

# 國立交通大學

管理學院碩士在職專班管理科學組

## 碩士論文

台灣筆記型電腦產業競爭策略之研究

**A Study of Taiwan's Notebook Industry  
Competition Strategy**



研究生：洪祥玲

指導教授：王克陸 教授

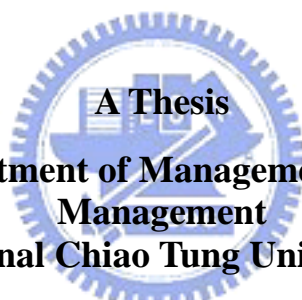
中華民國九十七年一月

台灣筆記型電腦產業競爭策略之研究  
**A Study of Taiwan's Notebook Industry  
Competition Strategy**

研究生：洪祥玲  
指導教授：王克陸

**Student: Hsiangling Hung**  
**Advisor: Kehluh Wang**

國立交通大學  
管理學院碩士在職專班管理科學組  
碩士論文



Submitted to Department of Management Science College of  
Management  
National Chiao Tung University

In partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of  
Master  
in

Management Science

January 2008 Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十七年一月

## 中文摘要

行動化電腦的想法開啟了台灣兆元產業的蓬勃發展，自 1999 年起台灣已成為全世界最大的筆記型電腦廠商。在研發、量產能力、上下游零組件整合以及全球運籌能力已執世界牛耳之首，因此不斷獲得各品牌大廠訂單，屢屢創造筆記型電腦出貨新高。但隨著近年來各品牌大廠低價化的需求，台灣筆記型電腦產業在如此亮麗的成長率與高市佔率的成績下，獲利率無法隨著高成長率與高市佔率而增加，卻面臨著台灣電子代工產業的宿命。在「微利化」的困境下汲汲經營，面對此嚴格的挑戰，企業紛紛尋求能持續成長的策略。企業維持成長的方式主要有兩種，一為內部成長，即是利用企業內部資源，發展符合經營目標的策略，以追求企業的成長；一為外部成長，即是透過購併(Merger and Acquisition)或合資(Joint Venture)的方式以達到外部擴張。運用購併策略不僅可爭取時效，縮短設廠之遞延時間，取得技術、品牌或市場佔有率，又可利用現有行銷通路或取得生產設備而迅速擴張產品線等綜效。而外部擴張的方式中，購併則是企業追求成長最快速且最直接的投資策略。鑑此，本研究利用五力分析來找出台灣筆記型電腦產業的競爭優勢與產業鏈價值，根據其產業鏈之競爭優勢以購併策略來導引出台灣筆記型電腦的未來策略發展方向。

研究結論為整合上下游供應商形成贏家供應鏈，垂直整合電池組、機殼與工藝設計團隊。水平整合台灣 OEM 筆記型電腦廠商與品牌供應商來打入國際市場，借重品牌供應商形象來打響台灣筆記型電腦產業的品牌，使筆記型電腦產業 Made in Taiwan 轉型為 Brand in Taiwan 讓台灣筆記型電腦產業能邁向微笑曲線的兩端，創造更多的附加價值與較佳的獲利率。

## 英文摘要

A “PC mobile” idea comes with booming output value to NTD1000B in Taiwan. Since 1999, Taiwan notebook industry is the largest supplier in the world. No matter R&D, production capability, vertical integration of related components, and global logistic service is the best in the world so getting more and more orders and shipment records high year by year. But margin comes with the cost down request from brand customers become lower and lower. It’s ironic to take the fatal since good growth rate & position major share at Taiwan notebook industry. Taiwan notebook suppliers have to find the way to breakthrough the dilemma, margin or orders. One is utilizing company’s resource to develop its focus products to get the growth and the other is through merge & acquisition, which is a shortcut to get the effectiveness, like technology, brand, market share and etc. And we would refer Dr. Porter’s five force analysis to find out Taiwan notebook industry’s competence strength to study Taiwan notebook industry’s M&A strategy based on its strength of the value chain.

The conclusion is to integrate the related suppliers of Taiwan notebook industry to be a winner supplier chain. To merge battery, case & its design team to have differential outlook and cost competence. And acquisition Taiwan base notebook supplier or Taiwan brand supplier to entry worldwide market. Try to be more “brand in Taiwan” than “made in Taiwan” and migrates to the two top of smile curve to get better margin.

## 誌 謝

因為出國的關係，論文的進度相當緩慢，一拖就是三年，期間數度遭遇瓶頸想要放棄，還好有指導教授王克陸老師，他像一盞明燈，總是在前方指引著方向，悉心指導與提攜，給我相當大的發揮空間，還有清華大學張寶塔老師，玄奘大學彭雅惠老師及本校財金所黃星華老師，感謝您們在論文內容及論文架構等給予很多寶貴的意見。

在此我要感謝辛苦栽培我的父親洪世仲先生與母親洪蔡貴朱女士，您們總是無怨無悔的付出，是我最堅強的後盾，現在為人母的我，在教養小孩力不從心的同時，想起以前不愛唸書的我，急著想離家外出工作，那時一定很傷您們的心，真的很對不起。

另外，謝謝管科所全體老師及行政人員們，因為您們的辛勞教導，除了白天有一般生的授課，晚上和假日還要犧牲和家人晚餐團聚的時間來為在職專班的學生授課，由於您們的豐富學養和認真嚴謹的工作態度，我們才有這麼好的學習環境，春風化雨，受益良多。

最後，能在工作繁忙與相夫教子重擔之下順利完成學業，自己得到的收穫與成就感非筆墨能形容，我要把這份榮耀獻給我摯愛的老公文發和寶貝女兒佳蓉，以及好友翠鴻美女、春燕美女，謝謝您們一直以來的陪伴、鼓勵與大力幫忙，終於熬到即將畢業的這一刻，謝謝您們，您們豐富了我的生命。

# 目 錄

中文摘要 .....	i
誌 謝 .....	iii
目 錄 .....	iv
圖表目錄 .....	vi
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vi
一、緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
二、文獻探討 .....	5
2.1 購併策略之沿革.....	5
2.2 購併理論之文獻探討 .....	9
2.3 競爭策略理論之文獻探討 .....	29
2.4 台灣筆記型電腦的發展沿革 .....	36
2.5 筆記型電腦的產業特性 .....	41
2.5.1 規模經濟與大者恆大的競局：產業集中度高.....	41
2.5.2 微利化的經營環境加速產能外移：多家代工、網路競標、回收關鍵採購權.....	42
2.5.3 產品生命週期短：OEM 轉為 ODM 或 JDM .....	44
2.5.4 全球運籌產銷模式.....	46
2.6 筆記型電腦的未來發展趨勢 .....	49

2.6.1 輕薄短小與寬螢幕設計將獨領風騷.....	49
2.6.2 無線上網與相機模組.....	50
2.6.3 M 型社會下的個性化設計與超低價 NB .....	51
<b>三、研究方法 .....</b>	<b>55</b>
3.1 研究架構與流程.....	55
3.2 研究方法.....	56
3.3 研究限制.....	60
<b>四、筆記型電腦產業的五力分析與購併策略 .....</b>	<b>61</b>
4.1 供應商的議價能力 .....	61
4.2 顧客的議價能力.....	72
4.3 既有廠商的競爭程度 .....	75
4.4 潛在競爭者的威脅 .....	79
4.5 替代品或服務的威脅 .....	81
4.6 研究分析結論.....	84
<b>五、結論與分析 .....</b>	<b>89</b>
5.1 研究結論.....	89
5.2 研究建議.....	95
5.2.1 在產業價值鏈中尋找定位.....	95
5.2.2 嘗試發展自有品牌.....	96
5.2.3 政府應扮演的角色.....	100
<b>參考文獻 .....</b>	<b>103</b>
中文部分.....	103

英文部分.....	106
-----------	-----

網站部分.....	106
-----------	-----

## 圖表目錄

### 圖目錄

圖 3-1 研究流程.....	55
圖 3-2 五力競爭之產業架構要素圖.....	58

### 表目錄

表 1-1 台灣筆記型電腦產業之全球排名變化 2001-2006.....	2
表 2-2 購併動機分類.....	18
表 2-3 代理理論之整理.....	20
表 2-4 綜效理論之意涵整理.....	21
表 2-5 購併失敗因素之整理.....	28
表 2-6 產品生命週期如何預測策略、競爭及績效表現.....	32
表 2-7 Hill & Jones 產業生命週期之特徵.....	34
表 2-8 Worldwide PC Shipment Volume, 2001 - 2007.....	37
表 2-10 國內上市筆記型電腦廠商代工客戶一覽表.....	39
表 4-1 筆記型電腦零組件採購成本比重.....	62
表 4-2 筆記型電腦零組件採購層次.....	63
表 4-3 Intel 的 Centrino 處理器一覽表.....	66



## 一、緒論

### 1.1 研究背景與動機

在全球資訊科技產品的進化過程中，筆記型電腦實現的人們「機動性」的需求，由於我國電子產業於 1990~2000 年間的蓬勃發展，台灣筆記型電腦產業於 1999 年後已超越日本成為全球最大的筆記型電腦供應商。

但隨著品牌大廠 Dell、HP 面對市場的低價需求以及基於比較利益法則以提高其成本競爭優勢下，強力釋單給台灣的筆記型電腦代工廠商。而我國筆記型電腦廠商為提高其市場佔有率以及擴大零組件採購與生產製造的規模經濟，因此盡量提供成本服務延伸<sup>1</sup>的拉力於品牌大廠，而品牌大廠為因應愈趨激烈的市場競爭，也不停提出降低台灣筆記型電腦代工廠商成本的推力來資助其品牌大廠惡性競爭的價格戰，來提升其市場佔有率。因此在台灣筆記型電腦產業厚實的代工能力下，2000 年後佔全球 50% 以上市佔率，2006 年更達近 86.2%<sup>2</sup> 市佔率的高鋒，佔全球舉足輕重的地位。

---

<sup>1</sup> 成本服務延伸：除降價外，亦提供付款天數以及全球運籌模式等服務，如此便提高台灣代工廠商的經營成本。

<sup>2</sup> 陳立恆、魏傳虔，2007。前瞻 2007 年台灣筆記型電腦產業發展趨勢，財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心。

表 1-1 台灣筆記型電腦產業之全球排名變化 2001-2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
年產量(千台)	14,161	18,380	25,238	33,406	49,007	63,459
全球佔有率	55.0%	61.2%	66.7%	72.5%	82.5%	86.2%

資料來源: MIC, March 2007

而近年來，在台灣筆記型電腦產業如此亮麗的成長率以及高市場佔有率下，台灣筆記型電腦產業卻紛紛面臨「保六」或「保五」的經營困境，儘管在產量與技術已執牛耳的世界級競爭力下為何難逃「微利化」的命運，值得深入探討。找出台灣筆記型電腦產業的核心競爭力與未來成長發展的方針更是目前刻不容緩的課題。



而企業要求生存發展，就必須持續成長，企業能否生存，就如同達爾文的進化論，「物競天擇，適者生存、不適者淘汰」。想要不被淘汰只有不斷的成長、維持產業的競爭力。然而，台灣筆記型電腦產業已佔全球八成以上市場占有率，發展到如此高的程度，成長的腳步便慢慢的後繼無力，因此需要注入新的活力來刺激成長、加速求新求變，購併便是一個不錯的方向。因此台灣筆記型電腦產業如何在高度不確定性的競局中找出未來的購併策略值得加以分析研究與探討。

## 1.2 研究目的

政府自 1991 年起致力於發展電子產業，在主機板、晶圓代工、筆記型電腦等重點發展產業。在品牌大廠的陸續釋單下，市佔率急速擴大，在 1999 年後除台灣外的代工廠商因成本競爭力日漸下滑，陸續退出筆記型電腦代工製造，而使台灣筆記型電腦產業的出貨量超越日本成為世界最大的生產基地。

在 2006 年突破 6 千 3 百萬台（陳立恆、魏傳虔，2007），達全球 86.2% 市佔率。目前僅日系廠商與 Lenovo (原 IBM) 部份產品自行生產製造，但其生產效率及價格競爭力遠遠落後台灣筆記型電腦廠商下，未來委外由台灣生產的趨勢顯而易見。但在品牌大廠不斷壓縮利潤以及同業殺價競爭下導致利潤微利化，甚至”奈”利化的經營困境，但如此耀眼的高市佔率下卻見台灣筆記型電腦廠商緊眉深鎖的思考如何面臨下一波的「紅海」戰爭。如此窘境實不符合台灣筆記型電腦廠商的產業實力以及所有投資者的預期。

因此本研究以台灣筆記型電腦廠商高市佔率下，追求利潤成長為主要方針，購併策略為主要手段，對台灣筆記型電腦的產業特性以及經營現況，利用五力分析找出其產業鏈價值，根據產業

鏈價值來導引出台灣筆記型電腦產業的購併策略，往微笑曲線的  
兩端邁進並創造更高附加價值，所得結果期有貢獻產業未來發展  
之「藍海」策略<sup>3</sup>。



---

<sup>3</sup> 柯承恩，2004。產業策略決定你的企業競爭力，商業週刊，第 887 期。

## 二、文獻探討

### 2.1 購併策略之沿革

企業本身為因應全球化的競爭以及本身的成長，自 19 世紀起即常以購併為手段，興起購併的風潮，購併案時有所聞，而且越演越烈。企業購併的發展，可從購併的歷史中尋找軌跡，以企業購併活動為例，至今已有五次的購併風潮：

第一次的購併風潮發生在 1895~1904 年間，其主要的購併型態為水平整合，開啟購併之風也建立了大部份企業的現代結構，並產生若干知名企業。



第二次購併風潮發生在 1922~1929 年，主要的購併活動為垂直整合，企業購併上下游的廠商，以達生產自給自足，並促使本身企業成長。

第三次的購併風潮發生在 1960~1969 年間，此次以企業多角化集團的合併為主要內容，企業本身產品延伸，使得組織漸大並積極向海外發展，企業管理科學也因此產生。

第四次購併風潮發生於 1981~1989 年間，此次購併風潮著重在融資重組(Leveraged Reorganization)其特色乃高度融資合併，使

合併後的公司負債比例上升，牽涉之手段與法令複雜而多樣。

第五次的購併活動起於 1992 年並延伸至今，其主要的購併策略在加速企業的國際化及全球化，規模之大遠超過前幾次，故當前的購併風潮主要是因應區域性的市場整合需要而起。

表 2-1 歷年來全球重大購併案


購併雙方	金額(億美元)
艾克森石油(Exxon)/美孚石油(Mobil)	772
西南貝爾電話公司(SBC)/美國技術公司(Ameritech)	700
旅行者集團(Travelers)/花旗銀行(Citicorp)	700
美國電話與電報公司(AT&T)/安訊資訊(NCR)	600
賓士汽車(Daimler-Benz)/克萊斯勒(Chrysler)	405
德意志銀行(Deutsche Bank)/信孚銀行(Bankers Trust Corp.)	101
康柏(Compaq)/迪吉多(Digital)	87
美國線上(AOL)/網景網路軟體公司	42.1
美國福特(Ford)/富豪(Volvo)	64.5

資料來源：于趾琴，1999

在全球化及市場開放的倡議下，各國商品、勞務、貿易往來的關稅及非關稅之障礙逐步消除，甚至財政、外交、政治也進一步整合，企業面臨的競爭環境也因此擴大，競爭範圍擴大至國



際、甚至全球，面對此嚴格的挑戰，企業紛紛尋求能持續成長的策略。企業維持成長的方式主要有兩種，一為內部成長，即是利用企業內部資源，發展符合經營目標的策略，以追求企業的成長；一為外部成長，即是透過購併(Merger and Acquisition)或合資(Joint Venture)的方式以達到外部擴張。運用購併策略不僅可爭取時效，縮短設廠之遞延時間，取得技術、品牌或市場佔有率，又可利用現有行銷通路或取得生產設備而迅速擴張產品線。而外部擴張的方式中，購併則是企業追求成長最快速且最直接的投資策略（蔡鈺華，2005）。



由於科技演進速度加快，產品生命週期縮短，市場愈趨於全球化，產業競爭的速度及強度加劇，因此要在市場中維持成長與獲利，每一家公司必須設法進入該產業的前三名領導廠商，否則即有遭淘汰的危機。為了快速追求成長壯大不論是產能提昇，產品與市場擴充、客戶取得，除組織內的成長(Organic growth)外，購併(Acquisition)或策略聯盟(Strategic Alliance)已是企業經常採用的成長策略，雖然有管理文獻統計指出購併的失敗率高達六至七成，但對企業經營者來說 Grow or decline 已是必須面對的宿命，所以當有購併機會出現時，經營者還是會放手一搏，這樣的策略和現象已經延燒到台灣企業，如最近金融業陸續發生的金控

整併案，國巨購併飛利浦零件事業部，鴻海購併國碁，華碩購併亞旭及明碁購併西門子手機事業部，而且誠如鴻海郭台銘所說：「當鴻海年度營收已達台幣數千億以上，若投資人還期望鴻海每年有 30% 以上的成長，除非透過購併，否則這是不可能的任務。」

購併策略除了壯大規模、整合資源外，更能突破區域經濟壁壘、打入國際市場、迅速累積國際知名度，例如明碁購併西門子手機部門，成為全球第四大手機品牌製造商，迅速打開國際知名度；建興電購併明碁光碟機部門，成為全球第一；友達與廣輝合併，市佔率躍升為 19%，緊跟在韓國兩大廠之後，競爭力大幅提升。

茲此本文以購併策略為台灣筆記型電腦未來發展策略的核心，來探討購併理論與相關文獻的探討。



## 2.2 購併理論之文獻探討

### (一) 企業購併的模式

企業購併(Mergers and Acquisitions ;M&A)，包含合併(Mergers)與收購(Acquisitions)兩種不同法律特性的型態(謝劍平，2000)。合併係指兩個或兩個以上企業體經由公司法或企業購併法上的程序來進行歸併為一家公司或新公司，可分為「吸收合併」與「新創合併」兩種。收購則指在法律上雙方進行資產或股權的買賣行為，買方透過此商業行為取得賣方公司內的經營權或資產所有權，亦可分為「股權收購」與「資產收購」。以下就法律上分類將購併的類型詳述合併的方式如下：

吸收合併(Mergers)指有主併者(acquiror)和被併者(acquiree)兩公司或兩公司以上互相結合在一起，主併公司吸收被併公司所有的資產、負債和所有相關業務而存續，被併公司喪失獨立生存權而消滅。主併公司可以交付現金或其他資產、發行債券或權益證券與被併公司之股東。

新創合併(Consolidation)係指兩個或兩個以上的公司結合形成一個新的實體公司，新公司承擔合併公司的資產與負債，而合併公司喪失獨立生存權而全部消滅。新公司原沒有淨資產，承受

被合併公司淨資產後，發行股票與被合併公司原來股東。

就收購的方式來說有股權收購(Purchase Of Stock)與資產收購(Purchase Of Assets)，股權收購係指直接或間接購買目標公司部分或全部的股權，使目標公司成為收購者之轉投資事業，進而控制其經營與決策，形成母子公司關係企業形式，母子公司在法律上雖屬於獨立的法律個體，但基於會計實質重於法律形式，母子公司須編製合併財務報表，以表達整個會計個體財務狀況與經營成果；一般收購股權包括公開市場收購目標公司股票、私下買賣或徵求委託書等方式。而資產收購(Purchase Of Assets)係指收購者只依本身企業某方面需求而購買目標公司部分或全部之資產，屬於一般資產的買賣行為，因此並不概括承受目標公司的權利義務。

## (二) 購併的類型

本研究從經濟學角度，將購併類型著眼於兩家公司的業務性質與產業關聯性，歸納區分為水平式合併、垂直式合併、同源式合併、複合式合併等四種，茲分述如下：

水平式合併(Horizontal Merger)係指同產業中兩家或兩家以上公司位在同一生產階段或是從事相同業務，透過合併方式成為同一控制權下的合併行為。例如日本通訊產業公司(DDI)購併國際

電信電話公司(KDD)與行動電話供應商移動通訊公司(IDO)，以挑戰日本報電話公司(NTT)；全球第二大微影設備商荷蘭 ASML 購併第四大微影廠美國 SVG，使得 ASML 一舉成為全球第一大的微影設備廠。此為相互競爭廠商的合併，即為水平式合併，此種合併方式的好處可藉增加市場占有率來提昇對市場之壟斷力，並形成生產上的規模經濟外，降低營運成本，進而提高市場競爭能力。

垂直式合併(Vertical Merger)係指在同一個產業中，位於連續生產階段兩家或兩家以上公司，透過合併方式成為同一控制權下的合併行為，即為上游和下游廠商之間的合併。例如公司為了穩定原料供應來源、管理效率、技術提昇等因素，進行垂直整合，從原料、主成品，甚至市場銷售體系均納入公司的業務範圍，以俾作全面性之整體規劃。

同源式合併(Congeneric Merger)係指同一產業中，兩家或兩家以上公司業務性質不大一樣，為了產品擴張或市場延伸，透過合併方式成為同一控制權下的合併行為。有時企業為追求在某個領域的全面領導地位，可能會利用購併的方式來達到目標。例如：2000 年組合國際電腦股份有限公司(Computer Associates International, Inc.; CA) 宣佈購併 Snare Networks

Corporation(SNC)，購併 SNC 之後，將可使 CA 構築 eTrust(電子信用制度)資訊安全完整解決方案的努力更形完備。這項購併案讓 CA 擁有虛擬私有網路(Virtual Private Network, VPN)的技術和關鍵資料保護方面的開發專長與資源。同源式合併主要是企業尋求新的收益和利潤的途徑，不過目標公司之競爭環境是否利於進入是購併應考量的主要因素。

複合式合併(Conglomerate Merger)係指兩家或兩家以上公司居於不同產業，透過合併方式成為同一控制權下的合併行為。例如國內京城建設公司入主台南企銀即是。在財務方面，流動資金等預防性資產，可因公司間的相互支援而大幅降低；在管理上以集中管理的方式可達到管理上的規模經濟與效率。但由於目標公司之業務性質與收購公司完全不同，其經營風險會比同源式合併要大的多。

### (三) 企業購併的動機

企業進行購併行為動機多而複雜，不同時空背景產生不同的購併動機。李淑芬（2005）整理如下：

最早的購併活動從第二次世界大戰後開始，1960 年代前企業進行購併主要動機為建立市場獨占地位，許多製造商合併成為壟斷市場的公司，稱之為獨占的購併。後因美國加強反托辣斯法實

施，對購併加強限制，使得購併案開始減少。1960 至 1980 年代，企業面臨艱困的經濟環境，購併的動機大多集中在如何在短時間取得目標公司現金流量，增加主併公司獲利，因此當時常見多角化經營的複合式合併，但當時購併動機缺乏長期性策略規劃，因此出現惡意購併而引起爭議。1990 年代後，購併主要希望透過彼此力量加強或互補，提升企業的經營績效，追求更大的利潤 (Berggren,2003)。從購併的發展歷史來看，企業管理者面對不同的環境呈現不同的購併動機，許多研究也發現管理者在進行購併行為是多重購併動機的，Schmidt&Fowler(1990)以股東價值極大化及非價值極大化二種指標來探討購併動機，股東價值極大化主要為效率理論與訊號及信號理論；以非價值極大化為基礎的理論，包括代理理論與管理者主義 ( Agency Problem & Managerialism )、可支配現金流量假說及價值重分配理論等。而 Brouther(1998)認為購併動機可區分為經濟、個人及策略三類別；Gammelgaard(2004)更將購併動機分為長期及短期策略，過去研究學者對購併動機雖有不同的區分，但歸納購併動機主要仍在追求企業經營績效的提昇、股東或管理者價值提高，以下就綜合購併的動機相關理論簡要說明：

效率理論—追求綜效 (Synergy) 的理論係由 Singh and



Montgorimeny(1987)和 Schmidt&Fowler(1990)等學者提出，主張購併為企業經營策略之運用，兩家公司因部分功能互補，使得合併後的效率遠超過兩家公司單獨運作，此即為產生綜效(Synergy)。綜效理論從文獻中可分為營運綜效(Operational Synergy)、市場綜效(Market Synergy)及財務綜效(Financial Synergy)。

營運綜效(Operational Synergy)理論是指綜效利益的來源是企業透過購併所產生的規模經濟、交易成本經濟及管理差異效率來提高其生產效率和組織效率。而且不管是水平式、垂直式或複合式購併都可有產生營運綜效。而規模經濟(Economy of Scale)是假設存在規模經濟效果，主要使固定成本得以隨產量增加而降低，達到最適產量(optimal production)或規模經濟生產量(economies of scale production)，並透過生產流程重新設計、生產設備資源重新分配，藉以提高生產效率。Singh and Montgomery(1987)、Maloney and McCormick (1988)均指出，相關購併最容易取得規模經濟利益，因為規模的擴大，使得生產、研發、採購等成本降低，達到規模經濟。若複合式購併，則因合併後公司可利用現存資源的互補關係相互支援，也會產生綜效。交易成本經濟(Economics of Transaction Cost)是企業與上下游

廠商交易時會發生如訂購成本、契約成本、談判成本等交易成本，企業可透過合併使得成本內部化，如垂直性合併。不僅相關性的購併活動可產生綜效，企業若從事複合式多角化的購併，亦會產生交易成本經濟利得，在複合式購併下的組織，可以清楚地了解組織內各部門的營運狀況，故可在企業整體目標的追求、人事的監督和資源的配置上，比經由外部市場更具有效率(Williamson,1983)。另外 Porter (1985) 也認為利用知識移轉，也可以降低單位成本，達成營運綜效。而差異效率(Difference efficiency)是 Copeland and Weston(1979)提出差異效率理論，這個理論觀點主要是認為，公司的經營間存在著效率性的差異，如當甲公司經營效率優於乙公司管理效率，則甲公司可透過合併方式改善乙公司的效率以達到甲公司的水平。如此將使整個購併案產生綜效。

市場綜效(Market Synergy)係指企業透過購併活動，藉此提高市場佔有率，由於競爭公司變少，其對市場的控制能力增加，再利用價格策略來享有獨佔或寡佔的異常報酬(Shepherd,1970 ;Singh & Montgomery,1987)。Phoades(1993)指出，水平式的購併具有市場壟斷的力量。Demsetz(1973)、Singh and Montgomery(1987)及 Seth(1990)等學者均認為水平購併能產生市

場綜效。但 Muller(1985)針對水平購併案作實證研究，結果卻未發現市場綜效的存在。因此有些學者認為市場佔有率的提高，不代表可達到市場綜效效果，需與規模經濟相配合，才有正綜效產生。

財務綜效(Financial Synergy)係指合併後的公司，因多角化降低公司盈餘的變異，所產生的風險分散效果；另一方面，因合併之後將產生「相互保險」(Coinsurance)的效果，使得公司可享有較低的舉債成本。茲分述如下：風險分散(Diverse Risk)透過多角化的經營方式，公司在面對營運衰退部門現金流量減少的同時，可由另一現金流量增加的部門來得到彌補，因此有分散其營運風險的效果。購併公司與目標公司兩家公司的相關性很低，合併之後可以降低公司的投資組合系統風險，Seth(1990)指出購併與公司性質不同之產業，將促進公司現金流量之穩定性，減少報酬之變異性，進而降低公司的經營風險。舉債成本降低(Decrease the cost of financing)Lewellen(1971)提出在健全債券市場下，兩家公司合併後，公司規模擴大，倒閉風險降低，風險降低債權人要求的風險溢酬也降低，如此可以取得較低的資金成本；另外合併之後由於營運風險降低，企業可以提高其舉債能力，以發揮槓桿作用，以獲取更高的利潤，這也是企業進行複合式合併的動機之一。



訊息及信號理論 (Information and Signaling Theory) 此理論認為在股票收購或合併活動中會釋放出目標公司股價被低估的訊息，使得投資人重新評估被購併公司的價值，被購併的公司的股價往往會向上調整。另一方面管理者也體認目前經營績效受到市場質疑，又考慮失去工作的風險，因此購併後產生改善加強工作績效的動機，該動機也促使購併後主併公司經營績效增加。(Trautwein,1990;Pautler,2003)。

在 1980 年代中期以前，購併的動機多以事業組合管理模式來平衡各事業部門的績效與風險、替換能力不佳的管理階層以重整價值被低估的企業資產 (Bradley, Desai, and Kim, 1983; Porter, 1987)，至 1980 年後期開始由著重分享高附加價值資源、取得關鍵性組織能力等策略思維取得主導地位 (Haspeslagh and Jemison, 1991)。1990 年代的全球購併市場因區域經濟的形成、世界貿易組織的運作，造型政治、法令障礙的逐漸瓦解，也使得購併決策多以創造更高的附加價值為重心 (邱宏仁,1998)，例如整合上下游的有形資產、產銷體系、與網路關係，藉以作好全球產業分工來面對市場激烈競爭、因應全球經濟轉型。因此藉由購併達成綜效、獲取能耐 (Access to competence) 等以資源能力為訴求的購併規劃理念便得到以往未有的重視 (Gammelgaard,2004)，(見下

表 2-2)。

廠商的資源能力在購併管理過程中所扮演的價值創造角色，已被廣泛利用於篩選出目標廠商名單、估算收購溢價、擬定談判策略、與界定可能的整合模式（邱宏仁, 1998）。資源涵蓋的層面包括廠房設備等有形資產、以及商譽知識等無形資產；廠商所擁有的能力則是將這些資源加以組合運用、充分發揮其生產力（Hill and Jones, 2004）。當資源能力的取得與運用成為國際購併的動機時，購併發起廠商需分析評估標的企業所擁有的資產與鑲嵌於其組織內部中的能力（Stalk, Evans, and Shulman, 1992），唯有雙方資源與能力能互相適配才有後續創造綜效與能耐的可能。

表 2-2 購併動機分類

主要動機	目的	內容
市場	拓展銷售機會	成長：進入新市場、新產品、取得市場力量。
成本	降低製造與管理成本	取得規模與範疇經濟；取得低成本的資源。
多角化	最小化公司利潤的變動幅度	降低風險、資源的可選擇性利用。
財務綜效	降低財務成本	增加股東價值、資本結構最佳化、賦稅與資金成本考量。
綜效	再造生產性與管理性的資源	結合共用互補性資源。
能耐	取得新能耐	獲取無法交易、獨特、不可模仿的資源，並透過雙向整合形成競爭優勢。

資料來源：Gammelgaard (2004)

### 代理理論與管理者主義 (Agency Problem & Managerialism)

是公司經理人僅持有公司的少部分股票，則經理人會傾向於個人私利的享受，這種股東或債權人和經理人之間追求目標不一致而產生的潛在衝突，稱為代理問題(Jensen & Meckling,1976)。Black (1989) 指出企業進行購併如果是因為經理人自身利益而非股東最大化之利益，因此可能做出非價值極大化的購併決策，而傷害公司股東之利益，Pautler(2003)認為管理者在評估購併機會時，往往自滿於本身的經驗，而犯了過度樂觀的錯誤，認為購併其他公司必能產生綜效，使得購併所支出的金額遠大於目標公司的實質價值，而造成公司及股東財富的損失。另一方面也有學者認為管理者報酬與公司規模正相關，基於管理者本身的效用，將會利用職權追求公司成長或是降低公司盈餘的變異性，因此會傾向藉由購併來達成其目的 (Seth,2002;Berggren,2003)。而 Yagil(1996)認為當公司閒置資金過多時，管理者會將閒置資金用於對其本身有利的投資計畫，購併行為便是其一。

表 2-3 代理理論之整理

假說	說明
管理者自滿假說	<p>管理者過於自滿、高估自己的能力，認為購併目標公司後必能產生綜效，帶來利益。因此常支付太高的買價，或進入不專長的行業，反而造成公司的虧損。Roll(1986)</p>
經理自利主義	<p>(1)成長極大假說</p> <p>管理者的報酬與公司規模為正相關，管理者基於本身的利益，利用職權追求公司的規模成長，而進行購併。Mueller(1969)</p> <p>(2)管理者個人風險分散假說</p> <p>由於複合式購併可以降低公司盈餘的變異性，管理者的受僱風險將減小。因此管理者為了自身利益將進行購併行為，即使該購併案不適投資。Amihud, Lev and Travlos (1981)</p>
現金流量假說	<p>主張當公司有額外的自由現金流量時，依據股東價值極大化的原則，管理者應將自由現金流量發放給股東。Jensen(1986)</p> <p>然而，公司現金流量的降低對管理者而言將減少其可運用之資源。因此，管理者不願意將自由現金流量發還給股東，而使用於他處，購併行為便是其一。</p>
管理者持股比例與董事會結構	<p>(1)利益收斂假稅</p> <p>主張管理者與股東的利益將隨著管理者持股比例的增加而趨於一致。其 Lewellen, Loderer, and Rosenfeld(1985)研究顯示，管理者所有權較低的公司，在購併事件中產生負向的超額報酬。基於代理理論及相關的實證結果顯示，主併公司的管理者所有權與購併宣告之異常報酬間應呈現正相關。Lewellen, Loderer, and Rosenfeld(1985)</p> <p>(2)鞏固利益假說</p> <p>其認為管理者本身進行公司資源分配時，傾向以個人利益來考量，且可能與股東利益產生衝突。此假說與利益收斂假說恰好相反，主張當公司董事會或管理者持股比率愈高時，公司的績效將明顯較差。主因為股權愈為集中時，董事會與管理者愈有可能發生自利行為，管理者也將會有足夠的表決權使自己的效用極大化，除此之外管理者亦會基於本身地位的考量，產生一些反接管行為(anti-takeover)，如否決對股東有利的合併案或阻礙合併案件等，並且因為外在接管壓力很低而沒有努力提升績效的誘因。基於鞏固利益假說的考量，管理者持股比例與購併宣告效果之間應為負相關。Morck, Shleifer, and Vishny(1988)以美國資料進行實證，發現當董事會持股比率有所不同時，對於公司的經營績效與公司價值並非呈現線性關係。該研究發現當企業董事會總持股比率介於 0%至 5%時，持股比率和公司價值呈現正相關，5%至 25%則為負相關，當超過 25%時則又呈現正相關。其立論在於假設市場同時存在利益收斂假說與掠奪性假說，因此在不同持股比率下，會存在著不同的績效和價值表現。</p>

資料來源：蔡鈺華，2005

表 2-4 綜效理論之意涵整理

綜效理論	理論意涵
(1)營運綜效	<p>營運綜效來源有二，其一是假設產業中存在規模經濟，且在購併前公司的營運尚未達到規模經濟的潛力，購併後，由於人員、設備及經常性費用等不可分割的因素，透過產出大量增加就可以分攤成本、增加報酬，因而產生規模經濟。此外，範疇經濟亦是營運綜效產生的來源，因為公司可藉由有效利用相同或相似的生產要素，以提供範圍更廣的產品和服務。其二則為效率差異，即甲公司之經營效率比乙公司高時，可藉由購併可將乙公司之效率提昇至與甲公司相同之水準，此為透過購併所增加效率之利得。</p>
(2)財務綜效	<p>單一產業的公司，由於易受市場景氣與產品生命週期變動之影響，而影響公司營運之穩定性，故企業大多採取多角化營運或購併之方式，以分散其營業風險。Seth(1990)指出購併與公司性質不同之產業，將促進公司現金流量之穩定性，減少報酬之變異性，進而降低企業之經營風險。因而購併後（尤其是複合式購併）會因風險係數降低，而使購併後企業之價值大於購併前雙方個別價值之和。另外由Lewellen(1971)最早提出之看法，其主張透過購併可產生下列之財務效果：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. 互保效果 (Co-insurance effect)，廠商可互相提供資金以補不足之需，使得購併後廠商破產的機率降低。</li><li>b. 增加舉債能力，購併後債權人因預期目標公司未來現金流量不虞匱乏，使負債之違約風險減少，而願意以較低之利率提供更多的融資，造成目標公司之舉債能力增加。使雙方購併後舉債能力之和大大於購併前。</li><li>c. 節稅利益，以稅負的觀點來看，利息費用的增加，即可達到省稅的效果，使廠商的價值提高；並可透過稅盾作用，使負債資金成本較權益資金成本為低。只要其投資報酬率大於資金成本，則可發揮財務槓桿之效果，而使股東獲利。</li></ul>
(3)市場綜效	<p>企業可透過購併相同產業之競爭者，以達到獨佔或寡佔之局面，同時增加其市場佔有率，再利用價格策略以獲取壟斷力量所帶來之超額利潤。Demsetz (1973) 提出「市場集中度學說」，認為高的市場集中度有助於產業內各廠商達成勾結協議(collusive agreement)，而促使產業增強其壟斷力，因而獲致壟斷之利潤。</p>

資料來源：蔡鈺華，2005



#### (四) 購併成敗原因探討

企業由於購併活動，可以提昇企業綜效，達成企業本身所欲追求的目的，若非所有購併案均能成功，茲探討若干文獻以瞭解企業購併成敗之原因。

Bradley 和 Korn(1979)曾指出多數成功之購併案所具有之特徵：企業高階人員的支持、明確的購併目標及合理的購併動機、連續性的購併程序且購併後適當之整合、財務及管理資源豐富且能接受風險、產業環境與產業趨勢呈現有利狀態。

陳月雲(2003)指出購併案對員工造成壓力因子主要為一、領導風格的不確定性。二、福利的不確定性。三、組織變動的不確定性。對被併公司員工而言，購併代表改變，員工會陷於與現實與期望的差距中，因此減少組織承諾、降低工作績效、減少工作滿意與增加離職的意願。

陳重志(2002)推論購併後制度面與文化面變革所造成的員工期望落差會對其組織承諾產生負向的影響，亦即購併後員工所產生的期望落差，會導致其對新公司的組織承諾下降。員工在購併後所受到的工作待遇或所處的工作環境，與原先的期望落差很大時，員工比較不會知覺到組織的支持。而這些影響員工期望使其工作狀態惡化的因素，包括：解雇、薪資福利的改變、組織重整、

工作條件改變、工作者的態度改變等，皆因購併產生的改變而開始。

Galosy(1990)認為企業購併後員工經歷許多變化，包含階級地位(通常主併者成為老闆)、公司知識的改變(程序與人員的改變)、下層的信任、人際網路、決策控制權(主併者通常為決策制定者)。及須面對未來不確定、變動的工作定義、工作地點的移動、同儕或朋友的分離等因素。

劉忠欽、朱瑞陽及幸大智(2003)亦認為被併員工將因缺乏資訊而增加焦慮，包括未來工作展望、薪酬角色、可能的工作位置、工作性質、生涯規劃等，導致缺乏安全感，並且無所適從。組織早一點回答員工這些問題，將奠定成功的整合基礎。透過溝通員工將清楚地知道被要求甚麼，如此他們可以快速地集中期努力並調適改變的企業環境，除此之外，員工可以知道要如何做可以達到其個人目標，進而達到組織目標(劉家麟，2001)。

羅文熙(2006)發現三個購併後的重要問題。一是員工心理契約的改變，二是壓力較公平因素是重要的員工離職指標，三是被併公司主管是優先被減薪降職的目標。

發現一：公司購併後員工組織承諾的改變，是造成員工離職

的重要原因。公司購併行為的發生，必定造成員工心理契約的更動，研究顯示購併後心理契約的滿足有降低的現象。心理契約的變化代表了公司給予員工需求滿足的改變，心理契約的破壞，可依據 Maslow 需求層級理論探討。從最低的生理需求到最高的自我實現需求，五個層級中任何一個層級被破壞都會造成心理契約的改變。因此為了維持員工心理契約不變，被併公司員工的需求必須先加以研究。

發現二：壓力及公平因素是重要的員工離職指標，而高科技員工更需要尊重及溝通。公司購併易造成員工心理浮動，由於有主併公司成員的加入，即會產生比較的情況，研究發現，認為購併後應先做好和員工溝通及政策宣導，使員工有明確的依循指標，提前做好生涯規劃，減少因購併產生的壓力。

發現三：公平感受亦是造成離職意願之重要指標。組織變革中，如何使職務薪資受影響的員工感到被公平或合理對待，是一大議題。眼前的薪資衝擊，大於未來的憧憬描繪。維護員工穩定財務來源，不影響其生活。降低員工對工作的不確定因素。建議主併公司在購併時應仔細思考被併公司人才的重要性。對於高科技產業的人力資源管理並不同於傳統產業的人力資源管理，高科技產業的員工大部分為知識工作者，其有相當高的自主性。尊重



及溝通是在面對他們時必須要注意的態度。

王泰允(1996)認為企業合併後的整合主要工作依序是安撫人心，留住人才，同時向組織內部員工說明公司未來營運方針和操作，最後則必須著手進行管理制度、營運作業及文化融合。黃同圳(1998)發現購併將導致員工對原持有之文化認知漸漸薄弱，進而減少對組織承諾，而降低績效形成人員離職，而由於經營權改變，使員工對於未來產生不確定感，裁撤無效率部門，構成員工心裡的威脅；而當員工離職時，通常優秀員工會最先求去，以致於造成該留的留不住，不該留的卻留下而成為劣幣逐良幣的一個景象。



Business Week(1990年)曾比較文獻結果及專家分析而整理出台灣企業購併失敗的因素：對於欲購併之產業與被購併公司充份之瞭解、符合買方策略目的、假設需切合實際、不應買貴及太多貸款。

應國卿(1992年)曾比較文獻結果及專家分析後整理出台灣企業購併失敗的原因：整體購併計畫不周全，目標不明確、產業環境改變、人才未能適當管理與整合且企業文化不契合、購併後營運計劃不當，購併綜效無法實現、購併標的選擇不當，而與公司

長期目的不符、購併型態不當、購併價格過高或給付不當、組織整合及控制形態不當。

李祐全（2003）說明美國 ABA Banking Journal 與 Price Waterhouse 會計師事務所曾對購併失敗的原因深入調查，指出購併失敗的原因：融資運用不足，購併金額太大、購併策略不周全、管理深度不夠，企業文化差異，人才流失、購併目標選擇錯誤、購併價格過高、整體經濟環境改變與預期情況不符、買方對目標公司無周詳的發展計劃、市場地理位置分散。

李淑芬（2005）指出，Ramaswamy 與 Waegelein(2003)二位學者對 162 家購併公司過去 5 年的財務績效研究結果得知，企業在購併後其財務績效結果並不會有明顯的增加；而 Gugler(2003)等學者研究過去 15 年來世界各地企業購併利潤的變動，研究得知平均而言企業在購併後公司利潤會有明顯的增加；但也有學者認為大部分的購併在企業價值增加上是失敗的(Vester, 2002; Schmidt & Fowler, 1990)。

李淑芬（2005）以 1992 年至 2003 年間國內上市、上櫃公司（排除金融業）之購併事件為研究對象，以主併公司過去經營績效與決策謹慎度為衡量變數，將購併活動區分為相關產業購併與

非相關產業購併，以主併公司產業類型分為電子產業與非電子產業，亦以目標公司目的地分為國內購併與國際購併。發現國內企業在進行購併決策時，多選擇與主併公司經營範疇相同的同業購併為主；在主併公司產業類型上，2000年前非電子產業居多，但2000年以後電子產業競爭激烈，企業漸漸開始循求外部成長模式，因此主併公司以電子產業居多；另因購併未來企業整合因素考量，國內企業購併活動仍以國內購併居多。而非相關產業購併在股東權益報酬率、資產報酬率及淨利率均呈負向影響，因產業差異大，購併首重整合，企業對於不熟悉產業的技術、市場通路與人員管理，購併整合難度高，因此不僅失去原本優秀人才，亦無法管理過去不了解產業的人力。

鍾從定(1999年)曾指出避免購併失敗之策略：訂定正確目標自收購前標的選擇以至購併後之發展計劃、選擇購併之公司應能帶來顯著策略及營運價值、優秀的顧問團隊，以作有效分析與磋商並能保守秘密做出有效的談判、挽留優秀人才、招募新人才，快速有效整合，減少購併成本，並能執行有效的管理獎勵制度。整合來說企業購併失敗的因素多以購併的事前規劃不當、購併案的執行不當、購併後的整合及發展不當為主要原因，茲如下表 2-5 說明之。

表 2-5 購併失敗因素之整理

<b>購併的事前規劃不當</b>	<p>(1) 購併策略及目標規劃不當：例如購併的型態不當，購併與公司長期目標不符。</p> <p>(2) 購併標的選擇不當：例如：購併標的選擇準則不適，買賣雙方產品、市場、客戶等資源關聯性小及買賣雙方經營理念不契合。</p>
<b>購併案的執行不當</b>	<p>(1) 資源運用不當：例如：人力資源、財務資源或稅務規劃不當。</p> <p>(2) 購併審查評估不當：例如：價值評估、法律、契約、環保、債務、財務、會計等審查不當。</p> <p>(3) 購併協商談判不當：例如：購併價格過高，給付方式不當，第三者之購併競爭、購併合約簽署內容不當。</p>
<b>購併後的整合及發展不當</b>	<p>(1) 整合不當：例如：組織的整合與控制型態不當營運作業的整合不當、管理制度不當、整合速度不當。</p> <p>(2) 發展不當：例如：人事政策不當，人才未能挽留，企業文化不合，溝通及人際關係處理不當。</p> <p>(3) 人力資源管理不當：例如：購併綜效實現不理想，營運計劃不當，外部環境改變。</p>

資料來源：本研究整理

## 2.3 競爭策略理論之文獻探討

企業成長策略來觀察我國 NB 產業的發展，早期皆從追隨美、日大廠主流產品切入，充份利用台灣製造管理效率的優點追求成本優勢，並以低於歐美日大廠 10-15% 的訂價策略逐步切入市場，再輔以品質改善，服務效率取得客戶青睞，以此建立企業的核心競爭力，詹炎生（2005）指出其發展策略頗符合 Michael Porter（1985）以及 Cash 和 Konsynski（1985）所提出的三個競爭優勢策略：

成本領導（Cost Leadership）一家企業透過其特殊的結構因素如原物料成本優勢、特殊生產技術或量產經濟規模，使保其管理及製造成本明顯低於同業，該企業並有能力以較低價格廣泛銷售給需求的客戶，因而建立該廠商在該產業的成本領導地位。此時若該企業採取與市場同業較明顯的優惠價格（如低 10-15%），則該企業將可快速擴大市場佔有率，並進一步取得經濟規模優勢拉大與同業成本差距。但若該企業採取接近或稍低於同業的售價策略，則該企業將可獲得比市場同業更高的報酬。

差異化（Differentiation）一家企業欲追求競爭優勢，必須在產品功能或服務上創造比同業較獨特的價值，而且這些差異化的價值是客戶所需要的。如以即時發貨倉庫（JIT Warehouse）來達

到當日接單次日交貨之高服務效率，與同業的接單、生產、交貨作區隔，再以提供客戶技術解決方案，並以客製設計的產品來幫客戶解決技術問題及降低成本，與同業的單純銷售零件的作法，也是一個差異化的策略。

專注（Focus）指廠商在所經營的產業中選擇較窄的競爭範疇，使其策略配合所選擇的區隔，且對競爭同業具有排他性，意即能滿足顧客的特殊需求，且此需求是其他產業內的競爭者所無法滿足的。專注是企業追求競爭優勢的策略之一，但不是成功或高績效的保證，尚必須配合前二項策略要素如成本領導及差異化策略才會成功。

司徒達賢（1979）在對台灣 12 種重要產業所處環境的特質進行研究；期望了台灣企業所面臨的環境構面、類型及對產業所構成衝擊的程度。並嘗試以權變理論列舉基本環境變數為四個組群：一般環境、科技環境、供應環境、競爭環境，以解釋環境對產業的影響。其結論指出，各環境因素對不同產業有著不同的影響，強調業績優劣與否，在於策略和組織是否與其所面臨之環境特質相配合，將產業環境與企業組織以及策略績效整合來分析產業。



Porter (1980) 將產業生命週期分為萌芽期、成長期、成熟期及衰退期四期，並針對購買者及購買者行為、產品及產品設備、生產與配銷、研究發展、整體策略、競爭與風險等項，說明產業如何在生命週期的歷程中改變，以及它們如何影響策略制定，如表 2-6 所示。



表 2-6 產品生命週期如何預測策略、競爭及績效表現

項目	萌芽期	成長期	成熟期	衰退期
購買者及購買者行為	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 高所得購買者</li> <li>◆ 購買者慣性</li> <li>◆ 購買者需被說服去試用產品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 購買團體大</li> <li>◆ 購買者會接受不同的品質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 市場大增</li> <li>◆ 飽和</li> <li>◆ 重複購買</li> <li>◆ 選購某些產品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 購買者對產品非常精通</li> </ul>
產品及產品設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 品質差</li> <li>◆ 產品設計和發展為主要關鍵</li> <li>◆ 很多不同的產品類別；尚未標準化</li> <li>◆ 不斷的改變設計</li> <li>◆ 基本的產品設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 產品有技術和功用的差異</li> <li>◆ 複雜產品以可靠性為主要關鍵</li> <li>◆ 競爭產品逐漸改進</li> <li>◆ 品質佳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 品質極佳</li> <li>◆ 產品差異化低</li> <li>◆ 標準化</li> <li>◆ 產品改變的速度緩慢</li> <li>◆ 每年形式上進細部改變</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 產品差異化</li> <li>◆ 產品品質有瑕疵</li> </ul>
生產與配銷	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 產能過剩</li> <li>◆ 生產批量短</li> <li>◆ 高度科技人力</li> <li>◆ 高生產成本</li> <li>◆ 專業化通路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 產能不足</li> <li>◆ 轉為大量生產方式</li> <li>◆ 爭奪配銷通路</li> <li>◆ 大量配銷通路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 部分產能過剩</li> <li>◆ 最適產能</li> <li>◆ 生產程序隱定性提高</li> <li>◆ 工人技術要求較低</li> <li>◆ 生產穩定，批量長</li> <li>◆ 縮短配銷通路，提高毛利</li> <li>◆ 寬產品線造成高實體配銷成本</li> <li>◆ 大量配銷通路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 產能嚴重過剩</li> <li>◆ 大量生產</li> <li>◆ 專業化通路</li> </ul>
R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 生產技術變動</li> </ul>			
整體策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 擴大市場佔有率的最佳時機</li> <li>◆ R&amp;D、工程設計為關鍵功能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 適宜改變價格或品質形象</li> <li>◆ 行銷為關鍵功能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 不適宜擴大市場佔有率</li> <li>◆ 低佔有率之廠商尤其不適</li> <li>◆ 競爭成本為關鍵</li> <li>◆ 有效行銷為關鍵。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 成本控制為關鍵</li> </ul>
競爭	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少數廠商</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 進入</li> <li>◆ 競爭者很多</li> <li>◆ 合併及受傷廠商很多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 價格競爭</li> <li>◆ 優勝劣敗</li> <li>◆ 私人品牌增多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 退出</li> <li>◆ 競爭者減少</li> </ul>
風險	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 風險高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 成長足以抵償風險</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 週期性風險</li> </ul>	

資料來源：Porter (1980)



吳思華（1984）則認為，企業在經營過程中所面對的外在環境，包括：經濟、政治、法律和社會等各方面影響，其中以產業環境和企業經營最為關係密切，最值得企業界重視。一般而言，要進行產業環境分析時所需考量的項目，包括有：產品現況、競爭狀況、市場狀況、生產及原料來源狀況等四方面，做為產業分析。

吳思華（1988）進一步根據產業的策略特質的觀點，解說產業特質所應涵蓋的基本構面。吳思華將產業變數與策略特質，以應對關係來詮釋產業應具特質，整合產業特質為規模經濟利益潛能、產品線相關性、對市場之獨占力量、對原料來源之獨占力量等四個構面。規模經濟利益潛能指廠商生產某一產品，其平均成本隨產量增加而遞減，表現在機器設備利用、原料採購、人工、能源、運輸、銷售等方面。產品線相關性指各產業所涵蓋的產品線，彼此間的相似的程度，係透過生產產品、技術工人、生產設備、原材料（零組件）、銷售對象（顧客型態）、銷售地區、配銷通路、銷售季節互補程度、廣告促銷活動等構面來衡量。對市場之獨占力量指產業中各廠商對於下游廠家或顧客交易價格或其他方面之控制能力。市場獨占力量可由產業集中度、產能利用率、顧客使用必要性、產品差異程度、顧客相對集中度及政府政策匯集而成。對原料來源之獨占力量指產業中各廠商對其上游廠家或市場價格控制力量。原料來源之獨占力量係由產業集中度、原料之重要性、原料差異程度、供應商相對集中度及政府政策等。

Hill & Jones（1995）亦根據產品生命週期的概念，來預測產業演變軌跡，界定產業生命週期為導入期、成長期、震盪期、成

熟期及衰退期。產業或衰亡因素來自環境的變化，不同產業具有各自產業生命週期型態，而對於個別知產業在每一生命週期階段，亦顯示出不同的產業特性（如表 2-7）。

表 2-7 Hill & Jones 產業生命週期之特徵

產業生命週期階段	主要產業特徵				
	產品價格	通路型態	進入障礙	競爭手段	廠商競爭
導入期	利用成本加成	建立選擇配銷	開發技術原料	教育消費者	競爭廠商少
成長期	規模經濟效益	擴大配銷通路	建立產業規則	大量促銷	競爭逐漸增加
震盪期	滲透市場價格	密集通路	建立差異化	增加品牌激勵	強烈
成熟期	價格平穩	更加密集配銷	產業集中	低成本	競爭緩和
衰退期	降價最低	除去無利潤點	創新或結盟	收割策略	逐漸退出

資料來源：Hill & Jones (1995)

司徒達賢（1994）指出，產業價值鏈使企業能更深入了解產業價值鏈中附加價值創造的過程以及活動的來源，以利企業對應投入的價值鏈活動作一策略性之選擇。而產業價值鏈會因產業而異，不過大致上可切割成研究發展、零組件製造、製程技術、品牌、廣告、推銷與售後服務等。在細分的產業價值鏈下，企業能較明確地區分價值鏈活動之配置，以及明瞭各個活動所創造附加價值的大小，以企業目前所處之產業價值鏈定位，是否可能以垂直整合之方式介入其他的價值鏈活動，已取得該部分所創造的附加價值，或是在既有產業價值鏈上策略地加入創新性的價值鏈活

動，以改變目前產業價值鏈之結構，形成策略上的競爭優勢。

Porter (1990) 的國家競爭力鑽石體系乃是針對某一特定產業為何在某特定國家擁有競爭優勢，嘗試提出一具有普遍解釋能力的理論架構。一個國家內的某些產業如何能在激烈的國家競爭中嶄露頭角，可從每個國家都有的四項關鍵因素（生產因素、需求條件相關和支援產業以及企業策略、結構和競爭程度）來討論，這些因素可能會加強本國產業創造競爭優勢的速度，也可能成為產業發展遲滯不前的原因。由上述四項關鍵因素所形成的鑽石體系攸關一個國家的產業或產業環境能否成功，但這並非意味只要是該國的企業就都能成功。即使處在最有活力的國家環境中，資源及技術也不是平均分配使用，部分企業的失敗是必然的，然而一旦能夠在一國之內脫穎而出，必然也將成為國際競爭中的贏家。

## 2.4 台灣筆記型電腦的發展沿革

1981年美國Osborne公司發展可攜式電腦，開啟行動電腦的先趨。自1987年日本東芝推出第一台Laptop開始<sup>4</sup>，筆記型電腦開始逐步走入全球市場。台灣筆記型電腦（Notebook PC）產業歷經萌芽期、成長期，到目前的成熟期，足足有20年的歷史，相較於我國光碟機產業三年就做到世界第一，台灣筆記型電腦產業走得並不輕鬆。筆記型電腦每年皆以穩定的幅度成長，雖沒有像桌上型電腦的爆發性成長，但也沒有像桌上型電腦在2001年衰退的情況。



2001年後，筆記型電腦產業已經逐漸步入成熟期，所以世界十大筆記型電腦品牌廠商幾乎掌握了全球八成以上市場佔用率，產業高度集中化導致價格競爭更加激烈。而與桌上型電腦在功能上的差距已日益縮小，且自2001年以來受惠於液晶面板（TFT LCD Panel）價格大幅滑落，以及台廠的筆記型電腦製造供應鏈藉助大陸低成本之效，使得筆記型電腦生產成本快速降低，促成國際品牌大廠紛紛推出低價商品，搶攻市場，也造就筆記型電腦市場低價化趨勢盛行，另外，由於筆記型電腦的移動性遠優於桌

<sup>4</sup> 張俊彥、游伯龍，2001。活力：台灣如何創造半導體與個人電腦產業奇蹟，時報文化。

上型電腦，使得筆記型電腦的成長率高於桌上型電腦，加速了取代桌上型電腦產品效應。

預估2007全球PC出貨量成長11.2%，達到2.34億台，較2006年出貨量2.106億台、成長率11.7%來得差<sup>5</sup>。就全球筆記型電腦出貨成長而言，預估2007全球筆記型電腦出貨量成長23.1%，達到0.9億台，較2006年出貨量0.73億台、成長率23.9%來得差，不過，儘管2007年全球筆記型電腦出貨成長率減緩，卻無法緩衝桌上型電腦在歐美成熟市場銷售減少的衝擊，此外，越來越高的筆記型電腦銷售量，也顯示消費者逐漸以筆記型電腦取代桌上型電腦的趨勢。

表 2-8 Worldwide PC Shipment Volume, 2001 - 2007

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007(e)
Shipment Volume	131,621	134,469	148,469	164,710	188,554	210,675	234,346
YoY Growth	-4.3%	2.2%	10.4%	10.9%	14.5%	11.7%	11.2%

資料來源：陳立恆，2007

根據資策會MIC的統計，2004年筆記型電腦市場出貨量為4,613萬台，年成長率達21.9%，從此就一直維持年成長率逾21%以上的高度成長，2005年更在國際大廠低價機種推陳出新下，再掀起筆記型電腦銷售的高峰，年成長率提升至28.8%，達5,943萬

<sup>5</sup> 陳立恆，2007。全球筆記型電腦市場預測，2007-2011，財團法人資訊工業策進會市場情報中心。



台，2006年全年出貨量首度突破7,000萬台，創下7,365萬台新高峰。不僅如此，MIC預估2007、2008年筆記型電腦出貨仍可望維持高度成長，年成長率分別可達23.1%、21.2%，同時佔整體PC出貨比重也自2004的28%，一路成長至2005年突破30%大關，佔全球PC總量1.88億台約31%比重，較2004年的28%進一步提升，顯見筆記型電腦取代桌上型電腦趨勢持續發酵。2008年更預估可超越40%關卡，達41.92%。由於筆記型電腦低價化趨勢，使得取代桌上型電腦效應快速發酵，估計2010年佔PC出貨比重有機會挑戰50%大關，逐漸成為PC市場中最主力的產品線。

表 2-9 Worldwide PC Shipment Volume, 2003 – 2011 單位:萬台

年度	2003	2004	2005	2006	2007(e)	2008(f)	2009(f)	2010(f)	2011(f)
NB	3,785	4,613	5,943	7,366	9,065	10,989	13,011	15,013	17,014
YoY	26.1%	21.9%	28.8%	23.9%	23.1%	21.2%	18.4%	15.4%	13.3%
DT	11,061	11,858	12,912	13,701	14,369	15,224	16,076	16,926	17,583
YoY	5.9%	7.2%	8.8%	6.1%	4.8%	5.9%	5.5%	5.2%	3.8%
PC Total	14,846	16,471	18,855	21,067	23,434	26,213	29,087	31,939	34,597
YoY	10.4%	10.9%	14.5%	11.7%	11.2%	11.9%	11.0%	9.8%	8.3%

註：(e)為推估值、(f)為未來預測值、YoY 為年成長率

資料來源：MIC 陳立恆(2007)

就我國筆記型電腦產業而言，國內筆記型電腦廠商可分代工與自有品牌兩類公司，品牌廠商有宏碁與華碩，而代工則有廣達、仁寶、英業達、緯創、華碩、藍天、華宇、神基與志合等。華碩是橫跨代工與品牌，近年來華碩的品牌與代工分家的議題亦



已逐漸浮現。我國業者由於產品製造及設計能力優越且具備全球  
 運籌管理能力，全球前十大電腦大廠幾乎已成為我國業者的代工  
 客戶；茲以我國已上市之筆記型電腦製造公司代工客戶狀況列示  
 如下表2-10：

表 2-10 國內上市筆記型電腦廠商代工客戶一覽表

國內廠商	客戶名稱
廣達	戴爾 (Dell)、惠普 (HP)、東芝(Toshiba)、宏碁(acer)、 聯想、富士通西門子 (Fujitsu- Siemens)、新力 (Sony)、 恩益禧 (NEC)、蘋果 (Apple)
仁寶	戴爾 (Dell)、惠普 (HP)、東芝(Toshiba)、宏碁(acer)、 聯想、富士通西門子 (Fujitsu- Siemens)、新力 (Sony)、 恩益禧 (NEC)、蘋果
英業達	惠普 (HP)、東芝(Toshiba)、宏碁(acer)
緯創	IBM、戴爾 (Dell)、宏碁(acer)、聯想、恩益禧 (NEC)、 日立 (Hitachi)
華碩	戴爾 (Dell)、惠普 (HP)、新力 (Sony)、恩益禧 (NEC)、 蘋果、Epson、日立 (Hitachi)
藍天	Epson、日立 (Hitachi)
華宇	恩益禧 (NEC)
神基	夏普 (Sharp)、恩益禧 (NEC)
精英 (志合)	富士通西門子 (Fujitsu- Siemens)、e-Machine

資料來源：本研究整理

受惠於台灣筆記型電腦代工能力的快速提升，以及完整產業  
 供應鏈挹注，國際筆記型電腦大廠委外代工比重近年來逐年提  
 高。以全球前幾大筆記型電腦品牌大廠來看，第一、第二大的戴  
 爾 (Dell)、惠普 (HP) 電腦早就幾乎是100%委外代工。曾為

全球第一大出貨廠商、目前淪落至第三大的東芝（Toshiba），也早就不堪殘酷的市場競爭，逐步棄守自行生產，並逐年提高委外代工的比重，2005年已提高至7成；第四名的台灣本土品牌大廠宏碁（acer），也是100%借重台灣筆記型電腦代工廠的製造能力，來與國際大廠對抗。第五、第六名的富士通西門子（Fujitsu Siemens）、新聯想（原IBM）的委外代工比重也都各有5成與4成，未來也可望逐步提高，其餘如NEC與蘋果電腦（Apple）也都是100%委外代工。這些委外代工訂單也幾乎由台廠所囊括，創造出臺灣全球第一的筆記型電腦製造供應鏈。



## 2.5 筆記型電腦的產業特性

### 2.5.1 規模經濟與大者恆大的競局：產業集中度高

早期筆記型電腦產業的技術門檻低，而代工製造的獲利又高，因此吸引了不少台灣廠商由不同產業轉型提供筆記型電腦代工製造的服務，例如部份生產筆記型電腦的廠商從原來生產桌上型電腦延伸進入筆記型電腦產業（如宏碁、倫飛、大眾），此外也有不少筆記型電腦廠商（如廣達、仁寶）乃從計算機、電子字典等小型電子產品產業，成功地跨入筆記型電腦產業，並將過去生產小型化電子產品所累積的技術與經驗，運用到筆記型電腦產業的經營。有鑑於此，在台灣能夠提供相似的委託製造服務的代工廠數目甚多，而位於競爭激烈的台灣產業中，也讓台灣的成本與品質產生良性競爭，吸引更多品牌商前來尋求合作，進而使台灣電子業更具國際競爭力。

具優良技術研發、高品質低成本生產製造的代工廠商如廣達及仁寶，可以爭取到全球排名前十大品牌商之訂單（Toshiba亦在2005年向廣達委託生產消費性機種）。而較弱勢的代工廠商如倫飛與藍天，由於未達經濟規模，因此在生產成本方面很難與一線代工廠商進行競爭，自然無法吸引品牌商的青睞。因此整個台灣

筆記型電腦的代工產業呈現大者恆大的競爭局勢。國際NB品牌大廠藉由台廠提供的低成本代工優勢，於全球各地攻城掠地，市佔率逐年提升。目前全球前10大NB廠商的市佔率已逾8成，估計前5大筆記型電腦品牌廠商Dell、HP、Toshiba、acer、新聯想，2007年出貨量合計可拿下全球64%的市場，比重逐年提高，使得品牌集中度日漸明顯。這也是筆記型電腦低價化趨勢，造成規模經濟不夠的廠商經不起嚴酷的市場競爭，紛紛退出市場，將市佔率拱手讓給國際品牌大廠，品牌集中度也越趨明顯。

### 2.5.2 微利化的經營環境加速產能外移：多家代工、網路競標、回收關鍵採購權



雖然各家品牌商都將主要訂單委請1至2家的廠商代工，但為了要減少風險，因此也會將較低階的訂單由其它廠商進行代工，以避免將雞蛋放在同一個籃子裡的風險。例如Dell的主要代工夥伴在2001年是廣達與仁寶，但同時將緯創做為第二供貨來源以規避風險，另一方面也可做為與廣達和仁寶的談判籌碼，以取得更強的談判議價能力。

然而，筆記型電腦廠商的營運規模雖可隨著台灣筆記型電腦

代工產業市場佔有率增加，以及國外廠商不堪競爭壓力退出市場、訂單轉向台廠而擴增，營收與產能持續成長，但是獲利就無法跟隨規模擴增而等幅成長。因為Dell於2002年起實施網路競標，根據代工廠的競標價格來決定下一季度的訂單分配量，甚至允許其他代工夥伴(指主要代工夥伴廣達、仁寶之外的廠商)加入網路競標的行列，而這些非主要代工夥伴為了爭取Dell訂單的入場券不惜祭出「殺手鐮」，更加深了經營的困境以及加快「保五」的苦情呼籲。因此對於上游零組件供應業者採購大幅砍價，自然也讓零組件廠商跟著「苦不堪言」。結果在2005後，主要代工夥伴廣達、仁寶紛紛退出網路競標的遊戲而宣告結束筆記型電腦廠商的夢魘。

2006年初，面板、處理器與晶片組的缺貨使各品牌大場為了拿到關鍵零組件的供應紛紛主動與上游零組件供應業者接洽未來半年或一年的訂單採購量並藉此收回關鍵零組件的採購權。如此一來更加大了筆記型電腦廠商的競爭壓力。

近年來由於筆記型電腦的低價風潮愈燒愈熾，讓代工廠商與品牌商們無不想西進大陸，以求得更低的價格競爭優勢，這也讓筆記型電腦的微利時代來得更早，面臨價格成本壓力底下，台灣

廠商將更多的生產基地移至大陸，以求得價格競爭優勢，當台灣所有筆記型電腦生產線全數移至大陸後，便正式宣告台廠為了在殺價競爭的嚴酷環境中存活下來，尋求更低成本的海外生產基地，已是攸關存亡的關鍵，因此將會有更多的生產線移至大陸，最後在2005年後，將所有台灣筆記型電腦的生產線都關閉，只留下研發中心在台灣。各家代工廠商的佈局都是在台灣設立研發單位，著重於前瞻性技術的研發，大陸主要是設立生產基地，研發部份是著重於本地化的服務、與快速商品化為研發重點，以達資源配置與生產優勢的互補性。



### 2.5.3 產品生命週期短：OEM 轉為 ODM 或 JDM

過去品牌大廠開發新筆記型電腦的產品，而且這些新產品線必須耗時10~12個月才能完成，並推出上市，一旦發現市場出現新商機，但現有產品線無適當產品時，便必須到台灣尋找台廠自行開發的產品，經過修改便趕緊上市搶商機。

但是，若將產品全部交給台廠處理，大部分有實力的台廠現在只要3~4個月便可完成開發，其他台廠最慢也可在6個月內讓產品問世。所以就筆記型電腦產品生命週期短以及消費者求新求



變的心態下由OEM的代工型態轉為ODM模式甚至IDM模式是目前的趨勢。


「原廠委託製造(OEM)」是受託廠商按原廠之需求與授權，依特定的材質、規格、加工程式、檢驗標準、品牌及標示，所生產零配件、半成品或成品(劉庭秀，2005)。林芯玫(2003)認為在此種OEM分工結構下，OEM廠商在價值鏈活動上只涉及生產、組裝部分活動，產品技術與市場皆由OEM買主決定，此時OEM廠商議價能力較低，價值創造空間有限。因此OEM業務型態關係是建立在OEM買主維持高度的產品技術領先與充分的行銷業務能力，而OEM廠商則提供持續的生產成本優勢與高營運效率。

OEM業務對廠商具有切入市場捷徑、提高市場佔有率、擴大規模經濟、技術提升、並學習國際大廠營運管理等優勢。然而OEM廠商也有業務來源不穩定、產品附加價值低、惡性價格競爭、廠商疏於自創品牌或研發等若干缺點。

隨著技術提升與經驗累積，我國筆記型電腦廠商能力已從OEM發展至原廠委託設計(Original Design Manufacture，簡稱ODM)。湯明哲、李吉仁(1999)認為ODM架構在產品設計與發展的活動上，經由高效能產品開發速度與具競爭力的製造效

能，滿足買主對高度市場競爭的需求；陳振祥（1997）認為產品製造商自行設計產品，爭取買主訂單並使用買主品牌出貨的交易方式，ODM廠商具備完整的產品生產與設計能力，ODM買主則專注於經營產品品牌、通路與銷售服務等活動，藉由雙方不同能力專長的互補合作型態，提高供應關係的不可替代性與議價能力，利益分配視雙方議價能力而定。

#### 2.5.4 全球運籌產銷模式



近年來低價電腦的趨勢衝擊廠商必須構思及致力於降低產品成本，提升產品競爭力。所以國際級品牌廠商開始強調提供客戶及時服務、縮短交期、強化全球生產供應鏈體系和提升企業本身的競爭能力。而我國筆記型電腦代工業者為配合國際品牌大廠的要求，除了就生產、組裝據點進行全球佈局外，更逐漸負擔起運籌服務的角色，因此造就了「全球運籌產銷（Global Logistics）」的趨勢（陳信宏，2000）。

我國筆記型電腦廠商與國際大廠合作無論是OEM或ODM，由於僅須將國外廠商委託代工生產的產品準時交付國外大廠，對於出貨後銷售至消費者之過程及產品售後服務，則由國際大廠自行

負責。但在全球運籌產銷模式下，國際廠商不僅要求我國代工業者以廉價生產成本量產外，更要求將服務延伸到配銷商或顧客。在此模式下，雙方合作關係較可維持長遠。在高科技業激烈的競爭下，於全球各地設立發貨中心以提供快速有效的全球服務，就近滿足客戶需求，再加上e化的資訊流連結全球客戶與全球佈局三大策略：一地設計(time to market)、三地製造(time to volume)、以及全球交貨(time to money)，全面強化本身的競爭力。

台灣整機直送(TDS)是屬於供應鏈中全球運籌的一部分。TDS是筆記型電腦廠最新的快速交貨模式，以仁寶和廣達與惠普的合作最為成熟，此一模式要求供應商在18~24小時內，完成接單到出貨的動作，並需在3天內消費者收到成品。

然而，廠商要推動TDS需要有絕佳的產品品質控制能力與完整上下游原料供應鏈關係。廠商與上游的零組件供應商透過EDI系統，明確了解雙方3個月內的生產所需，讓兩者皆無庫存憂慮，同時供應商以每天運輸三次輪替送貨的方式，以備齊最即時的零件物料。但由於TDS快速交貨及低庫存風險使得國際系統廠商與代工廠之間的定價模式由過去的每季定價一次改為每月一次，廠商過去有享有部分關鍵零組件跌價利益與產品調價的時間差也

逐漸縮短中。諸如過去面板價格下跌時廠商可以享有較長原料先下跌而筆記型電腦價格晚下跌所產生的利益，但如今卻因產銷模式的改變而使得此段時間差縮短為兩週。由整體的產銷模式改變我們可得知，雖然TDS更加壓縮廠商毛利率但筆記型電腦廠商對顧客的服務延伸將贏得更多訂單。



## 2.6 筆記型電腦的未來發展趨勢

### 2.6.1 輕薄短小與寬螢幕設計將獨領風騷

寬螢幕筆記型電腦成為取代桌上型電腦主流機種除功能外，筆記型電腦為與桌上型電腦的影音功能匹敵，筆記型電腦也開始朝向寬螢幕（16:10）的方向設計。而寬螢幕筆記型電腦的興起，也將筆記型電腦從原本的企業市場轉向為一般消費市場。寬螢幕筆記型電腦提供與桌上型電腦相同的影音效果，刺激市場購買意願。早期的筆記型電腦是給商務人士從這間客戶的公司跑到這間客戶公司的時候可以使用的。

但是現在的筆記型電腦卻是給個人在家裡或到戶外使用的。因此在家裡面想用筆記型電腦來看個 DVD 電影，寬螢幕則為大勢所趨。據國內各筆記型電腦廠商預估，2006 年寬螢幕筆記型電腦的銷售比重僅占 9%，預估到 2007 年時將提昇到 37%。同時因應這項市場變化，以往筆記型電腦多以企業市場為主，目前也逐漸轉向為一般消費市場。

業界甚至預估，過去企業用戶採購比重約占 7 成，2006 年消費性採購比重逐步向上攀升，預計 2007 年可到五五波的局面。

未來寬螢幕筆記型電腦的定位除了取代桌上型電腦外，也會逐步向家電產品靠攏，因此，週邊配備也會逐步推出遙控器等，以符合市場需求。

筆記型電腦廠商在尺寸輕薄及低價領域積極拓展，推出迄今最為輕薄的平板式個人電腦，以及價格僅為 200 美元的大眾款型，而科技進步使得各種更精巧、更多樣的超級行動電腦 (UMPC)、OLPC、EeePC、Classmate PC 紛紛出爐。有些還小到被認為不是個人電腦，它們比傳統筆記型電腦小，但比智慧型手機大，也能執行多數電腦的功能，例如播放影像及玩遊戲。由於有更多功能強大的軟體及新型處理器推出，可以延長電池的壽命。除了是全功能的筆記型電腦外，內建手寫板及全球定位系統，還可以讓消費者用相機拍照後，利用藍芽技術無線傳輸。所以傳統厚如石板般的筆記型電腦可能很快被掃進歷史的垃圾堆中，取而代之的是嶄新的、更多變的輕薄設計。

## 2.6.2 無線上網與相機模組

2006 年筆記型電腦市場大放異彩，不但出貨量大幅成長，且產生排擠桌上型電腦市場效應。主要原因為面板價格下跌導致寬



螢幕 (16:10) 筆記型電腦打入一般消費市場。放眼未來，無線網路功能確定將成為筆記型電腦的標準配備。內建了 130 萬畫素的 WebCam，除了能夠提供如 MSN、Skype 等即時通訊軟體，作為視訊連線之用，對企業而言內建高畫質視訊攝影機，可以 everywhere 支援視訊會議的需求，不需要額外採購相關配備。

### 2.6.3 M 型社會下的個性化設計與超低價 NB

在個人化需求逐漸浮現下，筆記型電腦外觀的設計也開始要求一般家電的時尚設計，如換殼、顏色設計年輕化與特殊按鍵等個人化設計，將成為頂級玩家與新世代消費者的需求，因此，今年各家筆記型電腦品牌大廠無不在外型設計上卯足全力，爭取新的筆記型電腦市場。由於筆記型電腦以攜帶使用為主要訴求，因此，對使用者而言，外型也是相當重要的採購考量因素。除了個人好惡，以及給予旁人的專業印象等主觀因素外，LCD 背版螢幕外殼，採用黑色鋼琴鏡面烤漆材質，具有類似精品的質感。消費者過去一直在電腦領域追求高性能，鮮少人去關心電腦的「長相」。直到蘋果公司將多彩的 MacBook 證實了色彩變革的力量。

因此，現在消費者購買筆記型電腦除了必要考量的性能、價

格及品牌之外，外觀也成為購買筆記型電腦的參考因素。各家筆記型電腦大廠也開始在外殼上動腦筋，除了蘋果電腦之外，HP、BenQ、ASUS 之前紛紛推出白色筆記型電腦。而日系廠商表現更多元，Toshiba 與 Fujitsu 更推出紅色系、橘色系、藍色系等不同色系的筆記型電腦，在設計上完全拋棄傳統顏色螢幕上蓋，以時尚界最 IN 的印度孔雀藍、鮮亮古銅橘、神秘銀霧灰三種不同顏色，讓消費者在購買筆記型電腦時能有更多選擇。光有彩殼還不足以顯示「個性」，Acer 與 Asus 分別與法拉利 (Ferrari) 及藍寶堅尼 (Automobili Lamborghini Spa) 兩大車廠合作，讓筆記型電腦的外觀又提升另一個新境界。Acer 在 2006 年與法拉利車隊合作，推出採用與法拉利跑車同級的碳纖維材質筆記型電腦。華碩也不落人後，日前與義大利跑車藍寶堅尼合作，推出經典的藍寶堅尼款。

由此看來，筆記型電腦的外殼彩色化似乎是未來設計上必然的發展趨勢。根據英特爾的調查顯示，消費者對於筆記型電腦的觀感正在改變之中。超過 30% 的設計師認為筆記型電腦已成為消費者展現時尚品味時尚的重要元素，而不再只是商務旅客提高生產力的工具；同時，筆記型電腦的背包也從單調無奇的黑色公事

包，演變成輕巧色彩豐富亮麗的配件。

近年來筆記型電腦越來越像消費性商品，除了價格拉低到兩萬元以下，讓消費者在一般大型賣場即可尋獲芳蹤外；另一方面又逆向而行--筆記型電腦廠商尋求和精品名牌業者的合作，開發出高單價、外型炫麗的筆記型電腦產品。如此一來也符合 M 型社會下的消費生活發展。上述產品雖然不會是筆記型電腦廠商的獲利最大來源，但是無疑的開拓出另一塊市場，而且對廠商的品牌光環也有加分作用，一些公司已經試圖要讓 PC 更具流行時尚感來重振市場。例如蘋果電腦的 Macbook。

在台灣市場方面，除了華碩尋求與藍寶堅尼的合作外，最有名的例子就是宏碁和法拉利於去年共同推出 Ferrari 4000，該款電腦採用黑色碳纖外殼、紅色飾邊，上蓋附有法拉利的經典烈馬標章。除了與時尚名牌廠商合作外，筆記型電腦廠商也力圖改變大家對筆記型電腦冰冷的刻板印象。2007 年來自華碩展示了由皮革及纖維外殼設計的筆記型電腦，希望今年有機會在歐洲市場銷售，進而拓展到全球市場大放異彩。

另外多數筆記型電腦廠商絞盡腦汁在如何縮小體積及減輕重量，同樣也有多家廠商企圖降低價格，打進開發中國家。新款

企圖推出的零售價在 100 美元的新款 7 吋螢幕筆記型電腦，堪稱目前最受矚目的產品之一。針對大眾市場第一款能夠達到這個價位的個人電腦，無論是在已開發國家或是開發中國家。「對於只願掏出 100 美元添置第二部筆記型電腦的美國消費者，或者是只能拿出 100 美元買電腦的印度消費者而言，都是不錯的選擇」。

對 M 型社會的發展下，超低價筆記型電腦的未來成長量將會是市場發展與推廣的方向。



### 三、研究方法

#### 3.1 研究架構與流程

本研究首先確立研究背景與研究動機，在釐清研究問題與目的之後，著手蒐集筆記型電腦相關產業資訊，並據以界定研究範圍；接著探討相關文獻之研究，以作為筆記型電腦產業分析之基本架構。

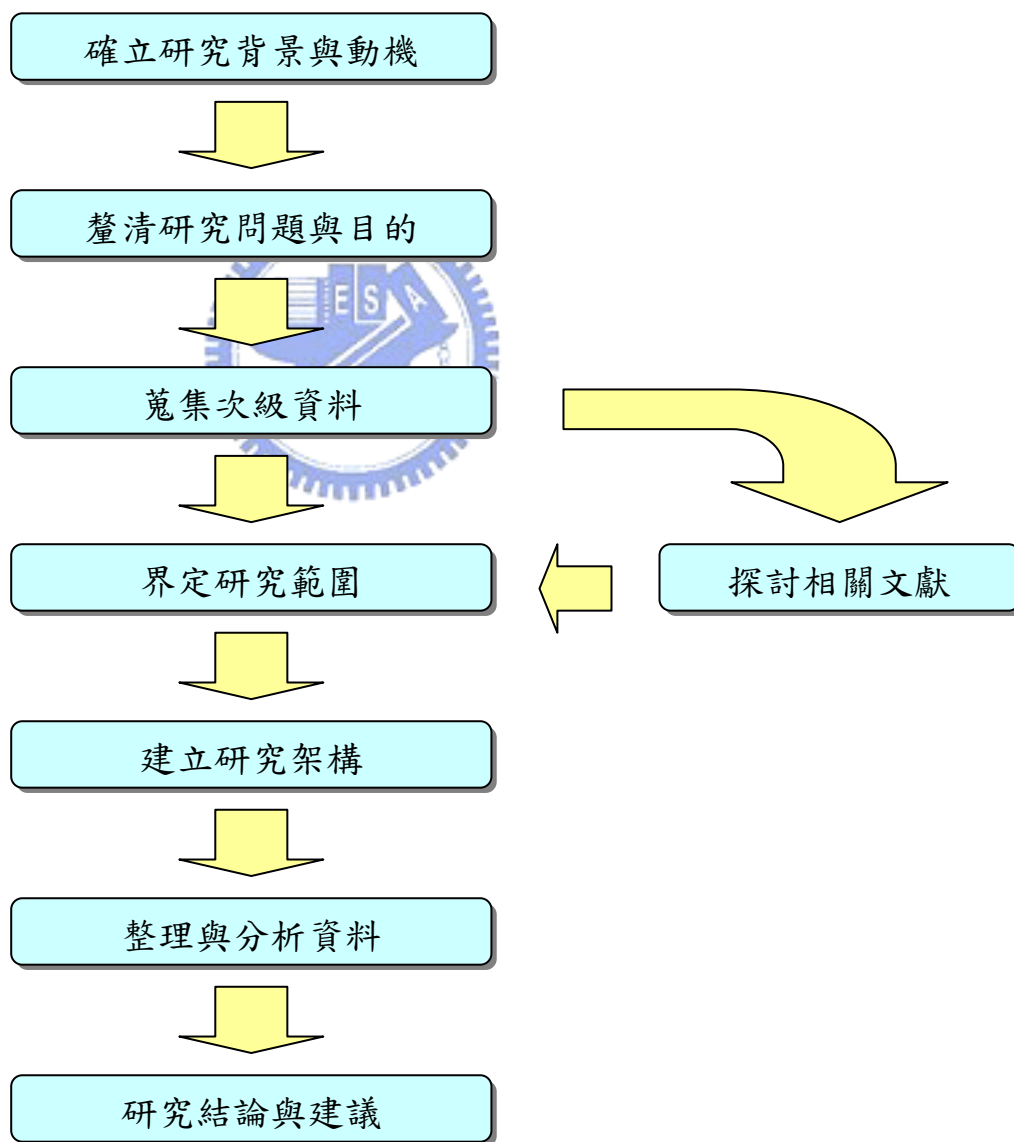


圖 3-1 研究流程

## 3.2 研究方法

由於「行動應用」乃人性之基本需求，筆記型電腦輕薄短小、便於攜帶、功能不斷強化，加上主要零件大幅下跌、週邊設備與軟體配合發展等因素，其價格與性能逐漸與桌上型電腦接近，所以筆記型電腦的普及率將超過桌上型電腦，成為個人電腦之重要產品。

筆記型電腦的國際分工模式盛行，台灣代工業亦將維持成長，資訊產品市場競爭激烈，國際大廠為求降低成本，不得不尋找策略性代工夥伴，以保有價格競爭優勢。為求降低成本，基於比較利益法則，生產基地持續提高外移比重，由於筆記型電腦技術層次相較其他資訊產品高，而國內擁有高素質人才，因此筆記型電腦原先幾乎全部在國內生產。惟國際大廠紛紛參考大陸生產成本以壓低代工報價，迫使我國廠商加快大陸投資腳步與擴廠計畫。並且大者恆大趨勢日益明顯，國際大廠下單亦考量廠商接单能力，因此唯有規模較大廠商，才能獲取訂單，所以台灣筆記型電腦產業大者恆大趨勢非常明顯。

另外，微利化的經營環境下，網路競標與回收關鍵零組件採購權導致毛利下降。然而我國筆記型電腦的產能擴張快速，嚴重



供過於求，為免產能閒置，因而殺價競爭擠壓其代工利潤，更加深了筆記型電腦產業的經營困境。

因此本研究根據台灣筆記型電腦產業的經營特性下運用波特教授的五力分析架構來探討我國筆記型電腦產業之產業結構，以進一步瞭解我國筆記型電腦之競爭優勢。

五力分析為 Porter (1980) 提出的產業結構分析工具，以競爭力為其論點，其特徵在於強調「產業環境」對企業策略及績效的影響，其認為企業的經營深受環境中各種因素之影響，而產業環境的經濟結構描述為五種競爭力量，包括「供應商的議價能力」、「客戶的議價能力」、「既有廠商的競爭程度」、「潛在競爭者的威脅」及「替代品或服務的威脅」。產業的競爭情勢如何，即決定於這五力分析上；除決定產業的競爭態勢，也決定產業未來獲利能力，透過五種競爭動力，可了解目前產業結構，也可以了解企業本身在產業中所出地位之優劣勢，並進而擬出適當之競爭策略。經營者在評估及了解企業在產業中影響競爭的能力來源後，可依台灣筆記型電腦產業的優劣勢條件與價值鏈定位，根據競爭理論的分析，釐定企業在產業中的購併策略。

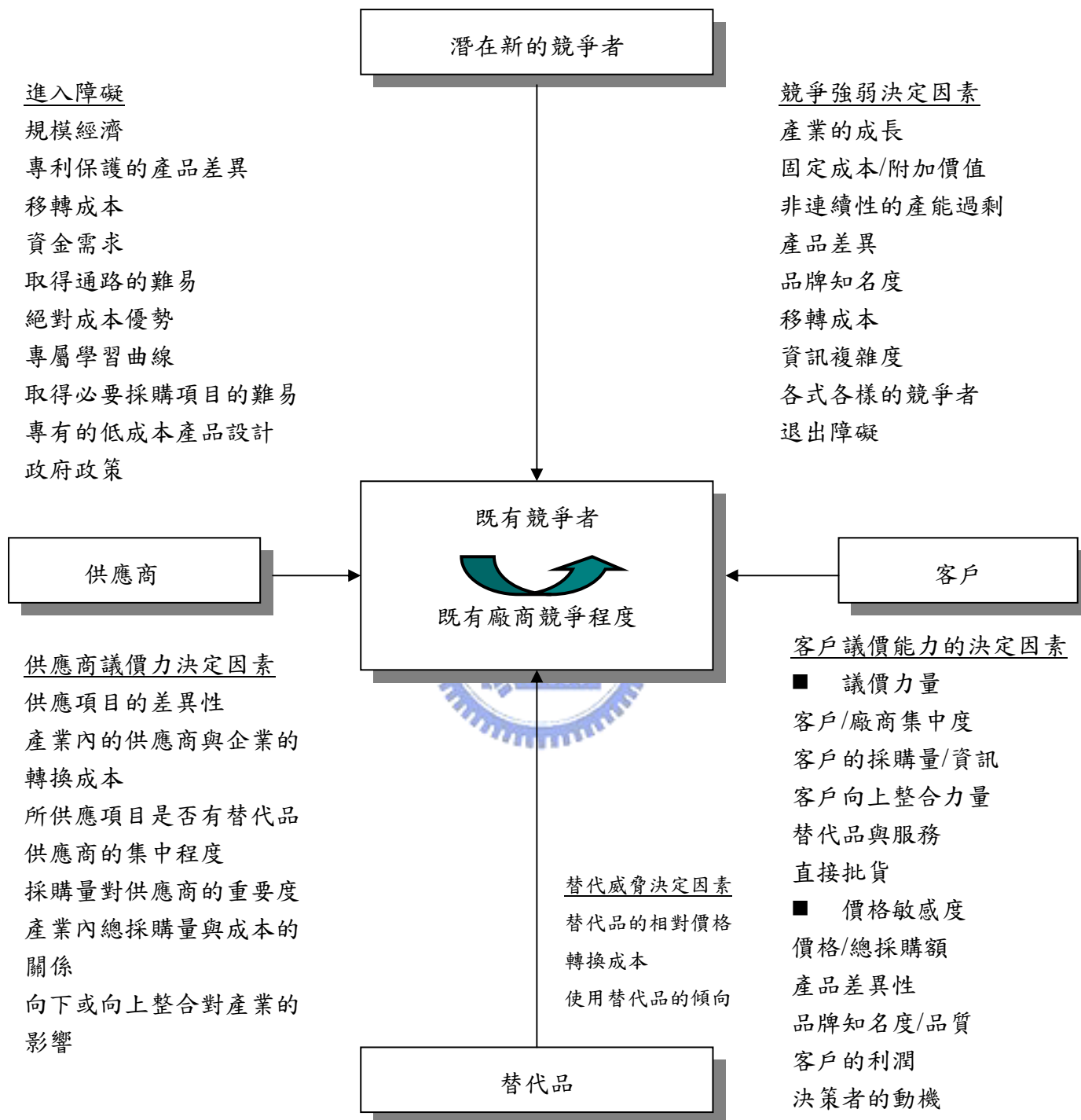


圖 3-2 五力競爭之產業架構要素圖

資料來源：本研究整理

現有的台灣筆記型電腦廠商以品牌與代工規模區隔上，約略可分為兩大族群，品牌領導廠商，有 Acer 與 ASUS，需面對國際大廠 Dell、HP、Toshiba、Lenovo 等激烈競爭。代工領導廠商，包括廣達、仁寶、緯創與英業達。兩者的競爭策略與市場區隔明顯的不同，本研究限於時間與人力僅針對台灣筆記型電腦廠商，進行五力分析。根據五力分析的結果來作為台灣筆記型電腦廠商購併策略的方向。



### 3.3 研究限制

本研究屬探索性研究，主要的研究限制如下：

1. 本研究之研究對象為所有台灣筆記型電腦廠商，但囿於研究時間、經濟等因素限制，僅以台灣筆記型電腦廠商作為最後個案之研究對象。因此研究結論於其他公司之適用性，將留給後續研究者加以探討修正。由於產業發展的不確定性相當高，因此在產業未來的情境分析及推演上，有許多屬於研究者本身的判斷，而研究者由於經驗及專業知識的不足，可能會有不夠嚴謹與疏漏之處。
2. 由於台灣筆記型電腦產業目前正屬競爭激烈與關鍵時期階段，因此不易安排訪談，或是在訪談過程中，廠商對於若干議題有所保留。
3. 過去關於購併策略的研究皆屬於計量或財務性研究，本文以探索性研究與市場競爭分析為主軸來剖析台灣筆記型電腦產業的未來發展，尚不夠完備，後續研究可加上財務分析來探討之。

## 四、筆記型電腦產業的五力分析與購併策略

### 4.1 供應商的議價能力

對於筆記型電腦製造業而言，與上游關鍵零組件廠商之配合佔有一定的關鍵地位。筆記型電腦代工製造商往往因為關鍵零組件的取得而延誤了對下游 OBM 廠商如 DELL、HPQ、TOSHIBA、ACER 等的訂單交期，因此造成了一定程度的損失。例如在 2007 年上半年部份零組件廠商因預期 NB 市場銷售將不如過去強勁，因此在第二季時將部份產線產能轉移，以生產其它終端產品所使用的零組件，因而在第二季及第三季的需求突然提高的情況下，出現供貨吃緊的狀況。而筆記型電腦零組件大致可分為主動元件、被動元件、機構元件、功能元件與其他五大類。

主動元件包括液晶顯示模組、CPU、晶片組、記憶體等，為構成筆記型電腦最重要的組件，且由於主動元件的單價高，因此佔零組件成本比重最高。機構元件主要以印刷電路板、連接器、開關為主。被動元件則包括電阻、電容、電感、濾波器、震盪器、變壓器等基本電路元件，被動元件在筆記型電腦中的使用量高達數百類，不過由於產品單價低，占整體零組件成本比重低。在功能元件方面，除了電源供應器及筆記型電腦內建的揚聲器外，還

有基於筆記型電腦的可攜性所不可或缺的電池等重要關鍵元件。除了前述的主動、被動、機構、功能四類電子零件組外，由於有許多電子裝置或零組件已經模組化(如光碟機、硬碟、軟碟)，或者並不屬於電子相關零組件(如機殼、鍵盤)，因此在此我們將這類的筆記型電腦零組件歸類於其他項目。

表 4-1 筆記型電腦零組件採購成本比重

零組件	成本比重	Brand	ODM
LCD Panel	19.1%	∨	
CPU	26.0%	∨	
HDD	12.2%	∨	
Battery	4.9%	∨	
DVD	5.4%	∨	
Memory	4.6%	∨	
WLAN	1.2%	∨	
Adaptor	3%		∨
Others ( 機構件、Mechanical 料如 caes、散熱模組等 )	23.6%		∨

註：以 CPU Pentium 1.5G, LCD 15", DDR 256MB, HDD 40G 為例

資料來源：資策會 MIC；2006 年 3 月

以筆記型電腦零組件之採購權而言，在筆記型電腦品牌廠商之零組件採購層次上，依品牌大廠對於採購權的涉入程度，可分四種方式：



1. 「Buy and Sell」之方式：針對 CPU、Panel、DRAM 等佔成本比重較高或價格變動幅度大之關鍵零組件，由品牌大廠跟零組件廠商自行購買再透過物流方式，轉至代工廠商的生產組裝據點，進行組裝。
2. 「Consign」方式：由品牌大廠指定零組件廠商及購買價格，如 Dell 之零組件即為透過網路競標方式，確認出相關之零組件供應商及採購價格，再由代工廠商依據生產數量向零組件廠商取得生產所需之物料。
3. 由品牌大廠提供經其認證的零組件供應商與供應價格，但代工廠商可依生產狀況彈性調整零組件供應商的供貨比重與成本。
4. 不進行干涉，由筆記型電腦代工廠商自行決定零組件廠商及採購價格。

表 4-2 筆記型電腦零組件採購層次

零組件採購層次	方式	相關零組件
Level I	Buy and Sell	CPU、Chipset、Panel、 硬碟、光碟機、電池
Level II	Consign	
Level III	Brand 主導價格	
Level IV	ODM 廠商自行採購	Adaptor、Case

資料來源：王國山，2005

以目前零組件採購而言，主要之關鍵零組件，如 CPU、Panel、

硬碟、光碟機、電池、WLAN 等，其採購決策皆由國際大廠自行主導，對品牌廠商而言，其指定供應商或自行採購之零組件的成本比重已佔產品整機成本 6~7 成，筆記型電腦代工廠商要從零組件的成本壓低獲利的空間已經不大。不僅如此，在零組件方面，代工廠商亦需面臨零組件之跌價損失，因此供應鏈的庫存管理與零組件廠商之合作方式則更顯重要，也就是所謂的價值鏈整合的效率考量。以下針對筆記型電腦中重要的零組件探討其議價能力與購併策略之方向。

面板為筆記型電腦之窗，約占筆記型電腦總成本之20%，所以為筆記型電腦中最重要之關鍵零組件之一。因此其價格的穩定性高低與否乃直接影響到筆記型電腦製造廠商的出貨穩定性。有鑑於此，台灣筆記型電腦大廠對於液晶顯示器的整合乃相對完整。包括廣達集團的廣輝電子(2006年初已與友達合併)、仁寶集團的統寶光電以外，我國之筆記型電腦面板廠商主要尚有友達、奇美、中華映管、瀚宇彩晶等，自製率更達到60%的過半成績。因此對於我國以往須仰賴日、韓廠商的情形已大幅減緩。

近年來，由於液晶電視的蓬勃發展，加上其獲利高於筆記型電腦面板，所以面板供需長期處於不平衡的情況下，對筆記型電腦代工廠商而言，其議價能力居於下風。再加上近年來，品牌大廠

直接與面板供應商洽談年度議價與全年供給量使得筆記型電腦代工廠幾乎無議價彈性，因此各大筆記型電腦代工廠皆試圖垂直整合上游面板的供應以增加其產業競爭力。在公司購併策略的長期發展下，廣輝(廣達子公司)與廣達集團內發展應是台灣筆記型電腦經營的典範，但因其複雜度高與沉重投資負擔，即使擁有龐大訂單的廣輝(廣達子公司)也於2006年與友達合併，更顯示其經營之不易。

微處理器為筆記型電腦之心臟，晶片組為其周邊器官，為筆記型電腦中組合運算與控制的單元，記憶體為血管(單元傳送介面)，硬碟為筆記型電腦之大腦(儲存媒體)。筆記型電腦的中央處理器目前主要仍然掌握在國際大廠的手中，主要廠商為超微(AMD)以及英特爾(Intel)。目前筆記型電腦之中央處理器仍然是由英特爾主導了整個市場，如 Mobile Pentium 系列、Mobile Celeron 系列和 Centrino 無線運算技術，甚至到目前最新一代的 Napa 平台與未來的 Santa Rosa 平台(Centrino Duo)。在英特爾的強力議價能力與刻意獨佔市場排擠競爭對手的策略之下，未來應仍是英特爾獨大的情形。

表 4-3 Intel 的 Centrino 處理器一覽表

	2003 年	2005 年	2006 年	2007 上半年
平台	Centrino		Centrino Duo	
代號	Carmel	Sonoma	Napa	Santa Rosa
處理器	Banias	Dothan	Yonah	Merom
晶片組	Odem/MG M+	Alviso	Calistoga	Crestline
無線網路	Calexico (802.11b/a)	Calexico 2 (802.11a/b/ g)	Golan (802.11a/b/ g)	Golan2 (802.11n, WiMAX)

資料來源：Digitimes，2006 年 2 月

自 1999 年起 Pentium 的產生後，隨著晶片組、記憶體、硬碟的性能拉近與桌上型電腦懸殊的差距下，之後便帶動了一波又一波桌上型電腦換機潮。因此微處理器等關鍵零組件主導者筆記型電腦的規格與功能，並且缺一不可，加上品牌廠商為制定規格皆與微處理器等關鍵零組件廠商洽談未來合作計劃與採買的主控權，對台灣筆記型電腦廠商而言，議價彈性也相當低。

繪圖影像處理晶片即為顯示卡的 CPU，對於圖影處理佔有相當重要的地位。筆記型電腦發展以來，從以往的簡單商務需求為主到現今的強調影音功能需求，簡單的文件操作以不能滿足消費者需求，更強大的影音效果乃現今筆記型電腦發展趨勢。而繪圖

影像處理晶片的重要性自然不言可喻。市場概況自 1999 年大約有 40 家廠商，至 2004 年底為止包括英特爾在內只剩 8 至 9 家。主要原因是，從英特爾加入整合型繪圖晶片市場之後，正在加速對這個產業產生洗牌的效果。英特爾在繪圖晶片市場版圖大增，主要是挾著平台化策略，以 Centrino 平台在 NB 的高市佔率，帶動內建整合型晶片組市佔率，影響了整個產業。以微處理器與繪圖影像處理晶片來說，產業領導廠商集中，技術複雜度高與進入門檻高，若採行購併策略，可能因購併非相關產業以及對購併標的不了解而增加其營運的風險導致失敗。所以在策略的定位上以策略聯盟為最佳的合作模式。

硬碟為筆記型電腦之大腦，目前主要採用的規格是 2.5 吋微硬碟，而容量以 80G 為當前主要規格。而各家公司正積極的發展 1.8 吋微型硬碟做為未來筆記型電腦之主要硬碟規格。而新型態為固態硬碟(Solid State Disk)可縮小硬碟的體積，筆記型電腦的體積更可隨之降低。目前筆記型電腦硬碟主要廠商仍然以國外大廠為主，台灣本身並無可以相抗衡之廠商。目前主要的廠商包括有富士通(Fujitsu)、日立(Hitachi)、恩益禧(NEC)、以及希捷科技(Seagate)等四家。以傳統硬碟的複雜技術與龐大的投資來看，採行購併策略反而增加其經營的風險。而固態硬碟是一種新興的儲



存技術，以 NAND Flash 為基礎，模擬動態隨機存取記憶體 (DRAM) 基本的存取模式，可以達到資料隨機存取的高速傳輸。現有固態硬碟 1GB 的價格約 12 塊美金；但在快閃記憶體每年儲存密度以兩倍速度提升、價格每年下滑 50% 的趨勢下，2009 年末、2010 年初，60GB 的固態硬碟單價即可望趨近於同樣容量的傳統硬碟，也就是每 1GB 價格 1 塊美金。如果採行購併策略不但可以在短時間獲取其技術來源且也和筆記型電腦未來小型化發展策略趨勢相符，屬於長期規劃的戰略方向之一。

電池組為筆記型電腦的標準元件而筆記型電腦使用的電池需組裝成電池組(PACK)後才能使用，依照下游客戶的要求，選擇適當的電池顆數、在設計保護、安全線路、並組裝成電池組，因投入資金及技術門檻低，台灣廠商競相投入，早期廠商家數高達 100 家以上，但競爭激烈，多數小廠不敵成本壓力遭到淘汰，形成大者恆大局面，台灣下游鋰電池筆記型電腦電池封裝廠商包括新普、順達等，其中新普科技市佔率最高，2006 年出貨量約達到 1500 萬組，目前全球市占率已超過 20%，主要客戶包括新惠普 HPQ、戴爾 DELL 等大廠，排名第二為順達，HPQ 及華宇為其主要客戶，全球市占率約 6%。台灣 2006 年在筆記型電腦電池產出量約占全球 50% 比重，仍略低於日本，暫居全球第二，預期在台



灣廠商出貨比重不斷提升下，2007 年可躍居領導地位。由於電池芯供應吃緊，自 2007 第 2 季以來就逐漸浮上檯面，步入下半年旺季出貨高峰期，缺貨狀況將更趨嚴重，勢必牽動下半年筆記型電腦實際出貨量。因此，採行購併策略可積極鞏固供貨來源，並將其交易成本內部化，以支應與穩定筆記型電腦之出貨規模所需。

機殼為筆記型電腦之外衣，對消費者來說是筆記型電腦的第一眼印象，所以機殼的設計相當重要。自 2004 年起 Apple 的 iBook 大賣後，在維持筆記型電腦高速穩定的效能下，也需拿捏消費者求新求變與對造型精緻的要求。現在，消費者購買筆記型電腦除了必要考量的性能、價格及品牌之外，外觀也成為購買筆記型電腦的參考因素。各家筆記型電腦大廠在設計上以時尚界最 IN 的顏色，讓消費者在購買筆記型電腦時能有更多時尚感。另外，Acer 在 2006 年與法拉利車隊合作，推出採用與法拉利跑車同級的碳纖維材質筆記型電腦，除了新一代的黑色碳纖維材質、印有法拉利的標誌的筆記型電腦外，更突顯其超級跑車般的「特性」。華碩也於 2006 年與義大利跑車藍寶堅尼合作，由此看來，筆記型電腦的外殼彩色化與時尚名牌結合似乎是未來設計上必然的發展趨勢。所以對台灣筆記型電腦廠商來說，採行購併策略是符合

其長期發展差異化策略與短期獲取外觀設計技術不錯的發展策略方向。

電子零組件為筆記型電腦的「微小細胞」，負責電子訊號的傳遞。對於筆記型電腦代工大廠挾著大訂單來砍價格，可說是喜樂憂愁交雜。喜的是有大訂單可以讓營運規模擴大，競爭力得以提升；憂愁的是低價格的要求，讓毛利率大受損傷，獲利能力下滑。尤其是已經配合筆記型電腦代工廠商擴產的零組件廠，更是面臨訂單非接不可的填補產能的壓力，儘管獲利水準不如過往，還是只能把訂單「苦吞」下去，以免產能閒置，造成營收、獲利兩失利，更得不償失。不過，如果台灣筆記型電腦代工整體環境未能改變，產品低價化的趨勢也無法更改，在外在產業環境大原則不變下，對於筆記型電腦零組件廠商來說，一切改善措施是為了面對無止盡的紅海競爭。所以台灣筆記型電腦廠商其議價能力較高，因此策略聯盟的模式應是較符合經濟效益的策略方式。

由上述主要筆記型關鍵零組件之市場概況分析可知，我國筆記型電腦製造廠商面對上游關鍵零組件之整合，從以前便常受限於技術的限制與國際大廠的壟斷。近年來由於我國各產業的技術進步，帶動了我國筆記型電腦的優勢，如我國在面板產業的成熟、薄型光碟機的技术進步、新型固態硬碟的發展甚至是電池組

封裝代工的市占率逐年增加，都對我國的筆記型電腦產業垂直整合有顯著的提升。部分關鍵零組件如中央處理器、晶片組等，仍然因為技術的限制壟斷於國外大廠，因此容易影響到我國筆記型電腦廠商整個價值鏈的運作。另外由於目前世界品牌大廠對相關的關鍵零組件如 CPU 採用 Buy-Sell 或是 Consign 的模式，造成代工成本的持續下降與零組件的自行掌握不易，代工廠商更須隨時的掌握其價值鏈的運作情形，做好成本控制與存貨控管。不僅如此，代工廠商更須加強與台灣零組件廠商的合作關係甚至與部份關鍵零組件之國外廠策略合作，穩定出貨，利用台灣本身上下游產業的完整性與本身的製造能力做好價值鏈的整合。



## 4.2 顧客的議價能力

品牌廠商的競爭，滾起了台灣筆記型電腦代工業的發展，則是一個「價」與「量（規模）」的競爭循環，各家代工業者間為了接獲品牌大廠訂單，除了在生產彈性、運籌服務、設廠地點配合品牌大廠需要外，產品價格終究是最主要因素。

要能夠提供更好的價格就必須發揮量產的規模經濟效益，並尋求任何可能降低生產成本的作法。因此，可以看到台灣業者一方面快速的擴充產能，一方面拼命的殺價搶單，這也正是台灣資訊業一貫的成功模式——「把量做到最大，成本壓到最低」，而當所有業者均根據相同的心智模式在經營時，彼此間的流血競爭反而成為了台灣業者特有的競爭力，有人用「一群台灣人在房間裡打架，死了一堆日本人韓國人」來描述台灣業者間的競爭情形以及這樣的競爭對其他國家業者產生的進入障礙。

但這樣的競爭對整個台灣代工業而言，是「量」上的良性、「價」上的惡性競爭，我們可看到台灣筆記型電腦代工在產量不斷攀升的同時，平均出貨單價則是不斷的在突破新低點。特別是當品牌大廠與代工廠之間一對一的關係不再那麼穩固時，品牌大廠的大訂單在各家代工業者間轉來轉去，讓所有代工業者均必須

準備一定規模的產能，以備在下一季或下半年有機會接獲大廠訂單，這樣也使得產能過剩的情形更顯惡化，於是在近幾年某些代工業者即使不賺錢仍搶接大廠訂單，為的就只是必須填補產能上的空缺。

品牌商因價格競爭必須向上游供應商尋求有利的成本結構，因此將代工訂單不斷釋放給代工業者，而滾起代工業者間彼此衡量、比規模的競爭，代工廠所生產之低價產品又提供給了品牌商價格競爭的動力，而品牌商的低價策略，除了影響本身的市佔率版圖大小，就整個市場而言低價也提升了整體市場的銷售量，下一波將釋出更多的訂單給代工廠，代工廠量衝得更高、報價更低。

品牌商在決定釋出代工訂單時，便會依據代工廠商所能提供的產品單價作為下單數量的考量，因此在這裡代工廠商為了吸引品牌大廠下單，自然會提供具吸引力的產品報價。另外，在上下游合作關係不再是一對一的情況下，代工廠商為吸引其他品牌大廠下單，也會在產品單價上做調整以獲取訂單。

最後，品牌大廠尚有一些壓低代工廠商的動作未在系統圖中描繪的，例如像是 2002 年開始，品牌大廠紛紛收回關鍵零組件採購權，使得代工廠商原本可藉由採購成本上獲得的利潤也被縮

減。另外，同樣在 2002 年，Dell、HP 所施行的網路競標，讓台灣筆記型電腦業者彼此在網路上公開競標，使得廠商間成本結構完全透明化，而業者間的漫天開價也使得最後接單的廠商，即使接到了訂單也不會有太多的利潤、甚至沒利潤。

因此，台灣筆記型電腦代工廠的議價能力較低。如果對品牌商採行購併策略可能立即失去其他代工訂單，另外在台灣科技行銷尚未成熟而購併品牌與通路也可能因不了解品牌的經營模式而破局。但品牌的構建為公司發展長期性策略規劃，有其必要性。以 Acer 為例，Acer 於 2007 年 8 月宣佈購併 Gateway，在 2007Q3 筆記型電腦的市佔率以超過 Dell 居全球第二，也的確在歐洲市場外打出一場亮麗的成績，但縱觀 Acer 與 Gateway 兩家目前在北美市場的品牌與通路結構，對 Acer 而言，短期之內以享受到購併後的綜效，但多品牌的經營以及文化的差異與後續如何有效整合管理相關資源還是值得觀察。



### 4.3 既有廠商的競爭程度

代工廠商間存在哪些力量，造成毛利率持續的壓縮，首先我們看單一家代工廠商，在廠商持續的接獲訂單、生產上開始具備規模經濟的效益、並壓低生產的單位成本，以提供更好的產品價格，吸引大廠來進一步下單，這樣的運作只要成本下降的夠多，對毛利率是不會有傷害的。

但市場上並非只有單一家廠商，因此在其他廠商的威脅下，各家代工廠商均不得不提供品牌商更有利的報價以守住訂單。而代工廠商各自為了本身的成長，以及品牌與代工不再是一對一合作關係的情況下，各家代工業者紛紛在產能上做投資（特別是2001年底，開放大陸設廠），以備有機會爭取大廠新一季的訂單，遂造成各家業者各自有龐大的產能必須填補，因此亦加劇了業者間爭搶訂單的情況。

使得我國代工廠商任何的成成本降低，終究敵不過產品價格下降的吞噬，使得毛利率不斷走低。而這些力量背後，有著更深層的因素使其發生。首先，何以品牌廠商會如此需要產品成本的降低，起因於品牌大廠間價格競爭不斷，必須尋求有利的產品成本，才得以回應市場上的價格競爭，而在品牌大廠逐漸淡出製造

領域，想要降低產品單位成本就必須向上游代工廠尋求。再來，何以代工廠間價格競爭同樣是如此激烈，最主要的因素就是所有代工廠都有著同樣的心智模式，即我國資訊業的成功模式——「把量衝到最大、成本壓到最低」，當大家都想衝量、拼規模，搶單的情況自然會出現，若再加上所有廠商都積極擴充產能，整體產能過剩的情況一出現，殺價、搶單的情況就更惡化。儘管代工廠本身就是為了降低品牌商的製造成本而存在，但在代工廠間彼此激烈的競爭下，除了代工廠主動壓低接單毛利率來接單，同時也給了品牌廠商議價的有利地位。

我們以持續性競爭優勢的觀點再回來看筆記型電腦產業的情況，似乎可以看到導致我國代工廠毛利率持續壓縮的更深層原因，一個存在於整個產業分工系統結構下的洞察。在品牌與代工分工合作的體系下，品牌商與代工業者分別專注於各自的核心業務：品牌經營、市場行銷以及製造、成本下降，當兩個角色能夠各自成功經營好本身的業務時，品牌與代工角色理當是共享其利。而在筆記型電腦產業，品牌商的核心業務確實也只剩下行銷與品牌經營，其他的業務包括設計、製造、運籌服務、維修服務均由代工業者所統包。但品牌業者間在面對競爭時，似乎無法從本身的核心業務中找到有效的抒解，不論是採傳統經銷通路的品

牌商在面對Dell的崛起所採取的降價回應，或是品牌商間一連串的組織變革策略，如BTO營運模式的推動，種種的作法都只是在他們所釋放出去的業務中找解，由代工業者提供更具價格競爭力的產品與更快速及時的交貨服務，讓品牌商回應對手的價格競爭與減少其存貨周轉天數、降低存貨風險。

在筆記型電腦產業中這些品牌大廠的外包對象其實就是同一群台灣代工業者，也因此台灣代工業者在整個產業中的涉入層次愈來愈高，除了品牌幾乎無所不包，成本降低與運籌能力亦愈來愈強，但品牌大廠在這些代工業者的餵養下，價格競爭持續不斷，也連帶使得代工業者的經營環境日益嚴苛，毛利率持續壓縮不斷走低。

因此，對各家品牌廠商而言，似乎存在著轉嫁負擔給幫助者或飲鴆止渴的情況，因為競爭力改善的來源同樣來自同一群代工業者，不但並非其核心業務或核心競爭力，這樣的競爭力來源更無法滿足資源基礎觀點中認為：核心能力要能產生持續性競爭優勢，這些核心能力必須具備極稀少、不可模仿、不可替代等特性，向代工業者尋求競爭壓力一時的抒解或改善，終究會因對手採取相同的作法，而再度陷入價格競爭中，終究品牌業者的價格競爭壓力會再度出現。而在這樣的系統結構之下，也導致我國代工業

者儘管在量上不斷突破新高，但代工毛利率卻也因此欲走愈低。

品牌商間的價格競爭持續不斷的主因來自於太過依賴代工廠商提供的價格競爭力，並將之視為品牌競爭力主要來源，但這樣的競爭力在缺乏獨特性與專屬性下，其他品牌也者同樣可以藉由相同方法來回應，使得價格帶來的競爭力與優勢無法持續，只是反覆的引發價格戰讓產業整體經營環境更加艱困。如果採行購併策略，讓二線代工廠向一線代工靠攏的確可以降低一些價格上的壓力，如曾為前五大的華宇電腦也於2007年賣給的EMS廠Flextronic，但這需視原經營者的心態與後續的整合能力，而整體而言是避免台灣筆記型電腦自相殘殺與提高毛利不錯的策略之一。

#### 4.4 潛在競爭者的威脅

最近半年已經傳出大廠的訂單由台灣轉到韓國，說明了韓國在筆記型電腦的競爭上有其一定的威脅，特別是其挾面板（panel）的優勢切入筆記型電腦領域，讓台灣筆記型電腦廠在逆勢中應戰。其實，1999 年底時筆記型電腦之所以大量缺貨，就在於關鍵零組件——筆記型電腦尺寸的 LCD 面板缺貨。而在這種光電產業上，日本和韓國投入最早、掌握了絕大多數的產能。

到 2000 年，面板供應恢復正常，台灣筆記型電腦廠商也開始發揮低成本的優勢，一方面把韓國逐出筆記型電腦市場，一方面進行垂直整合；包括了廣達投資廣輝等，都是想掌握面板的供應來源。不過，台灣在這方面尚未掌握優勢。資策會陳文棠指出：「韓國在面板技術已準備進入第七代，但台灣還沒有一定的產品進程時間表，對未來產品的報價將更為吃力！」

另一方面，在台灣致力於把產品成品壓得更低時，韓國卻把重點放在更薄、更有質感，來主攻高附加價值市場。2006 初，三星就推出一款厚只有 1.5 吋的筆記型電腦，也難怪連英特爾亞太區總裁陳俊聖也發出警語：「台灣要小心，筆記型電腦王國的

王冠可能被韓國搶走！」毫無疑問，2007 和 2008 年將是台灣筆記型電的出貨高峰，但如何在高峰時往下一步佈局，包括如佈局兩岸，也是台灣許多大廠值得思考的問題，不過在台灣筆記型電腦廠商雖無含國廠商擁有龐大母國市場支援其品牌銷售量，但在多年來與國際品牌大廠合作配合下，無論是研發設計到外觀變革上都能提供更多樣化與創新的產品，以及下游台灣直接出貨(TDS)或大陸直接出貨(CDS)等全球運籌服務也大大提升台灣筆記型電腦廠商的競爭力。就筆記型電腦組裝生產來說，台灣筆記型電腦廠商的競爭力較強，但就品牌發展來說，台灣筆記型電腦廠商的競爭力則較弱，所以採行購併策略並非營運上最佳的策略，不宜貿然進行。





## 4.5 替代品或服務的威脅

就筆記型電腦的替代品來說，可以分為類電腦功能的 UMPC、桌上型電腦以及偏消費性功能的 SmartPhone 與遊戲機。茲就個別市場與功能性來分析。

UMPC (Ultra Mobile PC) 超級行動電腦，它不是筆記型電腦、不是手機、不是 PDA，也不是迷你電視，但它卻能打電話、看電視、上網、聽音樂、衛星導航，幾乎集所有 3C 商品於一機，外型如一台迷你筆記型電腦，或是一台放大的 PDA，如今華碩、技嘉、三星、SONY、富士通都已量產上市，只是市場接受度呈現兩極化，有人認為這只是過渡性產品，未來可能會被行動上網器 (MID, Mobile Internet Devices) 取代，也有人認為它會爆紅，成為數位產品中名副其實的超級電腦。微軟的一個新計畫，UMPC 是一個有 7 吋螢幕、最小解析度 800x480，約 2 磅重(約 0.9 公斤)，觸控式面板，還有內建 Wi-Fi 及藍芽的手持式裝置，目前是使用 Windows XP Tablet PC Edition 2005 當作 OS。2006 年微軟就展示過一款 UMPC 的原型機，當時比爾蓋茲預言，「兩年之內，市場上可望出現一台 1 磅重、附 6 吋螢幕，結合 PC、手機和相機功能，而且大約只賣 800 美元的裝置」。而微軟將於 2007 下半年

將推 Vista Lite 版，來取代現在 UMPC 使用的 Vista Home 作業系統，另外英特爾和超微也都會有專為 UMPC 設計的處理器與晶片組，到時整個 UMPC 市場將進入百家爭鳴的狀態。

目前市場上對 UMPC 的觀察為抱持保留的態度，因為 UMPC 一直是高價格以及市場非主流產品線的少量化產品，短時間內不易使用習性的大變革，就算台灣筆記型電腦廠商，如華碩以及韓商三星的積極投入，但也不易闖進目前主流市場。其次，截至目前為止，掌上型應用產品都是以專用功效為主的市場，幾乎沒有以泛用、通用為主的成功例子，即便 PDA 也已經到了成長瓶頸，如今的 PDA 幾乎都被作為導航用途，已經失去當初泛用的原意，而 UMPC 以保有筆記型電腦的功能特性為訴求，但是目前所有的專用掌上型應用幾乎都有專屬搭配的服務及內容，這方面對 UMPC 來說也完全缺乏，推展上就更難有助力。加上當初微軟預期能推出約 800 美元的裝置，不過這實在是一大挑戰，現有筆記型電腦都已不易達到此一低價，何況是更縮密，精緻延至的產品，再市場價格接受度來說還有很長一段路要走。但就攜帶便利與相關支援功能來說，UMPC 對筆記型電腦來說，將帶來新型態的競局，但須經時間來考驗其是否能闖入消費性市場。

就桌上型電腦而言，其攜帶性遠遠不如筆記型電腦，雖然在多年來的降價下已拉近與筆記型電腦的價差，但在外型、便利性等整體來說其替代性並不強。而智慧型手機，雖然結合了手機通訊、數位相機、數位遊戲、無線上網以及個人數位助理等功能，但其主要功能仍屬於通訊溝通方面，無法完全取代筆記型電腦的多功能處理能力與檔案歸檔記憶等功能，所以替代性也不強。至於遊戲機如 PS3 標榜具備了完整的電腦處理功能，但就其本質性仍屬於娛樂功能，其附加的功能並不能打入主流市場，所以替代性也不強。因此，若購併潛在競爭產品可能因對購併標的的不了解而導致扭曲原本公司的產品規劃，反而達不到預期的綜效，所以建議放低其策略的定位。

## 4.6 研究分析結論

由於政府於1992年起致力於發展電子產業，設立條款<sup>6</sup>、獎勵投資並成立工業園區來發展電子產業，所以在1991年至1992年間電子產業屬於萌芽階段，產業仍以傳統加工製造業為重心，在1993年後，政府逐漸規劃出建設科技島的藍圖，開始發展個人電腦、IC半導體、與筆記型電腦等週邊相關產業。

近年來，在產官學界整合資源，訂定策略性優惠獎勵誘因，強化投資環境及基礎建設，所以自1999年起，台灣資訊產品產值居全球第三，筆記型電腦、主機板、監視器、掃描器、數據機等產品皆居全球第一市場佔有率<sup>7</sup>。使台灣產業結構已由過去勞力密集的傳統製造業轉變成技術密集與高科技的電子資訊產業，對科技島的建立已具雛形。然而早期筆記型電腦產業的技術門檻低，且代工製造的獲利又高，因此吸引了不少台灣廠商由不同產業轉型提供筆記型電腦代工製造的服務，並將過去生產電子產品所累積的技術與經驗，運用到筆記型電腦產業的經營，而成功地跨入筆記型電腦產業。有鑑於此，在台灣能夠提供相似的委託製造服務的代工廠數目甚多，同業的激烈競爭導致整體台灣筆記型電腦

<sup>6</sup> 立法院，中華民國89年1月1日修頒，「促進產業升級條例」。

<sup>7</sup> 薛琦、張祥憲，2000年，「科技島與產業發展」，工研院IT IS技術報告。


產業快速成長而位於競爭激烈的台灣產業中，也讓台灣的成本與品質產生良性競爭，吸引更多品牌商前來尋求合作，進而使台灣筆記型電腦產業更具國際競爭力，造就了另一波的台灣奇蹟，創造了不少的經濟價值。而台灣為海島型國家，相較於歐美、日本或韓國等國家，本身無龐大母國市場，所以產業的發展策略都是以代工策略來切入市場，若這些台灣筆記型電腦發展自有品牌時則必須面對國外大廠的約束力以及訂單的流失，形成品牌與代工發展時的矛盾。

以ipod為例，Apple除了善於製造話題外，還配合了有效的行銷能力，以及整合上下游研發的資源以內化為本身產品的特色，如指紋旋轉控制功能，不但新奇也製造更多行銷的話題性，使得ipod自推出後能迅速擴散至全球，所以當台灣筆記型電腦產業的研發與製造能力達一定水準後，投入自有品牌發展來打響其產品的知名度是有其必要性的。而Apple的例子對台灣筆記型電腦產業來說，未來不能在只注重其代工與接單能力，還要能將品牌由台灣迅速推廣到全世界市場以邁向微笑曲線的高毛利端，更點出了科技行銷能力是筆記型電腦產業未來發展的重心。

台灣筆記型電腦產業以具備彈性、整合能力、快速、組裝品質、以及低成本優勢等特質見長，而這些特性正是國際品牌廠商



生產筆記型電腦產品所迫切需要的。加上不斷的投入研發資源與加快筆記型電腦的量產時程，因此台灣在全球的筆記型電腦產業，深受國際廠商與使用者肯定。所以台灣筆記型電腦產業由過去的OEM模式逐漸轉為ODM、甚至JDM或IDM模式，加上台灣筆記型電腦產業不斷向上游零組件供應商進行價值整合，以增加代工的附加價值與獲利能力，在代工廠商引進供應鏈管理系統以提昇了資訊透通度後，利用供應鏈管理的改良，整合供應鏈上的價值活動，進而提供全球運籌供應鏈體系，順利轉型成為整體解決方案的提供者。



對筆記型電腦品牌廠商而言，台灣筆記型電腦產業不僅僅是服從品牌商的追隨者，最終更成為品牌商的互補者。由互補性思考的商業思維下，台灣筆記型電腦產業由品牌廠商中獲得代工關係中價值能力之移轉。要從這個觀念中獲取利益，是設法將餅做大一點，而不是和現有競爭者爭奪固定大小的餅。必須思考如何藉由發展新的互補者（Complementor）或改善現存的互補品如整合上下游相關產業形成「贏家供應鏈」來使得餅可以擴大，並獲取更多的利潤。但以台灣筆記型電腦廠商而言，產業內的殺價搶單以及不停的剝削下游零組件廠商的價格已經司空見慣，各家筆記型電腦廠商以個人利潤極大化的營運目標早已經傷害上下游



間的合作關係，更遑論擁抱供應商以及增加整體台灣筆記型電腦供應鏈價值整合，以增加代工的互補性附加價值與獲利率。

台灣筆記型電腦代工廠商的低毛利率現象，在各家廠商紛紛苦情宣告「保六」或「保五」下已舒緩來自同業的價格壓力，而未來殺價競爭已非台灣筆記型電腦廠商爭取訂單、搶市佔率的唯一藥方。因此來自價格的刺激疲軟後，各家廠商都不約而同的轉向需求面，其中 Nokia 所說的「科技來自於人性」或是 Sony 提出的「科技享樂主義」，都是希望能夠在現有的科技上面將應用做無限延伸，筆記型電腦代工產業也由科技發展轉向追求工藝設計的發展，包括在廣達內部的工業設計團隊，或是得到 iF 設計大獎的華碩設計團隊，都是將科技時尚與實用化的最佳實例。而「筆記型電腦是一種藝術！」愛好藝術的廣達電腦董事長林百里曾經這樣的形容筆記型電腦這項產品。而宏碁和法拉利於 2006 年共同推出法拉利筆記型電腦，Ferrari 4000，該款電腦採用黑色碳纖外殼、紅色飾邊，上蓋附有法拉利的經典烈馬標章。除了與時尚名牌廠商合作外，筆記型電腦廠商也力圖改變大家對筆記型電腦冰冷的刻板印象。2007 年華碩也展示了由皮革及纖維外殼設計的筆記型電腦，也是注入濃濃的時尚元素來銷售拓展到全球

的市場。這種新興藍海市場的發展，以流行時尚的品味來決勝負，讓筆記型電腦的未來發展跳脫過去紅海競爭的模式而充滿無限的想像，以及進入另一個發展新紀元。最後的贏家將是那些掌握時尚流行的焦點、注入獨特性創意的經營廠商。



## 五、結論與分析

### 5.1 研究結論

自從 19 世界末國際直接投資開始興盛，跨國購併開始興起，每一次大規模購併都促成了一些企業的迅速成長，因為購併是企業發展擴大的路徑，可迅速擴張市場版圖又可以降低成本提升績效。特別是從 20 世紀末開始，隨著無國界競爭的經濟全球化時代到來、科技日新月異發展的推動下，越來越多的跨國企業注意到，全球產業結構的調整、轉移的步伐呈現加速運行，因此也開始調整他們的國際投資戰略，購併也就成為跨國企業實現產業轉移的手段之一。



以中國大陸為例，自 1978 年經濟改革後，中國大陸企業開始走向與過去完全不同的道路，使中國大陸的經濟開始穩健的發展起來，而且通過不斷引進外國直接投資以及大力發展對外貿易，實現 GDP 以每年平均 9% 左右的速度成長，快速地增加中國大陸的整體經濟實力。直至 2000 年，中國大陸已累積了一定的實力，開始注重向外發展，實施「走出去」政策，希望不但藉此引進專利與技術，更想改變中國大陸企業的產業結構、獲取資源、拓展海外市場。從 2001 年開始，中國大陸企業逐漸開始進

行跨國購併活動，到 2004 年時，中國大陸企業的跨國購併活動開始大幅的成長，2004 年中國大陸跨國購併的交易總額達到 390 億美元，而且仍在成長中。而在 2005 年開始，無論是聯想拿下 IBM 的 PC 部門、加上之前 TCL 購併法國湯姆笙（Thomson）公司的電視業務和阿爾卡特（Alcatel）的手機部門、上海汽車集團購併韓國雙龍（SsangYong）汽車等，在不到一年的時間中，中國大陸企業在海外市場四處征戰，顯示出中國大陸企業在跨國購併上正在蓬勃發展，努力走向國際化，跨國購併也成為一種趨勢。

在全球經濟日趨整合之下，企業購併熱潮將進一步加速世界經濟的全球化。企業透過跨國購併，加速資本的跨國流動，使國際競爭更加激烈。在自由化、國際化加速推動，以及時間、技術、資訊、市場通路即是競爭優勢的大環境下，近年來國際間重要企業藉相互購併，來獲取競爭優勢、掌控市場通路、打擊競爭對手的作法，已成為新一波的潮流，而競爭對手的購併活動，更可能因而激發競爭企業亦採取購併策略，來角逐市場版圖。

企業在推動經濟全球化向前發展的同時，也受到經濟全球化的深遠影響。眾所皆知，經濟全球化和逐漸開放的世界市場，一方面給企業提供了更為廣泛的市場空間，使其有必要和可能展開大規模的生產和銷售，以實現規模經濟；另一方面也使企業面臨

全球範圍內的激烈競爭，原有的市場佔有率及壟斷優勢將不可避免地受到挑戰。企業為追求其全球戰略與全球經營策略，要求在全球範圍內實現低成本生產和最高價格銷售，儘可能提高全球市場佔有率，進行購併正是實現這一目標的具體途徑。以 acer 為例，合併 Jetway 成為全球前三大筆記型電腦廠商，為台灣經營國際品牌打響成功的第一砲。

另外創新技術與人才是一個企業得以持續發展的動力和源泉。在知識經濟的今天，知識與技術的更新及轉化為現實生產力的時間越來越短，一個企業如果不能擁有創新技術與人才優勢，必然會在劇烈的競爭中處於劣勢。但如果跨國企業完全依靠自己的力量獨立開發創新技術，不僅風險大、代價高，而且週期長，因此，要在短時間內迅速獲得創新技術與人才優勢，購併是最便捷的方式。

當今跨國企業的購併已從傳統購併中注重對被購併企業實物產品和市場轉為注重創新技術和人才。越來越多的跨國企業體認到，除了技術能力之外，被購併企業的人才更重要，一旦他們離開被購併的公司，那麼再好的技術也難以發揮應有的效用。如台灣鴻海企業，經過了多次購併才能成長如此迅速，而善用人才，是奠定了鴻海三十年來持續成長的基礎。郭台銘承認鴻海沒有品

牌，但人才、速度、成本、品質是鴻海品牌四大競爭利器，而其中人才是排第一位，人才的選拔和培育，是一個企業永恆的難題。但如今的高科技業購併案著眼點，為技術和人才。唯有長期投資和發展人才，才是台灣全球佈局成功的重要關鍵。

科技的進步帶來便利的生活，一個行動電腦的想法造就了現今台灣兆元產業的蓬勃發展，讓台灣成為全球資訊工業不可獲缺的一環。由於筆記型電腦比厚重的個人電腦更具移動性（mobility），這種輕薄短小的特質，讓筆記型電腦的未來發展充滿無限想像，可以通訊、可以是即時撥放系統、可以隨時上網，如此接近生活的應用，也讓筆記型電腦的發展，進入另一個關鍵年代。自1987年日本東芝推出第一台Laptop開始，筆記型電腦開始逐步走入全球市場。國際品牌大廠藉助台廠的筆記型電腦製造供應鏈與大陸低成本之效，使得筆記型電腦生產成本快速降低，造就筆記型電腦市場低價化趨勢盛行，以及優於桌上型電腦的移動性，加速了取代桌上型電腦產品效應。而台灣的筆記型電腦廠商與美日兩國同時投入筆記型產業，因早期進入，得與最新技術同時成長，並能及時跟上主流技術，加上代工策略正確，迅速達到生產規模的經濟。



再者，台灣筆記型電腦上下游廠商對於關鍵零組件的逐漸掌握其設計與生產能力，使得筆記型電腦零組件供應無虞，增加競爭優勢。加上擅於成本控制的台灣筆記型電腦廠商，由於全球筆記型電腦競爭激烈，而擅於控制成本的台灣廠商掌握最大優勢，在技術能力的改進與提升。製程技術的成熟、良率的逐漸提高、開模技術的日益精良，與防止電磁波輻射及散熱技術的改善，刺激品牌大廠增加對台OEM與ODM的訂單。再加上許多國際知名大廠（如HP）將研發中心設在台灣，可直接與台灣的製造資源接軌，讓國內許多設計代工（ODM）大廠有更多資源可發揮。並且擁有全球運籌管理能力。提供在接單、生產、庫存、運輸、出貨等方面，為品牌廠商建立起完整與良好的供應鏈體系。

台灣筆記型電腦業者在這場遊戲中看起來似乎是最大的贏家，扮演軍火商的我國代工業者，持續不斷的提供具價格競爭力的產品與全球運籌的供應體系來支援下游品牌業者，使得品牌業者在毫無喘息時間的價格戰中，對台灣筆記型電腦廠商的依賴也日漸加深，台灣筆記型電腦廠商變成其品牌經營的製造商與最強而有利的互補者。但台灣筆記型電腦廠商卻在血流成河的紅海中面臨著與主機板產業的「微利時代」，從「保六」、「保五」一

路衰退。在筆記型電腦產業的價值鏈中無法保留其利潤池(profit pool)的池水，使得利潤池水豐腴了各國際品牌廠商。因此在藍海策略的重新審視下，市場的競爭方式就由所謂拼價格的殺戮戰，變成了把餅做大。與其在彈丸之地投下傷兵無數後，只能收獲回些許的利益，甚至還要倒賠，那不如去看看在眼前的殺戮戰場之外，是否有新的天空或經營模式來發展。

企業的經營決策思維，就應該要從你死我活的零和式賽局思路跳脫出來，商業史的歷史也血跡斑斑的證明，如果企業思維過於集中在傳統的零和加紅海原則，那死海是指日可待的。全球的產業結構在現今複雜互動下，早就不是十九世紀工業革命時代的單純可以比擬了。網際網路的發展，更是把這種環境不確定的新競局推到了另一個層次裡。台灣筆記型電腦廠商如何藉由藍海或創新的策略來贏得利潤成長，是目前所有高瞻遠矚的經營者須努力思考的方向。

## 5.2 研究建議

### 5.2.1 在產業價值鏈中尋找定位

台灣筆記型電腦廠商在多年來的高度成本競爭下，產業歷經多次上沖下洗的洗禮後，目前整體台灣筆記型電腦上下游以及供應鏈廠商以形成完整的一環，目前台灣筆記型電腦廠商佔整體筆記型電腦產業的出貨量達86.2%，因此其整體的競爭力是有目共睹的。

雖然對台灣筆記型電腦廠商來說，上下游供應商與顧客的強勢議價力以及台灣同業的激烈競爭下，各台灣筆記型電腦廠商仍在此高度競局下發展各自的天空。在筆記型電腦上下游激烈的價格競爭中，有什麼作法可以讓這兩個價格競爭緩和，讓擅長製造與成本下降的我國廠商，一方面能夠提供品牌廠商兼具品質與價格吸引力的產品，但又不至於必須無止盡的犧牲毛利率。這需要「贏家供應鏈」的經營模式。做品牌或做代工似乎都難逃價格競爭的窘境，因為主要的進入障礙都是以衝量建立起來的，藉由量與低價、低毛利率來遏止其他廠商進入，但台灣筆記型電腦廠商已掌握住世界第一的生產量與產能，而相關的上下游產業也以群聚效應環繞在台灣筆記型電腦廠商周圍，加上台灣筆記型電腦廠

商所建立起的研發重鎮留台灣、製造在中國大陸以及全球物流運籌供應體系，形成一層又一層的進入障礙(entry barry)。

雖然台灣筆記型電腦廠商並未掌握到微笑曲線的兩端，能夠享受利潤池中最美味的池水，但在台灣筆記型電腦廠商多年來的外功磨練下，也逐漸潛移默化成最強的「贏家供應鏈」。所以台灣筆記型電腦廠商只要能以成本領導內化關鍵零組件如電池組與新型固態硬碟，就長期策略規劃掌握機殼以注入更多設計質感等差異化策略導向。做好「贏家供應鏈」的準備，應該很快就能展開笑顏，分享到微笑曲線兩端的些微甜美。



### 5.2.2 嘗試發展自有品牌

施振榮說：「知識經濟就是品牌經濟。」台灣產業目前將大量資源投注在製造，雖然已經重視創新，但對品牌的投入卻嚴重不足。品牌是位於「微笑曲線」的最右端，也是應用最廣、效益最高的智慧財產權。台灣的商業形象已經建立，現在需要的是在消費者心中建立的形象。施振榮指出，建立台灣品牌不是只要有資金，若方法不對、沒有人才，再多資金也沒辦法成功。

品牌不但可以鞏固已有的消費者群，還可以開發潛在的消費者，從而提高產品的市場佔有率，鞏固企業的市場地位，給企業

帶來額外的利潤。全球化背景下，品牌在市場競爭中的作用越來越受到重視，產品的競爭越來越趨向為品牌的競爭。消費者對某種產品的認可、依賴，也往往表現為對該品牌的認可和依賴。因此，產品的競爭力往往表現為品牌的競爭力，所以企業對建立國際品牌的目標是相當積極的，這也導致產品的銷售市場是以全球為對象，因此也融入全球化的潮流中。

品牌間的競爭並不亞於代工廠商間的競爭，單純因為想擺脫製造的微利化困境，而考慮是不是要介入品牌經營恐怕會陷入更大的經營困境，特別是原本做代工製造的廠商，首先將面臨原有品牌客戶抽單的風險。要不要做品牌要考量的應該是能不能找出獨特且有效的經營模式或經銷策略，例如Dell因為它獨特的直銷模式，便使其得以不斷成長；而我國經營品牌業務多年的宏碁，在2001年的組織變革後將原本的製造部門獨立出去成為緯創資通，使acer成為完全以品牌經營為主要業務的公司，在2004年躍升為歐洲第一品牌，全球第五大品牌也是著力於獨到的品牌經銷策略。

acer在找到獨特的品牌經營策略後，搭配國內代工業者經過國際品牌大廠嚴苛鍛鍊過的全球運籌系統，使得acer品牌亦不用過度擔心庫存風險與價格競爭的威脅。acer成功的典範讓所有台灣



筆記型電腦廠商瞭解彼此的殺價競爭只會讓大家提早步入營收衰退的困境，提早讓這個產業無利可圖。拱出一個台灣品牌，讓該品牌做為市場秩序的領導者，由台灣業代工者提供其具價格競爭力的產品，而不是一股腦的拼命低價接單，讓品牌間競爭回歸品牌經營上的辨識度，而非一昧的低價促銷，同樣的代工業者間也必須有同樣的共識，必須共同維持住一定水準的毛利率。但困難的就是，即使有一個這樣的市場領導者，在完全競爭的環境中，只要當中某成員打破這樣的默契，整個產業秩序可能就瓦解，而回到原本的慘烈價格競爭情形。

近年來面臨全球化、知識化、微利化的挑戰，在生存競爭壓力下，朝微笑曲線的兩端拓展；除了提升研究發展能力外，以加強品牌與行銷通路的建立，以期在產銷價值鏈中，大幅提高其附加價值。並且透過知識經濟的發展，加強創新活動，產生動能促使整條微笑曲線不斷地向上移動，將為台灣經濟帶來活力與更大的成就。

台灣正在進行第二波產業革命，從Made in Taiwan 轉型進入打造世界品牌Brand in Taiwan 的新時代。台灣在80年代後由勞力轉為知識代工，已經養成了厚實的研發與技術能力，對台灣產業創造品牌是一個絕佳機會。台灣廠商受限規模，建立品牌耗



時費工，如果要急速擴大市佔率，或取得他人通路，可以利用購併迅速讓品牌價值提高，以Ben Q購併Siemens手機部門為例，兩者合併後市佔率快速上揚，世界排名一下衝到第五名，Acer購併Jetway PC部門，合併後筆記型電腦市佔率於2007年Q3達全球第二名。台灣在製造環節上雖執牛耳，國際間知名品牌的產品也不乏委由台商生產製造，但台灣在產業價值鏈中所獲的利潤較為有限，為協助台商爭取品牌行銷的高利潤，發展「國際品牌」是台灣經濟發展更上一層樓的重要關鍵。

以Apple的品牌經營策略為例，2007年初的iphone成功製造出話題並且吸引全球的注目，虛擬整合各家的長處並集所有優點於一身的行銷模式(如觸碰面板IC等皆為台灣廠商的貢獻)在2007年下半年預購時便達數百萬支的銷售量，如此成功的品牌經營值得台灣廠商參考與深思。或如同法拉利機的合作模式下，針對未來輕薄短小的趨勢，台灣筆記型電腦廠商或許可以水平整合BMW其下知名車款Mini來象徵其輕薄短小與高速奔馳的外型與特性來打響其行銷模式，並藉由創新的品牌策略來贏得毛利率，以及朝微笑曲線的兩端前進乃是台灣筆記型電腦廠商未來的發展方向。

### 5.2.3 政府應扮演的角色

全球化的趨勢，導致市場競爭激烈，台灣筆記型電腦產業飽受毛利越來越低的壓力。其經營的重心已逐漸由過去的降低成本、追求營收成長，演變到「透過創新開創價值」，希望創新能夠成為持續成長的動能。台灣筆記型電腦產業必須提高創新能力、加強核心競爭能力、提高附加價值，於是逐漸以聯合、購併等模式，使企業再次成長。

台灣自民國 91 年 2 月 6 日企業購併法公布施行後，對於排除以往法令對於企業進行購併之障礙，有相當大之貢獻。為加速經濟發展，健全企業體質，提升競爭力，及加速企業大型化、國際化，立法院於民國 93 年 4 月 16 日三讀通過「企業購併法部分條文修正案」，簡化企業合併程序，而且企業可以用換股方式從事購併，或是購併企業單一部門，而不用承擔被購併企業它部門的財務問題。這次修正案放寬了購併之相關限制，讓購併更為單純，為企業提供購併誘因，而許多企業也利用購併來快速取得技術、市場行銷通路或品牌，降低經營成本。

而為推動台灣品牌計畫，經濟部也宣佈將加碼提高購併國際品牌貸款額度，由原來規劃最高貸款額度 1 億元，擴增為 2 億元；信用保證額度則由原來每案最高 5,000 萬元，擴增至 2 億元。經

濟部也將研修促進產業升級條例，恢復「品牌投資抵減」租稅優惠，及研訂政府部門優先採購台灣品牌貨等，創造推動台灣品牌的有利法制環境。雖然台灣政府努力協助廠商建立國際品牌與形象，並以融資與租稅減免等措施來鼓勵，可是台灣筆記型電腦市場格局過於狹小，對企業長遠發展造成侷限性，故其所呈現的效果有限。近年來在同文、同種、同文化之中國大陸市場經濟快速成長下，「以中國大陸市場為腹地，發展國際知名品牌」，將是台灣品牌邁向國際化、全球化的重要途徑之一。

台灣產業空洞化警報已響了許多年，政府將其歸咎於產業外移的結果，事實上，產業空洞化主要並不是肇因於產業外移，因為許多產業若不外移，留在台灣的恐將是一家家倒閉的企業，其結果同樣是走向空洞化。例如經濟部統計 2003 年台灣新增企業有 11.2 萬家，但同時卻有 8~9 萬家新創企業倒閉，這意謂著台灣企業面臨轉型瓶頸，無法順利轉型為更具附加價值的企業，才是導致空洞化的根源。全球產業跨國分工是 21 世紀必然趨勢，台灣筆記型電腦產業在全球分工角色，必須由過去主要聚焦於代工製造，轉型為以創新研發為核心的知識產業，這是台灣亟待卡位的新契機，也是避免產業空洞化的根本之道。至於原本的代工製造部份，政府有責任協助台灣筆記型電腦廠商，在全球激烈競

爭中屹立不搖，若是海外（尤其是大陸）生產能夠提升產業競爭力，政府不僅不該設限防堵、強行留住台廠，甚至應全力扶持台灣筆記型電腦廠商海外發展才對。因為政府只有扮演對的角色，台灣產業才有對的未來。

在產業未來的發展中，政府應扮演的角色，除了國內業者的努力之外，穩健的政經投資環境，方能吸引國外資金的注入，以提高整體產業的國家競爭力。另外協助產業技術能力的強化，整合產業上、中、下游的技術研發能力，推動籌組研發聯發聯盟，集思廣益，用各別的專業能力，將研發時程縮短，並加速新產品的開發，鼓勵研究單位及各廠商共同開發先進技術，支援業界研發需求。由於普遍缺乏國際行銷人才及國際管理能力是台灣發展國際品牌的主要障礙，為落實台灣品牌化的目標擬成立虛擬之品牌管理學院，持續培育優質品牌專業人才。

而加強人才培育，建立自有技術與研發是國內產業發展的長久之策，技術之建立需依靠人才之培養與訓練，人才之培育主要靠學校教育與研究機構之養成，此需政府主管單位之主導與推動，國內產業之技術能力才能得以加強，國家產業競爭力方得以提升。對於台灣筆記型電腦產業人才之培養與相關研究專案之鼓勵與推動亦有賴政府之大力扶持。

## 參考文獻

### 中文部分

- [1] 于趾琴，「企業購併的風險」，國立台灣大學，碩士論文，民國八十八年。
- [2] 王泰允，企業購併實用，遠流出版公司，台北，民國八十五年。
- [3] 王國山，「筆記型電腦競爭策略之個案研究」，國立臺灣科技大學，碩士論文，民國九十四年。
- [4] 司徒達賢，「台灣企業之環境分析」，企銀季刊，第三卷第一期，27~38 頁，民國六十八年。
- [5] 余文郎，「紅海、鴻海－從鴻海與廣達的競合關係探討 IT 產業的藍海世界」，國立臺灣科技大學，碩士論文，民國九十五年。
- [6] 吳思華，產業政策的理論與實際，中國經濟企業研究所，民國七十七年。
- [7] 李祐全，「企業購併談判中權力因素之探討－以臺灣企業個案為例」，私立靜宜大學，碩士論文，民國九十二年。
- [8] 李淑芬，「企業購併前後之經營績效研究」，國立成功大學，碩士論文，民國九十四年。
- [9] 林芯玫，「我國筆記型電腦代供廠商競爭優勢之探討」，私立東吳大學，碩士論文，民國九十二年。
- [10] 柯承恩，「產業策略決定你的企業競爭力」，商業週刊，第 887 期，民國九十三年。
- [11] 張俊彥、游伯龍，活力：台灣如何創造半導體與個人電腦產業奇蹟，時報文化，民國九十年。
- [12] 陳月雲，「企業購併員工壓力管理之研究－以證券業為例」，私立元智大學，碩士論文，民國九十二年。



- [13]陳立恆，「全球筆記型電腦市場預測,2007-2011」，財團法人資訊工業策進會市場情報中心，民國九十六年
- [14]陳立恆、魏傳虔，「前瞻 2007 年台灣筆記型電腦產業發展趨勢」，財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心，民國九十六年。
- [15]陳信宏，「全球運籌管理對台灣資訊電子業的影響」，經濟情勢暨評論季刊，第六卷第一期，民國八十九年。
- [16]陳重志，「購併後被併公司員工期望落差、知覺組織支持、組織承諾與工作壓力反應之關係探討」，國立東華大學，碩士論文，民國九十一年。
- [17]陳振祥，「ODM 策略之理論架構與實証」，國立台灣大學，碩士論文，民國八十六年。
- [18]陳銘崑、鄧力強，「全球運籌管理動態情境分析之研究－以筆記型電腦為例」，2003 產業電子化運籌管理學術暨實務研討會，私立逢甲大學，民國九十一年。
- [19]湯明哲、李吉仁，「外包與製造廠商－雙贏的策略」，遠見雜誌，12 月號，172-174 頁，民國八十八年。
- [20]湯玲郎、李金峰，「兩岸分工與全球運籌管理之系統動態研究」。2002 中華民國科技管理研討會論文集，中華民國科技管理學會、高雄市科技管理學會，民國九十一年。
- [21]黃同圳，「人力資源管理策略化程度與組織績效關係探討」，輔仁管理評論，第五卷第一期，1-18 頁，民國八十七年。
- [22]黃旭男、蘇紀維、洪廣朋，「電子商務環境下台灣地區電腦系統產業全球運籌管理模式之決定因素」，管理與系統，第九卷第一期，11-28 頁，民國九十一年。



- [23]詹炎生，「以個案分析觀點探討國巨購併飛利浦零件事業部之綜效與成本效益」，國立交通大學，碩士論文，民國九十四年。
- [24]詹錦琛、林連華，「現行台灣 OEM/ODM 全球運籌管理模式」，國際物流研討會論文集，經濟部商業司，43-51 頁，民國八十八年。
- [25]劉忠欽、朱瑞陽、幸大智，「企業購併與人力資源之處理」，全國律師，5 月號，民國九十二年。
- [26]劉家麟，「購併企業之整合管理措施與綜效」，國立東華大學，碩士論文，民國九十年。
- [27]劉庭秀，「我國上市公司筆記型電腦公司生態效益譏笑與經營績效相關性之研究」，私立東吳大學，碩士論文，民國九十四年。
- [28]蔡鈺華，「產業生態、廠商資源與購併策略關聯性之探討：以高科技產業為例」，國立東華大學，碩士論文，民國九十四年。
- [29]蔡漢章，「代工廠商與品牌動態協力合作演進之研究—筆記型電腦產業中價值能力移轉個案探索」，中央大學，碩士論文，民國九十四年。
- [30]應國卿，「我國企業國際購併之失敗因素探討」，台灣工業技術學院，碩士論文，民國九十一年。
- [31]薛琦、張祥憲，「科技島與產業發展」，工研院 IT IS 技術報告，民國八十九年。
- [32]謝劍平，財務管理---新觀念與本土化，智勝文化，民國八十九年。
- [33]鍾從定，「企業購併風潮面面觀」，全球企業雙月刊，私立靜宜大學全球企業研究中心，第三期，15-29 頁。
- [34]羅文熙，「高科技產業購併後員工離職意願之研究---以 TFT-LCD 產業為例」，淡江大學，碩士論文，民國九十五年。

## 英文部分

- [35]Bradley, J. W. and D. H. Korn. "Acquisition and Merger: A Shifting Route to Corporate Growth," *Management Review*, Vol. 68, No. 3, pp.46-51, 1979.
- [36]Business Week. "The Best and Worst Deals of the 80s," January 15, pp.40-45, 1990.
- [37]Galosy,J.R. "The human factor in mergers and acquisitions" ,*Training & Development Journal*, vol.44, iss.4, pp.90-95, 1990.
- [38]Gammelgaard, J. "Access to Competence an Emerging Acquisition Motive", *European Business Forum*, Spring, pp.44-47, 2004.
- [39]Hill, C. W. L. and G. R. Jones. Competitive Strategy Management Theory, 3rd ed., Boston, Mass: Houghton Mifflin,1995.
- [39]Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1985.
- [40]Ramaswamy, K.P. & J.F. Waegelein. "Firm financial performance following mergers, *Review of Quantitative Finance and Accounting*", vol.20, pp.115-126, 2003.

## 網站部分

- [41]中時電子報，<http://news.chinatimes.com/>。
- [42]資訊市場情報中心（MIC），<http://mic.iii.org.tw/intelligence/>。
- [43]聯合新聞網，<http://udndata.com/>。