

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、產品生命週期、高階管理支持與產品創新
策略

—以 HDF 公司為例

**Industrial Competition, Product Life Cycle, Top Management
Support, and Product Innovation Strategies:**

A Case Study of HDF Corporation

指導教授：唐運佳 博士

研究生：羅家鴻 撰

中華民國 108 年 6 月

謝 誌

我的論文終於完成了，首先要感謝我的指導教授張國雄老師和唐運佳老師，從一開始論文题目的訂定到論文內容的寫作方向，兩位老師都不厭其煩的撥空指導我，讓我可以順利的完成這份論文。還有要感謝我的口試委員朱海成老師，給予我論文內容格式的指導。

其次要感謝的是我的父親和母親，在就讀東海 EMBA 這兩年，能夠體諒我對事業有稍微的怠惰和不認真，尤其是最後半年全力準備寫論文的時候，讓我能夠無後顧之憂地順利完成論文。

最後要感謝的人是我的太太阿寶，在我寫論文的時候，她也正巧懷孕了，在身體非常不舒服的狀態下，她還是全力的支持我，讓我可以心無旁騖的去準備論文，我真的非常的感謝我的太太。

羅家鴻 謹誌於

東海大學高階經營管理在職專班

中華民國 108 年 6 月

論文名稱：產業競爭、產品生命週期、高階管理支持與產品創新策略

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：2019 年 6 月

研 究 生：羅家鴻

指導教授：唐運佳

論文摘要：

面對零售消費者其消費習慣改變、同產業競爭者之競爭和產品生命週期縮短，企業必須改變其產品創新策略，才能維持經營績效。本研究旨在以個案研究方式，探討個案HDF公司面對產業競爭因素、產品因素和組織內部因素，對產品創新策略之影響。研究結果發現：產業競爭強度與競爭密度，產品生命週期縮短和高階管理團隊支持對產品創新策略有正向的影響。

【關鍵字】 競爭強度、競爭密度、消費習慣、產品創新策略、產品生命週期。

Title of Thesis : Industrial competition, product life cycle, top management support,
and product innovation strategies: A Case Study of HDF Corporation

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (6/2019)

Student Name : CHIA-HUNG LUO

Advisor Name : YUN-CHIA TANG

Abstract :

In the face of retail consumer changes in their consumption habits, competition with industry competitors and shortened product life cycle, companies must improve their product innovation strategies in order to maintain business performances. The purpose of this study is to investigate the impact of HDF's industrial competition factors, product factors and internal factors on product innovation strategies in a case-by-case manner. The results of the study found that industrial competition intensity and competitive density, shortened product life cycle and top management team support have a positive impact on product innovation strategies.

Key words: competition strength 、 competition density 、 consumption habits 、 product innovation strategies 、 product life cycle.

目次

謝誌.....	I
論文摘要：.....	II
Abstract：.....	III
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻探討.....	3
第一節 產業競爭強度與密度.....	3
第二節 探索式與利用式產品創新.....	5
第三節 產品生命週期.....	6
第四節 高階團隊支持.....	9
第三章 個案公司分析.....	11
第一節 個案公司介紹.....	11
第二節 主要產品策略.....	13
第三節 產業競爭分析.....	14
第四節 產品生命週期與創新.....	15
第五節 產品創新策略.....	16
第四章 研究發現與命題.....	19
第一節 競爭密度、強度與產品創新.....	19
第二節 產品生命週期與產品創新.....	21
第三節 高階管理團隊支持的角色.....	22
第五章 結論與討論.....	23
第一節 結論.....	23
第二節 管理意涵.....	23
第三節 研究限制與未來的研究方向.....	25
參考文獻.....	26
一、英文文獻.....	26
二、網路資料:.....	31

表 次

表 3.1 個案產業競爭分析	15
----------------------	----

圖 次

圖 2.1 產品生命週期-一般產業	6
圖 3.1 平織布袖套	11
圖 3.2 排汗布袖套	12
圖 3.3 個案公司與廠商客戶關係圖	12
圖 3.4 個案公司初期營業額	13
圖 3.5 個案公司近期四年營業額	13
圖 3.6 日本流行雜誌	13
圖 3.7 產品圖	14
圖 3.8 產品生命週期	15
圖 3.9 熱門韓劇-冬季戀歌	17
圖 3.10 針織長圍巾	18
圖 3.11 針織帽 I.....	18
圖 3.12 針織帽 II.....	18
圖 3.13 針織帽 III.....	18
圖 4.1 研究觀念架構	19

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

本研究之研究背景與研究動機說明如下：

壹 研究背景

個案公司 HDF 生產防曬袖套（夏季）與針織毛線帽、圍巾和手套（冬季），以自行開發設計新產品為主，接單生產客製化產品訂單為輔。近年來因外部環境變化 網路電商興起，消費環境改變，致使消費者改變消費習慣，大多數的商業通路由實體店面改變為虛擬通路（網路電商）使得實體店面通路業績下滑，進而影響上游供應商業績。其次，因氣候變化影響消費者消費型態，由以往的四季氣候分明，冷的時候很冷，熱的時候很熱，改變為在應該冷的季節溫度沒有很低，在應該熱的季節又沒有很熱，導致消費者對於季節性商品依賴度降低而影響消費習慣。第三，競爭者激烈，其他同業廠商為了提升營業額，會生產原本沒有生產的產品，而競爭者數量便開始增加，在有限的客源環境競爭，個案公司原本的營業額因此下降。

貳 研究動機：

本研究之研究動機為從個案公司的資訊，來分析產業競爭因素、產品因素和組織內部因素對產品創新策略的影響。

自 March 在 1991 年發表他的開創性工作以來，探索利用(exploration and exploitation)辯論一直是創新研究議程的核心。文獻中正在形成一種共識，即探索-利用帶來了互補的好處，因為兩者都需要實現並保持競爭優勢。傳統探索-利用研究認為，探索和開發的追求是由實現短期和長期效益的需要所驅動的。

較短的產品生命週期為產品製造商和銷售商提供了相對狹窄的機會窗口。這個障礙涉及產品生命週期中的前端規劃，生產和實際銷售。在規劃中，您必須有

效地設計和開發產品，以滿足與預期客戶需求相符的最後期限。如果錯過了這個最後期限，企業將可能會錯過大部分的核心銷售時間。

第二節 研究目的

產品生命週期描述了產品從最初引入到成長，成熟和衰退階段的典型進展。雖然工業和產品類型的周期時間差異很大，但高科技和快速發展的行業的製造商和經銷商面臨著許多不同的挑戰。

本研究之研究目的如下：

1. 以個案分析方式，從產業業競爭角度，探討產業競爭強度對產品創新策略之影響。
2. 以個案分析方式，從產品生命週期角度，探討產品生命週期縮短對產品創新策略之影響。
3. 以個案分析方式，從組織內部角度，探討高階管理支持對產品創新策略之影響。

第二章 文獻探討

第一節 產業競爭強度與密度

1. 競爭強度

本文中的競爭強度被稱為組織技術競爭強度，可能在某些情況下促進至少兩個理論基礎上的組織創新績效。一方面，當組織面臨激烈的競爭時，他們可能會對維持效率感到更加緊張（Dess, 1987）。這種壓力可能會提高組織的創新績效，主要是通過提高與新技術發展相關的組織意識，提高組織參與技術活動的動力（Boone, 2000 ; Lee, 2009），並因此尋求有效的方法來提高組織工作和加強組織發展（Gnyawali & Srivastava, 2013; Park et al., 2014）。另一方面，高程度的競爭強度可能意味著組織在有前景或突出的領域發展他們的技術。相比之下，競爭強度較弱的組織可能會集中在狹窄的區域或領域，最終阻礙其技術發展。同時，高競爭強度可能與高技術性能相關聯，因為技術接近通過促進對部分隱性且不可編撰知識的理解為公司提供了優勢。

儘管基於前期研究，期望更強的競爭強度與更好的組織技術績效相關聯，但我們認為，焦點組織的競爭優勢並不總能提高創新績效。例如，正如價值佔用文獻所強調的那樣，高競爭強度代表了一種可能發生知識洩漏的風險環境，從而引發了嚴重的價值佔用能力（Estrada, Faems & de Faria, 2016; Walter, Walter, & Müller, 2015）。此外，激烈的競爭可能會在競爭性學習競賽中引發機會主義行為（例如：搭便車）（Conner & Prahalad, 1996）。因此，由於知識洩漏和機會主義行為的威脅，高競爭強度可能會妨礙焦點企業的創新技能和能力。組織之間適度密集的競爭關係可能會提高技術能力和產出，但當競爭關係過於密集時，焦點組織可能會面臨阻礙其後續技術發展和生產的一些障礙。激烈的競爭通常意味

著焦點組織幾乎沒有額外的技術訪問空間和利益，這通常會導致組織盈利能力下降（Crotty, 2005）。此外，競爭強度較強的組織無法輕易吸引合作夥伴（Ang, 2008），這反過來又剝奪了他們的知識轉移和分享促進增長的機會（Inkpen, 1996; Reagans & McEvily, 2003）。總之，我們認為，在某一點之後，競爭強度的提高將對組織技術成果的好處產生反作用。

2. 競爭密度

我們論證以自我為中心的競爭網絡日益激烈的競爭密度有利於組織的技術績效。另一方面，一些組織嵌入在充滿密集競爭關係的競爭環境中，表明“組織內的兩個敵人也是敵人”。競爭網絡關閉有助於消除對不參與的行為者的監控成本。有足夠的聲譽。通過增加監督機制，競爭網絡關閉可以迫使企業避免機會主義行為（例如：作弊），即使他們更願意這樣做。因此，焦點組織的競爭者之間的競爭可能會降低風險，威脅，競爭成本等，從而幫助焦點組織擺脫其強大競爭對手的巨大壓力。另一方面，競爭激烈的網絡封閉意味著網絡由擁有類似技術知識和技能的直接競爭者組成。網絡成員之間密集的互動使得更容易了解其他成員的存在，監控競爭對手的承諾，行動和技術發展（Kaul, 2012; Skilton & Bernardes, 2015）。成員之間的競爭互動成為知識溢出，解釋和感知的渠道。同時，競爭對手可能擁有互補的資源，同時擁有相對相似的知識庫。知識庫的相似性可以減少模糊性並提高吸收能力，促進競爭者獲取和轉化有價值的知識（Estrada et al., 2016）。來自競爭對手的對技術發展戰略的更高認識將為組織發展提供動力和動力。因此，我們推測競爭密度的增加將有利於組織的技術成果。

第二節 探索式與利用式產品創新

探索式產品創新是探索新興客戶和市場，創造新知識和生產新產品的能力（Danneels, 2002）。March（1991）將探索式創新定義為具有不肯定性，不可靠性且通常不合需要的新可能性的實驗。組織花費大量的開發時間，資金投入和容錯，以及在發展中探索性產品創新承擔顯著的風險（Farson & Keyes, 2002）。擁有探索式產品創新的公司確保發現新產品以維持一個重要的領導者（Gupta, Smith & Shalley, 2006）。利用式產品的創新是利用當前客戶和市場的需求，改進現有知識並擴展現有產品（Danneels, 2002）。March（1991）將利用式創新定義為當前能力和技術的修改與擴充。具有利用性產品創新的公司傾向於產生穩定的表現（He & Wong, 2004）。He 和 Wong（2004）認為，過度利用式創新會使公司面臨過時被淘汰的風險，而過度探索式創新則可能會導致公司在投資獲利之前破產。決定探索新選項與利用現有選擇之間的這種兩難困境稱之為為探索性創新與利用性創新（March, 1991）。

第三節 產品生命週期

一、 產品生命週期階段

大多數成功產品的生命週期是他們經歷幾個可識別階段的歷史。如圖 2.1 所示：

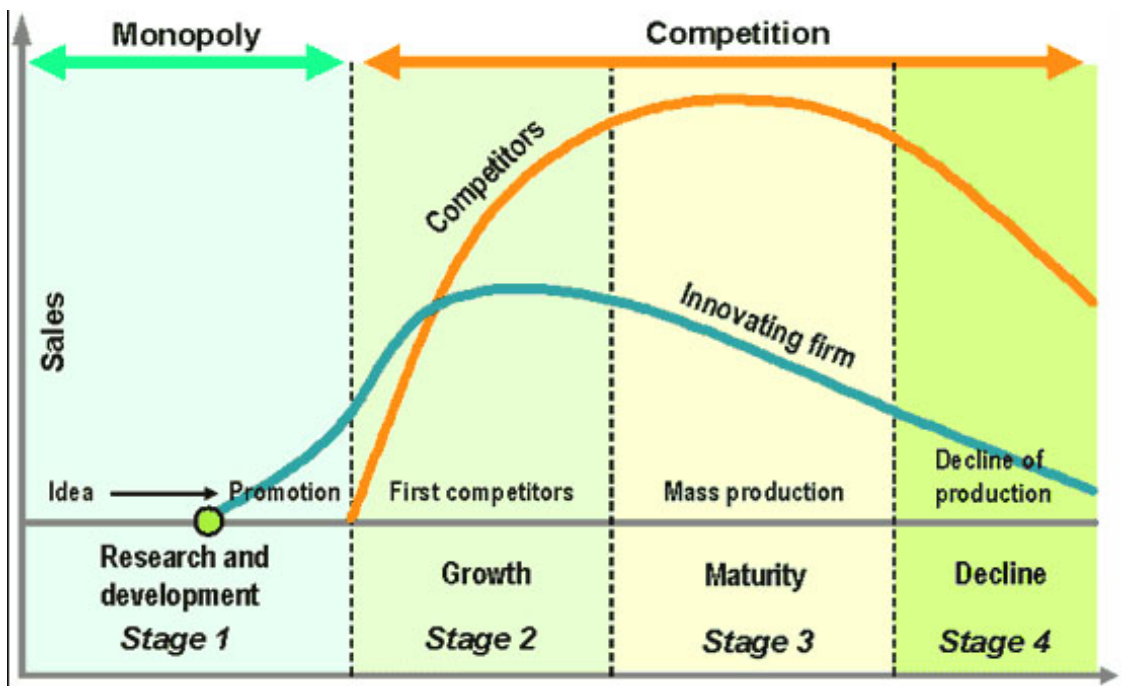


圖 2.1 產品生命週期-一般產業

資料來源:MBA 智庫百科

階段 1. 市場發展

將新產品推向市場充滿了未知因素、不確定因素以及不可知的風險。通常，必須在產品的初始市場開發階段“創造”需求。這需要多長時間取決於產品的複雜性，新穎程度，適合消費者需求以及各種形式的競爭性替代品的存在。

階段 2. 市場增長

成功的新產品的特徵通常是在市場開發階段銷售曲線逐漸上升。在這種上升的某個時刻，消費者需求的顯著增加和銷售起飛。繁榮時期開始了。這是第二階段的開始 - 市場增長階段。在這一點上，在第一階段一直關注事態發展的潛在競爭者會加入競爭。第一批進入的通常是那些具有特別有效的“二手蘋果政策”。有些人進入市場的原始產品的碳副本。其他人進行功能和設計改進。此時，產品和品牌差異化開始發展。需求開始加速，整個市場規模迅速擴大。它也可能被稱為“起飛階段”。

階段 3. 市場成熟度

這個新階段是市場成熟階段。它出現的第一個跡像是市場飽和的證據。這意味著大多數銷售前景的消費者公司或家庭將擁有或使用該產品。現在銷售額與人口增長相當。不再需要填充分配管道。價格競爭現在變得激烈。實現和保持品牌偏好的競爭性嘗試現在涉及在產品，客戶服務以及產品的促銷實踐和聲明中實現更精細和更精細的差異。在大多數情況下，需求水平下降並且僅在替代和新的家庭形成率上增長。

階段 4. 市場下滑

當市場成熟度逐漸減弱並因此結束時，產品進入第四階段市場下滑。在所有成熟和衰退的情況下，行業都會發生變化。很少有公司能夠應對競爭風暴。隨著需求的下降，在成熟期已經明顯的產能過剩現在變得流行起來。一些製片人認為手寫字體不可思議地掛在牆上，但他們認為，通過適當的管理和狡猾，他們將成為他們如此清晰地預見到的全行業洪水之後的倖存者之一。為了直接加速競爭對手的日食，或者嚇唬他們早日自願退出行業，他們發起了各種積極的抑鬱策略，提出合併或收購，並且通常參與使所有公司生活無憂無慮的活動，使死亡成為大

多數人不可避免的後果。一些公司確實度過了這場風暴，通過不斷下降的方式維持生命，這種下降現在已成為行業的特徵。生產集中在更少的人手中。價格和利潤受到抑制。消費者感到無聊。唯一能夠緩解這種無聊和漸進安樂死的案例是造型和時尚在不斷發揮作用的過程中。產品開始失去消費者的吸引力，銷售量逐漸下降，例如：隨著汽車的出現，馬車鞭子便會消失；當尼龍出現，絲綢便會消失。

二、產品生命週期縮短

較短的產品生命週期為產品製造商和銷售商提供了相對狹窄的機會窗口。這個障礙涉及產品生命週期中的前端規劃，生產和實際銷售。在規劃中，企業必須有效地設計和開發產品，以滿足與預期客戶需求相符的最後期限。如果錯過了這個期限，則可能會錯過大部分的核心銷售時間。簡單來說，生命週期是很短的，通常是三到六個月，這也會減少企業的潛在銷售機會。

較短的生命週期使製造商和經銷商的預測變得更加困難。當產品需求大量集中在短時間內時，您通常需要製作或保留更多庫存以適應買家。如果您缺貨，您可能會錯過重要的銷售機會。如果您高估了需求，那麼隨著生命週期的關閉，您可能會獲得大量剩餘庫存。

如果您在產品開發，銷售，分銷或定價方面的某些方面犯了錯誤，生產週期較長，您通常有空間進行調整。生命週期較短，在任何關鍵業務步驟中遺漏標記都表示失敗。你根本沒有太多時間進行即時調整。這一現實尤其令產品製造商感到擔憂。如果您花費數月時間開發一種最初不受歡迎的產品，您可能沒有時間修復它並在循環結束前重新啟動。

無論生命週期如何，市場都可能存在競爭。然而，較短的生命週期加上激烈的競爭會給營銷和推廣帶來重大挑戰。公司可能需要在產品發布之前和生命週期

中升級促銷級別。在某些情況下，公司必須儘早使用激進的折扣，並在下降時吸引最初的關注並清除多餘的庫存，大幅折扣可以抵消以正常價格銷售的任何利潤。

第四節 高階團隊支持

高階團隊支持被認為是成功的資訊技術（IT）和 IS 實施和採用的先決條件。Akkermans 和 van Helden（2002）主導了一個案例研究，將高階團隊支持列為企業資源規劃（ERP）實施中最關鍵的成功因素之一（Law & Ngai, 2007; Nah, Zuckweiler & Lau, 2003）。Kim, Lee & Gosain（2005）將高階團隊支持描述為製定和促進構建 IT 基礎架構和 ERP 系統實施願景的關鍵。Ke & Wei（2008）認為，高層管理人員的角色建模能夠培養學習氛圍，這是 ERP 實施成功的決定因素。Nah et al.（2003）對首席信息官進行了調查，並確定了最高管理層支持，這是影響 ERP 實施成功的最關鍵的成功因素。Law & Ngai（2007）提出了一個研究模型，以檢驗 ERP 系統採用的成功與否。結果表明，高層管理人員的支持與 ERP 的成功正相關。Chen & Popovich（2003）指出，高階團隊支持是與客戶關係管理（CRM）實施相關的關鍵成功因素。Lee & Lim（2005）認為，高階團隊支持會影響電子數據交換（EDI）的內部和外部傳播，這與 EDI 實施的成功有關。在 SPI 背景下，許多先前的研究已經分析並確定了高階團隊支持是一個關鍵因素（Goldenson & Herbsleb, 1995; El-Emam, Goldenson, McCurley, & Herbsleb, 2001; Rainer & Hall, 2002; Dyba, 2005; Niazi et al., 2006; Montoni & Rocha, 2007; Sulayman et al., 2012）。高階團隊支持表明他們對 SPI 的興趣以及高階團隊支持為 SPI 實施授予組織資源的程度（Goldenson & Herbsleb, 1995; Stelzer & Mellis, 1998; El-Emam et al., 2001）。更高水平的高階團隊支持可以克服組織變化，並保證在 SPI 實施過程中順利進行改進的流程（Stelzer & Mellis, 1998）。因此，高層管理人員有望承諾並參與 SPI 實施（Dyba, 2005）。然而，儘管如此，在之前的 SPI 文獻中，很少或根本沒有研究檢查高階團隊支持如何支持和促進 SPI 中的知識共

享 (Dyba, 2005)。在知識密集型 SPI 中，由於高層管理人員提供的支持和獎勵，特定員工的能力和經驗可以取得成功。然而，這種成功是否能持續幾乎完全取決於知識是否可以分享和貢獻。

第三章 個案公司分析

第一節 個案公司介紹

一、個案公司於 1995 年二月在台中市中區成立，登記為 HDF 企業行，於 2001 年五月改名登記為 HDF 有限公司，公司生產之產品初期以女性髮飾飾品為主，2001 年開始生產防曬袖套（夏季）與針織毛線帽、圍巾和手套（冬季），以自行開發設計新產品為主，接單生產客製化產品訂單為輔。個案公司的產品全部是在台灣生產製造，原料也是全部採購在台灣生產的。2010 年經濟部推動 MIT 台灣製微笑標章認證制度，獲得經濟部工業局頒發 MIT 微笑標章證書。

(一) 個案公司產品

個案公司防曬產品依布料種類區分為平織布袖套及排汗布袖套，如圖 3.1 和圖 3.2 所示，其成分及特性如下：

平織布：又稱平行織品或梭織布(在中國大陸習慣的稱呼)，透過平行的經紗與平行的緯紗，以直角相互交錯所組成的織品布料。相較於針織布，平織布通常較不具有彈性(不考慮加入彈性纖維的情況下)，但較為耐磨。



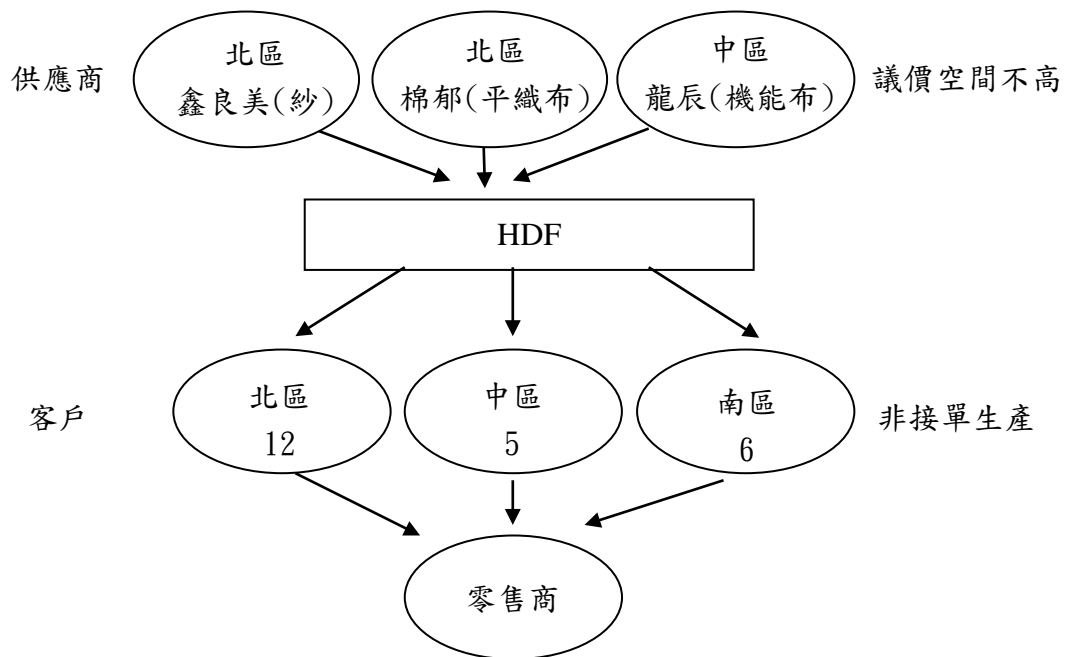
圖 3.1 平織布袖套

排汗布：原紗纖維布料表層採鳥眼織法，裡層加上 CVC 布料，使大量汗水濕、熱氣迅速吸收，迅速吸入服裝布料內，借由纖維快速擴散稀釋小顆粒再藉由運動時風力快速流失，已達到快速排汗效果，優點耐洗顏色鮮豔，不易皺，65% COTTON，35%表布 POLYESTER。



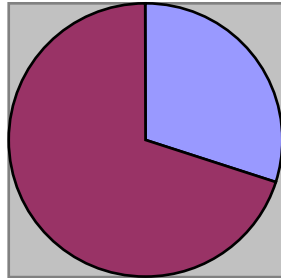
圖 3.2 排汗布袖套

(二) 個案公司之供應商與客戶：個案公司之供應商與客戶之關係如圖 3.3 所示，針織類產品的原料紗主要供應商有一間，防曬袖套布料供應商則有兩間，平織布和排汗布各一間，個案公司對原料供應廠商議價空間並不高；個案公司的客戶以中盤商為主，其數量在北部有 12 家，中部 5 家，南部有 6 家。



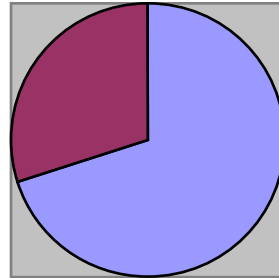
資料來源：本研究整理

(三) 個案公司產品獲利分析：個案公司成立初期產品營業額以針織類產品為主，約佔公司年度總營業額 70%，如圖 3.4 所示；近期四年（2014~2018）產品營業額以防曬袖套為主，如圖 3.5 所示，約佔公司年度總營業額 70%。



■ 防曬類產品營業額 ■ 針織類產品營業額

圖 3.4 個案公司初期營業額



■ 防曬類產品營業額 ■ 針織類產品營業額

圖 3.5 個案公司近期四年營業額

第二節 主要產品策略

個案公司主要產品為防曬袖套（夏季）與針織類產品（冬季），產品策略如下：

一、參考日韓國家流行產品之元素：

日本與韓國兩個國家在紡織產品有許多的國際知名品牌，在亞洲地區甚至是歐美地區是流行時尚的先趨，再加上偶像劇的影響，更加深消費者哈日、哈韓的行為，是以日本和韓國的流行產品元素是新產品創意取得極佳的來源，如圖 3.6 日本流行雜誌所示。



圖 3.6 日本流行雜誌

資料來源：日本 non-no 雜誌

二、增加產品附加價值，提升產品差異性：

在既有的產品上添加縫製配件，讓原本顏色單調，功能單一的保暖防曬產品增加花樣或顏色，搭配衣著增加個人外在形象，如圖 3.7 所示。



圖 3.7 產品圖

資料來源: YAHOO 購物網站

第三節 產業競爭分析

本節進行產業競爭，除個案公司 HDF 之外，還包括 ABC 三間公司競爭者，如表 3.1 所示，HDF 公司產品線長度中，產品寬度小，產品售價中；A 公司成立於 1985 年，是四間公司中規模最大的，其產品有針織類產品（帽子、圍巾、手套）、防曬類產品（防曬袖套、防曬衣）、口罩、皮革類手套和夏季用帽子（草帽、棒球帽、登山帽、休閒帽）等數種產品，產品策略以取得國際知名品牌授權為主，產品線長度大，產品寬度大，其產品售價高；B、C 兩間公司規模和個案公司相仿，兩間公司皆已採購低價的平織布來生產較低售價的產品，為主要策略。B 公司的產品有防曬類產品（防曬袖套、防曬衣）和口罩，其產品策略以低售價為主，產品線長度小，產品線寬度中；C 公司的產品有防曬類產品（防曬袖套、防曬衣）和圍裙，產品策略以低售價為主，產品線長度小，產品線寬度中。

表 3.1 個案產業競爭分析

	A 公司	B 公司	C 公司	HDF
取得品牌授權	有	無	無	無
產品線長度	大	小	小	中
產品線寬度	大	中	中	小
產品售價	高	低	低	中

資料來源:本研究整理

第四節 產品生命週期與創新

個案公司新產品的生命週期如圖 3.8 所示：

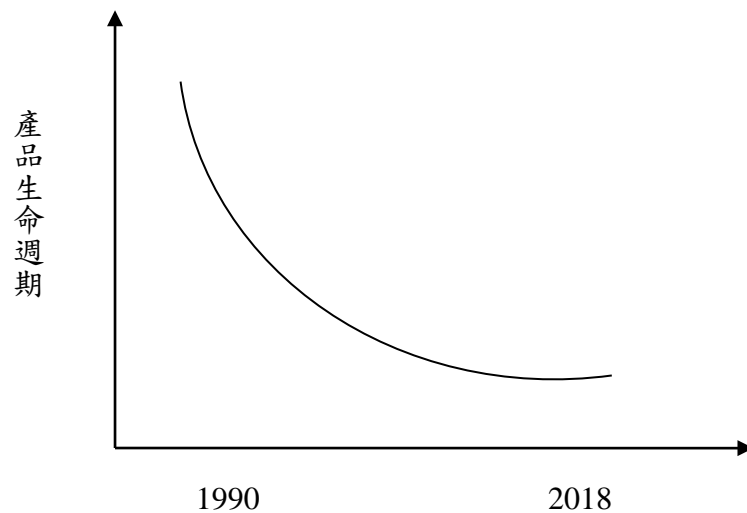


圖 3.8 產品生命週期

初期生命週期高，但逐年降低，主要原因有二，第一、新原料推出：以防曬類產品—袖套為例，原本製作袖套的布料只有平織布一種布料，機能布出現之後，用其製作的袖套大大的壓縮平織布袖套的銷售業績，因為機能布有吸濕排汗的功能和輕量化的優勢，讓從事戶外活動和休閒活動的消費者改為穿戴機能布袖套，而台灣本身即是機能布研發生產國家，可以降低原料取得成本，讓機能布袖套的售價不會太高，更增加消費者購買意願；第二、中國大陸的產品引進：以針織類

產品為例，政府開放兩岸交流，台灣廠商大量引進大陸生產的針織類產品，其售價較台灣製的產品低，雖然其品質不如台灣製的產品品質好，但是在經濟不景氣的大環境下，大部分的消費者會選擇購買售價較低的產品，而壓縮台灣製的產品銷售業績。

第五節 產品創新策略

產品策略是市場行銷 4P 組合的核心，是價格策略、分銷策略和促銷策略的基礎。從社會經濟發展看，產品的交換是社會分工的必要前提，企業生產與社會需要的統一是通過產品來實現的，企業與市場的關係也主要是通過產品或服務來聯系的，從企業內部而言，產品是企業生產活動的中心。因此，產品策略是企業市場行銷活動的支柱和基石。

所謂產品策略，即指企業製定經營戰略時，首先要明確企業能提供什麼樣的產品和服務去滿足消費者的要求，也就是要解決產品策略問題。它是市場行銷組合策略的基礎，從一定意義上講，企業成功與發展的關鍵在於產品滿足消費者的需求的程度以及產品策略正確與否。

企業在其產品行銷戰略確定後，在實施中所採取的一系列有關產品本身的具體行銷策略。主要包括商標、品牌、包裝、產品定位、產品組合、產品生命週期等方面的具體實施策略。企業的產品策略是其市場行銷組合策略中的重要組成部分。

產品策略分析

一、產品概念在市場上能夠引起消費者注意並取得的一切因素總和。

(一) 產品形態、品種、質地、用途、樣式、商標、包裝。

(二) 產品實質、精度、交通、效能、方便。有時間消費，少消費時間。

(三)產品服務：有服務的產品與沒有服務產品是兩種不同產品，顧客買的不是產品而是產品的用途。

二、產品生命周期產品研製成功投入市場到退出市場所經歷的全部時間。

(一)介紹期：初銷階段，顧客，拒絕性；經營者，風險性；重點宣傳產品性能、開發用途、尋找機會、控制產量。

(二)成長期：暢銷階段，競爭、宣傳廠牌商標、市場佔有率、創名牌。

(三)成熟期：穩銷階段，回收資金、延長此階段。

(四)衰退期：淘汰階段，撤退。

個案公司的產品創新策略：

一、時尚流行趨勢：以針織類產品為例，消費者購買此類產品目的不僅是為了禦寒一項功能，也會要求搭配個人造型，在購買時會受時尚流行趨勢甚或是日、韓劇所影響，如 2002 年熱門韓劇-冬季戀歌(圖 3.9)



圖 3.9 熱門韓劇-冬季戀歌

資料來源:維基百科

，男女主角穿戴的針織長圍巾(圖 3.10)便是當季針織圍巾的流行趨勢。



圖 3.10 針織長圍巾

二、多用途產品：以針織帽為例，一頂針織帽有頭部保暖、頸部和口鼻保暖三種用途，如下列三圖所示。



圖 3.11 針織帽 I



圖 3.12 針織帽 II



圖 3.13 針織帽 III

第四章 研究發現與命題

由上述分析，本研究觀念架構如圖 4.1 所示，要增加企業競爭強度與從現今競爭密度高的環境中提升企業績效，需在產品的利用式創新與探索式創新兩者之間取得均衡使用，過度利用式創新會使公司面臨過時被淘汰的風險，而過度探索式創新則可能會導致公司在投資獲利之前破產。

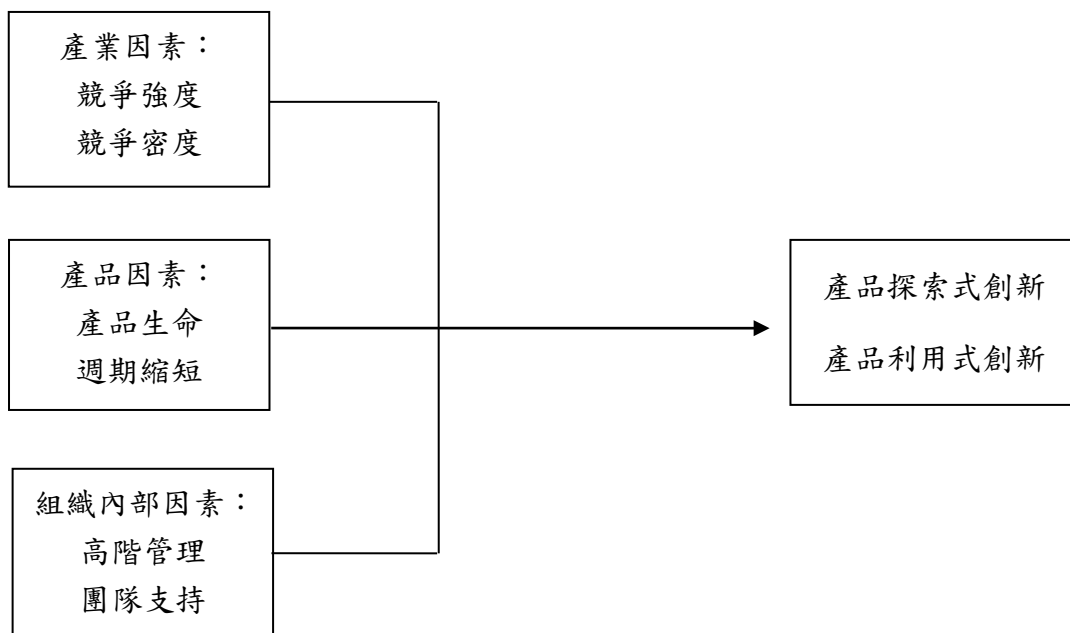


圖 4.1 研究觀念架構

第一節 競爭密度、強度與產品創新

競爭強度是競爭者改變營銷組合決策以獲得競爭優勢的能力和意願(Song & Parry,2009)在激烈競爭的條件下，客戶有太多選擇，可以從眾多競爭選擇中進行選擇(Augusto & Coelho, 2009; Kohli & Jaworski, 1993)。因此，企業失去現有客戶的風險更高(Song & Parry, 2009)。為了保持競爭力並保持或提高其績效，面臨激烈競爭的公司必須能夠創造並提供卓越的客戶價值(Zhou et. al., 2005)。這需要一個系統的過程來獲取，分析和發現能夠揭示客戶表達和潛在需求的信息 (Slater & Narver, 1998)。更好地了解客戶可以進行適當的產品調整，以滿足他們的特定需求和偏

好，並產生卓越的感知價值。因此，我們預計競爭的激烈程度將導致更高水平的客戶導向。

而創新導向是一種促進對新思想開放的理念，反映了企業通過採用和實施新技術，資源，技能和管理系統而改變的意願（Han et. al., 1998; Hurley & Hult, 1998）。這種策略定位支持冒險並增強了設計和開發全新的創新產品的可能性（Olson et al., 2005）。作為一個策略方向，創新導向是一種思考和領導的方式，從長遠來看推動企業發展，保持創新（Siguaw, Simpson & Enz, 2006）。創新為維持或提高市場份額等企業提供了顯著的利益，並且表現優於競爭對手（Lisboa et al., 2011; Siguaw et al., 2006）。在動盪的市場中，利用這些機會變得更加重要。特別是，客戶偏好和期望的不穩定性極大地限制了公司通過對現有產品進行微小修改或甚至通過引入漸進式創新來滿足它們的能力（Zhou et al., 2005）。相比之下，需求的不確定性需要採用更激進的創新，以滿足不斷變化的客戶需求並增強公司在市場中的競爭地位。

個案公司在競爭強度和競爭密度日益增強的產業競爭環境中，如果沒有持續開發創新產品，個案公司產品便會淪落於價格戰的處境，而使個案公司的經營績效下滑。因此，需不斷的開發新產品，使個案公司的產品和同產業公司的有差異化，增加個案公司的競爭優勢，確保個案公司產品不會淪落於價格戰的處境，以維持個案公司的經營績效。

命題一：競爭密度與強度會正向影響產品的利用性及探索性創新。

第二節 產品生命週期與產品創新

產品生命週期通常分為五個主要階段或階段：發展，市場滲透，增長，產品市場飽和以及隨後的下降。這些生命週期階段確實存在，可用於不同的產品或服務。較發達的國家平均從 8 年減少到近 4 年。此外，新模型的開發時間從 48 個月縮短到大約 25 個月，預計 2018 年將進一步縮短 20 個月的水平。關於產品生命週期的縮短，典型的例子即是福斯汽車 GOLF 系列，它於 1974 年開始生產，一直到今時今日仍持續在生產。現今在市場上已發表到第七代了。直到 2006 年，它已售出超過 2500 萬台。

Roger (1962) 認為產品擴散過程代表了產品在市場中分配給末端用戶的情況。採用過程是消費者親自將關於創新產品的第一個信息的新產品解釋到最終採用期。第一次銷售的增長情況，即銷售歷史是產品生命週期，銷售量是指第一次或重複購買消費的數量。

面對產品生命週期逐漸縮短的產業競爭環境，企業必須改變既有的產品創新策略和縮短新產品開發時程，在內部利用性創新和外部探索性創新策略亦要增加，推出更多新產品來滿足喜新厭舊的 E 世代消費者。

命題二：產品生命週期縮短會正向影響產品的利用性及探索性創新。

第三節 高階管理團隊支持的角色

專案開發的過程中，高階管理團隊所掌握的資源，對於專案的順利圓滿執行相當重要(Zirger & Maidique, 1990; Sethi & Nicholson, 2001 ; Bonner et al., 2002) 。但是對於高階管理團隊所扮演的角色，以往的文獻大多只是零散地描述其功能，例如支持專案的開發(Zirger & Maidique, 1990; Campion et al., 1993)，持續投入資源(Pinto & Prescott, 1990; Kuczmarski, 1996; Cooper, 1998,2001 , Bonner et al., 2002)，或者是鼓勵創新(Pinto & Prescott, 1990; Kuczmarski, 1996; Cooper, 1998; Sethi & Nicholson, 2001)。如以上所述，高階管理團隊除了提供專案所需的資源之外，也要鼓勵團隊成員創新的精神。同時，以往的文獻少有提及高階主管可以提供獎勵誘因以激勵團隊成員完成專案(Denison et al., 1996; Bonner et al., 2002)。

面對同產業公司的競爭，個案公司需要開發更多的新產品以維持經營績效，而利用性創新和探索性創新皆需要高階管理團隊的資源支持，來激勵團隊成員開發創新產品。

命題三：高階管理團隊的支持會正向影響產品的利用性及探索性創新。

第五章 結論與討論

第一節 結論

本研究有下列三個重要結論：

第一、競爭密度與強度會正向影響產品的利用性及探索性創新，企業在競爭密度與強度逐漸增強的競爭環境下，需要改變創新策略，增加利用性及探索性創新的數量與質量，以期增加甚或是維持企業的經營績效。

第二、產品生命週期縮短會正向影響產品的利用性及探索性創新，企業在面對逐漸縮短的產品生命週期，需要改變創新策略，增加利用性及探索性創新的數量與質量，俾使能改變產品生命週期縮短影響企業經營績效的現況。

第三、高階管理團隊的支持會正向影響產品的利用性及探索性創新，企業的高階管理團隊支持會使得內部的利用性創新及外部的探索性創新數量和質量大大地增加，對於開發新創產品有很大的助益，亦使能改變企業經營績效的現況。

第二節 管理意涵

對於對持續增長和利潤感興趣的公司，成功的新產品戰略應該被視為一個在未來幾年展望未來的計劃總體。為了自己的利益，新產品策略應該嘗試在某種程度上預測競爭和市場事件的可能性，特徵和時間。雖然預測總是危險的並且很少非常準確，但毫無疑問，它比完全沒有預測要好得多。事實上，每個產品策略和每個商業決策都不可避免地涉及對未來，市場和競爭對手的預測。更系統地意識到人們正在做出的預測，以便人們以冒犯而不是防禦或反應的方式對他們採取行動 - 這是預先計劃市場延伸和延長產品壽命的真正優點。結果將是一個產品策略 - 包括某種時間序列的條件移動的某種計劃。

在全球化和激烈競爭的時代，生命週期越來越短，產品期望越來越高的產品的推出迫使企業投資並關注其供應鏈。公司必須能夠配置和利用全球資源以跟上競爭。它涉及從最合適的製造工廠採購產品，在庫存，運輸和製造成本之間保持平衡，並在不確定的情況下匹配供需。

外部環境的作用已被確定為確定勘探和開采之間平衡的關鍵因素。組織必須適應外部變化以維持其競爭優勢的前提是動態能力方法的核心（Teece et al., 1997）。環境動盪通常以高速技術變革為特徵，這使得公司現有知識迅速過時，並且對創新投資的未來回報存在高度不確定性。不確定性可以歸類為外生的或內生的。外生的不確定性有時會受到新技術未知發展所引發的環境動盪的影響。高科技環境通常要求企業應對激進創新所帶來的不可預測的變化，因此眾所周知，它們具有高水平的環境動盪。

本研究管理涵義如下：

一、面對上游供應商的管理方式，企業經營者不可再維持以往時代的舊思維等候供應商提供新原料，必須積極主動聯繫供應商，並隨時注意供應商使否有開發新原料可以供自己公司來開發新產品，俾使公司開發新產品的能力能超越競爭者，增加企業競爭強度。

二、面對下游客戶，加強聯繫與溝通頻率，了解客戶需求與市場變化，提升客戶對自己公司忠誠度與依賴度。

三、企業對於外部的探索式創新和內部的利用式創新兩者策略需改變原有的數量與質量，但考量採用外部的探索式創新預算較高，所以須增加內部的利用式創新，鼓勵企業團隊提供創新的點子，減少產品開發的預算。

第三節 研究限制與未來的研究方向

本研究係藉由深入探討台灣紡織品製造與銷售廠商的個案公司，解析其產業競爭強度與競爭密度對產品策略之影響，並提出建議。本研究過程雖已力求完整嚴謹，卻還是存在下列之限制：

- 一、 基於個案公司資料機密或隱私之理由，在其資訊揭露上會有所保留，使得研究時所蒐集之資訊，無法完全反映個案公司狀況。在資料蒐集過程中，由於研究者的主觀意識，可能造成研究之結論部分偏誤。企業之主要產品策略為其競爭優勢，向來不會輕易示人，故分析研究結論會與事實不盡相符。
- 二、 本研究使用的個案分析是質性研究方法的一種，未能將競爭強度和競爭密度對產品創新策略的影響程度採用統計方式加以量化，其結果可能不盡客觀。
- 三、 本研究僅以單一公司來進行研究，在資訊搜集方面只針對特定對象及特定一段時間，未能顧及資訊分析的整體性。

建議未來研究方向如下：

- 一、 本研究之研究方法可以將競爭強度和競爭密度對產品創新策略的影響程度採用統計方式加以量化，以此統計數據來分析研究結果會較客觀和準確。
- 二、 建議本研究之搜集資訊可以加入其他台灣紡織品製造及銷售公司的各項經營績效資訊，讓研究結果可以符合此產業公司的創新策略需求。

參考文獻

一、英文文獻

1. Akkermans, H., & van Helden, K. (2002). *Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors*. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 35-46.
2. Ang, S. H. (2008). Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1057-1075.
3. Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94-108.
4. Bonner, J. M., Ruekert, R. W. & Walker, O.C., (2002), Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 233-245.
5. Boone, J. (2000). Competitive pressure: The effects on investments in product and process innovation. *The Rand Journal of Economics*, 31(3), 549-569.
6. Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, C. A., (1993), Relations between work group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups, *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
7. Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
8. Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

9. Cooper, R. G., (1998), *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*, New York: Perseus Publishing.
10. Cooper, R. G., (2001), *Winning at New Products*, 3rd ed., New York: Perseus Publishing.
11. Crotty, J. (2005). The neoliberal paradox: The impact of destructive product market competition and 'modern' financial markets on nonfinancial corporation performance in the neoliberal era. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
12. Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
13. Denison, D. R., Hart, S. L. & Kahn, J. A., (1996), From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model, *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.
14. Dess, G. G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8(3), 259-277.
15. Dyba, T. (2005). An empirical investigation of the key factors for success in software process improvement. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 31(5), 410-424.
16. El-Emam, K., Goldenson, D., McCurley, J., & Herbsleb, J. (2001). Modelling the likelihood of software process improvement: an exploratory study. *Empirical Software Engineering*, 6(3), 207-229.
17. Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56-65.
18. Farson, R., & Keyes, R. (2002). The failure-tolerant leader. *Harvard Business Review*, 80(8), 64-71.

19. Gnyawali, D. R., & Srivastava, M. K. (2013). Complementary effects of clusters and networks on firm innovation: A conceptual model. *Journal of Engineering and Technology Management, 30*(1), 1-20.
20. Goldenson, D. R., & Herbsleb, J. D. (1995). After the appraisal: A systematic survey of process improvement, its benefits, and factors that influence Success. Pittsburgh, Pennsylvania: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
21. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal, 49*(4), 693-706.
22. Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing, 62*(4), 30-45.
23. He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science, 15*(4), 481-494.
24. Hurley, R. F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing, 62*(3), 42-54.
25. Inkpen, A. C. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review, 39*(1), 123-140.
26. Kaul, A. (2012). Technology and corporate scope: Firm and rival innovation as antecedents of corporate transactions. *Strategic Management Journal, 33*(4), 347-367.
27. Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems, 45*(2), 208-218.
28. Kim, Y., Lee, Z., & Gosain, S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. *Business Process Management Journal, 11*(2), 158-170.

29. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
30. Law, C. C., & Ngai, E. W. (2007). ERP systems adoption: an exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. *Information & Management*, 44(4), 418-432.
31. Lee, C.-Y. (2009). Competition favors the prepared firm: Firms' R&D responses to competitive market pressure. *Research Policy*, 38(5), 861-870.
32. Lee, S., & Lim, G. G. (2005). The impact of partnership attributes on EDI implementation success. *Information & Management*, 42(4), 503-516.
33. 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.
34. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
35. Montoni, M., & Rocha, A. R. (2007). A methodology for identifying critical success factors that influence software process improvement initiatives: an application in the Brazilian software industry. *Software Process Improvement*, 4764, 175-186.
36. Nah, F. F. H., Zuckweiler, K. M., & Lau, J. L. S. (2003). ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.
37. Niazi, M., Wilson, D., & Zowghi, D. (2006). Critical success factors for software process improvement implementation: an empirical study. *Software Process: Improvement and Practice*, 11(2), 193-211.

38. Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
39. Pinto, J. K. & Prescott, J. E., (1990), Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process, *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-327.
40. Rainer, A., & Hall, T. (2002). Key success factors for implementing software process improvement: a maturity-based analysis. *Journal of Systems and Software*, 62(2), 71-84.
41. Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
42. Park, B.-J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210-221.
43. Sethi, R. & Nicholson, C. Y., (2001). Structural and Contextual Correlates of Charged Behavior in Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 154-168.
44. Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualising innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.
45. Skilton, P. F., & Bernardes, E. (2015). Competition network structure and product market entry. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1688-1696.
46. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
47. Song, M., & Parry, M. E. (2009). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 144-160.

48. Stelzer, D., & Mellis, W. (1998). Success factors of organizational change in software process improvement. *Software Process: Improvement and Practice*, 4(4), 227-250.
49. Sulayman, M., Urquhart, C., Mendes, E., & Seidel, S. (2012). Software process improvement success factors for small and medium web companies: a qualitative study. *Information and Software Technology*, 54(5), 479-500.
50. Teece, D., G. Pisano and A. Shuen, 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509.
51. Walter, S., Walter, A., & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 954-970.
52. Zirger, B. J. & Maidique, M. A., (1990), A Model of New Product Development: An Empirical Test, *Management Science*, 36(7), 867-883.
53. Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

二、網路資料:

1. 維基百科 <https://zh.wikipedia.org/wiki>
2. MBA智庫 <http://wiki.mbalib.com/wiki>
3. 雅虎拍賣網站 <https://auctions.yahoo.co.jp/>