的私處（2021）

參、教學計畫

本個案並非要學習者學會使用 STP，為電信公司建構行銷組合，僅要透過 STP 策略理論，讓學習者理解企業在擇定不同的目標客戶群後，從財務面，可能作出怎樣的管理決策，加上管理決策必然會決定作業層級的操作。我們便可透過對作業層級操作的觀察和企業的定價策略（使用 Anthony 策略模型）推測 M 公司實際的管理決策，再根據 Carroll CSR 模型，討論該企業的管理決策是否符合企業社會責任。

本個案的教學目標如下：

- 使用 Anthony 經典策略管理金字塔模型理解和闡釋個案內容。

- 建立對企業社會責任概念的解構（財務、法律、倫理）和探討能力。

本個案適用課程如下：策略管理⁴（透過本個案將企業社會責任議題融入該總整課程內）。

請透過閱讀個案文本和教學手冊，根據 Carroll 模型，針對以下議題進行解題和討論：

1. 從財務和目標市場/客戶觀點，說明 M 公司和 S 公司不同的定價策略，在合併後，可能會為存續公司帶來什麼樣的財務問題？若只從財務觀點做出相應決策，M 公司會如何對待 S 公司寬頻客戶？另請使用 Anthony 模型，推測 M 公司針對 S 公司寬頻客戶的管理決策為何？就 Carroll 模型的財務層次來說，這個決策是否符合企業社會責任？
2. 從法律觀點，M 公司在對待 S 公司寬頻客戶上，是否符合法規？
3. 以前述企業倫理的定義、NCC 對企業社會責任的詮釋、台灣大哥大永續 ESG 政策主文，討論 M 公司針對 S 公司寬頻客戶所做的管理決策，是否符合企業倫理責任？
4. 從財務、法律和倫理通盤考慮，M 公司在對待 S 公司寬頻客戶上，是否符合企業社會責任？

肆、參考文獻

- 1 Anthony, R. N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston: Harvard University Press.
- 2 Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34 (4), 39-48.
- 3 Goal Atlas (2025). The pyramid model of strategy adaptation. <https://goalatlas.com/pyramid-model-of-strategy-adaptation/>. Retrieved June 2, 2025.
- 4 Lien, L, 2024, 「STP 分析與產品定位策略」, <https://www.hububble.co/blog/stp>, 搜尋日期：2024年10月27日。
- 5 OPENSIGNAL, 2023, 「Taiwan 行動網路體驗報告2023年6月」, <https://www.opensignal.com/zh-hant/reports/2023/06/taiwan/mobile-network-experience>, 搜尋日期：2024年10月21日。
- 6 Sharma, M. (2025). Corporate ethics and integrity, definition, principles, and importance.

⁴ 在商管學院，策略管理屬總整性課程。學生在修習策略管理之前，應該已學過經濟學、行銷學、財務管理，或許還上過企業倫理/ESG 課程。所以本個案，很適合在策略管理課堂教授。

19 遠傳大雙網，2023，https://www.fetnet.net/content/cbu/tw/postpaid/mobile-cable/cable-add.html?WTshort_k=P-x53HQG0Q1R&WTchannel=WEB&CMP&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwzN-vBhAkEiwAYiO7oAD_kJZtEaprSe3WZoVNnorBrfSTh8oUALD-b2NGdjcUk4ERVTrglBoCS_4QAvD_BwE，搜尋日期：2024年3月27日。