

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)  
碩士學位論文

產業競爭、創業導向、創新雙元性、與經營績效

**Industrial competition, entrepreneurial orientation, innovation  
ambidexterity, and business performance**

指導教授： 王凱立博士  
張國雄博士

研究生： 蘇麗玲 撰

中華民國 107 年 6 月

# 謝 誌

要完成一份論文，的確很不容易。從題目的設定就是很難的一關，因為題目設定對了，才能發展出有效性的研究內容；並運用客觀的研究方法，找出正確的論述。我很幸運擁有二位名師共同指導：張國雄教授及王凱立教授，這二位除了在學術研究上有卓著的成果，在實務上更有與業界相當的熟悉，所以對麗玲在論文上的指導，兼具學論研究與時務發展。

一次次的研究討論，教授都不厭其煩再再與我反覆思考，找到確切的研究標的，真正適當的研究方法，並協助資料文獻的蒐集，直到產出好的研究論述，這行進間還給予鼓勵給遇到瓶頸挫折的我，實質與精神上的支援，是麗玲完成此份論文最大的力量。

感謝二位指導教授對麗玲悉心的指導，指導之情，銘感五內。特在此論文完成首頁，表達對二位指導教授的感謝。

論文名稱：產業競爭、創業導向、創新雙元性、與經營績效

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2018 年 6 月

研 究 生：蘇麗玲

指導教授：張國雄、王凱立

## 論文摘要：

本研究採用個案研究方法，探討一個重要問題，有關台灣電信產業「創新雙元性」之前因和經營績效結果。具體而言，雖然以前的研究已經承認組織的雙元性會影響企業績效，但對於產業競爭和創業導向是否會影響「創新雙元性」以及「創新雙元性」是否是透過產業競爭和創業導向的機制，對企業績效有貢獻知之甚少。本研究以台灣電信業的 T 公司為例，用來探討我們的理論框架。研究結果顯示：（1）產業競爭會強化創業導向對「創新雙元性」之正向影響，（2）「創新雙元性」對企業績效具有正向影響。最後，本研究還討論了理論和管理含義。

**【關鍵字】** 創新雙元性、產業競爭、創業導向、電信產業

Title of Thesis : Industrial competition, entrepreneurial orientation, innovation ambidexterity, and business performance

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( 06/2018 )

Student Name : Li-Lin Su

Advisor Name : Kuo-Hsiung Chang

Kai-Li Wang

## **Abstract :**

This study uses the method of case study to explore important questions about the antecedents and performance performance of innovation ambidexterity in the telecommunication industry in Taiwan. Specifically, while previous research has acknowledged that organizational ambidexterity can impact firm performance, little is known about whether and how industrial competition and entrepreneurial orientation influence innovation ambidexterity and whether innovation ambidexterity is a mechanism through which industrial competition and entrepreneurial orientation contribute to firm performance. The T company in the telecommunication industry in Taiwan is used to explore our theoretical framework. Building on the dynamic capability view of innovation and the literatures of industrial competition and entrepreneurial orientation, the results of this study show that (1) industrial competition will enhance the link between entrepreneurial orientation and innovation ambidexterity, and (2) innovation ambidexterity has positive effect on firm performance. Finally, the theoretical and managerial implications of this study are also discussed.

Keywords: innovation ambidexterity, entrepreneurial orientation, industrial competition, telecommunication industry

# 目次

	頁次
中文摘要.....	i
Abstract: .....	ii
目次 .....	iv
表目次 .....	v
圖目次 .....	v
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 產業競爭.....	5
第二節 創業導向.....	8
第三節 創新雙元性.....	9
第三章 個案分析.....	12
第一節 個案公司介紹.....	12
第二節 個案公司分析.....	16
第四章 研究發現與命題.....	32
第一節 研究發現.....	32
第二節 研究命題.....	33
第五章 結論與建議.....	36
第一節 研究討論.....	36
第二節 管理意涵.....	36
第三節 研究限制與未來研究方向.....	38
參考文獻.....	39

## 表目次

	頁次
表 3-1 未來主要研發計畫的分佈情形.....	24
表 3-2 台灣大歷年經營績效詳細資料 (合併).....	29
表 3-3 電信三雄 2017 年全年財報 .....	30
表 3-4 電信三雄 2016 年全年財報.....	31

# 圖目次

頁次

圖 3-1 「台灣大哥大」公司組織結構.....	14
圖 4-1 本研究觀念架構.....	32

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

台灣電信市場是典型的寡占市場，目前共有 5 家電信業者，包含中華(CHT)、台灣大哥大(TWM)、遠傳(FET)、台灣之星(TSR)、亞太(APEW)，但以整體市場，台灣僅 2300 多萬人口，持有 2800 多萬門號，確實已有過度使用的現象，綜觀而言，仍以中華(CHT)、台灣大哥大(TWM)、遠傳(FET)為主要電信三雄。

有趣的是，只要其中一家採取促銷活動，其他公司也會出手反制，以維護既有的客戶版圖，避免流失。2018 年 05 月 8 日，中華電信發動「499 大戰」，台灣大哥大、遠傳出手反制。電信三雄「499 吃到飽」都是上網與網內免費吃到飽，唯一的不同是中華電綁 30 個月，台灣大、遠傳則綁 24 個月，經用戶反應資費應綁久一點，台灣大率先出手，將合約期限由 24 個月延長至 30 個月，加碼送家用寬頻吃到飽，每月月租費只要月付 799 元。遠傳不打寬頻戰，維護老客戶，只要年資超過 5 年，就提供原價 4 折的老客戶健檢優惠價，也與全國電子合作，對老客戶提供 7 折變頻洗衣機、國際蒸氣烘烤爐等(黃琮淵，2018)。

雖然電信三雄 499 元資費大亂，也會對電信業 ARPU(每用戶每月貢獻度)造成影響，但三雄 2018 年 05 月公布 4 月營收表現，最讓人驚豔的是台灣大 (3045) 以單月每股賺 0.46 元，多年蟬聯獲利王，而中華電 (2412)、遠傳 (4904) 每股則賺 0.42 元、0.26 元。「台灣大 4 月自結合併營收為 95.5 億元，EBITDA 為 27.8 億元，營業利益 16.4 億元，稅後淨利 12.4 億元，稅後 EPS 為 0.46 元；累計前 4 月合併營收 398.5 億元，EBITDA 為 109.6 億元，營業利益 63.8 億元，稅後淨利為 47.2 億元，稅後 EPS 為 1.74 元，達成全年財測目標的 35% (王逸芯，2018)」。

台灣大的規模沒有中華電來得大，中華電 4 月合併自結營業收入為 173.1 億元，



台灣大 4 月自結合併營收為 95.5 億元，但是稅後 EPS 為表現卻是優於中華電，這引發本論文的研究動機，為什麼「台灣大的規模沒有中華電來得大，但稅後 EPS 為表現卻是優於中華電」？本論文嘗試以個案分析方式，以管理理論為基礎，探討台灣大經營績效 EPS 優越的原因。

為了解釋前述研究問題，學術上「創新雙元性」(innovation ambidexterity)、  
「創業導向」(entrepreneurial orientation)、和「產業競爭」的文獻，提供了個案分析的理論基礎。首先，在創新雙元性方面，創新雙元性是一個新的概念，它抓住了在不斷變化的競爭環境中，企業營運需要探索(explore)新知識和資源，以符合激進創新的需要，同時利用(exploit)現有知識和資源，實現漸進式創新 (Andriopoulos & Lewis, 2009; He & Wong, 2004)。其重要性源於創新的雙元性 (Atuahene-Gima, 2005; O' Cass, Heirati, & Ngo, 2014) 對公司績效 (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004) 和市場成功的影響。企業能夠同時配置不連續創新 (探索) 的新資源，並優化現有資源，以平衡的方式實現漸進式創新 (利用)(He & Wong, 2004; Kortmann, 2014; Lin, McDonough, Lin, & Lin, 2013; March, 1991)，然而，創新的雙元性在實踐中難以發展和實施，這是因為實現探索和利用，它需要公司的基礎資源和資產 (March, 1991)、戰略方向 (Kortmann, 2014 年) 和創業過程 (Mihalache, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2014)。March (1991: 85) 強調這種微妙的複雜性，解釋說：“探索的本質是對新替代品的實驗”，而“利用的本質是對現有能力和技術的完善和擴展”。

第二，依據 Porter (1990) 的產業競爭，指出一個產業中競爭的強度，會影響競爭環境，並影響現有公司實現盈利的能力。例如，競爭激烈程度高，意味著競爭對手正在積極瞄準對方的市場，這代表了產業內所有競爭對手的潛在成本。競爭對手之間的競爭程度取決於：競爭結構，一個產業中，當它存在有大量的公司或一些同樣穩定的公司，表示其競爭對手之間的競爭很激烈。當一個產業已有

明確的市場領導者時，表示該產業的競爭會減少，市場領導者顯著大於業內第二大競爭對手，而且其成本結構也較低。

第三，創業導向(entrepreneurial orientation)一詞最早由 Miller 和 Friesen 於 1982 年提出，在創業的文獻中，創業導向與企業績效成正向關係 (Covin&Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Covin, 1995)。許多研究都有調查了創業導向對公司績效之間的關係，換句話說，公司相關的業績變數，被用來作為創業導向的結果變數。創業導向被定義在許多不同的層面，例如自主性(autonomy)、創新性(innovativeness)、主動性(proactiveness)、冒險性(risk-taking)、和競爭積極(competitive aggressiveness)五個維度，這有助於企業發起新的創業機會和戰略，用以更新及維持競爭優勢。

## 第二節 研究目的

最近的研究顯示，「產業競爭」與「創業導向」兩個研究線索，有助於我們發展對企業如何追求探索和利用的潛力，並因此受益於創新的雙元性。這兩個線索驅動企業運營，這是企業創新決策和活動的基礎(Noble, Sinha, & Kumar, 2002; Zhou, Yim, & Tse, 2005)。最近的研究指出，創業導向對企業將戰略決策轉化為創新雙元性至關重要(Kortmann, 2014)，影響利用及探索活動與業績關係。儘管學術界已經關注了許多不同類型的創新的前因，似乎創業導向是創新雙元性及其績效的重要影響因素。

另一方面，因為外部環境會影響公司運作，也是他們創新的機會和限制(Tidd, 2001)，並且因為“成功的創新需要積極關注關於外部環境”(Droge, Calantone, & Harmancioglu, 2008, p. 275)，因此外部產業競爭環境可能會影響創新的效果(Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006)。對於任何具有專門資源的特定企業來說，外部產業競爭環境變化，“可能會改變資源對企業的重要性”。資

源基礎觀點 (resource-based view, RBV) 日益強調外部環境對公司資源價值的影響。傳統的 RBV 認為“只要遵守規則”在一個產業中的遊戲保持相對固定“ (Barney, 2011) 。然而，現實世界中的產業環境並不總是穩定的、缺乏競爭力。

為了解決這些有趣的問題，本研究採用個案分析發展了一個框架，探討「產業競爭」和「創業導向」如何促進「創新雙元性」，和隨後提升「企業經營績效」。本研究目的為：

1. 採用個案分析探討「產業競爭」對「創新雙元性」之影響。
2. 採用個案分析探討「創業導向」對「創新雙元性」之影響。
3. 採用個案分析探討「創新雙元性」對「企業經營績效」之影響。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 產業競爭

產業競爭環境包括：競爭強度及市場動盪，說明如下。

#### 一、競爭強度

競爭強度(competitive intensity)反映了國內一個產業的競爭程度 (Cui et al., 2005; Jaworski & Kohli, 1993; Li et al., 2008)。市場行銷和創新文獻中的許多研究，側重於一個產業產品市場的競爭。一個產業的競爭強度來自於資源限制、存在許多競爭對手、以及缺乏未來增長的機會(Auh & Menguc, 2005)。競爭激烈程度的提高，表現了目前競爭者間的競爭，以及競爭對手的活動，如模仿、價格競爭、促銷比賽，及更多的廣告和產品附加服務。

我們認為競爭性強度也可能會影響企業的創新績效。首先，差異化可以緩解競爭的威脅 (Lusch & Laczniak, 1989; Zahra, 1993)。高度創新企業可能會建立差異化優勢，並發展出破壞競爭對手行為的解決方案(Hughes & Morgan, 2007)。具有高度創新能力的公司，能夠保持不斷引入獨特的競爭產品與服務。因此，這些創新公司更多能夠贏得價格或促銷戰，同時提高了進入門檻 (Porter, 2008)。其次，必要性會增加創新成功試的可能性，因為面對激烈的外部競爭時，高度創新的公司更願意釐清他們的目標，解決內部矛盾，成功創新以應付激烈的競爭。

第三，從資訊處理的角度來看，高度創新的公司介由新的外部資訊處於優越地位，因為他們可以迅速獲得併解讀廣泛的競爭對手資訊，並利用這些資訊來開發創造性的策略，解決擊敗對手的問題。激烈競爭加強了公司收集和分析競爭對手的需求，在創新過程中採取行動。因此，企業在競爭激烈的市場中，面臨的挑戰可能需要利用這些公司的創新來超越他們的競爭對手，獲得獨特的市場地位。

總而言之，市場競爭加劇有助於創新。創新性較高的企業，可以透過產品差異化，轉化競爭力威脅變成有利的機會，成功加大創新的決心，對競爭對手的行為做出反應，這些都可能讓公司得以在競爭激烈的市場中有好的表現。

## 二、市場動盪

市場動盪(market turbulence)反映了客戶偏好的變化程度對於一個行業的產品(Jaworski & Kohli, 1993; Olson et al., 2005)，並且它是環境動盪的主要來源。環境的動盪是指市場變化的速度和/或技術內的技術(Jaworski & Kohli, 1993; Kim & Atuahene-Gima, 2010)。這項研究區分了市場和技術衍生的動盪因為不同的來源動盪可能會給企業帶來不同的機會和威脅(Atuahene-Gima, Li, & De Luca, 2006; Danneels & Sethi, 2011)和因為環境動盪的廣泛概念化可能掩蓋有關管理實踐的重要見解(Buganza, Dell’Era, & Verganti, 2009)。因為公司必須為其創造價值客戶賺取利潤，企業必須首先獲得清晰的認識客戶通過監測和分析行業環境。而且，這項研究著重於企業傾向於從事技術的高科技行業不論技術動盪的程度如何。另外，高科技公司需要密切了解他們的客戶為了成功地將他們的新產品商業化(Mohr et al., 2010)。相比於技術動盪，市場動盪可能與高科技公司的戰略選擇更相關。

因此，本研究關注市場動盪的潛在影響。動盪的市場特徵是不斷搜索的客戶針對新產品和服務，快速改變客戶偏好(Jaworski & Kohli, 1993)以及廣泛的客戶需求並希望(Hult et al., 2004; Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007)。根據三個理論觀點，市場動盪可能會降低企業創新對績效的影響。首先，所需品種的規律表明，在變化的條件下，成功的公司將改變以充分響應環境變化。改變客戶需求要求企業依靠創造力來不斷修改他們的產品和服務，並調整他們的業務(Cui et al., 2005)。創新型企業可能會制定創新戰略利用迅速變化的客戶需求(Atuahene-Gima et al., 2006)，並捕捉新的產品市場領域(Lumpkin &

Dess, 2001)。在市場動盪高的情況下，一家公司的創新對滿足不斷發展而言尤為重要客戶的需求 (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007)。第二，從意識形態作為戰略能力的角度來看，擁有強大開放的文化的公司將具有敏銳的洞察力有能力開發創造性和及時的戰略響應市場變化 (Neill et al., 2007)。因為創新型企業思想開放 (Augusto & Coelho, 2009)，他們更有可能發展開放的跨部門溝通渠道 (Calantone et al., 2003)，這有助於他們綜合和利用新知識為客戶需求和問題設計新穎的解決方案。第三，從動態能力的角度來看 (Teece, 2007)，創新使企業能夠結合並以新的方式重新配置他們的無形和有形資產，從而建立他們可以用來抵消的動態能力威脅和利用動盪市場的機會。正如 Rhee, Park 和 Lee (2010) 所表明的那樣，一個公司的創新可能性很大，成為公司有效處理的戰略手段，因應所服務的市場發生了變化。當面臨高度的時候市場動盪，企業需要更大的創新參與在創新活動中表現良好 (Hult et al., 2004)。

總而言之，創新能力強的公司可以更好地利用快速變化的客戶需求，為客戶設計新的解決方案問題，並重新配置其資產以應對市場變化成功。基於這種邏輯，當市場動盪高時，堅定的創新可能會產生更佳的表现。

### 三、競爭強度與市場動盪的共同作用

除了其個別獨立的影響，市場動盪和競爭激烈程度可能會共同影響公司的創新效應。因為市場動盪和競爭強度通常共存在一個產業 (Cui et al., 2005; Zhou & Li, 2010)，這兩個因素可能會產生交互作用。另外，環境動盪和競爭可能會相互影響一家公司的戰略決策和績效 (Luo & Park, 2001)，並可能共同影響公司戰略的有效性。市場動盪和競爭激烈可以交互影響企業創新對績效的影響。此外，市場動盪和競爭強度都影響公司走向創新。因此，市場動盪和競爭強度，可能會一起對企業的創新程度產生影響，有助於績效表現。

總而言之，由於它們的共存，潛在的相互作用，市場動盪和競爭強度可共同影響組織的創新。也就是說，市場動盪和競爭強度在一起的聯合效果越大，將會更強化創新雙元性。

## 第二節 創業導向

創業導向(EO)是指企業的策略態勢，反映了創新性、積極主動、和冒險(Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983)。它也指的是決策活動，指導一家公司探索和開發新事物的過程和實踐市場機會(Lumpkin & Dess, 1996)。具體來說，就是創新反映了公司創造新思想和支持創造力和新穎性的傾向和能力，並進行研發新產品。主動性是指公司願意預測未來市場需求並採取行動，並比競爭對手提前推出新產品、流程和服務，塑造未來的需求和機遇。冒險意味著公司願意“採取大膽行動，透過冒險進入未知領域，大量借用和/或承諾重要資源，在不確定的環境中進行投資”(Rauch et al., 2009: 763)。鑑於EO的這些特徵，我們建議EO與創新的雙重性有顯著相關，原因如下。

首先，透過EO的定義，創業導向的活動包括產生新市場機會(探索)，並有效地提煉組織中的現有資源，維持現有機會的行動(利用)(Arend, 2014; Kollmann & Stöckmann, 2012)。換句話說，EO幫助企業“在機會尋求(即探索)和利益之間形成平衡 - 尋求(即利用)行為”(Ireland & Webb, 2007: 50)，這又可以產生有效的創新(例如，Zhou et al., 2005)。因此，擁有強大EO的公司，更有可能追求探索及利用，並在塑造創新的同時，開拓創新市場機會(Hult & Ketchen, 2001)。

其次，依據雙元性文獻，創新的雙元性是一種動態能力(O'Reilly & Tushman, 2008; Zhan & Chen, 2013)，動態能力基於利用和探索活動(Benner & Tushman, 2003)。這導致了一個有趣的問題，如何讓產生創新雙元性的動態能力。在這方

面的先前研究表明，動態能力的發展從 EO 和創業過程開始，公司重組他們的“實質能力”和“組織”知識“來促進能力的整合 (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006)。此外，近期的研究描述 EO 如何塑造組織結構，以創建一個無政府主義哲學，以及不僅提高公司發展文化新知識和資源的能力，而且還要不斷改進現有的知識和資源 (Chen et al., 2012)。

因此，由前面討論中，EO 可能會對創新的雙重性產生影響，因為它允許公司編排和重新佈署組織資源，進行探索性和利用性創新 (Arend, 2014; Sirmon et al., 2011)。儘管 EO 與創新顯然密切相關，但是 EO 與利用及探索之間的關係能力，仍未得到充分研究 (Lisboa et al., 2011)。

之前的研究，已經廣泛接受了 EO 是實現創新成功的基本前提 (Lisboa, Skarneas, & Lages, 2011; Zhou et al., 2005) 以及獲取企業績效 (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009)。更重要的是，EO 反映了一個公司的決策風格、原則、流程和實踐，它既指導尋求機會 (探索) 又尋求利益 (開發) 活動。這將 EO 定位為了解創新雙元性的合適觀點。然而，研究 EO 如何促進創新的雙元性以及這與企業績效之間的關係 (Lisboa et al., 2011)，以及 EO 與其他戰略方向和組織屬性在何種程度上相結合以產生競爭優勢 (Boso et al., 2013)，仍然在文獻中被忽略。

### 第三節 創新雙元性

組織科學中持久的想法之一是，一個組織的長期成功，取決於關於其「利用」其當前能力的的能力 (exploit its current capabilities)，同時「探索」新的基本能力 (exploring fundamentally new competencies) (Levinthal, 1993)。以前研究往往認為這兩者之間的權衡活動是不可逾越的，但最近的研究描述，雙元性組織 (ambidextrous organizations) 同時利用現有的能力和探索新的機會



(exploiting existing competencies and exploring new opportunities.)。建立在Duncan (1976) 早期的基礎工作上，Tushman 和 O'Reilly (1996) 分別是提出組織雙元性的理論。他們認為雙元性組織會有出眾的表現，雙元性組織來自於組織結構機制。

Duncan (1976) 是第一個使用組織雙元性(ambidexterity)術語的人，是March's (1991) 論文的原始來源，也是經常被引用的文章。March (1991) 提出「利用」和「探索」(exploitation and exploration)兩個不同的學習活動，企業分配他們的資源在這兩個不同的學習活動中。「利用」相關的活動諸如“細化、效率、選擇、和實施“，「探索」指的是諸如”搜索、變化、實驗、和發現“。因此，「利用」和「探索」從根本上，可能需要不同的組織結構、策略和背景。幾位學者認為在調整組織利用現有能力和探索新的能力之間存在權衡 (Ancona, Goodman, Lawrence, & Tushman, 2001; Floyd & Lane, 2000; Levinthal & March, 1993)。

組織雙元性(ambidexterity)是指同時追求兩個的能力諸如探索和利用，效率和靈活性等地適應性。資源和能力的觀點，將創新概念化為一個概念複雜而動態的過程，公司一直透過探索新資源或利用新資源，來實現創新能力(例如 Galunic & Rodan, 1998; Mahoney & Pandian, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。基於這些觀點，創新的雙元性被描繪為一個公司的整併開發激進的探索和漸進式創新利用能力(Fernhaber & Patel, 2012; He & Wong, 2004; Lin 等人, 2013; Tushman & O'Reilly, 1996)。探索能力指的是公司獲取、開發、和應用新技術的能力知識、資源和創新技能;而利用能力指的是一家公司能夠改進和開發現有的新用途知識、資源、和技能，以促進持續改進 (Atuahene-Gima, 2005; He & Wong, 2004; Yalcinkaya, Calantone, & Griffith, 2007)。

學者們也將雙元性描述為一種動態的形式能力 (O'Reilly & Tushman, 2008; Zimmermann, Raisch 和 Birkinshaw, 2015)。動態能力是指企業“整合、構建、和重新配置”內部和外部資源，來應對快速變化的環境的能力“(Teece et

al., 1997: 516)。因此，動態能力的觀點，雙重性強調實現的例程和過程，該公司“重新配置現有的組織資產和能力以可重複的方式適應不斷變化的環境.....

“和“協調雙親需要的複雜權衡”（O'Reilly 和 Tushman，2008：200）。從這裡我們可以看到，創新的雙元性具有動態功能的功能。首先是探索性和利用性創新，需要大量不同的戰略方向、技術資源、和流程。符合動態整合和重組不同能力的觀念，創新的雙元性提供了一種有效管理的機制，探索活動和利用活動之間的轉變（Zimmermann 2015），並反覆追求和實現激進和漸進創新（Andriopoulos & Lewis，2009; Jansen 等，2009）。

其次，類似於動態能力的觀點，創新雙元性說明了企業如何回應並塑造環境，同時追求互補形式的創新。例如，由於探索性創新有較高程度沉沒成本和風險，追求這種創新的公司，也會希望從有效利用現有資源的中受益(Katila & Ahuja，2002) 以及現有業務的改進（Helfat & Winter，2011）。相反，追求利用創新的公司，將會同時探索知識並開發新功能，“用更有效率的能力替代低效的能力”（He & Wong，2004），尋找未來的技術和市場機會。因此，創新雙元性構成了創新的動態路徑（He & Wong，2004）。

## 第三章 個案分析

### 第一節 個案公司介紹

#### 壹、公司背景

台灣大哥大股份有限公司（簡稱：台灣大哥大）成立於民國86年2月25日，87年1月正式開台營運，推出0935門號。台灣大哥大前身為太平洋電信，是台灣三大電信運營商，最初歸太電集團所有，並被富邦集團收購。它具有WCDMA（3G）和LTE（4G）頻率許可證。2007年，它收購了台灣固網、台灣媒體、和台灣電信，成為電信運營商，涉足移動通信、固網、寬帶互聯網、和有線電視。2017年第二季，用戶數量約為734萬，在台灣手機通信市場份額約為26%，它被稱為“電信三雄”之一。

台灣大哥大90年7月收購汎亞電信在台灣南區行動95.62%之持股，取得了汎亞電信的經營權。93年6月，台灣大哥大公司宣布完成收購東信電信在中區的股份，並獲得東信電信的經營權，公司在國內行動電信產業市場份額約佔30%，是電信領先品牌之一。95年，先後獲得台灣固網45%股權、台灣媒體和台灣電信股份，97年2月推出「台灣大哥大」、「台灣大寬頻」、「台灣大電訊」三大新品牌，獲得台灣固網、台灣媒體和台灣電信經營業務權，結構涵蓋移動通信、固網、寬頻、互聯網和有線電視平台，針對個人、家庭、企業用戶，提供涵蓋行動通信、有線電視、固網的整合通信服務（105年台灣大哥大股份有限公司公開說明書）。

台灣大哥大主要經營行動電話業務、銷售手機及配件、遊戲軟體及數位書籍等業務。公司以“可持續發展，以責任為本”為中心理念，整合了核心競爭力和資源，以促進七個關鍵價值觀：道德操作，可持續夥伴關係，卓越品牌，創新成就，環境可持續性，快樂的工作場所和社會包容。

為了準備物聯網和5G時代，台灣大哥大正在構建一個前瞻性的網絡，包括構建一個電信雲平台，虛擬云網絡和小型蜂窩基礎設施提供更多應用數字融合和雲

技術服務。公司擴大了各行業的合作通過車輛互聯網和物聯網服務。利用集團的資源，台灣大哥大擴大了其資源投資一家跨國娛樂代理商，豐富其體育和娛樂視頻內容，並進行了介紹業界首款多屏集成視頻平台，為家庭或外部消費者提供集成和同步全方位的視聽娛樂體驗，為台灣影視創造新機會產業。此外，公司還開發了台灣首個即時通訊移動支付服務直接向銀行，為用戶提供全新，便捷的智能支付體驗。

在成立20週年之際，台灣大哥大宣布其戰略轉變為傳統電信運營商成為一家整合技術、媒體和電信公司，來滿足物聯網（IoT）和5G時代的創新和挑戰。它的6C戰略：Coverage/Convergence/Content/Channel/Cloud/CSR，旨在提高其競爭力和維護它是最賺錢的電信公司。公司力利用其核心競爭力和資源，提前實現“CSR願景2020”的目標。此外，台灣大哥大正在製定2030年的企業社會責任藍圖，名為“Zetta Connected！2030年“提升企業治理、環境可持續性和社會協作，為股東、員工和公眾創造最大價值。

## 貳、公司組織結構

「台灣大哥大」公司組織結構除了公司本部、財務暨行政事務群之外，主要包括：資訊群、技術群、個人用戶事業群、企業用戶事業群、及家計用戶事業群。依據民國105年台灣大哥大股份有限公司公開說明書(民國105年11月14日)，個人用戶事業群、企業用戶事業群、及家計用戶事業群，主要長、短期業務發展計畫說明如下(圖3-1)。

### 一、個人用戶事業群

#### (一)短期業務發展計畫

1. 持續積極推展4G電信服務，爭取新用戶並加強既有用戶升轉以提高4G滲透率及用戶貢獻。提供消費者更快速、穩定與豐富的行動上網經驗。

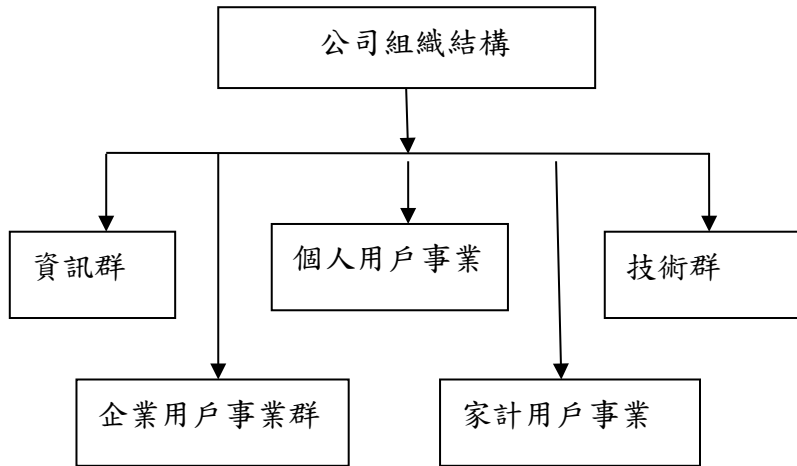


圖 3-1 「台灣大哥大」公司組織結構

2. 以消費者需求出發，設計適合不同消費型態之電信服務產品，並持續導入新一代店型，優化各項門市服務流程與品質，創造客戶最佳的服務體驗。
3. 透過各通路的佈局與管理，加強通路經營績效與競爭力。
4. 利基於 4G 服務普及，持續推展各項數位影音及行動商務等增值創新服務。整合虛擬通路及遍佈全台之實體店面綜效，給予客戶更即時與便捷之消費選擇。

## (二)中長期業務發展計畫

藉由 4G 技術對行動上網速度的優化，持續開發與提供符合用戶需求的數位匯流服務，發展方向如下：

積極導入物聯網(IOT, Internet of Things)，整合手機等裝置以及優質行動網路、雲端運算技術等，提供用戶多元且生活化服務，開發創新及可獲利的營運模式。

## 二、企業用戶事業群

### (一)短期業務發展計畫

完成 IDC 雲端機房第三期工程施作，持續積極向國際客戶推廣。持續開發、

完備 M+企業即時通訊服務之企業專屬功能，創造獨特、差異化服務。整合 IP 及網際網路產品，提供攻擊網路防護(Anti-DDos)服務。持續精進固網與行動整合服務(FMC, Fixed Mobile Convergence)，提升網路頻寬與品質，強化市場競爭力。

#### (二)中長期業務發展計畫

開發企業用戶物聯網與大數據之服務，與客戶由買賣關係轉換為合作關係，共同發展創新營運、服務模式。

### 三、家計用戶事業群

#### (一)短期業務發展計畫

於既有的有線電視經營區域內，持續優化基礎網路建設、增加高畫質數位電視節目及隨選影音內容，作為提供家庭用戶各項數位服務的基石。規劃 300M 以上的超高速寬頻上網、高畫質數位頻道與影音內容，大幅提升寬頻服務及高畫質數位電視的滲透率，同時也持續提升高頻寬用戶數的占比，以及增加數位電視服務用戶數。

#### (二)中長期業務發展計畫

配合政府推動電視全面數位化政策，家計用戶事業群將整合高畫質數位內容、多元終端裝置、高速寬頻上網及雲端科技，推出創新及豐富的數位電視增值服務，以加速達成 100%有線電視數位化的腳步，讓家庭及個人用戶能真正享受從手機、電腦、平板電腦到電視，四螢一雲數位匯流服務的便利，引領家庭用戶朝智慧家庭邁進，迎向數位新生活，同時成為最佳的數位匯流整合服務供應商。

### 四、零售業務

### (一)短期業務發展計畫

網路購物：提供差異化附加價值服務，並進入行動市場建立競爭優勢，利用巨量資料演算，發展個人化商品推薦機制，藉導購及分潤機制，提升社群行銷成效，發展 B2B2C 商城模式，導入品牌/中大型實體廠商，提供消費者更多樣化選擇。

電視購物：增加商品廣度及深度、擴展行動與數位平台及導入供應鏈管理 SCM (Supply Chain Management) 系統與培養主力供應商。

郵購型錄：加強整合視覺編輯精進型錄編排設計，並發展型錄電子化，以增加型錄接觸點。

### (二)中長期業務發展計畫

積極提升 momo 購物台之品牌形象，進入東南亞電視購物市場，使熱銷商品跨國導出；並有效利用集團內多通路之行銷資源，強化行動及雲端多元服務創新，以開創經營效益。

企業用戶、增值服務及 momo 購物三大事業，為帶動台灣大營收成長動能的三大引擎。除此，台灣大旗下台灣固網、台固媒體以及關係企業凱擘將首度整合發展固網服務，藉由電信、有線電視的資源整併，全力推展企業用戶及家庭用戶兩大固網業務。企業用戶、行動增值及 momo 購物等三大事業，2018 上半年營收相較去年同期已大幅成長 15~30% 不等，其中，momo 電視購物甚至在營收及每股稅後盈餘均各成長超過 15%。

## 第二節 個案公司分析

### 一、 產業競爭

以整體電信市場，台灣僅 2300 多萬人口，持有 2878 萬門號，門號持有率高

居世界前幾名，綜觀而言，確實已有過度使用的現象。2014年，台灣4G服務推出兩年之後，中華電信、台灣大、遠傳、亞太電信、台灣之星五大電信業者認為「現在是台灣電信市場有史以來最競爭的時候！」電信產業的競爭十分激烈，但為求客戶數與EPS的平衡，所有資費、專案及價格幾乎都以跟隨方式進行。目前台灣電信市場五家電信業者台灣大哥大、中華電信、遠傳形成主要競爭對手，獲利皆有一定水準。亞太及台灣之星走低價訴求，營收皆呈現虧損狀態。

## 1. 電信自由化

在台灣電信服務本來是公營事業，1987年開放終端設備自由選用，1997年起開放通信業務，台灣電信市場已是完全自由化，中華電信仍屬國營是最大的通訊公司，2005年8月12日起，政府持有的股權已降至50%以下。

1996年，電信法將電信事業分為：第一類及第二類電信事業。2016年3月行政院針對匯流五法之《電信事業法》審議，通傳會（NCC）大幅降低電信市場進入門檻，不再畫分一、二類電信，取消資本額、執照、家數等限制，改採低度管理登記制，只針對市場有顯著地位大電信商高度管制。第一類電信事業是可設置網路基礎設施，提供給其他業者租用，例如固定通訊網路業者及行動通訊網路業者等；第二類電信事業必須向第一類電信事業租用設備來提供服務，例如語音單純轉售（ISR）及未網際網路服務提供者（ISP）等。

## 2. 市場地位/佔有率

依據2018年05月14日工商時報分析，從市占率角度觀察，根據本土法人分析，國內5家電信業者電信服務用戶數市占率大約為中華電36.4%、台灣大25.1%、遠傳25%、亞太6.5%、台灣之星7%。降價若能使台灣大與遠傳搶到亞太與台灣之星甚至中華電信用戶，可將市占率快速提升到與中華電信相當。

依據民國105年台灣大哥大股份有限公司公開說明書，市場地位/佔有率，台



灣大哥大電信業務行動電信營收佔總市場(5 家行動業者)約 29%，為國內第二大，第四代系統(4G)包括中華電信、台灣大哥大、遠傳電信、亞太電信、台灣之星電信：固網業務 ADSL/FTTx 市佔率約 1.3%；若加計 20 萬之有線電視寬頻上網用戶，則佔國內寬頻市場約 4.5%，為國內前三大網路服務供應商(ISP)：有線電視業務，國內第四大 MSO，涵蓋台灣 11%家戶市場：零售業務網路購物及電視購物業務皆為國內前三大。

### 3. 競爭狀況

過度的價格競爭，將造成市場的動盪。例如本次的 499 吃到飽專案，為怕客戶的大量流失，雖對營收與 EPS 有嚴重性傷害，仍視競業狀況立即跟進。

2018 年 5 月 8 日，中華電信發動「499 大戰」，台灣大哥大、遠傳出手反制。依據工商時報的報導：「電信三雄正式開放全民申辦 499 上網吃到飽、網內互打免費的「雙飽」超殺資費後，全台湧現申辦人潮，其中包括解約金需繳多少，打算解舊約、另起新約的詢問電話，市場這波 499 資費戰，引爆國內一波解約潮。雖然電信三雄定調 499「雙飽」是短期促銷案，不過，法人預期未來電信資費將深陷低價泥沼、回不了頭，投資市場甚至擔憂、恐怕未來電信公司投資網路、5G 建設將縮手。5 月 9 日是電信三雄開放 499「雙飽」資費全民申辦首日，業者坦言，全台門市申辦人潮較平日增加 2~3 成以上，遠傳因為每日再加碼抽 Ecovacs DA5G 掃地機器人，預估未來一周內、每日申辦人數會比先前軍公教專案時增加 3 成。499 元資費預期將對電信三雄營收及獲利造成不小衝擊，當日電信三雄股價立即反應，中華電下跌 1.79%、收在 110 元，台灣大下滑 1.36%收在 108.5 元，遠傳也跌了 2.47%收在 75 元。」(林淑惠，2018)

另外，又依據蘋果日報的報導，電信三雄才說喊停 499 軍公教專案，結果低價戰吃到飽持續進行：「除了中華電首度推 469 限速吃到飽，台灣大哥大昨更推 499 上網吃到飽，且不限資格。為了迎戰對手，遠傳推出母親節方案。遠傳門市

從5月9日至5月13日推出499元單門號方案，不但上網吃到飽，還有網內互打免費，且網外送90分鐘、市話也送90分鐘，等同軍公教方案翻版，還不限資格，比對手殺得更兇。至於中華電信雖改推469限速吃到飽，最高限速21Mbps，替代原先軍公教方案。對手動作頻頻，中華電信高層今雖未明確表示一定會跟進，但也坦承現市場非常激烈，並說根據過去經驗，不回應結果都非常慘，因此對於對手出招，中華電信後續勢必也會有所反映。」(朱正庭，2018)。

中華電信董事長鄭優在5月11日記者會上說的，「我們不希望戰，如果人家要來戰，我們就跟他戰！」雖然499方案殺價競爭帶來百萬新申辦用戶，但將導致ARPU(每用戶貢獻度)走跌、影響獲利。5月9日至15日，中華電股價更下探至108元，一周的活動已讓中華電信市值蒸發300多億元(鍾張涵，2018)。

#### 四、二十年難得一見的激烈競爭

依據遠見雜誌2017年09月的報導，台灣電信產業為何有競爭卻沒進步？提到了許多業界人士的看法，引述如下。

■「電信業者對於取消特許執照，並沒有那麼高興，因為對他們來說，雖然不想被管，但特許執照也是一種保護，他們擔心以後沒有人可以保護他們！」資深主管業務官員私下說。

■「4G確實是最激烈的局面，因為用戶普及率超過100%，新用戶開發不易，吃到飽的費率成為主流，未來對共生體系與電信服務市場的影響是，快速下降的利潤將減緩新服務的開發。對消費者而言，好處是可以低價享有優質的電信服務，壞處是新興服務投資降低，電信業者服務提升能力也隨之下降，不利於未來整體產業健全發展。」

■對於現在的激烈競爭，台灣大哥大總經理鄭俊卿也是搖頭：「競爭一直存在，只是現在競爭浮出檯面。以前大家都覺得很好賺，現在有人就覺得不服氣，老大也不服氣，所以他就來降價，我是覺得現在699元(4G吃到飽資費方案)都是意氣

之爭，大家都是輸家，小業者更是輸家，資費下降，小業者的資費也跑不動，所以現在是五輸。過去幾乎沒有這樣的狀況，因為從前是以語音為主，大家獲利還不錯，但現在語音真的掉太多，數據的剪刀效應愈來愈大，因為數據營收持平，用戶的需求是無底洞，台灣現在是全世界平均每人數據流量使用最大的市場，每個月平均超過 15GB。影音流量愈來愈多，而且都集中在晚上 10 點到半夜 1 點，電信業者的網路在這段時間很擠，其他時間卻很空。我們建了那麼大的網路容量，但很多時間都是空的。」

■台灣大哥大總經理鄭俊卿認為：「中華電信與其他業者努力把用戶往 4G 移，我們（台灣大）移到一定程度就不移了，因為你一直往 4G 移，4G 用量愈來愈大，3G 網路卻愈來愈空，可是 3G 網路又不能停掉，因為語音還是要跳到 3G。原本進入 4G 之後的好處是，3G 用戶移到 4G，用戶平均貢獻度可以增加，但現在是同一價格升級到 4G。台灣進入 4G 時代之後，整體電信市場營收沒有增加，還比之前下滑，這就看出價值並沒有提升，用戶平均貢獻度也沒有提升。」

■台灣之星總經理賴弦五「現在是史上打得最激烈的時候，原因與競爭對手有關。我覺得台灣之星是有實力的對手，知道怎麼樣在這個環境裡面，可以做出什麼樣品質的服務，像鴻海入主亞太電信之後，也是非常有實力的對手。」；「過去的競爭，對手的人才可能沒有那麼優秀，財力也沒那麼雄厚，經營能力也沒有那麼強。」；「所以，現在的競爭會非常劇烈，現在已經有用戶從大業者流到小業者，以前亞太電信與威寶即使殺價競爭非常激烈，我也沒看到三大降價降得這麼厲害。」

面對這種情況，電信產業有一派的說法認為，4G 開台三年來，之所以會出現前所未見的殺價競爭，是因為原本在三大電信業者之間長期維持的默契被打破，持續流動的用戶數與停不了手的殺價，就成了電信產業生態中的恐怖平衡。

■台灣之星總經理賴弦五說：「與其說三大有什麼默契，還不如說，目前的局面戳破的是台灣電信業生態的假面，所有人一天到晚說要做增值服務，不要做『笨水管』。但既然如此，你為什麼要跟做笨水管的人殺價競爭呢？」；「我覺得最困

難的是，電信業者的投資愈來愈大，可是回收愈來愈慢，電信業者現在賺錢，是靠以前的經濟規模與客戶，」；「如果電信業者到現在還只有用頻寬去賺錢，那就只有殺價這個辦法，但現在還沒有任何一家是可以不靠頻寬去賺錢的，全世界都是。」；「未來，有那麼多的新的發展，不論是虛擬實境（VR）、物聯網等等，接下來要面對比 4G 更大規模的投資。所以，我不曉得電信業者要怎麼辦，沒有人能講出答案；或許有人可以很肯定是什麼，但那都需要時間，一步步發生之後才會看到。也許我們會有很聰明的電信業者先走出一條路，讓大家知道可以這樣做。」

## 二、創業導向

創業導向模式(E0)，包括：自主性(autonomy)、創新性(innovativeness)、主動性(proactiveness)、冒險性(risk-taking)、和競爭積極(competitive aggressiveness)五個維度。台灣大哥大創業導向主要包括：主動性(proactiveness)、冒險性(risk-taking)、和競爭積極(competitive aggressiveness)三個維度。

### 1. 冒險性

冒險性意味著一種採取大膽行動，如冒險進入未知的新市場，承諾大部分資源用於不確定的結果和/或借款巨資。例如，台灣大哥大已購併的方式，大膽行動擴大市場。99 年5 月透過台固媒體投資台灣酷樂時代ezPeer 45%股權，並於100 年8 月取得其100%股權；98 年1 月與富邦建設成立之臺北文創開發股份有限公司(本公司持股49.9%)，與臺北市政府簽約開發松山菸廠文化園區；97 年2 月推出「台灣大哥大」、「台灣大寬頻」、「台灣大電訊」三大新品牌，針對個人、家庭、企業用戶，提供涵蓋行動通信、有線電視、固網的整合通信服務；96 年8 月取得台灣電訊45%股權，並於97 年8 月為台灣固網吸收合併之；96 年4 月取得台灣固網84%的股權，隨後於96 年12 月取得其100%股權。

## 2. 主動性

主動性是一種尋求機會，前瞻性的觀點，在競爭之前推出新產品或服務，並採取預期行動未來需求創造變化並塑造環境。例如，加入全球永續議題e 化倡議組織(Global e-Sustainability Initiative, GeSI)，成為全台灣第一家、全亞洲第三家GeSI 企業會員：104 年3 月與南韓SK 電訊簽署合作備忘錄，強化4G 合作，展望次世代行動通訊：102 年11 月獲得國際機房權威管理機構Uptime Institute Tier III 雙認證的IDC (Internet Data Center)雲端機房正式啟用：94 年5 月領先全國推出WCDMA 系統之3G 服務。

另外，台灣大哥大電信通路多角化經營，繼販售手機、平板電腦等資通訊以外的商品，台灣大網路門市開賣三陽重型機車，搭配1,399元資費，最高折價3萬元、相當於市售價格55折，而補貼款亦直逼iPhone X上市時的最高補貼。除此，網路門市也開賣電動滑板車、Tokuyo按摩小沙發等產品。台灣大布局車聯網，已與電動車大廠特斯拉 (Tesla)簽約合作，但雙方合作的「作品」，至今尚未正式導入市場，台灣大先行開賣三陽重型機車，頗有先在市場測試電信門市販售這類商品水溫的味道。

## 3. 競爭積極

競爭積極反映出公司努力超越行業競爭對手的強度，通過一個好鬥的姿勢和對競爭對手的行動的有力回應。例如，例如，隨Apple Pay、Samsung Pay、Android Pay陸續進軍台灣，行動支付工具市場競爭白熱化，本土行動支付也不落人後，悠遊卡結合四台灣大哥大共同推出「電信悠遊卡」，即日起全面推出促銷方案，讓消費者免費換NFC SIM卡還可享各項優惠，希望在國內行動支付市場，為本土產業力下一城。

台灣大哥大在內部文化的創業導向十分積極，說明如下：

- 購併同業東信電信及泛亞電信，擴大市場版圖。
- 整合行動通信、有線電視、固網寬頻之通信服務，架構多螢一雲數位匯流的平台。
- 架設物聯網的平台，包括momo購物網、myfone購物，電子商務營收強勁成長，補足電信下滑的營收，成功展現多角化經營策略成效。
- 105年1月率先推出行動支付服務手機悠遊卡(Wali智慧錢包)及
- 106年首張結合悠遊卡及信用卡於手機，讓行動支付更為便利。
- 積極推動行動增值服務，myVideo/MyMusic/myBook/mySport……開創新的營收。

### 三、創新雙元性

創新雙元性抓住了在不斷變化的競爭環境中，企業營運需要探索(explore)新知識和資源，以符合激進創新的需要，同時利用(exploit)現有知識和資源，實現漸進式創新(Andriopoulos & Lewis, 2009; He & Wong, 2004)。台灣大哥大的新研發計畫及計畫開發新商品(服務)，運用探索新知識和資源，同時利用開發現有知識和資源，發展創新雙元性。

台灣大哥大結合電子商務，跳脫原先門號申辦或續約只能購買 3C 產品，進而可購置家電等生活必需品之自由選專案，讓不需要 3C 商品的客戶，也能搭配如按摩椅、掃地機、空氣循環扇、機車、咖啡機……等多元商品，也締造驚人之銷售量。所以各類廠商紛紛尋求配合。

利用目前強大之數位匯流平台，未來更以創造智慧家庭、居家防護、遠端監控醫療的智慧網，產出更多商機。

#### (一) 研發計畫

105 年預計投入新台幣826, 037, 144 元研發費用，各項研發計畫均為提供先

進技術、提升客戶滿意度為主，同時可望增進數據增值服務營收及企業整體營運之成長(表3-1)。

表 3-1 未來主要研發計畫

研發計畫	計畫說明
4G 客戶網路經驗管理系統	彙整 Probe 從 4G 網路設備介面的傳輸資料，演算客戶使用 LTE 網路經驗，作為客訴查找、網路優化、以及用戶行為分析等用途
客服交換機 SS7 設備升級專案	配合國家收回 2G 頻譜政策，升級客服中心交換機設備，並同步導入語音閘道器產品與技術，建置 IP 化的服務平台
行動廣告	研發新互動廣告型態，優化廣告投放成效
myVideo	新的用戶界面與用戶體驗，支援更多用戶可於大螢幕觀賞影片
VoLTE 增值服務	提供 VoLTE 客戶行動達鈴服務
myBook	支援 ePub 3.0，提供影音多媒體互動書籍

資料來源：105 年台灣大哥大股份有限公司公開說明書(民國 105 年 11 月 14 日)

## 二、計畫開發之新商品(服務)

### 電信業務

#### A. 個人用戶事業群

- 語音服務：依據不同族群的使用習性，持續研發創新的資費方案，以滿足個人化需求。
- 增值服務：將針對市場主流之智慧型手機等相關手持行動裝置，持續開發多元化數位內容及新創服務，以滿足用戶在行動上的多樣化需求。

#### B. 企業用戶事業群

- 新四代行動虛擬網路服務(4G MDVPN, 4G Mobile Data VirtualPrivate Network)：提供企業客戶安全、專屬 4G 行動數據傳輸服務，同時以 IP VPN 電路異質備援。

- 持續研發及與策略夥伴合作多元化 APP 服務，並針對各產業企業行動化應用需求量身打造多元企業 M 化服務(旅遊租賃業-來台遊客購物服務；醫療業-行動門診、遠端照護；金融保險業-行動理財；電力、水力及保全業-智慧城市物聯網)。
- 雲端儲存服務(S3, Simple Storage Service)：提供客戶雲端儲存空間，可大量且彈性的儲存產品、圖片、影片等資料，並提供高速的資料下載串流。

## 有線電視業務

### A. 高畫質數位電視服務

配合政府推動有線電視100%數位化之產業政策，將擬定全方位的數位化發展策略，以擴大高畫質數位電視之經濟規模，進而引領家庭視聽娛樂邁向數位化。

### B. 高速寬頻上網服務

隨著網路影音及社群媒體快速發展，民眾對於高速上網需求日益增加，在完成全面性光纖網路優化升級後，陸續推出200M 及300M 高速寬頻上網方案，未來將布建更綿密的光纖節點，以提供1G 以上更穩定及高速寬頻上網服務。

### C. 數位家庭應用服務

101 年首開業界先例，推出「SuperMOD 隨選隨看」的數位家庭1.0。102 年推出數位家庭2.0「HomePlay 多螢分享」服務，讓用戶享受真正的TV Everywhere。103 年再次引領業界推出「HomeSecurity居家防護」。104 年更將服務觸角延伸至擁有實體門市的中小企業主，推出「HomeSecurity 店家防護」，結合「專業施工」、「全時錄影」、「多螢監看」、「永久保固」、「共享影像」與「店務管理」六大特點，幫助頭家們的門市管理更加輕鬆容易。

## 零售業務

### A. 開發新品類

隨著消費者在虛擬通路購物的依賴度越來越高，商品廣度將會影響收視率與



接觸的客群，並可降低銷售品類過度集中所帶來的風險，近期已開發且經營成功的新品類有outdoor 用品，更導入了電子票券系統，積極拓展服務性商品，將提供之商品品類層面進一步擴大。

## **B. 導入新品牌**

品牌導入一直為重要的工作，其品牌之品質保證、豐富的行銷資源與穩定的供應鏈則是發展的重點，近期成功經營了牛爾、KEVIN 老師、船井、一品夫人等品牌；商城也與許多大型知名店家合作，例如HOLA、特力屋與京站時尚廣場，未來仍會將持續導入該類型店家。

## **C. 擴展新平台**

隨著有線電視收視率的飽和、收視時間的縮短及電視數位化與行動裝置普及化的趨勢，電視購物將不只專注於有線電視平台上，更需將消費者的消費行為與未來數位、行動趨勢潮流作為指標，延續行動購物的熱潮，於104 年第二季時TV APP 也改版，架構在原有行動影音隨看隨購的基礎上，提供了更人性化的介面、更多樣化的活動與更優質的購物體驗，並透過TV APP 來增加消費者與電視購物的黏著度。

## **D. 深耕行動商務**

於104 年momo 迎來行動商務的持續成長，將會更積極地營運現有的行動商務產品，未來將會以更好的使用者體驗為目標，除了提高使用滲透率，更要增加使用者黏著度，提高行動商務占比。

## **E. 服務再進化**

針對電商產業的最後一哩路，著重於物流與資訊流的再進化，加強供應商的配送能力與物流倉儲設備的建置，提高配送品質，期許不只做到快速，更能做到透明與即時。

## 肆、經營績效

### 一、2018 年 4 月 EPS

依據鉅亨網 2018 年 5 月的報導，台灣大、中華電、遠傳電信三雄 2018 年 4 月自結獲利出爐，台灣大 4 月 EPS 0.46 元，前 4 月 EPS 累計 1.74 元，全年財測目標達成 35%；中華電 4 月 EPS 0.42 元，前 4 月 EPS 累計 1.55 元。台灣大核心業務獲利維持穩定，持續坐穩 EPS 與全年財測達成目標雙冠王寶座。

鉅亨網 2018 年 5 月的報導內容如下：

「台灣大指出，4 月自結合併營收 95.5 億元，EBITDA 為 27.8 億元，營業利益 16.4 億元，稅後純益 12.4 億元，EPS 為 0.46 元；累計前 4 月合併營收 398.5 億元，EBITDA 為 109.6 億元，營業利益 63.8 億元，稅後純益 47.2 億元，EPS 為 1.74 元。

台灣大財務長兼發言人俞若奚表示，4 月除電子商務營收持續維持高成長動能，各項行動增值服務也快速增長，穩定用戶營收貢獻，帶動合併營收較去年同期成長 6%。他指出，在營收成長與成本有效控制下，核心業務獲利維持穩定，如果以適用 IFRS 15 前的國際會計準則，並排除非屬台灣大用戶相關的國內漫遊影響，EBITDA 較去年同期增加 6%。

中華電 4 月營收 173.1 億元，營業成本及費用 132.3 億元，營業淨利 40.8 億元，稅前淨利 41.2 億元，歸屬母公司業主淨利 32.5 億元，每股純益 0.42 元。與第 2 季財測相較，營業淨利、稅前淨利及每股盈餘達成率符合預期；累計前 4 月每股純益 1.55 元。

中華電，因應今年 1 月 1 日起適用 IFRS15 公報，選擇採用修正式追溯，並依公報規定揭露因適用本準則而於本期財務報表之影響數，4 月合併營收減少

4 億元，營業成本及費用增加 0.7 億元，營業淨利減少 4.7 億元，稅前淨利減少 4.7 億元，歸屬母公司業主淨利減少 3.8 億元。

中華電統計，截至 4 月底止，光世代寬頻用戶數為 356.7 萬戶，60Mbps 以上的客戶數 190.9 萬戶，其中，100Mbps 以上客戶 133.1 萬戶。MOD 客戶數達 172.7 萬戶。行動上網客戶持續成長，達 861.1 萬戶，帶動行動增值占行動服務營收比重達 60.1%。

遠傳公布 4 月合併總營收 72.77 億元，合併 EBITDA 與稅後淨利分別為 23.27 億元與 8.59 億元，每股純益 0.26 元；累計今年前 4 月合併總營收 289.44 億元，累計合併 EBITDA 與稅後淨利為 91.37 億元與 33.12 億元，每股純益 1.02 元。」(資料來源：楊伶雯，電信三雄獲利 台灣大穩坐 4 月、今年來獲利雙冠王，鉅亨網，2018/05/10。)

## 二、台灣大哥大歷年年 EPS

台灣大哥大歷年年經營績效詳細資料，如表表 3-2 所示。

依據鉅亨網 2018 年 1 月 11 日的報導，「電信三雄 2017 年全年財報出爐，均達成財測目標，台灣大哥大以每股盈餘 (EPS) 5.45 元，贏過中華電信的 5.01 元、遠傳電信的 3.33 元，連續 6 年蟬聯全年度獲利王寶座(見表 3-2 及 3-3)。

台灣大哥大 2017 年 12 月合併營收新台幣 106.13 億元，年增 2.35%，推算每股盈餘為 0.31 元，台灣大哥大自結去年全年合併營收 1171.7 億元，稅息前折舊攤銷前利潤 (EBITDA) 為 327.6 億元，營業利益 190.7 億元，稅後淨利為 148.2 億元，稅後 EPS 為 5.45 元，超越財測 3%，連續 6 年穩居電信業之冠。台灣大表示，維持 4G 經營績效，輔以行動增值服務及 momo 電子商務的成長挹注，若排除國內漫遊業務後，稅後淨利與去年同期相比，年成長達 4%。」(來源：鉅亨網新聞中心，財訊快報，2018/01/11。)

表 3-2 台灣大歷年經營績效詳細資料 (合併)

年度	年度股價(元)				獲利金額(億)					獲利率(%)				EPS(元)			
	收盤	平均	漲跌	漲跌 (%)	營業收入	營業毛利	營業利益	營業外損益	稅後淨利	營業毛利	營業利益	營業外損益	稅後淨利	ROE (%)	ROA (%)	稅後EPS	成長 (元)
18Q1	107.5	109	0	0	303	89.2	47.4	-1.75	34.8	29.4	15.6	-0.58	12.1	21.2 (年估)	9.46 (年估)	1.28	-0.18
2017	107.5	109	+3.5	+3.4	1,172	357	191	-14.6	142	30.5	16.3	-1.25	12.8	22.7	9.77	5.21	-0.42
2016	104	108	+4	+4	1,166	379	200	-8.28	153	32.5	17.2	-0.71	13.7	24.2	10.4	5.63	-0.13
2015	100	104	-4.5	-4.3	1,161	364	188	-6.03	157	31.3	16.2	-0.52	13.9	24.5	10.4	5.76	+0.2
2014	104.5	94.8	+8.2	+8.5	1,126	375	197	-8.46	150	33.3	17.5	-0.75	13.8	24.9	10.7	5.56	-0.23
2013	96.3	104	-10.7	-10	1,091	391	208	-16.8	156	35.8	19.1	-1.54	14.5	28.9	13.7	5.79	+0.33
2012	107	98.3	+12.6	+13.3	981	354	182	-2.09	147	36.1	18.5	-0.21	15.2	29.6	16.2	5.46	+0.76
2011	94.4	78.2	+24.7	+35.4	814	327	176	-14.6	135	40.2	21.6	-1.8	16.7	27	15.4	4.7	+0.08
2010	69.7	63.2	+7.3	+11.7	701	320	183	-12.1	138	45.6	26.1	-1.72	19.7	26.8	16.1	4.62	-0.04
2009	62.4	53.4	+13.7	+28.1	685	353	204	-18	139	51.5	29.9	-2.63	20.3	27	15.6	4.66	-0.52
2008	48.7	52.5	+5.2	+12	693	376	218	-12.5	154	54.3	31.4	-1.8	22.2	36.9	16.2	5.18	+3.5
2007	43.5	38.2	+9.7	+28.7	661	368	213	-124	66.1	55.7	32.3	-18.7	10.2	11.1	6.26	1.68	-1.6
2006	33.8	31.1	+5.1	+17.8	589	342	193	-4.25	162	58	32.8	-0.72	27.5	18.3	13.6	3.28	-0.03
2005	28.7	31.1	-6.8	-19.2	601	357	203	-14.2	162	59.4	33.8	-2.37	27.5	19.5	13.5	3.31	-0.24
2004	35.5	32.5	+6	+20.3	552	326	192	8.68	167	59.2	34.8	1.57	30.2	22.2	12.7	3.55	+0.64
2003	29.5	26.5	+0.5	+1.7	599	297	169	-18.2	133	49.7	28.2	-3.04	22.3	20	9.19	2.91	-0.42
2002	29	38.3	-17.8	-38	587	295	161	-1.97	149	50.3	27.5	-0.33	25.4	24.2	11.2	3.33	-1.23
2001	46.8	43.9	-3.7	-7.3	606	356	195	-1.44	168	58.7	32.1	-0.24	27.6	28.2	15	4.56	-0.57

Goodinfo! 台灣股市資訊網

[https://goodinfo.tw/StockInfo/StockBzPerformance.asp?STOCK\\_ID=3045](https://goodinfo.tw/StockInfo/StockBzPerformance.asp?STOCK_ID=3045)

表 3-3 電信三雄 2017 年全年財報

	台灣大哥大	中華電信	遠傳電信
每股盈餘 (EPS)	5.45 元	5.01	3.33 元
全年合併營收	1171.7 億元	2275.5 億元	920.7 億元
稅息前折舊攤銷前利潤(EBITDA)	327.6 億元		281.68 億元
營業利益	190.7 億元	467.3 億元	
稅後淨利	148.2 億元	480.3 億元	108.57 億元

依據中央社 2017 年 1 月 1 日的報導，「電信三雄去年全年營收出爐，台灣大哥大累計全年每股賺 5.63 元，超越全年財測 9%，贏過中華電信的 5.16 元和遠傳電信的 3.5 元，勇奪獲利王(見表 3-4)。台灣大哥大公布去年自結全年合併營收新台幣 1166.5 億元，稅息前折舊攤銷前利潤(EBITDA)為 338.7 億元，營業利益 200.2 億元，稅後淨利為 153.2 億元，稅後每股盈餘(EPS)為 5.63 元。台灣大表示，去年度營業利益不但較前一年度成長 7%，EPS 也高居電信業之冠，且超越財測 9%。獲利的亮麗表現來自於 4G 經營績效優於預期所致。

中華電信去年全年合併自結營收 2300.1 億元，與前年同期相較，減少 0.8%；營業利益為 480.6 億元，減少 4.6%；稅前淨利 493.3 億元，減少 5.1%；歸屬於母公司業主淨利為 400.3 億元，較前年同期減少 6.5%；累計每股盈餘 5.16 元，優於全年財測。中華電信表示，依據國際會計準則，於 105 年度認列的 2G 資產減損與轉投資華航普通股減損共 11.7 億元，影響 105 年度每股盈餘約 0.14 元。

遠傳合併總營收為 943.44 億元，累計合併 EBITDA 與稅後淨利為 278.42 億元與 113.91 億元。自結稅後每股盈餘(EPS)為 3.5 元，全年 EPS 財測達成率為 103%。」  
(中央社, 2017/01/10)。

表 3-4 電信三雄 2016 年全年財報

	台灣大哥大	中華電信	遠傳電信
每股盈餘 (EPS)	5.63 元	5.16 元	3.5 元
全年合併營收	1166.5 億元	2300.1 億元	943.44 億元
稅息前折舊攤銷前 利潤(EBITDA)	338.7 億元		278.42 億元
營業利益	200.2 億元	480.6 億元	
稅後淨利	153.2 億元	493.3 億元	113.91 億元

## 第四章 研究發現與命題

### 第一節 研究發現

本研究採用個案分析方式，探討台灣電信產業中，台灣大哥大的規模沒有中華電大，但台灣大稅後 EPS 為表現卻是優於中華電，本論文嘗試以管理理論為基礎，探討台灣大經營績效優越的原因。雖然以前的研究已經承認組織的雙元性會影響企業績效，但對於產業競爭和創業導向是否會影響「創新雙元性」，以及「創新雙元性」是否是透過產業競爭和創業導向的機制，對企業績效有貢獻知之甚少。本研究結果顯示：產業競爭及創業導向對「創新雙元性」產生之正向影響，產業競爭會強化創業導向對「創新雙元性」之正向影響，「創新雙元性」對企業績效具有正向影響(圖 4-1)。

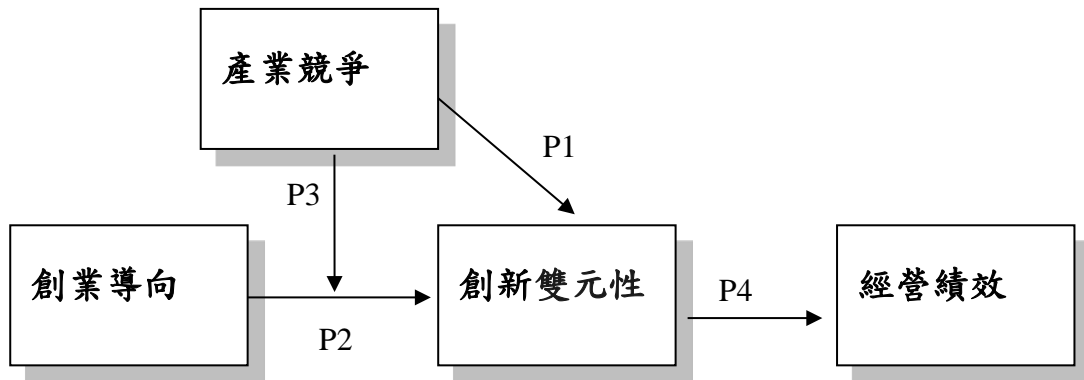


圖 4-1 本研究觀念架構

## 第二節 研究命題

### 一、產業競爭與創新雙元性

電信產業競爭激烈，過去電信三雄台灣大及遠傳積極發動競爭，使得中華電信流失不少客戶。依據財訊快報報導，中華電信過去一直處於被動挨打，近兩三個月化被動為主動，改變戰略積極主動出擊。

財訊快報報導內容如下：「中華電信近期行銷動作頻頻甚至變靈活，日前推出 499 軍公教上網吃到飽、網內通話免費方案，成功創造話題，也吸引不少軍公教人員攜碼申辦或續約申辦，逼得台灣大及遠傳也跟進，甚至有網友在網路上抱怨辦理移出時，原電信業者以電腦連線故障，造成耽誤好幾個小時，但中華電信成功創造話題也確實收到不少攜碼轉入申辦者，隨著原方案 4 月底截止，市場原認為電信三雄 499 方案恐暫時歇火；不過中華電信昨晚臨時宣布推出母親節方案，5 月 9 日起至 5 月 15 日止，限時 7 天申辦，不論是新申辦、攜碼或續約客戶均可申辦，月繳 499 元起，即享合約期間(30 個月)上網吃到飽、網內通話免費，及網外/市話通話共 180 分鐘免費優惠，把先前侷限軍公教的 499 吃到飽方案擴及到全民。

而台灣大及遠傳也隨即宣布跟進。中華電信 2018 年 5 月 8 日無預警宣布，推出母親節特選方案，限時 7 天擴大全民申辦，月繳 499 元起上網吃到飽、網內通話免費；而中華電信宣布後，台灣大哥大(3045)、遠傳電信(4904)也隨即宣布全面跟進，也使得低價 4G 吃到飽短期恐難結束，不過隨著低價 4G 吃到飽方案，業者恐贏了面子卻輸了裏子，恐影響各電信業者 ARPU 貢獻，侵蝕獲利，也使得電信三雄盤中股價下跌；至於新進業者如亞太電信(3682)及台灣之星，尤其是台灣之星過去以低價策略搶客戶，此次在電信三雄積極回防下，客戶數是否受衝擊？也值得觀察。」(資料來源：劉居全，台股：低價 4G 吃到飽戰火再起，電信三雄搶客戶不手軟，盤中股價齊跌 201，財訊快報，2018/05/09。)



產業競爭通常會採取各種不同策略（例如價格競爭、廣告戰、新產品），來爭奪市場地位。當公司感受到競爭壓力或看到改善其市場地位的機會時，競爭往往會加劇。在大多數產業中，一家公司採取的競爭行動，將會對競爭者產生顯著影響，然後競爭者會採取報復行動。公司彼此間是相互依賴的，因此行動和報復的模式，可能會損害產業內所有公司。例如價格競爭非常不穩定，並且對產業獲利能力有負面影響。因此，當產業競爭激烈時，為了避免對產業獲利能力產生負面影響，激發公司發展「創新雙元性」是最佳的方法。

**命題 1.** 「產業競爭」會正向影響「創新雙元性」。

## 二、創業導向與創新雙元性

2007 年，台灣大以主動性、競爭積極性、和冒險性，收購東信、泛亞電訊，收購台灣電訊和台灣固網，成為台灣第二大網路服務供應商，業務跨越行動通訊、寬頻上網、固網及有線電視平台。另一方面，2008 年台灣大創新性推出「台灣大哥大」、「台灣大電訊」、「台灣大寬頻」三大新品牌，客戶包括針個人、家庭、企業用戶，提供服務包含：行動通訊、有線電視、固網的整合通信服務等通訊及內容產業。

創業導向模式包括：自主性、創新性、主動性、冒險性、和競爭積極五個維度。本研究觀察到了其中三個維度：主動性、競爭積極性、和冒險性。主動性是指企業如何透過奪取主動權，獲得相關聯市場的市場機會；競爭積極性是指企業在已經存在的市場中，如何應付競爭趨勢和市場需求。具體而言，我們認為一家公司具有高度主動性、競爭積極性、創新性和冒險性，有利於發展「創新雙元性」，將會對公司業績產生正面影響。

**命題 2.** 「創業導向」會正向影響「創新雙元性」。

另外，產業中競爭的強度，會影響競爭環境，並影響現有公司實現盈利的能力。競爭激烈程度高，意味著競爭對手正在積極瞄準對方的市場，因此競爭對手的降價，將迅速引起其他廠商的降價，導致激烈的競爭。激烈的競爭可以刺激廠商創新、差異化，當一個產業的廠商，能夠創新、差異化他們的產品時，產品特性、產品優勢、和品牌實力可以形成競爭優勢。因此，「產業競爭」會強化「創業導向」對「創新雙元性」的正向影響。

**命題 3. 「產業競爭」會強化「創業導向」對「創新雙元性」的正向影響。**

### **三、創新雙元性與企業經營績效**

2018 年 1 月 11 日，鉅亨網的報導，「電信三雄 2017 年全年財報出爐，台灣大哥大以每股盈餘 (EPS) 5.45 元，贏過中華電信的 5.01 元、遠傳電信的 3.33 元，連續 6 年蟬聯全年度獲利王寶座。台灣大哥大 2017 年 12 月合併營收新台幣 106.13 億元，推算每股盈餘為 0.31 元，台灣大哥大自結去年全年合併營收 1171.7 億元，稅息前折舊攤銷前利潤 (EBITDA) 為 327.6 億元，營業利益 190.7 億元，稅後淨利為 148.2 億元，稅後 EPS 為 5.45 元，連續 6 年穩居電信業之冠。」(來源：鉅亨網新聞中心，財訊快報，2018/01/11。)

基於我們之前的討論，在這研究中我們使用了兩種獨特類型的創新策略：利用性性和探索性的創新策略。創新策略對企業的影響，一般而言，創新策略會有較高的經營績效表現。其中的利用性的創新戰略，優先考慮現有客戶的效率和滿意度，一個公司提高產品或服務質量，可預期會實現高水平的經營績效。另一方面探索性創新戰略，帶來新技術的使用和激進變化，會引發潛在客戶需求，或進入新發現和未滿足的新市場。

**命題 4. 「創新雙元性」會正向影響企業的「經營績效」。**

## 第五章 結論與建議

本文在研究結束時，討論了研究結果的理論和實踐意義，以及對這一研究領域未來研究方向提出建議。

### 第一節 研究討論

這項研究對文獻至少有兩種貢獻。首先，本研究從「產業競爭」與「創業導向」的視角，來探討「產業競爭」與「創業導向」對「創新雙元性」的作用。本研究認為「產業競爭」與「創業導向」促進「創新雙元性」。「產業競爭」與「創業導向」的觀點，豐富了更多文獻研究與「創新雙元性」，另外提供新的洞察，組織資源如何相結合，以實現「創新雙元性」。

其次，雖然「產業競爭」與「創業導向」一系列研究，承認了對企業績效的重要性影響，我們的研究擴展了「創新雙元性」效應。本研究個案分析「創新雙元性」的角色，強化了「產業競爭」與「創業導向」文獻更多的研究，擴展到「創新雙元性」有助於企業績效。「創業導向」對企業績效的重要性已得到認可，但「創業導向」與企業績效之間的聯繫仍然不一致。這項研究表明，「創業導向」對企業至關重要，並對企業績效有正向影響，這是因為為創業導向透過「創新雙元性」對企業績效的正向影響。

### 第二節 管理意涵

本研究有下列管理意涵。首先，產業是由一群銷售相互替代產品的公司所組成，有些產業比其他產業更有利可圖。一個產業的競爭程度是指一個產業內的公司彼此施加壓力，並限制彼此的獲利潛力的程度。如果競爭激烈，那麼競爭對手正試圖搶奪彼此的利潤和市場份額，這降低了產業內所有公司的利潤。一個產業中競爭的強度，會影響競爭環境，並影響現有公司實現盈利的能力。例如，競爭

激烈程度高，意味著競爭對手正在積極瞄準對方的市場，這代表了產業內所有競爭對手的潛在成本。企業之間的競爭強度是塑造行業競爭結構的主要力量之一，因此當競爭程度愈高，公司應發展「創新雙元性」，「創新雙元性」定位為應對環境動蕩的動態能力，為組織提供必要的能力，成功應對環境挑戰。

第二，我們建議公司加強以組織為基礎的「創新雙元性」，也就是利用性和探索性組合能力，以回應外部市場需求改變。建立於動態能力的組織意識框架結合利用性和探索性的能力，在動盪環境中提高經營績效。基於動態能力的框架，決定了公司應對市場波動的能力，正確地管理資源並更有效地管組織，讓競爭對手無法複製，是可持續競爭優勢的關鍵來源。公司藉著外部競爭的壓力，及公司內部的創業導向能力公司，對外部動盪環境的挑戰作出反應，這意味公司合理化外部環境，並加強內部創業導向過程，以便企業可以開發新產品或改進現有產品產品需要提高性能。

第三，在固定成本高的產業，競爭對手會降價方式，以吸引競爭對手的客戶，來填補產能。競爭對手可能願意以高於邊際成本的價格進行定價，並且由於該產業的邊際成本很低，因此降價幅度可能為50-70%。這種降價幾乎導致其他廠商也跟著降價，以便與競爭對手競爭，因為這些降價都是試圖填補產能，不可避免的結果是價格戰。競爭對手的降價，將迅速引起其他廠商的降價，導致激烈的競爭。但是當一個產業的競爭對手，能夠差異化他們的產品時，他們知道客戶不會將產品與價格聯繫起來，而產品的價格取決於產品特性、產品優勢、和品牌實力。這樣產業的參與者，是用產品特色、產品利益和品牌實力展開競爭，因此競爭並不那麼激烈。當競爭對手削減價格時，其競爭對手可以透過增加更多功能，提供更多優惠，或在廣告中用名人代言，而不是降低價格來反應。

最後，一家公司不應該干擾其產業競爭的穩定性。當競爭對手削減價格時，他們在提高市場份額和盈利方面可以提升自己的利益，但他們的行為擾亂產業的競爭穩定。這樣的行為可能會導致所有其他廠商降低價格，因此產業中所有參與者的盈利都將受到不利影響。公司應該明白，保持產業競爭力的穩定性通常比採

取削減價格的行動更好。競爭對手以極低的價格銷售產品，會擾亂其產業競爭的穩定性。當一個產業的競爭對手，渴望搶奪彼此的市場份額時，他們會降低價格並大力推銷。雖然客戶受益，但所有參與者的盈利受損。結束可能會出現一個現象，因為競爭對手可能沒有足夠的收入來進行創新過程，於是產業開始停滯不前，客戶不再獲得最新技術的產品。因此，當競爭過於激烈時，競爭對手會自我毀滅，甚至客戶利益受損。

### 第三節 研究限制與未來研究方向

本研究有幾個研究限制和未來研究方向值得討論。首先，目前的研究採用了個案分析設計，並依賴於單一個案報告，未來我們可使用多產業及多個案的研究。其次，雖然我們大量採用次級資料，提供了獲取有價值的資訊，但高層經營者的想法未並未完全引入。為了解決這些限制，我們鼓勵未來的研究可以進行高層經營者的訪問，重新審視本研究所提出變數間的關係。

第三，我們的單一個案報告資料全部來自台灣，限制了研究結果的普遍性。因此，研究人員有機會推廣和擴展我們的研究結果複製到其他國家。最後，這項研究強調「產業競爭」與「創業導向」之間的相互作用對「創新雙元性」的作用，承認了對企業績效的重要性影響，未來的研究可考慮不同功能領域、人力資源管理與創業導向有不同的互動效應，對「創新雙元性」的效應。未來的研究可以區分不同類型的公司業績之間的增長（市場探索）和效率（市場開發）來分析本文提出的關係。

總之，這項研究探討了創新雙元性的前因和後果，結果發現（1）強調了「產業競爭」與「創業導向」相互作用創新雙元性的重要性（2）展示創新雙元性作為一種有效的機制來幫助企業提高績效。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 105 年台灣大哥大股份有限公司公開說明書(民國 105 年 11 月 14 日)
- 一流人，台灣電信產業為何有競爭卻沒進步？遠見，2017-09-16。
- 王逸芯，4G 吃到飽惡戰延燒，電信業 ARPU 仍受侵蝕，時報資訊，2018 年 05 月 02 日。
- 王逸芯，《熱門族群》電信三雄 4 月獲利王出爐，499 之亂恐衝擊 ARPU，時報資訊，2018/05/11。
- 朱正庭，亞太電信先前已宣布延長 499 專案至五月底，且新增續約用戶可辦，頻果日報，2018/05/02。
- 朱正庭，電信三雄低價戰不敢停！遠傳 499 吃到飽加送 3 小時通話費，頻果日報，2018/05/02。
- 林淑惠，電信三雄股價臉綠... 499 雙飽割喉戰 爆解約潮，工商時報，2018 年 05 月 10 日。
- 黃琮淵，慘烈割喉戰！遠傳、台灣大拚加碼，中國時報，2018 年 05 月 12 日。
- 劉居全，個股：低價 4G 吃到飽戰火再起，電信三雄搶客戶不手軟，盤中股價齊跌 201，財訊快報，2018/05/09。
- 楊伶雯，電信三雄獲利 台灣大穩坐 4 月、今年來獲利雙冠王，鉅亨網，2018/05/10。
- 鍾張涵，「499 之亂」頭號戰犯，鄭優為什麼愈戰愈勇？，天下雜誌，2018-05-16。

### 二、英文文獻

- Andriopoulos, C., & Lewis, M.W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Arend, R. J. (2014). Entrepreneurship and dynamic capabilities: How firm age and size affect the ‘capability enhancement–SME performance’ relationship. *Small Business Economics*, 42, 33–57.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 35–52.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238–256.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193–202.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28, 708–727.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Chen, Y. -C., Li, P. -C., & Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41, 1019–1034.
- Cheng, C. C. J., & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1235–1253.
- Christensen, J. F. (1995). Asset profiles for technological innovation. *Research Policy*, 24(5), 727–745.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47–63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7–26.

- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. T., & Dimov, D. (2013). Shedding new light on the relationship between contextual ambidexterity and firm performance: An investigation of internal contingencies. *Technovation*, 33(4), 119–132.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). Research edge: The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353–1369.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capability and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516–1539.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19, 1193–1201.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77–90.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41–48.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693–706.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243–1250.
- Hernández-Espallardo, M., Sánchez-Pérez, M., & Segovia-López, C. (2011). Exploitation and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors. *Technovation*, 31(5), 203–215.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931.



- Hughes, M., Martin, S. L., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2010). Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), 1–21.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33, 1286–1303.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., & Van den Bosch, F. A. J. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Kammerlander, N., Bruger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEO's regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582–602.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2012). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1001–1026.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balancing exploration and exploitation within and across domains: Evaluations of performance implications in alliance portfolios. *Organization Science*, 22(6), 1517–1538.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment model, environmental dynamism and technology intensity. *Journal of Management*, 29, 681–703.
- Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125–1132.
- Lin, H. -E., & McDonough, E. F. (2014). Cognitive frames, learning mechanisms, and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 170–188.
- Lin, H. -E., McDonough, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation

- ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262–278.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research design. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274–1284.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 360–380.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(10), 71–87.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455–470.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115–136.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 128–148.
- O'Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. V. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862–872.
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial

- orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780.
- Sirén, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 18–41.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra-industry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317–332.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Van Doorn, S., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 821–836.
- Voss, G. B., & Voss, Z. B. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 14591477
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28, 765–785.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756–772.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63–93.
- Yamakawa, Y., Yang, H., & Lin, Z. J. (2011). Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*, 40, 287–296.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic

capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143