

國內半導體設備服務公司組織變革前後競爭優勢之個案研究

學生：彭秋憲

指導教授：林富松博士

國立交通大學管理科學系碩士班

摘 要

台灣的半導體產業已在世界上佔有舉足輕重的地位。二十餘年來，從半導體製造業延伸至上、下游及相關產業，使得 IC 設計、封裝、測試等產業跟著帶動起來。然而，半導體設備與技術服務產業雖然在台灣的半導體產業結構中扮演重要地位，但是台灣本土相關企業在競爭力上卻遠不如國外的設備大廠，不少本土公司在經營管理與策略執行上都還在摸索階段。

本研究從台灣本土的半導體設備服務公司中，擇一進行個案研究。該個案公司仿效同業對客戶強調「total solution」，然而，營收狀況不佳與組織及人事的異動，該公司士氣低迷，董事會也不確定公司專業經理人所採取與執行的競爭策略，是否使該公司具備競爭優勢？

本篇研究，因研究者曾任職該公司一年半的時間，從 2004 年 11 月至 2006 年四月，實地對該個案公司本身、客戶、競爭者及供應商進行田野調查及訪談，輔以媒體上公開的次級資料，作為研究的資料來源。

研究的方法，以 Michael E. Porter 的「價值鍊分析」作為本研究競爭優勢的分析工具，以個案公司組織人事異動前後，價值活動與價值鏈結的改變，對於客戶價值與企業成本的影響，以探討該企業競爭優勢的消長。

研究結果則顯示該個案公司的價值活動與價值鏈結的改變，並未明顯改善該企業的客户價值，然而，該價值活動與價值鏈結卻從企業成本的降低，使該企業的競爭優勢得以提升。本研究並建議該產業中各企業能以「價值鍊分析」的精神與方法，檢視各自的策略、定位、資源分配與執行方法，為企業本身調整至最適的競爭策略與生存之道。

關鍵詞：半導體設備、競爭策略、競爭優勢、價值鍊

A Case Study on Competitive Advantage of a Local Semiconductor Equipment Service Company before and after Reengineering

Student : Chiou-Shian Peng

Advisors : Dr. Fu-Song Lin

**Department of Management Science
National Chiao Tung University**

ABSTRACT

Taiwan has been playing an important role in worldwide Semiconductor Industry. In the past 20 years, Semiconductor manufacturing companies not only win their success, but also promote the related Semiconductor industries like IC design, packaging, testing, etc. In comparison, local equipment service companies have long way to go. This research is a case study of a typical semiconductor equipment service company, named “T-company”. The researcher ever worked as an employee of T-company from 2004/11 to 2006/04. So the research observed and discussed with people of this enterprise, its customers, competitors and suppliers. As to the research method, “value-chain-analysis” which provided by Michael E. Porter is employed as the analysis tool. Value activities and interrelationship changes during the process of corporate organizational changes are used to analyze competitive advantage related to customer value and corporate cost. The analysis result reveals the organizational change not obviously changed customer value but reduced the cost that improved the competitive advantage.

Keywords : Semiconductor equipment, strategy, advantage, value chain

誌 謝

本篇論文承蒙我的指導教授林富松博士悉心指導與傾囊相授，使我的碩士論文得以如期完成，並順利的從交大管理科學系碩士班畢業，在此由衷的致上十二萬分的感謝之意。口試期間亦承蒙褚宗堯博士、何淑熏博士、陳宜棻博士等費心的審閱與諸多的建議指導，不但使本篇論文能夠更臻完備，也使我獲益良多，在此亦至上最高的謝忱。

回首修習 MBA 及論文寫作期間的種種，我最要感謝的是我的妻子妙珊和兩個寶貝(女兒宇婕和兒子士桓)。這樣一個溫暖甜蜜的家，使我能把心力放在學業的修習與事業的實作上。感謝父親、母親與岳父的關心與鼓勵。在職場上，特別感謝諸多長官及同事的支持與鼓勵，使我能堅持到底。還有許多關心及支持我的朋友對我的關心。管科所辦公室的同仁對我們的貼心協助，也在此由衷感謝。

六年的碩士生涯，慶幸自己有始有終，雖然過程比同學走得慢些，但是始終用心的欣賞與體會「沿路的風景」，讓我享受著學習的喜悅。這使我有信心與力量去面對更挑戰與更令人期待的明天。

彭秋憲 謹誌
九十五年六月