

# 我國半導體設備通路產業之競爭策略分析 以帆宣科技股份有限公司為例

學生：莊旻璋

指導教授：黃仁宏

國立交通大學管理學院(國際經貿學程)碩士班

## 摘 要

本論文研究之目的，在藉由產業分析及競爭策略分析，瞭解我國半導體設備通路業現況及未來發展趨勢，國內通路商競爭激烈，本土通路商又將面臨國際製造商競爭威脅，如何面對電子產業的快速變化及複雜不確定性，發展出獨特的競爭優勢，透過本研究之建議，提供國內業者未來發展利基之參考，本研究探究

- 一、專業分工的趨勢下，半導體設備通路商的價值何在？
- 二、競爭激烈的產業中，通路商獲利的關鍵、成功的關鍵為何？
- 三、通路商立足台灣、胸懷大陸、放眼全世界，成功的策略為何？

本研究架構經由產業分析與外部經營環境分析，做為產業競爭優勢及發展策略分析之基礎及前提，分析之理論基礎以五力分析及SWOT 分析架構，以瞭解台灣半導體設備通路產業的優勢、劣勢、機會與威脅，並藉由企業內部條件分析探討優勢之形成，將所蒐集的資料依分析架構彙整得到初步結果，並選定國內具代表性的半導體設備通路商（帆宣系統科技股份有限公司），藉由初、次級資料及訪談，分析其經營策略，提出完整研究報告並做成總結，據此為基礎提出對台灣半導體設備通路產業未來發展的建議。

本研究屬於定性(qualitative)的描述性研究(descriptive study)，主要在探討我國半導體設備通路產業之競爭優勢及策略，其所探討之主題很難以量化的數據來評量，而需要研究者對產業環境做宏觀的整體檢視及針對特定研究樣本做微觀的個體檢視，藉由廣泛蒐集初級資料及次級資料，以瞭解產業現況、特性及趨勢，由外部環境分析及企業內部條件分析，探討競爭優勢的來源，並以企業個案來做為競爭策略之分析。

我國半導體設備通路產業未來策略發展重點如下：

- 一、建構及延伸核心能力。

二、建立一個全球半導體設備經銷網路。

三、持續擴大經濟規模。

四、提供客戶整體解決方案。

五、積極拓展代理新產品。

關鍵字：競爭優勢、競爭策略、核心資源、半導體設備通路產業。



# Strategic Analyses of Marketing Channels for Semiconductor equipment industry in Taiwan

---

Student: Juang Min Jang

Advisors: Jen-Hung Hwang

Department of Management

National Chiao Tung University

## ABSTRACT

This thesis' purpose is for studying semiconductor equipment channel and market by industry analysis and competitive strategy analysis. In Taiwan, the semiconductor equipment vendors face the serious competition. Also they have to face the competition from international semiconductor equipment vendors. Therefore, It is key to develop a competitive strategy to face rapid change, unknown and complication of this industry. We hope through the suggestion of this thesis which could provide domestic semiconductor equipment vendors reference for developing the niche market. This thesis is study

- a. The trend of semiconductor equipment agent is to develop expertise technology. What is the value of semiconductor equipment channel?
- b. How to make profit and what is the key successful factor of semiconductor equipment agent?
- c. What is the successful strategy of Taiwan equipment agent and what is the future strategy?

The thesis structures apply industry analysis and external business environment analysis. The analysis theories are SWOT and 5-force analysis to understand semiconductor equipment channel. Meanwhile, try to find out the competitive advantages by collecting the interview with Marketech Corp. and public information.

This thesis is a qualitative and descriptive study. The main purpose is finding the competitive advantage and strategy of semiconductor equipment channel. Due to it is hard to apply mathematic method to do the research; we collect the first hand and second hand

information to know this industry and future trend. We try to find the competitive advantage by analysis internal and external environment. Meanwhile, we apply the case study to do the competitive strategy analysis.

The semiconductor equipment distributors should develop to differentiation business mode in the future:

1. Build and extend core capabilities.
2. Construct a worldwide distributor's network.
3. Continuing expend the economic scale.
4. Provide the total-solution for customers.
5. Search for new products and new applications.

Key words : Competitive advantage, Competitive strategy, Core resource, Marketing channels, Distributors, Semiconductor equipments.



## 誌 謝

回顧三年的碩士班生涯，轉眼即過，從管科系每位專業教授的細心教導，學習到寶貴的企業管理相關知識，同學之間相互切磋研究，過程中雖然辛苦，但與收穫相比，辛苦就微不足道了。

這本論文的完成首先要感謝指導教授黃仁宏老師的教導與協助，在討論中總是指引我所遇到瓶頸，並且給我開導與鼓勵，讓學生受益良多，並讓本論文的內容更為完整，在此致以由衷謝。

在這三年的求學中，一面工作一面求學是相當辛苦的，特別感謝我的家人在這段日子給我的支持，在論文撰寫中給我的協助，才能讓我無後顧之憂的在交大完成學業。最後感謝交大MBA國際經貿學程給予我太多美好的回憶，但願今能有機會能貢獻自己一份心力使交大MBA能夠更加成功。



# 目 錄

|          |             |      |
|----------|-------------|------|
| 中文摘要     | .....       | i    |
| ABSTRACT | .....       | iii  |
| 誌謝       | .....       | v    |
| 目錄       | .....       | vi   |
| 表目錄      | .....       | vii  |
| 圖目錄      | .....       | viii |
| 第一章      | 緒論          | 1    |
| 2.1      | 研究背景        | 1    |
| 2.2      | 研究目的與議題     | 3    |
| 2.3      | 研究範圍        | 4    |
| 第二章      | 文獻探討        | 5    |
| 2.1      | 策略之探討       | 5    |
| 2.2      | 競爭優勢競爭之探討   | 17   |
| 第三章      | 研究設計        | 26   |
| 3.1      | 研究流程與架構     | 26   |
| 3.2      | 分析方法        | 28   |
| 3.3      | 研究限制        | 29   |
| 第四章      | 半導體設備通路產業介紹 | 30   |
| 4.1      | 產業現況        | 30   |
| 4.2      | 國內產業現況      | 37   |
| 4.3      | 發展趨勢        | 42   |
| 第五章      | 經營環境分析      | 44   |
| 5.1      | 總體環境        | 44   |
| 5.2      | 產業結構        | 49   |
| 第六章      | 企業內部條件個案分析  | 53   |
| 6.1      | 個案公司背景      | 53   |
| 6.2      | 帆宣公司核心資源分析  | 64   |
| 6.3      | SWOT分析      | 70   |
| 第七章      | 經營策略個案分析    | 76   |
| 7.1      | 願景與目標       | 76   |
| 7.2      | 產業競爭地位      | 77   |
| 7.3      | 未來競爭策略      | 87   |
| 第八章      | 結論與建議       | 91   |
| 8.1      | 結論          | 91   |
| 8.2      | 建議          | 94   |
| 參考文獻     | .....       | 96   |

## 表 目 錄

|  |    |
|--|----|
| 【表1-1】全球主要半導體設備供應廠商營業額.....                    | 2  |
| 【表2-1】Porter 一般性策略與配合要件.....                   | 9  |
| 【表2-2】Miles & Snow 的適應性策略.....                 | 10 |
| 【表2-3】競爭優勢的定義.....                             | 17 |
| 【表4-1】全球半導體市場規模預估 (2001-2007)全球半導體市場規模.....    | 30 |
| 【表4-2】全球3C市場規模預估 (2001-2007).....              | 30 |
| 【表4-3】全球封裝市場-營收分佈 (2002-2007).....             | 31 |
| 【表4-4】全球封裝市場-數量分佈 (2002-2007).....             | 31 |
| 【表4-5】全球委外封裝市場-營收分佈 (2002-2007).....           | 31 |
| 【表4-6】全球委外封裝市場-數量分佈 (2002-2007).....           | 32 |
| 【表 4-7】ITRS DRAM/SoC 技術藍圖 (2001-2016).....     | 32 |
| 【表4-8】ITRS MPU/MCU/ASIC封裝技術藍圖 (2001-2016)..... | 32 |
| 【表 4-9】我國投入半導體前段設備零組件廠商一覽表.....                | 38 |
| 【表4-10】我國投入半導體後段設備廠商一覽表.....                   | 40 |
| 【表5-1】台灣高科技產業的優劣勢.....                         | 47 |
| 【表6-1】帆宣公司基本資料.....                            | 53 |
| 【表6-2】帆宣公司主要的產品歸類單位.....                       | 56 |
| 【表6-3】為各研究機構對2004年全球半導體市場預測.....               | 56 |
| 【表6-4】帆宣公司重要財務資訊.....                          | 62 |
| 【表6-5】帆宣公司之SWOT 分析.....                        | 75 |
| 【表7-1】帆宣公司定位.....                              | 79 |
| 【表7-2】LCD 監視器出貨量預估.....                        | 81 |
| 【表7-3】筆記型電腦出貨量預估.....                          | 81 |
| 【表7-4】LCD TV 出貨量預估.....                        | 81 |
| 【表7-5】帆宣轉投資事業.....                             | 84 |
| 【表7-6】帆宣公司的策略規劃.....                           | 90 |



# 圖目錄

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 【圖2-1】競爭優勢的一般策略.....                  | 7  |
| 【圖2-2】產品/市場之擴張矩陣.....                 | 11 |
| 【圖2-3】五力分析架構.....                     | 13 |
| 【圖2-4】資源特性層次圖.....                    | 20 |
| 【圖2-5】SWOT分析、資源基礎模式與產業吸引力模式之間的關係..... | 23 |
| 【圖2-6】資源、技術配置和定位優勢循環.....             | 24 |
| 【圖2-7】競爭優勢來源.....                     | 24 |
| 【圖2-8】可維持競爭優勢的獲得.....                 | 25 |
| 【圖3-1】本論文之研究流程.....                   | 26 |
| 【圖3-2】本論文之研究架構.....                   | 27 |
| 【圖4-1】全球資本支出與半導體市場成長率趨勢圖.....         | 33 |
| 【圖4-2】全球各區資本支出比例圖.....                | 34 |
| 【圖4-3】國內半導體前後段設備廠商出口金額.....           | 41 |
| 【圖6-1】帆宣公司核心資源分析.....                 | 64 |
| 【圖6-2】帆宣公司組織圖.....                    | 65 |
| 【圖7-1】產業上、中、下游關聯性.....                | 83 |
| 【圖7-2】半導體通路產業定位構面.....                | 85 |
| 【圖7-3】帆宣公司之定位軌跡.....                  | 86 |

