

第貳章 文獻探討

本章主要是對國內外有關策略意涵、策略規劃、關鍵成功因素及相關代工廠商經營模式的相關文獻與研究前提假設，做系統性分析與整理，以期對策略規劃理論及消費性電子產業 OEM/ODM 代工廠商的經營策略能有全面性的瞭解，並據以建立本研究的架構。

第一節 策略的概念

「策略」(Strategy) 這個名詞原為軍事術語，最早源起於希臘文 strategos，專指統帥軍隊的將領。「韋氏新世界辭典」(Webster's New World Dictionary)對策略一詞的定義為：策劃並指導大規模軍事行動的科學。在與敵人正式交鋒之前，先將軍力部署在最有利的位置上。自美國著名管理學者 Chandler (1962)發表其名著「策略與組織結構」(Strategy and Structure)後，策略一詞在企業管理領域中才逐漸受到重視。學者 McNichols (1972)認為「策略」即是企業運用其所擁有的資源與技術，在最有利的情況下達成基本目標的科學與藝術。基本上，「策略」是引導組織行為的一套決策準則。本研究將過去學者對策略的定義及其基本論點彙整如表 2-1。

策略是企業為取得經營優勢而進行的經營管理，它呈現企業的實力、文化、經營焦點，以及對未來意圖的規劃。集合上述對策略的闡述，本研究認為企業的存在以及為因應未來競爭情勢，都有一定的使命與願景，為達成此一使命與願景，企業必須在有限的資源和激烈競爭的環境下訂定各階段目標，並透過一些程序與方法來完成，而這些的程序

與方法即是所謂的策略。亦即策略代表著外在機會和內部能力之間的一項根本的搭配。

表 2-1 學者對策略所下的定義整理

學者	定義
1. Chandler (1962)	策略包括兩部份，一是決定企業基本長期目標或標的，二是決定所須採取的行動方案和資源分配，以達成該長期目標。
2. S. Tillers (1963)	策略是組織的一組目標與主要政策。
3. Ansoff (1965)	(1) 策略是一個廣泛概念。 (2) 策略是提供企業經營方向並引導企業發掘機會的方針。
4. Newman & Logan (1971)	(1) 策略是確認企業範疇與決定達成目的方式。 (2) 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的結果，其具體步驟如何，以及如何衡量最後成果。
5. Kotler (1976)	策略是一個全盤性的概略設計。企業為了達到其所設立的目標，需要一個全盤性計劃，策略就是一個融合行銷、財務、與製造等所擬定之作戰計劃。
6. Glueck & Jauch (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，以及整合性的計畫，以進一步達成組織的基本目標。
7. 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。
8. Hofer & Schendel (1979)	策略是企業為了達成目標，而對目前及未來在資源部署及環境互動上所採行的型態。
9. Porter (1980)	企業的競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地地位所採取的攻擊性或防禦性行動。
10.大前研一(1982)	策略是一個公司採取某種方式的努力，使自身與競爭者有所差異，並運用公司實力去使得顧客的需求得到更佳的滿足。
11.吳思華(1998)	策略至少顯示下列四方面的意義： (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。
12.司徒達賢(2001)	(1) 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。 (2) 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。

資料來源：本研究整理。

在後續的章節中，本研究也將透過一套系統的程序來檢驗台灣資訊

及消費性電子產業的外部環境，進而擬定一套有效的方法來取得內部的資源，俾達成企業生存的使命與願景，而這個流程也是本研究對策略的闡述。

第二節 策略管理理論

策略管理可說是管理整個策略形成及執行的過程，包括了策略的內涵及形成策略的過程。策略的制定需要同時考慮外部環境與本身資源，因牽涉的變數繁多，不易有絕對周延的邏輯。最好的策略則是要憑藉創意與創新，才能讓人有意想不到的效果。

一、依層級劃分

因探討主體之組織層級不同，在整個策略思考過程中，發展出不同的策略觀念，也因而有了策略層級的觀念。本研究將策略層級理論整理如表 2-2。

表 2-2 策略層級理論

學者	定義
1. Ansoff (1965)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 策略性決策(Strategic Decision):探討企業產品組合與市場選擇，使企業的資源運用得與環境密切配合。 2. 行政性決策(Administration Decision):探討企業所有資源之整合，使企業績效潛能最大化。 3. 作業性決策(Operating Decision):促使企業轉換程式效率最大化。
2. Hofer & Schendel (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整體企業策略(Corporate Strategy):對不同的事業領域加以評估，以決定企業應進入何種領域。 2. 事業策略(Business Strategy):在既定之事業領域內，如何採取適當的方法，以取得有利競爭態勢。 3. 功能領域策略(Functional Area Strategy):如何使資源的生產力最大化。
3. Lorange (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組合策略(Portfolio Strategy):探討資源如何分配不同事業領域之各單位，以形成較佳之事業組合。 2. 事業策略(Business Strategy):針對特定事業單位，探討如何在既有策略環境中提升其競爭地位。 3. 策略計劃(Strategic Program):各功能部門依事業策略所發展出的方案。

資料來源：本研究整理。

策略在企業的決策體系中運作，依所謂策略階層可區分為公司策略、事業策略及功能性策略等三個階層，分別處理不同階層或類型的策略問題。

(一) 公司策略 (Corporate Strategy)

公司策略是多角化企業決定各事業單位之間如何分配資源、各事業單位間如何創造綜效，以及如何配合原有集團體質與策略需要選擇新事業、進入新產業或建立集團的事業組合等。

(二) 事業策略 (Business Strategy)

事業策略是指在單一產業經營企業求生存與發展的方法，主要強調事業單位競爭優勢的建立與決定事業單位發展方向。

(三) 功能性策略 (Functional Strategy)

功能性策略是指事業策略下的執行策略，包括行銷策略、製造策略、人力資源策略、研發策略、財務策略等，其目的在促使資源使用的最佳化。

二、依內涵劃分

策略管理理論尚可依其內涵歸類為下列幾個取向：

(一) 程序取向

程序取向之策略管理理論是以一連續的程序來做策略規劃，為最早出現的策略管理理論學派，主要在探討策略規劃的程序。以下即為幾個具有代表性的理論。

1. Glueck (1976)

Glueck 將策略規劃視為一個連續的過程，他強調為了研究才劃分成若干步驟，事實上步驟之間是彼此相連，且可同時進行的(見圖 2-1)。

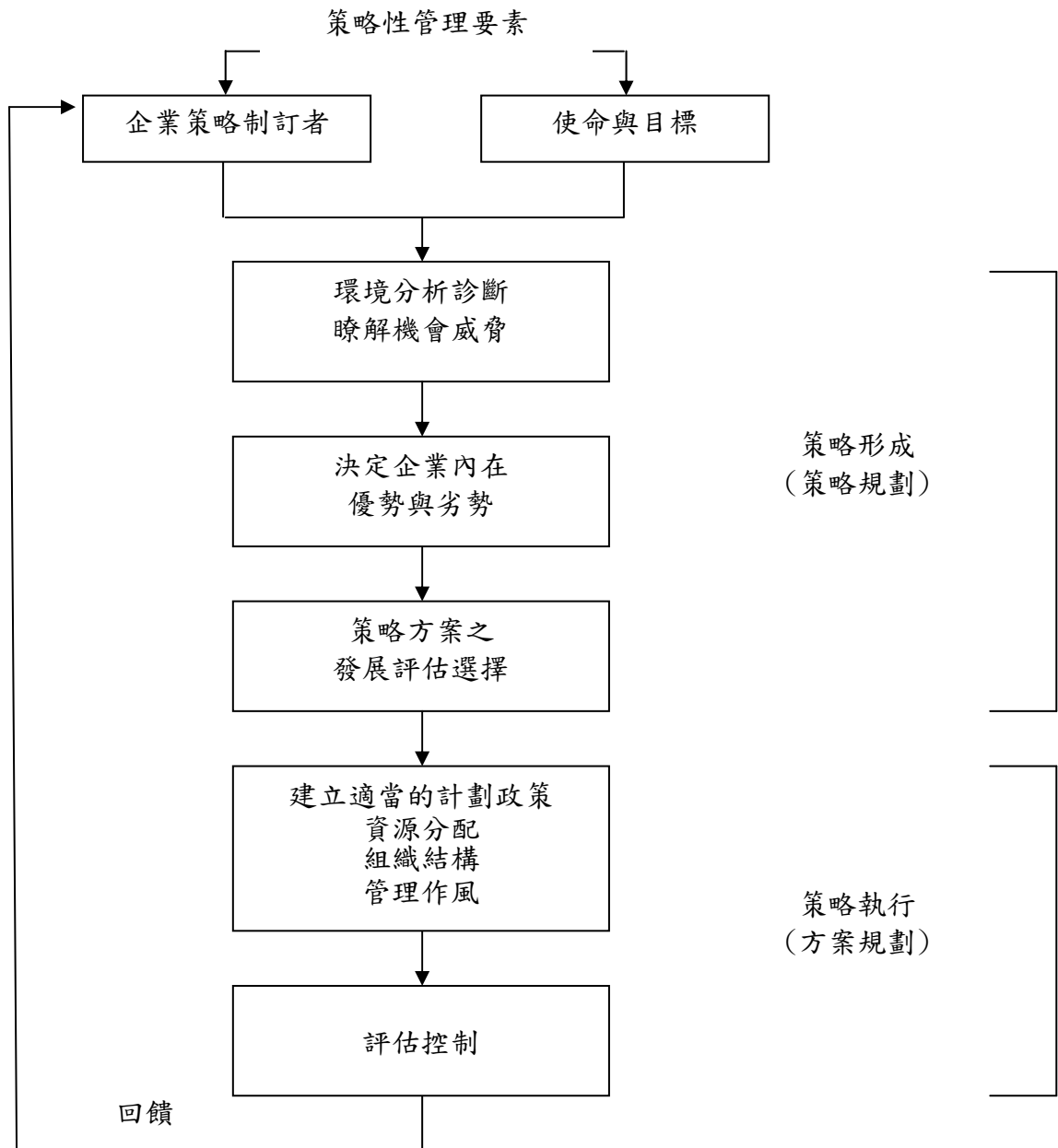


圖 2-1 Glueck 策略規劃之架構

資料來源：William F. Glueck, "Business Policy: Strategy Formulation and Management Action", 2nd edition, N. Y.: McGraw-Hill, 1976, P.87.

2. Steiner (1977)

Steiner 認為，策略規劃不是一個純然由組織內部激發的過程，策略規劃是企業針對外部和內部的期望，並根據組織過去、現在、未來所處

的位置與環境研擬策略，其內容包括使命與目標、政策、中短程規劃，以及計劃的執行、檢討與評估等(見圖 2-2)。

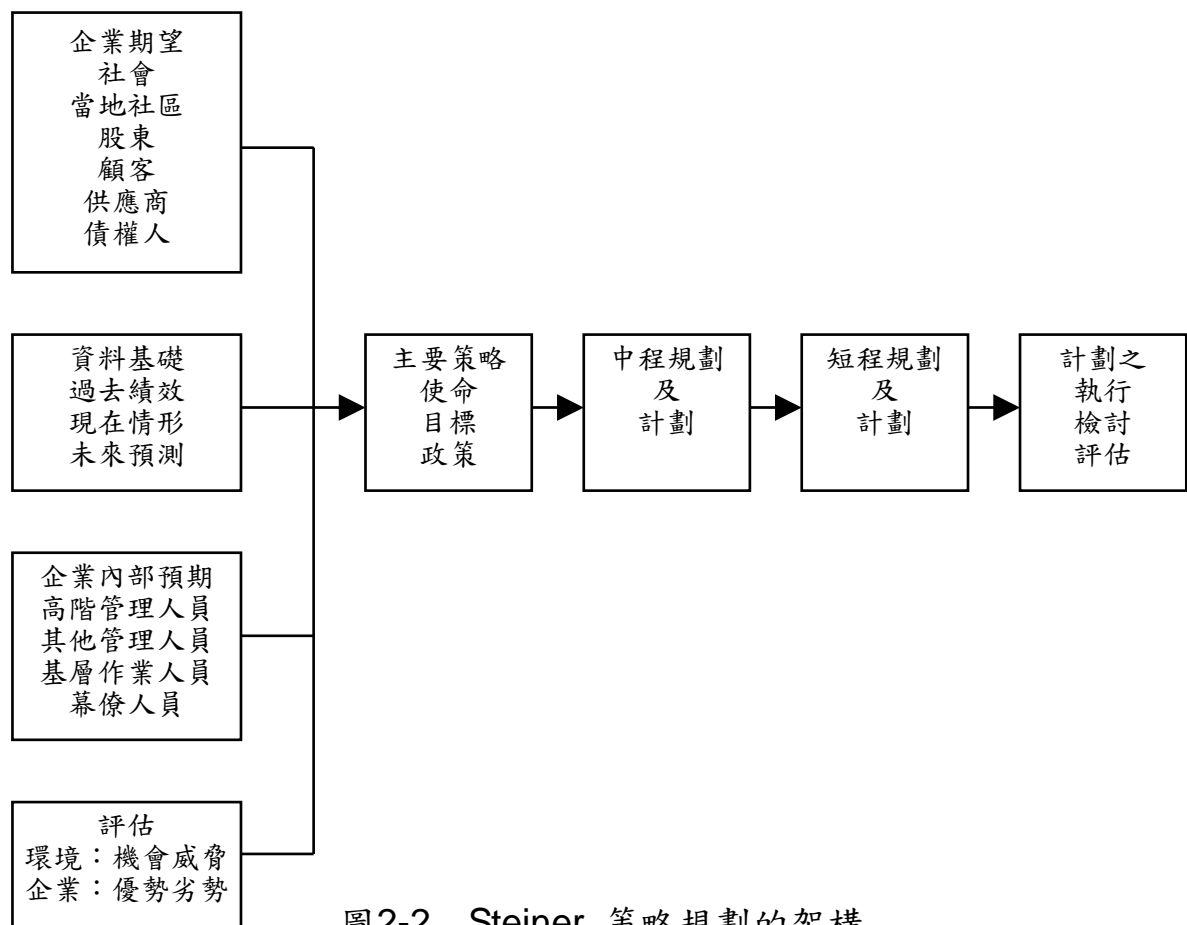


圖2-2 Steiner 策略規劃的架構

資料來源：George A. Steiner & John B. Miner, Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases, Macmillan Publishing Co., N.Y., 1977.

3. Harvery (1982)

Harvery 將外在機會與威脅、公司資源、內在價值與態度、外部時間與政治、經濟限制，甚至社會責任限制、多國限制等因素的影響，全部納入策略規劃模式。Harvery 認為，訂定策略性方案之前須先界定策略性的威脅與機會，而在制定策略性決策，選擇策略方案時，須考量企業內部的價值與態度，以及外部的限制，以免與企業文化或是整體環境發生嚴重衝突(見圖 2-3)。

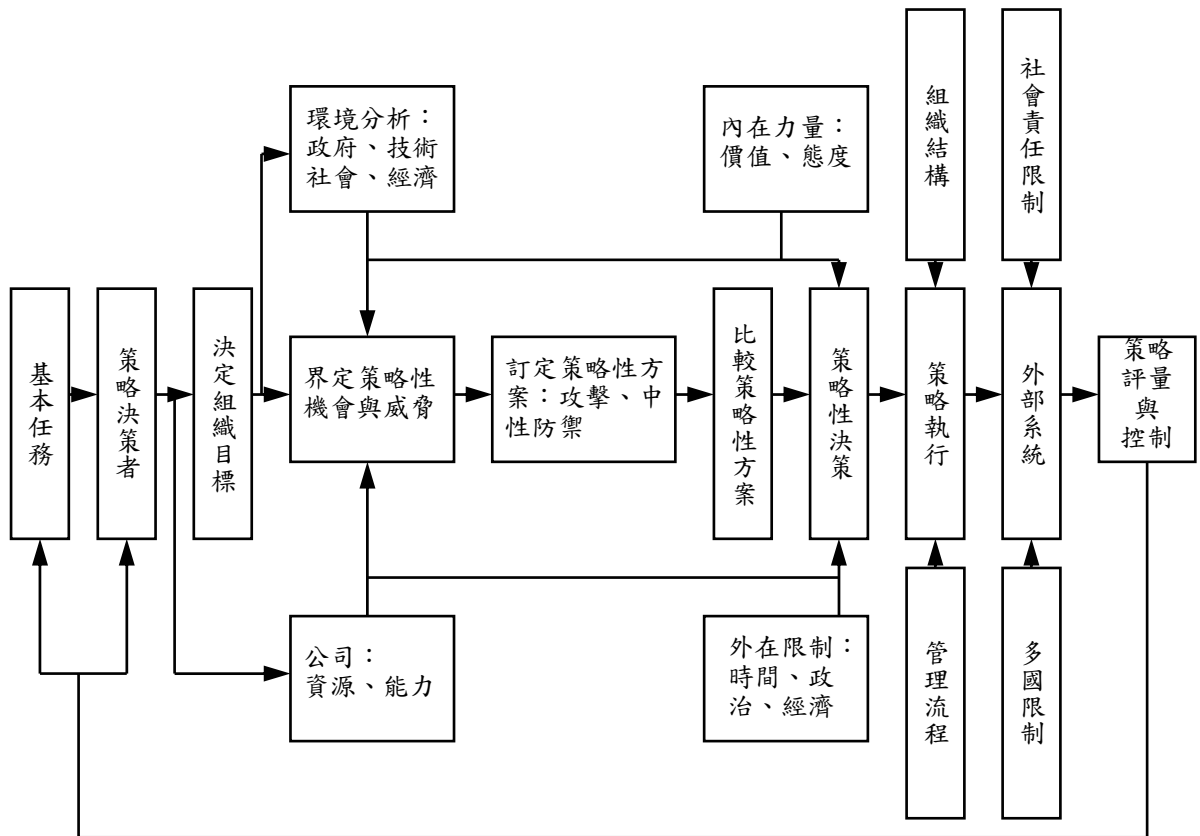


圖2-3 Harvey 企業策略規劃模式

資料來源：Donald F. Harvey, "Business Policy and Strategic Management", Bell & Howell, 1982, P.11.

4. Aaker (1984)

Aaker 將策略擬定與內、外在分析融合為一，而發展成市場—策略管理模式。此模式著重投入產出的概念，即擬定策略時需要投入外在分析和內在分析，再產出各項策略決策 (見圖 2-4)。

Aaker 所定義的外在分析，係指分析企業本身的各項外在要項，包括環境分析、產業分析、顧客分析，與競爭對手分析；內在分析則包括經營績效分析、策略檢討分析、策略困擾分析、內部組織分析、以及優劣勢分析等。在經過外在分析後，將可整理出組織出現的機會和威脅，以及組織策略上的疑問和問題。另一方面，透過內在分析，也可了解企業機構本身的優勢、弱點、面對的困擾、本身所受的限制和所見的疑問

等。在完成內、外在分析後，即可進行策略的認定及選擇。

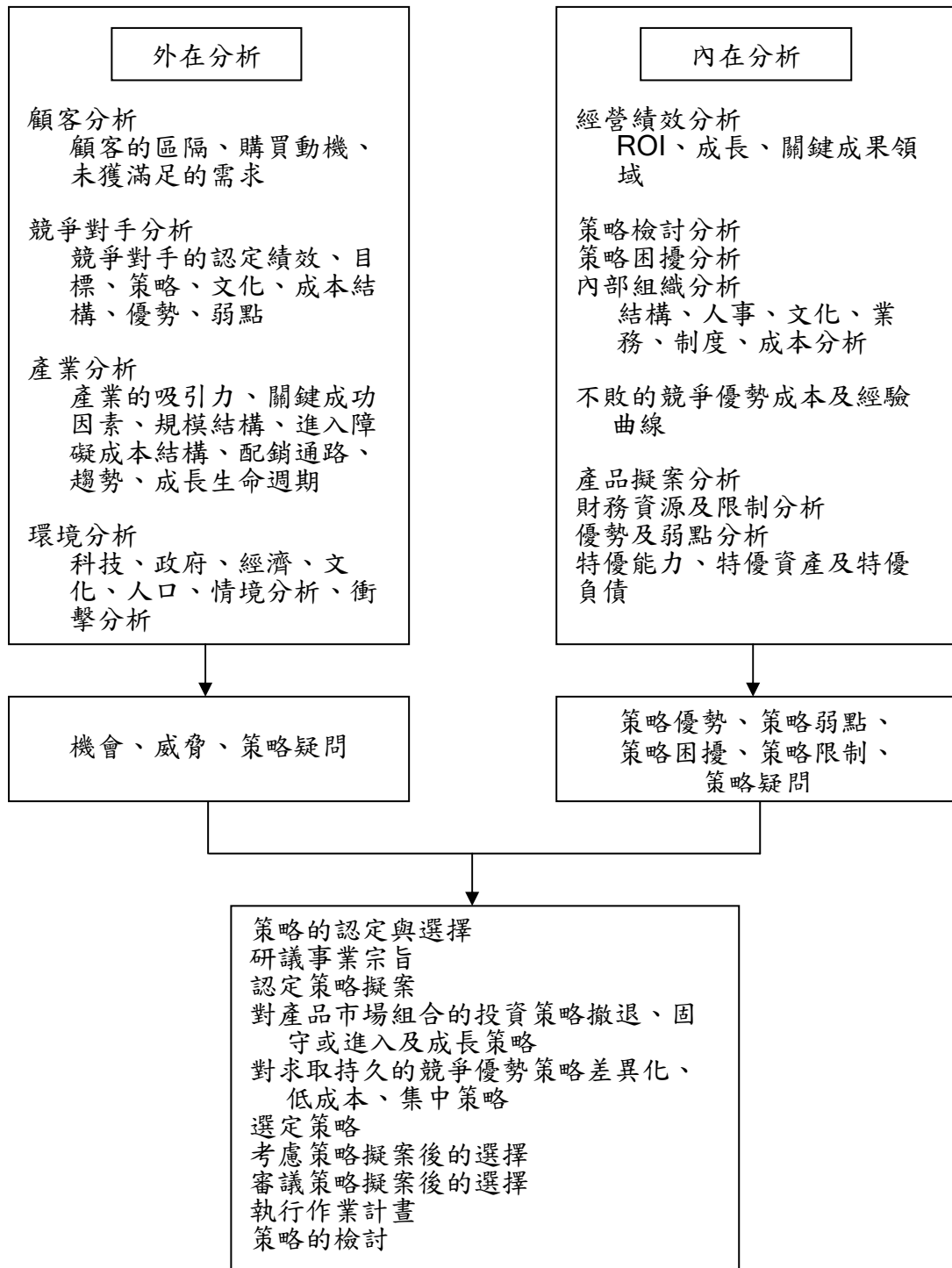


圖 2-4 策略市場管理的構成概要

資料來源：許是祥譯，企業策略管理，中華企業管理發展中心，民 75，P.29.

(二) 策略形態取向

學者司徒達賢(2001)提出策略型態分析法，以現在策略形貌為出發點，接著進行環境分析與條件分析，再依據創意產生新的策略形貌方案後，再重新進行環境分析、條件分析與目標分析，並進一步從未來的策略形態產生行動方案，其分析方法的思考程序見圖 2-5。

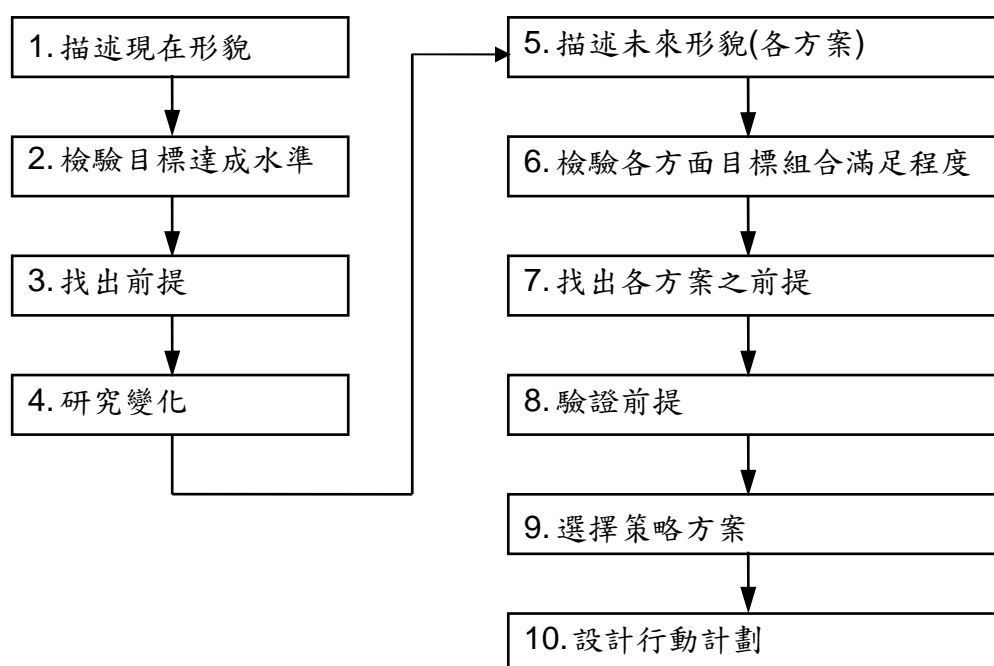


圖2-5 策略形態分析法的思考程序

資料來源：策略管理新論—觀念架構與分析方法，司徒達賢著，智勝文化，2001年，P. 37。

(三) 策略構面取向

1. 司徒達賢(2001)

司徒達賢針對單一事業單位提出企業事業策略形態的六大構面如下，供企業界以及學術界分析研究之用：

(1) 產品線廣度與特色

企業提供的產品或服務的種類、特色如何？與其他廠商所提供的產品有何不同？單一產品或多產品線？如何搭配？以及如何創造特色？

(2) 目標市場的區隔與選擇

即使在同一產業中，不同公司對目標市場的區隔方式可能並不相同。區隔方式本身就代表一種策略上的選擇，而如何界定與選擇目標市場、區隔方式的策略涵意為何、區隔中顧客購買行為是否配合產品線的廣度及特色等都是本構面所探討的範疇。

(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須衡量企業的規模、垂直整合程度、競爭優勢、目標市場等因素而定。

(4) 相對規模與規模經濟

與競爭者相較，以何等規模為最適競爭？本構面所探討的範疇包括最適競爭規模、規模經濟效益、範疇經濟，以及經驗曲線等以降低成本。

(5) 地理涵蓋範圍

營運市場的涵蓋範圍為何是本構面所要討論的議題，這與企業規模經濟、目標市場、原料採購以及產品運輸等都有密切關係。

(6) 競爭優勢

企業策略制訂者希望透過上述五項的策略決策，創造出事業所享有的功能性競爭優勢。

2. 吳思華(1996)

學者吳思華將策略構面歸納整理為「範疇、資源、網路」三大部分(如圖 2-6)，包括：

(1) 營運範疇的界定與調整

適當界定營運範疇，並配合環境變遷隨時調整，以產出顧客所需要的產品或服務，成為策略決策者的重要課題。如企業所提供的產品與服務

為何？目前從事的各項價值活動是否為最佳的活動組合？其地理分佈狀況為何？如重新調整此組合，對公司未來發展是否更加有利？

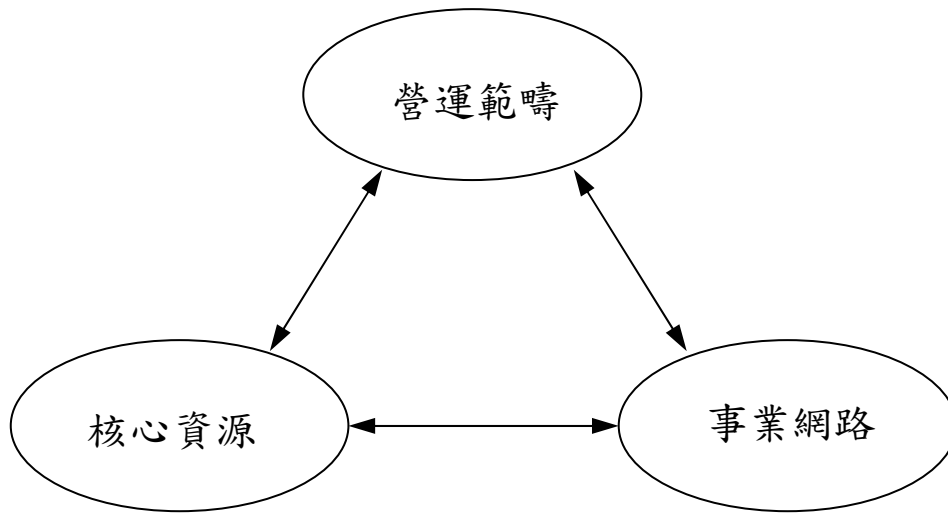


圖2-6 策略構面的互動與配合

資料來源：吳思華，策略九說—策略思考的本質，臉譜，1996，P.38。

(2) 核心資源的創造與累積

從企業經營的觀點，所謂核心資源包括資產與能力，前者係指在特定時點可清點的有形資產(如土地、機器設備、資金等)與無形資產(如商譽、專利、資料庫等)，後者則係有助於企業基本運作的組織能力(如業務運作程序、技術創新與商品化、組織文化、組織記憶與學習等)與個人能力(如專業技術、管理能力、人際關係網路等)。企業面對快速變遷的產業環境，應以強化本身體質做為最重要的策略考量，以因應各種環境的挑戰。核心資源的創造與累積，是一項非常重要的課題。

(3) 事業網路的建構與強化

為取得生存的資源和正當性，企業必須和周圍的事業夥伴建構適當的關係。但在資源有限的考量下，企業和各事業夥伴間自應考量各方面情況，建構不同的親疏關係。

3. Porter (1980)

以構面取向作產業結構分析者還有 Porter 的五力分析模式(如圖 2-7)，此模式決定產業獲利能力的因素來自五種競爭力量：潛在進入者的威脅、替代品或服務的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力，以及產業內的既有競爭者等。利用此分析構面，即可確認產業結構的特質，這些特質決定競爭動力與產業內的利潤率。就企業策略的觀點來說，企業面對每一項競爭力量來源所擁有的相對態勢即形成其優劣勢。

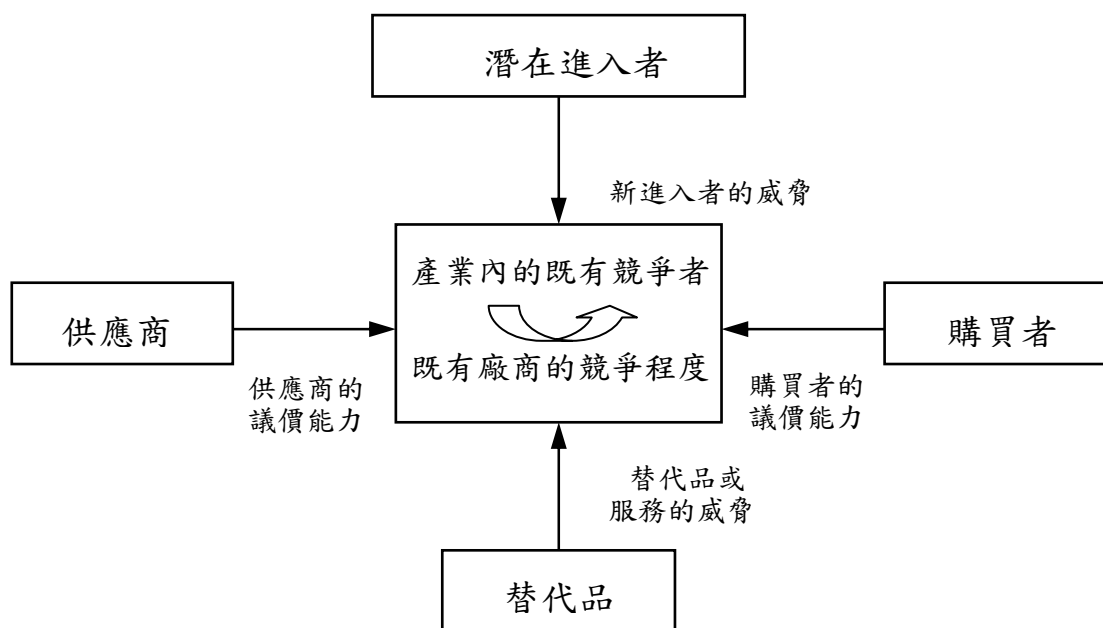


圖2-7 Porter之五力分析

資料來源：M. E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y.: Free Press, 1980, P.4.

此外，決定企業獲利能力的首要因素是產業吸引力，在擬定競爭策略時，務必要深入瞭解決定產業吸引力的競爭法則。競爭策略的最終目的就是為了因應這些競爭法則，進而影響這些法則使其對企業有利。

無論國內或國際任何產業生產商品或提供服務，競爭法則都可以運用這五種競爭力量來具體描述。但這五種競爭力量因產業的不同而有所不同，對企業而言，這五種競爭力量的架構將有助於釐清企業所處的競爭

環境，並點出產業中競爭的關鍵因素。每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構與技術等特質，表 2-3 列出五種競爭力量的結構性決定因素。

表 2-3 五種競爭力的結構性決定因素

進入障礙	供應商議價能力決定因素	替代品威脅決定因素	買方議價力決定因素		競爭強弱決定因素
			議價實力	價格敏感度	
1.規模經濟 2.專利保護的產品差異 3.品牌知名度 4.移轉成本 5.資金需求 6.取得通路的難易 7.絕對成本優勢:專屬學習曲線 8.政府政策 9.預期的反擊	1.供應項目差異性 2.供應商移轉成本 3.替代品的出現 4.供應商集中程度 5.數量對供應商重要程度 6.總採購量與成本的關係 7.對成本或差異化的影響 8.向上向下整合對產業內企業的影響	1.替代品的相對價格 2.移轉成本 3.購買者使用替代品的傾向	1.購買者集中程度相對企業集中程度 2.購買數量 3.購買者移轉成本 4.購買者資訊程度 5.購買者向上整合程度 6.替代品 7.直接批貨	1.價格/總購買量 2.產品差異 3.品牌知名度 4.對品質/績效影響 5.購買者的利潤 6.對購買決策者的誘因	1.產業的成長 2.固定成本與附加價值 3.間歇性產能過剩 4.品牌知名度 5.移轉成本 6.集中度與平衡度 7.資訊複雜度 8.競爭者的異質性 9.總公司的考量 10.退出障礙

資料來源：M.E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y.: Free Press, 1980.

(四) 策略類型取向

策略規劃亦可以相似策略目標的策略類型取向來歸類，以下是針對幾位學者對策略類型的理論見解作一歸納，如表 2-4 所示。

表 2-4 策略類型歸類

研究學者	策略類型
1. Buzzel et al. (1975)	建立、維持、收割
2. Miles & Snow (1978)	防禦者、擴張者、分析者、反應者
3. Wissema et al. (1980)	急速擴張、長期擴張、持續成長、放棄成長、整理、清算
4. Glueck (1980)	成長、穩定、退縮
5. Porter (1980)	成本領導、差異化、集中化
6. Mason & Dickel (1983)	市場滲透、產品變化模仿、產品線延伸、積極促銷、產品差異化、垂直多樣化、市場發展、市場擴充延伸
7. Galbraith & Schendel (1983)	收割、建立、繼續、力爭上游、利基、收現、低度承諾、維持
8. Aaker (1985)	市場滲透、產品發展、市場擴張、垂直整合成長、多角化營運成長

9. Walker & Rueckert (1987)	擴張者、差異化防衛者、低成本防衛者
10. 大前研一(1987)	成功關鍵因素策略、相對優勢策略、主動攻擊策略、策略自由度
11. Glueck & Janch (1988)	穩定、綜合、成長、退縮

資料來源：本研究整理。

茲以三個已被廣泛應用的分類架構為例加以說明。

1. Miles & Snow (1978)

Miles and Snow 根據環境型態與解決策略問題的方式，將事業策略分為四種類型：防禦者(Defenders)、擴張者(Prospectors)、分析者(Analyzers)、與反應者(Reactors)。

防禦者策略適用於穩定的環境、產品線少、市場狹窄的情境，強調效率以降低成本，以及中央集權以減少錯誤。相反的，擴張者策略是在多變的環境下，不斷開發新的產品/市場領域，追求創新，在技術上追求彈性的生產方式，避免大量資本投入，組織管理上傾向少控制。所謂分析者策略，即視所處的產品/市場領域的環境狀況，而決定採行防禦者或是開創者的策略。至於反應者策略，是遭受失敗的組織，此時企業必須重新思考應如何解決事業問題、技術問題，與管理問題(詳如表 2-5)。

表 2-5 Miles & Snow 的四種適應性策略

策略類型	環境	事業問題	技術問題	管理問題
防禦者 (Defenders)	穩定的環境	狹窄的產品/市場領域	強調生產及配銷效率，以降低成本	僵化的官僚制度，中央集權，以減少錯誤
擴張者 (Prospectors)	多變的環境	不斷開發新的產品/市場領域，追求創新	追求彈性的生產方式，避免大量的資本投資	減少控制
分析者 (Analyzers)	視所處的產品/市場領域的環境狀況，而決定採行防禦者或是擴張者的策略			
反應者 (Reactors)	曾經遭受策略失敗的組織，其原因包括：管理當局沒有明確的策略、沒有設計適當的組織以配合策略的執行、無視環境變動所帶來的影響。此時企業必須重新思考如何解決三項策略問題。			

資料來源：R.E. Miles & C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hills, 1978.

2. Porter (1980)

學者 Michael Porter 強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，而策略型態可按策略標的與策略優勢的構面分為三種一般性競爭策略，用來超越產業內其他公司：即全面成本領導策略、差異化策略，與集中策略(見圖 2-8)。這三個策略並不互相排斥，更可同時採用。Porter 認為，企業必須在此競爭策略中擇一為之。反之，策略將不會成功，並使企業落入進退維谷的境地。

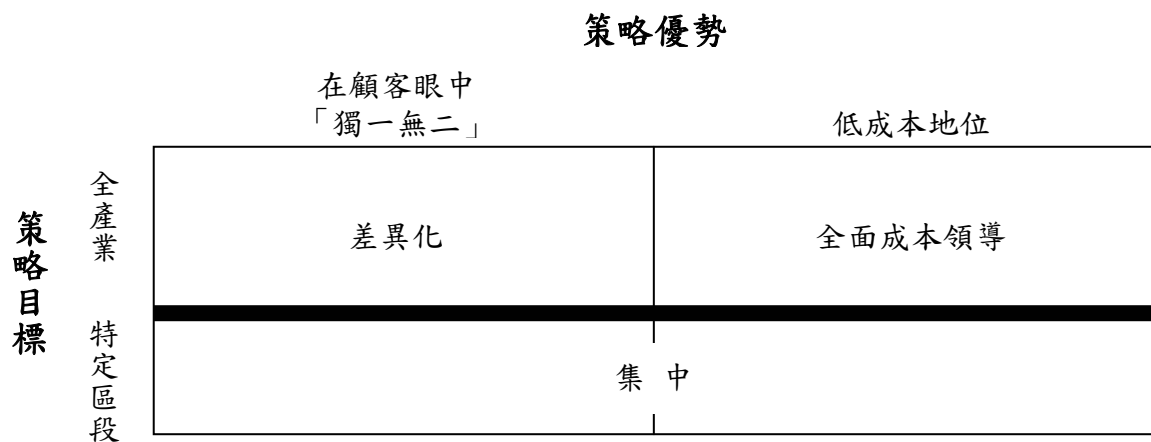


圖 2-8 Porter 的三種一般性競爭策略

資料來源：Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, N.Y.: Free Press, 1980.

(1) 全面成本領導策略 (Cost Leadership)

即在相同的品質下，比競爭者耗費較少的成本生產。如果公司的成本能夠壓低，可使其報酬相對高於產業平均，即無懼於競爭之激烈。所謂低成本領導策略，可由幾種途徑獲致：陽春產品的低成本策略、產品設計的低成本策略、控制料源的低成本策略、人工作業的低成本策略、政府補助的低成本策略、地點優勢的低成本策略、生產創新與自動化的低成本策略、採購機會的低成本策略、降低間接費用的低成本策略、經驗曲線的低成本策略等。

(2) 差異化策略 (Differentiation)

為使企業的產品有別於競爭者，以創造防禦地位來應付各種競爭，並形成競爭者的進入障礙。如生產獨特性產品，使購買者願意以較高價格購買，而以較多的收入來彌補因追求差異化所多耗費的成本。而差異化的來源很多，如來自產品品質的差異化、產品可靠度的差異化、專利產品創新的差異化、一般產品創新的差異化、週邊服務的差異化、產品特性的差異化、服務作業的差異化等。

(3) 集中策略 (Focus)

乃集中全力經營某一市場區隔、某一產品線或某一地理涵蓋範圍，並且針對集中目標採行差異化或是低成本領導策略。集中化策略的考量主要是因為組織的資源有限，不宜過於分散使用，如僅專注於目標顧客的需求；再者，企業所擁有的持久競爭優勢，可能僅以產品市場組合中的某一部份為最顯著。集中化策略有以下幾種方式：產品線的集中策略、市場區隔的集中策略、地區的集中策略、低佔有率的集中策略等。Porter 的一般性競爭策略分類如圖 2-8 所示，及內涵如表 2-6。

表 2-6 三種一般競爭策略的內涵

策略名稱	技術與資源的共同要件	組織的共同要件
全面成本領先	<ol style="list-style-type: none"> 1. 維持資本投資及增加資本的能力 2. 製造流程加工技術 3. 加強員工管理 4. 使產品易於製造 5. 低成本的配銷系統 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 嚴格的成本控制 2. 頻繁且詳細的管制報告 3. 組織與責任制度化 4. 以達成嚴格量化目標作獎勵基礎
差異化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強大的行銷能力 2. 產品設計工具 3. 充沛的創造力與基本研究能力 4. 產品與技術具領先聲望 5. 產業內具悠久歷史或擷取其他事業的技術做獨特的組合 6. 充分合作的經銷商 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 密切整合產品開發和行銷等功能 2. 主觀的評量與激勵取代量化評量 3. 優良的環境吸引技術勞工、科學人才與創意人才
集中化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對特定的策略目標採用上述政策的組合 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對特定的策略目標採用上述政策的組合

資料來源：Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y.: Free Press, 1980.

3. Aaker (1985)

針對成長型策略，Aaker 以產品—市場矩陣發展出五種成長策略類型：市場滲透策略、產品延伸策略、市場擴張策略、垂直整合成長策略，與多角化營運成長策略。茲分別說明如下(見圖 2-9)：

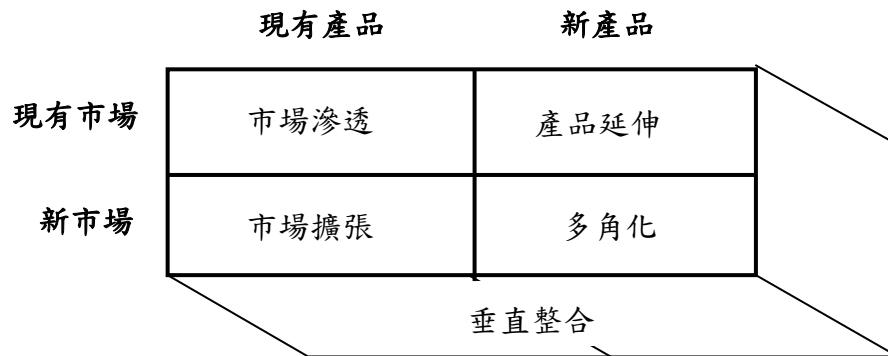


圖 2-9 產品市場成長方向

資料來源：David A. Aaker, "Strategic Market Management", 5th Ed, N.Y. John Wiley & Sons, 1998.

(1) 市場滲透策略

設法在企業現有的產品市場組合中繼續深耕，如設法增加現有顧客的購買量、吸引潛在顧客，或者搶奪競爭對手的現有顧客等，以提升市場佔地有率為主要目的。

(2) 產品延伸策略

為在現有市場中追求產品擴張，如發展產品新功能、開發新產品、發展品質的差異性、增加產品的多樣性等等。

(3) 市場擴張策略

以現有產品開拓新市場，包括擴大地理涵蓋範圍與延伸新的市場區隔。

(4) 垂直整合成長策略

包括向前整合與向後整合，前者如購併批發商、零售商、自行設立直銷點；後者如購併供應商、自行設廠生產等。

(5) 多角化營運成為長策略

就是在新市場開發新產品。其可能是與現有事業有關的市場或產品，屬於關聯性多角化，也可能是與現有事業完全不相關的市場或產品，屬於非關聯性多角化，或稱複合式多角化。

第三節 關鍵成功因素

關鍵成功因素(Key Success Factors；簡稱 KSF)最早由 Daniel (1961)提出，其認為一家公司的資訊系統必須經過分辨與選擇，將其重點放在關鍵因素上。大多數的產業通常會有三到六個決定成功與否的因素，若一家公司想要成功，就必須在這些關鍵工作上有極佳的表現。Tilles (1963)認為一個組織中擁有最多和最少的那些資源，都是關鍵性資源，而其在策略上的意義，就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢，同時避免本身因欠缺某些資源所造成的劣勢。

在面臨外在市場需求結構與相關產業體系之變動下，學者徐作聖 (1999)認為關鍵成功因素已成為企業經營成功所必須掌握之主要範疇，經營成功因素之發掘有助於引導企業制定有效之策略規劃與執行程序。

Rockart (1979)認為關鍵成功因素是一組能力的集合，對企業而言，當這些能力被滿意的發展出來時，將確保其有成功的競爭績效。Webster (1994)認為關鍵成功因素應包括以下六類的集合：(1)知識基礎、(2)資訊科技、(3)技術基礎、(4)行銷技巧、(5)實體資產、(6)獨特的生產技術，企業以此集合與其內部分析的優勢配合，即可建立競爭力或維持競爭優勢。Thompson(1989)確認成功的關鍵因素是進行產業競爭分析時，最需優先考慮的要項，更能顯著地影響企業在產業中的競爭地位，以及競爭優勢來源。

隨著經濟特性驅動力及競爭狀況的改變，關鍵成功因素會因產業的不同，時間的變化，而有所改變，企業只要能掌握一個或兩個就可以取得競爭的優勢。獲致重大成功的最有效捷徑就是把最重要的資源集中運用在某個具有策略重要性的功能上，等在此功能上已掌握到領先地位後，再設法在其他功能上取得領先地位。根據文獻對關鍵成功因素的分析，其應具備下列幾種功能：(1)為組織分配資源時的指導原則；(2)簡化高階管理者的工作，根據研究指出，KSF 個數以不超過 7±2 個範圍為原則；(3)作為企業經營成敗的偵測系統；(4)作為規劃管理資訊系統時的工具；以及(5)作為分析競爭對手強弱的工具。

Hofer(1991)提出四項 KSF 應具備的特性如下：(1)能反映出策略的成功性；(2)是策略制定的基礎；(3)能夠激勵管理者與其他工作者；(4)是非常特殊且為可衡量的。

Aaker (1984)則進一步將企業的 KSF 稱為實質競爭優勢(Sustainable Competitive Advantages；簡稱 SCAs)，並說明其三項特徵條件為：

1. 需包含該產業的關鍵性成功因素；
2. 需足以形成實質價值，而在市場形成差異特性；以及
3. 可承受環境變動與競爭者之反擊行動。

由此觀之，Aaker 所強調的企業 KSF，必須與產業或環境中的 KSF 相配合，並能產生實質差異價值，並且是一種可持續的優勢，而說明了產業 KSF 與企業 KSF(或 SCA)相配合的觀念。學者吳思華(1984)也呼應這種產業 KSF 與企業 KSF(或 SCAs)相配合的觀念，並主張要找出產業的 KSF，最簡單的方法是，分析產業價值鏈中各階段的附加價值；凡企

業在價值鏈的各項活動中，附加價值高而於取得上亦具相對優勢的活動，就可以作為企業 KSF 的來源。

Rockart (1990)指出產業 KSF 有四種主要來源：(1)產業的特殊結構；(2)企業的競爭策略、地理位置及其在產業中所佔的地位；(3)環境因素；以及(4)暫時性因素。

關鍵成功因素也可以是一些特性、情況或變數，其若能適當加以支撐、維持或管理時，即可以對一企業在特定產業競爭成功與否具有重大影響。關鍵成功因素可以是某種特性，例如價格優勢；也可以是某種情況，例如垂直整合。關鍵成功因素是管理階層可以透過決策來影響的變數，同時也對產業中不同公司的整體競爭地位有重大影響。這些變數會因不同產業而不同，而在特定產業中，關鍵成功因素是由兩組變數互動而得，亦即所處產業經濟、技術的特性(例如市場區隔、購買動機、產品差異化程度)，以及在產業中不同企業建立之策略所賴的競爭武器(例如銷售的效能、相對的產品品質)。因此關鍵成功因素是組織要達成其目標的必要條件。

Leidecker & Bruno (1984)提出關鍵成功因素與策略規劃過程的關係，如圖 2-10 所示。並認為 KSF 應有三個分析層面：(1)企業本身層面；(2)產業的層面；(3)經濟、社會及政治總體環境層面，找尋和確認關鍵成功因素可以從企業所處的總體經濟、政治和社會環境等方面著手，也可從產業結構、競爭對手及產業專家經驗中找出關鍵成功因素，或從企業內部本身的價值活動找出關鍵成功因素，藉以將有限資源分配於 KSF 上，並規劃成功的優勢策略。使用方法包括深入訪談、理論上分析架構、外部資料的分析和決策者的想像等。如何確認關鍵成功因素及使用何種方法端視使用者的目的而定。

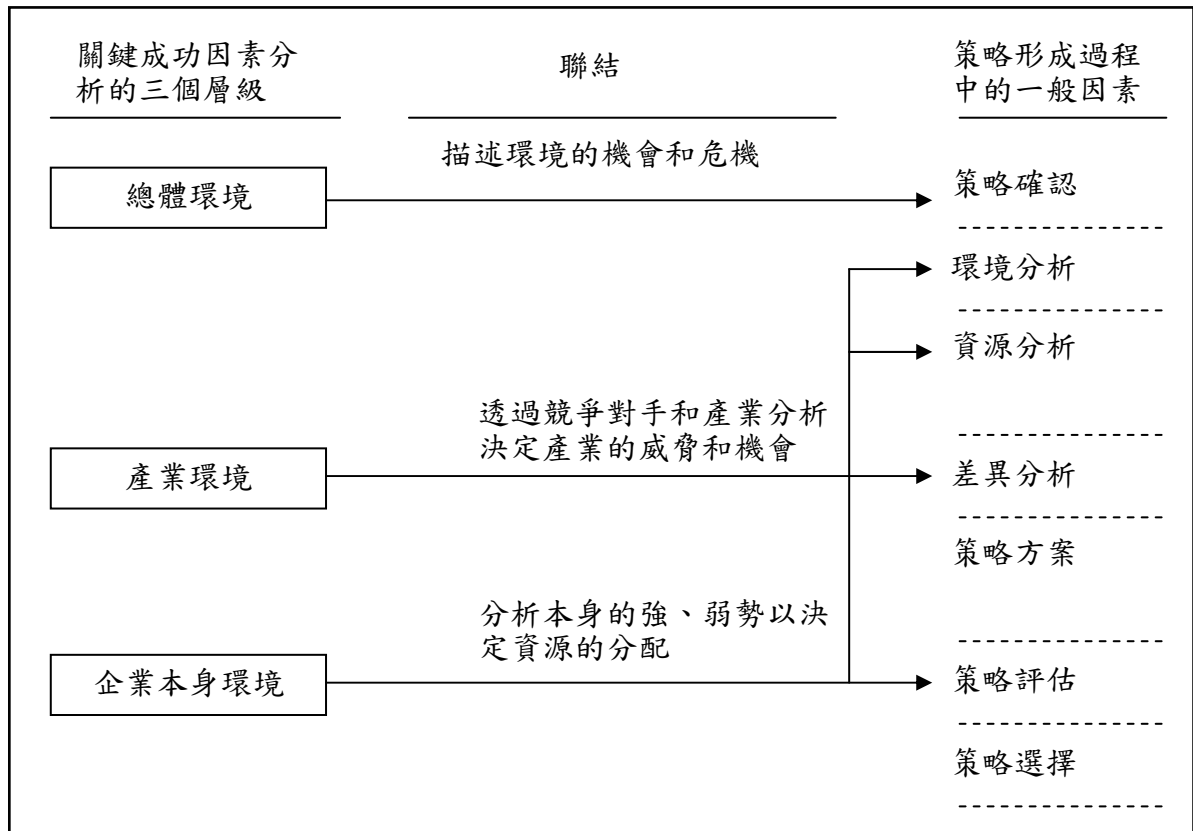


圖 2-10 產業關鍵成功因素分析層級與策略形成過程關係

資料來源：Joel K. Leidecker and Albert V. Bruno, "Identifying and Using Critical Success Factors", Long Range Planning, Vol. 17, No. 1, 1984, P.25.

徐作聖(1999)認為，產業或企業的 KSF 皆非靜態，它會隨時間、環境而改變。在不同的時間、環境中，每一個階段中的產業 KSF，都可以看成是當時產業的「遊戲規則」，參加此一產業競爭的企業，如果未能熟悉這些規則，則難以面對產業內的激烈競爭。

Aaker (1992)亦指出關鍵成功因素有兩種型態：(1)策略的必要性：亦即擁有此種關鍵成功因素不一定能夠提供競爭優勢，因為其他競爭者也同時擁有，但缺少它會導致嚴重的缺失。(2)策略的強勢性：亦即是企業所擅長的，且這些資產及技能優於競爭者，為企業帶來競爭優勢。成功的企業通常在關鍵成功因素上的表現強勢，而且每一個關鍵成功因素都

不弱。而策略的發展就是要去做一個困難的判斷，亦即判斷什麼是未來的關鍵成功因素。因此關鍵成功因素是能為企業帶來持續的競爭優勢，特別是未來的關鍵成功因素。雖然未來的關鍵成功因素很難判斷，但它卻是策略發展的基礎。

大前研一(1982) 提出由於資本、人力和時間都是相當稀少的資源，為了把適當組合的資源運用到攸關企業成敗的關鍵領域中。企業可利用對市場構面的分析，透過下列兩種方法找出 KSF，以便使自己處於真正的優勢地位。第一種是「剖解市場法」，其步驟依序是：

1. 運用想像將市場以產品及顧客群兩個構面剖解成主要構成部分，以便初步決定資源如何集中運用。
2. 確認出各個區隔市場，並認清哪一個區隔市場具有策略重要性。
3. 在關鍵性區隔市場發展出產品—市場策略，然後再分派執行策略的職責。
4. 把每一個區隔市場所需投入的資源加在一起，然後再從公司可用資源的角度決定其優先順序。

第二種方法是「比較成功與失敗者的區別」，尋找成功公司與失敗公司的不同處，然後分析兩者之間的差異，並探究其原因。

另外，關鍵成功因素還有八種確認方法。各種方法及其著重點和來源等如表 2-7 所示。Leidecker & Bruno(1984)指出八種方法的優缺點，偏向總體面的方法可以描繪出較完整的關鍵成功因素，也較能找出未來的方向，而偏向個體面的方法可使管理人員集中焦點，而且也較容易直接運作。

表 2-7 關鍵成功因素之確認方法

方法	著重點	來源
環境分析	總體面	公司高階主管對環境的偵測、計量模型、社會政治顧問團體
產業結構分析	總體面、產業面	各種產業結構的架構分析
產業、企業專家	產業面、個體面	各種對該產業了解深入的專家學者或從業人員
競爭分析(集中在企業如何競爭的競爭環境分析)	產業面、個體面	公司直線或幕僚、內外部顧問
產業領導者分析	產業面、個體面	公司直線或幕僚、內外部顧問
企業本體的全盤性分析	個體面	企業內部幕僚群
企業本體的暫時性、突發性因素分析	個體面	內部幕僚、腦力激盪、高階決策階層的觀察
PIMS 結果	產業面、個體面	PIMS 計劃的結果報告

資料來源：Joel K. Leidecker & Albert V. Bruno, “Identifying and Using Critical Success Factors”, Long Range Planning, Vol. 17 No.1, 1984, p.26.

湯明哲(2003)在其研究中提到，只要公司做好這些 KSF，即可獲得較高利潤。但是，競爭者也會模仿、重製產業的 KSF，當產業中的競爭者均複製 KSF，KSF 即成為關鍵存活因素(Key Survival Factors)，不會做的廠商即遭淘汰出局。因此廠商需要不斷的尋找新的 KSF。本研究將朝此一方向對消費性電子產業代工廠商的經營型態進行分析，並為個案公司提出一個清楚且明確的策略性定位，藉此制定最適合個案公司發展的產業競爭策略，累積及培養出個案公司必須具有的產業關鍵成功因素。

第四節 相關文獻

台灣許多大型企業，過去都是靠國外客戶之 OEM 訂單起家，雖然委託製造這種垂直聯盟的方式無疑是產業中歷史最久，也最常見的跨國合作模式，學術上以委託製造為主題的研究仍極為少見(趙郁文，1998)。

少部分針對資訊電子產業之專業代工或相關經營策略已有某種程度的探討，希望其所研究的主題與結論也能對本研究在消費性電子產品之 OEM/ODM 代工廠商相關經營策略研究上有所啟發與助益，茲將近年相關資訊電子及相關產業專業代工廠商的經營策略相關文獻整理如后。

表 2-8 國內專業代工相關經營策略實證之相關文獻

作者	題目	主要結論
林能白(1992)	資訊與電子業之製造改進策略	<p>探討資訊及消費性電子廠商在進行製造改進活動時的策略型態，以及其如何影響製造能力。實證顯示廠商有三種製造改進策略型態，分別是(1).積極擴張策略，廠商的改進活動注重在擴充產能，調整組織，及全面品質制度等方面；(2).穩健改善策略，其改進活動注重在製程與設備改善，人員激勵，以及現場品質改善等方面；以及(3).消極應對策略，則有縮減產能的傾向，並適度的配合組織調整及人員訓練等活動。</p> <p>採積極擴張策略的廠商，在彈性與服務方面的能力較強；採穩健改善策略的廠商，則在交期與成本方面的能力較強。</p>
吳青松(1993)	台灣資訊電子業關鍵成功因素之探討	<p>針對當時國際及國內經營及產業環境之改變，歸結台灣資訊電子業未來關鍵成功因素可包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 行銷與產品創新能力(最具關鍵性) 2. 設計與製程創新能力(最具關鍵性) 3. 量產能力 4. 產品線完整能力 5. 服務及支援能力 6. 成本效率能力
陳振祥(1996)	ODM 策略之理論架構與實證	<p>對採行 ODM 業務型態的廠商間關係之運作，歸結具實務運用價值的六點結論如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ODM 業務型態下的交易雙方，將分別強化其〔產品能力〕與〔行銷能力〕，以使雙方關係穩定，並提升經營績效； 2. 選擇不同業務型態時，廠商須同時考慮所面對的產品市場特性，與廠商的資源能力條件；並在最適業務型態下，持續提升廠商資源能力結構，力求關係穩定持久，並提高經營績效； 3. ODM 廠商應持續提升其〔產品能力〕，並強化 ODM 買主對其產品供應的依賴程度；但維持並提升 ODM 業務運作績效的關鍵，在於維持雙方對等的資源能力與相依關係結構； 4. ODM 廠商可同時運用 OEM，或自有品牌等使促成動態策略運作型態，並依不同型態間互動，選擇最適策略行動，以提升經營績效； 5. ODM 業務型態使買賣雙方的競爭對象更加明確及易於掌握，由市場品牌與供應商間的激烈競爭，而

		<p>使產業結構改變時，廠商競爭策略須配合調整，以維持最高競爭力；</p> <p>6. ODM 廠商得依〔全球運籌系統〕的經營結構，與買者選擇最有利的活動範圍，與維持最具競爭力的全球產品供應運籌體系的經營。</p>
陳振祥、李吉仁(1997)	ODM 的成因與策略運作—水平式產業下的策略聯盟型態	<p>本研究試以交易成本理論、與廠商資源能力的觀點，討論產業價值鏈的垂直分工關係，探討 ODM 動態運作策略的內涵。</p> <p>本研究結論認為，ODM 業務型態係廠商間『產品能力』與『行銷能力』的互補連結，為水平式產業結構下的垂直分工策略聯盟型態；ODM 業務穩定發展的基礎，取決於產品市場特性之『產品能力不可分割性』與『行銷能力不可分割性』程度，而 ODM 廠商的持續成長與發展，有賴於透由多重業務結構，創造營運綜效，從而形成廠商的產業影響力。</p>
趙郁文(1998)	跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力之提升效果	<p>本研究試圖以組織學習之角度深入探討跨國委託製造合作對台灣資訊電子業者國際營運能力之影響。</p> <p>研究結論驗證了 OEM 對供應者產生的學習效果，並依此原因提出一套衡量廠商整體能力之構面與指標。</p>
廖苓卉(1999)	專業電子製造廠商營運模式之研究—EMS 與 ODM 廠商之比較	<p>針對電子資訊相關產業專業代工廠商的營運模式進行系統性比較，並以美國主要專業電子製造服務廠商（EMS），與國內從事代工製造（OEM/ODM）為主的觀點解析這兩類專業製造廠商之競爭優勢。</p> <p>本研究以 21 家 EMS 代表廠商、50 家台灣零組件及 28 家台灣系統廠商為研究樣本，並由直觀的業務範圍、與更深入的能耐觀點切入，企圖對不同代工模式下之廠商核心能力建立、策略重要性及策略重心作一比較研究。主要有以下三項發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. EMS 廠商之經營績效介於台灣零組件代工廠商與系統代工廠商之間，但其規模遠較台灣代工廠商大，在不控制規模之下，以上關係則不成立。 2. EMS 的核心能力建構在產品範疇及市場（多重買主）上，台灣零組件廠商的核心能力建構在產品價值鍊及市場（多重買主）上，台灣系統廠商的核心能力則是建立在產品價值鍊及產品範疇上。 3. EMS 廠商的競爭優勢來自其對下游買主的掌握能力；台灣零組件代工廠商的競爭優勢則分別來自其產品能耐；台灣系統廠商相對而言則較不具競爭優勢。 <p>研究結果認為這兩類專業代工製造廠商可針對本身策略重要性高，但執行能力不足之處，相互學習以截長補短，而不是盲目地轉移本身的業務範圍，如此方能保持專業製造廠商的競爭優勢。</p>
陳嵩、陳光偉(2001)	製造能力與業務型態之配適分析—台灣資訊硬體製造業之實證	<p>本研究目的：</p> <p>以製造廠商業務型態(如 OEM、ODM 或 OBM)的選擇，探討業務型態對製造能力—企業經營績效關聯的影響。</p> <p>本研究所得結論：</p> <p>以台灣 58 家資訊硬體產品製造廠商為實證對象，發現 OEM/ODM 業務比重愈高，製造部門的回應能力</p>

		對企業經營績效的正向影響愈高；OBM 業務比重愈高，製造部門的品質能力對企業經營績效的正向影響愈高。
林芯玫(2002)	我國筆記型電腦代工廠商競爭優勢之探討	本研究目的： 透過品牌廠商與代工廠商雙方互動之夥伴關係，探討我國代工廠商爭取前十大品牌廠商訂單所應憑藉之競爭優勢。 本研究所得結論： 1. 我國代工廠商提供品牌廠商低價策略下之價值需求且對品牌廠商存在單邊依賴關係。 2. 我國代工廠商透過提供全面性服務以延長與品牌廠商合作關係。 3. 我國代工廠商若能提供品牌廠商任何情況下所需「價值」的適配能力，可因此獲得客戶長期青睞，而發展成為「代工品牌價值」。
王啟章(2004)	廠商決定製造模式之關鍵因素—以美國四家電腦品牌大廠為例	本研究目的： 以學者黃思明(2002)提出企業電子化三層架構模式，即商業模式、流程模式與資訊技術模式，透過對四家國際電腦大廠在電腦銷售策略上的演變，探討近年來電腦廠商在製造模式上的轉變因素，並從中推敲廠商改變製造模式的關鍵因素。 本研究結論發現： 4. 零組件價格波動的劇烈程度對於廠商決定製造模式具有關鍵性的影響。 5. 當零組件價格波動程度劇烈下跌時，廠商會採取BTO或製造模式來規避價格波動的損失。 6. 當分段製造所需的運籌成本若高於零組件波動程度時，廠商將採取具有規模經濟的製造模式。

資料來源：本研究整理。

第五節 文獻探討對本研究的意涵

台灣資訊及消費性電子產業的產出比重已逐年迅速上升中，在產業轉型的過程中，策略的運用已從早期的「低成本導向、靈活多變策略」轉變到近期靈活的全球策略運用；而產業的競爭及企業對策略運用觀念的改變，正是造就台灣高科技產業蓬勃發展的重要因素。在高科技的經營環境中，企業如何善用本身優勢並積極開發未來的專業化競爭優勢，是策略運用的重點。

透過前述分析可以了解到策略並非由單一構面組成，並且在分析時可

以從各個構面予以切入探討。就策略規劃的程序來看，本研究以 Aaker 所發展的策略市場管理模式為基礎，將公司看做一個系統，從投入與產出的概念分別看待策略制訂時的需要，認定公司的機會、威脅、優勢、弱勢，再認定所需策略。延伸這個觀念，本研究先對公司內外部環境進行分析，進而對各個層面作深入探討以便制訂策略。在外部分析方面，本研究不只對大環境進行探討，也利用 Porter 所提出的產業結構概念對台灣消費性電子產業 OEM/ODM 業務型態策略進行分析，檢視產業吸引力；在內部分析方面，本研究將利用學者司徒達賢在事業策略中所提出的策略型態六大構面，瞭解個案公司目前的做法，嘗試找出其優劣勢。最後在制定策略階段，本研究將從企業使命與願景下手，透過與經營者深入訪談整理，找出產業及公司關鍵成功因素，確定公司未來的目標與需求，進而制定根本策略、競爭策略，以及營運策略，來協助 OEM/ODM 代工廠商在競爭激烈的環境下能有效取得資源，並不斷獲利、成長，進而達成企業生存的使命與目標。

回顧國內外企業在制定企業策略時，對內、外環境所採取的分析方式，大致不外(1)由企業經營者的主觀評估，但缺乏邏輯性的思考架構；(2)由策略分析理論中擷取片段來應用分析，僅能瞭解企業內、外環境中的某些關鍵性議題，但缺乏完整性；(3)套用眾多的理論方法，卻往往造成過多的資訊，無法真正明瞭資訊所傳達的訊息。

實務中，在組織目標、外在環境及內部優勢等三項條件的評估過程，其間的關係經常是互動而沒有先後的。而在環境及條件的檢驗上，若企業沒有先構思未來可能執行的策略，則對環境及條件的檢驗項目將無從下手。因此先有各種可能的策略方案，再對各種可能策略方案所要求的環境及條件前提做檢驗，進而逐一與各項目標之要求做比較，以決定最後的策略，是較符合實務上的策略規劃思維程序的。

本章是針對策略的意涵、策略規劃、關鍵成功因素和台灣資訊與消費性電子產業作文獻探討，主要目的是為了能更清楚的擬定本研究後續的研究方向。

針對策略規劃理論，本研究從規劃流程、分析構面與競爭手段等幾個部分來對策略和策略規劃作整合與分析。從規劃的流程來看，前述幾位學者所提出的規劃流程無不從企業的外部環境和內部經營著手，檢視外部環境是為了了解整個環境的概況，並且找出企業經營所需面對的機會和威脅，再從企業的內部著手，分析企業本身的組織、文化，以至於種種現行的策略，以了解企業在面臨大環境時所具備的優勢與劣勢。

再從策略分析的構面來看，學者從各個角度提出他們分析策略的構面，如學者 Porter 就從競爭的角度提出五個分析的構面，分別是「競爭者」、「供應商」、「顧客」、「替代品」與「潛在進入者」，並且分析企業組織與這五個對象間的議價能力，藉此了解企業在目前環境的獲利能力，以及未來可行的發展方向。

再如學者司徒達賢所提出的六大事業策略型態，讓我們在進行企業診斷分析的時候，可以更加詳盡且具體的對企業的全貌進行描述，而非流於空談。

而藉由關鍵成功因素的探討，本研究了解到關鍵成功因素就是企業能在產業中持續屹立不搖的關鍵因素，企業唯有針對這幾個要素持續投入資源，企業才能夠在產業中繼續生存，且增加獲利。此外，本研究藉由 Leidecker & Bruno 所提出的方法，可以更有系統地找出企業生存發展的關鍵成功因素。

最後，本研究藉由對我國資訊及消費性電子產業(見附錄一)與國內 OEM/ODM 代工模式(見附錄二)所進行的相關研究與文獻探討，除了解到這個產業的發展歷程以及現狀，也從不同的角度來看整個產業目前的發展，再搭配之後的個案研究，使本研究更能掌握個案公司以及這個產業目前存在的重大議題和該產業未來可能的趨勢，並依此擬出未來發展的策略。