

## 第二章 文獻探討

### 第一節 液晶電視產業現況描述

#### 壹、液晶電視主要競爭市場

由於液晶電視的市場，在可見的未來是非常的驚人，根據 Display Search 所做的預估到 2007 總共約有 9000 萬台的市場，且尺寸有愈做愈大的趨勢，回顧電視產業，從早期黑白映像管電視，經改進變成彩色映像管電視，到目前的超薄液晶電視，但液晶電視在早期量產銷售時，一台的 30 吋左右的售價高達台幣十幾萬，這種昂貴的價格實非一般家庭所能負擔的，但隨著液晶面板製程的改善，一台組裝完成的液晶電視的價格也隨之下降。

目前液晶電視出貨量較大的區有四大區塊，分別為日本、中國、歐洲和北美，由圖 2-1 可看出，歐洲一直是液晶電視出貨量最大的地區，而中國市場的規模有逐步增加的趨勢。

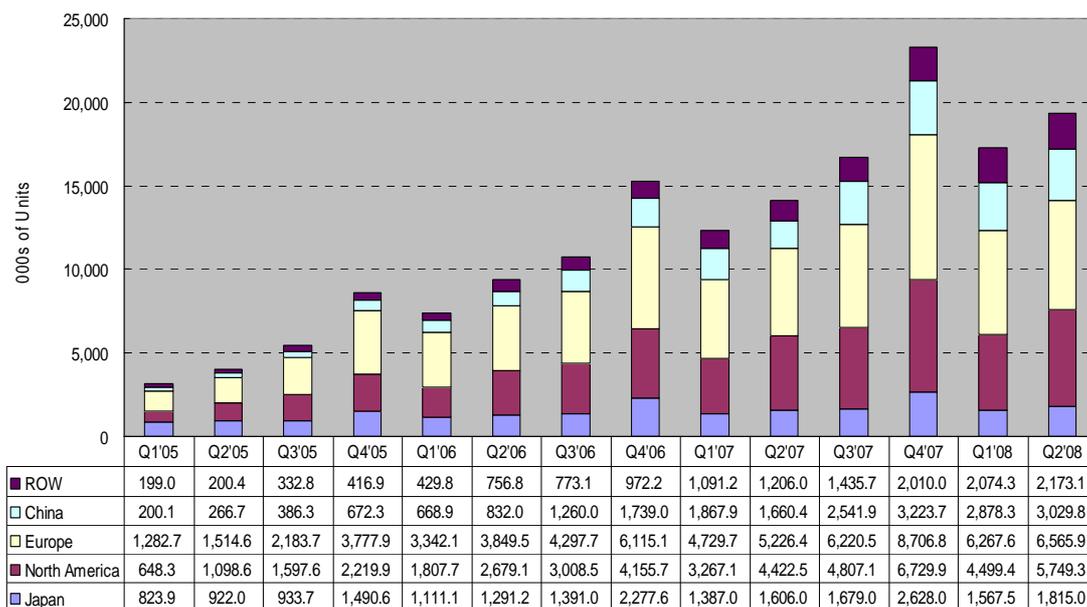


圖 2-1 各地區液晶電視出貨預估量

資料來源：DisplaySearch，2006

## 貳、液晶電視關鍵零組件

一台完整的液晶電視需要各種零組件來組成，一般來說，它包含了液晶面板 (Panel)、控制晶片組 (Control IC)、電源供應器 (Power Supply)、TV 調諧器 (TV tuner)、其他電子零件 (包含記憶體、電路板、被動元件、輸入輸出端子等)、以及機械零件 (Mechanical part，包含 TV 塑膠邊框、底座、喇叭等) 等組成。在以上六種 LCD TV 關鍵零組件中，台灣廠商又以面板、控制晶片組、電源供應器這三種零組件佈局較深，發展較具規模，圖 2-2 是 32 吋 LCD TV 關鍵零組件比重。



圖2-2 2006年第三季32吋LCD TV關鍵零組件比重

資料來源：拓璞產業研究所，2006/09

### 參、液晶電視產業供給鍊關係

一台完整的液晶電視要完整的呈現在客戶眼前，並銷售到客戶手中，一般來說其台灣產業配合關係如表2-1，面板廠商和積體電路供應商主要分別提供液晶面板、控制晶片與其它晶片給系統商，而系統商主要整合液晶面板、控制晶片及其他周邊元件，將其製造成一個完整的成品，最後系統商在將其透過通路商銷售到各地，請參閱表2-1。

表 2-1

液晶電視產業鍊關係表

系統商	歌林、聲寶、明基、東元、Philips、LG
面板廠商	奇美、友達、LG、Samsung、Sharp
Scalar 積體電路供應商及通路商	Trident、Pixelworks、Genesis
通路商	燦坤、全國電子、家樂福……..

資料來源：本研究整理

## 第二節 藍海策略架構描述

在紅海中，產業邊界是明晰和確定的，遊戲的競爭規則是已知的。身處紅海的企業試圖表現得超過競爭對手，以攫取已知需求下的更大市佔率。當市場空間變得擁擠，利潤增長的前景隨之黯淡。產品只是一般性的商品，而割喉式的惡性競爭使紅海變得更加血腥，利潤變是下滑。

與之相反，藍海則意味著未開墾的市場空間、需求的創造以及利潤高速增長的機會。儘管有些藍海是在現有的紅海領域之外創造出來的，但絕大多數藍海是通過擴展已經存在的產業邊界而形成的。在藍海中，競爭是無關的，因為遊戲規則還有待建立。

### 壹、藍海策略中心精神

藍海策略的主要精神架構，是以創新為中心，擺脫以競爭為中心的紅海策略，其六大原則分別為重建市場邊界、聚焦於願景而非數字、超越現有需求、策略次序要正確、克服組織重大障礙和把執行納入策

略等，其整個競爭策略的思維可以整理成下面四點。

- 一、跳脫營運競爭，惡性競爭的循環。
- 二、經營策略的思考在於甩開你的競爭對手，不管你的競爭對手。
- 三、你的獲利成長來自於創造價值的創新以及非顧客群市場的開創與擴大。
- 四、打破傳統思維邏輯與策略思考模式。

表 2-2

紅海與藍海策略的對比

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有市場的競爭空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值—成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化和低成本

資料來源：藍海策略，2005

## 貳、藍海策略的重要準則

為了重新構建買方價值因素，塑造新的價值曲線，藍海策略開發了一套四步動作框架。如圖 2-3 所示，為打破差異化和低成本之間的替代關係，創造新的價值曲線，有四個核心問題對挑戰行業現有的戰略邏輯和商業模式而言至關重要：

- 一、哪些行業中被認為理所當然的因素應該被剔除？

- 二、哪些因素的含量應該**減少**到行業標準以下？
- 三、哪些因素的含量應該**增加**到行業標準以上？
- 四、哪些行業內從未提供過的因素應該被**創造**？

第一個問題促使企業考慮剔除在行業長期競爭中攀比的因素。這些因素通常是想當然的，但其實已不再具有價值，甚至降低了價值。有時候，購買者所重視的價值發生了變化，但公司只顧相互競爭，而沒有採取任何行動應對變化，甚至對變化毫無察覺。

第二個問題促使企業考慮產品或服務是否過度設計。如果公司提供給消費者的超過了實際所需要的，那就是徒然增加成本卻沒有任何收益。

第三個問題促使企業發現和消除消費者不得不做出的妥協。

第四個問題幫助發現購買者價值的新來源，以創造新的需求，改變行業的戰略定價標準。

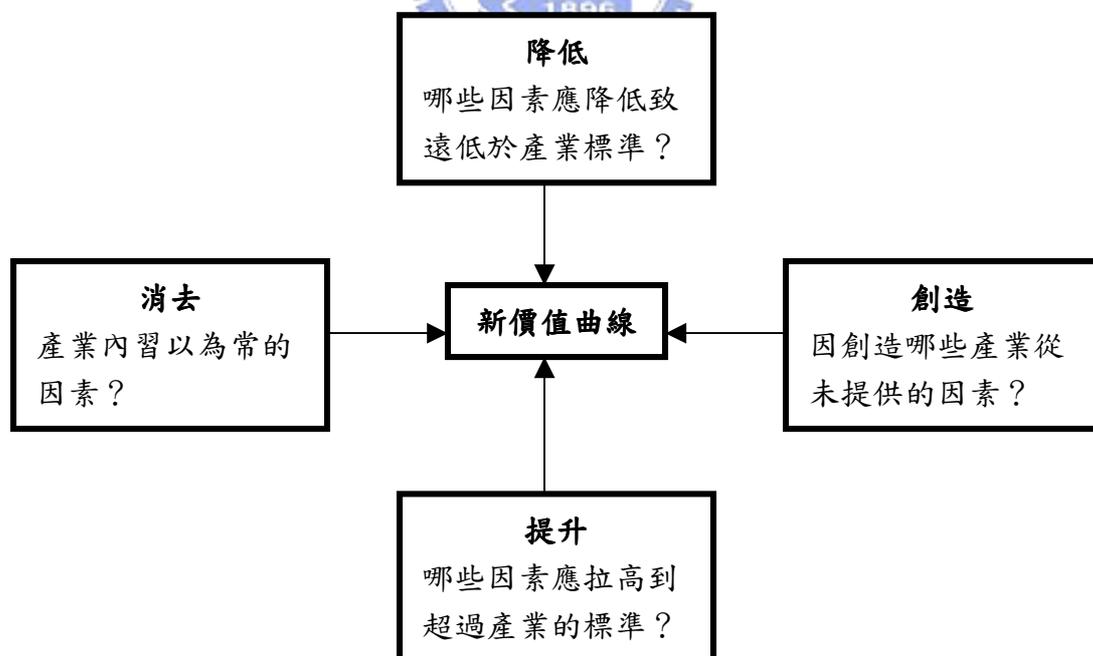


圖 2-3 四項行動架構圖

資料來源：藍海策略，2005

以太陽馬戲團為例，它消除了傳統馬戲團的部分元素，如動物表演，明星表演及同時上演數個節目表演場。傳統馬戲團一直將這些因素視為理所當然，從未質疑過其合理性，加上傳統的動物表演是馬戲團最龐大財務負擔之一。同樣的，所謂的馬戲團表演明星成本也很高，對觀眾的吸引力卻很有限，而太陽馬戲團擺脫傳統架構的束縛，為其開創了全新的局面，根據藍海策略的四項行動架構圖及策略草圖，可將其整理成表 2-3 及圖 2-4。

表 2-3

太陽馬戲團的四項行動架構圖

<p><b>消除</b></p> <p>明星演員</p> <p>動物表演</p> <p>在觀眾席賣東西</p> <p>多重表演場</p>	<p><b>提升</b></p> <p>獨特場地</p> 
<p><b>減少</b></p> <p>趣味與幽默</p> <p>刺激與驚險</p>	<p><b>創造</b></p> <p>富有主題的節目</p> <p>觀賞環境雅致</p> <p>製作多套節目</p> <p>藝術歌舞</p>

資料來源：藍海策略，2005

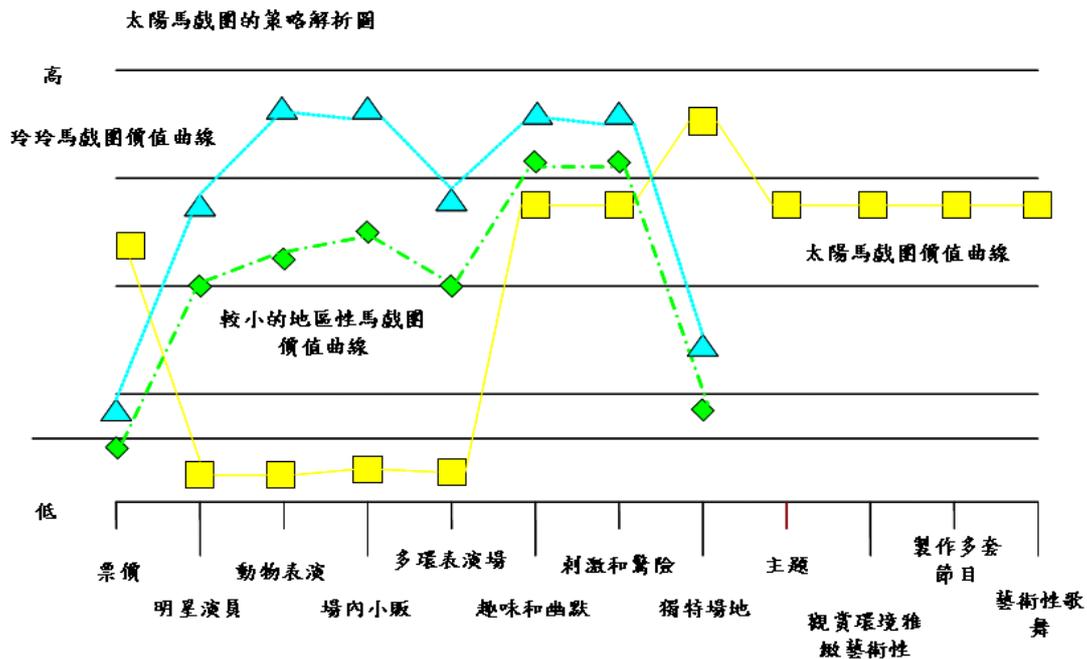


圖 2-4 太陽馬戲團的策略草圖

資料來源：藍海策略，2005

### 第三節 競爭策略相關文獻探討

Kotler、Ang、Leong、Tan (2003) 提到一般企業的市場競爭架構主要有三項，低價成本、產品差異化及專注：

- 一、低價成本控制 (low price)：藉由強大生產力來降低生產和行銷的費用，以至於能提供比競爭對手更便宜的價格，但使用這種策略的公司，它必須在工程，採購、生產和行銷非常的在行，但這種策略缺點就是可能會使競爭對手也以低價策略做為競爭方法，這樣的結果就會造成整個產業用消滅價格做為競爭策略的惡性循環。
- 二、產品差異化 (Differentiation)：這種策略所追求的是產品的品質，

並創造出在廣大市場上的最大價值，而以這種策略最為公司競爭手段將會以創造出產品的特定差異化。

三、集中化 (Focus)：以專注在一個特定的市場或甚至是更小的市場，其企業必須非常了解這個市場的每一個環節，公司是以產品差異化或低價成本做為其競爭策略。

另有一些學者對於Porter 競爭策略類型，有關成本領導策略、差異化策略、集中策略提出的衡量指標，現將較具代表性者分述如表2-4。

表2-4

Porter 競爭策略類型指標相關文獻彙整表

學者	成本領導	差異化	集中化
Hambrick (1983)	市場佔有率、 市場排名、 相對直接成本、 相對價格、 垂直整合程度、 員工生產力	顧客化程度、 產品專利、 製程專利、 產品品質、 產品形象、 產品研發、 新產品比例、 廣告促銷、 銷售力	顧客數目、 顧客服務、 顧客種類
Dess & Davis (1984)	生產效率、 產品發展、 產品價格、 製程創新、 採購	新產品發展、 產品形象、 廣告、 通路控制、 行銷技術創新	顧客服務、 市場區隔、 產品發展

續表2-4

Porter 競爭策略類型指標相關文獻彙整表

學者	成本領導	差異化	集中化
Miller (1986)	產品直接成本、 設備與廠房更新、 產品價格、 產能利用率、 垂直整合能力、 製程研發	產品壽命、 主力產品變更頻率、 研發支出、 新產品比例、 產品品質、 產品形象、 行銷支出、 廣告與促銷、 銷售力、 服務品質	顧客類型、 地理涵蓋區域
Miller & Friesen (1986)	產品價格、 垂直整合程度、 設備與廠房更新、 產能利用率、 產品直接成本、 製程研發、 員工支出	產品品質、 新產品比例、 服務品質、 產品種類、 產品特性、 銷售力支出、 廣告支出、 促銷支出、 產品價格	顧客種類、 顧客數目、 目標市場
Kean, Niemeier & Miller (1996)	品質控制、 生產效率、 競爭性訂價、 熟練的員工、 存貨程度	商譽、 新品項、 公司知名度、 產品創新、 特殊產品、 取得新產品、 廣告	特別客群、 地理區域、 高價品、 特別市場

資料來源：林育珊（民89），行銷通路支援活動、競爭策略與績

效之研究國立東華大學企業管理研究所未出版碩士論文

## 第四節 品牌效益影響

Niraj Dawar (2004) 指出品牌是現代商業不可缺少的一部份。它是一個最好的手段，因為它在聚集消費者上有非常顯著的效益。隨著時間，當消費者想到了品牌的特別利益，品牌就像扮演著土地的債權，透過有價值的企業來宣告領域所有權。這種結合影響消費大眾能力的領域所有權就是品牌行銷力量的來源。

### 壹、品牌定義

品牌可定義成一個並沒有實際物體存在的資產，且其價值沒有辦法被精確衡量，除非它能被轉換成一個實際的商業轉換的物品 (A.Seetharaman、Zainal Azlan Bin Mohd Nadzir、S. Guanlan)。

品牌也代表著一個名字、名詞、符號、象徵或設計，甚或是這些東西的總和，企業希望藉著品牌能夠讓別人辨別出產品或服務所歸屬的公司，並且和競爭者產品有所區隔 (Philip Kotler)。品牌就是組織給一項產品或業務的一個視覺設計或名字，它的目的是為了和競爭產品有所區隔，並向消費者保證這是品質穩定、優良的產品 (Richard Koch)。

表 2-5

品牌定義彙整表比較表

美國行銷協會 (1960)	品牌是一個名稱、術語、記號與設計，或是它們的結合使用。為的是要辨識出銷售者的產品與服務，並且區分競爭對手的商品與服務。
Farquhar (1990)	品牌是一個能使產品超過其功能而增加價值的名稱、符號、設計或標誌。
Aaker (1991)	品牌是用來確認銷售者之產品或服務的名稱與/或象徵（如標誌、商標或包裝設計），並可使該產品或服務與競爭者之產品或服務有所區別。
Al Ries & Raura Ries (1998)	所謂品牌無非就是在消費者心目中佔據一個字眼，一個具有特別意義的字眼。品牌是一個名詞，一個專有名詞；而所有的專有名詞都是一種品牌，不管它是屬於個人、企業，還是一個團體。

資料來源：本研究整理

## 貳、品牌的重要性

Kotler (2003) 闡述了品牌的重要價值，其所帶來的影響有下面三點。

品牌對購買者的影響：

## 一、品牌帶給購買者的利益

- (一)對消費者而言，品牌名稱可為產品品質的代名詞，讓人聯想可能及可靠性。
- (二)品牌所提供的產品識別功能及產品訊息，可幫助購買者區別眾多同質性的產品，以提高消費者的採購效率。
- (三)品牌可成為說明產品特殊品質的基礎，讓消費者注意到對其可能有用的新產品。

## 二、品牌帶給廠商的利益

- (一)品牌使得廠商在處理訂單或售後追蹤問題上都較為便利。
- (二)廠商的品牌名稱和註冊商標對產品的自創性有法律保護作用，以免被競爭者抄襲。
- (三)品牌能協助公司培養一批忠誠度高的消費群。

## 三、品牌對於社會的利益

藉由各品牌的良性競爭，提高產品品質，並增加社會的創新率。有了品牌，便可接受法律保護，防止競爭者模仿，並可鼓勵生產者發展新的產品功能特色，使產品更具多樣化，提供消費者更多的選擇。

## 參、品牌的優點

品牌在市場競爭時，所帶來的優勢有哪些，以台灣這種以代工產業為主的企業環境來說，若自己能擁有品牌的話，可不可以為自己的企業帶來更多的利潤與優勢，我們將有品牌與無品牌優缺點整理成，表 2-6。

表 2-6

製造商有無品牌之優缺點比較表

品牌類型	優點	缺點
無品牌	較低的生產成本 較低的行銷成本 較低的法律成本 彈性品質與數量控制	嚴重的價格競爭 缺乏市場認定
有品牌	較佳的認定與知名度 較佳的差異化產品機會 可能的品牌忠誠度 可能的價格溢酬	較高的生產成本 較高的行銷成本 較高的法律成本

資料來源：Sak Onkvist and John J. Shaw(1991)“The international Dimension of Branding：Strategic Consideration and Decisions”，*International Marketing Review*，6(3)，pp22-34。

#### 肆、台灣品牌的困境

台灣長期以來以 OEM 和 ODM 為主，這種以經營模式一直都是以低價競爭策略做為導向，經過 20 餘年的發展，台灣代工的筆記型電腦、液晶顯示器、晶圓封裝和數位相機等產品都是全球屬一屬二的產品，但是毛利的急速下滑，低於 5% 的代工利潤，也使得台灣的企業被迫面臨轉型的問題，因此創造品牌成為台灣企業當前的思考方向之一。

但是建立品牌是一條艱苦且又漫長的道路，因為台灣的企業普遍有下面的問題（成章瑜）：

- 一、缺乏品牌 Know-how：懂得製造，不見得懂得品牌的 Know-how。
- 二、代工與品牌的衝突：沒有任何國際品牌喜歡看到其委託代工的廠商，變成最了解自己的競爭者。建立國際知名品牌至少要花 10 年的時間，在建立品牌的漫漫長路上，如何在兩難中，解決抽單獲利的問題。
- 三、經濟規模不足：品牌需要經濟規模支撐，但台灣本身的經濟規模過小，必需向外打天下，戰線長，縱深寬，作戰辛苦。
- 四、通路能力不足：通路是自建品牌的獲利之鑰。但台灣的經驗，如何在大戰場自建完整的通路，採經銷商方式還是代理商方式，都是難題。

## 第五節 行銷通路影響

不論是市場已飽和的成熟產品，或是剛創造出來的新產品，若無法將此產品實際呈現在消費者眼前，再好的產品也無法創造出任何的經濟價值，因此今天可以說：誰掌握通路，誰就是消費時代的大贏家。

### 壹、通路的重要性

通路為什麼重要，PAUL A.SMITH（2000）認為，第一、通路能影響銷售，如果沒有通路，東西根本就賣不出去，大多數的客戶是不願意等待的。第二、通路會影響獲利和競爭力。例如有些經銷商可以獲取商品最終價格的五成利潤以上，因此通路不僅影響獲利，同時也影響成本，因為通路的成本會壓縮供應商的利潤。再者，產品的運送也是影響顧客滿意度的原因之一。通路和其所提供的相關服務，在關

係行銷上所扮演的角色可說極為重要。

## 貳、通路的功能

Churchill & Porter (1998) 認為中間商的功能具備交易功能、後勤功能與便利功能。

### 一、交易功能包含

- (一) 銷售：推廣產品給潛在顧客並爭取訂單。
- (二) 購買：向買方購進各項產品，通常都提供做為轉售用途。
- (三) 承擔風險：承擔企業風險，主要包括保持存貨與產品失效之風險。

### 二、後勤功能包含

- (一) 搭配：位顧客提供各項產品的搭配組合。
- (二) 儲存：保護產品以維持存量，用以滿足顧客需求。
- (三) 分類：大量購進某一產品後，分門別類做為適當數量之組合。
- (四) 運輸：將產品從製造地點運送至採購或使用地點。

### 三、便利功能包含

- (一) 融資：對顧客提供信用，以便利交易的進行，並對轉售的購買人提供融資，以協助其業務的推廣。
- (二) 分級：檢驗產品，並依產品品質分成等級。
- (三) 獲得市場訊息：協助製造商取得現有市場情況的資訊，包括預期銷售量趨勢及產品競爭力等等。

### 參、通路的類型

把產品和服務送達顧客的方法很多。有些產品利用電視媒體直接向顧客推銷，再利用宅配的方式將產品送達顧客手中，有些則利用代理商、經銷商、零售商等三階通路送至顧客手中。現在的網路發達，許多的產品更是透過網際網路對客戶做行銷。

Kotler 將通路類型區分成傳通行銷通路（conventional marketing channels；CMS）、水平行銷系統（horizontal marketing system；HMS）、垂直行銷系統（vertical marketing system；VMS）與多重通路行銷系統（multichannel marketing）。

傳統行銷通路較鬆散，整體效能較差，漸漸就被注重專業化管理與集中規劃的垂直式行銷系統所取代。其組織構面的差異性則如表2—7所示(Stern and EI-Ansary, 1992)。

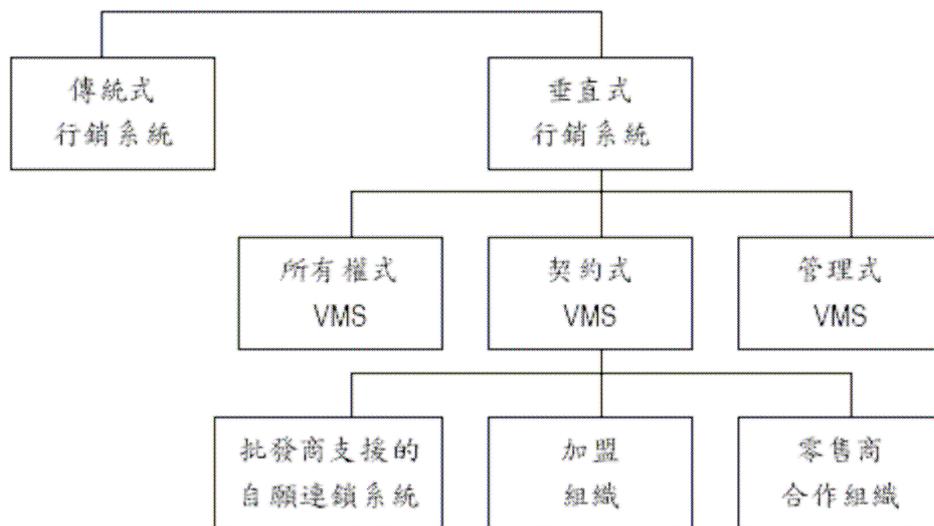


圖2—5 傳統式與垂直式行銷通路系統

資料來源：Kotler, P. (1994). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementing, Control (8th ed.). New York: Prentice-Hall.

- 一、所有權式垂直行銷系統（coporate VMS）：此種系統又可稱之為公司組織之連鎖體系，其特色是把一系列的生產、配銷階段，在單一所有權下加以組合。
- 二、契約式垂直行銷系統（contractual VMS）：此種形式之系統係由屬於不同階層生產及配銷的獨立廠商組合而成，以契約約定為基礎，整合各廠商的活動，以達到由個別廠商獨立經營所不能及的經濟效益與銷售衝擊。
- 三、管理式垂直行銷系統（administered VMS）：此種系統之特色乃是透過系統中某一具規模及權力的組織，連繫各階層間的協調以達成生產及配銷。



表 2-7

傳統式與垂直式行銷通路系統構面分析

構面	傳統式	管理式	契約式	所有權式
單位目標關係	無總括目標	各別目標： 非正式合作	各別目標： 具正式的組織	單一目標： 具正式的組織
決策所在地	單位間	無正式統合結構的單位間互動	各單位認可之統合結構上層	統合結構上層
權力範圍	限於單位階層	限於單位階層	主要在單位階層	統合結構的層級上層
工作分配	無正式分配單位結構	特別機構來從事之	有影響力之機構從事之	組織內有有工作分配之單位
對領導關係	只對單位領導者承諾	只對單位領導者承諾	存在適度的承諾規範	存在著高度的承諾規範
集體指揮方針	少許或無	低到中度	中到高度	高度

資料來源：L. W. Stern and A. I. EI-Ansary (1992). Marketing channels(4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.Louis, 361.

## 第六節 創新

在前文也曾提到，品牌可為企業帶來許多的好處，但即便是在某領域或某產品類別中最知名的廠牌，並不足以保證在和未來市場上，能對競爭對手繼續保持領先的地位。強大的品牌名稱，或在消費者眼中的知名度，不能補救經營不善、管理人員缺乏承諾和失去願景所造成的傷害，整體來說，品牌需要不斷與時俱變的創新。

### 壹、創新的定義

最早提出創新概念的學者是 Joseph Schumpeter，他以經濟學的觀點提出此一概念，認為凡是一種新組合的實現，皆可視為「創新」

(Schumpeter, 1934)。Robbins 也指出創新是一種意念，可以應用在某項產品、過程或服務。組織創新同時是產品創新、新的生產技術、新的計畫與管理方案等，眾學者對創新定義整理如表 2-8。

### 貳、創新的重要性

以神達電腦自創的自有品牌「Mio」GPS 為例，他將兩種市場已經非常普遍且成熟的產品—GPS 和 PDA，結合成一種產品，為其帶來的驚人利潤，其營收成長達 41%，純益更高達 114%，由此可知創新對企業的重要性。

表 2-8

創新定義彙整比較表

作者	定義
Holt (1988)	創新是一種創造和採用新知識的過程。
Hill and Jones (1998)	是公司內部任何生產或製造產品的新方法，包含公司內產品樣式的增加、生產管理系統、組織結構和策略發展。
Damanpour (1991)	企業組織內自然產生或向外購買的某項新活動，該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等。
Strutton, H.David.et al (1994)	有關創新的採用應是一連串的過程，而不是一個立即的決定。

資料來源：本研究整理



### 叁、差異化策略

由上一小節創新的定義，我們可以了解到，只要自己的產品在某部份與別人不一樣，也可以達到競爭的優勢，Kotler (2003) 在其著作”Marketing Management”提到一個公司可對市場供給在 5 個層面上做到差異化

一、產品差異化：許多實體產品可在潛在上做一些差異化。在一個極端上，有些產品可做一點變化，如雞塊、鋼鐵及阿斯匹靈等，在另一個方面，有些產品可以擁有高度的變化，如汽車，商業大廈及家具等。

- 二、服務差異化：當一個產品沒有辦法很容易的被差異化時，競爭成功的關鍵點或許可以去增加有價值的服務和改善品質。
- 三、人員差異化：公司可以透過擁有訓練良好的人員來增加競爭優勢。例如新加坡航空公司就是因為有很大的原因在於它擁有訓練良好的空服員而得到好的名聲。
- 四、通路差異化：公司可藉由設計它們的配銷通路、範圍、專業和表現來達到競爭優勢。
- 五、形象差異化：消費者會根據公司和品牌形象做出不同的反應。以香菸品牌”Marlboro”來做例子，其能擁有全球市佔率 30% 的主要原因是其長久以來大男子氣概的牛仔（macho cowboy）品牌印象已經深深的植入許多抽菸者的心中。

我們將其 5 個層面差異化做更進一步的整理成表 2-9。



表 2-9

差異化方法

產品	服務	人員	通路	形象
型式	訂購容易	稱職	覆蓋範圍	象徵
特色	交貨品質	禮貌	專門知識	媒介
性能	安裝服務	信用	能力	氣氛
順從	客戶訓練	信賴		事件
耐久性	客戶詢問	責任		
可靠程度	保養與維	溝通		
可修理	多樣化的			
風格				
設計				

資料來源：Philips Kotler、Sweet Hoon Ang、Siew Meng Leong、Chin Tiong Tan；Marketing Management (3<sup>rd</sup> ed)。