

第參章 研究方法

第一節 研究架構

經由前述研究目的、文獻探討及建立的概念性架構後，得出本研究架構，如圖3-1，本研究架構作為網咖業分析之基本架構。產業分析著眼於產業之前景、吸引力、科技發展及目前競爭狀況，以作為競爭優勢分析之環境項目。

初步了解全球、台、韓網路咖啡產業的結構與環境之後，再探討台、韓兩國兩家代表性網咖業者所具有的網路咖啡產業之機會、威脅、優勢及劣勢，並分析針對台、韓兩國網路咖啡產業的競爭優勢，最後提出台灣、韓國網路咖啡產業包括網咖業者之競爭優勢與未來發展策略建議。

本研究整理各項、韓網路咖啡業市場之數據資料，並根據市場現況與未來發展之展望作詳細分析，並對市場優劣整理完後作SWOT 分析以作為同業因應之參考。

本論文之重點簡介如下：

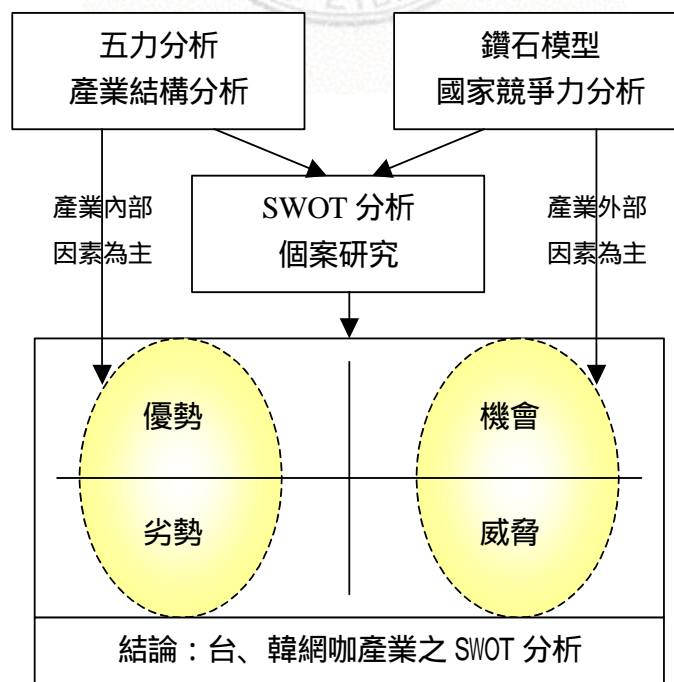


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究設計

本研究之主要目的在於能了解中、韓兩國網咖產業之發展過程與產業的結構，其重點於除了對於台、韓兩國產業環境、產業現況與未來趨勢加以探索分析外，便是對於兩國網咖產業本身的競爭策略、行銷活動作為加以了解並進行分析以及兩國相互之間的比較。由於本研究探討中、韓網路咖啡產業市場現況與管理現況與未來發展方向。

本研究係採取探索性研究，為了解中、韓兩國的網咖產業所處的環境前提，必須建立產業分析的基本資料。而且針對兩國之統計資料加以歸納整理並進行適合的分析比較。

本研究蒐集資料之來源，主要採取下列方式。

(一) 報章雜誌之資料蒐集與整理：

1. 台灣：財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心（MIC）與電子商應用推廣中心（ECRC）的網站及出版品、經濟部出版品、工商時報、電子時報、商業周刊、台灣通訊雜誌、其他網咖相關參考文獻。
2. 韓國：韓國情報通信部網站及出版品、文化觀光部網站及出版品、情報通信政策研究院出版品、電子新聞、東亞日報、每日經濟、經營與電腦雜誌等。

(二) 台灣與韓國的網咖相關學術論文（含韓國世宗網路大學遊戲開發系提供的書面資料與相關網站）

(三) 台灣資訊休閒商業同業公會全國總會與韓國 Mega Webstation 提供的資料

第三節 國家競爭優勢：鑽石模型分析

Michael E. Porter認為國家是企業最基本的競爭優勢，因為它能創造並持續企業的競爭條件，國家不但影響企業所做的策略，也是創造並延續生產與技術的核心。因此，Porter 在「國家競爭力」一書中提出競爭力鑽石體系模型（如圖3-2 所

示)，明白指出國家環境在企業競爭的成功上，扮演了關鍵性的角色【52】。

對Porter而言，一個國家內的某些產業如何能在激烈的國家競爭中嶄露頭角，可從每個國家都有的四項關鍵因素：生產因素、需求條件相關和支援產業、企業策略、結構和競爭程度來討論，這些因素可能會加強本國產業創造競爭優勢的速度，也可能成為產業發展遲滯不前的原因。由上述四項關鍵因素所形成的鑽石體系攸關一個國家的產業或產業環節能否成功，但這並非意味著只要是該國的企業就都能成功。即使處在最有活力的國家環境中，資源及技術也不是平均分配使用，因此，部分企業的失敗是必然的。然而一旦某企業能夠在一國之內脫穎而出，必然也將成為國際競爭中的贏家【6】【7】。

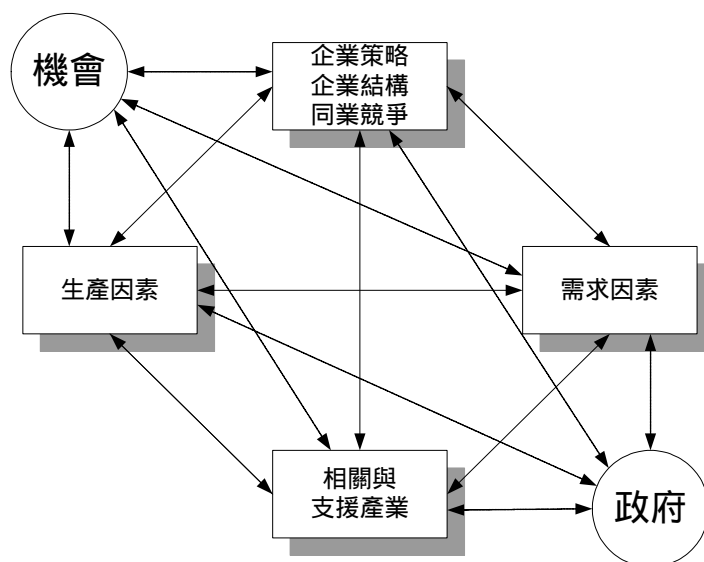


圖 3-2 國家競爭力鑽石模型

資料來源：Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990, P.127

在國家環境與企業競爭力的關係中，還有「機會」和「政府」兩個重要變數。Porter之所以未將此兩變數納入鑽石體系內，原因在於不論「機會」或「政府」因素如何有利，若是缺乏前述四項關鍵因素，企業本身仍將遭遇極大的困難與挑戰。

總之，Porter的國家競爭力鑽石體系，乃是針對某一特定產業何以在某特定國家擁有競爭優勢的情形，嘗試提出一個具有普遍解釋能力的理論架構：

一、**生產因素 (Factor Conditions)**：意指一個國家於某特定的產業競爭中，在生產投入方面之相關表現。一般而言，生產因素可歸納為下列五大類：

- (一) 人力資源：工作量、技術能力與人事成本，同時亦考慮標準工時和勞動倫理之表現。
- (二) 天然資源：包括先天資源的充沛與否、品質優劣、土地價格、水利、礦產、林產、水力發電、魚場、氣候、地理位置及其他有形資源。
- (三) 知識資源：國家所累積與該產業發展有關的科學、技術和市場知識。
- (四) 基本資源：國家內金融產業的資金總額及資金成本。
- (五) 基礎建設：係指在型態品質與使用成本會影響到競爭狀況之基礎建設，包括運輸系統、通訊系統、網路系統、郵政和快遞、付款、轉帳、健康保險、房屋供給及文化機構等。

此外，為了要了解競爭優勢中要素條件所佔的重要性，必須先將生產因素分門別類。如表3-1所示，一個國家想要經由生產因素建立起持續的產業競爭優勢，則應該主動擺脫初級生產因素優勢，發展高級生產因素和專業型生產因素，這兩類生產因素的可及性與精緻程度也決定了競爭優勢的品質，以及競爭優勢將繼續升級或是被趕上的命運。

表 3-1 生產因素分類方式

	分類方式	生產因素
第一種 分類方式	初級生產因素	天然資源、氣候、地理位置、非技術勞工、半技術勞工與融資等
	高級生產因素	現代化屬為通信的基礎建設、高等教育人力與各大學研究所等
第二種 分類方式	一般生產因素	公路系統、融資與受過大專教育且企圖新強的員工等
	專業生產因素	技術形人力、先進的基礎建設、專業的知識領域及其他定義明確且針對單一產業的因素

資料來源：Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990.

二、需求條件 (Demand Conditions)：需求條件為本國市場對該項產業所提供產品或服務的需求規模和需求型態等。國內需求市場的重要意義在於它是產業發展的動力，可刺激企業的改進與創新。需求條件涵蓋以下三個層面：

- (一) 國內市場的性質：國內客戶的需求型態及特質，包括需求的區隔結構、客戶複雜程度和需求特性，以及是否有預期型需求之購買者等變數。

(二) 國內市場的需求規模和成長速度：包括國內市場需求規模、客戶的多寡、市場需求的成長率，以及是否有先發需求或提前飽和等變數。

(三) 國內市場需求國際化情形：是否具有機動性高或跨國型之本地客戶及對國外市場之影響。

三、相關和支援產業 (Related and Supporting Industries)：意指某項產業的相關產業，和其上、下游產業的國際競爭能力。以下兩種概念是分析重點：

(一) 上、下游產業的競爭優勢：一個國家即使缺乏國際性的下游產業，若是具有國際競爭優勢的上游供應商存在，則對整個產業的競爭優勢仍會產生正面的影響。同樣的，在下游產業已經健全發展且佔有舉足輕重的地位時，母國上游產業的不足之處，並不會對產業競爭優勢造成明顯妨害。

(二) 相關產業內的拉拔效應：競爭力強之產業如果具有相互關聯性存在，較容易對新興產業產生拉拔提攜的效果。因此，有國際競爭力的本國產業通常也會帶動相關產業的競爭力，因為彼此間的產業價值相近，可以合作、分享資訊，甚至在電腦、設備與應用軟體等方面都能互補，而此種關係亦將形成相關產業在技術、製程、銷售、市場或服務上的競爭能力。

四、企業策略、結構和競爭程度 (Firm Strategy, Structure & Rivalry)：意指某企業在一個國家的基礎、組織和管理型態，以及國內市場競爭對手的表現。此一層面所要考量的重點包括：

(一) 國內該產業之廠商策略、管理型態與組織結構。

(二) 國內該產業廠商之企業目標。

(三) 國內該產業廠商所屬員工之個人事業目標。

(四) 國內該產業之競爭情形。

五、機會角色 (The Role of Chance)：「機會」一般與產業所處的國家環境無關，亦非企業之內部能力，甚至不是政府所能影響。以下幾種情形是可能形成機會、造成國家競爭優勢的各項關鍵要素改變，進而影響產業競爭情況之因

素：基礎科技的創新發明、傳統科技出現斷層、生產所需成本突然提高、全球金融市場或匯率發生重大變化、全球或區域市場需求遽增、外國政府之重大決策或戰爭等。

六、政府角色 (The Role of Government)：政府的補貼、教育和資金市場等政策會影響到生產因素，政府制定本地的產品規格標準，會影響到客戶的需求狀態。此外，政府本身亦常是該國市場的主要客戶之一。這些角色使得政府既可能是產業發展的助力，也可能是障礙。在創造產業競爭優勢的過程中，政府的角色是正面還是負面，必須視其對鑽石體系的影響而定，它的意義也要根據公共政策內容來觀察，因此，政府政策的績效成敗，應該參照其他關鍵因素的狀態加以考量，而非絕對的、單一的認定。

第四節 產業競爭力：五力分析模型

Michael E. Porter提出以競爭優勢為主要觀點的產業分析，用以決定產業內重要結構性因素。在「競爭策略」一書中，Porter將企業本身置於環境中考慮，藉以分析企業在該產業環境中的競爭力。Porter發展出「五種競爭力模式 (Five Forces Model)」的架構 (如圖3-3)，可以用來幫助管理者分析在產業環境中的競爭力【51】。

這五種競爭力能夠決定產業的獲利能力，是因為它們影響了產品價格、成本、與必要的投資，這些都是影響投資報酬率的因素。Porter認為影響產業競爭態勢的因素分別是：現有廠商的對抗強度、新加入者的威脅、供應商的議價力量、購買者的議價力量，以及替代性產品或服務的威脅。

我們透過五種競爭力量的分析，將有助於釐清企業所處的競爭環境，點出產業中競爭的關鍵因素，並界定最能改善產業和企業本身獲利能力的策略性創新。

五種競爭力量的分析包括：【8】【9】

一、新進入者的威脅

新進入產業的廠商會帶來一些新產能，不僅分享既有市場，也會拿走一些資源，連帶影響規模經濟、產品差異、資金需要、轉換成本、銷售通路的取得、和

規模相關而不利成本的要素。

二、現存競爭者的對抗強度

產業中廠商家數的多寡，是影響競爭強度的基本要素。除此之外，競爭者的同質性、產業產品的戰略價值以及退出障礙的高低等，都會影響同業競爭強度。

三、客戶的議價力量

購買者的議價力量除了決定於其購買的數量以外，購買者對產品的知悉程度、轉換成本的高低以及自身向後整合的可能性等，都是主要的影響因素。

四、供應商的議價力量

形成供應者議價力量的主要原因是賣方產業集中程度、買方產業重視程度、向前整合的能力、供應項目對成本或差異化的影響，以及所供應項目是否有替代品存在。

五、替代品的威脅

替代品決定了本產業廠商訂價上限，等於限制了一個產業可能獲得的投資報酬率。替代品相對價格、移轉成本、客戶使用替代品的傾向等，都是主要的影響因素。

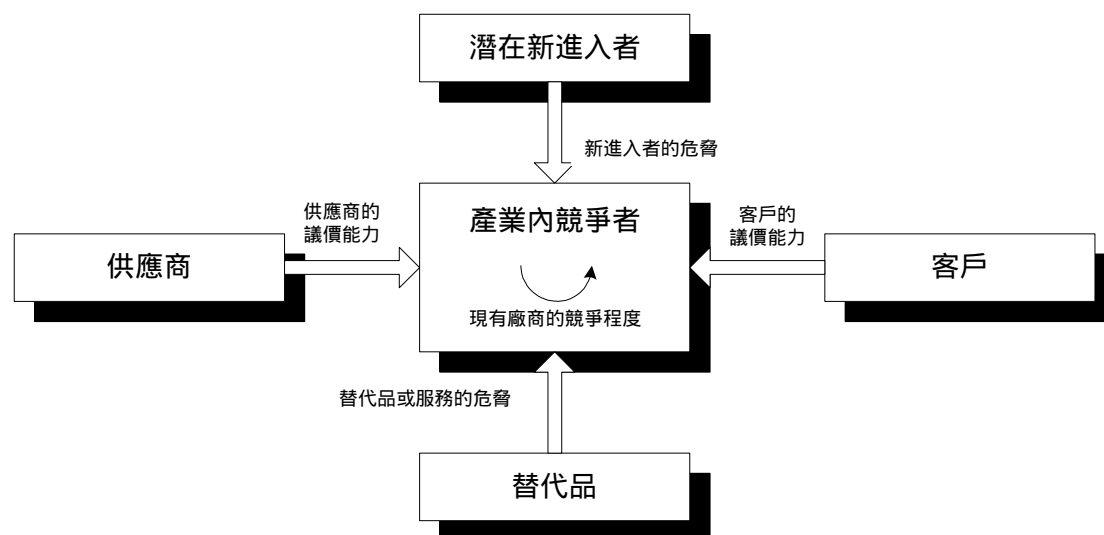


圖 3-3 Michael E. Porter 五力分析結構模型

資料來源：Michael E. Porter. Competitive Advantage, 1980, P.5

這五項分析層面可確認產業結構的特質，這些特質決定產業的競爭力，並共同決定產業的競爭密集程度與獲利能力。就企業策略的觀點而言，企業面對每一

項競爭力的構面所擁有的相對態勢即形成其優劣勢。雖然如此，企業仍可能經由其所選定的策略，改變五種競爭力中一個或更多的競爭力，以形成其優勢。

另外，企業在產業中的定位（Positioning），決定了該企業在產業中的獲利性是否高於或低於產業的平均獲利水準。就長期觀點而言，使獲利性高於一般水準的基礎是「持續的競爭優勢」。企業與競爭者相較之下，企業必須增加低成本與差異化的競爭優勢。

Porter (1980) 在「Competitive Strategy」中提出了一個基本架構來分析產業和競爭對手，並說明成本領導、差異化、與集中化等獲得優勢的三種一般性策略。Porter 認為，企業能夠獲得的兩種基本競爭優勢是低成本及差異化（源自於企業內部的價值鏈，產品設計、生產、行銷、運輸、支援作業等獨立作業活動，是形成成本與差異化的基礎）。換言之，任何重要的優點或缺點，最終都可以歸納於相對成本優勢或差異化所產生的作用，見圖3-4所示。

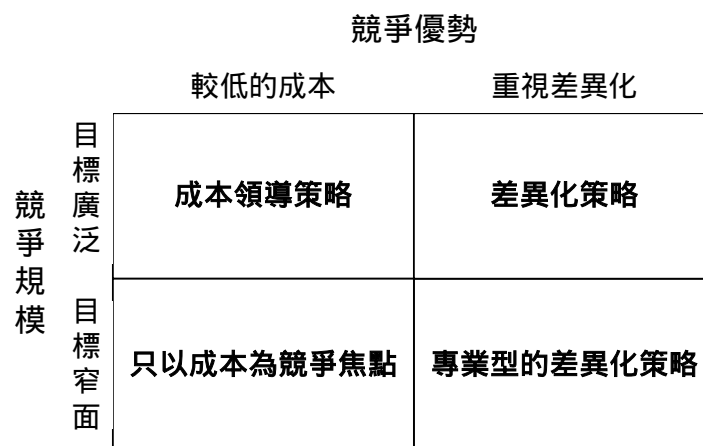


圖 3-4 Michael E. Porter 一般性競爭策略

資料來源：Michael E. Porter. The Competitive Advantage of Nations, 1990. P.39

第五節 SWOT 分析

自從Chandler (1962) 之著作「Strategy and Structure」出版以後，策略在企業管理領域中逐漸受到重視，開啟了管理學界對策略管理的研究風氣【49】。

產業策略分析主要以搜尋政府、技術、競爭、社會等各種因素的環境分析為主，並進一步探討產業相關結構的產業分析，以協助產業或企業達到以下目的：

一、供產業完整指標，使其充分瞭解並掌握產業面臨的每一機會，且警覺到

產業中現有的主要威脅，趨吉避凶，永續經營。

二、確認企業與產業本身的優劣勢，以擷長補短，擴充並善用既有的資源與特殊能力，使企業規模日益茁壯。

三、把握產業關鍵性成功因素（Critical Success Factors, CSF），釐定最佳的優勢競爭策略，以為產業日常運作之基石。

基於上列目的，Andrew（1980）認為產業策略即是在謀求產業外部環境（機會與威脅）和內部能力（優勢與劣勢）之間最適當的配置，如圖3-5所示。

Andrew認為，若要有效的達成企業目標，則需仔細研究策略形成的因素與範圍，和支持策略的組織結構，在這兩個層面間的相互運作是否配合得體【46】。

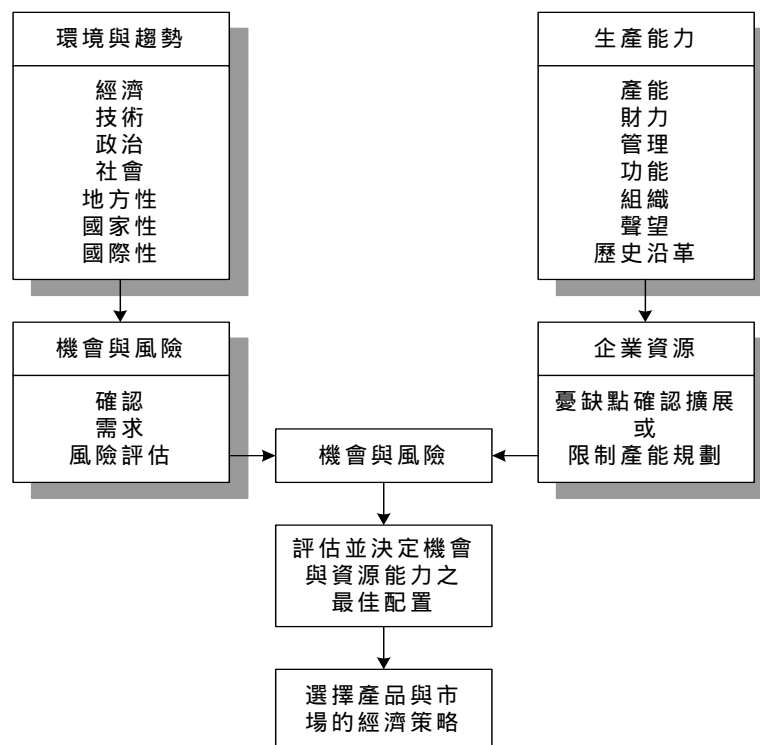


圖 3-5 Andrew 經濟性策略發展模式

資料來源：K. Andrew. The Concept of Corporate Strategy, Irwin Press, 1980.

另外，Ansoff（1965）在Corporate Strategy一書中指出SWOT分析為策略規劃的核心架構【47】。而Hofer與Schendel（1978）則將策略形成的程序視為問題解決之過程，認為企業可採取確認目前策略、環境分析、資源分析、差距分析、可行策略方案的確認、策略評定及策略決定等七個步驟，做為策略規劃之程序，其重點皆在指明企業可藉重SWOT分析以瞭解目前或未來的機會、威脅、優勢與

劣勢，進而發展可行的策略，維持和創造企業的競爭優勢【50】。

Barney (1991) 曾將1960年以來，學者利用SWOT觀念所做的相關研究，歸納為「競爭優勢環境模式」與「資源基礎模式」二個主要的思考模式，其間之關係如圖3-6所示，現說明如下：【48】

一、 **競爭優勢環境模式**：競爭優勢環境模式乃是基於兩項基本假設

(一) 在同一產業或策略群組，廠商所追求的策略與掌握策略性資源大致是相同的。

(二) 若廠商掌握異質性 (Heterogeneous) 資源，其異質性也將因資源的可取得性及可移動性而快速喪失。

簡言之，競爭優勢環境模式強調外在環境對企業競爭地位之影響，主張以策略來因應並掌握環境的變化，其中可以Porter (1980) 的理論做為代表

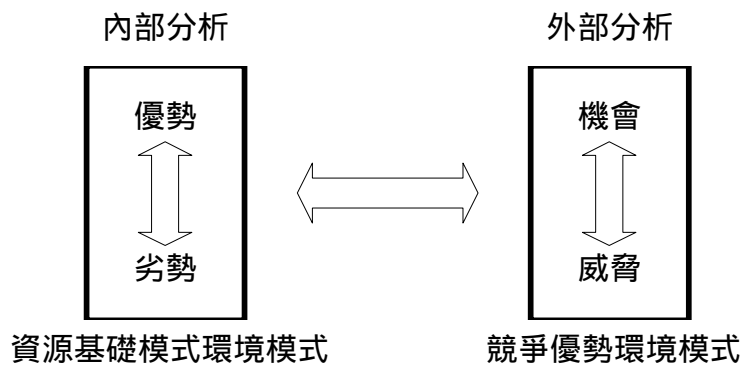


圖 3-6 資源基礎模式及競爭優勢環境模式關係

資料來源：Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / Journal of Management Science, 1991

二、 **資源基礎模式**：資源基礎模式是基於在同一產業或策略群組中，廠商可掌握異質性資源，且異質性資源未必具有完全移動性的假設，而著重在企業內部特質與績效間之關聯，其理論主張必須在企業資源能夠配合的條件下，策略才能產生較佳的績效。

在過去，策略分析以資源具有可移動性、廠商擁有同質性資源為假設，策略管理的思維重心則放在產業結構與競爭位置的觀點，著重在企業外部的環境分析，偵測機會與威脅，然後分析企業本身的優、劣勢，以建立企業的策略。

然而在過去十年來，由於環境的複雜多變與資源的可創造性、異質性、非完

全移動性等因素，組織逐漸將重心移向強調公司內部、企業特有因素之資源基礎觀點。

一般而言，企業賺取高於資金成本的獲利能力來自於「所處產業的吸引力」及「超越競爭對手建立競爭優勢」兩個因素。然而，在許多研究中顯示，產業中獲利能力的差異遠比所處產業的差異更為重要。

雖然一些以競爭策略為研究主題的文獻傾向於強調選擇「低成本」或「差異化」優勢，以及「市場範圍較寬或較窄」之類的問題。然而，這些策略選擇的根本事實上在於公司的資源地位（Resource Position）。換言之，取得有利的資源地位，是企業創造競爭優勢、從而獲得利潤的主要因素和依據。