

## 第二章 文獻探討與理論建構

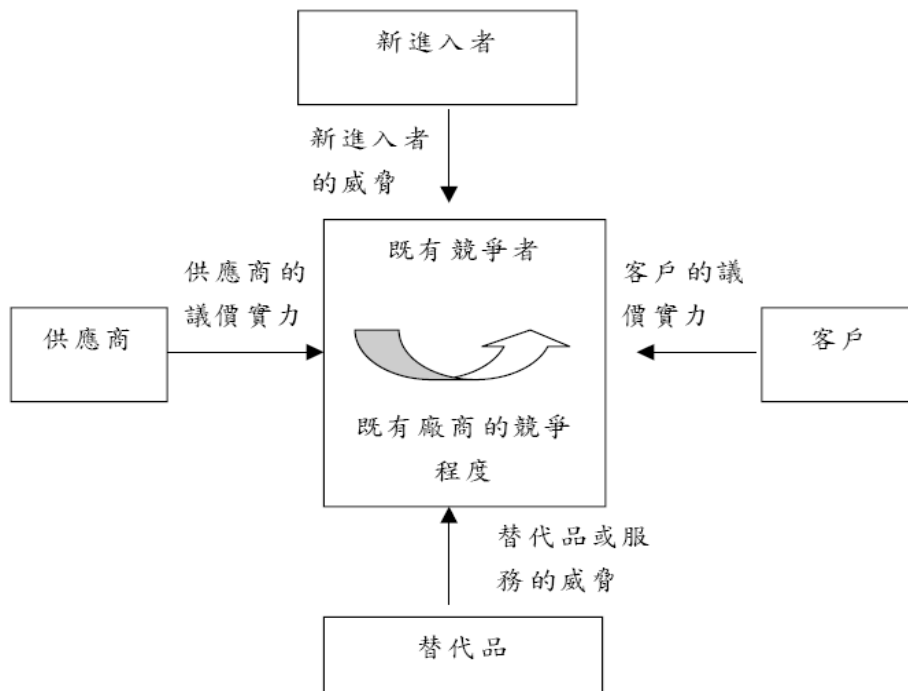
### 第一節 競爭策略

波特 (Michael E. Porter) 1980年在其著作「競爭優勢」(周旭華譯, 1998) 一書中, 提出五力分析的架構用來分析產業的競爭態勢。首先他並不限定產品的性質及競爭者的數量, 其次將原來兩階段的「供給-需求」分析, 改變成為「供給-競爭者-客戶」的三階段分析, 最後, 他假設競爭者關係會因為替代品或新進入者的出現而改變。五力分析對企業在擬定競爭策略時, 經由瞭解決定產業的競爭法則, 進而採取因應這些競爭法則的競爭策略。

波特指出「競爭」是企業成敗的核心, 它決定企業的創新、文化凝聚力、執行效率等, 與整體表現息息相關的各種活動。「競爭策略」則是要使企業在最基本的戰場(產業)上, 找出有利的競爭位置。因此競爭策略的目的在於: 針對產業競爭的決定因素, 建立起能獲利、又能持續競爭的位置。

決定企業獲利能力的首要因素是「產業吸引力」。在擬定競爭策略時, 務必要深入瞭解決定產業吸引力的競爭法則。競爭策略的最終目的是: 因應這些競爭法則, 進而影響這些法則使它們對企業有利。無論國內或國際的任何產業, 生產商品或提供服務, 競爭法則都可以運用五種競爭力來描述。

這五種競爭力包括: 新進入者的威脅, 替代品或服務的威脅, 客戶的議價實力, 供應商的議價實力以及既有競爭者間的競爭, 這五種決定企業獲利能力的競爭力如圖2-1所示。這五種競爭力, 每一種競爭力的強弱, 決定於產業的結構或經濟與技術等性質。因為這五力會影響產品價格、成本、與必要的投資, 故五力的整體強度, 決定了企業在產業中的平均獲利能力。對企業而言, 五力的架構有助於釐清企業所處的競爭環境, 並點出產業中競爭的關鍵因素, 並界定最能改善產業與企業本身獲利能力的策略性創新。



資料來源：Porter 「競爭策略」(1980)；周旭華譯（1998）

圖2-1 決定企業獲利能力的五種競爭力

(1) 既有廠商的競爭程度：

在不同的產業中，企業彼此競爭以獲得競爭優勢與賺取平均以上的利潤，現有廠商競爭情形會有很大的差異，因素包括競爭企業數目，產業成長投入情形，產業中固定或儲存成本過高，差異性及轉換成本，產能增加必須大量生產，競爭者多元化，產業具有重大的策略價值，高退出障礙等。

(2) 新進入者的威脅

產業的新進入者打破了原有的競爭態勢，進而威脅到現有的企業。新進入者帶來額外的生產產能，除非產品需求呈現增加的狀態，否則增加的產量只會使產品售價降低，結果使得產業中所有企業的銷貨收入與利潤減少。新進入者通常擁有重要資源，而積極爭取較高的市佔率，迫使原來的廠商更講求經營效率來因應與之的競爭。企業欲進入產業必須考慮兩個因素：進入障礙 (Barriers to entry) 與現有企業可能的反應。

### (3) 供應商的議價能力

供應商的議價能力會影響到企業的進料成本及品質，進而影響企業的獲利能力。影響供應商議價能力的強弱有下列因素：

- 1) 供應商市場壟斷程度
- 2) 產品替代性程度
- 3) 買方的重要性程度
- 4) 為買方的重要投入原料，零組件
- 5) 產品具差異性或已建立使用者的轉換成本
- 6) 供應者向前整合的威脅

### (4) 客戶的議價能力

企業產品或服務的購買者為產品的終端使用者，也有可能為企業的代理商。購買者的議價能力會直接衝擊到企業的定價策略及所提供的服務內容。影響購買者議價能力有下列幾種因素：

- 1) 購買者之規模和集中程度
- 2) 該產品佔購買者的成本或重要性程度
- 3) 產品的標準化程度或差異化程度
- 4) 產品使用的轉換成本
- 5) 向後垂直整合的威脅
- 6) 購買者的採購資訊及情報

### (5) 替代品或服務的威脅

市場中產品性質相近的產業由於服務的對象相同，彼此的替代性質高，競爭激烈，因此限制了一個產業的投資報酬上限，影響顧客是否願意為某項產品付出較高的價格去購買。消費者選購替代性產品的傾向程度受下列因素所左右：

- 1) 替代品可用的程度
- 2) 替代品相對價格/品質的特性
- 3) 顧客面對替代品更換期間所產生的成本

## 第二節 供應鏈與供應商角色

### (一) 供應鏈：

供應鏈是指具有上、中、下游廠商所組成的產品或服務的體系，換句話說，供應鏈是製造和運送產品和服務給顧客時，在企業內部與企業間產生的一連串流程，供應鏈活動包含：物料採購、生產排程、配銷系統及所需的資訊流。

對於供應鏈的定義，各學者所賦予的定義各有不同，以下為較具代表性的定義，如表2-1所示：

表2-1 供應鏈的定義

Ronald (1985)	供應鏈包含了供應商、企業、通路、顧客等四環，且各自有其供應鏈。
Lee and Billington (1992)	供應鏈是將製造廠和配銷中心組成網絡，轉換原物料為半成品或最終產品，最後配銷原物料至顧客手中。
Christopher (1992)	所謂供應鏈是一個由許多組織經上下游連結所組成的網路，這些組織參與了許多不同的流程與活動，而這些流程與活動的目的在於以產品或服務型態來產出價值。
Beamon(1998) & Palevich (1999)：	指一整合的生產製造的程序，將原物料轉換成最終商品然後送到顧客手中，在供應鏈中有多個不同的企業個體，如：供應商、製造商、物流商及零售商等，目的在將上下游的廠商結合在一起形成一個鏈狀的供應模式，以發揮整合的功效。
Ganeshan & Harrison(1998)	供應鏈是一些設備及配銷選擇所組成的網路，此網路進行著採購物料，轉換這些物料成為半成品與成品，將成品配送到客戶手中的任務。

根據全球供應鏈協會 (Global Supply Chain Forum; GSCF) 對供應鏈所下的定義：「 供應鏈是企業關鍵流程的整合，包括最初供應商一直到最終顧客，以提供產品、服務、資訊與附加價值給

顧客。從原料供應商到顧客一連串提供為顧客加值的產品、服務和資訊流程的整合。」

而根據供應鏈協會（Supply Chain Council: SCC）對供應鏈的定義為「供應鏈包含了從生產到最終產品的運送與服務，成員包括了最初的供應商到最終的顧客之所有成員」。

## （二）供應商在供應鏈中的角色：

供應商在供應鏈中對於企業的影響愈來愈重要，Charles H. Fine在「脈動速度下的決策者」（李筠譯，2000）一書中指出在供應鏈中沒有任何企業是一座孤島，所有企業都在廣大的供應鏈中互相依賴。企業競爭優勢來自於企業的DNA，不論公司內部或週遭相關的能力都是供應鏈鏈結的一部分，簡而言之，只談公司策略是不夠的，得再加進供應鏈策略之後才算完整。

而Andrew S. Grove也在「十倍速時代」（王平原譯，1996）一書中指出在供應鏈中，或許由於科技的變化，或許由於產業結構的變化，供應商的勢力也可以變的很大，大得足以左右有關產業其他業者做生意的方式，他更指出供應商的影響力及「協力業者」（即互補者）是影響企業的六種力量的兩種力量。

Gary Hamel 在「啟動革命」（李田樹、李芳齡譯，2000）一書中也指出許多攸關公司成敗的資源，都不在公司的直接控制之下，從生產者角度來看，供應商位於價值鏈的上游，供應鏈與價值網路的設計與管理也是企業創新的重要來源。

企業與供應商的合作關係是供應鏈管理中重要的一環，Cohen與Roussel在合著的「供應鏈策略管理五大修練」（陳琇玲譯，2005）一書中指出合作是有效管理供應鏈的基礎，當企業把策略範圍縮小，專注於數目較少的核心能力上時，外部夥伴的技術與能力就變的更為重要，在此書中，將合作定義為「供應鏈內企業透過構想、資訊、知識、風險及獎勵的共享，為共同目標而努力的手段。」有效的合作關係具有重要的策略利益及財務利益，有效的合作關係也能提供企業取得內部無法取得的專業知識。

合作的驅動力包括渴望取得：

- (1) 其他企業擁有的技術。
- (2) 企業單獨投資卻造成資本過於密集的技術。
- (3) 在取得、發展或維持等方面太耗費資本的技術。
- (4) 藉此進入成本高或因先決條件有效封閉的新市場。

Cohen與Roussel並指出，互信是合作成功的關鍵，有效利用技術支援合作關係，透過技術讓企業能與供應鏈夥伴溝通，技術打破企業間的障礙，改善資訊流，並把資訊轉為實用資訊，技術是合作關係中的一項關鍵要素。

供應商都希望與企業建立夥伴關係，最好是能夠建立策略聯盟的長期夥伴關係，David Simchi-Levi與Philip Kaminsky與Edith Simchi-Levi在合著的「供應鏈管理創新解決方案」（陳琇玲、林宜萱譯，2004）一書中引用Jordan Lewis在其著作「合夥獲利」的分析策略聯盟的有效架構，並整理出供應商的策略聯盟可為企業解決下列問題：

- (1) 為產品帶來附加價值。
- (2) 改善獲得市場的能力。
- (3) 強化營運能力。
- (4) 增加技術優勢。
- (5) 增加策略性的成長。
- (6) 強化組織技能。
- (7) 建立財務優勢。

### 第三節 價值鏈與價值體系

#### (一) 價值鏈

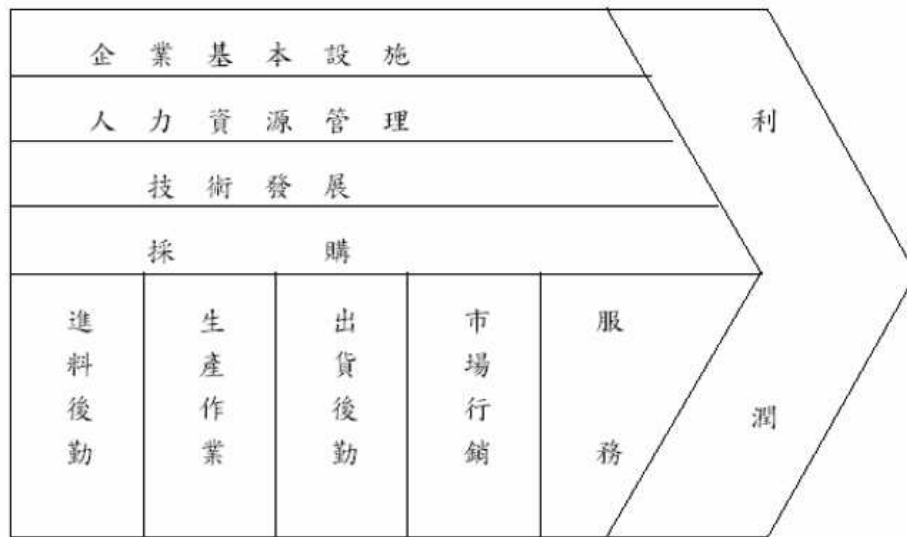
波特在「競爭優勢」(1985) (李明軒、邱如美譯, 1999) 一書中提出價值鏈分析模式, 主要是說明企業如何取得競爭優勢, 企業可以藉由整合組織企業中各項活動的過程中, 來獲得競爭優勢。企業透過各式的活動, 例如產品設計、採購、生產、行銷、配送、服務、支援作業等活動, 來為顧客提供產品或服務, 換言之就是為顧客創造價值。

價值鏈認為企業的競爭優勢是從企業不同活動中累積而成的, 透過系統性的分析, 來檢視企業內所有活動及其活動間的互動關係, 藉以了解企業的成本特性以及現有與潛在的差異化來源, 有助於分析企業競爭優勢的來源。這個分析企業內活動效率的一個概念架構, 用來分析企業競爭優勢, 稱之為價值鏈。

價值鏈所呈現的總體價值, 是由各種「價值活動」與「利潤」所形成, 價值活動是企業進行的各種實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的差額。

企業的價值活動可分為「主要活動」和「輔助活動」兩大類, 如圖所示。其中「主要活動」包括進料後勤、生產作業、出貨後勤、行銷與銷售活動及服務活動, 「輔助活動」包括企業基本設施、人力資源管理、技術發展及採購。在這樣的分析架構下, 企業內各項活動及各部門間, 整合成為一個鏈狀的管理機能, 用以分析可能提升整體產品與服務的價值活動, 來形成企業競爭力的來源。

不同企業或產業的價值鏈都有差異, 我們應該重視如何有效整合價值鏈中的各項活動, 以形成競爭優勢的真正來源。價值鏈分析模式如圖2-2所示。



資料來源：Porter 「競爭優勢」(1985)；李明軒、邱如美譯 (1999)

圖2-2 價值鏈分析模式

## (二) 價值體系

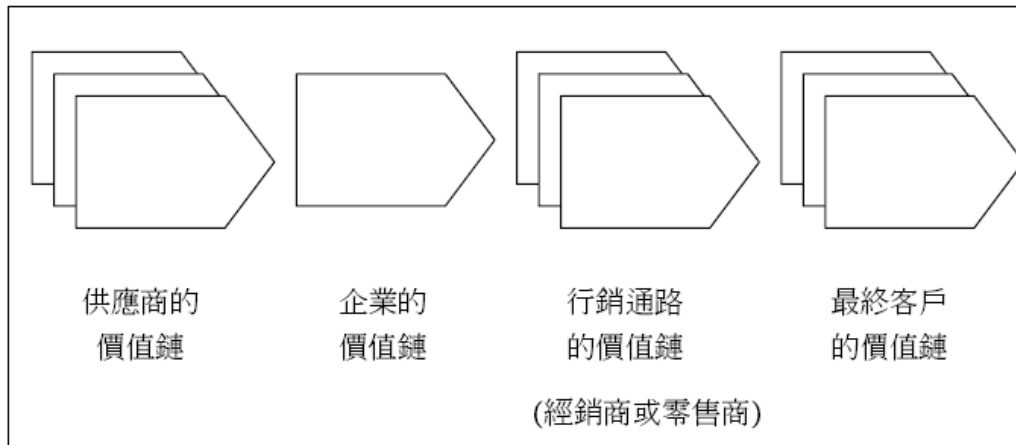
價值鏈是強調整合及提供顧客價值的概念，包括企業內活動的整合至上下游價值鏈的整合，企業的價值鏈其實是包含在範圍更廣的「價值體系」(value system) 裡面，供應商有自己的價值鏈(上游價值)，它能夠創造並傳遞使用於企業價值鏈的採購項目，供應商不只提供貨源而已，它還可以透過許多其他方式對企業績效產生影響。而產品或服務在客戶者價值鏈中扮演價值傳達的角色，競爭優勢的取得與維持，不但靠企業對自身價值鏈的瞭解，更需要瞭解企業如何與整個價值體系配合。

產業中，不同的企業具有不同的價值鏈，是來自於提供優於競爭者的顧客價值，並因此取得優於競爭者的成本地位或差異化，而各項活動的整合程度，也在競爭優勢中扮演關鍵性角色。最後，當企業以協調一致的價值鏈在相關產業中競爭時，可以透過交互關係創造競爭優勢，可以經由與其他企業結盟或夥伴關係而形成，包括合資經營、技術授權、策略聯盟和供應商協定等不同形式。涉及結盟夥伴間價值鏈的協調與共享，並進而擴張企業價值鏈的有效範圍。



介於供應商價值鏈與公司價值鏈間的鏈結，是企業增強競爭優勢的機會所在，透過影響供應商價值鏈的結構，使相關聯活動達到最佳化，往往企業和供應商互蒙其利，因此企業和供應商的鏈結絕非零和遊戲，而是一種雙贏的情況。

產業整體的價值體系如圖2-5所示。



資料來源：Porter 「競爭優勢」(1985)；李明軒、邱如美譯 (1999)

圖2-5 價值體系

## 第四節 價值網

在波特提出五力分析的架構後，全球產業競爭因為全球化與貿易自由化的新階段，在WTO的架構下，全球各國各個產業都面臨進口商品的競爭，波特雖然強調公司與客戶、供應商、競爭者的相對力量，但是忽略了互補者的角色。而波特所提出的價值鏈，是假設價值創造的活動是由一個一個單獨的企業單位，透過上下游供應鏈關係串聯起來，以競爭的概念來闡釋產業活動。但是這種先後的型態並不適合所有的產業，因此產生價值網的概念，不同的企業，在同一個時間，共同在市場上創造價值，沒有先後次序，而是一個網狀的關係。

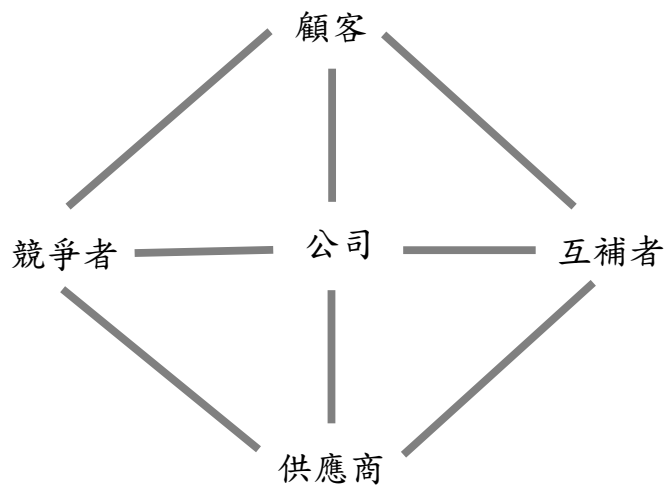
Marshak (1998) 認為價值網 (Value Web) 的理念將可幫助我們更能描述產業環境。價值網是變動關係的組合，用來保證產品可以用最好的方式提供給終端客戶。依據提供的價值狀況與實際交易情形，每家公司在價值網中將扮演不同的角色。

### (一) 競合價值網

Brandenburger 和 Nalebuff 在1996年出版的「競合策略」(許恩得譯, 2004) 一書中提出「價值網」(Value Net) 的分析架構，可針對競爭和合作的微妙關係分析，即是當考慮互補者 (Complementor) 的角色之後，公司與顧客、供應商及競爭者的關係，由單純的競爭或合作的關係，變成既競爭又合作的「競合 (Co-operation) 關係」，由價值網的分析架構可以瞭解所有參與者彼此之間的相對位置，並可以確認彼此之間相互依賴的關係，可以用來分析參與者之間既競爭又合作的交互關係。

價值網的成需要與其他業者互相合作，從上游的供應商到下游顧客甚至於競爭者的每一個參與者，互相創造價值從事活動，從中產生利潤。「競合策略」提出一個有關價值創造的理論，即是「創造價值」與「爭取價值」，創造價值的本質是合作的過程，爭取價值的本質是競爭的過程，用一個簡單的比喻，在做餅的時候，商場是合作，在分餅的時候，商場是戰爭，也就是說商場可以是競爭也可以是合作，重要的是要創造企業所能爭取的價值，也就是說要把餅做大。

競合策略書中是以「賽局理論」，賽局理論超越了傳統的零合賽局(zero-sum games)的想法，來找尋結合競爭與合作的方法。賽局理論提供了雙贏賽局(win-win games)或雙輸賽局(lose-lose games)的可能性，顯示競爭與合作是可同時存在又可交互應用的可能性。



資料來源：Brandenburger and Nalebuff (1996); 「競合策略」許思得譯(2004)

圖2-6 價值網與競合策略

價值網是用來描繪賽局中所有參賽者間的交互關係。圖2-6闡述價值網與競合策略的關係，將公司放在價值網的中心處，沿著價值網的縱切面也就是垂直的部分：從顧客、企業本身、供應商，彼此互相貢獻價值；但顧客與供應商同時也會與競爭者和互補者有交互關係。沿著價值網的橫切面也就是水平部分：是競爭者和互補者與企業的關係。

互補者的角色，是與企業一起提供產品週邊或相關服務，以增加產品價值的角色，換句話說，價值網是由參與者共同創造最後最大的價值。互補者與競爭者不同，如果顧客使用互補者的產品後，會對公司的產品有更高的評價，那這個參與者就是互補者；反之，如果顧客使用競爭者的產品後，會對產品有較低的評價，那這個參與者就是競爭者。以顧客的觀點去辨認參與者是互補者

或競爭者是最正確的方法。互補者存在可使企業增加更多的機會，競爭者則會減少企業的獲利，因此要注意競爭者的威脅，也要重視互補者帶來的機會。

價值網要做大有兩個關鍵如下：

- (1) 企業需用新的策略思維，將原來的競爭者，納入企業的價值網中，變成互補者，創造更多的價值。
- (2) 在市場價值實現後，企業如何妥善的分配參與者的利益？唯有如此，參與者才會和企業合作形成價值網。

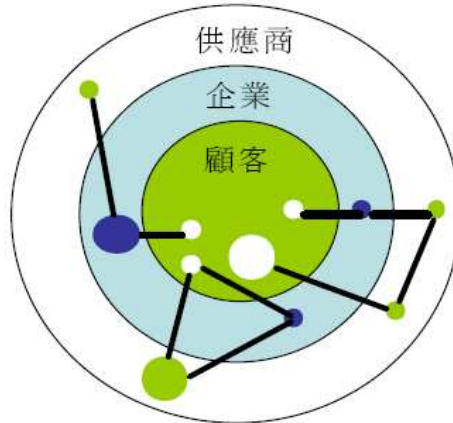
在價值網中，參賽者往往扮演了不只一個的多重角色，他可能同時是供應商、互補者，也是競爭者。我們可試著從顧客或是供應商、競爭者等的觀點來描繪出他們的價值網，以延伸的價值網來呈現出延伸的關係來。

## (二) 價值網營運模式

在David Bovet、Joseph Martha 和 Kirk Kramer三位在2000年合著的「價值網」（陳琇玲譯，2001）一書中，由供應鏈分析到價值網，對價值網做了一個定義：「價值網是一個由顧客及供應商的夥伴關係及資訊流組成的動態網路，價值網是由顧客真正的需求所推動的動態價值網路」，Bovet、Martha 和 Kramer研究描述建立價值網的目的為「找出供應鏈中的潛藏利益」，分析以上觀點後，我們可以瞭解價值網應該是包含供應面、需求面以及企業本身等之三個層面產品或服務的價值創造，而其目的就在於尋找出價值網中各個層面中的潛藏利益，並將其分享給價值網中的各個成員。

傳統的價值鏈（Value Chain）正在快速地移轉，而基於彈性與速度的需求，供應商的價值鏈不斷地重組。隨著專業工的越精細，靜態的價值鏈已不足以代表瞬息萬變的產業生態。Bovet、Martha 和 Kramer三位精確地提出了價值網的概念，指出價值網是利用數位供應鏈的觀念，達成高度顧客滿意度和企業獲利能力的商業設計，簡單來說，價值網是一種迅速而附有彈性的系統，

由全新的顧客選擇機制所驅動，且符合新顧客的選擇條件，是一個全新的「價值網營運模式」。價值網營運模式如圖2-7所示。



資料來源：David Bovet, Joseph Martha and Kirk Kramer; 「價值網」陳琇玲譯(2001)  
圖2-7 價值網營運模式

價值網的商業設計具有五大特性，因此比仰賴供應鏈運用的商業設計更有優勢。

(1) 顧客為先：

特定的顧客區隔，藉由客製化的服務，取得客製化的解決方案，由顧客來指揮價值網。

(2) 相互合作和系統化：

在創造價值關係的獨特網路中，企業必須與供應商、顧客，甚至是競爭對手一起合作，依不同活動，指派能力最佳的夥伴執行；營運活動重要的部分，則委託專業供應商，透過相互合作與系統性的溝通與資訊管理，整體網路才能毫無瑕疵的運作。

(3) 敏捷並具有變通性：

透過彈性的生產、配銷和資訊流設計，確保價值網可以迅速回應需求改變、新產品順利上市、企業加速成長或重新設計供應商網路。

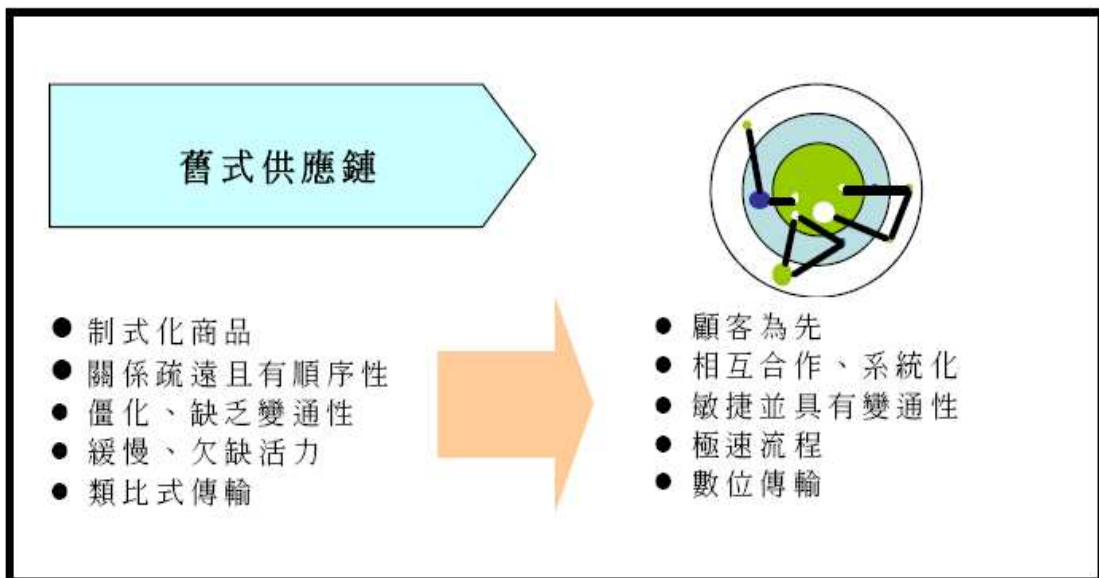
(4) 極速流程：

訂單至交貨的作業週期時間變快，也被壓縮，運送流程速度加快，而且更加可靠與便利。

(5) 數位傳輸：

電子商務是價值網的重要促動要素，價值網的核心除了網際網路之外，還有資訊流設和商業智慧運用。

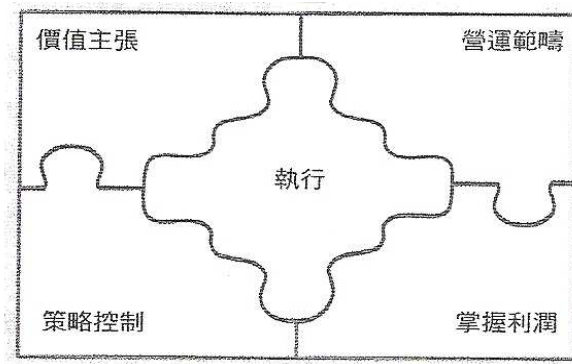
其實打造一個動態的價值網並不容易；除了企業必須投入可觀的成本之外，企業的高階主管必須有高度的承諾，企業除了要學習新的營運方式，重新結合顧客和供應商，還要重新設計內部作業流程，並全面推行企業e化，這其實是一個相當繁複的過程。舊式供應鏈及價值網的主要差異如圖2-8所示。



資料來源：David Bovet, Joseph Martha and Kirk Kramer;「價值網」陳琇玲譯(2001)

圖2-8 舊式供應鏈及價值網的主要差異

價值網的商業設計具有五大要素，可以用來建構一個成功商業設計的架構。動態價值網的商業設計要素如圖2-9所示。



資料來源：David Bovet, Joseph Martha and Kirk Kramer;「價值網」陳琇玲譯(2001)  
圖2-9 價值網的營運模式五大要素

價值網營運模式的五大要素分述如下：

(1) 價值主張：

企業能為有利可圖的潛在顧客提供何種產品或服務？在價值網的思考架構下，對各個目標顧客區隔來說，企業如何利用價值網來改善或界定所提供的產品或服務？

(2) 營運範圍：

企業該執行哪些活動，由誰來執行這些活動，是自行負責、外包、還是透過夥伴關係？在價值網的思考架構下，價值網中有哪些必要活動哪些活動？該在公司內部進行哪些活動應外包？價值網如何發揮合作夥伴和顧客的影響力？

(3) 掌握利潤：

企業如何訂定目標，獲取可觀的股東資金報酬率？在價值網的思考架構下，企業如何提升創造利潤的能力？提高資產效率就能提高投資報酬嗎？

(4) 策略控制：

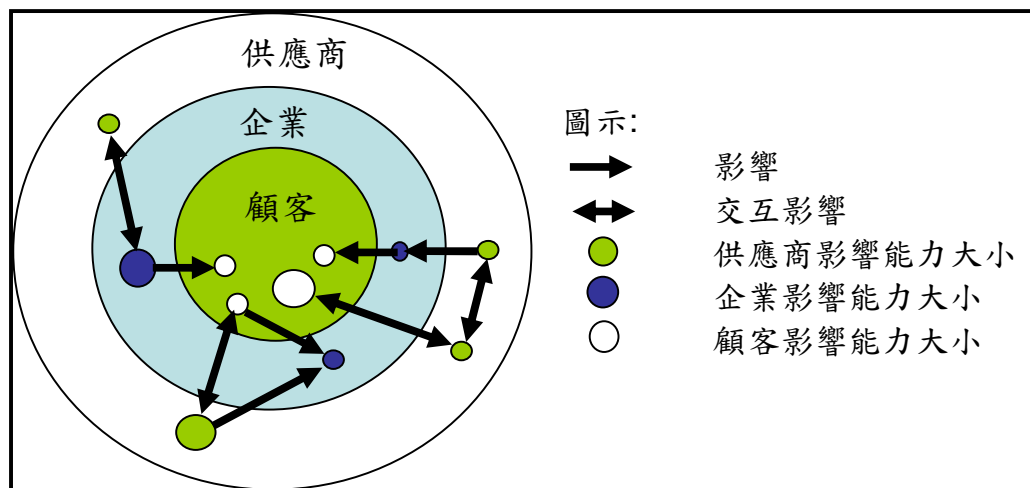
企業透過具永續經營的優勢，保障獲利能力。在價值網的思考架構下，價值網如何幫企業永保競爭優勢持續維持獲利能力？

(5) 執行：

員工能力與科技就是掌握其他因素的基石。在價值網的思考架構下，讓價值網設計順利落實的必要基礎為何？要實現價值網潛在效益需要付出什麼代價？

### (三) 價值網的動態模型

本研究根據David Bovet、 Joseph Martha、 Kirk Kramer三位在2000年提出的「價值網」理論，發展出價值網的動態模型，因為價值網應該是動態而有彈性的系統，由價值網中顧客、企業或供應商所提供的價值所共同驅動。價值網動態模型如圖2-10所示。



資料來源：David Bovet, Joseph Martha and Kirk Kramer;  
「價值網」陳琇玲譯(2001) 及本研究整理

圖2-10 價值網的動態模型

在價值網的動態模型中，代表供應商、企業、顧客的大圓圈並非一成不變的，而會因為參與者在價值網中影響能力的大小而改變，而在價值活動中，代表供應商、企業、顧客的小圓圈也會因為參與者在價值活動中影響能力的大小而改變，而在圖示中的箭號則代表價值活動中參與者相互之間影響的方向性，單箭號代表單方向影響，雙箭號代表交互影響，本研究將以此動態模型來分析半導體產業間在價值網中的動態關係與影響。



#### (四) 價值鏈與價值網的比較

傳統的價值鏈和價值網的運作方式也不盡相同，以下為兩者不同之處，價值鏈與價值網比較表如表2-2所示：

表2-2 價值鏈與價值網比較表

	價值鏈	價值網
顧客	重點放在顧客身上	重點放在最終顧客身上
環境	靜態、穩定	動態、不斷變動
範圍	國內、多國的	全球的
焦點	某項產業	某個企業目標，和其他產業的相關夥伴連接
價值創造模式	獨立、自給自足、槓桿運用自己的能力	以夥伴為基礎、槓桿運用所有成員的能力
關係型態	微弱的團隊感	強烈的夥伴關係
基礎建設整合	有限的整合	全面性整合
基礎建設焦點	獨立分離的流程	整合的流程
基礎建設動力	成本導向	價值導向
基礎建設流通	可靠與正確	速度與同步
流程焦點	改善自己的流程	改善共同的流程
利潤焦點	增加自己的利潤	增加所有夥伴的利潤
成本焦點	只考量自己的成本	考量整體成本
運用知識	企業內	跨夥伴關係
知識運用方式	收藏	分享
資源運用步驟	保衛	分享

資料來源：Philip P. Andrews & Jerome Hahn; 「從供應鏈轉型為價值網」，EMBA 世界經理文摘，151 期；溫宏洋譯。

#### (五) 價值整合者

企業就像是一個被包含在一個更大的價值網路的價值網，而這個大型價值網，也就是以往我們所談論的價值鏈，而這個觀念可以鼓勵成員進行整合基礎建設，讓所有成員相互連接，分享資產、資料、資訊及知識，利用彼此的能力與資源、系統和流程，一起發展、追求完成業務，讓企業用最快的速度創造價值。

張忠謀(2006)認為，半導體業者應遵循三大方向，以利在未來持續保有競爭力，首先是不斷追求創新思考、創新策略，其次是要懂得與其他客戶或供應商相互合作，第三是最重要的，要將眼光放得長遠一點，要有長期策略思考，取代單一競爭關係，不要再僅限於單一對抗關係，這樣才有機會在全球競爭中勝出。

湯明哲(2006)指出在知識經濟時代，越來越多的產業將擺脫過去價值鏈的產業型態，朝向價值網發展，一個成功的企業，必須在價值網中成功的扮演價值整合者(value integrator)，以價值網創造雙贏，而一個成功的價值整合者，必須協調所有參與者的關係，整合每一個參與者的價值，把不同的價值整合在一起，發揮綜效，創造更多更大的價值，產生最大的利益。

在Bovet, Martha和 Kramer在的「價值網」(陳琇玲譯, 2001)一書中，提出一個扮演價值整合者的創新企業，都將顧客放在價值網活動的核心，提供獨特的產品和服務，精準的滿足目標客戶的需求，同時充分運用先進的供應鏈能力，改善個別顧客區隔需求的服務組合，價值網中價值整合者的營運核心的重點是放在最終顧客身上。

價值整合者策略性選擇供應夥伴，使其在價值網設計中擔任適宜的角色，是達成營運效益的另一項關鍵所在，所有的價值網創新企業，沒有一家企業可以自己所有事情一手包辦，夥伴關係能提升效率，讓價值網中的參與者可以各自發揮所長。

價值整合者策略性選擇供應夥伴，主要基於以下三個重點：

- (1) 價值網創新企業選擇與關鍵性供應商建立價值網策略，當然是基於與外界企業發展並維持順暢的合作關係，需要大量的時間與經費投入。
- (2) 延展性代表迅速擴張與緊縮產量的能力，這也是企業利用價值網夥伴的主因之一，充分利用供應夥伴的資產，免除固定資產的投資。
- (3) 與夥伴共同努力，建立互惠的長期策略關係。

## 第五節 價值創新

W. Chan Kim和 Renee Mauborgne 在合著出版的「藍海策略」(黃秀媛譯, 2005)一書中提出「價值創新」(value innovation) 的思維架構, 所謂的價值創新, 是對執行策略的一種新思考方式, 而這種策略能夠創造藍色海洋和脫離競爭, 藍海策略從顧客觀點著手, 進行有價值的差異化、策略定價模式與選擇性降低成本; 為顧客創造最大效益, 同時讓生產者產生最高獲利, 是有別於波特競爭策略的另一種思考。重要的是, 價值創新可以不理會競爭本位策略最通行的教條: 價值-成本交換(the value-cost trade-off)。傳統思維認為公司可以用較高的成本, 為顧客創造更大的價值, 或用較低的成本, 創造合理的價值。這種策略讓人必須在追求差異化或低成本之間做選擇。

企業生存機制乃是透過價值創造的流程, 以達成企業存在的使命, 進而持續發展才得以長青。因此, 企業的決策應不斷地檢視能否為股東, 以及社會持續創造價值, 才是最重要的思惟邏輯。我們應該從顧客觀點著手, 進一步掌握台灣自身的優勢, 在國際市場中尋求切入點, 同時發展價值創造與成本降低的效益, 相信台灣在全球化趨勢之產業價值鏈當中, 將有機會扮演舉足輕重的角色。從經濟學觀點來看, 「藍海策略」創造最大的消費者剩餘(顧客的效益), 同時產生最大的生產者剩餘(獲利)。

### (一) 價值創新的四項行動架構

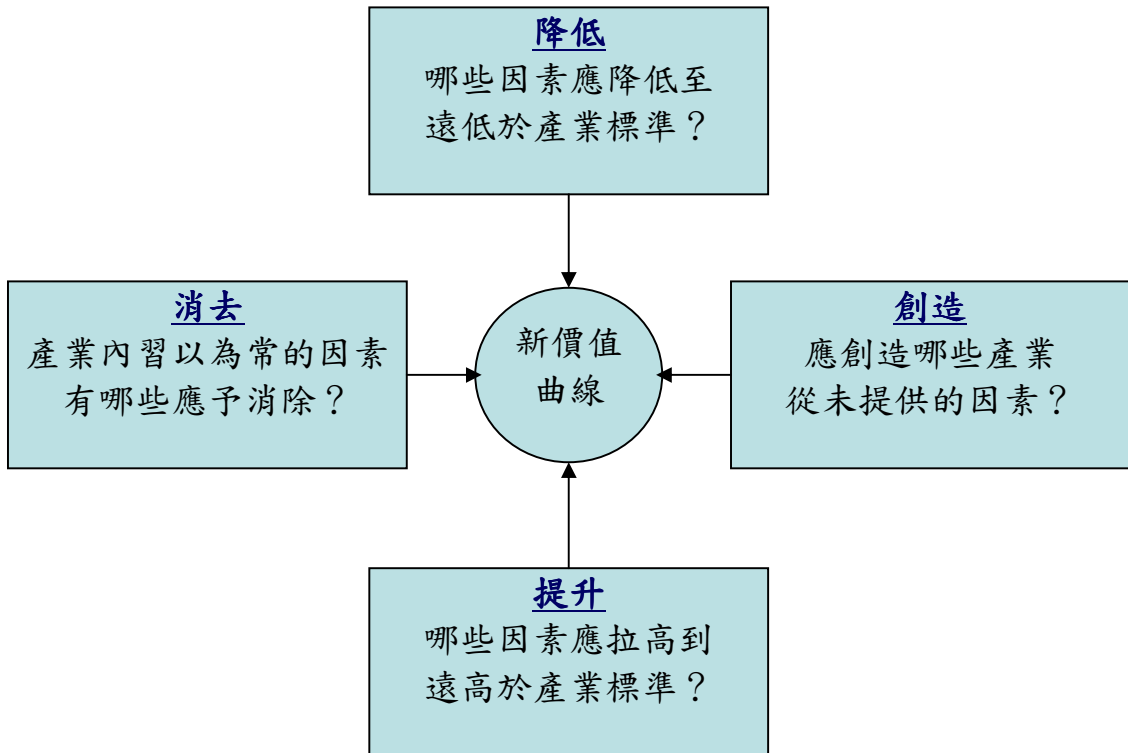
在訂定藍海策略, 創造新的價值曲線時提出了「四項行動架構」(four actions framework) :

- (1) 「消除」哪些產業內習以為常的因素?
- (2) 「降低」哪些因素應降低於產業標準?
- (3) 「提升」哪些因素應高於產業標準?
- (4) 「創造」哪些產業尚未提供的因素?

而(1)與(2)在節省成本, 擴大需要讓我們體認到該如何改變成本結構, 才不會受到競爭纏鬥的影響; (3)與(4)在強調「差異化」

與「新價值」，有助於思考如何提升買方價值及創造新需求，提升產品價值。

這四者是相輔相成的，價值創新的四項行動架構，如圖2-11所示。



資料來源：W. Chan Kim and Renee Mauborgne; 「藍海策略」黃秀媛譯(2005)

圖2-11 價值創新的四項行動架構

根據前面的「價值創新的四項行動架構」把策略焦點從當前競爭態勢轉移開來，我們就能夠領會如何重新定義本行業最重要的問題，藉此改造跨越企業邊界的顧客價值因素。

與紅海策略相比，藍海策略的特色有五：

- (1) 努力設法開創沒有競爭的「新市場」。
- (2) 不與對手競爭，使「競爭」變得無關緊要。
- (3) 創造出新的需求，並透過成本控制，追求持續領先。
- (4) 同時追求顧客獲得的高價值與產品的低成本。
- (5) 調整公司作業系統，給與完全的配合。

## (二) 六大途徑架構

在構建藍海策略時，最關鍵的第一步就是重新對產品市場定位-亦即要衝破舊有的市場邊界。以下是創造藍海的「六大途徑架構」(six paths framework)：

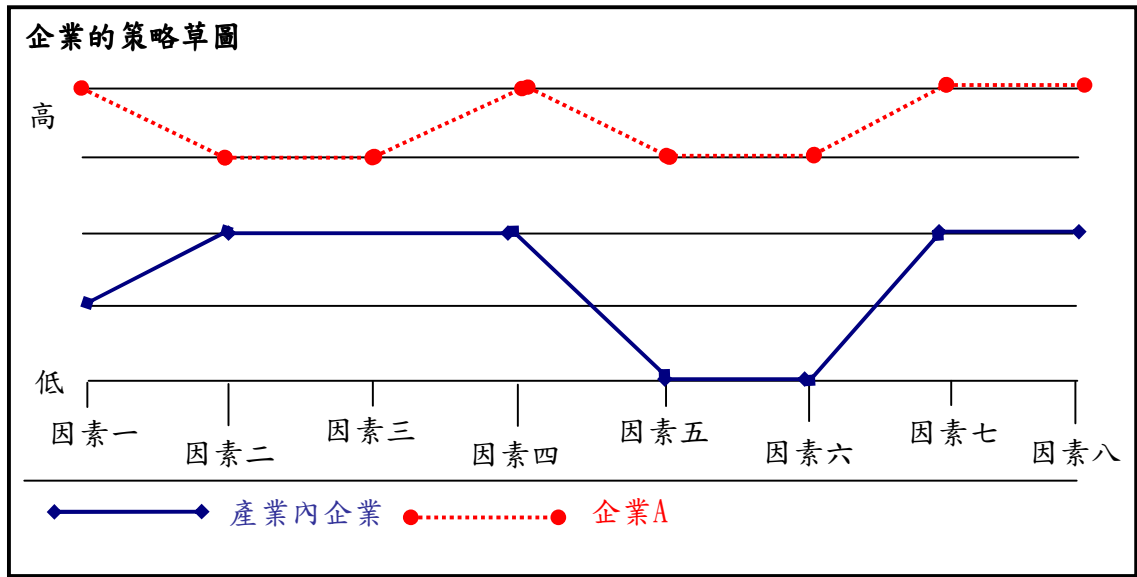
- (1) 不要侷限於自己的產業，要勇敢地跨足「另類產業」。
- (2) 發掘或利用產業內的各種策略群組。
- (3) 重新定義本業內的顧客群。
- (4) 發掘產品互補和服務的商機。
- (5) 重新思考產品的理性訴求抑或感性訴求。
- (6) 從當前觀察到的趨勢來發掘商業契機。

「價值創新」是聚焦於為顧客和企業創造價值躍進。傳統的紅海策略是在選擇「價值—成本抵換」(the value-cost trade-off)，亦即企業可以較高的成本，為顧客創造更大的價值(如產品差異化方式)，或用較低的成本，創造合理的價值。而開發藍海策略的企業，是以「價值創新」為工具，兼顧差異化和低成本二者。

## (三) 策略草圖

對於企業規劃建立藍海策略時，「策略草圖」提供診斷與行動架構，以了解企業的策略組合或價值曲線。「策略草圖」可以讓企業掌握市場的競爭態勢，瞭解市場的競爭重點，業者的競爭因素，以及顧客從現有競爭中得到什麼，策略草圖可以用來分析企業與產業內其他企業在各種主要因素中的價值曲線與相對位置。

價值創新的策略草圖如圖2-12所示。



資料來源：W. Chan Kim and Renee Mauborgne; 「藍海策略」黃秀媛譯(2005)

圖2-12 價值創新的策略草圖