

國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理

碩士在職專班

碩士論文

Program of Executive Master of Business
Administration College of Management
National Taiwan Normal University Master Thesis

資訊服務代理商之競爭策略與商業模式分析：

以台灣 S 公司為例

The Study of Competition Strategy and Business
Model in Information Service Industry:
A Case Study of S Corporation in Taiwan

指導教授：蕭中強 教授

研究生：詹伊正 撰

中華民國 104 年 5 月

May 2015

誌 謝

投身於職場中，我始終勇於接受公司各項任務的挑戰，尤其在新事業的發展過程上，雖然辛苦但得到了很多，並累積了從技術服務到行銷業務發展的能力，過去幾年也得到了斐然的成績，但是，當必須面對各項策略計畫與執行績效分析的時候，發現自己在實務操作上欠缺的是沒有強而有力的理論基礎支撐，然而在事業願景、策略定義及任務執行方向上，所需要的是對事業經營更高層次的剖析與觀點，所需要的是更多國際觀的經驗與世界先進的管理知識，我知道組織要前進部門要成長而自己的不足就要補強。

不過，重拾書本再回學校當學生，其實在離校16年後我是從來沒有想過的，一切在各種機緣下，在公司長官及同事的鼓勵及期許下，在家人無後顧之憂的支持下，再度啟動了求知若渴的心，開啟了兩年EMBA精采的學習歷程，除了在職場實務應用上增加了理論基礎的論述，讓我在部門管理及行銷議題上更有策略計畫，對自己事業部門的願景與未來更有想法，組織運作上能更能清楚的建構可被衡量追蹤與管理的方式，並且很幸運也很意外的在這兩年的求學過程中，完成了我人生中重要的里程碑之一(當了父親)，謝謝上天的眷顧。

在論文完成的過程中，除了我的指導教授蕭中強老師給了我很大的指導及充分的耐心與彈性之外，這當中也感謝很多師長的指導與同事的協助，讓我能完成這份過去比較少人探討與研究的領域，最後，衷心的感謝台師大管理學院EMBA對我這兩年的教育與栽培。

詹伊正 謹誌於

國立臺灣師範大學管理學院 EMBA

民國一〇四年六月

摘 要

隨著科技日新月異，雲端化、行動化、大數據及資訊安全為企業 IT 營運主要方向，然而臺灣資訊服務產業受人才外流、研發能量不足等影響，多仰賴國外軟硬體廠商，因此加值服務代理商應運而生。在自由競爭的市場下，資訊服務業軟硬體供應商、通路商（或產品代理商）與客戶間並沒有制式的交易模式，通路商須維持與客戶既有的客戶關係，進而在上、下游的合作中建立專業與信任的夥伴關係。因此，身為中、上游通路廠商，如何面對上游供應商、因應下游經銷商或客戶，讓產業上下游形成連結、從中降低交易成本、提高獲利為重要課題之一。

有鑒於中游通路廠商必須彼此競爭，以保護自身的利益，但又必須彼此協力合作，在市場中創造更多的價值。眼前的合作夥伴，很可能在未來成為競爭對手，反之亦然，驗證了「商場上沒有永遠的敵人，也沒有永遠的朋友」。以資訊服務產業來說，通路代理商常須受原廠牽制、甚至面臨突然要求解約的挑戰；同時也須面對其他中游廠商時而競爭、時而合作的動態交易關係，同時又要面對公司績效成長的挑戰，實屬不易。

綜上所述，本研究以探索性個案研究的方式，欲以通路代理商的觀點，探討企業在上游供應商與下游客戶的利益擠壓下，所面臨的衝突與挑戰，並提出企業如何透過產業價值鏈與重組策略思維，運用集團資源優勢，做適時適地的組織及資源配置，借助商業生態系統中軟硬體供應商、其他通路夥伴與客戶的力量，進而為公司建構一套可規模化持續性的獲利模式，達到企業永續經營之目的。

關鍵字：資源基礎理論、商業生態系統、五力分析、價值鏈、通路權力

Abstract

In information service industry, trading patterns between hardware and software vendors, distributors (or product agent) and customers are not standardized. Distributors must build up relationships with clients and suppliers for further transaction behavior. Therefore, how to deal with upstream suppliers, in response to downstream distributors or customers is an important issue. Link between upstream and downstream industries can reduce transaction costs and increase profit.

Distributors not only compete with each other in order to protect their own interests, but also work together with each other to create more value in the market. Partners may become a competitor in the future, verify the quote in Britain: "Britain has no permanent friends, nor permanent enemies. She has only permanent interests." In information services industry, distributors were often subjected to the suppliers, facing the challenge of sudden termination of contract, and other competitors' dynamic competitive relationships, it's not easy to meet the challenges and demand of growth.

In this research, using exploring case study method, we can find out the conflicts and challenges a distributor is facing while being in the interest competition between vendors and resellers. By proposing industry value chain and rebuild strategy mindset, using corporate resource advantage, building adaptable organization and resource distribution, leveraging ecosystem partners, a distributor may realize a scalable, permanent profitable model, achieve the goal of sustainable development.

Key Words: Resource-Base View, Business Ecosystem, Five Forces Model, Value Chain, Channel Power

目錄

摘要	II
Abstract.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	3
第四節 研究範圍與限制	4
第二章 文獻探討.....	6
第一節 資源基礎理論.....	6
第二節 商業生態系統.....	9
第三節 五力分析	12
第四節 價值鏈.....	17
第五節 通路權力	18
第三章 研究方法.....	22
第一節 研究對象	22
第二節 研究方法	23
第三節 研究流程	24
第四章 資訊服務業產業概況.....	27
第一節 資訊服務業定義與現況分析.....	27
第二節 軟體產業定義與市場分析	30

第三節 資訊服務未來趨勢	32
第四節 資訊服務生態系統	35
第五節 個案公司重點發展趨勢	38
第五章 個案分析研究結果	48
第一節 個案公司介紹	48
第二節 產品代理事業分析	50
第三節 市場成長期之核心競爭優勢	52
第六章 結論與建議	53
第一節 研究結論	53
第二節 研究限制	63
第三節 研究貢獻	64
第七章 參考文獻	67



表目錄

表 2-1 五力分析模型之分析構面	14
表 3-1 研究對象表	26
表 4-1 行政院主計處所定義之資訊服務業總類一覽表	28
表 4-2 資訊服務市場定義與範疇	28
表 4-3 軟體市場定義範疇	30
表 4-4 Gartner 2014年10大技術趨勢預測	33
表 4-5 資策會 2014 年 9 大產業資訊科技趨勢	34
表 6-1 產品引進與退場機制衡量構面與指標.....	61

圖目錄

圖 1-1 研究流程	4
圖 2-1 司徒達賢：利基型廠商策略變遷的過程與途徑	10
圖 2-2 資訊服務產業價值鏈.....	18
圖 4-1 2012-2017年全球資訊服務市場發展趨勢	29
圖 4-2 2012-2017年台灣資訊服務市場發展趨勢	30
圖 4-3 2012-2017 年全球軟體市場發展趨勢.....	31
圖 4-4 台灣軟體市場發展趨勢	32
圖 4-5 資訊服務產業生態系統	35
圖 4-6 資訊服務生態系統演進圖.....	39
圖 6-1 加值代理經銷生態模型	53
圖 6-2 加值通路代理商面對之威脅與解決方法	54
圖 6-3 威脅三、人為之不可控威脅示意圖.....	56
圖 6-4 新產品引進流程圖	58
圖 6-5 產品退場應變流程圖	59
圖 6-5 加值通路代理商：可規模化的持續性獲利模式	62

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

第一次工業革命人們改變了生產作業模式，包括生產工具和生產方式的改變，現今二十一世紀科技的日新月異，高科技的現今社會正面臨資訊應用及資訊產業的快速成長，可謂是資訊革命的大躍進，在這不可逆的資訊爆炸時代，資訊服務儼然已是國家發展及企業經營成長不可或缺的力量。

台灣軟體研發能力與先進國家有一段落差，因此導入國外技術及引進相關硬體設備、資訊軟體等產品，是協助產業快速與全球科技接軌的必要；而代理商居中穿針引線所扮演之角色就相形重要。然而，隨著科技的進步、資訊的發達、溝通的方便、產業全球化及景氣循環週期壓縮等各項環境的變遷影響，資訊產品代理行業所面臨的挑戰就日益嚴峻。隨著台灣科技產業演進，國外知名軟、硬體供應商也大舉入境，代理商生態更是百家爭鳴極度競爭，如何找出因應成長策略及適時轉型，結集資訊服務生態圈而成為行業生態圈的「啟動者」更是勝出的關鍵。

有鑑於國內資訊產品多為國外引進，相關的資訊基礎建設（硬體設備）或平台（作業系統）或應用程式（應用軟體），舉凡國內從大型政府資訊專案到高科技產業暨一般性產業，從軟硬體的整合運用服務到國外知名的軟硬體設備的提供是從不缺席的，產業電子化（Electronization，亦稱E化）、雲端化（Cloudify，亦稱C化）、行動化（Mobilization，亦稱M化）如火如荼的進行中，現今更是台灣產業競爭力提昇的重要關鍵時刻，資訊化程度及利用IT創新應用能力的多寡，將會是國家或企業勝出的重要關鍵之一，S公司為

國內資訊服務公司的翹楚，基於對代理加值事業的熱情及IT服務創新的使命，決定加以研究並運用於此行業。

台灣軟體研發能力與先進國家有一段落差，因此導入國外技術及引進相關設備、軟體等產品，是協助產業快速與全球科技接軌的必要；而代理商居中穿針引線所扮演之角色就相形重要。然而，隨著科技的進步、資訊的發達、溝通的方便、產業全球化及景氣循環週期壓縮等各項環境的變遷影響，代理行業所面臨的挑戰就日益嚴峻。隨著台灣科技產業演進，國外知名軟體供應商也大舉入境，代理商生態是百家爭鳴，如何找出因應成長策略及適時轉型，結集資訊服務生態圈而成為「啟動者」更是勝出的關鍵。

在自由競爭的市場下，軟硬體供應商、通路商與客戶間並沒有制式的交易模式，製造商可能直接與系統廠商合作，也可能透過通路商與系統廠交易；通路商可以適時地引進多家軟硬體供應商，提供相同或不同的服務給系統廠，另一方面，通路商亦須維持與客戶既有的客戶關係，進而在上、下游的合作中建立專業與信任的夥伴關係。因此，身為中游通路廠商，如何面對上游、因應下游，讓產業上下游形成連結、從中降低交易成本、提高獲利為重要課題之一。

有鑒於中游通路廠商必須彼此競爭，以保護自身的利益，但又必須彼此協力合作，在市場中創造更多的價值。眼前的合作夥伴，很可能在未來成為競爭對手，反之亦然，驗證了「商場上沒有永遠的敵人，也沒有永遠的朋友」。以資訊服務產業來說，通路代理商常須受原廠牽制、甚至面臨突然要求解約的挑戰；同時也須面對其他中游廠商時而競爭、時而合作的動態交易關係。因此，本研究欲藉由探究資訊服務產業鏈之間競合關係，及企業應採行何種策略以長期培養夥伴關係，共同創造價值，提昇產業整體競爭力。

綜上所述，本研究欲以通路代理商的觀點，探討企業在上游供應商與下游客戶的利益擠壓下，所面臨的衝突與挑戰，並提出企業如何透過產業價值鏈與重組策略思維，做適時地組織、資源配置，借助商業生態系統中軟硬體供應商、其他通路夥伴與客戶的力量，進而為公司建構一套持續性的獲利模式，達到企業永續經營之目的。

第二節 研究目的

本研究欲以通路代理商的觀點，探討企業在上游供應商與下游客戶的利益擠壓下，所面臨的衝突與挑戰，並提出企業如何透過產業價值鏈與重組策略思維，綜上所述，本研究目的如下：

1. 界定通路代理商在資訊服務產業鏈中的定位及關鍵成功因素。
2. 整理過去相關學者提出之理論架構，結合實務上公司經營，以通路代理商的觀點，針對個案公司提出可規模化的持續性獲利模式。
3. 透過探索式個案分析，蒐集、分析並整理通路代理商在面臨供應商與客戶間的衝突與挑戰時（無預警停權、開放他家代理權而過河拆橋、開放通路經銷夥伴成為可以直接下單供應商等），應採行何種策略以培養長期夥伴關係，共同創造價值提升產業整體競爭力，作為未來實務界經營管理層之參考。

第三節 研究流程

本研究的研究流程大至可分為二大階段，第一階段主要在於研究動機與背景的深入探討與分析，藉由相關文件的搜尋與蒐集、廣泛的閱讀，並建立研究架構，在確立研究發展架構後，隨即進入第二階段的產業與個案分析階段，將前述所蒐集的相關文獻及理

論架構應用在實務上，作為公司經營策略的發想方向，最後彙整並提出結論與建議。詳

細研究程序如圖 1-1 所示。

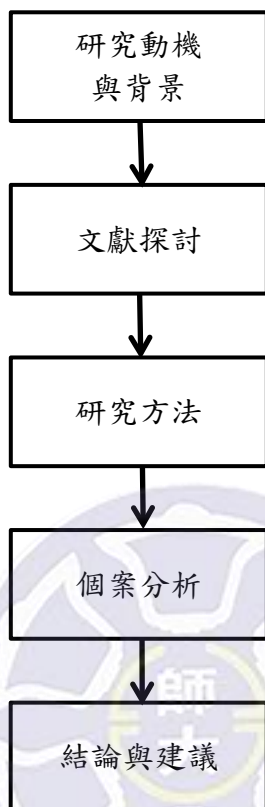


圖 1-1 研究流程

第四節 研究範圍與限制

本研究為講求研究內容的豐富性與深度，僅選擇資訊服務業中其中一家公司作為研究主要對象，而非產業中多家公司；且因此個案公司營運項目多元，涵蓋系統整合、產品代理、資訊科技系統維運等不同事業單位，受限於本研究目的為通路代理相關議題，故僅針對產品代理事業單位進行深度訪談與資料蒐集分析，無法概括至集團中其它事業單位。訪談的對象根據受訪者的角色分為內部受訪者及外部受訪者。內部受訪者為個案公司中，具產品代理實務經驗之經理人，外部受訪者為資訊服務產業上的其他經銷夥伴、

具經營決策之經理人。希望藉由內外部受訪者所提供之相關實務經驗與觀點，進而對個案公司所面臨之現況與挑戰提出一可規模化的持續性獲利模式。



第二章 文獻探討

第一節 資源基礎理論

資源基礎理論 (Resource-Base View, RBV) 是策略管理的重要典範(paradigm)之一，學者認為企業所擁有的資源是競爭優勢的來源，由於處於同一個產業或是策略群組中的企業擁有異質(heterogeneity)的資源秉賦(resource endowments)，而且這些資源無法在廠商間自由移動(immobility)，因而造成了競爭優勢的不同(Barney 1991)。並不是任意的資源都可以為企業帶來競爭優勢，Barney (1991)認為帶來競爭優勢的資源必須具備以下兩種特性：

該資源必須是有價值的(**valuable**)。有價值意指可以使企業發展及執行特定的策略，而這個策略可以增加企業的效率與效能；又或是該資源能幫助企業利用所處環境的機會與消除所面臨的威脅。

資源必須是稀有的(**rare**)。即使該資源非常有價值，若是被許多企業所擁有，那優勢也就不復存在，因此該資源必須是僅被一家或少數企業所擁有的稀有資源。

有價值且稀有的資源雖然可以帶給企業競爭優勢，但這樣的競爭優勢卻是不可維持的(**unsustainable**)，因為隨著時間過去，其他企業可以透過模仿或是尋找替代的資源來取得相同的競爭優勢，因此資源必須再具備以下兩種特性才能為企業帶來可持續的競爭優勢(**sustainable competitive advantage**)。

不可模仿(**imperfect Imitable**)。不可模仿的資源一般來說須具備以下一種或數種特徵：獨特的歷史條件(**unique historical conditions**)、模糊的因果關係(**causally ambiguous**)

以及社會複雜性(socially complex)。這三種特徵使得競爭者難以得知資源的來源而無法加以模仿。

不可替代(non-substitutable)。不會被競爭者可取得的其他資源所取代。

有別於結構學派由外而內的策略思考邏輯，資源基礎觀點強調由內而外的策略思考，專注於創造、發展、累積、應用企業自身的核心資源和能力，配合策略執行，來因應變動劇烈的外在環境，創造競爭優勢。

沃納菲爾特(Wernerfelt, 1984)的「企業的資源基礎論」提出資源論的假設是：企業具有不同的有形和無形的資源，這些資源可轉變成獨特的能力；資源在企業間是不可流動的且難以複製；這些獨特的資源與能力是企業持久競爭優勢的源泉。

資源論的基本思想是把企業看成是資源的集合體，將目標集中在資源的特性和戰略要素市場上，並以此來解釋企業可持續的優勢和相互間的差異。由於各種不同的原因，企業擁有的資源各不相同，具有異質性，這種異質性決定了企業競爭力的差異。資源基礎理論主要包括以下三方面的內容：

企業競爭優勢的來源：特殊的異質資源。資源基礎論認為，資源具有多種用途，而其中又以貨幣資金的用途最為廣泛。企業的經營決策就是安排各種資源的特定用途，且決策一旦實施就無法還原。因此，在任何一個時點上，企業都會擁有基於先前資源配置基礎上進行決策後所帶來的資源效益，而這些資源效益將限制、影響企業下一步的決策，也就是說，資源的開發過程會逐步降低企業的靈活性。儘管如此，企業仍然熱衷於資源的開發利用，因為資源的開發增加了資源的專用性，有可能因此提高產出效率及資源的價值。

競爭優勢的持續性：資源的不可模仿性。企業競爭優勢根源於企業所擁有的特殊資源，這種特殊資源能夠給企業帶來經濟租金。在經濟利益的驅動下，沒有獲得經濟租金的企業肯定會模仿優勢企業，其結果則是企業逐漸趨同，租金因而消散。所以，企業競爭優勢及經濟租金的存在說明優勢企業的特殊資源肯定會被其他企業模仿。而資源基礎理論的研究者們對這一問題進行了廣泛的探討，他們認為至少有 3 大因素阻礙了企業之間的互相模仿：

因果關係不明確。企業面臨的環境變化具有不確定性，企業的日常活動具有高度的複雜性，而企業的租金是企業所有活動的綜合結果，各項活動與企業租金的關係很難有明確的關聯性。

路徑的依賴性。企業可能因為遠見或者偶然擁有某種資源，占據某種優勢，這種資源或優勢的價值在當時並不被大家所認識，也不會有人去模仿。後來環境發生變化，形勢逐漸明朗，資源或優勢的價值漸漸顯露出來，成為企業追逐的對象。然而，由於客觀環境已改變，其他企業無法再獲得那種資源或優勢，或者再也不可能以那麼低的成本取得，因此，擁有那些資源或優勢的企業依然可以穩定地獲得租金。

模仿成本。企業的模仿行為是需要成本的，該成本主要包括時間成本和資金成本。有時企業的模仿行為，需要花費較長的時間才能達到預期的目標，在這段時間內可能因為環境的變化而使優勢資源喪失價值，使得企業的模仿行為毫無意義。在這種風險之下，很多企業選擇放棄模仿。就算模仿時間較短，優勢資源不會喪失價值，企業的模仿行為也會耗費大量的資金，如果模仿所帶來的收益不足以補償成本，模仿行為仍然無利可圖。

特殊資源的獲取與管理。資源基礎理論主要是為企業的長遠發展指明方向，即培育、獲取能給企業帶來競爭優勢的特殊資源。根據資源基礎理論所提供的建議，企業可從以下幾個方面著手發展企業獨特的優勢資源：

組織學習。資源基礎理論將企業特殊的資源，指向了企業的知識和能力，而獲取知識和能力的基本途徑是學習。由於企業的知識和能力不是每一個員工知識和能力的簡單加總，透過有組織的學習不僅可以提高個人的知識和能力，而且可以促進個人知識和能力與組織的知識和能力轉化，是一種員工知識和能力的有機結合，使知識和能力聚焦，發展成組織的競爭優勢。

知識管理。知識只有被特定工作崗位上的人掌握才能發揮相應的作用，企業的知識最終只有通過員工的活動才能體現出來。企業在經營活動中需要不斷地從外界吸收知識，需要不斷地對員工創造的知識進行加工整理，需要將特定的知識傳遞給特定工作崗位的人，企業處置知識的效率和速度將影響企業的競爭優勢。因此，企業對知識微觀活動過程進行管理，有助於企業獲取特殊的資源，增強競爭優勢。

建立外部網路。對於弱勢企業來說，僅僅依靠自己的力量來發展他們需要的全部知識和能力是一件花費大、效果差的事情，通過建立戰略聯盟、知識聯盟來學習優勢企業的知識和技能則要便捷得多。來自不同公司的員工在一起工作、學習還可激發員工的創造力，促進知識的創造和能力的培養。

第二節 商業生態系統

回顧策略研究相關學者其對策略領域發展理論，主要的論點內涵多以環顧企業經營的任務為主，即企業思考何為追求生存，而獲取成長策略的決策，「在於時間、競爭、

環境變動等因素與組織內部資源關係價值的更新與調整」(Rumelt, 1974)，意指來自觀察企業對環境或資源能力變動的感受，尤其是當面臨產業環境快速變動之考驗；司徒達賢等人(2010)以商業生態系統為觀點，針對利基型廠商為研究對象，探討成功的利基型廠商如何動態調整其策略，改變和其他廠商的互動關係，以求得長久的生存。其研究結果發現，成功的利基型廠商的策略變遷，是一種「借助」與「建構」兩種策略與時並進的過程。

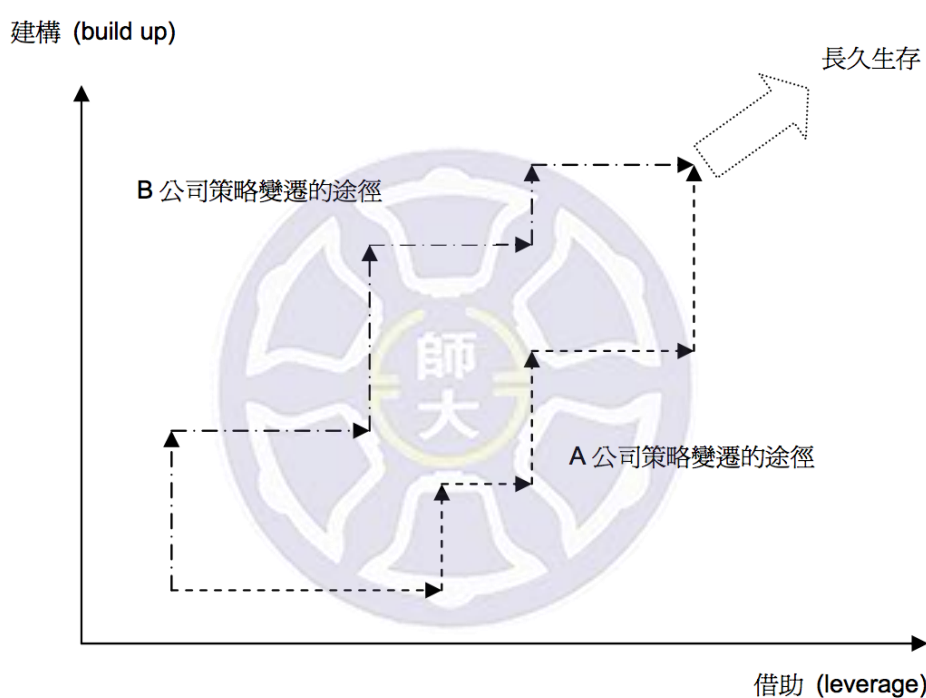


圖 2-1 司徒達賢：利基型廠商策略變遷的過程與途徑

Moore (1993) 提出商業生態系統生命週期的概念，將商業生態系統的生命分為四個階段：(1)誕生、(2)擴張、(3)領導或權威、(4)自我更新或死亡。在每一個階段中，企業各有不同競爭及合作的挑戰，並採取不同的管理行動。

誕生階段。各先鋒物種開始建立一個生態系統。此時期的重點有二：首先，需創造比現在更好的價值。商業生態系統處於發展初期，其結構及規模仍不完整，企業為了生

存，必須取得更多顧客的青睞，故需提供顧客比現況更好的價值才能吸引更多的顧客，爭取更高的市占率。第二為資源整合。企業必須在協同進化做必要的投資，故須能辨識及改善價值鏈，才能提供給顧客更更好的價值。

擴張階段。隨著商業生態的成形，其中的價值體系及合作網絡已大致完備；此時的企業必須善用現有關係擴大企業的規模與範疇，在其核心領域取得決定性的分量，達成經濟規模。

領導或權威階段。某些物種會在此階段成為整個生態的核心物種，並且隨著生態系統的擴張強化其地位，取得絕佳的位置，並利用這樣的位置與其他物種合作，將此關係演變為固定法則，讓其在生態系統中的地位屹立不搖。許多競爭者會在此階段入生態系統，並威脅領導者的地位，所以領導者必須善用企業流程改善、產品創新或策略聯盟等方式，鞏固自己的地位，以維持在生態系統內的領導權威角色。

自我更新或死亡階段。在此階段，生態系統內的物種須保持自身的競爭力，藉由不斷地吸收各方面的新知識並改善自身績效及整個生態系統的協同進化，以避免生態系統的沒落，甚至被整個大環境所淘汰。

Iansiti 與 Levien (2004) 也以生態系統的類比來描述商業生態系統，主要是指「一群相互連結，共同創造價值與分享價值的企業」。他們進一步闡述商業生態系統具有大量的參與者，共同創造價值、分享價值，與整個系統有著緊密的共同命運；因此，商業生態系統整體的健康極為重要。健康的系統得以繁衍生命，但如果系統崩潰則隨之滅亡，顯示「共生關係」的重要性。

Iansiti 與 Levien (2004b) 更進一步闡述商業生態系統中不同角色所適合的策略，其以成員對於生態系統的影響區分為兩大類：具有主導地位與不具主導地位；其中具有主導地位的有關鍵者 (Keystone)、支配者 (Dominator) 以及主宰者 (Hub Landlords)，不具備主導地位的則為利基者 (Niche Player)。在商業生態系統中，大多數廠商都不具主導地位，屬於利基者，而利基者需要仰賴關鍵者所提供的各項資源，才得以在商業生態系統中發展；具主導地位的關鍵者將因為不同的特性與作為，演變成為支配者或主宰者。

本研究主要研究的個案公司為資訊服務業中利基者的角色，由於產業的典範轉移與演進，企業與其客戶、夥伴以及供應商之間的關係越來越緊密，也不斷在變化，在企業創造價值的過程中，不再是過去非競爭、即合作的型態，利基者必須跨越單向合作關係，像網絡一般，與各個競爭者、供應商間存在時而競爭時而合作的關係，將商業生態系統中各個參與者緊密連結在一起。本研究將透過探索性個案分析，釐清個案公司在商業生態系統中所扮演的角色，在過去隨著時間演進的歷程中，推導出個案公司未來發展的策略與方向。

第三節 五力分析

Porter M.E. (1980) 認為，產業的競爭蘊藏於產業之五種競爭力之中，此五種競爭力量分別為：「潛在進入者的進入障礙」、「替代品的威脅」、「顧客的議價能力」、「供應商的議價能力」、及「產業內現有廠商競爭狀況」。產業內個別廠商間此五種力量之不平衡，即成為個別廠商之機會或威脅，這些力量愈強，就愈限制現有公司提高價格和賺取更多利潤的能力。在他的架構中，一個強的競爭力可視為威脅，因為它會壓低

利潤；一個弱的競爭力可視為機會，因為它允許公司賺取更大的利潤。透過這五種競爭力量的分析，有助於釐清企業所處產業的競爭環境，找出產業中競爭的關鍵因素；公司也可能經由其所選定的策略，改變五力中一個或多個競爭力，以形成其優勢。產業結構五力分析模型分析構面如表2-1所示。



表 2-1

五力分析模型之分析構面

分析構面	考量因素	檢視意義	影響方向
新加入廠商的威脅力量	規模經濟效果	在一段時間內，伴隨量的增加所帶來單位成本下降的幅度	規模經濟效果越大，新加入廠商威脅力量越低
	產品差異化程度	顧客對現有廠商的品牌忠誠度高低	差異化程度越大，新加入廠商威脅力量越低
	進入產業所需資本密集程度	營運所需資本與投資資金需求高低	資本密集程度越大，新加入廠商威脅力量越低
	顧客移轉成本	顧客轉換供應商所發生的成本	顧客移轉成本越高，新加入廠商威脅力量越低
	配銷通路的掌握	進入既有通路或建立新通路的難易程度與成本高低	現有廠商掌握配銷通路程度越高，新加入廠商威脅力量越低
	技術的掌握	技術程度的高低與相關專利技術的掌握	現有廠商掌握技術程度越高，新加入廠商威脅力量越低
	學習曲線效果	在一段時間內，伴隨經驗的增加所帶來單位成本下降的幅度	學習曲線效果越大，新加入廠商威脅力量越低
	既存廠商反擊的可能性	產業特性使現有廠商對新加入者採取激烈的還擊	產業越成熟、廠商眾多、固定成本很高、閒置產能過多、進入障礙低、退出障礙高、策略性考量等，都會增加反擊新加入廠商的可能性
	政府法規	政府的補貼或獎勵、建制等措施	政府限制或獎勵新加入廠商，將使新加入廠商威脅力量降低或增強
	替	整體品質的改善	產品品質能再提升的程度

代	空間		威脅力量越低
品	產品間價格功能	最佳的情況是價格最低的產品	原有產品價格功能比越高，替代
的	比	但品質最好	品威脅力量越低
威	移轉成本	買方轉換成本產品所發生的成	移轉成本越高，替代品威脅力量
脅		本	越低
力	買方的意願	買方希望能有其他更好的替代	買方意願越低，替代品威脅力量
量		品出現	越低
	買方產業集中程	整體產業產品的採購集中於少	買方產業集中度越低，買方議價
	度	數買方程度	能力越低
	產品標準化的程	現有廠商所提供的產品是否已	標準化程度越低，買方議價能力
	度	成為標準品	越低
買	買方利潤水準	買方經營獲利的能力	買方利潤水準越高，買方議價能
方			力越低
議	向後整合或向前	向後整合意指買方欲進入現有	發生向後整合趨勢，買方議價能
價	整合的發展優勢	廠商產業；向前整合則指限有廠	力高；向前整合使買方議價能力
力		商欲進入買方產業	低
量	移轉成本	買方轉換現有廠商所發生的成	移轉成本越低，供應商議價能力
		本	越低
	買方受產品與服	買方產品受現有廠商所提供產	買方受產品與服務影響程度越
	務影響程度	品與服務影響程度	高，買方議價能力越低
	買方掌握資訊的	買方掌握產業供需、價格等必要	買方掌握資訊越少，買方議價能
	能力	資訊	力越低
供	供應商產業集中	整體產業產品的供應集中於少	供應商產業集中度越低，供應商
應	程度	數供應商程度	議價能力越低
商	產品差異化程度	現有廠商對供應商的品牌忠誠	供應商產品差異化越少，供應商
議		度高低	議價能力越低
價	供應商利潤水準	供應商經營獲利能力	供應商利潤水準越高，供應商議
力			價能力越低

量	向前整合的發展優勢	供應商欲進入現有廠商產業	發生向前整合趨勢，供應商議價能力越低
	移轉成本	現有廠商轉換供應商所發生的成本	移轉成本越低，供應商議價能力越低
	受供應商產品與服務影響程度	現有場生受供應商所提供之產品與服務影響程度	現有廠商受供應商產品與服務影響程度越低，供應商議價能力越低
現有廠商間競爭程度	產業競爭結構	現有廠商是否為數眾多，規模相當	現有廠商為數眾多或規模相當，產業競爭激烈
	產業成本結構	固定成本所占的比重	固定成本所占整體成本比重高，產業競爭激烈
	產品差異化程度	品牌忠誠度高低	產品差異化程度越低，產業競爭越激烈
	移轉成本	顧客轉換現有廠商所發生成本	移轉成本低，產業競爭激烈
	策略性考量	開拓市場的強烈需求	現有廠商策略性考量需求，使產業競爭激烈
	退出障礙	失利的廠商與過剩產能無法離開產業的因素	退出障礙越高，產業競爭越激烈

資料來源：本研究整理

本研究依據Porter的五力分析探討資訊服務業的產業結構，資訊服務產業五力分析的架構如下：

新加入廠商的威脅力量。針對資訊服務產業的特性，相較於其他產業來說，營收成長較為穩定，且軟體與服務皆為無形產品，其固定成本小、附加價值大；進入門檻方面，市場競爭者多樣化、市場區隔較細，受限於其產業環境複雜、利害關係者多，再加上產品所需專業知能較高，產業進入門檻也較高。

替代品的威脅力量。受限於產業同質性太高，廠商能夠差異化的地方少，且整體專案採購價格高，系統複雜度也相對提高，一旦廠商技術能量不足，易受替代品（如tier1 經銷商）威脅。整體而言，替代品的威脅力量較高。

買方議價力量。企業客戶購買資訊軟體時，主要是希望得到良好的資訊科技技術、廠商的專業知識與顧問服務、客製化服務與合理的價格。而以上四點取決於廠商能否做到規模經濟。故本研究認為，當廠商規模大，較能滿足客戶需求，甚至能提供客戶超乎期待的服務，買方議價力量低，反之則買方議價力量高。

供應商議價力量。資訊服務業中，供應商多以國外國際性軟硬體大廠為主，是標準之制定者，擁有客戶群眾多。同時，國際大廠常常也是資訊服務的競爭者（如IBM），向前整合的威脅大、規模也較台灣廠商大，故供應商的議價力量相當高。

現有廠商間競爭程度。因國內資訊服務產業中，規模較大者多為代理性質，自有研發佔營收比例很低，廠商能夠差異化的地方少、同質性高。且因資訊服務業因固定成本低、資金需求小，僅有少數廠商能創造獨有學習曲線與成長曲線、提供獨特解決方案，但整體來看，現有廠商間競爭程度相當高。

第四節 價值鏈

Porter 認為企業競爭優勢源自於企業內部的產品設計、生產、行銷、運輸、支援作業等多項獨立活動。這些活動對於企業的相對成本地位都有相當的貢獻，同時也是構成差異化的基礎。Porter 以「價值鏈」的分析方式，來檢視企業內所有的活動及活動間的互動關係，做為分析競爭優勢的來源的主要方法。

從競爭術語來看，「價值」是客戶願意為企業所提供服務付出的金額。價值鏈呈現的總體價值，是由各種「價值活動」和「利潤」所構成。價值活動是企業進行的各種物質上和技術上具體的活動，也是企業為客戶創造有價值產品的基礎活動。利潤則是總體價值和價值活動總成本間的差額。而企業決定如何經營價值鏈中的各項價值活動，就形成企業策略規劃的重要元素－「取捨」與「執行」，同時也是企業建構競爭優勢的潛在來源。

資訊服務產業價值鏈如圖 2-2。從產業角度來探討價值鏈，是指產業上、中、下游之間所有活動的組合。資訊服務產業之上游為各類資訊硬／軟體產品製造商，中游為專業通路經營之配銷商／代理商，下游主要銷售資訊產品之經銷商，以至最終消費者。資訊服務業之主要銷售對象為政府機關、金融機構、民營企業及學校等大型用戶，主要收益係運用專業知識並提供服務所賺取之利潤，而包含在專業服務的資訊產品轉售之利潤佔很低的比率。由於銷售對象多為大型客戶，所需產品數量頗具規模，因此產品貨源除向代理商或配銷商進貨之外，亦有直接來自供應商之情況，進而形成資訊服務業者亦兼扮演資訊產品代理商或經銷商之角色。

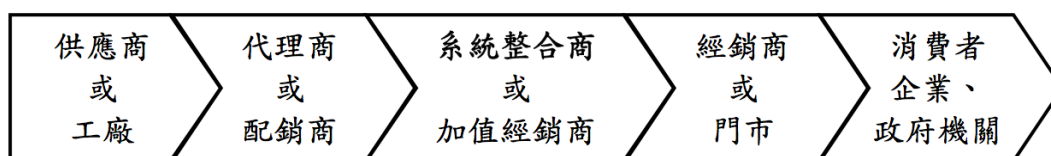


圖 2-2 資訊服務產業價值鏈

第五節 通路權力

通路權力為一個通路成員控制另一階層成員的行銷策略之決策變動的能力(Stern et al., 1996)。通路的形成需要一群成員共同參與(Chen et al., 2006)，而且透過權力運用，

支配性廠商可以使用其權力來改善與其他成員的關係 (Frazier and Summers, 1986)。在通路中製造商會選擇性地以自身優勢能力透過權力來源影響其他成員；擁有權力的廠商在使用權力時，會優先考慮採用善意方式以建立彼此合作關係，期望能在互相支持及信任下，使得雙方獲益最大；擁有高權力的廠商使用非強制的影響策略來支持通路成員，使彼此關係連結更緊密，在行使權力時，所處情境也是考慮因素之一。

通路權力指「在行銷策略中，其他通路成員在既定的不同配銷水準下，能夠控制決策變數的能力。」通路權力可用來推動通路成員的目標，若善用通路權力來指揮、影響通路成員，使其執行最佳通路設計的工作項目，促成通路以更低的成本、更精確的方式傳送服務需求產出。行銷通路間的成員必須相互合作，以服務最終使用者，但不表示對一方有利就是對全體都有利。每個通路成員都在追求本身利益，然而整體最大利益並不同成員個別利益的最大化。權力不僅能創造利潤，也可摧毀、佔用或重新分配利潤 (Coughlan et al., 2006)。

通路權力來源的分類方式分為二類型：強制權及非強制權、經濟性權力及非經濟性權力。經濟性資源包括獎賞權及強制權；非經濟權力來源包括法定權、專家權及參考權。Lusch and Brown (1982) 認為使用權力來源由經濟權轉為非經濟權時，表示由直接控制轉為間接影響；因此，若支配性通路領導善加運用非經濟權，通路成員將較願意接受領導者的價值觀與規範，會減少被權力約束的不悅感。

在各自成員追求自身利益極大的情況下，通路績效僅能達成次佳的水準，唯有運用通路權力才能使分歧的通路成員相互協調。權力代表取得資源控制權，資源也可能是雙方關係中的一種資產或屬性、包括互相依存的關係、債務關係、聯盟關係等。但權力並

不是絕對單向關係，而是程度的不同。在各種權力上投入越多，所能提供的功力就越大，而競爭者的權力基礎則決定了替代性的高低。

French 與 Raven (1959) 則認為通路權力來源主要是因為下列原因而產生：成員乙知覺成員甲有能力調整對其本身的獎賞之多寡；成員乙知覺成員甲有能力調整對其本身的懲罰之多寡；成員乙知覺成員甲有法定權去規定或指定其行為；成員乙對成員甲之認同；成員乙知覺成員甲有某些特殊知識及專業技能。根據以上五種情況，French 與 Raven 提出了五種權力來源：

獎賞權 (reward power)。獎賞權意指對通路成員改變的行為給予利益或回饋的能力。對成員甲而言，若是與成員乙協議合作，則成員乙會給予某些程度的支持性獎勵。而獎勵會因通路成員的型態不同而有異。就產品代理實務現況來說，代理商會針對長期合作之經銷商給予較低折扣，然而對供應商的獎賞權相對較低。

強制權 (coercive power)。強制權意指對另一個組織一種暗示或明確的潛在威脅能力。即當甲無法達到乙的期望時甲預期會受到乙的懲罰，包括負面的獎勵或懲罰。若通路成員感到被強制脅迫，會防衛並反擊；長期而言，強制權為最終手段；強制權會破壞合作關係，造成關係緊繃增生衝突，甚至嚴重損害彼此關係。但若能渡過因使用脅迫造成的危機，通常就能加強通路成員彼此間的合作關係。對加值代理商而言，強制權的權力遠不及供應商，通常應用在終止代理關係、銷售利潤的壓縮等方面。

專家權 (expert power)。被影響者認為影響者擁有其所缺乏的專業知識。專家權包括：專家提供的判斷 (預知、分析) 及資訊的提供。對加值代理商來說，長期維護專家權有三種方法：將專門知識細分為許多領域，並保留資訊，使供應商、經銷商與客戶

持續的依賴；持續投資在專門知識的學習上，此方法費用高但長期效用大；提供產業領域的相關知識與服務。

合法權 (legitimate power)。被影響者認為影響者是合乎體制的，因此有責任去完成他所提出的要求。法律上的合法權力是來自於政府制定的契約或商業法律；合法權力主要是經通路成員彼此所簽署的契約而產生。以加值代理商的角度，通路間依循的規範是建立在彼此的合作關係上；通路的合法權源自於規範、價值觀和信任感；傳統的法權會根據態度、價值觀或營運方式的一致性來挑選合作夥伴加以建立。因此為了長期合作關係，理論上S公司與上游供應商、下游經銷商的合法權應要一致。

參考權 (referent power)。當乙視甲為參考標準，並希望能公開仿效甲時，參考權便產生。行銷通路中，下游通路成員會藉由某些著名的品牌來美化形象，而上游廠商則可「租用名聲」 (Rent reputation) 予下游成員。加值代理商在執行行銷活動時，常以供應商之品牌名聲作為宣傳工具，以提高活動之能見度與活動出席率，因此對上游供應商來說，S公司之參考權較低；而憑藉S公司在業務與技術服務能力面的豐富資源，讓其對下游經銷商的參考權相對較高。

綜上所述，S公司在此五種權力中，除了在專家權上較具優勢，其他權力上相對於上游供應商則居弱勢。間接印證本章第二節中，S公司在整個商業生態系統中為利基者而非關鍵者的角色。因此，除了加強專家權提高自身競爭優勢、維持在供應鏈上的不可取代性之外，如何補足其他權力的不足，將是本研究後續研究方向。

第三章 研究方法

從資源基礎的觀點來說，企業所擁有的資產包括有形資產與無形資產，以及個人能力與組織能力，本研究欲以通路代理商的觀點，探討企業如何認知不同階段的環境，如何引導企業做適時地組織、資源配置，借助商業生態系統中軟硬體供應商、其他通路夥伴與客戶的力量，進而為公司建構一套持續性的獲利模式，在企業經營上產生影響，成為企業的核心能力，創造持續性的競爭優勢。本研究主要台灣某一資訊服務公司為標竿公司，透過觀察與訪談，分析他們在代理過程中所面臨的問題。雖然資源基礎的觀點強調的是資源的不可模仿性，但是如果是透過了解與吸收，逐步內化後，轉變成具有自己公司內涵的能力，便能達到成功獲取經驗，強化自我體質的目的。

第一節 研究對象

本研究是針對台灣資訊服務業進行產業上綜合分析、及以個案為中心，針對個案資訊服務公司之策略做深入研究。研究內容則將包含資訊服務業的產業環境、競爭生態、產業結構和企業的經營策略、企業過去的條件、功能政策組織方式與企業流程為重點。藉由探索性個案分析的方式，希望能為個案公司提供策略規劃，作為未來經營之參考。然而，策略代表重點的選擇，個別企業的經營策略，絕不代表產業整體的策略法則，僅提供一種資源取捨與環境配合的參考方向；換言之，這也正是本研究所提供的價值所在。

本研究將針對資訊服務產業中，某一擁有代理業務之資訊服務公司為個案進行深入的分析研究。個案的選擇，以可以提供較多、較豐富的觀念的個案為主，而非為了個案在母體中的代表性 (representativeness) (Miles & Huberman, 1994)。本研究參考 Patton

(1990)所建立的「目的性選樣」(purposeful sampling)，選取具有較高資訊密度和強度的個案進行研究。

選擇此個案公司的原因，首先，資訊服務產業由於變化快速，複雜度高，牽涉的價值鏈中的參與者相當多，參與者之間的合作與競爭等關係也不斷在變化，可以提供的資訊密度相當高。其次，複式代理的通路代理商除了在產品組合性較多樣化之外，其服務的範圍及深度也符合研究目的(產品代理二次加工後的整體增值服務暨價值力的展現)；最後，雖然主流技術及產品皆為國外大廠(SAP、Microsoft、Symantec、McAfee、Check Point.....)，但其基於資訊服務的多面相，很難單一產品或單一廠商所能一以概之，需要透過科技趨勢演進客戶所面臨的服務挑戰，才能看到如何提供解決方案，也需要透過產品組合才能提供一站式的解決方案。也因此個案公司已具備相當的產品廣度與服務深度，故本研究僅以此個案公司作為研究對象，以期透過細緻且深入的探索性分析，進而瞭解通路代理商如何隨著環境的變化而動態調整其策略。

第二節 研究方法

本研究採取探索性個案研究法。所謂探索性個案研究法是一種實證性研究，是在一個或數個企業系統中收集實際資料，加以分析。一般進行探索性個案研究法有四個目的：一、對未知的現象進行調查，對重要的變數進行驗證，或對未來的研究產生假說；二、解釋造成某現象的原因，或驗證某現象的架構；三、陳述各種現象；四、預測某現象的結果或某現象所導致的事件與行為 (Marshall and Rossman, 1995)。

本研究選擇探索性個案研究方法的理由如下：一、因個案公司競爭策略變遷的過程及其所面臨之利害關係人之間之競合關係錯綜複雜，過去學術上並沒有一套清楚的理論

或觀點可以回答這些問題，需要以企業的角度深入探究、檢視其活動歷程，才有可能對這些問題獲得更深入的了解，質性研究會比量化研究更為適合深入探索公司策略的變遷。(Van Maanen, 1979； Yin, 1983) 二、為了探索細緻及獨特的過程，進入現場 (field) 是必要的。而探索性個案研究法，在這方面可以提供了調查研究以及其他研究方法所無法得到的視野 (insight) (Yin, 1983)。三、由探索性的個案研究所得到的研究發現，可為後續的研究提供良好的基礎。(e.g. Noda & Bower, 1996)。基於上述因素，本研究採用「質性研究」作為主要研究方法

信效度方面，信度的定義是指測量產生一致結果的程度。求訪談信度的方法包括，一、如果重覆測量相同特徵或狀況，應該得到相同結果，如果訪員對受訪者會造成某種程度的影響，則結果就不一樣。二、由多人訪問也可以得到較高的信度。三、將訪問所的答案記錄下來，由兩位評分者對相同錄音帶分別評分，再計算相關。四、將訪問所得答案記錄下來，由評定者對某一特定題目評定一致除以總次數，可求出一致性。如果一致性未達 80% 以上，則訪問題目應該要修正 (黃朗文, 1999；王文科 2001)。至於效度則是指測量能與研究者所想測量相符合的程度。方法是用調查所得答案和一件沒有誤差事物的測量，比較兩者之間相關或相符合的程度來評定 (黃朗文, 1999)，強調資訊來源不偏頗、不主觀、且為多重來源。

第三節 研究流程

本研究的研究流程大至可分為二大階段，第一階段主要在於研究動機與背景的深入探討與分析，藉由相關文件的搜尋與蒐集、廣泛的閱讀，並建立研究架構，在確立研究發展架構後，隨即進入第二階段的產業與個案分析階段，將前述所蒐集的相關文獻及理

論架構應用在實務上，作為公司經營策略的發想方向，最後彙整並提出結論與建議。

本研究在文獻探討與參考資料的蒐集方面以次級資料為主，其中包括國內外博、碩士論文與相關領域期刊文獻、國外之研究機構 Gartner、IDC、與資策會資訊情報中心 (MIC)、其他政府相關單位網站與各協會網站、專業研究機構所發表的產業分析報告、和所有與資訊服務業相關的期刊雜誌報導，透過文獻的搜集，並將其整理與分析，進而收斂為結構性訪談的內容。

在個案分析方面，資料來源以訪談為主。為了更深入瞭解資訊服務產業各利害關係人之競合關係，在文獻資料分析與整理後，將針對其他代理通路商管理階層主管及個案公司各個代理事業主管進行深入訪談，希望受訪者根據自身專業的經驗與認知，對研究主題有更深一層的說明。訪談方式可分為非結構式訪談 (Unstructured Interviews)、結構式訪談 (Structured Interviews) 及團體訪談 (Group Interviews) 等三類，因本研究之研究對象為代理通路商之管理階層主管，無論是在經營軟硬體供應商關係、或是其他經銷商應對上皆有豐富的實務經驗，故採用結構式訪談的方式，以便於比較、歸納、分析彼此間的關聯性。在本研究中，訪談的目的在於透過受訪者的分享，挖掘不同的代理關係所面臨到的挑戰與問題，進而建立其一般化方法論以解決問題，建構未來競爭策略與獲利模式。

訪談對象以任職達十年以上的專業經理人為主，如表3-1。訪談的對象根據受訪者的角色分為內部受訪者及外部受訪者。內部受訪者為個案公司中，具產品代理實務經驗之經理人，外部受訪者為資訊服務產業上的其他經銷夥伴、具經營決策之經理人。希望藉由內外部受訪者所提供之相關實務經驗與觀點，進而對個案公司所面臨之現況與挑戰提出一可規模化的持續性獲利模式。

表 3-1

研究對象表

訪談對象	內/外部	受訪者	職位	受訪者編號
1	外部	B 代理通路商	總經理	B1
2	外部	B 代理通路商	業務副總	B2
3	外部	C 代理通路商	資深協理	C1
4	外部	C 代理通路商	業務副總	C2
5	外部	D 代理通路商	資深協理	D1
6	外部	D 代理通路商	業務副總	D2
7	內部	資安	產品處長	E1
8	內部	商務分析	業務副總	E2
9	內部	資料庫	產品處長	E3

資料來源：本研究整理

職務選擇方面因代理產品部門的業務主管有較豐富與原廠、客戶及經銷商對應的經驗，故以兩位 B 代理通路商主管、兩位 C 代理通路商主管、兩位 D 代理通路商主管及個案公司的三位代理事業部門主管作為訪談對象，期望透過不同代理產品業務主管的觀點，探討企業如何借助商業生態系統中軟硬體供應商、其他通路夥伴與客戶的力量，進而為公司建構一套持續性的獲利模式。

為確保訪談結果品質的一致性，在訪談前先提供一份「訪談綱要」給受訪者，訪談期間設定在兩個月內完成。擬定本研究訪談步驟如下：

1. 蒐集資料，挑選合適之受訪者。
2. 確認訪談時間、地點及準備訪談資料。
3. 進行訪談，並以筆記方式詳實紀錄。
4. 將文字資料經由受訪者再次確認。

第四章 資訊服務業產業概況

有人將資訊服務產業統稱為軟體產業，這只呈現一部份的實況。所謂軟體 (Software) 是硬體 (Hardware) 的相對名詞，對資訊產業而言，軟體主要是指能使電腦系統順利運作和正確提供使用者所需訊息的程式集統稱。根據 OVUM 顧問公司的定義，軟體產業涵蓋替客戶設計、撰寫、銷售及維護軟體的業者，且受到軟體開發市場規模日益飽和的影響，軟體維護、更新等服務佔營收的比重將與日俱增。

由於資訊服務產業業者其產品(或服務)遞送給客戶的方式包括套裝軟體、軟體增值、軟體授權、系統整合、顧問、訓練及服務等不同形式、因此若僅將其稱為「軟體產業」，較無法呈現其完整之面貌，但若稱之為「資訊服務產業」則同時包括「產品」與「服務」兩大元素，可以涵蓋舉凡透過資訊系統或軟體從事增值服務，以套裝商品、專案、服務增值等形式提供企業或個人產品或服務的行業均包含在內。

第一節 資訊服務業定義與現況分析

根據行政院主計處所頒訂之「中華民國行業標準分類」第八次修訂的定義，所謂「資訊服務業」可概分為「電腦系統設計服務業」、「資料處理及資訊供應服務業」兩大類，前者為凡從事電腦軟體設計、電腦系統整合及其他電腦系統設計服務之行業屬之。後者則為凡從事入口網站經營、資料處理、網站代管及其他資訊供應服務之行業屬之。

資訊服務業依其營運項目不同，範圍可細分如下，如表 4-1：

表 4-1

行政院主計處所定義之資訊服務業總類一覽表

<u>總類</u>	<u>行業名稱</u>
電腦系統設計服務業	電腦系統設計服務業
	電腦軟體設計業
	電腦系統整合服務業
	其他電腦系統設計服務業
資料處理及資訊供應服務業	入口網站經營、資料處理、網站代管及相關服務業
	入口網站經營業
	資料處理、網站代管及相關服務業
	其他資訊供應服務業
	新聞供應業
	未分類其他資訊供應服務業

資料來源：行政院主計處

資策會則根據服務模式的分類，將資訊服務分為系統整合、委外服務、雲端服務三種，如表 4-2 所示。

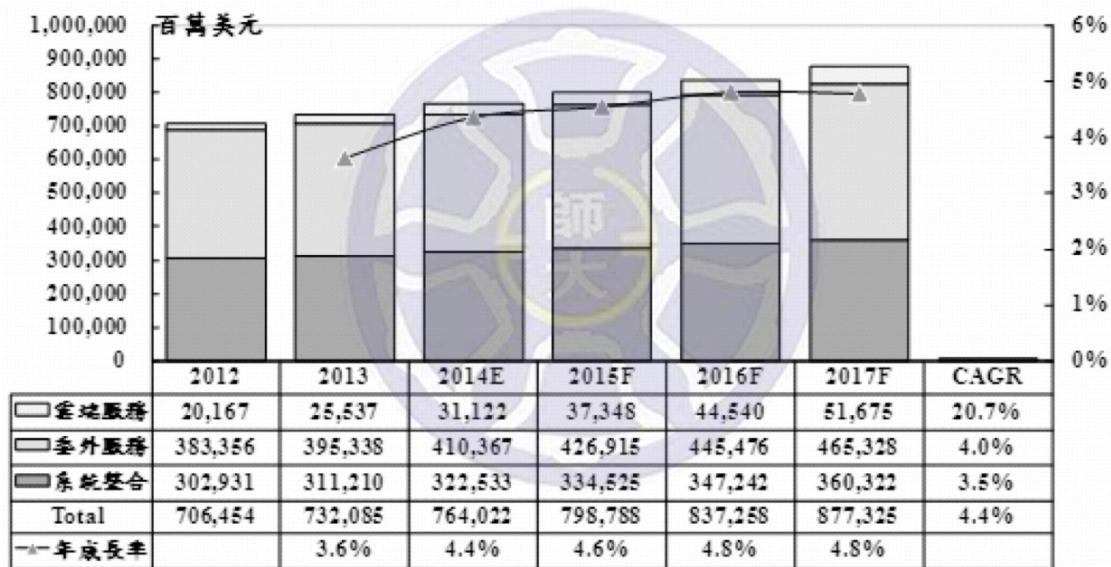
表 4-2

資訊服務市場定義與範疇

<u>市場</u>	<u>區隔</u>	<u>內容</u>
資訊服務	系統整合	系統設計、系統建置、顧問諮詢
	委外服務	資訊管理委外(ITO)、流程管理委外(BPO)、程式開發代工、系統維護支援
	雲端服務	基礎架構服務(IaaS)、開發平台服務(PaaS)、應用軟體服務(SaaS)

資料來源：MIC，2014 年 6 月

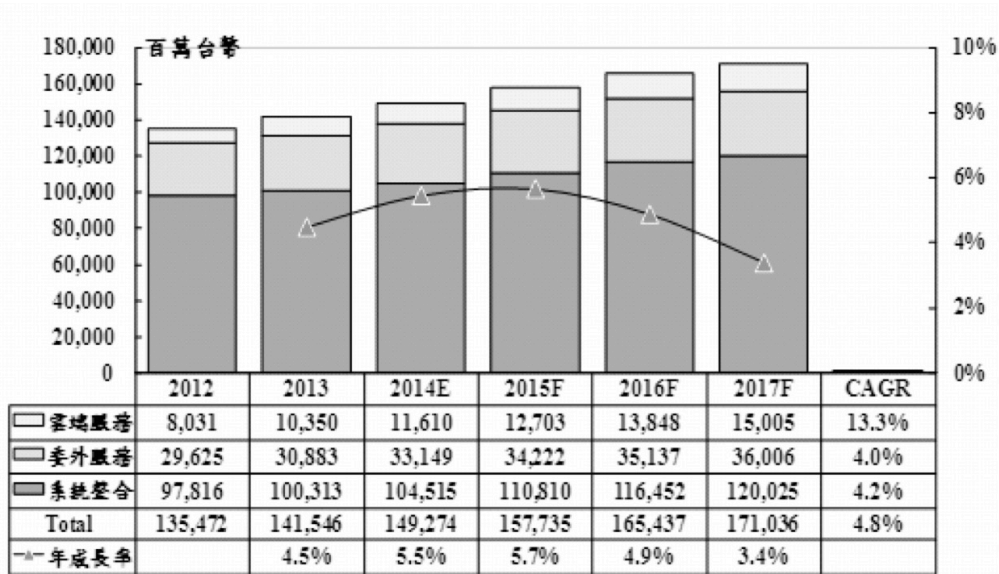
全球資訊服務市場發展趨勢。隨著美、歐、日等全球主要經濟體的景氣持續復甦，企業與政府部門為提升營運效能，維持對於資訊科技的採用需求，並持續探索新興科技如雲端運算、行動運用與巨量資料的潛在應用。全球資訊服務市場規模呈現平穩的成長趨勢，整體規模將由 2012 年的 7,065 億美元成長至 2017 年的 8,773 億美元。2012 年至 2017 年的複合年成長率(Compound Annual Growth Rate，CAGR)為 4.4%，如圖 4-1 所示。



資料來源：資策會 MIC，2014 年 6 月

圖 4-1 2012-2017 年全球資訊服務市場發展趨勢

台灣資訊服務市場發展趨勢。台灣資訊服務市場以系統整合服務為大宗。目前在企業用戶方面，包括製造業、金融業與流通業持續拓展國內外的市場，並將據點延伸至新興市場，例如中國大陸與東協市場，以及因應法規變化的持續需求，例如個資法與 IFRS，而帶動整體資訊服務的採用。



資料來源：資策會 MIC，2014 年 6 月

圖 4-2 2012-2017 年台灣資訊服務市場發展趨勢

台灣資訊服務市場規模將由 2012 年的 1,335 億台幣成長至 2017 年的 1,710 億台幣，複合年成長率為 4.8%，如圖 4-2 所示。

第二節 軟體產業定義與市場分析

表 4-3

軟體市場定義範疇

市場	區隔	內容
軟體	企業解決方案	企業資訊系統使用之應用軟體、資訊安全軟體、資料庫軟體、開發工具
	大眾套裝軟體	個人使用之生產力軟體、遊戲軟體、行動應用 App、影音工具
	嵌入式軟體	嵌入於物聯網、感測裝置、工業控制、網通設備、汽車、家電、機器人等系統的軟體模組

資料來源：資策會 MIC，2014 年 7 月

全球軟體市場發展趨勢。資策會將軟體市場的範疇，依據軟體功能的分類，分為企業解決方案、大眾套裝軟體以及嵌入式軟體，詳如表 4-3 所示。

隨著美、歐、日等全球主要經濟體的景氣持續復甦，企業與政府部門為提升營運效能，提升全球化的競爭力，維持對於企業解決方案軟體的採用需求。消費者在行動裝置、行動應用、電子商務與社交媒體的持續發展趨勢下，持續對於各種大眾套裝軟體擴大使用。嵌入式軟體則主要受惠於智慧型手機、平板、通訊設備、工業電腦、汽車、自動控制器、物聯網裝置與機器人等資通訊載具的嵌入應用。全球軟體市場規模呈現平穩的成長趨勢，整體規模將由 2012 年的 4875 億美元成長至 2017 年的 6606 億美元。2012 年至 2017 年的複合年成長率為 6.3%，如圖 4-3 所示。



圖 4-3 2012-2017 年全球軟體市場發展趨勢

資料來源：資策會 MIC，2014 年 7 月

台灣軟體市場發展趨勢。台灣軟體市場呈現平穩的成長趨勢。在企業用戶方面，包括製造業、金融業與流通業持續拓展國內外的市場，並將據點延伸至新興市場，例如中國大陸與東協市場，以及因應法規面的持續需求，例如個資法與 IFRS，而帶動軟體的

採用。在消費者市場方面，傳統的線上遊戲仍為大宗，但因為智慧型手機與平板的盛行，行動應用 App 俱有成長潛力。台灣嵌入式軟體的市場需求則主要來自於工業電腦、工廠自動化以及網通設備的採用。工業電腦的應用廣泛，不僅在於各種製造業環境的使用，亦包括流通業的 POS 系統與檢貨系統，保全業的監視系統，以及遊樂場所的導覽系統、娛樂設施與博弈機具，未來在物聯網的發展也將扮演重要角色。

台灣軟體市場規模將由 2012 年的 60 億台幣成長至 2017 年的 778 億台幣，復合年成長率為 4.7%，如圖 4-4 所示。

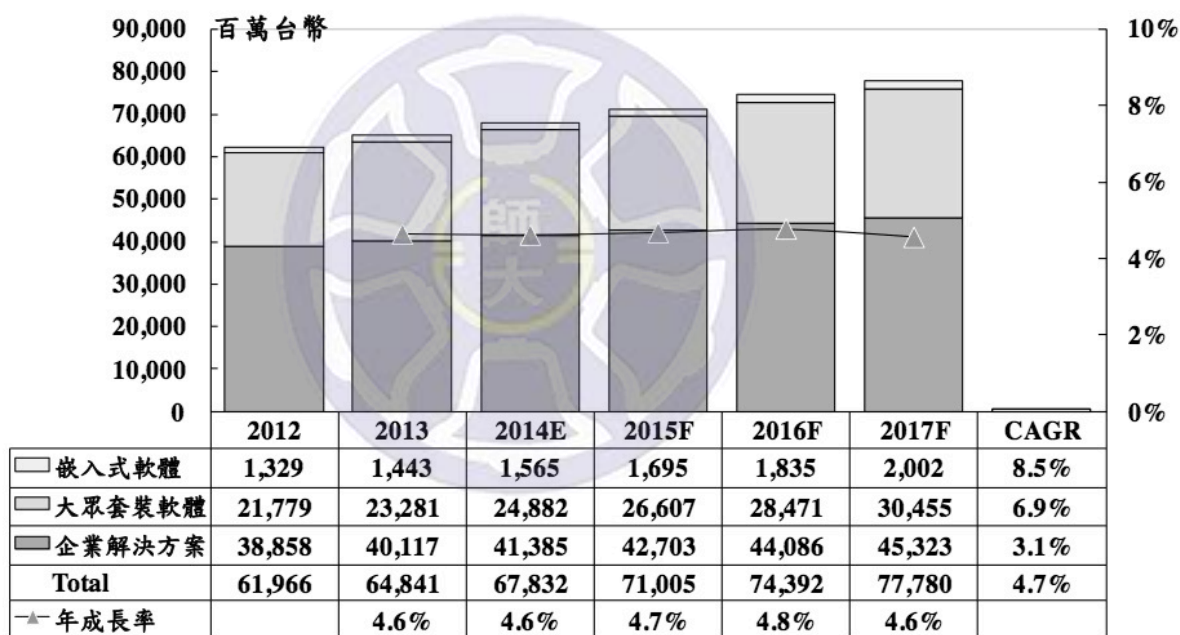


圖 4-4 台灣軟體市場發展趨勢

資料來源：資策會 MIC，2014 年 7 月

第三節 資訊服務未來趨勢

根據國際研究暨顧問機構 Gartner 公布對於 2014 年前十大策略性科技趨勢的看法，

其所定義的策略性技術為未來三年可能對企業造成重大影響的技術，而構成重大影響的因素包含為資訊科技技術或業務帶來巨變的可能性、主要投資需求、以及延遲採用的風險。Gartner 提出的十項趨勢，分別是員工自帶裝置管理問題浮現、行動 App 與傳統應用程式消長、物聯網延伸至企業與消費端、混合雲服務仲介出現、運算主力從雲端轉向用戶端、個人雲時代來臨、軟體定義一切 (Software-define anything, SDx) 趨勢成長、全球性網站資訊科技架構需求增加、智慧機器大量出現、以及 3D 列印的大幅成長。(見表 4-4)

表 4-4
Gartner 2014 年 10 大技術趨勢預測

<u>趨勢</u>	<u>內容</u>
趨勢 1	員工自帶裝置管理問題浮現 (Mobile device diversity and management)
趨勢 2	行動 App 與傳統應用程式的消長 (Mobile apps and applications)
趨勢 3	物聯網延伸至企業與消費端 (The Internet of Everything)
趨勢 4	混合雲服務仲介出現 (Hybrid cloud and IT as service broker)
趨勢 5	運算主力從雲端轉向用戶端 (Cloud/client)
趨勢 6	個人雲時代來臨 (The era of personal cloud)
趨勢 7	軟體定義一切 (Software-defined anything)
趨勢 8	全球性網站 IT 架構需求增加 (Web-scale IT)
趨勢 9	智慧機器大量出現

趨勢 10	(Smart machines)
	3D 列印大幅成長 (3D printing)

根據資策會 MIC 預測 2014 年重要科技產業趨勢，包括了資訊軟體產業聚焦在行動應用、巨量資料分析、雲端運算及社交媒體等 4 項技術的延伸應用；通訊產業部分，則強調 4G 釋照後，對語音、影像和數據等應用的突破；網通業者朝向軟體定義網路 (Software-defined Networking, SDN)，電信業者則走向類似 SDN 的網路功能虛擬化 (Network Function Virtualization, NFV) 架構；另外，64 位元手機來臨，搭配各種感測器更聰明了。至於在資訊硬體方面的趨勢則包括：嵌入式處理 IP 供應商 ARM 和行動裝置作業系統開放平台 Android 聯手成主流、白牌 3C 產品市占大增。整理如表 4-5。

表 4-5
資策會 2014 年 9 大產業資訊科技趨勢

<u>趨勢</u>	<u>內容</u>
趨勢 1	行動 App 更深入商業應用
趨勢 2	跨國 EC 大資料分析熱潮不減
趨勢 3	企業雲端需求開始聚焦軟體即服務 (SaaS)
趨勢 4	社交媒體開始帶來商務效益
趨勢 5	4G 帶動影像和數據新服務
趨勢 6	電信業開始採用類 SDN 架構
趨勢 7	64 位元手機時代來臨
趨勢 8	ARM 和 Android 成主流
趨勢 9	白牌 3C 產品市占大增

資料來源：資策會 MIC，2014

第四節 資訊服務生態系統

本節將描述資訊服務產業中的生態系統（如圖4-5），以產品引進及通路經營的通路代理商為主，加上上游供應商或下游經銷商或客戶之間的利益相關人進行定義與描述：



圖 4-5 資訊服務產業生態系統

軟、硬體供應商。軟、硬體供應商意指開發技術先進、品質穩定、適用於企業網路及資訊系統基礎建設的軟、硬體產品（如網路設備、運算伺服器、資料庫...等），擬定自有品牌產品市場行銷策略，行銷網絡遍及全球各地企業客戶市場；代表廠商如 Cisco（網路設備）、Microsoft（商用軟體）、Oracle（資料庫）、SAP（企業流程核心管理系統）.....等國際大廠。

因應產品行銷全球資訊系統市場之運作，資訊產品供應商通常在主要國家或市場設有分公司或行銷據點，並透過當地通路代理商有效的行銷通路網絡（經銷商）來銷售產品與服務給終端企業客戶（Time to Market）。為避免通路代理商坐大難以掌控，以量制價反向壓縮產品供應商的利潤空間，產品供應商多會採取複式代理模式，意即同時與兩家以上的通路代理商簽定代理合約，並定期換約（通常為一年一約）。

當地子公司或行銷據點通常扮演監督者的角色，制定市場通路規則（channel policy），以避免通路代理商或經銷商群體之間互相為爭取案子而削價競爭，犧牲品牌利益。然而

當品牌產品在市場上不具競爭優勢時（如BCG矩陣分析在Dog象限），供應商亦將失去掌控通路的能力。

通路代理商。通路代理商多位於特定領域範圍（如日本、新加坡、台灣...等），以具規模的進貨數量（volume）取得成本優勢，來中介系統供應商的產品，並在所處領域範圍內具有多處區域性業務據點，配合下游經銷商，將品牌產品或增值服務銷售給終端企業客戶；國內代表廠商如聚碩科技、零壹科技、精誠資訊.....等廠商。

此外，通路代理商可同時代理不同品牌和功能屬性的軟、硬體產品（如運算伺服器與資料庫）、並增值整合成為解決方案（solution），以便滿足不同客戶在進行企業資訊化或網路化等基礎資訊建設的主要資訊系統需求。而通路代理商的銷貨成本受制於上游系統供應商，為降低進貨成本，通常通路代理商需大量進貨；當市場狀況不佳時，往往會造成庫存壓力，影響資金週轉及獲利能力，同時，下游經銷商付款期限受不景氣影響而逐漸延長時，通路代理商亦需承擔相當程度的倒帳風險。

經銷商。經銷商又分為傳統型與系統整合型經銷商。以台灣來說，傳統型經銷商通常具區域特性，多位於特定區域範圍（如台北、新竹、高雄...等），對該區域的政府機關、軍方單位、教育機構、各型企業等，具有極佳的人脈及關係，較能掌握終端客戶的問題與需求，就近提供其產品與服務，國內代表廠商如晉泰科技、大綜電腦、三商電腦.....等廠商。此外，少數經銷商會為其所經銷的產品或服務增加附加價值，一般稱之為增值經銷商（Value Added Distributer, VAD），以提供終端企業客戶更完整的增值服務。在夥伴關係方面，一般經銷商通常較不具備技術支援與售後服務的能力，對於技術門檻較高的資訊系統產品，多需藉由通路代理商技術人員的協助，提供支援與服務給終端企業客

戶，因而與上游通路代理商具有較為緊密的夥伴關係（亦稱協銷關係）；對於技術性較為普及的一般資訊系統產品，則較不受限於通路代理商的選擇。

而系統整合型經銷商多具有特定產業或行業（如金融業、電信業、製造業...）的領域知識 (domain knowhow)，能為該產業提供資訊系統的整合服務，如電腦化、網路化、行動化等；國內代表廠商如敦陽科技、凌群電腦、神通資訊科技.....等廠商。夥伴關係方面，因系統整合商具備技術支援與售後服務的能力，較不需透過通路代理商的技術人員協助提供支援與服務給終端企業客戶。然因系統整合商多以專案需求為基礎來採購品牌產品，本身不備庫存，因此在一般正常狀況下，仍會向固定的上游通路代理商進貨。因此，系統整合商與上游通路代理商雖有互賴關係，但互賴程度較低相對忠誠度也低。

議價能力方面，系統整合商因長期為終端企業客戶提供系統整合服務，對客戶的掌握較經銷商更高，規模較大的系統整合商通常會為客戶建議採用何種規格或品牌的產品，遇有大型客戶專案時，甚至會越過上游通路代理商直接向系統供應商採購，具有較高的議價能力。

軟體服務商。軟體服務商多具有特定產業或行業的領域知識，能為該產業開發專屬的軟體解決方案，如企業資源規劃 (Enterprise Resource Planning, ERP)、顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM)、企業網站、客製化軟體開發等，並進行系統規劃、建置及導入等工作，國內代表廠商如精誠資訊、大同公司、台灣電腦、資拓...等廠商。此外，軟體服務商以為終端企業客戶量身定製能解決企業問題及滿足企業需求的解決方案出發，針對不同網路及系統等硬體設備開發相容的應用軟體，與硬體設備之效能相整合，降低企業資本設備成本過高或不當投資的風險。

部分規模較大的系統整合商亦具備軟體開發的能力，影響軟體服務商爭取大型專案之機會，且一般軟體服務商規模較小，為終端企業客戶導入專案之過程所需時間較久，能承接之專案數量因而受限。

終端企業客戶。資訊系統整合服務之需求者涵蓋政府機關、軍方單位、教育機構、以及各產業的大中小型企業等在內的最終產品使用者，因應企業 e 化趨勢而投入相當預算的資本支出，進行企業流程改造、加強網路及系統等資訊基礎建設，以提昇企業核心能力及產業競爭優勢。不同產業或領域的企業客戶具有不同的問題和需求，無論硬體或軟體的建置都因企業本質不同而需作不同的規劃，才能在有限的經費預算下完成最適合該企業發展的資訊基礎建設。因而資訊服務產業之通路廠商，需要具備提供軟、硬體整合性對策、系統建置安裝、與提供必要教育訓練與操作指導的能力。

然而，受到經濟不景氣影響，資本支出預算緊縮企業資訊基礎建設汰換升級的計劃，不是暫停就是延遲；加上各家系統供應商積極推出各式各樣的軟、硬體解決方案，企圖提升採購意願。系統供應商的進入影響了通路代理商的議價能力，讓企業資訊系統採購決策者擁有更多選擇，希望從中選擇更符合企業發展需求的解決方案，也拖延了其決策時程。

第五節 個案公司重點發展趨勢

個案公司近二十年經營之背景簡述，進而提出三大因應趨勢而轉型的里程碑作為研究探討，包括：(1) 1997到2003年，為系統整合SI 1.0及SI 2.0階段，從PC到Internet網路應用整合看起；(2) 2004到2012年，SI 3.0用資訊科技創新客戶服務價值，從運用資訊科技幫企業賺管理的錢到用資訊科技推動企業前進的力量；(3) 從2013年之後利用資訊科

技服務生態圈的經營模式，來滿足不同企業客戶面對科技創新應用的挑戰（如：巨量資料分析、物聯網、工業 4.0等）。

另外，隨著時間演進與科技興替，資訊服務業主要分為個人電腦商業生態系統、區域網路生態系統、Internet 商業生態系統及數據商業生態系統（如圖 4-6）。七〇年代開始，由於個人電腦使用普及，逐漸取代大型主機，成為消費市場之新興產品，爾後隨著電腦之應用功能不斷創新，並與日常生活息息相關之消費性電子產品結合，市場需求不斷擴增，因而帶動了關聯性產業之蓬勃發展。八〇年代開始利用電話線撥接上網，逐漸演變成以 ADSL 系統和利用有線電視纜線的 Cable 系統。近年來隨著行動裝置普及與行動通訊進步，開始以數據為導向的 Data Monetization 數據商業生態系統。

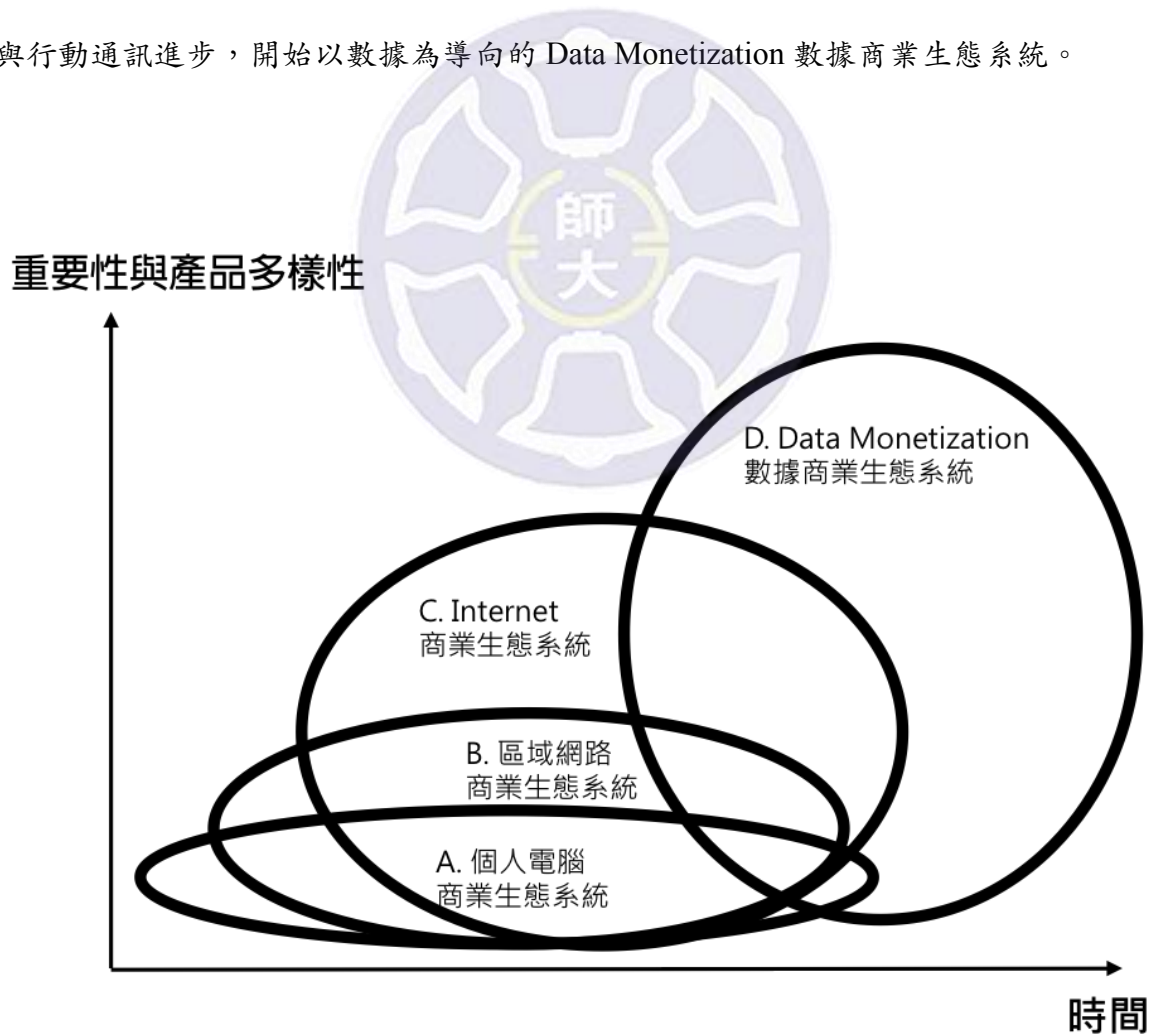


圖 4-6 資訊服務生態系統演進圖

本研究將透由資訊科技的進步及資訊環境的變遷，在生態圈複雜的連結中將此三個階段因應策略整理、分析及歸納後，預測未來企業資訊科技需求方向，因應環境變化並根據資訊服務業產業特性及本公司之經營範疇，選擇雲端計算、巨量資料分析、行動商務與網絡資訊安全四個議題作為未來重點發展重點。

一、 雲端運算 (Cloud Computing)

近年來雲端運算已經成為熱門的議題之一，採用創新的計算模式使用戶透過網路隨時獲得近乎無限的計算能力和豐富多樣的資訊服務，它創新的商業模式使用戶對計算和服務可以取用自由、按量付費。可以讓使用者隨時、隨地、透過網際網路存取所需要的服務，隨需求彈性配置，使用者甚至不需要具備專業技能與真正擁有硬體、軟體設備，便可以藉由雲端運算得到所需要的服務與資源。近年來，雲端運算的興起，改變了舊有的運算模式，亦迫使組織面臨技術改革的挑戰。雲端運算主要融合了虛擬化、服務管理自動化和標準化等技術，提供了靈活的計算能力和高效能的大量資料分析方法，企業不需要建構資料中心就可以在雲端平台上運行各種各類的服務系統，這種創新的計算和商業模式吸引了產業界和學術界的廣泛關注。

Mell 與 Grance (2011) 引用美國國家標準技術研究所 (National Institute of Standards and Technology, NIST) 所提出的正式定義，也是目前最被廣泛接受的定義，他們提到「雲端運算是一種方便的、隨選的、無所不在的網路存取模式，以連結共享資源池(如網路、伺服器、儲存、應用程式和服務)，這些資源可以快速的供給和釋放在最少的管理工作或服務供應商的互動之下完成。」

根據上述對雲端運算的定義，本研究認為雲端運算是一種透過網路將資訊科技作為服務形式提供給使用者的服務概念，透過虛擬化、分散式運算等技術，將資源動態、彈性地提供給使用者，使用者按照需求調整使用量，並依據使用量多寡來付費，透過網路存取的形式，讓使用者無論何時、何地，在網路的環境下，都可以透過自身通訊產品取得服務。

其中，以服務架構進行分類，根據 NIST 的定義，從最底層的硬體設備部分往上分別為：基礎建設即服務 (Infrastructure as a Service, IaaS)、平台即服務(Platform as a Service, PaaS)、軟體即服務(Software as a Service, SaaS)。例如，Google App Engine 即為 PaaS 的一個例子，為使用者提供 Web 應用開發平台，並對所使用的資源進行嚴格分配，使平台上代管的應用擁有很好的自動擴充性和高可用性。許多使用者開始將自己的軟體開發於 PaaS 上，由平台代管其應用程式，減少其佈建硬體環境之成本。三種服務模式提供了不同目的的服務，但它們都有一個共同的商業模式，就是以租用方式取得服務，使用者可依個人需求向不同的服務供應商承租所需服務內容。這種服務模式類似於應用程式服務提供商 (Application Service Provider, ASP) 的方式，供應商提供的軟體、基礎建設、專業人員以及維護，並以顧客自定義的方式執行 (Wang et al., 2010)，並詳述如下。

基礎建設即服務。提供使用者虛擬化的運算資源、儲存資源以及網路資源。這些資源根據使用者需求進行動態分配。其基本功能包括：資源抽象化、資源監控、負載管理、資料管理、資源部署、安全管理以及計算管理等。如 Amazon 雲端服務利用 Xen 虛擬化技術，讓使用者可以建立自己的作業系統環境，並由 Amazon 負責管理實體伺服器以及網路頻寬。

平台即服務。提供豐富的中介軟體資源，包含應用容器、資料庫以及訊息處理等。提供軟體開發人員可利用這些開放資源來開發客製化的應用。如 Google App Engine 為使用者提供 Web 應用開發平台，並對所使用的資源進行嚴格分配，使平台上代管之應用擁有良好自動擴充性以及高可用性。其主要特徵為：（1）應用的開發和運行都基於同樣的平台，故相容性問題較少。（2）開發者毋需考慮系統可容許之應用擴充性、服務容量等問題。（3）可提供維運管理功能以及幫開發人員對應用進行監控和計費。

軟體即服務。根據使用者的需求，軟體供應商將軟體或應用透過租賃形式提供給使用者。對於軟體開發者而言，透過雲端存放軟體相關的所有資源，開發者可以很方便地完成軟體部署及更新。其主要特徵為：（1）使用者架設硬體資源及相關之軟體資源，而軟體供應商負責軟體的部署及運行。（2）軟體以服務的方式透過網路傳遞給使用者，使用者只需透過瀏覽器即可使用服務。

二、 巨量資料分析 (Big Data Analytics, BDA)

由於雲端科技具有提昇經濟規模、低廉、高延展性與靈活的特色，所以受到全球廣大企業與用戶的青睞與廣泛的運用，而此時因為資料量的急速成長，我們可以將雲端科技比喻為一架飛機，所謂的巨量資料便成為了驅動它的重要燃料，幫助它不斷的運行以及創造更高的價值。在資訊不斷積累的情況下，無法被有效利用的資料，都將成為所謂的垃圾並且在有限的儲存空間中佔據十分龐大的位置，造成資源的嚴重浪費，此時，在經濟的考量下，企業群便會有志一同的求助所謂的資訊公司，希望能夠透過軟體系統的力量幫助組織在龐大的雲端資料庫中尋求具有價值的資訊並且將其作出更為妥善的分類、管理與應用，而這也就是巨量資料分析的中心概念，但在巨量資料此一名詞初現時

造成許多人的疑惑，究竟多大的資料量可以被定義成是巨量資料，而巨量資料的確切定義又是甚麼。

所謂的「巨量資料(又稱海量資料或鉅量資料)」其實並非指某一特定的具體 IT 技術，而是一個抽象化的概念，用於形容龐大的資料組 (data sets) 集合，該集合的資料複雜度與數量又是利用目前的資料庫管理工具或是傳統資料處理軟體難以處理的。換言之，巨量資料是無所不在的，不管是圖片、知識與文字創作.....等，舉凡是存在於網際網路中的資訊都會被視為是巨量資料的範疇。因此，前述所謂的巨量資料每天都以十分驚人的速度成長著，例如全球科學相關資料持續以每秒 40TB 的速度不斷的產生，隨著社會跟經濟體系的改變與全球化，人們彼此之間頻繁的互動更是產生了各式各樣的資料，不管是自動 (spontaneous) 產生、即時 (instantaneous) 產生、或固定 (constant) 產生，這些資料都無時無刻的激增中，並且持續挑戰各大提供儲存服務供應商的資料儲存能力。

隨著電腦技術的發展，資料的存儲量成倍增長，而巨量資料分析方法的發展卻難以望其項背，資料採礦 (Data mining) 技術就是在這樣的「資料海洋、知識荒漠」的情況下應運而生。資料採礦是從海量的資料中發現潛在規律，提取有用知識的方法和技術。它不僅能分析現有的問題，也能預測未來的趨勢，且分析的結果易於理解與應用，因此一出現就得到各個領域的重視。隨著資料採礦逐漸成熟，以資料採礦為核心的商業智慧 (Business Intelligence, BI) 已經成為資訊和其他行業的必爭之地。

三、 行動商務 (Mobile Commerce)

國際研究顧問機構 Gartner 發布最新統計資料顯示，西元 2012 年第二季全球手機

終端銷售量達 4 億 1,900 萬支，雖較去年同期減少 2.3%，但智慧型手機的市場表現持續勝過其他行動通訊裝置，智慧型手機銷售量占整體手機市場的 36.7%，且於第二季勁揚 42.7%。2013 年國內智慧型手機和平板電腦等行動通訊設備銷售量已大幅超越桌上型電腦和筆記型電腦，以往我們使用手機，最常見的就是打電話、留語音、傳簡訊、上網瀏覽網站與收發電子郵件，然而智慧型手機除原有最基本的通話功能之外，可以將聲音、影像等資訊和產品傳送到各種行動通訊設備，讓隨身通訊設備成為個人資訊工具，進而創造出許多商業活動的行動商機，加上多點觸控靈活操作介面及強大的資訊處理能力，顯示智慧型手機已經大幅度改變了我們生活的方式。

何謂「行動商務」？行動商務可稱為 Mobile commerce、M commerce 或稱 M 化，為電子商務 (E-Commerce) 的延伸，M 化把商業行為從原本使用桌機透過網際網路的電子服務，提升到使用任何手持行動通訊設備，透過高速無線上網環境，將商業行為改為行動化，簡單地說，行動通訊設備普及加上無線上網環境逐步成熟，促成了行動商務，行動商務最大的特徵就是短小輕薄、攜帶方便的行動力，「無處不在」可以不受地點限制，同時「無時不在」也可以突破時間限制。在競爭日趨激烈的數位時代裡，空間與速度成為企業競爭的成敗關鍵，無線上網讓工作與生活不再受制於時空環境設備的限制，不但成為眾多上班族與學生倚賴的日常必需品，而且成功吸引了許多企業的重視，行動商務成為許多企業下一波 e 化的重點。

若要討論行動商務的相關金融服務，一般而言就是指金融機構提供的「行動銀行 (Mobile banking)」，將金融機構原使用桌機的網路銀行 (Network banking) 其中部分或全部服務提升到使用手持行動通訊設備的服務中，目前包含查詢帳戶餘額、查詢利率、查詢匯率等查詢交易，也包含接收入帳通知、接收扣帳通知等通知訊息，更包含轉帳交

易與繳費、繳稅交易等帳務性交易。

行動支付 (Mobile payment 或 Mobile money transfers) 則是指以個人手持行動通訊設備進行轉帳、繳付帳單、線上購物等商業金流交易，行動支付是行動銀行的核心交易，行動支付期望將傳統錢包、信用卡、折價券、讀卡機等相關金融支付均整合在我們的智慧型手機中，藉以完成約定/非約定轉帳、帳單繳費/繳稅、實體商店/虛擬網路商店的行動消費轉帳等帳務性交易。以金融服務而言，金融行動商務範圍最廣，行動銀行次之，行動支付則是核心交易。

在 2015 年，台灣金管會更全面推動「金融 3.0」計畫，新增 12 項業務開放民眾線上申辦，加上行動商務、支付平台的興起，民眾未來臨櫃申辦業務的機會大大降低，揭開了零售銀行通路互動的質變與量變。銀行在大環境與消費者使用行為改變趨勢下，必須更努力地學習及擁抱數位經濟的特性，才能成功掌握金融服務趨勢。科技進步讓顧客行為改變，台灣金融業正面臨和全球同業一樣的挑戰，消費者購買金融產品的地方和方式也隨之而變；其次是非傳統金融機構的蓬勃發展，包括 Amazon、PayPal、支付寶都成為目前金融業者潛在的競爭對手。如何透過科技力量協助金融、零售流通業者調整經營型態，因應產業創新與需求改變，將是資訊服務業者未來努力方向。

四、 網絡資訊安全

網絡資訊安全絕對是未來企業各項資訊系統服務中最重要的關鍵，唯有絕對的安全且可被衡量管理稽核的環境，資訊科技的廣泛應用才得以實現。2014 年之後我們可以從各項資安趨勢中看到幾種資安市場發展需求，一是從個資法上路後（2012 年 10 月 1 日生效）企業或政府單位對於機敏資料保護的重視；二是對於新型態攻擊的加強防禦，

例如：進階持續性滲透攻擊（Advanced Persistent Threat, APT）潛伏式觀察並具針對性的攻擊手法；其三是行動化應用安全，企業資訊系統行動化已是不可逆的趨勢，行動載具的多元，如自帶設備（Bring Your Own Device, BYOD）的興起，皆必須可管理且具資安防護機制才行。

新版個資法上路以後，在個資保護責任方面有了更明確的定義，蒐集個資的一方有義務善盡保管之責，因此企業更應該小心謹慎的處理與個人相關的資料。美國第二大連鎖零售商 Target 日前傳出遭駭客入侵，駭客透過竄改銷售時點信息系統（Point of sale, POS）以成功竊取卡片磁條上的資料，導致高達 4,000 萬筆的信用卡與簽帳卡（Debit card）資料外洩，Target 則於 12/19 對外證實該起資料外洩事件。此外，被竊的資料也傳出已經流入黑市，這個案例說明企業、駭客和一般消費者(使用者) 在這整個事件中是必須擔負相關的法律責任，包含刑責及罰款。隨著企業皆逐漸成為高科技化的公司，越來越多的企業希望能透過各種統計數據以提升競爭力。這種提高數位化程度的想法，也帶來了獨特資料安全挑戰，企業必須防止資料外洩並防範進階鎖定目標攻擊。

資訊安全是一個非常特別的產業，資安公司要提供防禦措施，就必須了解攻擊如何發動。換句話說，提供解決方案的公司，另一面可能就在試著破解某家公司的防禦系統。在這個產業，白帽駭客與黑帽駭客只有一線之隔，轉個念頭，白帽駭客也可以毀了你的系統。

整體而言，2014 年後較顯著的趨勢議題為資安威脅具針對性的特殊目的，其背後原因是用於先進且持續性發動進階鎖定目標攻擊的惡意軟體和社交式攻擊（Social Attack），而資安威脅的多樣化，亦使企業了解到傳統資訊安全防護的不足，因此開始重新思考並在資訊安全技術上做更多投資。這在企業資訊安全採購決策上的影響，對軟

體廠商的營收絕對有利，其代理商及經銷夥伴也受惠。

企業或政府單位資訊系統行動化已是不可逆的趨勢，行動載具的多元是必須可管理且具資安防護機制才行，有些企業為求資訊系統在行動管理上的高安全性更會由企業來公發行動載具與軟體，我們稱為「企業配發裝置」(Corporate Owned Personally Enabled device, COPE)；在行動管理上我們現在統稱「企業行動管理」(Enterprise Mobility Management, EMM)，另外，無論是行動裝置管理(Mobile Device Management, MDM)、內容管理 (Mobile Content Management, MSM)、應用程式管理 (Mobile Apps Management, MAM)，只要是行動應用幾乎是不出這幾項服務範圍，所以顯而易見，行動應用管理已經是資訊安全非常重要的一環也是未來幾年資訊服務業重要的商機。



第五章 個案分析研究結果

第一節 個案公司介紹

具備區域性規模。個案公司（以下我們簡稱為S公司）是台灣資訊服務產業龍頭企業，位居台灣前一百大服務業，為跨足兩岸三地及東南亞的亞洲區域級資訊服務集團公司，在台灣、中國、香港、新加坡、印尼與泰國設有48個營運據點。以台北與上海雙營運總部模式運作，在大中華地區擁有超過1500家的通路夥伴，同時是多家國際級原廠的核心合作夥伴；在華東、華北、華南與香港設有技術與服務團隊，協助越來越多在大中華區域營運的企業客戶，成為大中華企業在資訊科技服務方面的首選夥伴，目前S公司所服務過的企業與政府客戶已經超過20000家。

透過產品廣度與服務深度，提供客戶一步到位的解決方案。S公司代理超過40種以上國際級產品，從初期的建制規劃、中期的諮詢顧問，到後期維運服務，讓企業的資訊科技投資展現管理價值；與合作夥伴及經銷商夥伴共同整合資源，彼此分工，策略是架構出台灣資訊服務產業的生態圈，透過整合產業上下游價值鏈，深化行業應用，為客戶提供創新的應用與加值的服務。同時，引進國際級產品，提供深入行業應用的解決方案，協助企業客戶掌握資訊科技趨勢，發展大數據創新應用，達到企業開源、節流與合規的目標。業務內容包含依照客戶需求提供完善的軟體採購規劃服務，包含SAP、Microsoft Select/Select Plus/EA 企業暨大型機構授權合約服務規劃及 Citrix 虛擬化應用軟體、防毒軟體、工具軟體等各種軟體銷售；代理世界級企業營運核心應用軟體及解決方案、主機伺服器、存儲設備等硬體提供客戶營運中需求的資訊解決方案及優質服務，透過產品的組合及增值服務提供客戶一步到位的解決方案（Turn Key Solution），環繞

在「以資料為中心」(Data-centric) 的自有產品研發，深度挖掘巨量資料的商業價值與提昇客戶體驗。除此之外，提供的標準化產品與解決方案有軟硬體解決方案一體機、SBOX、M Factory 等，除發展夥伴通路，也提供相關的顧問諮詢、教育訓練以及其他專業服務，另外，因應客戶需求提供國際同步的各大 IT 原廠技術新知，設計最新、最實用的全方位技術。

另外，S公司以科技整合、IT 委外與應用服務為三大服務主軸，提供企業一站式 IT 服務，從主機系統端建置開發與異質平台整合，到端點 IT 維護、維運等眾多 IT 服務，以及行業別應用服務，滿足各產業客戶 IT 整體需求，運用最新 IT 應用趨勢，配合產業應用型態，提供維運成本最佳化之系統規劃、建置、專業諮詢、維護、應用軟體開發及教育訓練課程，以及 IT 維運管理服務等全方位 IT 產品與服務，為客戶追求整體營運成效與提昇 IT 維運效益的最佳 IT 夥伴。

代理經銷世界級伺服器、儲存設備、資訊管理、資訊安全、資料庫、網路專業產品與服務，在行動世代，同時引進各式行動設備經銷代理 (如：Apple、Android)，整合S公司各式行動服務，協助客戶成為行動化企業，擁抱行動商機，擁有 20 年以上中、大型企業與金融客戶的技術服務與異質平台系統整合經驗，具備 IT 委外服務

(Information Technology Outsourcing, ITO) 與商業流程委外服務 (Business Process Outsourcing, BPO) 等兩大 IT 服務能量，以及 IT 頂級認證的服務實力，提供各地及多點企業 7X24 小時維護派遣與駐點服務，IT 設備建置維運與網路加值服務，並設有多席次客服中心、高規格機房，建構即時網路營運監控、迅速派員處理的 IT 委外專業維運網絡，有效確保客戶營運不間斷，再加上全方位完善的資訊系統安全管理，讓企業安心交付且有效降低委外管理成本。

第二節 產品代理事業分析

多數探討產業價值鏈體系之研究，可能同時涵括產品供應與市場消費兩端，本研究觀察介於其間的通路廠商的行為，有助於深入探討通路廠商的策略作為，並據以分析通路廠商在產業價值鏈空間受到擠壓之後的因應對策。本節係以通路型產業之主要通路廠商的觀點，討論在上游供應商與下游客戶的利益擠壓之下，所面臨的衝突與挑戰，並在下一章提出如何透過產業價值鏈與價值空間重組的策略思維，找尋新的經營定位。

基於通路廠商在面對全球經濟情勢改變、產業價值鏈重組、大陸地區市場快速成長等環境變遷因素的影響，並在上游供應商採取複式代理以及下游客戶選擇多樣化的雙重壓力之下，如何為通路代理商的經營模式重新定位，並藉由探討新的經營模式，以引導通路廠商持續成長，實有其必要性。

因此，通路代理商對原有的資訊服務產業之價值空間加以解構，關鍵在於調整原有經銷通路體系成員的價值空間。由於資訊服務業的產品或服務性質、與企業客戶的需求特性有關，通路代理商可經由一般中介者或加值中介者將產品或服務提供給終端企業客戶，或是避開經銷管道直接供應給企業客戶。因此，解構廠商價值空間的基礎，在於各類型通路廠商的價值創造機制，是否確實滿足終端企業客戶所需。若無法創造終端用戶所需的價值，該通路成員的存在意義將被討論，而形成價值鏈重組之現象。通路廠商存在的意義愈鮮明，對上、下游往來對象的議價能力愈高；在此一基礎之下，討論如何改變通路廠商的議價能力，成為解構與重組價值鏈的具體作法。將針對通路代理商所面對的現況做一分析，分述如下：

通路代理商議價空間易受一級經銷商 (**tier 1 reseller**) 所侵蝕。以台灣原廠的代理

經銷市場規則來談，所謂一級經銷商通常存在這兩方面的主要特色，分別為「領域級專家」、「組合銷售的重要合作夥伴」。這樣類型的經銷商通常在其專業領域有著舉足輕重的地位，具備足夠的市場客戶經驗，擁有優質的技術服務能力。因此，這些一級經銷商在經銷市場上與代理商的商務運作衝突，就一般性以經營量化型 (run rate) 產品的代理商而言，在產品的組合銷售以及加值服務需求上較小，且其產品的屬性不需要太多的附加價值，則影響較輕。反觀如果是以締約型 (deal) 產品為主要經營的代理商而言，所銷售之目標產品除本身功能外，另外需要增添額外附加的高價值服務 (如特定之產業知識)，方可滿足客戶購買需求的產品，一級的經銷商角色對這類型的代理商則會產生較重的影響。

原廠與通路代理商為避免對方擴大市佔率、維持自身議價能力，彼此之間存在利益衝突。有些原廠為制衡通路代理商，避免通路代理商擴大市場佔有率，會直接出貨或服務終端客戶，彼此之間會有利益衝突的狀況。以通路代理商的角度來說，通路代理商的服務特色在於兩點，其一為完整的區域通路與相關經營管理經驗，其二為豐厚的技術服務能量與團隊，其三為市場行銷經營的經驗。面對會採直接服務終端客戶的原廠而言，就公司營運、管理層面上剖析，其在金流、物流、人才流等三方面應該是不虞匱乏，如 Dell 公司。因此，此類型產品的代理商或經銷商在市場供應鏈上無清楚的定位，原廠大多也不會主動對外招募代理商或經銷商。另以市場競爭角度來看，此類型的原廠影響了代理事業的生存，所以更不應協助此類型原廠做大市場佔有率，進而影響代理商自身在市場上的生存空間與機會。

第三節 市場成長期之核心競爭優勢

當市場進入成長期時，國內與國外的資訊界接越來越透通，軟硬體供應商進入台灣市場的意願亦隨之增加，做為代理商需積極布局下列工作以維持競爭力：

一、洞悉資訊發展趨勢，透過國際期刊、分析網站、專業評測機構，挑選符合未來趨勢且適合台灣資訊環境的產品，領先同業與供應商接洽引進台灣，以獨家代理姿態以主導台灣市場發展。

二、透過議題行銷產品組合主導市場，增加銷售達成市場佔有率。當產品引進台灣，市場對於該產品並不熟悉並缺乏其定位，此時代理商應透過當下發生類似議題進行行銷活動，以資訊安全為例，當行動裝置普及，進而造成當行動裝置遺失或是行動裝置遭駭客植入惡意程式造成企業內部極大資訊安全隱憂、資料遺失風險時，透過研討會與媒體曝光，推廣行動裝置管理解決方案，或與軟體開發商 (Independent Software Vendor, ISV) 合作在行動程式開發專案中合作置入解決方案，以達成銷售市佔率。

三、強化技術能力，提供經銷商與系統整合商更好的支援，滿足終端使用者更好的產品與服務需求。產品導入初期，因經銷商與系統整合商並不具備該產品之技術能力，此時能提供經銷商與系統整合商有更好的技術支援，讓二者無後顧之憂的銷售該產品，同時確保終端可以得到良好的服務品質與客戶滿意度，方是產品代理銷售的基石。

第六章 結論與建議

本研究屬探索性研究，透過研究者所觀察到資訊服務產業鏈之間亦敵亦友的關係，以此為主題與該產業實務經驗豐富之專業人士進行訪談，以瞭解並分析資訊服務產業上、中、下游企業之決策對彼此間競合關係之影響，及企業應採行何種策略以長期培養夥伴關係，以提昇整體商業生態系統績效及競爭優勢。

第一節 研究結論

針對第四章資訊服務產業概況及第五章資料研究分析的結果，本研究依照資訊服務產業鏈生態系統的發展概況，及與供應商之間「競爭」與「合作」關係的緊密程度，提供供應商關係經營策略，及建構一套可規模化的持續性獲利模式。

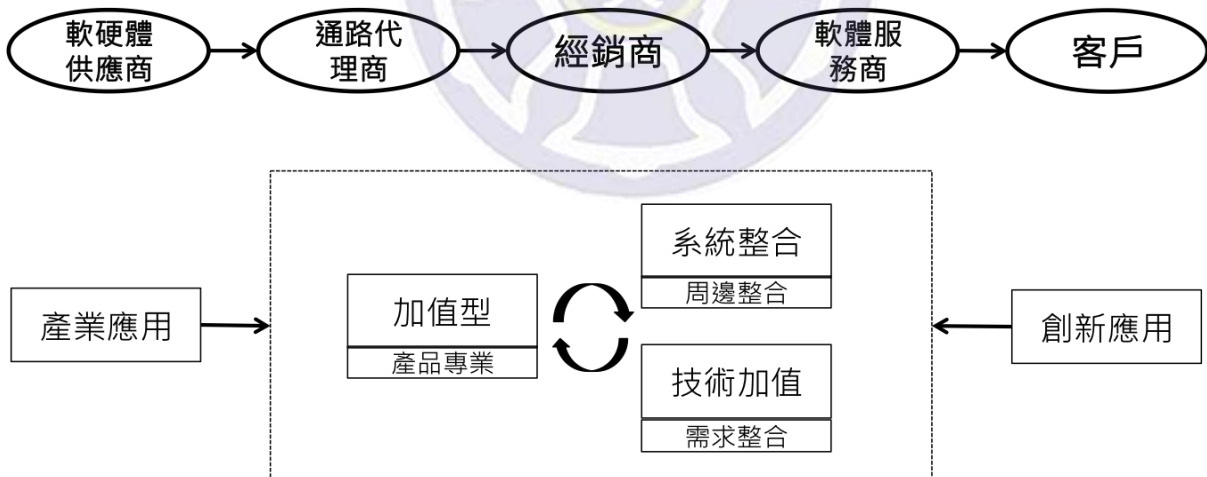


圖 6-1 加值代理經銷生態圈模型

加值代理經銷生態模型。本研究提出一新的加值代理經銷生態模型，並針對通路代理商在原有價值鏈所面臨之挑戰與危機提出應對策略。在原有的價值鏈中的各利害關係人憑藉這一系列具有目的性、重複性及程式化的行動而有所產出，透過這樣創造價值的

過程，互相交換資源，進而得以生存與發展。然而當代理通路商在上游供應商與下游經銷商的利益擠壓下，其利潤空間易被侵蝕；且原有的代理經銷生態圈透過產業典範轉移，像是雲端化、行動化、電子化或數據創新後，市場需求的不穩定大幅提升。故如何調整組織因應提升其在價值鏈中的競爭優勢，並提供更多元化的產品創新應用以面對市場趨勢為一大挑戰。因此，本研究提出加值代理經銷生態圈模型如圖6-1，透過個案公司集團資源優勢，結合加值型通路代理、系統整合與技術加值的業務範疇，利用各代理產品部門之專業知識，整合周邊系統與技術需求，以部分垂直整合的方式同時滿足供應商的產業應用與客戶端的創新應用。

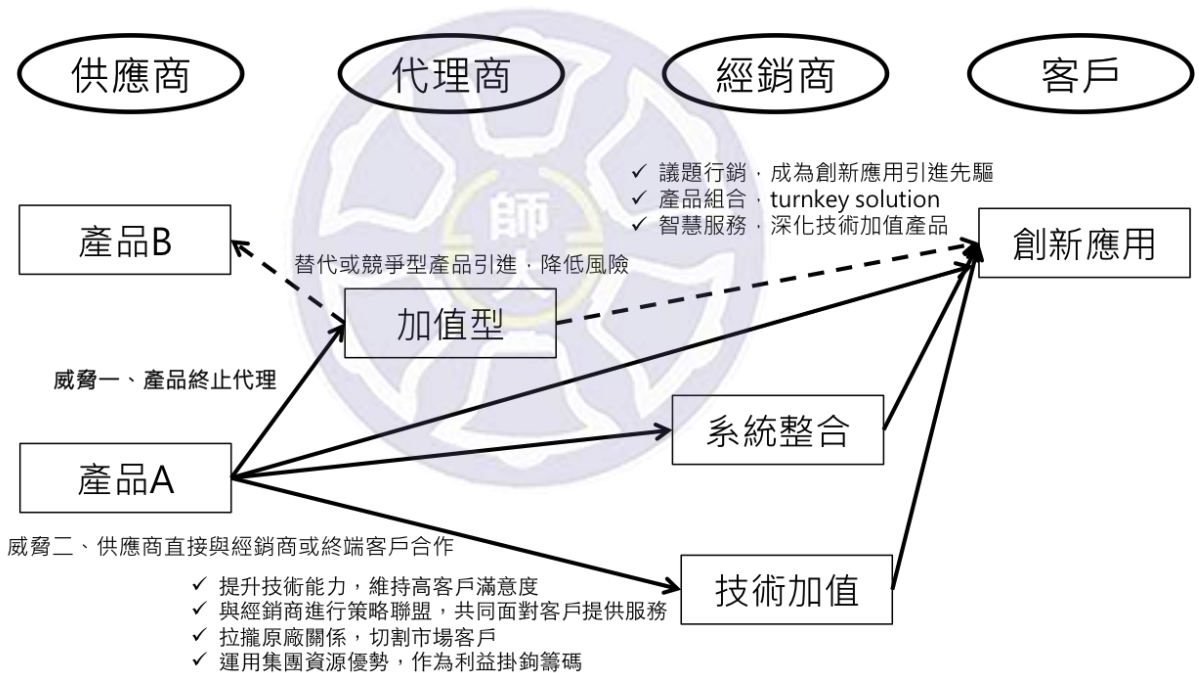


圖 6-2 加值通路代理商面對之威脅

此外，針對通路代理商所面臨的威脅與挑戰，歸納如圖 6-2。以下分別詳細敘述並提出相應解決之道。

威脅一、產品終止代理關係，包含產品退場、產品不符合市場需求使原廠欲退出台灣市場等。一般性質的產品代理權大多採行兩種方式進行續約，其一為年度換約，其二

為任一方未申請終止前，則自動續約，因此在正常的產品代理關係上，並不存在無預警終止關係的條件存在。有可能發生的條件可能在於合約內，較屬於嚴重違法行為的條文，例如智慧財產侵權、違法銷售行為、違反原廠註冊國法律、國際性法規規定等等，因此，在正常狀況下代理權的維繫，首重代理商對其原廠產品於年度經營成果的業績量化目標達成率，次為代理商對原廠產品的技術服務能力優劣，而後是銷售通路廣度以及對於終端客戶關係的掌握。此外，亦可建立複式代理機制，透過代理多個加值型產品的方式，利用備援機制分散風險，同時加深市場資源運用的深度與廣度。

一般而言，培養良好的原廠夥伴關係是勢在必行，面對在合作過程中可能發生的大型採購案財務作業問題或其他銷售交易上的爭議等，代理商產品主要當責業務與技術服務單位應以雙方組織結構為本，協助公司對等並交叉與原廠各層級相關負責人建立通暢的溝通管道，以減少負面效益的發生，保護公司利益協助作業順暢。

威脅二、供應商直接與經銷商合作。若代理通路商本身未提供足夠之誘因或價值讓經銷商願意透過代理通路商下單，往往會直接與供應商交易，進而蠶食代理通路商之利潤空間。以供應商來說，因台灣市場規模較小，所以供應商對於台灣子公司的投資都不大，通常以業務單位為主，技術單位為輔，必須透過其他策略合作夥伴一同開發及拓展新市場。故他們要進入一個新市場時，必須尋找有經驗、具有豐厚技術能力的資訊代理商，有能力幫助供應商產品進台灣之後 Time to Market，且代理商學習新產品的能力也相對強。唯受限於台灣市場，供應商為了達到短期銷售業績，往往會直接與經銷商甚至客戶合作，壓縮代理商的利潤空間，將代理商原有的利潤納入他的績效中，長期下來破壞彼此合作關係。

威脅三、人為之不可控威脅。以溝通管道來說，傳統我們從供應商當地子公司的決策

者直接到代理商的產品事業部主管，供應商當地子公司決策者在台灣通常是稱為 country manager，或是 manage director。在個人觀感、個人關係甚至在利益糾葛上面有衝突時，這個產品線其實就岌岌可危。當然在關係面的維持，本研究從訪談中得到許多高階管理主管實務分享，在研究整個價值串連的過程當中，發現其實要往上跟往下走。往上，我們必須要把整個 teaming structure 做得更好，包括整個高層主管之間的互動，從國家延伸到區域性，比如在台灣，接觸層級必須延伸至 APEC、Japan，甚至要到供應商總部 (Headquarter)，才能避免當地人員的操弄，全面互動避免隻手遮天。往下，市場行銷面，必須要有完整 GTM 的長期事業規劃，才有辦法讓彼此能夠面向其他策略合作夥伴、客戶，透過共同合作，維持兩邊的默契，也讓資訊沒有不對稱的問題，降低人為操作的風險，避免代理權益受損，例如：因人為因素，市場訂價資訊不一，而造成供應商區域代表操弄價格，滿足個人利益；避免通路關係因競爭而關係緊繃。如圖 6-3。

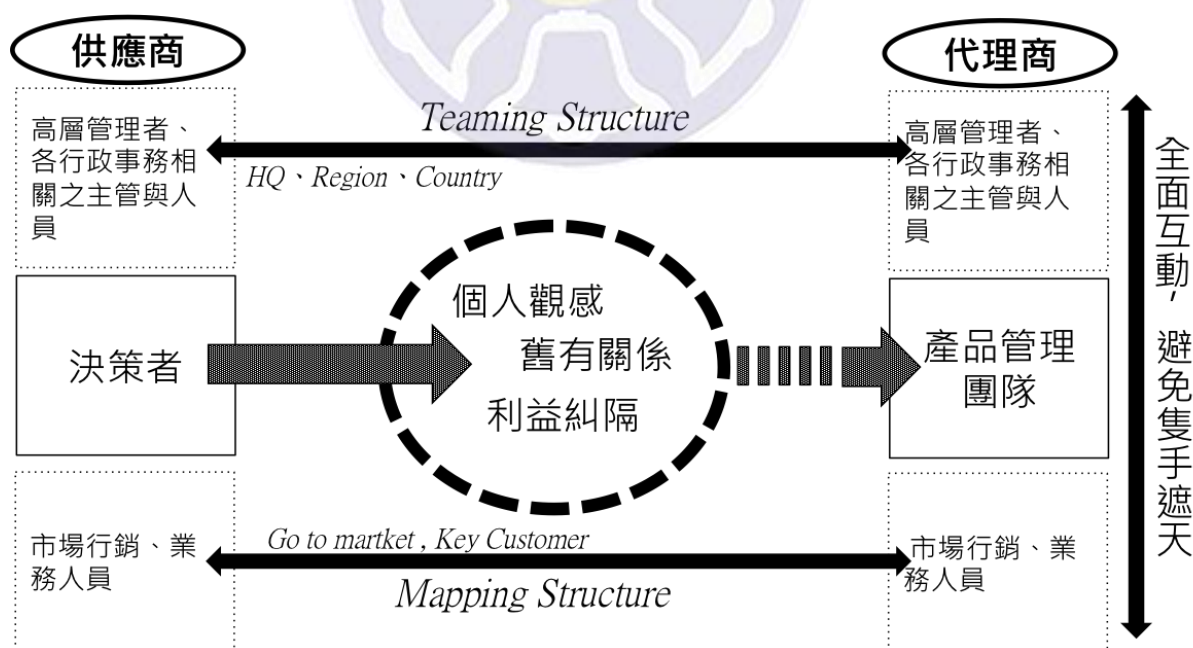


圖 6-3 威脅三、人為之不可控威脅示意圖

綜上所述，本研究所歸納之解決辦法如下：

一、 提高自身競爭優勢以避免客戶或經銷商直接與原廠下單。

客戶方面，若原廠直接出貨或服務的最大問題是原廠的能量。以台灣目前的市場規模來說，原廠較難在台灣投入太多的資源，因此一個優質的增值通路代理商，在台灣扮演著重要的角色。個案公司整合了議題行銷，產品組合以及智慧服務三個面向，盡量擴大原廠的邊際效益。讓不同原廠之間的产品，透過個案公司的服務及整合極大化。在獲利模式及資源應用方面，以個案公司旗下事業單位的力量彼此整合。或許從單一產品來看可能有不同的獲利比例，但是在整體來看，可以讓原廠在台灣佔比逐漸擴大。

透過訪談個案公司所得到的結論，具體執行作法可參考如下：其一提昇技術能力，維持高客戶滿意度；其二與經銷商策略結盟，共同面對客戶提供服務；其三拉攏原廠關係，切割市場客戶；其四運用集團資源優勢，作為利益掛鉤籌碼。以下分別詳述之：

1. 提升技術能力，維持高客戶滿意度。若僅單純從業務面著手，較難避免經銷商直接走原廠，因此可透過系統性計劃培養技術人才，提升技術服務能量，讓經銷商走單過通路代理商，透過合作維繫與經銷商關係。

2. 與經銷商進行策略聯盟，共同面對客戶提供服務。結合在各產業長期累積之產業知識 (Domain Knowledge)，建立與不同產業間的策略聯盟，與經銷商共同面對客戶提供服務，同時提高與原廠的議價能力。

3. 拉攏原廠關係，切割市場客戶。透過各種銷售相關活動維繫與原廠合作關係，鞏固彼此互信基礎，以獲取原廠重視、取得更多有形與無形資源。長期更可建立公平的客戶案件報案機制 (booking rule)，以保障真正經營客戶提供產品服務的利害關係人。

4. 運用集團資源優勢，作為利益掛鉤籌碼。透過長期累積的品牌聲譽與資產，為原廠提供附加價值。台灣供應商的付款條件多以 30 天為限，若訂單金額高、客戶公司規模不夠大、短期上會有現金流週轉不靈的風險。而 S 公司可運用集團資源，提供客戶分期付款，同時滿足供應商與客戶的需求，也顯現其無法被取代的重要性。

二、 建立產品代理引進與退場機制。

透過深度訪談友商經營決策主管及個案公司代理事業部主管，本研究發現供應商與代理商間較難存在長期、單一的夥伴關係，為一不斷循環演進的過程。故本研究認為產品代理事業的過程可依型態的不同，分為新產品代理引進、現有產品退場、替代型新產品引進等三階段，並在最後提出產品代理引進與退場機制，協助代理商應變及處理相關問題。分述如下：

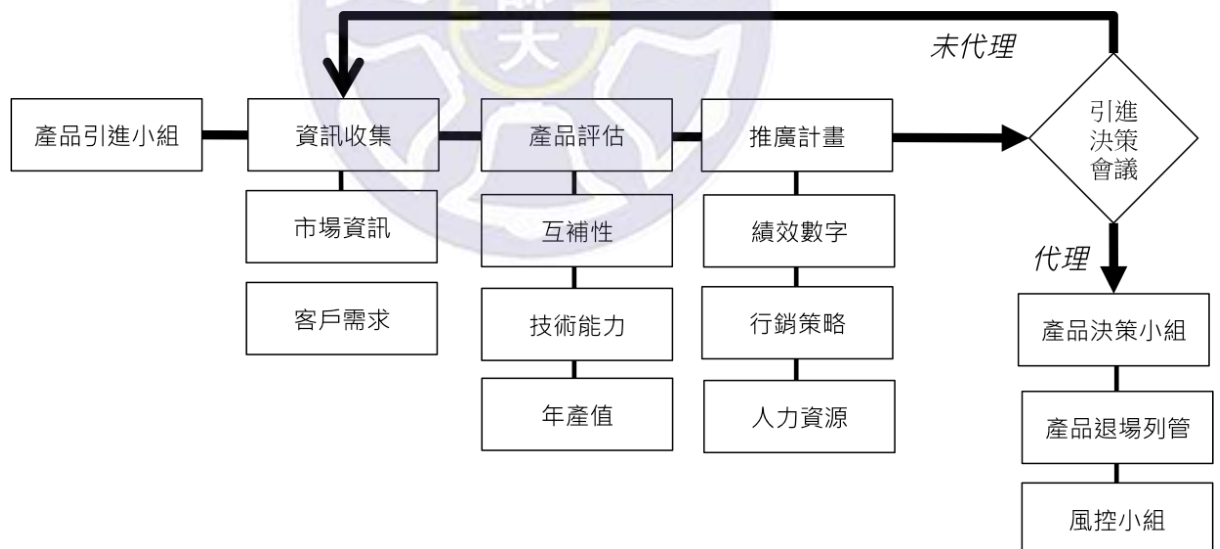


圖 6-4 新產品引進評估流程圖

新產品代理引進階段。是一種創新的商業活動，具有前瞻性思考以及了解區域市場客戶需求是引進新產品的關鍵。新產品引進評估流程如圖6-4。在產品代理引進的組織上，主要以事業領導人為首，含納具備客戶知識的一線業務人員、具備專業技術能力的

技術專家、市場評估人員、產品管理人員等所組成。以定期會議方式，根據產品代理引進的三大策略為主要執行方向：

1. 領先策略。主要是以新技術、新結構優先開發出的全新產品為引進主軸。
2. 緊跟策略。主要採行這類策略所引進的產品，往往是針對市場上已有的產品進行仿造或進行局部的改進和部分創新，但基本原理和結構是與現有市場產品近似的，通常是以價格為競爭導向。
3. 補缺策略。代理產品引進不可能完全滿足客戶的所有需求，因此在市場上總存在著未被滿足的需求，這就是此類型策略執行的方向，以詳細地分析市場上現有產品及客戶的需求，來挑選適宜的產品。

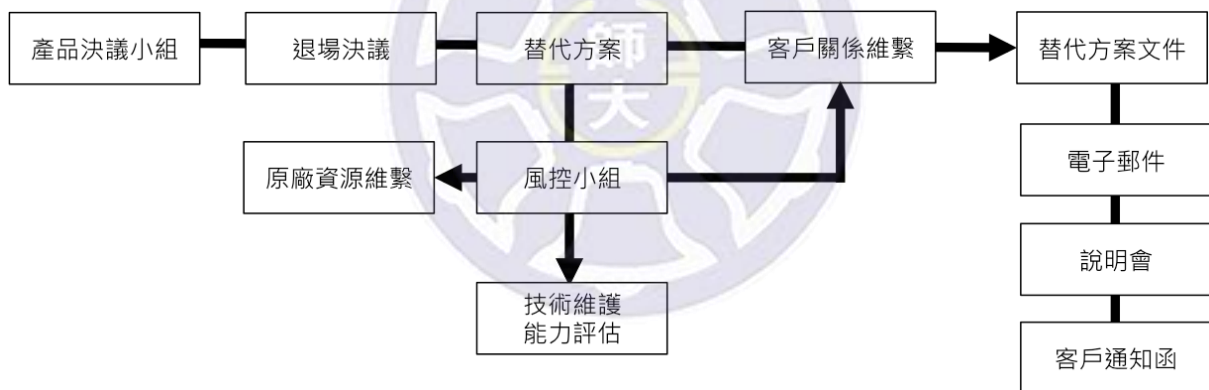


圖 6-5 產品退場應變流程圖

現有產品退場階段。意指產品缺乏競爭優勢或是市場需求已經下降時，適時退出市場可以避免重大虧損，但能持續維持市場服務、過程及結果品質的一套規則。產品退場應該以維護客戶利益、協助客戶度過青黃不接的過渡時期為主要考量，因此大多代理商在產品代理引進初期，即與同性質的原廠產品人員培養良好的關係，彼此是競爭也是合作，因此在自身代理產品退場時，也能選擇以其他單一產品，或同功能之組合產品取代，確保客戶、經銷商權利與維持信任。產品退場應變流程圖如圖6-5。當現有產品經公司

從財務性指標及管理性指標衡量後決議退場時，同時啟動替代方案，尋找及引進其他可替代性產品。而風控小組成員（含事業部主管、產品主管、業務處主管、技術主管、商務主管、法務主管、財務主管）透過「原廠資源維繫」、「技術維護能力」、「客戶關係維繫」等三面向，以評估新產品是否能夠維持市場競爭優勢，或具備取代既有合約客戶服務的能力與價值。藉由「現有產品退場機制」，可提供加值代理商以最短的時間因應與供應商關係變化，降低其對公司與客戶的衝擊。

替代型新產品引進。當現有產品面臨退場危機、且無複式代理機制存在，短期上較難找到替代產品以滿足客戶需求時，相關產品及業務、技術主管可選擇以其他單一產品，或同功能之多樣產品組合取代，確保客戶、經銷商權利與維持信任，長期則尋找其他產品代理機會。以實務面來看，當現有產品面臨退場危機時，背後通常存在其他同質性高供應商（如 Oracle 與 SAP 即為同值性高的供應商）的潛在代理機會，故現有產品退場，對代理商來說，是危機亦是轉機。

綜上所述，本研究提出「現有產品退場機制衡量構面與指標」如表6-1。不論哪一種階段，都需要根據市場調查來掌握客戶需求的情況，充分考慮新產品在客戶的使用要求以及市場潛在性競爭對手的分析，以透過各種通路掌握市場客戶的需求，瞭解客戶在使用既有產品過程中有哪些改進意見和新的需求。或是透過具有豐富的市場經驗、專業知識和技術能力的專業產品經營人員，參考世界性的應用趨勢，鼓勵產品經營人員提供新產品引進的創意發想，徵集各項建議引進市場的新產品意見。

表 6-1

產品引進與退場機制衡量構面與指標

引進/退場	評量時間	衡量構面	衡量指標	
			財務性指標	管理性指標
引進	一年度	1.領先策略		
		2.緊跟策略		經營對策檢討達
		3.補缺策略		績效
退場	半年度	1.缺乏競爭優勢	未來營收預估	庫存周轉率
		2.市場需求下降	設定目標達成率	資金周轉率
		3.關鍵人才流失		現金轉換循環
		4.原廠關係異動		(CCC)

資料來源：本研究整理

可規模化的持續性獲利模式。本研究認為，若對內進行組織能力的重新定位與轉型、對外借助生態圈夥伴的力量，使組織能夠靈活調整、隨時準備好面臨市場的變動與挑戰，長期下來將是一個可規模化的持續性獲利模式。

組織能力的重新定位與轉型。在過去受限於資訊服務產業特性，通路代理商利用「產品服務化」的方式，以銷售與維護服務作為核心價值，故人才培育上，以往較重視銷售能力、市場拓展及維護能力，對技術開發人力的投資相對較少。然而在雲端化、行動化的衝擊下，客戶 IT 架構的改變，採購行為與標的開始有了變化，產品服務化經營模式的獲利能力已不如以往。因此，本研究進一步提出「服務智慧化」的概念，藉由建立導入顧問團隊，透過關鍵技術人才的加持，協助客戶在原廠產品上提供更多客製化的服務，希望藉由深化服務的方式，提高通路代理商的不可被取代性。

運用議題行銷、產品組合策略共同面對市場變動。此部份從外在環境、市場趨勢面切入，本研究發現，可透過議題行銷、產品組合與智慧服務三個面向建構通路代理事業之持續性獲利模式。隨著科技演進、萬物聯網的趨勢興起，各個產業的趨勢名詞如雨後春筍般不斷冒出，如：工業4.0 (Industry 4.0)、金融3.0 (Bank 3.0)、物聯網 (Internet of Things, IOT)、工業物聯網 (Industrial Internet of Things, IIOT)、虛實整合 (Online to Offline, O2O)、全通路 (Omni-channel)、電力2.0等，本研究認為，若奠基在個案公司集團豐富資源及強大的業務銷售力，對外透過靈活運用產品組合同時搭配議題行銷，隨時隨著產業脈動提供各產業鏈全方位的解決方案，對內則提升智慧服務能量，透過專業技術服務團隊的加值，以滿足客戶創新需求。個案公司期望透過借助不同產品其周延互斥的功能及定位，進而建構身為加值通路代理商的價值。除了提升不可被取代的持續性競爭優勢，也可以降低單一軟硬體供應商不合作對個案公司造成的衝擊。

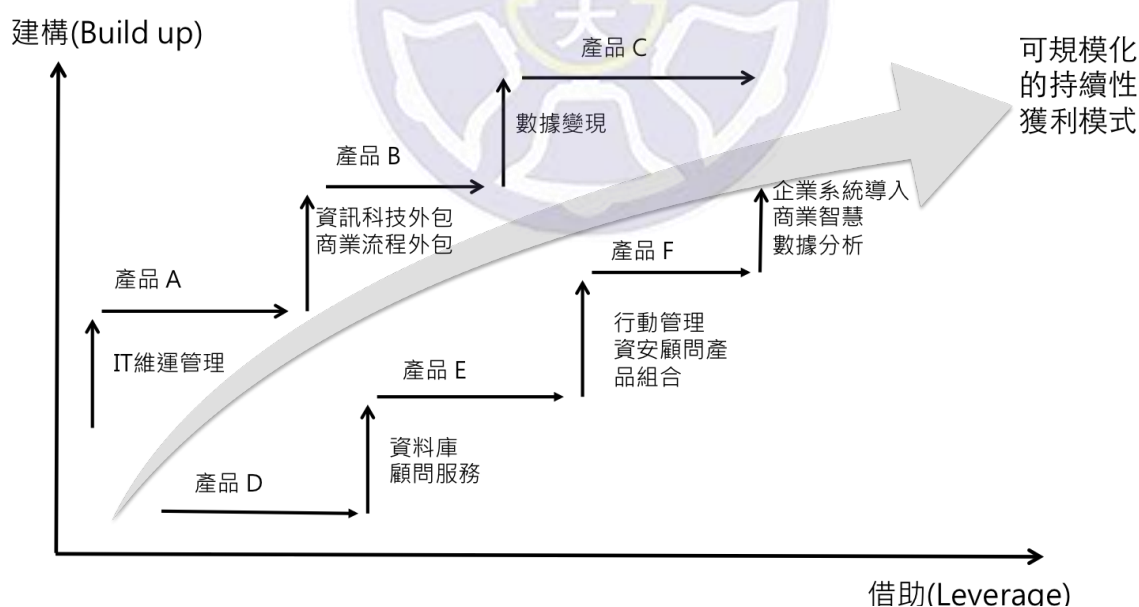


圖 6-6 加值通路代理商：可規模化的持續性獲利模式

綜上所述，本研究將司徒達賢的「利基型廠商策略變遷的過程與途徑」概念，延伸應用在資訊服務業的加值通路代理上，提出「可規模化的持續性獲利模式」如圖6-6。

靈活借助各個供應商的產品優勢與資源，相互制衡與互補，進而累積組織長期競爭優勢。透過內外同時調整策略，以期鞏固通路代理商在生態圈中扮演的角色、進而提升長期持續獲利能力。

第二節 研究限制

由於本研究產業、業態與面臨問題很少在行銷領域中討論，而相關研究及文獻礙於時間與人力的關係，本研究採用個案研究與訪談的方法來分析，雖然在研究過程中力求客觀、詳盡但所完成的結論仍有以下的限制：

一、 本研究在時間與訪問樣本的限制下，只挑選了一家做深度訪談（為國內最大規模與知名的資訊服務廠商），因此在做一般性推論時，外部效度可能不足，而使本研究的結果不適用。此外，本研究在外部經銷夥伴訪談的選擇上，只挑選軟體開發商及系統整合商，而沒有對一般區域經銷商做訪談，這也可能讓此研究有所疏漏。

二、 在與相關友商訪談時，雖有問卷做為輔助的數量性工具，但並無全程記錄訪談過程；且從事個案分析時，不免受到本身研究者主觀直覺判斷的影響。

三、 由於本研究是在探討資訊產品軟、硬體供應商與通路代理商的代理關係、通路配合度與通路績效的關係，但在訪談中可能因為問題的敏感性或其他原因，使得受訪者有時只憑主觀回答，或不願回答，因此在問題分析的推敲上可能會有不周延的地方。

四、 科技日新月異與時俱進，本研究所引述之資訊產業相關數據或圖表皆以研究者所研究的年度來蒐集整理呈現，對於未來資訊科技的演進只能以趨勢或資訊科技相關議題來預測。

第三節 研究貢獻

隨著科技演進的與時俱進，資訊服務業在企業高度資訊化過程中已成為不可或缺的系統運營與事業經營的好夥伴，但如上述研究我們知道目前國內軟、硬體自我設計與開發能力還是遠遠不及歐美國家，仰賴先進資訊產品進口吸取國外成功經驗仍是企業資訊科技發展重要的依據，所以資訊產品加值代理所引進的產品及「二次加工」的服務模式就格外的重要。

以台灣的資訊服務產業來說，因市場規模較小、競爭者同質性高，通路代理商常須受原廠牽制、甚至面臨突然要求解約的挑戰；同時也須面對其他中游廠商時而競爭、時而合作的動態交易關係，其競爭策略變遷的過程及其所面臨之利害關係人之間之競合關係錯綜複雜，過去學術上並沒有一套清楚的理論或觀點可以回答這些問題，需要以企業的角度深入探究、檢視其活動歷程，才有可能對這些問題獲得更深入的了解，因此，本研究欲藉由探究資訊服務產業鏈之間競合關係，及企業應採行何種策略以長期培養夥伴關係，共同創造價值，提昇產業整體競爭力。

本研究以通路代理商的角度出發，選擇台灣具有代理業務的個案公司為研究對象，探討以加值代理為業務導向的資訊服務公司，如何動態調整其競爭策略，因應環境變遷以維持長久生存。研究目的在於界定通路代理商在資訊服務產業鏈中的定位及關鍵成功因素、並針對個案公司提出可規模化的持續性獲利模式。

本研究以探索性個案研究方法，從產業面探討資訊產業生態演進歷程，再透過組織面分析個案公司在產業中的角色與定位，從其面臨的威脅與挑戰為觀點出發，進而擬定未來發展方向與競爭策略。研究首先發現，過去的價值鏈受限於台灣市場規模小、產業

競爭者同質性高等因素，利潤空間逐年降低，導致近年來供應商容易越過通路商而直接與經銷商合作，若要鞏固個案公司在價值鏈中的定位，須積極擴張組織營運範疇，利用個案公司集團資源優勢，結合加值型通路代理、系統整合與技術加值的業務，以各代理產品部門之專業知識，整合周邊系統與技術需求，透過部分垂直整合的方式同時滿足供應商的產業應用與客戶端的創新應用。

其次，因通路代理商對供應商的通路權力相對居於弱勢，合作過程中易受供應商所牽制。實務上，可從強化競爭優勢與建立組織內部應變機制著手，強化競爭優勢方面可由以下四點著手，一是透過提昇技術能力，維持高客戶滿意度；二是與經銷商策略結盟，共同面對客戶提供服務；三是拉攏原廠關係，切割市場客戶；四是運用集團資源優勢，作為利益掛鉤籌碼。

另一方面，本研究從實務面上，以整體觀切入，結合四大趨勢議題（雲端化、行動化、大數據及網絡安全）與個案公司現有資源運作狀況，針對個案公司的產品代理事業提出產品引進及退場機制，探討企業動態調整策略的過程，探討的主題同時涵蓋與內、外部關係人的互動與因應措施。本研究以個案研究的方式，間接驗證了司徒達賢所提出之概念—成功的利基型廠商的策略變遷，是一種「借助」與「建構」與時並進的過程。透過不斷與外部關係人的資源交換，逐漸累積自身競爭優勢，透過此重複與循環的過程，可壯大自己以拓展生存空間，求得長久生存。

本研究以資訊產品代理事業從世界議題趨勢來看到未來機會，進而透過不同產品的組合來解決客戶資訊科技運用上所面臨的挑戰，最後建構智慧服務（雲端運算、行動商務、巨量資料分析、網絡資訊安全）來協助客戶系統維運的永續，其中也談到廠商與代理及代理到通路間的關係，除了服務客戶與公司績效獲利模式之外，也談到了代理困境

的原因及相對解決問題的方式，透過商業生態圈研究的論述來避免代理威脅並找出可持續規模化的獲利方式，實屬本次研究的主要貢獻。

科技持續的創新演進，台積電董事長張忠謀先生說下一個「Big Thing」是物聯網，資訊科技未來絕對是快速的演進而且是破壞式的創新，商業模式的顛覆是很難預期的，資訊產品代理商絕對是要透由不斷的重新定位與重組價值鏈才有辦法在商業生態圈裡面維持一定的角色，希望本研究粗略的貢獻，能引發後續資訊產品代理引進研究的研究者來窺探精采的資訊產品代理事業的未來。



第七章 參考文獻

中文部分

王文科 (2001)。教育研究法。台北：五南出版社。

司徒達賢等人 (2010)。商業生態系統中利基者策略之變遷：以資訊安全軟體公司為例 (1986-2000)。輔仁管理評論，17(2)，1-38

黃朗文 (1999)。標準化的調查訪問。台北：國立編譯館。

翁偉修 (2014) 2014下半年軟體產業前瞻暨趨勢分析。資策會 MIC 報告

萬文隆 (2004) 深度訪談在質性研究中的應用。生活科技教育月刊，37(4)，17-23

外文部分

Barney, J.B., (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 42,1231-1241.

Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, Jay B. and Tyson B. Mackey (2005). "Testing Resource-Based Theory", in David J. Ketchen, Donald D. Bergh (ed.) *Research Methodology in Strategy and Management* (Research Methodology in Strategy and Management, Volume 2), Emerald Group Publishing Limited, pp.1-13

Iansiti, M. & Levien, R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 2004a, pp. 68-78.

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

Marshall, C. & Rossman, G. B., (1995). Designing qualitative research, London: Sage Publications.

Michael E. Porter (1980). *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Michael E. Porter (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*. 2nd ed., London, UK: Sage Publications.

Moore, J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), pp.75–86.

Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Business. New York.

Noda T. & Bower J.L. (1996). Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation" , *Strategic Management Journal*, 17 (summer special), pp.159–192.

Patton , M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Van Maanen, J. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research : A Preface. *Administrative Science Quarterly*. 24, pp. 520–527.

Wernerfelt ,Biger.(1984).A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wernerfelt, Birger (1995).The Resource-Based View of the Firm: The Years After. *Strategic Management Journal*, 16,171-174

Yin, R. (1983). *Case Study Research: Design and Method*. Newbury Park. CA: Sage Publications.