

企業價值網整合：模型與經驗

Business Value Net Integration: Model and Experiences

許恩得* *Ente Hsu*
東海大學會計學系
Department of Accounting,
Tunghai University

陳遵行 *Henderson Chen*
向中集團
VITA Group

摘要

本研究在 Brandenburger & Nalebuff (1996) 的「價值網」架構，納入 Tushman & O'Reilly (1996) 的「協調組織」，結合實務經驗與文獻案例，建構一個整合外部環境與內部組織的價值創造模型，提供企業在不同階段擬訂策略走向及調整內部組織之思維。此外，企業在整合價值網之過程中，除了必須考量「價值網」中每個角色的觀點，也要注意長、短期目標的連結。本研究從不同角度例釋企業價值網之整合原理，並以「個案研究」方式，解釋個案公司 VT 集團在成長歷程的決策經驗。最後，VT 集團先發展「自有品牌」，再為其他公司「代工設計」，然後「代工生產」，本研究詳細解釋其背後成因，並透

* 通訊作者：許恩得

企業價值網整合：模型與經驗

過 VT 集團的成長歷程，說明企業應持續檢視外在環境因素的變化，配合策略的改變調整組織的結構、任務、人員與文化。

關鍵詞：企業轉型、企業成長、價值網、協調組織

Abstract

This paper links practical experiences and cases study in literatures to build a business value-net-integration model, which integrates the “value-net” proposed by Brandenburger & Nalebuff (1996), and the “ambidextrous organization” presented by Tushman & O’Reilly (1996). This model provides a thinking schema to help companies create value by integrating the external environment and the internal organization for business development in different stages. Moreover, it needs to consider not only the perspectives of the roles in the value net, but also the linkage of long-term and short-term objectives. It illustrates the rules to integrate business value net and explains the growth process by cases study. Finally, it is discovered that VITA Group develops from OBM, ODM and then OEM. Such experiences are different from other companies in Taiwan that its reasons are explained in this study. From the growth process of VITA, it is discovered that businesses should continuously survey the change of external environment and adjust the structure, task, people and culture of the internal organization to fitting the strategy.

Keywords: Enterprise transformation, business growth, value-net, ambidextrous organization

壹、導論

在國際化環境下，競爭激烈，企業處於微利的時代。台灣是個島國，市場

狹小，所製造的產品必須外銷，才能符合生產的規模經濟，國際化是無法避免的道路。台灣大部分是中小企業，¹而且許多中小企業屬於傳統產業。台灣中小企業的發展，是台灣經濟成長極為重要的一環（蔡敦浩，2008）。相對於大企業，台灣的中小企業所擁有的資源缺乏，國際經驗不足，也不易招募優秀人才，在國際市場往往缺乏競爭優勢，難有發展空間。²然而，台灣有不少的中小企業，已走向國際化，擁有許多創新與轉型的經驗，不但找到生存的空間，也開創了發展的機會。本研究將以台灣一家從本土到國際，並發展自有品牌的中小企業為例，將其成長歷程及其轉型經驗，加以模式化，以作為其他中小企業之參考。

企業轉型的問題，已有不少文獻。Hammer & Champy (1993) 認為「企業轉型」是重新思考與檢討傳統的組織結構，改造企業的橫向作業流程，以提升成本、品質、服務及速度的績效。Barbara & Philippe (1994) 認為，「企業轉型」是透過策略改變的過程，重新界定企業使命並建立競爭優勢，以因應環境變動，掌握市場商機。學者對「企業轉型」的內容有不同分類。例如，Bibeault (1982) 把轉型分為「管理過程」、「經濟或商業循環」、「競爭環境」、「突破性產品」或「政府政策」五種類型。日本中小企業診斷協會把轉型分為改變「所屬產業」、「產品內容」、「目標市場」、「經營內容」、「經營型態」五種類型（陳明璋，1990）。Bibeault (1982) 認為，人、局勢與財務資源，是三個決定企業轉型成敗的重要因素；而轉型成功最簡單的方法是：（一）授權新的管理階層；（二）確立一個可行的營運計畫；（三）獲得支持轉型的財務後盾；（四）任用態度積極的人參與轉型工程。此外，在轉型過程中，要刻意接近市場，並適時把握住機會。

國內亦有學者探討中小企業轉型的問題。首先，中小企業成為臺灣經濟發展的基石，除了因其數量龐大，更因其與臺灣之社會結構及生活形態相符合（陳介玄，1970；張維安、陳介玄，1997）。陳介玄（1970，1998）提出「社會資源可移轉性」的理論，解釋臺灣中小企業的轉型。他認為在商業利益的驅動下，社會資源會流向成本較低，競爭力比較強的地方。在社會資源移動過程中，台灣的中小企業充分展現其優點，因為台灣中小企業能在公司之間形成「協力網絡」，而且公司內部發展出「班底」（陳介玄，2001），透過各種社會網絡（家

¹ 《2011年中小企業白皮書》資料顯示，2010年台灣中小企業家數高達124萬8千家，占全體企業家數97.68%；另外，在就業人數方面，2010年中小企業的就業人數819萬1千人，占全國就業人數78.06%。（經濟部中小企業處，2011）

² 袁建中等（2002）指出，台灣傳統產業普遍面臨的問題是：研發能力缺乏，資金取得不易，行銷人才不足，及缺乏經營事業的經驗。

族網絡、人際網絡和族群網絡)，將資源移轉為社會資源 (陳介玄，1998；朱燕華、張維安，2001)。這種宏觀角度所發展的模型，可以解釋中小企業成功的原因，卻無法提供具體的原則，指導企業擬訂經營決策。

坊間有企業經營的實務書籍，介紹台灣中小企業的轉型經驗。例如近年來，鴻海集團的轉型經驗，深受各界重視。該公司原來是一家電視機零件的製造商，只是資本額 30 萬元新台幣的小企業。郭台銘架構一個「超競爭平臺」，整合了「垂直整合能力」、「全球製造基地」、「技術開發能力」、「全球行銷綜效」，再加上「執行力」及「多元整合」，經過三十年，營收挑戰七千億，員工多達十三萬人，版圖橫跨三大洲。(張殿文，2008) 這種故事雖然迷人，卻缺乏如何複製這些經驗的抽象化模型。

企業的成长有不同階段：從出生、青年到成熟 (Lippitt & Schmidt, 1967)，從個人秀、官僚體制到多角化 (Scott, 1971)。企業在不同的階段，需要不同的領導風格 (Greiner, 1972)，出現不同的功能性問題 (Lyden, 1975)，有不同的組織設計 (Katz & Kahn, 1978)，要強調不同的組織活動 (Adizes, 1979)，面對不同的社會關係 (Kimberly, 1979)。Drucker (1980) 指出，企業在每一個階段都有它特殊的難題。企業從一個階段跳到另一個階段，所需克服的困難，都是一項嚴厲的挑戰。所以，經理人關心的重點，不只是想知道企業目前所處的階段，更要知道，如何在企業的每一個階段，作出正確的決策，讓企業順利進入下一個階段。

企業的策略要配合環境改變，組織結構與管理程序必須配合策略調整 (Chandler, 1962)。公司要選擇競爭策略，協調公司的外部機會與內部資源，創造價值極大的目標 (Porter, 1980; Spulber, 2004)。文獻上指出，集中化 (concentration) 或多角化 (diversification) 是企業成長的主要策略類型。³然而，實證上沒有證據顯示，企業採取那一種策略較有利。陳明璋 (1995) 將轉型的策略分成三類：「全面轉型策略：改變至新行業」、「局部轉型策略：保留部份舊行業，大幅度轉向新行業」及「多角化經營：維持舊行業，加入新事業體」。然而，實務界所面對的問題，除了不知道有那些策略，更可能是不知道何時該採取那一種策略。

³ 集中化的成長策略是指企業集中在一個產業增加其產品線，包括垂直成長 (vertical growth) 與水平成長 (horizontal growth)。垂直成長導致垂直整合 (vertical integration)，是指由公司執行供應商 (即向後整合，backward integration) 或經銷商 (即向前整合，forward integration) 的功能。水平成長導致水平整合 (horizontal integration)，是指公司在多地區提供相同的產業價值鏈。多角化的成長策略是指企業將產品線擴展到其他產業。

本研究透過文獻探討，建構價值創造的理論思維；參考最佳實務的文獻，歸納企業價值網整合之原理；並以個案經驗驗證「價值創造模型」的可行性。具體而言，本研究的主要貢獻如下：首先，本研究在 Brandenburger & Nalebuff (1996) 的「價值網」(value net) 架構，納入 Tushman & O'Reilly (1996) 的「協調組織」(ambidextrous organization)，建構一個整合外部環境與內部組織的價值創造模型，提供企業在不同階段擬訂策略走向及調整內部組織之思維。

其次，本研究歸納六個企業價值網之整合原理，包括：「以滿足顧客需求推動公司成長」(顧客觀點)、「營造發揮優勢並降低競爭的平台」(競爭者觀點)、「整合供應鏈並創造採購優勢」(供應商觀點)、「增加公司的互補者及其效果」(互補者觀點)、「協調一致方向，整合內外力量」(短期觀點)及「維持動態平衡，追求長期成長」(長期觀點)。具體說明企業在整合價值網之過程中，必須考量「價值網」中每個角色的觀點，也要注意長、短期目標的連結。

第三，台灣一般企業的發展，往往先「代工生產」(OEM)，再「代工設計」(ODM)，最後才發展「自有品牌」(OBM)。然而，VT 集團⁴有不同的成長歷程，是先發展「自有品牌」，再為其他公司「代工設計」與「代工生產」。本文詳細解釋企業採取不同發展模式的可能成因，及其決策的模式。

最後，VT 集團從一家中小企業開始，在十年期間，經歷了創業求生、發展品牌與多元發展三個階段，透過多次轉型而帶動公司快速成長。從本土到國際，並發展自有品牌。本研究以 VT 集團為個案公司，進行長期之觀察與研究，分析其不同階段，如何形成策略，以面對環境的變化，及如何調整組織，以整合內、外部資源，進而克服其所遭遇的問題。本研究發現，一家中小企業的成功，並沒有固定的轉型公式或步驟，而是在關鍵時刻以積極的態度檢視外在環境因素的變化，並根據外在的環境因素，隨即檢視並調整發展的策略，並配合策略的改變調整組織內部的結構、任務、人員與文化，進而持續強化本身的競爭條件。

本文之結構如下：第一節導論，第二節理論模型，第三節研究方法，第四節門窗產業結構分析，第五節經驗分析，第六節討論與解釋，第七節結論與建議。

⁴ VT 集團的真實名稱，本研究以匿名方式處理。

貳、理論模型

Brandenburger & Nalebuff (1996) 認為，影響公司價值的參賽者有顧客、供應商、競爭者與互補者（complementor）⁵，公司與這些參賽者存在既競爭又合作的關係，進而形成價值網（value net），如圖 1 所示。價值網是以公司為中心。上半部的參賽者為顧客，購買公司的產品或服務；下半部的參賽者為供應商，銷售原料或服務給公司；左邊的參賽者為競爭者，搶奪公司的顧客或供應商；右邊的參賽者為互補者，幫助公司銷售產品給顧客或取得供應商的原料。

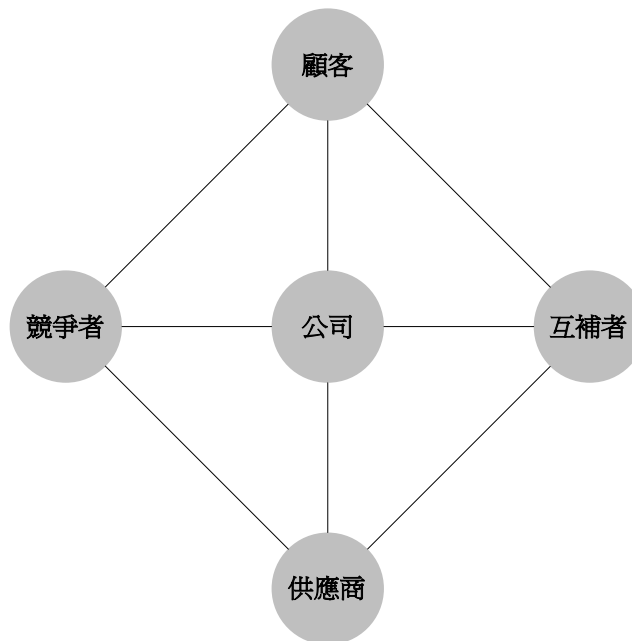


圖 1 價值網

資料來源：Brandenburger & Nalebuff (1996)

⁵ Brandenburger & Nalebuff (1996) 對「互補者」的解釋：假如顧客因擁有其他參賽者的產品而提高對你產品的評價，或供應商因提供其他參賽者資源而提高對你提供資源的吸引力時，該參賽者就是你的互補者。

在擬訂策略方面，Brandenburger & Nalebuff (1996) 認為，企業在面對既競爭又合作的經營環境，有五種「競合策略」(co-opetition)，即改變參賽者 (Players)、附加價值 (Added values)、規則 (Rules)、戰術 (Tactics) 與範圍 (Scope) 等，簡稱 PARTS。這五個策略可以同時創造市場的機會 (把餅做大) 並增加公司的價值 (分較大的餅)。

在協調組織方面，Tushman & O'Reilly (1996) 認為，企業要避免聚焦於當前，只追求短期的成功而造成長期的失敗。企業要如靈巧的雙手，既做好現在 (漸進改善)，也規劃未來 (重大變革)，稱為「協調組織」(ambidextrous organization)。協調組織是有效協調組織內部的任務、結構、人員及文化等四個要素：首先，公司應基於策略建立的基本任務，並調整公司的結構、工作流程，及調動、訓練或招募適當的人員。此外，塑造組織文化的目的是幫助員工執行任務並促進員工發展。任務、結構、人員及文化等四個要素會彼此交互影響，在執行任務過程中，要隨時配合環境的變化調整四個要素。

本研究將公司的價值網納入任務、結構、文化及人員等內部因素，說明公司如何隨其外部關係改變而調整內部因素，或調整其內部因素以改變外部關係，進而為公司創造價值，稱為「企業價值網整合模型」，如圖 2。

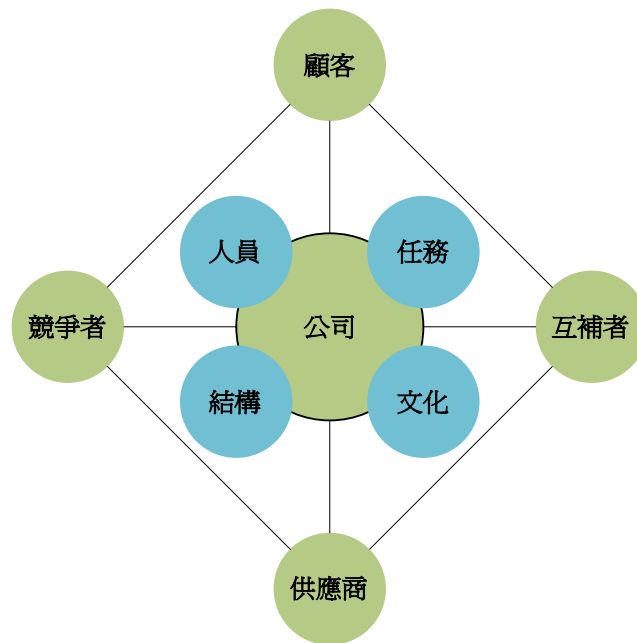


圖 2 企業價值網整合模型

本研究以「改變參賽者」的策略為主軸，再配合文獻上的實務案例，歸納六個企業價值網之整合原理，進而說明企業兼顧成長與獲利的思維模式。

一、顧客觀點：以滿足顧客需求推動公司成長

顧客是公司成長的關鍵。Christensen (1997) 在其《創新的兩難》(*The Innovator's Dilemma*)及 Christensen & Michael (2003) 在《創新者的解答》(*The Innovator's Solution*)中指出，企業應避免將資源集中在滿足現有最重要客戶的需要，或改善目前創造最大利潤的產品，否則將無法專注於開發具關鍵性地位的創新計畫。

「以滿足顧客需求推動公司成長」之法則，是為經營顧客與公司的共存關係，兼顧顧客目前的需求與公司未來的成長。例如歐洲愛爾蘭的雷恩航空公司 (Ryan Air) 先發現市場的新需求：有許多顧客需要廉價旅行，以講求快速、準點為目標；再調整公司的內部要素：改購買二手飛機，選擇大城市的次要機場，以點對點來回飛行，甄選比大航空公司便宜的空服人員，以提供簡單而快速服務為訓練重點，飛機上不提供餐點，旅行箱運送須額外付費，而且取消轉機服務。Eisenhardt & Martin (2000) 認為雷恩航空公司為滿足顧客在品質、交期、價格及服務的需求，持續創新，是促進其快速成長的重要因素。

二、競爭者觀點：營造發揮優勢並降低競爭的平台

競爭者影響公司的發展。「營造發揮優勢並降低競爭的平台」之法則，是為經營公司與競爭者的競合關係。公司若能同時降低對手的競爭壓力，並發揮本身獨特的競爭優勢，就能兼顧成長與獲利。台灣的 A-Team 是實務界採用此法則的精彩案例。

2003 年，巨大及美利達公司共同發起而成立 A-Team，結合同業與其供應鏈業者，利用彼此的技術優勢，共同取得技術授權、合作研發、協同管理的方式，打造高單價、高品質的高級腳踏車，業者共同租用展覽攤位，展示 A-Team 的形象，各自行銷於國際間 (羅祥安，2005)。

A-Team 聯盟除了帶進顧客與供應商⁶，也帶進競爭者與互補者，進而使競

⁶ 自行車屬於買方市場，整個供應鏈大多由成車廠主導，零組件必需依附成車廠，成車廠透過 A-Team 將自行車的上下游整合，使得成車廠與零組件廠形成共生關係。(劉玉珍，2004；陳孟珠，2005)。巨大發展「自行車全球協同研發軟體環境 (Team Giant

爭者變成互補者。例如巨大機械與美利達是成車的競爭業者，正新橡膠工業與建大工業是內外胎業的競爭業者，亞獵士科技與鑫元鴻實業是輪圈（組）的競爭業者，榮輪科技與速聯公司、鑫悅是變速器的競爭業者。他們都是 A-Team 的會員廠商。

巨大機械與美利達都加入 A-Team 聯盟之後，產生更多的合作行為，形成良性競爭。例如巨大機械與美利達彼此互相觀摩工廠，學習彼此生產製造流程，巨大、美利達導入 TPS 後，巨大產能提升 20%，美利達提升 25%。此外，A-Team 聯盟利用自行車展，共同行銷台灣高品質自行車形象及產品，提升整體產業形象，擴大台灣中高階自行車的市場佔有率，出現訂單集中 A-Team 聯盟現象，海外採購商形成「高級產品在台灣，低價產品在大陸」的印象（劉玉珍，2004）。

第三，加入 A-Team 之後，彼此競爭的自行車大廠會尋求差異化。在產品差異化方面，美利達專攻登山越野車，而捷安特專攻公路競賽車；在經營模式差異化方面，巨大機械專注供應鏈上下游垂直整合，美利達往水平擴充發展。最後，兩家自行車公司由競爭者轉變為互補者。例如美利達投資 49% 的美國第二大自行車廠 Specialized，便委託巨大機械代工生產其高級自行車。（張經義，2006）A-Team 讓其成員減少其競爭者，增加其互補者，為其成員營造發揮優勢並降低競爭的平台。

三、供應商觀點：整合供應鏈並創造採購優勢

供應商與顧客同樣重要。供應商提供原料給公司，讓公司製造產品出售給顧客。「整合供應鏈並創造採購優勢」之法則，是為經營公司與供應商的競合關係。藉著供應鏈的整合，降低交易成本、降低採購成本或提升原料品質，創造公司的採購優勢。

Wind (2008) 指出，香港利豐是一家貿易公司，利用每天將近一千張訂單量之優勢，整合紡織產業的供應鏈。將紡紗、織布、染色及裁剪縫製，依競爭優勢分別在不同國家製造。利豐整合供應鏈，利用大量規模的採購優勢，提供顧客有競爭性的產品，因此創造了業績的成長與公司的獲利。

Development Environment, TGDE)」，將零件供應商、巨大機械、客戶緊密結合，透過 TGDE，縮短研發時程，並滿足客戶需求，提高客戶滿意度。A-Team 聯盟尋求經濟部工業局的協助，輔導其成員推動豐田生產系統 (Toyota Product System, TPS)，以及時代生產為目標。

四、互補者觀點：增加公司的互補者及其效果

「增加公司的互補者及其效果」之法則，是為經營公司與互補者的競合關係。Brandenburger & Nalebuff (1996) 指出，互補者能提高顧客對公司產品的評價，或提高供應商對公司提供資源的吸引力，可以加速公司的成長。

德國窗戶五金配件製造大廠 G-U 公司是「平開上懸」窗戶傳動結構的專業公司。由於製造門鎖公司是窗戶五金配件製造廠的互補者，G-U 公司便購併了專業製造門鎖的德國 BKS 鎖廠，讓 G-U 公司可以同時銷售門與窗的五金配件，促進公司成長。

五、短期觀點：協調一致方向，整合內外力量

Brandenburger & Nalebuff (1996) 提出改變參賽者、附加價值、規則、戰術與範圍等五個「競合策略」，都是為改變賽局，所以改變的方向要一致。「協調一致方向，整合內外力量」就是從所有參賽者的短期觀點，說明整合價值網的法則。公司必須隨時檢視公司的任務是否滿足顧客需求，讓公司發揮優勢並降低競爭，創造採購優勢，增加互補者。公司的顧客、供應商、競爭者、或互補者也有可能往其顧客、供應商、競爭者或互補者整合的行動。公司必須全面性分析各參賽者可以整合的方向，及動態改變之後各方力量的消長。

公司透過往前、後、左、右整合其參賽者，就會改變其在價值網的角色。例如當公司主動往顧客的方向整合時，公司的範圍擴充到原本的顧客位置。如果公司購併原來的顧客，使該顧客成為公司的一部分，原來的競爭者與互補者可能轉為供應商，此時有增強公司對供應商議價能力的效果。如果公司從事顧客的業務，成為顧客的競爭者。原來的供應商可能還是供應商或轉為競爭者的供應商，此時公司必須衡量業務的增減效果及可能的替代效果。因此，公司往顧客的方向整合時，必須取捨顧客與供應商的議價能力。

六、長期觀點：維持動態平衡，追求長期成長

企業價值網整合之動態模型，如圖 3。公司要以長期成長的觀點，維持價值網的動態平衡。縱軸顯示公司與外部參賽者關係的整合效果；橫軸顯示公司內部活動與資源的協調效果。公司要透過內、外力量的融合，不斷幫助公司完成更高層次的任務：首先，公司必須兼顧對外擴張與內部協調。只重視對外的

擴張，內部資源沒有整合，公司容易分裂。只注意內部的協調，忽視對外擴張，公司容易萎縮。其次，對外擴張必須全面考量所有參賽者的力量消長。公司的基本原則：是增加顧客或顧客的購買數量，減少競爭者或競爭的程度，增加供應商或降低採購成本，增加互補者或互補的效果。最後，內部整合必須兼顧影響組織績效的所有變數。公司的基本原則：是找出策略、任務、結構、人員及文化相互搭配的模式。

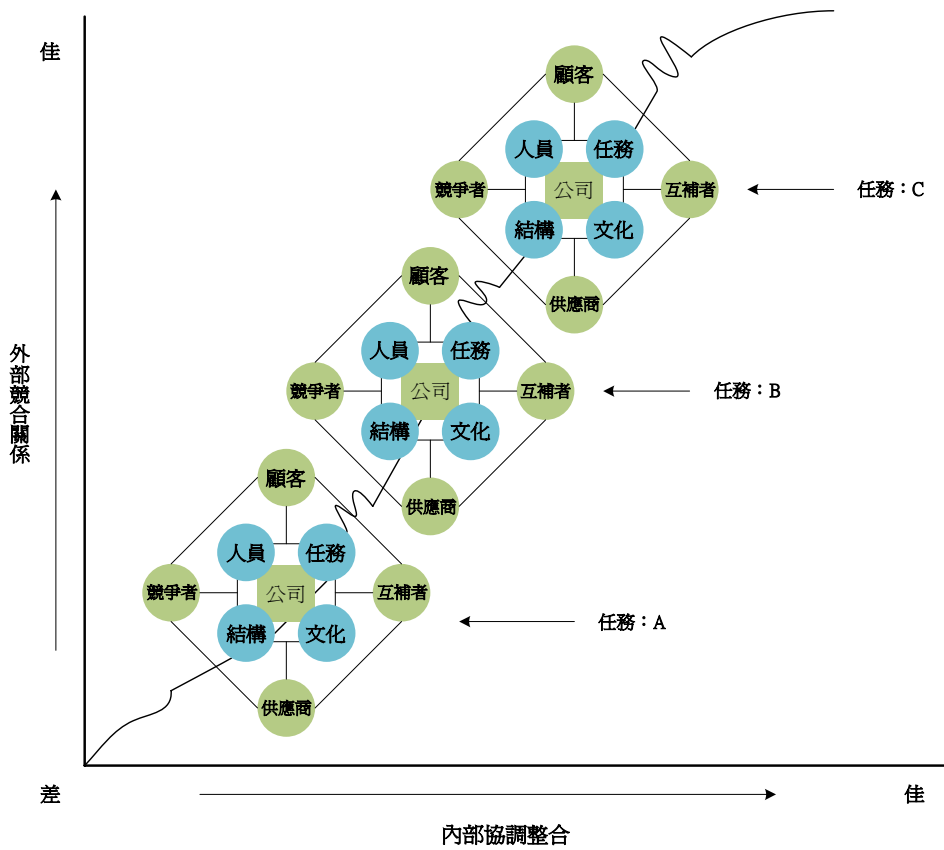


圖 3 企業價值網整合之動態模型

參、研究方法

本研究目的在探討 VT 集團如何在十年期間，多次轉型，快速成長。此類探討「如何」之問題，適合以「個案研究」之方式進行 (Yin, 1994; 劉子歆, 2009)。

本研究選取 VT 集團為個案公司的理由如下：首先，VT 集團的經營績效卓越，成長迅速。十年期間，從本土型的公司發展為國際型的企業。成功地自創品牌，通過該產業公認最嚴格的德國 TUV 公司之認證。從單一品項到完整的產品系列。從單一公司到公司分佈於歐洲、美國、蘇聯與大陸等地。營收從新台幣 700 多萬元，到 3 億 8 千多萬元，成長 52 倍。從租地二百坪設廠，到購地建廠，資產成長 52 倍。股本從新台幣 500 萬元，到 1 億 7000 萬元，成長 34 倍，而且股本大部分來自盈餘轉增資。員工從 11 人，到超過 500 人，成長 45 倍。

其次，VT 集團先發展「自有品牌」(OBM)，再為其他公司「代工設計」(ODM)、然後「代工生產」(OEM)；有別於台灣的一般企業，先「代工生產」，再「代工設計」，最後才發展「自有品牌」的經營模式。VT 集團的發展過程與台灣的傳統觀念不同。

第三，VT 集團發展佈局全球，卻能化解文化差異的歧見，降低組織不融合的現象。

第四，VT 集團成功透過向前、後、左、右整合，不斷改變其在供應鏈的位置與角色，不但避開與本來顧客競爭，還得到與競爭對手合作的機會，讓 VT 集團快速成長，穩固立足於歐洲市場。

最後，VT 集團的經營模式包括合作（接受貿易商委託生產）、競爭（包括台灣的貿易商、英國的進口商與經銷商）與競合（德國大廠既是顧客、供應商，也是競爭者），而且發展到最後，三種類型同時存在。這些寶貴經驗，值得計劃發展國際化的企業參考。

基於上述五個原因，本研究選取的個案公司，符合 Yin (1994) 選取單一個案之「獨特性」原則。

在資料來源方面，本研究遵循 Yin (1994) 之資料收集原則，採取多重的證據來源。本研究之資料包括初級資料與次級資料。初級資料有二個來源：VT 集團董事長親自寫的經營回憶記錄，及對該集團資深經理人的訪談。次級資料包括產業之相關網站（如中國幕牆網）、文獻（如《中華人民共和國國民經濟和社會發展九五計畫和 2010 年遠景目標綱要》）、研究報告（如 AMA

Research) 及公司的歷史資料與文獻。

為增進本研究之建構效度，本研究利用「三角檢定法」(triangulation) (Patton 1987) 判定資料的收斂性。經由不同資料之「交叉檢驗」(cross-checking)，確認資料能否反應個案背景與所欲觀察的現象。在資料分析方面，本研究結合資料收集與分析兩者並行之方式 (Glaser & Strauss, 1967)，在個案資料與理論基礎之間，進行反覆與並行之分析。

肆、門窗產業結構分析

每一個國家使用門窗，有不相同的習慣。例如台灣以鋁製的推拉窗為主，英國或俄羅斯以塑鋼的氣密窗為主。在房屋建築的總面積中，門與窗就占了 25~30%。此外，門與窗密切影響室內的空氣、節能與安全。根據統計，自門窗流失的能源約占建築物的總耗能 50%。⁷

近年來，受到環保意識、地球暖化及能源價格上漲的影響，世界各國重視節能與環保的概念，居家節能逐漸成為趨勢。尤其是德國、法國、英國等先進國家，對節能環保氣密窗的需求，明顯增加。目前歐洲 UPVC (塑鋼門窗) 節能門窗，平均佔市場約 40%。在氣候寒冷的俄羅斯地區，更強調保持暖氣的氣密門窗。中國大陸是目前推出最多新建案的國家，其門窗市場的規模也是世界第一。從 2000 年起，中國政府開始注意到節能的重要性，陸續制定了相關的法規，其氣密窗市場的潛力無窮。

氣密門窗產業的供應鏈，包括塑鋼或鋁合金型材業者、密封業者、玻璃業者、五金配件業者、及門窗組合業者，如圖 4。供應鏈中的加工程序、代表性公司、及所屬之國家，如表 1。

⁷ 中國幕牆網，2008，「投資環保節能產業－開啟 21 世紀財富之門」，
<http://www.windoor168.com/info/2008-4-1/8582-1.htm> , accessed on November 26, 2009.

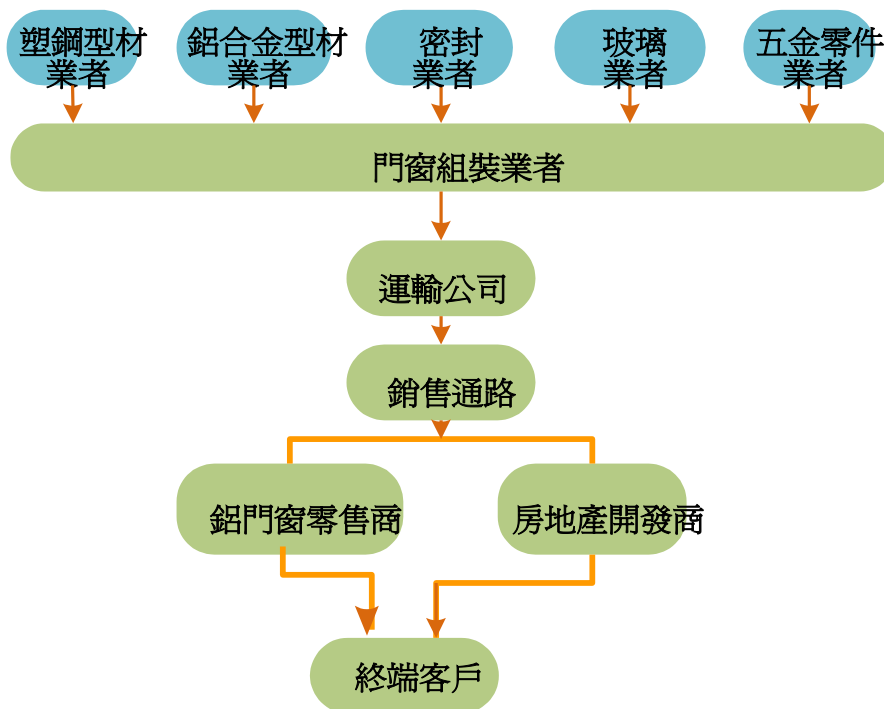


圖 4 氣密門窗的供應鏈

表 1 供應鏈中的加工程序、代表性公司及所屬之國家

門窗供應鏈 (加工程序)	代表性公司 (所屬之國家)
塑鋼型材業者 (塑料→擠型→切割)	Synseal(英國)、Eurocell (英國)、Rehau (德國)、Veka (德國)、 Selecta (英國)、Profile 22 (英國)、Duraflex (英國)、KBE (英國)、MONTLANC (俄羅斯)、 PROPLEX (俄羅斯)
鋁合金型材業者 (鋁錠→擠型→切割→陽極處理或烤漆)	中鋁鋁材(大陸)、亞洲鋁材(大陸)、堅美鋁材(大陸)、忠旺鋁材(大陸)、興發鋁材(大陸)
密封業者 (橡膠→擠出)	Solarglass (美國)、 Pilkingtons (英國)、 Seleda (英國)、 Techinglass (德國)、 Advanced Glass (美國)、 DB Glass (英國)

門窗供應鏈 (加工程序)	代表性公司 (所屬之國家)
玻璃業者 (原玻璃→切割→封裝→ 抽真空)	Pilkingtons(英國)、Solar Glass (德國)、Glass (英國)、Saint Gobain (德國)、Guardian System (美國)
五金零件業者 (原料→壓鑄、沖壓或塑 膠射出→去毛邊磨拋→電 鍍、烤漆或陽極處理)	Roto (德國)、G-U (德國)、Siegenia Aubi (德國)、Maco (奧地利)、Avocet (英國)、Mila (英國)、Laird (英國)、 VITA (台灣)、東莞堅朗、立興楊氏(中國大陸)
門窗組裝業者	Supafit Windows (英國)、Camden frames (英國)、Sash UK Ltd (英國)、Folding Sliding Doors Ltd (英國)、Windows Group (英國)、Evro okna (俄羅斯)、Kluchplastkonstruktor (俄羅斯)、Modeline (俄羅斯)、Divnie Okna (俄羅斯)、 Okna Xobbit (俄羅斯)、瀋陽遠大鋁業工程有限公司(中 國)、北京江河幕牆有限公司(中國)、深圳市三鑫特種玻 璃技術股份有限公司(中國)

伍、經驗分析

VT 集團的創辦人(簡稱甲董事長)擁有五金加工技術及結構設計的專長。有一位從事貿易的好友(簡稱乙貿易商)，為因應國外的大公司直接向工廠採購的趨勢，從單純的進出口業務，轉型生產製造，並直接出口。乙貿易商缺乏高級的技術，無法設計與生產複雜結構的氣密窗五金配件，便邀請甲董事長成立新公司，為其開發歐式氣密窗結構的高級五金配件。

乙貿易商為早日出貨，一再向甲董事長催貨。甲董事長為趕貨，不眠不休，完成設計、開模與試樣，並與同仁一起加班，投入生產及組裝，總算如期送交第一個貨櫃的訂單。在生產第二個貨櫃的訂單期間，乙貿易商以國外顧客的要求，要 VT 集團提供最新的零件樣品及設計圖面。此舉並不尋常，而且不合理，但甲董事長基於多年交情，便提供其所需的資料。第二個貨櫃的訂單再順利交貨之後，VT 集團就沒有再接獲乙貿易商當初所約定的訂單。經多方交涉，只得到「等待」的回應。

VT 集團只好將十幾個工人、行政及技術人員分成「三班制」，每星期輪流上班二天，靠領取微薄的薪資維持家計。經過六個月，仍然等不到訂單。甲董事長便拜訪乙貿易商的工廠，發現其出貨頻繁。再查探其壓鑄的協力廠商，

更是日夜加班。深入打聽，得知乙貿易商已經轉單給其他工廠，也把 VT 集團的設計與新樣品，轉由其他縣市的五金工廠製造。VT 集團從此陷入困境。

VT 集團為避免讓已生產的半成品和所購置的機器設備變成廢鐵，決定自己行銷產品。首先，VT 集團在五金配件的國際專業媒體刊登廣告。只接到少數來自英國公司的詢問。VT 集團因沒有整套的五金配件，無法滿足英國顧客「一次購足」之需求。同時，VT 集團也聯絡幾個德國大廠，卻得不到正面的回應。如此又經過了六個月。甲董事長事後表示：「VT 集團的成立，是因為好友的欺騙與傷害。」

一、創業求生

(一) 任務與結構

1. 選定目標市場

乙貿易商的顧客在英國，而且只有英國的公司對 VT 集團的廣告有反應，甲董事長便推論，其產品在英國有市場。VT 集團為展開銷售英國的計畫，一方面著手開發全系列的五金配件，另一方面尋求外力支援，拜訪一位因生意而結交的英國朋友（簡稱丙企業家），向其請教突破困境之道。

丙企業家提供 VT 集團許多協助。首先，他幫助 VT 集團的高層瞭解英國的五金市場，並引介一位在英國五金公司的專業經理人（簡稱丁總經理），請其介紹英國氣密窗五金配件的產業概況、遊戲規則、產品趨勢、競爭狀況、行銷通路、主要生產與進口廠商的優劣勢、及立足於英國市場的可行策略。其次，他向 VT 集團的高層建議：「雇用一位英國籍的銷售經理，並以型材廠與進口商為目標市場。」

2. 強化產品優勢

VT 集團為打進英國市場，除了開發全系列的五金配件，也採取下列方法：(1) 由英國分公司在英國收集樣品，瞭解英國五金市場的現況與趨勢。每週英國與台灣的相關人員，透過視訊會議討論樣品的特色。(2) 聘請英國的專利事務所查詢相關產品的專利項目，並為公司的新產品在英國申請專利。(3) 在公司廠內自製模具，降低同業模仿的機會。此外，與五金加工廠約定，不可為其他廠商加工製造，或透露技術內容。(4) 為了更快速打入英國市場，丁總經

理拜訪英國的門窗組裝廠，向其透露將有新的五金配件廠加入市場，及其服務、品質、交期與價格具有競爭優勢的訊息。

3. 簡化組織結構

VT 集團創業初期，關鍵任務是配合英國市場的需要開發全系列的产品。其組織結構很簡單，採研發、會計、採購、生管、品保及人事的功能結構，如圖 5。

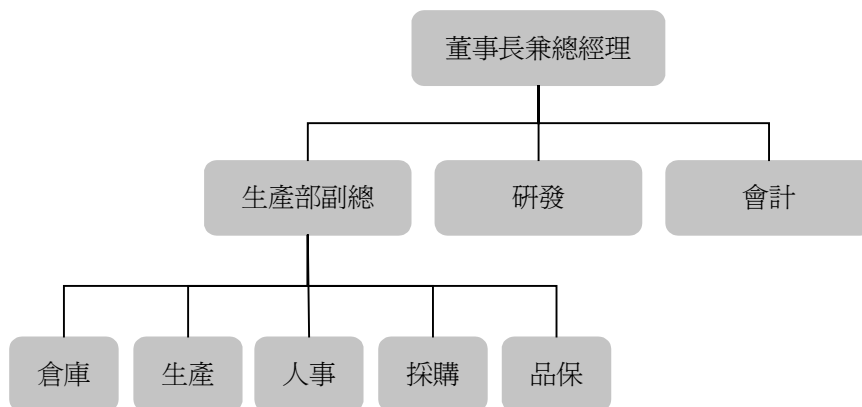


圖 5 VT 集團第一階段之組織結構

(二) 人員與文化

1. 身兼多職的人員

甲董事長成立 VT 集團之前，同時經營建築五金材料與門禁管制系統，二家公司都相當賺錢。VT 集團成立初期，甲董事長只能利用下班以後的時間，投入 VT 集團的工作。甲董事長為專心經營 VT 集團的業務，毅然卸下其他公司的職務，並把電鎖的生產移到 VT 集團。

甲董事長同時兼總經理、研發部經理，另聘一位生產副總經理兼任採購、生管、品保、人事及總務，並由組裝線人員兼任倉庫管理。在創業初期，VT 集團為節省開銷，盡量簡化人事，每位員工都身兼多職。

2. 強調彈性與效率

在創業初期，甲董事長運用其在業內長期建立的人脈與交情，

逐步讓 VT 集團成長。例如許多五金加工廠在打樣、修改或交期，皆提供 VT 集團優於同業的條件。此外，甲董事長對公司的員工非常尊重，所以組織的運作效率非常高。

命題 1：公司在創業初期，應重視顧客的關係，以滿足顧客需求推動公司成長。公司的任務是選定目標市場、強化產品優勢。公司的組織結構要簡化。公司的人員身兼多職。公司的文化強調彈性。

二、佈局全球

由於 VT 集團被貿易商欺騙的經驗，便跳過貿易商，直接在英國設立分公司，向國外客戶銷售產品，並建立自有品牌。因此，VT 集團在創業初期，就有國際化的思維。甲董事長認為：「台灣走向國際化是必然的趨勢，不論行銷或生產都必須做到國際化佈局。」VT 集團的事業逐步擴展到英國、德國、美國、法國、西班牙、加拿大、蘇聯、中國大陸及東南亞。

(一) 任務與結構

1. 發展品牌

國際化的經驗，讓 VT 集團體認到品牌的重要性。甲董事長深信：「企業國際化之後，沒有品牌就沒有未來。」VT 集團積極在英國市場發展自有品牌。

首先，VT 集團把英國市場劃分六個區域，各區域設專責的業務員，以自有品牌，向中小型的門窗工廠銷售。其次，VT 集團為加深顧客對品牌的印象，將商標打印在主要的零件或產品上。第三，在產品上打印商標，讓員工有優越感，產生主動改善品質的動力。最後，VT 集團積極與全球知名品牌合作，全面提升公司的品牌形象與地位。

2. 營造優勢

走向國際化之後，VT 集團採取兼顧價格、成本、交期、品質及服務之策略。在創造價格優勢方面，VT 集團跳過英國氣密窗的進口商與經銷商，直接銷售給英國的門窗廠。

在創造成本優勢方面，VT 集團設法增加公司的產量，並改善生

產流程，避免浪費，以降低生產成本。其次，VT 集團與其他產業的壓鑄廠或五金加工廠共同採購鋅合金原料、鐵板及五金零件，以降低採購成本。第三，VT 集團設計新的五金配件時，設法零件共用⁸，或模具共用⁹，並說服五金加工廠自付模具費及代工代料的費用，以降低開發成本。第四，VT 集團選擇位於台灣五金製造具群聚效果的縣市，以降低交通成本。

在創造交期優勢方面，為讓英國的顧客不會有斷貨的疑慮，VT 集團在英國備有三個月的庫存量，並與貨運公司簽訂契約，提供顧客訂貨可以在 24 小時內收到貨品的服務承諾。在創造服務優勢方面，VT 集團在英國分公司設置技術支援人員，提供產品售前、售後的技術服務，解決門窗廠使用五金配件的困難或障礙。在創造品質優勢方面，VT 集團努力讓五金配件通過英國建材協會標準（British Board of Agreement Technical Approvals for Construction, BBA），提升其五金配件的品質形象。

甲董事長非常重視品質、交期與成本的兼顧。如果品質、交期與成本無法兼顧，品質重於交期，交期優於成本。

3.調整結構

VT 集團配合全球佈局的架構，將組織劃分為行銷與生產二大體系。行銷體系負責英國分公司、美國分公司、俄羅斯分公司、中國總部（上海分公司、北京分公司、天津分公司）的行銷管理，並作為國外客戶的聯繫窗口。生產體系包括台灣彰化及大陸昆山設有工廠。大陸廠生產多量少樣的產品，台灣廠生產少量多樣及高級表面處理的產品。在生產配置上，台灣與大陸的比重由 60:40 演化為 40:60。

此時，VT 集團將組織結構作如下的調整：（1）為配合開發新產品，加快開模速度及達到保密效果，在研發部增設機模組與設計組。

（2）增設管理部負責建立管理規章，並設採購、人事與總務等專責

⁸ 例如按照英國標準，設計傳動機的齒輪箱（Gear Box）所需使用的材料，僅少數廠家使用，不但供貨期很長又無法提供足夠的數量。經過改變設計，改用較普及的材料，亦符合強度要求。技術人員亦能與其他產業分享加工技術的經驗。例如傳動機上的鎖頭（Cam），改變昂貴而且加工困難的生產製程，使鎖頭有更耐撞擊，而且價格更便宜。

⁹ 例如一個壓鑄的模具共有六穴，通常為同一零件。但是向中公司放六種零件在一組模具上，可以節省五個模具的費用。此作法雖然在壓鑄生產時需要人工加以分類，但是產品剛上市時數量不大，可以等待需求量增加時再增開模具。

人員。(3) 增設品保課推動 ISO 國際品質認證，並提升產品之品質。
(4) 增設行銷副總經理推動國際行銷業務，並管理英國分公司。(5) 在英國分公司除了總經理，增設財務長，負責資金調度、收款及顧客徵信，並增加銷售員、倉儲、行政服務人員。上海分公司設有經理、會計課長及會計人員。(6) 擴大生產部的規模。將一廠擴編五倍，並增設二廠做電著金色表面處理，從英國進口機器設備及環保原料，以製造符合英國人喜好的耐天候金色表面。第二階段之組織結構，如圖 6 所示。

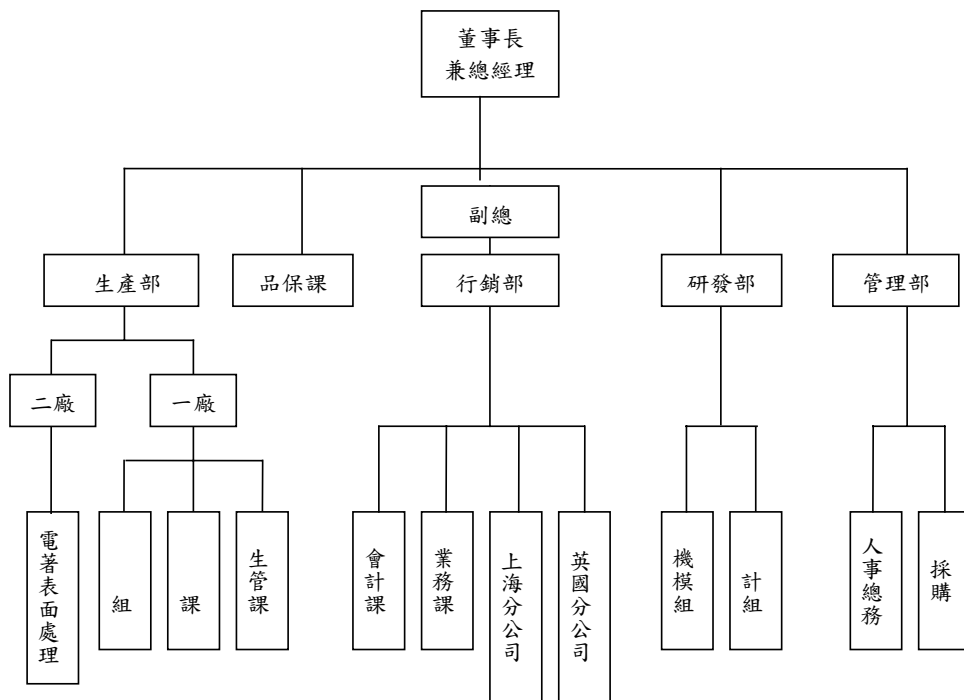


圖 6 VT 集團第二階段之組織結構

(二) 人員與文化

1. 形成團隊

VT 集團透過持續地解決問題，逐漸形成各有專長的團隊。甲董事長具管理統籌能力，兼總經理及研發部經理，負責研發部、管理部及品保課，全職投入工作，快速開發新的五金配件，不斷提高製

造效率與交貨時速度。行銷副總經理溝通與協調能力佳，管理英國分公司，推動國際行銷業務，有效整合台灣與英國公司的產銷結構。丁總經理銷售能力，負責英國分公司管理、行銷及重要顧客（Key Account）之連繫與服務，使英國分公司的業績快速成長。

除了既有的團隊，VT 集團開始對外招募高階經理人，以吸取外部經驗。例如增設管理部經理。此外，VT 集團聘任瞭解當地文化的外國人擔任國外分公司的經理人，並充分授權，以壯大組織的力量。

2.文化融合

VT 集團的重要成員都有國際化的經驗。甲董事長談到文化融合的經驗：「彼此要有共同目標，心胸要寬廣，而且要有耐性，藉著日積月累的方式，讓文化逐漸融合，公司才能更穩定成長。」¹⁰

命題 2：公司在佈局全球階段，除了滿足顧客需求之外，也要重視供應商及互補者的關係，以強化公司的優勢。公司的任務是發展自有品牌，兼顧產品的成本、品質與交期。公司的組織結構配合發展調整。公司的人員強調團隊合作。公司的文化強調融合。

三、多元發展

VT 集團不斷開拓新的市場，為增加產量，除了銷售自有品牌的產品，也幫知名品牌代工。最後，VT 集團既銷售自有品牌，也為國際大廠代工設計與代工生產，成為多元經營的模式。

（一）任務與結構

1.尋求產業合作

歐洲的大廠採自動化大量生產的模式，無法提供多樣化的氣密

¹⁰ 甲董事長還舉一個例子。在台灣，公司的車通常不能私用，要短暫私用也必須事先報備，而且自行負擔油資。在英國，只要公司提供給員工的車子，不管是主管或業務人員，任何時間使用車子，包括與家人假日出遊，都由公司支付油資。瞭解台灣與英國的文化差異，才能化解彼此的誤會。

窗五金配件。VT 集團利用其技術優勢，積極對這些大型公司提供多樣化的設計或生產服務。英國有一家工廠，只生產多點連動門鎖，卻沒有生產門的把手，及可調整上下、左右、前後氣密三個方向的三維鉸鏈（3D Hinge）。VT 集團便與其合作，為其設計與生產門的把手和三維鉸鏈，然後搭配其多點的連動門鎖，整套搭售，滿足顧客一次購足的需求。此策略讓 VT 集團不需增加銷售及行政人員，營業額成長一倍以上。¹¹此外，VT 集團與英國的型材廠搭配，設計新型材使用的鎖塊（keep）¹²，門窗廠因購買此型材，而增加對五金配件的需求。

2. 通過國際認證

VT 集團為宣示其品質符合國際水準，著手建立 ISO 國際品質認證標準。在宣導期，大部份的主管持反對意見：「目前公司忙於應付交期，沒有時間建立各項程序的文件；而且讓作業員做認證的文件，可能導致 ISO 認證沒通過，貨也沒趕出來。」甲董事長卻堅持：「該做的事，不能等有空再做。」

在導入期，各部門工作負荷增加，又基於本位主義，各部門常有衝突。ISO 專案小組必須不斷召開協調會議，以解決相關的問題。經過 13 個月的努力，一次就通過德國 TUV 的認證。推動 ISO 認證的過程中，有人因無法適應而離職，而留下來的人員，能力都顯著提升了。

3. 建立與對手合作的模式

VT 集團的產品，是少數品質能與歐洲相匹敵，而且具成本優勢的亞洲公司。由於 VT 集團與英國的同業合作，導致德國大廠喪失原有的優勢。因此，世界前三大的德國大廠都透過管道，爭取與 VT 集團合作，希望 VT 集團修改其專利產品的外觀，納入其產品系列。合作二年之後，VT 集團的表現深得德國大廠的肯定，就委由 VT 集團為其代工生產。

由於德國大廠與 VT 集團都各有品牌和顧客群，兩家公司銷售的

¹¹ 有些台灣廠商模仿此種帶進互補者的銷售模式，卻無法成功。因為這些公司缺乏跨國的採購經驗與技術能力，也沒有英國本地的業務、倉庫、溝通及服務人員，無法瞭解英國的品質標準；加上台灣與英國距離遙遠、又有時差、溝通困難。

¹² 鎖塊（keep）裝在窗框，具有使窗戶鎖住並夜間通風的功能。

產品都由 VT 集團提供，功能與結構都相同，只是外觀稍有差異，所以德國大廠與 VT 集團的行銷主管都質疑，VT 集團給其對手較便宜的價格，搶了他們原來的顧客。

甲董事長為解決這些爭執，親自到德國大廠的總部協調，並證實這些抗議，只是雙方業務人員為爭取業績的反應，並沒有事實根據。最後德國大廠與 VT 集團達成默契：就讓雙方公司的各國行銷主管各憑本事銷售不同品牌，卻相同品質的產品。

4. 擴大組織結構

VT 集團為德國大廠代工之後，訂單增加，對產品要求的品質也提高。VT 集團便進行擴廠及調整組織結構，如圖 7 所示：(1) 在總經理之下增設稽核室，強化內部控制。在總經理室增設專案經理及高級專員、專員，加強對各部門、課、中心及中國營運總部的監督與管理。(2) 強化管理課，統籌人事、採購與總務業務。(3) 增設資材部，負責物管及資產管理。(4) 將製造課擴編為生產部，增加品管課之人員，以應付德國對品質的嚴格要求。(5) 增設資訊室，將接受訂單、物料需求展開、生產管制及出貨流程都納入電腦系統，以便於管理。(6) 配合德國大廠的要求，把研發部擴編為研發中心。(7) 因應德國大廠的模具需求，增加機模技術室的人員。(8) 因應德國大廠的業務需求，營業部增設台灣營業中心。(9) 將會計課擴編為財務部。(10) 增設中國營運總部及設立昆山工廠。

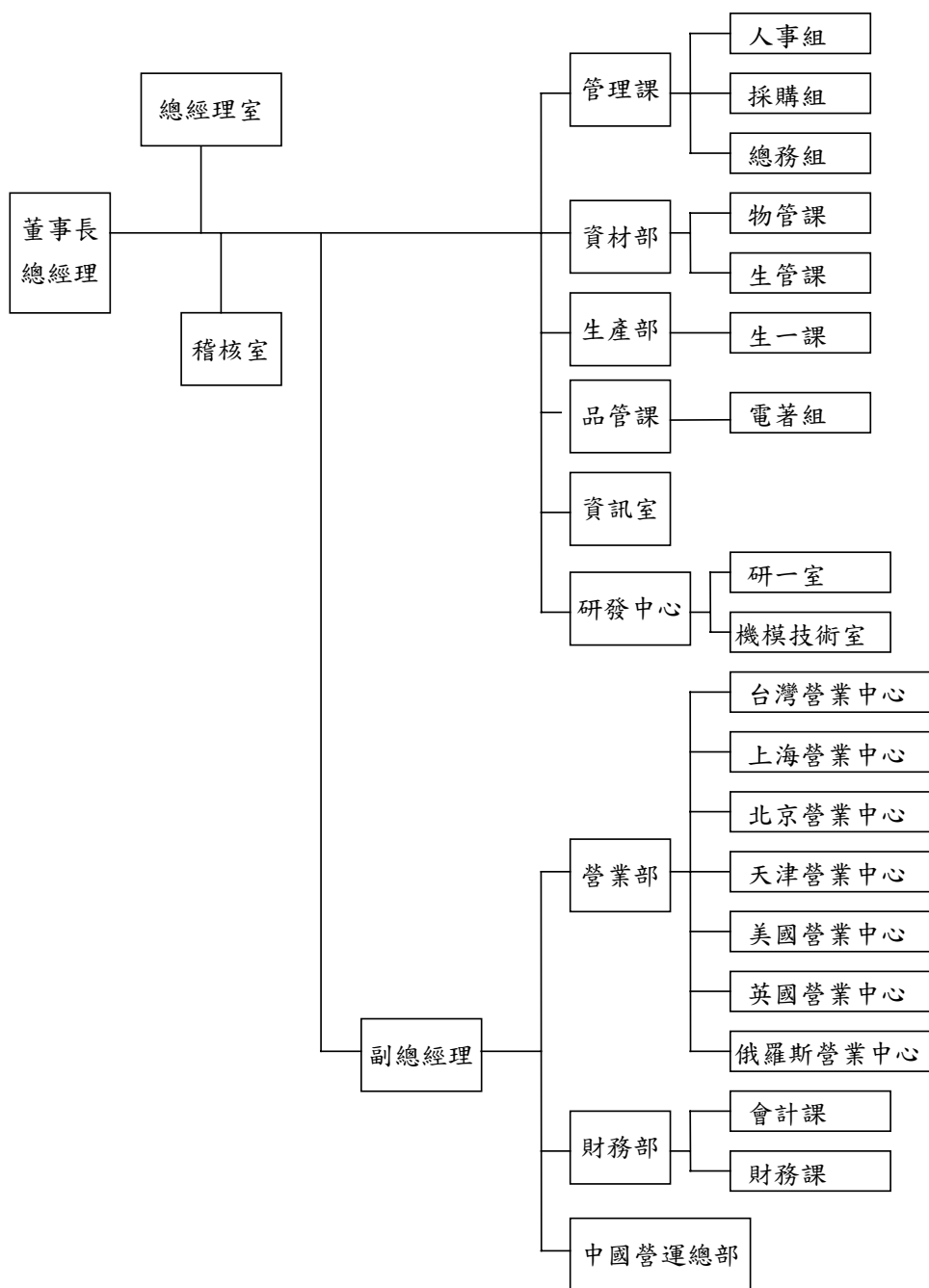


圖 7 VT 集團第三階段之組織結構

(二) 人員與文化

1. 強化教育訓練

VT 集團為了提升員工的國際化能力，聘請外國老師到公司教主管英語。為讓研發人員具備研發與設計德國氣密窗的概念，常派人到德國紐倫堡參觀世界最大的門窗展覽會。甲董事長常利用各種機會，教導同事學習先進國家的做事精神。例如：「德國要求品質相當嚴格，只要能讓德國接受我們的產品，就代表我們的品質是第一流的，比較容易將產品行銷到其他國家。」「德國人對交貨期的要求十分嚴格，在合作契約有規定，若我們延遲交貨，就必須將產品交付空運，再來不及就要接受罰款。大家必須盡力趕貨，公司願意付空運費，但是不能接受被罰款！被罰款代表顧客即將離棄我們。」

2. 重視溝通管道

甲董事長非常重視溝通，尤其是從日常工作建立組織文化。他利用每天中午和副課長級以上主管一起吃便當，並交換做事的理念。每週與主管及幕僚聚餐一次，討論如何讓顧客滿意。

此外，甲董事長利用每週的主管會議，宣導重要觀念，分析競爭對手的優勢，與公司的風險，並定期將現場作業員分成三人一組，進行面對面溝通，以瞭解同仁的意見，做為管理與改善的依據。

命題 3：在多元發展階段，公司要在既有的基礎下，與競爭者營造多贏的關係。公司的任務是尋求產業合作、通過國際認證、建立與對手合作的模式。公司的組織結構強調整合。公司對人員持續教育訓練。公司的文化重視溝通。

四、動態分析

VT 集團的成長分為三個階段，第一階段是創業求生，配合貿易商開發新的五金配件。第二階段是發展品牌，開發全系列五金配件的新產品，在英國設分公司銷售給英國的門窗廠或經銷商。第三階段是多元發展，除了銷售自己品牌的產品，也為英國多點門鎖廠及德國大廠代工設計五金配件。其動態發展過程，如圖 8 所示。

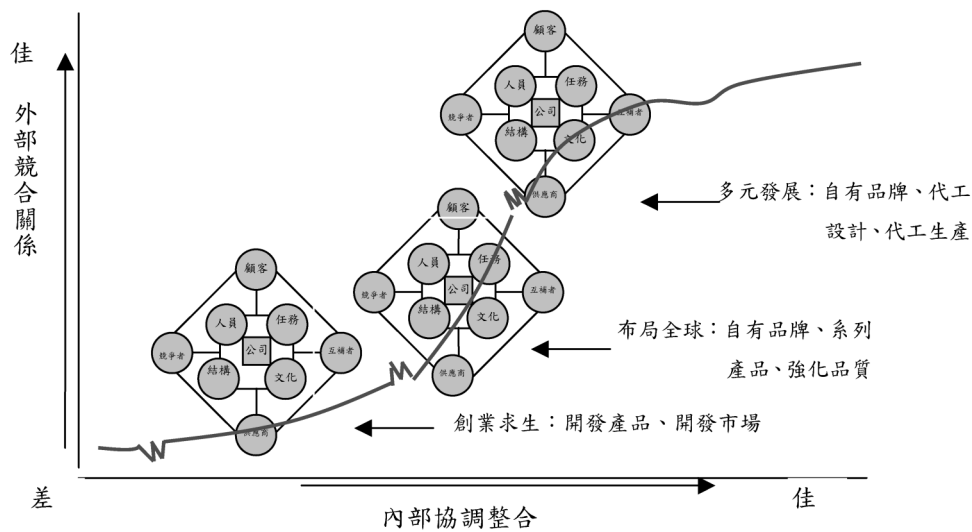


圖 8 VT 集團價值網之動態發展

由 VT 集團各階段的動態發展過程，發現在成長歷程中，其成功的轉型模式，除了企業本身的資源與條件之外，該企業所面對的環境因素，也會有決定性的影響，此說明了任何一個中小企業要成功，並沒有固定的轉型公式或步驟。因此，得到命題 4 之結論：

命題 4：企業在成長歷程中，應持續強化本身的競爭條件；並根據其所處的外在環境因素，檢視並調整發展的策略，並配合策略的改變調整組織內部的結構、任務、人員與文化。

分析 VT 集團各階段的外部關係與組織變化，發現其顧客、供應商、競爭者互補者與組織單位的變化，如表 2 所示。

表 2 VT 集團各成長階段之要素變化

成長階段 成長要素	創業求生	自有品牌	多元發展
顧客數量	1	220	324
競爭者數量	1	52	96
供應商數量	12	185	268
互補者數量	0	22	36
組織的單位數	8	17	31

由上述 VT 集團各成長階段之要素變化，可以得到命題 5 之結論：

命題 5：只要公司的事業持續成長，公司的組織單位、顧客、競爭者、供應商與互補者的數量就會持續增加，而且顧客與供應商增加的數量會大於競爭者增加的數量。

陸、討論與解釋

分析 VT 集團的成長歷程與經營經驗之後，進一步討論幾個與本文相關的理論與實務問題。

一、模型的評估與運用

本研究所提出的「企業價值網整合模型」是結合 Brandenburger & Nalebuff (1996) 的「價值網」和 Tushman & O'Reilly (1996) 的「協調組織」之架構和要素。由於這兩個模型所分析的層級不同，結合之後，模型變得更複雜。此外，這兩個模型都有不少的要素，結合之後，更不易說明要素之間的互動情形。雖然有上述缺點，但是結合這兩個模型，在實務的運用上，仍有下列價值。

首先，將「價值網」與「協調組織」加以結合，可以清楚說明三個重要的邏輯關係：(一) 當公司與顧客、競爭者、供應商、互補者等外部關係改變，

就會影響組織內部的任務、結構、人員及文化；當組織內部的任務、結構、人員及文化有所調整，就會改變公司與顧客、競爭者、供應商、互補者的外部關係。(二) 當公司與顧客、競爭者、供應商或互補者的關係有所改變時，也會牽動整個價值網發生變動。(三) 當公司內部的某一變數改變時，任務、結構、人員及文化等其他變數也會隨之改變。

其次，本模型可以解釋公司透過改變價值網的位置，可以促進公司發展。例如 VT 集團的第一階段，因向前整合而快速成長。VT 集團向前整合，使原本的顧客(貿易商)變成競爭者，將原來顧客的顧客(英國門窗廠)變成顧客，面對新的競爭者(英國進口商及經銷商)，增加新的互補者(英國門鎖公司)。由於顧客的數量增加，交易風險降低，所以營收與利潤都提高。所面對的新競爭者(英國進口商及經銷商)，由於規模小，所以對 VT 集團沒有威脅性。由於互補者的數量增加，所以營收增加。VT 集團向前整合，成為德國大廠的競爭者。由於 VT 集團的產品在亞洲生產，其成本低於在德國生產，因此搶走許多德國大廠的顧客。德國大廠同時降低向供應商的採購量及對經銷商的銷售量，因此降低其對供應商及經銷商的議價能力。德國大廠的經銷商，因為擔心喪失市場的競爭力，紛紛要求德國大廠提供類似的互補性產品。德國大廠就由 VT 集團代工設計與生產部份的五金配件，使 VT 集團與德國大廠成為既競爭又合作的夥伴。

二、品牌發展的決策與運用

VT 集團的成長歷程，是先發展「自有品牌」(OBM)，再為其他公司「代工設計」(ODM)、然後「代工生產」(OEM)；有別於台灣的一般企業，先「代工生產」，再「代工設計」，最後才發展「自有品牌」的經營模式。本研究進一步探討此現象背後的成因，並根據個案資料，補充說明企業對此類決策的思維模式。

因為 VT 集團有被貿易商背棄的經驗，所以一開始就決定向前整合，以擺脫貿易商。此外，VT 集團為創造價格優勢，便跳過英國氣密窗的進口商與經銷商，採取直接銷售給英國門窗廠的模式，因此需要先有品牌。

經營成功之後，由於產品的價格、交期、品質及服務都受到肯定，所以國際大廠前來爭取，VT 集團才被動代工。此經驗與許多台灣的高科技公司(如宏基、華碩)或傳統產業(如巨大)不同，這些公司都是一開始就主動爭取為國際大廠代工，後來公司的產品與服務的品質不斷提升，毛利持續下降，因此

設法發展自有品牌。

企業作決策之前，先要瞭解所面對的問題。「由代工而品牌」與「由品牌兼代工」所面對的問題不同。「由代工而品牌」的公司，要面對的問題是可能「被抽單」。「由品牌兼代工」的公司，要面對的問題是品牌產品的銷售量可能下降。

當時甲董事長決定為大廠代工的理由是：「VT 集團是市場的新手，為大廠代工是提升品質形象與市場地位的機會。不但不會降低自己主力產品的銷售量，反而更能說服客戶接受該產品。」事後，甲董事長很滿意當時的決策。因為後續 VT 集團所發展的新產品，市場的接受度更高，使集團整體的銷售量增加。此外，VT 集團的生產規模擴大，降低單位成本。還有，德國大廠對品質的要求高，透過代工的機會，VT 集團提升了技術的水準。更重要的是，透過與德國大廠的互動，更瞭解市場的趨勢。

經由上述分析可以得到下列結論：首先，市場決定品牌。以 VT 集團為例，甲董事長認為：「企業國際化之後，沒有品牌就沒有未來。」由於 VT 集團要擴展其國際市場，所以積極發展自有品牌。當公司只是代工，沒有機會接觸消費者，或沒有能力洞察市場的趨勢，就不適合發展自有品牌。

其次，信任是生意的基礎。「由代工而品牌」的公司，如果要避免「被抽單」，只好建立互信機制，將「代工」與「品牌」分家，如宏基、華碩。「由品牌兼代工」的公司，要得到對手的信任，必須付出具體的行動。以 VT 集團為例，甲董事長不對外宣稱幫德國大廠代工，並親自到總部協調，化解彼此的疑慮，進而與德國大廠建立合作的模式。

第三，VT 集團決定將有品牌且專利的產品為競爭者代工，是考慮下列因素：（一）代工的公司有較高的品牌形象與市場地位，透過代工傳遞公司的品質形象。（二）VT 集團尚有產能，利用剩餘產能代工，可以降低產品的單純成本。（三）VT 集團是市場的新手，幫德國大廠代工，可以協助公司對市場的瞭解。（四）VT 集團幫德國大廠代工，德國大廠不必發展新產品，VT 集團可以增加產量，將彼此的關係從「競爭」轉為「競合」，營造「多贏」。

最後，VT 集團「由品牌兼代工」的實例，說明了一個中小企業的成功模式，並沒有固定的轉型公式或步驟，因為除了本身的條件之外，在成長歷程中的環境因素，也會有決定性的影響。此即本文提出「價值網的動態發展」之管理意涵：企業在成長歷程中，應持續強化本身的競爭條件；並根據其所處的外在環境因素，隨即檢視並調整發展的策略。

柒、結論與建議

本研究先透過文獻探討，發展企業價值網整合的模型；再運用個案研究法，透過質性分析，探討 VT 集團在過去十年期間的經營經驗，得到下列有趣的發現：首先，本研究對全球門窗產業結構作了深入分析，並介紹氣密窗的產業鏈、各主要國家門窗五金市場之現況與發展趨勢，幫助我國實務界人士瞭解門窗之產業知識。

此外，本研究以 VT 集團的經驗，說明企業如何在「合作」、「競爭」與「競合」三種情境並存的複雜環境，協調公司的方向，整合其內外力量，並維持動態平衡，追求長期成長。本研究發現 VT 集團在創業初期，其經營重點在「求生」，所以特別重視公司與顧客之間的關係，透過滿足顧客需求，推動公司成長。此期間，VT 集團最重要的任務是選定目標市場與強化產品優勢。在創業初期，VT 集團的人員少，所以組織結構非常簡化，包括董事長在內，每位員工都身兼多職，而且強調彈性的文化。

VT 集團的第二階段是佈局全球，其經營重點在「發展」，所以除了重視顧客的需求，也重視供應商及互補者的關係，透過強化多方面的力量，以持續集團的優勢。此期間，VT 集團最重要的任務是發展自有品牌，兼顧產品的成本、品質與交期。集團的組織結構必須配合組織的發展調整。由於組織的成員增加，所以特別強調團隊合作的重要性。由於集團已經國際化，所以特別強調文化融合的重要性。

VT 集團的第三階段是多元發展，其經營重點是在既有的基礎下，與所有的利益關係人，包括競爭對手，營造多贏的關係。集團的任務是尋求產業合作、通過國際認證、化解衝突並建立合作模式。集團的組織結構強調整合多方面的力量。由於集團處於台灣中部地區，招攬優秀的人才不易，集團只好加強對既有的成員持續教育訓練，尤其是如何將政策落實到日常作業。由於集團的規模日益擴大，所以建立多元的溝通管道就變得非常重要。本研究發現一個中小企業的成功轉型模式，並沒有固定的公式或步驟，而是在成長歷程中，持續強化本身的競爭條件；並根據其所處的外在環境因素，隨即檢視並調整發展的策略。最後，VT 集團在事業持續成長的過程中，其競爭者與組織單位、顧客、供應商與互補者的數量都持續增加，只是競爭者增加的數量不及顧客與供應商增加的數量。

在研究建議方面，本研究以 VT 集團的經驗，說明企業之間的「合作」、「競爭」與「競合」關係，並說明企業如何調整方向，整合內外力量，並維持動態

平衡，追求長期成長。未來可以進一步探討企業內的「合作」、「競爭」與「競合」關係，並具體說明企業調整內部各功能部門的模式。

此外，本研究的 VT 集團的經驗，主要是由小而大的「有機成長」。當企業走到多元發展階段之後，要繼續成長，擴大規模；或維持規模，提升價值，是 VT 集團未來要面對的問題。近年來，「擺脫成長的困境」逐漸成為被重視的思想 (Burlingham, 2005)。當企業在擴大規模與提升價值之間無法兼顧時，如何取捨，也是一個有趣的研究議題。

參考文獻

- 中國幕牆網，2008，「投資環保節能產業－開啟 21 世紀財富之門」，
<http://www.window168.com/info/2008-4-1/8582-1.htm> , accessed on November 26, 2009.
- 朱燕華、張維安，2001，經濟與社會：兩岸三地社會文化的分析，初版，台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 袁建中、劉俊儀、邱泰平、邱紹成，2002，「政府輔導傳統產業轉型與提升產業競爭力策略規劃之研究：以台灣經濟部提升產業競爭力服務團為例」，第六屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會論文集：43~58。
- 張殿文，2008，虎與狐：郭台銘的全球競爭策略，初版，台北：天下文化。
- 張經義，2006，「自行車廠美利達一大膽的老二才能威脅老大」，遠見雜誌，236 期：222~226。
- 張維安、陳介玄，1997，「把生活結構放進來：三個台灣企業研究個案的比較分析」，收錄於地方社會，陳介玄等（編），159~210，台北：聯經出版事業公司。
- 陳介玄，1970，協力網絡與生活網絡—台灣中小企業的社會經濟分析，台北：聯經出版事業股份有限公司。
- 陳介玄，1998，台灣產業的社會學研究：轉型中的中小企業，台北：聯經出版事業股份有限公司。
- 陳介玄，2001，班底與老闆：台灣企業組織能力之發展，台北：聯經出版事業股份有限公司。
- 陳孟珠，2005，「A Team 台灣自行車業的超人特攻隊」，Cheers，56 期：108~114。
- 陳明璋，1990，「中小企業轉型策略」，戰略生產力雜誌，407 期：132~135。
- 陳明璋，1995，企業轉型的經營策略與作法，扭轉乾坤—台灣企業突破變局的成功實例，台北：台灣管科學會出版。
- 經濟部中小企業處，2011，中小企業白皮書，台北：經濟部中小企業處。

- 劉子歆，2009，「逆轉中國大陸國家制度螺旋：一個單一個案研究」，管理評論，28卷4期：69~90。
- 劉玉珍，2004，「產業創新模式—行車業 A-Team 解決方案」，工業雜誌，410期：40~42。
- 蔡敦浩，2008，管理學，二版，台中：滄海書局。
- 羅祥安，2005，「自行車的進化與捷安特 Giant」，<http://t065.camel.ntcpe.edu.tw/ezcatfiles/t065/img/img/67/211314473.pdf>，accessed on November 26, 2009.
- Adizes, I., 1979, "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations," **Organizational Dynamics**, Vol. 8, No. 2, 3-25.
- Barbara, B. and Philippe, H., 1994. "Toward a Definition of Corporate Transformation," **Sloan Management Review**, Vol. 35, No. 3, 101-106.
- Bibeault, D. B., 1982, **Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners**, New York: McGraw-Hill.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J., 1996, **Co-opetition**, New York: Currency Doubleday.
- Burlingham, B., 2005, **Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big**, New York: Portfolio.
- Chandler, A. D., 1962, **Strategy and Structure**, Boston: MIT Press.
- Christensen, C. M. and Michael, E. R., 2003, **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., 1997, **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Boston: Client Distribution Services.
- Drucker, P., 1980, **Managing in Turbulent Times**, New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A., 2000, "Dynamic Capabilities: What are They?" **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 10-11, 1105-1121.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L., 1967, **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, Chicago: Aldine.
- Greiner, L., 1972, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," **Harvard Business Review**, Vol. 50, No. 4, 37-46.
- Hammer, M. and Champy, J., 1993, **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, London: Nicholas Brealey.
- Katz, D. and Kahn, R. L., 1978, **The Social Psychology of Organizations**, New York: Wiley.
- Kimberly, J. R., 1979, "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization," **Academy of Management Journal**, Vol. 22, No. 3, 437-457.
- Lippitt, G. L. and Schmidt, W. H., 1967, "Crises in a Developing Organization," **Harvard Business Review**, Vol. 45, No. 1, 102-112.
- Lyden, F. J., 1975, "Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, No. 1, 59-70.

- Patton, M. W., 1987, **How to Use Qualitative Methods in Evaluation**, Newbury Park, CA: Sage.
- Porter, M. E., 1980, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: Simon and Schuster.
- Scott, B. R., 1971, **Stages of Corporate Development-Part 1, Case No. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House**, Boston: Mass.
- Spulber, D. F., 2004, **Management Strategy**, New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M. E. and O'Reilly, III. C. A., 1996, **Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**, Boston: Harvard Business School Press.
- Wind, Y. J., 2008, **Competing in a Flat World: Building Enterprises for a Borderless World**, Pennsylvania, UK: Wharton School publishing.
- Yin, R. K., 1994, **Case Study Research: Design and Methods**, Newbury Park, CA: Sage.

作者簡歷

許恩得

國立台灣大學會計學博士，現職為東海大學會計學系專任副教授兼會計與產業研究中心主任。曾任東海大學會計學系主任，並參加哈佛大學 PCMPCL 訓練。研究領域主要為賽局理論、審計市場、管理會計與產業研究。研究論文曾刊登於臺大管理論叢、管理評論、電子商務學報、管理與系統。

E-mail: et@thu.edu.tw

陳遵行

向中集團主席，兼任東海大學會計學系技術級助理教授。陸續設立瑋豪企業、向興資訊工業、向中工業等公司。所創辦的向中集團擁有數十項專利發明，並自創 VITA、Alsace、AmeriLock 等品牌。帶領一家本土化的中小企業，發展為全球化的集團，公司分佈於亞洲、美國與歐洲。

E-mail: henderson@reth-group.com