

東海大學
管理碩士在職專班
碩士學位論文

電子零組件通路商核心能力與成長策略之
研究-以被動元件產業 A 公司為例

**The Study of the Core Competence and
Growth Strategy : A Case Study of
Component Distributors Industry**

指導教授：許書銘 教授

研究生：蘇登豪 撰

中華民國一百年七月

中文摘要

台灣是全球電子業重鎮，電子業蓬勃發展，在全球產業鏈中佔有一席之地。在此成長利基下，電子零組件通路商在產業中所扮演的角色越趨重要，成長非常明顯，但競爭也異常激烈。本研究分析被動元件產業狀況，由於電子零組件業者競爭者眾，所以提升本身能力成為下游客戶的加值型供應商是保持基業長青的不二法門。如何運用本身的資源與能力整合轉化成為核心能力，與競爭對手抗衡，讓企業本身能夠持續成長，是通路業者冀求的境界，也是通路業者的主要課題。

核心能力是企業既有與潛在競爭優勢的根本(Prahalad and Hamel, 1990)，資源基礎學派特別強調核心能力的發展以維持競爭優勢與提升企業績效。本研究以資源基礎理論為基礎，以國內被動元件通路業者 A 公司為研究對象，採取深度訪談法進行個案研究，探討被動元件通路業者的核心能力為何及核心能力與成長策略的關係。研究結論得知：個案公司目前所擁有的核心資源是「品牌代理權與關係企業」，而個案得以進行、實現不同的成長策略則是奠基於個案將核心資源與內隱於組織中的資源及能力融合，轉化成為自己的核心能力-「產品線整合銷售能力」，成為持續進步的競爭優勢；同時也持續善用本身已經具備的資源與能力，持續發展其他資源，進而優化本身能力增強其它核心能力，以便進行下一階段的成長策略。最後，本研究亦對個案提出建議，希本研究結果與建議可供相關學者及實務界研究參考。

關鍵詞: 核心能力、資源基礎理論、成長策略、加值型供應商

Abstract

Electronic industry flourish in Taiwan, and it plays a vital role in the global electronic industrial chain. In this growing niche, the electronic component distributors in the industry are becoming increasingly important role, growth is very obvious, but the competition is fierce. This study analyzed the status of passive components industry, the electronic component distributors are so much, the competition is fierce, therefore, how to enhance their ability to be customers' value-added supplier is the main way to maintain the Everlasting. How to use their own resources and ability to integrate into a core competency, and compete with competitors, so that the enterprise itself can continue to grow, is a realm for the retailers to seek, and is also a key issue of all the distributors.

Core competence is the organization's existing and potential competitive advantage of the fundamental (Prahalad and Hamel, 1990). The resource-based school is with special emphasis on core competencies to maintain their competitive advantage and enhance corporate performance. In this case study, we use resource-based theory and choose a certain retailer of domestic companies with a depth interview to study the core competence of the distributor and the relationship between the core competence and the distributor's growth strategy. The study conclusions are that: the case company's resources are the brand they owned and affiliates. The company can carry out and achieve a different growth strategy is founded on the core resources and all the resources are integrated with their other resources and ability and be transformed into their own core competence – product line of integrated sales ability, a continual progress of competitive advantage. At the same time, the company continued to make good use of another core competence – the well-done relationship with the supplier and sustainable development of the resources to optimize their ability to enhance other core competences, for the next growth strategy. Finally, the study make recommendations on the case study, hope the findings and recommendations related to academics and practitioners for research reference.

Keywords: Core competence 、 core resource 、 resource-based theory 、

Value-added supplier 、 growth strategy

目 次

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
圖索引	iiiv
表索引	v
第一章緒論	1
第一節研究背景與研究動機	1
第二節研究問題與目的	2
第三節研究流程	3
第二章文獻探討	4
第一節行銷通路	4
第二節資源基礎理論	6
第三節核心能力	13
第四節經營策略	27
第三章研究方法	36
第一節研究範圍與研究流程	36
第二節研究方法	37
第三節研究限制	42
第四章產業分析	43
第一節被動元件產品種類	43
第二節產業發展現況、廠商策略與產品技術趨勢	47
第三節電子零組件通路產業	58
第四節電子零組件業製造商與通路商的資源與能力	64
第五章個案分析	66
第一節個案公司簡介	66
第二節個案成長歷程	71
第三節個案核心資源與核心能力	73
第四節個案核心資源、核心能力與成長策略之關係	76
第六章結論與建議	79
第一節研究結論	79
第二節研究建議	80
第三節研究限制	82
參考文獻	84

圖 次

圖 1-1 電子產業上、中、下游之關聯	2
圖 1-2 研究流程	3
圖 2-1 資源基礎取向的策略分析架構	10
圖 2-2 以資源為基礎之策略分析架構	11
圖 2-3 資源特性與持久競爭優勢之關係	12
圖 2-4 能力層級	16
圖 2-5 核心能力的來源	22
圖 2-6 核心能力之建構	23
圖 2-7 辨識核心能力架構	23
圖 2-8 企業核心競爭力的建立	24
圖 2-9 資源觀點之策略邏輯	26
圖 2-10 多角化之成長類型、成長模式及成長方向	28
圖 2-11 Porter 之一般性策略	34
圖 3-1 研究流程	37
圖 4-1 電子零組件產業範疇	43
圖 4-2 全球 2005~2010 電阻器市場規模	49
圖 4-3 全球 2005~2010 電容器市場規模	49
圖 4-4 全球 2005~2010 電感器市場規模	50
圖 4-5 2008~2012 年我國被動元件市場規模(含海內外)	50
圖 4-6 被動元件傳統製程相關原物料報價漲幅大	51
圖 4-7 被動元件 BME 製程相關原料漲幅小	52
圖 4-8 我國被動元件進出口分析	53
圖 4-9 國內廠商策略聯盟發展歷程	55
圖 4-10 日本及我國小型化被動元件技術藍圖	57
圖 5-1 個案公司組織系統	67
圖 5-2 個案公司營收圖	68
圖 5-3 個案公司各品牌銷售比例	69
圖 5-4 Ansoff 產品-市場矩陣	71

表 次

表 2-1 核心能力相關研究彙整表	14
表 2-2 核心能力類型表	18
表 2-3 策略性資源之內涵	25
表 2-4 策略類型歸類	32
表 3-1 個案研究設計的基本類型	39
表 3-2 個案訪談紀錄表	41
表 4-1 被動元件種類、功能與台灣代表性廠商	44
表 4-2 電容器分類	45
表 4-3 國內被動元件上、中、下游結構	53
表 4-4 MLCC 傳統製程與 BME 製程差異	56
表 4-5 我國被動元件產品技術發展趨勢	58
表 4-6 製造商與通路商能力、資源重要性評比	64
表 5-1 個案成長歷程	71
表 5-2 通路商能力、資源重要性評比與個案資源、能力強度評比	73
表 5-3 個案公司成長策略與資源、能力之關係	77

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

我國在民國 50 年代在電子業外商的引領下，開始擁有自己的零件工業。60 年代由於白色家電的快速成長，後期加上政府大力推動、國內充沛的人才、海外華人以及外商的投資，並適逢全球市場個人電腦盛行，我國資訊電子產業就此一飛沖天，並一直保持高速的成長。

民國 80 年至民國 90 年是我國高科技產業高速成長時期。為因應產業外移及國際競爭壓力，政府於民國 80 年推動國家建設六年計劃，除了加速勞力密集產業升級，以維持國際競爭力外，並選擇通訊、資訊、消費性電子、半導體、精密器械與自動化、航太、尖端材料、特用化學品、生物科技及製藥、醫療保健及汙染防治等產業，做為發展的重點。

台灣電子業蓬勃發展，上、中、下游整體發展完善。全球電腦周邊主要生產廠商以台商為主，產品零組件是不可或缺的角色，這個產業除了本土廠商，外國企業尤其是日本更是主要競爭對手。市場對於製造商或是經銷商而言都是大到做不完，但競爭對手也是如同過江之鯽，前仆後繼的不斷進入；而本研究所探討的電子零組件通路商，就在這種產業鏈發展完整的環境下，逐漸凸顯其重要性。如何在競爭這麼激烈的環境下生存、持續成長，關鍵便是要認清自我的核心能力。環視外部競爭環境與整合內部資源補足欠缺的能力，形成一種組織文化與制度，成為具備內隱性或是外隱性的企業核心能力，擁有、了解這些能力後建立持續性的競爭優勢，並藉此擬定成長策略。

電子零組件通路商在整個電子產業供應鏈中屬於中游位置，其與上、中、下游關係如圖 1-1。該行業的上游為各類 3C 產品的電子元件製造商，下游則為 3C 產品製造商，對於處在中游的通路商而言，其角色可以彌補原廠服務的不足，藉由涵蓋全面市場的經銷網路，可替原廠建構最經濟、有效的行銷管道，節省其管銷費用，並協助其快速進入市場，以提高市場占有率。對下游製造商而言，可以提供開發設計上所需要的元件以及技術，減少成品組裝廠自備庫存的壓力，降低經營風險。且中游的電子零組件通路商可以整合下游所有客戶的需求，以大量需求來壓制價格，以獲取較便宜的價格，再搭配通路業者本身的存貨管理以及代理

品牌的多樣化，將產品銷售給下游電子產品組裝業者。

環視整個電子零組件通路商經營現狀，夾在上游原廠的銷售目標要求、同業的激烈競爭、產業西進後陸資企業的崛起競爭以及下游成品製造業客戶的殺價、放帳要求、材料價格上漲、匯率波動等種種壓力下，要維持銷售、獲利與市占率持續性的成長實屬不易。有鑑於此，本研究將以通路商的角度深入了解其核心能力所在或應建立之核心能力，以因應環境快速的變化，不斷的轉型、調整成長策略以達成成長目標，此為本研究動機。

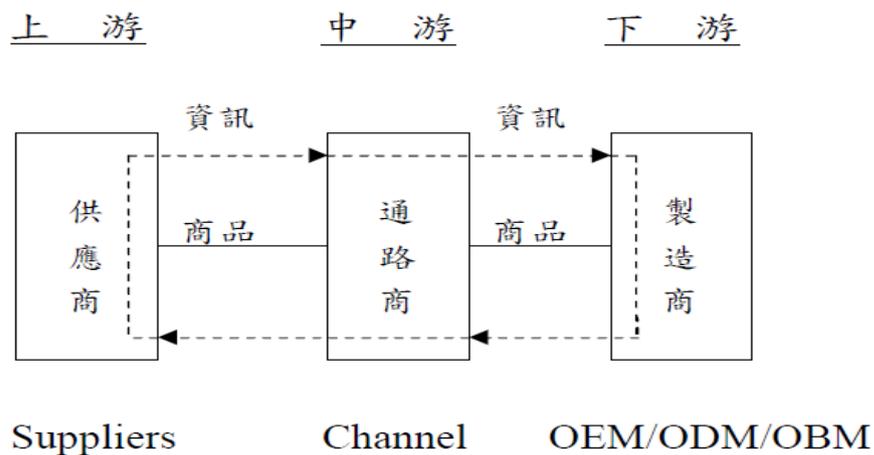


圖 1-1: 電子產業上、中、下游之關聯

資料來源：電子時報

第二節 研究問題與目的

從上述的研究背景與動機，我們可以體認到電子零組件通路商在面臨外部環境變化快速的狀況下，須找出、建立本身的核心能力所在，以強化、維持其發展策略，從傳統單純買賣賺價差的角色，轉型提升為「**加值型通路商**」，才能與上游供應商以及下游顧客維持更緊密的合作關係，企業也得以繼續生存、不斷的成長。因此，本研究欲探討的問題與目的是：以資源基礎理論觀點探討電子零組件通路商的核心能力為何?並研究其核心能力與其成長策略的關係，並期日後能做為相關業者經營實務上之參考或為學者研究參考用。

第三節 研究流程

本研究的內文共分六章，分述如下：

第一章為緒論，說明本研究的研究背景與動機、研究目的的研究流程。

第二章為文獻探討，回顧國內外學者探討資源基礎理論、核心能力、成長策略有關之議題，主要目的希望能過透過文獻探討與整理，以了解核心能力、成長策略之構面，並比較相關文獻，作為本個案研究架構之依據。

第三章為研究方法，依據研究目的，探討本研究之研究架構、個案研究方法，並說明資料收集方式與研究限制。

第四章為產業分析，剖析目前被動元件產業的發展狀況，國內品牌原廠的發展動向與策略，通路商的經營方式。

第五章為個案分析，藉由個案訪談資料整理佐以文獻探討資料整理個案的核心資源與核心能力，探究其成長策略，並整理個案公司核心能力與成長策略關係。

第六章為結論與建議，將本研究發現結果彙整總結，並提出後續研究之建議。

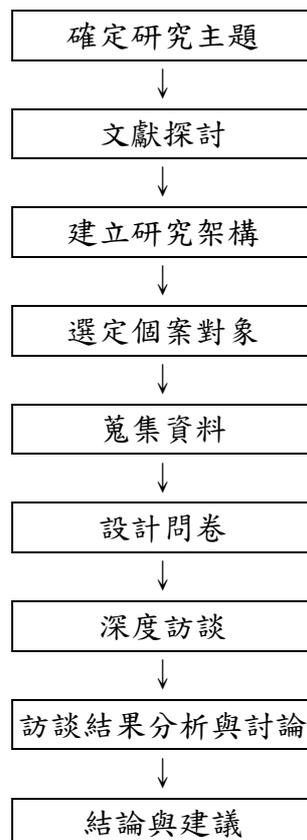


圖 1-2: 研究流程

第二章 文獻探討

本研究是國內被動元件通路業者核心能力與成長策略之個案研究，本章之內容共分為四節，將由第一節「行銷通路」、第二節「資源基礎理論」、第三節「核心能力」、第四節「成長策略」等四大方向來探討相關文獻。

第一節 行銷通路

壹、行銷通路與經銷商定義

根據「美國行銷學會」(AMA, American Marketing Association)(1960)對行銷通路的定義為從事產品或服務銷售的企業內部組織單位，與企業外界之代理商，經銷商，批發商，及零售商的結構體。

Kotler and Armstrong (1999)認為行銷通路的工作是將產品由生產者手中移轉至消費者手中，克服存在於商品、勞務與使用者之間的時間、空間、物權等障礙。

Philip Kotler (1999)在 Marketing Management 書中提及：今天的經濟社會中，大部分的生產者甚少將貨物直接賣給最終使用者，介於他們與最終使用者間的是一群行銷中介機構，這些組織執行各種功能，有不同的名稱。某些中介機構，如批發商與零售商買進、擁有、再銷售商品、此稱為商品中間商；有些如經紀商、製造商業務代表及銷售代理商尋求客戶；若不涉及物權，僅替生產者進行議價，稱代理中間商；另一些如運輸公司、獨立倉儲業者、銀行及廣告公司協助配銷，既無所有權也不協助議價，此稱為協力廠商。

Stern and EI-Ansary(1992)認為行銷通路為一群相互依賴的組織所構成的集合，其皆參與了促使產品或服務能夠順利被使用或消費的過程。

蕭鏡堂(1999)歸納各學者對行銷通路的定義，認為其共同的見解為：

1. 行銷通路是產品或服務之所有權的移轉通道(Route)或管道(Pipe)
2. 管道開端是生產者，管道的本身是中間機構，管道的末端是使用者。
3. 管道的內部是由各種扮演不同移轉功能角色的中間機構所構成；包括從事產品所有權移轉的中間商，及協助移轉之促進代理商。

綜上所述，可將整個行銷通路視為一集合之整合性系統，亦即負擔配銷任務的一組通路結構，而行銷通路可定義為將貨品及服務從生產者，經由或不經由各種中間機構，送達至最終使用者的整個活動過程。因此，凡是有助於能使消費者

取得、享受到產品或服務的組織，包括製造商、批發商、經銷商、零售商、物流中心、貨運公司等，皆為行銷通路的成員。

對於行銷通路體系中的中間商，曾柔鶯(2006)提到其為介於生產者與消費者的獨立商，其主要的活動與所提供服務，為使貨品能順利由生產者移轉至消費者。而在整個買賣行為過程中，若中間商僅從中擔任介紹促成買賣，不具有商品所有權，則此類中間商法律上成為代理商(Agents)。但實務上，現代代理商幾乎皆具有商品所有權，若中間商在買賣過程中持有商品所有權，則稱為經銷商(Distributors)，擁有一個配合良好、具有效率執行通路任務的中間商，有助於提升製造商的產品行銷能力。

綜合上述學者對行銷通路的定義可知，行銷通路為一組相關的組織機構所組成，中間商則是介於生產者與消費者之間的連結者，而本研究在此所探討之經銷商，為具有產品的所有權，並且負責由生產者轉移至消費者手中的一切相關活動之廠商。

貳、經銷商的通路功能

經銷商為連接生產者與消費者之間的中間商，其職責為接近客戶，銷售產品，並同時具有滿足製造商生產之功能，因此 Montgomery and Urban(1969) 將行銷通路系統之功能歸納下述之四項功能：

1. 實體分配之功能。
2. 情報蒐集之功能。
3. 推廣之功能。
4. 資金融通知功能。

Webster(1979)認為中間商所扮演的角色，將會隨者製造商之行銷策略、市場地位、技術特性、需求的可預測性，而有不同之功能，但主要的功能在於提供市場涵蓋面與產品有效性，發展市場並尋找新顧客，並提供顧客技術建議與產品服務，及提供上游製造商相關之市場情報等。

Anderson and Coughlan(1987)說明行銷通路的功能主要在於協助製造商完成下述五項任務：

1. 接觸(contacting)：行銷通路中最重要的功能之一，即在於接觸購買者及可能的潛在購買者。

2. 分類(sorting)：藉由購買大量的產品，以重新組合成消費者所需要數量和格式，可以減少交易次數。
3. 刺激需求(stimulating demand)：藉由個別銷售及廣告來協助上游生產廠商能更有效率的銷售產品。
4. 維修與庫存(maintaining and inventory)：交由中間商來做維修和庫存的工作，可以使顧客較接近產品的購買點，同時增加滿意度。
5. 傳遞市場資訊(transmitting marketing information)：行銷通路可以作為生產廠商與市場間良好資訊的取得管理。

Kotler(1994)認為通路成員有以下幾個功能：

1. 研究：收集必要的情報以供策劃及促成交易的使用。
2. 促銷：發展並傳播產品說服性的溝通訊息。
3. 接觸：尋找潛在購買者並與之溝通。
4. 配合：使產品能配合顧客的需求，包括製造、分級、組合及包裝等活動。
5. 協商：在價格與其他條件上達成協定，以使產品所有權移轉。
6. 實體配送：運送及儲存產品。
7. 財務融通：資金的取得及週轉，以供通路運作之用。
8. 承擔風險：承擔通路運作之風險。

黃思明(1994)認為，通路成員必須負責執行下列一個或一個以上的通路功能：實體持有、物權持有、促銷活動、協商功能、財務融通、風險承擔、訂購和付款作業等。

由於這些功能的存在，通路系統的所有成員能藉以相互依存，使得整個行銷通路成為一個系統，而綜合學者的觀點，經銷商在行銷通路的主要功能可歸納有產品行銷、產品配送、資金融通、傳遞市場資訊、上下游廠商之訊息連結等功能，以使得上游廠商的產品能以最有效率的方式送達最終消費者手中，而且可以透過通路獲取市場相關資訊，使組織更具優勢。

第二節 資源基礎理論

壹、資源基礎理論的定義與內容

資源是指可資利用的物資、才能或能力，而資產則是指有價值的事物，資源

須經有效的運用才能成為資產。

在資源基礎理論(Resource-Based Theory, RBV)提出之前，企業的經營策略分析都是著重在外部環境，外部環境分析主要是以整體產業結構以及企業本身的競爭地位觀點，探索、了解企業外部的機會與威脅，進而分析企業本身的優、劣勢，提出、制定符合當前環境的較佳競爭策略。由於現今外部環境變化快速，顧客需求也不斷的改變，因此僅強調外部環境分析無法提供制定長期策略的穩定基礎。而當外部環境處在經常變遷的狀態下，廠商本身的資源與能力對於策略的制定，應具有較穩定的基礎(Grant, 1991)。因此資源基礎理論成為近十幾年來學界研究策略管理中非常重要的理論之一，也是探討企業核心能力的理論基礎。

最早明確闡釋資源基礎觀念(Resource-Based view, RBV)的文章可追溯到 1957 年 Selznick 提出組織的獨特能力(distinctive competence)一詞，並認為各組織之所以具有其與眾不同的獨特能力，是因為組織間具有不同組織成熟度與組織氣氛所致，並提到組織之領導者具有「建構與維護組織之永續價值的責任」等觀念，這些都揭示了 RBV 的基本想法-「各公司所具有的資源都是相異的」。

爾後，Penrose(1959)在其著作「The theory of the growth of the firm」賦予 RBV 的理論基礎。Penrose 經由經濟理論的推演，提出了「組織不均衡成長理論」，他認為企業成長的主因是「組織剩餘(organizational slack)」存在有不完全的市場，未發揮其經濟效率，因此改變其企業規模，並且廠商為一有生命的組織體，是一個管理控制的組織，並非只是生產性的資產。廠商的生產要素是一種動態的組合過程，他會隨著時間或學習而有剩餘，此概念也是資源基礎理論之先導來源。

Wernerfelt 於 1984 年發表之論文「A resource-based view of the firm」，依循 Penrose 的觀點，首先提出「資源基礎觀點」一詞，他認為企業的資源基礎觀點，是視企業為一有形與無形的資源的獨特組合，而不是以產品市場的活動來看一個企業。企業策略思考的角度轉變以「資源」來代替傳統的「產品」觀點，此種轉變將策略制定之基礎由外部的「產業競爭分析」，逐漸移轉到內在能力的「資源基礎觀點」。認為企業若從資源角度來從事策略決策，並在管理上強化資源效率，將使企業得以累積且儲存其他競爭者所無法擁有之資源優勢，而形成企業長久且持續的競爭優勢。

Grant(1991)認為資源基礎觀點乃是主張「內部審視」(introspective)的重要性，認為企業內部資源(resources)與能力(capabilities)會引導企業經營策略的方向，並成

為企業利潤的主要來源。延續資源基礎觀點，Grant 於 1991 年整理資源基礎觀點的相關文獻，並命名為「資源基礎理論」(Resource-Based Theory)。資源基礎理論連結了資源與策略，提出兩個策略層級的論點：在企業總體策略方面，探討資源在決定企業活動或地理疆界所扮演的角色；而在事業策略方面，則探討資源、競爭與利潤之間的關係。

Barney (1991) 則將 60 年代以來學者對資源基礎理論的相關研究整理歸納分成兩類：一是競爭優勢環境模式(Environment Models of Competitive Advantage Model)，認為外部環境對公司競爭具有影響力；另一則是資源基礎模式(Resource Based Model)，此模式重點在於辨識、澄清、培植、發展組織獨特的資源、並偏重公司內部特質與績效的連結，但組織要累積資源基礎時，必須付出長時間的努力才能蓄積這種實力，可是一旦養成，這種組織能耐是無法自由流通及買賣的(李仁芳，1994)。競爭優勢環境模式的思考邏輯由外而內，而資源基礎模式則是由內而外，並認為在同一產業或策略群中，各企業由於掌控不同的策略性資源，且這些策略性資源並不容易被模仿而延續下來，進而導致各個公司之間的差異。

Amit and Schoemaker (1993)認為在資源基礎觀點下的管理者，其所擔負的重要任務是：必須在事前確認一組策略性資產，以建立企業可維持的競爭優勢，並依此來創造、累積組織的資源，且隨著外在環境的變遷，隨時評估組織未來所面對的產業策略性因素與新的策略性資產組合。

Peteraf (1993)則認為「資源基礎理論」所關心的是廠商內部擁有哪些異質性資源，這些異質性資源應如何運用與組合？形成可維持競爭優勢的資源特性為何？資源的異質性來源又如何？

Collis and Montgomery (1995)整合過去文獻，認為資源基礎理論的觀點是將企業視為有形與無形資產的集合體，沒有兩家企業相同，因為每家企業都有獨特的企業文化、獨特的經驗、不同的機器設備與技術。這些資源的配置得當與否，將決定一家企業的經營效率與獲利能力。

資源基礎理論是結合機構領導人、經濟理論及公司成長的研究所發展出可分析組織競爭優勢與劣勢的嚴謹模式(黃營杉 et al., 2003)，主要著重的焦點在於組織所能控制的特異的、模仿成本高的資源，而這些資源可讓組織擁有競爭優勢。

貳、資源基礎理論之相關研究

從上述的文獻資料我們可以發現資源基礎理論對於策略管理的思考方向具有廣泛而深層的影響。以下再列出其他學者對於實務界以及運用上研究觀點。

Aaker(1989)認為廠商的策略重點應是如何凝聚企業焦點，使其發展與維護具有意義的資產與能力，仔細的辨識資源，並且將其導引在迫切的策略行為上。Aaker提出四個實務問題，可使企業將策略焦點放在企業本身所擁有的資產與能力上：

1. 與產業攸關的資產與能力是什麼?企業競爭成功之後可以獲得何種資源或是損失何種資源?
2. 廠商的可維持競爭優勢需要何種資源?在這些資源組合下，何種資源較適合自己發展、強化與維持?
3. 取得或創造這些能增進可維持競爭優勢資源的方式為何?
4. 面對競爭者的獨特資源，企業應如何面對與應付?

當企業的策略焦點由環境轉為資源時，企業如何以資源觀點來回應外界環境，澄清企業的重要資源呢? Aaker(1989)也指出了四個問題，有助於企業找尋解決之道。

1. 過去成功的企業依賴何種資源的貢獻?而長期績效不佳的企業到底缺少了什麼重要的資源?
2. 什麼資源是顧客真正關心的?
3. 顧客的價值是由什麼活動所造成的?這些活動需要什麼成本?
4. 什麼資源能形成產業內的隔絕機能?

經過思考並尋求上述問題的解答，將可幫助企業辨識、建立具有競爭力、與市場有關、具成本效益、可以持久且適合未來發展的重要資源，而這些資源的維護與發展，則有賴企業目標及策略的結合。

參、資源基礎理論分析模型

Grant(1991)提出使用資源基礎理論做為策略分析的實務架構，如下圖 2-1。此架構將資源基礎觀點融入傳統的策略分析中，協助企業擬定策略，以發展核心知識。

1. 企業資源的判定與分類：企業的資源包括有財務資源、實體資本、人力資源及技術、品牌知名度及組織資源等，企業應評估競爭的優劣勢，尋

找有效利用資源的環境機會，來組合與配置資源，資源是企業能力的來源，而能力是競爭優勢的基礎。

2. 企業能力的判定與評價：企業能力即是企業得以將各種資源整合在一起運作的基礎，亦為人與人之間以及人與其他資源之間的協調方式，可按功能別將企業活動分類，來判定評價企業能力。
3. 評估資源與能力潛力的兩個評估準則：(1)資源與能力所予企業持續性競爭優勢的潛力。(2)企業能專享資源與能力產生收益的能力。

然而在資源與能力在此兩個準則上的表現，會受到他們本身某些特性所影響。

1. 選擇最能充分利用企業資源與能力的策略：策略制定應設計最能充分有效利用資源與能力的策略，而資源與能力之耐久性對企業策略規劃有極大影響，若資源能力缺乏耐久性或易於移轉、重置時，企業應採取短期收割策略。
2. 判定資源缺口及發展企業的資源基礎：企業應由基礎要素發展至較高等的要素，以動態資源調適的方式，讓企業能在新舊資源能力之間取得平衡，並能擴大未來所需的能力資源。

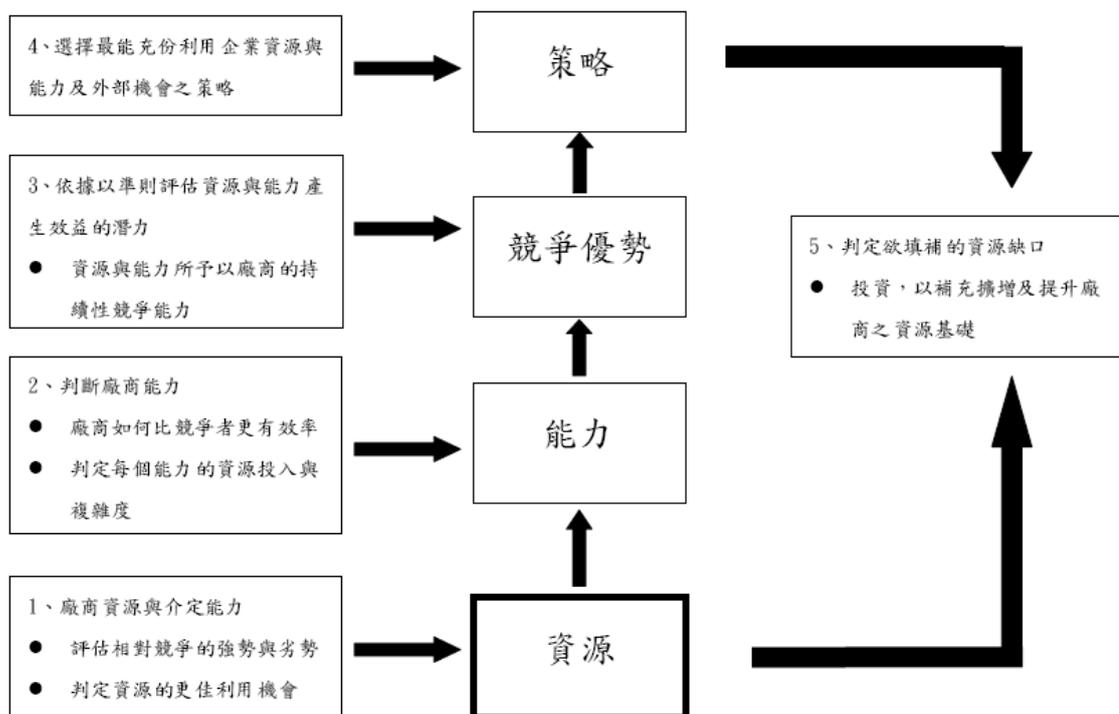


圖 2-1 資源基礎取向的策略分析架構

資料來源：Grant (1991)

國內學者吳思華(1998)將資源基礎的觀念融入組織核心能力發展上之策略分析架構，如圖 2-2，其步驟如下：

1. 確認並評估現有資源：企業在進行策略規劃工作時，首先應掌握現有資源，但有些資源具有內隱或模糊的特性，並未顯示在財務報表中，故必須仔細加以辨識，才能清楚掌握。
2. 檢視價值，設定核心資源：公司本身根據各資源的價值，檢視公司和其他競爭者資源的差異性，以公司具有優勢的資源，設定為核心資源。
3. 制定企業未來的發展策略：瞭解公司的資源種類、價值及核心資源之後，公司必須針對所擁有的資源擬定策略，以創造本身的競爭優勢。
4. 強化核心資源：核心資源是公司競爭力的泉源，所以公司必須創造核心資源的特性，如資源的模糊性，創造模仿障礙，防止資源移動以及複雜性與專屬性，以維持競爭力。

從以上敘述顯現以資源為基礎的策略分析則強調內部環境分析，由關注企業內部的優、缺點，並建構與強化公司內部的資源開始，其主要目的在替企業資源尋找一個最佳、最有效率的使用路徑，使企業內部的資源可以成為企業的競爭優勢，進而成為公司獲利與成長的利器，使企業不斷的累積競爭優勢、不斷的成長。

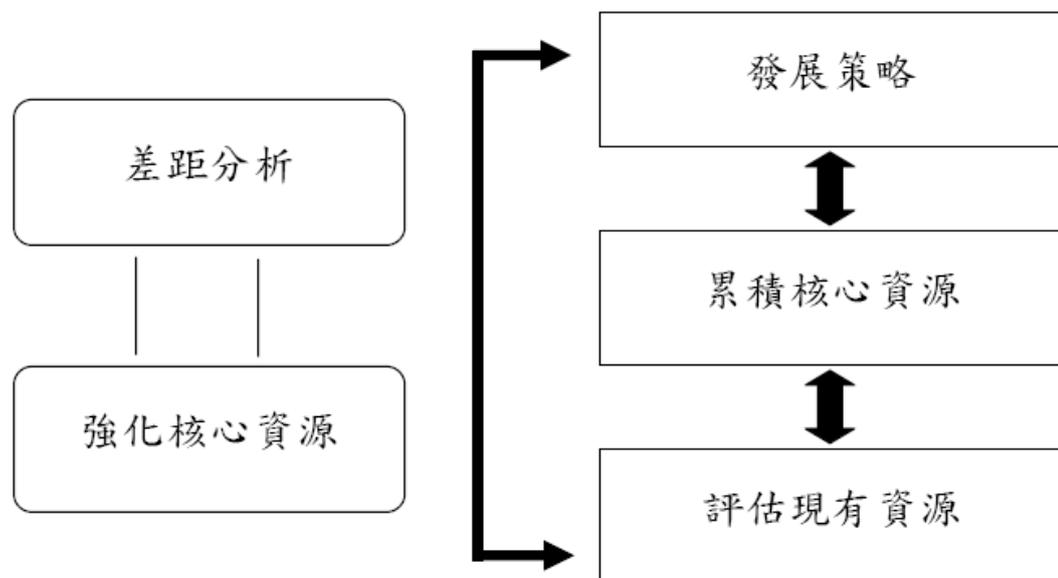


圖 2-2 以資源為基礎之策略分析架構

資料來源：吳思華(民 85)

肆、資源的特性

Barney (1991)認為資源具有異質性(heterogeneity)與不可移動性(immobility) ，且其認為可獲得競爭優勢的資源必須具有下列四個特性：

1. 價值性(value)：當資源能夠使一家公司去建構或執行策略，並能改善公司的效率與效能，則此資源變有價值性。
2. 稀有性(rareness)：指公司現有或潛在競爭者並未擁有該項資源，意謂在該要素市場中，若需求者多於擁有者，則此資源具有稀有性。
3. 無法完全模仿(imperfectly imitability)：公司資源無法完全模仿，可能來自於以下三個原因：(a)歷史依賴性(history dependent)-公司去獲得一項資源的能耐是一具獨特的歷史情境。(b)因果模糊性：(causal ambiguity)-當一家公司擁有的資源和它的持久競爭優勢之間的連結難以被理解時，因果模糊存在。(c)社會複雜性(social complexity)-當資源是基於某種社會的複雜現象時，並且有系統的管理和影響公司的能耐，競爭者便難以模仿。
4. 不可替代性(substitutability)：指該資源在策略上是沒有相同的替代品。

根據圖 2-3 可以發現組織的持久競爭優勢產生之由來：

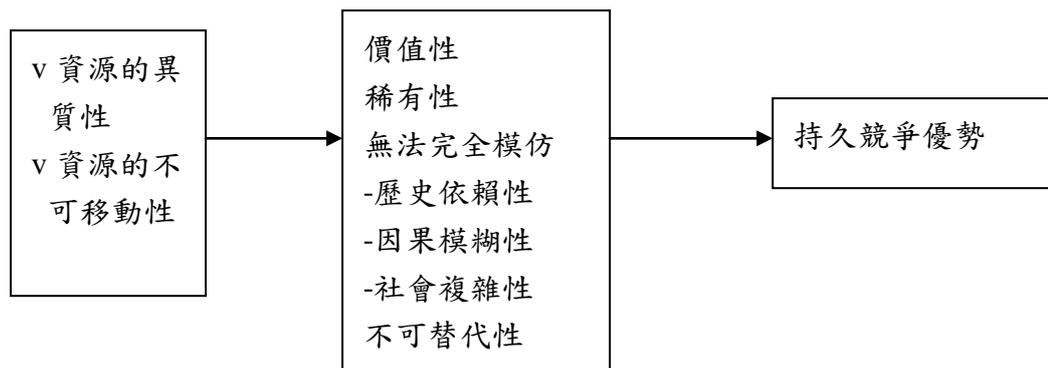


圖 2-3 資源特性與持久競爭優勢之關係

資料來源：Barney (1991)

Grant(1991)認為產品市場的競爭優勢主要是因資源具有以下特性：

1. 資源模仿障礙(barriers to resource imitability)：即公司具有阻礙競爭者挑戰與模仿公司資源的能力，例如利用先佔優勢將使競爭者喪失模仿的機會。
2. 因果模糊性(causal ambiguity leading to uncertain imitability)：持久競爭優

勢來自於競爭者對優勢基礎診斷上的困難。

3. 不完全移轉性(imperfect transferability)：在交易成本與資源移動性的限制下，資源不易移轉，使得此競爭優勢專屬於企業。
4. 資源複製障礙(barriers to resource replication)：須經長期努力，才能由內部建立的專屬資源，由於其他企業難以複製，因此可以享有較持久的競爭優勢。

吳思華(2000)綜合學者的看法，指出能夠強化組織能力的資源，或者具有策略價值的資源，具有下列三個特點：

1. 獨特性：是指該項資源必須具有使企業在執行策略時能增加效能或效率的價值，且其市場供應量非常稀少又無其他替代品。換言之，獨特性同時包含了價值性、稀少性、不可替代性三項特性。
2. 專屬性：指該資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移與分割，其他企業即使取得該資源，也不一定能發揮類似的功能，因而可確保核心資源的價值。
3. 模糊性：指資源建構過程與競爭優勢間的因果關係，不易清楚的釐清，使競爭者不僅無法取得亦無從學習，故有助於阻隔競爭者的模仿。

第三節 核心能力

壹、核心能力的定義與內涵

核心能力的理論基礎及觀念，自 1950 年代開始發展，為企業所重視與研究，國內外學者對於核心能力的定義、分類、準則，均各有其獨特的見解與定義，本研究僅將國內外部分學者所做的論點做一歸納與整理。

核心能力此一名詞最早是由 Hamel & Prahalad(1990)所提出，他們將核心能力定義為「組織由過去到現在所累積的知識學習效果，它需要各事業單位間充分溝通、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」。而核心能力亦是不可逆的資源，為公司創造特有的優勢，核心能力也是公司特有的科技技術、互補性的資源或組織例規與能力的結合(Collis, 1991)。

Winter(1987)提出核心能力是公司內有一群有形與無形資產之協調整合，可

以跨越個體成員或群體間的界線，使得企業整體的經營活動可以執行的比競爭對手更加優越的能力。換言之，從資源基礎理論觀點來看，核心能力包含了有形與無形的資源以及企業之能耐(capability)，可做為企業持續性競爭優勢的基礎。而 Teece(1990)認為核心能力建立是指企業超越競爭對手的活動，為互補性資產與能力的整合，能提供事業單位持續競爭優勢的能力，且核心能力是競爭力量的來源。

Amit and Schoemaker(1993)認為核心能力是指廠商的部署能力，通常是利用組合、或使用組織程序，以產生一期望的結果。它是一種資訊基礎、有形或無形的過程，並且為廠商所特有的，隨著時間透過在廠商資源間複雜交互作用而被發展。Markides and Williamson(1994)亦提出類似看法，認為核心能力是知識、經驗與系統的結合，而這種結合促成策略性資產的創造與累積。

Hamel and Heene(1994)認為核心能力並非組織內單一成員或小組所擁有，而是組織內所有成員多種技術的整合；不是實體的資產，而是一種可以創造顧客核心價值的能力，這種能力需要透過學習才能獲得。因此核心能力的發展須透過企業成員之間或資源之間的整合、學習發展而成。整理核心能力之相關研究如表 2-1 所示。

表 2-1 核心能力相關研究彙整表

研究學者	核心能力相關研究
Chandler (1990)	核心能力應包括功能性的能力(如生產、行銷、人事、財務與研發)及策略能力(如垂直整合、多角化、國際化)。
Collis (1991)	核心能力來自一組不可逆的資源，為相對於競爭者的公司特有優勢，也是創造公司利潤的來源。可能為特有的科技技術、互補性的資源或組織習性等。
Collis and Mongomery (1995)	企業做得比競爭者好的活動，而且是市場所需要的，為相互補資產與規劃的組合，能提供事業單位作為持續能力基礎者。
Deleo (1994)	從資源基礎觀點論述核心能力，核心能力為壹種獨特的天賦，不受產業結構的影響。
Dosi (1990)	核心能力是一組差異化技術、互補性資源及組織習性與產能的結合。
Fiol (1991)	特殊的組織文化相對於競爭者而言存有競爭優勢。

(待續)

表 2-1(續 1)

研究學者	核心能力相關研究
Grove (1990)	組織能力是基於外在環境或內在管理系統的需要調整再適應的能力。
Hamel (1994)	核心能力是組織內多種技術能力的整合、不是實體的資產，而是一種可以創造顧客核心價值、與競爭者差異性及進入新市場的能力。
Hamel and Heene (1994)	核心能力是遍佈於所有組織成員之中，並非走出單一成員或小組成員所有。
Hamel and Prahalad (1990)	核心能力是組織由過去到現在所累積的知識學習效果，特別是在協調不同的產業技術及科技整合上的能力。核心能力=技術 x 組織協調過程 x 組織集體學習。
Hitt and Ireland (1985)	企業獨特競爭力若能結合策略執行必能產生較佳的經營績效。
Hofer and Schendel (1978)	特殊能力是廠商透過資源的開發，所取得獨特的優勢地位。
Leonard-Barton (1992)	核心能力是單一、獨特、不易模仿，優於競爭者的資源運用與技能。核心能力是一組特殊且提供企業競爭優勢的知識。核心能力雖為可維持競爭優勢的來源，但核心能力常有抑制創新的傾向-核心僵固。
Lippman and Rumelt (1982)	組織能力是一種持續改善、提升效能與效率的管理能力。
Long and Koch (1994)	核心能力是一種技巧、知識與技術的秘訣，可以對價值鏈的特定點提供特殊的優勢。
Schoemaker (1992)	核心能力是找出企業間各事業單位共同的資源運用。
Stalk, Evans and Shulman (1992)	策略的本質不再是產品與市場的結構，而是業務運作的核心能力的顯現。

(待續)

表 2-1(續 2)

研究學者	核心能力相關研究
Walsh (1991)	組織記憶是企業應重視的核心能力。
Winter (1987)	公司內一群有形、無形資產的協調整合，它跨越個體成員或群體之間的界線，使得公司某個獨特經營活動可以被執行的比競爭對手更佳更優越之能力。

資料來源：本研究整理

貳、資源、能力、核心能力之關係

Javidon(1998)提出核心能力之層級架構，認為資源為能力的建構基礎，亦為組織價值鏈活動的投入，可分為實體資源、人力資源、組織資源等三類(Barney,1991)，雖然每個企業均擁有許多資源，但如何運用資源以發揮效益，將產生不同的能耐(capabilities)，能耐位於企業的功能層級；而能力(competency)則為跨功能層級及不同能耐的整合；核心能力則為跨事業部所共享之知識和技能，整合協調各個事業部之能力。認為核心能力是由組織內部的資源不斷提升成為能耐，然後加以運作形成公司的能力，當其能力發揮得當時，最後就成為競爭對手無法取代的核心能力，在資源提升至核心能力過程中其困難程度會不斷的增加，而對於公司的價值也相對的提高，如圖 2-4 所示。

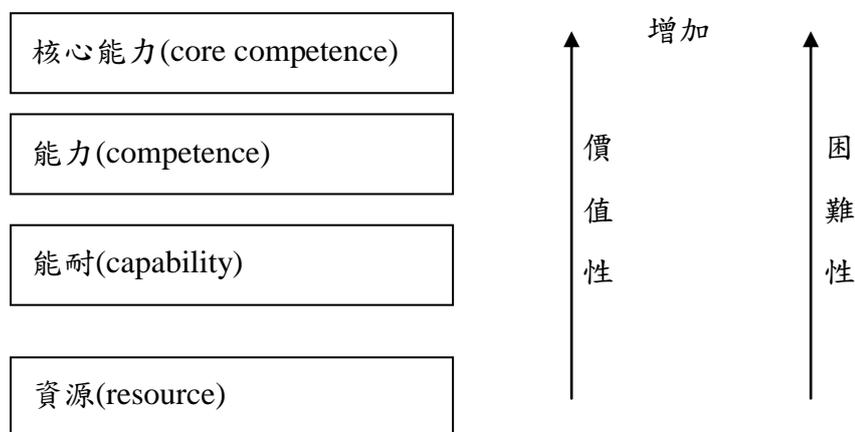


圖 2-4 能力層級

資料來源：Javidon (1998)

綜合前述之文獻，學者以資源基礎觀點對核心能力等相關名詞討論，本文得

到下列基本的共同觀點：

1. 核心能力之意涵具有層次性，由低至高分別是資源、能耐、能力和核心能力，而且可以和企業組織層級相互結合。
2. 資源是組織活動的投入要素，而能耐是企業在各個功能層級運用資源的能力。
3. 核心能力是在企業組織層級中關鍵能耐或能力的匯集，是組織的集體學習，具有稀少、不易模仿性、難以取代的獨特性。

參、核心能力的種類

Hamel and Prahalad(1990)認為廠商要改善其競爭力，首先應糾正高階主管忽略核心能力的**不正確經營理念**，並提出美國企業競爭力衰退的根本原因，並非起於不利的「環境因素」，而是忽視了企業內部的核心能力。企業過去以「策略事業單位」為主體的策略分析技術，不再適用於現今企業所面臨的競爭環境，甚而產生如下明顯的缺點：

1. 企業會忽略了對核心能力的開發與對核心產品的投資。
2. 公司成就將會因資源流通的限制而降低其貢獻。
3. 創新將會受到限制，各策略事業單位只追求手邊創新的機會，而忽略了創新的願景。

Hamel(1994)將核心能力區分為三大類型：

- 一、 市場接近能力(market-access competence)：泛指所有能夠拉近與顧客之間距離的技術與技能，如品牌發展管理、銷售與行銷、配銷與後勤、技術支援能力等。
- 二、 產品整合能力(product-integration competence)：整合產品從供應到顧客之間所有價值活動的能力，使該產品在品質、作業時間、即時存貨管理及有關作業流程上，比競爭者反應更快更有彈性。
- 三、 功能性能力(functionality competence)：提供獨特產品或獨特服務的功能給予特殊客戶價值的能力，而非僅僅比競爭者有些微的顧客認知差異。

Hamel(1994)強調在不同的時間，核心能力將有所不同，今天公司的核心能力將可能被競爭者趕上而消失，因此公司最高管理者必須確定今日公司努力創造的核心能力仍舊是未來的核心能力。

茲將核心能力之類型彙整如表 2-2 所示：

表 2-2 核心能力類型表

研究學者	核心能力類型
Hofer and Schendel (1978)	財務、實體、人力資源、科技、組織
Chandler (1990)	核心能力應包括功能性能力(如生產、行銷、人事、財務與研發)及策略能力(如垂直整合、多角化與國際化)
Scheemaker (1992)	洋蔥觀點、樹狀觀點、策略資產觀點、關鍵成功因素觀點
呂鴻德(1993)	核心輻射型、核心延伸型、策略資產型、關鍵成功型
Hamel (1994)	市場接近能力、產品整合能力、功能性能力
Jao (1996)	價值孕育、價值實現、價值傳送
林晉寬(1995)	實體資產、無形資產、財務資產、個人能力、組織能力
李洋昇(2000)	策略管理能力、研究發展能力、網路資源能力、行銷運籌能力、服務支援能力、量產製造能力
賴明政(2000)	實體資產、財務資產、擁有性能力、執行性能力

資料來源：本研究整理

由於經銷商主要功能在提供市場涵蓋面與產品有效性，發展市場並尋覓客戶、提供顧客技術建議與產品服務，提供製造商市場情報等(Montgomery and Urban, 1969；Anderson and Coughlan, 1987)。因此本研究根據本章前述之經銷商行銷通路之功能，以及上述學者對核心能力的定義、分類與看法，將經銷商核心能力的探討重點放在行銷能力、物流能力、夥伴關係等三大構面，以下分別探討之：

一、行銷能力

行銷能力是強調市場行銷運作的能力，包括品牌、銷售、通路、服務等無形或有形的資源能力(Kapferer, 1992)。也是希望提供消費者所需的各式各樣的行銷服務活動。

Grant(1991)提出行銷能力能夠結合功能層級間的各種功能，使工作更有效率。企業若能將剩餘的資源再投資，將會改善本身的能力來面對未來變動的環境。行銷是處於價值活動中的下游層面，因為必須相當接近顧客。若組織想要增強本身的競爭地位，對本本身來說增加其行銷能力是相當重要的。因為組織希望藉由同時增加科技能力與行銷能力產生綜效的效果，因此，企業對改善本身目標顧客的市場分配是相當有興趣的。

陳清榮(2000)根據 Porter 所提出價值鏈中的企業行銷活動、提供客戶購買產品的原因與吸引顧客購買有關的要素皆稱為企業的行銷能力，將行銷能力區分成以下四種。

1. 銷售能力(sales capability)：學者提出廣告、促銷能力、針對產品有完整的規劃、員工的技術能力與所期待的市場佔有率等都會對銷售能力所影響。
2. 產品線(products line)：可將產品線分為四個層次：(1)競爭性產品；(2)相容性產品；(3)互補性產品；(4)所代理產品線的品質。
3. 配銷知識(distribution knowledge)：要有充足的配銷知識才能針對主要顧客的區隔、主要顧客行為與消費者的需求變化有所程度上的掌握與瞭解。
4. 市場涵蓋率(market coverage)：是指服務範圍所包含的地理範圍。

二、物流能力

物流(Logistics)就是將原料或者半成品或者成品，以相關的資訊、按照顧客的要求，依照顧客指定的時間送達他指定的地點，這樣有效流程的管理方式跟組成的規劃、執行控制的這些程序都包括在內，這些都是所謂的物流範圍。

Ballou(1992)認為物流活動是由許多的子活動所組成，可分為主要活動及輔助活動兩種，主要活動為：顧客服務標準；運輸；存貨管理；訂單處理。輔助活動為：倉儲；物料之搬運；物料之採購；包裝之設計；生產排程；資訊之維護；運籌加工作業標籤作業。

Fawcett, Stanley and Smith(1997)：以在墨西哥設廠之美商企業為研究對象，以探討「發展運籌能力以改善國際性運作之績效」研究時，強調時間基礎能力(time-base capability)及附加價值潛在能力(value-added potential capability)，在運籌能力構面使用「運送能力」、「彈性能力」、「成本能力」、「品質能力」及「創新能力」等五項因素；其各項因素定義分別為：

1. 運送能力：包括「加快運送的能力」、「運送貨物的前置時間」及「準時運送之執行績效」等三項指標。
2. 品質能力：包括「藉運籌服務以使顧客滿意」、「運籌系統可使顧客成功的能力」及「顧客抱怨的數量」等三項指標。
3. 彈性能力：包括「運籌系統的能力能順應特別或日非常性的需求」、「運籌系統的能力可掌控非預期的事物」及「運籌系統的能力能快速回應顧客需求」等三項指標。
4. 成本能力：包括「倉儲成本(含括原料、在製品及製成品的儲運管理)」、「運籌相關作業勞工之生產力」及「運輸成本」等三項指標。
5. 創新能力：包括「突破增加附加價值內容的運籌服務之挑戰」、「突破降低訂單週期(運籌週期)時間的挑戰」及「運籌系統的能力能提供更新及更好的運籌服務」等三項指標。

三、夥伴關係

對廠商而言，重要的資源可能橫跨廠商間的疆界，鑲嵌在廠商的資源與力行事務當中。夥伴關係對現今處在競爭環境的組織而言，是一項重要的策略性資產(Richardson, Vidaurreta and Gorman, 2003)，許多關係行銷的文獻也提出企業間長期的夥伴關係是重要的，好的夥伴關係可以分散風險、縮短產品開發的時間、降低製造與營運成本、與彼此分享知識等(吳思華，2000)。

Rackham, Friedman, and Ruff(1995)對積極參與夥伴關係建立與運作的企業人士所做訪談中發現五個『有關夥伴關係成功的因素』如下：

1. 雙方人員搭配得當

2. 產品間具有綜效
3. 高度的信任
4. 積極而且可達成的目標
5. 共享價值理念

肆、核心能力的特性

Hamel & Prahalad (1995)企業核心能力必須通過以下三項考驗：

1. 顧客價值：核心能力對於顧客所重視的價值必須有重要的貢獻。區別核心與非核心的標準，就是在於它貢獻的是核心還是非核心利益。以豐田汽車為例，省油、不易故障為其核心能力，而處理國會關係的技巧應視為次要能力。主要原因在於，顧客能感受到自己能夠得到哪些好處，而不是提供這些好處背後的輔助問題。
2. 競爭差異化：普遍存在於整個產業的能力，通常不能算做核心能力，除非該企業在某方面的能力水準遠遠超出競爭者許多，該項能力才能算是核心能力。因此，企業欲將某一組資源與能力視為核心能力之前，須先與競爭對手進行比較，若能與競爭對手形成明顯差異，則該項能力才能算是核心能力。
3. 延展性：某項能力若經得起前述顧客價值及差異化的考驗，只是在產業中把某個活動做得比對手出色。真正的核心能力必須從其中推演出成群的新產品或服務，才是長期競爭優勢的來源。

Grant(1991)認為核心能力包含四個構面，分別是：

1. 耐久性(durability)：因為科技改變的速度已經縮短資本設備和技術資源的使用時間，所以核心能力的第一要件就是具備持續性。
2. 透明性(transparency)：當其他競爭者開始模仿某一企業的核心能力時，最先需要克服的是如何取得不完全公開的資訊。
3. 可移轉性(transferability)：地理區域的限制、不完全資訊、廠商特定要素和能力的不可流動性，都將影響核心能力的可移轉性。
4. 可複製性(replicability)：資源和能力的完全不移轉，限制廠商經由購

買的手段以成功地複製某一核心能力的可能性。

Hill and Jones (1998)認為企業掌握的核心能力必須具備以下其中一項：一項獨特且具有價值的資源、運用這個資源的所必要的才能、或是獨特的才能來管理普通的資源。當企業不但擁有獨特有價值的資源時，且擁有管理這些資源的獨特才能時，會達成較佳的效率、品質、創新以及顧客回應，再配合適當的策略形成競爭優勢獲取更高的利益，如圖 2-5 所示。

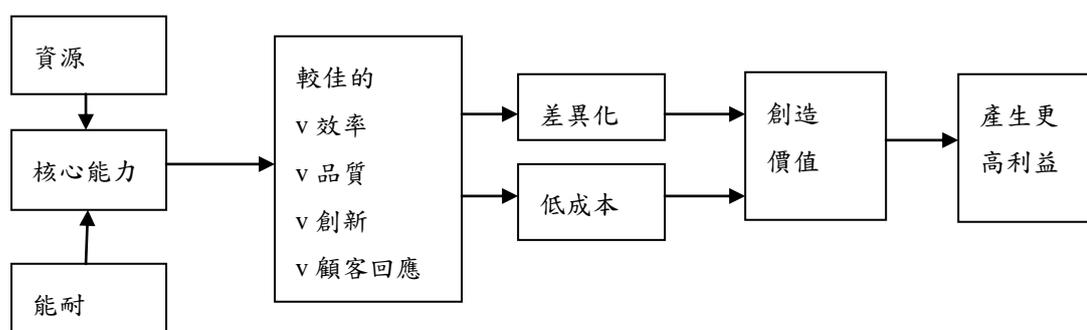


圖 2-5 核心能力的來源

資料來源：Hill and Jones (1998)

從公司的內部資源來看，Hitt, Ireland, & Hoskisson(1997)指出能力只要符合維持競爭優勢的四準則，就是所稱的核心能力。其認為的維持競爭優勢的準則如下：

1. 價值性：此能力可以幫助公司開發外部機會點或化解外部的威脅。
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：此為其他廠商難以建立的能力。
4. 不可替代：此能力不具有策略等值性，不是稀少就是不易模仿，而在執行特定策略時，無其它能力可以替代。

Hafeez, Zhang and Malak (2002)提出核心能力之結構圖，以此來辨識核心能力。延續 Javidon(1998)提出之核心能力之層級架構概念，他們認為核心能力是由公司資源與公司能耐，轉變成關鍵能耐，實現企業策略後加以整合而形成。應從公司三項資源，包括實體資產、智慧資產和文化資產來著手，以找出公司的能耐，再根據價值高低、獨特性、完整性與策略彈性四個準則，來判別一家公司的核心能力到底為何。如圖 2-6 及圖 2-7 所示。

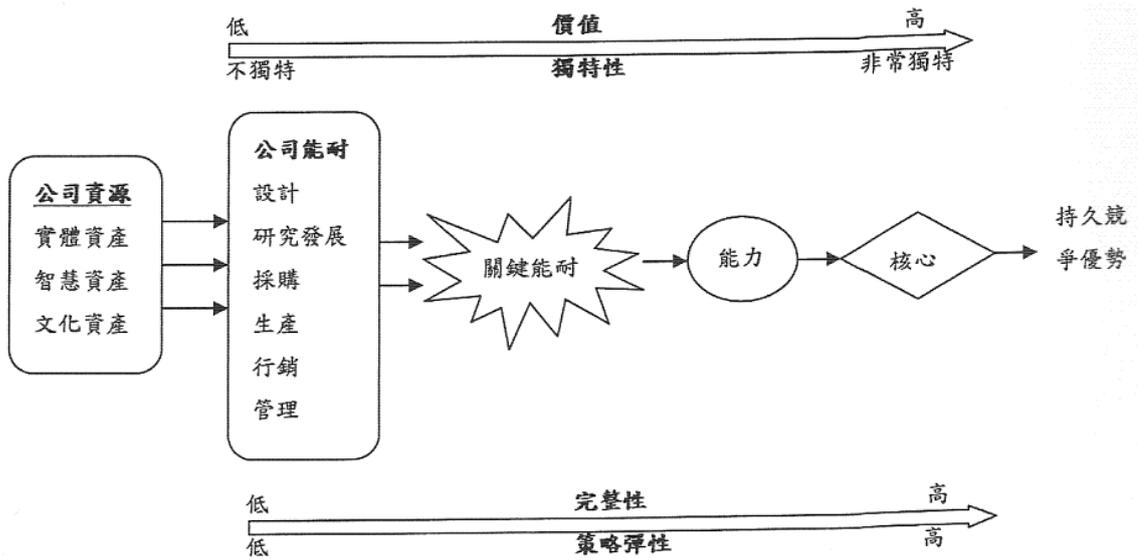


圖 2-6 核心能力之建構

資料來源：Hafeez, Zhang and Malak (2002)

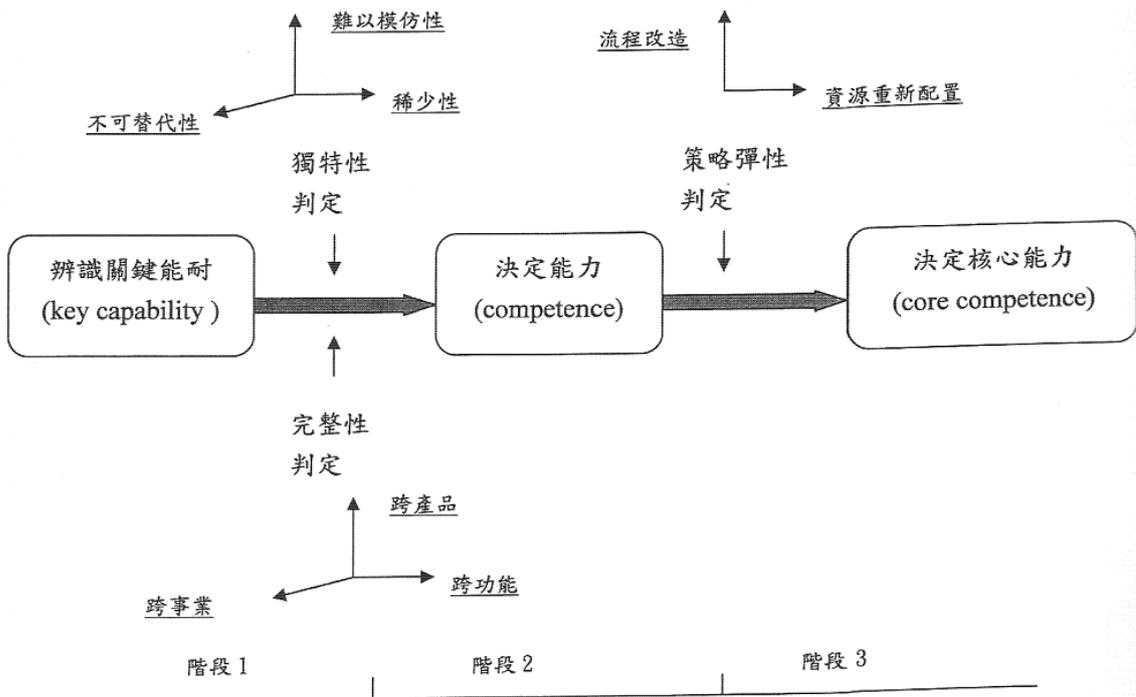


圖 2-7 辨識核心能力架構

資料來源：Hafeez, Zhang and Malak (2002)

伍、核心能力整合的概念

許士軍(1994)認為要建立企業特色的競爭力有三個層次的思考：

第一個層次是要了解或建立、發展企業之核心資源，這些資源可能包括技術、人力素質、通路關係與設施、品牌地位、資訊網路等，基本上、它是需要仰賴長期的積蓄，並非一朝一夕所能培養出來的。

第二個層次為核心資源與戰略優勢的表現則有賴策略的連結，包括市場選擇、進入策略、規模/範疇(整合與組合策略)、地理涵蓋(國際化策略)、與網路策略等。核心資源與戰略優勢的關係可由圖 2-8 表示。

第三個層次是戰略優勢的選擇，企業要選擇讓客戶能看到貨能感覺到的特色，這些包括低成本、差異化、品質、服務、速度等。

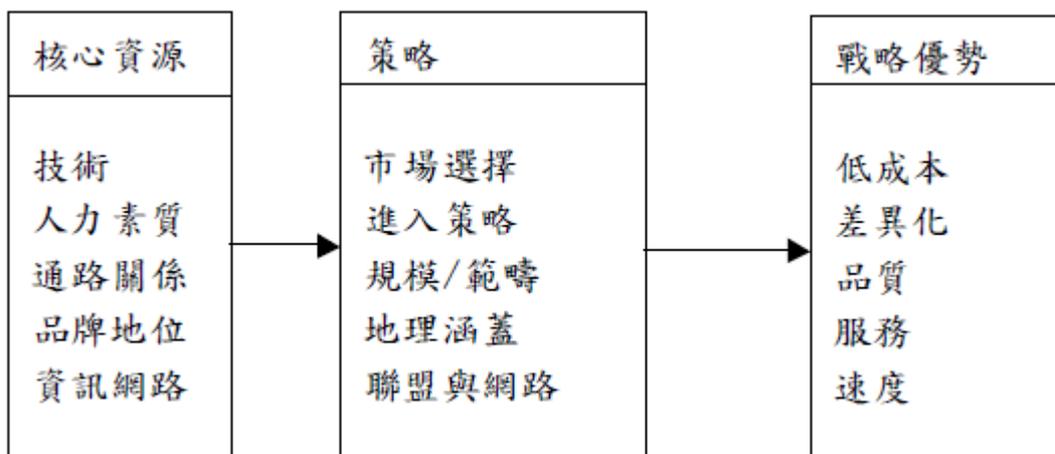


圖 2-8 企業核心競爭力的建立

資料來源：許士軍(1994)，贏得市場的企業競爭特色，世界經理文摘，5(1)，38-50

吳思華(1994)綜合多位學者對資源與核心能力的看法，提出「核心資源的內涵」，將資源分為資產與能力兩部分。資產是指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分成「有形資產」與「無形資產」兩類；而能力則是指企業建構與配置資源的能力，又可分成「個人能力」與「組織能力」兩部分，以下如表 2-3 分別說明之。

- 一、 有形資產：包括具有固定產能特徵的實體資產以及可以自由流通的金融性資產，這些資產通常在公司的財務報表都有清楚的顯現。
- 二、 無形資產：包括各種類型的智慧財產權(如專利、商標、著作權、已

登記註冊的設計)，以及契約、商業機密、資料庫、商譽等，這些在傳統的財務報表雖然未表達、但所有權仍清楚的歸企業所有，在企業買賣過程中亦會被清楚的計算，是企業所擁有的重要資產。

三、 個人能力：一個企業能取得較佳的競爭優勢，往往是其擁有一些關鍵人物，而這些人都是企業重要的資源。個人能力分成三大類：1.與特定產業(或產品)有關的創新與專業技術能力。2.管理能力。3.人際網路能力。

四、 組織能力：是指一種運用管理能力持需改善企業效率與效能的能力，這項能力從屬於組織，不會隨人事更迭而有太大的變動，是一項特別值得珍惜與建構的核心資源。組織能力表現於以下幾個不同的層面：1.業務運作能力。2.技術創新與商品化能力。3.鼓勵創新、合作的組織文化。4.組織記憶與學習。

表 2-3 策略性資源之內涵

資產	有形資產	實體資產 金融資產	土地廠房、機器設備 現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華(1994)，策略九說，台北：臉譜文化，106。

司徒達賢(1995)認為資源基礎理論是將資源視為企業的地基，是策略思考更深層與更基本的核心所在，此種思考邏輯有別於以產品為核心之思考模式，它引導廠商更內省的體察本身。故以資源為焦點時，公司的策略思考需重新建構思想體系與流程，而公司之策略思考邏輯可參考如圖 2-9 所示。

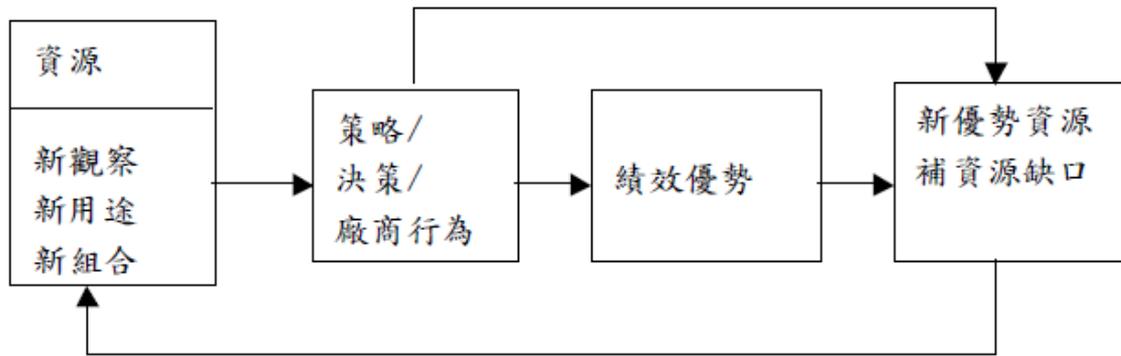


圖 2-9 資源觀點之策略邏輯

資料來源：司徒達賢(1995)，資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討(國科會，No. NSC82-0301-H-110-040)，台北：行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。

李明泰(1996)歸納出核心能力所具備的特色：

- 一、 核心能力就好像多角化企業的根部組織。若多角化企業為一顆大陸，而其事業部門就是枝葉，則核心能力就是此顆大樹的根部，因為它為枝葉提供了綿延不絕的養分，而在各個枝葉之間也做了最佳的協調整合。
- 二、 核心能力並不限存在於製造業。在服務業或金融業也會有核心能力，所以表示說核心能力可以普遍存在於許多企業之中，並不只是侷限於製造業的範圍。
- 三、 核心能力將成為必要之專長。核心能力是屬於一種差異化的專長，但是這種差異化的存在是有其保存期限的，今天企業所挾持的核心專長並不會永久是競爭優勢來源，企業要不斷的累積與強化，甚至尋找另一個未來足以成為競爭優勢來源的核心能力，盡量去投資建立，這樣方可避免被淘汰的命運。
- 四、 核心能力是越用越多的。核心能力不像其他的企業資源，有一定限度，它反倒是越用越有價值，越用越強化其不朽的地位。反過來，核心能力也像知識一樣，必須不斷備使用才行。

張義成(1997)歸納各學者的相關論述，將核心能力的關鍵性概念整理為以下五點：

- 一、 核心能力的生命週期跟產品的生命週期相比較為長久而且發展較為穩定、緩慢(Klein, Edge, and Kass, 1991)。
- 二、 核心能力必須從工作中累積經驗、從工作中學習而得以養成與增強，尤其在需要整合分散的生產技能、整合多重技術的工作場合更加重要(Hamel and Prahalad, 1990)。
- 三、 產品市場組合是核心能力的外顯結果，競爭發生在核心能力上，而不在產品市場上(Hamel, 1994)。
- 四、 核心能力需要在市場供需之中來驗證其價值性，並且會隨著競爭的增加、需求的減少而逐漸降低其價值性(Collis and Montgomery, 1995)。
- 五、 替代性較低的核心能力通常較替代性較高的核心能力更能創造競爭優勢(Collis and Montgomery, 1995)。

第四節 經營策略

企業內部具有核心能力後形成核心競爭力優勢，企業再依所選擇的策略徹底執行，以期該策略能發揮效用反映在經營績效上，帶動企業不斷的成長。有關企業經營的策略理論文現非常多，本節將以成長策略為主軸，輔佐以資源基礎理論來探討。

壹、企業策略規劃的意義

企業依據其目標而擬定經營策略，其策略規劃之涵義乃為建立一個橫跨組織各部門的綜合行動計畫，並說明企業本身的資源分配與運用，以達成組織所擬定的目標。Newman & Logan(1971)認為策略是以整體企業為考量觀點的整合性、前瞻性的計畫，此計畫指出企業行動的目標。

Ansoff(1965)最先提出策略規劃的概念，認為企業必須要有策略以及一套決定策略的程式，構成策略的構面則包括產品/市場範圍、成長方向、競爭優勢以及績效四個基本元素。經營策略分析可以提供企業事前探知產業內外部環境變化、競爭對手狀況以及消費者認知改變等資訊，進而即時修正經營策略與方向。

貳、企業成長策略

一、成長策略之內涵

大部份的企業均追求成長，以成長為經營活動中最重要目標之一。當外部環境快速變遷，企業必須檢視外部環境與內部條件制訂一套因應策略以求永續經營，而成長策略是最常見的策略模式之一。成長策略(Growth strategy)是指企業重大的成長類型與成長決策，能引導組織的資源配置與活動的重要決策。成長的內涵包括銷貨的成長、附加價值的成長、利潤的成長、員工的成長及資源的成長(Aaker, 1984)。學者在探討成長策略時，常因研究的內涵與重點的差異而有所不同的見解，如：Boag and Dastmalchian(1988)將成長策略分為四個選擇：1.產品發展。2.市場發展。3.市場滲透。4.多角化。Mayo and Jarvis(1992)將成長策略分為兩種：1.市場成長。2.產品成長。Peters(1993)則將之細分為：擴充、合併、購併、多角化、市場滲透、產品發展等六種決策類型。

Devlin(1991)以實務的觀點，提供一個成長策略的分類架構，將成長策略分為三大範疇：成長方向(direction of diversification)、成長類型(type of diversification)與成長模式(model of diversification)，如圖 2-10 所示，Devlin 認為實務上廠商的成長策略可能落於三軸所形成的空間上任何一點。此分類架構提供實務活動諸多意外的選擇機會，同時也增加了研究整合的必要性與研究缺口填補的空間。

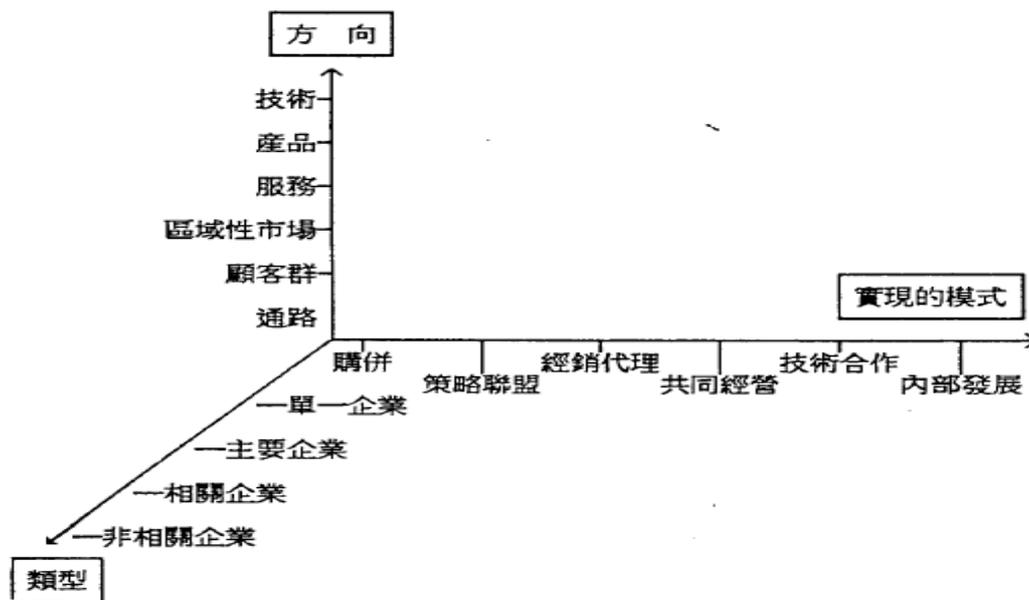


圖 2-10 多角化之成長類型、成長模式及成長方向

資料來源：G.Devlin(1991). Diversification：A redundant strategic option.

European Management Journal, 9(1), 76-81.

二、成長類型

大多數的公司進行成長策略是由於公司所擁有的資源超過了維持現今或核心事業競爭優勢之所需，或是可以經由組織外部取得足夠的資源，並利用這些可用的資源進行投資創造價值，主要的成長類型有相關成長與非相關成長兩種主要型式。相關成長是指企業進行多角化時，所進入的新事業活動和公司現存的事業活動可以聯結在一起，或是活動間有數個共通的活動價值鏈要素，而通常這些共通的聯結乃基於製造、行銷或技術的共通性。而非相關成長則是指公司進入新的事業領域時，此事業領域與現存的經營領域並沒有明顯的關連。

Aaker(1984)將相關成長與非相關成長可能的動機歸納如下：

(一) 相關成長：指兩事業間有若干共通點，以產生規模經濟、或得以經由技能或資源交換，而產生規模綜合的作用。

1. 為求產生規模經濟。
2. 為求交換技能與資源。
3. 利用剩餘產能。
4. 利用品牌名稱。
5. 利用行銷技能。
6. 利用服務作業。
7. 利用研究發展。

(二) 非相關成長：指兩事業間缺少以上之共通點。

1. 為掌握及分配資金流動。
2. 為擴大投資報酬率。
3. 為低價收購一事業。
4. 為重整公司結構。
5. 為求降低經營風險。
6. 為爭取稅捐利益。
7. 為取得速動資產。
8. 為建立垂直整合之經營。
9. 為防衛第三者併吞。
10. 為激勵高層主管。

Ramanujam and Varadarajan(1989)認為常見的成長類型分為：

(一) 相關多角化：為達成科技、規模經濟效果與市場綜效。

(二) 垂直整合：為降低成本、確保供需無虞、提高進入與移動障礙、增加差異化能力。

(三) 非相關多角化：為達成經濟上分散風險與財務資源的適當配置。

由以上學者所提出的觀點可知，影響兩事業是否呈現關連的因素，不但包含了產品、市場及技術等層面的綜效，也涵蓋了管理風格與組織文化等無形因素，因此從資源基礎理論的觀點，對成長策略進行討論將有其價值。

三、基源基礎成長模式

成長模式(growth model)是指成長決策的實現方式。Ingham and Thompson (1994)從資源的特性著手，推論資源特性與成長模式間的關係，認為 1.企業擁有的資源其專屬性愈高，愈會傾向於內部成長。2.企業的資源越為豐富，越會傾向於內部成長。3.企業資源受限程度少，愈傾向於合作成長。在上述命題建立後，Ingham and Thompson 蒐集了 292 個成長決策的結果，證實了資源專屬性的確會影響成長模式的選擇。

四、組織資源對企業成長策略的影響

Penrose(1959)在其所著的「The theory of the growth of the firm」一書中，對資源與成長的說明，應可說是以資源基礎觀點來探討廠商成長策略最主要的論述。她認為企業的成長是極為自然的現象，如同有機體一般。成長的經濟性存在於任何規模的廠商，廠商只要有效率的使用資源，便有成長的可能。誘使廠商成長的因素可分為內部與外部因素，內部因素包含未使用之生產服務、特殊知識能力，外部因素則包括了需求增加、新發現、新發明的機會。其中廠商的資源由實體資源(產品、廠房、原料)與管理服務能力所構成，此管理服務能力是團隊組合而非個人所擁有，也不能直接從市場中購得。Penrose 的觀點，引發了學者們開始重視資源與成長的關係，由其在無形的資源與資源特性的研究。

Hariharan and Montgomery(1991)提出廠商成長是資源與市場機會組合之過程的觀點，認為：1.成長公司通常擁有多餘或過剩的可供多重運用的資源。2.基於這些資源有較低的邊際使用成本，故通常會將之運用於有利於此資源能產生效益或

較低進入障礙的產業。3.基於交易成本的考量，廠商本身使用這些資源會較出售或出租有效。

Mahoney and Pandian(1992)認為從資源基礎觀點而言，公司或事業的管理者應管理多元化的資源，以獲得持久性的競爭優勢，進而達到短期與長期的經濟利潤。資源基礎對成長策略的貢獻有下列四個層面：

- (一) 成長極限的考量(limits to growth)：由於資源的不足，因而限制了公司持續成長的可能，主要的資源限制是來自於勞動力、要素投入與財務資源的短缺，或缺乏適當的投資機會及管理能力不足等。其中管理能力的不足表現在兩個部分：1.現有管理能力無法負荷公司目前的營運規模。2.廠商成長太過於快速，無法負荷擴張後新的管理課題。
- (二) 成長的動機(a resource-based motivation for growth)：公司是管理能力與各種資源類向的綜合體，任何公司無法以相同的速度與產能進行生產，因而勢必會有剩餘的產能與資源。當剩餘產能或資源的交易成本交高，加上市場的波動性，使得公司有再擴大規模與成長的動機。而廠商的成長需要專業分工，高度專業化的結果將會再產生技術或是管理能力的剩餘，此舉將更加深廠商成長的可能性。
- (三) 成長的方向(the direction of growth)：成長的方向取決於公司的資源特性與市場機會，許多研究均顯示廠商擁有專屬的資源是公司進行多角化的重要原因。通常廠商會進入專屬資源可充分發揮與能產生綜效的產業。當實體資源及無形資產產生剩餘時，廠商較會選擇關聯多角化；而財務資源有剩餘時，較偏向於進入非關聯的產業。資源的移動主要是受資源彈性的影響。
- (四) 成長與績效(diversification and performance)：資源基礎理論對於成長與績效關係的連結，主要在於下列兩層次：1.不同的策略運用是否為績效差異的主因。2.公司效應與產業吸引力何者才是產生績效差異的主因。其中公司效應應指公司對特定資源的運用能力與新事業兩者間具有互補性而言。

參、策略類型評估模式

策略的分類，依層級可區分為總體策略、事業策略及功能性策略等三個層級；

1. 總體策略：是多角化企業決定各事業單位之間如何分配資源、各事業單位間如何創造綜效，以及如何配合原有集團體質與策略需要，選擇新事業等。
 2. 事業策略：是指在單一產業經營企誼求生存與發展的方法，主要強調事業單位競爭優勢的建立與決定事業單位發展方向。
 3. 功能性策略：指事業策略下的執行性策略，包括行銷策略、生產策略、人士策略、研發策略、財務策略等，其目的在於促使資源使用的最佳化。
- 策略規劃亦可從策略類型取向來歸類，文獻相當多，許多學者均有不同的見解與主張，以下是針對幾位學者對策略類型的理論見解做一歸納，如表 2-4 所示。

表 2-4 策略類型歸類

研究學者	策略類型
Buzzel et al. (1975)	建立、維持、收割
Miles and Snow (1978)	防衛者、開創者、分析者、反應者
Wissema et al. (1980)	急速擴張、長期擴張、持續成長、放棄、成長、整理、清算
Glueck (1980)	成長、穩定、退縮
Porter (1980)	成本領導、差異化、集中化
Mason and Dickel (1983)	市場滲透、產品變化模仿、產品線延伸、積極促銷、產品差異化、垂直多樣化、市場發展、市場擴充延伸
Galbraith and Schendel (1983)	收割、建立、繼續、力爭上游、利基、收現、低度承諾、維持
Ansoff (1985)	市場滲透、產品發展、市場擴張、垂直整合成長、多角化營運成長
Walker and Rueckert (1987)	擴張者、差異化防衛者、低成本防衛者
Glueck and Janch (1988)	穩定、綜合、成長、退縮

資料來源 本研究整理

茲以三個已被廣泛應用的分類架構為例加以說明。

一、 Miles & Snow 的適應性模式策略

適應性模型強調策略管理者應著重於在組織活動與其所處環境之緊密契合，因此制定事業策略時要考慮到環境、事業問題、技術問題與管理問題。

Miles & Snow 便根據企業解決策略問題的方式，將事業策略分為四種類型：

- 1.防禦者策略(defenders)。
- 2.前瞻者策略(prospectors)。
- 3.分析者策略(analyzers)。
- 4.反應者策略(reactors)。

1. 防禦者策略(defenders)：採取此策略之組織只專注於單一、有限的產品或市場，採取保守的成本控制、提高專業領域效能以防禦其市場地位，較少從事新產品之發展、新市場之開拓。
2. 前瞻者策略(prospectors)：此型策略之組織採取積極性的新產品、市場開發，也就是隨時尋找新市場機會與新產品發展，不斷開拓較寬廣的市場範圍，而成為同業中新產品進入市場或新技術之先鋒。
3. 分析者策略(analyzers)：採取此策略之組織其產品一在穩定市場，一在變動的市場，因此，綜合上述二者策略，以確保核心市場為目的，並同時經由產品發展來尋求新市場定位。
4. 反應者策略(reactors)：採取此策略之組織面對環境改變時，很難迅速的適應或因應，無一定策略可言，是一種毫無競爭優勢的策略類型。

二、 Poter 的競爭優勢策略

Poter 強調策略的訂定與執行取決於產業的競爭程度，而策略型態可按策略標的與策略優勢的構面分為三種競爭策略：全面成本領導策略、差異化策略與集中化策略，如下圖 2-11 所示。

全面領導策略是指在相同的品質下，較競爭者耗費較少的成本生產。如果公司的成本能夠壓低，可使其報酬相對高於產業平均數值。低成本領導策略可由幾種途徑獲致：陽春產品的低成本策略、產品設計的低成本策略、控制原料來源的低成本策略、人工作業的低成本策略、政府補貼的低成本策略、地點優是的低成本策略、生產創新與自動化的低成本策略、採購機會的低成本策略、降低間接費用的低成本策略，經驗曲線的低成本策略等。

		競爭優勢	
		差異化	低成本
競爭 範圍	廣	差異化	成本領導
	窄	集中化	

圖2-11 Porter之一般性策略

資料來源：M. E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", NY: Free Press, 1980.

差異化策略為使企業的產品有別於競爭者，以創造防禦地位來應付各種競爭，並形成競爭者的進入障礙。如生產獨特性產品，使購買者願意以較高的價格購買，而以較多的收入來彌補因追求差異化所多耗費的成本。差異化的來源很多，如產品品質的差異化、產品可靠度的差異化、專利產品創新的差異化、一般產品創新的差異化、週邊服務的差異化、產品特性的差異化、服務作業的差異化等。

集中化策略乃是集中全力經營某一市場區隔、某一產品線或某一地理範圍，並且針對集中目標採行差異化或是低成本領導策略。集中化策略主要的考量主要是因為組織資源有限，不宜過於分散使用；再者，企業所擁有的競爭優勢可能僅以產品市場組合中的某一部分為最顯著。集中化策略有以下幾種方式：產品線的集中策略、市場區隔的集中策略，地區的集中策略、低占有率的及中策略等。

三、 Ansoff 的成長策略

Ansoff 以產品市場矩陣發展出五種成長策略類型：市場滲透策略、產品發展策略、市場擴張策略、垂直整合成長策略與多角化營運成長策略。

市場滲透策略是指在公司現有的產品市場組合中繼續深耕，設法增加現有顧客的購買量、吸引潛在顧客，或者搶取競爭對手的現有顧客，以提升市場佔有率為主要目的。

產品發展策略為在現有市場中追求產品擴張成長，如發展產品新功能、開發新產品、發展品質的差異性、增加產品的多樣性等等。

市場擴張策略乃是以現有產品開拓新市場，包括擴大地理涵蓋範圍與延伸新的市場區隔。

垂直整合成長策略，包括向前整合與向後整合，前者如購併批發商、零售商、自行設立直銷點；後者如購併供應商、自行設廠生產等。

多角化營運成長策略，指在新市場開發新產品。其可能是與現有事業有關的市場或產品，屬於關聯性多角化，也可能是與現有事業完全不相關的市場或產品，屬於非關聯性多角化，或稱複合式多角化。

經由上述文獻探討可以瞭解到策略並非由單一構面組成，並且在做策略規劃、分析時可以從各個構面切入討論。以上述三種經營策略來看，可以發現策略制定都需要仰賴企業的核心資源或核心能力。

第三章 研究方法

本研究是有關電子零組件通路商核心能力與成長策略的議題，研究對象為國內一電子零組件通路商，定位為探索性研究，以個案公司之背景、產業現況分析、企業面臨的產業競爭狀況以及深度訪談的資料整理分析，依據第二章文獻探討之資源基礎理論為觀點來探討個案電子零組件通路商的核心能力為何?並研究與其成長策略之關係。

第一節 研究範圍與研究流程

壹、研究範圍

為使本研究具有實務上的價值，所以本研究以個案研究的方式進行，深入了解目前電子零組件通路業者的主要經營模式，並藉由與個案公司高層深層訪談，了解通路商的經營策略以及克服經營難題的能力。以下為本研究的研究範圍。

一、個案公司

本研究以業內一家電子零組件通路商做為個案研究的主軸，檢視其發展歷程、經營的模式、策略，並從中探討其所具備的核心能力或應該積極養成、建立的核心能力來輔佐其成長目標。

二、時間涵蓋

本研究涵蓋期間將從個案公司成立迄今，以瞭解整個產業以及個案公司的發展現況與趨勢。

貳、研究流程

圖 3-1 為本研究流程，首先依照實務上觀察與需求確認本研究的動機與目的，在文獻探討部分已針對行銷通路、資源基礎理論、成長策略、核心能力等做結構性的分析與整理，以國內外對於核心能力的相關書籍以及論文來收集資料，並藉由外部環境產業分析的特性來佐證電子零組件通路業者所面臨的經營問題，並對個案公司高層做深度訪談及資料整理，了解電子零組件通路商的經營狀況，再以文獻探討與訪談內容歸納整理出個案的核心資源與核心能力，接著討論個案核心能力與成長策略之關係，並做出對本研究的建議。

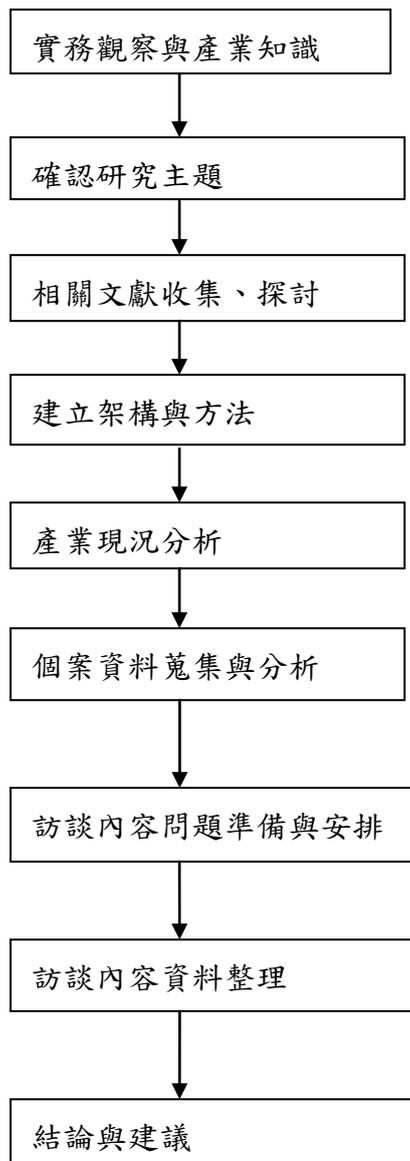


圖 3-1 研究流程

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

壹、個案研究法

社會科學的研究方法有很多種，包括實驗法、問卷調查法、檔案分析法、歷史法及個案研究方法，而且每一種研究方法皆有其適用的情境及優缺點 (Yin, 1994)。一般而言，上述五種研究策略皆可以研究探索性(exploratory)的問

題(即 what 之問題)，其中個案研究較適合研究如何(how)及為何(why)等之問題研究，此外從研究策略應用的情境，亦可區分出個案研究適用的問題，尤其當研究本身不需要對研究對象之行為採取控制時，及分析焦點在於現時所發生的事件時，適合使用個案研究方法(Yin, 1984)。個案研究的方法是將焦點及注意力放在某些社會現象的一個或幾個實例上(Abercrombie, Hill and Turner, 1984)，並從非常少數的個人或個案中，得到大量、豐富且細節性的資料(Patton, 1987)，藉由多元資料的蒐集及多重的比較分析，以期找出規律性，故是一種邏輯導向思考過程，以尋求解決問題的方法或途徑。Bonoma(1985)指出在調查或研究問題時，任何方法的使用都必須做抉擇，而在這不可避免的抉擇過程中，更廣泛的方法設定比更狹義的方法設定來得適合行銷研究，尤其行銷研究是一種強調推論角色的研究，有時為了增加研究的精確而降低研究的一般性，不是一個適合所有研究狀況的抉擇，因為如果把社會背景移除，許多有趣的現象將無法了解。且當一個領域缺乏相關的研究，而研究目的是基於理論的發展而非理論的測試時，則可利用個案研究，所以個案研究對當前較新、未曾有許多人的研究或無堅強理論的行銷問題，提供一有效的方法(Perry, 1998)。本研究中不操縱變數，在自然實際的環境下從事研究，且研究的重點在於當時現實生活中背景的問題。因此本研究採用個案研究法，挑選合適之電子零組件通路商的高階主管進行深度訪談，藉由對個案公司的深入訪談，以獲得豐富且詳盡的資料，對個案發展的背景、歷史情景與行動者之間的關係，也能有較深刻的輪廓與了解，將有助於對相關理論做初步的探索。

貳、研究設計

研究設計為指引研究者在收集資料、分析資料與解釋發現過程的計畫，其最主要的目的為避免所收集的資料無法回答研究問題。研究設計最主要處理四個問題：研究什麼樣的問題？何種資料是相關的？收集什麼樣的資料？如何分析結果？(Yin, 1984)

Yin(1984)由個案的數量及分析的單元個數等兩個維度，整理出個案研究設計可以區分為下列四個類型如表 3-1 所示。型一與型二是以單一個案的型態，做為設計的對象，採用單一個案設計的原因，是因為該個案可以提供測試目前理論的情境、個案極度特殊不常發生、個案具啟示性等。但型一是將個案整體視為一個

分析單位，而型二是研究個案的分析單位是個案內的次級單位，而具多個分析單位。型三與型四是以多個個案作為分析的對象，但型三是將個案整體視為一個分析單元，而型四是研究個案的分析單位是個案內的次級單位，而具多個分析單位。本研究的目的是在於探索出電子零組件通路上的核心能力，進而讓企業提高在產業鏈中的地位，與上游供應商和下游顧客關係合作更為緊密，因此分析單元專注於企業本體，本研究為單一分析單元，本研究個案及分析單元選擇的設計型態如表 3-1 中的型一。

表 3-1: 個案研究設計的基本類型

	單一個案設計	多個案設計
整體性 (單一分析單位)	型一	型三
嵌入性 (多個分析單位)	型二	型四

資料來源: Yin (1984:p. 46)

參、資料收集方法

質化研究最常用的資料收集方法為 Miller & Crabtree(1992)所提出質性資料收集方式，有以下三種方式取得：

- 一、 觀察法(Observation): 研究者觀察時，可以選擇完全不參與也可以選擇參與。研究者可利用非結構性觀察、也能利用地圖、量表等工具之半結構、結構式觀察。
- 二、 錄製方式(Recording): 除了用眼觀察外，研究者可以記下筆記，做為觀察之紀錄方式；也可以利用錄音、錄影方式或混合使用來記錄，再加以轉譯分析。
- 三、 訪談法(Interviewing): 訪談法可分為非結構式、半結構式及結構式訪談。非結構式訪談往往日以日常生活閒聊方式或知情人士、專家訪談式取得。半結構式是以訪談大綱來進行訪談，對象可以是人、團或團體。個人訪談即所謂深入訪談法(Depth Interview)，而團體

訪談即為焦點團體法(Focus Group)。深入方式是對特定議題深入探問。至於結構式訪談，則有累積分類(pile sort)、排序法(rank order)等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。

吳萬益、林清河(2000)指出深入訪談具有多項優點，包括：(1)有機會可以了解受訪者的反應(2)可以探索更複雜的問題(3)適合冗長的問卷調查(4)完成整份問卷的機率較高(5)可以讓受訪者產生視覺刺激且覺得有人再傾聽(6)受訪者的參與程度會比較高。然而，深入訪談亦有其缺點：(1)相對於郵寄問卷或電話訪談的成本較高(2)訪談通常很費時(3)訪談不若郵寄問卷具有匿名性(4)較低標準的詢問措辭(5)不容易接近有些受訪者如公司的重要幹部、協理、總經理等。

本研究選擇 A 公司，於約定時間後進行深度訪談。除了個案高層主管外，也約訪個案的一家原廠資深楊經理以及一家電子通路同業的營業部門高經理。在進行個案訪談時，除以訪談大綱作為提要外，會進一步利用引起受訪者思考當時情境的問法，如「您可不可以舉一個例子？」或「當時是在何種情況下？您又如何解決？」等以獲取更多額外的訊息 (Perry, 1998)。資料分析的來源，則以訪談的初級資料和相關報導的次級資料等多種來源，初級資料除來自於對個案公司的訪談外，並參與其所參加的展覽會場；次級資料則來自報章雜誌的相關報導、相關的網站資訊、博碩士論文、及期刊。資料分析過程中，不斷的透由多重資料的建立、整理、比較的過程中，逐漸形塑個案廠商的核心能力、成長策略。茲將個案公司、個案原廠以及同業訪談資料整理如下表 3-2 所示。

個案訪談大綱如下

一、 個案訪談大綱

1. 請您聊聊創業的歷程、例如一開始跟現在有何差別？
2. 貴司對供應商夥伴計畫與顧客關係管理的看法？
3. 垂直整合與水平併購的看法？
4. 成本領導、目標集中與差異化，較專注哪一種？
5. 電子零組件通路商的產業特性？

6. 哪些是一直做的很好、也不會感覺到吃力的?

7. 貴司的優勢與劣勢?

二、 原廠訪談大綱

1. 電子零組件製造商與通路商的差別?

2. 通路商應具備的能力與資源?

3. 電子零組件通路商的業界模範生?

4. 如何管理通路商?

5. 通路商的特性?

6. 個案公司的優勢與劣勢?

三、 同業訪談大綱

1. 電子零組件通路商的業界模範生?

2. 對上游與下游的看法?

3. 通路商的特性?

4. 對個案公司的看法、評價?

5. 貴司的優勢與劣勢?

6. 個案公司的優勢與劣勢?

表 3-2: 個案訪談紀錄表

公司名稱	個案原廠	同業	A 個案公司	A 個案公司
次數	2	2	2	4
受訪者	楊經理	營業部高經理	總經理	副總經理
形式	面談、電話訪談	面談、電話訪談	面談、電話訪談	面談、電話訪談
受訪時間	約 2-3 小時	約 2-3 小時	約 4-5 小時	約 3 小時
錄音檔記錄	無	無	無	無
逐字檔記錄	部分記錄 (受訪者要求)	部分記錄 (受訪者要求)	部分記錄 (受訪者要求)	部分記錄 (受訪者要求)

資料來源：本研究彙整。

第三節 研究限制

本研究主要是以個案方式對電子零組件通路業做深入的瞭解與研究，本研究面臨到下列限制。

一、 個案分析法的限制

由於主要以訪談的方式進行研究，所以過程頗為耗時，且易使受訪者正常工作被打擾、形成額外負擔，或者涉及公司營運機密、攸關競爭策略等敏感議題、致使受訪者無法充分合作之困擾，此一結果難免使整個分析的內容可能存在若干疏漏未被研究者發掘，因之未能予以深入探究的瑕疵。

二、 外部效度的限制

個案分析法係針對個案公司做高度深入的剖析，因而不得不犧牲大樣本所能享有的統計推論能力。換言之，將本研究的分析結果推論至其他個案，須做相當保留。

第四章 產業分析

被動元件(Passive Components)在電子電路中扮演著基本元件的角色，其本身無法參與運動，而須藉由補充、聯結主動元件而運作的零組件。本章將針對被動元件產品種類論述，我國被動元件產業發展現況、廠商產業策略以及產品與技術發展趨勢做探討，最後再整理分析目前國內電子零組件通路產業。

第一節 被動元件產品種類

電子零組件是電子工業發展之基礎，依功能可分為主動元件、被動元件、機構元件以及功能元件等四類，如圖 4-1 所示。

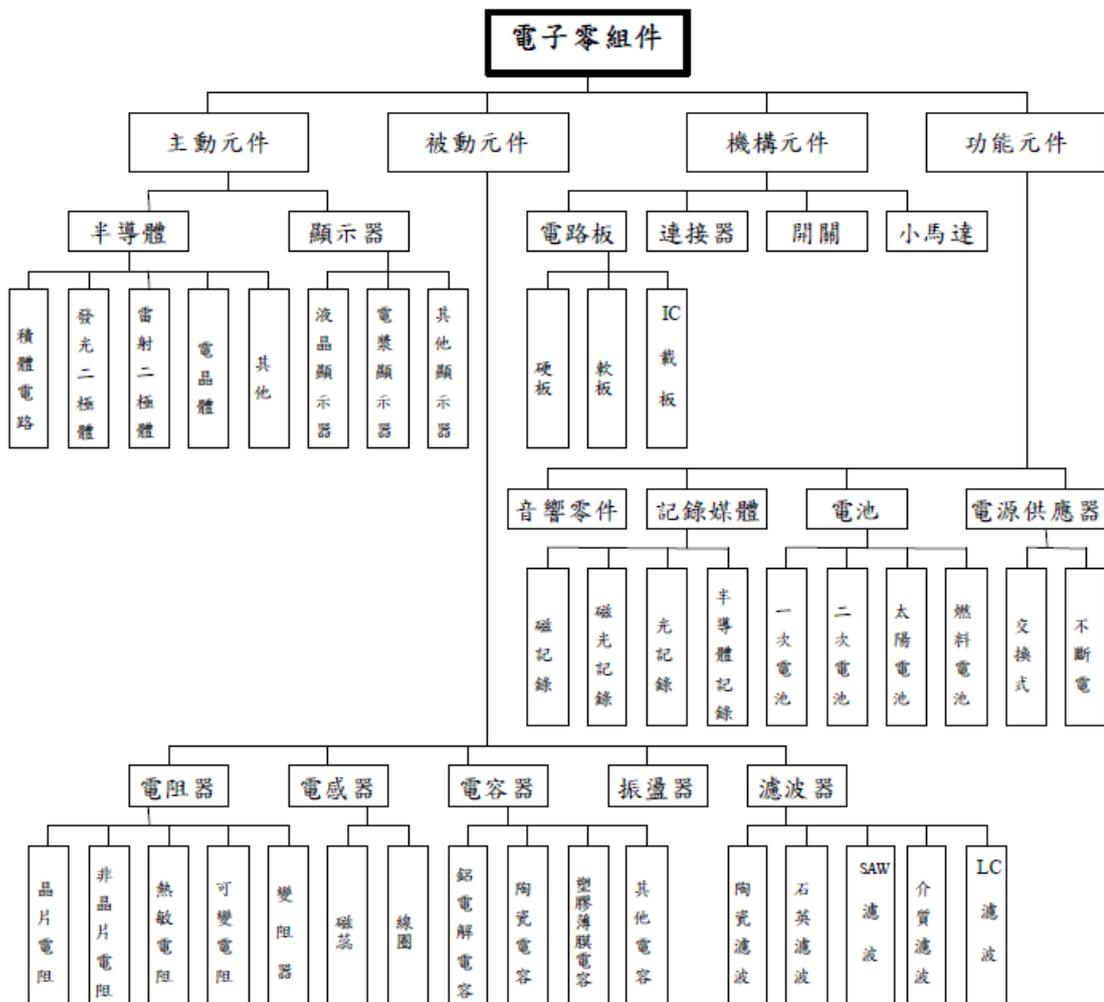


圖 4-1 電子零組件產業範疇

資料來源：工研院 IEK-IT IS 計畫(2005/04)

主動元件可以單獨執行運算、處理功能，如各種 IC 或是主機板上的中央運算

處理器；而被動元件則是相對於主動元件，在進行電壓電流的改變時，其電阻或阻抗不會隨之改變的元件，其種類有電阻器(Resistor)、電容器(Capacitor)、電感器(Inductor)、濾波器(Filter)以及震盪器(Osillator)等，如表 4-1 所示，又可略分為 RCL 被動元件與射頻被動元件。其中電容器、電阻器以及電感器為一般所熟知的 RCL 被動元件，濾波器以及震盪器則為射頻被動元件，本節將針對 RCL 被動元件：電阻器(Resistor)、電容器(Capacitor)、電感器(Inductor)做介紹。

表 4-1 被動元件的種類、功能與台灣代表性廠商

	功能	主流產品	台灣代表廠商	備註
電感	過濾電流中的雜訊，防止電磁波干擾(EMI)，並穩定電路中的電流	晶片電感(Chip-L)	奇力新、美磊、鈞寶、千如	晶片電感佔所有電感比重約49%
		線圈(Coil)	奇力新、美磊、鈞寶、千如	
		磁芯(Core)	奇力新、越峰、鈞寶	
電容	儲存電路中的電能，進行旁路、耦合、協調等功能。	鋁質電容及固態電容	立隆、智寶、金山電、禾伸堂、日電貿	禾伸堂、日電貿、蜜望實、斐成為通路商
		陶瓷電容	國巨、華新科、禾伸堂、蜜望實、斐成	
		鈹質電容	禾伸堂、帛漢	
		金屬化膜電容器	華容、泰陽、凱勵	
電阻	調節電路中電流與電壓的大小	晶片電阻(Chip-r)	國巨、華新科、大毅、旺詮	Chip-R 台灣佔全球比重達50%
		熱敏電阻(PTC)	聚鼎、佳邦	
		保護元件	興勤、大毅、佳邦	
振盪器	產生重複同期性的訊號		晶技、台嘉碩、希華	

資料來源：電子時報、本研究整理

壹、電容器

電容器的原始功能為儲存電能，其構成原理係在兩導電物質間以極薄之介質隔離，並將靜電儲存於其間，而達成儲存電荷、旁路、濾波、調諧及震盪等作用。電容器種類繁多，依使用材質可分為鋁質電解電容器、陶瓷電容器、鉭質電容器、塑膠薄膜電容器、雲母電容器以及金屬化膜電容器等 30 餘種，亦可依不同介質區分為固定電容器、可變電容器二大類，如下表 4-2 所示。鋁質電解電容器、陶瓷電容器、鉭質電容器、塑膠薄膜電容器、及金屬化膜電容器等是目前使用最多的電容器。

由於各種電容器的特性並不相同，其功能與應用範圍也不盡相同，例如軍事及航太產品大多使用長壽命或頻率性佳的電容器，電視機與顯示器則要靜電容量大的電容器，行動電話、攜帶式行動產品或筆記型電腦則多使用體積小或晶片型電容器，且在同一種產品中，亦可能同時使用多種電容器，藉由不同特性的電容器互相搭配以完成電子迴路運作功能。

表 4-2 電容器分類

	一階分類	二階分類	市場定位
電容器	固定電容器	積層陶瓷電容器	主流產品
		單層陶瓷電容器	
		鉭質電解電容器	
		鋁質電解電容器	
		金屬化膜電容器	
	可變電容器	紙質電容器、雲母電容器	非主流產品
		玻璃電容器、交流電源用電容器	
		可變空氣電容器、可變薄膜電容器、可變陶瓷電容器 可變玻璃電容器、可變雲母電容器	

資料來源：電子時報、各廠商目錄，本研究整理

電容器市場應用十分廣泛，舉凡資訊、通訊、家電、汽車等都可見其蹤影。其產品系配合下游終端產品使用需求而定，因此下游資訊電子終端產品生產量大的我國，對電容器的需求量亦隨之擴大，有利於電容器產業的發展。被動元件運

用層面甚為廣泛，長久以來是以積層陶瓷電容器、鋁質電解電容器以及塑膠薄膜電容器在下游產業應用較多，有相當不錯的成績。目前國內上市櫃廠商中國巨、華新科、立隆、金山、禾伸堂、智寶、凱美等在傳統 3C 領域下游產業對陶瓷電容器、電解電容器的需求均發展的很好，並且在新興綠能產品或是汽車電子也都有長足的進步與產品成功開發佈局。

貳、電感器

電感器主要是由金屬線材環繞磁鐵芯製成。電感器的主要功能是過濾電流裡的雜質，以防止電磁波干擾。使用範圍及為廣泛，包括主機板、多功能事務機、電源供應器、顯示器、電話機、數據機、及各類視聽設備等。電感器包括扼流線圈、震盪線圈、峰化線圈、空心線圈及晶片電感等。國內廠商以生產扼流線圈、震盪線圈及晶片電感為主，國內主要廠商有奇力新、美磊、永馳、剛松、精業...等。線圈類產品需要大量人工生產，所以這十幾年來，廠商都已經移到大陸生產，也與電容器與電阻器廠商面臨相同狀況，雖然下游需求仍然強勁且不斷成長，然也面臨大陸廠商崛起，使用破壞性價格競爭，沿海地區勞動成本上揚、使用的金屬原材料價格不斷上漲等直接影響營運狀況與獲利的不利因素。目前國內廠商在晶片電感領域持續擴廠、擴大規模及提升技術，目前晶片電感佔整體電感產量已達七成，不過在技術上以及新產品上仍是落後於日商，例如 SUMIDA，在小尺寸、高感量、大電流的 Power Inductor 居於領先地位。

參、電阻器

電阻器的功能為應用在電子線路中的某個點位，可用來限制通過該點的電流藉以調節電路中的電壓與電流，不同材質有不同的電阻值，依材質分可分為碳膜電阻、水泥電阻、金屬板電阻和線繞電阻等不同類型。依材料及產品包裝方式則可分為三大類：固定式非晶片型電阻器、固定式晶片型電阻與可變電阻、熱敏電阻及可變電阻器。

固定式非晶片型電阻的製造是以瓷管為基材，在材料上進行著膜、阻分品之分類，然後再封裝(塑膠封裝或水泥封裝)為成品。此類型電阻器又可細分為碳膜電阻、金屬氧化皮膜電阻、水泥電阻及繞線電阻等。國內生產廠商數十家，包括國巨、旺詮、幸亞及第一電阻等，其中國巨產量最高居首位。此種產品主要運用於

電子產品中電源功率或訊號處理之用，尤其是使用在電源功率的電路上，因此以電源供應器及顯示器的需求量最大。

固定式晶片型電阻器可細分為晶片電阻、排列/網路電阻及薄膜晶片電阻。目前國內生產晶片電阻的廠商皆兼做排列/網路電阻，主要生產廠商包括國巨、旺詮、大毅、華亞、幸亞等；國內生產薄膜晶片電阻的廠商有國巨、乾坤(已經併入台達電)；而生產可變電阻的廠商有國巨、華容等。以上電阻器產品廣泛的運用在資訊、通訊、消費性電子及各種電子產品中。

熱敏電阻及可變電阻器在國內的起步時間較晚，其技術層次也較高，廠商大多從國外進口上游原料，再加以調配。主要生產廠商包括華新科、興勤等。產品的用途很廣，主要為溫度感知或控制、馬達保護與啟動裝置、以及通過電流/電壓的保護裝置為主。

第二節 我國被動元件產業發展現況、廠商策略以及產

品與技術發展趨勢

壹、發展現況

全球最大被動元件供應者以日本居首，約佔三分之一，其次為西歐與美國。就產品技術而言，日本以及歐美國家在高階被動元件較具生產優勢。我國則以生產中低價位產品為主，對於高階被動元件多仰賴進口；且在上游關鍵原料方面，日本以及歐美亦掌控優勢，我業者難以抗衡，且仰賴甚深。

日本廠商長期以來佔據全球被動元件三成到四成的市場，產能多以轉向生產高層數、高單價、高利潤的元件為主，而放棄毛利較差的低階元件市場。其所逐漸釋放出的元件市場，訂單轉到台商手中，遂使台灣被動元件廠商極具成長空間。再者，電子資訊產品在即時供貨生產的狀態下，供貨週期要求短，下游組裝系統廠商為爭取時效，也要求上游零件商供應商就地供貨，甚至是在組裝廠商的廠房中設置倉庫(hub 倉)，隨時讓組裝廠取或上線使用，有用才算錢，沒用就是被動元

件供應商的庫存成本。不過也因此發展台灣被動元件廠商擁有此一地域優勢。

被動元件在電子產品中所扮演的角色雖然不如主動元件般被倚重，但卻是不可或缺的元件之一。由於其生命週期長，產品價格就在眾多競爭者角逐中逐年滑落。因產業特性就是具有規模經濟，加上屬於完全競爭市場，所以過去被動元件一直受到產能過剩困擾，因此在 2008 年發生金融風暴之後，一直不敢增加新產能，即使到 2009 年下半年開始，產能漸吃緊，全球最大被動元件製造國日本卻受日元升值及對景氣疑慮，仍不願增加產能，直到產能吃緊情況嚴重，才開始規畫擴產，但也到 2010 年下半年才開出產能，因此預估在新產能開出緩慢下，2010 年被動元件 MLCC 產能僅能成長 24.2%，低於需求成長 27.6%，造成 2010 年被動元件第三季前供不應求，直到第四季各大廠產能陸續開出後，加上進入淡季，供需求才趨近平衡。2011 年來看，目前除日本 Murata 及韓國 SEMCO 分別計畫再擴產 10%、20%，其餘被動元件廠大都保持觀望，視景氣狀況才願意增產。因此目前統計來看，2011 年供給成長大約為 18%，接近需求成長。不過，20110311 的日本宮城大地震則為電子零組件投下一顆影響甚鉅的震撼彈，短期雖有庫存可以支撐，但中期將使得供需出現不平衡，價格也可能調漲，長期則得看日本災後重建速度以及全球景氣而定。

綜觀過去十年全球電子零組件的發展，隨著 3C 產品的銷售成長，從 PC 換機潮、筆電使用大增、小筆電大賣、3G 以及智慧型手機熱賣、及至 2010 平板電腦開始狂銷，RCL 被動元件的全球銷售量也是逐年攀升，如下圖 4-2、4-3、4-4。而我國電子業奠基於政府政策性的發展以及質優的人力素質環境下，被動元件產業市場銷售規模也是逐年攀升，如下圖 4-5。

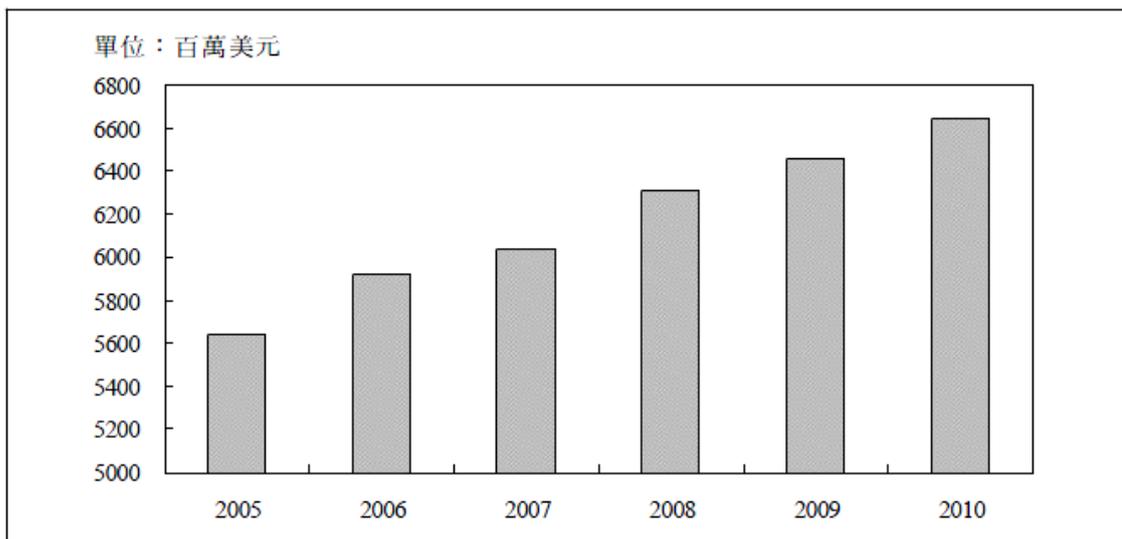


圖 4-2 全球 2005~2010 電阻器市場規模
資料來源：工研院 IEK-ITIS 計畫

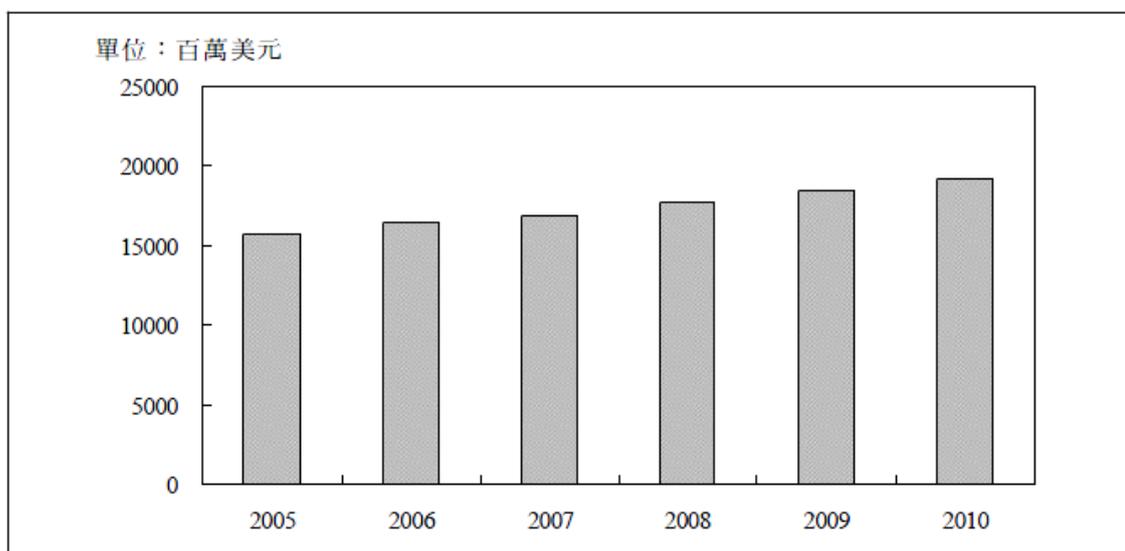


圖 4-3 全球 2005~2010 電容器市場規模
資料來源：工研院 IEK-ITIS 計畫

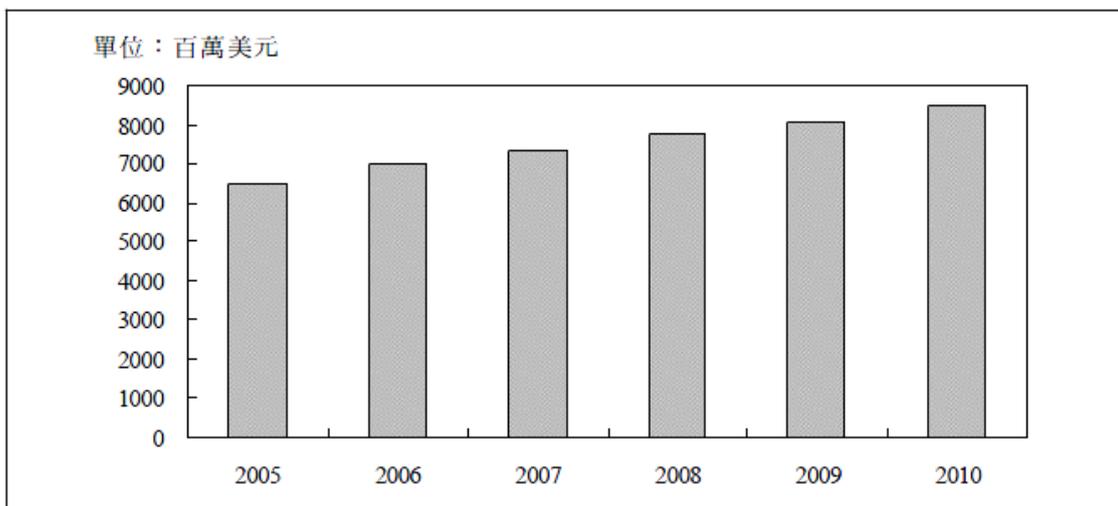
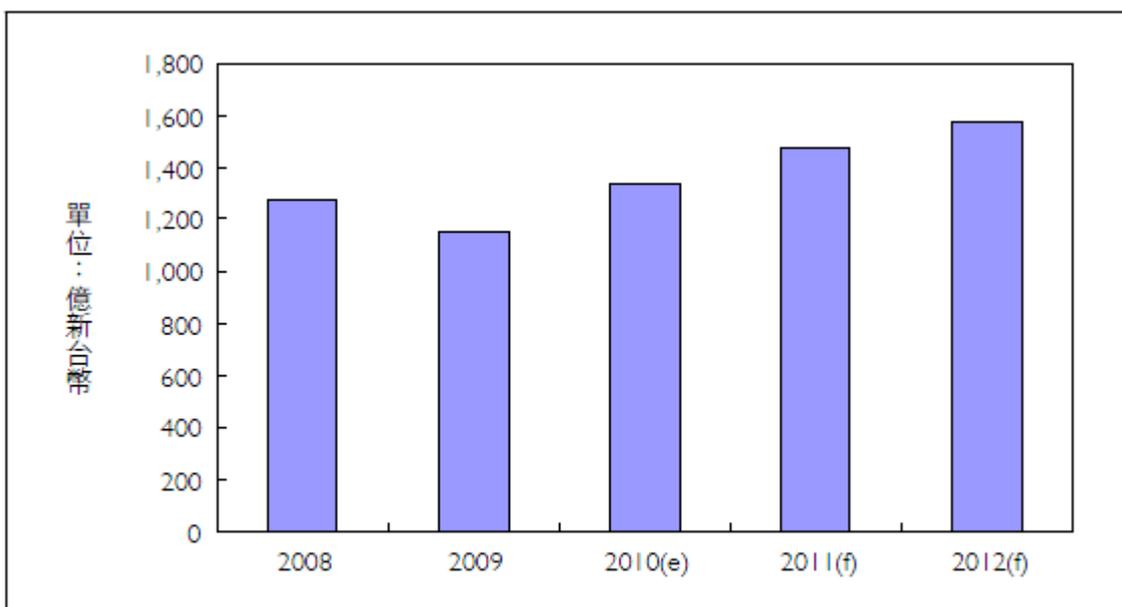


圖 4-4 全球 2005~2010 電感器市場規模

資料來源:工研院 IEK-ITIS 計畫



註：美元比新台幣為 1:32 計價

圖 4-5 2008~2012 年我國被動元件市場規模(含海內外)

資料來源:工研院 IEK-ITIS(2010/04)

歷經金融海嘯後，被動元件產業在 2010 年可謂是一掃陰霾、生龍活虎，大英雄風。2010 年起因廠商擴產有限，智慧型手機與平板電腦大賣，被動元件需求不斷增加，國內廠商也都直接受惠，進一步推升國內被動元件廠商的業績成長達 10% 以上，並且因高階及高容被動元件使用數提高，使得單價上揚，有利於營收及獲利成長。

我國廠商在RCL被動元件較具規模的是MLCC與晶片電阻，這兩類產品的原料中，高單價銀、鈮逐漸被低單價鎳、錫、銅BME 製程取代，由於原物料佔被動元件成本近三成，因此上游金屬價格上漲將影響被動元件成本上揚，從2010年以來，被動元件傳統製程的原物料:銀、鈮至今漲幅分別有72%、84%，不僅漲幅大且單價高。因此被動元件近年來已逐漸轉往較新進製程 BME，BME 所需原物料包括：鎳、錫、銅單價較低，且從年初至今分別漲幅29%、49%、21%，漲幅較小，因此對原物料上漲尚在被動元件可控制範圍。日前大陸與日本交惡，全球稀土金屬大國大陸禁止稀土銩出口至日本，造成日本被動元件上游如粉末製造出現原材料欠缺問題，最近才逐漸獲得解決。至於國內僅有信昌電在大陸有設廠生產MLCC 上游粉末因而相對受惠，對其他被動元件則很少使用稀土金屬，影響不大。

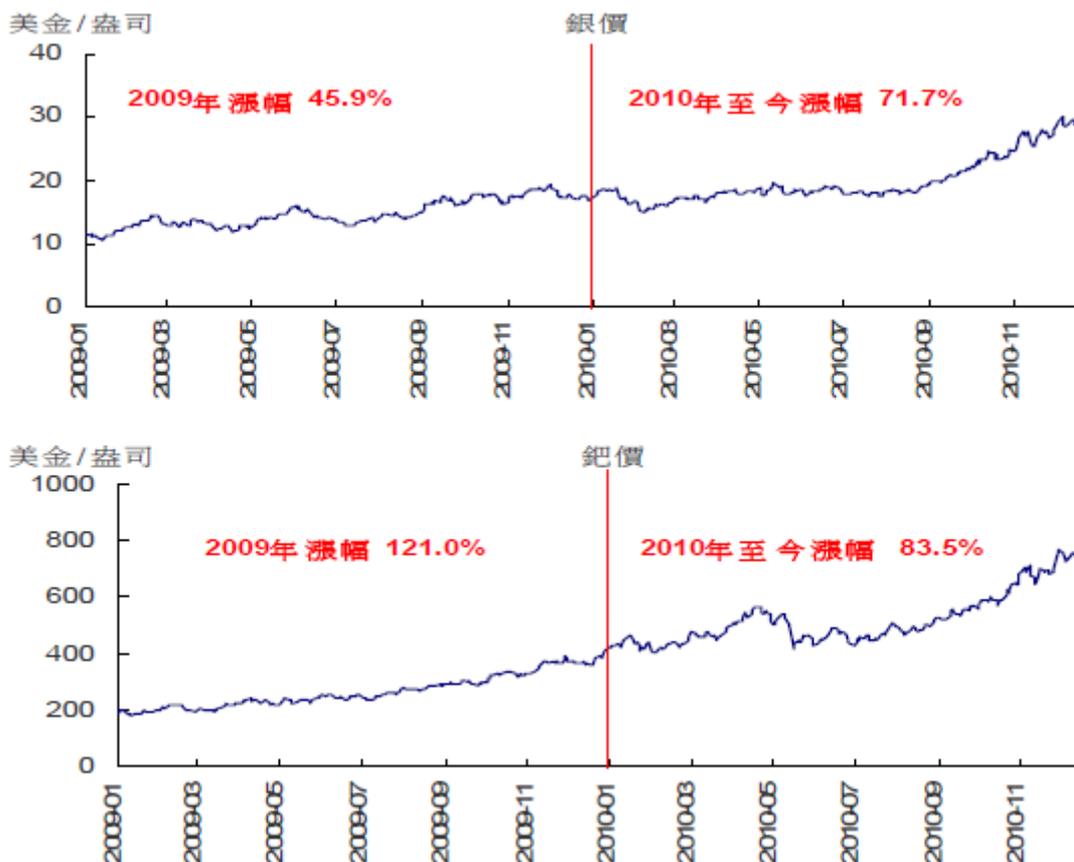


圖 4-6 被動元件傳統製程相關原物料報價漲幅大

資料來源：Bloomberg、元大投顧、

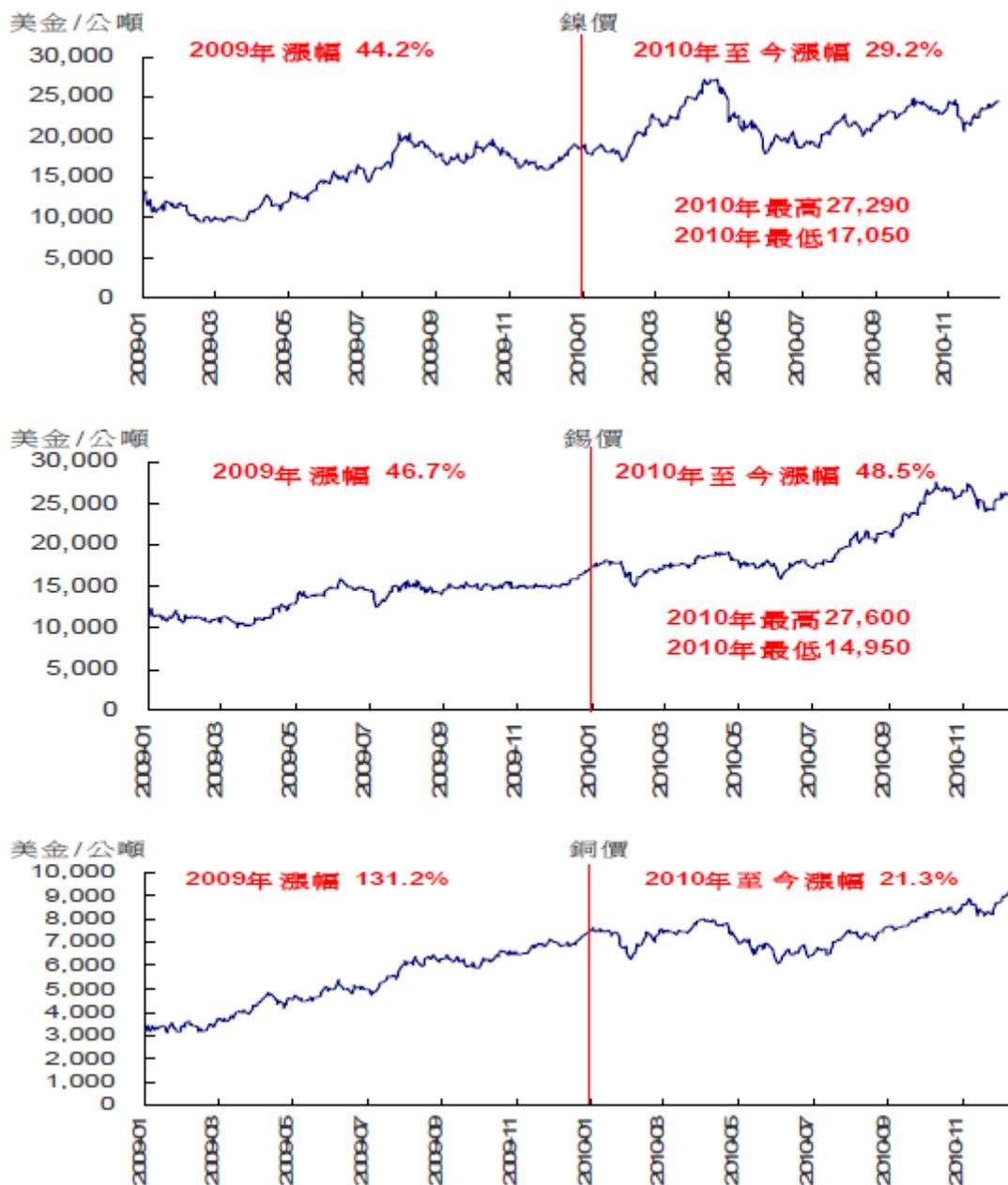


圖 4-7 被動元件 BME 製程相關原料漲幅小

資料來源：Bloomberg、元大投顧

貳、發展策略

我國電子製造產業執世界牛耳，當然在被動元件產業也蓬勃發展、持續成長，在被動元件這個領域經歷數十年發展也建立起完整的上、中、下游結構，如下表 4-3。雖然國內上中下游完整，但仍有一個隱憂就是在上游的關鍵材料，國內業者只能提供少部分，絕大部分尤其是高階材料仍要仰賴日本業者。這部分可從下圖 4-8 明顯看出。

表 4-3：國內被動元件上、中、下游結構

	電阻器	電容器	電感器
上游	氧化鋁陶瓷基板(九豪)	電蝕鋁箔(展成、東展、立敦)	磁鐵芯(鐵研、越峰)
		化成鋁箔(立敦、展成)	
	導電漿墨(致嘉)	介電瓷粉(信昌)	
		金屬化膜(台金)	
中游	晶片電阻(國巨、大毅、旺詮、華新科)	鋁質電解電容器(金山、立隆、智寶、凱美)	晶片電感(奇力新、鈞寶、千如、美磊)
	熱敏電阻(興勤、佳邦、聚鼎)	MLCC(國巨、華新科)	
	固定式非晶片電阻(幸亞)	金屬化膜電容器(泰陽、凱勵、華容)	線圈(千如、精業)
下游	主機板(華碩、微星、技嘉)		
	N/B(廣達、仁寶、英業達、鴻海)		
	電源供應器(台達電、光寶、康舒、全漢)		
	手機(HTC、華寶、富士康)		
	WLAN(正文、友訊、智邦、仲琦)		

資料來源 工研院 IEK、本研究整理

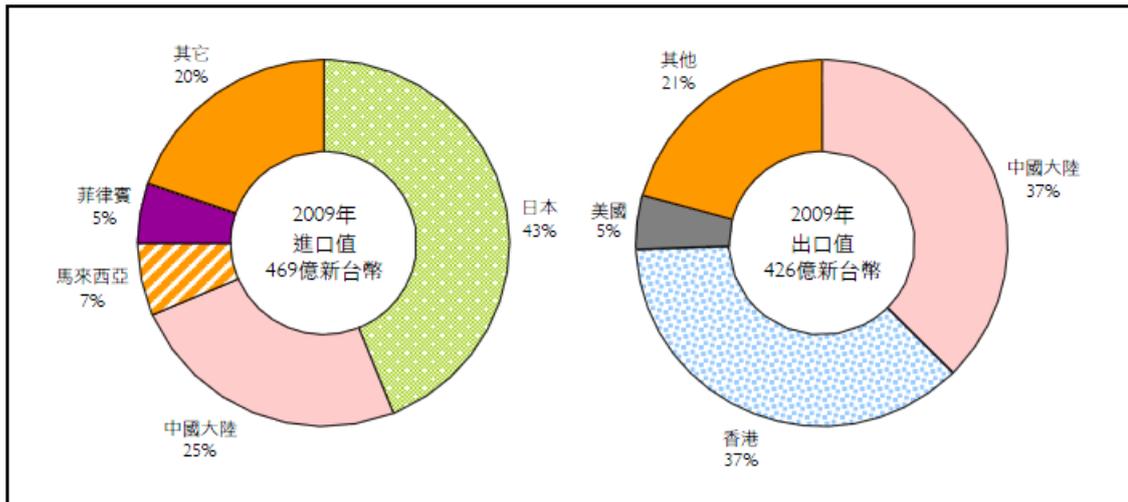


圖 4-8 我國被動元件進出口分析
資料來源:工研院 IEK(2010/04)

2009 年我國被動元件進出口值相當，進口值為 469 億，主要進口國是日本，主要進口為關鍵零組件及高階材料，這方面台灣自製率仍偏低需要向國外採購，這有一個缺點，就是導致生產成本高。這些被動元件產品價格低廉，所使用的原材料大多是金屬以及化學材料，原材料佔成本比重很高，多數是透過進口，在高比重的原材料成本下，被動元件產業獲利並不高；加上近年來受到國際原物料價格飆漲以及大陸工廠的生產成本攀升，對被動元件廠商而言，獲利高低也變化很大，不見得如同早年，雖然低利，但至少可以有穩定獲利。

在國內，被動元件一向被歸納於弱勢產業，價格長久以來就是呈現一直下滑，偶爾因產業景氣的大幅翻揚，消費性產品大賣因而使得部分零件受惠。觀察國內幾家具規模的被動元件廠商的發展策略，在與日本、歐美廠商競爭下，主要策略如下。

一、 廠商間策略聯盟與併購，邁向大者恆大

雖然被動元件產品的種類、規格繁多，但下游客戶的重疊性很高，且單一下游客戶對產品的需求數量龐大，加上產品低單價的特性，對客戶而言，能夠提供完整的產品線，以簡化採購流程，將比個別被動元件的單價高低來的重要，國內電阻器大廠國巨已經與智寶、奇力新等廠商策略聯盟，將三大被動元件整合在一起，提供客戶一次購足的便利性，甚至與異業策略聯盟，藉由彼此客戶重疊性高以擴大彼此的行銷網路。如下圖 4-9。台商靠著併購才能足以形成與日商抗衡的地位。目前國巨已經是全球第三大晶片電阻廠，國內整體晶片電阻在全球也有七成市佔率。MLCC 領域，國巨與華新科也搶進全球前五大；其他領域台商目前雖有一席之地，但還是難以抗衡日本廠商，例如市場非常大的電解電容器市場，受限於技術與材料還是日本遙遙領先。在電子零組件大者恆大的現況下，不止被動元件如此，主動元件也是這樣在玩，最具代表性的就是大聯大集團，進行各代理商的品牌代理與行銷資源，同時擴大主、被動元件的市場佔有率。

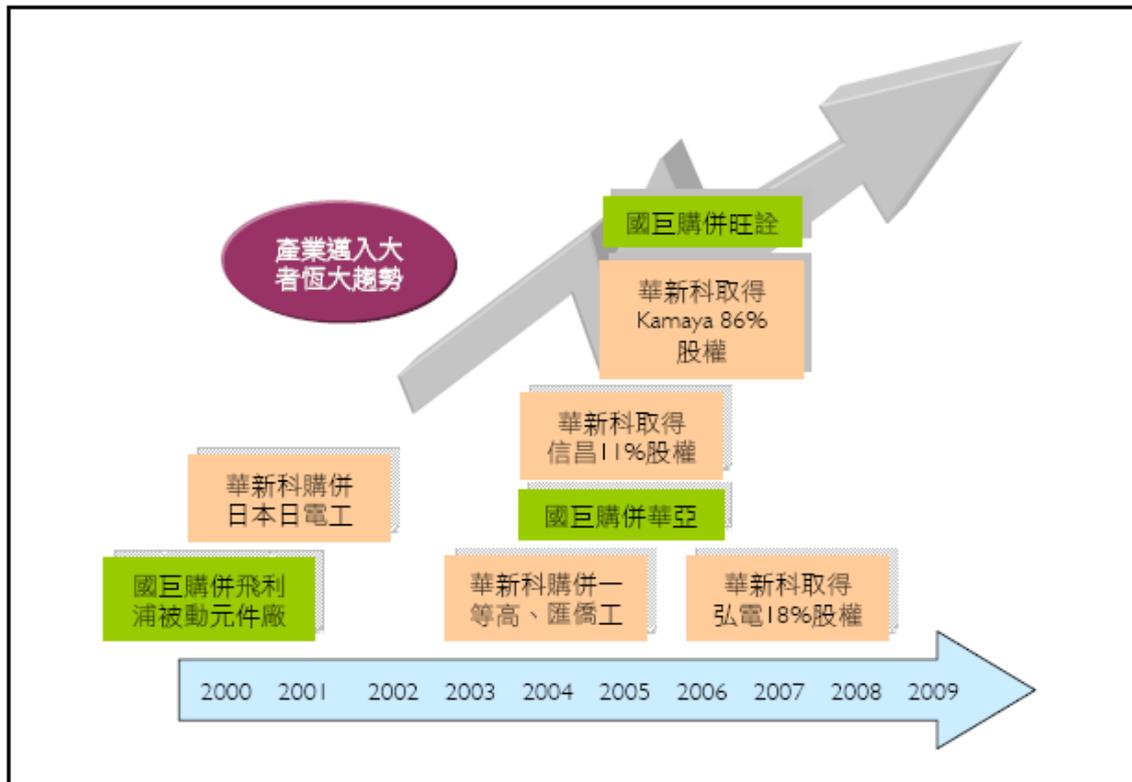


圖 4-9 國內廠商策略聯盟發展歷程

資料來源: 工研院 IEK(2010/04)

二、 往上下游進行垂直整合

由於被動元件產業的原材料成本佔總成本的比例相當高，而國內廠商對上游原料的掌握度實難以與日商抗衡，廠商有必要垂直整合，以獲取較高的利潤。例如生產電解電容器的立隆電子，除了投資上游鋁箔廠，也投資生產機器設備；信昌電則直接掌握上游陶瓷材料的配方。又因被動零組件的產品單價在電路組裝的成本上所佔的比例不高，產品供應商需要追隨下游的使用者供貨，產業特性如同逐水草而居，為永續維持其足夠的生存空間，元件供應商往下游整合也是必然的。

三、 提昇技術層次、發展新產品、切入新領域

根據各家研究未來產品趨勢、現行產品以及筆者自行觀察公司客戶端使用狀況，下游電子系統產品的發展趨勢就是輕、薄、短、小、功能複雜化以及節能，其對上游電子零組件同樣也要求朝小尺寸、不浪費資源及高精密度提升。因此，傳統插件式元件將逐漸由表面黏著式元件取代，如此加工生產方便快捷，EMS 廠

不必受缺工影響。不管是晶片電容、晶片電阻、晶片排阻、晶片電感及晶片磁珠都在既有的晶片型產品上繼續的發展出更高容、高阻高精密度的表面黏著型元件。除了在既有產品的基礎上發展，也要將產品推入新的應用領域，例如汽車電子、太陽能轉換器、高階智慧型手機...等，唯有如此才可以擺脫韓國、大陸以及東南亞廠商的價格激烈競爭。例如:乾坤在 2009 年小型 choke 切入高階智慧型手機及美系觸控式手機客戶、RF 高頻元件打入山寨機市場。禾伸堂取得日本 HKE 的 SMD 晶片型固態導電高分子鈹電容的技術及資產，擴大電容器市場的供應佈局，不僅有助於禾伸堂打入日商供應鏈，並可跨入門檻較高的汽車、工業領域。

四、 持續降低成本

被動元件產品生命週期長，單價自然在競爭者爭相進入後呈現下滑趨勢，廠商必須持續降低生產成本，才能創造較大的獲利空間，除了嚴控管銷費用外，也可以透過自動化大舉擴產而達到經濟規模，並且不斷的研發新製程、新型生產設備來滿足擴產的需求以及具備更有效率的生產方式。例如國內廠商華新科在 2009 年第一季導入 BME MLCC(Base Metal Electrode，卑金屬)製程，應用在高壓端大於 550 頻的電流感測元件、改善成本結構，有效降低約 20%~50%。

表 4-4 MLCC 傳統製程與 BME 製程差異

	傳統銀鈹製程	BME 製程
內外電極金屬	銀鈹	鎳銅
原材料成本	電極皆為稀有、貴重金屬，取得不易且價格昂貴	電極材料取得較易、且價格便宜
製程設備成本	較便宜	相對較昂貴
製程控制	銀鈹在正常環境即可燒結	鎳在燒結時易氧化、燒結條件不易控制
積層數	適用 50 層以下，層數越多銀鈹電極成本遽增	層數越多越能節省成本、100 層以上成本約可下降 40%，若層數少於 50 則僅有省電效果，無法降低太多成本。

資料來源:電子時報、本研究整理

參、發展趨勢

我國廠商早期由於受制於規模限制，研發投入相對不足，主要經營手法大多承接日商技術、市場，並給予高度的成本控制下，進行產品販售。然而，在各廠商積極經營下，已經有部分廠商已躍居國際型企業，如國巨(世界第三大專業MLCC廠)，晶技(世界第一大石英製造商)等。經過這些年的努力，在2004年以前是大尺寸、低頻和低容量為主，由於材料化學方面不若日商優異，技術至少落後三年，之後我國廠商紛紛將重心放在發展小尺寸、高頻及高容產品，隨著台商製程進步以及日圓升值等因素，日商競爭力稍微下滑，我國廠商與日商差距因而拉近至一年左右，如下圖4-10。例如01005尺寸封裝台灣廠商如國巨已經能提供。

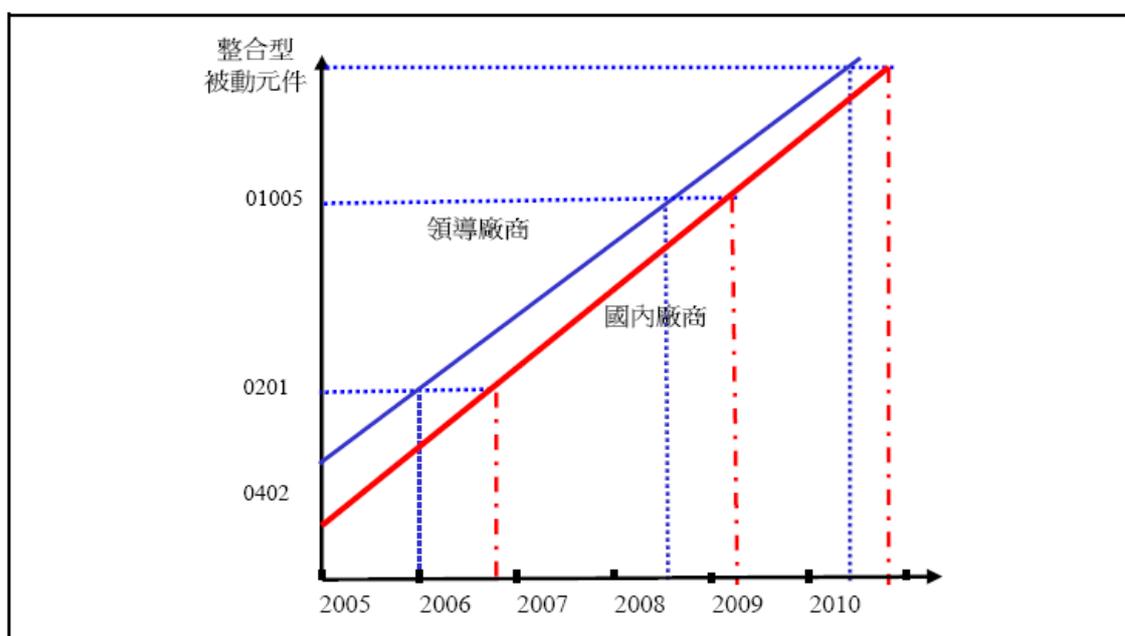


圖4-10：日本及我國小型化被動元件技術藍圖

資料來源：工研院IEK-IT IS計畫(2005/08)

因此，展望未來，我國零組件廠商應將經營重心置於產品技術研發，結合產、官、學界的能力，如下表4-5，研發新產品、新製程、新的材料應用，掌握關鍵技術與材料才能擺脫歐美日大廠的掌控，獲取更大的利潤以及更長久的市場經營。

表4-5 我國被動元件產品技術發展趨勢

技術	發展動向
高電容高電壓 MLCC	產品發展技術朝向高電容值、耐高電壓及小型化發展
BME 製程的 MLCC	鈮金屬製程(PME)改為卑金屬製程(BME)，應用在高壓端大於 550 頻的電流感測元件，改善成本結構、有效降低約 20%~50%。
LTCC 製程的 RF 元件	LTCC(低溫陶瓷共燒)製程的 RF 元件應用在高頻無線通訊產品，相較於 RLC 被動元件難度更高，未來可能從手機領域往非手機領域應用市場。
LED 散熱基板	主要以低溫陶瓷共燒基板以及散熱系數最佳的氧化鋁基板 (AlN)
抗電磁波的電感	開發 RFID(無線射頻辨識技術)相關防電磁波原件
TCB 散熱材料	TCB 散熱基板材料，可應用於 LED 高瓦數照明和背光模組
抗電磁波干擾 EMI 材料	在 MP3、智慧型手機及高階音響等產品導入抗電磁波材料
低阻抗熱敏電阻	開發出比原主流 ALD 產品低 90%阻抗的 SLD 材料
過電壓保護元件	可用於 USB3.0 高傳輸效率的產品

資料來源:工研院IEK(2010/04)

第三節我國電子零組件通路產業

壹、電子零組件通路介紹

國內電子零件通路商多為早期從事電子產業的專業人士所設立，在一開始這些通路商多僅為一般的小型貿易公司，僅從事單純的貨物買賣業務，而代理的產品也多屬於低階零組件。爾後，及至 1990 年代，台灣電子產業蓬勃發展，已經逐漸形成完整的上、中、下游，整體的產業聚落也形成，因而電子零組件通路商也越來越多，代理的品牌不斷的増加、同一品牌零件種類的増加引進以及各項高階零組件也快速増加。在不斷的成長與競爭激烈的環境下發展迄今，我國通路商大致可分為三種類型，第一為綜合型通路商，兼營零組件與完成品通路，如聯強；其次則為專業通路商，如大聯大、文暉；另一則為製造、代理兼營如禾伸堂。

電子零組件通路產業的上游為各元件之製造廠，下游為電子產品製造廠。通路商對上游製造廠而言可以建構銷售通路，節省製造廠商的管銷費用，對下游製

造廠而言，可提供其所需要的零組件以及技術，使下游製造廠得以減少自備庫存及設計之相關成本，而且中游通路商可以整合下游業者之需求向上游元件製造廠做一次大量的採購，以獲取較大的價格優勢。

國內電子零組件通路商數量逾數百家，年營收超過 6000 億，其中前五大業者營收超過 4000 億，集中度相當高。趨勢顯示通路商越來越強調專業經營，大者恆大是未來的必然發展，但中型業者如在產品、技術及行銷擁有優勢，仍有機會在特定市場占有一席之地。

在產業鏈中，零組件通路商是對趨勢最敏感的一環，從通路商的業績起伏，我們可以判斷上、下游接單狀況；通路商在產品與市場佈局，更能表現產品交替、和廠商遷移的動向。由於我國資訊工業的蓬勃發展，電腦、多媒體產品及尖端通訊產品維持穩定成長，在這種下游市場的強大需求帶動下，加上大部分零組件通路商也都隨著下游客戶進駐全球第二大經濟體-中國，所以不論是外銷訂單與中國內銷市場訂單，都能一把抓，長期而言，對國內電子零組件通路業者是需求日益增加、市場是無限寬廣。

在國內，一般講到電子零組件通路業，首先想到的廠商代表多半是半導體領域的通路商，不過，這些廠商的營運狀況也都是可以讓以被動元件為主的這些通路商來當為標竿企業模仿學習的，例如大聯大集團。大聯大為亞洲第一大 IC 通路商，結合世平集團、品佳集團、富威集團、凱悌集團及詮鼎集團等亞太區半導體通路領導品牌，由於 IC 通路業講究規模經濟，因此大聯大從 2005 年以後積極併購同業也充分達到綜效。全球半導體廠商的「委外」趨勢也促使大聯大表現優於半導體通路同業，堪稱「經銷產業的台積電」。

貳、電子零組件通路業者經營現況

在市場激烈的競爭之下，價格競爭已成為不可避免的情形；此外，原本單純的代理商定位也已經無法滿足上游製造廠商與下游客戶的需求。為了凸顯公司本

身的競爭優勢，通路業者開始積極提供上、下游廠商附加服務以鞏固本身在產業中的地位，其附加服務從最基本的提供下游客戶的倉儲服務，跟隨客戶廠區設置 HUB 倉，協助客戶達到 JIT(Just In Time)的經營模式，到後來以收付款日期的調整來提供製造廠的財務支援，再進展到承接原廠技術，提供下游技術服務的層次。

為達上述目的，公司除了必須積極擴充產品線，發展多品牌代理、複式代理，滿足客戶一次購足的需求外，各家通路商更是積極培養產品應用工程師(FAE)，以做到專業的技術支援，產品的協同設計與取得訂單(Design-win)，及提供整體的解決方案，讓公司的業務及產品應用工程師(FAE)與客戶的研發設計人員建立更緊密的關係，尤其是在技術能力和開發特定應用方面，由於製造商在降低成本、同時多元化發展的趨勢，許多產品都提高了對通路的依賴程度；零組件通路商不僅能夠解決零件本身的應用問題，甚至必須把角色提升到系統層級，能夠提供完整方案，來提升公司的競爭優勢。

隨著電子產品知名品牌的競爭，各品牌大廠也是不斷的將成本壓力轉嫁給電子成品組裝製造商，同樣的，成本的轉嫁也不會到的製造商為止，也是轉移到電子零件通路業者身上，除了價格不斷滑落，在經營上電子零組件通路業者也因要持續增加業務追隨客戶變成逐水草而居的跨國企業，在跨國、全球運籌的經營環境下，國內的通路業者加強導入公司的電子化資訊系統(EDI)、客戶關係管理系統(CRM)、供應鏈管理系統(SCM)，透過網路與上下游廠商連線，即時掌控訂單、交易、出貨、庫存、備料等狀態，充分發揮通路商的管理效益，達到製造廠 BTO(Build To Order)的要求。

電子零組件通路業者因全球運籌式生產的運作模式，使其角色不再只是一個便宜的供貨來源；對系統組裝業者而言，零組件供應商已經延伸到後勤支援所以是他們整體價值鏈的一部分，零組件供應商也把自己的層次拉高，當作是客戶的事業夥伴，站在客戶的立場來思考如何降低整體成本，提升整體效率及增加最終市場的滿意度，提升自己的附加價值變成是“加值型服務”的提供者。本研究在前述第一節所提到的半導體通路業者代表性廠商大聯大集團，即是加值型服務的模範。

每一家系統組裝業者都希望自家的物料與存貨管理能夠精確的控制使得採購與存貨成本減到最低，增加企業本身的資金周轉率，因此，中游通路業者所能提供的服務如採購、倉儲及運送，這對系統組裝廠而言，這些服務都是非常重要的，系統組裝業者唯有找到能夠長期維持穩定配合、效率好、品質好、價格便宜的零組件供應商，才不至因上游零組件無法穩定供貨導致額外的成本增加，系統組裝業本身也才能承接更多的訂單。

叁、電子零組件通路產業特性

相對於製造業而言，通路業者本身多半為參與產品製造因此其企業屬性較傾向以提供專業技術、通路的服務為主，因此通路業最大的產業特色是經營上的彈性以及快速應變市場的能力。通路業者不僅是單純的從事買賣的貿易行為，而是扮演上下游中的關鍵角色，對上游以及下游分別提供專業附加價值服務。對上游而言，通路業者可以直接服務上游原廠無法直接服務的下游系統製造商、提供原廠技術性服務給客戶、蒐集業界資料提供原廠市場動態及產品開發建議；對下游而言，通路業者可以提供給他們技術性服務、協助備料降低庫存風險及成本、協助達成 JIT 及 BTO。因此，通路業者的競爭能力取決於技術能力高低，而通路業者在經營本質上除了取得良好及暢銷產品的代理權，也都莫不積極於提高營運的週轉率、市場佔有率或財務槓桿之使用，以即時應變市場或提供一次購足之可能性、或以增加附加價值為主。

整體而言，電子零組件代理商與電子產業的興衰猶如唇齒相依，在整個資訊產業供應鏈中亦有其存在價值。歸納整理本行業的產業特性如下：

一、上下游綿密的關係維持

通路商要維持業績成長，一定要對下游客戶維持好關係。基於代理業務性質，通路業者需要與上游原廠簽定代理業務合約。實務上，通常下游系統組裝業者客

戶也常常要求代理商要出具代理合約，才能成為其供應商，代理合約通常為期一年，期滿雙方若無異議，得再次續約或自動生效。因此，通路商與下游客戶維持緊密關係並建立綿密完整的行銷通路網是讓原廠放心產品給其代理銷售外，與原廠維持良好合作關係更是通路商爭取新代理權的關鍵因素。

二、代理產品線決定通路商競爭能力

電子業上、中、下游價值鏈中，中游通路商的代理一般分為兩種，一是複式代理，另一為獨家代理；若產品不多且目標市場客戶單純的情況下，上游元件製造廠通常選擇獨家代理，反之代理產品屬於大宗貨，種類繁雜，客戶層面廣且多，則原廠通常會選擇複式代理，如日本 TDK 零件在台灣就有五家代理商，分別有自己專攻領域，在中國也有分區域代理。同一產品性質，代理商若能取得知名品牌代理權則與其他同業比較下會因品牌優勢而有市場上的銷售優勢。

三、資金需求越來越大

在競爭環境下以及受到下游客戶強勢議價能力，並為取得更多下游系統組裝業者客戶群，電子零組件通路商通常隨著營運規模逐漸放大，存貨數量以及應收帳款也隨之增加。而存貨天數及應收帳款天數相對影響存貨跌價損失及資金需求、資金費用，或是呆滯料提升造成黑字，更有甚者，為接納更大的客戶群而採取長天期的收款期限，故保持適當的週轉率以及不斷投入資金，均是維持公司營運正常及競爭優勢的方法。

四、重視運籌管理(採購、倉儲、運送)

為了能對下游生產工廠即時供貨並且快速提供所需要的元件，通路商通常會為客戶做庫存計畫，以減少客戶自備庫存的風險，增加客戶的依賴度以及通路商的價值，從而縮短交貨期，幫客戶達成接單生產，降低營運風險。所以運籌管理是通路商非常重要的一環；實務上，通路商很容易因採購時程延遲、運送成本過高而吃掉相當高比例的利潤。

由於資金週轉龐大，毛利率低，因此運籌管理便顯得相當重要。例如，大聯大集團的運籌管理便是相當值得同業觀摩學習的。藉由良好的運籌管理，來獲取

更快速的營運週轉以及比同業好的毛利。

五、零件百貨服務

提供多品牌代理，或是涵蓋主、被動元件的多種產品單一品牌代理，以整體解決方案與產品組合報價滿足客戶設計與採購之便利性；亦即經銷產品線多元化，提高客戶採購零組件的效率，降低採購成本。目前國內業者中，大聯大集團是最大的零件百貨服務業者。

六、匯率風險因應

實務上，零組件通路商的作法多是複式代理以及多品牌代理，這當中會出現通路商所代理的原廠品牌要求使用的交易幣別是美金、歐元或是日幣等，亦或是與不同客戶交易使用的貨幣非本國貨幣，因而出現多種貨幣交易，雖然長期來看，匯兌損、益一定都會有，但是因運輸與倉儲成本已經佔掉毛利一部分，若再加上匯兌損失，極易造成營業虧損，因此各通路商對於匯率變化都是非常關心與因應，尤其是美金。目前在國內通路商業者中，大聯大對此的控管，堪為業界翹楚。

肆、建立通路價值

在本研究中，如前所述，處在中游的通路商，對上游原廠以及對下游客戶都要有附加價值，才能在競爭的洪流中繼續生存、持續成長。對於上游，通路商不止是協助原廠擴販元件，提高營業額與市場佔有率，由於擁有眾多客戶，能深入了解產業動態以及客戶狀況進而提供原廠市場情報及產品開發建議。對下游而言，電子零組件通路商的通路價值就是提供便宜、正確的零件規格來協助客戶開發新產品，並且提供技術服務縮短客戶的研發時程，協助客戶的產品快速導入市場，增加競爭力。此外，即時交貨(JIT)亦是常見的供貨服務，能夠掌握通路就是掌握市場，且為因應下游客戶到海外設廠生產，通路商往海外設立營運據點或與歐、美同業結盟，建立全球性的配銷體系，以滿足客戶一次購足(One-Stop-Shopping)之需求。當電子零組件通路商在整個資訊產業供應鏈中，誰能率先成為加值型服

務者，提供產品行銷、產品應用、倉儲、運輸、專業技術等多重服務時，便能率先勝出，其存在的價值更是與日俱增。

第四節 電子零組件業製造商與通路商的資源與能力

本研究主要是探討電子零組件通路業者的核心能力與成長策略，依第二章文獻探討與第四章前述產業分析內容，本研究初步認為製造商與通路商所重視的或是所擁有的資源與能力是不同的。依據產業分析資料、個案高層深度訪談、同業營業部門高經理以及原廠資深楊經理訪談資料整理分析，彙整製造商與通路商對各自的資源與能力重要性評分比如下表 4-6。

表 4-6 製造商與通路商能力、資源重要性評比

		製造商				通路商			
		極重要	重要	普通	不 重 要	極重要	重要	普通	不 重 要
資產	有形資產		9					7	
	無形資產	10					8.5		
能力	技術創新能力	10						6	
	商品化能力		9					6	
	物流能力		9			10			
	人力資源管理能力		9			9.5			
	上下游關係能力	9.5				10			
	業務運作能力	9.5				10			
	採購能力	9.5				9.5			
	財務運作能力		9				9		

資料來源 本研究整理

註：上表 4-6 是於訪談時，請個案高層、原廠楊經理、同業高經理依照表格內容表示給與評分，評分基準分為 9~10 表是極重要，8~8.9 為重要，6~7.9 為普通，6 以下為不重要。最終數字為平均分數。

由表 4-6 以及訪談內容我們可以知道在資產項目，製造商的資產顯然是比通路商來的豐富，而且製造商重視本身資產的程度也表通路商大的多。至於在能力這一領域，通路商對物流能力與人力資源管理能力的重視程度是比製造商來的高，原因在於通路商通常都是多品牌操作，所以對於整個各式零件品牌庫存管理與包裝出貨能力的細節便要求的比製造商還要多。而且，通路商主要是靠人在銷售產品，所以通路商在「上下游關係能力」與「業務運作能力」是要比製造商重要的。就如同個案高層在受訪時所告知的，這個行業「人才」是很重要的，對於人才如何的選、用、育、留是很重要的，做好人力資源管理，讓各部門的人發揮專長且通力合作是對通路商的業績很有幫助的，所以其重視程度是比製造商高的。

彙整上述資料，就資源與能力而言，通路商相較於製造商是比較注重能力的。而通路商最在意的四項能力分別是「物流能力」、「人力資源管理能力」、「上下游關係能力」、「業務運作能力」，這四項能力的重要性也是大於製造商的。

第五章個案分析

本章總共四節，第一節為個案公司簡介；第二節為個案成長歷程，經由訪談資料整理分析，論述個案成長策略；第三節為個案核心資源與核心能力論述，依訪談資料分析以及文獻參考論述個案的核心能力；第四節論述個案核心能力與成長策略關係。

第一節 個案公司簡介

本研究所選取的個案公司成立於 1986 年，其主要的營業項目為電子零件代理銷售。成立之初，台灣的電子產品以顯示器以及電源供應器為主，當時家電業已經逐漸外移，幾位主要股東當初討論後決定鎖定以電源供應器的客戶為主。從成立迄今，因本身體質良善加上主要股東成員經營得當、上下游關係良好，規模逐年增長。

個案公司先後取得國內外電子零件品牌代理權，目前主要代理的產品項目有鋁質電解電容器(台系兩個品牌以及日系兩個品牌)、關係企業 X2 安規電容器與金屬化膜電容器、關係企業變壓器與電感、二極體(台系三個品牌)、日系陶瓷電容器以及日系功率電感等。個案公司成立之初，適逢台灣電子產業蓬勃發展，外部環境佳，加上創辦的原始股東積極耕耘，整體規模不斷的成長。不過，基業似乎總是難以長青，2006~2008 這三年間也因為大客戶的訂單轉移使得成長速度不如以往。2009 年受到金融海嘯的肆虐，更發生創立以來的第二次虧損；首次是在 SARS 疫情發生當年。而且，自金融海嘯以降，國際政經情勢丕變，原物料價格波動、中國勞動力短缺、氣候異常、匯率變化等因素都直接加深且加速的妨害電子零組件業者的獲利能力，此時企業主的經營能力當然也就備受挑戰。

以下將分七大項對個案公司做詳細介紹。

一、 組織架構

圖 5-1 為個案公司內部組織圖，目前個案公司除管理部(財務與行政)外，其餘各部門皆在總經理的管轄之下。資材統購部負責總部以及各分公司所有各項電子零組件採買、運輸、包裝、倉儲管理等。營業事業部以市場開發、客戶維繫、產品推廣銷售為主。新產品事業部的功能是開發、引進新產品的代理機會，由於日本為電子零件領導廠商也是重點市場，也因此成立日本事業處，加強新產品代理權的引進以及日本客戶的開發；此部門並包含帶有垂直整合味道的 EMS 部門。

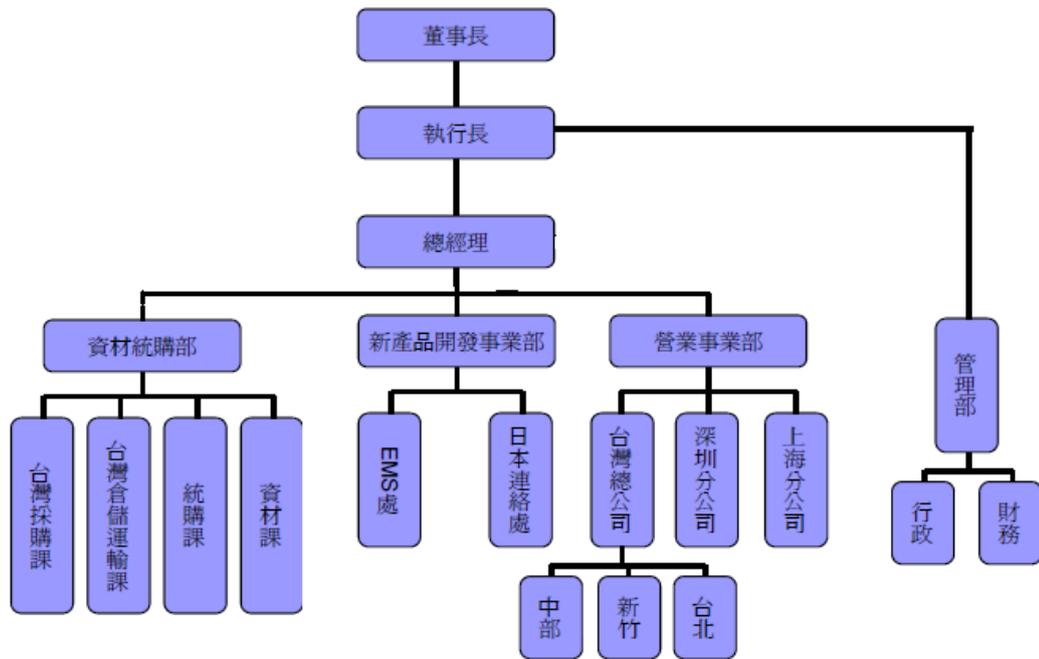


圖 5-1 個案公司組織系統

資料來源 個案公司提供

二、 股權結構

由於個案公司目前並未公開發行，加上高層經營團隊為公司主要創辦人以及關係企業的高層，所以個案公司股份多為公司高層所擁有，也就是經營權與所有權合一的狀況。不過，個案公司已經計畫開放員工入股，藉此強化員工與公司之間的互信合作與向心力。除此之外，個案公司已經有計畫要上市，未來將公開發行，將來個案公司的股權將更為分散。

三、 關係企業

個案公司投資兩家工廠分別生產金屬化膜電容器(包含安規 X2 電容器)、電感與變壓器，除了充分符合個案公司長期經營的目標市場客戶所需之外，也是讓個案公司在這類產品銷售可以確保貨源以及充分掌握成本結構以抵擋電子業長久以來一直存在的降價需求。兩家工廠都在中國廣東設廠生產，廣東是西進台商電子業的大本營，設廠於此可以符合下游客戶大陸工廠轉廠交貨的需求，也可以配合客戶需求實施 HUB 倉制度滿足客戶 JIT 的供貨需求以及降低客戶材料庫存風險進而提升客戶對個案公司的依賴度，達到雙贏的目標。個案亦於深圳以及上海設有分公司，有內銷需求的客戶，個案公司也可以使用人民幣交易開內銷發票與有此

需求的客戶做交易，滿足一般到大陸設廠台商的內外銷需求。

四、 營收

圖 5-2 為個案公司 2001~2010 營收狀況以及 2011 營收預估，從圖中可以發現 2006~2008 成長幅度有趨緩，主要原因是這段期間有兩家大客戶訂單明顯轉移所造成。其它時間都是成長的，展望未來，個案計畫讓營收依照所擬定的上市計畫逐步成長，早日達成上市的目標。

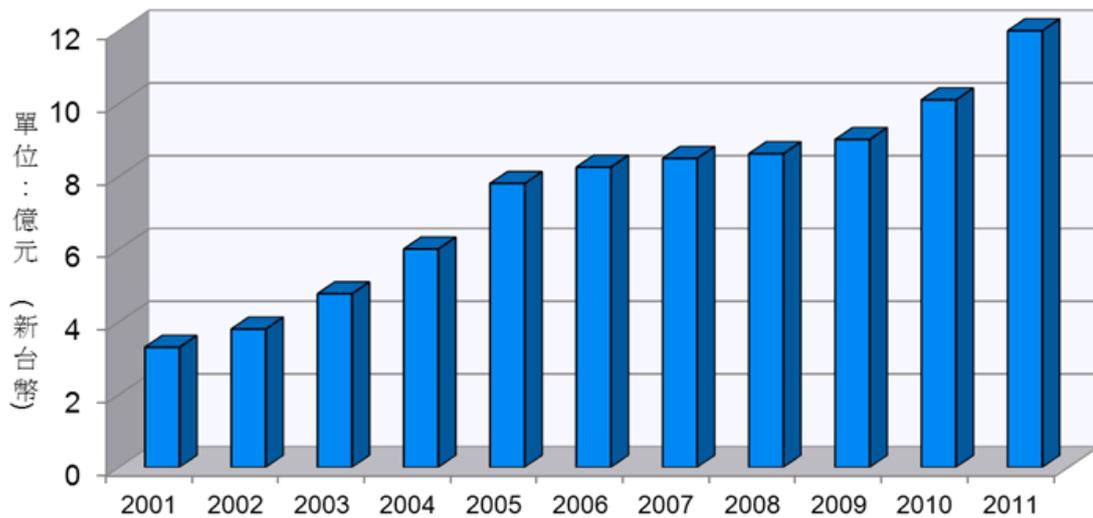


圖 5-2 個案公司營收圖

資料來源 個案公司提供

五、 主要客戶分析

個案公司自成立以來一直耕耘電源類產品這塊市場，國內上市櫃的電源廠商中都是其客戶，這些客戶群產品雷同的特徵相當明顯。這項特色有助於電子零件共用料的備料，尤其是安規電容器(X 電容與 Y 電容)、橋式整流器、鎢特基二極體、高壓電解電容器等。擁有許多庫存是通路商必備、且存在的功能，透過眾多款式的共用料備料，個案公司可以在旺季時滿足下游客戶需求，淡季時開倉存糧對上游原廠也有交代，如此一來上下游關係良好，便是基本的生存之道。

深耕電源類客戶的特色也帶動個案公司在新興綠色環保節能市場的銷售成長，因照明、太陽能與電動車市場都與電源產品有關，個案公司有為數不少的既有客戶切入這些市場的開發，而且個案公司業務也會找這些新市場的潛在客戶開發或是這些新興市場的新廠商也會慕名前來與個案公司洽談零件配合的合作機會。

另外，由於生產基地轉移，目前主要客戶都在大陸，因此下游客戶會要求個案公司將其所需要的零件分送到客戶的各個生產據點，雖然個案公司所代理的品牌原廠於大陸有設廠，但大陸交貨方式牽涉到內外銷不同，轉廠與合同的技術問題，跨省操作又不同，這種訂單在處理上相當繁瑣，因為這牽涉到各地的關稅、

海關作業模式..等問題，這也是大部分電子零組件通路商所需面臨的問題，而個案公司已經都能解決這些問題，故鮮少有與客戶無法配合交貨的問題。

另外，因個案公司產品線不斷增加，上游零組件技術也不斷更新，下游電子產品製造商也會嘗試新的電子元件，為了能夠順利代理新產品也讓客戶承認使用新廠商的零件，客戶對於技術支援的需求是明顯且與日俱增的。

六、 產品結構與銷售佔比

個案公司代理銷售的品牌相當多元，其所代理的各品牌銷售佔比如下圖 5-3。我們可以發現個案公司主力產品是以金屬化膜電容器(包含 X2 安規電容器)、電解電容器、Y1Y2 安規電容器、電感、二極體等為主。隨著綠能產業興起，個案公司也逐漸調整公司產品結構，加強開發此市場，增加營收。例如 LED Driver 類的客戶開發便頗有成效，或是代理 LED 載板開發 LED 封裝廠客戶、與 LED 封裝廠合作積極導入 LED 照明燈具客戶等。

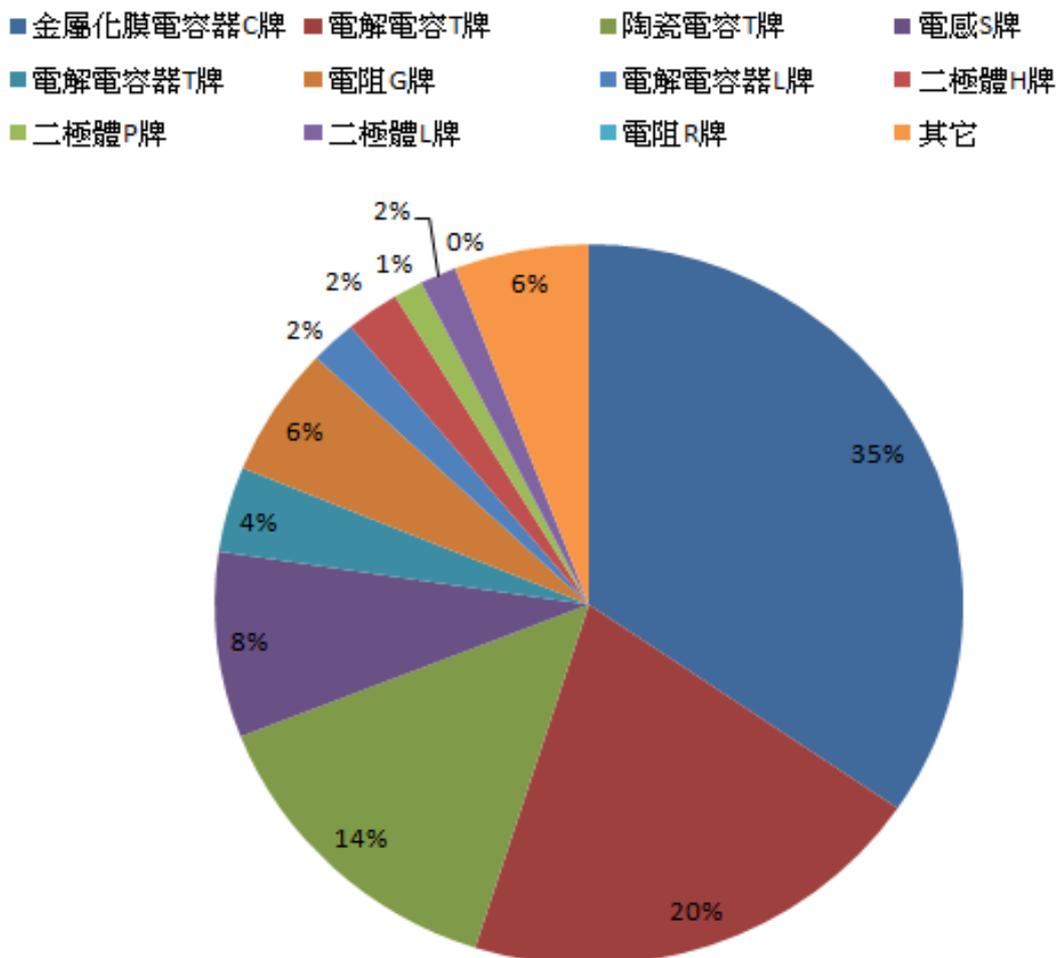


圖 5-3 個案公司各品牌銷售佔比

資料來源 個案公司提供

七、 配銷體系

個案公司的客戶群主要是台商，其零件導入多半是在台灣進行，而生產基地則是台灣、江蘇、廣東這三個區域都有，但主要集中在廣東最多，江蘇次之，台灣最少。對於各項產品產出地點不同以及各個客戶不同的交貨需求，個案公司便須要能做到大陸當地外銷轉廠交貨、香港集貨交貨、大陸內地內銷應稅交貨以及台灣交貨等多種方式，因此倉庫設立與物流公司的合作便顯得相當重要，以免一不小心利潤都被這些繁雜的交貨程序給侵蝕掉了。

為因應上述這些複雜的需求，個案公司的配銷體系也是以兩岸三地協同合作，搭配合作的倉儲物流體系，做到客戶在哪服務就到哪、貨物就到哪的終極目標。

就人員建置部分，於上海以及深圳設立分公司，以便於進行產品銷售以及售後服務。這兩家分公司都有設立倉庫並能應付內銷需求。除此，並於香港設立發貨倉配合部分客戶香港集貨、交貨需求以及與陸運或是海空運公司長期配合，將零件由香港運送到華東的崑山、蘇州、上海等地。這樣的配銷體系下潛藏著非常複雜的運作方式，因零件規格非常多且每家客戶的要求都不同，光是一個貼標籤的動作就足以影響交貨，因此在香港找一個稱職的物流公司是非常重要的，要能管理倉庫進出貨、重新包裝等枝末細微的小事。所幸，個案公司發展數年，倉儲物流業者因應廣大台商電子業客戶的需求也都能滿足這些細微複雜的需求。個案也於 2008 年將台灣採購部門提升為兩岸三地的資材統購部，調度貨品加強庫存的流動，避免庫存過高以及減少呆滯料。

展望未來，大陸內銷市場需求急遽攀升，各國成品與通路業者也都積極搶進設點開發，個案公司在內銷市場的佈局有更多的機會，不在侷限於沿海，當然也應下更多的努力追求成長。除了對岸市場，個案也於 2008 年成立國外事業部，加強佈局開拓海外市場導入關係企業的 X2 電容器、金屬化膜電容器、變壓器與電感零件。

八、 市場銷售狀況

個案在台灣積極開發客源，做零件驗證導入的前期工作，以便大陸市場接單。雖然台灣電子業主要集中在北部，但個案的客戶從北到南均有，且自從 2005 年新竹營業所成立之後，中南部客戶數量也與日俱增，營業額也從微不足道增加到台灣公司整體營業額的 1/5。

個案公司目前仍只是中小企業規模，不過個案公司深耕電源類市場成效良好，使得個案公司在電源市場相當有名氣，在電源類市場可謂是佔有一席之地，尤其是關係企業所生產的安規電容器在市場佔有率是相當高的。隨著新興節能市場的開發、成長以及代理產品線的擴充，個案公司在電源類產品以及綠能市場上的角色將越來越重要，佔有率也將越來越高。

第二節 個案成長歷程

如前述第一節內容，加上經由個案訪談與資料蒐集分析，本研究發現個案成長歷程有市場滲透、產品擴張、市場擴張與垂直整合等，這四個成長策略是一直進行的，描繪個案成長歷程如下表 5-1。

表 5-1 個案成長歷程

市場滲透	1986~1990 台灣市場電源產品類客戶滲透
產品擴張	1990~1998 執行產品擴張策略
市場擴張	2000~2005 大陸市場擴張
市場擴張	2006~2010 台灣中南部市場擴張
垂直整合	2006~2007 投資上游工廠，往上整合
垂直整合	2007 EMS 部門成立，往下整合

資料來源 本研究整理

我們發現個案的成長類型是屬於相關成長，其實現的模式是經由增加經銷代理權，以增加產品廣度以及既有客戶服務的深度，藉此擴大客戶群，除深耕既有客戶也持續進行市場擴張以達到成長之目標。依據訪談資料分析，本研究以 Ansoff 的產品市場矩陣圖，如下圖 5-4，來說明個案公司成長歷程所採用的成長策略。

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透	產品擴張
新市場	市場擴張	多角化

圖 5-4 Ansoff 產品-市場矩陣圖

資料來源 Ansoff (1988) 經營策略矩陣圖

以下茲以 Ansoff 的產品市場矩陣圖所發展出來的市場滲透策略、產品擴張策略、市場擴張策略以及垂直整合策略來說明個案的成長策略。

1. 市場滲透策略：個案成立之初，台灣電子產品成品市場以電源供應器以及顯示器為主，主要股東經過討論後決定以電源產品類客戶為目標市場。先以少數幾項各類電源產品固定會使用的零件規格，全力開發市場，培養穩定的客源，增加現有顧客的購買量，同時也藉由增加的購買量向原廠取得較佳的議價空間來

吸引潛在顧客，或者搶取競爭對手的現有顧客，達到提升市場佔有率的目標。以量制價，可以跟原廠取得更低的進貨成本，除增強對下游客戶的議價能力外，也獲得更有保障的供貨來源以利於市場擴張。個案將火力集中在少數主力產品上，並且耕耘這些產品都會用到此項零件的共同市場，這樣做除可以降低進貨成本，建立客戶的信賴度，且在面對個別客戶需求變動幅度大時，個案公司可以降低電子零組件之庫存壓力。爾後，關係企業變壓器工廠成立，搭配關係企業的技術資源協同開發市場，客源再度的成長，營收也持續成長，量能持續放大，進而持續穩固與原廠配合關係，同時也取得與原廠議價的籌碼，從而也增加獲利以及應付客戶年年的降價計畫需求。

2. 產品擴張策略：客源基礎穩固之後，個案為追求營業活動能繼續成長，與客戶往來關係能更緊密，提升客戶的依賴度，此時開發新產品，增加產品的多樣性滿足客戶的需求是必要的。於是個案陸續增加了其它品牌電解電容器代理、二極體代理等。至於關係企業所生產的金屬化膜電容器則是持續開發出新產品以符合客戶設計需求。而且這些產品也都是既有客戶會用到的，持續將新產品導入給老客戶以及新客戶使用，終於成就了不斷成長的營業版圖。
3. 市場擴張策略：個案公司的市場擴張有兩個階段。第一次是隨著客戶前進大陸市場，2000起分別於深圳以及上海設立分公司，維持西進台商客戶的深耕服務以及開發當地市場潛在客戶。第二次於2005年成立新竹營業所經營新竹以南客戶，2008年關係企業變壓器新廠落成，新竹營業所遷移至此繼續深耕新竹以及中南部客戶，隨著這中南市場日漸成長茁壯，於2011在台中設立營業所，招兵買馬、擴大經營，繼續開拓新市場客戶以及深耕、維護既有的老客戶。個案公司於兩岸三地設點，執行總部的市場擴張策略，在總部資源支持下，以及各部門合作下，總算能得以有所成長。
4. 垂直整合成長策略：個案創立之初，是以代理產品銷售為主，後續考量長遠發展以及人脈與機會結合，遂先投入上游領域，進行投資兩家工廠，生產的產品分別是金屬化膜電容器、變壓器以及電感。後續，人脈與機會再度結合，遂併購一家EMS廠商，成立EMS部門，投入下游成品組裝銷售領域，完成上下游垂直整合。

第三節 個案核心資源與核心能力

企業要維持長期競爭能力，必須有其獨特性的競爭優勢資源來轉化為核心能力，成為長久的優勢競爭能力。資源基礎觀點歷經十餘年的發展後，學者逐漸在核心能力的意涵上形成共識，從文獻回顧中彙整而知核心能力之意涵具有層次性，由低而高分別是資源(resource)、能耐(capability)、能力(competence)和核心能力(core competence)，而且可以和企業組織層級相互結合。

依據前述第四章產業分析中被動元件製造商與通路業者的營運概況，基本上我們可以很清楚明白製造商與通路商所擁有的核心資源與核心能力是不一樣的。

本研究依照所蒐集的個案資料，延續前述第四章第五節製造商與通路商能力、資源比較資料，綜合與個案高層、原廠資深楊經理以及同業營業高經理深度訪談資料分析整理出如下表 5-2 通路商與個案能力、資源強度評比。

表 5-2 業界成長優秀通路商與個案能力、資源強度評比

		成長優秀通路商強度評比				個案強度評比			
		優秀	良好	普通	待加強	優秀	良好	普通	待加強
資產	有形資產	9.5				9.0			
	無形資產	9.2				9.5			
能力	技術創新能力		8.5					7.5	
	商品化能力		8.5					7.5	
	物流能力	9.5					8.8		
	人力資源管理能力	9.5					8.8		
	上下游關係能力	9.5				9.7			
	業務運作能力	9.5				9.7			
	採購能力	9.5				9.0			
財務運作能力	9.5					8.9			

資料來源 本研究整理

註: 表 5-2 為訪談時，請訪談對象繼表示通路商資產、能力重要性評分後，再請四位受訪對象，先對所認知的成長優秀的電子零組件通路業者對資產與能力強度評比，接著再請受訪對象對個案這些能力、資產表現強度評分，分成 9~10 為優秀，8~8.9 為良好，6~7.9 為普通，6 以下為待加強。

壹、核心資源

依據表 5-2 得知個案在「無形資產」、「上下游關係能力」以及「業務運作能力」的表現是相對優秀的。再以訪談內容得知個案除了與關係企業的合作除了品牌代理銷售以及市場合作開發外，與非關係企業的原廠往來關係也是很好。本研究歸納個案公司的核心資源是「品牌代理權與關係企業」。茲以資源基礎觀念，依學者吳思華(民 2000)所提資源的獨特性、專屬性、模糊性等特性論述個案公司的核心資源特性如下。

1. 獨特性：個案從小型零件通路商成長、整合其上、下游轉型為加值型通路商，具備零件生產、銷售以及 EMS 部門代工的能力，在電子零件通路業者是相當少見的。個案公司雖有零件生產，但並不與所代理的品牌互相衝突，與上游原廠供應商關係也是穩定的合作成長，上游品牌原廠也都樂於介紹客戶給個案公司經營服務。至於 EMS 部門主要以日本客戶的 OEM 市場為主，其產品相當特殊，只銷售到日本小眾市場，也不與現有電源類客戶的產品相衝突。另外，就個案公司所代理的電解電容器產品而言，也是相當具有獨特性的。個案公司深耕電源類產品市場，深知鋁質電解電容器是電源產品不可或缺的零件，台灣電源供應器製造商的數量與整體產值又是全世界最高的，這些客戶都知道電源產品品質的好壞，攸關產品壽命的就是電解電容器，因此在成本壓力與產品信賴度要求下，擁有日系品牌與台系品牌共計四個電解電容器品牌的個案公司，可以滿足客戶的需求，終究可以成就其在電源類產品的地位。而電解電容器也位居個案公司所有產品銷售量的第二大。兩個知名日系品牌可以消除客戶對產品品質信賴度的疑慮，搭配本土廠商前兩大品牌可以降低客戶的總成本壓力，這對客戶而言是相當有益處的，不僅具有品質信賴度也降低同時全部使用日系零件的成本壓力，當然也同時增強個案的市場接近能力以及提供獨特服務的功能給予客戶。
2. 專屬性：個案歷經多年發展，深耕電源類市場，於產品線擴張上又以電源類客戶會用到的零件為主，這對客戶而言是相當有價值的，同一家供應商可以供應其一半種類以上的零件需求，使得個案公司可以不斷的提升身為供應商所應具有的供應商價值，產品整合相關能力同樣也備受客戶肯定。所投資的工廠所投入的新產品開發或是個案新增的代理產品，除了對既有客戶帶來便宜、便利的供貨，整個新、舊產品線也能符合節能產品的零件應用需求，如此可建立並延

續個案本身的附加價值。老客戶的深耕歷史價值，加上吻合新客戶、新產品的零件需求，對個案公司而言，在電源業界的價值將會一直往上提升，將來可望成為整合型增值服務的電子零件供應商。

3. 模糊性：個案公司的主要營業活動看似簡單，實際上是除了垂直整合以外尚具有很多特色，是一般同業無法完全模仿的。例如，其所投資的金屬化膜電容器工廠因具有規模經濟，可以掌握原物料來源，在原物料缺乏，價格不斷上漲的年代，其抵抗價格的能力便高於同業，且該工廠所開發的新產品除了符合市場需求可以與其它品牌競爭，部分產品又申請專利，擁有核心技術，協助個案建立更高的競爭門檻。兩家自家工廠生產的產品搭配代理的產品用於 EMS 事業部，與各上游原廠長久往來，建立高度密切的合作關係，獨樹一格的功能，也不是一般同業做得到的。

貳、核心能力

學者 Winter(1987)指出「核心能力是公司內一群有形與無形資產之協調整合，可以跨越個體成員或群體的界線，使得企業整體的經營活動可以被執行的比競爭對手更佳優越的能力」。核心能力的形成是透過企業資源和能耐彼此高度整合，是組織的集體學習、企業長期累積知識的結果。核心能力強調企業整體的獨特競爭能力，雖不一定是低成本，但一定是企業內部最具競爭與最擅長的謀生能力。

前述第四章提到目前電子零件通路業的產業特性是綿密的上下游關係維持、產品線決定競爭能力、資金需求越來越大、重視運籌管理、零件百貨服務以及匯率風險因應等。因此，本研究以第四章產業分析的內容以及文獻探討之資料，將經銷商核心能力的探討重點放在行銷能力、物流能力、夥伴關係等三大構面，佐以個案深度訪談資料分析。

由上表 5-2 可以看出個案在與「上下游關係能力」以及「業務運作能力」表現優秀。在訪談過程中，個案高層不斷強調業務運作能力不錯，與原廠關係良好，在個案所代理產品線當中，關係企業的產品銷售量也獨佔其各項產品銷售量之鰲頭，故「與上游關係能力」為其核心能力。至於表現優秀的「業務運作能力」這一項，以個案的實際狀況是，個案的業務需身兼 PM 職責，所以除了開發客戶所需要的產品線專業知識、銷售能力以及配銷知識外，也需要與原廠維持良好的關係能力，此關係能力也需要與組織內的採購能力相結合；且個案深耕電源類市場，

其產品線組合以及銷售目標也以此市場為主，後續隨著潮流需求演變成適合應用於新節能市場，故本研究認為個案的核心能力是綜合與上游關係能力以及業務運作能力，因此將個案核心能力定為「產品線整合銷售能力」。

第四節 個案核心資源、核心能力與成長策略之關係

在進行訪談的過程中，個案高層認為對通路商而言，營運良善與否，最重要的兩個要素就是「錢」與「人」。有資金運用能力除了讓上游放心外，更是下游擴充的後援；有了人才，組織內舉才、任才都合宜的狀況下，錢與人都搞定，一切就應當是順利了，這也充分反映出電子零組件通路商所需要的資源與能力如同第二節與第三節所述內容。

個案的核心資源是「品牌代理權與關係企業」；核心能力是「產品線整合銷售能力」。本研究依據深度訪談資料分析，發現個案的成長策略是與其資源與能力有相關的，個案的核心資源與核心能力也是隨著個案成長而增加其強度。本研究整理個案的成長策略與資源、能力關係如下表 5-3。

依據前述文獻探討的 Ansoff 的成長策略，個案目前已經進行市場滲透策略、產品擴張策略、市場擴張策略與垂直整合成長策略等階段。從下表 5-3 中我們可以明白個案公司在營運四年後，個案高層擁有人脈有助於引進新的品牌代理，進行產品擴張策略，此策略在有一定的數量的穩定客戶基礎下，也得以實現。後續隨著公司產品擴張成功，客戶基礎又更廣，公司也累積了好的聲譽，隨著客戶西進大陸，此時個案公司到大陸去設點營運，服務在大陸的客戶，因而進入市場擴張策略階段。於此同時，運用組織內的業務運作能力、採購能力、物流能力、人資管理能力與財務運作能力讓大陸分公司得以順暢運作，服務與開發當地的客戶。繼上海與深圳分公司成立營運之後，個案公司高層延攬人才進行新竹以南客戶開發、深耕。這個區域以往雖然有一些客戶已經有交易，但受限於未積極耕耘，營業額始終非常低。幸賴適當人才進來之後，善用品牌代理權、客源基礎與公司聲譽等資源，搭配組織內的業務運作能力、採購能力、物流能力、人資管理能力，終究於此新市場得以順利開發成長。爾後，隨著客戶基礎擴大與穩固，品牌代理權也受這些客戶青睞與信賴，在高層人脈資源的運用下，個案終於得以投資上游

工廠，獲得穩定的供貨合作夥伴。繼整合上游，個案高層人脈資源再度生效，此時組織上游關係能力、採購能力、物流能力與財務運作能力表現優良，遂能併購該公司，成為個案的 EMS 部門，個案進入下游領域，成為垂直整合的電子零組件通路商。

表 5-3 個案公司成長策略與資源、能力之關係

階段	核心資源	核心能力	成長策略	成長策略內容
1986 ~1990	無形資產:創始股東的人脈市場	創始股東的業務運作能力	市場滲透	台灣市場電源類產品客戶滲透
1991 ~1998	無形資產:組織高層人脈、客源基礎	上下游關係能力	產品擴張	產品擴張，增加引進新品牌代理，尤其是日系零件品牌
2000 ~2005	無形資產:品牌代理權、客源基礎	產品整合銷售能力	市場擴張	大陸市場擴張
2006 ~2010	無形資產:品牌代理權、商譽	產品整合銷售能力	市場擴張	台灣中南部市場擴張
2006	無形資產:組織高層人脈	上游關係能力	垂直整合	投資上游工廠，往上整合
2007	無形資產:組織高層人脈、品牌代理權	上下游關係能力	垂直整合	EMS 部門成立，往下整合

資料來源 本研究整理

本研究在第四章產業分析中介紹國內電子零組件製造商與通路商的概況，也做了製造商與通路商的資源能力比較，再經由本章前述第二節、第三節的論述，我們可以發現電子零組件通路商與其上游品牌原廠的發展歷程與專注項目是大不相同的。品牌原廠專注在技術的發展、製程的改善以及新產品的投入研發，不像下游通路商只專注代理權的取得、市場開拓與產品擴販，故就資金需求與專業技術人才的需求，品牌原廠是遠遠大於通路業者的。在諸多迥異點中，唯一相同的是擴大目標客戶市場佔有率、毛利率提升與努力開發客戶的心態。

不過，回歸到企業的最基本任務-「獲利」，企業成立的第一天，就開始肩負創造利潤給股東的責任；就通路商與上游品牌原廠比較，通路商回收資本與創造獲利的速度確實比製造業者來的快，但通路業者也容易因沒有掌握貨源而變成無米炊的窘境或是欠缺專業人才而流失客戶群。最基本的經營觀念就是，通路商與上游原廠的關係是魚幫水、水幫魚，對客戶而言也是如此。

而從本研究所探討之個案實例發現，個案公司從創始開始，其所擁有的核心資源與核心能力是會變化的、有所不同的，個案公司的成長也與本身所擁有的核心資源與核心能力息息相關，造就個案的成長模式是屬於內部成長。個案的不同成長策略得以實現，最主要還是奠基於個案的核心資源與核心能力，個案的成長可謂是資源基礎理論的實際驗證。

在Ansoff的成長矩陣圖中尚有一個成長策略-多角化在個案身上尚未實現。多角化營運成長策略，多角化是指在新市場開發新產品。其可能是與現有事業有關的市場或產品，屬於關聯性多角化，也可能是與現有事業完全不相關的市場或產品，屬於非關聯性多角化，或稱複合式多角化。要進行多角化成長所需要的資源與能力是與前述大不相同的、也是複雜的。

在個案的同業中，大聯大是最大的電子零組件通路商，它是以半導體零組件為主，也是多角化相當成功的案例。大聯大的多角化，主要是以關聯性多角化為主，執行水平併購策略，藉以擴大本身營運規模。

依據與個案公司高層訪談的內容來看，個案公司確實有多角化的想法，目前所提供的訊息來看是屬於非關聯性的多角化。本研究比較傾向於支持個案能夠執行水平併購策略，執行關聯性多角化。我們也期許未來個案公司的多角化成長策略能夠成功，帶領個案公司邁向新一階段的大幅成長。

第六章 結論與建議

本研究之主要內容在探討國內電子零件通路商的核心能力與其成長策略之關聯。依據前述四章內容以及綜合第五章個案分析，本章第一節先對本研究之研究發現做結論，第二節整理對個案提出建議並期望能對個案或是同業於實務上有所助益，並嘗試對後續研究方向提供建議，期望後續研究能針對本研究未盡完善之處加以釐清。

第一節 研究結論

本研究是以資源基礎理論為基礎，選定國內電子零組件通路商為研究對象樣本，進行深入訪談，探討其核心能力與其成長策略。本研究依據前述章節之研究架構和經個案高層、原廠資深經理與同業營業經理進行深入訪談及產業分析研究後，發現電子零組件通路商所面臨的上下游廠商規模都較大，電子零組件通路產業內部的競爭同業相當多，使得通路業者都積極努力邁向大者恆大的局面。個案公司也深切明白此點，因此積極運用現有資源，強化其核心能力，逐步進行市場滲透、產品發展、市場擴張、垂直整合等成長策略。

核心能力的形成是資源與能耐彼此間高度整合的結果，也是企業長期以來知識的累積。經由與個案高層進行深層訪談之後了解到個案公司具體表現是：個案公司經過多年發展，以其累積的有形以及無形資源與組織文化、制度、能力融合，不斷的產生能力並積累之。從而以能力去運用組織中各項資源，去服務、迎合新舊市場，同時融合組織中內隱的服務精神、服務效率以及鑲嵌於原廠與關係企業的高度密切合作關係，從中不斷的創造專屬於個案公司所專攻的電源類客戶的市場接近能力以及產品整合銷售能力，建立從屬於個別客戶的獨特服務價值。

本研究歸納結論如下：

個案公司的核心資源是「品牌代理權與關係企業」。關係企業既是上游原廠也是品牌代理權的來源，個案公司妥善的運用核心資源，搭配與所代理的各品牌上游原廠良好的「關係能力」，整合內隱於組織中運作的倉儲物流能力、業務運作能力、採購能力與優秀的上下游關係所具體展現的「產品整合銷售能力」就是個案的核心能力。

而以個案公司成長軌跡來看，個案公司的成長是與組織的核心能力呈現高度

正相關的。個案在發展歷程中，以有形與無形資源融合組織內隱的經驗與知識，型塑成為核心能力，進而善用此核心能力擘劃與實現經營團隊心中的成長策略。如第五章第四節所述，個案在不同的階段擁有不同的資源與能力，藉以善用這些資源與能力來完成不同階段的成長。雖然不同階段有不同的資源搭配不同的成長策略，但這些不同階段的成長策略是持續進行的，而資源與能力也是一直積累中，才能成就每一階段的任務。

因此電子零組件通路商在進行成長策略的規劃工作時，首先應以資源理論為基礎，評量存在於組織中現有的核心能力，並確認欠缺或是尚有差距的核心能力，努力加強建立或是予以補足，以強化本身的核心能力，藉此形成企業本身的競爭優勢，用以輔佐實現未來的成長策略。

第二節 研究建議

以下將針對個案分析後提出研究建議，期能給個案或是電子零組件通路同業參考，並期有所助益。本研究提出建議如下：

一、對個案的建議

綜合前面章節所述，企業應清楚掌握本身的核心資源，營造稀有、有價值且不易為競爭對手所模仿的核心能力，才能有持久性的競爭優勢。依據訪談資料分析，本研究對個案公司提出以下建議，以期個案能持續建立其它核心能力，擁有持久性的競爭優勢。

1. 基業總是難保長青，任何企業總會面臨到瓶頸的時刻。個案現在似乎走到了這個階段，因此個案高層應審慎思考繼垂直整合之後是否適合以多角化為成長引擎來加速成長。多角化所需要的資源(尤其是資金)是比之前各階段的成長來的龐大與複雜的，對個案而言那是一個新的領域，因此建議個案的高層在做任何決策之前應該比以往更審慎評估。
2. 學習型組織：目前企業所面臨的都是呈現複雜、渾沌與瞬息萬變的環境，各企業組織面臨前所未有的競爭與挑戰，為因應變革，企業意識到必須改變傳統的觀念與工作性質。任何的變革無非都是要提升公司的競爭力，而競爭力的提升必須透過公司整個組織力量的結合才做得到。因此，建議個

案公司須將組織調整為學習型組織，如同謝鳴鳳(民 90)所指出：使學習不斷在個人、團隊、組織中持續進行，並與生活及工作各層面相結合的組織，並運用系統思考解決問題，進而擴充個人知識與經驗，改變組織的行為運作，以增強組織適應環境的變遷及組織自我革新的能力。

3. 強化人力資源策略：個案公司高層受訪時曾表示：電子零件通路商這行業「錢」與「人」是最重要的，目前加強整合集團內的金流以及落實員工汰弱留強，並調整員工福利。依據個案高層受訪資料分析，建議個案在兩岸三地的公司都應加強人力資源策略的擬定與實施。唯有不斷提升公司內部所有知識工作者的專業技能，才能達成公司所設定的目標。例如，個案在深圳以及上海分公司，成立營運迄今已經逾十年，卻未培養出可獨當一面的陸籍幹部，甚是可惜。建議應重視員工教育訓練和培養溝通能力，而且目前已不再是個人英雄主義的時代，所以需要強化內部服務的觀念以及團隊合作能力，要求所有員工不斷將組織資源運用於發展工作技巧及知識，並和組織內成員分享，使組織成為學習型組織。
4. 知識管理：存在於通路商本身的知識是廣泛且不易被發現和傳承，尤其是原廠技術資料與關係的建立和顧客產品開發與關係經營等。目前個案雖有建置內部 FS 資料庫以及 PILOT 系統，但仍不足。為能讓個案公司的技術及經營經驗有效的保存，且不因人員流動造成公司知識、技術斷層，建議個案應該引進知識管理系統，加強公司現有知識與技術資料庫建置管理，並且盡可能將內隱於組織中的各項知識與經驗能夠文件化，讓所有同仁都能分享，也讓公司所發展的知識、技術及過去所遭遇的問題以及解決方式都能更有系統的保存與流傳。例如，可以由各產品線 PM 建立客戶群產品應用資料、各個客戶不同的品質問題彙整等，不定時更新分享，讓所有業務人員學習應用，以便能做好客戶服務。
5. 策略聯盟：個案公司已經進行垂直整合，在持續精進上下游整合功能之外，如能做橫向整合則將如虎添翼。深耕電源類產品是個案公司的優勢與長處，在不限品牌的狀況下，結合關係企業產品，個案公司所能提供給電源產品上所用的零件逾六成，以如今的狀況來看，個案若能與任何一家電源管理 IC 廠商結合，則將更有優勢。有了 IC 廠商的加持，可以增加客源、帶來個案未曾接觸的市場，同時有了 IC 廠商的加持，技術層面提高了，

當然也就提升客戶的依賴度，而且有助於個案公司的零件前期驗證導入。如此，個案公司所銷售的零件在市場上的佔有率應該可以增加不少。換句話說，個案應增加代理產品線的寬度，同時也應強化技術人才，配合業務協同開發導入零件驗證，增加在客戶心中的不可替代性，增加客戶的轉移成本，也增加代理產品的附加價值，以爭取更多忠誠度高的客戶。

6. 建立實施更多元績效衡量：個案公司持之以恆追求的是營收與獲利不斷的成長，建議經營團隊可以考慮參考同業做法，依據公司願景、發展策略及公司的產品市場策略，衡量公司的核心資源與核心能力來訂定策略地圖。將策略地圖與員工分享，著手草擬由財務構面、顧客構面、內部流程構面以及學習成長構面所延伸出的策略目標與績效衡量指標，企求各部門能充分合作運用資源完成崗位上的工作。

二、對後續研究建議

為讓後續的電子零組件通路產業相關的研究更臻至成熟，本研究認為後續研究者可朝下面幾個方向進行：

1. 除個案訪談外，可以參酌使用其它量化或數量方法，再對本研究主題或相關題目，以大樣本統計檢定方式進行更精確之研究，以增加研究結果的穩健性。
2. 本研究選取的對象是被動元件通路業者，後續研究可以針對半導體通路業者或是其它電子通路進行研究。
3. 隨著電子產業全球化，台灣電子零件通路業者也都跟隨下游客戶前進大陸，台灣的通路商如何與大陸當地業者競爭，保持優勢，值得研究。
4. 運輸與倉儲是影響電子零件通路業者獲利非常重的一環，如何建置一套有效率的運籌系統整合行銷，值得後續研究。

第三節 研究限制

本研究礙於時間及精力之限制，使本研究仍有遺漏之處，故提出下列本研究之限制：

1. 本研究是以電子零件通路商為研究對象，研究結果可能在信度上產生問

題，亦即可能無法概推至其它產業。

2. 本研究採用個案研究法，可能礙於個案挑選及研究人員之人為判斷的疏失，而產生偏誤的結果。
3. 本研究對資料蒐集和訪談對象，因牽涉到個案公司的業務機密時，也有所保留。

參考文獻

中文部份

1. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson 著，吳淑華譯（1997），「策略管理」，二版，滄海書局，台中。
2. Richardson, Tom 著，劉慧清譯（2003），「關係是一種策略性資產：RAM 關係資產管的 12 個法則」，城邦，台北市。
3. Robert M. Grant 著，謝凱宇、林舒柔譯（2003），「現代策略管理」，科大文化，台北市。
4. 方世榮、張嘉雯、黃識銘（2003），「競爭策略，市場導向，供應商涉入與新產品開發績效關係之研討」，跨領域管理學術暨實務研討會。
5. 司徒達賢（1995），「策略管理」，遠流。
6. 余朝權（1997），「現代行銷管理」，五南，台北。
7. 吳思華（2000），策略九說（三版），臉譜文化出版。
8. 胡同來（1997），「行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究：資訊業個人電腦行銷通路實證」，國立台灣大學商學研究所博士論文
9. 高強華（1991），「個案研究法」，師大書苑，台北。
10. 曾柔鶯（2006），「現代行銷學」，普林斯頓國際有限公司，台北。
11. 工研院（2010/04）被動元件產業研究報告。
12. 元大證券（2010/12）被動元件產業報告。
13. 元大證券（2010/07）大聯大個股研究報告。
14. 元大證券（2010/12）金山電個股研究報告。
15. 科普朗，諾頓著，朱道凱譯，1999，平衡計分卡，台北，臉譜文化。
16. 高明聰（2002），台灣半導體通路產業分析與通路商轉型創新研究，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
17. 陳文一（2002），我國電子通路產業之競爭策略研究-以半導體零組件通路商為例，輔仁大學管理學研究所碩士論文。
18. 葉國筌（1998），台灣資訊產品通路分析及發展趨勢研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
19. 陳正倉，林惠玲，陳忠榮，莊春發（民 93），產業經濟學，台北，雙葉書廊。

原文部份

1. Aaker, D. A., 1984, "Developing Business Strategies". New York: New York: John Wiley & Sons.
2. Barney, J.B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, March, pp. 99-120.
3. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
4. Chen & Wu (2006). The conceptual construction of core competence for two distinct corporations in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 8(1), 197.
5. Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s'. *Harvard Business Review*, 73(4), 110-135.
6. Coates, D. (1996). Putting core competence thinking into practice. *International Journal of Technology Management*, Special Issue on the 5th International Forum on Technology Management. 11(3/4), 441-450.
7. Grant, R.M., 1991, "The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
8. Hamel, G., 1994, "The Concept of Core Competence", in Hamel and Heene (Eds.) , *Competence-Based Competition*, Wiley, Chichester.
9. Hafeeze, k., Zhang, Y. B. & Malak, M. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage a structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-30.
10. Hamel, G. and Prahalad, C.K., 1994, "Competing for the Future"; Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts
11. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1990). The balance scoreboard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
12. Pelham, A. M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation & profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 5(3), 55-76.
13. Porter, M., 1991, "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 12, pp. 95-117
14. Prahalad, C.K. and Hamel, G., 1990, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp79-91.
15. Yin, R.K., 1993, "Application of Case Study Research", London: Sage Publications.
16. Yin, R.K., 2003, "Case Study Research: Design and Methods", (3rd ed.) , Thousand Oaks, CA: Sage Publications.