

第參章 研究設計

第一節 研究範圍與研究架構

有關策略規劃的架構，各學者之理論有其不同的涵蓋範圍與不同的強調重點。本研究之架構，基本上採用 Aaker 的理論架構來進行內外分析，而整個策略規劃的過程，則依據 Glueck 所提出之策略規劃架構進行。研究架構如圖 3-1 所示。

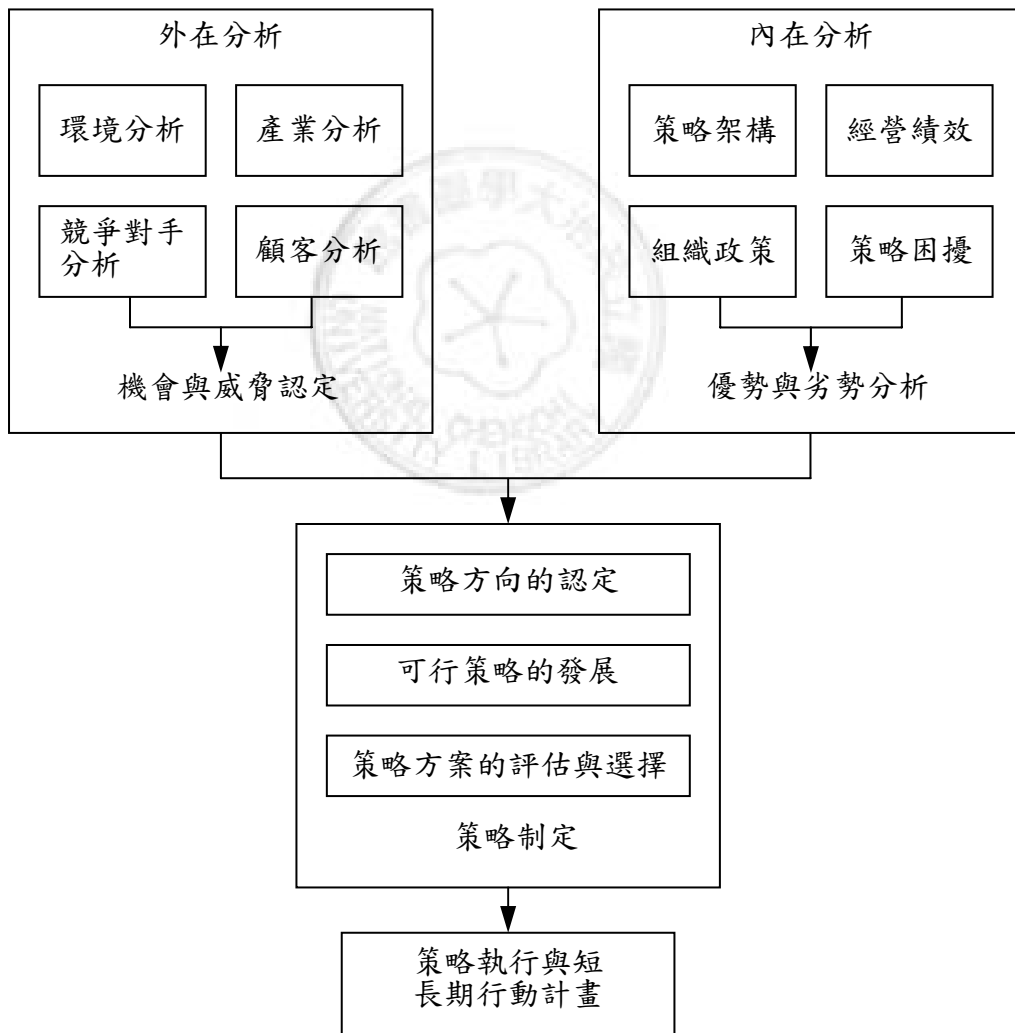


圖 3-1 研究架構

整個研究架構大致分為三個階段，首先進行組織內外分析，以界定

存在於外在環境中的機會與威脅，以及該產業關鍵成功因素，並瞭解個案公司所具備之優劣勢，俾分析歸納出該公司所面臨的問題。接著，在擬定數個可行的策略後，依照適當的準則予以評估與選擇，並具以擬定出該公司整體策略，以及根本策略與競爭策略，並在根本策略之下進行營運策略建議。各階段內容說明如下：

一、內外分析

(一) 外在分析

所謂外在分析，包括環境分析、產業分析、顧客分析，以及競爭對手分析四個部分。環境分析係按科技面、政策面、經濟面，及文化面等總體變數分別觀察探討，以瞭解整體環境之變化走向。

所謂產業分析，本研究將以 Porter 的五力分析為架構，探討個案公司所屬產業的結構，包括現有的競爭者、潛在進入者、供應商及購買者力量，以及替代品等構面，以期能瞭解該產業關鍵成功因素，並對顧客結構、顧客購買動機、與供應商之關係，以及競爭態勢、替代品的可能威脅等，獲得整體系統性的認識。

顧客分析在於找出影響顧客需求的產品特性，並依各項產品特性分析顧客的市場區隔、顧客的購買動機、未被滿足的顧客需求等，以探究出市場所潛在的機會，並期能瞭解與掌握市場發展的趨勢。

競爭對手分析則主要以產業分析中的關鍵成功因素要項，瞭解現有競爭對手與潛在的競爭對手和公司本身的相對優劣勢。最後再整理出個案公司所面臨來自外在環境的威脅與潛在機會。易言之，外在分析的目的在於：

1. 掌握整體環境攸關變數的發展趨向；
2. 剖析產業結構，藉以勾勒產業的發展前景與潛力；
3. 界定存在外在環境中的機會與威脅；
4. 分析機會時，找出是否能仿效他人現在做得很好的事。

(二) 內在分析

內在分析主要分為三部分。首先就個案公司本身的策略作一分析，並說明其組織與主要功能政策，同時整理其所面臨的策略困擾。第二部分為經營績效分析，針對個案公司近年來的財務及業務資料等進行績效分析，期能經由量化的客觀分析，更精確地掌握個案公司的營運績效。第三部分即為優劣勢評估。

在策略分析部分，本研究將以司徒達賢(2001)之策略架構說明個案公司的經營策略。亦即就其產品線的廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍，以及競爭優勢等構面予以分析。經策略分析後，對個案公司的整體策略、實際運作，與競爭利基等均可有所瞭解，接下來即檢視並分析所面臨的策略困擾。

在經營績效分析部分，透過財務比率分析，由不同的構面分別檢視個案公司的財務結構、短期償債能力、週轉情形，和獲利能力等。最後在優劣勢分析中除整理出個案公司本身的優勢與劣勢，並檢視現在是否有什麼做得很好而可以在此基礎上追求更大成功的地方。

二、策略制定與評估

在透過內、外在分析以清楚界定個案公司所面臨的問題後，接下來即可進入第二階段之策略制訂。首先擬定個案公司未來的可行策略方向，

發展根本策略，再於根本策略之下發展營運策略。策略制訂最重要的功能在於提供整個營運策略的基本指導方針，利用此一方針界定投入資源的規模及資源的分配。制訂策略時，詳細敘述策略的六個構面，並且比較其與現行策略的差異，藉以得知策略的「趨勢」是往哪個方向，俾做為策略執行的指導。

而每個策略的制訂都有其思考脈絡，也就是策略的本質，接下來的策略說明，將就策略的本質與實施的前提一一敘述，以利決策者深入瞭解此策略的涵意。

策略的選擇是最重要的策略性決策階段。策略的選擇有許多主、客觀因素，因而有許多不同的評估準則，本研究將針對個案公司的客觀情勢，對幾個不同的策略做一最接近理性的選擇。

第二節 研究方法

本節針對本研究所採取的研究方法，其特性如何、適用情境，以及整個研究進程序等，分別說明如下。

一、研究方法

本研究採以定性的探索性研究類型(黃俊英，1999)中之個案研究法為主。所謂個案研究法，是針對某一或少數的情境或案例進行深入詳盡的研究，其目的在對各案例中各種因素的相互關係有一完全的了解。不同於一般結論性研究、統計性質或數量性質的研究方法，個案研究法具有下列主要特性：

1. 研究對象少而特定；

2. 毋需實驗或操弄；
3. 探索深入性；
4. 適合於知識形成過程中的探索、分類，或是形成假說的階段；
5. 研究者整合能力的重要性；
6. 適用於研究「為什麼」以及「如何」發生的問題。

本研究主題在於對我國消費性電子產品 OEM/ODM 代工廠商的經營策略與績效分析，性質上屬於一個「如何」的問題，須仰賴個案分析法對此議題加以探索與深入瞭解，以做為進一步理論形成與實證分析的基礎。

二、研究程序

本研究的整個研究程序大致分為兩大階段。第一階段主要在策略規劃相關文獻的蒐集、廣泛的閱讀與深入的探討，並確定研究目的、研究範圍與研究方法。在整理出研究方法的架構後，即進入第二階段的個案分析。

在個案分析階段中，先針對所擇定的我國消費性電子產業 OEM/ODM 代工領域作一全盤的瞭解，再擇取其中的標竿個案來進行研究，並進行本研究個案公司相關高階主管的深入訪談。

關於整個個案公司初級資料之蒐集，以廣泛而深入的主動法訪談為主，輔以被動法的側面調查、直接觀察與研讀相關資料等。茲分述如下：

(一) 深度訪談

針對探索性研究類型，經常使用這種非結構—直接的深度訪談法，訪問具有豐富知識的相關人員及專家，以發覺人們內心深度的動機(黃俊

英，1999)。本研究的訪談對象包括個案公司及其內部主要決策及經營主管等，每次訪談以兩小時為原則，訪談人數及時間如表 3-1。整個訪談與側面調查交錯進行，歷時約 6 個月。

表 3-1 訪談人數與時間

訪談對象	人數	合計次數	合計時間(小時)
副總及協理	3	5	10
經、副理	6	10	20
行銷人員	3	8	16
合計	12	23	46

(二) 間接資料蒐集

整個消費性電子(3C)產業 OEM/ODM 代工業務的供需情形、未來潛力與前景等的分析，不足以靠個案公司或幾家業者的主觀看法作為依據，而需要具體的數字資料，這一方面就有賴間接資料的蒐集，如公司基本資料呈現和產業次級資料等。

由於之前國內已有諸多學術性論文針對 OEM/ODM 代工業務的經營或其他有關議題的研究，因此，本研究間接資料的蒐集對象以國內碩博士論文為主，以及其他諸如資訊電子及消費性電子產業調查報告、經貿單位文獻、國內外相關網站、及報章雜誌為輔。整個研究程序的架構如圖 3-2。

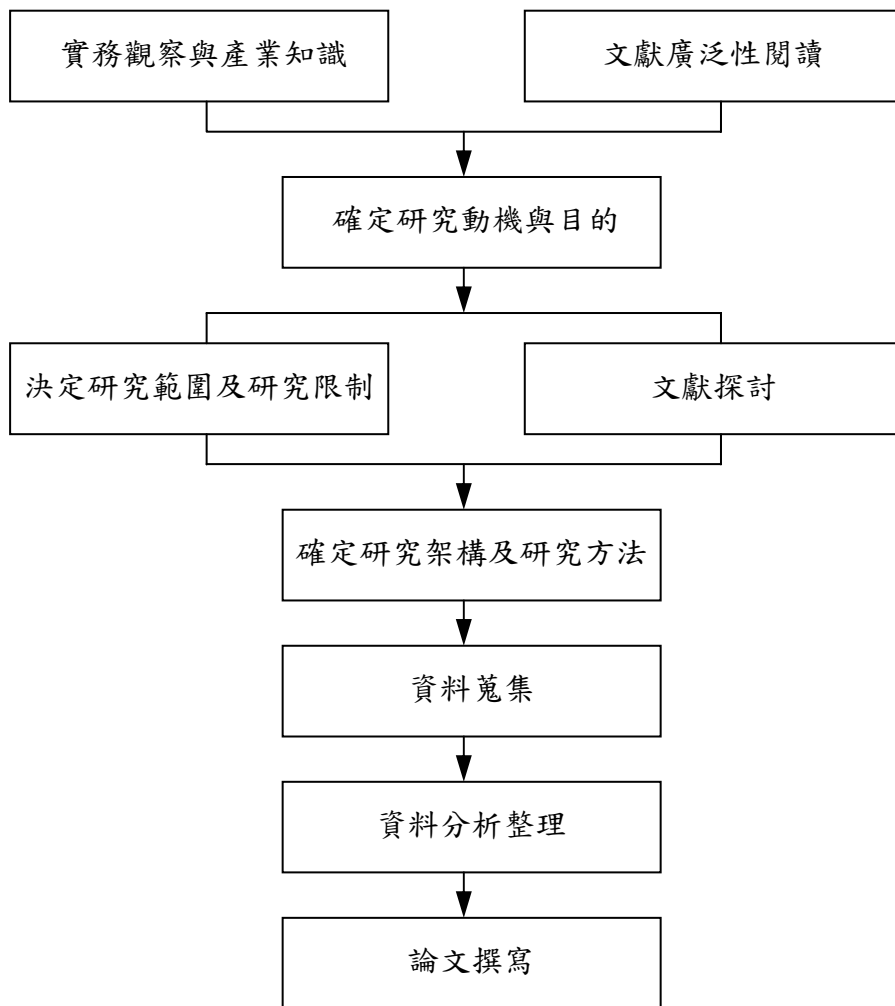


圖 3-2 研究程序