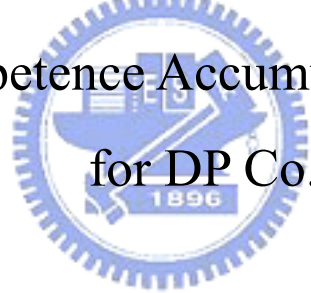


# 國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩 士 論 文

企業能力之累積及擴張分析---以 DP 公司為例  
Analysis of Competence Accumulation and Expansion  
for DP Co.



研究生：陳榮樹  
指導教授：楊 千 教授

中 華 民 國 九 十 五 年 一 月 九 日

企業能力之累積及擴張分析---以 DP 公司為例

研究生：陳榮樹

Student：Jung Shu Chen

指導教授：楊 千

Advisor：Dr. Chyan Yang

國立交通大學  
高階主管管理學程碩士班  
碩士論文

A Thesis

Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

January 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

# 企業能力之累積及擴張分析---以 DP 公司為例

學生：陳榮樹

指導教授：楊 千

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

## 中 文 摘 要

企業核心能力培養與累積，是現今企業經營發展與競爭重點。本研究從資源基礎論與競爭優勢的觀點分析，探討企業核心資源與能力累積過程，且以個案分析方式，說明 DP 公司如何克服環境障礙與資源有限，發展出核心資源與競爭優勢的經驗，並進而分析 DP 公司在有限的企業能力下，可行的競爭與成長擴張策略。

個案分析結果顯示，透過描述 DP 個案公司企業發展各階段過程與瓶頸，分析 DP 公司經由不斷累積企業資源與能力，發展出公司核心競爭能力：「經營團隊」、「大陸經營經驗」、「關鍵模具開發技術」、「企業知名度與信譽」。透過核心能力發揚，搭配企業擴張策略思維：由小變大策略、分裂生殖策略和資源優劣移動策略，發展出「焦點差異化」策略。未來發展將以經營團隊、關鍵模具開發技術及 Total Solution 服務的核心能力，建立產品差異化的優勢，再針對產品焦點-汽車電子，運用大陸經營經驗在靠近顧客的華東地區設廠，以焦點差異化策略，讓汽車電子產品帶領企業進入下階段的成長性發展。研究結果表示，企業發展與茁壯，必須以資源為基礎發展競爭優勢與核心能力，並立基於企業核心擴張事業版圖，方是企業成功模式。

關鍵字：資源基礎、核心能力、擴張策略、競爭策略、精密塑膠元件

# Analysis of Competence Accumulation and Expansion for DP Co.

Student : Jung Shu Chen

Advisor : Dr. Chyan Yang

Master Program of Management for Executives  
National Chiao Tung University

## ABSTRACT

Accumulation of core competence is key issue to business development and competition. This thesis reports on resource-based view and competition advantage for the course of competence accumulation. Research method used for analysis is case study, which is DP. By analysis core competence development of DP based on environment barriers and limiting resources, we would investigate growth strategy and competition strategy to DP.

The result of case study is DP creates its core competence based on business resource and competence accumulation. The core competences include management team, business experience in China, core technology of key mold development, firm awareness and credit. Differentiation focus strategy is developed from DP growth strategy, such as step by step strategy, fissiparous strategy and resource planning strategy. According core competence and differentiation focus strategy, DP will make product diversity advantage via management team, core technology of key mold development, and Total solution service. Then, DP would focus on product- automotive electronic components to develop next step growth via business experience in China and focus strategy.

As the results, we found business development has to base on resource to develop competition advantage and core competence. Additionally, Success businesses grow from core.

Key words: Resource-based view; Core competence; Competitive strategy; Growth strategy; Case study.

# 誌謝

在交大 EMBA 的學習過程中，感謝授課的師長們，啟發良好的學習態度及觀念，獲得專業知識，裨能再次成長進展。尤其珍惜同窗們在學習中，相互勉勵鼓舞，彼此關懷照應，此份情誼彌足珍貴。

特別感謝我的指導教授楊千博士，指導學生將公司創業成長歷程記錄下來，在求學及論文寫作過程中，楊老師在企業經營知識及觀念上，屢次適時指點迷津，獲益良多。

其次，感謝公司創業伙伴及同仁，共同打造一個經營團隊，共同編寫一段成長歷程。



最後感謝我的家人，愛妻及一雙女兒，鼓勵我再次進修完成學業，不管何時何地，她們總是給我最大的支持及慰藉。

# 目錄

中文摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
一、緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究問題與目的.....	3
1.3 研究設計.....	4
1.3.1 研究範圍.....	4
1.3.2 研究方法.....	4
1.3.3 研究流程.....	5
1.4 研究限制.....	6
二、文獻探討.....	8
2.1 資源基礎理論.....	8
2.1.1 不可模仿性(the test of inimitability).....	10
2.1.2 價值時效性(the test of durability).....	11
2.1.3 有效擁有性(the test of appropriability).....	11
2.1.4 外部取代性(the test of substitutability).....	12
2.1.5 競爭優越性(the test of competitive superiority).....	12
2.2 企業核心能力.....	12
2.3 競爭優勢與策略.....	15
三、個案分析：DP 公司的成長歷程.....	17
3.1 精密塑膠元件產業概況.....	17
3.2 DP 公司沿革.....	18
3.3 DP 公司簡介與資源建立過程.....	21
3.3.1 草創期：(1995-1998).....	23

3.3.2 基礎期：(1998-2002)	25
3.3.3 成長期：(2003-未來)	28
3.3.4 DP 公司發展小結	30
3.4 DP 公司資源：五個資源測試評估	32
3.4.1 不可模仿性	32
3.4.2 價值時效性	33
3.4.3 有效擁有性	33
3.4.4 外部取代性	34
3.4.5 競爭優越性	34
四、DP 公司企業之核心資源與能力	35
4.1 DP 公司之核心能力與競爭優勢分析	35
4.2 DP 公司之擴張策略與風險	39
4.3 評析個案 DP 公司	41
4.3.1 DP 所處產業前景	41
4.3.2 DP 策略制訂考量	44
五、結論與建議	48
參考文獻	51



# 表目錄

表 1 DP 公司擴張風險與因應對策.....40





# 圖目錄

圖 1	DP 公司資本及營業額示意圖(單位仟元).....	2
圖 2	研究流程.....	6
圖 3	核心能力和策略的層次.....	14
圖 4	三種原型策略.....	16
圖 5	DP 公司生產製造流程.....	21
圖 6	DP 公司外觀與生產動線.....	22
圖 7	DP 公司競爭策略.....	38
圖 8	全球與台灣數位相機出貨比重.....	42
圖 9	2004~2008 年全球台灣數位相機出貨量預估.....	42
圖 10	全球及台灣 2000~2005 年手機出貨量預估.....	44



# 一、緒論

## 1.1 研究背景與動機

科技發展導致產業變動速度加快，各種尖端科技與工具的輔助，促使資訊流、金流、物流移動障礙減低，速度倍增，全球化競爭情勢加遽。企業競爭生態並非一成不變，技術與需求會改變，競爭生態即會產生變化；有些企業會應付變革，有些不會，其中最大差別就在於企業的能力[15]。故企業競爭力來源在於跟隨變遷速度的腳步，除必須時刻注意市場、競爭者、總體環境等變化外，企業本身核心能力培養與累積更是現今企業經營發展重點。

產業結構類型不斷轉變，從勞力密集、資金密集、技術密集，一直到知識密集，企業創造價值、利潤的關鍵也隨之改變，不過，不變的是企業仍是運用本身能力追求成長與擴張，在產業激烈競爭中存活或勝出。但企業成長與擴張過程並非易事，芬克斯坦[13]調查橫跨美、歐、亞、澳四大洲，共五十餘大型企業的成長擴張過程，成功機率微乎其微，甚至多數公司更是從此一蹶不振，無法翻身，僅少數能夠收拾殘局繼續經營，由此可知，企業追求成長擴張，是不得不為但又危險的活動，因此辨別企業能力與情勢，並執行適當成長擴張策略，是企業營運重心。

企業成長需以企業累積的能力克服市場、產業環境的多重阻礙，尋找創新來源，製造商機；在現今市場環境下，要發揮高超商業創意，以追求核心企業的新成長確實是個難題；故企業如何從經驗中累積企業能力，並從中發展出獨特的核心能力，便成為企業成長關鍵所在，而企業逐步擴張的過程與適當的策略佈局更是經營管理上，企業能否突破且步入下階段獲利的重點所在。因此，本研究期探討企業能力之累積與轉換，並進而分析在有限的企業能力下，可行的競爭與成長擴張策略。

DP 公司企業發展過程中，在 1995 年 3 月創立之初才 1,600 萬元，截至 2005 年掛牌前資本額新台幣 5 億 5,280 萬元，營業額成長約 125 倍，資本額成長約 35

倍以上（見圖 1）。圖中顯示，企業擴張過程中，有時是因環境迫使而擴張據點，有時是因策略佈局因素刻意增加生產據點，但主因都是當企業成長未達一定經濟規模時，無法滿足市場環境的需求，因而企業必須不斷追求擴張。但在拓展過程中，需要不斷投入人力及機械設備等資產，隨著資產增加，公司規模愈大，為提昇企業營運績效與機會，降低投資與經營風險，許多策略思維伴隨而來。由圖 1 可以看出 DP 公司在十年發展成長歷程中的擴張，每年需要成長 12.5 倍，十年的複合成長率高達約 60%。

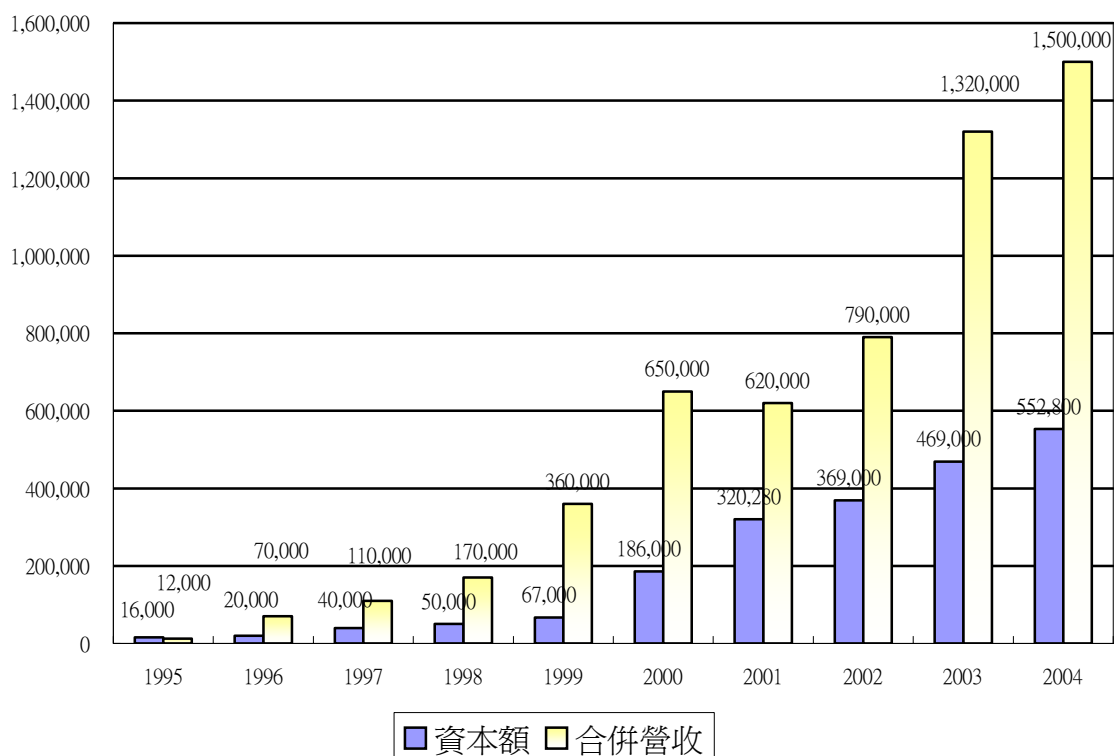


圖 1 DP 公司資本及營業額示意圖(單位仟元)

透過圖 1 可瞭解 DP 公司快速成長力，故本研究特以精密模具及塑膠零組件產業的 DP 個案公司為實例，從一成長與變化相較高科技產業來得緩慢，但卻得面對激烈變化的高科技產業市場的產業角度，說明企業能力的累積過程與策略制訂。在 Zook & Allen [11] 調查兩千多家頂尖科技、服務、製造公司的結果中，發現許多最成功，並不斷成長的企業，多置身於成長較慢的產業，如星巴克 (Starbucks)、蓋普 (Gap)、耐吉 (Nike)、富多力 (Frito-Lay) 等；產業成長較慢，

相對面對變化速度也較慢，因而企業能發展出配合成長策略，創新產品的生命週期也較長。經由解析 DP 公司發展過程，能提供本研究對企業能力累積與擴張，更實務的例證與分析。

## 1.2 研究問題與目的

企業追求成長，不斷從核心能力中擴張到新興領域中，寄望延伸企業本身的核心競爭力再造成長和利潤契機。但在追求成長過程中，企業會面對以下問題：

1. 應如何培養累積企業能力成為核心競爭力？
2. 在企業發展生命週期過程中，如何方能維繫企業始終位於成長期上？
3. 當擁有核心競爭力時，該如何善用核心競爭力，擬定適合的成長與擴張策略呢？
4. 面對擴張所衍生的風險時，該如何因應或規避？

面對上述的問題，為針對企業能力與擴張策略之間關係，做一深入的探討，本研究的主要目的如下：

1. 以 DP 公司為例，探討企業能力累積與轉換為核心競爭力過程。
2. 以 DP 公司為例，分析在企業有限的資源及在企業生態系統動態變化的環境下，可行的競爭與成長擴張策略。

DP 公司發展過程中，經歷一個企業的從無到有，建立與開拓企業成長的經驗，如何在模具及塑膠零組件產業佔有一席之地。本研究將從資源基礎論與競爭優勢的觀點分析，探討企業的核心資源與能力，以 DP 公司為個案，說明企業如何克服環境障礙與資源有限，以核心資源發展與競爭的經驗，從一家小資本的生產工廠，發展到兩岸多據點的企業型態，並在 2005 年順利掛牌上櫃，提供業界或有志創業者參考。

## 1.3 研究設計

本節主要是將本研究所探討的產業範圍與個案對象簡略描述，並針對研究中所使用的方法與整體研究流程敘述之。

### 1.3.1 研究範圍

本研究鎖定精密模具及塑膠零組件產業為研究探討範圍。精密模具及塑膠零組件產業為基礎工業，原產業成長速度較緩慢，但近年來隨著資訊科技及消費性電子產業蓬勃發展，帶動此產業快速跟進。該產業具有快速、重複性高及大量生產價格便宜等優點，且模具精確與否攸關所裝配各類產品之精密度與信賴度，故精密模具及塑膠零組件產業與其他相關產業之發展息息相關，此一產業性質以及與其他產業之關連度，使得此產業中的成長與擴張策略更引人入勝，相當具有研究價值。為更清楚瞭解產業中企業的成长過程、轉變與企業營運策略，本研究將以 DP 公司做為研究對象，分析公司的核心能力與競爭力，並探討其在精密模具及塑膠零組件產業中的擴張策略與風險。

### 1.3.2 研究方法

本研究屬於歸納法，針對研究現象進行實地觀察，並經由廣泛的資料收集過程，逐步歸納出對研究現象的解釋觀點[18]。在歸納邏輯的方法中，採取個案研究方法為主要工具。個案研究法（Case study method）為一種個別的、深度的、描繪的，且偏向質性的研究方法，期望透過對個案深入瞭解，探究其與全體的相同與相異點；主要透過研究問題、研究假設、資料收集、分析單元、資料的邏輯思考與詮釋，和研究報告撰寫等六項要素，完成個案研究過程。

配合個案研究法，本研究資料取得方式主要有二，分別為：

#### 1. 文獻探討

本研究廣泛收集精密模具及塑膠零組件產業資料，資料收集的途徑可分為初級資料與次級資料，初級資料包括國內精密模具及塑膠零組件領導廠商之訪談；

次級資料包括國內外各研究機構之調查報告、相關之期刊雜誌與新聞資訊、國際相關網站資料蒐集、線上資料庫查詢等。

關於本研究關鍵理論-資源基礎，主要參考 Collis & Montgomery [3]及楊千教授「策略管理概論」著作論述[16]與發表之評論[17]為本論文的重要理論基礎依據。再以資源基礎理論發展，企業會從中培養出核心能力，本論文主要是採 Prahalad and Hamel [7]之核心能力概念，且以 Zook and Allen [11]所提出之從核心擴張探討個案企業，而後以 Porter [14]所提的競爭優勢策略分析。

## 2. 個案專家訪談

Merriam [5]認為，個案研究是對一個有界限的系統如：方案、機構、個體、家庭、社區或村落等，做全貌式的描述和分析。故為呈現本研究個案完整全貌，清楚瞭解研究對象之問題與資料，本研究輔以個案對象之專家訪談，研究者透過談話過程，進一步了解受訪者對問題與事件的認知、看法、感受與意見（[6]；[1]；[2]）；透過與個案公司之實際創業與建立發展人員訪談，針對個案公司成長過程面對之問題發生與解決方式，進行情境脈絡的瞭解，提高研究結果分析與個案撰寫之可信度。

### 1.3.3 研究流程

本研究之研究流程如圖 2 所示。觀察企業發展過程中，發掘企業面臨能力累積與擴張的問題；本研究整合文獻資料，設計與建構出涵蓋核心擴張理論與競爭優勢的觀念性研究架構；再透過收集精密模具及塑膠零組件產業之資料，搭配個案訪談方法，根據本研究之研究架構，分析大量的次級資料與訪談內容，獲得 DP 公司核心能力、競爭分析與擴張策略，最後根據研究發現，提出結論與建議。

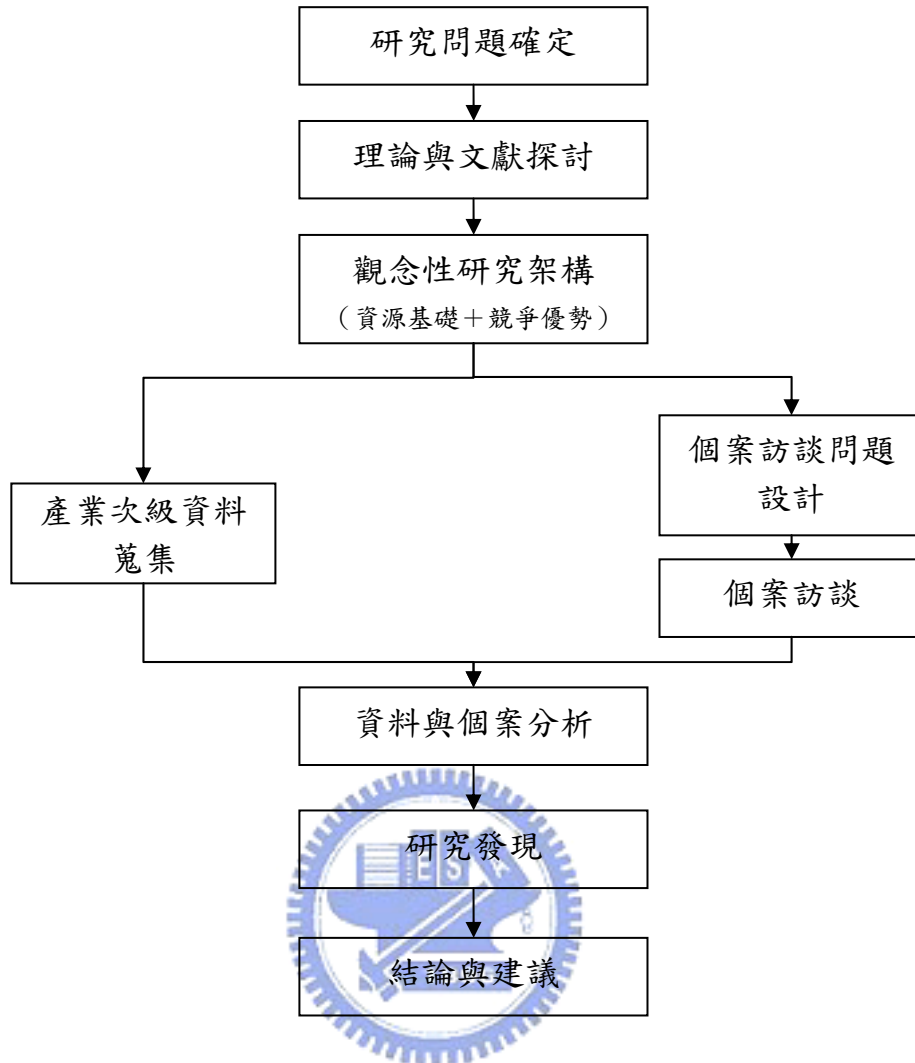


圖 2 研究流程

## 1.4 研究限制

本研究從資源基礎與競爭優勢等理論，分析本研究在精密模具及塑膠零組件產業中之個案企業，探討企業能力累積、擴張之過程及關係，但本研究有以下幾點之限制：

1. 本研究侷限於精密模具及塑膠零組件產業中之個案企業探討企業之能力累積與擴張分析，唯各產業之性質、環境情勢與競爭有所不同，故在企業成長過程中歷程與問題略有不同，若以概論型研究角度而言，客觀性稍有不足；不過，若單就精密模具及塑膠零組件產業為探討範圍，本研究貢獻之結論建議，或可提供業界廠商或有意進入者參考。

2. 雖以單一 DP 公司個案為主要對象，無法表達出精密模具及塑膠零組件產業中全部可能情境與因應策略，但仍具有參考價值。若能再加以說明其他個別廠商之資訊與策略，更能增加研究之深入性。





## 二、文獻探討

本章將針對與本論文主要研究議題相關之理論觀點，進行簡要的回顧與討論。主要理論基礎計有以下三項：(1) 資源基礎理論、(2) 企業核心能力、(3) 競爭優勢與策略，茲分別簡述其要點於以下各節。

### 2.1 資源基礎理論

英國經濟學家Penrose對於「為什麼公司甲與公司乙不一樣？」問題非常有興趣，並加以研究，1959年發表了她的論述，一般稱為「以資源為基礎的觀點」(Resource-Based View, RBV)，或「資源基礎論」。Penrose認為，企業並不只是一個行政管理單位，而是一組有生產力的資源，透過行政上的決策，讓不同的人在不同的時間予以支配。有生產力的資源，隨著時間累積、發展決定了企業的競爭力。不過，到1984年Wernerfelt也提出資源基礎理論，此時，這個理論開始受到學術圈重視，以資源基礎論的角度來談策略管理，也才漸開風氣。[17]

自1980年代以來，策略管理大都以產業經濟為基礎，以產業結構或產業內有多少家競爭廠商為討論重心，其中最具代表的人物就是Michael Porter [14]。以產業經濟為基礎的策略管理，是以大環境為著眼，認為公司的策略主要由環境（產業與市場）所決定。但資源基礎論則採互補的觀點，回到公司內部環境，以自省為出發點，注重內部分析觀念。資源基礎論重點放在公司的內部分析：到底自己的資源與能力有何強弱之處，它正好彌補了定位學派偏重於危機或機會的外部分析[9]。

近20年來，許多學者認為，如果能將公司擁有的獨特資源與能力做好佈局，也可以保有持續的競爭優勢。資源基礎論談的正是組織資源與組織能力。因而，公司之所以有所不同，正因其組織資源與組織能力不同。

Grant於1991年所寫的一篇論文，對資源基礎論做了相當完整的說明。他將資

源分為有形、無形，及以人員為基礎三類。有形的資源包括公司所擁有的資本與實體資產；無形的資源，如商譽、品牌形象、產品品質等；以人員為基礎的資源包括專業知識與智慧資本，如組織文化、員工訓練、忠誠度等。Grant以企業擁有的資源來分析企業能力、競爭優勢與策略的資源基礎理論，將策略分析模式區分為五階段：[17]

1. 確認公司資源，並予以分類：與競爭者相較，評估優弱勢，確認機會，以更妥善運用資源。
2. 確認企業能力：尋找各項能力所需資源，並分析各項能力的複雜度。
3. 評估企業資源與能力的獲利潛力：企業的資源與能力所獲得的報酬來自兩個因素，一是企業競爭優勢的持續性，二是企業能否妥善運用這些資源與能力。長期而言，企業的競爭優勢及其所帶來的報酬，將會因優勢消退或被競爭對手模仿，而逐漸消失殆盡。
4. 擬定策略：企業最寶貴的資源與能力特性，是持久、難以辨認或瞭解、難以完全轉移以及難以複製；因此企業擬定策略，最重要的就是要設計一套策略，善加利用這些資源與能力。
5. 確認資源缺口與發展資源基礎：除了巧妙運用現有資源，也要積極創造新資源，不但要持續在資源維繫上投資，也要增購新資源，以鞏固企業的優勢地位，並拓展企業策略機會的選擇範圍。

組織資源半永久性附著於公司。資源基礎論將資源視為企業管理決策的主軸，並將其連結至企業競爭優勢與成長，進而促進公司長期績效的提升。公司可維持的競爭優勢是透過市場上有價值的資源而來，只有極少數企業擁有，而且短期內難以模仿。因此，如何辨識、累積、發展及管理企業資源，並以策略觀點運用核心資源，提升企業競爭力，乃資源基礎論的重要課題。

現有資源的價值，在於公司對現有資產的資訊，為競爭者所沒有；這些資源對產品市場策略有助益；類似資產未受競爭者控制。資源基礎論說明一個公司要

有特定的一組資源與程序，讓自己與眾不同，Penrose稱之為「孤立機制」，類似產業分析中所謂的「進入障礙」。一般而言，一個企業擁有越多有效且有價值的資源，越能維持其競爭優勢，因而產生更多企業價值。然而資源的價值及效用性則必須站在外部市場機制及競爭環境來評估。我們可以簡單的用Porter所提「五力分析」中的「新競爭對手的加入」、「替代的威脅」、「既有競爭者間的競爭」，來分析企業資源的真正價值，一般而言如果資源能滿足市場上所謂的「稀少性」、「專用性」及「需求性」，那麼這個資源所能產生的企業價值及競爭優勢將更大[3]。

企業資源唯有通過外部市場相對競爭優勢的測試基礎[3]，才能具體的量化資源對於企業的效益，如此才能做出正確決策；簡單的說，一個資源如果能生產出讓客戶願意花錢購買而對企業產生利益的話，那麼這個資源便是有價值而且有效的。然而，企業在做決策時必須考慮企業長期競爭優勢，不能只考慮單一時間點，例如，資源時效性長短，市場價值是否下降，資源效益是否易受到外部市場變化而隨之改變等因素考量。任何企業資源均有其時效性，會隨著外部競爭及市場變化而改變，因此我們必須更深層的利用外部市場變化來檢視資源的價值，並做出正確的決策，每個產業對於不同的資源檢視標準或有不同，然而我們可以用下列五個檢視通則用來測試資源的價值[3]。

### 2.1.1 不可模仿性(the test of inimitability)

不可模仿性，即該資源是否難以被競爭者所抄襲仿製。不可模仿性是資源價值最重要的核心問題，一個企業資源如果具有不可模仿性，那麼利用此資源所建立的企業競爭優勢將可持續；反之，如果資源很容易被競爭者抄襲的話，那麼利用此資源所建立的企業競爭優勢是短暫的。

在全球外部競爭環境變化下，任何有競爭性的資源終將不可避免被模仿或抄襲，然而，企業決策者可以更深入了解下面四項資源不可模仿性的本質，有助於決策者真正評估其資源被模仿或抄襲的門檻與進入障礙有多高，而建立其企業不可模仿性的資源。

1. 實體唯一性(physical uniqueness)：先到先贏。有些資源由於在實體上只能存有一個，例如地理位置、採礦權，在實體上幾乎不可能複製另一個一模一樣的資源，因此企業若擁有具有實體唯一性的資源將有絕對的競爭優勢，然而很少資源具有實體唯一性。
2. 時序依靠性(path dependency)：一步一腳印。有些資源具有唯一性而且必須長期的建立，即使競爭者也很難外購得到，例如，一些醫藥領域的研發技術，必須長期的實驗數據以佐證其成效。
3. 破解模糊性(casual ambiguity)：瞎子摸象。有些資源的本質是建立在商業機密基礎上，外部人士很難拆解此項資源形成的原因，一般而言，企業特殊組織能力屬於這類性質。
4. 經濟規模性(economic deterrence)：進入成本高。有些資源的建立具有相當程度的經濟規模，需要花費很高的建立及維持成本，競爭對手雖然可以重製，但考慮到成本與回收利益，以及市場規模不足以維持額外供應商，因而放棄重製。

### 2.1.2 價值時效性(the test of durability)

價值時效性，即這個資源的有效價值會不會很快折損。一個資源越能維持其競爭優勢，所產生的商業價值越高，然而目前科技、市場變化如此快速，大部份的資源其生命週期均非常短，因此企業決策者如何投入更多，以維持資源所能產生競爭優勢便是一個重要課題。

### 2.1.3 有效擁有性(the test of appropriability)

有效擁有性，即是誰真正擁有這個資源，以確保資源所產生的商業利益。有時資源所產生的商業利益並非全部歸入擁有這個資源的企業，通常這些商業利益被客戶、經銷商、供應商、甚至於員工所瓜分，誰能有效擁有這資源產生的競爭優勢，便能擁有最大利益。例如、有些証券商或銀行的客戶，當其營業員換工作時，部份客戶會隨之轉移到競爭者手上。

## 2.1.4 外部取代性(the test of substitutability)

外部取代性，即這個資源會不會被另一個資源取代。企業決策者面對外部市場變化、競爭者的崛起，必須小心審視資源的取代性，有太多的例子，使得一個原本獲利相當不錯企業因為重要資源產生的產品被取代而消失，例如，數位電子手錶對傳統機械式手錶、數位相機對於傳統相機、有照相功能的手機對低階數位相機、MP3 對 Sony Walkman，這些代替品的出現使得企業擁有資源的價值一夕之間消失。

## 2.1.5 競爭優越性(the test of competitive superiority)

競爭優越性，即這個資源與外部競爭者所擁有的資源何者較佳。競爭是相對性的，唯有確保資源與外部競爭者相對的優越性，才能維持企業的競爭優勢，一般管理階層若不從外部競爭者層面進行分析、比較，將無法真正了解資源的價值，而所憑藉建立的競爭優勢是危險的，這種現象以研發導向的資源最為明顯。一般管理者常犯的一個迷思是只從內部評估其資源的好壞，以為擁有自評還不錯的資源就號稱擁有核心競爭力，其實企業的核心競爭力必須建立在利用資源而產生的綜效確實比競爭對手來的優越，如此企業號稱的核心競爭力才是企業獨特的競爭力。

從上述五個檢視資源價值的準則可以得知資源基礎論的觀點，是從企業內部資源出發，經由外部競爭者、市場需求性及產業的變化來檢視資源價值，企業決策者唯有深入了解其內部資源的本質，建立有價值的資源，才可以確保利用資源所建立持續性的競爭優勢。[10]

## 2.2 企業核心能力

最初的核心能力概念是由 [8] 提出，指企業要提昇為機構化 (Institutionalization) 需擁有特殊的特質，而自從 Prahalad 和 Hamel [7] 提出核心能力 (Core competency) 的概念後，核心能力才受到重視成為顯學，他們認為核心能力貫穿於不同產品間，是競爭力量的根源，企業短期的競爭力來自於產品價

格與績效的結構，能夠在世界競爭下存活下來的，不論是西方或日本皆是因為專注於產品的標準化，以維持品質和成本，減少持續競爭的障礙，但是缺少了差異化優勢的來源；長期來看，企業競爭力則是因為比競爭對手更有效率，且能快速的建立核心能力。若更明確定義，核心能力是：(1) 組織中的集體學習；(2) 特別在協調不同的生產技術和整合相關科技方面；(3) 同時也是溝通、參與、承諾在跨部門（含各層級與各部門）中運作；(4) 不會如實體資產一樣會越用越少，它強調應用與分享顧客需求；(5) 是各事業體的黏結劑，未來新事業體的動力，應與企業策略結合。

企業核心能力是企業發展過程中最深層的內涵，是透過企業資源所構成，為企業面對外界競爭主要的力量，也是企業策略佈局中考量重點。由於企業的資源有限，無法事事精通，必須集中資源發展少數的核心競爭力，以在市場上取得優勢地位，取得優勢地位後，再根據核心能力加以延伸，創造公司成長的契機，這便是本研究針對核心能力所要探討部分。

策略的形成首先從企業本身開始，也就是任何企業在開始時都有財務資源，利用財務資源去吸引人才、發展技術，透過管理程序將人才、技術加以組合，便培養出核心能力；而公司有了核心能力後，方能討論策略意圖（Strategic intent）[15]。故企業核心能力與策略息息相關，如同 Javidon [4]提出的核心能力與策略對應關係中所示（見圖 3），企業自核心能力出發，與企業任務互相影響，制訂與修正許多企業內部的策略規劃，進而確實完成企業任務。從中可觀察出，資源是演變為核心能力的基礎，進而也是影響策略制訂的關鍵，與本章第一節所討論之資源基礎理論相呼應。

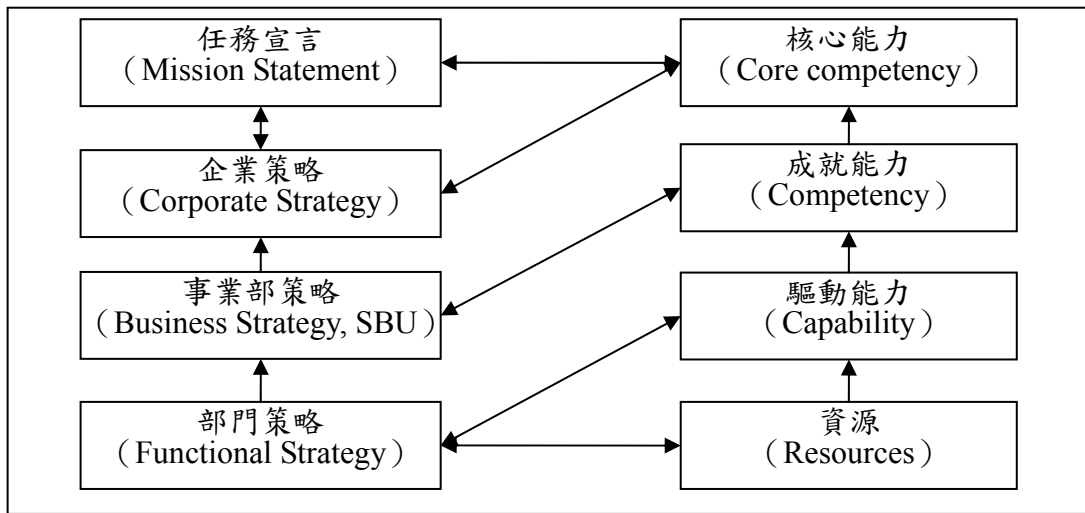


圖 3 核心能力和策略的層次

資料來源：Javidon, Mansour, “Core competences: What does it mean in practice?”, *Long Range Planning*, 31, 1, pp. 60-71, 1998.

基於核心能力為產生企業競爭之優勢來源，企業在追求發展過程中，多以核心能力為基礎展開擴展策略。近年學者以資源基礎觀點對經營型態之研究，多著重在核心資源能力與核心競爭力之操作與建構，尤以 Zook and Allen [11]提出從核心擴張理論，最具有資源基礎觀點的策略型態。Zook and Allen [11]以獲利成長的基礎，界定公司的核心事業，分為從外而內與從內而外發展兩種。為認清公司的核心事業，需確認五項關鍵資產，透過關鍵性資產組合，便可發展出公司之核心事業：

1. 最有利可圖的顧客是誰？
2. 最突出、最重要的能力是什麼？
3. 最關鍵的產品股票上市了嗎？
4. 最重要的配銷通路如何？
5. 專利、品牌，與網路地位如何，以及其他有助以上關鍵性策略的資產。

不過，在擴張的過程中，企業所擔憂的就是成功機率與風險，但在面對長期擴張策略中，應該要如何降低企業所承擔的風險呢？Zook and Allen [12]更深入針

對策略性擴張行動研究，提出觀念協助經理人定義企業競爭優勢來源、核心的獲利潛力，以及應採取那種競爭策略更有效，接著評估核心的潛力與風險。

## 2.3 競爭優勢與策略

培植企業核心競爭力已是現今企業發展必須之活動，方能在詭譎多變的產業環境中找到生存空間，而提升企業競爭力需要先瞭解自身的競爭優勢。「競爭優勢 (Competitive advantage)」，是企業在產業中相對於競爭對手所擁有之獨特性所構成的優越競爭地位，這種優越的競爭地位，其表現在外的是較佳的獲利能力或較高的市場佔有率。

後期的經濟學者 Heckscher 及 Ohlin 於 1920 年提出要素比例理論，其基本的觀念假設在於各國的技術相等的情形下，產業優勢的條件會決定於土地、勞動力、天然資源與資本等「生產因素」的差異，每個國家比較自己與其他國家在生產因素的差異後，選擇發展條件最佳的產業。而以生產因素的比較利益說明貿易形態確實有它直接的說服力，但是在許多情況下卻無法解釋產業的實際競爭行為，特別是需要精密技術或熟練勞工的產業。尤以許多如日本、韓國等相對天然資源條件較差的國家，卻能發展出如半導體、汽車等技術高度精密的產業。因此若單純以靜態的勞力與資本因素解釋便有所困難。[19]

Porter [14]認為競爭優勢源自於企業內部的許多活動，也就是其所提出的價值鏈：產品設計、生產、行銷、運輸、支援作業等多項獨立活動。這些活動之間的關連與影響，或其與外部供應商、顧客的交互作用，都對於企業的相對成本地位有相當貢獻，同時也是構成差異化的基礎。所以，縱使每個企業相對於其他企業具有許多的優點或缺點，但企業能夠獲得的兩種基本優勢仍然是低成本或差異化。

「競爭」是企業成敗核心，「競爭策略」則是要使企業在產業戰場上，找出有力的競爭位置與行動方案。透過瞭解競爭優勢，企業可擬定適當的因應計畫與行動，統稱為競爭策略。競爭策略的目的在於：針對產業競爭的決定因素，建立起能獲利、又能持續的競爭位置[14]，並維持組織長期優勢。



在競爭策略研究中，有多個學者對於競爭策略提出不同的見解與歸類。Porter [14]將兩種基本競爭優勢（成本優勢與差異化優勢），與企業為爭取這兩種優勢所採取的行動範疇相結合（見圖 4），歸納出企業的三種「一般性策略」：成本領導（Low-cost leadership）、差異化（Differentiate products）和焦點化（Focus）。

1. 低成本領導：組織強調低成本，力求控制成本而獲得競爭利益。
2. 產品差異化：組織提供獨特的產品品質、設計、或是顧客服務，以獲得競爭利益。
3. 市場集中化：組織針對特定客戶群、產品線、或市場區域經營，以獲得競爭利益。

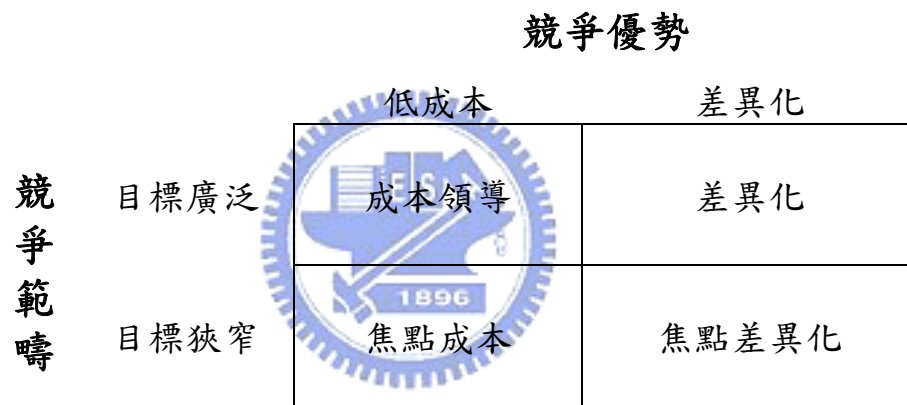


圖 4 三種原型策略

資料來源：Porter, M. E., Competitive advantage, 1980.

## 三、個案分析：DP 公司的成長歷程

本章主要針對 DP 公司發展的歷程進行描述，並配合說明不同階段 DP 企業的資源能力，以此說明企業資源能力之累積，並逐步擴張的過程。為使本章內容更盡詳善，首先針對精密塑膠元件產業進行粗略描述，而後對 DP 企業個案的創業發展說明，分別透過沿革與分析生命週期階段（草創、基礎、成長），對個案 DP 企業有更深瞭解，最後再針對 DP 企業資源進行評估與分析。

### 3.1 精密塑膠元件產業概況

我國模具產業自光復初期起，一直隨著國內工業發展之腳步而逐步茁壯。初期由於國內各項工業發展均處於萌芽階段，因此模具產業尚未具體成型，然隨著政局穩定，及民國 49 年政府頒佈影響日後工業發展極大的「獎勵投資條例」施行，民間企業逐漸展現活力，帶動各項民生及技術工業之成長；而為扶植產業加速工業發展，政府乃於民國五十二年成立「金屬工業發展中心」，協助業者開發技術、奠定發展基礎，此時民間亦開始有專業模具廠之成立，模具製造及維修業者亦逐年增加，主要產品集中於一般家電用品模具、鑄造用模具、木模、玻璃、陶瓷用模具及橡膠模具。直至民國七十一年，有鑑於模具產業對工業發展之重要性日益彰顯，政府乃將模具產業納入「策略性工業適用範圍」，大力推動模具工業之發展，以配合相關工業產品之外銷策略，全力發展整體經濟。

民國七 0 年代為我國模具產業發展最為迅速且高度成長之時期（每年以十幾、二十幾百分比高速成長），此時沖壓模具與塑膠模具已隨著產業發展，成為模具工業兩大主流，而壓鑄及粉末冶金用模具，亦隨著汽車工業及縫衣機工業發展而漸趨普及，產業內主要產項為家電產品塑膠及沖壓模具、粉末冶金模具、壓鑄用模具及汽機車零配件用沖壓、塑膠模具；同一時期，政府亦公布「工礦業或事業創立或擴充獎勵標準」，全力協助業界提昇技術、擴充產能，共同創造出模具工業及相關產業輝煌之成果。

經濟部 ITIS 計劃調查資料顯示，目前國內高精密模具仍依賴日本，其中因國內模具技術不足而進口的電子、光電元件每年超過 2000 億元，不少 3C、光電大廠逐漸體會到模具對終端產品品質、推出時間都有重大影響，也急於建立自有模具架構，因此希望能透過專業模具廠商協助，提供品質穩定、保密性佳、迅速配合設計變更、價格合理的模具服務。

由於模具的開發必須與產品結合，因此在產品與模具的開發機制中，需形成彼此合作與信任的社群與聯盟，建立一套共用的協同設計開發平臺，使得工程資料與技術語言能交換溝通，模具廠則應建立模具設計知識管理資料庫及開發管理系統，以加強產品設計變更與模具開發能力。

隨著全球運籌分工體系的建立，歐美日等國際大廠如：GE、IBM、HP、HITACHI 等，都紛紛尋求委外製造與零件採購的合作廠商，以降低製造成本的壓力；因此，我國模具產業應在技術整合與創新研發上努力，協助提升下游產品品質，在互助與互利的情勢下，順利進入全球供應鏈體系，以強化市場競爭力。

另外，近年來的微利效應加上全球製造重心移往大陸，使得過去引以為傲的製造成本優勢受到衝擊，因此模具產業亟需從「製造」轉型到「設計」，藉由 e 化工程從產品與模具設計、開發、生產管理及建立企業資源資料庫，讓自己具備協同開發能力，透過逐漸轉型為 ODM 廠商，快速與 3C/IC、光電廠商營運合作接軌，另一方面再配合技術與研發能力的提升，建立差異化的產品附加價值，擺脫低成本競爭。

未來模具產品將配合 3C/IC、光電產業發展，以更快速的時間製造出更精密的產品，因此精密電子模具的協同開發、高品質模具產品的全球化供應，應是今後模具業的重要發展方向。

## 3.2 DP 公司沿革

DP 公司成立 1995 年，在成立的頭十年中，企業除在初創業時，克服集資、市場與人才的困難外，企業成長發展期間，在技術、加增生產據點（擴廠）等方

面，也都有所突破，以下 DP 公司的歷史沿革，提供一個清晰初步的框架，對於 DP 公司成長過程進行剖析與瞭解：

- [1995] (1995/03) 東浦工業股份有限公司成立，資本額 1600 萬臺幣，從事各種精密塑膠模具開發、設計、製作及注塑加工。
- (1995/05) 成功開發出 Canon、Kodak、Minolta...照相機之關鍵模具(包括機身、外殼及鏡片)。
- [1997] (1997/07) 投資成立東昇國際有限公司(第一生產基地)，從事模具設計、製作、注塑、塗裝、印刷及組立等精密塑膠零組件代工。
- [1999] (1999/08) 東浦公司取得 TUV ISO-9001 國際品質認證。
- (1999/12) 成功開發出手機 LCD、LCM 之背光板 (Light Guide) 模具，並且順利量產出貨。
- [2000] (2000/03) 與日本廠商合作開發高精度導光板模具生產注塑與組裝。
- (2000/04) 成為臺灣及大陸照相機零件之重要供應商之一。
- (2000/05) 大陸擴充產能，投資成立(東裕/東特)國際有限公司(第二生產基地)，並於 2000 年底正式生產。
- (2000/06) 併購臺灣立特公司(模具專業製造廠)。
- [2001] (2000/01) 公司更名為東浦精密光電股份有限公司。
- (2000/01) 與大陸廠商合資從事 IC 商品研發。
- (2001/01) 東昇二廠 (占地近 80 畝) 規劃推動,計劃從事專業導光板、模具開發、製作、注塑加工與組裝，于 2002 年 3 月試產。
- (2001/03) 東昇國際有限公司取得 TUV ISO-9001 國際品質認證。
- (2001/04) 與中國手機廠合作，從事手機模具開發製造及 UV 噴塗及組

裝。

(2001/07) 東裕國際有限公司取得 TUV ISO-9001 國際品質認證。

(2001/12) 成立 ID/MD 開發部門，提供客戶產品開發之服務。

**[2002]** (2002/02) 成立光電部門，增加營業範圍，將銷售觸角延及至高科技產品。

(2002/08) 東浦臺北營業處成立，從事 3C/光電產品銷售。

(2002/10) 東浦新廠竣工，於 10 月 17 日喬遷新址臺中市工業區 36 路 29 號。

**[2003]** (2003/05) 預計 2004 年 6 月申請股票上市櫃。

(2003/06) 經台灣証期會核准公司股票公開發行。

(2003/06) 日本分公司(DPJ)成立。

(2003/10) 董事長陳榮樹 榮獲中華民國第 26 屆青年創業楷模。

(2003/11) 東浦桃園汽車事業部成立，從事車裝電子研發製造。

**[2004]** (2004/01) 東佳（江蘇/常熟）精密光電公司(第三生基地)成立。

(2004/03) 公司股票於興櫃市場掛牌。

(2004/05) 成功開發高品質數位電視、彩色多功能 HUD 及陰極管踏板踏墊。

(2004/05) 東佳動工，從事模具、光電及汽車電裝品開發設計及製造。

(2004/08) 取得 PSB ISO/TS16949 國際品質認證。

**[2005]** (2005/04) 東佳（江蘇/常熟）公司(第三生基地)開始試產。

(2005/05) 公司正式上櫃掛牌。

### 3.3 DP 公司簡介與資源建立過程

DP 主要營業項目有光學、手機、數位相機、導光板、汽車電裝產品等模具開發、設計、製作及塑膠精密元件及相關機構零組件等，產品應用在手機及相機等消費性產品，並積極建構塑膠精密元件研發中心，長期佈局企業發展，目標成為中國大陸地區精密模具及塑膠零件重要供應商，積極深入專業光學模具之開發及通訊產業元件之生產。DP 企業主要客戶，有英華達(手機)、日本電產 COPAL(手機導光板)、亞洲光學、新虹科技、群光電子(數位相機)、環隆科技(通訊電子)、華為(通訊電子)、康佳(手機/汽車電裝)等。從 2004 年公司營業重心增加汽車電裝產品項目，不論是在大陸佈局或內部研發上，都對汽車電裝產品投入很大心力，預期對未來企業的營業額發展有助益。在公司發展過程中，不論是策略制訂或規劃，主要有四個定位，分別是：

1. 公司發展策略朝「營運總部」政策規劃。
2. 台灣公司定為研發設計及資金管理總部，大陸定為發展市場及生產基地。
3. 高效率的開發設計能力、高精度的零組件加工能力、專業大量生產能力之「塑膠精密元件專業製造廠」。
4. 整全元件製造能力，朝向新產品開發營運。

在生產制度方面，由於 DP 公司以模具開發及量產優勢之核心技術為基礎，積極進行垂直整合，向上整合至商品企劃及設計，向下整合至產品表面處理及組裝，整體產製流程如下圖 5：

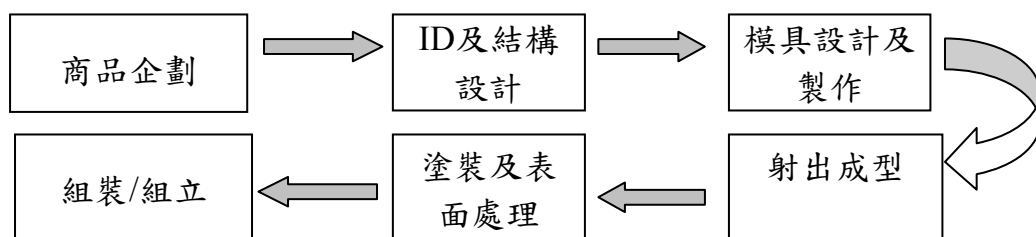


圖 5 DP 公司生產製造流程

公司成立初期，因為企業重點在「生存」，並不需要太多章法，許多的決策或作法都是配合所面臨的環境與需求而來，並沒有核心的經營理念。但在 1997 年前去大陸發展時，才驚覺企業需要一個一以貫之的想法，因此發展出「專業技術、品質至上、團隊精神、共同成長」的經營理念。專業技術，在於企業發展是專業零組件廠，是以技術的專業、創新是核心與競爭關鍵；品質至上，是因企業獲利與致勝關鍵在於品質控制、良率高，堅持合乎客戶需求的品質，方能在專業零組件領域中勝出；團隊精神，結合創業經營團隊中的專長：管理、模具、生產、射出，使每個人都能發揮所長；共同成長，透過員工績效分紅入股及員工認股等方式，鼓勵員工成為公司的股東、培養員工與企業共同成長發展，提高員工向心力與工作動力，尤其是零組件行業的特色在技術經驗累積時間較長，故員工是很大的資產。

目前 DP 公司的事業主體有：台中營運總部；桃園汽車事業部；大陸東莞的東昇、東裕與東科；大陸華東的東佳(江蘇/常熟)。下圖 6 為 DP 公司營運總部的外觀與內部生產動線的規劃：



圖 6 DP 公司外觀與生產動線

本研究為更深入探討 DP 公司發展歷程與能力累積，將 DP 公司的頭十年發展分為三個階段，分別是草創、基礎、成長三個階段，透過三個階段描述 DP 公司整體發展的歷程與經歷，並以資源基礎理論為依據，探討其中的能力累積與擴張方式。

### 3.3.1 草創期：(1995-1998)

草創期，由於缺乏資金、市場、人才等資源，但為了讓企業存活下去，決策過程並沒有周全嚴密的考量，只有一個目標「獲利」。所以類似軍政時期的作法，故將這個階段暱稱為軍政時期。

1995年，作者覺得在現有工作領域中無法突破，難有成就感，毅然決然與另外兩個夥伴決定創業，並在資金方面，獲得兩家產業下游大股東新普光學及巨貿精密的投資，以1,600萬元開設DP工業股份有限公司。

創立之初，原以為在資金方面，擁有大股東支持，在技術、市場層面問題，又是自己擅長的塑膠模具業，業務開展應該不難；怎知募資困難、市場開發不易等問題接踵而來。

DP公司創業時，便清楚定位自己屬於消費性電子資訊、通訊業的專業代工廠，而以專業代工廠之姿在產業中發展，在接代工訂單業務時，自己就要先準備充份的產能，才能贏得客戶的青睞；因此公司首先面對的考驗便是設立工廠，提供充足產能。但投資廠房設備需要很大筆的資金，對於以1,600萬元小額資本創業的公司而言，一開始就吃足苦頭，第一年僅約1,200萬元的營業額。

若以每年低營業額的情勢發展，DP公司勢必無法有所突破，或是企業根本難以存續，故創業的頭兩年，在技術上精益求精，開發出關鍵模具，並積極試圖引進更多資金，終在經營兩年後引進上游的聯和鋼模公司，以及客戶之一的環隆科技的資金，才解決資金不足的問題，更同時減輕市場開發與技術取得的困擾。也由於有這個經驗，使得此後公司在增資時，一定考慮到資金是否能帶來綜效，讓一塊錢不只是一塊錢，還能帶來市場或是人才的其他優勢。

在公司成立兩年多後，根基還不算穩固，就決定到大陸的廣東東莞設立第一座生產基地(東昇)，來服務台商客戶的需求。從大陸設廠生產開始後，10個月後就單月損益平衡，第三年後就回收所有投資的金額。由於產品從設計到打樣出貨都深獲不少知名電子廠的肯定，在當地台商客戶的要求下，於2000年擴充產能，



好就近供貨及服務這些電子大廠。

在草創階段，公司營運上主要有兩個瓶頸，一是在 1995 年創業初期，另一是在 1997 年第一次大陸建廠。不同時間發生的經營瓶頸，造成的問題與困難也有差異：

### 1. 1995 年創業初期

初期公司籌組時，資金主要投入成員包含：客戶 (37.5%)、未來客戶 (25%)、創業伙伴(37.5%)。在此時期，公司面臨三大問題：

- 創業週轉資金不足：1995 年 3 月公司成立，當公司運作半年後，1995 年 10 月公司營運資金便不足，因為屬於製造工廠，創業初期需要買機台、購料，初期投資成本很大，故週轉資金很快就不足。後來透過大股東增資方式度過。
- 經營不如預期：原先投資的客戶預期可帶入訂單需求，但實際上短期營運幫忙並不大，需長期才有益助，而在尋找新客戶過程也不順利。
- 營業範圍項目不足：由於資金不足，所購入的機器設備也有限，營業範圍上只能夠從事一些簡單的射出成型，初期的營業項目規模不夠，無法從前段的開發工作投入。

1995 年草創之初，尚未出現急迫的人才的問題，主要是因為創業伙伴中的能力，足於將客戶所需與企業營業範圍內容完成，因此尚不需要其他人才投入。隨著規模擴大人才問題才逐漸浮出。

### 2. 1997 年第一次大陸建廠(東昇)

為了在大陸建廠，公司第二次大型集資，這個時期資金主要投入成員包含：策略聯盟、協力廠商、原來客戶、同業(未來客戶)。除了提供資金外，並加強與客戶關係，並取得新的經營人才及技術來源。第一次去大陸設廠，企業所面對的情況前所未有的，公司面臨四大問題：

- 被迫轉移生產據點：創業初期 1995 年底時，發現企業資金不足，但 1996、1997 年企業漸上軌道，得以喘息。在 1997 年時，面對客戶逐漸轉移生產據點，台灣需求逐漸減少，為穩固客戶與訂單，被迫必須將生產據點轉移。
- 週轉資金不足：1997 年，企業資本額已從 1600 萬成長到 2000 萬，但為滿足大陸建廠所需投資，企業資本額增加到 4000 萬，但經營至 98 年發現不足，又增資 1000 萬到 5000 萬。大陸東昇公司籌資過程中，實際資本額是 8000 萬，而 DP 公司因營運資金尚不充裕，只投資 4000 萬（佔 50%），其他 30% 是由與下游協力廠商（模具廠）策略聯盟方式獲得，另外大陸的台商客戶出資 10% 與同業（未來的客戶）出資 10%。雖然新資本金到位 8000 萬，但由於開辦費用及機械設備投入龐大，需要更多的營運週轉資金，幸賴公司在台透過金融銀行調借資金，並在營業漸有起色後，才逐漸解決資金問題。
- 人才不足：由於初次到大陸設廠，營運規模擴大，前段開發的技術需再擴充，需求專業人才，因此前段模具與開發段策略聯盟邀請協力廠商加入，在此過程中也可彌補 DP 在大陸的人才不足的問題。
- 經營環境陌生：創業伙伴中，有人長期駐廠，派核心幹部前去學習當地的環境與經驗，帶動工廠制度設立。其中，透過已在當地設廠的客戶與未來客戶（同業）經驗的傳承，制度與資源的分享。

### 3.3.2 基礎期：(1998-2002)

企業不斷擴展，到了 2000 年，規模成長到一定位置，發現企業出現許多根本性的問題，需要不斷的修正調適，為企業後續的發展打穩基礎，這個時期直到公司公開發行前，這段時期稱為訓政時期。

1997 年大陸建的東昇廠，屬於來料加工廠，由於產品從設計到打樣出貨都深獲不少知名電子廠的肯定，在當地台商客戶的要求下，於 2000 年擴充產能，好就近供貨及服務這些電子大廠。故再需要成立一個獨資廠（東裕），並成立一個

專門針對內銷獨資廠(東特)。

在公司打基礎的階段，不但引進上下游廠商，更策略聯盟合併三家公司。透過整合聯盟，也讓公司能很快地擁有有經驗且優秀的人才，以及納進對方的業務，使得成立不到十年的東浦，資本額與業績都三級跳，到 2003 年的資本額 4 億餘元，年度企業集團全年營收 13 億元。分析獲利成長的原因為：開發高附加價值的產品及淘汰低毛利的產品，注重生產管理及成本控制。更重要的是，這種客製化且彈性應變的能力，能為客戶省很多開發及管理時間，故能保有一定的利潤空間。

不過，在 DP 基礎階段，公司營運上仍是遇到部分營運瓶頸，一是在 2000 年大陸擴廠（東裕、東特），另一是在 2001 年規劃進入資本市場，最後是 2003 年華東擴廠（東佳）。基礎期的經營瓶頸，多與擴大規模、規劃有關：

### 1. 2000 年大陸擴廠（東裕、東特）

在 1999 年公司營運情形很好，不過客戶發展不會停歇，環境也不會停止變化，為了追上這些改變，企業唯有繼續擴廠、投資。在 2000 年時企業資本額約 2 億多，為了設第二座生產基地(東裕、東特)，透過盈餘轉增資、現增和併購兩家協力廠商方式，將資本額擴充到 3 億多；併購模具協力廠，技術及人力納入東特，開發前段製程，併購成形生產協力廠，技術及人力納入東裕，以生產為主。

- 營運資金不足：企業擴展過程中，最常遇到營運資金不足問題，幸 DP 公司所投資的東昇營運很好，在 2000 年大陸擴廠過程中，給予很大資金上的協助，尤其在 2000 年與 2001 年中，公司主要資金來源主要由總部資金調度及東昇投資獲利支應。
- 市場擴展不易：雖在大陸已有擴廠經驗，但由於第二座生產基地(東裕、東特)在性質上與東昇仍有不同，因此在市場擴展過程中仍受到阻礙與困難。
- 人才調練養成不及：在企業合併過程中，由於其他公司所併入的人才在管理思維上不盡相同，因此初期的整合過程並不順利，人才調訓養成的規劃

執行是企業考量重點。

- 經營管理權不集中：雖然東昇廠營運情形良好，但因當初投資資本額所佔的股權只有 50%，經營權責不統一，營利分派也易產生爭議，為公司長期發展，且預期走向資本市場，隨著經營情況很好，漸進將東昇合併。

透過併購方式可整合其他企業的技術與人才，但整合方式就是企業營運上很大重點，DP 公司以「設定共同目標」，讓併購入的技術、人才有依循方向。另外，在模具與精密零組件產業中，所謂技術人才養成並不容易，因為若非在產業中具有超過十幾年到二十年的經驗，無法成為真正的技術專家，就算是透過購併獲得其他企業具有長期經驗的技術人才，如何讓其融入企業的組織與管理又是另一考驗，故人才訓練養成是本階段企業發展的瓶頸。

## 2. 2001 年規劃進入資本市場

相較企業成立初期是以技術、專業為獲利來源，當企業經營規模擴大時，企業規劃與策略就成為企業發展與獲利關鍵所在。在 2001 年開始佈局規劃進入資本市場後，為使企業能順利進入資本市場，企業需要明確的營業目標與產品，因此消費性 3C 產品被設定為公司營業項目重點方向。

為了讓企業能夠有效切入消費性 3C 產品，透過併購一家在大陸的台商電子廠，獲得所需要的技術、設備與知識等，並透過策略聯盟方式鎖定大陸廠商客戶，但經過兩年多投資經營，在消費性電子產業中仍沒有起色，最後只能退出市場，轉入其他產業發展。

- 營業經濟規模不大：在 2000 年到 2001 年公司營業收入約只有 5、6 億之譜，就公司長遠經營來說，經濟規模不足，且企業營業項目又太集中，企業整體發展所能夠再擴展的機會也不大，故為達到進入資本市場的佈局，企業經營規模應該擴大。
- 營業產品太集中：公司營業大多屬代工產品並非市場終端產品，且營業範圍中的產品過於集中，會影響企業發展規模，為克服這個問題，DP 公司方

以策略聯盟方式在大陸投資，並併購一家大陸台商電子廠，想藉此轉換及增加企業營業產品項目與多樣化。企業未來營業發展方向，將會淘汰一些將不會有更高毛利或毛利逐漸下降的營業項目，轉向獲利狀況較好的產品。

- 缺乏進入資本市場人才：為進入資本市場規劃，企業必須補足具有相關經驗或知識的人才。公司從銀行、券商或曾經有上市櫃經驗的人才上尋找，終能從與公司有業務往來的銀行、券商中找到適合的人才。
- 欠缺有效管理系統—財務、會計、資訊：過去由於企業規模並不大，現有管理系統不足應付未來發展需求，特別在財務、會計、資訊系統，尋找適當人才負責規劃及管理，在 2002 年企業導入適合企業的 ERP 資訊管理系統。
- 公司定位形象：進入資本市場，企業形象很重要。在 2001 年開始考量企業整體定位與形象，為未來走上資本市場開始規劃公司的定位形象。

### 3.3.3 成長期：(2003-未來)

企業在 2002 年時走向營運總部的佈局，為使營運總部概念更符合市場，故在 2003 年在第三地設公司（日本），設置日本據點主要為追求：(1) 瞭解日本市場；(2) 引進日本技術；(3) 擴大現有日本客戶需求。但由於日本當地經營法令嚴苛問題，日本經營團隊實際表現不佳，加上實際效益評估表現與預期差異大，因此在 2004 年關閉日本分公司。

2003 年開始，企業逐漸轉變中，不論是由好至壞，或是壞至好，扮演的角色，面對的人、事、物都處於「變」的狀態，故需要規劃制度管理，稱之為憲政時期。最主要的關鍵在於：2003 年華東擴廠與 2004 年申請上櫃。

#### 1. 2003 年華東建廠:東佳(江蘇/常熟)

公司著眼大陸華東蓬勃發展趨勢，且客戶大多已在華東(大上海/大蘇州)地區設廠，為因應環境及客戶需求，並擴展在大陸區域發展，不可不投入華東地區。公司決定設立第三座生產基地：東佳(江蘇)是華南地區的複製，營業項目大致相

同，團隊也是從華南幹部整裝派遣，東佳(常熟)則是新加入團隊伙伴，主要是針對新的產品項目，汽車電子裝配產品。另外為走入資本市場，吸引廣泛投資大眾，在 2003 年的現增過程中，引進創投資金加入。

- 區域市場擴展不易：隨著產業區塊移動，2002 年到 2003 年，產業發展往華東地區移動，且多為高階電子廠（通訊、IC、顯示器）。因此 DP 公司客戶也逐漸往華東地區移動，新事業汽車電子裝配產品也在華東地區產業區塊上聚集，且導光板、手機及早期客戶較晚到大陸投資者，都聚集在華東地區。公司區域營運的規劃，面對不同經濟區塊、不同市場環境要求，使企業在區域市場擴展不容易。
- 高階管理人才不夠：人才是企業發展的基礎，公司擴充規模變大，在管理、組織、制度上也隨之不同，相較也較不容易，而高階管理人才不足是企業朝向大規模經營的限制。
- 中長期經營資金不足：因為企業不斷擴充，在中長期資金會有所欠缺，除了現增外，與銀行中短期資金往來也是很重要的部分。為走入資本市場，吸引廣泛投資大眾，在 2003 年的現增過程中，引進創投資金加入。
- 新事業不如預期：就目前本研究進行的時間點觀察，汽車電裝產品表現並不如原先預期快速，但若以整體產業趨勢發展綜觀，在未來還有很大成長機會。

2004 年開始將汽車電裝產品納入營業重點方向，不論是在大陸後續市場佈局與技術研發上，都投入很大心力，構想是把企業內部在光學的塑膠零組件的核心能力，運用在汽車電裝產品設計上，預期對未來企業的產品發展及營業規模更有助益。現階段汽車電裝產品已經逐漸進展，已有開發出部分專利（申請地區有台灣、大陸、日本、歐美等）。

## 2. 2004 年申請上櫃

DP 公司將會面臨到重要的轉變，其中在 DP 公司的成長期，最重要的工作之

一，是要推動公司在進入資本市場，以提高企業形象，籌集未來發展資金，吸引優秀人才加入。且有鑑於大陸已成為全球最大的製造基地，公司也加快大陸的生產佈局，希望成為大陸精密模具及塑膠零組件的重要供應商，並以成為亞太地區精密塑膠模具和精密塑膠元件的領導廠為目標，DP 公司的成長期才要開始。

經過多年努力，公司於 2004 年申請上櫃，順利於 2005 年 5 月成功上櫃掛牌。在成長期，公司最大的改變就在於 2005 年正式掛牌後，企業營運必須對於一般投資股東大眾負責，對於企業整體營運資訊需要更透明、更公開。而且隨時受到投資大眾、法人的檢驗，及主管機關監督考核。

### 3.3.4 DP 公司發展小結

DP 公司的產品分為四大類：數位相機零組件、手機零組件、汽車電子裝配產品和其他光電與通訊產品的委託製造生產 (OEM/ODM)。而擅長的部份是從產品的企劃、外觀設計、模具開發、射出成型、表面組裝、組立組裝。這一貫化服務的能力，目前在同業間極具競爭優勢。而且，不但從頭到尾完成一個零組件的開發，更能接受客戶特殊需求，開發客製化產品，所以即使全球電子業瀰漫著一片微利、低價的風氣，公司的毛利率都還能維持一定水準以上。

為了要保有快速成長的利基，多年來一直持續引進新技術，每年至少要有二或三個新技術的導入，而且把毛利率偏低的產品線淘汰掉，也是維持產品線有高獲利、高競爭性的重要原因。另外，在設廠投資過程中，引入未來客戶、同業（未來潛在客戶）資金的策略，不但讓競爭對手變為股東，降低競爭殺傷力，另將其視為未來潛在客戶培植，增加市場範圍，並且分享許多在大陸投資經營的經驗，這類策略思維值得參考。

歸納上述 DP 公司在草創、基礎與成長三個過程中內容，公司經營主要有六大瓶頸：1995 年創業初期、1997 年第一次大陸建廠（東昇）、2000 年大陸擴廠（東裕、東特）、2001 年規劃進入資本市場、2003 年華東擴廠（東佳）、2004 年申請上櫃。而分析其中影響公司發展之障礙，不外乎一般企業最常遇到的五個問題，多是在處理市場、核心競爭力、資金、人才與管理系統的問題。

## 1. 市場競爭利基不明確

隨著不同階段的市場發展，業務項目有所擴增，唯過往營運主軸在於生存與利潤，對於產品定位與市場競爭核心並無很專注，因而在 DP 公司發展頭十年整體市場競爭利基並不明確，故在未來營運重點上，DP 公司鎖定產品策略與業務內容，以此擴張企業能力，並增加企業在市場上的競爭利基。如 2003 年時，便以規劃企業未來的三個產品走向：醫療器材、汽車電子產品、3C 電子產品。經過評估，首先以 3C 電子產品切入，但失敗後，2004 年就改向走汽車電子產品。

## 2. 公司發展核心競爭力不強

企業不斷擴張成長，在核心技術與競爭優勢所面對的問題也愈來愈複雜，在企業發展每個時期，不論在技術與優勢上皆有不足缺乏之處，因此，也在發展上遭遇不少困難。DP 公司必須發展獨特核心競爭力，使企業能支應長期競爭。



## 3. 長期發展資金不足

企業不斷規模擴張，發展過程中，企業長期發展資金多有所欠缺。企業長期營運，策略規劃都需要長期發展資金配合規劃，進入資本市場，推動公司上市上櫃，透過資本市場募集適當適量的資金，才能真正解決長期發展資金問題。

## 4. 高階人才養成不足

由於 DP 公司高階主管大都是以技術起家，在企業茁壯過程中，技術問題較易克服，但企業高階經營管理階層人才較缺乏，尤其是隨著企業進入資本市場，對於經營績效、策略規劃與組織架構等方面要求更嚴格，企業更是需要在培養與引進高階人才上加強。



## 5. 缺乏有效管理系統

如上所述，DP 公司企業成長背景，使企業在管理過程中，缺乏效率以及電子化的商務管理系統，除了精進現有管理體制及制度，也要適當引進 ERP/ISO 等資訊管理系統、認證，以建立企業具有效率的管理系統和架構。

## 3.4 DP 公司資源：五個資源測試評估

透過上述三個階段對於 DP 公司發展過程的資訊，解析企業所擁有的資源，約略將企業主要的資源歸納為：經營團隊、大陸經營經驗、關鍵模具開發技術、上升的企業知名度與信譽。經營團隊，是企業開始創業到擴張發展的基礎，企業在大陸豐富經營經驗可透過不斷複製，擴大公司市場版圖，以掌握重要的大陸市場；關鍵模具開發技術，是公司在模具與精密元件產業中可致勝的核心能力；最後，企業知名度與信譽對企業未來整體策略規劃運作中，不論是資金籌措、顧客開發或是人才招募等，都有明顯助益。本段將依據資源基礎論，所提及的五個資源特性對 DP 公司主要資源進行評估。

### 3.4.1 不可模仿性

在「經營團隊」、「大陸經營經驗」、「關鍵模具開發技術」，以及「企業知名度與信譽」四個 DP 公司主要資源中，皆屬於長期佈局與投入所建立的成果，形成高進入障礙。

「關鍵模具開發技術」是企業發展的核心資源，也是企業擴張的基礎，在模具產業中，技術特性在於長期經驗累積，而公司經營團隊於模具製造開發方面長達 20 多年的經驗，以及企業本身在該產業中 10 多年來的營運與技術開發經驗，皆無可取代；從 1997 年第一次到大陸設廠遇到各種資金、市場、人員與環境的困難，到後續得以成功經營東裕、東特和東佳，都是因為善用並複製在大陸經營經驗而達到的成果。由於企業經營團隊與員工共同努力，將公司開拓至今日成功上櫃的局面，並在產業上具有一定的知名度與信譽，皆是透過長期努力建立起的；故「關鍵模具開發技術」、「大陸經營經驗」，以及「企業知名度與信譽」的

不可模仿性是來自於時序依靠性的特性，使 DP 公司得以在產業上建立起高進入障礙。。

「經營團隊」該資源在不可模仿性中，主要包含時序依靠與破解模糊兩個特性。在公司經營團隊中的許多成員，都是隨著公司一同經歷挫折困難，對於企業文化、組織認同感，與執行推行業務的默契經驗養成，並非依照同樣人員背景組成就能發揮相同成效；因此其中涵蓋企業長期對於經營團隊人員的養成，及因而衍生出的企業特殊組織能力資源，並非容易透過複製或拆解而能理解並模仿。

### 3.4.2 價值時效性

DP 公司的營運總部策略佈局，將企業大部分生產與市場重心設在大陸地區，因此企業必須長期在大陸地區經營與競爭，故熟習當地環境與累積實際營運經驗更顯重要，且這方面資源的價值會隨著時間愈來愈高；同樣道理，企業知名度與信譽若持續經營維持，資源價值也是隨著時間而增長的。因此，在 DP 公司資源中，以「大陸經營經驗」與「企業知名度與信譽」價值時效性最高。

「經營團隊」與「關鍵模具開發技術」這兩項資源，由於可能會因為產業環境變遷或主流管理經營方式改變，而產生價值上的變化，因此，在價值時效性的強度相對沒有前述兩項資源高。

### 3.4.3 有效擁有性

DP 公司這些資源是經由企業整體共同創造奮鬥而擁有的，其中「大陸經營經驗」與「企業知名度與信譽」資源，更是屬於企業整體，不容易受到企業個體影響而損失，因此這兩項資源 DP 公司都能夠有效擁有。

若就常理而論，團隊與技術較易因為人員離職而流失，但在 DP 公司中，尤將經營團隊視為很重要的資源，因此在企業成長與增資過程中，多不忘將公司的績效與表現成果分享給員工，建立很好的向心力，員工離職率也低，因而企業便能夠有效掌握經營團隊這項資源；另外在關鍵模具開發技術上，因公司經營團隊在模具開發技術上堪稱專家，也掌握技術的 Know-how，且公司善待員工的企業

文化，更是讓員工願意留在企業中服務，貢獻所知，是故對於關鍵模具開發技術，DP 公司具有高度擁有性。

### 3.4.4 外部取代性

外部取代性，主因在於市場變化或競爭者崛起，促成重要資源被取代而消失，也就是所謂替代品的出現；受到這項資源特性影響較甚，主要是技術、市場、行銷手法等類型易因產業變動改變的資源，故 DP 公司中的「經營團隊」、「大陸經營經驗」與「企業知名度與信譽」三項重要資源，並無外部取代性問題。

不同時期，市場上主流產品不斷改變，取代性也隨之出現，過去 DP 公司曾經在傳統相機轉入數位相機過程中，手機市場起伏巨變等，遭遇到業務訂單減少，經營艱難的挫折，面對多變的市場環境，公司將下階段營運重點置於新產品研發。不過，因公司主要技術資源是「關鍵模具開發技術」，這項技術資源的取代性不高，不易受到產業或市場變化影響，是在各種產品中都能夠適用的通用資源。



### 3.4.5 競爭優越性

相較於外部競爭者，DP 公司在「經營團隊」與「關鍵模具開發技術」資源上，確實無明確的優越性，尤其競爭廠商各自經營團隊的特色與管理方式迥異，不能夠相提並論；在模具產業中，老師傅經驗累積的 Know-how 是技術關鍵，但若以競爭優越性衡量，這些經驗知識的累積，並非如同研發型技術般易於比較，而是各家開發技術多有所長，故 DP 企業在「關鍵模具開發技術」上的競爭優越性屬於持平情況，應關注於關鍵模具開發技術對客戶產品開發的達成率與品質。

在模具與塑膠精密零組件產業中，DP 公司的大陸佈局腳步早，具有先進者優勢，尤其因長期累積的大陸經營經驗，對當地市場、產業環境熟悉度，在同業間都具有高度競爭力；若在模具與塑膠精密零組件產業領域上，是一個年輕的公司，但在企業發展的頭十年便已順利進入資本市場中，伴隨而來的高企業知名度與信譽，讓 DP 公司在產業競爭中擁有高優越性，相較其他同業來得有競爭力。

## 四、DP 公司企業之核心資源與能力

如前一章所分析，DP 公司主要有「經營團隊」、「大陸經營經驗」、「關鍵模具開發技術」、「上升的企業知名度與信譽」四項重要資源。不過，若要規劃企業整體營運與未來策略走向，需要從企業核心資源與能力著手，故本章的重點在於分析企業核心能力，並藉此瞭解公司競爭力，探討公司可執行的擴張策略與可能面對的風險，最後，再針對個案 DP 公司做總評估，瞭解影響個案企業決策與策略佈局的因素。

### 4.1 DP 公司之核心能力與競爭優勢分析

在 3.3.4 節中針對 DP 公司企業發展歸納分析時，發現核心競爭力不強是 DP 公司接下來發展最大問題之一。企業之所以缺乏強大核心競爭力，多是因為並不瞭解企業所擁有的資源，且對自身瞭解度不夠。故公司要增加自身的核心競爭力，以本研究分析，應該由上章所分析出的四個重要資源著手：「經營團隊」、「大陸經營經驗」、「關鍵模具開發技術」、「企業知名度與信譽」，先集中這些重要資源，再透過驅動與成就方式擴展，便可發展成為企業核心能力。

#### 1. 經營團隊

DP 企業從草創期、基礎期到成長期，經營團隊始終扮演著很重要的角色，尤其在每個 DP 公司營運擴張的時點，經營團隊都具有其功能性，也以維持其一定的持有資本額比率回饋。

如初次在大陸設東昇廠，環境陌生與人才不足引發許多內部管理問題，藉由創業伙伴長期駐廠，並派公司核心幹部前去學習當地的環境與經驗，帶動工廠制度設立，促成東昇很高的營業額與績效；另外，經由企業內部經營團隊共同努力，2005 年成功進入資本市場。這些皆是經營團隊該資源帶來企業利潤的實例。

也許，單就經營團隊而言，只能將其視為企業發展中的重要資源，並不

是一種可分享或擴散的核心能力，但若就經營團隊多年累積的管理經驗與默契，在某種程度上，經營團隊這個核心能力，也是可以輔助企業未來擴張策略的執行。

## 2. 大陸經營經驗

觀察 DP 公司從 1997 年初次設廠，尚需要透過策略聯盟方式，獲得協力廠商的大陸經營能量，發展到 2000 年後陸續設立東裕、東特，以及 2003 年設立華東廠，成功的經驗不斷複製，將大陸經營經驗轉變成為企業的重要資源。

經由 1997-2005 這些年，許多驅動力造成 DP 公司必須在大陸地區設廠，這些驅動也確實成就在大陸有一番局面，「大陸經營經驗」這項重要資源藉此過程，也在公司中昇華為核心能力。公司善用這項核心能力，使企業在大陸生產據點都能夠成功發展與經營，甚至，將此核心能力運用在企業未來汽車電子新產品佈局上，也能透過大陸經營經驗的核心能力在華東地區設廠佈局，期帶來企業下階段成長。



## 3. 關鍵模具開發技術

DP 公司發展之初，是以精進的關鍵模具技術，吸引更多的資金投入而度過難關；而十年中，資本額與業績能夠三級跳，也有賴於關鍵模具開發技術的配合，能夠適時開發高附加價值的產品，藉此淘汰低毛利的產品；在成長階段，為讓企業抓緊市場變化，從 3C 產品的失利，到現階段投入汽車電子產品，能夠不斷改變產品策略，也是因為關鍵模具開發技術的支持。無庸置疑，關鍵模具開發技術是 DP 公司發展過程中的核心能力。

## 4. 企業知名度與信譽

企業知名度與信譽在 DP 公司提供高品質與客製化產品中，便不斷被建立起來，但進入資本市場的一大突破，更是讓公司在產業中的能見度更高，信譽大幅提昇。

不過，企業知名度與經營團隊情形類似，是企業發展中的重要資源，但

若以擴張策略評斷，並不如技術能力或市場行銷手段等容易成為企業核心能力，但企業知名度在市場行銷佈局上確實是一項重要的核心能力，且 DP 公司因知名度與信譽上升，確實在企業策略佈局與經營上獲得綜效，故本研究也將其視為企業核心能力之一。

上述是針對單一核心能力進行分析，但若企業的核心競爭力建立在利用資源基礎上，而資源運用交錯產生的綜效又確實比競爭對手優越，則此核心競爭力才是企業獨特的競爭力。透過這個概念，本研究針對 DP 公司的競爭力進行分析。

實質上，從 DP 公司發展過程中，可以發現企業之所以能夠突破每個階段的瓶頸，多是因善用這些核心能力，並使其產生綜效而衍生出核心競爭力。大陸經營經驗與經營團隊搭配產生的綜效，讓公司能夠在大陸開疆闢土，生產據點從華南地區延伸到華東地區，運用企業核心競爭力開拓市場，讓產業競爭對手無以招架；客製化的產品服務，是需要很好的關鍵模具開發技術，並配合完善的經營團隊，讓產品徹底符合顧客需求，故能夠以客製化產品在市場上競爭，主要是來自技術與團隊互應創造的核心競爭力。在這些策略執行過程中，企業知名度與信譽在其中如同橋樑的角色，使這些策略更能夠推廣和執行。

若從核心競爭力發展到企業競爭優勢，以 Porter 的競爭優勢理論分析 DP 公司，公司的策略位置應該如圖 7 所示。DP 公司核心能力中的「關鍵模具開發技術」，讓企業能夠依據顧客不同需求開發出客製化產品，使企業在整體競爭上，能夠透過技術驅使產品具有差異化優勢，在產業上擁有競爭力；而公司將未來發展方向聚焦在汽車電子產品，因此整體的競爭範疇較狹窄。歸納分析後，公司策略佈局落在右下角一焦點差異化；公司期透過經營團隊、關鍵模具開發技術的核心能力，建立產品差異化的優勢，再針對產品焦點，汽車電子產品，運用大陸經營經驗在靠近顧客的華東地區設廠，以焦點差異化策略，讓汽車電子產品帶領企業進入下階段的成長性發展。

## 競爭優勢

		低成本	差異化
競爭範疇	目標廣泛		
	目標狹窄		DP 公司

圖 7 DP 公司競爭策略

除了企業具備核心能力與競爭力外，在整體產業環境上也對於 DP 公司發展有利。這些有利因素包含：

### 1. 下游產業前景明朗

目前光電產業及 3C 電子產品蓬勃發展，市場需求預期仍具有可觀的成長空間。近年來由於光電產品及 3C 電子產品需求市場的持續成長，對於塑膠射出成形產品的需求也連動的大幅增加，且由於我國光電及 3C 電子產品產業上、中、下游專業分工明顯，並逐漸產生垂直整合綜效，因此模具製造及塑膠射出成型業者仍有相當大的發展空間。

### 2. 堅強之模具技術開發能力

應用於光電及電子產品所需的精密模具開發設計、製造及塑膠射出成型的機構件，有別於一般的塑膠成型產品。該公司對產品品質相當重視，除了投入最精密的設備及儀器，更擁有經驗豐富的模具設計開發及塑膠射出成型等專業技術人才、提供客戶及時的技術支援及優良的產品品質，使 DP 公司能獲得更多業務與商機。

### 3. 國際專業分工之產銷模式盛行

DP 公司主要定位為專業塑膠精密零組件代工廠商，營業型態係以 OEM、ODM 方式為客戶提供一次購足之完整服務，近年在數位相機、手機及光電產品的市場價格大幅下降，歐、美、日本等製造商的研發與製

造成本又居高不下，相對於國內廠商在製造成本控制方面，因為具有相當競爭力，使得委外製造產品的廠商不得不來台灣尋找長期合作夥伴，以加強產品市場競爭力，也因此帶動精密模具製造及塑膠射出成型廠商的龐大商機。此外，近年大陸光電及 3C 電子產品的需求大幅成長，各國國際大廠為爭取此龐大商機，除紛紛設廠外，亦將代工業務釋放給在大陸設廠的台商，以降低管理成本。

## 4.2 DP 公司之擴張策略與風險

根據本研究第二章文獻回顧，企業的發展是從企業資源為基礎開始，資源逐漸形成核心能力，並得以建立事業，而在企業擴張成長過程中，以不偏離核心為原則檢視週邊事業或擴張策略，達到風險上的控制與增加事業擴張成功機率。相同地，在 DP 公司從基礎期邁入成長期階段，甚至是未來的擴張期，也是以同樣的原則思考策略規劃，分別是由小變大策略、分裂生殖策略和資源優劣移動策略。

由小變大策略是 DP 公司從草創、基礎到成長的脈絡，由一家僅創業者掌握些許技術能力，但資金不充足的小公司，經過基礎期培養人才、能力、技術、經驗，逐漸茁壯，在成長期進入資本市場，成為具有一定規模的企業；未來仍是以同樣的心態與策略，繼續擴張。

在分裂生殖策略方面，大陸陸續設廠、日本設分公司，或是透過購併公司切入新事業（3C 電子），皆是 DP 公司分裂生殖法的執行方式；藉分裂進入新領域或市場，再以由小變大策略讓工廠或分公司能夠獨當一面。

藉由資源優劣移動策略，DP 公司隨時檢視公司內部資源情況，分辨擁有資源之優劣，並讓資源依其價值變動至最適位置，甚至淘汰已不適用的資源，使企業資源運作有效率。

順應企業擴張策略執行，企業內部管理策略也必須有所因應，為使公司在擴張策略中，組織效率能夠提升，管理系統可互應公司擴張，內部管理機制的策略設計為：



1. 由傳統的金字塔組織形態進入矩陣形態管理模式。
2. 建構營運風險評估及整體控管機制。
3. 著重橫向流程系統之整合。
4. 以績效目標為管理目標之依據。
5. 建立優質人力資源策略。

DP 企業擴張是以自身技術基礎為核心發展，雖然仍在本業中，只是應用、市場或是經營環境有差異，但仍具有一定的擴張風險。而擴張中的風險，主要來自於產業環境或企業本身規模擴張衍生，如產品生命週期短、對技術及管理人才需求殷切、及人工成本逐漸提高。面對這些因擴張成長而來的風險，DP 企業的因應對策見表 1 所示。

表 1 DP 公司擴張風險與因應對策

擴張風險	因應對策
產品生命週期短	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強化產品及技術的開發速率</li> <li>● 加強專業技術人員的教育訓練</li> <li>● 引進先進之 CAD/CAM/CAE 系統以強化開發實力</li> <li>● 重新規劃模具生產製程，設計同步生產製程</li> <li>● 控管產品良率及生產存量</li> <li>● 降低生產成本提高服務品質</li> <li>● 建築資源共享平臺，縮降間接成本</li> </ul>
對技術及管理人才需求殷切	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對現有專業技術人員加強教育訓練</li> <li>● 以建教合作的方式培育及引進優秀的人才</li> <li>● 藉由股票上櫃，提升公司知名度，以延攬更多高素質之技術及管理人才投入公司之經營</li> </ul>
人工成本逐漸提高	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建構大陸生產基地，期以大陸龐大之勞工人口及低廉之勞動成本大幅降低生產成本</li> <li>● 優化人力素質</li> </ul>


## 4.3 評析個案 DP 公司

### 4.3.1 DP 所處產業前景

若就 DP 本身產業競爭情勢，模具產業未來在下游產業大規模量產及需求迅速之要求下，模具廠商勢必面臨整併，擴大規模以迎合下游產業之需求，而消費電子注重外型與質感趨勢下，零組件廠商是否具有優質、大量之表面塗裝處理製程技術，將是影響訂單數量關鍵。

DP 公司從事塑膠射出成型零組件，下游應用範圍廣泛，舉凡相機、行動電話、所有 3C 電子產品及民生相關之各種產業，因 DP 公司目前下游產品終端應用主要在相機、行動電話等，故在此針對 DP 公司產品主要應用產業敘述，瞭解產業未來成長性與發展趨勢。

#### A. 數位相機市場



根據 MIC 統計資料，2004 年全球數位相機產量 61.3 百萬台，其中，台灣數位相機產銷規模約 21.2 百萬台，佔全球出貨比重為 34.5%，相較於 2003 年台灣數位相機出貨規模 16.9 百萬台，呈現 25.3% 之年成長率，然而獲利能力卻不若以往。回顧 2004 年台灣數位相機產業發展，台灣數位相機產業以 OEM/ODM 為主要業務型態，因而台灣數位相機產業出貨成長主要視國際品牌大廠委外訂單策略以及各區域通路品牌市場成長而定。2004 年產業出貨狀態，上半年向來為台灣產業出貨淡季，加上終端市場未能全然延續 2003 下半年的旺盛需求，在品牌客戶須消化庫存壓力下，連帶影響台灣代工業者的出貨規模。而 2004 下半年數位相機市場需求依舊不如預期強勁，因而年中產業進行一波整合，儘管第三、四季電子產業旺季的到來，然而受限於台灣部分業者退出市場及接单出貨成長幅度不大，台灣數位相機下半年整體出貨僅呈小幅成長，然佔全球出貨比重維持三成。若從未來幾年數位相機出貨預估觀察，見圖 9，可察覺數位相機需求呈平穩趨勢，已無大規模成長可預期，無法為企業成長帶來太多挹注，故 DP 企業需思考新的應用市場切入，方能將企業引領到另一波高峰。

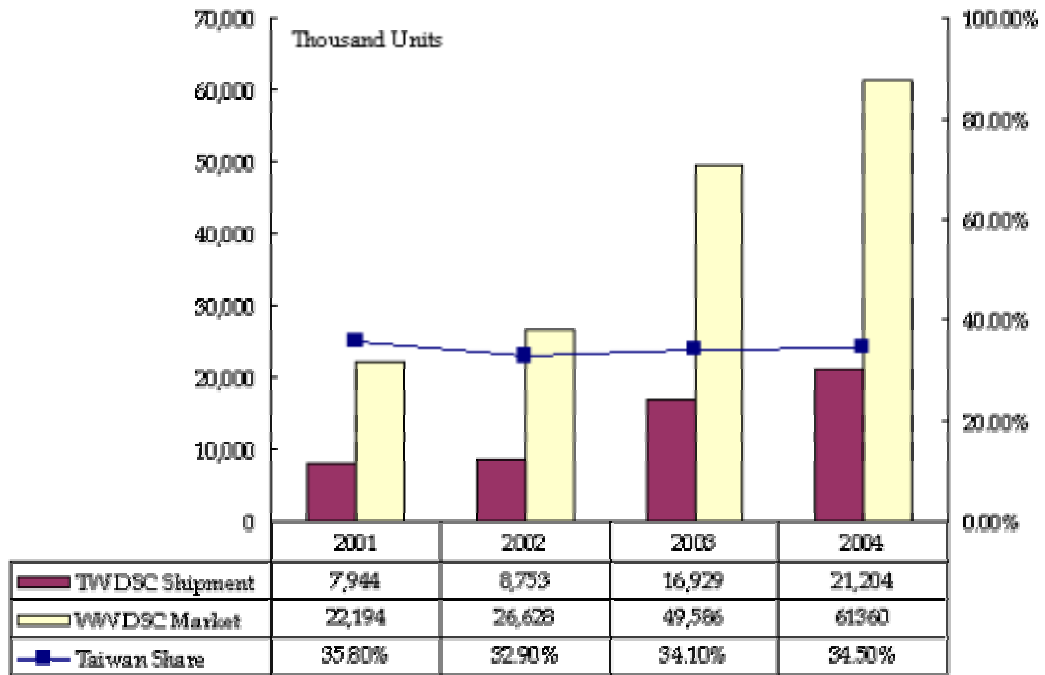


圖 8 全球與台灣數位相機出貨比重

資料來源：資策會 MIC；2005 年 2 月

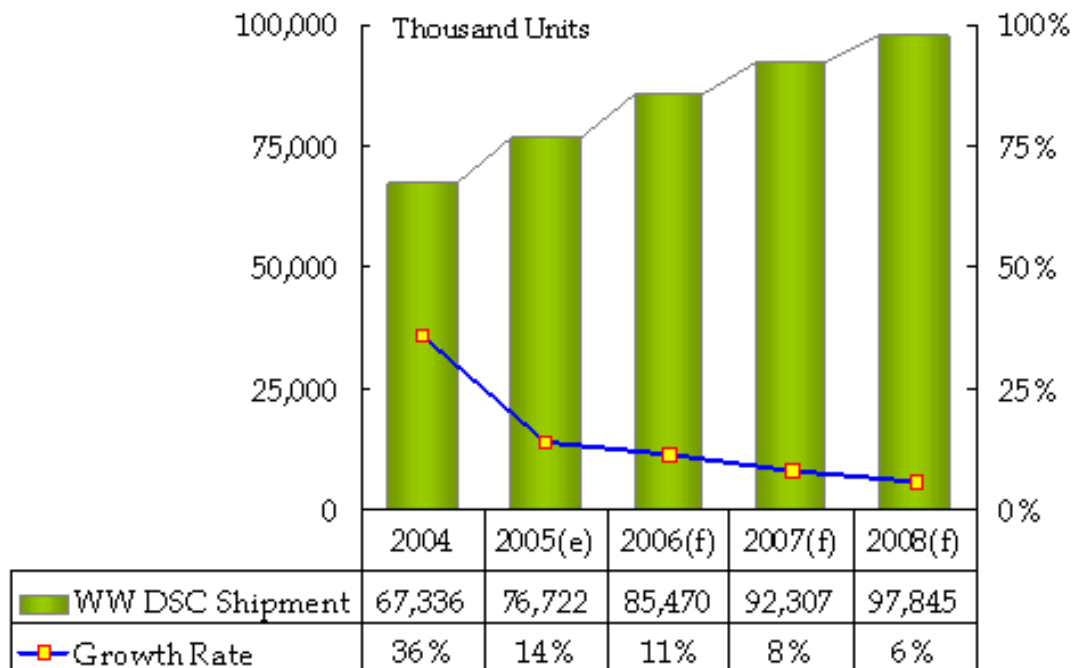


圖 9 2004~2008 年全球台灣數位相機出貨量預估

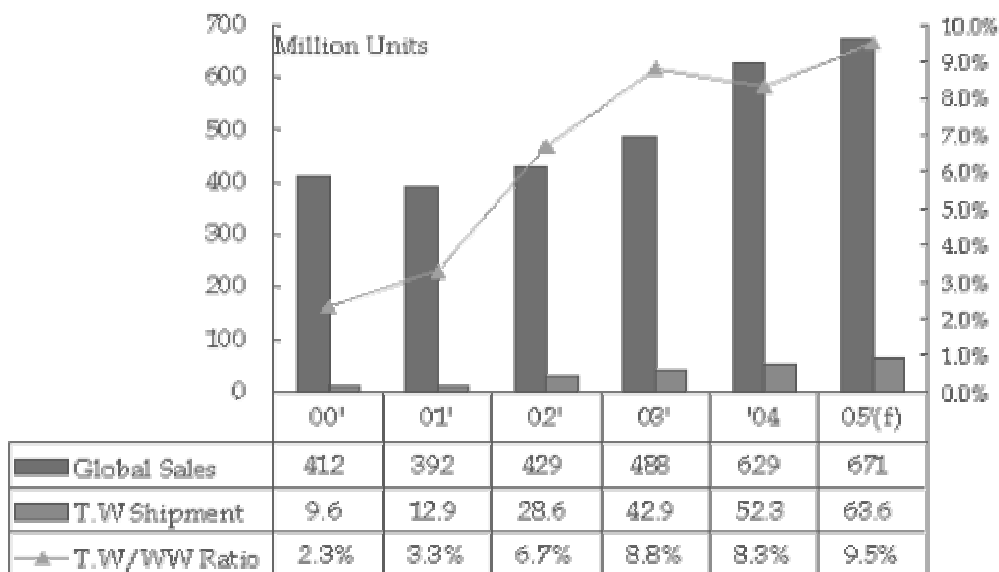
資料來源：資策會 MIC；2005 年 11 月

整體觀之，相機產業在網路普及與資訊數位化之趨勢下，傳統底片相機將無法繼續成長，甚至將遭數位相機取代，且在數位化產品量產障礙破除後，數位相機將朝畫素高、價格低之方向發展，亦因價格一般化，產品將日漸普及，故市場需求量將呈現上升趨勢；而在生產方面，因台灣廠商擁有卓越之量產及成本控制能力，加上多數廠商皆已於大陸建置生產基地，且電子產業上中下游供應鏈完整，故未來台灣廠商將逐漸成為全球數位相機之生產重鎮。

## B. 手機產業

全球行動電話市場，見圖 10，歐美、日韓等高普及率市場趨向飽和，其新增用戶成長下滑，幸而 BRIC 新興市場接續驅動成長，使 2004 年全球用戶數增加至 16 億，行動電話銷售達 6.3 億支。展望 2005 年，整體全球市場在歷經 2004 年高度成長後，成長幅度將趨緩，行動電話產品成長力主要來自於歐美與日韓的換機市場，歐美系統業者將與行動電話品牌大廠合作，以補貼網綁 Camera Phone，及以客製化 W-CDMA 行動電話搭載 3G 系統服務方式，帶動另一波機種換機。在拉丁美洲、東歐與非洲等地區，將延續 BRIC 市場的新機成長，預計 2005 年全球行動電話出貨量將可達到 6.7 億支。

2005 年台灣行動電話產業，品牌大廠在面臨營運績效挑戰，傾向自行研發中高階產品策略，或委託 EMS 工廠生產，將威脅台灣代工訂單的成長，台灣廠商將仍以代工中、低階機種為主。預估台灣行動電話出貨年成長將維持在 22%，出貨量規模可望提升至 6,360 萬支，佔全球市場 9.5%。



備註：不含 iDEN, PHS/PAS 等系統標準

圖 10 全球及台灣 2000~2005 年手機出貨量預估

資料來源：資策會 MIC；2005 年 2 月

面對數位相機與手機產業，需求量平穩，但手機及相機已成為一般性消費產品，尤其手機已逐漸成為身份地位代表，因此除著重產品功能上的不同外，對於產品外觀設計的多樣性及射出型形產品的質感要求也日益提高，手機上游零組件乃以機構元件之成長最為迅速，在此趨勢下與上游產業相關的模具設計製造業及塑膠成型代工業者將有更多成長空間。因此，DP 公司在數位相機與手機零組件發展上，尚有可期待的成長。

透過下游產業現況與情勢分析，發現數位相機產業除高畫素、低價發展外，時尚、輕巧、多變的外型需求，將使數位相機產品週期變化迅速；手機產品趨向小型化，相關零組件需朝整合與輕巧性的技術發展，且因科技進步迅速，功能不斷推陳出新，手機未來汰舊速度將加速，產品生命週期逐漸縮短，並朝向少量多樣發展，對上游零組件廠（DP 公司）將是一大挑戰。

### 4.3.2 DP 策略制訂考量

以重要資源為基礎，培植企業核心能力與競爭力，再從核心能力規劃擴張策略；DP 公司以穩扎穩打腳步，逐步使公司茁壯。在擴張過程中，策略制訂與執

行是企業發展關鍵，但策略制訂會因不同決策者、組織、文化或是產業環境有所不同，公司之所以有今日的局面，與策略執行有很大關連。

本研究以四個構面，討論 DP 公司策略執行的過程與影響因素：

### 1. 領導者風格

領導者風格對於企業決策與執行有絕對性影響，如台塑王永慶和鴻海郭台銘強勢領導風格，使企業決策過程目標明確，企業發展方向由上而下齊力執行。DP 公司領導者具強勢執行力風格，對於企業走向有明確規劃與想法，策略佈局依循企業定位主導發展，使企業在各階段都能夠有成長，並在企業營運中有其代表意義：大陸設廠、營運總部規劃、進入資本市場等。

### 2. 決策者的人格特質

DP 公司決策者個性溫和、使人值得信任、做事穩健等性格，讓公司擴張過程中，都能夠從協力廠商、顧客，甚至是競爭對手端尋得資源與協助，也建立公司能在穩定中求發展。果斷與勇往直前性格，則讓公司面對各式困難與阻礙時，仍能一一克服，更上一層樓。

### 3. 企業文化

透過個案描述，可發覺公司一個重要的企業文化，重視員工。DP 公司每次現金增資，都會保留一定認購股權給員工，讓員工能夠一起分享企業成長的成果，藉此可讓員工對企業更具有向心力，也激勵員工更努力創造企業利潤。員工是企業最珍貴的資產，也是企業存續關鍵，公司這項企業文化間接創造出在產業中的競爭力。

### 4. 產業特性

產品生命週期短的產業特性，促使企業在技術策略與產品開發策略必須具彈性、快速。因此，DP 公司策略規劃與制訂都提早佈局，並尋找下階段產品主流方向，如從 3C 電子轉戰汽車電子市場，是為產品衰退提早做準備，開

發企業新的業務方向。故，產品生命週期短使得公司迅速規劃產品策略，注意下游產業走向，切入可能的新領域。

另外，DP 公司在面對產業未來發展趨勢，透過整併擴大企業規模，成型及表面塗裝處理製程技術高品質要求，下游產業產品生命週期逐漸縮短，與下游產品均趨向小型化，使得公司要繼續維持優勢與成長，必須增強公司的成功關鍵因素如下：

#### 1. 強化模具開發設計之技術

模具設計之能力好壞將決定下游產品量產品質。DP 公司優越之模具開發設計能力本就是企業核心能力，透過下游客戶產品設計初期即配合客戶之需要參與產品之設計，提供客戶在產品機構、外型與開模技術上的配合諮詢，使模具開發設計更能量產及符合品質需求，因而再強化模具開發設計之技術，更能穩固企業核心優勢與能力。

#### 2. 高品質模具快速生產能力

DP 公司憑藉其模具開發設計技術，提供客戶完善之模具開發設計服務，並配合其獨特之模具生產製程設計，於模具設計初期即進行模具初步生產製程，將模具製造過程適當切割，使單一製程專業化、同步化，大幅縮短模具生產時間，符合消費電子產品生命週期縮短的趨勢。

#### 3. 大量且快速之塑膠成型生產能力

DP 公司於大陸已建置完善生產基地，將其製程向下延伸至塑膠成型生產，憑藉其模具實力可同時取得客戶塑膠成型之量產訂單，並配合其多年塑膠成型生產經驗及大陸生產基地量產實力，可進一步滿足客戶快速大量之需求。

#### 4. 優越之機構與外觀設計及表面塗裝處理生產能力

下游產業小型化與注重外觀現象，使外觀機構設計與表面處理能力成為接單能力之主要條件之一。DP 公司除模具、塑膠射出成型量產能例外，其生

產基地亦設置表面處理生產線，能使客戶一次購足，強化其接單能力。

#### 5. 以垂直整合能力確保快速穩定交期

下游產品生命週期短，時效（Time to market）格外重要，而 DP 公司製造精密模具及射出成型的整合性技術，已順利縮短開模時間，大幅降低下游客戶因等待開模時程而承擔失去市場先機之風險；另一方面，DP 公司生產系統完整、產能充足，自射出成型、噴漆至後段加工皆能配合客戶需求大量生產。

#### 6. 持續提升品質，穩固長久客戶合作基礎

爭取國際大廠長期合作夥伴，需在生產流程各環節受到嚴密檢查，且必須不斷提昇品質要求。DP 公司自與各相機及手機大廠合作，便持續要求品質的高標準表現，改善生產流程與加強品質控管能力，且以彈性的應變與整合能力，提供 Total Solution 的服務，滿足各大廠的不同要求。





## 五、結論與建議

企業發展，是由能力累積與擴張交互產生，是故，分析企業擴張策略需從企業以資源為基礎的能力著手，本研究據此探討企業能力之累積及擴張分析，為更進一步瞭解實務操作，以 DP 公司為個案研討對象。

經分析 DP 公司個案，發現公司從草創、基礎到成長階段中，企業經營面臨六大瓶頸：1995 年創業初期、1997 年第一次大陸建廠、2000 年大陸擴廠、2001 年規劃進入資本市場、2003 年華東擴廠、2004 年申請上櫃。這六大瓶頸中，主要面臨市場競爭利基不明確、公司發展核心競爭力不强、長期發展資金不足、高階人才養成不足、缺乏有效管理系統的挑戰。對於不同時期的瓶頸與挑戰，DP 公司所採用的應對策略綜合如下：

1. 市場定位，創造價值。
2. 發展核心競爭力。
3. 整合上、下游資源。
4. 找對人，放對位置。
5. 進入資本市場，健全財務結構。
6. 成功經驗，不斷複製。



經過多年的歷練與克服阻礙，除因 DP 公司不斷累積企業資源與能力，並發展出公司核心競爭能力：「經營團隊」、「大陸經營經驗」、「關鍵模具開發技術」、「企業知名度與信譽」。透過核心能力發揚，搭配企業擴張策略思維：由小變大策略、分裂生殖策略和資源優劣移動策略，發展出「焦點差異化」策略。未來發展將以經營團隊、關鍵模具開發技術的核心能力，建立產品差異化的優勢，再針對產品焦點，汽車電子，運用大陸經營經驗在靠近顧客的華東地區設廠，以焦點差異化策略，讓汽車電子產品帶領企業進入下階段的成長性發展。以資源和能力

為基礎的擴張策略，讓公司在頭十年便在進入資本市場的局面，在此同時，培植更多資源和能力，讓企業擁有更多能量衝刺下個擴張的十年。

DP 公司之未來走向，因公司經營層已將公司之經營定位於發展的軌道上，透過上櫃上市健全資金管道運用，將從事新技術的開發、新產品的投資，開動發展的列車，同時藉著內部的管理提升做為未來發展基礎。

面對產業未來發展趨勢，DP 公司為繼續維持優勢與成長，需要提升公司核心能力，並針對未來發展進行策略佈局，透過分析個案的資源與能力，規劃中長期發展策略如下：

### 1. 銷售策略

- A. 公司藉產業垂直整合，達到代工之成本優勢，進而佈局全球之銷售策略；
- B. 爭取國際一流大廠之代工業務；
- C. 預估未來車用電裝產品市場及大陸汽車市場的成長性，公司將朝向自有品牌及專業代工（OEM）的銷售策略發展。

### 2. 產品發展及生產策略

- A. 以零件代工生產為主要競爭核心，向上提昇產品開發能力，並加強客戶、廠商及週邊相關產業資源之整合，創造雙贏的利益；
- B. 開發精密模具技術之運用，以因應產品及材質多樣化的需求。

### 3. 研究發展策略

- A. 因應產品外觀多樣化的選擇，將朝向開發塑膠製品以外的外觀材質；
- B. 模具開發及製程技術再精進，透過設計與同步製程之整合，縮短模具投入量產時間；
- C. 開發各式車用電裝週邊產品。

#### 4. 營運及財務規劃策略

- A. 強化營運總部的管理功能，提升轉投資事業之經營績效，並加強財務規劃能力；
- B. 發展長期自我籌措資金規劃能力之體系；
- C. 結合理念一致，優良之人才及企業長期合作發展。

整體研究結果表示，企業發展與茁壯，必須以資源為基礎發展競爭優勢與核心能力，並立基於企業核心制訂適合競爭策略與方向，擴張事業版圖，方是企業成功模式。DP 公司發展過程中，經歷一個企業的從無到有，建立與開拓企業成長的經驗，如何在模具及塑膠零組件產業佔有一席之地，從一家小資本的生產工廠，發展到兩岸多據點的企業型態，並在 2005 年順利掛牌上櫃。謹以 DP 公司為個案，說明企業如何克服環境障礙與資源有限，以核心資源發展與競爭的經驗，提供業界或有志創業者參考。



## 參考文獻

1. Breg, B. L., Qualitative Research Methods for the Social Sciences, Allyn & Bacon, Boston, 1998.
2. Fontana, A., Frey, J. H., Interviewing: The art of science, In N. K. Denzing & Y. S. Lincoln (Eds.), Collecting and Interpreting Qualitative Materials, Sage Publications, London, 1998.
3. J.D Collis, and C.A., Montgomery, “Competing on resources: Strategy in the 1990s”, Harvard Business Review, 73, 4, pp. 118-129, 1995.
4. Javidon, Mansour, “Core competences: What does it mean in practice?”, Long Range Planning, 31, 1, pp. 60-71, 1998.
5. Merriam, S. B., Case Study Research in Education, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
6. Marshall, C., Rossman, G., Designing Qualitative Research, Sage Publication, Newbury, 1989.
7. Prahalad, C. K., Hamel, Gary, “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review, 68, 3, pp. 79-91, 1990.
8. Selznick, P., Leadership in Administration: A sociological interpretation, Harper & Row, New York, 1957.
9. 方至民，企業競爭優勢，前程企業出版，民國 91 年 2 月。
10. 史靜芬，從資源基礎論及利基角色看台灣軟體公司競爭優勢以蒙恬科技為例，國立交通大學高階主管管理學程，碩士論文，民國 94 年 6 月。
11. 如克與艾倫（Chris Zook and James Allen）著，從核心擴張，楊幼蘭譯，商智

- 文化，台北，民國九十一年。
12. 如克與艾倫 (Chris Zook and James Allen) 著，跨越擴張風險，曾洧菁譯，商智文化，台北，民國九十三年。
  13. 芬克斯坦 (Sydney Finkelstein) 著，從輝煌到湮滅-聰明執行長為何瞬間垮台？，閻蕙群譯，商智文化，台北，民國九十三年。
  14. 波特 (Porter, M.E.) 著，競爭優勢，李明軒、邱如美譯，天下遠見出版社，台北，民國 88 年。
  15. 湯明哲，策略精論：基礎篇，天下遠見，台北，民國九十二年。
  16. 楊千，策略管理課程上課講義。
  17. 楊千，經濟日報/C2 版/EMBA，從資源基礎論談策略管理，2004/11/15。
  18. 潘淑滿，質性研究-理論與應用，心理，台北，民國九十二年。
  19. 蘇俊榮，產業組合與創新政策之分析-以台灣積體電路產業為例，國立交通大學，科技管理研究所，碩士論文，民國 87 年。