

國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程

碩士論文

Professional Master's Program in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

平面顯示器產業代理商經營策略分析-以 K 公司為例

Analysis on the agent's business strategies In the FPD

industry

-A Case Study of K company

許倉傑

Tsang-Jye Sheu

指導教授：郭佳瑋 博士

Advisor: Chia-Wei Kuo Ph.D.

中華民國 107 年 4 月

April 2018

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

平面顯示器產業代理商經營策略分析-以 K 公司為例

Analysis on the Agent's Business Strategies in the FPD
Industry-A Case study of K Company

本論文係許倉傑君 (P05E41016) 在國立臺灣大學事業經營碩士
在職學位學程完成之碩士學位論文，於民國 107 年 04 月 24 日承下列
考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

許汪瑋

(指導教授)

陳書銘

陳添忠

所長：

許成興

中華民國 107 年 4 月 24 日

誌謝



從不敢想畢業二十多年後又能重回校園學習新知識！

重回校園，讓自己感受到在浩瀚無垠的知識世界中，自己顯得多麼地渺小，只能以更謙卑的態度來接近並且接受它！

在這二年的學習過程中，感謝臺大能讓我有機會再重回學生生活。感謝所有師長無私的傳授所學及細心指導、感謝所有助教在課堂及課後協助、感謝所同學這二年的包容、更感謝我的家人全力支持，讓我能專心的學習。

這論文的完成更要感謝指導教授郭佳瑋博士用心、耐心、細心的指導，在經歷無數次的討論及修改後，終於可以參加口試，並順利通過口試。

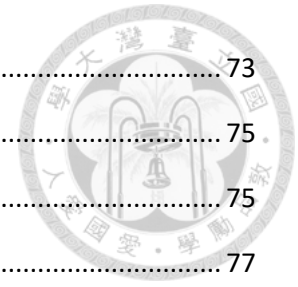
「對社會貢獻所學，改善人類生活並創造幸福。」廖咸興院長的諄諄教誨，時刻銘記於心。

許倉傑 謹誌
於國立臺灣大學事業經營碩士班
2018. 4. 24



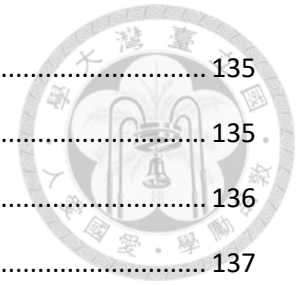
內容

摘要.....	8
Abstract.....	9
一、 緒論.....	10
1. 研究背景與動機.....	10
2. 研究目的.....	13
3. 研究範圍與方法.....	14
4. 研究流程與論文架構.....	15
二、 文獻回顧.....	17
2.1 代理商.....	17
2.1.1 代理商的意義.....	17
2.1.2 代理商的功能與價值.....	18
2.1.3 選擇代理商的考量因素.....	23
2.2 核心能耐.....	28
2.2.1 核心能耐的意義.....	28
2.2.2 核心能耐的特性.....	32
2.2.3 核心能耐的來源.....	37
2.2.4 核心能耐的類型.....	44
2.3 關係.....	47
2.3.1 關係的意義.....	47
2.3.2 華人關係的分類.....	53
2.3.3 華人關係的運作方式、特性、利益.....	56
2.3.4 華人「關係」品質.....	58
2.3.5 西方的關係意義.....	63
2.3.6 東西方關係的差異.....	66
2.3.7 關係的重要原素.....	69
2.3.8 關係的連結因素.....	71



2.3.9 影響關係連結的前置因素.....	73
2.4 經營策略.....	75
2.4.1 經營策略的意義.....	75
2.4.2 經營策略類型.....	77
2.4.3 經營策略的形成模式.....	84
三、 平面顯示器產業概況與經營策略.....	97
3.1 平面顯示器的種類：.....	97
3.2 平面顯示器的產業特性：.....	99
3.2.1 資本密集度高、進入及退出障礙皆高.....	100
3.2.2 資產專屬性高.....	100
3.2.3 市場集中度高.....	100
3.2.4 技術層次高、智慧財產權形成另一種進入障礙.....	100
3.2.5 產品生命週期短、技術更替快.....	101
3.2.6 生產線連續性生產，比效益高.....	101
3.2.7 產品價格受市場供需及競爭者影響.....	101
3.2.8 供應鏈垂直整合.....	101
3.2.9 LCD 面板產業的微笑曲線.....	102
3.3 平面顯示器產業概況.....	103
3.4 平面顯示器設備市場概況.....	108
3.5 平面顯示器材料市場概況.....	115
3.6 平面顯示器產業的經營策略.....	122
3.6.1 平面顯示器製造商經營策略.....	123
3.6.2 面板設備商及材料商的經營策略.....	129
四、個案公司介紹.....	134
4.1 K 公司簡介.....	134
4.1.1 2012 至 2013 年：初創期(營業額美金二百萬).....	134
4.1.2 2014 年 2015 年：學習調整期(營業額美金一百萬).....	134
4.1.3 2016 年至今：轉型發展期(2017 年營業額美金 5000 萬).....	134

4.2 核心能力分析.....	135
4.2.1 關係.....	135
4.2.2 業務運作能力及收集資訊的能力.....	136
4.2.3 熟悉產業環境的能力.....	137
4.2.4 縮減供應商與目標客戶交易成本.....	137
4.2.5 產品的專業能力.....	138
4.2.6 解決痛點及令客戶滿意的售後服務能力.....	138
4.2.7 了解當地法規及政府政策的能力.....	139
4.2.8 平台的組織能力.....	139
4.3 經營策略.....	140
4.3.1 與產業環境相關.....	141
4.3.2 與供應商相關.....	144
4.3.3 與 K 公司自身相關.....	145
第五章 結論與建議.....	151
5.1 結論.....	151
5.1.1 代理商應具備的核心能力為何.....	151
5.1.2 代理商應採取何種經營策略以追求永續發展.....	152
5.1.3 代理商面對代理權轉換的因應之道.....	153
5.1.4 專業代理商如何定義關係.....	154
5.2 建議.....	155
六 參考文獻.....	156
一 中文文獻.....	156
二 英文文獻.....	159





圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	15
圖 2-1	中介角色示意圖.....	20
圖 2-2	代理商與供應商及客戶關係.....	22
圖 2-3	代理商價值鏈.....	26
圖 2-4	核心能力架構圖.....	28
圖 2-5	資源特性層次圖.....	36
圖 2-6	知識創造與擴散活動圖.....	37
圖 2-7	核心能力構面圖.....	38
圖 2-8	核心能力的來源.....	41
圖 2-9	可維持競爭優勢的來源.....	42
圖 2-10	關係生命週期.....	65
圖 2-11	策略形成的思維架構.....	84
圖 2-12	競爭策略分析模型.....	85
圖 2-13	經營策略形成 (CWBP) 架構圖.....	87
圖 2-14	POTER 之五力分析.....	91
圖 2-15	POTER 之價值鏈.....	92
圖 2-16	SWOT 分析、資源基礎模式與競爭環境模式之關係.....	93
圖 3-1	面板產業鏈的微笑曲線.....	101
圖 3-2	2015~2019 年全球大型 TFT LCD 市場趨勢分析.....	105
圖 3-3	2015~2019 年全球中小型 TFT LCD 市場趨勢分析.....	106
圖 3-4	2015~2019 年全球 OLED 市場趨勢分析.....	107
圖 3-5	2011~2015 年全球主要國家及地區之顯示器面板設備支出比較表..	108
圖 3-6	2016 年全球顯示面板設備支出應用比例	110
圖 3-7	2011~2019 年全球平面顯示器設備市場規模趨勢分析.....	111
圖 3-8	AOI 廠商市佔率.....	114
圖 3-9	32" OPEN CELL 成本結構圖.....	115
圖 3-10	玻璃基板市佔率.....	116
圖 3-11	2015~2019 年全球玻璃基板產值趨勢分析	116
圖 3-12	2012~2022 年液晶預估用量	118
圖 3-13	2016 年液晶市佔率.....	118
圖 3-14	偏光片市佔率.....	120
圖 3-15	2015~2019 年全球偏光片產值趨勢分析.....	121
圖 3-16	技術生命週期.....	124
圖 3-17	LCD 的應用分類.....	125
圖 3-18	2015 年全球顯示器分類應用出貨佔比.....	127

圖 3-19	面板廠商業模式.....	128
圖 4-1	2017 年面板產能分布.....	133
圖 4-2	通路平台共用.....	139
圖 4-3	躍過 S 曲線.....	141
圖 4-4	PRODUCT LIFE CYCLE.....	142
圖 4-5	K 公司核心能耐與經營策略關係圖.....	148



表目錄

表 2-1	代理商特點.....	19
表 2-2	企業選擇代理商之考量因素.....	23
表 2-3	核心能力的意義.....	28
表 2-4	核心能耐建構與延伸比較表.....	42
表 2-5	核心能力的類型.....	44
表 2-6	情感與利益加權關係的類型、形成基礎及屬性.....	47
表 2-7	關係的定義彙整表.....	51
表 2-8	關係衡量構面彙整表.....	54
表 2-9	人情與面子理論對關係衡量彙整表.....	54
表 2-10	關係行銷層級衡量彙整表.....	64
表 2-11	東西方關係認知的差異.....	66
表 2-12	華人關係與西方關係之比較.....	66
表 2-13	經營策略的意義.....	75
表 2-14	經營策略的類型.....	76
表 2-15	十種經營策略方案.....	82
表 2-16	SWOT 分析之策略擬定.....	94
表 3-1	平面顯示器依顯示技術區分的種類.....	97
表 3-2	全球平面顯示器產業值.....	103
表 3-3	液晶顯示器成本結構.....	103
表 3-4	5+2 產業創新產業連結.....	104
表 3-5	2016~2020 年中國大陸面板生產廠商投資概況.....	108
表 3-6	LCD 廠設備投資金額比重.....	111
表 3-7	ARRAY 製程的主要設備商市佔率.....	112
表 3-8	BETZ 技術生命週期的特性.....	124

摘要



大家都不喜歡代理商或中間人(middlemen)，因為這個詞帶有負面的意味，暗示代理商或中間人並非創造價值的人，只是社會的必要之惡。

Dell 電腦曾經跳過經銷商，採用直銷模式，徹底改變了電腦市場傳統的銷售模式。但是到了 2000 年，銷售量被 HP 超越，市佔率遭到對手擠壓。到了 2007 年，Dell 不得不再一次改變銷售模式，開始在沃爾瑪(Walmart)、Best Buy 等大賣場銷售電腦，也就是說 Dell 曾經引以為傲的跳過經銷商選擇了直銷模式，最後又回到了傳統的經銷商模式。

從實際情況來看代理商可以讓買賣雙方都受惠，創造多贏的局面，對經濟發展也有很高的貢獻值。當品牌廠商欲進入不熟悉的市場時，與代理商合作，是最常用的模式之一。缺乏國際經驗的廠商，欲進入國際市場，擴張市場時，與當地代理商合作也是風險及成本最低的方式，這也是代理商存在的價值。

代理商本身並不從事生產活動，銷售的商品皆由供應商提供，一旦被收回代理權，代理商便面臨產品供應鏈斷裂的銷售危機，甚至可能因此倒閉。但是，若代理商銷售績效不佳，無法拓展市場，也將面臨被供應商更換的危機，因此代理商經常面臨銷售績效不能太好，也不能太差的兩難。

專業的代理商應具備永續經營的核心能耐及策略，傳統靠口才銷售的模式已不復見，取而代之的是專業行銷。代理商唯有具有存在的價值及能力，能幫供應商及客戶解決痛點 (pain)，方能在這競爭激烈、瞬息萬變的產業中存活。

本研究以代理商的角度來討論其應具備的核心能力、及經營策略、如何避免代理權轉移，以協助代理商創造更大的價值，並且得以永續經營。

關鍵詞：代理商、核心能力、核心競爭力、關係、經營策略

Abstract



Nobody likes the words agents or middlemen, because they have a negative connotation, implying that agents or middlemen are not the creators of value but the opportunists of society.

Dell computers skipped dealers, adopted the direct selling model and completely reverse the computer market sales model. But HP overtaken the computer sales in 2000, and Dell's market share had been squeezed by rivals. In 2007, Dell changed its sales model and began selling computers at supermarkets such as Walmart and Best Buy, which meant that Dell's direct selling model fails and it must get the dealers back. Agents, instead of disappearing, contribute more to the economy, benefit both buyers and sellers, and create a win-win situation.

When brand manufacturers want to enter the unfamiliar markets, working with agents, is one of the most common modes of entry.

Working with local agents for the manufacturers without international experience to gain access to international markets and expand their markets is also the value of agents. Agents themselves do not engage in productive activities and their sales products are provided by manufacturers. Once the agency has been repossessed, agents will face a sale crisis that threatens to shut down the supply chain. However, if the agent is not performing well enough to effectively expand the local market, it will also face a crisis in the replacement of other agents. So agents often do not perform very well, and it can't be so bad.

The professional agent should have the core ability and strategy of permanent operation. The traditional selling mode by mouth is gone, instead of professional marketing. In order to survive in the competitive and fast-changing industry, the agent must get the value of existence and ability, helping the supplier and the customer to solve the pain.

In this study, we discuss the core competence, management strategy and how to avoid the transfer of agency, so as to help the agency create more value, and to be able to operate permanently.



一、緒論

台灣受自然資源短缺、科技技術相對落後、市場規模太小的影響，自有商品無法滿足國內需求，需從國外大量進口商品以滿足市場需求。台灣市場雖小，但在全球貿易中占舉足輕重的地位，因為它唯一與中國大陸市場同文同種又具相同的歷史路徑的國家，因此在許多國外廠商眼中，台灣是進入大陸市場非常重要的培訓站，而代理業雖不同於一般製造業，有生產自有產品及販賣的獲利模式，但也獲得了一無二的存在價值。

1. 研究背景與動機

代理商是國際品牌商進入海外市場時最常使用的模式之一，特別是對於不熟悉的國際市場，或是國際經驗不足的品牌廠商而言，與當地代理商合作是風險與成本最低的進入模式 (Johanson & Vahlne,1977)。但是，過去事實證明，國際品牌廠商經常在台灣代理商將台灣市場培養茁壯，或是對於台灣市場經營模式有一定的瞭解之後，便收回代理權，自行來台設立子公司，很多台灣代理商因而面臨結束營運或是轉換產品線的生存危機。

例如馬自達於 2013 年收回在台代理權，轉型純進口車廠。福斯集團 2015 年在台成立子公司後，則將福斯、福斯商旅及 Skoda 等三品牌代理權都收回。2017 年初，泛德永業集團的保時捷代理權被收回。Jaguar 及 Land Rover 兩品牌，在台代理權 2018 年被收回，改由原廠直營。星巴克 2017/7/27 日，宣佈以十三億美金收購星巴克華東市場合資企業統一剩餘的 50% 股份，星巴克“從合資到直營”的慣用套路再次上演。(自由時報，2017/8/1) 這不是星巴克第一次從合作夥伴手中收購門店。

1995 年，星巴克和日本當地企業 Sazaby League 成立合資公司，正式進入日本市場，在花了足夠時間學習並瞭解當地市場後，2014 年星巴克收回了餘股變身獨資。

1999 年進入中國市場時星巴克複製了同樣的模式：把香港和廣東的代理權授予了香港美心集團；北京、天津為主的北方地區授予了北京美大咖啡有限公司；把台灣和江浙滬的代理權先後授予了台灣統一集團。2006 年星巴克從三元集團和美大手中收回 90% 股權，京津地區門店全部變身獨資。

2011 年星巴克收購美心集團在華南門店的股權，在美心星巴克的股份也已經提升到了 51%。

可見，一開始先建立合資企業，然後待時機成熟再逐漸收回控制權是星巴克進入海外市場時的慣用套路。

類此台灣市場被國際品牌廠接收，代理商多年耕耘、一夕化為烏有的案例，實際上比比皆是。

所以代理商常稱自己的代理業務是「無根的浮萍」。一方面，所代理的產品如果賣得不夠好，供應商就可能會將代理權轉換給別的代理商；另一方面，如果代理的產品賣得很好，供應商又可能會自行設立據點來掌握市場，賺取更多的利潤；這兩種方式都會使代理商失去代理權，代理商隨時會失去生存的基礎。即便很多代理商在前期代理的過程中做出了很多貢獻，依然免不了要面對因為突然被收回代理權、沒有因應的策略造成公司無法繼續營運，面臨倒閉的局面。

事實上，為了有效推廣國際品牌在當地市場的知名度與銷售，代理商通常需要為該品牌廠商制定特定的商品銷售通路、廣告活動等；這些為國際品牌量身打造的行銷通路與行銷活動，都是代理商為國際品牌廠商投入的專屬性資產，很難直接轉換為其他品牌產品所用，畢竟代理商投資建立的品牌知名度最後皆累積在該品牌資產上，該品牌廠商才是擁有品牌專屬性資產的所有者。換言之，一旦國際品牌廠商收回代理權，這些代理商先前投入的專屬性資產投資也將很難轉作他用，不易回

收成本，因此，這些品牌專屬資產的投入往往造成代理商被國際品牌商套牢的經營風險。但是，若是沒有為國際品牌廠商投入專屬性資產投資，亦可能被國際品牌廠商認為忠誠度不足而取消代理權 (Benito, Pedersen & Petersen,2005)。

國際品牌廠商之所以想收回代理權，自行在海外市場設立子公司，常見因素有三；首先，國際品牌廠商初入國際市場之際，雖因本身資源較少、國際化經驗不足，不得不選擇與當地代理商合作以降低風險，然而，這類的品牌廠商通常也將代理商視為進入海外市場的暫時性與次佳工具 (Solberg & Nes,2002)，一旦該品牌廠商對市場有足夠的瞭解後，就會企圖以設立海外子公司自行銷售的方式來取代代理商自己銷售 (Benito et al., 2005; Johanson & Vahlne,1977; Petersen & Benito,2002)。其次，依據國際品牌廠商全球發展的政策，會逐步加強對全球市場的控制，以對抗其他競爭對手，收回代理權自行設立子公司更加方便管理，利潤也更高。例如 1989 年時，泰緬原本是 Reebok 台灣的獨家代理商，隨著泰緬在台灣市場經營有成，並眼見 Nike 在台設立子公司後，隨之終止與泰緬的代理合約，選擇在台設立子公司，自行經營台灣市場 (經濟日報，1991)。

除前二者與國際品牌廠商經驗能力以及全球策略佈局因素外，另一個因素則取決於海外市場規模的大小。若該海外市場規模太小，對許多國際品牌廠商而言 (特別是跨國企業)，設立子公司須在當地自行管理人才、處理營運等相關事宜，經營成本過高，並不符合效益第一的原則。但是隨著代理商將海外市場逐漸發展起來後，市場規模足以提供設立子公司自行經營的成本效益，此時，國際品牌廠商就會有動機取消代理權，以設立子公司的方式自行經營 (Pedersen et al., 2002;Benito et al., 2005)。

雖然很多實例顯示，國際品牌廠商與台灣代理商的合作關係往往很不穩定，但是過去研究也發現，台灣市場亦有經營多年有成、屹立不搖的代理商，透過建立良好客戶關係資產的方式，建立抵銷性投資 (offset investment)(Heide & John, 1988)，來化解為國際品牌廠商投入專屬資產而可能陷入的套牢危機，或是在銷售商品時

特意彰顯自己的公司名稱，通過提供專業的服務與創造性行銷活動，來打響品牌知名度，提高銷售額。例如：曾是國內第二大相機材料代理商恒隆行，透過耕耘通路成功轉型，並掌握代理主導權（商業週刊，2006），或是歐億公司 (EURO LUBS INC.) 這樣的代理商。歐億企業透過相對通路資產的建立，不僅維持了在台灣市場的代理業務長達三十年，即使法商 Total (法商道達爾公司) 在台設立子公司後，仍將購併後旗下 elf (億而富) 潤滑油業務繼續委由歐億企業獨家銷售。

所以，代理商應要如何扮演好自己的角色，才能將代理的產品做好，又不會失去代理權，並扭轉這種被動局面而與品牌商維持長期合作關係呢？本研究是站在代理商的角度來討論不同的市場環境變化之下，各代理商應該如何自處與有關的應對方法，同時希望這篇論文能夠提供台灣眾多的代理商一些思考的方向。

2. 研究目的

基於前述的動機，本研究希望研究台灣進口代理商在高科技產業中採取的經營策略，是否能幫助代理商在供應鏈中建立其不可取代之價值及地位，以期達到客戶、供應商及進口代理商三贏的理想狀況。代理商的宿命是隨時要承受被供應商收回代理權的命運，儘管如此，還是能看到許多代理商仍然投入此環境中，是什麼原因讓他們繼續投入這樣不穩定的局勢中？甚至有些代理商突然被收回代理權後，因為沒有因應的策略造成公司無法繼續營運，面臨倒閉的情況。過去研究文獻多著墨於國際品牌廠商為何，以及何時會終止與代理商之間的合作關係 (Johansson & Vahlne, 1977; Benito et al., 2005)。本研究想要在眾多代理商中找出代理商存在的價值，尋找出代理商即使失去代理權後得以減緩公司直接受到傷害的方法。然而，在代理的過程中也許能夠充分運一些關鍵資源，降低提早被收回代理權和提高總公司對代理商的依賴程度。若失去代理權時，由於先前不斷學習的經驗累積成為往後代理其他品牌商的產品時能夠創造更高價值以發揮資源分享的

綜效，掌握競爭優勢且提升本身的成長空間，讓公司永續的經營下去。綜上所
述，本研究的目的如下：

1. 專業代理商應具備之核心能力為何？
2. 代理商面對代理權轉換的因應之道。
3. 代理商應採取何種經營策略以追求永續發展？
4. 專業代理商如何定義關係？

3. 研究範圍與方法

近年來，由於環境變化快速、經濟繁榮、消費水準提高的衝擊下，更使得行銷通路的演變更為快速；加上網際網路與電子商務的快速興起與許多企業的「向前整合」、「向後整合」、「水平整合」的購併潮流衝擊下的快速發展，產業界的成長一日千里。台灣的高科技電子產業除了自行開發新技術與新產品應用之外，仍然十分依賴國外新的技術；所以，如何有效的引進國外新技術及新產品，除了依賴國外的供應商之外，代理商也佔了重要的地位。同時國外供應商為了搶占市場佔有率，對於供應商的要求也是越來越高。所以，經過這些轉變，整個設備及材料供應鏈也產生重大的變化。同時在可見的未來，代理權將會有許多的變化。為因應未來的產業變化，本研究將專注在平面顯示器產業為主。

本研究採取個案研究法的方式進行研究，並且利用文獻調查法來收集他人所做的相關研究資料、理論、建議等文獻資料，這兩大部分來探討代理商之問題。

本研究著重於供應商與代理商之間關係的研究，因此研究的焦點著重於代理商應具備之核心能力及經營策略。

希望藉由上述的研究方法可使得此項研究的結論可以更為嚴謹，以供未來相關議題的研究與參考之用。



4. 研究流程與論文架構

本研究共分為五章：第一章緒論，主要說明研究背景與動機、研究目的、研究範圍與方法。第二章為文獻回顧，歸納整理本研究將引用的相關學理。第三章為平面顯示器產業概況與經營策略。第四章為個案公司介紹。第五章為研究結論與建議。研究流程與論文架構如圖 1-1。

研究流程圖

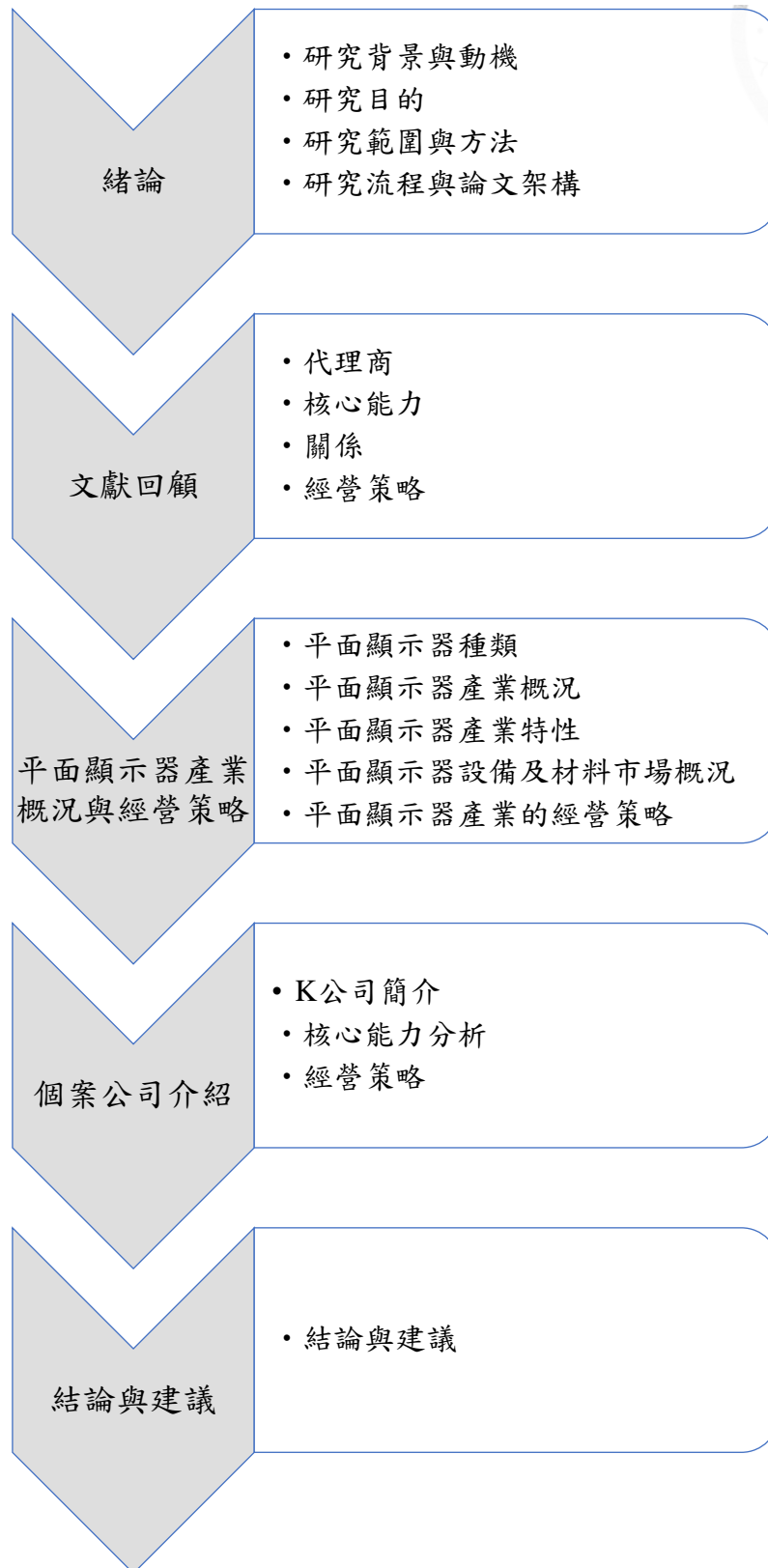


圖 1-1 研究流程圖



二、文獻回顧

在國際交易過程中，代理商扮演著舉足輕重的角色，它促使買賣雙方能完成交易，自身也能從中獲取利潤。為因應環境變化，代理商需適時調整策略或轉型，使企業可以永續經營。本研究將探討代理商是否能夠運用核心能力與經營策略，成為供應商的合作夥伴，或是成為供應商的供應商。在文獻回顧共分為四節，分別為代理商、核心能耐、關係及經營策略。

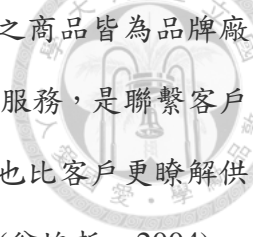
2.1 代理商

聯合國國際貿易法委員會 (United Nations Commission on International Trade Law, UNCITRAL) 於 1985 年決議將代理商制度列入國際貿易法重要內容之一，就代理商對世界貿易貢獻而言，依聯合國統計部門所統計之資料，全世界有半數以上之輸出貿易量是經由代理商通路來完成的，此足以說明代理商在現代的國際貿易中，佔有重要地位與功能。

2.1.1 代理商的意義

代理商 (Agent) 的制度源自于德國新商法 (德文: Handlungsagent)，當兩個或兩個以上的個人或群體存在，而其中一個或一個以上的人接受他人的委任或授權從事某些活動時，就產生了代理關係。代理協定就是發生在兩個法定廠商 (legal firms)，即授權商 (franchisor) 與代理商之間的契約關係 (Rubin, 1978)。一般代理商是指在行銷、銷售上受到其他企業的委託並提供必要的協助。

代理商是國際品牌商進入海外市場時最常使用的進入模式之一，尤其是對於不熟悉的市場或國際經驗不足的品牌商，與當地代理商合作，是成本與風險最低的進入模式 (Johanson & Vahlne, 1977)。當供應商的產品需要跨國銷售，在文化不同、市場陌生、法律不熟等情況下，採用代理商的方式有助於降低交易成本及交易



風險，提高成交的機會。代理商本身並不從事生產動，其所銷售之商品皆為品牌廠商之商品。代理商為一仲介機構，為跨國企業的上下游廠商提供服務，是聯繫客戶與供應商的橋樑，因此，代理商比供應商更瞭解客戶需求，同時也比客戶更瞭解供應商的生產條件與生產能力。這特性，創造了雙邊仲介的機會（翁煌哲，2004）。Casson et al., (1998) 將代理商分為二類：一為轉售者，二為仲介者。轉售者為代理商需向供應商買進商品，具有商品所有權；仲介者則未買進商品，無商品所有權，但提供上下游溝通與尋找商品之管道。以實際貿易行為現狀來探討所有權，代理商及供應商的行為模式分為二種：一種是代理商代表供應商，與客戶直接洽談協商，客戶下單予供應商，供應商直接出貨予客戶，代理商無需承擔庫存、資金等風險，此狀況下，代理商並未對代理產品擁有所有權；另一種則由代理商向供應商購入商品後，代理商再將商品轉售予客戶或是通路商，此種模式代理商與供應商間有實際的交易行為，代理商需承擔庫存及銷售風險，也有擁有商品所有權。

在市場中常見的代理仲介者有人力仲介、房仲業者、保險經紀人、婚姻仲介、股票、證券營業員、獵人頭公司等。

2.1.2 代理商的功能與價值

Dahlman (1979) 將交易活動的成本分成資訊搜尋成本、協商成本、決策成本、監督成本以及契約執行之成本，他認為從交易成本的觀點來看，供應商選擇代理商是對交易成本最小化的決策議題，供應商會考慮各種選擇因素影響下的交易成本為何，以此決定是藉由代理商行銷產品，或是整合自行銷售。

依據 Stern & El-Ansary (1996) 從交易成本的理論指出，代理商之所以能存在的原因，是因為這些代理商可以提高交易效率、調和市場供需的不一致性、降低交易成本與搜尋成本。然而，在交易過程中，有代理商的存在，價格一定增加，那供應商為何要將某些銷售工作授權予代理商呢？主要有以下幾點原因：

- 1、生產者財力不足以採取直接行銷的方式。



2、生產者直接從事行銷活動，其投資報酬率遠低於在主要事業上的投資報酬率。

3、中間商可促使產品觸及更大範圍的市場，在接近目標市場上獲得較高的效率。

也就是說，假如由供應商直接營運，成本會上升，價格必定提高。當有些功能轉移至代理商時，供應商的成本與價格會變較低，就能增加利潤來支付費用予代理商。所以，授予代理權雖然意味著放棄產品行銷方式及銷售物件的控制權，但品牌商家者亦可透過代理商接洽、專業及營運規模得到許多好處與利益 (Kotler,2007)。

2.1.2.1 代理商的功能

前面分析了品牌商家願意授予代理商代理權的原因，Kolter (1998) 與方世榮 (1996) 對此進行了總結，認為原因有如下幾點：

- 1、創造效用
- 2、改善交易效率
- 3、調節供給與需求
- 4、財力與投資報酬率

那麼代理商取得代理權後，都實際擁有了哪些功能呢？

余朝權 (1990) 認為代理商提供了下列的功能：

- 1、代執行行銷工作
- 2、提供市場情報
- 3、產品的運輸
- 4、產品的儲存
- 5、提供資金援助
- 6、分擔風險

Kotler (2007) 認為代理商的功能如下：



- 1、對於潛在客戶、競爭者及行銷環境中相關因素的資訊搜集與傳送。
- 2、向目標客戶傳送有關產品說明與溝通，以刺激購買。
- 3、試著達成在價格及其他條件上的協定，以便進行所有權或實物的移轉。
- 4、行銷通路成員向製造業者溝通購買的意向。
- 5、在行銷通路的各階段，因存貨價款，所需資金的取得及分配。
- 6、執行通路工作的各種可能風險。
- 7、從原料到最終顧客之實體產品的持續儲存與移動。
- 8、購買者透過銀行或其他金融機構付款給銷售者。
- 9、所有權從組織或個人，實際移轉至他方。

表 2-1 代理商特點

項目	特點	說明
生產管理	價值鏈的中間商 非產品生產廠商	不涉入產品生產，而是了解產品特性及相關知識，以此銷售產品給客戶。
行銷管理	了解客戶需求 掌握客戶關係	透過業務人員了解客戶需求，主動關心客戶使用狀況，藉此發展與客戶的關係。
人力管理	人力以銷售為主	透過業務人員銷售
研發管理	了解產品的競爭特性	專注於產品的競爭特性，了解市場上其他供應商的差異化，並透過公司代理其他產品，以一條龍方式服務客戶。
財務管理	分攤企業的風險 銷售人員成本	供應商與客戶間的橋樑，分攤供應商經營的風險，節省供應商的行銷人員成本。

資料來源：李榮泰 (2015)

如前所示，代理商能執行這些功能，是由代理商的特點決定的。Casson (1998) 和 Hennart & Kryda (1998) 認為，代理商是買賣雙方的仲介者 (Broker)，如圖 12-1 所示，因此，掌握買賣雙方資訊便是維繫代理商仲介地位關係的關鍵。因為代理商能有效率的收集資訊，而收集資訊的能力是代理商之外的買賣雙方欠缺的，同時此能力也無法透過市場機制轉售 (Casson, 1998)。

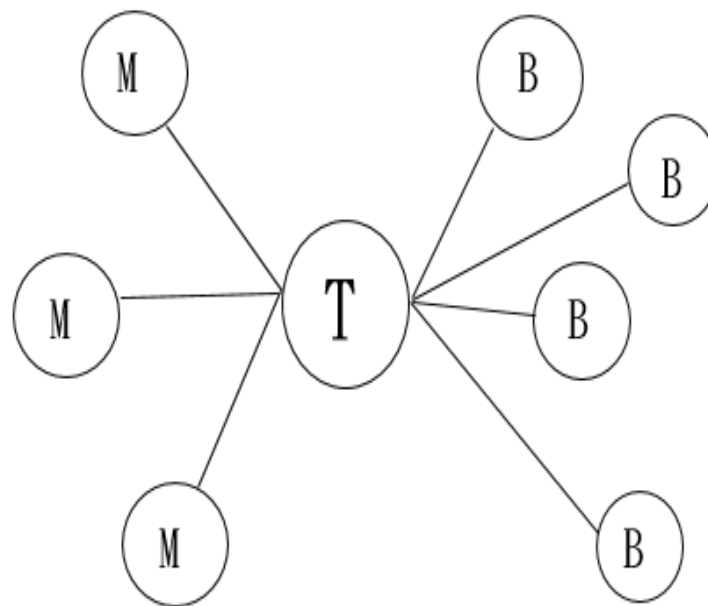


圖 2-1 中介角色示意圖

資料來源：Casson, Mark (1998)

註：T 為代理商，M 為上游供應商，B 為下游客戶

代理商的存在是因為此一中介能降低交易雙方的交易成本，可以讓雙方不必搜尋產品的資訊，不必監督合約的執行，可是一旦雙方接觸後，便不再需要代理商從中搜尋產品與監督合約執行了，因此，代理商的角色很難維持 (Williamson,1991; Casson, 1998; Hennart & Kyrd,1998)。但另一學者 Gereffi (1994) 卻認為，在以代工型態為基礎的亞洲新興工業化國家中，由於代理商對外負責與其他國家的客戶溝通，對內可協調複雜的生產網絡，因此，代理商是處於網絡的中介角色，其角色維持是相對容易的。

2.1.2.2 代理商的價值

代理商為了維持其角色，在交易過程中必須創造其本身存在之價值，特別是國際市場上充滿不確定性，買賣雙方由於不瞭解兩個彼此的經貿情勢，存在語言、文化、交易情況等溝通的障礙 (Hofstede,1998)，加上交易市場本身變化所帶來的不確



定性 (Podolny,1994) 使得買賣雙方交易成本甚高，因此雙方不會直接進行交易。買賣雙方會透過代理商此一仲介角色進行交易，雙方不必搜尋產品的資訊，不必監督合約的執行，以便能降低交易雙方的交易成本。

程昭魁 (2007) 認為，代理商價值之決定應來自於其所交易對象的需求，至於代理商存在的價值，則由「客戶」與「供應商」的個別需求角度探討：

客戶需求的角度：

1 非直接採購需求：

當採購的物品為非重要、非機密、非核心、單價低或交易量小的商品，委託代理商代為採購，可以解決如尋找合格工廠、品質監控、交期控管等問題，降低交易成本。

2 非直接採購與直接採購並用的需求：

買方可以自行採購需求量大的標準品，而變化大、風險高及少量多樣的產品則委由代理商採購。

供應商需求的角度：

- 1 透過代理商之協助擴展業務範圍：供應商可透過代理商的通路優勢，將商品引進新的市場，擴展業務範圍。
- 2 避免零碎交易：透過代理商整合訂單，可以減少零碎的交易，降低交易次數及交易成本。
- 3 減少對國外市場交易之風險：藉由代理商對交易市場文化及政策法規的瞭解，減少交易風險。
- 4 減少對顧客的信用風險：因為代理商熟悉當地市場及顧客財務及信用狀況，藉由代理商來過濾顧客，可以降低交易風險。
- 5 節省費用：經由代理商交易，可以減少海外銷售人員的人事成本、海外部門設立的固定成本、顧客維持的費用。

- 6 進入國際市場的機會：企業經營海外市場是一個很大的挑戰，除了要面對文化隔閡 (Hofstede,1980)，同時必須面對海外市場激烈的競爭與當地的市場規範 (Brahm,1994)。透過代理商交易，可以給缺乏國際市場經驗的小型企業提供與國際市場接軌的機會，並能降低交易風險。

代理商所扮演的角色就類似於供應商與客戶之間的橋樑，如圖 2-2 所示：

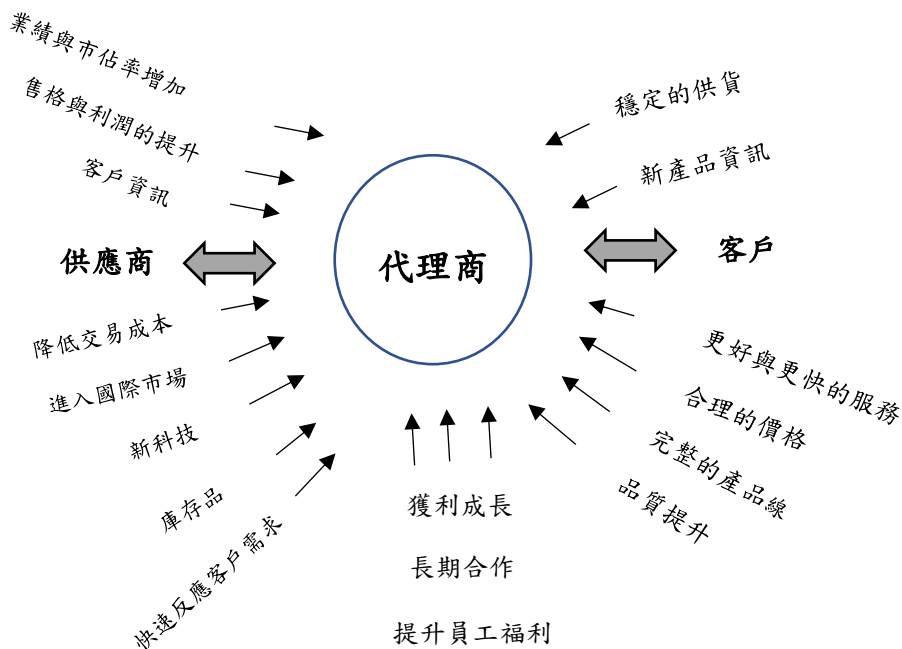


圖 2-2 代理商與供應商及客戶關係

資料來源：牟利凡(2005)，本研究整理

2.1.3 選擇代理商的考量因素

代理商的主要功能在於替供應商開創通路，藉以拓展市場、增加銷售量並有效率的執行銷售任務。



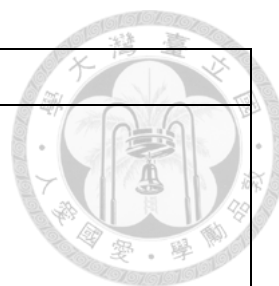
對供應商而言，代理商的選定將是決定在當地市場成功與否的重要因素，代理商選擇成功，則表示供應商找到了強而有力的通路成員，進而能有效率地執行銷售任務。相反的，若代理商的選擇不恰當，可能會使供應商處於一個相當不利的競爭地位，同時也將影響供應商的整個行銷計畫。因此，代理商的選擇是非常重要的工作，供應商必須從可用的代理商中甄選出最合適的代理商，以符合公司策略及產品走向、市場發展及顧客需求。

然而，代理商本身亦為一經濟體，為追求本身利潤，代理商常傾向以他們的私利列為最優先，再來為顧客之利益，最後才是供應商的利益。因此選擇代理商的困難之處乃在於許多代理商有他們自己的需求與目標，而這些又未必與供應商的目標相同，所以常會引發彼此的衝突。

事實上，選擇哪一家代理商是由很多因素決定的，如下表 2-2 所示：

表 2-2 選擇代理商的考量因素

作者	代理商選擇因素
梁朝榮 (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務面 2. 產品面 3. 行銷面 4. 信用面 5. 物流面
張守和 (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銷售實績 2. 業務能力 3. 市場瞭解度 4. 管理能力 5. 人員素質 6. 財務能力 7. 規模 8. 信譽 9. 物流能力
Lin & Chen	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理內部組織運作的能力



作者	代理商選擇因素
(2002)	2. 產品配銷經驗 3. 財務狀況 4. 規模 5. 銷售能力 6. 競爭品牌 7. 通路商品牌 8. 市場涵蓋率 9. 熟識度 10. 合作意願 11. 付款程序 12. 資訊分享 13. 銷量保證 14. 存貨管理 15. 遞送效率 16. 物流成本 17. 彈性 18. 維修服務 19. 配銷知識
賴景煌 (2001)	1. 合作能力 2. 潛力
Magrath & Hardy (1998)	1. 效率(產能、成本) 2. 效能(市場涵蓋度、控制力、能力) 3. 適應性(彈性、特性)
Doney & Cannon (1997)	1. 信任 2. 互動
Tren (1996)	1 財務能力 2 業務能力 3 獲利能力 4 銷售競爭力 5 業界聲譽 6 市場涵蓋規模

作者	代理商選擇因素
	7 管理制度 8 與競爭對手互動程度 9 商品配銷及推廣專業性
Berman (1996)	1. 倉儲能力 2. 過去成長記錄 3. 涵蓋區域範圍 4. 產品線 5. 廠房設備與設施 6. 公司規定 7. 客戶群 8. 供應商 9. 行銷與業務促銷能力 10. 特殊的行銷能力
Cavusgil (1995)	1. 財務 2. 企業規模 3. 產品要素 4. 行銷技巧 5. 承諾信用
Mohr & Spekman (1994)	1. 信任 2. 承諾 3. 協調 4. 相互依賴度
Morgan & Hunt (1994)	1. 信任 2. 承諾
Pegram (1965)	1. 信用與財務狀況 2. 銷售能力 3. 目前經銷產品線 4. 信譽 5. 市場涵蓋範圍 6. 過去的銷售成績 7. 業主繼任人選問題

作者	代理商選擇因素
	8. 管理能力
	9. 態度
	10. 規模大小

資料來源：牟利凡 (2005)，本研究整理

綜合以上，可以看到，企業選擇代理商考慮因素主要為信任、商譽、對市場的瞭解程度、產品資訊及資訊分享程度。

代理商的價值鏈如圖 2-3，其主要是藉由採購統購的過程中壓低進價的平均成本，並透過本身精良的管理系統將產品詳細分類，進而隨時配合客戶的需求供貨，彈性且積極地配合客戶的銷售要求，及時了解市場的競爭走向，調整銷售策略，貼近客戶的需要並適時服務。

代理商價值鏈

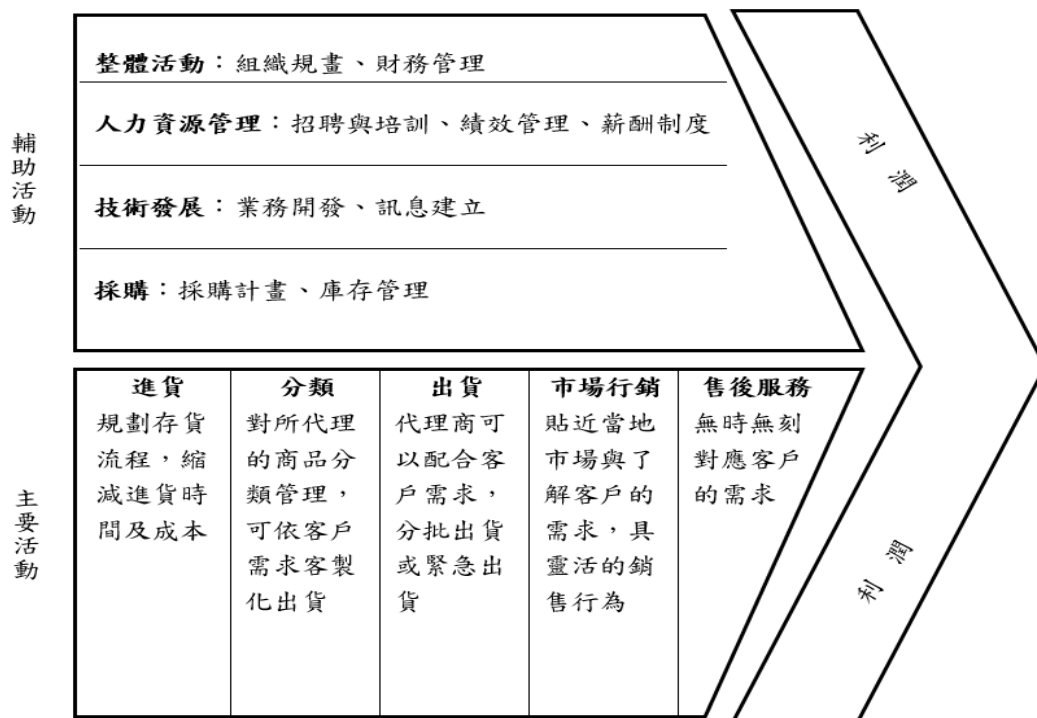


圖 2-3 代理商價值鏈

資料來源：李榮泰 (2015)，作者整理



2.2 核心能耐

Selznick (1957) 最早以「獨特能力」(Distinctive Competence)一詞描述企業特有優勢的學者，認為把組織的能力或者獨特能力定義為能使一個企業組織比其它組織做得更好的特殊物質。而學者 Penrose (1959) 係最早將資源視為影響企業之重要變數，其指出企業要獲取利潤，除了持有優越之資源外，更需擁有可以有效利用資源之獨特能力(unique ability)，可說是資源理論基礎之先驅，而後 Wernerfelt (1984) 延伸提出資源基礎論 (Resource-Based Theory) 成為核心能力的概念來源。獨特能力之定義，與一般學術界與實務界所指的核心競爭力 (Core Competence)、核心能力 (Core Capability)、核心資源 (Core Resource)、(Critical Resource)、獨特競爭力 (Distinctive Competence)、組織專長 (Organizational Competence)、公司專屬能力 (Firm-Specific Competence)、公司專屬資源 (Firm-Specific Resource) 等名詞，雖然學理上尚無統一的定義，但基本上，學者所強調的這些資源、資產、能力或能耐在企業執行策略時的重要性皆是一致的，他們皆認為企業所擁有的資源、資產、能力或能耐，能夠增加本身的競爭優勢，而且將對績效產生影響。

2.2.1 核心能耐的意義

1990 年 Hamel & Prahalad 兩位學者由技術整合觀點導入核心能力的定義。爾後也有多位學者支持從技術整合觀點來探討核心能力 (Hamel & Prahalad,1990 ; Prahalad,1993 ; Petts,1997 ; 曾寶玲, 1999)。

Hafeez et al., (2002) 綜合很多學者的看法，認為能力是企業重要的策略亦就是核心競爭力，而有價值的能力就可以稱為關鍵能力，它可以藉由財務與非財務績效方法，如平衡計分卡，以找出具有高價值特性的專案，成為企業有價值的關鍵能力，並加以整合成企業的核心競爭力，如圖 2-4 所示，(潘慧蘭，2004)：

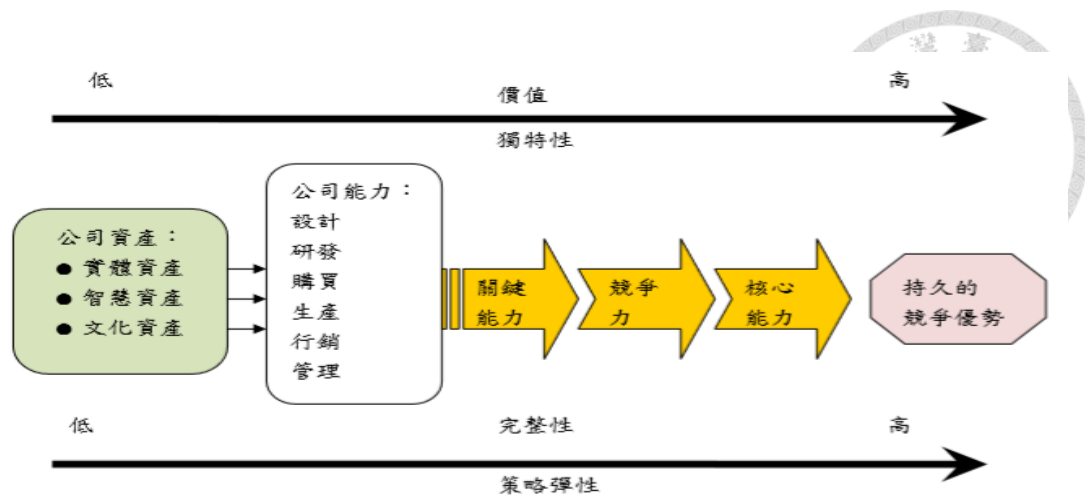


圖 2-4 核心能力架構圖
資料來源：Hafeez *et al.*, 2002；引自潘慈蘭，2004。

本研究茲將學者對核心能力的定義彙整如下表：

表 2-3 核心能力的意義

作者	核心能力的意義
Hitt et al., (2004)	提出核心能力之策略競爭觀點，認為核心能力是組織競爭優勢來源，而此來源可提供客戶獨特之價值。核心能力之內涵為：有價值的、稀少性、不易被模仿、不易被取代。
Hafeez (2002)	當能力 (Capability) 是實現企業策略要角時，就稱為主要能力 (Key Capability)。有價值的主要能力整合而成的則為企業的核心能耐。
呂美玲 (2001)	核心能力是一種相互關聯(interrelated)的知識系統。
Hamel (2000)	一家公司擁有的知識，包含技能與獨特的能力。
Martin (2000)	核心能耐是一種資源和能力的組合，可以增加組織的附加價值。
黃麗華 (2000)	組織由過去到現在所累積的知識學習效果 (learning)，它需要各事業單位間充份溝通、參與投入，特別是使不同生產技能之間能合作無間或將各種不同領域的技術加以整合的能力，並且提供顧客特定的效用與價值。

作者	核心能力的意義												
曾寶玲 (1999)	核心能力為管理與技術的一個子系統，其整合組織的多種技術、知識與運作流程，以形成特有的競爭優勢。												
Hitt (1999)	核心能耐是在利用資源與能力的組織程序中逐漸形成，為可造就企業獨特性的要素，且可長時間為顧客創造價值的能力，是企業行動的能力。												
Bell (1999)	核心能耐是指有效管理組織的必要技術組合，這代表組織要完成他們的任務所必須具備的能力，在正常狀況下是很難被替代的。												
Javidan (1998)	<p>將核心能耐的概念依對公司價值的高低，以及運用的困難程度等層次加以細分成：</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td style="width: 150px;">1. 核心能耐 (Core Competence)</td> <td style="text-align: center;">高</td> <td style="text-align: center;">高</td> </tr> <tr> <td>2. 核心能力 (Competence)</td> <td style="text-align: center;">↑</td> <td style="text-align: center;">↑</td> </tr> <tr> <td>3. 能力 (Capability)</td> <td style="text-align: center;">↑</td> <td style="text-align: center;">↑</td> </tr> <tr> <td>4. 資源 (Resource)</td> <td style="text-align: center;">低</td> <td style="text-align: center;">低</td> </tr> </table> <div style="margin-left: 100px; margin-top: 10px;"> <p>價值 ↑ 困難程度 ↑</p> </div>	1. 核心能耐 (Core Competence)	高	高	2. 核心能力 (Competence)	↑	↑	3. 能力 (Capability)	↑	↑	4. 資源 (Resource)	低	低
1. 核心能耐 (Core Competence)	高	高											
2. 核心能力 (Competence)	↑	↑											
3. 能力 (Capability)	↑	↑											
4. 資源 (Resource)	低	低											
Teece et al., (1997)	核心能力必須隨著企業快速變動的環境而改變。												
Petts (1997)	市場上一公司擁有的特有技術、知識和技能之整合。												
Coyne et al., (1997)	核心能力係指一個群體或團隊中，一些彼此互補的專業技能與知識結合而成的特定能力，足以執行一個或更多具世界級水準的重要程序。此一定義排除了許多過去被組織界定為核心能力的技術與專利權。												
Wright et al., (1997)	核心能力是有關內部資源和能力，可以提供公司獨特的競爭優勢與附加價值。												
Mirabile (1997)	核心能力是指企業所具有的能力及優勢，可以讓企業表現得更好，可以藉此發展產品與服務客戶。												
Coombs (1996)	技術或科技的專門知識及組織的整合佈署能力組合成為核心競爭力。												
Marino (1996)	具有技術或知識基礎的成分，通常是科技和生產技術混合的結果，深植於企業程序和法則之中，涉及到個體交互作用的複雜現象，難以被模仿。												
Hitt & Bettis (1996)	為一套定義與解決問題的主要能力，並確保公司可能且特有的策略成長方案，並預應企業環境。												

作者	核心能力的意義
Hayes & Pisano (1996)	大部份來自製造基層結構：人員、管理、資訊系統、學習及組織，由企業內部資訊發展出來，無法用錢買。
陳彩繁 (1995)	核心能力包括公司內所有有形、無形資產，是公司賴以生存的能力。
林晉寬 (1995)	企業擁有的獨特資產或單一能力，在市場上優於其他競爭者。
Leonard-Barton (1995)	核心能力是日積月累的結果，是獨一無二且優於其他競爭者的專屬知識。應是特殊並能提供、維持企業競爭力的來源。
Collis & Montgomery (1995)	核心能力不單是公司內做得最好的能力，也優於競爭對手，並符合市場所需，能提供事業單位作為持續擁有競爭能力之基礎。
Hamel & Heene (1994)	核心能力是組織內多種能力的整合、不是實體的資產，而是一種可以「創造顧客核心價值」、「與競爭者產生差異性」、「進入新市場」的能力。
Quinn & Hilmer (1994)	核心能力是企業的技能與知識的結合，不是產品與功能，且具有彈性及長遠性的平台，能適應環境的演變，為價值鏈上資源槓桿的獨特來源與企業可主導的領域，對顧客而言，是長遠上對客戶重要的原素。
Tampoe (1994)	核心能力存在於組織的管理系統及技術系統，能夠整合組織內分散的科技、資源、流程等，進而發展具有持久、獨特的產品或服務，在市場上具有競爭優勢的獨特能力。
Prahalad (1993)	核心能力=多種技術組合 x 組織知識分享與部屬能力 x 組織集體學習 x 方法
Stalk et al., (1992)	核心能力為價值鏈上最突出的能力點，既有活動中執行最成功之處。
Barney (1991)	核心能力包含企業所控制的資源、能力、組織流程、知識，可以協助企業得以建構並執行策略，以改善企業本身的成果與效率。
Prahalad & Hamel	一個組織由過去到現在所累積的知識學習效果 (learning effect) ，它需要各部門、事業單位間充分溝通、參與投入，更重要的是使不同生產技

作者	核心能力的意義
(1990)	能之間能合作無間或整合各領域的不同技術，進而提供顧客特定的效用與價值。
Coyne (1986)	核心能力係指一個群體或團隊中，一些彼此專業互補的專業技能與知識結合的特定能力，足以執行一個或多個具有世界級水準的重要程序。
Wrigley (1970)	核心技能 (cores kills) 指在特定市場中，企業優於其同業競爭者必須具有的技術能力。
Penrose (1959)	企業要獲取利潤，除持有優越之資源外，更需擁有能有效利用資源之獨特能力。企業的競爭優勢是來自於該企業所特有異質性資源 (heterogeneous resource) 而非和其他企業相近似的同質性資源 (homogeneous resource)
Selznick (1957)	企業要提升為機構化需具有特殊特性，而獨特能力是組織執行特定任務的重要內涵。

資料來源：謝佳宏(2012)；郭振鴻(2004)；羅鈺婷(2015)；簡藝璇(2012)；

本研究整理

由上表可以總結出，核心競爭力就是「創造價值的能力」，在界定的競爭領域及分工體系中，提供不可取代的價值給合作夥伴及顧客。而創造價值能力的本質就在「創新」，因為在開放的市場環境下，價值的定義隨時在變，企業必須隨時掌握趨勢的脈動，擁有創新及執行創新的能力，能正確且迅速執行以達到策略目標 (Ruchli et al.,1995)。

2.2.2 核心能耐的特性

彼得杜拉克曾說：每個組織的核心競爭力都不一樣，他們都是組織性格的一部份。所有組織都需要的核心能力是創新，核心能耐是組織內各部將其所擁有的技能、知識、經驗、流程彼此互動後分享所產生的整體效果，這些結果不斷地在組織內擴散、分享、學習與成長，最後形成持續不斷的組織特殊能力。



Hamel and Prahalad (1990) 認為核心能力應包含下列五種特性：

1. 核心能力是組織中集體學習。
2. 核心能力協調不同的生產技術和整合組織內相關科技。
3. 核心能力是溝通、參與、承諾在跨部門(各層級)中運作。
4. 核心能力不會如實體資產一樣會隨使用而消失，核心能力強調應用與分享顧客需求。
5. 核心能力是各事業體的黏著劑，未來新事業的動力，應與企業策略結合。

Teece et al., (1994) 認為 Hamel & Prahalad (1990) 所定義的核心能力有四個特性：

1. 橫跨企業組織：橫跨企業內的事業單位、技術和產品，核心能力是強而有力的基礎。
2. 非短暫的優勢：技術及產品只是一企業核心能力短暫展現，核心能力是穩定和持續演化的能力。
3. 執行中累積及學習：核心能力是藉由執行工作及經驗的累積來發展及擴大。
4. 競爭的焦點：技術及產品的競爭只是市場競爭的表面，核心能力才是內在的展現。

Grant (1991) 核心能力應具有以下三種特性：

1. 持久性：科技的進步會縮減資本設備和技術能力領先競爭對手的時間，因此核心能力的第一要素就是具有持久性。
2. 低透明性：保持核心能力的私密性，避免其他競爭者模仿。
3. 可轉移性：核心能力的可轉移性會受到廠商特定要素和能力的不可動性、地理區域及不完全資訊的影響。

Barney (1991) 指出核心能力的特點如下：

1. 價值 (valuable)：能使企業在執行特定策略時，增進效率與效能。
2. 稀有性 (rare)：現有或潛在競爭者未擁有之資源，或具有價值之資源擁有者少於需求者。



3. 無法完全複製或模仿 (imperfectly replicable/imitable) :
 - i. 專屬性：資源因獨特因素，如時空所形成的組織文化。
 - ii. 模糊性：資源持有者與持續競爭優勢的創造之間的關係無法清楚釐清，即因果關係模糊。
 - iii. 複雜性：源自社會性非常複雜現象，無法系統化的管理與控制，如組織人際關係、商譽；或資源與持久競爭優勢間的連結非常清楚與具體，但因非常複雜而難以複製。
 - iv. 不可替代性：無法以相似資源執行相同策略或以完全不同的資源達成策略替代的效果，使競爭者無法完全複製或模仿。

Hamel (1994) 認為核心能力具有以下幾個特性：

1. 顧客價值 (Disproportionate customer-perceived value)：顧客是決定某技術是否成為核心競爭力的最後裁判，核心能力若不能提供顧客價值，就無法成為競爭優勢的來源。核心能力不只是公司最擅長的能力或活動，而是能夠為客戶提供獨特附加價值的能力，在顧客所重視的價值中，具有超水準的貢獻。
2. 競爭差異化 (Hard to imitate)：核心能力是屬於差異性的能力，競爭者很難模仿，且具有獨特性，其必須與產品之獨特競爭力相結合，如此才能創造差異化的優勢與獨樹一幟的競爭力，也就是要能產生持久性的競爭優勢。
3. 延展性 (Gateway to other product-markets)：核心能力是可以重複應用於新產品或市場上，衍生新的產品、服務，因此，企業必須要跳出傳統以產品組合來看待企業，而改以核心能力的組合來看待整個企業。

Hamel & Heene (1994) 則為核心能耐所具備的特性為下列三項：

1. 顧客是決定某技術可否成為核心價值的最後裁判。
2. 該能耐必須優於競爭者且不易被模仿。



3. 可以應用在多種產品或服務。

吳思華 (1994) 認為核心能力具有：

1. 單一獨特性：核心能力應保持稀有性和不可取代的特性。
2. 專屬性：核心能力應和企業的組織文化、管理制度、資源設備、技術能力、產品及人員緊密結合，不易分離或轉移。
3. 模糊性：讓競爭者無法輕易取得核心能力的建構過程，使競爭者無法輕易模仿或學習。

而 Hitt et al., (1999) 認為透過分析內部環境，同時也提出能力只要符合維持競爭優勢的四準則，就是核心能耐，維持競爭優勢的資源準則如下：

1. 有價值性：此能力可以幫助公司開發外部機會或化解外部的威脅。
2. 稀少性：此為現有或潛在競爭對手很少有的能力。
3. 不易模仿性：為其他廠商難以建立或模仿的能力。
4. 不可替代性：核心能耐不具有策略等值性，在執行策略時，無其他能力可以替代。

方至民 (2006) 歸納出五項企業核心競爭力的特性：


1. 是企業所獨有的
2. 難以被模仿與替代
3. 為顧客提供他們所需的功能
4. 某種程度上是企業內部學習所得來的成果，不易向外購得
5. 有助於生產超過一種以上的產品，或製造程序的改進

綜上所述，可以總結出核心能力的三大核心特性：

1. 價值特性 (獨特性)：

核心能力的價值特性表現在三個方面：

- i. 核心能力在企業創造價值和降低成本方面具有核心地位，核心能力應當能顯著提高企業的營運效率。

- 
- ii. 核心能力能實現顧客所特別注重的價值，一項能力之所以是核心能力，它給消費者帶來的好處應是關鍵的。
 - iii. 核心能力是企業異于競爭對手的原因，也是企業比競爭對手做得更好的原因。因此核心能力對企業、顧客具有獨特的價值，對企業贏得和保持競爭優勢具有特殊貢獻。

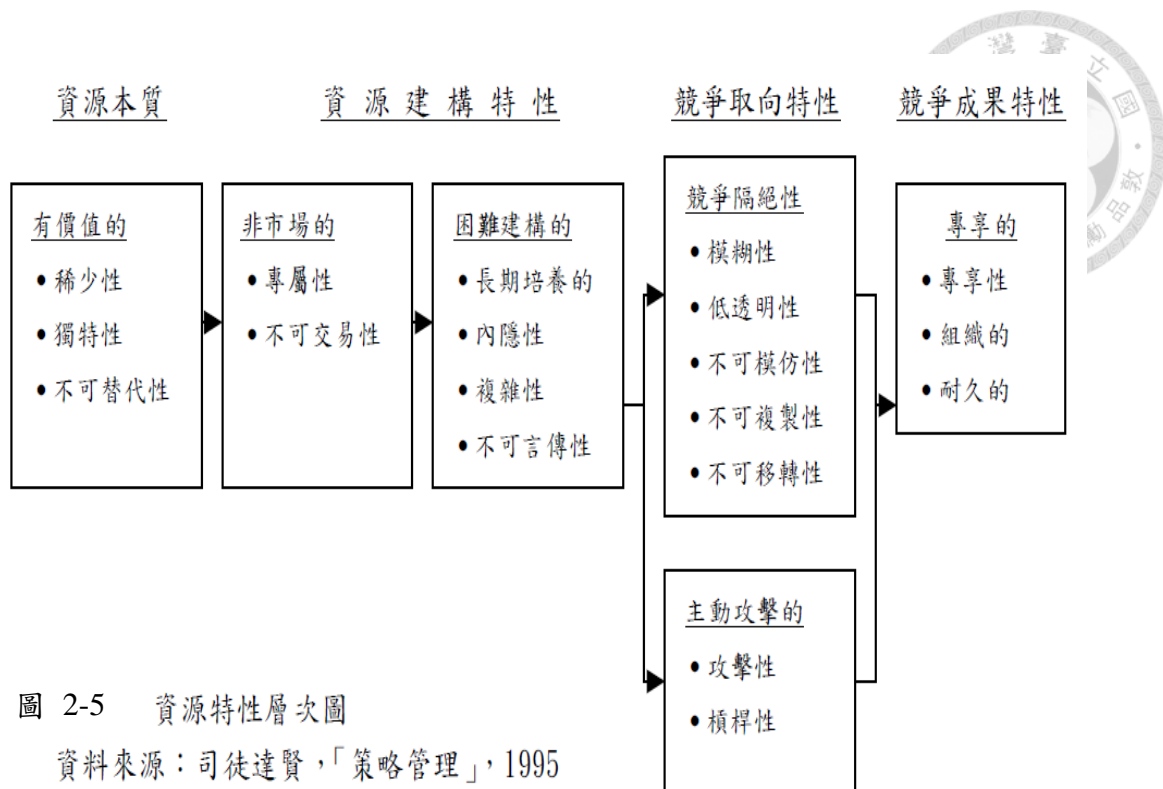
2. 資產特性 (專屬性):

專用性資產對企業核心能力的投資是不可還原性投資，因此核心能力可以看作是企業的一種專門資產，具有「資產專用性」的特性。核心能力的專用性還體現在積累的自然屬性，因為核心能力具有歷史相關性，是企業積累性的結果，即是企業的「管理資產」，它使仿製者處於時間劣勢，即使仿製者知道核心能力，也由於資源的累積需要一段時間而無法參與競爭。

3. 知識特性 (不可模仿性):

知識可以分為顯性知識和隱性知識。具有訊息特性的顯性知識很容易被仿效，而具有方法特性的隱性知識則相對難模仿。如果核心能力，必須是完全不能仿效和替代的，那麼必須以隱性知識為主。正因為隱性知識不公開、內容模糊、使用中難以察覺又自成體系的緣故。因此，核心能力可以被認為是關於如何協調企業各種資源用途的知識。

司徒達賢 (1995) 認為核心資源特性應可分為資源本質、資源建構特性、競爭取向特性、競爭成果特性等四個層次，如圖 2-5：



2.2.3 核心能耐的來源

展望未來，企業自然想清楚知道，到底是什麼原因讓企業演變成現在的規模？依賴的核心競爭力又是如何建立起來的？那些原因和條件現在還存在嗎？這些都是核心競爭力形成原因分的過程中可以得到解答。

核心能力觀點不偏重企業外部環境的分析，也不像基源基礎 (resource-based) 觀點一味重視企業內部資源的整合，簡單的說就是整合企業內外觀點下的新觀點。核心能力是以企業本身特有技術與技能為核心，加上對外部機會的掌握，使企業可保持其靈活調適的策略彈性 (Nichols,1994)。

簡單的說，就是將核心能力當作是企業多項產品線的基礎技術和生產技術。然而，核心能力到底何來？本研究將核心能力的觀點歸納如以下重點：

- 1 隨著經營環境變的速度愈來愈快，產品生命週期愈來愈短，造成核心能力也需要不斷的轉變。因此，出現動態能力觀點，具代表性的學者為 Teece、Pisano &



Shuen。主要認為核心能力必需隨著企業策略的改變而變化，進而支持企業的策略目的，來發展所需的產品和服務。

- 2 一家企業的核心能力到底是怎樣的能力，對於學者和經理人來說，相當的模糊，因此開始有學者嘗試從能力的觀點來看何謂核心能力。最具代表性的學者為哈佛商學院的 Leonardo-Barton 教授，認為企業核心能力的創造是一個動態的行為模式，主要來自公司員工的活動與組織各階層員工的行為。這些重要的活動包括：共同解決問題、整合新科技與方法、持續不斷的正式和非正式實驗，以及從外部輸入專業知識…等。如圖 2-6 所示。

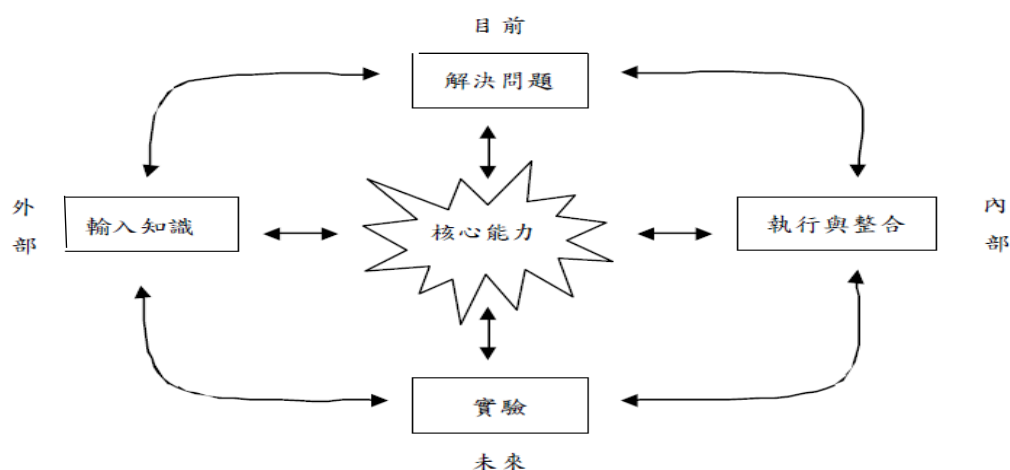


圖 2-6 知識創造與擴散活動圖

資料來源：Leonard-Barton(1995).

Leonardo-Barton (1995) 將核心能力劃分為四個相互依存的構面如圖 2-7：

1. 實體技術系統 (Technical System)：技術系統的核心能力是透過員工長期的知識累積，而形成各種有用的資訊資料庫及處理事務的程序。
2. 管理系統 (Managerial System)：創造了知識取得和流通的管道，同時對不合需要的知識活動設立障礙。其中包括正式和非正式創造和控制知識的方法。
3. 員工技能和知識 (Employee Knowledge and Skill)：這是最常被認為是核心能力的構面之一，包含了公司專屬的技術和科學的理念。



4. 價值觀與規範 (Values and Norms)：探討內涵時，組織的價值觀與規範，一般文獻較少提起，但它卻是企業的精神支柱。包括組織的授權程度、對各分工部門或企業功能的重視程度、收集控制知識的方法、及企業文化。

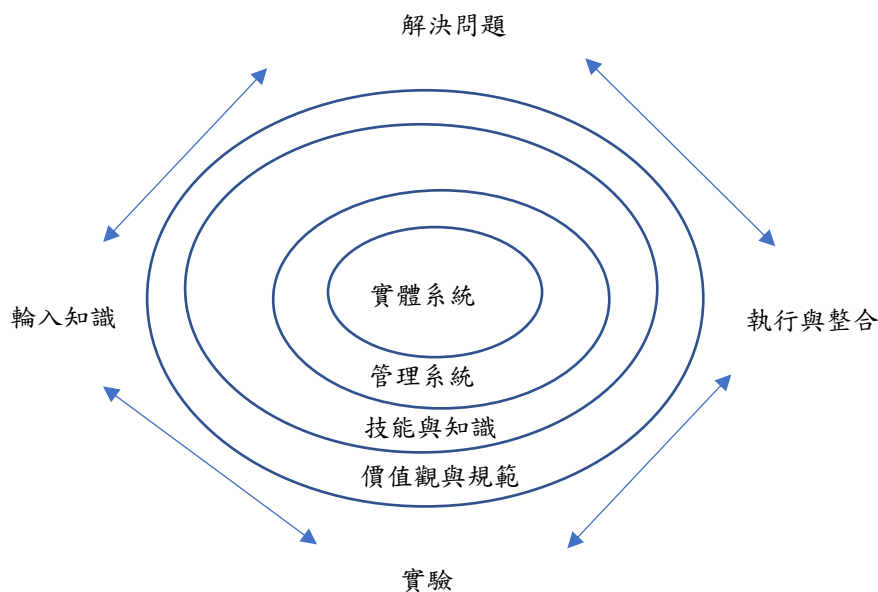
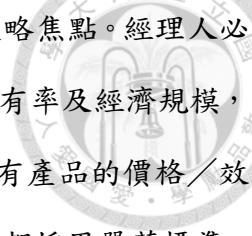


圖 2-7 核心能力構面

資料來源：Dorothy Leonardo-Barton, “Wellspring of Knowledge-building and Sustaining the Source of Innovation” (1995)

在 Core Competence of the Corporation 中 Hamel & Prahalad (1990) 提出核心能耐理論，組織擁有的技術 (Technologies) 與技能 (Skills)，經由學習方式累積到競爭者難以模仿的能力，這種能力能創造顧客特定的效用與附加價值，經組織學習得以增強能耐，同時必須整合分散的各種技術和技能。企業競爭的優勢來自於管理者能否結合企業構成核心能力的各項要素，並掌握各事業處的知識活動，將其發展為核心能耐。核心能耐是企業競爭的根本優勢，不僅連結現有事業基礎，也是發展未來事業之引擎。



核心能力是開發新事業的源頭活水，應該成為公司層次的策略焦點。經理人必須在核心產品上取得製造的領導地位，並善用品牌，提升全球佔有率及經濟規模，如此才能面對外在環境的挑戰。短期看來，公司的競爭力源自現有產品的價格／效能比。其實，全球化競爭存活下來的公司，在產品成本與品質上全都採用嚴苛標準。企業若是要持續競爭，這些嚴苛的標準只是企業必須跨過的最基本障礙，但愈來愈無法做為差異化優勢的來源。長期來說，競爭力源自有能力建立核心能力，創造出奇制勝的產品，而且要比競爭對手更快、成本更低地建立核心能力。

核心能力需要協調各方資源及各種技術，同時也需要組織各類工作和創造價值。核心能力是溝通、參與，也是致力跨越組織界線的工作承諾，涉及公司許多層級的人員及所有部門。核心能力的主導人物必須能夠接觸到構成核心能力的各項技能，以新方式，把自己和其他部門的專業能力結合在一起。

Hamel & Prahaladl 在 1990 年的文中說明了企業在全球競爭的基礎上，核心能力、核心產品與終端產品分為三種層次，如何區別這三種層次非常的重要，每一個層次都有其相互不同的規則與不同的風險，而企業必須清楚的知道目前公司針對這三層次各應該要執行什麼樣的策略，當然若企業希望在全球的競爭市場上長期維持領導的地位，就可能需要在這三個層次的發展上成為佼佼者，而在核心能力這個層次的發展上，成為領導者尤其重要，因為如果公司在建立核心能力方面贏過競爭者，可透過核心能力發展新的核心產品，進而發展出新事業，就有可能在新事業超越對手，奠定勝利的基礎，若企業希望能夠擊敗對手，但是核心能力不足，就比較需要能夠在核心產品這個層次上，在市場佔有率勝出，就有機會擊敗競爭者。

從前述知道，優勢真正的根源，來自管理者能整合全公司的技術與生產技能，轉化為核心能力。必須把公司視為由核心能力、核心產品、市場導向的事業單位這三個層次組合而成，唯有抱持這種概念的公司，才適合競爭。但組織在運行之中，核心能耐的發揮必須要組織內外部的支援與配合才有辦法運行，於現今瞬息萬變



的環境中，組織的核心能耐若是缺乏快速的應變能力，則易產生核心僵固性(Core-rigidity) (Leonard-Barton,1992)。

Leonard-Barton (1992) 針對核心能耐分為知識技術、管理系統、實體系統與價值觀四構面，同時認為組織會經由外部取得知識、實做與整合以及共同解決問題等知識創造活動來解決核心僵固的現象。這種持續進行知識創造活動以克服核心僵固的情形，則為動態能耐的表現 (Leonard-Barton,1995)。

動態 (dynamic) 表示組織必須擁有能快速因應環境而調整核心能耐的能力，而能耐 (capabilities) 則代表了組織應適當的整合與協調公司資源運用之方式與內外組織的技巧，因此這種改變競爭優勢形式的的能力即為「動態能耐 (dynamic capabilities)」。

Teece (1994,1997) 提出了動態能耐的觀點，其認為環境擁有變動的特性，企業必須透過組織動態能耐來適應、整合與重組組織內與組織外的技能、資源與能耐，使其能適應快速變動的環境，同時也認為組織的競爭優勢是來自於以下三種動態核心能耐的類型：

1. 管理與組織的程序 (process)：即說明了組織現有的規範以及所有處理事情的方式。
2. 定位 (positions)：意指組織所擁有的資產，如：特定技術、客戶、智慧財產權等。
3. 路徑 (paths)：意指公司的策略性選擇易受到之前的發展所限制，因而產生路徑依賴 (path dependence)的現象。

Hill & Jones (1998) 認為企業掌握核心能耐的條件必須具備的條件為下列之其中一項：

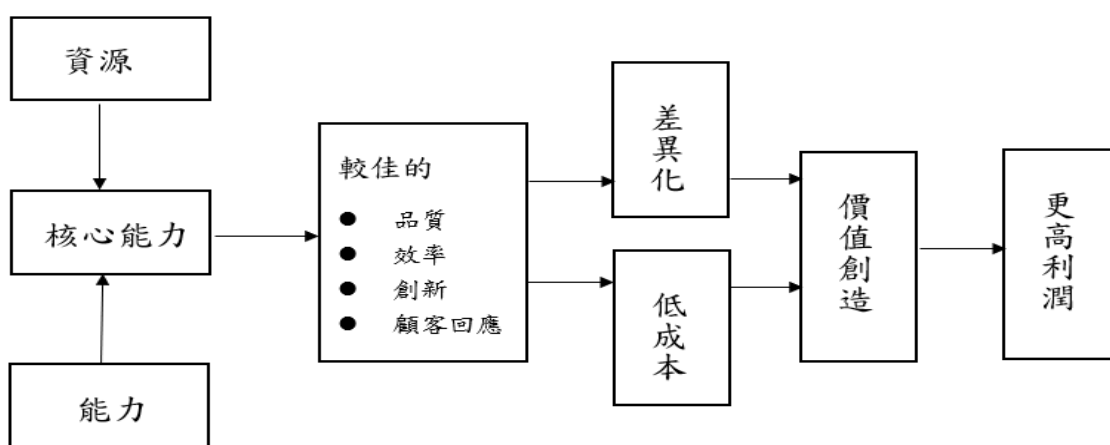
1. 獨特且具有價值的資源。
2. 運用這資源的必要潛能。
3. 獨特的潛能來管理普通的資源。



當企業擁有獨特且有價值的資源時，且擁有管理這些資源的獨特潛能時，會達成較佳的效率、品質、創新、顧客回應，再配合適當的策略形成競爭優勢獲取更高的利益，如圖 2-8 所示。

Hafeez et al., (2002) 對於核心能耐的建構的流程也提出類似的看法，核心能耐是公司資源與公司潛能轉變成驅動能力實現企業策略後加以整合而形成。

核心能力的來源



核心能力的來源

資料來源：Hill & Jones (1998)

圖 2-8 核心能力的來源

學者在探討廠商之可維持競爭優勢 (sustainable competition advantage, SCAs) 之來源時，發現廠商可以藉由本身資源與能力的累積與培養，形成長期且持續性的競爭優勢，這也就是 Barney (1986) 所稱的「資源基礎模式」。Aaker (1989) 指出雖然事業策略有兩個重點：「競爭的方式」與「競爭的場合」，但是廠商之長期競爭優勢與經營績效的競爭基礎卻是存在於公司內部的「資源」與「能力」，「競爭的方式」與「競爭的場合」之選擇必須與公司的資產與能力適切配合，才能產生較佳的競爭優勢與經營績效，如圖 2-9 所示：

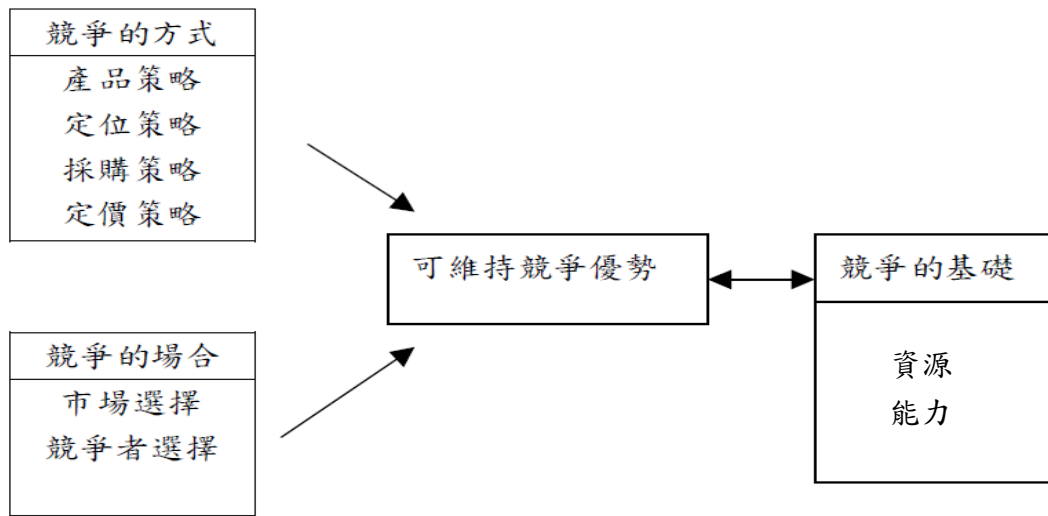


圖 2-9 可維持競爭優勢的來源

資料來源：Aaker, "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", 1989

核心能耐成長策略

核心能耐基礎成長策略是以能耐建構(competence building)與能耐延伸(competence leveraging) 為其主要的基礎架構，李吉仁 (2002) 曾在其研究中指出企業成長的演化過程是透過結合核心能耐的延伸與建構活動的決策以及兩者之間有效的相互協調而構成，因此企業必須在能耐的創新與應用之間找到一個最適平衡點。

核心能耐建構與延伸之比較，如圖表 2-4：

表 2-4 核心能耐建構與延伸比較表

核心能耐延伸	核心能耐建構
組織為了成長，針對現有核心能耐進行擴充或創新	組織透過持續的學習，來增強對內資源的運用與對外環境的適應
能耐量的增加	能耐質的變化
靜態綜效	動態綜效
報酬回收時間相對較短	報酬時間相對較長
延伸風險較低	建構風險較高
屬應用範圍	屬創新導向

資料來源：闕曉俐 (2004)；陳亨遠 (2011)

綜上所述，在現今資源有限的環境之下，企業必須評估內外資源運用程度以及考慮未來的成長可能性，在能耐延伸及能耐建構間取得平衡，才能在市場變化與競爭中立於不敗之地。



2.2.4 核心能耐的類型

通過前面研究，企業的核心能耐是企業的整體資源，它涉及企業的技術、管理、人才、文化、專業能力及凝聚力等各方面，是企業各部門及全體員工的共同行為。

核心能力累積關鍵在於建立學習型組織，在不斷修煉、進化中增加企業的專用資產及不可模仿的隱性知識。核心能耐的種類包括：

1. 基於整合及協調觀的核心能力，包含整合觀、協調觀、網絡觀、組合觀等。核心能力是指組織對企業擁有的資源、技能、知識的整合能力，是一種長期積累的學識，這種積累的過程需涉及企業不同的生產技巧的溝通協調，不同技術的組合，價值觀的傳遞等。通過核心能力的積累，企業組織可以迅速發現產品和市場的機會，獲得更高的超額利潤。
2. 基於文化觀的核心能力，企業中最難以完全仿效且最有價值的組織文化，是公司最為重要的核心競爭力之一，核心競爭力蘊含在企業文化中，表現於企業諸多方面，包括技巧、知識、技術價值觀和管理系統 (Barton,1952)。
3. 基於資源觀的核心能力，Barney 將企業資源分為四類：人力資本、組織資本、金融資本和實物資本。
4. 基於技術觀的核心能力。Patel 和 Pavitt 認為，企業的創新能力以及技術水平的差異性是企業異質性存在的根本因素；Meyer & Utterback 於 1993 年提出，核心競爭力是企業在研究開發、生產製造及市場營銷等各方面的能力，這種能力的強與弱將直接影響企業績效的好壞。
5. 基於系統觀的核心能力。核心能力是提供企業在特定經營中競爭能力及競爭優勢基礎的多方面技能，互補性資產和運行機制的有效結合。它建立在企業戰



略和結構之上，以具備特殊技術能力的人為載體，涉及到眾多層次之人員及組織的全部職能，因此，必須有參與、溝通及跨越組織邊界的共同視野和認同感。

總之，企業真正的核心能力是企業的文化能力、組織能力及技術核心能力的有機結合。

核心能力的類型學者眾說紛紜，常因學者研究的背景不同而產生不同的說法，以下將核心能力之類型整理如表 2-5：

表 2-5 核心能力的類型

作者	核心能力的類型
Wang & Lo (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創造技術能力 (technological competences)：結合各項科學知識，累積技術、經驗，創造、設計新產品的能力。 2. 市場行銷能力 (marketing competences)：投入資源了解市場的變動及顧客的需求，改變產品或增加服務的附加價值，提供顧客認知的價值。 3. 管理整合能力 (integrative competences)：整合組織的技術能力及市場能力，成為公司組織的特殊的的能力。
Long & Vickers-koch (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本能力 (threshold capabilities)：在競爭環境中所需具備的基本能力。 2. 重要能力 (critical capabilities)：在目前競爭環境下，優於競爭者的優勢能力。 3. 核心能力 (cutting edge capabilities)：未來能持續創造競爭優勢的尖端先進能力。
Gallon et al.,(1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術能力 (core technical competences)：指企業大量且持續的投入在自身領域裏，如了解科學知識、精進技術、人員管理等內部關係，進而研發領先競爭者的技術等。 2. 行銷能力 (core marketing competences)：企業能夠透過市場行銷人員或供應商等外在關係了解顧客市場的反應，掌握市場的脈動，進而快速應變，拉近公司與顧客之間的距離，維持或增加利益。
Hamel (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接近市場之能力 (market-access competence)：指企業更接近顧客之技巧。如品牌管理、行銷策略、業務與行銷、研發技術能力等。

作者	核心能力的類型
	2. 產品整合之能力 (integrity-related competence)：使企業能夠更快速、更有彈性運作，或比競爭者更具可靠性。如產品品質、製造時間、存貨管理等相關作業流程上，都比競爭者更具應變能力。 3. 功能相關之能力 (functionality-related competence)：使企業以獨特的機能投資於其產品與服務的能力，而且是投資在具有獨特顧客利益的方面，而非只是不斷地改善。
Barney (1991)	1. 實體資本 2. 人力資本資源 3. 組織資本資源
Hofer & Schendel (1978)	1. 財務 2. 實體 3. 人力資源 4. 科技 5. 組織

資料來源：簡藝璇 (2012)；張琰恩 (2008)；本研究整理

由表 2-5 知道，核心競爭力的主要特性，是經由組織的共同學習與從資訊的分享過程中緩慢的發展而成，無法輕易的被模仿或轉移、亦無法用交易取得、也不可替代，而核心競爭力的建構對於組織的競爭勢會有明顯的貢獻。

Hodgrtts (1995) 認為核心競爭力是經由選擇、建構、佈署、保護而來。選擇核心競爭力，應能將所要建構的核心競爭力對應到市場的需求，再依市場的價值特性來建構其核心競爭力。建構核心競爭力在於累積整合知識、靈活、快速、資源的充足、努力等。而佈署核心競爭力需透過財務的觀念來累積與延伸外，並使關鍵性的能力可以持續的發展，最後核心競爭力雖不輕易受到外界所模仿，但核心競爭力應隨時注意市場的變化、競爭對手的發展狀況等，檢視核心競爭力。



2.3 關係

「關係」在華人文化背景中具有豐富多元的意義，而且無處不在、無所不用；它作為華人社會根深蒂固的心態與觀念，普遍存在華人日常生活的方方面面，即便在本地企業的運作中，人與人的關係也是很重要的一環，往往透過人情的作用，人脈與關係才得以建立。這種獨屬於華人社會的心理特性，深深影響到組織內部與組織人員的行為模式。

2.3.1 關係的意義

喬健 (1982) 首次將關係以學術名詞出現，說明在中國社會中特有的人際互動狀態，且不同於西方學術社交網絡(Social Network)的既有概念。喬健 (1982) 具體指出華人的關係策略包括：襲 (世襲繼承)、認 (與原來不熟的要主動去認)、拉 (拉關係)、鑽 (設法巴結有權勢的人以謀求私利)、套 (套交情)、聯 (聯絡、不滿足於個別的狹小團體) 等技巧。Peter & Humphrey (2007) 認為「關係」是華人社會文化的重要成份，唯有掌握它並融入華人社會，方能使在華人市場的業務更順利展開。Xin & Pearce (1996) 認為「關係」是在薄弱與限制環境裡推動商業活動的一個重要內涵，也已經成為中國社會中個人關係以及商業行為的活力來源。

實證研究中發現，華人市場運作中，交易是始於企業主或雙方接洽者，透過「關係」的基礎產生初步的人際信任，再透過市場互利建立經濟信任，深化雙方交情和情感性關係。華人擅長將陌生人拉近成為「弱關係」，再將「弱關係」進一步提升為「熟人關係」；透過「關係」的強化進而降低雙方的交易成本。進而由「生人關係變熟人關係」，最後產生「義、利共生」。通過華人這種關係的「可轉移性」，能夠給缺乏「關係」基礎的外商企業提供一個發展關係的重要管道。



所以，在華人社會進行商業交易時，若能由新朋友演變為熟朋友，則會增加其未來合作機會，使日後在商業交易上更順利 (Leung et al.,2008)。從商業的交易行為中可發現，對於華人來說關係 (Guanxi) 存在於人與人之間，屬於個人的互惠交換，而此交換可能存在於親戚、同學、朋友、老闆、顧客、商業夥伴等 (Tsai et al.,2009)。因此，是傾向於先有關係(Guanxi)然後有交易行為之產生 (Yau et al.,2000)。

周麗芳 (2002) 指出，華人的互動依據彼此間關係不同而有不同的應對法則，同事關係則會依循人情法則，做出相對的回饋以維持彼此間關係，當個人追求的目標和他人的目標相抵觸時，彼此之間恒定關係會被破壞造成衝突發生，此時會根據需求、人情和公平法則，針對彼此間不同關係，用不同的解決方式。

鑒於華人社會對關係的看重程度，陳介玄 (1994) 的研究當中認為，中國式的關係乃是將最不可能計算的東西以及最可能計算的東西同時整合在一起，並利用一些加權的觀念將整個關係形成的過程描繪出具體的內涵。其研究中認為關係是一種「情感和利益的加權關係」，由情感及某種程度的利益結合，並以特定的型式發揮作用如表 2-6 所示。而在關係形成的過程當中，加權是一個重要的關鍵因素，所謂「加權」即為在關係形成的過程當中一項類似於發酵反應的化學變化。所以企業可以透過情感和利益的加權關係的建立，進而取得所需資源及技術。

表 2-6 情感與利益加權關係的類型、形成基礎及屬性

加權關係類型	加權關係基礎	加權關係屬性
情感取向利益關係	彼此有相同社會及經濟地位	情感先於利益
利益取向情感關係	彼此沒有相同社會及經濟地位	利益先於情感

資料來源：陳介玄(1991)

近年來，由於中國在全球經濟舞臺上的崛起，關係成為許多國際企業在中國從事商業活動成敗的重要變數，建立良好的關係網絡更是成為企業在中國文化主導下進行商業活動的重要特點 (莊貴軍, 2012)。因為私人關係對企業有重要作用，不



僅可以降低企業的不確定性 (莊貴軍、席酉, 2003), 提高企業的供銷能力、反應能力和企業績效 (董大海、王建軍、張瑞雪、高維, 2012), 亦可藉此降低企業與供銷商之間的機會主義行為 (莊貴軍、席酉民, 2004), 以及注意私人關係對灰色行銷行為之影響 (彭茜、莊貴軍、周茵, 2012)。Lee & Dawes (2005) 認為個人關係可以拓展為商業關係。

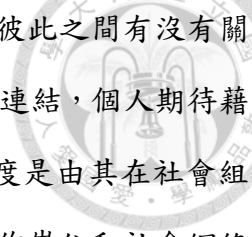
Liu et al., (2008) 認為 Guanxi 是供應商與顧客間的一種較為隱密的互惠活動, 其中包含彼此之間的溝通程度與企業參與程度, 明顯表示出合作夥伴間透過緊密的 Guanxi 連結, 對於彼此間能發展成長期的利益關係, 其主要原因為 Guanxi 是基於夥伴間彼此的信任程度。

在消費者和服務人員間關係(Guanxi)之連結部分, 關係(Guanxi)可顯著降低消費者知覺風險(祝道松、洪晨桓, 2009)。李桂華、盧宏亮與劉海燕 (2010) 指出顧客與服務人員的人際關係越好, 不僅會增加購買行為, 且會將其對服務人員的信任及承諾, 轉移到對企業, 因而提高顧客忠誠度。Seybold (1998) 認為顧客忠誠度能夠提高企業獲利, 主要原因在於與顧客關係持續愈久, 忠誠的顧客會為企業推薦新的顧客。Cheng et al., (2002) 指出, 關係與領導者管理品質、部屬對領導者滿意度和對工作滿意度相關。

「關係」在華人商業社會中成為大多數問題的最佳解決方案, 而「有關係就沒關係, 沒關係就有關係。」這句商場上的名言, 更顯示了「關係」的重要性。莊貴軍、周筱蓮與徐文 (2007) 提出關係導向就是企業建立並保持與顧客的長期關係。

由於關係在企業網絡間會扮演一種相當微妙的關係, 所以企業也都會根據某種程度上的合作關係來做為彼此合作的考量, 在組織中, 一個可行的組織層次關係是需要關鍵經理人彼此之間堅固的關係才可實行 (Wank, 1996)。

華人關係互動特色為: 以家族主義概念來區分人際的親疏、以特殊主義方式來區分人際差別待遇, 及具有伸縮性格局之界線。



楊國樞 (1993) 指出，華人社會在商業的行為上，會先考慮彼此之間有沒有關係 (Guanxi)。過去研究發現關係 (Guanxi) 屬於非正式的社會化連結，個人期待藉著網絡來進行恩惠之交換義務，且個人的關係所形成連結之廣度是由其在社會組織的地位決定，而此關係 (Guanxi) 網會影響到個人的家庭、工作崗位和社會網絡等 (Leung et al.,2005)。

過去亦有許多文獻提到「關係」在企業運作時重要性及扮演的角色，詳列如下：

1. 「關係」是企業經商時最重要的關鍵成功因素 (Ambramson & Ai,1997; Yeung & Tung,1996)。
2. 「關係」為企業維持競爭優勢的來源 (Fock & Woo,1998;Tsang,1998)。
3. 「關係」為行銷第三典範 (Ambler,1994)，概念上可與關係行銷做連結 (Simmons & Munch,1996)。
4. 「關係」為商業實務中行銷的新主流 (Lovett, Simmons & Kali, 1999)。
5. 「關係」被視為進入中國市場的並獲致成功的關鍵因素之一 (Zhung & Zhou,2004; Vanhonacker,2004; Dickson & Zhang,2004)
6. 華人偏好長期、個人化與互相合作的關係基礎來處理商業交易 (Yau,2000)。
7. 若從企業主的角度，「關係」有助於交易雙方在交易前，先建立連結(bond)，公司與顧客將因此而變成合作夥伴 (cooperative unit)，更有利於關係行銷結合關係法則運用於行銷策略或戰術 (Geddie & DeFranco,2005)。

華人社會所形構出的「關係」與人際互動的特殊文化，源自於「差序格局」，其作為華人區分親/疏、遠/近的人際互動基礎，直接和間接地影響了企業在儒家社會中的經營與企業活動、華人組織內部行為 (Redding,1982；Whitley,1992；Wong,1998；Peter & Humphrey,2007；Bian,2005；黃光國，1991；鄭伯璜，1995,1998；吳文貴,何雍慶，2007,2008；鄭孟育，2009；李政達，2009；程永明，2003)，因此

想要了解華人社會中企業文化與組織管理中的文化差異性為何？儒家文化中的「關係」運作是一個重要因素。

在中國社會中「關係」之形成受到同儕、家族、朋友等複雜的社會與感情構成的網絡所影響。中國人的人際關係與互動根源於「私」，是群己、人我的界線；中國社會的人際互動是以自己為中心，將與自己有互動的他人依疏遠近做「同心圓」的分層（費孝通，1991）。尤其，華人社會中「權力」的支配者，會依據社會關係中「差序格局」建立互動模式。掌握資源或制定決策的人通常傾向思考：「對方和自己有什麼關係（Guanxi）」（黃光國，1991），透過這樣的思考模式，決定「和誰交往，交往應該有多深入」；這樣的模式同時也被運用於企業領導人對企業組織中的人際交往與管理中，研究發現華人企業領導人對員工的歸類同樣來自於「差序格局」，並涉及了「關係」、「忠誠」及「才能」三個基本面向，來做為親/疏、才/庸、忠/逆的模式分類規劃與人際的交往和信任關係（鄭伯璜，1995）。由以上可知「關係」作為儒家文化社會裡的特殊現象，扮演著企業在中國社會中運作經營的一個重要角色。

綜上所述，華人社會有著存在於不同於西方世界而所形構出的「關係」社會，以及附屬於「關係」文化基礎下的人際互動。這樣的基礎直接、間接影響企業在儒家社會中的商業活動經營或企業組織文化，華人社會中「關係」會深刻影響商業活動的人際交往與組織內部行為。

「關係持續」是雙方對於未來互動期望的認知（Heide & John,1990），因為不同的「權力」來源類型會影響信任建立與關係承諾的類型（胡育華，2001；連怡芬，2004；周世中，2005），故「信任-關係承諾」的存在與否可以做為判斷買賣雙方是否存在很強的情感因素的主要準則（Bejou & Palmer,1998）。



表 2-7 關係的定義彙整表

作者	關係的定義
莊貴軍(2012)	關係的定義依其應用類別可分為： <ol style="list-style-type: none"> 1. 精神與物質的關係：事物之間相互作用、相互影響的狀態。 2. 師生、朋友、夫妻關係等：人和人或人和事物之間的某種性質的聯繫。 3. 沒有關係，修一下照樣用：對有關事物的影響或重要性，與「有、沒有」相搭配。 4. 由於時間關係，下次再談吧：原因、條件等。 5. 這事和我沒關係：關聯、牽涉。 6. 用你的政商關係去報到：資格。
李桂華、盧宏亮、劉海燕(2010)	工具性關係是相對於情感性關係來說的，它是指個人在生活中和家庭外與其他人建立關係，為了達到他所希冀的目標的一種社會關係。具體地說，個人和他人建立工具性關係時，不過是以這種關係作為達到其他目標的一種手段或一種工具。因此，這種關係是短暫而且不穩定的。
洪晨桓(2008)	關係能傳遞關係利益的價值，關係程度越好則彼此的信賴程度也會愈高，隨著互動次數的增加能提高雙方的熟悉度、親密度與信賴感。
樂國安、王曉霞、汪新建(2002)	關係是在現實社會的實際活動中，通過交往而形成的人與人之間的一種心理聯繫(包括認知、情感)和相應的行為表現。
李春苗(2001)	關係是人和人之間通過交往或聯繫而形成的，對雙方或多方都會發生影響的心理聯繫。
Buttery & Wong(1999)	關係是通過某道門(關)進入某種聯繫中(係)，強調相互理解、合作和長期導向。私人關係的維持是人情、面子和感情，其基礎是人與人的社會交往，社會特徵顯著。
喬健(1982)	關係為個人或團體間相互作用，相互影響的狀態，具有三種特性： <ol style="list-style-type: none"> 1. 關係是自我中心的(ego-centric)，這個「自我」可以是一個人，也可以是一群人或團體。 2. 關係是一種相對動態的(dynamic)概念，它需要通過不斷與別的自我關係交往來維持它的存在，並且它的存在是為著一些實際的目的。 3. 關係是不斷地與別的自我關係交叉作用而構成的關係網。

資料來源：劉誼賢 (2013)，本研究整理



2.3.2 華人關係的分類

關係與人情共構難分，黃光國 (1988) 所提出「人情與面子」理論為依據，該理論將「關係結合態樣」區分為依據「工具性成份」和「情感性成份」兩部份所構成：

1. 工具性成份：個人透過他人為工具，來獲取資源、滿足個人慾望。
2. 情感性成份：個人與他人之間的親密程度。

依兩種成份在該關係結合態樣中所佔比例大小，將人際關係區分為情感性關係、工具性關係、混合性關係等三類，茲將此三類分述如下：

1. 情感性關係 (expressive ties)：工具性成份甚小，長久穩定的社會關係，朋友也有可能是情感性關係的關係，滿足情感方面的需要外，個人也能運用這種關係為工具，來獲取他所需要的物質或非物質資源。依循各盡所能、各取所需的「需求法則 (need rule)」。
2. 工具性關係 (instrumental ties)：情感成份甚小，短暫而不穩定，獲得其他目標的手段或工具，遵循童叟無欺的「公平法則 (equity rule)」，依客觀的標準，做對自己較為有利的決策，不合理即議價或拒絕；甚至中止交易關係 (Adams,1963)。
3. 混合性關係 (mixed ties)：兩種成份比例略似相當，維繫良好的關係既是目的，在需要時也能做工具使用，是在中國社會中最可能以「人情和面子」來影響他人並獲取資源。交往的本質是特殊性 (particularistic)和個人化，依循「人情法則」；且因無法預期對方「報」的程度及時間，是否與自己付出相當，而導致易陷入於「人情困境」。

不過陳介玄 (1994) 指出，上述分類中的「情感性關係」是人類普遍存在的人際交往型態，而「工具性關係」是主導西方人際互動的關鍵性原則，只有「混合性關係」才能真正說明華社會人際互動的特色。同時，陳介玄認為「混合性關係」語



辭的概念太籠統，因此另外提出「情感與利益加權關係」的概念，指明華人關係乃因「特定性情感」與「普遍性利益」兩種要素結合的質變過程而在人際間產生的連接作用。

Su & Littlefield (2001) 針對中國經濟改革後普遍存在「中國社會主義市場經濟」中的華人關係，提出新的分類：1. 尋惠關係 (favor-seeking guanxi)：是一種在中國傳統文化中根深蒂固的「親友關係」，包括家人、熟人與生人關係，是建立在友誼或親密關係的基礎上，進行持續性的恩惠交換。2. 尋租關係 (rent-seeking guanxi)：是一種在中國社會主義市場經濟體制下所產生的「權力關係」。它反映了自 1979 年中國改革開放後，一個發展不完全的市場環境所產生的官僚現象。許多經濟資源如資金、土地、營業執照等控制在政府官員手中，於是企業靠「走後門」來求取恩惠或特權，形成對政府的關係網絡。Hwang (1987) 認為這種走後門、拉關係的行為，是因為長期政府由上而下的資源分配方式所形塑的「結構」情境所造成。

為了強調華人關係的商業層面，Fan (2002) 提出「商業關係」(business guanxi) 的概念，將「商業關係」定義為：透過個人的連結，來尋求企業解決方案 (business solutions) 的過程。並按關係所涉及的當事人不同，再區分為「B2B guanxi」(雙方都是商人) 與「B2G guanxi」(一方是商人，另一方是政府官員)。而 Zhang & Zhang (2006) 所提的「功利型關係」(utilitarian type of guanxi) 則類似 Fan (2002) 的商業關係，都是當前中國政經社會體系功利取向下的產物。特別是中國採「漸進式改革」，由計劃經濟過渡到市場經濟，在轉型過程中，地方政府扮演著重要的資源分配以及地區產業保護者的角色 (Young, 2000)，使得外商必須視地方政府為重要的關係對象。

Park & Luo (2001)、Peng & Luo (2000) 在華人關係對企業績效之影響的實證研究中，以及曾紀幸 (2004) 在關於台商赴大陸投資的華人網絡構型的實證研究中，都將華人關係分為「企業關係」(B2B) 之水平連結，與「政府關係」(B2G) 之垂直連結兩大類。

莊貴軍 (2012) 表示管理學者傾向於認為中國的關係有多種不同含義；導致研究者或者單獨、或者同時使用親近、情感、信任、送禮、幫忙、人情和面子等內容的題項，亦有通過個人社交人脈連結 (interpersonal social ties) 來量測關係，把關係等同於「人脈」或「社會資源」。此外如「關係導向」的說法，用它來表示人們對人際關係的基本認識和信念。

依據莊貴軍 (2012) 關係衡量構面整理如表 2-8：

表 2-8 關係衡量構面彙整表

衡量構面	衡量內容	衡量指標
關係狀態 (Guanxi states)	指人際遠近親疏，也稱為關係品質或關係水準。根據遠近親疏，判斷出關係好壞之分，如關係好不好？鐵不鐵？感情深不深？	1.親近 2.情感 3.信任
關係行為 (Guanxi behaviors)	指人們用於發展、維持或利用人際關係的行為和努力，如「拉關係」或「找關係」。	1.送禮 2.幫忙
關係規範 (Guanxi norms)	指導人們進行交往和互動的行為規則，如人情法則、面子以及禮節。	1.人情 2.面子
關係導向 (Guanxi orientation)	指人們對人際關係的基本認識和信念。	1.關係重要性 2.關係目的性

資料來源：劉誼賢 (2013)

將黃光國 (1988)「人情與面子」理論模式與莊貴軍 (2012) 對關係量構面之文獻結合，整理如表 2-9：

表 2-9 人情與面子理論對關係衡量彙整表

衡量構面	衡量內容	衡量指標
情感性關係 (expressive ties)	需求法則： 滿足在關愛、溫情、安全感、歸屬感等情感方面的需要。指人際的遠近親疏，也稱為關係品質或關係水準，根據遠近親疏，判定出好壞之分，如關係好不好？鐵不鐵？感情深不深？	1.親近(歸屬感) 2.情感(關愛、溫情) 3.信任(安全感)

衡量構面	衡量內容	衡量指標
工具性關係 (instrumental ties)	公平法則： 作為獲得其他目標的一種手段或一種工具。指人們用於發展、維持或利用人際關係的行為和努力，如「拉關係」或「找關係」。	1.送禮(物質、目的) 2.幫忙(手段、工具)
混合性關係 (mixed ties)	維繫良好的關係既是目的，在需要時也能當工具使用，以「人情和面子」來影響他人且獲取資源。指導人們進行交往和互動的行為規則，如人情法則、面子及禮節等。	1.人情 2.面子 3.回報

資料來源：劉誼賢 (2013)

關係取向的觀點指出華人在社會互動時極為重視與互動對象形成具體、特殊的關係，而視關係對象而行事可說是華人社會至今仍十分顯著也相當受重視的特性。「華人社會」泛指受到傳統儒家文化影響的社會，此處所謂的特性，並不是指關係取向等現象不會出現在西方文化的社會中，而是此種現象在華人社會中顯得更為明顯且重要 (陳舜文，1994)。

2.3.3 華人關係的運作方式、特性、利益

2.3.3.1 華人關係的運作方式

關係形成的基礎，是「關係」所涉及的個體享有共同的認同對象、身分或共同經驗 (關係基礎)，如同鄉、同學 (Jacobs, 1979; Kiong & Kee, 1998)。不過，關係基礎只提供建立關係的機會而已，要讓關係成為商業上的工具，還必須靠長期的社會互動來培養其內涵 (Jacobs, 1979; Pearce & Robinson, 2000)。陳明璋 (1998) 指出，由於台灣中小企業間存在廣義的「同」(同學、同事、同鄉)與「緣」(血



緣、姻緣、地緣)情義，只要再有事業上的共利誘因，就很容易建立「義利」結盟的合作關係。

華人關係是以同心圓的方式運作，以家庭為核心，依親密關係將同學、朋友、熟人等依序安排在核心周圍 (Yang, 1994; 費孝通, 1948)。當出現了超出個人能力所能克服的狀況時，關係網絡就會被動員來協助達成目的。從商業的角度，華人關係是一種企業用來動員社會資源以達成目標的策略性機制 (King, 1991; Redding & Ng, 1982)。

2.3.3.2 華人關係的特性

雖然有學者稱華人關係是「古老形式的社會網路」或「華人版的關係行銷或企業網路」 (Hammond & Glenn, 2004; Wang, 2007)，但與西方社會所謂的關係或網路 (relationship or network) 相比較，基於中國社會的文化與體制所發展形成的華人關係仍有其獨特之處，Luo (2000) 歸納了華人關係的七個特性，包括可移轉性、互惠性、無形性、功利性、情境性、長期性與個人化等。

了解華人關係的特性有助於外商對華人關係的培養、利用與維持。首先，華人關係的「可移轉性」提供缺乏關係基礎的外商一個發展關係的重要管道，所謂「找對鑰匙開對門」，利用關係網的「中間人」打開生意之門與生意夥伴連結，讓自己從「外人」變成「自己人」 (Su & Littlefield, 2001; Tsang, 1998; Wang, 2007; 陳介玄, 1998)。其次，中國社會的「回報」規範比西方更強調情境的適用性，「情境性」讓華人關係的維繫與發展成為一種藝術，對外商而言，關係情境的判斷並不容易 (Fan, 2002; Far et al., 1998; Hwang, 1987; Luo, 2000)。再者，1980 年代以後中國經濟改革讓華人關係在公司層次普遍被利用，其「功利性」遠大於感情的依附性 (Park & Luo, 2001; Tsang, 1998)。最後，「個人化」反映出企業在華人關係「長期維護」上之困難，關係常因個人離職或輪調他處而告終止，西方跨國企業在安排華人地區之人事輪調時，應評估該變動對於現有關係的影響 (Luo, 2000;)

Tsang, 1998 ; Wang, 2007) 。因此，如何在「個人層次」的華人關係與「公司層次」的績效之間建立連結，是企業有效運用華人關係的另一個重要課題 (Peng & Luo, 2000 ; Zhang & Zhang, 2006) 。



2.3.3.3 華人關係的利益

華人關係被企業用來管理組織之間的互賴問題，它是中國商場上的潤滑劑，可以降低交易成本與體制環境的威脅 (Kiong & Kee, 1998 ; Peng & Luo, 2000 ; Standifird & Marshall, 2000) ，同時也是一種用來動員社會資源、創造競爭優勢的策略性機制 (King, 1991 ; Redding & Ng, 1982 ; Tsang, 1998 ; Xin & Pearce, 1996) 。

Davis et al., (1995) 具體指出華人關係對於在中國經營的企業有三種利益：(1) 資訊的來源：如市場趨勢、政府的規定與政策動向、商業機會等；(2) 資源的獲取：如執照的取得、廣告許可、勞工雇用、土地、電力、原料取得之保障等；(3) 交易順暢：如公司形象之建立、交易契約之簽定、貨款之收取等。

Yeung & Tung (1996) 的研究顯示，華人關係是在該研究的 11 項成功因素中，被最多數的受訪者認為是在中國經營的關鍵成功因素。Xin & Pearce (1996) 的研究指出，在 法制架構尚未發展成熟的國家 (如中國) ，私人企業比國營企業更依賴華人關係。另外，Peng & Luo (2000) 的研究也顯示，在經濟轉型國家 (中國) ，企業經理人與政府官員的連結，有助於企業經營。

2.3.4 華人「關係」品質

The common element in Western relationship marketing is the mutual, quality, ongoing relationship between two exchange parties (Merrilees & Miller, 1999). 西方關係品質強調透過與合作夥伴共同達成最終目的所建立之穩健關係，越具有品質的關係也越穩定，不容易受侵害，並可因此降低談判或交易成本，更進而成為未來合作關係是否延續的重要基礎。大多數西方的關係品質之研究，皆脫離不了信任與承諾此兩



構面 (Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Palmatier, 2008; Yen et al., 2007)。Yen et al., (2011) 發展的華人「關係」品質，其構面則大為不同，具有信任、感情與人情特質。

華人社會的發展長久來皆以家族集體主義為基礎，重視彼此間的信任，特別先以情感基礎信任為根本，再進而培養認知基礎信任，不同於西方先評估對方是否足以信任，才會考慮進一步培養感情；此與西方普遍對信任建構的認知相反，並非以認知基礎信任為基礎再進而累積情感基礎信任 (Michailova & Worm, 2003)。感情也是解釋華人「關係」的主要因素，由於華人是一個感性的民族，偏好以社交接觸來認識彼此，因此不論是日常生活或商業互動，皆會將情感依附在交換對象。西方人偏好公私分明，較無將工具性目標混入個人感情的傾向，然而華人則習慣將情感型與工具型目標相互混合 (Chua, Morris and Ingram, 2009)，以工具型的目標，透過感情因素加以牽制以確保目標的達成。人情也是東西方具有差異的因素，華人對於恩惠具有償還的互惠義務，但時間可以延長，不一定要立刻償還，認為人情償還的有效性比即時性來得更為重要，因為「錦上添花，不如雪中送炭」，需要協助的時候歸還人情才是重要；相反的，西方則是傾向盡可能立即償還，以不欠人情債為主要原則。

根據文獻發現，信任、感情與人情可用來穩定關係 (Yen et al., 2011)。信任可使對方因為其能力與正直，而認為可依賴並進而形成；感情的累積有助於關係的親密，越親密的關係，也越穩健；人情透過恩惠的互惠及同理心，使彼此會以對方的角度思考，進而使關係能夠穩定發展。此外， Michailova & Worm (2003) 更進一步指出，華人的信任概念與西方的層次順序並不相同。

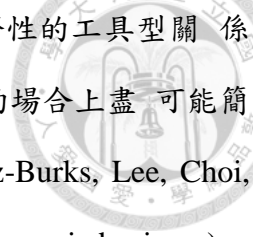
2.3.4.1 華人「關係」之認知信任與情感信任

當商業環境缺乏完善健全的法律制度時，人際間的信任就會在商業交易中扮演重要的行為規範角色，即便有強大的治理結構，也不會消除人們對信任的需要



(Rao, Pearce, & Xin, 2005)。一段「關係」形成當中，信任佔有絕大部分的影響力 (Michailova & Worm, 2003)，信任的重要特徵在於，個體在具有不確定性的情境下，願意對特定人表現出其脆弱的一面，並在動機、意圖及未來行動上，受特定人的影響 (Mayer, Davis and Schoorman, 1995)。McAllister (1995) 主張人際信任由兩個基本形式構成，分別是認知基礎 (cognition-based) 及情感基礎 (affect-based)。認知基礎來自於個人所知覺出的一個理由或藉由可靠的證據，促使其選擇相信 (Michailova & Worm, 2003)。換句話說，決定對某對象產生信任，絕大部分是源自於個體對該對象之主觀評估，認為其值得相信之結果 (Michailova & Worm, 2003)。由這個觀點可知，個體知覺出他人之能力與可靠程度是認知基礎信任的關鍵因素。在華人社會中，評估一個人的資源獲取能力時，不僅會考量直接獲得資源的能力，同時更重視資源連結能力，因資源連結能力代表的是獲取各種資源的潛在能力，也被視為是一種人脈資源。情感基礎信任，則是基於個人情感上之關係而產生，例如：友誼 (Michailova & Worm, 2003)，包含了個體之間的情感性連結 (Lewis & Wiegert, 1985)。人們透過表達出真誠的關懷並關心合作夥伴的福祉等行為，利用情感投資建立起信任關係，代表個體相信這種關係所隱含的美德及情操是互惠的 (Pennings & Woiceshyn, 1987; Rempel, Holmes and Zannam, 1985)，能提供未來所需要的協助。

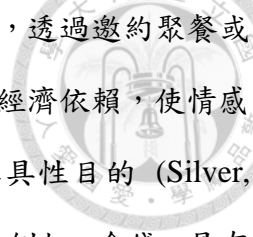
Michailova & Worm (2006) 指出，華人社會重視情感基礎信任更勝於認知基礎信任。由於華人社會相對於西方個人主義，具有較濃厚的家族式集體主義思維，因此，在與人交往或做生意時，大多傾向先建立情感/友誼基礎信任，而後才是認知基礎信任。傳統上，西方人習慣以訂定契約建立關係，再透過合作培養感情；而華人則是在簽約之前，傾向透過飲酒宴會或社交活動建立起一定的情誼之後，確認彼此屬於同一個「關係」網絡後，再選擇合作對象或進而簽約。由此可知，東西方對於情感及認知信任建立的先後順序有很大的差異，而當中最主要的因素源自於雙方文化背景的不同。



華人容易在工作互動中，將社會性的情感關係混合於經濟性的工具型關係中；而西方人則會將情感基礎信任從朋友關係中抽離，在公務的場合上盡可能簡化關係，以避免過於複雜的情境而難以有效處理事務 (Sanchez-Burks, Lee, Choi, Nisbett, Zhao and Koo, 2003)，因此商業交易力求公事公辦 (business is business)。由於家族集體主義的規範深植於華人社會中，而使社會性的情感關係不會完全與工具型關係分離，就算將關係純粹以工具型及任務導向型予以建立，也可能很快地被情感性元素所覆蓋。換言之，西方習慣將情感基礎信任視為凝聚核心朋友的基礎，不任意地對網絡中的他人建構情感信任；而華人則會將情感基礎信任，在網絡中廣佈以擴大自己可利用之潛在資源。

在商業情境中，信任除了是能力及過去交易所累積的記錄之外，合作夥伴之間的情感連結也很重要，商業關係的信任往往是情感性與工具性元素的結合，而情感與認知基礎信任，在華人經理人的社會網絡中，具有高度的複雜性。然而在西方的商業關係中，過於情感考量被視為是不專業的行為。西方商業的決策因素大多藉由客觀標準以追求有效性；而在友誼關係當中，只涉及純粹的友誼而不涉及工具性利益 (Silver, 1990)。因此，當商業目的與情感關係相互混雜時，即是對西方商業與友誼規範的破壞，當工具及情感因素同時存在於西方的商業關係之中，會對其造成矛盾。因此，在商業關係當中，西方人較不傾向同時建立情感與認知基礎信任在同一個對象身上。透過感情投資而建立之關係在商業交換中，不容易快速地被競爭者所模仿 (Wang, 2007)。因此，商務上都必須透過深入發掘夥伴的需求，進行感情投資 (Wang, 2007)。感情是忠誠與團結意識的表現，而使彼此無論在何種情境下都願意相互照顧 (Chen & Chen, 2004)，因此，在華人「關係」中，感情被視為可以依賴以協助他們度過難關，或在時機好的時候幫助他們達到某些目標 (Wang, 2007)。

華人的商業環境容許工具性與情感性關係的融合，過去的研究發現親密情感與經濟上的融合會使彼此產生依賴關係 (Hsu, 1953)，這樣的傾向在商業貿易上容易混合情感因素，使「關係」由個人、家庭，進而擴展至工作、經商上，例如：經



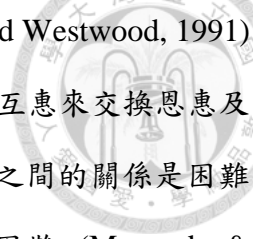
濟資助、貸款、工作與投資機會，並有助於拉近情感型親密關係，透過邀約聚餐或聚會，轉化為個人的親密關係。因此，華人透過「關係」形成經濟依賴，使情感基礎信任提升。然而西方的觀念裡，不會將友誼關係添加工具性目的 (Silver, 1990)，而盡可能使其從工具性目的加以分離，由於工具性資源，例如：金錢，具有可互換、容易量化的特性，而異於資訊或建議等無形資源，因此在西方經濟方面的交易，皆以工具型之互動交換為主，而非不易量化的情感互動 (Flynn, 2005)。

華人是感性的民族，在與人相處時會先透過情感關係為主要途徑，累積情感基礎信任，進而主觀知覺對方的能力與可靠程度產生認知基礎信任，這樣的歷程與西方相反 (Michailova & Worm, 2006)。在商業情境下，華人習慣以飲酒宴會或各種社會互動的活動先促進彼此感情，並了解欲合作對象是否會誠心關注他人的福祉，而不僅以自利為優先，同時也透過活動觀察該對象是否為足以信任之合作夥伴，當產生情感基礎信任後，彼此形成初步的合作意願，再了解對方是否有足夠之能力達成交易，並進一步考慮是否合作或簽約。透過交易過程瞭解該對象是否可靠及正直，而累積認知基礎信任。

2.3.4.2 「關係」與長期導向

當公司採取短期導向觀點，則較依賴透過市場交易的效率來最大化交易所帶來之獲利；然而長期導向的公司，則依賴一系列的關係交易來最大化獲利 (Ganesan, 1994)。個體擁有關係主義代表「對一段關係持續的期望」，隱含對未來供應商與零售商互動的可能性，在這樣的定義之下，可知一段鬆散的交易關係在未來互動發生的可能性較低 (Noordewier et al., 1990)；相反地，關係交易將會促進未來互動的可能性 (Ganesan, 1994)。

長期導向的觀點認為，交易雙方皆重視長期成果並同時致力於創造持久的夥伴關係 (Mavondo & Rodrigo, 2001)，而此關係在最初之時可能無法獲利，但隨著時間的流逝及關係的培育最終將可逐步獲利 (Gronroos, 1991)。Yau (1988) 指出當



「關係」以時間導向衡量時，包含了持續性 (Kirkbride, Yang and Westwood, 1991) 及念舊性 (Past-time)，持續性意指「關係」建立後，雙方會透過互惠來交換恩惠及利益，促使關係的活躍 (Wu, 1996)；念舊則代表若要破壞華人之間的關係是困難的，而要重新建立一段與華人曾建立起而已破碎的關係亦很困難 (Mavondo & Rodrigo, 2001)。因此，為了維持健康的關係，華人的人情意識會同時顧及互惠義務及同理心的表現 (Wang, 2007; Wang et al., 2008; Yen et al., 2011)，這也解釋為何華人對互惠義務與同理心具有高度的期望 (Wang, 2007)。

長期導向的概念雖然在關係發展初期因著眼於未來長期的發展，而容許短期無法獲利的情況，但經由長期彼此間之互惠及人情交換，以穩定彼此間關係發展，進而減少雙方合作風險，同時增進獲利。因此，具有長期導向觀點之「關係」，重視的是長期的共同利益，並非僅為短期個人獲利的人際關係 (Zamet & Bovarnick, 1986)，可知長期導向有利於「關係」之延續。

以同理心施以人情時，由於重視他人的情緒、感覺及需求，並隨時準備要幫助那些需要幫助的人，就會被視為一個有人情的人，持續的人情互惠會延長關係 (Hwang, 1987)，能提高合作夥伴對於長期導向的認知。

2.3.5 西方的關係意義

西方關係理論強調「關係」可提升行銷交易活動的素質，Mitchell (2001) 對此觀點作了如下的注解：傳統的市場雖有很強大的威力，但卻受到相當的限制。實際人類交換活動遠比市場交換更為多彩多姿。當人與人之間在「關係」或「社群」(communitiee) (而非市場)上進行交易時，他們不僅是以金錢交換商品，且亦從事理念、意見、資訊及洞察力等的分享活動。他們彼此之間總會有交談的過程，且亦可能發展出情感、連結力、忠誠的連帶(ties of loyalty)及責任感等關係。此外，他們也開始分享與交換彼此的價值觀。如果人們的價值觀愈趨一致，則更有可能彼此形成很強與最有支持性的連結力。



Barnes & Howlett (1998) 認為在交換的情境中必須存在二個特徵，如此才能視為關係存在：

1. 彼此認知到有關係存在，且為雙方所認同。
2. 關係應超越偶爾接觸，且被視為具有某種特殊的身份地位。

Carlell (1999) 認為不能從公司的角度來討論與定義關係，而須以消費者的角度來看。在建立與維持關係方面，消費者應被公平對待。行銷人員口中的親密，對某些顧客而言，可能被視為干擾，並因而產生抱怨 (Smith & Higgins,2000)。

事實上，不論供應商執行何種行銷策略，購買者通常不會想要與公司建立關係 (Palmer,1996)。最常看到的是賣方很想要發展「關係」，但是消費者卻只是喜歡依循交易的途徑 (Bund-Jackson,1985)。

當各種類型的重複行為(包括虛情的忠誠)被認為是關係的維持時，可能會對「關係」產生誤導作用 (Carlell,1999)。西方社會的關係 (relationship) 主要針對顧客與供應商或業者之間的利益關係，主要為先交易，再進一步建立關係 (relationship)，而東方是先建立彼此的「信任關係 (Guanxi)」，再進行交易 (黃琺璿，2006)。西方社會「關係」的建立是從相互吸引、相互了解的情緒依附開始，然後才促進彼此間的經濟利益 (Ibarra,1992)。華人的關係網絡則相反；華人「關係」來自一套被形塑成緊密編織型的社會網絡，即使缺乏情緒的涉入，去設法建立一種「長期關係」的想法仍然是華人關係歷程中很重要的一個原則 (鄭伯壘、劉怡君，1995)。

顧客是否願意與公司發展關係，或者是否一定為人際間的關係(Buttle,1996)？在企業對企業的市場上，公司人員之間的關係明顯的可視為買方與賣方組織及這些組織內個人之間的互動行為 (Blois,1997)。

關係行銷就是創造、保持並提升與顧客及其他利益相關者的關係層級，實現層級愈高則企業之顧客滿意度、顧客忠誠度及獲利報酬隨之提高，競爭者更不易搶走顧客 (Priluck,2003)。



Berry & Parasuraman (1991) 依據公司為促進顧客滿意度及顧客忠誠度，努力提供行銷服務期使顧客及企業關係更為鞏固，將行銷分為三個層級，下表為結合其他文獻所彙整的關係行銷層級衡量彙整表：

表 2-10 關係行銷層級衡量彙整表

衡量構面	衡量指標	文獻
第一層級：財務性結合 (Financial bonding)	1. 長期往來價格的優惠 2. 送贈品及累積點數	Berry&Parasuraman(1991) Berry(1995) ; Beatty(1996) Gwinner&Bitner(1998)
第二層級：社會性結合 (Social bonding)	1. 主動與顧客建立友誼 2. 關心顧客 3. 提供顧客間交流管道	
第二層級：結構性結合 (Structural bonding)	1. 多樣化的查詢管道 2. 個人化產品與服務 3. 跨業提供完整服務 4. 提供創新產品與新知	

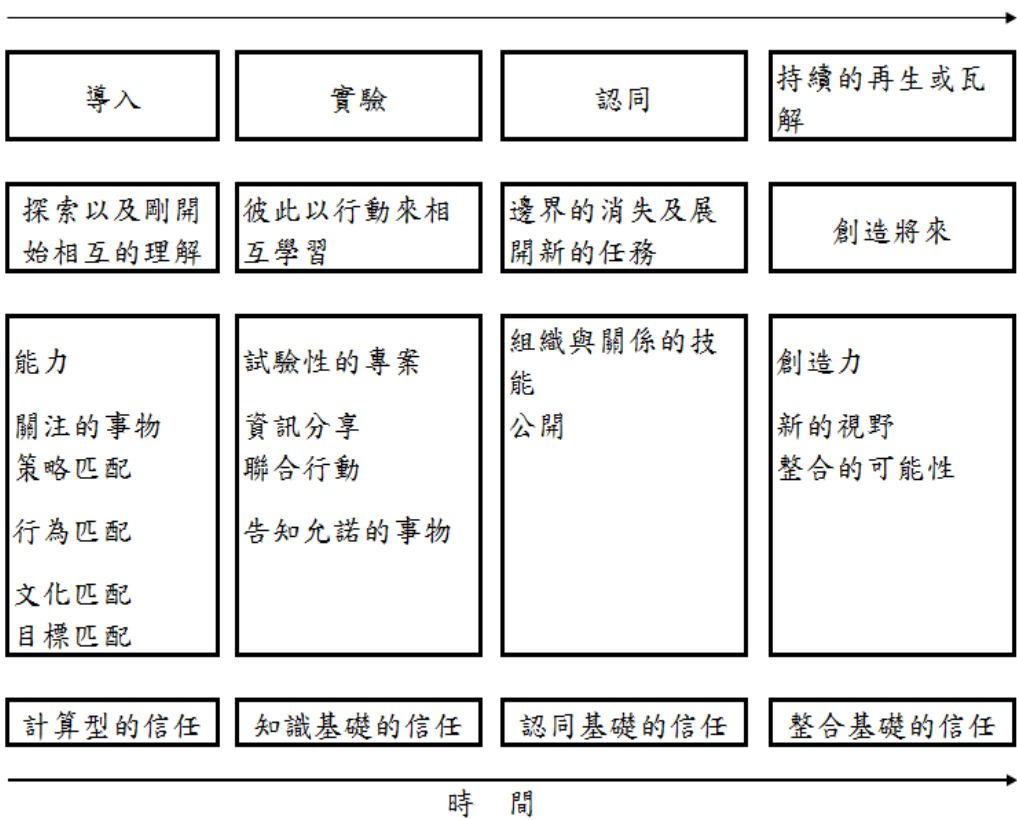
資料來源：劉誼賢(2013)/本研究整理

任何類型之成功的協同合作關係並非一夕之間便可以造就出來，而是需要長時間發展，所想要的親密程度及關係的複雜度，通常其所維繫的時間長度有關。協同合作關係會隨著雙方互動、溝通頻率、持續時間及挑戰的多樣性等而漸趨成熟，使得關係夥伴有進一步的接觸與面對面相處的機會 (Lewicki et al.,1998)，最後則演變成組織之結構性資本的一部份 (Gummesson,1999)。Tzokas & Saren (2000) 認為，



此一發展過程可稱為「關係生命週期」(relationship of life cycle)，它分為數個不同的發展階段，每個階段各自涉及一些獨特的需求要件與機會。如圖 2-10：

圖 2-10 關係生命週期



資料來源：Tzokas & Saren (2000)

如圖 2-10 所示，模式說明了合作關係的週期有階段性，也有長短之分，關係也很容易受到外界環境因素的影響。對於企業而言，維持良好而長久的雙邊關係，是保證企業穩定發展的前提。

2.3.6 東西方關係的差異

東方之所以有別於西方，並非止於膚色、髮色等一些外在條件，更基本的差異是一些深藏於文化脈絡下的社會結構與思考方式，如美國是個體取向---以個人的



實現自我為最高行為準則，華人則是集體取向---以實現團體的成就為最高榮譽（何友暉、陳淑娟、趙志裕，1986）。Guanxi 是華人社會中重要現象，與西方社會中的關係 (relationship) 有明顯的差異性，如表 2-11 及 2-12：

表 2-11 東西關係認知的差異

	西方	東方
結合 (Bonding)	1. 顧客和供應商之間 2. 針對需求的目標	1. 社會基礎的建立 2. 針對社會控制與商業行為
互惠 (Reciprocity)	1. 短期內可得的期望價值 2. 具有特定的意圖 3. 價值減少	1. 提供者與接受者都受益的價值回饋 2. 無特定的意圖 3. 價值增加
信任 (Trust)	1. 完全的承諾 2. 先交易，再建立關係 3. 以系統為基礎	1. 親屬或是群體內會員 2. 先建立信任，再交易 3. 以個人為基礎
移情 (Empathy)	傳送者為主的溝通	接受者為主的溝通

資料來源：Oliver et al. Business Horizons, Jan-Feb 2000

表 2-12 華人關係 (Guanxi) 與西方關係 (relationship) 之比較

	華人關係(Guanxi)	西方關係(relationship)
核心理念	差序格局	社會交換理論
引導原則	義務規範	互惠規範
道德觀點	當無法完成義務是不道德	利用關係來違反公平是不道德的
呈現方式	較為私密及不可見	較為明確及公開
互動行為	加倍奉還	講求公平
回報動機	互惠、面子、人情	互惠
分析層次	個體的層次	個體與組織層次皆有
先賦關係	被認為高信任度的社團圈	並沒有被特別突顯

資料來源：祝道松、洪晨桓(2009)

從表 2-12 中可以看出中西方關係的不同特點：

1. 人情：西方人情的交換與給予包含自願性的、真情的部分，但也可能是有目的性的，它會使得另一方承擔受迫性的人情義務，但不論如何，因受人



恩惠所造成的人情債，不管是真誠的或是有目的的，對華人而言一旦接受恩惠即有人情債，人情債越深，「關係」就越深。

2. 面子：西方人基本上不太重視他人對自己的看法，但人際尊重是必要的，這是人類的基本需求。西方人並不把面子當成是有價值的事物；反之，華人則相當強調面子，面子也可以成為恩惠交換的工具，因而有「給面子(giving face)」、「有面子(gaining face)」的概念存在，顧全他人的面子也是維繫「關係」與達到人際和諧的重要方式之一。
3. 互惠：西方人恩惠的給予是不求回報的、自願的、真誠的、較無拘束的，而華人會根據關係深淺來決定恩惠給予的多寡，或甚至有目的性的調整恩惠大小等，其中雖包含有真情的部分，但工具性與義務性成分是較高仍然是很高的。
4. 回報：西方人回報的概念與華人的回報有很大的差別，基本上西方人不會期望他人的回報，但自己對他人的回報是針對同一事件的對等回報；而華人對於他人回報的期待卻是強烈的，而自己對他人的回報未必針對特定事件來做回饋，但會依據雙方的交情來進行回報，且通常會盡可能給予更多的回報，以創造無法平衡的人情債，使「關係」得以繼續維持下去。
5. 和諧：西方人與華人皆重視人際和諧，但華人對人際和諧的追求主要是來自於倫理和面子，西方人則是受到宗教與教育的影響較大。華人常為了面子而沒有直接表達情感，通常會為了關係和諧而採取回避的方式處理問題。
6. 差別對待：西方人並無長幼有序或兄友弟恭等概念，親屬關係也不具有華人社會般的義務關係存在，絕大部分西方人是強調一視同仁的；反之，華人社會則存在差序對待的現象。



從表 2-12 也可以看出，儘管東西方在關係的定義、表現形式上有很大差別，但有幾點是共通的，那就是關係的互惠原則，若關係 (Guanxi) 間不存在於互惠就會嚴重影響雙邊關係的長久穩定。

2.3.7 關係的重要原素

「關係」在人類、社會學、社會心理學、策略管理、行銷學等領域皆有重要地位。人類學者 Bell (2000)認為中國文化與社會發展是以儒學為基礎，「關係」主要是用來拓展家庭之外的支持。儒學有三項主要法則：理、仁、孝。理是指社會結構與順序，仁是指仁慈與受，孝是指忠誠與順從 (Hackley & Dong,2001)，「關係」必須依照特定法則運用以維持社會的和諧。

社會學家如費孝通 (1948) 在觀察鄉土中國的人際關係後提出「差序格局」的概念，社會學者對非正式社會結構之「關係」網絡相當感興趣 (Bian & Ang,1997)；社會心理學者則有研究人情與面子 (黃光國，1988)，家庭中的人際互動結果與運作 (莊耀嘉，1999)、人際關係與人際情感的構念化 (楊中芳，1999)、人際情感與人情 (何友暉，1999) 等，因此，社會心理學領域主要在了解「關係」、人情與面子到底為何？以及它們在人際交往中如何影響人們的社會認知、判斷、考量、決策及行動。

策略學家認為「關係」具有主動意涵，人們會策略性地建構個人「關係」網絡 (Yan,1996)，並透過該網絡來促進個體互動與社會交換的開展，進而發展所需的互惠關係；其中，個體互動過程為恩惠的無限交換 (Pye,1982)，恩惠可以被儲存，並在適當的時機回報 (Ambler,1995；Yang,1994)，據此觀點，「關係」具有長期導向的概念，並遵循互惠法則而運作，且由於「關係」，雙方對互惠之預期，「關係」亦包含相互依賴的概念 (Chan et al.,2002；Yang,1994)，並在互惠的過程中產生義務(obligation) 與債務 (indebtedness) (Yang，1994)。換言之，當中國人編織「關係」網絡的同時，也受到人情義務所網綁 (Yeung & Tung,1996)，「關係」網絡具有回




報(reciprocity)、義務(obligation)與債務(indebtedness)的特質，以及經營這些「關係」的協議 (Vanhonacker,2004)。

鄭伊倫 (2008) 以東方人的角度來看，建立關係網絡就如同累積個人的人情債權一樣，只要別人請求我協助時，這一刻我幫助他，下一秒我有困難時，他也會對我伸出援手，這樣的人情債權是可以儲存、累積和轉移的，累積的人情債權越多，將來可動用的關係也越多，對自身的利益也相對越大。鄭伊倫 (2008) 發現影響關係之因素有下列六項：「利益」、「公平」、「安全」、「價值」、「人情」、「風險」。顧客不用無故動用關係，而是在有「必要」時才會使用，此「必要」之判斷完全是顧客主觀認定，不過亦有標準可循：

1. 當顧客面對自身或親友利益受到影響時，傾向動用關係。
2. 當顧客遇到對自身或親友不公平的現象時，傾向動用關係。
3. 當顧客面對自身或親友安全有疑慮時，傾向動用關係。
4. 當顧客的知覺價值越大時，傾向動用關係。
5. 當顧客受到人情請托或壓力時，傾向動用關係。
6. 當顧客或親友遭逢風險時，傾向動用關係。

鄭伊倫 (2008) 將影響「關係」的各種因素分別定義如下：

1. 人情：在現今的社會與商業活動上，往往包含人情的交換、面子的給予或社會地位的重視，當人們要進行商業行為時，常會使用人情關係來影響關鍵人物的決策執行，以達成個人之目的。
2. 公平：顧客在服務消費中，權益的受損或是遇到官僚作風。在顧客動用關係 (Guanxi) 後該類似現象將會減少，使之趨於公平。
3. 安全：在醫療行為上，為了避免失敗的後果。在過程中動用關係 (Guanxi)，使之得到更安全的保障。

- 
4. 風險：在緊急時刻、財產受到威脅時，顧客會動用關係（Guanxi）減少降低該風險，得到更多的保障。
 5. 利益：當顧客在服務消費中，動用關係（Guanxi）從中得到更多的益處，比如折扣、贈品等。
 6. 知覺價值：顧客在購買高價商品或是受人所托購買商品時，動用關係（Guanxi）來獲得更多的資訊確保購買成功，從而提高了知覺價值。

2.3.8 關係的連結因素

關係的連結是假定一個將關係管理結合在一起的一些功能性、社會性及結構性層次的發展 (Berry,1995；Berry & Parasuraman,1991)。


功能層次的關係依靠價格與其他方面的差異化，將關係管理連接在一起；當與夥伴形成結構層次連結時，則可透過系統連結來快作業效率；社會層次是藉著互動的個人化及顧客化來連結關係夥伴 (Kasulis & Balazs,1997)。

而關係的強度及可能的持續性是基於這些層次的成功進展，以及信任、機能性與友誼的發展 (Czepiel,1990)。因此，為了考量不同的關領域與連結，必須要有一種較為彈性的分類、設計與分析關係的架構。

組織間的關係行為是決定買賣雙方交易的關鍵因素之一，亦可作為提升組織間關係品質的催化劑，甚至可視為組織間一連串的回饋關係與互動過程，關係為一種靜態形式，行為則為一動態情形。組織間關係不僅發生於企業與顧客之間，同時亦存在於製造商、供應商、平行產業、零售商或組織內部成員間等 (Morgan & Hunt,1994)。此外，在關係交易中，關係的發展亦可視為長期演化的過程，並藉由交易中夥伴長期的互動來發展。

2.3.8.1 專屬性投資

「專屬性投資」是指支持製造商與供應商之間關係的不可取代之投資 (Williamson,1985)。因為其在協調效率、促進雙方合作及強化彼此的績效上都可促



進策略夥伴雙方獲得策略性的產出(Dyer,1996)。此外，藉由做專屬性投資，供應商有動機去維持和發展關係，直到收回其投資價值為止 (Williamson,1985)。如美商康寧，於特定面板廠旁建玻璃工廠，生產玻璃供給面板廠使用，但面板廠需與康寧簽訂長期供貨合約，內容包括面板廠需購買的數量及年限等。

2.3.8.2 作業性連結

Stern & Reve (1980) 指出，「作業性連結」會促進交換或降低成，也會影響雙方或單方的獨立性及轉換成本。Robicheaux & Coleman (1994) 認為，「作業性連結」可反映關係結構的特徵。因此，「作業性連結」是指買賣雙方為了促進營運效率，而連結雙方係統與作業程序之程度 (Cannon & Perreault,1999)。

2.3.8.3 法律的契約

Lusch & Brown (1996) 認為，「法律的契約」在行銷通路上是一個明白且正式的契約。換言之，法律的契約提供一個統制權的機制。當垂直整合不存在時，統治權機制就變成一種虛擬統治制度 (Grossman & Hart,1986)。

因此，法律的契約是指一種契約協定關係，以明定雙方關係的權利、義務與風險責任 (Cannon & Perreault,1999)。

2.3.8.4 共同的規範

「共同的規範」包括彈性 (Heid & John,1992)、共識性及關係的維護(Kaufmann & Stern,1988)。換言之，共同的規範會促成雙方權力分配及相互合作，於是合作程度愈，則愈能看出雙方的行為與權力分配具有一致性 (Bonoma,1976)。因此，共同的規範是指買賣雙方一起合作去達成彼此及個別的目標 (Cannon & Perreault,1999)。



2.3.8.5 資訊交換

「資訊交換」是指夥伴雙方將有用資訊的進行開放性分享 (Cannon & Perreault,1999)。因此透過資訊交換，雙方將更瞭解彼此的資訊、作業流程及行為，也因此有助於雙方長期關係的建立。Macneil(1980) 指出，自由的資訊交換將導致更多關係連結。

2.3.9 影響關係連結的前置因素

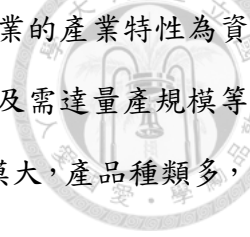
一般來說，買方會想要去和賣方有親密關係，主要動機有二個：一是對環境的不確定性，二是公司間的依賴性 (Oliver,1990；Pfeffer & Salancik,1978)。對買方而言，不確定性與依賴性可能源自於市場外部特徵及內部情境因素。

2.3.9.1 市場和情境因素

關係的形成為受到「市場和情境因素」影響，主要有二種情況：一是市場動態，指市場的變化，而導致市場變化的因素，有快速的科技變化、經常性價格變動及產品可得性的波動。對於買方而言，市場動態會創造出不確定性與風險，也會帶來親密的互動及創造出轉換成本，因此，市場動態的風險與報酬會影響買賣雙方之間的關係。二是替代的可能性，是指某方被替代的可能性，其會影響買賣雙方的本質 (Cannon & Perreault,1999)。

2.3.9.2 產業特性

「產業特性」是指同一屬性的企業所形成的產業群聚，於是在此群聚內的企業在工作性質、種類或規格標準皆相似，因此，不同的產業群聚有不同的產業特性 (游啓源，1998)。



例如：電腦業的產業特性為求新、求變與注重相容性；汽車業的產業特性為資本和技術密集產業，其產品精密度極高，且具有投資大、回收慢及需達量產規模等特性，導致產業進入門檻高；紡織業的產業特性為勞力密集，規模大，產品種類多，且多數已完成上下游的垂直整合（游啓源，1998）。

2.3.9.3 關係型態

Dwyer et al., (1987) 認為買賣之間的交易關係應考慮多重構面。他們利用情境性及過程特性等二大構面，將交易類型區分為「間斷交易」與「關係交易」二類，並指出雖然關係類型是實行關係行銷的範疇，但不可忽略的是間斷交易的累積往往是關係建立的基礎。

Houston et al., (1992) 提出交易類型與顧客之間的關係，將交易分為間斷交易與關係交易二種類型。間斷交易的發生並不需要買賣雙方先前有過交易的經驗存在，並且交易的價值也會受限。反之，關係交易的發生則需要買賣雙方具有直接或間接的互動關係。他們認為屬於關係交易的產品，其交易會不斷地發生，並且顧客會根據以往的交易經驗來決定未來的購買與消費行為。

關係交易，其所強調的是買賣雙方都會亟思去建立一種穩定而長期的關係。然而，買方或因轉換成本過高，或因產品複雜性等因素所致，希望和賣方建立長期的關係。而賣方則基於各種行銷策略上的考量，也希望藉由與顧客建立關係來獲取顧客的終生價值。此時，每一位顧客都被企業視為一個單獨的個體，企業將會根據不同顧客的特性來設計互動的關係策，所以顧客在面對此類交易時，應考量與買方發展較深層的關係。



2.4 經營策略

企業的經營策略就像一幅企業未來的藏寶圖，最高管理層應該花相當多的時間來開發一個屬於全公司的策略架構，並在這個架構下為建立核心能力設定目標。企業內部形成核心競爭力優勢後，高效率的執行目標，效果最終會回饋到經營績效上。以下將說明經營策略的意義、經營策略類型及經營策略的形成模式。

2.4.1 經營策略的意義

經營乃是運用管理理論與技術為基礎，因應組織目標與需求，協調成員間之群策群力，以為組織創造價值與效能（蔡培村，1998）。而策略則是一種計畫、定位與展望，對組織未來行動方向的明確指引與務實做法（Mintzberg et al., 2003）。因此在優勝劣敗與適者生存的競爭法則中，面對複雜多變之經營環境及龐雜多元之社會需求，企業永續發展的重要關鍵即是如何縝密規劃與有效落實具前瞻性之經營策略。

依據美國管理協會（American Management Association）對經營策略之詮釋可進一步發現，經營策略乃是管理者善用組織特殊資源和核心能力，強化投入效率及創新優質服務，同時藉由產品規劃設計、目標市場區隔和成本效益抉擇，擴大自身優點及轉化外部威脅，以期能超越市場競爭對手與延續市場競爭優勢而採取之整套行動計畫（Brown, 2004）。策略規劃的重點在於長期性之宏觀視野，並經由確認機構目前使命達成效果、全方位檢視內外環境趨勢與狀態，以決定機構未來可行之遠景，進而形成策略目標與行動計畫，並確保組織發展和環境變遷之間能維持積極性的互動與均衡（Akan et al., 2006; Tapinos et al., 2005），規劃涉及組織一些關鍵要素，包括發展目標、核心服務與關鍵產品、資源的協調等。

表 2-13

經營策略的意義

作者	經營策略的意義
Herrmann (2005)	經營策略是為完成組織長期基礎目標而必須採取之行動計畫與配置規劃。
Hung (2004)	經營策略是藉由維持和協調組織目標、環境與資源配合發展之有效程序。
Powers & Hahn (2004)	經營策略即是為組織建構能立於不敗之競爭優勢。
司徒達賢 (2001)	經營策略代表組織著力重點之抉擇，亦是經營最高層次之決策，藉由對外之與整體環境密切配合，以及對內之與組織各種功能協調，以內外統整來達成組織目標為主要考量。因此經營策略是一種有計畫、有方向、有目標之整合性組織謀略，結合環境機會以鎮密規劃行動方案，並運用內部資源與配置機制，以使組織能有效率地達成經營目標與展現經營績效。
Croteau & Bergeron (2001)	經營策略是決策的結果，為了要讓組織能依據所面臨之內外環境及影響組織績效的作業流程，做為未來經營方向準則
吳思華 (2000)	經營策略是組織經營團隊面對未來發展所勾勒出來之整體藍圖，必須有效整合下列四項構面：評估並界定組織之生存利基、建立並強化組織不敗之競爭優勢、達成並維持組織目標之重大活動、以及形成並分配內部資源之指導原則
Chandler (2000)	經營策略係指企業基本的長期目標，及為達成該目標所執行的行動方案與配置所需資源之決策
Walker & Ellis (2000)	經營策略就是組織運用它所擁有之資源與技術，在最有利的情況下達成目標之一種具體做法與形式。
Hill & Jones (1998)	經營策略是管理者為達組織目標與卓越績效所採行之特殊模式和行動決策。
Kolter (1997)	組織經營策略乃是說明如何達成事業單位目標，是以每個事業單位皆須擬定策略以達成目標。
許士軍 (1990)	經營策略是達成某特定目的所採行之手段及調配重要資源之方式，而策略代表介於經營目標與具體行動之間的計畫骨幹。
Jauch & Glueck (1989)	經營策略是一種一致的、綜合的與整合性的計畫，它與公司的優勢與環境的挑戰相關聯，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成

作者	經營策略的意義
Hofer & Schendel (1985)	經營策略可分為廣義與狹義兩種範疇。 廣義之策略包括整體策略歷程，具有目標設定、環境分析、策略形塑、執行與評估； 狹義之策略是指在策略管理過程中選擇可行策略之流程
Porter (1980)	最佳之經營策略即是執行與對手不同的活動，或用不同之方法來執行類似的活動。
Glueck (1976)	經營策略為達成組織基本目標而仔細設計之整合性計畫。
Ducker (1954)	經營策略是分析目前情勢，如有必要，則將情勢加以改變，包括探詢企業現有資源或應有的資源

資料來源：本研究整理

2.4.2 經營策略類型

經營策略乃是企業為因應環境變動與競爭情勢，所釐訂的一套彼此協調一致的計劃，以指出企業經營方向並分配資源以達成企業基本目標之藍圖、步驟及方法。雖然在企業經營領域中已廣泛對策略的探索應用，但各學者對於經營策略的定義尚無一致定論，基於研究對象與目的之不同，各學者對經營策略之分類亦不相同。

表 2-14 經營策略的類型分類：

學者	經營策略類型	特徵
Hitt et al. (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本領導策略 (Cost Leadership) 2. 差異化策略 (Differentiation) 3. 集中低成本策略 (Focus) 4. 集中差異化低成本策略 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業能夠相對於競爭者以最低的生產成本，生產出顧客所能接受之產品 2. 企業能夠生產出足以讓顧客認為具有差異性之產品。使顧客特別的需求能夠獲得滿足，企業因此可以收取溢價 3. 企業利用其核心能力，只服務一特定產業區隔的需求，相對於競爭者以最低的生產成本，生產出顧客所能接受的產品

學者	經營策略類型	特徵
	5. 整合性低成本/差異化策略	4. 企業利用其核心能力，以差異化之產品服務一特定競爭區隔下的特殊需求 5. 企業同時具有低成本與差異化之能力，較採單一策略之競爭者，更能在劇變的環境佔據優勢
吳思華 (1996)	1. 市場滲透策略 2. 產品發展策略 3. 市場發展策略 4. 垂直整合策略 5. 投資水準策略 6. 多角化策略 7. 水平併購策略 8. 全球策略 9. 策略聯盟 10. 異業合作策略 11. 低成本差異化策略 12. 資源統治策略	1. 在原有的產品市場範疇中，擴大業務規模 2. 在產品市場中，增加新的產品線 3. 在產品市場中，增加新的市場區隔 4. 在活動組合中，增加上游及下游的價值活動 5. 配合產業發展趨勢，擴大、維持或縮小業務規模 6. 在產品市場中，尋找新的產品市場範疇 7. 透過與同業務關係的改變，擴大業規模 8. 依據比較利益原則，將價值活動分散到全球其他地區 9. 在事業網絡中，尋找合作夥伴，建立新的網絡關係 10. 在事業網絡中，結合異業以增加對顧客的服務 11. 在核心資源中，建立獨特的資產或能力 12. 建立與資源供應者間的網絡關係，有效取得必要資源
Ansoff (1988)	1. 市場滲透策略 (Market Penetration) 2. 市場開發策略 (Market Development) 3. 產品開發策略 (Product Development)	1. 以現有產品於現有市場內競爭，力求市場佔有率之增加 2. 以現有各項產品，開拓新的市場 3. 創造新產品，替代現有的產品 4. 公司開發新產品並開拓新的市場

學者	經營策略類型	特徵
	4. 多角化策略 (Diversification)	
Miller (1986)	1. 產品創新策略 (Product innovation) 2. 市場差異化策略 (Market Differentiation) 3. 市場廣度策略 (Market Scope) 4. 成本策略 (Cost control)	1. 了解及管理更多的產品、類型、技術及市場 2. 了解及迎合顧客的需求及嗜好 3. 選擇正確的產品、服務、顧客及市場範圍 4. 高效率的生產標準化產品
Aaker (1984)	1. 市場滲透策略 (Market Penetration) 2. 產品發展策略 (Product Development) 3. 市場發展策略 (Market Development) 4. 整合成長策略 (Integration) 5. 多角化營運成長策略 (Diversification)	1 積極從事行銷活動，以增加市場上的銷售額 1.1 鼓勵現有客戶增加購買量 1.2 藉著較低的定價或宣傳以吸引競爭者的客戶 1.3 吸引目標市場尚未購買產品的顧客 2 在現有市場上發展新產品或是改良產品，來增加銷售額 2.1 發行一種或多種新產品，以吸引現有顧客 2.2 發行差異化產品，滿足顧客多方面需求 3 將現有產品打入新市場，以增加銷售額 3.1 開拓新市場，將產品銷售至尚未供應的地區或國家 3.2 發展新的產品特色，吸引新的顧客 3.3 將產品推銷給新的機構訂戶 4 假如所屬的產業成長潛力高，則使企業增加其對

學者	經營策略類型	特徵
		<p>4.1 供應系統的控制權或所有權</p> <p>4.2 配銷系統的控制權與所有權，特別是當其具備高利潤時</p> <p>4.3 同業競爭對手的控制權與所有權</p> <p>5 假如所處之產業，並未有其他成長獲利機會，或是現有產業之外擁有較多較佳的行銷機會時，採多角化策略。而多角化應該要能發揮公司特長，或是足以幫助公司克服某些弱點。為吸引新顧客</p> <p>5.1 在現有產品線上，增加具有共通技術或市場的新產品所採行的集中多角化</p> <p>5.2 使用與原產品細部相關的技術，生產新產品的水平多角化策略</p> <p>5.3 利用新技術開發新產品，吸引新顧客的複合多角化策略</p>
Galbraith & Schendel (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 收割策略 (Harvest) 2. 成長策略 (Growth) 3. 持續策略 (Continuity) 4. 利基策略 (Niche) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在衰退產業中減少投資，只求資金回收 2. 加強投資以提升競爭地位 3. 維持固定投資，以求維持競爭地位 4. 專精於高品質或獨特性的產品，以獲取較高利潤
Miles (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領域保護策略 (Domain Defense) 2. 攻擊策略 (Domain Offense) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保護原有之產品及市場領域 2. 透過產品創新或市場區隔以形成攻擊策略
Michael E. Porter	<ol style="list-style-type: none"> 1. 低成本領導策略 (Cost Leadership) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從規模、效率及經驗之運用，追求成本之降低以獲取利潤

學者	經營策略類型	特徵
(1980,1985)	2. 差異化策略 (Differentiation) 3. 集中化策略 (Focus)	2. 提供獨特產品或服務，為顧客創造更高附加價值，獲取利潤 3. 集中專注於經營特定的區隔市場，提供特定的產品服務，以求競爭優勢
Miles & Snow (1978)	1. 防禦者 (defender) 2. 擴張者 (prospectors) 3. 分析者 (analyzers) 4. 反應者 (reactors)	1. 在穩定的產品或競爭環境中維持現有的利基。較競爭者傾向更有限範圍的產品或服務，提供較高品質的產品、較優良的服務或較低的價格等方式保衛其地位。忽略產業的改變，只盡力於目前有限領域內的發展 2. 在不確定其獲利性的情況下也以領先者的姿態投入，不斷地搜尋市場機會 3. 面對新市場時，分析者並不會貿然投入，而是等擴張者進入新市場後，分析者才尾隨進入。並且模仿擴張者的做法並加以改良，以求後來居上。通常是第二位進入市場，並擁有較好的成本效率條件。 4. 並沒有一致的產品或服務的方向，只是被動的因應外在環境的變化與競爭者的挑戰而做出回應。營運績效不佳
Hofer & Schendel (1978)	1 佔有率提升策略 (Share Increasing) 2 成長策略 (Growth) 3 利潤策略 (Profit) 4 市場集中與資產減縮策略 (Market Concentration and Asset Reduction)	1. 密集投資，以增加市場佔有率 2. 在擴張市場中，以產業水準投資來維持市場地位 3. 以產業水準投資，透過成本控制來賺取利潤 4. 減少投資並縮小市場範圍，集中於利基(niche)市場 5. 再開始投資以求競爭地位之提升 6. 放棄經營，退出市場

學者	經營策略類型	特徵
	5 轉向策略 (Turnaround) 6 清算及撤資策略 (Liquidation and Divestiture)	
Glueck (1976)	1. 穩定策略 (Stability Strategy) 2. 成長策略 (Growth Strategy) 3. 縮減策略 (Retrenchment Strategy) 4. 綜合策略 (Combination Strategy)	1. 維持現狀而不做任何改變，此策略在管理階層對於目前的績效相當滿意或環境相當穩定時較為適用 2. 提升組織的營運規模。成長策略有直接擴充、合併或多角化等方式 3. 降低營運的規模，往往非屬短期性質 4. 同時針對組織的不同部分，採行前述兩種或兩種以上不同的策略，或是在不同時間採行不同的策略
Kotler (1967)	1 密集成長 1.1 市場滲透 1.2 市場發展 1.3 產品發展 2 整合成長 2.1 向後整合 2.2 向前整合 2.3 水平整合 3 多角化成長 3.1 集中多角化 3.2 水平多角化 3.3 綜合多角化	1 企業 1.1 在現有市場以更積極的行銷活動增加其現有產品之銷售額 1.2 將其現有產品打入新的市場 1.3 在現有市場開發新產品或改良現有產品 2 使企業增加其對 2.1 供應系統的控制權或所有權 2.2 配銷系統的控制權與所有權，特別是當其具備高利潤時 2.3 同業競爭對手的控制權與所有權 3 企業 3.1 藉增加與現有產品技術上有綜效的新產品，來吸引新類型的顧客群 3.2 生產與其原有產品毫無關聯的新產品，來吸引現有顧客

學者	經營策略類型	特徵
		3.3 進入新事業，增加與現有技術、產品、或市場無關的新產品，來吸引新的顧客群

資料來源：羅芳蘭 2002/劉景捷 2005/6/ 本研究整理

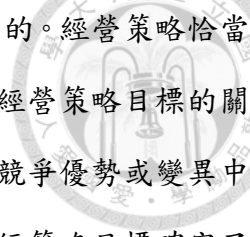
從以上資料可以看出，各學者對於經營策略的內容琳琅滿目，A.J.Rowe、R.O.Mason & K.Dickel (1988) 等在”Strategic Management & Business Policy”一書中，歸納出十種經營策略方案，為企業策略提供參考。

表 2-15 十種經營策略方案

策略方案	著眼點	實施方式	目的或作用
1. 維持現狀	穩定	內部	繼續留在目前的「產品/市場」上(視產品生命週期，做短期或長期的滯留)
2. 集中化	單一產品線	內部	把一件事情徹底做好
3. 水平整合	控制競爭者	外部	擴大市場佔有率並取得「經濟規模」的有利地位
4. 垂直整合	由成本中心轉為利潤中心	外部	促進規模的經濟性，減少對供應商或配銷商的依賴
5. 多角化	擴大生產線	外部或內部	降低競爭壓力，增加獲利力，分散經營風險
6. 合併(資)	利益互補	外部	分散經營風險，產生綜合效益
7. 退縮	減少經營活動	內部	暫時避開逆境
8. 賣資產	變賣部分不適用的資產	內部	重新安排「市場/產品」的方向或調整組織結構
9. 清算	變賣資產	內部	暫時避開逆境，唯情況已趨嚴重
10. 創新	取得領導地位	內部	取得先發制人的有利地位

資料來源：胡忠立編譯，A.J.Rowe、R.O.Mason & K.Dickel(1988)”Strategic Management & Business Policy”

從表 2-15 可以看出，英明的決策要包含很多方面的內容。比如資產使用、人員調配等。但最重要的是看企業經營策略有沒有重點、經營目標是否具備多檔次以



便進行比較及優選，從而達到從不同角度優化經營策略目標的目的。經營策略恰當與否，是能否實現策略目的的關鍵環節。經營策略重點作為實現經營策略目標的關鍵部位，既包括企業經營管中比較薄弱的關鍵環節，也包括相對競爭優勢或變異中的主要矛盾。沒有重點就沒有策略，明確經營策略重點就為實現經營策略目標確定了主攻方向，以便當合理的集中使用人、財、物力等資源，掌握策略指導的主攻權。

在瞬息萬變的市場經濟環境下，企業必須有系統性的分析、預測整個經營環境，並瞭解公司的優勢、劣勢，做好策略管理，才能有成功致勝的機會。明確的經營目標和經營策略可以說明企業增強競爭力，但是，只有易懂、令人信服、且可以達成的目標才能保證經營策略成功落實（湯勝民，2010）。

在決定要「如何做好一件事」之前，必須先決定「哪一件事才是真正值得投入的重點」，即所謂”do the thing right”和”do the right thing”兩者的差別，也是大家所熟知的觀念。而唯有倚賴清晰的策略指導，才能知道當前最亟待處理的”right thing”是什麼（司徒達賢，2001）。

營運模式是強調企業如何經由價值鏈中各環節的運作，為顧客及企業創造價值。而經營策略是指能替企業創造獨特且有利的定位、並取得關鍵資源，以建立市場競爭優勢的規劃，反映了經營者希望在市場上如何競爭的思維，並決定在不同競爭情勢下企業對不同營運模式的選擇。營運模式並不包括競爭優勢及競爭態勢，營運模式可視為企業傳遞價值給客戶並從中獲利的一套運作方式與邏輯。

因此，在決定使用何種經營策略前，一定要思考哪種經營策略是值得去做的、是對的經營策略，這是相當重要的。

2.4.3 經營策略的形成模式

Mintzberg (2003) 指出策略計畫不只是個計畫或方案，而策略性思考是整合企業的願景觀念，進而發展創造性觀念。

策略形成 (Strategy Formulation) 通常被稱為策略規劃或長期規劃，形成的過程包括了對總公司的使命、目標、策略及政策的擬定。為了使這個過程進行的有效，總公司的策略管理者必須偵查內在與外在環境，以便獲得有關策略因素的資訊。

策略的形成要經過一系列的分析過程，策略形成的思維架構競爭策略分析模型如圖 2-11 (湯明哲，2015)：

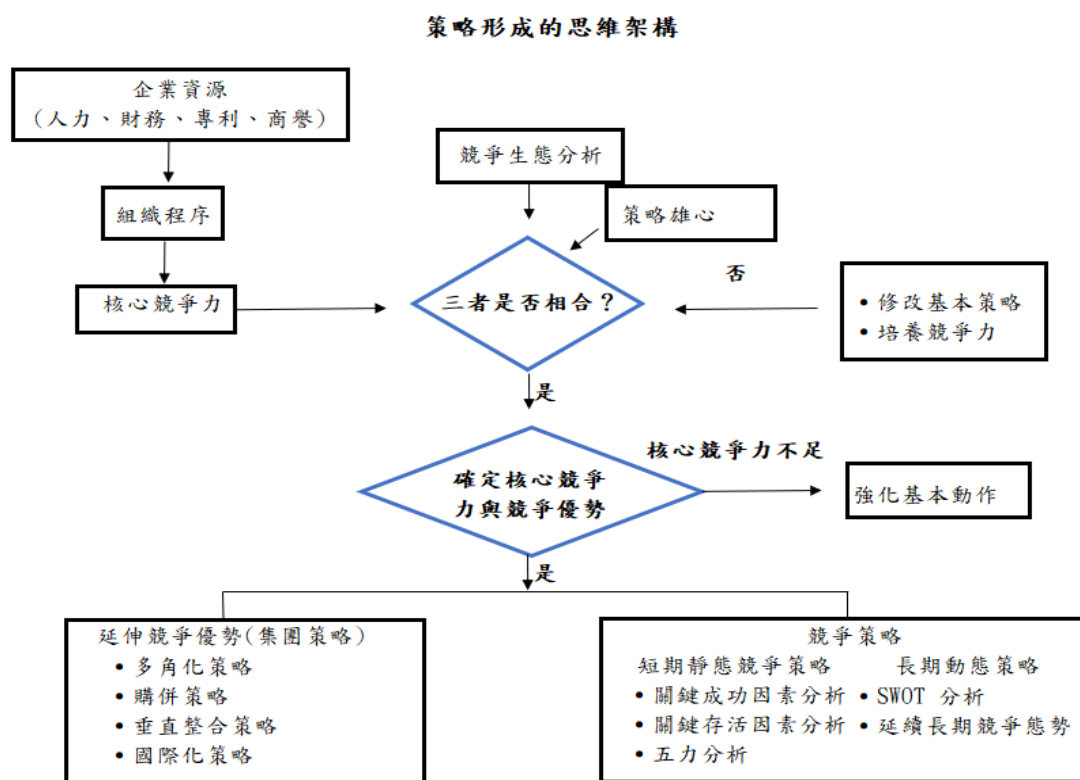


圖 2-11 策略形成的思維架構 資料來源：策略精論 湯明哲(2015)

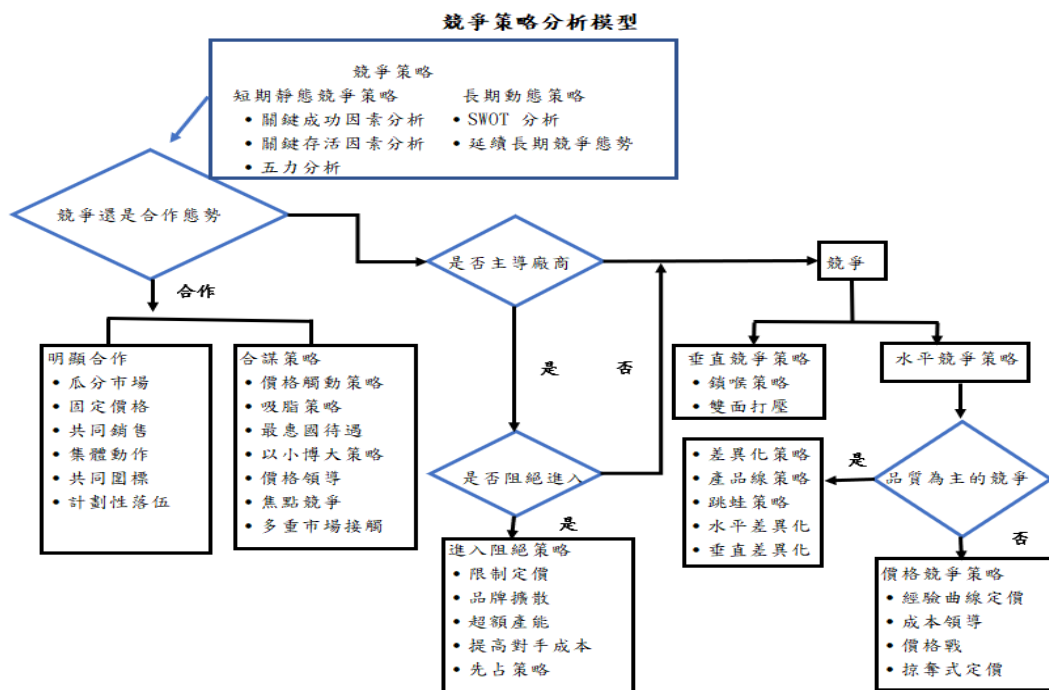


圖 2-12 競爭策略分析模型 資料來源：策略精論 湯明哲 (2015)

紀律和想像力之間有限制且互相抵觸其個別用途。過度強調紀律，會減少洞察力及創造力；過度強調想像力，易低估現實的經驗與環境，而導致混亂。因此，為達成公司未來目標，在紀律中發揮創造力即為一項重要的議題 (Szulanski & Amin,2001)。

策略規劃程序主要是以 SWOT 分析架構為主，主要強調企業策略的選擇與執行必須使企業內部資能力與目標，和外部環境的要求能夠匹配 (Hofer & Schendel,1978)，此類策略思考的邏輯為由外向內型，是美式所提出的理念，即有效配合外在環境變化的趨勢，適當調整企業本身的營運範疇 (吳思華，2001)。

企業想要成功，植根本土，培養核心能力才是當務之急 (司徒達賢，2004)，此類型的策略思考邏輯為由內向外型，亦即強調持續的建構，並運用本身經營條件，以對抗外在環境的變化，這種策略執著 (strategic persistence) 為企業近年來有關策略制定方面提供了重要的思考方向 (吳思華，2001)。

策略形成的主要步驟：

綜合分析不同策略規劃的看法，本研究將策略形成所涵蓋的主要步驟分為：



1. 環境剖析：針對外部環境，認明組織外在的機會與威脅，以及針對內部。
 2. 環境，決定內部的優勢與劣勢。(吳萬益、蔡明田，1993)。
 3. 組織定位：進行願景、使命、與目標之擬定。(Hill & Jones,2004)。
 4. 分析工具與技術：探討適合運用在策略形成的技術與方法，並納入策略形成模式內，例如 SWOT 分析 (Wehrich,1982)。
 5. 找出成功要因：以 IPA (Importance- Performance Analysis) 重要性績效分析法，分析組織經營策略成功的因素 (范天華，2002)。
 6. 規劃策略行動方案：依據關鍵成功要因(KSF)規劃策略 (周少凱，2001)。
- 企業經營策略制定使用 CWBP 全公司經營策略規劃大致可分為五個時機：

1. 定義企業定位。
2. 規劃企業未來目標。
3. 新產品/服務開發可行性研究。
4. 面對總體環境變遷，企業應有之對策。
5. 市場需求與競爭態勢之探討。

營策略規劃 (CWBP) 之設計動機為，公司是一個整體，僅強化某一部門或功能，不但功效不彰，甚至會受到其它部門之排斥，多半在一段時間之後又故態復萌。只有全公司共同參與形成共識，上下一心一起推動改善方案，方能獲得持續成效 (周少凱，2001)。

CWBP 使用下列幾項分析工具以研究如何導入此一模式。如圖 2-24 所示。

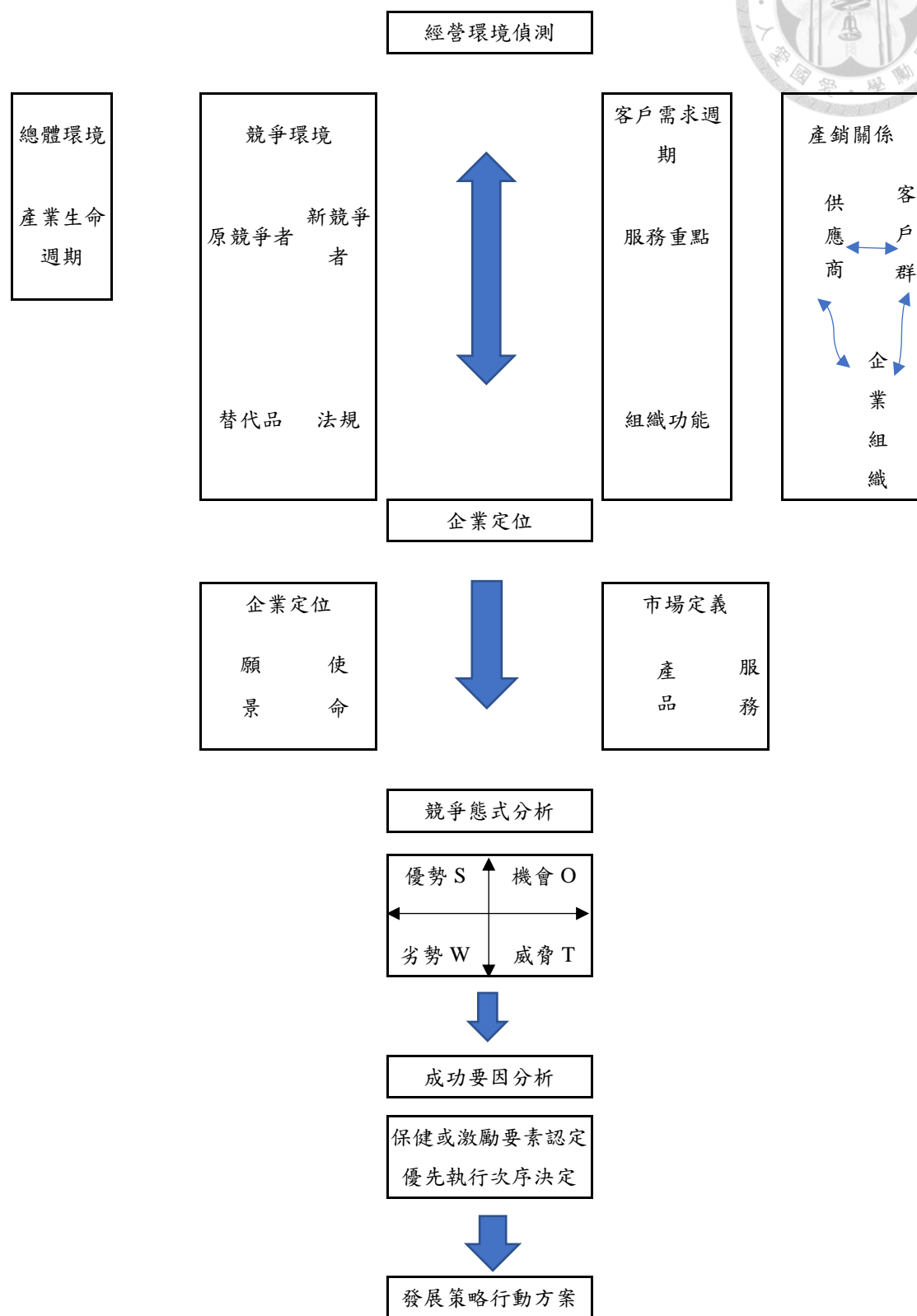
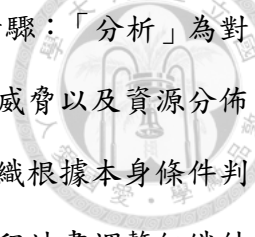


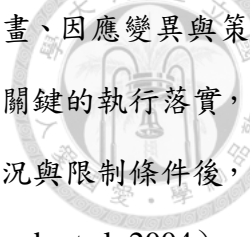
圖 2-13 經營策略形成 (CWBP) 架構圖 (周少凱，2001)



策略規劃程序主要包括分析、選擇、執行以及管控等四項步驟：「分析」為對內外部實際環境做詳細評量、研究與剖析，以判斷機構發展機會威脅以及資源分佈優劣態勢；「選擇」為根據評估分析擬定出一連串發展策略，組織根據本身條件判斷及選擇最適當策略；「執行」為選定發展策略後，組織根據期程計畫調整組織結構與資源配置，以全力配合務求經營策略有效實施；「管控」為組織策略按照計畫實施後，在預定期限內應作出成果考核以判斷策略的預期成果與實際成效之差異，並適時修正調整以符合組織目標（Gilmartin,1991; Llewellyn & Tappin,2003; O'Regan & Ghobadian, 2005; Richard, 2004; Trainer, 2004）。David（2006, 2003, 1989）認為完整之策略規劃模型除須契合上述四項步驟外，並應顯現策略規劃乃是組織領導者對其未來發展之思考脈絡的具體表徵，且應具有全面調控之整合能力以及達成理想目標之必要程序。爰此，透過側重由內而外之整合性策略規劃模式與偏重由外而內之全方位策略抉擇模式，進一步闡釋策略規劃與抉擇之相互依存關係。

（一）整合性策略規劃模式

整合性策略規劃模式之主要目的在於以組織基本目標為基礎，進而透過辨識組織可能面對之機會與威脅，同時探究環境優劣勢與本身優缺點之互相配合程度，並結合風險評估以解析出數個兼顧組織可用資源與關鍵特性之可行方針後，據以綜合分析制定最適策略與規劃未來務實發展方向（Andrews, 1980; Steiner1969）。Jauch & Glueck（1988）亦認為策略規劃是一連續之管理歷程，當組織在制定決策時，必須考慮到本身之優勢與劣勢，才能針對不同情境發展適當的經營策略。同時為便於分析與清楚規劃，此一管理過程可分為數個相互影響之連續步驟。換言之，策略規劃即是一套剖析態勢與抉擇應對之管理程序，探討如何以組織結構和系統資源作為實現策略的基礎工具（Allen et al., 2007; David, 2003; Gilmartin, 1991）。整合性策略規劃模式應基於組織使命願景、管理者價值觀與發展基本目標；同時具備診斷環境機會威脅、檢視組織優勢劣勢、整合策略資源配置、抉擇考量最適策略、激勵領導確實執行、以及確定成果符合目標等過程步驟；進而融合總體環境、產業



環境與內部環境之偵測作業的分析診斷，結合資源結構、經營計畫、因應變異與策略方案之抉擇歷程的選擇評量，配合獎懲機制與最適策略之重要關鍵的執行落實，以及整合執行結果之成效評估的管控修正，使學校組織於瞭解現況與限制條件後，以創新思維提昇競爭態勢、開發優質環境與深化經濟效益 (Richards et al.,2004)。

(二) 全方位策略抉擇模式

全方位策略抉擇模式則是以環境變遷之連動影響為主要考量依據，因此其重要之前置步驟有環境偵測評析、關鍵因子剖析與資源條件分析，然後結合規劃 (planning)、組織 (organizing)、領導 (leading) 與控制 (controlling) 等管理功能之全方位系統輔助，以進一步形塑組織最適化策略之抉擇歷程，使經營策略自構思到抉擇更具統整性、客觀性、縝密性及適用性。David (2006) 指出策略規劃過程涵蓋策略形成、策略執行與策略評估等三項管理範疇，雖然其為連續性之規劃流程，但在策略形成部分則是攸關策略規劃成功與否之關鍵。是以在策略形成部分可藉由規劃與組織之管理思維，讓偵測、配適與抉擇三階段發揮極致功效。其中偵測與配適階段乃是瞭解組織是否有足夠能力因應外部環境之機會威脅，善用內部資源之獨特優勢，同時藉由關鍵因子界定以設定務實可行之發展目標。事實上，面對不同市場需求，資源有限之組織必須釐清限制而有所取捨，始能更有效形塑策略方案 (O'Regan & Ghobadian, 2005; Paquin & Kopyay, 2007)。

抉擇階段則是透過資源整合與結構調整，設定組織部門間資源互補與分工合作關係，並仔細評估組織經費與人力之負荷極限，以決定符合目前承載能力與務實可行之最適經營策略 (Dettmer, 2003; Groom & David, 2001; Marlin et al.,2004)。

此外，在策略執行與策略評估部分融合領導和控制之管理思維，讓經營策略得以在全方位策略抉擇模式下，追求策略執行落實與績效符合預期。



(三)理性規劃分析模式

在內外環境分析方面，人類的行為或文化是所處時代的產物，不同環境會造成不同的人類行為或社會文化。對企業組織而言，所面對的是難以抗衡的總體環境，以及各事業體的產業環境，組織必須了解所處的大環境以及分析評估產業環境的機會與威脅。

1. 外部環境分析

產業環境包括企業外部所有決定產業競爭特質及強度的產業因素。一家公司其競爭策略的目標是在為產業內尋找一個有利之地位，以有效對抗或影響這些競爭力，形成對公司有利的形勢。公司要擬定策略，應當分析每一影響因素的來源，瞭解公司本身主要的競爭優勢與劣勢，幫助公司在產業內重新定位，瞭解產業變動所帶來的機會與威脅。根據 Porter 所提出的產業五力分析模式，一個廠商所面臨的競爭力量有五個來源，主要是由產業內競爭者、潛在競爭者、替代品、供應商及顧客所構成，這五種要素在競爭深度及產業獲利能力兩方面都扮演著重要的角色，因為它們影響著產品價格、成本、與必要的投資，這些都是影響投資報酬的因素。每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟與技術等特質，茲分析如下：

1. 產業內競爭者：在不同產業中，會有不同的競爭程度。激烈的競爭既影響產品價格，也會牽動廠房設施、產品研發、廣告和銷售方面的競爭成本。
2. 潛在競爭者：潛在的新進入者不但限制了產品的價格，也會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，主要是由進入障礙的高低而定。
3. 替代品的威脅：替代品的威脅會影響廠商定訂產品價格。
4. 供應商的議價能力：供應商的議價能力關係到原料和元件的成本。
5. 顧客的議價能力：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。

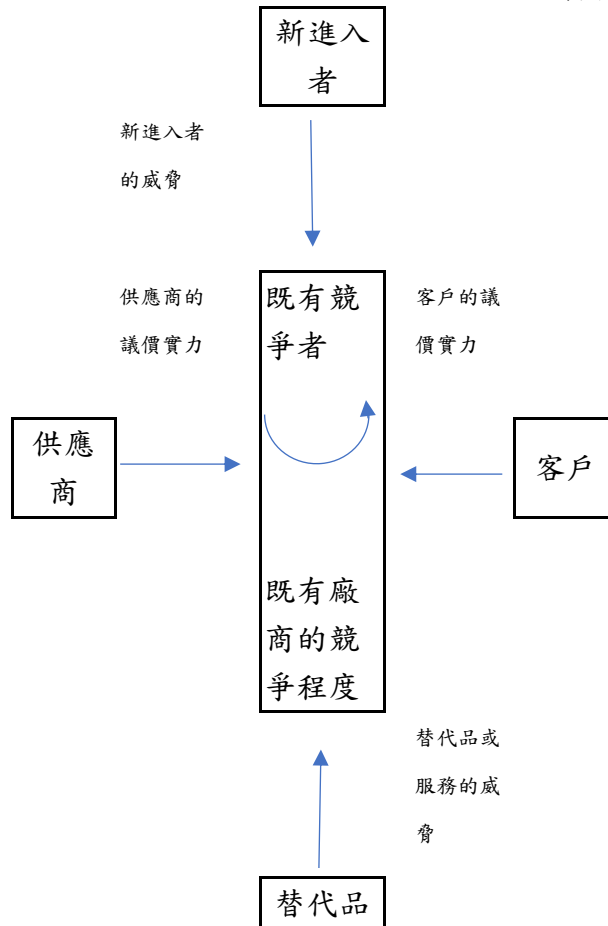
進入障礙

- 規模經濟
- 專利保護的產品差異
- 品牌知名度
- 移轉成本
- 資金需求
- 取得通路的難易
- 絕對成本優勢
- 專屬學習曲線
- 取得必要採購項目的難易
- 專有的低成本產品設計
- 政府的政策預期的反擊

競爭強弱的決定因素

- 產業的成長
- 固定(或儲存)成本/附加價值
- 間歇性的產能過剩

- 產品差異
- 品牌知名度
- 移轉成本
- 集中與平衡
- 資訊複雜度
- 各式各樣的競爭者
- 企業的賭注
- 退出障礙



客戶實力的決定因素

- 價格敏感度
- 價格/總採購量
- 產品差異
- 品牌知名度
- 對品質/效果的影響
- 客戶的利潤
- 決策者的動機

議價力量

- 客戶的集中程度和
- 企業的集中程度
- 客戶的採購量
- 客戶的移轉成本和企業的移轉成本的比較
- 客戶的資訊
- 客戶的向上整合能力
- 替代品
- 直接批貨

供應商實力的決定因素

- 供應項目的差異
- 產業內供應商與企業的移轉成本
- 所供應項目是否有替代品存在
- 供應商的集中程度
- 採購量對供應商的重要程度
- 產業內總採購量與成本的關係
- 供應項目對成本或差異化的影響
- 向下整合與向上整合對產業內企業的影響

替代品威脅的程度

- 替代品的相對價格
- 移轉成本
- 客戶使用替代品的傾向

圖 2-14 Porter 之五力分析 資料來源：Porter, 1980



2. 內部環境分析

企業資源與實力的評估，最主要是分析探討組織本身所擁有並且能加以控制的內部資源優勢與劣勢因素，諸如組織目標、財務資源、技術資源、研究發展能力、組織文化、人力資源、產品特色、行銷資源等。根據 Porter 所提出的價值鏈分析(如圖 2-25)指出企業的經營活動可分為幾個階段，而每個階段對最後產品都有些許貢獻，即理論中所稱的「價值鏈」。而企業和外部的組織機構，則構成一更大的價值鏈，企業端賴這些價值創造而賴以生存。

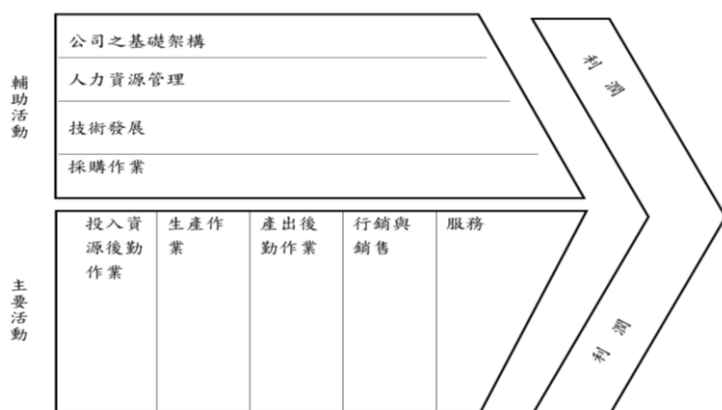


圖 2-15 Porter(1985)價值鏈

3. SWOT 分析

Ansoff 於 1965 年提出 SWOT 分析，認為在策略管理的程序中，企業必須做優勢(Strengths)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunities)、威脅(Threats)的比較，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潛能可以和所處市場環境相配合的策略，換句話說，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，目的以利用機會、對抗威脅、並且能夠克服公司的劣勢。

Aaker(1989)認為企業在進行策略規劃時的 SWOT 分析包含了五大分析類別，亦即外在「總體環境分析」、「產業分析」、「消費者分析」、「競爭者分析」及「自我分析」。Barney & Hansen (1994) 進一步將 SWOT 分析歸納為兩個思想

主流：一是強調外在環境的分析，以競爭策略獲得優勢，稱之為「競爭優勢環境模式」，例如：Michael E. Porter 提出五力分析架構，用以解釋企業所面對的產業環境狀況，已獲得相當的認同及採用，而成為近年來策略管理學說發展的主流；另一是對企業內部優弱勢的分析，強調組織能力的培養與強化，稱之為「資源基礎模式」，此方面觀點係基於外界環境的詭譎多變，企業對環境相關變因難以掌控，要進行外在分析並不容易，因此認為對企業內部資源與能力的分析，更適合做為企業定位與發展的基礎。若是以策略思考的程序邏輯來區別，「競爭優勢環境模式」的觀點為由外而內型，而「資源基礎模式」的觀點為由內而外型。Barney (1994)提出圖 2-16 的概念模式可作說明。

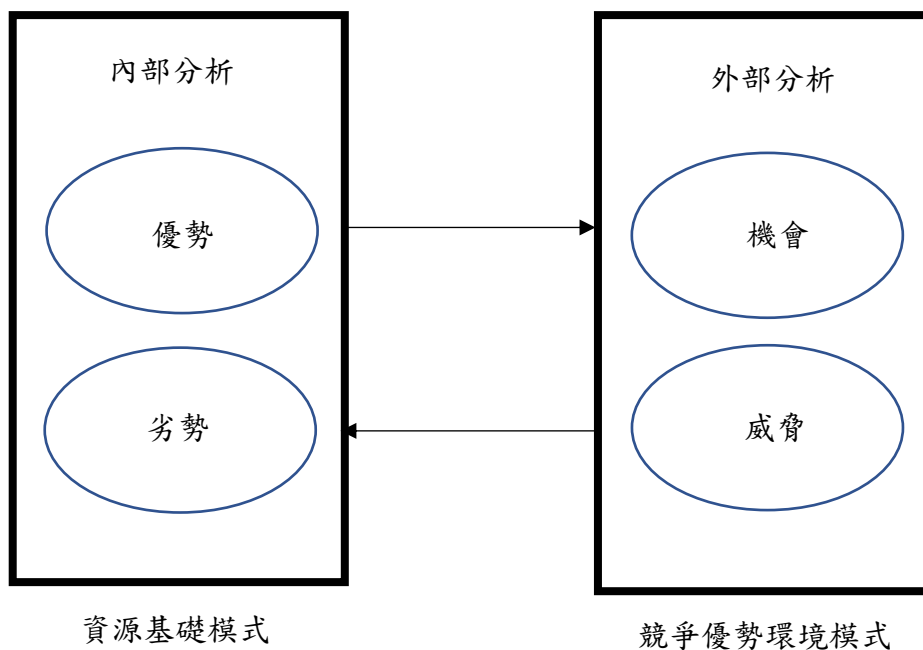


圖 2-16 SWOT 分析、資源基礎模式與競爭環境模式之關係

資料來源：Barney,1994

1982 年 Wehrich 曾提出，將內部之優勢、劣勢與外部之機會及威脅等相互配對，利用最大之優勢和機會及最小之劣勢與威脅，以界定出所在之位置，進而研擬出適當的因應對策，分成四種策略：



1. SO 策略：即依優勢最大化與機會最大化(Max-Max)之原則來強化優勢、利用機會。
2. ST 策略：即依優勢最大化與威脅最小化(Max-Min)之原則來強化優勢、避免威脅。
3. WO 策略：即依劣勢最小化與機會最大化(Min-Max)之原則來減少劣勢、利用機會。
4. WT 策略：即依威脅最小化與劣勢最小化(Min-Min)之原則降低威脅、減少劣勢。


表 2-16 SWOT 分析之策略擬定

外部因素 / 內部因素	優勢(S)	劣勢(W)
機會(O)	SO 策略之對策方案 (Max-Max)	WO 策略之對策方案 (Min-Max)
威脅(T)	ST 策略之對策方案 (Max-Min)	WT 策略之對策方案 (Min-Min)

資料來源：Wehrich,1982

4. 運用重要性績效分析(IPA)

將重要性高但績效表現差的要因，定義為關鍵成功要因。首先運用Herzberg 兩因子理論，篩選出屬於激勵性之成功要因，再運用IPA 衡量屬性的重要性及績效，以便進一步發展有效之行銷策略。其基本假設在於顧客對屬性的滿意水準，主要來自他們的期望與對產品或服務績效的判斷。利用此分析可產生重要的洞察力，瞭解公司的行銷組合，來釐清品牌、產品、服務的優勢與弱勢，確定公司需加強或減少某些地方資源的浪費。



企業策略的形成，乃公司為了取得成功的競爭優勢的整合性功能。企業策略的形成固然有許多工具足以依循，但是資訊科技的突飛猛進，在當代企業策略的形成，成為不可或缺的工具 (Badal, 2005)。

上述之理性規劃分析模式是一般大企業所普遍用的模式，但是在中小企業中，策略的形成也許就不那麼正式，而且可能多數的企業，其策略僅是隱藏在經營者的腦中，而非以正式的書面記錄且宣示。

有些學者甚至懷疑中小企業是否有清楚可見的策略存在，在實務上，有些中小企業的確只是依循著原有之做法，並期待市場的狀況會維持像以前一樣 (Gallagher et al., 2001)。所以某些學者才會認為這是沒有策略。事實上，現今社會的競爭是無法避免的，即使是不情願，企業仍需做一些決定以便符合企業未來的需要，雖然是被動的形成，但這也算是一種策略。「每個企業都有策略，雖然不是每個策略都是好的策略」(Hofer & Schendel, 1978)。

中小企業的策略規劃過程，比起大企業更不具有正式性。但是不具有正式性不見得一定不好，過分強調結構性的計劃，反而會使績效降低，因為這樣犧牲了策略規劃的彈性。

三、平面顯示器產業概況與經營策略

TFT-LCD 面板因為性價比高，是維持市場地位且廠商爭相擴廠的主因之一。

本章分為 3.1 平面顯示器的種類、3.2 平面顯示器的產業特性、3.3 平面顯示器的產業概況、3.4 平面顯示器產業的經營策略，共四小節來介紹平面顯示器產業。

3.1 平面顯示器的種類：

平面顯示器在經過近 30 年的創新研發中，已發展出 10 多種不同的顯示技術。平面顯示器依顯示技術的不同，可以分為如表 3-1 之種類。由於液晶顯示器 (Liquid Crystal Display, LCD) 生產技術成熟、成本低，成為消費電子市場的主流顯示器。導致陰極射線管 (Cathode ray tube, CRT) 及電漿顯示器 (Plasma Display Panel, PDP) 已停止生產。LCD 的產品應用範圍廣，目前應用電視、筆記型電腦、桌上型螢幕、平板電腦、手機、數位相機、車載面板、行車記錄器、掌上型遊戲機、AR、VR、穿戴裝置、電子白板、醫療產品、軍工用品、航太產品等。有機發光二極體 (Organic Light Emitting Diode, OLED) 因為輕、薄、易於攜帶等產品特性，為下世代的明星產品，應用於手機、VR、AR、電視等。發光二極體顯示器 (Light Emitting Diode, LED) 主要應用於交通指示及大眾運輸顯示牌、室內大型看板。場發射顯示器 (Field Emission Display, FED) 主要用途為家用電視機、錄影監視器等，原本是用來與液晶顯示器競爭，但是近年來液晶電視價格破盤，間接也影響到場發射顯示器的發展。電泳顯示技術 (Electro-Phoretic Display, EPD) 主要用途為電子紙、電子標籤等，目前國內只有元太科技在生產此產品。量子點顯示器 (Quantum dot, QD)、微發光二極體顯示器 (Micro Light Emitting Diode, Micro LED) 目前正處於小量試產階段，待良率提升、成本降低後，將造成平面顯示器產品的大洗牌。

表 3-1

平面顯示器依顯示技術區分的種類：

顯示器名稱	簡稱	顯示原理	主要應用
Cathode ray tube 陰極射線管(映像管)	CRT	利用陰極電子槍發射電子，在陽極高壓的作用下，射向螢光屏，使螢光粉發光，同時電子束在偏轉磁場的作用下，作上下左右的移動來達到掃描的目的	示波器、電視機和顯示器
Plasma Display Panel 電漿顯示器	PDP	利用電漿產生之 UV 光激發螢光體產生 RGB 三原色	電視、看板
Liquid Crystal Display 液晶顯示器	LCD	利用液晶分子做為光閘以控制光之穿透與否	電視、筆記型電腦、桌上型螢幕、平板電腦、手機、數位相機、車載面板、行車記錄器、醫療產品、軍工用品、航太產品、AR、VR、穿戴裝置、電子白板等
Organic Light Emitting Diode 有機發光二極體	OLED	利用電子與電洞在有機發光分子材料內結合後之能量釋放與轉換，激發有機分子發光	手機、數位相機、電視、筆記型電腦、桌上型螢幕、平板電腦、車載面板、行車記錄器、AR、VR、穿戴裝置等
Light Emitting Diode 發光二極體顯示器	LED	是在 ITO 導電玻璃上塗佈具有電子層和電洞層的有機材料，外加一個電壓後電子層的電子和電洞層的電洞相互結合便會發出可見光	戶外媒體、體育場館、比賽計分器、計時器、室內大型看板、交通指示、大眾運輸顯示牌
Quantum dot 量子點顯示器	QD	導電晶體可以相互結合，透過晶體直徑大小的變化顯示出不同的色彩	電視、平板電腦、手機、車載面板、筆記型電腦、桌上型螢幕、數位相機、行車記錄器、

顯示器名稱	簡稱	顯示原理	主要應用
			AR、VR、穿戴裝置、量子點太陽電池、QD LED 燈泡、標靶追蹤藥物、感測器、螢光標籤、基因條碼、蛋白質條碼等
Micro Light Emitting Diode 微發光二極體顯示器	Micro LED	即 LED 微縮化和矩陣化技術，將像素點距離從毫米級降低至微米級。	電視、平板電腦、手機、車載面板、筆記型電腦、桌上型螢幕、數位相機、行車記錄器、AR、VR、穿戴裝置、汽車照明、
Field Emission Display 場發射顯示器	FED	利用高電場產生之材料尖端表面穿隧效應獲得電子，並加速電子撞擊螢光體產生光	電視
Electro-Phoretic Display 電泳顯示技術	EPD	利用電場將帶正電粒子(白色)或負電粒子(黑色)在像素點間的流體中分離，經由黑白料立翻轉或流動來使像素變亮或變暗	電子書、電子標籤

資料來源：本研究整理

3.2 平面顯示器的產業特性：

面板產業所帶來的龐大經濟效益，造成中、韓、台、日等國投入此產業，造成競爭激烈，茲將 TFT-LCD 的產業特性歸納出以下幾點特性：



3.2.1 資本密集度高、進入及退出障礙皆高

TFT-LCD 屬於資本密集的產業，其資本投入包括：興建廠房、機器設備、研發、管銷費用等，新建一座月產能 60 萬片的 8.5 代廠，需新台幣 900 億，因此產業的進入門檻高，固定資產投入高，也形成了高退出障礙。

3.2.2 資產專屬性高

TFT-LCD 為資產專屬性高的產業，主要有下列二項：

- **實物資產專屬性高：**面板廠所決定投資的面板世代、技術，決定設備投資的種類，一旦採購後，即不可改變。設備雖然可以移動，但仍然只能生產面板，無法生產其它產品。
- **人力資產專屬性高：**TFT-LCD 的產業，由於製程複雜、分工細及專業需求高，通常藉由工作中學習的方式來累積經驗，或是獲得工作上的能力，且此項人力資產無法轉移，因為轉移到不同的工作崗位，猶於專業不同，效率降低。

3.2.3 市場集中度高

由於 TFT-LCD 資本密集、進入及退出障礙高，所以生產廠商高度集中。

3.2.4 技術層次高、智慧財產權形成另一種進入障礙

TFT-LCD 的製程也與半導體相同，非常複雜，在生產的過程中使用超過 100 種材料及各種製程技術、設計原理，其中包含材料、及供應鏈的配合。尤於投入金額龐大、生產複雜，各生產廠商皆競相開發相關專利，形成競爭優勢，領先競爭對手。



3.2.5 產品生命週期短、技術更替快

亞理斯多德的名這：「唯一不變的，就是變化本身價(The only thing that will not change is change)」。由於 TFT - LCD 產品生命週期短、技術發展速度快、應用範圍廣，所以需投入大量的費用在設備更新及製程、材料、產品研發，以開發出符合顧客所需之產品。

3.2.6 生產線連續性生產，比效益高

由於製程設備是連續性的生產，設備的妥善率就顯得重要，產品多樣，生產管理的生產的效益也將影響到產品成本，所有廠商皆希望相同產品於同時生產，減少換線、停產帶來的損失。

3.2.7 產品價格受市場供需及競爭者影響

TFT-LCD 產業也有市場週期性，主要是面板廠對於景氣的預期過度樂觀，大量投資擴廠，造成供過於求，導致產品價格下跌，面格廠虧損。於是面板廠減產，產品供不應求，又造成面板價格上漲。面板產業經過這樣「面板跌價→廠商減產→供不應求→面板漲價→面板廠擴產或擴廠→產能過剩→面板跌價」的液晶景氣循環 (Crystal Cycle) (鄭昌漢，2006)。

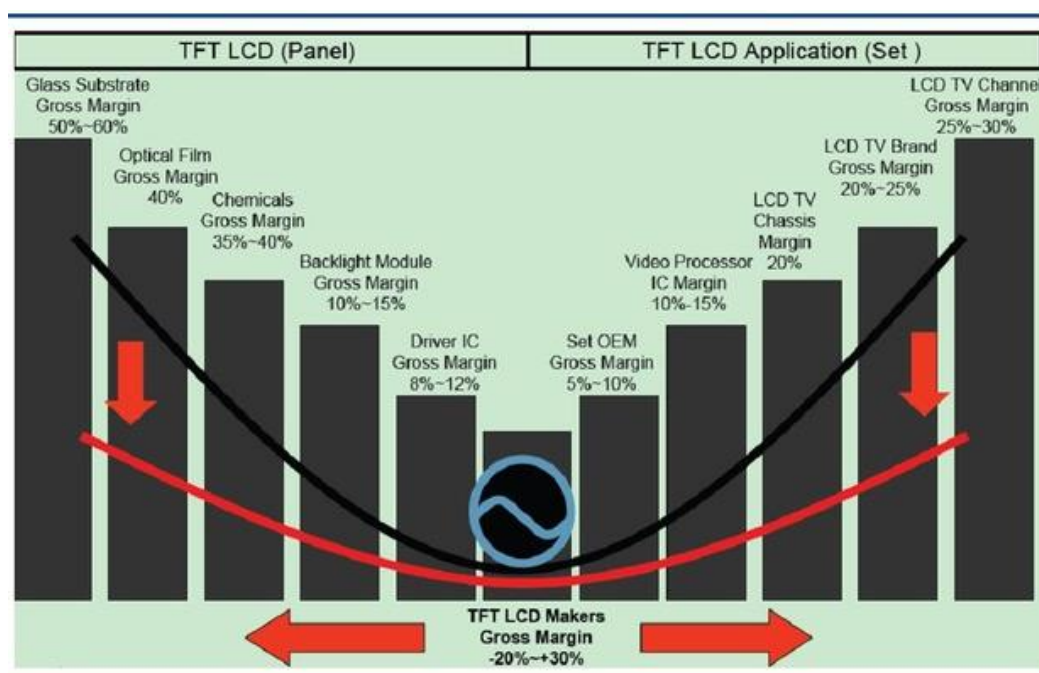
3.2.8 供應鏈垂直整合

面板業經過金融海嘯與併購潮流後，已成為大者恆大的局勢，為維持競爭力，只能不斷建新世代的廠、投資新技術、進行差異化生產、並不斷擴大經濟規模、加強研發、並強化技術及提升生產良率。而且需要供應鏈的策略聯盟或是上、下游的垂直整合，以獲得穩定的供貨及成本，並藉與品牌商的結盟，獲得長期、穩定的訂單，減少跌價損失及庫存成本。

面板廠為降低成本、增加競爭力，對於主要材料，如玻璃、偏光板、背光模組、彩色濾光片、IC 等高單價材料，皆會與材料商結盟或自主生產，整合主要材料生產及研發。如友達，併購彩色濾光片廠日本凸板、成立 IC 設計公司瑞鼎科技、背光模組廠達運、成立偏光片廠達信、成立光阻及化學品廠達興、自動化設備均豪等，高度的垂直整合，只為降低成本、增加競爭力。

3.2.9 LCD 面板產業的微笑曲線

在 TFT LCD 的產業鏈中，上游為原物料生產廠商，主要材料有玻璃基板、偏光片、驅動 IC 及背光模組等，中游為各 LCD 生產廠商，下游為各品牌商及通路商。



資料來源：DisplaySearch，中信建投證券研究發展部

圖 3-1 LCD 面板產業鏈的微笑曲線

資料來源：DisplaySearch、中信建設證券研究發展部

微笑曲線是 DisplaySearch 繪製的經典 TFT-LCD 毛利率分配狀態圖，呈現”上肥下瘦”狀態，原材料與下游品牌商及通路商佔據著利潤的最大端，而投資金額最大的面板生產商能夠獲得利潤卻最低，產業週期性的波動也最大。



3.3 平面顯示器產業概況：

平面顯示器 (Flat Panel Display, FPD) 已經深入我們的日常生活當中，舉凡公共場所大型廣告看板、電視、汽車導航、個人電腦、平板電腦、遊戲機…等。似乎都少不了它的存在，且有日漸成長之趨勢。

FPD (Flat Panel Display) 平面顯示器產業包括 LCD 液晶顯示, PDP 電漿顯示, OLED 有機發光二極體、QLED 量子點發光二極體、微二極體 Micro LED 等技術。主要產品應用於消費性電子產品，如：電視、電腦 (含平板及 Notebook)、行動電話，而推展至工業用人機介面、車載顯示器、航空顯示器、醫療用電子產品等，運用範圍也逐漸擴大。觸控功能的加入，更拉近人機互動的距離，目前全球正在進行一場眼球革命，所有的平面顯示器供應商皆在開發新的技術及新的應用產品，以期這場激烈的競賽能獲勝。

表 3-2 顯示，2017 年的大尺寸 (<10") 較 2016 年成長 9.9%，中、小尺寸 (>10") 較 2016 年成長 1%，但 TN/STN 產品由於 LCD 成本下降導致成長率-8%，OLED 產品由於手機品牌廠大量採用 2017 年成長 30.2%。



表 3-2

全球平面顯示器產業產值預測

單位：百萬美元

產業別		2016	2017(e)	2017(e)/2016
平面顯示器產業	TFT LCD(>10 吋)	73,922.2	81,264.0	9.9%
	TFT LCD(<10 吋)	28,420.4	28,704.6	1.0%
	TN/STN LCD	739.1	680.0	-8.0%
	OLED	10,157.5	13,221.0	30.2%
	Microdisplay	617.8	760.9	23.2%
關鍵零組件產業	彩色濾光片	1,2327.2	12,586.0	2.1%
	LCD 偏光板	5,510.0	5,372.0	-2.5%
	LCD 玻璃基板	8,857.0	8,724.0	-1.5%
	背光模組	16,956.0	16,599.0	-2.1%

資料來源：工研院 IEK(2017/05)

下表為 LCD 顯示器的成本結構，佔比最高的為原材料及關鍵零組件，佔生產成本 50%，其餘依續為機台設備及廠房、能源、人事成本。其中人事成本佔 LCD 生產成本 5%，但是中國的關稅為 8%，此為面板業西進中國最主要原因。

表 3-3

液晶顯示器成本結構

項目	佔生產成本比重	說明
原材料與關鍵零組件	50%	包括玻璃基板、彩色濾光片、液晶、IC、偏光片、背光模組等
機台設備與廠房設施	35%	建廠成本分 5 年平均攤提
能源	10%	水電設施
人事	5%	後段模組人力需求大

表 3-3 資料來源：翁必揚(2011)



由國家發展委員會提出 5+2 產業創新，面板產業可以藉由整合上、下游材料及設備製造，推展至綠能科技、生技醫藥、智慧機械、國防產業間不同的顯示、照明、能源需求。以提升技術並開發新應用領域。

表 3-4 5+2 創業創新產業連結

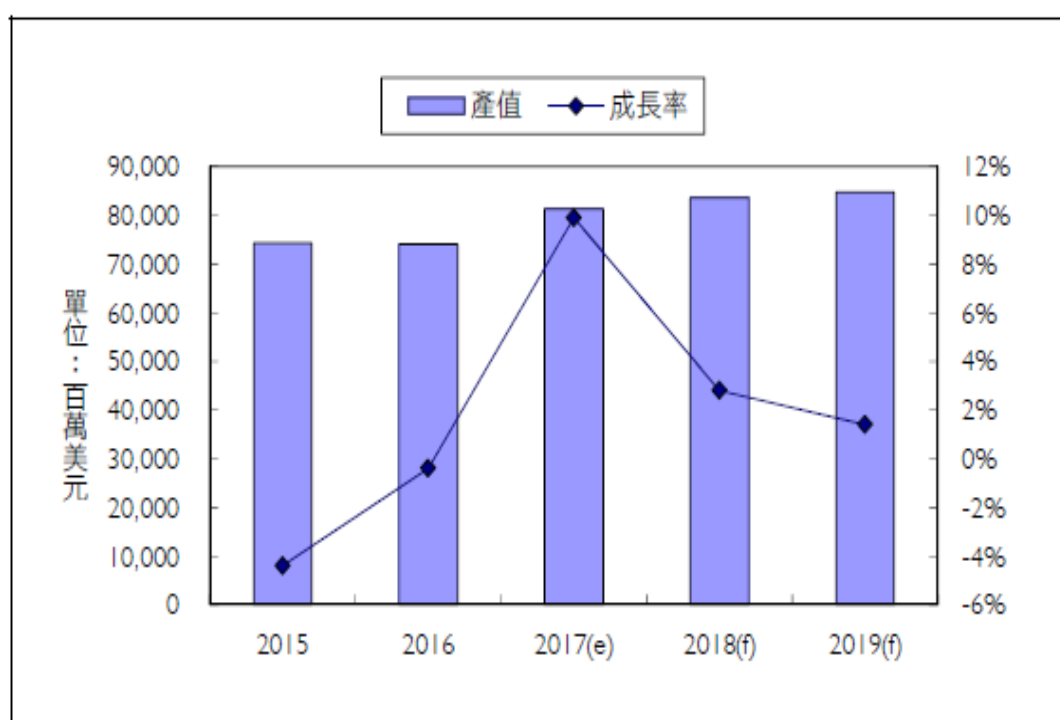
5+2	相關領域	產業關聯
綠能科技	太陽能、離岸風場	<ul style="list-style-type: none"> ● 與光電產業相關領域，支援綠能發電、節能、儲能科技。 ● 光電產業鏈廠商可投入：新型節能照明技術(LED 產業、OLED Lighting、高效率新型發光材料等廠商)。
生技醫藥	醫療照護、醫療器材	<ul style="list-style-type: none"> ● 與光電產業相關發展區域：中科將結合大台中既有精密智慧機械產業，著重在醫學精密儀器與檢驗醫材。 ● 光電產業鏈廠商可投入：醫學檢測用設備顯示器、醫療用 LED 與 OLED、人體 Film 基材材料開發。
智慧機械	機器人、智慧機械	<ul style="list-style-type: none"> ● 與光電產業相關發展區域：為結合前瞻製造需求，將發展整廠整線、智慧單機相關設備，其中半導體、光電設備為其中重要發展項目。 ● 光電產業鏈廠商可投入：高信賴性工控用顯示器。
國防產業	國艦國造、無人載具	<ul style="list-style-type: none"> ● 與光電產業相關發展區域：航太與船艦產業將帶動週邊電子、材料、精密機械的發展。 ● 光電產業鏈廠商可投入：具備高信賴性的國防設備用顯示器(軟、硬 Display、Projector)、高解析度 CMOS Sensor。

資料來源：工研院(2017)

由工研院 2017/5 資料顯示，2016 年全球平面顯示器的產值有美金 1575 億元，主要為大尺寸 (大於 10") 的 TFT LCD 顯示器，產值達美金 739.2 億。未來增長

可由應用面增加與新市場擴充二方面提升，隨著大尺寸電視的娛樂系統及公用資訊看板 (Public Information Display) 之應用增加，可以提升大尺寸面板的出貨量。新興市場需求增加，如印度，原本 2000 年只有 8,800 萬用戶擁有電視，但是到了 2016 年家用電視機數量已增加至 1.81 億，印度的電視產業以每年 10%~12% 的速度增加，估計至 2020 年規模可達美金 261 億，主要產品低價位的 32” 電視為主。

2015~2019 全球大型 TFT 市場趨勢分析

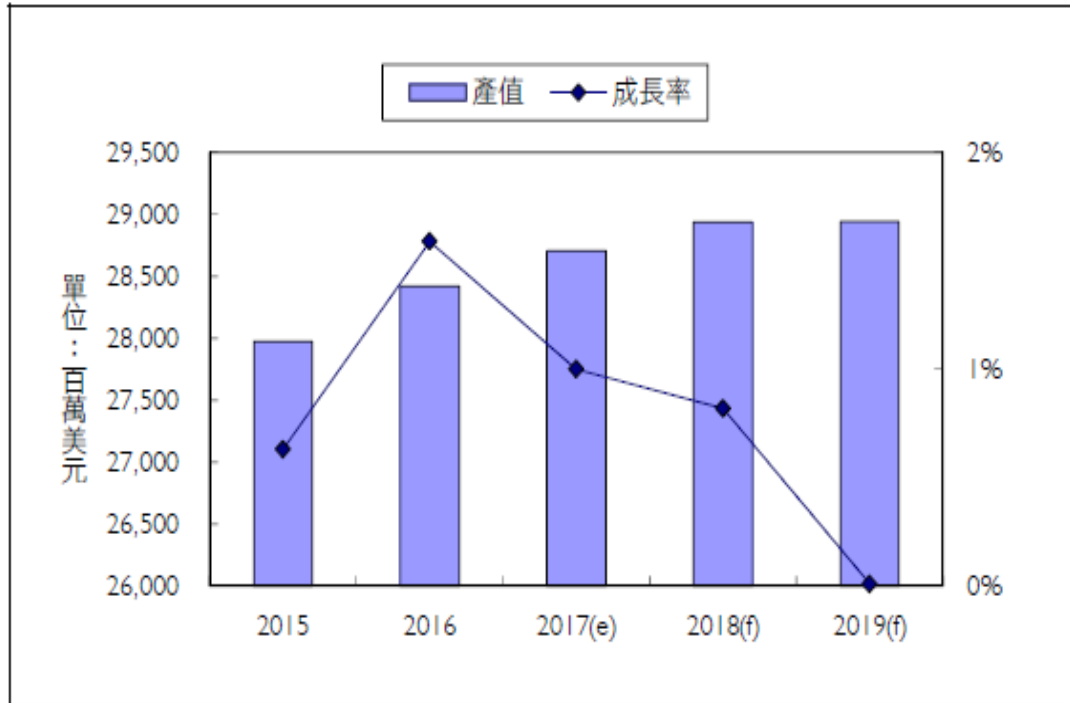


資料來源：工研院 IEK(2017/05)

圖 3-2 2015~2019 年全球大型 TFT LCD 市場趨勢分析

中小型面板 (小於 10”) 產值為美金 284.2 億，80% 主要集中在手機及平板電腦應用上，由於產品功能的整併，最終將集中在智慧型手機、平板電腦及車載面板三大應用。隨著智慧型手機市場飽和，工業控制面板及車載用面板將成為中小尺寸 TFT LCD 出貨量唯一高獲利並穩定成長的應用產品。全球手機出貨成長動能逐漸轉移至新興市場，如越南、印尼、印度、非洲等。印度 2016 年手機成長率約為 7%，

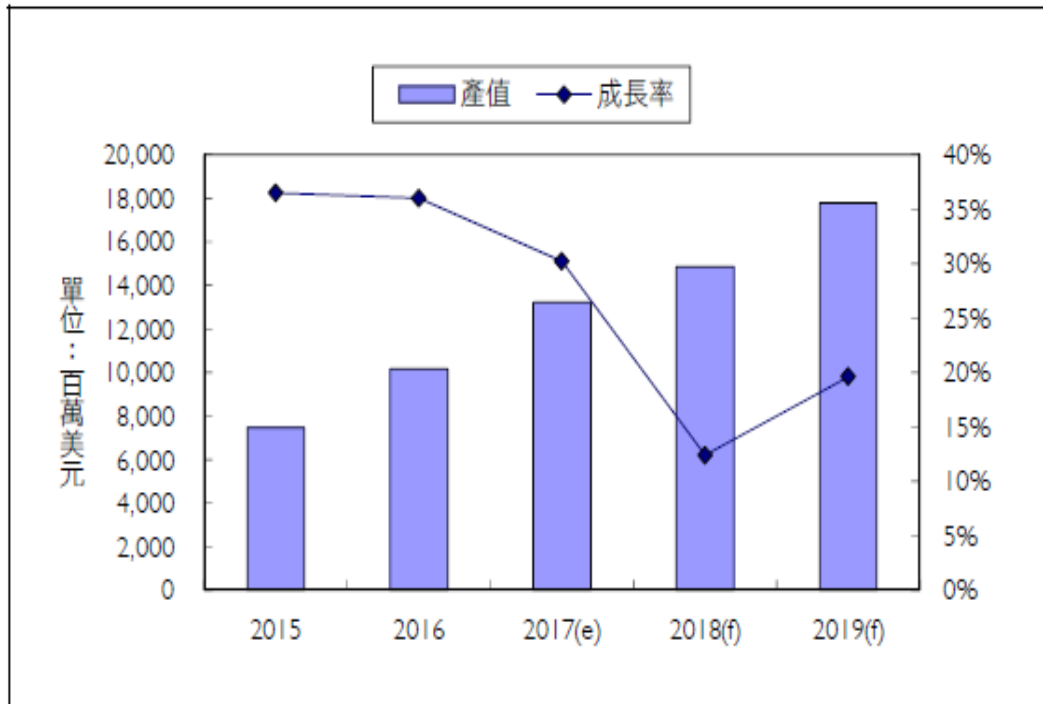
功能型手機面板需求龐大，至 2022 年，印度市場將售出約 2 億支 4G 功能型手機，成為全球主要 4G 功能型手機市場之一。



資料來源：工研院 IEK(2017/05)

圖 3-3 2015~2019 年全球中小型 TFT LCD 產值趨勢分析

由工研院 2017/05 資料顯示，2016 年 OLED 產值為美金 101.5 億，較 2015 年成長 36%，主要為智慧型手機市場的需求。成長性更快的應用在 TV 及 AR/VR 產品，可見 OLED 在廠商的努力下，已跨出傳統小中型消費性電子產品的範疇，朝向大型化、高價值的產品線延伸。可撓式顯示器為未來的明星產品，所有生產廠商投入高額的研發經費在材料、技術、製程上，以期領先對手。



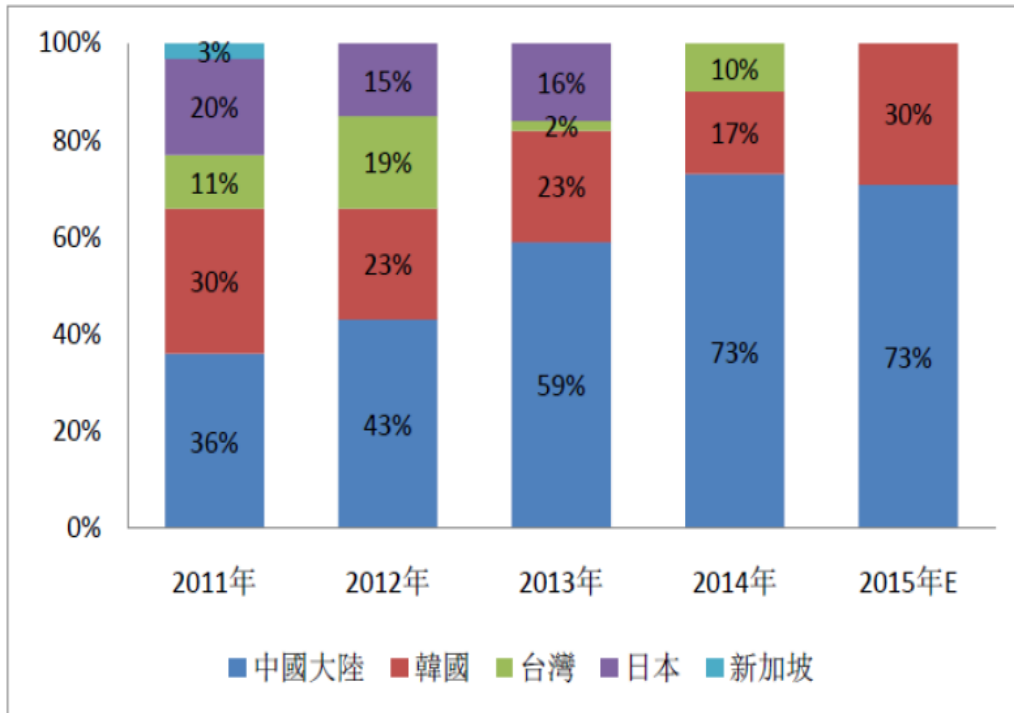
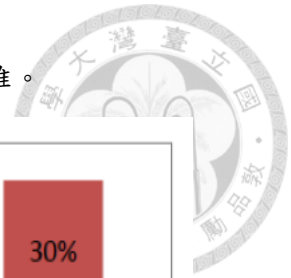
資料來源：工研院 IEK(2017/05)

圖 3-4 2015~2019 年全球 OLED 市場趨勢分析

3.4 平面顯示器設備市場概況：

由於新興市場需求增加、新顯示器生產技術突破、顯示器應用新領域開拓成功，造成 2016 平面顯示器設備市場產值上揚。中國品牌商市佔率上升(如華為、小米、OPPO、VIVO 等)，加上中國政府在十三五計劃中重點扶植平面顯示器相關產業，致使中國顯示器廠大規模投資高世代的面板廠，造成中國面板廠遍地開花的局面，全國各地大量建廠，以期待搶攻新興市場及中國本土品牌消費電子品

牌廠的順風車，並藉由產能與技術競賽，拉開與競爭對手的距離。



資料來源：HIS、數字中商 (2016/08)

圖 3-5 2011~2015 年全球主要國家及地區之顯示器面板設備支出比較

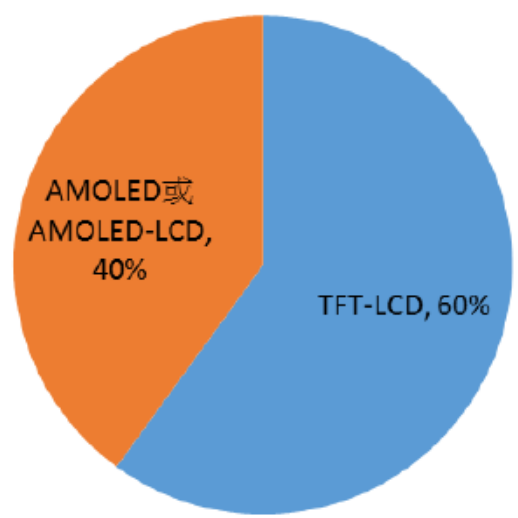
表 3-5 2016~2020 年中國大陸面板生產廠商投資概況

企業	世代	面積 mm*mm	產能千片/月	投資額(RMB)	備註
京東方(合肥)	10.5	2940*3370	90	400 億	量產
華星光電(深圳)	10.5	2940*3370	140	465 億	建廠中
Sharp(廣州)	10.5	2940*3370	90	610 億	建廠中
華星光電(深圳)	8.5	2200*2500	100	244 億	量產
京東方(福州)	8.5	2200*2500	120	300 億	量產
惠科(重慶)	8.5	2200*2500	60	120 億	量產
中電熊貓(成都)	8.5	2200*2500	60	280 億	量產
中電熊貓(咸陽)	8.5	2200*2500	60	280 億	量產
京東方(成都)1 期	6	1500*1850	48	465 億	量產
友達(昆山)	6	1500*1850	60	120 億	量產

企業	世代	面積 mm*mm	產能千片/月	投資額(RMB)	備註
華映(莆田)	6	1500*1850	30	120 億	量產
華星光電(武漢)	6	1500*1850	30	160 億	量產
天馬(廈門)	6	1500*1850	30	120 億	量產
信利(惠州)	6	1500*1850	30	180 億	量產
天馬(上海)	5.5	1300*1500	15	15.5 億	量產
天馬(武漢)	6	1500*1850	30	120 億	量產
京東方(成都)2 期	6	1500*1850	48	465 億	建廠中
華星光電(武漢)	6	1500*1850	45	350 億	建廠中
和輝光電	6	1500*1850	60	273 億	建廠中
維信諾(河北)	6	1500*1850	30	300 億	建廠中
柔宇科技	6	1500*1850	15	100 億	建廠中
江西合力泰	6	1500*1850	60	200 億	建廠中
華星光電(深圳)	10.5	2940*3370	140	465 億	規劃中
京東方(武漢)	10.5	2940*3370	120	457 億	規劃中
京東方(重慶)	6	1500*1850	48	465 億	規劃中
惠科(鄭州)	10.5	2940*3370	90	400 億	規劃中
中電熊貓(南京)	10.5	2940*3370	90	400 億	規劃中

資料來源：數字中商 (2016)，本研究整理

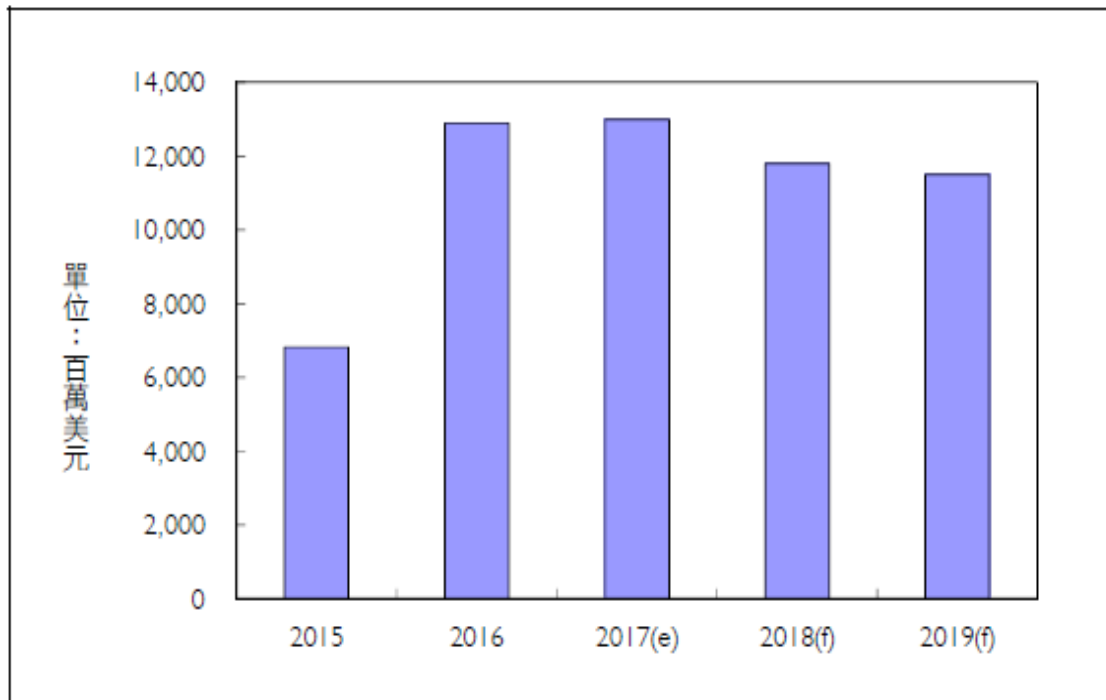
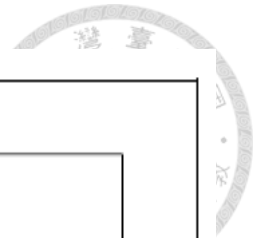
而韓國面板廠商，則全力專注於 OLED 的產品發展，目前也已經受到品牌廠的影響，大幅加碼 OLED 的建廠，以期將產能提升 50%。而中國、日本各面板廠亦爭相投入 OLED 的建廠，紛紛增加設備的資本支出，深怕落後競爭對手而遭淘汰退出市場。尤其 iPhone X 推出，將使其他品牌廠使用 OLED 面板，促使 OLED 面板的需求更加強勁。由 HIS 2016 資料顯示，2016 年全年投資購入生產平面顯示器的費用中，已有 40% 是投資於 OLED 的生產。



資料來源：HIS、數字中商 (2016/08)

圖 3-6 2016 年全球顯示面板設備支出應用比例

由於新興市場的需求增加、新技術的需求、及中國政府扶持，造成中國面板廠競相建廠。根據 IHS Market (2016) 及工研院 IEK (2017/04) 全球平面顯示器設備市場規模趨勢分析，2016 年全球顯示器設備投資金額 130 億美元。主要投資地區為中國大陸。



資料來源：IHS Markit(2016)；工研院 IEK(2017/04)

圖 3-7 2015~2019 年全球平面顯示器設備市場規模趨勢分析

LCD 廠的設備投資，以 Array 製程的設備最高，全廠投資的 53%，CF 製程佔 20%，Cell 製程佔 9%，檢測量測設備修補設備佔 7%。

表 3-6 LCD 廠設備投資金額比重

設備類別	佔面板廠設備比重
薄膜電晶體(Array)製程	53%
彩色濾光片(Color Filter)製程	20%
面板組裝(Cell)製程	9%
模組組裝(Module)製程	3%
檢測量測設備修補設備	7%
其他設備	8%

資料來源：工研院 IEK



在平面板顯示器的製造設備方面，目前仍以美、日、韓為主要供應商，尤其在精密度、穩定度要求較高的 Array (陣列) 設備，全部由美、日獨佔，其它廠商無法競爭。Array 製程的主要設備商市佔率如表 3-7：

表 3-7 Array 製程的主要設備商市佔率

設備名稱	設備商	國家	市佔率
CVD	Applied Materials	美國	90%
	ULVAC	日本	10%
PVD	ULVAC	日本	80%
	Applied Materials	美國	20%
Exposure	Nikon	日本	60%
	Canon	日本	40%
Coater	DNS	日本	60%
	TEL	日本	40%
Dre ETCH	TEL	日本	60%
	YAC	日本	30%
	Others	韓國	10%
Wet ETCH	YAC	日本	50%
	DMS	韓國	30%
	MANZ	台灣	10%
	Others	中國	10%
Stripper	Shibaura	日本	50%
	MANZ	台灣	30%
	DMS	韓國	10%
	Others	中國	10%
AOI	ORBOTECH	以色列	72%
	FAVITE	台灣	12%
	HBT	韓國	9%
	Others	中國	7%
AC	ORBOTECH	以色列	89%
	Applied Materials	美國	11%

資料來源：本研究整理



以檢測設備為例說明：

檢查設備：

面板朝高解析度發展，設計愈趨精密化，對於檢測設備的準確度與自動化速度要求也愈趨嚴格，全球平面顯示器的檢測設備廠商集中於美國、日本、韓國、台灣、及最近政府扶植的大陸廠商。

檢測設備的主要功用如下：

1 良率提升：

電子產品必須做到電性檢測、外觀及表面瑕疵檢測，以致自動光學檢查設備 (Automated Optical Inspection, AOI) 普遍應用於各產業的檢測作業。以面板產業為例，電子線路的缺陷，往往會造成良率異常，若使用 AOI 來輔助分析並判斷原因，會是製程改善良率的重要方法。AOI 是一個能自動控制信號的影像分析器，經由影像偵測器擷取影像，再將取得的影像資料藉由演算法計算處理與分析比對特性分析，而運算結果會以數位化的方式輸出，輔助產品於製程中的品質判斷。此外，以自動化機台取代人工檢查，可以降低人工誤檢機率並降低成本。

2 縮短技術研發與產品驗證時間：

檢測設備與量測設備可以協助判斷製程上的不良原因，即時提供信息供製程修正，並因為能於製程中即時發現及監測不良，使新產品於驗證時可以減少失敗的機率。

3 不良品資料分析：

平面顯示器的生產製程繁雜且精密，且這些精密設備會提供數量非常龐大的製程數據，若能分析這些不良的製程數據資料，並立即判讀不良品發生於那製程、那工站、那一步驟、那一環節，則能幫助生產者降低不良率的產生，並改善製程工法，提高產品的良率及產出量。並可藉由製程改善、良率提升、產出增加、減少材料耗用，達到成本降低，提高產品在市場上的競爭力。

而檢查設備的精密與信度也成為平面顯示器廠商選擇重要依據，如參考資料 AOI/O 公司提供 資料可明顯看出，該 O 公司也有 72% 市佔率。

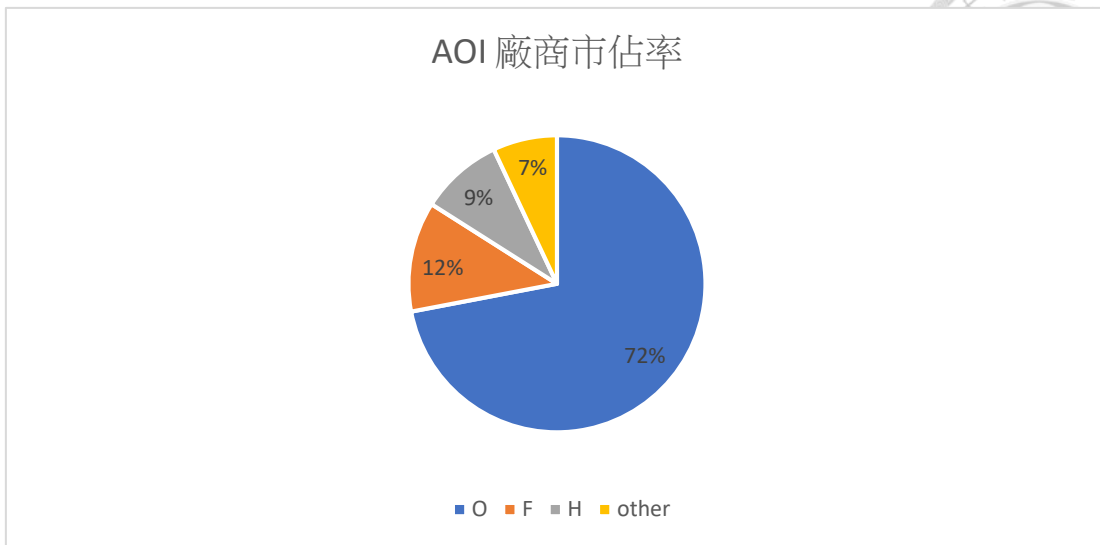


圖 3-8 AOI 廠商市佔率
資料來源：O 公司

3.5 平面顯示器材料市場概況：

平面顯示器朝向高解析度、高對比、高色彩飽合度的視覺發展，平面顯示器的材料供應商亦在材料的開發上加速研發，以期能滿足業者的產品及技術需求。

圖 3-9 為 32" Open Cell (不含背光模組) 面板的成本結構：可以看出玻璃基板、偏光片、液晶的佔成本比重較高，將對此三材料加以說明。

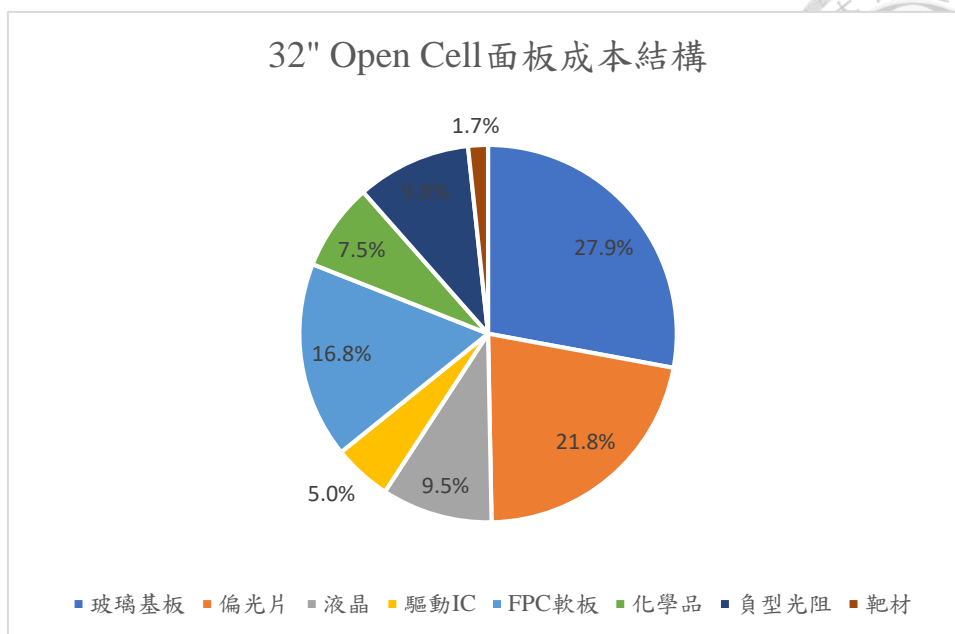


圖 3-9 32" Open Cell 面板成本結構圖

資料來源：新材料在線 2017/12/18

玻璃基板，以美、日為主，大陸市場國家扶植的企業，因為大陸政府的補貼政策，在大陸有少許的市佔率。近期美國廠商與大陸本土廠商合作，在大陸新建玻璃廠，欲聯合陸資企業搶佔大陸面板廠的份額，並且希望進行產能轉移，將高利潤產品自行生產，而低毛利產品由陸資玻璃廠商生產，以利潤最大化為企業發展目標。移動顯示用玻璃基板以輕、薄、硬、耐高溫、防污為主要發展趨勢。如低溫多晶矽基板部份，仍以美、日為主流，大陸廠商仍在研發中。由圖 3-10 了解到，玻璃基板為美、日廠商佔大部分市場。

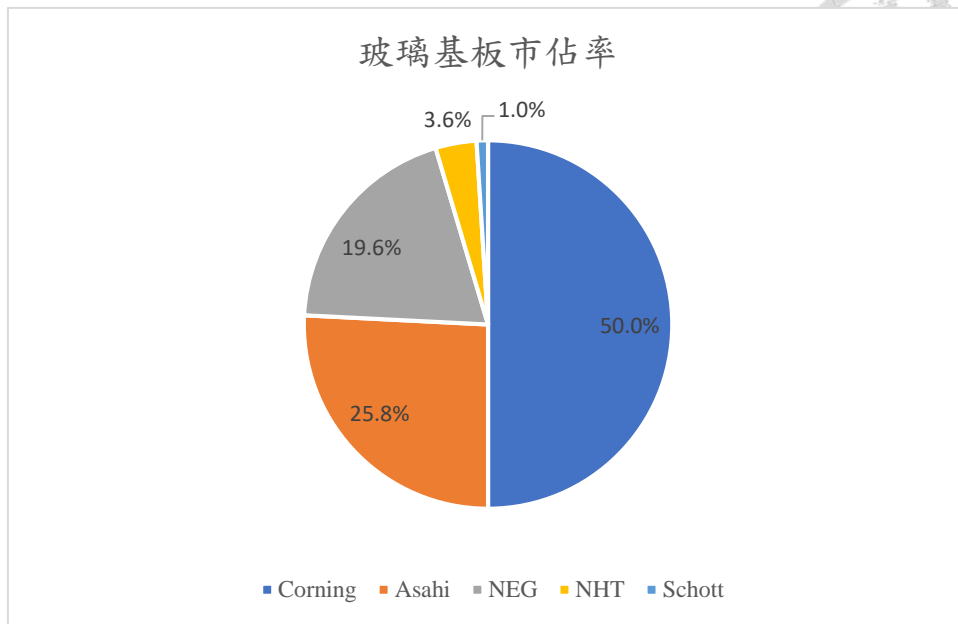
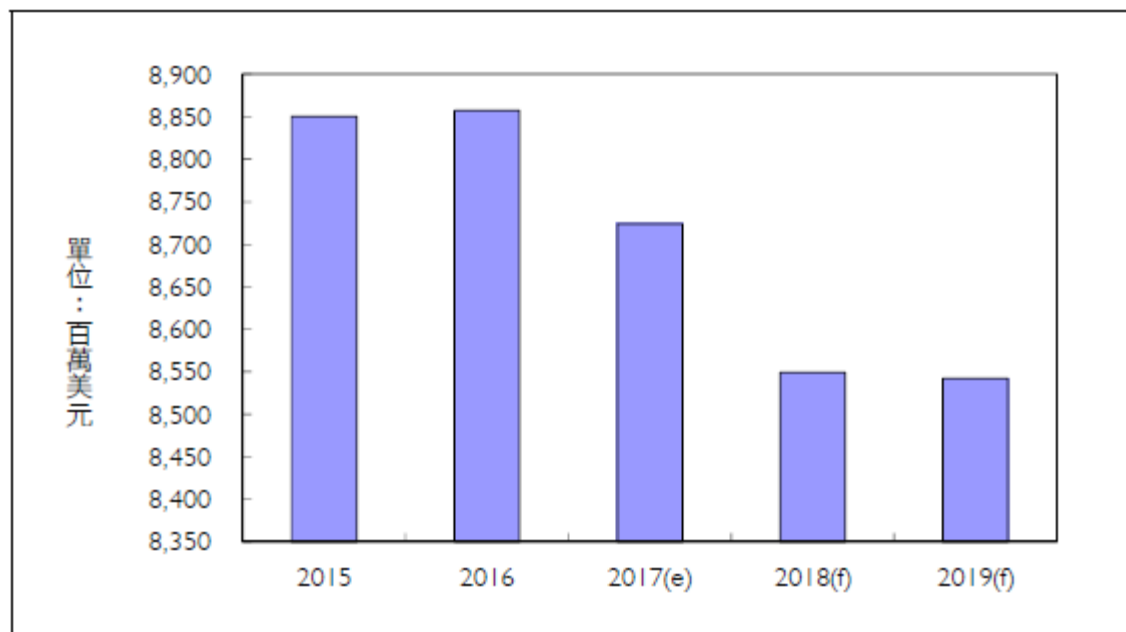


圖 3-10 玻璃基板市佔率

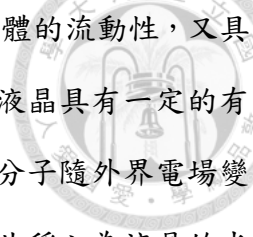
資料來源：新材料在線 2017/12/18

圖 3-12 為 2015 年至 2019 年玻璃基板的產值預估，呈現出產值下跌趨勢，主要原因為玻璃基板售價下跌及面板廠因為舊廠關廠及轉投資 OLED，所以對玻璃基板的需求量減少。



資料來源：工研院 IEK(2017/05)

圖 3-11 2015-2019 年全球玻璃基板產值趨勢分析



液晶，液晶是具有特殊的物理狀態的一類物質，它既具有液體的流動性，又具有晶體的有序性，是介於固態和液態之間的一類有機分子。由於液晶具有一定的有序性，而這種有序性排列導致電學和光學上的各項異性。當液晶分子隨外界電場變化時液晶的排列會發生變化，從而引起液晶光學性能的改變，將此稱之為液晶的光電效應。液晶顯示中正是用到液晶的這種光電效應特點，偏振光通過液晶分子時光隨液晶分子的旋轉，這樣液晶就起到了對光調節的作用。

LCD 顯示模式中是在兩塊玻璃板之間夾有向列相液晶，液晶分子大多為棒狀，液晶層厚度一般為 2--5 微米不等。液晶分子在 PI 的配向力下，初始會沿著 PI 方向進行排列，經玻璃基板電極通電後，液晶分子在電場的作用下進行轉動，此時透過偏光片的光線在經過液晶分子時隨液晶分子進行旋轉一定角度後再進入上偏光片進行亮或暗的顯示，控制不同的液晶分子轉動的角度可以控制不同灰階亮度。這也是 LCD 顯示中不同顯示模式（VA, TN, IPS/FFS 等）最基礎的理論。液晶材料新應用不斷呈現，負型液晶 (Negative Liquid Crystal)、PS-VA 已商業化量產，藍相液晶 (Bluephase Liquid Crystal, BPLC) 等高性能液晶技術正加緊研發。而 OLED 替代效應有限，對液晶顯示器的替代主要集中於小尺寸顯示領域。液晶材料繼續主導大尺寸顯示器市場。目前液晶廠商以德商 Merck 64% 市佔率為主，及日商 JNC 及 DIC，陸資清華控股誠志永華、江蘇和成 (2016 年被飛凱材料收購，目前無市佔) 為次要廠商，在台、日、韓的面板廠使用液晶仍以德商及日商為主，但在大陸市場，由於政府獎勵及材料本土化的政策，陸資企業於大陸面廠的市佔率高達到 20%，遠高於在其他地區。

2012~2022 液晶預估用量



圖 3-12 資料來源：本研究整理

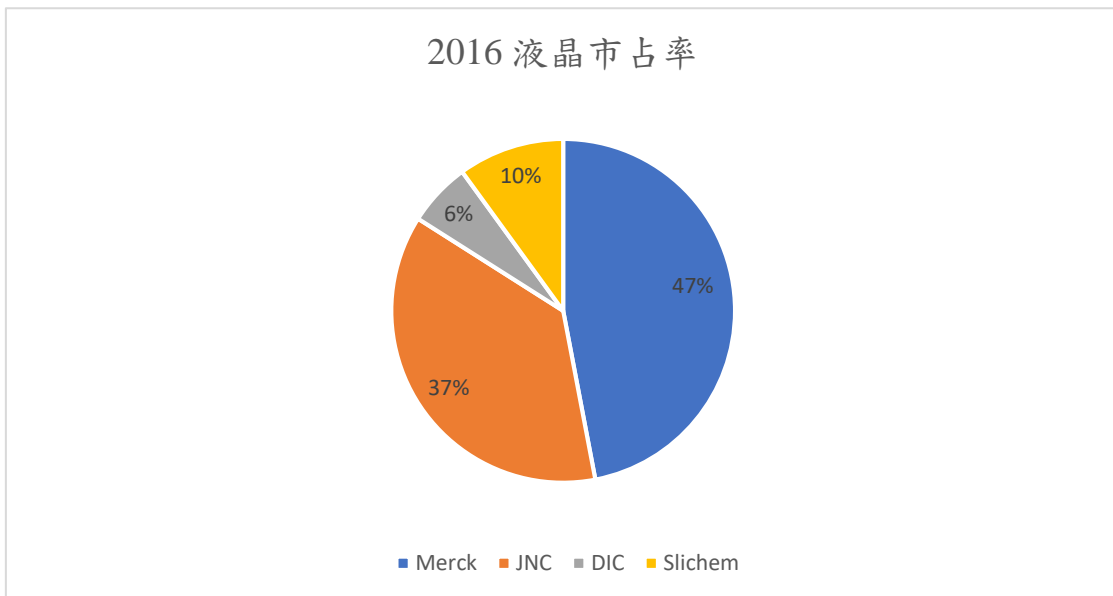



圖 3-13 2016 液晶市佔率

資料來源：本研究整理



偏光板，是 LCD 顯示明暗之主要關鍵材料。佔 TFT LCD 材料成本約 6~18%，被視為面板材料中僅次於背光模組及彩色濾光片的重要材料。偏光板屬於一種只允許特定振動方向的光線才能透過的光板，其主要功能為過濾 TFT LCD 中背光模組所發出非特定偏振方向的光源，將其轉化為偏極光，此偏極化後的光線再透過液晶分子的扭轉，即可控制光線通過的多寡，藉以達到控制液晶顯示器畫面明暗之目的。

偏光板基本結構是由多層薄膜材料貼合而成，主要有 PVA 膜 (Polyvinyl Alcohol, 聚乙烯醇)及 TAC 膜 (Triacetate Cellulose film, 三醋酸纖維素膜)；此外，在基板的外層還需加上一層離型膜 (Release Film) 及保護膜 (Protective Film)，作為偏光板保存及運送保護之用。而材料佔偏光板總成本比重高達 70%。偏光板的主要材料 PVA 及 TAC 皆為日商生產供應，具有量價的控制權，目前因為大陸面板廠大量擴廠，需求增加，且後製程的檢查需要大量的人工，是故，偏光板的後段裁切製程皆外移至大陸，以降低人工成本。近期在大陸政府的扶植下，陸資的偏光板廠也逐漸增加，如深圳盛波光電、深圳三利譜光電。大陸面板廠擴建，需求增加，為了搶占市場，台灣的奇美材料則與陸資杭州錦江集團合資於昆山建偏光片廠，幅寬 2500mm，並與日商日東電工簽訂技術授權合作，住友化學則與東旭集團於福州建偏光片廠，幅寬 2500mm。圖 3-14 為 2017 年偏光片廠的市佔率，日、韓廠商佔了 75%。

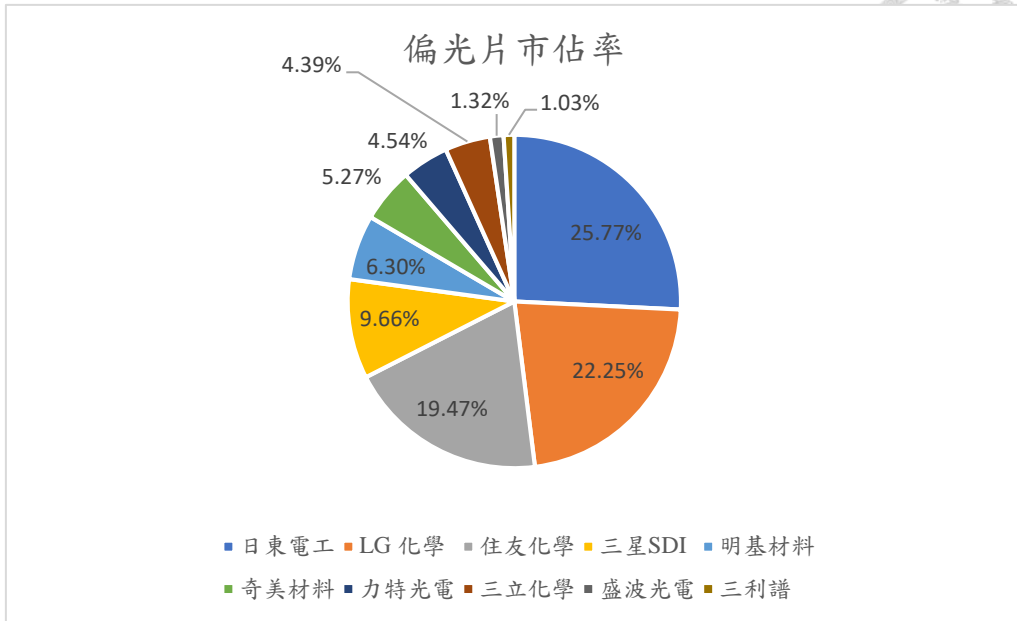
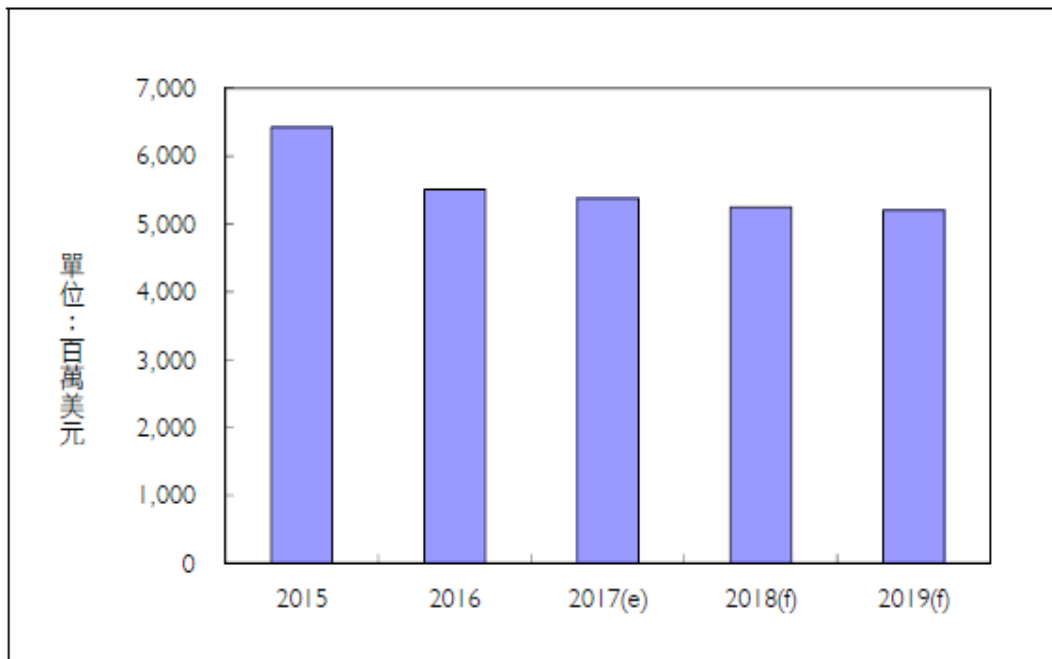
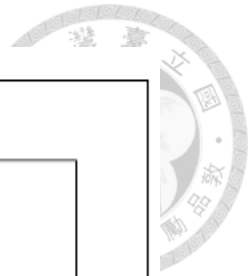


圖 3-14 偏光片市佔率

資料來源：新材料在線 2017/12/18

圖 3-15 為 2015 年至 2019 年偏光片的產值預估，呈現出產值下跌趨勢，主要原因為偏光片售價下跌及面板廠因為舊廠關廠及轉投資 OLED，所以對偏光片的需求量減少。



資料來源：工研院 IEK(2017/05)

圖 3-15 2015~2019 年全球偏光板產值趨勢分析

3.6 平面顯示器產業的經營策略：

LCD 市場逐漸趨於飽和的狀態，在單價及獲利能力上都開始出現持平或下跌的情況，各國的面板廠商的主要經營策略為：



3.6.1 平面顯示器製造商經營策略：

3.6.1.1 自有品牌或與品牌客戶策略聯盟

產能去化是面板廠獲利的最重要關鍵，因此擁有強且有力的品牌做為出海口，是面板廠最直觀的營銷策略，Samsung、LG、TCL、Sharp 集團即為具代表性的例子。這些面板廠運作類似獨立公司，產能雖主要分配給集團品牌，但仍有剩餘產能需對外銷售，其產品規劃會和品牌公司彼此配合銜接，無論品牌廠或面板廠都有可能主導新產品推出，但雙方會在市場區隔、品牌定位、價格等策略上協調，目標是追求集團最大利益為優先，必要時面板廠或品牌廠都可能要有所犧牲，例如：在旺季缺貨時，面板廠需將原分配給其他客戶的產能轉移回集團品牌，品牌廠需要價格促銷時，面板廠也需降低面板售價加以配合。同樣，淡季時，品牌廠也需以使用自家面板產能為優先選擇。台灣廠商因缺乏強有力的集團品牌，所以積極接觸品牌公司以注資或合資方式合作，例如：友達與海爾等中國品牌合資成立模組廠，讓友達可以確保一部份的產能出口，海爾也可以確保有穩定且符合其策略需求的產品供應；這種方式，雙方雖然以產能互相約束，但最終仍以追求自家公司利益最大化為原則，無論在價格或產品規劃上都不會犧牲自家利益而滿足合資廠的利益。面板業者與品牌廠商結盟，在產品研發初期，與品牌商合作開發符合市場需求之產品，可以最快推向市場。並可以藉由結盟，提高生產效率，降低庫存及材料成本。並可由品牌商處得知市場對產品的反饋及未來的產品趨勢，以提早佈局新產品，搶占市場。

3.6.1.2 供應鏈垂直整合並降低成本

面板業經過金融海嘯與併購潮流後，已成為大者恆大的局勢，為維持競爭力，只能不斷建新世代的廠房、投資新技術、進行差異化生產、並不斷擴大經濟規模、加強研發、並強化技術及提升生產良率。更需要供應鏈的策略聯盟或是上、下游的

垂直整合，以獲得穩定的供貨及成本，並藉與品牌商的結盟，獲得長期、穩定的訂單，減少跌價損失及庫存成本。

面板廠為降低成本、增加競爭力，對於主要材料，如玻璃、偏光板、背光模組、彩色濾光片、IC 等高單價材料，皆會與材料商結盟或自主生產，整合主要材料生產及研發。如友達，併購彩色濾光片廠日本凸板、成立 IC 設計公司瑞鼎科技、背光模組廠達運、成立偏光片廠達信、成立光阻及化學品廠達興、自動化設備均豪等，高度的垂直整合，只為降低成本、增加競爭力。

同時推出最具成本競爭力的切割尺寸產品，並成為市場主流產品，為產品先驅者 (Product Pioneer)，具有先進者優勢 (First Mover Advantage)，材料與營運成本的降低也是必須的。例如：2011 年時，台灣面板廠群創及友達推 39 吋產品，藉此取代 37 吋產品，順利搶占市場。台廠推出 39 吋尺寸的原因為 G6 的切割利用率與 37 吋與 39 吋相同，所以生產成本及材料成本相同，但尺寸增加 2 吋，卻價格不變，成功贏得市場認同。

3.6.1.3 技術創新

在顯示器產業，技術永遠得持續創新，投入更多的研發資源，希望能做到先發的優勢。所以面板廠全都試圖往更高獲利的新技術佈局 (如 LTPS、IGZO、Touch In-Cell、OLED、量子點、Micro LED 等新技術)，以達到產品多角化並且分散投資的風險。

技術生命週期 (Technology Cycle Time) 探討的是產品的研發和其限制，從產品導入開始，到產品退出市場為止。Betz (1993)認為一個新技術的發明可以創造一個新的產品市場，反之，技術的衰退或是取代將會導致一個產品的滅亡。此概念被稱之為技術生命週期。而此技術生命週期所描繪出的圖形類似一英文字母的 S 型，故技術生命週期也稱之為 S 曲線 (Foster,1986)。



之後，Roussel et al., (1991)以此四個階段，利用商品化時間、研發知識、可預測性與商業優勢等不同構面，做出以下探討，如圖 3-16 及表 3-8：

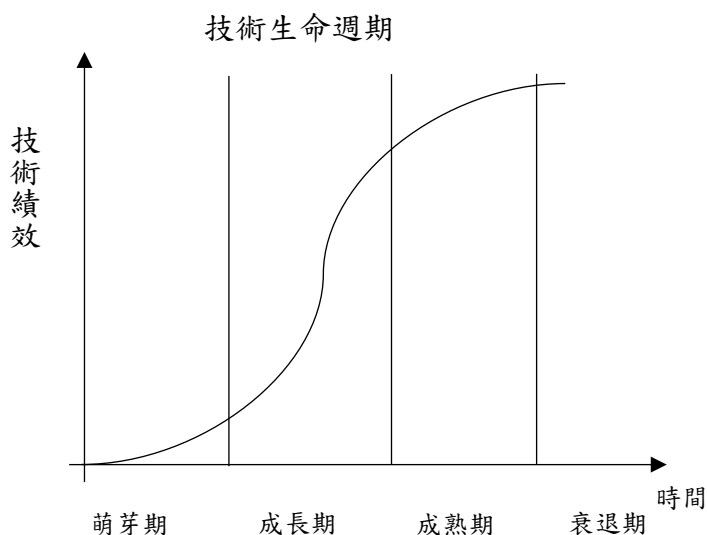


圖 3-16 技術生命週期

資料來源：Roussel et al., (1991)

此外，Betz (1993) 則提出類似的看法，認為技術在市場上出現前會有一段技術發展的時間，除此之外，Betz 將技術生命週期分為以下五個階段，如下表所示：

表 3-8 Betz 的技術生命週期特性

階段	特性
技術發展時間	無產品推出 技術研發
技術出現期 (Application Launch)	新產品(物品、製程或服務)創造新市場需求 開始銷售 擁有應用優勢者獲得收益
技術成長期 (Application Growth)	有一定的產量 顧客願買量增加 潛在競爭者進入市場 市佔率成為主要競爭焦點 技術發展快速且多樣

階段	特性
技術成熟期 (Mature Technology)	市場飽和 新購買者少，且大多數為重複購買 標準規格出現 企業建立品牌以及經濟規模 產品相似度高且標準化
技術替代和淘汰期 (Technology obsolescence and Substitution)	創新技術出現 顧客不再購買以有技術生產的產品

資料來源：Betz (1993)

3.6.1.4 價值轉型，產品差異化策略

根據應用領域的不同，LCD 可以分為三大類：消費類顯示器、商業類顯示器及工業類顯示器，如圖 3-17：

LCD 的應用分類



圖 3-17 LCD 的應用分類

資料來源：高科智庫，OFweek 行業研究中心 (2017)



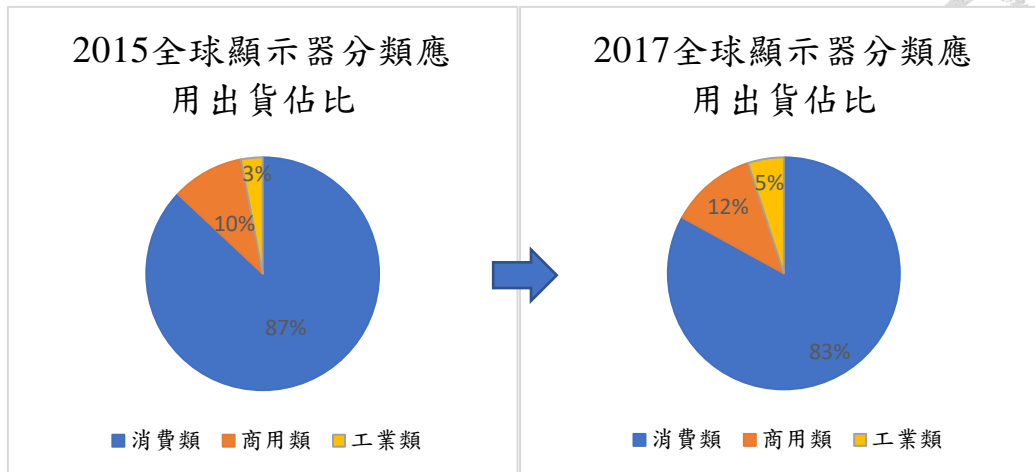
提高商用與工業用的顯示器產品，在消費型產品上，也選擇將重心放在高階、技術門檻較高及價值較高的產品上，以維持獲利。

發展進入門檻較高的產品，減少市場上可競爭的公司產能，例如：過去面板廠積極投入新製程，新面板設計之研發，以提高面板穿透率或廣視角、廣色域、高對比、反應速度等規格，就是企圖建立產品區隔，讓品牌客戶在價格以外，能因其它因素而採購自家產品；韓廠近年積極投資的 OLED 面板製程，更是以完全不同於現行製程的面板技術，企圖一舉拉開和其它他競爭者的距離，因為開發 OLED 製程不但需要高額投資，更需要長時間改善、調整製程以達到量產性，具有高競爭障礙的產品區隔。

好的產品區隔必須要能面對面板廠商業模式的循環有關鍵影響力，也就是要能夠達到提高需求的效果，提高需求的方式有二種，一種是刺激終端需，如面板廠逐年提高穿透率以降低背光模組成本，讓終端售價得以降低，就可以提高整體市場需求，另一種則是減少競爭者的可供應量，客戶只有少數廠商可選擇，因而造成的需求增加，也就是總體需求並未改變，但本身的市佔率提高；例如：2013 年興起的高解析度 4K2K 面板，由於初期只有台灣群創及友達兩廠有生產，因此高達 8 成之 4K2K 面板皆由台廠瓜分。

在新產品方面，則是以提高商業用及工業用的產品出貨量為主等利基型產品，以提高獲利。根據高科智庫，OFweek 行業研究中心資料，2017 年的商業用顯示器及工業用顯示器較 2015 年提升 2%，此市場的出貨比重要將持續增加。

如圖 3-18：



資料來源：高科智庫，OFweek 行業研究中心 (2017)

圖 3-18 全球顯示器分類應用出貨佔比

積極佈局 OLED (印刷 OLED、柔性 OLED)：OLED 被視為下世代的新興技術產品，應用範圍廣(如電視、智慧型手機、AR/VR、智慧型手錶、車用面板、醫療用產品等)利潤高，同時因為生產技術門檻高，成為拉開競爭對手差距的最佳選擇，各廠商皆競相投入此一產品的研發及生產的行列。

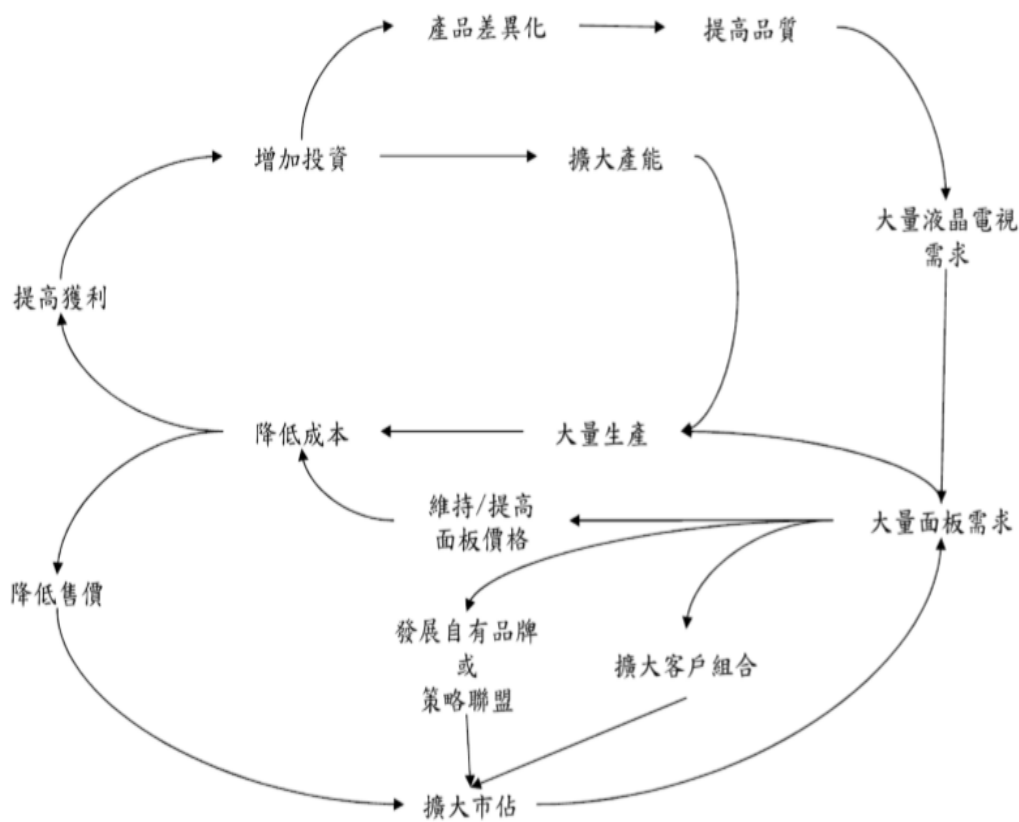
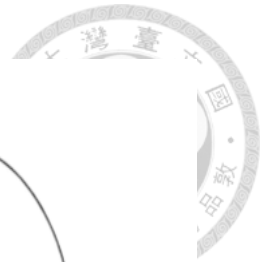


圖 3-19 面板廠商業模式

資料來：呂存真 (2014)

3.6.2 面板設備商及材料商的經營策略：

3.6.2.1 與面板業者策略合作：

透過設備的採購，設備商協助面板製造業者改進製程、縮短學習曲線，快速提升良率，且提高生產效率，降低生產成本，產品更具競爭力。

材料商則協助開發適用於新製程或新技術的材料，並提供給設備測試並調機，以協助客戶提升良率。如，玻璃廠 C 公司與設備商 A 公司。



3.6.2.2 面板設備及材料商研發先進設備及材料：

由於面板規格的改變，對解析度、色彩飽和度、電性規格等要素皆提高規格標準，這就需要更為精密的設備，協助解決生產面臨的問題，提高自動化與降低維護成本以符合客戶的需求。而且設備商及材料商，必須清楚掌握產業的產品及技術趨勢，並早於面板廠需求前即開發完成產品，以滿足客戶的需求。如，Apple iPhone 用的保護玻璃 (cover lens)，C 公司早於 iPhone 上市前即開發完成。

3.6.2.3 開發新的應用領域：

擴展產品的應用於新領域或產業，如液晶材料，液晶高分子 LCP (Liquid Crystal Polymer)，被譽為超級工業塑料，具有高強度、高耐熱、耐腐蝕、低收縮率及電絕緣等性，目前已廣泛應用於連接器、航天工業、工業設備及汽車業。

3.6.2.4 降低設備成本及材料成本：

由於市場競爭激烈，面板廠採購設備時，除了考量設備性能外，價格也是重要考慮項目。設備商降低成本的方式不外將非核心的組裝業務及零部件外包予專業代工廠，如 Applied Materials 將設備組裝業務及零部件生產業務外包予鴻海集團的京鼎精密科技股份有限公司。

由於面板廠競爭激烈，對於材料及設備的價格要求特別嚴格，才能保證產品有價格競爭力，於是面板廠對於生產某些中、低階產品的材料及設備，規格及品質要求不若大品牌嚴格，只要「good enough」足夠好即可，如此，可以獲得低價格，面板廠也能獲得利潤。例如：國際品牌廠的液晶規格要求可以耐溫 90°C，但若是大陸自由品牌廠的液晶要求只要耐溫 85°C 即可，只要「good enough」足夠好即可，但價格要求低廉，以確保面板廠可以獲利。



3.6.4.5 提高服務附加價值：

透過成立 HUB 備零部件，以確保客戶緊急需求。簽訂設備保固合約，確保設備的妥善率，並提高生產效益及競爭力。客戶端新進人員的教育訓練、定期的技術研討會等，與客戶保持密切的互動，隨時清楚客戶的痛點，並立即解決。如：Applier Materials 於台灣及上海成立保稅中心，以滿足客戶的緊急需求。並協助客戶清洗 PVD 及 CVD 的設備及保養，加深與客戶的黏著度。

3.6.2.6 與重要零部件供應商聯合開發新設備：

如 Canon、Nikon 等曝光機設備商，與專業的 UV Lamp 廠 Ushio 合作，Ushio 研發及客製化生產曝光機廠商專用之 UV Lamp，以增加設備效能，並減少零部件的研發成本。因為 UV Lamp 為客製化生產，具有界面專屬性，所以後續客戶需求，只能向設備商購買，增加設備商的獲利。

3.6.2.7 關聯性多角化：收購搶佔市場，創新驅動成長

廠商為了降低營運成本、創造新的成長機會及延伸核心競爭力，與關係性的廠商策略聯盟或購併。如由田新科技股份有限公司於 2018/2/23 宣布公開收購晶彩科技股份有限公司 5%~35% 股權，成為晶彩科技股份有限公司最大股東。

由田為兩岸營收規模最大的 AOI 設備商，客戶包括中國、台灣、日本、韓國、東南亞主要電路板、顯示器、封裝廠商，晶彩科則是兩岸 AOI 設備商中 LCD Array 製程與 OLED（有機發光二極體）製程最高階的公司，技術層次高，雙方合作將是深具互補綜效的強者聯盟，打造出亞洲最具規模的 AOI 技術團隊。

目前中國面板廠商對由田營收貢獻最大，未來希望擴展到半導體、封裝，將與晶彩科一同搶攻 OLED、半導體、封裝、人工智慧、智慧製造等相關新市場，此外，

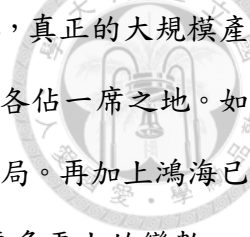
雙方合作未來可共同採購，降低成本，並可協助晶彩科擴展經濟規模。(自由時報，2018/02/23)。

2018/3/19 美國半導體設備商 Tencor 宣布將以每股 38.86 美元的現金及 0.25 股 Tencor 普通股的價格，合計約每股 69.02 美元的價格收購 Orbotech。通過此收購，Tencor 的收入來源將更加多樣化，並在高增長的印刷電路板(PCB)、平面顯示器(FDP)、封裝和半導體製造領域增加 25 億美元的市場機會，更廣泛的領先產品、服務和解決方案組合，以及更多的技術趨勢將支持 Tencor 長期收入和盈利增長目標。

2018/3/30 鴻海集團旗下樺漢宣布以新台幣 53.4 億收購帆宣 51.2% 股權。帆宣為半導體、面板、LED、等廠務工程及自動化設備的製造商及半導體設備商 ASML 及 Applied materials 的代工廠，樺漢由工業電腦，提升到整廠輸出模式，提供完整的工程架構，是工業電腦產業的新里程碑。樺漢收購帆宣的主要目的為配合鴻海集團與 FII，從工業互聯網出發，進而整合產業上中下，打造一條龍的工廠服務與營運模式，並且瞄準中國製造 2025，搶各行各業興建工廠的龐大商機。且帆宣自動化設備的製造及半導體設備商 ASML 及 Applied materials 的代工業務，與鴻海集團京鼎精密科的業務高度重疊，將更有利於客戶及供應商。

3.6.2.8 出售專利或收取專利權利金

偏光片利潤高但技術難以進步，所以日東電工決定出售其專利，籌資讓企業轉型。從 2017 年起，日東電工開始出售偏光片高精密度貼合相關專，2017 年 11 月與大陸杭州錦江集團簽約，以 150 億日圓價格，提供 5 年偏光片生產技術給錦江集團使用。



回首液晶顯示技術商業化和產業化的路程，美國是產業發端，真正的大規模產業化卻是在日本，然後演變成亞洲三強鼎立：日本、韓國和台灣各佔一席之地。如今，隨著以京東方為代表的大陸快速崛起，已形成四雄爭霸的新局。再加上鴻海已將戰線從亞洲延伸至美洲，也將使得未來的面板產業發展出現更多更大的變數。

台灣、日本、韓國及大陸，在面板產業上有著各自的發展模式，也相同點也有不同之處，但關鍵是都必須找到一條適合自己發展的路。

日本早期以技術為先導，引領全球面板顯示產業的發展，走高階路線；南韓借助國家力量完成技術研發並加以整合，實施大集團策；台灣偏重於製造，有著靈活的管理技巧，與富彈性的應變能力，總能因應時局，快速找到自己的定位；大陸則擁有內需市場優勢以及豐厚的國家資金奧援。

隨著大陸領先全球發展最高世代的 10.5 代 TFT LCD 面板廠，一躍成為全球面板產能集結的重鎮後，過剩的產能投注，將為面板業的未來寫下供過於求難以逆改的走勢，也再度為顯示器產業寫下不確定的未來。

但這場賽局始終變動著，不同業間的角力競賽也持續張揚著，態勢時時有可能會翻盤。

雖然如此，但可以確定的是，只要顯示螢幕存在著一天，顯示器產業就不會陣亡。新的變化、新的格局、新的態勢，新的人、事、物等，仍在持續演化著，也持續精彩著。

事實上，時代的巨輪持續滾動著，產業的激烈競爭始終存在著，如何在亂世中找到浮動的生機，則是所有業者都要面對的問題。因為「危機」從來就不曾消失過，「生機」則只在一剎那之間浮現，如何精準、快速的捉住脈動，時時都在考驗著業者判斷的智慧。



四、個案公司介紹

個案公司 K 公司於 2012 年成立，依營業額分為初創期、學習調整期、轉型發展期三階段。並逐一介紹個案公司之核心能力及經營策略。

4.1 K 公司簡介

4.1.1 2012 至 2013 年：初創期(營業額美金二百萬)

K 公司成立於 2012 年，最初是進口特殊鋼材至台灣銷售，但是因為進口配額取得不易，鋼價波動大，增加經營風險。

4.1.2 2014 年 2015 年：學習調整期(營業額美金一百萬)

2014 年後轉以代理銷售面板產業的製程設備、廠務工程設備、材料、耗材為主要業務。此時期台灣公司，有員工八人，總經理一人，財務主管一人，業務協理一人、業務經理四人，助理一人。

K 公司，本想以台灣面板產業為目標客戶，但是台灣的面板產業發展成熟、供應商眾多、價格競爭激烈，不適合新廠商加入此紅海市場，經歷一年的努力後，於 2015 年決定西進大陸市場。以華南地區的面板廠為目標客戶。此時期於深圳成立分公司，初期員工六人，副總經理一人，業務四人，助理一人。

4.1.3 2016 年至今：轉型發展期(2017 年營業額美金 5000 萬)

此時期大陸面板廠大量擴廠，北京、上海、合肥、廈門、成都、重慶、咸陽、深圳、福州、莆田、武漢等地新建的廠房如雨後春筍、層出不窮。K 公司於此時期正好趕上這班面板擴廠的列車，營業額較 2015 年成長了五十倍，達五千萬美金，

預計 2018 年營業額可達一億美金。2018 年將於湖北省武漢再增設一分公司，專責華東業務。

圖 4-1 為 2017 年面板產能分布圖，由圖中可知中國大陸為產能最大的地區，由表 3-1 可得知，中國大陸將新建 13 座面板廠，所以面板未來的市場將高度集中於大陸市場。

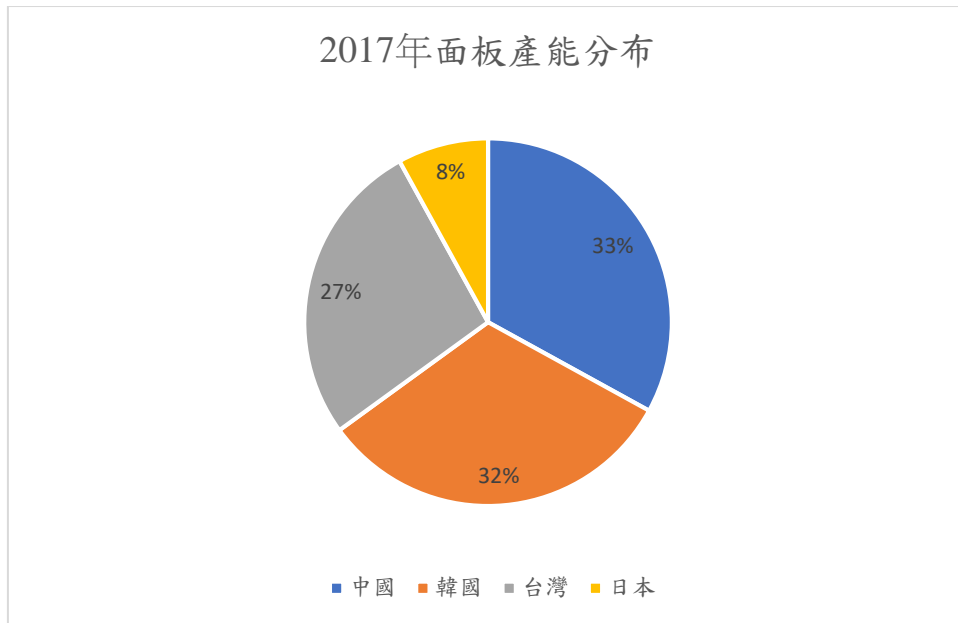



圖 4-1 2017 年面板產能分布

資料來源：新材料在線 2017/12/18

4.2 核心能力分析

4.2.1 關係：

「關係是」中國最為神秘且最複雜的社交用語，「見面三分情」、「禮尚往來」、「沒關係就找關係，有關係就沒關係」、「不看佛面看僧面」，可見「關係」在大陸市場的重要性。但西方人、日本人、韓國人不明白究竟中國式的「關係」是指什麼？該如何找關係？該如何建立關係？該如何利用關係？此刻，他們只能與了解



中國「關係」的代理商或經銷商分工，設備商、材料商負責技術及研發等產品專業性交流，而代理商或經銷商則與客戶建立「關係」、利用「關係」，雙邊同時進行，一起合作，拿到此訂單，「關係」成為專業代理商最重要核心能力之一。K公司的成員組成皆具面板業研發、工程或採購等相關經驗，在面板業擁有豐富的人脈網絡關係，與各供應商及各面板廠皆是朋友或前同事，也因為彼此互相熟識、互相信任，方便通過這層「關係」先敲開門，再討論需配合事項或商機。K公司對於「關係」的理念是與客戶及供應商要成為朋友「關係」或家人「關係」，而非僅是生意「關係」，以確保後續穩定的訂單。Wang (2007)研究指出長期導向的經營，要藉人情維持，若沒有人情維持，關係(Guanxi)可能會隨時被終止，不利於組織的長期經營。Heskett et al.,(1989)指出平均取得一位新顧客所花的成本，為維持一個既有顧客成本的五倍；Reichheld & Sasser (1990)認為關係良好的顧客對企業的忠誠度會上升，企業若能降低顧客流失率 5%，利潤可提高 25%至 85%，因此，企業留住顧客忠誠度是長期獲利的來源。如何在實務運作上，將「關係」運用於商業發展，以關係行銷維持既有的顧客群並增加顧客的忠誠度，已成為企業的核心競爭力。

4.2.2 業務運作能力及收集資訊的能力：

要熟悉產業環境，除了利用「關係」這塊敲門磚外，尚需業務運作能力及收集資訊的能力。利用業務運作能力，收集有價值的資訊，進而解讀及分析，以利交易順利完成，需收集的資訊有：目標客戶的組織圖？誰是制定規格關鍵人物？誰是最後決策者？技術來源為何？若是自有技術，是否有專利？研發費用及研發專利為何？目標客戶的財務狀況如何？資金來源為何？股權結構？目標客戶的終端客戶群為何？目標客戶的終端客戶群的銷售狀況如何？設備或材料的採購預算多少？採購數量？規格要求？是否對廠商有偏好？是否有朋友可以幫忙？何時決定？決定方式？價低者得或是按技術評比決定？競爭對手與目標客戶誰的「關係」最好？為什麼？有了這些資訊，供應商及代理商即可判斷此目標客戶的財務狀況、銷售狀

況、研發能力、及採購的方式，最重要的了解誰是最關鍵的決策者，如是供應商及代理商可以思考對策，以利爭取訂單。精確的掌握關鍵資訊，是代理商成功的重要能力。

4.2.3 熟悉產業環境的能力：

有備方能無患，提早佈局、領先競爭對手知道產業環境趨勢，這是企業發現商機及避開風險的不二方法。因為 K 公司的成員組成及人脈網絡皆與面板產業相關，可以充份利用「關係」及「業務運作能力及收集資訊的能力」來了解產業環境，如未來產業發展趨勢？未來的主流產品？技術發展？有何新技術出現？此新技術是否值得投入研發？產業中有誰投入開發此新技術？掌握了新技術的研發資訊、目標客戶的競爭對手情況及發展方向？，如此，K 公司可以知道產業未來的需求及風險，提前與供應商及客戶充份溝通，找到滿足客戶需求方法，藉此與客戶市場情報交流，互相探討，找出有利於三方的最佳的運作模式。

4.2.4 縮減供應商與客戶交易成本：

諾貝爾經濟學獎得主寇斯 (Coase) 所提出的交易成本，是為促成交易而產生的成本，有搜尋成本、資訊成本、議價成本、決策成本、監督交易進行的成本(合約成本)、違約成本。交易成本也可分為事前的交易成本、及事後的交易成本，事後的交易成本有適應成本、討價還價的成本、機制設置及營運的成本、約束自我的成本。造成交易成本的原因有：有限理性、投機主義、不確定性與複雜性、少數交易、資訊不對稱、氣氛等。代理商必須降低交易成本，供應商及客戶才有交易的可能。K 公司因為具有前三項能力，與供應商及客戶具有互信，可以充份了解供應商及客戶的需求，居中協調，不僅能順利爭取訂單，也能縮減事前及事後的交易成本，三方受惠。



4.2.5 產品的專業能力：

代理商銷售的是有形的產品及無形的服務，銷售產品依靠的是對產品的專業能力，銷售服務靠的是熱忱及互信。昔日靠口才行銷的時代已過了，現今是靠專業的技術能力來銷售產品。代理商必須對代理產品有專業的技術能力，並能即時反饋客戶的真實需求給供應商，以利產品更符合客戶的需求。若代理商對代理的產品不熟悉，客戶怎能信任代理商？又如何相信此產品？更甚者，跳過代理商，直接與供應商聯繫，代理商失去存在的價值了，更會影響到未來的代理合約。

4.2.6 解決痛點及令客戶滿意的售後服務能力：

有了前述的能力，要與客戶及供應商維持長久的合作關係，就需解決客戶及供應商的痛點及令客戶滿意的售後服務能力。如果不能做到這一點，此合作關係將是短暫的，無法長久。要解決客戶及供應商的痛點，K公司的做法是把客戶當成“家人”，發自內心、隨時注意客戶及供應商的難處，主動解決。售後服務是客戶最為看重的小細節，雖然成交後才會有售後服務，但若做不好，就成了一次性的交易了，後續將不會再有合作。K公司對售後服務的做法有：除了定期拜訪之外，尚有定期召開技術交流研討會、市場情報交流、新進員工代訓，這是客戶最需要的，尤其是對員工的教育訓練，可以使客戶公司員工更加熟悉此設備或產品，可以提高客戶的生產力及減少對供應商的客訴。對於客戶額外的緊急需求，不管是不是代理商的銷售的產品，都要儘量滿足，最重要的是必須幫客戶解決這問題。因為客戶的問題解決了，才能正常營運，供應商及代理商才能有收入。代理商與客戶的關係是榮辱與共，共榮共存。代理商的優勢為何？就是比競爭對手有更好的售後服務，為何客戶購買代理商的產品是最好的選擇？因為代理商很清楚知道客戶的需求，對客戶的痛點感同身受，所以銷售的產品及售後服務肯定滿足客戶的需求。



4.2.7 了解當地法規及政府政策的能力：

代理商必須對當地法規充份了解。因為大陸各地對法規的解釋不一定相同，同一件事，在上海可以行得通，但是到了深圳就行不通了，即使文件相同、申請流程相同，也可能結果不同。因為每個地區的文化背景不同，承辦人員對於同一法規解讀也不同。例如：1%PH₃/H₂ (磷烷混氫)，使用於 CVD (化學氣相沉積)製程，做用為成膜。然此材料於上海市已使用多年，並未歸類於劇毒品類，但於 2007 年廣東省深圳市面板廠欲進口使用時，相關單位告知此為劇毒品，須申請准購證並核准後才能申請准運證，待相關程序核准並完成後，使用單位方能進口使用。K 公司主要客戶在華南，成員來自華東、華北及華南，所以對面板廠各地方的法規及政策有充份了解，並且不定時與官方或民間協會交流，以取得相關資源及資訊。並將此資訊與客戶及供應商分享及討論，以利提早備妥應對方案。

4.2.8 平台的組織能力：

在與客戶建立了良好的互動及互信關係後，代理商就成了客戶與潛在未交易廠商間的平台。其他的廠商若想與客戶有業務往來，又希望能夠減少相互摸索、互相探底的時間，就會與已經有交易的代理商合作，以減少交易成本，增加成功的機會。客戶的需求千百種，不只是代理商所銷售之產品，若客戶的有其它產品的緊急需求或其它的問題，代理商是否能夠協助客戶滿足此需求？需要綜合對產業的了解、廣大的人際關係網絡、業務的運作能力、對法規的了解等，此平台方能運作順暢。助人者，人恆助之，K 公司就具備此一平台能力，並樂於與客戶及其他供應商分享，一起擴大營業規模及利潤。而且 K 公司也將本身所代理的產品與其它代理商分享，透過他的通路及關係，銷售商品給其他客戶。分享即是得到，組織平台尚需要彼此互信及共享利潤，這才是最難的。K 公司與其他的代理商的合作關係就是

建立於彼此間的互信及共享的基礎上。在波特的價值鏈分析中，「共用」是一種相當重要的競爭優勢來源，價值鏈中的絕大部分價值活動都有共用的可能。

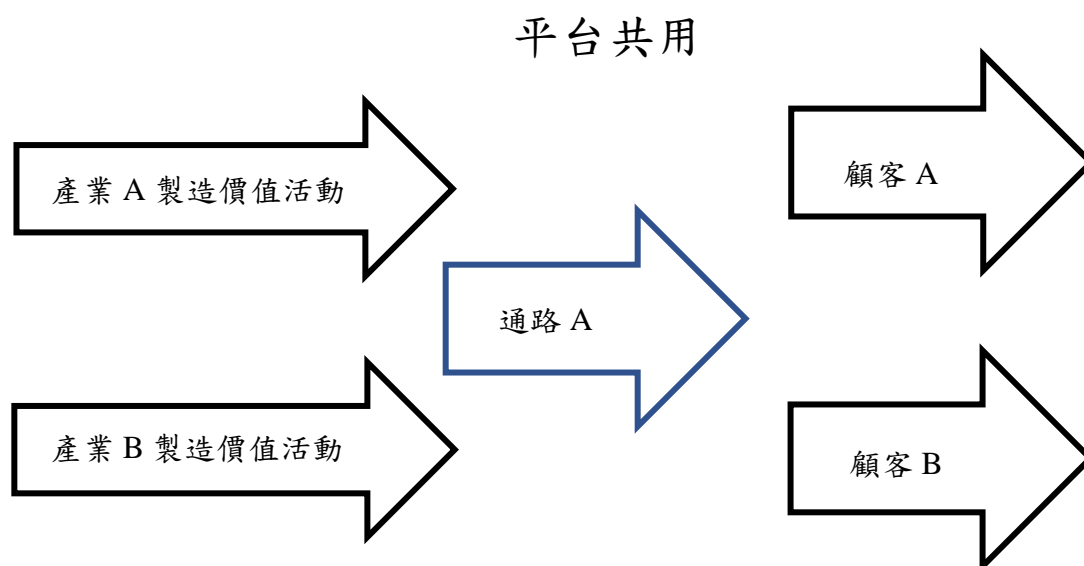


圖 4-2 平台共用

資料來源：產業分析精論 多元觀點與策略思維 鍾憲瑞 (2013)

4.3 經營策略

策略正確是所有企業成功的第一要件，策略要創造差異化是 make a difference，而執行力能 make it happen，二者缺一不可。K 公司的經營策略是以永續經營為目標，經營策略分為與產業環境相關、與供應商相關及與 K 公司自身相關，茲說明如下：



4.3.1 與產業環境相關：

4.3.1.1 選擇進入對的產業（方向、時機、程度）

波特五力分析的重要目的，就是辨認出一個產業的長期獲利空間及競爭程度。代理商在決定代理任何產品時，最先考量的是進入那一產業(方向)？對的產業是指具有未來性及發展潛力的產業，也就是有利可圖的產業或市場。若判斷錯誤，選擇進入的衰退期的產業，則代理商投入的時間成本、人力成本、現金成本等，將無法回收，致使發生經營危機或需要轉往其它產業發展，屆時，將需投入更多的成本，且必須面臨更大的競爭與挑戰。要挑選具未來性及發展潛力的產業，就需要對整體產業環境有充份了解，並且理性進行客觀分析後才能知道那個產業符合。一般來說，不能於導入期進入此市場(時機)，因為此時期投入的人力成本、現金成本太高，若無充份現金財務當後盾，根本無法支撐到產業成長階段。而如果太晚進入此產業，此時產業內的競爭就會非常激烈，形成紅海產業，只能採取降價策略，利潤低，不利於新廠商加入此產業。找到對的產業後，必須思考在這個產業經營需要具備那些能耐？自己是否具備足以進入此產業的能耐？不具備的能耐要如何補足？投入多少資源(程度)？

K 公司選擇進入面板業產業，此產業於台灣屬於成熟期的產業，但在大陸地區卻屬於成長期的產業，由表 3-5 2016~2020 年中國大陸面板生產廠商投資概況，可知大陸目前及未來建廠的時程及數量，遠大於目前大陸所有的面板產能。K 公司選擇進入這個產業，最重要的原因是此產業屬於資本密集度高、退出障礙高、資產專屬性高，面板廠無退出的可能，只能持續經營，即使退出，也必有廠商接手，且大陸地區目前正大量建廠，正是進入此產業的好機會。



4.3.1.2 選擇代理對的產品及產品組合：

Urban, Hausr and Dholakia(1987)認為產品具有下列特性者，應搶先進入市場，以爭取競爭利益：

1. 創新的擴散程度很快時
2. 產品的複雜度低，且易遭受模仿者
3. 產品的市場規模或潛力夠大，可以產生規模經濟效果者
4. 產品屬於低價格、高購買頻率，且售後服務相對較不重要者

對的產品是指具有發展潛力的產業的產品或屬於產品生命週期中的導入期產品。產品導入期是廠商搶市佔率最好的時機，若此時可以影響產業或產品標準，有利於鞏固後續市場佔有率及建立顧客的轉換成本。新的產品變種遲早都會出現，不論是由供應商自己或競爭者自己所推出，供應商要在自己的主力產品上創造新的產品，填滿潛力產品的空間，使新對手無法切入這些利基市場。

代理商也是如此，需提早佈局潛力產品，避免舊產品步入衰退期卻無新產品可以接續的困境。對的產品組合是指同時銷售設備、材料、耗材等三種產品，這些產品的特性分別為少數交易但交易金額龐大、導入期長但導入後將可持續交易、易於導入但競爭對手多及利潤低，同時銷售這三種類型的產品，除可以降低代理商的成本、加快現金流、具有持續性且可預測的收入，並且可以與客戶多點接觸，建立多點關係。



躍過S曲線

高績效企業在目前經營的業務開始停滯之前，早已啟動新業務，邁向成功之路。

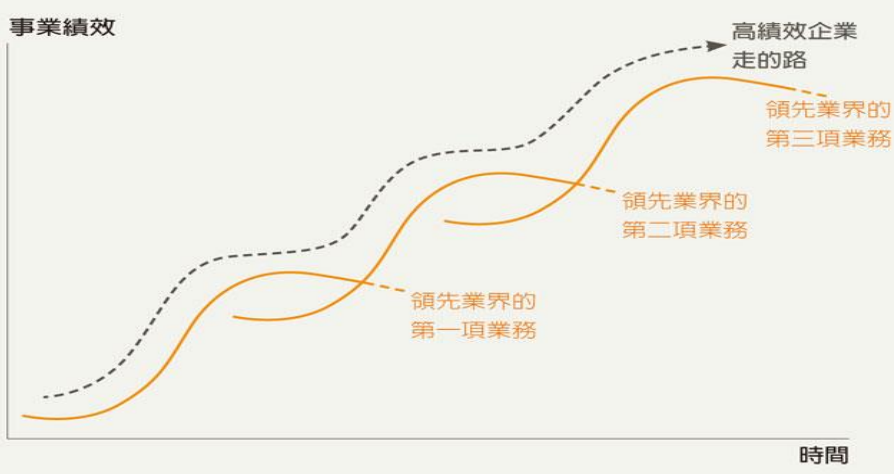


圖 4-3 躍過 S 曲線

資料來源：哈佛商業評論 (2011)

Levitt T. 的產品生命週期理論後來常為其他學者引用來解釋產品與市場銷售的關係；並提供行銷人員掌握產品於市場之定位與行銷策略規劃的重要參考。

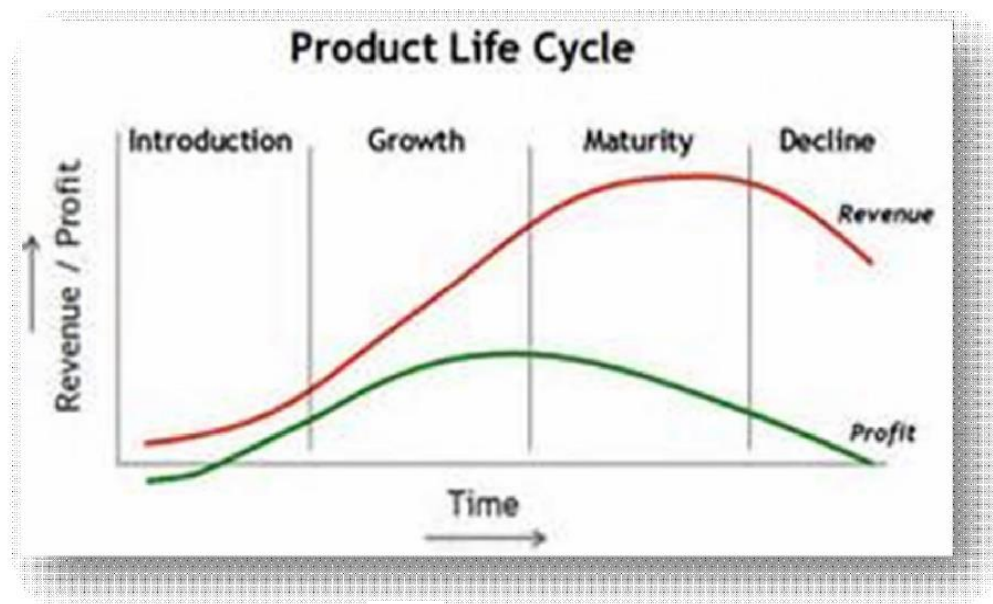


圖 4-4 Product Life Cycle

資料來源：Levitt T. (1965)



Kotler (1994) 歸納相關學者對產品生命週期的說法，他認為產品生命週期具有以下四特性：

1. 產品生命是有限的。
2. 產品的銷售歷程有數個不同階段，每個階段上有不同的競爭環境及生產條件。
3. 在不同的產品生命週期階段，明顯表現在利潤的變化上。
4. 在不同的產品生命週期階段，產品需要不同的行銷、財務、製造、採購及人事策略，以提升其競爭能力。

4.3.1.3 選擇對的客戶：

對的客戶是指產業內具有發展潛力、持續經營能力高的客戶。只要客戶持續成長，代理商就可以跟隨客戶成長，減少開發新客戶的成本、也可以持續獲利。因為早期的投入成本可以持續，不會中斷，不需重新投入開發客戶的成本。若選擇了產業內的所有客戶經營，則需要高人力成本、現金成本、開發客戶的成本，這不是好的模式。早期群創就是因為選對的客戶，只選擇產業前五大客戶合作，如 Dell、HP、Sony、Nokia、Motorola 等客戶，因為他們的成長，群創也因此營收持續成長並且不斷創新高。

4.3.2 與供應商相關：

4.3.2.1 選擇對的合作供應商：

在決定進入具有吸引力的產業後，要與對的供應商合作。對的供應商是指具有經營此產業的能耐稟賦，有經營此產業的經驗、技術及市場等綜合實力的廠商。市場佔有率、專利、創新的能力、製造能力、產品線的寬度及深度、商譽及品牌知名度，是選擇合作供應商的條件，具備這些能力愈多，就是愈能幫助代理商進入此產業的合作夥伴。



4.3.2.2 創造供應商對代理商的依存度：

供應商需服務眾多客戶，服務的複雜程度不難想像，難免因服務無法令客戶滿意而引起客戶的抱怨，進而影響到後續的合作。在設備緊急維修、或是正常維修保固，這些代理商皆可就近代替供應商服務客戶，材料的部份，可以協助客戶問題解析、實驗。這樣可以加深與客戶的關係、增加信任，也可以創造與供應商更深層的合作，讓供應商與代理商間的依存度增加，不會隨意更換代理商，解決供應商與代理商間的信任問題。

4.3.2.3 成為供應商的供應商：


代理商由於必須負責產品的銷售與售後服務，並且熟悉產業運作，對於供應商的產品規格與性能更是十分熟悉。可以考慮向後整合，跨入製造業，與供應商結盟，成為供應商的供應商，使供應商與代理商的關係更加密不可分。K 公司目前即是代理銷售供應商的產品，並且銷售設備及材料予供應商，與供應商維持良好的互動關係。

同時，代理商有條件結合自身的管銷體系優勢和敏銳的市場訊息觸覺加強市場推廣和品牌塑造能力，帶動極具市場潛力的弱勢產品發展，提高營業利潤，提升自身市場競爭力。

4.3.3 與 K 公司自身相關：

4.3.3.1 因應快速變化的產業環境，創造新的成長機會：

除了加強內部管理外，同時也必須要由大環境的變化中去瞭解產業的變化。如，最近電子商務及物聯網的興起，對於代理商將會有什麼樣的影響？優秀的領導者必須時刻準備因應各種變化，以應付各種衝擊與挑戰。當原有產業即將凋零時，企



業必須多角化進入新產業，創造新成長機會。K 公司正在為跨入半導體、功能材料、環保設備及生技產業做前置準備，以分散企業經營的風險並創造新的成長機會。此外，代理商仍有必要掌握與其合作的國外品牌廠商之全球布局策略方向，中國市場的興起與供應商的全球策略佈局，仍是其資源分配決策考量之重要因素，因此，國際品牌廠商的策略動向，仍是代理商必須掌握之重點。

4.3.3.2 面對代理權不確定性，代理商需時刻有備案：

代理商必須要瞭解並注意供應商為何要更換代理權，雖然很多更換代理權的原因並不是代理商所能控制，但代理商必須要隨時警惕目前所代理的產品線是否有可能會被終止代理權；面對市場全球化的趨勢，如何有效管理與國外夥伴的合作關係，已成為廠商國際化的重要管理議題；面對國外知名品牌大廠商，當地代理商往往是交易關係中相對較為弱勢的一方，代理商在付出大量行銷推廣努力後，仍然隨時有被國際品牌廠商自設子公司取代的危機。畢竟代理商建立的品牌知名度最後皆累積在該品牌資產上，而國際品牌廠商才是擁有品牌專屬性資產的所有者，代理商要如何扭轉此一劣勢並維持長期合作關係？市場規模大小考量與跨國公司的策略佈局(Benito, Pedersen and Peterson, 2005; Pedersen, Peterson and Benito, 2002)，如目前面板產業的經營重心轉向中國大陸市場，也成為代理權轉換的重要原因。

代理商除了要瞭解供應商更換代理商的原因之外，也必須知道供應商為何不願意(或不敢)更換代理商，其理由為何？這些理由就是建構代理商核心競爭力的因素。

若由國際品牌廠商立場思考，其市場進入模式的決策關鍵仍在於其自建通路與委託代銷兩者間的成本效益權衡；從代理商的角度觀之，則必須管理效能與實質專屬投資兼具，方可達到制衡國外知名品牌廠商的專屬品牌資產的效果。

但是面對供應商轉換代理權時，代理商如何因應？

整體而言，在引進供應商商品或合作之夥伴時，不但要隨時注意全球產業環境變動及政府政策的影響。同時，在替供應商拓展業務的同時，也必須特別注意合作夥伴企圖加強通路整合的動作。



4.3.3.3 掌握通路是代理商最重要的資源：

產品的品牌並非代理商所擁有，而客戶的忠誠度及信任度卻是代理商可以掌握的，掌握了與客戶的關係，就等於握住了通路及金流，這種關係是不可取代的，亦無法用金錢買到。

4.3.3.4 強化代理商運銷系統建立：

企業真正的核心能力是企業的文化能力、組織能力及技術核心能力的結合。沒有管理就沒有銷售，代理商價值就是提供增值性經營服務和管銷綜合支援，提高管銷價值鏈的效能，管控管銷鏈各環節的營運費用，提高代理商品的利潤。深化管理雖是老生常談，但真正擁有良性管理的代理商卻是鳳毛麟角，未必很多。資訊系統必須同實滿足現實的狀態與未來的需求，這樣才能對企業產生實質和最大的綜效。企業知識管理必須靠資訊系統的建置，要建立起不同以往並和競爭者拉大差距的綜合作業模式，善用現代與未來的各種工具是變革作業項目中不可或缺且重要的一環，決策者、使用者、系統設計者三方必須在重新建構資訊系統時，找到運用與發揮資訊系統長處的方法，讓它成為提升速度與效率的另一重要元素。成功的建構資訊系統，是以完善的作業程序為基礎，明確的資訊需求為骨架，以是否能滿足原先設定的便利性、速度指標與量化的金額作為評核其優勢的標準，而細緻的事前規劃作業則是成功導入系統的保證。將所有的需求格式化後，就可以找系統設計人員完全客製化系統，並進一步要求將各種營運狀態以圖形化的方式呈現，由系統自動顯示差異警訊和通知當事人；這些功能都可由系統主動執行無需偏勞人工作業，只要系統提供的訊息即時、扼要、清晰且正確，決策者就能立即做出正確的判斷和採

行必要的回應。群創公司自行開發的 CEO 系統即符合這些特性，群創這系統可以看到各產品使用之材料、半成品、成品的及時庫存金額及數量，訂單及出貨達成狀況，產品客訴狀況、供應商生產及庫存狀況等共享的資訊系統。



4.3.3.5 選擇對的關鍵人才，再創造另一高峰：

企業要永續發展，還要隨時培養核心競爭力，並根據環境的變化及時做調整，以確保企業長期發展。很多企業失敗的原因不外乎依賴現有的成功經驗、未有新的人才流入、不與時俱進、喪失獨特性及對市場敏感性，造成公司的困境。關鍵人才指的是既有能力、又有意願去推動新業務成長的人。找到對的人才，還必須信任他的能力，充份授權，才能脫離舊的決策模式及思維，再創另一事業高峰。

找到對的關鍵人才後，尚需能留住人才。代理商最重要的核心能力就是「關係」，長期的關係建立及維護，是企業的核心能力，而平時負責與客戶接洽的人才，更是企業最為寶貴的資產。人才的流失，意謂著平時建立的關係流失及客戶流失，不可不謹慎處理。K 公司的作法是對人才充份的信任及授權，公司的資訊透明，讓同仁可以參與公司的決策，並享受企業成長所獲得的利潤。如武漢分公司即讓同仁入股，與同仁一起創業，讓同仁可以為自己的事業努力，而非僅是為公司工作。台灣知名企業家許文龍就是在事業穩定後，找到對的人才，適時的放手，相信「他會做得比我好」，奇美實業才能持續成長並多角化經營。

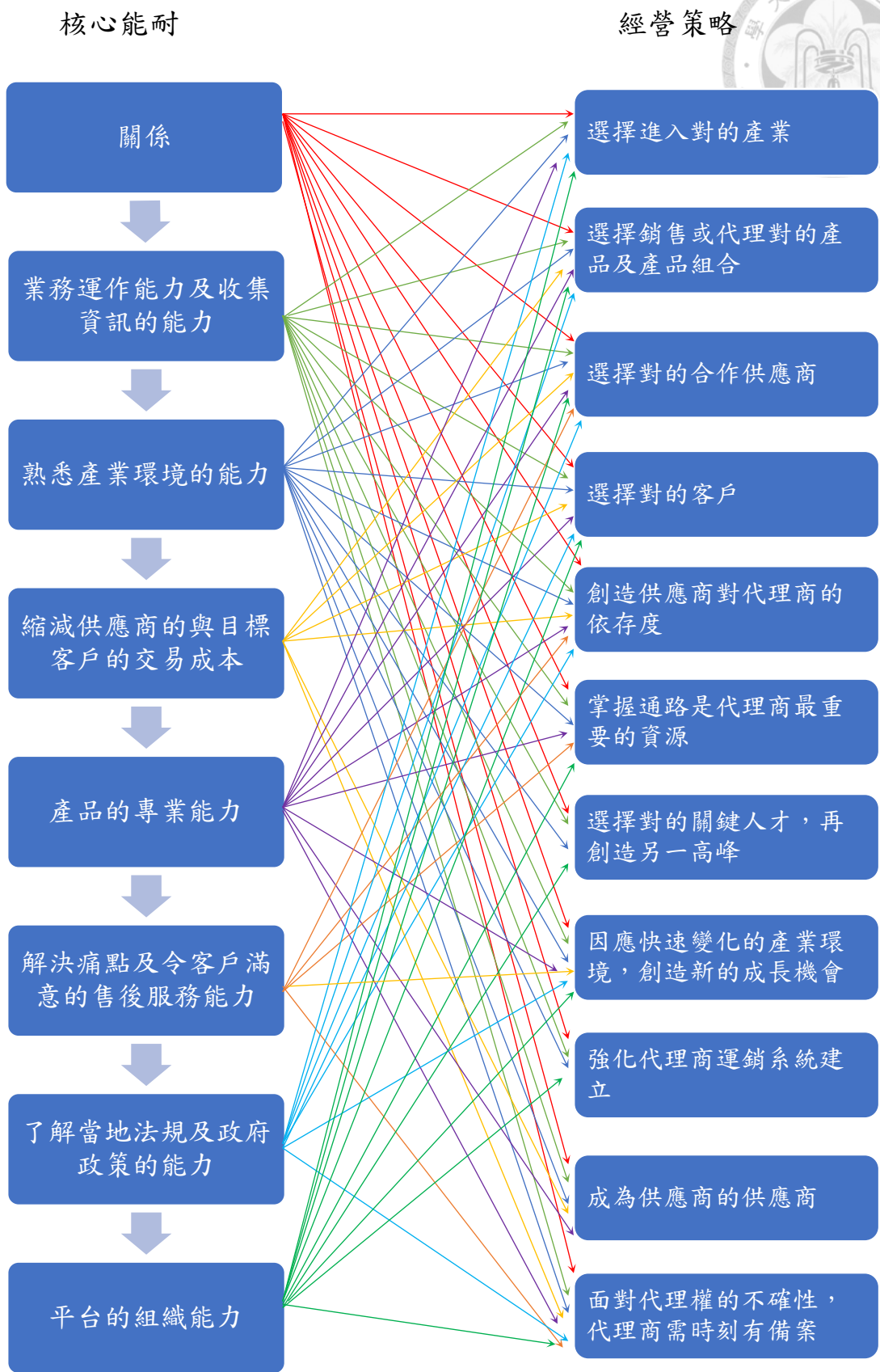



圖 4-4 K 公司核心能耐與經營策略關係圖



綜上所述，「天道酬勤、地道酬善、人道酬誠、商道酬信、業道酬精」此為企業的永續經營的基礎，亦為企業的核心能耐及經營策略的核心。唯有將「勤、善、誠、信、精」融入企業的文化與經營理念中，方能與供應商及客戶建立永續的合作關係，企業方能得以永續經營。

第五章 結論與建議

整合前面各章節之重點，本章將提出結論與建議，透過文獻探討及產業及個案資料分析後所得之結論，確認產業界中代理商的價值地位，也藉此掌握代理商維繫中介地位的方式與競爭優勢所在。最後則對於產業發展現況與未來競爭趨勢提供建議。

5.1 結論

本研究旨在探討平面顯示器產業的供應商通路變化的情形，依據研究目的之次序，將研究發現摘要如下：

5.1.1 代理商應具備的核心能力為何

5.1.1.1 關係：除了與客戶各階層的關係維護，也需要與合作夥伴及供應商維持良好的互動關係，建立互信的基礎。尤其是現在尚未有合作的供應商，更應保持良好的關係，隨時注意其動態，如財務、產能、新技術、新產品等。或許以後有合作機會，就可以減少磨合時間，加速合作。

5.1.1.2 縮減交易成本：藉由提供準確的資訊予供應商，使其減少討價還價、決策成本、資訊不對稱及交易進行的監督成本等。

5.1.1.3 對政策及法規的瞭解：隨時掌握政策及法規，尤其是中國大陸各地方單位對於政策及法規的解讀自由心證，各有不同。必須充份瞭解及溝通，以利交易順利進行。如同許士軍 (1990) 所提及，如何體認到不同文化環境，將其納入經營與管理決策過程之內。



5.1.1.4 熟悉產業環境的能力：代理商必須了解所處的產業環境、未來發展趨勢、未來主流技術及主流產品，以利提早佈局，取得先行者優勢。並能及時的進入市場，以獲取最大利潤。

5.1.1.5 資訊收集、分享的能力：將所得之資訊與客戶及供應商分享討論，可以增進彼此的信任度及忠誠度。

5.1.1.6 產品的專業能力：代理商需對所代理之產品、規格等技術資訊熟悉，以利與客戶溝通，且可避免客戶因為代理商不熟悉產品，而且轉而直接與供應商聯繫。

5.1.1.7 解決客戶痛點及售後服務的能力：清楚知道客戶的痛點，主動解決，甚至可以主動預知客戶尚未發生的問題，及時反應予客戶，以利客戶及時預防及反應。

5.1.1.8 平台的組織能力：可以透過此平台管道，銷售其它產品或服務予客戶，並且可以透過此通路的代理商銷售產品給其他客戶，增加利潤、並且可以與客戶建立更深層的關係，且能避免供應商轉換代理權。

5.1.2 代理商應採取何種經營策略以追求永續發展

5.1.2.1 在對的時間，做對的事情：選擇進入具有長期獲利空間、及具有發展潛力的產業，避免進入競爭激烈或處於衰退期的產業。選擇具有研發能力、品牌知名度、專利量大及誠信的供應商成為策略合作夥伴。選擇在產品生命週期中屬於導入期的產品為對的產品，對的產品組合為同時銷售設備、材料、耗材等三種產品。選擇具有高未來性及發展潛利的客戶，即能跟著客戶一起成長，創造營收。

5.1.2.2 創造供應商對代理商的依存度：代替供應商做好客戶服務，加深與客戶的關係、增加信任，也可以創造與供應商更深層的合作，讓供應商與代理商間的依存度增加，不會隨意更換代理商，解決供應商與代理商間的信任問題。



5.1.2.3 代理商可以向後整合，成為供應商的供應商：代理商由於熟悉產業與設備，可以考慮向後整合，跨入製造業，與供應商結盟，可以使得供應商與代理商的關係更加密不可分且能增加利潤。

5.1.2.4 代理商必須能因應快速變化的產業環境：代理商必須要由大環境的變化去瞭解產業的變化。優秀的領導者必須時刻準備因應各種變化，以應付各種衝擊與挑戰。

5.1.3 代理商面對代理權轉換的因應之道：

另外，代理商除了需要瞭解供應商為何要更換代理商之外，也必須知道供應商為何不願意(或不敢)更換代理商，其理由為何？這些理由就是建構代理商核心競爭力的因素。

5.1.3.1 代理商必須隨時保持競爭優勢：人力資源的培養、銷售團隊的建立、產業知識、人脈的加強、政策及法規的掌握、產品知識等，都是培養代理商核心競爭力的重要因素。

5.1.3.2 組織共銷平台：可以透過此平台管道，銷售其它產品或服務予客戶，並且可以透過此通路的代理商銷售產品給其他客戶，增加利潤、及與客戶建立更深層的關係，且能避免供應商轉換代理權。

5.1.3.1 掌握通路是代理商最重要的資源：產品的品牌並非代理商所擁有，而客戶的忠誠度及信任度卻是代理商可以掌握的，掌握了客戶，就等於握住了通路及金流，這種關係是不可取代的。



5.1.4 專業代理商如何定義關係

5.1.4.1 「關係」是專業代理商最重要核心能力之一：在產業中擁有豐富的人脈網絡關係，因為彼此互相熟識、互相信任，方便通過這層「關係」先敲開門再討論需配合事項或商機。

5.1.4.2 「關係」是代理商擬定經營策略時不可或缺的能力：舉凡情報收集、平台組織能力、了解當地法規及政策、掌握通路、與供應商合作等，皆需要「關係」。

5.1.4.3 情感「關係」：代理商理念是與客戶及供應商要成為朋友「關係」或家人「關係」，而非僅是生意「關係」，以確保後續穩定的訂單。長期導向的經營，是要藉著人情關係來維持，若沒有人情維持，關係(Guanxi)可能會隨時被終止，較不利於組織的長期經營。透過情感投資而建立的關係，不容易被競爭者所模仿。因此，在商務上都必須透過深入發掘夥伴的需求，進行情感投資。因為情感是忠誠與信任的表現，而使彼此無論在何種情境下都願意相互幫忙。

5.1.4.4 企業留住顧客忠誠度是長期獲利的來源：如何在實務運作上，將「關係」運用於商業發展，以關係行銷維持既有的顧客群並增加顧客的忠誠度，是企業的核心競爭力。

5.1.4.5 組織平台：通過關係的「可轉移性」，能夠給缺乏「關係」其他企業提供一個發展關係的重要管道，並且可以透過此通路的代理商銷售產品給其他客戶，增加利潤、與客戶及供應商建立更深層的關係，且能避免供應商轉換代理權。



5.2 建議

本研究針對選擇供應商、代理商的核心能力及經營策略提出看法，並藉以歸納出代理商需重視的關鍵因素。此外，亦發現代理商在經營國外產品問題，在此也提出作為參考。

5.2.1 由於目前國內代理商以家族企業為主，較具規模的代理商數目有限，所以後續研究者可以針對此點進行較大規模的統計分析，將可加強推論結果。

5.2.2 探討代理商如何依據所建立的專長強化核心競爭力與建立進入障礙。依據現有市場、新市場、現有專長與新專長等四個方向，找出企業應培養哪些專長並進入哪些新市場，以尋找企業自己的核心競爭力。

5.2.3 研究如何能夠建立一套系統完善的管理制度。供應商面對代理商時，最苦惱的是代理商沒有制度、缺乏管理的機制、代理商人員不專注在供應商產品或是代理商內部人員異動頻繁等。所以可以深入探討如何培養新一代以顧客為導向的管理人員、建立豐富的市場知識與良好的客戶關係、傑出的銷售與服務組織、建立統合且具成本效益的運銷系統，進而創造出「不可取代性」。




六 參考文獻


一 中文文獻

1. 台灣液晶顯示面板廠商業模式競爭策略研究-以電視尺寸區隔競爭個案分析 呂存真 2014
2. 台肥月刊 產業報導 新竹廠 張國龍
3. 2017/4/20 財經
4. 半導體設備代理商經營策略之探討-以 A 公司為例 吳志成 2009
5. LED 物料代理商的經營決策 李榮泰 2015
6. 2017 年顯示器產業年鑑 工研院 劉美君 2017
7. 貿易商去中間化之策略調適 楊濟同 2010
8. 國內高階半導體檢測設備市場切入之機會研究 IT IS 陳慧娟 2016
9. 全球半導體檢測設備關鍵技術與標竿廠商發展策略 IT IS 陳慧娟 2016
10. 全球顯示器設備市場及未來趨勢 工研院 邱琬雯 2017
11. 中國面板廠積極設廠，吸引材料廠商投資 工研院 葉仰哲 2016
12. 台灣半導體設備代理商價值鏈模式關鍵因素之先期研究 牟利凡 2005
13. 策略管理 11E 朱文儀、陳建建 譯
14. 2017 年第二季我國電子材料產業回顧與展望 工研院 何世湧
15. Digitimes 電子時報 郭靜容 2012/9/7
16. 科技服務業的經營策略分析-以崇越科技為例 翁必揚 2011
17. 產業競爭分析精論 多元觀點與策略思維 鍾憲瑞
18. 哈佛商業評論 再創成長曲線 2011
19. 產業經濟學理論與實務 三版 陳正倉 林惠玲 陳忠榮 莊春發 合著
20. 代理商面臨失去代理權的因應之道 陳律睿 2011
21. 資料來源：高科智庫，OFweek 行業研究中心 2017
22. 輔仁管理評論 2017
23. IC 設計業銷售代理之管理-以在台美商 N 公司為例 李仁 2006
24. 代理商的競爭力-以台灣 TFT-LCD 產業為例 黃兆智 2011
25. 國外紅豆供應商選擇台灣代理商之評估因素分析 吳東峰 2011
26. 代理商與製造商之對偶關係對通路策略的影響 朱訓麒 1999
27. 流通貿易商經營模式與成長策略之研究-以 S 公司為例 郭雅君 2016
28. 以個案探討高科技產業通路代理商之新產品開發 林雅文 2011
29. 代理商整合電子業上下游技術轉移策略研究-以系統級封裝技術轉移為例 沈基盟 2007



30. 資源概念與分類研究 羅輝道、項保華 2005
31. SMT 設備代理商經營策略之研究-以 A 公司為例 陳秀美 2011
32. 突圍-軟體代理商的競爭模式 洪志輝 2011
33. 核心能耐僵固之個案研究 吳明怡 2014
34. 哈佛商業評論 企業核心能力 2007
35. 策略精論 基礎篇 湯明哲 2015
36. 策略精論 進階篇 湯明哲 2016
37. 明基集團二大併購案之能力觀點比較研究 羅鈺婷 2015
38. 核心能力觀點下台灣工具機企業新事業發展類型之探討 謝佳宏 2001
39. 企業組織變革、核心能力、與經營策略之關係——三星科技公司個案研究 郭振鴻 2004
40. 資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探 莊尚平 2000
41. 我國 TFT LCD 面板廠核心能耐與整合策略關係之研究 劉冠亨 2007
42. 小型建設公司的競爭優勢之探討-以台南市地區為例 李育聰 2016
43. 金融產業核心能力、競爭策略與組織績效間關係之研究-以 T 商業銀行為例 周藝璇 2012
44. 資訊服務業之核心能力及管理機會方格之建構-以 A 資訊公司為例 吳月惠 2015
45. 從顧客觀點探討台灣某期貨公司核心能耐及管理機會方格之建構 黎美惠 2011
46. 國際港埠物流中心關鍵能力評估之研究 張琮恩 2008
47. IC 封裝業核心能力建構模式-以日月光公司為例 林顯堂 2011
48. “有關係、沒關係?”-探究華人商業交易場域中的應酬與關係建構經驗 艾昌瑞、楊泰和 2006
49. 台灣製造業導入協同運輸管理對組織績效影響關係之研究-以 Guanxi 為干擾變數 樂孟鑫 2016
50. 家長式領導、關係(Guanxi)與員工態度關係之研究-以連鎖便利超商為例 陳藝鈴 2012
51. 個人關係轉移至組織之研究-以中國大陸為例 謝企榮、徐守德、鄭俊豪 2008
52. 差序格局與華人組織行為：台灣大型民營企業的初步研究 鄭伯璜、林家五 1998
53. 行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究-資訊業個人電腦實證 胡同來、許士軍、魏啟林 2001
54. 行銷資訊電子書整合程度、通路權力及協同合作對通路績效意度之影響 張心馨、王耀斌 2005

- 
55. 台、港、中三地供應鏈之權力、關係承諾與國家文化研究 陳致先 2012
56. 市場導向與關係網絡之聯結 魏緒誠 2002
57. 學校經營策略之規劃分析 戰寶華 2007
58. 國民中學教師人情特質、人際情感、組織文化與知識分享關係之研究 葉倩亨 2004
59. 以信任-關係承諾理論探討華人關係對知識分享意圖之影響 潘月英 2012
60. 企業行銷通路關係之研究-華人與西方關係觀點的整合 何雍慶、吳文貴 2007
61. 企業核心能力與經營策略選擇之研究：以人造石材產業為例 林國源 2006
62. 新北市公私市幼稚園經營策略之研究 王馨儀 2012
63. 中小型資訊電子代工廠經營策略之探討-以電腦週邊之鍵盤滑鼠產業為例 蔣壬銘 2006
64. 雞肉加工產業經營策略之研究-以大成長城公司為例 劉景捷 2005
65. 組織經營策略、執行力及經營績效之關係研究 陳禮琴 2009
66. 機油添加劑導入經營策略形成模式之個案研究-以 A 公司之例證 周少凱/李陳國/許蕙心/魏翠紅 2009
67. 企業組織變革、核心能力、與經營策略之關係—以三星科技公司個案研究 郭振鴻 2005
68. 企業核心能耐建構方式之選擇：自行發展或策略聯盟？ 陳亨遠 2011
69. 光儲存媒體軟體廠商之競合策略分析 王家浩 2006
70. 委外策略選擇對組織效益之影響—企業與派遣服務業之觀點 鄭丞庭 2006
71. 企業社會責任發展類型之研究-以台灣維他露公司為例 董哲璋 2012
72. 入口網站國際化策略之研究--以 Yahoo！為例 張群 2000
73. 台灣 TFT-LCD 產業之競爭策略分析 魏永康 2004
74. TFTLCD 產業企業評價與價值創造策略之研究-以友達、華映、廣輝為例 沈一中 2005
75. TFTLCD 設備產業競爭力之影響因素研究：以台灣、日本、韓國為例 鍾敏鴻 2006
76. 產業情境分析與策略發展關係之研究-以 TFT-LCD 為例 陳建男 2003
77. 以動態產業分析研究台灣 TFT-LCD 面板產業聯盟模式 張和健 2015
78. 台灣 TFT LCD 廠商供應鏈發展策略之研究 林揚芬 2005
79. 中間人經濟 Marina Krakovsky 連育德 譯 2016
80. 自由時報，2017/8/1
81. 不改革就淘汰 談企業變革與核心競爭力 施耀祖 2012

- 
82. 關係、關係行銷與顧客忠誠度關聯性之研究 劉誼賢 2013
 83. 影響企業買賣關係運作的關係連結之探討 方世榮、張士峰 2003
 84. 華人關係的影響因素-大陸台商的實證研究 潘偉華、翁正恣 2008
 85. 華人「關係」品質與長期導向關係之研究-以某直銷公司為例 祝道松、陳佺綱、張書華、郭銘忠 2011

二 英文文獻

1. It's a matter of trust Mitchell 2001/4 Marketing Business 33
2. Reconsidering the relationship analogy Smith & Higgins 2000 , Journal of marketing Management,16, 81-94
3. Relationship marketing from the customer perspective Carlell 1999 EMAC
4. When is a relationship a relationship Blois 1997
5. Hill,C.W and G.R. Jones (1998), Strategic Management Theory, p.4
6. Achieving Business Success in Confucian Societies:The Importance of Guanxi (Connections) IRENE Y.M. YEUNG & ROSALIE L.TUNG 1996
7. Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China Thomas W. Dunfee & Danielle E. Warren 2001
8. Guanxi:Connections as substitutes for formal institutional support KATHERINE R. XIN & JONE L. PEARCE 1996