

以資源基礎觀點探討中華郵政核心能力的建構

Resource Based Perspective of Chunghwa Post's Core Competence Construction

楊英賢¹

周宗暉²

葉郁筵³

(Received: Apr. 03, 2018 ; First Revision: Apr. 28, 2018 ; Accepted: May. 20, 2018)

摘要

本研究主要目的是以資源基礎觀點探討中華郵政核心能力的建構，採用個案研究法並輔以專家訪談對中華郵政資深主管及專業人員進行深度訪談。其目的在促使中華郵政面對激烈的環境變動下，可以採取差異化的獨特經營策略，進而產生持久性競爭優勢，續創企業最佳獲利來源。經由中華郵政公司 VRIO 模型分析及該公司專家訪談彙整出以下結論：1.中華郵政公司的核心能力為產品創新、規模經濟及品牌聲譽。2.中華郵政公司的競爭優勢為高顧客忠誠度與龐大的財務資金。3.中華郵政公司的核心能力是可以通過評估準則的，包括資源的價值性、稀缺性、難以模仿性以及組織性。本研究亦建議中華郵政應持續不斷創新。未來企業要永續生存，除了擁有核心能力及高效率的 SOP 之外，必須靠創新。

關鍵詞：資源基礎觀點、核心能力、競爭優勢

Abstract

The current study intends to resource based perspective of Chunghwa post's core competence construction. Using case study and supplemented by an executive and professional in-depth interviews. Purpose is Chunghwa post in variability of environment, can using differentiated business strategy, to produce competitive advantage. The conclusions based on the VRIO model analysis and expert interviews: The first, Chunghwa post's core competence is product Innovation、economies of scale and brand reputation. Second, Chunghwa post's Competitive Advantage is customer loyalty degree and huge financial. Third, Chunghwa post's core competence can be assessed by the evaluation criterion, including the value、rareness、inimitability and organization. This study suggests that the Chunghwa post should continue to innovate. In the future, enterprise to sustainable development, In addition to having a core competency and an efficient SOP, it must rely on innovation.

Keywords: Resource Based Perspective, Core Competence, Competitive Advantage

¹嘉義大學企業管理學系 教授

²嘉義文化路郵局 襄理

³嘉義大學企業管理學系碩士班 研究生



1. 緒論

1.1 研究背景與動機

近年來行動科技日益普及，數位化金融服務與電子商務蓬勃發展，網際網路、LINE 和電子信箱普及，民眾獲得資訊服務更為便捷，以致傳統通信方式日漸式微，同時面臨政府持續推行無紙化政策、企業節省成本支出及民營業者選擇不公平競爭等負面衝擊下，中華郵政公司預期函件營運量衰退幅度將加大。而民間業者低價競爭搶食郵局生意，電訊及銀行業者交寄郵件已合併數件交寄，部分商家並採電子郵件方式送交帳單，加上部分產業外移，已造成郵局一般函件營運量成長不易。

因應金融數位化時代來臨，以及來自跨境物流、金融同業及電商業界的強烈競爭，中華郵政公司各項業務均面臨嚴峻挑戰，根據該公司營業報告書顯示，中華郵政公司 104 年度營業總收入為新台幣 2867 億元，營業總支出新台幣 2731 億元，稅前淨利新台幣 135 億 6772 萬元，104 年度期淨利新台幣 116 億 769 萬元，104 年度稅後淨利率 4.05%，成績表現依舊亮眼。目前該公司正啟動整併計畫，預定未來五年要裁撤百間支局，尤其金融業務有替代性或使用率低的郵局，將優先合併或裁撤。隨著電子化浪潮下，衝擊各國郵政的傳統業務甚鉅，使信件愈來愈少，網購宅配包裹愈來愈多，隨著書信時代沒落，郵政服務必須跟上潮流，否則將被淘汰，世界各國郵局紛紛力求創新，朝多角化經營。已 121 年的中華郵政積極轉型，企盼在這波變革中，搶下灘頭堡。

基於以上的背景與思維，且歷年來研究郵局相關的文獻皆將焦點放在外部產業環境分析，並未以企業內部資源觀點探討中華郵政公司的核心能力。例如，宋士廷(2015)中華郵政公司函件包裹業務發展策略之探討；史冠生(2009)提升郵政包裹營運競爭力之研究；張金龍(2008)從物流業發展趨勢解析我國郵政政策；盧秀芳(2005)中華郵政公司顧客滿意度之研究。其中史冠生(2009)的研究結果發現，規模經濟與員工素質對中華郵政包裹競爭力的經營業務至關重要，並建議採行多角化方式經營，而為顧及通路普遍性與適當性，宜採行策略聯盟的方式進行。此論文為本研究對於中華郵政公司的核心能力有其參考的價值。

1.2 研究目的

本研究欲達成以下研究目的：(1)從資源基礎觀點分析中華郵政所擁有的資源分類以及透過資源的整合來建構其核心能力。(2)中華郵政公司的核心能力能否通過評估準則，例如 VRIO 架構(Barney, 1991)。(3)經由中華郵政公司核心能力的分析，試圖找出未來發展策略為何？以因應未來市場趨勢改變。

2. 文獻探討

2.1 資源基礎觀點

資源在經營策略領域被清楚界定為競爭優勢的基礎，是從 1984 年，策略學者 Wernerfelt 所發表的一篇論文：A Resource-Based View of The Firm，開啟了資源基礎觀點(RBV)學派的研究大門，直到 90 年代初期，Jay Barney 等策略學者才一波波地投入這個主題，使資源基礎觀點(也稱為資源基礎理論)獲得空前的重視，而在學術及實務界形成了一個主流觀念。



因此，相較於波特的產業組織觀點(五力分析觀點)將策略分析焦點放在外部產業環境，據以擬定一般性策略，資源基礎觀點將分析焦點放在企業內部資源，以建立優勢的資源取得競爭優勢。事實上，兩個觀點不是替代，而是相輔相成的，畢竟企業擬定策略必須同時思考外部環境狀況與內部資源條件，才能擬定適當的競爭策略。一般而言，資源所指的是企業的財務、實體廠房、設備、技術、市場、人力等資源，再加上經營企業的能力等。

在上述諸多企業資源結構中，哪些才算是對企業的競爭優勢有所貢獻的策略性資源，方至民(2015)以資源本位觀點，提出三項準則來判斷資源對企業競爭優勢的貢獻(1)競爭價值準則包括稀少性、相關性、不可替代性，(2)優勢持續準則:耐久性、移動性、不可複製性，(3)組織專用準則:知識財產權、議價力、資源鑲嵌程度。

2.2 核心能力

企業持續競爭的源泉和基礎在於核心能力。核心能力是在 1990 年由兩位管理科學家哈默爾(Hamel)和普拉哈拉德(Prahalad)在《哈佛商業評論》發表《企業核心能力》一文中提出的，核心能力和企業能力理論在企業發展和企業戰略研究方面迅速占據了主導地位，成為指導企業經營和管理的重要理論之一。它的產生代表了一種企業發展的觀點：企業的發展由自身所擁有的與眾不同的資源決定，企業需要圍繞這些資源構建自己的能力體系，以實現自己的競爭優勢。

湯明哲(2004)在其所著策略精論一書中提出，組織能力中最關鍵的因素是核心能力，核心能力是指公司各產品間的共同技術，且這項技術必會優於競爭者，我們若將產品視為樹上所結的果實，果實需要樹枝、樹幹提供所需的養分，則樹枝、樹幹就是企業的核心能力。

國內學者許士軍(1994)提出要建立企業特色的核心能力需有三個層次的思考：第一個層次是要瞭解或是建立、發展企業的核心資源，這些資源包括技術、人力素質、通路關係與設施、品牌地位、資訊網路等，基本上，它是需要仰賴長期的積蓄，並非一朝一夕所能夠培養出來的。第二個層次為核心資源與戰略優勢的表現有賴策略的連結，包括市場選擇、進入策略、規模整合策略、國際化策略、聯盟與網路策略等。第三個層次是戰略優勢的選擇，企業要選擇能讓客戶看到或感覺到的特色，這些包括低成本、差異化、品質、服務及速度等。

根據方至民(2015)策略管理(建立企業永續競爭力)一書中所述，在企業所擁有的資源中，有些會成為企業競爭優勢的來源，我們稱作核心能力(Core Competencies)，配合適當的策略定位之下，可以成為持續性競爭優勢的基礎，如圖 1 所示。



表1 研究訪談概況表

訪談日期	受訪人	職務及年資	訪談主題
106.4.4	A君	郵局經理 年資21年	一、中華郵政核心能力的來源 二、中華郵政核心能力的種類 三、中華郵政的資源或能力與競爭對手形成差異化 四、中華郵政公司獨特的資源或能力
106.4.2	B君	郵局經理 年資26年	
106.4.3	C君	郵局經理 年資11年	
106.4.3	D君	郵局襄理 年資17年	
106.4.4	E君	郵局襄理 年資17年	五、中華郵政公司VRIO 分析模型：請針對中華郵政公司的資源、能力進行分析，表示贊同請打V 不贊同打X
106.4.9	F君	郵局員工 年資28年	
106.4.8	G君	郵局員工 年資6年	
106.4.9	H君	郵局員工 年資13年	

4. 中華郵政核心能力的建構

4.1 中華郵政資源的分析與整合

利用企業資源的分類，研究者將中華郵政公司的資源、能力分析與整合如下(1)有形資產：有形資產主要包括中華郵政的土地、建物、機具、設備、運輸工具及其所在位置條件、財務資金、市場佔有率、通路、規模經濟(分行家數)及轉投資事業等。(2)無形資產：無形資產主要包括中華郵政的品牌聲譽、企業文化、商譽、專利權、研發技術、顧客忠誠度及市場資訊系統。(3)人力資源：人力資源包括中華郵政公司員工的素質、技能、經驗、適應力及對郵政公司的認同程度與向心力。(4)經營能力：經營能力包含中華郵政公司業務相關能力及組織能力兩類：1.業務相關能力：有產品與服務創新能力、業務行銷能力、資訊科技運用能力、顧客服務能力及市場研究能力。2.組織能力：有經理人團隊能力、企業領導能力、物流運籌能力、快速反應能力及危機處理能力。

根據方至民(2004)企業競爭優勢一書中提出的論點，中華郵政公司資源的類型有以下若干特性：(1)有形資產是中華郵政公司最容易確認，可清楚看到或感受到，基本上其價值較能從財務報表中顯現出來，然而，有形資產如果要創造出比財務報表上帳面價值還要高的價值，則需配合傑出的無形資產、人力資源及企業經營能力。(2)中華郵政公司的無形資產價值雖在財務報表上難以確認，但其重要性並不下於有形資產。尤其中華郵政百年的品牌聲譽與顧客忠誠度是無法動搖的，實為其擁有的獨特核心資源。(3)中華郵



政公司的人力資源包括員工的素質、技能、經驗、適應力及對公司的認同程度與向心力，這些優勢的人力素質如能與中華郵政公司的經營能力充分結合，才能成為企業的一項重要資源。(4)在經營能力方面，中華郵政公司若能快速因應並能滿足顧客需求，鞏固優良的品牌形象，領先同業推出新產品以先占市場，配合郵政企業優異的有形資產、無形資產，加上傑出的經營能力，始能創造出永續的競爭優勢。

研究者透過訪談中華郵政公司業務主管及資深專家後得知，該公司資深主管及人員普遍認為郵政公司的核心能力為財務資金、產品創新、規模經濟及品牌聲譽的看法無庸置疑，頗具一致性，惟在企業文化及組織管理方面的意見看法相當分歧。以下是研究者對於該公司的訪談內容整理如下所示：

4.1.1 中華郵政核心能力的來源

A 君：早期中華郵政事業的制度，為政府政策施行所成立的專營機構，目的在提供國民安全的保障，迅速便捷的郵務與儲匯的金融服務，郵政事業在早期是投入大量資源和能力，開發各項有形、無形資產，擁有勞力密集優勢，於全國各地設置服務據點，運輸網路的建置，使中華郵政成為市場的自然獨佔者，又國家保障郵政通信專營權，於郵政法第 6 條規定：除中華郵政公司及受委託者外，無論何人，不得以遞送信函、明信片或具有通信性質之文件為營業。運送機關或運送業者，除附送與貨物有關之通知外，不得為前項郵件之遞送。故此，形成市場上唯一一家供給者，早期市場優勢為政策導向。隨著時代變遷，中華郵政因應開放市場競爭所致，於民國 92 年改制為公司化組織，並導入企業化經營模式，在能保有昔日所建立的核心基礎上，因應市場趨勢發展，郵務、儲匯、壽險業務亦能持續創新服務，以增進服務效率與營業績效，使中華郵政在市場競爭上仍獨占鰲頭，因此後期的核心競爭力乃是來自於市場與產業整體的演進所致。

B 君：中華郵政核心能力是其投入大量資源和能力，經過多年累積所建構的。如財務資金、營業據點及品牌形象等，中華郵政兩甲子的歷史，歷經產業市場的變化萬端，郵局始終屹立不搖，而人民對郵政的信賴，是對郵政事業良好的肯定，我們普及化的義務原則，提供普遍、公平、合理的服務，長期以來充當半官方的角色，使郵局具有國家認可、社會滿意、民眾信賴的良好企業形象，這些都是郵局投入大量資源和能力所開發出來的核心競爭力。

C 君：個人認為市場與產業整體的演進和隨著競爭開放而持續投入資源和能力開發屬於中華郵政的核心競爭力，故兩方面皆是。中華郵政具物流管理服務業之經營內涵，著重於現行組織之經營策略的改善，形成優質的組織能力，強化核心競爭力。

D 君：跟著時代演進，由於郵局是屬於官僚體系的機構，因此很多技術和能力是無法跟隨時代演進的。如今也有許多技術和能力是落後於現今的科技。鑒於中華郵政無法及時改變演進，郵局就必須比其他企業投入更多的資源和能力來保持目前的競爭力，所以郵局的核心競爭力的來源應該是來自於市場與產業整體的演進所致，亦是郵局投入大量的資源和能力各一半。

E 君：中華郵政核心競爭力乃是經長年投入大量資源和能力所致為主要，靠著老品牌的經營穩定、平易近人及值得信賴所塑造的形象，獲得民眾的支持，且在擁有龐大資產、營業據點多的優勢之下，更獲得全國民眾的信任與交託。另外在市場與產業的演進



當中，由於市場機制的不穩定，更顯得中華郵政經過 121 周年的市場考驗，仍然能屹立不搖的發展的優勢，故市場與產業演進以及中華郵政灌注在資源與能力上，中華郵政並行產生屬於自己的核心競爭力。

F 君：中華郵政為寡佔事業，其核心能力來自於市場與產業整體的演進所致，但公司亦投入大量資源，以確保其競爭力，使本公司歷經時代的淬煉，始終屹立不搖。

G 君：兩者皆是。中華郵政據點繁多所衍生而出之便利性，使之成為民眾隨處可及，資金運用、儲蓄的好管道，隨著時間積累，進而塑造出中華郵政亙古不衰之金字招牌。

H 君：中華郵政核心能力，本人認為是郵局投入大量資源和能力開發形成，其為：
1. 品牌聲譽：中華郵政為百年老字號企業品牌，自清代創立以來，歷經日治時期至今，據點遍布全台，郵政投遞人員上山下海持續不斷地為民眾傳遞訊息、遞送包裹，內勤人員提供各類儲匯與壽險服務，中華郵政陪伴許多臺灣人民走過一生，是不可或缺的好鄰居及好朋友。
2. 多角化經營：除了儲匯、郵務業務，中華郵政亦與小農合作，販賣農產品；現今為網際網路、電子商務發達的世代，「郵政商城」即擁有此特色，民眾除了親臨窗口購買商品，也能在家上網購物。
3. 產品創新：在這個人手一支智慧型手機的時代，能夠利用手機應用程式辦理事務已成為一股新的趨勢，「e 動郵局」即搭上這波風潮，民眾申請帳號密碼後，便能利用 e 動郵局辦理各種郵儲業務，節省親臨窗口等待的時間。此外，「郵政 Visa 金融卡」結合存提款與刷卡功能，且非為預借現金之信用卡，功能性與方便性大增外，更是理財的好幫手。

小結：由以上訪談資料顯示，中華郵政公司核心能力是來自於市場與產業整體的演進，亦是郵局投入大量資源和能力所開發的。

4.1.2 中華郵政核心能力的種類

A 君：中華郵政核心能力來源，包括有形資產、無形資產組織能力。本人認為，尤以人力資源、設備、規模經濟(營業據點多寡)、財務資金、企業品牌聲譽、市場占有率、顧客忠誠度、經營團隊能力、商品與服務創新能力及顧客服務能力最為重要。透過郵局優勢的人力資源，遠瞻的經營團隊能力及優良的企業品牌聲譽，整合既有資源形成中華郵政核心價值供應鏈，有效發揮產業價值與服務效能。

B 君：企業在競爭環境中經營，當然須要擁有獨特的核心能力，才能維持永續競爭優勢，依個人服務郵局 26 年的經驗，本公司的核心能力來源最重要有：有形資產：規模經濟；無形資產：品牌聲譽；組織能力：商品與服務創新能力。
1. 規模經濟：本公司營業據點眾多，共約 1300 家，約佔全國金融機構 5000 多家的四分之一強，擁有規模經濟的優勢，但近年來來客率大幅下降，已被來勢洶洶的廣大超商所搶食，是一大警訊，如何打造活潑形象以吸引年輕人來到郵局，是現階段我們所正視的問題。
2. 品牌聲譽：中華郵政已成為一個具有極高價值的無形資產和具有重大影響力的企業品牌，郵政公司優良的品牌形象已深植民眾的心中，社會普遍對郵局皆有一種信賴感及忠誠度，而郵政相關業務與人民的生活息息相關，使中華郵政公司成為含金量很高的無形資產。
3. 商品與服務創新能力：多年前開始流行網購，郵局領先市場率先提供「便利包」、便利箱(袋)服務，中華郵政公司小包、包裹件數成長快速，民 104 年郵局「便利包」服務，國內普



通掛號小包郵件成長逾 285 萬件(+21.82%)，增加郵務業務營收約 1.1 億元，郵局便利箱、便利袋已邁入十二周年，深受民眾喜愛，賣出的便利箱約有 2 萬座 101 大樓的高度，這是屬於中華郵政的商品與服務創新能力。

C 君：有形資產：局屋、土地地段、人力資源、規模經濟(營業據點多寡)、財務資金、特有資產。無形資產：企業聲譽、品牌聲譽、企業願景、市場占有率、專利權、社會關係網路、顧客資料庫。組織能力：經營團隊能力、商品與服務創新能力、顧客服務能力、通路能力、物流運籌能力以上是本人認為屬於中華郵政公司最為重要的核心能力種類。

D 君：中華郵政核心能力來源為品牌聲譽、顧客忠誠度與經營團隊能力。

E 君：個人認為企業必須經多個面向來增添自己的競爭優勢，而中華郵政的核心力來源有在有形資產中包括規模經濟、無形資產中包括企業聲譽、組織能力構面則是包含商品與服務創新能力。1.規模經濟：中華郵政透過高達 1300 處的高密度營業據點，在臺灣市場產生規模經濟，使得街頭巷口的人們可以在近距離內花短時間就能到達郵局辦理業務，提供便民的服務。2.企業聲譽：中華郵政公司成立時間已超過 120 年，在臺灣市場上已經擁有其老品牌的形象，提供民眾便民、穩定、可靠的服務，進而在民眾心中產生好名聲，使中華郵政有響亮的企業聲譽。3.商品與服務創新能力：中華郵政公司服務的項目已從以前郵儲為主，延伸到許多不同面向，例如：壽險、郵政商城等，而就郵務而言，已從以往的寫字寄信轉型到網路商品的寄送為主，為因應有龐大商機的網路購物，郵局創新提供便利包、便利箱袋等新包裝方式，增加民眾的選擇，另外郵局近期更推出 i 郵箱的取件方式，方便沒有時間到郵局取件的民眾可以自行前往固定地點取件，增加妥投率。

F 君：論軟實力及硬實力，中華郵政皆屬龍頭領導品牌，尤其是品牌聲譽絕非民間私人企業可比擬，就目前硬體據點及資金規模皆為龐大，惟面對數位化的潮流唯有變革更新才能面對更多挑戰。

G 君：以個人的看法，中華郵政核心能力來源有顧客服務能力、顧客忠誠度及企業品牌聲譽，這些核心競爭力，使得郵局能夠在市場上持續領先的重要原因。

H 君：(1)有形資產：1.人力資源：每年舉辦招考，不乏人力資源。2.規模經濟：營業據點遍布全台，服務深入民間。3.財務資金：資本龐大，而每年盈餘都能上繳國庫百億，中華郵政擁有龐大的資金流。(2)無形資產：1.企業聲譽、品牌聲譽：百年老字號品牌，贏得民眾信任。2.顧客忠誠度：因民眾信任，顧客忠誠度高。3.專利權：遞送通訊文件的專利、集郵專利。(3)組織能力：1.商品與服務創新能力：開發手機應用程式，連結郵政網路商城及業務。2.業務行銷能力：利用電視廣告、窗口文宣擺放及員工口頭宣傳行銷。3.顧客服務能力：顧客導向的服務態度使民眾更加滿意。

小結：由以上訪談資料顯示，多數受訪者認為規模經濟、品牌聲譽、顧客忠誠度及商品與服務創新能力皆是中華郵政公司主要的核心能力種類。

4.1.3 中華郵政的核心能力與競爭優勢

A 君：規模經濟為中華郵政的核心能力與競爭優勢，依據中央銀行全國金融機構統



計表統計，截至 106 年 2 月底，全國金融機構家數共 5430 家，郵局為 1311 家，佔 24.14% 據點數為全台金融機構之冠，其創造出來的競爭優勢有：在顧客服務上有優勢的便利性與及時性，舉凡各級郵局、夜間郵局、行動郵局、自助郵局、臨時郵局、委辦機構及郵政代辦所等，都是郵局彈性開設便民之處，以符合都市區的高度金融需求，並且滿足偏遠郊區的金融服務項目。據點的密集連結有助於整合區域性的據點網路，使得運輸彈性提高，在成本的控制上有效降低。再者，本公司同時兼營郵務、壽險與儲匯業務，以及異業結盟的產銷合作多角化經營，使得郵局在本業經營上更具行銷通路的競爭優勢。

B 君：規模經濟、品牌聲譽及財務資金為中華郵政所具備的核心資源或能力，已如前述，未來企業要永續生存，除了核心能力及高效率的 SOP 之外，必須靠創新。創新的最基本想法就是「新的事物(有形物體)或是新的創意(無形點子)創造價值的過程」。一個簡單的比喻就是「將創意變成新台幣」的意思，換句話說，創新的構成當中，第一個就是要有新的東西，第二個就是要能創造價值，而最基本的價值就是企業價值。創新的種類，可以包括產品創新、流程創新、行銷創新、組織創新與金融創新等。我們認為，就算只是一個小改變，只要能夠創造企業利潤或是降低成本(兩者均是創造價值)，都算是創新，因此創新無所不在。個人認為郵局的創新是來自於公司成員不斷的自我學習，將工作與學習合而為一，創造新的企業價值，就能提升中華郵政永續的競爭優勢。

C 君：中華郵政核心競爭力是來自於市場與產業整體的演進所致，搭配前期獨佔市場因素，形成現有狀況。優良企業品牌、信任感及聲譽形象與其他競爭對手形成差異化，為中華郵政的核心能力與競爭優勢。郵局早期獨佔市場建立起之品牌形象深植人心，產生之顧客忠誠度及信任感，可善加利用。

D 君：核心能力：營業據點多，具有規模經濟。競爭優勢：顧客忠誠度。

E 君：中華郵政競爭優勢在於擁有龐大資產、營業據點多，且靠著老品牌的經營穩定、平易近人及值得信賴所塑造的形象，至於核心能力則如上所述，且企業具有創新能力，在傳統產業中願意改變，利用創新等方式去延伸服務項目並搭配老口碑給人的信賴，是本人認為中華郵政公司為何深受全國民眾的信任與交託的能力與優勢。

F 君：品牌形象、產品創新、規模經濟及龐大的財務資金皆是中華郵政的核心能力與競爭優勢。

G 君：據點繁多以及顧客進入門檻低，讓中華郵政成為民眾日常生活裡不可或缺之資金運用通路。

H 君：本公司核心能力為品牌聲譽:已深入人心，值得人民託付。而競爭優勢為顧客服務能力：以客為尊的理念獲得人民得信賴。

小結：由以上訪談資料得知，中華郵政的核心能力與競爭優勢為財務資金、規模經濟、品牌聲譽與顧客忠誠度頗具一致性。

4.2 中華郵政核心能力能否通過評估準則

分析與整合中華郵政公司的各項資源後，我們利用資源基礎觀點分析哪些資源或能力促使公司擁有核心能力進而取得永續競爭優勢。產業內部分析包括價值性、稀少性、不可模仿性、異質性及不可移動性等問題，決定了公司的資源或能力是否具有潛在優



勢。哪些資源能讓產業善用外部機會或避免外部威脅。如果企業或產業擁有的資源或能力不具價值，若要開發這項資源，會增加成本或減少收入，這類資源就是劣勢。如果資源或能力有價值、稀少性且模仿成本高，運用這樣的資源會帶來持續性的競爭優勢。具備異質性及不可移動性的問題在於是否具有價值和稀少性且模仿成本高的產業資源，由圖 1，研究者以資源基礎模式分析中華郵政核心能力能否通過評估準則：

(1)中華郵政公司資源的異質性:由於受郵政法第 6 條規定：除中華郵政公司及受委託者外，無論何人，不得以遞送信函、明信片或具有通信性質之文件為營業。運送機關或運送業者，除附送與貨物有關之通知外，不得為前項郵件之遞送。之保障，因此，中華郵政公司之遞送郵件業務屬於公司資源的異質性，在遞送郵件業務中獨占鰲頭。

(2)中華郵政公司資源的不可移動性:中華郵政公司企業形象、品牌聲譽、營業據點、地段土地、高級經理人及經營團隊等，均為公司資源的不可移動性。

(3)中華郵政公司資源具有價值性:資源是否具備價值性，取決於郵政企業在執行策略目標時，其資源能否增進該企業之效率及效能，中華郵政公司長期以來亮眼的營運表現，歸功於其百年品牌、企業聲譽、軟硬體設備、企業資產及專利權深具價值性，奠定其未來發展的營運優勢。

(4)中華郵政公司資源具有稀少性:資源供不應求就是資源具有稀少性，只要供應數量不足，資源擁有者就能夠產生競爭優勢。政府為貫徹憲法保障人民秘密通訊的權利，特別訂定郵政法來保障中華郵政公司通信專營權，擁有這項資源的郵政公司，就能夠產生獨特的競爭優勢。

(5)中華郵政公司資源具有不可模仿性及不可替代性:中華郵政公司屬國營事業，營運資本龐大，完整的通路網絡及郵務運輸車隊，郵政公司所擁有的通路據點完整綿密，營業地點約 1300 處，客戶使用方便，開戶數有 3500 萬個存款帳戶，2900 多萬的郵儲客戶，吸收儲金約新台幣 6 兆元，而中華郵政公司遞送函件與宅配頻率也是全國最高。擁有全國最多的郵務、儲匯、壽險客戶，均為資源的不可模仿性及不可替代性。

由以上得知，中華郵政公司的核心能力是可以通過上述的評估準則，包括資源的異質性、資源的不可移動性、資源具有價值性、資源具有稀少性、資源具有不可模仿性及不可替代性。

4.2.1 中華郵政公司獨特的資源或能力

A 君：中華郵政公司的人力資源為無法被競爭對手模仿或複製的資源、能力，郵局員工是最重要的資產，中華郵政公司人力是經由國家考試及格任用，在人員篩選上有一定素質水平，任用上強調顧客關係管理，服務人員訓練有素的態度，而本公司對於員工教育訓練紮實，並協助取得金融證照，有助於有效滿足顧客需求，提供專業的金融服務，員工的零距離親民服務亦是訓練重點。

B 君：政府為貫徹憲法保障人民秘密通訊的權利，特別訂定郵政法來保障中華郵政公司通信專營權，加上資本額 400 億元，財務資金龐大，擁有這 2 項資源的郵政公司，就能夠產生獨特的競爭優勢，無法被競爭對手模仿或複製。

C 君：中華郵政具有寡占和專營權特性：我國郵政法第六條第一項即規定專營權的內容：「無論任何人，不得以遞送信函、明信片或其他具有通信性質之文件為營業」。換



言之，信函、明信片或其他具有通信性質之文件因具有專營權，其他民營機構皆不得經營。再者提供普及化及在地服務：中華郵政公司為機關型態的組織，不完全以追求利潤為經營目的，被賦予提供普及服務的義務；最後具有高度的公共性：即使離島、偏遠地區的營運成本較高，仍需以低廉的價格提供當地居民均質的服務。如郵政法第十一條規定：「郵政機關非依法令，不得拒絕郵件之接受及遞送。但禁寄物品不在此限」。因此，具備專營權的郵政公司無法被競爭對手模仿或複製。

D 君：個人覺得是規模經濟(營業據點多寡)及品牌聲譽無法被競爭對手模仿或複製的資源、能力。

E 君：中華郵政競爭優勢在於擁有龐大資產、營業據點多等，且靠著老品牌的經營穩定、平易近人及值得信賴所塑造的形象，至於核心能力則如上述，營業據點多且企業聲譽好、且企業具有創新能力，在傳統產業中願意改變，利用創新等方式去延伸服務項目並搭配老口碑給人的信賴，是我認為中華郵政公司為何受全國民眾的信任與交託的能力與優勢。

F 君：寡占、品牌形象、郵政專營權、溥益民生，肩負穩定金融時代任務的特性，這些都是無法被競爭對手模仿或複製的資源、能力。

G 君：中華郵政遍及全台之據點，串連起用郵人士及郵政事業難以被取代之社會關係網絡。而郵政法規定，具通信性質之郵件只有中華郵政可投遞運送，為民營物流公司無法進入之領域。

H 君：傳承百年的品牌優勢、規模經濟和極高的人力素質。這些都是競爭對手無法模仿或複製的資源、能力。

小結：由以上訪談資料顯示，中華郵政公司獨特的資源或能力具有獨占性和專營權特性，傳承百年的品牌優勢、規模經濟(營業據點多)和極高的人力素質。這些都是競爭對手無法模仿或複製的資源或能力。

4.2.2 以 VRIO 分析模型確認資源和能力

研究者進一步用 VRIO 架構來確認資源和能力的競爭涵義：這些資源和能力在競爭上佔有優勢或處於劣勢。所謂 VRIO 模型，就是價值(Value)、稀缺性(Rarity)、難以模仿性(Inimitability)和組織(Organization)模型。VRIO 模型最早由 Barney (1991)提出。Barney 在《從內部尋求競爭優勢》(1995)一文中概括了該模型的核心思想：可持續性的競爭優勢不能通過簡單地評估環境機會和威脅，然後僅在高機會、低威脅的環境中通過經營業務來創造。VRIO 模型是資源基礎觀點上進一步研究企業內部核心能力的分析模型。可持續性的競爭優勢必須依賴於獨特的資源和能力，企業可把這些資源和能力應用於環境競爭中。為了發現這些資源和能力，管理人員必須從企業內部尋求有價值的、稀缺性的、模仿成本高的資源，然後經由他們所在的組織開發利用這些核心資源能力。

研究者以下表中華郵政公司 VRIO 分析模型當中，請您對於中華郵政公司的資源、能力進行分析，表示贊同請打 V 不贊同請打 X，針對郵局八位資深主管及員工進行訪談，權重比例依照職務等級區分而有所不同，經理級 X 3，襄理級 X 2，資深員工 X 1，以得分最高者(50 分以上)代表具有核心能力及競爭優勢。其結果如下表 2~表 9 所示：



表 2 A 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
顧客服務能力	V X 3	V X 3	X	V X 3
市場決策能力	V X 3	V X 3	X	V X 3
組織管理能力	V X 3	X	X	V X 3
生產力控制	V X 3	X	X	V X 3
產品創新	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
企業文化	V X 3	X	X	X
研發技術	V X 3	V X 3	X	V X 3
經營團隊	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
規模經濟	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
品牌聲譽	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3

表 3 B 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
顧客服務能力	V X 3	X	V X 3	V X 3
市場決策能力	V X 3	X	X	V X 3
組織管理能力	X	X	X	V X 3
生產力控制	V X 3	X	X	V X 3
產品創新	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
企業文化	V X 3	X	X	X
研發技術	V X 3	X	V X 3	V X 3
經營團隊	V X 3	X	V X 3	V X 3
規模經濟	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
品牌聲譽	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3

表 4 C 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V X 3	X	V X 3	V X 3
顧客服務能力	X	X	X	V X 3
市場決策能力	X	X	X	X
組織管理能力	X	X	X	X
生產力控制	V X 3	X	X	V X 3
產品創新	V X 3	V X 3	V X 3	X
企業文化	X	X	X	V X 3
研發技術	X	X	X	X
經營團隊	V X 3	X	X	X
規模經濟	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3
品牌聲譽	V X 3	V X 3	V X 3	V X 3



表 5 D 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V X 2	X	V X 2	V X 2
顧客服務能力	V X 2	X	V X 2	X
市場決策能力	V X 2	X	X	X
組織管理能力	X	X	X	X
生產力控制	V X 2	X	X	V X 2
產品創新	V X 2	V X 2	V X 2	V X 2
企業文化	X	X	V X 2	V X 2
研發技術	V X 2	X	V X 2	V X 2
經營團隊	V X 2	X	V X 2	V X 2
規模經濟	V X 2	V X 2	V X 2	V X 2
品牌聲譽	V X 2	V X 2	V X 2	V X 2

表 6 E 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V X 2	V X 2	V X 2	V X 2
顧客服務能力	V X 2	X	X	X
市場決策能力	V X 2	X	X	X
組織管理能力	X	X	X	V X 2
生產力控制	V X 2	X	X	V X 2
產品創新	V X 2	V X 2	X	V X 2
企業文化	V X 2	V X 2	V X 2	V X 2
研發技術	V X 2	X	V X 2	V X 2
經營團隊	V X 2	X	V X 2	V X 2
規模經濟	V X 2	V X 2	V X 2	V X 2
品牌聲譽	V X 2	V X 2	V X 2	V X 2

表 7 F 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V	X	V	V
顧客服務能力	X	X	X	X
市場決策能力	V	X	X	X
組織管理能力	X	X	X	X
生產力控制	X	X	X	V
產品創新	V	V	V	V
企業文化	X	X	X	V
研發技術	V	V	V	V
經營團隊	V	X	V	V
規模經濟	V	V	V	V
品牌聲譽	V	V	V	V



表 8 G 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V	X	V	V
顧客服務能力	X	X	X	V
市場決策能力	V	X	X	V
組織管理能力	X	X	X	V
生產力控制	V	X	X	X
產品創新	V	V	V	V
企業文化	X	X	X	V
研發技術	V	X	V	V
經營團隊	V	X	V	V
規模經濟	V	V	V	V
品牌聲譽	V	V	V	V

表 9 H 君之中華郵政公司 VRIO 分析模型

評估準則 資源 能力	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金	V	V	V	V
顧客服務能力	V	X	X	V
市場決策能力	V	X	X	V
組織管理能力	X	X	X	V
生產力控制	V	X	X	V
產品創新	V	V	V	V
企業文化	X	X	X	X
研發技術	V	X	V	V
經營團隊	V	X	V	V
規模經濟	V	V	V	V
品牌聲譽	V	V	V	V

研究者以 VRIO 模型對中華郵政公司的資源能力進行分析，綜合以上八位專家訪談資料彙整結果，其得分加總如表 10 中華郵政公司 VRIO 模型分析彙整結果所示。透過表 1 我們可以得出中華郵政公司的核心能力如下：(1)依得分高低顯示出中華郵政公司主要的核心能力依序為品牌聲譽(64 分)、規模經濟(64 分)、產品創新(59 分)及財務資金(57 分)。(2)在財務資金、規模經濟、品牌聲譽、經營團隊、研發技術、產品創新上具有較強的競爭優勢(得分 40 分以上)。其中中華郵政公司在財務資金、產品創新、規模經濟及品牌聲譽上具有獨特的核心能力(得分 50 分以上)。(3)經營團隊及研發技術主要和企業家才能有關，中華郵政公司董事長及企業支局經理人高瞻遠矚，郵政公司在產品研發技術的發展趨勢方面有深刻的把握和預測，對市場未來發展有前瞻性的思考，和企業結合後，也成為了企業的次要競爭力(得分 40 分—49 分)。(4)在顧客服務能力及生產力控制上，中華郵政公司生產營業據點遍及全國各鄉鎮，勞動力成本低，各地區在政策上也有很好的支持，中華郵政公司透過大量採購和長期合作，也獲得了較低產品採購成本，加



上一百多年的產品品質與顧客服務經驗，在成本控制、產品質量、穩定性及服務方面都非常成熟，但是研究者認為它不具有稀缺性，故將其視作促使其獲得競爭優勢的要素之一(得分 30 分—39 分)。(5)市場決策能力、組織管理能力及企業文化方面，中華郵政公司長期存在一些歷史包袱問題，亦缺乏以企業文化帶動企業發展的核心能力，這是很多企業普遍都面臨的潛在問題，這方面一定程度上影響了企業的永續發展(得分 29 分以下)。

表 10 中華郵政公司 VRIO 分析彙整結果

資源 能力	評估準則	價值性 Value	稀缺性 Rareness	難以模仿性 Inimitability	組織性 Organization
財務資金		16V	9V	16V	16V
顧客服務能力		11V	3V	5V	11V
市場決策能力		13V	3V	X	8V
組織管理能力		3V	X	X	10V
生產力控制		15V	X	X	15V
產品創新		16V	16V	13V	14V
企業文化		8V	2V	4V	9V
研發技術		13V	4V	10V	13V
經營團隊		16V	3V	13V	13V
規模經濟		16V	16V	16V	16V
品牌聲譽		16V	16V	16V	16V

4.3 中華郵政未來發展策略之探討

由前一節中華郵政公司 VRIO 模型分析歸納出中華郵政公司的核心能力為財務資金、產品創新、規模經濟及品牌聲譽，藉由中華郵政公司適當的策略定位發展出未來競爭策略如下：(1)中華郵政公司專營業務的發展策略：中華郵政專營業務是指信件業務。從理論上講(郵政法第六條之規定)，專營業務處於壟斷地位，不存在競爭。但是，實際上存在替代品的競爭。替代品的競爭是指用戶選用更為快捷的通信方式來代替信函，如行動通訊、Line、無紙化等都給信函業務的發展帶來威脅。針對這種競爭，中華郵政公司要以傳統信件業務為基礎，根據社會大眾的需求，不斷開發有特色的新業務；另一方面，只有加快信件的傳遞速度，才能穩定市場和爭取新的用戶。最後，由於這幾年物價指數、人力成本都有很大的上漲，加上肩負普及化服務的任務，郵資已明顯不符成本。而中華郵政公司資費已 26 年未調漲，合理經營的設備及人力成本的增加，讓郵務合理化，郵務資費應隨物價適當調整才是。(2)中華郵政公司因應全球化之整體發展策略：基於中華郵政公司的核心能力為財務資金、產品創新、規模經濟及品牌聲譽，因應全球化趨勢，郵政公司應採取如下具體作法：1.國內方面：由於全球市場消費形態改變，網際商城快速崛起，帶動倉儲物流及宅配、電子商務等商機，未來電子商務衍生之相關業務或服務將成為營運主流。中華郵政應鎖定電子商務產業，建構供應鏈物流服務機制，與



所有網購平台建立緊密的策略聯盟關係，奠定穩固的業務來源基礎。中華郵政公司應善用本身規模經濟的核心能力優勢，利用其綿密的營業據點和通路服務的規模經濟、充裕的財務資金運用，訓練有素的優秀人力、完整的資訊系統、百年的郵政品牌聲譽等優勢資源，與國內外同業異業策略聯盟，拓展跨國快遞、轉投資業務、電子商務及物流業務，以提升市場競爭力。2.國際方面：善用中華郵政公司產品創新的核心能力，不斷開發出具市場競爭力的業務或產品，深化國內外物流市場及商機的布局與開發。郵政公司應透過與國際快遞貨件公司策略聯盟模式，互補既有郵件服務通達國家及遞送時效缺口，以強化整體郵務業務市場競爭力及營運體質。同時善用本國豐沛的航空資源及國際郵政合作優勢，推動國際跨境電子商務的商品轉口郵寄商機，增裕郵政營收。

5. 結論及建議

5.1 研究發現及結論

本研究主要是以資源基礎觀點為理論基礎來探討中華郵政公司的核心能力及競爭優勢，除了以波特五力分析中華郵政公司產業環境外，針對中華郵政公司業務主管專家及資深員工作為主要研究訪談對象，最終歸納出中華郵政公司獨特的核心能力及其競爭優勢，以提供高層作決策之參考。

本研究結果發現中華郵政公司百年優良品牌形象及聲譽深植於民眾心中，致使顧客忠誠度極佳，深獲人民信賴，加上郵局營業據點眾多，共約 1300 家，約佔全國金融機構 5000 多家的四分之一強，擁有規模經濟的獨特優勢，中華郵政公司又領先市場率先提供便利包、便利箱(袋)服務，使得中華郵政在函件遞送與宅配頻率方面也是全國最高。但是近年來由於來客率大幅下降，已被來勢洶洶的廣大超商所搶食，是一大警訊，如何打造活潑形象以吸引年輕人回到郵局，是現階段中華郵政公司所正視的問題。

經由中華郵政公司專家訪談及中華郵政公司 VRIO 模型分析彙整出以下結論：1.中華郵政公司的核心能力為產品創新、規模經濟及品牌聲譽。2.中華郵政公司的競爭優勢為高顧客忠誠度與龐大的財務資金。3.中華郵政公司的核心能力是可以通過評估準則的，包括資源的異質性、不可移動性、價值性、稀少性、不可模仿性以及不可替代性。

5.2 研究建議

綜合前幾章所論述，任何企業均應掌握本身所具有的獨特核心能力，並且差異化經營，始能具有持久性的競爭優勢，永續創造企業最佳獲利來源。本研究依據中華郵政公司 VRIO 模型分析，輔以深入訪談資料彙整，對中華郵政公司未來發展策略提出以下建議：(1)國內方面：由於全球市場消費形態改變，網際商城快速崛起，帶動倉儲物流及宅配、電子商務等商機，未來電子商務所衍生之相關業務或服務將成為營運主流。中華郵政應鎖定電子商務產業，建構供應鏈物流服務機制，與所有網購平台建立緊密的策略聯盟關係，奠定穩固的業務來源基礎。中華郵政公司應善用本身規模經濟的核心能力優勢，利用其綿密的營業據點和通路服務、充裕的財務資金運用，訓練有素的優秀人力、高顧客忠誠度、完整的資訊網路系統、百年的郵政品牌聲譽等核心優勢能力與資源，與國內外同業異業策略聯盟，拓展跨國快遞、轉投資業務、電子商務及物流業務，以提升



市場競爭力。(2)國際方面：善用中華郵政公司產品創新的核心能力，不斷開發出具有市場競爭力的業務或產品，深化國內外物流市場及商機的布局與開發。中華郵政公司應透過與國際快遞貨件公司策略聯盟模式，互補既有郵件服務通達國家及遞送時效缺口，以強化整體郵務業務市場競爭力及營運體質。同時善用本國豐沛的航空資源及與國際郵政聯盟合作優勢，持續推動國際跨境電子商務的商品轉口郵寄商機，增裕郵政營收。(3)企業內部方面：應持續不斷創新。未來企業要永續生存，除了擁有核心能力及高效率的SOP之外，必須靠創新。創新就是「新的事物(有形物體)或是新的創意(無形點子)創造價值的過程」。一個簡單的比喻就是「將創意變成新台幣」的意思。換句話說，創新的構成當中，第一個就是要有新的東西，第二個就是要能創造價值，而最基本的價值就是企業價值。創新可以包括產品創新、流程創新、行銷創新、組織創新與金融創新等。研究者認為，就算只是一個小改變，只要能夠創造企業利潤或是降低成本(兩者均是創造價值)，都算是創新，因此創新無所不在。未來中華郵政的創新是來自於公司成員不斷的自我學習，將工作與學習合而為一，創造新的企業價值，必能提升中華郵政公司永續的競爭優勢。

參考文獻

1. 方至民(2004)，「企業競爭優勢」，新北市：前程公司出版。
2. 方至民(2015)，「策略管理：建立企業永續競爭力」，新北市：前程公司出版。
3. 史冠生(2009)，「提升郵政包裹營運競爭力之研究」，國立高雄第一科技大學運籌管理系碩士論文。
4. 宋士廷(2015)，「中華郵政股份有限公司函件包裹業務發展策略之探討」，國立屏東大學國際貿易學系碩士論文。
5. 尚榮安譯，Yin,R.K.著(2001)，「個案研究」，台北市：弘智文化出版。
6. 許士軍(1994)，「贏得市場的企業特色競爭」，世界經理文摘。
7. 張金龍(2008)，「從物流業發展趨勢解析我國郵政政策」，國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
8. 湯明哲(2004)，「策略精論」，台北市：天下文化。
9. 盧秀芳(2005)，「中華郵政公司顧客滿意度之研究」，台中健康暨管理學院經營管理所碩士論文。
10. Barney, J.B., (1991), " Firm Resouces and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
11. 周旭華譯，Porter 著(2004)，「競爭策略」，台北市：天下文化。
12. Prahalad, C.K. & Hamel, G.(1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, (May-June), pp. 71-91.
13. Wernerfelt, B. (1984), " A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* , pp.171-180.

