

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

碩士學位論文

系統家具廠商垂直整合營運模式分析

A Study on Business Model of System Furniture -  
Virtual Vertical Integration

指導教授：邱奕嘉 博士

研究生：林其泉 撰

中華民國 101 年 12 月

# 國立政治大學商學院經營管理碩士學程

林其泉 所撰寫之碩士學位論文

論文題目：

系統家具廠商垂直整合營運模式分析

---

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

李岱頤

王克昌

邱克強

指導教授

邱克強

執行長

李延平

商學院院長

莊於

中華民國一〇一年十二月十日

## 誌謝

這一刻提筆寫致謝辭，真是百感交集，同時也意味著碩士生涯已接近尾聲。在論文即將完成的此時，最想感謝的人是指導教授邱奕嘉博士，這兩年來的無私奉獻與教導，讓我對理論基礎的瞭解更加扎實、研究議題脈動更能掌握。本人在社會奮鬥 30 餘年，在策略及管理上有許多實務經驗，但常不知所以然，經邱老師提點之後，才略知理論及實務相互為用順而自然，「今日劈破旁門，才見到明月如洗！」，願所得能再運用於實務上。

其次，我要感謝口試委員們，清華大學丘宏昌老師及開南大學李岱砮老師，在論文口試細心審閱，並對我的碩士論文給予許多寶貴的意見與建議，使得論文更加嚴謹與扎實，同時亦能給予學術及實務小小的貢獻。在此衷心表示感激與謝意。

最後，再次向所有關懷、協助與支持我的師長、朋友及家人表達最高的謝意。

林其泉謹誌

2012/12/11



## 摘要

過去傢俱業的產業價值鏈，大多採取專業分工模式。近年來，傢俱業整體產業經營環境開始產生轉變，導致國內傢俱業的外銷市場受到嚴重威脅，更重要的是，隨傢俱產業逐漸走向高級化、精緻化及多樣化，傳統廉價大量生產模式的傢俱業，已漸漸被取代。因此，台灣傢俱業者已逐漸體認到技術整合與技術升級的重要性。近來許多傢俱業者開始紛紛從專業分工模式，轉為朝向上、下游整合的經營模式，從專注少樣多量轉為多樣少量的生產模式。個案公司在本身資源相對不足的情況下，再加上為了加速回應市場變化的速度，以及提高對消費者的服務價值，即藉由虛擬垂直整合模式，間接減少消費者交易成本，策略性的採取上、下游虛擬整合模式，提供全方位的整合性服務。本研究即探討個案公司如何架構更具彈性的新興商業模式，有效進行產業價值鏈的整合，架構一個整合各方資源的虛擬平台，維持經營彈性，同時探討虛擬垂直整合模式的可行性及成功要素。

關鍵字: 傢俱業、虛擬垂直整合、商業模式、價值鏈



## Abstract

The value chain of furniture mostly appears professional job assignment in the past years. Recently, furniture industry changes in operating environment caused export market to be seriously threatened. Furniture industry had transferred mass production mode into sophistication and diversity. Therefore, Managers with furniture industry have become conscious that technology integration and upgrades are very importance. Besides, many managers transferred specialization mode into up-and downstream integrated business model. In this paper, the case company which is relative shortage of resources adopts up-and downstream integrated business model to provide total solution services in order to response to changes in the market. The paper discusses the issue of how to build up a new business model, integrate value chain and creative a resources pool of virtual platform. Finally, the feasibility and success factors of virtual vertical integration are also discussed.

Keyword : Furniture 、 Virtual vertical integration 、 Business mode 、 Value chain



## 目錄

<b>第壹章 緒論</b> .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
<b>第二節 研究問題</b> .....	2
第三節 研究目的.....	4
第四節 研究流程.....	5
<b>第二章 文獻回顧</b> .....	6
第一節 交易成本理論.....	6
第二節 垂直整合.....	13
第三節 創新商業模式.....	21
<b>第三章 研究方法</b> .....	26
第一節 研究方法的選擇.....	26
第二節 研究對象及資料收集方法.....	27
第三節 概念性架構圖.....	30
<b>第四章 創新營運模式的可行性分析</b> .....	31
第一節 傢俱業的發展概況及商業模式.....	31
第二節 傢俱業之產業結構分析及個案公司介紹.....	36
第三節 個案公司創新營運模式建構及可行性分析.....	45
第四節 未來創新營運模式可能面臨的挑戰.....	52
<b>第五章 結論與建議</b> .....	55
第一節 研究結論.....	55
第二節 研究建議.....	58
第三節 研究限制.....	59
<b>參考文獻</b> .....	61
中文部份.....	61
英文部份.....	61

## 圖次

圖 1.1 研究流程.....	5
圖 2.1 人性的因素及交易環境因素之關係.....	11
圖 2.2 垂直整合的類型.....	14
圖 2.3 垂直整合數量與時間之關係.....	19
圖 2.4 成功商業模式.....	23
圖 3.1 概念性架構圖.....	30
圖 4.1 價值網分析模式.....	48



## 表次

表 3.1 六種證據來源之優缺點.....	28
表 4.1 我國傢俱主要分類.....	34
表 4.2 傢俱製造業產品銷售比重.....	35





# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

回顧台灣傢俱演進的軌跡，大致可以分出幾個階段性發展。早期 1930 至 1950 年代，台灣的傢俱業生產主要以木製品傢俱為主，其風格多半維持傳統風格，且多以小家庭手工業，此時可說是傢俱業的胚胎期。直到 1956 年，伴隨政府執行經建計畫，使社會生活安定，且國民所得提高，因此對於木製家具及辦公桌椅的需求量遽增，使得傢俱式樣上講求經濟實用。在生產方面廠商則引進木工機器的生產，以進行連續製造之作業，而這時期的傢俱業可說是處於萌芽期，逐漸從傳統跨足現代化。

1960 至 1970 年代，傢俱業進入大量生產且拓展外銷的鼎盛期，主要倚賴合板工業的助力。合板自動化生產乃是傢俱業提供最重要的原材料，且此也促使傢俱產量大幅提升，成本則大幅降低，而大大推動傢俱業的成長。然好景不常，1970 年代後半期，台灣的經濟接連遭受到衝擊，包括通後膨脹、石油危機及原木輸出國禁止原木料輸出等影響，導致產業結構發生改變，造成我國傢俱業主流的木製家具呈現衰退的現象，取而代之是各種金屬傢俱的興起。1980 年代至今，隨著金屬傢俱的興起，台灣的傢俱業逐漸由木製傢俱轉為生產金屬傢俱。其出口值年年攀升，其可歸功於初期部分廠商與日本廠商技術的合作，引進鋼製家具製造的技術；再加上台灣本身既能提供充足的鋼材，廠商自動化製程技術不斷精進，因此競爭力提升。

傢俱業的產業價值鏈主要包括傢俱樣式風格設計、傢俱相關零配件生產、傢俱組裝生產，乃至傢俱物流配送等，大多採取專業分工模式；分工精細的台灣傢俱業，為爭取微薄利潤，業者必須在技術上下功夫，像木製傢俱製造過程中的一級材與二級材，銷售價格大不相同，對於技術一流的業者而言，他們可以將一級材「升級」為二級材，透過技術升級，原本代工一級材的利潤僅 3%，若能交出二級材，利潤立即升等至 13%，附加價值當場提升一成，這也是靠技術吃飯的業者，賴以維生的本事。美國是全球最大的木製傢俱市場，台灣傢俱業者因此鎖定美國市場，展開銷售策略，從最早期的桌椅市場，逐步占領廚房、臥房與起居室。

近年來，傢俱業整個大環境的衝擊，包括原料來源的受損、勞動力不足、工資高漲、新台幣兌換美元升之壓力等，導致國內傢俱產業的外銷市場受到嚴重的威脅；這包括後進新興國家，如印尼、馬來西亞及中國大陸等國夾其廉價勞工與低成本的優勢，逐步瓜分台灣傢俱業的外銷市場，使得原本具有大訂單的傢俱王國之稱的台灣，面臨到市占率節節衰退的窘境。

台灣傢俱業者為了降低成本、提升競爭力，外移現象相當普遍。依據傢俱公會估計，台灣傢俱廠商有八成外移至大陸，僅兩成留在台灣；分析家具業外移的原因，其與傢俱業的特性息息相關。傢俱業外移比重如此高，主要是為了降低勞工成本、土地成本，以提高自身的國際競爭力，尤其家具產品體積龐大，大陸地區廠房面積十萬坪的比比皆是，找 2~3 千名工人也很容易，這對家具業者而言，具有相當大的吸引力，而此與台灣廠房窄小、工資過高的現象相比較，傢俱業自然會大舉投入大陸地區設廠。再者，台灣家具業以外銷為主力，若不能有效控制成本，傢俱業在利潤偏低(一般在 5% 以下)的壓力下，將很難經營。因此，赴大陸投資設廠是家具業降低成本的基本之道。

隨傢俱產業逐漸走向高級化、精緻化及多樣化，傳統式廉價大量生產的傢俱，已漸漸被取代，運時通家具集團董事長陳燕木分析表示，台灣傢俱業者今後唯有走向自動化、多樣少量化，與提高附加價值的方向發展，並以產品差異化來區隔不同的競爭區位。因此，台灣傢俱業者已逐漸體認到相關技術的整合與技術升級的重要性。近年來許多傢俱業者開始紛紛從垂直分工的模式轉向垂直整合的經營模式來提供完整的服務；亦即開始從專注少樣多量的生產模式轉變為多樣少量的生產模式。個案公司在本身資源相對不足，再加上為了加速回應市場的速度及提高消費者的服務價值，藉由虛擬垂直整合方式減少消費者的交易成本，利用策略性的上下游整合模式，以提供整合性服務。

本研究以傢俱產業的個案公司為焦點，探討在面對未來不確定的經營環境之下，如總體環境及產業結構變化、客戶需求的多元化以及傢俱業營運範疇之轉變等層面，個案公司如何架構更具彈性的新商業模式，有效進行產業價值鏈的整合，形成一個整合各方資源的虛擬平台，藉此提高進入門檻，以維持具彈性的競爭力。故本研究擬根據目前傢俱業的競爭態勢，建構出全新的商業模式，同時探討其可行性及成功要素。

## 第二節 研究問題

本研究主要針對傢俱產業所面臨之總體環境及產業結構變化、客戶需求的多元化以及傢俱業營運範疇之轉變等層面，探討個案公司新舊商業模式的轉變，以及趨動個案公司新商業模式成功的關鍵要素，總合上述，本研究主要有以下 3 點研究問題：

### 一、傢俱業既有商業模式之失衡現象及新商業模式的建立

傢俱業的產業價值鏈主要包括傢俱樣式風格設計、傢俱相關零配件生產、傢俱組裝生產，乃至傢俱物流配送等，大多採取專業分工模式；在客製化的市場，

大多由終端的顧客，直接找上知名的設計師，再由設計師尋找搭配的傢俱業者進行生產，同時再搭配物流業者進行配送。雖然垂直分工的產業價值鏈型態為早期傢俱業的主流，但隨著營運環境及時間的推移、新興消費型態的轉變以及產業板塊移動等因素，過去傢俱業的商業模式遭遇到相當大的挑戰，在過去垂直分工的經營型態下，許多傢俱廠面臨在資源不足的情況下，很難在短期內整合供應鏈的資源，使得廠商普遍無法快速回應市場多元化需求的轉變。

尤其近年消費者對於產品的功能及品質要求逐漸提升的情況下，業者勢必要有高度客製化的能力，過去強調少樣多量及垂直分工的經營模式已進入紅海，對於後進者及既有的廠商而言，惟有改變既有的商業經營模式，朝向多樣少量及上、下游虛擬整合的方向來提供完整的服務，透過系統平台的建構，加速整體供應鏈的運作速度、減少供應鏈彼此間的溝通協調成本及提供整合性服務間接提高對消費者的服務價值。本研究即在探討在既有傢俱業的商業模式面臨挑戰的情況下，未來傢俱業可行的商業模式為何？

## 二、傢俱業創新商業模式之可行性探討(平台-虛擬垂直整合)

當既有傢俱業之營運模式面臨挑戰，同時面臨總體產業價值鏈分佈的轉變、顧客需求轉向更多元化、產業結構改變的衝擊等，使得既有的營運模式(少樣多量、垂直分工)面臨產能過剩、營運彈性受限的困境。對於企業經營者而言，勢必要重塑既有的商業模式，同時從上下游供應商、顧客、互補者及替代者等相關利害關係人的角度，來思考全新的獲利模式。在面對未來不確定的經營環境之下，如何架構更具彈性的新商業模式，有效進行產業價值鏈的整合，形成一個整合各方資源的虛擬平台，藉此提高進入門檻，以維持具彈性的競爭力。故本研究擬根據目前傢俱業的競爭態勢，建構出全新的商業模式，同時探討其可行性及成功要素。

## 三、維持系統整合平台(optiland platform)運作的內部管理機制

延續上述傢俱業所提出之系統整合平台的新經營模式，或能在既有的產業環境下，找到有利的競爭位置，提升整體供應鏈的運作速度及產品推陳出新的速度，以回應市場的變化，並透過這個平台有效鏈結上下游供應商的資源，形成一個生態系。然而在走向系統整合平台的過程中，未來仍然存在許多內部管理面的問題，包括關鍵人才資源的獲取留任及管理問題、供應商對系統接受度的問題、系統整合平台如何維持一致性的服務品質，以及系統整合平台的價值延伸-內部創業機制的建立等，而上述相關內部的管理問題，皆是維持系統整合平台運作及發揮系統整合平台資源的關鍵。

### 第三節 研究目的

本研究將以系統傢俱廠商的營運模式為主要的研究主軸，探討個案公司在面對市場上供需之間及產業範疇的變化，如何有效架構出全新的獲利模式-虛擬的垂直整合服務平台，以期擺脫既有產業的營運慣例，創造另一個傢俱業的成功途徑。準此，本研究依循上述三項研究問題的分析，期望達到下述學術及實務上之目的。

#### 一、學術目的

- (一) 分析傢俱業營運範疇轉變的原因與趨動因素。本研究擬依據傢俱業過去發展的歷程，討論傢俱業營運範疇轉變之成因？並深入探討垂直分工模式所面臨之衝擊。具體而言，本研究希望藉由對傢俱業營運範疇轉型的歷程分析，探討產業內廠商營運範疇轉變的原因與可能的趨動因素分析，以藉此找出可行的策略性解決方案，並將此方案提供後續學術界進行大量化之一般化研究。
- (二) 展望目前產業發展趨勢與競爭態勢，發展出傢俱業之全新的商業模式。希望藉由本研究所探討之創新經營模式分析，提供給個案公司及傢俱相關業者一個未來可行之經營模式的參考方向，並透過本研究的啟發，鼓勵台灣中小企業能隨時重新檢視外部環境的動態發展，並依循市場發展調整經營的方向，以維持具持續性競爭優勢的商業模式。
- (三) 最後，本研究期望透過創新營運模式的概念，探討個案公司得以成功建構全新獲利模式之關鍵要素，以及如何透過建構不同於既有傢俱業遊戲規則之營運模式，藉此為顧客、供應商及互補者等相關利害關係人創造極大化的價值，進而形成具有差異化的商業模式。

#### 二、實務目的

- (一) 本研究期望透過大量傢俱業之相關產業次級資料的收集，尤其是系統傢俱業的產業區塊，勾勒出個案公司未來持續可行的商業模式藍圖，並提供給現階段同時面臨轉型的其它傢俱業者及中小型企業，成為其制定未來公司持續成長之可行的思惟邏輯。
- (二) 回顧傢俱業者之發展趨勢與競爭態勢，以及當前產業範疇及環境之轉變，針對個案公司提出一套全新的商業模式。本研究期望藉由創新經營模式的可行性分析，提供個案公司一個未來可延續之新經營模式的參考方向，並透過本研究的啟發，鼓勵台灣中小企業能夠隨時檢視外部環境及市場需求的變化，然後據此彈性調整商業模式，以維繫持續性的競爭優勢，藉以為個案公司建

構出新商業模式得以被持續再造的慣例。

#### 第四節 研究流程

本研究一開始先行點出欲探討傢俱產業所處的總體經濟環境背景，隨後再根據進一步延伸出言就動機、問題與目的，其次進行相關研究的文獻回顧與整理，此後根據研究問題的型態決定本研究所與採用的研究方法。研究方法確立後即展開進行產業資料的介紹與整理，並針對個案公司創新營運模式之概念，採用產業資料及個案公司的資料，探討個案公司得以成功建構全新獲利模式之關鍵要素。最後針對上述個案公司分析的內容，並呼應前述之研究問題，提出研究之結論及後續可行的研究建議。整體研究流程歸納如圖 1.1 所示。

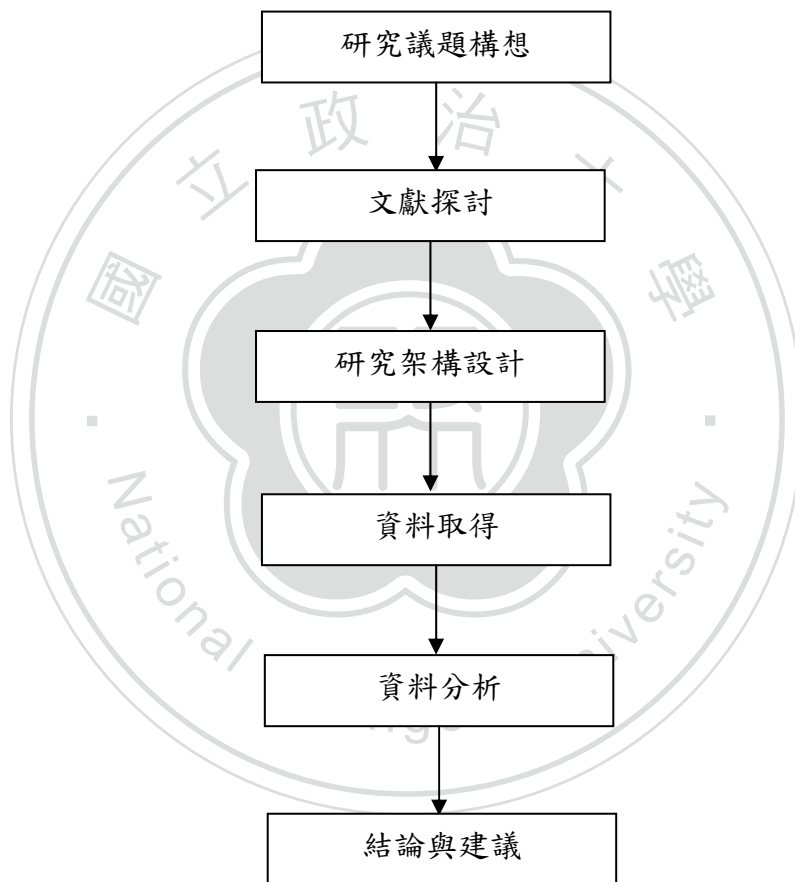


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻回顧

本章部分將針對本研究所欲探討之主題，進一步延伸到學術理論上的應用面，而本研究主要在探討有關合板傢俱業者之創新經營模式的分析，因此在理論上的應用大多圍繞在策略學的相關理論，其中包括交易成本理論、垂直整合、商業經營模式等，相關探討將在下述逐一介紹其理論內涵以及與本研究之關連性。

### 第一節 交易成本理論

#### 一、 交易成本緣起及定義

##### (一)交易成本的緣起

Coase(1937)發表一篇開創性的論文「廠商的本質」，在文中探討商存在的經濟學意義，並且提出交易成本的概念來加以說明。隨後他又在另一篇文章「社會成本問題」中正式提出他著名的「寇斯定理」(Coase Theorem)。Coase提出的觀念，補足了經濟學中的廠商理論、產權理論、與制度理論的不足，並因而開創了一連串新的經濟學流派。

傳統經濟學在討論市場交易時，嚴重忽略交易行為本身也必須付出成本。在社會成本問題一文中，Coase提到：「為了進行一項市場交易，人們必須尋找他願意與之進行交易的對象；告知交易對象與之進行交易的意願以及交易的條件；進行議價並敲定價格；簽定契約；進行必要的檢驗以確定對方是否遵守契約上的規定等等。」這些都是進行交易所必須付出的代價。狹義的交易成本，只包括了每次交易時契約訂立與執行的成本，但是廣義的交易成本包括整個法律體系的建立，習慣與習俗體系，社會的誠信風氣等等。因此，廣義的交易成本還可以被稱為制度成本。

Coase認為假定體制的運作並不需要任何成本(亦即交易成本等於零)，無論財產權如何歸屬，透過當事人之談判，都會導致財富最大的結果，資源分配的效率都會達到帕累多最適(Pareto optimality)狀況，在不損及任何人的利益的前提下，雙方都可以獲得最大的滿足。換句話說，存在一個正的交易成本時，不同的權利界定，會帶來不同效率的資源配置。因此，假設交易成本為零，只要產權確定，無論權利界定給哪一方，結果都不會有所差別，資源都將會配置到最有效率的地方。交易成本的大小因此成為決定制度優劣與其界限的最關鍵因素

Coase認為交易成本乃是指為了實現一筆市場交易，必須知道與誰交易，誰願意交易，以什麼條件進行議價、協議，起草契約，並負起檢查和確保契約條件可以執行等所發生的成本，而廠商的出現可以減少的交易成本包括搜尋價格的成本與協調和簽訂契約的成本。同時 Coase 在廠商的本質一文中提到，廠商最主要

的特色，就是取代價格機能；他的研究目的在於釐清實際上人們如何在這二者之間進行選擇的基本原理。Coase 基本上是將市場跟廠商，看作給定的兩種組織方式。但是在解釋市場跟廠商的組織特色及歷史演進過程方面，寇斯並沒有著墨太多；對於不同的組織方式，將會造成何種不同的影響，他也沒進一步討論。Coase 的看法提出後，起初並沒有得到重視，直到 Williamson(1975)綜合 Coase 理論及其他有關於交易與交易成本的相關文獻後，交易成本理論才開始受到重視。

Coase(1937)認為利用內部生產以獲得利益的主要原因是因為從外邊採購會有損失，所以 Williamson 從交易成本理論決定自製或外購(make or buy)，其主要考量點是相關成本比較(Williamson,1975;1985)。Coase(1937)是最早認知交易成本之存在與重要性，並提出市場(market)與層級(hierarchy)之觀點和「利用內部生產以獲得利益的主要原因是從外邊採購會有損失」的觀點，因此這兩種替代的統治結構下，其間的差異主要便是交易成本之不同。

Williamson(1975;1985)結合 Coase 的理論和其他相關之交易與交易成本的文獻，發展一套較完整的交易成本理論，以確認適合在廠商範疇內而非在市場內所進行的各種交換行為之觀點來以釐清 Coase 的主張，使交易成本除了產品的生產成本或市場價格外，尚有因經濟上的交換而產生的成本，其中交換所產生的成本，便是交易雙方因協調、運作和任一方有投機行為所產生之成本。

Williamson 在 1991 年進一步提出混合組織(hybrid)的概念，因此 Williamson 主張經濟活動的成本與交易特性是息息相關，並將交易的特性與不同形式的統治結構加以配合，以比較不同統治結構的交易成本。當市場失靈時，進而產生龐大的交易成本，即市場的價格機制無法有效地配置資源時，將由廠商(firm)取代市場(market)；因此交易成本為廠商為何存在提供了有力的理由。

## (二)交易成本的定義

交易成本(transaction costs)為人們在交易過程中所發生的商議、監督、及控管等活動所需的成本。只要人們在一起工作，就會發生成本，在控制大家活動的過程中產生交易成本。

當組織從事資源與資訊的交換時，交易成本就隨之而生。為了獲取所需的資源，組織必須與其他組織互動，組織也必須能夠控制這些相互依賴的活動，不管是共生互賴還是競爭互賴。依據交易成本理論(transaction cost theory)，組織的目標在於將環境中從事資源交易所產生的成本，以及將管理內部交易所發生的成本，能夠降到最低。被花用在與其他組織交易時的協商與監督，或對內部交易管理上的每一塊錢與每一小時的時間，就無法被用在其他創造價值的活動上。因此，組織會試圖將交易成本及科層成本降到最低，以減低這些成本對於產量所造成的影響。基此，組織應試圖去找到能夠使組織間交易較有效率的機制。

若將交易成本的種類進一步分類，Williamson 分別於 1975 年所著之「Markets and Hierarchies」及 1985 年所著之「The Economic Institutions Capitalism」兩書中進一步將交易成本理論歸納為事前成本(ex-ante)及事後成本(ex-post)，其中交易成本主要是起源於不完全契約所致，其中事前成本包括簽約、談判、議價與搜尋成本，事後成本包括適應不良成本、交易後雙方為了修正內容所產生的協商成本、解決雙方糾紛所建立之管理機制及執行所產生的成本，以及確保契約承諾的成本，針對上述，本研究歸納事前及事後成本，並分別介紹事前及事後成本的內涵。

## 1. 事前成本

### (1) 資訊搜尋成本

買方與賣方任何交易都需要負擔搜尋資訊成本。如買方要留意未來供應商的資訊，其中包括包括尋找市場上合適的交易對象、能夠提供優良品質的對象、能提供價格便宜的廠商以及能夠提供商品或勞務之相關資訊等所須耗費的成本。

### (2) 契約成本

簡單而言即是指交易雙方在達成初步的協議後，為了將一些雙方共識的協議予以書面化，所須花費的契約成本。

### (3) 協商成本

即指可能在有限理性及資訊不對稱等因素的影響下，尤其又是初期交易的雙方，通常需要花費許多時間在一些細節的協商及談判上，故此時由於雙方彼此的不了解所須花費一連串的協調及溝通所須花的成本，稱為協商成本。

## 2. 事後成本

### (1) 適應不良成本

在訂定契約後，由於交易雙方的有限理性，無法完全預知契約執行後的真實情形，因此可能會造成適應不良等成本，此為執行契約的成本。此乃是指雙方在訂立契約後，隨著時間的經過由於交易的一方對於當初所訂立的契約漸漸產生不能適應之現象所產生的成本。

### (2) 監督成本

訂貨契約簽訂後，買方定期或非定期地檢視賣方是否依契約規定如期送貨、規格是否符合、以及安全性與其他條款，所花費在事後控制所產生的監督成本(Dahlstrom & Nygaard, 1999)。



### (3)執行契約成本

即指在訂立契約之後，由於交易雙方的有限理性，使得交易的一方無法預知交易後的實際情況如何，再加上為了解決交易雙方之糾紛及爭執，所採取之相關做為所產生的成本，此即稱之為執行契約的成本。

總結上述，本研究認為「交易成本」乃是指除廠商本身投入所衍生的一切生產成本以外，尚包括隱含不見的管理及時間成本。例如：在市場上尋找合適交易對象的搜尋成本、交易雙方協商、議價、締約的協調溝通成本以及事後的監督成本與違約成本等。而當這些成本大到某一個程度之後，將進一步促使廠商以內部交易的方式來取代市場交易，因此交易成本之大小往往是廠商決定要自製或外包的主要決定因素。

## 二、影響交易成本之因素

Williamson(1975)及 Williamson(1985)指出，交易成本產生的主因包括 3 大因素，即人性的因素、交易環境的因素及交易標的物因素；此外人性的因素又包括有限理性(Boundary Rationality)、投機主義(Opportunism)，而交易環境的因素則包括環境之不確性(Uncertainty)、複雜性(Complexity)、少數交易者(Small Number Transaction)、資訊不對稱性(Information Asymmetric)與交易氣氛(Atmosphere)；交易標的物因素主要是指資產專屬性(asset specificity)、交易的不確定性及交易的頻率。再者，有關人性的因素及交易環境因素的趨動並非是單一影響現象，而是兩項因素會同時交互影響，進而產生市場失靈的現象。以下分別列舉說明之。

### (一)人性的因素

#### 1.有限理性(相對的)

有限理性乃是指人們對於環境資訊的處理、解讀、以及了解，事實上只具有有限的能力。因為能力有限，或稱有限理性，當環境不確定性愈高，管理組織間交易的困難度則愈大。Simon(1957)認為有限理性為人類在知識、遠見、技術與時間上是有限制的，若與客觀行為所需能力比較起來，人在形成與解決複雜問題的能力是相當有限的。

有限理性產生主要源於資訊的複雜性及不確定性，導致交易時並沒有足夠的能力及時間去處接收、累積及處理所有的資訊，進而無法預知未來可能發生的情況，所以個體在下經濟決策時，均有其不可避免的限制存在。因此有限理性會使交易雙方無法於事前收集所有需要之資訊並加以處理，不但使成本存在，也導致將來可能發生契約中所未規定事情，而讓交易雙方需負擔額外的成本。

## 2. 機會主義

交易雙方均可能基於尋求自我利益(self-interest)，而可能採取必要之策略行為。Williamson(1985)指出機會主義乃是指決策的個體基於自利的考量，而採取欺騙方式的一種策略行為。其進一步將投機主義分為兩種，其一是以故意隱瞞事實，扭曲資訊來形成雙方資訊不對稱進而讓本身獲取最大的利益，其二則是提供錯誤或是不明確的承諾，兩者均會使得雙方的交易成本進一步的提升。

投機行為往往造成道德危險(moral hazard)、逆選擇(adverse selection)、以及被套牢(hold-up 或 locked-in)等問題(Douma and Schreuder, 1992)。Williamson(1988)將投機主義定義為以狡詐的方式，追求自身的最大利益；只要決策者有機會，將不擇手段尋求自己的利益，造成無法事先知道何者可被信任與否之困難。在投機行為存在的情況下，勢必要藉由訂定契約等機制來規範可能的投機行為，再者，當雙方存在資訊不對稱時，將使得某一方有被欺騙的風險，進而使得交易雙方的談判及監督成本因而上升(Dahlstrom and Nygaard, 1999)。

### (二) 交易環境的因素

#### 1. 交易環境之不確定性及複雜性

由於未來充滿不可預期與變化，使得交易雙方對未來狀況的認知與預期無法相同一致，且人的理性又受到許多限制，亦造成交易雙方在簽訂契約時，無法將所有可能之狀況列入契約中；再者環境的不確性也會使得雙方所訂立的契約可能隨著時間的經過而不適用，進而形成事後適應不良與溝通協商的成本。

#### 2. 少數交易者

少數交易可區分為事前和事後兩種，事前為因資源的異質性(idiosyncratic)、資訊流通不完全，且因人性因素之投機主義，使得實際可參與的人有限，而成為一獨佔或寡佔的市場結構。事後即因第一次得標者可取得比其他競爭者更好的行動上優勢，如生產製造經驗、特殊工作技能等，於續約時會比其他競爭者有相對較多的優勢，而與交易對方進行談判，形成少數交易狀況。雖然交易次數少可以透過市場契約交易進行，然而一旦交易的次數增加後，將使得契約交易的轉變為不經濟。

#### 3. 資訊不對稱性

此乃是指交易環境的不確定性及市場上存在有限理性之投機行為的影響，使得市場上的交易的雙方所握有的資訊產生不一致的情況，此時握有較多資訊的一方將獲取較多的利益，而缺乏專業知識的一方所獲真實資訊的搜尋成本會較高。

所以擁有較多資訊之一方，便會有隱瞞資訊之投機行為產生，進而欺騙資訊不足者，使得增加交易成本中的協商與監督的成本。

#### 4. 交易氣氛

當交易雙方的交易氣氛和諧時，將有助於交易順利的進行，進而減少不必要的成本浪費；若交易雙方處於不信任與猜忌之狀態下，會在交易的協議與談判上，花費許多成本與建立許多書面資料或契約條文來規範雙方行為，以保障自身權益，使得交易成本增加。若是交易雙方彼此信任，氣氛和諧下進交易，便可省去不必要之成本，使交易成本下降。

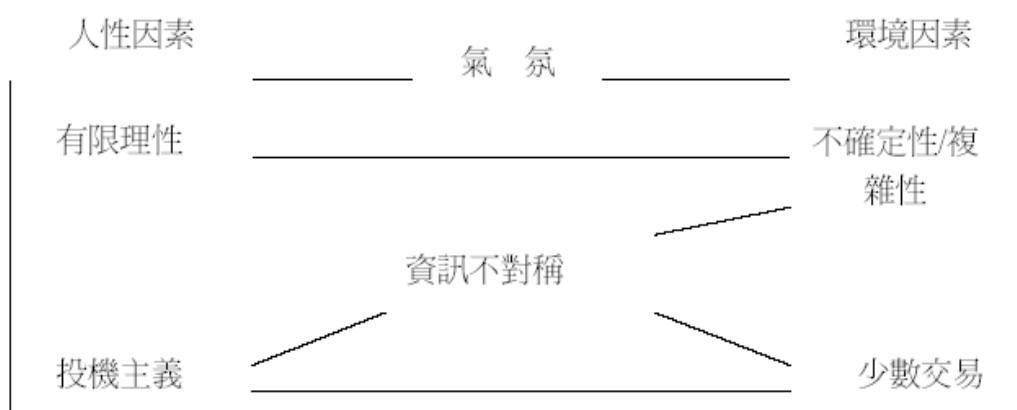


圖 2.1 人性的因素及交易環境因素之關係

資料來源：Williamson(1975)

Williamson(1975)認為以上六項對人性及交易環境的因素為彼此互動，如上圖 2.1 所示，由於環境不確定性與複雜性造成了有限理性之限制，此外由於投機主義加上資訊不對稱而形成少數交易的情況，而少數交易又引發了投機行為，因此形成相互影響之效果。

#### (三)交易特性

##### 1. 交易的不確定性

一般而言可以將不確定性分為兩種，第一種即是在有限理論之限制下，使得對於未來各種可能發生之情況無法事先預期，進而產生突發事件的不確定性；第二種則是由於資訊不對稱所導致可能會被對方欺騙的可能性。而前者不確定之產生可能會使得交易雙方在訂立契約時會有適應不良的成本產生，進而增加交易的成本，而後者則是交易雙方，其中握有較少資訊的一方，為了防止另一方有投機的行為所採取之監督行為，進而提升交易的成本。

## 2. 交易標的之專屬性

資產對交易雙方以外團體的價值越低，則資產的專屬性越高，亦指人力資源與實體資產被鎖定在某些特別交易關係上的程度，若是資產移作他用會損失很大價值時，則表示該項資產具有高度之專屬性。即交易的某一方為進行此交易，所投資一筆金額或沈沒成本於一特殊交易活動，若該投資的資產缺乏市場流通性或契約終止時，將會提高資產難以變賣的風險，而增加交易成本，故在資產專屬性之交易特性下，會有保護措施之情形發生。

Williamson 於 1985 年討論交易成本時便提出專屬資產(Asset Specificity)所可能產生的成本，其認為所謂專屬資產是指投入專屬資產的一方可能為了要保有專屬資產的價值，而必須要依賴沒有投入專屬資產的一方，相對的沒有投入專屬資產的一方，則不需要依賴對方。Williamson(1985, 1991)將資產專屬性分為六類，包含地點專屬性(site specificity)、實體資產專屬性(physical asset specificity)與人力資產專屬性(human asset specificity)、專注資產專屬性(Dedicated asset)、品牌資產(brand name capital)、時間特殊性(temporal specificity)。

Heide and John(1990)在其研究中指出為了維持雙方的交易關係以及獲取其中一方的信任，因此必須針對特定的資產進行投資的動作(包括人力資源或實體資源)，然而同時該項資產通常只適用在此一交易關係之下，而不適用在其它的地方。因此會形成所謂的專屬陷入成本；然而投資專屬性資產將形成交易雙方互信互賴的關係，進而減少事後監督成本及執行契約的成本(Williamson, 1996)。林晉寬及劉明華(2006)將專屬性資產區分為區位專屬性(Site Specificity)、實體資產專屬性(Physical Asset Specificity)、人力資產專屬性(Human-Asset Specificity)、專注資產(Dedicated Assets)、品牌資本(Brand Name Capital)及時效專屬性(Temporal Specificity)等六大類。

## 3. 交易頻率

交易頻率是指交易的次數，隨著交易次數的增加，將使得交易的成本也會跟著增加，主要是每一次交易都會有交易成本產生。

### 小結

交易成本理論這幾年來陸續被應用到許多研究的主題上，近來有學者則認為其選擇的方式有越來越傾向混合的方式。近期許多對交易成本理論的延伸或修，主要是針對混合模式而來，交易成本理論認為市場為廠商優先選擇的機制，而當市場發生失靈的問題時，則以整合的方式來進行補救。

本研究主要在探討個案公司如何透過系統平台整合前端及後端的資訊，使得終端市場的資訊可以很明確的傳達到合板傢俱業前端的供應鏈，有效減少前端後

端溝通不良所衍生的交易成本，將各種不同的考量置入系統平台上，以供終端顧客選擇，同時前端供應鏈也可配合系統平台上的訂單需求，精準的進行備料生產，提升產銷之間的平衡，因此系統平台的模式有助於降低供需雙方間的交易成本。

## 第二節 垂直整合

### 一、 何謂垂直整合

垂直整合(Vertical Integration)的概念，最早出現在經濟學家 Coase(1937)提出的理論，意指廠商透過建構自身體系，將交易過程內部化，且廠商得以自行完成投入與產出，並取代在公開市場之交易行為。爾後，Porter (1980)做出進一步的定義，其認為廠商可利用內部或行政交易取代市場的交易，進而達成競爭優勢與經濟目的；換言之，垂直整合是指廠商將技術上不同的生產、配送、銷售和其他經濟性之活動，在一個廠商管轄內加以組合，此將意味著廠商決定利用內部資源而不透由外部市場交易的途徑來完成經濟目標。

Waterson(1984)則認為，垂直整合是在整合過程中，上游(原材料)、中游(零組件)及下游(最終產品)，其中兩個或兩個以上的生產階段，乃由廠商內部聯合管理之過程。Hill and Jones (1988)主張，垂直整合意味著廠商自行生產其投入(向後或上游整合)，抑或是自行處理產出(向前或向下游整合)。垂直整合是考量要在原物料端至顧客之價值鏈中，使價值鏈上的每一個階段之價值鏈皆能附加在產品上，以選擇某一階段之價值附加活動來進行競爭。

Ellison(1991)認為垂直整合是指供應商或顧客端延伸與擴展之活動行為。Grant(1998)將垂直整合定義為企業在垂直相關活動的所有權。當企業在垂直價值鏈的控制及所有權越高，則其垂直整合程度就越高。因此，當企業愈擴大經濟活動之範疇，廠商自行生產期投入(向後或向上整合)，或自行處理其產出(向前或向下整合)，皆稱之垂直整合，且其亦被企業視為一種策略性行為(Hill and Jones, 2003)。

結合上述各方學者的定義，本研究認為廠商基於某特定策略、經濟目的或追求最適的管理結構，透過跨越不同的生產與技術層次、整合生產階段至下游產品配銷活動的流程，即可稱之為「垂直整合」。以下本研究將以 Porter(1980)提出的概念當作理論之基礎，並結合其他學者的論點整理出關於垂直整合的型態、實行效益和成本。

### 二、 垂直整合的類型

依據廠商進行垂直整合程度之不同，Porter(1980)進一步區分為以下三種垂直整合的型態：

(一) 完全垂直整合(full integration)

廠商不透過市場機制進行上下游活動，將原本從事外購的部份，完全憑藉本身功能親自執行自給自足的經營方式。亦即從上游的原物料到下游的通路佈局均由廠商自行建構經營之。

(二) 錐形垂直整合(tapered integration)

或稱部份整合，是指廠商需求之上下游功能，部份來自內部、部份源於市場交易。換句話說，廠商將內部無法供應的部份向公開市場購買，該行為稱之外包(outsourcing)，而較有效率且核心的部份則由廠商內部自行生產。

(三) 準垂直整合(quasi-integration)

廠商藉由控股、長期契約、網絡關係、策略聯盟...等方式，在垂直方向的相關事業上建立起一種合縱連橫的關係，而這種關係是介於長期契約與所有權之間。該關係的建立通常是短期的，且立基於彼此間存在一個共同的策略性目標及利益。

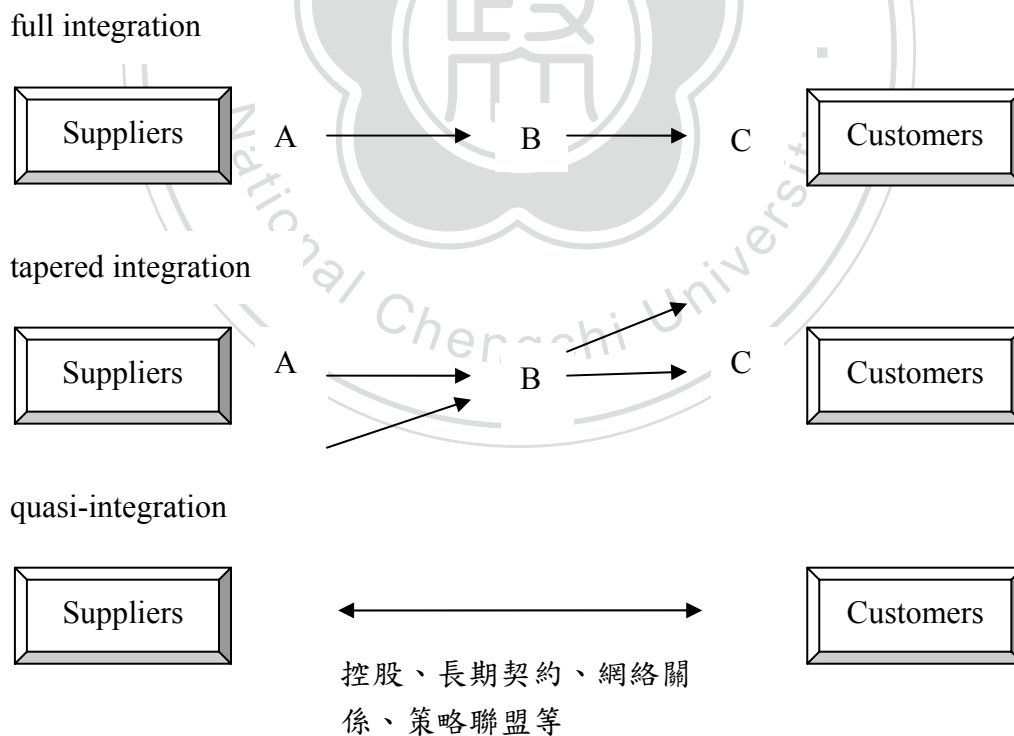


圖 2.2 垂直整合的類型

資料來源：Hill, C. L., & Jones, G. (2004). *Strategic management theory*. New York: Houghton Mifflin Company.

### 三、 垂直整合的優點與缺點

對企業而言，垂直整合是一種策略性地選擇，企業需要選擇其從事經營的範疇，亦即哪一個或哪幾個價值活動。企業進行垂直整合存在 10 項利益，分別降低成本、避免價格風險、提高進入障礙、抵銷談判立即投物成本扭曲、提高差異化能力、掌握供應或需求、技術的取得，技術相依的生產、內部管理協調的以及研究發展(林振國，2005)，茲將分述如下：

#### (一) 降低成本

若本身的產量達到某一經濟規模，則可降低本身的上游原料的取得成本亦獲是增加整體企業的獲利率。

#### (二) 免價格風險

若在某一時期因為某一原料的產量減少，造成超額需求發生，會使得原料的價格上漲，下游廠商亦必須付出更高的價格才能取得原料，固有自行生產之誘因。

#### (三) 提高進入障礙

當廠商以垂直整合的方式經營企業，可避免風險、降低成本，且整合時需要運用大量資金時，則對未進入產業的業者(潛在競爭對手)會造成一種進入阻力。

#### (四) 抵銷談判立即投物成本扭曲

談判力乃由產業結構決定，當上游的談判力過大，即使整合不具經濟利益，但基於降低供應價格的利益，整合仍是可行。此外，整合尚可表現出投入成本之原貌，使廠商能調整售價，獲得更加的利潤，在可行的範圍內，對於投入成本的了解，更可調整投入組合，增加整體獲利率。

#### (五) 提高差異化能力

整合可使廠商對各生產或銷售之控制力更為完整，因此更可將產品差異化表現出來，進而提高產品本身的價值增加利潤。

#### (六) 掌握供應或需求

整合使得原物料供應緊縮時，仍可獲得所需的進貨，若在需求低迷之時，可為自己的產品找出一條通路。垂直整合雖然無法改變市場的需求貨供應量，但卻可減少個階段需求的不確定性，可完整的整合吸收公司之產能。

### (七) 技術的取得

藉由整合得以了解階段的生產技術及行銷管道，並可對各種不同的生產階段環節加以改進，創造更高的技術層次。

### (八) 技術相依的生產

倘若廠商的生產過程在上下游連續生產的階段，具有技術相依性，則廠商採取垂直整合合併後，可以用相同要素投入生產較合併前更多產量，抑或是用較少的要素頭物生產和合併前的相同產量，使生產過程更加有效率。

### (九) 內部管理協調

垂直整合後，廠商各單位彼此位置有助於協調與控制，上下游部門彼此間建立起更有效率、特定的作業程序。

### (十) 研究發展

垂直整合有助於熟悉上下游事業的技術，活得更有效率的管理階層和研發部門。

王生和(2010)指出，企業進行垂直整合存在以下 7 個效益，營運效率的提升、規模效益、確保產品、服務品質、增加創新機會、掌握供應來源及銷售通路、提供承諾，傳遞競爭訊息，及得以進入新產品市場。

然而，垂直整合並非完全沒有缺失/威脅，Hill and Jones (2003)提出 3 個劣勢，分別是成本劣勢、技術改變以及需求的不確定性。茲將說明如下：

#### (一) 成本劣勢

進行垂直整合可獲得生產上的成本優勢，但如果產業中已有低成本的外部供應商存，而公司又只能向自己的供應商採購所需的投入，則垂直整合亦可能導致成本的提高。另外，當公司自有的供應商之所以會產生較高的營運成本，可能是公司的供應商認為其產出均可銷售給公司其他事業部門，不必為了競爭訂單，而尋求降低營運之機會。實質上，具有供應商的企業可能會利用較高的移轉價格來添增企業其他部門的成本，而非降低成本，因此在缺乏降低成本之動機情況下，反而會墊高營運成本。因此，當企業在採取垂直整合之策略，原有的供應商要獨自與供應商進爭，有利降低成本的壓力，才能有效預防此疑慮。

#### (二) 技術改變



當技術改變太大時，可能使公司的垂直整合後而遺留過時的技術，當公司堅持持續製造過時的產品，則將會加速喪失市場佔有率。因此，垂直整合可能會抑制企業為了因應技術改變而變更其供應商或配銷系統之能力。

### (三) 需求不確定性

當需求情況不穩定或不可預測，垂直整合會產生極大的風險。當需求穩定時，高度的垂直整合在管理上相較會比較容易。穩定的需求可使生產流程在不同階段間進行安排與協調有較好的效果。反觀，當需求情況不穩定或不可預測時，在垂直整合活動中，要達成緊密的協調會較困難。

朱宜振(2007)也提出 9 個劣勢，分別是克服移動障礙的成本、拉高營運槓桿、彼此影響、整體退出障礙更高、垂直整合資金要求、對外關係遭封鎖、維持均衡問題、失去挑戰成長的動力以及管理要求殊異。茲將說明如下：

#### (一) 克服移動障礙的成本

企業進行垂直整合，則必須克服移動障礙，才能在上下游競爭。若障礙屬於技術專五或原物料取得來源，則要克服此類成本優勢所導致的障礙，就必須得付出成本。

#### (二) 拉高營運槓桿

垂直整合將增加公司固定成本所占的比率。由於上游事業銷售額衍生自下游事業銷售額，任一事業發生波動，皆會帶動整個垂直鏈發生波動，垂直整合無疑會提高事業風險。

#### (三) 彼此影響

垂直整合意味著某個事業的成敗，至少有部分是公司內部供應商或顧客所引起的。

#### (四) 整體退出障礙更高

增強資產專業化、策略互動關係或某事業情感的聯繫整合，皆可能提高整體退出的障礙，且亦可能影響任何退出的障礙。

#### (五) 垂直整合資金要求

與獨立個體打交道，用的是外人資金；然而，垂直整合所消耗的資金卻是會在公司產生機會成本，而垂直整合所創造的收益，須不小於公司資金的機會成本，才符合策略之考量。

#### (六) 對外關係遭封鎖

垂直整合將使公司與供應商或客戶產生競爭關係，整合後也許切斷供應商或客戶的技術互動。整合通常代表著廠商必須扛起責任自行開發之技術，而不再仰賴他人。

#### (七) 維持均衡問題

廠商上下游單位的產能必須維持均衡，不然會發生問題。

#### (八) 失去挑戰成長的動力

垂直整合下，買賣關係別無選擇，因而減弱上游事業的表現動機，因只負責對內銷售而不靠業務競爭。相對的，廠商內部的議價不會如外面議價無情，因此內部交易會減弱誘因。

#### (九) 管理要求殊異

如何管理不同的事業，可能是整合所需付出的主要成本，亦可能在決策中引發重大的風險因素。

### 四、 垂直整合之誘因

垂直整合雖有許多利益，但不見得每個廠商皆會採取此策略，因此將進一步探討廠商進行垂直整合之動機。在任何一種產業中，上游廠商與下游廠商都想讓企業自身的利潤極大化，彼此能就共存既競爭又合作，當上游廠商與下游廠商進行垂直整合來強化競爭力時，將可創造更大的利益，透過垂直整合之方式，是廠商能消除不必要的成本，藉以達到獲利之目的。根據過去的文獻，有許多關於促使垂直整合之誘因與動機，本研究從三種不同角度說明企業為何採取垂直整合之策略。

#### (一) 交易成本理論

交易成本理論主張，上下游廠商在進行交易時所產生的成本，例如交易前的資訊蒐集成本以及簽訂契約時雙方的談判成本，往後的監督成本(Williamson, 1971)。交易成本之概念，乃是 Coase(1937)最早提出，認為廠商會使用內部化的方式來漸少上述各種成本的支出，此乃因於交易的過程通常都不具完美，外部因素所處成不確定性，連帶影響交易的進行，而衍生出許多不必要的成本。

Williamson(1971)也指出垂直整合易受到交易成本與生產成本所致，由於交易成本環境經常變異，在複雜且不確定的交易環境下，人們無法預見各種可能發生的情況，即便是人是理性，也無法確切的預測交易成本增加之可能性。再加上人們的行為具有投機特性，人會基於自身利益而進行欺瞞及隱瞞交易的資訊，這

將造成雙方處於資訊不對稱的情形，此時當資訊不對稱月大的環境，其所需支付的交易成本越高。

## (二) 市場不確定理論

Arrow(1975)指出，當上下游廠商存在資訊不對稱時，下游廠商為了能夠有效預測原料價格，使得中間財的購買量得以確定，會促使廠商進行向上垂直整合，且整合的廠商數目多，預測要素價格的能力也越強，垂直整合廠商越多，則市場就會趨近寡占。

## (三) 產品生命週期理論

產品生命週期涵蓋四個階段，導入、成長、成熟、衰退。其代表產品從推出之始，到產品引入、回收之過程。Spengler (1950)認為，在產品處於研發階段，此時廠商所需的要素鮮少，且要素市場的規模也不夠大，因此廠商不易購買原物料，僅能進行垂直整合以生產本身所需的要素。反觀，當產品進入成長階段，由於市場需求急速擴張，有許多要素廠商會投入，所以對於要素的取得相較容易，此時廠商就沒有垂直整合之動機。而在產品進入衰退期，使需求處於萎縮，廠商只好使用垂直整合方式來擴大規模經濟，降低成本。如圖 2-3 所示：

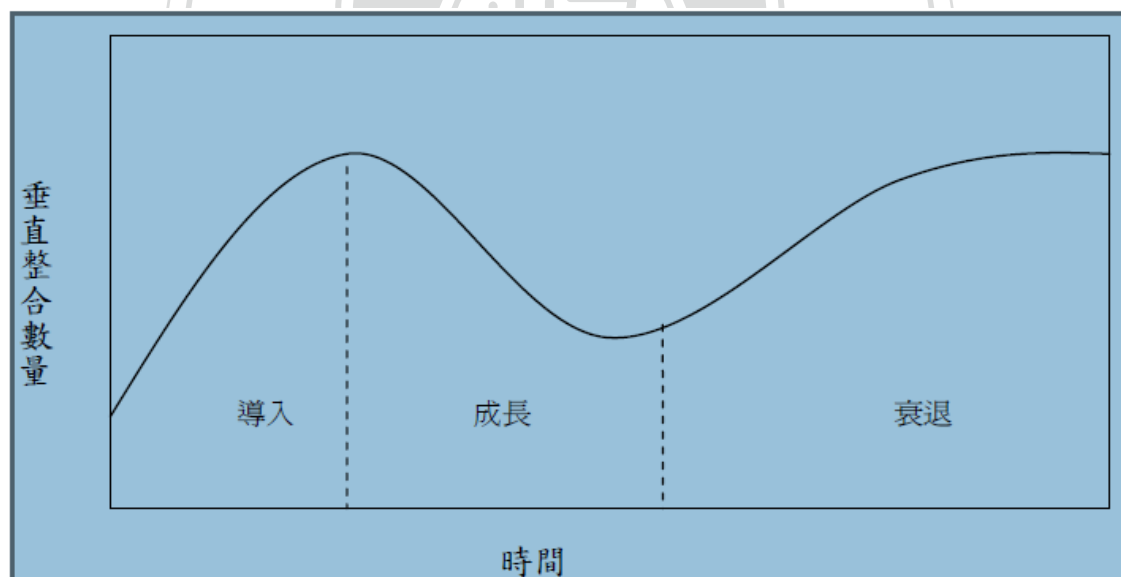


圖 2-3 垂直整合數量與時間之關係

此外，Porter (1980)在競爭策略(competitive strategy)一書中提出企業進行垂直整合具有八大經濟要素，茲將分述如下：

### (一) 整合的經濟效益

具有規模經濟之前，廠商擁有垂直整合之效益主要來自聯合生產、銷售、採購、控制及其他領域，進而獲取經濟效益或節省成本。進一步地說，當廠商產能

達到規模經濟時，此時若向上游整合，可有效地降低上游原材料的取得成本或提高廠商整體之獲利率，此即為規避市場交易額外產生之交易成本。同理，將不同的技術作業平台聯合在一起，亦能提升廠商效率，此即為不同活動的合併運作。

## (二) 跨入技術領域

某些情形下，垂直整合有助於廠商了解上下游事業之關鍵技術，如許多大型電腦和小型電腦公司開始從事向後整合，其目的主要是為更加了解半導體設計與製造業之知識；此外，一些面板大廠跨入 LED 或太陽能等上游之佈局，亦是基於認識不同產業之關鍵知識。必須注意的是，由於完全整合往往會帶來技術性風險，因此，廠商基於技術知識整合之目的通常是局部的。

## (三) 確保供需無虞

垂直整合額已使企業在緊急階段仍可取得供應，或在整體需求低迷之際，可找到出路。然而，整個對需求的確保能力在於下游能力所及的吸收能力。因此，整合雖然無法改變市場供需量，卻能降低企業供需的不確定性。

## (四) 抵銷議價力量及投入成本的扭曲

若產業中主要競爭者以整合方式，掌握許多供應來源或零售通路，則對於未進行整合者，其必須冒著被提高價格的風險向該供應來源或通路尋求原料或通路資源的協助。因此，為避免供需不協調和減少依賴於特定廠商之風險等因素，廠商通常考慮採行「部份整合(partial integration)」之策略，降低原物料取得成本、提升整體獲利率。此外，藉由整合來抵銷議價力量，不僅可以降低供應成本，還能促使廠商運作得更有效率，如許多面板大廠於相關零組件，包括：背光模組、彩色濾光片等均採用部分自製、部分外包之策略。

## (五) 增加差異化能力

垂直整合使得廠商得以全盤掌控經營，所能提供附加價值也會更多，例如：垂直整合促使配銷通路得到更加妥善的控制和提供更為優良的服務，並為顧客塑造出相較於其他競爭者更具差異化之價值。

## (六) 提高進入及移動障礙

當廠商以垂直整合的方式經營時，可規避缺料風險和降低零組件之採購成本；而垂直整合所需支出之龐大資本和資源，對於潛在競爭者而言，通常會形成一項進入該產業之阻力，特別是資本密集產業。因此，當產業在位者其整合之規模經濟效益愈趨顯著時，抑或是所要求的資本障礙很高時，這樣一種障礙將會為競爭者帶來迫切感，進而形成產業內之移動障礙，如：鴻海精密在手機與 PC 上建立之機構件整合能力。

### (七) 進入較高投資報酬的行業

垂直整合可提高廠商之整體投資報酬，尤其當整合生產階段之投資報酬大於廠商所握有的資金機會成本時；即使這樣一個整合動作沒有什麼經濟效益可言，但是實行整合的結果將較不進行整合更能為廠商帶來效益。值得注意的是，在評估整合投資報酬時，必須同時考慮卸除該產業之進入障礙所延伸的成本。

### (八) 防範封鎖

即使垂直整合的施行僅能帶來少部份的效益，但廠商仍須設法阻絕。更確切地說，競爭者的整合會壟斷垂直鏈上下游之有限供應，而一旦面臨至該情況，將導致廠商被迫整合，進而形成產業之移動障礙；因此，廠商應及早進行整合，尤其是在有限選擇的情況下，可為廠商確保後續穩定之供應或配銷管道，避免發生契約中止或壓榨等風險。另一方面，對於進行向上整合之廠商，在面臨缺貨危機時，可以確保原物料的供貨來源，進而維持其出貨的順暢和市場佔有率，並且較能與下游的系統廠或品牌廠維持良好穩定關係。舉例來說，台灣的面板廠商都擁有向上整合的佈局，因此，該些廠商在面臨旺季缺料時，相較於垂直整合程度不深的同業，更能維持其供貨的穩定性，並且與終端的系統廠或品牌廠維持良好的供貨關係；但必須注意的是，一旦淡季到來，將使得整個產業鏈面臨庫存壓力，此時對於擁有品牌或出海口之面板廠，相對下較具備優勢。

## 第三節 創新商業模式

### 一、 何謂商業模式

一般而言，商業模式泛指廠商在其既有的產業範疇內，與相關的利害關係人及顧客進行市場交易所進行的各種商業活動的集合。而透過這樣的商業模式運作有助於廠商提供顧客滿意的商品或服務，進而創造出極大化的價值。有關商業模式的探討最早是源自於有關組織設計(organization design)的相關研究，過去許多有關組織設計的研究主要聚焦在組織內部設計的議題，例如集權、控制幅度、個人特質的衡量，以及職權指揮鏈等。

Amit and Zott (2001)將商業模式定義為，一種組織運作的內容、結構，以及各項交易機制之管理，此組織設計是可經由商業機會的運用而創造出價值。Afuah and Tucci(2003)則認為，商業模式乃是指一家企業用來建立並使用的資源，並提供比其競爭對手更好的價值給顧客，藉此賺取利潤之方法。而 Afuah (2004)將商業模式是一系列那些活動被執行，該如何且何時執行這些活動，才能有效提供顧客價值並為企業創造利益。Zott and Amit (2008)則更進一步指出，商業模式也是一種全新的權變因素，也就是說，商業模式的運作有助於了解廠商跨疆界交

易之結構，並進一步探討為何廠商的商業模式與其產品市場策略的交互作用會促使廠商的激化產生影響。

Casadesus-Masanell and Ricart (2011)指出，優良的商業模式須符合三個條件，分別是符合企業目標、自我強化以及健全且強勁之特性。首先，就符合企業目標來說，在設計商業模式時，各項選擇所創造的結果，應要能有助於企業達成目標。另外，就自我強化而言，高階管理者在創造商業模式時所做的選擇，應要能彼此互補；易言之，需內部達一致性。最後，健全且強勁而言，具優良商業模式能防堵四個威脅(即模仿、攔截、懈怠、取代)，並維繫一段時間。

商業模式運作下之價值創造的機制，通常必須要組織透過與在此商業模式下各利害關係人之間的互動所形成。廠商進行商業模式設計的方法可能在廠商及產業內或廠商及產業間進行，根據 Brynjolfsson and Hitt(2004)在其研究中指出，這些商業模式設計的方法包括廠商與供應商之間，以及廠商與顧客之間的交易範疇。Zott and Amit (2007)將 IT 視為是一個成功跨越疆界之組織設計的推進器，並將跨越組織疆界的交易，視為商業模式的設計，並進一步尋問商業模式的設計如何被衡量，以及它對於廠商績效的影響為何。商業模式運作主要是說明組織如何與外部的利害關係人進行互動，以及如何與他們進行商業上的交易，藉此為所有在這個模式下的交易夥伴創造價值。

近年來商業模式的的概念對於新創廠商而言乃是一個新興的議題，因為這些新創廠商在商業模式的設計上，相較於那些產業中既有的廠商，較不會受限於過去路徑相依之舊有經營思惟及組織慣性所影響。這些新創的廠商若要達到一定的規模及獲利的水準，通常必須要在一個創新的且系統的組織變革中，解決跨越疆界之組織運作下所衍生的協調問題，此時絕大多數的績效表現主要決定於跨疆界組織彼此間交易契約的訂立(Hite and Hesterly, 2001)。

如同 Ireland, Hitt, Camp, and Sexton (2001)指出新創廠商通常必須試著在既有的產業中找到一個新的經營方法，而這項新的經營方法可能會破壞既有產業的競爭法則，進而導致一個全新之商業營運模式的形成，而這樣一個全新的經營思惟不僅有助於回應外部市場的改變，同時也要能為相關利害關係人帶來價值。即使當新創廠商複製既有廠商的商業模式時，他們也必須讓這樣的商業模式能夠適應，並在其鎖定的利基市場順利的運作。

## 二、 商業模式成功要素

Christensen 認為，成功的商業模式具有四項相輔相成的要素，分別是顧客價值主張、獲利模式、關鍵流程以及關鍵資源，茲將說明如下：

### (一) 有力的顧客價值主張

係指企業希望能夠為顧客做到什麼。顧客購買企業的產品或服務，是為了解決某個重要的問題，因此企業第一要務，即是具體指出必達到的目標，並且企業所提供的商品可解決顧客的問題。因此，企業為了達到顧客價值主張，通常必須經過兩個步驟，(1)找出哪一項重要的必達目標，其是目前市面上的商品無法有效達成；(2)開發出合適的商品，要能比現有的替代商品更能有效達成目標。

## (二) 可行的獲利模式

可行的獲利模式是指詳細說明企業如何創造價值之藍圖。長久可行的獲利模式，會考慮到提供商品相關的資產以及固定成本結構，如此才能定出合理的毛利率。營收模式乃由四個層面所構成，分別是營收模式、成本結構、目標單位毛利以及資源速度。首先，營收模式能夠以量化(計算出廠商賺到的錢)的方式表示，此包括相關產品或服務的銷售。成本結構則是只要達成新的顧客價值主張，所產生的直接固定成本和經常性支出。目標單位毛利即是計算出每一筆交易可獲得多少的淨利，才足以支應經常支出，並達成預定的獲利水準。最後，資源速度是指企業資源運用的速度必須多塊，才能實現廠商目標的銷售量，此包括前置時間、生產量、存貨周轉率等。

## (三) 關鍵流程

係指有些要務必須要能持續做到，才能不斷履行顧客價值主張。誠如資源，真正攸關能否成功服務顧客和創造獲利的流程，可能僅是少數，包括尋求供應商並訂定供應契約、製造與行銷、人力資源與訓練。

## (四) 關鍵資源

係指能夠擴大規模、有系統履行顧客價值主張，所需要的人力、技術、設備、資金等資源的總和。關鍵資源包括關鍵人士的親自參與、關鍵技術、設備或產品、建置完善的配銷通路、可方便取得必要資訊、特定夥伴關係或結盟、資金來源或以具知名度的品牌、專利等智慧財產權。

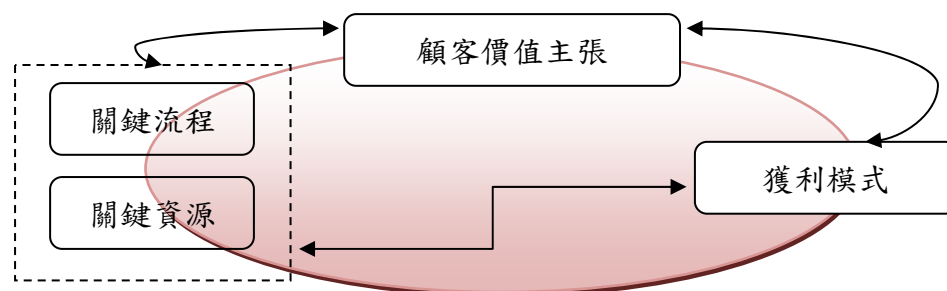


圖 2.4 成功商業模式

資料來源：Mark Johnson【抓住市場空白】

### 三、 何謂創新商業模式

Zott and Amit(2007)在其研究中提出了兩種商業模式的發展主軸，分別為以效率導向及創意導向的商業運作機制。探討其對於創業廠商之績效的影響，並進一步考慮以環境做為可能的干擾變項。首先，以效率為主軸之商業模式，強調的是廠商如何透過商業模式的運作，來達到交易上的效率，這樣的商業模式比較傾向致力於減少與所有交易夥伴彼此的交易成本。其次，以創意為主軸之商業模式的設計，強調的是廠商如何採用不同於過去的交易模式，來與現有的廠商進行交易，而這樣的運作方式透過與先前未接觸過的市場空白進行交易的方式、採用的方法與夥伴進行交易、或是設計一項全新的交易機制等方式都可以達到。

新創廠商通常能夠創造出一個全新的概念，亦或是針對既有的產品進行複製。以模仿基礎之企業運作的方法通常是強調低成本領導的策略，例如提升效率。以創新為主體之商業模式，所引導出來的乃是一種與多個不同的夥伴間所進行之新的交易方法。例如，與先前當未有鏈結的夥伴合作、透過新的方法與交易夥伴進行交易、採用新的交易機制來進行交易。以效率為主體之商業模式，強調的是衡量廠商是否能夠達到交易的效率，而以效率為主體之商業模式的本質，主要在於減少交易成本，例如亞馬遜的交易網站。

所謂新商業模式乃是以創新為主軸之商業模式設計乃是一種概念化，以及採用新方法來進行交易的一種型式，例如設計一個全新的交易機制來做為新的商業運作模式。一個全新的商業模式不僅能夠創造出一個全新的市場(eBay)，亦或是在既有的市場進行創新的交易，例如 Dell 即採用一個全新的交易機制，顛覆了以往傳統透過零售商店的銷售方式。通常當廠商的商業模式有較高的創新程度時，對於廠商的顧客、供應商及合作夥伴都會帶來較高的轉換成本，因為此時他們通常很難再用其它的商業模式和廠商進行交易(例如：鴻海和 Apple)(Zott and Amit, 2007)。當創業廠商是以創新為發展主體之商業模式的設計時，通常在顧客願付價格上較能取得優勢，以及在與其它利害關係人之間所累積的議價能力也較不會面對到減損的狀況。

### 四、 新商業模式之價值創造分析-價值網

新商業模式創造價值的來源，根據 Brandenbrger and Nelabuff (1996)所提到有關價值創造來源的概念，其認為廠商營運機制的價值形成來源與其周圍涉入的利害關係人有高度的相關性存在，包括提升顧客的願付價格、減少與供應商及夥伴間的交易成本，例如透過改善彼此間的交易效率、創造互補者、將替代者變互補者。而商業模式所能創造出來的總價值，乃是所有在這個商業模式之下的利害關



係人，所共同創造出來的，包括目標廠商、顧客、供應商及其它的交易夥伴。以下分別介紹四個構面之價值創造的過程。

#### (一) 提高顧客願付價格

首先針對顧客端的價格來分析，一般而言如果要有效提升顧客的願付價格，大概可以從幾個層面來著手，包括客製化(Customization)、產品價值延伸(Value Migration)，以及整合性(Integration)服務。其次，有關價值延伸部分，通常延伸的市場區塊乃是廠商所服務的市場上有一群尚未被滿足的消費者，而通常這些潛在的顧客群很容易被那些大型且追求不斷創新的大廠商所忽略，往往這樣一個被忽略的市場亦是既有市場中的空白，也是產業內一些中小型企業或新創廠商得以快速進入市場的關鍵。

#### (二) 降低供應商的機會成本

另外一個提升商業模式之總附加價值的層面，即是從降低供應商的機會成本著手，降低供應商機會成本的途徑，大致可從幾個方向切入，分別為降低上游供應商供貨的不確定性，即減少上游供應商對未來的不確定感(藉此有效建立雙方合作的信任感)、與上游供應商共同開發新產品製程(與上游供應商合作開發新材料，並藉此累積開發經驗，減少開發的風險及成本)，以及相關市場知識的分享(提供上游供應商有關目前市場上消費變化的相關訊息，減少開發產品之構想與實際消費走向之資訊不對稱的成本)。

#### (三) 競爭者變互補者

提升整體商業營運模式所能創造出之價值的途徑，除了提升顧客願付價格及降低供應商的機會成本之外，接下來即是想辦法將產業內既有的競爭者轉變為本身的互補者(例如面板大廠三星與友達、奇美在中大尺吋的產能合作關係)，這樣一個概念看似很矛盾，然而要將此一概念付諸實行並非不可能。在進行市場區隔的動作後，再分析各個市場特性之不同、競爭情況以及其利基，隨後再根據分析的結果進行市場定位，要將自己定位在產業內屬於一個怎樣的角色，並選擇避開競爭激烈的市場，而選擇其中具有利基且無人注意或被忽略的市場空白進行切入的動作，並進一步選出與本身之市場定位相異，但同時又具有創造價值之互補功能的競爭者進行合作，有效將原本的競爭者轉變成某個市場區塊的互補者。

#### (四) 創造互補者

所謂創造互補者，即是創造一項與現有營運模式之運作具有互補性的資產，而這項互補性資產能為既有之營運模式創造出更多的附加價值。例如 Apple 為 iPod 創造出了 iTunes 這個互補性的資產，以 iTunes 所提供的音樂內容服務來吸引更多的消費者採購 iPod，而造就了 iPod 為 Apple 創造了大量的營收。

### 第三章 研究方法

本研究主要是以傢俱產業作為主要研究分析，並從產業中選出一家規模相對較小的焦點廠商-A 為本研究之個案公司。本章概略可分為三個章節，首先將介紹本研究之研究方法的選擇(個案研究法)，接著將進一步介紹研究對象的選取及資料蒐集的方法，最後則是歸納本研究之概念性架構圖。

#### 第一節 研究方法的選擇

本研究主要是在探討傢俱產業中技術及市場聚焦在板式傢俱的業者，在面對產業鏈的驟變及成長面臨瓶頸之趨勢，以一個中小企業規模的企業，如何整合周旋於供應商及設計師，且建構一套服務平台，進而尋找出適合生存的運模式。因此，在面對市場上供需之間及產業範疇的變化，如何有效架構出全新的獲利模式-虛擬的垂直整合服務平台，以期擺脫既有產業的營運慣例，創造另一個傢俱業的成功途徑。

一般而言，研究方法可以概分為量化研究(Quantification Research)與質性研究(Qualitative Research)兩種方法，其中量化研究強調是將研究的變數經過操作化的方式來進行控制以及分析變數與變數之間的關係性；質性研究則是將研究問題以描述、評鑑、介入以及回饋的方式來進行詮釋。就質性研究方法而言，過去在社會科學的研究可用的質性研究法，包括調查研究法、個案研究法、實證法、檔案紀錄分析法及歷史研究法。一般而言，個案研究法相較於量化的研究方法來說，通常具有以下幾點的特性：

- 一、 針對單一現象進行更深入(in-depth)的探討
- 二、 所需要進行的研究對象較少
- 三、 大都採用比較分析的方法，不會採用數據來佐證
- 四、 強調整合性分析的概念
- 五、 個案研究法比較不會有實驗及操弄的情形
- 六、 聚焦在解決 How 及 What 的問題

有關於 How 及 What 的問題解決來說，Yin(1981)指出研究者通常對於所欲探討的事件僅有些許的認知，再者，其研究的重點通常是著重在真實事件背景中所發生的現象，故而在此研究背景下，個案研究法較常被採用的研究方法，而本研究之研究問題主要也是在解決 How 的問題。

個案研究法依其研究目的之不同來分類，可分成探索性、描述性以解釋性的個案研究法，其中本研究主要運用在描述性的個案研究法。描述性之個案研究法乃是指研究者對於個案特性以及問題的本質需有初步的了解，隨後再進一步針對某一現象來進描述。此方面的研究通常會運用因果關係的邏輯，而是嘔過次籍資料的蒐集、歸納與整理來進行整合性的系統化分析，並據此引導出一個概念性架構。

本研究即採用上述的方法，透過傢俱產業營運模式的發展現況，再搭配總體產業之現象，進一步突出為何要建構一個不同於過去的創新營運模式。在整個研究的思考邏輯上，首先透過文獻回顧來蒐集整理國內外有關產業資訊、央關理論以及統計數據資料等。接著，則是透過深度的訪談該個案公司的高層，藉以了解公司實際的經營狀況；最後再進行歸納整合將文獻理論及深度談索取的資料進行統整、應用與分析，進而針對 A 公司提出可行的創新營運模式之成長歷程，並對公司後續經營提出建議。

## 第二節 研究對象及資料收集方法

本研究主要的分析對象為傢俱產業中技術及市場聚焦在衛浴廚具傢俱業者，個案公司成立於 2004 年，一直致力於板式傢俱之製造及通路銷售，包括廚俱及一般的客廳傢俱。本研究即透過觀察過去板式傢俱業者在價值鏈上既有的營運模式，搭配內外環境的變化，從中尋找出個案公司如何有別於過去的獲利模式，並制定出可行的營運策略，藉由平台式的概念整合業界資源，創造出全新的商業模式；再者，本研究也從傢俱業中，頗析不同位階的廠商其營運特性及現階段普遍所面臨的問題，尋找出更有利於供應鏈順利運作的機制，有效整合傢俱業的前端供應商，以及後端消費者多樣化的需求。

一般而言資料蒐集的方法有許多種，其中在有關文獻調查法的部分，其是一種傳統的探索性研究法，經由蒐集所欲探討之領域的期刊、學術研究、實務現象、書籍、雜誌以及演說等相關資料，透過分析這些文獻資料，指出所欲探討的主題或現象，進而形成本研究之基礎。

個案資料收集可以尋求許多的取得來源，依據 Yin(1994)所列之六種(文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察、實體人造物)來源，其分別為個案研究帶來優點及缺點，整理如下表 3.1 所示。

表 3.1 六種證據來源之優缺點

取得來源	優點	缺點
文件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 穩定—可重複地檢視</li> <li>● 非涉入式—並非個案研究所創造的結果</li> <li>● 確切的—包含確切的名稱、參考資料與事件</li> <li>● 範圍廣泛—長時間、許多事件和許多的設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可檢索性—可能低</li> <li>● 如果收集不完整會產生偏見的選擇</li> <li>● 報告的偏見—反應出作者的或未知的偏見</li> <li>● 使用的權利—可能會受到有意的限制</li> </ul>
檔案紀錄	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同文件部份所述</li> <li>● 精確的和量化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同文件部份所述</li> <li>● 由於個人隱私權的原因而不易接觸</li> </ul>
訪談	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有目標的—直接集中於個案研究的主題</li> <li>● 見解深刻—提供對因果推論的解釋</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 因問題建構不佳而造成的偏見</li> <li>● 回應的偏見</li> <li>● 因無法回憶而產生的不正確性</li> <li>● 反射現象—受訪者提供的是訪談者想要的答案</li> </ul>
直接觀察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 真實—包含即時的事件</li> <li>● 包含情境—包含事件發生的情境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消耗時間</li> <li>● 篩選過的—除非涵蓋的範圍很廣</li> <li>● 反射現象—因為事件在被觀察中可能會造成不同的發展</li> <li>● 成本—觀察者所需花的時間</li> </ul>
參與觀察	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同直接觀察部份所述</li> <li>● 對於人際間的行為和動機能有深刻的認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同直接觀察部份所述</li> <li>● 由於調查者操弄事件所造成的偏見</li> </ul>
實體人造物	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對文化特徵有深刻的理解</li> <li>● 對於技術的操作能有深刻的理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 篩選過的</li> <li>● 可取得性</li> </ul>

資料來源：Yin(1994)

個案研究資料收集有一些重要的基本原則，包括多方面的證據來源、建立資料庫以及發展一連串的證據，因此若個案研究能引用較多的資料來源，並遵循收集的準則，則將有助於提升個案研究的內、外部效度。再者，本研究在資料收集的部分包括初級資料與次級資料，主要是為了讓研究者得以進一步的對所欲研究對象所屬之產業的相關資料及訊息，主要來源包括研究機構的產業分析資料、公司年報、報章雜誌以及相關產業協會整理的資料等。

初級資料乃是指採用人員訪談的方式，透過人員訪談的方式，可以與受訪者有更深入的互動，並且可以針對一個議題更深入的討論，再者，訪談者也可依據本身疑問的部分進行更深入的訪談。此外在雙方互動的過程中，也可能不經意的出現對於本研究所欲探討之主題有所幫助的相關資訊。次級資料主要的來源包括一些研究機構或資料庫的產業資料、期刊、論文以及報章雜誌等。



### 第三節 概念性架構圖

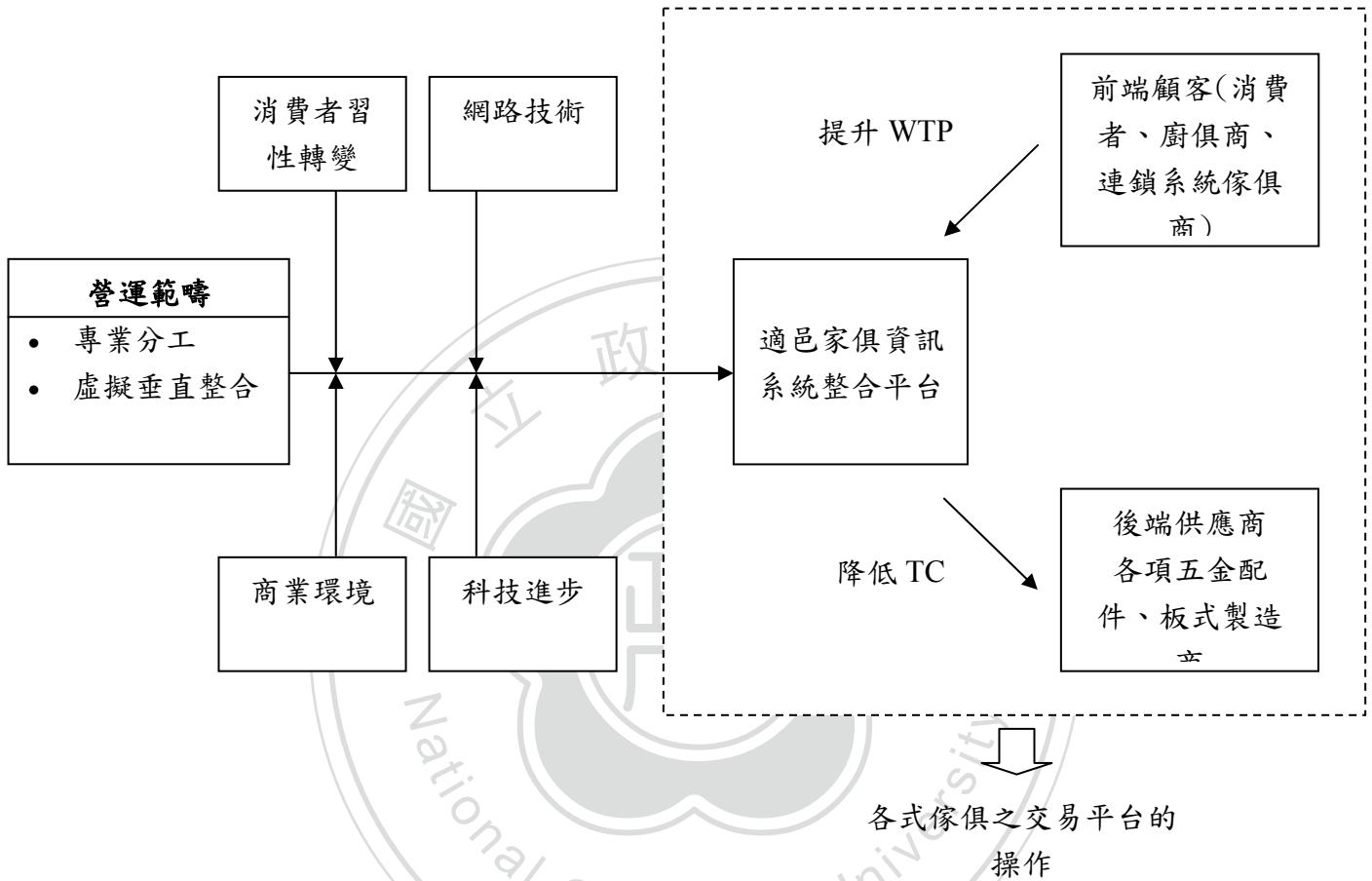


圖 3.1 概念性架構圖

## 第四章 創新營運模式的可行性分析

本章將從兩個小節逐一分別從木工傢俱產業的發展現況，以及個案公司之經營概況的較度來分別切入探討，期望先藉由對木工傢俱產業，及個案公司實際在產業內的經營概況有初步的了解，最後再根據產業地現況及未來可能面臨的困境，擬定個案未來可行的策略方向，藉此找出公司此產業競爭環境下，如何創造不同於過去之貨力模式的策略定位，以下分節闡述之。

### 第一節 傢俱業的發展概況及商業模式

#### 一、 傢俱業的發展歷程

台灣傢俱產業屬於勞力密集的傳統產業，受早期台灣環境因素之影響，其中成因之一乃是當時人民普遍受教育程度不高，因此多數民眾都投入家具產業作為一技之長，但也因此保有精湛的技術。

根據【台灣家具產業的過去與現況】一書指出，台灣的傢俱產品主要以木質傢俱及金屬傢俱為主，其分別佔總生產值 50%及 40%，其他傢俱如竹籐傢俱、塑膠傢俱、石材傢俱以及複合式材料傢俱約佔 10%。其中，傢俱產品中外銷以組合式傢俱及傢俱組件約佔 60%，內銷家具產品則是已完成品運銷，約佔 40%，由此可知台灣傢俱對外銷的依存度頗高。就外銷而言，外銷國主要以美國(50%)，其次日本(20%)、其他國家則約佔 30%。

回顧過去台灣傢俱工業的發展，大致可以劃分成六個時期，胚胎時期、萌芽時期、發展時期、成熟時期、金屬傢俱興起期及轉型時期，茲將說明如下：

#### 1. 戰後初期實木傢俱胚胎期(1950 年代之前)

國民政府遷台以前，台灣的傢俱產業處於閩粵傳統型態，而都市地區的傢俱製作則部分受到日本工藝的影響。此時期的傢俱生產工具從斧、鋸、鑽、銼及尺等工具，逐漸使用木工機器進行生產，整個演進相當漫長。

光復 1948 年~1955 年，傢俱產業的生產仍是以木製傢俱為主，此時因政府遷台，再加上因工業設施在戰亂時破壞甚鉅，短期間內無法恢復過去的生產業光景，且台灣傢俱產業的規模及生產的型態，仍處於師徒制工坊作為主要的生產方式。也就是說，工匠老闆(俗稱:師傅)帶領少數的學徒來從事一家生產製造的家庭式手工廠。由於產量有限，因此客人對於家具製品較無多樣的選擇性。

當時的生產傢俱大都維持閩粵傳統風格，而傢俱產品的型態大致是一般生活需求，以飯桌椅、四方飯桌、菜櫥、衣櫃、梳妝台等最簡易的起居必需品。此時期，所做的產品是沒得挑選，唯一就是匠藝優劣得以比較。每一個工坊所做出來

的傢俱樣式都一樣，僅能從傢俱粗糙、品質及手工精巧面來進行比較。此外，早期的傢俱主要是以量身打造為主，皆是至客人家裡丈量尺寸，再回到工坊施作完成，最後再將傢俱送至客戶家裡。

## 2. 傢俱產業萌芽期(1956~1965年)

1956年我國傢俱造引進木工機器生產，也象徵著傢俱產業的萌芽時期的展開；亦即，從傳統跨越到現代化。1956年廣榮和盛豐兩家木家機械廠商開始生產木工機器，半自動化的生產規模逐漸普及化。同年，政府經建計劃執行，成立許多學校、機關，再加上國人的國民所得也逐漸提高，對於木製傢俱以及辦公桌椅的需求量有所提高，且對於傢俱的樣態也開始講求實用性。生產方面，廠商也從傳統製程朝向現代化，廠商開始想國外進口機器，改變傢俱的製作模式，生產採用連續製造程序、產品種類單一的作業，並開始試行外銷。1958年後，政府大力推動輕工業，木器加工業為政府獎勵重點之一，因此也奠定外銷之基礎。

## 3. 傢俱產業發展期(1966-1975年)

1966~1975年初期，傢俱業進入外銷鼎盛期，此時，傢俱業進入大量生產及拓展外銷階段，主要是仰賴合板工業的助力，奠定傢俱王國的地位。由於合板自動化生產，為傢俱業提供重要的原材料且使傢俱產量大幅提升，成本大幅下降，也大大推動傢俱產業的成長。

受到合板工業外銷的影響，多數廠商大量採用合板工業的木心材，製作門窗以及傢俱組件等外銷，而具規模性的傢俱廠商亦開始生產高級的傢俱進行外銷。例如1967年香港柚木公司在高雄加工出口區設廠投資，生產高級的傢俱。另外，退輔會也設廠生產木製傢俱外銷。根據上述所提及兩家廠商皆具有新型的機器設備，將一般桌椅改採用自動化的方式進行生產，意味著台灣傢俱業已經逐漸走入成熟的階段。

## 4. 傢俱產業成熟穩定期(1976-1980年)

1976~1980年間，台灣傢俱業進入成熟穩定期。此時，由於受到外銷景氣的刺激與鼓勵，原有工廠不斷擴大生產規模，再加上新廠如雨後春筍般林立，至此時期的傢俱公業更趨穩定成熟，產品外銷也達最高峰，並贏得「傢俱王國」美譽。

然而，同期的藤類傢俱因能源危機及原料生產國(主要為東南亞)禁止原料、原木、原藤輸出的影響，台灣傢俱主流的木製家具逐漸衰退，藤類傢俱工廠幾乎沒落，也因此關閉一百多家的家具工廠。此時，傢俱企業亦開始思考如何延續傢俱的未來命脈。



## 5. 金屬傢俱興起期(1981~1990 年)

木製家具的衰退，取而代之的是各種金屬傢俱的興起。此時期我國引進日本鋼製家具的製造技術，開始金屬傢俱的發展。初期部分廠商(如震旦、優美)與日商透過技術合作的模式生產辦公室傢俱。之後，金屬傢俱的出口規模逐漸擴大，而木製的傢俱反而日趨衰退。造成木製傢俱逐漸衰退，可說是面臨到內憂外患的處境，內憂是因為 1988 年我國林務局宣布禁止採伐國土的林木，台灣本土的木材價格飆漲，甚至高達金口木材 3 倍，使得傢俱業者不得不向外(如東南亞國家)進口木材；外患則是中國廉價的木製傢俱大量傾銷至我國。上述這些因素使得我國木製家具的市場萎靡。

1981 年由於傢俱產業的蓬勃發展，亞太地區傢俱生產國包括日、台、韓、菲、泰、馬、印尼、澳、紐、星等共同組成亞太傢俱協議會，並於 1986 年配合台北國際展在台北舉行會議，共 11 個國家參加，使台灣傢俱一舉成名於世界。1987 年外銷高達 24.8 億美元，佔外銷收入 3%，成為世界第三大傢俱輸出國，僅次於德、義兩國，在數量及價廉物美上享有美譽。

## 6. 傢俱產業轉型期(1991 年迄今)

隨著金屬家具的興起，不難發現台灣家具業已逐漸由木製家具轉為生產金屬家具，同時由於國際市場的需求轉變，尤其是 OA（辦公室自動化）辦公家具成為家具製品的新寵兒，因此國內家具業為因應此種轉變，已逐漸走向少量多樣化的生產方式。

1990 年代後，台灣傢俱業因受原料來源受損、匯率、勞動力不足、工資高漲，加上新台幣兌美元升值壓力，致使國內家具產業的外銷市場大受威脅，諸如包括印尼、馬來西亞、中國大陸等家具新興國，挾其廉價勞工及低生產成本優勢，逐步瓜分台灣家具產業的外銷市場，使得一向接受大訂單之家具王國——台灣的國際市場佔有率逐漸下降。

所幸在國內數位傢俱業者依其數十年來累積之產銷經驗及周邊相關工業的發展等有利因素，不斷突破生產技術之瓶頸，改善經營管理策略，提升設計能力，並因應市場需求，帶動傳統工業之轉型，開發少量多樣之精緻且附加價值高的產品，邁向亞太地區傢俱物流中心，加強產業在國際市場的競爭力。

## 二、 傢俱業的發展概況

台灣在量產製造的階段至今也有 30~40 餘年，尤其在外銷鼎盛時期也曾締造輝煌的成績，奠定外銷市場的基礎。傢俱產業至今重心仍是以外銷市場為主軸，此乃因於台灣屬於海島型文化的關係，因此工業的型態上一向都非常注重外銷。然而，近年來也兼具重視內銷市場，但外銷市場仍是高的佔比(陳啟雄，2006)。

回顧台灣家具產業的歷程，累積 30-40 年的產業發展經驗，上下游製成分工完善，同時也握有品質精緻的技術，但伴隨著經濟起飛，市場慢慢邁向國際市場，除了自產外銷方式已不敷傢俱市場之需求之外，台灣傢俱產業的業者為了降低成本也紛紛外移。根據傢俱公會指出，台灣傢俱廠商有 8 成外移至大陸，僅有兩成廠商留在台灣。由此可知台灣傢俱業有外移的趨勢。傢俱產業外移的因素與傢俱業的特性俱有關聯性；由於過去台灣製造的傢俱主要外銷美國，每 5 張桌椅中，就有一張台灣製造，然而，現在美國的桌椅多半為大陸製。事實上，這些傢俱仍是台灣業者製造，僅是台商將廠房移至大陸，因此同家公司生產的傢俱，因產地改變，易造成消費者認知上有所不同。

傢俱產業外移的比重如此高，此乃因於業者欲降低勞工成本、土地成本，藉以提升國際競爭力。此外，傢俱體積又如此龐大，大陸地區廠房面積幾十萬坪比比皆是，欲找工人又是容易，這些因素對業者而言具有相當大的誘因，因此次傢俱業自然會進軍大陸市場設立廠房進行生產，以利於有效控制成本。

根據經濟部統計處從 1961 年至 2012 年，在中華民國台灣地區工業生產統計月報之資料記載，可以發現到台灣地區的傢俱產業中，傢俱材料始終佔有很重要的地位，以木製傢俱生產量佔最多，其次金屬傢俱、竹籐傢俱；塑膠傢俱也因材料技術更新與引進，自從 1986 年之後開始超越竹籐傢俱成為台灣第三大傢俱的產品。表 4-1 我國傢俱業主要分類。

表 4-1 我國傢俱業主要分類

家具類別	內容
木製傢俱	木製傢俱一直是我國家具工業的主流，近年來因經營環境的改變，使得傢俱業者紛紛出走到中國大陸進行設廠。由於台灣接單大陸出口之外銷值並不計入，使台灣木製傢俱出口產值年年衰退。即使加入海外出口值，台灣傢俱業者所掌握的實質訂單數趨於減少，值得傢俱業者注意，惟 1999 年轉為成長，屬可喜現象。
竹籐傢俱	藤材料面臨主要供應國印尼限制出口，料源取得困難與勞工短缺問題，曾多年呈現出口衰退現象，以往大規模的工廠已不復存在。近年來，出口值出現復甦現象，乃因為國內業者為求原料取得穩定，轉投資東南亞國家設廠，加工半成品國內，再行加工製成成品後，復運出口外銷所顯現之效益。
金屬傢俱	材料供穩定金屬類家具於 1993 年起首度超過木製傢俱成為我國傢俱外銷之最大宗產品。國內鋼鐵業如中鋼、燐隆等公司提高鋼品品質及供應穩定的料源，加上傢俱業者近年來致力於產品設計、製程自動化的提升，使我國金屬家具外銷在國際市場上，品質或價格具競爭力。

資料來源:本研究整理

然而，好景不常在，此乃因於木製傢俱受制於進口原料價格的波動，再加上國內外對於環保議題的重視的因素之下，木製傢俱銷售值比重呈現下降的趨勢，2011年的木製傢俱所占銷售比重較2010年下降1.26%，達21.93%，2012年1~5年下降至20.95%。金屬傢俱由於國內鋼鐵業能夠提供穩定的鋼材原料供應，且金屬傢俱較木製傢俱更具可塑性，我國傢俱業者也致力於金屬傢俱產品的開發設計，故2011年~2012年金屬傢俱與裝設品所占銷售比重呈現上升趨勢，2012年1~5月占比達63.42%。表4-2家具製造業產品銷售比重。

表 4-2 傢俱製造業產品銷售比重

單位：%

產品類別	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年 1~5月
金屬傢俱	64.11	61.76	61.29	61.56	63.42
木製傢俱	21.71	23.23	23.19	21.93	20.95
系統傢俱	5.90	6.50	7.11	7.78	7.03
其他非金屬傢俱	4.94	4.94	4.44	4.43	4.71
塑膠製傢俱	3.34	3.57	3.97	4.30	3.88

資料來源：經濟部

### 三、 當前傢俱業者普遍面臨的瓶頸

戴銘洲(2003)指出，5個層面說明傢俱產業的委靡之因：

#### 1. 人才傳承出現斷層

90年代剛好高科技產業的重頭戲，再加上80年代經濟發展起飛，使得人工成本上漲，人才往高科技產業靠攏，傢俱產業被歸類為傳統且低附加價值的產業，不再吸引年輕一代進入傢俱產業，導致人才嚴重匱乏，進而促使傢俱產業的產值往下掉。

#### 2. 台灣原木材料匱乏，仰賴東南亞、中南半島

台灣原木材料本來就缺乏，都必須樣賴東南亞、中南半島等國家的進口。90年代國際間響應環保意識高漲，除了國內禁止直營筏木，台灣主要依賴的建材產地國家為了保護自己國家的天然資源，同時扶植自己國家的傢俱產業，皆對重要的建材的外銷(出口量)提出限制，這些都是造成木材來源取得應加困難。這些國家包括印尼、馬來西亞、越南、印尼等東南亞國家以原木和藤木為主要限制產品，然而這些產品又是台灣最重要最匱乏的傢俱原料，因此對於台灣傢俱產業造成莫大的衝擊，同時也促使成本上升，而加劇使傢俱業者外移至東南亞或中國。

#### 3. 台灣傢俱產業空洞化與衰退

大陸市場的開放，一面是具有便宜的人力資源，吸引全球企業往大陸投資生產，台灣傢俱廠商也是如此，為了擴大市場及提升競爭力，亦是前往中國大陸發展，造成台灣傢俱產業空洞化與衰退。另一方面則是傢俱廠商至大陸投資發展，其又將產品回銷至國內市場，如此將再次衝擊國內業者的生存。

#### 4. 東南亞國家具有豐厚天然資源及低廉的人力資源

東南亞國家具有豐厚的天然資源，低廉的人力資源，儼然成為台灣傢俱產業外銷的主要競爭者。整個傢俱的原料(55%-50%)及人力成本(15%-20%)佔整個成本 70%，屬於勞力密集的產業。因此，1990 年開始約有 300 家國內傢俱廠商紛紛移轉至中國大陸，亦或是東南亞國家，當地保有低工資、成本土地及原料取得便捷，上述這些因素皆是取代台灣原本傢俱產業優勢。

#### 5. 高質化的傢俱產品引進國內

當台灣經濟與個人所得不斷提升，意味著民眾的購買力提高。奢侈品將充斥在台灣市場，尤其高級進口傢俱(高質化的傢俱產品)不斷從已開發國家輸入，如義大利、法國、美國、德國等國，這些皆是打擊國內的傢俱產業。

總結歸納上述 5 點當前傢俱業者正面臨著內憂外患的困境；就外患而言，一方面面臨東南亞國家、中國大陸持有著豐厚的天然資源及低廉的人力資源，另一方面也要面對已開發國家進口高質化的傢俱於國內傢俱市場，在這樣雙重打擊下，傢俱產業亦須承擔內憂的窘境，傢俱產業被視為傳統產業且低附加價值的產業，使得年輕一代不願意進入傢俱產業，導致人才出現斷層。台灣傢俱業著今後唯有走出多樣少量化，提高附加價值的方向發展，同時以產品差異化來區隔不同的競爭地位，才能夠維繫台灣「傢俱王國」的美譽。

## 第二節 傢俱業之產業結構分析及個案公司介紹

### 一、傢俱業之產業結構分析-五力分析

本小節將針對傢俱業之產業結構概況進行深入分析，以了解傢俱業之產業競爭狀況，在分析工具上將採用 Porter(1980)所提出之五力分析(five forces)的架構，以此架構做為產業結構的分析工具，試圖從五種力量的面向，進一步診斷傢俱產業目前的競爭態勢，從中找出可行的市場經營定位。

產業結構的分佈狀況會影響產業的競爭強度，因此產業分析架構有助於了解產業結構競爭的實際狀況，並據以協助業者建構整體的經營策略；再者，若從競爭定位論的角度來看五力分析可發現，其乃是一種由外而內(outside-in)的思考邏輯，亦即為了回應外部市場環境的變化，從中找出最適合的策略，以因應市場環

境的改變。因此，透過五種力量變化的分析，將有助於企業了解目前所處之競爭環境的變化，進而找出在產業中經營成功的關鍵要素。

五力分析的架構主要有五個分析的面向，分別為上游供應商議價力、下游買方議價力、產業內競爭程度、替代品及潛在進入者。經由上述五種面向的分析有助於深入了解目前企業所處之產業競爭態勢，隨後根據目前所處的環境搭配本身所握有的資源能力，進一步找出改變既有產業結構之遊戲規則的策略活動，因此，五力分析的背後意涵在於找出企業本身在產業的定位，隨後搭配策略改變既有的產業結構，建立起全新的遊戲規則及商業獲利模式。

在進行產業五力分析前，必須先定義所屬的產業範疇；其次，界定產業結構裡相關利害關係人；隨後，再針對影響產業結構變化的五種力量進行分析，藉以了解該產業五個力量的變化；最後從五個力量的變化洞悉產業中存在哪些策略機會，找尋有利的定位及改變產業結構力量分佈的機會。本研究主要分析的個案公司其主體乃是傢俱製造暨通路業，其上游面對的是相關原材料供應商，下游為各類型傢俱通路商及一般消費者。本研究將以位處中游的傢俱製造業來做為五力分析的基礎，以下分別從五種力量之分佈逐一分析。

#### (一) 供應商議價力

在供應商議價力部分，主要分析重點在於觀察誰擁有較多可供選擇的方案(alternative)，誰即擁有較高的議價力。而在傢俱業製造商普遍的上游供應商，主要包括上游相關原木耗材的供應商、相關木工機械設備的供應商及五金配件供應商等；其中上游原材料成本大約佔傢俱業者成本結構的 40~50%，而木工機械設備成本通常是傢俱製造業者上游原材料成本的主要來源，主要是木工機械設備通常是多樣少量的生產模式，因此木工機械設備的售價也相對較高。以下分別從幾個層面來進行上游供應商議價力分析。

##### 1. 上游供應商家數：

上游製造相關原木耗材及五金配件供應商家數規模小且數量眾多，因此在上游競爭強度較高的情況下，對於中游的傢俱業者而言，在選擇性多的情況下，將較具有議價及選擇料源的空間；反觀在木工機械設備方面，由於傢俱業因應不同的傢俱型態，使得木工機械設備的設計上便有所不同，多屬於少量多樣的生產型態，因此在可供選擇之來源不多的情況下，木工機械設備的議價力相對高，總結上述可知，木工機械設備業的供應商議價力較大。(低/高)

##### 2. 上游供應來源的替代性程度：

本研究主要以傢俱業為主體，該產業上游採用的物料大多是相關原木材料，目前各家上游供應商之相關原木材料的技術品質已至成熟階段；另外，除了原木

材料外，尚包括金屬及塑膠相關材料可供選擇。因此就材料方面，在可供選擇之來源較多的情況下，上游供應來源的替代性程度較高，其供應商議價力也較小；而就木工機械設備方面，由於大多是針對顧客進行客製化的機台，再加上機台的成本較高，因此其可替代性程度較低，供應商議價力也較大。(低/高)

3. 供應的物料對傢俱業的經營是否具有成敗的決定關鍵：

許多上游原木材料的產品同質性高，不具有太大的產品差異化，在可選擇性多的情況下，上游原木材料供應商議價力較低，值得注意的是，原木材料的採購成本卻會間接影響傢俱業者營運獲利的關鍵，因此，對於傢俱業者而言，藉由規模經濟的量大採購，將是進一步壓低成本的關鍵。另外，在木工機械設備方面，由於具有少量多樣及因應客製化的特性，其機械設備的同質性並不高，再加上供應來源的可選擇性不多的情況下，上游木工機械設備的能耐將深深影響著傢俱業經營成敗的關鍵，因此，在這個層面所面臨的供應商議價力較大。(低/高)

4. 買方是否為供應商的重要顧客：

由於目前台灣大多數的傢俱業者，其規模皆屬中型規模，普遍規模不大，因此，單一廠商之原木材料及木工機械設備的採購量僅佔上游原木材料商及木工機械廠商的一小部份，再加上上游轉嫁價格的能力較高，故此，傢俱業者相較於上游原木材料商及木工機械設備商的議價力較小，亦即供應商的議價力較大。(高)

5. 買方的轉換成本：

在上游原木材料之產品同質性高的特性下，對於相關原木材料的需求者而言，可以隨時轉換其採購來源，因為可供選擇的原木材料供應商不少，因此買方轉換採購來源的成本不高，供應商議價力低；然而在木工機械設備方面，主要多是客製化商品，在產品同質性不高的情況，再加上售後服務所建立起的信任感，對於傢俱業而言，轉換設備供應商的成本較高，供應商議價力較高。(低/高)

6. 上游供應商向前整合的可能性：

目前傢俱業普遍需要投入大量的資金進行機械設備及產能的擴充，另外為了達到規模經濟，除了與通路商合作外，通常也必須要自己建立起龐大的出海口，以確保產能被完全消化。因此在資本密集及技術密集的產業特性之下，上、下游專業分工仍是較可行的經營模式，因此上游原木材料商及木工設備商要跨入傢俱業相對較複雜且難，再者既有傢俱業者已有規模經濟的實力，一旦有過剩

產能出現，將更不利於供應商向前整合，所以上游供應商向前整合的可能性較低，供應商議價力也較低。(低)

總結上述 6 點分析內容可知，首先在原木材料的上游供應商方面，第 1、2、3、5 及 6 點均會使得上游原材料供應商的議價能力較低，因此，對於大多數的傢俱業者而言，原木材料的供應商通常具有較小的議價能力。其次在木工機械設備方面，從第 1~5 點可知，上游木工機械廠商的議價力普遍較大，傢俱業較沒有議價空間。

## (二)買方的議價力

在買方議價力的部分，該部份分析的重點與供應商議價力相同，在於觀察誰擁有多重選擇的方案，即擁有較高的議價力。當買方決定價格的能力優於業者時，則買方將有較高的議價能力。買方的議價能力指的是站在傢俱業者的經營角度，其面對的下游包括一般傢俱連鎖通路商或一般消費者。當買方決定價格的能力優於傢俱業者時，買方將有較高的議價能力，以下從幾個面向來分析買方議價能力的高低。

### 1. 買方的價格敏感度：

隨著傢俱業的發展已步成熟階段，傢俱業者彼此間所提供的各類型傢俱產品之差異化程度並不大，頂多是材質及風格上的差異，但整體上並未有太大的變化，再加上可供顧客選擇之購買管道多等因素，因此，下游買方普遍有較高的價格敏感度。在上述因素影響下，買方的議價能力較高。(高)

### 2. 產品的標準化程度：

由於目前市面上各傢俱業者所提供的傢俱類型種類，以及各種銷售的服勳並沒有很大的差異化存在，其差異的部分頂多是材質及外型上的變化，並未有更突破的創新。所以對於買方而言，在傢俱產品內容差異化程度不高的情況下，產品品質及品牌形象往往是買方選擇的主要因素。故而在傢俱產品普遍差異化程度不大且供應者又多的情況下，買方的議價力相對會比較大。(高)

### 3. 買方使用產品的轉換成本：

承如上述推論，在傢俱業提供之產品內容差異化程度不大，以及提供傢俱之供應商眾多的情況下，對於買方而言，其轉換成本並不大。唯一可能存在的轉換成本主要來自於通路商的品牌效應及顧客忠誠度，即使如此，但在其它可供選擇方案多的情況下，買方的轉換成本仍然相對較小，買方的議價能力也比較高。(高)

### 4. 買方產品資訊取得的容易度(資訊不對稱)：

近年來隨著網際網路的發達，買方很容易藉由網路取得相關產品的資訊，同時藉由專業的比價論壇，從中取得不同商品之間的相關資訊，另外在各大通路商也可取得免費的產品型錄資訊。近來在傢俱業邁向連鎖經營的趨勢下，使得一般民眾在採購傢俱的選擇上大多會優先選擇知名度較高的通路商。因此，在價格資訊及產品內容相對透明的情況下，買方相對較具有比價議價的能力。(高)

#### 5. 買方向後整合的能力:

如同供應商議價力的分析，由於傢俱製造業本身需要投入大量的資金、設備及技術，屬於資本及技術密集的產業，再加上本產業已達成成熟階段，有些廠商已達規模經濟並有超額產能的現象，因此買方要向後整合將有一定的難度及風險，透過外部合作之交易成本將比自製來得小，反而是傢俱業製造商往通路端整合，同時供貨給其它通路商的營運模式較為可行。因此，在上述產業特性因素的考量下，買方向後整合的能力較低，相對較不具有議價能力。(低)

總結上述 5 個層面的分析結果發現，買方佔有較大的優勢，因此，本研究認為傢俱業普遍所面臨之買方議價能力較大，在此趨勢下，傢俱業為了強化規模經濟效益及提升議價力，似乎透過建構平台的方式，整合傢俱製造、供應商及通路端的經營型態是較為可行的方向，藉由這樣的平台經營機制，降低虛擬垂直整合的交易成本。

#### (三)產業內競爭程度

現有廠商的競爭程度乃是指同產業內現有競爭者的競爭狀況，其中各家業者可能採取價格戰或促銷策略，亦或是非價格的競爭策略，進而遭受到同業競爭者反擊的情況。一般而言，產業內競爭大致可從以下幾個面向來進行分析。

##### 1. 產業集中程度：

目前全球傢俱業的家數眾多，再加上各家傢俱業者之規模差距不大，產業集中程度並不明顯，因此，在各家業者規模差距不大、資源相似性高且市場高度重疊的情況下，產業內的競爭程度勢必很激烈。(高)

##### 2. 產業成長率(台灣市場)：

國內傢俱業者之產業生命週期已達成成熟期階段，產業的成長率相對平緩，意謂著進入這個市場的廠商已達一定的數量，同時台灣傢俱業之內需市場也相對有限，使得本土傢俱業發展已無更突出的表現。由此可知，在市場成長性有限的情況下，產業內的競爭強度相對較大。(高)



### 3. 固定成本佔成本結構的比率：

若從傢俱業之成本結構分佈觀之，固定成本的投入最大的部分除了人事成本之外，其它最大部分的固定成本支出，主要是來自於木工機械設備的採購成本，因此，對於傢俱業而言，具備完整的出海口便形成能否帶來規模經濟的關鍵，透過出海口的建立，同時鞏固與下游通路商的關係，藉此在動態的景氣變化下，能夠適時的調配產能，以維持產能利用率，藉以分攤龐大的人事費用及機械設備費用，由此可推得產業內的競爭強度勢必很激烈。(高)

### 4. 退出障礙：

由於傢俱業乃是一個勞力及資本密集型的製造業，因此，高額的固定資產成本及專屬性資產的投入，便形成廠商一個很大的退出障礙；再者，基於資源整合、規模經濟等考量，藉由系統平台的方式，整合上、下游產業，運用強大的後勤支援體系，來滿足下游通路端的需求，形成一個互利互惠的商業模式。由此可知，對於現階段的傢俱業者而言，在固定資產成本高及專屬性資產投入的情況下，使得廠商整體的退出障礙高。(高)

### 5. 產能過剩情況：

隨著中國大陸的崛起，許多傢俱業者挾帶低價的策略切入市場，使得市場上產能已有逐漸過剩的情況，也迫使許多業者開始投入高值化，亦或是垂直整合佈局的方向來發展，目前市場上擁有規模經濟的廠商形成一個進入本產業一個很大的障礙，產能已有過剩的現象，唯有建立穩定的出海口，方有助於強化規模經濟效益的呈現，因此，整體而言傢俱業者產業內競爭程度很激烈。(高)

### 6. 產品的易腐性(產品生命週期)：

產品的易腐性代表產品在市場上輪替的速度，以目前傢俱業產品發展的狀態而言，目前普遍傢俱產品類型的同質性高，不具有太大的差異化，由於顧客很容易對相同類型傢俱的產品感到滿足，使得顧客勢必會想在市場上再尋找其它具有差異化的產品，然而當該項產品沒有再加入其它具有創新性的題材時，勢必無法維持產品的消費人氣，以 IKEA 為例，其精準的抓住消費者對於流行時尚的需求，而創造出多樣化的創意商品，以迎合消費者。因此，傢俱業者必須持續推出具有差異性的產品，來維持公司的競爭力。由此可知，目前傢俱業之競爭程度很激烈。(高)

總結上述 6 點的分析內容可知，目前傢俱業普遍面臨產業內競爭壓力大的困境。總體來看的產業內競爭情況是起伏很大的，而這樣的產業現象，也使得傢俱業開始思考未來如何重新定位，以發展全新的商業模式來因應產業環境的改變。

#### (四)潛在進入者威脅

潛在進入者的威脅主要來自於，當產業內有新進入者，將為既有的產業帶來新增的產能，使得產業的供需因而產生失衡現象，進而壓低市場供需的均衡價格，降低既有廠商的毛利率，使得產業競爭更加激烈。以下分別從幾個構面的變化，來分析產業進入障礙程度及對潛在進入者的威脅。

##### 1. 既有產業是否存在規模經濟：

由於傢俱業除了採購上游原木材料外，更大的固定成本源自於木工機械設備之投入，因此，在具有高度之固定成本的因素下，為了達到規模經濟的效應，廠商勢必要擴大其產能，以攤銷單位固定成本。在上述的背景之下，廠商彼此間產品價格的競爭將變得更加激烈，對於後進者而言，將很難在這樣的產業環境下切入與既有的業者競爭，似乎投入利基市場的運營將是另一個潛在的契機(轉向非價格競爭)。由此得知，本產業存在規模經濟效應，故而潛在進入者將很難在短期內切入與既有具規模的業者競爭。(低)

##### 2. 產品差異化程度：

傢俱產品本質上大多是大同小異，且各家傢俱業者所提供的服務內容也都大同小異，頂多在促銷或銷售手法上有些許差異而已，因此，各傢俱業者所提供的產品或服務內容的差異化程度並不高，主要的差異化來源大都在於傢俱產品本身系列風格上的多元化，再者各傢俱業者的技術也都相當純熟，主要差異的關鍵仍來自於品牌效應。總結上述，本研究認為在傢俱業者提供的產品及服務本質差異不高的情況下，本產業的進入障礙不大。(高)

##### 3. 品牌知名度/顧客忠誠度：

目前傢俱產業已漸漸出現很明顯的品牌知名度或顧客忠誠度的現象，大多是大型通路商的品牌效應大於一般小型連鎖或單店品牌所帶來的影響。此外，品牌來源國形象也是一個主要影響消費者選擇的因素之一。隨著國民所得增加，人民對於具有品牌且品質佳之產品的需求也跟著提升，因此本產業對於品牌知名度或顧客忠誠度效應將越趨明顯。因此，本研究認為顧客忠誠的關鍵會在於國際知名品牌所帶來的誘因，以及具有多元化的產品及服務。(高)

##### 4. 轉換成本：

雖然國際知名品牌在較高端的市場具備一定的品牌及顧客忠誠度，但在相對中低價位的市場，並不存在很明顯的品牌知名度或顧客忠誠度，因為此時更關心的是在一定品質的保證之下，價格將是其主要考量，頂多額外附加一些特殊的服務內容。因此，在品質差不了多少的情況下，價格反而是顧客所

考慮是否購買的主要因素。故此，在產品及服務內容同質性高的前提下，消費者選擇其它傢俱，所可能衍生的轉換成本並沒有很大。因此，對於消費者而言，選擇其它傢俱產品似乎不會帶來太高的轉換成本，主要的決定因素是看誰能提供更完善的服務內容，以及購買的方便性等因素。所以總結而言，產業的進入障礙似乎並不高。(高)

#### 5. 資金需求：

在進入傢俱業所要投入的資金方面，由於傢俱業本身乃是一個資本密集的產業，強調規模經濟的形成，就如同一般的製造業常常需要投入大額的資金購買機器設備或自建廠房。另外一點值得注意的是，除了機器設備成本之外，另外最大的成本來源往往來自於上游原木材料的採購成本。因此，對於目前要投入傢俱業經營的業者而言，若沒有大額的資本投入，將很難與既有的業者競爭；但只要業者擁有一定的資金規模，同時能夠取得專業的機器設備，並有穩定的市場通路，資金需求所形成的進入障礙反而不大。基此，本研究認為進入傢俱業經營的潛在進入障礙並不大，亦即潛在進入者的威脅似乎不高。(高)

總結上述 5 點分析內容可知，整體而言傢俱業的進入障礙並不高，只要握有資金及關鍵的機器設備便可進入這個市場，而這樣的現象也導致傢俱業者近年來一直面臨來自中國大陸的競爭者不斷增加手中，進而使得整體傢俱業的競爭強度增高。

#### (五) 替代品威脅

替代品威脅指的是目前傢俱業以外，是否還同時存在其它具有使用功能上相似的潛在替代性產品。當替代品在價格或品質上相較目前市面上主流產品較具有優勢時，對於產業內既有廠商的營收及市佔率勢必帶來影響(例如：CRT vs. TFT-LCD 數位相機 vs. 軟片相機等)，目前對於傳統木工傢俱業而言，最可能的替代品主要是金屬製品的 OA 辦公傢俱。以下分別從幾個面向分析傢俱業替代品威脅程度大小。

##### 1. 替代品的可用/創新程度(人性化)：

目前市場上傢俱主要可分為木製及金屬製傢俱，2 種不同素材之傢俱在可用性上並沒有太大的差異，主要是材料應用上之不同，而在創新程度上，2 種不同素材之產品皆有多樣化的款示提供選擇。因此，金屬製傢俱相較於木製傢俱在可用及創新程度上似乎並沒有太大的差異，金屬製傢俱相較於木製傢俱在本質上仍難以論斷孰好孰劣，頂多取決於使用者本身在使用上的習慣，及價

格上的差異。但在應用市場上，金屬製傢俱相對較多運用在辦公室。因此替代品威脅似乎並不大。(低)

## 2. 替代品與既有產品之相對價格：

目前市場上金屬製傢俱相較於木製傢俱之價格相對較有優勢，主要和產品本身材料之價格及生產製程有關，因此在使用功能差異性不大的情況下，金屬製傢俱在價格上較有優勢，但對於木製傢俱使用習慣的消費者而言，仍以採用木製傢俱為主。總結而言，以上 2 種不同材質之傢俱在價格上仍具有差異性，因此，若從這個層次上來分析似乎替代品的威脅大。(高)

## 3. 替代品之功能及品質：

金屬製傢俱與木製傢俱在使用的功能上並不存在太大的差異，頂多是使用材質上的差異，在品質上不管是金屬製傢俱或木製傢俱，其耐用年限均很長，唯一有差異在於木製傢俱重量相較於金屬製傢俱較重，在移動上較不方便，且保養上金屬製傢俱也較為簡便。因此，這 2 種不同材質傢俱之功能及品質並沒有太大差異，故此，替代品的威脅程度大。(高)

## 4. 買方的轉換成本及傾向：

在金屬製傢俱及木製傢俱買方使用的選擇上，主要是依據其本身使用的習慣及使用的地方而定，尤其 2 者在功能及品質並沒有太大的差異，一旦價格差異也不大的情況下，對於買方而言，隨時都可以轉換購買之標的。因此，替代品的威脅程度大。(高)

總結上述 4 點的敘述，在金屬製傢俱在各方面均與木製傢俱相差不大的情況下，其所帶來的替代品威脅程度大，這中間並不存在任何轉換成本，消費者都可以隨時轉換其想購買的傢俱類型。

綜合上述五力分析結構可知，目前整體傢俱業呈現供應商議價力大、顧客議價力大、產業內競爭程度大、潛在進入者威脅大、替代品的威脅程度大，此代表傢俱業正面臨一個完全競爭的市場，既有產業內的業者，平均而言只能取得微薄的超額利潤，在整體產業競爭結構愈趨不利的情況下，未來業者勢必要朝向不同於產業既有的營運生態，開發出不同的商業營運模式，建議可朝向以下方向前進，包括 1.往傢俱通路端進行整合 2.發展平台式架構，橫向整合各方資源，創造最大價值 3.製造業服務化，將服務價值延伸到供應鏈，進而反饋給消費者。

## 二、 個案公司介紹

個案公司早期投入資本額 500 萬元創立於 2004 年，有著 30 年櫥櫃家具實作經驗，公司業務分美久適廚具、矩陣牆櫃、室內製裝修三大類別。個案公司主要

產品為板式家具，配合沙發、餐桌椅、金屬加工、燈飾、鋁件、玻璃...等，構築成完整的供貨系統，透過自行開發之作業系統，有效率的進行產品整合、規畫、設計施工，並能精確計算工作績效，分享成果。個案公司的設計師人員採支薪制及創業制。其中創業制(有能力的資深員工可在公司內創業)，可以激勵員工的工作熱情，同時完成內部員工的創業夢想，比自己開公司少了籌資及經營壓力；與公司是平行夥伴關係。主要服務的產品範圍含蓋傢俱裝修、板式傢俱、專業廚具及居家環境規劃設計。

### 第三節 個案公司創新營運模式建構及可行性分析

#### 一、 產業既有的商業獲利模式

整體傢俱業的成長隨著人口成長趨緩及競爭者相繼加入，使得本產業的成長已步入飽和階段，目前整體傢俱業面臨最主要的問題在於沒有水平整合的平台，來負責整合上、下游供應鏈的資源，以推動傢俱業邁向不同的經營思維前進。傢俱業在全球化的競爭趨勢下，許多既有的國內業者早已將產線外移至具成本優勢的國家進行生產，同時在各地佈置連鎖銷售據點，針對顧客對於各類傢俱的多元化需求，提供少量多樣的服務，但在成本的考量下，如何從少量多樣走向多量多樣的模式將是業者的一大挑戰。

在上述環境的演變下，業者勢必要能夠適時因應環境的轉變，開創不同於既有的經營策略，以及重新思考產業新的遊戲規則如何創造。目前許多傢俱業者的營運模式大多相似，大都集中在 OEM 的階段，亦或是同時經營 OEM 及下游的連鎖傢俱通路，以確保出海口，但是在競爭者增多及消費者需求愈趨多樣化的情況下，對於規模相對較小的業者，如何運用不同的經營模式切入，以避開既有業者的競爭，將是個案公司能否在競爭激烈之傢俱業中成功的關鍵。

傢俱業轉型為少樣多量的關鍵，主要是受到 OA 傢俱興起之影響。隨著金屬家具的興起，不難發現台灣家具業已逐漸由木製家具轉為生產金屬家具，同時由於國際市場的需求轉變，尤其是 OA(辦公室自動化)辦公傢俱逐漸被消費者所接受及採納，因此國內傢俱業為因應此種轉變，已逐漸走向少量多樣化的生產方式

近年來，傢俱業為因原料來源受損、勞動力不足、工資高漲、加上匯率升值的等壓力之下，致使國內傢俱產業的外銷市場大受威脅，包括印尼、馬來西亞、中國大陸等新興的傢俱製造國，挾其廉價的勞工及生產成本優勢，逐步侵蝕台灣傢俱產業的外銷市場。近年來傢俱業者外移比重高，主要是為了降低勞工成本、土地成本，以提高自身的國際競爭力，尤其傢俱產品本身的體積較大，再加上大陸地區土地大，可蓋的廠房面積相對較大，勞動人口眾多等，上述因素對傢俱業

而言，具有相當大的吸引力，相較於台灣的投資環境，在資源稟賦不若大陸的情況下，將迫使傢俱業大舉投入大陸地區設廠。再者，台灣傢俱業以外銷為主，若不能有效控制成本，傢俱業普遍在利潤偏低(一般在5%以下)的壓力下，將很難經營。因此，早期赴大陸投資設廠是傢俱業普遍降低成本的基本之道。

在這樣的情況之下，留在台灣的傢俱業者勢必要塑造出不同的獲利模式，有效的與過去的經營模式有所區隔。目前許多台灣傢俱製造業者，藉由其10多年來累積的優良生產技術，不斷創新研發，並因應市場需求，逐漸將經營策略調整為少量多樣化的生產策略，同時和既有的競爭者進行市場區隔，並積極發展自有品牌，以創造出不同於過去的成長路徑。

近年來分工精細的台灣傢俱業，為提升利潤，必須持續提升技術能力，像木製傢俱在製造過程中的一級材與二級材，其銷售價格大不相同，對於技術較佳的業者而言，他們可將一級材「升級」為二級材，透過技術升級，原本代工一級材的利潤僅3%，若能提升為二級材，其利潤將升至13%，中間利潤差高達10%。

美國目前仍然是全球最大的木製傢俱市場，許多傢俱業者均鎖定美國市場，展開銷售策略，從最早期的桌椅市場，逐步占領廚房、臥房與起居室，家具業者進攻美國家庭的方式，就是運用美國當地的傢俱設計師，來迎合美國當地消費者的實質需求。通常台灣傢俱業者基於成本考量，並不會養傢俱設計師，但為了迎合當地人的品味，台灣傢俱業者會採用簽約的方式，聘請美國當地的傢俱設計師，基本上，以一年設計數款傢俱為原則，傢俱業者也同意以傢俱銷售額的幾成，作為傢俱設計師的佣金。

隨著整體產業環境的轉變，台灣傢俱業逐漸走向高級化、精緻化及多樣化，傳統式廉價大量生產的傢俱，已漸漸被取代，運時通家傢俱團董事長陳燕木認為，台灣傢俱業唯有走向自動化、多樣少量化，與提高附加價值的方向發展，並以產品差異化來區隔不同的競爭區位。台灣傢俱業歷經許多不同發展階段，為因應環境變遷採取各種不同的策略來回應，至今仍然能夠立足市場的業者，其在行銷、產品差異化、成本競爭等方面都具有獨特優勢。由於整個大環境快速轉變，目前傢俱業多朝向少量多樣的生產方式為其經營主軸，以迎合市場的需求，達到分散市場及分散風險的目的。因此，對許多規模相對較小的中小型業者而言，目前其經營取向也大多集中在降低成本、少量多樣化及高附加價值的模式，但在這樣的模式下，實務的操作仍面臨許多執行上的挑戰。

短期來看雖然少量多樣化一直是台灣傢俱業者的經營主軸，然而該模式仍然無法與擁有通路、品牌知名度及多元客製化服務的大量連鎖通路品牌商競爭，例如特力屋及IKEA等大型連鎖傢俱通路陸續在台灣進行展店佈局，專攻消費者DIY組合傢俱的訴求，同時還提供消費者客製化的諮詢設計服務，為顧客創造出

不同於過去的附加價值，此趨勢使國內逐漸興起 DIY 組裝傢俱的風潮，進而減少對成品傢俱的購買。對於國內的中小型業者而言，在面對到大型通路業者及挾帶成本優勢之業者的衝擊下，唯有開創出不同於過去產業遊戲規則的獲利模式，建構專屬於傢俱業的管理資訊平台，結合科技有效將資源進行整合，提升整體營運的效率，同時為顧客帶來更便利、快速及客製化的附加價值。

## 二、 傢俱業平台式建構之創新營運模式的可行性分析

根據上述傢俱業既有之商業經營模式的運作可知，目前許多台灣的傢俱業者大多面臨競爭者前後夾攻的情況，同時面對到來自中國大陸低價的競爭，以及國際通路品牌傢俱商的威脅。雖然朝向高附加價值是目前大多數台灣業者的經營方向，但長期而言，仍然會面臨如何成長的問題。因此，唯有開創不同於既有傢俱業者的經營模式，透過建構產業交易平台，有效整合上下游資源，形成傢俱業內供應鏈整合的平台，創造出另一條全新的成長路徑。而上述這樣一個全新的營運模式，在某種程度必然不同於過去的運作慣例，在這樣一個全新的營運模式之下，要能確保此創新商業模式之附加價值，則必然要針對該系統平台之營運模式的可行性進行分析。

一般而言，完整的營運模式，其營運活動組成的完整性，大概可從以下 4 個維度來檢視，1.要能夠創造價值(achieve value)2.要能夠平衡風險(balance risk)3.要具有完整性(comprehensive)4.要具有破壞性(disruptive)，藉由上述 4 個維度的檢視，方能確保營運模式的完整性。而本研究僅就價值創造的層次來分析，分析的重點在於企業所選擇之商業模式能否創造價值的多寡，從而判斷營運模式的可行性，然而價值創造的來源為何?若從供應鏈的角度來思考附加價值(total value added)的創造，其創造來源大概可從以下四個維度來進行分析，包括提升顧客願付價格(willingness to pay)(例如:客製化、價值延伸、整合顧客的意見等)，降低前端供應商機會成本(opportunity costs)(例如:與供應商共同開發、與供應商共同分享知識)。上述兩種創造價值的作為，主要是希望透由建構上、下游的雙贏，來維持價值創造的運作機制，形成持續創造價值的獲利方程式。

若進一步從價值網及經營模式的角度，來思考不同定位下總附加價值的創造，除了上述提升顧客願付價格及降低供應商機會成本的思考之外，有關營運模式之可行性的分析架構，尚包括 Brandenbrger and Nelabuff(1996)所提到有關價值網(Value Net)的概念，價值網其中含蓋了提升顧客願付價格及降低前端供應商機會成本，分別提出四個構面來分析，此外尚有創造互補者(Creative Complementors)，以及將替代者變成互補者等兩個構面(如下頁圖 4.1 所示)。隨後 Zott and Amit(2007)也提出相似概念，其指出商業模式的價值創造來源，包括顧客願付價格、減少供應商及合作夥伴間的交易成本，例如改善彼此間的交易效率、溝通協調成本。而一個商業模式所能創造出來的總價值，乃是所有在這個商業模

式之下的所有利害關係人，共同創造出來的，包括目標廠商、顧客、供應商及其它的交易夥伴。準此，本研究將以 Brandenbrger and Nelabuff(1996)四個構面，針對個案公司提出之傢俱商交易平台的創新商業模式，進行向上、向下及橫向延伸的價值網分析，藉此分析其可行性。

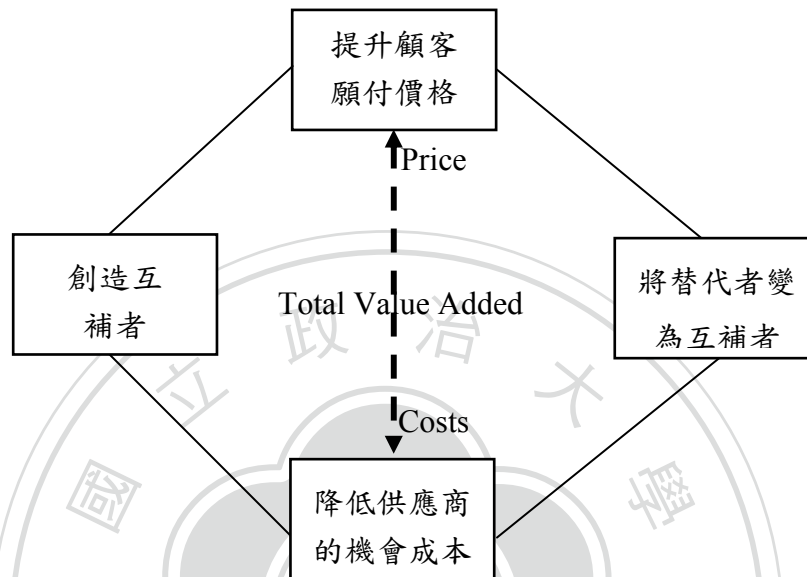


圖 4.1 價值網分析模式

資料來源：Brandenbrger and Nelabuff(1996)

價值網(Value net)降低供應商機會成本、提升顧客願付價格、將競爭者變互補者、創造互補者。

#### (一)如何提升顧客願付價格

Brandenbrger and Nelabuff(1996)認為商業模式所創造出的附加價值，大致可從兩個面向來看，分別是從顧客端的需求價格，以及供應端的供應成本著手。針對顧客端需求價格方面，為了要有效提升顧客願付價格，通常可從以下幾個層面來著手，包括產品或服務的價值延伸(Value Migration)、客製化(Customization)的產品或服務，以及整合性(Integration)的服務。

首先在產品/服務的價值延伸方面，通常價值延伸的市場區塊，主要聚焦在市場上尚未被滿足的消費者，而通常這些潛在的顧客群很容易被既有大型且追求規模經濟的大廠商所忽略，往往被忽略的市場可視為既有市場中的空白，而這樣的缺口也是產業內潛在進入者或中小型企業/新創廠商，得以快速進入市場的關鍵。

以目前傢俱業為例，過去幾年傢俱業已漸漸由少樣多量的模式漸漸轉型為多樣少量的模式，其經營模式大多是由顧客與設計師進行協商下訂單，隨後根據顧



客的多元化需求，再由設計師向眾多配合的製造商下訂單，完成產品後再藉由物流體系交給下游顧客，然而隨著經營市場環境及產業競爭愈加激烈，少量多樣的經營模式時常面臨供應鏈無法配合市場環境變化的問題，使得供應鏈彼此的交易成本增加，進而影響傢俱業的經營效率，對資源不足的中小企業而言，更難以與具備垂直整合能力的廠商競爭。此時唯有改變產業經營的架構，才能有效脫離既有產業的競爭模式，透過建構 optiland 線上資源整合系統平台的設計，有助於顧客透過此系統進行線上即時的交易，藉由多重規格、顏色、型號的模組化設計，及不同模組化產品之相關價格資訊，提供顧客更多樣化的選擇方案，有效降低雙方溝通協調成本，上述平台式的經營模式，有助於資源相對不足的傢俱業者避開大廠競爭的潛在市場，更重要的是這樣一個平台式的經營模式，有效將服務的價值延伸到顧客端，使得顧客被此服務模式給套牢，有效建構出產業進入障礙。

其次在客製化的部分，以上述提到之 optiland 線上資源整合系統平台為例，這套系統有效整合各個傢俱零部件的相關規格、型號、顏色、大小、材料等資訊，藉由模組化的方式，可以由顧客直接在系統上選擇適合自己需求的各項部件，最後再藉由系統進行相關資訊的整合，快速滿足顧客多元的需求，同時也提升整體訂單成交的效率，此外，這套系統也充分整合顧客的相關下單記錄，形成一套完整的顧客關係管理系統，針對每位顧客過去的記錄及習慣進行客製化服務，減少彼此間的交易成本，再者，這樣的線上資源整合系統平台某種程度也能有效的維持顧客忠誠度，間接提升顧客轉換服務平台的移轉成本。

最後在整合性服務方面，藉由 optiland 線上資源整合系統平台提供顧客全方位的整合性服務，藉由這個交易平台的 CRM 功能，顧客可以在這個平台上輕易取得各項產品資訊，並提供最即時的訊息。再者，藉由系統與前端供應端的連結，使得顧客得以在下單後，其資訊將即時彙整到各家配合的供應商，以加快傢俱成品產出的速度，為顧客創造更便利的價值。在前端部分，藉由後端所累積龐大的顧客資訊為基礎，吸引前端的傢俱業供應商更願意加入這套交易系統的體系，集合所有相關供應商的資源，某種程度也可間接強化顧客少量多樣化的價值述求。準此，optiland 線上資源整合系統提供之全方位整合性服務，有助於創造更多額外附加的服務利潤。

## (二)降低供應商機會成本

除了顧客層面之外，另一個總附加價值的構面，即是從降低上游端供應商機會成本著手。而降低供應商機會成本的途徑，大致可從幾個方向切入，分別為降低相關傢俱上游材料商零部件供貨的不確定性，即減少相關傢俱零部件供應商對未來的不確感(藉此有效建立雙方合作的信任感)、與上游關鍵零部件業者共同開發新產品應用(與上游供應商合作開發，回饋上游相關市場終端的訊息，並藉此累積經驗，減少產品不符合市場需求的風險)，以及知識分享(藉由 optiland 線上資源

整合系統平台的產品使用記錄，提供上游傢俱零部件業者有關目前市場上消費變化的相關訊息，減少開發產品之構想與實際消費走向之資訊不對稱的成本)。

首先，在降低上游傢俱零部件供應商對未來供貨環境之不確定感方面，本研究認為此 optiland 線上資源整合系統平台應賦予上游傢俱零部件業者一個穩定的鋪貨管道，也就是營造一種歸屬感、穩定感，進而讓配合的上游傢俱零部件業者，能對此合作關係產生一個根深蒂固的信任感，並願意全力配合支持提供線上資源整合系統平台之個案公司的整體策略走向。但這樣的前提是此線上資源整合系統平台的顧客群必須數量眾多且訂單穩定，如此才能確保傢俱零部件業者認同我方是一個值得信賴的長期合作夥伴，一方面降低其交易成本，另一方面也提升上游傢俱零部件業者往後轉換合作平台的移轉成本。而上述交易平台的營運機制，長久所累積數個能夠完全配合的供應商，也間接組織成一個小型虛擬聚落的概念，而在此聚落乃是維繫在信任感的運作之下，不僅降低了整個線上資源整合系統平台的營運風險，也提升此線上資源整合系統平台為顧客創造附加價值的能

其次，在 optiland 線上資源整合系統平台的運作機制下，個案公司除了給予合作夥伴穩定的出貨來源之外，也應適時給予任何技術上或資金上的支援，例如幫助其解決零部件生產或開發上的難題，甚至與供應商合作，藉由本身熟悉市場需求走向的敏感度與其共同開發產品，進而降低供應商的風險，以及有效的管理配合廠商之開發產品的趨勢走向及品質。最後，在知識分享方面，除了與傢俱零部件業者共同進行相關傢俱零部件的開發工作外，也應適時提供平台上所記錄有關目前傢俱終端市場最新的消費趨勢及未來市場上的流行走向，供上游傢俱零部件業者在產品開發上的一個參考，有效減少資訊不對稱對傢俱零部件業者在進行產品開發時所帶來之資訊落後的錯誤訊息，並間接提升整體線上資源整合系統平台的價值，使產品能更貼近顧客的想法及需求。

綜上所述，對於經營 optiland 線上資源整合系統平台的個案公司而言，應在後端供應鏈端建立起一個小型虛擬聚落的概念，在此合作的小型虛擬聚落內，提供了供應商願意主動加入此平台的誘因，1.各家上游供應商間維持良好的互動及資源共享的機制，建立起長久的信任及歸屬感，藉此降低聚落內各家供應商的經營風險、交易成本及環境的不確定性，強化供應商加入此平台的誘因；2.也藉由虛擬平台所衍伸出來之整合性服務的附加價值及資源共享的誘因，強化供應商回應市場變化的能耐；3.藉由虛擬平台上資訊共享的概念，間接使得供應商可快速了解終端市場需求變化的訊息，並藉此開發符合市場未來發展趨勢的相關零配件，讓新興產品得以順利推出市場。

(三)將競爭者轉換為互補者

提升整體商業營運模式所能創造出之價值的途徑，除了提升顧客願付價格及降低供應商機會成本外，尚包括將產業內既有競爭者轉變為互補者(例如面板大廠新力與友達、奇美電與夏普在產能及通路上的合作關係)，這樣一個概念看似很矛盾，然而要將此概念付諸實行並非不可能，首先必須要有市場區隔的動作，彼此的市場重疊程度必須不高，將傢俱產業內現有可能服務之所有市場進行區隔，若依傢俱產品的應用面之不同來進行分類，大致可區隔為實木傢俱、OA 系統傢俱、木製系統傢俱、衛浴廚俱等；再者，若依傢俱業者經營業務來區分，又可區隔為傢俱代工製造商、傢俱通路商及整合製造及通路之業務的廠商等 3 種區塊，而以上兩種不同類型的市場區隔方式均是傢俱業者可能面對的不同市場經營區塊。

在進行市場區隔的動作後，再分析各個市場特性之不同、競爭情況以及其利基，隨後再根據分析的結果進行市場定位，要將自己定位在產業內屬於一個怎樣的角色，並選擇避開競爭激烈的市場，而選擇其中具有利基且全新的市場進行切入，並進一步選出與本身之市場定位相異，但同時又具有創造價值之互補功能的競爭者進行合作，有效將原本的競爭者轉變成某個市場區塊的互補者。

以個案公司所欲經營之 optiland 線上資源整合系統平台為例，本研究認為個案公司已將本身定位在不同於傳統傢俱業者僅提供產品內容的角色，主要定位在以提供前端及後端相關傢俱產品資訊內容整合的平台商，彼此間一個市場資訊交流、關係互動及全方面整合性服務的一種線上資源整合系統平台，在此平台下個案公司能提供加入該平台的夥伴更多樣化的服務選擇、更便利之資訊取得管道及全方位的整合性服務，甚至進一步深化產品資訊服務的內涵，例如協助合作夥伴、顧客管理交易平台的相關資訊。如此在擁有一個穩定顧客群的基礎之下，也間接吸引原本具有競爭關係的傢俱同業，更願意藉由此線上資源整合系統平台來進行交易。而此平台對於傢俱業者的誘因，在於提供一個穩定顧客基礎來源、即時的市場消費資訊、支援其研發新產品，以及縮短與一線消費市場間的溝通距離，對於個案公司而言，則有助於強化上游採購議價力，同時平台也形成其主要的獲利來源之一。準此，在有效降低傢俱同業的交易成本及經營風險的情況下，將使得原本的競爭者會更願意配合此平台的營運模式，可說是有效將產業內既有的競爭者轉變成平台的互補者。

#### (四)創造互補者

所謂創造互補者，即是為既有的商業模式創造互補性資產，創造與現有創新營運模式之運作具有互補性功能的資產，此互補性資產通常能為新營運模式帶來更多的附加價值，互補性資產所呈現的形態種類多樣，包括服務、產品、合作夥伴或是全新的營運機制。例如 Apple 為 iPhone 創造出了 App store 這個互補性的資產，以 App store 所提供多元化的數位內容服務，來吸引更多消費者購買 iPhone，而造就了 iPhone 的熱賣，間接為 Apple 創造持續成長的營收。

以本研究個案公司為例，其將策略定位在以整合資源，提供全方位解決方案為主體的交易平台經營，強調在將資源整合的功能元素嵌入到以各式傢俱為主體的交易平台，並將此系統交易平台銷售給其它傢俱業者，使得其它傢俱業者依循此系統平台的交易機制進行下單，再由個案公司進行統一採購及製造，間接為個案公司帶來更大的效益，其中系統平台銷售模式所累積的廠商家數，正是此系統平台所創造的互補者，藉此強化 optiland 線上資源整合系統平台為利害關係人所帶來的附加價值，這樣的外溢效果更將擴及到整個線上資源整合系統平台的運作。

#### 第四節 未來創新營運模式可能面臨的挑戰

如同前一章節所採用價值網的分析內容，其主要的是為了從四個價值創造之構面進行解析，以確保此創新營運模式能為個案公司帶來些實質上的價值。而以建構專屬於傢俱業的管理資訊平台，同時結合科技有效將資源進行整合之創新商業模式的運作，藉以提升整體營運的效率，如此將可為客戶帶來更便捷、快速且具客製化的附加價值。建構線上資源整合系統的平台設計，有利於客戶透過此系統進行線上交易，此平台陳列許多功能(包括多從規格、顏色、型號的模組設計)，提供給客戶多元化的選擇方案，並有效降低雙方的溝通協調成本。此外，線上管理資訊平台的創新營運模式，不僅可將服務的價值延續到顧客端，且亦可向後整合至供應商提供建材。

##### 一、 創新商業模式與策略定位轉變的配適

值得注意的是，雖然此 optiland 線上資源整合系統平台能夠提供前端之客戶及後端建材供應商一個全方位的服務機制，然而在未來的運作上仍有幾個問題有待克服。首先，個案公司必須要確保組織內部商業模式的改變，必須要隨著策略定位的轉變而跟著改變，以確保目前組織的創新商業模式的運作能夠延用到新的市場利基。而這個問題的重要性，如同 IBM 在 2008 年所做的一項調查發現，在接受訪問的 1,100 位企業 CEO 之中，幾乎所有人都認同有必要調整商業模式，然而有趣的是這裡面卻很少人知道要如何做到商業模式的創新，即使手上擁有大量的資源及人才，然而依然很少人能做到商業模式的創新。而這其中的關鍵就在於不了解何謂商業模式，以及運作商業模式的關鍵流程，導致即使組織的策略定位已轉變，然而商業模式卻依然延續著過去的做法，進而導致失敗。

以本研究之個案公司為例，此 optiland 線上資源整合系統平台主要希望試圖將個案公司定位在，透過資源整合系統的平台結合客戶線上選購多樣化的各類家具(包括廚俱、客廳傢俱、臥室及收納傢俱…等)，藉此提供全方位服務之傢俱產品內容的服務者角色。因此，對於一個過去定位在僅提供單一產品內容角色之家具廠商而言，在這中間角色的轉換勢必要進行一連串經營理念上及組織內部的變

革，以及營運流程的轉變。而這些一連串的流程，包括確保市場利基上顧客的價值主張為何(簡約客製化傢俱市場)，公司如何在此市場利基上獲取超額利潤(營收來源、成本結構)，以及要達到上述目標要擁有哪些關鍵資源(開發線上平台的支援、維護線上資源整合系統平台系統的專業人才、資料庫開發及管理的人才)及採用何種關鍵流程(平台管理人員的訓練、產品開發進程的設計、行銷活動)來運作。一旦確保商業模式能符合目前策略定位之後，接下來就是要思索如何將商業模式創新，變成一個可以持續重覆進行的流程，而這也是個案公司未來創造持續性競爭優勢的關鍵。

## 二、 專業人才的培訓及留任

維持 optiland 線上資源整合系統平台營運的關鍵除了上述四個關鍵流程的運作外，接下來更重要的在於專業人才的持續培訓及留任。因此，人才的培訓亦可謂商業模式得以持續運作的第五項關鍵流程。尤其是專業的資源整合系統平台的管理人員，更是未來個案公司維持平台正常運作的關鍵，準此，如何維持個案公司之人力資源，便形成此創新商業模式是否能延續的關鍵。以下本研究分別從招募及激勵兩個層面，提出個案公司未來可行的人資策略。

首先，在人才招募方面，個案公司在人才招募的策略上，應秉持不只關注在如何吸引到好的人才，更重要的是在如何找到對的人上車，因此，除了專業能力要符合公司要求外，公司更強調在人才的價值觀是否能與公司的價值觀及文化相符。以未來幾年公司的發展規劃的藍圖而言，目前個案公司最缺的人才主要集中在具有研發能力及經驗開發團隊，個案公司應鎖定從外部招募已經具有規劃及開發能力的研發團隊，因為若從內部培育的方式，在研發的初期勢必要投入相當多的資源，但不見得能在短期有好的成效出現，因此，為了讓自製研發能夠快速步入軌道，個案公司應傾向收納一些具有開發能力之小型工作室的研發團隊，並進一步從中選出能認同公司文化及價值觀的團隊，如此才能確保人才的延續性。

其次，在激勵策略方面，其目的是為了能夠留住目前組織內的關鍵人才。建議個案公司之激勵策略應聚焦在關鍵人才的重點培訓，而關鍵人才以外則採用一般平衡計分卡的績效評估方式。首先，在一般平衡計分卡的激勵策略方面，主要是依照 Top-down 之目標設定方式，來明確的規範各部門及員工的績效指標，如此的做法不僅可以確保部門及個人目標的達成，也可以間接激發員工為了績效而努力達成其個人及部門的目標，所以公司員工在績效的評估指標含蓋個人的目標達成度及部門的目標達成度。接著更重要的在於關鍵人才的激勵策略方面，公司在定義關鍵人才乃是指該名員工在產業中擁有決定營運成敗或為公司帶來核心優勢的關鍵人才(主要管理線上資源整合系統平台的人才)，這類的人才往往決定了公司中、長期的競爭優勢，因此，公司基於永續經營的考量，選擇採用選擇權契約的激勵方式來留住好的人才，例如承諾3年可以拿到保證薪資150萬美金的方

式來鎖住人才，待3年將屆時，又另起更高價碼的合約來留住關鍵人才，期望藉此確保公司創新商業模式的運作。

### 三、 競爭者的模仿

在競爭愈加激烈及全球化的影響下，雖然個案公司得以透過此創新商業模式切入被競爭者忽略的市場，然而，長期而言更重要的是如何透過此線上資源整合系統平台建立進入障礙，乃是個案公司維持持續性競爭優勢的關鍵，亦是未來個案公司要面臨的挑戰。若從策略的角度來看核心競爭力的維持，其中最重要的關鍵模過於如何讓此創新商業模式具有因果模糊性及模仿的不確定性，以該家具資源整合系統平台為例，其能夠有效鏈結前端傢俱供應商及後端顧客，最重要的關鍵在於背後難以被一眼看穿的創新商業流程，而此創新商業流程的運作機制，以及長年下來所累積的 Know-how，甚至具有操作此商業模式之豐富經驗的管理人才等，都是讓競爭對手具有模仿之不確定性的關鍵所在，而這也是個案公司初期得以獲取先進者優勢的來源。

其次，此線上資源整合系統平台背後所架構之創新商業模式得以形成持續性優勢的另外一個關鍵，在於該平台整合了整個產業價值鏈的運作流程，由此可見其競爭優勢不是單一要素所形成的，而是集合各種不同的價值活動所形成的，因此，對於競爭者要模仿時將帶來因果模糊性的效果，如同台大副校長湯明哲教授對於利豐集團關鍵成功因素的評論指出，利豐的關鍵核心能耐在於其能力的建構是整套的，因此，將讓競爭對手無從學起。最後在初期擁有先進者優勢的同時，亦必須持續考量如何進一步的建構進入障礙，尤其在環境變化快速的當下，當前的競爭優勢可能稍縱即逝，因此，唯有在既有的能耐基礎之下繼續建構進入障礙及持續性的創新，才得以達到永續成長的目的。

## 第五章 結論與建議

對於台灣許多中小型業者而言，普遍由於本身內部資源相較於大企業較為不足，因此，似乎很難透過內部資源重組來達到成長，甚至對於新創企業而言，在初期進入市場時同樣會面臨資源不足的問題。故而對於台灣中小型業者而言，在既有市場開創另一波的成長，除了借用外部資源，往往有效運用既有的優勢來重新創構一個全新的營運框架亦是一大關鍵，利用不同於過去的獲利思惟邏輯，來架構另一條利基成長的道路。而在這中間運作的過程中，更重要的在於創新商業模式的運作必須要配合策略定位及環境轉變，並確保創新商業模式之價值創造的來源，最後則是不斷複雜成功的商業模式，以維持長期的競爭優勢。總結上述分析，本研究進一步歸結出三點研究結論，以及對於學界及業界，在研究及經營上的相關建議。

### 第一節 研究結論

#### 一、建構平台整合各方資源強化回應速度

本研究認為傳統傢俱業的分工經營模式已漸漸產生質變，其關鍵的趨動因素來自於變化快速的消費環境，因此個案公司為了加速回應市場的速度及提高為消費者帶來的服務價值，藉由虛擬垂直整合的方式，一方面解決資源不足的問題，另一方面也減少消費者的交易成本，利用策略性的上下游虛擬整合模式，以提供全方位的整合性服務，將供應商及終端顧客拉到同一個平台上溝通。

該平台主要功能定位在提供線上交易成員(供應商及終端顧客)得以在此平台下進行互動，而平台則定位在提供多樣化之產品內容的服務，當加入此平台的供應鏈愈廣，在握有龐大後勤支援系統的情況之下，將使得個案公司可以提供更完善且快速的服務給顧客，同時藉由模組化的設計，壓低經營成本。對於一些規模相對較小的傢俱業者而言，此平台也可強化其與外部市場的溝通，有助於其判斷市場的需求走向，進而開發出更符合顧客需求的產品。

除此之外，個案公司在平台推廣的初期，為了提升平台上的顧客流量，除了既有的傢俱產品放到平台上外，亦會與同業競爭者互補合作，個案公司提供平台，將同業的產品放到其平台的架構上，藉此強化產品的豐富度，同時採取不收上架費的方式，間接吸引更多同業願意將其產品上架，同時也可以吸引更多顧客上此平台，但業者並須藉由此平台統一向個案公司指定的供應鏈下單，形成一個雙贏的差異化商業獲利模式。總結上述，對於個案公司而言，此線上資源整合系統平台所架構的商業模式，其背後的資源整合主要來自於與外部各個利害關係人彼此間的合作，進而間接取得形成此商業模式所需的各項關鍵資源，最後再將這些資源進行重組，互相搭配之下，形成一個可以達到快速回應的營運模式。

## 二、創造產業資源整合的平台(商業模式創新的重要性)

個案公司所建構以線上資源整合系統平台為主的創新商業模式，主要定位在以提供產業資源整合為主的平台角色，因此，該平台強調的是能為顧客提供什麼服務及為供應鏈解決什麼問題，進而讓利害關係人感受到具有高附加價值的平台內容，著重的是在於價值的創造，而這也是建構全新商業模式時要先確認的關鍵點，亦即初期要先確認這個商業模式的價值主張是否聚焦在”能為利害關係人解決什麼問題”，而不是在於”提供更優質的產品”。確認創新商業模式的價值主張後，接著重新檢視內部擁有哪些關鍵資源(製造及通路的經驗、供應鏈關係、資源整合平台建構能力)，藉此用來執行全新的商業模式，而當缺乏關鍵資源時，如何透過與外部夥伴合作(傢俱通路業者、傢俱製造業者)，來取得必要的資源。重新審視資源後，便是要思考如何重新架構營運流程，以確保此商業模式是可被運作的(以線上資源整合系統平台為經營主體的商業流程)。最後便是盤算此商業模式能帶來哪些實質的利潤。準此，上述四項關鍵要素乃是確保個案公司所建構之商業模式(線上資源整合系統平台)能否實際運作的關鍵。

再檢視此創新商業模式實際運作的可行性之後。接下來更重要的是確認此創新商業模式，能為公司創造何種附加價值。而本研究認為，個案公司所建構之創新商業模式的價值來源，可從價值網四個創造價值的構面，包括消費者層面、供應商層面、互補者層面，以及競爭者層面等四個面向，來解構商業模式所創造的各項附加價值。而從前述的分析結果得知，線上資源整合系統平台的價值創造，不僅來自於為相關傢俱零部件及傢俱成品廠商減少其交易成本，以及藉由此平台所提供的通路與既有的傢俱同業進行合作，然而更重要的是，藉由這兩個層面運作所創造的價值，得以更強化此線上資源整合系統平台對於所客所提供的服務內容，因此，該平台的價值創造來源，均圍繞在四個層面的正向循環。

簡言之，個案公司平台商業模式的能耐形成，來自於跳脫既有傢俱業的經營思維框架，運用不同的獲利思維，為利害關係人創造價值。並藉由資源重組、流程塑造、具有超額利潤的獲利模式，以及全新的價值主張，進而得以在市場取得難以被模仿的優勢。此外，並同時確認此創新商業模式創造價值的來源，尤其在與不同利害關係人互動過程中，必須確認此作為為公司創造何種實質價值，期望從中了解此創新商業模式的運作，能否協助公司達到價值極大化。

## 三、維持資源整合平台順利運作的管理機制

對於個案公司而言，要有效維持資源整合平台順利的運作，有關組織內部相關管理制度的健全勢必得跟上組織營運調整的腳步，包括人力資源(平台維護資訊人才)的獲取及管理的問題、維持一致性的服務品質，以及外部供應鏈廠商的管



理，而上述可能面臨的管理問題，乃是該平台能否有效創造價值及綜效的關鍵。以下逐一說明各項管理問題背後的本質及可能的解決機制。

在人力資源的獲取及管理問題方面，首先在上述資源整合系統平台的操作模式之下，個案公司內部勢必要有經驗非常豐富，同時對於整合系統之各項流程都很了解的資訊人才，如此方能維持平台順利的運作。然而在傢俱業裡，卻很難找到同時了解傢俱產業供應鏈狀態同時又精通平台資訊系統實務的人力，這對於個案公司未來是否能順利運作線上資源整合系統平台，將是一大挑戰，同時如何建構訓練人才及留住人才的人力管理機制，也是個案公司未來要進一步考量的管理問題。

在維持一致性服務品質方面，隨著使用平台之供應商的數量及規模逐漸變大，不僅平台營運管理的成本上升，同時對於系統平台所能提供的服務品質及系統穩定度的掌握也將變得更加困難，這乃是平台式經營常會面臨的問題。平台式經營能否提供一致性服務品質最主要的關鍵，在於其平台後端是否有進行完善的顧客關係管理系統的運營。藉由 CRM 整合與分析顧客過去的資訊，有助於了解不同顧客的需求，並藉此預做產能上的準備，而此系統的資訊更代表著終端市場的趨勢走向，此資訊也可藉此平台回饋給上游傢俱的供應商，有助於供應商及早因應，並開發符合市場需求的產品，使得平台的運作可以更加順利。

最後在內部創業機制的建立上，該機制的建立有助於個案公司留住更好的人才，藉由該平台架構的資源，可以從中衍生出許多內部創業的商機，未來內部人才可運用此平台的資源為基礎，自行創立傢俱連鎖通路，而此做法也可間接鼓勵優質人才的留任。而各個連鎖通路皆採用利潤中心制來進行，應明確訂定連鎖體系之績效分紅的機制，例如在連鎖體制之下，針對各家不同通路的獲利情況來做為成員分紅的依據，並根據各家通路實際獲利的金額，從中提撥固定分紅的比率來做為利潤分配的基礎，而非依照成員持有股數的多寡來計算；值得注意的是，固定比率提撥的成數，將依成員對公司的貢獻度及成員在組織中之重要性的不同而有不同的成數。這樣的作法可以鼓勵各家主要通路負責的店長為了取得高額的分紅獎金，而努力衝高單店的來客數及營收獲利規模。另外，若連鎖體系設有管理部門，該部門的利潤分紅獎金，亦是根據各家通路的利潤，提撥固定比率來做為管理部門分紅的獎金。

## 第二節 研究建議

本研究開宗明義即是提供一個中小規模的企業能有一個全新的價值思維，提倡傢俱業者應朝向能夠創造高附加價值之商業模式的方向發展，而不應僅止侷限在既有的營運框架，不然誠如現有的傢俱業者一般，在面臨到產品同質性高、市場逐漸飽和的威脅下，終將使得該廠商不再享有高額的利潤，反而流於成本競爭的紅海局勢。爰此，對於個案公司這種在產業中規模相對較小的傢俱產業來說，找出自己的策略定位，從既有產業中找到尚未被重視的潛在市場，並重新建構不同於過去既有廠商的商業模式，以客戶為導向的思維來拓展新市場，將資源整合架構結合於線上的元素，形成一個連結後端及前端顧客的營運平台。對於現階段的傢俱產業來說，此乃是一個不同於過去的創新商業模式，而對於規模相對中小且又具有創新的個案公司而言，這也是其未來達以創造持續成長的關鍵。本研究認為，對於個案公司來說，為了創造持續性的成長及差異化的優勢，除了建構全新的商業模式，以下將提出兩點建議是未來在進行策略同時仍須掌握的面向。

### 一、 對實務界的建議

#### 1. 關鍵核心人才的留任

人才往往是企業能否持續成長的關鍵，尤其是關鍵的核心人才，更是公司得以創造優勢的關鍵。然而，人才的留任一直是許多企業所關心及頭痛的問題，而人才的留任都未做好，更遑論是人才的養成及培訓，尤其是規模相對較小的中小型業者，在資源較少且未來發展性相對大型企業沒那麼好的情況下，其面臨的人才流失問題更是嚴重，因此，對於規模相對較小的個案公司而言，未來如何寄出一些留才方案，以確保關鍵核心人才的留任，乃是其得以成功運作創新商業模式的關鍵。

本研究建議個案公司未來在人才價值主張的做法應透過塑造一個永續經營之企業文化的型式，間接向外界傳達公司訓練及培養企業內部人才的中心思想，並實際落實為企業內部人才規劃一系列職涯發展的藍圖。而上述的人才價值主張一方面也回應當地人才市場的文化及價值觀，一般而言，在市場上的人才在選擇公司時，除了會有品牌效應之外，一些高階的人才也會觀察公司在人才養成或培訓的制度上，是否有提出很長遠的計劃，以及公司對於未來幾年的成長路徑是否有很明確的藍圖，並藉由此來判斷公司長期的穩定度及能提供給員工內部創業的機會。

此外，公司也應有明確清晰的策略定位，來向外界傳達公司的願景及企圖心。而個案公司目前面臨到既有產業之營運生態愈加競爭的情勢下，也開始進行策略定位上的改變，期望將公司重新定位在提供數位娛樂內容的服務型公司，以

跳脫既有產業的營運模式，創造另一波的成長，並藉此過程吸引到更符合公司成長需求的人才。總結上述做法均是未來個案公司如何有效吸收及留住關鍵核心人才的關鍵。

## 2. 商業模式持續性創新所形成之競爭優勢

創新商業模式的形成除了來自於內部資源的重組之外，更結合各個不同之利害關係人的資源，進而形成一種跨越組織疆界的營運模式。因而基於此觀點，本研究最大的貢獻即在於提供產業內相對規模不大之傢俱業者一個不同的經營思惟，不要太執著於過去的經營獲利模式，而應思考如何藉由服務平台的架構，藉以開創出另一個新的潛在市場。而個案公司之創新經營模式乃定位在以提供客戶一個更全方位服務的交易平台，除了提供多樣化的產品內容之外，更根據規格、顏色、型號的模組設計平台，再從中配合顧客關係管理的系統，藉以提供全方位的服務，該平台強調的是一個提供高附加價值的服務及解決方案，顛覆了過去傢俱產業的經營思惟，更強調的是產品內容及資訊的服務，準此，個案公司有別於既有業者之商業模式，也為其創造了在經營模式之差異化的競爭優勢。

然而更重要的是，雖然此創新商業模式為個案公司帶來短期的優勢，隨著時間的演化、新進者不斷的加入，以及外部環境的變化，將使得個案公司過去成功的商業模式受到挑戰，若再執著於過去成功的模式，勢必將讓公司陷入核心僵固的危機。因此，商業模式的創新唯有持續不斷的進行，才得以確保競爭優勢的延續，而商業模式的持續創新是可以透過一種有系統、有架構的方式來重覆進行，進而達到價值極大化的目的。一般而言，商業模式的持續創新流程，通常要注意幾個要件，首先，便是要明確的了解既有市場之顧客要達到的目標是什麼？顧客想要解決什麼樣的問題？而通常這也是初期尋找利基市場的關鍵；其次，當確定顧客要解決的問題是什麼之後，就要開始針對這個目標，擬定可行的執行方案，以及計算這樣的執行方案是否能夠獲利；最後，當目標及執行方案都確定後，即開始整合所需的內、外部資源，以及發展最佳的運作流程。總結上述，維持持續性競爭優勢的關鍵，來自於必須讓商業模式的創新形成一個可以被重覆運作的過程。

### 第三節 研究限制

本研究主要探討個案公司新舊商業模式的轉變，以及趨動個案公司新商業模式成功的關鍵要素。雖然本研究力求文獻及研究方法的周延，同時在研究設計上要求符合質性研究的原則，但仍受到在資料收集及分析過程等相關外部無力的因素所限制，以下分別列出本研究研究限制。

- 一、 本研究受限於研究的時間限制、金錢及其他相關可供佐證的次級資料，而造成資料收集及邏輯的推演下所產生的疏漏。基於個案公司保密及隱私的緣故，因此對外公開的次級資訊揭露會有所保留，但本研究所蒐集的資料能力求完整性，至於部完整的部分則難免會有主觀價值判斷。
- 二、 在次級資料的蒐集及處理的過程中，可能會因研究者主管的篩選與解讀，同時亦可能會因資料提供者之主觀選擇與誤差，而造成研究結論上有些許的偏差產生。
- 三、 身為個案研究的夥伴關係，由本研究最後所整理有關公司未來的營運方向之論證，期望得以將其實際成果提報至夥伴廠商，作為個案公司未來可行的策略方針之一。
- 四、 本研究所闡述的乃是單一個案公司的實際經營實務，並搭配相關理論的文獻之觀點，針對家具廠商研擬出一套有關創新營運模式之概念性架構。然而，此研究僅限於探討單一公司或產業之現象，未來應更進一步探討更多跨公司或跨產業之相同現象之論證。



## 參考文獻

### 中文部份

- 林晉寬及劉明華(2006),「台灣 TFT-LCD 面板產業關鍵零組件統治決策之研究」, 科技管理學刊, 第十一卷第一期, 頁 95-136。
- 王生和, (2010), 手機代工產業之垂直整合研究—以 C 公司為例, 國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班未出刊碩士論文, 高雄。

### 英文部份

- Amit, R., and C. Zott. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Brynjolfsson, E. and L. Hitt. (2004). Intangible assets and the economic impact of computers. W. Dutton, B. Kahin, R. O'Callaghan, A. Wyckoff, eds. *Transforming Enterprise*. MIT Press, Boston, MA, 27-48.
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. 1996. *Co-opetition*. Doubleday: New York.
- Coase, R. H. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, 4: 386-405.
- Dahlstrom, R. and Nygaard, A. (1999). "A Empirical Investigation of Ex-post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 36(2): 160-170.
- Douma, S. and Schreuder, H. (1992). *Economic Approaches to Organizations*. Prentice-Hall : New York.
- Ellison, L. A. (1991). Vertical integration driving urge to merge. *Computer Industry*, 71-74.
- Heide, J. B. and John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing : The Determinants of Joi. *Journal of Marketing Research*, Vol.27(1), pp.24-36.
- Hill, C. L., & Jones, G. (2004). *Strategic management theory*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hite, J. M., and Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22, 275-

286.

- Ireland, R. D., M. A. Hitt, M. Camp, and Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy Management Executive*, 15, 49-63.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press, New York.
- Simon, H. (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.
- Williamson, O. E., (1996). Economic Organization : The Case for Candor. *Academy of Management Review*, Vol.21(1), pp.48-57.
- Williamson O.E. (1991)"Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36.
- Williamson, O. E. (1985) "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting," NY: The Free Press.
- Williamson, O. E., (1975) "Markets and Hierarchies," New York: The Free Press.
- Yin, R.K. 1981. The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 58-65.
- Zott, C. and Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.
- Zott, C. and Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.