

國立政治大學商學院經營管理碩士學程
碩士論文

電子零件代理商營運模式轉型之研究
-以 NFC 手機為例

指導教授：周宣光 博士

研究生：李依達 撰

中華民國一百零一年五月

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

李 依 達 所 撰 寫 之 碩 士 學 位 論 文

論 文 題 目:

電 子 零 件 商 營 運 模 式 轉 型 之 研 究

業 經 本 委 員 會 審 議 通 過

論 文 考 試 委 員 會 委 員 朱 真 中
張 欣 綠
周 宣 光

指 導 教 授 周 宣 光
執 行 長 李 延 平
商 學 院 院 長 莊 揆

中 華 民 國 一 〇 一 年 一 月 十 六 日

誌 謝

企家班畢業幾年後，又被25屆學長及師長召喚重回政大校園，進入99期EMBA班，不同於剛進企家班的是，EMBA班有一群同樣企家班的學長、姐，沒有陌生感，教授也大半是熟悉的面孔，就讀起來就滿滿的溫馨感，也讓我自已更有自信的完成學業。

讀EMBA最大的樂趣是境外課程及企業參訪，讓我們了解國外百年大企業如何大改造，如何創新經營，如何突破困境。參訪後再加上和同學的研討，與教授的解析，讓自己獲益良多，並能應用思考自己公司經營的方向。感謝幾位教授不辭辛苦帶著我們東奔西跑，任勞任怨的給我們新的資訊，新的經營理念。

最要感謝的是我的論文指導教授周宣光老師半年來每週固定時間的面對面指導且耐心的分析與解說，並幾乎無時間限制的接受我們的提問，讓我的論文得在預定的時間內順利完成，在此獻上最誠摯的謝意。

此外，我也要感謝口試委員朱惠中老師和張欣綠老師，在百忙之中撥冗參與我們論文審核，在口試當中給予極具建設性的建議和指導，讓我的論文更豐富更完善。

EMBA求學中，很幸運有蕭國慶老師當我們的導師，老師誠懇親切的在旁邊鼓勵我們，最感動的是常幫我們班上營造出一個溫馨的家庭氣氛，讓同學在百忙之中更能互相聯誼，互相鼓勵，互相協助。這些都是我們這班的福氣，在此致上深深的謝意。

另外感謝林明毅學長、吳守謙學長、李正星學長，鼓勵我進EMBA，也經常地提供我研讀上的指導及建議，與寫論文期間的協助使本論文得以完成，在此向三位學長表達誠摯的感謝。

摘要

從 1980 年以來，台灣電子製造業便以高效率、低成本的製造技術、彈性生產，以及快速量產而在全球資訊電子產業中具有極佳的競爭優勢。其中，電子零組件代理商藉由其產業網路與通路之優勢，提供了整體電子產業之效率運作，對台灣高科技產業的高速發展扮演關鍵的中介角色。一般而言，代理商經常在市場趨勢與上下游整合間，呈現出「代理困境」，如何突破此一困境找出經營轉型的策略，則已成為電子零組件代理商的共同課題，也為本研究之主軸。

準此，本研究以個案研究方法，透過相關文獻的回顧，以司徒達賢之策略形態分析法與 Osterwalder 之商業營運模式，作為建構策略轉型之商業營運模式之架構，並針對國內某大型電子零組件通路業者在面臨無線通訊時代之市場契機下，如何進行策略轉型進行個案分析，並提出電子零組件通路廠商策略轉型後之商業營運模式，並藉以驗證理論模型於實務上之適用性與提供廠商進行策略轉型時，在策略規劃與商業模式建構的思維架構，提供企業在面臨策略轉型之參考。

透過個案研究結果發現，本研究指出，企業進行策略轉型時，可先透過 SWOT 分析檢視目前的外部環境與內部資源，之後藉由事業策略的策略形態分析模式，具體深入地檢視企業在各策略構面上的現況與未來形貌，並據以展開其商業模式，相信能有效進行策略轉型。

關鍵字:策略轉型、商業模式、代理商、代理困境、NEC

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
壹、研究背景	1
貳、研究動機	4
第二節 研究問題與研究目的	6
壹、研究問題	6
貳、研究目的	6
參、研究範圍	7
第三節 研究流程	7
第二章 文獻探討	9
第一節 電子零組件產業	9
壹、電子零組件產業範疇	9
貳、電子零組件現況	10
參、電子零組件發展趨勢與挑戰	11
第二節 企業策略與分析	13
壹、企業策略之定義與內涵	13
貳、策略的類型	14
參、策略規劃的程序	17
第三節 企業轉型理論	22
壹、企業轉型之定義	22
貳、企業轉型之策略類型	24
第四節 商業營運模式	28
壹、商業模式之定義	28
貳、商業模式之構成要素	31
參、代理商的商業營運模式	37
第五節 NFC產業概況	40
壹、NFC產業現況與發展	40
貳、NFC的產業需求與機會	47
參、智慧型行動通訊裝置產業發展概況	51
第六節 小結	57
第三章 A公司的轉型分析	60
第一節 A公司簡介	60
第二節 個案公司產業競爭地位分析	62
壹、個案公司之產業價值鏈分析	62
貳、個案公司SWOT分析	63
第三節 個案公司策略形態分析與轉型歷程	68
壹、A公司策略形態分析模式	68

貳、	個案公司轉型歷程.....	78
第四節	個案公司策略轉型後之商業營運模式.....	79
壹、	A公司之商業營運模式.....	79
第五節	小結.....	89
第四章	結論與建議.....	94
第一節	研究結論.....	94
第二節	管理意涵.....	98
第三節	未來研究建議.....	98



圖 次

圖 1-1	電子零組件產業上、中、下游關聯圖	2
圖 1-2	研究流程圖	8
圖 2-1	電子零組件產業範疇	10
圖 2-2	電子零組件歷年產值	11
圖 2-3	企業營運循環	14
圖 2-4	競爭策略矩陣	15
圖 2-5	大前研一的四種競爭策略	16
圖 2-6	Glueck 策略規劃之架構	19
圖 2-7	吳思華之策略規劃流程	20
圖 2-8	策略形態分析程序	20
圖 2-9	商業模式組成要素	32
圖 2-10	電子零組件代理商類型	38
圖 2-11	NFC 三種模式模擬圖	42
圖 2-12	NFC 讀取寫入模式	42
圖 2-13	中華電信 NFC 標章	42
圖 2-14	NFC 點對點通訊模式	43
圖 2-15	NFC 各產業佔比	44
圖 2-16	NFC 論壇發展里程碑	47
圖 2-17	NFC 產業生態系統圖	48
圖 2-18	NFC 目標產品圖	48
圖 2-19	2010-2015 年全球 NFC 手機市場預估	51
圖 2-20	手持裝置分類模型	52
圖 2-21	行動通訊產業鏈	53
圖 2-22	台灣智慧型手機出貨量分析	54
圖 2-23	台灣智慧型手機產業鏈	55
圖 2-24	台灣智慧型手機產業鏈評估	56
圖 2-25	NFC 手機付款價值鏈	58
圖 2-26	NFC 手機付款軟硬體整合架構	58
圖 3-1	A 公司之企業使命	61
圖 3-2	A 公司個案組織圖	62
圖 3-3	NFC 手機產業鏈	63
圖 3-4	個案公司 NFC Solution 節省客戶時間圖	77
圖 3-5	A company 之 NFC solution business 發展計畫	79
圖 3-6	A 公司之核心能力	84

表 次

表 2-1	競爭策略矩陣表	16
表 2-2	企業轉型定義彙整表	22
表 2-3	企業轉型類別與策略之內涵	26
表 2-4	不脫離本行的超越經營策略	27
表 2-5	商業模式的定義	30
表 2-6	NFC 論壇會員一覽表	45
表 2-7	台灣及大陸參與 NFC 論壇之會員	46
表 2-8	NFC 手機應用範疇	49
表 2-9	NFC 手機應用範疇	50
表 2-10	智慧型行動電話之定義	54
表 2-11	台灣智慧型手機品牌廠商產值	56
表 3-1	A 公司的產品線廣度與特色之策略分析	70
表 3-2	A 公司的目標市場區隔與選擇之策略分析	70
表 3-3	A 公司的垂直整合程度取決之策略分析	71
表 3-4	A 公司的相對規模之策略分析預估值(全體)	73
表 3-5	A 公司的相對規模之策略分析預估值(NFC 手機)	74
表 3-6	A 公司的地理涵蓋範圍之策略分析	74
表 3-7	A 公司的競爭優勢之策略分析	77
表 3-8	A 公司策略轉型歷程	78
表 3-9	A 公司之價值主張	80
表 3-10	A 公司之消費者區隔	82
表 3-11	A 公司之關鍵軟硬體整合內容	82
表 3-12	A 公司關鍵資源的投入	85
表 3-13	A 公司配銷通路表	86
表 3-14	A 公司之合作夥伴網路	87
表 3-15	A 公司之成本結構	88
表 3-16	A 公司之收入模型	89
表 4-1	A 公司的 SWOT 分析結果	95
表 4-2	A 公司的轉型策略分析結果	95
表 4-3	A 公司的商業模式分析結果	96

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

台灣電子製造業在多年的代工與品牌經營經驗累積下，已成為台灣在國際市場上具有高度競爭優勢的產業之一，其重要的競爭優勢主要以高效率、低成本的製造技術，以進行彈性生產及快速量產為核心競爭力。以半導體產業為例，在特有的 OEM、ODM 模式下，台灣代工產業已可迅速製造出符合顧客需求之產品，進而有效降低成本，成為歐、美、日等國際大廠最重要的製造或設計代工(OEM、ODM)之選擇對象。因此，在長期累積下來的優勢使台灣電子產業具備完整的產業上中下游供應鏈，同時，國內亦具備優良素質的工程師、精深技術知識與經驗，也累積本產業深厚的技術與研發創新之人力與能力。目前，台灣已是全球第二大資訊硬體生產國，半導體、光電、資訊、通訊等產品全球市占率超過七成，晶圓代工業產值占全球 67.4%，與下游的封測業，皆位列全球第一。佔全球產值的 21.5% 的台灣 IC 設計產業與高比重的 TFT-LCD 產值均居世界第二，均足以見證台灣電子產業在全球的關鍵地位。

過去的二十年以來，電子產業一直都是台灣能夠在全球價值鏈佔有一席之地之關鍵產業，面對全球資訊、電子、網際網路之發展，台灣逐漸成為電子產品製造之主要國家之一，並且在台灣經濟指標上佔有相當重要的地位。過去十餘年，台灣政府積極推動電子科技產業的發展，使得電子科技產業成為眾所矚目的明星產業。在台灣證券集中市場上，其平均股票成交量約佔七成以上，亦常是表現最佳的類股，由此可見，台灣經濟發展與電子產業的整體發展有著很大的關連性。目前我國的電子產業已站穩在全世界關鍵生產國的地位，具有舉足輕重的影響，展望未來台灣的電子產業之重要性自是有增無減，資訊工業在國內對經濟成長，亦有不可磨滅的貢獻。而我國的資訊工業也將在此體系下茁壯而快速的成長，以此為中心所衍生出來的半導體產業（含晶圓廠、封裝、測試、ASIC Design House 等）每年亦有高度之成長，形成另一個世界級的半導體產業重鎮。

由於我國電子產業具有完整的產業結構，並且在供給鏈上下游的分工精細，隨著目前國際大廠供應鏈移轉海外，產業集團重整及低價產品蔚為主流等產業結構之變化，使國內廠商代工機會大增，連帶提昇我國資訊產品產值，因此對電子零組件之需求亦呈現同步成長之勢。

一般對於 IT 產業上下游供應鏈的瞭解，多僅限於在上游零組件設計生產領域的 IC 設計、晶圓代工和下游終端產品領域的電腦、手機、顯示器製造，其產值合計超過一兆新台幣。然而在這一兆台幣之外，還隱含一個具附加價值的產業，亦即「電子零組件代理業」。電子零組件代理商在電子產業中所扮演的角色為連繫國內外上游電子零組件製造商與下游 IT 產業及其相關應用產品如通訊、光電、工業電子、國防太空、運輸用電子等製造商之橋樑，使台灣整體電子產業上、下游廠商形成一緊密之事業共同體，彼此共存共榮。根據產業報告指出，電子零組件代理業產業在 2005 年時，總產值便已超過 5 千億台幣，台灣上市櫃通路商也已超過 30 家以上的規模。透過電子零組件代理商，將製造與代理間的關係，不再只是單純的買賣關係，而是透過其通路優勢，有效提供整體產業之運作效率。茲將電子零組件產業之上、中、下游之關連如圖 1-1 所示。

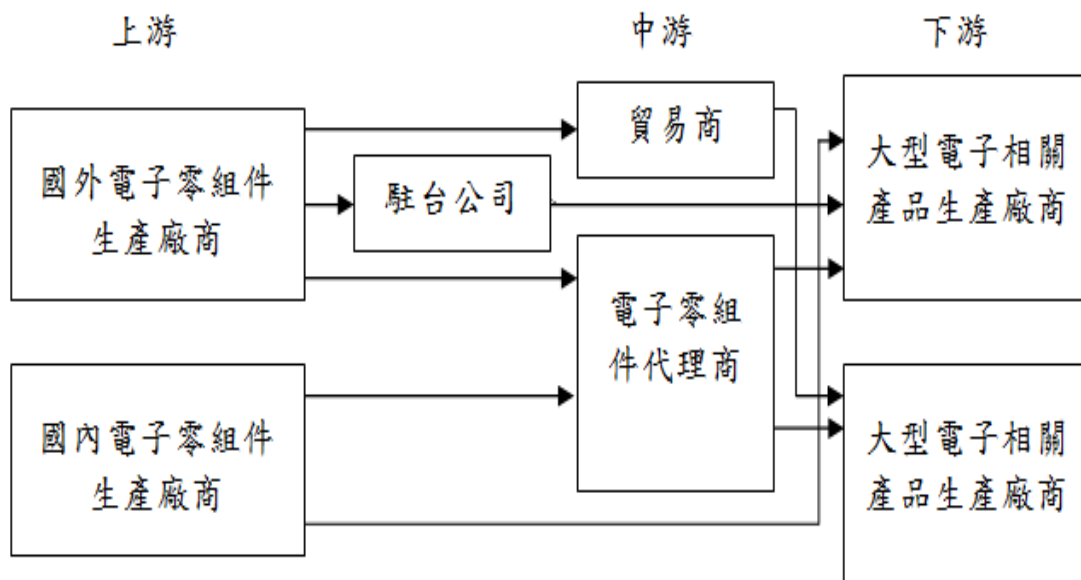


圖 1-1 電子零組件產業上、中、下游關聯圖

資料來源：本研究整理

由此可見，雖然電子零組件代理商自身並不具備電子零組件或終端產品生產製造的能力，但卻對台灣高科技產業的高速發展扮演關鍵的中介角色。對原廠而言，其價值在於協助原廠供應商開發客戶、提供市場訊息，服務其無法直接銷售的客戶及技術支援，甚至是作為原廠庫存或財務的調節管道；對下游客戶而言，除了提供產品行銷、產品應用、倉儲、運輸、財務及技術支援等專業服務外，最重要的是能有足夠的能力，協助解決設計階段及量產階段的問題，以協助客戶縮短上市時程，迅速開發新產品。這一部份的專業加值服務，是零件代理商與其他性質代理商最大不同之處。

然而，隨著近年的全球化趨勢與電子產業微利化時代的來臨，電子產品的生命週期極度壓縮，產業競爭激烈。面對市場的紅海競爭，廠商為求生存，部份企業以外移至生產成本較低的新興工業化國家；另外亦有企業進行整併與擴大規模之經營策略，因而產生大者恆大之現象。電子零件代理商也隨其所服務之客戶或產業而陷入獲利萎縮、高度競爭壓力與企業成長之瓶頸，除了面對國內同業的競爭外，還需面對國外知名代理業者瓜分市場與殺價競爭、客戶降低成本的壓力、原廠的利潤壓縮，甚至代理權的收回，而呈現出「代理困境」。除此之外，電子零組件代理商亦須面對國外市場客戶之債信、庫存控管，以及海外市場產品資訊不易掌握等問題，使代理商的經營風險相對大舉提升，如何突破此一困境找出經營轉型的策略，則已成為電子零組件代理商的共同課題。

然而，隨著近年的全球化趨勢與電子產業微利化時代的來臨，電子產品的生命週期極度壓縮，產業競爭激烈。面對市場的紅海競爭，廠商為求生存，部份企業以外移至生產成本較低的新興工業化國家；另外亦有企業進行整併與擴大規模之經營策略，因而產生大者恆大之現象。電子零件代理商也隨其所服務之客戶或產業而陷入獲利萎縮、高度競爭壓力與企業成長之瓶頸，除了面對國內同業的競爭外，還需面對國外知名代理業者瓜分市場與殺價競爭、客戶降低成本的壓力、原廠的利潤壓縮，甚至代理權的收回，而呈現出「代理困境」。除此之外，電子零組件代理商亦須面對國外市場客戶之債信、庫存控管，以及海外市場產品資訊不易掌握等問題，使代理商的經營風險相對大舉提升，如何突破此一困境找出經營轉型的策略，則已成為電子零組件代理商的共同課題。

綜上所述，回顧台灣經濟之發展，電子產業扮演著舉足輕重的角色，而於台灣電子產業當中，除了從事製造加工外，電子零組件代理

商也扮演著創造台灣資訊島的關鍵地位，成為電子產業製造商的產業共生者。不可穢言，伴隨著知識時代的來臨，代理商間的競爭壓力勢必逐漸提升，不但降低了代理獲利，更大大提升了國際大廠的掌控權。在此一趨勢下，代理商勢必定面臨著更嚴峻的代理困境。另一方面，電子產品的發展趨勢將從有線進化到無線，不論是手錶、筆記型電腦、導航器、手持式遊戲把手、電動車、玩具等，使用者都願意為了方便移動的便利性，而犧牲一點效能。其中，拜智能型手機與行動裝置之風潮，也使得近場通信(near field communication, NFC)，又稱近距離無線通信，其具有非接觸式點對點數據傳輸（在十厘米內）交換數據，能有效整合資訊流與金流技術，技術與應用在資訊通訊技術，資通訊(information and communications technology, ICT)產業中，具有極佳的市場願景，也是以資通訊為營運範疇之台灣電子零組件產業業者，極佳的升級與轉型關鍵轉捩點。

貳、研究動機

如前之研究背景所述，在面對「代理困境」下，一般來說，多數代理商面對外界嚴峻的市場環境，產官學界紛紛提出策略轉型的重要性。從產業面觀察，目前台灣電子零組件代理商已逐漸走入「雙向經營模式」，亦即代理商邁入原廠與下游供應商的樞紐作積極的策略轉型；另一方面，部分代理商也開始逐漸由代理單一產品或廠商跨足代理多家廠商或多種零組件，面對生產多種電子產品的企業客戶，開始走入一種完全解決方案(total solution)的經營模式。除此之外，代理商亦提供 Build-to-Order 機制，以協助客戶在最短時間內生產出最具競爭力的產品，並貼近市場以準確掌握市場趨勢，掌握通路，建構全新的核心競爭力。所以，目前電子零組件通路商不再僅是侷限於傳統的生意買賣形式，而是透過其專業的行銷通路與技術能力，加強原廠供應商、通路商與下游資訊硬體製造商之緊密合作關係，共創三贏、互惠之成果。

本研究之研究動機有以下四點。首先，合作廠商間(稱之為產業共生者)經常會產生管理組織間投機行為之議題，Williamson[1975]便在人性的有限理性(bounded rationality)、投機主義(opportunism)與環境面的少數交易(small numbers)、資產專屬性(asset specificity)、環境不確定性(uncertainty)的交互影響下，認為合作關係參與者會基於達到自我目標而採取一些不顧及合作它方的投機策略行為，亦即在合作的過程中難免爾虞我詐，隨時隱藏著投機行為，包括故意扭曲資訊、欺

騙與其他更微妙形式之行為，如破壞協議[Williamson, 1985]。鑑此，本研究認為實有必要對於轉型之商業營運模式多加研討，以降低代理商轉型過程產生衝突，如企業內部員工對於變革所產生的不適感、產業共生者之誘因與對於企業轉型所產生的不確定感。回顧過去學者針對策略轉型議題之研究，多數文獻乃聚焦於代工轉型之議題上[施振榮，1996；劉常勇，1999；許志仁，2006；洪順慶，2006]，對於國內電子零組件之代理商轉型研究存在研究缺口，因此本研究乃聚焦於國內電子零組件策略轉型之議題加以研討，此為本研究動機之一。

除此之外，在商業模式(business model)方面，過去傳統零組件代理商僅著重在貨物流及財務流的部份，並無任何獨特性服務內容，使得代理商間存在極高的取代性，也因「買低賣高」的既有形象，使得製造商視零組件代理商的服務為企業內財務運作的一部分，導致製造商極力地壓縮電子零件代理商的獲利空間。且在電子產品生命週期縮短下，導致電子零件通路商的獲利與營運績效近年來呈現逐年下降的趨勢，因此有極需突圍之壓力，也為本研究之主要研究動機之二。

另一方面，為突破上述難題，電子零組件代理業者一般皆以提高服務的附加價值為解決方向，近年也有部分電子零件代理商走向小規模的系統開發服務，發展出所謂的「參考設計」(reference design)，其性質仍然多著重在自身代理產品的整合，也可使電子零組件客戶縮短產品開發時間，然此策略模式是否對代理商整體幫助，或如何在此策略方向下擬定明確的商業營運模式亦存在著實務缺口，有著亟需釐清之必要。因此，本研究冀希本研究之提出，提出具有實務意涵之代理商商業模式之建議，提供業者於策略轉型上之參考，此為本研究動機之三。

最後，由於本論文研究者本身從事電子零組件代理業務多年，對本產業之生態與演變有深刻的感受與瞭解。從己之經驗觀之，電子零組件在逐漸朝向高度整合化與商品薄型化發展後，已使得電子產品所需的零組件大幅減少。另一方面，從 2007 年 6 月 29 日 APPLE iPhone 正式銷售所帶起之雲端應用的風潮後，相關內容提供者(contents provider)的市場機會增加，將逐年壓縮相關業者對電子零組件需求，零組件代理的毛利更加微薄。此外，在廠商規模經濟的要求下，零組件的標準化日漸提升，在同質比價的趨勢下，更使得電子零組件廠商的獲利情形更加每況愈下。因此，就本論文研究者本身而言，針對如何進行策略轉型與建構明確可執行之商業營運模式之研究實具有高度的急迫性，亦為本研究動機之四。

第二節 研究問題與研究目的

壹、研究問題

一般而言，企業於轉型過程勢必面臨諸多挑戰與路線上的選擇，如企業內部員工對於變革所產生的不適感、合作企業對於企業轉型所產生的不確定感，也因而在選擇策略轉型時，常面臨管理上的困境。因此，代理商在進行轉型策略時，勢必會衍生出許多問題也必須面臨策略選擇上的決策，因此，本研究問題之一從個案公司為例，探討電子零組件代理商在轉型過程中可行的轉型方向為何？

其次，本研究所選擇之個案技術為「近場通訊(Near Field Communication, NFC)」，此技術亦為個案企業目前戮力發展之零組件模組技術，然截至目前為主，此技術之內涵與應用仍不甚明確，因此本研究之第二個研究問題便在於瞭解 NFC 之技術範圍與應用方式為何。

最後，本研究不僅僅希望提出電子零組件廠商之有效轉型策略，亦期望了解代理商轉型之可能商業營運模式有哪些，以協助電子零組件代理商於轉型所面對的挑戰，進而成順利轉型。綜上所述，本研究問題有以下三點：

- 一、藉由個案公司之個案探討，瞭解代理商轉型過程中，可能衍生之方向為何？
- 二、NFC 之技術範圍與應用方式為何，以說明個案公司有興趣的轉型方向？
- 三、以個案公司為例，電子零組件代理商策略轉型 NFC 之商業營運模式為何？

貳、研究目的

由上節可知，電子零組件產業之發展對台灣經濟有顯著影響，然而對於目前電子零組件代理商正遭逢「代理困境」，存在轉型趨勢的壓力，然而就研究面來看，過去學者卻針對此部分鮮少著墨。因此，

本研究冀望聚焦代理轉型的部份，透過文獻了解代理商轉型的內涵，提出有效的轉型經營模式，並透過個案研究與產業聯結，進而提出有效結論讓欲轉型之代理商有方針可循，達到其轉型之目的。本研究目的則有以下幾點：

- 一、 藉由文獻探討與個案分析，了解個案代理廠商轉型策略之內涵。
- 二、 藉由個案分析，提出代理轉型之商業營運模式。
- 三、 透過個案研究，提出電子零組件通路廠商策略轉型之商業營運模式，提出欲轉型之電子零組件代理商之參考。

參、 研究範圍

本研究旨在探討電子零組件代理商轉型過程中，有效轉型之營運模式，因此，本研究範圍乃是以電子零組件產業為主，而研究對象則是著重於上游與下游中介的代理商。在研究方法上，本研究主要透過文獻探討，進而提出電子零件代理商有效的轉型經營模式，並且期望透過個案研究，對研究對象做深入而縝密的研究，廣泛地蒐集研究個案的資料，徹底的瞭解個案之現況及發展歷程，並予以研究分析，以確定問題癥結，進而提出矯正的建議。

第三節 研究流程

本研究之研究流程可分為四個主要階段，如圖 1-2 所示。首先，第一階段為研究問題之形成，本階段除透過文獻探討，瞭解製造服務化在學術面上之研究缺口外，並藉由實務界之觀察與互動，以及研究者本身多年業界之經驗，提出本研之研究背景與動機，並引導出本研究具體的目的及方向。

其次，在確立研究目的後，本研究之第二階段為文獻探討，本階段針對本研究之相關主題，包含電子產業分析、企業策略分析、商業營運模型探討，以及企業策略轉型等相關議題之過往文獻加以研析，以瞭解過往文獻之重點，並作為本研究之研究定位之基礎與相關研究變數之依據，最後並提出本研究之研究架構。

第三階段為研究設計階段，在上述研究架構確立後，本階段進一步釐清研究對象，包含個案企業之選擇與個案技術(NFC)之確立，並藉由文獻探討所導出之研究架構據以進行個案企業與個案技術之資

料收集，進而針對相關收集資料進行資料分析。

最後，第四階段為結果與意涵，此階段針對個案研究之結果，彙整出代理商轉型之營運模式，再進一步透過個案研究，反映實務面之狀況並進行說明與解釋，期望能提出實際策略轉型方向之建議，以供欲轉型之代理商之參考依據，並最後提出本研究之結論與後續研究之建議。本研究之流程如下圖 1-2 所示：

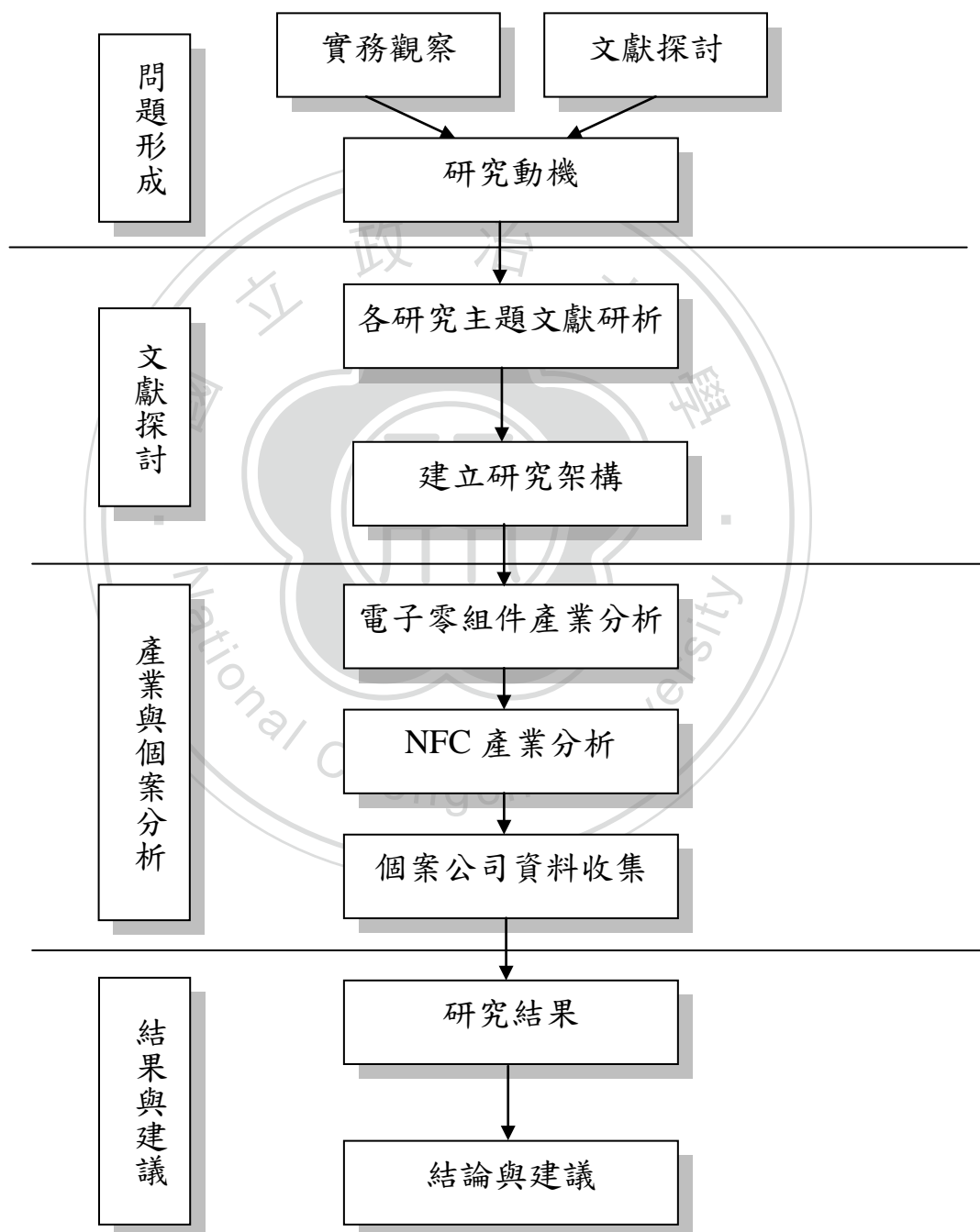


圖 1-2 研究流程圖
資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本研究主要探討台灣電子零組件通路廠商於面臨「代理困境」時，如何秉持自身的資源優勢與掌握環境的機會，進行策略轉型與建構轉型後之商業模式。為此，於本章文獻探討中將先從電子零組件產業發展以探討台灣電子零組件之產業趨勢與挑戰；其次，本研究將探討企業的策略與分析之模式，以建構本研究於分析個案企業之策略分析；第三，接續第二節之策略分析，本節中將探討過往有關企業轉型之相關理論；最後，本研究將以商業模式(business model)為主題，探討過往之相關文獻。

第一節 電子零組件產業

本節中首先將定義電子零組件之產業範疇，進一步分析台灣電子零組件產業之現況，最後本研究將與本研究對象之資通訊產業為主，闡述台灣電子零組件發展趨勢與挑戰。

壹、電子零組件產業範疇

電子零組件產業為各種資訊產業的上游，接續在電子零組件研發與設計產業之後，以製造電腦、通訊、資訊、家用電子設備等相關產品之基本零組件為主。依據職訓局[2010]的整理研究指出，本產業依產品特性可區分成半導體製造、被動電子元件製造、印刷電路板製造、接續元件及能源元件等主要類別如圖 2-1。在半導體製造產業中，包含了發光、雷射等各類二極體之積體電路設計與製造；在被動元件方面，則包含電阻器、電容器、電感器、震盪器，以及濾波器等非主動式產品；印刷電路板方面則包含了 PCB 硬板、軟板，以及 IC 載板等。接續元件方面則以連接器為主；最後，在能源元件的方面，燃料電池(fuel cell)、二次電池包括鉛酸電池、鎳鎘電池、鎳氫電池及鋰電池等，以及電池組。

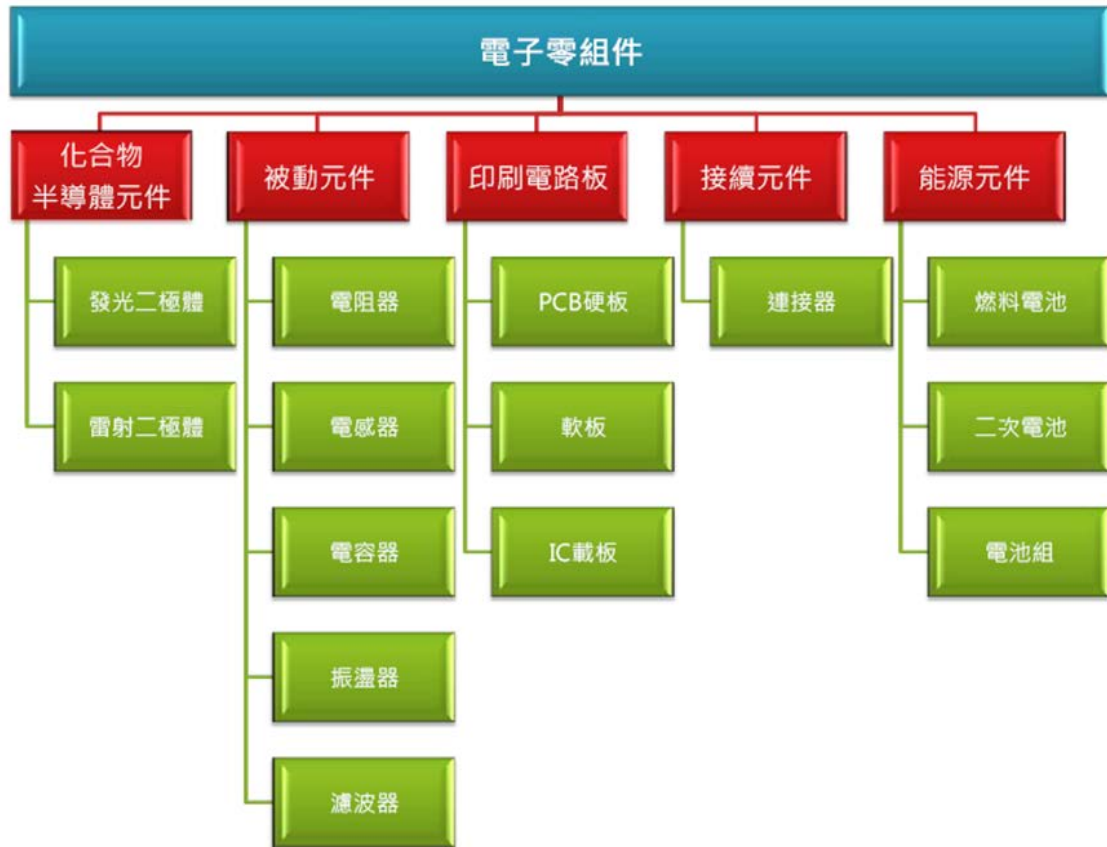


圖 2-1 電子零組件產業範疇
資料來源：工研院 IEK-IT IS 計畫[2010]

貳、電子零組件現況

針對電子零組件之發展與現況，本研究首先探討本產業之發展，並由產值來分析本產業之市場規模。首先在產業發展與現況部分，根據工研院[2010]針對台灣電子零組件產業之次產業之產業發展歷程進行研究，其研究結果分述如下。首先，在半導體製造業方面，我國半導體元件產業期初以引進國外積體電路技術為重，著重於低門檻之封裝業務及二極體、電晶體生產，隨後在 1975 年至 1990 年間政府開始介入輔導，開始積極發展積體電路之生產。2000 年後，產業聚落亦逐漸成型並開始轉型高階技術之高附加價值組件之生產。目前，台灣更已成為全球晶圓產能最大的生產區域。其次，在被動電子元件製造業方面，研究指出，台灣被動元件產業透過不斷的併購案而逐漸擴展，目前在晶片電阻領域已占有全球七成市占率，不論在規模或技術上均有明顯改善與發展。

在產值方面，台灣電子零組件產值於 2003 年達到最高，2004 受到電子零組件低價化以及原物料價格持續上漲影響產值大幅下滑。依據工研院 IEK IT IS 計畫指出，電子零組件產業發展從 2009 年下半年緩步回升，2010 第一季較去年同期更大幅成長 85.74%，如圖 2-2。

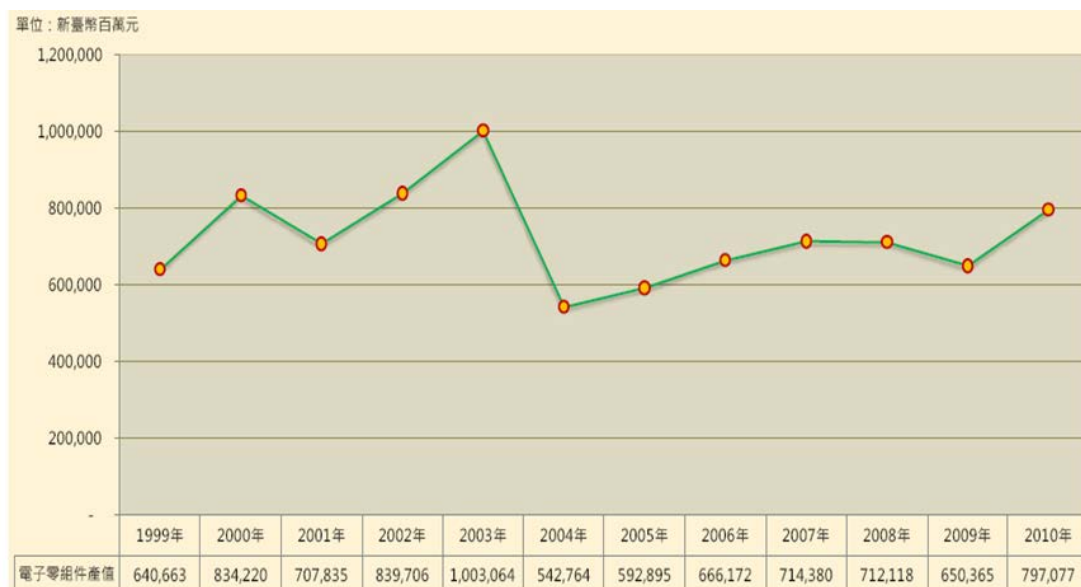


圖 2-2 電子零組件歷年產值
資料來源：工研院 IEK-IT IS 計畫[2010]

展望 2012 年，原本預期在 smart phone、iPad、LED 照明，以及背光液晶電視市場的持續增長下，也將帶動被動元件產業的成長。另在中國新興市場需求增溫，也將帶動印刷電路板產業的成長。另一方面，在電子書、平板電腦、太陽光電系統、電動車、智慧電網等新興應用下，更將提升接續元件產業的發展，這些次產業的發展也帶動了能源元件產業的成長，更提升了整體電子零組件產業的成長。而 2011 年中開始爆發的歐債危機，目前看來，其影響有每況愈下之勢，也連帶衝擊了全球景氣，更讓業者對 2012 年的市場甚為憂慮。

參、電子零組件發展趨勢與挑戰

根據職訓局[2010]的調查研究指出，台灣電子零組件產業與下游系統廠商關係相當緊密，產業在發展最初係由下游資訊電腦產品的帶動下迅速發展。而電子零組件產業在發展初期，由於進入門檻較低，因此，小型廠商林立，整個產業中形成廠商數眾多、生產規模小、員工人數少的小規模經營模式。雖然，此一模式為廠商帶來富有彈性的

經營方式，在初期因應下游廠商需求時有高度助益，並促成產業整體發展。但是，廠商長期在技術、產品型態與目標市場高度重疊下，削價競爭的情形開始顯現，這也進一步壓縮了零組件代理商的生存空間。

電子產業的範疇相當廣泛，由於本研究之研究焦點在於透過個案研究探討個案企業從零組件代理商轉型為整合近場通訊 NFC 模組之提供者，此一領域隸屬於資通訊產業，為避免研究失焦，故本研究於本節中對電子零組件發展趨勢與挑戰之探討乃聚焦於台灣無線資通訊(wireless information and communication technology, ICT)電子零組件產業發展。

綜觀過去五十年來，無線資通訊電子零組件產業發展歷程主要可區分為類比訊號時代(1960年~1990年)、數位訊號或網路化時代(1990年~1995年)、行動網路服務與消費性 IA 時代(2000年以後)等三個階段。第一個階段係以類比訊號為主，從 Aloha 所發展 wireless network；第二個階段是以 GSM 為傳輸方式的技術開始發展，無線區域網路(WLAN)的發展，也在此時標準制訂完成；最後第三階段則是以手機、WLAN、及 Bluetooth 為主流發展，另一方面，整合性功能產品及異質網路的結合，也讓下一代的產品具備越來越多的功能及風貌，如 WLAN 與 3G/GPRS/GSM 的結合等，以及家庭網路與 Home Gateway 興起。

截至今日，資通訊電子零組件產業已逐漸朝向網路化、無線化、雲端化發展，ICT 電子零組件產業將呈現軟體重於硬體，內容更重於軟體的方向發展，其中台灣電子產業之未來發展也將與高階智慧型手機密切相關，預估 2012 年全球智慧型手機銷售量可達 6 億支，其中 200 元美金以下的銷售量將占 5 成以上，這對擅長低價競爭、大量出口的台灣電子產業相當有利。這也帶來許多電子零組件廠商思維策略轉型的契機，本研究的個案公司便是從電子零組件代理商的轉型為提供智慧型手機的相關零組件模組之經營模式。

綜上所述，可發現台灣的電子產業由一開始的跟隨到現在同步，整體發展概況應功歸台灣中小企業幫助國際大廠製造零組件，台灣過去由代工卡進全球供應鏈裡，但近年由於新興工業化國家的崛起，導致代工出現困境，而代理商也隨著市場愈趨嚴峻出現困境，面臨轉型之壓力中。

第二節 企業策略與分析

壹、企業策略之定義與內涵

策略一詞本源自於軍隊中的術語，而隨著組織(包含營利與非營利組織)所面對的競爭愈趨增加，便逐漸為組織所用。過去學者對策略提出不同的定義，Chandler[1962]將策略定義為「企業的基本的長期目標、目的的決定，應執行的行動方向的選擇，與執行這些目標之必要資源的分配」；Ansoff [1965]在《企業策略論》首先提出「企業策略」，認為策略是「企業為謀求長期生存和發展，在對外部環境和內部資源條件分析研究的基礎上，對企業的目標、經營方向、重大經營方針、實施步驟作出總體性的謀劃」，Hill and Jones [1992]則認為「策略是經理人為達到組織的一項或多項目標，所採取的決策與行動」；司徒達賢[2005]則將策略定義加入動態的時間觀念，提出策略是企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡。本研究係探討個案 A 公司之策略轉型與轉型後之商業經營模式，強調不同時間點上的經營形態的變化，因此在策略定義上採用司徒達賢[2005]之定義，將策略定義為「策略是企業經營的形貌，以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡」。

在策略的內涵方面，Porter[1985; 1996]的研究指出「競爭」是企業成敗的核心，「競爭策略」則是使企業在產業上，找出有利競爭位置，故認為策略的內涵為企業的競爭優勢，包含了創新、品質、成本，以及顧客回應。司徒達賢[2005]將策略分成網絡定位策略、總體策略以及事業策略，而每個策略皆有其內涵，稱之為策略形態。其中網絡定位策略之內涵包括參與的廣度與對向、交易內涵、介入程度、利益分配與核心程度、移動彈性、競爭優勢；事業策略之內涵包括產品線廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢；總體策略的策略內涵則包括事業劃分方式、比重與發展方向、生命週期交替狀態、風險分散程度、各事業未來績效要求水準、競爭優勢。

企業策略乃是決策層次最高的一種管理，包括確定策略性目標，發展並執行策略性的計劃來達成目標。策略(strategy)一詞最早是軍事方面的概念，略指「謀略」，自Chandler[1962]發表「Strategy and Structure」的研究後，「策略」在企業管理領域之中逐漸受到重視，現

代「策略」一詞被引申至政治和經濟領域，其涵義演變為泛指統領性的、全局性的、左右勝敗的謀略、方案和對策，而將其運用至企業管理上則意為，企業管理者從長遠角度為企業制定營運策略、管理策略等，用以幫助企業提昇其績效的方法。Porter[1985; 1996]的研究便指出「競爭」是企業成敗的核心，「競爭策略」則是使企業在產業上，找出有利競爭位置。

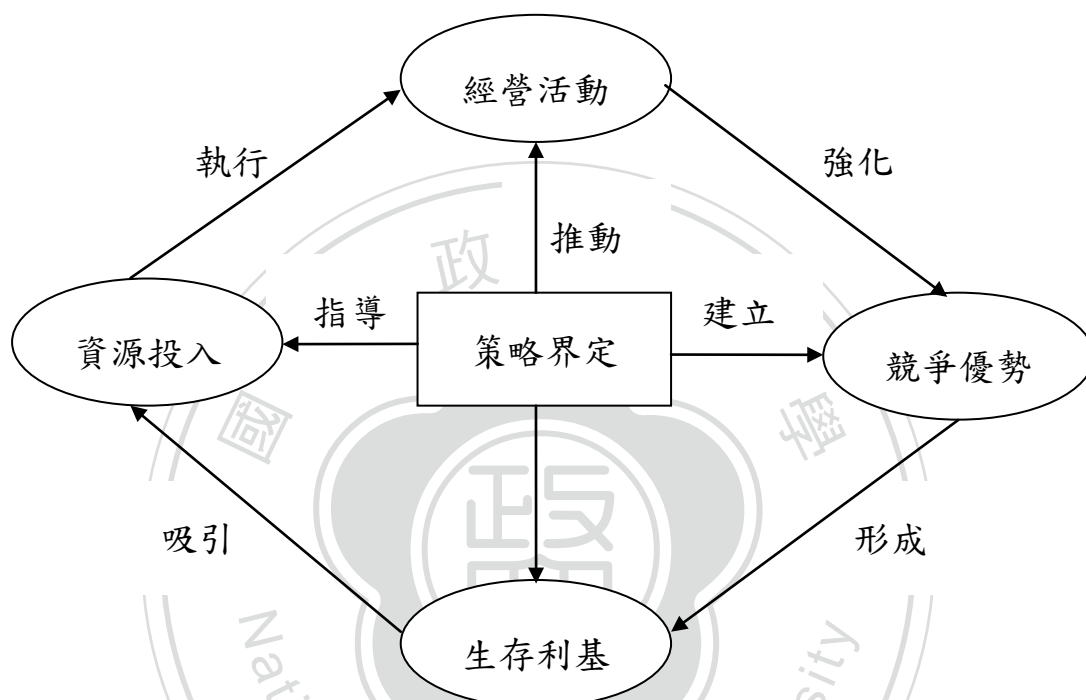


圖 2-3 企業營運循環
資料來源：Porter [1985]

由於本研究乃分析個案公司的策略轉型，在策略分析的內涵上並不僅強調該公司的競爭優勢，亦包含該公司現有與轉型後的產品、市場、價值選擇、規模等，因此擬採用司徒達賢[2005]之事業策略策略內涵，將策略分析的內容包含產品線廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等六項。

貳、策略的類型

針對企業策略的類型方面，Miles et al.[1978]提出一個適應模型(adaptation model)。在適應性模型裡，強調策略管理者應著重在組織

活動與其所處環境之緊密結合，因此在制定策略時要考慮到環境、技術與管理問題。Miles et al.便根據企業解決策略問題的方式，將策略分為四種類型，包含：

- 一、 防守者策略：對新產品/市場持保守的態度，因此產品/市場的範圍較窄且不積極尋求機會。通常以低價或高品質來競爭，且為追求較穩定和效率較高的目標，組織採集權化、正式化和專業化。企業大多集中全力在最有潛力之市場區隔，並積極防止競爭者進入。
- 二、 前瞻者策略：積極的改進生產方式以追求新市場的機會。且為實現動態有彈性之目標，組織結構以集權化、低度正式化及專業化較佳。企業致力於發現新的機會和發展新產品及市場，並重視行銷手法之創新。
- 三、 分析者策略：介於防守者與擴張者中間。想要和防守者一樣維持一安全的市場地位又想要如擴張者般透過新產品來尋求新的市場機會。
- 四、 反應者策略：缺乏一套完整性或一致性的計劃，只隨著環境的改變而盲目的反應。

Porter[1980]根據競爭範圍與競爭優勢兩個競爭策略之構面，所構成的競爭策略矩陣，提出成本領導策略、差異化策略、集中化策略等三種競爭策略，如圖 2-4 所示。

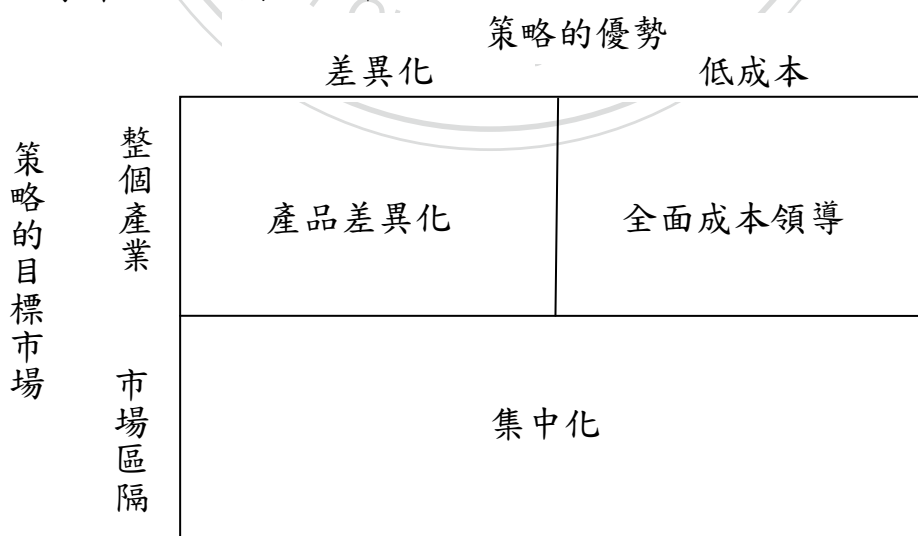


圖 2-4 競爭策略矩陣
資料來源：Porter [1980]

Ansoff [1988]認為企業策略是在做決策前，對企業的外在環境、內在環境，本身企業之優點、高階主管之價值觀等所牽涉的問題作一仔細的考量、分析，以達成經營事業之目標。並以產品與市場為構面，將企業的策略分成市場滲透(現行產品市場採用的成長策略，可藉由增加市場佔有率、產品使用率等來進行市場滲透)、市場發展(是採用地理性的擴張，或以新的市場區隔為目標的策略作法)、產品發展(藉由增加產品特性與產品改良、發展新一代的產品或為現有市場開發新產品，在產業中取得新的競爭優勢)，以及多角化發展等(是指新產品新市場的多角化，可以針對與本業具有相關性或不具相關性的產業進行投資)四種，如表 2-1 所示。

大前研一[1988]以「正面競爭」、「產品創新」構面，分出四種基本競爭策略，如圖 2-5 所示。吳思華[2000]將策略構面歸納整理為範疇、資源與網路三大部分，並以策略構面變化的組合，提出市場滲透策略、產品發展策略、市場發展策略、垂直整合策略、投資水準策略、多角化策略、水平併購策略、全球策略、策略聯盟、異業合作策略、低成本/差異化策略，以及資源統治策略等 12 種策略類型。

正面攻擊	關鍵成功因素策	主動攻擊策略
避免正面 攻擊	相對優勢策略	策略自由度策略
	現有產品	創新產品

圖 2-5 大前研一的四種競爭策略
資料來源：大前研一[1988]

表 2-1 競爭策略矩陣表

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透策略	產品發展策略
新市場	市場發展策略	多角化發展策略

資料來源：Ansoff [1988]

Aaker[1998] 認為持久性競爭優勢 (sustainable competitive advantage, SCA) 是成功策略的關鍵。而 SCA 是由下面五種策略突破點組合而成。

- 一、 差異化策略：藉由產品的品質以及品牌來加以差異化，為顧客創造價值的策略。價值的創造可以有原料、產品特色、產品組合、額外的服務、寬廣的產品線以及通路。
- 二、 低成本策略：透過規模經濟、低成本勞力或生產自動化的方式來降低成本。降低成本的方法有省略裝飾性產品或服務、改變產品設計的程序、經驗曲線及規模經濟等。
- 三、 集中化策略：集中化策略是針對特定的市場區隔或產品線做差異化或低成本化，甚至兩者兼具的策略
- 四、 先佔策略：通常是進入新產品市場時所應採取的策略，為了取得先進入者的優勢，如取得原料、主控供應鍊、主控產品設計、垂直整合、成為第一品牌、取得顧客長期承諾、取得重要通路等優勢。
- 五、 綜效：綜效是指因組織的特性，使部門間合作的加總效果大於獨立運作時的加總效果。此外，企業間的合作也有可能產生綜效。

綜合上述各學者所提出之策略類型，不論是 Aaker [1998]、吳思華[2000]、Porter[1980]，或是 Miles et al.[1978]均較傾向於市場策略的選擇，亦即企業經營場域的選擇。然本研究在策略分析與類型的選擇上則傾向於產品市場的選擇，其策略分類的方式與 Ansoff [1988]之架構較為相符，因此本研究將此策略的類型以 Ansoff [1988]的分類架構，亦即包含產品與市場兩大構面，策略類型分為市場滲透、市場發展、產品發展、多角化發展等四個類型。

參、 策略規劃的程序

有鑑於策略發展或規劃必須透過有系統的分析模式，藉由合理的規劃過程，才能獲得大多數利害關係人(如：消費者或原料供應商)的認同，良好完備的企業經營策略的擬定，對於政策的執行具有實質的

引導作用，也可創造更新之經濟效益。因此，業者有必要先擬定策略目標再進行整體規劃之程序，進而有效結合各種具體策略性管理機制設計與執行方案，以達快速成長、永續經營的策略目標。

在策略規劃流程方面，過去學者提出許多方式。Glueck[1976]將策略規劃視為一連續的過程，強調為了研究才劃分成若干個步驟，事實上步驟之間是彼此相連，且可同時進行，如圖 2-6 所示。吳思華[2000]則認為在擬定未來發展策略前，首先應就企業機構的外在環境、內在條件與經營目標加以分析，以做為策略擬定的前提。策略制定的流程整理如圖 2-7 所示。

有鑑於傳統策略規劃程序的限制，司徒達賢[1995]則將策略規劃程序分為以下四個步驟：

- 一、了解過去到現在，企業的策略型態為何，以及策略和當時的環境、條件怎樣配合，功能政策如何與組織以及策略配合。
- 二、了解環境、條件、目標等方面未來的變化，以及這些變化如何影響現有策略型態的有效性。
- 三、構思新的策略型態，並推論各策略方案的關鍵環境前提與條件前提，依據各方案前提的正確程度以及可靠程度，選擇未來的策略型態。
- 四、依據新的策略型態，調整功能政策與組織方式，如圖 2-7 所示。另外，司徒達賢[2005]另改良原本模式，提出策略形態分析法，如圖 2-8。

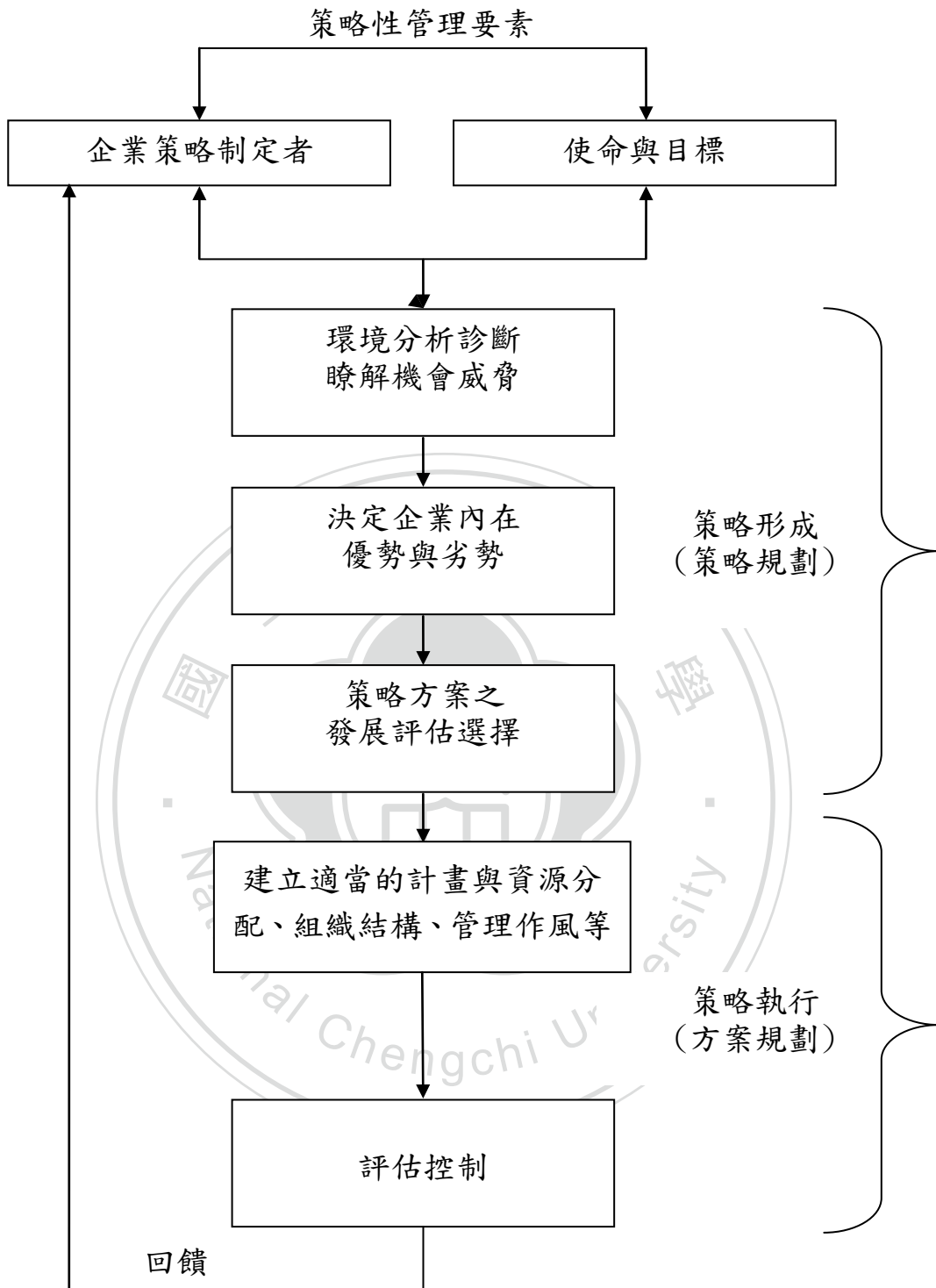


圖 2-6 Glueck 策略規劃之架構
資料來源：Glueck [1976]

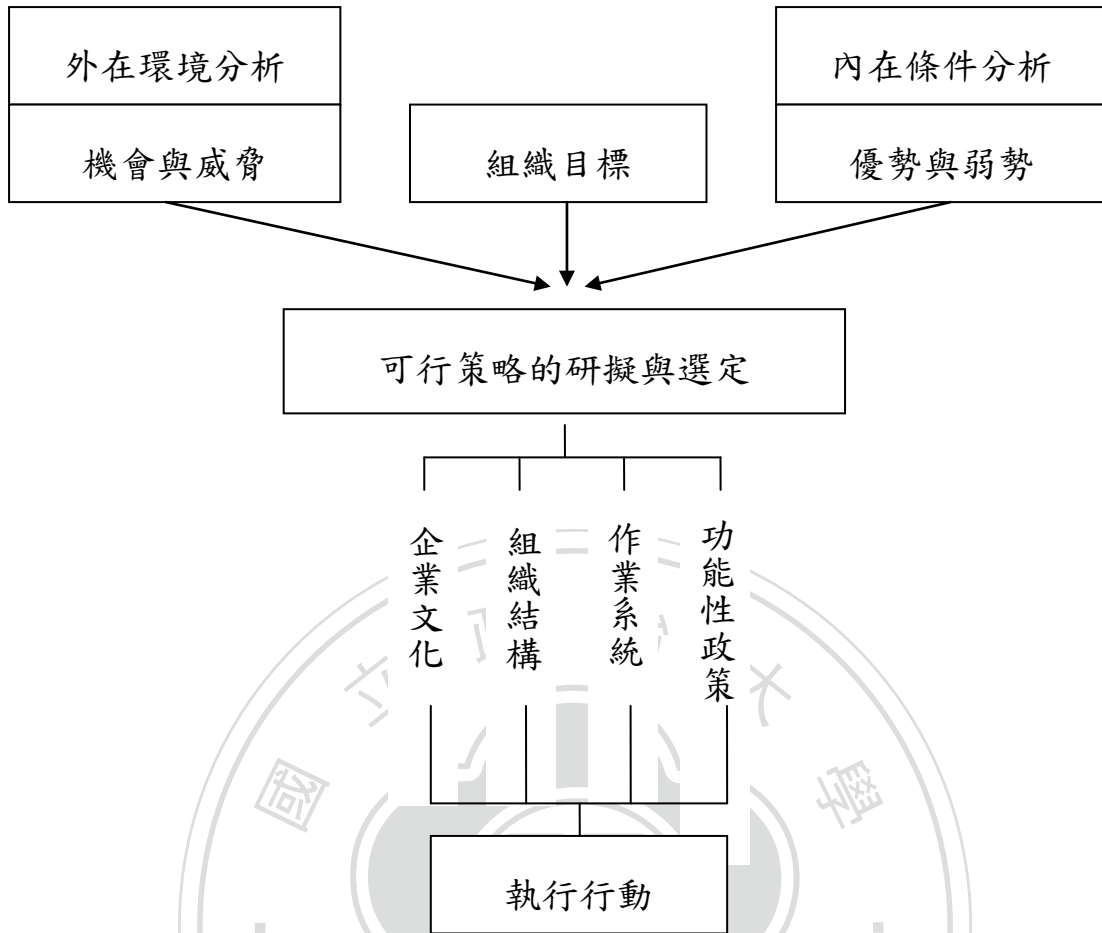


圖 2-7 吳思華之策略規劃流程
資料來源：吳思華[2000]

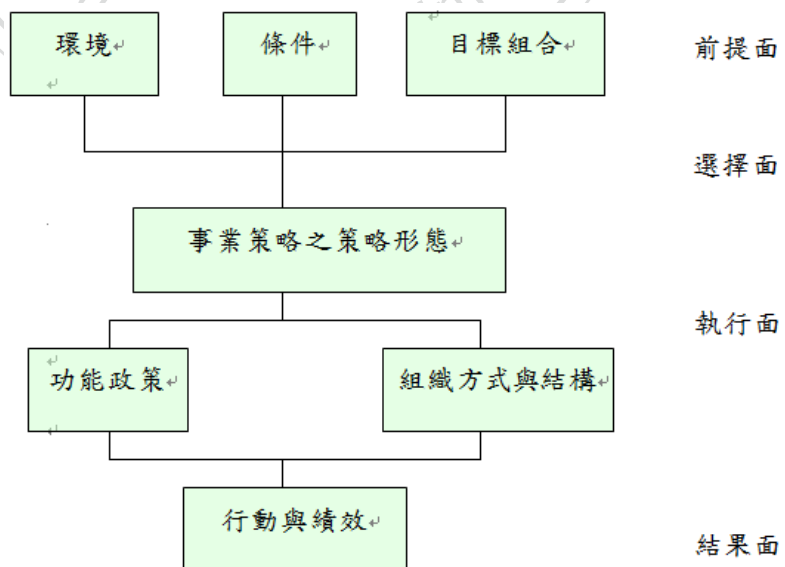


圖 2-8 策略形態分析程序
資料來源：司徒達賢[2005]

本研究認為策略規劃是一個結構性的過程，其功能便是一個讓我們能夠制訂良好策略的過程，在電子零組件市場策略規劃中最主要的目的便是藉由對消費市場規模以及環境面特性的瞭解、評估本身所面臨市場發展之條件與潛力，並且考量各個利害關係人的目標組合下，使策略的分析與制訂過程得以更具全面性，完備的策略分析與行動計畫也有助於降低經營政策之不穩定性。再者，藉由將策略構面有效且完整的細分，可有效指引各項功能性管理政策(生產、行銷、人力資源、研究發展、財務規劃與管理)的展開與推動方向的確立，更有助於策略執行成效的檢視與調整。

在上述各策略規劃的程序雖不盡相同，但仍不失以組織使命、目標、組織外部環境與組織內部優劣勢分析為前提。而在內外部分分析中較為學術界與實務界運用的工具為 SWOT 分析法，因此本研究在分析個案公司內外部環境時仍將以此模式來進行分析，並將相關內容於本研究第四章中加以具體描述。此外，在企業的具體策略規劃模式中，以司徒達賢[2005]因具體描述策略分析的內涵，故為較符合實務界策略分析之作法(如圖 2-8)所示。在圖 2-8 中，任何組織策略的制訂，可分為：

- 一、 前提面，亦即策略決策的影響因素，包含環境前提、條件前提、目標前提。
- 二、 選擇面，亦即在各前提的影響下，進行最適的策略選擇，並具體化策略的各個構面。
- 三、 執行面，執行力的高低也攸關著策略的成功與否，此部分包含功能性政策與組織結構。
- 四、 結果面，及策略執行後之各項行動展現與績效。綜上所述，本研究將此一策略分析與規劃模式，運用到 A 公司之策略分析中，以期在 A 公司之策略形態分析過程解析具體完整之前提面與策略選擇面之特性，分析 A 公司的策略轉型。

第三節 企業轉型理論

壹、企業轉型之定義

根據 Webster 字典，轉型乃是指事務於型態、結構以及本質上的變革，而將轉型詮釋於企業上則表示，企業為了永續經營或解決營運所面臨之瓶頸時，透過主導性變革，轉變經營型態、企業結構，藉此建構新的競爭優勢與核心競爭力。陳明璋[1996]對企業轉型定義為，企業在經營環境變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造適應未來的新經營模式。徐聯恩[1996]認為，面對科技環境的不斷演變與企業成長，長期成功的企業也需要變革，亦即企業能持續保持成功的關鍵在於，企業是否能變化其營運的步伐與思維，適應快速變化的外在競爭環境。袁素萍[2003]對企業轉型的定義為：企業面臨經營環境及本身經營發生變化時，為了永續經營及改變現狀，而將經營思維、經營策略、經營型態、作業流程作策略性的轉變，促使企業營運有效的改善。

國內外對於企業轉型已有許多相關研究，不同學者對轉型之定義則有不同看法與見解，本研究茲將國內外學者對轉型定義整理歸納於表 2-2。

表 2-2 企業轉型定義彙整表

年代	學者	企業轉型之定義
1984	Adams	在思考和行為上徹底且完全的改變，以創造出一個不可回復，與先前不連續的系統。
1988	Levy and Merry	轉型是企業為了求生存，在構面上發生重大改革。包括使命、目標、結構及企業文化等。
1988	Kilman and Covin	由時間面強調西的變革，認為企業轉型是組織檢查自身過去是什麼？現在是什麼？將來還需要做什麼？如何去完成必要的改革過程？由於他是嚴謹且大規模的變革，組織內成員必須以全新的方法來認知、思考及行動。
1989	竹本次郎	企業因應外部環境變化所採取的經營策略。

資料來源：本研究整理

表 2-2 企業轉型定義彙整表(續)

年代	學者	企業轉型之定義
1991	森口 八郎	從經營診斷觀點說明企業轉型，認為企業因為經營遭到困難而不得不轉變方向，改變經營事業之內容或改經營其他不同事業，這種因應環境變遷的經營策略，稱之為企業轉型。
1994	Shaheen	整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為的移轉，使組織更有彈性，能及時反應環境各種變化。
1994	Daft	轉型為一個組織採用新的思維或行為模式。
1996	陳明璋	企業在經營環境變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造適應未來的新經營模式。
1997	周佳欣	企業對環境、競爭變化下的一種基本的、全面性的、大規模的革命性改變，其企圖調整和改變企業現有的營運架構，突破現狀，重創企業活力的一種行為現象。
1997	翁望回	完整的企業策略性轉型思考邏輯，包括預見「策略轉折點」的發生，便是未來之生存利基，採行新的策略定位，直行重新擬定的因應策略。因此，不同的競爭力量所導致的策略轉折點，應採行不同的轉折型策略。所以企業為求適應，轉型通常是多元化、多重性、全方位的。
2000	Jonathan	當大環境的氣壓越來越低，正是企業轉型的好時機。當公司面臨危急狀況時，就必須以更快速的腳步來改變自我。
2001	Rindova and Kotha	組織進行改變不是強調組織層級的改變，而是產品或服務的深層改變或延伸，在動盪的環境下，組織為有不斷地在產品、服務、資源中尋求改變，才能在競爭環境下取得優勢。
2001	林溫正	企業審視外在競爭環境變化及各種產業不同管理本質之需求，透過主導邏輯之改變、產業選擇之調整及對市場結構之影響、企業內部環境管理策略改變及組織變革，以建構不同的競爭優勢策略以及新的核心競爭力，除鞏固核心事業基礎外，並進一步達成改變事業重點或重新定義事業為目的。

資料來源：本研究整理

表 2-2 企業轉型定義彙整表(續)

年代	學者	企業轉型之定義
2003	袁素萍	企業面臨經營環境及本身經營發生變化時，為了永續經營及改變現狀，而將經營思維、經營策略、經營型態、作業流程作策略性的轉變，促使企業營運有效的改善。
2004	孫玲萍	凡是尋求組織成長機會，並採取改變現狀以增進未來成長空間的策略實務，及是轉型成長的企業，不論是一次性的變革或連續性的變革，轉型成長所帶來的改變只是一種手段，轉型成長的目的在於因應環境的變動而永續經營，並創造良好績效組織。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者對策略轉型之定義，本研究認為企業之策略轉型必將是在因應環境之機會或威脅下，所採取之經營模式的轉變。因此，本研究將策略轉型定義為：當企業面臨外在競爭環境的快速變化或營運瓶頸時，為求永續經營與突破營運困境，透過調整與改變現有的營運模式，藉以提昇企業的競爭優勢與建構新的核心競爭力，則稱為企業轉型。

貳、企業轉型之策略類型

由於企業所面對的環境與產業皆不盡相同，因此對轉型的看法與思維邏輯也有所不同，所採用的轉型策略也因而呈現出多元與多面向。Bibeault [1998]認為企業轉型可分為以下五種：

- 一、以管理過程為主的轉型：一個成功的管理過程轉型模式需涵蓋更多基本面的東西，也就是要使整個企業文化都經歷變革，不僅僅只是在改變管理本身的不完善。
- 二、以經濟或商業循環為主的轉型：主要是因應產業景氣往上或往下發展的時機，並有其商業周期而須於管理上加以調整。
- 三、以競爭環境為主的轉型：主要在使產品價格更具有競爭力的經營模式之變革。

- 四、以相關產品有突破性發展的轉型：主要表現於發表創新產品的轉型。
- 五、已與政府政策相關為主的轉型：這類轉型所佔比率在4%以下，很少發生。

許士軍[1989]將企業轉型分為以下六種類型：

- 一、產品或服務項目的整合或重組：對現有產品或服務品質予以重組或予以整合，而推出新產品或服務。
- 二、垂直或水平整合：藉著垂直或水平的多角化，來掌握上下游的價值鏈，或擴大規模、市場、凸顯某種功能等。
- 三、產業整合或重組：由不同產業彼此整合，從而創造出新的產品或市場機會。
- 四、市場整合或重組：例如分散市場，或是因應歐市單一化而設法整合，藉以在行銷或生產等方面帶來效益。
- 五、功能性的整合或重組：強調資訊、研究發展、後勤等功能的相互合作。
- 六、生產因素的整合或重組：包括原料、資金、土地和人力等方面，設法調整以取得競爭優勢。

森口八郎[1991]提出行業轉型、產品轉型、市場轉型、事業轉型與經營轉型。行業轉型乃是由一種行業轉型到另一種行業；產品轉型是行業不變但產品改變；市場轉型是因幣值升值等因素企業由外銷市場轉型成內銷市場；事業轉型是行業及產品雖沒改變，但事業內容的性質卻發生改變；經營轉型為行業及產品雖沒有改變，但經營型態卻發生改變。周佩萱[1993]則策略轉型分為轉業或多角化經營，放棄原先經營的行業，改而從事新行業，或維持舊行業（產品）的經營，但同時投資或經營其他行業或產品，以降低經營風險、產銷型態改變，包含企業所屬行業不變，但改變產品的種類、維持所屬行業及產品，但變更生產方式或類型、維持所屬行業及產品，僅改變其行銷方向，以及開發市場，將工廠或營業單位移至海外適當之國家，以及經營組織調整，企業維持所屬行業及產品不變，只是改變經營方式，如從OEM生產改為自有品牌，或同業界間進行合併經營，或成立組織性

的合作關係。而根據調查，國內廠商採行生產方式轉型的意願最強，但轉型成功率卻以共同組織、水平合併的方式較高等三種型態。

陳明璋[1996]則提出企業轉型有產業別轉型、產業型態轉型、經營型態轉型、產品轉型、市場轉型，以及經營體質轉型等五種類型。周佳欣[1997]依企業轉型之經營策略將企業轉型分為事業轉型策略、產品轉型策略、市場轉型策略、水平／垂直整合策略、經營型態轉型策略等五種策略；江金龍[1998]由日本經營顧問龍澤正雄與筒井信行對轉型議題研究之文獻整理所提出企業轉型類別為例，其匯總各種轉型態及策略內涵，如表 2-3 所示。

許壽峰[1989]以「是否脫離本產業」來作為分類的標準，分為以下脫離本產業的轉型策略、在不脫離本行的超越轉型策略，如表 2-4 兩類。

表 2-3 企業轉型類別與策略之內涵

轉型類別	策略內涵
改變產業型態與產業別	從製造業轉型為批發業與零售業或是服務業 從A 產品製造業轉型為B 產品製造業 從批發業轉型為零售業或製造業，甚至轉型為服務業 從A 商品批發業轉型為B 商品批發業 從零售業轉型為批發業或製造業，甚至轉型為服務業 從A 商品零售業轉型為B 商品零售業 從獨立店舖轉型為特約加盟店 從服務業轉型為零售業或批發業，甚至轉型為製造業 從A 服務業轉型為B 服務業 轉型至其他產業別
改變產品服務	在同樣的製造業中，改變部份產品或所有產品 在同樣的零售業或批發商中，改變部份商品或所有商品 在同樣的服務業中，改變部份服務內容或全部服務內容 屬於其他產業別，而變更製作物或加工物之部份或全部

資料來源：江金龍譯，龍澤正雄與筒井信行著[1998]

表 2-3 企業轉型類別與策略之內涵(續)

轉型類別	策略內涵
改變銷售據點	內外銷改變為內銷，或是相反作法 內銷據點從A 地區轉變為B 地區 從區域性銷售改變為全國性銷售 從同一產業改變為不同產業的銷售 出國點從A國變為B國；把顧客對象從一般消費者改變為年輕人、主婦、中年人、老年人不同的對象 由批發商直接銷售給零售商 從工廠直接銷售給零售商 從以店舖銷售為中心，變更為無店舖販賣
改變企業本質	變更原材料、生產技術、生產設備及生產形態 產品高級化與高附加價值 縮短通路，將「物品流通功能」移交專門業務者管理 改善各部門體質，提高生產力、降低成本
改變經營環境	不變產業與產品，卻大幅改變銷售方式：如 從衛星企業轉型為獨立企業 從個人商店轉變為連鎖店 從當面銷售改變為自動化、型錄銷售、無店舖販售等
多角化經營	除續經營原有產業外，增加新項目或進入新產業
改變部份產業別	保留部份產業與產品，大幅增加新事業
全面改變產業	撤離原有產業，全面轉移到新事業領域

資料來源：江金龍譯，龍澤正雄與筒井信行著[1998]

表 2-4 不脫離本行的超越經營策略

類型	內容
產品的超越	1.自創品牌，取得產品的主控地位。 2.不斷推陳出新的產品，緊抓住客戶的需求，創造自己的利基市場。
技術的超越	1.自我創新研究開發，或提昇技術層次。 2.引進外來技術，開創事業第二春。

資料來源：許壽峰[1989]

綜上所述，企業轉型大致可有以下五大方向：

一、 產業別、產業型態的轉型。

二、 經營形態的轉型。

三、 產品轉型。

四、 市場轉型。

五、 經營體質的轉型。

回歸本研究之研究重點，本研究之個案企業係屬電子零組件之代理商。通常，代理商的轉型策略型態在第一類的產業別的轉型中，較常呈現出方式為轉換不同產業的代理工作；而在經營形態轉型方面，係將代理轉為向上整合為零組件製造商或向下整合為大型零售通路或品牌商，此在產業界中不難發現有此一例子；產品轉型在電子零組件代理商中表示為代理商品的轉換，例如原廠將某零組件收回直售，代理商便轉售其他同產業內之不同商品；在代理商市場轉型中，表示目標客群的轉換，例如不同地區或客戶屬性。最後，在經營體質的轉型方面，代理商因不從事生產，故與一般製造商的產品品質或製造效率不同，在此一類型中，較常以提升服務或改善庫存、交期等方式來進行。

第四節 商業營運模式

壹、商業模式之定義

商業模式在近幾十年來已成為企業中重要的核心價值之一，學術界對於商業模式主張的定義雖意見上雖難有一致性的共識，然也提出諸多模式提。商業模式一詞最早是出現在 1960 年代，隨著知識密集產業以及電子商務的興起，企業經營者以及創業投資公司開始對於各產業商業模式的創新與發展投入關注，只要企業產生新穎出色的商業模式，便有機會成功吸引大量資金，為公司價值再創巔峰。企業策略決策的目的在於創造績效，而主要的核心就是「商業模式」，是組織在新經濟下尋求競爭優勢的一種手段，所涵蓋的範圍極廣，包括一個企業如何組織員工與面對客戶，另外也包括如何擬定策略，並依此策略指導其所擁有的資源、規劃與建立價值創造活動的流程，產出符合客戶需求的產品與服務，藉由滿足客戶需求而所獲得客戶支付的報

酬。因此，企業如擁有一個獨特、良好的商業模式，就算是擁有了未來成功的入場券。

司徒達賢[2001]則認為企業商業模式的形貌為策略，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。因此在制定策略時，由企業目前的策略形貌來設計企業未來的策略形貌，並架構商業模式，因此在不同的策略下將會有不同的商業模式。Afuah et al.[2003]認為商業模式是一家公司用來建立並使用資源，以提供比競爭對手更好的加值服務給消費者，並達到持續性獲利。Chesbrough et al.[2002]把經營模式視為將科技上的潛在價值轉換成顧客價值的過程，並定義其流程為：

- 一、 價值定位：了解新科技對顧客的可能潛在價值。
- 二、 市場區隔：經營模式必須能清楚定義出顧客群與市場區隔。
- 三、 價值鏈：廠商的活動是透過價值鏈的整合與運作以傳遞顧客所需求的價值。
- 四、 成本與收益：廠商可依其價值鏈與成本結構使用多種收款模式。
- 五、 價值網絡：是指在價值創造的過程中，外部參與者與廠商共同組成的用以傳遞價值給顧客的價值鏈與價值網絡。
- 六、 競爭策略：主要為成本差異化與利基市場。

Chesbrough et al.[2003]認為，商業經營模式主要是要將科技上潛在價值轉為顧客價值的一連串過程；Afuah [2004]指出，商業模式是「一個企業表現的一套活動，它如何(how)表現這些活動，何時(when)表現，當它用企業的資源表現這些活動創造優越的顧客價值(低成本或是差異化的產品)，把自己定位在適當的價值上」；Moris[2005]則認為，商業模式是「如何在創業策略、架構和經濟領域設置一組相互關聯的決策變數並在定義的市場上創造持續競爭的優勢」。

因此，企業現有的事業將會對其未來可能選擇的事業有所影響，策略在於持續思考企業各種可能發展的方向，並利用組織資源讓企業超越現有的事業。對企業來說，商業模式是一個中介性的整合性架構，以技術特徵(technological characteristics)與潛力(potentials)作為投入，透過顧客與市場的轉換，形成經濟性的產出，因此商業模式也被視為促使科技發展轉為經濟性價值創造的集中裝置(focusing device)或黑箱，幫助企業將科技或技術商業化並創造出價值的方法。此外，

近年來亦有諸多學者針對商業營運模式提出不同之定義。以下就各學者對商業模式所作的定義整理如表 2-5 所示。

表 2-5 商業模式的定義

年代	學者	定義
1996	Slywotzky	一公司如何選擇其客戶，界定與區別其出售物 (offering)，界定哪些工作要由自己執行、哪些工作須委外，如何組合其資源、銷售到市場、為顧客創造效用，以及如何獲取利潤的總稱。
2000	Hamel	將經營模式區隔為四大要素：核心策略(Core Strategy)、策略性資源(Strategic Resource)、顧客介面(Customer Interface)、價值網路(Value Network)。而在這四大要素之間有三座橋樑：顧客利益、活動構造、與公司界線，將這些要素結合起來。
2005	Shafer, Smith and Linder	商業模式為企業在價值網絡中創造和獲取價值最根本的核心活及和策略選擇。
2008	張忠謀	商業模式為公司處理其與客戶和供應事務的方式。如果進一步將競爭優勢(Competitive Advantage)概念引入，亦可定義為一個公司和它的客戶與供應商的關係，特別是競爭優勢、劣勢的關係。
2010	Gambardella and McGahan	商業模式是一機制，在合理的成本下用來將想法轉換為盈收。
2002	Chesbrough and Rosenbloom	經營模式是將科技上的潛在價值轉換成顧客價值的過程
2003	Chesbrough and Rosenbloom	商業經營模式主要是要將科技上潛在價值轉為顧客價值的一連串過程。
2005	Moris	如何在創業策略、架構和經濟領域設置一組相互關聯的決策變數並在定義的市場上創造持續競爭的優勢。
2004	Afuah	商業模式是一個企業表現的一套活動，它如何 (How)表現這些活動，何時(When)表現，當它用企業的資源表現這些活動創造優越的顧客價值(低成本或是差異化的產品)，把自己定位在適當的價值上。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者對商業模式之定義，本研究係以策略形態分析法以擬定公司策略轉型後之有關產品特色、市場區隔、垂直整合、相對規模、地理範圍，以及競爭策略等內涵，並進一步提出 A 公司轉型後之商業模式，亦即在設計企業未來的策略形貌後並據以架構商業模式。因此，在商業模式著重於企業的服務主張、利潤模式與資源整合，並將商業模式定義為「企業傳遞價值給客戶並且將其轉換成利潤報酬之服務主張、利潤模式與資源整合」。

貳、商業模式之構成要素

商業模式的內涵為本研究的重點之一，因此本研究盡量採納符合周延且互斥之商業模式構成要素來分析實務個案上的重要脈絡。Shafer et al.[2005]歸納出商業模式中四種不同的組成要素，如圖 2-9 所示。這四種組成要素都有一個共同點，就是創造及維繫企業與消費者的總體價值。

劉常勇[2004]認為商業模式的內涵共有六個構面：

- 一、 如何創造市場與消費者價值。
- 二、 如何區隔市場與掌握消費者需求。
- 三、 如何進行價值鏈定位與掌握核心能力。
- 四、 如何建構一個能夠獲取高額利潤的成本與收入結構。
- 五、 如何建構市場競合關係。
- 六、 如何形成與維持競爭優勢。

Osterwalder et al.[2009]於 Business Model Generatio 書中以 Business Model Canvas 工具作為商業模式的分析工具，不僅助於更清晰地描繪商業模式中所牽涉利害關係人(stakeholders)、公司資源、價值主張及利潤公式之外，也針對商業模式的九個構成要素上提供了實務上可行操作的選項，而成為近年來就多學者引用之商業模式。本研究將以 Osterwalder et al.[2009]所提出的構成區塊作為商業模式要素分析的基礎。茲彙整此九個要素之內涵，並將各內涵之要素說明如下：

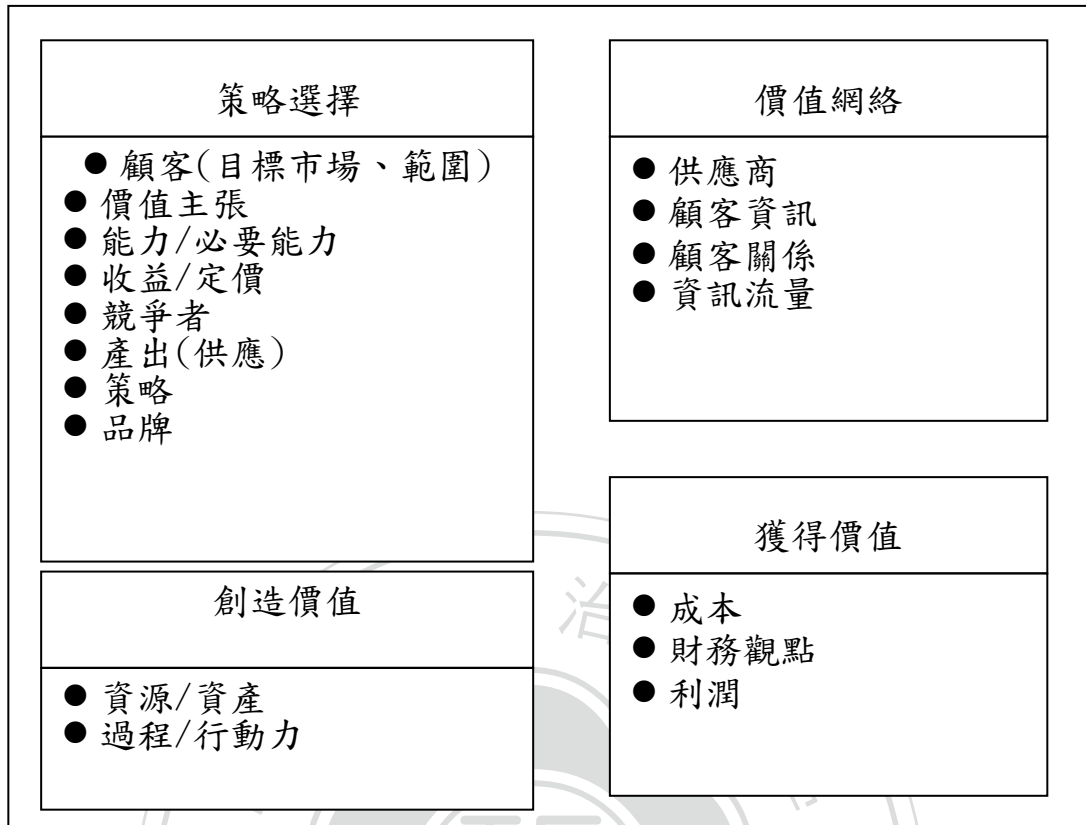


圖 2-9 商業模式組成要素
資料來源：Shafer et al. [2005]

一、價值主張(value proposition)

即公司能通過其產品和服務向消費者提供的價值。它代表著公司產品與競爭者之間有何不同，為何消費者要買某家公司的產品，而非向其他競爭者購買。其主要創造顧客價值之方式包含有：新穎(newness)、性能表現(performance)、客製化(customization)、大量客製化(mass customization)、和消費者價值共創(customer cocreation)、完成工作(getting the job done)、設計(design)、品牌/地位(brand/ status)、降低成本(cost reduction)、降低風險(risk reduction)、可接近性(accessibility)、便利/適用性(convenience / usability)等。

二、消費者區隔(customer segment)

顧客區隔闡述企業在不同群組的人們或是組織中所欲達到與滿足的目標。顧客構成了任何經營模式的核心，公司通常會先調查顧客偏好與區隔方式，將產品或服務定位鎖定在一(或多個)目標客群。一旦企業制定出這個決策，即可精細地設計出一個能高度理解特定顧客

需要的經營模式。顧客區隔可分為以下幾種常見的形式：

- (一)大眾市場(mass market)：商業模式若鎖定大眾市場時，並不會區分不同消費者區隔。其價值主張、配銷通路、和顧客關係上都會鎖定在一個有著相似需求和問題的大型顧客群體上。此類型的商業模式時常見於消費性電子公司上。
- (二)利基市場 (niche market)：經營模式鎖定在利基市場時，表示其為服務特定、特殊的顧客需求，其價值主張、配銷通路和顧客關係皆為了利基市場的特定需求而訂做，這種經營模式時常見於供應商與買家關係 (supplier-buyer relationship) 上，本研究中之 A 公司與下游客戶間關係亦為此類。

多邊平台或多邊市場(Diversified or multimarkets)：有些組織同時服務兩個以上互相依賴的顧客區隔。

三、關鍵活動(key activities)

關鍵活動描述了一間公司為了使經營模式運行所必須執行的最重要的事物，每個經營模式都需要一些關鍵活動，這些關鍵活動是使公司順利營運最重要的活動。關鍵活動如同關鍵資源，它們需要創造且提供價值主張、深入市場、維持顧客關係、並且賺取收益；也如同關鍵資源般，關鍵活動會因不同的經營模式而有所不同。例如，對軟體製造商微軟(Microsoft)而言，關鍵活動便包含了軟體開發；對於 PC 製造商戴爾(Dell)而言，關鍵活動包含了供應鏈管理；對麥肯錫顧問公司(McKinsey)來說，關鍵活動包含了問題解決。關鍵活動可以被分為生產(production)、問題解決(problem solving)、平台/ 網絡(platform/network)三大類。

四、 關鍵資源(Key Resources)

關鍵資源係指企業為消費者創造價值所必需的資源，每個經營模式都需要關鍵資源，這些資源使得一間企業得以去創造並且提供價值主張，接觸市場，維持與顧客區隔之間的關係，並且賺取利潤。不同型態的經營模式需要仰賴不同的關鍵資源。例如，微晶片製造廠需要資本密集的生產設備，微晶片設計則需要聚焦於更多的人力資源。一般而言，關鍵資源可以被公司擁有或是從關鍵合作夥伴釋出而獲得。Osterwalder et al.[2009]指出，關鍵資源可以被分類為以下四種：

- (一) 實體(physical)：這個分類包含了實體資產例如製造設備、建築、車輛、機器、系統、銷售點系統和配銷網路。像是沃爾瑪(Wal-Mart)和 Amazon.com 這些零售商非常仰賴實體資源，它們通常是資本密集的。前者擁有大量的全球網絡店面以及相關運籌基礎建設。後者則有廣泛的資訊科技，倉庫，以及運籌基礎建設。
- (二) 智慧(intellectual)：智慧資源像是品牌、知識產權、專利與版權、夥伴關係，以及顧客資料庫等已經成為一個健全經營模式日趨重要的構成元素。智慧資源很難被開發但是若能成功的被創造則可提供大量的價值。例如 Nike 與 Sony 等消費性商品公司十分依賴品牌作為關鍵資源。微軟(Microsoft)與 SAP 許多年來依靠軟體以及相關的智慧財產開發。高通(Qualcomm)，設計和供應寬頻手機的晶片組，以授權具有專利的微晶片設計來從而賺取授權許可費用。
- (三) 人力(human)：每間企業都需要人力資源，但是對於某些經營模式來說人力資源是特別重要的。舉例而言，人力資源在知識密集以及創意產業是非常具有決定性的。製藥公司例如像是諾華(Novartis)就相當地仰賴人力資源：其經營模式是取決於一大群富有經驗的科學家和銷售團隊。
- (四) 財務(finance)：有些經營模式需要財務資源以及(或是)財務保證，像是現金、信用額度、或是為雇用關鍵員工的股票選擇權共同資金。電信製造商易利信(Ericsson)提供了一個財務資源槓桿於經營模式的例子。易利信可能會選擇借用銀行或是資本市場的資金，然後運用部分的資金著手提供賣方融資(vendor financing)給予其設備顧客，如此可以確保其訂單可以交給易利信而非競爭對手。

五、配銷通路(distribution channels)

通路即公司用來接觸消費者的各種途徑，此描述了一間公司如何使其欲傳遞的價值主張得以溝通並且達到顧客區隔，而通路價值在於提供了數種功能，包括：提高顧客對於公司產品與服務的警覺性、幫助消費者評價公司的價值主張、允許消費者能夠購買到特定的產品及服務、傳遞價值主張給消費者，以及提供購後消費者支援的管道等。

通路有五個清楚的階段。每個通路可以包含一些或全部的階段。然而，Osterwalder et al.[2009]表示通路型態大約分為九種：自有(own)、直接(direct)、合作(partner)、間接(indirect)、銷售人員(sales force)、網路銷售(web sales)、自有商店(own stores)、合作夥伴商店(partner stores)、批發商(wholesaler)。我們可以區分出直接通路和間接通路，同樣的也可以區別出自有通路和合作通路。

合作通路會導致比較少的利潤，但此組合得以透過合作夥伴的力量擴張它的接觸範圍和利益。自有通路和直接通路擁有比較高利潤，但是會因為本身需要經營通路而提高投入成本與風險。因此，取得通路上成功的技巧在於不同的通路型態之中找到一個正確的平衡，並用創造絕佳顧客經驗和最大化收益的方式整合它們。

六、合作夥伴網路(partner network)

合作夥伴即公司與共生企業間為有效地提供價值，並且實現商業合作的關係網路，公司會因不同原因而形成合作關係，其前提是能否達成雙贏。在資源有限與競爭日趨白熱化下，合作關係也日漸成為許多經營模式的重要基石。一般而言，合作網絡可分為以下四種不同類型的夥伴關係：

- (一)無競爭者的策略聯盟。
- (二)競合關係：在競爭者間採取策略性的合作關係。
- (三)開發新事業的合資企業。
- (四)確保可靠的供給的供應商與買家關係。

創造合作關係可以被有效區分為最適化與規模經濟(optimization and economy of scale)、降低風險與不確定性(reduction of risk and uncertainty)、取得特定資源與活動(acquisition of particular resources and activities)等三種動機。

七、客戶關係(customer relationships)

顧客關係即公司同其消費群體之間所建立的聯繫。也就是所謂的客戶關係管理(customer relationship management, CRM)。顧客關係描述了一間公司與特定顧客區隔建立起關係的型態。一間公司應該要清

楚它們想要跟顧客區隔建立的關係型態。關係的範圍可從個人到自動化的。顧客關係能透過以下刺激而驅動：

(一)顧客取得(customer acquisition)

(二)顧客維持(customer retention)

(三)提昇提昇(boosting sales / upselling)

舉例而言，在早期行動網路經營者的顧客關係是透過包括提供免費行動電話等積極的顧客取得策略而驅動的。當市場日趨飽和時，經營者改變為聚焦於顧客維持策略和提高每位顧客平均收益之上，其主要方式包含了個人協助(personal assistance)、專用個人協助(dedicated personal assistance)、自助式服務(self-service)、自動化服務(automated services)、社群連結(communities linkage)、共創價值(value co-creation)等。

八、 成本結構(cost structure)

成本結構描述了經營模式運行上所涉及的所有成本，這項建構區塊描述了當特定經營模式運行時，所涉及最重要的成本。創造和傳遞價值、維持顧客關係，和產生收益流都與成本有關，在定義關鍵資源、關鍵活動，和關鍵夥伴關係後，這些成本可以相對簡單地被計算出來。在經營模式的成本結構可以被有效地區分為兩種主要層級的成本結構：成本驅動與價值驅動，說明如下：

成本驅動(cost-driven)：成本驅動的經營模式聚焦於盡可能地將成本最小化。這種模式的目標在於盡可能地創造並維持最精簡的成本結構，使用低價的價值主張、大量的自動化，以及大量地外包。低成本航空公司，例如西南航空(Southwest)、easyJet，和萊恩航空(Ryanair)皆為典型的成本驅動的經營模式代表。

價值驅動(value-driven)：有些公司較少關注於成本相關的經營模式設計，反而聚焦於價值創造上。優質的價值主張和高度的個人化服務通常為價值驅動經營模式所具備的特徵。擁有闊氣的設備與獨家服務的奢華旅店可被歸類於此類型中。成本結構具有以下特徵：

固定成本(fixed cost)：固定成本是儘管商品或服務生產量增加仍會維持相同的成本。例如薪水、租金，和實體製造設備。有些企業，

例如製造商，具有高比例固定成本的特徵。

變動成本(variable)：變動成本係隨商品或服務生產而比例性增加的成本。有些商業活動，如音樂祭，具有高比例的變動成本的特徵。**規模經濟(economies of scale)：**擁有規模經濟的企業在產出增加時享有成本優勢。舉例來說，大型的公司會從較低的大量採購費用中得利。除此之外其他的因素也會導致隨產出增加而每單位平均成本下降的情形。

範疇經濟(economies of scope)：擁有範疇經濟的企業因營運較大的經營範疇而享有成本優勢。舉例來說在大的企業，同樣的行銷活動或是配銷通路可能支持多種產品而降低成本。

九、 營業收入(revenue streams)

營業收入即公司通過各種收入流程(revenue flow)來創造營收的途徑，營業收入(又稱為收入流)描述了一間公司從顧客區隔所產生的現金(成本必須從收益中扣除以得到利潤)，如果顧客構成了商業模式的心臟，收益流就是它的動脈。一間公司必須自問，什麼樣的價值是每個顧客區隔願意支付的？成功的回答這問題可以使廠商從顧客區隔中產生一個或更多的收益流。每個收益流可以有不同價格機制。常見的收益流的方式包含有資產出售(asset sale)、收取使用費(usage fee)、會員費(subscription fee)、借貸/租賃/出租(lending/renting/leasing)、授權(licensing)、經紀費(brokerage fees)、登廣告(advertising)等方式。

參、代理商的商業營運模式

本研究係探討電子零組件代理商之策略轉型與轉型後之商業營運模式，前者係採行司徒達賢[2005]之「策略形態分析法」；後者採取 Osterwalder et al.[2009]之商業模式分析。為此，本節中將從代理商的角度，探討代理商的商業營運模式。Gehrig[1996]認為代理商的價值在於降低和減少買賣雙方互相的尋找摩擦(search friction)。Stern et al.[1992]認為代理商存在的理由包含改善了交易過程的效率、協調上、下游通路成員對產品搭配不一致的狀況、提供例行性交易的資訊與管理、減少了交易對象的搜尋成本、降低顧客材料成本、服務快速、付款優勢、倉儲優勢、不慮停工、不慮缺料及隨叫隨到等所需要的成

本。閻永誠[2004]將電子零組件代理商業務類型區分為獨家代理與複式代理、依照有無價格保障政策分類、買賣斷及佣金收入、利基型及規模經濟型等四類。

李沛霆[2005]認為台灣電子零件代理商依其經營模式，大致可區分為代理銷售泛用型電子零件與集中代理少數產品兩種，前者之經營策略著重於代理產品的多樣性，追求經濟規模，期望當公司整體營運達某一規模時，能進一步壓低營運成本在整個營業額的比例，使其可在高度競爭與微利時代仍能持續維持獲利；後者則是採用差異化策略，集中資源於少數產品的代理與應用發展，如集中於光電或通訊等相關 IC 產品之代理，朝特色、與眾不同的電子零件代理業務發展，但也因此需要技術背景的業務及應用工程師，協同客戶共同研究開發產品，甚至針對特定市場自行研發整體解決方案，以期提高自身的價值。



圖 2-10 電子零組件代理商類型
資料來源：李沛霆[2005]

而在上述兩種的代理商之經營模式下，若能夠再提升對客戶提供完整解決方案的能力，並且達到一定營業額者，則可另歸類為加值型電子零件通路商；再者，少數通路商可結合本身所擁有之通路客戶群及成熟的技術，加上對市場的敏感度，探詢可切入之產品市場，提高研發製造之能力，發展企業自有品牌產品，有關此四類通路商之附加價值與技術能力如圖 2-10 所示。

高銘聰[2002]之實證研究中，探討台灣半導體通路產業的發展概況，認為代理商所需具備之能力不僅僅只有 ERP 的資訊系統，代理商漸漸地已經有改善與供應商議價力量，一方面以提高本身競爭優勢，增加獲利能力。另一方面則可藉企業創新轉型，建立新的核心能力，加強事業營運的範疇。企業創新轉型，首先須要根據對企業外部與內部的環境加以分析，瞭解企業本身在產業內所處的地位，再根據企業所要追求的目標，訂定發展策略。其次，企業創新轉型，需要找出在策略執行過程中所需具備的核心能力及建立核心能力所需採行的創新活動，這些創新活動，必須要能尋得建立核心能力所需要的知識與技能，並使之能在組織內部流通、累積，最後內化成組織的核心能力。

陳文一[2002]之研究中，以定性之「個案研究法」，透過與國內五家半導體零組件代理商之高階主管進行訪談，由此探討現行半導體零組件代理商之相關看法，同時對照學理上之相關論述與通路產業特性，針對電子零組件代理商提出以下五個競爭策略之建議：

- 一、我國半導體零組件通路產業之特性正逐漸改變中，因此代理商的專業角色地位日益重要。
- 二、在環境不斷變化與市場競爭激烈的情況下，代理商必須不斷思考適當的競爭策略以維持其競爭優勢。
- 三、企業在擬定其競爭策略時，會因本身資源與能力之優劣，採取不一樣的競爭策略，並透過策略的擬定，來填補資源缺口，以創造、維持與開發競爭優勢。
- 四、透過產業價值鏈中的價值活動分析，去定義策略群組是有效的。
- 五、我國零組件通路產業之四大競爭策略群組，分別是產品領導導向、營運效能導向、親密顧客服務導向與多元化經營導向。

周漢熙[2002]之研究中，以晶圓代工的翹楚為研究對象，認為代理商在制定經營模式時，應有以下三個思維：

- 一、採購配量：不同的組織結構有著不同的採購配量的權力分佈。大廠商通常是依循既定的採購制度，高層的顧客關係通常扮演關鍵性的角色，當與競爭者的基本能力相當時，在配量上可以

爭取到較多的顧客佔有率。

- 二、功能層級四構面之服務需求：於整個採購流程中的關係人，不同的功能單位有不同的需求服務項目。
- 三、顧客對於代理商與製造商的要求是沒有差異的，所以對於代理商來說，因為距離造成的問題應該要現地化，如積極的規劃物流縮短交期是相當重要的；對於解決問題的回應速度應該建立屬於自己當地的團隊就近服務顧客。

第五節 NFC 產業概況

本研究探討 A 公司在面臨「代理困境」下，如何進行策略轉型與擬定策略轉型後的商業營運模式。由於 A 公司在策略轉型時係將經營模式轉換為 NFC 技術之 total solution 提供者。為此，本節從三個主題針對 NFC 產業概況進行分析，包括有 NFC 產業現況與發展、NFC 產業之機會與需求、智慧型行動裝置產業之發展概況與價值鏈進行分析。最後，本研究提出有關 NFC 產業分析之小結。

壹、NFC 產業現況與發展

本小節將說明近場通訊(near field communication, NFC)的定義與範疇，並說明本產業之現況及發展歷程。

一、NFC 簡介與範疇

近場通訊，又稱近距離無線通信 2004 年由 Philips 與 Sony 共同開發的短距離高頻無線通訊技術，又被稱為近距離無線通訊[台灣 NFC 論壇, 2004]。NFC 技術係由(Radio Frequency Identification, RFID)的技術演變而來，並向下兼容 RFID，在 13.56MHz 頻率執行，其數據傳輸速率可為 106 kbps、212 kbps 或 424kbps，取決於工作距離，大多為 10~20 公分，多數應用距離不會超過 10 公分[ISO, 2004]。最早由 Philips、Nokia 和 Sony 主推，主要用於手機等手持設備中，由於傳輸資料的距離短，使得 NFC 在傳輸的過程中，資料不容易被竊取，比起其他種類的無線通訊傳輸，有著較高的安全性。

NFC 在技術發展初期是以 RFID 識別和互連技術為基礎，且相容於現有非接觸式(contactless)智慧卡(smart card)科技的無線連接技術，加上其優點是能和多種電子產品結合且非接觸就能於各項消費電子中交換訊息，所以逐漸在各方面被應用。NFC 採用了雙向的識別和連接，它具有三種功能模式：晶片卡模擬、讀取寫入模式，以及點對點通訊模式。茲將此三種功能說明如下：

(一)晶片卡模擬(card emulation mode)

此模式相當於一張採用 RFID 技術的 IC 卡，透過短距離非接觸的方式來達到與讀取設備的溝通和資訊交換，可替代現在大量的 IC 卡、門禁管制、車票、門票等(如圖 2-11)所示。此種模式下，NFC 有一個極大的優點，就是因為卡片是透過非接觸讀卡器的無線射頻來供電，即便是寄主設備沒有電源也可工作，只需簡單轉換就能切換卡片的模式，讓使用者不需再帶著大量的 IC 卡出門。在晶片卡模擬模式之下，NFC 裝置扮演著卡片的角色，自我模擬成一張智慧卡(smart card)，可以被任何的感應器讀取。

(二)讀取寫入模式(read/write mode)

此模式應用於非接觸式讀卡器，例如從海報或展覽信息的電子標籤上讀取相關信息。此種電子標籤的資料容量不同於傳統條碼式標籤，例如 QR(quick response)Code(如圖 2-12)所示。NFC 電子標籤具有穿透性的感應方式，不用像傳統條碼需對準條碼才能進行辨識感應，故在讀取/寫入模式下，NFC 裝置扮演著讀取器的角色，主動的對任何接近的 NFC 卡片做讀取/寫入資料的動作。

目前台灣地區是由中華電信在 NFC 電子標籤廣告上有較多的實驗和測試。圖 3-3 為中華電信的 NFC 感應廣告圖示，使用者須先下載手機客戶端的感應程式，然後開啟手機「NFC 電子廣告」或 V pon 應用服務程式，並將 Easy Cube 在 R 模式下開啟電源，進行配對。配對完成後，開啟「感應 NFC 電子標籤」，即可以 Easy Cube 感應該 NFC 電子標籤[emome, 2011] (如圖 2-13) 所示。

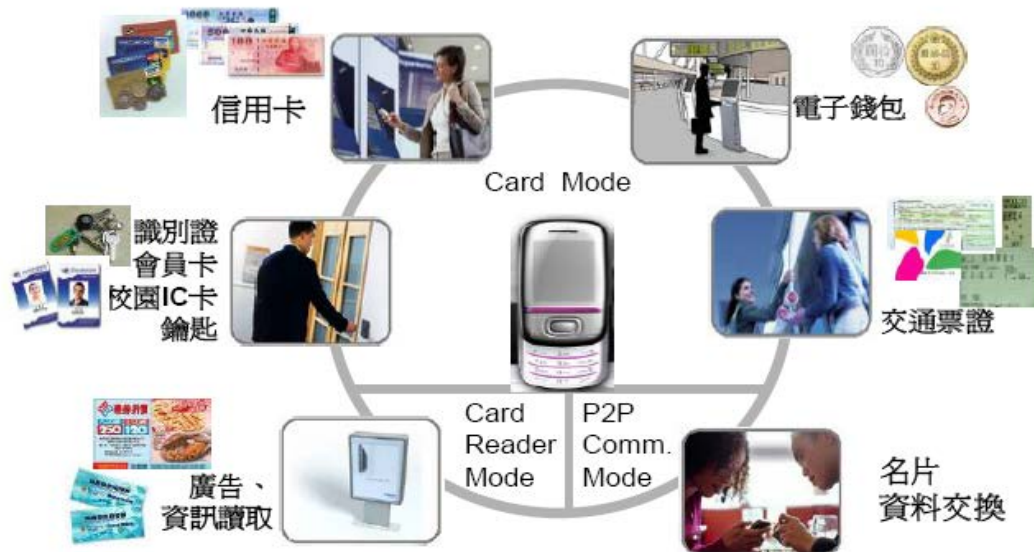


圖 2-11 NFC 三種模式模擬圖

資料來源：本研究整理



圖 2-12 NFC 讀取寫入模式

資料來源：中華電信[2011]

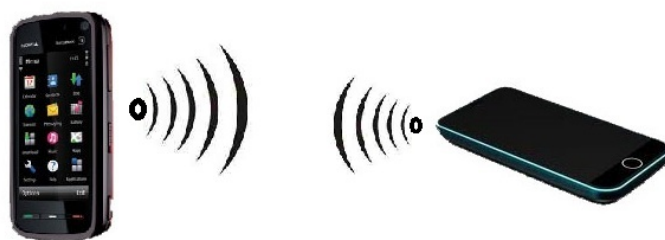


圖 2-13 中華電信 NFC 標章

資料來源：中華電信[2011]

(三)點對點通訊模式(P2P)

此模式類似於紅外線，可用於數據交換。但比起紅外線傳輸，距離較短、傳輸建立速度較快、傳輸速度快、功率耗損較低。此外，紅外線在設備建立傳輸時須將設備上進行傳輸的端點位置對齊，方可進行連線，而 NFC 卻沒有此問題，只要將兩個具備 NFC 功能的設備連接，就能實現數據點對點傳輸（如圖 2-14）所示。而點對點模式則是在兩個 NFC 裝置間建立點對點的溝通通道，讓兩個 NFC 裝置可以相互的溝通交換資料。



建立兩個設備點對點的溝通，以進行資料傳輸

圖 2-14 NFC 點對點通訊模式

資料來源：本研究整理

二、NFC 之產業發展

為了促進 NFC 在電腦、消費電子、移動設備的使用，NFC 相關的製造商、應用開發商、金融服務機構和更多相關機構於 2004 年成立了 NFC 論壇(Forum)。NFC Forum 發起成員的公司擁有董事會席位，這些成員公司包括惠普、萬事達卡國際組織、Microsoft、NEC、Nokia、NXP 半導體、松下、瑞薩科技、三星、Sony 和 Visa 國際組織。

自從 2004 年成立至今，NFC 論壇已擁有超過 150 個會員，正式會員分為贊助會員與主要會員兩種，主要以技術領先之歐、美、日等已開發國家為其主幹如表 3-1。這些參與 NFC 論壇的正式會員主要涵蓋半導體、手機電腦消費電子製造業、應用開發業、金融服務業、通訊營運商、系統整合商等團體。中國與台灣仍多以準會員、實施者會員，或非營利會員身份參與如表 2-6。圖 2-15 是各個產業的會員及所佔比率。

NFC 論壇致力於制定及推廣 NFC 技術，其成立的主要目的有四點：

(一)制定 NFC 的相關標準與規格，以確保 NFC 產品及設備之間的互操作性。

(二)鼓勵大家在產品開發上遵循 NFC Forum 所制定的規格。

(三)向全球市場推廣教育 NFC 技術。

(四)確保聲稱 NFC 功能的產品是遵循 NFC Forum 所制定的規格開發。

2006 年，NFC 論壇在成立 18 個月後，正式確立了 NFC 的技術架構，到目前為止已發表了 15 種 NFC 規格，這些規格將成為 NFC 技術發展的里程碑，並成為有興趣的廠商開發 NFC 新產品的依循標準。

在應用方面，自從 2006 年諾基亞(Nokia)推出第一支 NFC 手機 Nokia 6131i 開始，市場上已有多款 NFC 手機問世。根據 In-Stat 預估，2015 年度全球採用行動付費的消費者預測超越 3 億 7500 萬人，因此許多行動付費解決方案所需之 NFC 技術，市場需求將大幅攀升，預測 2015 年度 NFC 晶片出貨可望超越 12 億顆。

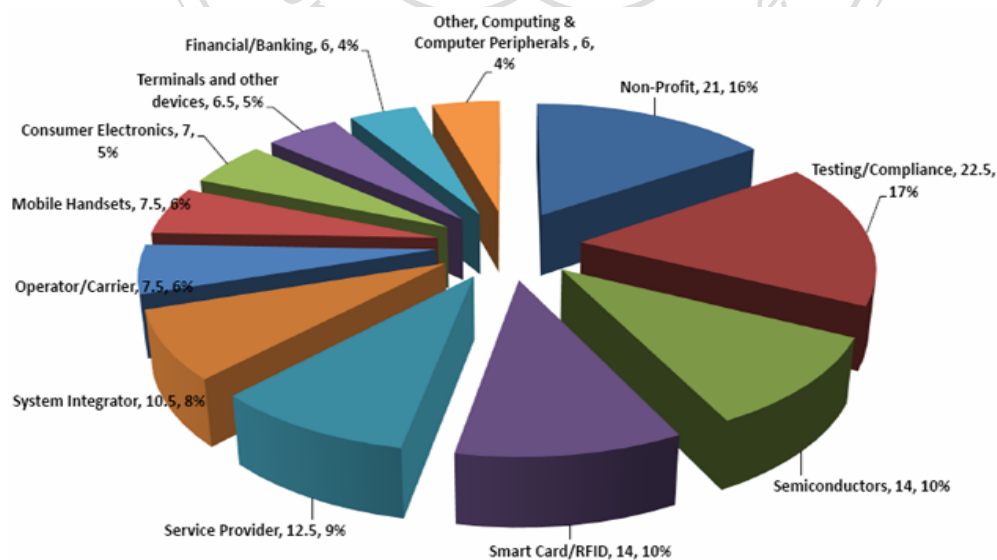


圖 2-15 NFC 各產業佔比
資料來源：NFC 論壇[2011]

表 2-6 NFC 論壇會員一覽表

會員類型	公司	國家	產業
贊助會員 (Sponsor Member)	Broadcom	美國	半導體
	Renesas	日本	半導體
	ST	瑞士	半導體
	NXP	荷蘭	半導體
	Intel	美國	半導體
	Nokia	芬蘭	手機、服務供應商
	Samsung	韓國	手機、半導體
	Docomo	日本	手機網路供應,電信營運商
	NEC	日本	手機、電腦週邊、系統整合
	Master Card	美國	金融服務
	Visa	美國	金融服務
	Microsoft	美國	電腦週邊設備
	Inside	法國	半導體
主要會員 (Principal Members)	Qualcomm	美國	半導體
	TI	美國	半導體
	Motorola	美國	手機、服務供應商
	RIM	加拿大	手機
	Sony Ericsson	英國	手機
	AT&T	美國	手機網路供應、電信營運商
	Paypal	美國	金融服務
	Google	美國	Internet、Android
	TOPPAN FORMS	日本	智慧卡

資料來源：NFC 論壇 2011

表 2-7 台灣及大陸參與 NFC 論壇之會員

會員 類型	公司名稱	國家	產業
準 會 員	百佳泰	台灣	符合性測試
	立德	台灣	符合性測試
	正隆	台灣	符合性測試
	中國移動通信	中國	手機網路供應、電信營運商
	中國泰爾實驗室	中國	符合性測試
	中華電信	台灣	手機網路供應、電信營運商
	世界通全球驗證	台灣	符合性測試
	華為	中國	服務供應商、電信設備、手機
	聯發科技	台灣	半導體
	耕興	台灣	符合性測試
	上海同耀	中國	符合性測試
	通信電磁兼容質 量監督檢驗中心	中國	符合性測試
	聚星	中國	系統整合、符合性測試
	中興	中國	手機，電信服務供應商
實 施 者 會 員	大唐電信	中國	智慧卡
	東信和平	中國	智慧卡
	宏達電	台灣	手機
	晨星	台灣	消費性電子、智慧卡
	振樺	台灣	終端與其他設備
	盛華電訊	中國	智慧卡
	TCL	中國	手機
	宇龍	中國	手機
非 營 利 會 員	資策會	台灣	研究中心
	Technology Research Center	中國	研究中心

資料來源：NFC 論壇 2011

貳、NFC 的產業需求與機會

NFC Forum 在廣泛應用發展上提供了高度穩定的框架、無縫的互相操作方案，以及 NFC 交易上的安全。自 2006 年 NFC Forum 已經發布了 15 個規格後，便清楚提供一個 NFC 技術發展與應用的藍圖，使所有相關的各方能有效地創建強大的、新的、消費者導向產品。

NFC Forum 的任務和目標都是為了建立更大的 NFC business ecosystem(近場通訊商業生態系統)。目前 NFC 發展的里程碑大致可分為三個階段。階段一(2004 - 2009): 定義規格和標準並穩定發展 NFC 技術，階段二(2009 - 2010): 支援設備間互相操作性和支援商業生態系統，階段三(2010 -): 完善 NFC 技術，擴大商業生態系統以及促進用戶端的使用。NFC Forum 三個發展階段和時間的相關過程里程碑如圖 2-16。

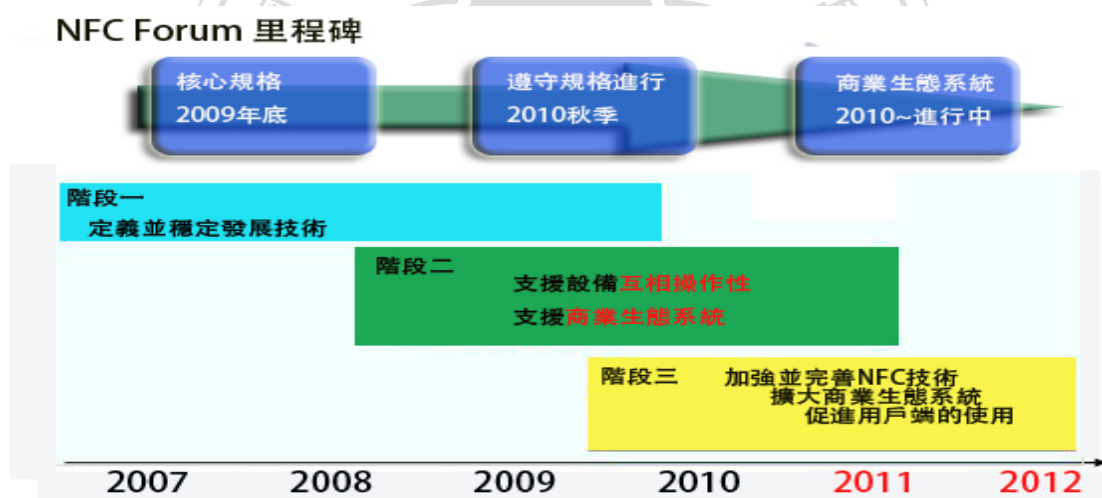


圖 2-16 NFC 論壇發展里程碑

資料來源：NFC 論壇[2010]

Business ecosystem(商業生態系統)指的是參與的組織網絡，包括供應商、經銷商、客戶、競爭者、政府機構等，通過既競爭又合作的特定產品或服務的交付。其核心概念是每個企業為了生存，在不斷適應的過程和其他企業互相的影響，創造出一個不斷發展的關係就像現實環境的生態系統一樣[Moore, 1993]。整體 NFC 產業生態系統大致如圖 2-17。

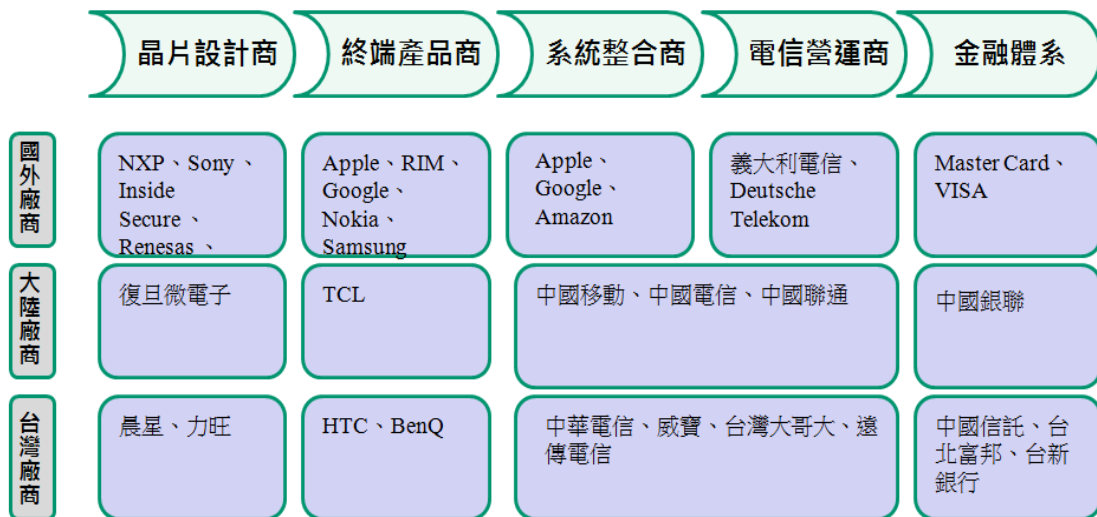


圖 2-17 NFC 產業生態系統圖

資料來源：NFC 論壇[2011]

近場通訊未來在台灣的技術發展會從手機開始，不管是電子錢包、信用卡、各種移動式小額付費，甚至是票卡的模擬，都能靠手機方便的使用，這種普及將會大大的增加手機的應用範圍，目前三星已有高階手機率先增加 NFC 功能。NFC 的目標產品大致可分為手持式裝置(如智慧型手機)、電腦(如平板電腦、筆記型電腦)、消費電子(如 DSC、電視、血糖機)、公共通訊基盤設備(如 POS 機)等四大產業區塊(如圖 2-18)。

NFC: Target markets/Segments



圖 2-18 NFC 目標產品圖

資料來源：NFC 論壇[2011]

表 2-8 是 NFC 四大目標產品中的典型使用例。其中，以手機涵蓋 NFC 的三個使用模式，特別是可用來做行動付款，被認為是最可發揮 NFC 功能的最佳目標產品，也是帶動 NFC 成長的來源。擁有 NFC 功能的智慧型手機被認為是最先帶動 NFC 成長的主要來源。NFC 手機將在日常生活中，不論在何時何處，不論是取得資訊、付款、身分認證、入場證明，NFC 都可扮演息息相關的重要角色。茲將 NFC 手機應用範疇詳列如表 2-9。

表 2-8 NFC 手機應用範疇

應用領域	讀取寫入模式	點對點通訊模式	晶片卡模擬模式
手機	<ul style="list-style-type: none"> • 讀取資訊 • 集點 • 獲得優惠券 • 定位服務 (Location based service) 	<ul style="list-style-type: none"> • 資料傳輸 • 交換資訊 • 快速建立 WiFi、藍芽通訊 	<ul style="list-style-type: none"> • 行動付款 • 大眾運輸車票 • 身分認證 • 進出入管理 • 醫療照護
電腦			
消費電子			
公共基盤設備	<ul style="list-style-type: none"> • 讀取資訊 		

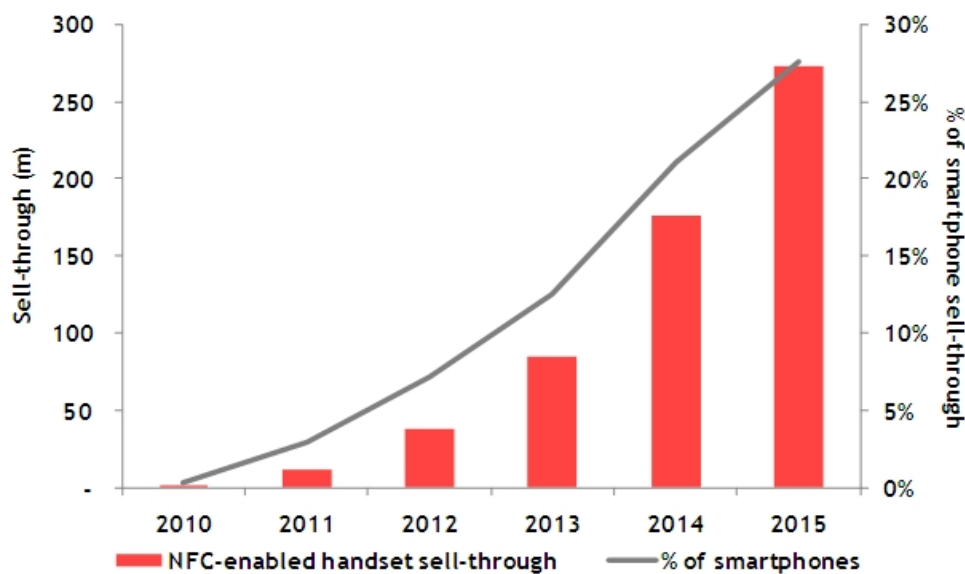
資料來源：NFC 論壇[2011]

表 2-9 NFC 手機應用範疇

場所	車站/ 機場	汽車	辦公室	商店/餐 廳	電影院/ 運動場	任何地 方
NFC 手機 的使 用例	通過開門	個人化 座位調整	進出 辦公室	信用卡 付費	入場	下載及個 人化應用 程式
	從智慧型 海報獲得 資訊	出示駕照	交換名片	獲得常客 集點點數	獲得 活動資訊	查詢 使用記錄
	從資訊展 示亭獲得 資訊	支付 停車費	登入電 腦、使用 影印機 列印	獲得及使 用優惠券		下載票券
	支付公車 /計程車 費用			分享資訊 及優惠券 給使用者		遠端鎖定 手機
服務 行業	大眾交通 工具	駕駛與汽 車服務	保全	銀行	娛樂	任何產業
	廣告業			零售商店		
				信用卡		

資料來源：NFC 論壇[2011]

依據 Pyramid Research 的研究報告，雖然目前 NFC 手機佔所有智慧型手機的比例並不高(約不到 5%)。另根據 IMS Research 報告，2011 年 NFC 手機出貨量達到 350 萬台，在 2011 年中大多數主要手機廠商紛紛推出具有 NFC 功能的手機、包括三星、RIM、Nokia，以及和宏達電。其中，Google 推出 Google Nexus S 手機可提供 Google Wallet 電子錢包服務，透過 NFC 晶片就可以付款結帳，只要是合作的信用卡都可以存在 NFC 晶片上。但預估 NFC 手機在 2012 年將有 230% 的成長率，在 2015 年的出貨量可達 2.72 億支，並佔全體智慧型手機出貨量的 27%。



Source: Pyramid Research Global

圖 2-19 2010-2015 年全球 NFC 手機市場預估
資料來源：Pyramid Research Global Telecominsider[2010]

參、智慧型行動通訊裝置產業發展概況

一、智慧型行動裝置產業定義與範疇

智慧型行動裝置產業(smart handheld device)一般可泛指所有生產與銷售透過有線或無線通訊方式，來進行上網及資料交換之手持設備的廠商。從此定義來看，一般智慧型手持裝置可包括智慧型行動電話、個人數位助理(PDA)，以及個人數位助理電話 (PDA Phone)。王英裕[2004]從應用觀點來針對各項手持裝置進行分類(如圖 2-20)。

根據陳盈嘉[2007]的分析，從智慧型行動裝置之應用邏輯來加以區分，智慧型行動電話與功能型行動電話(Feature Phone)的差異在於，前者採用的是開放式作業系統，使用者得以下載安裝應用軟體，針對個人的需求自行「客製化」；後者則是內建各家行動電話廠商自行開發的封閉式專屬作業系統，依照市場定位的區隔，打造不同功能特色的行動電話，使用者無法再獨自進行其他功能的安裝。而一般語音行動電話(Voice Phone)則除了通話之外，僅具備基本的文字簡訊功能。

二、智慧型行動裝置之產業鏈

在行動通訊速度尚未大幅度躍進之前，智慧型行動裝置產業已發展出上下游緊密結合的供應鏈體系。在此產業中，專業電子製造服務商(electronics manufacturing services；EMS)以及代工設計製造商(original design manufacturers；ODM)致力於研發、設計與製造，經由生產環節當中的各個階段來創造其代工的附加價值；品牌大廠則專注於品牌經營的行動電話大廠例如蘋果(Apple)、宏達電(HTC)、諾基亞(Nokia)與摩托羅拉(Motorola)等等，則是販售行動電話予直接面對消費者的電信營運商，或與其進行合作促銷方案，共同勾勒出產業中的整體網絡關係，詳如圖 2-21。

在此產業發展中，因資訊匯流的結果使得過去壁壘分明的產業界線日趨模糊，逐漸整合形成所謂的資訊通訊科技(information and communication technology, ICT)產業，使得原先來自不同領域包括電話、電視，以及電腦產業的對手，被迫拉進同一個場域進行合作與競爭[Collins et al., 1997]，連帶使得廠商間的網絡關係產生巨大的變動。

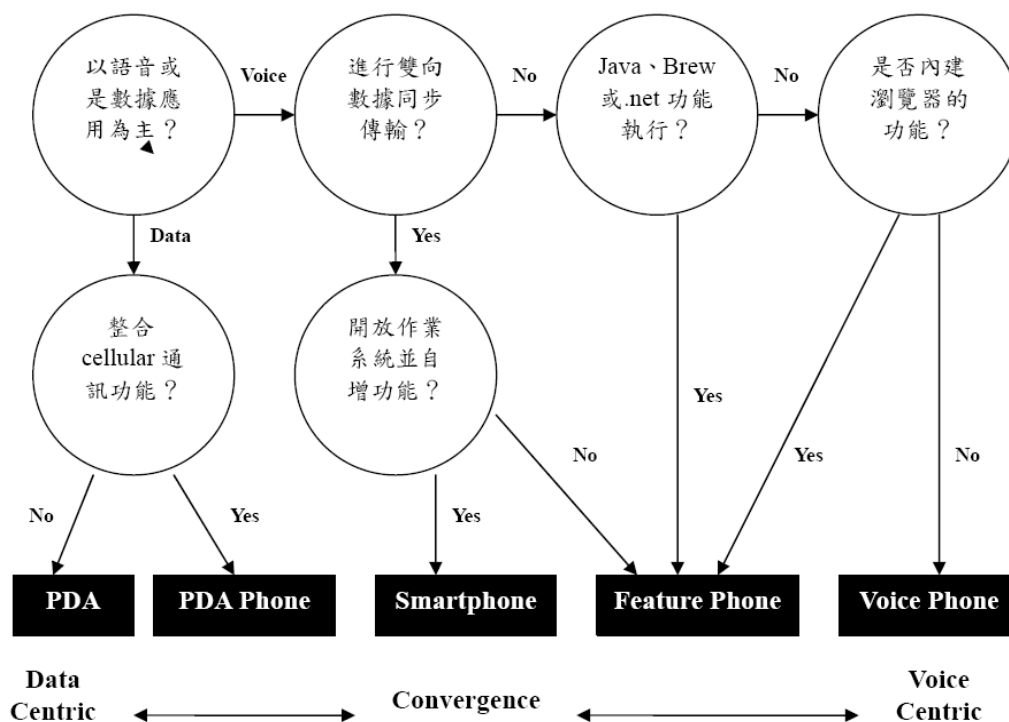


圖 2-20 手持裝置分類模型

資料來源：王英裕[2004]

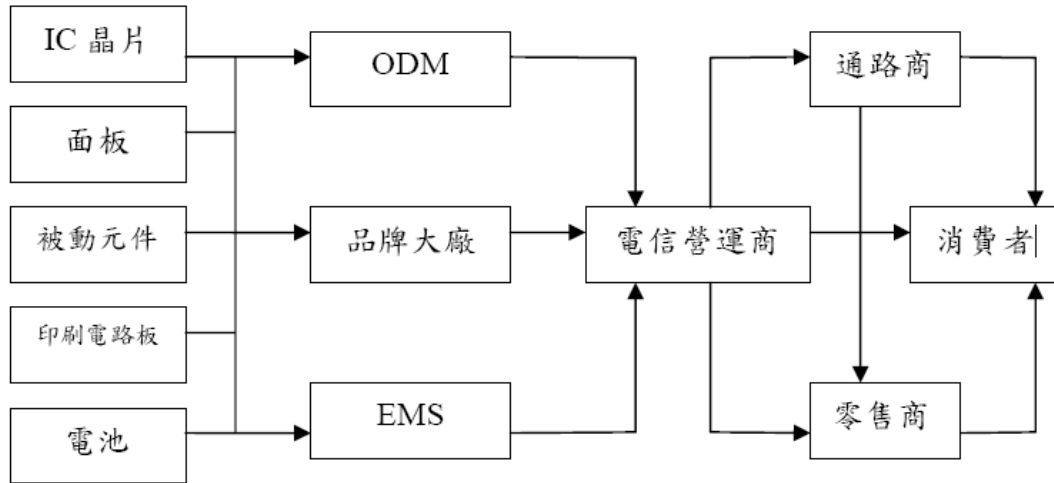


圖 2-21 行動通訊產業鏈

資料來源：本研究整理

三、智慧型行動電話市場發展

根據國際數據資訊(IDC)針對智慧型行動電話之定義，乃指結合行動電話與個人數位助理之整合型行動裝置(converged mobile device)，除了基本的語音通訊功能之外，尚可進行無線上網、收發電子郵件、個人資料處理(personal information management；PIM)，以及遊戲、多媒體等應用軟體的擴充。尤克熙[2002]也針對在智慧型行動電話在外觀、基本功能、數據通訊、語音通序、輸入方式，以及處理器與作業系統等做了明確的定義，如表 2-10 所示。

在智慧型手機市場方面，依據數位時代(DIGITIMES)對台灣智慧型手機市場的評估，2011 年第二季 全球智慧型手機市場規模達 15.54 億支，較 2010 年 14.54 億支，成長率為 6.9%，而智慧型手機部份，2011 年規模預估為 4.4 億支，佔整體手機市場 28.4%。在台灣方面，該機構也預估 2011 年下半年台灣智慧型手機出貨量將超越 1,500 萬支，2011 年第四季出貨更接近 2,000 萬支大關，如圖 2-22 所示。

在智慧型手機產業鏈中，台灣智慧型手機產業鏈涵蓋關鍵晶片、零組件、手機研發製造、自有品牌手機，以及電信應用服務等，如圖 2-23 所示。其中，關鍵晶片、應用處理器，以及電源管理晶片仍倚賴國際大廠。

表 2-10 智慧型行動電話之定義

項目	定義
外觀	輕、薄、短、小，易於攜帶
基本功能	具備數據與語音之無線通訊功能，且皆為內嵌式而非外加之模組
數據通訊	1.具備 PIM 功能，其中包含 date book(行程表)、contact(通訊錄)、to do list(工作表)、memo(記事本)、hotSync(與電腦同步)等功能 2.可連接 internet、收發 e-mail
語音通訊	須具備內嵌式語音通訊功能
輸入方式	任何形式，不拘於觸控式、按鍵式、或語音輸入等
處理器與作業系統	擁有多工的嵌入式微處理器與作業系統

資料來源：尤克熙 [2002]

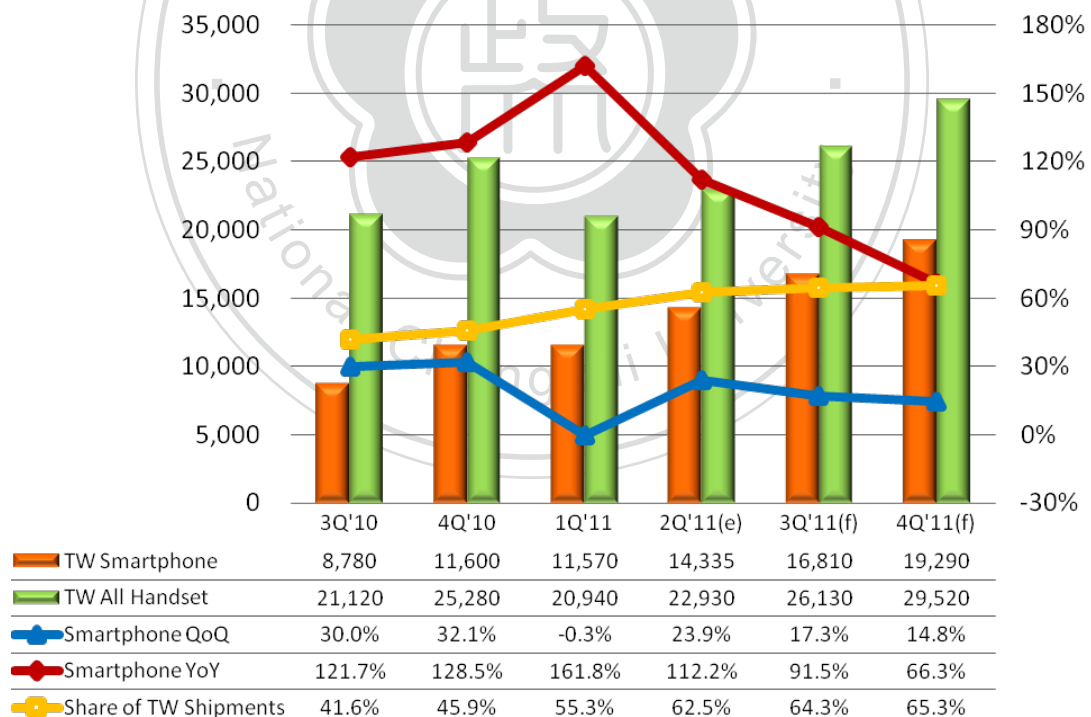


圖 2-22 台灣智慧型手機出貨量分析

資料來源：DIGITIMES [2011]



圖 2-23 台灣智慧型手機產業鏈
資料來源：工研院 IEK [2010]

就智慧型手機品牌業者來看，全球智慧型手機品牌之市佔率依序分別為：Apple (18%)、Samsung (17%)、Nokia (15%)、RIM (11%)、HTC (11%)、LG (6%)、Motorola Mobility (4%)。目前台灣智慧型手機品牌以宏達電 (HTC) 為最主要的品牌，2009 年銷售量達 1,175 萬支，總產值高達 1,369.9 億新台幣。其他如集嘉、英華達、華碩、宏碁等也都有相關產品的推出。整體而言，2009 年台灣手機總產值為 2,215 億新台幣，其中智慧型為 1,577 億新台幣。

最後，從智慧型手機產業價值鏈活動評估方面，台灣智慧型手機產業價值鏈如圖 2-24 所示。根據工研院 IEK[2010]的研究指出，台灣廠商在本產業中具有以下四個特點。第一，台灣廠商具有生產製造與全球運籌之優勢；第二，台灣手機廠零組件產業鏈大致完整；第三，在本產業之關鍵晶片 IC 中，台灣僅有少數業者投入，多半需依賴外商；最後，台灣廠商的硬體設計與整合能力強，但軟體設計之整合能力則較不如外商。

表 2-11 台灣智慧型手機品牌廠商產值

業者	生產基地	主要 使用晶片	支援 作業系統	2009年產值/產量*
宏達電	桃園、上海	Qualcomm、 ST-Ericsson	Android、 Windows Mobile	1,369.9億/1,175萬支
集嘉		聯發科、Marvell	Windows Mobile	14.89億/28.6萬支
英華達	南京、上海	聯發科、威睿、 Qualcomm	Windows Mobile、 OMS	98.67億/268.9萬支
華碩	上海	Qualcomm	Android、 Windows Mobile	48.11億/69萬支
宏碁	委外代工	ST-Ericsson、 Qualcomm	Android、 Windows Mobile	45.55億/50萬支

資料來源：工研院 IEK [2010]

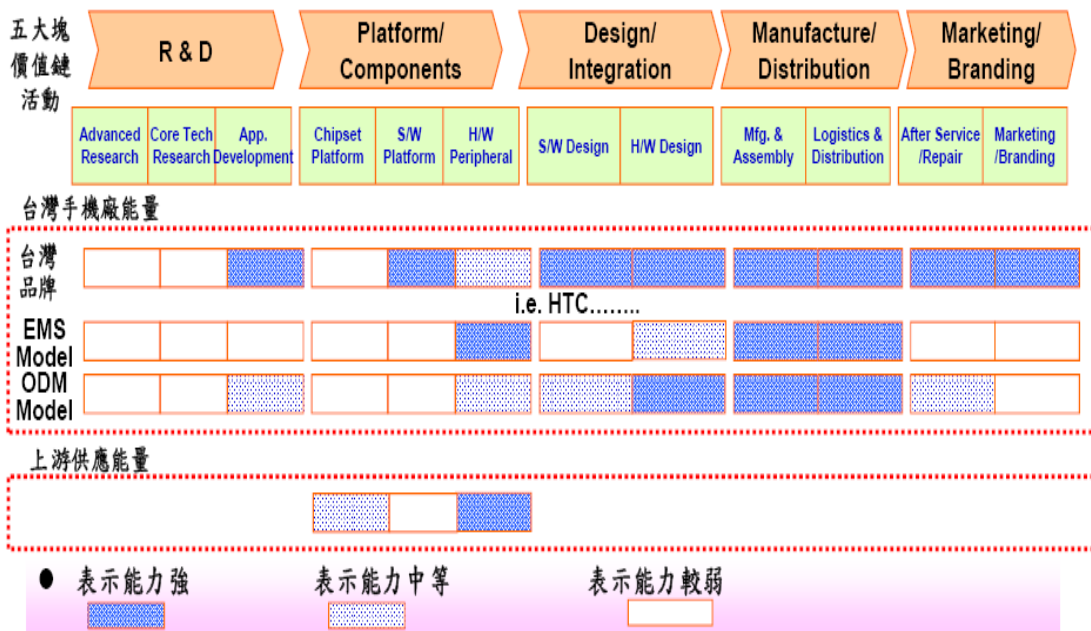


圖 2-24 台灣智慧型手機產業鏈評估
資料來源：工研院 IEK[2010]

第六節 小結

綜觀此節，企業的中心營運策略之建構由內而外大致可分為大產業層面、市場層面、合作夥伴層面與企業自身，在大環境層面上，檢視整體環境面的未來發展趨勢，未雨綢繆，走在整個產業前面才能持續維持競爭優勢；在市場層面上，則是檢視當今市場的發展主流與趨勢，消費者需求傾向、現有競爭者、潛在競爭者以及競爭者未來的走向等，瞭解自身企業目前的優弱勢與機會、威脅，並且探求競爭者的未來走向，知彼知己，才能百戰百勝；而在合作夥伴層面上，單打獨鬥式的企業競爭方法已不適用當今社會，此層面旨在探求良好的合作關係，包含配銷通路與客戶關係管理，在良好的合作關係下，降低整體交易成本，進而提升企業對外的競爭優勢；在企業自身層面上，所關心的包括關鍵策略、資源以及整體的利潤結構，由此檢視自身能否持續維持競爭優勢或創造新的競爭優勢，或無法則須強化策略的研擬過程。

另一方面，在 NFC 產業分析中，本研究擬透過個案研究方式，研析個案企業由原本僅從事電子零組件代理之業務，轉型以聚焦手機應用為主之 NFC 技術之解決方案提供者。在此策略轉型中，透過前述的台灣智慧型手機產業價值鏈活動評估與 NFC 手機付款產業價值鏈之分析，如圖 2-25 所示，以擴大現有目標客群之場域(territory)空間，透過整合上游與提高對下游客戶的附加價值（如縮短研發成本、縮短產品上市時間等），以建立在此產業價值鏈中掌握技術與知識的居中關鍵地位。

此外，為有效整合此一產業價值鏈，NFC 產品模組必須整合包含相關之軟硬體資源。在軟體方面，包括 NFC 應用軟體、NFC 中介軟體(middleware)，以及付款軟體；在硬體方面，則包含了 NFC 控制器(NFC controller)、NFC 天線，以及付款上必備的安全晶片(secure element)。其中安全晶片的功用就像是智慧卡(smart card)的保全，負責以嚴密的密碼學機制來保護智慧卡片空間中某個區塊的資料，諸如儲值後的電子貨幣或是信用卡資料等(如圖 2-26)。

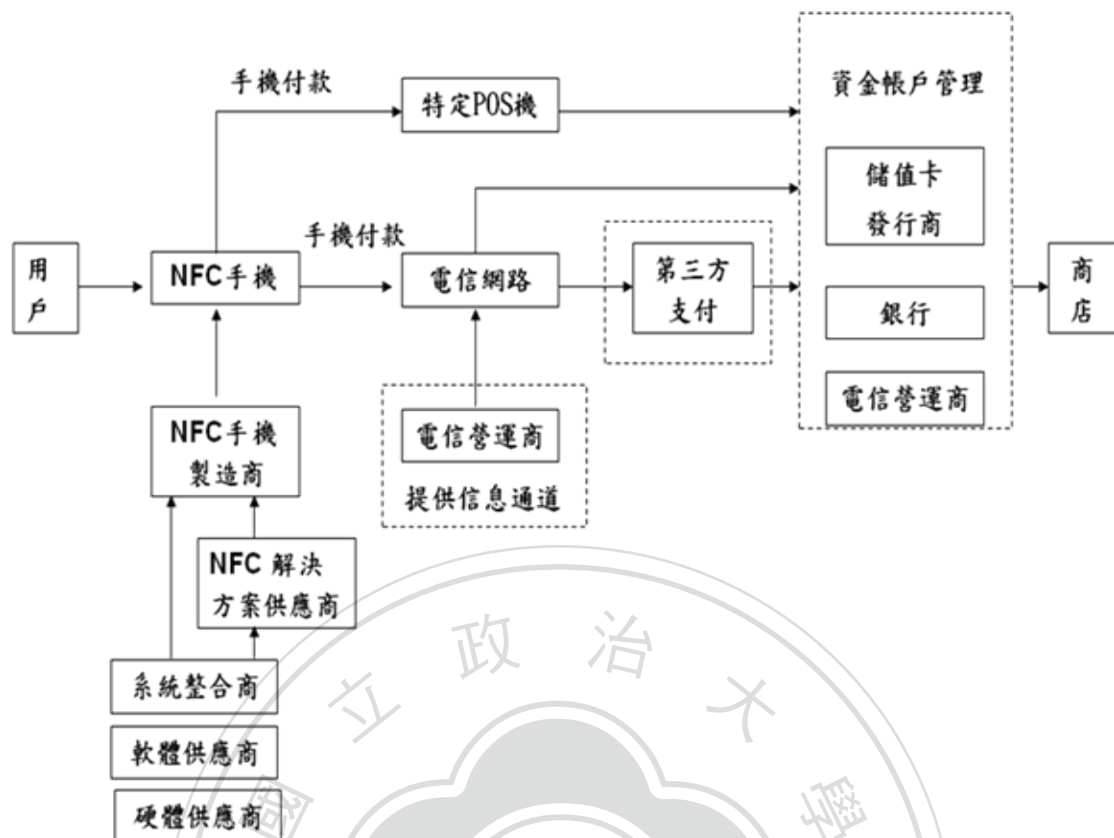


圖 2-25 NFC 手機付款價值鏈
資料來源：本研究整理

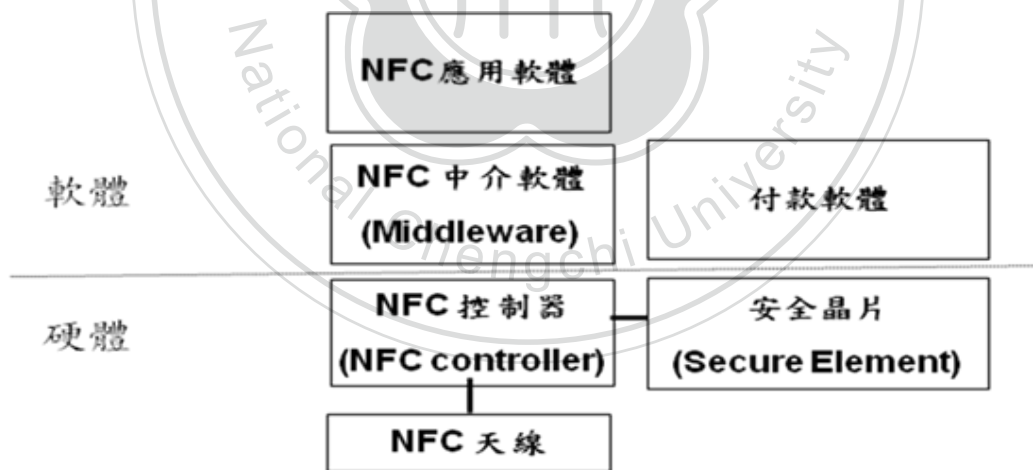


圖 2-26 NFC 手機付款軟硬體整合架構
資料來源：本研究整理

本研究集中在智慧型手機的 NFC solution，其理由在於 NFC 所有功能均可應用在智慧型手機，且 NFC 手機的普及速度較筆電、平板電腦等領域為快；電腦及消費電子因以讀取寫入模式及點對點通訊模式為主，必須等到 NFC 生態系統成熟，各種裝置間的相互操作性獲

得保證後才會普及。

Microsoft 將在 2012 年第 3 季推出支援 NFC 功能，並能共用於智慧型手機及平板電腦的 Windows 8 系統。 Google 也在 2011 年第四季推出支援 NFC 的 Android 4.0，可共用於智慧型手機及平板電腦。然而。安裝在智慧型手機上的 NFC solution 將很容易移植至平板電腦或消費電子上。

綜上所述，隨著電信及網際網路的成熟，越來越多人開始對智慧型手機產生依賴感，移動的小額消費市場正逐漸成熟，包括 Apple、Samsung、Nokia、RIM、HTC…等手機廠商，均表示將推出支援移動支付的 NFC 手機，甚至 Google、Microsoft、Amazon 也將配合手機廠商推出移動支付之服務。截至今日，NFC 產業正處於技術成熟且市場準備迅速擴張的階段，所有產業鏈上的電子廠商要如何把握機會，替台灣電子產業開發另一波高峰，正為面臨嚴重「代理困境」的台灣資通訊零組件代理業者提供另一個策略轉型的契機。相關業者在此趨勢下，應檢視自我資源，補強資源缺口，並提出符合未來產業環境需求的商業模式，以展開另一波的事業成長。

第三章 A 公司的轉型分析

本章內容主要透過前述第二章之文獻回顧所提出之策略形態分析、策略轉型，以及商業營運模式，針對 A 公司進行質性資料分析，以提出本研究之研究結果。為此，本章中共分為四節，第一節將先針對個案 A 公司進行公司背景之介紹與營運現況分析；第二節中將透過 SWOT 模式，以分析 A 公司之優勢、劣勢、機會、威脅；第三節將以司徒達賢[2005]之策略形態分析法以分析 A 公司的策略形態與轉型歷程；最後，本章中第四節將以 Osterwalder et al. [2009]之商業營運模式之九大構面，以探討 A 公司在策略轉型後所採取的商業模式。

第一節 A 公司簡介

A 公司於 2001 年在台灣成立，經過十年來的成長，A 公司資本擴增至 10 億元，其主要業務為電子零件代理商，而 A 公司市場跨足全球，其中以美洲(62.40%)與亞洲(35.60%)為主要市場，其產品應用廣泛分布於資訊、通訊、消費性電子、車用及工業電子市場，主要終端產品應用市場涵蓋個人電腦、手機、網通、消費性電子產品、車用安全系統、電源供應器、家電及工業用儀器設備等。A 公司主代理產品線分別為廠商 B 的光碟機、電池、IC、電容器、電感、天線；Nichicon 的電容器；廠商 A 的 NFC 模組、NFC 天線、PIR、感測器等。此外，A 公司的主要顧客為台灣大陸一線廠之手機、電腦、電視製造商，其目前 2010 年營業額為 27.3 億元，預估 2011 年底營業額會成長至 27.5 億元；毛利率為 6%。

雖然 A 公司擁有數十年的零件代理經驗，但由於近年來台灣電子代工製造商如 OEM、ODM 等大廠之毛利率被壓縮到僅剩下 3%~5%，而 A 公司所處電子零件代理商之毛利率亦僅有 6%。在此環境下，A 公司面臨到毛利率緊縮與投資人對公司成長的壓力，如何進行策略變革與轉型，便成為 A 公司目前亟需解決之難題。為此，該公司在運用策略形態分析後，未來欲朝向 NFC 產業採取策略轉型以開拓新的整合商機，為公司帶來更多競爭力與價值。A 公司的企業使命如圖 3-1。

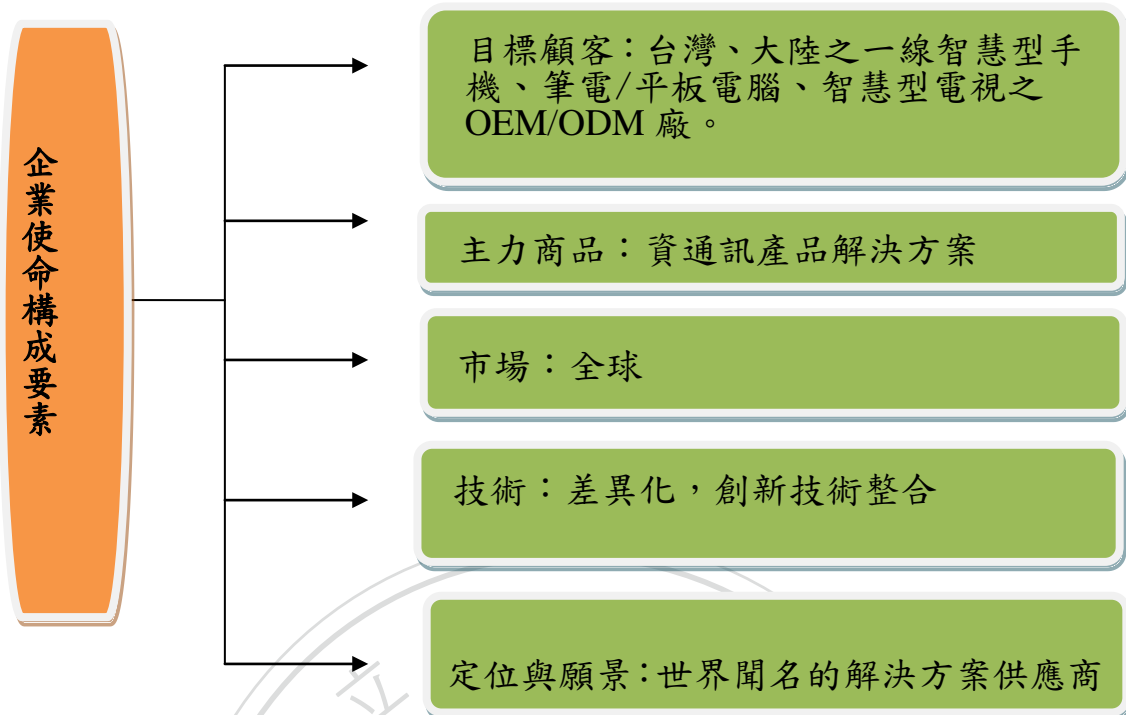


圖 3-1 A 公司之企業使命
資料來源：本研究整理

從圖 3-1 可以瞭解，A 公司主要的目標顧客以台灣及大陸之一線智慧型手機、筆電/平板電腦、智慧型電視之 OEM/ODM 廠，主力商品以提供前述目標顧客在資通訊產品之解決方案。目標顧客之市場範圍涵蓋全球。在產品技術方面，A 公司強調差異化並提供創新的技術整合。在定位與願景方面，A 公司朝向以成為世界聞名的解決方案之供應商。為實踐 A 公司的使命願景與永續經營，以下將分析該公司的內外部因素、策略型態等，研究 A 公司是否擁有轉型契機，利用最少的投資，達到最大的效益回收，成功地由電子零件代理商轉型為 NFC 解決方案供應商。

A 公司創立十幾年以來，以電子零組件代理商作為主要的營運方式，在組織結構上，共分為系統元件處、周邊處以及特定元件處等三大部門（如圖 3-2）在策略轉型後，A 公司將成立「系統模組部」以專責提供 NFC 解決方案，本部門也將與原有之負責電子零件代理單位並存，且共用業務工程(field application engineer, FAE)資源。

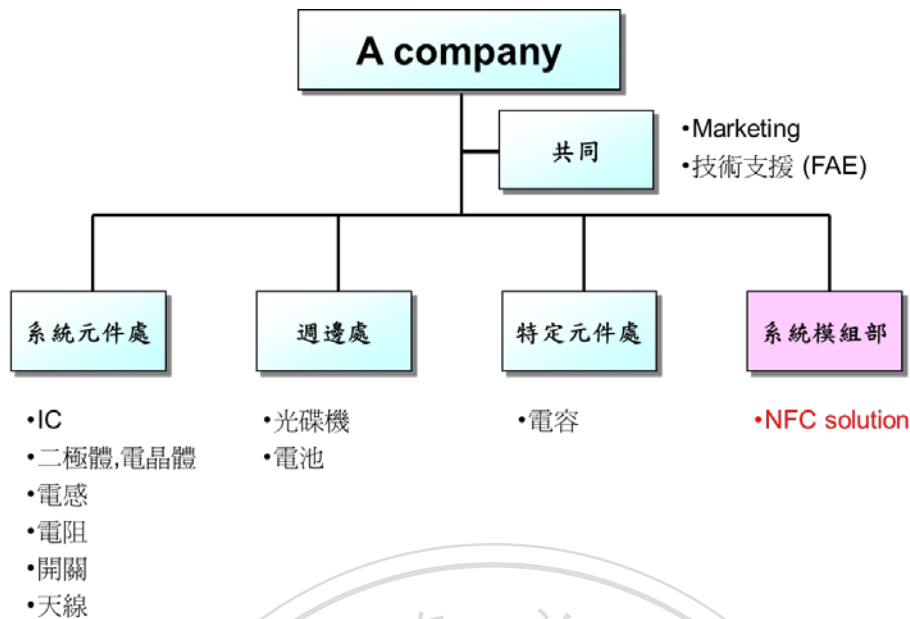


圖 3-2 A 公司個案組織圖

資料來源：本研究整理

第二節 個案公司產業競爭地位分析

壹、個案公司之產業價值鏈分析

目前，A 公司於其產業價值鏈中係扮演著上游原廠之軟硬體電子零組件（如 IC 或是授權軟體）與下游 3C 產品製造商（如筆電、手機等）間的零組件代理商的角色，透過代理上游廠商零件，賺取通路利潤。A 公司在此領域中已累積十多年的通路營運經驗，並建立了健全的通路關係，成為未來欲轉向 NFC 全方位解決方案提供者的特性與成功關鍵因素之一。

A 公司擬將策略轉型以提供 NFC 整合解決方案之供應商，如前章所述，NFC 手機產業鏈包含了相關軟硬體供應商、Solution 供應商、手機製造商，以及終端客戶，其價值鏈如圖 3-3 所示。在此產業價值鏈中，A 公司便扮演圖中全方位解決方案提供者之角色(如桃紅色方框)，為達此一鏈結產業鏈角色，A 公司需整合 NFC 中介軟體、NFC 控制器、NFC 天線、付款軟體、安全晶片等相關零組件。藉此，A 公司除了單純提供零件給顧客之外，更可進一步為顧客提供更高的附加價值。

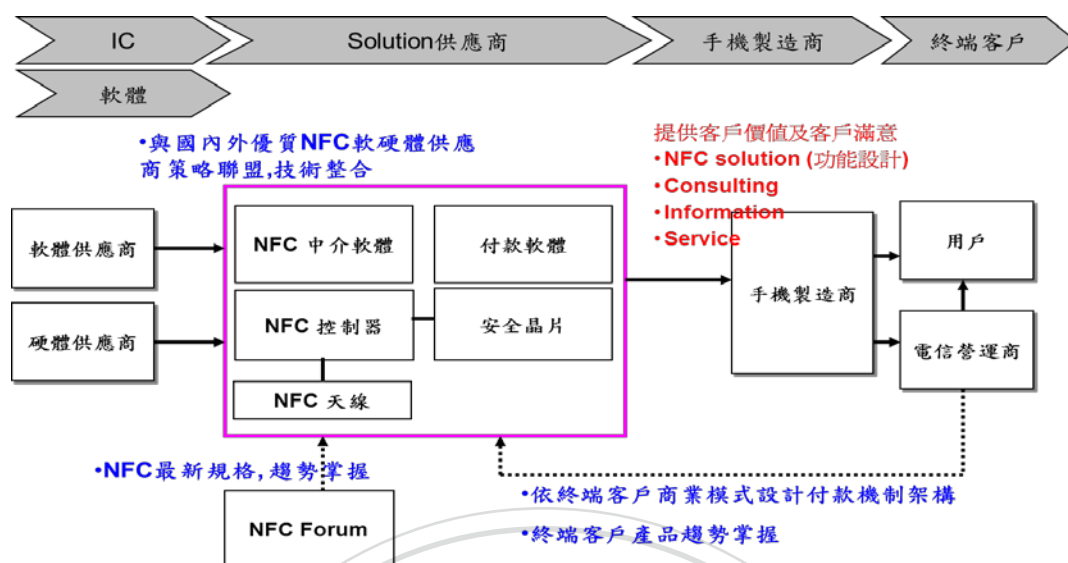


圖 3-3 NFC 手機產業鏈

資料來源：本研究整理

貳、個案公司 SWOT 分析

在實際進行 A 公司策略分析工作前，本研究經過與高階管理者訪談以及參與管理活動討論會議後，嘗試將 A 公司策略規劃與組織使命、願景、目標等相互連結。因此，本研究將先釐清 A 公司之組織使命與願景後，定位出 A 公司未來策略性發展方向與目標，再經由結合外部環境機會與威脅之界定以及內部環境優勢與劣勢之評估 (SWOT 分析)，來進行環境分析與條件分析之活動，進而以本章第三節中運用策略形態分析方法來探討 A 公司之策略轉型分析，包括了 A 公司轉型前後之產品廣度與特色、目標市場區隔與選擇、垂直整合程度取決、相對規模、地理涵蓋範圍，以及競爭優勢等策略內涵。

SWOT 分析係為企業管理或組織理論中相當重要之策略性規劃方式，其中 S(優勢)與 W(劣勢)乃係指企業本身內部條件之運用，主要包括：設備、人力、制度、儀器等；O(機會)與 T(威脅)則是指企業本身所面臨之外部環境特性，主要包括：經濟、消費者、法律文化、社會大眾等因素。此一策略分析方式主要係針對在特定產業中企業組織所具備內部條件之相對優勢與劣勢，以及所存在外部環境之機會與威脅等四種構面來進行競爭特性分析；然而 SWOT 分析除了可以作為企業組織策略擬定以及競爭力與策略規劃基礎架構之重要參考，同時亦可運用於解析管理者個人所面臨之管理機制設計以及挑戰，因此

SWOT 分析若能改善前述的諸項缺失，仍不失為一種有效率之策略分析工具。

首先，就內部條件因素而言，優勢部份可評估 A 公司之核心競爭優勢(如：關鍵性技術、政商資源，或資金條件等)；劣勢部份則可評估 A 公司本身資源或能力條件相對薄弱之層面(如：組織本身目前相對缺乏或無法達成之處)。其次，就外部環境因素而言，機會部份乃可仔細評估 A 公司本身在特定電子零組件市場環境中擁有(或掌握)哪些有利特性，可以協助 A 公司之營運績效發展(如：隨著整體產業潮流演變所浮現之新商機)；威脅部份則可觀察競爭對手或政府經濟政策或法令規範之改變趨勢，可能對於電子零組件業者生存空間之威脅。

因此，進行 SWOT 分析不僅可以增進企業經營者瞭解本身營運活動所具備之優勢以及有利機會，同時亦可進一步迫使業者注意本身所經營業務之弱點以及可能面臨之重大威脅，使業者可在「知己知彼」以及掌握大環境趨勢變化下，督促業者在既有經營活動之基礎上，正視本身資源與能力相對缺乏之處以及潛在競爭危機與風險，進而加以改進與補強，以期強化 A 公司之競爭優勢。

有鑑於 SWOT 分析乃是 A 公司擬訂策略規劃過程中極為重要之一環，也是 A 公司經營者解析電子零組件產業以及消費市場之重要參考資訊，茲將 A 公司的優勢、劣勢、機會，以及威脅彙整如下：

一、 優勢(strength)

在電子零件產業深耕多年完整行銷通路與服務，A 公司的優勢為具有設計與評估一次到位的完整解決方案，為手機製造商節省八至十個月以上的開發時間、節省顧客的研發人力、降低風險以及 NFC 之品質保證。此外，A 公司擁有提供完備技術諮詢服務的能力、量產所需之 NFC 技術與提供測試工具的支援能力。相較一般的電子零件代理商而言，A 公司不僅提供了通路，更具有提供 NFC 完整解決方案之一系列配套方案；另一方面來說，由於 NFC 完整解決方案之技術與服務的門檻提高，也可以降低被競爭者產品取代的風險，成為未來 A 公司的主要競爭優勢。綜觀 A 公司內部優勢主要包含下列六項：

(一)代理知名品牌產品。A 公司代理原廠電子零組件多以日系為主，包括有：

- 1、廠商 B：國際知名電子零件大廠，產品涵蓋半導體(影像處理 IC、二極體、電晶體)、被動元件(電阻、電容、電感)、光碟機、電池、連接器等。
- 2、Nichicon:國際知名日系電容器，與 Nippon Chemi-Con、Chemicon 並稱日本三大電容品牌。
- 3、廠商 A：國際知名 MLCC 及通信模組大廠(WiFi、Bluetooth、NFC)。

(二)深耕多年完整行銷通路與服務，掌握台灣大陸第一線客戶。A 公司從事電子零組件代理事業已經有十年的歷史，公司成立之初即以台灣大陸之高成長資通訊產業，服務的客戶也都為台海兩地一線資通訊相關廠商，夾著代理日系品牌的優勢，順利的打進台灣第一線廠的供應鏈，包括手機廠(宏達電、鴻海、英華達...)、筆電/平板電腦 OEM/ODM 廠(仁寶、廣達、緯創、禾碩、鴻海...)、電視大廠(瑞軒、冠捷...)、在長期合作的關係下，深入瞭解客戶需求，並擁有極佳的下游網絡關係。隨著台灣資通訊產業的外移至大陸，為就近服務大陸的台資企業，A 公司自 2005 年起更將營業據點擴充至上海、深圳，同時將觸角擴展至陸資企業的資通訊產業及消費電子產業，特別是在手機廠方面。目前的主要客戶涵蓋聯想、中興通訊、天宇、步步高等大廠。

(三)掌握關鍵技術：A 公司集團掌握高壓、高電容及特殊規格電容之開發技術，並掌握固態高分子導電 Polymer 電容之開發技術。

(四)財務健全：個案公司自 2001 年成立即以穩健的經營及獲利方式成長，2011 年營業額達 27 億元，毛利率為 6%。母公司為國內主要被動元件製造商之一，財力雄厚，可支援個案公司在創新事業的發展。

(五)優秀人才：A 公司長期代理日系產品，為維持與原廠良好關係及提供日系產品同質等的服務，A 公司秉著以人為本的經營理念，重視人才的採用及訓練，除重要幹部必須具備英或日文溝通能力外，並定期安排研修(行銷、經營管理...)及透過內部個案討論傳承經驗，以培育人才。此外，為因應資通訊產業的快速變化及佈局下個獲利事業，A 個案公司自 2008 年起設立行銷部門，延攬國際大廠有 20 多年的軟硬體企劃、

研究、開發、生產經驗的技術顧問，專職新事業開發的規劃及策略聯盟。

(六)擴大通信及多媒體、週邊等零組件代理線，並投入系統之研發，奠定業務多元化的方向。

二、劣勢(weakness)

A 公司雖為台灣上市公司，資金雄厚，然相較於國內以零組件通路為主的大型企業而言，規模上仍相對較低；此外，因料源均掌控在原廠手中，在供貨保證上也較有疑慮。綜觀 A 公司內部劣勢主要包含下列四項：

(一)規模不及國內外大型通路商：國內外大型電子零件通路商如 Arrow、Avent、大聯大集團，均已積極進軍台灣大陸市場，由於規模遠較個案公司大，故對原廠有較大議價能力，個案公司僅能藉由與原廠的長期合作關係及優越的客戶服務來維持。

(二)穩定的供貨保證仍有疑慮：由於銷售產品過於集中在電容、電感等被動元件及光碟機、電池等週邊元件，隨著台系被動元件品質的日益提升，逐漸取代了日系的佔有率，也壓擠了個案公司的營收空間。另隨著資通訊產品的雲端化，營收佔 40% 的光碟機有逐漸被淘汰的趨勢，日系的主動 IC (影像處理 IC, 電源管理 IC…) 逐漸被韓系及台系取代，必須藉由提供更完整的解決方案，來提高附加價值及競爭力。

(三)技術服務偏重於硬體的對應，無軟體開發能力。

(四)代理國外產品，必須承擔較高匯率風險。

三、機會(opportunity)

除了公司內部的優勢條件之外，外部環境對於 A 公司轉型成為 NFC 解決方案供應商之有利條件也是重要關鍵所在。從外部環境的機會面來看，在 PC 產業的未來發展趨勢之中，作業系統 Windows 8 將 NFC 列為標準功能，可用於智慧型手機及平板電腦。此外，手機作業系統 Android 4.0 也將支援 NFC 功能，可用於智慧型手機及平板電腦。此宣稱代表著未來台灣 NFC 應用市場將擴大及普及化，對於 A 公司的營收成長將有推波助瀾的效果。綜觀 A 公司外部機會主要

包含下列兩項：

- (一)無線通訊需求將高速成長：隨著智慧型手機及平板電腦的流行，利用無線通訊技術如 WiFi、藍芽來享受聲音影像等資訊流已成趨勢。此外，利用 NFC 來做行動付款也將在 2012 年後隨著 Android、Windows、iOS 等三大系統 OS 的支援 NFC 而高速成長。
- (二)台灣位於重要性極高：自 1990 年代起台灣扮演全球主要資通訊產品之開發製造基地角色，多項主要資訊產品的出貨量均居世界之冠，而隨著研發技術的提升，台灣已漸由代工轉成為具有能決定主要元件的設計能力，對於新技術及為縮短開發時程的完整解決方案的需求日益提高。

四、威脅(threat)

產業環境的變動可能將帶來企業的新機會，但也可能使得現有的經營空間受到壓縮，甚至被新的替代資源所取代。因此，在分析環境的機會因素之後，外部不利的威脅因素也是不能輕忽的。透過 A 公司的個案研究，得知 NFC 控制器競爭者日多、免費 NFC 中介軟體也日益成熟等，如何維持顧客的忠誠度則會成為 A 公司的一大挑戰。綜觀 A 公司外部威脅主要包含下列三項：

- (一)價格競爭激烈：在 ICT 產業中，由於台灣仍屬於代工製造為主，在毛利日趨微薄的情況下，電子零組件產業已呈現劇烈的價格競爭。一般而言，電子零組件毛利的高低在於產品的單價、毛利率、及市場供需，但目前在多家通五商競爭的情形下，彼此削價競爭搶佔市場，對 A 公司而言便是一項較大的威脅。
- (二)資通訊產品生命週期短：電子產品具有跌價快、產品生命週期短的趨勢，相關技術發展的速度極為快速。在此環境下，產品研發速度的掌握，對下游客戶的快速反應，便是代理商生存的關鍵，但此一環境下，對於有承擔大量庫存與跌價壓力的代理商而言，也是一項頗大的威脅。
- (三)供應商可能收回代理權：如前所述之代理危機，由於技術與產品均掌握在原廠手中，代理商不論其銷售實績是優或劣，都有被原廠收回直銷或轉移代理權之虞，此也是 A 公司在代理業務上始終存在的一大威脅。

第三節 個案公司策略形態分析與轉型歷程

壹、A 公司策略形態分析模式

在策略的功能上，策略代表重點的選擇，由於任何一個組織所擁有的資源都是有限的，成功的組織必須針對組織當前的重點，將有限的資源做最有效的運用(包含高階主管的時間與注意力)。在策略的擬定上，策略必須建立在相對的競爭優勢上，其用意也在建立該組織長期之競爭優勢。有鑑於傳統策略規劃程序的限制，藉由個案研究，本研究提出 A 公司的背景介紹以及該公司於產業之內外部機會、威脅、優勢、劣勢後，在此小節內容中，本研究運用策略形態分析法之事業策略形態(business strategy)的六項構面，針對 A 公司欲達成之企業使命與願景及採取突圍手法應對市場缺口，說明 A 公司擬定之轉型策略規劃。茲將 A 公司事業策略之策略形態各構面之現況分析與轉型內容分述如下：

一、產品線廣度與特色

產品或服務項目乃是企業與顧客間最直接接觸之介面，也是企業追求生存空間之基本依據，更是企業在事業策略上可以具體追求精進與變化之所在，產品線之廣度與特色乃是描述企業事業策略之首要項目。從企業事業單位主要產品與服務類型而言，產品線廣度與特色著重於探討企業在產業所有可能提供之產品或服務項目中，本身所能提供之產品類型有哪些？只提供單一產品或多樣化產品？本身選擇產品線組合方式之理由為何？這些產品現或服務項目主要可區分為幾個大類？不同產品與服務項目間如何搭配？整體產業間產品或服務特色共有哪些項目？本身所提供之產品或服務項目有哪些重要特色？這些重要特色如何形成？企業本身如何創造出這些重要特色呢？上述解析觀點乃是探究產品線廣度與特色之脈絡問題，使得企業可更具體描述本身事業策略之產品與服務項目之特性。針對 A 公司之產品策略分析，A 公司目前產品線包含了廠商 B 零件代理、Nichicon 電容產品代理兩項主要產品線。轉型後，A 公司的產品線延伸至包含原本的電子零組件代理外，另增加了 NFC 硬體與軟體的整合元件提供，如表 3-1 所示。整體而言，A 公司之產品線轉型策略為兩大類：將保持原有代理之產品線如 IC、二極體、電晶體等，維持固定收益，只做整體代理產品之權重調整，如毛利率低的產品如開關、光碟機等數量比重降低，使整體銷售成本降低、淨利提高，凸顯產品與服務的

重點，創造範疇經濟上的優勢。A 公司將擴充業務區塊，利用策略聯盟方式代理 NFC 硬體元件以及軟體授權，進一步整合 NFC 軟硬體成為套件式方案，以一次到位方式(One stop shopping)提供客戶 NFC 完整解決方案及 NFC 技術應用諮詢服務。

二、 目標市場區隔與選擇

企業生存基礎乃在於服務目標顧客以滿足顧客獨特需求，企業對於各種顧客類型皆可以依據各種標準分類方式來進行區隔與歸類，同時不同企業對於目標市場之區隔方式亦有所差異，企業劃分目標市場之意涵乃在於服務與滿足特定對象之需求，據以透過交易完成來獲取外界資源，因而此一目標市場區隔方式所反映之策略思維乃與企業在事業策略之選擇邏輯與決策息息相關，不同市場區隔與劃分方式對於策略思維與目標則代表著不同意義，企業通常進行目標市場區隔之後，未必僅能選擇一種焦點顧客類型來提供產品與服務項目，而是可以依據不同市場需求特性來「分而治之」，然而實務上許多管理者未必明瞭本身事業之目標市場概念，經常造成策略行動上缺乏重點，或者構想採取同一方式來服務不同極度差異化之目標市場顧客，反而降低了整體顧客滿意度。

因此，管理者應思考本身目前如何界定與選擇目標市場？未來應如何界定與選擇目標市場？區隔方式改變具有何種策略意義？目標市場之顧客購買行為與需求特性是否與本身事業之產品線廣度以及特色相互配合？本身所選定之目標市場未來成長潛力以及需求特性之穩定性為何？主要目標市場顧客對於企業產品與服務項目之依賴程度為何？上述解析觀點可反映出企業思考目標市場之區隔邏輯以及選擇策略基礎，也反映出企業本身對於焦點顧客需求與目標市場範圍之定義本質。

藉由本個案研究結果，A 公司在轉型前即深耕資通訊產業，主要客戶為智慧型手機、平板電腦、筆電與智慧型電視等台灣一線廠，提供各種主被動元件、電池及光碟機，業績佔個案公司全年營收的 80% 以上。轉型後，目標客戶仍鎖定在這些既有深厚基礎的資通訊產業公司，以增加提供 NFC Solution 及 NFC 技術諮詢服務來提升客戶價值及客戶滿意度，增加個案公司的業績及毛利率。茲將 A 公司在目標市場區隔與選擇之策略形態分析彙整如表 3-2 所示。

表 3-1 A 公司的產品線廣度與特色之策略分析

		轉型前	轉型後	
廠商 B	IC、二極體、電晶體、電感、電容、開關、電池、光碟機	電子元件代理	電子元件代理	
Nichicon	電容	電子元件代理	電子元件代理	
NFC 硬體	NFC 天線	X	電子元件代理	整合為 NFC 解決方案提供客戶
	NFC 控制器	X	電子元件代理	
	安全晶片	X	與策略夥伴合作	
NFC 軟體	NFC 中介軟體	X	授權取得	
	付款軟體	X	與策略夥伴合作	

資料來源：本研究整理

表 3-2 A 公司的目標市場區隔與選擇之策略分析

	轉型後	主要客戶
資通訊產業	智慧型手機	HTC、華寶
	平板電腦、筆電	Compal、Wistron、Foxconn、Quanta、Pegatron
	智慧型電視	AmTran、TPV、Wistron

資料來源：本研究整理

三、 垂直整合程度之取決

企業進行任何生產活動皆必須經過一連串加工作業與價值創造活動，本身事業乃可以在許多生產流程階段中選定一個具體創價階段來從事生產活動，然而企業本身究竟應從事多少生產活動或結合多少流程階段，則取決於事業垂直整合程度之決策，而且實務上對於整體產業價值鏈進行切割與銜接後，不僅可以將許多創價活動納入自己企業內部生產流程中，亦可以將部分業務予以外包，特別是在作業流程重整以及外包業務興盛之後，使得企業本身垂直整合程度日益受到重視。再者，企業決定垂直整合程度通常必須瞭解產業上下游之具體次流程與創價階段，方能深入分析以有所取捨，對於影響企業競爭優勢極具關鍵性之創價活動應掌握在自己手中，至於有些業務與競爭優勢或企業核心能力之關聯性不大，外部市場亦存在著可提供優質產品與服務之協力合作廠商，則可考慮透過外包方式來精簡本身組織規模，因此，企業必須在產業上下游各項生產流程與階段所形成之產業價值鏈以及分解價值鏈後之價值單元中，定位出本身創價活動之整合程度與範圍。垂直整合程度之取決表示在該產業的各項價值活動，該組織要從事多少項或多少階段之決策。

表 3-3 A 公司的垂直整合程度取決之策略分析

	轉型前	轉型後
原料	X	X
零組件	X	X
採購	○	○ (除硬體的採購外，增加軟體的授權)
研發	X	○ (針對客戶/終端客戶的需求，技術整合策略夥伴的軟硬體，以提供完整解決方案)
製造	X	X
資訊系統	○ (SAP 企業管理系統)	○ (SAP 企業管理系統)

資料來源：本研究整理

表 3-3 A 公司的垂直整合程度取決之策略分析(續)

	轉型前	轉型後
倉儲	X	X
運輸	X	X
通路	○ (個案公司通路)	○ (個案公司通路)
品牌	X	X
產品	X	X

○：表示 A 公司自行垂直整合之價值單元。

X：表示 A 公司未垂直整合之價值單元。

資料來源：本研究整理

藉由個案研究結果，A 公司之垂直整合策略如下：

- (一)在以投資少、風險少與提高毛利為優先的前提之下。
- (二)除保持原有電子元件代理業務外，並跨足研發業務，但以技術整合策略夥伴之軟硬體為主，公司本身不額外投資人員於軟硬體開發或生產，以達到企業間合作之綜效。
- (三)在公司人員的最少擴增之下將現有組織的效益最大化。茲將 A 公司在垂直整合程度取決之策略形態分析彙整如表 4-4 所示。

四、相對規模與規模經濟

企業基於成本效率考量而必須決定本身合適組織規模，方能發揮極具效益之創價效果，因而管理者乃必須思考本身是否可隨著經營規模持續擴大來創造出規模經濟效益，此一規模經濟效益不僅可以表現在產能充分利用、採購談判力、廣泛性廣告效果運用，更可以發揮人員訓練以及研究發展之整體性規模效益，同時規模經濟效益也會隨著資訊科技發展以及產業結構演進而產生變化。

在實務上資訊科技發展與普遍應用已使得產業中合理規模程度以及企業經營規模門檻大幅提高，許多資訊科技或管理系統建構成本相當大，所能發揮之成本效率(或效益)亦相當明顯，更使得無法達成一定規模之企業勢必無法充分運用新管理工具而降低本身競爭力，促使企業尋求規模經濟效益可形成限制規模門檻以及改變競爭規則之

策略性優勢；然而，企業欲描述本身相對規模與規模經濟並非僅簡單檢視本身營業額或資本額而已，在檢討本身生產規模或探索投資新事業時，應該思考清楚此一產業規模要求或門檻水準為何？本身資源特性與策略雄心是否能夠配合產業規模之要求？在產業面臨環境劇變時，管理者應如何檢討改變本身競爭地位與規模決策？企業在跨產品線經營活動中是否可創造範疇經濟效益？以及企業長期累積之產量增加後，本身生產成本是否可以隨著經驗累積而大幅降低？因此，企業思考本身相對規模或合理規模時，應注重本身事業可否發揮規模經濟、範疇經濟以及經驗曲線之創價效益。

藉由個案研究結果，A 公司在 2010 至 2011 年列為轉型策劃期，這段時期主要是在與 NFC 軟硬體廠商做策略聯盟，整合為 NFC solution，並訓練教育內部相關人員。2012 起，隨著 NFC 產品的逐漸普及，NFC solution 的效果會漸浮現。此時 A 公司將逐步改善整體毛利率，由於降低毛利低的既有產品，故相對的整體營業額不會明顯增加。茲將 A 公司在相對規模與規模經濟上之策略形態分析彙整如表 3-4 所示，另將 NFC solution 於手機產品線之市場規模與 A 公司之相對規模表述如表 3-5。

表 3-4 A 公司的相對規模之策略分析預估值(全體)

(單位：NT 百萬元)		轉型前			轉型後		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
營業額	電子代理	2,700	2,750	2,660	2,620	2,600	2,600
	NFC Solution	0	0	200	500	1,000	1,600
	total	2,700	2,750	2,860	3,120	3,600	4,200
毛利	電子代理	162	165	159	157	156	156
	NFC Solution	0	0	60	150	300	480
	total	162	165	219	307	456	636
毛利率		6.0%	6.0%	7.7%	9.8%	12.7%	15.1%

資料來源：本研究整理

上述表 4-4 之數值為參考表 4-5 全球 NFC 手機出貨量的值來進

行估算，而全球 NFC 手機出貨量是根據第三張圖 3-9 所取數值。

表 3-5 A 公司的相對規模之策略分析預估值(NFC 手機)

		2011	2012	2013	2014	2015
全球 NFC 手機出貨量 (單位: 百萬)		10	40	75	150	270
台灣 NFC 手機出貨量 (單位: 百萬)		2	8	15	30	54
個案公司 NFC 解決 方案	出貨量 (佔比 30%)		2.4	4.5	9	16.2
	單價 (NTD/元)		120	100	85	70
	營收(單位: 百萬元)		288	450	765	1,134

資料來源：本研究整理

五、地理涵蓋範圍

企業進行各項生產活動通常會牽涉到地理範圍之分佈狀態問題，一般企業可以將同一地方進行生產之產品運銷到不同市場去，也可以將產自不同地區之產品運到同一地區市場來，或者在不同地區設置配銷服務據點，同時依據各個市場與資源要素特性而將各項生產活動分配到不同地區去，因而地理涵蓋範圍之運用乃與事業本身產品定位、目標市場選擇、發揮規模經濟等構面皆有密切配合關聯性，通常將各個價值活動分佈到不同地區，可能是為了接近市場或接近原物料產地之考量，也可能是為了追求跨區域產銷之比較利益，使得跨地理涵蓋區域之生產與配銷成本，以及溝通與協調困難度皆成為管理者所必須因應之事業策略挑戰，同時也引導著企業長期策略佈局思維以及績效表現。

表 3-6 A 公司的地理涵蓋範圍之策略分析

		轉型前	轉型後			
			NFC 元件	策略夥伴 (supplier)	地理範圍	取得關係
NFC solution	硬體	無	NFC 天線	廠商 A	日本	代理
				廠商 B	日本	代理
				廠商 C	台灣	代理
	無	NFC 控制器	廠商 A	日本	代理	
			安全 晶片	NXP	荷蘭	策略聯盟
			軟體	無	NFC 中介 軟體	聯盟廠商 A
付款 軟體	聯盟廠商 B	德國			策略聯盟	

資料來源：本研究整理

藉由個案研究結果，A 公司在 NFC solution 的軟硬體取得策略有以下兩點：

(一)與世界一流的 NFC 軟硬體領導廠商策略結盟。

(二)依投資回收、時間緊迫性與技術領先性決定以策略聯盟 (alliance)、授權 (license)、投資 (investment)、合併 (merge) 與合資 (joint venture) 等方式取得 NFC 軟硬體。茲將 A 公司在垂直整合程度取決之策略形態分析彙整如表 3-6 所示。

六、 競爭優勢

企業制定事業策略主要著重於本身各種策略作為所能創造之獨特競爭優勢，這些競爭優勢可能是品牌知名度或通路掌握之行銷策略優勢，也可能是生產效率或低資金成本之生產或財務策略優勢，更可能是技術創新與品質變革之科技策略優勢，這些策略上的競爭優勢有時彼此並非相互獨立，而是相互支援、相互呼應、相互配合。綜而觀

之，「產品品質佳」、「產品種類多」、「提供服務迅速」乃與產品線廣度與特色構面密切攸關，「掌握忠誠顧客」或「建構最佳穩定服務經銷網絡」乃與目標市場之區隔方式與選擇構面密切攸關，「產銷一體化」或「結合外包活動以精簡組織」乃與垂直整合程度之取決構面密切攸關，「擴大規模以降低生產單位成本」或「擴大採購量以提高談判力與重要程度」乃與相對規模與規模經濟構面密切攸關，「貼近市場或原料要素地區」或「延伸生產活動到具備成本優勢之地區」則與地理涵蓋範圍構面密切攸關。

再者，許多競爭優勢乃與產業創價活動特性或外部資源特性有所關連，例如：投資時機所造成之「新進入者優勢」、掌握關鍵資源或市場經營權之「獨佔優勢」以及依靠雄厚財力形成投資與競爭之「持久性與可信賴度優勢」等，皆是企業制定策略藍圖以及檢視與取捨策略性行動必須仔細分析與集中力量突破之焦點所在。綜而觀之，綜效、關係、時機、獨佔力、財力、能力以及運用資訊科技等因素都是競爭優勢之重要來源，任何事業之策略特色或定位都可以透過策略形態來加以描述，使得企業目前與未來事業策略分析過程可結合到上述六個構面來具體描繪與陳述，進而作為組織內部策略思維溝通工具，以及引導各功能部門採取策略性行動之指引方針。

藉由個案研究結果，A 公司之競爭優勢可反映在技術、速度、品質，以及服務上。其中技術部分，相較於一般 IC 供應商偏重在 NFC 控制器的硬體技術缺乏軟體部分的技術支援，A 公司可提供 NFC 軟體相關的完整技術與支援。在速度方面，A 公司並可依客戶需求提供 NFC 軟體硬體一次到位的完整解決方案，可節省手機製造商 8 個月以上的開發時間，在 NFC 線路上，A 公司之各項功能設計完成可直接試產；而在 NFC 中介軟體方面，A 公司可依客戶平台設計，不必移植故可加快客戶市場反應時間。茲將 A 公司在競爭優勢之策略形態分析彙整如表 3-7 所示。從效益方面，本研究分析 A 公司發展 NFC total solution 後之效益如圖 3-4 所示。

表 3-7 A 公司的競爭優勢之策略分析

	Competitor —一般 IC 供應商	轉型前— 電子零件代理 商	轉型後— 解決方案供應商
技術	偏重在 NFC 控制器的硬體技術，缺乏軟體部分的技術支援		NFC 軟硬體相關的最新完整技術支援
速度	NFC 控制器參考線路 NFC 中介軟體 -- 開放原始碼，客戶必須移植，客製化		1. 依客戶需求提供 NFC 軟體硬體一次到位的完整解決方案，可節省手機製造商 8 個月以上的開發時間 2. NFC 線路 -- 功能設計完成可直接試產 3. NFC 中介軟體 -- 依客戶平台設計，不必移植
品質			可量產的品質保證
服務			支援量產所需之 NFC 測試工具，提供 NFC 及付款認證所需的資訊及協助

資料來源：本研究整理

一般手機製造商開發 NFC 手機所需的步驟及時間					
	NFC 技術調查	軟硬體供應商調查, 詢價	設計	開發/試作	整合測試
技術標準	• NFC Forum 規格				
NFC 軟體		• NFC 中介軟體 • 付款軟體	• 依終端客戶的經營模態作安全晶片架構的設計, 開發		• 整體 NFC 功能測試
NFC 硬體		• NFC 控制器 • 安全晶片 • NFC 天線	• 中介軟體和付款軟體的設計, 開發, 整合 • 依機構空間, 讀取距離不同設計天線		
NFC 認證	• NFC Mark • EMVCo • UnionPay				• NFC 認證測試
所需時間	3 months	3 months	2 months	3 months	3 months

個案公司可依客戶需求提供 NFC 功能設計，縮短客戶開發時間 8 個月以上

圖 3-4 個案公司 NFC Solution 節省客戶時間圖

資料來源：本研究整理

貳、個案公司轉型歷程

在進行策略形態分析後，分析現在的經營形態必擬定未來的策略形態後。在計畫展開方面，A 公司自 2010 年 4 月開始將策略重心由原本純代理業務，轉變為代理業務外，增加 NFC 完全解決方案的提供者角色，並預計於 2012 年 8 月後開始量產。本研究分析 A 公司在此策略轉型過程之歷程，如表 3-8 所示。

為使 NFC 完全解決方案業務能順利展開，A 公司亦擬定相關發展計畫，如圖 3-5 示。

表 3-8 A 公司策略轉型歷程

時間	進程
2010.04	個案公司系統模組單位成立，開始 NFC solution 業務開始代理 廠商 A 之 NFC 模組及 NFC 天線
2010.10	完成 NFC solution 第一版之 demo board 及簡易 NFC 功能，開始向客戶展示及介紹 NFC solution
2010.11	與廠商 A、NXP 會議討論技術及合作計畫
2010.12	與德國聯盟廠商 A 公司談 NFC 中介軟體合作計畫
2011.08	開始代理 廠商 B 之 NFC 天線
2011.09	與德國 Giesecke&Devrient 公司談付款軟體合作計畫
2011.10	與廠商 C 公司完成契約簽訂，代理其 NFC 天線
2011.11	與德國聯盟廠商 A 公司完成契約簽訂，授權代理其 NFC 中介軟體
2012.01	與目標客戶 Compal、Foxconn、Lenovo 在 CES 展示搭載個案公司 NFC solution 之 Tablet、Smart phone 產品
2012.08	搭載 A 公司 NFC solution 之 NFC 手機開始量產

資料來源：本研究整理

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
NFC 技術		NFC 產品相互操作性測試			NFC 生態系統成熟		
NFC 產品生命週期		初創期		高速成長期			成熟期
A company 活動	發展階段	Solution partner 策劃結盟, 技術整合, 人員訓練			複製成功經驗 擴充人力		
	目標市場	智慧型手機 平板電腦			智慧型手機 平板電腦, 筆電 智慧型電視 消費電子產品		
	客戶		台灣大陸一線廠		台灣大陸一, 二線廠		
	技術	支援 Windows 8, Android 平台			擴充支援各類嵌入式系統		
	人力	4	5	7	7	10	10

圖 3-5 A company 之 NFC solution business 發展計畫

資料來源：本研究整理

第四節 個案公司策略轉型後之商業營運模式

壹、A 公司之商業營運模式

A 公司將經營策略轉型成 NFC 解決方案提供者，在此策略下，以架構該公司的商業模式為此，本研究藉由個案研析的方法，謹慎探討 A 公司在商業模式，並運用 Osterwalder et al. [2009] 的商業模式之各個構面，包括商業營運模式的調整或突破。本研究在以下就由該九大構向介紹 A 公司針對現階段擁有的核心能力並且即將朝向 NFC 手機產業發展之商業營運模式。

一、價值主張 (value proposition)

價值主張係對於企業提供的產品、商品以及服務所包含的價值之描述，並且說明顧客為何會願意上門購買？企業提供的物品或服務是否具有獨特性與競爭力？價值主張描述了顧客在現行市場中遭遇到的困難、使用體驗中所面對到的問題點，進而說明該公司如何針對以上問題，提供具有特色的產品或服務去解決顧客的問題或是滿足顧客需求，甚至進一步能夠遠瞻尚未被滿足的未來市場缺口創造價值。在

這層意義下，價值主張由是公司所能提供給消費者的一組利益所構成的。價值可以是量化的（例如價格、服務速度）或是質化的（例如設計、顧客經驗）。

藉由上述對價值主張的內涵，A 公司乃採取經由策略聯盟，技術整合國內外各種軟硬體資源，以提供資料通訊產業高品質之整體解決方案(total solution for ICT industries)及技術服務，以縮短開發生產時程、降低風險並提升台灣資通產業競爭力。此外，A 公司期望在 2015 年，成為一家舉世聞名的解決方案供應商(solution provider)並且將現有毛利率 6% 提升至 15% 以上。茲將 A 公司之價值主張繪製如表 3-9 所示。該公司之主要價值主張在於成為世界聞名 NFC 解決方案供應商。

表 3-9 A 公司之價值主張

企 業 使 命 構 成	願景 Vision	2015 年成為一家舉世聞名的解決方案供應商(Solution Provider)，毛利率提升至 15% 以上
	使命 Mission	經由策略聯盟技術整合國內外各種軟硬體資源，以提供資通訊產業高品質之整體解決方案(total solution for ICT industries)及技術服務，縮短開發生產時程、降低風險，提升台灣資通產業競爭力
	目標客戶	台灣大陸之第一線智慧型手機，筆電/平板電腦，智慧型電視 OEM/ODM 廠
	主力商品	資通訊產品解決方案
	市場	全球
	技術	差異化、創新技術整合
	持續性成長目標	營業額每年成長 10%，毛利率維持 15% 以上
	追求定位	世界聞名 NFC 解決方案供應商

資料來源：本研究整理

二、 消費者區隔 (customer segmentations)

消費者區隔的目的在於可將企業之商品更聚焦於特定的消費者，除可建立企業鮮明的定位外，也能更吻合消費者之偏好，沒有一間公司可以在缺乏可獲利顧客的情況下長期高價值創造與傳遞之經營模式—以服務創新為例存活，為了更能滿足顧客，一間公司會將擁有共同需求、共同行為或是其他屬性的顧客群組化為不同的區隔。經營模式可以被描述為一個（或以上）大的或小的顧客區隔，組織必須在應該滿足的區隔與該忽略的區隔之中做出一個明確的取捨。

由於過去通路關係所建立的企業網絡，A 公司針對的目標消費者為高成長資通產業(information communication technologies industries, ICT)之一線品牌或代工大廠，並將其分為三大產品區塊：智慧型手機、筆電(包括平板電腦)以及智慧型電視。其產業的趨勢為走向網路化、無線化、雲端化；內容部分則是服務重於軟體，軟體重於硬體。此外，產品走向輕薄短小的設計，系統單晶(system-on-a-chip, SoC)逐漸整合周邊元件，使得元件數變少；也由於新技術的突破速度更快，使得產品的週期也越來越短。

由於上述提到的產業趨勢，再加上此三大目標客群在台灣 ICT 產業的特性基本上還是偏重硬體的研發或代工，較缺乏軟體與技術的整合能力，以及新技術的人力不足，就此增加了對應終端客戶的報價單(request for quotation, RFQ)迅速尋求解決方案及報價的需求，產生了 ICT 產業的市場缺口。茲將 A 公司之消費者區隔與選擇列表如 3-10。

三、 關鍵活動(key activities)

關鍵活動是使公司順利營運最重要的活動，其描述了一間公司為了使經營模式運行所必須執行的最重要的事物，如生產 (production)、問題解決 (problem solving)、平台/ 網絡 (platform/network)。A 公司為能順利提供下游目標客群在 NFC 完全解決方案之提供者，A 公司需建立的關鍵活動為：

整合關鍵性軟硬體來源：包括 NFC 天線、NFC 控制器、安全晶片、NFC 中介軟體、付款軟體等。

提估客戶問題解決機制：不若以前與客戶間以買賣雙方之關係，A 公司已轉型為 NFC 問題解決方案之提供者，以有效降低客戶端對

此關鍵性零組件的研發依賴。因此，建立窗口以提供客戶及時與前瞻的 NFC 問題解決便為 A 公司之關鍵活動之一。

表 3-10 A 公司之消費者區隔

目標群體		產業趨勢	共同特性、需求
高成長資通訊產業	智慧型手機	<ul style="list-style-type: none"> • 走向網路化、無線化、雲端化 • 內容服務重於軟體，軟體重於硬體 • 產品週期短、技術更新快 • 產品走向輕薄短小，系統單晶片 SoC 逐漸整合週邊元件，元件數變少 	特性 <ul style="list-style-type: none"> • 偏重硬體. • 軟體，技術整合能力較不足 • 新技術研發人力不足 需求 <ul style="list-style-type: none"> • 對應終端客戶的 RFQ，迅速尋求解決方案及報價
	筆電、平板電腦		
	智慧型電視		

資料來源：本研究整理

表 3-11 A 公司之關鍵軟硬體整合內容

		策略夥伴合作關係
硬體	NFC 天線	代理
	NFC 控制器	代理
	安全晶片	策略結盟
軟體	付款軟體	策略結盟
	NFC 中介軟體	授權
技術整合、諮詢、服務		

資料來源：本研究整理

四、 關鍵資源(key resources)

關鍵資源描述了建立經營模式的工作上所需要最重要的資產與此資源投入所建立的核心能力，包含了實體 (physical)、智慧 (intellectual)、人力 (human)、財務 (finance) 四項。表 3-11 指出 A 公司為此策略轉型所配置之關鍵資源，包含了人力、財務兩項關鍵的資源投入。首先，在人力方面，包含投入了行銷(Marketing)、專案管理、銷售、應用工程師等人力資源。在行銷方面，以分析 NFC Forum 技術規格趨勢與 NFC 付款相關認證，並對上游 NFC 軟硬體供應商策略結盟，以提供高品質，有競爭力的解決方案。其次，投入專案管理的人力資源，除與策略結盟之軟硬體供應商之管理，以確保供應來源之品質、價格、數量滿足需求外，更須做好下游客戶專案之管理，以確保 NFC solution 能滿足需求 (進度、規格、品質、價格)，並統整客戶及終端客戶的近期，未來需求以強化 solution 競爭力。在銷售端，則強調優質的服務以滿足客戶。另導入 NFC 領域之應用工程師 (field application engineer, FAE) 以提供下游客戶在 NFC 功能設計技術之支援與量產用工具之技術支援。

在財務資源方面，A 公司投入人員專業訓練、相關實驗設備、試作等費用，並需為提供優質服務之充裕備貨(軟體不用備貨)提供充裕的資金。

此外，在核心能力方面，A 公司因上述關鍵資源的投入以行塑以下重要的關鍵核心能力，如圖 3-6 所示。

- (一) 專業行銷能力：PM 人員曾在國際大廠負責相機模組之行銷 10 多年，深諳模組及 solution 之行銷策略及台灣大陸資通訊產業一線大廠之作業採購模式。
- (二) 技術整合能力：行銷人員曾在國際大廠工作 20 多年，擁有研發生產管理實際經驗，深諳產品自企劃、設計、開發與系統整合測試之詳細環節，並具有軟體工程 CMMI Level 3 之水準，可由對終端產品趨勢之掌握，規劃軟體策略夥伴開發新功能。
- (三) 外語談判能力：擁有英日法語人才，可直接和國內外策略夥伴溝通談判，取得領先廠商之 NFC 軟硬體。

- (四) 優質的服務：在電子零件與軟體產業之中累積豐富的採購、銷貨、行銷等經驗，並直接了解終端客戶的需求，更具有專業 NFC 知識、人脈通路及能力提供全方位 NFC 解決方案的服務。

五、配銷通路(distribution channels)

找到一組滿足顧客想要如何被接觸的正確通路組合，對於將價值主張帶進市場而言是相當重要的，一個組織可以選擇透過自有通路、合作通路或是兩者混合以接觸其顧客，自有通路可以是直接的，例如內部銷售人員或是網路銷售，或是它們可以是間接的，像是自有零售商店，或是透過組織營運。合作通路是非直接與跨越整個範圍的選項，例如批發商配銷，零售，或是合作—自有網站(partner-owned Web sites)。溝通、配銷以及銷售通路構成了一間公司與顧客間的介面，通路中顧客的接觸點在顧客經驗中扮演了一個非重要的角色。

由於 A 公司為做電子零件代理商起家，本身即為通路商的角色，並已累積了完整且彈性的通路，這對於代理商來說是個關鍵成功因素(Key Success Factors)之一。表 3-13 為 A 公司的主要通路表。

由表 3-13 可知，A 公司為了能確切掌握貨物的預測值與控制呆料的風險，在陸資廠商方面，以合作通路模式以便於確實掌握 Forecast，降低呆料風險。除此之外，各項軟硬體之配送與技術服務皆為直接通路模式，由 A 公司直接與客戶對應方式，此直接連繫的方式也能夠降低合作夥伴產生變數的風險，提高組織的獲利績效。

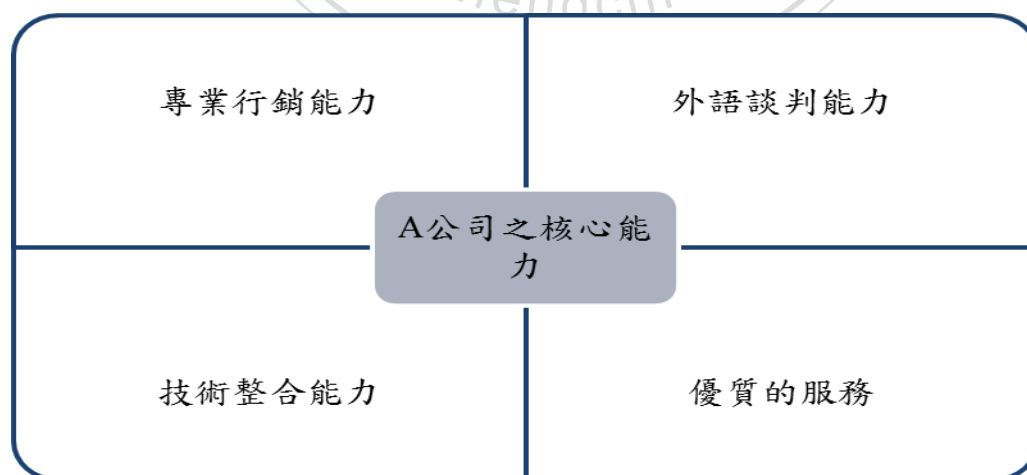


圖 3-6 A 公司之核心能力

資料來源：本研究整理

表 3-12 A 公司關鍵資源的投入

關鍵活動 關鍵資源		NFC 技術	上游軟硬體供應商	下游客戶、終端客戶
人力	行銷 Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • NFC Forum 技術規格趨勢 • NFC 付款相關認證 	<ul style="list-style-type: none"> • NFC 軟硬體供應商策略結盟，以提供高品質，有競爭力的解決方案 	
	專案管理 (PM)		<ul style="list-style-type: none"> • 策略結盟之軟硬體供應商之管理，以確保供應來源之品質、價格、數量滿足需求 	<ul style="list-style-type: none"> • 客戶 project 之管理，以確保 NFC solution 能滿足需求（進度、規格、品質、價格）
	銷售 (Sales)			<ul style="list-style-type: none"> • 優質的服務以滿足客戶
	應用工程師 (Field Application Engineer, FAE)			<ul style="list-style-type: none"> • NFC 功能設計技術支援 • 量產用工具之技術支援
財務		<ul style="list-style-type: none"> • 人員專業訓練費用 • 實驗設備，試作費用 		<ul style="list-style-type: none"> • 為提供優質服務之充裕備貨(軟體不用備貨)

資料來源：本研究整理

表 3-13 A 公司配銷通路表

	台灣客戶	大陸客戶
硬體 delivery	自有通路	合作通路 <ul style="list-style-type: none"> • 台資 -- 直接對應 • 陸資 -- 大陸 partner 通路 (便於確實掌握 forecast，降低呆料風險)
軟體 delivery	直接對應	直接對應
技術服務	直接對應	直接對應

資料來源：本研究整理

六、 合作夥伴網路(partner network)

網路關鍵合作關係描述了供應商與合作夥伴的網絡使得經營模式得以運作，公司間創造聯盟之合作關係，以達到經營模式的最佳化、降低風險，或是獲得資源。為此，A 公司為能 NFC 完全解決方案給下游的不同客戶群，需取得上游關鍵零組件之業者合作，並須與 NFC 相關平台與認證機構合作，以確保產品來源不虞匱乏，並能確實掌握技術趨勢與市場契機。茲將 A 公司之合作夥伴網絡詳列如表 3-14 所示。其中 NFC 軟硬體供應商亦可成為 NFC solution 的 distributor，Solution 的整體技術、來源、promotion know-how 由 A 公司掌握。

七、 顧客關係 (customer relationship)

顧客關係描述了一間公司與特定顧客區隔建立起關係的型態，一間公司應該要清楚它們想要跟顧客區隔建立的關係型態，始能與顧客維繫長久的關係。A 公司與顧客的關係在此分成三個層次探討，如圖 3-7 所示，並說明如下：

- (一)管理層關係：高層人員關係間定期互訪，討論擴大合作機會。
- (二)電子零件供應業務關係：A 公司為目標客戶之主被動元件，光碟機，電池等的供應商，占 A 公司總營業額的 80% 以上。
- (三)基層關係：雙方依專案(project)類別形成強力的合作網以及客戶關係。

八、 成本結構 (cost structure)

一般而言，在任何經營模式中成本都需要被最小化，但是對於某些經營模式而言價值創造比低成本結構比其他更為重要，因此經營模式的成本結構可以被有效地區分為兩種主要層級的成本結構：成本驅動與價值驅動，大多企業之經營模式介於這兩個極端之間。藉由個案公司之分析，NFC 硬體的採購與電子代理商的模式一樣，NFC 軟體為授權基礎的(license based)，故整體採購成本無太大差異，但整合為 NFC solution 之後，再加上技術諮詢服務，由於對客戶的整體價值提升，遂能有更好的毛利率。此外，NFC 軟硬體間有互綁功效，增加了不易被取代性。

表 3-14 A 公司之合作夥伴網路

		策略夥伴	合作關係	目的
硬 體	NFC 天 線	廠商 A	代理	依客戶的價格/性能需求， 提供多種選擇
		廠商 C		
		廠商 B		
	NFC 控 制器	廠商 A	代理	提供 NFC 模組，縮短客戶 開發時間
	安全晶 片	NXP	策略結盟	專業項目，委交策略夥伴 負責開發
軟 體	NFC 中 介軟體	聯盟廠商 A	授權	專業項目，委交策略夥伴 負責開發
	付款軟 體	聯盟廠商 B		專業項目，委交策略夥伴 負責開發
平 台	CPU Platform	Intel	策略結盟	將 NFC solution 設計在公 板上，使台灣 ODM/OEM 廠商可直接使用
		Nvidia		
認 證	NFC 認 證機溝	EMVco UnionPay	資訊收集	提供客戶通過認證所需之 資訊

資料來源：本研究整理

表 3-15 A 公司之成本結構

	轉型前— 電子零件代理商	轉型後— 解決方案供應商
設備		NFC 功能設計用實驗設備
資金		無巨大投資
人才		以 NFC 軟硬體技術整合，及對客戶技術諮詢服務，需要採用高階技術者
庫存	NFC 硬體	NFC 硬體 軟體為 license，無庫存
新產品 開發		NFC 軟體 – (1) 客戶量產後始付 license 費。 (2) 新產品開發成本及風險由策略夥伴承擔

資料來源：本研究整理

九、收入模型(revenue model)

營業收入即公司通過各種收入流程來創造營收的途徑，營業收入(又稱為收入流)描述了一間公司從顧客區隔所產生的現金(成本必須從收益中扣除以得到利潤)如果顧客構成了商業模式的心臟，收益流就是它的動脈。

藉由本個案研究分析，A 公司之收入模型，如表 3-16 所示，包含了硬體、軟體，以及服務費用等收入來源。在硬體方面，A 公司藉由上游提供之各項硬體零組件，並加以整合成一模組件，以成本加成方式(Mark up)報價，並以軟硬體不分開報價，以避免客戶分開殺價，並刪除技術整合諮詢服務的費用並維持毛利率在 20% 以上。在安全晶片上，因為相關技術與硬體均掌握於上游原廠手中，但需與應用端結合始有商業價值，故此部分 A 公司採取介紹給策略夥伴負責開發及出貨，按件收取佣金之模式以獲利。在 NFC 中介軟體方面，以 License 費為基準，再 Mark up 以收取費用。最後，在技術整合、諮詢、服務方面，則依 project 的量及需要的技術服務程度報價。

表 3-16 A 公司之收入模型

		策略夥伴 合作關係	收入模型	說明
硬體	NFC 天線	代理	Mark up	以 Total solution 方式報價，毛利率在 20% 以上(軟硬體不分開報價，以避免客戶分開殺價，並刪除技術整合諮詢服務的費用)
	NFC 控制器	代理	Mark up	
	安全晶片	策略結盟	Commission 介紹給策略夥伴負責開發及出貨，按件收取佣金	
軟體	付款軟體	策略結盟		
	NFC 中介軟體	授權	以 License 費為基準，再 Mark up	
技術整合、諮詢、服務			依 Project 的量及需要的技術服務程度報價	

資料來源：本研究整理

第五節 小結

在探討 A 公司策略轉型與商業模式的過程之中，本研究發現 A 公司身為台灣電子零件代理商的角色，在毛利緊縮與市場朝雲端、整合的趨勢發展的環境下，為追求商機以及組織成長而進行必要的策略轉型。

根據本研究的分析，企業在轉型策略時可先透過 SWOT 分析以瞭解環境面與資源面的機會、威脅、優勢、劣勢，再進一步藉由策略形態分析模式，以深入的研析策略的內涵，瞭解現今的績效達成水準是否滿足組織目標，以及目前影響策略成功的因素是否有隨時間、環境而改變，藉以瞭解目前的策略是否有轉型之必要。若是，則可藉由研判未來的環境機會之機會與威脅，並檢視組織內部能耐之形塑，以

建構未來的策略形貌。在擬定未來的策略形貌後，組織必須在未來的策略形貌確定後，擬定其商業營運模式(business model)，以明確釐清組織的服務主張、利潤模式與資源整合方式。

根據本研究結果，在 SWOT 分析中，A 公司確實掌握了本身的通路經驗、上下游網絡，以及資源整合能力之優勢，並將此優勢順應產業環境所呈現之行動通訊的商機，從而消弭本身日漸加深的代理困境。另一方面，有關 A 公司轉型策略的分析，本研究從策略形態分析模式中得知，A 公司在「產品線的廣度與特色」策略構面的建構上係朝向穩定代理現狀與擴充業務區塊的方式，亦即增加產品線之廣度。然該公司在此一策略構面中並未充分表現該公司的產品特色，在相關資源都假手於人下，特色若未能形成專屬的資產，則替代性將在市場明朗與競爭者進入市場後，逐漸消失，這也是 A 公司需警覺之處。

其次，在「目標市場的區隔與選擇」策略構面上，雖然 A 公司對目標市場以深耕許久，NFC 元件未來的主要需求者也與 A 公司現有客群重疊性甚高，但是否在廠商避免單一料源 (single source) 的風險規避下，產生與原銷售產品間的此消彼長，壓縮對公司的營收與獲利的貢獻度。另外，在「垂直整合程度取決」之策略構面分析上，本研究認為，A 公司在轉型前後僅在產業價值鏈上增加研發領域，但並不從事實際零組件之研發，而是針對客戶與終端客戶之需求，研究如何藉由技術策略夥伴來滿足顧客的需求。若下游客戶進行向上垂直整合或上游技術端透過原廠間的技術整合，以直接滿足下游客戶或終端客戶之需求，則 A 公司的代理困境或許並不因此機會而完全擺脫，因此建議 A 公司可在產業價值鏈中增加「服務」的價值單元，除目前的「整合化」能力外，再透過客製化與提供顧客更高附加價值的「價值化」能力，更能提高顧客的移轉成本，提高顧客忠誠。

在「相對規模與規模經濟」策略構面分析上，A 公司提供預估市場規模與本身預估的絕對規模，然未能提供相對競爭者的相對規模。藉由研究得知，其主要原因在於目前市場上並未出現明顯的競爭者，然在本研究結果之 SWOT 分析中，A 公司在現有通路商中規模並非屬領先群，在因規模所產生的經濟性上會顯其劣勢與壓力。因此，當市場成熟後是否能有效阻斷潛在競爭者的進入，則是 A 公司亟需思維之處。

在「地理涵蓋範圍」的策略構面分析中，A 公司雖已隨客戶進入最大的製造基地－中國，但覆蓋率仍不及於現有電子零組件通路競爭

者，轉型後之 NFC 軟硬體提供者的地理範圍甚廣，對於顧客反映速度與市場回應能力將有所影響。因此，在如此上游分散，下游集中卻覆蓋率低的情形下，A 公司應於掌握技術整合先機下，積極建立與上游軟硬體廠商間的溝通渠道、機制與默契，縮短溝通時間，或多尋覓鄰近之資源提供者，有效形成產業聚落(industry cluster)，提高即時反應顧客需求的能力，始為 A 公司目前應積極著力之處。此外，A 公司也應積極佈建市場，在產品技術成熟後，快速打入更大範圍的市場，藉以替代其供應來源，也為 A 公司可努力之處。

最後，在「競爭優勢」策略構面上，研究結果也發現 A 公司之優勢在整合力上，其利基在於下游顧客或終端客戶無向上整合之能力或策略思維。然從資源基礎論(resource- base theory)的觀點，策略成功在於自身所擁有的獨特能力或資源，而非建立在機會上，因此 A 公司有必要更深入從資源與能力的價值性、獨特性、不可替代性、不可模仿性等角度，檢視本身的競爭優勢，才能坐穩市場地位，穩定獲利來源。

藉由 A 公司轉型策略與策略理論間的分析，A 公司目前仍有眾多應用實際面與不確定因素需要考量。以下透過三方角度探討：

一、關於上游廠商

A 公司的目標是要將世界一流的 NFC 解決方案的資源納入營運模式的範圍之內，並需要管理上游廠商的技術與軟硬體整合。然而，擁有符合先進之 NFC Forum 規格技術多屬於歐美國家公司，欲管理這些上游公司不僅要有語言與談判技巧等人才，更要進一步瞭解該公司文化面與法律面等知識，方能達到有效的溝通與管理，若以後組織欲朝向國際型企業發展，這類統合性質的國際人才的培養與訓練就更顯重要了。

二、對於組織內部而言

由於轉型前 A 公司為電子零組件的代理買賣，僅牽扯到較單純的上游供應商與下游客戶的採購與價格談判；但策略轉型之後，目標是要將軟、硬體的技術納入事業版圖之內。為此，上游軟體廠商於早期訂定 NFC 規格時期就已經參與了軟體的開發與進度更新，對於 NFC 的技術掌握相當成熟，成為該公司的優勢；但另一方面，這些軟體開發的公司離市場與顧客如台灣代工製造商的距離較遠，地域以

及文化背景等差異造成資訊流通的速度較慢，再加上缺乏硬體公司的配合、如何將技術軟體販售至客戶端上等，為該軟體開發公司的劣勢。相較而言，A 公司則有整合軟硬體技術與地域上的行銷能力，掌握顧客端與上游技術的市場趨勢，推動策略轉型，造成組織管理層面上的重大優勢。

三、以人力資源的調配以及選用來說

A 公司為快速搶得市場先機，在瞭解 NFC 的趨勢與需求之後，組織需要有很快的反應速度與在短時間內進入市場，所以必須擁有豐富相關經驗的人才，如模組設計專家與資深整合技術、行銷的人員，並且密切掌握客戶需求的時程脈絡。此外，採用策略聯盟時的談判技巧，如語言、人性與文化上的了解，將會成為成功的關鍵。要有相關經驗的人瞭解上游廠商的優缺點進行合作廠商的篩選，才能有機會協商出合理的採購價格。由於 A 公司需要於 NFC 環境發展初期達到開闢市場的先鋒，所以必須要讓 NFC 軟硬體技術與管理一次到位，沒有多餘的時間花在自行研究開發上，以讓組織可以直接進入發展階段。

綜上所論，策略轉型是一個慎重且漫長的過程，在轉型初期，並非一夕間就會有財務上的回饋，然在轉型績效顯現時，A 公司在未來如何延續傳承、教育培訓下一代人才、組織學習成長，以及延續 NFC 相關技術知識領域(know how)機制的建立，成為專業的技術管理公司，也將會是另一個組織永續經營的管理議題。

客戶關係管理方面也是策略轉型之中需要重視的環節之一，不僅只是追求本身的技術整合能力的提升，更要以顧客需求為導向。A 公司為提供完善的 NFC 全方面解決方案的規劃，以及達成一站購足(one stop shopping)的服務，必須瞭解客戶本身開發案的排程，甚至要主動提供諮詢服務，共同設計規劃顧客的專案管理，並讓專案開發管理項目系統化，才能將使用規格訂定更精準，為顧客縮短進入市場時間，增加競爭力。

綜觀 A 公司的轉型歷程，本研究認為針對電子零件供應商的轉型關鍵在於能夠掌握原有的顧客，進一步透過軟硬體技術的掌握將產業鏈上下游整合形成策略聯盟，提高對料源的整合力與市場的高度敏感性。此外，供應鏈不只是單向的操作與合作，營運模式也有可能與上下游夥伴成為互利與互補的研發團隊，創造更多價值產生綜效；由

於因為擁有技術整合能力強的人才，以技術為中心，先以提供下游代工廠商提供全方位解決方案的服務為優先，再加上通路商本身靠近終端客戶(end customer)，相較於其他軟硬體公司而言，更能即時掌握每半年更新一次的產品線以及瞭解整體供應鏈與市場局勢，衍生出另一條資訊流或是模組設計規格回饋於上游廠商的研發，最終甚至能夠向上主導上游軟硬體技術的開發。不僅能為下游提供全方位的解決方案，也將能向上提供完整的解決方案，使得供應鏈雙向互動化，為彼此產生更多的價值。

總之，台灣從過去以硬體(hardware)為產業的思考中心，面對這幾年來電子產業發展毛利緊縮下的瓶頸與日漸增加代理困境。身為一個電子零件代理商若能搶先懂得掌握新科技的發展與軟硬體技術整合、增加策略聯盟談判的能力、提高技術服務並與其他 IC 產業有著的差異化，除了理論上組織的事業策略型態六大構面之分析探討以外，再加上永續經營的內外部因素考量，便有機會為組織另闢一片藍海，搶先擁有商機。



第四章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究旨在透過回顧過往策略規劃、轉型策略與商業模式的相關文獻，以建構一個適用於實務界擬定轉型策略與建構商業模式之參考，並運用此一模式深入研析國內某大型電子零組件代理商之策略轉型與商業模式，並提出電子零組件通路廠商策略轉型後之商業營運模式，藉以了解代理商轉型策略之內涵、建構代理商轉型之商業營運模式，藉以驗證理論模型於實務上之適用性，並提出廠商進行策略轉型實在策略規劃與商業模式建構的思維架構，提供企業在面臨策略轉型之參考。

藉由文獻回顧，本研究提出企業在進行轉型策略之規劃時應先確實檢視組織的外部環境與內部資源，並戮力將組織的優勢運用到環境的新機會上。為此，企業可運用 SWOT 的模式來進行分析，然必須注意的是如何避免傳統 SWOT 的缺失，亦即所謂的優勢(S)與劣勢(W)係屬相對的觀念，企業應先檢視在環境機會下，市場中既有或潛在的競爭者，將其視為「競食者」以分析相對這些競食者的優勢與劣勢；此外，為避免在進行機會(O)與威脅(T)的環境分析時過於廣泛而失焦，企業應先有策略方向，再從中解構應檢視的環境因子，從組織資源的角度分析該環境因子對公司係屬機會或威脅。如此進行 SWOT，應能有效對組織內外部進行完善的分析。

其次，本研究回顧過往有關策略規模的諸多模式，配合個案觀察，提出企業可運用策略形態分析法來現有策略之檢視與擬定轉型策略。企業在運用模式以檢視其競爭策略時，應該具體將事業策略的六大構面之重要策略點加以縝密分析，例如「產品線的廣度與特色」則應具體分析現有產品線的廣度、深度、競爭者確認，以及相對競爭者能獲顧客青睞之產品特色，諸如此類。

最後，企業在確認未來轉型策略之具體構面後，應從企業的服務主張、利潤模式與資源整合來建構傳遞價值給客戶並且將其轉換成利潤報酬之服務主張、利潤模式與資源整合之模式，亦即其商業模式。藉由 A 公司的個案研究結果，本研究分析 A 公司在環境機會、威脅，與組織內部之優勢、劣勢上，並獲致以下表 4-1 的結果。

表 4-1 A 公司的 SWOT 分析結果

優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知名產品代理，具有產品力優勢 2. 行銷通路深遠，客戶關係良好 3. 掌握關鍵技術 4. 財務健全 5. 優質人力 6. 卓越的產品線的拓展與客戶價值研發能量
劣勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規模不及國內外大型通路商 2. 穩定的供貨保證仍有疑慮 3. 技術服務偏重於硬體的對應，無軟體開發能力 4. 承擔較高匯率風險
機會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 手機作業系統支援 NFC 功能 2. 台灣 NFC 應用市場將擴大及普及化 3. 無線通訊需求將高速成長 4. 台灣區位在資通訊產業中，重要性極高
威脅	<ol style="list-style-type: none"> 1. 價格競爭激烈 2. 資通訊產品生命週期短 3. 供應商可能收回代理權

資料來源：本研究整理

在策略形態分析以分企業的轉型策略方面，A 公司之事業策略轉型架構與內容如表 4-2 所示。

表 4-2 A 公司的轉型策略分析結果

事業策略構面	轉型前	轉型後
產品線的廣度與特色	<ul style="list-style-type: none"> • 以 IC、二極體、電晶體、電感、電容、開關、電池、光碟機等電子零組件代理為主 	<ul style="list-style-type: none"> • 原本電子零組件代理外，另增加 NFC 之軟硬體整合與代理
目標市場區隔與選擇	<ul style="list-style-type: none"> • 智慧型手機、平板電腦、筆電、智慧型電視之台灣、大陸等一線大廠 	<ul style="list-style-type: none"> • 智慧型手機、平板電腦、筆電、智慧型電視之台灣、大陸等一線大廠

資料來源：本研究整理

表 4-2 A 公司的轉型策略分析結果(續)

事業策略構面	轉型前	轉型後
垂直整合程度之取決	<ul style="list-style-type: none"> • 內部化活動：採購、資訊系統、通路 • 外部化活動：原料、零組件、研發、製造、倉儲、運輸、品牌、產品 	<ul style="list-style-type: none"> • 內部化活動：採購、研發、資訊系統、通路。 • 外部化活動：原料、零組件、製造、倉儲、運輸、品牌、產品
相對規模與規模經濟	27.5 億台幣(2011)	42 億台幣(2015)
地理涵蓋範圍	<ul style="list-style-type: none"> • 電子零組件市場：台灣、大陸 • 電子零組件原廠：日本 • NFC 市場：無 • NFC 原廠：無 	<ul style="list-style-type: none"> • 電子零組件市場：台灣、大陸 • 電子零組件原廠：日本 • NFC 市場：台灣、大陸 • NFC 原廠：日本、荷蘭、德國
競爭優勢	<ul style="list-style-type: none"> • 產品、速度、服務、資本 	<ul style="list-style-type: none"> • 產品、技術、速度、服務、資本、整合力、服務、品質

資料來源：本研究整理

最後，本研究藉由 A 公司的轉型策略分析，運用 Osterwalder et al.[2009]的商業模式的九大構向，建構 A 公司的商業模式，並彙整如表 4-3。

表 4-3 A 公司的商業模式分析結果

商業模式構面	具體內容
價值主張	<ul style="list-style-type: none"> • 採取經由策略聯盟，技術整合國內外各種軟硬體資源，以提供資料通訊產業高品質之整體解決方案(total solution for ICT industries)及技術服務 • 成為一家舉世聞名的解決方案供應商 (Solution Provider)

資料來源：本研究整理

表 4-3 A 公司的商業模式分析結果(續)

商業模式構面	具體內容
消費者區隔	<ul style="list-style-type: none"> • 智慧型手機一線大廠 • 筆電一線大廠 • 智慧型電視一線大廠 • 平板電腦一線大廠
關鍵活動	<ul style="list-style-type: none"> • 問題解決 (problem solving) • 服務平台/ 網絡 (platform/ network) 架構 • 料源收尋(Sourcing) • 技術整合
關鍵資源	<ul style="list-style-type: none"> • 行銷人力資源 • 專案管理人力資源 • 銷售人力資源 • FAE 人力資源 • 財務資源
配銷通路	<ul style="list-style-type: none"> • 台資 -- 直接對應 • 陸資 -- 大陸 Partner 通路 • 軟體 delivery-- 直接對應 • 技術服務-- 直接對應
合作夥伴網絡	<ul style="list-style-type: none"> • NFC 天線：廠商 A、廠商 B、廠商 C • NFC 控制器：廠商 A • 安全晶片：NXP • NFC 中介軟體：聯盟廠商 A • 付款軟體：聯盟廠商 B
顧客關係	<ul style="list-style-type: none"> • 高層人員關係間定期互訪 • 維繫電子零件供應業務關係 • 專案(Project)類別形成強力的基層人員合作網
成本結構	<ul style="list-style-type: none"> • NFC 硬體 • 軟體為 License，無庫存 • NFC 軟體 • (1) 客戶量產後始付 License 費 • (2) 新產品開發成本及風險由策略夥伴承擔
收入模型	<ul style="list-style-type: none"> • Mark up • Commission • License 費 Mark up • 服務收入

資料來源：本研究整理

第二節 管理意涵

策略也界定了組織在環境中的生存空間，例如組織如何在所處環境中選擇與創造未來的生存空間、生存憑藉、以及如何與外界機構與資源提供者維持平衡而互利的關係；從競爭優勢的觀點來看，策略的目的亦在建立並維持組織不敗的競爭優勢。台灣電子零組件通路商對於整個台灣電子產業發展一直扮演著後勤支援與技術推升的角色，由過去代理國內外電子零組件產品以純買賣交易模式的代理商，演進為提供技術支援與整體解決方案(total solution)的技術加值型通路商。

藉由本理論模式之探討與個案研究結果，本研究提出以下幾點管理意涵，以供個案公司與擬運用本模式進行轉型策略規劃之業者之參考。

- 一、就本研究回顧過往有關策略轉型分析之理論模式，通常對實務運用上並未有實際的範例或提供運作的模式，可研究運用理論模式的分析與個案研究的方式，將個案實際導入理論模式的分析中，藉以驗證理論模式在實務上的運用，相信對實務者而言，能提供有效的導引作用。
- 二、運用SWOT與策略形態分析應避免落入環境面失焦與資源面缺乏明確對應者之現象；進行策略形態分析模式時，應確認各策略構面的策略分析點，進行縝密的分析與討論，始能建構良好的商業模式。
- 三、精準思考「客群需求」並從「滿足客群需求」角度打造服務系統，是本個案分析能展開新機會的關鍵；因此，建議業者在發展新策略型態時，應先確實分析所遭遇知挑戰，界定環境機會，選定目標客群，掌握客群需求，透過價值鏈分析與策略形態分析，擬定新的服務邏輯與創新概念，並明確訂定商業模式。

第三節 未來研究建議

本研究試圖從理論面的策略分析與商業模式，以及實務面的個案研究，提出企業策略轉型與商業模式之建構模式，並運用國內大型電

子零組件代理廠商-A 公司之深度個案研究，瞭解 A 公司在策略轉型的歷程與分析的內涵，以驗證理論模式在實務策略分析與商業模式架構的適用性，並藉以提出理論與實務之建議。為使相關策略分析與商業模式能更具有實務應用之價值，本研究提出以下的後續研究建議。

- 一、 本研究之個案分析對象為電子零組件代理業者，後續研究上，可針對廣泛性的產業範疇進行實證研究，以瞭解此模型的一般化(generalization)能力。
- 二、 本研究雖運用之轉型策略與商業模式均為近年來較新之理論模式，也提出這些模式在企業轉型策略與商業模式建構上的優點，然並未進行理論模式間的比較與驗證。因此，後續研究可藉由深度的個案研究，從實務的觀點來比較不同理論模式間在企業轉型策略上的適用程度，以提出不同理論模式的適用情境，相信對實務界具有很高的貢獻。
- 三、 一般而言，企業的規劃與執行雖為互補的角色，缺一不可，但孰輕孰重往往有不同的論點。通常實務界認為執行力勝於一切；而學術界則認為規劃面更應優於執行面。為此，後續研究可針對策略規劃完善程度不同的企業進行大樣本的研究，以驗證是否策略規劃完善程度較高的企業，對該公司經營績效能有顯著提升。
- 四、 承上述第三點之觀點，後續研究上亦可針對規劃面與執行面進行對經營績效的影響程度比較，對規劃或執行之貢獻觀點提出實證的數據，以對此矛盾之觀點加以釋疑。

參考文獻

英文部分：

1. Aaker, D. A., "Strategy Market Management, 5th ed.", N.Y.: John Wiley & Sons., 1998.
2. Afuah, A., and Tucci, C. , "Internet Business Models and Strategies. ",McGraw-Hill, 2003.
3. Afuah, A. "Business Models-A Strategic Management Approach. ", McGraw-Hill, 2004.
4. Amit, R., and Zott, C., "Value Creation in E-Business.", Strategic Management Journal, 22, 2001, 493–520.
5. Ansoff, H.I., "Corporate Strategy .", McGraw-Hill, New York, 1965.
6. Ansoff, H. I., "The New Corporate Strategy, 3rd ed.", N.Y.: John Wiley & Sons.,1988.
7. Bibeault, D. B.,"How Managers Turn Losers into Winners.", McGraw-Hill.,1988.
8. Chandler, "A Strategy and Structure, "Cambridge, Mass: MIT Press.,1962.
9. Chesbrough, H. W. and R. S. Rosenbloom, "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. ", Industrial and Corporate Change,11(3), 2002, pp, 529 – 546.
- 10.Collins, D.J., Bane, W., & Bradley, S.P., "Industry Structure in the Converging World of Telecommunications, Computing and Entertainment" Competing in the Age of Digital Convergence, 1997, pp.159 – 201.
- 11.Hill and Jones., "Strategic management: An integrated approach. ", 1992.
- 12.Mahadevan, B., "Business models for Internet-based e-commerce: An

- anatomy.”, *California Management Review*, 42(4), 2000, pp.55–69.
Management Review 48(2), 82–91. *Marketing Management*, 17, 277–284.
13. Miles, R. E. and C. C. Snow, “Organizational Strategy, Structure and Process.”, N.Y.: McGraw-Hill.,1978.
 14. Moore, J.F., “Predators and prey: A new ecology of competition.” *Harvard Business Review*, 71 (3) , 1993, pp.75 – 86.
 15. Osterwalder A., *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach. Ph.D. thesis* , In Institut d Informatique et Organisation, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, Lausanne, Switzerland., 2004.
 16. Osterwalder and Pigneur, “Business Model Generation.”,2009.
 17. Porter, M. E., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.”, The New York: Free Press.,1980.
 18. Porter, M. E., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.”, N.Y.: The Free Express.,1980.
 19. Porter, M. E., “Competitive Advantage.”, N.Y.: The Free Express., 1985.
 20. Porter, M. E., “What is Strategy?,” *Harvard Business Review*., 74(6),1996,pp.61-78.
 21. Shafer,S. M., Smith.H.J & Linder.J.C. “The power of business models.”,*Business horizons*,48(3), 2005,199 – 207.
 22. Stern, Louis W. and El-Ansary,Adel I.,“Marketing Channels 4th ed.”, Prentice-Hall inc.,1992.
 23. William f. Glueck., “Business Policy: Strategy Formation and Management Action”, 2nd ed., N. Y.: McGraw-Hill, 1976, P87
 24. Williamson, Oliver E., “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization,” New York : The Free Press.,1975.
 25. Williamson, Oliver E., “The economic institutions of capitalism :

firms, markets, relational contracting,” New York : The Free Press.,1985.

中文部分：

DIGITIMES，台灣智慧型手機出貨量分析，2011年。

工研院，「2010年電子零組件產業年鑑」，工研院產經中心電子與系統研究組零組件研究部，2010年。

工研院 IEK-IT IS 計畫，電子工程專輯，2010年。

大前研一著，黃宏義譯，「策略家的智慧」，長河出版社，1988年。

中華電信，中華電信 NFC 標章，2011年。

尤克熙，「Smart Phone 發展現況與趨勢分析」，資策會 MIC，2002年。

王英裕，智慧型行動電話技術發展藍圖經濟部，ITIS 專案辦公室，2004年。

司徒達賢，「策略管理」，遠流出版社，1995年。

司徒達賢，「策略管理新論-觀念架構與分析方法」，智勝文化事業有限公司，2001年。

李沛霆，「電子零組件通路商的附加價值創造-以豐藝電子為例」，國立交通大學高階主管管理碩士學程(EMBA)未出版碩士論文，2005年。

吳思華，「策略九說-策略思考的本質」，第三版，臉譜出版社，2000年。

周佳欣，「台灣中小型企業策略性轉型之研究」，東吳大學企業管理所碩士論文，1997年。

周佩萱，「試析我國中小企業轉型困境」，台灣經濟研究月刊，41~47頁，1993年8月。

周漢熙，「從平衡計分卡顧客構面探討通路商之服務策略-以半導體原

材料通路商為例」，國立台北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，2002年。

洪順慶，「台灣品牌競爭力」，天下文化，2006年。

施振榮，「再造宏碁」，天下文化，1996年5月。

高銘聰，「台灣半導體通路產業分析與通路商轉型創新研究」，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文，2002年。

袁素萍，「企業轉型成功關鍵因素之研究」，成功大學EMBA碩士論文，2003年。

徐聯恩，「企業變革系列研究」，華泰書局，1996年。

許士軍，「因應匯率變局企業轉換之經營策略」，中小企業發展雜誌，第18期，13~14，1989年。

許志仁，「綜觀產業發展與品牌創新，2006年台灣年鑑」，中華民國創業投資商業同業公會，2006年。

許壽峰，「小巨人耀昇的時代」，戰略生產力雜誌，397期，1989年。

陳文一，「我國電子通路產業之競爭策略研究-以半導體零組件通路商為例」，輔仁大學管理學研究所碩士論文，2002年。

陳明璋，「企業轉型的策略與成功關鍵」，貿易週刊，1690期，頁18~21，1996年。

陳盈嘉，「影響智慧型行動電話第三方應用軟體廠商網絡連結對象決策之因素研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，2007年。

森口八郎，涂師孔譯，「開拓中小企業的活路：企業轉型成工實例」，前程企管公司，1991年。

閻永誠，「電子暨光電零組件通路商」，產業調查與技術，第148期，2004年。

劉常勇，「後進地區科技產業的苦笑曲線」，能力雜誌，第517期，1999

年。

劉常勇，「創造獲利，為新事業設計商業模式」，財金資訊，34~38頁，2004年12月。

龍澤正雄、筒井信行，江金龍譯，「企業轉型-中小企業如何脫胎換骨」，尖端出版社，96~120頁，1998年。

職訓局，調查報告「99年度桃竹苗地區電子零組件製造業人力需求」，行政院勞工委員會職業訓練局桃竹苗區就業服務中心，2010年9月19日。

網站部分：

1. emome 2011，<http://www.emome.net/>，查詢時間：2011年10月15日。
2. ISO 國際標準，http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=38578，查詢時間：2011年10月14日。
3. NFC Forum，<http://www.nfc-forum.org/aboutus/>，查詢時間：2011年10月15日。
4. NFC Forum，<http://www.nfc-forum.org/home/>，查詢時間：2012年1月4日。
5. Pyramid Research Global Telecom Insider，<http://www.pyramidresearch.com/points/print/110427.htm>，查詢時間：2012年1月4日。
6. 台灣 NFC 論壇，經濟部通訊產業發展推動小組，<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=board&id=599>，查詢時間：2011年10月14日。