

國立交通大學

高階主管管理碩士學程

碩士論文

大陸滑鼠產業之創新矩陣策略分析  
—以 ACROX 公司為例

An Innovation Map Strategic Analysis of Computer Mouse Industry  
in China

—A Case Study of ACROX Company

研究生：楊煜棋

指導教授：徐作聖 教授

中華民國九十四年一月四日

大陸滑鼠產業之創新矩陣策略分析

—以 ACROX 公司為例

An Innovation Map Strategic Analysis of Computer Mouse

Industry in China

——A Case Study of ACROX Company

研究 生：楊 煙 棋

Student : *Yi-Qi Yang*

指導 教授：徐 作 聖

Advisor : *Dr. Joseph Z. Shyu*



Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

January 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年一月

國立交通大學  
研究所碩士班  
論文口試委員會審定書

本校 高階主管管理學程 碩士班 楊煜棋 君

所提論文：大陸滑鼠產業之創新矩陣策略分析：以 ACROX 公司為例

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員：洪志洋

林亭汝

徐作聖

指導教授：

徐作聖

學程主任：林千 教授

中華民國九十四年一月四日

# 大陸滑鼠產業之創新矩陣策略分析

## 一以 ACROX 公司為例

學生： 楊煜棋

指導教授：徐作聖博士

國立交通大學高階主管管理學程碩士班

### 摘要

本論文以大陸電腦滑鼠產業為研究背景，針對特定企業之競爭優勢進行策略分析，並引用「競爭優勢策略分析模式」，以ACROX公司為個案研究的方式論證此模式之實用性。在產業構面的分析中，利用「競爭策略群組」的觀念，探討在不同群組間的關鍵成功因素及營運功能特性，並根據策略群組之特性，確認企業之策略定位及瞭解競爭對手與產業環境現況。在市場構面的分析中，強調企業核心資源、競爭對手與顧客需求的創新評量，推衍「創新SWOT矩陣」的結果，以瞭解企業擁有之實質競爭優勢與市場機會。同時利用「差異矩陣」之分析結果，論證企業策略意圖與經營環境之差異。



在關鍵成功因素及營運功能特性的研究上，本論文引用了高科技產業的關鍵成功因素，並逐一探討在不同策略群組中的滑鼠產業關鍵性成功因素，以及各競爭群組間所導致企業營運所造成的差異性。在 ACROX 的個案研究上，研究結果顯示 ACROX 具市場導向策略群組的經營優勢，其關鍵成功要素為：顧客需求的掌握、行銷通路的掌握、產品設計與創新應用等。在未來實質競爭優勢的發展上，ACROX 應持續累積提升品牌與企業形象、國際行銷能力及行銷通路等企業核心資源，以有效滿足客戶需求，達成市場領導者的策略目標。

關鍵詞：滑鼠產業、競爭優勢、關鍵成功因素、創新SWOT矩陣

# **An Innovation Map Strategic Analysis of Mouse Industry in China**

## **-----A Case Study of ACROX Company**

**Student : Yi-Qi Yang**

**Advisor : Dr. Joseph Z. Shyu**

**Executives Master Program of Business Management  
National Chiao Tung University**

### **Abstract**

A strategic analysis of competitive advantage for China's computer mouse industry has been presented in this thesis. Based on the analytical model of competitive advantage, "Strategic group" helps address four major categories in industrial competition, and an "Innovation Map" has been applied to the understanding of the opportunities of firms. A case study is conducted on ACROX company to ascertain the applicability of this analytical model in the computer mouse industry.



This thesis also identifies the key success factors (KSFs) of computer mouse industry, which serve as the indicators of development of this industry. The SWOT analysis indicates that ACROX has a leading position in computer mouse industry, resulting from its marketing strategy, technological capabilities and operational efficiency. It was recommended that, to maintain sustainable growth & become a future market leader, ACROX reinforce its advantage in economies of scope & scale, channels and logistic management, organizational synergies, promoting its brand identification, and investing more aggressively in international marketing.

**Key words :** computer mouse Industry, competitive advantage, key success factors, strategy group, innovation map, SWOT analysis

## 誌謝

民國 70 年交大管理科學系畢業，再經過兩年軍中洗禮，隨即投入社會工作。最初七年的時間，都從事程式設計，系統分析的工作。這段時期的工作經驗，使我清晰的瞭解電腦資料處理的邏輯程式，更讓我學到公司各種管理流程。特別要提到的是其中在潤泰工業股份有限公司三年半的時間，目睹當時擔任執行副總的尹衍梁先生的管理技巧，決策方式以及領導者的人格風範，在我心中樹立起學習的典範，初步奠定我人生的目標。

民國 79 年，經同學陳雅文先生的介紹，進入宏正自動科技股份有限公司，這是我一生最重要的轉捩點。因為，我在進入一年後，轉變工作內容，成為一個業務人員。我學會了針對不同物件，隨時調整自己的應對姿態；我重拾並精進我的英語對話能力；我跑遍世界各國，增進我的世界觀；我從單兵作戰，一直到建立了一個數十人的業務部門，而且培養了幾個優秀人才。感謝陳尚仲總經理給我這個機會，並不時的給我壓力，讓我不斷的向前進。

民國 91 年有幸考進交大 EMBA，一圓多年的回校進修之夢。除了向多位師長學得理論基礎，並從同學們學得許多實際經驗。遇到了像楊千主任這種真正務實的教育家，也結交數十位企業負責人和高級主管，收穫良多。

民國 92 年 7 月，宏正申請上市成功，我的階段任務完成了，應該交棒給年輕人繼續努力，所以毅然離開這個耗費我十三年半青春歲月的工作崗位，投入了另一個挑戰。這十多年的業務經驗，只做到銷售鏈的上半段，也就是說只做到從製造商到進口商這一段，而由進口商到經銷商再到消費者這一段，尚未實際經歷過。

所以選擇了潛力雄厚的大陸市場，再學習開拓大陸市場的竅門，希望因此而貫通我的市場觀。

本篇論文是我一年多來，在大陸開拓一個新的品牌的經驗，希望對想到大陸發展的人有所幫助。非常感謝徐作聖教授的精心指導，並感謝北京清華大學博士研究生吳家喜先生的資料整理，使本論文能順利完成。

除了由衷感謝文中提到的所有人士以外，我最要感謝的是幫助我這一生最多的三個人 – 我的父親楊昭修先生，我的母親楊張香女士以及賢內助葉彩薇女士。他們不計一切的支援並提供所有的後勤支援，使我能有今日的成就。我願意盡力發揮我的才能，貢獻給國家社會，因為他們一直認為 – 我的成就，就是他們的驕傲。



楊煜棋

民國九十三年十二月三十一日

# 目 錄

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
誌 謝.....	III
目 錄.....	V
表目錄.....	VIII
圖目錄.....	VIII
一、 緒 論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的 .....	3
1.3 研究方法 .....	4
1.4 研究步驟 .....	4
1.5 預期成果 .....	7
二、 文獻探討.....	8
2.1 概念界定.....	8
2.2 SWOT 分析 .....	8
2.3 資源基礎模式.....	9
2.4 競爭策略矩陣.....	11
2.5 市場導向創新分析.....	13
三、 競爭優勢策略分析模式.....	18

3.1 產業構面分析 .....	19
3.2 市場構面分析 .....	23
3.3 創新矩陣分析 .....	27
<b>四、 ACROX 與競爭對手.....</b>	<b>36</b>
4.1 歷史沿革發展.....	36
4.2 組織結構.....	37
4.3 主要產品.....	37
4.4 技術創新能力.....	38
4.5 製造能力.....	38
4.6 競爭對手經營策略分析.....	38
<b>五、 產業構面分析.....</b>	<b>43</b>
5.1 滑鼠產業發展趨勢.....	43
5.1.1 滑鼠技術發展趨勢 .....	43
5.1.2 滑鼠市場容量變化趨勢 .....	44
5.2 滑鼠產業關鍵成功因素.....	44
5.2.1 四大策略群組關鍵成功因素 .....	44
5.2.2 產業關鍵成功因素之討論 .....	47
5.2.3 產業關鍵成功因素匯總 .....	55
5.3 企業營運功能統計分析.....	56
5.4 策略群組之營運功能特性.....	57
5.5 企業策略性定位分析 .....	58

<b>六、 市場構面分析.....</b>	<b>61</b>
6.1 企業價值鏈之核心資源分析.....	61
6.2 企業價值鏈核心資源匯總.....	72
<b>七、 創新評量與分析.....</b>	<b>75</b>
7.1 企業核心資源之創新分析.....	75
7.2 競爭對手分析.....	78
7.3 產業關鍵成功因素之創新性分析.....	79
7.4 顧客需求分析.....	85
7.5 創新 SWOT 矩陣.....	87
7.6 企業策略性意圖分析.....	90
7.7 差異性分析.....	92
<b>八、 結論與建議.....</b>	<b>95</b>
8.1 結論 .....	95
8.2 建議 .....	96
<b>參考文獻.....</b>	<b>98</b>
<b>附 錄.....</b>	<b>100</b>

## 表目錄

表 1 三種一般競爭策略之內涵 .....	12
表 2 市場構面評量代表的涵義 .....	14
表 3 關鍵成功因素彙總表 .....	55
表 4 企業營運功能特性彙總表 .....	56
表 5 ACROX 核心資源分析結果 .....	72
表 6 ACROX 核心資源問卷評量結果統計 .....	75
表 7 ACROX 核心資源之創新評量 .....	76
表 8 產業關鍵成功因素之問卷統計結果 .....	80
表 9 產業關鍵成功因素之創新評量 .....	81
表 10 顧客需求特性之創新性分析 .....	85
表 11 ACROX 策略性意圖及目標之創新性分析 .....	91

## 圖目錄

圖 1 競爭優勢策略分析模式之分析架構 .....	6
圖 2 傳統 SWOT 分析、資源基礎模式與產業吸引力模式之關係 .....	9
圖 3 Porter 之競爭策略矩陣 .....	11
圖 4 市場機會創新矩陣 .....	16
圖 5 競爭優勢策略分析模式之分析架構 .....	18
圖 6 產業構面四大競爭群組 .....	19
圖 7 辨認及瞭解競爭者 .....	23
圖 8 競爭者與企業本身之產業關鍵成功因素之創新性評量 .....	25

圖 9 企業核心資源分析.....	25
圖 10 顧客需求分析.....	26
圖 11 市場構面之創新矩陣.....	28
圖 12 市場構面的四大創新矩陣.....	30
圖 13 創新 SWOT 矩陣.....	31
圖 14 市場構面之差異性矩陣.....	34
圖 15 ACROX 組織結構圖.....	37
圖 16 全球滑鼠市場變化趨勢.....	44
圖 17 ACROX 策略定位.....	59
圖 18 企業核心資源.....	62
圖 19 基於產品價格的傳播策略構成.....	70
圖 20 基於統一品牌的通路策略.....	71
圖 21 企業優勢創新矩陣.....	77
圖 22 競爭策略群組.....	78
圖 23 產業優勢與競爭對手創新矩陣.....	83
圖 24 產業關鍵成功因素創新評量彙總.....	84
圖 25 顧客需求創新矩陣.....	86
圖 26 創新 SWOT 矩陣.....	89
圖 27 策略意圖創新矩陣.....	91
圖 28 差異性矩陣分析.....	92
圖 29 差異性矩陣彙總說明.....	92

# 一、緒論

1968年12月9日，全世界第一個滑鼠誕生於美國加州史丹佛大學。滑鼠的使用令電腦操作更為簡易，而風靡全球的Windows作業系統及其相關應用軟體的普及亦加速了滑鼠在PC間的廣泛應用。三十多年來，滑鼠經歷了一代又一代的發展和變革，技術日趨先進、產品功能也更加豐富。滑鼠產業巨大的市場空間吸引了許多IT廠商爭相涉足，在高階、中階、低階領域展開激烈競爭。大陸滑鼠市場未來的競爭格局將如何演變，滑鼠廠商如何在如此激烈的競爭格局中取得競爭優勢已成為滑鼠廠商高層決策者思考的一個關鍵問題。

## 1.1 研究背景與動機



本研究的內容集中於大陸滑鼠產業體系、競爭條件與策略制定的分析。策略分析是企業利用策略分析模式，對其所經營環境及本身競爭優勢做一個策略性的研判。傳統的策略模式，著重於決策者的主觀判斷，缺乏客觀性及科學性，導致分析結果與實際執行之斷層，造成企業經營者的困擾。本文乃針對此項問題，引用一套新的策略分析模式，從「產業構面」及「市場構面」，對企業競爭策略進行分析，並以 ACROX 公司為例，論證此分析模式的可行性。

在 90 年代，策略管理的研究領域面臨了重大瓶頸。不論是實務界或學術界都大幅調整步伐，策略規劃似乎已不再受到歡迎與重視，甚至有些學者高喊丟棄策略規劃的研究。然而面對多變的競爭環境，應調整的是尋找新的策略研究典範，對企業而言，組織的管理與運作，需有「方向」或「思想」來加以指引。企業經

營者應重新檢討的是策略規劃的基本邏輯與方法，才能真正地與實務運作配合，擬定出實用的創新策略。

回顧國內、外企業在制定企業策略時，對內、外環境所採取的分析方式，大致可分成下列幾種：(1)由企業經營者的主觀評估，缺乏邏輯性的思考架構；(2)由策略分析理論中，擷取其片斷理論知識來應用分析，僅能瞭解企業內、外環境中的某些關鍵性議題，但缺乏完整性；(3)套用眾多的理論方法，卻往往是造成過多的資訊，無法真正明瞭資訊所傳達的訊息。

事實上，企業在制定經營策略時，可採用的策略分析工具及思考構面種類繁多。舉例來說，策略大師 Porter 所發展出的策略競爭矩陣模型，企業價值鏈分析模型，便提供了策略規劃者對擬定策略，及分析企業活動非常好的分析工具，廣為實務界所採用。另外，除了從外在策略構面來進行策略分析外，管理學者 Hamel & Prahalad 更積極鼓吹與強調累積企業核心能力的重要性。他們認為，未來企業成功的關鍵，將取決於企業是否能累積足夠的核心資源，及建立起競爭對手難以超越的競爭障礙。

而管理專家 Schumann 等人，更具體的發展了一套「市場導向創新分析方法（見圖 1）」。Schumann 等人利用「創新矩陣」(Innovation Map)的概念，將以市場構面所得到的分析結果，依創新分類及影響層級，將企業所面臨的顧客、技術能力及競爭對手區隔成九種情況，再予以量化。此種表達的方式，使得企業經營者可清晰地瞭解企業本身的優、缺點，及外在環境的機會與威脅，進而訂定出較具實用性的策略。

然而，儘管上述學者們所發展出來的分析工具、模型、核心能力的概念，均

只是企業內、外環境的部份層面，難以使企業經營者對所處內、外環境有一全盤性的認識。本論文試圖建構一套具有系統性、創新性且具整合性的策略分析方法，以期能提供給業界來應用及參考。

## 1.2 研究目的

本研究的目的在於應用一套具備完整性、系統性且具創新觀念的科學分析方法進行企業競爭策略分析，有助於企業經營者對企業內、外環境，有一較系統性的瞭解。在本研究所提出的分析架構中，提出了產業關鍵成功因素的分析重點。

針對此產業構面的分析，本研究針對滑鼠產業來進行調查研究，期望能確認大陸滑鼠產業的關鍵成功因素，以此推論研究分析出滑鼠廠商大陸市場的機會及優勢。除此之外，本研究以ACROX公司為個案研究對象，進行企業核心資源的分析及探討，以驗證此一策略分析模式之實用性及可行性。

具體而言，本研究之目的有下列三項：

1. 綜合各理論模型及管理概念，實際操作應用一套具備整體性、系統性及具有創新概念的科學分析方法；
2. 運用此一策略分析方法，選擇滑鼠產業與ACROX來進行實證的研究，以驗證此策略分析模式之可行性與有效性；
3. 歸納大陸滑鼠產業的關鍵成功因素，協助滑鼠廠商進行戰略定位；

針對模式的創新 SWOT 矩陣與差異矩陣分析結果，對 ACROX 現階段的經營策略及現況提出說明及分析。

## 1.3 研究方法

由於本研究的目的，在於建立企業競爭優勢策略分析模式的應用架構，並以個案研究來進行研究論證。本研究針對ACROX公司進行各部門管理人員的詳細訪談，並輔以文獻檔案資料、問卷調查等方法，來進行分析，以驗證所提出策略分析模式之實用性。在研究方法上，主要包含定量與定性分析兩類方法。一般統計分析之定量研究方法，對理論架構清晰且欲分辨顯著變數、或變數之間的因果關係時，較為適用。但對於研究發現不在於說明變數之間的關係，而是將具有複雜關係的變數綜合成最佳類型，或是對所發生的現象、事件情境加以歸納的研究，則以定性分析的深度個案研究為主。

## 1.4 研究步驟

本研究所采行的研究流程，主要可分成1.策略分析模式的構思與建立；2.產業構面與廠商之訪談研究；3.分析模式之實用性驗證等三大階段，



如圖2所示。其具體作法如下：

1. 根據研究動機及目的，搜集國內外有關策略分析的相關文獻；
2. 選定一套具創新性、科學性的策略分析模式；
3. 選定研究的個案廠商：選擇大陸具有代表性的廠商為主要研究物件，用以驗證所發展之策略分析模式之有效性及實用性；
4. 對個案廠商及所處產業進行次級資料的搜集與整理；

5. 個案公司訪談及產業關鍵成功因素之間卷調查：針對所選擇的個案公司進行深度查訪，並以個案公司所處產業之相關性廠商為對象，進行關鍵成功因素之間卷調查；
6. 資料分析：整理個案訪查所得之初級資料，並針對回收的問卷結果，採取統計方法，如因素分析、變異數分析等方法加以分析，作為分析模式的資料依據；
7. 訪談結果分析：將訪談及統計分析所得的資料，納入所發展的分析模式中，並歸納結論，用以解釋此一策略分析的結果。藉由所提出之策略分析模式，來進行個案公司之分析，並提出分析結論，以論證模式之實用性；
8. 撰寫論文。



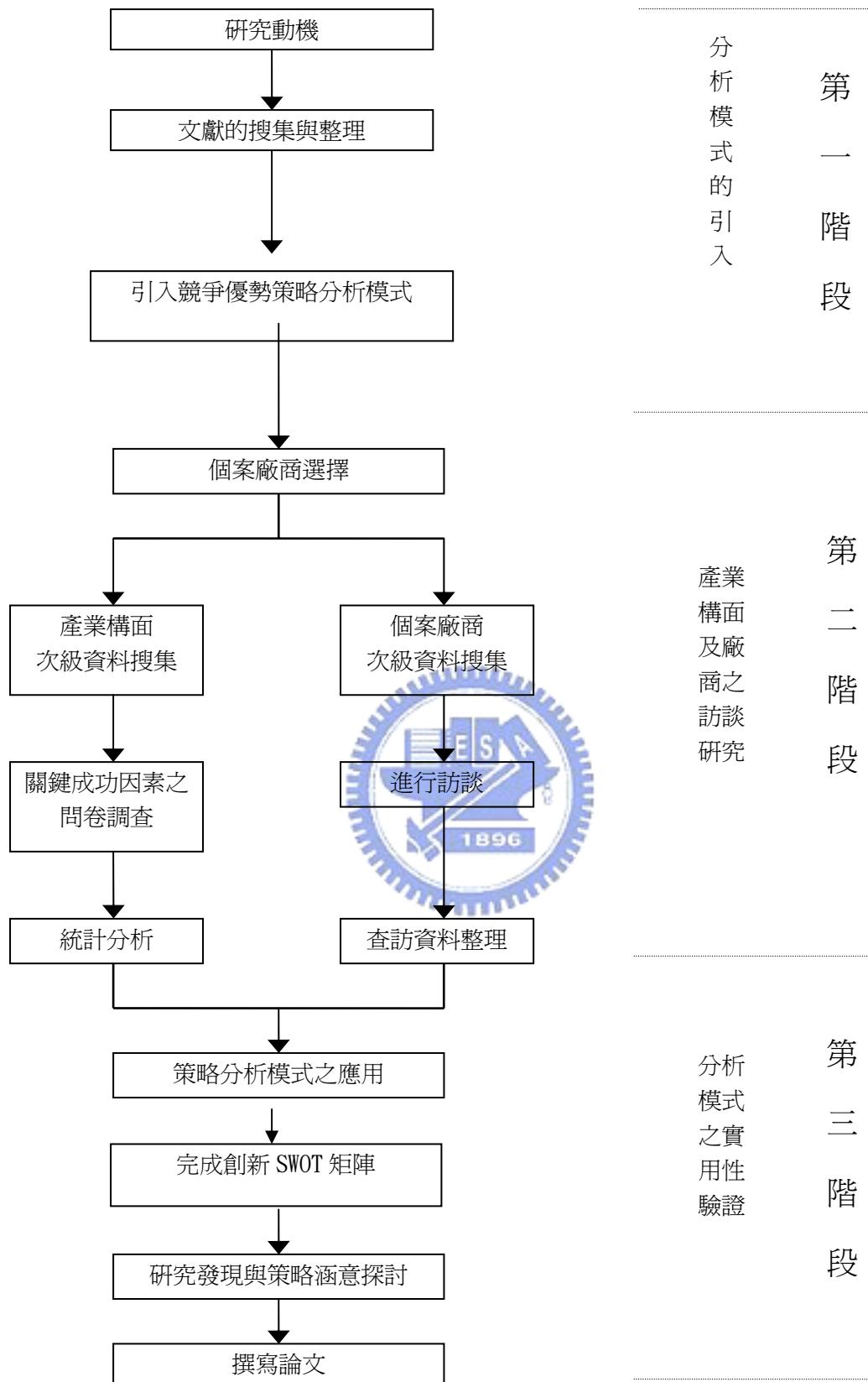


圖 1 競爭優勢策略分析模式之研究流程

資料來源：本研究整理

## 1.5 預期成果

本研究的目的在於建立一套策略分析的模型或方法，並選擇一個案公司，用以驗證此策略方析方法的有效性及實用性，故預期在研究中將有以下的成果：

1. 應用一套系統性與創新性兼顧的策略分析模式；
2. 對大陸滑鼠產業進行關鍵成功要素的分析；
3. 應用產業競爭策略矩陣，進行ACROX的產業策略定位，並探討ACROX所應具備的關鍵成功因素及營運功能特性；
4. 利用個案公司的詳細訪談分析ACROX公司的企業經營優勢及核心資源；
5. 綜合產業構面及市場構面的分析結論，而得以瞭解ACROX的優勢、劣勢、機會及威脅，並以「創新SWOT矩陣」表示之；
6. 利用差異性分析的結果，判斷ACROX公司現階段企業目標及策略意圖的有效性以及ACROX公司的未來發展方向。

## 二、文獻探討

在本章中首先將策略分析的概念做進一步探討，在所提出的競爭優勢策略分析模式中，採用了競爭策略矩陣的方法，來區隔產業中的策略群組，並藉由產業關鍵成功要素的概念，進行企業定位分析。所以本章將針對 Porter 所提出的競爭策略矩陣分析方法，進行探討。

### 2.1 概念界定

策略(Strategy)這個名詞本是軍事上的用語，最早源起於希臘文 Strategos，指統帥運隊的將領。二十世紀六十年代，美國管理學者發表了有關策略與組織結構的論述後，策略管理才逐漸受到重視。

策略是企業運用它所擁有的技術和資源，在最有利的情況下達成基本目標的科學與藝術。



策略規劃(Strategy planning)，則是從企業基本目標與使命、偵測外在環境、訂定公司資源分配原則，此策略規劃之結果將決定生產、行銷、財務等功能性政策。各學說雖然在定義上、原則上極為相近，但由於學者對「企業策略規劃」之意義看法分歧，在策略規劃的程式、方法上仍略有差異。

### 2.2 SWOT 分析

整個策略規劃的過程，均始於策略分析。藉由策略分析，企業經營者對企業本身所處經營環境，有一完整的認識，進而使經營者能預先增強與培養企業優勢、彌補劣勢，以掌握外在環境的機會同時避免或降低威脅。策略規劃的核心架構策略分析，也就是 SWOT 分析。Aaker 認為，企業在進行策略規劃時的 SWOT 分析包含了五大分析類別，亦即外在總體環境分析、產業分析、消費者

分析、競爭者分析及自我分析 (Aaker ,1984) 經由 SWOT 分析後，企業可瞭解目前或未來的機會、威脅、優勢及劣勢，而能掌握與維持企業的競爭優勢。

Barney(1950)更將 SWOT 分析，歸納為兩個思想主流：一是近年來發展的主流，強調外在環境的掌握(外在環境分析)，此部份在 Porter 五力分析架構的廣泛應用下，用以解釋企業所面對的產業環境狀況，實已獲得相當的認同及採用。

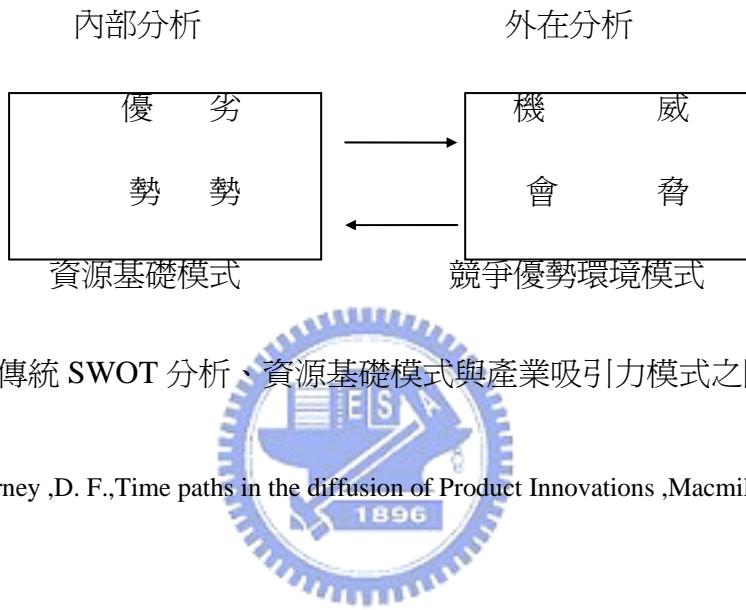


圖 2 傳統 SWOT 分析、資源基礎模式與產業吸引力模式之關係

資料來源： Barney ,D. F.,Time paths in the diffusion of Product Innovations ,Macmillan, London, 1991, p100

### 2.3 資源基礎模式

另一是對企業內部優劣勢的分析(內在分析)，Barney 稱之為「資源基礎模式」的策略分析取向。相對而言，學者對企業資源的瞭解與研究，顯得不足。加上外界環境的詭譎多變，企業對外在分析的困難與難以掌握，此時，對資源與能力的內部分析，將更適合做為企業定位與成長的基礎(Grant , 1993)。

Prahalad & Hamel(1990)更認為美國企業競爭力衰退的根本，並非不利的「環境因素」，而是忽視了公司內部的「核心能力」(Core Competence)。企業過去以「策略事業單位」(Strategic Business Units)為主體的策略分析工具，不再適用今日商場的競爭環境，甚至有不良的副作用，這其中較為明顯的缺點有：

- (1) 一味以產業及競爭者為主的競爭導向，忽略了對組織核心能力的開發與核

心產品的投資。

- (2) 公司成就受限於資源的流通與貢獻。
- (3) 創新受到限制，各策略事業單位將只追求「手邊」創新機會，忽略了創新的遠景(Vision)。

另外 Black(1985)也指出，過度強調環境面的分析，對企業明顯的限制包括有：

- (1) 可能使企業陷入套套邏輯(tautological )的風險，企業若要成功需選擇較吸引力的產業，但企業成功條件往往是因其已處於較具吸引力的產業。
- (2) 外在環境分析，主要是以橫斷面的分析為主。它只能用來表現現狀，對於縱斷面的問題，如現況形成原因及其競爭地位之維持等問題則有其限制。
- (3) 產業分析層次對企業管理者之實務涵意較少，影響產業層次，對個別企業而言，顯得單薄而力難從心。



Aaker(1984)指出，雖然事業策略的分析有二個重點：競爭方式(the way to compete)與競爭場合(where you compete)，但廠商之長期競爭優勢與績效的基礎，卻是存在公司內部的「資源」(resource)與「能力」(competence)。而競爭方式與場合之選擇，必須與公司資產與能力適度配合，才能產生較佳的績效。Prahalad & Hamel(1990)也認為，企業要改善其競爭力，首先應糾正高階主管忽略核心能力之不正確的經營理念，因為資源之於企業，就如同根與樹的關係一樣重要。

根據上述各學者的看法，我們瞭解策略分析不應只一味重視外在環境的分析，更要注意到企業內部資源與能力的培養與累積。有鑑於此，本研究所建構的競爭優勢策略分析模式，不僅專注於產業關鍵成功要素、與企業營運功能特性的配合分析，競爭者分析及顧客需求分析等外在環境情勢上，更進一步以

Porter 所提出的企業價值鏈分析模式為企業內部分析的基礎，來進行企業核心能力與資源的分析，使此一策略分析的內容，更能使企業經營者對組織內部的核心資源有一整體性的瞭解。

## 2.4 競爭策略矩陣

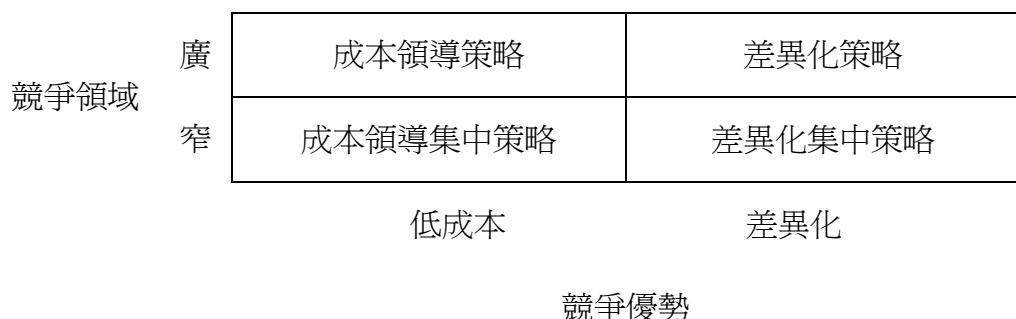


圖 3 Porter 之競爭策略矩陣

資料來源：Porter, M. E., Competitive Strategy , N.Y., Free Press, pp39 , 1980

Porter 根據兩個競爭策略的主要向度(Dimension)：(1)競爭領域、(2)競爭優勢，所形成之競爭策略矩陣，而發展出下列的三種一般性競爭策略(1980)：

1. 成本領導(Cost leadership)：即製造標準化的產品，以規模經濟取得產品的成本優勢。
2. 差異化(Differentiation)：指所製造特殊功能且滿足顧客的產品(如高品質、創新的設計、品牌名稱、良好的服務聲譽等)。
3. 集中化(Focus)：指集中在某群顧客、某地理範圍、某行銷通路，或產品線的某一部份中，且集中化可分成差異化集中和成本領導集中兩種。

支援此三種一般性競爭策略，需要不同的技巧與資源。這些策略也隱含著不同的組織安排，不同的控制程式，和不同的發明制度。

在考慮競爭者的策略後，企業應配合本身的長處，全力追求競爭者們尚未進入的利基 (niche)。若單就這三種一般性的基本策略而言，企業經營者容易傾向於「現有」競爭優勢的運用，所以 Porter 又提出了擬定競爭策略的三種具體作法：

表 1 三種一般競爭策略之內涵

策略名稱	一般需要的技巧與資源	組織常見的需要事物
成本領導地位 (Cost leadership)	維持資本投資與增加資本 製造程式工程設計技術 加強員工管理 產品設計為了易於製造 低成本配銷系統	緊縮成本控制 經常且詳細的管制報告 組織與責任制度化 以達成嚴格的數量目標作獎勵 的基礎
差異化 (Differentiation)	強大的行銷能力 產品設計工具 創造力與基本研究的能力強 產品與技術具領先的聲望 產業具有長遠的傳統或是利用 其他企業的技術作獨特的組合 經銷商非常合作	產品發行和行銷部門之間堅強 的協調合作 主觀的衡量與獎而非資料的衡 量 適合吸引熟練的工人、科學家或 具創造性的人員
專門化 (Focus)	針對特定的策略目標採用上述 政策的組合	針對特定的策略目標採用上述 政策的組合

資料來源：Porter, M. E., Competitive Strategy , N.Y., Free Press, pp40-41 , 1980

(1) 定位(Positioning)：將企業置於某一競爭策略群組中，使其能力得以發揮

最大的功能，在對抗現有競爭力量時，能擁有最好的防衛力量同時發揮最大的競爭優勢；

(2) 影響平衡狀態：採取策略性的行動來影響競爭地位的平衡，以改進公司的相對競爭優勢；

(3) 掌握環境改變的機會：預期外在環境因素的改變並予以及時的反應，在敵對廠商察覺到新的平衡情勢以前，採取適當的策略來利用環境改變的契機，以取得領先優勢。

## 2.5 市場導向創新分析

Schumann 等人所提出的市場導向創新分析方法—創新矩陣的概念，以補足策略分析之客觀及數量性。在 Schumann 等人提出創新矩陣(Inovation map)的方法中，認為組織中的創新活動可依創新種類(nature)及創新層級(class)兩大構面分成九大類別。從組織創新的種類來說，可分成下列三種：

(1)產品創新(Product innovation )：提供給顧客完整且具體功能的產品或服務，如生產的機品、顧客能使用的產品等。

(2)製程創新(Process innovation)：提供一套產品發展、製造的方法或程式，如產品的製造流程、運銷系統等。

(3)方法創新(Procedure innovation )：為一套將產品或製程，整合融入組織運作的方法，如，市場行銷技巧、行政管理的訓練等。

從組織創新層級來說，有下列三種：

(1)漸進式創新(Incremental innovation)：現有產品、製程、方法所做的漸進式

改善，使得現有產品或功能有進一步的改善、更方便或更為便宜。

(2)系統的創新(systems innovation)：須要較多的時間與較昂貴的代價，才能完成的具體成果，譬如通訊網路。

(3)突破性創新(Breakthrough innovation)：具有技術或方式上的根本性的差異，使功能績效明顯地優於傳統功能，甚至完全取代。

根據以上分類，Schumann 等人提出了「市場導向創新分析法」(Market-driven innovation methodology)的分析架構，並以此一分析方法協助企業經營者擬定出一套具有系統性、創造性且實用性的創新策略。

## 1、市場構面的衡量

Schumann 等人認為市場構面的分析包含了對顧客需求、企業本身的技術能力，與競爭對手對顧客需求的反應態度等三部份。藉由對市場構面分析，經營者可發覺市場中所潛藏的機會與威脅，並藉此擬定出掌握機會的創新策略。

表 2 市場構面的評量所代表的涵意

表示符號	顧客需求	技術能力	競爭者反應	量化權重
O	顧客無需求	企業技術能力無法滿足顧客需求	競爭者無法滿足顧客需求	1
S	顧客需求程度 很小	只有部份能力能滿足顧客需求	只有部份能力能滿足顧客需求	2
M	顧客需求程度	能滿足顧客需求	能滿足顧客需求	3

	中等			
L	顧客需求程度 很大	技術能力超越顧 客的需求	競爭者能力超越 顧客的需求程度	4
XL	顧客需求程度 極大	技術能力遠遠超 出顧客需求	競爭者能力遠遠 超越顧客的需求 程度	5

此一市場導向創新分析法獨特之處在於，以顧客需求為分析的重點，並將顧客需求、本身技術能力及競爭對手反應等每一個市場分析結果，以 1~5(分別以 O,S,M,L,XL 表示)共五個等級加以量化，分別代表顧客需求的強弱、企業本身技術能力滿足顧客需求程度的高低，以及競爭對手對顧客需求反應程度的高低(表 1)。



除此之外，並提出了創新矩陣(Inovation map)分析方法的概念，將上述市場構面各部份的分析結果，就其影響種類(產品、製程、方法)、影響性質(漸進式改變、獨特性改變、突破性改變)等創新性衡量，而轉換成創新矩陣。

## 2.市場機會的創新矩陣

市場構面方分析結果，表達了企業所存在市場的機會或威脅。針對市場構面中顧客需求、技術能力及競爭者反應的分析結果，分別根據創新的種類(產品、程式、方法)及創新的層級(漸近性、獨特性、突破性)予以分類後，可獲得顧客需求、技術能力及競爭者反應等三個創新矩陣。

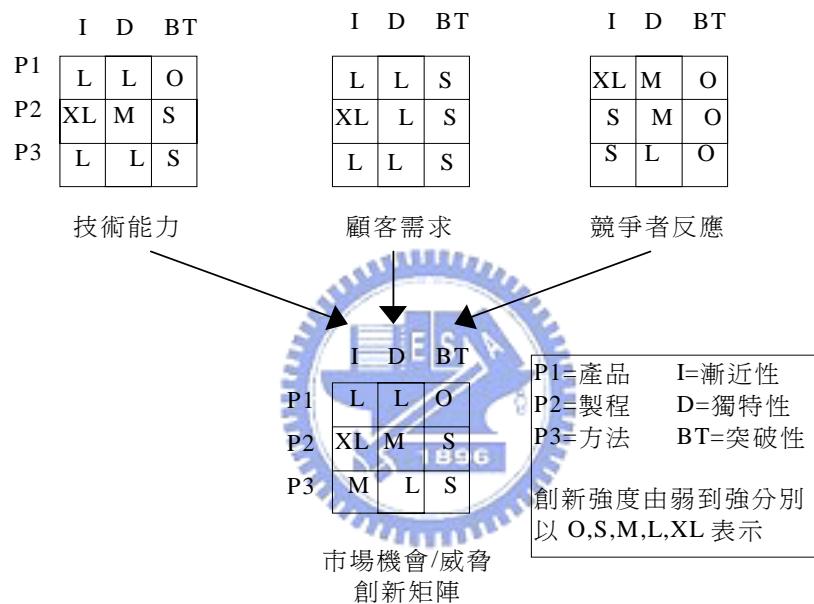


圖 4 市場機會創新矩陣

而上述三個創新矩陣，可彙集成完整的市場機會的創新矩陣，以表現企業所存在市場的潛在機會/威脅強度。

## 3.差異性創新矩陣(Difference innovation map)

當得出市場機會矩陣後，企業經營者便可對市場中所潛在的機會/威脅，有一清楚的認識。接下來，再根據對組織本身的遠景(vision)、目標(goals)、使命(mission)及過去的策略進行策略性分析與瞭解，以相同的方法

得出企業策略意圖的創新矩陣(Strategy innovation map)。

在找出企業策略矩陣後，再與上述市場機會創新矩陣進行差異性分析，其目的在於確認企業經營的目標、過去策略行動，與目前實際市場狀況之間的差距，而可得出差異性創新矩陣(Difference innovation map)表示之。



### 三、競爭優勢策略分析模式

傳統企業經營者在進行策略分析時，往往缺乏明確的判斷標準與分析方式。徐作聖教授(1999)融合產業及市場兩大構面的重要分析項目及要點，提出了一套整合性及創新的策略分析程式。本論文應用該分析模式對大陸滑鼠產業的競爭策略進行分析。

此一分析模式主要包含有下列兩大構面的分析：一為產業構面分析，一為市場構面分析，以及對此策略分析結果的創新性評量，如圖 5 所示。

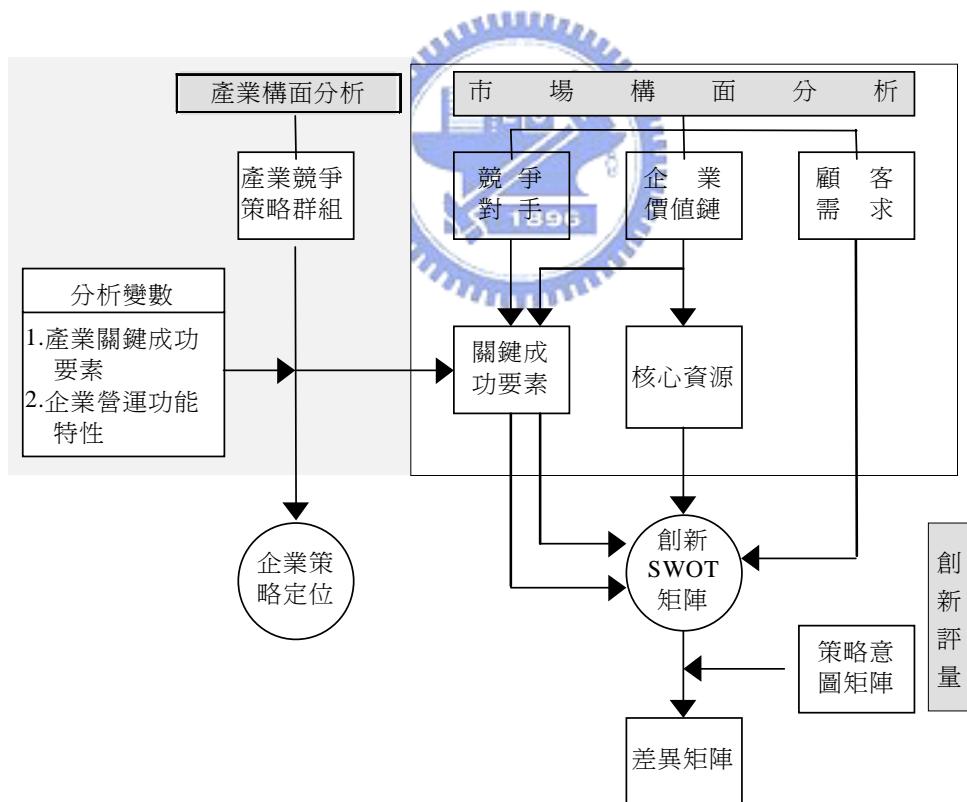


圖 5 競爭優勢策略分析模式之分析架構

### 3.1 產業構面分析

產業構面分析是將企業所處的產業環境，根據其競爭策略劃分成四大競爭策略群組，並針對每一策略群組進行(1)產業關鍵性成功因素分析：其目的在瞭解影響企業經營績效的關鍵性因素；(2)企業營運特性分析：因處於不同的競爭策略群組的企業，在不同關鍵性成功因素的影響下，必產生不同的組織營運特性需求。

在瞭解影響不同競爭策略群組的關鍵性成功因素、及企業營運功能特性後，企業經營者可針對自身所處企業的瞭解，而給予企業一清楚的策略定位。另外，企業經營者可更進一步比較並調整企業的營運功能特性，以符合所屬策略群組的要求，進而累積或建立起的所屬產業階段的關鍵成功因素。



在產業構面分析上，改良自 Porter 所提出的「競爭策略矩陣」模型，將產業中各競爭廠商，依「競爭領域」的廣狹，及低成本或差異化的「競爭優勢」等兩大構面，將產業區隔成四種不同的競爭策略群組（如圖 6）。



圖 6 產業構面四大競爭群組

## 1.四大競爭策略群組

### (1)獨特技術能力

代表企業擁有技術上差異化的競爭優勢，以及擁有專精的競爭領域。此種企業專注於，某種專門研發技術的累積及創新發展，並有能力將此種技術移轉及應用至不同的產業領域，以及參與產業技術規格及標準的制定。簡言之，此競爭群組競爭優勢在於建立技術研發上的利基(niche)，以技術標準的制定及開發來形成進入障礙，是一種以「技術導向」為主的經營型態。

### (2)低成本營運能力



代表企業擁有成本上的競爭優勢，但產品集中於狹窄的競爭構面，專注於產業的製造與生產效率的滿足，成本的降低為其最主要的經營重點。簡言之，此競爭群組的競爭優勢在於建立以提升製造效率、量產速度(Time to Volume)為主的利基，以規模經濟或縮短製程、品質控制為主要利基，並藉成本優勢來形成進入障礙，是一種以「生產導向」或「成本導向」為主的經營型態。

### (3)市場導向經營

代表企業專注於產業最終顧客需求的滿足及市場的開拓，企業品牌與形象的建立，以及產品的多樣化等。企業具有多樣化的產品種類、掌握進入市場的時效(Time to Market)為市場開發與先驅者。

此競爭群組的競爭優勢，以顧客滿意、品牌及形象及市場通路為主要利基，以形成其他廠商的進入障礙，是一種以「市場導向」為主的經營型態。

#### (4) 多元化經營

多元化經營模式，代表企業擁有成本上的競爭優勢，以及較為寬廣的競爭構面。此種企業的特性在於，除了擁有所處產業的產品及技術外，還擁有其他相關性產業的多元性技術；並能掌握範圍經濟(Economies of Scope)的優勢。企業資本額龐大，並擁有著高度的混合型組織型態，以全球化市場導向將產品行銷到全球各地。

其競爭優勢在於創造適用於不同產業型態的技術、生產或市場間的綜效(Synergy)，並藉此達成經營規模的擴展，是一種「多角化導向」的經營型態。



將產業區隔成上述四大競爭策略群組後，接下來我們將針對每一競爭策略群組，分析其相對應的產業關鍵成功因素，並探討在不同競爭策略群組間，所存在的企業營運功能特性。

## 2. 關鍵性成功因素分析

產業關鍵性成功因素會隨著經產業特性、驅動力及競爭狀況及時間的變化而有所改變。對企業經營者而言，若能掌握一到兩個關鍵性成功因素，便能取得產業競爭的競爭優勢。

本論文將產業區隔成四種不同的競爭策略群組，並認為在不同的競爭策略群組中，存在著不同的關鍵成功因素。舉例來說，IT 產業中，獨特技

術能力的經營型態，意味著其關鍵性成功因素在於技術的研究發展；低成本營運能力的關鍵性成功因素在於取得規模經濟及生產製造上的效率；市場導向經營模式的經營者，最重要的考量在於品牌的建立、服務及行銷網路等因素；而多元化的經營模式，其成功因素在於掌握技術的多元化，資金上的彈性運用等。

對企業經營者而言，惟有選擇或分辨出一個最適合組織發展的策略群組，並累積所必需的關鍵性成功因素，才是促使企業經營成功的不二法門。所以此一產業構面分析的目的，在於針對產業中不同競爭策略群組的經營型態進行分析，並給予企業一清楚且明確的策略性定位，藉此制定出最適企業發展的產業競爭策略，累積及培養出企業所必須具有的產業關鍵性成功因素。

### 3.企業營運功能特性分析



在不同的競爭策略群組中，存在著不同的關鍵成功因素，而不同關鍵成功因素的累積，意味著不同的企業營運功能特性的發揮。舉例來說，市場導向經營的企業，必須發展行銷能力、產品設計工程、強調品質及企業形象上的累積與提升；而低成本營運經營模式的企業，必須能提升製造程式、工程設計技術並加強員工管理。而使得不同的營運功能策略下，形成不同的領導作風及導致不同的企業文化與氣候。

當企業經營者先就所處的整體產業環境進行分析，取得適當的產業定位後，接下來便可進一步對所處的市場環境進行分析。

## 3.2 市場構面分析

在制定一項經營策略時，必須考慮到市場構面的三個主角：企業本身、顧客，以及競爭者。這三個策略有機體都各有其運作目標與滿足需求，合稱之為「策略金三角」。

針對於此，在此將市場構面上的主要分析重點，歸納成下列(1)競爭者分析、(2)企業核心資源分析、及(3)顧客需求分析等三大專案。接下來，則針對各項分析重點來予以說明。

### 1. 競爭者分析

企業之所以能在競爭環境中取勝，有賴於認清及累積關鍵性成功因素。因此企業本身必須認清及監視當前的競爭對手，並瞭解其掌握產業關鍵性成功因素的能力。對企業本身而言，如何避開競爭者所掌握的產業領域，並積極累積及建立競爭者所忽略的部份，為企業永續經營上最重要的決策要點。

基於上述理由，我們在競爭者分析架構上，主要可分為兩個構面，一為辨認競爭者，二為瞭解競爭者，其關係如圖 7 所示：

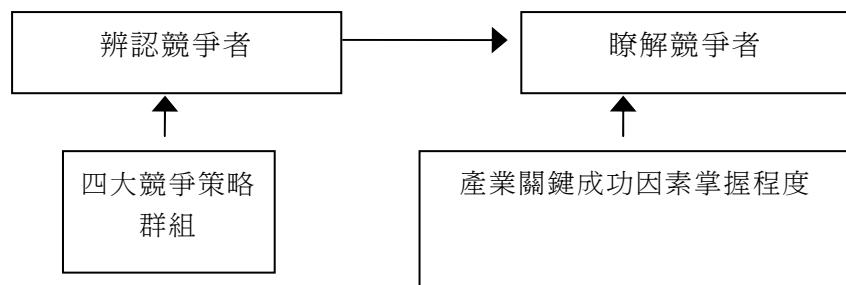


圖 7 辨認及瞭解競爭者

### (1)辨認競爭者

在競爭者的辨認上，本論文採取以策略為基礎的分析模式，將競爭者依「競爭領域」(competitive scope)的廣狹，及其所具有的「競爭優勢」(competitive advantage)為低成本或差異化等兩大構面，區隔成四種不同的競爭策略群組。

利用策略群組之概念，可使企業更易於掌握競爭環境，且同一策略集群之發展動向，有許多類似之反應，有助於競爭者未來策略之推測。除此之外，經由不同策略集群之分析，可使企業在面臨某一情況下，可考量加入較具競爭優勢之策略集群。

### (2)瞭解競爭者

在辨認競爭者後，將進一步瞭解競爭者，方能瞭解企業所處競爭環境中，敵我的優劣而預先取得策略性優勢。

由於產業競爭最重要的策略性優勢，在於企業體能否掌握致勝的關鍵成功因素，所以本論文採取產業構面分析所得的關鍵成功因素，為瞭解競爭者的主要策略變數。針對每一個策略分析變數進行競爭者的創新評量，用以明瞭競爭者在產業關鍵性成功因素上的掌握程度。

此外，由於企業的競爭優勢，來自於與競爭者的相互比較基礎之下，所以在產業關鍵成功因素的評量上，除了針對競爭者來分析外，再納入企業本身來進行比較性分析。藉由競爭者與企業體本身在相同產業關鍵成功因素下的創新評量，我們可瞭解到企業與競爭者之間在各關鍵成功因

素的優勢及劣勢，做為評量企業實質競爭優勢的參考依據(圖 8)。

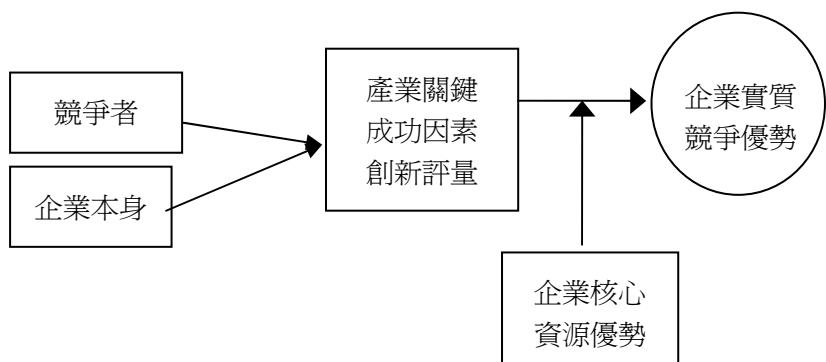


圖 8 競爭者與企業本身之產業關鍵成功因素之創新性評量

## 2.企業核心資源分析

企業構面的自我分析，最主要的目的在於確認組織所擁有的核心資源，包括資產和能力。此核心資源存在於企業不同的營運功能與價值活動上。

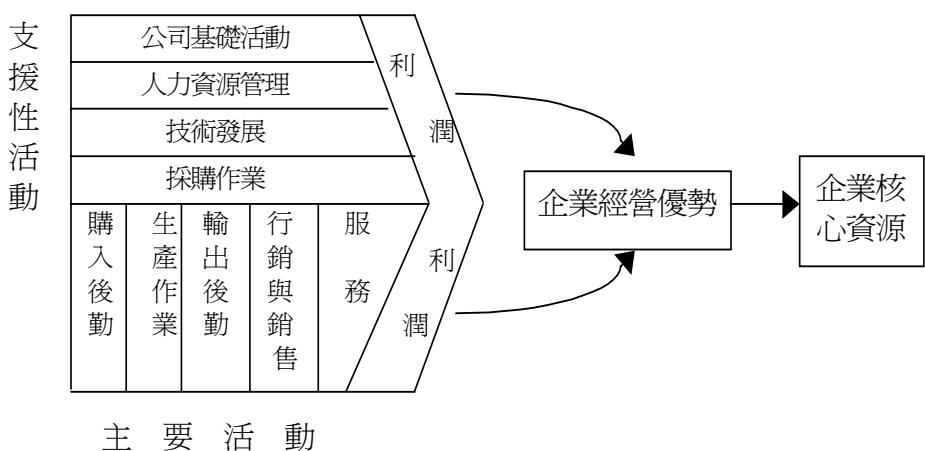


圖 9 企業核心資源分析

所以在此採取企業價值鏈的分析模型，來進行企業的核心資源分析。

針對企業價值鏈上的不同活動基礎(主要活動及支持性活動)，分析企業的績效水準、優勢、弱勢及所承受之限制，藉此歸納分析組織在不同活動層面的經營優勢，進而推論得與歸納出企業的核心資源。

### 3.顧客需求分析

在市場競爭的環境中，企業主要的任務，在於生產產品或服務，然後透過行銷通路，將產品或服務分配到消費者手中，創造出利潤。而企業生存及獲利的關鍵因素，在於使顧客產生購買行動同時滿足其需求，所以企業必須瞭解顧客的購買行為，也就是進行顧客需求分析。

本論文在顧客需求分析上，主要從市場區隔劃分及消費者購買動機分析等兩大構面著手，如圖 10 所示：

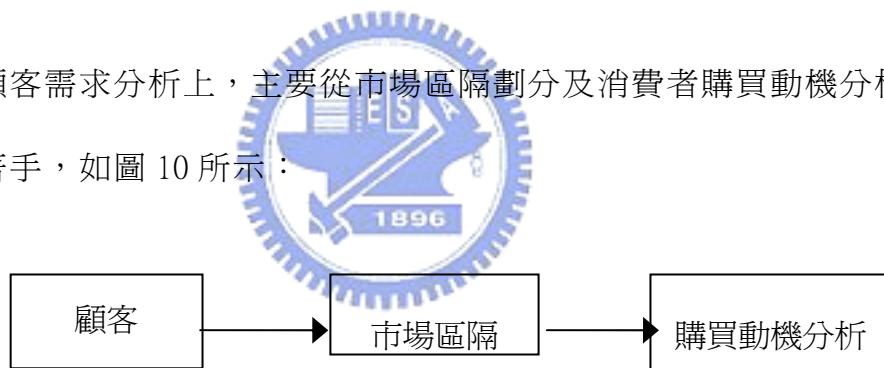


圖 10 顧客需求分析

#### (1)市場區隔化分析

企業在顧客需求的掌握上，首見必須先確認企業所面對的各類消費群，並進行區隔劃分。市場既經劃分區隔，則採取之策略也應有所區隔，俾能針對不同的市場區隔，做出不同的因應措施。

市場區隔所需考慮之變數甚多，如收入、所處地區及使用目的等變數，所有各項可資運用之變均必須一一的分析其特性，並認清其是否能有

效的被區隔，才能發展出適當的策略方案，滿足顧客的不同需求。

## (2)顧客購買動機分析

在市場區隔之後，下一步即是瞭解顧客購買動機。一般而言，影響顧客購買決策之因素可歸納成下列二類：

<1>與產品有關之因素：如，價格之高低、廣告效果、促銷與售後服務、行銷通路之多寡及種類、企業形象及品牌等。

<2>與顧客有關之因素：如，顧客之職業、教育程度、所得程度等因素。

對企業策略規劃者而言，若能取得上述資料，便可進行顧客需求分析，而進一步掌握住市場需求的發展趨勢。



## 3.3 創新矩陣分析

在經過市場構面競爭者、顧客及企業自我分析的過程後，接下來，將針對上述每一項的分析結果進行創新性分析。將複雜的分析結果，歸納成具體簡單的「創新 SWOT 矩陣」。

### 1.創new矩陣

市場構面的創新性分析，主要有下列三大分析構面，而每一構面中有三大分析類別：

(1)創新種類分析：針對每一策略分析要素，就其影響層面進行「產品」、「製程」、「組織」的創新性分類。

「產品」是指有關於產品、價格、通路及促銷等行銷四 P 的相關性活動；

「製程」指的是有關於生產或製造上的活動專案；而「組織」則代表企業運作中具有整合性及綜合性的活動。

(2)創新性質分析：針對每一策略分析要素，就其影響性質予以依「漸近性」、「系統性」、「突破性」進行性質分類。

在定義上，每一影響性質的判斷標準包含了此一策略要素的可達性及對企業的衝擊性。所謂「漸近性」是指容易達成並對企業所造成的衝擊程度較小；「系統性」指的是較難以達成，對企業所造成的衝擊程度中等；「突破性」是指最不易達成，並對企業所造成的衝擊程度最大。

(3)創新強弱分析：針對每一策略分析要素，進行影響的強弱分析，並給予一數量性評量結果，以能清楚辨別出企業所擁有的優勢，及外部環境機會強弱。



創新強弱的評量標準分成五個等級，由強至弱分別以 XL, L, M, S, O 符號表示之，分別代表的權重衡量為 5, 4, 3, 2, 1。

藉由上述創新性分析的三大分析構面，我們可以將市場構面的各個策略分析要素，匯總表示成「創新矩陣」，如圖 11 所示。

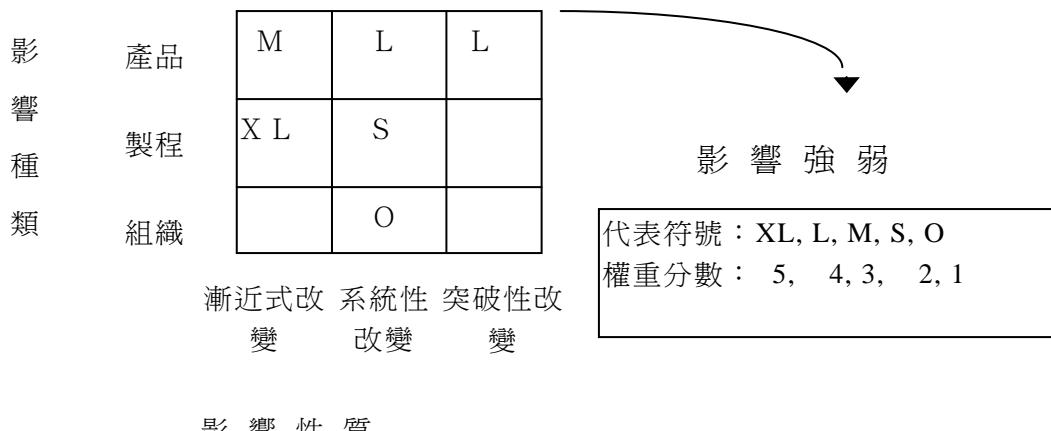


圖 11 市場構面之創新矩陣

## 2.市場構面的四大創新矩陣

如圖 12 所示，在市場構面的分析中，針對與企業本身具有相同競爭群組定位的競爭者，以該競爭群組所具有的產業關鍵成功因素為策略變數，分別進行企業本身與競爭對手的創新性分析，瞭解兩者在產業關鍵成功因素上的掌握程度，而得出「競爭對手創新矩陣」與「產業優勢創新矩陣」等兩大創新矩陣。另外，在企業本身的價值活動分析中，我們利用從經營優勢歸納所得的核心資源，來做為評量的變數進行創新分析，藉此確認出「企業優勢創新矩陣」，用以表示企業在價值活動上的經營優勢。

最後，利用影響顧客需求的產品專案做為評量變量，進行創新分析，而可獲得「顧客需求創新矩陣」。

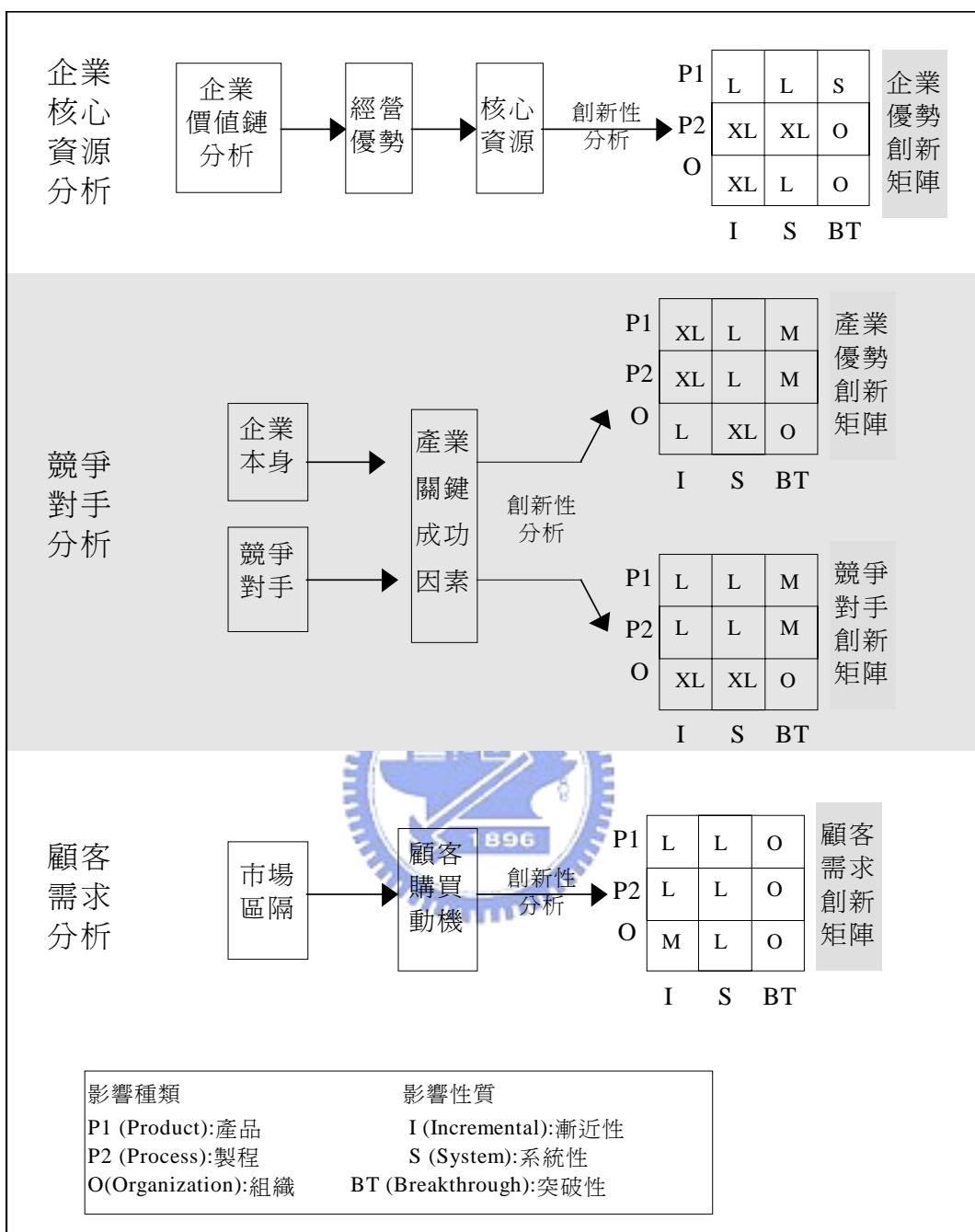


圖 12 市場構面的四大創新矩陣

### 3.創new SWOT 矩陣

在市場構面的創新性分析過程中，我們可得到上述四大創新矩陣，藉此瞭解競爭者與企業本身，在產業關鍵成功因素方面的掌握程度。針對企

業在不同價值活動中的分析結果，瞭解企業所擁有核心資源的強弱及配置，協助企業經營者針對不同價值活動，進行改善與持續累積核心資源。在顧客需求構面的分析，更可令企業經營者明瞭顧客的需求變動及市場未來發展趨勢，儘早累積能力因應未來市場需求變化。

由上述完整的市場構面分析結果，可瞭解到企業所具有的優勢及劣勢，並發掘市場中顧客需求的機會與威脅。接下來，我們可合併上述「競爭對手創新矩陣」、「產業優勢創新矩陣」、「企業優勢創新矩陣」、以及「顧客需求創新矩陣」的創新評量結果，綜合得出企業在市場構面的「創新 SWOT 矩陣」，如圖 13 所示：

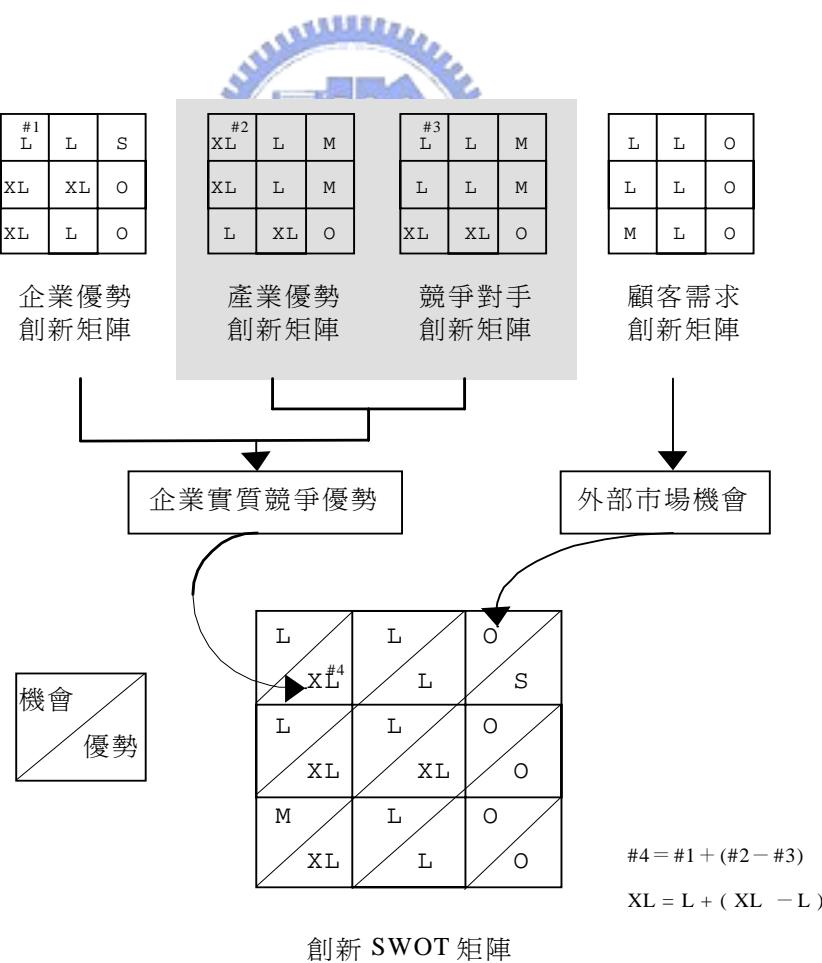


圖 13 創新 SWOT 矩陣

由圖 13 可知，「創新 SWOT 矩陣」主要分成兩大部份，一是以「企業優勢創新矩陣」為基礎，再考量「競爭對手創新矩陣」與「產業優勢創新矩陣」間差異，綜合歸納所得出的企業實質競爭優勢，其評量結果表示於矩陣的右下方；另一部份則是由「顧客需求創新矩陣」所代表的外部市場機會，其評量結果表示於矩陣的左上方。

在 SWOT 矩陣中企業實質競爭優勢的評量結果，主要是以企業優勢創新矩陣的評量為主，再加上企業本身與競爭對手對關鍵成功因素的掌握能力。若在相同創新格矩的評量中，企業本身對關鍵成功因素的掌握能力優於競爭對手(即評量強度高於競爭者)，則考慮提升相對應創新格矩的企業優勢評量強度；反之，則考慮降低評量強度。在此綜合分析的 SWOT 矩陣上，評量強弱的判斷標準，除了統計的計量分析外，尚包括評量者對企業本身及產業現況的瞭解，所採取的主觀與一般性的判斷。

由「創新 SWOT 矩陣」的分析，我們可清楚地表示出市場構面完整的分析結果—由左上方瞭解外在市場需求程度，右下方瞭解企業本身的實質競爭優勢，再由兩者的差異性大小可看出外在機會與內部優勢的配合程度。並可由創新種類、性質的分類衡量，而使經營者清楚地瞭解企業在不同經營管理層次(產品、製程、組織)及創新性質上(漸進式、系統式、突破式)的經營優勢，與外在顧客需求的市場機會。

#### 4. 差異性矩陣

差異性分析的主要目的，在於確認企業所建立的遠景、使命、目標及策略，是否能配合現階段企業的資源、能力，及掌握外在環境的機會。企

業經營者，可依據其對組織使命、目標的瞭解，以及企業未來的發展策略來進行創新性分析，而得出企業的「策略意圖矩陣」，如圖 14 所示。由「差異矩陣」的分析結果，可協助企業經營者預先明白策略規劃的有效性，降低未來營運的風險，並可事先修正與擬定出最適合組織發展的策略方案。



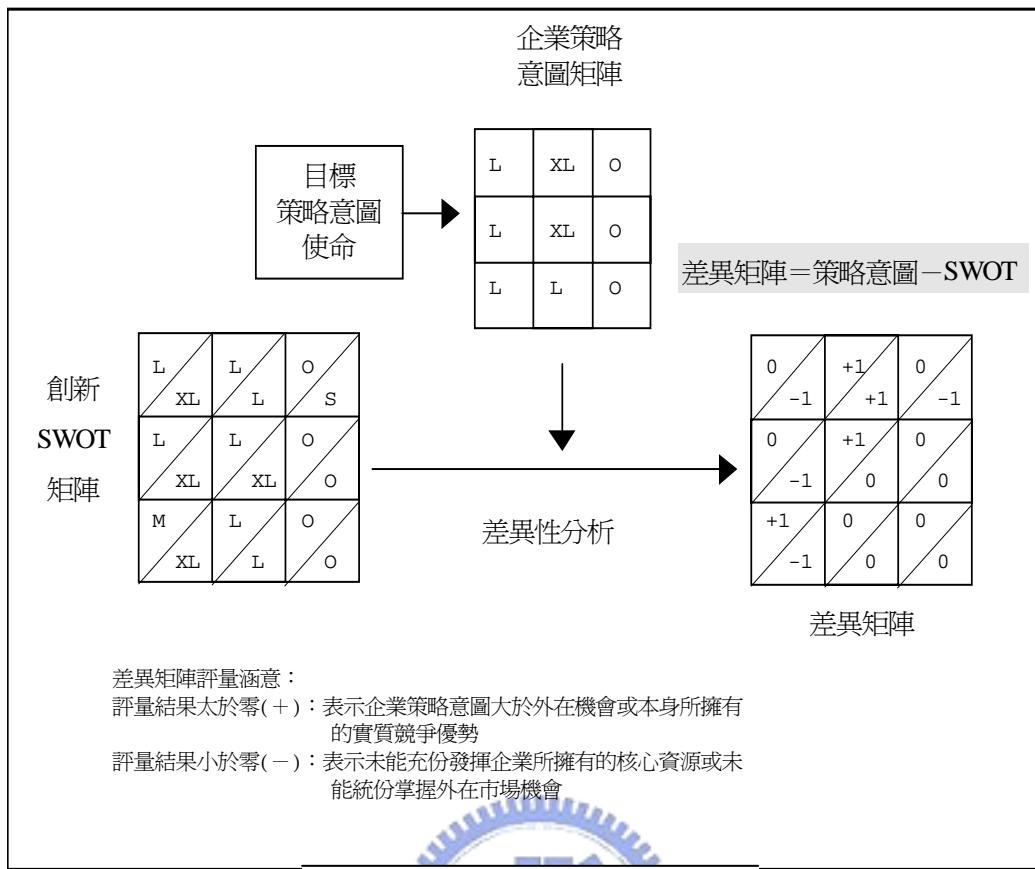


圖 14 市場構面之差異性矩陣

在上述差異矩陣的評量分析上，若評量結果為正(大於零)，則表示現階段企業的策略意圖大於組織所擁有的核心資源或外在的市場機會，代表企業野心過大；反之，若評量結果為負(小於零)，則表示策略目標過於保守而未能充份發揮組織的實質競爭優勢或掌握市場機會；若評量程度為零，則表示策略目標與企業能力或市場機會均能配合一致。

此外，在評量結果的差異程度上，若差異程度在 $\pm 1$ 之間，代表目前策略目標與企業能力或外在機會，尙能配合一致而無明顯的策略性過失；反之，若差異性程度大於+1或小於-1，則代表現階段在企業目標或策略意圖的擬定上並不適當，而無法充份發揮組織能力或掌握外在機會。經營者必須藉由策略目標的提升或降低，或企業核心資源的持續累積來使策略目標

與內外環境達到最佳的配合。

創新矩陣的分析結果，提供企業經營者一個衡量組織策略目標的分析工具，不但可藉此瞭解組織所擁有的實質競爭優勢，與外在機會，更可驗證與評估策略目標的有效性，而藉此制定出最佳化的策略方案。



## 四、ACROX 與競爭對手

### 4.1 歷史沿革發展

臺灣 ACROX 世洋科技股份公司成立於 2000 年 1 月，註冊資金 360 萬美元，公司總部位於臺北市，在廣東省東莞市建立了產品製造基地，在北京開設了分支機構。ACROX 的主要產品有：移動硬碟盒，讀卡器，滑鼠，USB HUB, CABLE 等 SOHO 族不可或缺的電腦周邊產品，ACROX 的產品已開拓到世界各地市場，包括歐洲，美洲，及東南亞等，為世界性的 OEM 大廠。

艾克洛斯(北京)科技有限公司（以下簡稱“艾克洛斯”），成立於 2003 年，是 ACROX 在大陸的營銷中心，全面負責 ACROX 系列產品在國內市場的拓展、行銷和售後服務等。艾克洛斯的“炫雕”系列電腦周邊產品（如四向流覽球滑鼠）擁有多項國際專利，卓越的性能，個性化的外觀設計使其在同類產品中優勢盡顯，是廣大消費者的理想選擇。

艾克洛斯以臺灣豐富的國際貿易經驗和市場策略為基礎，配備活力熱忱的員工，以北京為輻射點，國內一些大城市（如上海、深圳等）為網點拓展業務，使“炫雕”產品在國內成為第一品牌，並使艾克洛斯(北京)科技有限公司成為全國性第一的電腦電腦周邊產品供應商。

## 4.2 組織結構

ACROX 目前的組織結構如下圖所示：

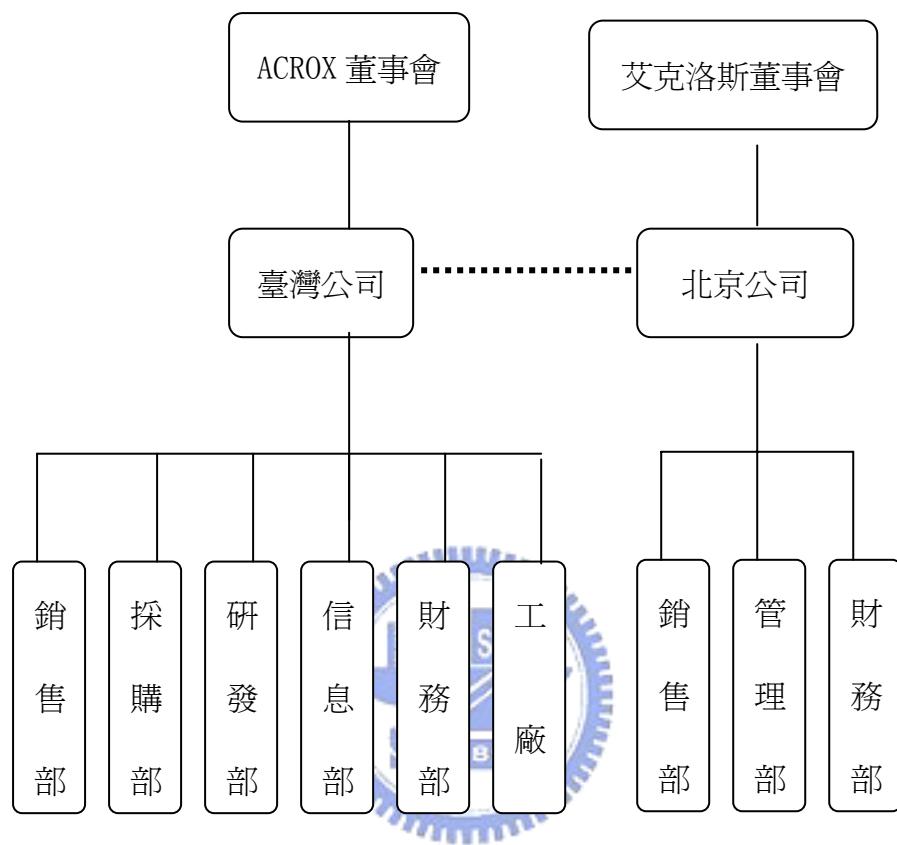


圖 15 ACROX 組織結構圖

## 4.3 主要產品

產品類型	產品名稱
滑鼠	E-mail Mouse、Optical Mouse Mini Mouse
讀卡器	USB2.0 Card Readers
USB HUB	E-mail Hub、Mini Hub USB1.1/2.0
RF	RF Handy Track Ball、RF Optical Mouse
External HDD	USB2.0 HDD Enclosure

## 4.4 技術創新能力

公司擁有優秀的工程技術人才，在電子工程和機械工程方面都具有很強的設計能力，公司已經擁有電郵功能設置技術、Flexi-Pad 技術、四向流覽球技術等多項專利，並在臺灣、中國大陸、日本、美國、德國等地申請了專利。其技術與創造力在同行中是超越其他所有競爭者。

## 4.5 製造能力

ACROX 在廣東東莞設有製造基地，其規模、產能如下表所示：



地址	中國 東莞
員工	850 人
面積	7000 平方米
Cable 產能	700,000pcs/月
電腦周邊產能	600,000pcs/月

## 4.6 競爭對手經營策略分析

從市場格局分析，高階市場依然被微軟及羅技等大廠商所佔領，他們以其高技術、新功能，高價位一直引領高階用戶群享受更高檔，科技含量更多的滑鼠產品，也是電腦周邊領域的科技驅動者，目前無人敢否定這一趨勢。

在低階市場，根據產品價格和購買群體劃分，其品牌有：恒威、精靈、SUNFLWERUMAX、獵鷹、羅斯尼、摩西、南方高科、世康等。這些品牌產品特點為：外形普通，對於外形設計基本不追求時尚流行，並不是針對於高中階用戶，在價格定為上一般保持在 50 元以內，而針對的消費群體基本上以公司企業團購，市場零散的裝機商為主要對象，在使用壽命上面更是表現一般，其特點是滿足消費者基本需求和順應滑鼠技術的走勢。

而中高階市場是最具競爭性，也是大眾消費者最為關心的市場。通過多年的市場拼殺，經驗的累積，技術的創新，及市場的洞察力。在超飽和的電腦周邊市場所沉積下來的品牌及廠商，肯定有著自己獨到的特點及生命力。中階市場又化分有國產品牌和國際品牌兩大陣營，國產品牌產品主要集中在清華同方、新貴、雙飛燕、赤兔等老品牌的控制之下，這些品牌產品特點是外形相對時尚，設計上跟隨流行趨勢而進行改變，能較好抓住消費者眼球的特點，通過多年的品牌宣傳有了屬於自己的消費群體，價格平均保持在 50 元——100 元左右，比較適合遊戲初學者和中階消費者的需求，而在使用壽命和使用的感受上面表現一般。

另一類就是以韓國現代、LG 等韓系品牌組成的國際品牌。雖然兩大陣營同樣推崇“高品質、低價位”的路線，但國產品牌大都是通過多年的價格打拼之後，不斷提升產品質量最終躋身中階市場的。由於有著多年的品牌沉澱，因此在市場中佔有相當重要的地位，但產品的設計和市場細分上，與國際品牌相比還是存在著一些差距。

相比之下，國際品牌在切入市場之初，就十分注重對產品品質的把握和產

品設計的包裝。尤其是象韓國現代、LG 這樣的韓系產品。他們將流行時尚與大眾消費者的消費需求緊密結合起來，通過市場細分，以求最大限度地滿足大眾消費者的願望。這一點在韓國現代最近推出的“七彩”系列光學滑鼠身上就能夠明顯看到。

在此，我們僅以羅技和雙飛燕為代表對大陸滑鼠市場的主導品牌進行分析。**1、Logitech（羅技）**

羅技公司 (Logitech) 1981 年創建於瑞士，是全球最大的電腦周邊裝置供應商，有“滑鼠大王”之稱，也是電腦鍵盤、Digital Camera 和遊戲杆的主要廠商，年銷售收入 12 億美元。

#### 市場地位



與微軟一起佔領大陸高階滑鼠市場，已經獲得了遊戲玩家和專業圖文處理人士的充分認同，處於行業的領導地位。

#### 產品特點及優勢

羅技作為專業滑鼠廠商，其產品一直為廣大消費者推崇。出色的做工和售後得到了消費者的充分信任，其產品在大陸高階滑鼠市場也得到了最普遍的應用。

羅技滑鼠產品具有人性化、品質高以及創新的特點，無論大小部件，都做的非常精細，各部件的結合部位結合力度適中，縫隙均勻，這些產品深受廣大玩家的喜愛。幾乎每個電腦玩家都會有一兩套羅技的電腦周邊。

#### 產品系列

Logitech 產品有著非常豐富的產品系列，有線，無線，光學，機械，無所不包。具體有（老、新）旋貂、銀貂、飛貂……等。

## 價格區間

Logitech 的產品價格多為 100 元以上，在 200 元以上的產品區間，處以主導地位，也有部分價格低於 100 元的低階產品，但不占其產品主流。(詳見附件)

## 銷售對象

遊戲玩家；專業圖文處理人士；部分高消費群體；其他對硬體要求較高的消費者。

## 2、伍佰-雙飛燕

### 市場地位



雙飛燕的主打產品都在中階，靠著優良的性能和低價位元元策略，牢牢地佔據了中階大部分零售市場，羅技與微軟不太可能去爭這個市場，在大陸中階滑鼠市場，雙飛燕品牌已儼然居於首位。

### 產品特點及優勢

雙飛燕的機械滑鼠一向擁有不錯的評價，雙飛燕是一直堅持為滑鼠開發驅動程式的少數廠商之一，通過安裝相應的驅動便可以實現“網易跳”、“幸運跳”功能，可以通過方便的途徑來執行預先設定的操作。雙飛燕的鍵鼠產品上雖然沒有羅技或微軟的品牌來的響亮，但雙飛燕一直能在市場中保持良好的銷售狀態和較佳的用戶口碑，這主要是得益於其產品穩定的質量、獨特的設計和較高的性價比。

### 產品系列

雙飛燕的產品有 4D+滑鼠，3D 滑鼠 sww-25，4D 滑鼠，2D 滑鼠，桑佛勞 SM

687，縱橫鼠滑鼠，小旋光滑鼠等。

### 價格區間

雙飛燕的滑鼠價格一般不超過 200 元，但佔據其市場銷售產品主流的，是其價格在 100 元以下的產品系列，這部分產品周圍凝聚了大部分普通消費能力的消費者。

### 銷售對象

中階、低階電腦消費者（這部分消費者佔據了大陸電腦消費者的大部分）



## 五、 產業構面分析

本章將以滑鼠產業及 ACROX 公司為個案，進行企業策略分析之實證研究，以確認此分析模式在企業進行策略分析的過程中，確有其實務上的應用價值。在所提出的策略分析模式中，包含了產業與市場兩大分析構面，本章將先介紹滑鼠產業發展趨勢，然後針對大陸滑鼠產業構面的關鍵成功因素進行分析，以進行 ACROX 公司在滑鼠產業上的最佳策略定位分析。

### 5.1 滑鼠產業發展趨勢

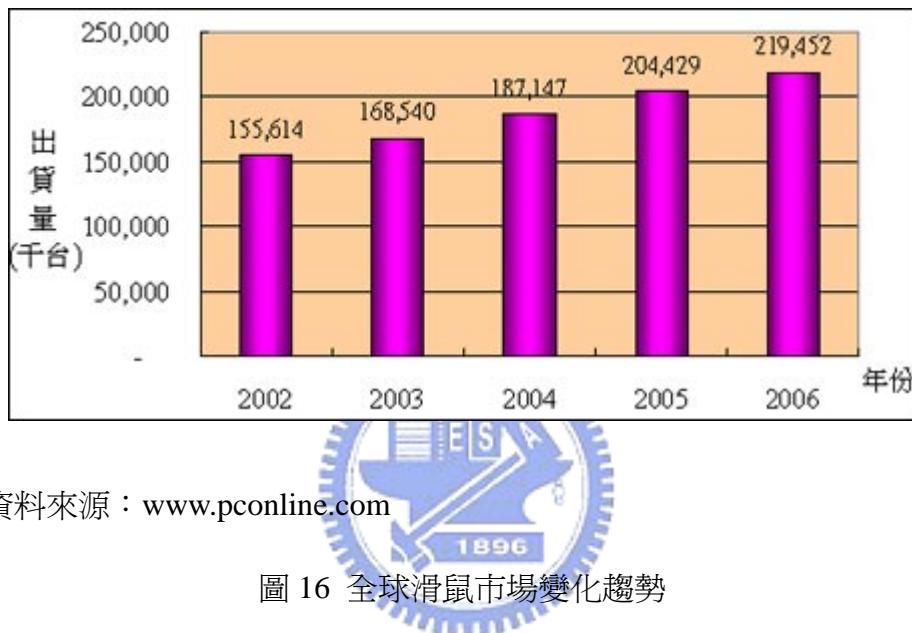
#### 5.1.1 滑鼠技術發展趨勢



從誕生到今天的三十多年裏，滑鼠經歷了一代又一代的發展和變革。機械滑鼠以其發展空間不足和自身的局限性，讓越來越多的業內人士及消費者所不能滿足，逐步退出其滑鼠市場是消費者的需求，也是新技術推廣和發展的必然趨勢。未來滑鼠的發展趨勢又是怎麼樣呢？據專家預測，未來的滑鼠將朝著更為人性化的方向發展，更為先進的光學感測器以及更為舒適的手感以及無線技術的應用將是滑鼠未來的主要發展方向。未來的滑鼠將達到更高解析率以及掃描次數，使它在高節奏的遊戲中移動更為平滑。4D 和多功能鍵滑鼠將是近幾年滑鼠發展之主流趨勢。

### 5.1.2 滑鼠市場容量變化趨勢

2003 年滑鼠市場大約比 02 年增長 8%，據有關研究機構預測，預計 2004 年將較去年增長超過 10%，2006 年，全球滑鼠市場出貨量將隨 PC 出貨量的增長而突破 2 億關口達到 2.19 億。市場容量變化趨勢圖如下：



### 5.2 滑鼠產業關鍵成功因素

#### 5.2.1 四大策略群組關鍵成功因素

本節將利用 Porter 競爭策略的觀念，依企業的「競爭優勢」與「競爭領域」兩大策略構面，將滑鼠產業區隔成獨特技術能力、低成本營運能力、市場導向經營、多元化經營等四大策略群組，並逐一探討在不同策略群組中的產業關鍵性成功因素，以及各競爭群組間所導致企業營運所造成的差異性。

##### A. 獨特技術能力：

因素 1：包括產品創新及新穎性、培養技術人才、品質管制能力、共  
有價值觀變數；這些變數和創新與研發有關，故將這些因素命名為「**創新  
與研發能力**」。

因素 2：包括市場情報及預測、目標市場的掌握、生產導向的產品設計  
變數；這些變數與產品的情報、規格有關，故將這些因素命名為「**產品規  
格的制定**」。

因素 3：包括關鍵零元件自製能力、新技術預測與學習能力、加強與  
國外廠商技術合作變數；這些變數與關鍵技術的掌握有關，故將此命名為  
「**關鍵技術與專利之掌握**」。

因素 4：包括技術部門與其他部門的綜效發揮、培養技術人才、足夠  
研發資源變數；這些變數與技術的資訊有關，所以將其命名為「**技術資訊  
獲取能力**」。



## B.低成本營運能力

現將各因素之命名及所涵蓋的策略變數描述如下：

因素 1：包括生產技術能力、生產規劃能力、生產導向的產品設計、  
管理能力變數；這些變數皆導因於規模經濟，故可將之命名為「**規模經濟  
優勢**」。

因素 2：包括與供應商的關係、原料來源的穩定性、採購能力、訂貨與交  
貨效率變數；這些變數與零元件的採購有關，故可將之命名為「**零元件採  
購及來源掌握**」。

因素 3：包括配送品質與效率、進退貨資訊掌握、庫存管理、交貨穩定性

變數；這些變數皆與後勤支援有關，故可將之命名為「**運籌管理能力**」。

因素 4：包括品質管制能力、新技術預測與學習能力、生產操作能力、通路管理與控制變數；這些變數與生產的自動化、及時化有關，故可將之命名為「**JIT 與自動化能力**」。

因素 5：包括有員工忠誠與向心力、任用與教育訓練、制度的配合變數，這些變數與員工的人事管理有關，故可將之命名為「**員工素質與人事管理**」。

#### C.市場導向經營：

現將各因素之命名及所涵蓋的策略變數描述如下：

因素 1：包括顧客導向產品設計、目標市場的掌握、培養管理人才、市場情報及預測變數；這些變數與顧客需求有關，可將其命名為「**顧客需求的掌握**」。



因素 2：包括通路管理與控制、廣告及促銷技巧、配送品質與效率、進退貨資訊掌握變數；這些變數與通路的管理有關，可將其命名為「**行銷通路的掌握**」。

因素 3：包括產品創新及新穎性、技術部門與其他部門的綜效發揮、品質管制能力變數；這些變數與產品創新有關，可將其命名為「**產品設計與創新應用**」。

因素 4：包括強調品牌、服務形象、對外關係、共有價值觀、管理態度變數；這些變數與品牌與企業形象有關，故可將之命名為「**品牌與企業形象**」。

因素 5：包括有產品功能的實用性、銷售人員素質、一般性的服務變數，這些變數與服務及產品功能有關，故可將之命名為「**全功能服務的能力**」。

#### D.多元化經營

現將各因素之命名及所涵蓋的策略變數描述如下：

因素 1：包括目標市場的掌握、廣告及促銷技巧、強調品牌及服務形象變數；這些變數與市場領導位置有關，故可將其命名為「**市場領導優勢**」。

因素 2：包括新技術預測與學習能力、顧客導向的產品設計、與國外廠商技術合作關係、足夠的研發資源變數；這些變數與技術是否能多方向的運用有關，故可將其命名為「**技術多元化**」。

因素 3：包括制度的配合、組織結構特色、培養管理人才、貿易法規與相關因素變數；這些變數與組織的制度與管理有關，可將之命名為「**組織制度與管理能力**」。

因素 4：包括技術部門與其他部門的綜效發揮、生產規劃能力、市場情報及預測、進退貨資訊掌握；這些變數與品牌與產品的多樣化有關，所以可將之命名為「**範圍經濟優勢**」。

#### 5.2.2 產業關鍵成功因素之討論

下面篇幅將針對上述各策略群組的關鍵性成功因素，逐一的進行探討與分析。

## 一、獨特技術能力

在此一競爭策略群組的產業環境中，具有下列幾項影響廠商經營績效的關鍵性成功因素，分述如下：

### 1.創新與研發能力

創新與研發能力，是指企業具備有獨特且高度經驗累積的技術能力，在長期經驗累積及大量研發經費、人力資源的投資下，而不易被競爭者所模仿及超越。

以羅技公司為例，自 1982 年，出運第一隻滑鼠起，羅技不斷地致力於針對滑鼠的技術和設計上的創新，使它更易於使用，並賦予它更多的功能和個性，為今天滑鼠被普遍認可和廣泛使用作出了不可磨滅的貢獻。國際資料集團(IDC)估計，在自 1982 年以來全球出運的 9 億台 PC 中，有 55% 使用了羅技滑鼠。羅技針對滑鼠的創新貢獻包括其屢獲殊榮的工業設計、高解析度的光學跟蹤技術、快速無線技術及旨在提高滑鼠性能和用戶使用效率的軟體優化技術等。



### 2.產品規格的制定

對重視技術研發及創新的企業而言，其最終目的在於藉由技術的領先開發，而能制定與設計出產品的標準規格，搶先推出市場而擁有市場領先者的優勢。

### 3.關鍵技術與專利的開發

技術專利權的取得，在法律上可獲得充分的保障。應用在產品上，除了獲得獨佔的利潤優勢外，更能建立該項產品的進入障礙；同時可藉由

技術授權的方式，收取高額權利金，此外，還可以技術移轉或合作關係建立談判籌碼。

#### 4.技術資訊的獲取能力

技術資訊獲取的能力包括：資訊來源的範圍及其深度，整理資料成為有用資訊的能力，與資訊獲取的速度。

首先，豐沛的資訊庫(Information Pool)為一切研究發展的基礎。資訊庫不但支援研發工作得以快速趕上領先者的研發水準，更可減少研發部門的重蹈研發失敗的覆轍。其次，如何將過度超載的資訊，轉變成所需而有用的資料，亦影響著技術研究及發展的方向及優先次序。



技術專利資訊的獲取速度及時效愈快，愈能把握所研發產品的市場先機，對研發成果亦愈有幫助。尤其滑鼠產業之技術發展很快，其產品生命週期日漸縮短。新產品剛開始有較快的銷售成長，隨即又得面對著另一新型產品的競爭及降價威脅。因此除非有迅速的技術資訊獲取能力，以掌握產品技術的發展方向，否則現有技術馬上便成為過時的技術，使產品快速面臨被淘汰的命運。

## 二、低成本營運能力

低成本營運廠商在經營策略上，重視規模經濟的達成，串聯上下游、整合協力廠，並以時效、彈性調配生產線來建立其競爭優勢。除此之外，更致力在產品和價格方面的多樣化選擇性。屬於「低成本營運能力」此一策略群組的相關企業，具有下列幾項影響其經營績效的關鍵性成功因素：

#### 1.規模經濟優勢

規模經濟是指某項單一產品(或是生產產品所需的一種作業或功能)，在一期間內，當絕對量增加，其單位成本有降低的現象。在零元件的採購上，更因採購數量的龐大，而具有較大的議價空間，而能進一步降低成本。

## 2.零元件採購及來源控制

關鍵性零元件關係著整個生產作業進行的流暢，尤其晶片對定價政策與成本效益有直接關係。由於晶片等關鍵性零元件的缺貨會影響滑鼠產業的成本及產品價格。不但使滑鼠廠商的競爭力降低，同時亦連帶使得生產線因缺貨而受未能運作。

## 3.運籌管理能力

由於滑鼠產業的產品零元件、原材料來源與製造的全球化，使得產品的補給線拉長，而使滑鼠廠商需要更多的時間及更高的效率，來進行產品設計、生產、行銷及存貨庫存的整合及管理。運籌管理(Logistics management)，指的便是使產品從設計、開發到交付給客戶這個流程，能以最低成本、最高品質及效率完成，這其中還包含了零組件的庫存管理、上下游資訊及資金的整合管理。

對滑鼠製造廠商而言，營運管理已不再局限於生產工廠的產品製造效率、品質，同時也包含了上游的零元件供應、下游產品的運送、庫存與存貨控制等的管理。

## 4.JIT 與自動化能力

產品升級、市場需求快速的改變下，使得廠商對彈性的製造生產、快速的零元件、物料供應要求更為迫切。在產業上、下游間的關係上，愈來

愈重視彼此間相互配合的即時生產管理(Just-in-time, JIT)能力。藉由生產與行銷資訊的電腦聯機，使供應商與客戶能分享銷售、生產及庫存狀況之資訊以提高製造及運送的應變能力，甚至能更進一步地掌握客戶對未來產品的發展策略，而預先進行在生產上的規劃及設計，並主動調節出貨量及存貨控制。

JIT 及時製造的主要特徵是把存貨降到最低。其方法是當每批原料從供應商處到達後，便直接進行生產，完成後即送至發貨中心，使原料及零件被儘量保持在最低限度。

## 5.員工素質與人事管理

製造與生產裝配活動是一項高勞力密集的價值活動，員工執行工作所需的訓練、技巧、經驗和組織的文化等，對潛在和實際的產出都有直接的影響。



以 IT 產業為例，在全球產業分工、降低成本的考量下，各企業紛紛將生產與製造工廠，集中在低成本的東南亞及大陸等國家，在中國珠江三角洲地區就有許多 PC 電腦周邊廠商在此建立生產基地，這些廠商經常面臨員工素質不齊和人事管理上的困擾。如何因應工廠所在地的社會文化，採取靈活調整的管理方式以並提高員工素質、生產效率，已成為生產製造廠商在降低成本上的重要考量因素之一。

## 三、市場導向經營

在「市場導向經營模式」此一策略群組上，具有下列幾項關鍵成功因素：

## **1.顧客需求的掌握**

觀察消費者需求之變化，有助於廠商隨時調整市場的區隔變數，充份掌握推出新產品的時機，並迎合顧客的需求。例如，在滑鼠從機械式向光學式轉變的同時，又出現了無線滑鼠的需求，此種滑鼠市場發展趨勢，使得各個滑鼠廠商，區隔出了無線滑鼠市場。

在未來滑鼠產品的設計及製造上，掌握住消費者的使用習慣及需求特性(如設計開始更人性化、親切的使用者介面、簡單的操作應用等設計概念)，是各大滑鼠廠商所應關切的重大議題。

## **2.行銷通路的掌握**

實體配銷(physical distribution)的過程，也是創造附加價值的重要來源之一，行銷通路的暢通更是影響產品配銷的關鍵要素。在行銷通路的管理上，至少包括兩大主題：通路的選擇，及生產與銷售間通路順暢之維持。前者屬於通路選擇的問題，後者則是通路的掌握問題。

## **3.產品設計與創新應用**

滑鼠的普及及大眾化趨勢，使用者除了對產品功能重視外，已開始注重產品的外型設計及與 PC 機的整體協調搭配程度。由於滑鼠的應用非常廣泛，成為 PC 電腦周邊必不可少的部分，因此產品的造型設計(涉及人體工學與美學)以及擴展更多的創新性用途(例如，電郵滑鼠、OFFICE 滑鼠等)，將是未來產品重要發展方向。

## **4.品牌與企業形象**

品牌是製造產品附加價值最重要的一環，有了品牌便等於控制了行銷

活動的主動權，隨後的行銷活動也因品牌的建立而有了歸屬的物件。以往滑鼠產業並不重視也沒有能力發展品牌，所生產的產品總以 OEM 或 ODM 為主，而為其他大廠代工作嫁，僅獲得生產裝配的微薄利潤(附加價值低)，與行銷的所能創造的附加價值相去甚遠。

近年來滑鼠廠商愈來愈重視在品牌形象的建立。以 ACROX 公司為例，原來為許多公司做 OEM，為了獲得更高的附加價值，同時亦顯示其開創自有品牌的決心，投入大量資金來建立「炫雕」這個創新品牌及其形象。

## 5. 產品全功能服務

產品服務活動的目的，在於強化消費者對品牌的認同與忠誠度，因此服務層面愈廣，一方面可以廣泛地滿足不同的服務需要，另一方面亦可拓展與消費者接觸範圍，使服務活動能強化行銷的目的，而藉此創造出該價值活動所特有的附加價值。



對於滑鼠廠商，其迅速之維修服務，及長期的產品保證服務等服務專案，對提高對顧客的滿意程度極為重要。

## 四、多元化經營

對「多元化經營模式」此一策略群組，我們歸納出下列四項影響經營績效的關鍵性成功因素：

### 1. 市場領導優勢

市場佔有率大，使顧客有持續的商品接觸度，甚而可成為時尚或產品規格標準，而能大大地刺激顧客需求。除此之外，對公司而言，產品線的收益較高，使研發製成之投入得以較快回收，使更多之資源得以投

入創新活動中，使產品能更快地走向生命週期之下一階段，進一步地鞏固了市場領導者的地位。

以微軟、現代、LG 等國際性多角化公司為例，在多種產品及技術上均具有世界級的領導優勢，不但容易獲取消費者積極正面的形象及信任關係，更能在對外採購及爭取產品銷售的談判上，獲得較大的議價空間及優惠。

## 2. 技術多元化

在掌握多元化技術優勢的前提下，使得企業能針對不同的市場區隔，開發出具有不同功能、應用特性的創新性產品，而能提供給消費者更多更廣的產品組合樣式。更由於在多種技術間的研發交流及綜效發揮特性下，促使掌握多元化技術的廠商，能更快且更有效率的開發出具有突破性的新產品。



## 3. 法規與管理能力

對多元化經營的跨國性企業而言，面對的不再是單一國家的法規及租稅制度，而更須同時在不同國家間的匯率、利率及資金成本上進行最佳的調整，藉此分配不同部門間的營運資金及績效考核。

## 4. 範圍經濟的優勢(Economies of Scope)

對採取多元化經營模式的企業而言，所擁有的技術及產品，不只是局限於某一類或具有相同性質、功能的產品或技術上，而是橫跨於不同技術領域及市場結構間。並能藉由不同技術及組織營運功能特性的相互配合及互補不足，而創造出全新附加價值的產品或服務。

### 5.2.3 產業關鍵成功因素匯總

綜合上述分析，我們可將四大競爭群組上的各關鍵性成功因素，歸納如

表 3 示：

表 3 業關鍵成功因素匯總

	一、 獨特技術能力	二、 低成本營運能力	三、 市場導向經營	四、 多元化經營
產 業 關 鍵 成 功 因 素	1.創新與研發能力	1.規模經濟優勢	1.顧客需求的掌握	1.市場領導優勢
	2.產品規格的制定	2.零元件採購及來 源控制	2.行銷通路的掌握	2.技術多元化
	3.關鍵技術與專利 之開發	3.運籌管理能力	3.產品設計與創新 應用	3.法規與管理能力
	4.技術資訊獲取能 力	4.JIT 與自動化能力	4.品牌與企業形象 的建立	4.範圍經濟優勢
		5.員工素質與人事 管理能力		5.全功能服務能力

從上述四大競爭策略群組的關鍵成功因素分析中，我們可以瞭解在不同的競爭策略群組之間，存在著不同的產業關鍵成功因素。對企業經營者而言，在分析及瞭解了不同關鍵成功因素間的差異後，便可依據企業本身所能掌握的成功因素，來進行企業的策略性定位。除了能充份發揮企業所擁有的產業成功因素優勢外，更能進一步累積及培養所缺少的成功因素。

### 5.3 企業營運功能統計分析

在產業構面的分析中，除了針對四大競爭策略群組進行產業關鍵性成功因素分析外，接下來，我們將繼續探討企業營運功能特性之差異。依四大競爭策略群組之類別進行整理歸納，得出各競爭策略群組的營運功能的特性，如表 4 示。

表 4 業營運功能特性匯總表

營運構面	獨特技術 能力	低成本營運	市場導向 經營	多元化經營
1. 組織結構	功能式	功能式	產品/地區型	混合式
2. 人力資源	研發及 科技人才	工程製造/物料 管理人才	行銷人才	國際財務 管理人才
3. 技術發展重點	技術整合	製程改良	產品應用 技術	技術 多樣化
4. 與上游關係	合併/收購	選擇低成本 供應商	垂直分工	合併/收購
5. 後勤支援能力	低	高	高	中
6. 生產作業特性	工程技術 能力	生產操作 能力	品質管制 能力	工程規劃 能力
7. 行銷/銷售重點	品質可靠	價格/品質	品牌形象	產品功能
8. 產品/服務特性	技術領先	低成本	附加價值高	產品多樣化

9. 垂直整合傾向	橫向	上游	下游	橫向
10. 資金集中度	高	中	中	低

## 5.4 策略群組之營運功能特性

從上述結果中，可瞭解在不同競爭策略群組間，除了產業關鍵性成功因素之外，尚隱含著各組織間有不同組織結構特徵、人力資源需求、技術發展重點，以及不同的生產作業特色、行銷銷售重點以及產品/服務特性等要求。

以下分別就四大策略群組所擁有的營運功能特性，進行說明：

### 1. 獨特技術能力



由於專注在技術研發能力的累積及提升，所以偏重於科技研發人才的培育，強調技術整合及工程技術能力的累積。為能完整的發揮研究發展的功效，所以在組織結構上採取功能式組織結構，將資源投注於研發部門以獲得研發的規模經濟，而使資金集中程度非常高。

### 2. 低成本營運能力

企業的經營專注在降低成本及生產效率的提升，組織結構大多為功能式組織，偏重在工程製造及物料管理人才的累積及訓練上。重視生產操作能力的提升，而使技術發展重點則偏向於製程的改良及提升。

### 3. 市場導向經營

企業的經營專注在顧客需求的滿足及市場的開拓，組織大多採取產品/地區型態的組織方式，重視行銷人才的培育，並針對不同的市場區隔，進行行銷及產品銷售。

在技術研發重點上，偏重於產品應用技術的開發，以產品創新及快速推出市場為主要考量。在生產作業上強調品質管制能力，而以品牌形象為行銷與銷售重點，並以能夠提供最高的產品附加價值為其產品及服務的特色。

#### 4.多元化經營

技術發展重點在於結合不同技術領域，創造技術綜效，而進一步得以開創出新產品及新市場。其技術的取得大都採取合併或收購的方式來取得，在生產作業上，強調工程規劃及設計能力，而能在現有的生產設備及資源上，獲得最大的使用效益。



由於此類企業組織大都為跨國性企業集團(例如 LG,微軟)，而使組織結構為混合式型態，會針對不同的事業單位的經營特性，而採取不同的經營型態。在產品的行銷與銷售上，則著重在產品功能的提升及產品的多樣化特色。

### 5.5 企業策略性定位分析

在完成滑鼠產業不同競爭策略群組間的關鍵成功因素及企業營運功能分析後，接下來，我們將對 ACROX 發展進行策略性定位分析。

#### 一、ACROX 在滑鼠產業的策略性定位

從下圖中的策略性定位分析中，我們可清楚看到，現階段 ACROX 有兩大策略性定位方向：一是對於 OEM 產品，定位在「低成本營運能力」此一策略群組；另一則是對於無線會議專用滑鼠、OFFICE 滑鼠等多功能 ACROX 自有品牌產品，定位在「市場導向經營」此一策略性競爭群組，如圖 17 所示。

競 爭 領 域	廣	多元化經營	市場導向經營 ACROX 自有品牌產品
	窄	低成本運營能力 ACROX 的 OEM 產品	獨特技術能力



從產業關鍵性成功因素的分析中，我們可以瞭解到在不同的競爭策略群組，存在著不同的產業關鍵性成功因素要求。由此可知，對不同策略性定位，亦同樣得面對不同的競爭對手，若想在產業競爭中取得優勢，則必須累積不同的產業關鍵成功因素。

以下則分別針對 ACROX 不同的策略定位，來加以說明，但本論文將重點探討 ACROX 自有的競爭策略。

## 1. OEM 產品

對 ACROX 而言，在低成本營營能力之競爭策略群組中，面對的競爭

者有臺灣、大陸等專門從事 OEM/ODM 生產的代工廠商以及一大批定位低階市場的滑鼠廠商。此一競爭策略定位所必須掌握的產業關鍵成功因素，包括有，規模經濟的優勢、零元件採購及來源控制、運籌管理能力、JIT 與自動化能力，以及員工素質與人員管理等因素。

## 2. 對 ACROX 自有品牌

對面向中高階市場的 ACROX 產品而言，在市場經營導向此一競爭策略群組上，面對的競爭者，包括了雙飛燕等知名廠商。若 ACROX 欲進一步擴大自有品牌及市場佔有率，則必須繼續在顧客需求、行銷通路、產品設計與創新應用、品牌與企業形象，以及產品全功能服務等關鍵成功因素上累積資源及能力。



在完成了 ACROX 在產業構面的策略性定位後，我們對 ACROX 公司在產業競爭中的情況有一全盤完整的瞭解，明白在滑鼠產業中，ACROX 所面對的直接競爭對手，及所必須累績培養的關鍵成功因素。而藉由產業定位分析的結果，亦可對 ACROX 公司各事業單位間的關係，有一清楚的定位，藉此協助企業經營者進行組織資源的分配，及追求在不同產業定位中的競爭優勢。

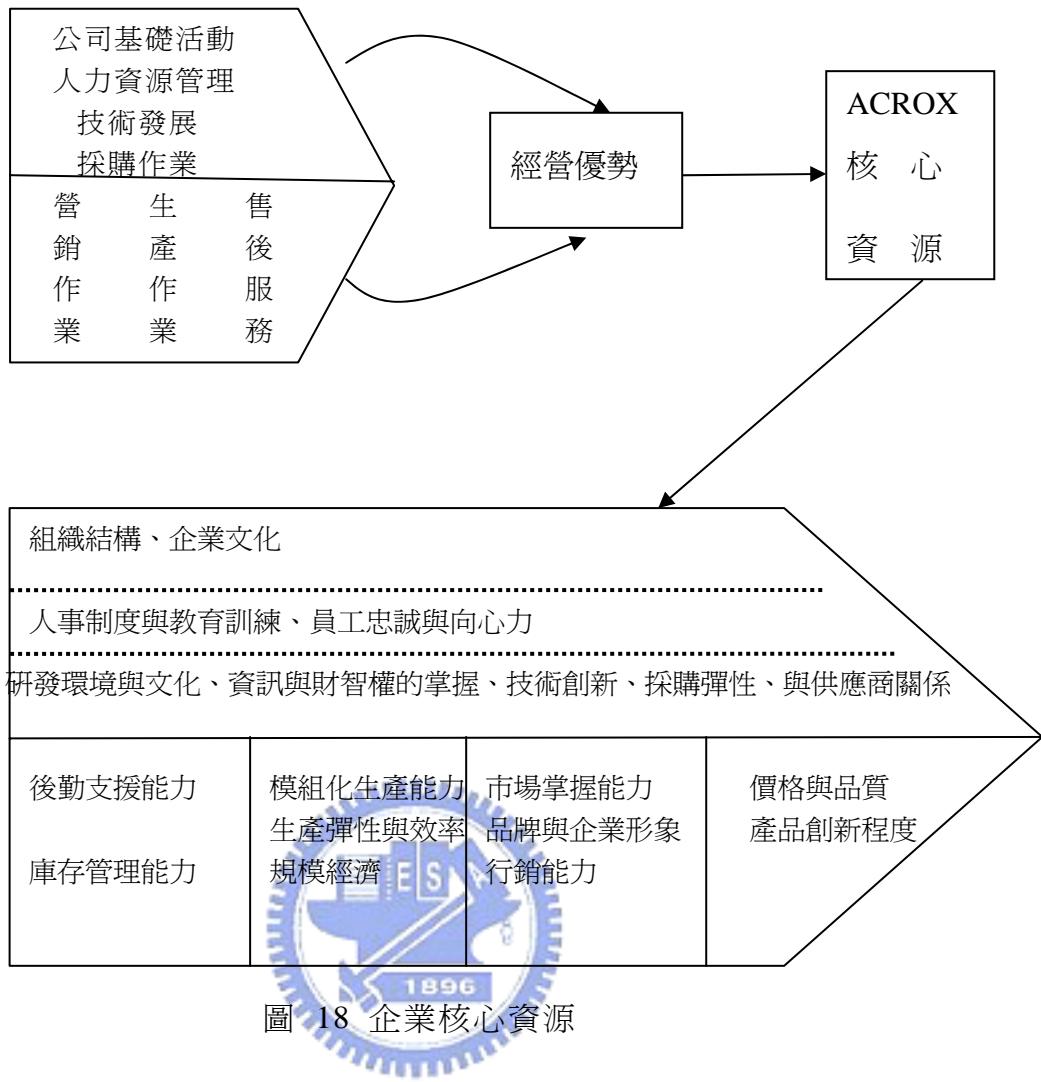
# 六、市場構面分析

由前一章產業構面的探討中，我們探討了滑鼠產業在不同競爭策略群組間所存在的關鍵成功因素與企業營運特性。下面將針對企業核心資源、競爭對手與顧客需求等三大因素，進行市場構面的探討。在企業核心資源的分析中，我們將從企業價值鏈的經營優勢分析中，歸納出 ACROX 所擁有的核心資源，並藉由創新性評量與分析的程式，推導出「企業優勢創新矩陣」。

## 6.1 企業價值鏈之核心資源分析



在企業核心資源的分析，主要是先由對 ACROX 的詳細訪談及相關資料的綜合分析，整理出 ACROX 在企業價值鏈各構面的經營優勢，再針對各經營優勢予以整合歸納，確認出 ACROX 現階段所培養累積的核心資源(圖 18)。



接下來，將針對企業價值鏈中的支援性活動(包括基礎結構、人力資源、技術發展及對外採購關係等構面)及主要活動(包括內運後勤、生產作業、行銷與銷售、產品服務等構面)等價值活動，逐一探討及確認 ACROX 公司所具有的經營優勢。

## 一、基礎結構構面

### 1. 靈活的組織設計

ACROX 在組織結構上，採取靈活的組織設計，充分利用當地的優勢，設置相應的組織。臺灣 ACROX 負責產品的研發及大陸之外市場的銷售，生產基地在廣東東莞，北京 ACROX 負責大陸的行銷工作，彼此之間實現

技術支援與資訊共用，以快速回應市場需求。

## 2.清晰的責任界定

利潤中心制度的建立，使 ACROX 各部門和關係企業建立起利潤的觀念。北京 ACROX 為一個獨立營運機構，是負擔盈虧的利潤中心；而東莞則為製造基地，致力於產品的研發與製造，為公司的成本中心。

## 3.企業願景的激勵

在結合組織員工的信賴及企圖心之下，ACROX 設立了成為大陸滑鼠領先品牌的目標。通過持續的技術創新，期望能掌握住未來滑鼠的市場發展趨勢。此種不斷地設定與達成目標的過程中，使得每一個員工都能充滿活力與鬥志，令企業得以不斷成長與創新。

## 4.以人為本的企業文化



ACROX 強調以人為本的企業文化，充分考慮員工的成長需求，使得員工在工作的過程中，獲得相當大的尊重與成就感，使每一名員工都能依其意願，自行設定學習目標及開拓自我發展空間。

## 5.重視內部溝通

領導階層每年召開兩次企業內部研討會，其目的在於搜集各事業單位及各部門的提案，以及瞭解組織長程目標和策略性作法。並藉此研討會的溝通參與，使各事業部門主管能直接且有效地交換彼此意見與心得，以降低各事業部門間的因資源分配等衝突所衍生的問題。

# 二、人力資源構面

## **1.績效導向的人事升遷制度**

在人事升遷的制度上，ACROX 不唯學歷、經驗，而更強調以能力、績效來做為升遷的標準。另外，主管出缺不一定由該部門的人遞補，而改采同儕評比的方式，從全公司具備相同資格的人中，評選出最適當的人來出任，讓真正有能力的人不會因資歷或部門而受到限制，組織也更能發揮員工能力而因材任用。

## **2.良好的教育訓練制度**

重視人才的培育及訓練，對於新進員工，公司更會先安排一系列的教育訓練課程，包括了專業知識訓練與工作訓練，將公司的組織文化，所需具備的專業知識與技術等一一地傳授給員工。在此同時有經驗的管理者，更可以藉由教育訓練的方式，進一步傳承其管理經驗與心得，來完成企業技術及知識的累積。



## **3.科學的績效管理制度**

ACROX 北京公司按月份進行績效考核及評估，並依此評估結果來決定員工的績效表現。績效管理的重點不僅僅在於考核，更重要是要通過有效的績效回饋，強化績效管理過程和完善績效管理體系，促進各級管理者提高管理水平，不斷完善有效的評價機制，提高評價的客觀性。

## **4.高度的員工向心力**

從進入 ACROX 開始，每名員工便接受著一系列的教育訓練課程，不但學習工作及管理上的相關知識經驗，更在潛移默化中，將授權、自主、創新等 ACROX 所強調的組織文化與精神，融入到員工日常工作中。在整

體的組織文化與氣候影響之下，具有相同個人特質的員工會彼此影響與吸引，而產生對工作環境的認同與接受。此種對工作環境、人際關係的認同與接受，促使員工對公司產生強烈的向心力及忠誠，而能發揮出最高的工作效率與創意。

### 三、技術發展構面

#### 1.充沛的研發資源與人才

在 ACROX 成立初期，便已投入大量的資金用於技術研發上，顯示出其重視科技研發的決心。現階段其研發經費依然維持在 5%以上，在充足的經費及完善的儀器設備投資下，每一位研發人員均能夠專注地投入研發工作上，持續地累積專利與創新發明。公司在臺灣設有研發中心，ACROX 擁有超過 100 位元元元之工程人員，其技術與創造力在同行中是超越其他所有競爭者。



#### 2.自主與相互支持的團隊

研發人員擁有相當高的自由度與自主權，包括工作時間的彈性、產品開發的自主性等，並擁有不同主題的研發團隊，可以進行相互間的技術支持與交流。ACROX 在技術研發上，強調團隊合作的精神，提倡相互學習及切磋挑戰的態度，讓每一個研發團隊都能在彼此相互較勁及合作中獲得成就感。這樣的研發團隊，使得研發人員的流動率不斷降低，而能夠做到經驗傳承及技術累積的效果。

#### 3.鼓勵創新

ACROX 鼓勵創新，對在技術上取得重大進展的科研人員進行獎勵。

按不同的創新程度，設立相應的獎勵級別。每年都有大量的技術創新成果，國際專利數量也不斷增加。

#### **4.掌握關鍵性利基技術**

經過幾年的努力，已先後掌握四向流覽球、電郵滑鼠等國際專利技術。利用專利技術，ACROX 為消費者提供各種不同區隔化之產品，如下：E-mail 滑鼠(來電顯示)、Multi-resolution 滑鼠、 4D 滑鼠、 Office selector 滑鼠、LED Blinking 滑鼠 、Memory in 滑鼠(( Pen Drive )、無線滑鼠等。在後行銷時代，產品之技術能力及創造力是最重要的，故 ACROX 將以其絕對優勢在中國大陸造成相對代表性，而贏得最後的勝利。

#### **5.新技術的資訊掌握能力**

ACROX 注意搜尋及取得最新電腦產品的技術發展動向、瞭解最新的產品及技術規格，並將此一產業最新的產品技術訊息傳達給各部門，讓研發中心都能掌握最新的產業技術發展趨勢，而能快速跟進。

### **四、對外採購關係構面**

#### **1.良好的企業形象**

ACROX 已經成為滑鼠 OEM 大製造商，產品品質與受到產業界肯定，使採購人員在對外進行採購談判、訂定契約時，能享有企業形象之優勢，更容易與供應商建立起採購的信任基礎。

#### **3.長期與信任的供應商關係**

對關鍵性零元件及相關週邊產品的供應商，抱持著長期經營的理

念。由於物料、零元件的採購品質、成本及效率，直接影響到所製造業所享有的利潤，所以 ACROX 在採購關係的建立，注重對供應商的狀況進行詳細評估。

ACROX 與供應商間的採購關係是以雙贏互利為基礎的。此種長期經營且關係延續的採購文化，使 ACROX 在零元件供應上，維繫的是公司與公司間的關係，而能與供應商建立起更為穩固且密切配合的關係。

#### 4. 快速迅捷的溝通方式

面對快速變遷的產業環境，ACROX 正積極與零元件供應商建立起全面的電子郵件(E-mail)資訊溝通方式，增加雙方的資訊掌握能力及建立彼此配合的默契，以期能做到即時性(JIT)的物料管理能力。在 ACROX 所交往的供應商中，彼此都可以通過電子郵件等網路通訊方式及時溝通。



### 五、後勤支援構面

#### 1. 高效的運輸系統

在產品運送方面，ACROX 以東莞為生產基地，通過及時的資訊溝通、合理的運輸規劃、選擇效率最高、費用最低的運輸路線，從而大大節省了運輸成本，又最快地滿足了消費者需求。

#### 2. 高效率的庫存管理

現階段 ACROX 根據各代理商的銷售量、銷售品種確定合理的庫存需求，對於關鍵性的零部件，則根據市場價格波動、自身的銷售能力選擇合理的採購週期。通過精確的規劃，使 ACROX 北京公司的庫存需求由原本合理的兩個月，降低為一個半月，從而減低了產品折價所導致的風險和利

息損失。

## 六、生產作業構面

### 1.多樣化的生產彈性

僅管在生產的自動化上，尙未能及得上國際大廠的完全自動化生產程度，但卻因此能具有更佳的生產彈性，及產品的多樣性製造與設計的能力。ACROX 有能力在同一條生產線上，具有生產多種的產品改變，而能很有彈性的接受客戶的訂單，再根據不同的客戶需求，完成不同的產品設計。

### 2.大規模的量產能力

ACROX 在臺灣完整的資訊及技術優勢下，產業相關技術的交流管道暢通、零元件取得供應充份，而使得國際知名大廠的 OEM 訂單大量湧入。更由於 ACROX 掌握生產流程的彈性，還有大量採購所帶來的成本優勢等因素的配合，而使得 ACROX 能快速地達到規模經濟的量產優勢。

### 3.高效率的員工素質

在 ACROX 的生產工廠直接及間接人員中，約有 40%左右為大學程度以上。此種高素質的人力資源優勢，使得 ACROX 在生產線上才得以快速的進行產品製程的汰換改變，因應不同顧客的產品需求。

### 4.嚴格的品質管制制度

為維持更高的原物料的品質控制，ACROX 成立了品質保證部門，對零元件、原物料進行嚴格的品質管理。另外，為加強產品品質的源頭控制，

ACROX 制定了嚴格的供應商評估體系，並將部分關鍵的零元件的品質保證公司上移到供應商。

## 七、行銷銷售構面

### 1.市場定位與參照對象的選擇

參照對象應選擇一個與自身情況相近的，在目標市場中影響較大，市場份額較高的廠商。根據這種標準，雙飛燕無疑是最好的選擇。就目前的市場情況來分析，雙飛燕是最理想實力最強的 ACROX 炫雕滑鼠的品牌對抗方，當炫雕與雙飛燕進行市場爭奪戰，並超越雙飛燕時，炫雕才算得上是真正的市場領導者，而此時的其他非主流品牌，都不得將面對炫雕超越雙飛燕時所設下的道道壁壘而難以逾越。



所以，炫雕沖出市場的關鍵之戰是如何超越雙飛燕，為了實現該目標，ACROX 綜合市場、產品與自身情況，從戰略角度設置了“策略組合圖”，並以此作為營銷整合策略的基礎。

### 2、基於產品價格的傳播策略

炫雕在傳播上面臨的一個殘酷現實是雙飛燕巨大的品牌壓力，以及其為此累積的巨大資源。如果炫雕與雙飛燕進行單調的“硬碰硬”式的廣告拼殺肯定不行，由於雙飛燕的先發優勢，要達到同樣效果，雙飛燕花一百萬，炫雕花二百万都未必能達到，這還不排除可能互相抵消的廣告效應。如圖 19 所示。



圖 19 基於產品價格的傳播策略構成

經過分析我們認為，雙飛燕賴以成名的基礎是技術，雙飛燕的產品性能穩定，工藝也很好，雙飛燕產品技術優勢的背後是成本的優勢和價格的優勢，這是其“撒手鐗”，所以，以價格戰切入市場，在“沒有比降價 2 元錢更能抵消品牌的忠誠度”的思想下，使炫雕迅速進入以銷量提升品牌、品牌提升促進銷量提升的良性循環狀態，同時，通過價格戰為其他品牌切入市場樹起價格壁壘，在引起媒體關注與報導的過程中，使炫雕品牌知名度迅速上升。



媒體的觀點更容易引導消費者消費，增加消費者的信賴度。消費者真正購買的是技術，而不是企業的高明的營銷策略，當消費者認為炫雕的技術很糟糕時，是不會購買炫雕的滑鼠的。ACROX 選擇了太平洋網站、中關村線上、電腦世界等在大陸有廣泛影響的網媒和紙媒作為品牌宣傳的合作夥伴。合作範圍包括網上報價、技術測評、活動宣傳等內容。

終端是搶佔市場、產生購買的最後根據地，從在營銷通路上進行傳播的角度來看，對終端的傳播更具有實在的意義與價值。

### 3.基於統一品牌的通路策略

根據目前的市場格局，在通路動作上，炫雕必須在技術上與雙飛燕相抗衡，在降低價格並保持合理利潤的情況下，瓦解對手的利潤空間，甚至讓對方的分

銷商無利可圖，從而轉營炫雕的產品，在通路上打擊敵人，這是戰勝雙飛燕的核心武器之一。通路策略如圖 20 所示。

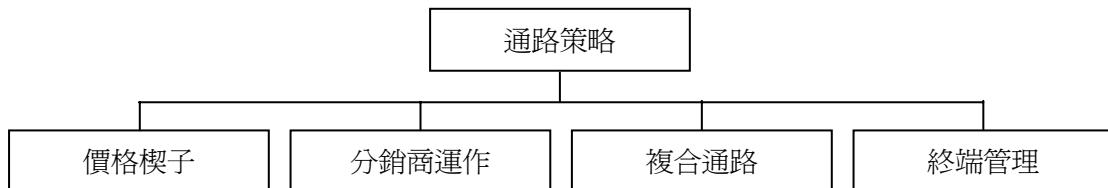


圖 20 基於統一品牌的通路策略

針對雙飛燕的通路結構，進行全方位的包圍與攻打，在銷售通路建設上根據地區的銷售潛力、經銷商的質量等差異，靈活選擇通路模式，對不同的區域採取不同的通路模式，小區域獨家代理制，地區代理制，核心分銷商，特約經銷商等



對終端進行標準化管理，包括終端統一形象展示，統一宣傳標準等，力求炫雕的銷售終端更加標準、高檔、更容易引起消費者的注意。促銷人員在終端也會與競爭對手搶奪客戶，把這一系列方法與方式進行標準化運作，形成一體化的強大威力。

#### 4. 積極累積大陸行銷經驗

ACROX 一直將產品或企業的行銷視之為是一種投資活動，而不是支出費用，而能不斷地累積市場行銷經驗及技能。ACROX 進入大陸市場以來，持續進行了多項行銷活動。首先對北京市場進行全面的調查研究，對海龍、矽穀、太平洋等大賣場的滑鼠品牌、價格進行調查，其次，與太平洋網站合作進行北京 10 高校巡展，另外，ACROX 利用科貿大廈、鼎好大廈的慶祝日進行一系列促銷活動。通過前期的市場投入，使 ACROX 的行銷

人員累積了較多的行銷經驗。

## 5.自有品牌與 OEM 並重

ACROX 滑鼠產品的目標市場選擇，主要分成兩種，一是委託 OEM 的國際大廠，一是行銷「ACROX 炫雕」自有品牌行銷。委託 OEM 製造的原廠客戶，以大型的歐美系統廠商為主，此乃由於美國市場品牌眾多、競爭激烈，所以積極對債信良好的大型系統廠商爭取 OEM 訂單。

針對大陸市場，則謀求建立自有品牌的產品形象，並以低價方式來針對大型客戶進行促銷及銷售活動。其目的在學習自有品牌的行銷經驗，並積極建立品牌形象。

## 6.2 企業價值鏈核心資源匯總



在完成 ACROX 各價值活動的經營優勢分析後，接下來，再進一步將各價值活動所提出之經營優勢特性，經由主觀的整合與歸納，而得出 ACROX 現階段的核心資源專案，如下表 5 所示。每一項的核心資源專案，代表著 ACROX 現階段資源的累積重點，並藉由核心資源的持續累積培養，來擴大企業的競爭優勢。

表 5 CROX 企業價值活動的核心資源分析結果

	企業價值鏈之經營優勢分析	核心資源
基礎 結構	<ul style="list-style-type: none"><li>● 靈活的組織設計</li><li>● 清晰的責任界定</li></ul>	組織結構
構面	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企業遠景與目標的激勵</li></ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以人為本的組織文化</li> <li>● 重視內部溝通</li> </ul>	企業文化
人力 資源 構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 績效導向的人事升遷制度</li> <li>● 良好的教育訓練制度</li> <li>● 嚴格的績效考核制度</li> <li>● 高度的員工向心力</li> </ul>	人事制度與教育訓練  員工忠誠與向心力
技術 發展 構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 充沛的研發資源與人才</li> <li>● 自主與相互支持的團隊</li> <li>● 鼓勵創新</li> <li>● 掌握關鍵性利基技術</li> <li>● 新技術的資訊掌握能力</li> <li>● 重視並累積智慧財產權</li> </ul> 	研發環境與文化  技術創新能力  資訊與智財權的掌握
對外 採購 關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 良好的企業形象</li> <li>● 授權及自主的採購彈性</li> <li>● 長期與信任的供應商關係</li> <li>● 快速迅捷的溝通方式</li> </ul>	零元件採購彈性  與供應商之關係
內運 後勤	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高效的運輸系統</li> <li>● 高效率的庫存管理</li> </ul>	後勤支援能力  庫存管理能力
作業 構面	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多樣化的生產彈性</li> <li>● 大規模的量產能力</li> <li>● 高效率的員工素質</li> </ul>	生產彈性的掌握  規模經濟的能力  生產效率的掌握

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 嚴格的品質管制制度</li> </ul>	
行銷	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場定位與參照物件的選擇</li> <li>● 基於產品價格的傳播策略</li> <li>● 基於統一品牌的通路策略</li> </ul>	目標市場的掌握能力
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極累積大陸行銷經驗</li> </ul>	大陸行銷能力
銷售	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自有品牌與 OEM 並重</li> </ul>	品牌與企業形象



## 七、 創新評量與分析

在分析與歸納了 ACROX 公司的核心資源專案後，本章將針對所得到核心資源、滑鼠產業關鍵成功因素，以及對顧客需求專案的分析結果等變數，逐一來進行市場構面的創新評量與分析。

### 7.1 企業核心資源之創新分析

在完成對 ACROX 核心資源的分析與歸納後，接下來將針對每一項的核心資源專案，就其對 ACROX 創新活動所造成的影響，依其影響的種類、性質及強弱等三大構面，進行創新性評量與分析。每一項的核心資源專案，在經過 ACROX 內部員工的問卷調查及討論而取得共識後，可整理如表 6 表 7 示。



表 6ACROX 核心資源問卷評量結果統計

企業核心資源項目	統計平均*	企業核心資源項目	統計平均
1. 組織結構	3.81	10. 後勤支援能力	4.03
2. 企業文化	3.58	11. 庫存管理能力	4.13
3. 人事制度與教育訓練	3.95	12. 生產彈性的掌握	4.35
4. 員工忠誠與向心力	4.15	13. 規模經濟的能力	4.12
5. 研發環境與文化	4.25	14. 生產效率的掌握	4.10

6. 技術創新能力	4.68	15. 目標市場的掌握能力	3.65
7. 資訊與智財權的掌握	4.35	16. 大陸行銷能力	3.85
8. 零元件採購彈性	4.23	17. 品牌與企業形象	3.51
9. 與供應商之關係	4.20		

\* 五點量表問卷之算術平均數

表 7 ACROX 核心資源之創新評量

核心資源專案	影響 種類	影響 性質	影響 強弱	核心資源專案	影響 種類	影響 性質	影響 強弱
1. 組織結構	O	S	3.81	10. 後勤支援能力	P2,O	I	4.03
2. 企業文化	O	S	3.58	11. 庫存管理能力	P2	I	4.13
3. 人事制度與教育 訓練	O	S	3.95	12. 生產彈性的掌握	P2	I	4.35
4. 員工忠誠與向心 力	O	S	4.15	13. 規模經濟的能力	P1, P2	I	4.12
5. 研發環境與文化	O	S	4.25	14. 生產效率的掌握	P2	I	4.10
6. 技術創新能力	P1,P 2	BT	4.68	15. 目標市場的掌握能 力	P1, O	I	3.65
7. 資訊與智財權的掌 握	P1,P 2	BT	4.35	16. 大陸行銷能力	P2 P1	S	3.85

8. 零元件採購彈性	P2,O	I	4.23	17. 品牌與企業形象	P1,O	BT	3.92
9. 與供應商之關係	P1, O	S	4.20				

#### 評量標準：

影響種類	影響性質	影響強弱
P1 (Product)：產品	I (Incremental)：漸近性	為 ACROX 問卷評量之統計平均結果
P2 (Process)：製程	S (System)：系統性	
O(Organization)：組織	BT (Breakthrough)：突破性	

接下來，歸納及整理表 7 所得到的創新性評量結果後，可得出用以表示 ACROX 核心資源的「企業優勢創新矩陣」，如圖 21 所示。



影 響 種 類	P1	目標市場的掌握能力	大陸行銷能力 技術創新能力	技術創新能力 資訊與智財權的掌握
		4.35	4.55	4.01
P2	庫存管理能力 生產彈性的掌握 規模經濟的能力 生產效率的掌握	後勤支援能力 大陸行銷能力	技術創新能力 資訊與智財權的掌握	
	4.26	3.92	3.95	
O	目標市場的掌握能力 後勤支援能力 與供應商之關係 零元件採購彈性	組織結構 企業文化 人事制度與教育訓練 員工忠誠度 研發環境與文化	品牌與企業形象	
	4.15	3.82	3.92	
	I	S	BT	
	影響性質			

圖 21 企業優勢創新矩陣

由「企業優勢創新矩陣」的分析中，我們可以得到幾點重要的策略性涵意：

- (1) ACROX 在產品的系統性(P1×S)及漸進性(P1×I)創新活動上，具有較大的核心資源優勢。此部份的核心資源優勢源自 ACROX 較強的技術創新能力。
- (2) ACROX 在組織的突破性(O×BT)及製程的系統性 (P2×S) 創新活動上，處於劣勢。這是由於企業形成時間短，企業的品牌尚未確立所致。

## 7.2 競爭對手分析

在產業構面的分析中，我們曾將 ACROX 所面對的競爭對手，依「競爭優勢」與「競爭領域」兩大構面，區分成四大競爭策略群組，如圖 22 所示。



圖 22 競爭策略群組

由圖 22 中可知，ACROX 在「市場導向經營」群組中主要的競爭對手為雙飛燕、新貴等廠商，所採取的經營策略以滿足顧客需求、強調品牌服務、掌握行銷通路等關鍵成功因素為主。除此之外，在滑鼠產業的相關競爭領域上，ACROX 所面對的間接競爭對手尚包括「多元化經營」群組中的微軟、LG、現代等國際性多角化企業；以及「獨特技術能力」群組，包括有掌控滑鼠關鍵性零元件的羅技等高科技公司。

### 7.3 產業關鍵成功因素之創新性分析

在瞭解到 ACROX 現階段所面對的直接及間接競爭者後，接下來，我們將以 ACROX 現階段在滑鼠產業中最具威脅的競爭者雙飛燕，與 ACROX 往技術創新所遭遇的最大對手羅技公司為例，進行 ACROX 與雙飛燕、羅技在產業關鍵成功因素上的創新評量，用以瞭解 ACROX 與競爭者對產業關鍵成功因素的掌握程度。

ACROX、雙飛燕、羅技在產業關鍵成功因素上的問卷統計及創新評量結果，如表 7 與表 8 所示。

表 8 產業關鍵成功因素之間卷統計結果

產業關鍵 成功因素	雙飛燕	羅技	ACROX
	評量平均	評量平均	評量平均
創新與研發能力	3.91	4.69	4.13
產品規格的制定	4.26	4.74	3.95
關鍵技術與專利之掌握	4.24	4.52	4.04
技術資訊獲取能力	4.15	4.46	3.85
規模經濟優勢	4.25	4.56	4.04
零元件採購及來源掌控	3.95	4.42	4.12
運籌管理能力	4.15 1896	4.31	4.07
JIT 與自動化能力	4.12	4.20	3.90
員工素質與人事管理	4.00	4.40	4.10
行銷通路的掌握	4.53	4.65	3.90
產品設計與創新應用	4.04	4.27	4.32
品牌與企業形象	4.42	4.58	3.58
全功能服務的能力	4.25	4.43	4.00
顧客需求的掌握	4.20	4.50	4.10
市場領導優勢	4.55	4.64	3.84

.技術多元化	4.12	4.32	3.91
.組織制度與管理能力	4.00	4.40	4.20
.範圍經濟優勢	4.26	4.65	4.11

表 9 產業關鍵成功因素之創新評量

產業關鍵成功因素	創新 種類	創新 性質	創 新 評 量 強 弱				差額 (5)= (4)-(3)
			雙飛 燕(1)	羅技 (2)	競爭對手 (3)= [(1)+(2)]/2	ACR OX (4)	
創新與研發能力	P1,P 2	S	3.91	4.69	4.30	4.13	-0.17
產品規格的制定	P1,P 2	BT	4.26	4.74	4.50	3.95	-0.55
關鍵技術與專利的掌握	P1,P 2	BT	4.24	4.52	4.38	4.04	-0.34
技術資訊獲取能力	P1,P 2	S	4.15	4.46	4.31	3.85	-0.46
規模經濟優勢	P2	I	4.25	4.56	4.41	4.04	-0.37
零元件採購及來源掌控	P2,O	I	3.95	4.42	4.19	4.12	-0.07
運籌管理能力	P2,O	S	4.15	4.31	4.23	4.07	-0.16

JIT 與自動化能力	P2,O 2	I	4.12	4.20	4.16	3.90	-0.26
員工素質與人事管理	O	S	4.00	4.40	4.20	4.10	-0.10
.行銷通路的掌握	P1	BT	4.53	4.65	4.59	3.90	-0.59
.產品設計與創新應用	P1	S	4.04	4.27	4.16	4.32	0.16
.品牌與企業形象	P1,O 2	BT	4.42	4.58	4.50	3.58	-0.92
.全功能服務的能力	P1	I	4.25	4.43	4.09	4.00	-0.09
.顧客需求的掌握	P1	I	4.20	4.50	4.45	4.10	-0.05
.市場領導優勢	P1	I	4.55	4.64	4.60	3.84	-0.96
.技術多元化	P1,P 2	S	4.12	4.32	4.22	3.91	-0.31
.組織運作及管理能力	O	S	4.00	4.40	4.20	4.20	-0.00
.範圍經濟優勢	P1,P 2	S	4.26	4.65	4.46	4.11	-0.55

#### 評量標準：

影響種類

P1 (Product)：產品

P2 (Process)：製程

O(Organization)：組織

影響性質

I (Incremental)：漸近性

S (System)：系統性

BT (Breakthrough)：突破性

創新評量強弱

為問卷評量之評量平均值

由表 8 的分析歸納，我們可以分別得出競爭者雙飛燕、羅技與 ACROX 在產業關鍵成功因素上之創新矩陣，如圖 23 所示。

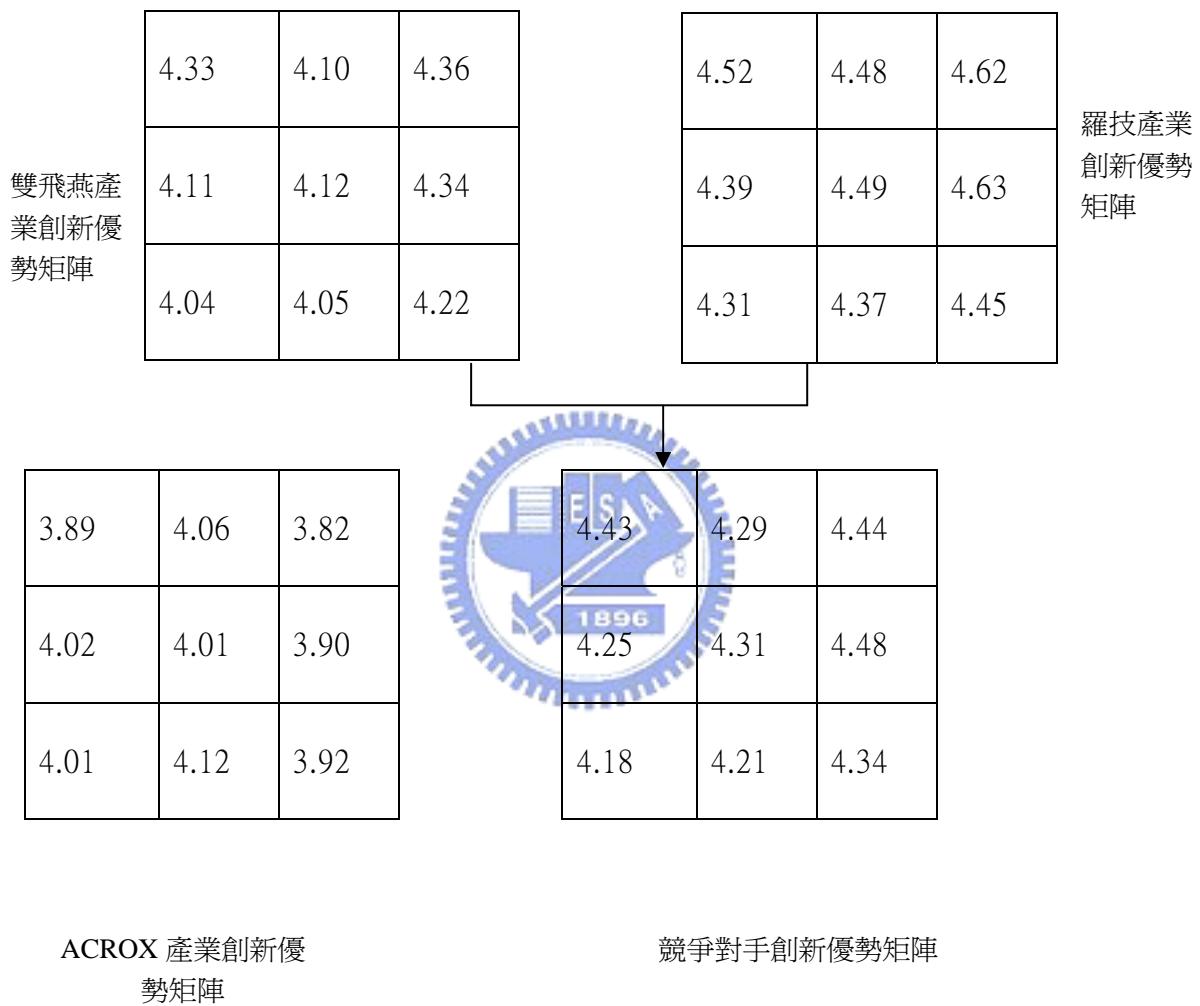


圖 23 創新優勢矩陣

P <sub>1</sub>	市場領導優勢 全功能服務的能力 顧客需求的掌握  -0.37 <sup>*</sup>	技術資訊獲取能力 範圍經濟優勢 創新與研發能力 產品設計與創新應用 技術多元化  -0.42	品牌與企業形象 關鍵技術與專利的掌握 行銷通路的掌握 產品規格的制定  -0.74
P <sub>2</sub>	JIT 與自動化能力 零組件採購及來源掌控 <sup>**</sup> 規模經濟優勢 <sup>**</sup>  0.07	技術資訊獲取能力 範圍經濟優勢 創新與研發能力 技術多元化 運籌管理能力 <sup>**</sup>  -0.41	關鍵技術與專利的掌握 產品規格的制定  -0.61
O	JIT 與自動化能力 零組件採購及來源掌控 <sup>**</sup>  -0.08	員工素質與人事管理 組織運作及管理能力 運籌管理能力 <sup>**</sup>  0.09	品牌與企業形象  -1.14

I                    S                    BT

圖 24 產業關鍵成功因素創新評量匯總



匯總產業關鍵成功因素的創新類別，及產業優勢創新矩陣與競爭對手創  
新矩陣的評量差異，如圖 23 所示，我們可發現一些較為重要的策略  
涵義：

- (1)在組織上的系統性(O×S)創新活動上，ACROX 略低於其競爭對手。
- (2)在產品的系統性(P<sub>1</sub>×S)創新活動、製程的漸進性 (P<sub>2</sub>×I) 創新活動及製程的  
系統性 (P<sub>2</sub>×S) 創新上，ACROX 與競爭對手有一定的距離。此部份主要  
的影響因素來自於對技術多元化及運籌管理能力等產業關鍵成功因素的掌  
握能力不足。
- (3)在組織的突破性(O×BT)創新活動上，ACROX 有著明顯的劣勢。

此部份最主要的影響因素源自於 ACROX 在品牌與企業形象上的劣勢。

## 7.4 顧客需求分析

對企業經營者而言，如何發掘顧客、瞭解並滿足顧客需求，實為企業經營的最大挑戰。接下來，我們將繼續針對市場構面的顧客需求因素進行分析。

### 一、顧客需求分析

根據對滑鼠的行銷研究文獻及對消費者的訪問調查結果，歸納出顧客對滑鼠的幾項重要需求項目：

- 價格
- 品質
- 產品功能
- 產品可靠度
- 造型設計
- 維修服務



### 二、顧客需求之創新性分析

接下來我們將對顧客的不同需求項目，進行創新性分析，其分析結果如表 10 所示。

表 10 顧客需求特性之創新性分析

需求特性	影響種類	影響性質	評量強弱
------	------	------	------

價格	P1,	I	4.46
品質	P2	I	4.65
產品功能	P1	I	4.70
造型設計	P1	S	4.10
品牌	O	BT	4.20
可靠度	P1,P2	S	4.23
維修服務	O	S	3.59

匯總上述的創新性評量結果，可歸納出「顧客需求創新矩陣」，藉此以瞭解 ACROX 的顧客，對滑鼠的創新性要求及需求程度的強弱。



圖 25 顧客需求創新矩陣

從上述客需求創新矩陣分析結果中，我們可以推論出下列幾項的策略性意涵：

(1)整體而言，顧客對廠商技術上的突破性的創新活動要求較低，顯示滑鼠的發展已漸趨成熟化，而少有突破性的創新。

(2)在產品的漸進式( $P_1 \times I$ )創新活動上要求程度較高，顯示對滑鼠的價格及功能要求較高。

(2)在製程的漸進式( $21 \times I$ )創新活動上需求程度較高，顯示對滑鼠的品質要求較高。

(3)在組織的系統性( $O \times BT$ )創新活動上的要求程度較高，顯示顧客在購買滑鼠時會充分考慮產品品牌的影響力。



## 7.5 創新 SWOT 矩陣

在上述市場構面的探討中，經營者可從核心資源的創新分析中，瞭解到企業本身所呈現的經營優勢與劣勢。再與競爭者逐一比較雙方在產業關鍵成功因素上的掌握能力後，便可清楚地顯示出企業在經營價值鏈與產業關鍵成功因素上的配合程度，而確認出企業所擁有的實質競爭優勢。

顧客需求專案的創新分析，則明白地指出了顧客需求的專案與強弱，也隱含了外在市場環境所存在的機會。

在結合上述核心資源與產業關鍵成功因素的實質競爭優勢，以及瞭解了顧客需求分析所得到的外在市場機會後，接下來，我們將歸納上述市場

構面的創新評量結果，整合出「創新 SWOT 矩陣」，系統性且完整地表達產業環境，與市場環境(包括企業本身、競爭者及顧客)構面中，企業所擁有的優勢、劣勢，與外在環境中所潛藏的機會與威脅。



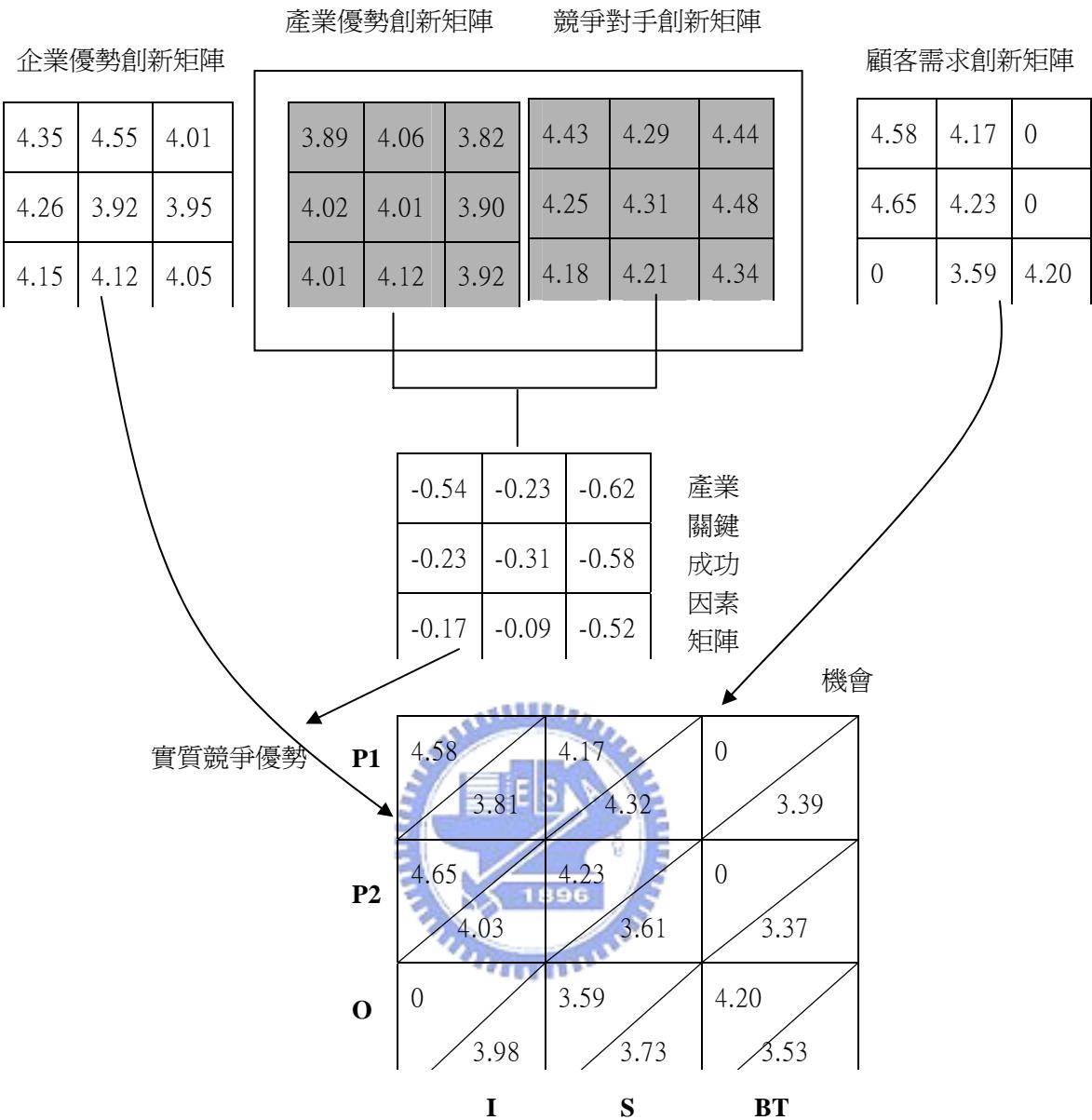


圖 26 創新 SWOT 矩陣

由圖 26 的「創新 SWOT 矩陣」分析上，我們可以瞭解到 ACROX 在所面對的內外環境變化上的幾點策略性涵意：

#### A.在內部實質競爭優勢的創新評量上：

- (1)ACROX 在產品的系統性(P1×S)及漸進性(P1×I)創新活動上，具有較大的核心資源優勢。此部份的核心資源優勢源自 ACROX 較強的技術創新能力。

(2)ACROX 在組織的突破性(OxBT)及製程的系統性 (P2xS) 創新活動上，處於劣勢。這是由於企業形成時間短，企業的品牌尚未確立所致。

#### B.在外部市場機會的創新評量上：

(1)整體而言，顧客對廠商技術上的突破性的創新活動要求較低，顯示滑鼠的發展已漸趨成熟化，而少有突破性的創新。

(2)在產品的漸進式(P1xI)需求程度較高，顯示對滑鼠的品質、價格及功能要求較高。

(3)在組織的系統性(OxBT)創新活動上的要求程度較高，顯示顧客在購買滑鼠時會充分考慮產品品牌的影響力。

### 7.6 企業策略性意圖分析



從對 ACROX 公司的深入訪談及外部資料的搜集過程中，我們可以確認出 ACROX 現階段對未來的策略意圖與目標：

- 1.領先的技術、大眾化的價格；
- 2.大陸市場前五大滑鼠 PC 廠商；
- 3.成為上市公司；
- 4.成為滑鼠產業新潮流的引導者；
- 5.整合先進技術成為 PC 電腦周邊的領先廠商

針對上述策略意圖及目標的創新分析(如表 10 示),同樣可得到 ACROX 的「策略意圖創新矩陣」,如圖 25 所示。

表 11 ACROX 策略性意圖及目標之創新性分析



策略意圖與企業目標		影響種類	影響性質	評量結果
.領先的技術、大眾化的價格	P1,P2,O	I		4.55
大陸市場前五大滑鼠 PC 廠商	O	S		4.20
.成為上市公司	O	S		4.00
.成為滑鼠產業新潮流的引導者	P1,P2, O	BT		4.05
.整合先進技術成爲 PC 電腦周邊的領先廠商	P1,P2, O	S		4.14

影 響 種 類	P1	領先的技術 大眾化的價格	整合先進技術成爲 PC 電腦 周邊產品的領先廠商	成爲滑鼠產業新潮 流的引導者
		4.55	4.14	4.05
P2	領先的技術 大眾化的價格	整合先進技術成爲 PC 電腦 周邊產品的領先廠商	成爲滑鼠產業新潮 流的引導者	4.05
	4.55	4.14		
O	領先的技術 大眾化的價格	大陸前五大滑鼠 PC 廠商 成爲上市公司 整合先進技術成爲 PC 電腦 周邊的領先廠商	成爲滑鼠產業新潮 流的引導者品牌	4.05
	4.55	4.11		

I S BT

影響性質

圖 27 策略意圖創新矩陣

由「策略意圖創新矩陣」的分析中，可瞭解 ACROX 在組織創新活動上的幾項策思性涵意：

- (1)ACROX 設定了極具挑戰性的經營目標及策略意圖(創新評量結果均大於 4.00)。
- (2)在目標的擬定上，偏向於漸近性的創新活動。

## 7.7 差異性分析

在瞭解 ACROX 的策略性意圖，與完成對企業所處內外環境的 SWOT 分析後，接下來，將針對 ACROX 所擬定的目標和策略意圖，與內外環境分析中所掌握的優勢與機會，進行差異性分析(圖 28 及圖 29)。

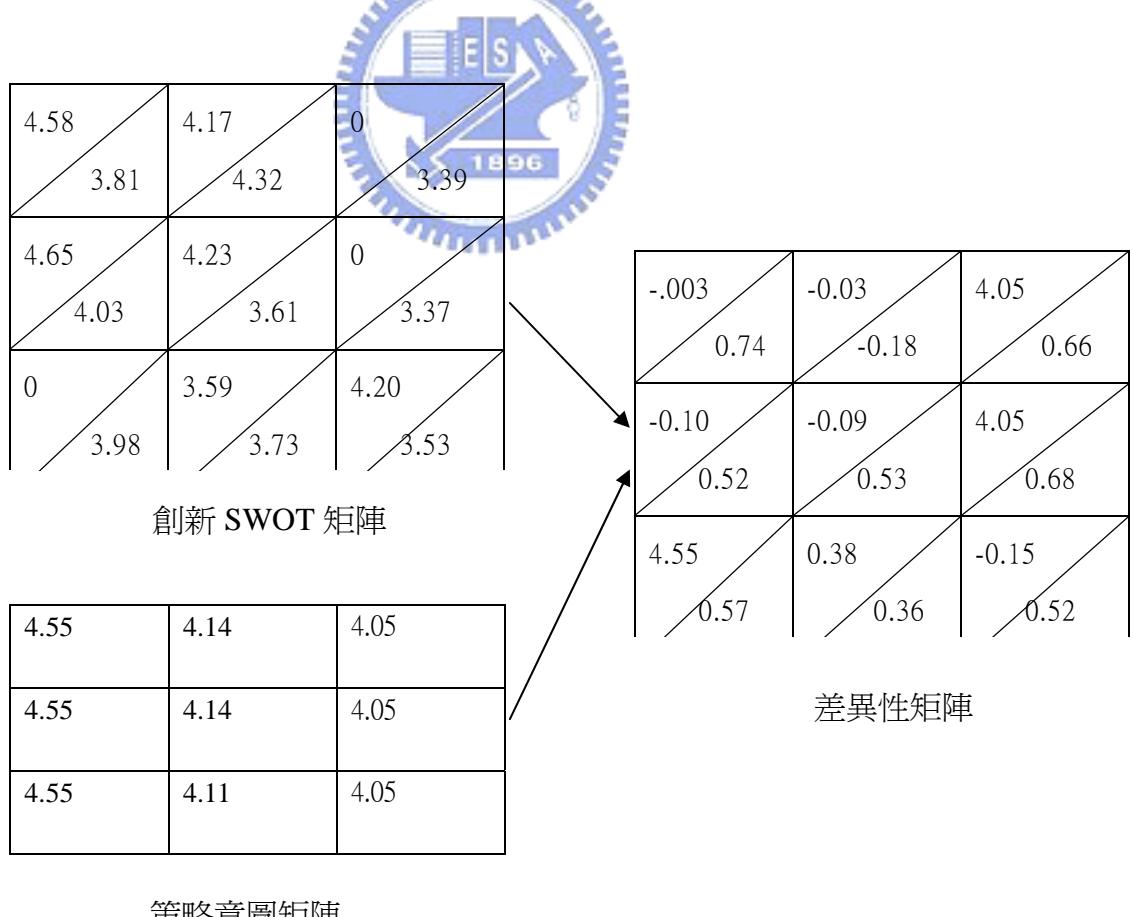


圖 28 差異性矩陣

藉由「差異性矩陣」的分析結果，可進一步檢定 ACROX 在現階段所擬定的目標及策略意圖，是否能發揮組織所擁有的實質競爭優勢，以及掌握市場需求的機會。由「差異性矩陣」的分析結果，可得出下列幾點策略性涵意：

1. 策略目標與實質競爭優勢的配合程度

(1) 在製程(P2)的創新性活動上，策略目標與實質競爭優勢的差異性均小於0.6，表示 ACROX 所擬定的企業目標與策略意圖，均能充份掌握組織所擁

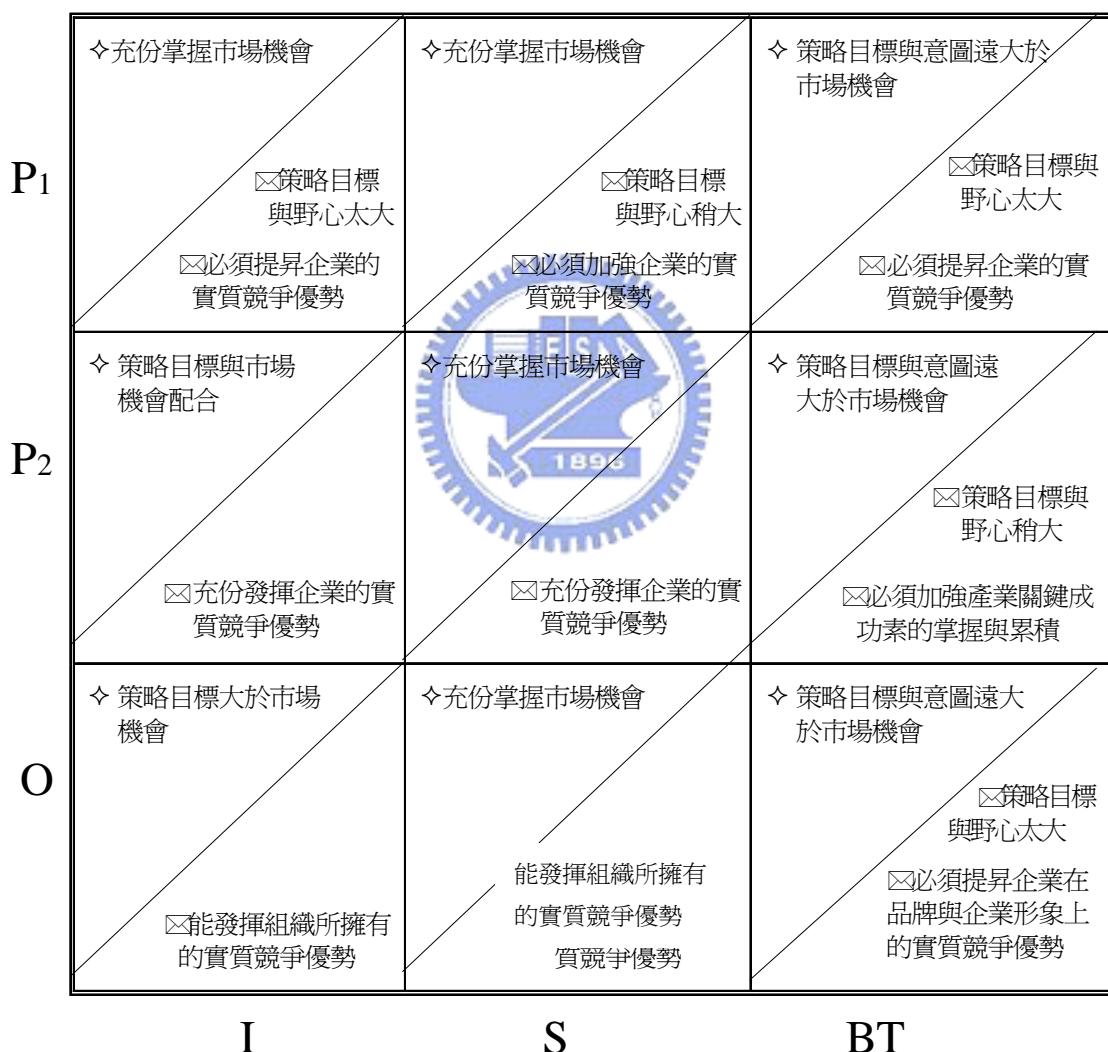


圖 29 差異性矩陣匯總說明

(2) 在產品的漸近性及突破性(P1×I, P1×BT)創新活動上，目標與實質競爭優勢

的差異性程度較大，顯示在企業目標的制定上，超過現階段企業所擁有的資源及能力，使 ACROX 必須在此部份繼續累積能力，才能達成所擬定的目標。

在此部份有待加強的企業實質競爭優勢包括，對目標市場的掌握、技術與產品創新、行銷能力以及品牌與企業形象等核心資源的持續累積與培養；

(3)在組織的突破性(OxBT)創新活動上，差異性程度較大，顯示在此部份策略意圖與目標，超過現階段企業所擁有的實質競爭優勢。ACROX 必須加強在品牌與企業形象上的核心資源，方能達成成為滑鼠市場領導廠商的目標。



## 2.策略目標與外在市場機會之配合程度

在產品、製程及組織的突破性創新活動上，所訂定的策略目標與意圖，明顯地超過現階段滑鼠市場的外在機會。

此部份的創新評量差異，顯示出 ACROX 欲成滑鼠市場領導者的強大策略意圖，已遠超過現有滑鼠市場顧客的需求要求，展現出 ACROX 對滑鼠市場的遠景與野心。

## 八、 結論與建議

綜合競爭優勢策略分析模式之理論架構，與滑鼠產業和 ACROX 公司個案之探討，本章擬就所提出的分析模式與 ACROX 公司分析結果做一總結。

### 8.1 結論

競爭優勢策略分析模式之理論架構，乃綜合文獻與相關策略管理理論，並結合企業界實際運作發展而成，可做為策略分析與規劃時的參考與運用。本研究的目的在於建立一套策略分析的模型或方法，並選擇一個案公司，用以驗證此策略分析方法的有效性及實用性，故預期在研究中將有以下的成果：



1. 對滑鼠產業應用「競爭優勢策略分析模式」進行分析是有效的。本論文引用競爭優勢策略分析模式，並建立其應用架構。在產業構面的分析中，利用「競爭策略群組」的觀念，探討在不同群組間的關鍵成功因素及營運功能特性，並依照其特性確認出企業之策略定位，與瞭解競爭對手及產業環境現況。在市場構面的分析中，強調企業核心資源、競爭對手與顧客需求的創新評量，推衍出「創新SWOT矩陣」的結果，以瞭解企業擁有之實質競爭優勢與市場機會。同時利用「差異矩陣」之分析結果，論證企業策略意圖與經營環境之差異，判斷ACROX公司現階段企業目標及策略意圖的有效性以及ACROX公司的未來發展方向，並驗證此模式在策略分析中之實用性。
2. 在滑鼠產業上，ACROX 定位於「市場導向經營」策略群組，並能充份掌握此

一群組的關鍵成功因素優勢。

3.ACROX 現階段有下列四項核心資源優勢：技術創新能力、組織員工的忠誠與向心力、資訊與智財權的掌握、良好的供應商關係，以及規模經濟能力等。

4.ACROX 在策略意圖與目標的制定上，能充份掌握市場環境中的機會並發揮組織擁有的實質競爭優勢。但仍有部份有待加強的企業實質競爭優勢，包括對目標市場的掌握、大陸行銷能力以及品牌與企業形象等核心資源的持續累積與培養；

## 8.2 建議

最後對後續有興趣探討策略分析模式，或進行策略規劃之研究者，提出下列幾點建議：



(1)針對產業構面之關鍵成功因素，進行更深入的探討。比較在不同產業間的關鍵成功因素是否具有明顯之差異。

(2)對企業價值活動的分析上，除了本研究所歸納出的核心資源要素外，尚可針對不同的企業進行研究，期望能在不同企業的研究中，歸納出具有共通性的企業核心資源要素。

(3)在創新矩陣的評量項度上，除了以產品、製程、組織等三大創新種類，以及漸近性、系統性、突破性等三大創新性質的評量項度外，可再增加此一評量項度之數目，更能使創新矩陣能更加清楚的表示出，在不同策略意涵間之差異。

(4)針對競爭對手分析構面，除了針對產業構面的關鍵成功因素進行評量比較外，可繼續深入分析探討，發展出對競爭者更具體的分析構面及程式。

(5)針對顧客分析構面，除了針對簡單的顧客需求分析外，可繼續深入探討，併發展出更完整的策略分析模式。

(6)由於調查範圍受限，建議擴大調查範圍，以使得統計資料更具可靠性。



## 參考文獻

### 中文

徐作聖，策略致勝，遠流出版社，民國八十八年，臺北。

天下編輯，2001，活用波特的競爭策略，天下雜誌出版，臺北。

臺灣經濟研究院，2002，產經資料庫。

李輝鈞，2000，臺灣積體電路競爭優勢及創新政策分析研究，交通大學科管研究所有未出版碩士論文。

林有慶，2002，臺灣 IC 設計業競爭策略之探討：由兩岸半導體業發展談起，元智大學管理研究所未出版碩士論文。

黃吉榮，1997，企業產業競爭力與產業創新系統之關聯性研究－積體電路產業之實證研究，交通大學科管研究所有未出版碩士論文。

蘇豔文，「創新矩陣策略分析模式之研究-以巨集碁電腦公司為個案研究」，國立交通大學，碩士論文，民國 85 年。

### 英文

Aaker, D.A., Strategic Market Management, Humanities, New York, 1984.

Ansoff, H.I., Corporate Strategy, New York, McGraw-Hill, 1965.

Barney, D. F., Time paths in the diffusion of Product Innovations, Macmillan, London, 1950.

Blackwell, R. D., Cases in marketing management and strategy, Dryden Press, Chicago, 1985.

Boar, B. H., The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s, Free Press, New York, 1993.

Betz, F., Managing Technology - Competing through New Ventures, Innovation and Corporate Research, Prentice Hall, New York, 1987.

Chacke, G. K., Technology Management -applications to corporate markets and military missions, Praeger, New York, 1988.

David, H. G. and Daniel, J. B., Analyzing Product Innovation, John Wiley & Sons, New York , 1987.

Drucker F. Peter, 1985, Innovation and Entrepreneurship: Practiceand Principles, Reissue Edition, NJ: Harper Business.

- Frankel, E. G., Management of Technological Change, Kluwer, New York, 1990.
- Glueck, W. F., Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill, New York, 1980.
- Grant, R. H., "Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications", Blackwell Business, Cambridge , 1993.
- Hall, C. A., Energy and resource quality: the ecology of the economic process, Niwot, Colorado, 1992.
- Hill, C. W. L. and Jones, G. R., Strategic Management Theory -an integrated approach, Houghton Mifflin, Boston, 1995.
- Hofer, M. A., Developmental psychobiology, Oxford University, New York, 1991.
- Leidecker, J. K. and Bruno, A. V., "Identifying and using Critical Success Factors", Long Range Planning, Vol. 17, pp.25, 1984. Cambridge, 1982.
- McNichols, T. J., Policy making and executive action, 4th ed, McGraw-Hill, New York, 1972.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., "The Core Competence of the Corporate", Harvard Business Review, May-June, 1990.
- Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, 1985.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., "The Core Competence of the Corporate", Harvard Business Review, May-June, 1990.
- Rockart, M., Corporate restructuring: a guide to creating the premium-valued company, McGraw-Hill, New York, 1990.
- Schumann, P. A., Prestwood, D. C. L., Tong, A. H. and Vanston, J. H., Innovate: straight path to quality, customer delight & competitive advantage, McGraw-Hill, New York, 1994.
- Steele, Management Policy and Strategy, Doubleday, North Holland, 1990.
- Steiner, G. A., Management Policy and strategy, Haworth Press, 1982.
- Sterman J.D. ,1990, Business Dynamics System Thinking and Modeling for a Complex World , McGraw-Hill.
- Tillett, B. B., Authority control in the online environment, Haworth Press, New York, 1989.
- Weber, M., "Concepts and Architectures", IEEE Computer, May, pp.28-36, 1994.
- Wernette, J. P., The control of business cycles: a study of methods for achieving and maintaining prosperity, Farrar & Rinehart, New York, 1984.

## 附 錄

### 問卷一 ACROX 核心資源調查問卷

企業核心資源項目	弱	比較弱	一般	比較強	強
組織結構	1	2	3	4	5
企業文化	1	2	3	4	5
人事制度與教育訓練	1	2	3	4	5
員工忠誠與向心力	1	2	3	4	5
研發環境與文化	1	2	3	4	5
技術創新能力	1	2	3	4	5
資訊與知識產權的掌握	1	2	3	4	5
零元件採購彈性	1	2	3	4	5
與供應商之關係	1	2	3	4	5
零組件供應能力	1	2	3	4	5
後勤支援能力	1	2	3	4	5
企業核心資源項目	1	2	3	4	5
庫存管理能力	1	2	3	4	5
模組化生產能力	1	2	3	4	5
生產彈性的掌握	1	2	3	4	5
規模經濟的能力	1	2	3	4	5
生產效率的掌握	1	2	3	4	5
市場的掌握能力	1	2	3	4	5
國際行銷能力	1	2	3	4	5
品牌與企業形象	1	2	3	4	5

價格/品質	1	2	3	4	5
產品創新程度	1	2	3	4	5

## 問卷二 滑鼠產業關鍵成功因素調查問卷

### 1、羅技公司成功因素分析

產業關鍵成功因素	影響小	影響較小	一般	影響比 較大	影響大
創新研發能力	1	2	3	4	5
產品規格制定能力	1	2	3	4	5
關鍵技術與專利掌握能力	1	2	3	4	5
技術資訊獲取能力	1	2	3	4	5
規模經濟優勢	1	2	3	4	5
零元件採購及來源控制能力	1	2	3	4	5
運籌管理能力	1	2	3	4	5
JIT 與自動化能力	1	2	3	4	5
員工素質與人事管理能力	1	2	3	4	5
顧客需求掌握能力	1	2	3	4	5
行銷通路掌握能力	1	2	3	4	5
產品設計與創新應用能力	1	2	3	4	5
品牌與企業形象	1	2	3	4	5
全功能服務能力	1	2	3	4	5
市場領導優勢	1	2	3	4	5
技術多元化	1	2	3	4	5

組織制度與管理能力	1	2	3	4	5
範疇經濟優勢	1	2	3	4	5

## 2、雙飛燕成功因素分析

產業關鍵成功因素	影響小	影響較小	一般	影響比 較大	影響大
創新研發能力	1	2	3	4	5
產品規格制定能力	1	2	3	4	5
關鍵技術與專利掌握能力	1	2	3	4	5
技術資訊獲取能力	1	2	3	4	5
規模經濟優勢	1	2	3	4	5
零元件採購及來源控制能力	1	2	3	4	5
運籌管理能力	1	2	3	4	5
JIT 與自動化能力	1	2	3	4	5
員工素質與人事管理能力	1	2	3	4	5
顧客需求掌握能力	1	2	3	4	5
行銷通路掌握能力	1	2	3	4	5
產品設計與創新應用能力	1	2	3	4	5
品牌與企業形象	1	2	3	4	5
全功能服務能力	1	2	3	4	5
市場領導優勢	1	2	3	4	5
技術多元化	1	2	3	4	5
組織制度與管理能力	1	2	3	4	5

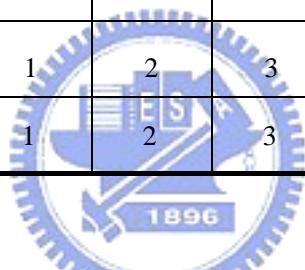
範疇經濟優勢	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---

### 3、ACROX（炫雕）成功因素分析

產業關鍵成功因素	影響小	影響較小	一般	影響比 較大	影響大
創新研發能力	1	2	3	4	5
產品規格制定能力	1	2	3	4	5
關鍵技術與專利掌握能力	1	2	3	4	5
技術資訊獲取能力	1	2	3	4	5
規模經濟優勢	1	2	3	4	5
零元件採購及來源控制能力	1	2	3	4	5
運籌管理能力	1	2	3	4	5
JIT 與自動化能力	1	2	3	4	5
員工素質與人事管理能力	1	2	3	4	5
顧客需求掌握能力	1	2	3	4	5
行銷通路掌握能力	1	2	3	4	5
產品設計與創新應用能力	1	2	3	4	5
品牌與企業形象	1	2	3	4	5
全功能服務能力	1	2	3	4	5
市場領導優勢	1	2	3	4	5
技術多元化	1	2	3	4	5
組織制度與管理能力	1	2	3	4	5
範疇經濟優勢	1	2	3	4	5

### 問卷三 顧客需求特性調查問卷

需求特性	不重視	比較不重視	一般	比較重視	非常重視
價格	1	2	3	4	5
品質	1	2	3	4	5
產品功能	1	2	3	4	5
造型設計	1	2	3	4	5
品牌	1	2	3	4	5
可靠度	1	2	3	4	5
維修服務	1	2	3	4	5



### 問卷四 ACROX 策略性意圖及目標調查問卷

策略意圖與企業目標	可能性小	可能性較小	一般	可能性較大	可能性大
.領先的技術、大眾化的價格	1	2	3	4	5
大陸市場前五大滑鼠 PC 廠商	1	2	3	4	5
.成為上市公司	1	2	3	4	5
.成為滑鼠產業新潮流的引導者	1	2	3	4	5
.整合先進技術成為 PC 電腦周邊的領先廠商	1	2	3	4	5