

組織發展市場競爭優勢策略模型－
運用企業架構制訂產業開發之定位策略
**Applying Enterprise Structure to Formulate the Strategy of
Industrial Development**

楊曉義
行政院原子能委員會
核能研究所
綜合計畫組 計畫管理科
科長
hyyang@iner.gov.tw

摘 要

價值創造不單是為消費者創造高於產品售價的購買意願，也必須是能使生產者，產生高於生產成本之利潤，也就是產品之售價高於生產成本。因此，價值創造的衡量，可由消費者層面所得利益及生產者層面所得利潤之兩部份的合計來衡量。

本研究透過「企業架構」，以清楚的可視化視圖，來表述價值創造與相關因素之關連，能清晰呈現價值結構和行為的關聯性。藉由架構思維、方法和 ArchiMate 工具之應用，能讓組織內所有參與研發計畫與市場推展的人員，擁有共同的溝通語言和資訊，進而提升組織的經營效率及靈活應變性。

關鍵詞：價值創造、持久優勢、定位策略、消費者剩餘、企業架構。

Abstract

Value-created is not only for the consumer to create higher than the purchase price of the product will, but also enable producers to produce higher than the cost of production profits, that is, the price of the product is higher than the cost of production. Thus, the measure of value-created can be measured by the sum of the benefits of the consumer and the profits of the producer.

Using “Enterprise Architectural”, we can have more clear view of the relationship between value-created and related factors. Through the use of architectural thinking, methodologies and ArchiMate tools, can clearly show the relevance of value structure and behavior. Participants in R&D programs and marketing engage in common communication language and information to enhance the organization's operational efficiency and flexibility.

Keywords: Value-created, Sustained Advantage, Positioning Strategy, Consumer Surplus, Enterprise Architectural.

1. 緒論

本研究之動機，在於探討在現今科技發展迅速且變化劇烈的競爭環境下，我國政府科研機構或法人組織以創新科技研發成果與廠商合作進行產業開創或市場競爭，這種作為在市場競爭的策略面上要如何定位，並能清楚表述，方能稟持研發創新及有效的策略攻入市場，創造價值來獲取經濟利潤。

本研究之目的，在於運用企業架構方法，協助組織，發展市場競爭優勢策略模型；也就是說，運用企業架構，制訂產業開發之定位策略。

對於「定位」問題的認知，不是要組織隨波逐流、趨利附勢，而是要組織清楚標示未來要變成什麼樣子。也許有人會用比較短視的眼光，認為只要能目前掌握環境變化，機動調整因應，維持組織生存，就是最好的定位。其實這種觀點也不能說他完全不對，因為他只是看到組織按照定位去發展過程中的近利法則而已，是以管窺天，不明白定位的全貌。若持這種觀點經營，組織就會一變再變，動蕩不安，且會因組織領導階層的看法而易，費盡心力而績效不彰！所以，在組織定位下所引領的組織發展，不是說變就變，而是要清楚知道為何而變！可以以變制宜，但會對準定位，有所取捨，逐步走向組織未來設定的樣子。

同樣的，對於「策略」問題的認知，在於考量組織將其研發成果或產品推向市場時，不管採用什麼商業手段或方法，應該要有一個基礎性的市場發展定位策略，依循此定位策略作發展基準，並對準市場目標，然後規劃相關必要的商業手段或方法，以立於不敗之地。

綜合來看，定位策略的定義，就是要能「立定發展基礎，對準策略目標，產生正向循環」。此外定訂策略也要掌握：(1)幫助員工看清組織與作為：未來要變成的樣子，是所有員工的希望與樂見。(2)促進外界認同組織：外界不能否定組織存在的價值。(3)能引導組織壯大發展：定位不是口號，而是能營建出組織獨特的地位。

本研究之方法：(1)透過文獻研究法，探索與歸納相關策略研究與理論，產生一套定位策略分析架構，藉此探索成功開發產業市場的重要核心作為。(2)透過定性分析法，對研究主題進行「質」的解析，也就是將整理出的定位策略分析架構，進行「企業架構」思維加工，從而由此及彼、由表及裏，達到認識事物本質、揭示表裏規律之目的。

本研究的貢獻，在於：(1)解析組織將研發創新成果或產品推向產業市場所採取的定位策略，是要強調價值創造(Value-created)的能力，而這種能力的展現，就是要聚焦探討能提供給消費者的利益及其關連成本這兩項關鍵成功因素。(2)運用企業架構方法和 ArchiMate 工具，塑模發展市場競爭優勢策略模型，將策略運作模式之靜態結構與動態行為繪製成視圖，以協助產業市場開發團隊，建立一致且清楚的認知基準與共同的溝通資訊，進而提升組織的經營效率及靈活應變性。

為了增加 ArchiMate 塑模結構圖說之清晰程度，本研究將所有圖說都彙集於本文的最後部分，以利參閱。

2. 文獻探討

本研究參考與探索的文獻主要分為三類，包括科技創新應用、策略發展與企業架構，茲摘要如下：

- (1) 科技創新應用：產品創新、製程創新及經營創新等技術創新三階段的生命週期演繹^[5]、創新技術或產品採用者的類型與特性^[3]、創新技術進入市場的「大金剛法則」(The Gorilla Game)^[9]。
- (2) 策略發展：司徒達賢(1995)認為策略是企業經營的形貌，以及在不同時間點間這些形貌改變的軌跡^[2]。吳思華(1996)認為策略至少顯示：評估並界定企業的生存利基、建立並維持企業不敗的競爭優勢、達成企業目標的系列重大活動、形成內部資源分配過程的指導原則等四方面的意義^[6]。邱義城(1997)認為策略是一切決策的源頭是企業內資源運用與行動方向的依據，影響企業長期之成敗與生存方式，且策略必須走在問題發生之前，必須洞察情勢之改變而先採取行動，其範疇涵蓋企業內部組織架構、產業地位、價值的創造及資源的運用與掌握等^[4]。策略企圖(strategic intent)是指企業在競爭環境中，運用內在資源、能力與核心競爭力以完成企業目標的意圖^[7]。行銷策略學者戴國良博士指出，核心資源本身並不能自動產生何種效能，而是必須透過「策略企圖」及「競爭策略」才能有效啟動並發揮核心資源的力量，從而保有既有的競爭優勢地位，並不斷創造新競爭優勢^[12]。大前研一(1982)認為競爭優勢是提供目標客戶較競爭者更高的價值優勢，或是以較低的成本，提供目標客戶與競爭對手相同的價值。Barney(2002)認為企業在產業或市場上執行其他企業未執行的價值創造策略時，即稱此企業擁有競爭優勢，並可以獲得超常利潤(above-normal profits)^[11]。廠商間競爭方式的因素有三：「市場需求特徵」、「產業技術特徵」與「市場競爭型態」^[8]。
- (3) 企業架構：企業架構可視為企業決策資訊資產，透過企業架構程序，訂定出：(A)具有時間表之組織任務；(B)執行這些組織任務所需要之資訊；(C)執行這些組織任務所需要之科技；(D)因應變革管理所需要執行之程序計畫^[13]。結構行為合一 (Structure-Behavior Coalescence, SBC) 架構，嚴格要求結構觀點與行為觀點必須合一，其核心思維是「架構＝結構＋行為＋其他觀點」，SBC 架構可以完完全全地將企業架構的靜態結構與動態行為描述清楚，而且其所有「構件」，都可以被靜態結構與動態行為所描述，並且按照「企業架構動

態行為塑模準則」繪製互動連結圖^[13]。開放群組架構規範(TOGAF)是一個開放及標準化的架構規範，其目的乃是為企業設計組織、評估組織和建立正確的組織架構。他包含了詳細的方法論，以及實現方法論的支援工具，這個方法論稱為架構開發方法(Architecture Development Method, ADM)，共有十個階段。TOG將動機、業務、應用、技術、建置與移植等 TOGAF 支援工具，綜整為架構描述語言(Architecture Description Language, ADL) ArchiMate，並由 ArchiMate 塑模工具(ArchiMate Modeling Tool) Archi 來實現^[11]。

3. 形成優勢的整體概念

歸納文獻有關策略的定義、企圖、觀點、演進、價值創造、市場區隔、搶佔先機、革命性變革與企業文化之影響等探索，可以重點式的發展出形成策略結構的主要活動項目，本研究稱之為『形成策略結構的主體』，簡稱『策略主體』^[11]。這些主體包括：『企業文化』、『建立資源』、『發展能力』、『建立核心競爭力』、『發展競爭優勢』、『創造價值優勢』、『主導市場』與『卓越經營績效』等。若將這些主體及其相關的組織內部經營作為(『價值觀』、『策略知識管理』、『策略性資產』、『策略企圖』、『超常經濟利潤』、『創新能力』、『分享與獲利回饋』)，與外部市場發展重要作為(『組織發展與制度』、『辨識與發展優勢資源』、『整合資源與優勢能力』、『掌握產業與需求特性』、『經營策略與持久優勢』、『發展利益/成本優勢定位』、『先進者與市場創新』、『投資與擴大發展』)，進行內外連結及具有循環加強效果的序列運作連結，並以實現組織的發展目標做為整體連結的核心，以此來呈現本研究體認之形成市場競爭優勢的整體策略關連概念，如圖 1 所示。

4. 營建持久優勢的定位策略架構

按圖 1 所示，其整體結構可大分為兩部分，即「發展競爭基礎能力」(黃色部分)與「創新價值優勢」(紅色部分)。前者是以優質企業文化為本，建立起持久競爭能力的基礎；後者則是在競爭能力基礎上，以價值創造來產生主導市場的巨大效果，繼而獲致卓越的經營績效。由於本研究之焦點在於開發產業的定位策略作為，其一切市場作為乃以能成功跨足產業並進而主導市場為目標，故「發展競爭基礎能力」乃視為進入產業競爭的應有能力，而「創新價值優勢」就明顯是完遂本研究要深入探討的重點。

解析「創新價值優勢」部分，是要以最大化“B-C”當作源頭來分析關連結構；也就是說，組織產出的研發成果，要能成功開發產業並主導市場，就必須聚焦在提供需求或商業的利益(B)及其關連成本(C)這兩項關鍵成功因素之探討，並發展出如圖 2 所示之創新研發技術並成功開發價值產業之策略架構，以建立組織發展與研發成果應用的持久

競爭優勢。

5. 價值創造的組成與分配

價值創造是在表述企業或組織的市場經營與生存之道，它不是空虛的概念，價值創造是可以藉由產品效能、特質與任何顧客所願意支付價金的產品屬性來衡量。我們可以從消費者的「最大願付價格」(maximum willingness to pay)與「消費者剩餘」(consumer surplus)之觀念來探討創造價值的程度。「消費者剩餘」是消費者對某項產品的“認知價值”(perceived worth)或稱“消費價值”(B)與其實際購買付出價格(P)之間的正價差衡量。當「消費者剩餘」為正值(B-P>0)時，才有可能使消費者產生購買意願；如果市場有多樣同類的競爭產品可以選擇，則在預算範圍之內(價格帶)，消費者將購買“B-P”值最大者之產品。所以「消費者剩餘」是市場產品為消費者創造價值的衡量。

價值創造不單是為消費者創造高於產品售價(P)的購買意願(B)，也必須是能使組織或生產者產生高於生產成本(C)之利潤，也就是產品之售價高於生產成本(P-C>0)。因此，價值創造的衡量是由消費者層面所得利益及生產者層面所得經濟利潤這兩部份的合計來衡量，即：

$$\begin{aligned} \text{價值創造} &= \text{消費者利益} + \text{廠商利潤} \\ &= (B-P) + (P-C) = B-C \end{aligned}$$

很明顯的，影響價值創造的因素包括 B、C 與 P，價值創造程度的決定因素是 B 與 C，而價值創造的分配(偏向消費者或廠商)則由 P 來決定；若廠商所創造的價值能使消費者及本身同時獲利，則必須滿足 B>P>C 之條件，如圖 3 與圖 4。

基此，規劃「組織創新優勢」與「科技研發計畫與產業推廣應用」等經營方案時，首先應探討的是如何創造比競爭對手高的消費價值(B)或比競爭對手低的成本(C)，而使“B-C”值明顯大於競爭對手；其次則是如何與業界合作廠商訂定商品價格(P)的部位，以獲取能兼顧持久競爭優勢的最大經濟利潤。

6. 提升價值的驅動因素

B 是一種價值的表意，可以廣泛地認定是公司的品牌價值(如 Apple 公司)，也可以是消費者對商品的願付價格(willingness-to-pay)等。從個人到企業都要追求 B 值的提升，以增加價值創造的程度。本研究建議以下一些可增加組織價值或提昇消費者認知利益(perceived benefits)的作為，以經營及鞏固組織發展與產品市場的持久優勢。

(1) 建立價值導向的研發經營模式：現在的科技研發計畫非常注重應用情境的表述，因為應用情境的表述就是在營建未來要創造的價值，所以在計畫規劃之始，就要就發掘需求、聚焦應用情境、挑選最佳研發選項，以及如何實現研發成果與產業應用等，編織一個動人的故事，而且這個故事要讓計畫評審或民眾認同在示範

的應用情境中，是存在相當的經濟利潤價值。Apple 公司的產品不在乎創新科技，但它在乎科技產品的應用情境及其創新的應用價值，並且能夠產生多大的經濟利潤！藉由產品在市場的高接受度，拉抬了 Apple 企業識別的品牌價值，進而又加成了 Apple 產品的市佔率與售價，其價值創造的程度可以使消費者(剩餘)與公司的市場利潤雙雙獲得滿足。我們可將此模式塑模如圖 5 所示。

- (2) 產品本身的實際特性：如何掌握及適度的表現這些產品的優異性能與特色，並能吸引顧客注意，是提升顧客認知利益之首要因素。
- (3) 銷售產品所提供服務的質與量或互補品：將各類產品綁在一起的顧客訓練、諮詢、產品保證、承諾等之服務品質與能力，若能較同業勝出，都會對產品消費價值提昇具有相當效用。
- (4) 與市場經營通路有關的特性：掌握通路就能掌握顧客，也就掌握了利潤的來源。市場經營的通路掌握原則有二：(A)與上游廠商維持低價而有所效的設備或零組件供應與維修品質。(B)與下游業者建立長程的契約關係，掌握料源與產品應用管道，建立優勢的通路能力；進而與相關業者形成具有產業價值鏈的垂直整合之利潤共生合作關係，以阻礙競爭對手角逐市場利潤。
- (5) 降低顧客的交易成本或使用成本：能否與客戶間建立起深厚的客戶關係，主要是來自於客戶的隱含交易成本。客戶在做採購決策時，不但會考慮交易物的貨幣價格，同時也會考慮為了完成這筆交易所花的時間及各種資源的機會成本，這些機會成本統稱為交易成本。所以，購買一種產品或服務的「全面價格」等於交易物的「貨幣價格」加上伴隨的「交易成本」。客戶在面對幾個可能的交易對象時，將選擇全面價格最低的交易對象。

綜合以上本研究建議推動的增加組織價值或提昇消費者認知利益的作為，我們可用 ArchiMate 塑模如圖 6。

7. 降低成本的驅動因素

開發「產品市場專案」時，我們可以著眼於下列之成本驅動因素，以有效降低經營之平均成本：

- (1) 較低的生產因素成本：在生產過程中，廠商必須投入人力、物料、時間、金錢、設備、能源等資源，並經過轉化過程，以獲得滿足顧客需求的有形物品及無形服務。如何能以最低的生產因素價格來維持一定的生產效率水準，將是一項重要的經營優勢。當廠商解除不利的生產因素所帶來的威脅時，會努力尋求更精緻的優勢，而使競爭力更持久、更有立場抬高產品價格。
- (2) 與廠商規模或營運範疇有關的成本因素：廠商開發「產品市場專案」時，要審慎評估規模經

濟或範疇經濟能帶來的效果。

- (3) 與累積經驗有關的成本因素：根據累積的經驗與 know-how 而來的學習曲線效益，能提供降低成本、提高品質、加速研發與生產等多重競爭優勢。若廠商能早期進入市場經營，會有較充裕的時間發展其學習曲線能力，並彌補其經驗價值的遞減現象。藉此能力可使早期行動者對市場的後來者，豎立隔離機制。
- (4) 其他的成本驅動因素：包括區域或地理特性、密集經濟性、複雜性與集中性、程序效率、權衡政策、政府政策、與交易組織有關的成本驅動因素、垂直鏈組織、代理商的效率等，都會對廠商的經營成本產生直接影響。例如，配合政府環保政策之優惠或獎勵措施，亦或廢棄物資源化產品能經政府鑑定是具有優良環境效益之產品，並給予專用的「環保標章」，以鼓勵消費者選購或獲得公共工程指定使用。這些都能幫助市場行銷通路之拓展，而降低生產成本與產品價格。

綜合以上本研究建議降低經營平均成本的驅動因素，我們可用 ArchiMate 塑模如圖 7。

8. 優勢定位策略的抉擇

除了 B 值與 C 值的優勢操作外，另一個抉擇「利益優勢定位」或「成本優勢定位」的操作因子是銷售價格(P)。採用增加消費者剩餘方式(提高 B 值或降低 P 值)，來擴大市場佔有率，而致獲利程度增加，乃是採取「利益優勢定位」策略；若採用提高產品售價(P)以增加單位產品毛利率，且產品銷售量不受影響或不致減少過多，或降低平均生產成本(C)，而致獲利程度增加，則屬「成本優勢定位」策略之應用。我們可用 ArchiMate 塑模如圖 8，說明藉由價值創造使市場總利潤增加之途徑。

P 值所在部位的影響因素並非廠商片面決策所能左右，而且決定 P 值的漲跌因素，實際上也決定了廠商間的競爭方式。按本研究文獻探討，決定 P 值部位或廠商間的競爭方式的因素有三，分別是「市場需求特徵」、「產業技術特徵」與「市場競爭型態」。

「市場需求特徵」的衡量因素，除需求彈性因素外，尚包括消費者交易成本與國民所得高低之影響。當消費者購買產品的交易成本高昂時，非價格競爭的可能性就會升高；反之，價格競爭就會成為廠商間的主要競爭方式。另外，國民所得低時，消費者對品質相關需求不高，當國民所得隨時間逐漸上升時，就愈相對重視，且消費者的時間機會成本也會隨所得上升而增加。我們可用 ArchiMate 塑模如圖 9，以清晰說明「市場需求特徵」的衡量因素結構。

「產業技術特徵」因素包括：與產量相關的規模經濟(Economics of scale)效果、與多角化經營相關的範疇經濟(Economics of scope)效果、與生產經驗累積相關的學習曲線(Learning curve)效果及隱

性知識的比重與習得技術的困難度等。這些因素都會影響或限制企業對其產品價格水準的設定，進而決定其市場競爭策略的選擇。「市場需求特徵」與「產業技術特徵」亦是形成廠商進入市場的障礙(Barrier to entry)與影響市場結構的來源。我們可用 ArchiMate 塑模如圖 10，以表述「產業技術特徵」的衡量因素結構。

第三個影響 P 值部位的因素是「市場競爭型態」。一般在產業經濟學範疇所討論的市場競爭型態大要包括：完全競爭市場、獨佔競爭市場、寡佔市場、獨佔市場等四類。據文獻研究^[10]，此四類產業競爭環境，將對產業中的企業經營產生不同程度的威脅，而導致不同的企業行為、績效與社會福祉意涵。我們可用 ArchiMate 塑模如圖 11，以表述「市場競爭型態」的類型與策略行為。

9. 多面向的價值加值方法

價值創造誠屬不易。但一旦創造了價值，就是建立了優勢，之後就更要注重價值的經營，以使建立起的優勢持久不衰。要使價值優勢持久不衰，可以評量以下的作為：

9.1 成本與品質的對價選擇

高所得消費者的時間機會成本非常高，對品質要求較高。例如：高所得消費者較無法忍受可能產生二次公害的治標性廢棄物處理方式，他們願意付出較多的成本來換取高品質社會。此外，高所得消費者對產品之需求已超越生理需求範圍，對個性化產品願意付出較高價格。

9.2 卓越的組織能力

廠商或其策略聯盟產業團隊能否在具效率競爭的組織管理技術領先，或能產生低成本競爭優勢的製程技術領先，或產品具市場壟斷效果，甚至行銷技術領先等，在這些技術領先項目中，能取得多少項優勢？將會對創造的價值裕度產生很大的影響。

9.3 打造創新生態系統

創新需要「生態系統」(Ecosystem)，現在的產業創新談的早不只是供應鏈的關係，而是分享式的經濟模式。「開放式創新」概念已經受到台灣產官學界的注意，開始投入建置創新平台。例如，工研院企圖媒合跨產業創新，試圖結合生醫、電子與光電發展高階醫療器材產業。這個做法，與過去工研院主導引入先進國家技術，扶植新創產業最大不同之處，在於寄望媒合跨產業合作更可以讓企業培養出本身的創新能耐。

9.4 利害關係人經營

利害關係人可大分為「科技研發領域的利害關係人」與「發展產業合作關係的利害關係人」。「科技研發領域的利害關係人」主要聚焦在內外部管理科研計畫的主要人員，以及與計畫審議有關的專家學者等，對這些人必須長久時日建立有效的溝通管道與互動，以博得其對研究計畫的支持。「發展產業合作關係的利害關係人」是要辨識出在一些可以

發展產業合作關係的夥伴中，哪些或哪一個業者是具有與團隊任務目標成敗有關的關鍵合作夥伴？其關鍵地位是什麼？他要提供哪些關鍵資源？他要執行哪些關鍵活動？他對於任務目標達成的影響力有多少？並考量結成夥伴關係的類型是：(1)非競爭者之間的策略聯盟；(2)競爭者之間的競合策略與關係；(3)共同投資開發新事業；(4)採購與供應之間的夥伴關係？合作破局的可能風險有哪些？對於不能承受的風險如何因應？產業的次要關鍵合作夥伴，可否替代主要關鍵合作夥伴？等。

9.5 延伸優勢利基創造價值擴張

優勢利基可以進行橫向的跨領域創新開發，或是縱向的其他情境應用，以使現有的優勢經過有限成本的調整後，再發揮攻城掠地的效用。這種「力上加力」與「利上加利」的效果，會促使「創新科技研發型計畫」與「創新應用市場型計畫」相互融合發展，不僅產生技術成本降低的效果(C↓)，亦可提昇技術應用的價值(B↑)，其綜合效果(B-C)就能創造更多的消費者剩餘與市場經濟利潤，是非常划算的計畫經營策略。

綜合以上本研究建議的多面向價值加值方法，我們可用 ArchiMate 塑模如圖 12。

10. 結論

按本研究的探討，得到以下的結論：

- (1) 價值創造的對象包括消費者與生產者，價值創造不單是為消費者創造高於產品售價(P)的購買意願(B)，也必須是能使廠商產生高於生產成本(C)之利潤，也就是產品之售價高於生產成本(P-C>0)。因此，價值創造的衡量是由消費者方面所得利益(消費者剩餘，Consumer surplus)及廠商方面所得利潤之兩部份的合計來衡量。
- (2) 市場定位策略的選擇，將直接影響價值創造的程度。正確地選擇「利益優勢定位」策略或「成本優勢定位」策略，掌握價值優勢的正向強化經營、產品特性的運用、相關服務的質與量或互補、有效的通路經營、全面價格的競爭、生產因素成本的控管、學習曲線效益、豎立隔離機制、利害關係人經營、打造創新生態系統、具綜效的組織能力領先，以及延伸優勢利基創造價值擴張的行動等，都將產生「力上加力」與「利上加利」的顯著果效。
- (3) 本研究透過「企業架構」以清楚的可視化視圖來表述價值創造與相關因素之關連，能清晰呈現價值創造的結構和行為的關聯性，藉由架構思維、方法和 ArchiMate 工具之應用，能讓組織內所有參與研發計畫與市場推展的人員，擁有共同的溝通語言和資訊，進而提升組織的經營效率及靈活應變性。
- (4) 組織的定位策略透過企業架構與塑模工具的應用，能幫助組織完備經營效能：

◆ 確保組織各種策略活動之動機及執行結

- 果，與組織定位目標一致。
- ◆ 確保組織在執行單位間各種商業流程，其介面與資料交換有效與一致。
 - ◆ 組織能更有效率地調度資源與精簡管理，及早將產品與服務推向市場(Time to Market)。
 - ◆ 利用企業架構，有效導引研發創新，並產生足夠的價值，進而策略性的分配給消費者與生產者，同時滿足消費價值與經濟利潤。據此定位策略，產生具有循環強化效應的最佳組織發展格局。

參考文獻

- [1] Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley, S. Schaefer (2004), *Economics of Strategy-3rd Edition*, New York, John Wiley & Sons, Inc. pp360.
- [2] 司徒達賢 (1995), *策略管理*, 台北:遠流出版社。
- [3] 李文雄 (民91), *策略管理—理論實務與診斷分析*, 台北縣:新科技書局,圖6-22,頁119。
- [4] 邱義城 (1997), *策略聖經*, 台北:商業週刊出版公司。
- [5] 胡政源 (2005), *科技創新管理*, 台北縣中和市:新文京開發出版公司,頁31-37。
- [6] 吳思華 (1996), *策略九說*, 台北:麥田出版社。
- [7] 吳淑華、鍾震東、樂錦榮、龔昶元、呂益丞譯 (2004), Hitt, Ireland, Hoskisson原著, *策略管理*, 第五版, 台中:滄海書局,頁106。
- [8] 林維熊 (2004), *策略管理—個人、公司與國家經營成功之道*, 國立台灣科技大學企管系EMBA-策略管理。
- [9] 陳正平譯 (民89), Geoffrey A. Moore, Paul Johnson & Tom Kippola原著, *大金剛法則 (The Gorilla Game)*, 台北:臉譜文化。
- [10] 陳正倉、林惠玲、陳忠榮、莊春發 (民93), *產業經濟學 (Industrial Economics)*, 台北市:雙葉書廊有限公司,第3章,表3.8,頁67。
- [11] 楊曉義 (2006), *臺灣電漿熔融環保產業定位策略分析*, 國立臺灣科技大學管理學院企業管理係研究所 碩士論文。
- [12] 戴國良 (民85), *資源基礎、核心專長、組織能力與持續競爭優勢之整合研究*,《國立臺北商專學報》,頁91。
- [13] 韓孟麒、謝文雄、黃芳祐、陳李惠慈 (2015), *企業架構指引—藍海布局與實踐策略*, 工業技術研究院產業學院。
- [14] <https://richchihlee.wordpress.com/2009/01/01/企業架構總論>, Rich Lee's Blog

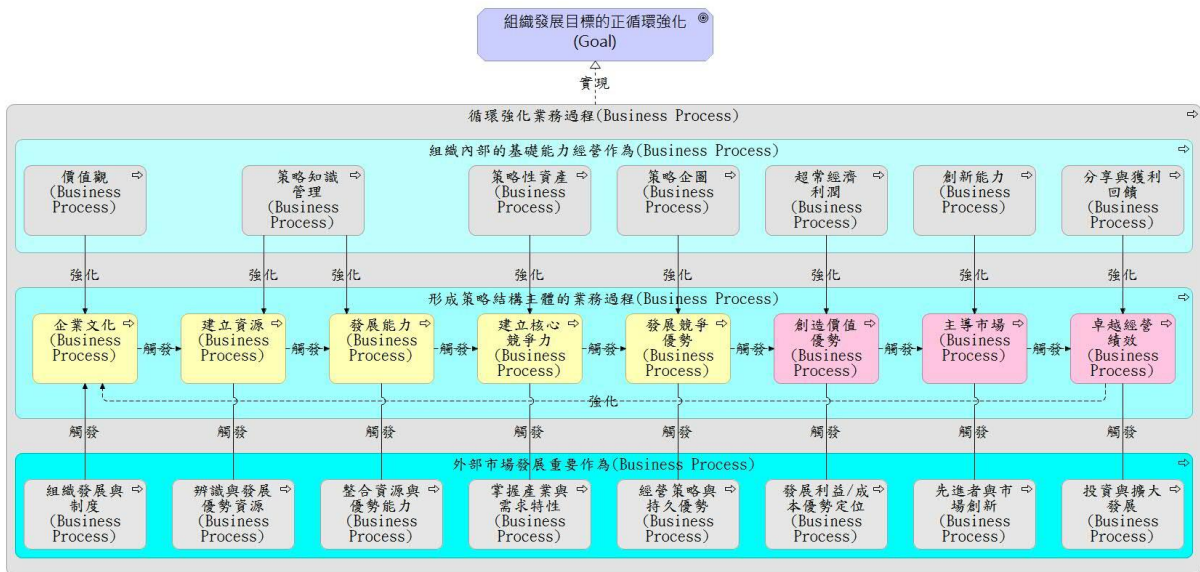


圖 1 形成組織與市場優勢的策略關連概念

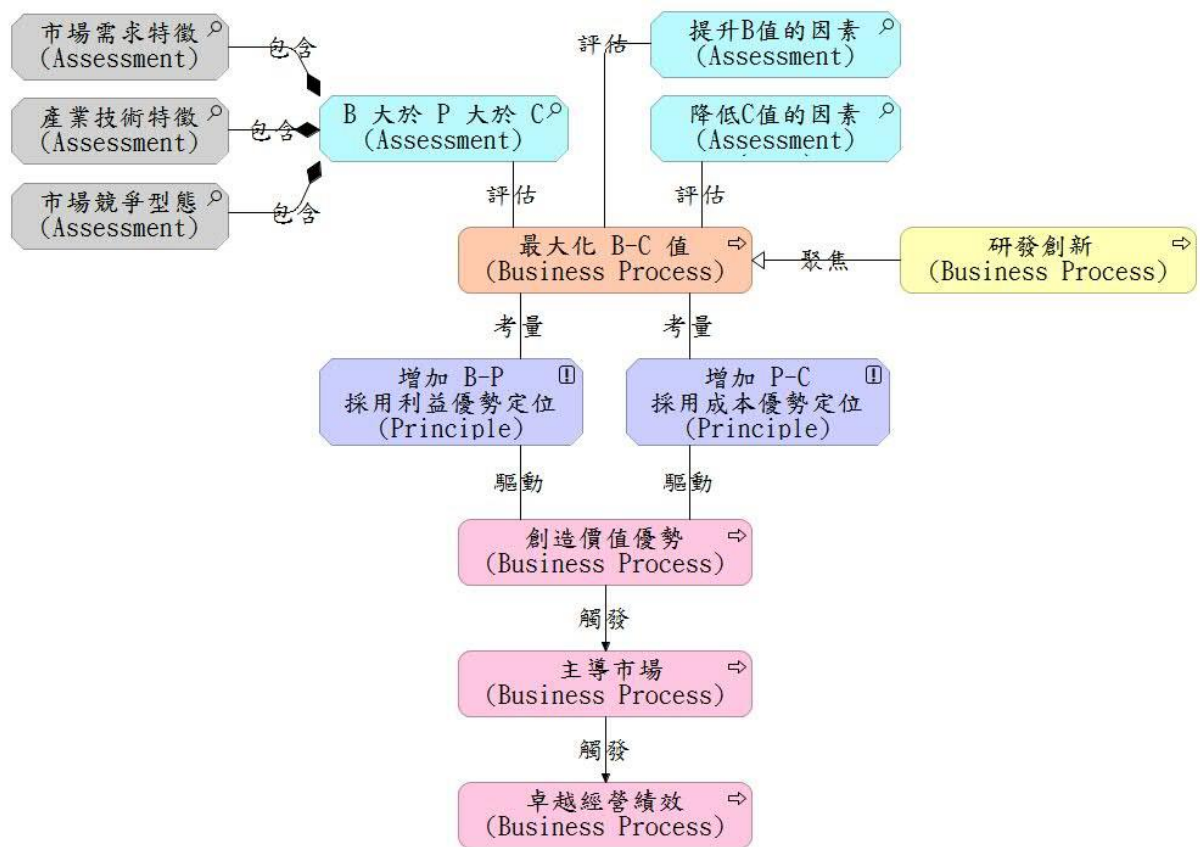


圖 2 創新價值優勢的策略架構

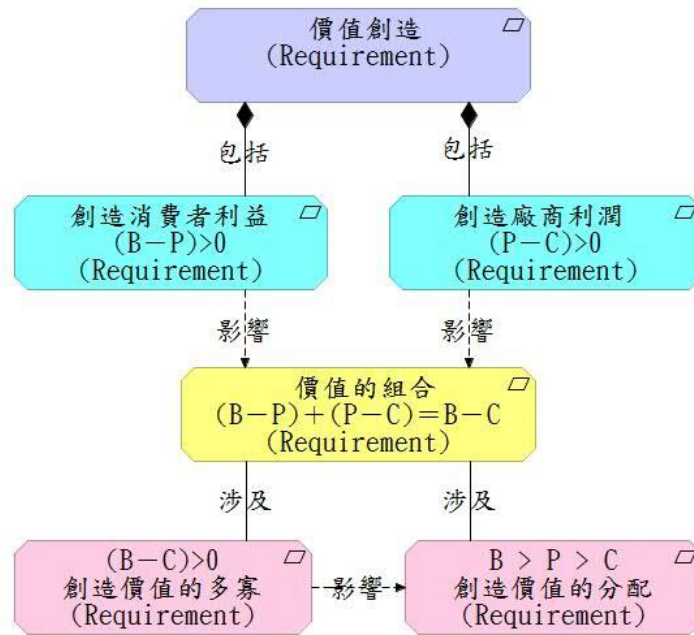


圖 3 價值創造的條件

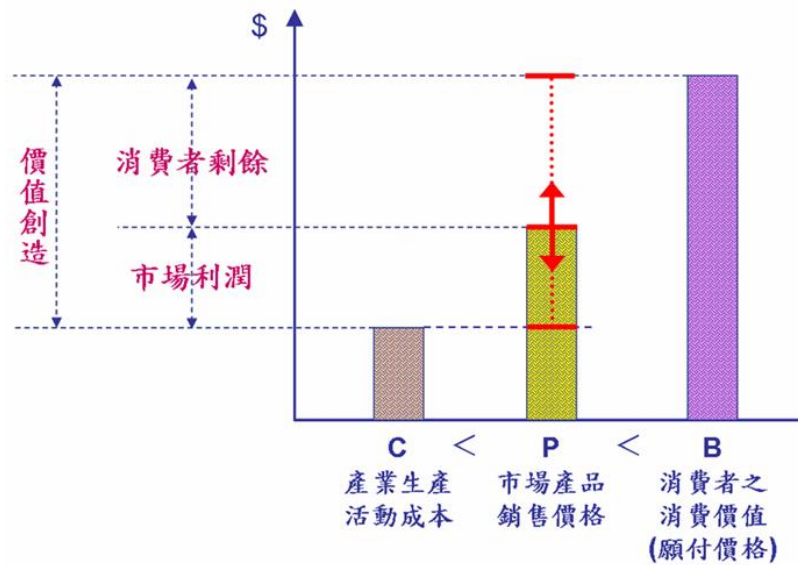


圖 4 價值創造之組成與分配

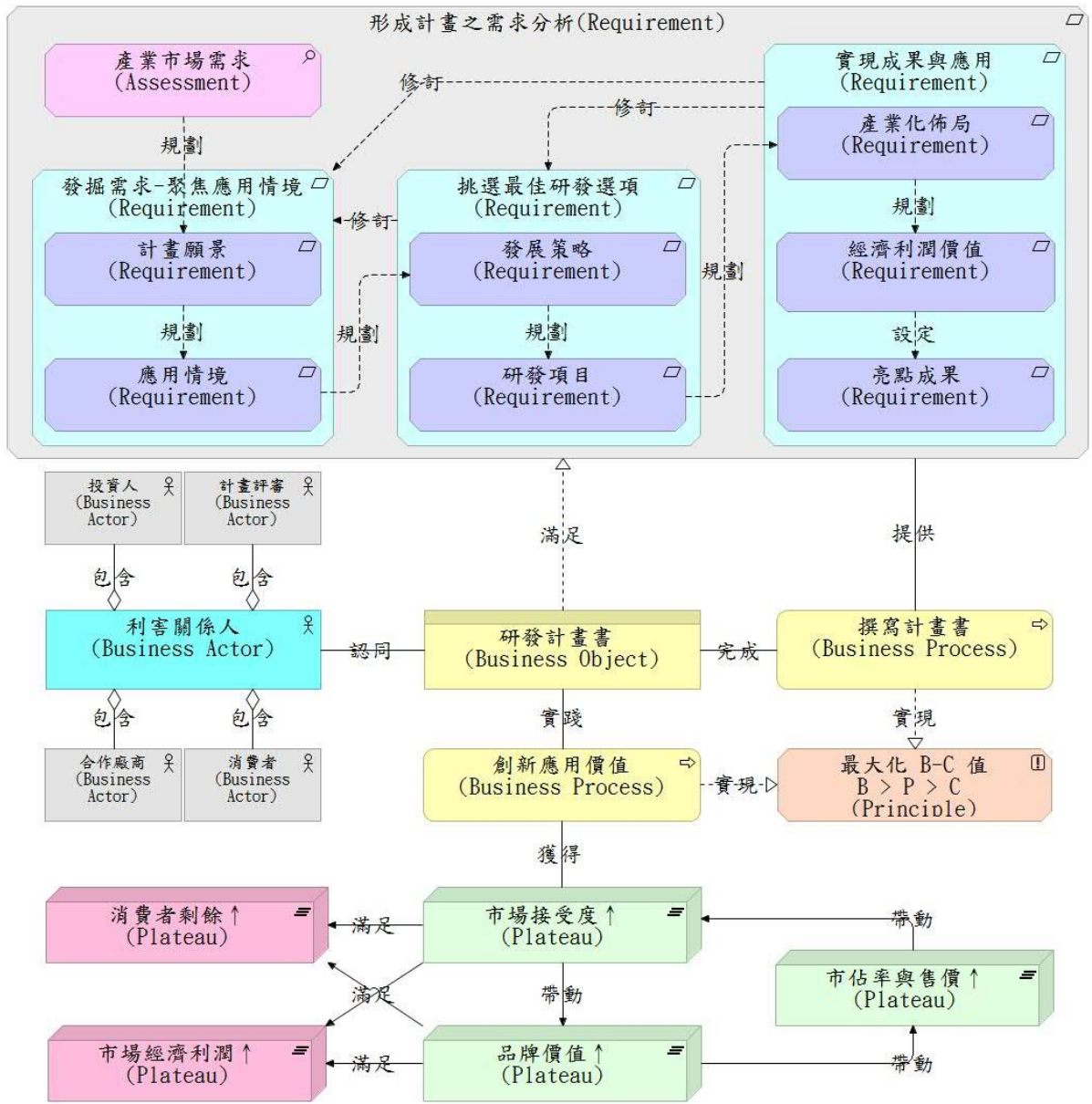


圖 5 建立價值導向的研發經營模式

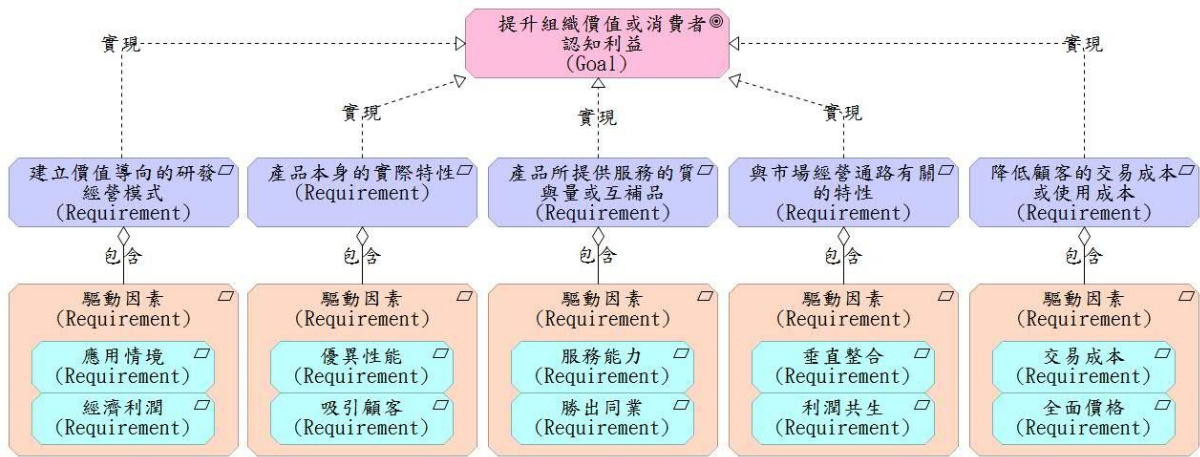


圖 6 提升價值的驅動因素

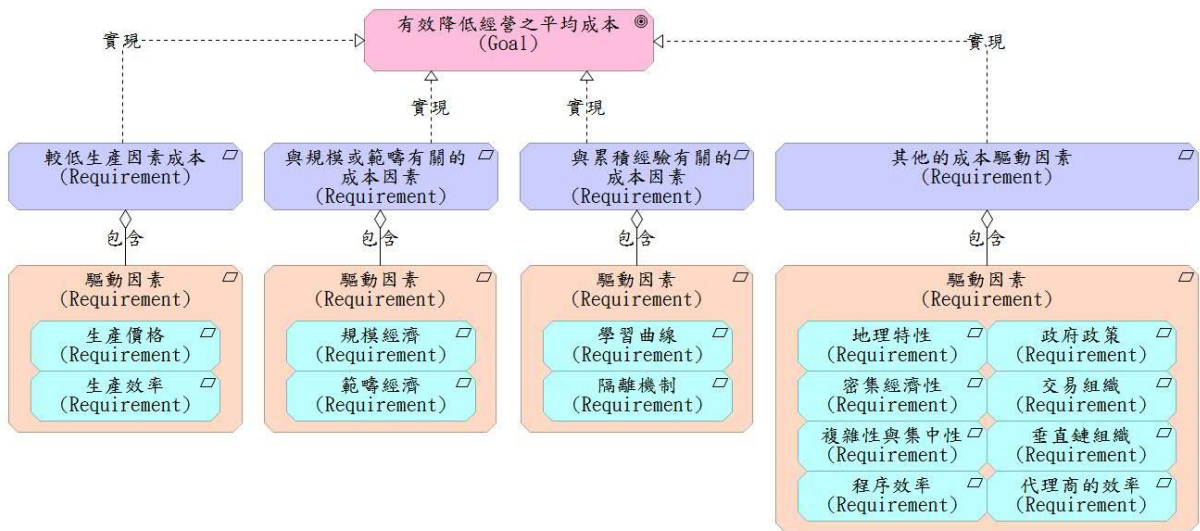


圖 7 降低成本的驅動因素

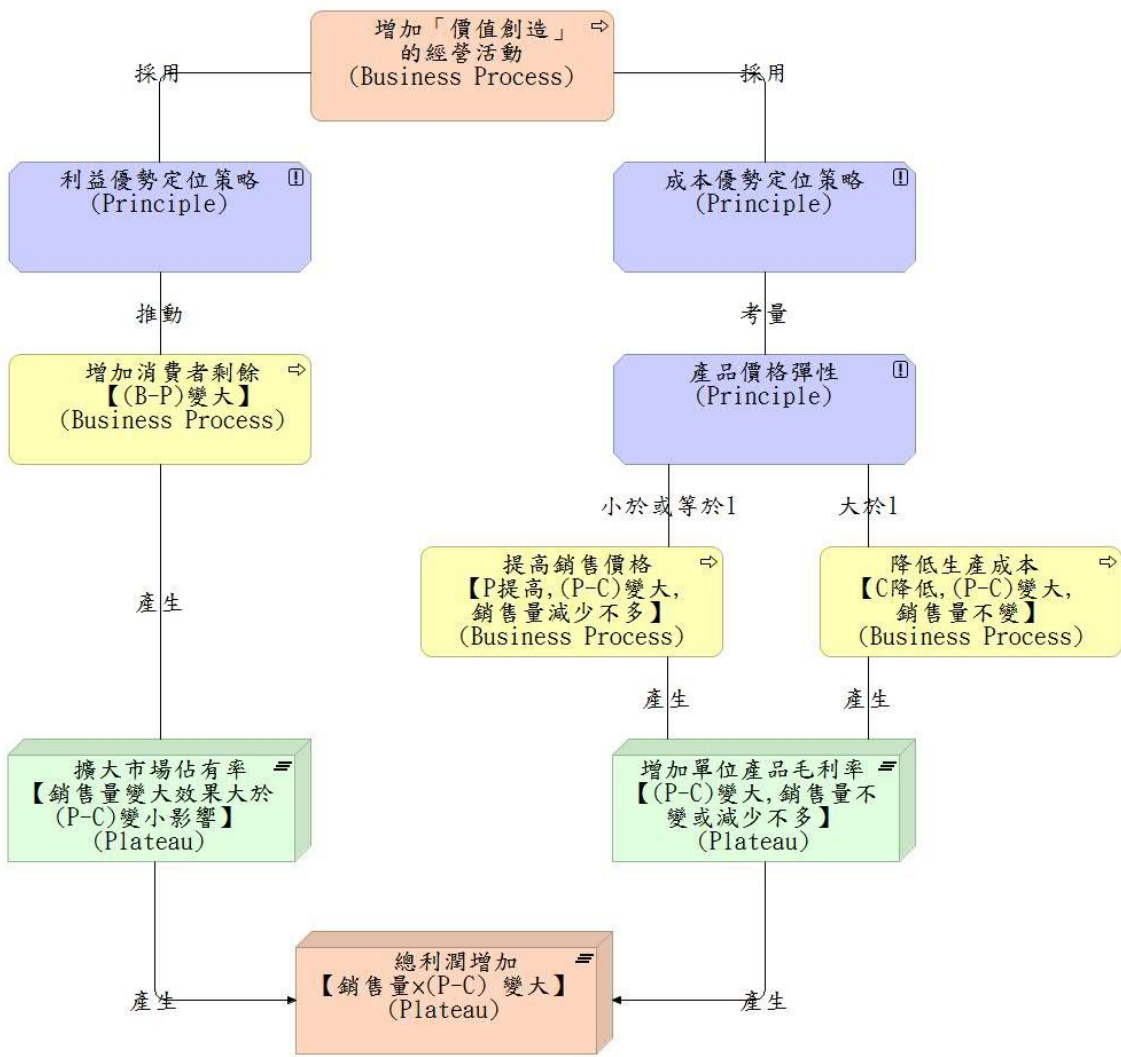


圖 8 藉由價值創造使市場總利潤增加之途徑

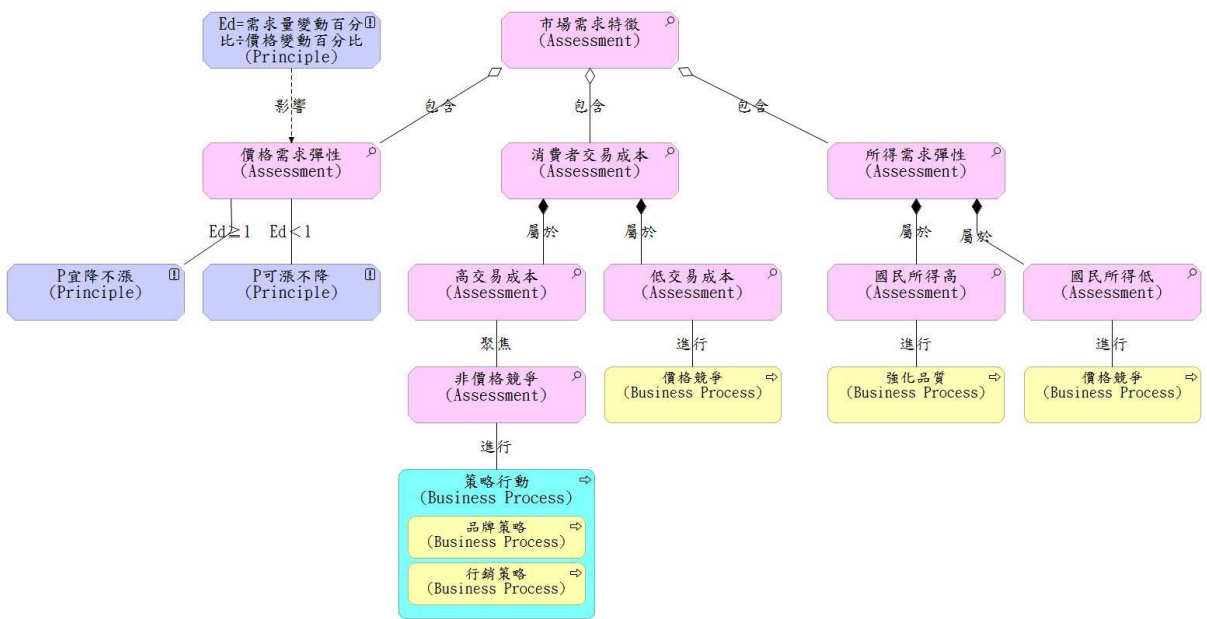


圖 9 「市場需求特徵」的衡量因素結構

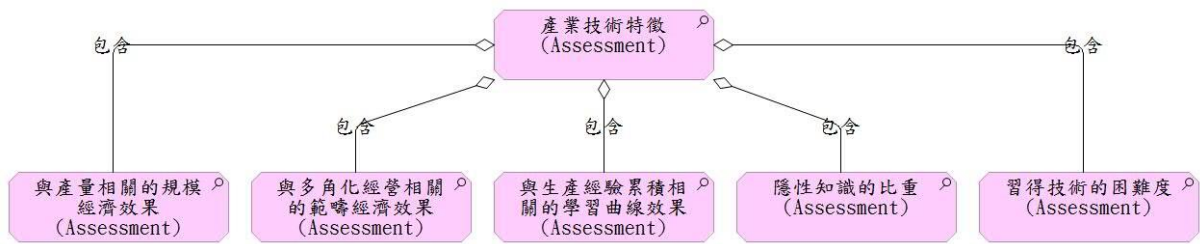


圖 10 「產業技術特徵」的衡量因素結構

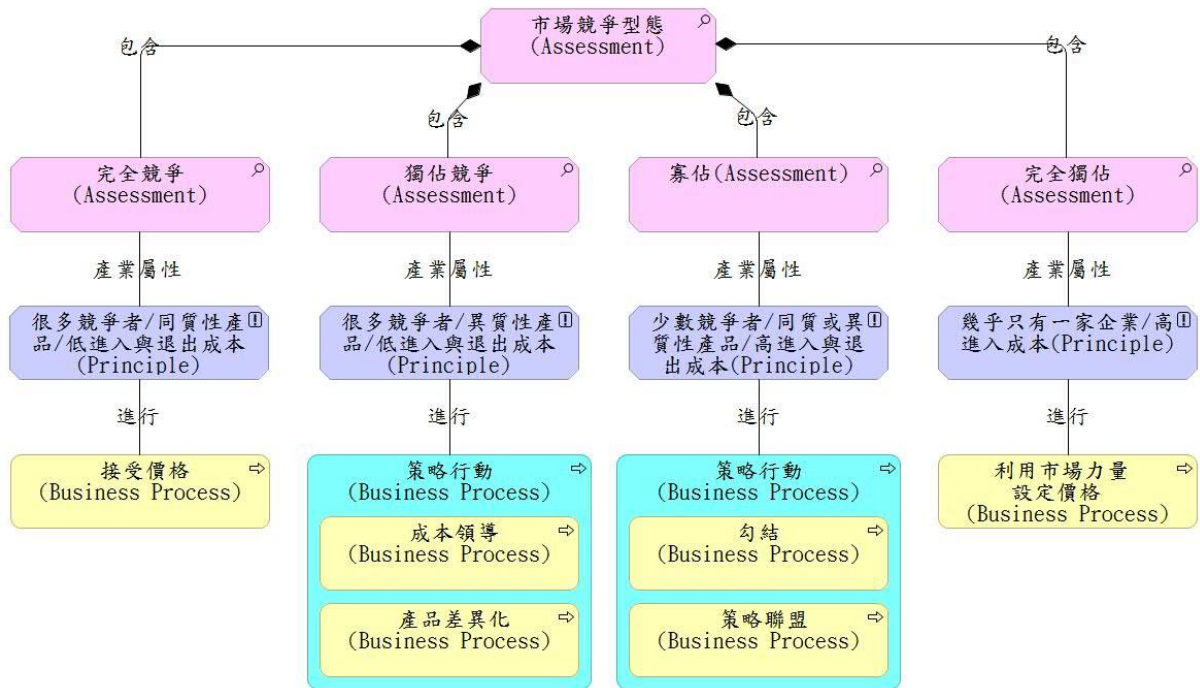


圖 11 「市場競爭型態」的類型與策略行為

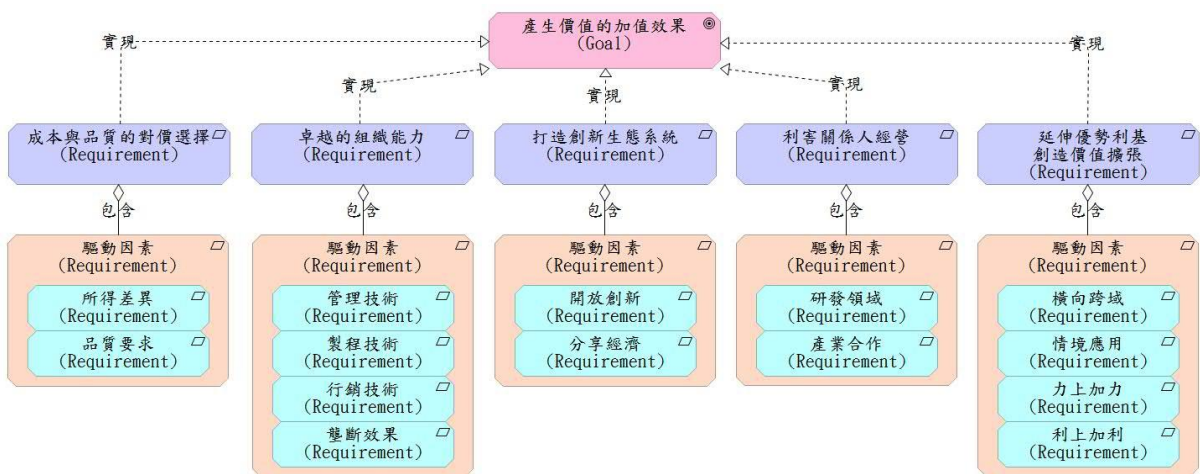


圖 12 多面向的價值增值方法