

从资源基础观点探讨机床产业利基型企业的竞争优势维持策略

文 | 林欣美

在信息爆炸的时代，产品生产的相关讯息如规格、性能、技术及价格于市场上逐渐透明化，也使产品间的竞争愈趋白热化。因此有些利基型企业今日之所以可以在特定的市场上拥有优异的毛利、独特的技术及独占的市场，是因为早期这些企业被迫在信息不普及的情况下，选择了市场中一小块门槛较低的市场作为发展的基础。直至今日，已发展成在某个区隔化市场成为独霸一方的领先型企业。利基市场（Niche Market）又称作小众市场，指的是为提供给特定的某些群体的小市场，利基市场是一个小市场，且其市场需要没有被服务好，因此拥有获取利益的基础。而直至今日，有许多利基型企业发展成为其市场中强大的领导者。因此，这类型的利基型企业除了专注于现在的市场制造外，如何确保其企业的竞争优势得以维持，是未来发展走向最重要的事情。

企业的竞争优势来自于异质性的资源与不可移动性的资源

文献资料中，学者提到的异质性与不可移动性的资源能否有其持续性的竞争优势则将取决于四项特质：价值性、稀少性、不可模仿性及不可替代性。企业竞争力更是着重于内部核心的资源及能力。内部核心资源的品项将根据每家企业的情况而有所差异，这些资源可以是专利技术、独特的产品或服务、高效的生产流程、经验丰富的员工、良好的品牌声誉、专业的知识和技能等，而识别这些核心资源和能力是实现持久的竞争优势的关键步骤之一。若得以从上述

述中的内部核心资源来评估公司内部能力、竞争力优势搭配营销面的分析，定然可以为利基型企业评估出内外兼具且宏观见解的方向。

利基型企业如何有效的分析架构、资源辨识及竞争优势维持策略

随着科技的进步和市场环境的快速变化，企业需要不断适应新的挑战 and 机会。因此，利基型企业必须具备可持续性的竞争优势以灵活应对市场的变化，并得以在竞争激烈的环境中继续保持其领先的竞争优势。这要求企业不仅要先

拥有一个能够自我检核的分析架构，且需能时时刻刻辨识其拥有的高效资源及高度资源整合、发展及运用的能力。特别是在全球化背景下，企业需要能够快速分析与回应国际市场的需求变化，这对企业的竞争资源维持策略提出了更高的要求。因此，如何透过有效的分析架构、资源辨识及竞争优势维持策略是利基型企业在未来成长评估的关键依据。

利基型企业的竞争优势维持策略丰富了资源基础理论在应用上的可能性

本专栏作者尝试基于资源基础观点



先建立一个适合机床产业利基型企业竞争优势检核架构（探讨一）。接着，藉由深入分析个案的公司内部资源与能力，了解其价值性、稀缺性、难以模仿性或不可替代性。并透过这一个矩阵协助个案 A 公司辨识出它所具有的策略性资源以及资源类别（探讨二）。最后，根据进一步结果，为机床产业利基型企业提出维持竞争优势的三种策略：运用及持续强化策略（Exploit Strategy）、过渡性策略（Stepping Stone Strategy）及培养发展策略（Develop Strategy）（探讨三）。

透过竞争优势检核架构，为机床产业的利基型企业提出可参考的竞争优势维持策略，也希望能够提供其他利基型企业的参考借鉴，从而提升其竞争力和持续发展的能力。同时藉由针对机床产业的利基型企业的竞争优势维持策略，

也进一步丰富了资源基础理论在应用上的可能性。

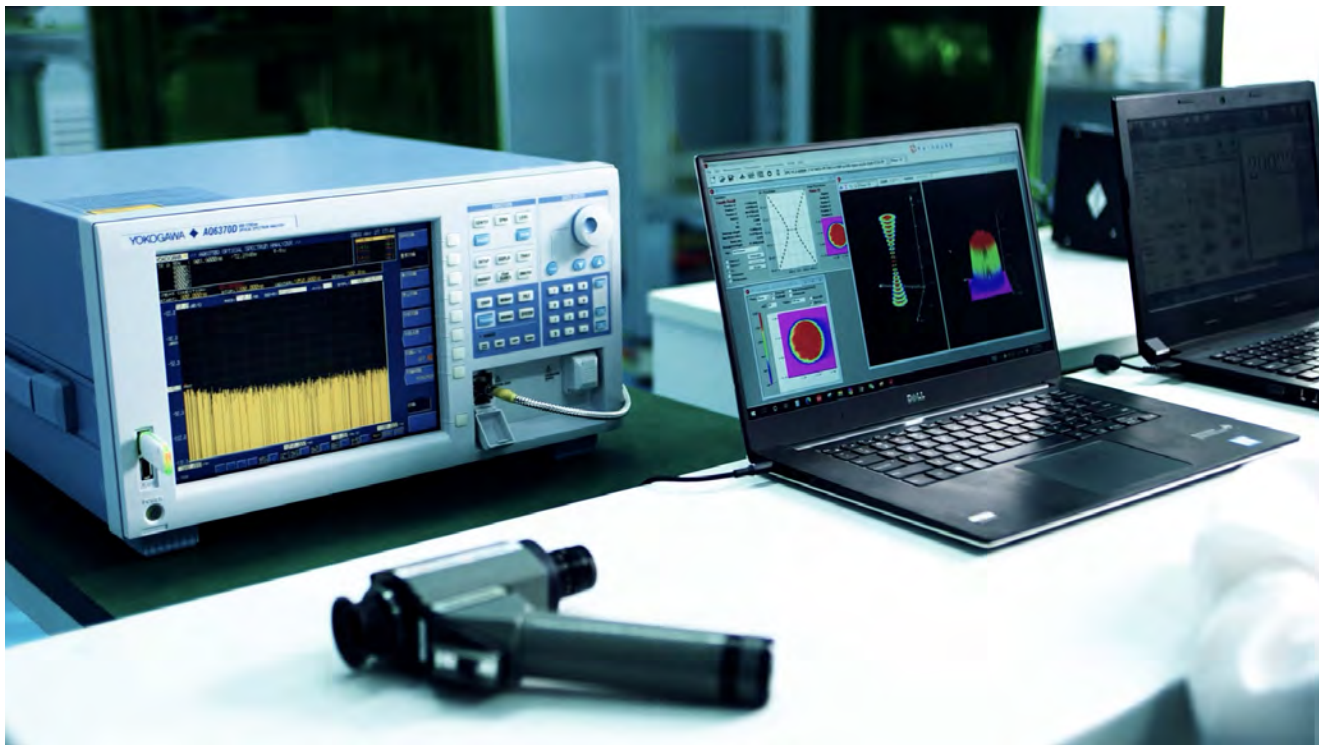
作者所选择的探讨对象即为机床产业中以利基市场为导向的利基型企业 A 公司，而 A 公司是一家仅专注生产车床的制造商，其生产的产品线单一因此销售对象并非以广泛受众为目标。此外，A 公司更将产品聚焦于专用设备而非泛用设备，以期能够为特定的族群提供商品及服务。根据上述的资料可了解 A 公司与大多数机床产业设备制造商的市场差异，因此选定 A 公司作为探讨个案。A 公司的主要产品为特殊多轴加工 CNC 车床，并拥有多国专利。公司自成立以来持续专注于为有“高精度加工需求”的加工行业提供高效的生产机床和解决方案。

A 公司目前员工数不多且规模不大，属中小型企业，但公司主要生产

的产品依然属于专用设备而非标准设备，因此生产模式亦与量产化生产不同，属于小而精的企业体。随着全球制造业的不断发展和变化，A 公司也为了提供客户更完整的解决方案提供客户生产线上更完整的规划，并请一支专业的研发团队，致力于开发高效、智能的制造解决方案，以满足客户不断更化的需求，并在全球市场上保持竞争力。

为利基型企业找出其竞争优势维持策略

本专栏作者运用资源基础观点对利基型企业的内部资源进行分析，以提升其竞争优势。首先，利基市场需要高度专业化的产品或服务，如专有技术及行业知识，以满足小众市场的特定需求。其次，学者认为企业应将资源集中于能创造最大价值的领域，这将有助于建立



竞争壁垒,防止竞争对手轻易进入市场。最后,企业应利用其独特资源进行整合、发展及运用的能力以维持竞争优势。

因此,利基型企业可以透过辨识资源的方式,在其专注且具优势的市场中持续维持优势。运用资源基础观点为利基型企业提供竞争优势检核架构,帮助企业快速识别其策略性资源及资源类别,并进一步提出具体的竞争优势维持策略。

接下来将通过企业内部资源的分类及其策略性资源进行矩阵分析,为利基型企业找出其竞争优势维持策略。后续探讨内容将包含三个方向,分别为:

一、建立机床产业利基型企业竞争优势的检核架构。

二、机床产业利基型企业如何应用竞争优势检核架构辨识所具有的策略性资源及资源类别。

三、帮助机床产业利基型企业提出

竞争优势维持策略。

建立机床产业利基型企业竞争优势检核架构

“资源”一词在古典经济学中被视为产品的投入并且可以藉由交易来取得。有学者于资源基础观点提出作为核心竞争优势资源需具备以下四个条件:价值性、稀缺性、难以模仿性及不可替代性,而这些特性便是企业获利能力不同的重要关键又称为策略性资源是可以让资源成为企业维持持久竞争优势的核心。然而,这样的分类主要着眼于资源的能力而未充分考虑资源在企业运作过程中的功能性表现。亦有学者将注重依照资源的功能性进行分类,包括投入资源、程序资源、市场资源、顾客资源及一般资源,这些分类更能反映资源在企业经营的过程中所扮演的不同角色和贡献。因此,企业不仅需要关注策略性资

源,还需结合资源在企业经营过程中不同功能分类的资源表现,以形成具有竞争力的资源组合。本文将策略性资源与资源分类结合,能够帮助利基型企业更全面地盘点与评估内部资源,识别出既具策略价值又在企业经营中发挥关键功能的竞争优势资源,从而提升其竞争能力以维持竞争优势。

但考量到利基型企业有提供独特且稀少的商品或服务的特性并为了更符合实际运用,本文将矩阵之构面进行两点调整以便帮助利基型企业更全面地盘点与评估内部资源,识别出既具策略价值又在企业经营中发挥关键功能的优势资源。

根据利基型企业特性调整后的策略性能力有:价值性、稀缺性及难以模仿性与不可替代性;而资源分类则有:投入资源(公司声誉、经营策略与供应商关系)、程序资源(研发能力、相关制

表 1

资源分类	策略性资源策略性资源			
		价值性	稀少性	难以模仿或替代性
	投入资源	具价值性的经营策略、 供应商关系或公司声誉	市场上较稀少的经营策略、 供应商关系及公司声誉	难以被复制或取代的经营策略、 供应商关系及公司声誉
	程序资源	具价值性的研发能力、 制程经验或专利	市场上较稀少的研发能力、 制程经验或专利	难以被复制或取代的研发能力、 制程经验或专利
	市场资源	具价值性的经销通路、顾客、品牌占 有率、代理商的关系或售后服务网络	市场上较稀少的经销通路、顾客、 品牌占有率、代理商的关系 或售后服务网络	难以被复制或取代的经销通路、顾客、 品牌占有率、代理商的关系 或售后服务网络
	一般资源	具价值性的管理制度、知识技术系统、 营销策略	市场上较稀少的管理制度、知识技术 系统、营销策略	难以被复制或取代的管理制度、 知识技术系统、营销策略

程经验及专利)、市场资源(经销通路、代理商忠诚度、市场占有率、顾客忠诚度、品牌辨识度及售后服务网络)及一般资源(人力资源管理技能及策略、知识技术系统、营销推广策略)。本专栏作者在探讨一中提出结合策略性资源与资源分类的竞争优势检核架构。

总结来说,为维持机床产业利基型企业的竞争优势应该要检核其企业内部是否具备下列策略性资源与资源分类结合的组合:具价值性的投入资源、具价值性的程序资源、具价值性的市场资源、具价值性的一般资源、具稀少性的投入资源具稀少性的程序资源、具稀少性的市场资源、具稀少性的一般资源、具难以模仿或替代性的投入资源、具难以模仿或替代性的程序资源、具难以模仿或替代性的市场资源、具难以模仿或替代性的一般资源。本文将采用的机床产业利基型企业竞争优势检核架构如表 1。

机床产业利基型企业如何应用
竞争优势检核架构辨识所具有
的策略性资源及资源类别

不同资源及其策略性的交叉分析与

利基型企业的竞争优势维持策略息息相关,因此将使用本个案研究期间所搜集关于个案公司动态与静态的资料,套用

至探讨一:利基型企业竞争优势检核架构以对此利基型企业的内部资源进行分析。相关资料整理如表 2。



表 2 盘点机床产业利基型企业竞争优势检核

资源分类	策略性资源策略性资源			
		价值性	稀少性	难以模仿或替代性
	投入资源	1. 个案公司创立近 40 年，专注于经营专用设备的市场。 2. 持续运用公司资源提供解决方案而非仅提供产品。 3. 与多数供货商保持良好互动。	1. 公司组织研发人员占比高。 2. 为加速与客户沟通，公司栽培具基本技术能力的业务人员。 3. 因应客户需求，零件规格愿意尝试高阶产品而非仅聚焦于成本控制。	1. 公司专注于销售单一产品。 2. 致力于优化主力产品细节及设备周边功能及选配开发。 3. 八成的订单内容都包含为客户新开发的功能。
	程序资源	1. 多年开发与整合的经验，除了解客户需求外更可以在关键时刻提供有效的建议。 2. 多年专用设备经验，员工皆可以快速了解客户需求。	1. 研发人数占比高。 2. 八成的订单都有新开发的功能。 3. 为客户提供解决方案而非仅有设备的服务。	1. 拥有其特殊开发的专利。 2. 各单位的皆须维持在高弹性度的工作态度以因应高客制化的订单。
	市场资源	1. 销售实绩对新客户具有吸引力。 2. 设备良率高，具品牌信任度。 3. 设备已销售至汽车产线的第一线及第二线工厂。	1. 前期评估技术门槛高，多与使用者直接沟通以便确实了解使用需求。 2. 落实报备机制，避免重复经营案子或是销售至管制地区。 3. 导入顾客关系管理系统将客户的历史讯息与售服等信息系统化管理。	1. 通常与直接客户进行沟通。 2. 客户多为量产型工厂，决定采购后不会轻易更改设备选择。 3. 市场上缺乏同质性的产品，因此与经销商建立紧密的合作关系。
	一般资源	1. 员工向心力高，有半数以上的员工于公司服务 10 年以上。 2. 导入客户管理系统建构内部的技术数据库。	1. 完成企业识别的设计规划并且持续于营销以增加产品曝光度。	

矩阵可视化分析后，本专栏作者发现个案公司应该要针对难以模仿或替代性的程序资源、有价值的一般资源及稀少性的一般资源尚不足以形成竞争优势。且个案公司现阶段是缺乏难以模仿或替代性的一般资源。而其他资源组合如具价值性的投入资源、具价值性的程序资源、具价值性的市场资源、稀少性的投入资源、稀少性的程序资源、稀少性的市场资源、难以模仿或替代性的投入资源与难以模仿或替代性的市场资源皆为个案公司表现明显已具有竞争优势的组合。透过机床产业利基型企业竞争优势检核盘点可帮助机床产业利基型企业更加了解其内部资源状况以提出竞争优势维持策略。

帮助机床产业利基型企业提出竞争优势维持策略

有学者指出可以透过运用及持续优化、过渡期间累积升级或是培养发展来发展，本文将此概念运用于矩阵中的组合，先是藉由竞争优势检核架构的盘点帮助个案公司找出自己的弱项，并根据这些弱项拟定对应的方案作为个案公司未来提出具体竞争优势维持策略的依据。

参考盘点机床产业利基型企业竞争优势检核的结果，本专栏作者发现个案公司应将保有对应资源的竞争优势的具价值性的投入资源、具价值性的程序资源、具价值性的市场资源、稀少性的投入资源、稀少性的程序资源、稀少性的市场资源、难以模仿或替代性的投入资源

与难以模仿或替代性的市场资源维持现有的资源和能力并继续有效运用和持续优化，以确保其在当前表现理想的部分能够维持竞争力。

并可进一步提升拥有的资源尚不足以形成竞争优势的难以模仿或替代的程序资源、有价值的一般资源及稀有的一般资源进行处于过渡期终需累积及升级。

同时，个案公司目前缺乏难以模仿或替代的一般资源的状况，应该需要积极发展培养这项缺乏的竞争力。藉由这三个方向的努力，个案公司可以有效地维持其机床产业利基型企业的竞争优势中，并实现长期的成功和稳定发展。本专栏作者将于下期进一步提出可执行的建议。MFC