

台灣外籍航空公司競爭策略與經營績效關聯性之研究-以南非航空為例

裴建成、封德台

E-mail: 9510814@mail.dyu.edu.tw

摘要

航空產業是二十一世紀最重要的國際運輸產業，連帶影響到國際間的經濟、政治與文化等交流，牽動層面之廣泛遠超過實質上的效益，台灣是個四面環海的海洋王國且國際貿易發達，而飛機是引領台灣和世界接軌最快速的交通工具，因此有必要對在台灣的外籍航空公司做更深入的了解和探討。本研究旨在探討「競爭策略」與「經營績效」關聯性之實證研究。面對快速變遷的動態環境下，由於競爭邏輯的轉變，使得企業獲得競爭優勢的方式必須將焦點置於組織內部，並建立難以模仿的「組織能力」，進而選擇所適用之「競爭策略」，最後以「經營績效」作為競爭策略合適與否的評估依據，並解釋兩者之間的關聯性。本研究採用質化方式深入分析，並以全非洲第一大航空公司南非航空為研究對象，得出以下之結論：1.外籍航空公司進入台灣航空市場，首先要考量自身組織能力作為競爭策略制定的依據，若能輔以鮮明的產品特色做為市場區隔，將有助於在台灣航空市場建立品牌形象。2.外籍航空公司為達全球一致的服務品質和形象，營運模式採用總公司統籌管理，各分公司為策略執行角色，而策略型態的選擇以穩健之防禦型策略為主，對於以全球為市場的外籍航空公司而言，南非航空的卓越績效證明此為成功之道。3.組織能力是決定競爭策略型態選擇的先決條件，而競爭策略型態的選擇會創造出不同的經營績效；此三者之關係環環相扣，外籍航空公司進入台灣市場，首先必須評估自身的組織能力，並分析這些組織能力在台灣市場以何種競爭策略型態方能將組織能力發揮到極致，並以經營績效驗證公司對競爭策略型態選取是否成功的依據。反覆進行此三項之適配性檢驗，以找出最佳的組織能力及選擇最適用之競爭策略型態，創造出最大的營運績效。

關鍵詞：競爭策略、經營績效、組織能力、外籍航空、南非航空

目錄

| | |
|----------------------------------|------|
| 目錄 封面內頁 簽名頁 授權書..... | iii |
| 中文摘要..... | iv |
| 英文摘要..... | vi |
| 誌謝..... | viii |
| 目錄..... | ix |
| 圖目錄..... | xii |
| 表目錄..... | xiii |
| 第一章 緒論..... | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究動機..... | 3 |
| 1.3 研究目的..... | 4 |
| 1.4 研究流程..... | 5 |
| 1.5 研究範圍與限制..... | 8 |
| 第二章 文獻探討 2.1 產業競爭分析..... | 9 |
| 2.2 組織能力..... | 16 |
| 2.2.1 組織能力的定義..... | 16 |
| 2.2.2 組織能力的策略性價值與成形..... | 22 |
| 2.3 策略型態..... | 34 |
| 2.3.1 策略型態的定義..... | 38 |
| 2.3.2 Miles & Snow之策略型態..... | 41 |
| 2.3.3 企業策略型態分類方式..... | 45 |
| 2.4 經營績效..... | 48 |
| 2.4.1 經營績效的定義..... | 52 |
| 第三章 研究方法 3.1 研究方法..... | 53 |
| 3.1.1 個案研究法..... | 54 |
| 3.1.2 深度訪談法..... | 58 |
| 3.2 研究架構..... | 61 |
| 3.3 變數定義與衡量..... | 61 |
| 3.4 研究假設與資料蒐集..... | 62 |
| 3.4.1 研究假設..... | 65 |
| 3.4.2 資料蒐集..... | 67 |
| 3.5 個案撰寫流程及分析..... | 70 |
| 3.6 本研究信度與效度..... | 78 |
| 3.7 訪談問題設計..... | 83 |
| 第四章 南非航空經營現況分析 4.1 航空產業發展現況..... | 90 |
| 4.2 南非航空營運現況..... | 102 |
| 4.3 南非航空五力分析..... | 102 |
| 5.1 南非航空之組織能力..... | 102 |
| 5.1.1 管理能力..... | 105 |
| 5.1.2 投入能力..... | 106 |
| 5.1.3 轉換能力..... | 109 |
| 5.1.4 產出能力..... | 109 |
| 5.2 南非航空之競爭策略..... | 109 |
| 5.2.1 策略型態分析—訪談..... | 112 |
| 5.2.2 策略型態分析—文件..... | 120 |
| 5.2.3 策略型態小結..... | 121 |
| 5.3 南非航空之經營績效..... | 121 |
| 5.3.1 主觀性績效指標..... | 121 |
| 5.3.2 客觀性績效指標..... | 128 |
| 5.3.3 經營績效小結..... | 132 |
| 5.4 組織能力、競爭策略與經營績效之關係..... | 133 |
| 第六章 結論 6.1 研究結論..... | 136 |
| 6.2 理論與實務意涵..... | 139 |
| 6.3 後續研究與建議..... | 141 |
| 參考文獻..... | 143 |
| 附錄..... | |

| | | | |
|----------|----------------------------|-----|----------------------------|
|151 | 圖目錄 圖 1.1 本論文研究流程..... | 7 | 圖 2.1 影響產業結構的五種競爭力..... |
|9 | 圖 2.2 企業營運循環..... | 37 | 圖 3.1 本論文研究架構..... |
|57 | 圖 4.1 南非航空領導架構圖..... | 86 | 圖 4.2 非洲地區各航空公司市場佔有率..... |
|88 | 圖 4.3 原油價格與機票價格走勢比較圖..... | 92 | 圖 4.4 台灣地區航空公司家數統計圖..... |
|96 | 圖 4.5 前往非洲地區與南非之旅客統計圖..... | 97 | 圖 5.1 投資報酬率圖..... |
|129 | 圖 5.2 淨利潤邊際圖..... | 129 | 圖 5.3 資產報酬率圖..... |
|130 | 圖 5.4 總體獲利率圖..... | 130 | 圖 5.5 銷售報酬率圖..... |
|131 | 圖 5.6 營業額成長率圖..... | 131 | 圖 5.7 旅客成長率圖..... |
|132 | 圖 5.8 研究架構分析圖..... | | |
|11 | 表 2.1 影響五力的因素..... | 11 | 表 2.2 學者對組織能力的定義..... |
|18 | 表 2.3 組織能力定義分析彙總表..... | 20 | 表 2.4 組織能力之組成要素與分類彙總表..... |
|26 | 表 2.5 各種策略型態之劃分..... | 39 | 表 2.6 適應週期與策略型態之特性..... |
|43 | 表 2.7 企業策略短期績效指標整理..... | 50 | 表 3.1 不同資料來源優缺點分析..... |
|62 | 表 3.2 本研究訪談對象一覽表..... | 64 | 表 3.3 個案撰寫流程及分析表..... |
|66 | 表 3.4 個案研究技巧之效度與信度..... | 68 | 表 3.5 組織能力問題設計..... |
|70 | 表 3.6 策略型態問題設計..... | 72 | 表 3.7 經營績效問題設計..... |
|77 | 表 4.1 全球四大航空聯盟組織..... | 82 | 表 4.2 南非航空現有機隊組成表..... |
|85 | 表 4.3 航空公司成本分析表..... | 91 | 表 4.4 各旅遊線價格比較表..... |
|94 | 表 4.5 非洲線航空公司資料表..... | 100 | 表 5.1 南非航空亞太區年度預算分配表..... |
|113 | 表 5.2 台灣地區年度計畫表..... | 114 | 表 5.3 中國 & 香港特區年度計畫表..... |
|117 | 表 5.4 南非航空策略型態統計表..... | 120 | 表 5.5 投資報酬率表..... |
|129 | 表 5.6 淨利潤邊際表..... | 129 | 表 5.7 資產報酬率表..... |
|130 | 表 5.8 總體獲利率表..... | 130 | 表 5.9 銷售報酬率表..... |
|131 | 表 5.10 營業額成長率表..... | | |
|132 | 表 5.11 旅客成長率表..... | 132 | |

參考文獻

- 參考文獻 一、中文部分 1.R.K. Yin, (1994/2001) 著, 尚榮安譯 (2002), 「個案研究」, 台北, 宏智文化。 2.王詩怡 (2003), 「台灣地區航空貨運產業發展策略選擇之研究」, 國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文。 3.王世志 (2002), 「以平衡計分卡觀點作航運業經營策略與經營績效關聯性研究」, 國立海洋大學航運管理學系碩士論文。 4.古永嘉譯 (1996), 「企業研究方法」, 第五版, 華泰, 台北 5.交通部民航局 (2005), 「民航統計月報」, 上半季報告。 6.何華倫 (2004), 「大陸台商資源組合類型對經營績效之影響—進入策略與組織能力之擾效應」, 大葉大學國際企業研究所碩士論文。 7.吳思華 (1994), 「策略九說:策略的思考本質」, 初版, 麥田出版。 8.吳思華 (1998), 「策略九說」, 第二版, 臺北, 臉譜文化。 9.長榮航空服務品質報告 (2001), 航空服務之流程拆解, 長榮航空公司, 桃園。 10.胡幼慧 & 姚美華 (2001), 「質性研究:理論、方法與本土女性研究實例」, 第七章一些質性方法上思考, pp.141-158。 11.莊煙進 (2003), 「全球化產業下邊陲廠商之資源能力建構與組織學習、業務型態關係之研究—以台灣自行車、輪胎產業為例」, 大葉大學國際企業管理學系碩士論文。 12.張士峰 (2003), 「組織能力、組織能耐、組織動能與競爭優勢之關聯性的探討」, 國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。 13.黃中怡 (2002), 「組織策略、人力資源策略、人資部門涉入程度、核心競爭力、國家文化與組織績效之關聯」, 國立成功大學國際企業研究所碩士論文。 14.黃文卿 & 林晏州 (1998), 「深度訪談理論與技巧—以陽明山國家公園游園專車推動為例」, 國家公園學報, Vol.18 (2)。 15.陳彥衡 (2003), 「國內空運航線別之經營績效評估」, 逢甲大學交通工程與管理學系碩士論文。 16.廖家慶 (2005), 「策略配適、組織能力與經營績效之關連性分析」, 國立東華大學企業管理研究所碩士論文。 17.鐘以勇 (2004), 「人力資源管理系統、組織能力與組織績效關係之研究—以區域醫院為例」, 國立台北大學企業管理研究所博士論文。 18.鐘育榮 (2003), 「以組織能力、鑲嵌連結觀點探討對台灣電子商務新創事業經營績效影響」, 銘傳大學國際企業研究所碩士論文。 19.中華民國外交部, <http://www.mofa.gov.tw>。 20.中華民國僑務委員會, <http://ocac.gov.tw>。 21.非洲駐華聯合經貿辦事處, <http://www.africa.org.tw>。 22.南非駐台代表處, <http://www.southafrica.org.tw>。 23.南非航空, <http://flysaa.network.com.tw>。 24.國際航空協會, <http://itia.com>。 二、英文部分 1.Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rents," Strategic Management Journal, Vol.14, pp.33-46. 2.Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets, Expectation, Luck, and Business Strategy," Management Science, Vol.42, pp.1231-1241. 3.Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17 (1), pp.99-120. 4.Barth, H. (2003), Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A comparative Study of Small firms in Mature and New Industries, Journal of Small Business Management, Vol.41 (2), pp.133-147. 5.Buzzell, R.D., Gale, B.T., & Sultan, R.G.M. (1975), Market share: a key to profitability, Harvard business review, Vol.53 (1), pp.97-106. 6.Cameron, & Whetten (1983a), N. & J. Camillus (1984), Exploring The Concept of "Fit" in Strategic Management, Academy of Management Review, Vol.9 (3), pp.513-525. 7.Collis, D.J. (1991), "A Resource-based Analysis of

Global Competition: The Case of the Bearing Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68. 8.Conant, J.S., Mokwa, M.P., & Varadarajan, P.R. (1990), Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study, *Strategic Management Journal*, Vol.11 (5), pp.365-383. 9.Day, G. S. (1994), " The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.37-52. 10.Dierickx, I. And Cool, K. (1989), " Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, pp.1504-1511. 11.Doty, H., W. Glick & G. Huber, (1993), Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurationally Theories, *Academy of Management Journal*, Vol.36 (6), pp.1196-1251. 12.Dyer, L. and Shafer, R. A. (1999), " From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility," in M. A. Wright, L. D. 13.Ginn, G.O. & Young, G.J. (1992), Organizational and environmental determinants of hospital strategy, *Hospital & Health Services Administration*, Vol.37 (3), pp.291-299. 14.Grant, R. M. (1991), " The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33 (3), pp.114-135. 15.Hambrick, D. (1983), Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow ' s Strategic Types, *Academy of Management Journal*, Vol.26 (1), pp.5-26. 16.Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984), " Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.193-206. 17.Hamel, G. (1994), " The Concept of Core Competence," in Hamel and Heene (Eds.), *Competence-based Competition*, NY: Wiley. 18.Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003), " The Dynamic Resource-based View: Capability Cycle," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.997-1010. 19.Henderson, R. and Cockburn, I. (1994), " Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.63-84. 20.Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, St. Paul: West Publishing Co. 21.Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Boston: Harvard University Press. 22.King, A. W., Fowler, S. W., and Zeithaml, C. P. (2001), " Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-management Edge," *Academy of Management Executive*, Vol.15 (2), pp.95-106. 23.Lado, A. A. and Wilson, M. (1994), " Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective," *Academy of Management Review*, Vol.19 (4), pp.699-727. 24.Leonard-Barton, D. (1992), " Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125. 25.Lukas, B., J. Tan, & T. Hult, (2001), Strategic fit in transitional economies: The case of China's electronics industry, *Journal of Management*, Vol.27 (4), pp.409-429. 26.Luo, Y. & S. H. Park, (2001), Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China, *Strategic Management Journal*, Vol.22 (2), pp.141-155. 27.ahoney, J. T., and Pandian, J. R. (1992), " The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.363-380. 28.McGrath, R. G. MacMillan, I. C., and Venkatraman, S. (1995), " Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm," *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.251-275. 29.McKee, N., V. Rajan & W. Pride (1989), Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing*, Vol.53, pp.21-35. 30.Miles, R., C. C. Snow, A. Meyer & H. Coleman (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, Vol.3 (3), pp.546-562. 31.South African Airways (2001), *Our Best Partners, My SAA (my company & my magazine)*, Vol.1, pp.32. 32.South African Airways (2002), *Restructured Leadership Team to Help Us Achieve Our Goals, My SAA (my company & my magazine)*, Vol.3, pp.5-7. 33.South African Airways (2002), *People, Patronage and Profit, Annual Report 2001/2002*. 34.South African Airways (2003), *People, Patronage and Profit, Annual Report 2002/2003*. 35.South African Airways (2004), *People, Patronage and Profit, Annual Report 2003/2004*. 36.South African Airways (2005), *People, Patronage and Profit, Annual Report 2004/2005*. 37.Naman, J. L. & D. Slevin (1993), Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model and Empirical Test, *Strategic Management Journal*, Vol.14 (3), pp.137-153. 38.Nelson, R. R. and winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. 39.Papp, R. (1999), Business-IT Alignment, *Industrial Management and Data System*, Vol.99 (8), pp.367. 40.Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firms*, New York: Wiley. 41.Peteraf, M. A. (1993), " The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191. 42.Porter, M.E. (1980), " Competitive Strategy ", *Techniques for Analyzing Industries and Competitors* , New York: Free Press. 43.Porter, M. E. (1985), " Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ", New York: Free Press. 44.Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), " The Core Competence of the Corporate," *Harvard Business Review*, Vol.68 (3), pp.79-91. 45.Proulx, L., Lefebvre, L. A., and Lefebvre, E. (1995), " Organizational Capabilities and R&D Intensity: Is There a Link? " *Technology Management*, Vol.2, pp.31-40. 46.Sabherwal, R. & Y. E. Chan, (2001), Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders, *Information Systems Research*, Vol.12 (1), pp.11-33. 47.Senge, P. M. (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency. 48.Shortell, S.M. & Zajac, E.J. (1990), Perceptual and archival measures of Miles and Snow ' s strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, Vol.33 (4), pp.817-832. 49.Spender, J-C. (1996), " Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue, pp.45-62. 50.Stalk, G., Evans, P., and Shulman, L. E. (1992), " Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69. 51.Snow, C.C. & Hrebiniak, L.G. (1980), Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol.25 (2), pp.317-336. 52.Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. A. (1997), " Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.504-534. 53.Tushman, M. L. and Romanel, E. (1985), " Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, pp.171-222., Greenwich, CT: JAI

Press. 54. Ulrich, D. and Lake, D. (1990), Organizational Capability: Competing from Inside out, NY: Wiley. 55. Veliyath, R. & T. C. Srinivasan, (1995), Gestalt Approaches to Assessing Strategic Co alignment: A Conceptual Integration, British Journal of Management, Vol.6, pp.205-219. 56. Venkatraman, N. (1989), Strategic Orientation of Business Enterprises: the Construct, Dimensionality, and Measurement. Management Science, Vol.35 (8), pp.942-962. 57. Wernerfelt, P. M. (1984), " A Resource-based View of the Firms, " Strategic Management Journal, Vol.5, pp.171-180. 58. Winter, S. G. (2000), " The Satisfying Principle in Capability Learning, " Strategic Management Journal, Vol.20, pp.981-996. 59. Zajac, E. & S. Shortell (1989), Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications. Strategic Management Journal, Vol.10 (5), pp.413-430. 60. Zollo, M., and winter, S. G. (2002), " Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, " Organization Science, Vol.13 (3), pp.339-351.