

台灣電腦網路產業關鍵成功因素與核心競爭力研究

權福生、潘振雄；賴文魁

E-mail: 8801191@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究的主要目的在探討現階段台灣電腦網路產業關鍵成功因素（KSF）為何？而在該產業中成功與經營不善的公司，其掌握的關鍵因素為何？競爭力為何？本研究的整體研究架構是引用黃營杉博士的論點，從「關鍵成功因素」中，建立持久性競爭優勢。大前研一認為從成功與失敗間的區別可得出KSF；吳思華認為從各階段的附加價值比例中來尋找出。De Vesconcellos & Hambrick認為核心競爭力必產生於企業的KSF中.....等。綜合各方學者的論點，使KSF與核心競爭力緊密聯結。本研究的研究設計是取六家在新竹科學園區設廠的公司，其中三家公司已在集中市場上市，做個案分析，同時進行專家與公司的個案深度訪談，業界專家及高階經理人共訪談了15位，六家公司為友訊、智邦、訊康、友勁、友旺、晨晟等，其總產能前三家公司佔全國的百分之五十，故在電腦網路產業有相當之代表性。經過專家訪談及配合業界經理人所回答的問卷統計，本研究依「因素評比法」得到電腦網路產業的關鍵成功因素，及其重要性權數為：?成本與品質水準為1.41；簿新產品開發能力為1.39；包掌握關鍵技術為1.29；?交期快速為1.25；抱企業主管經營理念為1.24；泡OEM / ODM接單能力1.24；胞經濟規模為1.20；砲企業組織文化與團隊為1.10；豐行銷通路與銷售力為1.02；飽原材料取得與成本為1.00等。第二階段六家公司依KSF各因素之重要性權數加權得到競爭力分數則為甲公司65.37分、乙公司44.95分、丙公司52.21分、丁公司51.9分、戊公司44.23分、己公司40.63分。其競爭力強弱可從得分明顯看出。本研究的命題分析後得結論有五點：?電腦網路產業要成功，除了掌握關鍵成功因素外，應加強經營管理能力，才能提高純益率。?電腦網路產業擁有最重要的前五項關鍵因素，則相對純益率較高，故為主要核心競爭力。?在電腦網路產業中，專家所圈選的10項主要關鍵成功因素都很重要，經營者不可偏頗，才能全面提昇競爭力。?電腦網路產業愈能「掌握關鍵技術」與「新產品開發能力」，則競爭力愈強，獲利愈佳。?OEM / ODM接單能力強，其競爭力也強，表示公司之綜合競爭力也強。

關鍵詞：網路產業；關鍵成功因素；核心競爭力

目錄

目錄封面內頁 簽名頁 授權書 iii 論文摘要 iv 英文摘要 vi 誌謝 viii 目錄 ix 圖目錄 xi 表目錄 xii
第一章 緒論 1 第一節 研究背景與動機 1 第二節 研究目的 2 第三節 問題陳述 2 第四節 研究範圍 3 第五節 名詞定義 3 第二章 文獻探討 6 第一節 關鍵成功因素之探討 6 第二節 成功的定義與標準 18 第三節 核心競爭力相關文獻探討 22 第四節 關鍵成功因素之研究實證 30 第三章 電腦網路產業現況分析 40 第一節 網路產業結構 40 第二節 網路產業特性分析 41 第三節 主要網路廠商發展策略分析 43 第四節 國內網路產品產銷分析 46 第五節 我國電腦網路產業競爭分析 57 第四章 研究設計 61 第一節 研究架構 61 第二節 研究對象 62 第三節 研究方法 62 第四節 研究流程 69 第五章 個案公司訪談摘要 72 第一節 訪談專家與個案公司選取關鍵成功因素 72 第二節 個案研究六家公司要項摘要 73 第三節 個案公司深度探討 74 第六章 關鍵成功因素與競爭力之實証分析 82 第一節 台灣電腦網路產業之關鍵成功因素 82 第二節 競爭力與關鍵成功因素 84 第三節 研究命題實証分析 89 第七章 結論與建議 95 第一節 結論 95 第二節 建議 98 參考文獻 99 一、中文部份 99 二、英文部份 102 附錄 一、個案公司簡介 二、問卷 圖 目錄 圖1.5.1 電腦網路產業分類 4 圖2.1.1 成功因素競爭優勢與資源 9 圖2.1.2 競爭優勢的決定性要素 12 圖2.1.3 策略的最佳來源 14 圖3.4.1 我國區域網路產業集中度分析 52 圖3.4.2 我國區域網路產業業務型態分析 53 圖3.4.3 我國數據機產業集中度分析 55 圖4.1.1 研究架構 61 圖4.4.1 研究程序圖 71

參考文獻

參考文獻 一、中文部份 1. 大前研一（1985），策略家的智慧，黃宏義譯，pp.49?52。 2. 吳思華（1988），產業政策與企業策略，頁89。 3. 許士杉（1989），「企業研究發展與策略規劃」，世界經理人文摘。 4. 黃營杉（1990），企業政策，國立空中大學用書，頁96、143、145。 5. 林材波（1991），我國手提包業之關鍵成功因素與國際化策略之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。 6. 黃俊英（1992），行銷研究管理與技術，華泰書局。 7. 榮泰生（1993），「關鍵成功因素」，『關鍵性成功因素與系統績效的關聯性探討以資訊人員與使用者認知為基礎的比較性研究』輔仁學誌pp.489?509。 8. 何明誠（1994），以關鍵成功因素探討服務傳送系統之內涵，國立政治大學企管研究所碩士論文。 9. 黃俊英（1994），企業研究方法，東華書局出版。 10. 皮世明（1995），關鍵成功因素與競爭策略 以台灣資訊服務業為例，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。 11. 陳高貌（1995），現階段銀行業經營之關鍵成功因素探討以台中市銀行業為例，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。 12. 林晉寬（1995），「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」，國立政治大學未出版博士論文。 13. 司徒達賢（1995），策略管理，遠流出版社。 14. 許士軍（1995），「贏得市場的企業特色

競爭」，科學發展月刊，第十六，卷第十二期，1970?1975。 15. 黃營杉等著（1996），企業政策，空大圖書。 16. 江俊庸（1996），國際市場進入策略與經營績效關係之研究 核心競爭基礎觀點之實證，私立中原大學企管研究所碩士論文。 17. 余遠達（1996），我國汽中製造業關鍵成功因素之探討，中興大學企管研究所碩士論文。 18. 李家群（1996），多角化與國際化策略配合對企業經營績效關係之研究核心競爭力基礎觀點之實證，中原大學企管研究所碩士論文。 19. 黃金陽（1997），軟性包材業關鍵成功因素探討，中興大學企管研究所碩士論文。 20. 譚策方（1997），產業關鍵成功因素與核心競爭力研究以台灣人造長纖維布為例，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。 21. 吳思華（1997），策略九說，麥田出版。 22. 劉常勇（1997），科技產業投資經營與競爭策略，華泰出版。 23. 司徒達賢（1998），「為管理定位」，天下雜誌出版，頁98、99。 24. 財團法人資訊工業策進會（1998），我國電腦網路產業分析，作者：林哲弘、丁懿芬。（87年11月5日資策會資訊市場情報中心主任林鎮邦同意授權引用該書資料）。 25. 葉淑貞（1998），非營利組織的經營管理以企業文教基金會為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文，頁41?44。 26. 方世榮（1998），統計學導論（三版），華泰出版。 27. 方世榮譯，第六版（Richard B Chase, Nicholas J. Aquilano “Production & Operations Management: A Life Cycle Approach”）。 28. 友訊、智邦、訊康，三家公司之86年度年報，友勤、友旺、晟晨，三家公司之86年度財務報表。 二、英文部份 1. Aaker, David A., “Strategic Market Management”（New York; John Wiley & Sons Inc., 1984）P.24 & P.70. 2. Aaker, D. A.（1988），Strategic Market Management, pp.27?35. 3. Aaker, D. A., “Managing Assets and Skills: The key to a sustainable competitive advantage”, California Management Review, Winter 1989, pp.91?106. 4. Bamberger, I.（1989），“Developing Competitive Advantage in Small and Medium-size Firms,” Long Range Planning, Vol.22, No.5, Printed in Great Britain. 5. Barney, J. B. “Strategic factor markets: Expectations, Luck, and business strategy”, Management Science, 1986, 42, pp.1231?1241. 6. Crag, J. C., and R. M. Grant（1993）Strategic Management, 小知堂編翻譯。 7. Chakrath, Balaji S., “Measuring Strategic Performance,” Strategic Management Journal, Vol. 7（1986），pp.437?458. 8. Chandler, A. D., Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1990. 9. Coyne, K. P., “Sustainable competitive advantage: What IT IS and what IT IS'nt”, Business Horizons, Jan / Feb. 1986, pp.54?61. 10. Collis, D. J. & C. A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategies in the 1990s”, Harvard Business Review, July August, 1995 pp.118?128. 11. Daniel, Ronald D. “Management Information Crisis,” Harvard Business Review. Swp.?Oct, 1961, P.111. 12. De. Leo F., “Understanding the roots of your competitive advantage. From product / market competition to competition as a multiple-layer game”, Competence-Based Competition, 1994, chapter 2, p.35?55. 13. Dierckx, I. & K. Cool, “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, Management Science, Vol. 35 no. 12. Dec. 1989, pp.1504?1513. 14. Foil, C. M., “Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage”, Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp.191?211. 15. Grant, R. M., “The resource-based theory of competitive advantage: A dynamic approach”, The Tenth Annual Strategic Management Society Conference, Stockholm, Sep. 1990, pp.1?18. 16. Hamel G., “The Concept of Core Competence”, Competence-Based Competition, 1994, chapter 1, p.11?33. 17. Hofer, Charles W. and Dan Schendle, Strategy Formulation: Analytical Concept,（West Publishing Co., 1978）pp.75?76. 18. Long C. and Vickers Koch M., “Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage”, Organizational Dynamics. 1994. pp.7?22. 19. Leidecker, Joel K & Albert V. Bruno（1984）, “Identifying and Using Critical Success Factors”, Long Range Planning, Vol, 17, No, 1, PP.26?30. 20. Porter, Michael E., “Competitive Advantage, N. Y.” Free Press, 1985, P.11. 21. Prahalad C. K. and Gary Hamel “The Core Competence of the Corporation”. 22. Rochart, J. F.（1979）, “Chief executives define their own Data needs”, Harvard Business Review 57, No.2（March-April）. 23. Samuels, T. M. & D. J. Smyth, “Profits, Variability of Profits and Firm Size”, Economica Vol. 35（1986）pp.127?139. 24. Schoemaker J.H.P., “How to Link Strategy Vision to Core Capability” Sloan Management Review, Fall 1992. 25. Selznick, P., Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Row, Peterson and company, 1957. 26. Venkatraman, N. and Vasudevan Ramonujam, “Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approaches”, Academy of Management Review, Vol. 11, No.4（1986）. pp.801?814. 27. Woo, C. Y. and G. Willard, “Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation”, Paper Presented at the 3rd Annual National Meeting of the Academy of Management. Dallas, 1983. 28. Walsh, J. P., “Organizational Memory”, Academy of Management Review, 1991, Vol. 16 No. 1, pp.57?91. 29. Wrigley, Leonard, “Divisional Autonomy and Diversification”, Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School. 1970.