

第七章 經營策略個案分析

--以帆宣系統科技股份有限公司為例

7.1 願景與目標

- 一、 以專業技術及行銷策略，引進半導體及相關之先進設備、材料、廠務軟硬體 供應系統，建立在台灣銷售、 維護能力，追求公司永續經營服務客戶。
- 二、 累積業務行銷能力，先進設備系統技術經驗，及充裕之公司資產建立公司自製設備、設備實力，逐步開發落實製造服務業務。
- 三、 放眼東南亞半導體市場，國際化經營。以台灣基礎跨越國界，延伸業務、製造能力，放眼週邊國外主要市場建立競爭力，推展自製設備市場。
- 四、 客戶的需求，永續的經營服務，秉持積極進取高效率的團隊精神，創造員工福利、開放員工認股、保障股東權益。



7.2 產業競爭地位

一、產業地位

帆宣和國內其他設備通路商所專注領域不同(主要以半導體產品為主),同時提供產品多元化服務(one stop shopping),且業務員多為技術人員出身,可提供客戶在製程上的支援;經過多年努力,帆宣在業界佔有舉足輕重的地位,彙整如下:

2002 年榮獲天下雜誌評選為「股東權益率最高的五十家公司排行第33名」

2002 年榮獲天下雜誌評選為「資產報酬率最高的五十家公司排行第23名」、2002 年榮獲天下雜誌評選為「營運績效最佳五十家公司排行第34 名」

2002 年榮獲天下雜誌評選為「服務業前五百大公司排行第156 名」

等多項殊榮,廣獲好評,顯示該公司之專業形象在業界備受肯定。

二、市場占有率

1. 高科技設備材料銷售及服務業務

D公司研磨液(Slurry),目前台灣佔有率(不含技術轉移的廠商)逾7 成。

CYANTEK 公司蝕刻液、顯影液、清洗液、去光阻液,目前台灣光罩廠均為其固定客戶,台灣市場佔有率約70%。

DMS 公司是全世界生產同型設備的前三大高科技半導體設備廠商,目前該公司的產品在台灣市場佔有率約在15-20%左右。

INKO 公司目前市場佔有率,以美國而言約為50%,歐洲、台灣及中國大陸亦佔三成以上,新加坡更高達70%以上。

LASERTEC 公司目前該公司的產品在台灣市場佔有率約在40-50%左右。

MTC 公司光罩相關設備光阻塗佈機在台灣市佔率約90%;清洗機市佔率約25%; processor 市佔率則約25%。

RIPPY 公司研磨刷(Brush)CMP 市場:40%。

2. 自動化供應系統業務

A. 氣體自動化供應系統

目前在台灣之市場以聯華氣體(與BOC 合資公司)、三福化工(與AIR-PRODUCT合資公司)、亞東氣體(與AIR-LIQUID 合資公司)及本公司(有日本J.P.C 之技術支援)四家公司為主要之競爭者。以92 年度而言整個市場之規模約達新台幣38 億元,而本公司在92 年此方面業務達新台幣14 億元,市場佔有率約達37%,尚有發展空間。

B.化學品自動化供應系統

此系統在台灣仍以MERK、MITSUBISHI、SUMITOMO、BOC EDWARD 及本公司等五家公司為主要競爭者。此市場之規模在民國92 年約新台幣15 億元，本公司業務約為新台幣3 億元，約佔20%。目前已著手在台組裝生產，以加強價格競爭，除可保有市場佔有率外，亦可增加佔有率。

C.特殊氣體及整廠廠務監控系統(GIS&FMCS)

目前在台灣，主要之供應商為本公司與神通電腦之自動化事業部門。此市場若只計算高科技產業一年市場規模約新台幣5 億元。本公司所佔比率約40%，達新台幣2 億元。除了高科技產業，在其他產業之市場每年亦有新台幣6~8 億元。在此部份業務，本公司尚未開發，未來亦是一進可攻，退可守之方向。

3. 整合系統業務

A.整廠業務整合(Turn-key)

在台灣目前的競爭者有漢唐及亞翔公司，但上述二家公司之競爭優勢在他們已有傳統工業機電整合實績，與本公司由高科技製程設備之整體設計考量大異其趣，由於本公司進入此項業務較慢，但目前已有成績，未來成長可期。

B.大型IC、LCD 廠設備整合連接(Hook-up)

由於目前客戶仍依傳統方式採用獨立各自發包方式，由客戶直接下單給數十個供應廠商，依此方式本公司亦可掌握其中3~4 個專案，惟目前已有國內客戶屬世界級半導體廠，已決定採取整合性發包方式統合專案進度控制預算，然目前被評估依工作專案特性適合之廠家只有本公司一家，在未來幾年內，若客戶採用此方式發包，則本公司將有機會掌握主要市場。

4. 客製化設備研發製造業務

此類設備在台灣亦會是國外廠商之天下，目前本公司尚在作研發及準備，故目前只提供LCD 與LED 生產設備上之LOADER/UN-LOADER 及次系統之製造，未來將與國內外廠商合作進行設備在台銷售安裝、維修及製程之研發工作。

三、帆宣公司定位

帆宣公司定位為半導體設備專業行銷通路商（請參見【表7-1】），銷售半導體相關產品，並提供客戶滿意的加值型服務流程，服務對象為高科技電子、資訊產品的製造生產廠商，具技術支援、市場推廣能力的專業服務精神，累積多年市場交易經驗及推動本身企業永續經營的心態下，早已非一般的半導體設備貿易商，僅企圖掌握市場趨勢而賺取供需型態轉變時的利潤差價，而是具備提供完整產品組合、協助設計、出貨管理、向原廠即時反映市場訊息及新產品應用開發等專業服務，仍持續強化服務內容、擴大規模、充實產品線。

【表7-1】帆宣公司定位

半導體設備專業行銷通路			
全球化策略		銷售商品	半導體相關產品+ 客戶滿意的加值型服務流程
亞太區行銷		服務對象	高科技電子、資訊產品的製造生產廠商
地區化差異服務		服務精神	具技術支援、市場推廣能力的專業服務精神

（一）帆宣公司產品應用領域：客戶在哪裡、服務到哪裡

帆宣公司銷售的半導體設備主要應用於半導體IC製造業、TFT-LCD(薄膜電晶體液晶顯示器)產業、光電產業市場，以下概略探討各市場之發展性，以瞭解帆宣公司的目標市場定位是否具有潛力。

產業概況

本公司營收以高科技行業如半導體IC、薄膜式液晶顯示器(TFT-LCD)、發光二極體(LED)、砷化鎵(GaAs)、彩色濾光片(Color filter)、IC 封裝、Flip Chip基板等產業所用設備、材料之銷售及維修服務收入為主，其次則為高科技行業氣體、化學品及監控系統之規劃、設計、施工、安裝、測試自動化系統，兩項主要業務之比重約40%及60%；自2003年度起，公司已逐步跨入相關設備之製造，初期之相對比重雖不高，但展望2004年將是設備製造開花結果的一年。若依據產業區分，IC產業約佔2003年營業收入57%以上，LCD及LED光電產業佔32%以上之水準，以下針對主要客戶所處之產業作一分析：

A. 半導體IC製造業

全球半導體市場自2003年2月以來銷售額持續上揚，各研究機構與公司皆看好全年市場發展，紛紛調高2003年對半導體市場預測值，最樂觀者當屬Semico預估之19%，最

保守者亦有近10%的成長。各研究機構對2004年的預測相對樂觀，平均在20%左右，根據Gartner Tech Investor Summit 發佈的報告，由於全球經濟持續改善，IT 支出的增加帶動市場對半導體的需求，在供應面方面，晶圓廠產能利用率亦已超過80%，整體半導體景氣一面看好，預估2004年全球半導體市場可望突破2,000億美元大關，來到2,100億美元，成長20%。2005年亦將延續此一上漲氣勢，不過到了2006年將因產能擴充過剩，面臨新一波半導體產業低潮，然Gartner認為此波衰退幅度應相當有限，未來半導體廠商如何有效管理庫存，將左右整個產業的成長變化。

在半導體設備部分，根據工研院經資中心（IEK）ITIS 計畫資料顯示，2002年全球半導體業者，因產業景氣不明而縮減投資，直接影響設備市場的消長。2003年全球半導體業資本支出方面，據市調機構Dataquest 預測，整體可達320億美元，比2002年的278億美元增加15%，其中2003年全球晶圓廠設備資本支出將達185億美元，較2002年的159億美元成長16%；但是這些數據都已較先前預估數值調低。未來設備資本支出重點仍在開發0.13微米以下、Low-K、銅製程、先進封測等高階製程技術與設備、持續十二吋晶圓廠投資以降低成本與增加產能。此外，據另一預測機構SEMI 估算2004年全球半導體設備市場規模將由2003年的218億美元成長至284億美元，成長幅度達30%。2004年在全球半導體市場景氣持續復甦，預估半導體設備市場規模亦將成長。

B. TFT-LCD(薄膜電晶體液晶顯示器)產業

由於TFT-LCD 面板的輕薄與無幅射線等特性，加上LCD 面板價格在韓國及台灣廠商陸續投入量產後快速滑落，導致LCD 監視器與CRT 監視器的價差縮小，遂興起一股LCD 監視器取代CRT 監視器的風潮，也使得LCD 監視器成為近年來成長最快的資訊產品，根據Display Search 的研究資料顯示，2003年全球LCD 顯示器需求量達5,050萬台，預估2004年在替化效果持續發酵下，LCD 顯示器需求量可望再度攀高至7,300萬台。

受到筆記型電腦滲透率增加，備有Intel Centrino 處理器平台的新機種上升等因素的帶動下，市場預期2003年筆記型電腦出貨量將較去年同期增加16.5%以上，達3,500萬台遠優於桌上型電腦的成長率。Display Search 的資料顯示，15吋以上尺寸的筆記型電腦將首次超越14吋以下機種，成為2003年第三季的主流商品，佔當年總出貨量的52%，並佔2004年總出貨量的61%。

【表7-2】

LCD 監視器出貨量預估

單位:百萬台	1Q03(F)	2Q03(F)	3Q03(F)	4Q03(F)	1Q04(F)	2Q04(F)	3Q04(F)	4Q04(F)
LCD監視器	11.3	12.1	13	14.1	16.3	17.1	19.1	20.5
QoQ(%)	15	7	8	8	16	5	11	8
YoY(%)	51	66	72	43	44	42	46	45

資料來源：Display Search

【表7-3】

筆記型電腦出貨量預估

單位:百萬台	1Q03(F)	2Q03(F)	3Q03(F)	4Q03(F)	1Q04(F)	2Q04(F)	3Q04(F)	4Q04(F)
筆記型電腦	7.7	8.0	8.7	10.5	9.2	8.8	10.0	12.0
QoQ(%)	-7	5	9	20	-12	-4	14	20
YoY(%)	5	1	16	27	20	10	15	15

資料來源：Display Search

除上述因素外，帶領TFT-LCD 產業高速成長的火車頭角色非LCD 電視莫屬。美國 FCC 預計在2006 年底數位收視戶普及率達85%時將回收類比頻道，台灣、日本及歐洲也計畫分別於2006 年起逐步終止類比訊號，中國將利用2008 年奧運推動數位播放系統，這一連串的全球電視數位化位行動正式啟動了LCD TV 的商機。

預估全球2003 年LCD TV 總需求量約400 萬台，根據Display Search 保守預估，2004 年LCD TV 總需求量可望成長一倍達800 萬台，目前主流LCD TV 機種以15 吋與20 吋為主，佔總出貨量的50%以上，但自2003 年下半年開始，由於國內五代廠逐漸開始量產，20~30 吋產品比重將日漸提升。

【表7-4】

LCD TV 出貨量預估

單位:百萬台	1Q03(F)	2Q03(F)	3Q03(F)	4Q03(F)	1Q04(F)	2Q04(F)	3Q04(F)	4Q04(F)
LCD電視	0.7	0.9	1.1	1.3	1.4	1.7	2.2	2.7
QoQ(%)	35	29	22	14	10	26	27	24
YoY(%)	150	260	267	140	96	93	100	118

資料來源：Display Search

由於全球對LCD 面板之需求快速成長，全球LCD 面板廠皆投入大量資金於廠房的興建，根據ITIS 的統計資料顯示，2004 年全球LCD 面板廠商相關設備投資金額約80.85 億美元，其中台灣廠商投資金額約36.29 億美元，佔其中的45%，台灣廠商投資金額佔有率之所以如此高的原因，在於國內五家廠商新投資的五代廠於今年進入設備密集輸入的階段。此外，ITIS 資料亦顯示，未來幾年全球TFT 相關投資金額仍將高達70~80 億美元，台灣廠商則持續看好TFT 面板之發展性，投資金額仍居高不下，約達30~35 億美元之間。

由於全球對LCD 面板之需求快速成長，全球LCD 面板廠皆投入大量資金於廠房的興建，根據ITIS 的統計資料顯示，2004 年全球LCD 面板廠商相關設備投資金額約80.85 億美元，其中台灣廠商投資金額約36.29 億美元，佔其中的45%，台灣廠商投資金額佔有率之所以如此高的原因，在於國內五家廠商新投資的五代廠於今年進入設備密集輸入的階段。此外，ITIS 資料亦顯示，未來幾年全球TFT 相關投資金額仍將高達70~80 億美元，台灣廠商則持續看好TFT 面板之發展性，投資金額仍居高不下，約達30~35 億美元之間。

C. 光電產業

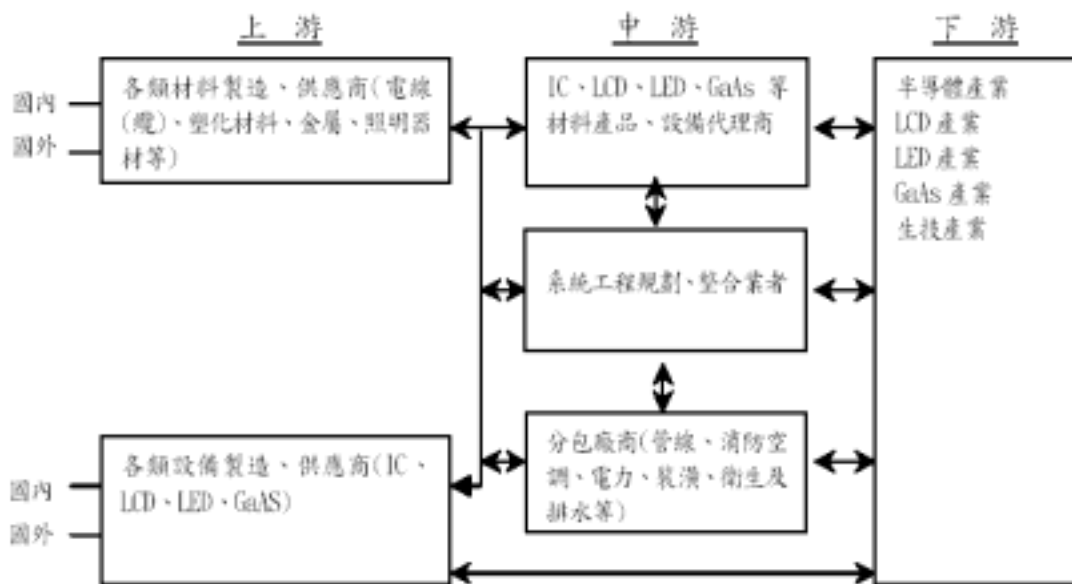
LED 具有省電、輕巧及壽命長等特性，70 年代開始商業化，並朝高輝度、全彩及高發光效率等方向發展，台灣在LED 發展主要分成可見光及不可見光，在可見光部份台灣的產值佔全球近四分之一，且每年皆呈現緩步穩定成長。

由於彩色手機為未來的主流趨勢已形成，根據Dataquest 預估2004 年全球手機需求量約5.46 億支，其中彩色手機約有2.35 億支，佔整體比重約43%，較2003 年大幅成長6 成，由於白光LED 仍以彩色手機應用為大宗，預估2004 年在彩色手機需求帶動下，白光LED 仍將有相當大的成長空間。

台灣LED 產業在國內上游磊晶廠如晶電及燦圓等廠商陸續推出高亮度藍光晶粒 (ITO、DPI)以及億光、光寶等下游封裝廠透過OSRAM 專利授權取得白光LED 製造專利，使台灣正式跨入白光製造領域。

產業上、中、下游關聯性

本公司係半導體、光電等高科技產業之全方位供應者，所屬行業上、中、下游之關聯性如下圖【圖7-1】所示：



【圖7-1】產業上、中、下游關聯性

(二) 經濟規模：全國最大半導體設備專業通路商

1. 專業結合

半導體設備通路商具有大者恆大的特性，為強化產業供應鏈服務，集合帆宣、設備製造商、研究機構三方，以更大經濟效益來讓客戶享有精緻化、符合需求的服務品質，合併將有助於資源整合、加速提供客戶更完整的電子設備供應鏈服務，並提高經濟規模效益與生產力，達到企業雙贏，從近期專業半導體通路商紛紛以合併、策略聯盟方式合作以增加產品線的事件來看，擁有經濟規模的通路商才能在BTQ、全球運籌模式中生存，帆宣跨入亞太地區佈局比同業早，長期發展看好。

2. 多角化及策略聯盟

近來通路商皆積極多角化及策略聯盟風，請參見【表7-5】。帆宣跨足高科技設備材料銷售與服務業務、自動化供應系統業務、整合系統業務、客製化設備研發製造業務。由於本土設備通路商積極地朝海外拓展，加上部分通路商已透過上市上櫃取得資金，在與國際型通路商的競爭上，實力已大為增強，加上有些代理商走向集團化經營(如漢民、漢微及漢辰)，也增強了通路商的實力。展望未來，通路商之間勢必引發一連串的整合，尤其已上市櫃通路商在資金取得相對有利，為拓展營運版圖，使得通路商大者恆大的趨勢日益明顯，中小型通路商將會尋求購併整合，以擴大營業規模，共享企業資源，也有助於上市上櫃進度的推展。

【表7-5】帆宣轉投資事業

轉投資事業	主要營業
Marketech Integrated Pte Ltd.(Singapore)	半導體及光電產業廠務管路工程及整合系統之規劃、設計、安裝、測試、保固及技術諮詢服務
Market Go Profits Ltd.(B.V.I.)	從事控股及轉投資事務
聯新科技股份有限公司	積體電路設計買賣及電子零組件製造業
Headquarter International Ltd. (B.V.I.)	從事控股及轉投資事務
Tiger United Finance Ltd. (B.V.I.)	從事控股及轉投資事務
MIC-Tech Ventures Asia Pacific Inc.(Cayman Islands)	從事控股及轉投資事務
無錫啟華電子科技有限公司	半導體元器件及晶體專用設備、電子元器件專用設備、環境污染防治設備的設計、製造、安裝及維修等服務
華友化工國際貿易（上海）有限公司	半導體及光電產業製程用化學品原料及儀器設備等代理買賣業務
福州吉威系統科技有限公司	無塵室及動力系統設備、管道系統設備安裝及相關配套服務
上海吉威電子系統工程有限公司	機電安裝工程施工承包、機電安裝工程專業承包、化工石油設備管道安裝專業承包、管道專業承包並提供相關工程後期保修服務
Russky H.K. Limited	從事控股及轉投資事務
上海茂華電子工程技術有限公司	半導體及光電產業廠務管道系統及相關設施設計、安裝、測試、保固及技術諮詢服務
泰宣企業股份有限公司	從事自動化供應系統業務之運轉服務等

（三）國內半導體通路商定位探討

將Porter 所提出的「競爭策略矩陣」模型加以改良，依企業低成本或差異化的「競爭優勢」（competitive advantage）與「競爭領域」（competitive scope）的廣狹，將半導體通路產業區隔成低成本營運能力、獨特技術能力、多元化經營、市場導向經營四大策略群組，請參見【圖7-2】。

廣	多元化經營	市場導向經營
競	市場領導優勢	顧客需求的掌握
爭	技術多元化	行銷通路的掌握
領	法規與管理能力	設計與創新應用
域	範疇經營優勢	品牌與企業形象
	低成本營運能力	全功能服務的能力
	規模經濟優勢	獨特技術能力
	採購及來源控制	創新與研發能力
	運疇管理能力	產品規格制定
	JIT 與自動化能力	關鍵技術與專利開發
	員工素質與人事管理	技術資訊獲取能力
窄	低成本	競爭優勢
		差異化

【圖7-2】半導體通路產業定位構面

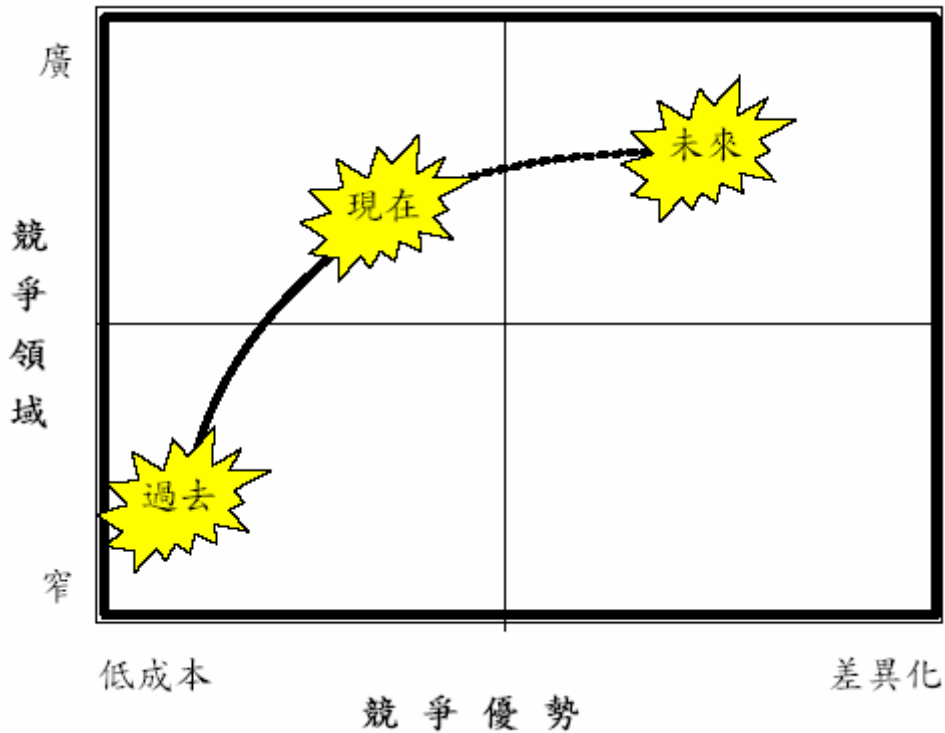
資料來源：徐作聖,策略致勝,1999,p131；本研究整理

1. 成低成本營運能力：代表企業擁有成本上的競爭優勢，但產品集中於狹窄的競爭構面，專注於產業的生產效率，成本降低為主要之營運重點，半導體設備通路商如九佳、奇裕、雙埕等。
2. 獨特技術能力：代表企業擁有技術上差異化的競爭優勢，以及擁有專精的競爭領域，此種企業專注於某種專門技術的累積及發展，並有能力將此種技術轉移及應用於不同的產業領域，以及參與技術規格或標準的制定，半導體設備通路商宏朔、皇瑞、宥誠等。
3. 多元化經營：代表企業擁有成本上的競爭優勢，以及較寬廣的競爭構面，此種企業的特性在於除了擁有所處產業的產品及技術外，還有其他相關性產業的多元技術，並能掌握範疇經濟的優勢，企業資本額龐大，以全球化市場導向將產品行銷到全球各地，半導體通路商如漢民、帆宣、蔚華等。
4. 市場導向經營：代表企業專注於產業最終顧客需求的滿足及市場的開拓，企業品牌與形象的建立，企業具有多樣化的產品種類，掌握進入市場的時效，為市場開發的先驅者，半導體製造商如台灣應材、Novellus、KLA-tencor等。

（四）帆宣逐漸朝向市場導向經營模式

經由以上之定位探討，利用Porter 競爭策略的觀念，依企業的「競爭優勢」與「競

爭領域」，將半導體通路產業區隔成低成本營運能力、獨特技術能力、多元化經營、市場導向經四大策略群組，帆宣公司的定位策略已經從早期的集中低成本，隨著產品線及市場的不斷擴展，演進到多元化經營的低成本策略，現在已逐漸朝向市場導向經營模式為滿足顧客需求，提供全方位解決方案（total solution），請參見【圖7-3】。



【圖7-3】帆宣公司之定位軌跡

因此由以上可彰顯出半導體設備通路商未來發展的模式應以是否能於亞太地區提供全面性且深入的半導體設備供應鏈整體附加價值服務為導向，此亦將連帶推動半導體設備通路商的成長。

7.3 未來競爭策略

帆宣公司自民國七十七年創立以來，在定位上一直以「半導體設備專業行銷通路商」為目標並執著於本業，帆宣的成功與優勢，有賴於一套正確的經營策略與模式，展望未來，面對國內競爭者的追趕，及國外廠商進軍亞太市場的衝擊，帆宣將如何持續保持競爭優勢？本節主要探討帆宣公司在變動的環境及眾多競爭者環伺下，如何發展未來競爭策略。

一、經營方針

- (一) 將既有產品線之擴大至大陸及亞太地區，持續於亞太地區擴增服務據點，佈建帆宣亞太經銷網。
- (二) 積極擴充產品線之銷售，持續增加代理經銷產品線，以提供客戶一次購足服務。
- (三) 透過產品市場開發及成立系統市場處，統合規劃，加強引進新產品線，並提供即時技術支援。
- (四) 持續投資強化電子商務，以提高服務客戶之效能及公司內之營運效率。

二、行銷據點發展策略：

建立一個全球半導體設備經銷網路：

行銷通路首重行銷據點之掌控，且面臨半導體設備通路變革之際及滿足客戶在海外設廠，公司目前行銷據點以台灣、新加坡、大陸為主，逐步擴展，進而建立一個全球半導體設備經銷網路，或設立子公司與當地設備供應商結盟，以求產品資源之最佳配置，而成為維持長期競爭之必要性條件。

(一) 大陸及東南亞市場發展：

台灣、大陸、新加坡三大區塊同步發展：

帆宣在亞太地區的佈局，主要分為台灣、大陸、新加坡與東南亞三大區塊，目前新加坡、東南亞地區的營收佔整體帆宣集團營運比重較輕。為拓展國外市場，帆宣分別於大陸及東南亞地區設立轉投資公司來負責海外通路的經營。在大陸市場方面，由轉投資之無錫啟華電子科技有限公司、華友化工國際貿易（上海）有限公司、福州吉威系統科技有限公司，並計劃在深圳、上海等地設立銷售服務據點。

(二) 全球佈局：

除積極拓展大陸及東南亞市場外，帆宣也努力朝全球化發展，基本策略方向如下：

1. 行銷據點擴增

2. 加強帆宣服務全球台商目的，跟隨客戶成長腳步
3. 推廣台灣半導體市場至國際舞台
4. 跨國技術與人才交流，提昇帆宣科技管理與人力資源上的國際優勢

三、產品線策略：

擴大全系列設備產品線業績，積極拓展代理新產品，擴充產品線之授權經銷區域：

(一) 擴大全系列設備產品線業績：

展望未來，12吋廠投資與開發先進製程的金額龐大等因素影響下，持續不斷投資在技術和晶圓廠設備，漸成IDM廠龐大沉重負擔，包括歐洲、美國、日本等各地IDM廠都有關閉晶圓廠，提高委外代工比例趨勢，如Motorola的CMOS委外代工，TI、Conexant和Agere則計劃在CMOS方面成為Fabless等，因此Foundry產業仍將有超越整體半導體業的成長，這對未來營收產生極大貢獻。

(二) 擴大新產品線之代理及銷售，擴大市場占有率：

全球電子產業為有效降低成本，推動BTO(接單後生產)等措施，改變設備通路與原廠直接供貨之生態，改由通路商代為服務，此一產銷分工的商機大，同時也達到雙贏目標。未來將陸續引進各類電腦用及非電腦用之電子設備，除加強銷售，擴大市場占有率外，並持續積極開拓市場及洽談代理合作，以期藉由相同之通路綜效而提升業績。

(三) 主動積極爭取擴充產品線之授權經銷區域

藉由台灣經營之成果及經驗，主動積極爭取擴充產品線之授權經銷區域，未來其他重要產品線，也將藉由現有經銷授權的擴充，將授權之經銷區域由台灣擴充至、大陸及東南亞等地區。

四、財務策略：

改善財務結構、強化體質，資本國際化、降低營運成本：

(一) 改善財務結構、強化體質

加強財務槓桿之運用，健全公司財務結構，以為永續經營之基礎，多元化資金取得管道，降低經營成本，並減少經營風險，另透過資訊科技的充分運用，將營業費用率降低至2.5%以下，產生經濟規模效應。

(二) 資本國際化、降低營運成本

邁向國際資本市場籌措國際資金，穩定資金來源並加強策略聯盟分擔風險，以及藉由資本市場多元化，理財工具多樣化取得較低廉之資金，以擴大公司之營運規模，以加強策略聯盟，分散經營風險，朝國際化企業發展，使股東價值極大化。

五、技術與服務策略：

強化技術支援服務，提供客戶整體解決方案，倉儲自動化服務：

（一）強化技術支援服務：

為強化技術支援服務，如協助客戶研發專案設計、不定期向客戶作技術簡報及展示設計成果，基於長期服務客戶所累積之專業素養及技術能力，帆宣公司計劃於技術支援方面，將擴大與下游廠商合作以提供客戶更佳之產品解決方案。

（二）提供客戶整體解決方案：

整合公司內部及外部專業系統設計公司之技術，以提供完整之系統性解決方案予客戶，以達三贏之成果，目前該公司應用技術支援部門，提供客戶研發產品之專案設計，協助客戶搶進Time-To-Market 之商機，並可節省客戶之研發費用，配合相關資訊產品設備代理銷售之契機，掌握產品之市場潮流，以提供客戶一次購足需求之全方位多元化服務。

六、規模經濟發展策略

（一）專業結合

為強化產業供應鏈服務，集合帆宣、設備製造商、研究機構三方，以更大經濟效益來讓客戶享有精緻化、符合需求的服務品質，合併將有助於資源整合、加速提供客戶更完整的電子設備供應鏈服務，並提高經濟規模效益與生產力，達到企業雙贏，從近期專業半導體通路商紛紛以合併、策略聯盟方式合作以增加產品線的事件來看，擁有經濟規模的通路商才能在BT0、全球運籌模式中生存，帆宣跨入亞太地區佈局比同業早，長期發展看好。

（二）多角化及策略聯盟

帆宣跨足高科技設備材料銷售與服務業務、自動化供應系統業務、整合系統業務、客製化設備研發製造業務。由於本土設備通路商積極地朝海外拓展，加上部分通路商已透過上櫃取得資金，以擴大營業規模，共享企業資源。

七、小結

帆宣公司自民國七十七年創立以來，在定位上一直以「半導體設備專業行銷通路商」為目標並執著於本業，主要代理經銷的產品含括高科技設備材料銷售與服務業務、自動化供應系統業務、整合系統業務、客製化設備研發製造業務

綜合以上帆宣公司的策略規劃，彙整如【表7-6】所示：

【表7-6】帆宣公司的策略規劃

策略	內容
行銷據點發展策略	建立一個全球半導體設備經銷網路
產品線策略	擴大全系列設備產品線業績，擴充產品線之授權經銷區域，積極拓展代理新產品
財務策略	改善財務結構、強化體質，資本國際化、降低營運成本
技術與服務策略	強化技術支援服務，提供客戶整體解決方案
規模經濟發展策略	經由轉投資之方式陸續建構各分公司，以持續擴大經濟規模

帆宣公司的願景是：成為世界級半導體通路商，帆宣有全球行銷據點發展策略、規模經濟發展策略、產品線策略、技術與服務等策略，經由以上探討，只要大環境趨勢如前述之預期，其策略本身是可行的，財務方面似乎也不成問題，但是一家台灣本土通路商，想要成為世界級半導體通路商，擁有世界級人才是不可或缺的關鍵因素，帆宣公司雖然人力素質優於同業，且有良好的教育訓練制度與高度的員工向心力，但國際行銷企劃人才缺乏仍是隱憂。展望未來，市場未來仍具成長空間，而在市場專業分工下，行銷通路商已成為供應商與客戶成長不可或缺之夥伴，經銷據點，並輔以完整的資訊管理系統與專業化之服務，其未來深具競爭及發展潛力。I C 製造商選擇交貨快、價格好、產品全、品質優、技術強、財務強、據點多之代理商來搭配，帆宣公司應有相當成長空間。

第八章 結論與建議

8.1 結論

一、半導體設備通路產業前景樂觀

經由產業分析結果，產品生命期間較短，但後續成長性高，其所需設備種類繁多，對客戶而言，設備若來自於不同的供應商，除在交期一致性難以掌握外，產品分散購入將使得廠商議價空間縮小，造成營運成本的增加；客戶本身因跨入眾多應用領域，上游供應商面對廣大下游客戶產品量產技術支撐服務恐將難以滿足。透過專業半導體通路商提供市場需求現況及產品改良建議。

經由總體環境分析及五力分析結果，儘管全球經濟持續降溫，依據Dataquest和In-Stat 分別公佈他們對全球半導體產值最新預估值，對半導體未來景氣充滿樂觀，展望未來，資訊產業之持續成長，也將連帶推升半導體設備經銷代理商的營業成長。

二、核心能力是競爭優勢的基礎

透過個案公司內部條件分析，發現個案公司（帆宣）無論在經營能力及獲利能力均優於同業，主要原因是擁有優勢的核心資源與能力，因此，本研究認為，如何建構及延伸核心能力成為企業賴以生存的關鍵因素，核心能力與「知識」一樣不進則退，所以核心能力需要不斷得到養分灌溉以及細心保護，核心能力是事業發展的泉源，是公司階層必須建構的策略重點。

以半導體設備通路產業而言，價格競爭力、支援能力、產品線完整性、產品品質、財務健全狀態、海外支援等項目是關鍵成功因素，企業在建構「策略性資源」或「企業專屬能力」時，必需要有某種程度符合上述之關鍵成功因素。

三、半導體設備通路產業策略發展趨勢

藉由策略行為的行使，可以決定公司在產業中相對的競爭地位，並且此一競爭地位決定企業的利潤將超過或低於該產業企業的平均獲利水準，倘若公司想長期達到高於平均獲利水準的利潤基礎，就必須建立一套有效的發展策略，以維持企業的競爭優勢，我國半導體設備通路產業策略發展趨勢如下：

（一）持續擴大營業規模，邁向設備製造商

我國半導體設備通路商之規模仍然偏小，我國半導體設備通路業策略發展應秉持著專業經營之信念，擴充其半導體設備產品之版圖，成為亞太區半導體專業製造商，並積

極與國際間大型半導體製造商建立策略聯盟之合作關係，投資相關電子通路相關事業，擴大設備通路業服務縱深度，以推向國際設備製造商之列。

（二）多角化投資策略

發展方向仍將以半導體設備通路為其主要核心，進而擴展至上、下游電子相關產業，從事高科技產業之多角化投資策略，並整合海外子公司及轉投資公司之資源，建立完整之運作規劃，使組織運作更具效率。通路商大者恆大趨勢確立，已上市櫃通路商在資金取得相對有利，其競爭優勢將更為凸顯，未來通路商之間勢必引發一連串的整合，而小型通路商只能在利基市場求生存。

（三）全方位產品服務策略

企業應致力與半導體供應廠商間建立穩固之合作關係，增加產品線之代理、擴充其他相關半導體設備之行銷通路，並建立網路交易之新通路，以拓展多樣化之行銷方式，客戶在哪裡、服務到哪裡，並發展完整的MIS系統，隨時提供客戶即時的資訊，以達到省時且具高效率之訂單管理系統，在物流方面，要有管理完善，調度靈活的倉儲系統，能在最短的時間內，將包裝標示完整的貨物送到客戶手上，並提供Total Solutions，齊全的產品線，宛如設備百貨公司，讓客戶一次購足，滿足客戶及時多元化之需求。

（四）大陸市場的競逐策略

正當美國經濟接近負成長，全球經濟正面臨衰退臨界之際，大陸仍然擁有將近兩位數的成長，再加上藉由市場開放及各種產業特區及租稅的調控手段，一方面是潛在市場需求、低廉勞工成本的吸引；一方面是高昂進口關稅及競爭先機的強迫推力，再加上當前全球性的景氣循環低潮所限，大陸遂成了現階段全球半導體廠及半導體設備通路商不得不提前卡位以謀求出路的重要據點。然而，大陸市場不只是台灣業者參與而已，而是全球半導體競爭者齊聚一堂的競逐舞台，此外，除了競爭模式將是國際化外，大陸仍舊半調子的市場機制不免充滿過多的人為「調控」因素，而此舉將使企業短期在大陸市場發展的情況充滿變數。

台灣半導體設備通路商西進固然有其挑戰風險，卻也充滿機會，更何況大陸正是匯聚來自於競爭面、供給面、需求面及技術面等其他方面綜合挑戰的核心，如何建立及累積本身的核心專長及選擇合適的策略性定位，當是半導體廠商在西進及迎向下一波景氣循環應當優先思考的議題。

四、管理能力是半導體設備通路業成敗關鍵

不論是設備或是整個半導體市場，永遠只有兩種狀況，一種是供不應求，另外則是供過於求，在越不景氣的時候，更是考驗廠商管理能力，如何降低庫存、檢討產品線，並仍持續與客戶接觸、維持關係，對內必須激勵員工士氣、加強訓練，方能在景氣好轉時有傑出的表現，設備代理商介於原廠與客戶之間，對上與對下所要面對的制度與系統

皆不相同，因此如何建構完整的資訊化系統，透過網路與上下游廠商連線，做到完全電子化交易，流程與庫存狀態都可透過網路進行監控，如此將可有效降低營運成本，並減少人為疏失的發生。



8.2 建議

一、客戶外移，因應對策之建議

國內部份生產低附加價值之電子廠商外移使得國內傳統電子產業成長趨緩，對相關電子之設備需求減少，建議做法如下：

- (一) 配合國內產業升級和高科技產業的發展，提供電子相關產業所需之高附加價值產品。
- (二) 隨著廠商的外移，國內半導體設備通路商也要持續對香港、大陸及東南亞等海外地區，擴充其行銷據點以就近服務客戶。

二、永續代理權的不確定性，因應對策之建議

一般經銷代理合約雖多為一年一簽，國外原廠之永續代理權的不確定性，及品牌間之競爭極為激烈，如果合約到期，重要產品線被供應商停止代理，則對整體銷售影響相當大，建議做法如下：

- (一) 經銷代理合約雖多為一年一簽，此乃經銷代理行業的特性，通路商應積極在亞太地區已建立良好行銷通路，並培養良好技術服務能力與經營實力，與各知名大廠建立穩固之合作關係，方可維持長久穩定之代理權。
- (二) 持續增加代理產品的來源及產品線的種類，以降低產品代理之風險。
- (三) 提高專業服務及技術支援能力以與同業間區隔化及差異化，提升附加價值，並持續提高員工產值以因應其他同品牌複式代理商的競爭。

三、外商進軍亞太市場，因應對策之建議

近年來由於外商將營運之據點擴充至亞太地區，且部分運用購併本土公司之方式，搶佔市場之佔有率，對國內半導體設備通路業造成衝擊，世界大廠如能克服其龐大體制的先天限制條件，提供下游製造廠商在訂貨取貨服務上與通路商同樣的快速與彈性，截斷通路商功能，將對國內半導體設備通路商造成重大威脅，建議做法如下：

- (一) 持續投資及擴充經銷產品線至香港及東南亞地區，以利即時服務並掌握外移的廠商之商機。
- (二) 以長期配合之經營客戶方式，提供下游製造廠商資金週轉或彈性付款方式，鞏固並發展更佳之客戶與供應商互動關係，維持其通路價值。
- (三) 建立企業形象，強調技術諮詢、協助設計、及時供貨、為客戶做庫存計畫等附加價值，而非只是單純的設備買賣。

四、產品生命週期短，因應對策之建議

電子產業為一產品更新速度快、產品生命週期較短之產業，往往隨著一新產品之問世而產生世代之更替，考驗著半導體設備通路業存貨控管及掌握產品資訊之能力，建議做法如下：

(一) 加強產品市場開發，針對產品與市場之新趨勢，訂出公司未來方向及機會，並適時引進新代理及開發新市場客戶，以掌握其汰舊換新之商機。

(二) 成立系統市場處，針對市場及客戶之需要提供整合性系統成品之設計，以利客戶即時完成設計，取得市場之先機。

(三) 持續投資及擴充經銷產品線至香港及東南亞子公司，以利服務及確實掌握為了降低生產成本或為了延長其產品生命週期而外移廠商之生意機會。

五、對政府的建議

國內半導體通路廠商近期持續加碼赴大陸投資已為難免之趨勢，因此，開放對大陸投資為直接投資及建立廠商資金回流機制，將之前所採取的防堵政策改為疏通。這樣的作法也許短期仍有資金大幅匯出情況發生，但其實廠商資金要走的也去得差不多了，再說建立資金回流機制，也許短期因廠商仍要再投資而效益不大，不過，長期而言，對台商資金回流仍有極大幫助。

再者，開放兩岸通匯方面，對於國內半導體通路廠商實為利多於弊，不僅降低匯款成本及手續，在時間上也是一大節省，如此也有助於吸引外資留在台灣，將台灣當作其資金調度中心。

六、對後續研究者的建議

(一) 近年來半導體設備通路產業在國內發展迅速，已成為我國電子資訊產業價值鏈中不可或缺的一環，然而，國際化的趨勢來勢洶洶，面對國外設備商強敵壓境，本土通路商如何保持優勢，並進而邁向國際，值得探討。

(二) 面對大陸廣大市場，包括國內外系統業者(客戶)、上游半導體製造商(供應商)、各種替代品牌(替代者)、轉投資相關事業(互補者)，紛紛進入大陸市場，其中之競爭與合作關係，是否可以發展出一種雙贏的競合模式，值得研究。

參考文獻

中文部份

1. 方至民，「企業競爭優勢」，前程企管台北，民國89年。
2. 司徒達賢，「策略管理」，遠流出版，民國84年，pp11~15、19~24、32~41。
3. Michael E.Porter 著“Competitive Advantage”，李明軒與邱如美譯，「競爭優勢」，天下文化，民國88年，pp.1-80。
4. Michael E.Porter，「國家競爭優勢」，李明軒與邱如美譯，天下文化，民國85年。
5. 吳思華，「策略九說」，第二版，臉譜文化，民國87年。
6. 余朝權，「產業競爭分析專論」，五南圖書出版公司，民國83年，pp3-19
7. 徐作聖，「策略致勝」，遠流出版，民國88年，p131。
8. 徐中琦，「全球經營策略」，華泰文化事業公司，民國89年。
9. 馬維揚，「台灣高科技產業發展之實證研究」，華泰文化事業公司，民國87年。
10. Michael E.Porter 著”On Competition 2001”，高登第、李明宣譯，「競爭論」，天下雜誌，民國88年。
11. 許士軍，「掌握競爭優勢的策略思考」，新競爭時代的經營策略，天下文化，民國88年，pp.221-231。
12. D’Aveni, R.A. 著，「超優勢競爭」，許梅芳譯，遠流出版事業股份有限公司，民國87年，pp.385-496。
13. 艾爾(Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones)等著，「策略管理」，黃營杉譯，第四版，華泰文化事業公司，民國88年，pp156。
14. 大前研一著，黃宏義譯，「策略家的智慧」，長河出版社，民國86年，pp49、77、100、84~103。
15. 劉常勇，「科技產業投資經營與競爭策略」，華泰文化事業公司，民國86年。
16. Gary Hamel & C.K. Prahalad 著，顧淑馨譯，「競爭大未來」，智庫文化，民國85年。
17. 鄭紹成，「企業關鍵成功因素、競爭優勢及競爭策略之研究」，中國文化大學碩士論文，民國80年。
18. 鄭凱文，”台灣半導體設備通路商經營型態報導”，新電子科技雜誌，民國89年。
19. 蕭志同，「產業論壇」，東華書局，民國89年。
20. 羅美珍，”我國半導體產業競爭優勢-積體電路製造廠商經營策略之探討”，國立交通大學科學管理研究所碩士論文，民國87年。
21. 產業技術，「產業技術白皮書」，經濟部技術處編印，民國88年，pp.156-160。
22. 「2001 半導體工業年鑑」，工業技術研究院，民國90年。
23. 「公開說明書」，帆宣系統科技股份有限公司，民國92年。
24. 胡聖生，”我國半導體零件通路產業之競爭策略分析-以世平興業股份有限公司為例”，國立中山大學企業管理所碩士論文，民國91年

25. 台灣證券交易所上市公司財務資料簡報，網址：
<http://www.tse.com.tw/market/company/briefF.htm>，民國91年
26. 哈建宇，工研院經資中心ITIS計畫(2002/011)，”2002年日本半導體廠商資本投資現況”，民國91年。
27. 工研院經資中心ITIS計畫，”半導體設備大廠對台投資現況與在台設立研發中心之機會分析”，民國91年。
28. 工研院經資中心ITIS計畫，”台灣半導體設備產業發展機會分析”，民國92年。
29. 工研院IEK-ITIS計畫，”2003年前段設備廠商發展現況”，民國92年
30. 哈建宇，工研院經資中心IT IS計畫產業，”半導體設備廠亦委外生產”，民國92年。
31. 許瑞益，工研院IEK-ITIS計畫(2003/9)，”全球半導體資本支出趨勢探索”，民國92年。
32. 楊雅嵐，工研院IEK-ITIS計畫(2003/09)，”全球半導體與封裝市場規模及技術藍圖”，民國92年。
33. 哈建宇，”美日韓半導體設備廠商發展動向”，工研院IEK-ITIS計畫，民國92年。
34. 何宜佳，”美國半導體廠商資本支出動態”，工研院IEK-ITIS計畫，民國92年。

二、英文部份

1. Aaker, D. A., “Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage,” California Management Review, Vol. 31, pp. 91-106 (1989) .
2. Aaker, D. A., “Strategic Market Management”, John Wiley and Sons, New York ,pp.342-348 (1992) .
3. Aaker, David A., Strategic Market Management, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc(2001).
4. Ansoff, H. I., “Corporate Strategy”, McGraw-Hill, New York (1965) .
5. Ansoff, H. I. and McDonnell ,” Implanting Strategic Management”, 2th ed.,Prentice-Hall (UK) (1965) .
6. Bain, J. S. “Economics of Scale, Concentration, and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries”, Journal of Management, Vol.17(1956),.
7. Barney, J. B., “Organizational Culture: Can It be a source of Sustained Competitive Advantage?”, Academy of Management Review, Nov., pp.656-665 (1986a)
8. Barney, J. B., “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, Management Science, Vol.42 , pp.1231-1241 (1986b) .
9. Barney, J. B., ‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’,Journal of Management, Vol.17 , pp.99-120 (1991) .
10. Boreman, G. & Phatak, A., “Strategic Management”, Text and Cases,2nd ed. New York: John Wiley & Sons Co. ,pp.11-12 (1989) .
11. Chandler, A. D., Strategy and Structure, Cambridge: Harvard University Press (1962) .

12. Collins,D.J. & Cynthia A.M. , "Competing on Resources: Strategies in the 1990s" , Harvard Business Review (1995) .
13. George,S. 1984 Strategic Market Planning : The Pursuit of Competitive Advantage ,West Publishing Company,Minnesotap,pp26 (1984) 。
14. Gluck, W.F.,Business Policy: "Strategy Formation and Management Action",2nd ed.,McGraw-Hill Book Co.,New York, pp.115~147 (1976) .
15. Gartner Dataquest Report of May (2002)
16. Hamel, G., "the concept of core competence", competence-based competition , pp.11-33 (1994) .
- 17 .Himmelfarb, Philip A., Survival of the Fittest: New Product Development During The 90's, Prentice Hall(1992).
18. Hill, W. L.,and G.R. Jones, "Strategic Management: An IntegatedApproach", 4rd ed,Houghton Mifflin Co.,Boston (1998) .
19. Hofer, C.W. & D. Schendel,"Strategy Formulation : Analytical Concepts", Mn West Publishing St. Paul, (1978) .
- 20 Hutt, Michael D. & Thomas W. Speh, Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, Harcourt College Publishers(2001).
21. Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 7th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall(1991).
22. Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", Strategic Management Journal, Vol.13 , pp.111-125 (1992) .
23. Michael J. R., and Urs S. Daellenbach, "Research Notes and CommunicationsRethinking Methods for the Resource-Based Theory Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage, " Strategic Management Journal, Vol. 20 , pp. 487-494 (1999)
24. Miles, R. E. and C. C. Snow "Organizational Strategy, Structure and Process" , New York , McGraw-Hall , pp28-30 (1987) .
25. Porter, E.Michael, "Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press ,New York (1980) .
26. Porter, E.Michael, "Competitive Advantage - Creating & Sustaining Superior Performance" ,The Free Press, New York (1985) .
27. Stephen P . Robbins, "Management", fourth edition , Prentice Hall (1994) .
28. Tilles,S.,"How to Evaluate Corporate Strategy ",Harvard Business Review, p.112(1963) .
29. Wernerfelt, B., "A Resource-based View of The Firm", Strategic Management Journal,Vol. 5, pp.171-180 (1984) .
30. Wernerfelt, B., "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After," trategic Management Journal, Vol.16, pp. 171-174 (1995) .
31. Wernerfelt, B., "From Critical Resources to Corporate Strategy", Journal of General Management, pp.4-12. (1989)

32. “Worldwide Semiconductor Forecast and Trend, Fall 2000” , Dataquest Report , Oct.(2002).

