

國立政治大學商學院

經營管理碩士學程高階經營班

碩士論文

台灣中小型科技公司競爭策略與競爭優

勢之研究－以噴墨列印產業為例

Competitive Strategy and Competitive
Advantage of High-Tech SMEs — A Case
Study of Taiwan's Ink Jet Printing
Industry

指導教授：陳建維 博士

研究生：黃志民 撰

中華民國 一百零一年 四月

謝辭

對早已年過半百的我，重回學校學習，除了需要莫大的毅力與熱忱，最重要的動機是來自心愛妻子的鼓勵與支持。離開學校已屆三十年，漫長歲月，總汲汲忙於於家庭與事業之間。如今，兒女已長大成人，自行創業的公司也已步入第二十一個年頭。此時重回學校，除了能儘情沈浸於浩瀚學海，汲取教授們淵博的學養外，更因結識諸多各行各業的學長姐，讓我重新領悟人生價值觀更加正向的意涵。

選擇政大 EMBA 學程，乃因素仰政大師資優越、資源豐碩，企盼在二年的學程中，虛心學習，俾能對我事業經營有所助益。自踏進校園的第一天開始，從學理的探索，到實務的應證，從而反芻解析目前自己公司經營模式的優劣細節，而進一步務實地思考公司當前面對市場競爭的問題與瓶頸，找尋解決的方案，並對公司未來的策略規劃能更完善地結合願景，朝永續發展的目標邁進。感謝政大提供我們如此美好的學習平台與豐富多元的學習內容。

論文撰寫期間，衷心感謝我的指導教授陳建維博士，不辭辛苦，百忙教學繁務中，時時撥冗予我指導。陳建維老師淵博的學識與崇高的涵養，令我無任感佩。陳老師對於個案研究分析，更具其獨到的邏輯見解，對於一向欠缺商業學理背景的我而言，陳老師正是我學習過程中的一盞明燈。謹此，向陳建維老師致上最誠摯的謝意。

謹此，我要特別感謝在政大 EMBA 學程中，季延平執行長、郭炳伸教授、管康彥教授、于卓民教授、郭維裕教授、李易諭教授、鄭宇庭教授、蕭國慶教授等諸位老師，經由他們精心安排的課程內容，實務上的標竿企業觀摩與互動式的教學方式，無不盡心盡力地傳授我們學理與實務的精髓。也由於其不吝地教導，我

們均能在發現問題、分析問題與解決問題間找出最佳解答。每每於課堂結束後，總回味再三、餘興不減。

學程期間，平日必須忙於工作與學習，相較無暇於家庭的聚會與家事分擔。感謝知心的妻子玲瓏，與我的一對寶貝兒女允毅與允蔚，由於你們的支持，體諒、鼓勵與關懷，使我能安心於學習與工作兼顧，更讓我滿心溫暖，以無比寬闊與愉悅的心情，順利完成學業。謹以此論文獻給我最心愛的家人，謝謝你們，感謝你們的包容與支持，讓我的人生更臻豐富。

另外，我還要感謝班上的園甯學姐、勝利學長、奕良學長、中彪學長、冠宏學長、嘉展學長、忠雄學長、盛光學長、宜真學姐…等與我一同學習的同學。由於您們的協助、支持與鼓勵，在學習過程中，使我學習與分享更多您們的學養，人生經驗與事業生涯的成就。重返校園，有您們相伴，使我更臻成長，謹此致謝。驪歌聲中，雖有感傷與不捨，但深信這份情誼會在日後千萬日子裡，時時藉由我們的聚會敘舊，而更形濃厚與值得珍惜。

黃志民 謹誌

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

中華民國 一百零一年 四月

中文摘要

台灣中小企業的發展歷程，從創造台灣經濟奇蹟的原始動力到 1980 年代後期起，因國內外環境改變而面對嚴重的挑戰並歷經重大的改變。直至今日更因全球化的衝擊，正面臨嚴苛的考驗。其中能成長為跨國大企業者，實在寥寥可數，而大部份均歷經生存與滅亡的不斷輪迴。加上台灣企業逐漸大型化，大型企業開始獲得台灣經濟的主導權，中小企業在台灣經濟的比重逐漸降低。然而，在全球供應鏈上，台灣不論是大型企業或中小企業大部份均只是扮演中段生產與代工的角色，供應鏈上的上游原料與材料技術卻無法占有一席之地。這樣的現況我們似乎只歸因於市場機制的優勝劣敗而鮮有進一步的具體解決方案與實際創新商業模式之深入探討。然而，從一些成功的案例我們發現其實有一些具特異性與價值性資源及能耐的中小企業在面對常態資源不足，市場生態丕變、與組織對應不良的困境中，善用自己的核心能力，從理論與應用科學的發展、核心能力的延伸與擴張，競爭策略的預應彈性與組織能力的強化做為變革的基礎，逐步發展其成功的創新商業模式。

本研究以”台灣中小型科技公司之競爭策略與競爭優勢”為架構，以”噴墨列印產業”之利基創造為導入實例，進行對台灣中小企業科技核心能力的認知，應用策略、經營模式、與變革創新的階段性探討與分析。期能從競爭策略的面向，提出問題與理論驗證，並提出一成功營運模式的研擬。此外，再以其在高競爭障礙市場的成功實績，進一步探討台灣中小企業如何善用獨特資源與策略轉折，創新創造利基市場，由小做大，建立跨國的成功創新商業模式，甚至建立自有品牌。最後，期望本研究的理論參據與實績驗證的內容和建議對台灣中小企業在困境中的力爭上游能有所助益。

關鍵字：中小企業、跨國大企業、供應鏈、商業模式、資源與能耐、核心能力、競爭策略、競爭優勢、噴墨列印、利基市場

Abstract

Since the time of creating the original driving force of Taiwan's economic miracle to late 1980s, the development of Taiwanese SMEs has been facing serious challenges and experiencing major changes due to rapid changes in domestic and international environment. Even today they are facing a more severe test because of the impact of globalization, and very few of them are able to grow to large multinational companies while most of them have been going through the continuous cycle of survival and extinction. Furthermore, Taiwanese enterprises have become larger in scale gradually, and large companies have begun to gain dominance of Taiwanese economy. The proportion of SMEs in Taiwanese economy has gradually reduced. However, in the global supply chain, most of the enterprises in Taiwan, no matter SMEs or MNCs, play the role of “ production and OEM/ODM” and rarely place the upstream of the supply chain as suppliers of raw materials and technology. This current situation seems to be attributed to the market mechanism fitness and few further specific and practical solutions have been discussed and conducted earnestly into the innovative business model in depth. However, from a number of successful cases, we discover that there are some SMEs, who are capable of core competencies and special advantages yet inadequate resources and capabilities, the changing market ecology, and the plight of organization corresponding ability, have successfully developed their own business models by their core competencies and the development of theoretical and applied science, the precise implementation of extension and expansion of core competencies and the strengthen of pro- action flexibility of competitive strategies as well as the capability of organizing, and gradually achieved the innovation and progressive development of the unique successful business model.

In this research, the technical core competences, application strategies, innovative

transformation and new business model of Taiwan's SMEs will be carried into analysis and discussion based on the framework of " competitive strategy and competitive advantage of High-Tech SMEs in Taiwan " setting the foundation of "The ink jet printing industries" as an illustration. For each stage of competitive strategies, the questions will be presented with theories to verify, and the simulation of successfully-operated models will be brought out. In addition, from the successful examples in high competitive barrier market, this research will further explore how good Taiwanese SMEs are by using the core capabilities and strategy transition to gradually innovate the global niche market with successful innovative business models, and even establish their own brands. Finally, I hope the theoretical reference, content and recommendations of performance verification can be helpful to get through the plight of the striving SMEs in Taiwan.



Keywords : SMEs, multinational companies(MNCs), supply chain, business models, core competencies, resources and capabilities, core competencies, competitive strategy, competitive advantage, ink jet printing, niche market

目錄

論文口試委員審定書

博碩士論文電子檔案上網授權書

謝辭.....	I
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
表目錄.....	XII
圖目錄.....	XIV
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究問題與研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	6
第一節 策略與競爭策略.....	6
一、策略的定義與層級分類.....	6
(一) 企業策略.....	8
(二) 事業策略.....	10
(三) 功能策略.....	12
(四) 作業策略.....	12

二、策略之分析與規劃程序	14
(一) Michael Porter 五力分析	15
(二) SWOT 分析.....	17
(三) 策略矩陣分析.....	20
(四) 策略規劃.....	23
三、競爭策略.....	28
四、競爭策略定位的取捨與價值創造.....	34
五、價值創新與策略邏輯.....	35
六、動態競爭策略.....	38
(一) 動態競爭的意涵.....	38
(二) 動態競爭的特質.....	39
第二節 利基理論.....	42
一、利基理論的定義及基本概念.....	42
二、理想利基市場之特徵	43
三、利基市場的優點.....	44
四、利基市場與競爭策略.....	46
五、利基策略的風險.....	48
第三節 資源與能耐.....	49
一、資源與能耐理論的發展.....	49
二、資源基礎理論.....	50
三、能耐基礎理論.....	53
四、資源基礎理論之分析模型與測試.....	56
第四節 關鍵成功因素.....	60

一、關鍵成功因素的定義與由來.....	60
二、關鍵成功因素的分析法.....	63
三、關鍵成功因素的主要來源.....	65
第五節 競爭優勢.....	67
一、競爭優勢的定義.....	67
二、外部市場面向之競爭優勢.....	67
三、企業內部特異資源面向之競爭優勢.....	68
四、持續競爭優勢的意涵.....	71
第三章 研究方法.....	77
第一節 研究架構.....	77
第二節 個案研究方法.....	79
一、質化個案研究.....	79
二、多重個案研究.....	80
三、資料收集與整理.....	80
第三節 研究流程.....	82
第四節 研究設計.....	84
一、資料來源設計.....	85
二、研究對象.....	85
(一) 個案產業外部環境概況.....	85
(二) 研究對象的選擇原因.....	86
(三) 研究對象簡介.....	87
三、跨個案設計.....	88
第四章 台灣中小企業概況與噴墨列印產業介紹.....	89

第一節 台灣中小企業的定義與經營現況	89
一、台灣中小企業的定義	89
二、台灣中小企業的經營現況	89
第二節 噴墨列印產業之發展歷史與概況	92
一、噴墨列印產業之發展歷史	92
二、噴墨列印產業之發展概況	92
第三節 噴墨列印產業之市場分析與發展趨勢	94
一、噴墨列印產業之市場分析	94
(一) 世界市場分析	94
(二) 國內市場分析	95
二、噴墨列印產業之發展趨勢	97
(一) 目前關鍵廠商在噴墨列印技術的發展	97
(二) 噴墨列印產業利基技術與利基產品的未來發展	106
第四節 噴墨列印產業售後市場之營運模式與競爭形態	109
第五章 多重個案分析	111
第一節 個案公司分析	111
一、T公司	111
(一) T公司之營運概況	111
(二) T公司營運績效	116
(三) T公司的產業五力分析	118
(四) T公司之SWOT	119
(五) T公司之策略性資源運用現況	120
(六) T公司之策略執行績效分析	125
二、N公司	129

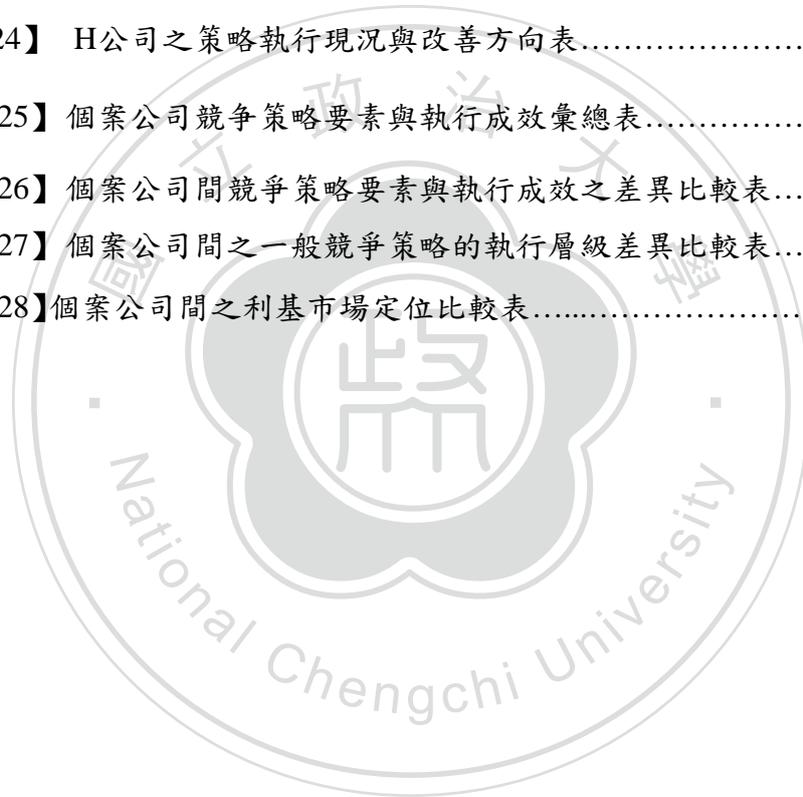
(一) N 公司營運概況.....	129
(二) N 公司營運績效.....	130
(三) N 公司之產業五力分析	132
(四) N 公司之 SWOT 分析.....	133
(五) N 公司之策略性資源運用現況.....	135
(六) N 公司之策略執行績效分析.....	139
三、 H 公司.....	146
(一) H 公司營運概況.....	146
(二) H 公司營運績效.....	147
(三) H 公司之產業五力分析	149
(四) H 公司之 SWOT 分析.....	151
(五) H 公司之策略性資源運用現況.....	152
(六) H 公司之策略執行績效分析.....	157
第二節 個案公司競爭策略要素與執行成效彙總.....	161
一、個案公司關鍵成功因素的形成來源.....	161
二、個案公司的關鍵成功因素分析.....	162
第三節 個案公司競爭策略要素與執行成效彙總.....	165
第四節 跨個案分析小結.....	175
第六章 結論與建議.....	181
第一節 台灣中小企業與其競爭環境	181
第二節 價值創新與策略邏輯.....	183
第三節 競爭策略規劃架構.....	184
一、價值網路.....	184

二、資源與能力.....	185
三、核心策略.....	185
四、顧客介面.....	188
第四節 競爭優勢的建立.....	189
一、外部市場面向的競爭優勢.....	189
二、內部特異資源面向的競爭優勢.....	190
三、持續性競爭優勢的建立.....	191
第五節 給台灣科技型中小企業的建議.....	192
一、經營模式宜具有獨特性.....	193
二、產品與服務須以顧客需求為導向.....	193
三、價值創新與利基創造的策略邏輯.....	193
四、永不放棄的創業精神.....	194
五、專注核心.....	194
第六節 研究限制.....	196
第七節 後續研究之建議.....	197
附錄.....	198
中文文獻參考.....	200
英文文獻參考.....	201
網站文獻參考.....	206

表目錄

【表2-1】 作業策略領域與管理面之影響範圍.....	13
【表2-2】 策略矩陣與策略點.....	23
【表2-3】 一般競爭策略的特色.....	31
【表2-4】 成功執行波特競爭策略的條件.....	32
【表2-5】 競爭策略相關論點彙總表.....	33
【表2-6】 策略性資源的分類.....	36
【表2-7】 學者對關鍵成功因素的定義.....	55
【表2-8】 競爭優勢的意涵及特性彙整.....	61
【表2-9】 競爭優勢的意涵及特性彙整.....	75
【表3-1】 資料收集方式與訪談內容概要.....	85
【表5-1】 T公司之2007 - 2010年損益表.....	116
【表5-2】 T公司之2007 - 2010年現金流量表.....	117
【表5-3】 T公司之2009年與2010年獲利比較.....	117
【表5-4】 T公司之2008年與2009年獲利比較.....	117
【表5-5】 T公司之2007年與2008年獲利比較.....	118
【表5-6】 T公司之SWOT分析表.....	120
【表5-7】 T公司的策略性資源運用現況表.....	123
【表5-8】 T公司之策略執行現況與改善方向表.....	127
【表5-9】 N公司之2007 - 2010年損益表.....	131
【表5-10】 N公司之2007 - 2010年現金流量表.....	131
【表5-11】 N公司之2009年與2010年獲利比較.....	132
【表5-12】 N公司之2008年與2009年獲利比較.....	132
【表5-13】 N公司之2007年與2008年獲利比較.....	132
【表5-14】 N公司之SWOT分析表.....	134
【表5-15】 N公司的策略性資源運用現況表.....	137

【表5-16】 N公司之策略執行績效表.....	144
【表5-17】 H公司之2007 - 2010年損益表.....	148
【表5-18】 H公司之2007 - 2010年現金流量表.....	148
【表5-19】 H公司之2009年與2010年獲利比較.....	149
【表5-20】 H公司之2008年與2009年獲利比較.....	149
【表5-21】 H公司之2007年與2008年獲利比較.....	149
【表 5-22】 H 公司之 SWOT 分析表.....	152
【表 5-23】 H 公司的策略性資源運用現況表.....	155
【表5-24】 H公司之策略執行現況與改善方向表.....	159
【表 5-25】 個案公司競爭策略要素與執行成效彙總表.....	166
【表 5-26】 個案公司間競爭策略要素與執行成效之差異比較表.....	172
【表 5-27】 個案公司間之一般競爭策略的執行層級差異比較表.....	178
【表 5-28】 個案公司間之利基市場定位比較表.....	180



圖目錄

【圖1-1】噴墨列印輸出產業的市場多元性.....	3
【圖1-2】中小企業競爭 劣勢之循環圖.....	4
【圖2-1】Grand Strategy Matrix.....	9
【圖2-2】事業層級的競爭定位.....	11
【圖2-3】功能性策略與競爭優勢之來源間的關係.....	12
【圖2-4】Michael Porter 五力分析圖.....	15
【圖2-5】Michael Porter 的價值鏈模型.....	16
【圖2-6】SWOT分析模式.....	18
【圖2-7】SWOT Matrix (SWOT矩陣).....	19
【圖2-8】產業價值鏈簡示圖.....	22
【圖2-9】Hamel之事業觀念的策略規劃架.....	24
【圖2-10】策略的有效性與股東價值關係圖.....	25
【圖2-11】策略規劃程序的主要要素.....	27
【圖2-12】Thompson & Strickland 依循Porter的三個基本競爭策略所延伸的四大競爭策略.....	30
【圖2-13】動態競爭示意圖.....	41
【圖2-14】競爭優勢的來源.....	54
【圖2-15】資源基礎取向的策略分析架構.....	56
【圖2-16】資源的價值創造區.....	58
【圖2-17】競爭優勢要素架構圖.....	68
【圖2-18】競爭優勢的一般性基石.....	69
【圖2-19】持久競爭優勢之獲得.....	70
【圖2-20】持續性競爭優勢的獲得.....	72
【圖3-1】研究架構圖說.....	78

【圖3-2】個案研究的方法.....	82
【圖3-3】研究流程圖.....	83
【圖4-1】1986年至2007年台灣中小企業銷售值及比率.....	90
【圖4-2】1997年至2007年台灣中小企業出口值及比率.....	91
【圖4-3】1987年至2007年台灣中小企業就業人數及比率.....	91
【圖4-4】噴墨列印產業之寡占價值系統.....	95
【圖4-5】現階段噴墨列印產業之市場分佈概況.....	96
【圖4-6】Ink Jet Printer Image.....	97
【圖 5-1】N 公司於噴墨列印產業鏈的作業範圍.....	141
【圖 6-1】價值創新思維圖示.....	187
【圖 6-2】價值 曲線的創新邏輯.....	187
【圖6-3】科技型中小企業之競爭優勢要素架構圖.....	189
【圖6-4】台灣科技型中小企業競爭優勢的一般性基石.....	191
【圖6-5】台灣科技型中小企業持續性競爭優勢的架構.....	192
【圖6-6】台灣科技型中小企業專注核心與價值創新循環邏輯模式.....	196

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

從 60 年代以來，台灣中小企業在總體的經濟效益上，扮演著舉足輕重的角色。但隨著加入 WTO，中國的崛起，亞洲開發中國家在世界經濟舞台的強力競爭，台灣的中小企業正面臨嚴苛的考驗。「資源不足」與「無法善用策略要素」似乎是中小企業競爭力式微的關鍵原因。長期以來，台灣中小企業在國際供應鏈上一直無法扮演舉足輕重的角色，而以代工為主的營運模式在國際產業分工的價值鏈上已不再有競爭優勢，中國與東南亞國家的後來居上，讓台灣的代工產業已陷入微薄利潤的艱困時期。台灣要如何改變「製造業王國」的思維，擺脫代工的宿命，創造自有品牌，應是產業轉型高值化的選項之一，也是企業永續經營的重要轉捩點（經濟部中小企業白皮書 2007）。雖然台灣有些中小企業已歷經轉型過程，由代工到成功開創自有品牌，並且發展成跨國企業。但這漫長的轉型之路，除了須要有強大的品牌管理能力之外，更需要有龐大的行銷費用，加上品牌成果的實質利益難以預期，因此鮮有中小企業，貿然進行品牌之路。然而在如此艱困之歷程，具有核心競爭能力的中小企業，能否有捷徑可及？如何善用台灣中小企業的獨特資源與能耐，以創新的利基市場做為進入國際化的捷徑，進而發展一個創新的商業模式做為品牌之路的前哨站。除了創新利基市場的利基綜效，因而建立的創新商業模式更能在強敵環伺的全球市場脫穎而出。此乃是引發本文的研究動機之一。

在全球資訊產業領域，「噴墨列印產業」已逐漸由售後市場(aftermarket)發展成多元的創新利基市場(如圖 1-1)，其重要性更已由傳統的廣告、專業影像輸出，擴展到工業增值應用、光電產業、數位紡織、奈米科技產業，其重要性更形顯著。根據市場研究機構 Gartner 調查，2011 年全球列印市場規模將高達 2000 億美元，其中碳粉與墨水匣等耗材占 1400 億美元。噴墨列印技術在整個世界範圍內的市場正處在快速增長期，但應用領域目前主要集中在基本的辦公家庭市場 (SOHO)，其他應用領域包括大幅面列印市場 (Color Wide Format)，印染市場 (Textile) 和大碼標籤市場

(Coding / Labeling)，彩色商務市場 (Color Business)，也可以簡單的分為窄幅列印市場和寬幅列印市場來分析，根據美國 IT 戰略公司對這 2000 到 2005 年噴墨列印市場的分析，整個噴墨列印市場在 2000 年的銷售額是 270 億美元，預計到 2005 年會增長到 403 億美圓，年增長率是 8%，其中窄幅噴墨列印市場是由 2000 年的 230 億美元增長到 2005 年的 330 億美元，年增長率是 7%，寬幅列印市場由 2000 年的 36 億美元增長到 2005 年的 75 億美元，年增長率是 15%，墨水依然是最大的市場份額，墨水的市場由 2000 年的 125 億美元增長到 2005 年的 220 億美元。可預期噴墨列印的市場成長幾乎是在五年內增加一倍。台灣在 80 年代中由工研究主導的噴墨相關系統整合技術之研發開始，也已成功完成許多產業量化轉移。然而因為長久以來噴墨列印的市場完全由世界大廠如 EPSON, CANON, HP 等所主導，加上進入門檻相對困難，台灣的研發進度比較日本、韓國與歐美相對有所不及。縱使一些具有核心研發能力且有心發展此領域的中小企業，曾投入資金與精力，然而終究還是因為資源不足、市場知識的未充分掌握與專利侵權的問題而大都宣告放棄。目前憑藉強大的核心研發能力而頗具規模的「H 公司(本研究個案)」已成功進入跨國發展階段，更於民國 99 年榮獲國家頒發「第 13 屆小巨人獎」(工商時報 99 年 8 月 26 日)。從 H 公司的例子，擁有核心能力的台灣中小企業是否能善用其核心能力，真正掌握其自我的產品差異性、市場定位與價值鏈，進而發展其創新的營運模式乃至品牌的經營綜效，值得進一步去分析與探討台灣中小企業在面臨市場競爭與轉型壓力下應如何應變及強化生存能力，進而能以創新利基市場的進入做為自創品牌與國際化的預應 (pro-action) 能力。從噴墨列印影像輸出產業的一些具代表性公司的成功發展模式，由其掌握核心科技研發能力的優勢，於此產業供應鏈上游的切入實績做為應證，探討台灣科技型中小企業，在掌握核心科技能力的優勢下能否以創新利基市場在全球供應鏈的上游開創利基效益？這也是引發本研究的第二個動機，期能由理論性的分析架構和資源應用策略的角度切入，並藉由噴墨列印產業為例，做深度的探討，從中發掘出台灣中小企業以其獨特資源與能力出發，因應快速變動的市場需求，堅守核心價值定位，策略性轉型，創新利基市場進入的精緻化營運模式。

Ink jet is used in highly diverse markets

	Narrow		Wide Format	
	Office Use	Photo Graphics	Outdoor Display	Industrial
More info				
Printer :	Drop-on-demand	Drop-on-demand	Drop-on-demand	Continuous
Ink :	Aqueous	Aqueous	Solvent	Solvent
	Mainly dyes	Dyes/Pigments	Pigments	Dyes (black)
Media :	Plain paper	PE extr Paper Paper or Plastics with ink receptive coating	Plastics	All types

【圖 1-1】噴墨列印輸出產業的市場多元性

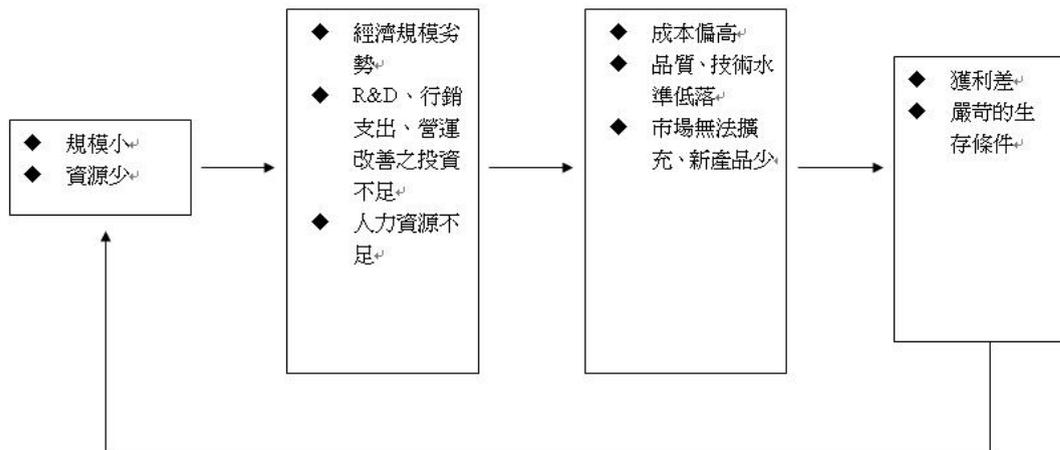
資料來源：瑞士 Ciba 公司，2009

第二節 研究問題與研究目的

台灣屬於已邁入工業化國家的一員，狹小的本國市場規模促使台灣形成典型的島國經濟，因此積極向海外市場擴張。台灣廠商向以高度國際化（或高出口密集度）聞名，根據中華民國關稅總局的資料顯示：台灣的出口貿易金額從民國八十一年度的 850 億美元，上升至民國九十九年的 2,746 億美元。另外，根據經濟部統計處之資料顯示：台灣對外投資從民國八十一年度的 16.6 億美元，上升至民國九十六年 64.7 億美元，十四年間成長超過三倍。這些數字都顯示台灣廠商高度國際化的現象，同時也意味著跨國營運對台灣廠商的重要性。

除了高度的貿易依存度之外，台灣創業精神之旺盛、創業活動之頻繁亦聞名全球（于卓民，2001）。經濟部中小企業處公佈的民國 99 年企業總數為 1,277,582 家，其中中小企業家數佔 1,247,998 家，比例高達 97.68%。由這些數據顯示台灣創業現

象極為盛，但也使得平均企業規模下降，形成整個經濟體以中小企業為主體。但是由民國九十六年到民國九十九年對外投資卻開始逐年下降到九十九年的28.2億美元，這樣的發展是否意味著台灣國際化的腳步已開始放緩，而這其中台灣中小企業的國際化衰退應是較具代表性的指標。然而正因資源不足，市場知識的不對稱及其他自主性與非自主性的因素，台灣的中小企業隨全球化競爭的困境日益加劇而逐漸失去競爭力(如圖 1-2)。



【圖1-2】中小企業競爭劣勢之循環圖

資料來源：方至民(2000)，企業競爭優勢，前程企管，頁 256

一、研究問題

依循台灣中小企業之發展背景與研究動機，本研究之問題內涵乃歸屬探索性研究的類型，問題本身以噴墨列印產業的結構與產業中成功經營的台灣中小型科技公司之不同經營模式為架構，結合文獻探討的內容，進行探索，以與研究目的相連結。

研究問題分列如下：

- 一、成功的台灣中小型科技公司在特定產業之競爭形態下不同的市場開發模式，能否歸結導出一個相同的策略核心，而建立其競爭優勢？
- 二、台灣科技型中小企業的策略核心與其在主流競爭市場與利基市場之市場定位取捨的策略考量要素為何？
- 三、導致台灣中小型科技公司成功經營的策略思考邏輯能否適切地與學理相驗

證？

- 四、 如果導致成功的策略核心能以學理與實務的相通性被解釋，是否可歸結一個值得台灣中小型科技公司借鑑的可複現於不同產業的策略思考模式？

二、研究目的

綜合以上的中小企業與案例產業之發展走向與研究問題的探索方向，本論文的研究目的，列述如下：

- 一、 針對台灣中小企業的發展現況與困境，藉由本研究於噴墨列印產業背景所例舉之個案公司的成功經營模式分析，導入學理架構，探討其實務應證的相關性，進而找出一個從不同的成功經營模式可能導向的相同策略核心。
- 二、 從學理的面向探討能充份掌握獨特資源與能耐的台灣科技型中小企業如何運用其策略核心在其所屬產業的主流競爭市場與創新利基市場建立其競爭優勢。
- 三、 藉由本研究個案公司於創新利基市場之不同的成功市場開發，進而歸結其善用科技資源的策略規劃與「價值創新」之策略邏輯，於學理與實務兩個面向上的相通性。
- 四、 最後，藉由學理上對於傳統的策略邏輯與價值競爭邏輯，在策略的基本面向上不同的想法為依據，驗證個案公司之成功經營模式的策略核心，從而以價值創新的意涵為架構，提出一個可供台灣中小企業參考的創新利基之經營模式。

第二章 文獻探討

第一節 策略與競爭策略

一、 策略的定義與層級分類

所謂「策略(Strategy)」一詞最早源自希臘文「Strategos」，意謂「將軍的技藝」。策略研究並非始於商業演化，而是起於人類進行7千年之久的戰爭。McKinsey & Co. 於1930s即已開始採用Strategy一詞。而策略發展的進程最早由Barnard (1938)提出的「Functions of the Executive」對於組織的定義，管理者的功能，開始對於策略的涵意有了初步的輪廓。接著Simon (1947)提出「Administration Behavior」探討經理人的決策行為，及有限理性(Bounded Rationality)的概念。Newman(1951)更進一步區分日常管理與策略之不同。緊接著在1950s末到1960s，諸多學者陸續對於策略提出實務面的不同探討，如Selznick(1957)的獨特能力(Distinctive competence)，March & Simon(1958)的管理結構(Management Structure)，Bruns & Stalker(1961)的有機式組織(Organic Organization)；而自1962年 Chandler 之著作「Strategy and Structure」出現後，策略一詞在企業管理領域中開始漸受重視。接着有Cyert & March(1963)的組織行為(Organization Behavior)，Ansoff (1965)的總體策略(Corporate Strategy)及策略決策(Strategy Decision)。及至1971年，Andrews更提出眾所周知的「SWOT」分析概念，對於策略的規劃與制定程序，實為不可或缺的工具。

策略的定義是什麼？Chandler(1962)認為策略是指為達成組織的基本目標，而設計出一套協調一致的、全面性的及整合性的計畫。對於策略的定義，Ansoff (1965)認為策略是企業與環境之間共有的引線，此引線包括市場範疇(scope)、成長向量(growth vectors)、競爭優勢(competitive advantages)與綜效 (synergy)，因此策略主要是處理企業外部環境而非內部環境，尤其是對企業欲生產的產品組合以及欲銷售的目標市場所進行的決策。Newman & Logan (1971)認為策略是以整體企業為考量觀點的整合性、前瞻性的計畫，此計畫指出企業行動的目標。因此策略的前提是

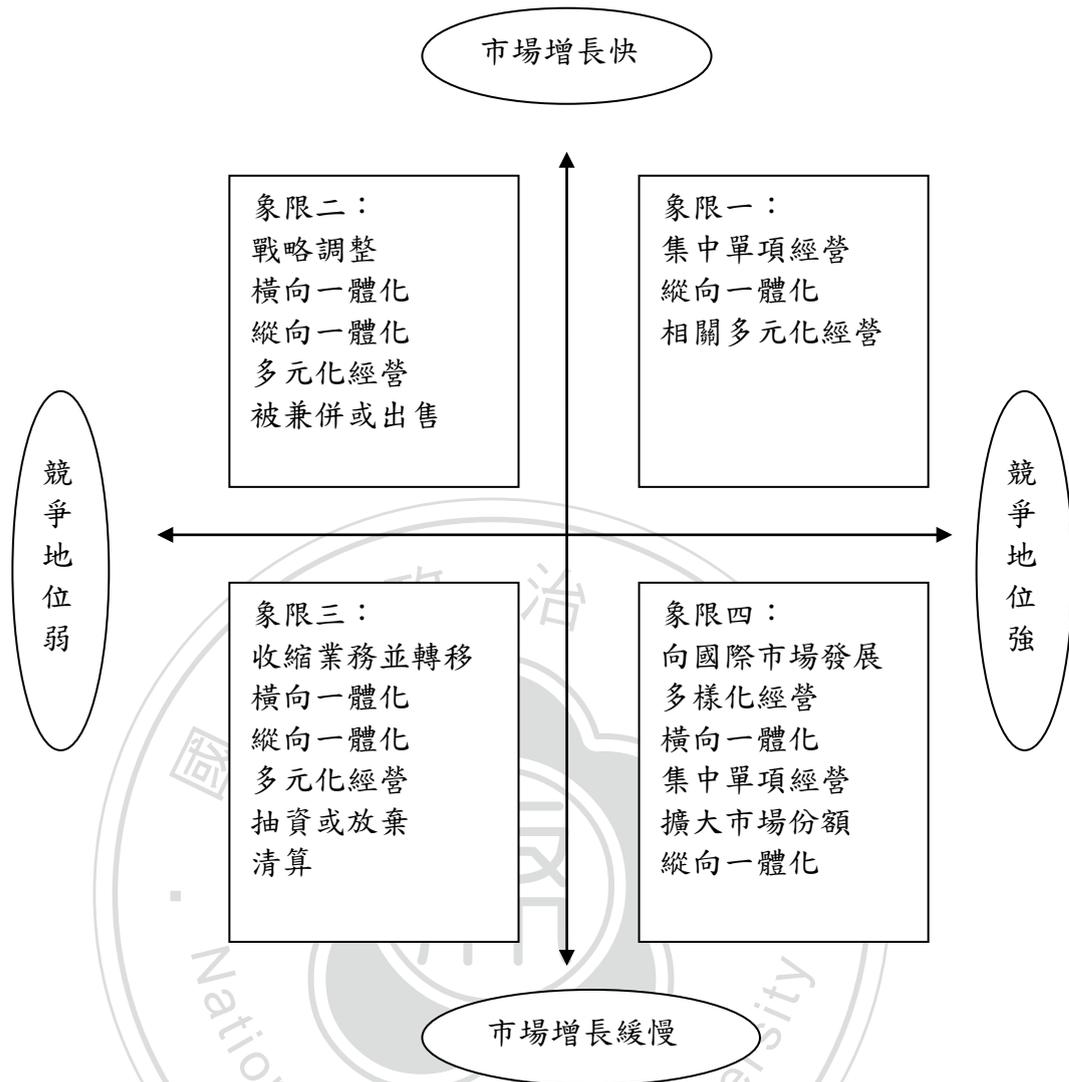
企業的基本目標與使命，策略的形成是為了要達成這些目標與使命所選取之主要行動計劃方案，以及有關組織環境間資源分配的主要形態。而企業為了生存與競爭所需要的策略形成架構必須包括下列要素：1. 目標的選擇 2. 產品與服務 3. 市場定位 4. 區隔與多角化程度 5. 組織結構設計 6. 行政系統 7. 定義與協調工作的機制 8. 資源的取得、調度與分配。策略形成主要有二種不同的趨向，一種是強調策略包括決策、行動與計畫，注重目標的規劃與行動計劃；另外一種則是強調環境的適應性，注重實現呈現的決策型式。Hofer & Schendel (1978) 則將策略分成廣義與狹義兩類：廣義的策略為企業設定目標的一連串過程，其內涵在明示企業希望達成之目標與目的；而狹義的策略內容在規劃出達成目標之方法 Ansoff(1998) 在其(*The New Corporate Strategy*) 一書中則指出策略是企業與環境間的共同脈絡 (common thread)，是由產品與市場範疇 (product/market scope)、成長向量 (growth vector)、競爭優勢 (competitive advantage)，以及綜效 (synergy) 四要素所交織而成的。

國內學者對策略的定義也有其邏輯性的看法—湯明哲(2003) 認為策略是企業行動的最高指導原則。但企業之經營策略的形成須經過複雜繁瑣的過程，考慮的因素何止千百，因此學者專家無不尋找較簡單的思維架構，以降低形成競爭策略的複雜程度 (湯明哲 2003)。司徒達賢(2005) 則指出策略(strategy)是指企業經營的形貌，以及在不同的時點間，這些形貌改變的軌跡。並在其管理策略新論一書中指出，策略決定了企業未來的生存空間與發展方向，也指導了組織內產銷研發等功能政策與組織設計。它不僅是企業領導人責無旁貸的工作，也是各級管理者應該深入瞭解並積極參與的。企業應該依據自己產業的特色、企業的體質，選擇成本競爭或者是特色競爭。不論競爭策略為何，不斷創新、持續提高生產力是企業維持競爭優勢的不二法門。

如同Newman & Logan (1971) 所指出的，策略形成的要素涵蓋了目標的選擇、產品與服務、市場定位、區隔與多角化程度、組織結構設計、行政系統、定義與協調工作的機制、資源的取得、調度與分配。因此，策略的規劃與制定必須有其組織層級的分類，而各別層級之策略內涵是互相呼應與相輔相成的。也如同Ansoff (1998) 指出的一「策略是企業與環境間的共同脈絡，而所有連結脈絡的節點正是各別層級的策略組合」。茲謹就策略的層級劃分由最高層級依序列述如下：

(一) 企業策略

企業策略(Corporate Strategy)是1965年Ansoff 在(企業策略論(Corporate Strategy))中最早指出。經過多年的發展，目前的含義一般是指企業為謀求長期生存和發展，在對外部環境和內部資源條件分析研究的基礎上，對企業的目標、經營方向、重大經營方針、實施步驟作出總體性的謀劃，又稱為企業總體策略(Corporate Strategy)。企業策略是用管理手段對管理進行界定，其對象為企業整體以及和企業有關的全部活動，應具有對整體市場的綜觀全局的能力，其中包含了對所有企業運作的商業元素與關係的透視性、相關性、前瞻性、客觀性的思維(Hill and Jones 1998)。企業策略說明了企業集團所規劃的事業組合與所要經營的型態。主要在執行企業應進入何種產業與總體商業模式的決策。所以本層次是策略的最高層次，主要焦點在決定企業集團下的各個事業單位的商業範圍與資源配置。著名的BCG 矩陣與 GE 矩陣分析法就是企業策略的分析模式。Thompson & Strickland (2001)根據波士頓矩陣 (BCG Matrix)，提出大策略矩陣 (Grand Strategy Matrix) 的架構。大策略矩陣是一種常用的制定備選企業策略的分析工具，由市場增長率和企業競爭地位兩個坐標所組成一種模型，在市場增長率和企業競爭地位不同組合情況下，指導企業進行企業總體策略選擇的一種指導性模型。對於企業面臨業務的重大調整，在競爭策略制定或考慮是收縮還是擴張時，研擬出適當的決策，而能發展其優勢。(如圖2-1)



【圖2-1】A. A. Thompson. Jr. & A. J. Strickland (2001) 的Grand Strategy Matrix

資料來源: Thompson & Strickland (2001), *Strategic Management. : Concept & Cases, 12th ed*., New York: McGraw-Hill

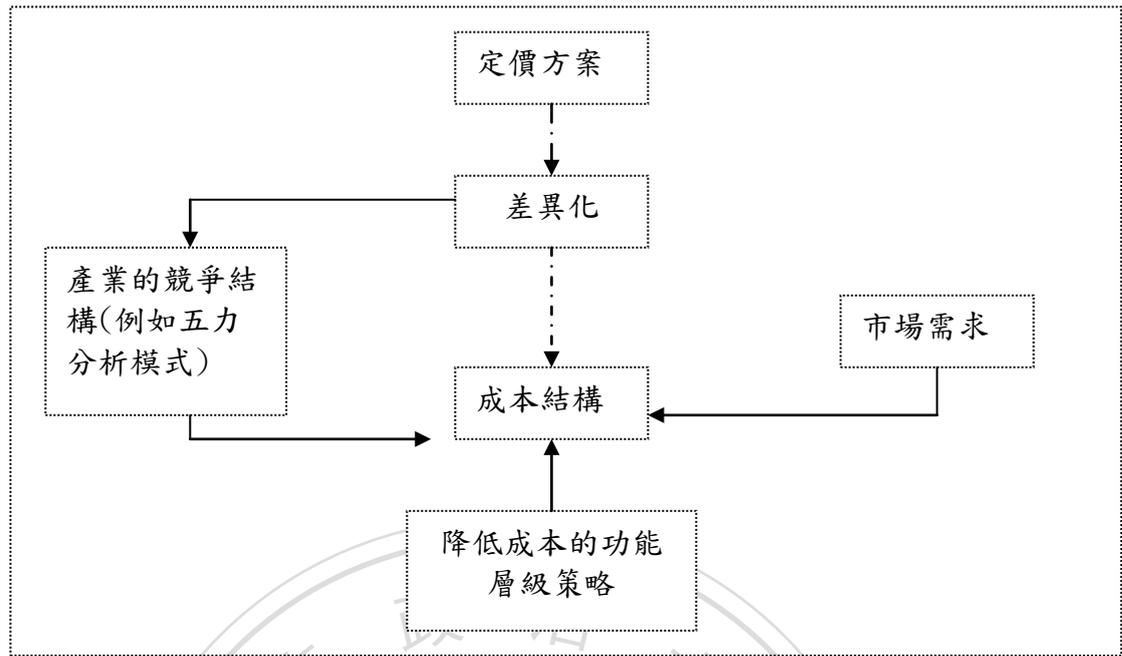
如同Hill and Jones (2010) 在其(*Theory of Strategic Management*)一書中指出公司層級策略(企業策略)的抉擇，是最高層級，也是策略制定過程的最後一部分。隨著時間推移，公司層級策略驅動了公司的商業模式。企業策略必須讓一家公司、一個事業部門，或是多個事業部門和單位，能以下列方式去執行價值鏈功能的活動：(1)以較低的成本；(2)以差異化的方式。當公司選擇適當的企業策略後，便能做出定價選擇(例如最低價格、平均價格，或是高價格)，使其獲利能力最大化。此外，如果企業策略能夠降低惡性價格競爭的威脅，減弱產業競爭的強度，便能提升公司的

獲利能力。因此，一家公司所選擇的企業策略，必須能夠促進其其他較低層級策略的成功，並有助於該公司獲得持續性競爭優勢，帶來更高的獲利能力。

司徒達賢(2005)認為企業總體策略(corporate strategy)討論的主題在於多角化企業之整體佈局，與在各事業單位間分配資源的方法。對於角化的型式，Hill & Jones(1998)提出兩種主要型式：(1)相關多角化(related diversification)意指多角化時所進入的新事業活動和公司現存的事業可以聯結在一起，或者活動間有數個共通的活動價值鏈因素；(2)非相關多角化(unrelated diversification)則為公司進入一個新的事業領域時，但此事業領域和公司現存的經營領域沒有明顯的關連。

(二) 事業策略

事業策略(business strategy)是在企業總體組織架構下，各個事業體在競爭面向的目標規劃與執行。其策略層級雖在企業層級之下，但其強調各事業單位在各自產業領域中的生存、競爭與發展之道，因此事業策略又稱為競爭策略(competitive strategy)，為企業如何在某個特定產業或市場中競爭的決策，事業策略層級的內容是強調滿足客戶的方式、事業競爭優勢的建立、生存空間的選擇等，而相對產業競爭者的資本強度、市場佔有率、獲利性、成長率等均是屬於這個層次的策略決定因子。因此，企業要想在某個產業中取勝，就必須建立自己相對於其他競爭對手的優勢。此優勢也是公司綜合了致力追求的各種目標，與達成目標所使用的手段，及其所衍生出來的結果(Porter 1980)。而建立優勢的目標為何？如Abell(1980)在定義事業策略的過程有三個相關的決策目標：(1)目標顧客群(customer groups)，或誰要被滿足；(2)顧客的需要(customer needs)，或什麼是要被滿足的；(3)特異能力(distinctive competencies)，如何滿足目標客戶的需求。因此，在滿足市場需求的策略考量上，要建立自己相對於其他競爭對手的優勢，並創造一個成功的商業模式，經理人必須選擇一套事業層級策略，使公司獲得具優勢的競爭地位。這表示，經理人必須適當地為公司進行競爭定位(competitive positioning)，如圖2-2所示(Hill & Jones, 2010)。



【圖2-2】事業層級的競爭定位

資料來源: C.W.L. Hill and G. R. Jones (2005), *The Dynamics of Business-Level Strategy*, unpublished manuscript

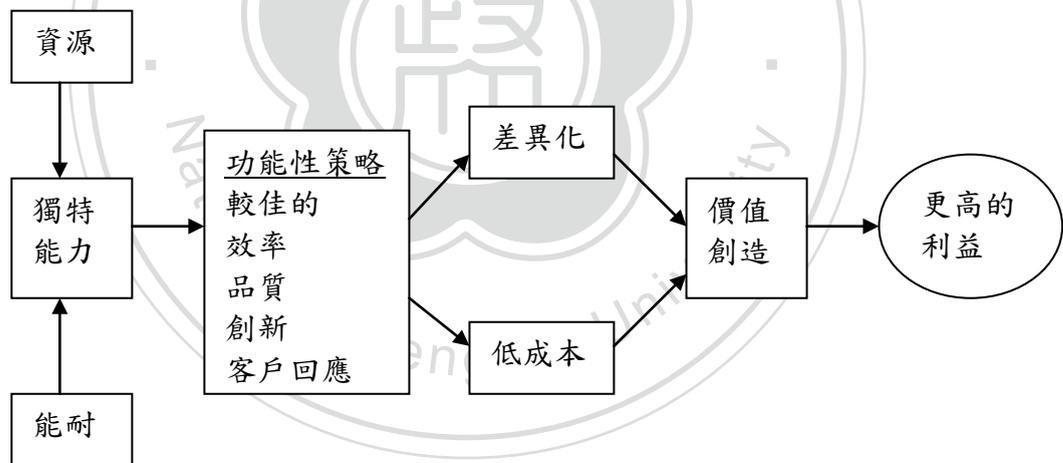
如圖2-2，Hill & Jones (2005) 說明了策略經理人在制定一個成功的商業模式的時候，對於事業策略定位之思考方式的看法。一個產品差異化的決策能增加顧客對該產品的知覺價值，使該產品的市場需求增加。然而，差異化的代價頗高，例如必須花費額外的支出來改善產品品質，或提供較高水準的服務。因此，在決定產品的差異化水準的同時，也一併決定了公司的成本結構與單位成本。然而，如果差異化能夠增加產品的需求，讓公司得以生產大量的產品，並達到規模經濟，則此這些額外的成本就可能被抵銷。事業策略在決策上的另一個重點是，在於產業的競爭結構，對於差異化，成本結構，以及定價選擇的影響。事業策略往往是當公司面臨了機警而靈活的競爭者時所制定的，因此，公司的競爭定位，往往會參考競爭者的定位選擇。例如，如果競爭者生產新的或改良的產品，公司可能被迫增加產品的差異化程度，即便這樣做會削弱其獲利能力。同樣地，如果競爭者決定在新的市場區隔中開發產品，則公司必須決定要不要跟進。因此，產業競爭程度增加的結果，往往卻會使公司增加其差異化，進而使成本結構上升。一旦這種現象發生，公司訂定高價以彌補高成本的能力，就必須視其獲利能力的增加或減少而定。

企業成功的關鍵在於競爭優勢的建構，因此在分析的角度而言，事業策略的相關

議題要較企業總體策略議題更為重要，故本研究討論的重點在於事業策略。

(三) 功能策略

Hill & Jones (1998) 在其(*Strategic Management: An Integrated Approach*)一書中提出，功能層級策略(functional-level strategy)，是為了改善公司的營運效能，使公司有更優越的效率、品質、創新，以及顧客回應。而獨特能力(Distinctive Competency)則形塑了功能層級策略。經理人可經由功能層級策略選擇，建立資源和能耐，以強化獨特能力。同時，一家公司是否能有更高的效率、品質、創新，以及顧客回應，則取決於該公司所提供的產品，是否能和競爭對手的產品有所差異，或能否有較低的成本結構，而使企業能建立與維持競爭優勢。同時，企業的獨特能力來自於兩個互補來源：組織的資源 (resources)與運用資源的能耐 (capabilities)。所以，Hill & Jones (1998)認為企業要有競爭優勢，它必須至少有：(一) 一項獨特且有價值的資源，或(二) 獨特的能耐來管理與運用資源。Hill & Jones(1998) 彙整功能策略、獨特能力、差異化、低成本、價值創造、與獲利能力之間的關係如以下圖2-3所示：



【圖 2-3】功能性策略與競爭優勢之來源間的關係

資料來源：Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones (1998), *Theory of Strategic Management*, (朱文儀等譯本(2010), 華泰文化, pp.113

(四) 作業策略

作業策略(operations strategy) 是策略層級中最低的一個層級，其所包含的範疇，主要是處理組織之作業層面。作業策略與產品、製程、方法、作業資源、品質、

成本、前置時間及排程息息相關。作業策略必須與組織的整體策略和其他的功能單位一致。這需要各部門管理者共同協力完成策略，才能支援彼此與組織的整體策略，而非相互衝突。在1970年代與1980年代初期，美國企業往往因為重視行銷財務策略，而忽略了作業策略。這個現象背後的原因為許多高階管理者並非作業背景出身，因此可能無法充分體會作業功能的重要性。使用財務槓桿來進行併購是常見之事，並藉由結合不同的作業活動以形成企業集團，這對組織提高附加價值的貢獻微薄，本質上仍隸屬於財務的層面。(Stevenson, 2006, Operations Management)。Stevenson (2006) 認為，在1980年代晚期與1990年代初期，許多公司開始體認到這種方法行不通。它們認清自己的競爭力不如其他公司，這也使其將注意力集中在作業策略。作業策略對組織的競爭力有很大的影響。若設計完善並運作良好，組織將擁有成功的絕佳機會；反之，則組織成功的機會將微乎其微。作業管理人員在許多企業組織的策略決定中扮演重要的角色。表2-1列舉一些關鍵的作業策略領域，從中可發現大部分的作業策略領域皆與成本相關。

【表2-1】 作業策略領域與管理面之影響範圍：

決策領域	影響範圍
1. 產品與服務設計	成本、品質、法律責任與相關環境議題
2. 產能	成本結構、彈性
3. 製程選擇與設計	成本、彈性、所需的技術程度、產能
4. 工作設計	職涯品質、員工安全、生產力
5. 地點	成本、能見度
6. 品質	符合或超過顧客期望的能力
7. 存貨	成本、庫存不足
8. 維護	成本、設備可靠度，生產力
9. 排程	彈性、效率
10. 供應鏈	成本、品質、敏捷、庫存不足、供應商關係
11. 專案	成本、新產品、服務、作業系統

資料來源：William J. Stevenson (2006), *Operation Management*, New York: McGraw-Hill，何應欽譯本(2011)，台北:華泰文化, pp.47

Stevenson (2006) 進一步將作業策略再以作業管理之內涵，細分為品質策略與時間策略，其認為傳統企業的組織策略會著重在成本最小化或產品差異化。為了不背離這些策略，許多公司採行以品質及/或時間為基礎的策略。

1. 以品質為基礎的策略(quality-based strategy)將重心放在維持或改善組織產品或服務上。品質為吸引與留住顧客的要素之一。選擇以品質為基礎的策略有各種因素，可能是為顛覆產品品質形象不佳所做的努力。
2. 以時間為基礎的策略(time-based strategy)將重心放在減少完成各種活動(例如，發展新產品或服務並加以銷售、回應顧客的需求變化，或是配送產品、提供服務)所需的時間。藉由這種做法，組織力圖改善顧客服務，超越需花費更多時間才能完成相同任務的競爭對手，以獲得競爭優勢。

二、 策略之分析與規劃程序

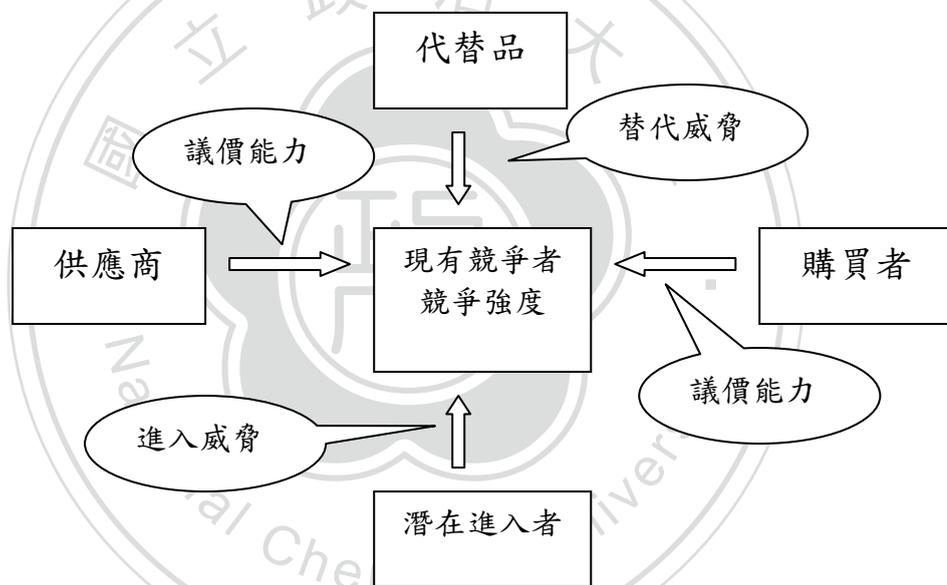
策略的形成(Strategy Formulation)基本上不是一個有規則的、持續的過程(Mintzberg 1979)。常態的策略形成是分析導向，而在求生存與發展的競爭面向上，策略的執行則是行動導向的。為了使策略的形成過程進行的有效，公司的策略管理者必須偵查內部與外在的環境，進而加以分析以便獲得有關策略因素的資訊，進而能建立一套有效的策略規劃程序。根據榮泰生(1997)對於策略形成的分析，著重策略分析的層次性。由外（外部環境）而內（組織內部環境），由小（功能層次）而大（公司層次）。他認為策略形成的分析有如下六個層次性的步驟：

1. 對公司的現行績效進行評估。
2. 對公司的策略管理者（董事會及高級主管）進行檢討及評估。
3. 偵查外部環境，以發掘代表機會與威脅的策略因素。
4. 偵查內部環境，以發掘代表優勢與劣勢的策略因素。
5. 分析策略因素，指出有問題的部份，及必要時檢討及修正企業的使命及目標。
6. 評估並選擇最佳的競爭策略。

除了層次性的策略分析概念，茲謹就企業經營的實務面需求，分別整理廣為採用的策略分析模型如下：

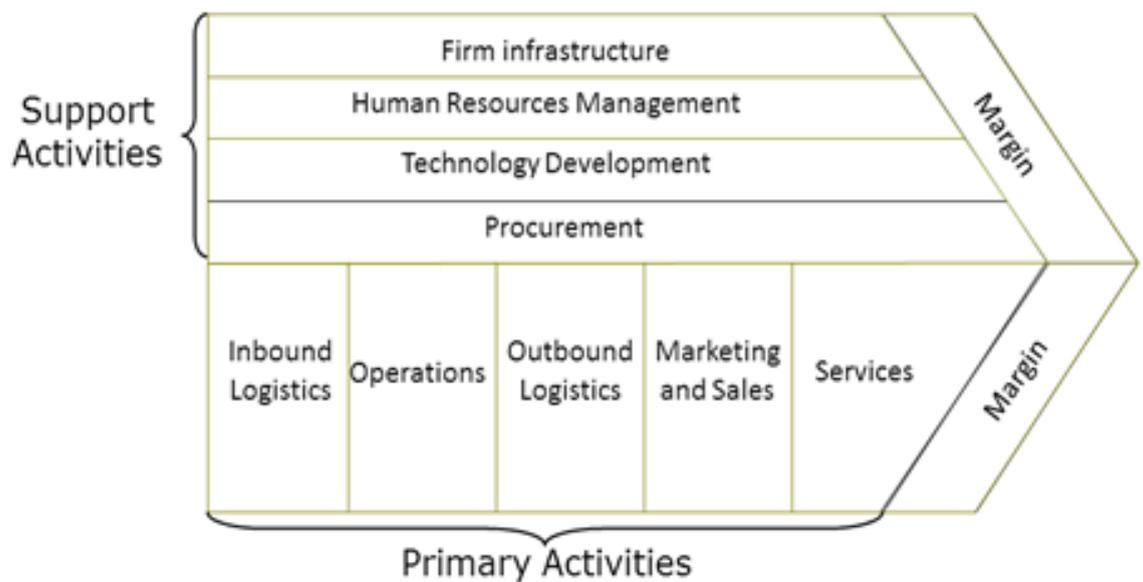
(一) Michael Porter 五力分析

外部環境評估部分，Porter(1980) 在(*Competitive Strategy*)一書中指出產業中存在著五種競爭力，分別來自於產業的競爭者(Industry competitors)、潛在進入者(Potential Entrants)、替代者(Substitutes)、供應商(Suppliers)和買主(Buyers)如圖2-4。由於存在著這五種競爭力，因此所謂的競爭策略，就在於企業的營運應該採取何種策略來對抗這五種競爭力。思考如何對抗這五股競爭力之前，企業必須對本身的價值鏈結構與內容深入評估。Porter(1980) 在(*Competitive Strategy*)一書中提出了一個企業價值鏈的組成模型，簡單扼要地標示了個別環節的位置與相關性。(如圖2-5所示)



【圖2-4】Michael Porter 五力分析圖

資料來源：Porter (1980) ,*Competitive Strategy*, New York : free press, pp.15-19



【圖2-5】Michael Porter 的價值鏈模型

資料來源: Porter (1980), *Competitive Strategy*, New York: free press, pp.35

根據此價值鏈模型，加上透過五股競爭作用力所具體呈現的產業結構，可以讓企業深入思索：產業是如何在既存及潛在參與者之間，創造及分配價值。同時，競爭並不只存在於現有競爭者之間。儘管產業到底要在哪裡劃界線還相當含混不明，但五股作用力之中，總有一股能掌握到價值分割的精髓(Porter 1980)。而根據Porter(1980)所提出的這個產業五力分析模式，一個廠商所面臨的五種競爭力量在競爭深度及產業營運能力兩方面都扮演著重要的角色，因為它們影響產品價格、成本、與必要的投資，這些都是影響營運績效的因素。每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構、經濟、資源取得、與技術發展等特質，茲就其分別的意涵分析如下：

1. **產業內現有競爭者**(Threat of Established Rivals)：

不同產業中有不同的競爭程度，產業中廠商家數的多寡、競爭者的同質性、產業產品的戰略價值以及退出障礙的高低，是影響競爭強度的基本要素，都是影響企業競爭強度之因素。

2. **潛在競爭者之威脅**(Threat of New Entrants)：

潛在的新進入者不但限制了產品的價格，並造成原廠商為阻斷新競爭者而必須增加投資。潛在競爭者進入該產業的威脅，主要視進入障礙的高低與而定。新進入產業

的廠商會帶來一些新產能，且不但會分享此市場，也會剝奪原有資源。Aaker(1988)認為，業界中凡採行 (1.)市場擴張策略者 (2.)產品擴張策略者 (3.)向後整合者 (4.)向前整合策略者 (5.)擁有特殊能力或資產待價而沽者等策略的公司，均為企業潛在的競爭對手。

3. 替代品的威脅(Threat of Substitute Products)：

替代品的威脅會影響廠商能夠要求的產品價格。替代性產品決定了企業本身廠商訂價的上限，且限制了產業可能獲得的投資報酬率。當替代品在價格或性能上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的限制就愈大。

4. 供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)：

供應商的議價能力關係到原料和元件的成本。購買者的議價力量，可決定其購買的數量，並且包括購買者對產品的知悉程度、轉換成本的高低，及自身向後整合的可能性都為影響之因素。

5. 顧客的議價能力 (Bargaining Power of Customers)：

顧客的議價能力會影響廠商能夠要求的產品價格，同時也會影響企業的成本與投資-當顧客強勢時，往往要求較高成本的服務。購買者的議價力量的形成原因主要是基本的勞務或主要的零組件，由少數廠商供應，沒有替代品，同時本身又欠缺向上游整合的能力。

Porter (1980)認為「一個產業，不論是國內的或國際性的產業，不論生產產品或服務，都可以用這五項力量來解釋它的競爭規律」。

(二) SWOT分析

針對企業內部條件與外部環境的靜態分析工具，Andrews(1971)提出「SWOT」分析概念(如圖2-6)。認為在策略管理的程序中，企業必須針對本身的優勢(strengths)、劣勢(weakness)、外部的機會(opportunities)、威脅(threats)做分析比較，進而擬定一系列的策略方案。SWOT分析的主要目的在於尋找能夠使公司資源與能力可以和所處市場環境相配合的策略。所以由SWOT分析而產生的策略方案，應該是建立在公司的優勢之上，以利用機會、對抗威脅，並且能夠克服公司的劣勢。

Internal 內部(組織) attributes of the organization	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
External 外部(環境) attributes of the environment	Opportunities: 機會	Threats: 威脅

【圖2-6】 SWOT分析模式

資料來源：參考引用自Wehrich(1982)；維基百科(2012):SWOT 分析

Wehrich(1982) 更進一步提出將組織內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅以矩陣 (matrix) 的方式呈現，並運用策略配對的方法來擬訂因應策略。Wehrich (1982)所提出的SWOT矩陣策略配對 (matching) 方法包括：SO策略表示使用強勢並利用機會，即為"Maxi-Maxi"原則；WO策略表示克服弱勢並利用機會，即為"Mini-Maxi"原則；ST策略表示使用強勢且避免威脅，即為"Maxi-Mini"原則；WT表示減少弱勢並避免威脅，即為「Mini-Mini」原則。此矩陣架構更能將策略形成融入靜態的SWOT分析中。2004年《The Economist》建議將SWOT Matrix改稱為TOWS Matrix，提醒廠商在訂定策略時，應先考慮外在環境的機會與威脅因子。TOWS Matrix的分析模型如圖2-7所示：

Internal Factors		Internal Strengths (S)	Internal Weaknesses (W)
		S1: S2: S3:	W1: W2: W3:
External Factors		SO: Maxi-Maxi SO1: SO2: SO3:	WO: Mini-Maxi WO1: WO2: WO3:
		External Opportunities (O) O1: O2: O3:	External Threats (T) T1: T2: T3:
		ST: Maxi-Mini ST1: ST2: ST3:	WT: Mini-Mini WT1: WT2: WT3:

【圖2-7】SWOT Matrix (SWOT矩陣)

資料來源: Weihrich (1982)

因此，在應用SWOT(TOWS)矩陣於產業分析並發展廠商因應策略時，Weihrich (1982)建議思考的流程，應包含以下步驟：

1. 企業基本資料的審視，包括所在產業、主力市場、競爭情況與公司策略目標等。
2. 分析外部環境主要因子，如經濟、社會、政治、人口統計、產品與技術、市場與競爭。
3. 預測與評估外部環境主要因子的未來變化。
4. 分析廠商內部條件之優勢與劣勢因子，如管理與組織、營運、財務、行銷等活。
5. 將外部與內部因子配對思考，發展可行的競爭策略。

6. 選擇最適當的競爭策略。

(三) 策略矩陣分析

司徒達賢(1995)，提出之「策略形態分析法」，係將策略的重要決策歸納為六大構面，並以這些關鍵決策為核心，進行環境分析、條件分析以及功能政策與行動方案之制定。然而，策略形態分析法只是一個分析程序，在實質內容上並未與策略管理的許多新興理論相結合，使策略分析的深度完全依賴分析者的創意與觀念能力。在運用策略形態分析法時，若此二者闕如，則策略形態的設計可能流於形式。針對此一缺點，乃進一步設計此一「策略矩陣分析法」，在事業策略層次深入解析策略，分析產業，並協助制定策略。此一分析方法係以策略形態的架構為基礎，結合產業價值鏈的概念所發展而成，是一種條理分明，可結合理論與實務，又能包容大部份策略理論的觀念架構與思考程序。其目的之一在於使企業皆能依此架構有系統地分析、形成並評估其策略理論與觀念，加以「模組化」後，有系統地與實務融合在一起。以事業策略的六大構面與產業價值鏈所構成的策略矩陣，是描述、分析、驗證各種策略構想與策略學理的有效觀念工具。而從策略矩陣中所歸納出來的數十項策略要素，也幾乎涵蓋了大部份策略思考的內容。

策略矩陣之形成包含下列要項：

1. 產業價值鏈：

是指自原料到最終客戶之間，所經過切割之價值活動之組合，依據產業不同的特性可將產業價值鏈予以細分或更細分，另外，有作些價值活動可能因為其潛在策略意義，而刻意地顯示出來。

2. 策略形態：

策略形態六大構面，其中包括：

- (1).產品線廣度和特色
- (2).目標市場區隔方式及選擇
- (3).垂直整合程度
- (4).相對規模與相對經濟
- (5).地理涵蓋範圍
- (6).競爭優勢

3. 策略矩陣：

產業價值鏈及策略形態兩構面所交叉形成策略矩陣，對產業運作特性的了解、產業環境的分析、個別企業策略競爭優勢的創造方式等，都可以在此一策略矩陣的基礎上完成。故可以提供策略家很好的創意空間，同時策略矩陣可以成為組織內極佳的共同語言與觀念架構，可以協助製定策略者集思廣益，有系統地思考，思慮更周延、更具體，這也是策略矩陣分析法最實用的地方。

4. 策略點：

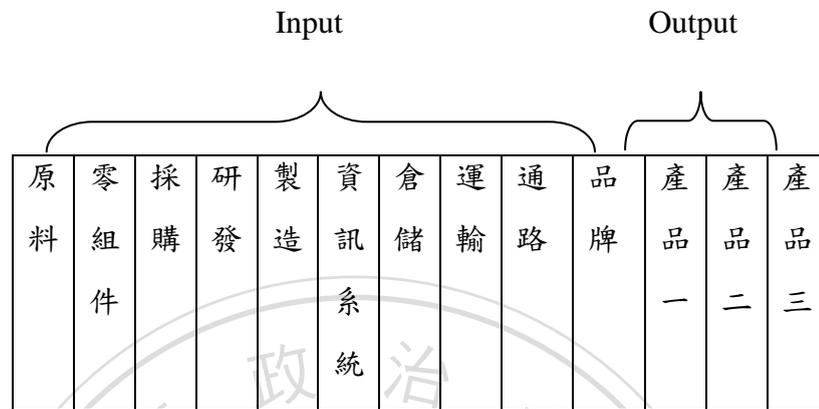
策略矩陣中的每一格稱為策略點，是策略矩陣分析法中的基本分析單位，每個策略點都有其獨特意義，在分析產業現況時，每個策略點由產業價值鏈及策略形態中可顯示產業內的策略現況及未來需求。

5. 策略要素：

企業經營沒有必勝的策略，因為每一家企業的條件與面對的環境都不一樣，競爭對手反應也不一樣，所以策略不可能一成不變，但有些策略思考及策略動作，卻是被用到或被檢視。許多有關策略的理論與實務，都可以分解成若干更為基本的道理、句型或思路，此稱之為『策略要素』。產業競爭分析中，則以產業的產業價值鏈、策略形態、策略點配合策略要素成一策略組合，以瞭解產業特色與競爭狀況。

策略矩陣分析法最大的貢獻就是可以用很精確的方法與程序，將任何策略構想或行動，以「模組化」的方式表現在策略矩陣的圖形上，這對於高階管理人員間觀念的釐清、溝通、整合可發揮極大的作用，而且對策略(包括目前、未來，以及競爭者的策略)之描述、評估也提供了一個十分有用的工具。策略矩陣是由事業策略的六項策略形態構面，與產業價值鏈所交叉形成的一個矩陣空間，策略點則是矩陣中的每一個方格或位置。策略的各種想法、作法都可用策略點或策略點間的某些關連來表示。而「策略要素」，也就是策略觀念「模組化」的基本單位，也是構成一套描述策略與策略構想的「語法結構」。一整套策略的想法或作法，可以用一組策略要素來表示，而這些策略要素所排列組合而成的策略，稱之為「策略組合」。任何一個產業的重大變化，對其他產業的經營或「策略有效性」都或多或少產生影響。個別企業的策略分析，關注之範圍究竟應包括哪些相關產業，本身即是一項策略的決

策。如圖2-8，即是一個產業價值鏈。左邊為「投入」(input)的價值單元，右邊為「產出」(output)的價值單元。這些價值單元一方面提供了附加價值；一方面也有其成本，同時也是企業競爭優勢的潛在來源。



【圖2-8】、產業價值鏈簡示圖

資料來源：司徒達賢(2005)，*管理策略新論*，台北：智勝文化，pp.276

產業價值鏈未必在分析的一開始，即考量得十分完整，因為在策略分析的過程中，某些策略的想法所涉及的價值單元，並未繪製在原先的策略矩陣上，則可加入此一新的價值單元，成為新的一欄，繼續進行分析。除了隨產業不同而不同外，產業價值鏈本身也可能是策略創意的結果。有些企業，在傳統的產業價值鏈中，策略性地增加了一兩項獨特的價值活動，因而形成其策略上的競爭優勢。因此，處於同一產業中的同業，思考架構中的價值鏈與價值單元未必相同；同一廠商今年用以分析的產業價值鏈，也可能大異於往年。

司徒達賢(1995)設計策略矩陣(如表2-2)的創意來源即是產業價值鏈與策略形態構面的交叉分析，以及由交叉分析中，所顯現的策略意義。此一策略矩陣等於是為策略制定者設置了一個棋盤，在這棋盤上如何佈局，即是下一步的工作。

【表2-2】策略矩陣與策略點

原 料	零 組 件	採 購	研 發	製 造	資 訊 系 統	倉 儲	運 輸	通 路	品 牌	產 品 一	產 品 二	產 品 三	產業價值鏈 策略型態
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	產品線 廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	目標市場 區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	垂直整合 程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	相對規模與 規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	地理涵蓋範 圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	競爭優勢

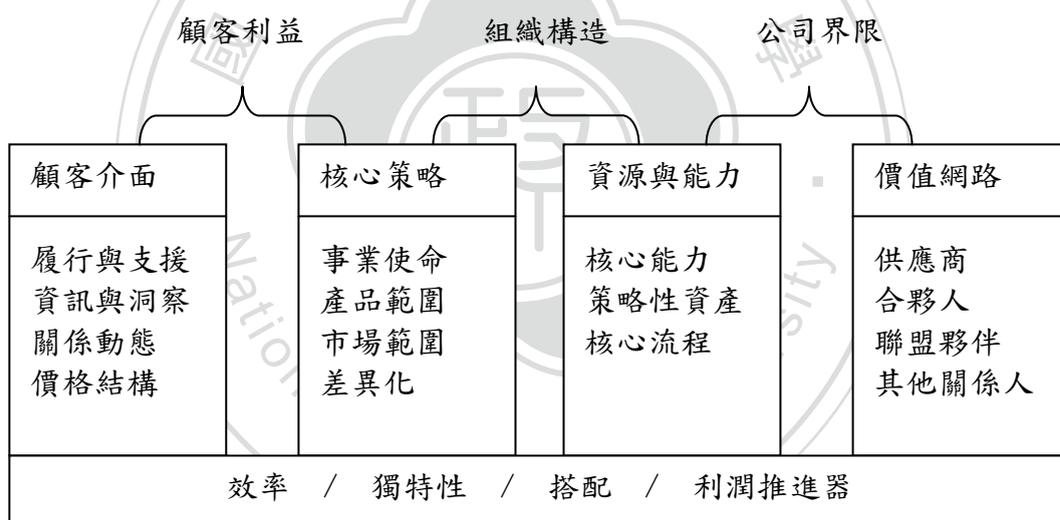
資料來源: 司徒達賢(2005) , 管理策略新論, 台北:智勝文化, pp.279

(四) 策略規劃

在瞭解策略的定義與策略形成(Stratgy Formulation)前之企業內外部分析模式之後。進一步思索，為何有些公司成功，而有些公司卻失敗？策略的形成與規劃絕對是重要的關鍵。Ansoff (1965)最先提出策略規劃的概念，認為企業必須要有策略以及一套決定策略的程式。公司經理人所追求的策略，對於公司與其競爭對手的相對績效，有著重大的影響。

針對策略規劃的內容，Hamel (2000) 認為激烈的產業競爭經常造成策略同質化 (strategy convergence)的現象，連策略規劃架構也同質化，因此 Hamel (2000)設計一個具有企業獨特性與連結性的策略規劃架構 (圖2-9)。他認為一個事業觀念由四

大要素組成，分別為核心策略(core strategy)、策略性資源(strategic resources)、顧客界面(customer interface)與價值網絡(value network)，而每個要素中又包括數個衍生要素，且由顧客利益、組織構造與公司界限連結彼此。此架構最底層由四個決定利潤之潛力的因素則是效率、獨特性、搭配程度與利潤推進器支撐事業營運模式。Hamel (2000)在《Leading the Revolution 2000》一書中，主張只有「事業觀念的創新(innovation of business concept)」才能衝破報酬遞減的障礙，而無以為繼的成本刪減和毫無意義的營收成長只會限制企業長期的財務報酬。事業觀念創新是指在某個產業或競爭範疇內推出更多不同的策略選擇，但並非只是某產品或服務的差異化，而是高度差異化的競爭模式—包括具備獨特能力、獨特的資產、獨特的價值主張、獨特的市場定位以及獨特的策略規劃才能避開策略同質化，才能成為善於獲利與創造股東價值的企業。



【圖2-9】Hamel之事業觀念的策略規劃架構

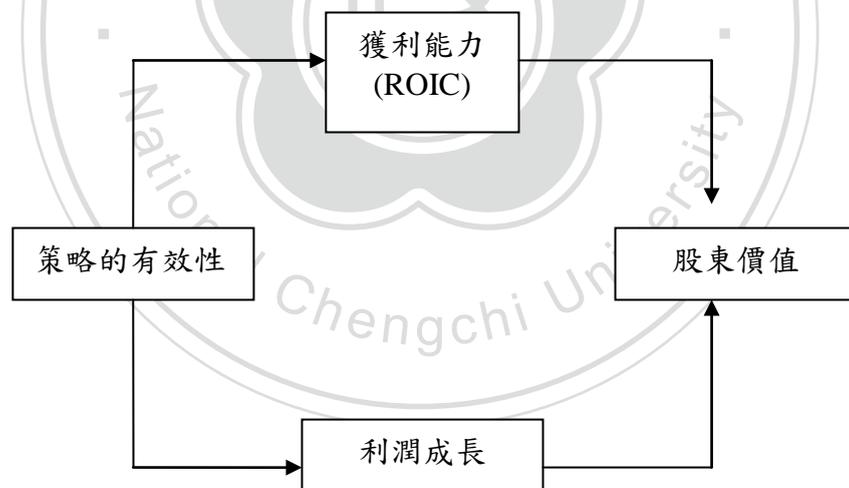
資料來源：整理自Hamel(2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Cambridge

根據Ansoff (1965) 之策略規劃的概念，近代學者中，Robbins (2004) 則以較為具體的經營面向，提出策略規劃的程序依序為：

1. 定義組織目前的使命、目標與策略。
2. 分析環境。
3. 找出機會與威脅。

4. 分析組織資源。
5. 找出優點與弱點。
6. 形成策略。
7. 執行策略。
8. 評估結果。

Hill & Jones (2010)則以競爭優勢與股東價值之關聯性認為：策略形成與制定程序是管理者為了達到競爭優勢的目的，而選擇並執行一組策略的過程。策略形成的任務是選擇策略，而策略執行(strategy implementation)則是將策略付諸行動，包括：產品的設計、運送、支援；營運效率與效能的改善；公司組織結構、控制系統，以及文化的設計等(Hill & Jones, 2010)。因此，Hill & Jones (2010) 認為策略的形成與執行必須落實其有效性方能強化獲利能力、持續成長，藉此提升企業所有者和股東的價值(如圖2-10所示)。為了增加股東的價值，經理人必須致力於能提高公司獲利能力的策略，並確保利潤的成長。為達此目的，一家公司必須表現得比其競爭對手更為傑出；它必須擁有競爭優勢。



【圖2-10】策略的有效性與股東價值關係圖

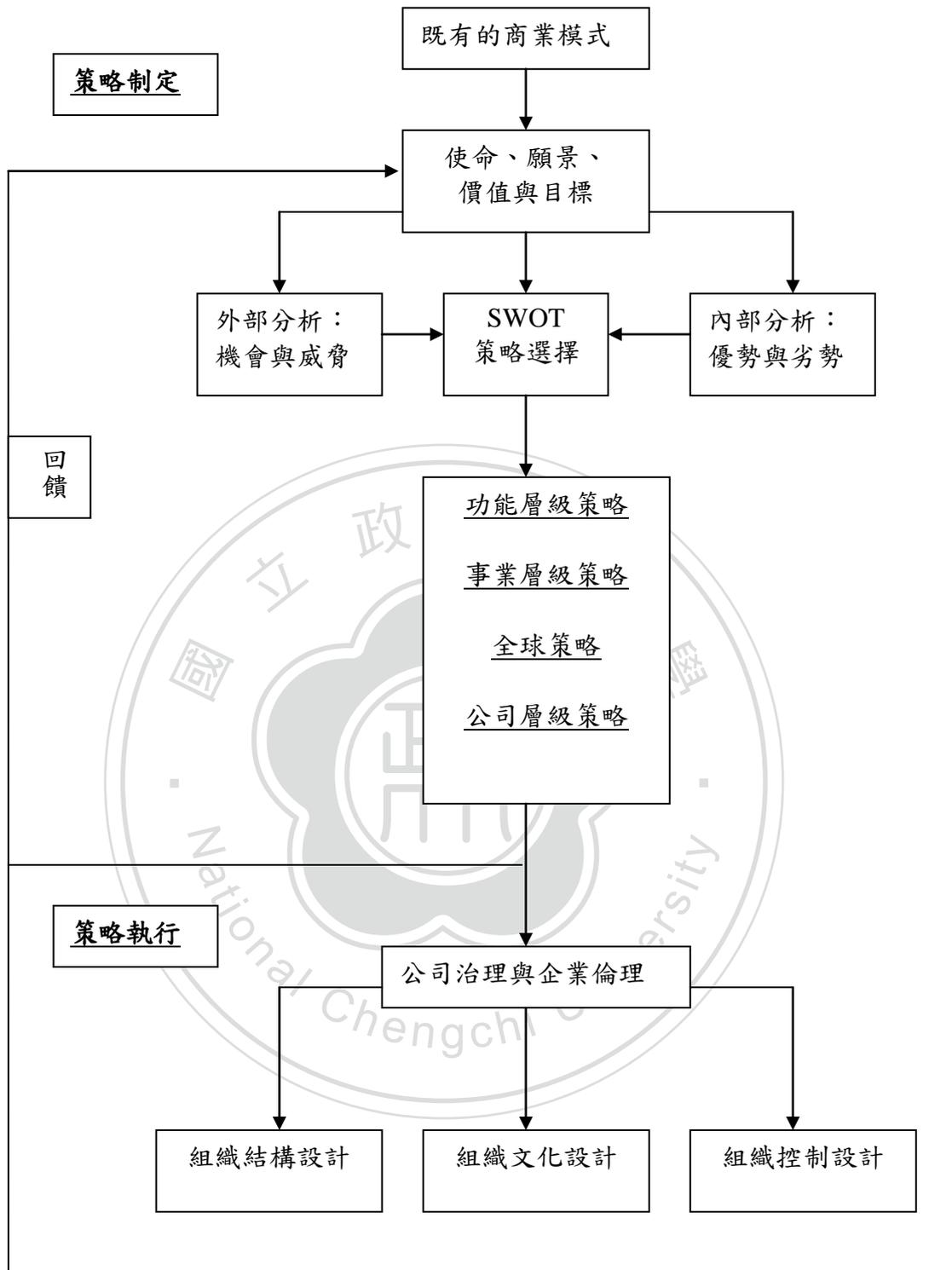
資料來源：Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones (1998), *Theory of Strategic Management*, 朱文儀等譯本 (2010), pp.6

Hill & Jones (2010) 進一步認為，常態性之策略規劃架構可分成策略制定、策略執行與策略控制三個階段，在策略規劃內容上，包含界定組織存在的動機與目標，並透過 SWOT 的分析找出可能的策略群組，再經由選擇的過程挑出適切的策略

，此乃典型的由上而下(Top-Down)的層次，因此，此策略規劃架構主要的兩項活動就是如何決定目標和所採取達到目標的手段。經由策略規劃的結果是獲得一套完整配套的策略組合，包括了策略方案，行動計畫與策略執行的階段，而策略執行的階段主要的議題是策略與組織內其它相關因素的配適。最後是控制階段，進行衡量組織的策略績效，並進行執行與計畫之間差異的修正與調整，因此策略控制是指為了確保達到策略所追求的目標，所做的衡量修正與調整的過程。Hill & Jones (2010) 指出正式的策略規劃程序，有五個主要步驟，其分別是：

1. 選擇公司使命與主要目標。
2. 分析組織外部的競爭環境，以辨識機會和威脅。
3. 分析組織內部的營運環境，以辨識組織的優勢和劣勢。
4. 根據組織的優勢選擇策略，修正組織的劣勢，以善用外部的機會對抗外部威脅。這些策略必須與組織的使命和主要目標一致，匯聚成一個可行的商業模式。
5. 執行策略。

由這五個主要步驟，Hill & Jones (2010) 更由策略制定到執行的進程明確地指出，架構策略規劃程序的主要要素如圖2-11所示：



【圖2-11】策略規劃程序的主要要素

資料來源： Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones (1998), *Theory of Strategic Management*, 朱文儀等譯本(2010), pp.16

三、 競爭策略

如以上節次對事業策略的說明，在企業總體組織架構下，各個事業體在競爭面向的目標規劃與執行，本質與內涵上，其強調各事業單位在各自產業領域中的生存、競爭與發展之道，正是企業在面對競爭時所採取的決策與行動，因此事業策略又稱為競爭策略(competitive strategy)。以 Porter(1980) 所認為競爭策略的意涵來看，競爭策略是指企業如何建立競爭地位，企業應該採取何種策略來對抗所處產業中的各種競爭。而 Thompson & Strickland (2001)認為競爭策略的目標是比競爭者提供更符合客戶所尋找的價值。面對快速且激烈的外在競爭環境，像是企業活動愈來愈全球化，國際級的競爭對手越來越多等，企業必須透過自我評估與分析，擬定一套完整的競爭策略，才能在多變的市場中保持優勢超越競爭對手。

從產業的競爭分析來看，Porter(1980)認為產業結構會影響產業競爭程度，並指出存在於產業中的五種競爭力，分別來自於產業的競爭者(Industry competitors)、潛在進入者(Potential Entrants)、替代者(Substitutes)、供應商(Suppliers)和買主(Buyers)。企業釐清產業中的五種競爭力量，思考如何在既存以及潛在參與者之間創造及分配價值，進一步幫助企業找出策略方向，決定企業應該採取何種營運的策略來對抗這五種競爭力，即是所謂的競爭策略的概念。藉由Porter (1980)五種競爭力的分析，了解企業在面對外在競爭環境後，應該思索如何擬訂競爭策略，以對抗外來競爭的衝擊。Porter (1980)進一步提出三種基本的競爭策略供企業採用，其分別是全面成本領導策略 (Overall Cost Leadership)、差異化策略 (Differentiation) 與焦點集中策略(Focus)。全面成本領導策略重點在於企業必須追求成本最低的策略，以便與其他企業競爭，這是一般人最容易想像到的策略；差異化策略則重點在於利用各種方式，讓消費者感覺到產品與眾不同，無法接受替代品而產生忠誠度，進而使得企業產生競爭力；而焦點集中策略則是針對大部分的中小企業，認為其可以鎖定特定目標來提供服務或產品，以便增加利益(Porter,1980,Competitive Strategy)。茲將Porter (1980)的三種基本競爭策略概述如下：

(一) 運用成本領先策略：

1. 成本領先要有良好的產品。
2. 成本領先者要選擇低成本。

3. 成功的成本領先者從眾多途徑獲得優勢。
4. 成本領先者對競爭者的產品成本保持高度的、時刻的關注。
5. 成本領先者使低成本策略成為公司的文化。
6. 成本領先者不斷地降低成本。

(二) 運用差異化策略：

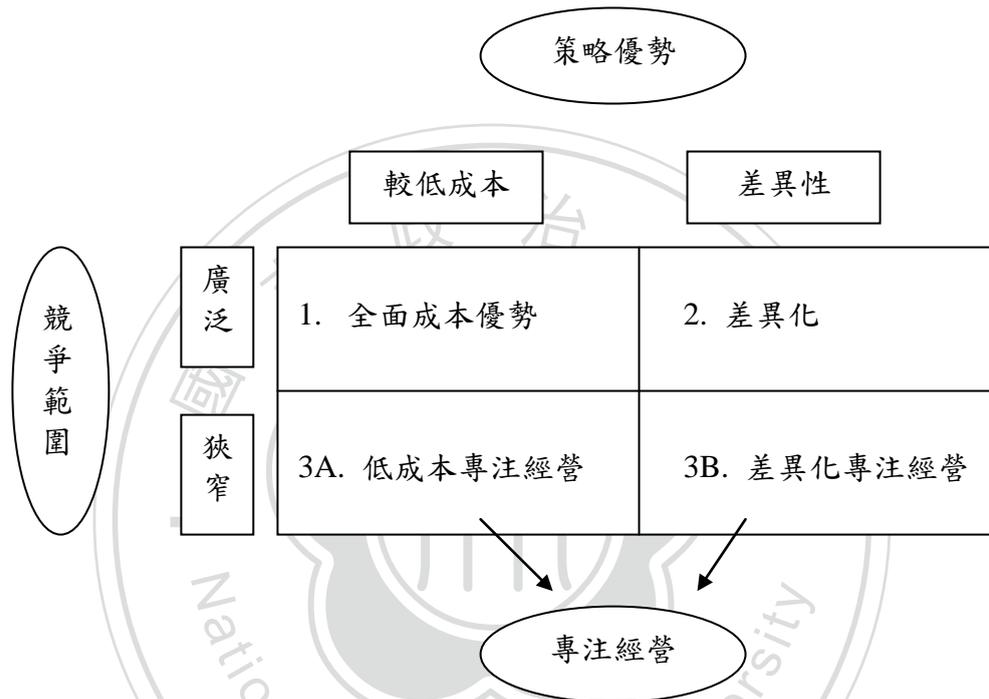
1. 成功的差異化策略能找到購買者認為最重要的價值所在。
2. 成功的求異者能將他們的獨特之處，透過一個可信的方法告知顧客。
3. 差異化策略必須為其特殊地位付出代價，同時也應將這種代價控制到最小。
4. 在追求獨特地位的過程中，在成本和差異化之間有一種平衡。
5. 差異化不僅包括有形的產品，而且還包括幫助顧客使用產品。
6. 要使差異化取得成功，必須對內對外都有交流。

(三) 集中策略：

1. 以本身差異化的產品或服務專注於特定目標的市場區隔。
2. 與競爭市場範圍較廣的對手相比，以更高的效能或效率達成自己小範圍的策略。

Porter於1985年依上列三種基本競爭策略，再斟酌企業的競爭範圍，亦即大（廣）市場或小（窄）市場，然後由三種基本競爭策略中之成本領導策略與差異化策略，再細分為下列4種策略取向：(1) 低成本配合大市場（成本領先策略取向）；(2) 低成本配合小市場（成本聚焦策略取向）；(3) 差異化配合大市場（廣義差異化策略取向）；(4) 差異化配合小市場（聚焦式差異化策略取向）。而根據 Porter (1985) 的三個基本競爭策略，Thompson & Strickland (2001) 再進一步認為，集中化策略（或市場利基策略）不免對公司應有的市場占有率帶來限制，而且集中化的結果往往是「業績成長(Revenue Growth)」與「獲利(profit)」難以兼顧。因此，可再區分成集中低成本策略(focused strategy based on lower cost)，以及集中差異化策略(focused strategy based on differentiation)。(如圖2-12所示)。前者在特定目標市場或產品上，追求比競爭對手更低的成本；而後者是在利基市場上，找到比競爭對手更能符合目標客戶的特殊需求。然而，假如公司無法發展出上述的四大策略(成本領導、差異化、集中低成本、與集中差異化)，將面臨極端的策略困境卡在中間者

(stuck-in-the-middle)，或必須找出最佳價值提供者策略(best-value provider strategy)。所謂卡在中間者是在一般性策略之間舉棋不定，造成身陷泥沼的公司，它缺乏資金與規模經濟來打低成本戰；又未能產生必要的產品與服務差異來滿足客戶的價值與需求；同時，也無法集中焦點在較小的範圍內，創造出差異化或低成本的地位。Thompson & Strickland (2001)認為卡在中間者若要脫困，勢必要取得最佳價值提供者地位，即以較低的價格來提供客戶更佳的价值，並能符合客戶的特定需求。



【圖2-12】Thompson & Strickland 依循Porter的三個基本競爭策略所延伸的四大競爭策略

資料來源: Thompson & Strickland (2001), *Strategic Management : Concept & Cases, 12th ed.*, New York: McGraw-Hill

針對Porter(1985)的三個基本競爭策略之剖析，Thompson & Strickland(2001) 進一步對其一般競爭策略延伸的特色彙整如表2-3所示：

【表2-3】 一般競爭策略的特色

策略與其特色	廣泛低成本	廣泛差異化	最佳價值提供者	集中化(低成本/差異性)
策略目標	涵蓋整個市場	涵蓋整個市場	價質認知的購買者	針對特定市場需求與偏好之利基區隔
競爭優勢的基礎	比競爭對手更低的成本	有能力提供不一樣的產品或服務給購買者	更高的價值較低的售價	針對特定狹小的市場區隔提供較便宜的產品(集中低成本)或不一樣的產品(集中差異化)給購
產品線	少數幾項基本產品(顯少修飾/可接受的品質/有限的選擇性)	很多產品線,很多選擇性,甚至可以客製化,特別強調不一樣的特色	品質好、功能多但成本不貴,單位成本的效益很高	少部份特別產品符合特定市場之需求與偏好
生產重點	持續降低成本,效率、良率提高但仍維持可接受的品質	生產讓購買者感覺不一樣的產品,創造更高的價值	控制價格、增加產品的特色、功能與品質	針對目標客戶量身定做的產品,完全符合客戶的需求與品味
行銷重點	以便宜的價格來吸引購買者	不一樣的特色的產品與服務,讓購買者願意付出較高的代價,廠商提高售價以彌補成本的增加	以較便宜的價格提供更高價值來吸引購買者,提供滿意的客戶價值	專注在滿足特定市場區隔裡的客戶之需求
策略支撐點	低價格/基本必備的品質與功能/經濟規模/效率/製程技術	創新/特色	控制成本/增加服務/高品質、多功能/特色	量身定做/在利基市場裡比其他競爭者更能滿足客戶的需求

資料來源：引用整理自Thompson & Strickland (2001), *Strategic Management : Concept & Cases, 12th ed.*, New York: McGraw-Hill, pp152

除了Thompson & Strickland (2001)運用市場消長與競爭地位的面向來闡述競爭

策略外；Robbins & Coulter (2004)對於Porter 的三個基本競爭策略加以說明，透過企業本身的資源和組織配合的連結來剖析三個基本競爭策略執行成功的條件如表2-4：

【表2-4】 成功執行波特競爭策略的條件

競爭策略	一般所需的技術與資源	組織的配合條件
成本領導	<ul style="list-style-type: none"> ● 持續的資金投資與資金取得性 ● 程序工程的技術 ● 對員工的嚴禁監督 ● 設計容易製造的產品 ● 低成本的配銷系統 	<ul style="list-style-type: none"> ● 嚴密的成本控制 ● 經常而詳細的控制報表 ● 結構化的組織與責任 ● 產量獎金的激勵
差異化	<ul style="list-style-type: none"> ● 優秀的行銷能力 ● 產品工程 ● 創造力 ● 優秀的基礎研究能力 ● 良好的品質聲譽或技術領先 ● 在業界的悠久歷史或整合其它企業的技術所形成的優勢 ● 通路廠商的強力合作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研發、產品發展與行銷之間的良好協調 ● 主觀的衡量與激勵而非數量上的衡量 ● 以福利措施來吸引高度專業的員工、科學家或具創意的人士
集中化	<ul style="list-style-type: none"> ● 結合前述的政策，並專注於特定的策略目標市場 	<ul style="list-style-type: none"> ● 結合前述的政策，並專注於特定的策略目標市場

資料來源：Porter (1985), *Competitive Advantage*, pp.20；Robbins & Coulter (2004)

從以上Robbins & Coulter (2004)的條件說，可以看出，企業在採取三個基本競爭策略之前，必須先衡量本身所具備的條件，再選擇與取捨能適用於本身建立優勢的競爭策略，而非此三種基本競爭策略均能適用於不同商業模式的企業。

除了以上諸多學者對競爭策略的涵意隨各種產業環境變遷有其演進的不同的時代意義外，茲謹就其他著名學者對競爭策略之相關論點簡要彙總如表2-5：

【表 2-5】 競爭策略相關論點彙總表

年代	學者	相關論點
1930s 前	古典決策制訂法	競爭策略的定義為：公司如何競爭？所謂競爭策略是公司綜合了致力追求的各種「目標」以及達成目標所使用的「政策」之後的結果。而競爭策略需要考慮四個關鍵因素：公司的力量與弱點、主要執行者的人價值觀、產業機會與威脅、廣大社會的期望。
1978	Hofer & Schendel	根據產品與市場的不同，可用六個事業策略來區分企業與競爭對手：1.提高市場佔有率策略 2.成長策略 3.市場集中與縮減策略 4.利潤策略 5.重生策略 6.撤資策略
1980	Porter	三種成功的一般性競爭策略為：1.低成本策略：即取得整體成本領先地位。2.差異化策略：使公司所提供的產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都視為獨一無二的產品。3.集中焦點策略：專注於特定顧客群、產品線、地域市場。
1987	Schuler & Jackson	企業會取得自己的策略，以便和競爭者競爭時取得優勢，其提出：1.成本降低策略 2.品質改進策略 3.創新策略。
1988	Kim & Lim	競爭策略可分為 1.成本導向 2.產品差異化 3.行銷差異化 4.中間策略等四種。
1990	Prahalad & Hamel	1.企業應以核心能力與資源來競爭，由此論點，企業策略的研究出現大幅的改變，關注焦點從公司外部環境移往內部環境，此為策略的資源基礎觀點 (Resource-Based View)。 2.研究的重點在研究強調組織內部的技能與學習，以及整合配置企業的資源與能力的重要性。此觀點是認為競爭優勢的來源是出自企業內部的力量的累積，公司應努力發掘並建立核心的根本能力，並透過此等能力來扶植其各事業單位的茁壯。
1992	Hill & Jones	企業欲達成 1.較佳的效率 2.較佳的品質 3.較佳的創意 4.較佳的客戶反應這四個競爭優勢的策略可依功能性分為：1.領導策略 2.生產策略 3.研發策略 4.行銷策略 5.物料管理策略 6.人力資源策略。
1994	李仁芳	從競爭角度可將競爭策略分為五大類 1.特色競爭 2.成本領導 3.空間卡位 4.綜效 5.先佔優勢。
1996	吳思華	1.藉由策略九說描繪企業之策略演變與企業間策略互動的動態脈絡，並協助企業決策者在不同層次競技場中解析競爭局勢。2. 企業的成敗，一部分來自策略決策者精明的算計，一部分來自本身長期執著與努力，更有一部分則決定於天命。
2000； 2003	司徒達賢	策略型態可分為六大類：1.產品線的廣度與特色 2.目標市場區隔方式與選擇 3.垂直整頓程度之取決 4.相對規模和規模經濟 5.地理涵蓋範疇 6.競爭勢。

資料來源：胡明月(2001)；陳錦輝(2000)；周旭華譯(1998)；黃營杉譯(1998)；本研究資料

四、競爭策略定位的取捨與價值創造

Porter (1996) 在 (*What is strategy ?*)中指出—企業若只要採用一般性策略架構，就必須作出抉擇，以免陷入所謂的「不同策略間的先天矛盾」。不相容的定位活動之間必須有所取捨，取捨對於策略很重要。在做定位的取捨時，企業必須作出選擇，並刻意限制企業提供的產品或服務。日式競爭模式正足以說明這些矛盾。定位活動確定後再談策略內容與執行，以一連串不同活動來開創利基而且創造獨特價值。根據三種定位中任何一種基礎而產生的定位，可以寬廣，也可以狹窄。定位的基礎，無論是按產品種類、顧客需求或接觸方式，或者兼採這三種之中的幾種，都需要一組專門設計的活動，因為定位的差異是供給面差異化造成的結果，也就是企業活動的差異化。不過，定位並不一定是需求面或顧客差異化造成的結果。尤其是以產品種類和接觸為基礎的定位，其實並不仰賴任何顧客的差異。但是在實務上，產品種類或接觸的差異，往往伴隨著顧客需求的差異。回顧企業的歷史也可以有些啟發。創辦人當初的願景是什麼？企業當初是靠哪些產品和顧客起家的？回顧一下，重新檢視當初的策略是否仍然合適。過去的定位是否能以現代化方式執行，變成合乎現代科技和實務做法的定位？思考這些問題，可以讓企業致力於更新策略，也可以挑戰組織如何重新找回自己的獨特性，這樣的挑戰可以激勵士氣，讓企業產生信心，進行必要的取捨抉擇。

Porter (1996)的看法認為大多數企業最初會成功創造價值，是因為它們採取獨特的策略定位，明確地作出取捨。當時這些企業的活動都能配合定位，但隨著時間流逝和追求成長的壓力，企業開始妥協，起初妥協是不知不覺發生的。儘管每項改變在當時看來都很合理，但經過一連串的改变之後，許多企業的妥協做法把自己變得和競爭對手沒有兩樣。因此，在創造價值的過程中，不知不覺走向微利的專注生產製造或只求降低成本的策略矛盾。同時，更忽略了本身獨特的核心，甚至忘記了自己的核心是什麼？如果企業已不再善用自己的核心而只是盲目追求永無止境的競爭，則離失敗不遠矣。在極度競爭的時代，企業在思考如何定位及如何再創價值之前，最重要的是必須再回首找出自己的核心特質。要找出這個特質，企業必須回答下列問題：

(一) 企業的產品或服務中，哪些是最獨特的？

- (二) 企業的產品或服務中，哪些是獲利最好的？
- (三) 企業的顧客群中，哪些顧客對企業最滿意？
- (四) 哪些顧客、通路或採購機會的獲利性最佳？
- (五) 企業的價值鏈中，哪些活動的差異性和效益最高？

這些核心獨特性，會隨著時間漸漸被掩蓋，必須去除這些覆蓋，才能發掘企業的策略定位。占企業最大銷售比重，尤其是占最大利潤比重的，往往只是產品種類或顧客中的一小部分。因此，挑戰在於重新聚焦在那個獨特的核心，並且讓企業的活動都能配合那個核心來進行。非核心的顧客和產品種類則不必過於重視，可以轉售給其他企業，或者採取漲價手法或不關注他們，讓這類非核心的顧客和產品種類逐漸淡出。

五、 價值創新與策略邏輯

依循以上 Porter(1996) 所提出，策略定位與價值創造的因果性意涵。雖然企業總有不同的競爭策略定位與核心聚焦，然而，能善用本身的獨特核心資源，進而創新市場端與企業端的雙向價值，是先天資源不足的中小企業在策略規劃與執行的唯一方向。有別於一般傳統的競爭策略，為免於陷入低成本與差異化趨同的惡性競爭輪迴，而形成「卡在中間」的困境，「價值創新」是台灣中小型科技公司建立競爭優勢所必須也是唯一選擇的策略思維。

對於價值創新的意涵與策略執行，當代學者 W. Chan Kim & Renee Mauborgne (1996) 在 HBR 的文章 (Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth,1996) 中所闡述的，大多數企業強調的是追趕並擊敗對手。因此他們的策略往往著重在相似的面向，結果導致企業面臨激烈的競爭，而競爭憑藉的是在成本和品質上的漸進式改善。然而，本文兩位任教於歐洲工商管理學院(INSEAD)的作者則採用不同的觀點 — 研究創新企業如何探索截然不同的新市場，以求脫穎而出，也就是說，創造沒有直接競爭對手的產品與服務。若要運用這種「價值創新」的做法，企業必須採用不同的競爭心態，並有系統的尋求機會。經理人不應在產業競爭的傳統界限內尋求機會，而應跨越那些界限，運用有系統的方法來尋求真正價值創新的處女地。在

經歷日益激烈的競爭後，有獲利的成長(profitable growth)已經成為許多企業面對的巨大挑戰。為何有些公司的收入與獲利能維持高成長？答案就在他們看待策略的方式不同。其中的差異，並不在管理者選擇的分析工具，或是策略規劃模式不同，而是他們對策略的基本內在假設不一樣。表現較遜色的公司採行傳統的方法，主宰他們策略思維的是，保持領先競爭對手的想法。高成長公司的方式則完全不同，他們不太在意迎擊或打敗競爭對手。相反的，他們透所謂「價值創新」(value innovation)的策略邏輯，致力使競爭者無從競爭起。真正會一致地影響影響企業成長的因素，是這兩類公司經理人如何思考策略。傳統的策略邏輯與價值競爭邏輯，在策略的五個基本面向上的想法都不同。這些差異，決定了管理者應自問的問題、他們觀察到並尋求哪些機會，以及他們對風險的看法(見表 2-6)。

【表 2-6】兩種策略邏輯

策略的五種面向	傳統邏輯	價值創新邏輯
產業的假設	既定的產業狀況無法改變	產業狀況可自行打造
策略重點	企業應該要建立競爭優勢。目標是打敗競爭對手。	競爭對手並非比較的標竿。企業應追求價值的大幅躍進，以支配市場。
顧客	企業應透過更進一步的區隔化與客製化，以留住並擴大客群，應把重心放在顧客重視的差異化。	價值創新者把目標放在大部分的顧客上，並願意放棄某些既有顧客；重心在於顧客重視的關鍵共通點。
資產與能力	企業應善用現有的資產與能力。	企業不受限於本身既有的條件，而必須自問：假如重新開始的話，我們會怎麼做？
產品與服務項目	產業的傳統界線，提供企業提供的產品和服務。公司的目標在於極大化這些產品和服務的價值。	價值創新者考量的是顧客追求的全方位解決方案，即使必須超越該產業傳統上提供的產品與服務項目，仍應如此。

資料來源：Kim & Mauborgne (1996), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth., *HBR. Jan. – Feb., 1997*, p. 106

有些產業中，競爭對手出現的速度比較快。然而，價值創新者的成長與獲利，總有一天會受到威脅，屢見不顯的狀況是，為了保衛辛苦得來的顧客，價值創新的公司採取反擊行動，但模仿廠商往往會如法炮製。接著，原本動機合理的價值創新者，可能會陷入與競爭者纏鬥的競爭當中，一心只想著市場佔有率，可能為使公司落入傳統策略性的邏輯的陷阱。假如公司找不到擺脫陷阱的辦法，價值曲線的基本型態，就會開始看起來與競爭者很像。企業若是密切注意價值曲線，就會發現，當現行的產品仍可以帶來源源不絕的巨額利潤時，就不必追求創新。在某些迅速崛起的產業之中，企業必須經常創新；但在許多其他產業，企業可以長久受成功的果實。截然不同的價值曲線，既有業者是很難模仿的；而且價值創新具有數量優勢，也使模仿者必須付出昂貴的代價。如果某家企業的價值曲線，與其他同業截然不同(而且大部分顧客很重視這項差異)，經理人就不應創新，反而應該著手擴展到其他地理區域，並且改善營運，以達到最大的規模經濟與市場版圖。這種方式可以使模仿者知難而退，使企業發揮現有價值創新的潛力。價值創新可出現在三種平台上，成功的重複進行價值創新的企業，會利用所有三種平台，包括產品、服務和交付(delivery)。這三種平台的明確定義，會隨著產品與公司有所不同。但一般而言，產品平台指的是實體產品；服務平台的各種支援活動，例如維修、顧客服務、產品保證、經銷商與零售商的訓練等；交付平台則是指將產品交給顧客的後勤補給和通路。試圖創造價值創新的管理者，往往把重心放到平台上，而忽略了其他兩種平台。長期來看，這種方法不可能帶來許多機會一再進行價值創新。隨著顧客與科技的改變，每一種平台都表了新的可能性。就像好的農夫，會實施農作物的輪耕一樣，好的價值創造者，也會輪流運用自己的價值平台。高階主管必須確認並清楚表達公司最主要的策略邏輯。他們必須提出質疑，停下腳步，思考產業的假設、公司本身的策略重點，以及對顧客、資產與能力、產品與服務內容的各種既定做法。根據價值創新來重新塑造公司的策略邏輯之後，高階主管必須提出四個問題，把這種想法轉化為新的價值曲線。產業內視為理所當然的因素，哪些應該去除？哪些因素應降到低於產業水準？應創造哪些產業從未提供過的因素？提出一整組的問題，而不是挑選其中一、兩個問題，才有機會創造有獲利的成長。價值創新為顧客追求絕佳的價值，同時也為企業追求較低的成本。多角化企業的經理人，可以運用價值創新的邏輯，為所有事業組合，找出最有前景的成長機會。產業的先驅者，他們不見得開發出新科技，也有些

企業是把提供給顧客的價值，擴展到新疆界。若延伸先驅者背後蘊含的意義，有助於探討目前與未來事業的成長力。(Kim & Mauborgne, 1996)

六、動態競爭策略

(一) 動態競爭的意涵

許多關於動態競爭的研究都來源於Schumpeter (1962)的創造性破壞理論 (The creative destruction of capitalism)。“創造性破壞”被定義為領先企業在經歷了與挑戰者攻擊與反擊的過程後，不可避免地會使其市場地位衰落。在這種動態的環境中，產業領先者為了追求新機會的創造性行動會引發其他競爭者的反擊，以破壞領先者期望的優勢。根據 Schumpeter (1962) 的觀點，產業領先者與挑戰者攻擊與反擊的方式與過程，決定了他們長期的績效與生存的概率。根據這一理論，創新的先動者往往會由於對手反擊的時滯，享受短暫的壟斷優勢以及非正常利潤。因此，動態競爭的研究者紛紛嘗試從實證的角度，識別能夠拖延報復或使時滯最大化的策略行動。

動態競爭的研究興起於80年代初，MacMillan、McCafrey & Van Wijk (1985)就銀行業中競爭者以模仿的方式做出反擊的次數進行了研究。Bettis & Weeks(1987)緊接著研究了股票市場對寶利來和柯達在一次成像產品領域競爭互動的反應結果。Smith Grimm (1987) 和陳明哲(2010) 運用高科技企業的數據，研究了能夠引發快速反擊的攻擊行動策略內容。事實上這種反擊的攻擊行動策略特徵之源頭可追溯到50年代中期 Edwards 對企業間對抗的研究。他們主張從企業競爭行動的視角來探討競爭策略。這種視角認為，策略是由一連串的行動構成的，正如著名策略管理學家 Minzberg (1985)所言，策略是由一串已經實現的行動構成。這些行動包括併購、進入新市場、新行業、合作聯盟、降低價格、提高價格、推出新產品等。

由於全球經濟一體化及全球信息化進程加快,使企業之間的競爭由過去的靜態競爭轉變為現在的動態競爭。什麼是動態競爭?目前沒有統一的,規範化的定義,根據 Hitt (2001)的定義,動態競爭是指,在特定行業內,某個(或某些)企業採取的一系列競爭行動,引起競爭對手的一系列反應,這些反應又會影響到原先行動的企業,這是一種競爭互動的過程。概括其形成的因素概略有下列四項:

- 1.市場國際化和技術進步使競爭對手之間越來越難於形成默契；
- 2.動態競爭的好處可以馬上表現出來，而其弊病則不是一下子就能夠表現出來的；
- 3.動態競爭也是受市場，特別是消費者的取向所推動的；
- 4.動態競爭受到那些深信達爾文進化論思想的影響。

針對這四個推動力，Day & Reibstein 在(*Wharton on Dynamic Competitive 1996*)一書中對於經營者在發展競爭策略時往往會面對的四個關鍵性挑戰彙整如下：

- 1.在不斷改變的競爭環境中了解自身的優勢所在。
- 2.預期競爭對手的行動。
- 3.形成動態競爭策略。
- 4.選擇替代性的競爭策略。

(二) 動態競爭的特質：

Day & Reibstein 在(*Wharton on Dynamic Competitive 1996*)一書中勾勒出的動態競爭的特質彙整如下：

1. 動態競爭策略是以動態競爭互動為基本前提。靜態競爭的條件下，制定競爭策略時，很少考慮預測競爭對手的反應或攻擊反應行為；而在動態競爭條件下，制定動態競爭策略很大程度上依賴於預測競爭對手的能力，削弱和限制競爭對手的能力。因此，企業在制定競爭策略之前，必須先認真評估以下問題：(1)應該選擇誰作為競爭對手？(2)競爭對手會不會以及會做出什麼樣預期的反應？(3)你應該採用攻擊策略？還是採用反擊策略？(4)你的競爭行為會給競爭對手和你本身造成什麼影響？而競爭對手的反應又會給你造成什麼影響？(5)你的競爭行為會給整個行業市場和競爭結構造成什麼樣的影響？(6)改變後的市場和競爭結構又會對你將來的行為產生什麼樣的影響？

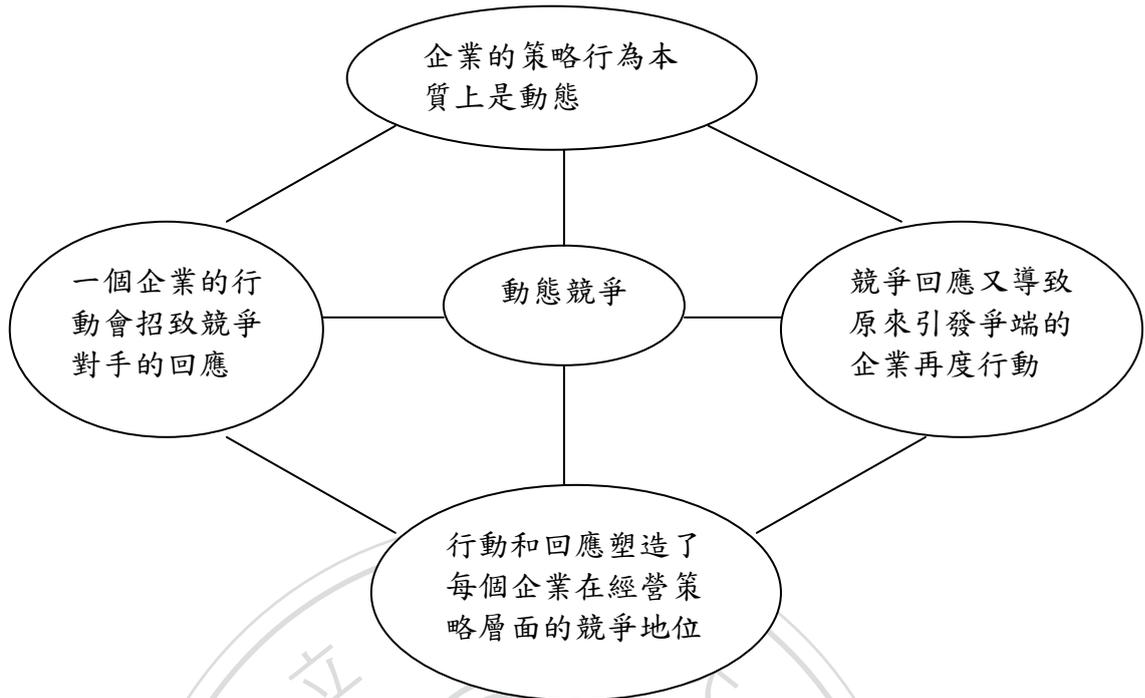
2. 過去制定策略的另一個出發點就是揚長避短，以自己的競爭優勢打擊競爭對手的弱點，這種觀點只有在競爭對手沒有學習能力，和競爭的互動只有一次的情況下才是正確的。在動態競爭條件下，如果一個企業總是以自己的優勢打擊對手的弱點，在多次打擊競爭對手之後，就會發現這樣一種情況：

(1) 自己原來的優勢越來越沒有作用，因為競爭對手在多次被打擊之後已經產生抵抗力，通過模仿或者學習克服了自己的弱點。

(2) 競爭對手在沒有優勢的情況下，會想辦法改變競爭規則或者創造新優勢，使原來的優勢喪失意義。

(3) 在這種情況下，原來打擊別人的企業很可能因為過於依賴原有優勢或者固守原來的優勢沒有及時建立新優勢，因此在下一個回合的競爭互動中處於不利地位。

3. 在靜態競爭條件下，制定競爭策略的目的就是要保持長期競爭優勢。而在動態競爭條件下，制定競爭戰略的目的是要創造新的競爭優勢。以前策略思維的基本出發點就是發揮自己的長處，而且認為企業的長處可以作為競爭優勢而加以長期的保持。在動態競爭條件下，競爭優勢都是暫時性的，所有的競爭優勢都會受到侵蝕的。這種侵蝕有時是因為競爭對手的模仿，有時是被競爭對手以智取之。一旦競爭優勢沒有意義就很可能成為負擔。如果繼續投入去保持過時的競爭優勢將可能導致更大的災難。所以在動態競爭條件下，雖然也要保持競爭優勢，但是更加重要的是如何及時地創造新優勢。通過創造新優勢，削弱對手的競爭優勢，或者通過改變競爭領域或者規則使競爭對手的競爭優勢過時。Day & Reibstein (1996) 的動態競爭示意如圖2-13所示：



【圖2-13】動態競爭示意圖

資料來源：Day and Reibstein (1996), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York: John Wiley & Sons Inc,

美國戰略管理學會主席、著名動態競爭策略專家陳明哲(2010)說：傳統的競爭策略的制勝原則是如何把握機會消滅競爭對手，而動態競爭策略的關鍵是如何把握機會放棄自己原有的優勢，而建立新的優勢。總括上述討論，動態競爭策略的目的有兩個：一是獲得高於平均水平的投資收益；二是要在動態競爭互動中建立新的競爭優勢。而在同一個競爭策略的實施過程中，要同時實現這兩個目的，就必須建立和發揮形成遠見、迅速行動和改變規則的能力，立足於不斷尋求暫時性的領先，利用主動改變現狀和規則所創造的機會，獲得超過平均水平的投資收益。

4. 在靜態競爭條件下，我們已經有了許多對環境行業和競爭對手繼續靜態分析的方法，但是進入動態競爭條件以後，需要在靜態分析方法的基礎上採用動態分析的方法。傳統的SWOT分析方法、波士頓四方格模型以及Michael Porter的五力模型等都

是靜態的分析方法。這些方法的主要問題就在於它們是立足於競爭優勢是可以長期保持的，而且主要是從保持和發揮競爭優勢出發為制定和選擇競爭策略提供依據。在動態競爭條件下，分析、評價和選擇競爭策略的方法不再立足於競爭優勢的可保持性，不是只考慮一個競爭回合，而是立足於競爭對手之間的互動。

5. 在靜態競爭條件下，人們更加注意環境、市場和行業結構對企業行為和效益的影響及企業的資源條件；而在動態競爭的條件下，人們越來越關注企業的能力、核心競爭力以及企業策略的作用。在靜態競爭條件下，許多管理者認為，一個企業的效益主要決定於客觀環境、市場結構和行業競爭結構。所以他們把大量的精力放在分析環境、預測侵蝕、選擇行業方面。一旦選擇了好的機會，就盲目進入。因為他們相信先動優勢，而且認為優勢一旦建立就可以長期保持。但是在動態競爭條件下，越來越多的管理者認為客觀環境、市場結構和行業競爭結構是可以通過企業的策略行為而改變的，而且變化越來越快。一個具有很高能力的企業，不僅可以模仿、學習競爭對手的競爭優勢，而且可以改變和創造新的競爭優勢。一個行業的主要企業可以通過自己的策略和策略行為，改變行業競爭的關鍵制勝因素，提高或者降低行業動態競爭的水平，縮短或者延長產品的周期等。

第二節 利基理論

一、 利基理論的定義及基本概念

利基理論一詞源使於生態學，Dimmick & Rothenbuhler(1984) 與Hannan & Freeman(1989)給予利基理論明確的定義：利基理論主要是從資源使用的觀點，來探討分析在變動環境中，組織如何運用有限的資源，與其他族群在環境中共存與競爭的關係。而往後利基理論被應用到商業的範疇中討論。

Clifford & Cavanagh (1985)認為，利基市場是較一般市場規模小的區隔，由尋求某些特殊利益與需求的購買者所組成，利基市場中擁有較少的競爭者，其新產品佈局策略是在主流市場中，透過行銷人員深入瞭解顧客的需要，找尋某一個特定的利基點後從中切入，使顧客願意多付一些差額來滿足未被滿足的需求，甚至是創新

、未被發現的需求。研究指出，市場利基者因為非常清楚了解他的目標顧客群，因此能比其他廠商提供更符合顧客需要的商品，使得顧客願意用較高的價錢購買商品，因而讓市場利基者獲得較高的邊際利潤 (high margin)。

依據美國市調機構 Pew Internet & American Life Project (PIP) 對利基市場 (Niche Market) 的定義，就是指企業以寡占方式、追求高利潤、需要投入特殊技術才能進入的市場。而利基型的產品，就是符合上述條件 (寡占、利潤高、需要特殊技術) 的產品。PIP 對「利基產品」與「主流產品」的區隔界線劃分非常的明確，當一項產品普及率超過 10% 時，就已超越利基產品的市場區隔，成為主流產品。利基行銷亦稱集中行銷 (Concentrated Marketing)，黃俊英(2007) 在其《行銷學的世界》一書中認為，對於內部資源有限的行銷者而言，要在一個較大的區隔市場中追求較小的占有率，還不如只選一個或幾個較小的利基市場做目標市場，並在這少數利基市場中爭取有利的競爭優勢，取得較大的市場占有率。

二、 理想利基市場之特徵

利基市場具有「高利潤」與「低需求量」兩大特色，從這兩大特色擴展出：獨特性、高單價、顧客區隔鮮明等特徵。根據 Kotler (2002) 對利基市場之特徵提出其看法如下：

- (一) 規模小：該市場規模要小到令強大的競爭者對之視而不見，不願進入。
- (二) 潛力大：該市場潛力要大到能夠滿足一個中小企業生存所需的規模和未來發展空間。
- (三) 縱向深：該市場縱向發展要深到足以使得企業在較長時期內的發展沒有侷限。
- (四) 資能相稱：企業提供利基標的市場的產品或服務需與企業所具備的能力和資源條件相稱。
- (五) 道德信譽：在該利基市場上，企業的既有信譽與低道德危機成本要足以對抗競爭者。

依Kotler (2002)的觀察顯示，在利基市場中，有兩種類型的策略發展：

- (一) 初期以利基點策略切入產業，但隨著產業發展與市場環境改變，利基產品漸成主

流市場，廠商被迫面對主流市場的新進入者之競爭挑戰，或再次選擇其他利基市場。

(二) 產品本質獨特、功能差異大且本身變化性小，不易受到產業趨勢影響，故廠商一直固守著利基策略不變，由小做大。

然而，「利基」並不是任何企業都適合採取的市場策略，須考量企業自身核心能力。企業在採取利基市場策略過程中，所需要考量企業核心能力與外部互補資源是否有異於主流市場。而對中小企業來說，只要是大企業所顧及不到，或不願意涉入的市場，都可視其為「利基市場」。這些市場可能是主流市場的分支，需要一些附加價值在主流市場所提供的產品或服務上，才能夠滿足的市場，而這些附加價值是大企業所不願意提供的。這樣的市場對中小企業來說，是最佳的利基市場，因為這樣的市場跟主流市場是有連結的。為這樣的市場所發展及提供的技術及產品，將來可被運用到主流市場。而另外一種利基市場，可能是主流市場之外的其他應用市場，這個市場比起主流市場相對小很多，所以大企業根本不屑一顧，但對中小企業來說，這樣的市場剛好符合其本身規模(葉比凡 2007)。陳介玄(1998)指出，台灣的中小企業不斷的尋找利基，但應在主流的趨勢中才能成真。在快速變動的社會及產業環境裡，企業的組織行動必須不斷地進行新的詮釋和調適，才能取得發展優勢。中小企業雖不具有影響市場的策略優勢，假若以本身的資源為基礎，由企業主本身的專業技能出發，尋找市場中的利基，結合班底的能耐，做為營運的基礎，方能創造更多利益(巫維元, 2004)。

三、利基市場的優點

Ghemawat (1991) 的承諾理論 (Commitment theory) 所主張的，經驗與知識方面的累積會構成一種持續性競爭優勢，因為競爭者難以模仿。專業化經營常與高品質及高價值有關聯性。在技術專精化程度方面，由於資源持續承諾及經驗的累積，使得企業可以擁有最先進的專業技術能力。這種理念與利基市場強調的「資源密度」觀念是相同的，資源少的企業必須在經營範疇內，把本身的資源密度集中到達一定水準之後，才具有競爭優勢。Porter (1998) 則根據其差異化策略的延伸，認為利基市場採取專業化、客製化的導向，將有以下優勢：

- (一) 市場規模與區隔的簡單化。
- (二) 市場規模與區隔的精緻簡單化，有利中小企業利用有限的行銷資源發揮效果。
- (三) 因此，集中在某些特定的價值活動、核心技術之運用，相對較單純化，對資源較少的中小企業較可能取得獨特的優勢。
- (四) 價值鏈的精緻化與科技創新可以取代規模經濟的效益。

根據以上觀點，茲進一步彙整利基市場經營的優點如下：

- (一) 目標市場較小且單一，便於企業進行市場研究。

市場研究的目的是在於為企業的決策提供有關市場變動的確切可靠的依據：這些依據的取得，有賴於市場信息的收集和科學的分析法。由於狹縫市場營銷關注的是細小的市場情況，就大大降低了有關目標市場調研的複雜性；市場研究可以在較短的時間展開，企業為此支付的成本也較小，諸如在產品線狹窄、目標市場地域分佈單一、市場購買行為一致性較強等多方面容易取得優勢實現，調研目標實現把握較大。對於這些營銷的決定因素的有效分析，有利於企業透徹瞭解市場，從而採取「短、平、快」的行動，迅速進入市場，降低促銷成本。

- (二) 便於企業加強客戶服務管理。

在對目標市場研究的基礎上，企業可以掌握目標市場行為和消費者的切身需要，深刻意識到客戶的需要正是企業必須滿足的。這樣，企業可以有針對性地就客戶的要求進行產品開發和業務調整。又因為狹縫市場營銷活動集中在小塊市場上，即使企業對客戶的要求不遺餘力地提供服務，對企業的整體營運成本也不會造成很大的提高。因此狹縫市場營銷成為大多數企業，尤其是中小企業競爭優勢的有力武器。

- (三) 易於掌握行銷目標。

企業的行銷目標不是越大越好。在一定時期內，它必須與企業的內部資源相匹配，而有利於企業對行銷目標和發展方向的控制。企業對自身行銷目標的控制取決於其在市場上的力量和位置。包括；企業產品的市場占有率，顧客的品牌忠誠度、

企業信息系統的狀況等涉及企業產品立足市場的核心要素。由於利基市場行銷有利於企業的市場研究和對市場信息資源的掌握，以及對目標市場的有效服務所建立的品牌忠誠感，企業有理由對其產品在市場早期的占佔率抱有信心。企業對行銷目標的把握和對內部資源比較、權衡之後形成的取捨策略，使得企業與市場密不可分，實現了營運上的佳境。

由於中小企業不具備影響市場動向的策略優勢，故只能採用以本身的內部資源為基礎，由企業經營者以自己的專業技術能力做為出發點，尋找出市場的利基，並結合開發創新精神和經營班底的轉型能力，做為創業的基礎。

四、利基市場與競爭策略

哪些企業會聚焦於利基市場？ Iansiti & Levien(2004)將商業生態系統中的廠商，也分成兩大類：大多數的廠商不具主導地位，是所謂的「利基者」(niche players)，而少數具有主導地位的廠商，是所謂的「關鍵者」(keystones)。「商業生態系統」，主要是指「一群相互連結，共同創造價值與分享價值的企業」。而「利基者」應在商業生態系統中採取什麼樣的策略？Iansiti & Levien(2004)僅提出了靜態的建議，認為利基者最重要的策略為「創造價值」與「管理風險」。利基者應妥善利用生態系統中「關鍵者」所提供的資源與能力，並透過專門化(specialization)以及持續創新，來創造價值。在「管理風險」方面，利基者應避免過度依賴關鍵者，並保持機動性與彈性，來管理各種風險。(郭國泰、司徒達賢、于卓民,2010, 輔仁管理評論—商案生態系統中利基者之策略變遷—以資訊安全軟體公司為例)。

利基者在成長過程中，面對環境的變化，或是其他相關廠商角色的改變，或面對競爭者同質化的競爭策略時，如何持續保持競爭優勢？Henderson (1980) 認為：「和競爭者間保持差異是生存的必要條件。那些差異不一定很明顯。但是，如果都在同一時間、同一地方、以相同方式過生活的話，絕對不可能維持在穩定的平衡狀態中。這種差異的價值可用來估量該競爭者的存活希望與未來繁榮興盛的可能性。」如同本節第三小節競爭策略中提到的，Thompson and Strickland (2001) 將Porter (1980)的集中化策略(或市場利基策略)，考量成長與獲利難以兼得的實務競爭動態，

再細分為集中低成本與集中差異化策略。前者的聚焦是在目標主流市場，而後者則聚焦在利基市場。本論文的研究正是針對資源有限的中小企業在利基市場面向，對動態競爭的不確定性，所採取的具動態思維的競爭策略。集中差異化的創新與創造利基(市場與產品)正是本論文研究的核心。依Thompson and Strickland (2001) 的觀點，針對利基市場的集中差異化之競爭策略，把公司有限資源集中於經營一個或少數幾個利基市場，從中建立競爭優勢，提升獲利。利基市場可利用地理區域、產品屬性、顧客特徵、消費者生活形態與心理因素等區隔變數加以辨識。

依 Day & Reibstein (1996) 動態競爭的面向來看，聚焦利基市場的企業對集中差異化之利基策略的考量必須著重在創造的觀點，而非只在創新的層面。如 Day & Reibstein(1996) 所提出的，在靜態競爭條件下，制定競爭策略的目的就是要保持長期競爭優勢。而在動態競爭條件下，制定競爭策略的目的是要創造新的競爭優勢。以前策略思維的基本出發點就是發揮自己的長處，而且認為企業的長處可以作為競爭優勢而加以長期的保持。在動態競爭條件下，競爭優勢都是暫時性的，所有的競爭優勢都會受到侵蝕的。這種侵蝕有時是因為競爭對手的模仿，有時是被競爭對手以智取之。一旦競爭優勢沒有意義就很可能成為負擔。如果繼續投入去保持過時的競爭優勢將可能導致更大的災難。所以在動態競爭條件下，雖然也要保持競爭優勢，但是更加重要的是如何及時地創造新優勢。通過創造新優勢，削弱對手的競爭優勢，或者通過改變競爭領域或者規則使競爭對手的競爭優勢過時。所以，集中差異化的市場利基策略絕非靜態的點式創新或追求標竿模仿，而是在規劃本身的競爭策略時，回歸作業策略、功能策略與事業策略的連結性與相輔相成的綜效考量，必須在集中差異化的內涵上，追求時時創造競爭優勢的利基市場地位。唯有憑藉本身資源獨特性的評估、尋求、創造與運用而持續性地創造競爭優勢，方能立於不敗之地。依循集中差異化而創造競爭優勢的觀點，其他學者從不同視角，由市場營銷與市場創造的構面，對利基市場的競爭策略有以下的看法：

Kotler (2002) 從市場行銷角度界定的利基策略是通過市場細分、再細分，選擇一個未被服務好的利基市場進行行銷，同時他還指出，在一個競爭性市場中，總是存在一定數量的市場利基者，它們的策略與該市場中的領先者、追隨者有所不同。Kotler (2002)並未提及利基策略的適用範圍，但從內容來看，市場行銷的利基策略適

用於所有的企業，不同的是地位和作用。其核心思想是“在市場中找到一個利基，然後在利基中做大市場”。

Drucker (1985) 從創業策略角度，把利基策略分為收費關卡策略、專門技藝策略和專門市場策略三大類型，並針對這三類略策，探討了各自的基本要求、局限性和風險。德魯克的利基策略更加重視其生態意義，對利基策略內容的分析最為全面，但主要針對創業階段的創新，而未涉及企業生命週期的其它階段。

不論是從行銷、定價、科技創造或專門市場的角度來看利基市場的競爭策略，事實上均無法脫離集中差異化的本質。而利基策略的規劃與定位內涵必須透過創新與創造思維與獨特手法發展嶄新經營模式，或開發具差異化的產品與服務，以便和競爭廠商有明顯差別，且這些差別必須是消費者所需要與企盼的。

五、利基策略的風險

利基市場的進入並非全無風險，考慮利基市場的策略面向與可能的風險因素，諸多學者的研究文獻如: Shane & Venkatraman (2000) ；Ardichvili、Cardozo & Ray (2003)與Alvarez & Barney (2004)...等認為：企業在實施專業化、客製化導向策略的時候，可能會面臨以下風險：

- (一) 原先以主流市場為目標的競爭者採用同樣的重點集中策略；或是競爭對手從企業現行的目標市場中找到了可以再細分的市場，並以此為目標做重點集中策略，從而使原來採用重點集中策略的企業失去優勢。例如：美國3M公司的新產品大部份從其他公司的利基產品所衍生改良出來。
- (二) 由於技術進步、替代品的出現，價值觀念的更新、消費者偏好變化等多方面的原因，目標市場與總體市場之間在產品或服務的需求差別變小，企業原來賴以形成重點集中策略的基礎也就喪失了。
- (三) 在主流市場經營的競爭對手以規模經濟方式，降低每一單位的行銷成本來抵銷企業為服務目標市場的高成本，或抵銷了透過重點集中策略而取得的產品差異化，導致重點集中策略的失敗。

第三節 資源與能耐

一、 資源與能耐理論的發展

資源與能耐理論的起源可以追溯到 Marshall(1925)所提倡的企業內部成長觀點和他所提出的企業知識基礎理論。他認為由於專業化分工導致企業內部出現新的協調問題，因而技能、知識和協調不斷增加產生新的內部專門職能，企業內部會發生伴隨生產進程的公開知識轉化與累積，從而推動企業不斷進步。同時每個行業是由一系列異質企業所組成的，單一個企業的成長、衰退是經常性的，但一個行業則可以經受長期的波動平穩地向前發展。接着 Chamberlin(1933) 和 Robinson(1934) 重點研究了企業的異質性(heterogeneity) 認為，特有的資產或能力是使企業處於不完全競爭狀態，並獲取經濟利益的重要因素。Chamberlin (1933)列舉了企業的幾種關鍵資源，如技術能力、品牌知名度、美譽度、管理者獨立工作能力與他人合作能力、商標和專利等，被廣為引用。後馬歇爾主義者 Penrose (1959) 提出企業內在成長理論，極大地發展了Marshall「內部經濟」的思想。她認為被新古典企業理論視作「黑箱」的企業資源和能耐是構成企業經濟效益的穩固基礎。企業是一個生產性資源的集合體，企業內部存在著通過知識積累以拓展生產領域的機制，而且這種知識積累是一種內部化的結果，節約了企業所欠缺的決策能力資源，新的管理者才能釋放出解決新問題、促進企業成長的能量。

Richardson (1972) 則把注意力集中於Marshall的「外部」問題，提出企業間協調的知識基礎理論，補充了Coase (1937) 和 Williamson(1975) 關於市場與企業相互替代的交易成本理論(TCE)，同時又發展了企業內在成長理論。他認為企業的合作和關係成為一種非常重要的產業組織方式，是因為企業的內部組織從根本上說是協調「互補性活動」的結果。合作性協調的基本內涵是協調企業各方的能耐。組織間協調是界於市場與企業之間的第三種協調機制，協調需要的專門能耐是通過逐漸學習積累的。1984年，隨著 Wernerfelt在美國《策略管理雜誌》上發表「企業資源學說(A resource-based view of the firm)」一文，企業能耐理論分化為兩個相對獨立又互為補充的流派，這兩個流派都是建立在企業內在成長理論的基礎上，並為企業內在成長論的深入發展做出了突出的貢獻。其中一派是資源基礎理論，它以 Wernerfelt

(1984)及其發表的企業資源學說為起始指標；另一派則延續能耐理論對於企業能耐的關注，提出了核心能力和動態能力學說，我們稱之為能耐學派。

及至90年代，學者對資源與能耐的闡譯有更切合時代與經濟結構變遷的實務性——資源（resource）是一企業生產（創造價值）過程的投入，而能耐（capability）則是運用組織資源以產生競爭優勢來源的能量(Grant, 1991； Hitt, 2001)；企業可視為一組資源（技術、財力、人力等）及依產品或市場劃分之事業單位的組合，亦即事業經營是所有資產的組合，包括有形的及無形的、可衡量及不可衡量的、自有的及非自有的資產，企業應依據本身條件狀況，整合調整資源組合以建構獨特的經營模式，來因應環境需求 (Prahalad & Hamel, 1990)。

二、資源基礎理論

最早提出資源基礎觀點(A Resources-based View of Firm ,RBV) 觀念可追溯到 1957年 Selznick 提出組織的獨特能力一詞。1959年 Penrose賦予 RBV經濟學上的理論基礎，可說是此理論之先驅。Penrose (1959)認為，企業要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源(resource)，更要發揮有效利用這些資源的「獨特能耐」(unique Capability)。Chandler (1962) 則認為除了一般性的企業有形資源外，將核心資源的範圍擴大，認為核心資源應包括功能性能力，如生產、行銷、人事、財務與研發，以及策略能力，如垂直整合、多角化、國際化等。Hofer & Schendel(1978) 則將核心資源分為五大類：財務資源、實體資源、人力資源、科技資源及組織資源。Prahalad 和Hamel (1990) 則提出企業必須擁有核心能力 (Core Competence) 才能創造出「核心產品」。由以上學者的見解可知，企業必須認清核心能力是企業最主要的資產與資源。Wernerfelt (1984) 依循Penrose的理論提出「資源基礎理論(Resource-Based Theory；RBT)」。相對於過往的理論而言，RBV強調應以企業的「資源位置」取代傳統的產品觀點，做為擬定企業策略的思考方向；企業必須創造與把握資源的優勢情境，在管理上強化資源效率，使其所累積及培養的資源優勢，為競爭者無法直接或間接取得，而形成長期且持續的競爭優勢(Wernerfelt 1984)。此乃是最早提出「資源基礎理論」的完整論述，激發了後續學者興趣和討論，RBV終於由一個觀點發展成為一個理論。

Grant (1991) 指出過去策略分析過度重視組織與環境的配合，而忽略了資源與策略的連結。近年來，資源在企業策略上所扮演的角色開始受到重視，並且在策略管理研究領域上獲得下列進展：

1. **在總體策略方面**：範疇經濟與交易成本理論關心的重點，已轉移至公司資源在決定企業活動或地理疆界上所扮演的角色。
2. **在事業策略方面**：探討資源、競爭與獲利績效之間的關係，包括了競爭模仿的分析、創新報酬的專享、資訊不完全造成公司獲利性差異、累積資源的程序與方法，來獲取持續性競爭優勢。

李仁芳(1994) 則認為資源基礎理論之重點在於辨識、澄清、培植、發展組織獨特的資源，因此資源基礎觀點優勢之形成，主要在強調其資源的稀少性、不可移動性、難以模仿性、可持續的培植等特性。Barney (1994) 也進一步將資源基礎觀點再延伸，認為優勢的資源有其不完全的模仿性及不完全的替代性。

資源學派的諸多學者對於資源所包含的內容有不同的理解，於是形成了不同的資源基礎觀點。Rumelt(1982) 認為資源具有阻絕機能。Wernerfelt(1984) 提出「資源基礎理論」的雛形理論，將廠商視為一組生產資源與行政架構的組合，認為廠商在市場的經營活動以及競爭優勢的來源乃是來自其所擁有之核心能力與資源。Wernerfelt (1984) 認為公司決策的思考角度，由「產品」替代成「資源」，企業由「資源」角度進行策略決策，對企業而言更具意義。Dierickx & Cool(1989) 將資源視為不可買賣的資產。Prahalad & Hamel (1990) 認為競爭資源是“組織中的積累性學識、特別是關於如何協調不同的生產技能和有機結合多種技術流派的學識”，因而他們認為協調與有機結合的學識是主要資源，而能耐與知識似乎沒有太大區別，都被視為一般資源。Prahalad & Hamel(1990) 更進一步指出資源基礎理論的前提是廠商所擁有的有形資產、無形資產、組織能耐各具特色，可視為企業獨特的核心資源；且這三項基礎都是短期之間無法全面取得或模仿、替代而來。此三項基礎概述如下：

(一)**有形資產**：企業視同於命脈的有形資產，它們如：原物料、零組件、專用機

台、專用儀器、實驗資料庫、庫房、場站、資訊網路、電腦設備、內容典藏庫、通訊網路、自動控制系統、輸送管線系統等等。這些有形資產有些累積不易，競爭者無法在短期之間建立相同規模或取得相同的性能的設備，這些資源可以視為立業之本的基礎資源，也是過往企業家所重視的企業資源。有形資產隨著時間及使用會有折舊及耗損的狀況產生，需隨時注意是否跟上最新的資訊或潮流。

(二)無形資產：企業視同於命脈的無形資產。它們如：聲譽、品牌名稱、企業文化、技術地位、專業知識、專業技術、專利、智慧財產權、商標、商業秘密、製程要訣、專業經驗、學習能力、客戶信任感、客戶滿意度、品牌忠誠度、創造力等等。這些無形資產累積更不易，競爭者很難建立相同程度的無形資產。因此這些資源亦可視為企業立業之本的資源基礎。無形資產較無折舊與損耗的問題，且會隨著時間及使用而更精良。如：專業經驗、創新研發、知識累積。無形資產是90年代以後學者爭相研究的對象。

(三)組織能耐：企業視同為命脈的組織能耐，例如：臨界生產、快速反應客戶需求、顧客化量產、領先前瞻科技、製程彈性、全球運籌、加速創新循環、加速訂單循環、內部創業等等。這些組織能耐累積更不易，其他競爭者更不太可能於短期之間建立相同能力之組織。因此；組織能耐更可視為企業立命之資源基礎。

Barney (1991) 也認為能耐與資源是同一回事，企業的資源還包括人力資本以及組織資本的正式與非正式資源。另外，還有一種資源觀是將社會資本納入其中。他們認為，社會資本能夠為企業提供收益。

Collis & Montgomery (1995) 在(*Competing on Resources : Strategy in the 1990s*)一文中提出，企業資源觀點是建立在Michael Porter 的競爭策略與核心能力競爭兩種策略方法的基礎上。從資源基礎觀點的意涵，企業在進行內外部環境與本身核心資源評估，從而制定競爭策略之前，必須分類、認知並確定獨特核心資源的內容。企業是實體資產、無形資產及能力三大素質的組合，企業的資產與能力決定企業的效率與成效，擁有最佳且最適當資源的企業比競爭對手表現得更佳或成本更低，從而成功。企業中長期發展和競爭優勢依賴於企業自身構建、培育和擁有的特殊資源和能力，企業競爭策略的研究重點就是一家企業的資源如何在動態的競爭環境中左右企

業的表現。有競爭價值的企業資源(有形、無形、能力)與基本市場力量的動態相互作用(表現為稀有性、專用性、需求性)，決定某一資源或能力的價值。強調資源基礎理論的學者將競爭優勢視為一種「特殊能力」(Distinctive Competences)，企業因為擁有這種優勢以致於能夠勝過它的競爭者(Barney & Hansen, 1994; Lippman & Rumelt, 1982)；成功的企業就是一個擁有某些獨特資源與能力的組合，若是有效運用，則能夠促進組織成長並創造市場地位。而以資源為基礎的策略分析導向主要強調內部分析為主，從關注公司內部的優點與缺點做起，並認為應以建構與強化公司內部的資源作為基礎，其策略的主要目的在為公司資源尋求一個最佳的使用途徑、使基礎的資源可以成為企業的競爭優勢，進而成為公司獲利的主要利器。(Dierickx 1989；Lippman & Rumelt, 1982；Wernerfelt, 1984)。

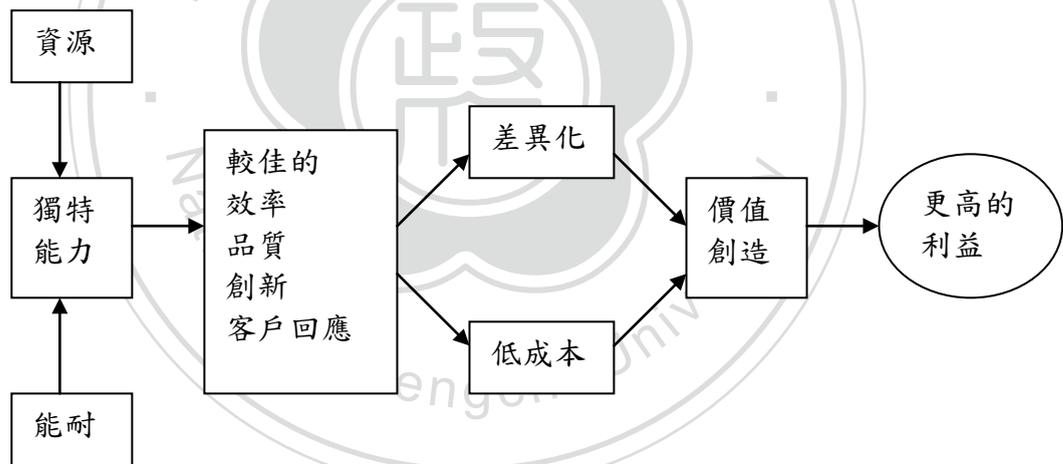
三、能耐基礎理論

企業能耐理論 (Capability Theory of the Firm) 的出現源自現代企業理論的局限性，以Coase (1937)理論為基礎的現代企業理論將最小分析單元擴展到所有企業，打開企業這個黑匣子，提出產權理論、交易成本理論和委託代理理論等。然而，現代企業理論並不能很好地解釋現實中的諸多現象，忽略了作為社會經濟組織的企業具有獨特的「生產特徵」；無法有效解釋企業實踐活動中一些重要現象，如企業運用外部資源從事過度負債經營活動。

企業能耐理論的興起同時源於主流管理理論的缺憾。管理學發展歷程中，18世紀中後期到19世紀末期強調經驗管理，20世紀初信奉科學管理，接著崇尚策略管理，直到20世紀80年代初，波特的競爭策略理論和企業競爭力理論成為管理學的主流理論。然而，波特五種競爭力模型不能突破把企業視為「黑箱」的局限，他以產業作為研究物件，沒有很好地站在企業成長的角度，分析企業競爭策略的制定和實施，在指導企業競爭力的實踐中仍顯得乏力。為此，一批企業理論和策略管理研究學者提出，必須重新認識和分析企業，尋求一種全新的理論，以更好地說明：企業是什麼？企業競爭優勢的來源是什麼？企業如何保持持續的競爭優勢？研究者把歸宿點歸於企業所擁有的特殊能力(Distinctive Competence)，從企業內在成長的角度

分析企業。進入20世紀90年代後，一種全新的企業理論——企業能力理論 (Competence Theory of the Firm) 應運而生。

能耐學派認為能耐是企業有效使用資源，並使其相互作用，從而產生新的能耐與資源的能力。其本質是組織在某一方面的知識，是確定資源組合的生產力。Hill & Jones (1998) 認為企業要建立與維持競爭優勢，則該企業需具有較佳的效率、品質、創新與客戶回應等四項。而企業的獨特能力 (Distinctive Competency) 是一個獨特的優勢(strength)，其能促使企業達到較佳的效率、品質、創新與客戶回應，可以創造較高的價值，以獲得競爭優勢。企業的獨特能力來自於兩個互補來源：組織的資源 (resources) 與運用資源的能耐 (capabilities) (圖2-14)。所以，Hill & Jones (1998) 認為企業要有競爭優勢，它必須至少有：(一) 一項獨特且有價值的資源，或(二) 獨特的能耐來管理與運用資源。



【圖2-14】競爭優勢的來源

資料來源：Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones (1998), *Theory of Strategic Management*, (朱文儀等譯本(2010), pp.114

針對能耐的無形價值意涵，Hall(1992)將企業內部資源分成兩種，其一是資產，有可細分「法律相關」的合約、執照、與智慧財產權等；與「非法律相關」的聲譽、網路、與資料庫等。其二是能力，又可分成「專門知識」的專業技術；與「組

織文化」之品質的、彈性的、服務的...等文化。Gittell (2001)認為企業必須持續投資在與顧客的關係上(investing in relationship)，因為投資在關係上遠比投資在內部作業更能成功。而此項投資的報酬正是企業能耐所延伸而得的價值。Manville and Ober (2003) 則認為企業的核心資產不再是廠房、設備、與不動產了，而是員工的智慧、知識、經驗、技術，企業必須營造一個讓員工能發揮能力的組織氣候。這樣的論點已將人才資產的策略性規劃與人才能力的充份運用融合進入能耐基礎的觀點。

基於能耐基礎觀與資源基礎觀的無可切割性，吳思華 (1996) 則將公司所有的策略性資源分為資產與能力，而將能耐融入企業資源的整體策略性考量，如表 2-7 所示：

【表 2-7】策略性資源的分類

資 產	有形資產	實質資產	土地廠房、機器設備等
		金融資產	現金、有價證券等
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權...)、執照、契約/正式網路關係、資料庫等	
能 力	個人能力	專業技術、絕竅、管理能力、人際網路等	
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織記憶與學習、組織文化等	

資料來源：吳思華(1996)，策略九說：策略思考的本質，台北：麥田出版社，

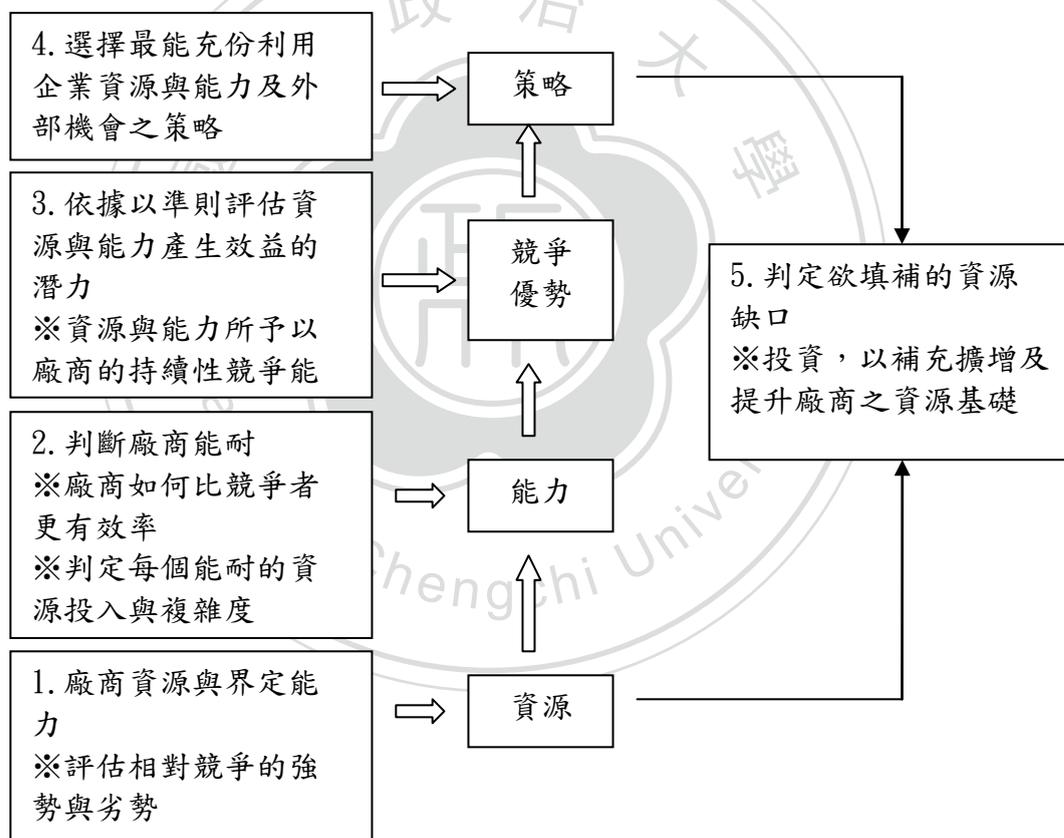
pp.128

另外，Berry, Seiders and Grewal (2002)強調服務的便利性(service convenience)是最重要且是最基本的企業活動，縱使企業內部流程與供應鏈體系非常繁雜，對於顧客界面卻必須要非常簡單與便利。林政隆(2008)也認為顧客是公司最重要的資源，顧客價值管理是建立競爭優勢的利器。所謂顧客價值管理是持續達成顧客滿意的管理體系，它包括顧客價值分析、顧客關係管理與顧客流程管理等三個子系統。陳世哲(2009)則認為當企業逐漸國際化，所面臨的競爭便更加劇烈，因此企業必須吸引、留住與激勵越來越多樣化的人才，吸引、獲得並擁有具有適任技術、知識與

能力的人才，並使員工讓組織更具有競爭力。他認為人力資源與人力資源管理系統是組織最重要的資源。而上列觀點中的顧客價值分析、顧客關係管理、顧客流程管理、服務、人力資源管理系統等無形的策略性因素均是善用資源之能耐的延伸。因此，將能耐基礎理論切割於資源基礎理論之外來單獨論述，實無法完全脫離與有形和無形之企業資源之相關性。

四、資源基礎理論之分析模型與測試

學者 Grant(1991)提出了一套策略分析的實務架構，如圖2-15 所述，將資源基礎觀點融入傳統的策略決策中，協助組織制定策略，以發展核心知識。



【圖 2-15】資源基礎取向的策略分析架構

資料來源： Grant (1991)

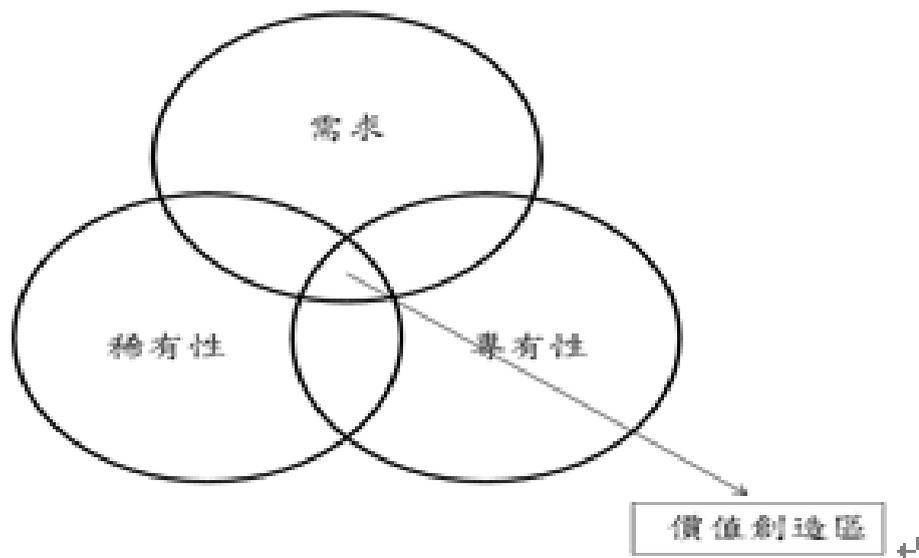
Grant (1991) 對於上圖的解說如下：

- (一) 廠商資源(resource)之判定與分類－廠商的資源包括有：財務資源、實體資本、能力資源及技術、品牌知名度及組織資源等，廠商應評估競爭的優劣勢，尋找

有效利用資源的環境機會，來組合與配置資源，資源是廠商能力的來源，而能力是競爭優勢之基礎。

- (二) 廠商能耐(capabilities)之判定與評價－廠商能耐即是廠商得以將各種資源整合在一起運作的基礎，亦為人與人之間及人與其他資源的協調方式，可按功能別將企業活動分類，來判定評價廠商能耐。
- (三) 評估資源與能耐潛力的兩個評估準則－(1)資源與能耐所予廠商持續性競爭優勢的潛力。(2)廠商能專享資源與能耐產生收益的能力。然而在資源與能耐在此兩個準則上的表現，會受到他們本身某些特性所影響。
- (四) 選擇最能充份利用企業資源與能耐的策略－策略制定應設計最能充份有效利用資源與能耐的策略，而資源能之耐久性對企業策略規劃有極大影響，若資源能耐缺乏耐久性或易於移轉、重置時，企業應採取短期收割策略。
- (五) 判定資源缺口及發展企業的資源基礎－企業應由基礎要素發展至較高等要素，以動態資源調適的方式，讓企業能在新舊資源能耐之間取得平衡，並能擴大未來所需的資源能耐。

從以上顯現以資源為基礎觀點的廠商，經營者對於未來產業的主導權是採主動操控資源的地位，經營者可以有效的來管理及擴充自己的資源，而不是依循產業外部形態，把市場交由變動的外部市場環境。然而，David & Montgomery (1995) 也提出，企業在管理及擴充自己的資源與評估某項資源是否能做為有效策略的基礎之前，必須先經過外部市場的一些測試，看它有哪些價值(見圖2-16)。有些市場測試的結果一目了然，大多數經理人只憑直覺、甚至不假思索便能理解。例如，一項有價值的資源，必須有助於生產消費者願意付錢購買的商品。有些市場測試的結果較難理解，常遭人誤解或誤用，往往會導致策略失敗。



【圖2-16】資源的價值創造區

資料來源：Collis & Montgomery(1995), *HBR 繁體中文*(2008)，*優勢資源戰*，頁4

Collis & Montgomery (1995) 對於外部市場的測試內容提出如以下的要素：

<測試1> 資源是否難以複製？— 不可模仿性 inimitability

提高產品的不可模仿性，是創造價值的核心工作，因為這麼做可以減少競爭。一項資源若是難以模仿，產生的利益就更可能持久。如果公司擁有的資源容易被競爭對手模仿，這資源就只能產生短暫的價值。然而，許多經理人並未嚴格進行這項測試，結果往往把可模仿的資源當成長期策略的基礎。此項測試有下列特徵：

特徵1：實質的獨特性

所謂「實質的獨特性」(physical uniqueness)，就是指幾乎無法被複製的資源。

特徵2：途徑依存性

由於經濟學家所謂的「途徑依存性(path dependency)」，使得很多資源無法被模仿。

特徵3：原因不明

不可模仿性的第三個來源是原因不明(causal ambiguity)。有些公司很想參與競爭，最後卻遭到挫敗，原因是他們不了解有價值的資源為何，也不知道如何複製它們。

特徵4：經濟性嚇阻

最後一個不可模仿性的來源是「經濟性嚇阻」(economic deterrence)。這種情形是指：企業大規模投資某項資產，藉此領先競爭對手。競爭對手雖能複製資源，卻因為市場潛力有限而決定罷手。

<測試2> 資源的損耗有多快？— 耐久性durability

愈是耐久的資源，愈具有價值。就像不可模仿性一樣，這項市場測試是要知道，這種資源帶來的競爭優勢能否持久。

<測試3> 誰能掌握資源創造的價值？— 專有性 appropriability

資源帶來的利潤，並不一定歸於擁有那些資源的人。事實上，所有的參與者，包括客戶、經銷商、供應商及員工，都可能要求分享這項價值。

<測試4> 獨特資源能否被其他資源取代？— 替代性 substitutability

Michael Porter 提出「競爭五力」分析架構後，所有策略規畫者都非常注意替代性產品可能帶來的衝擊。

<測試5> 誰的資源真的比較好？— 競爭優越性 competitive superiority

在評估公司資源時，經理人可能犯下的最大錯誤，就是沒有拿公司資源與競爭者的資源作比較。核心能力(core competence)往往淪為一種「自我感覺不錯」的課題。

Collis & Montgomery (1995) 認為，在持續變動的世界中，公司必須在市場前線隨時枕戈待旦，為下一回合的競爭厚植實力。不論現有的資源多麼卓越，經理人都必須持續在資源上投資與升級，並透過有效的策略，將這些資源運用在具有吸引力的產業中，為公司創造競爭優勢。針對資源的善用，Collis & Montgomery (1995) 提出創造競爭優勢的做法如下：

創造優勢1：資源投資

所有資源的價值都會貶損，因此需要不斷投資，才能維持及建立高價值資源，如此企業策略也才能維持有效。

創造優勢2：資源升級

如果公司沒有獨特的高價值資源，該怎麼辦？不幸地，若是根據競爭優越性的標準來評估資源，許多公司都會發現自己沒有獨特的高價值資源。公司必須持續提升資源與相關競爭地位的量與質，才能抑止這些資源的價值貶損。使資源升級，是指超

越公司原已擅長的事項，這可以透過幾種方法來達成。第一種方法是增加新的資源；第二種方法，是建立威脅公司現有能力的替代資源。

另一方面，高度可替代性資源可以移轉應用到許多市場，但並非是構成競爭優勢的主要來源。以資源為基礎的策略觀點能幫助我們了解，為何企業的多角化經營一直表現欠佳，並指出公司在利用資源擴展事業範圍時常犯的三個策略性錯誤。

錯誤策略1：高估可移轉性

錯誤策略2：經理人高估公司在高獲利性產業的競爭能力。

錯誤策略3：多角化經營常犯的錯誤是：以為像精實生產之類的一般性資源，就可以當成新市場主要競爭優勢來源，而沒有考慮到那個市場的特殊競爭情勢。

不論公司是要建立以核心能力為基礎的策略、發展學習型組織，或正處於轉型過程中，我們都可以詮釋為：公司必須建立一套獨特的資源。然而，公司若要完成這個使命，就必須敏銳地審視多變的產業環境及競爭情勢，並對公司資源進行嚴格的市場測試。企業策略若能同時敏銳地洞察公司能耐及競爭情勢，就可以形成一種歷久不衰的思維邏輯，不受一時的管理風潮影響。而能堅定地建立本身持續的競爭優勢。

第四節 關鍵成功因素

一、關鍵成功因素的定義與由來

關鍵成功因素(Key success factors)的觀念最初由組織經濟學者Commons (1934)提出，當時他提出了「限制因素」(Limited Factor)的觀念，並將之應用於經濟體系中管理及談判的運作。後來Barnard(1948)將其應用於管理決策理論上，認為決策所需的分析工作，事實上就是在找尋「策略因素」(Strategic Factor)。接著Daniel(1961)以管理資訊系統(MIS)的觀點闡釋關鍵成功因素。而關鍵成功因素此一術語，是由Chunk Hofer & Dan Schendel(1977)所提出，在早期研究關鍵成功因素的領域中，對使用名稱也意見分歧，諸如最早的限制因數、策略因素、策略變數(Strategic Variable)或關鍵變數(Key Variable)等。至於關鍵成功因素的功

能，根據Boynton & Zmud (1984) 的研究，關鍵成功因素有利於管理資訊系統與資源需求的規劃，因為關鍵成功因素扮演程式設計師與管理者溝通的橋樑，縮小彼此在認知上的差距，而得以使資訊管理系統與資源需求規劃符合管理上的需求。Rocart (1979)對關鍵成功因素的定義為：「為一個有限因子的集合，或滿足這些條件，即可確認成功的達成。亦是提供高階管理者最重要的資訊來源，此資訊能提供決策者做有效的判斷與決策」。Ferguson and Dickinson(1982)即指出，關鍵成功因素不僅關係著企業的目標是否能順利地達成，甚至牽涉企業本身的存在與否，所以企業應找出本身的關鍵成功因素，並隨時注意之。Bullen & Rockart(1984)認為，所謂的關鍵成功因素是「能使事業成功達成目標而必須做正確的幾項主要活動。」且任何組織的關鍵成功因素會隨時間、地點、策略及其他因素的不同而不同。其數目以不超過 6~10 個範圍為原則(黃雅君 2000)。

關鍵成功因素的定義，歷年來有許多國內外學者在其相關文獻中均有明確的定義，謹此彙整如表2-8：

【表2-8】 學者對關鍵成功因素的定義

年代	學者	對關鍵成功因素的定義
1963	Tilles	關鍵成功因素是一個組織中擁有最多和最少的那些資源，而策略的意義就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢，同時亦避免本身欠缺某些資源所帶來的劣勢。
1979	Davis	關鍵成功因素是企業在環境不確定之下的一個方向性規範。
1979	Rockart	關鍵成功因素是管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以帶給組織成功的競爭的表現。
1980	Porter	關鍵成功因素就是考慮產業整體面所有可能的因素後，所能掌握的幾個重要關鍵點。
1982	Glueck	關鍵成功因素是在企業資源有限的情況下所選擇的一些重點區域(Focus Zone)。
1984	Aaker	關鍵成功因素是指一產業最重要的競爭能力或競爭資產；成功的業者所擁有的優勢必為產業KSF中的優勢，不成功的業者則

		通常是缺少KSF中的某一個或某幾個因素。
1984	Ansoff	關鍵成功因素利用獨特的資產、技術、資源及活動，而使企業發展出相對於競爭者獨特而有利的地位。
1984	Boynton & Zmud	關鍵成功因素是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情。關鍵成功因素包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。
1985	大前研一	關鍵成功因素是策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，把資源集中投入，於特定領域中取得競爭優勢。
1986	Boseman	關鍵成功因素是由企業的優勢、劣勢和機會、威脅分析，作為建立組織策略的基礎。
1987	Schendel	關鍵成功因素可視為管理者經由決定而影響產業中競爭狀況的變數，透過賦予各項關鍵成功因素不同的權數，可顯示出其在策略制訂上的相對重要性，並且決定企業在產業中的地位。
1989	Bamberger	關鍵成功因素是指產業及市場的特性與基本需求，關鍵成功因素會影響企業的在產業中的競爭優勢。
1993	Crag & Grant	是指在特定產業中建立競爭優勢的條件。
1998	Thompson & Strickland	廠商要經營成功必須集中在高度優先且必須做好的工作上。
1988	孟德芸	關鍵成功因素是產業環境、產業特性互動之下所產生之產業獨特性競爭條件，企業如果擁有此項競爭條件(或競爭能力)就能維持企業在產業中的競爭優勢。
1988	吳思華	關鍵成功因素是在特定產業內，要成功的與人競爭，所需具備的競爭技術與資產。
1993	黃營杉	關鍵成功因素是指在產業中經營運作，為達到成功所必須具備的重要因素。

資料來源：本研究由相關文獻引用彙整

因此，關鍵成功因素的作用是在幫助企業提高其競爭優勢、擬定企業的經營策略，確保企業的生存，完成企業的經營目標。並非所有的企業的關鍵成功因素都是

相同的，隨著企業所擁有的資源與能力的不同，其所應具備的關鍵成功因素即不相同。Aaker 在1984年時即提出，關鍵成功因素是會隨著產量、產品、市場之不同而有所不同，且管理者不應該將所有的因素都當作成功關鍵因素。而是必需集中某些特定的關鍵點上，來決定企業的成功關鍵因素。Aaker 於1995年更進一步指出，成功的企業所擁有的優勢必定是建立在該產業的關鍵成功因素優勢上，企業唯有掌握住產業的關鍵成功因素，才能建立持久性的競爭優勢。如何決定某些因素是否為成功的關鍵因素，則必需透過深入的研究、評估與分析。

二、關鍵成功因素的分析法

Barnard(1976) 最早將關鍵成功因素的分析應用於管理決策理論上，認為決策所需的分析工作，事實上就是在找尋「策略因子」(strategic factor)。而後，Tillett(1989) 更將策略因子的觀念應用到動態的組織系統理論中，認為一個組織中擁有最多的資源，就是關鍵性資源。策略的意義就是維持且善用擁有最多資源所帶來的優勢，同時避免本身因欠缺某些資源所造成的劣勢。

由以上兩位學者的論點加以延伸，產業和競爭生態的分析可以導出關鍵成功因素；而關鍵成功因素是產業分析最優先考量的要項，也是管理中重要的控制變項，以及競爭優勢的來源。

Leidecker & Bruno(1984)則認為，成功關鍵因素可分為三個層次進行分析，分別為總體環境面、產業環境與企業本身環境三個部分。而具體分析關鍵成功因素的方法為透過以往策略規畫的方法，包括了環境分析、產業結構分析、競爭分析、產業領導者分析、企業個體分析、暫時性因素分析與請教專家七項。去找出社會、經濟、政治以及科技的變動對整體產業與本身的衝擊，從中確認廠商面臨之機會與威脅，並了解產業的競爭狀況與廠商經營成功所必備的資源與技術，最後規畫決定企業的成功關鍵因素，使企業資源做最有效的分配。而吳思華(1988) 在「產業政策與企業策略—台灣產業發展歷程」一書中指出，找出產業關鍵成功因素，最簡單的方法就是分析產業完成最終產品服務過程中各階段的附加價值，如原料、技術、製造、通路、品牌等。並從中取得最佳的切入點。

綜合以上所述，關鍵成功因素會因不同的產業、環境或企業本身之定位而有所

差異，其所需之關鍵成功因素亦不相同。而關鍵成功因素的分析方法，可大至整體的環境分析，或小到企業本身個體的營運分析，而採用何種方法，則必需透過決策者本身之判斷來決定。茲彙整歸類Aaker（1984）與Leidecker & Bruno(1984) 兩位學者提出的關鍵成功因素的分析與確認方法如下：

(一)根據Aaker（1984）的觀點，每一個產業中，產業分析的第一個目的在於分析一門產業對於其現有及潛在相關業者是否有足夠的吸引力（attractiveness）；產業分析的第二個目的，在於確認該產業的關鍵成功因素。產業分析應包括以下六個層面：

1. 實際及潛在的產業規模分析（industry size analysis）。
2. 產業結構分析(industry structure analysis)。
3. 成本結構分析(cost structure)。
4. 配銷通路分析(distribution channel analysis)。
5. 產業趨勢與發展分析(industry trends and developments analysis)。
6. 產業成長與產品生命週期分析(industry growth and the product life cycle analysis)。

(二)Leidecker & Bruno(1984)指出了八種確認關鍵成功因素的技術，並討論他們的優缺點、應用的方法及使用實例如下：

1. 環境分析法：包括將要影響或正在影響產業或企業績效的政治、經濟、社會等外在環境的力量，換句話說，即重視外在環境的未來變化，比公司或產業的總體變化來得重要，惟實際應用到產業或公司上會產生困難。
2. 產業結構分析法：應用Porter(1980)所提出的產業結構五力分析架構，作為此項分析的基礎。此架構由五個要素構成。每一個要素和要素間關係的評估可提供分析者客觀的數據，以確認及檢驗產業的關鍵成功因素。產業結構分析的另一個優點是此架構提供一個很完整的分類，另一項優點就是以圖形的方式找出產業結構要素及其間的主要關係。
3. 產業/企業專家法：向產業專家、企業專家或具有知識與經驗的專家請教，除可獲得專家累積的智慧外，還可獲得客觀數據中無法獲得的信息，惟因缺乏客觀的數據導致實證或驗證上的困難。
4. 競爭分析法：分析公司在產業中應該如何競爭，以瞭解公司面臨的競爭環

境和態勢，研究焦點的集中可以提供更詳細的資料，且深度的分析能夠有更好的驗證性，但其發展受到特定的限制。

5. 產業領導廠商分析法：經由該產業領導廠商的行為模式，可當作產業關鍵成功因素重要的信息來源。因此對於領導廠商進行分析，有助於確認關鍵成功因素，惟對於其成功的解釋仍會受到限制。
6. 企業本體分析法：此項技術乃針對特定企業，對某些構面進行分析，如優劣勢評、資源組合、優勢稽核及策略能力評估等。由於透過各功能的掃描，確實有助於關鍵成功因素的發展，但實在耗費時間且數據相當有限。
7. 突發因素分析法：此項技術亦是針對特定企業，透過對企業相當熟悉的專家協助。雖然較主觀，卻常能揭露一些其它傳統客觀技術無法查覺到的關鍵成功因素，且不受功能別的限制，甚至可以獲得一些短期的關鍵成功因素，惟難以驗證這些短期的關鍵成功因素。
8. 市場策略對獲利影響的分析法（PIMS Results）：針對特定企業，以PIMS（Profit Impact of Market Strategy）研究報告的結果進行分析。此技術的主要優點為其實驗性基礎，而缺點在於「一般性的本質」，即無法指出這些數據是否可直接應用於某一公司或某一產業，也無法得知這些因素的相對重要性。

另一方面，以中小企業較為有限的資源基礎來看，可以重點掌握具代表性的方法來分析而找出本身的關鍵成功因素。Rockart(1979)提及確認關鍵成功因素與組織目標配合的簡要三個步驟如下列：

- (一) **一般成功因素**：即先詢問組織的CEO關於企業成功的考量因素，結果可得到一系列的 success factors。
- (二) **重新萃取成功因素使其與目標連結**：盡可能縮減成7-10個最關鍵的成功因素。
- (三) **確認績效衡量的指標**：亦即尋找出衡量關鍵成功因素的績效指標，加以驗證此企業是否已獲得成功。

三、關鍵成功因素的主要來源

對於探討關鍵成功因素的來源，Rockart (1979)從資訊系統的發展去探討同一

產業中的個別企業的關鍵成功因素時，指出關鍵成功因素具有四個主要的來源，關鍵成功因素會依這些來源的不同而有差異。不同產業因其產業本身的特質及結構的不同，而有不同的關鍵成功因素。企業的產業地位是由過去的歷史與現在的競爭策略所決定，而關鍵成功因素也會有所不同。對於不同的企業外在因素，如政治、法律、經濟等，也會有不同的關鍵成功因素。而企業的突發狀況也會產生暫時的關鍵成功因素。Rockart(1979)認為關鍵成功因素的重要性置於企業其它所有目標、策略和目的之上，尋求管理決策階層所需的信息層級，並指出管理者應特別註意的範圍。若能掌握少數幾項重要因素(一般關鍵成功因素有5~9個)，便能確保相當的競爭力，它是一組能力的組合。如果企業想要持續成長，就必須對這些少數的關鍵領域加以管理，否則將無法達到預期的目標。即使同一個產業中的個別企業會存在不同的關鍵成功因素。他同時提出關鍵成功因素的四個主要來源如下：

(一) **個別產業的結構**：不同產業因產業本身特質及結構不同，而有不同的關鍵成功因素，此因素是決定於產業本身的經營特性，該產業內的每一公司都必須注意這些因素。

(二) **競爭策略、產業中的地位及地理位置**：企業的產業地位是由過去的歷史與現在的競爭策略所決定，在產業中每一公司因其競爭地位的不同，而關鍵成功因素也會有所不同，對於由一或二家大公司主導的產業而言，領導廠商的行動常為產業內小公司帶來重大的問題，所以對小公司而言，大公司競爭者的策略，可能就是其生存的競爭的關鍵成功因素。

(三) **環境因素**：企業因外在因素(總體環境)的變動，都會影響每個公司的關鍵成功因素。如在市場需求波動大時，存貨控制可能就會被高階主管視為關鍵成功因素之一。

(四) **暫時因素**：大部份是由組織內特殊的理由而來，這些是在某一特定時期對組織的成功產生重大影響的活動領域。

第五節 競爭優勢

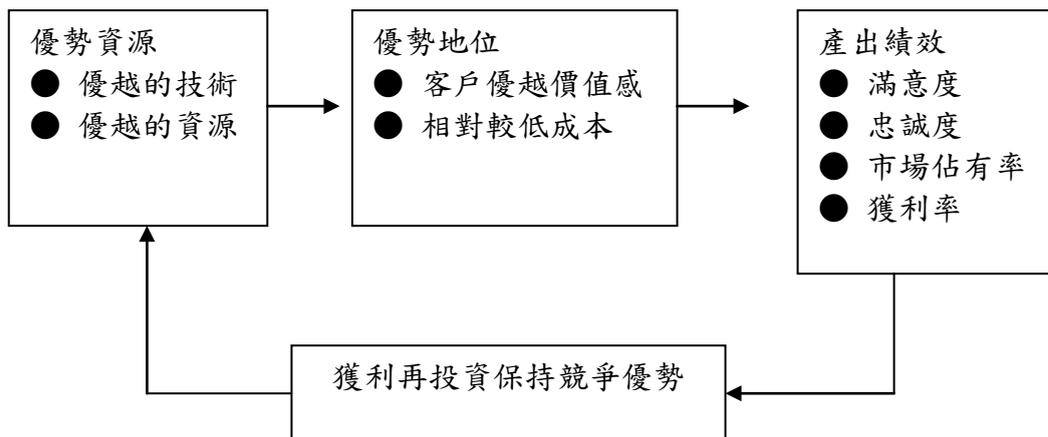
一、競爭優勢的定義

過去文獻中對於競爭優勢的定義相當多元，約能歸類定義為兩大面向：一是指市場上比競爭者更優越的地位；二是指比競爭者擁有更優越的資源。即競爭優勢可從企業之外部的市場面觀點和企業內部特異資源與能耐的觀點論述之。

從外部市場面觀點出發的學者如 Porter (1980)；Day & Wensley (1988)；Murdick & Moor & Eckhouse (1989) 與 Ansoff & McDonel (1990)，他們認為競爭優勢乃是企業相對於競爭者在產業或市場擁有較優越的地位。而從企業內部特異資源與能耐觀點出發的學者如 Hofer & Schende (1978)；Aaker (1989)；Barney (1991)；Hall (1992)；Hill & Jones (1992)；Peteraf (1993) 與方至民(2000)，對競爭優勢的論點則是，競爭優勢是以企業所擁有的獨特資源和能耐為根基，換言之，企業內部特異資源與能耐是造成競爭優勢的來源。

二、外部市場面向之競爭優勢

Porter (1980)；Day & Wensley (1988)；Murdick & Moor & Eckhouse (1989) 與 Ansoff & McDonel (1990) 從外部市場面向為基礎的觀點認為，競爭優勢乃是企業相對於競爭者在產業或市場擁有較優越的地位。Porter (1980) 指出，低成本和差異化是兩個策略，是用來創造價值及獲得產業的競爭優勢，而競爭優勢來自那些能創造較高價值的公司，就創造較高價值的方法而言，是降低事業之成本結構及產品差異化，使顧客認為有價值且願意付出高價。當優勢具有難以模仿的障礙，且能抗拒競爭者的腐蝕時，則為持久性競爭優勢。Day & Wensley (1988) 則將競爭優勢定義為：在市場上地位的優越，是基於提供給顧客優越的價值感或相對較低的成本而獲得市場佔有率及較佳的績效。兩位學者提出競爭優勢發展的理論架構，優勢形成的連續過程為優勢資源投入形成優勢地位而產出績效，再回饋對於優勢資源投資之循環過程。如圖2-17所示。Day & Wensley (1988) 同時指出，即使組織持有特異資源和能耐，但若非客戶所需且相對於競爭對手並不是最好的，則仍無法形成競爭優勢



【圖2-17】競爭優勢要素架構圖

資料來源：Day & Wensley (1988), *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, Journal of Marketing, Vol.52 ,April

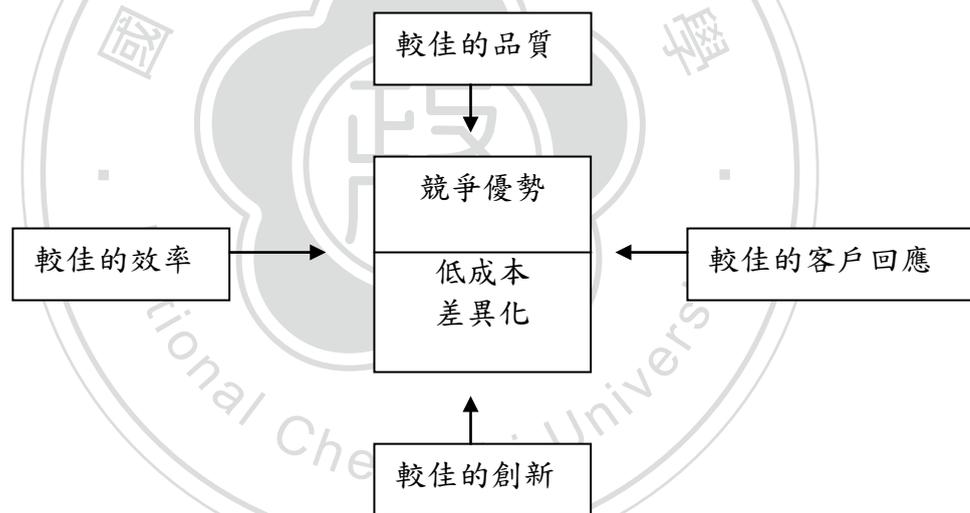
Murdick & Moor & Eckhouse (1989) 則認為競爭優勢是指一組經由透過一般性事業策略，在產品設計、品質財務、品牌忠誠度、信用項目、運銷、包裝等能比競爭者更具獨特且優越相對較佳的競爭地位。而 Ansoff & Mcdonel (1990) 則將競爭優勢定義為企業在其產品與市場範疇中所擁有的特質，而這些特質能為企業帶來較其他競爭者具有較強的競爭地位。

三、企業內部特異資源面向之競爭優勢

不少學者均指出競爭優勢是以企業所擁有的核心資源和能力為根基，換言之，企業內部的核心資源與核心能力是造成競爭優勢的來源 (Ansoff,1965；Hofer & Schendel,1978；Aaker,1989；Barney,1991； Hill & Jones,1992； Peteraf, 1993)

Hill & Jones (1992) 將競爭優勢定義為一個企業的利潤高於產業的平均水準。組織可經由增進競爭力、資源及能力，創造較佳的效率、較佳的品質、較佳的創新、較佳的客戶回應，以建立競爭優勢，此乃為競爭優勢的四個一般性基石 (圖 2-18)。

- (一) 較佳的效率：效率＝產出/投入，在既有產出下，所投入的成本愈少，效率愈高。換言之，一家有效率的公司，擁有比競爭者更高的生產力及較低的成本。
- (二) 較佳的品質：指產品及服務感覺上是值得信賴的，所設計的功能可達成工作任務，並且做得非常好。品質聲譽的提升，可使企業對其產品 收取額外的價格，且因製造過程中不良品的排除，提高了效率而降低 成本。
- (三) 較佳的創新：企業在營運上或產品上使用任何新的或無前例的方法； 創新可說是創造競爭優勢上最重要的基石。
- (四) 較佳的客戶回應：達成較佳的客戶回應，通常需要企業具備較佳的效率、品質及創新能力，企業若能在客戶需要時，比競爭者更能提供及 滿足他們真正想要的，客戶就會給產品更高價值，並形成差異化的競爭優勢。

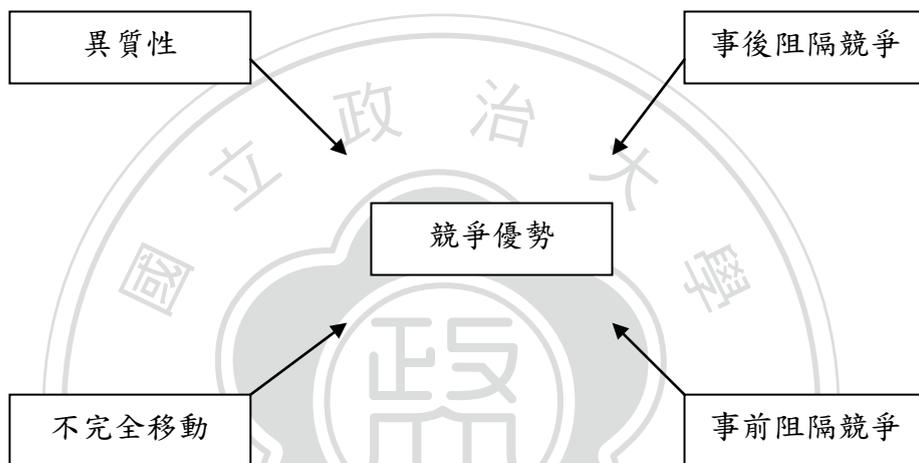


【圖2-18】競爭優勢的一般性基石

資料來源：Hill & Jones (1992), *Stakeholder Agency Theory*, *Journal of Management Studies*

Hill & Jones (1992) 並指出，企業想要維持競爭優勢，則必須持續地集中注意力於較佳的效率、較佳的品質、較佳的創新、較佳的客戶回應這四個一般性基石，並且發展出能有利於這些領域中有較佳表現的特異能力。而當一家公司能維持高利潤達數年之久時，稱之為持久性競爭優勢，其持久性依：1.模仿的障礙；2.競爭者的潛能；3.產業環境的動態性三個因素而定。

Peteraf (1993) 認為企業內部資源形成競爭優勢有四個條件：1.異質性；2.不完全移動性；3.事前阻絕競爭；4.事後阻絕競爭（如圖2-19）。資源的異質性可以產生獨佔；不完全移動的特性使資源所產生的優勢，能留在廠商內；事後阻隔競爭的特性可以使優勢具有持續性，此特性主要由「不完全模仿」、「不完全替代」兩種因素所形成；事前阻隔競爭的特色在確保產生的優勢不會因投入的成本而折損。廠商擁有這四個條件的資源，即能形成持久性競爭優勢。



【圖2-19】持久競爭優勢之獲得

資料來源：整理自Peteraf (1993), *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View*, Strategic Management Journal. Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.

國內學者方至民（2000）將競爭優勢定義為：指企業有效運用所擁有的資產及技能，而在某個經營領域獲致比競爭者高的績效結果。他指出建構並持續擁有競爭優勢是企業經營最重要的策略課題，企業所擁有的資源必須先評估其競爭價值、與經營模式能否結合、符合產業競爭的關鍵成功因素條件是第一要件，再加上資源的獨特性，愈稀少、愈不能被其他方式所取代，愈能為企業帶來競爭上的優勢。因此企業競爭優勢的決定因素包括了自身的資源；有效持續創造、取得及槓桿資源能力；所選定的經營領域；所代表的經營環境；現在與潛在的對手及他們可能的策略行動，茲將這四個構面說明如下：

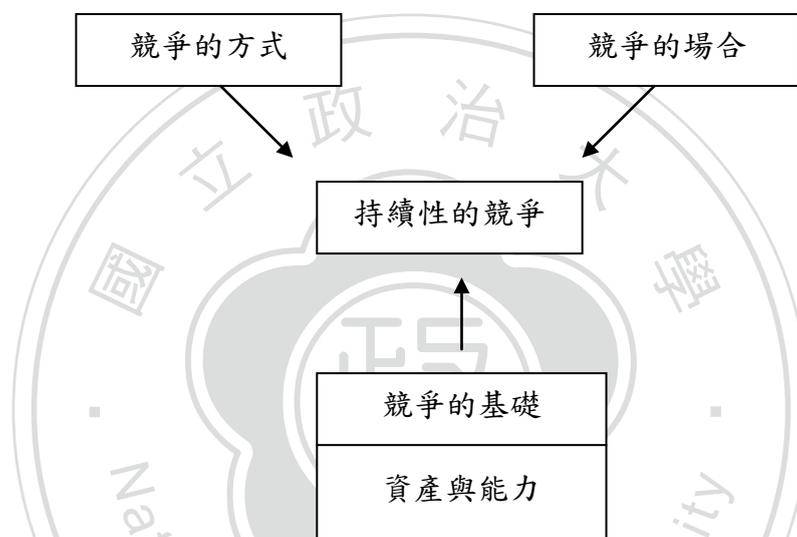
- (一) 資產與技能：企業的經營基礎是資產與技能，能支持企業競爭優勢的資產與技能必須具備不可替代性、不可模仿性以及稀少等特色。
- (二) 經營領域：要檢視所擁有的經營資源的競爭價值，必得觀察企業所從事的經營領域，將企業定位於一個產業有兩個原則—
1. 產業內的各產品和市場具高度相關性，尤其是知識、技術及市場資源的高度相關性。
 2. 企業所具備的有形和無形資源有能力從事的經營範圍。在特定環境下，企業所經營之領域會有關鍵成功因素，資源可和關鍵成功因素吻合，便可成為競爭優勢。
 3. 經營模式：經營模式有產品線、製造策略、配銷策略、服務策略、市場區隔、技術策略及重點價值活動等七個構面，優良的經營模式代表清楚、正確的策略定位，它本身就是一個競爭優勢。
 4. 競爭者：競爭優勢的消長是相對的，而評估競爭對手除看其現在的條件和策略，競爭者的經營目標、策略意圖及某些尚未浮出檯面的作為更值得仔細觀察評估。

四、持續競爭優勢的意涵

隨著經濟全球化、消費者需求的個性化，以及新技術的不斷創新，市場競爭更加劇烈。如何在激烈的市場競爭中贏得優勢並保持優勢的持續性，是全球企業界關注的重大課題。因此，可持續競爭優勢也是企業追求永續經營的目標與策略的方針。企業參與國際分工和國際競爭就成為任何企業都是不可回避的問題，在國際競爭中企業如何建立競爭優勢，並保持競爭優勢的可持續性，對於企業的生存和發展至關重要。企業應該如何保有可以持續的競爭優勢呢？

Hofer和Schendel(1978) 對於競爭優勢之持續性持較為樂觀的看法，其將持續競爭優勢定義為企業特有的，針對競爭對手發掘的，能給企業帶來持續的超越競爭對

手的能力。Aaker (1989) 則認為事業策略有競爭的方式及競爭的場合這兩個重點，而企業競爭的方式及競爭的場合之選擇，必須和公司資產與能力相配合，才能獲得持續性的競爭優勢（如圖 2-20）而產生較佳的競爭績效，因此廠商的策略重點應是如何凝聚公司焦點，來發展與維護有意義的資產和能力，仔細的辨識具有競爭力、與市場有關、具成本效益、可以持久且適合未來的重要資源，並將其導引在適切的策略行為上。



【圖2-20】持續性競爭優勢的獲得

資料來源：Aaker (1989), *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, California Management Review. 31, No. 2

也有學者認為優秀的企業文化是一個企業的核心能力，所以企業文化也能夠形成企業持續的競爭優勢。Barney(1986)從經濟學的角度對組織文化進行了討論，並定義了組織文化影響組織績效的條件，提出文化成為持續競爭優勢的來源必須滿足三個條件，即具有價值性、稀缺性和不可完全模仿性。文化的競爭優勢來源說只是眾多因素之一。Barney (1994) 也認為，競爭優勢的可持續性本質上既不是一個

日曆時間，也不意味著競爭優勢將永遠存在，而只是由於某些原因使這些優勢在相當一段時期內不能夠被其他企業所複製。Day & Reibstein (1996) 則以動態競爭的角度，認為競爭策略的互動性與模仿性，在競爭激烈且市場結構變化迅速的情況下，競爭優勢的持續性會有一定的難度。其觀點如下：

- (一) 動態競爭是高強度和高速度的競爭，每個競爭對手都在不斷地建立自己的競爭優勢和削弱對手的競爭優勢，競爭對手之間的策略互動明顯加快。
- (二) 任何一個搶先策略都有可能被競爭對手的反擊行動所擊敗。
- (三) 任何競爭優勢都是暫時的，而不是長期可以保持的。
- (四) 競爭策略的有效性不僅取決於時間領先，更主要的是及時地建立新優勢。
- (五) 在靜態競爭條件下競爭策略的主要目的是建立、保持和發揮競爭優勢，主要對成本與質量、時間和專有技術、建立進入障礙、規模優勢等四個領域的競爭有直接貢獻，但在動態競爭條件下，上述四個領域所建立起來的優勢都是可以被打破的。

劉建偉、張正堂(2003) 則進一步概括可持續競爭優勢的兩大特徵為：

- (一) 動態性。也就是說可持續競爭優勢不是宿命論，不可能因為運氣或擁有某項秘訣而一勞永逸地獲得競爭優勢，無論在什麼結構的市場上(完全競爭、壟斷競爭、寡頭壟斷、壟斷)，競爭優勢都是暫時的，有條件的。只有不斷創造新的條件才能維持競爭優勢，或者以新的競爭優勢替代舊的競爭優勢，自我更新、自我超越才能實現可持續的競爭優勢。
- (二) 連續性。即絕對的競爭優勢是由相對的競爭優勢組成的；長期的優勢是由短期的優勢組成的，可持續競爭優勢是由一系列不間斷的、甚至是一些小的、不重要的、和短期的競爭優勢積累而成的。

李梅英及吳應宇(2006)指出企業異質性是指在競爭市場中不同的企業在長期運行過程中積累形成，其他企業難以模仿的對於內外部資源利用、均衡和協調的能力，是企業持續競爭優勢的源泉。企業持續競爭力取決於企業的異質性優勢。

從以上諸多學者對持續競爭優勢研究的理論，彙整後概可分以下三種觀點：

(一) 以產業結構決定理論模型為基礎的持續競爭優勢觀

該理論以Porter (1980)為代表，認為企業的競爭優勢來源於企業所處的產業結構和企業在該產業中的相對市場位勢。企業在針對決定產業競爭的五種競爭性力量，即新競爭者的進入、替代品的威脅、買方的討價還價能力、供方的討價還價能力和現有競爭者之間的競爭的作用和影響下，能以低於競爭對手的成本來完成這些活動，或能以特異的方式創造客戶價值，或能在某一細分市場內獲得高於產業平均水準的收益，企業就能獲得持續競爭優勢。

(二) 以資源基礎觀為基礎的持續競爭優勢觀

資源基礎觀以Wernerfelt & Barney(1986)等人為代表，認為企業是由一系列資源組成的集合，企業的可持續競爭優勢源自於企業所擁有的資源，尤其是這些有價值的、稀缺的、不可完全模仿和不可替代的異質性資源。企業在資訊不對稱和有缺陷的要素市場上，通過資源選擇和配置的最優化，實現資源價值的差異化和最大化，同時使競爭對手無法複製該資源。唯有這樣，企業才能獲得可持續競爭優勢。

(三) 以核心能力為基礎的持續競爭優勢觀

核心能力觀以Prahalad & G. Hamel (1990)為代表，認為企業競爭優勢的來源在於企業內部內生的“核心能力”。企業通過自身獨特的、有價值的、根植於企業組織內部的核心能力獲得持續競爭優勢。此觀點強調在企業內部行為和過程中所體現的特有能能力，強調企業應培育使競爭對手難以模仿、能為顧客創造顯著價值並能開闢潛在市場的核心競爭力。

從以上學者對可持續競爭優勢的不同觀點可以窺探：可持續競爭優勢的內涵非常廣泛，不同的定義導致的觀點及強調重點會有其實務應用上的落差。因此，若僅從某一方面進行論述，顯然有失偏頗。企業在的成長環境不盡相同，不同企業類型條件下尋找可持續競爭優勢的有效方式也會不同。謹就以上本節之競爭優勢觀點，彙整國內外學者之摘要論述如表2-9。

【表2-9】 競爭優勢的意涵及特性彙整

年代	學者	意涵及特性
1965	Ansoff	個別產品/市場中，一個企業所具備並取能賦予自身強勢競爭地位的強勢資產。
1978	Hofer & Schendel	競爭優勢主要為企業組織的資源之配置與部署較競爭者為優且不同的地位。
1980	Porter	競爭優勢指企業在產業中相對於競爭者而言，長期擁有之獨特且優越的競爭地位，其表現在外就是高於平均水準的市場佔有率或獲利率。當優勢具難以模仿的障礙，且能抗拒競爭者的腐蝕時，為持久性的競爭優勢。
1986	Aaker	企業建立之持久性的競爭優勢三項特徵：1.涵蓋產業的成功關鍵因素。2.一種與競爭者有顯著差異的競爭優勢。3.必須能因應環境的變動和競爭者的行為。
1988	Day & Wensley	競爭優勢是指在市場地位上的優越，是基於提供給客戶優越的價值感或相對較低的成本而獲得市場佔有率及較佳的績效。
1989	Murdick & Moor & Eckhouse	競爭優勢是指一組經由透過一般性事業策略，在產品設計、品質財務、品牌忠誠度、信用項目、運銷、包裝等能比競爭者更具獨特且優越相對較佳的競爭地位。
1990	Ansoff & Mcdonel	競爭優勢指企業在其產品/市場範疇中所擁有的特質，而這些特質能為企業帶來較其他競爭者具有較強的競爭地位。
1990	Reed & Defillippi	持續性競爭優勢來自資源的「模糊性」；不可言傳性、複雜性及專屬性。
1991	Barney	資源是否具有持續性競爭優勢潛力，取決於下列特質：1.價值 2.稀有 3.無法完全複製/模仿。
1992	Hall	廠商因為能力的差異而形成競爭優勢，持續性競爭優勢乃根源於與競爭者能力差異的持有，表現在四個層面上：1.功能上的差異 2.文化上的差異 3.地位上的差異 4.法規上的差異。
1992	Hill & Jones	競爭優勢有四個一般性基石：1.效率 2.品質 3.創意 4.客戶反

		應。而競爭優勢的持久性依1.模仿的障礙2.競爭者的潛能3.產業環境的動態性三個因素而定。
1993	Peteraf	資源形成競爭優勢有四個條件：1.異質性2.不完全移動性3.事前阻隔競爭4.事後阻隔競爭。
2000	方至民	競爭優勢是指企業有效利用資源，而獲得比競爭對手更高的績效，因此企業所擁有的資源就是競爭優勢的基礎。

資料來源：陳錦輝(2000)；司徒達賢(1995)；黃營杉譯(1999)；方至民(2000)

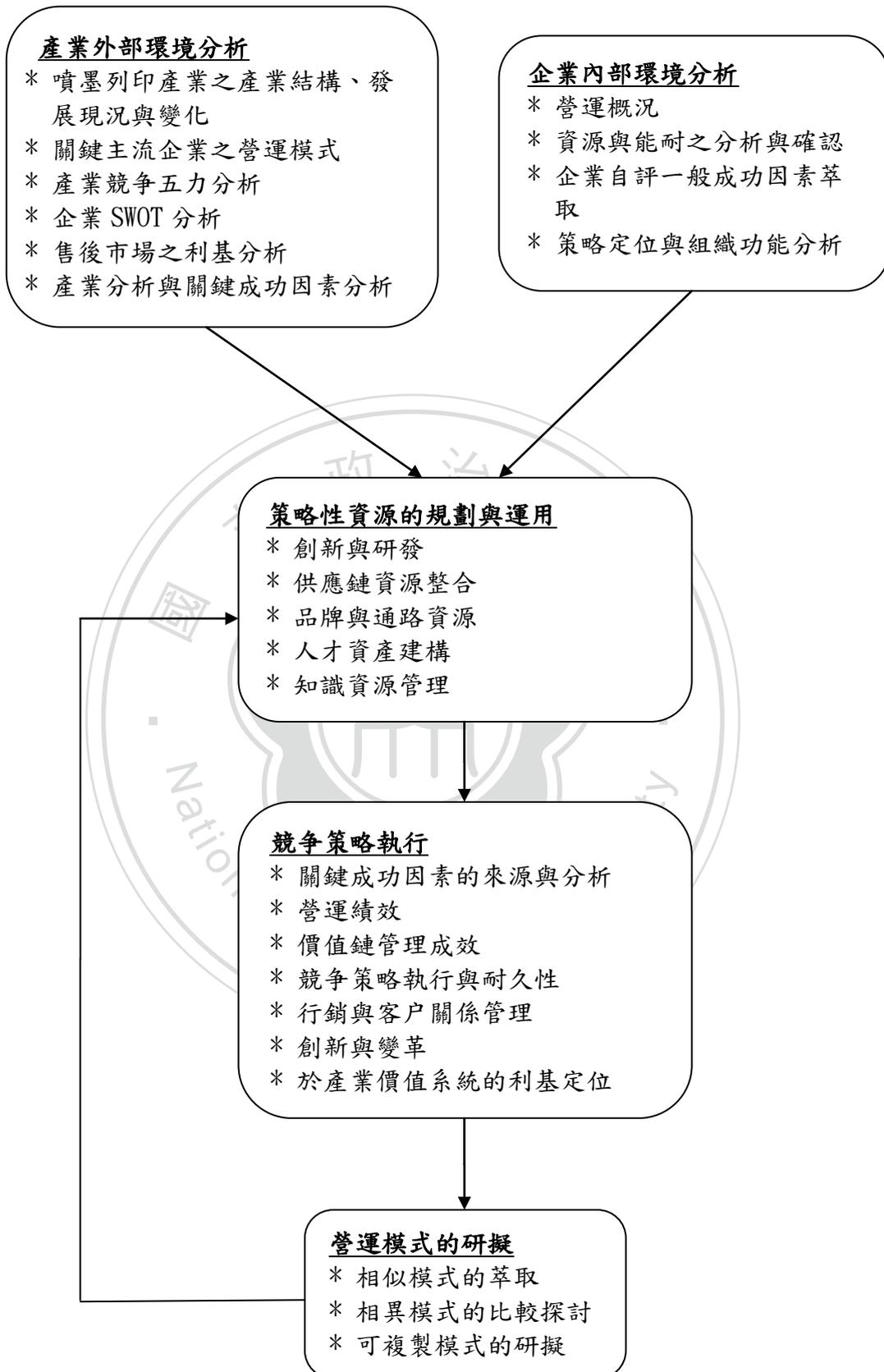


第三章 研究方法

第一節 研究架構

中小企業在策略上的任務與目標，就是找到一個企業經營的轉折點，在此轉折點上運用正確的策略，使營運效能由往下轉成往上，持續保持向上提昇的動能。而競爭策略的本質則包括了利基市場的發掘、獨特價值資源的建構、善用資源的能耐、關鍵成功因素的認知與掌握、創造競爭優勢的核心能力、以及建立優勢競爭地位的經營模式。

本研究架構(如圖3-1) 係藉由資源基礎觀與關鍵成功因素的理論依據為基礎，以「噴墨列印產業」做為研究導入的實務案例，從理論性的分析模型與策略取向法則，結合外部的市場環境與組織的內部環境這兩個層面，探討在外部產業環境變化與企業內部環境的條件如何影響噴墨列印產業之中小企業的競爭策略選擇，進一步藉由競爭策略的規劃與執行所衍生的營運績效，來探討競爭策略的定位與關鍵成功因素及獨特資源與能耐之相關性，並能引伸了解目前中小企業在面對資源缺乏與跨國大企業的競爭壓力下，如何建立既有於利基市場之競爭優勢的獨特資源與能耐與關鍵成功因素的策略規劃內容與模式。期能提供一參考的營運模式，予台灣中小企業在創業與轉型的策略選擇上做為參考。



【圖 3-1】研究架構圖說
資料來源：本研究整理

第二節 個案研究方法

一、質化個案研究

本研究屬於質化之個案探索性研究(qualitative case research)，所採用的方法乃是參考Yin(1994)所提出的個案研究方法(如圖3-2)。主要為探討台灣科技型中小企業之競爭策略與競爭優勢，所探討之主題非單一因素或變數所能驗證，而是從研究產業之價值鏈中，很多持續造就主題相關的成因來進行分析探討。本研究藉由三家噴墨列印產業之成功中小型企業個案公司的經營型態來導引出本研究的內容與目的。由研究的動機來看，本研究從對台灣中小型企業的問題發現，以噴墨列印產業的發展為基礎，藉由成功建構競爭優勢之科技型中小企業個案公司的經營理念和營運模式，萃取其成功的條件，加以分析彙整並具體化，將所得的結果和文獻探討所得之學理加以配對應證。藉以了解研究對象之個案公司的經營模式是否得以在現今之動態競爭形態下的產業環境，保持長久性的競爭優勢或仍有改進檢討之處，據此探討科技型中小企業之可行經營模式並提出競爭策略面的建議，以供日後創業者之參考。

對於本研究所採用的個案研究法，學者有諸多看法，Yin(1994)認為個案研究法十分適合用於研究主題，同時涉及「如何(How)」及「為何(Why)」的研究；也很適合用於發展問卷問項的探索性研究(Benbasat *et al.*, 1987)。Stake(1995)則認為個案是一個有界的系統(bounded system)是一個對象而非一個過程。個案研究則在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，以瞭解它的獨特性與複雜性。Yin(1994)則同時指出使用個案研究的優點、缺點、及適用性如下：

- (一) 個案研究的優點：個案研究可針對少數的事件、狀況、及其深入的複雜現象，得到該個案更龐大、仔細的變數資料通常較具個別整體性及深度(Deepness)；另外個案研究能夠較便利地放入時間的因素，掌握複雜的動態變化與細部的因果關係，因此較具動態性(Dynamics)。
- (二) 個案研究的缺點：個案研究僅以少數一個或幾個個案為樣本，缺乏普遍性(Generalization)，較難嚴謹地說服別人其結論可以一般化地類推到其他的個

案上。另一方面，受訪者會有主觀意見，可能扭曲、隱藏，以及研究者可能先入為主，因此在篩選資料、分析資料時，滲入主觀的因素，較缺乏客觀性（Objective）。

(三) 個案研究的適用性：個案研究較適用於個案本身具有目的性；研究尚屬探索階段；該研究具有高度複雜性、整體性、動態性之特質。

二、多重個案研究

本研究之個案設計採用多重個案研究(multi-case research)分析。個案的多寡並不能代表品質的優劣，其差異在於，單一個案研究(single-case research) 分析只要是符合科學化原則，頗適用在研究初期的探索或是後期的理論推論，以尋求總合性（holism）為主。而多重個案研究於設計上即符合若干科學化原則，而適用於理論的衍生或延伸，以跨個案的分析尋求共通性（generality）為主。相較於單一個案而言，多重個案分析所獲得的研究結果，通常較具說服力，但也不能因為要獲取多重的研究結果而輕率地決定要進行多重個案研究，仍應針對研究目的及個案特質來考量。選擇多重個案來進行研究的主要目的在於實行「複現（replication）」，其包括了「原樣複現（a literal replication）」與「理論複現（a theoretical replication）」(Yin, 1994)。前者為藉由相同的研究結果，來證明預測的準確性；後者為藉由不同的研究結果，來建立或驗證理論架構。如果所有個案的研究結果都和預測相同，則為一開始的命題提供了強而有力的支持；相反地，若有些地方相互矛盾，則應修改起始命題，並找另外一組個案重新驗證。在這些複現的過程中，建立豐富的理論架構是一個重要的步驟。這個架構必須要能指出，某個特定現象在那些條件下可能被發現（一種原樣複現），以及在那些條件下不可能被發現（一種理論複現）。理論架構日後將會用來推論到新的個案。(Yin, 1994)

三、資料收集與整理

本研究與企業經營有關，所需的資料較為廣泛，蒐集的資料內容如下：

(一)次級資料：搜尋相關資源，以取得可用的資料，主要透過網路、專業書

籍、官方報導。蒐集資料之方向包括台灣中小企業經營概況與噴墨列印產業之相關論文、期刊、官方網站、書籍、報導等資料。

(二)初級資料：本研究的個案研究法是以深度訪談(in-depth interviewing)的方式來獲取研究所需的初級資料。而深度訪談方式可分為「非結構式(Unstructured Interviews)」、「半結構式(Semi-structural Interviews)」及「結構式(Structural Interviews)」訪談。非結構式訪談往往是以日常生活閒聊式(Everyday Conversation)或知情人士、專家訪談式取得。半結構式是以「訪談大綱」來進行訪談。對象可以是「個人」或「團體」。個人訪談即所謂深度訪談法，而團體訪談即為焦點團體法(Focus Group)。深入方式是對特定議題深入探問(Probes or Prompt)。至於結構式訪談，則有累積分類(pile sort)、排序法(rank order)等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。本研究所採用的即是半結構式的深度訪談法。對於深度訪談的優點，吳萬益、林清河(2000)指出深度訪談具有多項優點，包括：(1)有機會可以瞭解受訪者的反應；(2)可以探索更複雜的問題；(3)適合冗長問卷的調查；(4)完成整份問卷的機率較高；(5)可以讓受訪者產生視覺刺激且覺得有人在傾聽；(6)受訪者的參與程度會比較高。然而，深度訪談亦有其缺點：(1)相對於郵寄問卷或電話訪談的成本較高；(2)訪談通常很費時；(3)訪談不若郵寄問卷具有匿名性；(4)較低標準的詢問措辭；(5)不容易接近有些受訪者如公司的重要幹部、經理、協理等等。

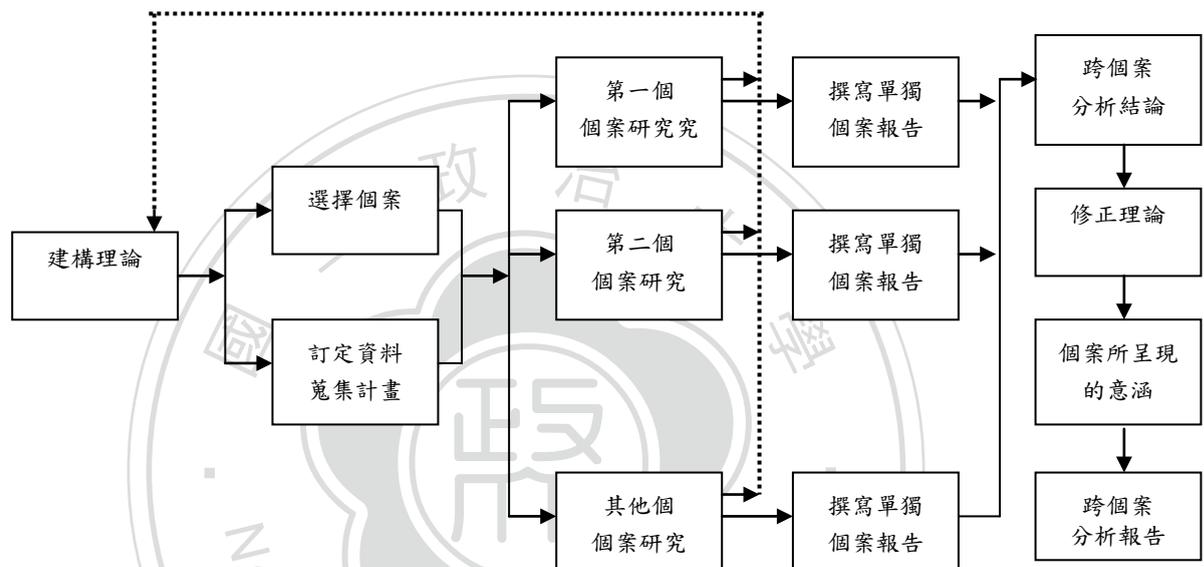
本研究的資料收集原則是根據Yin(1994)的三項資料蒐集的原則：

- (一) 使用多重證據來源：由兩個或更多的來源所蒐集的證據，收斂於同樣一組事實或研究發現上。
- (二) 建立個案的資料庫：個案研究的資料庫是和最後的個案研究報告是分開的，是正式的研究蒐集到的證據之集合。
- (三) 發展一連串的證據鏈：研究所提的問題，蒐集的資料，所導引出的結論之間，應有詳細清楚的連結。

本研究將研究個案公司的相關初級與次級資料，包括訪問相關當事人、參訪公司的檔案資料與文件加以彙整，形成每個不同個案企業的內容。依內容分析法(content analysis)的原則，唯並不將定性的資料轉化為定量資料，而是從調查中

蒐集的資訊擇文獻理論中學者所提出的各種分析模型，如SWOT分析、競爭五力分析、策略矩陣分析等進行分析。其分析步驟有四，即『閱覽與整理』(Reading and Organizing)、『描述』(Description)、『分類』(Classifying)及『詮釋』(Interpretation)。

由於內容分析法可以將一些主觀而非結構化的陳述，轉變成一種較為客觀的結構；因此很適合用以釐清一些線索不清楚的概念，或是用於分析一些非結構化過程中收集到的資料。

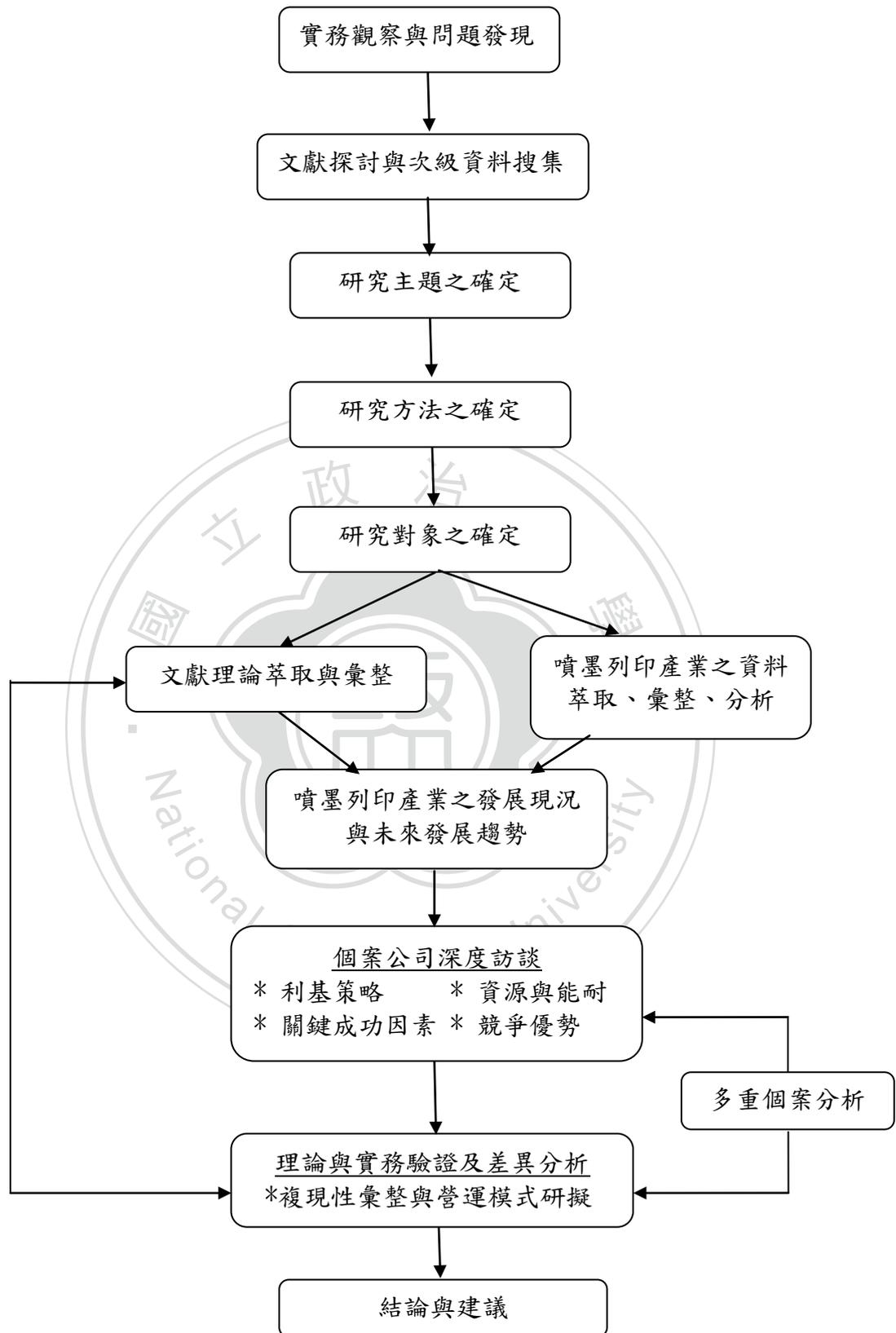


【圖 3-2】個案研究的方法

資料來源：引用整理自 Yin(1994), *個案研究(Case Study Research: Design and Methods)*, 尚榮安譯(1999), 台北: 弘智文化

第三節 研究流程

本研究之研究流程首先由台灣中小企業之經營問題的發現，透過文獻探討所蒐集的針對相關問題的學者理論，架構本研究的主題探討模式。以台灣噴墨列印產業成功經營之中小型企業公司為個案，收集次級資料與初級資料，進行研究分析。以分析所得之結果與學理驗證，找出二者之相關性，進而架構一可供台灣中小企業經營在規劃競爭策略，從而建立持久競爭優勢之營運模式與策略面向之建議，期能作為台灣中小企業經營之參考或可供日後創業者之應用價值。本研究之研究流程如圖3-3:



【圖 3-3】研究流程圖

資料來源：本研究整理

第四節 研究設計

一、資料來源設計

本研究的資料來源設計分為兩大部份。第一部份為文獻之蒐集、研讀及相關主題的萃取與次級資料之蒐集分析。次級資料內容範圍包含台灣中小企業之發展背景、現況和目前之營運困境概況、產業寡占大型企業的營運模式與競爭優勢分析與台灣”噴墨列印產業”之發展背景、現況、困境因素和未來發展的策略概況。此部份的內容期能對此產業的發展沿革與產業競爭概況有一實務性的認知，並能對本研究的目的提供客觀的分析與資訊上的瞭解與應證。在次級資料的取得來源方面，參考相關網站、期刊、檔案、報章雜誌與書籍，以及受訪者所提供的文件資料，再加上研究者個人的直接觀察等，運用大量各種不同的資料來源，以求對於個案公司有更正確與更完整的瞭解。

第二部份為個案公司之深度訪談。擬以開放性的訪談問題對此產業的發展有更深入的瞭解，並深入科技發展、創新思維、營運模式、資源運用、策略轉型與定位....等等實務性的問題獲得明確的解答與後續驗證資料。

資料收集方式與訪談內容概要設計如表 3-1:

【表 3-1】資料收集方式與訪談內容概要

資料蒐集方式	來源	主要資料範圍
次級資料	參考相關網站、期刊、檔案、報章雜誌與書籍	<u>噴墨列印產業之發展現況</u> 1. 產業價值系統 2. 領導廠商的營運模式 3. 產業未來發展趨勢
	參考相關網站、期刊、檔案、報章雜誌，書籍與中小企業白皮書	<u>台灣中小企業之發展背景、現況</u> 1. 數量、比重、消長 2. 競爭劣勢之原因分析
深入訪談	<u>個案公司</u> 1. T公司 2. N公司 3. H公司	<u>個案公司初級資料</u> 1. 主要營業內容 2. 營運績效概況 3. 創業動機與思維 4. 歷年困境描述與目前競爭地位自評 5. 轉型原因、策略規劃過程與策略轉型的運作方式 6. 利基市場的選定、利基策略內容與營運 7. 價值資源特徵與核心能力 8. 關鍵成功因素認知與具體評鑑 9. 建構競爭優勢的要素、機制與策略定位 10. 未來利基策略的定位

資料來源：本研究整理

二、研究對象

(一) 個案產業外部環境概況

噴墨列印產業是一匯集電子、機械、色彩學、化學與物理學的科技產業。硬體(印表機、數位輸出設備、關鍵零組件)的製造須要極高的資本與技術門檻，具有不

易進入的競爭障礙。目前全球市場掌控於 HP、CANON、EPSON 與 LEXMARK 四家大廠。亞洲新興市場如韓國與中國雖有知名企業曾試圖進入這個高障礙的寡占市場，但均以失敗收場。歸咎其因，不外乎在資本的投入過高與硬體設備和軟體整合的技術門檻不易跨越。雖然噴墨列印產業的硬體設備製造與軟體科技整合具有極高的進入障礙，但在售後市場(aftermarket)方面，則具有極大的利基空間。售後市場的產品區隔為主流競爭售後市場與創新利基市場。主流競爭售後市場的產品區隔為與寡占大廠相似之噴墨墨水與介質耗材，而創新利基市場的產品區隔則為利用主流關鍵大廠之硬體輸出設備與軟體功能相配合之創新墨水產品與特用耗材。主流競爭售後市場的產品競爭形態集中於品質與成本兩個面向，而創新利基產品則完全取決於科技創新與創造的價值面向。創新利基產品的價值主張是聚焦於此產業市場未被滿足的客戶需求與完全創新的市場需求。因此，此利基市場區隔的價值創造具有極大的空間與發展前景。寡占主流市場以專利及售後服務的優勢來建立競爭障礙，但在創新利基市場的設限則無能為力。小量多樣的商業模式對於寡占大廠並無利可圖，加上此區隔的價值創造總值並非寡占大廠的聚焦重點。因此，具有科技優勢的中小企業憑藉作業彈性，獨特的資源與能耐與正確的策略規劃正適於進入此市場競爭，建立此利基市場的競爭地位，從而能維持長久的競爭優勢。

(二) 研究對象的選擇原因

本研究對象的選擇即是聚焦於噴墨列印產業售後創新利基市場的台灣中小企業。由於噴墨列印產業在台灣的發展受限於寡占世界大廠的競爭障礙，加上對於此產業創新利基產品的研發能力不足，鮮少有涉入競爭的中小企業。因此，在探究科技型台灣中小企業如何運用其獨特資源，規劃競爭策略而結合外部產業環境所塑造的關鍵成功因素之研究動機上，此個案產業的選擇，因為進入障礙相較於其他產業來得較高，具有研究與發掘其成功營運模式的實務面參考價值。本研究所選擇的個案公司對象均具有本身獨特價值資源與核心能力，在創新利基產品的研發能力上具有各別的優勢，在市場通路的接觸亦具有策略上的整合能力，而且在供應鏈的上流端更具有「Buy or Make」的主導性優勢與技術能力。由於以上個案公司所分別具有的價值鏈特質，正可以充分符合本研究的主題所要探討的內涵。

(三) 研究對象簡介

茲謹列三家研究對象公司之簡介如下：

1、T 公司

T 之母公司最早創立於 1975 年，主要從事專業壓克力色膏生產。1990 年加入奈米級色漿研發與製造行列，致力朝『最具競爭力企業』目標邁進。2001 年 T 公司創立，2003 年 4 月 27 日正式啟用新的辦公廠房及業務大樓，公司擁有三十年的專業技術與科技產品的研發團隊，並結合已建構完成的新進各式研磨設備及精密分析儀器，成功的將精密研磨、分散技術應用於各種粉體材料中。成立迄今，陸續開發完成 Water、Solvent、ECO solvent、UV based paste for ink jet ink、Color paste for color resist in TFT LCD 等產品，未來在噴墨列印產業的高價值利基產品更有其長期的策略性規劃。

2、H 公司

H 公司，是一專業研發與製造噴墨墨水之公司，主要目的乃開發市售與發展新型之噴墨印表機及噴繪機的專用墨水。自 2004 年成立以來，致力於噴墨打印墨水之產品研發與製造。本著“研發創造未來”之宗旨理念，並延聘於噴墨及耗材等相關領域研發及生產上，具十年以上經驗之專業人員，其研發團隊更高佔公司總人數 20% 以上，除能快速掌握產品的產業市場脈動外，更能隨時研發出新，以最新的科技研究創造產品新價值，開創噴墨相關產品之新領域。H 公司是全方位研發生產公司，不論水性、油性或溶劑型墨水，皆能快速開發，而且能創造滿足客戶需要之新型墨水。H 公司在嚴格要求量產穩定與品質精密管控的堅持下，更購置先進且高精確度的高級精密分析儀器與高效率的研發、生產設備，並全面在無塵式的廠房及恆溫恆濕的設施環境下生產墨水製品，後續包裝則採用自動化設備，讓全程生產過程皆能掌控產品品質。H 公司產品目前已行銷全世界 50 餘國，以滿足及創造市場需求為企業目標，更提供 total solution 之全方位服務，產品除在現有各種環保型墨水產品外，更積極研發各種特殊性與功能性彩色化應用之噴墨墨水製品，以提升工業化產品之價值與需求。

3、N 公司

N 公司為一精密化學專業製造商，生產影像輸出之各種特殊噴墨墨水，於台灣、大陸均設有生產基地，以日本及美國為主要市場，於業界素享好評。公司之核心能力在產品創新與化學專業技術之維續與研發。由於公司十分重視客戶端之價值，對於服務與產品品質及技術之提昇不遺餘力。策略性的通路端整合，與日本首要客戶合資，於 2009 年設立天津分廠專注於創新產品的生產。為了因應日益擴大的業務運籌需求與強化全球化的進程，對於策略性的功能整合發展與要素稟賦之延伸和運用有其迫切與前瞻性。N 公司擁有多處分支以構建其企業價值鏈，包括：台中工廠；香港辦事處；日本甲府研發中心；美國 Vermont 研發與應用中心；天津子公司；天津中日合資工廠。其產品系列包括：染料噴墨墨水、顏料噴墨墨水、螢光噴墨墨水、隱形噴墨墨水、UV 硬化金屬塗料 文具墨水、導電塗料。N 公司本身的核心能力在化學專業的研發與創新，但是在行銷上則是較弱的一環。由於數位影像輸出專用墨水是一個利基市場，必須具有差異化的領先技術與強大的售後服務機制，配合影像輸出硬體設備之原廠全球規格統一化，N 公司本身的核心能力正可以充分在市場全球化的構面上發揮所長，但是在與國外行銷通路的整合或自我組織行銷團隊的抉擇上，必須做慎重的考量。

三、跨個案設計

本研究所例舉的三家個案公司在營運模式與利基策略的執行上有所不同，但均具有良好的營運績效。因此，針對其策略要素之異同加以分析與萃取，以獲得一個可複現之相同的策略思考模式，正是本研究之跨個案設計的意涵。而本研究之跨個案設計依循 Yin(1994) 所提出的個案研究方法，由深度訪談獲取的初級資料，分別整理個案報告及跨個案資料萃取後，再導入次級資料的內容，進行分析，獲得兩大部份之相關因果對比，做為本研究之實務構面的主要依據。進一步再導入文獻探討之理論的萃取與彙整結果，進行分析驗證。最後，發展出策略上的內涵並據以提出一可供參考的策略模型與建議。

第四章 台灣中小企業概況與噴墨列印產業介紹

第一節 台灣中小企業的定義與經營現況

一、 台灣中小企業的定義

根據「中小企業認定標準發展條例」第一、二、三條，經濟部對於中小企業的定義如下（各國對於中小企業的界定並不相同）：

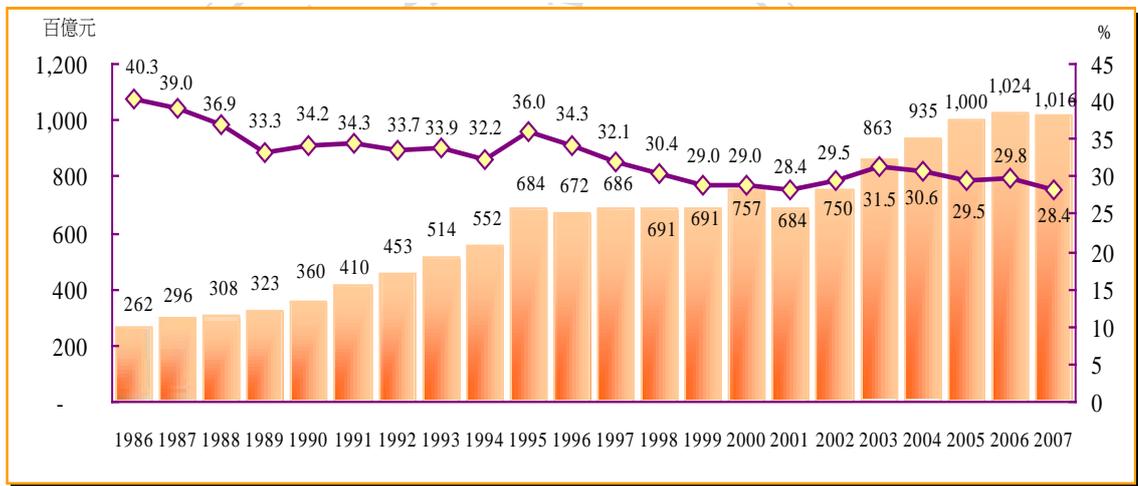
- (一) 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本新台幣 8,000 萬以下，其他行業前一年度營業額新台幣 1 億元以下。
- (二) 配合輔導需求，可採員工人數認定，亦即上述前列三項行業經常雇用員工未滿 200 人，其他行業未滿 50 人。

二、 台灣中小企業的經營現況

台灣的中小企業從60年代以來一直以強盛的生命力，順應環境與市場的變遷，善用其靈活、彈性、高效、強韌的特性，調整其營運模式，每每能於困境中脫困進而取得商機。但在客觀上的資源貧乏，資金取得困難與核心競爭優勢不足的情況下，大都無法突破瓶頸，成長為跨國大企業，甚至自創品牌。即使有些擁有科技專業核心能力的中小企業，更因無法善用其核心能力，與掌握有效的營運策略，成功轉型為大規模企業（中小企業白皮書, 2010）。Vasconcellos & Hambrick (1989) 認為核心能力必產生於關鍵成功因素中，而成功關鍵因素會對於公司經營策略產生關鍵性的影響。從利基市場的層面來看，縱使擁有獨特的科技專業核心能力與良好的發展策略，中小企業在面對跨國大企業主宰全球市場的環境中，無法發掘有利於本身核心能力發展的利基點，終將走上失敗之途。所以，擁有核心能力並不代表中小企業的一定成功，而如何能找到利基點做為企業發展的目標，則必須先從內部環境分析做起確定本身的核心資源，進而配合本身具備的核心能力，評估資源投入與能力延伸所能產生的最大潛力，方能建立持續的競爭優勢。

引用「2010年中小企業白皮書」，概述台灣中小企業的經營現況如下所示：

- (一) 台灣中小企業共有123萬2千多家，是全體企業家數的97.91%
- (二) 80.24 % 的中小企業是服務業，其中批發與零售佔52.13%為最多
- (三) 46.65%的中小企業集中在北部地區
- (四) 中小企業的銷售值佔全部企業比率為30.65%；並且以內銷為主，內銷的銷售值佔了中小企業銷售值的84.24%。(見圖4-1和圖4-2)
- (五) 中小企業的就業人數為806萬6千人，佔全國就業人口的78.47% (見圖4-3)



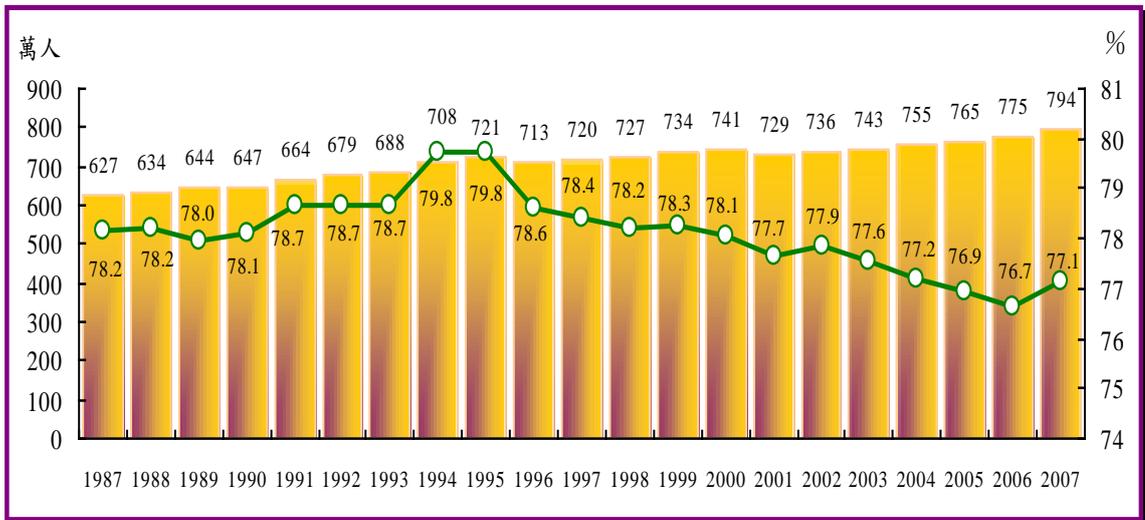
【圖 4-1】1986 年至 2007 年台灣中小企業銷售值及比率

資料來源：經濟部中小企業處許如欽(2008)



【圖 4-2】1997 年至 2007 年台灣中小企業出口值及比率

資料來源：經濟部中小企業處許如欽 (2008)



【圖 4-3】1987 年至 2007 年台灣中小企業就業人數及比率

資料來源：經濟部中小企業處許如欽(2008)

第二節 噴墨列印產業之發展歷史與概況

一、噴墨列印產業之發展歷史

噴墨印刷的歷史可以追溯到 1884 年，美國人 C.H.Richard 在注射器中放入水，擠壓針端飛出液滴，由此受到啟發，若使此飛出液體帶電，用電控制其落點，就可以在紙上形成畫像，此稱為霧墨印刷。Ink-jet Printing（噴墨印刷）最早的發展是在 1878 年，到了 1951 年 Siemens 公司將液態的墨水轉變成墨滴的技術申請專利，當時因為針、墨有問題，效果不佳，直到 1960 年才正式進入實用階段。1964 年藉由一個特殊機台，可以控制墨滴的大小及噴出的速率，這是噴墨機的雛形，直到 1967 年，Hertz 發展出連續式的噴墨印表機，這就是目前在工業上使用的 Continuous Ink-jet Printing。1972 年 Siemens 推出 Piezoelectric（壓電式）的 Drop-on-Demand Ink-jet Printing，1979 年 Canon 推出 Thermal 的 Drop-on-Demand Ink-jet Printing，但稱為 Bubble Ink-jet Printing，1984 年 HP 也推出 Thermal 的 Drop-on-Demand Ink-jet Printing，開始進入噴墨列印產業的競爭時代。90 年代噴墨列印技術開始運用到條碼加工和產品序號的印刷上，但那時解析度無法讓人滿意。直到近 10 年，噴墨印刷的品質才有了突飛猛進的進步（王勤, 2009）。噴墨印刷將在很多領域取代類比印刷。例如，美國寬幅噴墨印刷市場的銷售額已達到了 100 億美元以上，並且這個市場在數量和價格方面將保持持續增長的勢頭。這種增長勢頭吸引了更多廠商參與競爭，導致了利潤壓力的不斷增長。這就迫使噴墨印刷的領導廠商在決定下一步將投資何種技術時先對他們自己的商業模式進行分析。

二、噴墨列印產業之發展概況

印表機作為現代化辦公設備中不可或缺的部份，在隨著各行業資訊化的全面推進，用戶的需求也從單一的列印設備日漸提升到針對行業特點的創新產品和細化服務等全套的解決方案，這就要求列印廠商技術的不斷更新，並根據細分市場推出具有差異化的產品。在全球資訊產業領域，「噴墨列印產業」已逐漸由售後市場 (aftermarket) 發展成多元的創新利基市場，其重要性更已由傳統的廣告、專業影像輸出，擴展到工業增值應用、光電產業、數位紡織、奈米科技產業，其重要性更形顯

著。

據全球華文行銷知識庫(2009)的資料：近年來由於噴墨列印的列印品質大幅提升、家用、商用與工業用途快速普及，國際大廠不斷耗鉅資投入噴墨技術研發，商用噴墨印表機與彩色雷射印表機效能差異逐漸縮小，未來商機龐大的相片列印市場中，噴墨技術仍將佔據主流地位。過去全球相片市場每年製造八百四十億張照片、沖洗產值約四百六十億美元，未來傳統相片轉型數位沖印後，商機能否全數轉移端看各方廠商包括相紙廠商、印表機廠商、數位相機廠商如何成功建構工作流程 (workflow)，讓列印相片既方便又低廉，擬定直接列印 (direct print) 規格，讓使用者不需經過電腦 (PC-free) 列印相片更普及、方便。國際大廠如 HP、EPSON、CANON 不斷砸重金開發先進噴墨技術，已與雷射印表機列印品質處於伯仲之間。全球印刷業都在關注噴墨印刷的發展，在占世界總規模一半的北美印刷市場，年度總營業額增長率中，有 70% 的增長率是由噴墨印刷做出的貢獻，據英國 Pira International Ltd. 發佈的關於全球噴墨市場報告顯示，2006~2010 年噴墨市場持續增長，平均增長率為 20.5%。中國噴墨印刷市場在近年來的年增長率超過 20%，成為世界主要噴墨印刷市場。

噴墨技術優勢在於高列印品質、機器成本低廉、列印成本低、體積小使用便利、列印噪音低，而雷射印表機雖然有耐久性、大量列印速度快的優點，不過卻有機器成本高、列印材質選擇不多、高壓產生臭氧污染、佔體積等缺點，整體效益不若噴墨廣泛。而據工研院經資中心 ITIS 計劃預測，2010 年全球噴墨相片印表機便可超越七千五百萬台，幾乎佔據所有相片印表機市場規模。雖然數位相片沖印商機龐大，不過對國內業者從中實際獲益的能力與資源卻相對匱乏，主要是因噴墨印表機價格低廉，世界級品牌產業垂直整合度相當高、技術專利也已形同壟斷，國內業者短期內仍純粹代工為主。反觀日本人的民族性，就是鍥而不捨的追求更精密、更微小的技術，突破專利障礙與科技瓶頸，「不斷做 PDCA (plan-do-check-action)，變革與創新不斷！」但這樣的精神，在台灣相當少見。因此台灣此產業的中小企業要如何尋求此龐大商機與市場的利基切入，正是本研究的目的所在。

第三節 噴墨列印產業之市場分析與發展趨勢

一、 噴墨列印產業之市場分析

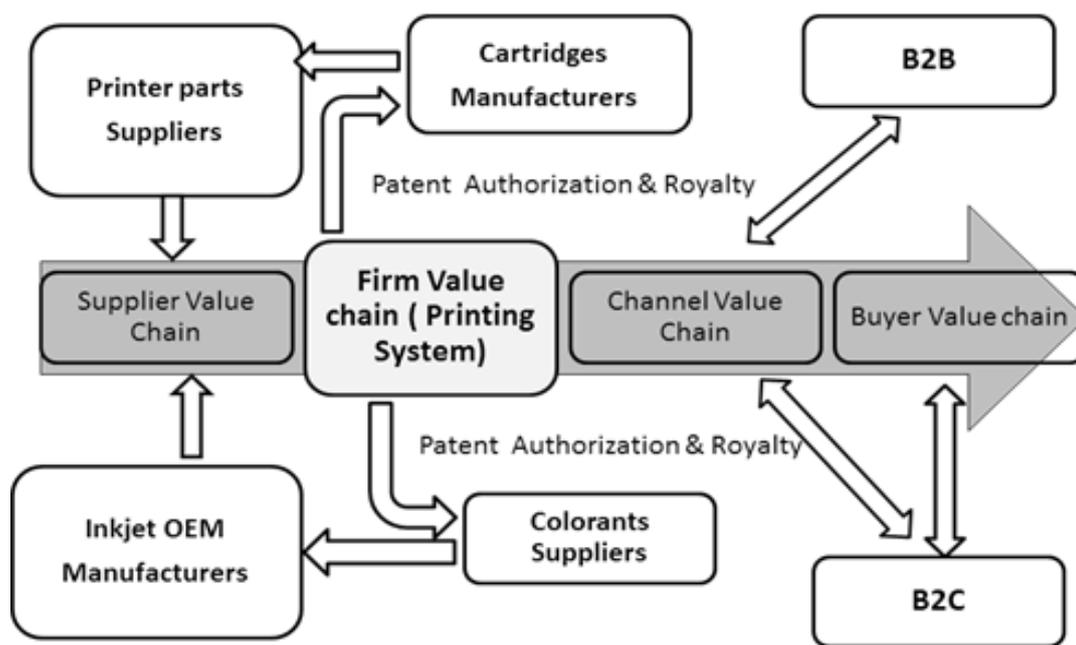
(一) 世界市場分析

根據市場研究機構 Gartner 的調查，2011 年全球列印市場規模將高達 2000 億美元，其中碳粉與墨水匣等耗材占 1400 億美元。噴墨列印技術在整個世界範圍內的市場正處在快速增長期，據英國 Pira International Ltd.發佈的關於全球噴墨市場報告顯示，自 2006 年至 2010 年，每年以平均 20.5 % 的成長速度快速增長。由於噴墨列印的列印品質大幅提升、家用、商用與工業用途快速普及，國際大廠不斷耗鉅資投入噴墨技術研發，商用噴墨印表機與彩色雷射印表機效能差異逐漸縮小，未來商機龐大的相片列印市場中，噴墨技術仍將佔據主流地位。過去全球相片市場每年製造八百四十億張照片、沖洗產值約四百六十億美元。由此即可預測噴墨列印產業的未來巨大商機。依據噴墨頭創業投資籌資募股企業經營管理企劃案營運計畫書(2010)資料，噴墨技術自 1980 年代中期發展至今，可大分為 2 大主流，即以 HP, Lexmark 與 Canon 為首的熱氣泡式 Thermal Bubble Ink Jet 技術，及以 EPSON 公司為首的微壓電致動式 Micro-Piezo 技術。依據上海情報服務平台 (ISTIS) 2006 年的報導資料，印表機的知名品牌包括：HP(惠普)、EPSON(愛普生)、CANON(佳能)、LEXMARK(利盟)、OKI、SUMSUNG(三星)等，以及中國的 LENOVO(聯想)、實達、方正等。在這些品牌中，HP、EPSON、CANON 與 Lexmark 四個主流品牌，無論是從市場佔有率，還是從列印技術本身，這四家的產品都是印表機寡占市場的絕對領導者。

由於造價便宜，品質穩定，彩色化容易，使噴墨式印表機在迅速成長，不但取代了傳統點矩陣式 Dot Matrix 印表機，並在列印品質上大幅改進，與使用碳粉制電列印的雷射印表機(Laser Printers)，形成印表機市場的 2 大主流。噴墨印表機及噴墨多功能機市場方面，全球市場近年來每年約有 1 億台的銷售量，目前全球生產噴墨印表機為少數如上述大廠所生產，為一寡佔市場，其中以噴墨頭技術層次最高。在噴墨印表機及噴墨多功能機使用的 3~5 年期間，每年更帶動了耗材需求。就噴墨印表機整體的利潤而言，已有大幅降低之勢，最主要的利潤轉落在耗材上，有許多世界大

廠也漸漸發展相關的耗材及銷售耗材產品，可見耗材的收益已為各家極為重視的商機，而噴墨產品中以噴墨頭為噴墨技術中製造技術難度最高、最關鍵性之零組件。在此同時，噴墨技術的應用也將更加多元化，各種應用將會不斷的被開創出來，發展空間與潛力相當可觀，將成為21世紀最重要的產業。

噴墨列印產業之寡占價值系統說明如圖4-4所示：

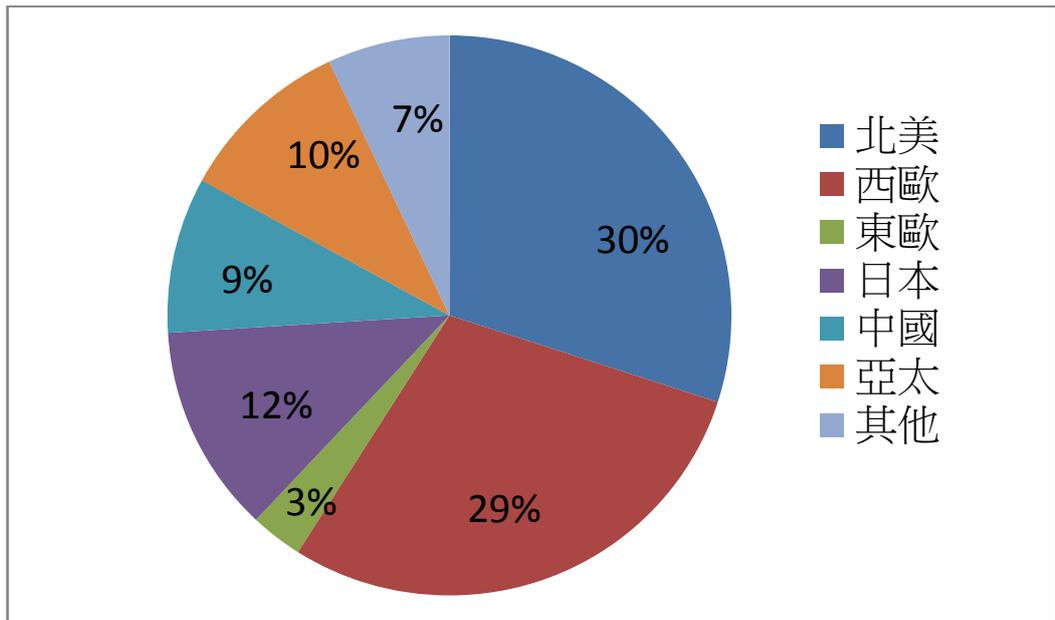


Industry leaders : HP , Canon , Epson , Lexmark.

【圖4-4】噴墨列印產業之寡占價值系統

資料來源：本研究整理

現階段噴墨列印產業之市場分佈概況如圖4-5所示：



【圖4-5】現階段噴墨列印產業之市場分佈概況

資料來源：Pira International Ltd.(2010)；Gartner(2010)

現階段噴墨列印的應用領域如下：

1.大尺寸輸出應用：

顯示裝置/戶外大型海報/指標，織品輸出/商業用輸出，工程圖面輸出。

2.一般尺寸輸出應用：

辦公室/家用印表機，傳真機，相片/影像輸出，多功能事務用輸出。

3.小尺寸輸出應用：

條碼/標籤列印，產品編碼/售票系統，信用卡/身分證/ 護照。

(二)國內市場分析

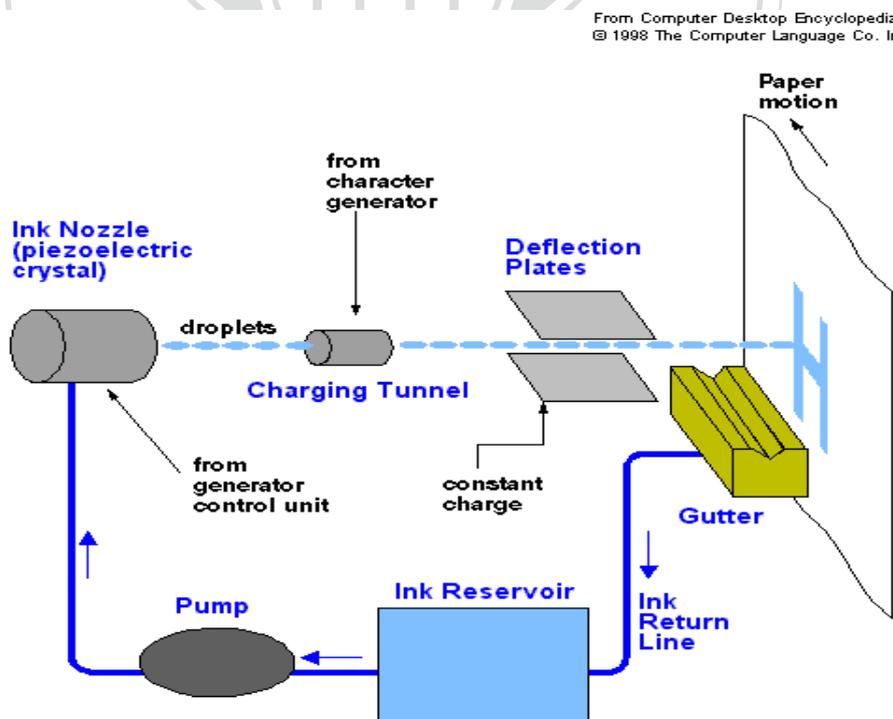
據DIDITIMES 於2010/06/09彙整業者的統計資料顯示，2009年受到全球金融海嘯影響，使得台灣噴墨印表機市場規模較2008年的66.28萬台小幅衰退，落在66.05萬台左右，其中，愛普生(Epson)、惠普(HP)、Canon、利盟(Lexmark)為市場前4大品牌，市佔率分別達45%、39%、15%以及1%。若細分噴墨印表機的種類，單功能噴墨印表機愛普生市佔達52%、惠普達22%；多功能複合機愛普生市佔達43%、惠普達44%；傳真複合機愛普生市佔達47%、惠普達41%，兩大印表機龍頭競爭相當激烈。

展望2010年，業者表示，由於噴墨印表機市場日趨飽和，預估整體市場規模成長幅度低於5%，但因噴墨印表機技術不斷精進中，使得單張列印成本可降至新台幣1元左右，可望藉此攻進印量大、印務複雜、成本要求嚴格的商用市場，逐步侵蝕雷射印表機的市場大餅。台灣愛普生影像科技事業群總經理陳維鈞表示，雖然台灣噴墨印表機市場日趨飽和，預估每年市場規模成長幅度僅在2~3%，但因噴墨印表機技術不斷精進，使得黑色單張列印成本可降至1元，可望掀起一波家用噴墨印表機的換機潮，使2010年的市場成長率可達5%，其中，挾著第1季出貨量年增34%的氣勢，愛普生在2010年也以挑戰台灣噴墨印表機市場48%的市佔率為目標。

二、噴墨列印產業之發展趨勢

(一) 目前關鍵廠商在噴墨列印技術的發展

因應噴墨市場的快速發展，世界領先大廠均在自己的核心技術上尋求突破，期能在噴墨列印的軟硬體上能創新領先，滿足市場需求。愛普生、惠普、佳能等主要印表機生產廠商紛紛推出具有自己特色的列印技術(參考圖4-6)。



【圖4-6】Ink Jet Printer Image

資料來源：Computer Desktop Encyclopedia (1998)

1. 噴墨列印的核心技術概述

噴墨印刷機產業是全球印刷機械製造業增長最快的產業之一，因而全球的噴墨印刷市場也是各噴墨技術供應商，如噴墨頭、墨水及噴墨系統供應商紛爭的領域。

(1) 噴墨頭——關鍵技術

噴墨技術的發展主要基於噴墨頭技術的發展，大多數噴墨系統製造商都在尋找使用適合自己產品的噴墨技術，因此其噴墨頭一般都使用獨立研發的創新關鍵技術。一些噴墨系統製造商之所以能夠不斷進行研發噴墨頭技術，都源於競爭者的刺激，因而各系統製造者所生產的產品均有不同的特性，但噴墨系統製造商所製造的噴墨頭大多不單獨銷售。而像專業的噴墨頭製造商Xaar（賽爾）和Spectra公司則在不斷開發新型噴墨頭，OEM給不同的設備開發商。目前全球研發、生產噴墨頭的公司超過20家，研發、生產噴墨頭的公司有Xaar（賽爾）、Spectra、EPSON（愛普生）、Kodak Versamark（柯達萬印）、Canon（佳能）、HP（惠普）、HP Scitex（賽天使）、Ricoh（理光）、Canon FineTech、Mimaki、Brother、Hitachi（日立）Koki、Olympus（奧林巴斯）、Konica（柯尼卡）、Seiko和Toshiba（東芝）等公司。

(2) 墨水——售後市場競爭技術

墨水的研發門檻比噴墨頭低。主要的技術關鍵及難點在於，墨水如何不堵塞噴墨頭，墨水噴出後如何牢固地附著於介質上。這就給墨水製造商研發、改進墨水提供了空間，在水性和溶劑型墨水得到廣泛應用的情況下，環保的溶劑型墨水及UV墨水正在被全球墨水製造商所密切關注。噴墨頭與墨水是緊密相連的整體，目前製造銷售墨水有較高的利潤，因此大部分噴墨頭製造商都希望能以其硬體組織功能來控制墨水的配方。對於墨水製造商來說，堵頭問題對於溶劑型墨水及UV墨水的研發仍是一個挑戰。全球主要的噴墨墨水供應商有EFI VUTEK、Epson、Flint、HP Scitex Vision、Inca Digital Printers、Kodak、Mimaki、NUR Macroprinters、Oce Display Graphics等。

(3) 噴墨系統——功能性應用的研發

完整的噴墨印刷設備無非就是將印刷幅面、行進方式、噴墨頭、噴墨頭與機器的組裝方式、墨水的供給方式、噴墨頭的維護系統及伺服器系統等主要的功能部分整合起來。有的製造商只提供高層次的技術單元，有的製造商是以OEM的方式購買噴墨系統所需要的引擎組裝進整個大系統裡。各種噴墨系統的形成，最主要是受到系統製造商產品概念的影響，每一種噴墨頭的技術都受到很多專利保護，因而噴墨技術是多樣的。噴墨印刷系統可噴印在多種材料和一些特殊的印刷輸出工作上，因此噴墨印刷系統是多樣化的，不同的噴墨頭技術的產品對應不同的應用領域，熱氣泡噴墨技術主要對應桌面噴墨印表機，多應用在辦公及圖像、影像領域；壓電式噴墨技術除了對應桌面噴墨印表機，很大份額對應於噴繪機、噴碼機、標籤機、帳單機等，多用於商業印刷和工業印刷；連續噴墨用在快速帳單和書報領域。噴墨系統的製造商有：HP、Canon、Epson、Lexmark、Xaar、Agfa、DuPont、EFI VUTEK、HP Scitex Vision、Inca Digital Printers、Jetrion、Lexmark、Mimaki、NUR Macroprinters、Oce Display Graphics、Roland、Mutoh Buskro、Heidilberg、Imaging Technology International、Kodak Versamark、SunJet、Xennia Jetrion、Domino Amjet..等居市場的主導地位。

(4) 介質耗材——印刷適性的改善與創新

介質耗材的研究重點在於表面塗布材料的選擇，即選擇一個可以配合墨水組成配方的材料。一般噴墨頭製造商較少從事介質耗材的研究，反而是墨水銷售商會搭配特殊的介質耗材來行銷，而且往往可以獲取較高的利潤，不過噴墨頭製造商也會盡其所能地以自己的商標來供應介質耗材。有時會為了一種獨特的墨水配方而必須研發一款適合的介質耗材，但一定要考慮它的市場前景，如果噴墨系統製造商所生產的是一種新型噴墨頭，而此噴墨頭必須搭配特殊墨水配方，則系統製造商將面臨研發介質耗材的難題。目前全球比較具備規模的介質耗材研發生產商有：Arkwright、AsahiGlass、EstmanKokak、FelixSchooler、Fdex、Imation、JamesRiverPaper、Juiopaper、KimberlyClark、OilpaperKK、Polaroid、RexhamGraphics等與大量的中國製造商。

2. 各主流品牌的特殊技術

彙整 Inkjet technology and product development strategies

(Stephen F. Pond ,2000); Ink-jet Technology (Johann Rosser ,2006) ;ISTIS(2006) ; Inkjet Research Centre (IRC) (University of Cambridge ,2010) ; Atlantic Zeiser (2011) ; IMI – Ink Jet (2011) ; 與 Epson, Canon, Hp...等廠商發佈相關文獻，概述各主流品牌的核心技術特質如下：

(1)愛普生列印技術

(1.1)智慧墨滴變換技術

EPSON特有智慧墨滴變換技術(Variable-Sized Droplet Technology)，可令畫質與速度兩全其美。它能根據圖像解析度的高低和色彩區域的不同，自動變換三組共九種不同尺寸的墨滴，使墨滴在每一顏色區域，都能實現最佳配置，特別是在濃度高的部分採用了大墨滴列印，從而加快列印速度，進一步提高了工作效率。

(1.2)微壓電列印技術 (Piezoelectric)

通過調節微電壓精確控制墨滴的大小和濃度，使墨滴在噴出的瞬間絕無任何星狀散點或霧狀擴散。同時，這種先進的列印技術還能極其精確地控制墨滴的著紙位置，從而實現1440dpi高解析度輸出，令普通大幅面列印望塵莫及。

(1.3)超精微墨滴技術

我們知道，噴墨印表機所噴灑出來的墨滴越細其列印出來的效果越佳，為此，愛普生公司開發出1.5微微升、2微微升(1微微升= 1×10^{-12} 升)、4微微升等超精微墨滴技術，有效地減少了畫面的顆粒感，使色彩明暗過渡均勻，即使是細節也能得到最佳的再現。無論在普通紙張還是特殊紙張都能實現超照片等級的獨特列印效果。

(1.4)自然色彩還原技術

一般來說，傳統的列印是為配合sRGB顯示色域設計的，而sRGB的色域範圍卻遠遠小於人眼可見的自然色域，所以列印的自然照片總是無法滿足他們對色彩表現的嚴格要求，尤其是藍色和綠色。愛普生深入研究列印色域的損失原因，研製出“自然色彩還原技術”。它突破了以往產品理念，能根據自然色域(sRGB色域)和列印色域三者之間的對應關係，用全新的三維速算表，在列印過程中將原始的藍、綠等自然色彩悉數還原，締造的風景和人像色調漸變更完美，色彩細節更分明、層次更豐富，列印的照片更接近於真實色彩。

(1.5)PIM (Print Image Matching)

PIM的中文全名是「全真影像列印技術」，由印表機廠商EPSON所創制；暫時支援這

種技術的廠家除EPSON外，還有Minolta、Sony、Nikon、Casio和Kyocera。簡單來說，PIM技術是一種針對數位相片而設的對色技術，最大特點是數位相機在記錄相片時，會同時把一些與攝影有關的數據，如相片色域、反差、銳利度、色彩飽和度等一併記錄進檔案內，使電腦處理這些相片時更了解檔案特性，從而令列印效果更準確。

(1.6)快乾墨水

優異的影像技術，要能在使各種紙材上都有很好的表現，才能達到完美的境界。EPSON研發出快乾墨水(QuickDry Inks)，此種墨水具有0.23秒快乾能力、高濃度配方、高滲透性的能力。傳統型墨水滲透到普通紙或再生紙表面的粗糙纖維中易產生毛邊污漬，尤其在兩種顏色的交界處會出現色彩的混雜污漬，影響列印品質。然而EPSON具有高濃度、超滲透力的快乾墨水，能夠在10微秒的時間快速滲透到紙張纖維，透過濃度特性，墨水滲入紙張後色調不會失真，而高滲透性及快乾能力，使墨水瞬間滲入指定位置並幹固，如此一來便可避免墨水沿紙張纖維擴散，而產生毛邊，因此不論是從專用紙到普通紙，均能完美列印。

(1.7)邊緣平滑功能

辦公中經常需要列印一些網上下載的文字或圖像，由於網上的很多圖片的品質都較差，一般印表機在列印此類文件時不甚理想，而愛普生邊緣平滑功能則可自動消除文字和圖像的邊緣鋸齒，使網頁或PDF文件的列印效果煥然一新，從而幫助用戶輕鬆提升網頁列印品質。

(1.8)相片品質專用紙

EPSON Perfect Picture Imaging System四大關鍵技術之一的Photo Quality Paper (相片品質專用紙) 在表面上加了一層可以固定墨水的透明膠層，因此列印出來將有相片品質的輸出效果。因為透明膠層會將不同顏色的墨水固定下來，墨水在這種紙上的反射密度以及色調表現將比一般光面紙上更好，使圖像呈現最完美境界，甚至超越傳統相片。

(1.9)恆彩防水耐光顏料墨水

由於以水性墨居多的染料墨對水親和力強，滲透性強，導致了墨滴從噴嘴到比較粗糙的普通紙上容易擴散而造成暈染，同時由於紫外線照射及空氣氧化等原因，墨滴會漸漸褪色，保存的時間也比較短。而顏料墨中則採用了大量的斥水因子，墨水不

會順著紙纖維滲透，從而確保了在普通紙上列印的清晰度，甚至將列印品長時間放置在水中，列印的文字圖像依舊不會被破壞。而且在進行普通紙列印時，恒彩防水耐光墨顆粒附著在普通紙表面，不會影響背面的列印效果，可以解決用戶對雙面列印效果有需求的問題。

(2) 惠普噴墨列印技術

(2.1) 富麗圖Pro色彩分層技術

基於色域的原理，HP推出了富麗Pro色彩分層技術，以大幅度提高其八色墨印表機的色彩表現能力。精確墨點排放、超小墨滴、智慧化地分佈列印等，加上HP獨有的半色調演算法，使印表機能夠按照色彩空間的原理，通過層疊墨滴來得到色彩。HP八色墨中，黑色、品紅、青色、黃色，實現了高飽和度的色相列印，淺品紅、淺青色加上新的深灰和淺灰則得到豐富的明度變化，從而使列印色域達到7290萬種色彩，適合於從專業的彩色圖像到黑白照片列印。

(2.2) 智慧色彩技術Color Smart

惠普公司的ColorSmart圖像處理技術于1994年推出，是消除早期彩色列印和主流列印之間差別的一種方法。ColorSmart智慧化分析需列印的文檔，然後根據印表機的能力自動確定最佳的亮度和色彩組合以產生最佳列印效果。後來，hp又給ColorSmart增加了新的技術特性，以便進一步提高彩色輸出品質。Hp公司創建ColorSmart技術的目的是使彩色列印輕鬆自如。ColorSmart可鑒定需列印的頁面，識別頁面的各種元素，並自動調整顏色，使列印結果最逼真、最清晰。

(2.3) ColorSmart II

Hp ColorSmart II包括許多有助於提高彩色成像能力和性能的技術，其中有：Intel公司的MMX技術，便於更快地處理彩色圖像；HP SmarFocus，用於自動增強低分辨圖像，如來自Internet的圖像，以及sRGB支援，用於協調一致地進行配色。ColorSmart II技術能自動分析用戶列印文檔，把它分隔成文本、線圖、商業圖形和全色圖像等，自動確定印表機的最佳亮度和色彩組合，通過對半色調模式、文本、圖形和圖像的色彩匹配和色彩映射的最佳處理，可使文本和圖形的顏色逼真清晰，並使圖像順利完成色彩轉變。在眾多普通和專門紙張上提供清晰、鮮明，逼真的色彩，無需用戶進行複雜的手動調整。

(2.4)照相解析度增強技術

Hp的照相解析度增強技術(PhotoREt)把該公司開發的一套技術組合在一起，向範圍廣泛的普通和專門介質提供清晰，鮮艷的彩色圖像。PhotoREt技術于1996年在hp DeskJet 690C系列印表機中採用，現在配置在幾乎所有新產品中，它把hp Photo Cartridge彩色墨盒與hp開發的硬體、固件和軟體增強件組合在一起產生照片品質的彩色圖像。Hp Photo Cartridge可與印表機的標準三色墨盒一起使用。

(2.5)惠普智慧聚焦技術

可自動增強低解析度圖像，得到更加清晰的列印輸出效果，特別適合列印因特網上低解度的圖像。

(3)佳能列印技術

(3.1)熱泡式列印 (Thermal Bubble)技術

採用熱泡式列印技術的噴墨印表機由於採用“頭水一體”方式(如HP和CANON的所有S系列噴墨印表機都是這樣的)，每個墨盒都包括一個新列印頭，所以它的每個墨盒都比較貴。

(3.2)同色序雙向列印技術

“同色序雙向列印技術”是目前最快的噴墨列印技術之一。它採用了兩套C-M-Y和Y-M-C排列的噴嘴對稱分佈，黑色墨水也採用雙排列結構。在這種半距多噴嘴結構中，黑色具有160x2共320個噴嘴，彩色每種顏色有128x2共256個噴嘴，這使得高解析度的單色列印為600dpi，彩色列印為1200dpi。同時，在每種彩色噴嘴中，C-M-Y排列的噴嘴和Y-M-C排列的噴嘴對稱分佈，這使得傳統印表機中雙向列印產生的來回過程色彩偏差不再存在，從而使高速高質的列印成為可能。

(3.3)佳能新型墨水

能改進後的彩色墨水。由於提高了伽馬值，較之普通墨水具有更強的表現力，使彩色列印效果更加明亮、清晰，而且不易污染紙張。同時這種新型墨水具有很強的防褪色能力，配合佳能專業相紙，可以保持顏色25年不褪色。由於使用高伽馬值的新型黑白墨水，佳能新款印表機的黑白列印也同樣出色，列印出的文字十分銳利、清晰，特別是在小號字和細線列印方面，效果更為明顯。新型黑白墨水同樣具有很強的防褪色能力，這對列印一些重要的資料無疑是十分有幫助的。

(3.4)專業照片優化技術

專業照片優化技術是佳能最新的一項影像處理技術。它可以對一些來自數位相機、掃描器的圖像進行照片效果的處理，在分析其色調與亮度的基礎上，通過自動修正圖像顏色，並在原來照片優化技術的基礎上增加了自動色彩控制功能，使色彩控制更容易實現。僅需選擇驅動程式的一個按鈕，即可列印具有完美色彩、亮度和對比度的圖像。

(3.5)超精微墨滴技術

從技術上講，實現超照片列印的一個前提，就是墨滴的大小必須低於肉眼所能分辨的1微微升的極限，並且要求列印出的精微墨滴分佈均勻。當我們用較小的墨滴時，墨滴的噴射速度和方向以及大小都容易受到墨水濃度和溫度條件的影響。在噴射的瞬間，不但不同噴嘴噴射的墨滴大小和方向不同，同一噴嘴噴射墨滴大小和方向也不盡相同。在普通噴墨印表機上，如果噴孔與加熱器之間的距離加長，墨滴通過時的速度相對減慢，噴出後就不能保證墨滴的大小和形狀。而在超精微墨滴技術下，通過縮短噴孔和加熱器之間的距離，加之高精度的噴頭，使噴出的墨滴只有4微升，並且可以保證每個微小墨滴具有完美的圖形。

(3.6)無邊距列印

實際是在字輓上放置一個吸墨器，用來在列印過程中吸收多餘的墨水，使得列印出的圖片大小略微超過紙張的規格。

3. 目前噴墨列印關鍵廠商在主流市場的發展

(1)墨水——環保型墨水的發展趨勢

為了獲得高品質的彩色噴墨圖像，墨水製造商和介質生產商配合，針對不同承印物發明適用的墨水和塗布介質，達到多種設計參數（墨滴量、蒸發速率、滲透速率、塗布厚度、孔隙度等）的平衡。隨著噴墨應用的深入，UV固化墨水的環保性、節能性和對承印材料廣泛的適用性均優於傳統墨水。環保型的水性墨水和UV墨水將是墨水市場中成長最快的部分，溶劑型墨水也在向減少VOC釋放方向發展。2006年，全球大幅面噴墨市場消耗墨水的花費為36億美元，預計到2011年將達到46億美元，平均複合增長率為5%。2006年，水性噴墨機消耗的墨水占大幅面噴墨墨水的比例最大，占54%，為19億美元，儘管會繼續增長到2011年的22億美元，但其占全部

墨水收入的比例將下降到48%。取而代之的是溶劑型噴墨墨水，尤其是低端的溶劑型噴墨墨水，將從2006年的15億美元約占市場總量的42%，增長到2011年的20億美元占市場總量的48%，平均複合增長率為6%。UV噴墨墨水的收入將從2006年的1.52億美元增長到2011年的4.35億美元，平均複合增長率為23%。

(2)大幅面水性墨噴墨印刷機——

大幅面水性墨噴墨印刷機具有優異的圖像品質，適合印刷戶外產品和戶內產品，且初始投資成本最低。因此，其在數碼打樣、藝術品複製、攝影等市場應用增長迅速。在大幅面水性墨噴墨印刷機方面領先的供應商主要有Canon、Kodak、EPSON、HP等。2006年，大幅面水性墨噴墨印表機相關的硬體、噴墨列印介質、油墨的收入達到了39億美元，2011年將增長到42億美元，平均複合增長率為1%。水性噴墨印表機中，市場份額最大的是幅面大於36英寸的專業水性噴墨印表機。

(3)大幅面溶劑型噴墨印刷機——

溶劑型和環保溶劑型噴墨印刷機是近年來噴墨列印產業的熱門話題。在這個領域比較活躍的廠商主要有EFI VUTEk、Gandinnovations、HP、MacDermid ColorSpan、Mimaki、Mutoh、Roland和Seiko I InfoTech等。Agfa、EFI VUTEk、Encad、Gerber、Mutoh和Roland等都具有溫和型或環保型溶劑印表機。溶劑型噴墨印刷機的優勢在於能夠以較低的成本印刷耐久性好的戶外印刷品。溶劑型墨水比水性墨的價格便宜，且溶劑型噴墨印刷機所採用的承印材料價格也相對較便宜。使用溶劑型噴墨印刷機印刷的印品無須再覆膜。2006年，大幅面溶劑型噴墨印刷的收入（硬體、介質和油墨）共計40億美元，到2011年將增長到51億美元，年均複合增長率為5%。2006年，產自中國、韓國和中國臺灣的溶劑型噴墨印表機的收入共計7.5億美元，到2011年將增長到10億美元。其中，出口額所占份額大，2006年出口額為4.64億美元，到2011年將增長到7.18億美元，年均複合增長率為9%。一般來說，這些生產製造商都沒能成功地進入成熟的北美和歐洲市場，其設備主要銷往亞洲和其他發展中國家市場。

(4)大幅面UV噴墨印刷機——

據統計，僅2004年一年，就有20多家供應商推出了大幅面UV噴墨印刷機。其中，既有速度為每小時75平方英尺、售價為5萬美元的產品，也有速度達每小時1700平方英尺、售價為50萬美元以上的產品。UV噴墨印刷機具有油墨價格略低於水性墨

噴墨印刷機的特點，印刷的戶外印品圖像耐久性好，無須再覆膜。特別是自從一些廠商推出大幅面平臺式UV噴墨印刷系統後，使用者就可以直接在木材、金屬、陶瓷、玻璃等製品上印刷。目前，在大幅面UV噴墨市場居領先地位的設備廠商有網屏EFI VUTEk、HP、NUR、Macroprinters、Inca Digital、MacDermid ColorSpan、Mimaki和Zund等。2006年，UV噴墨印表機的收入將分別來自大幅面噴墨印表機的硬體、介質和油墨，共計9.3億美元，到2011年將增長到27億美元，年均複合增長率為23%。據估計2006~2011年，來自平臺式UV噴墨印表機的收入將從不到8億美元增長到20億美元；捲對捲式UV噴墨印表機的收入將從2006年的1.35億美元增長到2011年的6億美元。

(5) 介質耗材——專業化耗材的開發

介質耗材產量以平方英尺來計算，2006年全球大幅面噴墨列印市場的產出總量為152億平方英尺，預計到2011年將增長為243億平方英尺，平均複合增長率為10%。2006年，全球大幅面噴墨列印介質的收入是36億美元，預測2011年將達到46億美元，平均複合增長率為7%。噴墨列印介質總收入的一個驅動因素是轉向高價值的特種噴墨列印介質材料，例如聚乙烯高分子材料、紡織物、帆布和剛性基板。2006年，水性噴墨印表機消耗的噴墨列印介質的收入占全部噴墨列印介質收入的一半左右，到2011年預計會下降到48%，其中主要是受到低端溶劑型噴墨印表機和UV平臺式噴墨印表機衝擊的影響。

(二) 噴墨列印產業利基技術與利基產品的未來發展

1. UV 噴墨平版列印墨水

運用UV油墨的平版噴墨印刷技術是近十年來噴墨列印產業售後市場非常重要的一項利基發展。目前的市場格局中，四家最主要的平版UV噴墨油墨的製造商是Zünd、Durst、Inca和、VUTEk。UV噴墨油墨產品是為在硬承印物上印刷大幅面圖像而設計的，其在印後的各項品質上，完全不亞於傳統工業連續式的UV油墨凹版印刷方式。而且，客製化的少量多樣生產方式，更是其能充份滿足市場需求的競爭優勢。目前UV噴墨油墨的技術發展尚未達成熟階段，在速度、抗刮性與成本效應上仍有提昇的空間。UV噴墨油墨的工業應用領域非常廣泛，如電子、制模、包裝、產品

裝飾、生物藥業產品製作等方面。

2. 3D成型樹脂油墨

噴墨技術的另一個特殊應用是在生產模型和三維模型上。藉由軟體配合，能夠從3D系統中快速地存儲一個個形狀得到精確控制的樹脂圖層，并直接通過CAD文件搭建複雜的3-D模型。

3. 取代CD、DVD絲網印的噴墨油墨

CD、DVD和相關承印物的印刷最初是由絲印開始發展的，目前仍有上千台機器和上百家公司在運用這種絲印技術。但是，因應個人化時代來臨與少量多樣的價值主張，噴墨技術在光碟裝飾領域的應用於家庭和辦公市場有其可觀的發展空間。

4. PCB（印刷電路板）噴墨印刷油墨

PCB（印刷電路板）印刷領域，特別是在生產效率極高的亞洲地區，絲網印刷仍舊是原始圖像（電路防銹劑）、電焊面罩和圖例（證件和標志）印刷的主要方式。目前正在發展的噴墨圖例系統最終會從絲印手中搶來市場。而且，電子互聯系統會繼續生產更高密度和更具壓縮性的系統，它的產品會小到不能用絲網印刷方式來印刷。噴墨印刷技術正可以滿足這樣的需求。例如：MPM MetalJet，這是一台在 Silicon Valley 使用的特殊的噴墨印刷機，它用來在矽紙上印刷一微米的熔融球狀材料，使晶片粘合。

5. 噴墨技術在彩色濾光片的應用

液晶顯示器(LCD)中重要元件之彩色濾光片(Color Filter)，為影響 LCD TV 色彩表現最重要的零組件之一。主要功用是將白色背光轉換成紅色(Red)、綠色(Green)、藍色(Blue)等三原色，得以形成顯示器全彩化目的。現今其主流製造技術「顏料分散法」仍存在旋轉塗佈技術無法三色同時製造且大量浪費顏料光阻等缺失。因此，以「噴墨技術」為基礎，利用液體表面張力(Surface Tension)之「微流法(Micro Fluidic Method)」製造技術，獨立完成製造彩色濾光片的完整系統設計架構與驗證，乃是目

前各國傾力研發的極高附加價值的噴墨科技。DNP 與 Epson 合作開發噴墨製程已量產；而凸版則持續採用傳統半導體製程，生產成本差距隨品質之提昇要求將更為顯著，預期未來彩色濾光片將以噴墨製程為主。(參考網站：

http://www.digitimes.com.tw/tw/rpt/rpt_show.asp?cnlid=3&pro=&proname=&cat=LFC&v=FW0718&n=1#ixzz1jEZjQha4)

6. 噴墨式導電油墨

近年來由於高分子型導電油墨的應用發展，傳統分散型金屬銀、銅之導電油墨的不可替代性已面臨挑戰。雖然在導電度的指標上，尚有差距，但可以預見高分子型導電油墨的質量提昇與成本優勢在不久的將來，絕對能夠蓬勃發展。運用噴墨印刷技術來提昇客製化價值與局部塗印之成本優勢，更是噴墨列印產業在利基市場有利發展的利基點。

7. 噴墨式噴蠟列印技術

自 2005 年以來，已有少數具特殊科技資源的公司投入大量資源在開發新的噴蠟列印技術(solid Ink jet)，由於蠟的熔點低，所以經加熱後就變成液體，當其噴射到被印材質後，迅速降溫成固體，所以完全沒有網點擴大之憂慮，此技術可適應最多的被印材質，甚至可印于衛生紙或砂紙上，其未來發展的潛力不容忽視。

8. 其他創新市場的利基發展

噴墨列印技術的長足進步，在品質上已優於傳統印刷，唯速度慢、產量低。但是在現代的印刷需求來說，卻是非常適合。因為現在的印刷商品，已有多數講求個人化的色彩，自然不需要大量生產，所以噴墨印刷無版和印紋可變的特性，就成為印刷市場上最具競爭潛力的利器。近年來國內有許多講求個人化服務的輸出中心、婚紗攝影、甚至個性化製作的影像工作站紛紛出現，已將傳統印刷的市場型態改變，形成了個人化、區域性的印刷新市場。而已家庭用的印表機而言，若未來可克服耗材成本太高，以及列印速度和耐水、抗光等保存性提升，相信用戶端列印的網路出版品將有其可行性，屆時傳統印刷又會面臨另一次的衝擊。噴墨列印技術發展到今天，噴墨印刷的色彩表現與高畫質，已能令大部分消費者滿意。目前，數碼打樣已

大多採用噴墨方式來實現；在大幅面印刷方面，它的優勢也日益明顯，並已開始向包裝印刷領域進軍。而全世界各大印機廠商也一直致力於噴墨印刷技術的進一步完善和發展，開發更好的承印材料、研究新的墨水成分、改變噴墨技術...等，不斷推陳出新。同時，降低廢棄耗材的環境污染，也是一個發展的趨勢。現在多家印表機領導廠商都製作墨水匣與印字頭分離的噴墨裝置，為的是在更換墨水匣時不會浪費印字頭的成本，但是往往需要更換的墨水匣並未完全用完，而只是其中一色用完而已，所以目前已發展成可重複注入墨水的墨水匣，或是各色獨立墨水匣的設計方式，可真正降低污染與消費者的成本付出。

第四節 噴墨列印產業售後市場之營運模式與競爭形態

噴墨列印的售後市場競爭激烈，但仍以主流品牌的自家耗材跟隨印表機發展長期的售後市場行銷。其中又以墨水的份額為最大。墨水的研發門檻比噴墨頭低。主要的技術關鍵及困難點在於，墨水如何不堵塞噴墨頭，墨水噴出後如何牢固地附著於介質上。這就給墨水製造商研發、改進墨水提供了空間，在水性和溶劑型墨水得到廣泛應用的情況下，環保的溶劑型墨水(ECO Solvent Ink Jet)及UV墨水正在被全球墨水製造商所密切關注。噴墨頭與墨水是緊密相連的整體，目前製造銷售墨水有較高的利潤，因此大部分噴墨頭製造商都希望能以其硬體組織功能來控制墨水的配方。對於墨水製造商來說，堵頭問題對於溶劑型墨水(ECO Solvent Ink Jet)及UV墨水的研發仍是一個挑戰。

印表機的硬體主機利潤不高，而各主流品牌均以售後市場的耗材(墨水匣與列印介質)為主要的獲利來源。因此，所謂的副廠(The Third Party)耗材如雨後春筍般到處成立，形成與主流品牌的正廠(Genuine Brand)耗材分食此塊市場大餅。其中以相容墨水(Compatible inks)最為競爭。然而各主流品牌均有諸多專利與辨識晶片的保護機制，噴墨墨水在副廠的售後市場發展形成障礙。在無法與原廠墨水匹敵的情況下，歐美及日本等自由貿易與智慧財產保護良好發展的地區，副廠墨水製造商紛紛退出主流競爭的售後市場，或以高進入障礙的科技優勢創造全新的利基市場，提昇附加

價值。反觀中國的噴墨列印產業在政府的保護傘及政策激勵下，蓬勃發展噴墨列印產業的主流競爭市場，初步估計每年中國在噴墨墨水的產量已達數千噸之譜；同時，在噴墨介質的發展上也得到相當的成效。但是，以中國和韓國為首的亞洲新興國家，由於在噴墨產列印產業的尖端技術上，遠不及歐、美、日之企業，而只能採取規模經濟的低成本策略。這樣的競爭形態造成噴墨墨水與承印介質在產品區隔上的兩極化——售後市場的主流墨水與介質以低成本為唯一的競爭策略；而創新利基市場的利基墨水產品與特殊材料的高端承印介質則完全主導份額不高的賣方市場。而大部份具科技優勢的利基廠商則集中於歐、美、日三個區塊。反觀台灣在噴墨列印產業的發展，似乎有些許如「卡在中間」的競爭窘況，在主流競爭的售後市場，並無大企業規模經濟的成本優勢；而在利基市場的創新與創造，雖具有科技資源優勢與豐沛的市場資訊，然而，因為政府長期以來漠視中小企業的發展困境與資金的匱乏，加上台灣國內市場規模太小，鮮少有創業者進入此「技術密集」的產業。

本研究所採用的三家個案研究對象公司，除了在噴墨列印產業的發展已有相當歷史外，均具有本身獨特價值資源與核心能力，在創新利基產品的研發能力上具有各別的優勢，在市場通路的接觸亦具有策略上的整合能力，而且在供應鏈的上游端更具有自製能力的主導性優勢與技術能力。由於三家個案研究對象公司所具有在價值鏈上的特質，對於本研究主題所要探討的內涵具有實務上的參考價值。

第五章 多重個案分析

第一節 個案公司分析

一、 T 公司

(一) T 公司營運概況

T公司之母公司為S公司，最早創立於1975年，主要從事專業壓克力色膏生產。1990年加入奈米級色漿研發與製造行列，致力朝『最具競爭力企業』目標邁進。2001年，T公司創立，資本額為新台幣二億元整。2003年4月27日正式啟用新的辦公廠房及業務大樓，公司擁有三十年的專業技術與科技產品的研發團隊，並結合已建構完成的新進各式研磨設備及精密分析儀器，成功的將精密研磨、分散技術應用於各種粉體材料中。成立迄今，陸續開發完成Water、Solvent、ECO solvent、UV based paste for ink jet ink、Color paste for color resist in TFT LCD等產品，未來在噴墨列印產業的高價值利基產品更有其長期的策略性規劃。T公司專業領域定位於研磨及分散的專業技術，目前已成功將有機材料之粒徑降至奈米級大小，大大提升材料端應用領域，不論是應用於表面，coating或原料之添加，均能提高原料物性與化性，目前T公司以自創品牌生產超微粒漿料，並提供研磨分散專業OEM或ODM服務，未來希望朝應用端需求，持續透過研發及市調，延伸觸角至合成及其他領域。T公司已於92年11月通過ISO9001認證,正朝上櫃、上市路途邁進。

T公司董事長堅守『凡事盡全力』的原則，自1975年成立S公司以來，即紮根於有機顏料、無機顏料以及金屬之研磨分散，一路與認同公司文化的優秀同仁，攜手並進三十多年。2001年成立T公司，延續最初的創業精神，秉持著一貫的承諾，不斷突破創新，以創造最頂尖的產品為訴求，多年來已在業界屢創佳績。未來，T公司將持續研發創新、追求卓越之品質與專業服務的精神，締造另一個里程碑。T公司在其成長之路，一向秉執的企業核心價值簡述如下：

A. 經營理念

- a. **穩定產品品質，滿足客戶最大需求**—T公司始終維持高度的專業知識，堅守高度職業道德，堅持每一個環節皆能達到國際一流的品質標準，是消費者最安心的選擇，在公司內部以『自主開發，落實技術』、『業界合作，同步成長』、『品質領先，享譽國際』為品質政策，每一位員工皆很清楚知道維護納米的品質，是每一位員工的使命。
- b. **提升員工福利，謀求股東最大利益**—T公司擁有最專業與熱忱的服務團隊，並具備完善的技術資產及管理方法，管理者除關心企業的經營績效，也充份提供員工發展機會及福利、待遇。在滿足員工的前提下，同時也提昇企業的凝聚力與向心力，最終追求的是與員工、合作伙伴共存共榮的企業體系。
- c. **不斷研發創新，強化公司最大活力**—鼓勵創新、精益求精、勇於嘗試、突破窠臼，不斷的強化研發技術及製造品質，為客戶提供更多、更好、更具穩定性的產品。

B. 新產品開發

創新，是新產品開發計劃的主要目標，也是開發的宗旨。透過配方設計、改善製程及對市場資訊、專業技術的掌握，開發出符合客戶需求，且具備競爭力之產品。

C. 新技術及新材料開發

持續創新研發應用技術，依照不同產品的特性需求，結合專業的研發能力、有效改善製程，來確保技術持續領先，並提供客戶技術層面的相關支援。並藉由開發新材料，讓製程更容易受到控制，縮短製造過程，並提升良率，進而將產品運用到新領域。

D. 品質提案改善

不斷的追求問題處理與解決的速度，致力於產品功能及品質提升相關研發上，以確保產品性能穩定。堅持每項產品皆採用高階的原物料，以達到產品的完美品質，且在出貨前均通過嚴格的測試，使產品能發揮最佳的性能。

E. 新製程開發

持續在研磨分散相關領域中，推動新製程開發及改善，提高產能及良率。以業界先進製程為開發導向，致力成為業界技術新指標，在產能、良率、成本之間達到最佳化。

T公司的研發及生產設備概況與產品應用領域簡述如下：

機械設備(Machinery Equipment)

A. 先進製程黃光專區實驗室

避免感光性產品、單體顏料分散液、彩色濾光片專用顏料分散液等產品，因曝光機以外的光照射導致固化，故提供此專區進行實驗、檢測。廠區內，另有黃光生產專區。

B. 壓克力品管檢驗

低溫水槽聚合測試，模擬液態原料聚合製程，以確保產品的最高標準規格。

C. 專業奈米級先進製程—色漿、墨水

奈米級分散液全程密閉式自動生產、控溫、控濕、無溶劑揮發、無污染之虞。提供高研磨效率、高生產率、高良率之產品。

D. 奈米等級原物料儲存區

自動化反應儲槽設備，全程定量生產、產能大、品質穩定。

E. 成品物流專區

規劃貯存產品安全庫存，並提供標準化、客製化包裝，追求準確、快速、專業物流服務，以滿足國內外客戶即時出貨的需求。

F. 高效率產能色膏研磨設備

提供客戶所需的次微米級與奈米級粒徑色膏產品，提升使用端的過濾與單體溶解效

率。(一微米等於一千奈米；一奈米等於十億分之一公尺)

G. 先製程奈米專區實驗室

提供色相分析儀、膜厚機、對比機、粒徑分析儀、光學密度檢測等精密儀器設備，可充分掌握品質控管，提升奈米分散液品質、良率及生產效率。

產品類別(Product Segmentation)

A. 塗佈工藝應用

- a. 3C塗料業專用色漿 (UV型色漿 / 溶劑型色漿)。
- b. 金屬塗料業專用色漿(UV型色漿 / 溶劑型色漿 / 水性色漿)。
- c. 鍍膜業專用色漿 (溶劑型色漿 / 水性色漿)。
- d. 皮革業專用色漿 (溶劑型色漿 / 水性色漿)。
- e. 人造皮革業專用色漿 (溶劑型色漿 / 水性色漿)。
- f. 墨水業專用色漿(UV型色漿 / 溶劑型色漿 / 水性色漿)。
- g. 隔熱紙業專用色漿 (溶劑型色漿)。

B. 光電產業

- a. 彩色濾光片專用奈米級顏料色漿。
- b. BM專用奈米級黑色色漿。
- c. 彩色濾光片專用修補液(R/G/B/K)。
- d. 印刷電路板(PCB)感光數位列印墨水。
- e. DLB光學點數位列印墨水。
- f. 特殊波長隱形數位列印墨水。

C. 顏料產業 / 噴墨產業

- a. 噴墨專用奈米級液體顏料。
- b. 壓克力色膏 / 環保型色膏 / 專業客製化配色服務。

產品應用範圍(Product Application Scope)

A. 色膏

T公司量產的色膏色號已超過千種，可供客戶多元化的應用，提供的色膏等級為次微米級與奈米級粒徑色膏，具有分散性佳、色相穩定等特性，且使用簡易。除此之外，為符合歐盟國際規範，致力研究及開發符合REACH & RoHS規範之環保型色膏，並提供相關技術支援。

專業客製化配色服務

色膏產品使用說明及技術指導

協助客戶製程改善，以提高生產良率

協助客戶開發特殊需求及應用

精密儀器測試

B. 色漿

a. 產品特色：

T公司的墨水色漿為提供各墨水廠使用上的最佳相溶性，堅持在色漿中不添加任何樹脂，避免墨水廠因配方不同，而造成產品不穩定。以專業的分散研磨技術，將色粉均勻的分散在載體之中，使粉體不再產生絮凝現象。耐光、耐候方面分別為8級與5級，市售的染料墨水根本無法比擬。展色性方面，因色粉顆粒奈米化後，展色效果有明顯提高，已接近染料的展色效果。

b. 適用產業：

T公司在台灣已經深耕十年的時間，產品的運用非常廣泛，放眼所及，只要使用到顏色的產業均是T公司所服務的對象。目前T公司所開發的產業別，分別為3C塗料業、金屬塗料業、鍍膜業、皮革業、人造皮革業、隔熱紙業、光電業、墨水業等產業。

C. 墨水

T公司的墨水色漿具有高飽和度、光澤感佳、附著性佳等特性，可續印於硬性材質及特殊材質，適用於PVC帆布、PVC貼紙、PET、壓克力、塑材(ABS/PC)、玻璃、磁磚表面等硬質材料、且乾燥快，不易暈墨。此類墨水產品區隔如下：

高穿透性豔彩環保溶劑墨水 (Any Substrate)

硬質材料環保溶劑墨水 (Any Substrate)

泛用型弱溶劑墨水 (Light Solvent EBA)

噴墨專用清洗液

(二) T公司營運績效

T公司自2001年從公司分割獨立經營以來，鎖定噴墨列印產業之售後市場的特用創新墨水利基市場，聚焦於不須底塗之溶劑型隨噴即用的創新功能墨水與高品質Eco solvent ink jet之特用功能墨水，因為具有顏料奈米化的核心技術，也同時聚焦於噴墨列印產業上游區塊的原料供應與異業生產的創新利基市場，如透明軟質塑膠包裝印刷，快速連續印刷與電子元件的印刷應用...等等，均獲得良好的營運績效與市場回應。T公司善用本身的核心技術與獨特資源，在核心能力的延伸綜效，可以由其歷年來的營運績效得知。2008年的金融風暴，雖然對T公司的營運績效有一定的影響，乃產業環境衰退使然。其隨即於2010年快速恢復高速成長。茲彙整T公司由2007年到2010年的營運績效表與各別前後兩年之績效比較如表5-1，表5-2，表5-3，表5-4與表5-5所示：

【表 5-1】T 公司之 2007 - 2010 年損益表 (單位: 千元新台幣)

年度	2007	2008	2009	2010
	(全年)	(全年)	(全年)	(全年)
營業收入	99398	198602	248018	310324
營業毛利	35311	99453	71925	121026
營業淨利	28825	55609	59524	89994
營業外收入	11488	5659	2189	4404
營業外支出	5378	4979	2969	7320
稅前(淨)損益	34935	56289	58744	87078
稅後(淨)損益	30044	50660	46408	74016
利息收入	600	539	73	191
利息支出	3368	3419	1519	1432

資料來源：T公司；本研究資料

【表 5-2】T 公司之 2007 - 2010 年現金流量表 (單位: 千元新台幣)

年度	2010 年 12 月	2009 年 12 月	2008 年 12 月	2007 年 12 月
年度淨利(稅後)	74016	46408	50660	30044
營業活動淨現金 流量	15631	47672	26599	30561
投資活動淨現金 流量	-9725	-18471	-3022	-12190
融資活動現金流 量	-8000			
本期現金及約當 現金增減	-2094	29201	23577	18371
期初現金及約當 現金增減	111347	82147	58570	40198
期末現金及約當 現金增減	109253	111348	82147	58569

資料來源：T 公司；本研究資料

【表 5-3】T 公司之 2009 年與 2010 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2009	2010	成長衰退率
營業收入(仟元)	248018	310324	25.1%
毛利(仟元)	71925	121026	68.3%
營業淨利	59524	89994	51.2%
營業利益率%	24%	29%	21%

資料來源：T 公司；本研究資料

【表 5-4】T 公司之 2008 年與 2009 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2008	2009	成長衰退率
營業收入(仟元)	198602	248018	24.9%
毛利(仟元)	99453	71925	-27.7%
營業淨利	55609	59524	7.0%
營業利益率%	28%	24%	-14%

資料來源：T 公司；本研究資料

【表 5-5】T 公司之 2007 年與 2008 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2007	2008	成長衰退率
營業收入(仟元)	99398	198602	99.8%
毛利(仟元)	35311	99453	181.6%
營業淨利	28825	55609	92.9%
營業利益率%	29%	28%	-3%

資料來源：T公司；本研究資料

(三) T公司的產業五力分析

1. 產業內現有競爭者

T公司乃迴避主流市場規模生產的競爭方式，而完全採取利基創新的經營模式，產業內除歐美日有少數同質競爭者外，幾乎沒有競爭者。

2. 潛在競爭者

新興國家的韓國、中國與台灣已出現少數新進入產業售後市場完全創新利基的潛在競爭者，然均尚在研發階段，未進入商品化。未來其是否形成競爭者，尚有待觀察。

3. 替代品的市場選擇

T公司的產品幾乎全數為價值創新的利基市場產品，其著重在科技核心與功能創新的高進入門檻。目前市場區隔中尚無替代品。

4. 供應商的議價能力

T公司的上游原料端不但自行研發生產，尚且做產品延伸供應異業應用於不同產業的原料端，因此，T公司可除了顏料最上游端的外購外，完全沒有來自供應端的議價威脅。

5. 顧客的議價能力

T公司的訂價策略是以企業端與市場需求端的價值創造為考量要素。因其產品多屬完全創新功能與創新需求，顧客在滿足於創新價值的功能與品質需求之餘，因無替

代品參與比較故鮮少有議價空間。

(四) T 公司之 SWOT 分析

T 公司的目標市場是鎖定噴墨列印產業售後市場的特用創新墨水區塊，在 2000 年以前，噴墨列印產業的墨水售後市場，幾乎完全是以與主流市場水性主題墨水產品(如 EPSON、CANON、HP 等的水性墨水)競爭，完全著重在低成本的競爭策略上。因此，諸多新興國家(如中國、韓國、台灣...等)的競爭者，興衰汰換的比率非常高，而噴墨列印產業的水性墨水市場也幾乎完全受制於主流供應廠商。未被滿足的市場利基正是 T 公司聚焦的目標。T 公司在 2001 年成立後即發掘諸多噴墨列印產業非水性墨水應用的利基市場區塊，在認知本身的核心能力與市場機會後，即聚焦於溶劑型主題的特用功能墨水，2001 年到目前雖然在歐美日及一些新興國家，也逐漸介入溶劑型墨水的利基市場，其中以弱溶劑型(如 Alcohol solvent)墨水及 Eco solvent ink jet 墨水為最主要的利基進入，此兩類型的墨水主要應用於軟質且必須先具備底塗(Prime coat)的列印介質，只適用於大型戶外廣告。T 公司雖也介入此兩類型墨水的生產，但除了在品質與應用範圍著重其差異化外，並非其核心聚焦的利基點，而具備高技術門檻的硬質材料且不須底塗的列印介質(如鋼材、磁磚、塑膠硬板、玻璃...等)，才是 T 公司鎖定的目標市場。此市場利基的價值創新才是 T 公司追求的策略目標。從 T 公司近四年來的營運績效成長速度，可以看出其在此利基市場的競爭已具備先驅者的優勢，加上市場機會與需求的不斷衍生，更是具備卓越核心科技能力的 T 公司，未來發展的挑戰。但也因台灣政府長久以來一直漠視中小企業價值創新的動能與核心，在資源取得困難重重的前提下，更缺乏由政府主導的同業與異業整合機制。T 公司憑藉核心科技能力在噴墨列印產業的市場利基發展，能否永續成長，跳脫競爭輪迴，尚待進一步觀察。茲謹就 T 公司之 SWOT 分析彙整如下表 5-6：

【表 5-6】T 公司之 SWOT 分析表

內部(組織)	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新與創造利基產品的科技能力與設備資源 2. 供應鏈的自主優勢 3. 生產製造的科技能力與先進基礎設施 4. 產業價值系統的有利競爭地位 5. 高企業文化共識度與員工向心力 6. 小量多樣的價值創新 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高門檻利基產品的通路與市場創造的困難度高 2. 創新利基科技產品的水平整合缺乏政府助力 3. 較缺乏主流市場之規模經濟效益
外部(環境)	Opportunities: 機會	Threats: 威脅
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場未被滿足的需求空間可觀，市場潛力大 2. 創新利基市場的進入門檻日益提升，降低新興國家進入者的動機 3. 高門檻的科技創新能力具對先進已開發國家的市場吸引力，促成利基市場的發展，並可提昇品牌價值 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已開發國家的競爭者具有潛在的仿冒競爭威脅 2. 原料端之下游客戶的相似產品競爭威脅 3. 環保概念之外部衝擊可能減少利基產品成功的機率

資料來源：本研究資料

(五) T 公司之策略性資源運用現況

1. 創新與研發資源：

(1) 研發與創新策略

研發的重點在於以創新市場需求為導向，提供物超所值與創新功能的產品以滿足客戶的需求。同時，以高門檻科技創造全新競爭市場，建構先驅者優勢。

(2) 領先業界的研發設備與創新研發流程

透過研發與行銷之跨部門整合，直接與客戶作溝通，可正確取得訊息以確保客戶需求與市場未被滿足的機會，做為創新產品與服務的設計輸入。進一步充實領先業界的研發設備，精實研發與創新流程，以最快的研發速度提供物

超所值與創新的產品以滿足客戶的需求。

(3) 研發與創新的整合性投入

(3.1) 人才投入：

科技研發人員約佔公司總人數6%。研發人才資源投入除研發技術的培養與累積之外，人員也會進行實際參與行銷活動與專案執行，提供學術理論與實際經驗配合，直接面對市場聲音(VOC)。研發人才對公司企業文化的共識與其他部門一致，向心力與忠誠度是研發人才資產的優勢特色。

(3.2) 研發組織架構：

研發、生產與行銷跨部門整合以全方位進行產品開發，符合客戶之應用與需求，解決客戶問題及最佳化生產進而創造價值。功能性的協調一致是跨部門整合的最終訴求。

(3.3) 研發經費投入：

研發除人力與設備之外，對於經費投入也逐年增加，成效也不斷升高。固定年度研發經費投入均占營業收入的3% - 5%。針對研發內容進行前置、流程段與後端應用的全面性投入。

(3.4) 資源整合投入：

T公司除了本身在研發策略執行上的資源投入外，同時與國外最上游端原料供應商進行技術交流與科技資源的取得，同時，與國內科研機構與水平同業分享技術資訊，提昇本身的科技能力與管理機制。

2. 供應鏈資源的完整自主性

(1) 供應鏈完全自給自主

T公司本身的原料供應，完全自給自主，原料依專用特殊規格自行設計與生產，並依新產品需求，由研發部門設計生產與品管流程，建立內部驗收規格標準。因T公司本身具備的優秀科技能力與研發資源，除了整體作業的低成本優勢外，更因供應鏈的上、下游之完全自主性，對於任何產品的功能性優勢與功能策略及作業策略的執行，實具綜效。

(2) 供應鏈的可切割性

T 公司因本身在供應鏈上的完整能耐，上游的顏料奈米化產品除了供應本身在噴墨列印產業的下游墨水成品所需外，更能供應其他產業的加工運用。因此，不論在低成本與差異化的優勢上，或是核心能力的延伸與產品多元的廣度行銷策略上，均能具體獲取綜效。

3. 自有品牌資源

T 公司目前的行銷是以自有品牌行銷與整合通路商並行為主。通路商以區域授權代替代理制。

4. 新興市場的品牌資源

對於中國等新興國家，T 公司採取水平品牌行銷模式，將產品依主流市場替代產品與各種創新市場產品做水平分類，除與台灣 Roland 合作協同合作設計開發外，大部份創新產品均以自有品牌行銷。

5. 策略性人才資源建構

T 公司對人才資源的建構，是以專業背景、特殊技能與人格特質為主要考量因素。研發人才是策略性的首要培育資源，定期的人才培訓與跨組織功能的協同合作是人才資源運用的基石。組織架構不以工作內容為分隔界限，而是以公司營運的價值相關需求與功能為主要的組織架構，彈性、有機式的組織運作以任務的最終目標轉化為個人目標，尋求一致的公司願景認同。T 公司人才培育的規劃與實施，每年依據經營目標之需要，各部門擬定年度計畫、專案性需求計畫及因應臨時性需求之安排，配合全公司年度目標，以擬定年度教育訓練計畫，依此計畫實施，以提升人力素質、加強專業技術及管理溝通協調的能力、提升研發團隊之技術及公司競爭能力。訓練後定期實施成效評估，做為日後升遷與獎懲之部份依據。人才培育的最終要求是育成基層人員的自主管理，並輔以明確考核規範。

6. 知識資源管理

噴墨列印產業的技術與市場更新瞬息萬變，T 公司素以知識創新做為企業永續發展的重要依藉，積極推動知識管理，吸收轉化最新的噴墨列印產業之科技發展資訊

與市場變化訊息。初期以建立員工知識分享機制開始，中期建立員工自發學習的機制，長期則以提升研發能力、產品與製程品質、服務與利基創新的績效以及組織整體競爭力為目的。

彙整T公司的策略性資源運用現況如下表5-7所示：

【表 5-7】T 公司的策略性資源運用現況表

策略性資源	資產效能	資產品質	創新與創造	市場回應
公司生產設備與廠房設施	*全自動精密生產設備，國內首家Drais研磨機使用 *70%產能利用率	*基礎設施設計完善 *自有土地廠房與生產設備	*多項台灣首度引進之尖端創新奈米生產設備 *完整供應鏈之設計與生產設備，具原料與產品之創新能力與優勢	*具備客製化虛擬試驗設備與 Pilot 生產設計，良好的顧客回應加成行銷 Pull 效應 *顧客對公司之生產設備效能滿意度高
供應鏈管理	*除基礎顏料色粉外，供應鏈幾乎完全自給自足 *供應鏈可切割成異業原料	*專屬規格原料設計，確保下游端成品品質	*要求最上游供應商或自製新型原料，提高產品功能 *具原料創新與創造能力	*供應鏈管理與市場需求為直線連結，客服專線單一窗口接收與管理客戶回應，生產與研發端可與顧客直接對話，市場滿意度高
行銷與通路	*採自主品牌行銷與通路整合之並行方式，可依產品與市場區隔採取不同報價策略，有利提昇營收利潤	*領導者利基市場品牌優勢 *因利基產品之價值創新效益，通路商忠誠度高	*開放式創新 (open-innovation) 結合異業聯盟 *與通路夥伴協同設計並創造利基市場	*跨功能行銷團隊除解決日常客訴外，同時主動提供 total solution，市場滿意度高 *每月定期與

				通路做市場 回應檢討 *以未被滿足 的市場需求 為利基點
科技能力	*專業科研人才 資產 *bottom-up 再 middle-top-down 的研發創新 機制 *	*化學理論科 技基礎雄厚 *多項科技功 能與設計專 利 *品質獲得日 本 Roland 台 灣分公司之 認證與採用	*持續性不間斷 創新利基產品 或創新功能 *Beyond competition 的 創造先驅	*行銷與研發 跨功能協同 管理市場回 應，市場滿 意度高 *以高進入障 礙之功能性 產品為利基 考量，市場 滿意度高 *科技能力的 品牌聯想
研發資源	*完善標準化且 先進之實驗室 設施有助科技 效能提昇 *3-5%營業額以 上研發費用 *奈米研磨先進 設備	*儀分要求標 準嚴格 *研發人才素 質高 *頂級奈米研 磨精度	*研發資源的投 入是經營者投 資理念的具體 實踐 *與通路合作開 發創新利基產 品 *每年高薪延攬 化學專業人才	*研發資源有 效整合，對 於客戶回應 均能快速反 饋與改進， 市場滿意度 高 *客製化創新 利基產品快 速滿足客戶 需求
人力資源	*專業人才與跨 組織功能充份 發揮人才資產 效能 *部門自我團隊 管理機制有效 節省人力管理 成本 *建構人員培育 機制以人才資 產的理念做策 略性的人才培 育	*行銷人員均 具化工背景 *個體全方位 業務與研發 工程師雙重 功能與服務 效率 *基層人員自 主管理，輔 以明確考核 規範	*高額創新回饋 獎金制度激發 創新動能	*整合生產研 發與行銷的 跨組織功 能，快速有 效回應市場 聲音，市場 滿意度高
售後服務	*客製化小量多 樣與切換規模	*VOC、客戶 VP 與 BC(企	*終端客戶與通 路夥伴之臨廠	*以需求滿足 與需求創新

	經濟之生產彈性 *客戶端測試與規格修正的效能 *客戶端研發整合，有效加速商品化時效	業能耐)交集之最大化 *以品質保證與客戶滿意度為售後服務的目標	觀摩與專業講座，強化公司之創新與創業精神之傳播，擴大品牌綜效 *每年採不同的行銷推展活動，著重創新價值理念的市場溝通	為理念而設計的產品與服務獲市場高度肯定 *限期改善的售後服務指標，市場滿意度高 *以客戶的滿意度為策略目標
負債比例 (2010 年度單位)	< 10%			

資料來源：本研究資料

(六) T公司之策略執行績效分析

1. 公司轉型的時機掌握

T公司在1990年之前，在傳統色料加工的價值系統鏈上較偏重於中段的生產與製造，但在其優越的科技能力與資源的運用下，一直以來均有卓越的營運績效。T公司在投入納米科技產業的時機，市場需求方興未艾。T公司董事長獨到的眼光在當時便聚焦於奈米科技未來的利基發展潛力。由傳統產業在長期低成本與差異化策略的規劃進程，以中小企業的有限資源運用下，遭遇經營瓶頸是遲早的事。T公司在轉型的時機掌握，確有其獨到之處。

2. 轉型策略執行的持久性

T公司在轉型進入納米科技與創新噴墨產品之後，務實地從作業策略與功能策略的層次性規劃連結其在創新利基市場的競爭策略，甚至到整體企業策略的完整性規劃與執行，堅持企業家創新與創造的精神，而多年的轉型歷程也遭遇諸多卡在中間的困境與營運的瓶頸，然而，在董事長的理念堅持下，公司企業文化的共識建構與對公司一致願景，是轉型策略執行能持續的關鍵因素。

3. 核心能力的成功延伸

T公司的核心能力在作業管理的綜效與科技能力，藉由公司全體員工的一致理念，在核心能力的延伸上，多年來已具卓越的績效，「由色彩延伸」是T公司轉型的理念，實務上由傳統色料延伸到彩色濾光罩(color filter)，納米級色料產品，水性與溶劑型納米噴墨列印墨水、功能性無底塗直噴墨水、RYBK墨水、UV硬化噴墨墨水...等等價值創新的利基產品。部份利基產品甚至是創新市場的先驅者。

4. 經營者的投資理念

T公司董事長的投資理念是「創新、創造、需求、效能、永續」，從利基市場的發現開始，尋求創新與創造的利基點，確定市場未被滿足的區隔規模，投資報酬的效能，到永續經營的策略規劃與執行，建構持續性的競爭優勢。

5. 外部環境與企業內部的資訊整合

T公司對於外部環境的產業變化與市場消長，建構一套精準的搜尋與分析機制，配合公司內部的資訊傳播系統，充分能隨時掌握產業變化與本身資源與能力的配對與機會掌控。經由豐富準確的訊息掌握，T公司的創新研發能力與利基市場的開拓，已能得以充分發揮所長，從利基點的發現到實際的策略執行，均能得取具體的績效。

6. 科技核心的專利資產

T公司在其科技核心能力的延伸上，善用專利資產來建構其在創新利基市場的先驅者之競爭障礙。諸如，RYBK的新色域建立，噴墨墨水的特殊功能性專利，甚至在平面LED照明與燈箱的功能與設計專利，均已廣度建立其在利基市場的競爭障礙，尤其在日本取得上列諸項創新的專利，更有利於其在先進國家發展利基市場的優勢。

7. 全員創新的策略性機制

除了本身具備的科技能力外，T公司在創新與創造的策略規劃上，是由全體員工做為創新點，Bottom-up的觀念，讓公司每一位員工，甚至是最低層的作業員，均有提出創新與創造的機會與管道，配合已建構完整的企業資訊庫，創新構想的提出

、篩選、研發計劃、策略規劃、策略執行、績效檢驗與管控，均有其體制上的流程與控管。而流程與管控的機制是建立在「middle-top-down」的組織功能實踐前提下。這樣的全員創新之策略性機制，多年來也確實帶給T公司在噴墨列印產業的創新利基市場，發揮綜效。

萃取以上說明，茲彙整T公司之策略執行現況與改善方向如下表5-8：

【表5-8】T公司之策略執行現況與改善方向表

執行狀況與成效 策略內容	執行狀況	執行成效與改善方向
1. <u>價值鏈管理</u> (1) 品質	<u>執行中</u> 1. 產品品質 2. 服務品質 3. 生產效率 4. 物流效率	<u>卓越</u> 1. 永續維持的策略支撐 2. 必須自我挑戰而非只求與同業競爭
(2) 技術	<u>執行中</u> 1. 生產技術更新 2. 售後服務客戶滿意度達成率 3. 專利資產的建立	<u>卓越</u> 1. 技術創新的永續策略核心 2. 專利資產再強化
(3) 員工向心力	<u>執行中</u> 1. 組織目標轉化為個人目標 2. 公司文化認同度高 3. 以公司利益為追求目標	<u>良好</u> 1. 強化文化與願景認同 2. 強化組織互動協調
(4) 生產管控	<u>執行中</u> 1. 投料與線上管控 2. 線末與下線管控 3. 生產異常管控	<u>卓越</u>
(5) 人才資產培育	<u>執行中</u> 1. 定期教育訓練 2. 跨部門協同合作 3. 部門輪調機制	<u>良好</u> 1. 增加核心幕僚之外部專題培訓
2. <u>行銷與通路</u>	<u>執行中</u> 1. 不定期創新行銷活動 2. 整合通路，建立夥伴關係	<u>良好</u> 1. 擴大國際化市場通路 2. 可開始規劃全球在地化

	3. 自主品牌的價值創新	之核心延伸
<u>3. 客戶關係管理</u>	<u>執行中</u> 1. 定期客戶滿意度調查檢討(IPA) 2. 客戶端協同開發創新利基市場(push & pull 的策略運用) 3. 未滿足市場需求的主動經營	<u>良好</u> 1. 加強創新利基之客戶來廠觀摩與虛擬客製化生產設計 2. 強化 B2B 通路客戶夥伴關係
<u>4. 科技能力</u>	<u>執行中</u> 1. 隨時配合科技資源提昇科技能力 2. 隨時加強科技人才資源 3. 科技資訊庫的建立與內部轉化	<u>卓越</u> 1. 強化科技保密機制 2. 專利資產再強化
<u>5. 決策執行耐久性</u>	<u>執行中</u> 1. 董事會之決策共識度 2. 利基策略執行效率 3. 跨部門之目標共識	<u>良好</u> 1. 再強化跨部門之目標共識 2. 強化策略執行績效與 KPI 之連結機制
<u>6. 創新與改革</u>	<u>執行中</u> 1. 創新利基產品與利基市場 2. 組織變革之執行與成效驗收	<u>卓越</u>
<u>7. 專利資產</u>	<u>執行中</u> 1. 科技產品之設計與功能之專利申請	<u>良好</u> 1. 專利資產再強化
<u>8. 知識與資訊管理</u>	<u>執行中</u> 1. 公司知識庫建立, 並設立知識轉化機制 2. IT 之隨時更新	<u>良好</u> 1. 強化知識轉化與知識保密之連結機制
<u>9. 利基市場定位</u>	<u>執行中</u> 1. 創新或創造性利基市場之領導者策略 2. 高獲利少量多樣之利基定位 3. 聚焦售後市場之未被滿足之市場區隔與產品區	<u>卓越</u>

	隔 4. 上游端原料利基市場開 發	
--	-------------------------	--

資料來源：T公司；本研究資料

二、 N 公司

(一) N 公司營運概況

N 公司為一精密化學專業製造商，於 1989 年成立，至 1995 年末，已在台灣、蘇州、天津三地設立生產基地，從事工業用金屬染料之生產與銷售。行銷台灣、日本、東南亞與歐美。同時，獲瑞士 Ciba 精化公司授予台灣地區特用工業染顏料之代理權。工業用染顏料為一完全競爭市場，競爭者中以歐美日之知名大廠主導 70% 以上之市場，而剩下的 30% 市場則為非主流之「The third party」以低價及替代方式所掌握。自 1990 年代初期，大陸生產規模之崛起與低價競爭，以動態面向來看，台灣、韓國... 等新興國家的供應商雖採取高質量低價格之方式回應，然而依然逐漸無法與中國競爭。N 公司在 1994 年前，生產規模已達每年 1200 公噸，銷售毛利也在 30%~40% 之間，且每年均以 15%~20% 的成長率擴充產能。然而，直至 1996 年末期，當年之營業收入已驟降 20%，且毛利率也下降至 18%。市場環境的變化(環保意識)與大陸競爭進入者的增加及大幅降價，N 公司已面臨強大的競爭壓力而必須思考轉型與變革。1996 年末，N 公司決定以本身在染顏料精密化學之科技能力為基礎，轉型生產影像輸出之各種特殊噴墨墨水，聚焦於噴墨列印產業之售後市場的利基產品區隔，以日本及美國為主要市場。

N 公司之核心能力在產品創新與化學專業技術之維續與研發，由於公司正確的策略轉折與善用本身在化學專業的特異資源，同時，十分重視客戶端之價值，對於服務與產品品質及技術之提昇不遺餘力。從 1997 年以來，公司的營運績效，日益成長。近年來更藉由策略性的通路端整合，與日本首要客戶合資，於 2009 年設立天津分廠專注於創新產品的生產。為了因應日益擴大的業務運籌需求與強化全球化的進程，對於策略性的功能整合發展與要素稟賦之延伸和運用有其迫切與前瞻性。N 公

司擁有多處分支以構建其企業價值鏈，包括：台中工廠；香港辦事處；日本甲府研發中心；美國 Vermont 研發與應用中心；天津子公司；天津中日合資工廠。其產品系列包括：

- A. 功能性染料噴墨墨水
- B. 魔珠顏料噴墨墨水
- C. 螢光噴墨墨水
- D. 隱形噴墨墨水
- E. Selenium 碳黑灰階墨水
- F. UV 硬化金屬塗料
- G. 文具墨水
- H. 導電塗料
- I. 有機型 IR-CUT 紅外線吸收隔熱塗料

N 公司本身的核心能力在化學專業的研發與創新，但是在行銷上則是較弱的一環。由於數位影像輸出專用墨水是一個利基市場，必須具有差異化的領先技術與強大的售後服務機制，配合影像輸出硬體設備之原廠全球規格統一化，N 公司本身的核心能力正可以充分在市場全球化的構面上發揮所長，但是在與國外行銷通路的整合或自我組織行銷團隊的抉擇上，則尚偏重於與國外行銷通路的策略性整合。

(二) N 公司營運績效

自 1996 年，N 公司由工業用染料生產轉型進入噴墨列印產業以來，有別於 T 公司完全跳脫主流售後市場之水性墨水競爭，而是以品質與功能差異化的策略思考，首先進入主流競爭市場，以當時的產業背景與競爭形態，N 公司挾其既有的生產資源優勢，以與通路商合作設計未被滿足的主流市場對水性墨水之品質需求，鎖定日本與美國兩個高品質門檻的市場，做為進入的首選目標市場。規模經濟的低成本策略即刻見效，再以獲得的營收利潤投入創新價值的多功能利基產品商品化，逐步取得特定利基需求的先驅者優勢。核心能力的延伸與既有生產資源的優勢，也證明 N

公司這種由目標市場鎖定，運用規模生產的低本策略，再到利基延伸的創新價值之策略規劃在噴墨列印產業售後市場的競爭有其策略性的正向邏輯思考。茲謹列 N 公司 2007-2010 年之營運績效與各別兩年之收益比較如下表 5-9，表 5-10，表 5-11，表 5-12 與表 5-13 所示：

【表 5-9】N 公司之 2007 - 2010 年損益表 (單位: 千元新台幣)

年度	2007	2008	2009	2010
	(全年)	(全年)	(全年)	(全年)
營業收入	234526	214479	276544	280937
營業毛利	89120	66488	96790	115184
營業淨利	56286	45041	69136	75853
營業外收入	561	440	1021	4023
營業外支出	78	497	3907	4144
稅前(淨)損益	56769	44984	66250	75732
稅後(淨)損益	44848	37336	57638	64372
利息收入	79	47	321	668
利息支出			2322	673

資料來源：N公司；本研究資料

【表 5-10】N 公司之 2007 - 2010 年現金流量表 (單位: 千元新台幣)

年度	2010 年 12 月	2009 年 12 月	2008 年 12 月	2007 年 12 月
年度淨利(稅後)	64372	57638	37336	44848
營業活動淨現金流量	53147	89037	43209	40974
投資活動淨現金流量	-13277	-90772	-6673	-908
融資活動現金流量	-11216	-38700		
本期現金及約當現金增減	28654	-40435	36536	40066
期初現金及約當現金增減	52709	93144	56608	16542
期末現金及約當現金增減	81363	52709	93144	56608

資料來源：N公司；本研究資料

【表 5-11】N 公司之 2009 年與 2010 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2009	2010	成長衰退率
營業收入(仟元)	276544	280937	1.6%
毛利(仟元)	96790	115184	19.0%
營業淨利	69136	75853	9.7%
營業利益率%	25%	27%	8%

資料來源：N公司；本研究資料

【表 5-12】N 公司之 2008 年與 2009 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2008	2009	成長衰退率
營業收入(仟元)	214479	276544	28.9%
毛利(仟元)	66488	96790	45.6%
營業淨利	45041	69136	53.5%
營業利益率%	21%	25%	19%

資料來源：N公司；本研究資料

【表 5-13】N 公司之 2007 年與 2008 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2007	2008	成長衰退率
營業收入(仟元)	234526	214479	-8.5%
毛利(仟元)	89120	66488	-25.4%
營業淨利	56286	45041	-20.0%
營業利益率%	24%	21%	-13%

資料來源：N公司；本研究資料

(三) N公司的產業五力分析

1. 產業內現有競爭者

(1) 水性主題的主流競爭市場：採品質與功能差異化策略，但仍不免須聚焦於低成本策略的規模生產模式，而中國、韓國等新興市場國家的現有競爭者亦採相同的策略考量，目前雖仍有落差，但未來是否形成N公司的有力競爭者，尚待觀察。

(2) 水性主題的創新利基市場：採取與T公司相同的完全利基創新的經營模式，大部份創新利基產品，均不具有競爭者。

2. 潛在競爭者

N公司目前已商品化的大部份利基創新產品，利基縱深足夠但市場規模不大，對於

歐美日與新興市場的產業售後市場競爭者，並未聚焦於此產品區隔，且因水性主題的創新利基墨水產品，科技門檻極高，目前尚無潛在的競爭者。

3. 替代品的市場選擇

(1) 水性主題的主流競爭市場：N公司目前雖在美日市場尚具有品質與功能差異的領先優勢，但隨消費者行為的改變與現有競爭者的技術提昇，替代品的威脅不可忽視。

(2) 水性主題的完全創新利基市場：則與T公司同質，完全著重在科技核心與功能創新的高進入門檻。目前此市場區隔中，尚無替代品威脅。

4. 供應商的議價能力

由於N公司對“Buy-or-Make”的完全主控權，原料供應商多採策略聯盟方式，整合創新功能與品質的價值共享機制，以夥伴關係代替純商業交易模式，N公司並不具有供應商議價能力的威脅。

5. 顧客的議價能力

(1) 水性主題的主流競爭市場：因N公司自有品牌的優勢較弱，而以整合通路，合資共營的夥伴關係，共享此產品區隔的價值鏈產出，雖是如此，然因消費市場仍控制於通路手中，B2B通路商仍握有議價能力的優勢。

(2) 水性主題的全創新利基市場：N公司的訂價策略是採企業端與市場端價值並重的規劃模式，產品乃完全創新市場需求的價值主張，不論是B2B通路商或B2C顧客端均不具有議價主控的威脅。

(四) N公司之SWOT分析

N公司選擇主流水性染料墨水市場之日本與美國著重品質差異之目標區隔進入，有其策略性的考量。噴墨列印產業之售後主流墨水市場以水性之原廠替代墨水為主要競爭產品。N公司有別於T公司的市場進入模式，憑藉其在原先染料工業立足之核心資源與能力，對於水性墨水之技術與生產規模均能駕輕就熟，待其進入日本與

美國之高競爭門檻市場後，其實集中差異化策略的運用，實已見成效。進而在 2005 年後對於水性主題之創新利基市場亦逐漸發展其利基產品，由其核心延伸的成效，已成功商品化諸多水性主題的創新市場需求的高價值產品，如：隱形墨水、螢光墨水，魔珠墨水，膠囊顏料墨水...等等。2009 年與日本通路商合資成立專門開發創新水性墨水的生產基地與日本、美國兩地的研發中心，更使得 N 公司在核心資源與能力的延伸，獲得快速的績效回饋。除了主流市場產品的規模生產並不能發展品牌之路外，近年來考量本身行銷能力之不足，N 公司一方面積極與既有之通路夥伴加強合作，共同開發品牌效應的創新產品外，也著手進行同業與異業策略聯盟，互補本身之資源，嚐試在高競爭門檻之獨特功能性利基產品上，發展自由品牌。茲由 N 公司之目標市場與產品區隔，謹列其 SWOT 分析如下表 5-14：

【表 5-14】N 公司之 SWOT 分析表

內部(組織)	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新與創造利基產品的科技能力 2. 通路商市場競爭優勢 3. 規模生產製造的科技能力與先進基礎設施 4. 產業價值系統的有利競爭地位 5. 轉型與變革的彈性優勢 6. 小量多樣的價值創新 7. 建立主流水性替代墨水的品質與功能延伸之競爭障礙 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理階層對利基策略的認知差異，造成策略執行的困難度提高 2. 主流市場產品的規模經濟效益逐漸降低 3. 專利資產不足 4. 通路自主性低 5. 品牌價值有待加強
外部(環境)	Opportunities: 機會	Threats: 威脅
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 水性主題市場未被滿足的需求空間可觀 2. 創新利基市場的進入門檻日益提升，降低新興國家進入者的動機 3. 主流領導者的競爭障礙降低，促成利基市場的發展 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已開發國家的競爭者日益增加，已建構的競爭障礙日漸降低 2. 經濟衰退改變客戶端的消費習性，降低利基產品的誘因 3. 環保概念的外部衝擊可能減少利基產品成功的機率

資料來源：本研究資料

(五) N公司之策略性資源運用現況

1. 創新與研發資源：

(1) 研發與創新策略

研發的重點在於以創新市場需求為導向，提供物超所值與創新功能的產品以滿足客戶的需求。

(2) 創新研發流程

透過研發與行銷之跨部門整合，直接與客戶作溝通，可正確取得訊息以確保客戶需求與市場未被滿足的機會，做為創新產品與服務的設計輸入。進一步強化組織功能，結合市場需求與利基創新之研發流程，以最快的研發速度提供物超所值與創新的產品以滿足客戶的需求。

(3) 研發與創新的整合性投入

(3.5) 人才投入：

科技研發人員約佔公司總人數10%。研發人才資源投入除研發技術的培養與累積之外，人員也會進行實際參與行銷活動與專案執行，提供學術理論與實際經驗配合，直接面對市場聲音(VOC)。

(3.6) 研發組織架構：

研發、生產與行銷跨部門整合以全方位進行產品開發，符合客戶之應用與需求，解決客戶問題及最佳化生產進而創造價值。

(3.7) 研發經費投入：

研發除人力與設備之外，對於經費投入也逐年增加，成效也不斷升高。

固定年度研發經費投入均占營業收入的6%以上。

(3.8) 資源整合投入：

N公司除了本身在研發策略執行上的資源投入外，同時與台灣、大陸多所學術機構進行技術交流與科技資源的取得，也相對以實務面的研發成果返饋，作為產、學、研整合之持續性研發專案的資源投入與建立。

2. 供應鏈資源整合

(1) Buy-or-Make 的完全主導權

N 公司本身的原料供應，是以整合上游供應商的模式，依專用特殊規格採合約專屬採購，並依新產品需求，由供應商採客製化供應。但因 N 公司本身具備的科技能力，可隨時自行生產來替代外購。在主流市場的一般替代品上，目前的原料已有一部份達規模經濟的品項自行生產，執行低成本策略，而大部份創新利基產品的特殊原料，則仍是以外購方式供應。

(2) 供應鏈技術協作

對於創新利基產品的研發，原料部份採取與上游供應商技術協同合作方式，進行技術知識交流與共享，開發完成的新型原料，N 公司採專屬合約採購與技術保密的方式與供應商策略聯盟，供應商本身在合約期滿後，則可自行銷售，不再擔負智慧財產權的責任。

3. 下游通路資源整合

N 公司目前的行銷是以通路商代理制為主。以目前最大的日本與美國代理商為主要整合對象。與日本通路商—ST 株式會社合資於天津設立合資廠，專屬生產日本規格的售後主流市場產品與創新利基市場產品，並以獨家代理方式做通路資源的整合。與美國通路商的合作模式則是以共同設立研發中心與獨家代理為主。

4. 新興市場的品牌資源

對於中國、東南亞、東歐、南美...等新興國家，N 公司採取垂直品牌行銷模式，將產品依主流市場替代產品與各種創新市場產品做垂直分類，以自有品牌行銷。

5. 策略性人才資源建構

N 公司對人才資源的建構，是以專業背景、特殊技能與人格特質為主要考量因素。研發人才是策略性的首要培育資源，定期的人才培訓與跨組織功能的協同合作是人才資源運用的基石。組織架構不以工作內容為分隔界限，而是以公司營運的價值相關需求與功能為主要的組織架構，彈性、有機式的組織運作以任務的最終目標轉化為個人目標，尋求一致的公司願景認同。N 公司人才培育的規劃與實施，每年

依據經營目標之需要，各部門擬定年度計畫、專案性需求計畫及因應臨時性需求之安排，配合全公司年度目標，以擬定年度教育訓練計畫，依此計畫實施，以提升人力素質、加強專業技術及管理溝通協調的能力、提升研發團隊之技術及公司競爭能力。訓練後定期實施成效評估，做為日後升遷與獎懲之部份依據。人才培育的最終要求是育成基層人員的自主管理，並輔以明確考核規範。對於資深並具有特殊才能的待退休員工，鼓勵以內部創業的模式延續人才資源的運用。

6. 知識資源管理

預應噴墨列印產業的技術與市場更新，N公司素以知識創新做為企業永續發展的重要依藉，積極推動知識管理。初期以建立員工知識分享機制開始，中期建立員工自發學習的機制，長期則以提升研發能力、產品與製程品質、服務與利基創新的績效以及組織整體競爭力為目的。

彙整N公司的策略性資源運用現況如下表5-15所示：

【表 5-15】N 公司的策略性資源運用現況表

	資產效能	資產品質	創新與創造	市場回應
公司生產設備與廠房設施	*全自動生產設備，具定量與定性之穩定效能 *67%產能利用率	*投料誤差 <0.3 % *自有土地廠房與生產設備	*具備雙線德製 Drais 奈米研磨設備，具創新領先優勢 *完整供應鏈之設計與生產設備，具原料與產品之創新能力與優勢 *利用閒置設備鼓勵員工內部創業	*顧客對公司之生產設備效能滿意度高 *具備客製化虛擬試驗設備與 Pilot 生產設計，良好的顧客回應加成行銷 Pull 效應
供應鏈管理	*配方原料採部份垂直整合 *buy-or-make 主控權高	*專屬規格原料，品質標準化 *嚴格原料入庫管控	*整合供應商或自製新型原料，提高產品功能 *與供應商策略聯盟，共同設計	*供應鏈管理與市場需求為直線連結 *專線單一窗口接收與管理客戶

		*具修改原料能力	研發專屬原料	回應，生產與研發端可與顧客直接對話 *原料短缺必須在 24 小時內解決，市場端不斷貨保證獲市場正向回應
行銷與通路	*採通路合資與品牌行銷並行，可依產品與市場區隔採取不同報價策略，有利提昇營收利潤	*主流產品品質與品牌聯想優勢 *日本第一大售後市場通路，具品質關聯效應	*開放式創新 (open-innovation) 結合異業聯盟 *與通路夥伴依市場需求，共同設計創造利基市場	*24 小時通路端客戶免付費服務電話 *每月定期與通路做市場回應檢討 *以未滿足的市場需求為利基點，顧客之滿意度高
科技能力	*專業科研人才資產 *設立美國與日本研發中心	*化學理論科技基礎雄厚 *2008 年獲日本天皇環境大賞 *美國 DIMA (2004) 數位影像輸出大賽冠軍	*每年至少有一創新利基產品或創新功能 *Beyond competition 的利基市場創造先驅	*行銷與研發跨功能協同管理市場回應，顧客之滿意度高 *以高進入障礙之功能性產品為利基考量，滿足市場需求 *科技能力的品牌聯想
研發資源	*先進儀器 *6% 營業額以上研發費用 *奈米研磨先進設備 *完善標準化實驗室	*儀分誤差 <0.1% *頂級奈米研磨精度	*全球在地化設立研發中心(美、日) *與通路合作開發應用軟體專利 *每年高薪延攬化學專業人才	*主要市場的客戶回應均能在地快速反饋與改進 *客製化創新利基產品快速滿足客戶需求，顧客之滿意度高
人力資源	*專業人才與跨組織功能充份發揮人才資產效	*行銷人員均具化工背景 *個體全方位業務與研發	*明確創新績效回饋制度 *鼓勵員工 bottom-up 的創	*整合生產研發與行銷的跨組織功能，快速有效回應市場

	能 *部門自我團隊管理機制有效節省人力管理成本 *建構人員培育機制以人才資產的理念做策略性的人才培育	工程師 *擁有碩博士研發人員八名	新提案機制 *建立價值創新之向上管理機制	聲音，市場滿意度高
售後服務	*ECOSolvent Ink jet 客製化規格小量多樣與切換規模經濟之生產彈性 *客戶端測試與規格修正的效能	*VOC、客戶VP與BC(企業能耐)交集之最大化 *以客戶滿意度為售後服務的目標	*與通路合作取得創新環保認證與競賽獎項 *每年採不同的市場行銷推展活動，著重創新價值理念的市場溝通	*最低過度設計比例的產品與服務獲市場高度肯定 *限期改善的售後服務指標，市場滿意度高 *以客戶的滿意度為策略目標
負債比例 (2010年度單位)	< 5%			

資料來源：N公司；本研究資料

(六) N公司之策略執行績效分析

1. 成功轉型的外部策略前提：

中小企業規模的N公司，在面臨外部環境的強大競爭力下，已必須反思在1989到1995年間大幅成長的意涵在有限資源的運用下，能否渡過難關？而為成長而成長的迷思正是只重短期營運效能而未做長久持續競爭優勢的策略定位。思考N公司的所有競爭行動在1995年前與逐漸強大的中國競爭者除了品質訴求外似乎沒有差異。經過本身獨特性資源的分析，重新尋找核心競爭力的利基點，依藉在化學科技的領先優勢，決定在利基市場與創新利基產品上，重新定位市場區隔以未滿足及創新的市場需求，重新開發新產品，尋求另一個新的商業模式。

2. 回歸核心的決策與行動：

N 公司的核心是什麼？精實具廣度的科技能力與人才是 N 公司的核心資源，策略性科技管理能力是 N 公司的核心競爭力。核心能力的延伸正是回歸核心的策略性考量。於是，N 公司於 1997 年正式投入數位噴墨列印產業的競爭行列。噴墨列印產業乃一寡占市場，隨著替代傳統印刷之優勢漸增，90 年代以來每年均呈現大幅成長。EPSON, CANON, HP 為三大主要主流市場供應商，主導完整之供應鏈。除了傳統與常規之噴墨列印市場需求，仍然存在許多未被滿足的利基市場，長久以來未被跨國大廠所青睞。而同時，大陸與一些新興國家的競爭者則大都因技術層次不高而與主要三大供應商在主流市場以低價競爭。N 公司在投入此項新產品開發之前，分析本身的獨特核心資源，同時置入競爭者之能耐因素與外部環境的變化預測。更以動態競爭的面向預測非主流與主流供應商的可能回應行動，規劃預應策略與程序，於 1997 年初正式進入研發執执行程序，採取主流市場產品與上游供應鏈整合之研發，同時依未被滿足及創新市場需求的廣度與深度，逐漸進行數種全新的利基產品開發。

3. 主流市場競爭與創新利基市場並行：

(1) 主流市場產品— 整合上游供應鏈、採低成本策略，強化供應鏈物流管理。同時整合下游通路商，建立夥伴關係，並開始訂立國際化進程，拓展外銷市場，正式與非主流競爭者以品質差異與低價格策略正面競爭。

(2) 創新利基—

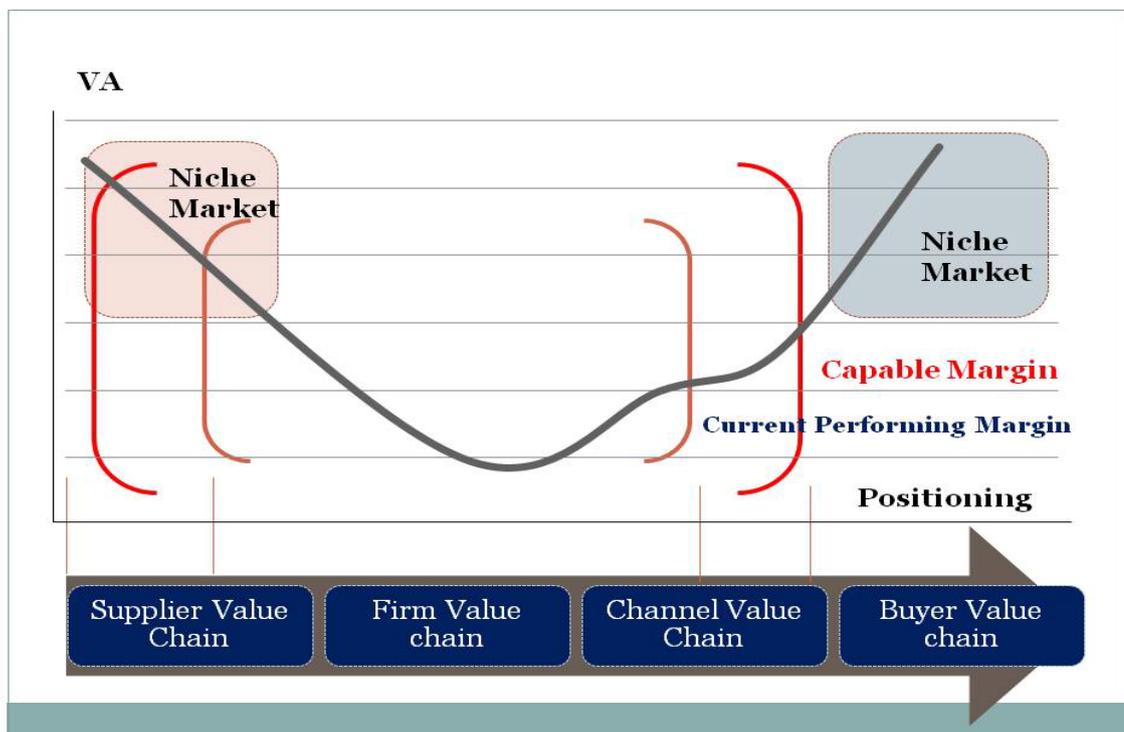
a. 市場定位(未滿足的市場需求)：OA 模式的長期供應與服務契約，紡織類的轉印客製化，小量多樣的特用墨水設計，多功能之差異化主流產品，配合軟體整合之專屬產品與服務。

b. 創新利基產品— 開發全球唯一的利基產品，如隱型墨水、螢光防水墨水、金屬碳黑灰階墨水、UV 硬化型墨水、... 等等，均是已成功進入非主流市場之高獲利利基產品。

4. 價值創新：

科技創新是紅海，而價值創新是藍海。N 公司的轉型之路並非只在價值曲線上，往內部運用科技創新去壓縮成本，而是往顧客的價值主張去伸張擴展。創新利基在

產品與市場需求的兩個層面上，去擴張 VOC (voice of customers) 與 BC (business capability) 的交集。N 公司在創新利基與主流市場競爭的策略規劃正是延伸核心競爭力，在價值鏈上加大 ΔV (value) $>$ ΔP (price) $>$ ΔC (cost) 的差距。在時間線上，N 公司一直往產業價值鏈的兩端擴張。(如圖 5-1)



【圖 5-1】、N 公司於噴墨列印產業鏈的作業範圍

資料來源：N 公司；本研究資料

5. 國際化策略與進程：

N 公司於 1997 年轉型之路的開始，亦同步裁撤部份東南亞與中國工業染料產品的授權代理，但同時也擴張在已開發國家(如:義大利、美國與日本)的代理商通路，含括原工業染料產品與創新利基產品。N 公司本身的核心能力在化學專業的研發與創新，但是在行銷上則是較弱的一環。由於數位噴墨列印專用墨水是一個利基市場 (niche market)，必須具有差異化的領先創新技術與強大的售後服務機制，配合噴墨列印硬體設備之原廠全球規格統一化，N 公司本身的核心能力正可以充分在市場全球化的構面上發揮所長，但是在與國外行銷通路的整合或自我組織行銷團隊的抉擇上，必須做慎重的考量。茲簡述 N 公司的國際化擴張策略與進程如下所示：

- (1) 由 1997 年到 2004 年，於中國西部與東北四省、印尼、馬來西亞、越南裁撤原工業染料之代理商，另於新加坡、澳洲、巴西、瑞士、義大利、泰國...等設立雙線產品代理商，並於 2002 年成立代理商管理機制，包含代理合約的條款、解約、續約流程，法律規範；代理商客戶資料庫建立，銷售活動監督與業務匯報系統，及代理商協作流程與人員來台培訓機制。代理合約的訂立與機制因地制宜，融入在地國之文化、習俗、消費行為、市場需求、法律規範...等考量因素做為代理機制的設定依據。唯代理商均為獨家代理或區分產品獨家代理，以避免削價惡性競爭。
- (2) 2003 年於天津獨立於原有之合資染料生產工廠外，正式成立 N 公司獨資子公司，專注噴墨列印產業之水性墨水產品的研發與生產，以充份授權方式，獨立經營，同時建立 ERP 系統，納入總公司之監控流程。除了研發仍以台灣總部為中心外，生產、業務、行政，人資，物流，客服...等均獨立運作。至 2007 年生產總成本已降低 23%。由於工業染料的惡性競爭，此產品已近虧損且業績一落千丈，因此在 2006 年末正式中止蘇州外包廠的生產代工，完全停止工業染料的生產供應。
- (3) 2004 年整合行銷與研發部門成立一跨部門的組織取名”創業小組”，開始以超越”滿足客戶需求再達「創造市場需求」為小組目標，進行行銷結合研發的跨部門拓展機制，從客戶需求的變化來激勵功能性的產品創新與技術創新，朝未來市場需求導向前進。同時與全球代理商建立一個市場開發協作機制，定期外派研發人員赴地主國做市場探索與客戶服務，進而回饋於總公司的知識庫，此機制的知識建立含蓋文化、習俗、消費行為、功能需求、價格評析，服務共鳴度、未滿足之細節分析...等。
- (4) 2006 年與美國代理商合作參加 EPSON 公司舉辦之灰階數位輸出競賽，榮獲全美冠軍，提昇品牌價值外溢。
- (5) 2008 年與日本代理商於日本甲府設立研發協作中心，以功能性及環保為研發訴求，並於同年榮獲日本天皇頒發「地球環境大賞」的殊榮。同年更通過產品全範圍安氏試驗(AMES TEST)，在策略性 CSR 上，針對產品環保項目的成份揭露做初步規範。

- (6) 2008 年 9 月以日本甲府研發協作中心為基礎與日本東南油墨株式會社正式合作，進行 RFID、IR-CUT Dyes 與 UV-Curing Metallic Inks 的研發與 Pilot production，對於技術與產品創新再向前邁進一步。
- (7) 2009 年與日本 ST 株式會社(主要日本經銷商)合資於天津另設一結合行銷與生產的子公司，亦獨立於母公司外運作。此合資策略著眼於向下整合的長期合作伙伴考量，先進市場的資訊回饋機制，國際化價值鏈的延伸，甚至是邁向開放式創新(Open Innovation)商業模式的第一步，結合日本的科技與市場資源，N 公司的研發技術能力及大陸強大的生產優勢。此合資公司的生產項目只局限於日本市場的現行項目與開發中的新項目。

6. 層次策略的連結與執行：

N 公司的變革轉型之路在策略層次上的規劃與連結，由其善用資源的具體成效來看，有其一定的脈絡可尋。

(1) 企業策略：

N 公司在 1997 年做一大幅的總體變革，回歸自己的核心能力，開創另一個市場需求，產品創新，多角化的市場進入，水平與垂直整合、國際化策略的重新定位... 等等。從目前的營運績效來看，當時的決策應是正確的抉擇。

(2) 事業策略：

事業策略本是競爭面向的策略抉擇，N 公司在轉型之路上的持續性產品創新與利基市場進入，隨後在國際化的進程中，依藉企業策略的水平與垂直整合，強化行銷與供應鏈的資源，尋求自己適性的關鍵成功因素，更進一步發掘與創造新的獨特資源，而建立持久性的競爭優勢。由 2010 年的營運概況，似乎也說明，此持續性的競爭優勢仍有前景可期。

(3) 功能策略：

N 公司於 2003 年開始採取的供應鏈整合、組織管理系統的效率提昇、創新產品的區隔與市場定位，及至主動尋找市場需求與顧客的價值主張、服務共鳴... 等等均是此功能策略的執行與落實模式。

(4) 作業策略：

N公司在2003年至今所採取的生產機制之集中精化與產能設計、促進生產成本降低的流程規劃、追求品質至上的科技創新...等等，正是此層次策略性的實踐模式。

萃取以上說明，茲彙整N公司之策略執行現況與改善方向如下表5-16：

【表5-16】N公司之策略執行績效表

執行狀況與成效 策略內容	執行狀況	執行成效與改善方向
1. <u>價值鏈管理</u> (1) 品質	<u>執行中</u> 1. 產品品質 2. 服務品質 3. 生產效率 4. 物流效率	<u>卓越</u> 1. 永續維持的策略支撐 2. 必須自我挑戰而非只求與同業競爭 3. 主流產品效益逐漸下降，必須掌握規模生產低成本策略的危機管理，強化集中差異化或切割？
(2) 技術	<u>執行中</u> 1. 生產技術更新 2. 售後服務客戶滿意度達成率	<u>卓越</u> 1. 技術創新的永續策略核心 2. 必須設立專利資產建構的機制
(3) 員工向心力	<u>執行中</u> 1. 組織目標轉化為個人目標 2. 公司文化認同度高 3. 以公司利益為追求目標	<u>良好</u> 1. 強化文化與願景認同 2. 強化組織互動協調
(4) 生產管控	<u>執行中</u> 1. 投料與線上管控 2. 線末與下線管控 3. 生產異常管控	<u>卓越</u> 1. 強化規模生產切換客製化小量多樣的資源轉換彈性
(5) 人才資產培育	<u>執行中</u> 1. 定期教育訓練 2. 跨部門協同合作	<u>良好</u> 1. 增加核心幕僚之外部專

	3. 部門輪調機制	題培訓
<u>2. 行銷與通路</u>	<u>執行中</u> 1. 不定期創新行銷活動 2. 整合通路, 建立夥伴關係	<u>良好</u> 1. 可開始規劃全球在地化之核心延伸 2. 強化新與市場之主流產品國際化幅員, 延伸低成本策略
<u>3. 客戶關係管理</u>	<u>執行中</u> 1. 定期客戶滿意度調查檢討(IPA) 2. 客戶端協同開發創新利基市場	<u>良好</u> 1. 加強創新利基之客戶來廠觀摩與虛擬客製化生產設計 2. 應積極介入 B2C 市場聲音, 避免受制於通路之利基產品設計
<u>4. 科技能力</u>	<u>執行中</u> 1. 隨時配合科技資源提昇科技能力 2. 隨時加強科技人才資源	<u>卓越</u> 1. 強化科技保密機制 2. 必須設立專利資產建構的機制
<u>5. 決策執行持久性</u>	<u>執行中</u> 1. 董事會之決策共識 2. 利基策略執行效率 3. 跨部門之目標共識	<u>待加強</u> 1. 再強化跨部門之目標共識 2. 強化策略執行績效與 KPI 之連結機制 3. 強化股東投資決策共識
<u>6. 創新與改革</u>	<u>執行中</u> 1. 創新利基產品與利基市場 2. 組織變革之執行與成效驗收	<u>卓越</u> 1. 強化市場聲音、客戶價值與企業能耐之交集最大化, 須重視利基策略過度擴張, 而淪為另一個主流規模競爭
<u>7. 專利資產</u>	<u>停滯</u> 1. 以短生命週期之創新功能產品取代耗時之專利申請	<u>待加強</u> 1. 必須設立專利資產建構的機制
<u>8. 知識與資訊管理</u>	<u>執行中</u> 1. 公司知識庫建立, 並設立知識轉化機制	<u>良好</u> 1. 強化知識轉化與知識保

	2. ERP 系統之建構	密之連結機制
9. 利基市場定位	<u>執行中</u> 1. 創新或創造性利基市場之領導者策略 2. 高獲利少量多樣之利基定位 3. 聚焦售後市場之未被滿足之市場區隔與產品區隔 4. 主流水性原廠替代產品之品質與功能差異利基定位	<u>良好</u> 1. 強化市場聲音、客戶價值與企業能耐之交集最大化，須重視利基策略過度擴張，而淪為另一個主流規模競爭

資料來源：N公司；本研究資料

三、H 公司

(一) H 公司營運概況

H公司成立於2004年，乃一專業研發與製造噴墨墨水之公司，主要目的在開發市售與發展新型之噴墨印表機及噴繪機墨水。已於2010年1月4日在興櫃掛牌。H公司是全方位研發生產公司，不管水性、油性或溶劑型墨水，皆能快速開發，而且能創造滿足客戶需要之新型墨水。H公司研發團隊擁有多年噴墨相關耗材研發及生產經驗，公司營業範圍包括：

- A. 生產專業廣告噴繪機墨水 (以ECO Solvent Ink Jet 為主)
- B. 桌上型噴墨墨水
- C. 紡織專用墨水
- D. 耗材配件
- E. HP及Roland噴繪機代理銷售

2009年營收比重，分別為溶劑性ECO Solvent Ink Jet墨水佔68%、水性墨水6%、耗材佔14%、噴繪機佔7%，公司主要客戶為Mimaki、Roland、Mutoh。為因應

新產品及新客戶成長，未來將擴充產能由每月80噸擴至200噸，另再增加奈米顏料研磨50噸。H公司本著“研發創造未來”之宗旨理念，並延聘於噴墨及耗材等相關領域研發及生產上，具十年以上經驗之專業人員，其研發團隊更高佔公司總人數20%以上，除能快速掌握產品的產業市場脈動外，更能隨時研發出新，以最新的科技研究創造產品新價值，開創噴墨相關產品之新領域。H公司在嚴格要求量產穩定與品質精密管控的堅持下，更購置先進且高精確度的高級精密分析儀器與高效率的研發、生產設備，並全面在無塵式的廠房及恆溫恆濕的設施環境下生產墨水製品，後續包裝則採用自動化設備，讓全程生產過程皆能掌控產品品質。H公司產品目前已行銷全世界50餘國，以滿足及創造市場需求為企業目標，更提供total solution 之全方位服務，產品除在現有各種環保型墨水產品外，更積極研發各種特殊性與功能性彩色化應用之噴墨墨水製品，以提升工業化產品之價值與需求。(引用整理自MoneyDJ財經知識庫, 2010)

(二) H 公司營運績效

H 公司自 2004 年創業以來，即聚焦於溶劑主題的噴墨列印產業售後市場的 Eco Solvent Ink Jet 墨水，於 2004 年當時的產業背景，Eco Solvent Ink Jet 墨水仍屬利基產品，尚未有許多競爭者介入此市場區隔。Eco Solvent Ink Jet 是一個生命週期很長的利基產品，應用於軟性列印介質(如 PVC 帆布、PET、紙張等)，須附加底塗條件的連續列印，可供戶外廣告、包裝材料及其他軟性材料之印刷加工。由於技術門檻不算高，自 2006 年以來，除了日本、歐美少數關鍵廠商之外，許多來自新興國家(如韓國與中國)的競爭者，相繼進入此市場區隔。然 H 公司多年來仍以其核心科技能力與靈活的行銷策略，在此競爭市場占有一定的競爭地位。也同時維繫其多年來的營運績效。茲謹就 2007 年到 2010 年間 H 公司的營運績效彙整如下表 5-17, 表 5-18, 表 5-19, 表 5-20 與表 5-21 所示：

【表 5-17】H 公司之 2007 - 2010 年損益表 (單位: 千元新台幣)

年度	2007	2008	2009	2010
	(全年)	(全年)	(全年)	(全年)
營業收入	231325	245625	300406	403915
營業毛利	94102	94997	111178	163360
營業淨利	53476	46904	42620	75900
營業外收入	689	3425	1364	2345
營業外支出	7985	4191	692	5549
稅前(淨)損益	46180	46138	43292	72696
稅後(淨)損益	36510	41788	46961	66492
利息收入	176	453	694	427
利息支出	939		670	50

資料來源：H公司；本研究資料

【表 5-18】H 公司之 2007 - 2010 年現金流量表 (單位: 千元新台幣)

年度	2010 年 12 月	2009 年 12 月	2008 年 12 月	2007 年 12 月
本期淨利	66492	46961	41788	36510
營業活動淨現金流量	68391	44322	93586	58161
投資活動淨現金流量	-59318	-6015	46300	-100645
融資活動現金流量	-6928	-1902	-9294	47389
本期現金及約當現金增減	2145	-3485	130592	4905
期初現金及約當現金增減	121415	156272	25680	20775
期末現金及約當現金增減	123560	121415	156272	25680

資料來源：H公司；本研究資料

【表 5-19】H 公司之 2009 年與 2010 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2009	2010	成長衰退率
營業收入(仟元)	300406	403915	成長 34.45%
毛利(仟元)	111178	163360	成長 46.93%
營業利益率%	14.18	18.79	成長 32.51%
業外營收/營收比	0.45	0.58	增加 28.88%
股東權益報酬率	16.44	19.68	成長 19.7%
EPS	3.25	3.95	成長 21.53%

資料來源：H公司；本研究資料

【表 5-20】H 公司之 2008 年與 2009 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2008	2009	成長衰退率
營業收入(仟元)	245625	300406	成長 22.3%
毛利(仟元)	94997	111178	成長 17.03%
營業利益率%	19.09	14.18	衰退 25.73%
業外營收/營收比	1.39	0.45	減少 67.63%
股東權益報酬率	16.28	16.44	成長 0.98%
EPS	2.89	3.25	成長 12.45%

資料來源：H公司；本研究資料

【表 5-21】H 公司之 2007 年與 2008 年獲利比較(單位: 千元新台幣)

項目	2007	2008	成長衰退率
營業收入(仟元)	231325	245625	成長 6.18%
毛利(仟元)	94102	94997	成長 0.95%
營業利益率%	23.11	19.09	衰退 17.4%
業外營收/營收比	0.29	1.39	增加 379.31%
股東權益報酬率	16.29	16.28	衰退 0.07%
EPS	3.34	2.89	衰退 13.48%

資料來源：H公司；本研究資料

(三) H公司的產業五力分析

1. 產業內現有競爭者

(1) Eco Solvent Ink Jet之主流競爭替代品市場：H公司創業之始即以此市場區隔為進入目標，在2004年的市場背景，此市場仍屬鮮少競爭者之利基市場，然直至2006年已逐漸有諸多來自日本及新興國家(如中國、韓國等)之競爭者進入。H公司一向以品質及功能差異化建立於此競爭市場的地位，構建以技術核心為要素的競爭障礙，至

今，H公司仍能擁有此市場區隔的競爭優勢，但後進者亦同時欲以低成本及品質提昇攻城掠地。H公司是否能再強化功能差異化的優勢，尚有待觀察。

(2) 溶劑主題之創新利基市場墨水產品：藉由新購買的先進研發與生產設備，H公司積極在價值創新的利基市場區隔建立超越競爭的優勢，目前除了在Eco Solvent Ink Jet產品的創新功能延伸上已漸有績效外，研發階段的創新!功產品均尚未具體商品化，針對Eco Solvent Ink Jet的創新功能利基產品，目前競爭者除日本外，鮮少有競爭威脅。

2. 潛在競爭者

因為H公司專注在Eco Solvent Ink Jet的品質與功能差異化為其經營的核心，除現在競爭者的潛在威脅外，由於此產品與市場區隔已漸呈飽和狀態，目前尚無潛在進入者的威脅。

3. 替代品的市場選擇

Eco Solvent Ink Jet的主流售後市場競爭者甚多，H公司挾以品質與功能差異化的優勢，頗獲市場肯定，也具有一定的品牌優勢。目前替代品的市場選擇雖多，但仍擁有其品牌忠誠度。因此，替代品的威脅並不大，然未來如果H公司在差異化及擴大低成本規模生產上無法持續支撐其競爭優勢，恐將會有市場替代品的巨大威脅。

4. 供應商的議價能力

H公司已添置奈米研磨的先進設備為未來原料自給自足，未雨綢繆。目前與原料供應端雖採策略聯盟的模式，專屬規格協同開發，然供應端的議價能力仍可決定H公司的產品訂價，來自供應商的議價威脅不低。

5. 顧客的議價能力

(1) Eco Solvent Ink Jet的主流替代品競爭市場：雖擁有品質與功能差異化的競爭優勢與品牌聯想溢效(與Roland的代工合作)，然對於新興市場的價格取向消費行為，確有市場價格的存在威脅，但在歐美與日本的競爭市場，則來自B2B通路商的議價威脅尚不高。

(2) Eco Solvent Ink Jet延伸功能之創新利基市場：已有數項商業化產品具有價值創新

的效益，也著重企業端與市場端的價值創造，此部份的產品區隔，尚不具市場議價威脅，但隨著現有競爭者的技術革新與規模優勢，未來是否又會淪為另一主流競爭市場，尚有待觀察。

(四) H 公司之 SWOT 分析

如上一小節所述，H 公司聚焦 Eco Solvent Ink Jet 墨水乃屬溶劑主題之售後市場產品，自 2000 年以來到 2006 年，雖然其仍有一定的利基效益，但仍因競爭障礙不高，技術門檻較易跨越，有別於 T 公司的利基策略，H 公司仍採一貫的品質與功能延伸之差異化策略來維繫其競爭地位；也有別於 N 公司在水性主題的主流競爭與利基創新策略，H 公司只介入極少份額的水性墨水產品。這樣的策略定位，是因為溶劑型硬質墨水與水性膠囊化顏料墨水的技術門檻較高，而 H 公司在考量資源的運用效能因素下，專注於 Eco Solvent Ink Jet 的市場目標再結合其行銷策略的靈活彈性，也能建構其長久的競爭優勢。H 公司長年與日本關鍵大廠 Roland 承接外包代工，大量供應特殊規格的 Eco Solvent Ink Jet 產品，整合日本通路，雖屬 OEM 代工模式，但因與 Roland 的合作關係，除了能具備規模經濟的成本優勢外，對於 H 公司的其他自有品牌的 Eco Solvent Ink Jet 產品則更有品牌聯想的加成作用。不過，因為 Eco Solvent Ink Jet 的利基縱深不足，雖具備長期市場需求的生命週期，然因已然是另一個噴墨列印產業的主流競爭市場，低成本策略與品質差異化策略一直是大部份競爭者在此市場區隔所採取的同質策略。此同質化策略的運用與目前尚屬良好的營運績效是否能為 H 公司建立持久性的競爭優勢？目前尚難下定論。另外，長期與 Roland 的代工關係與自有品牌發展，在同一類型產品的相互衝突下，是否能維持長久？或 H 公司該在適當時機做出策略定位，決定取捨，仍視 H 公司在資源強化與核心延伸上能否取得更多利基點的進入模式與優勢。茲謹就 H 公司的 SWOT 分析列述如表 5-22 所列表：

【表 5-22】H 公司之 SWOT 分析表

內部(組織)	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 先進的儀器設備、多樣的原料符合環保標準。產品研發經市場認可，並有良好之競爭能力，可與同性質之產品競爭 2. 品質差異化的策略性運用，具有定價優勢 3. 回應市場速度快，提高產品之競爭性 4. 與主流廠商 Roland 針對特定產品以 OEM 方式策略聯盟，具品牌溢效 5. 生產製造的科技能力與先進基礎設施 6. 專利資產的建立 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主流市場 ECO Solvent Inkjet 產品的規模經濟效益尚嫌不足 2. 聚焦小量多樣之 ECO Solvent Ink jet 規格修改，降低產能效益與研發負擔 3. 高門檻利基產品的研發與市場創造的困難度高 4. 創新利基科技產品的水平整合缺乏同業支持 5. 較缺乏高附加價值的創新利基產品
外部(環境)	Opportunities: 機會	Threats: 威脅
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場未被滿足的需求空間可觀，CEO Solvent Ink Jet 產品的生命週期長 2. 創新利基市場的進入門檻日益提升，降低新興國家進入者的動機 3. 主流領導者的競爭障礙降低，促成利基市場的發展 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發中國家(中國與韓國)的競爭者日益增加，尤其 ECO Solvent Inkjet 產品的競爭力下降 2. 經濟衰退改變客戶端的消費習性，降低高價 ECO Solvent Ink Jet 替代產品的誘因 2. 環保概念的外部衝擊，減少利基產品成功的機率與原料供應端的議價空間

資料來源：本研究資料

(五) H公司之策略性資源運用現況

1. 創新與研發資源：

(1) 研發與創新策略

研發的重點在於以主流廠商功能性 ECO Solvent Inkjet 墨水之替代產品與創新市場需求為導向，聚焦在與日本主流廠商 Roland 策略聯盟，提供特定規格品 OEM 代工生產，另一方面則聚焦於功能延伸或創新之利基產品的研發。未來，則以本身具備的科技能力規劃創造全新競爭市場，建構先驅者優勢。

(2) 先進精密的研發設備與快速市場回應流程

透過研發與行銷之跨部門整合，直接與客戶作溝通，可正確取得訊息以確保客戶需求與市場未被滿足的機會，做為創新產品與服務的設計輸入。藉由先進的研發設備與領導團隊的化學專業背景，以快速的回應速度提供可替代主流原廠與創新的產品以滿足客戶的需求。

(3) 研發與創新的整合性投入

(3.1) 人才投入：

H公司董事長以化工博士的專業技術來教育、訓練員工，也以學習和個人經驗所獲得的知識、方法和技巧帶領團隊完成任務。公司科技研發人員約占公司總人數 20%。研發人才資源投入除研發技術的培養與累積之外，人員也會進行實際參與行銷活動與專案執行，提供學術理論與實際經驗配合，直接面對市場聲音(VOC)。研發人才對公司企業文化的共識與其他部門一致，向心力與忠誠度是研發人才資產的優勢特色。

(3.2) 研發組織架構：

研發、生產與行銷跨部門整合以全方位進行產品開發，以符合客戶之應用與需求，解決客戶問題及完成最佳化生產效能為企業與組織的一致性目標。

(3.3) 研發經費投入：

固定年度研發經費投入均占營業收入的 5%。研發除人力與設備之外，對於產、官、學的資源整合經費投入也逐年編列預算。

(3.4) 資源整合投入：

H公司除了本身在研發策略執行上的資源投入外，同時與日本主流原廠Roland進行技術交流與科技資源的取得，也同時，與國內科研機構與水平同業分享技術資訊，提昇本身的科技能力與管理機制。

2. 供應鏈資源的整合優勢與自主性策略規劃

(1) 供應鏈自給自主的策略規劃

H公司本身的原料供應，尚未達自給自主，對於專用特殊規格原料，目前與供應端採取協同研發的模式，進行專屬設計與委託生產。未來的供應鏈勢必完全

置入公司內部的價值鏈，自給自主。H 公司已購置德製 Drais 精密奈米研磨設備，進行奈米顏料色漿的研發，除了供應本身主流產品所需外，並延伸產品設計，開發更多創新利基產品。因 H 公司本身具備的優秀科技能力與研發資源，除了整體作業的低成本優勢外，更將因未來自建供應鏈與創新多元利基的策略性規劃與執行，在整體營運上將更綜效。

(2) 供應鏈的未來多角化利基策略

H 公司因本身在奈米原料供應端之自主規劃，除了供應本身在噴墨列印產業的下游墨水成品所需外，更能供應其他產業的加工運用。H 公司在利基策略的規劃上，非常重視作業、功能、事業策略與總體策略的連結，因此，由其明確的投資方向可以窺見，不論在低成本與差異化的優勢建構上，或是核心能力的延伸與產品多元的廣度行銷策略上，經營者在未來步入多角化營運模式的企業策略規劃昭然若揭。而這與另兩家個案公司在追求價值創新的多元利基的策略規劃上不謀而合。

3. 自有品牌資源

H 公司目前的行銷是以自有品牌行銷與 OEM 代工並行為主。通路商以區域授權與代理制並行。為日本 Roland 代工之主流 ECO Solvent Inkjet 乃其產品領域中之一部份特殊客製化規格品，其他主流 ECO Solvent Inkjet 延伸功能產品與創新功能之利基產品均以自有品牌行銷。

4. 策略性人才資源建構

H 公司對人才資源的建構，是以專業背景、特殊技能與人格特質為主要考量因素。研發人才是策略性的首要培育資源，定期的人才培訓與跨組織功能的協同合作是人才資源運用的基石。組織架構不以工作內容為分隔界限，而是以公司營運的價值相關需求與功能為主要的組織架構，彈性、有機式的組織運作以任務的最終目標轉化為個人目標，尋求一致的公司願景認同。H 公司人才培育的規劃與實施，每年依據經營目標之需要，各部門擬定年度計畫、專案性需求計劃及因應臨時性需求之安排，配合全公司年度目標，以擬定年度教育訓練計劃，依此計劃實施，以提升人

力素質、加強專業技術及管理溝通協調的能力、提升研發團隊之技術及公司競爭能力。訓練後定期實施成效評估，做為日後升遷與獎懲之部份依據。人才培育的最終要求是育成基層人員的自主管理，並輔以明確考核規範。

5. 知識資源管理

(1) 專利資產管理

專利取得乃研發之重要成果，除了智財權的保護所帶給公司有利的競爭地位與優勢外，更為H公司在建構本身的知識資產上提供一強而有力的來源。目前已有數樣產品取得專利。該類專利之取得，無論自我生產或是技術轉移，將可使H公司獲利上升，亦將提昇H公司之品牌價值。H公司於研發相容替優性產品，均不違反主流原廠持有之現行專利，其獨特的研發方法針對市面要求產品之性質，作創新功能之研發而規避主流原廠持有之現行專利的障礙。

(2) 知識取得與轉化

噴墨列印產業的技術與市場更新瞬息萬變，H公司積極推動知識管理，吸收轉化最新的噴墨列印產業之科技發展資訊與市場變化訊息。積極建立員工知識分享機制與建立員工自發學習的機制，長期知識管理的目標則在提升研發能力、產品與製程品質、服務與利基創新的績效以及企業整體的競爭力。

彙整H公司的策略性資源運用現況如下表5-23所示：

【表 5-23】H 公司的策略性資源運用現況表

	資產效能	資產品質	創新與創造	市場回應
公司生產設備與廠房設施	*全自動精密生產設備，生產效率高 *已購置 Drais 研磨機，規劃供應鏈內置的自主性 *80%產能利用率	*基礎設施設計與品質完善 *自有土地廠房與生產設備	*彈性化生產創新設計可快速回應市場需求	*顧客對公司之生產設備效能滿意度高 *具備客製化虛擬試驗設備與 Pilot 生產設計，良好的顧客回應加成行銷 Pull 效應

供應鏈管理	<ul style="list-style-type: none"> *目前與供應端採取協同研發的模式，進行專屬設計與委託生產。 *未來的供應鏈勢必完全置入公司內部的價值鏈，自給自主 *未來供應鏈可切割成異業原料 	<ul style="list-style-type: none"> *專屬規格原料設計，確保下游端成品品質 	<ul style="list-style-type: none"> *要求上游供應商創新專屬原料設計，提高產品功能 	<ul style="list-style-type: none"> *供應鏈管理與市場需求為直線連結，客服專線單一窗口接收與管理客戶回應，生產與研發端可與顧客直接對話
行銷與通路	<ul style="list-style-type: none"> *採自主品牌行銷與 OEM 代工並行方式 *通路商以區域授權與代理制並行 	<ul style="list-style-type: none"> *因主流與功能延伸產品之差異化品質與價值創造，通路商忠誠度高 	<ul style="list-style-type: none"> *研發、生產與行銷跨部門整合以全方位進行產品開發，以符合客戶之應用需求與創新需求 	<ul style="list-style-type: none"> *跨功能行銷團隊除解決日常客訴外，同時主動提供 total solution，市場回應良好 *以未滿足的市場需求為利基點
科技能力	<ul style="list-style-type: none"> *專業科研人才資產 *完善標準化實驗室與先進精密的研發設備 	<ul style="list-style-type: none"> *經營者具化學理論科技背景 *品質獲得日本 Roland 公司之認證與 OEM 委託生產 	<ul style="list-style-type: none"> *客製化創新客戶對主流產品的功能延伸需求 *ECO Solvent Ink Jet 創新功能性利基產品的研發與商品化 	<ul style="list-style-type: none"> *行銷與研發跨功能協同管理市場回應 *以優於主流原廠之功能性產品為利基考量，市場回應良好 *科技能力的品牌聯想
研發資源	<ul style="list-style-type: none"> *先進實驗室儀器 *5%營業額以上研發費用 *奈米研磨先進設備與精密的研發設備 	<ul style="list-style-type: none"> *儀分要求標準嚴格 *與政府互動良好，有利研發資源取得 	<ul style="list-style-type: none"> *因應政府「綠色矽島」與環境保護之因素，實驗室完全符合環保標準，以達不污染生態系統與環境為最高原則。 	<ul style="list-style-type: none"> *主要市場的客戶回應均能快速反饋與改進 *客製化規格 ECO Solvent Ink Jet 產品快速滿足客戶需求，市場回應良好

人力資源	*專業人才與跨組織功能 *部門自我團隊管理	*行銷人員均具化工背景 *個體全方位業務與研發工程師 *研發人才素質高	*基層人員自主管理，輔以明確考核規範 *部門 KPI 與績效回饋機制 *鼓勵員工 bottom-up 的提案返饋機制	*整合生產研發與行銷的跨組織功能，快速有效回應市場聲音 *人才培育的重點是凡事以顧客的角度來看待問題，市場滿意度高
售後服務	*客製化小量多樣與切換規模經濟之生產彈性 *客戶端測試與規格修正 *客戶端研發整合	*VOC、客戶 VP 與 BC(企業能耐)交集之最大化 *以客戶滿意度為售後服務的目標	*每年採不同的行銷推展活動 *取得政府「小巨人」獎，落實創新與環保社會責任	*以滿足現況需求與創新需求為理念而設計的產品與服務獲市場肯定 *限期改善的售後服務指標 *以客戶的滿意度為策略目標
負債比例 (2010 年度單位)	< 1%			

資料來源：本研究資料

(六) H 公司之策略執行績效分析

1. 整合專業研發的精英團隊

H 公司自成立以來，致力於噴墨打印墨水之產品研發與製造。本著「研發創造未來」之宗旨理念，並延聘於噴墨及耗材等相關領域研發及生產上，具十年以上經驗之專業人員，其研發團隊更高佔公司總人數 20% 以上，除能快速掌握產品的產業市場脈動外，更能隨時研發出新，以最新的科技研究創造產品新價值，開創噴墨相關產品之新領域。

2. 聚焦領先差異化的品質保證

在嚴格要求量產穩定與品質精密管控的堅持下，H 公司在 2008 年遷入新廠後，更購置先進且高精確度的高級精密分析儀器與高效率的研發與生產設備，並全面在

無塵式的廠房及恆溫恆濕的設施環境下生產墨水製品，後續包裝則採用自動化設備，讓全程生產過程皆能掌控產品品質。H 公司以真誠、負責的態度為服務理念，並全面培育專業素質之生產技術人員。在一貫標準化作業流程及 ISO 9001 之品質精神下，生產品質及穩定度皆無可挑剔。

3. 建立全方位顧客管理機制

H 公司產品目前已行銷全世界 50 餘國，處處以客為尊，更提供 total solution 之全方位服務，產品除在現有各種環保型墨水產品外，更積極研發各種特殊性與功能性彩色化應用之噴墨墨水製品，以提升工業化產品之價值與需求，為客戶創造最完整、最高經濟價值與效益之產品。

4. 導入 CSR 機制，控管外部衝擊

H 公司以尊重地球生態效益為研究發展核心，務求在開發、生產的每一個環結上，確認其內容皆不含任何對人類和環境健康明顯有害的物質為目標。以最新研發環保紡織專用墨水之冷昇華技術來說，其環保配方不僅增加噴頭的壽命，並減低耗損及降低資源的浪費，可說是在商品與環保間找到了一個完美平衡點。H 公司對每一項的產品皆以關懷自然環境為出發，更期待以新科技創造對生態友善的綠色經濟產品。並藉此 CSR 的堅定理念，提昇品牌價值與品牌聯想。

萃取以上說明，茲彙整 H 公司之策略執行現況與改善方向如下表 5-16：

【表5-24】H公司之策略執行現況與改善方向表

執行狀況與成效 策略內容	執行狀況	執行成效與改善方向
1. <u>價值鏈管理</u> (1) 品質	<u>執行中</u> 1. 產品品質 2. 服務品質 3. 生產效率 4. 物流效率	<u>卓越</u> 1. 必須自我挑戰而非只求與同業競爭 2. 主流 ECO Solvent Ink Jet 產品效益逐漸下降，必須掌握規模生產低成本策略的危機管理，強化集中差異化或切割往價值創新利基產品發展？
(2) 技術	<u>執行中</u> 1. 生產技術更新 2. 售後服務客戶滿意度達成率	<u>卓越</u> 1. 強化科技創新在多元利基的面向 2. 須再強化專利資產建構的機制
(3) 員工向心力	<u>執行中</u> 1. 組織目標轉化為個人目標 2. 公司文化認同度高 3. 以公司利益為追求目標	<u>良好</u> 1. 強化文化與願景認同 2. 強化組織互動協調 3. 強化人才資產危機管理
(4) 生產管控	<u>執行中</u> 1. 投料與線上管控 2. 線末與下線管控 3. 生產異常管控	<u>卓越</u> 1. 強化規模生產切換客製化規格小量多樣的資源轉換彈性，為未來多元利基創造奠基
(5) 人才資產培育	<u>執行中</u> 1. 定期教育訓練 2. 跨部門協同合作 3. 部門輪調機制	<u>卓越</u> 1. 增加核心幕僚之外部專題培訓 2. 強化人才資產危機管理
2. <u>行銷與通路</u>	<u>執行中</u> 1. 不定期創新行銷活動 2. 整合通路，建立夥伴關係	<u>良好</u> 1. 可開始規劃全球在地化之核心延伸 2. 強化新與市場之主流產

		品國際化幅圓，延伸低成本與品質差異化策略
3. <u>客戶關係管理</u>	<u>執行中</u> 1. 定期客戶滿意度調查檢討(IPA) 2. 客戶端協同開發創新利基市場	<u>良好</u> 1. 強化顧客溝通，整合 ECO Solvent Ink Jet 規格，避免過多客製化小量規格降低生產效能 2. 應積極介入 B2C 市場聲音，切割部份資源於高價值新利基市場
4. <u>科技能力</u>	<u>執行中</u> 1. 隨時配合科技資源提昇科技能力 2. 隨時加強科技人才資源	<u>良好</u> 1. 強化科技保密機制 2. 再強化專利資產建構的機制 3. 強化科技能力與資源
5. <u>決策執行持久性</u>	<u>執行中</u> 1. 董事會之決策共識 2. 利基策略執行效率 3. 跨部門之目標共識	<u>執行中</u> 1. 再強化跨部門之目標共識 2. 強化股東投資決策共識
6. <u>創新與改革</u>	<u>執行中</u> 1. 創新利基產品與利基市場 2. 組織變革之執行與成效驗收	<u>良好</u> 1. 強化市場聲音、客戶價值與企業能耐之交集最大化，ECO Solvent Ink Jet 技術的再延伸，須積極往價值創新之多元利基方向進行創造與革新
7. <u>專利資產</u>	<u>執行中</u> 1. 以短生命週期之創新功能產品取代耗時之專利申請	<u>良好</u> 1. 再強化專利資產建構的機制
8. <u>知識與資訊管理</u>	<u>執行中</u> 1. 公司知識庫建立，並設立知識轉化機制 2. ERP 系統之建構	<u>卓越</u> 1. 強化知識轉化與知識保密之連結機制
9. <u>利基市場定位</u>	<u>執行中</u> 1. ECO Solvent Ink Jet 功能延伸高獲利少量多樣之利基定位(超越主流	<u>良好</u> 1. 強化市場聲音、客戶價值與企業能耐之交集最

	品質與功能標竿) 2. 聚焦售後市場之未被滿足之市場區隔與產品區隔	大化，ECO Solvent Ink Jet 技術的再延伸，須積極往價值創新之多元利基方向進行創造與革新 2. ECO Solvent Ink Jet 未來可能淪入紅海競爭，須危機管理，及早確立利基定位，延伸核心，創造價值
--	--------------------------------------	--

資料來源：H公司；本研究資料

第二節 個案公司關鍵成功因素分析

一、 個案公司關鍵成功因素的形成來源

1. 企業主自評的一般成功因素：

藉由深度訪談，由個案公司企業負責人直接以本身成功經營的考量因素，得到廣泛的產業外部環境與企業內部組織功能所連結產生的一般成功因素。

2. 連結產業結構所萃取出進階成功因素：

藉由文獻探討對產業結構分析與關鍵成功因素的分析確認方法，再由自評的諸多一般成功因素中，進一步萃取結合產業結構分析後的具實務面向的進階成功因素。

3. 企業競爭策略的相關性：

從個案公司的個別競爭策略規劃與執行績效，萃取其掌握核心資源與策略要素的綜效，進一步再由先前的進階成功因素中篩選更適切的成功因素。

4. 產業動態環境因素：

最後，依動態競爭的面向，加入產業環境變遷與未來產業之發展預期，再進一步連結彙整取捨，確定個案公司的各別關鍵成功因素。

二、 個案公司的關鍵成功因素分析

(一)、T公司

1. 迴避主流售後市場之水性墨水區隔

T公司之核心科技能力與核心精緻生產設備並未進入此主流市場之競爭，以其目前之核心能力與資源，足以進入此競爭市場。但此市場區隔在2000年之前即已進入超級競爭之態勢，除了少許擁有核心技術的歐美日競爭者能掌握品質差異化的優勢外，絕大部分新興國家的競爭者，均採規模經濟的低成本策略。T公司能洞悉此市場的競爭實已呈飽和且無利基點切入，因此，從公司設立之始，即已鎖定溶劑型利基市場，做為其價值創新的目標市場。

2. 掌握 ECO Solvent Ink jet 之利基產品進入時機

T公司由其母公司承襲之核心技術即是在溶劑主題的系列墨水與塗料產品。因此，在創業之始即先由本身的核心能力切入市場。2001年當時是Eco solvent ink jet在主流水性墨水市場之外的一個創新利基，滿足非水性軟質列印介質的市場需求。T公司的進入時機，具有先驅者的部份優勢，也同時運用其獨特的資源，嚐試噴墨列印產業售後市場的利基點發展。憑藉其卓越的核心科技能力，除了下游的墨水端，創造品質與功能的差異化外，更提供同業上游原料端奈米分散的市場更好的選擇。此核心能力的延伸，並未造成同業間的惡性競爭，而因其同時滿足競爭者對原料端的需求，T公司與一些競爭者甚至形成策略夥伴關係，如本研究之另一個案H公司即是一例。

3. 聚焦產業未被滿足的市場需求

硬質列印介質且不須底塗的溶劑型噴墨墨水在2005年以來即是噴墨列印產業市場聲音中需求甚殷的一項利基產品。T公司則早在2005年前即已聚焦於此利基區隔，運用其核心資源與能力，投入此產品的研發與商品化。直至今日，除了極少數此產業的利基者擁有此技術而參與競爭外，大部份產業售後市場的競爭者，則尚無法介入競爭。從品質與功能的差異化面向來看，T公司的已商品化產品在此市場區隔一直保持先驅者的優勢，也是獲利的主要來源。

4. 溶劑型主題之售後利基市場的聲譽

品質與功能創新的核心能力延伸，使 T 公司不論在完全創新的硬質介質列印或 Eco Solvent ink jet 的利基墨水產品，均擁有卓越的市場聲譽與市場績效回應，行銷策略上 pull 的綜效已顯而易見。

5. 同業與異業的策略聯盟

由於 T 公司的核心科技能力與資源之獨特性，除了在利基墨水端的持續發展，其也在上游端的奈米研磨材料，滿足同業與異業之原料需求，更參與上游客戶之研發創新，客製化提供專屬規格之墨水與塗料材料，同時也進入電子業之高尖端利基原料的研發與商品化，創造更多品牌價值。策略聯盟的運用除了在產品端，也更在行銷端與主流大廠(如 Roland)合作，除了業績增長，更獲得品牌溢效。

(二)、N 公司

1. 主流原廠替代產品的目標市場定位

選擇日本與美國為市場進入的目標，成功以差異化品質與功能之優勢建立競爭地位與聲譽，從而擴大規模生產，執行低成本策略，並獲成效。

2. 高品質、低成本之主流產品定位

N 公司在進入主流競爭市場之始，即憑藉其核心科技能力與資源，專注在水性染料墨水之品質控管與產品功能延伸(如耐光性、耐水性、高色域)，跳脫其他競爭者之品質規範，更由日本、美國市場之高定價策略運用，獲取高額利潤。

3. 水性主題之創新利基墨水產品的成功商品化

藉由在主流水性墨水的成功績效，N 公司隨即專注核心的延伸，再聚焦於水性專長的利基產品創新。與日本、美國的通路商合作，共同設計開發水性主題未被滿足的市場需求，並創造高附加價值的全新利基市場，諸如隱形墨水、高耐光墨水、螢光膠囊顏料墨水...等均是全新的價值創造產品，也獲得正向的市場回應。

4. 通路商之策略夥伴關係

N 公司不論在主流產品區隔或創新利基產品，與通路商的長期策略夥伴關係，是其成功的關鍵因素首要。在美、日兩地建立的研發中心，能直接與市場對話，快速反應市場需求，同時藉由緊密的合資夥伴關係，更進一步發展共同品牌的綜效，

也同時在極高競爭門檻之高科技產品上，嚐試自有品牌的建立，跳脫競爭。

5. 創新利基市場的高定價策略

對於部份創新利基產品，由於科技競爭門檻高，且利基縱深足夠，N 公司採取高定價的策略定位，於利基市場開發之初，即快速獲取營運績效，例如隱形墨水、螢光膠囊顏料墨水，因技術障礙高，且產品縱深夠，高價位的策略執行有利於不斷進行中的其他利基開發。

6. 同業與異業之策略聯盟

相似於 T 公司的策略聯盟理念，N 公司雖本身具備上游原料端「Buy-or Make」的主控能力，但仍採與供應商策略聯盟的方式，共同開發專屬規格的原料，以定期契約專賣的方式，造就雙贏，並同時分享資源。N 公司更同時與列印介質廠商合作，以組合產品方式，進行市場行銷，結合通路商的共享資源，快速獲得正向市場回應。

(三)、H 公司

1. 單一目標市場之進入模式

H 公司在考量本身的核心資源與能力基礎前提下，選擇 Eco Solvent Ink Jet 產品應用之單一市場目標進入，對於善用本身資源的效能最大化應是明智之舉。2004 年的產業背景，對於噴墨列印產業的售後市場，尚存在諸多利基機會，除了溶劑主題的利基產品，水性主題的利基點更是具有許多高科技門檻的創新機會。H 公司不做無謂的核心擴張，只選擇單一目標市場進入，應是其今日成功的首要因素。

2. 集中差異化策略與高定價策略的交互運用

H 公司在創業之始即憑藉其在溶劑主題之 Eco Solvent Ink Jet 之科技能力，集中本身的資源全力研發品質差異化的原廠替代品。由於當時此市場區隔已有一些歐美的競爭者參與競爭，H 公司提供差異化產品在進入市場之始即以其優越的品質與功能延伸性，獲得市場正向的回應，也同時以功能差異化(色域、列印性、不堵頭、附著力強)的價值創新滿足更廣義的市場需求。

3. 與此市場區隔的關鍵主流廠商 Roland 的代工合作模式

H 公司在初步成功進入此目標市場之後，旋即與日本關鍵主流廠商 Roland 合作，

代工為 Roland 生產，提供部份專屬規格 Eco Solvent Ink Jet 產品，以原廠品牌行銷日本與世界各地。此合作模式也快速為 H 公司帶來規模經濟的效益，同時，也為日後的自有品牌行銷帶來品牌聯想的溢效。

4. 建構品牌價值與競爭地位的策略定位

隨著與 Roland 的代工合作模式擴展，H 公司更陸續提供市場其他 Eco Solvent Ink Jet 產品規格來滿足日益擴大的市場需求。同時，藉由參展，執行其建構自有品牌的策略規劃。由於與 Roland 合作所產生的品牌溢效，H 公司很快即在此目標市場建立其差異化的競爭地位，順利進入歐美等競爭門檻高的市場。隨著品牌知名度的提高，一方面提昇規模生產的低成本效益，另一方面則更加速達成其建構自有品牌的企圖心。此策略執行的意涵，確實促使 H 公司在強化市場聲音(VOC)，客戶價值(VP)與企業能力(BC)的交集最大化，逐步取得成功的策略定位綜效。

第三節 個案公司競爭策略要素與執行成效彙總

謹就以上所彙整此三家個案公司的資源與能耐，及其策略執行現況，對其競爭策略架構、利基策略要素與競爭優勢的建立，萃取其精要，彙整如下表 5-25：

【表 5-25】個案公司競爭策略要素與執行成效彙總表

個案公司 競爭要素	T 公司	N 公司	H 公司
資源 1. 人力	<ul style="list-style-type: none"> *專業人才與跨組織功能 *部門自我團隊管理 *行銷人員均具化工背景 *個體全方位業務與研發工程師 *基層人員自主管理，輔以明確考核規範 *人才培育的重點是凡事以顧客的角度來看待問題 *bottom-up 再 middle-top-down 的研發創新機制，有效強化人才資產與內部知識轉化 	<ul style="list-style-type: none"> *專業人才與跨組織功能 *行銷人員均具化工背景 *個體全方位業務與研發工程師 *高額創新回饋獎金 *基層人員自主管理，輔以明確考核規範 *鼓勵員工內部創業 *人才培育的重點是凡事以顧客的角度來看待問題 	<ul style="list-style-type: none"> *專業人才與跨組織功能 *行銷人員均具化工背景 *個體全方位業務與研發工程師 *基層人員自主管理，輔以明確考核規範 *部門 KPI 與績效回饋機制 *鼓勵員工 bottom-up 的提案返饋機制
2. 財務	<ul style="list-style-type: none"> *財務健全 *負債比例低 	<ul style="list-style-type: none"> *財務健全 *負債比例低 	<ul style="list-style-type: none"> *財務健全 *負債比例低
3. 智慧財產	<ul style="list-style-type: none"> *多項科技功能與設計專利 *品質獲得日本 Roland 台灣分公司之認證與採用 	<ul style="list-style-type: none"> *2009 日本天皇環境大賞 *美國 DIMA (2004)數位影像輸出大賽冠軍 	<ul style="list-style-type: none"> *取得政府「小巨人」獎，落實創新與環保社會責任 *專利資產 *品質獲得日本 Roland 公司之認證與 OEM 委託生產
4. 科技能力	<ul style="list-style-type: none"> *化學理論科技基礎雄厚 *持續性不間斷創新利基產品或創新功能 *Beyond competition 的創造先驅 *專業科研人才 	<ul style="list-style-type: none"> *每年至少有一創新利基產品或創新功能 *Beyond competition 的創造先驅 *核心能力在產品創新與化學專業技術之維續與研 	<ul style="list-style-type: none"> *專業科研人才 *經營者具化學理論科技背景 *專利資產 *品質獲得日本 Roland 公司之認證與 OEM 委託生產 *客製化創新客戶

	<ul style="list-style-type: none"> *bottom-up 再 middle-top-down 的研發創新機制 *完善標準化實驗室 *專利資產 *以高進入障礙之功能性產品為利基考量 	<ul style="list-style-type: none"> 發 *與國外學術機構進行產學技術交流 *專業科研人才 *以高進入障礙之功能性產品為利基考量 	<ul style="list-style-type: none"> 對主流產品的功能性需求 *創新功能性利基產品的研發能力 *科技能力的品牌聯想
競爭策略 1. 低成本	<ul style="list-style-type: none"> *由研發到商品化均採行利基策略，不重視主流產品之規模經濟低成本策略 	<ul style="list-style-type: none"> *50%產能之創新產品由研發到商品化，採行利基策略，小量多樣之市場創新已稍見「長尾」績效 *另 50%產能以功能差異化之主流產品聚焦日本及歐美市場，具價格策略優勢，不重視低成本策略 	<ul style="list-style-type: none"> *主流競爭產品 ECO Solvent Inkjet 已規劃原料供應鏈內置策略，首重品質差異化，再考量低成本策略
2. 差異化	<ul style="list-style-type: none"> *差異化主要採行在行銷活動、產品品質、顧客接觸、品牌聯想、不同應用領域的利基產品 *專注在滿足特定市場區隔裡的客戶之需求 *在利基市場裡除能滿足客戶的需求外，更能創造客戶需求外 	<ul style="list-style-type: none"> *差異化主要採行在產品多元、產品品質、顧客接觸、品牌聯想、不同應用領域的利基產品 *專注在滿足特定市場區隔裡的客戶之需求 *在利基市場裡比其他競爭者更能滿足客戶的需求 	<ul style="list-style-type: none"> *差異化主要採行在行銷活動、產品品質、顧客接觸、品牌聯想、不同應用領域的利基產品 *專注在滿足特定市場區隔裡的客戶之需求 *客製化創新利基產品快速滿足客戶需求
3. 組織策略	<ul style="list-style-type: none"> *策略性的相關功能組合取代建制性的相似功能組合，以顧客聲音為組織任務的策略前提 *財務、行銷與研發部門的跨功能協同團隊，組織 	<ul style="list-style-type: none"> *策略性的相關功能組合取代建制性的相似功能組合，以顧客聲音為組織任務的策略前提 *財務、行銷與研發部門的跨功能協同團隊，組織 	<ul style="list-style-type: none"> *策略性的相關功能組合取代建制性的相似功能組合，以顧客聲音為組織任務的策略前提 *財務、行銷與研發部門的跨功能協同團隊，組織與

	與企業目標一致	與企業目標一致	企業目標一致
4. 顧客管理	<ul style="list-style-type: none"> *以客戶的滿意度為策略目標 *客戶端測試與規格修正 *客戶端研發整合 *終端客戶與通路夥伴之臨廠觀摩與專業講座，強化公司之創新與創業精神之傳播，擴大品牌綜效 *以需求滿足與需求創新為理念而設計的產品與服務獲市場高度肯定 *推與拉並行之策略性客戶管理機制 *VOC、客戶 VP 與 BC(企業能耐)交集之最大化 	<ul style="list-style-type: none"> *客製化小量多樣 *客戶端測試與規格修正 *客戶端研發整合 *VOC 與客戶 VP 交集最大化 *以客戶滿意度為售後服務的目標 *與通路合作取得創新環保認證與競賽獎項 *與通路商合作每年採不同的行銷推展活動 *最低過度設計比例的產品與服務獲市場高度肯定 *限期改善的售後服務指標 *以客戶的滿意度為策略目標 	<ul style="list-style-type: none"> *以滿足現況需求與創新需求為理念而設計的產品與服務獲市場肯定 *限期改善的售後服務指標 *以客戶的滿意度為策略目標 *客製化小量多樣與切換規模經濟之生產彈性 *VOC、客戶 VP 與 BC(企業能耐)交集之最大化
5. 價值鏈管理	<ul style="list-style-type: none"> *作業、功能與事業策略的完美連結配合企業策略的整體規劃使企業價值鏈發揮最大綜效 *供應端的高自主性、研發的商品化機制、生產端的效能管控與行銷端的整合促成完整且高效能的產出 	<ul style="list-style-type: none"> *落實後勤資源共享，主流與利基兩大事業處共享一套 ERP 與生產機制 *部門 KPI 回饋與總體獎酬合理分配 *作業、功能與事業策略的完美連結配合企業策略的整體規劃使企業價值鏈發揮最大綜效 *供應端的高自主性、研發的商品化機制、生產端的效能管控與行 	<ul style="list-style-type: none"> *落實後勤資源共享，主流與利基兩大事業處共享一套 ERP 與生產機制 *少量多樣客製化生產與主流規模生產的切換彈性，有助於價值鏈的效益提昇 *部門 KPI 回饋與總體獎酬合理分配，有助於提昇價值鏈的品質與產能

		銷端的整合促成完整且高效能的產出	
6. 利基策略要素	<ul style="list-style-type: none"> *利基產品— 首重功能性差異 *利基生命週期— 必須至少五年內不成為另一主流市場 *市場潛力— 市場潛力評估是投資決策最重要的因素之一 *市場需求— 市場未被滿足的需求與利基市場創造是策略規劃的首要評析項目 	<ul style="list-style-type: none"> *利基產品— 首重功能性與應用領域差異 *利基生命週期— 必須至少五年內不成為另一主流市場 *市場潛力— 市場潛力評估是投資決策最重要的因素之一 *市場需求— 市場未被滿足的需求是策略規劃的首要評析項目 	<ul style="list-style-type: none"> *利基產品— 首重功能性與應用領域差異，主流 OEM 產品則以品質差異作為利基考量 *利基生命週期— 聚焦主流 ECO Solvent Inkjet 的品質差異持久性 *市場潛力— 市場潛力評估是投資決策最重要的因素之一 *市場需求— 較缺乏創新利基產品，以滿足現有市場滿意度為策略規劃的要素
策略執行	*卓越	*卓越	*卓越
1. 營運績效			
2. 競爭優勢	<ul style="list-style-type: none"> *先驅者優勢，自建競爭市場，享有早期績效優勢 *事前阻隔競爭與事後阻隔競爭 *科技資產與能力的異質性 *管理制度的完善性具備資源優勢的不完全移動性 	<ul style="list-style-type: none"> *先驅者優勢，自建競爭市場，享有早期績效優勢 *事前阻隔競爭與事後阻隔競爭 *科技資產與能力的異質性 *管理制度的完善性具備資源優勢的不完全移動性 	<ul style="list-style-type: none"> *事前阻隔競爭與事後阻隔競爭 *科技資產與能力的異質性 *管理制度的完善性具備資源優勢的不完全移動性 *主流原廠的 OEM 代工有助於品牌優勢
3. 競爭地位	<ul style="list-style-type: none"> *創新利基市場的先驅者 *關鍵者未列為競爭者或因而設立障礙 *善用獨特資源，在特定噴墨列印 	<ul style="list-style-type: none"> *創新利基市場的先驅者 *主流競爭市場的功能性障礙設立障礙，建立功能與品質利基 *善用獨特資源， 	<ul style="list-style-type: none"> *主流原廠的 OEM 代工有助於 ECO Solvent Inkjet 的競爭地位 *雖較缺乏創新利基市場的先驅者競爭優勢，但在主

	產業的利基市場既為先驅者或首要競爭者亦為其他競爭者策略聯盟的對象	在特定噴墨列印產業的利基市場既為先驅者威首要競爭者亦為其他競爭者策略聯盟的對象	流 ECO Solvent Inkjet 的品質差異化與品牌聯想，有其難以替代的競爭地位
4. 競爭策略支撐點與持久性	<p>*噴墨列印產業的產業獨特性造就許多縱深夠長的利基機會</p> <p>*獨特且認同度高的企業文化與願景是創新的動力</p> <p>*獨特且不易仿製的資源與能耐</p> <p>*科技核心能力的多元延伸</p>	<p>*噴墨列印產業的產業獨特性造就許多縱深夠長的利基機會</p> <p>*獨特且認同度高的企業文化與共用價值觀是創新的動力</p> <p>*獨特且不易仿製的資源與能耐</p> <p>*科技核心能力的多元延伸</p>	<p>*噴墨列印產業的產業獨特性造就許多縱深夠長的利基機會</p> <p>*獨特且認同度高的企業文化與願景是創新的動力</p> <p>*獨特且不易仿製的資源與能耐</p> <p>*科技核心能力的多元延伸</p>
關鍵成功因素	<ol style="list-style-type: none"> 迴避主流售後市場之水性墨水區隔 掌握 ECO Solvent Ink jet 之利基產品進入時機 聚焦產業未被滿足的市場需求 溶劑型主題之售後利基市場的聲譽 同業與異業的策略聯盟 	<ol style="list-style-type: none"> 主流原廠替代產品的目標市場定位 高品質、低成本之主流產品定位 水性主題之創新利基墨水產品的成功商品化 通路商之策略夥伴關係 創新利基市場的高定價策略 同業與異業之策略聯盟 	<ol style="list-style-type: none"> 單一目標市場之進入模式 集中差異化策略與高定價策略的交互運用 與此市場區隔的關鍵主流廠商 Roland 的代工合作模式 建構品牌價值與競爭地位的策略定位

資料來源：本研究整理

由上表的彙整內容，本研究發現，三家個案研究公司的成功模式雖不盡相同，但獲取卓越績效的策略核心，從策略規劃與執行的面向來看，實有異曲同工之妙。不同的核心資源與能力，不同的市場開發模式與不同的核心專注，自然有其不同的策略規劃程序與要素，從而也會有不同的執行機制與績效呈現。茲謹就上表的彙整內容，再次萃取三家個案公司在競爭策略要素與執行成效之差異部份，分述如下表 5-26 所示：



【表 5-26】個案公司間競爭策略要素與執行成效之差異比較表

個案公司 競爭要素	T 公司	N 公司	H 公司
資源 1. 智慧財產	*策略性的專利申請機制，積極規劃智財保護與建立競爭障礙。	*對於專利保護核心科技的策略規劃未建立機制，且不夠積極，對於水性主題的多項利基產品恐有科技複製或競爭障礙瓦解之慮。	*已具備策略性的專利申請機制，也已見成效，對於創新利基產品尚嫌不足，智財價值恐已無空間。
2. 科技能力	*科技能力應是三家個案公司最為卓越的，但較專注於溶劑主題的創新利基產品，憑藉其卓越的科技資源，可考量再往水性主題之價值創新產品發展	*科技能力為三家個案公司居中者，專注於水性主題的目標市場區隔已具足夠競爭優勢，但並不建議溶劑主題利基產品的發展，恐會有卡在中間之虞	*科技能力良好，但嚐試由 Eco solvent ink jet 的主流市場產品延伸至具利基縱深的創新價值產品必須慎重考慮
競爭策略 1. 低成本	*由研發到商品化均採行利基策略，不重視主流產品之規模經濟低成本策略	*品質與功能差異化之水性主題替代墨水於日本美國市場採高定價策略，未來國際化進程恐有進入障礙，須考慮此產品區隔的規模生產低成本策略規劃	*Eco solvent Ink Jet 的主產品已逐漸形成另一主流競爭市場，目前低成本策略的重要性已和差異化策略並重
2. 差異化	*集中差異化專注於價值創新利基策略是公司一向的核心策略	*專注核心，集中差異化策略運用於水性主題之創新價值利基產品是公司目前與未來的核心策略 *水性主題替代墨水的品質與功能差異化策略執行已近極限，未來	*集中差異化運用於行銷活動與客戶管理為重心，滿足既有市場需求，提高顧客滿意度為差異化的核心要素

		將以低成本策略為此產品區隔之重點。	
3. 顧客管理	*專注自有品牌建立 B2B 與 B2C 並重。	*部份創新利基產品著重 B2C 自有品牌建立，直接與顧客對話 *主流替代產品與部份 ODM 利基產品則採 B2B 通路顧客管理	*代工 Eco solvent Ink Jet 專注原廠溝通 *部份 Eco solvent Ink Jet 延伸利基產品則採 B2C 自有品牌管理
4. 供應鏈管理	*上游原料完全自行生產，且切割半成品供應異業策略聯盟廠商進行核心延伸。	*雖具備「Buy-or-Make」能力，目前上游原料仍採策略聯盟，整合上游供應商以契約外包方式外購，未來有自行生產再延伸供應異業的規劃	*供應端採完全外購，但已增添先進設備進行自行生產原料規劃，未來是否延伸異業市場，尚未有策略性考量
5. 利基策略	*專注創新價值之利基市場，以市場需求，功能延伸，利基縱深與客戶端及研發端之價值主張為核心要素	*主流市場之替代產品，仍執行品質與功能延伸之策略思維 *創新利基產品則以市場需求，雙邊價值主張與企業投資規劃為核心要素	*仍以 Eco solvent Ink Jet 之主流市場產品之品質與功能差異做為策略核心 *Eco solvent Ink Jet 的創新功能延伸乃目前之聚焦策略要素，唯績效尚未顯見
策略執行 1. 競爭優勢	*大部份產品均屬創造性利基市場，具有先驅者優勢，持續研發自創利基市場需求產品，充分具備超越競爭之優勢	*主流市場替代產品已漸失去高價位，品質與功能差異化之策略優勢 *逐漸聚焦在水性主題之創新利基市場需求，此部份已具備先驅者優勢	*主流與利基市場面向均不具備先驅者優勢 *由主流差異化產品的利基延伸，仍未見具體成效

2. 競爭地位	*具超越競爭的先驅者地位，目前具利基縱深的創新價值產品鮮少有競爭者 *競爭障礙的自我建立	*水性主題之主流替代市場產品已逐漸降低競爭地位，低成本優勢已漸不及中國之競爭者 *水性主題之創新利基市場，具先驅者地位，且自建競爭障礙	*在新興市場, Eco solvent Ink Jet 區隔仍具有不可動搖之品質差異領先地位. *品質與功能差異優勢一直是其競爭地位建立的要素
關鍵成功因素	<ol style="list-style-type: none"> 迴避主流售後市場之水性墨水區隔 掌握 ECO Solvent Ink jet 之利基產品進入時機 聚焦產業未被滿足的市場需求 溶劑型主題之售後利基市場的聲譽 同業與異業的策略聯盟 	<ol style="list-style-type: none"> 主流原廠替代產品的目標市場定位 高品質、低成本之主流產品定位 水性主題之創新利基墨水產品的成功商品化 通路商之策略夥伴關係 創新利基市場的高定價策略 同業與異業之策略聯盟 	<ol style="list-style-type: none"> 單一目標市場之進入模式 集中差異化策略與高定價策略的交互運用 與此市場區隔的關鍵主流廠商 Roland 的代工合作模式 建構品牌價值與競爭地位的策略定位

資料來源：本研究整理

綜合以上三家個案公司之競爭策略要素與執行成效之異同比較，本研究針對其在市場開發的策略思考邏輯，成本領導與差異化之一般策略的執行優先層次考量與利基策略的定位取捨，有其相似與不同的規劃與執行模式。然而，對於三家個案公司在噴墨列印產業的售後利基市場的墨水區隔，其市場開發的策略考量均以「價值創新」的策略邏輯為核心，而其創造市場端與企業端的價值乃以掌握與善用核心資源為建立競爭優勢的基石。台灣科技型中小企業均具備其獨特的核心資源，但能掌握、確認並善用這獨特資源，而以價值創新的利基策略考量來取代盲目追求規模生產成長的卻寥寥可數。三家個案公司在價值創新的策略定位與執行成效，正可以提供台灣中小型科技公司一個參考的策略思考模式。

第四節 跨個案分析小結

根據第三節對於三家個案公司之競爭策略要素與執行成效之差異比較彙整，謹就噴墨列印產業之發展背景，萃取三家個案公司之策略思考邏輯、低成本與差異化之一般競爭策略執行層次與利基策略定位之比較彙整如下：

一、 策略思考邏輯

(一) T 公司

T 公司在 2001 年開始顏料奈米分散的生產，即以噴墨列印產業之溶劑型顏料噴墨市場為目標，將產品定位於軟質列印介質(戶外廣告媒體)應用之 Eco Solvent Ink Jet 及完全創新利基之無底塗(non-prime coat)硬質列印介質之特用溶劑型墨水。在 2001 年的產業背景，上述兩項產品區隔均屬噴墨列印產業售後市場之利基產品。不介入水性染料替代墨水的主流競爭市場，是 T 公司利基鎖定與價值創新的核心策略考量。至 2006 年以後，Eco Solvent Ink Jet 產品系列已因新興國家與日本諸多此產業之競爭者介入市場競爭，逐漸失去利基效益，而形成低成本與品質差異化之另一主流競爭市場。T 公司於是集中運用其核心資源，完全聚焦於溶劑區隔的利基市場創新，因此，多項延伸功能的硬質材料溶劑型噴墨墨水陸續開發成功進入商品化，以自有品牌之行銷方式進行市場開發。至於 Eco Solvent Ink Jet 的產品區隔，則以差異化的功能延伸，持續以超越主流競爭市場之功能層次，在軟質列印介質的未被滿足之功能需求市場建立其競爭優勢。

T 公司之策略思考邏輯可歸結如下：

1. 憑藉卓越的核心科技能力，利基市場的價值創新意涵，一直是 T 公司的策略核心。
2. 不以打敗主流競爭市場的競爭對手為策略考量，而是以自行改造產業來落實完全創新價值的思維邏輯。
3. 企業發展進程，已集中在溶劑型特用功能創新的墨水產品，不求成本領導的主流競爭規劃，而是以創新利基市場領導者來建構競爭地位。
4. 核心資源集中運用的前提，暫不介入水性主題之利基墨水產品區隔。然水性主題

的多元利基市場開發，仍是其未來的策略思考項目。

(二) N 公司

N 公司於 1997 年開始轉型進入噴墨列印產業之初，乃以鎖定高競爭門檻之日本與美國市場為目標，產品定位在四大關鍵原廠之替代染料型水性墨水，應用於桌面印表機與大幅面專業輸出列印。當時的產業背景於水性主題的染料替代墨水，關鍵原廠均以專利來建構其競爭障礙。N 公司憑藉其多年的化學科技資源，迴避原廠的專利範疇，以品質與功能差異化的策略考量，聚焦在日本與美國的高競爭門檻市場整合通路商，快速攻佔噴墨列印水性替代墨水的售後市場，做為日後發展國際化進程之策略性考量。同時，N 公司亦同步發展其在噴墨列印產業水性主題之創新利基市場開發。此部份仍以掌握優越的科技能力與價值創新為其核心的策略考量。聚焦於日本與美國的完全創新利基市場，定位於水性主題的價值創新產品，如隱形墨水，水性螢光顏料墨水，碳墨顏料灰階墨水，膠囊化魔珠墨水...等墨水產品，均是噴墨列印產業價值創新的利基產品，完全跳脫水性主題的主流競爭市場。N 公司在此利基創新市場的領導者優勢一直持續至今。

N 公司的策略思考邏輯可歸結如下：

1. 以高競爭門檻之市場為目標，可建構國際化進程之優勢效益。
2. 採主流競爭市場與創新利基市場並行，可降低策略同質化風險。
3. 不論是主流替代墨水競爭市場或水性主題之完全創新利基市場的市場開發，均是以價值創新為核心策略考量。
4. 不介入溶劑主題之任何墨水產品區隔，乃是其專注核心的策略性資源運用。

(三) H 公司

H 公司自 2004 年創業以來，即鎖定噴墨列印產業售後市場之 Eco Solvent Ink Jet 區隔，以台灣為首要目標市場。在 2004 年的產業背景，Eco Solvent Ink Jet 仍是屬價值創新的利基產品，在軟質列印介質的應用市場，除了日本的關鍵主流廠商(如 Roland)仍鮮有強勢的競爭者。H 公司憑藉其在溶劑主題的噴墨墨水之卓越科技能力，以品質與功能差異化之策略考量，聚焦於台灣噴墨列印產業戶外廣告媒體之未被滿足的市場需求，建立其在價格與品質的競爭優勢。2006 年之後，來自諸多新興國家與日本的競爭者介入 Eco Solvent Ink Jet 的台灣市場競爭，H 公司改採 OEM/ODM

的方式與台灣 Roland 公司合作，代工 Roland 部份特用規格 Eco Solvent Ink Jet 產品。同時，憑藉其在品質與功能差異化的核心能力，擴大生產規模與延伸此產品區隔的多元功能性利基市場需求。一方面因與 Roland 的合作關係，除了漸具低成本優勢外，也因品牌聯想的溢效，對 H 公司其他功能延伸產品的市場開發兼具效益。由於生產規模的擴大，H 公司同時進行其國際化市場拓展的策略性規劃，目前 Eco Solvent Ink Jet 透過通路整合已行銷世界各地。

H 公司的策略思考邏輯如下：

1. 創業初始以迴避水性主流替代墨水之競爭市場為策略考量，聚焦於 Eco Solvent Ink Jet 的利基市場開發。
2. Eco Solvent Ink Jet 的生命週期長，雖已漸形成另一主流競爭市場，然憑藉核心科技資源的運用，差異化的品質與功能創新延伸，仍可採高價與自有品牌策略，維持其競爭優勢。
3. 整合原廠資源，擴大生產規模，已見低成本效益。
4. 獲得績效後，逐步再投資建立資源，亦同時進行多角化經營，如代理原廠大型輸出繪圖機與完全創新利基之溶劑型噴墨墨水(如硬質介質列印，UV 墨水，上游奈米分散材料，...等)

二、 一般競爭策略的執行層級

依循 Porter(1980) 的三個基本競爭策略，三家個案公司在實務面向的策略執行層次性是一致的。雖然此三個一般性競爭策略的廣義意涵是大部份噴墨列印產業售後市場之競爭者的同質化策略思考模式，但本研究之三家個案公司是以專注核心與價值創新的思考邏輯來專注其集中差異化的最優先策略規劃層級。進而以其在集中差異化的專注經營所獲得的績效，無形中或多或少均已逐漸累積其成本領導的競爭優勢。雖然三家個案公司均不以成本領導做為其策略規劃的核心思考，然而，因為集中差異化的成功專注經營在市場開發的規模擴大，加上在上游原料自給自足的策略性核心能力延伸，成本領導在事業策略規劃與執行上，是可連結集中差異化策略，而逐漸建立的競爭優勢。

茲彙整三家個案公司之三個基本競爭策略的執行優先層次與執行內容萃取如下表 5-27 所示：

【表 5-27】個案公司間之一般競爭策略的執行層級差異比較表

競爭策略	T 公司		N 公司		H 公司	
	層級	策略執行	層級	策略執行	層級	策略執行
<u>差異化</u>	最優先	<ol style="list-style-type: none"> 1. 完全創新利基溶劑型墨水市場開發 2. 漸失卻利基效益之產品 (ECO Solvent Ink Jet) 的差異化品質與功能創新延伸 3. 組織資源轉化與延伸結合創新利基策略的持續性 	最優先	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主流水性競爭市場與完全創新水性利基市場同時並行 2. 核心科技能力延伸，兩種市場開發模式均採品質與功能延伸之差異化策略 3. 研發核心聚焦水性墨水之完全差異化價值創新 	最優先	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主流溶劑型 Eco solvent Ink Jet 競爭市場採品質與功能創新延伸之差異化策略 2. 核心科技能力延伸，策略性規劃上游原料端生產，採差異化功能創新並結合低成本策略執行
<u>成本領導</u>	次層級	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不重視成本領導策略，然因本身在原料端的自給自足與異業與同業之上游市場開發已兼具成本優勢 	次層級	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主流水性替代墨水與完全創新利基墨水之市場開發，均採高價策略先求差異化優勢，再逐漸擴大生產規模建立成本優勢 2. 未來可能自製上游端原料，執行成本領導策略 	次層級	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主流溶劑型 Eco Solvent 產品自創業初期即採高價策略 2. 與原廠 Roland 整合後，擴大生產規模，兼具成本領導優勢 3. 未來的上游端差異化原料自製規劃，連結成本領導策略

<p>集中化</p>	<p>結合上述策略，專注特定目標市場</p>	<p>1. 集中於完全創新溶劑型軟硬質列印介質應用市場</p>	<p>結合上述策略，專注特定目標市場</p>	<p>1. 兩項產品區隔均集中於日本,美國之高門檻需求市場 2. 水性利基產品集中於完全創新利基市場的開發</p>	<p>結合上述策略，專注特定目標市場</p>	<p>1. 憑藉差異化品質與功能之優勢集中於Eco Solvent Ink Jet 軟質列印應用之戶外廣告媒體市場 2. 原廠 Roland 代工之特用市場</p>
-------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	---	-------------------------------	--

資料來源：本研究整理

三、 利基策略定位

本研究之三家個案公司在其利基策略的目標市場定位亦有其不同的策略思考邏輯，主要是因為具備不同的核心資源，必然其運用的方式與方法也有所不同。而其成功的經營績效，在實務上是可以導因於一個同時創新與創造企業端與市場端的共享價值之策略核心，再依循此策略核心，專注經營，建構其競爭優勢。

茲謹分列三家個案公司間之利基策略定位之差異比較如下表 5-28 所示：

【表 5-28】個案公司間之利基市場定位比較表

個案公司 利基定位	T 公司	N 公司	H 公司
利基策略定位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 溶劑型墨水創新或創造利基市場之領導者策略 2. 高獲利少量多樣之利基定位 3. 聚焦溶劑型墨水售後市場之未被滿足之市場區隔與產品區隔(硬質印材之創新市場需求) 4. 上游端奈米原料自給自足與異業利基市場開發 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 水性墨水創新或創造性利基市場之領導者策略 2. 高獲利少量多樣之利基定位 3. 聚焦水性墨水售後市場之未被滿足之市場區隔與產品區隔(完全創新功能之水性墨水) 4. 主流水性原廠替代產品之品質與功能差異利基定位 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ECO Solvent Ink Jet 功能創新, 高獲利少量多樣之利基定位(超越主流品質與功能標竿) 2. 聚焦 ECO Solvent Ink Jet 售後市場之未被滿足之市場區隔與產品區隔(軟質印材應用之品質與功能延伸差異化主流市場競爭)

資料來源：本研究整理

第六章 結論與建議

本章根據第二章的文獻探討所彙整的學術理論與第五章的個案研究分析，加以驗證與比對分析，提出結論與建議。除了期望能予台灣科技型中小企業在規劃其競爭策略的思維模式與定位取捨有些許參考價值外，更企盼對於台灣中小企業在瞬息萬變的產業環境衝擊下，對於價值創新與發展之路提出建議。

第一節 台灣中小企業與其競爭環境

中小企業在台灣經濟發展歷程中佔了很重要的角色，根據中小企業處2009年的統計，台灣76%的總勞動力人口乃為中小企業所雇用；台灣前百大企業中有68%由中小企業成長而來。中小企業的變遷率每年平均7%，變遷的主因為中小企業面對外部產業環境變動時，鮮少有辦法把本身的資源重新建構或轉化、延伸運用以因應日益激烈的市場競爭。同時，中小企業通常也對於大企業的排擠和同業內的高度競爭無法有效地創新轉型而顯得束手無策。加上台灣的外交困境與國際政治地位的卑微是長久以來不變的事實，也似乎沒有任何震轉的空間。這也間接影響了台灣中小企業在國際經濟舞台的競爭能力。在全球供應鏈的角色上，台灣企業幾乎只集中在中段的生產與代工的微笑曲線底部。對於台灣已接近極限規模經濟的代工王國而言，以百分之三的利潤空間來自許為「科技島」絕對無法讓人信服。對於這樣的商業模式與競爭劣勢，大型企業即已進入超微利時代，而中小企業以大陸設廠，一味只求降低成本作為終極的競爭策略考量，勢必走入「只想做大而不思做強」的失敗輪迴。如果我們深入思考，台灣中小企業要往微笑曲線兩端發展的關鍵成功因子會是什麼？絕對不會是把所有資源投在生產代工的成長策略上。成長與績效與永續經營之間絕對不是只有一個等號連結。引用李家同教授(2009)的一句話：「台灣的科技是建立在別人的科技之上。」是否已然說明，一味只追求低成本策略的生產代工已近似乎「明日黃花」。本研究認為全力發展台灣的理論科學與材料科技在全球供應鏈上往上游發展，才是台灣突破百分之三利潤空間迷思的關鍵成功因子。是否我們政府長久以來一直漠視這一個區塊的危機與機會？而只對所謂科技代工的規模經濟模式存有過度

的期待。對於台灣中小企業當下因全球化的激烈市場競爭而一窩蜂將資源投往大陸與大陸經濟飛速成長所面臨的轉型窘境，過去的企業價值鏈建構思維已不復適用。如果時空回溯到1978年，大陸的第一次經濟轉型，進駐大陸，將資源投入大陸而追求低成本與差異化之競爭策略，確實能讓科技與人才領先的台灣中小企業如魚得水，因為當時大陸以台灣及日本為其學習拓展國際市場的標竿。但是，在1994年以後到今天，大陸的第二次經濟轉型伴隨飛快的經濟成長，不論在理論科學、應用科技的發展或累積資源、求才育才的策略性規劃，已快速拉近與台灣的距離。在中國政府大力扶植下，對於理論科學與關鍵材料的發展一日千里，甚至有部分已領先台灣。如今，面對大陸的第三次經濟轉型，日益增加的中小企業正自大陸鍛羽而歸，因為科技、人才、資源與知識已鮮有差異，無法有任何吸引力再讓大陸敞開雙臂。尤有甚者，這其中尚有諸多所謂建構代工王國大企業的衛星廠在內。在面對大陸十二五規劃的展開，引用Michael Porter(2009)在看過台灣139項扶植產業的企劃書後，給台灣政府的一句忠言：「你無法複製別人的經濟願景。」如果將這句話改成：「你無法依存於別人的經濟願景。」是否更為貼切呢？

根據宏碁創辦人施振榮先生所提出的微笑曲線，來解釋台灣產業在全球產業價值鏈的位置與發展方向，是否能適用於台灣科技型的中小企業？本研究藉由個案中三家成功的案例公司，其發展之路的軌跡似乎可以更貼切地闡釋施振榮先生所提出的微笑曲線的發展路徑。台灣科技型中小企業絕大部分在其企業成長的歷程中，均能擁有或學習許多卓越的科技能力與培育優秀的科技人才，而科技能力與人才均屬具獨特性及可持久性的企業資產，如果能有完善的管理制度與重視核心的策略規劃，在創新與創造的核心價值上，發展成全球化的大企業，甚至延伸與建構品牌價值，亦不失可能。因此，從三家成功個案公司的資源與能耐之建構與延伸轉化與其關鍵的成功因素分析結果來看其發展的路徑，本研究發現，科技型的中小企業從研發端出發並非一定要以OEM代工或專職生產製造做為唯一的必經之路。而B2B的品牌建立之路也非一定要來自切割生產代工的微利階段。或許，台灣的中小企業先天上受限於資源匱乏與在地市場狹小，在全球化的激烈市場競爭下無法順利發展成規模經濟的成本優勢與差異化領先，終究難逃失敗的命運。但反觀成功發展利基市場的這三家具科技能力的中小企業個案，發現他們均是由獨特的創新科技能力與非資本

化的精緻資源出發，在歷經商品化的階段時，即以滿足市場需求與創新市場需求，跳離生產代工的「做大」思維，直接完全進入或切割部份進入利基創造與品牌之路。

第二節 價值創新的策略邏輯

噴墨列印產業不論是主流廠商的售後市場或利基者所創造的利基市場，高技術門檻的噴墨列印耗材(如優質列印介質和功能性墨水)均是價值創造的來源，而相對的硬體設備(如印表機)則只是行銷活動吸引消費者的低價策略因素，主流關鍵廠商並無法從硬體設備取得利潤。如此的產業結構，在硬體零組件的生產代工市場非常競爭，也通常以規模生產與製程創新來吸引關鍵廠商(如 EPSON, HP, CANON...等)的外包合作，然而模組化生產也終因市場的異常競爭，日益無利可圖。新興國家的中小企業中，擁有卓越代工背景與能力的廠商則較能聚焦在此產業「長尾」中之後段的利基產品(如墨水、列印介質、替代墨匣等)，以避開主流廠商的智財專利障礙，而介入高附加價值的市場創新。但是並非稍具科技能力的中小企業均能成功發展此產業的利基市場，而是如個案三家公司，必須具備有獨特的資源與能耐，完善精緻的管理制度，前瞻性的競爭策略規劃，踏實快速的行動力與重視核心的創業家精神，配合外部產業造就的機會，而建立其關鍵的成功因素。由第五章的個案研究分析，我們不難發現，此三家個案公司對於上列的價值創新理念與資源的善用，確有其絕多數的相似之處。

分析此三家台灣中小型科技公司的發展模式，本研究發現，即使不同的競爭策略定位與核心聚焦，三家個案公司均能善用其本身的獨特資源，進而創新在市場端與企業端的雙向價值。因此，其策略規劃與執行的方向與目標是一致的，而在企業的核心價值上，也具有一致性的意涵。台灣中小型科技公司為免於陷入低成本與差異化趨同的惡性競爭輪迴，而形成「卡在中間」的困境，「價值創新」是台灣中小型科技公司建立競爭優勢所必須也是唯一選擇的策略思維，也是有別於一般傳統的競爭策略之思考邏輯。驗證本研究之三家個案公司不同的成功經營模式與在本研究第二章文獻探討中引用當代學者 Kim & Mauborgne (1996) 在 HBR 的文章 (*Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth*) 中所闡述的「價值創新」的策略邏輯，本研究現，依循 Kim & Mauborgne (1996)對於價值創新的策略邏輯意涵，與本

研究對三家個案公司之策略規劃要素與執行績效同異分析，可以看出，三家個案公司雖然具有不同的策略規劃要素與程序，但其終究導向一個相同的策略邏輯，那就是以「價值創新」的邏輯性思維來取代傳統競爭策略可能淪入紅海競爭之危機因應的同質化競爭。三家個案公司藉由「價值創新」的策略核心所架構的競爭策略，雖然其所憑藉的核心資源不盡相同，對於價值鏈的管理方針也不盡相同，但不論其當下所面對的競爭態勢強弱，三家個案公司對於未來創新利基的策略規劃，終能在其關鍵成功因素上，因應外部環境的變遷與市場需求的價值主張，延伸其核心而聚焦在未來利基策略的執行。由「價值創新」理念導出理論的精髓，當可總結三家個案公司成功經營模式所架構的策略規劃精要。

第三節 競爭策略規劃架構

由以上第五章對個案公司競爭策略規劃與執行的彙整分析，本研究初步得到的結論，就科技型中小企業可複現依循的策略規劃架構總結，引用 Hamel (2000) 所提出的具有企業獨特性與連結性的策略規劃架構(參見本研究第二章文獻探討)。事業觀念乃由四大要素組成，分別為核心策略(core strategy)、策略性資源(strategic resources)、顧客界面(customer interface)與價值網絡(value network)，而每個要素中又包括數個衍生要素，且由顧客利益、組織構造與公司界限連結彼此。此架構最底層則是四個決定利潤之潛力因素，即效率、獨特性、搭配程度與利潤推進器，來支撐事業營運模式。

茲謹就此策略規劃架構之四大構面如以下說明之：

一、 價值網路

(一) **供應鏈**：台灣中小企業的供應鏈取得，一向呈現主控權薄弱與來源侷限的劣勢地位。尤其以科技型的中小企業在供應鏈的取得與管理，常因議價空間狹小而侷限於美、日、歐等先進國家手中。因此，能絕對掌控供應鏈「Buy-or-Make」決策的科技型中小企業在競爭策略的規劃上，具有絕對的事半功倍的優勢與投

資決策的彈性優勢。

- (二) **合夥人**：台灣科技型中小企業大部份以獨資或少數利益相關合夥人為企業的資本架構。對於策略規劃的執行具有相對的彈性優勢，尤其台灣在由關係為本走向法治為本的公司管理架構下，企業領導人的執行力與對企業願景的堅持是中小型企業能永續經營的重要因素之一。
- (三) **策略聯盟**：個案三家公司在供應鏈端、或研發端、或生產端、或行銷端均有其策略聯盟的實務性執行，不論是垂直整合的型式、或水平異業與同業的合作運用都說明策略聯盟對中小型企業之資源取得、擴張與建構的重要性。

二、 資源與能力：

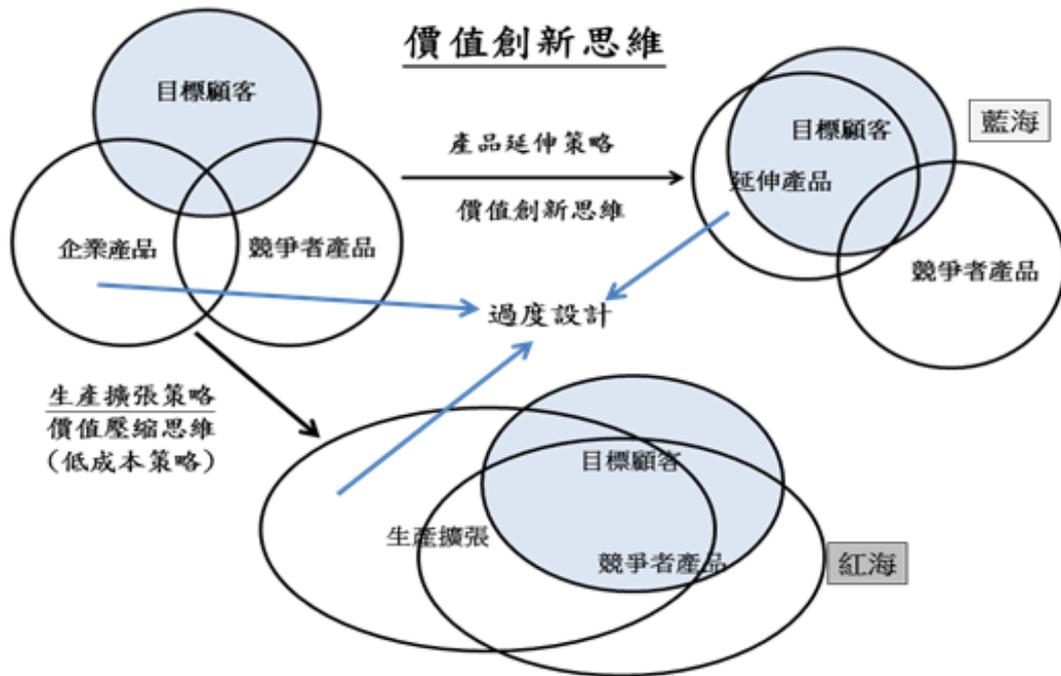
- (一) **核心能力**：成功的台灣科技型中小企業所具備的核心能力不外乎是科技能力、生產效能、組織彈性、策略執行力與顧客界面的接觸功能。而能將核心能力加以善用與延伸的中小企業方能有成功的機會，否則，核心能力的具備在長期不求改進與延伸的固守心態下，必然失敗。
- (二) **策略性資源**：對於台灣科技型中小企業的策略性資源之共通性可以彙總為：獨特或卓越的科技能力、專利資產、人才資產、知識資產、與文化資產。
- (三) **作業流程**：台灣科技型中小企業的扁平化組織架構與相關功能組織整合取代相似功能的建制式組織架構，有利於小量多樣的供應鏈管理生產，物流與行銷端的價值鏈產出流程，提昇整體作業效能。

三、 核心策略：

- (一) **企業使命**：除了股東的權益最大化，科技型中小企業的使命，必須明確跳脫成長的迷思，經營績效的成果並不同企業的盲目成長。如前文提及的，科技型中小企業的轉型切割點不必要一定在歷經飽嚙規模經濟之低成本策略所帶來的生產代工之微利夢魘之後，成功的具備卓越科技能力的中小企業可以在研發成果之後有能力將利基產品商品化時，即可轉型切割其作業流程與內容，朝發展創新利基市場邁進。雖然具備完善的規模生產資源，卻不一定要鎖定某些主流產品而執行低成本策略，進行規模經濟的主流市場競爭，科技型中小企業在成長過程中，可以隨時設定切割點進行創新利基市場的開發，同時，利基點的

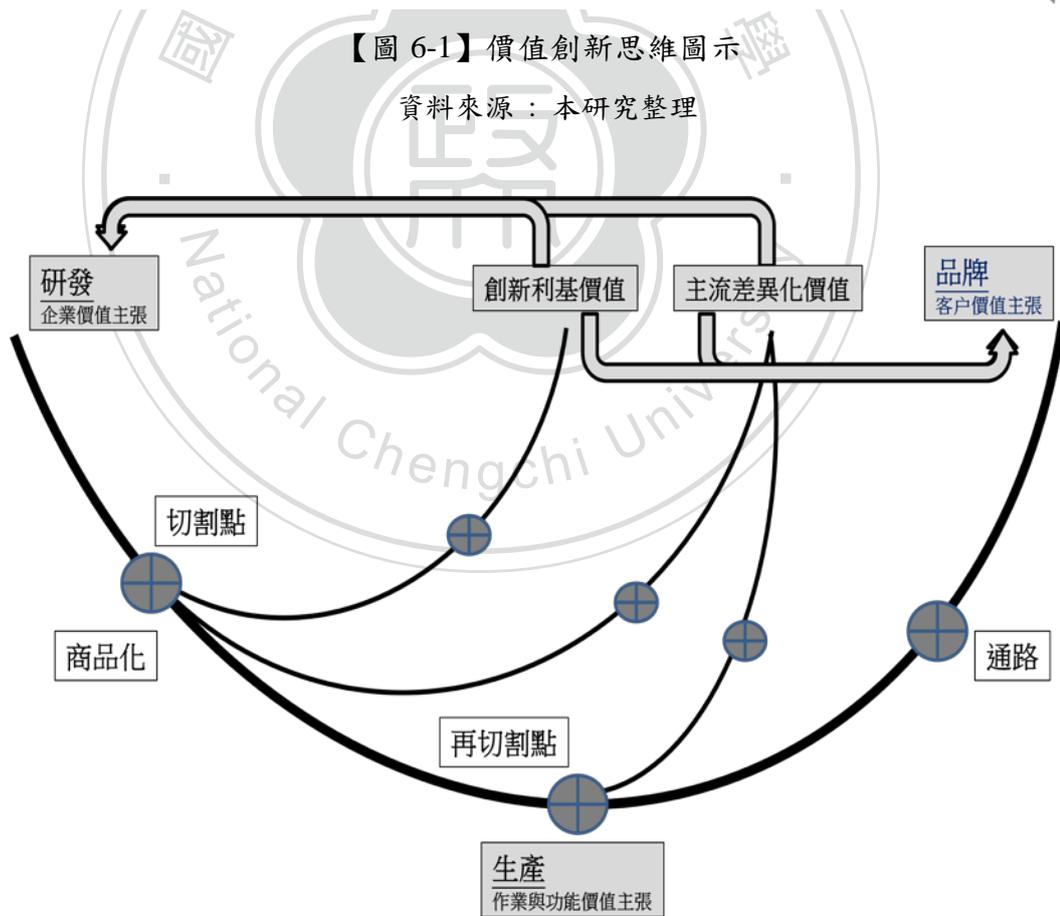
發現可以隨主流關鍵廠商的發展過程所造就的售後市場來鎖定目標，從而切割出許多發展利基的策略，也因為集合許多利基產品的研發與商品化帶來公司累積的績效與經驗，除了「做強」更有機會「做大」而進入品牌建立的競爭優勢。

- (二) **產品區隔與市場區隔**：科技型中小企業在開發創新利基市場的策略規劃上，首重利基產品的區隔，從發現未被滿足的市場需求來設計與研發利基產品，善用本身的科技能力來設計區隔產品的功能差異化。而由諸多不同產品區隔的利基產品組合可逐一或切割組合來設定市場區隔，鎖定目標市場，並建立產品定位，來區分出本身在先驅的優勢的持久性或已形成競爭力的地位確認與優勢的建立。
- (三) **差異化**：從三家個案公司的競爭策略面向來看，差異化策略的運用並非只聚焦在生產製程或單純主流產品的功能或品質差異，三家公司均能洞悉噴墨列印產業售後市場的無窮利基商機，而憑藉本身卓越的科技研發能力與精緻資源，規劃其在創新與創造市場需求的利基點，其差異化策略的運用幾乎全部聚焦在產品創新、價值創新與市場創造上。
- (四) **價值創新**：如 Kim & Mauborgne (1996)對價值創新的解析，對於台灣科技中小企業的競爭策略規劃，由於資源的匱乏，本身核心能力的認知落差，在主流市場的競爭場合，絕難有勝出的機會。如果只思考一味追求成長，做大的策略邏輯，很容易在初見規模經濟的成效時，誤判自己本身在產業的競爭地位，而盲目進行錯誤的投資決策，而步入微笑曲線的底部，淪入紅海。價值創新思維與策略邏輯模式如以下(圖 6-1)與(圖 6-2)所示。能認知本身核心價值的中小企業，在研發階段，步入利基產品商品化的階段時，對產品的生命週期必須再次確認，而後可將此階段做為價值曲線的切割點之一，跳脫做大的生產導向的低成本策略，而集中資源於產品的利基延伸與創新利基市場的開發，朝與顧客需求的交集擴大與縮小和競爭者的產品區隔之交集的策略邏輯邁進。即便某些產品已逐漸由創新利基步入生命週期中段的另一主流競爭市場，中小企業也必須適時做出切割與取捨，揚棄低效益且客戶少的大量少樣產品，再回歸核心，創造另一個利基點，再度建構不斷的價值創新，跳脫只做大不做強的競爭模式。



【圖 6-1】價值創新思維圖示

資料來源：本研究整理



【圖 6-2】價值曲線的創新邏輯

資料來源：本研究整理

四、 顧客介面

- (一) **顧客滿意度實踐與售後服務機制**：從三家個案公司在售後服務與推與拉的行銷手法來看，顧客滿意度的執行要素均是從滿足市場未被滿足的需求出發，除了以本身研發的創新利基產品推向全新的市場區塊，來滿足未被主流廠商重視的需求外，更以客戶回饋的創新需求，以全方位的研發與快速商品化機制來回應市場的全新需求。噴墨列印產業對於應用端的功能創新需求，潛在無限商機，而客戶在提出全新需求的同時，更期望上游供應商也能在其需求上，主動提供軟體與硬體的 Total solution，而三家個案公司的模擬試驗研發中心，正可以提供客戶在進入新產品量化前的最好驗證。由此可見，從市場的滿意度做為最高策略目標，來引導客戶端的逆向接觸，可以持久地與市場連結互動，而創造無數利基商機。
- (二) **資訊蒐集與轉化共享機制**：台灣中小企業通常在資訊蒐集與彙整轉化上似乎是較弱的一環，而通常較局限於本身專注產品的市場脈動而忽略了市場需求的變化與利基點的主動搜尋。即便能建構一套完畢的 IT 系統，也通常較偏重在內部的資源掌控而非將外部的資訊內化列為重點之一。從個案三家公司的注重資訊蒐集、轉化與分享機制的建立，正可以說明在擁有獨特科技能力的台灣科技型中小企業在對外部產業環境的認知、蒐集、內化與內部資料庫的建立與分享，均具備完善的機制，對於運用本身的資源與資源的轉換與重新建構以發展具市場潛能的利基市場助益頗大。
- (三) **客戶關係管理機制**：在與三家個案公司進行深度訪談的過程中，經理人均一再提及公司在跨功能團隊與客戶接觸的互動之重視程度。推與拉的行銷策略管理是行銷部門的成功要素。
- (四) **報價策略**：從三家個案公司的多年來之營運績效來看，除了洸盛國際與泓瀚科技具有主流市場產品的部份低成本與差異化策略運用，必須考量具較大局限性的報價策略外，其他利基市場產品與台灣納米的大部份創新利基產品均具備先驅者或高競爭障礙的報價優勢。從其平均毛利率在 30% 以上的產品獲利率來看，報價策略對科技型中小企業確能擁有創新利基市場的優勢策略前提與規劃上的利基考量。從創新利基市場的高利潤報價策略到產品生命週期中段，有其他競爭者出現時，具備高幅降價空間的彈性優勢，已先擁有在利益上的早期或

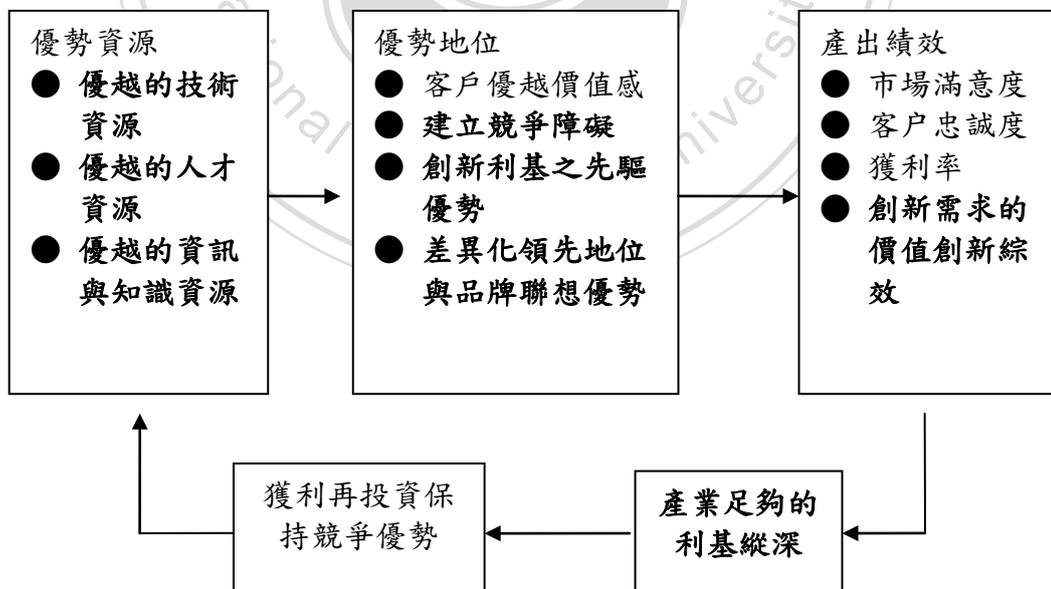
先驅者收成績效。待生命週期末段時，其他創新利基產品已再度績效收成。

第四節 競爭優勢的建立

在市場競爭日趨激烈的今天，中小企業要如何在四個策略層次的面向基礎上，從而建立可持久的競爭優勢？本研究根據第五章與本章第三節對於三家個案台灣中小型科技公司的競爭策略規劃與執行的彙整結論，歸納以下競爭優勢建立的架構：

一、外部市場面向的競爭優勢

如同本研究對三家個案台灣科技型中小企業的分析，台灣的科技型中小企業如能憑藉本身經營建構的企業優越資源，不論在有形與無形的資產上均能建立公司卓越的競爭地位，方能在產業市場競爭日趨激烈的外部環境變遷下，建立其競爭優勢。如果以Day & Wensley (1986)的競爭優勢要素架構來看(如圖6-3)，其強調的每一項要素的細部精髓，本身資源即已有限的中小企業必須都得掌握。而企業在經營成效上所滿足的市場需求正是客戶價值主張與企業能耐的最大交集。



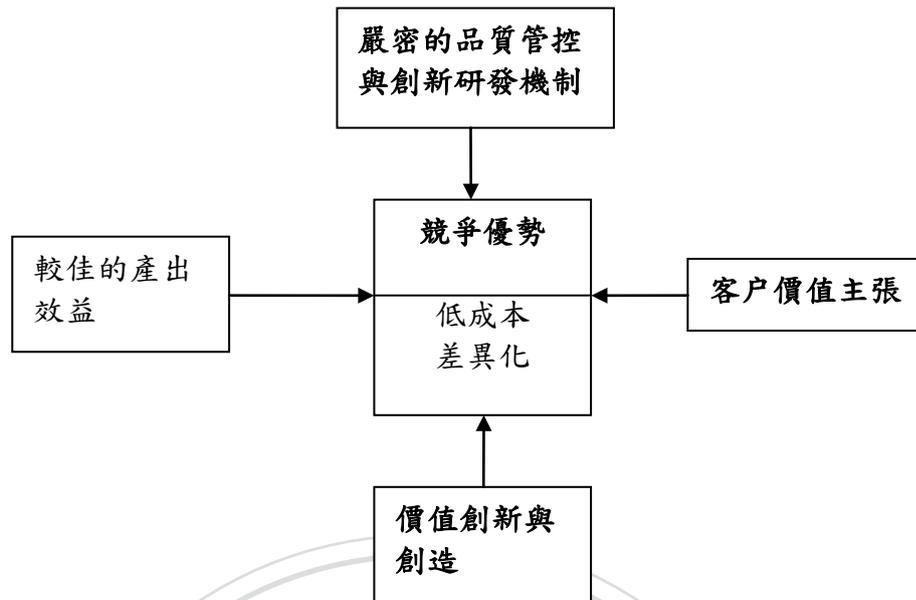
【圖6-3】科技型中小企業之競爭優勢要素架構圖

資料來源：延伸引用自 Day & Wensley, 1986；本研究整理（粗體部分為本研究依循學理之延伸觀點）

二、 內部特異資源面向的競爭優勢

依Hill & Jones (1992)對競爭優勢的定義所衍生出的建立競爭優勢的四個基礎來看(如圖6-4)，可以驗證台灣科技型中小企業在作業策略與功能策略上獨特的規劃與執行，而不斷強化這些特異性資源的不可複製性，正是台灣科技型中小企業能維繫長久競爭優勢的根源。

- (1) **較佳的效率**：效率＝「產出/投入」的比例，在既有產出下，所投入的成本愈少，效率愈高。三家個案台灣科技型中小企業公司憑藉其先進精密與高效的生產與研發設備，在主流市場的替代產品與創新利基產品均有較佳的產出效益。
- (2) **較佳的品質**：指產品及服務感覺上是值得信賴的，三家個案台灣科技型中小企業公司所研發生產的各項產品均經由嚴密的品質管控，確保每一規格標準的達成與最小的誤差。
- (3) **較佳的創新**：企業在營運上或產品上使用任何新的或無前例的方法；創新可說是三家個案台灣科技型中小企業公司創造競爭優勢上最重要的基石。
- (4) **較佳的客戶回應**：達成較佳的客戶回應，通常需要企業具備較佳的效率、品質及創新能力，企業若能在客戶需要時，比競爭者更能提供及滿足他們真正想要的，客戶就會給產品更高價值，並形成差異化的競爭優勢。三家個案台灣科技型中小企業公司的客戶關係管理與客戶價值主張正能掌握此基石的精髓。

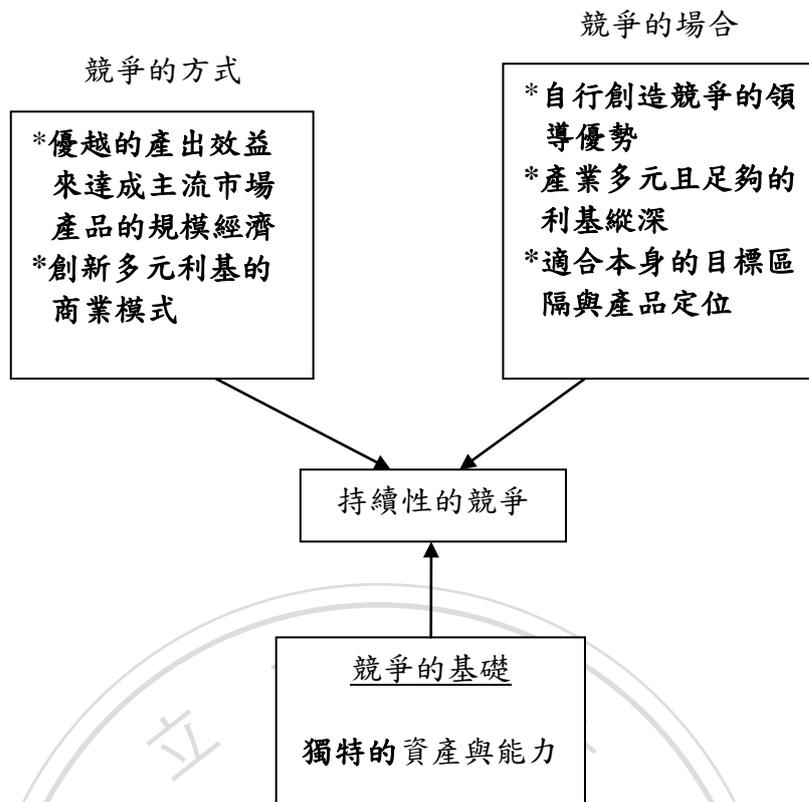


【圖6-4】台灣科技型中小企業競爭優勢的一般性基石

資料來源：延伸引用自 Hill & Jones, 1992；本研究整理（粗體部分為本研究依循學理之延伸觀點）

三、持續性競爭優勢的建立

從事業策略的層面來看，三家個案台灣科技型中小企業公司在競爭方式與競爭場合這兩個重點上，以較佳的產出效率來達成主流市場產品的規模經濟與多元創新利基效益，且以創新利基市場來自行創建競爭市場，而建立先驅者的優勢，這些正充分地與其企業內部的資源與能耐相配合。再由三家個案台灣科技型中小企業公司在資源的持續性投入與營運績效來看，這樣的循環策略規劃，足可應證Aaker (1989) 的持續競爭優勢的要素架構(如圖6-5)。因此台灣科技型中小企業的策略重點應是如何聚焦公司核心，來發展與維護有意義的資產和能力，仔細的辨識具有競爭力、與市場有關、具成本效益、可以持久且適合未來的重要資源，並將其導引在適切的策略行為上。



【圖6-5】台灣科技型中小企業持續性競爭優勢的架構

資料來源：延伸引用自 Aaker, 1989; 本研究整理 (粗體部分為本研究依循學理之延伸觀點)

第五節 給台灣科技型中小企業的建議

「資源不足」與「無法善用策略要素」一直是台灣中小企業競爭力式微的關鍵原因。長期以來，台灣中小企業在國際供應鏈上一直無法扮演舉足輕重的角色，而以代工為主的營運模式在國際產業分工的價值鏈上已不再有競爭優勢，中國與東南亞國家的後來居上，讓台灣的代工產業已陷入微薄利潤的艱困時期。台灣要如何改變「製造業王國」的思維，擺脫代工的宿命，執行價值創新，創造自有品牌，應是產業轉型高值化的重要選項，也是企業永續經營的重要轉捩點（經濟部中小企業白皮書 2007）。雖然台灣有些中小企業已歷經轉型過程，由代工到成功開創自有品牌，並且發展成跨國企業。但這漫長的轉型之路，除了須要有強大的品牌管理能力之外，更需要有龐大的行銷費用，加上品牌成果的實質利益難以預期，因此鮮有中小企業，

貿然進行品牌之路。然而在如此艱困之歷程，具有獨特資源與核心競爭能力的中小企業，能否有捷徑可及？如本研究所例舉闡述的三家個案台灣科技型中小企業公司如何善用其獨特資源與能耐，以創新的利基市場做為進入國際化的捷徑，進而發展一個創新的商業模式做為品牌之路的前哨站。其所蘊涵的經營理念與策略邏輯，確可供台灣的中小企業在不同的產業競爭環境下，有足可供參鑑驗證的價值。茲就本研究的結論，謹提供予台灣科技型的中小企業，在競爭策略的規劃考量要素與從而如何建立競爭優勢些許建議如下：

一、 經營模式宜具有獨特性

台灣中小企業的弱勢主要源於規模小、經營成本高、資金與避險能力弱，因此不宜在主流競爭市場直接和大企業對決，或只一味聚焦在生產製造，而將有限的資源全數投入代工競爭，忽略了存在產業中許多未被滿足的利基市場，終因無法在目標市場和產品明確定位，在短期績效取得之後，漸漸降低競爭地位，失去競爭優勢。而是應該依據產業的特性，於創業之初即要建構自己獨特的資源，尤其是具優越科技能力的中小企業更須在作業與功能策略的規劃上突顯本身獨特的長處，藉由獨特的經營模式提供市場獨具風格與功能的產品與服務，在整體企業價值上發揮綜效。

二、 產品與服務須以顧客需求為導向

中小企業應依據自己的優勢資源和核心能力，鎖定目標市場區隔，以滿足顧客需求為最基本目標，進而藉由資源的重建與轉化與核心延伸，創新產品與服務的價值，甚至能全新創造先驅優勢的利基市場，創新市場需求，也同時創新客戶與企業的價值。

三、 價值創新與利基創造的策略邏輯

中小企業鮮少有「產業狀況可自行打造」的策略思維，在策略規劃與執行上，通常只聚焦在主流市場的競爭對手身上，競爭策略也只能集中在低成本與功能策略的些微差異上，最終必淪為與所有競爭者相似的策略邏輯，而資源缺乏又無法凝聚

核心的中小企業終究可能在市場消失。如同Kim & Mauborgne (1996) 對策略邏輯的看法 — 競爭對手並非比較的標竿。企業應追求價值的大幅躍進，以支配市場。價值創新者把目標放在大部分的顧客上，並願意放棄某些既有顧客，而把重心放在顧客重視的關鍵共通點，策略考量的是如何提供顧客追求的全方位解決方案，即使必須超越該產業傳統上提供的產品與服務項目，仍應如此。因此，利基點的發掘、聚焦、研發與商品化，應是資源受限的台灣科技型中小企業跳脫產業傳統競爭，創新價值的關鍵。

四、 永不放棄的創業精神

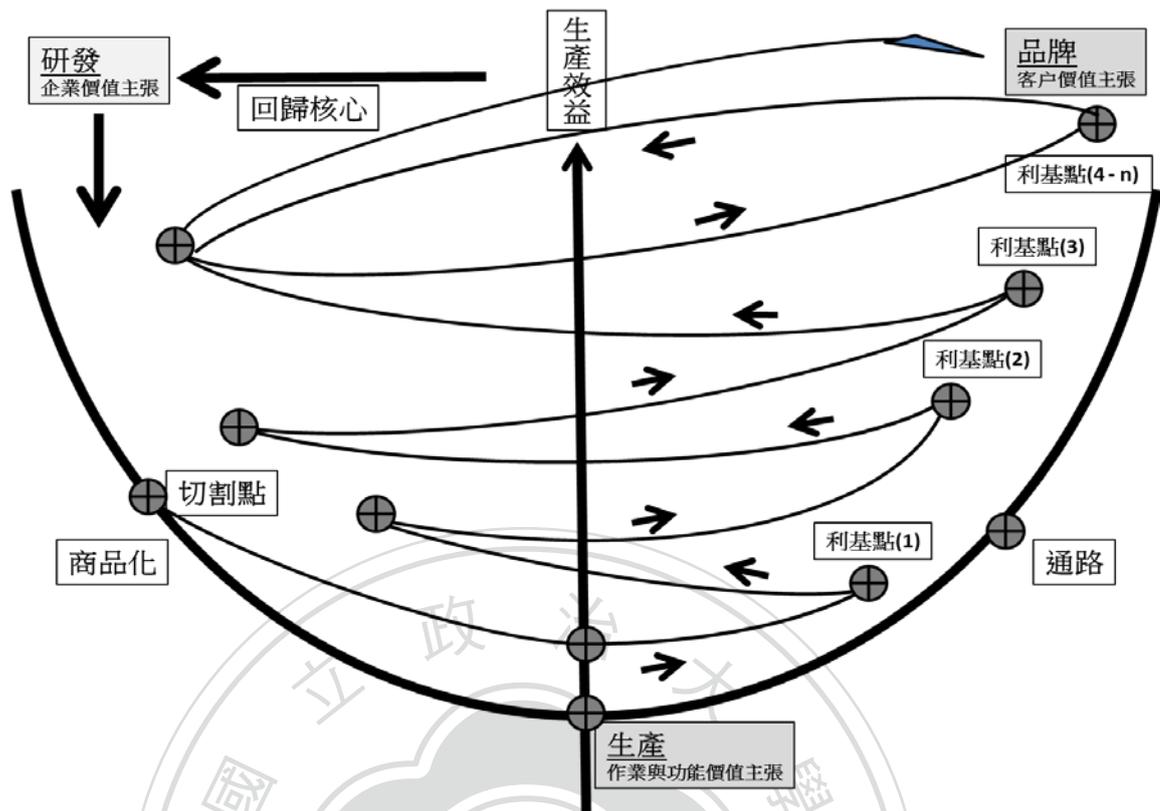
中小企業不必因為受限於本身既有的條件，放棄創新或轉型的機會，而必須在面對困境時隨時自問：「如果公司能從頭創業，我會選擇什麼不一樣的做法？才能不致遭遇相同的經營困境。」創業精神是擁有科技資源的中小企業經營者引領企業團隊規劃競爭策略的骨架，更是建構競爭優勢的基石。聚焦主流競爭市場的科技型中小企業往往將科技資源多數運用在製程的技術創新，追求效率的低成本優勢，這只能期待短期的營運績效，終究淪入紅海。創業精神融入企業文化中成為企業價值觀的一環，隨時掌握產業的脈動，聚焦於隨時可能孕育的利基點，從而善用本身的科技核心，延伸具備的資源，落實層次策略的規劃與執行，絕對有機會進入藍海，甚至可能累積許多縱深足夠的利基產品，而創建另一個先驅的全新產業或利基市場。

五、 專注核心

中小企業於創業之初即要認清自己的核心是什麼？在企業經營過程中，不論是在順境或逆境，絕對不可脫離自己的核心。規模成長與績效的迷思往往很容易讓中小企業迷失核心，盲目追求「做大不做強」的規模經濟，尤其是科技型中小企業更可能將全部的科技核心優勢全數投入低成本策略的運用，只聚焦在主流競爭市場的追逐與相互模仿，而淪入價值日益貶降的惡性輪迴，即所謂的「紅海」。企業的核心可以是以優越的科技資源，持續提供客戶多數物超所值且有品牌聯想的利基產品，也可以是獨具特色的企業風格，提供客戶持久不變的優質服務。對台灣的科技型中

小企業而言，將本身的科技核心優勢與獨特資源投入利基創造，以顧客的價值主張和本身的企業能耐之最大交集做為利基策略的核心考量，較之盲目地在主流競爭市場與競爭對手廝殺或一味模仿競爭者的策略模式，應有更廣大的生存空間與難以挑戰的競爭優勢。科技型中小企業的成長過程中，由研發階段步入商品化階段後，隨時有可能接著就傾全力步入規模生產的競爭輪迴。因此，時時聚焦在自己的核心，回歸核心，適時的切割與取捨，讓企業價值鏈永遠在創造新的利基與創新客戶端與企業端的價值上，循環不息。同時，也因專注核心的凝聚力量與成熟的商業模式，更能帶給企業日益提昇的生產效益。依據本研究架構導入以上的論點，茲謹研擬一個可複製的專注核心與價值創新之循環不息的經營模式如圖(6-6)所示。台灣的科技型中小企業在成長與績效，做大或做強，抑或能兩者兼得的營運成效，端在其規劃競爭策略的邏輯思考與取捨的權重。本研究彙整專注核心的具體做法與其執行要素如下：

- (一)、資源掌握與重整 — 辨識、運用、重分配、延伸、重新建構
- (二)、組織變革 — 從相似功能部門組合到相關跨功能團隊整合
- (三)、核心能力延伸 — 製程創新、科技創新、利基創新、價值創新
- (四)、策略規劃與執行 — 功能、事業與企業策略連結，競爭策略的定位與取捨
- (五)、持續競爭優勢的建構 — 要素與來源的辨識與運用，競爭方式與競爭場合的選擇



【圖6-6】台灣科技型中小企業專注核心與價值創新循環邏輯模式

資料來源：本研究整理

第六節 研究限制

- 一、本論文採用之個案產業用例於台灣中小企業之領域中所占比例偏低，而以此產業為例，研擬一個創新利基市場之進入模式，恐因產業別不同與核心競爭力之差異有失之偏頗之虞。
- 二、本研究過程中，次級資料的收集在「噴墨列印產業」領域的廣度範圍，因產業與專業領域之侷限，恐嫌不足，而有客觀上的資訊缺陷。
- 三、「噴墨列印產業」在台灣的企業規模不大，有許多小型企業著眼於短期利益而轉入地下經濟領域，而此部份的資料收集實屬困難，更有小部份造成統計資料上的實際誤差。
- 四、深度訪談因業主主觀與企業保密考量，在資訊取得上恐有保留與誤差，此亦為本研究之限制之一。

第七節 後續研究之建議

如本研究結論之論述，科技型中小型企業生存與績效成長的策略邏輯，是建構在「專注核心」與「價值創新」的經營模式，藉由這兩種模式所形成的「利基策略」，可使中小企業獲得在產業市場生存與成長的利基空間。根據統計，台灣前百大企業中有68%由中小企業成長而來。深入探討其成長的經營模式，可以發現很多大型企業的成長模式都是採取累積整合多數利基產品而來，而多種利基產品的累積整合往往可以創造龐大的業績成長與豐碩的利潤。這似乎應證了近年來諸多學者所熱衷探討的從「利基理論」所衍生的「長尾理論」(The Long Tail)。當然，現今的大企業在其還屬中小企業規模時的產業背景和市場競爭狀況與當下不可同日而語，但是從其專注核心與聚焦利基創造的「創新價值」思維，應是所有中小企業在策略規劃與建構競爭優勢的不變模式。

本研究採用之個案產業用例於台灣中小企業之領域中所占比例偏低，而以此產業為例，研擬一個創新利基與價值創新之經營模式，恐因產業別不同，加上核心能力之差異有失之偏頗之虞。因此，期望後續的研究能在相同的邏輯思考面向上，藉由不同的產業來探討台灣中小企業在競爭策略與競爭優勢的相關性，從而能再次驗證本研究的創新利基與價值創新相關之經營模式是否可以做為台灣科技型中小企業規劃其競爭策略的法則？甚至，藉由更多不同產業的深入探討，可能發現台灣科技型中小企業的演變發展與「長尾理論」的理念是否可以在商業實務上相互應證？在延續本研究主題上，台灣中小企業的成長模式與產業環境變化的互動過程，尤其在因應(reaction)與預應(pro-action)的策略面向，應亦是值得研究的議題。

【附錄】

台灣中小型科技公司競爭策略與競爭優勢之研究—以噴墨列印產業為例

個案公司訪談項目

1. 請提供貴公司之簡介。
2. 請說明貴公司之產業結構與特性
 - ◎請提供噴墨列印產業之結構，貴公司處於此結構之位置為何？
 - ◎請說明噴墨列印產業之特性，貴公司在此產業中是否有特殊性？特殊性為何？
3. 請問貴公司之經營策略為何？
 - (1) 創業動機與思維
 - (2) 歷年困境描述與目前競爭地位自評
 - (3) 轉型原因、策略規劃過程與策略轉型的運作方式
4. 請描述貴公司之特異資源的內容、形態、特徵與競爭優勢之因果相關性
5. 請問貴公司之關鍵成功因素為何？

同樣產業結構也會因本身所擁有的資源不同，而有不同的關鍵成功因素。

以下諸項中，貴公司執行程度為何？請依執行狀況與執行成效敘述之。

 - (1)價值鏈管理(Value Chain Management) — 規劃所有流程，仔細檢討改進與控管的成效與持續性。
 - ◎品質。
 - ◎技術。
 - ◎員工向心力。
 - ◎生產流程管控。
 - ◎人才資產的培育。

◎其他，請說明項目及內容。

- (2)行銷(Marketing) — 所有的有效經營活動，就是要把產品銷售到消費者手中，好的行銷活動，才能帶動其他的關鍵成功因素。
- (3)客戶關係管理(CRM) — 依VOC(voice of customer)、IPA(importance & Performance analysis)、VP(value proposition) 與BC(business capability) 四個層面的達成程度。
- (4)科技能力(Technology) — 以核心技術為中心，研發利基產品與利基市場進入，價值創造的綜效。
- (5)決策執行的持久性(Consistency) — 對影響公司決策之關鍵成功因素，持之以恆，持續地進行。
- (6)創新及改革(Innovation & Change) — 不拘泥於現況，要適時革新體制、創新產品及服務內容。
- (7)專利(Patent) — 研發或取得對產業有利的專利權。
- (8)知識與資訊管理(Knowledge & Information Management)
- ◎知識的確認與取得。
 - ◎知識的發展、應用與更新。
 - ◎知識的傳播與轉化。
 - ◎外部市場與產品資訊的取得。
 - ◎內部資訊管理的執行成效。
 - ◎其他項目，請說明內容。

6. 請提供貴公司之財務報表(作為關鍵成功因素與經營績效之比較)

(1)資產負債表

(2)損益表

7.請敘述貴公司建構持久性競爭優勢的要素、機制與策略定位為何？

8.貴公司未來利基策略的定位為何？

參考文獻

一、【中文部份】

- 方至民(2000)，「企業競爭優勢」，台北，前程企管。
- 巫維元(2004)，「台灣中小型IC設計公司成長策略之研究」，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 李仁芳(1994)，「企業如何掌握競爭優勢—競爭策略的組織基礎」，世界經理文摘，第89期。
- 李梅英及吳應宇(2006)，「企業可持續競爭能力的基礎——棄質性[J]」，東南大學學報8(6)。
- 吳思華、溫肇東和楊舜慧(2006)，「從策略理論看事業經營模式—事業經營模式的定義和內涵」，技術尖兵。
- 吳思華(1996)，「策略九說：策略思考的本質」，台北，麥田出版社。
- 吳思華(1988)，「產業政策與企業政策」。
- 尚榮安譯(1999)，「個案研究(Case Study Research: Design and Methods)」，原著:Yin (1984)」，台北，弘智文化， pp. 47。
- 林政隆(2008)，「中型足球機器人之動態環境資訊共享與動態行為策略之實現」，國立成功大學電機研究所博士論文。
- 周旭華譯(1998)，「競爭策略」，台北，天下文化。
- 胡明月(2001)，「公司資源與競爭策略關係之研究—以高雄地區在地公關顧問公司為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳錦輝(2000)，「應用資源基礎探討經營策略與競爭優勢—以高雄港為例」，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。
- 陳明哲(2010)，「動態競爭」，台北，智勝文化，pp.2-87。
- 陳世哲(2009)，「如何成為超級明星: 等、忍、隱. 組織管理」。
- 陳錦輝(2000)，「應用資源基礎理論探討經營策略與競爭優勢：以高雄港為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃雅君(2000)，「資訊電子產業導入企業間電子商務之成功關鍵因素」，國立雲林科技大學工業工程與管理研究所。

- 黃營杉譯(1999)，「策略管理」，台北，華泰文化事業，原著: Charles W.L Hill and Gareth R. Jones “*Strategic Management Theory— An Integrated Approach*(1998)。
- 黃俊英(2007)，「行銷管理—策略性觀點」。
- 湯明哲(2003)，「策略精論」，台北，天下文化。
- 葉比凡 (2007)，「長尾理論在中小企業的實證研究—閩類製造業之利基市場的個案研究」。
- 榮泰生(1997)，「策略管理」，華泰文化。
- 劉建偉、張正堂(2003)，「過程導向的可持續競爭能力及其影響因素分析」，中國軟科學。
- 司徒達賢(1995)，「策略管理」，台北，遠流。
- 司徒達賢(2005)，「管理策略新論」，台北，智勝文化，pp. 269-280。

二、【英文部份】

- Aaker, D. A. (1988) , “*Strategy Market Management.* “, New York: John Wiley & Sons.
- Aaker, D. A. (1989), “Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. “, *California Management Review.* 31, No. 2, pp.91-106.
- Aaker, D. A. (1995), “*Strategic Market Management.* “, New York : John Wiley & Sons Inc., pp. 24-70.
- Alvarez, S. & Barney, J. (2004), “Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm.“, *Journal of Business Venturing.*, 19(5): pp. 621-635.
- Ansoff , H.I. (1965), ”*Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*”, New York: MacGraw Hill Book Company, pp.100-105.
- Ansoff, H.I. & Mcdonnell, E. (1990) , “*Implanting Strategic Management.* “, 2nd ed., New York : Prentice Hall, pp.15.
- Ardichvili, R.P., Cardozo, R. & Ray, S. (2003) , “A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development.“, *Journal of Business Venturing.*, Vol.18(1), 105-123.
- Barnard, C.F. (1976), “*Administrative Behavior.* “, New York: The Free Press.

- Barnard, P.O. (1984), "Use of an Activity Diary Survey to Examine Travel and Activity Reporting in a Home Interview Survey. ", *Transportation*, Vol.1, No.4.
- Barney J.B. (1994), "Beyond individual metaphors in understanding how firms behave: a comment on game theory and prospect theory models of firm behavior. ", In Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (Eds.), *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. (pp. 55-69). Boston MA: Harvard Business School Press.
- Barney, J.B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck, and Business Strategy. ", *Management Science*, Vol. 42.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. ", *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1, pp. 99 -120.
- Barney, J.B. & Hansen M.H. (1994) , "Trustworthiness as a source of advantage.", *Strategic Management Journal*, 15 (special issue) , pp. 175-216.
- Bettis, R.A. & Weeks D. (1987) , "Financial Returns and Strategic Interaction: The Case of Instant Photography", *Strategic Management Journal*, Vol.8, Issue 6, pp. 549-563.
- Boynton, A.C & Zmud, R.W. (1984) , "An Assessment of Critical Success Factors. ", *Sloan Management Review*., 25(4), pp.17-27.
- Bullen, C.V. & Rockart, J.F. (1984) , "A Primer on Critical Success Factors. " , CISR Working Paper 69. Sloan Management School, MIT, Boston, Mass.
- Chamberlin, E.(1933) , "The Theory of Monopolistic Competition. " , Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chandler, A.D. Jr. (1962), "Strategy and structure. " , In the History of the American Industrial Enterprises, Boston, MA: MIT Press.
- Clifford, D.K. & Cavanagh, R.E. (1985) , "The Winning Performance: How America's High-growth Midsize Companies Succeed. " , London: Sidgwick and Jackson.
- Coase, R. H. (1937) , "The Nature of Firm.", *Economica* , New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.
- Collis, D.J. & Montgomery ,C.A. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s. " , *Harvard Business Review*. 73(4), pp.118 -128.
- Commons, J.R. (1934) , "Institutional Economics. " , New York : Macmillan.
- Conner, K.R. (1991) , "A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm? " , *Journal of Management*., 17, pp. 121-154.
- Daniel, D.R. (1961), "Management Information Crisis.", *Harvard Business Review*, 39,

- No.5, pp.111-121.
- Day, G.S. & Wensley, R.(1988) , “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. “, *Journal of Marketing*. Vol.52 April, pp.1-20.
- Day, G.S. & Reibstein, D.J. (1996), ”*Wharton on Dynamic Competitive* ”,New York : John Wiley & Sons Inc.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989) , “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. “, *Management Science*, 35(12),pp. 1504.
- Dimmick, J. & Rothenbuhler, E.W. (1984), “The Theory of the Niche: Quantifying Competition Among Media Industries. “, *Journal of Communication.*, 10(3), pp. 33-34.
- Ferguson, C.R. & Dickinson, R. (1982), “Critical Success Factors for Directors in the Eighties. “, *Business Horizons.*, Vol. 25, No. 3, May-June, pp. 14-18.
- Gartner, D. & Kotler, P. (2002), “Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. “, *Journal of Brand Management.*, 9 (4/5), pp. 249-261.
- Ghemawat, P. (1991), “*Commitment: The Dynamic of Strategy*. “, New York: Free Press.
- Gittell, J.H. (2000), “Organizing Work to Support Relational Coordination.” *International Journal of Human Resource Management.* “, 11(3), pp. 517-539.
- (2001a) ,“Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Input Uncertainty as a Moderator and Relational Coordination as a Mediator of Performance Effects“.
- (2001b) , “Relational Coordination: Communicating and Relating for the Purpose of Task Integration. “
- (2001c) , “Supervisory Span, Relational Coordination and Flight Departure Performance: A Reassessment of Post-Bureaucracy Theory. “
- Grant, R.M. (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. “, *California Management Review*. Vol.33 Iss.3, pp.114 -135
- Hall, R. (1992), “The Strategic Analysis of Intangible Resources.”, *Strategic Management Journal*. Vol.13, Iss.2, pp.135 -144.
- Hamel, G. (2000), ”*Leading the Revolution*” , Harvard Business School Press
- Hannan, M. & Freeman, J. (1989), “*Organizational Ecology*. Cambridge. “, MA: Harvard University Press.
- Hill, C.W.L. & Jones, T.M. (1992) , “Stakeholder Agency Theory. “, *Journal of Management Studies.*, 24 (2), pp. 191-205.

- Hill, C.W. L. & Jones, G. R. (1998), “*Strategic Management: An Integrated Approach, Fourth ed.*”, Boston: Houghton Mifflin.
- Hill, C.W. L. & Jones, G. R. (2010), “*Theory of Strategic Management*(朱文儀等譯)”, Singapore : C.L.A. Pte.Ltd., pp. 6-16 ; 113-159 ; 287-288.
- Hitt, M.A. (2001) , “Guest Editors’ Introduction to the Special Issue – Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. “, *Strategic Management Journal.*, Vol. 22, No. 6/7.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001), “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. “, *Academy of Management Journal.*, 44(1), pp.13-28.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1977) , “*Strategy Formulation: Analytical Concepts.* “, St. Paul: West Publishing.
- Kenneth, R.A. (1971), “*The Concept of Corporate Strategy.*”, Homewood: Richard D, Irwin.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1996) , “Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth.“, *Harvard Business Review*, Jan. – Feb. ,1997, pp.103-112.
- Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984), “Identifying and Using Critical Success Factors.” *Long-Range Planning* , Vol. 17, 23-32.
- Leonard L., Berry, K.S. & Dhruv G. (2002) , “Understanding Service Convenience. “, *Journal of Marketing.*, 66(3), pp.1-17.
- Lippman, S.A. & Rumelt, R.P. (1982), “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences Under Competition. “, *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- MacMillan, I., McCafrey, M.L & Van Wyck, G. (1985) , “Competitor’s responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introduction. “, *Strategic Management Journal.*, 6 (1), pp. 75-86.
- Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1992), “The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. “, *Strategic Management Journal.* Vol. 13, No. 5, 1992, pp. 363-380.
- Manville, B. & Ober, J. (2003), “Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens”, *Harvard Business Review*, Vol. 81(1), pp.48-53.
- Marshall, A.(1925) , “*Principle of Economics.*”, London: Macmillan

- Mintzberg, H. (1979) , “*The Structure of Organizations: A synthesis of the research*”, N.J. : Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp.215-297.
- Mintzberg, H. (1985) , “Of Strategy, Deliberate, and Emergent.”, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Murdick, R.G., Moor, R.C. & Eckhouse, R.H. (1989) , “*Business Policy and Astrategy: An Action Guide*. “, Columbus, Ohio: Pub.Horizons.
- Oliver, C.(1997),”Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views”, *Strategic Management Journal*, 18(9), pp.697-713.
- Penrose, E.T. (1959) , “*The Theory of the growth of the Firm*. “, New York. John Wiley.
- Peteraf, M.A. (1993) , “The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource- based View. “, *Strategic Management Journal*. Vol. 14, No. 3, 1993, pp. 179-191.
- Porter, M. (1980) , “*Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, New York: Free Press.
- Porter, M. (1996) ,”What is strategy ?”, *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) ,” The Core Competence of Corporation.”, *Harvard Business Review*. May -June, Vol.68, No.3, pp.79-91.pp.277 -299.
- Richardson, G.B. (1972) , “The organization of industry.“, *Economic Journal*, 82, pp. 883-896.
- Robbins, S.P. & Coulter, M.K.(2004) ,”*Management*”, N.J. : Prentice-Hall, 7th ed.
- Robbins, S.P. (2004),”*Essentials of Organizational Behavior*” N.J. : Prentice-Hall, 8th ed.
- Robinson, J. (1934), “*The Economics of Imperfect Competition* “, London: Macmillan
- Rockart, J.F. (1979), ” Chief Executives Define Their Own Information Needs.”, *Harvard Business Review*, May 1979, pp.81-93.
- Rumelt, R.P. (1982), “Diversification strategy and profitability. “, *Strategic Management Journal*, Vol 3, Issue 4, pp. 359-369.
- Schumpeter , J.A. (1962), ”*Capitalism, Socialism, and Democracy*.”, 3rd Ed., Chapter VII - The Process of Creative Destruction, HarperTorchbooks, New York..
- Selznick, P. (1957), “*Leadership in Administration*. “, New York: Harper&Row.
- Shane, S. & Venkatraman, S. (2000), ”The Promise of Entrepreneurial as a Field of Research.”, *Management Review*., Vol. 25(1), pp. 217-226.
- Smith, K.G & Grimm, C.M. (1987), ” Environmental Variation, Strategic Change and

- Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation”, *Strategic Management Journal*. 8(4), 1987, pp.363-376.
- Stevenson , W.J. (2006), “*Operation Management*” (何應欽編譯), New York; McGraw-Hill, pp. 45-47.
- Tillett, B.B. (1989), “*Considerations for Authority Control in the Online Environment.*”, *Cataloguing & Classification Quarterly*.
- The Economist* (2004)
- Thompson A.A. Jr. & Strickland A. J. (2001), “*Strategic Management. : Concept & Cases, 12th ed*”., New York: MaGraw-Hill.
- Weihrich, H. (1982), ”The TOWS Matrix – A tool for situational analysis”., *Long Range Planning*, Vol. 15 No. 2, pp. 54-66.
- Wernerfelt, B. (1984), “The Resource-based View of the Firm. “, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 1984, pp. 171-180.
- Williamson, O.E. (1975), “*Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*”, New York : Free Press.

三、【網站部份】

台灣博碩士論文知識加值系統：

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=jRUiO0/webmge?Geticket=1>

維基百科 (2012)：

<http://zh.wikipedia.org/wiki/File:SWOT-Analysis-Chinese.png>

Canon：

www.canon.com

CMA-China (2004)：

<http://www.cma-china.org/>

Epson：

www.epson.com

HP：

<http://www8.hp.com/us/en/home.html>

MBA智庫百科(2011)：

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A6%96%E9%A1%B5>

Research Digitimes

http://www.digitimes.com.tw/tw/rpt/rpt_show.asp?cnlid=3&pro=&prname=&cat=LFC&v=FW0718&n=1#ixzz1jEZjQha4

