

## 第貳章 文獻探討

### 第一節 產業生命週期理論

根據 Hill& Jones (1998)所界定的產業生命週期可分為五個階段：胚胎期、成長期、消退期、成熟期、衰退期。其概念與產品生命週期相似，是預測分析產業演變軌跡之常用的準則。

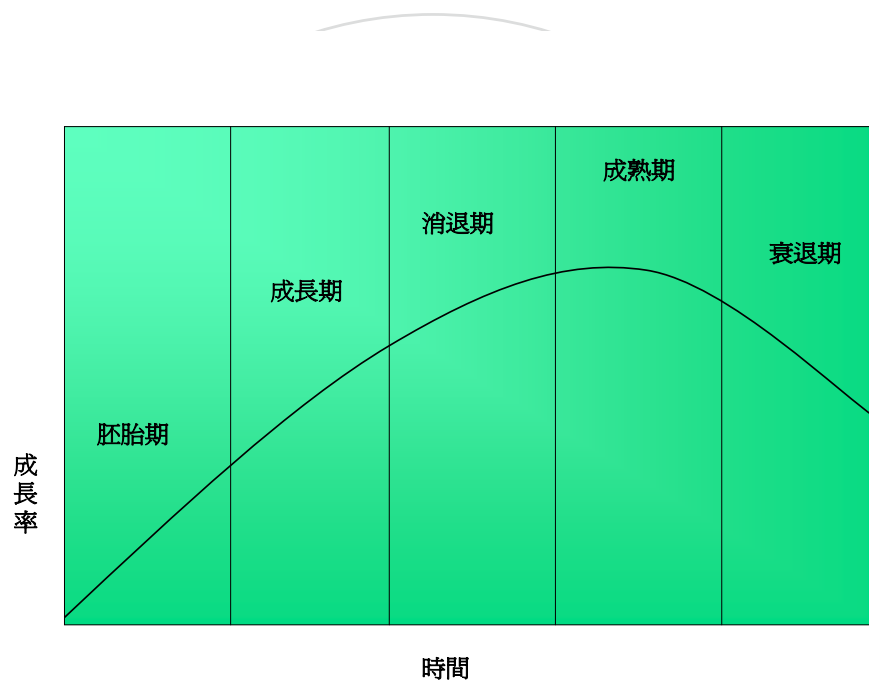


圖 2-1 產業生命週期圖

資料來源：HILL & JONES，策略管理，(2007)

產業生命理論，主要的產業特徵如下表所示，指出各階段中廠商之策略行為及進入新階段的時機與困難之克服。經由產業生命週期的預測，廠商便能採取適當的策略加以因應。

表 2-1 產業生命週期各階段特徵

生命週期階段	主要產業特徵
胚胎期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 產品定價較高</li> <li>■ 尚未發展良好的經銷通路</li> <li>■ 進入障礙主要來源為關鍵性因素之取得</li> <li>■ 競爭手段為教育消費者</li> </ul>
成長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 獲得規模經濟效益使價格下降</li> <li>■ 經銷通路快速發展</li> <li>■ 潛在者的威脅度最高</li> <li>■ 競爭程度低</li> <li>■ 需求快速成長使企業增加營收</li> </ul>
消退期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 競爭程度激烈</li> <li>■ 產生過多產能</li> <li>■ 使用低價策略</li> </ul>
成熟期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 低市場成長率</li> <li>■ 需求僅限替換需求</li> <li>■ 進入障礙高，潛在競爭威脅降低</li> <li>■ 市場佔有率競爭形成價格戰</li> <li>■ 產業集中度較高</li> </ul>
衰退期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 呈現負成長</li> <li>■ 競爭程度繼續增加</li> <li>■ 產能過剩進而產生削價競爭</li> </ul>

資料來源：Hill & Jones，策略管理，(2007)，本研究整理。

### 1. 成長期的產業策略

企業在成長期所需採取及面對的任務在於如何強化它的經營模式，以提供之後在景氣消退時的生存基礎。在此階段中，競爭者正不斷進入市場，所以為維持公司的競爭地位，甚至隨著擴張市場而成長，企業需維持胚胎期獲得成功所需產生的動能。例如：差異化企業需投資大量研發以維持其技術領先，而成本領導企業需投資先進設備以取得更大的經濟效益。

增加市場佔有率是位於成長期的企業一個重要的目標，除了要鞏固現有市場區隔內的客戶，也要並進入新的區隔。不論是差異化企業或成本領導企業，在此階段中所採取鞏固及擴張市佔率的策略，都需要大量資金與資源投入，故維持源源不絕的資金挹注，與考量公司的財務狀況相對更加重要。

此階段處於弱勢的公司，將從事市場集中化策略以發現賴以維生的競爭地位。

## 2. 消退期的產業策略

消退期因需求的增加減緩，價格和產品特性的競爭會變得更激烈，使得企業利潤降低。企業在此階段必須將資源投入在維持及增加市場佔有率。成本領導企業必須加重成本控制方面的投資，盡可能的降低成本。而位於強勢競爭地位的差異化企業，則需快速前進，藉由投資行銷方面以增加他們的市佔率。

並且，因產業成長率減緩，產能的增加率必須同時減緩，必須小心處理為達到規模經濟而持續產能擴張後所產生的問題，例如：產能過剩的問題。廠商所面對的是需要嚴密監視競爭者產能之增加，以及對自己產能增加之時機必須準確的把握，因為產業的成長減緩已經不能快速地消除過剩產能。(Porter, 1985)

弱勢的差異化企業需轉向市場集中化策略，來降低投資負擔，專精在某一個市場區隔。而有些弱勢或失去成本領導的企業會採取收割策略以退出產業，盡可能地從投資中榨取資源，因市佔率降低意味著成本上升，如不能及時退出市場，企業將面臨虧損。

## 3. 成熟期的產業策略

成長期的快速成長會掩飾策略上的錯誤，而且讓產業內大部分的公司得以生存，甚至在財務上獲得成功，策略之實驗性質很高，但在產業步入成熟期時，無高成長率的掩飾之下，將會暴露出策略上的草率和疏忽，而迫使企業朝向更專精於成本領導、差異化和專門化此三種策略之一。(Porter, 1985)

而經過消退期的激烈競爭，產業內會產生一些合併的活動而使得產業被僅由幾個大型企業所把持。在此階段中的企業要面對的主要議題是保有產業獲利能力並同時保衛競爭優勢。(Hill & Jones, 2007)

因市場成長率低，企業必須為顧客而相互作戰，也增加了獲得顧客的成本，削價及價值提升為常用的策略。削價使得產業平均利潤降低，企業將會採用各種不同的價格與非價格競爭方式制止競爭對手進入產業及降低產業競爭的程度。

在競爭激烈的成熟期，大企業應跳出領導地位換角度思考，移至有獲利空間的市場區隔中，或走向差異化策略，以求得較高的利潤。(雷德孚，2007)

小企業可找出大企業不願意切入的利基市場中成長茁壯，小公司可以藉由提供比大公司更高的經濟貢獻，更專注在核心市場建立優勢的市場地位。(Walker, 2005)

另一個機會點在於創新能力的培養，創新能力包含產品創新、製程創新及新市場擴展能力。產品創新可吸引新市場區隔的客戶，並擴大與競爭者的差距。製程創新有利於低成本的製造與控制，可增加企業之利潤。(Porter, 1985) 企業要能以不同角度試圖找出新的市場，設法將市場擴大、增加顧客，成為『領導廠商』，則可將獲利能力加倍。(雷德孚，2007)

在成熟期產業中，因顧客在購買眾多競爭產品中已有經驗，能夠確定偏好的商品。經驗增加了顧客的議價能力，因有較低的搜尋成本，於是更難留住顧客。在吸引及留住顧客，企業試圖在服務、品質與客製化上努力。(Walker, 2005)

服務與品質可提高搜尋成本，客製化提高了顧客的轉換成本，這些都是提高顧客保留率並吸引新顧客的有效策略。



## 第二節 品牌與代工

### 一、品牌的定義

品牌，依據美國行銷協會(The American Marketing Association) (1960) 的定義為：『一個名稱、術語、標誌、符號或設計或是上述的結合使用，這是用來確認某一銷售者或某一群銷售者的產品或服務，以與競爭者的產品有所區別。』

構成品牌的部分可分為：(Boyd, Walker, Larenche, 1995)

1. 品名(brand name)：即可發聲唸出的部分，如：SONY，acer 等。
2. 品牌標記(brandmark)：即不能以言語表達的部分，例如：符號、設計，或獨特的包裝，如 McDonald's 金色拱門。
3. 商標(trademark)：法律上專屬於某一個賣方的品牌或品牌的某部分。

一個品牌可以傳達六個層次的意義給消費者，包括了產品屬性、利益、價值、文化、個性與顧客類型，當某一個品牌能清楚表達以上六個構面時，便能在消費者心中建立起深刻的印象。(Kolter, 1994)

### 二、要素品牌 (Ingredient Branding)

要素品牌或稱原料品牌(Ingredient branding)乃是指具有品牌識別性的產品或服務，其基本構成原料或要素可與其它產品有所區隔。

在產品的製造過程中，原料或零組件常常喪失其特色，企業為走出這個窘境，嘗試建立要素品牌，是為了解提升其辨識度與消費者偏好。廣為大眾所知的要素品牌例子有構成零件的 Intel，構成材料的 Gore-tex、Nylon、Teflon 等。以英特爾為例，英特爾的 Intel inside® (內建英特爾)，使得英特爾從默默無聞的零組件製造者，銳變成全球辨識度最高最有價值的品牌。此為高科技產品之要素品牌一個最成功的策略。

要素品牌是一種多階段品牌之形式。大多數公司只使用單一階段的行銷方式，他們只將行銷手法導向價值鏈的下一階段---針對其直接顧客，而多階段品牌乃是指

向價值鏈管道的兩種或多種下游階段。(Philip Kotler & Waldemar Pfoertsch, 2008)

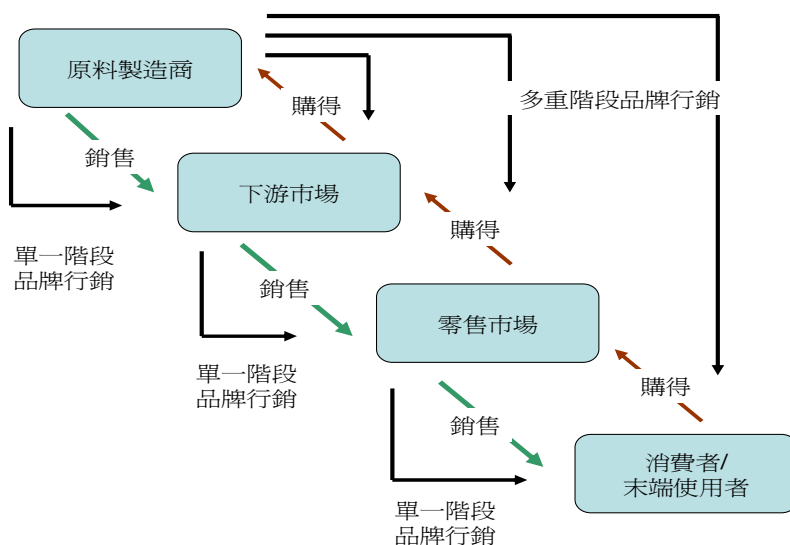


圖 2-2 多階段品牌示意圖

資料來源：Philip Kotler & Waldemar Pfoertsch, B2B 品牌管理勝經，2008

使要素品牌成功的基本條件是『拉抬策略』，拉抬策略指的是要素品牌的製造者，將其溝通的對象轉向其最末端的顧客，主要是對零售面創造消費需求，迫使處於中間階段的業者必須使用其原料或零組件。拉抬策略主要是要讓消費者瞭解要素品牌的優勢及重要性，旨在獲得下游業者的全力支持。

### 三、代工的定義

代工是一種契約製造（contract manufacturing）的經營模式是生產廠商利用委託廠商之設備、技術或製程方法來從事生產，而生產後的成品則由委託廠商以其自有品牌及行銷通路銷售。可分為：

#### 1. 低層次代工生產

委託廠商提供全部或部分製造規格及設計，或生產廠商提供部分設計及全部配裝或後續的加工製造，即是原廠委託製造(OEM:Original Equipemnt Manufacturing)

## 2. 高層次代工生產

生產廠商負責設計生產，委託廠商負責銷售，其產品需要掛上委託廠商品牌，即為原廠委託設計兼製造（ODM:Original Design Manufacturing）

## 3. 研發製造服務

生產廠商負責設計、組裝、製造，後勤配送、維修等服務全套提供給委託廠商，產品需掛上委託廠商品牌，為近年來發展的研發製造服務(DMS: Design Manufacturing Service)

以代工業務性質看來，目前 OEM 業務大多以進步到 ODM，更具規模的廠商也已發展成為 DMS。

代工業務對廠商而言，代工具具有切入市場捷徑、擴大生產規模經濟、技術提昇，並學習大廠國際營運管理能力等優點。代工廠商具備完整的產品生產與設計能力，代工買主則專注於經營產品品牌、通路與銷售服務等活動，雙方不同能力專長的互補合作型態，提高供應關係的不可替代性與議價能力，利益分配是雙方議價能力而定（陳振祥，1996）

一般而言，代工廠商和代工買主可能同時維持與多家不同交易對象的代工業務關係，形成廠商之間既競爭又合作的現象。代工廠商是以客戶為導向的前提，提供先進的生產技術、具競爭力的成本結構、準時及彈性的交貨能力等專業服務。並藉由與世界大廠代工的機會，來磨練、補強自身不足的關鍵能力。

### 第三節 價值鏈與產業價值鏈

#### 一、價值鏈

Michael Porter 在 1985 年『競爭優勢』一書中提出價值鏈 (Value Chain) 的觀念，利用價值鏈作為分析優勢來源的基本工具。Porter 認為企業創造有競爭力的產品包含了一連串的价值創造活動，描述顧客價值是在每一個作業活動所累積的成果，進而發現那個部分是更有價值及具競爭力的活動。

價值鏈是指企業將投入轉換成顧客價值產出的一組活動鏈，此種轉換過程是由一些主要活動 (primary activities)和支援活動 (support activities)組成，以增加產品的價值。

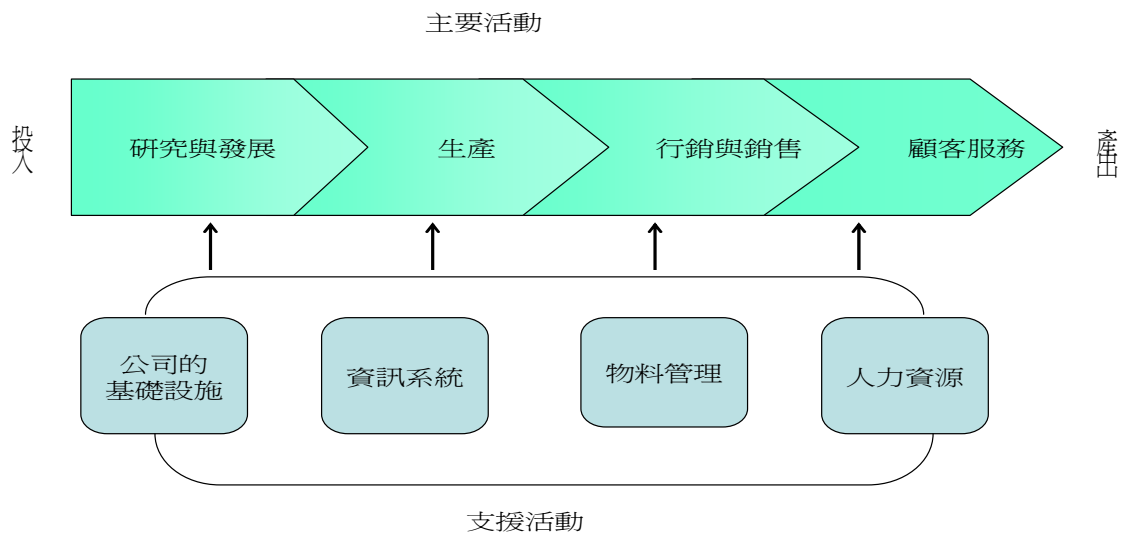


圖 2-3 價值鏈

資料來源： Hill & Jones，策略管理，(2007)

#### 1. 主要活動

主要活動和產品的設計、創造、運送、行銷、支援，以及售後服務有關。分成四個功能：研究與發展、生產、行銷與銷售，以及顧客服務。



## 2. 支援活動

在價值鏈中，支援活動的投入可促使主要活動發生作用。這些支援活動可分成四種功能：物料管理（或物流）、人力資源、資訊系統，以及公司的基礎設施。

價值鏈可以讓企業瞭解自身的競爭優勢落在何處，相關的『資源』與『能力』為何？與競爭者價值鏈之間的差異，就是形成競爭優勢的重要來源。在經營的努力上，應將關鍵活動予以優化或做妥善協調。能力或資源不足的活動部分可以決定是否委外。確認競爭優勢是落在價值鏈的何處，讓企業更有效率的使用其資源與能力，並採取相對應的策略－差異化或成本領導。

### 二、產業價值鏈

產業價值鏈(Industrial Value Chain)是指一個產業是由一連串的價值創造所形成的，企業除了本身組成的價值鏈之外，與外部產業如上、下游的價值鏈相連接，形成更完整的價值鏈。

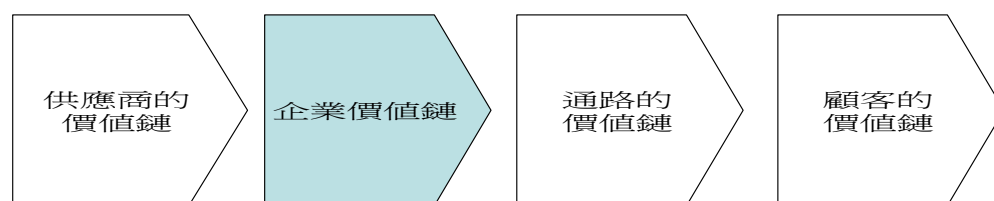


圖 2-4 產業價值鏈

資料來源：Michael Porter, 1985

Porter 認為企業的價值鏈在產業價值鏈之下。上游供應商和通路及顧客都可在整個產業中提供價值。所以價值鏈的觀念除可用於企業本身內部主要價值活動的成本分析，以及與主要競爭者各項價值活動的比較之外，也可將價值鏈的觀念運用於整個產業，亦即價值系統。