

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

產業進入時機與進入優勢關係之探討—價值單元生命週期
配適觀點

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2416-H-004-029-

執行期間：91年08月01日至92年07月31日

執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：司徒達賢

計畫參與人員：許瞻桂, 陳仁惠, 鄭祥麟

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢

中 華 民 國 92 年 10 月 31 日

產業進入時機與進入優勢關係之探討
- 價值單元生命週期配適觀點

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 91 - 2416 - H - 004 - 029

執行期間：民國 91 年 8 月 1 日 至 民國 92 年 7 月 31 日

計畫主持人：司徒達賢 教授

共同主持人：

計畫參與人員：

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學企業管理學系

中 華 民 國 九 十 二 年 十 月 三 十 一 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

Preparation of NSC Project Reports

計畫編號：NSC 91-2416-H-004-029

執行期限：91年8月1日至92年7月31日

主持人：司徒達賢 教授 國立政治大學企業管理學系

一、中文摘要

過去研究對於不同產業進入時機是否影響廠商營運績效，多從進入順序先後所產生之「先發者優勢」或「後進者優勢」觀點來說明進入時機優勢。本研究主要參照組織生態學觀點，認為對於一群相似廠商(物種)而言，最佳存活時機即是資源豐富且競食者少之期間，亦即當共生者越多使得互補性資源不斷產生，則廠商即使未必努力奮起亦能生存，此時該廠商出生率高而死亡率降低，因而廠商所發展價值鏈上下游之共生關係使得跨入上下游廠商數目越多，越有利於其取得關鍵資源及互補性因素，此一時期廠商進入之成功率必然增加；然而，當競食者眾多且企業資源與互補性因素可獲得性降低時，產業環境勢必不利於新廠商進入市場。

本研究認為當互補廠商增多使得供應來源無虞，同時市場需求增加或規模或策略定位相似之競食者減少所形成之「個別因素有利期間」將彙整組成「產業有利期間」，當廠商於需求強勁、供應無缺，並且相同定位之競食者少之產業有利期間進入則可相較於其他時期進入之廠商掌握更多競爭優勢，此即廠商所擁有之時機優勢；其次，影響產業有利期間之個別因素則可分為互補因素(與廠商之價值單元呈互補者)與競食因素(與廠商之價值單元呈互相競爭者)等兩類。

本研究採取質性專家訪談與產業歷史資料分析方式，選取半導體(DRAM)產業、人壽保險業以及量販業進行深入回顧式個案研究，以期對進入時機議題提出重要研究命題。本研究針對三個產業回顧歸納出七個命題，分析結果發現不同個別因素有利程度呈現階段性或週期性起伏而富有時機意涵，同時產業有利期間乃是個別因素有利情形之組合，不同互補與競食因素之起伏也造成產業有利期間之起伏；再者，

廠商如果在產業有利期間採取行動進入(如：投入重大資源承諾)則可享有時機優勢，廠商還必須在產業有利期間到達前，促使所有必要條件與能力均已達可用水準，方可享有時機優勢，而且在產業有利期間到來之前的準備期間內，及早或適時採取培養條件或能力之廠商較能有效利用時機優勢；最後，在產業有利期間進入並且擁有遞延效果之價值單元的廠商，將更能享有持久性時機優勢。

綜上所述，判定產業有利期間需要分析所有互補與競食因素之起伏變化，而廠商必須於有利期間來臨之前預作各項準備工作，方能於有利時機來臨時即刻投入產業中，並享有較長之有利期間，充分利用時機優勢，同時廠商應於有利期間努力培養或積極獲取極具正向遞延效果之價值單元，進而享有長期之時機優勢。

關鍵字：時機優勢、產業有利期間、互補因素、競食因素、組織生態觀

Abstract

Most Previous studies adopt the ideas of different entry orders which are called “The first mover advantage” or “The late entrant advantage” to explain the sources of firm’s different performance. This study proposes that a firm can get its entry advantage depends on whether it enters the market at a time during a beneficial period of the focal industry.

This study initiates a new concept of “beneficial time period of the industry” from the organizational ecology theory, which means that as the industry evolves, there exists some periods that are abundant of

resources and lack of rivalry. An entrant will survive easily or acquire valuable resource cheaply during the period which is defined as “timing advantage” in this study. But a firm has to be well prepared to catch the “good timing”, so the resource base matters.

There are some key factors that combines the industry’s favorable period .Each factor has its own lifecycle during the industry’s evolution, such factor includes resources and complementary populations. We need to inspect individual factor’s lifecycle to predict the favorable period of an industry.

In sum, this study proposes that the good timing is not necessarily at the early stage of an industry. By the historical method and case study, it shows that the good timing exists in some time period of the industry lifecycle. And when a firm enters the market (commits resources) during the favorable period, it will enjoy the “timing advantage” and performs better than other firms that do not enter during the favorable period.

Keywords: Timing advantage, Industrial beneficial period, Complementary factor, Competition factor, Organizational ecology.

二、前言與研究目的

在技術變動快速的環境下，由於產品生命週期的縮短，新興產業(emerging industries)不斷地出現，故對公司而言，如何發展出成功進入這些新興產業的相關策略議題就顯得相當重要(Schoenecker & Cooper, 1998)，其中又進入時機此一議題受到最多的重視(Huff & Robinson, 1994; Robinson & Fornell, 1985)。在過往對此一進入時機的研究往往一分為二，以所謂先發者(first-mover)或後進者(latent-mover)的角度來觀察(Lambkin, 1988)，然

而截至目前為止，研究此一產業進入時機之相關文獻實證所得結果仍不甚一致，且由實證數據的結果亦無法說明在何種環境條件下該採何種進入時機以獲得最大的績效(Nakata & Sivakumar, 1997)，故對於廠商的實務涵義不高，有必要深入探究在什麼樣的環境條件配合下，決定適當的進入時機；或在某一進入時點下，廠商應採取的策略重心為何。特別是在高度不確定性之下的新興產業或市場中，最佳時機的掌握是策略分析的結果，也是致勝關鍵之一(司徒達賢，民 84)。

故若單純從先發者、後進者，亦或者是追隨者(中期進入)的角度來分別觀察此一進入時機的問題似乎太過狹隘，因為這牽涉到廠商資源與當時產業內所需關鍵成功因素之間配合的問題，以「時機優勢」一詞似乎較能符合實際的情形。事實上個別廠商的成功，取決於其本身資源能力的發揮是否能與產業內關鍵成功要素(Key Success Factor)相配合，以先佔者優勢為例，其優勢之產生主要是由於市場環境產生變動或是有不對稱之情況產生時，容易帶給最先採取行動之廠商在市場上有主導之機會，如果某一廠商擁有特殊資源(Unique Resources)，而在市場持有較高的獲利率或是較大的市場佔有率(Lieberman & Montgomery, 1988)。故「早期進入」並非先發者優勢的來源，而在於先佔者是否能擁有產業早(發展)期時成功所需要的資源或能力。此外，由於各產業內個別要素之有利情形會隨時間經過而產生週期性變化，故需視公司進入時該產業時個別要素有利狀況，以及對重要個別因素所組合之產業有利期間的掌握狀況，才能獲得成功(司徒達賢，民 90)。

事實上，依循組織生態理論之觀點，後進者也是另一種策略配適下的結果，使得進入得「早」不如進入得「巧」(洪明

洲，民 86)，進入策略應與產業中各種互補與競食因素變化趨勢達到配適，這也可以說明不同產業中個別因素對於時機優勢之影響效果。因此，本研究將針對此一「時機配適」概念--特定產業中互補與競食因素所彙整成整體產業有利期間與廠商對本身資源與能力準備以及完成時機之配合，來嘗試說明外在產業個別因素變化與整體有利情形起伏對廠商進入特定產業所能掌握時機優勢之關聯性。現階段產業生命週期縮短，整體技術及產品更新速度加快，使得各廠商都必須考慮到進入新產業所須面臨互補與替代因素變化之時機問題，以免錯失成功良機，也更凸顯此一研究問題之重要性。

三、文獻探討

過去有關企業進入時機對於經營績效影響之研究結果大致認為先進入者之經營績效較後進入者為佳，因為先進入者可享有口碑效應(word of mouth effects)以建立產品在消費者心中的知名度，並獲得顧客認同與信賴(Lilien & Yoon,1990)，先進入者也因較容易佔有消費者心理認知空間，形成穩定消費者偏好，進而造成後進跟隨者的進入障礙(barriers to entry) (Bain,1956)，故先進入者具有上述優勢，而能有較佳的績效表現(Biggadik,1976; Robinson & Fornell, 1986; Lambakin,1988; Lieberman & Montogomery,1988; Pan & Chi,1999; Laura & Luthans,2001)。另外，部分學者認為後進入者可享有先進入者對整體環境初始投資的搭便車效應(free rider effects) 避免技術世代交替時的風險等，使得先進入者反而陷於競爭劣勢之中(Aaker & Day,1986 ; Baldwin & Childs, 1969 ; Fudenberg & Tirole,1985 ; Ghemawat & Spence,1985 ; Guasch & Weiss,1980 ; Liebermen,1987 ; Mansfield, 1981)，故後進入者亦可享受競爭優勢而創造較佳的績效。

過去探討先發者優勢之文獻大多依循「資源基礎觀點」(resource-base view)來加以解釋，認為早期進入者多利用自身的資源與能力贏得進入先機，故得以善加利用其資源才能獲得資源優勢(Lieberman & Montgomery, 1998)，Mitchell (1989)就主張，廠商的資源條件和進入時機及往後績效密不可分，但後期學者多認為，資源基礎論學者的說法陳義過高，缺乏實質的驗證基礎。以上介紹雖然是根據傳統文獻以「先發」和「後發」的二分法來探討進入時機和產業環境及廠商能力之間的配適問題，然而正如本文所提及，這種二分法並不十分恰當，故行銷文獻近來發展出以產品生命週期的不同階段進入(Shankar et al., 1999)之觀點來研究進入不同時機的問題(Lambkin & Day, 1989)之。其最重要的貢獻在於認知到：不同的產品生命週期階段，產業市場內部的特徵也會有所改變，所以在不同的進入時機，廠商應配合不同外在環境因素之變化，以作出最有利的策略配適(Shankar et al, 1999)。這與本文的觀點相當接近，也可以證明本文研究此一「時機優勢」問題符合整體學術研究之趨勢。而事實上，不僅產品，產業中的各活動及價值單元：如土地、行銷以及研發(司徒達賢，民 90)之有利期間有起伏變化，外在環境之互補與競食因素也會產生週期性變化，使得企業所能掌握之時機優勢亦會隨著時間而更動。

以往之討論多重視個別單一產業因素之探討，因此很難將整體產業的特徵表明出來。這是因為，其焦點放在個別組織的行動上，但這種觀點是有問題的，因為任一處理環境問題的策略之成敗是要看系統中其他相似(或非相似)組織的策略而定，故將研究層次放在族群(population level)會較有成果。從此一個角度出發，所謂「廠商(組織)與環境變遷(產業生態之演變)之間的配合」，其實與 70 年代開始由

Aldrich(1979)、Campbell(1969)、Hannan & Freeman(1977, 1984, 1989)等學者所提倡的組織生態學(Organizational Ecology)中所謂,「環境會隨時間而演化,因此產生選擇(selection)的不同標準,為因應此一標準的變動,組織必須經由適應性的行為(adaptation)來達成和環境配適的行為與結構(Campbell, 1969)」之觀念是相當吻合的。組織生態學原本的目的集在於探討組織型態的多樣性(Hannan & Freeman, 1977),及不同時點組織與產業的演化過程(Aldrich, 1999),因此它對整體產業的變遷及改變多以整體系統的觀點出發,詳述物種間的互動與生態環境變化間之關聯性(Hannan & Freeman, 1989)。

組織生態學是以演化理論與「群體生態」的觀點,分析組織的生存、死亡,以及組織間的互動關係,試圖以長期資料解釋組織與產業的變遷來為探討組織形式的差異與多元。群體必須與生態環境中其他團體共同演化,共同演化使得整個生態系統呈現多重均衡(Hawley, 1968; Meyer and Scott, 1983)。產業演化過程中由於出現「變異(Variation)-選擇(Selection)-保留(Retention)-適應(Adaptation)」的產業與組織演化過程(Aldrich, 1979; Campbell, 1969),組織的出生率和死亡率必須不斷調整,以配合產業的不斷變遷。這是因為在組織生態演化觀點中,組織行動是為了對抗環境壓力以降低敗亡,故在面對競爭和失敗風險時,策略行為在於適應環境的壓力。不難發現,組織生態學中所重視「出生率」及「死亡率」等概念,雖是解釋組織的繁衍,如新公司的設立,但廠商進入新市場其實也代表另一種「出生」的概念,故以下將進一步解釋組織生態對「組織個體之出生與死亡」之解釋為何。

組織生態觀點對於物種間(位於不同產業別或價值鍊之廠商間)關係之解釋可

從彼此數量之消長或同步增減來加以說明。假設以兩個物種之數量為兩軸,則物種數量消長關係可對應出至少三種聯動關係:一、如果兩個物種之反應曲線均為負斜率,則表示彼此處於「競食」狀態;二、如果兩個物種之反應曲線均為正斜率,則表示彼此處於「共生」狀態;三、「掠食被殺」之關係,較不會發生在經濟層次,故在此不予討論(Hirshleifer, 1977)。所謂「競食」代表「相互激烈競爭現象」,競爭起於爭奪資源,故具有相似競爭利基特質之物種彼此競爭程度十分激烈,故物種會採取利用資源、降低競爭(著重在利用資源而忽視競爭者的存在)及干擾對手競爭(以傷害競爭者來取得資源)等策略來限制競爭行為;而共生則代表雙方在某種程度的依存關係,也就是兩者會有集體行為的產生,所以彼此會相互聯合以抗拒環境之改變,故當共生者越多,個體本身的生存就更為有利(Hannan & Freeman, 1977)。

因此從產業生態觀點出發,當競食相同資源之廠商者越多,則此一時機對於該廠商(物種)就十分不利,此時產業內的死亡率高、出生率低,不適合繁衍(進入市場);反之若某一時段,當共生的廠商愈多,其互動結果下會使得許多對個體生存有助益之互補性的資源不斷產生,因此個體的生存即使缺乏本身的努力仍相當容易,此時該物種之出生率高而死亡率降低。故簡言之,競食個體多時,個體組織之資源可得性明顯降低,將不利進入;而共生個體多時,個體組織之資源可得性明顯增加,互補性資源增加,此時物種(產業)之承載能力增加,廠商此時進入將會獲得許多利基(niche)生存空間(Hannan & Freeman, 1989)。進一步來說,物種(產業)的變遷過程中,由於許多資源可得性的不斷變動,因此對於不同產業會產生有利於生存之期間轉換,而其變動的主要原因包括 1. 自然的不可抗因素 2. 廠商的互動關係

(如競食與共生)。所以由於環境中的資源會產生變動，也就是許多個別產業所需之關鍵成功因素之供給與需求會不斷變化，因此也就造成不同時點，不同產業(物種)的盛衰。

進一步衍生之，其實即使在同一產業(物種)之不同定位廠商也可以視為是個別的次物種，其競爭資源的強度也是很激烈的(Hirshleifer, 1977)，這些廠商間若是欲獲取的利基空間相似，所欲奪取的資源也會相似，此時若是資源的可得性或產業的整體承載能力被自然性因素所限制，則進入的廠商勢必會經歷嚴格的競爭，因為競食的效果較強；反之，若彼此的利基空間不同，定位不同，所須之重要關鍵資源不同，則會相安無事，此時進入市場之成敗與自然性因素之關聯性較大。甚至於若彼此發展出價值鍊上下游之共生關係，則進入數目越多越有利於關鍵資源及互補性因素的取得，廠商的進入成功機率增加(出生率增加)。

四、研究對象及方法

本研究之訪問對象包括產業專家及廠商，茲詳述如下。由於本研究牽涉到績效的相關議題，故無法針對目前的新興產業作出立即性的研究，故本研究之研究對象將利用回顧的訪談方式，對目前在產業中的成功廠商作出訪問，了解其當初的進入時機相關配適問題，以了解其績效的來源是否來自於當時進入時機所產生的優勢。本研究共挑選 3 個產業(半導體 DRAM 產業、人壽保險業及量販業)作為主要的訪問對象，並各挑選 2 家以上主要廠商。不過在進行廠商訪問前，先與對樣本產業十分熟悉的學術界及實務界產業相關專家進行訪談，以求先行歸納出產業內的重要價值單元及其優勢生命週期的演變，以便進行往後的研究。

關於進入時機的相關研究，該採行量

化或質化的研究，目前學術界並無定論，然而過去的實證結果，對於數據資料背後連結性卻未能提出良好解釋，故首先提出先佔者優勢的 Lieberman and Montgomery (1998)也曾提及，若要對進入順序相關議題有更深一步的認識，深入而詳細的產業個案調查是較為適合的(pp. 1121)。故本研究將採用「文獻回顧法」與「個案研究法」進行研究，且採行所謂「複個案設計」(Multiple-case design)，亦即同時針對多個個案予以描述、分析與比較，這主要是考慮到其在理論建構上所具備的較健全程序(Yin, 1994)。而本研究採用「個案研究法」和「文獻回顧法」的另一項原因在於，本研究在於跳脫以往的文獻，發展出適合的進入時機配適觀點，故仍屬探索性階段，問題的自變數與因變數及衡量方法，均有待確定，故採取個案研究法進行研究。個案研究採深入訪談、長時間參與觀察，比較可以深入了解進入時機之相關配適的議題，洞察研究問題的相關變數(Yin, 1994)。

五、重要名詞定義

有鑑於本研究乃為一探索性取向之研究，因而有必要對於重要名詞給予明確定義，以利後續產業案例與研究命題說明。以下乃針對各個重要名詞定義分述如下：
(1) 產業的有利期間：是指需求強勁、供應無缺、並且相同定位之競食者少，此一期間可持續到需求飽和、供應出現瓶頸、競食者大幅增加為止；
(2) 產業個別因素有利期間：包括互補因素與競食因素，前者是指與廠商之價值單元呈互補者，其中可分為生存資源與共生族群；後者是指與廠商之價值單元呈互相競爭者，或定位相同者。所謂個別因素有利期間是指某一期間內互補廠商越多、供應來源越多、市場需求越多，或是競食者越少、規模或策略定位相似者越少，則表示該期間該要素越有利；
(3) 時機優勢：是指在其他條件一致下，

廠商因進入時間落在產業的有利期間而使之相對於其他時期進入之廠商擁有的競爭優勢；(4)行動時機：是指投入第一筆重大且不可回復性之資源承諾(Commitment)之時間點；本研究採用行動時機觀點比進入時機更有意義，因為成立公司未必有重大行動，而且現有公司之多角化亦與成立時間之關係不大；培養條件或能力之行動：是指配合較長之準備期間，開始小量投入資源以培養條件或能力之資源承諾；(5)準備期間：是指培養策略上所需之條件或能力至可用階段之時間；(6)準備完成：是指策略上所需之條件或能力準備工作完成，可以有效運用之狀態，而準備期間之完成即謂之準備完成(Ready)。

五、產業特性

(一)、DRAM 產業

DRAM 屬於大宗產品(commodity)，不同廠商所生產 DRAM 顆粒產品差異性不大，使得廠商必須加速製程技術的提昇，以期生產 IC 顆粒單位成本下降速度較國際 DRAM 市場價格下降速度來得快，同時 DRAM 產品生命週期變化迅速。故在追求低成本與生產效率優勢之趨勢下，DRAM 製程技術演進相當快速，也促使不同世代產品替換時程逐漸縮短，擁有研發與製程技術優勢的寡占國際大廠(如：三星、美光)具有主導市場產品供需和價格的力量，並可在市場早期導入階段即跨入新世代產品市場以獲取較高利潤，台灣 DRAM 廠商主要扮演國外大廠外包合作代工廠之分工角色，故半導體產業進入與退出障礙極高之特性，在半導體景氣循環週期中，台灣廠商必須慎選在景氣波段趨近谷底階段進入 DRAM 產業，方能在產業景氣復甦時，發揮量產優勢以獲取利潤(曾瑜玉，民 92)。

至於在各階段之重要價值單元部分，廠商初始跨入 DRAM 產業首重「高度事業企圖心(意願)」與「財務投資能力」，當廠

商決心跨入半導體產業耕耘奮鬥且建構先進廠房設備(如：12 吋晶圓廠)之後，則取得先進 DRAM「製程技術」之重要性將逐漸提高，此時廠商是否能即時至國外技術授權母廠學習與移轉尖端製程，將會影響到後續產品良率改善與量產出貨時程；再者，當 DRAM 廠商成功移轉先進製程技術至國內晶圓廠之後，則「量產管理能力」之重要性亦逐漸提高，因而高效率量產管理之廠商較有能力善用先進半導體廠房設備，迅速降低單位製造成本以發揮低價競爭優勢；最後，當大多數廠商皆能量產出貨而導致市場供過於求時，擁有「全球佈局能力」之 DRAM 大廠則較有能力提供下游廠商(如：大型系統廠商 HP 或 IBM)良好品質與銷售服務，故掌握全球行銷與佈局能力的廠商將可提高產品供貨服務效能，進而獲取市場上競爭對手難以超越之競爭優勢(蔡俊鵬，民 88)。

歸納台灣 DRAM 廠商之演進歷程可知：台灣四大 DRAM 廠商(華邦、茂矽、南亞、力晶)皆先後於 1995 年或 1996 年跨入 DRAM 市場，此一時機進入市場主要考量即與半導體景氣循環週期息息相關，進入 DRAM 產業初期皆以建立六吋到八吋晶圓廠為主，其中力晶與南亞較早設廠完成量產，而茂德與華邦則較晚設廠完成量產，在以八吋晶圓廠為 DRAM 生產主體時期，所有廠商皆致力於移轉更先進製程技術，以期發揮量產之成本優勢，所移轉之先進技術由早期 0.35 微米、0.25 微米、0.18 微米、0.15 微米，及至目前以 0.13 微米或 0.11 微米為主之製程進步，也帶動十二吋晶圓廠投資建廠之必然趨勢(尤其 0.15 微米製程以下必須轉以十二吋廠來生產)。

(二)、人壽保險業

我國人壽保險業的發展過程和政府管制法規的實施與開放有很大的關聯性，故壽險業發展過程與政府政策息息相關；壽險業

之價值單元可分為：人員訓練、再保、資產管理、特許執照、資訊系統、產品設計及精算、業務人員、通路、品牌、服務等(司徒達賢，民 90)。以下將針對產業階段中各價值單元有利程度演變來說明之：

第一階段(民 51-民 60)中「特許執照」為最重要之價值單元，任何早期進入的廠商，只要獲取此一特許執照，便能在市場中獲得壟斷利益，國泰、新光等早期進入者就是由於獲得此項重要價值單元，使持續在市場中保持優勢。這種特殊性的管制措施，對早期進入的廠商而言其實就是一種「來的巧」或是「命好」的時機優勢。在民國 51 年時政府開放執照到限制市場開放的時間點只有相隔不到八個月，自此到民國七十六年開放美商進入本國市場的二十五年間，國泰及新光等早期進入的人壽公司在缺乏競爭的前提下持續成長。因此，讓國泰人壽之所以能獲得此一績效的關鍵點在於「市場執照的限令」恰巧出現在其成立之後，而非其進入的時機較早。

第二階段(民 61-民 75)市場管制仍存在，然而此時適逢經濟快速成長，利率攀升，能大量擴展保單的「業務人員」之價值性遽然增高，這一股「業務員大量招募」的趨勢雖仍隨第三階段中的國內經濟持續成長而保持不墜。國泰成功案例則說明了本研究所強調個別因素有利期間所顯現之時機優勢。

第三階段(民 76-民 82)政府開放保險市場後，這些新進的保險公司擁有專業人才及對教育訓練的重視，且將「保戶服務」觀念引入，洞察消費者需求，並以實際的教育訓練工作培養專業人員，以求保戶服務工作的落實。由於開放美商保險公司來台設立之前，本土舊保險公司尚不重視，且消費者也還不注重此一觀念，保險市場處於少數幾家公司獨佔的封閉狀態，此時標榜高品質「教育訓練」業務人員的外商

壽險公司積極利用其教育訓練制度吸引保戶及業務人員的加盟，所有服務人員具有相當的專業知識，在售後服務直接面對客戶時提供專業、快速的高素質服務，因此「教育訓練」及「服務」實為本階段之公司成功與否重要性急速增加的價值單元。

第四階段(民 83-民 88)及第五階段(民 88 以後)中發現，產品設計精算及資產管理的能力隨外在環境的變化而日漸重要。以產品設計精算為例，早期台灣的保險業受到政府的監督與限制，保險商品相同性高。但隨社會環境改變、金融自由化、國際化的政策及保險市場放影響，保險業者必須針對消費者設計各種保險產品以配合其需求。至於資產管理能力的重要性增加則與財務投資市場開放及市場投資報酬利率下降等動因相關，因此也同樣說明了廠商配適時機優勢的情況。

(三)、量販業

自民國 78 年豐群集團引進荷商萬客隆，同一年底統一與法商家樂福合作，兩家國際知名量販業者同時進入台灣市場以來，引爆台灣物流革命，此種新零售業態縮短零售通路，以低廉的價格、齊全而眾多的品項造成旋風，提供顧客一次購足的方便。量販業發展受環境影響頗大，如家庭生活型態、交通狀況、國民所得等，其中又以法令限制與修改影響量販業發展最大，早期由於工業區不得經營銷售，商業區住宅區不得經營加工倉儲，使得業者面臨無處可去窘境；在萬客隆公司挑戰台灣土地分區使用法規的不合理，並歷經斷電、罰款乃至關店事件之後，政府終於在 83 年 6 月通過「工商綜合區設置方針暨工商綜合區開發設置管理辦法」，使量販業就地合法。雖然有上述法規可遵循，終使量販業的土地使用規則明確化，但其中牽涉捐地、建蔽率、環評以及土地變更等事宜，須在中央與地方政府間周折良久，業

者在土地使用上仍是遊走法律邊緣。

而量販業的重要價值單元與策略資產又可分為「市場調查與商圈評估」、「商品採購」、「供應商配合系統」、「人力資源」、「存貨管理 POS 系統」、「商品陳列與賣場氣氛」、「退貨處理與售後服務」、「資訊蒐集與運用能力」等。產業發展早期重視有形的競爭優勢包括優惠的價格，賣場的動線等，隨著競爭的白熱化，上述的競爭點已是必要條件，業者必須從無形的競爭優勢下手，如售後服務，購買環境等(彭杏珠,民 88)。而未來趨勢為有概念的購物中心，且由價值導向轉為重視愉悅性及服務的消費文化。塑造差異性，提昇休閒與娛樂功能，引進各種專櫃滿足各種日常服務性消費，走分眾市場釐清定位，賣場規劃朝專業經營(如生鮮食品)，提高服務品質，擴大賣場以複合式經營。

六、命題推導與結論

彙整以上三個產業之回顧式個案探討，本研究可得七個命題如下：

命題一：產業個別因素的有利情況各有起伏變化。個別因素有利情況之起伏變化可以曲線來表現之，當曲線尚未上升時表示有利期間未到，當曲線呈成長趨勢時則表示該因素之有利期間已到，至於曲線呈現消退趨勢時則表示該因素有利期間已過；有鑑於個別因素有利程度會呈現階段性或週期性起伏，時機優勢也更富有意義。DRAM 產業與技術母廠之上下游互補關係、資金有利程度變化、人壽業執照因素，以及量販業之土地因素皆為例證。

命題二：產業之有利期間是個別因素有利情況之組合，互補因素與競食因素之起伏造成產業有利期間的起伏。由於廠商存活必需仰賴諸多資源，諸多個別要素變化情況匯集組合成產業總體變化趨勢，使得個別因素於產業歷程所呈現有利程度之綜合變化結果便形成此一產業之有利期間，在

此一期間進入產業之廠商便可容易存活下來；有鑑於諸多競食與互補因素會呈現動態消長之變化趨勢，綜合結果未必會呈現最佳點，但能呈現相對有利之期間，而且互補與競食因素相當多，其組合亦有權重問題，因而部分因素具有關鍵影響力，其有利期間幾乎等同於產業之有利期間。以人壽業為例，民國 60 到 68 年與民國 75 到 87 年間產業中競爭者相對較少，市場需求相對較高，與產業互補的外在因素如政府法令，人才市場供給，消費者市場需求(所得水準)、保險接受度、利率水準、金融市場成熟度等因素之有利程度較高。

命題三：在產業之有利期間採取行動進入(投入重大資源承諾)之廠商，享有時機之優勢。由於廠商採取行動進入時必須考量到部分重大資源承諾存在著前置時間(lead time)問題，使得廠商若在產業發展有利期間到來之前過早投入重大資源承諾，則無法享有時機之優勢；在產業發展有利期間過去之後才投入重大資源承諾者，亦無法享有時機之優勢，量販業中 Tesco 太晚進入台灣市場以及民國 83 年之後才投入人壽保險之業者皆為例證。

命題四：在產業之有利期間到達前，企業之所有必要的條件與能力均已達可用水準者，可以享有時機之優勢。Lieberman & Montgomery(1988)亦強調擁有內部能力(proficiency)才能掌握環境機會，人壽業中南山人壽與安泰人壽之成功即是在國內人壽產業有利期間到達之前，便已具備重要必備條件與能力，而能有效掌握人壽產業時機優勢；同樣地，量販業之家樂福亦是另一佐證範例。

命題五：在產業有利期間到來之前的準備期間，及早(適時)採取培養條件或能力之行動者，較能利用時機之優勢。由於廠商即使在有利期間投入產業中，但仍尚需具備各項條件或能力，然而諸多條件或能力需要時間培養，因此及早投入才可在有

利期間完成準備(Ready)，越需要長期培養的條件或能力，則準備期間也就越長。以 DRAM 產業為例，國內 DRAM 廠商從國外技術母廠移轉先進製程後，還必須嘗試摸索提高新製程技術良率，方能有效發揮本身量產能力，因此 DRAM 廠商必須在產業景氣復甦前及時培養採用新製程技術之量產能力，方能掌握景氣復甦之時機優勢；另外，家樂福利用出進入階段摸索台灣市場的消費習性，找出最適合營運模式，等待市場大幅成長時機到來，以及美商 AIG 集團入主南山人壽之後努力培養人才，直到 76 年正式進入台灣市場時，該項條件皆已成熟而能大舉開拓市場，亦為例證。

命題六：在產業有利期間進入並擁有遞延效果之價值單元的廠商，更能享有持久時機優勢。在產業有利期間進入所獲取的因素若對後續期間有利(有遞延效果)，則廠商能享有較長期之先進優勢，否則只有短期有效；再者，這些因素又分為進入時所取得者(如：執照，土地)以及進入後趁有利期間培養者(如：品牌知名度)，然而即使在產業有利期間進入，若取得之價值單元有負面遞延效果(加上資源移轉障礙)，則只有短暫之時機優勢；量販業中萬客隆即是僅掌握短暫時機優勢之佐證案例。

命題七：享有時機優勢的廠商進入後績效較佳。由 DRAM 產業、人壽業以及量販業之案例中皆可發現如果廠商能夠於產業有利期間進入而有效掌握時機優勢之廠商(如：南亞科技、茂德科技、國泰人壽、南山人壽、家樂福、大潤發等)，其績效表現皆較其他產業內競爭廠商之績效表現來得佳。

七、結論

本研究所主張之「來得早不如來得巧」可由三個產業案例對於研究命題之支持來說明「廠商在產業有利期間進入即是巧」，因此本研究認為最一般化之狀況：需求強勁、供應無缺、相同定位之競食者少的期

間就是跨入產業最佳期間。正因產業有利期間有所不同使得該產業內廠商所面臨之互補與競食因素特性也會隨時間演進而產生起伏變化，同時各個廠商也會因為本身策略定位與資源秉賦之不同，而形成對產業有利期間之認知有所差異。

綜上所述，本研究結果之重要管理意涵有下列三點：一、由於產業有利期間之判斷需要分析所有互補與競食因素的起伏變化，因此廠商必須經常偵測搜尋重要個別因素之演變訊息，方能較其他競爭廠商更精準掌握產業有利期間之變化趨勢；二、廠商必須於產業有利期間來臨之前即必須預作各項準備，才能在時機一到立刻投入，並享有最長之產業有利期間，充分利用時機優勢；三、廠商必須在有利期間努力培養或積極取得具有正面遞延效果之價值單元，方能享有長期之時機優勢；若產業前景面臨極大不確定時，則寧可保有策略彈性，以避免錯誤投入之移轉障礙而減損時機優勢。

八、計劃成果自評

本研究依循組織生態觀點來探討「個別因素有利期間」及其所組成「產業有利期間」與廠商時機優勢以及績效表現之關聯性，經由 DRAM、人壽保險以及量販業之回顧式個案探討結果所歸納出七個命題，說明時機優勢不僅要考量於有利期間進入產業之配適問題，還需注意廠商投入重大資源承諾以及準備期間對於掌握時機優勢之影響；因此，本研究主張廠商進入特定產業先後順序對於最終績效並無明顯影響，營運績效應視不同產業環境有利期間變化趨勢，以及廠商在適當時機進行資源承諾或完成準備工作之間相互配適結果而定，方能有效解釋廠商時機優勢與績效表現，此一觀點應對於目前學術主流專注於探討「進入時機先後」觀點多所啟迪，並可發展成更精湛之理論見解。

八、參考文獻

英文部分：

- [1] Aaker, D.A. and G.S. Day (1986), "The Perils of High Growth Markets", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.409-421.
- [2] Aldrich, H. E. (1979). *Organization and Environment*. NJ: Prentice-Hall.
- [3] Aldrich, H. E. (1999). *Organizations Evolving*. London: Sage.
- [4] Bain, J.S. (1956), "Barriers to New Competition", Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [5] Baldwin, E.L. and G.L. Childs (1969), "The Fast Second and Rivalry in Research and Development", *Southern Economic Journal*, vol.36, pp.18-24.
- [6] Biggadike, E.R. (1976), "Corporate Diversification: Entry Strategy and Performance", Harvard University Press, Cambridge, MA, pp.61-69.
- [7] Campbell, D. T. (1969). "Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution." *General Systems*, 14, pp. 69-85.
- [8] Fudenberg, D. and J. Tirole (1985), "Preemption and Rent Equalization in the Adoption of New Technology", *Review of Economic Studies*, vol.52, pp.383-401.
- [9] Ghemawat, P. and A.M. Spence (1985), "Learning Curve Spillovers and Market Performance", *Quarterly Journal of Economics*, vol.100, pp.839-852.
- [10] Guasch, J.L. and A. Weiss (1980), "Adverse Selection of Markets and the Advantages of Being Late", *Quarterly Journal of Economics*, vol.44, pp.453-46.
- [11] Hannan, M. T. and J. Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*. 82: 929-64.
- [12] Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- [13] Hannan M. T., and Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge : MA., London, Harvard University Press.
- [14] Hawley A. (1968), "Human Ecology" In Davis Sills, ed., *International Encyclopedia of Social Sciences*. New York: Macmillan.
- [15] Hirshleifer J. (1977), *Organizational Economics*, Ch 5 Evolutionary Theory : Questioning Managerial Impact on Firm Performance, pp.319-371.
- [16] Huff, L.C. and W.T. Robinson (1994), "Note: The Impact of Lead Time and Years of Competitive Rivalry or Pioneer Market Share Advantage", *Management Science*, vol.40, pp.1370-1377.
- [17] Lambkin, M. (1988), "Order of Entry and Performance in New Markets", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.127-140.
- [18] Lambkin, M. and G. S. Day (1989). "Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle." *Journal of Marketing*, Vol.53, pp.4-20.
- [19] Laura R. S. and F. Luthans (2001), "After the Bubble Burst: How Small High-tech Firms Can Keep In Front of the Wave", *Academy of Management Executive*, vol.15, pp.114-124.
- [20] Lieberman, M.B. (1987), "The Learning Curve Diffusion, and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, vol.8, pp.411-452.
- [21] Lieberman, M.B. and D.B. Montgomery (1988), "First-mover Advantages", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.41-58.
- [22] Lieberman, M.B. and D.B. Montgomery (1998), "First-mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol.19, pp.1111-1125.
- [23] Lilien, G.L. and E. Yoon (1990), "The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products", *Management Science*, vol.36, pp.568-585.
- [24] Mansfield, E. (1981), "How Economists See R&D", *Harvard Business Review*, vol.59, pp.98-106.
- [25] Meyer, Alan D. and Richard W. Scott (1983), *Organizations Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, California: Sage.
- [26] Mitchell, W. (1989). "Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields." *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, pp.208-230.
- [27] Nakata, C. and K. Sivakumar (1997), "Emerging Market conditions and their impact on first mover advantages : An integrative review," *International Marketing Review*, vol.14(6), pp 461-485.
- [28] Pan Y. and Chi. S.K. (1999), "Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China", *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.359-374.
- [29] Robinson, W. T. and C. Fornell (1985), "The Sources of Market Pioneer Advantages in the Consumer Goods Industries." *Journal of Marketing Research*, Vol.22, pp.297-304.
- [30] Schoenecker, T. S. and A. C. Cooper (1998), "The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-industry Study." *Strategic Management Journal*, 19(12), pp.1127-1143.
- [31] Shankar, V., G.S. Carpenter and L. Krishnamurthi (1999), "The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis," *Journal of*

Marketing Research, Vol.19,p.269-276.

- [32] Yin, R.K. (1994), Case Study Research Design and Methods(2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

中文部分：

- [1] 司徒達賢(民 84), 策略管理, 台北：遠流出版社。
- [2] 司徒達賢(民 90), 策略管理新論：觀念架構與分析方法, 智勝出版社，台北。
- [3] 洪明洲(民 86), 台商投資大陸的先發與後進策略之比較，理論與政策，民國 84 年夏季號，頁 56-57。
- [4] 曾瑜玉(民 91), DRAM 應用產業市場趨勢剖析，產業透析:半導體與關鍵零組件透析，頁 12-21。
- [5] 蔡俊鵬(民 88), 台灣動態記憶體產業競爭優勢之研究，國立台北大學企業管理學系未出版碩士論文。