

第二章 文獻回顧

本章文獻回顧主要包括三節，第一節為價值鏈相關文獻，第二節為行銷通路相關文獻，第三節為經營策略。介紹價值鏈文獻主要目的為釐清價值鏈之意義、活動，以了解通路商在價值鏈之位置。介紹行銷通路相關文獻，其目的在於了解行銷通路的定義、分類、功能、通路商之價值／存在的理由、半導體通路商定義等。介紹經營策略，主要目的為了解策略三構面之意義。

2.1 價值鏈

本節主要包括三個小節，分別是價值鏈定義、價值鏈活動、產業價值鏈，如下所示。

2.1.1 價值鏈 (Value Chain) 定義

價值鏈為美國哈佛商學院教授 Michael Porter 於 1985 年提出創造顧客價值的工具。Michael E. Porter 提到企業的競爭優勢無法以「將整個企業視為一體」的角度來解釋。競爭優勢源自於企業內部的產品設計、生產、行銷、運輸、支援作業等多項獨立活動。這些活動對於企業的相對成本地位都有相當的貢獻，同時也可以構成差異化的基礎。

價值鏈將企業依其策略性的相關活動分解開來，藉以了解企業的成本特性、以及現有與潛在的差異化來源。企業因為能夠以比對手更低的成本、或更高的效益執行這些策略上舉足輕重的活動，而獲得競爭優勢。

從競爭術語來看，「價值」是客戶願意為企業所提供服務付出的金額。價值的多寡則必須以總收益來計算，它反映出產品的價格和總銷售量。收入超過生產成本，企業就能夠獲利，任何一般性策略的目標，不外是為客戶創造出超過成本的價值。

價值鏈 (Value Chain) 所呈現的總體價值，是由各種「價值活動」 (Value Activities) 和「利潤」 (Margin) 所構成。價值活動是企業進行的各種物質

上和技術上具體的活動，也是企業為顧客創造有價值產品的基礎。利潤則是總體價值和價值活動總成本間的差異。

2.1.2 價值鏈活動

價值活動要發揮功能，就要運用到採購項目、人力資源、行銷與銷售、服務以及某些形式的技術等。Michael E. Porter 提及價值鏈（Value Chain）是由企業必備的九項一般性活動所組成，這些活動彼此之間都具有獨特的結合方式。一般化的價值鏈可用來了解某一企業的價值鏈如何建構，並反應出該企業所執行的種種特定活動。價值鏈如圖 2.1 所示。

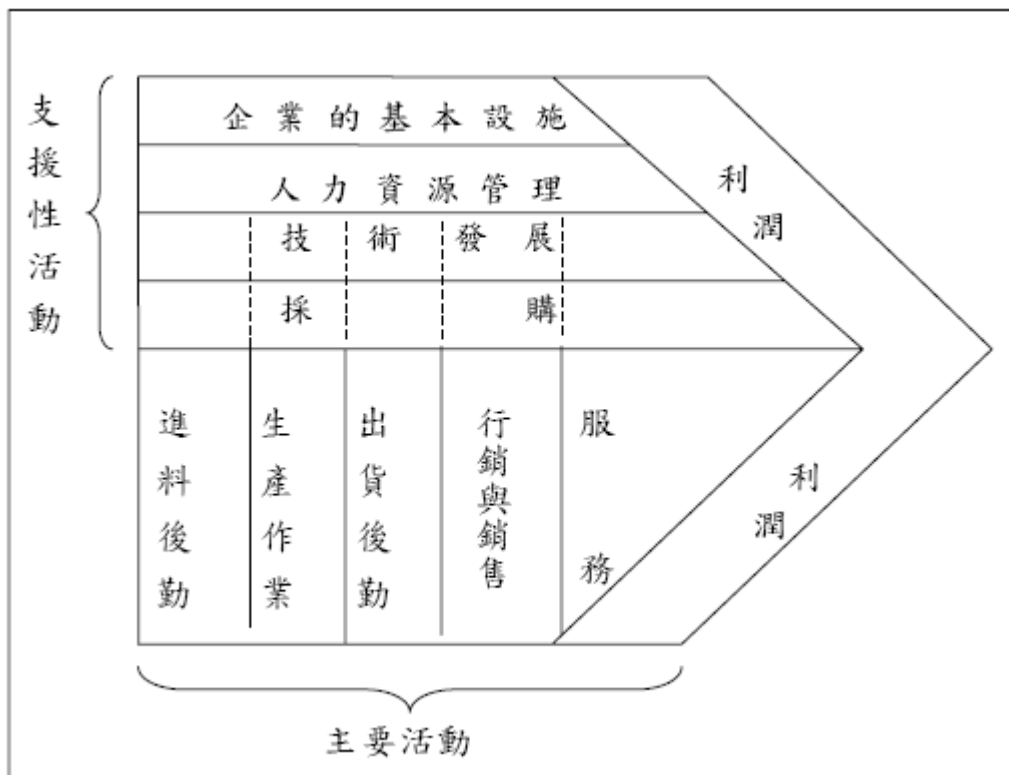


圖 2.1 Porter 之一般價值鏈

資料來源：Michael E. Porter (1985)。

Porter 將價值活動區分為主要活動（Primary Activities）和支援性活動（Support Activities）兩大類。

(1) 主要活動

依圖 2.1 所顯示五類共通的主要活動，與任何產業的競爭都有關係。而每種活動又可以依據特定產業和企業策略，再分為許多不同的活動：

1) 進料後勤 (Inbound Logistics)：

這類活動與原料之驗收、儲存以及採購項目的分配有關。如物料處理、倉儲、庫存控制、車輛調度、退貨等。

2) 生產作業 (Operations)：

這類活動與將原料轉化為最終產品有關。如機械加工、包裝、裝配、設備維修、測試、印刷、和廠房作業等。

3) 出貨後勤 (Outbound Logistics)：

這類活動與產品收集、儲存、將實體產品運送給客戶有關。如成品之倉儲、物料處理、送貨車輛調度、訂貨作業、進度安排等。

4) 市場行銷 (Marketing and Sales)：

這類活動與提供顧客購買產品的理由、並吸引顧客購買有關。如廣告、促銷、業務人員、報價、選擇銷售通路、建立通路關係、定價等。

5) 服務 (Service)：

這類活動與提供服務以增進或維持產品價值有關。如產品安裝、維修、訓練、零件供應、產品調整等。

以上各活動在價值鏈中屬於連貫的線型關係。各個活動都能創造其附加價值，但由於企業本身的策略不同，會影響各階段價值鏈活動的價值創造能力，因而產生不同的企業競爭優勢。

(2) 支援性活動

藉由採購、技術、人力資源、及各式整體功能的提供，來支援主要活動、並相互支援，可分為下列四種共通的類型：

1) 採購 (Procurement)：

係指購買用於企業價值鏈活動「投入因素」之功能，而非所採購的項目本身。這些採購項目包括了原料、零配件和其他消耗品，以及機器、實驗儀器、辦公設備、房屋建築等資產。

2) 技術發展 (Technology Development)：

每種價值活動都會用到「技術」。可以是專業技術 (Know-How)、

作業程序、生產設備所運用的技術。

3) 人力資源管理 (Human Resource Management) :

人力資源管理涉及人員招募、雇用、培訓、發展、和各種員工福利津貼的不同活動所組成。企業內，人力資源管理不但支援個別的主要和支援性活動（如聘用工程師），也支援這個價值鏈（如勞工協商）。

4) 企業基本設施 (Firm Infrastructure) :

企業基本設施包含很多活動，例如一般管理、企劃、財務、會計、法務、政府關係、品質管理等。基本設施與其他支援性活動不同之處在於，它通常支援整個價值鏈，而非支援個別價值活動。

企業的每一個活動都應該歸入主要活動或支援性活動。歸類的方式並非一成不變，最重要的是找出能夠「清楚呈現企業運作」的方式。服務業的價值活動應如何歸類就經常引起混淆，因為服務業的生產、行銷和售後服務等活動往往緊密相連。但一般而言，價值活動的先後次序有賴工作流程的排定，不可全靠主觀判斷行事。

2.1.3 價值系統 (Value System)

任何產業都是由一連串的「價值活動」所構成。企業除了企業系統本身組成的價值鏈外，其與外部相連結之組織，如上下游廠商之個別價值鏈，乃構成一更完整之價值鏈，Porter 稱之為價值系統 (Value System)，如果以產業的角度探討，國內學者司徒達賢則認為此價值系統又可稱為產業價值鏈 (Industrial Value Chain)。

企業的價值鏈其實是包含在一套範圍更廣的「價值系統」裡面，如圖 2.2。供應商有自己的價值鏈（上游價值），它能夠創造並傳遞使用於企業價值鏈的採購項目 (Purchased Inputs)。供應商不只是提供貨源而已，它還可透過許多其他方式對企業績效產生影響。

此外，許多產品還會經由銷售通路的價值鏈（通路價值），送到顧客手上。通路本身，也會產生影響顧客和企業活動的附加活動。最後產品成為顧客價值鏈的一部份，而產品與企業在顧客價值鏈中所扮演的角色，不僅決定了顧客的需求，也正是企業追求差異化的最根本基礎。

Porter 認為價值鏈的觀念除可用於企業內部主要價值活動的成本分析，及與主要競爭者各項主要價值活動成本的比較外，亦可將價值鏈的觀念運用於整個產業（即「價值系統」）。

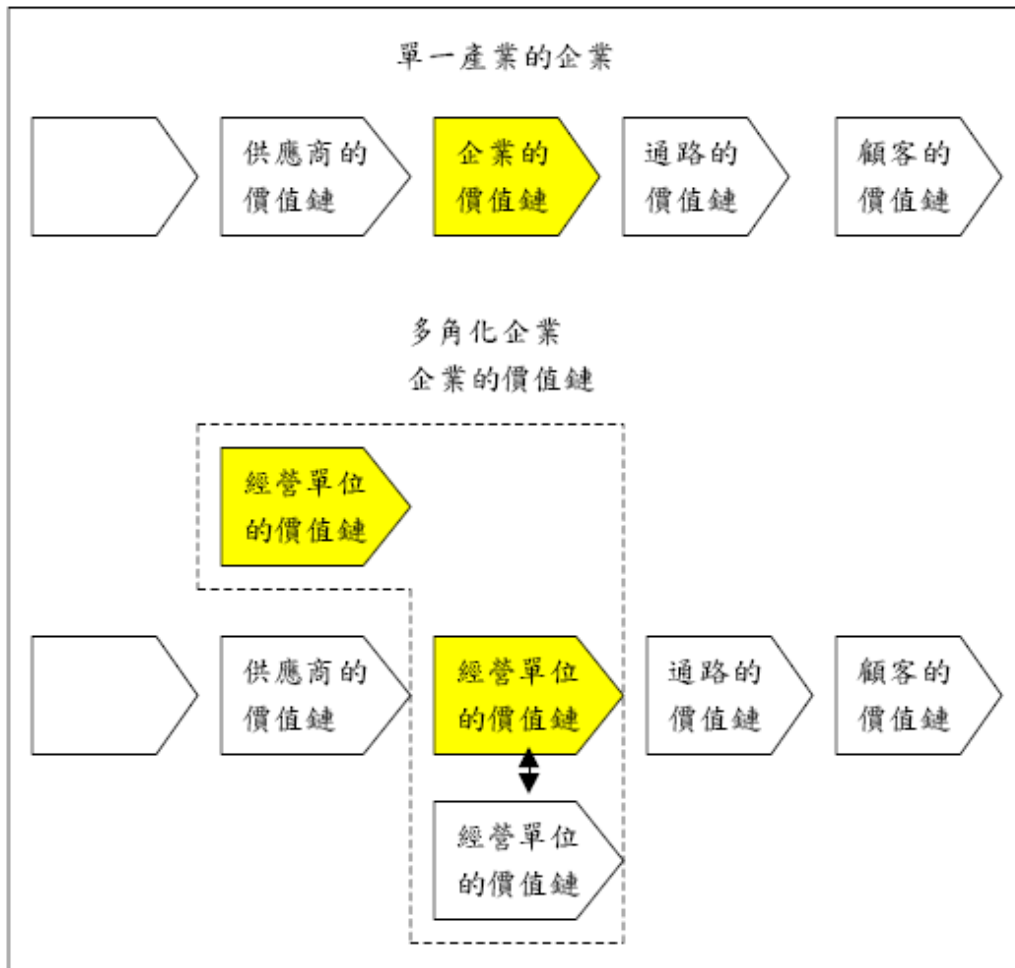


圖 2.2 價值系統

資料來源：Michael Porter (1985)

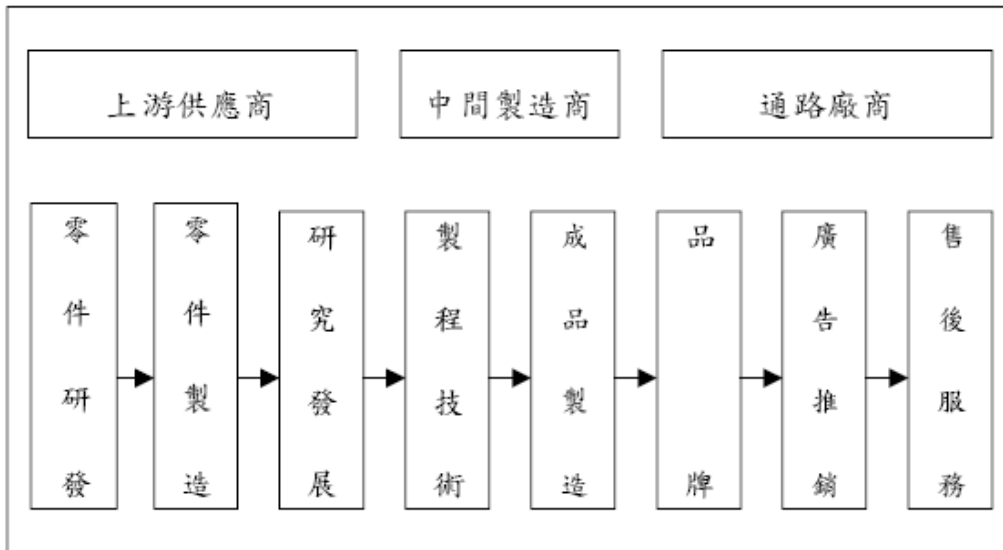


圖 2.3 細分的產業價值鏈

資料來源：司徒達賢，策略的矩陣分析法基礎（1995）

2.2 行銷通路

本節主要包括五小節，分別是行銷通路之定義、分類、功能、通路商之價值／存在的理由、半導體通路商定義等，分述如下。

2.2.1 行銷通路之定義

Fish(1967)提出產品交易的發生，至少包含有實體分配、所有權移轉、交易付款、訊息溝通及風險負擔等五項流程，這五種單一行爲要藉由生產者、消費者或是中間機構來完成。在交易的過程中，會有許多機構參與其中，以利於上述五種流程之完成，這些使產品由生產者移轉至使用者的機構者，稱之爲行銷通路商。

依據 Stern and El-Ansry(1992)對行銷通路的定義：「行銷通路可視爲由一群相互關係的組織所組成，而這些組織使產品或服務能順利被使用或消費」。亦即從生產者將產品送出廠到產品可爲消費者使用或消費這段期間，任何參與其中活動的組織即成爲行銷通路。所以行銷通路的成員大致包括生產者、中間商以及消費者。中介機構使產品或服務的流程順暢，此程序必須架起生產者生產產品組合與顧客所要產品組合間的差異，差異主要是來自生產者大量少樣的生產，消費者往往要少量且多樣的購買。

Philip Kotler (1998) 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行銷中介機構，這些組織執行各種功能，有不同的名稱：

(1) 商品中間商：

某些中介機構，如批發商與零售商買進、擁有、再銷售商品，此稱爲商品中間商。

(2) 代理中間商：

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。

(3) 協力廠商：

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，也不進行議價，此稱為協力廠商。

另外，根據紀秋煌（2002）、蔡山和(2002)的文獻回顧，彙整了許多國外學者對於行銷通路之定義，如 2.1 所示。

表 2.1 國外學者之行銷通路定義彙整

研究學者	定義
Bucklin (1966)	行銷通路乃是由一組機構所組成，此機構乃是執行將所有產品及所有權，由生產者轉移至消費者手中的一切活動。
Fish (1967)	在交易的過程之中，會有許多機構參與，以利於實體分配、所有權移轉、交易付款、訊息溝通及風險負擔等五種流程之順利完成；而使產品由生產者移轉至使用者的機構，便謂之行銷通路。
Cox and Schutte (1969)	配銷通路乃是由一組機構所形成一組織化網路，其共同執行因連結生產者與執行者所必須的所有活動，進而完成行銷任務
Guirdham (1972)	對於行銷通路之定義則為貨品從生產者，經由或不經由各種中間機構，到達最終消費者或工業用戶之整個過程。
Stern and El- Ansary (1992)	行銷通路可視為由一群相互關連的組織所構成，而這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費。
Kotler (1994)	將特定產品或服務從生產者轉移到消費者的過程中，所有取得產品所有權或協助所有權移轉的組織或個人。
Perreault, Jr and McCarthy (1997)	行銷通路為從事將產品或服務由生產者轉移到使用者或消費者之任何系列化企業或個人。

資料來源：紀秋煌（2002）、蔡山和(2002)。

2.2.2 行銷通路之分類

(1) 行銷通路之階層：

Kotler(1995)提及，行銷通路的特色可以從通路的階層數來看，中間商將產品與所有權送達最終顧客，稱為通路階層，生產者與最終顧客都可執行通路工作，也是通路成員之一。

中間商的層數即代表通路的長度，一般通路結構中，依照通路長度來區分不同性質的中間商大致可分為四種形式：零階通路、一階通路、二階通路及三階通路其結構的組成。其中，零階的通路結構極為直銷，而一階、二階、三階之通路結構中的中間商如代理商、批發商及零售商等等。

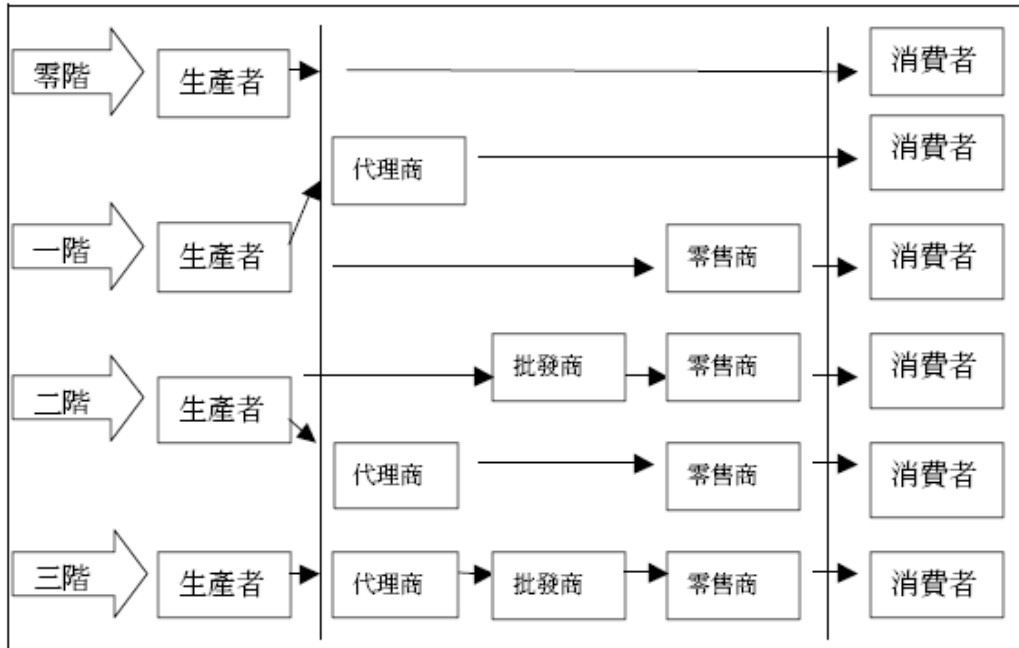


圖 2.4 行銷通路結構

資料來源：Kotler, 1995

(2) 行銷通路之分類：

根據行銷通路定義之文獻彙整，可知通路商可分為兩種：

1) 消費性產品行銷：

將產品或服務移轉至最終使用者消費者之通路商，其市場主要為消費大眾。

2) 工業性產品行銷：

不將產品賣給最終消費者的通路商，其乃是關於那些組織或個人銷售予零售商、其他商業買主或機構和商業使用者的活動。基本上，只要是不賣給最終消費者(ultimate customer)的賣主(seller)，都可視為此類通路商(middleman)。本研究之範疇即屬於工業品行銷。

圖 2.5(a)及圖 2.5(b)即分別列出消費品行銷通路及工業品行銷通路。

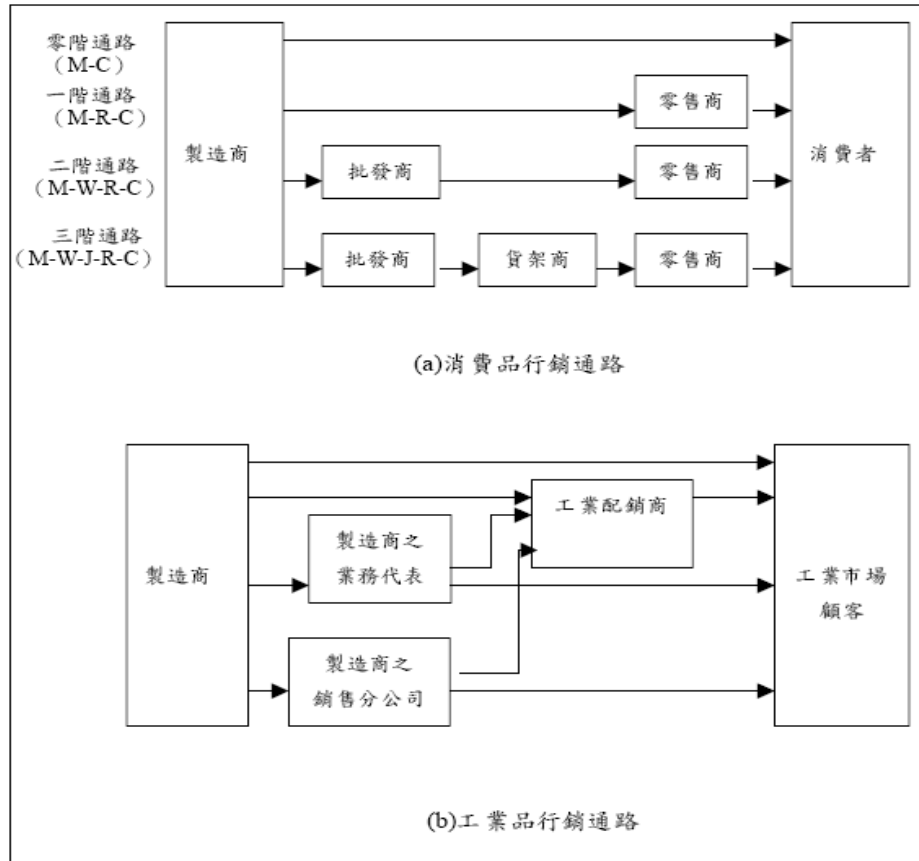


圖 2.5 消費品與工業品行銷通路

資料來源：Philip Kotler (1999)

工業性產品一般是指工廠在製造加工過程中所使用的原料、設備及設施，與消費性產品相比，無論產品特性、銷售管道、銷售方法、顧客種類等都不相同，說明如表 2.2 所示。

表 2.2 工業性產品行銷與消費性產品行銷的差異特性

比較項目	工業產品行銷	消費性產品行銷
產品	本質上較技術性；特定形式但常變化；售後服務很重要	標準形式；售後服務重要但不常發生
價格	特定項目採競價；標準項目採定價	定價
促銷	強調個人銷售	強調廣告
配銷	較短而直接的市場通路	經由一些中間連結路線才到達消費者
顧客關係	更持久與複雜	不常接觸；短期的關係
顧客決策過程	組織成員不同的群體參與決策	個人或是家庭與已決定

資料來源：Hutt and Speh(1989)

(3) 工業性產品的中間商種類

工業產品市場的中間商種類 Hutt and Speh(1989)，依功能的不同可分為五大類，說明如下：

1) 經銷商(Distributor)：

經銷商方式是一種全服務性質的中間商，他們得到授權進行產品銷售和全面性的行銷活動。有些經銷商甚至還提供信用服務、產品裝配運送服務和技術諮詢服務等。尤其目前許多公司採行 Just-In-Time 概念，採購者要求供應商在極短的時間內交貨，當製造商無法在各地擁有自己的 Just-In-Time 組織時，經銷商的 Just-In-Time 配銷服務日趨重要。

2) 代理商(Manufacturers' Agents)：

代理商通常不擁有製造商頭銜也不進行產品庫存（但是有些代理商會備有庫存以方便進行維修），代理商通常具備產品知識，對市場及客戶非常了解，與客戶有密切的關係，代理商被限定在某些地理區域範圍之內進行銷售，中小型企業客戶透過代理方式的中間商進行銷售，以降低製造商的成本，也增加採購商的彈性。

3) 經紀商(Jobber)：

從客戶取得訂單，然後轉給製造商，不直接負責庫存和運送。

4) 中介商(Broker)：

在買方與賣方之間提供資訊給對方來協助交易進行，通常為非常

態偶發性的交易。

5) 佣金制中介商(Commission Merchants)：

通常指大宗物品，例如原料的買賣仲介，與 Broker 相同，通常為非常態偶發性的交易。

2.2.3 通路商之功能

Rosenbloom(1987)認為通路商的功能包括：運送、信用、銷售、風險分擔、顧客服務、保證、運輸等。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。若將其作業面以商流、物流、資訊流及金流加以細分，可得到如表 2.3 的結果。因此，在通路系統中，每一項通路功能至少會有一個或一個以上的機構來負責。

表 2.3 通路功能-作業面分析

通路功能		通路作業	
商流	物權擁有 協商 財務融資 風險承擔 促銷活動	商品企劃 市場開發 交易談判	資金融通 風險分攤 物權移轉
物流	實體持有	運輸 裝卸 搬運 倉儲 揀貨 分裝加工	路線安排 派車 配送 上架 保管 其他服務
資訊流	訂購流程	促銷資訊傳遞 銷售資訊蒐集 顧客資料管理 訂單處理	庫存管理 帳務管理 財務管理
金流	付款作業	收付貨款	

資料來源：黃思明(1994)。

Stern, El-Ansary and Coughlan (1996)認為，一個完整的行銷通路系統，應包含八種行銷流程，即實體持有、所有權、促銷、協商、融資、風險承擔、訂購以及付款，如圖 2.6：

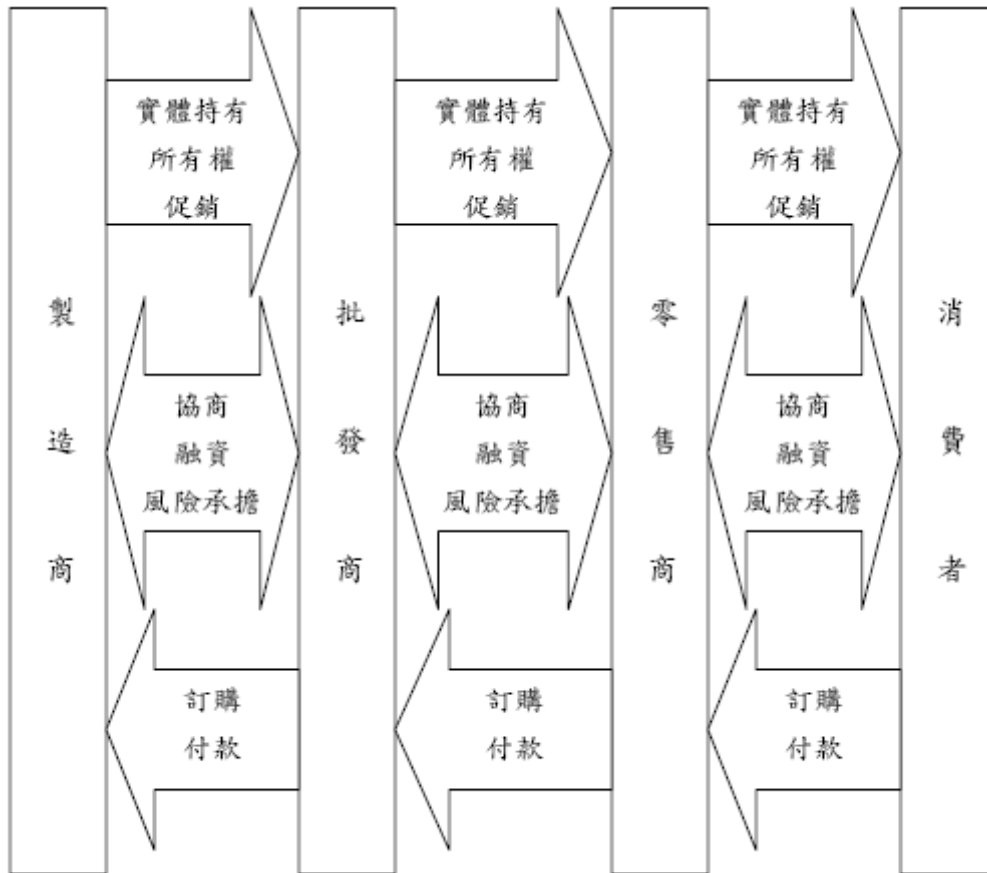


圖 2.6 通路流程

資料來源：L. W. Stern, A. I. EI-Ansary and A. T. Coughlan (1996)

Stern, EI-Ansary and Coughlan(1996)認為通路商可以改善交易過程的效率、協調上下游通路角色對產品搭配不一致的現象、提供例行性交易的管理以及減少交易對象的搜尋成本。而通路商要發揮這四項效用，必須執行實體持有、物權擁有、促銷活動、協商功能、財務融資、風險承擔、訂購流程及付款作業等八種通路功能。

Kotler (1999) 於「Marketing Management」書中提及：行銷通路所執行的工作是将產品從生產者移轉至消費者，它必須克服存在於產品、服務

與使用者之間的時間、空間及所有權等障礙。行銷通路的成員執行許多重要的功能，並參與行銷流程：

- (1) 資訊提供：
對於潛在顧客、競爭者、及行銷環境中相關因素的行銷研究資訊的收集與傳送。
- (2) 促銷：
傳送有關產品說服性溝通給目標顧客。
- (3) 議價：
在價格與其他交易條件上達成協議，使所有權或實務的移轉得以完成。
- (4) 下單：
行銷通路成員向製造業者溝通購買的意向。
- (5) 融資：
在行銷通路的各階層，因存貨價款所需資金的取得與分配。
- (6) 風險承擔：
承擔有關執行通路工作的風險。
- (7) 實務處理：
從原料到最終顧客之實體產品的連續儲存與移動。
- (8) 付款：
提供購買者付款的服務，即可透過銀行或其他金融機構支付帳款給銷售者。
- (9) 所有權移轉：
所有權從組織或個人實際移轉至他方。

這些功能與流程可依序列在任何兩個通路成員之間，有些流程是向前流動（Forward Flow），由廠商往顧客（如實體處理、所有權移轉與促銷）；有些是向後流動（Backward Flow），由顧客往廠商（如下單與付款）；有些是雙向移動（Both Directions）（如資訊提供、議價，融資與風險承擔）。

此外，Kotler(1999)認為，通路可提供的服務產出分為下列五種類型：

- (1) 批量規模 (Lot Size)：
一位顧客在一次購買中經由行銷通路所傳送的單位數量。
- (2) 等候時間 (Waiting Time)：
通路上的顧客等候接收商品的平均時間。
- (3) 空間便利性 (Spatial Convenience)：
行銷通路上顧客採購產品的容易程度。
- (4) 產品多樣性 (Product Variety)：
行銷通路所提供產品搭配的寬度。
- (5) 後援服務 (Service Backup)：
行銷通路所提供的附加服務 (信用、運送、安裝、修護)。

蕭鏡堂(1999)則認為產品移轉必須克服供需雙方之「時間」、「空間」及「持有」方面的障礙。行銷通路所具備之克服隔離障礙之有關功能有六：

- (1) 減少總交易次數：
透過中間商對產品分配作業的介入，可以減少交易的次數，降低總分配費用 (Total Distribution Cost)，產生市場交易的經濟效益。
- (2) 收集、歸類、整理與組合：
 - 1) 收集(Accumulation)：
中間商將其向生產相同產品的製造商採購之產品，予以積集與儲存，完成克服數量障礙之有關作業。
 - 2) 歸類 (Allocation)：
為因應各個不同之市場數量需求，由中間商所購入之大批產品，分裝為符合市場需求的小數量單位稱之。
 - 3) 整理 (Sorting)：
中間商將其所歸類的產品，依照等級、色澤、大小等之不同，做更進一步的分類，以便符合各種不同顧客的需求。
 - 4) 組合 (Assortment)：
將產品依照品牌、價格等之不同，分別歸類，並將其陳列於貨架上

稱之。

(3) 融資：

即交換過程中的財務活動，由各種不同階層的中間商分別承擔。

(4) 市場資料的提供：

製造商可以透過中間商的管道獲取所需的市場資料；如競爭品牌、需求趨勢、價格動向、或產品評估等，以供作為行銷決策之用。

(5) 風險分擔：

即指產品經由行銷通路轉移至使用者，期間之各種可能遭受的經濟性、或物理性的損失。

(6) 降低總分配費用：

產品或勞務由製造階段，經由銷售階段，而至末端消費者階段之移轉過程中所產生之費用，稱之總分配費用。透過中間商對分配作業的介入，可以消除重複活動，降低總分配費用。

吳青松（2002）提及通路策略是行銷組合中的關鍵要素之一。它一方面是實際物品與服務流通的管道，另一方面並非生產廠商提供其商品或勞務流動過程中各類經濟有效的專業化活動，以創造外部的經濟效益。通路最主要的功能為：

(1) 運輸：兩空間點間商品的流動。

(2) 儲存：商品之儲存、分類與保管。

(3) 蒐尋：溝通買賣信息與移轉各項權責。

(4) 說服：影響買賣各方之信念與態度或行為。

(5) 生產：創造符合規範的產品或服務。

生產功能之所以被涵蓋在通路的功能中，最主要的原因在於行銷活動與生產成本的不可分離性。此外，就服務的提供而言，生產與配銷經常是一體之兩面。生產程序之特性也對通路結構有顯著的影響。根據某一產品或服務提供過程中各項功能與消費者特性，就可以據以設計最經濟效益的通路結構。

2.2.4 通路商之價值／存在的理由

Gehrig(1996)分析仲介市場產業結構後提出：中間商的價值在於降低和減少買賣雙方互相的尋找摩擦（Search Friction）。

從製造商的角度來看，尋求國外中間商或是代理商主要是風險的考量，透過中間商進行銷售，雖然擁有較低的行銷控制權，但是換取較低的投資風險(Peterson, 1995)。

工業產品行銷不同於一般大眾消費性產品，工業產品製造商對於重要大型客戶通常透過直銷方式進行，以建立長期關係來進行買賣交易。而對於中小型客戶則利用中間商的方式來進行，以減低銷售成本增加獲利能力 Hutt and Speh(1989)。但是近年生產者已逐漸將重要大型客戶釋出交由代理商進行買賣，如此雖然獲利能力下降，卻將庫存、收款、製造等等風險降低。

從採購者的角度來看，中間商可被視為是採購角色的延伸，有些中間商能夠提供技術、產品應用資訊和建議 Hutt and Speh(1989)。

為何生產者願意將一些銷售或是服務的工作授權給其他機構呢？生產者透過中間商將產品銷售到市場，需要花費相當成本，以致部份獲利空間會被剝奪，依據 Kotler(1995)的看法，這必然是生產者認為可藉此而獲得某些優勢或是某些劣勢，其原因如下：

(1) 行銷通路建置成本龐大：

許多生產者的財力並不足以採取直接行銷的方式給最終使用者，特別是國外進出口產品。

(2) 行銷通路需具有規模經濟：

生產者如果只為了銷售自己的產品，而自行開發通路，不僅需要相當高額的資金，且營運成本分攤也會相當高，因此尋求銷售許多的中間商來銷售，以求成本的最小化。

(3) 自行開發通路的報酬低：

即使生產者財力足以從市直接銷售活動，但往往其投資報酬率遠低於其主要事業上的投資。

(4) 行銷通路需要廣泛接觸市場：

行銷中間商由於接觸面積、經驗豐富、取得訊息快速、徵信能力強、專業化、大規模營運、經營據點廣、物流管理較佳及有效率的接近市場，因此比生產者能夠銷售更多的數量。

Stern and El-Ansary(1992)認為中間商是必要的，而存在的理由如下列：

- (1) 中間商的存在改善了交易過程的效率。
- (2) 中間商藉由排序的處理，以協調上、下游通路成員對產品搭配不一致的狀況。
- (3) 中間商提供了例行性交易的資訊與管理。
- (4) 中間商減少了交易對象的搜尋成本。

用成本觀念來說，客戶經過中間商購買的總成本比較低。總成本包括材料成本、服務快速、付款優勢、倉儲優勢、不慮停工、不慮缺料及隨叫隨到等所需要的成本。

2.2.5 半導體通路商定義

表 2.4 半導體通路商之分類

半導體通路	分類	銷售產品	主要通路商
前端	半導體原物料	晶圓、石英、深紫外線光阻液、研磨液、封裝膠材...等	崇越、華立、帆宣
	設備通路商	新設備、中古設備、設備零組件	崇越、華立、帆宣
後端	半導體零組件通路商	半導體元件	友尚、世平、奇普仕、品佳、增你強、文擘、威健、維迪、敦吉(Hitachi)、大騰、聯瞻

資料來源：本研究整理。

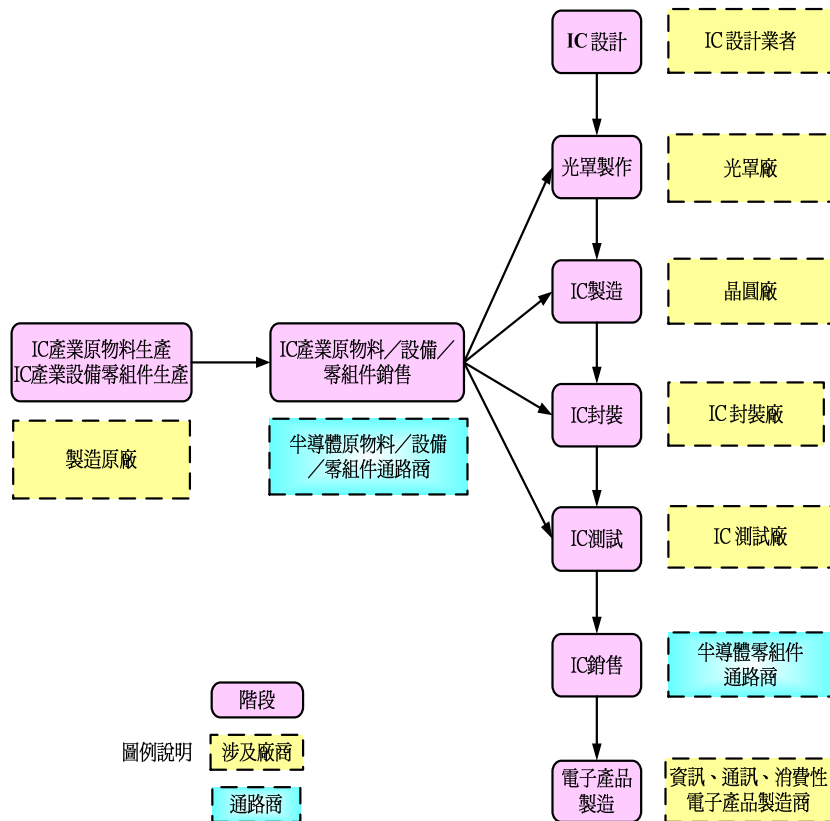


圖 2.7 半導體通路商所在位置

資料來源：本研究整理。

以下即針對半導體通路商的分類作說明。原則上，半導體通路商可分為二類，分別是前端的半導體原物料／設備通路商，以及後端的半導體零組件通路商。

(1) 半導體原物料／設備通路商：

此類通路商，屬於前端通路商，包括崇越、華立、帆宣...等。其上游為半導體元件原物料／設備的製造原廠。例如，供應晶圓者以供 IC 製造之材料廠商包括中德、信越、小松等；提供化學品以供 IC 製造及封測用之材料廠商則包括 SEC、Sumitomo、TOK、R & H、JSR、Namics、Sumitomo...等廠商。其下游為 IC 製造、封裝、測試之廠商。

此類通路商，除了具備一般通路商所應用的功能，還具備了技術支援 (Technical support) 的功能，此是明顯較為與眾不同之處。半導體原物料／設備通路隨著原廠至客戶端進行 on-site support、trouble shooting、協助客戶開發新品、提升客戶產能利用率及品質良率...等，均是技術支援的表現。本研究之研究對象，即以此類通路商為主，並以崇越科技為例，進行個案分析。

(2) 半導體零組件通路商：

此類通路商，屬於後端通路商，包括友尚、世平、奇普仕、品佳、增你強、文晔、威健、維迪、敦吉(Hitachi)、大騰、聯瞻...等。其上游為半導體元件製造商。其下游為資訊、通訊、消費性等應用產品製造商。而半導體零組件通路商係屬於中游的代理經銷商。

對上游製造商而言，可建構一完整的銷售及技術服務網路，使其免於直接面對眾多之客戶，節省其管銷費用，同時亦扮演資訊提供者角色，形成與產品製造商間重要溝通管道；對下游製造商而言，可快速提供其所需之元件及技術支援，減少其研發費用，並針對市場趨勢做分析與建議，同時扮演供應商、諮詢者與分析師的多重角色功能。其上下游關係如圖 2.2 所示。

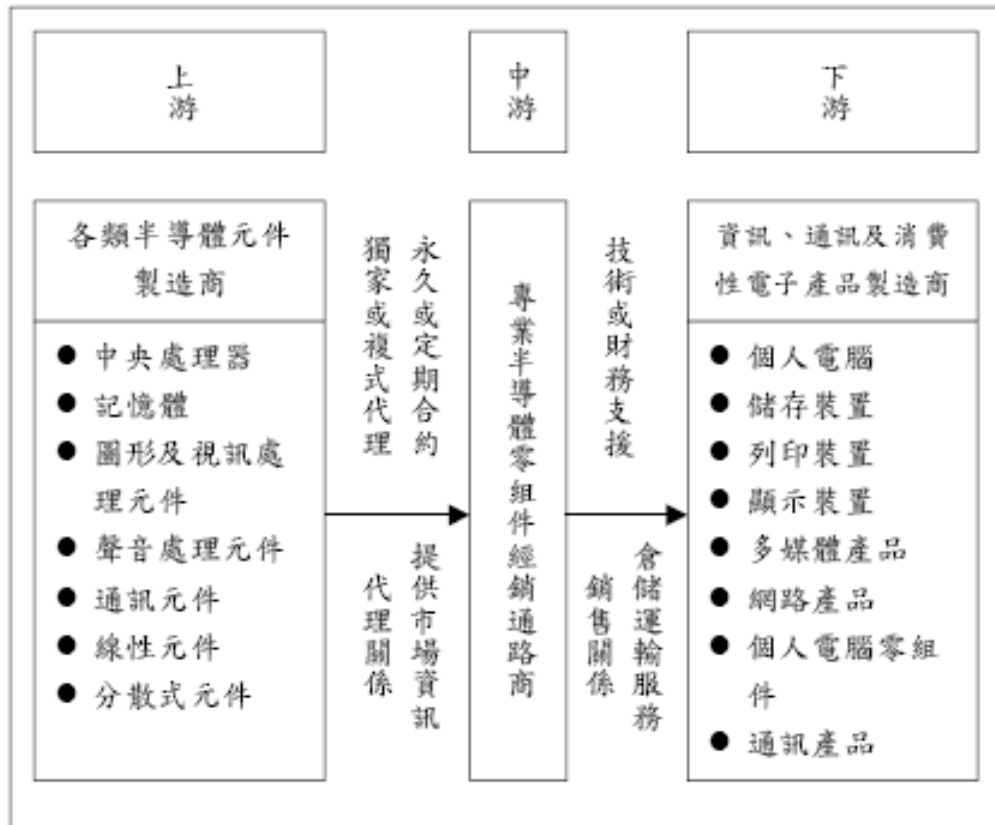


圖 2.8 半導體零組件上下游關聯性

資料來源：陳文一(2002)、蔡山和(2003)。

2.3 經營策略

本研究擬採取吳思華(2000)策略三構面及四個競技場為分析之架構，如 2.3.1 及 2.3.2 所示。本研究將以這三大策略構面的細項內容，及以四個競技場，分析個案公司的策略作為。

2.3.1 策略三構面

策略三構面的內容包括(1)營運範疇的界定與調整(2)核心資源的創造與累積(3)事業網路的建構與強化，分述如下。

(1) 營運範疇的界定與調整

營運範疇的勾勒可說是企業事業策略的具體外顯表徵，這些表徵可由 1)產品與市場的定位、2)價值活動組合、3)價值活動所在的地理構形、4)業務規模等四方面顯示，其具體的內容與分析方法如下：

1) 產品市場：

產品市場組合主要分析企業所提供的產品或服務內容，以及企業所選定的目標市場。其分析方式是利用產品市場矩陣，分析企業目前的定位與未來的調整方向。

2) 活動組合：

企業在提供產品或服務時，其內部係經過一連串生產與作業的過程。這些活動對最終的顧客而言，均有附加價值，因此簡稱為「價值活動」，而整個企業或產業，則是一連串價值活動的組合，一般通稱為「價值鏈」。

3) 地理構形：

地理構形指的是企業如何安排前述各項價值活動的地理位置，透過地理構形的安排，可達到降低成本、獲取資源...等目的，而提高企業的競爭力。地理構形的分析方式，是配合價值活動，做成「活動／構形」地圖，藉以清楚地表達企業在這兩個構面上未來發展的構想。

4) 業務規模：

規模成長是企業在發展過程中追求的重要目標，因此，一般企業常

以成長目做為勾勒未來發展藍圖的方式。實務上，常用來表達企業業務規模的指標包括資源投入和業務產出兩部分，但不外乎是資本額、員工人數、營業額、市場佔有率、利潤、獲利率等具體指標。

(2) 核心資源的創造與累積

核心資源的觀點，主要是希望企業在日常的營運中，持續的創造和累積核心資源，以建立不敗的競爭優勢，為企業的永續生存奠定根基。從企業的觀點，所謂資源包括資產與能力兩大項，前者係指在特定時點可清點的有形資產與無形資產；後者則包括有助於企業基本運作的組織能力和個人能力，詳如表 2.5 所示。

表 2.5 策略性資源的內涵

策略性資源	分類	內涵
資產	有形	土地 機器設備 金融資產
	無形	品牌／商譽 智慧財產權 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	業務運作程序 技術創新與商品化 組織文化 組織記憶與學習

資料來源：吳思華(2000)。

(3) 事業網路的建構與強化

從企業的觀點，任何一個企業的經營必定和週遭成員，包括同業、社區、輿論、政府及國家等息息相關，而有錯綜複雜的關係。企業必須和事業共同體中的事業夥伴建構適當的關係，才能確保企業的永續生存。從企業經營者的觀點，有關事業網路的策略構面可再細分成體系成員的選擇、網路關係的建立、網路位置的選擇三項，茲分述如下，並整理如表 2.6 所示。

1) 體系成員：

企業必須選擇適當的成員建一個完整的網路體系。這體系的成員包括資源供應者、同業、異業、股東、政府、企業所在地的社區、消費大眾、輿論媒體...等等，皆是企業經營思考的方向。

2) 網路關係：

企業應根據實務的需要或資源使用的觀點，與體系的成員建立適當的網路關係。例如，投資關係、供應商關係、經銷關係、顧客關係...等。

3) 網路位置：

由於客觀環境和主觀條件的不同，體系中每一個成員相互間的依賴關係並不相同。若企業在體系中掌握到網路的關鍵位置，在分配網路利益時，自然可得到較多好處。因此，網路策略的選擇也成爲重要策略。

表 2.6 事業網路構面

事業網路	內容
體系成員	資源供應者 同業 異業 社會夥伴
網路關係	體系成員和企業間的關係
網路位置	體系成員相互依賴的程度

資料來源：吳思華(2000)。

2.3.2 四個競技場

策略九說是說明策略的本質與邏輯，這九個邏輯可歸納成四個不同的競技場，包括：價值與效率競技場、能耐與結構競技場、實力與體系競技場、異質與同形競技場。以下即針對四個競技場的內容、四個競技場的關聯、四個競技場的應用三方面進行說明。

(1) 四個競技場的內容

1) 價值與效率競技場

在最終生產階段，各個廠商在市場中的競爭是價值與效率的對抗。有的廠商致力提高產品在顧客心目中的認知價值，有的廠商設法發

揮最高經營效率，以低廉的價格打敗競爭者。在企業發展歷程中，每家廠商都會嘗試調整本身的定位，以取得優勢。若能兼具「有價值／高效率」的優勢，自然可形成較佳的領先地位。

2) 能耐與結構競技場

在企業基本經營條件層次，廠商間的競爭是結構障礙與資源能耐間的流轉。有的廠商憑藉本身打造的組織耐，維持競爭優勢，這份能耐其實是效率、價值與資源三者的混合；有些廠商則依賴結構障礙與競局卡位，佔到較佳的位置。企業建構雄厚的組織能耐後，如果不能轉換形成適當的進入障礙，則本身所擁有的核心資源，很快便會流或遭模仿。

3) 實力與體系競技場

從更寬廣的產業族群觀點，企業間的競爭是決定於企業個體的實力與耐力。有的企業實力雄厚，禁得起長期的消耗戰，獲勝的機率自然較高；有的企業耐力較差，無法承受長期虧損，則中途棄守的可能性便提高。除了實力與耐力外，企業間的競爭還決定於體系間的對抗。本企業所隸屬的體系如果是產業的主流，體系成員間的合作關係又很良好，競爭優勢自然便提高了。當然，最理想的情況是，一方面本身擁有較佳的耐力與實力，一方面又和相關企業形成良好的聯盟關係，最能確保企業的競爭地位。

4) 異質與同形競技場

在傳統企業經營的理念中，企業必須表現特異，才能出人頭地。前面所述各項邏輯（價值、效率、資源、結構、競局、統治、互賴）等，均是在指導企業如何凸顯出個體的特異之像與剛強之美。但是從更寬廣的環境來看，企業是處在一個開放的系統中，如果要長期生存，就必須盡量維持和環境同形，有時候過於特異，常無法為環境所接納，反而可能會遭到滅亡的命運。

(2) 四個競技場的關聯

四個競技場分別由四組兩個面向，包括「價值／效率」、「能耐／結構」、「實力／體系」、「異質／同形」所構成，各個組合的兩面向可表示成兩座標軸。其中每一面向的背後，均包含一個至數個策略本質，說明如下。其中，八個面向與策略九說之間的關係層次分明。

1) 「價值／效率」：

「價值」與「效率」面向，就是九說中的價值說與效率說。

2) 「能耐／結構」：

「能耐」面向結合了價值說、效率說及資源說等與競爭力有關的三個策略本質，呈現企業資源累積的外顯力量。「結構」面向隱含了結構說及競局說兩個與市場結構有關的策略本質，呈現企業間在某一時點的相對獨佔地位。

3) 「實力／體系」：

「實力」面向是一個綜合性的概念，包括「能耐」與「結構」兩個面向下所涵蓋的五說。「體系」面向涵蓋了統治說及互賴說等兩個與企業夥伴關係有關的策略本質。

4) 「異質／同形」：

「異質」面向則是累加了前述各個面向下的七個策略本質，「同形」面向則是依循風險說與生態說所彰顯的企業受大環境規範的命定本質。

(3) 四個競技場的應用

四個競技場可做多種不同的應用，它可以在特定時點上做分析，也可了解不同時點間的趨勢關係。在任一特定時點，決策者可分別繪出自身與競爭者在這四個競技場的位置，其中的相對位置將清楚指出自身與對手間的優劣勢關係。若將企業自身長期以來，各個時點之策略相對位置在四個競技場上連結起來，所呈現的則是企業在各策略本質上的努力成果。