

第一章 緒論

1.1. 研究背景與動機.

藍芽(Bluetooth)無線通訊技術是一種短距離的無線個人區域網路(WPAN, Wireless Personal Area Network)技術,其特點為低成本與低耗電,主要在 2.4GHz 頻段可即時傳送數據資料與語音訊號,提供電子產品間之無線連結,以取代有線電纜與接頭。

藍芽無線通訊技術始自1994年Ericsson行動通訊部門,針對取代手機與筆記型電腦間連接線之無線網路技術。其後, Ericsson、IBM、Intel、Nokia 與 Toshiba等五家公司在1997年共同成立Bluetooth SIG (Special Interest Group),截至2005年8月已有3600家以上的公司加入Bluetooth SIG團體。

藍芽無線通訊發展迄今,在語音應用方面已累積相當豐富之經驗,雖然,目前市場上出現許多新興的個人區域網路技術,但基於成本效益之考量,未來將不會僅有單一的網路技術可存活,其中,能夠以最低成本來滿足應用需求的技術,即可在此應用領域佔一席之地,例如: ZigBee 在自動控制與監測之應用、Bluetooth 在語音傳輸之應用、UWB 在資料影音傳輸之應用等,各種技術依其特性之不同,均有其發展空間。

根據2005年11月工研院IEK研究報告,台灣藍芽無線通訊產品在2005年前三季之產量方面,海內外總產量約為33,316千件,比2004年同期成長87%;產值方面約新台幣140億,比2004年同期成長38%,主要原因仍是來自於2005年全球藍芽無線通訊市場需求的持續成長。

此外,台灣藍芽無線通訊產品在2005年之產量方面比2004年成長約79%,產值方面成長約41%,展望2006年產量方面將比2005年成長60%,產值方面則成長46%。

因此,本研究以台灣藍芽無線通訊產業為例,在台灣藍芽無線通訊產業中選擇藍芽無線通訊系統廠商(包括:在台灣生產及銷售藍芽無線通訊模組產品及最終消費性產品之廠商)為研究對象,探討其關鍵成功因素對競爭策略選擇與執行之影響,並進一步研析競爭策略所含執行細項的重要程度及優先順序,藉此,提供一套可行之分析思考流程,裨益廠商善用其關鍵成功因素,選擇最有利之競爭策略,以獲取最佳之競爭優勢。

1.2 研究目的.

本研究之目的，希能透過文獻的理論基礎，及專業研究機構之藍芽無線通訊產業相關報告，探討台灣藍芽無線通訊系統廠商之關鍵成功因素與競爭策略，及其關鍵成功因素對競爭策略選擇與執行之影響，另並分析各競爭策略所含執行細項的重要程度及優先順序，藉此助益台灣高科技廠商選擇合適之競爭策略，及有效地推動各策略執行細項，以鞏固企業中長期之競爭優勢。

本研究期能達成下列目標：

1. 藉由適當的策略分析方法，比較及分析台灣藍芽無線通訊系統廠商之關鍵成功因素對競爭策略選擇及執行之影響程度。
2. 藉由適當的策略分析方法，比較及分析台灣藍芽無線通訊系統廠商之競爭策略相關執行細項之重要程度。
3. 透過問卷調查方式，彙整台灣藍芽無線通訊系統廠商一致重視的關鍵成功因素項目。
4. 提供適當的分析思考流程，裨益台灣藍芽無線通訊系統廠商依據本身現有之關鍵成功因素，選擇較合適之競爭策略。
5. 提供適當的分析思考流程，裨益台灣藍芽無線通訊系統廠商依據本身所選擇之競爭策略，加強所不足之關鍵成功因素。
6. 提供適當的分析思考流程，裨益台灣藍芽無線通訊系統廠商依據本身所選擇之競爭策略，依優先順序執行該競爭策略之相關細項。

1.3 研究範圍與對象.

本研究以台灣藍芽無線通訊產業為研究範圍，研究對象則為台灣藍芽無線通訊產業系統廠商(包括：在台灣生產及銷售藍芽無線通訊模組產品及最終消費性產品之廠商)。

樣本來源主要係經由現有藍芽晶片廠商(台灣分公司或代理商)，查詢其客戶群(系統廠商)，再透過各系統廠商查詢其客戶與供應商，藉此得知本研究問卷之抽樣調查可能對象。

此外，本研究並以台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商、及其上游供應商與下游客戶等之中高階主管為主，進行問卷填寫或個別訪談事宜。

1.4 研究步驟.

本研究之流程步驟(如圖1-1)，首先，針對研究的背景、動機、及目的，與指導教授進一步研討後，擬訂研究的主題、範圍、及對象。

其次，針對研究主題相關領域之文獻資料進行探討，並收集本研究對象產業之相關次級資料，據以擬訂研究之方法及進行產業分析。

最後，則是依據所彙整之次級資料，及問卷調查方式取得之初級資料，統計分析台灣藍芽無線通訊系統廠商一致重視的關鍵成功因素項目，與各關鍵成功因素對競爭策略執行之影響程度，及各競爭策略相關執行細項之重要程度，並據以提出結論與建議。

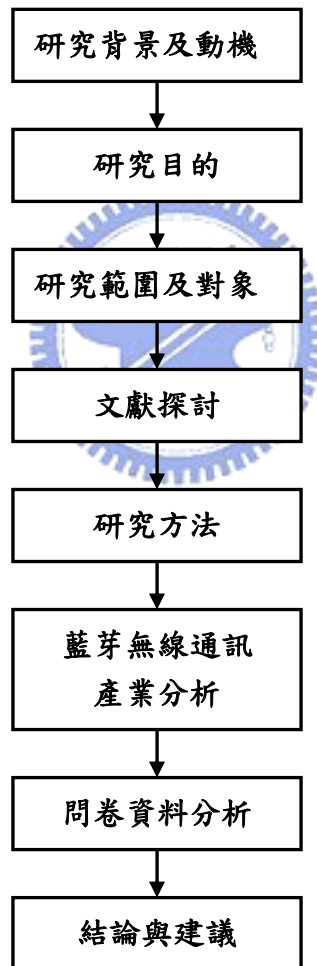


圖 1-1 研究步驟

資料來源：本研究整理。

第二章 文獻探討

為配合本研究所需，茲將國內外學者專家針對關鍵成功因素、競爭策略、競爭優勢等相關文獻進行收集及彙整，以供作本研究架構之理論基礎。

2.1 關鍵成功因素之相關研究

本節之內容主要是參考關鍵成功因素之相關理論與文獻，針對其觀念來源、定義、特性、功能、及確認方法等作一彙整。

2.1.1 關鍵成功因素之觀念來源

關鍵成功因素（key success factors，簡稱KSF；又稱critical success factors），在管理上的意涵是一種關鍵性策略，其要素運用能使企業成功的進入一個產業，並能與其他廠商競爭。

關鍵成功因素可應用在企業、產業甚至是個人的成功特質，從企業決策者的角度而言，工作領域上不是每件事都同等重要，企業應將多數且最好的資源，投入在少數能對企業競爭成功有關鍵性影響的工作上，藉以提高企業成功的機率。

依據文獻指出，關鍵成功因素的觀點始見於組織經濟學理論，組織學者John R. Commons (1934) 曾提出限制因子 (limited factor) 的觀念，將其應用在經濟體系中之管理及談判的運作；其後美國學者 Chester I. Barnard (1938) 將限制因子的觀念應用在管理決策理論上，認為企業決策所需的分析工作，即是找尋策略因子 (strategic factors)、策略變數 (Strategic Variable)、或關鍵變數 (Key Variable) 等。

此外，Tillentt (1989) 更將策略因子的觀念應用於動態組織系統理論中，他認為，一個組織中最多的資源就是關鍵性資源；而策略的意義，就是維持並善用擁有最多資源所帶來的競爭優勢，同時避免本身因欠缺某些資源所造成的競爭劣勢。

2.1.2 關鍵成功因素之定義

目前國內外學者對於關鍵成功因素尚無一致性之說法，但各家的定義均有類似的策略涵意，其相關文獻與理論茲彙整如下。

Daniel D. Ronald (1961) 在其資訊管理危機 (Management Information Crisis) 發表對成功因素的定義為，一個公司為了成功所必須做得特別好的重要工作。

Daniel D. Ronald指出，一個廠商的資訊系統必須經過分辨與選擇，同時必須集中在產業的成功因素上，在大部分產業中，通常有三到六個決定能否成功的因素。企業必須要把這些關鍵工作做得特別好，才能稱上經營成功，例如，在半導體產業中，具有先進的製程技術、客戶關係等即是重要的關鍵工作。

早期關於關鍵成功因素之研究，多半集中在管理資訊系統，其後，由於策略的觀念逐漸受到重視，近來有關關鍵成功因素的研究，多數從策略管理的角度探討，因此，關鍵成功因素成為策略管理理論中重要的一環。

Anthony & Dearden (1976) 以關鍵變數 (key variable) 稱呼關鍵成功因素，其定義為廠商透過技能與資源的選擇與採用，可使廠商發展出相對於競爭者獨特或有利的地位。

Hofer & Schendel (1978) 認為，關鍵性成功因素即管理中重要的控制變項，企業因應這些控制變項而制定的決策，會影響企業在產業中的競爭地位；而企業經由其活動領域及所能掌握之資源，發展出之獨特優勢，其所能掌握之資源就是關鍵性成功因素。

Rockart (1979) 認為，關鍵成功因素只存在於企業幾個有限的項目中，假如這些有限且重要的項目被滿足，將可確保企業競爭優勢。

Rockart亦認為，關鍵成功因素在企業中算是某些特別的部分，如果這些部分做的不錯，有助於提升組織績效，所謂特別的部分指的是一個企業要成功，所必須做對的一些關鍵領域 (key area)，如果企業想要持續成長，必須要在這些關鍵領域下功夫，否則將無法達到預期的目標。

不過，他對於關鍵成功因素的定義侷限在企業的某些特定部分，較未提及總體環境與產業環境等不可控制的因素。

Ferguson and Dickinson (1982) 指出，關鍵成功因素代表支持或威脅公司目標之達成，甚至關係到公司存在與否，因此，關鍵成功因素應該被確認及考慮。

企業必須就其內部和外部確認及處理其關鍵成功因素，因為這些關鍵成功因素會影響企業目標的達成，並且威脅企業生存，這些因素可藉由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域而進一步確認。

大前研一 (1983) 指出，在任何企業情況中，勝敗由某些關鍵成功因素決定，不同產業的關鍵成功因素也不同，造船、鋼鐵、食品、旅館、半導體產業

的關鍵成功因素均各不相同，例如，造船的關鍵成功因素在於經濟規模，但旅館業的關鍵成功因素卻在於服務品質，如果企業能夠發掘其關鍵成功因素，並將之應用在競爭策略上，就可提升企業經營成功的機率。

值得注意的是，企業無法在每一階段均佔有絕對優勢，往往只要掌握一到兩個關鍵階段，即能建立起優勢地位，企業若能把重要資源集中運用在某個具有策略重要性功能上，就能獲致成功。

David A. Aaker (2005) 認為，關鍵成功因素是指在市場上贏得勝利所需之任何具有競爭力的資產或能耐；企業需根據其關鍵成功因素，發展企業競爭策略，建立持久的競爭優勢。

關鍵成功因素可分為兩種類型：

1. 策略性必需品

此類因素雖不能提供優勢，但因其他廠商也有，故一旦缺乏時便會暴露出嚴重之劣勢。

2. 策略性優勢

此類因素就是廠商獲勝之關鍵，也是比競爭者更優異的資產或能耐，並且是提供優勢之基礎所在。

成功的企業往往在關鍵成功因素有出色表現，經營績效不佳的企業往往是缺少一個至數個關鍵成功因素。

利用關鍵成功因素的概念，可發展出分析競爭對手強弱的矩陣圖，並可確認和分類競爭者對於在關鍵成功因素表現上的相對重要性，且可根據競爭者的條件，比較出相對的競爭地位。

企業若能優先且具體的確認關鍵成功因素，管理者即可將企業的資源集中運用在關鍵性的職能上，以避免資源浪費。

企業必須透過產業分析來確認關鍵成功因素，擬訂適切的競爭策略，並且持續創造競爭優勢，達成組織經營績效的目標。但企業也可能因為某些關鍵成功因素的轉變，如技術改變、市場成長不如預期、資源限制等，致使市場上的競爭地位遭受衝擊。

Leidecker and Bruno (1984) 認為，關鍵成功因素是指一些特性、條件或變數，這些條件若能適當且持續地維持及管理，就能顯著地影響公司在特定產業的競爭中，是否得以成功。

Boynton & Zmud (1984) 指出，關鍵成功因素是一經理人或企業體想要成功或是獲得良好經營績效，所必須特別且持續注意的事項，此一定義包括目前

及未來該企業營運活動的主要因素，他們在強調關鍵成功因素的重要性之外，也將現在及未來的因素考量進去，使企業的策略規劃更具前瞻性。

Byars(1987)認為，關鍵成功因素是企業如何良好的運作，方能在產業界獲得成功的因素。

吳思華(1988)指出，關鍵成功因素就是在特定產業內，為成功與他人競爭，所必須具備的技術或資產，如果企業的優勢剛好是產業的關鍵成功因素，企業即可取得競爭優勢，因此，可藉由分析企業的競爭優勢與產業關鍵成功因素配合狀況，評量企業是否具有競爭力。

黃營杉(1993)認為，產業關鍵成功因素是指一門產業中最重要之競爭能力或資產，廠商唯有把握住產業的關鍵成功因素，才能建立持久性的競爭優勢，如果該廠商具有不錯的競爭策略，但在關鍵成功因素上卻居於劣勢，競爭能力可能因此削減；一般而言，當企業具備不敗的競爭優勢時，該項優勢必然與該產業的關鍵成功因素相符。

綜合上述國內外學者對關鍵成功因素的觀點，關鍵成功因素應是用來產生競爭優勢的一種技能或資產，或是用來決定公司在市場中生存及成功的因素，企業決策者若能掌握這些少數的關鍵成功因素，並使之與該產業的關鍵成功因素相符，終必能獲致企業之成功。

根據國內外學者對於關鍵成功因素之定義，另彙整如表2-1 所示：

表2-1 關鍵成功因素之定義

學者(年代)	對關鍵成功因素之定義及看法
Daniel D. Ronald (1961)	一個公司為了成功，所必須做得特別好的重要工作。
Hofer & Schendel (1978)	企業經由其活動領域及所能掌握之資源，發展出之獨特優勢，其所能掌握之資源就是關鍵性成功因素。 關鍵性成功因素即是管理中重要的控制變項，企業因應這些控制變項而制定的決策，會影響企業在產業的競爭地位。
Davis(1979)	企業面臨不確定環境時的一個方向。
Rockart (1979)	是一群能力之集合，當這些能力被充分發展時，將可確保企業在競爭中有成功的競爭績效。關鍵成功因素只存在於企業幾個有限的項目中。
Munro & Wheeler (1980)	企業若要成功，一定要做好的部分，亦即是決定一個企業或部門成功之因素。
Ferguson & Dickinson (1982)	是一個環境或事件中的影響變數，或是企業內部或外部必須予以確認且慎重處理的因素，會影響企業之長期規劃，甚至威脅企業之生存與否。

學者(年代)	對關鍵成功因素之定義及看法
大前研一 (1983)	在任何企業情況中，勝敗由某些關鍵成功因素決定，不同產業的關鍵成功因素也不同。
Boynton & Zmud (1984)	能確保組織在營運、管理等走向更好的各種因素，亦即一個組織為了成功，所必須做好的工作。
Leidecker & Bruno (1984)	是指一些特性、條件或變數，若能適當且持續地予以維持及管理，就能顯著地影響公司在特定產業的競爭中，是否得以成功。
Boynton & Zmud (1984)	是企業體想要成功或是獲得良好經營績效，所必須特別且持續注意的事項。
Glueck (1984)	企業在資源有限的情況下，所必須優先投入資源的一些重要領域 (focus zone)。
Ansoff (1984)	企業必須具備的競爭要素，以確保各策略事業單位有獲利能力。
Boseman (1986)	經由企業的SWOT 分析，作為建立組織策略的重要因素。
Rue & Holland (1987)	維持在產業中的優勢地位的必要因素。
Byars (1987)	是企業如何良好的運作，方能在產業界獲得成功的因素。
吳思華 (1988)	是指在特定產業內，為成功與他人競爭，所必須具備的技術或資產。
Thomas (1988)	某些被認為對組織策略成功有重大影響的變數。
Hill & Jones(1989)	個別企業在該產業競爭的主要成功因素。
黃營杉 (1993)	是指產業中最重要競爭能力或資產，唯有把握產業的關鍵成功因素，才能建立持久性的競爭優勢。
Grag & Grant(1993)	企業在特定產業中，建立競爭優勢的條件之一。
Ketelhohn (1998)	一個公司進入一個競爭市場，所必須精通的最少能力，公司在制定競爭策略上，必須將充分發揮其關鍵成功因素。
Grant (2002)	可決定公司在市場環境內生存、成功的因素。
Aaker (2005)	<p>是指在市場上贏得勝利所需之任何具有競爭力的資產或能耐。</p> <p>關鍵成功因素可分為兩種類型：(1). 策略性必需品；(2). 策略性優勢。</p>

資料來源：本研究整理

2.1.3 關鍵成功因素之特性

依據國內外學者之相關文獻與理論，有關關鍵成功因素的一些特性如下：

1. 關鍵成功因素會隨著時間與產業環境的不同而產生變化，而非固定不變。
2. 不同的產業因其特性，會具有不同的關鍵成功因素。
但即使是相同的產業，其關鍵成功因素亦會隨著產業生命週期的改變而產生變化，不同的產業生命週期會產生不同的關鍵成功因素。
企業除了必須辨認目前的關鍵成功因素外，也要設法預測關鍵成功因素未來的演變。
3. 關鍵成功因素應配合產業未來發展趨勢。
若沒有了解關鍵成功因素改變的方向，而投入該產業，將不利公司營運。
4. 關鍵成功因素包含的不只是短期目標，也要包含中長期發展趨勢。
5. 企業資源有限，故須先確認產業及自身之關鍵成功因素，並將重心集中在關鍵成功因素。
管理者必須把企業有限的資源，集中在最重要的工作與特定任務上，亦即要先確認產業及自身的關鍵成功因素，而不應把所有事情都視為同等重要。
管理者確認關鍵成功因素後，藉以作為策略形成的基礎，並將重心集中在關鍵成功因素。
6. 產業關鍵成功因素隨經濟特性(Economic Characteristics)、驅動力(Driving Force)、產業競爭狀況及時間而改變，企業經營者若能掌握到產業關鍵成功因素，即能在產業中生存並取得競爭優勢。
7. Jenster (1987)以策略資訊系統提出關鍵成功因素所需具備的特性：
 - (1). 能反映出策略之成功性 (reflect success of the defined strategy) 。
 - (2). 是策略制定的基礎 (represent the foundation of the strategy) 。
 - (3). 能夠激勵管理者與其他工作者 (be able to motivate and align the manager as well as other employee) 。
 - (4). 是非常特殊且可衡量的 (be very specific and or measurable)

2.1.4 關鍵成功因素之功能

依據國內外學者之相關文獻與理論，有關關鍵成功因素的功能要點如下：

(一). Boynton & Zmud (1984)：

關鍵成功因素扮演著程式設計師與管理者溝通的橋樑，縮小彼此在認知上的差距，使得管理資訊系統與資源需求的規劃符合管理上的需求。關鍵成功因素有利於管理資訊系統與資源需求的規畫。

(二). Aaker (1995)：

運用關鍵成功因素的概念，發展出競爭強度方格圖(the competitive strength grid)，藉以確認和區分競爭者在不同重要性的成功因素表現上的相對強度，包括關鍵成功因素及次要成功因素等，藉此可以明顯分析競爭者的資產與技術，看出競爭者具有的相對競爭地位。

(三). 孟德芸 (1988) & 徐作聖 (1996)：

1. 關鍵成功因素可做為分析企業競爭優勢的參考依據。
2. 企業經營績效的評估指標。
3. 可簡化公司經營管理階層的工作，企業所擁有的關鍵成功因素數目範圍以五到七個為原則。
4. 作為企業規劃管理資訊系統的工具。
5. 資本、人力和時間都是企業的有限資源，應確實應用於攸關企業經營成敗的關鍵領域中。
6. 關鍵成功因素是企業、組織分配資源的指導原則。

2.1.5 關鍵成功因素之確認方法

關鍵成功因素並非一成不變，而會隨著時間、產業、產品與市場的不同而有所差異，企業必須先確認產業關鍵成功因素，將有限的資源投入在關鍵領域，建立企業在產業中的優勢地位。

依據國內外學者之相關文獻與理論，有關關鍵成功因素的確認方法要點如下：

(一). Robert B. Duncan(1972)認為，關鍵成功因素可由企業所處之內外在環境來分析。

• 外在環境包括：

1、顧客構成要素。

- (1). 產品服務的配銷者
- (2). 產品服務的真正使用者

2、供應商構成要素。

- (1). 新物料的供應商
- (2). 產品零件供應商
- (3). 設備供應商



3、競爭者構成要素。

- (1). 在供應商方面具有競爭力的競爭者
- (2). 在顧客方面具有有競爭力的競爭者

4、社會政治環境。

- (1). 社會大眾對於該產業的一些評價與態度
- (2). 政府對該產業的法令限制
- (3). 企業與中間商的關係

5、技術。

- (1). 研發或改進新產品的技術
- (2). 產業對新技術的要求

• 內在環境包括：

1、組織層次構成要素。

- (1). 組織宗旨與目標
- (2). 組織內個人和小組達成目標的整合度
- (3). 組織產品和服務的本質

2、組織人力構成要素。

- (1). 教育和技術的背景
- (2). 科技和管理技巧
- (3). 個人對達成組織目標的投入感
- (4). 員工的人際關係
- (5). 人力充分性

3、組織功能與管理構成要素。

- (1). 組織單位的特性
- (2). 組織單位執行任務的獨立性
- (3). 組織和管理階級外的衝突
- (4). 組織和管理階級內的衝突

(二). Boreman、Phatak&Schellenberger(1986)認為，關鍵成功因素可以由下列五項分析：

1、競爭性質與程度：

在產業中的關鍵成功因素可由競爭性質與程度來討論

2、進入障礙：

規模經濟是首要的阻礙，其他阻礙為資本、配銷通路、品牌知名度、成本優勢、學習曲線、政府政策、競爭者反應。

3、替代品的競爭力：

替代品的影響程度為何。

4、買方力量：

買方力量將影響關鍵成功因素。

5、供應商力量：

供應商力量越大，影響企業獲利能力和競爭狀態的程度也越強。

(三). Leidecker & Bruno (1984)：確認關鍵成功因素有八種分析技術如下：

1. 環境分析
包含將影響或已影響某種產業或企業績效的政治、經濟和社會等力量。
2. 產業結構分析
應用波特的產業結構五力分析架構，作為分析產業結構的基礎。
3. 產業和企業專家
請教產業和企業界的專家。
4. 競爭分析
了解廠商在產業中競爭之道，分析出廠商在產業中應如何競爭。
5. 分析產業領導廠商
由該產業中領導廠商的行為模式，分析出該產業可能的關鍵成功因素。
6. 企業本體分析
此技術是確定個別企業關鍵成功因素之構面分析，如優弱勢評估(strength and weakness assessment)、資源組合(resource profiles)、策略稽核(strategic audits)及策略能力(strategic capabilities)等。
7. 暫時和突發因素
由熟悉該企業的專才針對特定企業進行分析，由於仰賴個人的直覺和見解，分析結構可能傾向主觀，但卻能揭露一些傳統客觀技術不易察覺到的關鍵成功因素。
8. 市場策略對獲利影響的分析
獲利能力是衡量企業成功的方法之一，利用PIMS研究報告來找出企業的關鍵成功因素。

此外，Leidecker & Bruno 也將關鍵成功因素的分析層級與策略規劃形成過程加以連結，並明確指出關鍵成功因素的分析，必須透過總體(marco)／環境(environment)、產業(industry)、公司(firm)三個層級，來發掘公司的機會與威脅、本身的優勢與劣勢，以決定公司的資源如何分配。

1. 總體／環境：幫助環境威脅機會的描述。
2. 產業：產業與競爭者分析的連結，同時決定威脅與機會。
3. 公司：公司優勢與劣勢之評估、對競爭者優勢分析提出方法，並且設定公司資源配置之優先順序。

(四). Hofer & Schendel (1978)：確認關鍵成功因素有五個步驟如下：

1. 確認該產業與競爭環境有關的因素。
2. 每一個因素依其相對的重要性賦予權數。
3. 企業對自身在該產業中的競爭力，依照第 1 項的每個因素做自我評分。
4. 計算每一個因素的加權分數並加總。
5. 最後針對加總後的分數與企業自身在市場的實際佔有率進行比對，判斷結果之合理性

(五). John F. Rockart (1979)：關鍵成功因素在不同的公司之間存在著差異，可從下列面向進行探討。

1. 個別產業結構：

每種產業都有其一組受制於其產業特性、結構差異之特有的關鍵成功因素，處於產業中的每一家公司都要去注意該產業的關鍵成功因素。

2. 競爭策略、產業地位和地理位置：

企業過去的歷史及現今採用的競爭策略，決定其在產業間的地位。在產業中，每一公司因其競爭地位不同，而有其各別的狀況與競爭策略，對於由一家或兩家大公司主導的產業來說，領導廠商的行動常牽動產業內的小公司，因此對小公司來說，大公司的一個策略可能就是其生存的關鍵成功因素。亦即，產業中的小公司，會受制於產業中領導廠商或大廠商的影響。

3. 環境因素：

企業所處之外在政治因素、經濟景氣循環、法律環境等總體環境的變動，對其關鍵成功因素也有影響。

4. 突發因素：

組織內部若干突發事件，在某一期間引發企業特別注意，也會產生暫時性的關鍵成功因素，必須審慎處理，其大部分是由組織內特殊的理由而來，這些是在某一特定期間對組織的成功產生重大影響的活動領域；例如，當公司的高階主管發生意外時，公司的處理模式可能就會被視為關鍵成功因素之一。

(六). 大前研一 (1987)：可透過剖解市場法和比較法，確認關鍵成功因素。

1. 剖解市場法：

(1). 將市場區分為產品及市場顧客兩個構面。

運用想像，把整個市場依產品及市場顧客兩個構面，將整個市場剖解成各區隔，並確認其主要構成部分，以便初步決定如何集中運用資源。

(2). 確認關鍵性區隔市場之產品／市場策略。

確認各區隔市場，認清哪一個區隔市場具有策略重要性，並為關鍵性區隔市場發展出產品／市場策略，再分派執行策略的職責。

(3). 依公司可用資源，決定投入之優先順序。

計算每一區隔市場所擬採策略的經濟效益，把每一個區隔市場所需投入的資源加在一起，從公司可用資源的角度，來決定其優先順序。

2. 比較法：

找出成功公司和失敗公司之不同處，並分析兩者之間的差異，探討其原因所在。不同的產業有其不同關鍵成功因素，為了找出某種行業的關鍵成功因素，必須檢視整個營運的每一環節，從原料取得到售後服務等均應密切注意。

(七). Saaty (1980)：可利用層級分析程序法 (The Analytic Hierarchy Process, AHP) 分析。

層級分析程序法是指，透過群體討論方法，彙集學者、專家和參與者的意見，將錯綜複雜的問題評估、簡化為簡明的元素階層系統，然後根據專家的評估結果，計算各層次的組成元素，及對上一層次某一元素的貢獻度或優先程度；層級分析程序法提供群體決策一個有效的架構，以規範群體思考的過程。

有關問題的每一個變數必須給予一個數值，以幫助決策者保持凝聚性的思考型態而得到結論，並藉由群體決策以提高層級分析程序法的信賴度。

(八). 吳思華 (1988)

企業若要找出其關鍵成功因素，可以透過分析該產業完成最終產品過程中各階段的附加價值，企業活動各階段的附加價值比例，是找出關鍵成功因素的最佳指標；在企業各階段活動的價值鏈中，凡附加價值高且具有相對優勢的活動，將構成企業的關鍵成功因素，但若企業沒有取得這項資源或是取得不易，就不具競爭優勢。

此外，假如附加價值高，但各企業取得並沒有障礙，則取得這些資源並不具備競爭優勢，亦不足以構成關鍵成功因素。

(九). 司徒達賢 (2001)

提出策略矩陣分析法的應用來確認產業關鍵成功因素，策略矩陣是將產業價值鏈與下列六大構面形成策略矩陣。

1. 產品線廣度與特色
2. 目標市場區隔方式與選擇
3. 垂直整合程度之取決
4. 相對規模和規模經濟
5. 地理涵蓋範圍
6. 競爭優勢



其中，透過策略矩陣的分析，可找出產業的策略要素。事實上，這些策略要素即代表著產業中所有可能的成功因素 (success factors)，然後根據產業環境的特色與企業本身條件，找出關鍵成功因素。

2.2 競爭策略之相關理論

本節內容主要是參考競爭策略之相關理論與文獻，針對策略之定義、形成、層級、構面、分析模式、產業結構分析、及一般性競爭策略等作一彙整。

2.2.1 策略之定義

策略是管理上最重要的觀念之一，策略存在於任何組織，也存在於組織的任何層級之中。

策略的概念包含有多重之構面，其中，Hofer and Schendel(1978)的觀點是早期策略管理學對於策略的主流觀點。

Hofer and Schendel(1978)認為，一個完整的策略應包括下列四項共同構成要素：

1. 範圍(Scope)
2. 資源的配置(Resource Deployment)
3. 競爭優勢(Competitive Advantage)
4. 綜效(Synergy)



Mintzberg(1987)則提出策略 5P，認為可從五種角度來看策略的觀念：

1. 策略是一種計畫(Plan)
策略是經過有意識思考後的一種所企圖的”行動方案”，或是處理某種狀況的”行動綱領”。
2. 策略是一種手段(Ploy)
策略可以是一種用來擊倒競爭對手的行動。
3. 策略是一種型態(Pattern)
策略是一連串行動中所呈現出的一種型態，亦即，是行為中所呈現出的一致性。
4. 策略是一種定位(Position)
策略是協助組織在環境或市場中找到一個容身之處(定位)，亦即，策略是組織在內部空間(組織本身)與外部空間(外界環境)兩者之間的一種調適力量。

5. 策略是一種觀點(Perspective)

策略是一種組織全體成員所共有的世界觀或市場觀。

Certo and Peter(1990)認為，策略是指達成目標的手段，亦即是為達成企業目標所採取的行動方案。

吳思華(1998)認為，策略是評估界定企業生存利基、建立並維持企業不敗的競爭優勢、達成企業目標的系列重大活動，同時也是形成內部資源分配過程的指導原則。

林建煌(2003)認為，策略是一種衡量組織內外狀況(外界環境之機會威脅及內部本身之強勢弱點)後，對資源運用的一種抉擇結果。而策略的本質主要則是為維持企業組織之長期競爭優勢，而做的定位與資源配置。

戴國良(2004)認為，能夠使企業持續獲利的任何方向、方法、手段、或行動，均可稱為策略。

此外，對於策略定義之常見的不同觀點(Hax and Majluf, 1996)如下：

1. 策略是一種透過設定組織的長期目標、短期目標、行動方案、以及資源分配之優先順序等，以達成組織目標的手段。
2. 策略界定了組織的競爭領域，此一構面決定了組織的成長、多角化、及撤資等決策。
3. 策略是因應外部的機會與威脅，及內部的強勢與弱勢，以獲得一種持續性的競爭優勢。
4. 策略是從組織總體、事業、和職能的觀點，來界定管理人員任務的一種方式。
5. 策略是一種具有協調性、一致性，以及整合性的決策型態。
6. 策略界定了組織對於關係人所提供的經濟性與非經濟性貢獻，亦即界定了組織對於關係人所可能提供的價值。
7. 策略傳達了組織在進行延伸時之策略意圖。
8. 策略是是一種發展組織核心競爭力的方法。
9. 策略主要是藉由投資在有形與無形資源，以發展出一種具有持續優勢之能耐。

綜合國內外學者的定義，策略就是一種具有前瞻性、動態的、廣泛性的活

動與計畫，也是考量外部環境的機會與威脅，以及內部環境的優勢與劣勢，提供組織指導方針，將策略性資源在關鍵領域作最佳分配，建立企業的競爭優勢，確保達成企業目標。

有關國內外學者對策略(Strategy)一詞所下之理論性定義，本研究茲另彙整如表 2-2 所示。

表 2-2. 學者對策略之理論性定義.

學者(年代)	對策略之定義
Chandler (1962)	策略包括兩部份：(1). 決定企業的基本長期目標或標的；(2). 決定所須採取的行動方案及資源分配，以達成該長期目標。
Tillers, S. (1963)	策略是組織的一組目標與主要政策。
Ansoff (1965)	策略是一個廣泛的概念；策略提供企業之經營方向，並引導企業發掘機會的方針。
Newman&Logan (1971)	策略是確認企業範疇與決定達成目標之方式。企業策略首在確認企業所要針對的”產品-市場”範疇，使組織獲得相對優勢；其次，策略須決定企業如何由目前狀態達到期望之結果，其具體步驟如何，以及如何衡量最後之成果。
Kotler (1976)	策略是一個全盤性的概略設計。企業為達到其所設立之目標，需要一個全盤性計畫，策略就是一個融合行銷、財務、及製造等所擬定之作戰計畫。
Haner (1976)	策略是一個步驟與方法的計畫。為達成目標所設計的一套步驟與方法，就是策略，其中包括兩大要素：(1). 協調公司中的成員與資源；(2)實施的時間排程。
Glueck (1976)	策略是企業為了因應環境挑戰所設計的一套統一的、全面的、及整合性的計畫，以進一步達成組織的基本目標。
McNichols (1977)	策略是由一系列的決策所構成。策略存在於政策制定程序中，反應出企業的基本目標，以及為達成這些目標的技術與資源分配。

學者(年代)	對策略之定義
Hofer&Schendel (1979)	策略是企業為達成目標，而對目前及未來在資源部署及環境互動上所採行的型態
Porter (1980)	企業的競爭策略是，企業為了在產業中取得較佳的地位，所採取的攻擊性或防禦性行動。
Mintzberg(1987)	<p>策略可從五種角度(5P)來看：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 策略是一種計畫(Plan) 2. 策略是一種手段(Ploy) 3. 策略是一種型態(Pattern) 4. 策略是一種定位(Position) 5. 策略是一種觀點(Perspective)
Certo and Peter(1990)	策略是指達成目標的手段，亦即是為達成企業目標所採取的行動方案。
吳思華 (1998)	策略至少顯示四方面之意義：(1). 評估並界定企業的生存利基；(2). 建立並維持企業不敗的競爭優勢；(3). 達成企業目標的系列重大活動；(4). 形成內部資源分配過程的指導原則。
司徒達賢 (2001)	<p>策略是企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。</p> <p>企業形貌包括經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目。</p>

資料來源：本研究整理

2.2.2 策略之形成

Mintzberg (1987) 認為，實際上真正的實現策略，並不是完全有意規劃之結果。

真正的實現策略包括企業有意規劃的”意圖策略(Intended Strategy)”及一些非規劃而自然產生的”浮現策略(Emergent Strategy)”。

意圖策略代表策略管理人員為企業進行規劃後，所要追求的意圖及計畫，而這些意圖策略有些成為深思熟慮的”慎思策略(Deliberate Strategy)” ，並付諸實施而成為”實現策略(Realized Strategy)”的一部份；但有一部份的意圖策略，則因沒有執行或存在有執行上的問題，而成為”未實現策略(Unrealized Strategy)” ；此外，實現策略則有一部分是來自於浮現策略。

上述意圖策略、慎思策略、實現策略、浮現策略、及未實現策略等之間的關係如圖 2-1 所示。

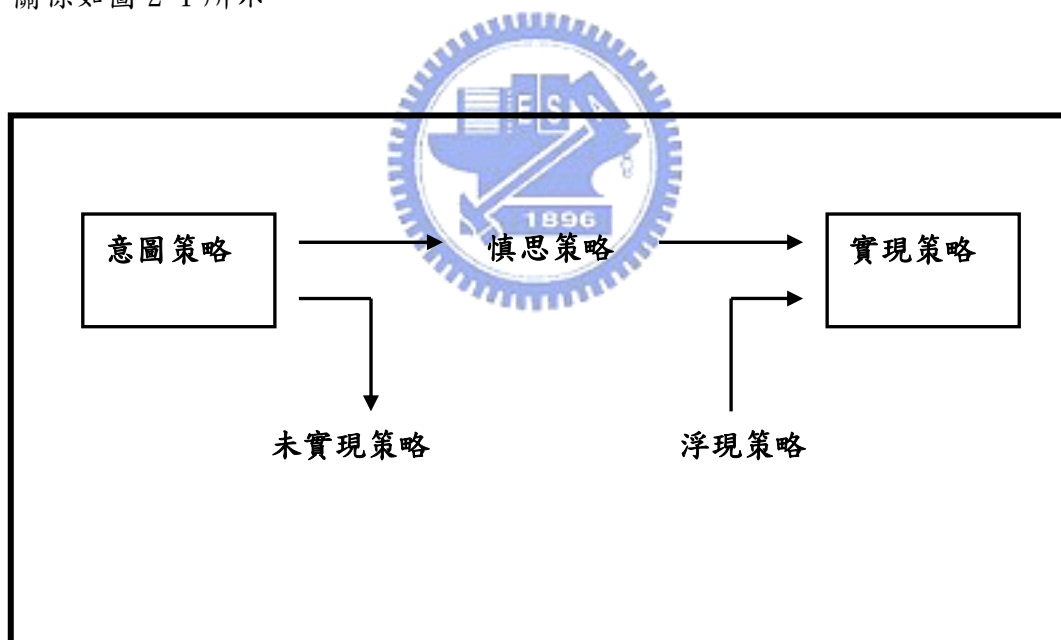


圖 2-1. 策略的形成

資料來源:H. Mintzberg and A. McGugh(1985)"Strategy Formation in an Adhocracy", Administration Science Quarterly,30,2,June,pp.1-27.

Mintzberg (1987) 認為，浮現策略是組織對於始料未及狀況的一些非規劃的反應，它不是經由正式規劃體制及過程後，所產生的結果。有時候，浮現策略比意圖策略更為成功，或是對企業更適合。

此外，他亦認為，浮現策略可能來自組織的任何地方，只要具有激發新策略的動能，都可能產生浮現策略，並不侷限於某一程序或某些人。

不過，Hill and Jones(2001)認為，雖然並不否認浮現策略的存在與影響，但是，並不表示策略管理人員就應放棄意圖策略，或是放棄正式規劃的過程與機制，對於策略管理人員而言，一方面仍應進行正式規劃的過程與機制，同時，也應該不排除浮現策略的存在與影響，並應對浮現策略進行管理。

Burgelman and Grove(1996)認為，浮現策略是偶發的、隨機的、來自組織各處、由下而上的，是一種非連續的過程；意圖策略則是有系統的、規劃的、由策略管理人員所引發的、自上而下的，是一種連續的過程；但是，在成功的組織中，兩者應該同時並存。

浮現策略是策略創意的可能來源，因此，浮現策略必須根據組織目標和 SWOT 分析，進行評估；對於不佳的浮現策略要予以排除，好的浮現策略則要加以培植及發揮。

浮現策略與意圖策略的差異，不是在整個策略規劃的邏輯上，而是在其出現方式，但其最終目的都是要達成企業目標，故都必須融入企業的策略管理過程中，差別只在於其融入之方式。

2.2.3 策略之層級

(一). 根據Hofer 和Schendel (1979) 的定義，策略可依組織層級的不同，分為三種：

1. 公司整體策略 (Corporate Strategy)：

- (1). 界定事業的業務範圍，並使資源配置最佳化，發揮綜效。
- (2). 針對不同的事業領域加以評估，決定企業應進入何種領域。
- (3). 多角化企業決定各事業單位之間如何分配資源，或者各事業單位之間如何創造綜效，以及企業內事業單位之組合。

2. 事業策略 (Business Strategy)：

- (1). 專注在特定事業和產品領域上與競爭對手競爭
- (2). 決定事業單位的競爭及發展方向，取得有利的競爭優勢。
- (3). 事業策略強調事業單位競爭優勢之建立、決定事業單位發展之方向。

3. 功能策略 (Functional Area Strategy)：

- (1). 事業策略之下的執行性策略，包含行銷策略、研發策略等
- (2). 著眼於資源生產力的最大化。

有關公司整體、事業、或功能等三種策略層級雖有其特質，然彼此是環環相扣(如圖2-2)，共同構成企業的整體策略，每一種策略層級都是另一個策略層級的基礎。

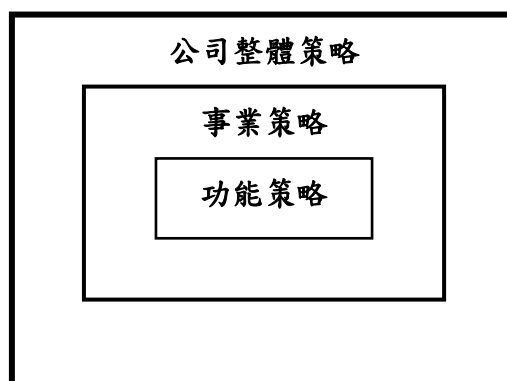


圖 2-2 策略層級

資料來源: Thomas L. Wheelem and J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy", 2nd, Addison-Wesley Publishing Co. 1986, P.122

(二). 根據 Hill & Jones(2004)所提，能創造並維持競爭優勢的整套策略，包括下列四個層級：

1. 功能層級策略(Functional-level strategy)

此策略著重在企業內部的製造、行銷、物管、產品開發、及顧客服務等某些營運活動效能之提升。

2. 事業部層級策略(Business-level strategy)

此策略主要包括：

- (1). 該事業整體的競爭態勢。
- (2). 該事業在市場中取得競爭優勢的定位方式。
- (3). 該事業在不同的產業環境下，可運用的不同定位策略，例如：成本領導、差異化、及集中在產業中的某特定利基(niche)或區塊(segment)，或是以上三種策略的混合體等策略。

3. 全球化策略(Global strategy)

此策略著眼於：

- (1). 如何將事業體擴展到母國以外地區之議題，例如：應進入那些國外市場、何時進入、進入之規模、... 等議題。
- (2). 如何在全球化層級的競爭優勢上取得成長與茁壯，例如：應使用那些工具或手段，以進行全球擴張或進入國外市場，以取得競爭優勢。

4. 公司層級策略(Corporate-level strategy)

此策略主要針對下列問題予以回答：

- (1). 公司應投入何種事業，以促使組織的長期獲利力最大化？
- (2). 公司應如何進入事業？且應如何展開布局，執行那些價值創造活動，以獲得競爭優勢？

2.2.4 策略之構面

Aaker(2004)認為，企業通常是指具有獨特的企業策略，且擁有負責銷售及利潤之經理人的一個組織單位。

Aaker(2004)認為，企業策略包括四個構面：

1. 產品-市場投資策略(product-market investment strategy)
2. 顧客價值主張(customer value proposition)
3. 資產與能耐 (assets and competencies)
4. 功能性策略與計畫.(functional strategies and programs)

其中，第一個構面(產品-市場投資策略)即具體指出企業要在”何處競爭(Where to compete)” ，其餘三個構面則指出企業應”如何在競爭中贏得成功(How to compete to win)” ，如圖2-3所示。

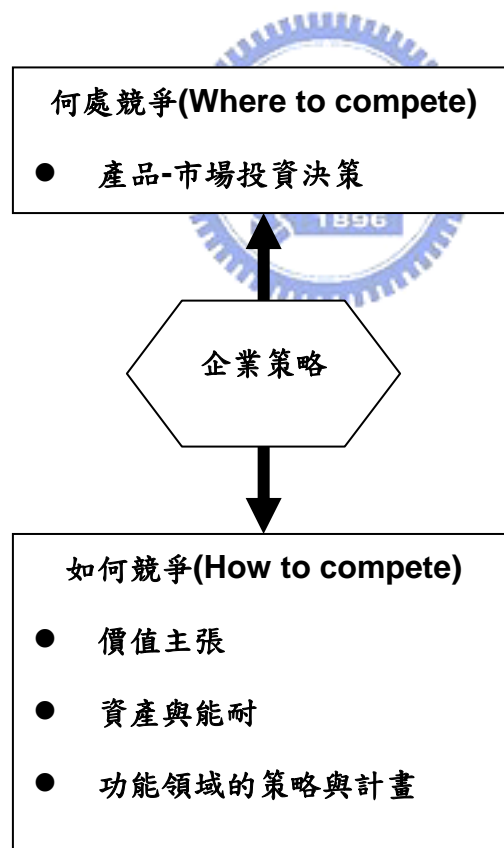


圖 2-3 企業策略

資料來源:David A. Aaker, *Strategic Market Management*,
New York: John Wiley & Sons, 2005, p.6

司徒達賢（2001）針對單一事業單位提出企業事業策略型態的六大構面：

1. 產品線廣度與特色。

企業提供的產品或服務為何？與其他廠商所提供的產品有何不同？特色如何？單一產品線還是多種產品線？如何搭配及創造特色？

2. 目標市場的區隔方式與選擇。

即使在同一產業中，不同廠商對目標市場的區隔方式可能不相同。如何界定與選擇目標市場？區隔中顧客購買行為是否配合產品線的深度及特色？

3. 垂直整合程度之取決。

在整個產業的價值鏈中，每一個企業可以選擇專注於其中某一個或某幾個價值活動，而是否投注某價值活動，需衡量企業的規模、垂直整合程度、競爭優勢等因素。

4. 相對規模與規模經濟：

與競爭者相較，何等規模為最佳？有哪些規模經濟效益？企業是否具有範疇經濟與經驗曲線以降低成本？

5. 地理涵蓋範圍。

營運市場為本國還是全球性？這與企業規模經濟、目標市場、原料採購及產品運輸等都有密切關係。

6. 競爭優勢。

企業決策者期透過以上五項策略決策，創造出事業所獨特擁有之競爭優勢。



2.2.5 Aaker之策略分析模式.

David A. Aaker (2005) 的策略分析管理模式主要著重於投入及產出的概念，其中，擬訂策略所需要投入即是外在分析和內在分析，產出即是各項策略決策。

Aaker認為，策略管理隱含著一個符合邏輯且循序漸進的程序，企業完成外部與內部分析後，產生許多詳細的策略選擇方案，然後從中選擇最佳之策略方案，最後將策略轉換成為營運計畫，並檢視策略執行的結果，接著或許在下一個年度規劃週期，此一程序重覆不斷地進行，並隨著環境變化更新計畫。

Aaker並強調，策略的發展需要以市場及其環境為依歸，而不僅僅是組織內部導向；同時，亦認為此一程序應是主動積極，而非被動反應，其任務應是試圖影響環境，及回應環境之改變。有關外在分析及內在分析之要點如下：

1. 外在分析：

目的在於確認及了解組織現在與未來可能面對的機會與威脅，並確認其對策略可能造成之影響，以及確認企業或其環境因素有關之策略不確定性。

外在分析可分為四大部分：

(1). 顧客分析、(2). 競爭者分析、(3). 市場分析、(4). 環境分析。

2. 內在分析：

目的是要由組織的觀點，詳細了解其策略上之重要性，內在分析包括績效分析及檢視策略的重要因素，例如：優勢、劣勢、策略問題等。

Aaker認為，外在分析與內在分析主要目的有二：

1. 幫助企業產生策略方案。
2. 提供選擇策略方案之準則。

其中，企業策略包括四個構面(dimension)，

第一個構面：選擇企業所要經營的產品市場，及決定每個市場要分配多少投資額；

第二個構面：確定顧客價值主張；

第三個構面：找出足以創造持續性競爭優勢的資產與能耐；

第四個構面:發展各功能領域的策略。

綜上，有關外部及內部分析後，策略確認及選擇之準則要點，如表2-3所示，而Aaker的策略分析模式整體架構則如圖2-4. 所示。

表2-3 策略方案之選擇

確認策略選擇方案的要項	選擇策略的準則
<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品—市場投資策略 <ul style="list-style-type: none"> • 產品市場的範疇 • 成長方向 • 投資策略 2. 顧客價值主張 3. 資產、能耐與綜效 4. 功能領域之策略 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 考量情境因素。 依據策略不確定性與環境的機會及威脅, 考量各種情境. 2. 創造具有吸引力之 ROI. 3. 追求持久性的競爭優勢. <ul style="list-style-type: none"> • 利用組織的優勢及競爭者的劣勢 • 彌補組織的劣勢或避開競爭者的優勢 4. 與組織之願景及目標保持一致. <ul style="list-style-type: none"> • 達成長期投資報酬 • 與願景及目標相容 5. 可行性. <ul style="list-style-type: none"> • 可獲得所需的資源 • 與組織內部運作相容 6. 考量與其他策略的關係. <ul style="list-style-type: none"> • 促進產品組合之平衡 • 考慮彈性 • 利用綜效

資料來源: David A. Aaker, Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons, 2005, p.31

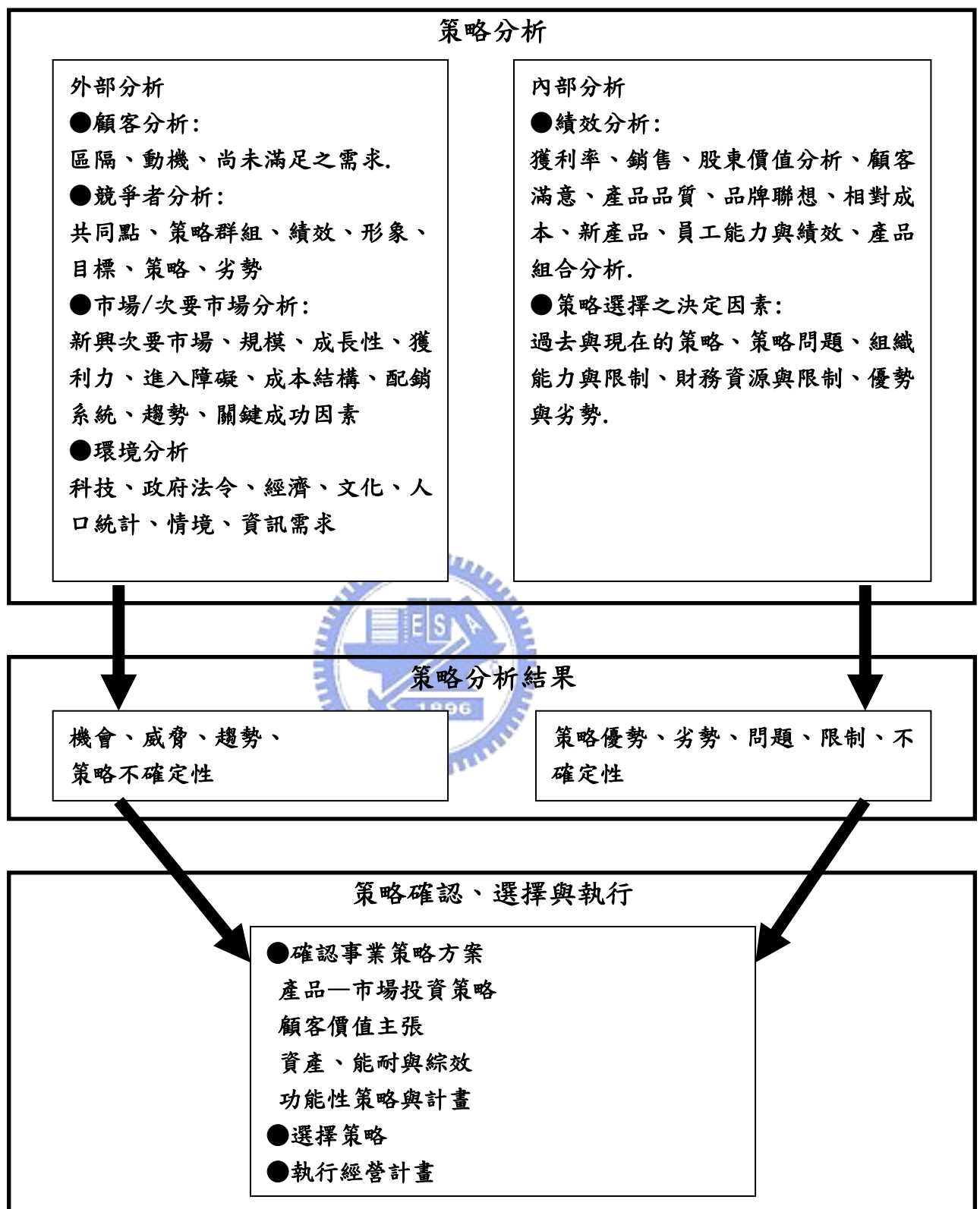


圖 2-4 策略行銷管理

資料來源:David A. Aaker, Strategic Market Management , New York: John Wiley & Sons,2005 , p.20

2.2.6 產業結構分析

哈佛經濟學家與企業策略大師 Michael E. Porter 認為，決定企業獲利能力的首要因素是”產業吸引力”，而一個產業或市場的吸引力，可用廠商的長期投資報酬率來評估，一般廠商的獲利率深受下列五種競爭力量的影響(如圖 2-5)：

1. 既有競爭者
既有競爭者的競爭強度。
2. 潛在競爭者
高利潤下的潛在進入者。
3. 顧客
顧客的議價能力。
4. 供應商
供應商的議價能力。
5. 替代品
高價格下將吸引顧客的替代品。

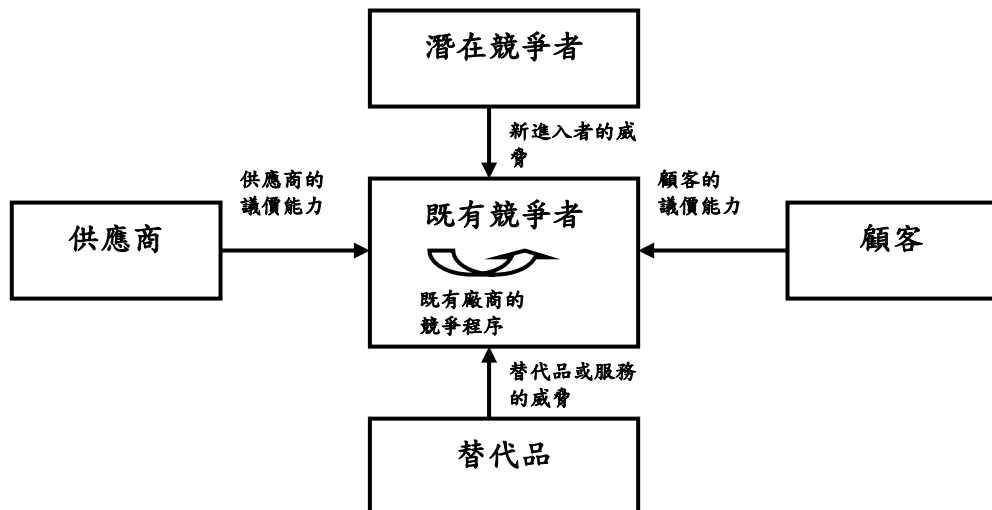


圖 2-5 Porter 的五力分析模型

資料來源: Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: the Free Press, 1980.

此外，David A. Aaker(2005)亦參考 Porter 的五力模型概念，提出市場與次要市場獲利力(長期投資報酬率)之分析架構，如圖 2-6 所示。

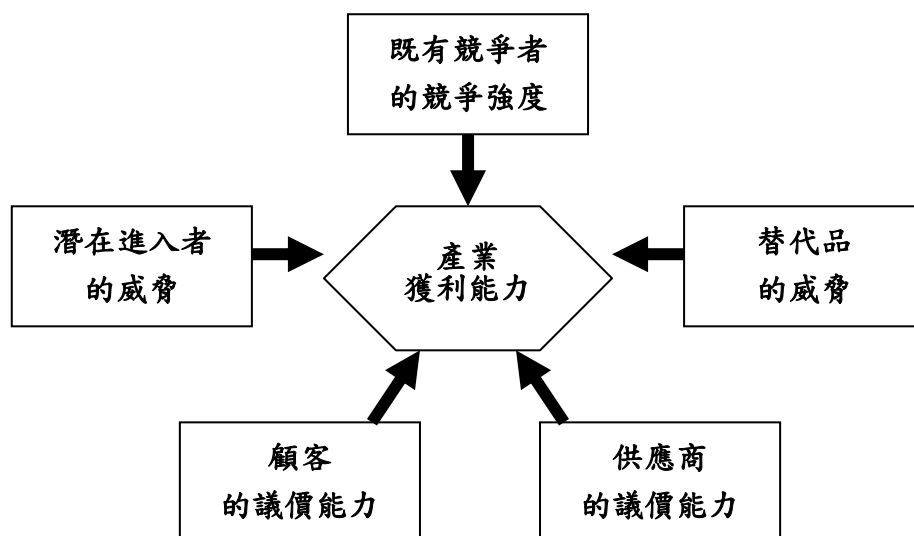


圖 2-6 Porter 的市場獲利力之五力模型

資料來源: David A. Aaker, Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons, 2004, Chapter 5.

Porter 認為，上述這五種競爭力量的整體強度，將決定企業在產業中的平均獲利能力，這五種競爭力量的強度不僅因產業而異，亦會隨著產業的發展而改變，故使得不同產業在先天就具有不同的獲利能力。

因此，Porter 認為，產業的獲利能力並非取決於產品的外觀或技術層次之高低，而是由產業結構決定。這五種競爭力量能夠決定產業的獲利能力，是因為它們影響了產品價格、成本、及必要的投資，而這些都是影響投資報酬率的因素。

一旦企業能夠改變產業結構，它將從根本上強化或削弱產業吸引力，產業不同，這五種競爭力量的重要性也會有所不同，產業的結構因素也不相同，每種產業都有其獨特的結構，因此，對企業而言，這五種競爭力量的架構，有助於釐清企業所處的競爭環境，點出產業中競爭的關鍵因素，並界定最能改善產業和企業本身獲利能力的策略性創新。

有關五種競爭力量之要點如下：

一. 既有競爭者

既有競爭者的競爭強度主要視下列四個因素而定。

1. 競爭廠商的家數、規模、及承諾。
2. 產品與策略的相似程度。
3. 固定成本之大小。
4. 退出障礙的大小。

有關常見的退出障礙如下：

1. 無價值或無法出售的資產投資。
在其他用途上，價值較少、無價值、或無法被出售的資產投資。
2. 退出之高固定成本。
3. 情感連結。
對產業的情感連結，因情感因素或出於驕傲，公司老闆或員工不願離開產業。
4. 經濟依賴。
對產業的經濟依賴，因為公司依賴單一產業來賺取營收及利潤。
5. 資產組合。
為有效參與產業，必須維持昂貴的資產組合。



二. 潛在競爭者

潛在競爭者威脅的主要考量因素是進入障礙的大小與本質。

進入障礙是公司進入產業必須耗費的昂貴成本因素，潛在競爭者進入產業所必須負擔的成本愈高，則進入障礙愈高。

常見的進入障礙包括：

1. 必要的資本投資。
2. 規模經濟。
3. 配銷通路。
4. 產品差異化。

此外，專注於研究進入障礙的經濟學家 Joe Bain 提出三個進入障礙的主要

來源：

1. 品牌忠誠度(Brand Loyalty)
2. 絕對成本優勢(Absolute Cost Advantages)
3. 規模經濟(Economies of Scale)

再者，Hill & Jones 認為，在許多情形下，下列亦可能成為進入障礙的重要原因：

1. 顧客轉換成本(Customer Switching Costs)
2. 政府法規(Government Regulation)

三. 顧客的議價能力

顧客是指產業的買主，而產業的買主可能是最後消費其產品的個別顧客(最終使用者)，或配銷其產業產品給最終使用者的公司(例如：零售商或批發商)。

顧客的議價能力(Bargaining Power of Buyers)是指買主可降低產業中公司所收取的價格，或要求更好的產品品質與服務，因而使公司成本提高之能力。

當顧客比廠商享有相對強勢的力量時，就可迫使廠商降價或增加服務，進而影響廠商的獲利能力；當顧客購買的數量佔廠商銷售量比例很高，當有很多供應商可供選擇時，當顧客可以向上整合自行製造所需的所有(或部份)產品時，顧客的議價力量就愈大。

Porter 認為，買主在下列情況下會有較強的議價能力：

1. 產業由小型公司組成。

當供應特殊產品或服務的產業，是由許多小型公司所組成，但其買主卻是數量少且規模大時，此一情況將會允許買主支配供應廠商。

2. 購買量大

當買主的購買數量大時，此一情況將使買主可利用其購買力來協商價格折扣。

3. 依賴比例大。

當供應產業的整體訂單中，有很大比例依賴買主時。

4. 轉換成本低。

當轉換成本很低時，買主可在各供應公司之間相互比較，以迫使價格下降。

5. 不同供應商同時購料。

當經濟上允許買主可從幾家供應公司同時買進其原料時，買主就可在產業的各公司間相互比較。

6. 向上整合。

當買主可以威脅將進入產業，自行製造所需的產品時，亦是一種迫使產業價格下降的方法。

四. 供應商的議價能力

供應商是指提供某些資源(例如:原物料、服務或勞力)給產業的組織。

供應商的議價能力(Bargaining Power of Suppliers)是指供應商可以提高原料價格，或利用其他方式(例如:提供較差品質的產品或服務)，而造成產業成本提高的能力。

當供應商產業呈現集中，並將產品賣給多樣化市場的不同顧客時，供應商便享有相對強勢的力量足以影響價格。當顧客轉換供應商的成本很高時，供應商的力量就愈強。

Porter 認為，供應商在下列情況下會有較強的議價能力：

1. 替代品少。

供應商所銷售的產品之替代品很少，且對於產業中的公司很重要。

2. 非重要顧客。

供應商的獲利能力，並不顯著受到某特定產業中公司的購買量所影響，亦即，此一產業並不是供應商的重要顧客。

3. 轉換成本。

產業中的公司若要改變供應商，將負擔重大的轉換成本，因為特定供應商的產品具有獨特性，在此情況下，公司將必須依賴特定供應商，且無法讓供應商彼此競爭。

4. 向下整合。

供應商可以威脅要進入顧客的產業，利用其原料生產可以與產業中現有公司直接競爭的產品。

5. 無法向上整合。

產業中的公司無法威脅說進入供應商的產業，並自行生產原料，以做為要求降低原料價格的手段。

五. 替代品

替代品(Substitute Products)是指能夠滿足相同顧客需求的不同事業或產業的產品。

替代品會影響市場的獲利能力，而且可能成為威脅或問題的主要來源，當替代品在相對價格/功能上呈現穩定的改進，以及顧客的轉換成本低時，便顯得特別重要。

高替代性產品的存在，代表著強烈的競爭威脅，因為這將限制了產業中公司產品的價格，進而亦限制了公司的獲利能力。



第六力:互補公司

英特爾的前執行長 Andrew Grove 認為，Porter 的五力模式忽略了第六力：互補公司的力量。

互補公司(Complementors)是指銷售可以使產業中產品，增加價值(互補)的產品之公司。因為，當兩者一起使用時，產品將更能滿足顧客的需求，例如：個人電腦產業的互補公司，就是生產應用軟體來執行這些硬體設備的公司。

Andrew Grove 的論點具有強力的經濟理論基礎，因為，長久以來的經濟理論就認為，替代品及互補品兩者均能影響產業的需求。

當互補品是產業中產品需求量的重要決定因素時，產業的獲利將取決於互補產品的供應量充足與否。

當互補公司的數量增加，且生產出具有吸引力的互補產品時，將能提升產業的需求與獲利，並可開拓許多創造價值的新機會。相反地，若互補公司很薄弱，無法生產出具有吸引力的互補產品，則將是個減緩產業成長及限制獲利能力的威脅。

2.2.7 一般性競爭策略

Porter 在競爭策略(1980)及競爭優勢(1985)書中提出，企業在產業中的相對競爭位置，會決定企業獲利能力高出或低於產業平均水準，若企業的競爭位置適當，即使所屬的產業結構不佳，企業仍能享有較高的回收率。

“持續的競爭優勢”是企業表現長期維持在平均水準以上的重要基礎，縱然每個企業自有其優點或缺點，但企業能夠獲得的兩種基本競爭優勢仍是低成本或差異化，如何追求成本優勢和差異化，源頭仍在產業結構，而成本優勢和差異化都是企業比競爭者更擅長因應五種競爭力的結果。

Porter認為，將低成本與差異化兩種基本競爭優勢，與企業為爭取這兩種競爭優勢，所採取的行動範疇相結合，就可導引出下列三種一般性策略(如圖 2-7)：

1. 成本領導(Cost Leadership)
2. 差異化 (Differentiation)
3. 焦點化 (Focus)

其中，焦點化又包含下列兩種類型：

1. 焦點成本領導(Cost Focus)
2. 焦點差異化 (Differentiation Focus)

		競爭的優勢	
		低成本	差異化
競爭的範疇	全產業	(1). 成本領導	(2). 差異化
	特定區段	(3A). 焦點成本領導	(3B). 焦點差異化

圖 2-7 三種一般性策略

資料來源: Michael E. Porter, Competitive Advantage, New York: the Free Press, 1985.

成本領導和差異化策略是在許多產業區段(industry segment)中尋求競爭優勢，而焦點化則是在一個特定的小區段中發展成本優勢(焦點成本領導)或差異化(焦點差異化)。

一般性策略的基本概念是，競爭優勢是任何策略的核心，企業要獲得競爭優勢，就必須做出選擇，亦即，企業必須決定它所追求的競爭優勢類型，以及希望在哪個範疇取得此一優勢。

有關三種一般性策略之要點如下：

一、成本領導策略。

成本領導策略的目的，是要成為所處產業的最低成本之製造商。

成本領導策略是指，在顧客可接受的產品特性與品質水準下，採用一整套的活動(例如：經驗曲線或效率的追求)，以相對於競爭者較低的成本，來生產或傳送服務，並藉由低廉的價格來獲得競爭優勢。

成本領導策略的做法，是透過一套功能性政策，來達成”取得整體成本領先地位”的基本目標。

成本領導策略的成功關鍵，在於持續不斷地致力於降低成本的活動，採用此一策略的企業，必須不斷地保持相對於競爭者較低的成本，而反映在價格上則是相對較為低廉的售價。然而，整個策略的重點雖在於使成本相對低於競爭者，但品質、服務、以及其他領域也不可偏廢。

亦即，成本領導者不可忽略差異化，仍必須在差異化的基礎上，取得與競爭對手等同或近似的程度，才能達到水準以上的表現(即使競爭優勢是成本領導)，而在等同的差異化程度下，成本領導廠商才能將成本優勢直接轉換為比競爭者更好的利潤。

選擇成本領導策略時，企業經營範圍的大小，對成本優勢影響重大，形成成本優勢的來源，因產業的結構而有所不同，其中，包括：規模經濟(economies of scale)、技術專利、優先取得原料等。

成本領導策略的邏輯是，必須成為唯一的成本領導者，而不是許多爭奪者中的一員，因此，一旦追求成本領導地位的企業不止一家時，競爭將極為慘烈，一分一毫的市場占有率都被視為成敗的關鍵。

有關成本領導策略的風險常見要項如下：

1. 技術變革

若技術變革，則過去的投資與學習無效。

2. 模仿

產業的新進者與跟隨者，透過模仿或透過投資在最新技術設備的能力，可能學到低成本的生產方法。

3. 忽略其他面向

公司專注成本面，忽略在產品或行銷等其他面向需要改進的地方。

4. 價差

由於成本上揚而壓縮公司的獲利，企業不能維持足夠的價差來對抗競爭者的品牌形象，或是其他方面的差異性。

5. 相似性

產品的相似性無法維持。

6. 更低的成本

焦點成本廠商在特定產業區段中，達到更低的成本。

二、差異化策略。

差異化策略是使公司所提供的產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都視為獨一無二的產品。亦即，透過塑造產品或服務的獨特性，以造成與競爭者的有利差異，藉以獲得競爭優勢。

差異化策略可以是產品本身的差異、運送系統的差異、市場行銷手法的差異、或其他經營因素的差異等。企業必須在產業內容客戶廣泛重視的某些領域，發展獨特性，因此取得較佳的產品價格。

如果產品溢價(price premium)的程度，高於差異化所需的成本，則能取得並維持差異化優勢的企業，將獲得高於產業平均值的回收。

差異化策略的邏輯是，企業在眾多特質中，選擇與競爭者不同的特質，並且讓自己在這些特質上獨樹一格。

有關差異化策略的可能風險如下：

1. 成本差距過大

低成本的競爭者與實施差異化公司之間，可能發生成本差距過大的情形，以致採用差異化策略的公司不能保有品牌忠誠度。

2. 模仿

模仿可能使得差異性帶來的價值減弱，尤其當產業發展進入成熟期時，往往會有此種現象產生。

3. 相似性

成本的相似性無法維持。

4. 更大之差異

差異焦點化廠商在產業區段中，可能建立更大的差異。

三、焦點化策略.

焦點化策略又稱利基策略(niche strategy)，是指將經營重心專注在特定顧客群、產品線、或地域市場。亦即，將有限的資源，集中於某一特殊的區隔上，透過滿足該區隔的獨特性需求來取得競爭優勢。

焦點化策略是在產業之中，選擇一個狹隘的競爭範圍埋首耕耘，故追求焦點化策略的企業，應在產業中選擇一個或數個產業區段，並根據其區段特性擬定適當的策略。

焦點化策略有兩種形式，當重點在於“焦點成本領導”時，企業追求的是目標區段的成本優勢；若重點是“焦點差異化”時，則追求的是特定區段中與眾不同的特質。

差異化策略與焦點差異化策略之間的不同點是，採用差異化策略的企業，是在顧客廣泛重視的特質上，建構自己的獨特性；而採行焦點差異化策略的企業，則是尋找具有特殊需求的產業區段，並儘可能予以滿足。

有關焦點化策略的可能風險如下：

1. 成本差距擴大

領域涵蓋範圍廣的競爭者與領域焦點化的廠商，如果二者之間的成本差距擴大，將使針對特定目標採取焦點化策略的廠商，其成本優勢可能會消失，或者焦點化優勢被抵銷。

2. 更焦點化

新的焦點化廠商進一步細分產業區段，競爭者在策略目標市場中發現次小市場，比現有焦點化的廠商更焦點化。

3. 模仿

競爭者模仿焦點化策略。

4. 失去吸引力

目標區段失去結構上的吸引力。

5. 廣泛目標競爭者進入

廣泛目標的競爭者進佔該區段。

綜合考量企業所追求的競爭優勢類型，以及其策略目標範疇時，每種一般性策略創造並維持競爭優勢的方法都截然不同，通常企業只能擇一而用，否則就會顧此失彼，陷入進退不得的困境。

如果，企業選擇的產業區段較寬廣(成本領導或差異化)，就較難在特定產業區段(焦點化)取得優勢。

由於差異化會提高成本，必然導致成本領導與差異化兩種策略水火不容，當企業追求成本領導地位時，它必須犧牲部分差異，以達成產品標準化，及降低行銷費用等目標。

若企業能同時取得成本領導權和差異化，兩者相乘將使利潤更為驚人，亦即，企業一方面因成本領導而投入較少的成本，另一方面又可因差異化而產生溢價能力。

此外，同時具有成本領導及差異化的情況，可能有下列三種：

1. 競爭對手正處於進退不得之局面。
2. 市場占有率或產業間的交互關係對成本產生的強力衝擊。
3. 首創之重大創新。

Porter 認為，不管哪種一般性策略，都要比對手更持久，才能帶來產業平均水準以上的表現，唯有企業的競爭優勢，能抵擋競爭對手的行動、或因產業變遷所造成的破壞時，三種一般性策略才具有持續力；由於，沒有一種競爭障礙是無法突破的，因此，企業通常必須持續投資，不斷地改善自己的競爭位置。

企業也可根據一般性策略的風險，找出因應採取某種一般性策略競爭對手的攻擊方式。

大多數產業中，只要同業彼此採用不同的一般性策略，或在不同基礎上發展各自的差異化和焦點化策略，這三種策略仍可共存，大家也能同時獲利。但若兩家或多家企業以同樣的基礎，追逐同一種策略目標時，將會耗時征戰，而又無利可圖。

此外，產業結構改變時，一般性策略的基礎也會受到影響，並破壞彼此間的平衡。亦即，產業結構改變，會更動一般性策略間的平衡，因為結構改變，將影響到策略的持續力，或由策略所產生的競爭優勢強弱。

2.3 競爭優勢之相關理論.

本節內容主要是參考競爭優勢之相關理論與文獻，針對競爭優勢之意義、基礎、形成、價值鏈、及定位等彙整如下。

2.3.1 競爭優勢之意義.

Porter(1985)認為，競爭優勢(Competitive Advantage)即持久性競爭優勢指的是，在產業中相對於競爭者而言，企業長時間擁有的獨特且優越的競爭地位，這種競爭地位顯現在外，即是長期高於平均水準的市場占有率或獲利能力。

Aaker(1995)認為，企業若要建立競爭優勢，則須擁有持久性的競爭優勢，才有實質意義，所謂持久性競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage: SCA)具有以下三個特徵：

1. 持久性競爭優勢必須涵蓋產業的關鍵性成功因素
2. 持久性競爭優勢是與競爭者有顯著差異的競爭優勢
3. 持久性競爭優勢必須能因應環境之變動，及抵抗競爭者的行動。

Aaker 認為，企業創造持久性競爭優勢的三個必備要素是：

1. 資產與能力
2. 目標產品市場的選擇與市場價值
3. 競爭目標之選擇

2.3.2 競爭優勢之基礎.

Porter(1985)認為，競爭優勢源於企業為顧客創造的價值，企業可運用低成本與差異化兩種方式為顧客創造價值，低成本與差異化是構成競爭優勢的兩項基礎。

一、成本優勢 (Cost Advantage)

成本優勢指的是，企業在產業中能以最低的成本，來提供與競爭者相等的產品或服務；企業以比競爭者更低的價格來提供，與競爭者具有相等利益的產品或服務，而較低價格乃是由於企業建立起較低的成本地位，亦即，成本優勢是指具有相對的低成本地位。

此外，成本優勢不是指短期或一時降低成本，而是一種長期的相對低成本地位，成本優勢指的是企業在產業中運作的整體成本優勢，而非單指單項成本優勢。



二、差異化優勢 (Differentiation Advantage)

差異化優勢指的是，企業擁有被顧客認知且接受的產品或服務的特殊利益地位，這種特殊的利益地位，是競爭者的產品和服務所無法取代的。

企業以相等或是較高的價格，提供顧客所需特殊的利益，這種特殊的利益導源於企業差異化的產品或服務。

但是，如果企業只是有與競爭者不同之處，而此一不同性並無法為顧客創造特殊利益或被顧客接受，則這種不同性便無法建立長期的差異化優勢。

2.3.3 競爭優勢的形成

持久性競爭優勢的形成受到以下三大要素的影響，而下列三大要素的結合，亦將形成企業的持久性競爭優勢。

一、企業本身的優勢與劣勢

企業可以透過內部自我分析，分析自身優勢與劣勢，歸納為成本驅動因子及差異化驅動因子，以便了解持久性競爭優勢的潛在來源。

二、競爭者的優勢與劣勢

形成持久性競爭優勢之前，要分析主要競爭者的優勢與劣勢，以便了解企業的優劣勢與競爭者的優劣勢的相對關係。

三、產業的關鍵成功因素

Porter 認為，產業的關鍵成功因素可透過產業結構分析來確認，亦即 Porter 提出的五力分析，包括既有競爭廠商的競爭程度、新進入者的威脅、供應商的議價實力、顧客的議價實力、及替代品或服務的威脅等，從這五種面向進行分析，歸納出企業在特定產業運作時，所需具備的技術、能力或資產，這就是產業的關鍵成功因素。

持久性競爭優勢的形成過程中，要同時進行外部經營環境分析（包括競爭者分析及產業結構分析）及內部經營能力分析（即企業優劣勢分析）來評估競爭者的優劣勢、關鍵成功因素、企業優劣勢等，再根據以上三個因素的結合，形成持久性競爭優勢。

2.3.4 價值鏈

(一). 價值鏈之來源

Porter認為，競爭優勢來自企業內部的產品設計、技術研發、生產、行銷、物流運輸、及後勤支援作業等多項獨立活動。

「價值鏈 (Value Chain)」是分析競爭優勢的來源的基本工具，價值鏈的概念，最早係由M. E. Porter(1985)在其著作《競爭優勢(Competitive Advantage)》一書中提出，過去20年中獲得了很大的發展，並被當今先進管理思想者所採用，已成為研究競爭優勢的有效工具。

(二). 價值鏈之觀念

價值鏈的觀念，是將企業的經營活動分割為投入到產出的一系列價值創造活動(value-creating activities)，亦即，將企業的活動分解為數個策略上相關活動，藉此掌握成本行為與現有及潛在的差異化來源。

價值活動依技術特性，區分為九種一般性的價值活動，這九類一般性的價值活動，依照創造價值的性質，可歸納為主要活動及支援性活動(如圖2-8)，其要點如下：

1. 主要活動 (Primary Activities)

指有關產品製造、銷售及移轉與售後服務等企業主要創造價值的活動，包含下列五項：

- (1). 進料後勤(Inbound Logistics)：包括物料的運用、倉儲、物料的存貨控制、運輸排程及退貨事宜等活動。
- (2). 生產作業 (Operation)：指有關將原料及零件投入、轉換產品的活動，包括加工、包裝、裝配、設備、測試等。
- (3). 出貨後勤(Outbound Logistics)：包括製成品的倉儲、物料運用、運貨作業、訂單處理及排程等。
- (4). 行銷與銷售(Marketing and Sales)：包括廣告、促銷、報價、通路及訂價等。

(5). 服務(Service): 包括設備安裝、維修、訓練、零組件供應、產品改良等。

2. 支援性活動 (Support Activities)

指非直接創造價值，但支援主要活動順利進行的活動，包括下列四項:

(1). 採購(Procurement): 指有關取得各種投入因素的活動，包括與供應商議價、收集相關資訊、尋求各種投入因素的來源等活動。

(2). 技術發展(Technology Development): 包括產品與製程的發展、改良等活動。

(3). 人力資源管理(Human Resource Management): 包括人員招募、雇用、訓練、發展及福利津貼等活動的管理。

(4). 企業基本設施 (Firm Infrastructure): 包括一般行政事務、規劃作業、規章制度、財會、法務、政府關係等活動。

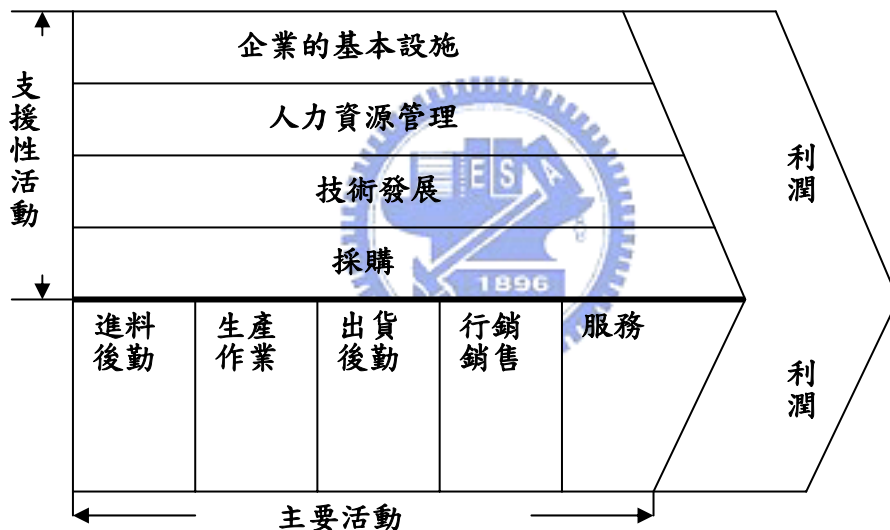


圖 2-8 一般價值鏈

資料來源: Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, New York: the Free Press, 1985.

一個企業的價值鏈和其中各種活動的進行方式，反映出它的歷史、策略、執行策略的方法、及活動本身的經濟效益。

價值鏈所呈現的總體價值，係由各種價值活動(Value Activities)和利潤(Margin)所構成。

透過價值鏈的分析，可了解企業競爭優勢之來源所在，當企業透過價值鏈中活動的運作時，會產生成本及邊際貢獻(利潤)，如能有效的取得成本優勢及

差異化優勢，此即為企業的競爭優勢。

(三). 利用價值鏈來評估競爭優勢.

每一企業組織都有各別的價值鏈，企業內部結構分析與競爭優劣評估，都可從企業的價值鏈及競爭者的價值鏈來分析，利用價值鏈來分析競爭優勢，可分為以下步驟（盧峰海，1990 年）：

1. 界定企業本身的價值鏈。
2. 找出企業價值鏈中各價值活動的連結點。
3. 分析主要競爭者的價值鏈。

2.3.5 競爭優勢之定位.

企業評估競爭優勢後，應根據其目標市場來決定其競爭優勢定位及選擇適當的競爭策略。

當企業確認其競爭優勢為差異化或低成本時，即可根據所選定的目標市場廣狹，選擇成本領導策略、差異化策略、或焦點化策略。有關競爭優勢定位之相關要項茲另摘列如圖2-9所示。

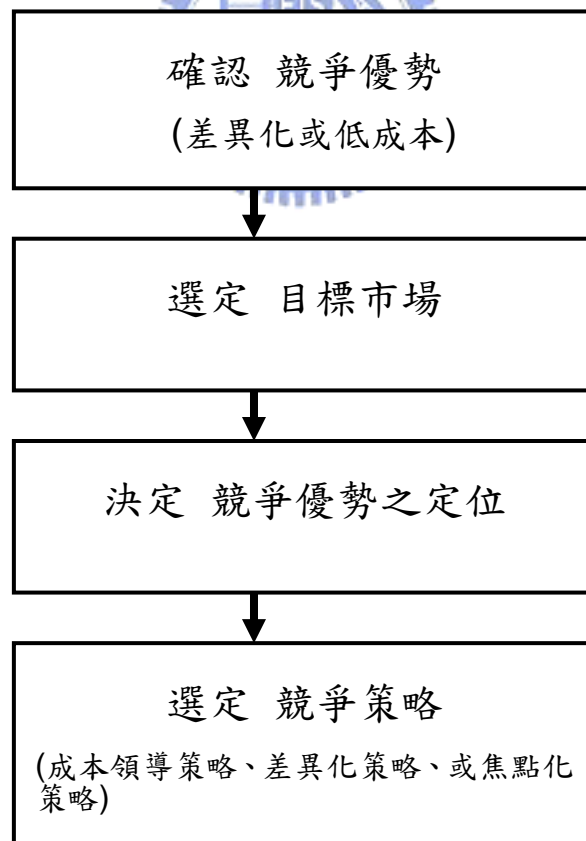


圖 2-9 競爭優勢確認及定位之相關要項與流程
資料來源：本研究整理。