

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

碩士學位論文

動態能力演進之個案研究

A Case Study on the Evolution of Dynamic
Capabilities

指導教授：邱奕嘉 博士

研究生：洪榮德 撰

中華民國 100 年 1 月

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

洪榮德 君 所撰之碩士學位論文

動態能力演進之個案研究

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

曲正寧

陳徐忠

邱奕執

指導教授

邱奕執

企管組主任

邱奕執

院 長

陳君章

中 華 民 國 一 〇 〇 年 一 月 十 七 日

誌謝辭

短短兩年半的研究生生涯，就在論文口試完的那一刻，終於劃下完美句點；在這三十個月的研究所生活裡，不僅從師長們身上學到許多學以致用的好方法，更從同學們的身上學習到許多本身所缺乏的特質、吸納到來自各個不同產業的經營知識、更因此在課堂上激發出許多不同的經營及經營理念。

在碩士論文撰寫的這段期間，非常感謝恩師邱奕嘉老師這些日子的無私奉獻及教導，讓我對個人未來事業經營的框架有更清礎的藍圖。在老師扎實的學理及實務基礎下，讓老師與我在互相討論及談論不同事務的看法上，可謂獲益良多，因此首先我要感謝的是這一年來為了我們的論文撰寫無私奉獻的邱奕嘉老師。其次我要感謝的是陪伴我走過這段研究生涯的同窗好友們，很榮幸能與你們在學術殿堂齊聚，我想這會是人生事業經營旅途上一個令我難忘的記憶。

最後在研究的那段日子裡，因為上課往返奔波及工作之故，最令我遺憾的事莫過於很少有時間和家人相處。我要感謝家人這段日子無私的支持，雖然這兩年半因為課業及工作而沒有很多的時間回去陪伴你們，但每當假日閒暇之餘的相聚，聽到你們的關心之語時，都是讓我持續努力及成長的動力；很感謝這一路走來有你們的陪伴-我的授業恩師們、我可愛的家人們、事業經營上的好夥伴們，以及那群無私奉獻的同窗好友們，希望在未來的職場上，我們也能成為商業旅程上合作的好夥伴。

摘要

個案公司自 1985 年創立迄今已超過 25 年，主要從事個人保護安全工作帶配件的金屬加工製造公司。在歷經貿易商、虛擬工廠、研發製造、品牌行銷等階段的發展後，於 2008 年遭逢金融海嘯的衝擊。此時公司開始思考如何進行策略重定位，並透過一連串營運活動的轉變，從過去的利基市場切入到以主流市場為主的市場定位，強調以物美價廉、快進快出為公司主要的營運策略，期望藉此挽回快速流失的市占率。海嘯後歷經兩年的策略調整，個案公司的策略也隨著外部需求市場的質變，開始重新調整公司整體的策略定位(從利基走向主流)，並根據策略重定位回頭調整內部組織結構的運作，以利策略的執行。總結上述一連串的轉變，背後支持個案公司得以成功轉型的關鍵在於公司動態回應市場變化的能力，進而形成維持持續成長的動態能力。準此，本研究主要目的即在探討個案公司如何有效運用環境、策略與結構這三層構面彼此的最適互動，來協助其達到成長的目的。

關鍵字: 動態能力、策略定位、動態能力

Abstract

The case of corporate in this paper is built for 25 years since 1985, it designed and manufactured a range of lifting accessories. The company went through trader, virtual factory, R&D and brand marketing, but happened the financial crisis in 2008. As such, it decided to reconsider the strategic position in the industry. In order to raise the losing market share, the strategic position is focused on mainstream market from niche market through a series changing activities, and the main business strategy pay attention on price, quality and turnover speed. After the financial crisis, the company adjustment its organizational structure depend on strategic position. Furthermore, the key success factor of transformation for the company is the dynamic adaptive capability, and the long term growth path also depend on it. Consequently, the topic of this paper discusses the fit among environment, strategy and structure, which enables the company remains continued competitive advantage.

Keywords: Dynamic capability ; Strategic position ; Dynamic capability

目 錄

第一章 緒論	
第一節 研究背景與動機	6
第二節 研究問題	7
第三節 研究目的	8
第四節 研究流程	9
第二章 文獻探討	
第一節 資源基礎觀點	11
第二節 能耐基礎成長	15
第三節 動態能力	19
第三章 研究方法	
第一節 研究方法	23
第二節 個案研究法	23
第三節 研究對象	24
第四節 概念性架構圖	25
第四章 工業安全配件產業分析	
第一節 產業概況及產業結構分佈	28
第二節 個案公司介紹	35
第五章 利基市場與主流市場之策略定位的轉變	
第一節 以貿易模式切入工業安全配件市場	45
第二節 切入利基市場	46
第三節 從利基市場切入主流市場	48
第六章 研究結論與建議	
第一節 研究結論	55

第二節 研究建議.....	58
第三節 研究限制.....	60
參考文獻.....	62



圖 次

圖 1.1 研究流程圖.....	10
圖 2.1 能耐成長路徑之概念圖.....	18
圖 3.1 概念性架構圖.....	25
圖 4.1 巴西鐵礦(美元乾燥噸)報價行情走勢.....	30
圖 4.2 國內鋼板、熱軋及冷軋報價行情.....	31
圖 4.3 ISM 製造業指數、新屋開工戶數與金屬工業產值表現之關係.....	32
圖 5.1 個案公司策略與動態能力的演進.....	44
圖 5.2 市場定位圖.....	48
圖 5.3 個案公司從利基到主流之進程活動.....	53
圖 5.4 動態能力形成之能耐的組合.....	54
圖 6.1 動態能力演進之概念性架構.....	56

表 次

表 2.1 核心能耐之定義彙整.....	16
表 4.1 歷年料工費(單位:新台幣千元)與出貨量	30
表 4.2 兩大產品線相關資訊.....	37
表 4.3 個案公司歷年人事變化狀況.....	38
表 4.4 產品銷售狀況	41
表 6.1 個案公司成長轉型過程.....	60



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

Teece, Pisano and Shuen(1994)率先提出動態能力(dynamic capability)的觀點，強調廠商為了獲取持續性的競爭優勢，必須不斷地偵察產業環境的變化，調整組織內外部的資源結構，藉以因應環境的各種變化。相較於過去僅從產業結構分析(五力分析)及資源基礎理論的靜態觀點來看廠商獲取競爭優勢的能力，動態能力更能夠避免廠商的能力陷入核心疆固性(Core Rigidity)的危機。

為深入了解動態能力的演化過程，本研究即以台灣某家工業安全配件產業的個案公司為例，探討其成長轉型的不同階段中，在面對不同環境的變化下，其策略定位的轉變及相對應之動態能力的演化過程，最後更進一步探討在上述變化下，其組織結構運作的調整過程。

工業安全配件產業的產品市場分佈很廣泛，舉凡工業安全帶五金配件、合金鋼安全起重鍊吊鉤、鋼索連接件、不銹鋼製鋼索配件等都是產品應用的範圍。近年來工業安全配件市場，基於全球對於工業安全法規的逐漸重視，目前該產業每年大約以 10~15%的速度穩定成長，其中又以歐美的需求占最大宗(約占全球需求量的 5 成以上)。

個案公司創立迄今已超過 25 年，自 1991 年起主要專事生產工業起重吊鉤與個人保護安全工作帶配件起，創辦人洪董事長一直堅信振鋒的成功關鍵在於提供顧客高安全品質的產品，因而投入大量資源致力於產品品質提升，以及海外市場開拓，不僅提升了「YOKE」品牌在市場上的知名度，其所塑造的 YOKE 品牌自 2000 年起也確實為其帶來連年穩定的獲利與成長，讓個案公司的產品定位漸漸朝向中高價移動。整體而言，個案公司的發展大致可分為幾階段，1985 年~1990 年為貿易買賣時期，1990 年~1996 年為虛擬工廠時期，1997 年~2007 年為製造與研發階段，2007 年迄今為策略轉型階段。在這幾個不同的發展階段，看似互不相關的成長歷程，但若仔細觀察個案公司這幾個階段的發展，個案公司的成長途徑乃是逐步透過每個階段之經營知識的累積，以及搭上外部市場成長的機會所建構而成，而這些因素正是形成振鋒得以順利跨入每個發展階段的動態能力。

2008 年次級房貸風暴這段期間世界幾個主要經濟體的消費力道大幅滑落，長期來以出口為經濟成長動力的台灣企業自然必受到嚴重的衝擊，2009 年台灣進出口貿易總額 YoY 下滑幅度超過 23.79%，其中總出口 YoY 下滑的幅度也高達 2 成。再者，這段期間世界工業生產大國的經濟活動也呈現持續下滑的趨勢，美國 ISM 製造業指數從海嘯前的 50%左右，於海嘯後快速下滑到 30%左右的位置，連帶的

也間接波及到工業安全配件產業，2009 年整體基本金屬及其製品的出口額及外銷訂單分別下滑 31.41%及 24.49%，同期間個案公司的營收相較於同期更衰退了高達 4 成的水準。

金融海嘯所帶來的衝擊，對於國內、外業者而言，包括個案公司在內，如此全球性的系統性風險，對於生產活動造成了暫時性的停滯現象。尤其個案公司整體營收約有 9 成以上貢獻自外銷收入，因此，在海嘯這段期間的整體營運表現受到很大的波及，其營收衰退的幅度高於產業平均，產能利用率也從原先的 70%快速跌至 20%。值得注意的是，同期間內產業家數並沒有出現太大變化，亦即沒有廠商因海嘯不景氣而退出市場(海嘯後 N 系列及 8 系列市場家數仍分別維持約 150 家及 200 家左右)。若進一步和整體產業相比，大多數競爭者在海嘯這段期間均進行部份營運策略上的調整，反觀個案公司在重新審視產業環境及需求端的變化，以及內部的能耐與資源後，進一步採取策略定位上的重大轉變，而這一連串的轉型與調整也練就了因應產業環境變化的動態能力。

進一步觀察個案公司整體營收表現的變化，2008 年 N 系列主力產品的營收及出貨量大幅衰退超過 5 成，部份原本 N 系列的顧客訂單開始轉移到競爭者的手上。許多 N 系列產品的需求者，在海嘯的衝擊下，使得廠商普遍的營收銳減，此時為了維持一定程度的獲利，將迫使組裝廠更加力行成本縮減策略，如此的變化，也迫使振鋒開始思考是否要捨去原先利基市場的定位。然而更重要的是，若策略定位要改變，組織結構的調整勢必得跟上改變的腳步，如此才有助於組織內部成功推行企業的營運策略，如同 Chandler(1962)所言，當外在環境產生改變時，企業勢必要重新偵測環境變化對組織定位的影響，進而重新擬訂適應環境變化的策略定位，而當策略定位改變後，組織內部營運結構的改變勢必也要到位，如此才能成功有效的推行組織的目標。

總結而言，本研究主要在探討個案公司動態能力的演進如何協助其達到成長的目的，首先在面對既有市場之經營環境的變化下，如何在產業中找到適合自己生存的競爭定位，並透過本身資源與能耐的運用及延伸，進而形成廠商藉以成功轉型的能力，隨後更進一步說明個案公司根據策略定位的轉變，其相對應之組織活動的調整過程，尤其是從利基切入主流市場的轉變，更是本研究對於一般聚焦在利基市場的中小企業在面對持續成長的議題時，最主要的貢獻所在。

第二節 研究問題

針對上述背景與動機的論述，本研究結合工業安全配件產業的發展概況、產業環境的變化，以及個案公司成長轉變的過程等三個層次的初級與次級資料，試圖以質化研究的分析方式，強化問題分析的邏輯性，並加以深入探討以下三大問

題：

1.企業動態能力形成的過程？

在劇烈變動的環境之下，動態能力乃是廠商得以永續經營的關鍵。因為透過能力、知識的累積，讓廠商得以隨時回應環境的變化，從中找到最適的策略切入市場營運。然而，有時動態能力的形成並非全然來自內部資源的運作，而必須有效結合外部具有價值且互補的資源，進而讓廠商得以更有彈性的因應變化。本研究首先將探討個案公司動態能力形成的內外部原因，亦即探討中小企業成長轉型過程中動態能力形成的過程，以及在既有的產業定位下，如何有效運用其動態能力來達到成長與轉型的目標。

2.企業如何調整動態能力的內涵，以因應策略定位的轉變？

動態能力形成的背後往往代表著廠商本身已發展出能夠獲取超額利潤的核心能耐，而能耐基礎成長模型則在說明企業透過核心能耐的建構與延伸來達到下一個階段的成長目的，因此，本研究若能瞭解個案公司如何建構與延伸核心能耐，以符合企業定位的轉變，將對動態能力的發展與市場定位之配適程度有更深入的發現。

3.企業動態能力的演進，對組織內部營運活動的影響？

本研究以個案公司為例，探討策略定位的轉變對各功能層面之營運活動的影響。尤其早期一直定位在利基市場的個案公司，隨著顧客需求及外部產業環境的轉變，個案公司為了挽回成長的趨勢，決定捨棄一直以來定位在高品質高單價的利基市場定位，轉而採取物美價廉的定位，並順勢切入主流市場。

第三節 研究目的

總結上述三個研究問題，主要圍繞在中小企業因應外在環境的轉變，重新擬定策略定位，並運用內部的資源及能耐，進行組織內部營運活動的調整，以達到內、外部的配適。因此，本節進一步研究目的，分別列點如下。

- (一)從動態能力的角度，進一步思考中小企業在成長轉型的過程中，如何運用有彈性的策略思惟，快速擬定符合環境變化的策略定位，以達到配適。
- (二)根據動態能力觀點，進一步探討中小企業成長轉型的過程，其資源累積、能耐形成與策略轉變間的關係。
- (三)本研究點出長久以來聚焦在利基定位之中小企業所面臨持續性成長的問題。並據此提出，中小企業切入主流市場經營的可行性，以及明確點出動態能力與組

織轉變的過程，期望藉此對中小企業經營策略之相關文獻有初步的貢獻。

第四節 研究流程

首先，本研究在確認研究的個案公司後，隨即蒐集和分析來自報章雜誌、公司年報以及產業經濟資料等次級資料，並進行訪談；隨後回顧動態能力與能耐基礎成長等相關文獻，進一步勾勒出本研究之概念性架構。期望透過個案資料的彙整、分析和理論之論述，歸結出中小企業成功轉型的調整過程。本研究之研究流程如圖 1 所示。

第一部份：描述個案公司所屬的產業發展背景，並據此提出研究問題，以及本研究期望達到的研究目的，隨後並提出研究方法與流程。

第二部份：彙整相關文獻，包括資源基礎、動態能力與能耐基礎成長等相關理論，藉此作為個案分析的立論基礎。

第三部份：針對工業安全配件產業，進行產業結構分析。

第四部份：以時間軸的方式，呈現個案公司成長轉型的發展過程、現狀及未來可能的發展方向。

第五部份：從利基走向主流的策略轉變與動態能力的發展關係。

第六部份：以第五部份的分析為基礎，提出本研究的結論與建議。



圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本研究主要在探討個案公司在其所處之工業安全配件產業，以一個中小企業規模的產業地位，當面對到外部營運環境的改變與威脅時，如何找到新的定位方向，並從產業中找尋到適合本身經營的利基市場，並在這一連串的成长過程中不斷培養下一個轉型階段所需的能耐，進而形成廠商賴以成長的動態能力。

因此，本研究延用策略領域的主流理論-資源基礎理論，進一步點出一般中小企業在握有異質且獨特資源之情況下，如何發展出能帶來競爭優勢的能力；隨後，進一步加入時間軸的變化，從動態的角度來思考廠商如何因應環境的變化，不斷發展出新的能耐，並藉由核心能耐的延伸來延續企業定位的轉變。最後整合上述資源、動態能力與能耐基礎成長等觀點，對個案公司提出一個中小企業成長之全新的思考框架及思惟邏輯，亦即從利基切入主流市場的策略轉變，期望對身處在競爭激烈環境的個案公司，能夠開創出另一片成長途徑。

第一節 資源基礎觀點(Resource-Based View)

一、資源基礎觀點的發展

資源乃是企業得以有效發展能力及能耐的關鍵要素之一，有關資源一詞的概念最早源自於 **Penrose(1959)**於企業成長一書中所提及的概念，認為企業要達到持續性成長的目的，組織內部必須要有充足的資源以支持企業策略的執行。資源基礎理論明確的指出，廠商彼此間之差異化的來源主要來自於廠商握有獨特性及異質性的資源，因此，資源基礎觀點認為廠商創造優勢的關鍵，來自於必須握有其它競爭者所沒有的資源。**Wernerfelt(1984)**認為資源基礎理論乃是指廠商在其產業領域取得競爭優勢的關鍵，主要源自於企業本身所握有該產業之獨特的資源，並藉由資源的有效運用來發展獨特的營運活動，因此，資源基礎理論也可以說是企業之獨特資源與其營運活動的結合。然而早期的學者在有關何謂組織獨特性的資源，並沒有很明確的定義。

據此，**Barney** 在 1991 年的文章中提出有關獨特性資源的基本假設，首先他認為在廠商之間資源通常具有異質性，且難以移動的特性；其次他認為廠商所握有的資源必須是有價值且稀少的，如此方能達到競爭優勢，以及改善短期的績效。在這樣的假設前題之下，**Barney(1991)**認為資源基礎觀點裡所指之資源，仍是指企業得以維持優勢的核心資源，因此，若要創造在市場的競爭優勢就一定要取得核心且獨特的資源(資產、人力資本及技術能力等)。此外 **Barney(1991)**更進一步指出所謂之核心資源必須具有四項特性，分別為有價值的(Value)亦即該項資源對於企業必須是有價值的、稀少性(scarcity)亦即該項資源必須是獨一無二，難以在

市場上取得、難以模仿(imitable)亦即該項資源能力必須是難以被同業所學習取得的、不可替代性(substitutability)亦即該項資源必須難以被取代的。而這四項核心資源的特性乃是廠商得以創造出差異化競爭優勢的關鍵。

另外，上述提到獨特性資源的概念，亦有學者將其稱之為策略性資源。一般而言策略性資源乃是指企業執行各項策略性活動所需的資源，包括資產與能力(Barney, 1991)。早期吳思華(1994)認為讓競爭者無法輕易模仿的有形或無形資源，亦或是企業本身的策略性活動對於產業結構有很大的影響等，均可以被稱為企業的策略性資源。吳思華(1996)整合有關資源基礎理論的定義，並指出可將資源進一步分為資產及能力，其中依資產的類型又可分為有形資產(土地、機器設備及資金等)及無形資產(品牌及商譽等)，而能力指的是企業建構及支配資源的能力，因此能力又可分為組織能力及個人能力。簡言之，資源基礎觀點的核心概念乃是透過企業內部所擁有的獨特資源及能力藉以提供企業策略的基本方向，藉由組織內部資源與能力的累積及培養，形成長期且持續性的競爭優勢，因此資源及能力可以作為企業長期策略基礎與策略性思考的重點(Wernerfelt, 1984; Grant, 1991)。

綜上所述，本研究認為資源基礎理論乃是企業有效利用本身所握有獨特之有形及無形的資源及能力，而這些具有異質性的資源及能力必須符合有價值、稀少的、難以模仿及不可替代等特性，如此方有助於企業在市場上取得長期競爭優勢。

最後在策略思考的邏輯方面，Barney (1991)認為廠商在制定策略時，通常會有兩種策略思考方向，分別為由外而內以及由內而外，前者代表的是企業如何有效的因應外部環境變化之趨勢，進一步調整企業內部經營方向，藉以制定企業未來的策略，因此又稱為競爭定位論；其次則是以持續性建構、運用、累積本身企業內部的經營能力，以因應外部環境隨時的變動。其中資源基礎理論運用在企業實務運作的思維邏輯上，乃是一個由內而外的思考方式，強調要先從企業內部找到具有異質性的關鍵性資源，再藉由資源的重組及整合，發展出獨特性的能力，進而得以在既有的市場或利基市場取得超額利潤。

簡言之，資源基礎觀點強調的是廠商如何善用本身既有的資源能力，進而達成企業經營目標，屬於某特定時點的靜態分析，較沒有考慮到動態環境變化導致市場改變所帶來的影響，因此，後續將採用能耐基礎延伸及建構等動態能力的概念來說明中小企業可行的成長策略。

二、資源基礎觀點的內涵

資源基礎觀點的形成主要基於兩大基本假設，首先，存在同一產業或策略群中的廠商，彼此間所掌控的策略性資源是不同的，而且這些不同的策略性資源將導致廠商間彼此的差異；其次，由於廠商握有獨特性的資源，而這些資源本身具有模仿不確定性及因果模糊性等特性，而不易被其他廠商所模仿。因此近幾年在

探討資源基礎理論時，均強調資源的特性、企業能力與競爭優勢間是具有連結的關係，其應用範圍包括企業內部知識(Blumentritt and Johnston, 1999)、組織間學習機制(Senge,1990)、策略聯盟(Das and Teng, 2000)與外部事業網絡之建構(Gulati, Nohria and Zaheer, 2000)等。而本研究主要聚焦在從企業內部具有獨特性資源的角度，來建構及發展本身獨特的核心能力，並藉由核心能力的延伸，進一步將優勢延伸到其它的利基型市場。

資源基礎觀點另一個更重要的內涵在於它是一個由內而外(inside-out)的策略思考方式，強調的是企業內部是否存在具有異質性的資源，藉由這些資源來發展公司的核心能力，同時必須針對當前的市場環境擬訂最適的產品市場策略，而這樣的思考方式和 Pfeffer and Salanick(1978)所提出之資源依賴觀點所強調的由外而內(outside-in)有著截然不同的思惟邏輯。然而上述的理論觀點僅止於靜態的分析方式，針對某一個特定的時間點提出最適的策略，較缺乏思考動態的分析概念，因為隨著競爭環境的不斷變化，廠商過去的優勢可能不再配適於當前的環境，因此，廠商過去所建構的核心能力也要有所改變，以免陷入核心僵固的危機，因此，廠商便必須不斷的重新重組資源，發展出其它核心能力，亦或是將既有的核心能力延伸到其它的領域發展，藉以讓成長策略得以符合當前的競爭環境。而這樣的概念也是後續學者陸續提到延伸自資源基礎理論的概念，包括核心能力、核心資源及動能能力等。

三、核心資源及能力

如同前述資源基礎理論強調的是廠商的優勢的來源主要來自於擁有異質性的資源，而這些資源亦可被稱之為策略性資源或核心資源，最後將核心資源結合廠商的策略行動，遂形成廠商得以創造長期競爭優勢的核心能力。然而有關核心資源及核心能力又具備哪些特質，吳思華(1996)在其研究中指出，具有策略性價值之資源的內涵，而這樣的概念所包括的範圍是很多元化的，包括通路層面、品牌、專業能力、特定網絡關係及獨特的技術等，這些均可能是廠商的核心資源，再者，核心資源的認定可能因廠商所處的產業位置及策略定位之不同而有所不同。

此外，若進一步將資源進行細分，又可以分為資產及能力兩大部分，前者指的是企業本身所握有的資本存量，而資本又可以進一步將其區分為有形資產及無形資產，其中無形資產通常較難以被移轉及模仿，因此也較符合核心資源的特性。而能力指的是企業建構與配置資源的能力，又可分為組織能力及個人能力，其中個人能力可能因為員工的流動而使得公司失去這項能力，因此，更重要的是如何將個人能力轉化為組織能力。Amit and Schoemaker(1993)從廣義的角度將資源進一步分類為兩大類，分別為：

(一)資產(Asset)

指企業所擁有且可加以控制的存量要素，也可和其它資產結合，進而包裝成最後的服務。這些有形及無形的資產，包括財務、實體資產、智慧財產權、契約、商業機密以及人力資源等。

(二)能力(Capability)

通常指的是企業資源配置的能力，由於能力通常需要經過長期之資源及策略交互運用後才產生，且為企業的專屬資產。包括組織文化、組織能力、個人能力、技術等。

除了上述有關資源的分類準則，Chandler(1990)認為核心資源可分為功能性與策略性，其中功能性能力包括生產、行銷、人力資源、研發及財務，而策略性能力包括多角化、國際化及垂直整合等。Grant(1991)則認為核心資源，包括廠商規模、市占率、財務性資源、專利、品牌、其它差異化的優勢，以及成本領導優勢。總結上述的觀點可知，資源主要包括有形可以被衡量的資源，以及無形難以被衡量的資產及能力，而通常得以讓廠商創造出競爭優勢之關鍵往往是那些難以被衡量的資源或能力。

如同前面所談到有關核心資源的特質，我們可以得知核心資源及能力通常具有難以被模仿、難以取得、難以替代及有價值的等特性。再者，判斷廠商所握有的核心資源是否具有持續性的競爭優勢主要取決於以下三個特質，有價值(Value)、稀少性(Specific)及難以模仿。最後吳思華(1994)整合過去學者提到有關核心資源特性的說法，認為企業的資源要具有策略性價值，通常必須具備三項特性，包括獨特性：即其它廠商很難在市場上取得該項資源，且該項資源在市場上也少有其它替代品、專屬性，亦即企業所握有的有形或無形的資源具有獨享性，並且不易被轉移到其它廠商所採用，尤其是具有內隱性及複雜性的資源及能力、模糊性，當有效建構及運用資源達成競爭優勢之過程的因果關係，很難被競爭者所辨識時，將間接使得競爭者無從學起，故而有效組合各項關鍵成功要素，將有助於阻絕競爭者的模仿，例如 Wal-Mart 經營成功的關鍵要素，乃是建立在其背後複雜之運籌活動所形成的策略系統。

總結上述有關資源基礎理論的論點大多僅止於靜態的分析方式，針對某一個特定的時間點提出最適策略，較缺乏思考動態的分析概念，因為隨著競爭環境的不斷變化，廠商過去的優勢可能不再配適於當前的環境，因此，廠商過去所建構的核心能力也要有所改變，以免陷入核心僵固的危機，因此，廠商便必須不斷的重重新組資源，發展出其它核心能力，亦或是將既有的核心能力延伸到其它的領域發展，藉以讓成長策略得以符合當前的競爭環境。而這樣的概念也是後續學者陸續提到延伸自資源基礎理論的概念，包括核心能力、核心資源及動態能力等。

第二節 能耐基礎成長策略

所謂成長策略乃是指企業在達到某一成長目標後，為了持續達成下個階段的成長目標，所制訂出引導企業持續成長的重大決策，而這些成長策略必須能引導企業有效的進行資源配置，以及整合各項資源的運用，進而達到成長的目的。因而能耐基礎成長策略乃是指廠商如何有效利用本身的核心能耐為基石，並隨時偵測外部環境的變化，藉以擬訂出最適當前環境的成長策略，因此，對於一家具有持續性競爭優勢的廠商而言，其核心能耐必須持續不斷的更新及延伸，以免陷入僵固的成長危機。

一、能耐基礎定義

所謂能耐基礎乃指廠商發展成長策略最主要的能耐基石，因此，當廠商所握有的能耐基礎愈穩固時，其得以發展的成長路徑也將愈加多元化。而這樣的概念最早源自於 1990 年代部分學者所提出有關能耐基礎的觀點(Prahalad and Hamel, 1990; Miyazaki, 1999; Lynskey, 1999)，其中能耐通常指的是企業所握有的獨特能力，而這樣的能力通常可以跨越到多重的產品及市場，若和資源基礎理論相比，能耐基礎觀點通常更強調在企業必須具有長期且持續性的競爭優勢，以追求永續成長的目的。

同樣的，Tampoe(1994)認為核心能耐乃是指藉由廠商多方整合各種科技、技術、流程，進而形成具有持久且獨特之競爭優勢，而這樣的能耐得以為組織創造高度的附加價值。同樣從整合價值的角度出發，Markides and Williamson(1994)認為能耐的形成包括企業的管理經驗、專業知識和營運系統的結合，透過這三個要素的結合得以有效減少發展及延伸策略性資產(strategic assets)所需花費的時間及成本，故而核心能耐的建構有助於企業策略性資產的累積，並協助企業有效的整合各項資源。

同樣以整合能力為出發點，Prahalad and Hamel(1990)認為核心能耐的形成乃是組織由過去至現在所累積的學習成果，特別是在協調跨疆界之知識及科技整合的過程所吸收而來的整合性知識；若從短期的競爭力來看，競爭力主要呈現在產品價格或績效上，皆專注於產品的標準化，以維持品質和成本，然而卻缺乏差異化優勢；因此若從長期的競爭力來看，競爭力主要呈現在擁有比競爭對手更有效率且快速建構能耐的能力，故而企業的核心能耐乃是有效的整合科技與跨疆界領域之知識的能力。Hamel and Heene(1994)針對核心能耐的概念提出整合性的看法，認為核心能耐的形成並非僅源自於單一技能或技術，亦不是由組織內單一成員或小組成員所擁有，而是遍佈串連於所有組織成員的能力組成之中，因此，這裡強調的是整合性的知識基礎，具有難以被模仿及替代的特性，此即為核心能耐的最主要概念。歸結過去學者對核心能耐的定義，大致可歸納為以下四種觀點：

(一)洋蔥觀點

企業各功能部門代表洋蔥的最外圈，隨後再逐層檢視並決定企業各功能層面的核心能力，因此，就如同洋蔥一般層層的拆解分析，譬如鴻海的核心能力即在於整合垂直面及水平面之價值鏈的一貫化能力。

(二)樹狀觀點

樹狀觀點認為企業的成長如同樹木的成長過程，其中藉由樹幹來代表企業的核心能力，主要支幹為核心產品，次要支幹為各個事業單位，而枝葉與果實則為終端的產品及服務(Prahalad and Hamel, 1990；Leonard-Barton, 1992)，而如此的資源傳導過程就如同廠商運用核心能力來達到成長的運作過程。例如：本田的引擎開發能力使得它得以將其精良的引擎研發能力有效的延伸到各個和汽車相關的產品事業。

(三)資源的價值

從顧客層面說明廠商的核心資源能為顧客創造哪些價值。而有關價值形成，Kay(1993)和 Tampoe(1994)認為價值的形成必須符合難以模仿、獨特性和不易被辨識的特性，準此，廠商欲有效強化其競爭優勢之前提乃是為顧客創造的價值必須超越其他競爭對手。

(四)關鍵成功因素

廠商的關鍵成功因素往往便是組成廠商核心能耐的最主要原素之所在(Mahen, 1994；Coates, 1996)。例如：HTC 的關鍵成功因素即在於強化新產品上市的速度、致力於產品的創新，以及因時制宜的彈性策略定位；醫療事業體系的關鍵成功因素則來自於優質的研究能力、差異化的醫療服務、低成本的採購能量、選址的考量等。

表 2.1 核心能耐之定義彙整

學者	年代	核心能耐之定義
Hamel and Prahalad	1990	認為核心能耐可進一步延伸至廣泛且多樣化的市場；其次，核心能耐也能間接提升顧客對於終端產品的認知價值；最後，核心能耐形成的一個必要條件必須是競爭者難以模仿的。
Collis	1991	核心能耐的特性包括資源是難以取得的，廠商本身相較於競爭者的能力是具有獨特性的，此外，也可

		能是專屬的技術能力或是具有互補性的資源及組織慣例等。
Leonard-Barton	1992	核心能耐必須是單一性、獨特性及難以模仿之外，還必須具有優於競爭者之資源運用能力。核心能耐雖然可以形成企業長期競爭優勢的來源，然而核心能耐有時也會因為缺乏創新及無法回應外部環境的變化，而陷入核心僵固。
Hamel and Heene	1994	認為核心能力的組成必須是由組織內部所有成員的協同合作所形成，並非是由單一成員或小組所可以組成的，強調的是一個具有整合性的能力。
Tampoe	1994	認為廠商核心能耐形成的要件必須要能夠有效整合各個層面的科技、營運流程，以及開發具有永續性且獨特之競爭優勢，並且能為組織創造具有高附加價值的科技及管理系統。
Collis and Montgomery	1995	企業核心能耐的形成乃是指企業執行各項營運活動相較於競爭者更有效率，並且所創造出來的商品是市場所需並能創造出高附加價值，進而形成企業得以維持永續經營的能力。

資料來源：本研究整理

二、能耐基礎成長

成長策略乃是企業追求永續經營的必要條件之一，尤其近幾年面對到產業競爭程度上升、產品生命週期縮短、全球化的浪潮，以及成長逐漸飽和等因素的限制之下，企業唯有不斷的發展相對應的策略來因應(購併、多角化、策略聯盟)，以達到永續成長的目的。因此，動態變化的產業環境對於企業長期經營的穩定性便形成一個很重要的影響因子，于卓民，李吉仁及陳厚銘(2007)在其有關企業成長的研究中指出，企業成長的推進器主要來自幾個主要的動能，首先藉由快速切入正在快速成長的新興產業或市場，以掌握新產業或市場所帶來的成長動能，例如投入綠能產業或是具有成長潛力的新興國家；其次則是在既有的技術基礎上進行技術製程的漸進式創新 (Technology Innovation) 或是營運的創新 (Business Innovation)，進而形成所謂的有機成長(Organic Growth)，而這種成長策略強調的

是組織結構要具有隨時彈性應變的能力；最後則是採用購併，進而形成綜效的效益，藉以達到購併成長的目的。

若進一步從廠商本身資源能耐的角度來思考廠商的成長策略，Sanchez, Heene and Thomas(1996)認為企業乃是由資源所組成的開放體系，藉由資源有效率的運用及配置，將有助於達成企業階段性的成長目標；再者，資源有效運用所形成之企業能耐，當環境遇到變化時，其後續所延伸出來來的價值，乃是立基於能耐的延伸(leverage)與能耐的建構(building)等兩種策略性活動所形成的循環過程，尤其當廠商面臨到變化劇烈的外在環境時，除了要隨時偵察外部市場可能存在的市場機會，並針對這些機會進行能耐的建構及延伸，以快速獲取市場利基所帶來的超額利潤，並維持廠商整體的長期競爭優勢，相關系統概念整理如圖 2.1 所示。

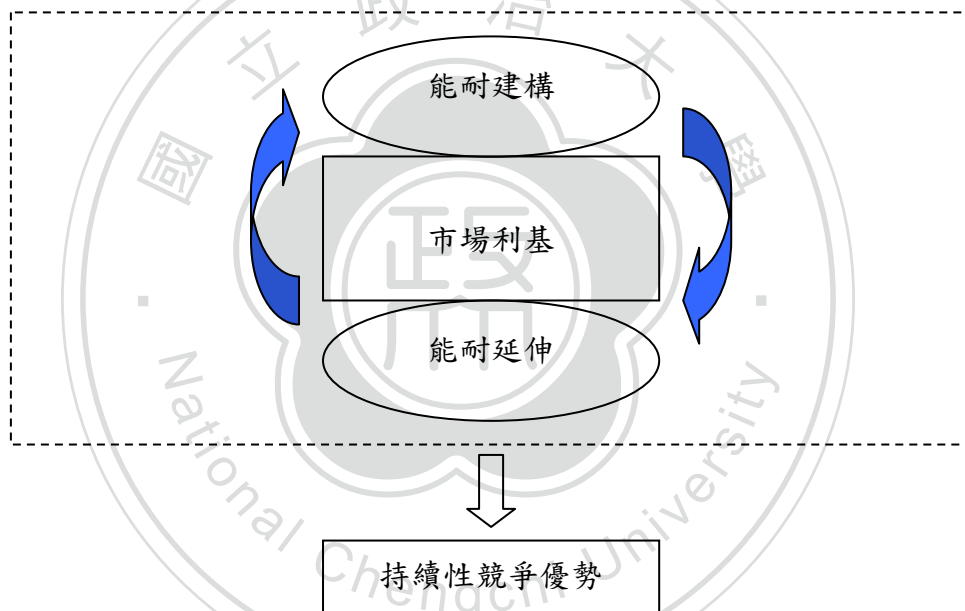


圖2.1 能耐成長路徑之概念圖

資料來源:本研究整理

圖 2.1 中的能耐建構 (competence building) 與能耐延伸 (competence leveraging) 乃是能耐基礎成長路徑 (competence-based growth strategy) 的兩大主要策略思惟，首先能耐建構 (competence building) 是指組織透過內、外部之知識的吸收及學習，讓組織既有的資源或知識產生變化，並藉由資源的有效運用，以強化企業協調與運用策略的能力，進而達成組織所訂立的目標 (Sanchez, Heene and Thomas, 1996)。其次，相較於能耐建構，能耐延伸乃是將既有的能耐基礎，將其延伸應用到具有利基的或新興的市場領域 (Sanchez, Heene and Thomas, 1996)，再者，能耐延伸亦可謂為策略性資產的相關多角化，將既有的能耐延伸到

和本身相關性較高的產品或市場(Markides and Williamson, 1994)，例如日本的本田汽車本身的核心能耐即在於小型汽車的引擎技術，藉由該項核心能耐進一步延伸到其它相關的產品市場，包括大型的卡車、休旅車等。

相較於上述討論聚焦在產品市場的成長路徑，李吉仁(2002)進一步提出不一樣的觀點，從資源、核心能耐及組織學習的角度，並以能耐延伸與能耐重新建構活動為主軸，以追求企業永續成長之目的，再者，這樣的成長循環乃是建立在組織的願景及價值觀的框架之下，透過資源的協調及控制，進而達到持續性的競爭優勢，而這種以資源為概念的成長模式亦清楚的勾勒出企業能耐基礎成長的策略架構。接著更進一步提到，雖然能耐延伸及能耐建構能夠勾勒出企業成長演化的過程，然而更重要的是必須有效的掌握企業成長可能也存在著路徑相依（**path dependence**）的特性，亦即當企業進行成長時，常會受限於既有的能耐基礎及過去的營運慣例。而這樣的現象可能導致企業在成長過程中缺乏創新的原素，而無法有效的回應市場環境的結構性轉變，進而陷入核心僵固的危機。

總結上述的論述可發現，能耐建構(**competence building**)與能耐延伸(**competence leveraging**)乃是能耐基礎成長策略(**competence-based growth strategy**)的兩大發動引擎。基於上述的概念，首先，本研究將界定個案公司本身握有哪些策略性資源及核心能耐，隨後觀察目前個案公司所處之產業環境的變化，再針對個案公司既有之核心能耐，結合現有市場存在的機會，進一步將能耐更新及延伸到新的市場定位，隨後進行組織內部各項營運活動的調整，期望組織能順利朝向新策略定位的目標前進。

第三節 動態能力(Dynamic Capability)

一、動態能力觀點

早期 Leonard-Barton(1992)提出核心僵固的概念，其認為在組織運用核心能力的過程中，容易因為忽略外在環境的劇烈變動而來不及因應，進而形成所謂的核心僵固性，核心僵化的四大根源為：內部行動呆板，缺乏創新、抗拒外部知識、有限度解決眼前問題、箝制未來實驗、障蔽視野，此四大根源將形成核心僵固性惡性循環的主因。

針對核心僵固的問題，在快速變動的環境下，組織的動態能力(**dynamic capabilities**)往往是廠商競爭優勢的主要來源，根據 Teece, Pisano and Shuen(1997)提出之定義，其認為動態能力可以從二個構面分別解釋之：(一)動態，藉由不斷的可耐更新以適應當前變化的環境，進而達成能耐與變動環境的一致性(**congruence**)；(二)能力，企業適應、整合及重新建構組織內、外部的技能、

資源、功能，以回應環境變動的需求。簡言之，「動態能力」即為企業整合、建構、重新配置內部與外部之能力，以滿足快速變動環境的能力。

然而，廠商策略的選擇往往是源自於過去的決策，亦即在某一特定的時點下，廠商通常會追隨一個確定的路徑發展能耐；直到最近才開始將焦點著重於如何開發或探索組織之特定能力，及如何持續地更新能耐以回應產業環境的變動。Teece et al.(1997)於”Dynamic capabilities and strategic management”中針對一些要素進行分類，而此舉有助於決定廠商的獨特能力及動態能力的形，該篇文章中將動態的過程分為三類，分別是 processes、positions 及 paths，因此，組織的流程、廠商的資產定位以及模式，以及演化路徑，即解釋了廠商動態能力的形成及其競爭優勢。其中，組織流程係指廠商組織本身和其管理的慣例(routines)；定位則為廠商擁有的專屬性資產(firm-specific assets)，如：技術、智慧財產權、互補性資產、顧客基礎與外部廠商間的關係...等；而路徑意謂廠商選擇的策略過程及形成路徑依賴的過程，以下逐一介紹三類動態能力的形成要素。

組織及管理流程(Organizational and managerial processes)

組織流程通常指的是營運慣例及學習現有實務的型態。組織及管理流程又包括組織內部的協調整合(Coordination/integration)、學習(Learning)、重新建構及營運模式的轉移(Reconfiguration and transformation)。

首先協調整合乃是一個靜態的概念。在這裡要強調的是外部技術及內部活動整合的重要性。與外部廠商間的協調整合活動通常會形成一個組織協調的慣例。而能耐通常是鑲鉗在廠商獨特的協調與整合的作法當中。組織運作的流程通常有著高度的連貫性，因此要突然重組建構通常是有其困難度的，因為此舉通常會導致整體系統化的改變。

其次在內部學習方面，學習本身含括了一些關鍵的特性。1.學習的層次包括組織及個體的技能，學習的過程通常是透過個體的模仿以及師徒制來進行。2.組織知識的形成通常是來自於一系列活動的型態及慣例所形成，而慣例的形成通常來自於一個對於特定問題之成功的解決方案。因此，在這裡要呈現的是透過組織間的學習，開啟管理流程的協調之門。

最後重新建構及模式轉換的過程，其本身就是一種組織的技能。此外在此之前，必須不斷的針對外部環境及競爭者的動向進行偵測。然而，由於重組的過程必須花費許多成本，因此，廠商應發展一套有效率轉變流程，以期降低重組和改變所帶來的成本，並從中獲取利益。

一、定位(position)

定位在此所指的是企業握有獨特且專屬的資產(firm-specific assets)，包括技

術性資產(Technological assets)、互補性資產(Complementary assets)、財務資產(Financial assets)、商譽資產(Reputational assets)、結構資產(Structural assets)、制度資產(Institutional assets)、市場資產(Market assets)及組織疆界(Organizational boundaries)等。

對於技術性的資產而言，其所有權及使用權很明顯會形成廠商彼此間主要的差異點。當充滿成長機會的新興市場需要 know-how 時，由於這些知識通常很難透過市場交易取得，或是廠商不願意在市場上出售獨特的技能知識，使得其他廠商無法進入。對於互補性資產而言，技術創新常需要使用一些特定的相關資產來生產及傳遞新的產品及服務的內涵。就財務資產而言，廠商的現金部位和槓桿程度是具策略意涵的，當組織中沒有任何可取代現金之資產時，廠商將無法散佈重要的資訊至外部市場予其他潛在的投資者，亦即廠商的短期活動會受到資產負債表的影響。

對於商譽資產而言，商譽被視為是無形資產，使得廠商能因此在市場上達到多個目標。而商譽的主要價值體現也來自於外部市場。對於結構資產而言，組織的正式、非正式的結構，以及和外部廠商的連結對於創新的速度及營運的方向均提供了一個很好依據點。對於制度資產而言，環境通常無法僅根據市場來加以定義，然而制度本身即是一個企業很重要的環境原素，在此要進一步強調的是廠商因為所聚焦的市場和區域不同，因此也會形成不同的制度資產。對於市場資產而言，廠商為了適應環境，使得廠商必須不斷改變其市場定位；市場資產除了表現在市場佔有率外，亦可能影響廠商本身的創新研發方向、定位與表現。最後在組織疆界方面，疆界通常指的是廠商營運的疆界區位，而疆界不僅和技術和互補的資產有關，而且和組織與外部組織合作的本質也有關，相較於透過市場，合作是可以透過組織內部的鏈結(垂直整合)來達成。

二、路徑(path)

即指企業未來的成長方向，通常受到過去發展路徑或是既有常規限制，因而產生路徑相依(path dependence)的現象。企業發展的路徑可以分為路徑相依(Path dependencies)與技術機會(Technological opportunities)等兩個層次。

首先在路徑相依方面，廠商現有的地位通常來自於它所呈現出的路徑。而產品和要素價格的改變其回應通常是突如其來的。路徑相依的辨識通常是透過一種歷史回溯的方式。因此，廠商先前的投資及發展的慣例常會限制其未來的策略行為。此時當學習環境改變時，要隨時不斷釐清其因果關係的變化為何，而路徑相依乃是一個由需求面所趨動的現象，隨著消費者新的使用需求，而趨使技術或產品的發展更加完善，形成網路外部性及從使用中學習等特性，因此，在路徑相依的特性下，並不存在先進者優勢。

其次在技術機會方面，路徑相依的概念若往前推的話，可以透過辨識產業中存在的機會來達到。因此，技術的發展通常是比較容易追溯的，然而市場存在的技術機會不全然會外顯於產業，主要是因為廠商可能投入的是一些基礎的科學研究。再者，技術機會的運作也會因為組織結構的不同，而有不同的發展。然而在此對我們而言更重要的是一些前膽性科學的發展速度及其方向。

三、動態能力與資源基礎觀點的差異

Eisenhardt and Martin(2000)在其研究中提出三點動態能力與資源基礎觀點本質上的差異所在。在這裡要提出三點動態能力與 RBV 不同之處，首先，有關 VRIN 之動態能力本身乃是長期競爭優勢的來源，然而在動態的市場卻無法辨認優勢的來源為何。如同上述，動態能力在每家廠商間根據一些關鍵的特性彼此間是具有共通性的，因此這違反了 RBV 所提出之廠商間的彼此間必須是具有異質性的。那麼長期競爭優勢的來源又是什麼？例如 GE 的併購能力是眾所皆知的，競爭者通常能很快的複製並且獨自的發展，但是最難以複製的部分在於被併購公司的資源基礎及 GE 在併購後所達到的且持續在形成的整合綜效。因此，長期競爭優勢的來源在於管理者使用動態能力所形成之資源構形，而並非是能力本身。

其次，某些資源構形常導致長期的競爭優勢。然而實際上競爭優勢通常是短暫的，而這對於那些透過創造短暫優勢的管理者而言是普遍認知的信念。同樣的，Roberts (1999)指出持續性的高績效通常是來自於新產品短暫的優勢，對於許多成功的公司，當握有一個產品發展之動態能力時將有助於產品的變化，但是僅有少數能因此有長期的優勢地位。因此，有時短暫的優勢反而有助於長期績效的維持。有時候有效的使用動態能力的工具有助於強化現在的資源構形，以及使用 RBV 之路徑相依的策略邏輯操作來強化現有的地位，此時我們要強調的是長期競爭優勢的目標。更重要的是，在動態變化的市場採用動態能力來建構新的資源構形，以及採用路徑破壞的策略邏輯進入一個全新的競爭地位，此時要強調的是短暫的競爭優勢。

最後，RBV 之路徑相依的策略邏輯不僅缺乏在動態市場上變化的邏輯，而且很難去預測現有優勢能維持的期間，以及未來可能的優勢來源。RBV 強調之長期競爭優勢通常在快速變化的市場是不切實際的，而且 RBV 並未考慮時間在策略上所伴演的角色，因此在快速變化的市場，策略的改變將是主要的關鍵。總結而論，RBV 主要聚焦在資源組合的運用，藉以達到長期的競爭優勢，然而在快速變化的市場，其主要策略在於創造一系列無法被預測及模仿的優勢。

第三章 研究方法

本研究主要是以工業安全配件產業為主要研究的主體，並從產業中選出一家歷經四個發展階段之焦點廠商做為本研究的個案公司。本章共可分為四個小節，首先介紹本研究採用之研究方法、其次進一步介紹個案研究法之內容、隨後則是介紹研究對象的選取及介紹、最後則是本研究之概念性架構。

第一節 研究方法

研究方法可概分為量化研究(Quantification Research)與質性研究(Qualitative Research)，其中質性研究強調的是將研究的問題以描述、評鑑、介入以及回饋等方式來進行詮釋；另外量性研究則強調研究的變數可以經由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為何。有關質性及量化研究的優劣，過去不同學者有不同的論點。主要原因在於量化研究強調的是研究問題或多種現象的數量化，進而根據統計數據進行分析及解釋進而獲得結論；其次，質性研究主要採用研究敘述或研究問題，用命題的方式觀察一個現象。質性與量性研究之差異可進一步歸類為 6 點，包括研究假設不同、研究目標不同、研究方法與歷程之不同、研究設計方法不同、研究者的角色不同及研究脈絡的重要性差異。

Yin(1981)指出當研究問題的類型是屬於「如何」或「為什麼」時，則研究者通常對於事件只有少數的操控權，此外其研究的重點通常是在真實生活背景中所發生的現象，故而此時個案研究是較常被採用的研究方法。依研究策略目的來分類，又可分成探索性的個案研究、描述性的個案研究或是解釋性的個案研究。

本研究主要採用的研究方法包括透過文獻回顧法來收集及整理國內外相關產業資訊及統計數據資料等。其次則是由深度訪談個案公司的高階主管，藉以了解公司實際經營狀況。最後再透過歸納法將文獻回顧及深度訪談所取得的資料進行分析，歸納出個案公司轉型過程中所採行之策略進程，以及對於其後續之營運提出建議。接下來將進一步詳細介紹個案研究法。

第二節 個案研究法

個案研究法(case study)是一種結合個人（有時也有群體）訪談，以及觀察的研究方法論。研究者從公司手冊、年報、銷售收據、報章雜誌報導，以及直接觀察（通常是在參與者的實際工作環境）...等方式蒐集資料。換句話說，個案研究法為檢視當時的事件，且無法操弄的相關行為較受到偏好。個案研究的本質是將一項事實或一組事件中提出的問題供予讀者思考，並加以闡明其決策：為什麼他們會被採用？如何來執行？以及會有什麼樣的結果？最後，試著解決這份資料。

個案研究可以分成四種彼此相關的主要設計類型。其中第一種類目是由單一個案或多重個案設計所組成，第二種類目以其所涵蓋的分析單元為基礎，分別與第一個類目組成不同的項目組合。個案研究法之研究設計應該包括五個元素：研究問題、研究命題、研究分析單元、連結資料及命題邏輯、用來解釋研究發現之準則。**Eisenhardt(1989)**歸納個案研究建立理論之步驟為：定義研究問題、選擇研究個案、安排程序與細節、進入研究領域、分析個案相關資料、尋求橫跨個案之型態、產生假說、形成理論、研究結束。

若根據分析方法來分類，個案研究法可分為以下三種分析法，首先，探索性個案分析:採用此方法之研究者通常對於個案的特性、問題的性質、假設、設計以及工具等，都還不是很清楚時所做的先前研究，亦可作為後續研究之基礎。目的僅在於瞭解現況以及問題，進而建立假設。

其次為因果性的個案，即經由個案進行論證，讓理論更趨完整或是解釋某個現象，進而找出項目之間的因果關係。而此種方法多半以實驗室中的實驗、現場觀察及問卷調查等方式來求得資料，並利用統計方法來說明、證明或反證一些已發展出來的理論模式。

最後為描述性個案，乃指研究者對於個案的特性以及問題的性質均已有了初步的了解，因此想進一步描述某一現象之狀況。通常不會牽扯到因果關係方面的邏輯程序，而是藉由次級資料的蒐集、歸納與整理來進行研究分析。

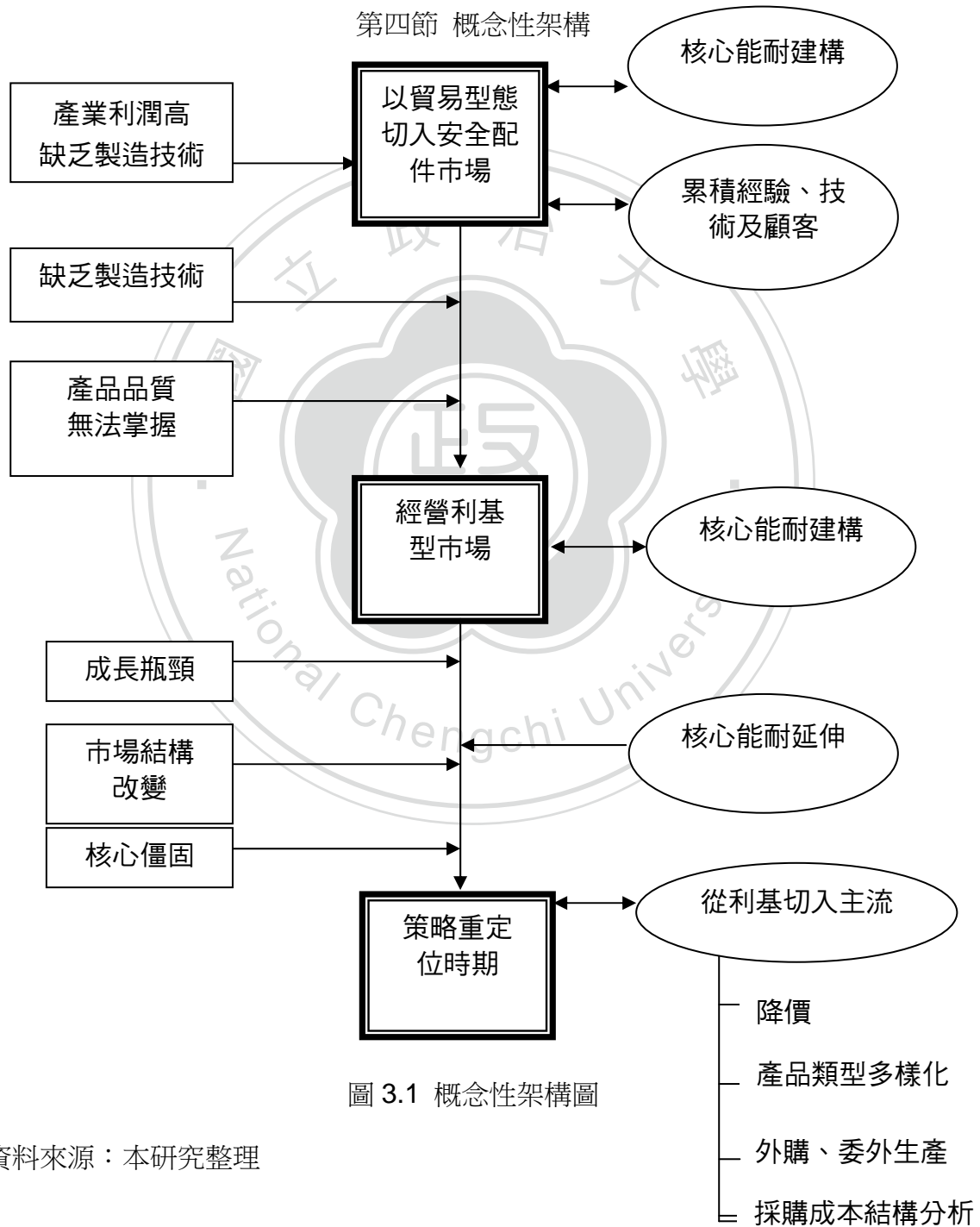
總結上述之個案研究法分析，由於本研究是針對單一企業在實務上所可能面的問題，屬於探索性研究，此外若以質性研究分析為主，則是追求推理要合乎邏輯，並採用理論來解釋與映證分析的的內容，因此本研究較適合採用個案研究法。

第三節 研究對象

個案公司創立於 1985 年，成立於台中工業區。資本額成立當時為一億五千萬元。員工人數 144 人(2010 年 7 月)。主要業務主要生產確保工業安全的工業起重吊鉤與保護個人安全的工作帶配件之金屬加工製品為主。主要生產的產品包括 1. 合金鋼安全起重鍊吊鉤 2. 鋼索連接件及高級卸克 3. 工業安全帶五金配件 4. 不銹鋼製鋼索配件。經營據點包括美國、中國、加拿大、韓國、印度、馬來西亞、阿拉伯聯合大公國。外銷佔整體營收比達 99%。

公司早期是由貿易商起家，目前總公司工廠佔地 5000 坪。由於洪董事長對品質的堅持，不但先後通過 7 國 25 項國際品質認證，更憑藉其對市場的敏感度，設計生產出優良的產品，並以自有品牌「YOKE」行銷全球 50 餘國。在洪董事長「取得舊有生產商市佔率」的策略下，個案公司的營業額因而不斷成長，然而，隨著

不斷成長的業務需求，洪董事長也積極思考如何擴大生產線以因應公司全球市場佈局需求。考量至中國大陸設廠的土地與勞力成本較台灣而言相對較為便宜，因此在未來生產線擴張的抉擇上，究竟要前進中國，還是要繼續留在既有的生產基地。再者，隨著公司不斷的擴充及成長，組織內部制度不健全所衍生的管理問題也相繼產生。



根據上頁圖 3.1 可知，此乃為個案公司每個不同成長發展階段的策略進程，主要說明個案公司，在面對到不同競爭環境的威脅下，對外如何有效偵測外部的變化，據以擬定不同的策略定位方向，對內如何運用其本身具備的核心能耐搭配其策略，在內、外均配適的情況下，進而達到持續性成長的目的。該概念性架構圖各階段的發展概說明如下。

首先個案公司在營運初期由於資源及能力均不足下，很短時間內切入這塊市場的研發製造，然而當時個案公司評估該產業乃是處在一個有利的外在環境，以及內部環境的發展條件之下，遂決定投入該產業，亦即當時該產業的利潤池很大，但由於本身生產技術不熟的先天限制下，個案公司初期在工業安全配件產業是採貿易商的經營型態切入，當時貿易經營型態的毛利率約 20% 左右的水準，隨後在虛擬工廠發展的階段，大量外包製造訂單，並開始自有品牌的發展。雖然這段期間，個案公司並沒有涉入製造研發的階段，但因為間接接觸了製造商實際營運的發展，也使得個案公司在此期間慢慢累積了市場經驗及相關的製造技術。

自 1996 年起，基於經營環境之結構的轉變，個案公司遂決定脫離過去貿易型態的經營定位，開始往上游的生產製造階段發展，專注在少樣多量化的生產製造策略，並且基於品牌形象的定位，將產品定位在品質佳、訂價高的市場區塊。此時期，個案公司在製造研發的過程中，由於基於垃圾堆裡檢黃金的經營理念，因而建構起品牌和高品質畫上等號的形象優勢。再者，此階段的研發製造技術能力也因而大幅提升，公司開發新產品的能力也跟著上升。隨後在經歷過金融海嘯的洗禮後，個案公司面對到策略失靈的危機，原先主流產品市場的營收快速下滑，市佔率流失，更重要的是，顧客需求價值主張也似乎產生了轉變，而此時機點的衝擊也開始讓個案公司開始重新思考策略重定位的可能性，亦即從利基切入主流市場的可能性。

最後一個時期，即個案公司策略重定位時期，該時期的經營發展強調從原先的利基定位轉為主流市場的策略思維。捨棄過去高單價的品牌形象，針對主力產品(主要為 N 系列產品)重新將訂價策略調整為低價，並開始接受顧客客製化要求的單子，追求物美價廉的經營理念。由於個案公司定位在主流市場的發展，因此，成本控管的能力也形成個案公司此策略定位最為關鍵的成功要素之一，再者，新產品開發的能力亦是客製化推行的關鍵，而上述均是個案公司在過去幾個時期的發展所累積下來的能耐。

值得注意的是，未來個案公司可能因過於專注在既有核心架構的運作下，難免會陷入核心僵固的危機。因此，本研究建議個案公司未來應朝向 2.5 級的產業思維開始思考，是否要在既有的製造元素加入服務的元素，從以往傳統製造者的角

色，轉型為製造業服務化，在產品內容裡再加入服務的內涵，以提升公司產品對於顧客所能提供的附加價值(獲取服務利潤)。



第四章 工業安全配件產業

本章將分別從供給端及需求端、競爭者來介紹工業安全配件產業的發展概況，隨後再進一步說明該產業的特性及未來產業可能的發展趨勢。最後再針對上述的產業背景介紹進行產業競爭結構分析，而在進行產業分析前，本章將先進行當前國內外總體經營環境的變化對該產業的影響做簡單的陳述。隨後再以 Porter(1985)所提出的五力分析為架構，以一個由外而內的觀點(outside-in)來解構公司在面對到當前外在的大環境影響及產業內部環境的衝擊下，如何在價值鏈上找到適合自己生存的競爭利基。

針對工業安全配件產業的發展及產業結構做簡單的介紹，並找到適合在此產業內生存的策略定位後；隨後本研究進一步個案公司為例，進一步介紹個案公司成立的背景、技術發展概況以及公司成長擴張的歷程，期望藉此找出個案公司動態能力的發展軌跡，最後根據五力分析狀況，以及個案公司的成長概況，進而推論個案公司在此產業競爭的條件下，所應採行的最適競爭策略。

在進行五力結構分析前，必須先進行產業定義，其次根據產業所涵蓋的市場進一步區別出不同的市場營運範疇，以確定產業所屬的市場區塊；隨後再介紹整體產業結構及產業的經營特性分析；最後再針對本研究所欲研究之產業進行五力分析，藉以了解該產業五個力量的變化，進而從五個力量的變化洞悉產業競爭的程度，找到適合個案公司經營的定位方向及策略。Porter 早期在其研究中認為產業結構的改變對於企業彼此的競爭產生影響，因此，提出了一組產業分析的架構，即五力分析，藉以了解產業競爭的元素為何，並從中擬定適合的競爭策略。五力分別為供應商議價力、買方議價力、產業內競爭程度、替代品及潛在的進入者。

另外值得注意的是，若以競爭定位論的觀點來看五力分析可以發現，五力分析乃是由外而內的分析方式，亦即透過外部市場環境變化，從中找出最適合的策略來因應市場環境的改變。因此透過五種力量的變化有助於企業了解所處競爭環境的變化，進而找出產業中關鍵成功的要素所在。

第一節 產業概況及產業結構分佈

工業安全配件產業的產品市場分佈很廣泛，舉凡工業安全帶五金配件、合金鋼安全起重鍊吊鉤、鋼索連接件、不銹鋼製鋼索配件等都屬於此類型產品。近年來由於全球普遍對於工業安全法規的重視，致使此產業每年皆以約 10~15%的速度穩定成長。

由於工業安全配件產業的產品種類繁多，根據應用層面與終端顧客需求型態，大致可以將產品分為 N 系列及 8 系列，其中 N 系列產品乃是工作安全帶中一個小型零配件。因配合不同安全帶的應用，故 N 系列的產品品項組成也非常多樣

化；相對而言，8 系列產品主要是用在大型鉤具方面，主要客戶為製造業的工廠。

8 系列產品(大型鉤具)的技術層次較繁雜，市場上的產品品質也良莠不齊。產品在製造完成後，透過各地的經銷商，銷售到下游的各製造業工廠；而 N 系列產品(工業安全帶的配件)方面，其技術層次相較於 8 系列工業用並不高，競爭廠商彼此間產品品質差異不大，然而 N 系列產品細項類別繁多，必須透過大量自動化及模組化的生產來降低成本。一般而言，此類型的產品多以零組件的型態呈現，待產品完成後，再直接出貨給生產工業安全帶的組裝廠商組裝，最終形成銷售給終端用戶的產品。以下進一步從產業結構的角度來介紹該產業的力量分佈。

一、供應商議價力

就整個產品的供應端來看，N 系列產品的上游供應來源，基於成本及產品複雜工序的考量，其上游採購來源可分為原材料、半成品及成品。其中原材料主要是向銷售原料素材的經銷商採購，半成品委由外部加工廠進行其中幾道工序的加工，成品則是委由加工廠代工。由於原料素材的供應(主要為鋼材)大多掌握在國內幾家大型鋼廠的手上，若要以較優惠的價格取得，通常必須要採購一定規模的數量，然而一般中小型業者一次的採購量通常不大，因此，並無法一次向這些大型鋼廠進行大額採購以取得較優惠的價格，此時大多數的中小型業者都會轉向鋼材經銷商進行小額採購，這些鋼材經銷商通常會集合許多小型需求者的需求量後，再一次向大型鋼廠以較優惠的價格進行大量採購。

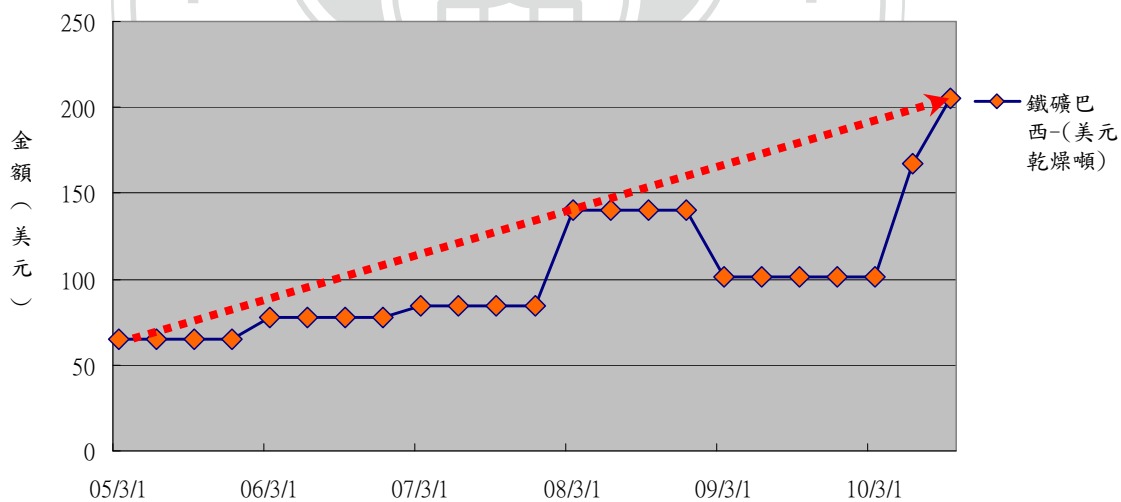
在半成品加工及成品的部分，不採取直接製造而委外由加工廠採購及加工。一般而言，會委由一級加工廠或二級加工廠直接採購原料素材後再進行加工，或是針對其中某幾項製程再進行加工。此外，這些加工廠之下通常還會有其它配合的協力廠，因此，這個市場上進行半成品及成品加工的廠商數量眾多，相對的使得在產品上的品質管控較為不易，通常代工價格比較優惠的，其產品品質會較差，相對的代工價格較昂貴的，其產品品質會較好。

近年來，由於國際原物料不斷上漲，使得必須使用大量鋼材的工業安全配件廠商(以個案公司為例，其材料成本占總成本的比率約為 50%左右；參見下表 4.1)面臨到極大之鋼材成本上升的壓力(參見圖 4.1 及圖 4.2)，且工業安全配件廠商本身的議價力普遍不若大型的鋼鐵廠商，再加上生產工業安全配件的廠商家數很多，使得大多數的小型工業安全配件廠商的成本轉嫁能力普遍不高，必須吸收大部分原材料價格上升所增加的額外成本，由此得見該產業之供應商議價力普遍不高。

表 4.1 歷年料工費(單位:新台幣千元)

年度	材料費		工費	
	N	8	N	8
2003	105,300		109,110	
2004	134,700		99,670	
2005	182,800		126,490	
2006	219,500		142,140	
2007	189,830		128,340	
2008	204,930		134,010	
2009	116,360		115,730	
2010(F)	282,930		208,510	

資料來源: 個案公司提供; 本研究整理



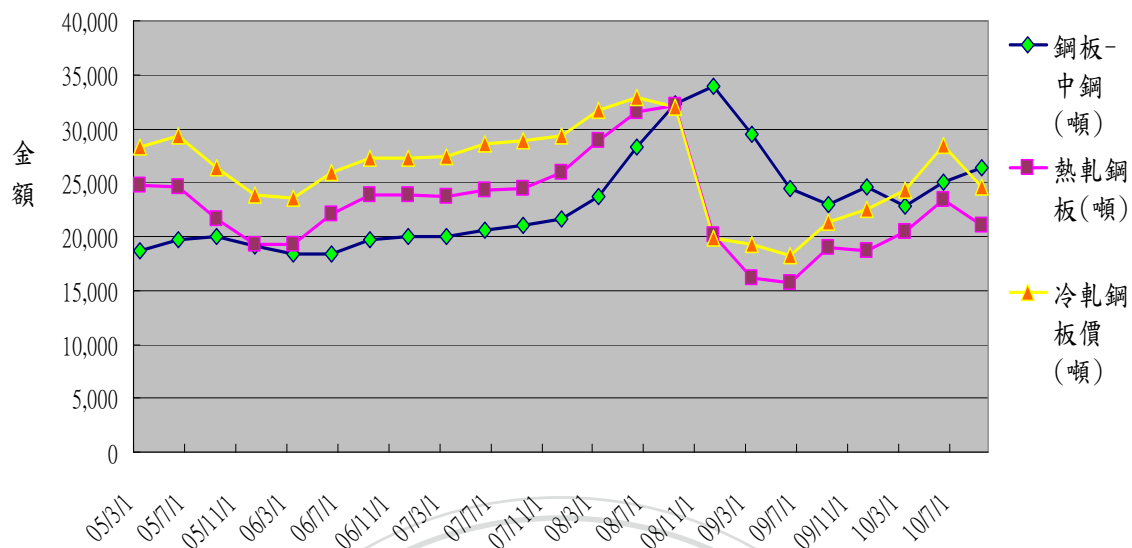
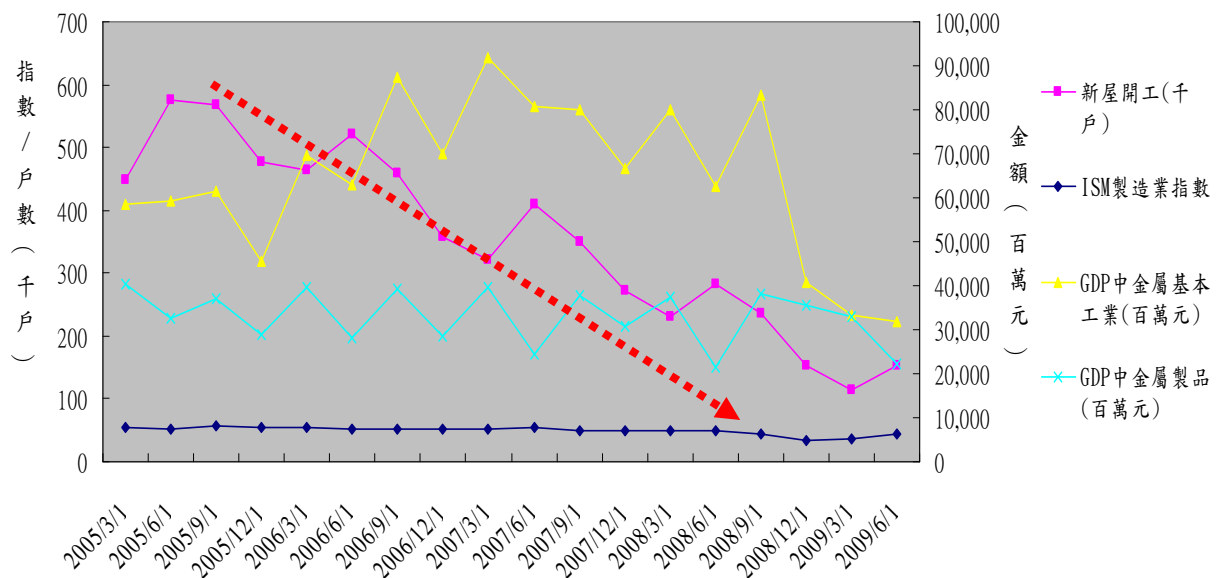


圖 4.2 國內鋼板、熱軋及冷軋報價行情

資料來源：本研究整理

二、顧客議價力

本產業的需求情況大多和全球工業製造產業的景氣榮枯有很大的相關性存在，因為舉凡擁有工廠的製造業及營建產業都是本產業的主要終端需求者，觀察過去幾年製造業景氣的指標美國 ISM 製造業指數及新屋開工戶數的走勢，進一步對照國內 GDP 中金屬工業產值的貢獻可以發現(參見圖 4.3)，兩者間存似乎在一致的走勢，這也間接證實本產業的終端需求狀況確實和下游製造業的營運榮枯有著很大的相關性存在。



資料來源: 本研究整理

由於工業安全配件產業中 N 系列及 8 系列產品的呈現型態相異，且最終成品應用的層面也不同，因此，所面對的終端顧客群也有所差異。其中 N 系列產品主要的下游顧客是工業用安全帶的組裝廠，提供他們組裝所需的相關零配件，產品的銷售管道通常是直接出貨給專司生產製造的組裝廠。而 8 系列主要是大型工業用的起重鉤具，成品的型態乃是完整之模組化的產品。在銷售上，由於對當地市場普遍不熟悉的情況下，8 系列的銷售大都採取直接出貨給當地經銷商的方式，然後再由經銷商和當地的終端使用者接觸，所以 8 系列產品在各地的銷售推廣及行銷也必須依賴經銷商來進行。值得注意的是，在針對新產品的推銷方面，當地的經銷商通常會先索取小量的新系列產品，當市場反應不錯時，才會進一步下大量的訂單。

實際上 N 系列產品本身便是工作安全帶組成的其中一個關鍵零組件，因此，提供 N 系列產品的廠商可以被視為工業安全帶的零組件廠商。由於 N 系列產品的差異化程度並不高，再加上 N 系列產品市場上存在許多規模相當的競爭者，準此，一旦市場上有規模較大的競爭者打出更優惠的價格時，往往會吸引顧客尋找其它供應商進行比價的動作；此外，由於這些組裝廠普遍規模都很大，因此每次的下單量通常很大，期望藉此取得較優惠的採購價格。故此，在市場上可供顧客的選擇方案多、產品差異化程度不高，且顧客的轉換成本不高的情況下，此時只要市場上有競爭者進行價格戰，且品質擁有一定水準時，通常會吸引顧客有轉單效應。

相較於 8 系列產品，雖然市場上供應 8 系列產品的家數同樣很多，但由於 8 系列產品的成品乃是一個完整的工業品，其面對的顧客通常是最終端的下游使用者(一般的製造業)，再加上 8 系列產品通常是以一系列的產品組合型態來呈現，此時若產品又具有品牌效應的加持，通常很容易就綁住既有的顧客持續使用相同系列的產品，因此，在顧客需求價格彈性較小且追求品質的價值主張下，8 系列產品在訂價上較不會面臨下調的壓力。值得注意的是，通常 8 系列的產品是直接出售給當地經銷商居多，因此，在一次的購買量上相較於單一製造廠的下單量相對來得大許多。

三、產業內競爭概況

目前 N 系列產品在市場上的供應廠商家數約有 150 家，其中前 3 大廠的市占率約為 85%，由此可知，N 系列的產品市場仍存在許多規模小的中小型業者，且市場份額主要集中在前 3 大廠商。就 8 系列產品而言，市場上的供應廠商家數約 200 家，其中前 3 大廠的市占率約為 80%。雖然 N 系列產品的供應家數很多，但大多數都是規模小的業者，市場大多數仍掌握在前 3 大廠商的手上，未來在大者恆大的趨勢下，再加上廠商彼此間運用的資源(機器設備)有高度相似性的情況下，

未來該產業勢必會有一波併購潮出現。由於工業產品的易腐性並不高，具有一定的耐用年限，因此該產業整體的產值年成長率大約固定維持在 15~16%的成長性，然而由於市場上的供應家數多，且小廠彼此間的規模差異不大，再加上市場可以再大幅成長的幅度有限的情況下，未來產業內的競爭勢必會愈來愈激烈。

N 系列產品在美國及美國以外之其它地區的競爭者市占率分佈情況方面，前 4 家廠商分別為 YOKE：美國(50%)、其它(10%)；USANG：美國(10%)、其它(50%)；PenSafe：美國(25%)、其它(25%)；Nelhon：美國(<1%)、其它(<5%)，其中 USANG 是該產業成立歷史最悠久的公司，其海外市場主要分佈在美國以外的其它歐洲國家，而振鋒 N 系列產品的主力市場主要在美國。若進一步從各大廠的核心能耐角度來觀察，YOKE 主要的核心能耐在於長年下來所累積的品質控管能力(申請國際認證、設立國家級實驗室等)，USANG 及 Nelhon 主要的核心能耐在於價格的競爭力，PenSafe 主要的核心能耐在於其強大的顧客基礎及售後服務，由此可見，當時生產 N 系列產品的各家大廠都有其獨到的優勢能力。

至於 8 系列產品的競爭者方面，目前工業起重掛勾為寡占市場，在 2005 年安全吊鉤的商機為 145.35 億台幣，每年皆有小幅度的成長，但市場不大加上金融海嘯的衝擊，因此不少廠商陸續退出市場，使得安全吊鉤逐漸形成寡占市場。在美國的市占率分佈方面，前 4 家廠商的市占率就高達 64%，分別為 Crosby(40%)、Gunnebo(10%)、Peerless(8%)及 Columbus Mc Kinno(6%)，尤其是 Crosby 本身就掌控了 4 成以上的美國市場，其它亞洲的廠商(包括台灣、中國、南韓)總市占率約為 24.6%。

除了美洲之外，8 系列產品在歐洲的競爭者還有德國的 RUD 和 THIELE 集團、瑞典 Gunnebo、英國 FKI 控股集團、奧地利的 Pewag，還有美國的 CM 集團和 Peerless Chain、與荷蘭的 VAN BEEST。其中，英國 FKI 控股集團與瑞典 Gunnebo 兩家國際大廠憑藉著品牌和通路的優勢，兩家的全球總市占約為 8 成，不僅為市場中的龍頭廠商，FKI 近年更積極進行整併，不但先後將美國 Crosby、法國 Sysma、英國 Parson Chain 等三大製造廠，及主要通路商英國 Certex、Bridon、美國 Acco 等公司併入旗下，更以 Crosby 為生產基地，成功的在市場上佈局，力爭全球龍頭地位，致使居於第二的 Gunnebo 全球總市占率僅 20%。

四、潛在進入者的威脅

由於 N 系列產品的廠商家數眾多、產品差異化程度也不高、且技術的發展已臻成熟的階段，再加上產業內大多數廠商的產品已擁有一定的品質水準，此時決定成敗的關鍵往往取決於廠商成本管控的能力。雖然早期進入這個市場的廠商已擁有學習及經驗曲線，然而在產業退出障礙不高，再加上於初期設廠投資所須的資金需求不高的情況下，很容易就會吸引市場上的潛在進入者加入這個產業。其

中又以中國大陸崛起的業者最為積極，挾帶其低成本的營運優勢，未來勢必會對已漸趨飽和的 N 系列產品市場營運帶來衝擊。值得注意的是，未來在大者恆大的趨勢下，產業內的廠商家數經過一波整併後勢必會快速減少，此時產業內必然會出現擁有規模經濟優勢的廠商，因而預期未來在進行一波整併後，N 系列產品市場的競爭情況必然將逐漸趨於穩定。

相較於 8 系列產品市場的發展，同樣廠商家數眾多，但由於不同系列之產品的差異化程度頗大、不同系列之產品的技術具有複雜性、且幾個主要市場的市占分佈都在前幾大擁有品牌的廠商(美國: Crosby、Gunnebo、Peerles、Columbus Mc Kinno、Cooper；歐洲:英國 FKI 控股集團、瑞典 Gunnebo)，因此，8 系列產品的進入障礙相對較高，一些規模相對較小的業者通常很難與規模大、顧客基礎穩固，且又擁有品牌的廠商競爭。最後在替代品的部份，目前該產業尚未看到可支替代的殺手級產品出現。

小結

總結上述五力分析的結果，本研究發現工業安全配件產業的供應商議價力大(N 系列及 8 系列)、顧客議價力大(N 系列)、產業內競爭程度大(N 系列及 8 系列)、沒有替代品(N 系列及 8 系列)，以及潛在進入者威脅大(N 系列及 8 系列)，因此總合上述五個力量，本研究提出以下幾點建議，首先在供應商議價力方面，本研究認為隨著上游原物料成本不斷的高漲、往上游進行整合不易的情況下，個案公司應該致力於改善採購流程，致力於採購成本結構分析，此外，亦可加強尋找或開發替代材料，以規避日漸上升的傳統原材料成本。

在顧客議價力方面，本研究認為廠商彼此間產品的差異不大(N 系列)，因此，對於顧客而言，在可供選擇方案多的情況下，顧客轉換供應商的成本低，所以基於擴大市占率的考量，唯有搶先競爭者採取價格競爭，並持續壓低成本。在產業內競爭方面，本研究認為競爭程度高的原因，主要為產品差異不大、技術發展已致成熟階段(N 系列)，因此廠商為了壓低成本，無不擴大其產能，以維持產能利用率。在潛在進入者威脅方面，由於技術發展已致成熟階段，且產業需求的胃納量尚不斷在成長，再加上初期投入的資金成本並不高，使得該產業的進入障礙目前看來並不大(N 系列及 8 系列)，但未來 N 系列的市場隨著規模經濟廠商的出現，勢必出現一波整併，因此，未來 N 系列的市場進入障礙將逐步墊高。

最後本研究進行五種力量的分析後認為，個案公司在 N 系列產品市場的經營定位上應聚焦在成本領導的經營思維及定位，朝向主流市場的模式發展，並持續降低製造成本及採購成本，讓價值鏈的兩端可以持續創造出利潤，採用的是主流市場思維的成長模式；另外在 8 系列市場，由於顧客組成與 N 系列不同，因此，個案公司在 8 系列所處的產業定位與 N 系列不同，本研究建議 8 系列短期內在市

占率不高且成本競爭力尚不如前三大業者的情況下，應暫時維持利基型的成長策略，強調在產品附加價值及服務利潤的創造，將服務的元素加入到傳統製造的思維，藉此強化服務的能耐，值得注意的是，在不同的策略定位下，N 系列及 8 系列的功能活動展開也必不同。

第二節 個案公司介紹

經由上述針對工業安全配件產業之發展、產業結構分析後，本節將進一步以個案公司為例，說明其成長的背景、產品線的分佈及組織結構及管理制度的運作，最後進一步提出個案公司在工業安全配件產業經營上所面對的挑戰為何。

一、成立背景

個案公司創立於 1985 年，主要業務為金屬製品製造(金屬掛勾、鏈條及其手拉器、安全網緊器)、一般性進出口貿易業務(許可業務除外)以及代理國內外廠商產品之報價經銷及投標業務。主要產品為合金鋼安全起重鍊吊鉤、鋼索連接件及高級卸克、工業安全帶五金零件、不銹鋼製鋼索配件。營收比重為貿易產品佔 11%、80 級合金系列佔 52%、至於安全帶配件則佔 37%。關鍵生產技術為模具設計、精密加工與熱處理，整體而言，公司目前的全球市場市佔率約為 3% 左右(主要是 N 系列)。

歷經 25 年的努力，洪董事長秉持著將個案公司帶入有利基的主流市場信念，帶領公司先後走過貿易時期(1985 年~1990 年)、虛擬工廠時期(1990 年~1996 年)、製造與研發時期(1997 年~2006 年)、品牌行銷為主的時期(2007 年~迄今)。

早在公司發展之初，洪董事長便認為公司若要永續經營勢必在產品品質上要維持一定的水準，此時在生產上勢必要有自製研發能力，然而初期公司營運屬投資高而獲利低的情況，銀行都不願開放對公司的放款額度，財務上面臨很大的考驗。但洪董事長仍堅持以垃圾堆裡撿黃金的製造理念，不僅堅持每批產品只保留最好的產品，所有產品也全部必須在台灣製造，雖然投入許多人力、物力及財力，銷售成本也跟著提高，但仍堅持以高品質來增加客戶對公司的信賴，其目的無非是為了塑造「YOKE」在業界中高品質的形象。

洪董事長自創業以來就以發展公司的自有品牌為目標，於貿易買賣時期便已開始為自有品牌而鋪路。1991 年剛邁入虛擬工廠的時期，雖然尚未有足夠的能力自行研發製造，但洪董事長便已委請英國一家品牌設計公司，為公司設計出「YOKE」的 logo 與品牌做為產品出貨的標記，由此可見，不管在品質的堅持或品牌的投入程度，都很明顯的展現出振鋒發展自由品牌的決心。簡言之，個案公司是以自有品牌的模式長期經營，並採用經銷商制度於歐洲國家，而日本、香港、

澳洲、紐西蘭、東南亞、加拿大、中東地區、中南美洲亦是。

個案公司憑藉著不斷累積的高品質形象，以及不斷提升人員製造與研發技術(921 當時市場不景氣的時機，公司反市場操作以高薪吸納優秀人才投入生產與製造)，自 2000 年開始正式進入量產期後，公司每月營收已突破 2000 萬新台幣，不僅脫離長期以來資金不足的問題，於 2003 年起，公司亦正式將 YOKE 定位在以高品質、高價位的策略在國際市場上銷售，2004 年起 Crosby 每年的年報中均將個案公司列為主要競爭對手，可見個案公司在鉤具市場中已占有相當的地位。

二、產品線分佈

個案公司目前營運銷售的項目主要分為貿易產品與製造產品兩項，其中貿易產品是屬於董事長洪榮德先生的本業，其部分延續業務時期的營業內容，扮演中介角色，串連上游廠商與下游廠商，該類商品個案公司本身不生產；除了貿易類的產品外，個案公司在製造產品方面主要專注安全工業振鋒，主要的兩大產品線分別為 N 系列與 8 系列(參見表 4.2)，其中 N 系列項下又有許多種類的產品，而 8 系列大多是以一整套系列式的產品呈現，隨著經營定位的轉變，目前貿易占營收的比率也大幅降至僅剩一成左右的水準。

如同上述，個案公司主要產品線分別為個人安全配件(N 系列)與工業起重掛勾系列(8 系列)，個人安全配件又可細分為個人安全帶之五金配件及高處防墜工程設備，所以振鋒在 N 系列可謂為工業安全帶的零組件廠商。至於工業起重掛勾系列則可分為 80 級合金系列和 100 級合金系列。其中 8 系列有部分製程外包，但關鍵的核心製程仍由公司自行生產，其產品型態是完整的終端產品，主要以廠內自製占大多數；至於 N 系列由於是配件類的產品(零組件)，大多採部份元件外購或是協力廠商配合生產的方式進行(海嘯前 N 系列產品之外購佔整體出貨的比率約 50%，其餘則由廠內自製)。8 系列產品的單價較高，而 N 系列產品的毛利相對 8 系列比較低，營運初期的產品策略主要仍以較穩定的 8 系列為重點。

在生產策略上則採取少樣多量的方式，堅持生產標準化的產品，即使組裝廠提出其它類型樣式的需求，公司仍然堅持不生產客製化的產品，採取產品集中化的生產策略。值得注意的是，由於 N 系列產品定位在高價位，因此，其產品的單價相較其它廠商普遍都來得高，再者，生產產品的種類樣式也並不多。

另外，值得注意的是，由於 N 系列是零組件的型態，而 8 系列則是一項完整的產品，因此，這兩類產品所面對的顧客群基本上是有很大的差異，前者面對的顧客為一般的組裝廠，而後者則是終端的使用者。

表 4.2 兩大產品線相關資訊

製造產品	主要客戶	主要客戶分布	競爭對手
8 系列	工程產品(鏈條、鋼索、吊帶)的經銷商	歐洲每個國家都有經銷商，而日本、香港、澳洲、紐西蘭、東南亞、中東、中南美洲皆是以自有產品的模式長期經營，運作不快但已漸成熟	主要 -FKI 集團、Gunnebo 集團、CM 集團、RUD 集團、Pewag、Peerless Chain、THIELE 集團、VAN Beest
N 系列	安全帶製造廠(YOKE 扮演是五金吊鉤零件供應商)-BACOU-DOLLAZ、Capital Safety Group、MSA、Safewaze、Gradiar、Tractel、Spanset	北美為主，並設置倉庫以提供快速的供貨，歐洲客戶的比較小，原因是此產品價格較高	Pensafe.CA、Kong SPA ITALY、SSE ITALY

資料來源:個案公司提供; 本研究整理

三、組織結構與管理

個案公司自成立之初僅有老闆、老闆娘以及幾位員工的傳統貿易商型態，隨著公司的成長，發展至今日擁有 150 名員工。

早期個案公司的管理運作模式，係由洪董事長兼任總經理，並以此為決策核心，下轄管理部、廠務部、財務部、以及決策分析等幕僚支援單位，根據洪董事長所擬定的經營管理決策提供其所需之相關資訊，而公司其餘部門便依循洪董事長所擬定的策略與方向展開其部門工作。廠務部為工廠各項加工之指揮中心，其中廠務室為支援單位，內含生管組及製造組其餘直接單位為模具課、鍛造課、加工課、熱處理課、以及裝配課。至於生技組則以開發課為核心，負責產品的圖面設計，待設計完成之後，再交由新產品開發、模具設計、以及圖面管理等相關人員負責後續產品研發工作。管理部包括品保及營業課。其中品保課負責產品品質的檢驗，而品管課及實驗室，則負責檢驗需要之專業設備，例如磁力探勘，拉力機、疲勞試驗機等檢驗設備。至於營業課，其工作內容除了業務拓展及行銷事務外，也包括成品倉之管理以及出貨等相關事宜。財務部由副董事長（董事長夫人）負責，掌管公司會計以及成本運算。

隨著公司的發展與轉型，其對於人力的重視也逐漸提高。在最早期 1985 年至 1999 年間，人事係由會計小姐兼任，主要負責出缺勤、薪資等基本人事功能。在人才的招募方式與人力需求方面，由於當時是貿易公司，因此人事小姐僅針對業務、行政、以及會計方面的人員需求以登報的方式進行招募，至於面試的工作則由洪董事長負責。在教育訓練方面，當時的公司僅以外訓的方式進行，人事小姐只負責將課程資訊轉交給洪董事長，由其來決定那個單位的哪些人該上什麼課。因此，在貿易階段的振鋒公司，其人事管理方面幾乎沒有任何明確的制度與相關流程表單。1999 年至 2006 年 5 月，公司脫離傳統貿易型態，進入製造生產階段，並於 1999 年起正式導入 ISO。

自 2000 年進入大量生產階段迄今，公司每年皆維持超過百餘名員工來協助公司的營運，其中又以現場製造員工的需求最重(參見表 4.3)。然而在 2008 年面臨銷售量創新低，甚至可能造成公司虧損的情況下，基於成本考量，遂於 2008 年底，根據績效考評結果進行大規模裁員，共計裁了約 70 名員工。這是振鋒自 1985 年創立以來，首度進行大規模裁員。

表 4.3 個案公司歷年人事變化狀況

項目		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
平均年齡		31.23	29.67	34.57	31.71	32.98	33.41	33.32
離職人數		70	58	95
教育訓練費用 ³		1,103	1,482	560.3 2
總人數 1	行政人員	22	30	50	78	61	46	77
	作業人員	46	53	65	72	62	62	80

註 1：2003~2009 總人數每年以 12/31 在職人數計，2010 以 11/30 止在職人數計算)

註 2：僅統計至 2010 年 7 月

註 3：單位:新台幣千元

資料來源：本研究整理

然而在 2009 年景氣回轉後，由於生產與業務需要，再者進行大規模徵才，不僅補入相當多的年輕新人，在進用的員工方面，除了以業務、採購、生管、研發、人資等內部管理人員為主，現場作業員為輔之外，也聘用了兩名高階主管(董事長特助)協助業務、採購、以及生管研發的管理工作，共進用了約 60 名員工，並針對公司現階段的業務需要進行組織結構調整，將原先僅略分為管理、廠務以及財務三大部門的結構，調整為行政、資訊、生管、財會、開發、業務、廠務以及品保六大部門，形成更專業化的功能式組織。

(一)人力資源發展

在人事工作方面，由於工作量增加，因此，自 2006 年 5 月起，人事便獨立成為一個單位，隸屬於管理部，由管理部經理與一名人事主辦負責相關工作，其中，人事主辦除了負責基本人事工作之外，在招募方面，隨著個案公司的轉型，公司對於業務、行政、會計、技術、研發以及現場操作的直接員工等都有不同需求，而人事主辦便根據各單位所開出的需求，透過簡單的標準招募流程進行招募工作。

2008 年是公司創立以來最為艱鉅的一年。受到前所未見的金融海嘯影響，公司因而面臨近十年來營業額的首度負成長。在景氣不佳，訂單銳減的情況下，為了降低營運成本，一般企業大多採取大規模裁員以節省營運開支，個案公司自然也不例外。除了大規模裁撤 70 名員工之外，更進一步針對業務、生管以及開發工作進行組織結構的調整，分別將業務與開發獨立為一個部門，並針對其工作流程進行調整。但有趣的是，在此艱困的情況下，竟然將公司節省下來的錢，大規模的轉投入教育訓練上，針對公司內部人員進行培訓。洪董事長認為：「平常為了要接受訓練課程，還需要另外找時間上課，現在正好景氣不佳，反正訂單不多，大家閒閒沒事做，不如趁此機會來接受訓練，為將來景氣復甦提前做準備。」

為提升個案公司所有員工的知識技能，規劃三大類訓練課程定期辦理，以提升同仁能力，包括：專業技能培訓、管理能力提升、通識與生活課程。希望透過三大類課程的培訓，讓公司各階層人才在充實工作技能之餘，也能兼顧個人生涯與職涯發展、生活與工作之平衡。

(二)各功能部門專業能力培訓

針對業務人員、採購人員以及開發人員，振鋒除了導入 IT 科技輔助其工作外，也花費鉅額教育訓練經費來提昇其工作能力。在業務人員方面，除了透過公司內不讀書會、資深員工帶領資遣員工等方式外，更舉辦一系列業務能力培養課程來提升其接洽客戶時的應對進退能力，並要求業務人員也必須連同採購、開發等部門人員一同參與公司舉辦的專業技術類課程，例如：鍛造、車床、熱處理等課程。

在生管部門中，最能精確掌握成本的便是採購工作。針對採購人員，公司亦花費大筆費用聘請外部講師，對所有採購人員詳細說明各項產品如何進行結構分解，再進一步說明如何針對各項原料進行成本分析，並要求每位採購人員能在短時間內針對某項產品分析其製造成本。

(三)管理能力培訓

由於個案公司現階段的部門主管大多具備良好技術背景，對於管理技能較為

缺乏，為培訓主管的管理知能，特規劃一系列長期之訓練課程，包括：部屬培育、領導與激勵技巧、目標設定與成功達陣、問題分析與解決能力、成本意識、滿心顧客與服務滿意、基層主管職責與角色、工作計劃與執行力等課程以提升主管的管理技巧。並邀請國內專家學者針對部門主管講授高階管理課程，例如：營運與流程管理、供應鏈管理、人力資源管理以及專案管理等課程。

為貫徹公司的經營理念，達成公司願景，洪董事長親自針對高階主管開授總經理的十門課，傳達其經營理念之，亦聘請專業講師教授部門日常管理與績效衡量指標建立課程，由研討中找出部門績效重點，並與組織任務、日常管理作連結。

(四)通識與生活

為減輕員工工作壓力，並提供員工更多元化學習管道，除專業知能的強化課程，亦邀請榮總精神科醫師，教授如何與壓力共處以做好情緒管理。此外，振鋒為平衡員工的工作與生活，特地以社團形式開辦通識類教育訓練課程，包括數位攝影、瑜珈、西點烘培、插花、體適能等課程，更投入大筆資金在興建的廠房中，獨立一層樓成立員工健身中心，讓所有員工能在工作之餘，兼顧工作、健康與生活以提昇生活品質。

(五)企業文化塑造

在一次偶然的飛行過程中，洪董事長結識飛機上鄰座的某知名化妝品公司老闆，當詢及對方公司販售的主要商品時，他回答「美麗」！而這樣的答案讓洪董事長不禁領悟到，公司賣的不僅是鉤具，更重要的是『安全』！洪董事長指出：「一流的產品來自於尖端的製造技術、嚴謹的品質管理，以及永遠創新的研發工程，這是振鋒公司經營永續發展的理念。唯有完美的品質，才能創造最安全的工作環境，則是振鋒的經營使命，因此，振鋒不僅是製造吊鉤具，而是更無形且重要的商品-安全。」

為了將安全文化深植於公司全員的心中，2009年起，發起企業文化塑造運動。除了在公司內部隨處可見到「透過優質的鉤具，不論在何時何地，讓人類更有能力，擁有安全的保障」的企業使命標語，洪董事長也透過各種會議或聚會活動的場合，不斷向全體員工宣揚個案公司「追求完美品質，不斷創新研發，持續管理改善，創造客戶滿意」的品質政策，並提出 ABCD&I 做為振鋒公司的核心價值。其中 A 誠實負責(Accountability)，B 腳踏實地(Back to Basic)，C 客戶至上(Customer-Oriented)，D 學習(Development)，I 創新(Innovation)。

為讓公司全體員工都能將此核心價值牢記在心，進而落實於日常工作之中，洪董事長不僅要求公司全體員工，上至高階主管下至現場作業員都能對此口號朗朗上口，更會不定時的在會議進行過程中、上下班路上、甚至是中午用餐期間，

隨機抽問遇到的員工是否能將此口號說出，並詢問其如何落實於其所負責的日常工作中。

四、未來經營所面臨的挑戰

整體而言，由公司的營運銷售資料可知(參見表 4.4)，在洪董事長多年來對產品與市場的積極開拓下，2000 年起個案公司在主要產品方面都維持穩定的銷售成長，截至 2005 年止，個案公司貿易類產品佔營業額的 11%，工業起重掛鉤營收成長率為 57.88%，個人安全配件營收成長率則為 19.52%。

表 4.4 產品銷售狀況(單位:新台幣千元)

年度	2003		2004		2005		2006	
	營業額	毛利率	營業額	毛利率	營業額	毛利率	營業額	毛利率
貿易產品	99,060	.	100,460	.	83,160	.	93,070	19.14%
N 系列產品	119,270	.	177,880	.	273,270	.	366,520	42.91%
8 系列產品	160,620	.	188,530	.	382,600	.	269,030	45.58%
總營業額	37,8950	25.26%	466,870	29.38%	739,030	54.43%	728,620	43.31%
年度	2007		2008		2009		2010 (F)	
	營業額	毛利率	營業額	毛利率	營業額	毛利率	營業額	毛利率
貿易產品	121,570	26.87%	89,540	25.94%	69,830	25.85%	84,898	21.27%
N 系列產品	370,120	40.53%	344,350	39.82%	202,490	30.99%	477,121	26.29%
8 系列產品	301,050	42.51%	339,880	41.05%	203,970	37.41%	322,259	36.67%

品								
總營業額	792,740	40.13%	773,770	39.07%	476,290	30.76%	884,278	29.57%

資料來源: 本研究整理

然而自 2008 年金融海嘯卻對公司的營運帶來了改變，金融海嘯期間，世界幾個主要經濟體的消費力道大幅滑落，長期來以出口為經濟成長動力的台灣企業也受到嚴重的衝擊，2009 年台灣進出口貿易總額 YoY 下滑幅度超過 23.79%，其中總出口 YoY 下滑的幅度也高達 2 成。這段期間世界工業生產大國的經濟活動也呈現持續下滑的趨勢，美國 ISM 製造業指數從海嘯前的 50% 左右，於海嘯後快速下滑到 30% 左右的位置，連帶的也間接波及到工業安全配件產業，公司的營收相較於同期更衰退高達 4 成的水準。對於國內外業者而言，包括個案公司在內，如此全球性的系統性風險，對於生產活動造成了暫時性的停滯現象。尤其個案公司整體營收約有 9 成以上貢獻自外銷收入，在海嘯這段期間的整體營運表現受到很大的影響，包括主力產品在市場上的主要顧客群快速流失、市佔率不斷下滑、產能利用率快速下降到僅剩 20%。

歷經海嘯的變化，洪董事長不斷思考，長期以來堅持的策略(定位在高價位市場)在市場環境的變化下是否仍經的起考驗。若是維持原先的策略定位，現階段而言海嘯所造成的大環境影響已經逐漸退去，無需特別更動公司的策略，只需加強基本面的建設(例如：管理制度、資訊系統、倉儲系統)即可。然而在海嘯期間，似乎又有些跡象顯示，若未來要由利基市場走向主流市場，公司的策略定位可能需要重新調整。洪董事長認為：「2008 年金融海嘯期間許多廠商的營運受到衝擊，對於受創同樣很深的個案公司而言，雖然營收衰退了 4 成，但機會卻成長了 4 倍，這個時機點讓個案公司的策略獲得重新思考的機會，因為此時此刻大家都是站在同一個起跑點上。」

(一) 產品訂價與生產策略

過去只從公司的角度思考產品本身的獨特性，只專事生產公司認為有獨特性的產品，並賦予高價，忽略顧客端真正需求的改變。未來是否該加強從顧客端的角度(customer-driven)進行思考，強調如何提供高附加價值的產品給顧客，加強客製化的產品及服務內容(根據顧客需求進行生產)? 倘若如此，又該如何決定什麼是屬於高附加價值? 什麼又是屬於高獨特性? 根據此兩項準則，又該如何決定振鋒產品的訂價及生產策略(自行生產或外包/高價或低價)?

(二) 品牌的管理方面

從利基走向主流的過程中，過去高品質、高單價的品牌形象已然受到嚴重挑戰，若要持續發展 YOKE 品牌，兩項本質上截然不同的產品(N 系列屬零配件，直接銷售至組裝廠；8 系列屬終端產品，透過銷售據點與子公司直接出貨至終端工業使用者)，未來品牌定位是否應該重新調整？N 系列及 8 系列產品又是否要進行市場區隔？再者，組織結構又要如何調整以因應策略的改變？

(三) 內部管理的隱憂

由於公司長期以來的發展重心皆為品質與研發技術，因此，目前公司極需建構一個具有良好經營管理概念與技能的高階經營管理團隊。事實上，直到 2006 年 5 月之前，公司的人事與管理事務大都委由公司高階主管處理，而個人則將重心放在國外市場的經營與開拓上。

然而公司的高階主管過去本身也是技術人員出身，公司內部也沒有人資專業人員，因此缺乏組織與人力資源管理所需的相關知識，例如，在公司的日常管理中，員工的薪資屬於公司機密，不可任意公開，卻有主管將此機密視為其獨有的資訊，甚至透過此資訊的運用期望達成其個人目的。亦或是在教育訓練的施行上，主管雖然舉辦了教育訓練，卻僅流於形式上的公文作業，因而產生了許多相關的文件與表單，卻缺乏實際的成效，在長期缺乏對工作流程、內部制度，以及員工管理知識等軟體面的投資下，導致公司內部產生許多管理面的問題。

(四) 海外市場佈局

隨著不斷成長的業務需求，洪董事長不僅積極思考擴大生產線以因應全球市場佈局需求，更考量改變舊有單一獨家經銷商方式，讓多家經銷商同時競爭，或是直接以子公司的方式進入當地市場進行銷售，但基於公司缺乏國際管理人才，因而暫時以較保守的方式進行生產與銷售，但面對未來的全球市場，生產線的擴張以及國際人才的需求又似乎迫在眉梢。

再者，過去基於品質的要求，早期個案公司並沒有進入大陸設廠。而過去高單價的定位，也使得個案公司對中國大陸的經營不深。但近年來，隨著中國大陸的建設及內需市場不斷的成長(每年 GDP 的成長率仍高達 10%左右)，個案公司絕對不能在中國大陸市場缺席，但該如何切入？是否擴大在中國大陸當地的設廠規模？N 系列與 8 系列在大陸的銷售策略又為何？這一切都是振鋒未來成長所要面臨的挑戰。

總結上述可發現個案公司三個主要成長轉型的階段，依循著外在產業環境的變化，以及未來產業發展趨勢的考量，而有不同的策略定位。而藉由累積在不同成長階段的經營知識及能耐，進而形成公司在下一個轉型階段得以順利執行策略因應產業環境變化的新能耐。個案公司一直致力於產品品質的改善、研發製造技

術能力的提升及自有品牌形象的塑造，初期透過本身所握有的核心研發能力將能耐延伸到利基市場，一方面避開大廠的威脅，另一方面也得以獲取較高的利潤，個案公司得以切入利基市場的關鍵主要是握有了關鍵的核心技術，以及持續的研發投入，因此，品質的要求、研發製造能力逐形成個案公司初期在工業安全配件產業得以占有一席之地的主要營運策略。然而近期隨著顧客需求的轉變，個案公司開始思考針對主力型產品的市場，改採取從利基切入主流市場的策略，而這對個案公司而言將是未來是否能快速擴大營運規模的關鍵。接下來將進一步探討個案公司在此產業環境背景下之動態能力發展，以及其成長歷程與策略制訂的進程。



第五章 利基市場與主流市場之策略定位的轉變

所謂利基成長策略意指當企業本身的規模小且資源不多的情況下，通常很難與現有市場上規模較大的廠商競爭，因此在產能規模不大的情況下，很難達到規模經濟的效益。此時企業唯有在既有的市場之外，另外找尋被其它大廠所忽略且具有高額利潤的利基型市場，做為規模不大之企業切入市場的定位，再者，一般利基型企業所享有的毛利較高，然而相對的廠商的製程也必須具有較大作業彈性的能力，以隨時因應市場環境的變化；相對的對於大廠而言，由於本身規模較大，因此在營運上較不具有彈性製造的能力且所能提供的加值服務也相對較少。

聚焦在主流市場經營的通常是產業中既有的大型廠商，挾帶其巨大產能之規模經濟的效益，使得後進的廠商在成本優勢不及大廠的情況下，因而墊起了較高的進入障礙。藉由上述 **Outside-in** 的產業五力分析後，可以發現個案公司初期的策略定位主要聚焦在產業中的仲介角色賺取仲介利潤、隨後跨入製造端並聚焦在少數產品的利基市場經營做為主要的策略，最後基於市場需求環境的轉變，決定從利基跨入主流市場經營。

以下將近一步介紹個案公司在不同階段之轉型過程，其能耐形成及延伸與定位的配適過程，並以動態能力之觀點探討個案公司在不同定位之轉型過程中所面臨的環境變化為何，進而導致其策略上又有何轉變。因此，本研究將以歷經三個策略轉型階段的個案公司為例，將其轉型的歷程以時間為橫軸，策略轉變為縱軸，進一步分為三個轉變時期(如圖 5.1 所示)，從中了解個案公司運用核心能耐成長與其各階段之動態能力的演進背景為何?所產生的效益為何?以及其策略上的考量為何?最後再由此延伸出中小企業在面臨到利基市場的成長瓶頸時，其切入主流市場的策略思惟為何?以及其對於管理或實務意涵為何?

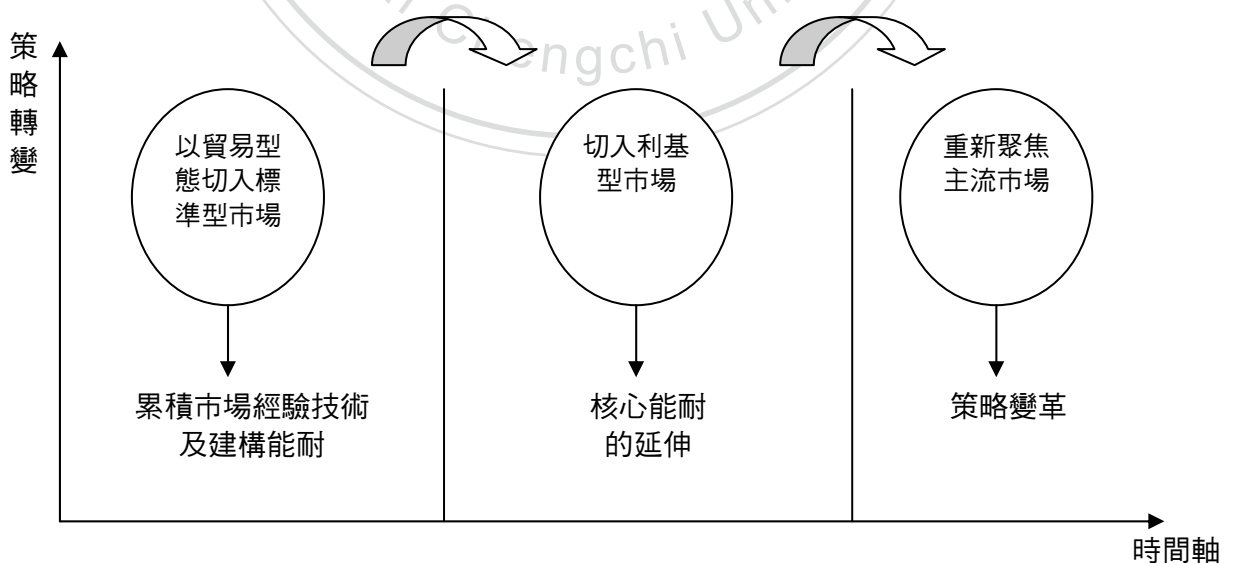


圖 5.1 個案公司策略與動態能力的演進

資料來源：本研究整理

第一節 以貿易模式切入工業安全配件市場(核心能耐建構; 累積市場經驗及技術)

1985 年成立初期，個案公司在針對當時工業安全配件產業的市場需求進行評估後發現，當時許多新興國家逐漸的興起，間接帶動整體製造業對於工業安全配件產業的需求，再者，當時相關系列產品的毛利也很高(以個案公司初期貿易型態的毛利大約也有 20% 左右的水準，製造端則可以達到 4 成以上的看利率)。雖然當時整個工業安全配件產業趨勢向上，但是基於早期個案公司礙於本身資源及技術能力不足、缺乏足夠的資金，以及對於該產業的市場及通路尚不熟悉的情況下，個案公司逐決定先行以貿易型態的經營方式跨入工業安全配件市場，期望透過仲介經營的方式慢慢累積在此產業的相關營運知識。

經過 5 年時間的耕耘後，個案公司在接觸國內、外顧客的過程中累積了四百多位的客戶，以及積累大量的營運資金，為其後續幾個階段的營運創造了快速成長的基石。然而基於長期營運的考量，洪董事長開始思考若公司要永續經營，勢必要有自己的產品，因為振鋒在貿易時期已累積了大量的顧客名單，因此，決定要好好運用這批顧客，透過委外生產並貼上 YOKE 自有品牌的營運模式，將產品出貨給既有的顧客。

而這種將接到顧客的訂單委外給其它代工廠生產，待產品完成後，再將成品貼上 YOKE 的品牌，並出貨給下單之大廠的營運型態稱之為虛擬工廠，如同半導體產業鏈中無晶圓廠的 IC 設計廠商。採用虛擬工廠的營運模式主要是考量到當時的製造技術尚不純熟，因此，在技術經驗不足的情況下，不敢貿然投入大量資源進入製造端。雖然這樣的營運模式因此提升了每年 3~5% 的利潤，然而畢竟仍未脫貿易經營模式的本質，產品品質及產品規格開發仍掌握在製造商的手裡，振鋒對於產品品質的實質掌握程度仍有限，再加上振鋒極欲發展自由品牌，一旦產品品質損及公司聲譽，其所帶來的影響將更大於投入製造所帶來的營運風險。因此，基於公司長期經營的考量，未來確有必要往下游跨入製造端。

雖然在營運初期個案公司缺乏研發製造的技術，但在虛擬工廠經營的階段，藉由和製造商合作的過程中，無形間已吸收相關製造端的營運知識，以及在產品品質審核的過程中也間接學習到產品規格的相關知識。再者，個案公司也積極的與國內許多知名大學建教合作，共同研發新產品，因此，在這樣的過程中使得振鋒也漸漸的累積了相當的製造與研發能耐，形成其後續跨入製造研發階段的基礎。

總結上述可知，個案公司於經營初期在意識到本身規模不大、資源不多且缺乏技術能力的情况下，於一開始先以貿易型態跨入該產業，間接的學習到該產業的相關營運知識及累積潛在顧客名單，隨後更進一步跨入虛擬工廠的營運模式，

透過與製造商接觸的過程中，學習到相關的製造知識，而這些吸收學習到的經驗與知識都形成個案公司得以成功跨入到下一個階段順利營運的關鍵，而此時期的能耐累積也形成個案公司未來之產品品質得以通過各國認證，以及品牌聲譽得以跨入到國際市場的關鍵。

第二節 切入利基型市場(核心能耐延伸期)

經由上述初期的擴張階段可知，個案公司早期透過貿易型態的方式切入工業安全配件市場時不僅可以維持 20%左右的看毛利率水準，而且在這樣的過程中無形間也累積了該產業相關的營運知識，更重要的是累積了往後幾年營運的顧客基礎，再者，在虛擬工廠期間透過與製造商的接觸也間接學習到製造端的相關營運知識，準此，這兩個階段的發展確實對於振鋒後期得以順利跨入製造研發階段，以及產品得以快速的行銷到世界 50 餘個國家產生很大的助力。

然而當時個案公司尚處在虛擬工廠的發展階段，本身並沒有製造產品的技術，雖然與製造商接觸的過程中學習到了相關知識，但是在人才不足的情況下，仍然不足以切入製造端的核心領域，因此，長期而言在產能規模及資金不若大廠的情況下，個案公司此時仍然不足以和現有的廠商在既有的產品市場上競爭。當時個案公司即選擇透過與各大學及創新育成中心合作的方式，希望藉此為公司建立起製造的核心技術，隨後更選定聚焦在既有廠商較少留意的產品利基市場切入，當時個案公司的市場策略主要鎖定在搶攻次要市場，亦即歐美以外的市場，並以核心技術與製程加深客戶對個案公司產品的信任與依賴，專注在少數幾項產品進行生產，並堅持只賣出最好的產品給顧客，也因為如此的堅持，使得個案公司在初期以製造端姿態切入產業內利基市場時得以獲取不錯的利潤(當時的毛利率約 40%)。

在經歷創立成長期及利基市場成長期後，個案公司逐步在工業安全配件產業站穩腳步(2005 年個案公司的營收 YOY 成長高達 58%，毛利率也從 20%左右快速拉升到 54%)，並開始在既有的利基市場建構起本身的核心能耐-品質控管及技術研發的能耐，並透過在利基市場所賺取的利潤，持續投入在新產品的研發及品質控管上，經過長年累積的研發能力，藉由其本身在利基市場所握有的關鍵核心技術，進一步建立起獨特的核心能耐，因此，對於個案公司而言，此時期得以成長的關鍵來自於貿易及虛擬工廠時期所學習到的相關營運知識，再加上與外部大學合作的方式，進而建立起得以成功跨入製造端及製造出優良品質的核心能耐-製造技術及研發能力。

此時期的核心能耐也造就了 YOKE 高品質的優良形象，洪董事長在熟悉產品後，先透過自行研發、開模、以及改善生產流程的方式來提升產品品質，再以參

展的方式來提昇公司產品的曝光率，接著更積極拜訪客戶來了解顧客面的需求。有鑒於先前貿易階段品質不穩定的失敗經驗，為了塑造 YOKE 高安全、高品質的品牌形象，初期洪董事長秉持「垃圾堆裡撿黃金」的理念，在每批產品中，只保留最好的產品出貨，雖然浪費公司許多的資源，但也因此奠定 YOKE 注重安全品質的形象，再加上製程技術上的不斷改善，更進一步確保後端產出的品質。

在工業安全這個行業，賣的是安全兩個字，而非僅是實體產品而已，為此，個案公司建立起品質管理系統，依據美國 ASTM 952A 及歐盟 EN1677 做產品規劃及實施多項檢驗，並榮獲 API、ISO 9001、SGS ISO 9001 認證，及德國 BG-PRUFZERT、美國造船協會 ABS、挪威 DNV、南非共和國 SABS 等國際最高產品品質型式認證(Type Approval)。一個經常跟振鋒買鉤具的客戶曾向洪董事長抱怨，其曾在低成本的考量下購買由大陸廠商所生產的鍊條，但所購買的四桶鍊條中，竟有一桶出現問題。若其客戶在進行鉤具吊重的過程中，因鍊條的問題而導致整個鍋爐傾斜，後果將造成整個工廠內人員嚴重傷亡。因此，為顧及產品的品質與品牌形象的塑造，洪董事長斷然決定全面停止對中國產品的採購，將所有產品全部移回台灣製造，然而此舉也對當時的振鋒造成不小衝擊。

綜上所述，個案公司長年下來在產品品質的控制制度上累積了許多的經驗，並申請了許多國際品質的認證制度；再者，個案公司為了快速切入利基市場，避免大廠的競爭，因此與既有大廠的產品市場進行區隔的動作(聚焦在次要市場)；此外，個案公司為了提升顧客忠誠度及品牌形象，還持續投入許多資源在品質的改善及技術的提升，期望在顧客心中留下高品質、高安全的品牌形象。

最後在此階段的生產製造策略方面，為了維持高品質的品牌形象，個案公司在 N 系列及 8 系列的生產策略主要以自製為主，委外策略為輔，且由於 8 系列的單價較高，對公司營收獲利貢獻較大，因此，初期主要資源大多投入在 8 系列(參見第四章表 4.7)。另外，為了維持產品品質及維護高品質的品牌形象，個案公司只生產獨特且標準化的產品，奉行少樣多量的生產方式，不額外提供客製化的製造服務。由於在市場上擁有高品質的品牌形象，使得個案公司的產品初期得以在市場上訂定較高的價格，因而得以享有較高的毛利率。簡言之，初期 N 系列及 8 系列主要的策略定位在圖 5.2 左上角，即產品多樣化程度較低，且訂價策略較高的市場區位。

總結上述，該時期個案公司主要的經營策略乃是藉由過去貿易時期所累積的相關營運知識，以及後期與外部合作學習所累積的關鍵核心技術，並聚焦在次要的市場，進而切入具有競爭利基的市場，隨後再透過在利基市場所獲取的利潤，持續投入在核心技術的研發上及產品品質的提升，進而形成一個正向的良性循環。

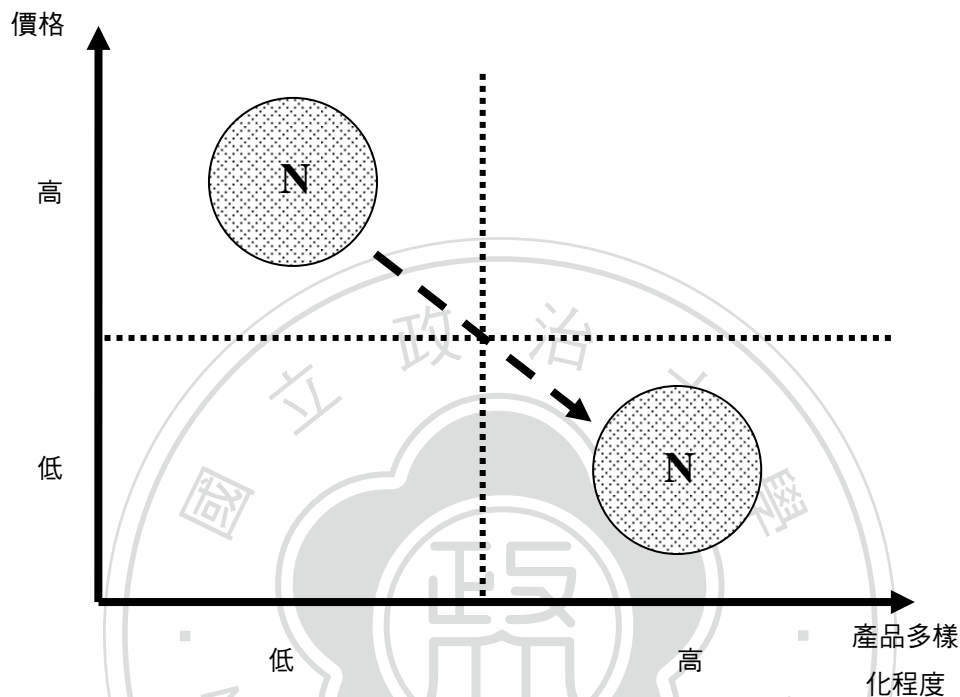


圖 5.2 市場定位圖

資料來源: 本研究整理

第三節 從利基市場切入主流市場(策略變革時期)

2008 年金融海嘯對總體營運環境帶來急大的轉變，個案公司整體營收數字與主要產品(N 系列)的銷售量大幅衰退，使得過去成功的策略定位受到挑戰。為了挽回流失的市場及快速拉升僅剩 20%的產能利用率，個案公司遂重新進行 N 系列的市場評估，發現 N 系列的顧客因為市場高度競爭而對於價格的要求變為首要因素，因為本質上 N 系列所面對的終端需求者乃是工業安全帶的組裝廠，因此對於產品價格的敏感度較高，再加上海嘯的衝擊，組裝廠更強調成本控管，因而使得組裝廠對產品價格的敏感度更高。準此，個案公司針對 N 系列的市場變化，將策略重定位在圖 5.2 的右下角，即提升產品的多樣化程度，並有效將產品價格壓低，隨後根據新的定位進行一連串之內部營運活動的調整。

洪董事長認為該產業經營成功之關鍵因素往往決定在 4 個關鍵要素之上，包括品質(Quality)、價格(Price)、交期(Delivery)、服務(Service)。這 4 項要素都是經營該產業最基本必要的能力，只是存在重視順序上的不同，在海嘯前的策略強調在品質的提升及價格的維持上，然而隨著產業環境的改變，他發覺到市場上顧客對於品牌及品質的要求已不再是其最優先的考量，因為品質已經是這個產業必要的而非充分的條件，反倒是對於價格及交貨速度成為顧客最重視的，也因此個案公司在海嘯後重新調整公司的營運策略，將營運現金流及成本控管視為公司未來的主要營運主軸，以符合顧客端的價值主張，如同個案公司新的核心價值觀一般「物美價廉、快進快出」。而在上述策略重定位之下，以下分別探討個案公司各功能層面之營運活動的調整，以及其背後之動態能力的形成。

一、生產採購策略的轉變

由於早期的市場區隔定位在高價位市場，基於品牌形象及品質的考量，早先的生產製造策略主要是以自製占大多數。經過海嘯衝擊後，個案公司重新根據產品的訂價策略來決定生產模式，當產品本身的附加價值較高時，會傾向由公司內部自行生產製造；相對的當產品本身所能創造的附加價值較低時，通常會採取委外生產的方式，藉以降低資源投入所須花費的成本。

在 N 系列產品的自製、外購及外包的比率分佈方面，海嘯前自製相較於外購及外包的比率約是 6：4，在海嘯後轉變為 2：8(8 系列產品則維持不變)。換言之，個案公司在海嘯後大幅減少產品由內部來生產，轉而創建以供應鏈協同作業模式，並逐步將不具有附加價值的產品(主要是 N 系列產品)委由外部廠商來進行生產，而留在廠內製造的則是具有高附加價值的客製化產品(主要是 8 系列的產品)。雖然提升外包及外購比率有助於提升價格的競爭力、減少資源與成本的投入，但對於尚未有完善之供應商管理制度的振鋒而言，在品質與交期的控管上也有著相當程度的隱憂。

另外，為了因應 2008 年至 2009 年金融海嘯期間銷售量及營收銳減的現象，個案公司開始思考如何從採購流程來降低生產成本。在採購作業流程上，從過去單純只從事尋料、詢價、報價的方式，轉變為開始針對生產所需各項物料進行細部的成本結構分析，再加上 N 系列產品開始強調以物美價廉的訂價策略，使得 N 系列訂單量快速攀升，進而壓低總體採購成本，截至 2010 年 10 月達到歷年銷售額的巔峰。

最後，在接單生產的部分則摒除過去只接少數標準化產品的訂單，並轉而開始接受顧客對於客製化產品的要求，強調以顧客的需求為導向，發展多元化的產品，接單生產的模式也改為客戶下單後才開始進行生產(on demand)。然而也因為產品的多元性及複雜性提升，使得個案公司整體的生產流程變慢，影響到產品出

貨的交期。在短期內無法有效改善生產流程的情況下，生產部門為了有效解決交期的問題，遂將生產製造流程延長為 2 班制，透過產能提升來解決交期不穩定的問題。

二、業務管理機制的轉變

個案公司初期便已在海外 50 幾個國家設立運銷據點，N 系列產品及 8 系列產品的銷售服務分別有各自專門負責的業務人員。由於兩項產品的顧客數分佈眾多，且海嘯前振鋒的業務部門僅有 3 名員工，因此，一個員工可能會同時服務大客戶及小客戶，亦即將大客戶及小客戶對於公司的重要性視為均等。海嘯後隨著海外佈局的腳步加快，第一階段將業務部門的人員擴充為 8 個人，以強化銷售功能，掌握景氣回升市場急速需求的時機點。進而進行銷售組織的變革。依產品線設立專業組別，再依地區設立銷售人員負責，並且由過去被動式的業務工作，轉為專人專責，服務到位的主動式出擊的銷售行為。再者，成立大客戶管理的特別業務單位，強化與鞏固大客戶之間的關係，配置研發團隊與大客戶協同開發協同作業。成立海外子公司管理處，專責催促子公司營銷績效。

另外，在海外的經銷商制度方面，海嘯後個案公司也改變了獨家經銷商的代理制度，開放由多家經銷商的方式來進行通路佈局，期望藉此強化經銷商彼此間良性的競爭，並從中找出表現最適的經銷商。

最後個案公司為了加強新產品的發貨速度(delivery)，以滿足顧客彈性的需求，遂開始在接近顧客的當地市場設立發貨倉庫(美國、歐洲、中國大陸)，以達到快速供貨目的，並有效解決因產品種類多樣化，所導致交期過長及出貨延遲的問題(交期從原先的 30 天延長為 60 天；目前該類客製化的產品約佔 6 成左右的水準)。

三、行銷及研發策略的轉變

個案公司在海嘯後持續轉變為以顧客為導向的經營型態，由業務人員組成行銷團隊，負責推動公司在海外的行銷活動，並收集海外相關市場資訊做為後續顧客關係管理系統分析之用，以滿足顧客多樣化的述求及強化產品服務內容為目標。例如：過去洪董事長向來由自己接手國際性的展覽會場，使得內部的業務人員普遍缺乏國際化的經驗，但海嘯後基於專業人才經驗的提升，以及為了培養業務人員擁有國際化行銷能力，遂開始由業務人員親自參與這樣的國際會展，並藉此開發新的客戶名單及實地接觸了解客戶的需求。

在研發方面，隨著原物料成本不斷上升，個案公司遂開始著手開發替代材料，希望能夠避掉傳統材料價格上漲的風險。雖然個案公司在經營初期早已對產品品質的控管投入非常多的心力，包含了設立國家級實驗室、申請海外國際認證，然而為了讓產品品質得以持續的提升，個案公司內部的研發部門也開始著手調整開

發研製的製程，期望公司的成本不僅要能合乎要求，且產品的品質也要能達到一流的水準，以追求物美價廉的目標。

四、訂價策略的轉變

在產品訂價策略方面，N 系列及 8 系列原本都被定位在高單價的品牌形象，但海嘯後卻發現 N 系列產品市占率嚴重流失，以及被客戶抽單的情形，也因此讓洪董事長意識到似乎有必要針對 N 系列產品的訂價方式重新進行評估。過去個案公司在高單價的品牌定位之下，主要從產品的獨特性角度來思考產品訂價策略，但一直以來都忽略了從顧客的角度來思考產品本身能為其創造多少附加價值。

過去個案公司單純只從產品本身的獨特性及稀少性來決定價格高低，當產品具有獨特性時通常會採取訂高價的策略，藉以獲取高額的利潤；然而一旦產業中的競爭者同樣擁有能力提供相似功能及品質的產品，並且在訂價上又相對個案公司具有競爭力時，即使個案公司擁有品牌的支持，在顧客擁有多重選擇方案 (alternative) 及基於成本的考量下，仍將誘使既有顧客有進行轉單的誘因，進而使得公司面臨訂單流失的危機。

由於 N 系列產品在市場上的競爭很激烈，其產品平均生命週期很短，雖然產品本身或許在短期具有其獨特性，但是當技術發展純熟後，很快的就會有競爭者跟進推出相似的產品，使得市場價格被破壞。相較於產品在市場上的獨特性，產品本身能為顧客帶來的附加價值多寡才是決定是否要訂定高價的關鍵。洪董事長幾經思考發現，產品的訂價不能只從產品的獨特性來決定，更重要的是同時要從顧客的角度來看產品本身在市場上是否擁有高度的附加價值。洪董事長認為「當你發現一樣產品在市場上同時有很多人在買，且同時很多人在賣時，對於這種多對一及一對多的市場銷售概況，便可將該項產品視為不具備附加價值，這時候即使產品具有獨特性，我們仍然傾向外購、外包，並訂定較低的價格來搶市占」。

準此，基於上述考量，洪董事長在訂價策略上決定將 N 系列產品的價格大幅度壓低，以求能快速搶占市場，為振鋒帶來規模報酬的效益。

總結上述發現，個案公司在各功能層面之營運活動的調整都圍繞在主流市場的策略思惟。而其背後主要的思考點乃是基於既有的利基市場已面臨成長瓶頸，以及基於外部市場需求之結構性產生轉變等因素，在經過一番思考後，決定藉由本身過去在既有領域所累積的核心能耐-研發能力及成本控管能力，採低價策略朝向 N 系列產品的主流市場前進，期望藉此拉升在 N 系列市場的營收份額，以維持公司永續成長的目的。

整體而言，個案公司從利基切入主流市場之策略活動的調整佈局上，基於本

身的規模不大且資源有限的情況下，為了有效貫徹其經營策略(物美價廉、快進快出、成本控管、品質維持)，其背後支援的主要策略活動包括以下幾點：

除了關鍵製程及核心的研發製程由自己操刀，以避免核心的競爭力被模仿之外，另一方面也可以掌握產品技術的發展概況，以維持產品多樣化的需求。

部分關鍵核心的製程仍由自己生產，並透過替國際大廠代工的方式消化過剩的產能，以提升產能利用率。

將非核心不具附加價值的部分，採用委外給專業代工廠代工的方式進行，或是採用外購的方式，如此做法，一方面降低生產及設備投入的成本，另一方面也是為了降低經營風險，並加速產品上市的速度。

另外也有採用進口國外產品的方式(透過貿易的方式)，其目的是為了能夠快速提供顧客更多樣化的選擇，以滿足顧客一次購足的需求，以及避免非核心活動的投資。

在原料成本的縮減方面，透過持續尋找及研發能夠使用替代原料的製程，以及針對上游原材料採購的流程進行細部的成本結構分析，期望能藉此壓縮成本占比很大的原材料成本，進而協助個案公司落實低價策略。

具體言之，個案公司於此時期將自身重新定位在主流市場的經營思惟(主要為 N 系列的產品市場)，顛覆了過去中小企業一直聚焦在利基市場的營運模式，而個案公司得以從利基跨入到主流市場，主要是過去幾個發展時期所累積之經營能耐的推波助瀾，包括早期累積的顧客基礎、品質掌控的能力、研發技術的能力、成本控管的能力等，進而讓個案公司得以成功的在主流市場執行物美價廉、快進快出的策略，此外，更透過與外部合作或委外的生產模式，讓可供顧客選擇的產品變多，以滿足顧客一次購足的方便性，幫助顧客減少搜尋相關產品所須花費的交易成本。個案公司洪董事長也明白的點出，公司研發創新能力及優良的品質，是至今能夠在製造端維持市場地位的關鍵，也是公司維持優勢的核心競爭力之所在。

故而上述活動遂促成個案公司得以保持從利基跨入到主流市場的營運彈性及支援公司能夠提供多樣化之產品的關鍵所在，最後本研究進一步將個案公司從利基市場切入主流市場之動態能力演進及各項支援策略活動之概念架構圖整理如下圖 5.3 所示。

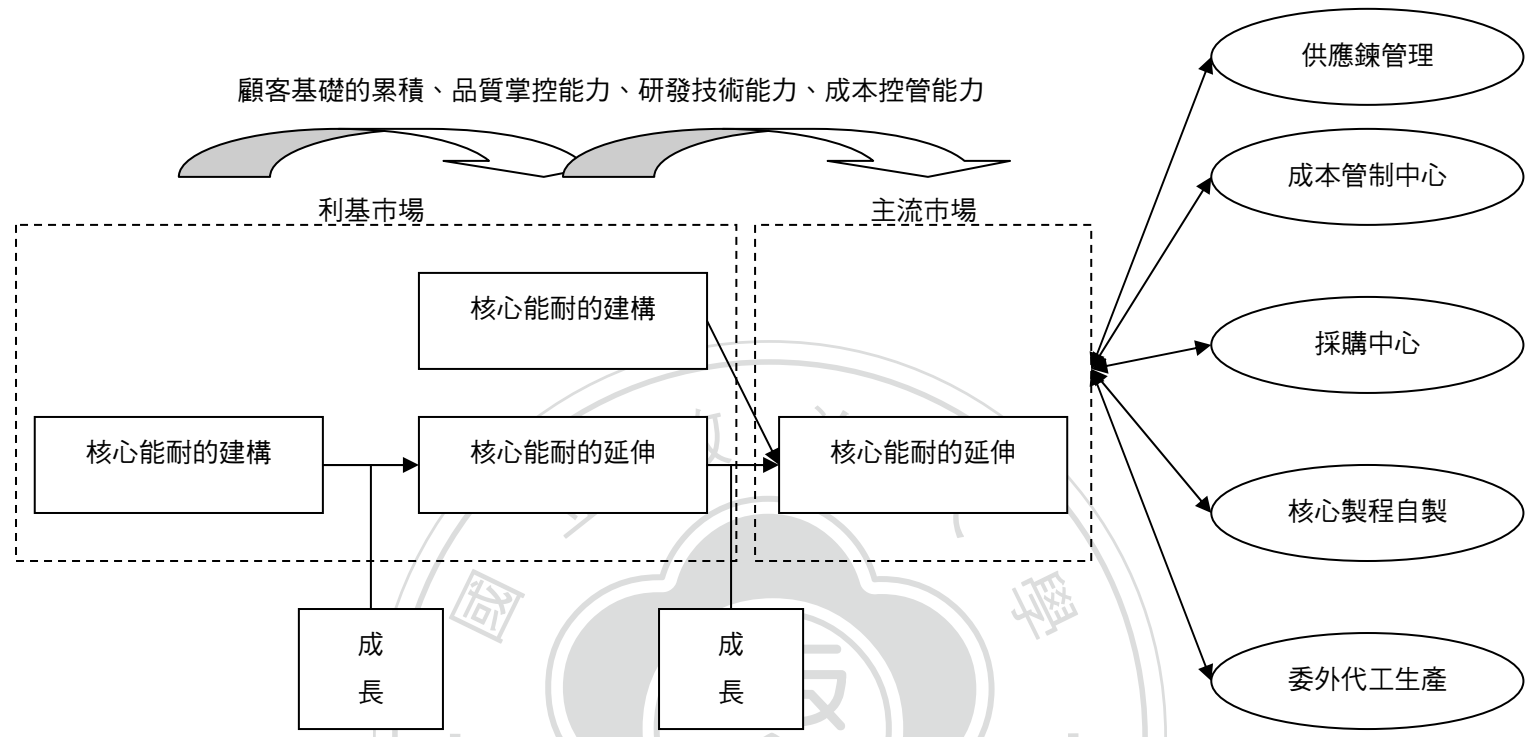


圖 5.3 個案公司從利基到主流之進程活動

資料來源：本研究整理

五、小結

總結上述可發現，個案公司的成長歷程大致可分為三個階段，第一階段個案公司雖然對該產業不熟悉，但由於掌握了產業先天上的優勢條件，在產業成長尚未飽合之際，透過貿易的模式快速切入工業安全配件市場，並在此經營的過程中逐步累積下個階段所需的資源及能耐，隨後更透過虛擬工廠的營運模式將學習的範疇延伸到製造端，使得個案公司在此時期得以逐漸累積在下游製造端的相關營運知識。

接著基於產品品質掌握及品牌形象的考量，逐決定跨入製造研發的階段，並透過與外部學術單位合作，建立自有的研發技術，藉以強化其產品高品質的優勢，也間接使其品牌在市場取得高品質的形象，隨後為了避開與其它大廠的競爭，逐選定先開拓幾個次要的市場，以求站穩腳步，並累積技術研發的實力。

隨後成長到第三階段，個案公司開始思考未來在面對到內部(利基市場規模小)及外部(N系列產品市場需求產生結構性的改變)等環境因素的考量下，從利基市場重新定位在主流市場經營的可行性，由於個案公司長期經營下來所累積的核心能耐在於顧客基礎、研發技術、品質控管能力及成本控管能力，而透過這些能耐的運用延伸確實有助於個案公司成功的跨入到主流市場的經營。

展望未來，雖然目前主流市場的定位及個案公司動態能力的搭配，確實為個案公司帶來了持續性成長的機會。然而就長期經營的角度來觀察，個案公司勢必會面對到產業內競爭者模仿的威脅，此外，若一直保守在固有之核心能耐來延展動態能力，長久而言公司勢必會落入僵固的危機，而無法適應外在環境的轉變；故而未來的成長，本研究認為個案公司透過本身先天性的優勢，即規模小彈性大，再加上過去成長時期所累積下來的市場經驗及產品知識，應重新定位在工業安全配件產業內以製造為主服務為輔的角色定位，強調的是一個不僅能夠提供物美價廉的產品內容，更能夠結合內容服務之 **Total Solution** 的整合性平台。

總結上述，本研究主要的貢獻在探討個案公司在資源不多且規模不大等先天條件不足的情況下，如何在動態的產業條件及外部環境之下，進行公司轉型策略的擬訂，而公司動態能力的演進又是如何搭配策略定位，以達成功轉型的目的。歸納個案公司動態能力所帶來的成長不外乎來自四項核心能力的整合，分別為品質掌控能力、研發技術能力、成本控管能力及其整合後所帶來之穩固的顧客基礎(如圖 5.4 所示)。最後，本研究認為有關個案公司的策略轉變進程，可以做為後續中小企業在面臨成長轉型之方向的抉擇時，一個可供依循及參考的經營準則，尤其是從利基到主流的思惟的轉變。

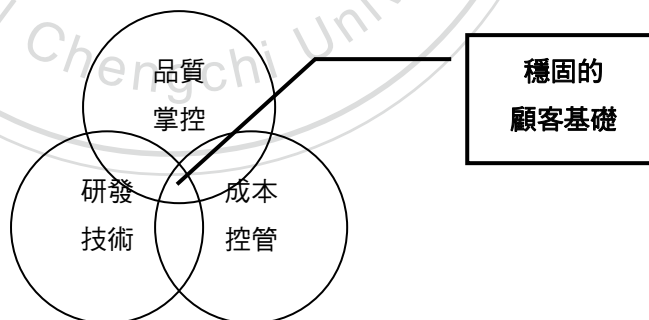


圖 5.4 動態能力形成之能耐的組合

資料來源：本研究整理

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究主要在探討個案公司在成長轉型的過程中，由於外部環境產生結構變化，使得組織開始重新調整未來發展的策略定位，並透過本身既有之能耐的建構及延伸，藉以進行一連串公司轉型的策略佈局，而這一連串之能力形成的現象即稱之為廠商動態能力形成的過程。

本研究主要提出的動態能力形成過程，包括初期從市場切入獲取相關經營及技術的知識，隨後再藉由既有的能耐延伸到利基市場經營；隨後因應外部產業環境的變化，重新調整定位，從利基市場轉移到主流市場的營運模式，而上述的轉型成長過程，其背後的支援基礎都是透過個案公司在一連串活動的運作中所形成的動態能力。再者，要達到上述策略的有效執行，組織內部的結構必然也要跟著策略的轉變而有所調整，而組織結構的調整必須依循每個不同轉型階段的策略定位而有所改變。

中小企業普遍在資源不足的情況下，通常難以透過本身的力量來達成策略目的，此時便須要借助外部市場的力量，透過合作的方式，藉以達到成長的目的。故而執行各項策略的背後，大都須要有整合很多其它的價值活動來支援策略的達成，而通常這樣一個整合各項活動的能力，會具有因果模糊性及模仿不確定性等優勢，而這也是企業經營形成競爭優勢的關鍵所在。以下針對個案分析提出三點結論(整合性概念參見圖 6.1)。

一、個案公司動態能力形成的鑲鉗過程

個案公司動態能力形成的過程主要鑲鉗於三個不同的成長轉型階段，首先第一個貿易及虛擬工廠的發展階段，個案公司在這個階段的發展過程中，雖然初期在進入時對該產業並不熟悉，但也因為如此，才引發個案公司初期採用進入障礙較小的貿易方式切入，在這個過程中，個案公司因為進出口業務的關係接觸了相當多的顧客端，也因此建立了日後成長的顧客名單。此外，在虛擬工廠的發展階段，則開始和製造端有正式的接觸，而在這樣一個過程中，也使得個案公司在無形中學習到了有關製造的相關營運知識及流程，進而奠定其日後成長所需的能力基礎。

隨後基於產品品質總是掌握在製造商的因素，若產品有問題勢必會影響到公司的品牌形象，故此個案公司逐決定跨入下游的製造端，而先前第一階段成長過程中所累積的顧客基礎及相關的營運知識，也促成個案公司成功的轉型到製造

端，雖然技術不純熟，但透過與學術單位的合作，使得個案公司的製造技術逐漸養成，也開始擁有自製研發的能耐。在這個發展階段，個案公司大力的投入相關新產品及技術的研發，也因此建立其產品品質優於同業的聲譽，更一舉獲得許多國家的標準認證。個案公司在這個階段的初期階段來自於前一階段的顧客基礎及相關營運知識，隨後再逐步透過與外部單位的合作，逐漸建立起擁有自主研發技術的能力。

然而隨著外在總體環境的改變，以及市場需求產生結構性的變化，使得個案公司開始進行整個組織發展定位上的調整，從以往的利基市場開始朝向主流市場前進。而在這樣調整的過程中，強調的是物美價廉、快進快出的策略性目標，也代表著各功能活動的調整必然要聚焦在研發、成本、速度等層面來運作，總體而言，個案公司主流市場的定位不僅強調於整體營運效率的提升，還包括產品品質及多樣性，而維持產品品質及產品多樣性的能力乃是過去個案公司過去的強項，營運效率的提升則展現在個案公司的成本控管能力，尤其是上游成本結構分析及判斷的能力，更是這個階段個案公司得以成功轉型的關鍵。

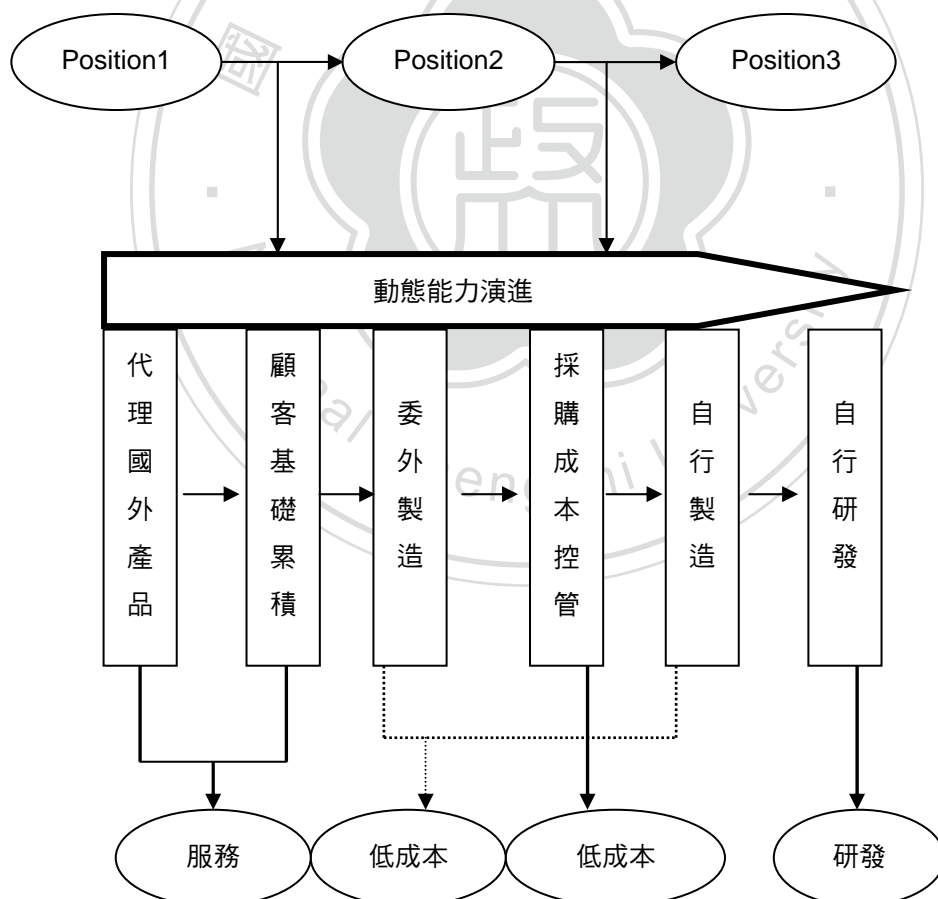


圖 6.1 動態能力演進之概念性架構

資料來源：本研究整理

二、動態能力的演進與策略定位的配適

從上述的分析內容可以得知，個案公司的能力演進與定位的轉變可以分為三個時期。首先為貿易及虛擬工廠的階段，這個階段由於個案公司缺乏工業安全配件產業營運相關的知識，再加上本身資金不足且缺乏技術基礎的情況下，因此，初期即將公司定位在產業中仲介貿易的角色，賺取的是服務利潤，隨後更進一步跨入到海外接單、委外生產，並貼公司品牌出貨之虛擬工廠的運作模式，其本質和仲介貿易的角色相近，因為此階段並沒有自己的工廠，賺取的亦是轉賣的服務利潤。但這個階段的發展也間接讓個案公司具備相關的潛在能力，包括累積相關顧客資訊、熟悉製造端的營運知識及流程、發展自由品牌的經驗，而這些都是個案公司在初期的策略定位下所累積的無形能力。

其次在製造研發的階段，這個階段個案公司基於產品品質總是掌握在其它製造廠的手上，此時可能因為產品品質參差不齊的情況，而影響到公司的聲譽，再者基於長期經營上的考量，為了要滿足顧客對於品質及產品的要求，未來勢必自己要有研發及製造的能力，因此，個案公司在這個階段將公司定位在產業中下游製造者的角色，賺取的是產品銷售的利潤，而個案公司可以順利跨入製造端發展除了延續自先前所累積的營運知識及能力外，更積極的透過與外部學術單位合作，進而逐漸發展出擁有自主研發的能力。準此，這個階段的動態能力演進除了來自於前期能耐的延伸外，更重要的是與外部組織的合作及做中學之學習效果的展現。

最後從利基走向主流的階段，其定位轉變的考量主要來自於外部需求市場產生結構性的改變，顧客要的不再是過去高品質形象的產品，而是追求不僅要物美而且要價廉的產品，甚至還要能夠快速即時供貨。因此，在這樣的轉變下，個案公司逐決定改變過去的定位，將公司重新定位在主流市場的營運思惟，而如此之營運思惟最大的成功關鍵除了品質的掌握外，更重要的是來自於成本控管的能力，而個案公司成本控管主要展現在低價吸引顧客進行大量採購後的規模經濟、針對上游原料的採購進行成本結構分析，以及開發替代性原料。此外，個案公司在“物美”的部分不僅做到產品品質的優化，更重要的是提供顧客更多樣化之產品客製化的選擇，而這些能力都是過去所累積延伸而來的。

三、動態能力演進與組織結構調整的配適

動態能力必然是來自於組織結構調整後的運作所形成，而組織結構的調整又必然是跟隨著公司營運策略定位的轉變來進行。根據上述的分析內容可知，個案公司的動態能力主要展現在幾個層次，包括顧客基礎的累積、品質掌控能力、研發技術能力、成本控管能力。例如顧客基礎的累積必然是需要一個貿易型態之組織結構來運作才能達成，因為通常貿易商所能接觸到的顧客層面較為廣泛，而從

過去的幾個案例也可發現，許多廠商初期的營運型態也都是以貿易起家，包括香港利豐集團、捷誠國際等。

又例如個案公司研發技術能力必然是需要實際跨入到製造端，擁有製造及研發單位才能達成，並透過與外部組織合作的方式來加速研發技術實力的累積。然而這樣的過程也並非馬上可以達成，而是一種做中學的學習過程，是需要長年累月不斷投入資源才得以擁有自主研發及製造的能力。例如觀察裕隆集團的發展史可以發現，其汽車製造及自主研發能力的形成也是經過一連串做中學的過程，以及與外部同業策略聯盟過程中的不斷學習所形成。總結而言，動態能力的演進是一種結合組織內、外部之資源的整合及運作所形成的一種過程。

小結:

本研究認為個案公司未來發展應思考跳脫既有傳統製造業經營思惟。以動態能力觀點來觀察，若個案公司長久自恃於本身的核心能力，而無視於外在環境的改變，則將尤如溫水煮青蛙一般，終究將陷入核心僵固的危機，故而對於個案公司而言應該要不斷重新檢視外部環境的改變及回頭審視本身的核心能耐，不斷的進行能耐的再建構及延伸的活動，以隨時因應動態變化的產業及市場環境，進而保持在利基市場上持續性的競爭優勢。

最後，本研究進一步整理上述不同轉型變革時期，個案公司所面臨的主、客觀外在環境的壓力、各個不同轉型時期的營運策略、遭遇的困難，以及不同時期所建構或延伸的核心能耐?相關資訊整理如下頁表 6.1 所示。從表中可以發現，個案公司依發展階段來分大致可切割為 5 個主要的發展階段，若依經營策略來區分，則區分為利基市場到主流市場的演變，而在每個不同轉變階段各遭遇到不同的經營困境，並據此發展出各階段成功轉型的能耐要素，包括顧客基礎的累積(貿易時期)、品質掌控能力(虛擬時期到製造時期)、研發技術能力(製造研發時期)、成本控管能力(策略變革時期)，總結上述一連串的可耐建構均是個案公司在不同階段得以順利成功轉型的關鍵，而看似不相關的可耐，卻在個案公司巧妙的將能耐進行有效的連結之下，使得其得以成功朝向下一個變革之路邁進，這也進一步說明不同時期能耐的鏈結，造就個案公司得以跨入全新的商業模式。

第二節 研究建議

一、重新定位為提供全方位解決方案的角色

經由上述可知，個案公司初期的經營策略主要定位在利基市場，隨後環境的轉變引發個案公司重新定位在主流市場的領域，在這個過程中運用本身核心能耐的建構及延伸，形成一種動態能力趨動下的成長模式，進而達到永續成長的目的。

因此，就目前個案公司在產業內所扮演的角色，主要仍聚焦在以製造為角色的產業定位，憑藉著其核心的研發製造技術，品質控管的能力，以及成本控管的能力，希望透過在主流市場所創造的規模經濟優勢能夠為公司帶來成本優勢，如此不斷的循環下去，此為個案公司經歷三個時期發展的經營策略。

然而若以動態競爭的觀點來分析，其強調的是企業的經營必須隨著外部環境的轉變，不斷的審視本身核心能耐不足的地方，隨時進行核心能耐的再建構，以因應快速轉變的外部環境，避免陷入核心僵固的危機；以個案公司的成長歷程觀之，在歷經三個時期之外部環境及產業環境的轉變，公司均能以本身的核心能耐不斷的進行策略佈局上的改變，包括顧客基礎的累積、品質掌控能力、研發技術能力及成本控管能力。

展望未來，雖然個案公司目前定位在產業內的主流市場，並已展現快速的成長效益，然而後續隨著總體環境經營的動態變化、競爭者的加入、產業結構的轉變(毛利不斷壓縮)等外在因素的改變，將使得個案公司可能因過於專注既有策略定位下之核心能力的推展，進而陷入核心僵固的危機，尤其目前個案公司在 8 系列產品的發展策略仍聚焦在利基市場，然而隨著利基市場的成長逐漸飽和，未來勢必得面對到營收成長的壓力，再者，競爭者模仿也是一大威脅，雖然個案公司在 8 系列的技術有其獨到之處，然而一旦競爭者模仿成功後，勢必將使得原本的利基市場變為標準型市場，最終仍將淪為產能規模的降價競賽。即使 8 系列依循 N 系列的策略切入主流市場，但由於 8 系列和 N 系列是兩個本質上截然不同的產品線，因此 8 系列是否能複製 N 系列的營運策略仍有待商榷。

本研究建議就個案公司目前的現況而言，未來勢必要進行產業角色的再定位，而不再是定位在全部以製造者的角色來經營。未來對於個案公司而言，由於具有規模小彈性大的特性，再加上前三個成長時期所累積下來的市場經驗，個案公司應逐漸將本身在產業內的定位加入服務的元素，藉由服務的提供來加值產品所能為顧客帶來的附加價值，藉以提升顧客的轉換成本。

具體而言，本研究所要建議的是定位在一個產業內提供全方位解決方案(Total Solution)的整合者，藉由過去在製造角色所累積的各項知識、經驗及技術能力，進一步轉化為有用的知識或服務，藉由平台將企業內、外部資源做有效的整合，藉以進一步提供顧客更多加值型的服務及產業資訊，例如個案公司可以藉由其長年下來所累積之研發技術的能力，協助顧客解決任何產品使用上的問題，以及滿足顧客對於產品多樣化的需求，例如找到最適的代工廠商，以提供成本低品質佳的產品，或是協助顧客找到組裝成品所需的各項零組件，以省掉顧客在市場上搜尋所需花費的交易成本。

總結上述，對於個案公司所處的工業安全配件產業而言，本研究所要強調的

是一個產業內創新商業模式(New Business Model)的概念，對於長久以來一直定位在製造者角色的個案公司而言，個案公司未來或許可以朝向轉型為一個在產業內伴演的不僅是提供產品的角色，更是一個提供服務的角色。

表 6.1 個案公司轉型過程

時間	1985-1990	1991-1996	1997-2006	2007-2008	2009~
階段	貿易	虛擬工廠	製造研發	人力資源	平台整合
策略定位	利基	利基	利基	利基	利基到主流
生產	外購	轉包貼牌	少樣多量	少樣多量	客製化
定價	統一價	統一價	統一高價	統一高價	差別定價
組織	扁平式	功能別	功能別	功能別	功能別
管理重點	缺乏制度	缺乏管理	缺乏人資	人才發展	企業文化
遭遇困難	資金不足 人才難尋 缺乏技術 未有品牌	品質不穩 缺乏技術 人才缺乏	中國產品差 人員素質低	主顧客流 失市佔率 下滑產能 下降 首度虧損	生產流程慢 交期問題 業務混亂
解決問題		創立品牌	掌握技術 自行生產 安全品質 資金紓困 聘優秀人才	專利認證 安全文化 人才培訓	採購流程 研發製造 業務制度
發展重點	累積客戶	發展品牌	擴大生產 線生產技術	增加營收 降低成本	策略重定位

資料來源：本研究整理

第三節 研究限制

以下分別列出幾點本研究在進行過程中所面臨的限制:

- 一、 在初級資料收集及處理的過程中，可能會因為過於主觀的篩選與解讀，以及因資料提供者之主觀選擇與誤差，進而造成在分析的論述上會有些許的偏差，但本研究為力求真實性，後續仍將針對研究結論與個案公司的高階決策者進行文中相關論點的交叉驗證。
- 二、 本研究所闡述的乃是單一公司的實際經營實務，並搭配相關理論文獻進行回溯性的探討，期望藉此對業者總合出一套公司未來成長的策略思惟邏

輯；然而，這樣的研究僅限於探討單一公司或產業現象，未來應進行更多跨公司或跨產業之相同現象的案例論證，以力求本文論點的可信度。

- 三、由於本研究之個案公司所處的產業較難以明確的界定，再加上所能取得之次級資料有限的情況下，使得本研究的資料來源大都是取自初級資料的訪談所取得，難免會有資料都出自於同一管道所造成之同質性的問題，而欠缺較為客觀的資料來進行交叉驗證。



參考文獻

中文部分

- 于卓民，李吉仁及陳厚銘(2007)，「邁向企業與管理研究的永續成長-台灣企業與國際競爭力-專刊引介」，台大管理論叢，第十八卷第一期，5-20。
- 李吉仁(2002)，「能耐基礎成長策略」，前瞻管理新知與實務研討會。
- 吳思華(1996)，「策略九說：策略思考的本質」，麥田出版，台北市。
- 吳思華(1994)，「策略九說-第六說：互賴說(上)」，世界經理文摘，第 91 期，94-102。
- 吳思華(1994)，「策略九說-第六說：互賴說(下)」，世界經理文摘，第 92 期，76-87。

英文部分

- Amit, R. and Schoemaker, P.J.(1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Barney, J.B.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blumentritt, R. and Johnston R.(1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 287-300.
- Chandler, A.D.(1990). *Scale and Scope : The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge : Harvard University Press.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A.(1995). Competing on resources : strategy in the 1990s'. *Harvard Business Review*, 73(4), 110-135.
- Coats, D.(1996). Putting core competency things into practice. *Technology Management*, 11(3), 125-134.
- Collis, D. J.(1991). A resource-based analysis of global competition : The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- Das, T. K. and Teng, B. S.(2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-36.

- Eisenhardt, K. and Martin, J.(2000). Dynamic Capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(special issue), 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M.(1989). Building theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14, 532-550.
- Grant, R. M.(1991). The resource-based theory of competitive advantage : Implication for strategy formulation. California Management Review. 114-133.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A.(2000). Strategic networks. Strategic Management Journal, 21(3), 203-215.
- Hamel, G. and Heene, C.(1994). The concept of core competence. New York: Wiley, Chichester.
- Kay, J.(1993). The foundations of corporate success, London : Oxford University Press.
- Leonard-Barton, D.(1992). Wellsprings of knowledge : Building and sustaining the sources of innovation. Boston : Harvard Business School Press.
- Lynskey, M.J.(1999). The transfer of resources and competencies for developing technological capabilities-The case of Fujitsu-ICL. Technology Analysis and Strategic Management, 11(3), 363-380.
- Mahen, T.(1994). Exploiting the core competence of your organization. Long Range Planning, 27(4), 66-77.
- Markides, C. C. and Williamson, P. J.(1994) Related diversification, core competences and corporate performance. Strategic Management Journal, 15, 149-165.
- Miyazaki, K.(1999). Building technology competencies in Japanese firms. Industrial Research Institute, Sep/Oct, 39-45.
- Penrose, E. T.(1959). The theory of the Growth of the Firm, New York, NY : John Wiley and Sons.
- Peteraf, E.(1993). The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view. Harvard Business Review, 68, 79-91.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R.(1978). The external control of organizations: A

resource dependence perspective. Harper and Row, New York.

Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H.(1996). Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management. Oxford, UK: Pergamon, Elsevier Science Ltd., 1-35.

Senge, P. M.(1990). The leader's new work: Building learning organizations. Sloan Management Review, 32(1), 7-23.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Tampoe, M.(1994). Exploiting the core competitive of your organization. Long Range Planning, 27, 466-77.

Teece, D.(1990). Strategic alliances and technological innovation : An organizational perspective. Working Paper, Walter A. Haas School of Business, University of California at Berkeley.

Wernerfelt, B.(1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.

Yin R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. Administrative Science Quarterly, 26(1), 58-65.

網站資料

台灣管理個案中心，<http://www.tmcc.com.tw/>。