

第五章 資料分析及研究結果

5.1 問卷回收

本研究以台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商為研究對象，問卷抽樣對象則以台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商、及其上游供應商與下游客戶等之中高階主管為主，回收之有效問卷份數合計77份，其中，包括系統廠商45份、客戶24份、供應商8份，詳如表5-1所示。

表5-1. 問卷回收統計表

問卷填寫者	有效問卷數量	佔合計%
系統廠商	45	58%
客戶	24	31%
供應商	8	11%
合計	77	100%

資料來源：本研究整理

5.2 問卷調查結果

本研究針對關鍵成功因素對競爭策略執行之影響程度及競爭策略相關項目之重要程度等兩大項目，透過台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商、及其上游供應商與下游客戶等之中高階主管填寫研究問卷後，依據本研究之第三章3.3問卷設計所述之統計及排序方法進行作業，其結果摘要如下(詳如 附錄二)：

第一部分. 關鍵成功因素對競爭策略執行之影響程度

本研究問卷之第一部分(關鍵成功因素對競爭策略執行之影響程度)依據生產及品質、業務行銷、人力資源及組織、研發及技術、財務及營運等企業功能之五大面向，歸納出台灣高科技廠商可能具備之關鍵成功因素；其中，生產及品質相關方面有13項、業務行銷相關方面有30項、人力資源及組織相關方面有8項、研發及技術相關方面有12項、財務及營運相關方面有8項，合計共列出71項可能之關鍵成功因素，詳如表5-2所示。

表5-2. 問卷調查所列之關鍵成功因素數量

企業功能別	關鍵成功因素數量
生產及品質方面	13
業務行銷方面	30
人力資源及組織方面	8
研發及技術方面	12
財務及營運方面	8
合計	71

資料來源：本研究整理

有關問卷第一部分調查結果之統計及排序方式，主要依據成本領導、差異化、焦點化等三種一般性競爭策略，再區分為生產及品質、業務行銷、人力資源及組織、研發及技術、財務及營運等企業功能五大類別，將其所包括之關鍵成功因素項目之加權平均分數進行優先順序之排列；另，並將企業功能各類別所包含關鍵成功因素項目之加權平均分數予以加總後，再除以該類別之關鍵成功因素項目數量，以取得五大企業功能之類別加權平均分數。

本章節茲區分為成本領導策略、差異化策略、及焦點化策略等三種競爭策略，並依據五大企業功能之類別加權平均分數之排序結果，採用加權方式僅列出各企業功能類別所包含之關鍵成功因素中排序較前面之項目；其中，企業功能類別排序第一名者列出其所包含關鍵成功因素項目之 5/15，排序第二名者列出 4/15，排序第三名者列出 3/15，排序第四名者列出 2/15，第五名者列出 1/15，詳如表 5-3 所示。

表 5-3 企業功能類別排序權數及列出之關鍵成功因素數量

企業功能之類別加權平均分數排序名次	權數	列出之關鍵成功因素數量
1	5/15	企業功能類別所包含之關鍵成功因素數量乘以 權數
2	4/15	
3	3/15	
4	2/15	
5	1/15	

資料來源：本研究整理。

一. 成本領導策略

依據本研究問卷調查結果，有關選擇成本領導策略時，其在五大企業功能所應具備且策略執行上重要程度較高之關鍵成功因素合計有 14 項；其中，包括生產及品質方面 5 項、財務及營運方面 3 項、人力資源及組織方面 2 項、研發及技術方面 2 項、及業務行銷方面 2 項，詳如表 5-4 及表 5-5 所示。

表 5-4 成本領導策略之企業功能類別重要程度排序及關鍵成功因素列出數量

優先順序	成本領導策略	類別加權平均分數	權數	關鍵成功因素列出數量
1	生產及品質相關 KSFs (合計 13 項)	4.03	5/15	5
2	財務及營運相關 KSFs (合計 8 項)	3.66	4/15	3
3	人力資源及組織相關 KSFs (合計 8 項)	3.24	3/15	2
4	研發及技術相關 KSFs (合計 12 項)	3.19	2/15	2
5	業務行銷相關 KSFs (合計 30 項)	3.07	1/15	2
	合計			14

資料來源：本研究整理。

表 5-5 關鍵成功因素對成本領導策略執行之影響程度排序

優先順序	企業功能分類	競爭策略種類	關鍵成功因素(KSFs)	成本領導策略					加權合計分數	問卷數量	加權平均分數
				非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要			
		一. 生產及品質相關 KSFs.								4.03	
1	產	產品良率之控制能力		0	1	6	17	53	353	77	4.58
2	產	規模經濟之優勢		0	0	4	24	49	353	77	4.58
3	產	零件採購能力		0	2	4	22	49	349	77	4.53
4	產	全面成本控制之能力		0	0	9	20	48	347	77	4.51
5	產	產品之量產能力		0	1	8	21	47	345	77	4.48

表 5-5 關鍵成功因素對**成本領導策略**執行之影響程度排序

優先順序	企業功能分類	競爭策略種類	成本領導策略					加權合計分數	問卷數量	加權平均分數
		關鍵成功因素(KSFs)	非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要			
		二. 財務及營運相關 KSFs								3.66
1	財	低成本營運能力	0	0	4	34	39	343	77	4.45
2	財	供應鏈規劃管理能力	0	1	6	27	43	343	77	4.45
3	財	上下游策略聯盟之能力	0	1	16	34	26	316	77	4.10
		三. 人力資源及組織相關 KSFs								3.24
1	人	優良之管理及技術人才	1	1	25	30	20	298	77	3.87
2	人	良好的獎酬制度	0	2	41	17	17	280	77	3.64
		四. 研發及技術相關 KSFs								3.19
1	發	良好之產品開發流程管理	0	1	38	17	21	289	77	3.75
2	發	研發團隊整合能力	0	13	21	27	16	277	77	3.60
		五. 業務行銷相關 KSFs.								3.07
1	銷	市場佔有率	0	3	19	34	21	304	77	3.95
2	銷	交貨穩定度之控制能力	5	2	16	29	25	298	77	3.87

資料來源:本研究整理.

二. 差異化策略

依據本研究問卷調查結果，有關選擇差異化策略時，其在五大企業功能所應具備且策略執行上重要程度較高之關鍵成功因素合計有 18 項；其中，包括研發及技術方面 4 項、業務行銷方面 8 項、生產及品質方面 3 項、人力資源及組織方面 2 項、財務及營運方面 1 項，詳如表 5-6 及表 5-7 所示。

表 5-6 差異化策略之企業功能類別重要程度排序及關鍵成功因素列出數量

優先順序	差異化策略	類別加權平均分數	權數	關鍵成功因素列出數量
1	研發及技術相關 KSFs (合計 12 項)	4.15	5/15	4
2	業務行銷相關 KSFs (合計 30 項)	3.78	4/15	8
3	生產及品質相關 KSFs (合計 13 項)	3.55	3/15	3
4	人力資源及組織相關 KSFs (合計 8 項)	3.55	2/15	2
5	財務及營運相關 KSFs(合計 8 項)	3.14	1/15	1
	合計			18

資料來源:本研究整理.

表 5-7 關鍵成功因素對差異化策略執行之影響程度排序

優先順序	企業功能分類	競爭策略種類	關鍵成功因素(KSFs)	差異化策略					加權合計分數	問卷數量	加權平均分數	
				非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要				
		一. 研發及技術相關 KSFs									4.15	
1	發	持續之產品創新			0	0	2	26	49	355	77	4.61
2	發	領先之設計能力			0	1	7	29	40	339	77	4.40
3	發	產品研發能力			0	0	14	25	38	332	77	4.31
4	發	技術之優越性			0	0	12	34	31	327	77	4.25
		二. 業務行銷相關 KSFs.										3.78
1	銷	產品特色及差異化			0	0	1	18	58	365	77	4.74
2	銷	顧客滿意度			0	0	6	26	45	347	77	4.51
3	銷	產品差異化能力			0	1	11	13	52	347	77	4.51
4	銷	產品的發展方向正確			0	0	8	23	46	346	77	4.49
5	銷	明確之市場區隔與專精			0	0	14	26	37	331	77	4.30
6	銷	顧客服務與產品支援能力			0	0	9	39	29	328	77	4.26
7	銷	顧客導向之回饋機制及市場研究			0	4	7	31	35	328	77	4.26
8	銷	顧客需求之掌握能力			0	0	16	27	34	326	77	4.23

表 5-7 關鍵成功因素對差異化策略執行之影響程度排序

優先順序	企業功能分類	競爭策略種類	差異化策略						加權合計分數	問卷數量	加權平均分數
			非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要				
		三. 生產及品質相關 KSFs.								3.55	
1	產	客製化之有效配合能力	0	1	21	26	29	314	77	4.08	
2	產	產品品質與良率優勢	0	0	27	29	21	302	77	3.92	
3	產	關鍵零組件來源之掌控能力	0	2	25	28	22	301	77	3.91	
		四. 人力資源及組織相關 KSFs								3.55	
1	人	明確之策略性目標	0	0	24	13	40	324	77	4.21	
2	人	優良之管理及技術人才	0	1	22	26	28	312	77	4.05	
		五. 財務及營運相關 KSFs								3.14	
1	財	健全的財務結構	0	6	36	17	18	278	77	3.61	

資料來源:本研究整理.



三. 焦點化策略

依據本研究問卷調查結果，有關選擇焦點化策略時，其在五大企業功能所應具備且策略執行上重要程度較高之關鍵成功因素合計有 18 項；其中，包括研發及技術方面 4 項、業務行銷方面 8 項、生產及品質方面 3 項、人力資源及組織方面 2 項、財務及營運方面 1 項，詳如表 5-8 及表 5-9 所示。

表 5-8 焦點化策略之企業功能類別重要程度排序及關鍵成功因素列出數量

優先順序	焦點化策略	類別加權平均分數	權數	關鍵成功因素列出數量
1	研發及技術相關 KSFs (合計 12 項)	4.00	5/15	4
2	業務行銷相關 KSFs (合計 30 項)	3.79	4/15	8
3	生產及品質相關 KSFs (合計 13 項)	3.67	3/15	3
4	人力資源及組織相關 KSFs (合計 8 項)	3.50	2/15	2
5	財務及營運相關 KSFs(合計 8 項)	3.22	1/15	1
	合計			18

資料來源:本研究整理.

表 5-9 關鍵成功因素對焦點化策略執行之影響程度排序

競爭策略種類		焦點化策略								
優先順序	企業功能分類	關鍵成功因素(KSFs)	非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要	加權合計分數	問卷數量	加權平均分數
			一. 研發及技術相關 KSFs							
1	發	產品研發能力	0	0	19	22	36	325	77	4.22
2	發	顧客導向之產品研發回應能力	0	0	17	30	30	321	77	4.17
3	發	技術之優越性	0	1	17	29	30	319	77	4.14
4	發	領先之設計能力	0	0	22	23	32	318	77	4.13
二. 業務行銷相關 KSFs.									3.79	
1	銷	明確之市場區隔與專精	0	1	6	13	57	357	77	4.64
2	銷	顧客服務與產品支援能力	0	0	12	24	41	337	77	4.38
3	銷	產品的發展方向正確	0	0	11	31	35	332	77	4.31
4	銷	顧客滿意度	0	0	15	24	38	331	77	4.30
5	銷	顧客需求之掌握能力	0	0	18	24	35	325	77	4.22
6	銷	售後服務品質	0	0	11	39	27	324	77	4.21
7	銷	顧客忠誠度	0	2	18	21	36	322	77	4.18
8	銷	顧客導向之回饋機制及市場研究	0	2	18	27	30	316	77	4.10
三. 生產及品質相關 KSFs.									3.67	
1	產	客製化之有效配合能力	0	0	19	29	29	318	77	4.13
2	產	產品品質與良率優勢	0	1	17	34	25	314	77	4.08
3	產	相對於同業之最高品質聲譽	0	3	14	34	26	314	77	4.08
四. 人力資源及組織相關 KSFs									3.50	
1	人	明確之策略性目標	0	1	19	21	36	323	77	4.19
2	人	優良之管理及技術人才	0	1	20	33	23	309	77	4.01
五. 財務及營運相關 KSFs									3.22	
1	財	資金籌措之能力	0	2	40	22	13	277	77	3.60

資料來源:本研究整理.

第二部份. 競爭策略相關項目之重要程度

本研究問卷之第二部分(競爭策略相關項目之重要程度)以Porter之成本領導、差異化及焦點化等三種一般性競爭策略為基礎，其中，低成本領導策略相關可能執行項目有11項、差異化策略相關可能執行項目有10項、焦點化策略相關可能執行項目有10項，合計共列出31項可能之競爭策略相關執行項目，詳如表5-10所示。

表5-10 問卷調查所列之策略執行項目數量

競爭策略別	策略執行項目數量
成本領導策略	11
差異化策略	10
焦點化策略	10
合計	31

資料來源：本研究整理

有關問卷第二部分調查結果之統計及排序方式，主要區分為成本領導策略、及差異化策略、焦點化策略等三大項，另並依據所包含之策略相關執行項目之加權平均分數進行優先順序之排列。

此外，並另將各競爭策略所包含之策略相關執行項目之加權平均分數予以加總後，再除以該競爭策略所包含之策略相關執行項目數量，以取得各競爭策略之策略別加權平均分數。

本章節依據各競爭策略所包含策略相關執行項目加權平均分數之排序結果，僅列出該策略相關執行項目加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目；其中，成本領導策略合計5項(如表5-11)、差異化策略合計5項(如表5-12)、焦點化策略合計5項(如表5-13)，其餘詳如附錄二所示。

表5-11 成本領導策略相關執行細項之重要程度排序

優先順序	一. 成本領導策略	非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要	加權合計分數	問卷數量	加權平均分數
	策略別加權平均分數								3.81
1	與上游關鍵零組件供應商間具有原料成本之優勢.	0	0	4	14	59	363	77	4.71
2	提高生產良率.	0	0	8	26	43	343	77	4.45
3	比同業更佳之規模經濟	0	2	16	28	31	319	77	4.14
4	生產流程創新及自動化	0	0	12	42	23	319	77	4.14
5	降低人工成本.	0	0	26	25	26	308	77	4.00

註:僅列出項目別加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目.

資料來源:本研究整理

表5-12 差異化策略相關執行細項之重要程度排序

優先順序	二. 差異化策略	非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要	加權合計分數	問卷數量	加權平均分數
	策略別加權平均分數								3.86
1	重視產品創新.	0	0	0	19	58	366	77	4.75
2	提高產品特色及差異化.	0	0	5	18	54	357	77	4.64
3	提高產品之品質.	0	0	11	31	35	332	77	4.31
4	取得專利權.	0	6	25	18	28	299	77	3.88
5	重視對客戶之產品技術支援能力.	0	6	18	34	19	297	77	3.86

註:僅列出項目別加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目.

資料來源:本研究整理

表5-13 焦點化策略相關執行細項之重要程度排序

優先順序	三. 焦點化策略	非常不重要	不很重要	重要	很重要	非常重要	加權合計分數	問卷數量	加權平均分數
	策略別加權平均分數								3.50
1	專注於研究發展.	0	1	25	24	27	308	77	4.00
2	專注於採取向下整合(客戶).	0	4	20	26	27	307	77	3.99
3	專注於拓展國際市場.	0	0	25	30	22	305	77	3.96
4	專注於研發設計團隊.	0	1	21	38	17	302	77	3.92
5	專注於採取向上整合(供應商)	0	7	23	37	10	281	77	3.65

註:僅列出項目別加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目.

資料來源:本研究整理

5.3 分析及討論

5.3.1 關鍵成功因素對策略執行之影響程度分析及討論

---依企業功能別。

依據上述5.2之問卷調查結果，台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商在選擇成本領導策略、差異化策略、或焦點化策略時，有關企業功能五大類別(生產及品質、業務行銷、人力資源及組織、研發及技術、財務及營運) 關鍵成功因素對各競爭策略執行之重要程度如下：

一. 成本領導策略

選擇成本領導策略時，企業功能五大類別關鍵成功因素對策略執行之重要程度優先順序：

- (1). 生產及品質、
- (2). 財務及營運、
- (3). 人力資源及組織、
- (4). 研發及技術、
- (5). 業務行銷。

二. 差異化策略

選擇差異化策略時，企業功能五大類別關鍵成功因素對策略執行之重要程度優先順序：

- (1). 研發及技術、
- (2). 業務行銷、
- (3). 生產及品質、
- (4). 人力資源及組織、
- (5). 財務及營運。

三. 焦點化策略

選擇焦點化策略時，企業功能五大類別關鍵成功因素對策略執行之重要程度優先順序：

- (1). 研發及技術、
- (2). 業務行銷、
- (3). 生產及品質、
- (4). 人力資源及組織、
- (5). 財務及營運。

綜上，台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商本身具有之關鍵成功因素強項，若較屬於生產及品質相關之關鍵成功因素時，則應較適合選擇成本領導策略。

若本身具有之關鍵成功因素強項，較屬於研發及技術相關之關鍵成功因素時，則應較適合選擇差異化策略或焦點化策略。

5.3.2 關鍵成功因素對策略執行之影響程度分析及討論

---依關鍵成功因素之重要程度

依據上述5.2之問卷調查結果，有關選擇成本領導、差異化、或焦點化等競爭策略時，在企業功能五大類別所應具備且策略執行上重要程度較高之關鍵成功因素，依據上述5.2節之表5-3所列加權方式遴選結果如下：

一. 成本領導策略

選擇成本領導策略時，依據企業功能五大類別在成本領導策略之重要程度優先順序，其所包含之關鍵成功因素對策略執行重要程度之優先項目如下：

1. 生產及品質方面KSFs.

(1). 產品良率之控制能力、(2). 規模經濟之優勢、(3). 零件採購能力、(4). 全面成本控制之能力、(5). 產品之量產能力。

2. 財務及營運方面KSFs.

(1). 低成本營運能力、(2). 供應鏈規劃管理能力、(3). 上下游策略聯盟能力。

3. 人力資源及組織方面KSFs.

(1). 優良之管理及技術人才、(2). 良好的獎酬制度。

4. 研發及技術方面KSFs.

(1). 良好之產品開發流程管理、(2). 研發團隊整合能力。

5. 業務行銷方面KSFs.

(1). 市場佔有率、(2). 交貨穩定度之控制能力。

其中，生產及品質方面之產品良率控制能力、規模經濟之優勢、零件採購能力、全面成本控制之能力等項目，其個別之加權平均分數排序前三名或超過4.50以上，故應屬於在選擇成本領導策略時，重要程度特別優先之關鍵成功因素。

二. 差異化策略

選擇差異化策略時，依據企業功能五大類別在差異化策略之重要程度優先順序，其所包含之關鍵成功因素對策略執行重要程度之優先項目如下：

1. 研發及技術方面KSFs.

(1). 持續之產品創新、(2). 領先之設計能力、(3). 產品研發能力、(4). 技術之優越性。

2. 業務行銷方面KSFs.

(1). 產品特色及差異化、(2). 顧客滿意度、(3). 產品差異化能力、(4). 產品的發展方向正確、(5). 明確之市場區隔與專精、(6). 顧客服務與產品支援能力、(7). 顧客導向之回饋機制及市場研究、(8). 顧客需求之掌握能力。

3. 生產及品質方面KSFs.

(1). 客製化之有效配合能力、(2). 產品品質與良率優勢、(3). 關鍵零組件來源之掌控能力。

4. 人力資源及組織方面KSFs.

(1). 明確之策略性目標、(2). 優良之管理及技術人才。

5. 財務及營運方面KSFs.

(1). 健全的財務結構。



其中，研發及技術方面之持續產品創新，以及業務行銷方面之產品特色及差異化、顧客滿意度、產品差異化能力等項目，其個別之加權平均分數排序前三名或超過4.50以上，故應屬於在選擇差異化策略時，重要程度特別優先之關鍵成功因素。

三. 焦點化策略

選擇差異化策略時，依據企業功能五大類別在差異化策略之重要程度優先順序，其所包含之關鍵成功因素對策略執行重要程度之優先項目如下：

1. 研發及技術方面KSFs.

(1). 產品研發能力、(2). 顧客導向之產品研發回應能力、(3). 技術之優越性、(4). 領先之設計能力。

2. 業務行銷方面KSFs.

(1). 明確之市場區隔與專精、(2). 顧客服務與產品支援能力、(3). 產品的發展方向正確、(4). 顧客滿意度、(5). 顧客需求之掌握能力、(6). 售後服務品質、

(7). 顧客忠誠度、(8). 顧客導向之回饋機制及市場研究。

3. 生產及品質方面KSFs.

(1). 客製化之有效配合能力、(2). 產品品質與良率優勢、(3). 相對於同業之最高品質聲譽。

4. 人力資源及組織方面KSFs.

(1). 明確之策略性目標、(2). 優良之管理及技術人才。

5. 財務及營運方面KSFs.

(1). 資金籌措之能力。

其中，業務行銷方面之明確的市場區隔與專精、顧客服務與產品支援能力、及產品的發展方向正確等項目，其個別之加權平均分數排序前三名或超過4.50以上，故應屬於在選擇焦點化策略時，重要程度特別優先之關鍵成功因素。

綜上，台灣藍芽無線通訊產業系統廠商本身具備之關鍵成功因素強項，若主要集中在生產及品質方面，且屬於生產及品質相關之產品良率控制能力、規模經濟優勢、零件採購能力、全面成本控制能力、產品量產能力；或屬於財務及營運相關之低成本營運能力、供應鏈規劃管理能力、上下游策略聯盟能力；或屬於人力資源及組織相關之具有優良管理及技術人才、良好的獎酬制度；或屬於研發及技術相關之良好產品開發流程管理、研發團隊整合能力；或屬於業務行銷相關之具備市場佔有率優勢、交貨穩定度控制能力等關鍵成功因素時，則應較適合選擇成本領導策略。

若所具備之關鍵成功因素強項，主要集中在研發及技術方面，且屬於研發及技術相關之持續產品創新、領先設計能力、產品研發能力、技術優越性；或屬於業務行銷相關之產品特色及差異化、顧客滿意度優勢、產品差異化能力、產品發展方向正確、明確之市場區隔與專精、顧客服務與產品支援能力、顧客導向之回饋機制及市場研究、顧客需求之掌握能力；或屬於生產及品質相關之客製化有效配合能力、產品品質與良率優勢、關鍵零組件來源掌控能力；或屬於人力資源及組織相關之明確的策略性目標、具有優良管理及技術人才；或屬於財務及營運相關之健全的財務結構等關鍵成功因素時，則應較適合選擇差異化策略。

若所具備之關鍵成功因素強項，主要集中在研發及技術方面，且屬於研發及

技術相關之產品研發能力、顧客導向之產品研發回應能力、技術優越性、領先設計能力；或屬於業務行銷相關之明確的市場區隔與專精、顧客服務與產品支援能力、產品的發展方向正確、顧客滿意度、顧客需求之掌握能力、售後服務品質、顧客忠誠度優勢、顧客導向之回饋機制及市場研究；或屬於生產及品質相關之客製化有效配合能力、產品品質與良率優勢、相對於同業之最高品質聲譽；或屬於人力資源及組織相關之明確的策略性目標、具有優良的管理及技術人才；或屬於財務及營運相關之資金籌措能力等關鍵成功因素時，則應較適合選擇焦點化策略。

此外，若企業本身現有之關鍵成功因素，分別屬於成本領導策略、差異化策略、或焦點化策略之重要程度較高的關鍵成功因素項目時，則可參考本研究附錄二問卷調查統計結果之各關鍵成功因素加權平均分數，針對成本領導策略、差異化策略、及焦點化策略等分別加總後，比較這三種競爭策略之加權平均分數得分高低，作為策略選擇之參考。

5.3.3 競爭策略相關項目之重要程度分析及討論

依據本研究之問卷調查結果，台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商依據本身之關鍵成功因素強項，選擇成本領導策略、或差異化策略、或焦點化策略之後，有關各競爭策略所包含之策略相關執行項目中重要程度較高之項目（項目加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目）如下：

一. 成本領導策略相關之執行項目。

- (1). 與上游關鍵零組件供應商間具有原料成本之優勢.
- (2). 提高生產良率.
- (3). 比同業更佳之規模經濟.
- (4). 生產流程創新及自動化.
- (5). 降低人工成本.

其中，與上游關鍵零組件供應商間具有原料成本優勢、提高生產良率、比同業更佳之規模經濟等項目，其個別加權平均分數之排序前三名或超過4.50以上，故應屬在選擇成本領導策略時，重要程度特別優先之策略執行項目。

二. 差異化策略相關之執行項目。

- (1). 重視產品創新.
- (2). 提高產品特色及差異化.
- (3). 提高產品之品質.
- (4). 取得專利權.

(5). 重視對客戶之產品技術支援能力.

其中，重視產品創新、提高產品特色及差異化、提高產品之品質等項目，其個別加權平均分數之排序前三名或超過4.50以上，故應屬在選擇差異化策略時，重要程度特別優先之策略執行項目。

三. 焦點化策略相關之執行項目.

- (1). 專注於研究發展.
- (2). 專注於採取向下整合 (客戶).
- (3). 專注於拓展國際市場.
- (4). 專注於研發設計團隊.
- (5). 專注於採取向上整合(供應商).

其中，專注於研究發展、專注於採取向下整合 (客戶)、專注於拓展國際市場等項目，其個別加權平均分數之排序前三名或超過4.50以上，故應屬在選擇焦點化策略時，重要程度特別優先之策略執行項目。

綜上，台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商若依據所具備之關鍵成功因素強項，選擇成本領導策略時，在策略之執行細項方面，就必須優先依序加強其與上游關鍵零組件供應商間之原料成本優勢、提高生產良率、建構比同業更佳之規模經濟、加速生產流程之創新及自動化、及降低人工成本等項目。

若選擇差異化策略時，在策略之執行細項方面，則必須優先依序加強重視產品之創新、提高產品之特色及差異化、提高產品之品質、加強取得專利權、及重視對客戶之產品技術支援能力等項目。

若選擇焦點化策略時，在策略之執行細項方面，就必須優先依序加強專注於研究發展、專注於採取向下整合 (客戶)、專注於拓展國際市場、專注於研發設計團隊建立與整合、及專注於採取向上整合(供應商)等項目。

5.3.4 競爭策略別之關鍵成功因素及策略執行項目彙整

依據上述之分析及討論結果，有關台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商在選擇成本領導策略、差異化策略、或焦點化策略時，其重要程度較高之關鍵成功因素及策略相關執行項目，茲依競爭策略別方式區分彙整如表 5-14、表 5-15、表 5-16 所示。

表 5-14 成本領導策略之關鍵成功因素及策略執行項目

成本領導策略					
關鍵成功因素(KSFs)			策略執行項目		
優先順序	*特別優先之 KSFs	加權平均分數	優先順序	*特別優先之策略執行項目	加權平均分數
1	產品良率之控制能力	4.58	1	與上游關鍵零組件供應商間具有原料成本之優勢.	4.71
2	規模經濟之優勢	4.58	2	提高生產良率.	4.45
3	零件採購能力	4.53	3	比同業更佳之規模經濟	4.14
4	全面成本控制之能力	4.51			
優先順序	依企業功能之類別加權平均分數排序名次及權數列出之 KSFs 項目	加權平均分數	優先順序	個別加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目	加權平均分數
	一. 生產及品質相關 KSFs.	4.03		策略別加權平均分數	3.81
1	產品良率之控制能力	4.58	1	與上游關鍵零組件供應商間具有原料成本之優勢.	4.71
2	規模經濟之優勢	4.58	2	提高生產良率.	4.45
3	零件採購能力	4.53	3	比同業更佳之規模經濟	4.14
4	全面成本控制之能力	4.51	4	生產流程創新及自動化	4.14
5	產品之量產能力	4.48	5	降低人工成本.	4.00
	二. 財務及營運相關 KSFs	3.66			
1	低成本營運能力	4.45			
2	供應鏈規劃管理能力	4.45			
3	上下游策略聯盟之能力	4.10			
	三. 人力資源及組織相關 KSFs	3.24			
1	優良之管理及技術人才	3.87			
2	良好的獎酬制度	3.64			
	四. 研發及技術相關 KSFs	3.19			
1	良好之產品開發流程管理	3.75			
2	研發團隊整合能力	3.60			
	五. 業務行銷相關 KSFs.	3.07			
1	市場佔有率	3.95			
2	交貨穩定度之控制能力	3.87			

註：*表個別加權平均分數之排序前三名或超過 4.50 以上之特別優先項目。

資料來源：本研究整理。

表 5-15 差異化策略之關鍵成功因素及策略執行項目

差異化策略					
關鍵成功因素(KSFs)			策略執行項目		
優先順序	*特別優先之 KSFs	加權平均分數	優先順序	*特別優先之策略執行項目	加權平均分數
1	產品特色及差異化	4.74	1	重視產品創新.	4.75
2	持續之產品創新	4.61	2	提高產品特色及差異化.	4.64
3	顧客滿意度	4.51	3	提高產品之品質.	4.31
4	產品差異化能力	4.51			
優先順序	依企業功能之類別加權平均分數排序名次及權數列出之 KSFs 項目	加權平均分數	優先順序	個別加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目	加權平均分數
	一. 研發及技術相關 KSFs	4.15		策略別加權平均分數	3.86
1	持續之產品創新	4.61	1	重視產品創新.	4.75
2	領先之設計能力	4.40	2	提高產品特色及差異化.	4.64
3	產品研發能力	4.31	3	提高產品之品質.	4.31
4	技術之優越性	4.25	4	取得專利權.	3.88
	二. 業務行銷相關 KSFs.	3.78	5	重視對客戶之產品技術支援能力	3.86
1	產品特色及差異化	4.74			
2	顧客滿意度	4.51			
3	產品差異化能力	4.51			
4	產品的發展方向正確	4.49			
5	明確之市場區隔與專精	4.30			
6	顧客服務與產品支援能力	4.26			
7	顧客導向回饋機制及市場研究	4.26			
8	顧客需求之掌握能力	4.23			
	三. 生產及品質相關 KSFs.	3.55			
1	客製化之有效配合能力	4.08			
2	產品品質與良率優勢	3.92			
3	關鍵零組件來源之掌控能力	3.91			
	四. 人力資源及組織相關 KSFs	3.55			
1	明確之策略性目標	4.21			
2	優良之管理及技術人才	4.05			
	五. 財務及營運相關 KSFs	3.14			
1	健全的財務結構	3.61			

註：*表個別加權平均分數之排序前三名或超過 4.50 以上之特別優先項目。

資料來源：本研究整理。

表 5-16 焦點化策略之關鍵成功因素及策略執行項目

焦點化策略					
關鍵成功因素(KSFs)			策略執行項目		
優先順序	*特別優先之 KSFs	加權平均分數	優先順序	*特別優先之策略執行項目	加權平均分數
1	明確之市場區隔與專精	4.64	1	專注於研究發展.	4.00
2	顧客服務與產品支援能力	4.38	2	專注於採取向下整合(客戶).	3.99
3	產品的發展方向正確	4.31	3	專注於拓展國際市場.	3.96
依企業功能之類別加權平均分數排序名次及權數列出之 KSFs 項目			個別加權平均分數高於策略別加權平均分數之項目		
	一. 研發及技術相關 KSFs	4.00		策略別加權平均分數	3.50
1	產品研發能力	4.22	1	專注於研究發展.	4.00
2	顧客導向之產品研發回應能力	4.17	2	專注於採取向下整合(客戶).	3.99
3	技術之優越性	4.14	3	專注於拓展國際市場.	3.96
4	領先之設計能力	4.13	4	專注於研發設計團隊.	3.92
	二. 業務行銷相關 KSFs.	3.79	5	專注於採取向上整合(供應商)	3.65
1	明確之市場區隔與專精	4.64			
2	顧客服務與產品支援能力	4.38			
3	產品的發展方向正確	4.31			
4	顧客滿意度	4.30			
5	顧客需求之掌握能力	4.22			
6	售後服務品質	4.21			
7	顧客忠誠度	4.18			
8	顧客導向回饋機制及市場研究	4.10			
	三. 生產及品質相關 KSFs.	3.67			
1	客製化之有效配合能力	4.13			
2	產品品質與良率優勢	4.08			
3	相對於同業之最高品質聲譽	4.08			
	四. 人力資源及組織相關 KSFs	3.50			
1	明確之策略性目標	4.19			
2	優良之管理及技術人才	4.01			
	五. 財務及營運相關 KSFs	3.22			
1	資金籌措之能力	3.60			

註：*表個別加權平均分數之排序前三名或超過 4.50 以上之特別優先項目。

資料來源：本研究整理。

第六章 結論與建議

6.1 研究結論

本研究以台灣藍芽無線通訊產業為例，選擇台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商為研究對象，探討其關鍵成功因素對競爭策略選擇及執行之影響。

在研究方法上，主要係參考David A. Aaker對關鍵成功因素的定義，並依據生產及品質、業務行銷、人力資源及組織、研發及技術、財務及營運等企業功能五大類別，彙整出台灣高科技廠商可能具備之71項關鍵成功因素；此外，並以Michael E. Porter提出之成本領導、差異化、及焦點化等三種一般性競爭策略為基礎，歸納出31項台灣高科技廠商可能採行之策略執行相關項目。

其後，透過問卷調查方式，探討上述各關鍵成功因素對策略執行之影響程度，以及各策略執行相關項目之重要程度。

有關本研究之結論，茲區分為台灣藍芽無線通訊廠商之關鍵成功因素、台灣藍芽無線通訊廠商之競爭策略執行項目、台灣藍芽無線通訊廠商之關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程等方面，摘述如下：



6.1.1 台灣藍芽無線通訊廠商之關鍵成功因素

依據本研究結果，台灣藍芽無線通訊產業系統廠商在選擇成本領導策略、差異化策略、或焦點化策略時，其在企業功能五大類別所應具備且策略執行上重要程度較高之關鍵成功因素如下：

一. 成本領導策略.

若選擇成本領導策略時，依據第五章第5.3.4節之表5-14，其應具備之關鍵成功因素強項，主要應集中在生產及品質方面，而且，在生產及品質方面之產品良率控制能力、規模經濟之優勢、零件採購能力、全面成本控制之能力等項目，是屬於重要程度特別優先的關鍵成功因素。

至於，依企業功能五大類別區分後之優先項目詳細如下：

1. 生產及品質相關之關鍵成功因素.

依其重要程度之優先順序包括：產品良率控制能力、規模經濟優勢、零件採

購能力、全面成本控制能力、產品量產能力。

2. 財務及營運相關之關鍵成功因素.

依其重要程度之優先順序包括：低成本營運能力、供應鏈規劃管理能力、上下游策略聯盟能力。

3. 人力資源及組織相關之關鍵成功因素.

依其重要程度之優先順序包括：具有優良管理及技術人才、良好的獎酬制度。

4. 研發及技術相關之關鍵成功因素.

依其重要程度之優先順序包括：良好產品開發流程管理、研發團隊整合能力。

5. 業務行銷相關之關鍵成功因素.

依其重要程度之優先順序包括：具備市場佔有率優勢、交貨穩定度控制能力。

二. 差異化策略.

若選擇差異化策略時，依據第五章第5.3.4節之表5-15，其應具備之關鍵成功因素強項，主要應集中在研發及技術方面，而且，在研發及技術方面之持續產品創新，及業務行銷方面之產品特色及差異化、顧客滿意度、產品差異化能力等項目，是屬於重要程度特別優先的關鍵成功因素。

至於，依企業功能五大類別區分後之優先項目詳細如下：

1. 研發及技術相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：持續產品創新、領先設計能力、產品研發能力、技術優越性。

2. 業務行銷相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：產品特色及差異化、顧客滿意度優勢、產品差異化能力、產品發展方向正確、明確之市場區隔與專精、顧客服務與產品支援能力、顧客導向之回饋機制及市場研究、顧客需求之掌握能力。

3. 生產及品質相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：客製化有效配合能力、產品品質與良率優勢、關鍵零組件來源掌控能力。

4. 人力資源及組織相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：明確的策略性目標、具有優良管理及技術人才。

5. 財務及營運相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：健全的財務結構。

三. 焦點化策略.

若選擇焦點化策略時，依據第五章第5.3.4節之表5-16，其應具備之關鍵成功因素強項，主要應集中在研發及技術方面，而且，在業務行銷方面之明確的市場區隔與專精、顧客服務與產品支援能力、及產品的發展方向正確等項目，是屬於重要程度特別優先的關鍵成功因素。

至於，依企業功能五大類別區分後之優先項目詳細如下：

1. 研發及技術相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：產品研發能力、顧客導向之產品研發回應能力、技術優越性、領先設計能力。

2. 業務行銷相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：明確的市場區隔與專精、顧客服務與產品支援能力、產品的發展方向正確、顧客滿意度、顧客需求之掌握能力、售後服務品質、顧客忠誠度優勢、顧客導向之回饋機制及市場研究。

3. 生產及品質相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：客製化有效配合能力、產品品質與良率優勢、相對於同業之最高品質聲譽。

4. 人力資源及組織相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：明確的策略性目標、具有優良的管理及技術人才。

5. 財務及營運相關之關鍵成功因素

依其重要程度之優先順序包括：資金籌措能力。

6.1.2 台灣藍芽無線通訊廠商之策略執行項目

依據本研究之結果，台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商依據本身之關鍵成功因素強項，可選擇成本領導策略、或差異化策略、或焦點化策略。

再者，若選擇成本領導策略時，依據第五章第5.3.4節之表5-14，其重要程度特別優先之策略執行項目，包括：與上游關鍵零組件供應商間具有原料成本優勢、提高生產良率、比同業更佳之規模經濟等項目。

其所包含之策略執行項目依序為：與上游關鍵零組件供應商間之原料成本優勢、提高生產良率、比同業更佳之規模經濟、加速生產流程之創新及自動化、及降低人工成本等項目。

若選擇差異化策略時，依據第五章第5.3.4節之表5-15，其重要程度特別優先之策略執行項目，包括：重視產品創新、提高產品特色及差異化、提高產品之品質等項目。

其所包含之策略執行項目依序為：重視產品之創新、提高產品之特色及差異化、提高產品之品質、加強取得專利權、及重視對客戶之產品技術支援能力等項目。

若選擇焦點化策略時，依據第五章第5.3.4節之表5-16，其重要程度特別優先之策略執行項目，包括：專注於研究發展、專注於採取向下整合（客戶）、專注於拓展國際市場等項目。

其所包含之策略執行項目依序為：專注於研究發展、專注於採取向下整合（客戶）、專注於拓展國際市場、專注於研發設計團隊建立與整合、及專注於採取向上整合（供應商）等項目。

6.1.3 台灣藍芽無線通訊廠商之關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程

依據本研究結果，台灣藍芽無線通訊產業系統廠商在檢視及確認本身現有之關鍵成功因素後，即可依據本身現有關鍵成功因素之強項所屬的企業功能類別，以及參照本研究問卷調查統計結果之各關鍵成功因素加權平均分數(亦即關鍵成功因素對競爭策略執行之影響程度)，針對成本領導策略、差異化策略、及焦點化策略等各別加總後之分數，選擇較合適之競爭策略。

其次，並可參考本研究結果，依據所選擇之競爭策略，進一步檢視各競爭策略所包含之關鍵成功因素，在策略執行時重要程度較高之項目，並針對本身目前仍尚不足之關鍵成功因素予以補強。

最後，依據本研究之結果，當台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商根據本身之關鍵成功因素，選擇合適之競爭策略後，即可針對該競爭策略所包含之策略相關執行項目中，重要程度較高之項目予以依序規劃執行，藉此建立企業之競爭優勢。

有關上述關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程，如圖 6-1 所示。





圖 6-1. 關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程
資料來源：本研究整理

6.2 研究建議

本研究以台灣藍芽無線通訊產業為例，在台灣藍芽無線通訊產業中選擇藍芽無線通訊系統廠商，亦即以在台灣生產及銷售藍芽無線通訊模組產品或最終消費產品之廠商為研究對象，探討其關鍵成功因素對競爭策略選擇及執行之影響。

有關本研究之建議，茲區分對台灣藍芽無線通訊產業業者之建議及對後續研究者之建議等方面，摘述如下：

6.2.1 對台灣藍芽無線通訊產業業者之建議

本研究對台灣藍芽無線通訊產業業者而言，在管理決策、實務操作、及策略規劃等方面可參考運用之要點如下：

(1). 可利用本研究之思考流程，選擇合適之競爭策略

台灣藍芽無線通訊產業系統廠商在競爭策略之選擇方面，可利用本研究結論所提之關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程，及本研究問卷調查結果之各關鍵成功因素的重要程度(加權平均分數)，判斷比較其強弱優先順序，並針對成本領導策略、差異化策略、及焦點化策略等分別逐一加總後，比較這三種競爭策略之加權平均分數之得分高低，據以選擇合適之競爭策略。

此外，亦可參考本研究第二章文獻探討 2.1.5 所列之國內外學者專家提出之關鍵成功因素確認方法，確認及掌握本身目前在企業功能五大類別之關鍵成功因素。

(2). 可利用本研究結果，掌握台灣藍芽無線通訊廠商一致重視之關鍵成功因素

台灣藍芽無線通訊廠商，可參考本研究第五章之分析結果及第六章之研究結論，進一步掌握台灣藍芽無線通訊廠商一致重視之關鍵成功因素，以及各關鍵成功因素對競爭策略選擇及執行之重要程度。

(3). 可利用本研究之結果，掌握及加強目前不足之關鍵成功因素

台灣藍芽無線通訊產業系統廠商，可參考本研究第五章之分析結果及第六章

之研究結論，依據所選擇之競爭策略，進一步檢視各競爭策略所包含之關鍵成功因素，在策略執行時重要程度較高之項目，並掌握本身目前仍尚不足之關鍵成功因素再予補強，藉此鞏固企業之競爭優勢。

(4). 可利用本研究之結果，掌握較重要之策略執行項目

台灣藍芽無線通訊產業系統廠商，可參考本研究第五章之分析結果及第六章之研究結論，依據所選擇之競爭策略，進一步掌握該競爭策略相關執行項目之重要程度及執行優先順序，藉此促使企業的競爭策略能更有效地落實執行。

6.2.2 本研究限制

本研究過程力求嚴謹，但仍存在下列因素限制：

1. 分析對象代表性可能不夠充分。

為避免比較失當或失真，本研究以台灣藍芽無線通訊產業為例，選擇台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商為分析對象，並藉由對台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商，及其上游供應商與下游客戶之中高階主管之問卷調查結果，探討台灣高科技廠商之關鍵成功因素和競爭策略。

但是，以台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商代表台灣高科技廠商，可能產生代表性不夠充分之缺失。

2. 調查樣本數量可能不足。

由於，本研究所探討之台灣藍芽無線通訊產業目前應尚處於成長初期階段之產業，其系統廠商及上游供應商與下游客戶之家數均仍較少，規模亦較小，故可提供研究問卷調查之資料樣本廠家較不足。

3. 定性和敘述性部分無法如定量研究之簡明客觀。

本研究以定性和敘述性之研究部分，無法如量化數據一樣之簡明客觀。

4. 受訪者可能帶有個人主觀因素。

本研究問卷發放對象以台灣藍芽無線通訊產業之系統廠商，及其上游供應商與下游客戶之中高階主管為主，力求涵蓋不同事業部門，以取得全面性、客觀之看法，但由於受訪者根據個人工作經驗作答，可能帶有個人主觀色彩。

6.2.3 對後續研究者之建議

本研究對後續研究者之建議，其要點如下：

(1). 可探討同一產業不同供應鏈廠商之關鍵成功因素對競爭策略選擇及執行之影響

藍芽無線通訊產業尚屬成長初期階段，未來發展空間仍大，本研究僅以台灣藍芽無線通訊產業中之系統廠商為研究對象，故應可針對其他台灣藍芽無線通訊產業供應鏈之廠商，參考本研究之方法與結論所提之關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程，探討同一產業不同供應鏈廠商之關鍵成功因素、及其對策略執行之影響程度，以及其策略執行相關項目之重要程度，若此，同一產業不同供應鏈之廠商亦可根據本身之關鍵成功因素，選擇合適之競爭策略，並補強目前仍尚不足之關鍵成功因素，掌握重要程度較高之策略執行項目，建立企業之競爭優勢。

(2). 可探討不同產業供應鏈廠商之關鍵成功因素對競爭策略選擇及執行之影響

利用本研究之方法與結論所提之關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程，應可探討其他不同產業供應鏈廠商之關鍵成功因素、及其對策略執行之影響程度，以及其策略執行相關項目之重要程度，並藉此提供企業經營決策者可根據本身之關鍵成功因素，選擇合適之競爭策略，並補強目前仍尚不足之關鍵成功因素，及掌握重要程度較高之策略執行項目，建立企業之持久性競爭優勢。

(3). 可探討不同產業供應鏈廠商對本身關鍵成功因素之檢視及確認模式

由於，利用本研究結論所提之關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程，選擇本身合適之競爭策略時，企業必須事先檢視及確認本身現有之關鍵成功因素，及判斷比較其強弱優先順序，若此，企業經營決策者才可根據本身之關鍵成功因素強項，選擇合適之競爭策略，故應可針對不同產業供應鏈廠商探討其關鍵成功因素之檢視及確認模式，以供作管理實務操作之參考。

(4). 可擴大選擇產業六種競爭力量來源廠商供作問卷調查取樣對象

運用本研究之方法與結論所提之關鍵成功因素與競爭策略選擇及執行之思考流程，應可選擇產業六種競爭力量來源之廠商(亦即，既有競爭者、潛在競爭者、顧客、供應商、替代品、互補公司)作為問卷調查取樣對象，以提供更多不同專業角度之參考資訊，增加研究結果之參考性。

(5). 問卷填寫對象應可考慮其工作性質或職別之分配完整性

由於研究問卷調查過程，因問卷填寫對象之主要工作性質或職別之相似程度過大，致對問卷調查結果及後續研究分析造成誤導之可能影響，故問卷調查取樣過程應可考慮問卷填寫對象之主要工作性質或職別分配之完整性。