

跨領域科技管理國際人才培訓計畫(後續擴充第3期)

102 年海外培訓成果發表會

大中華區智慧手機品牌廠之發展戰略- 宏達電vs中華酷聯米

指導教授：劉江彬（政治大學名譽教授）
組長：游涵任（明門實業股份有限公司）
組員：李念叡（桂盟國際股份有限公司）
王勝智（財團法人資訊工業策進會）
黃鈞毅（和碩科技股份有限公司）
曾逸銘（研華股份有限公司）
周仲瑀（光寶科技股份有限公司）

誌謝辭

本論文能夠相當順利地付梓，最先必須要感謝的是，跨領域科技管理國際人才培訓計畫主辦人劉江彬教授、磐安智慧財產教育基金會沈泰民執行長、以及指導老師盧文祥教授在培訓計畫期間中的悉心指導與教誨。此外也要感謝來自台灣產官學研界、美國華盛頓特區飛翰法律事務所、美國西雅圖華盛頓大學、美國喬治華盛頓大學、日本東京大學、中國北京大學、中國清華大學、中國廈門大學等眾多學識淵博且實務經驗豐富的教授、律師及業界先進們的提攜點撥，對於本論文所研究探討的議題予以深刻賜教，實在感到獲益良多、受益匪淺。在此，將本組於論文撰寫期間，國內與國外所訪談過的先進前輩們，列表如下，以感謝先進前輩們不吝指教的經驗分享：

- ✧ MIC，韓文堯協同研究員
- ✧ 圓方法律事務所，闕光威合夥人
- ✧ 美國飛翰法律事務所，John R. Alison 律師
- ✧ 微軟，Gene Park 經理
- ✧ 小米科技，張亮法務總監、李佳峰處長
- ✧ 太陽國際特許事務所，原嶋克巳理事

摘要

智慧型手機是現今最熱門的科技產品，因為人們對智慧型手機的強烈需求及依賴，使得各大手機廠商投入相當資源來進行生產研發，並且在全球市場，智慧型手機的競爭亦十分地激烈，尤其是在中國市場，因此，本研究主要以兩岸智慧型手機製造商為對象，在台灣以全球知名的智慧型手機製造商「宏達電」為代表，在中國則以這幾年迅速竄起的智慧型手機製造商「中華酷聯米」——亦即，中興、華為、酷派、聯想、小米——為研究對象，進行經營策略及經營模式上的分析與比較，以期找出兩岸智慧型手機製造商可能的競爭或合作之商業策略模式。

關鍵字：智慧型手機、宏達電、中興、華為、酷派、聯想、小米、併購、策略聯盟、以戰逼和、財務分析、效率分析、市場分析、通路分析、技術分析。

Abstract

Smartphones are today's most popular technology products. Since people extremely need and deeply depend on smartphones, major smartphone manufacturers invest considerable resources into production and development. It is competitive for smartphones in the global market, especially in the Chinese market. This study focuses on Greater China smartphone manufacturers including the world's leading smartphone manufacturer "HTC" in Taiwan and the rapidly developed smartphone manufacturers "ZTE," "HUAWEI," "COOLPAD," "LENOVO," "XIAOMI" in China. We will conduct analysis and comparison on business strategy and business model so as to figure out the possible business strategy model for the above-mentioned smartphone manufacturers.

Keywords: smartphone, HTC, ZTE, HUAWEI, COOLPAD, LENOVO, XIAOMI, merge and acquisition, strategic alliances, sue to settle, financial analysis, efficiency analysis, market analysis, channel analysis, technology analysis.

目錄

誌謝辭	II
摘要	III
ABSTRACT	III
第一章 概論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	1
第三節 研究範圍	1
第四節 研究方法	2
第五節 研究架構	3
第二章 智慧型手機市場現況	4
第一節 全球智慧手機市場現況	4
第二節 中國市場現況	7
第三節 兩岸手機廠牌在中國市場的機會與挑戰	10
第四節 小結:宏達電的機會與挑戰	12
第三章 兩岸智慧型手機領先廠牌比較	15
第一節 宏達電 HTC	15
壹、 公司發展歷史沿革	15
貳、 產品線	17
參、 商業策略	18
肆、 專利佈局、研發方向	21
第二節 中興 ZTE	24
壹、 公司發展歷史沿革	24
貳、 產品線	26

參、	商業策略.....	27
肆、	專利佈局、研發方向.....	28
第三節	華為 HUAWEI.....	29
壹、	公司發展歷史沿革.....	29
貳、	產品線.....	31
參、	商業策略.....	32
肆、	專利佈局、研發方向.....	33
第四節	酷派 Coolpad.....	34
壹、	公司發展歷史沿革.....	34
貳、	產品線.....	36
參、	商業策略.....	37
肆、	專利佈局、研發方向.....	38
第五節	聯想 LENOVO.....	39
壹、	公司發展歷史沿革.....	39
貳、	產品線.....	41
參、	商業策略.....	42
肆、	專利佈局、研發方向.....	44
第六節	小米 MI.....	47
壹、	公司發展歷史沿革.....	47
貳、	產品線.....	48
參、	商業策略.....	49
肆、	專利佈局.....	50
第七節	小結:六家廠家比較.....	51
第四章	競合商業策略分析.....	54
第一節	併購.....	55
壹、	併購之方式.....	55
貳、	併購之優點及缺點.....	56
參、	中國公司併購的程序和條件.....	60
第二節	策略聯盟.....	62
壹、	策略聯盟之種類及型態.....	62
貳、	策略聯盟之優點.....	62
參、	策略聯盟之缺點.....	63

肆、	專利聯盟之介紹	64
第三節	以戰逼和	66
壹、	商業及法律上競爭策略	66
貳、	專利訴訟之功能	66
參、	中國智慧財產權訴訟之特色	67
肆、	以戰逼和之著名案例：	70
第五章	宏達電於中國市場的策略分析	72
第一節	併購與策略聯盟之綜效分析	72
壹、	財務分析	73
貳、	效率分析	75
參、	市場分析	80
肆、	通路分析	83
伍、	技術分析	86
陸、	未來展望	100
柒、	中國廠商之於併購市場消息	103
第二節	法律上策略聯盟分析	105
第三節	以戰逼和策略分析	107
第六章	結論與建議	110
第一節	結論	110
第二節	建議	114
參考文獻		117

第一章 概論

第一節 研究背景

2006 年至 2008 年是智慧型手機的初始起步階段，而 2009 年至 2012 年則是智慧型手機的爆炸性成長階段，且最近兩年來，全球智慧型手機的出貨量都以超過 2 億台的速度成長。根據市場研究機構 Strategy Analytics 所發表的數據，2012 年全球智慧手機出貨量從 2011 年的 4.91 億台成長至 7 億台，在消費性電子產業中是極為少見的超快成長速度。智慧型手機是時下最熱門的科技商品，據美國市場研究公司 NPD 發佈數據指出，2013 年智慧型手機全球出貨量將首次超過傳統功能性手機達到 9.37 億台。也因有了智慧型手機的需求，各大手機廠商紛紛投入了智慧型手機的生產研發，使得目前智慧型手機的市場競爭十分的激烈。因此，本研究希望找出智慧型手機製造商在商業模式運作上的優勢及劣勢，彙整分析出各家智慧型手機製造商可能的商業策略方式。

第二節 研究目的

由於中國市場是未來帶動智慧型手機繼續成長的重要市場，根據美國市場研究公司 NPD，2013 預測報告指出，預估中國將占整體智慧型手機的全球出貨比例達到 55%，因此，本研究主要以兩岸智慧型手機製造商為對象，在台灣以全球知名的智慧型手機製造商「宏達電」為代表，在中國則以這幾年迅速竄起的智慧型手機製造商「中華酷聯米」——亦即，中興、華為、酷派、聯想、小米——為研究對象，進行經營策略經營模式上的分析與比較。研究結果希望找出宏達電與中國智慧型手機製造商之間究竟應採取合作或競爭之商業策略，透過理論與個案分析與哪一家廠商進行哪一種策略會對宏達電有最大的效益，甚至進而考量彼此合作對抗其他國際大廠——如，蘋果、三星——的可能性。

第三節 研究範圍

本論文的研究範圍將以我國智慧型手機廠商宏達電作為研究主體，而研究地區則限縮於中國市場，並將宏達電在中國市場的其他五家智慧型手機領導廠商「中華酷聯米」——中興、華為、酷派、聯想、小米設定為策略對象，進行合作或競爭之商業策略個案分析。至於宏達電在中國與其他通路商或手機程式內容供應商等上下游廠商之異業結盟對象等則不在本論文研究範圍以內。

本論文研究進行過程中受到的限制如下，因此研究結果可能僅能作為學術參考，實際應用需於取得受限資料後綜合評估才能最符合現況。

1.在財務報告方面，華為係非上市公司，並無公布財報。小米因財務資訊透明度低，無法取得相關資料；此外，華為、中興、聯想之公司財報係整個集團，其中僅無僅針對手機事業部門之獨立財報，因此在評估上可能無法準確得知個別事業部門之盈虧狀況。

2.在專利技術方面，因本研究只能針對專利數量及佈局層面查詢，但無從分析個別專利之品質優劣、強度，是否足夠 fundamental，亦無法從技術面分析哪些專利足以對競爭對手具有威脅性，只有具有手機技術領域的人才能知道優劣，因此本研究可能有些假設是無法驗證的。

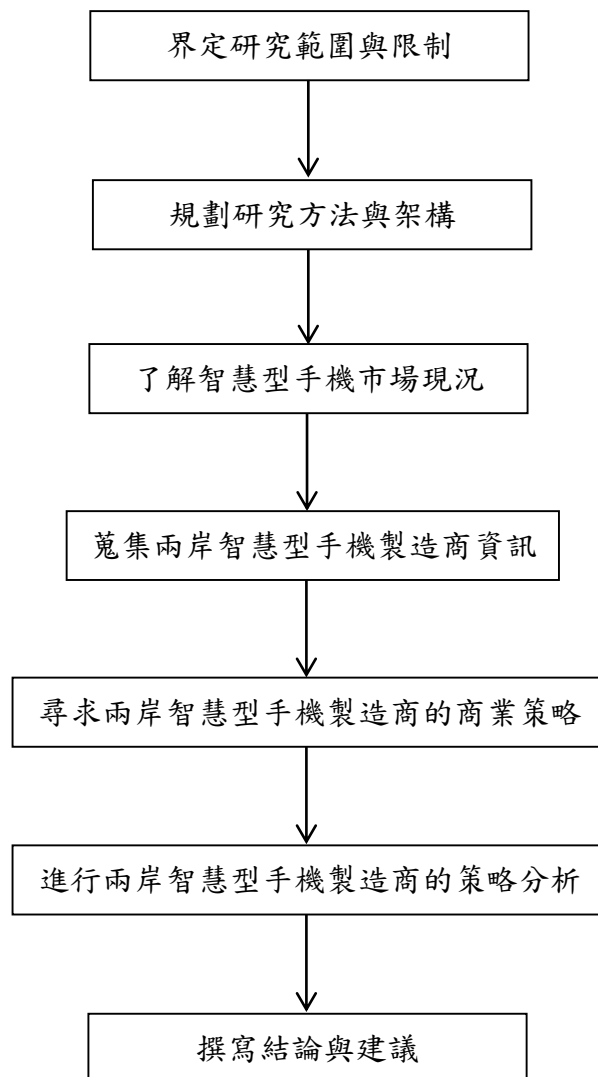
3.因為本論文並無法實際訪談到各家廠商具有決策能力之高層，因此無從得知各家廠商第一手主觀競爭或合作之意願，僅能從第二手資料推測，因此只能以旁觀者角度給予建議。

第四節 研究方法

為達到研究目的，在論文撰寫初期，本研究首先進行相關資料的蒐集彙整，資料來源包括公開文獻、研究報告、學術論文、報章雜誌和網站資訊，來統計智慧型手機的市場現況，包括全球市場現況、中國市場現況，以及歸納出中國市場的機會與挑戰，並特別闡明宏達電的機會與挑戰。接著，在論文撰寫中期，進行個案公司的瞭解，尤其針對兩岸智慧型手機廠牌進行財務狀況、產品線、商業策略、專利佈局及研發方向的資訊加以釐清，並在技術研發方面，透過電腦輔助檢索工具，如 Soopat、Innovation 等資料庫。在論文撰寫後期，再以比較研究法進行個案比較，比較得知兩岸智慧型手機製造商的優劣勢，並輔以實地訪談的方式來得知各廠商在策略上的走向及未來的競合策略分析。詳細來說，以尋求兩岸智慧型手機廠牌的可能商業策略方式，即策略聯盟、併購、以戰逼和，來進行財會分析、效率分析、市場分析、未來展望分析、技術分析、通路分析，藉此考量公司所進行的策略聯盟策略、併購策略、以戰逼和策略。

第五節 研究架構

本論文的研究架構規劃如下，依循此架構，本論文將能分析出兩岸智慧型手機廠牌的可能商業策略方式並得以據此提供結論與建議：



第二章 智慧型手機市場現況

第一節 全球智慧手機市場現況

根據美國市場研究公司顧能（Gartner）和 Strategy Analytics（SA）發表最新報告，今年第二季全球智慧型手機銷量約為 2.3 億支，占全球手機總出貨量的 59%，比去年同期增加 46%，正式超越銷售 2.1 億支的傳統功能型手機，預計 2013 年全球智慧型手機總銷量將上看到 10 億支。

在智慧型手機市場全球已進入群雄割據的局勢了，其全球版圖分佈，三星穩坐全球智慧型手機第一大廠冠軍寶座，2013 第二季智慧型手機為 7100 萬隻，從 2012 年第二季的 29.7%進一步升至 2013 第二季的 31.7%；而蘋果以 3200 萬支的智慧型手機銷售量排名第二，較 2012 年同季成長 10.2%。統計中，三星 2013 年第二季智慧手機出貨 7100 萬支，市占率三成；蘋果 3200 萬支，市占 13%；LG 以 1,210 萬支居第三名。值得注意的是中國品牌，中國品牌聯想與中興分別佔據了全球市占率第四與第五名。

其市場分佈為，Apple 在北美與歐洲的市佔率極高，如加拿大、美國、俄國、英國、歐洲等已開發國家都有著領先的市佔率；南半球市場則由 Nokia 及全球冠軍 Samsung 瓜分；Nokia 在非洲有著強勁的市佔率。

表 2013 年第二季全球智慧型手機終端銷售量（單位：千萬隻）

排名/廠商	2Q13		2Q12	
	銷售量	市占率（%）	銷售量	市占率（%）
1.三星 Samsung	71,38	31.7	45,60	29.7
2.蘋果 Apple	31,89	14.2	28,93	18.8
3.樂金 LG	11,47	5.1	5,82	3.8
4.聯想 Lenovo	10,67	4.7	4,37	2.8
5.中興 ZTE	9,68	4.3	6,33	4.1
其他	90,21	40.0	62,70	40.8
總計	225,32	100.0	153,77	100.0

資料來源：Gartner（2013 年 8 月）

Strategy Analytics(SA)發布 2013 年第 2 季全球智慧型手機出貨量年增 46.7%，至 2.296 億支，占全球手機總出貨量的 59%，主要是受惠美國等已開發國家 4G 需求上揚，以及印度等新興市場的 3G 需求攀高。

三星旗艦機種 Galaxy S4 在中國大陸賣得不錯，SA 執行總監 Neil Mawston 指出，三星第 2 季智慧型手機出貨量年增 56%，達到 7,600 萬支，市占率 33%；另一方面，蘋果第 2 季 iPhone 出貨量僅年增 20%，至 3,120 萬支，市占率 13.6%，創 2010 年第 2 季以來新低；LG 第 2 季在 Optimus、Nexus 熱賣的帶動下表現耀眼，出貨量倍增至 1,210 萬支；市占率達 5%，連續第二個季度保住第三名位置。如果 LG 能夠在美國、中國大陸擴大零售通路佈局，或許有機會挑戰二哥地位。

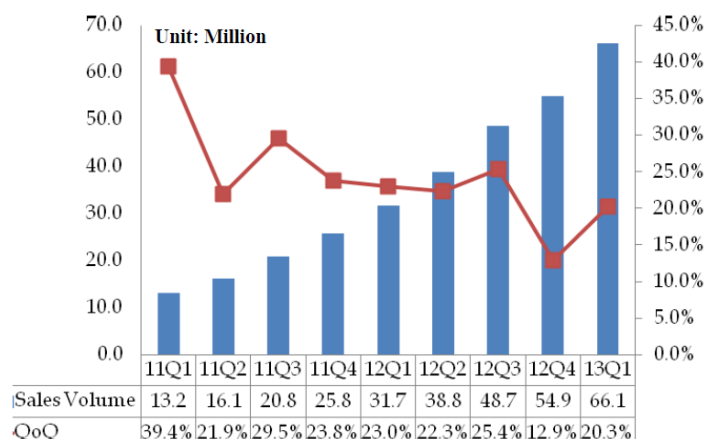
SA 統計顯示，拜中國市場強勁成長之賜，中興第 2 季出貨量達 1,150 萬支，市占率達到創紀錄的 5%，首度成為全球第 4 大智慧手機品牌。華為第 2 季出貨量達 1,110 萬支，市占率達到 4.8%。大陸本土品牌挾大陸市場龐大的優勢，往亞太等新興市場拓展，是一股不可忽視的力量。雖然三星與蘋果目前是市場的主導者，但市場仍充滿機會，智慧手機在高、中、低階都仍有發展空間。

IDC 的數據與 Strategy Analytics 略有差距，IDC 表示，第 2 季全球手機出貨量 4.3 億支，其中智慧型手機 2.37 億支，年增率 52.3%，為近五季以來最高的年增率，使得智慧型手機占整體手機比重近 55%。

在 IDC 的統計中，三星第 2 季智慧手機出貨 7,240 萬支，市占率三成；蘋果 3,120 萬支，市占 13%；LG 以 1,210 萬支居第三名。不過，IDC 的第四名為聯想、第五名是中興；Strategy Analytics 分別為中興與華為，三大中國品牌第 2 季的出貨量都在 1,000 萬支以上。

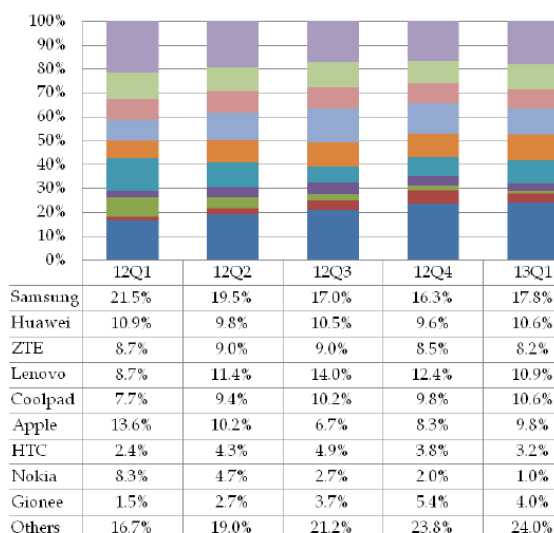
第二節 中國市場現況

中國行動電話用戶數截至 2013 年第 1 季已達到 11.5 億戶，智慧型手機銷售量從 2011 年僅有 7,690 萬支，在三大電信營運商推動「千元人民幣智慧型手機」、山寨廠商開始推出智慧型手機、以及中國大陸本土廠商紛紛推出「高規平價」機種等因素帶動市場，到 2012 年即大幅成長至 1.7 億支，成長率高達 128.5%，顯見在其提高補貼金額政策下有明顯成效。2013 年估計中國的智慧型手機市場，將較 2012 年繼續大幅成長 44%，到 2 億 3 千萬支，然後到 2014 年就開始放緩成長，而且這些成長裡面，當地品牌、中低價將成為市場中的兩大主流。



資料來源：資策會 MIC，(2013/6)

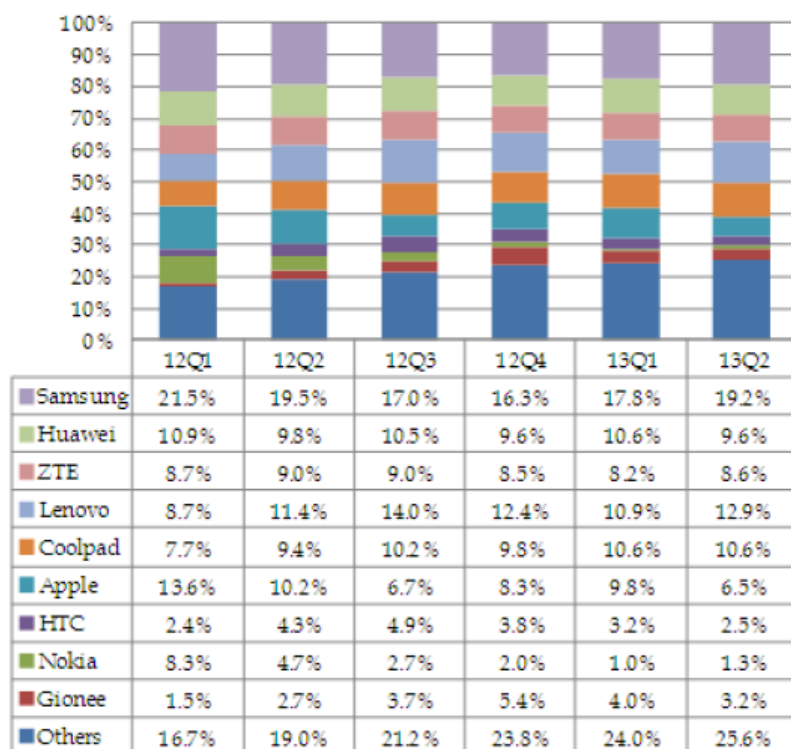
近年來中國大陸許多白牌或小品牌的手機業者，都逐漸放棄生產功能手機，而往智慧型手機靠攏，使得智慧型手機出貨量不斷攀高是可以預期的。此外，在大品牌廠商上，電信營運商補貼、搭配節日促銷與廠商新品上市等因素的推動，都持續推動中國大陸智慧型手機市場的業務。未來幾年中國大陸的智慧型手機出貨量將佔全球第一位，主要驅動力在於許多手機用戶將自身的低階功能的手機轉換成低階之智慧型手機，加上晶片解決方案廠商不斷推出容易設計與製造之智慧型手機，使得中國大陸智慧型手機的價格變得愈來愈便宜，甚至最低階的智慧型手機零售價格不到人民幣 1 千元(約相當於 160 美元)。



資料來源：資策會 MIC，(2013/6)

據 Gartner 的數據顯示，2013 年第二季聯想公司在全球智慧型手機市場成長率最高，單季出貨量 1000 萬支，相比於 2013 年第一季成長 61%，較 2012 年同期成長率高達 144%，市佔率首次上升至全球第四位。Gartner 認為聯想的市佔率成長逐漸上升，若按照目前的成長趨勢，在 2013 年第三季聯想非常可能超越 LG 成為全球第三大智慧型手機廠商。雖然已經位列全球第四位，聯想智慧型手機市佔率雖僅為 4.7%，但其中國智慧手機市場 2013 年第二季總出售量約為 7700 萬隻，佔全球智慧型手機出貨量 2.3 億隻近 33%，由此可見中國市場在智慧型手機重要性。

中國智慧手機市場，可以說是在未來各家業者主要戰場，其成長率與未來預期的銷售量都是在各家專家所看好的，但相對於其他主要市場中，其中中國智慧型手機市場是最為迥異的，下圖為 2012 第一季至 2013 年第二季，各家業者的市佔率。



資料來源：各業者，MIC 整理（2013 年 9 月）

2012 年中國 3G 智慧型手機出貨及市占率排行榜

排名	品牌	出貨量(萬支)	市場占有率(%)
1	三星	7,440	32.47
2	蘋果	3,124	13.63
3	LG	1,210	5.28
4	中興	1,150	5.01
5	聯想	1,130	4.93
6	華為	1,110	4.84
7	酷派	1,030	4.49
8	索尼行動	960	4.20
9	諾基亞	740	3.23
10	Blackberry	680	2.97
11	宏達電	663	2.89
12	小米	380	1.65
13	摩托羅拉	350	1.52
14	TCL	320	1.40
其 他		2,623	11.44

資料來源：ABI Research

第三節 兩岸手機廠牌在中國市場的機會與挑戰

近年來撐起中國大陸手機市場的白牌與山寨版手機業者，逐漸放棄生產 2G 功能手機，另外在大品牌廠商與三大電信營運商推動「千元人民幣智慧型手機」的電信營運商補貼，和中國大陸本土廠商紛紛推出「高規平價」機種等因素帶動市場，2013 年開始中國 2G 的功能手機首度呈現負成長的發展下，此外截至 2013 年第二季，中國智慧型手機市場銷售量為 7700 萬台，季成長率為 16.6%，各方專家皆認為中國已是正式進入 3G 手機用戶換機潮下與新購潮，中國儼然成為全球第一大智慧型手機市場，中國市場必定為各家業者的兵家必爭之地。

換機潮與新購潮的主要驅動力，是在於晶片解決方案廠商不斷推出容易設計與製造之智慧型手機，與其整體手機製造成本大幅降低，使得初階低價的入門智慧型手機的售價可以讓中國廣大的人民將自身的低階功能的 2G 功能手機轉換成低階之智慧型手機。《華爾街日報》此前曾指出，海外智慧手機生產商在中國大陸市場鮮有成功的案例，只有三星憑藉多種不同價位的產品系列打敗了國內競爭對手，領先中國市場。推測中國智慧型手機市場將會呈現高階高價手機不變、中階中價快速萎縮、低階低價爆發的 M 型化市場。而在本土品牌業者透過本土優勢搶佔市佔率，在中國未來中低價與本土品牌將成為市場中的兩大主流。

根據研究訪談結果¹，中國手機廠牌如果主打低階低價機種，因為利潤很低，如中興華為甚至是賠錢在賣手機，只有聯想有小幅獲利。因此雖然中低階手機需求旺盛，但在將本逐利的考量下是否要推低階產品，則是各家品牌在市占率與利潤之間的拔河。另外值得注意的是如小米手機，自己是定位在互聯網公司，並非手機廠，一開始的定價便不打算以手機硬體獲利，而係著眼於利用推廣沒有賺錢的硬體做為入口，來吸引後端軟體及上網的消費族群。

另外根據訪談內容另一點需注意的是要進軍中國市場，還需要依靠良好的政商關係和及三大通路商的協助鋪貨，這是與一般成熟的歐美消費市場有很大不同的一點。例如華為長期以來由中國軍方無償提供關鍵技術，多家公股銀行還提供「無限制融資」，中國官方色彩濃厚，在市場上便具有巨大的影響力。

¹根據本研究於 7 月 3 日與資策會產業研究中心行動通訊研究員韓文堯先生之訪談整理

2013 年大陸智慧型手機內需市場可望達 3.3 億支

- 2009~2013年大陸功能手機與智慧型手機市場規模估計 -



資料來源：DIGITIMES (2013 年 3 月)

第四節 小結:宏達電的機會與挑戰

宏達電自 2006 年開始推出自有品牌 HTC 智慧型手機，由原先的 Windows 平台逐漸轉往以 Android 平台開發為主的品牌手機大廠，並與各地區電信營運商建立良好的合作關係，在智慧型手機的設計、製造，宏達電位居全球業者先驅角色，且與微軟、Google 以及各大國際電信營運商皆有良好合作關係。2013 年亞太地區智慧型手機出貨比重已經超越歐美，成為主要出貨地區，其中又以中國地區成長最高，人民幣 4000 元以上高階智慧型手機在中國頗受歡迎。

2011 年，宏達電以三八八億美元的市值，超越全球手機龍頭諾基亞。宏達電趁勝追擊，第三季在北美市場超越蘋果，榮登北美智慧型手機龍頭，更是台灣企業第一次擠進全球百大品牌行列。但第一名寶座還沒坐熱，宏達電馬上就被蘋果與三星追趕過去；接連的專利權訴訟，更讓宏達電 2011 年第四季的營收，破天荒調降財務目標，引起市場譁然。雖然宏達電 2011 年創下 EPS72.73 元的歷史新高，再度躍居台股獲利王。但宏達電的股價卻從 2011 年高點 1300 元一路下滑至今年的 130 元，跌幅高達 90%。

2013 年宏達電延續 2012 年 HTC One 系列的旗艦機種，推出 New HTC One 等高端產品做為該公司主力產品，營收高達 70% 以上以 500 美元以上機種為主，但 2013 年 1Q 傳出相機模組音圈馬達（VCM）缺貨，及全球高階智慧型手機市場成長動能持續趨緩的因素下，智慧型手機出貨量及營業收入發生下跌並有逐漸擴大的趨勢，雖然旗艦機種 New HTC One 在市場上獲得「全球最佳手機」等許多獎項的肯定及消費者的好評青睞，該公司在智慧手機市場份額下降的趨勢也未能得到遏制。

除了近來業績市占不斷下滑，宏達電的內部也不平靜，先是內部研發高層主管涉嫌洩漏公司機密帶到中國公司另起爐灶，內部人事也不斷傳出高層離職，甫上任不到 4 個月的新任全球公關暨溝通副總經理黃文采也悄悄離職成為前 HTC 員工。接著本來較為低調的董事長王雪紅跳出來接受媒體專訪，表示將自 CEO 周永明手中過更多職權，點名客戶服務、消費者體驗都是宏達電需要努力的領域，並說宏達電在行銷產品設計、技術方面的確出了問題。

根據 Gartner 統計，目前宏達電的市場佔有率僅為 2.6%，遠低於其兩年前 11.1% 的峰值水準，在法人及其他金融機構的預估中，2013 年 3Q 宏達電財務預測為合併營收新台幣 500~600 億元（-15%~-29%QoQ），毛利率 18%~21%，

營利率 0%~8%，預估稅後 EPS 約 0 元~-4.7 元，首度陷入虧損²。

「宏達電從一開始，就在打一場不對稱的戰爭，對手都是諾基亞、摩托羅拉這些企業巨人，」宏達電前行銷長王景弘強調，台灣市場小，沒有主場優勢，必須在劣勢的客場下打仗，是宏達電的宿命，宏達電必須重新思考如何凸顯自己的價值。

根據本研究訪談業界人士，面對中國市場，如果只是以硬體規格來看，台灣廠商是很難去跟中國競爭的，但是宏達電手機本身強項在於獨家 SENSE UI 軟體並強調使用者體驗，中國的業者比較欠缺整合服務的能力，未來市場上的比較，會是從提供整體服務的面向來看，誰能夠提供更好的服務內容，透過軟硬體的整合，針對某個目標市場來提供服務加設備的方式，將會是台灣切入中國市場有機會的地方。且宏達電相較於中國同業之長處在於與歐美大型電信通路商多年合作經驗，可以取得認證在當地通路發售電信商特規機種的能力，這對於想跨足歐美高階消費市場的中國廠商而言是極欲納為己有的一大吸引力。

「宏達電雖然輸掉一場戰役，但基底還在，只要做對的決策，非常有競爭力，」高通通訊副總裁暨台灣區總經理張力行觀察。「宏達電必須要在策略創新上，殺出一條路來，」政大智財所副教授邱奕嘉點出宏達電的經營困境：硬體研發的領先優勢，與電信營運商的合作關係，逐漸被對手攻破。

目前高階智慧型手機市場仍然是三星、蘋果的天下，宏達電依舊想恢復過去高市占率的榮景邁進。在本研究的訪談過程³中，宏達電目前難以和中國廠牌競爭 原因在於多了許多開銷在於品牌行銷、售後服務、人力成本、專利授權費用(一支平均付 40 美金)，因此僅能勉強獲利。宏達電目標市場仍先鎖定美歐先進國家為主要市場，因為宏達電的產品均採自製，重要零組件，幾乎都是外購而來，成本結構較高，宏達電主要是希望在單價相對較高且獲利貢獻度較好的情況之下，對於未來的營業收益有所幫助；在中低階智慧型手機市場上，各家公司 2013 年所推出的機種仍然強調高性價比來吸引消費者的目光，但目前並未有指標性的廠商與明星機種。然而宏達電一向較弱的供應鍊、庫存管理在中低階競爭十分激烈的市場中，將面臨巨大的考驗，而且宏達電在中國的零售通路相較薄弱、在打入零組件供應端、壓低成本方面較為弱勢，亦不利於中低階市場銷量進一步放大，未來轉向發展中低階手機恐將進一步衝擊獲利。

²在手機產業中一旦出現虧損恐怕都不會有什麼美好結局，摩托羅拉、Nokia、黑莓機這些營收跌或破水位後平均約在一年半左右便被其他公司併購，都是血淋淋的前車之鑑。《彭博社》記者 Tim Culpán 說，HTC 恐怕變成「救救這間公司」(Help The Company) 最適切的縮寫。

³根據本研究於 7 月 3 日與資策會產業研究中心行動通訊研究員韓文堯先生之訪談整理

宏達電董事長王雪紅親自接掌行銷與供應鏈管理後，積極與中國大陸電信商打好關係，摩根大通證券認為，此舉動似乎將中國定調為可以讓宏達電在此捲土重來的本土市場，具有正面意義⁴。宏達電深化與中國最大電信商中國移動合作，2014 年推出四至六款聯名手機，明年整體出貨上看 2,000 萬支，超乎市場預期。法人解讀，此情況顯示宏達電力挽營運衰退狂瀾有初步成效。凱基投顧科技產業分析師郭明錕指出，宏達電與中國移動的雙品牌智慧機，會以 ODM 模式製造生產，手機委外製造，宏達電將享有二成以上毛利率，大大減輕宏達電營運壓力⁵。

宏達電財務長張嘉臨估計，本季中國、美國及歐洲三大市場，都會保持成長，同時希望 2014 年表現會持續向上，原因包括今年的旗艦機新 HTC One 表現比去年的旗艦機好，使得產品生命周期較長，明年的新旗艦機預測將會比新 HTC One 還要好，同時在中低階市場宏達電也不會缺席⁶。

本研究針對宏達電公司所進行之 SWOT 分析，整理內容如下：

優勢	機會
• 為 Google、FB 之 ODM 合作伙伴 • 在美國及歐洲市場與電信商有良好之合作關係 • 最佳新手機得獎者 Best New Mobile Handset Awarded • 豐富的研發經驗 • 世界知名手機品牌	• 高市場成長率 • 是目前世界上最大的手機市場 • 與中國具有相同的語言及文化背景
劣勢	威脅
• 沒有關鍵性的智財 • 須支付高額之專利等權利金 • 缺乏關鍵零組件 • 缺乏行銷資源	• 高階手機市場接近飽和 • 中國本土手機廠之競爭者眾 • 產品生命週期愈來愈短 • 高手機市場的補貼愈來愈少

⁴ <http://udn.com/NEWS/STOCK/STO3/8276343.shtml#ixzz2jwbuzoTc>

⁵ <http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN3/8278473.shtml#ixzz2jwc9Rvwr>

⁶ <http://udn.com/NEWS/STOCK/STO3/8276341.shtml#ixzz2jwckAi9r>

第三章 兩岸智慧型手機領先廠牌比較

第一節 宏達電 hTC

壹、 公司發展歷史沿革

一、 設立時間、創辦人

1997 年 5 月 15 日，由王雪紅(現任宏達電董事長) 和卓火土共同創辦宏達電(hTC)，公司成立初期與許多全球知名的 OEM 行動裝置大廠合作，扮演幕後重要的設計與生產夥伴，在業界備受肯定。

隨後宏達電取得了微軟(Microsoft) 新型作業系統 Windows CE 的授權，由前任卓執行長組成了宏達電第一支研發團隊製作出世界第一台以 Windows CE 為基礎的掌上型電腦，並於 1998 年在美國 CES 會場上由微軟秀出此全球第一台掌上型電腦，佳評如潮並獲得多項的國際殊榮。在 2001 年 10 月份，與歐洲無線電信領導廠商 Orange 共同發表全球第一款 Microsoft Smartphone，推出後亦取得相當不錯的銷售量，逐步提高了宏達電在業界的知名度，為往後產品研發的緊密關係奠定良好的基礎。

受到新興廠商崛起的壓力，2006 年 6 月正式以 hTC 品牌展開全球策略佈局由 OEM/ODM 代工廠轉型成為自有品牌企業，陸續推出多款智慧型手持裝置，2008 年 6 月公司正式英文名稱自 High Tech Computer Corporation 更名為 hTC Corporation。在 2011 年市佔率晉升至全球智慧型手機市場前五名，並穩居北美市場前三名。

但是近年來在 Apple iPhone 引領全球智慧手機市場大躍進的情況，出現百家廠商齊鳴以及激烈競爭之下宏達電遭受空前的營業壓力以及經營危機，其企業經營的每一個方針以及改變皆成為了國內的焦點。

二、 營業項目

宏達電目前主要業務，除從事下列產品之研究開發、生產製造外，並提供相關產品的技術支援及售後服務：

- (一)、 掌上型電腦(含具備無線通訊功能之產品)/智慧型手機。
- (二)、 掌上型電腦/智慧型手機之各式零組件及相關技術支援、售後服務等。

三、 全球據點(總部、研發中心、工廠所在地)

- (一)、 宏達電企業總部設於台灣桃園。
- (二)、 銷售與服務據點遍及歐洲、美洲、亞洲等地。為就近服務客戶與貼近消費者，宏達電在全球各主要市場皆設有據點，如美國、加拿大、英國、德國、法國、義大利、荷蘭、比利時、西班牙、波蘭、丹麥、俄羅斯、中國大陸、日本、香港、新加坡、泰國、緬甸、印尼、印度、馬來西亞、澳洲、阿拉伯聯合大公國以及巴西等地。

四、 市場排名、市場重要性(過往最好的成績)

- (一)、 2006 年 04 月：收盤價 1,020 元，成為台股 16 年來繼益通光能第二支突破千元股票。
- (二)、 2010 年 02 月：美國知名媒體《Fast Company》評選出全球 50 大最具創意公司，宏達電獲得第 31 名。
- (三)、 2011 年 02 月：於西班牙巴塞隆那舉辦的全球手機頒獎典禮中，獲「2011 年最佳手機公司」大獎。
- (四)、 2011 年 10 月：首度躋身全球百大品牌（第 98 名），成為第一個進榜的臺灣企業。

貳、 產品線

一、 2013 年產品

hTC One	2013 新旗艦機
hTC One mini	2013 迷你版旗艦機種
hTC One SV	中階音效主打機
hTC Butterfly S	五吋旗艦機種
hTC Desire 200	入門音效主打機
hTC Desire 500	四核入門款
hTC Desire 600	四核中階款
hTC Desire 600c Dual	雙卡版
hTC Desire L	多彩中階
hTC Desire P	迷你中階
hTC Desire Q	小巧入門款

二、 未來產品發展

高階產品方面以單一款，具光學防手震與超高感光度之相機、高解析度面板與立體聲喇叭之旗艦機種為主。中低階產品以客製產品為主，包括與 Facebook 合作的 First，與電信商業者合作的 Desire 系列、與消費者親自可訂規格的 E1，及配合兩岸需要雙模的手機為主。

參、 商業策略

一、 目標客層

在客戶類型上，宏達電當前主要客戶包含品牌大廠、電信營運商以及通路業者，其中電信營運商涵蓋歐美日台等地。

GSM 為全球行動通訊產業的主流規格，且西歐市場在通訊系統端以 GSM 系列系統為主；此外，宏達電的第一家電信營運商客戶為西歐的 Orange，且主要電信營運商客戶 T-Mobile、Orange、O2 及 Vodafone 皆西歐電信營運商，因此西歐市場為目前宏達電的主力市場。

至於北美市場的出貨方面，北美、日本、韓國為全球三大 CDMA 系統國家，但日本與韓國屬封閉市場，如宏達電著力於 CDMA 系統產品的開發，就目前而言，除北美之外，無其他供貨之處。

此外，北美也是宏達電最大品牌客戶 Palm 之主要市場(Palm 已經被 HP 併購)，在考量到客戶關係與資源有效利用之取捨下，宏達電以往對北美市場的投入，遠不如以 GSM 系列系統為主的西歐市場。

二、 產品定價

2013 年宏達電智慧型手機主要仍以高階智慧型手機供貨為主，押寶單一款具光學防手震與超高感光度之相機、高解析度面板與立體聲喇叭之 New HTC One 為主要的產品，採用一大帶多小的策略，進行推廣。

中低階智慧型手機則是以客製產品為主，包括與 Facebook 合作的 First、與電信業者合作的 Desire 系列，與消費者可自行訂規格的 E1。

三、 主攻市場(目前與未來)

宏達電以 hTC 之品牌行銷全球，目前已成功打入全球一線運營商以及實體通路中，業務發展重點地區仍以歐、美為主，現階段北美市場為智慧型手機發展最為成熟之區域，然而宏達電在高階智慧型手機受到的挑戰日益嚴峻，另一方面，新興市場具備爆發性之成長潛力，由於滲透率仍低，加上新興市場手機用戶數眾多，用戶數遠高於歐美市場，搭配 3G 基礎建設，可知新興市場將存在龐大商機，亦為下一波智慧型手機之目標市場，公司持續佈局中國等相關市場，預期 2013 年中國市場業績將有機會持續成長，並持續朝向其他新興市場佈局，未來美國市場比重將會逐漸下降，中國等新興市場重要性將日漸吃重。

四、行銷方式

2007 年起宏達電正式以自我品牌跨入全球行銷佈局，總共推出將近 15 款的新機種，受到 2006 年 Smartphone 由於 ID 設計與 Feature Phone 太過雷同無太大創新點導致市場接受度不佳，其產品主軸漸漸朝向 PDA Phone 發展，而在面板尺寸及解析度上以 2.8 吋之 QVGA 為主流規格。在通訊系統別方面，HSDPA 比重超過 EDGE 成為宏達電的主流系統標準，尤其下半年推出的新機種幾乎全部以 HSDPA 為主。在無線傳輸功能上，以 Bluetooth 搭載比重最高，已成為新機的標準配備，其次是 WiFi，而 GPS 的搭載比重仍低，顯示出宏達電產品的佈局重心仍以 Bluetooth 及 Wi-Fi 為主。

五、代工 OEM、ODM/或自行研發

宏達電由早期與品牌廠商合作如 HP、Palm、Dell 等的 ODM 模式，接著在 2006 年由於開始自有品牌經營而使得 ODM 比重日漸下降。自有品牌經營的成熟則是在 2007 年收回亞洲區通路品牌 Dopod 以及歐洲區通路品牌 Qtek 全部股權後，開始轉做自有品牌業務模式。

接著在自有品牌經營後宏達電積極和電信營運商搭配，藉由電信營運商通路進行銷售；宏達電於 2007 年 3 月首度以自有品牌打入歐洲一線電信營運商 Orange 的銷售體系，其 HTC S310 是首款打入的機種並透過 Orange 通路端進行銷售，但 S310 並未與 Orange 進行雙品牌行銷，也不屬於 Orange 自有行動電話品牌 SPV 旗下產品，為純然自有品牌產品。

而電信營運商直接供應模式為宏達電最引以為傲的營運模式，當前已有包括 Vodafone、O2、T-Mobile、Orange 等電信營運商納入宏達電旗下的客戶。此模式主要藉由直接供貨給電信營運商，並貼上電信營運商品牌在其通路端銷售，與替品牌大廠代工最大的不同在於直供模式自主性較高，NRE（NonRecurring Engineering）費用較替品牌大廠代工生產為低，可以保有較高的毛利，此模式後來讓宏達電營運規模及毛利大幅攀升，並成為許多台灣 ODM 廠商模仿對象。

另外也有通路商供應模式，主要供貨給通路品牌商，早期宏達電主要的通路品牌商為亞洲的 Dopod 與歐洲、中東的 Qtek 和 iMate。與供貨給電信營運商最大的不同在於通路商的毛利更高，且對產品品質的要求與認證不若電信營運商嚴謹(必須依據電信營運商的客製化需求，量身訂作)，合作較容易。

然自從宏達電開始轉做自有品牌之後，通路品牌業者深覺宏達電將侵蝕其市場發展空間，紛紛轉移訂單給台灣其他二線 ODM 廠商或是大陸的部分行動電話

設計製造廠商，宏達電逐漸淡出供應商的角色，目前僅有部分 Dopod China 的低階智慧型行動電話仍採購部分宏達電的產品，但已無法與之前百分之百全力支援的情形相比。

<資料來源：MIC，台灣智慧型行動電話裝置廠商發展動態與佈局分析>

肆、 專利佈局、研發方向

一、 專利數(各地區申請專利筆數、專利分佈領域)

IP Quantity	US	EP	CN	JP	KR	PCT	TW	IP5+WIPO+TIPO
發明專利 (包括公告及公開)	905	110	1180	28	77	4	1405	3709
電子通訊	567	710	836	17	66	4	948	3148
儀器機械	338	390	344	11	11	0	457	1551
設計專利	106	146	72	X	X	0	77	401

二、 專利訴訟經驗

2012 年 11 月 11 日，Apple 與宏達電極為罕見地共同發表新聞稿，說明雙方就專利訴訟達成和解協議，並簽訂為期 10 年的專利授權契約，結束兩造自 2010 年 3 月以來的訴訟紛爭。

自 2012 年 5 月 NOKIA 於美國及歐洲控告宏達電侵犯其 32 項專利，共有已知的 3 項專利於 2012 年底前完成開始審理。

三、 目前產品有支付授權金的對象 patent royalty statistics

契約性質	當事人	契約起訖日期	主要內容
專利授權	Apple, Inc.	2012.11.11~2022.11.10	專利授權範圍涵蓋雙方契約約定之現有與未來所持有的專利，權利金依契約規定方式支付。
專利授權	Microsoft	2009.02.01~2015.03.31	嵌入式作業系統軟體之專利授權。權利金依契約規定方式給付。
專利授權	Qualcomm Incorporated.	2000.12.20 起至下列終止契約日止： (1)一方若重大違反契約條款，於收	CDMA 之研發、製造及銷售之專利授權。權利金依契約規定方式給付。

			到他方書面通知 三十日後，未予改正者，得終止契約。
			(2) 本公司不再使用任何 QUALCOMM 智慧財產權時，得終止本契約，惟應於終止日前六十日 以書面通知 QUALCOMM。
專利授權	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	2008.12.15~2013.12.14	製造、使用或銷售符合GSM 等標準之必要專利授權。(2)依合約規定支付權利金
專利授權	Nokia Corporation	Jan. 1,2003-Dec. 31,2016	授權包括GSM 等無線通訊技術，依生產之數量支付權利金，其金額依合約規定支付。
專利授權	InterDigital Technology Corporation.	Dec. 31, 2003 to the expiry dates of these patents in the agreement.	TDMA、CDMA 為基礎之數位通訊相關專利授權。權利金支付之方式依合約規定支付。
專利授權	KONINKLIJKE PHILIPS ELECTRONIC S N.V.	Jan. 5,2004 to the expiry dates of these patents in the agreement.	製造符合GSM,或DCS1800/1900 標準通訊裝置所必須之專利。權利金支付方式依合約支付。
專利授權	MOTOROLA, Inc	Dec. 23, 2003	符合TDMA,NARROWBAND CDMA, WIDEBANDCDMA,或 TD/CDMA 標準之專有技術或專利。權利金支付之方式為依合約規定支付。
專利授權	ALCATEL /TCL & Alcatel	Nov. 2009- Nov. 2012	符合2G(GSM/GPRS/EDGE/CDMA)、3G(CDMA2000/WCDMA)、HTML、MPEG、AMR 之專有技術或專利。

			權利金支付之方式為依合約規定支付。
專利授權	Siemens Aktiengesellschaft	July 2004 to the expiry dates of these patents in the agreement.	符合GSM/GPRS/EDGE 之專有技術或專利。 權利金支付之方式為依合約規定支付。
專利授權	IV International Licensing Netherlands, B.V	Nov. 2010-June 2020	無線通訊產品相關專利授權。 權利金支付之方式為依合約規定支付。

第二節 中興 ZTE

壹、 公司發展歷史沿革

一、 設立時間、創辦人

中興最初由中國航太系統國有軍工企業 691 廠進入深圳尋找市場合作，是中國國有企主動進行的市場投資，由侯為貴於 1985 年創立於深圳，起初名為中興半導體有限公司。在最初創業的方向並不明確，從材料加工到電子產品加工的艱難經營之後，於隔年 1986 年 6 月開啟自行研究，進行小型交換機的製造；從此之後確立了公司的通訊發展方向。1993 爾後進行股份轉讓，自此從國營企業成為民營企業，由航太系統 691 廠、深圳廣宇工業集團公司與中興維先通等共同投資組建成為中興通訊股份有限公司。

異於同為通訊設備商的華為，中興的發展策略為較偏向低風險、多角化投資：在 1996 年之際、公司快速發展壯大之時，將產品擴張從原先的交換機發展到包含交換、傳輸、接入、視訊、電源等相關領域的多元化經營。而同時快速發展的通訊設備商華為則是相對在高風險的角度單一投入所有資源於通訊設備上，但同時華為相對獲得較高的利潤。

同為中國大型通訊設備商的中興，與華為設立時間相仿，產品市場也接近，歷年兩家的競賽甚至相互訴訟的戰爭不斷的上演。

二、 營業項目

- (一)、 運營商網絡：GSM/UMTS/CDMA 等傳統 2G、3G 及未來 FDD-LTE 的 4G 網路設備及服務經營；雲端系統經營以及光通訊系統；並與客戶合作開發創新應用以及產品。
- (二)、 終端：功能手機、數據裝備以及智慧終端產品如智慧手機、平板電腦及智慧電視盒等。
- (三)、 電信軟體系統、服務及其他產品：視訊與網路終端等產品；管理服務、IT 服務。

三、 全球據點(總部、研發中心、工廠所在地)

- (一)、 總部：中國廣東省深圳市南山區高新技術產業園科技南路 55 號中興通訊大廈。
- (二)、 工廠：於中國個重點城市以及美國、南韓等地設有 12 個全資科研機構，承擔中國第三代移動通信（C3G）等多個國家 863 項目；並分別與美國德州儀器、摩托羅拉、清華大學、北京郵電大學、電子科技大學等成立聯合實驗室，在全球 40 多個國家建立有分支機構。

四、 市場排名、市場重要性(過往最好的成績)

- (一)、 2005 年 5 月：入選「CCTV2004 中國最具價值上市公司」。
- (二)、 2005 年 6 月：躋身《商業週刊》「全球 IT100 強」。
- (三)、 2007 年 3 月：獲商業週刊「中國十大最重要上市公司」稱號。
- (四)、 2008 年 9 月：首度入選福布斯「2008 亞洲企業 50 強」。
- (五)、 2013 年：世界智慧手機出市佔率進入前五名。第二季出貨量佔全球 5.3%。
- (六)、 2013 年 4 月於中國 3G 手機市場佔有率 6.4%，排名第五。

貳、 產品線

一、 2013 年產品

目前，中興的智慧型手機產品線分為，旗艦機種「Grand」系列、中國移動客製版「U」系列、中國電信客製版「N」系列、中國聯通客製版「V」系列等不同產品線。上述機種的作業系統大多採用 Android 作業系統，為了開拓中低階市場，中興則於 2013 年與國際電信營運商以及 Firefox 合作，推出採用 Firefox OS 的機種「Open」；至於在處理器選用方面，則視機種不同價格與定位，採用聯發科、高通、與 Nvidia 三家廠商的解決方案，自 2013 年起，亦推出採用 Intel 的處理器的機種「Geek」。

ZTE Geek
ZTE Grand S
ZTE MENO N5
ZTE Open
ZTE U935
ZTE Grand Memo
ZTE Imperial
ZTE N818
ZTE N909
ZTE U817
ZTE U887
ZTE U956
ZTE V880G
ZTE V956
ZTE V967S
ZTE V987
ZTE V988
ZTE Vital

二、 未來產品發展

2013 年中興一方面持續強化其中低價智慧型手機產品線，並擴展中國大陸以外的低價智慧型手機市場；另一方面則推出高階產品(包括：「Grand」系列、LTE 智慧型手機等)以提昇中興品牌形象。不過，隨著功能型手機市場快速減少，加上中興主力銷售機種仍以中低價智慧型手機為主，因此連帶其獲利也受到影響。

參、 商業策略

一、 目標客層

目前鎖定在低價位的使用客戶，主攻對價格敏感的客層。

二、 產品定價

手機平均價位落在 1000 RMB 附近，從最低的~200 RMB 到目前最高階的 Grand S 約在 3400 RMB 分佈。目前尚未真正進攻到高階智慧手機的戰爭。

三、 主攻市場(目前與未來)

日美中市場以為主要利潤來源以及新興市場的巴西印度為拓展營業額，但由於美澳兩國基於通訊安全因素禁止通訊設備引進，所以配套販賣的終端手機商業模式就沒有已經開放的歐洲那麼多元化。

四、 行銷方式

目前行銷的管道大多通過營運商銷售，目前品牌經營尚未成熟，預計下半年度將要開始擴大代理店面的經營；預計在 2013 下半年度要開始以中興品牌的名義進行鋪天蓋地的宣傳，包含了電視行銷、體育賽事贊助等，當中最引人注意的則是中興宣稱將與其中一支美國職籃 NBA 球隊進行戰略合作。

五、 代工 OEM、ODM/或自行研發

中興自有品牌的手機皆為自行製造；也有接受各個合作營運商的 OEM 及 ODM 專案。

肆、 專利佈局、研發方向

一、 專利數(各地區申請專利筆數、專利分佈領域)

IP Quantity	US	EP	CN	JP	KR	PCT	TW	IP5+WIPO+TIPO
ZTE	2094	3071	34870	60	485	11013	9	51602

另外一提，1986 年第一台自我研發的控制交換 ZX500 機，是第一台中國本土企業被認定具有智為財產權的產品。努力耕耘專利是中興追求低風險的另一種表現。中興於 2013 年四月 21 日宣佈，根據世界智慧財產權組織(WIPO)的統計，中興專利申請數量連續第 2 年位居全球第一名，2012 年件數年增 37%至 3,906 件。中興是第一家專利申請數量連續兩年稱王的中國大陸企業，較同為大陸通訊及終端產業的競爭對手華為的 1,801 件多出一倍以上。

二、 專利訴訟經驗

2011 年起，愛立信(Ericsson tech.)針對中興的歐洲全資子公司進行跨國連續的大量訴訟戰，中興則是在中國國家智慧財產權局專利覆審委員會發起針對愛立信在華專利的「專利無效訴訟」。兩造雙方經過長期的對峙之後，於 2012 年初以和解收場。與華為的持續專利較勁不斷上演。

2013 年 Vringo-一家以手機視訊與鈴聲的 IP 公司，向中興提起了侵權的訴訟，目前尚未結案。其他 Patent troll 的案子也零星的在歐美出現。

三、 目前產品有支付授權金的對象

目前中興在 2013 年四月已經與 Microsoft 簽署 Android & Chrome 兩樣系統專利授權協議，中興將向 Microsoft 支付權利金。目前金額尚未瞭解。

四、 研發方向

目前預計將產品線從現在的機海戰術精簡成少量明星機種的菁英策略，企圖降低利潤不好的機種，以單一菁英機種的量來追求利潤上升。軟體方面，與大多中國智慧手機製造商類似，大量扶植騰訊與百度以求軟體差異化能夠帶來突破點。

第三節 華為 HUAWEI

壹、 公司發展歷史沿革

一、 設立時間、創辦人

華為最初由創辦人任正非(亦即現今的總裁)於 1987 年於深圳創立，最初華為公司業務僅為用戶交換機(PBX)的代商；爾後開始自行製造 PBX。隔年在任正非前岳父、四川省副省長的幫忙下得到國家企業巨量訂單。爾後開始逐漸成長為中國最強電信設備製造商。

華為於 2011 年發展策略革新，從傳統的 B2B 轉換成 B2C 模式，從 ODM 白牌轉變成華為自有品牌，大幅進軍通訊智慧手機終端市場。

創辦人任正非為重慶建工學院出身，並於畢業後進入共產黨黨軍；於退伍後與軍人同僚共創華為，軍人的嚴厲個性注入華為企業文化具有軍事嚴密管理的特色。對建築有興趣的他也親手設計現在華為位於深圳的兩平方公里總部。

二、 營業項目

(一)、 通訊及企業服務：

針對通訊商提供各種需求的解決方案如：有線及無線通訊建造以及數據中心建立等的網路集成服務；營運商及 IT 網路總合管理服務；針對客戶需求的諮詢以及各種銷售服務等通訊網路建構項目。

(二)、 新業務：

1. 網路資源整合服務：提供企業於網路資源的各種增值服務如雲端科技提供、企業網路平臺建立、企業內通訊平臺、網路資源使用效率優化等增值服務。
2. 網路升級：華為不斷研發創新的通訊能力打造各式樣的網路通訊技術，並提供各種不同客戶量身打造升級的服務。
3. 節能系統服務：基於本身通訊的實力，可以針對通訊商的資源做有效利用之外，更可以針對電源供應的系統做有效的監控並達到節能的成果。

(三)、 產品：

1. 雲端技術產品。網路功能化管理產品。
2. 終端用戶消費性產品：家庭終端如平板電腦、隨身碟、數據機、數位相框等。
3. 企業終端產品：6 人全景視訊會議系統、媒體電話、視訊系統及設備等。
4. 個人終端產品：智慧手機、功能型手機。

三、 全球據點(總部、研發中心、工廠所在地)

- (一)、 總部：中國深圳市龍崗區阪田華為基地。
- (二)、 工廠：中國松山湖高新技術開發園區-華為南方工廠。
海外有印尼工廠等，未來預計在巴西建造手機生產地。
- (三)、 研究所：設立於中國的北京、上海和南京及印度、美國、德國、瑞典、英國、法國、義大利、俄羅斯等地設立 23 個研究所。
並與領先營運商合作成立 34 個聯合創新中心。

四、 市場排名、市場重要性(過往最好的成績)

- (一)、 2002 年 9 月：Fortune 評比為中國最尊重企業。
- (二)、 2005 年 5 月：獲中國互聯網週刊”中國電信供應商 100 佳”第一名。
- (三)、 2005 年 7 月：Light Reading 發布”2005 年全球最成功的私營電訊企業的排名”第一名。
- (四)、 2007 年銷售額達 160 億美金；與世界前 50 強營運商當中 31 家成為合作夥伴。
- (五)、 2007 年成為全球第五大電信設備經銷商。
- (六)、 2010 年進入 Fortune Global 500。同年開始發展智慧型手機
- (七)、 2013 年智慧手機出貨量排名全球第三。
- (八)、 2013 年 4 月於中國 3G 手機市場佔有率 10.1%，排名第四。

貳、 產品線

一、 2013 年產品

華為自 2010 開始手機終端業務時，因應當時趨勢而全面發展 3G 手機，不論是一開始的 feature phone 或後面發展的智慧手機皆為 3G 以上的通訊規格；此外華為手機有個規則就是清一色全部使用自家子公司-海思半導體(主要設計無線通訊晶片，為目前中國最大)自行設計的晶片，手機製造從上游關鍵晶片到最終成品完整包辦，促成了極大的成本優勢。但是由於海思半導體目前還與領導設計大廠如高通、Intel、聯發科等有一段距離，導致其手機運行效率以及表現無發追趕上他廠旗艦機種。

華為手機為提升產品線競爭力，清楚定義產品列別如：Ascend D 系列注重手機效能、Ascend P 系列注重時尚感、Ascend G 系列注重性價比以及 Ascend Y 系列則是針對低價位市場。目前華為智慧手機分佈在

(一)、 2013 年 3G 手機列表：

Ascend G330
Ascend G510
Ascend Mate
Ascend P6
Ascend Y210
Ascend Y300

(二)、 2013 年 4G 手機列表：

Ascend P2
Ascend X
Impulse 4G
Ascend P1 LTE
Ascend P LTE

二、 未來產品發展

華為仰賴於強大的網路設備基礎以及手機硬體的優勢，以及高達員工總數 44% 的六萬多名研究開發人員的支援，將以最佳化的上網速度為賣點，野心蓬勃地企圖針對世界上各個中低價位市場量身打造適合當地市場的智慧手機，企圖在五年內搶下世界智慧手機龍頭寶座。

參、 商業策略

一、 目標客層

華為於年度報告內容指出：“華為終端的目標是將最新的科技帶給消費者，希望新技術人人可以享用。在產品方面，華為終端將堅持精品戰略，重視最終消費者體驗，以差異化創新，勇敢打破看似不可能的各項技術極限，讓世界各地更多的人享受到技術進步的喜悅，與大求消費者一起以行踐言，實驗夢想”。

實際上華為的確針對不同市場的需求開發不同的特規機種，例如投資印度與多家零售商合作提供網購服務機種。

二、 產品定價

目前所有產品皆以中低價位為主，戰略在於提供物美價廉的手機。目前最貴手機 Ascend D2 價位約 3890RMB，低於 Apple iPhone5, Samsung Galaxy S4 & HTC Butterfly S 一段距離。產品手機均價約位於 1500RMB。

三、 主攻市場(目前與未來)

目前華為手機廣泛地在全球的通路上持續拓展疆土：中國，台灣，印度，馬來西亞，歐洲等，美國等地區因為政府針對安全信疑慮的問題則是還在針對華為的產品做評估，企圖將華為產品排除在外，因為華為的中國國家背景因素令人懷疑是否會造成洩露通訊機密的問題。

四、 行銷方式

目前華為已經由 OEM、ODM 慢慢轉型成自有品牌的銷售，不過其中各國的合作供應商還是有需多的華為客製化手機掛牌上市，當然也包含了許多華為已痛信設備商的腳色搭售手機產品進入痛心經銷商的銷售管道。

五、 代工 OEM、ODM/或自行研發

華為自有品牌的手機皆為自行製造；也有接受各個合作營運商的 OEM 及 ODM 專案。

肆、 專利佈局、研發方向

一、 專利數(各地區申請專利筆數、專利分佈領域)

IP Quantity	US	EP	CN	JP	KR	PCT	TW	IP5+WIPO+TIPO
HUAWEI	5469	9877	45159	420	658	13913	6	75502

根據中國國家統計，華為 2008 年是中國境內當中專利申請數最多的單位，甚至於 2009 年入選世界紀錄協會”申請最多專利的公司”。

二、 專利訴訟經驗

(一)、 2003 年 Cisco System 指控華為侵犯部分 Cisco 技術專利；經過雙方對戰多時，作中 Cisco 撤去了訴狀，並且互相和解專利糾紛，承認華為沒有侵權。

(二)、 2011 年，由於摩托羅拉與諾基亞西門子合資公司的合作關係，造成華為方面的緊張(因為 2000 年華為賣掛牌機於摩托羅拉上市，具有深度的合作關係)，擔心會造成洩漏營業秘密給諾基亞西門子合資公司。因此發動了一場專利訴訟，因此展開三方一連串的專利戰爭；最後在華為獲得鉅額轉讓費的結局下達成和解。

(三)、 2011 至今，華為與中興在歐洲上演大量的專利訴訟戰爭，鬧得沸沸揚揚，目前還在持續當中。但雙方的專利較勁並沒有阻礙到在市場上的拓展。

(四)、 而華為也在歷年來不斷的受到 Patent troll 的攻擊。

三、 目前產品有支付授權金的對象

目前華為年度支付的權利金約 3 億美金，其中包含所有通訊設備企業服務及終端手機等項目的總和。不過目前智慧型手機才剛起步，市場上分析未來應該會面臨到許多大型公司的挑戰並索取權利金。

四、 研發方向

目前華為手機的主要研發方向還是針對於 Android 系統，Windows phone 系列則是放比較少的心力在上面。

華為硬性規定每年須有 5%的研發人員轉作市場，並也有相同比例的市場人員轉作研發，以企圖增加對於市場變化的敏感度，訂立了以市場指向為方針的研發方向而非技術領先。

第四節 酷派 Coolpad

壹、 公司發展歷史沿革

一、設立時間、創辦人

宇龍計算機通信科技(深圳)有限公司(簡稱「宇龍通信」)，是由郭德英創立於1993年4月，是中國無線科技有限公司(中國無線科技有限公司於2002年3月11日在開曼群島註冊成立為獲豁免有限公司，於2004年12月9日在香港聯合交易所有限公司上市，股份代號：2369)的全資附屬子公司。宇龍計算機通信科技(深圳)有限公司主要在中國內地市場經營手機品牌酷派(COOLPAD)、無線電頻率、通訊協定、以及無線數據解壓縮傳輸技術等等。其中，自有品牌「酷派(COOLPAD)」手機是宇龍通信的主要產品。

創辦人郭德英先生為集團的執行董事、主席兼行政總裁，郭德英先生負責集團的整體管理及策略發展，且自集團於1993年成立起，即一直出任主席、法定代表以及總經理，且在無線通信業擁有約19年經驗，郭德英先生於1991年12月獲深圳市工程技術中評委認可為工程師，於上海交通大學取得工程學碩士學位元元，於2008年7月，郭德英先生獲深圳市政府頒發深圳市長獎，此外，郭德英先生也是深圳市政協委員。

二、營業項目

- (一)、 宇龍通信一直以來著重於行動平台的經營，並藉由本身通訊研發能力進而開發了各種無線通訊網絡標準，包括呼叫 GSM、CDMA1X、TD-SCDMA、CDMA1X(EVDO)以及 WCDMA 網絡的專業知識，開發了有關手機操作系統、無線電頻率、通訊協定以及無線數據解壓縮傳輸技術的專有技術及多項專利權。
- (二)、 產品方面在 GSM、CDMA 以及 TD-SCDMA 等行動手機上皆有開發以及銷售。

三、全球據點(總部、研發中心、工廠所在地)

- (一)、 **酷派信息港**：酷派資訊港位於「中國矽穀」之稱的深圳高新技術產業園北區，此園區為現代化商務園林式風格建築群，宇龍公司總部所在地即在設立在此園區。
- (二)、 **東莞宇龍研發生產基地**：東莞宇龍生產基地位於風景怡人的東莞松山湖科技產業園區北部，此生產基地主要承擔酷派智慧型手機及 3G 手機的規模化生產。生產設備齊全、開發工具先進、設計理念現代是生產基地的一貫的追求與建設方向。
- (三)、 **西安研究所**：西安研究所位於西安市高新區「酷派 3G 智慧終端機科技產業園」，此研究所設有軟體設計、硬體設計、手機品質檢測、網際網路開發等團隊。研發領域涵蓋酷派 TD 產品、W 網產品、酷雲產品等，致力於為消費者提供領先的終端產品與服務。
- (四)、 **北京研究所**：北京研究所是宇龍研發體系的未來的資訊中心，此研究所負責智慧終端機研發，行動網際網路業務運營與維護，曾推出宇龍首款 4 吋屏百萬銷售量明星機「炫風 8150」。
- (五)、 **南京研究所**：南京研究所位於中國(南京)軟體穀，此研究所專注於智慧嵌入式軟體技術平臺和產品平臺的開發，為消費者提供創新、穩定、高效的嵌入式終端軟體產品。

四、市場排名、市場重要性(過往最好的成績)

- (一)、 2012 年，酷派達成 2,000 萬臺出貨量
- (二)、 2013 年於中國 3G 市場市佔率達 11.5%，排名第二。

貳、 產品線

一、 2013 年產品

Coolpad 大觀 4mini
Coolpad 8079
Coolpad 8750
Coolpad 5950
Coolpad 7269
Coolpad 8295M
Coolpad 7295A
Coolpad 5891
Coolpad 炫影 SII 3G
Coolpad 5879
Coolpad 8122
Coolpad 7295 青春版
Coolpad Air 9150
Coolpad 5216S
Coolpad 8185
Coolpad 8295 3G
Coolpad 8190
Coolpad 5930
Coolpad 8720
Coolpad 9070

二、 未來產品發展

宇龍透過優化互動行業設計(ID)、內部系統、功能及 Coollife UI，建立及改進酷派智慧型手機用戶的體驗，同時為了滿足用戶需求，於 2013 年推出更多雙模雙待機酷派新型號。集團亦在廣大市場推出更多具備更高硬體規格、售價更實惠的雙核芯、四核芯智慧型手機。

由於酷派已成功進入美國 4G 智慧型手機市場，因此，於 2013 年增強基於 FDD-LTE 的 4G 新型號系列，並對 TD-LTE 產品作好準備，同時加快酷雲酷雲平臺的升級速度，並結合更有用的特點功能，務求向越來越多的雲端顧客提供多元化陣列的內容及服務。集團基於行動網際網路時代日益蓬勃及用戶改變瀏覽網際網路的習慣，亦將加強與網際網路公司合作。

參、 商業策略

一、 目標客層

酷派藉由著與中國電信商們在業務推廣上的密切關係，並且靠著優惠的價格得以與電信商合作在電信商的通道上面取得大量的曝光，是其接觸到客層的第一重要來源。再者酷派經常與電信商合作客製機，客製機的目標客群則會隨著與電信商的戰略而改變。

二、 產品定價

產品在高中低價位皆有推出，可謂是全系列的廣布。不過實際上高階產品並不叫座，與其他廠家類似皆是以中低價位為主打以及獲利來源。

三、 主攻市場(目前與未來)

除了鞏固原有中國市場外，酷派亦進駐了台灣以及印度市場。2012 年開始以 4G 智慧型手機進入美國經濟型的酷派 4G 智慧型手機市。

四、 行銷方式

酷派背靠運營商，積極開展與傳統通路商的更深入合作，同時靠品牌建設和多元化電子商務平臺佈局，推進酷派 LTE 4G 手機的認知度。預計今年電信商通路、經銷商通路、電子商務通路的比例為 5:4:1。

五、 代工 OEM、ODM/或自行研發

酷派 2003 起初開始發布智慧型手機即受到中國各營運商青睞，其中與中國聯通的合作更甚，之後與營運商合作的 ODM、OEM 機種隨即接踵而來；目前酷派的手機在 OEM、ODM 以及自行研發的機種各佔約半。

肆、 專利佈局、研發方向

一、 專利數(各地區申請專利筆數、專利分佈領域)

從酷派來講，集團現在的專利儲備已經將近 4000 件了，並且是 90%都是專注於行動網際網路方面的東西，集團也會加大建設和投入，當然集團跟國際上最大的廠商的專利數量來比還是比較少的，但是集團有自己很多的核
心專利。宇龍酷派已在手機領域申請了 3000 多項專利，其中 85%以上是含
金量最高的發明專利。在雙模雙待、行動網際網路、智慧型手機技術領域，
已有 80 餘件基礎性框架技術的發明專利獲得授權。

二、 專利訴訟經驗

2010 年 9 月 30 日，台資企業全球線上公司對宇龍公司提起關於雙模手
機專利的侵權訴訟。隨後宇龍公司在答辯期間向中國國家智慧財產權局專利
複審委員會申請全球線上的「多卡雙向收發手機」專利無效。宇龍公司提及
的紛爭已平息緣起法院的一份裁定，2011 年 3 月北京市第一中級人民法院
下達民事裁定書，因被告宇龍公司在答辯期間內請求宣告涉案實用專利無效，
此案的審理需以中國國家智慧財產權局專利複審委員會的審查結果作為依
據，裁定中止訴訟。2011 年 6 月 18 日，專利複審委員會對本案件進行了口
頭審理，目前本案在等待專利複審委員會的複審結果中。

三、 研發方向

宇龍通訊持續加大力度發展創新科技(每年皆以營業額的 10%做持續的
投入)，緊貼中國 3G 手機市場日後的增長，繼續擴大海外市場，及做足準備
功夫，迎接包括 TD-LTE 及 FDD-LTE 的智慧型手機新開發的 4G 市場。

通過與業內主要供應商緊密合作，將引入更多富有特式兼容易使用的酷
派產品及服務，繼續發展及優化本身的標準軟體及硬體發展平臺。

第五節 聯想 LENOVO

壹、 公司發展歷史沿革

一、 設立時間、創辦人

聯想集團成立於 1984 年，由中國科學院計算技術研究所投資 20 萬元人民幣、由 11 名研究人員創辦，當時稱為「中國科學院計算所新技術發展公司」。1989 年，成立「北京聯想電腦集團公司」創辦人-柳傳志，在 2011 年把董事長一職，由楊元慶接任，同時擔任聯想集團董事局主席與執行長 (CEO)，在 2005 年 5 月正式完成 IBM 個人電腦事業部收購，聯想集團從此形成。

聯想 (legend，英文含義為傳奇)，1994 年 2 月，聯想在香港證券交易所上市； 2003 年，聯想將其英文標識從 “Legend” 更換為 “Lenovo”，其中 “Le” 取自原標識 “Legend”，代表著秉承其一貫傳統，新增加的 “novo” 取自拉丁詞 “新”，代表著聯想的核心是創新精神。2004 年，聯想公司正式從 “Legend” 更名為 “Lenovo”。

二、 營業項目

- (一)、 電腦業務：筆記型電腦系列、一體機、桌上型電腦以及伺服器與儲存裝置等。
- (二)、 行動業務：樂 phone、樂 pad。
- (三)、 數碼產品：行動硬碟、隨身碟、記憶卡、錄音筆、數碼相框、高清播放機、GPS 導航儀。
- (四)、 電腦周邊：滑鼠、音箱、內存、電源、播放機、筆記本包、電腦桌椅、光碟、鍵盤、耳機、電聯盟、網路攝影機。
- (五)、 服務產品：保修擴充功能服務、安全保障服務、安裝服務、客戶化技術支援、外設數碼服務產品。

三、 全球據點(總部、研發中心、工廠所在地)

- (一)、 全球總部：中國北京、新加坡、美國羅利（北卡羅來納三角研究園）
- (二)、 主要運營中心：北京、巴黎、美國北卡羅萊納州羅利和新加坡
主要研發中心：中國北京、上海、深圳及美國北卡羅萊納州羅利
生產基地和組裝設施：中國的北京、上海、惠陽及深圳；印度的龐帝其利（Pondicherry）；墨西哥的蒙特雷（Monterrey）；美國的格林斯博羅（Greensboro）；其他在全球採用合同製造廠家及 OEM 廠家。

四、 市場排名、市場重要性(過往最好的成績)

- (一)、 2002 年 9 月：Fortune 評比為中國最尊重企業。
- (二)、 2005 年 5 月：獲中國互聯網週刊”中國電信供應商 100 佳”第一名。
- (三)、 2005 年 7 月：Light Reading 發布”2005 年全球最成功的私營電訊企業的排名”第一名。
- (四)、 2007 年銷售額達 160 億美金；與世界前 50 強營運商當中 31 家成為合作夥伴。
- (五)、 2007 年成為全球第五大電信設備經銷商。
- (六)、 2010 年進入 Fortune Global 500。同年開始發展智慧型手機
- (七)、 2013 年智慧手機出貨量排名全球第三。
- (八)、 2013 年 4 月於中國 3G 手機市場佔有率 11.2%，排名第三。

貳、 產品線

一、 2013 年產品

(一)、 K 系列高階智慧

K900 金屬超薄

(二)、 S 系列時尚消費族群

S920 四核大螢幕雙卡

S820 四核雙卡

S750 四核雙卡防水機種

S720 雙核雙卡

(三)、 P 系列商務族群

P780 超長待機雙卡

(四)、 A 系列機種高 C/P(性能/價格)值大眾機

A656 四核

A706 四核雙卡

A516 雙核機

A590 雙卡機

A376 雙卡機

二、 未來產品發展

2012 年聯想手機業務目標為開拓海外市場，第一要選就是進軍新興市場，並同時往具有技術領導意義的歐美市場前進，技術挑戰最大的就是美國市場。聯想需要面對三星、蘋果、宏達電的競爭，在美國市場消費者對於聯想的品牌認知度不高，而聯想 PC 在美國市場的佔比僅為 9%，列 PC 市場的第五位，與聯想在全球市場的位置尚有一定差距。

聯想集團 CEO 楊元慶表示，智慧型手機市場在硬體規格上越來越接近，能夠贏領市場的就是靠時尚設計產業並定義產品為時尚產品，且在激烈的市場上行銷的策略會越來越重要，聯想集團將會加強行銷投入資源。除了行銷方面，因應不同市場的特性，也會採取不同的行銷策略，例如歐美市場和新興市場在銷售通路上就有很大差別，新興市場(如印度、巴西)依靠的是手機零售商銷售產品；而在歐美市場，手機廠商則需要電信業者的支持，電信業者的補貼對於提高產品銷量非常關鍵，尤其是在美國與歐洲的手機市場，必先與電信業者建立一定的信任與合作關係與認可，方可切入歐北市場。

參、 商業策略

一、 目標客層

聯想手機,Le(樂)Phone 系列智慧型手機從單一機種擴張到全系列產品,目標客群設定廣泛但定位分明,如 K 系列高階智慧;S 系列主打注重品味的時尚消費族群;P 系列則瞄準商務族群;A 系列機種是注重 C/P(性能/價格)值高的大眾化機種,但大抵上聯想智慧型手機還是中低價(階)手機為主。

二、 產品定價

聯想手機的售價大都在人民幣 3000 元以下,最低售價為 RMB400,幾無高價機型,最高階手機 K9 售價 RMB2700,大部分的機種售價坐落在 RMB 1000-2000 元,這與中國智慧型手機市場以中低價(階)為主,不謀而合。

三、 主攻市場(目前與未來)

穩佔中國手機智慧機市場坐二望一,等待機會取代三星(Samsung),並積極地佈局新興市場,目標進軍歐美市場,第一步為進入北美市場。

四、 行銷方式

聯想移動在成立初期採用了”越島戰略”,例如直接跨越黑白機進軍彩色螢幕時代;反映在行銷上面的則是聯想放棄中國大多品牌廠爭奪的央視廣告,而是直接聚焦在戶外媒體上,這一方面降低再央視廣告的激烈競價成本,另一方面長期的戶外廣告耕耘上讓聯想在之後更能夠靈活的針對不同宣傳對象或者廣告期間做出最佳化,如:消費重要季節會全面導入消費者營銷,像是過年期間的春節特別廣告主打親情,體育季節請相關體育明星代言以及贊助體育活動;而在淡季進行基本量的廣告投放保持消費者印象;而在旺季時全面的在賣場門口砸下立牌廣告等。這是聯想在中國的行銷策略獨到以及領先之處。

聯想在二線城市的耕耘也相較地早開始;在 2005 年之後市場占有率起色即開始利用本身銷售的優勢,不定時利用發布短期轟動發布的方式,例如邀請知名明星在全中國巡迴宣傳,又或者在全中國知名節目如中國好聲音等節目上進行合作甚至開發相關 APP 等進行深度的行銷。

五、 代工 OEM、ODM/或自行研發

聯想的自有品牌手機與 PC、筆電等產品自行製造率約 20~30%，委外代工在 2013 年仍為接近七成的比例，透過在電腦 PC 產業的經驗，結合 PC 開發模式與手機開發模式相結合的模式，來達到產品能夠快速因應市場並在搶在競爭對手第一時間上市。

值得一提的是 2013 年引述日本讀賣新聞報導，聯想與 NEC 就成立手機製造和銷售合資工廠的談判已接近尾聲，兩家公司最快將於 6 月底達成協議。

但聯想集團並於 6 月 4 日宣佈，該公司的確正與某潛在合資夥伴進行初步磋商，但截至目前為止尚未簽立最終協議。

中國成都建立了全新的生產和研發中心，並與仁寶在合肥成立了合資公司——聯寶合肥廠。此舉改善了聯想的全球供應鏈，提高了整合創新能力，使聯想能更快、更高效地為消費者提供更好的產品。

現今聯想集團智慧型手機的競爭對手，對外有三星、蘋果、諾基亞、宏達電，對內有中興、華為、酷派、小米虎視眈眈的覬覦其市場佔有率。

肆、 專利佈局、研發方向

一、 專利數(各地區申請專利筆數、專利分佈領域)

聯想整合了美國羅利研發中心、日本大和實驗室與聯想在北京和上海的研發中心，企圖打造“全球創新三角”。2012 年 9 月，聯想擁有 46 個世界一流實驗室，目前在全球擁有 7800 項專利以及專利申請，其中有 6000 餘項是發明專利。而且聯想也是中國企業裡為數不多的能夠從專利上面獲取收入的企業，2010 年專利收入就達到 2000 萬美元。

二、 專利訴訟經驗

隨著中國智慧型手機逐漸往國際市場邁進的前提下，專利訴訟戰爭將會是中國業者的重要議題之一。聯想、中興、TCL、酷派、康佳等中國手機製造商已經組建聯盟，準備應對大型跨國公司帶來的潛在的專利侵權訴訟。以下為本研究所整理聯想集團對於國際專利訴訟經驗。

- (一)、 被告:2012 年 08 月，設立於美國德拉瓦州的數位娛樂大廠 Rovi Solutions Corporation(以下簡稱 Rovi) 以 2 項專利侵權為由，控告美國聯想 (以下簡稱 Lenovo) 所製造、使用、提供、販賣、為販賣之要約或進口搭載晶片之筆記型電腦、個人電腦等產品侵權，全案將由美國加州北部聯邦地院負責審理調查。
- (二)、 被告:2010 年 10 月，位於美國德州的 Lochner Technologies 公司控告聯想(Lenovo)、惠普(HP)及台灣衛星導航商 Garmin 等 9 家廠商涉嫌一項伺服器相關專利侵權，全案目前由德州東部聯邦地院負責審理調查。
- (三)、 被告: 2007 年 03 月，3M 向明尼蘇達州地方法院提起訴訟，指控聯想、索尼和松下等多家公司侵犯了其鋰電池充電電池專利。
- (四)、 指控: 2010 年 12 月，聯想新加坡營運中心 (Lenovo (Singapore) Pte. Ltd.)以 4 項專利侵權為由，控告位於德州奧斯汀的平板電腦製造商 Motion Computing，這次的行動也展現了聯想積極拓展平板電腦市場的決心，全案將由北卡羅來納州東部聯邦地院負責審理調查。
- (五)、 指控: 2008 年 07 月，聯想在美指控浩鑫迷你電腦侵權。中國最大個人電腦製造商聯想集團(992)指控台灣浩鑫(2405)侵犯兩項電腦電源管理與開機圖形專利。聯想 7 月 17 日向舊金山聯邦法院提起告訴，尋求禁止浩鑫使用聯想的發明，並且要求現金賠償。

- (六)、 指控: 2007年03月, 聯想集團向美國法院正式提起訴訟, 指控其在台灣的競爭對手台灣藍天電腦惡意拖欠自己的數百萬專利使用費, 因此要求法院下令禁止藍天使用其專利技術及現金賠償。

三、 研發方向

(一)、 資訊安全

晶片、硬體、作業系統、應用軟體等多個技術層次進行安全方面的研究, 開發各種設備、工具、策略、協定技術和演算法, 提供網路安全、主機安全、資料安全的一體化解決方案, 包括系統安全和資料保護。

(二)、 跨平臺計算技術

計算技術和通信技術相互融合為基礎, 研究以電腦、電視機和手機等多種智慧數位設備及其應用之間的智慧互聯、資源分享和協同服務問題, 構建以標準化協議為核心的協同計算架構, 研發創新的多種設備關聯應用模式及相關的實現技術和解決方案。

(三)、 計算、寬頻和無線通訊、服務(應用)的無縫整合技術

隨著有線和無線寬頻連線越來越普及, 連線速度品質也越來越高, 針對各種連接技術服務進行整合, 與關鍵後臺服務一體的計算終端的研究和設計, 以及相關技術的研究, 大大提高用戶的使用體驗, 並由此產生創新的業務模式。

(四)、 創新設計和用戶研究

用戶研究的理論、方法及技術, 保持理論方法創新上的國際領先水準。針對個人計算設備、通訊設備以及消費電子設備, 以使用者導向為理念, 挖掘使用者需求, 研究人機交互設計技術, 並對產品進行可用性評估。

(五)、 晶片系統設計

電腦、手機和消費電子的融合帶來了新的用戶需求, 為滿足這些需求研究新的低功耗、低成本的晶片設計技術, 並為產品部門開發各種集成計算能力、多媒體處理能力、無線連接能力、安全保護於一體的系統晶片。

(六)、 高可靠技術

研究電腦的設計技術，包括計算平臺，應用平臺，結構設計，散熱設計以及材料技術的研究，設計具有超高可靠性的電腦和筆記本，滿足使用者對可靠性的高要求，並為特殊市場設計電腦。

(七)、 多媒體處理技術

研究電腦的設計技術，包括計算平臺，應用平臺，結構設計，散熱設計以及材料技術的研究，設計具有超高可靠性的電腦和筆記本，滿足使用者對可靠性的高要求，並為特殊市場設計電腦。

第六節 小米 MI

壹、 公司發展歷史沿革

一、 設立時間、創辦人

小米科技，全稱北京小米科技有限責任公司，由前 Google、微軟、金山等公司的頂尖高手組建，是一家專注於 iPhone、Android 等新一代智慧手機軟件開發與熱點移動互聯網業務運營的公司。於 2010 年 4 月 6 日正式成立，已經獲得知名天使投資人及風險投資 Morningside、啟明的巨額投資。2011 年 8 月 16 日在北京發行了小米手機。2010 年底推出手機實名社區米聊，在推出半年內註冊用戶突破 300 萬。此外，小米公司還推出基於 CM 訂製的手機作業系統 MIUI，Android 雙核手機小米手機等。米聊、MIUI、小米手機是小米科技的三大核心產品。

雷軍先生為小米創始人，董事長兼 CEO，在小米之前曾經擔甚金山軟件董事長，此外雷軍在本業之外也為一天使投資人

小米是一家移動互聯網公司，小米的 LOGO 倒過來是一個心字，少一個點。意味著小米要讓小米的用戶省一點心。另外，MI 是米的中文拼音，正好對應其名字稱號。

二、 營業項目

小米以智慧手機起家，除了販售小米機之外，經營使用者介面(MIUI)也是公司的另外一個重要業務，包含了即時通訊軟體以及網路商城平台等等。近期也開始了網際網路電視終端等個人影音系統的新業務。

三、 全球據點(總部、研發中心、工廠所在地)

總部：中國北京市海澱區清河中街 68 號 華潤五彩城寫字樓。

四、 市場排名、市場重要性(過往最好的成績)

2013 年 Q1 中國智能手機市場銷量占比 3.9%，排名中國第九。

2013 年 Q2 中國智能手機市場銷量占比 5%，排名中國第七。

貳、 產品線

一、 歷年產品

(一)、 軟體產品

小米手機 M1

米聊

MIUI (米柚)定制作業系統

迷人流覽器

小米讀書

小米分享

小米便簽

小米手機

小米商城

小米社區

小米桌面

(二)、 配件系列產品

小米盒子

小米手機助手

(三)、 硬體系列產品

小米手機一代 (小米 M1，也稱小米一代，2011 年 10 月發佈)

小米手機一代電信版 (2012 年 3 月發佈)

小米手機青春版 (2012 年 5 月 15 日 10:00 發佈)

小米手機 1S 加強版、1S 青春版 (小米 M1S，2012 年 8 月 16 日、10 月 23 日發佈)

小米手機二代 (小米 M2，也稱小米二代，2012 年 10 月 30 日正式開放購買)

小米盒子 (2012 年 11 月 14 日正式推出)

小米手機二代電信版 (2013 年 2 月 1 月發佈)

小米手機 2S (2013 年 4 月 9 日發佈)

小米手機 2A (2013 年 4 月 9 日發佈)

二、 未來產品發展

(一)、 小米 3:

持續推出硬體設定相比小米手機2更強，預計螢幕尺寸將達到4.5英寸，同時後置攝像頭也有望提升至 1300 萬位元。

紅米手機：

已於 2013 年 8 月 2 日開放網路預購。

(二)、 平板電腦：MIPAD

(三)、 小米電視：47 吋 1080p 解析度螢幕，內建 Dolby 及 dts 音效技術的「小米電視」

參、 商業策略

一、 目標客層

(一)、 習慣網路購物和從網路獲取資訊的人群

社會上易接受新事物的人群較大，這些人長期接觸網絡，對新事物有較為開放的心態且習慣依靠互聯網生活的人越來越多，宅男宅女已經成為潮流。

(二)、 對價格敏感的中等收入人群

大多數年輕人由於經濟原因，對價格都很敏感，很高性價比的小米手機對他們將非常有吸引力。所以早起小米手機名聲不是很大，大家沒有看到實物時，主要是依靠宅男宅女打開了市場。隨著時間推移，當小米手機有了一定的口碑和知名度以後，開始吸引更多“非宅”人的潛在顧客，經一步擴大了市場。

二、 產品定價

最低廉的高端智能手機。

三、 主攻市場(目前與未來)

目前市場仍以中國大陸為主，於 2013 年分別進軍香港及台灣市場，做為國際行銷的前哨戰，未來的海外市場則以新興市場為主。

四、行銷方式

1. **口碑行銷(病毒式行銷)**：小米手機需要一個環境：即使你不關注手機也知道有小米這個手機。利用國人看熱鬧的特點，製造“緋聞”如某某某看好小米手機(名人效應)；小米 pkiPhone4(品牌效應)等消費者愛看的事情
2. **事件行銷**：召開發佈會利用小米手機高配低價吸引媒體關注
3. **微博行銷**：利用新的資訊傳播工具宣傳小米手機
4. **饑餓行銷**：成功吸引了消費者關注後，不能一下子滿足消費者需求，從產品發布到正式售賣需要一定時間段，給消費者以想像的空間
5. 小米的行銷方式係從最初的論壇聚斂人氣，到後來的網路行銷的爆發，然後採用預定搶購的銷售手段。給人造成了高性價比，大熱機型，比 iPhone 還難買的印象；售前行銷，售中行銷以及售後行銷，每一個關注小米的用戶都應該有所感覺到。售前在微博上大量轉發宣傳，售中良好的配送和小米之家諮詢服務，售後完善的品質保證體系和線上線下的活動，可以說是雷軍將行銷做到了極致

五、代工 OEM、ODM/或自行研發 manufacture mode

自創品牌，自主研發，採委外代工生產模式。

六、銷售管道

小米手機透過網路(電子商務)、中國電信商(中國聯通、中國移動)等合作，進行手機及其公司所有產品之銷售。

肆、專利佈局

一、專利數(各地區申請專利筆數、專利分佈領域)

IP Quantity	US	EP	CN	JP	KR	PCT	TW	IP5+WIPO+TIPO
MI	0	0	376	0	0	12	0	388

目前小米的專利數量遠遠低於其他五家廠商，此結果與其目前公司經營期間過短，公司尚未發展到有充分的研發作背後專利支援以及公司營運方向有關係。

第七節 小結:六家廠家比較

可以將五家中國廠商劃分為二，第一組別為：中興、華為及聯想；第二組為：酷派及小米。

第一組為多角化經營的企業，其資本額及收入皆高於第二組僅經營通訊產品的企業許多，這是由於第一組皆為在其他事業部經營成功且出色之後才開始轉注入資本到智慧手機的市場，因此相較的風險承擔能力比較高；但是相較之下第二組雖然企業規模沒有如第一組龐大，但是企業著重於智慧手機市場及開發的能量比較高，有以小博大之姿。

參考下表整理，由於其他事業部門的長久經營歷史以及成長茁壯，第一組的企業的訴訟經驗皆優於第二組；不過這些優秀的訴訟經驗都是著重在其他事業部，實際上真正的智慧手機相關訴訟經驗都是薄弱的，皆不比宏達電的訴訟經驗來的豐富。

雖然華為及酷派的手機均價高於中興聯想許多，但是實際上主力販售的手機還是以千元附近的手機居多。

項 目		宏達電	中興	華為	酷派	聯想	小米
中國智慧手機市占率		1.70%	6.30%	9.60%	11.20%	12.40%	2.50%
營運項目		智慧型手機 掌上型電腦	運營商網絡 終端產品 電信軟體及服務	通訊網絡 一般及企業終端產品 雲端服務 網路及節能業務 電信軟體及服務	功能手機 智慧手機	電腦終端產品 行動終端產品 數位產品 電腦周邊 服務產品	智慧手機 配件系列 電視盒
智慧手機主打方向		中高階 均價 RMB1800	中低階 均價 RMB870	中階 均價 RMB1600	中階 均價 RMB1400	中低階 均價 RMB750	高階中價 均價 RMB1400
專利數		8,809	51,602	75,502	3,109	7,353	388
訴訟經驗		豐富	豐富	豐富	一般	豐富	無
財務分析(人民幣百萬元)	營業收入	58,538	84,219	220,198	17,674	207,481	12,600
	稅後淨利率	0.062	- 0.020	0.070	0.023	0.020	NA
	實收資本	1,842	3,440	NA	26	208	NA
	實收資本	44,677	107,446	210,006	9,974	103,406	NA

跨領域科技管理國際人才培訓計畫(後續擴充第3期)-102 年海外培訓成果發表會
大中華區智慧手機品牌廠之發展戰略 - 宏達電 vs 中華酷聯米

	股權淨值	17,379	22,638	75,024	2,970	16,417	NA
--	------	--------	--------	--------	-------	--------	----

第四章 競合商業策略分析

本章的重點在於介紹公司面對競爭對手時可能可以採取的競爭或合作的商業策略，從最緊密的合作情況可能是併購，完全把競爭對手納為己有，也就是吸收合併，再往光譜的另一端移動，則有結合較不密切的採取策略聯盟的合作方式，可分為不同面向的策略聯盟，例如商業上的或是法律上的，其中又可再進一步細分，例如在商業面當中可分為研發上、製造上、行銷上、維修上或通路上等不同方式的配合;法律面當中也可分為交叉授權、成立專利聯盟、等等不同方式的策略聯盟，至於推到光譜的另一端則是採取競爭策略，競爭策略一樣也可以分為不同面向，例如商業上或法律上，在商業上的競爭手段同前述一樣可分為研發上、製造上、行銷上、維修上或通路上等不同方式，從良性的研發競爭到惡性的削價或抹黑競爭，以戰逼和，畢竟商場上沒有永遠的朋友，也沒有永遠的敵人，以訴訟方式逼迫競爭對手上談判桌，以取得較有利的競爭籌碼也是可行的商業策略。

本章將聚焦在介紹及分析前述的幾種競合策略之概念及利弊，包含從併購、策略聯盟到競爭訴訟等等不同手段之採行時機及需要考量之因素等等加以論述，以作為之後本文分析之概念鋪陳。

第一節 併購

壹、 併購之方式

首先介紹合作策略當中最緊密結合的「併購」。依企業併購法而言，可分為下列幾種：

- 一、 **併購**：指公司之合併、收購及分割。
- 二、 **合併**：指依本法或其他法律規定參與之公司全部消滅，由新成立之公司概括承受消滅公司之全部權利義務；或參與之其中一公司存續，由存續公司概括承受消滅公司之全部權利義務，並以存續或新設公司之股份、或其他公司之股份、現金或其他財產作為對價之行為。
- 三、 **收購**：指公司依本法、公司法、證券交易法、金融機構合併法或金融控股公司法規定取得他公司之股份、營業或財產，並以股份、現金或其他財產作為對價之行為。買受老股/認購新股(share purchase)：此種併購類型是最常見也最單純的股權收購交易，被收購公司只是股東結構發生變更，在法律上的權利義務並未發生變化。
- 四、 **股份轉換**：指公司經股東會決議，讓與全部已發行股份予他公司作為對價，以繳足公司股東承購他公司所發行之新股或發起設立所需之股款之行為。通常採取股份轉換的主要原因包含收購方不欲投入現金購買他公司股份，或所欲採取合併導致需概括承受他公司義務而承受風險等因素。
- 五、 **分割**：指公司依本法或其他法律規定將其得獨立營運之一部或全部之營業讓與既存或新設之他公司，作為既存公司或新設公司發行新股予該公司或該公司股東對價之行為。分割在台灣法令下的風險為，被分割出來的公司原則上需在分割後二年內，對分割前公司所負的債務，於其受讓營業之出資範圍，與分割前之公司負連帶清償責任。
- 六、 **概括承受或讓與公司資產**：即承受或讓與他公司全部或主要部分的營業或財產，可能包含動產、不動產、業務、合約、訂單、客戶等等。此種併購原則上只承接財產，不會承接之前已發生的債務，但需特別評估可能發生之稅賦，例如營業稅、契稅、土地增值稅等。

貳、 併購之優點及缺點

學說上針對企業進行併購的動機一般來說可分為價值極大化 (Value Maximization) 和非價值極大化 (Non-value Maximization) 兩種⁷。以價值極大化為基礎的理論包含效率理論 (綜效假說)、訊息及信號理論 (Information and Signaling Theory)、多角化經營假說⁸等。以非價值極大化為基礎的理論則包含代理理論⁹ (Agency Theory)、成長極大假說 (Growth-maximization Hypothesis)、傲慢假說¹⁰ (Hubris Hypothesis)、自由現金流量假說 (Free Cash Flow Hypothesis)，但非價值極大化理論並非著重在使得公司於併購後可以提升公司的價值，而只是著重在經理人內心的動機，而價值極大化理論則認為購併的主要動機是要增加購併後公司的價值，其中綜效理論並可藉由客觀因素事先評量並且做出量化評估，因此本文仍傾向以綜效理論較適合作為本文的研究工具。

提到綜效理論 (Synergy Theory) 作為評估公司是否適宜進行併購，並提出只有當 $1+1>2$ ，也就是購併後的公司價值大於購併前兩家公司個別價值總合的時候，這些多出來的價值即是「綜效」(Synergy)，扣除併購過程中所需支出之費用後，仍足以支付對目標公司股權之溢價 (premium) 時，正向併購淨值 (net acquisition value, NAV) 的出現，兩家企業才適合進行併購行為。

而企業進行併購所可能產生之綜效，大致可分為營運綜效、市場綜效、起動綜效與財務綜效四種。茲將其內容分述如下：

一、 營運綜效 (Synergy)

Williamson (1977) 與 Weston (1977) 認為若兩公司購併前均未達規模經濟，購併後假設有適當的管理操作將資源重新配置，如人力資源重複設備的消除，重複投資的減小，將使得公司的生產效率提高、成本降低，產生規模經濟的效益。

⁷伍忠賢，企業購併聖經，遠流，出版日：1998/8/1

⁸當公司缺乏成長所必需之資源，或整個產業有潛在之產能過剩威脅時，則經營決策者傾向於採取併購方式成長

⁹Amihud 和 Lev(1981)認為併購的動機是基於經理人個人的風險分散，當經理人的薪資紅利跟公司盈餘明顯連結時，有些經理人可能為了讓自己的所得平均一點，因此故意讓公司經由購併去跨入景氣階段不同的行業，好讓公司盈餘能均勻一些；Michael Jensen(1984)提出的自由現金流量假說，認為當公司手上閒置資金時，公司經理人可能就匆忙投資，甚至從事“高風險但預期報酬率不一定高”的過度投資。這些現象都解釋了公司的經理人想藉由併購來剝奪股東的利益，以增加自己的價值。

¹⁰Richard Roll(1986)認為有許多公司經理人太過傲慢，過於高估自己的能力，認為購併賣方之後必能使其轉虧為盈，起死回生，因此併購的發生是因為主併公司對目標公司評估錯誤，而導致所支付的價格過高。

(一)、 規模經濟 (economies of scale)

規模經濟可為下列幾種來源:首先,水平併購會帶來工廠規模經濟效益。第二,企業規模的擴大,可以使用更大型和更有效率的機器設備。第三,從整個企業經營的角度來說,水平併購會帶來大規模採購的收益,增強企業討價還價的能力以及獲取資訊的能力等,另外,水平併購還會使企業能夠進行更專業化的分工,提高效率 and 節約成本。

(二)、 範疇經濟 (economies of scope)

範疇經濟也就是多樣化經濟,即企業在生產不同的產品時,若出現成本遞減的現象,可能是來自多元化的經營策略、營運範疇的擴大、資源的分享、投入要素的共同、統一管理的效率、財務會計的優勢,導致生產成本降低的效果規模經濟是相對於專業化而言,則就可稱之為範疇經濟。

另外,範疇經濟的特徵也可能促成廠商的合併。例如假設現有市場的三種不同產品由三家不同的廠商提供,如果同時生產這三種產品具備範疇經濟,則其隱含某一家廠商若能將另兩家併購後再自己單獨生產這三種產品,將可享有平均成本降低的好處。例如,三家不同的航空公司原來分別飛三條不同的航線。但如果某一家航空公司取代原來的三家同時經營三條航線,則此家航空公司將可享有範疇經濟 (Shy, Oz (1996))

企業先憑藉特殊技術取得市場利基,接著增加投資、擴大市場,追求規模經濟效益,取得領導地位。隨後,發展相關產品,進入新的領域,以充分實現範疇經濟效益。然後,再嘗試開拓新產品之市場佔有率,進一步實現另一個規模經濟。在「規模」與「範疇」這兩種利益之交互驅使下,企業之規模便愈來愈大。這也是資本主義企業成長與競爭之常態。

二、 市場綜效 (Starting Synergy)

增加營業額或市場佔有率：當企業合併一個主要的競爭對手，便可增加其市場佔有率和定價權。而大規模公司的市場力量原本就比小規模公司較佳，對於產品的定價、數量的決定，有較大的掌控權，甚至當形成進入障礙 (barriers to entry) 後，便可獨占或寡占市場，獲取準獨占利得 (quasi-monopoly profit)，均足以增強對原物料供應商及客戶之議價能力。這些因為市場佔有率提高所得到之利得，即為市場綜效。

在採購層面，企業如為水平併購進入與原有產品相關之經營領域時，相關之產品往往使用相近之原料、技術與人力資源，併購之後因規模擴大，而能增強企業對於原物料供應商議價之能力。

在銷售層面，企業併購提高了產品的市場佔有率後，可以透過併購後所增加之資源，加強對於市場分析及研究，掌握潛在客戶之消費需求。

三、 起動綜效 (Starting Synergy)

起動綜效是指透過併購產業生命週期處於成長期之公司，或收購處於導入期公司之技術資產，可降低企業自行學習成本，亦可迅速進入市場。

以手機市場為例，要研發自己的作業系統或使用者介面，可能需要一年或更多的時間，但在目前硬體規格快速演進的這個市場裡，根本不容許有這樣的時間。市場的變動太快，因此如果透過併購反而可以將在市場推出的時間縮短一半，買下競爭對手的研發成果，以爭取快速上市的時間。

四、 財務綜效 (Financial Synergy)

企業界由併購活動企圖達到財務綜效通常基於下列風險分散及節稅考量之目的：透過多角化經營來分散風險，如此將提高公司的經營績效與風險績效。此外，企業併購也可以降低對於存續公司或新設公司之資金成本 (cost of capital)。

(一)、 風險分散 (risk reduction)

多角化經營最大的好處就是風險小。多樣化的產品可以分散風險，因為不會每一項產品都賺錢，也不可能每一項產品都虧錢，不致於因某一產業或市場之營業虧損，便受市場景氣與產品生命週期變動之影響，而影響公司營運之穩定性。

多角化經營，不但可以消耗一些公司本身生產的原料，還可以節省很多費用，包括推銷、交際、廣告、包裝、運輸、稅金等。企業與自身性質不同之產業合併，將增加公司現金流量 (cash flow stream) 之穩定性，減少報酬之變異性 (variance of earning)，進而降低企業之經營風險，從而資本市場在折現公司未來盈餘時，會認為併購後之公司營業風險較小，使公司在併購後價值大於併購前個別公司價值之總和。

此外若身處成熟期產業之公司併購還處於高成長期產業之公司便能降低合併後公司之資金成本，此乃因合併後之公司經營風險降低，且對於資本之配置能更有效率地使高成長產業從成熟期產業之現金流量獲得資金挹注。

(二)、 節稅考量 (tax consideration)

透過併購營業虧損之公司的方式，可以節省公司之所得稅，一方面運用財務手段增加買方公司稅前虧損額之年度攤提，進而減少獲利之買方公司每年的稅賦支出，另一方面還可消化閒置資金，再輔以採用非現金或如發行新股、公司債、認股權憑證或可轉換公司債等方式支付併購之對價時，均可避免高額稅賦。

(三)、 評價理論

藉由購買股價被低估的公司，將其整理後，再以適當的售價將其出售，以賺取獲利，將公司當作商品買賣。

一般來說，當中小企業（傳統產業）舊有的經營模式無法再創造高度競爭力或無法突破目前的經營困境或大公司（集團性企業）需要擴張經營版圖、重整組織架構、調整業務範圍、建立國際競爭力，甚或是當公司有意結束手邊事業獲利了結或脫手變現轉換跑道都是適合併購方式之時機。

然而，併購除了有上述優點以外，也有以下這幾種風險需要納入考慮：融資風險、目標企業價值評估中的資產不實風險、反收購風險、營運風險以及安置被收購企業員工風險。

併購的缺點主要來自於整合难度大，有時甚至導致並購失敗，成本較新設公司大，容易受到反壟斷法¹¹（Antitrust）審查，承受原企業或然負債風險等。而且海外併購要考慮的問題很多，具體如，法律環境、政府態度、產業環境、稅收政策、還包括能源、交通、勞動資源等。

參、 中國公司併購的程序和條件

一、 台灣公司併購中國公司時所需進行的程序大致如下：

(一)、 合併的雙方訂立合併協議

(二)、 通過合併協議

大陸『公司法』規定，公司合併需通過股東大會特別決議通過，其中有限責任公司股東會對公司合併做出決議，必須經代表 2/3 以上表決權的股東通過，國有獨資公司的合併應由國家授權投資的機構或者國家授權的部門決定。股份有限公司股東大會對公司合併做出決議，必須經出席會議的股東所持表決權的 2/3 以上通過。

(三)、 編置資產負債表和財產清單

(四)、 通知債權人和公告

大陸『公司法』規定，公司應當自做出合併決議之日起 10 日內通知債權人，並於 30 日內在報紙上至少公告 3 次。債權人自接到通知書之日起 30 日內，未接到通知書的自第一次公告之日起 90 日內有權要求公司清償債務或提供相應的擔保。不清償債務或者不提供相應的擔保的公司不得合併。公司合併時，合併各方的債權、債務，應待由合併後存續的公司或者新設的公司繼承。

(五)、 主管機關的批准

大陸『公司法』規定，股份有限公司的合併必須經國務院授權部門或者省級人民政府批准。

(六)、 辦理公司變更或設立登記

¹¹在我國是規定在公平交易法內

二、 中國企業要併購台灣公司時，台灣法令上已允許相當多型態的併購交易，除了一般性的併購法規外，中國企業必須針對『陸資投資許可辦法』中對於陸資來台投資所設的相關資格限制予以考量：

(一)、 陸資認定標準，重實質而不限形式：

直接陸資—大陸地區人民、法人、團體或其他機構；間接陸資—直接陸資透過第三地區設立的公司，且直接陸資持有該公司股份或出資總額逾30%，或者對該公司具有控制能力。

(二)、 持續狀態而不限於特定時點：

即使第三地區公司一開始進行投資時不是大陸投資人，但如果嗣後第三地區公司的股權結構或控制力發生變動，使得第三地區公司具備上述第1項之特徵，後續即需受到『陸資投資許可辦法』之限制。

(三)、 直接被投資公司與轉投資：

大陸投資人投資台灣公司，如果股份總數或資本額中有三分之一以上是由大陸投資人所有持有，該台灣公司即成為陸資投資事業，後續該投資事業進行轉投資時，亦受『陸資投資許可辦法』之限制。

第二節 策略聯盟

策略聯盟是指兩個或兩個以上的經濟實體（一般指企業，如果企業間的某些部門達成聯盟關係，也適用此定義）為了實現特定的戰略目標而採取的任何股權或非股權形式的共擔風險、共用利益的長期聯合與合作協定。

壹、 策略聯盟之種類及型態

策略聯盟的分類方式有非常多種，如以企業功能來對策略聯盟分類可分為：貿易聯盟、技術聯盟、銷售聯盟、多重活動聯盟、生產聯盟、人事聯盟、資訊聯盟、財務聯盟、研發聯盟、專利聯盟等；如以背後之動機來加以區分者，可分為技術搜尋型、零組件/裝配搜尋型以及進入市場型；如從合作企業間之關係分類可分為水平聯盟、垂直聯盟、水平結合與垂直結合；從股東權益結構，可依聯盟成員願意提供分享的資源，分為授權、行銷協定、合資、加盟特許、私有品牌協定、買賣雙方協定、共同標準協定以及集團等。

貳、 策略聯盟之優點

相較於併購，策略聯盟具有的優勢為可保有公司之獨立性，合作夥伴出現重大問題時也不會移轉至本身，且成立時間短，在企業達成一項並購所花費的時間內，策略聯盟可以構建出數個聯盟，而且不必承受招致額外債務負擔的風險，也可避免併購中最常見的弊病。策略聯盟還可為合作雙方提供下列其他機制中所不具有的顯著優勢：協同性、提高運作速度、分擔風險。

策略聯盟之優點可臚列如下：

- 一、 協同性，整合聯盟中分散的公司資源凝聚成一股力量。
- 二、 提高運作速度，尤其是當大公司與小公司聯合時更是如此。
- 三、 分擔風險，使公司能夠把握伴有較大風險的機遇。
- 四、 加強合作者之間的技術交流，使他們在各自獨立的市場上保持競爭優勢。

- 五、 與競爭對手結成聯盟，可以把競爭對手限定到它的地盤上，避免雙方投入大量資金展開兩敗俱傷的競爭。
- 六、 通過聯盟可獲得重要的市場情報，順利地進入新市場，與新客戶搞好關係，這些都有助於銷售的增長。
- 七、 由於許多聯盟形式不含有稀釋股權的投資，因而有助於保護股東在各公司的股東權益。
- 八、 組成聯盟可給雙方帶來工程技術資訊和市場行銷資訊，使他們對於新技術變革能夠作出更快速地調整和適應。
- 九、 行銷領域向縱向或橫向擴大，使合作者能夠進入新的市場，進入單方難以滲透的市場。一旦戰略聯盟管理有方，合作雙方將比單方自行發展具有更廣闊的戰略靈活性，最終可以達到雙贏。

與競爭對手結成聯盟，可以避免雙方投入大量資金展開兩敗俱傷的競爭；通過聯盟可獲得重要的市場情報，順利地進入新市場，與新客戶搞好關係，這些都有助於銷售的增長；有助於保護股東在各公司的股東權益；一旦策略聯盟管理有方，合作雙方將比單方自行發展具有更廣闊的戰略靈活性，最終可以達到雙贏。

參、 策略聯盟之缺點

策略聯盟與任何的企業戰略一樣，也有其不可避免的局限性。大多數公司經理認為面臨的最大問題是聯盟的控制權問題。尋找合適的夥伴是聯盟構建過程中所遇到的最大難題。如果雙方不匹配乃至不相容，容易產生消極的後果。

策略聯盟所面臨的成本和風險，主要來自以下幾個方面：

一、 不相容性

策略聯盟若要發揮效用，必須策略聯盟的雙方密切合作才行，然而如果雙方在文化、價值觀，與作業方式等方面存在著很大差異的話，可能遭遇到對方的抗拒和干擾。因此，可能產生預期之外的協調成本。

二、 互賴的風險

如果對策略聯盟夥伴的過度依賴，可能導致企業自身的某些能耐開始削弱，例如由於長期倚賴對方開發新產品，因此自身的產品研發能耐大幅下降。

三、 缺乏彈性

此外，策略聯盟也會對於企業的策略選擇產生某種限制，例如可能不允許進入某些新的市場，或對於某些行動的相互知會，或是要求協同行動。因此，這些限制往往造成企業的缺乏彈性，而產生僵固成本。

綜上所述，企業進行策略聯盟背後的考量主要是市場、控管風險、取得所需產品或技術、交換資訊，不論如何都是希望能夠享受合作夥伴所帶來之好處，雙方在付出之餘也獲得比過去單獨經營更好的績效，但也要注意自己獨立性之保留，避免與合作夥伴牽涉過深，否則一旦某方發生問題則雙方皆無法倖免。且如果組織管理不當，就容易招致失敗。因此，如何管理策略聯盟是非常關鍵的，如何利用其優點、避免其弱點才是策略聯盟能否奏效的關鍵。

肆、 專利聯盟之介紹

除了商業種類上的結盟，法律上的結盟方式則要介紹專利聯盟。由於一部智慧型手機由內到外包含許許多多的專利，隨著智慧型手機龍頭蘋果對三星所展開之專利世紀大戰打的不可開交，專利對於手機廠商之重要性不言可喻。宏達電在世界各地也都面臨到各個權利人所提起之專利訴訟，最重要的一戰則是從蘋果手中達成了和解。以智慧型手機所牽涉到眾多的通訊標準，專利聯盟作為除了商業上聯盟以外是另外一個企業間合作的重要選項。

專利聯盟（patent pool）為擁有專利（多為核心專利）的企業與研究單位共組之聯盟，經由此聯盟的運作，和協力廠商之專利授權與談判工作得以進行。除了專利聯盟外，以專利為標的之專利授權（license）與交互授權（cross license）亦為聯盟之一種類型。其定義是：兩個或兩個以上的專利權人達成協議，相互間交互授權或共同向協力廠商許可其專利的聯盟性組織，或者是指這種安排之下的專利集合體。

一、 專利聯盟之優點：

在企業組成專利聯盟的情形下，將使內部成員願意相互交流技術資訊，並且避免重複投入資金進行研發活動，造成不必要的資源浪費，還可以讓內部成員透過權利金收益之分配，增加回收先前研發費用之可能性，並能夠透過標準的制定，降低市場上技術標準的不確定性，並從中獲得利益。

擁有競爭性或是封鎖性專利的專利權人，經常會互控對方的產品或者生產過程侵害其專利，最後的解決方式有可能是雙方共同組成專利聯盟，將專利聯盟成員的關鍵專利集中管理，再透過包裹授權給下游的製造商，則易有利於整合市場上的技術標準，降低交易成本。此種專利聯盟可以解決競爭性或重疊性專利之專利權人間之相互控訴，使專利訴訟儘早落幕，進而降低雙方之訴訟成本。

專利聯盟對外部廠商實行一站式包裹授權，並採用統一的標準許可協議和收費標準，從而使外部廠商不必單獨與專利聯盟各成員分別進行冗長的專利許可談判，大幅降低雙方的交易成本。

專利聯盟還能減少專利糾紛，降低訴訟成本。因專利聯盟所擁有專利的清單以及被許可廠商的名單都會公佈於眾，一旦有廠商侵犯專利權會很容易被查出，同時也減少了間接侵權的發生。若出現了專利糾紛，專利聯盟作為一個整體代表專利聯盟成員參與訴訟，可使訴訟過程大為簡化。由於專利訴訟的成本高昂，動輒上百萬美元，因此專利聯盟形式可以極大地節約訴訟雙方的訴訟成本。

二、 專利聯盟可能的缺點

若專利聯盟內的授權者若以其具獨佔性市場力量來設定授權金的額度，為合法取得封鎖性專利的授權，被授權者必須支付一筆權利金給專利聯盟，使其產品的生產和銷售成本隨之提高，將會不利於其在市場上的競爭。

當專利權人擔心其擁有的專利被舉發或是因訴訟被認定無效而加以撤銷時，通常會希望透過和解的方式有可能是雙方共同組成專利聯盟或是進行交互授權，透過共同組成專利聯盟的方式，將效力有疑問的專利納入專利聯盟之中，使原來對專利有效性有所爭執的一方，不再質疑專利的有效性，結果卻造成專利聯盟中很可能包含無效或無法實施的專利，將使原本無效而應由公眾自由使用的技術被包裹在專利聯盟之中，不利於產業的發展且因為專利聯盟通常採取包裹授權的方式，因此當被授權者不見得於實施某項技術時均必須使用包裹授權中所有專利時，被授權者卻會因為包裹授權的方式而需要支付原本不需支付的權利金。

第三節 以戰逼和

壹、 商業及法律上競爭策略

俗話說：商場如戰場，企業在競爭策略當中，一樣可以分為商業上和法律上的不同戰場，每家公司採取競爭策略時，往往也會視雙方資源實力之多寡，採取不同程度之競爭手段。

由於商業競爭手段又可從研發上、製造上、行銷上、維修上或通路上等不同層面進行，其中往往需要的是如何提昇自己之實力，以與其他眾多競爭對手競爭，以本文主角宏達電為例需要深究的是，在研發上，如何能研發出高階的軟體配合硬體以提供高階的消費者體驗，具有與一流大廠互相競爭實力的機種；在製造上，如何能夠確保供料之取得，並壓低製造成本，提高產品良率，縮短上市時程；在行銷上，如何能夠提昇產品能見度及鑒別度，提高客戶忠誠度；在維修上，如何縮短維修時程，提高客戶滿意度；在通路上，如何能夠提高鋪貨率，拉高通路商主動介紹宏達電品牌手機意願。在商業競爭策略上，方向其實都已經很明確了，所缺少的只是宏達電能實踐到何種程度而已，因此在本節就不再贅述。

另外一個值得分析的競爭面向，則是法律上可採取的專利訴訟面向，以近年來範圍廣及全球的專利訴訟，賠償金額也屢創新高，對於公司的競爭策略而言也主動發起訴訟也是相當值得關注的手段之一。

貳、 專利訴訟之功能

企業之間專利訴訟策略的應用，最終目的無非是商業利益。然而，出於不同的市場地位、經營模式和專利戰略的考量，可以發現企業之間的國際專利訴訟行為往往包含以下一種或數種具體目的¹²：

一、 獲取法院禁制令以將對手直接驅逐出市場

這種以法律手段來達到商業目的的方式，在國際上已經有許多案例，最有名的是 Apple 和三星都在各自最重要的歐美市場提起專利訴訟，並通過申請法院頒佈禁令以制裁對方專利侵權的行為，但醉翁之意不在酒，背後的動

¹²黃清華，如何控制國際專利訴訟風險，中國保險報，2011 年 10 月 24 日

機還是在於將對方的產品直接驅逐出市場，在商業競爭上的利益更是令企業起訴的一大誘因。

二、 迫使被告與之商談相關專利許可（Patent License）、交互授權（Cross License）或組成專利策略聯盟事宜

有些企業是專門以專利許可授權等形式維持自身生存，並獲取高額利潤。這類企業對被告有技術上與法律權屬地位上的優勢地位時提起專利訴訟的主要目的是迫使被告企業與其簽署專利授權合約，並向其繳納專利權利金。而當原告與被告在業界處於同等規模與影響力時，因雙方都無法利用對方專利，則可能雙方都無法生產出優秀的產品。因此，提起訴訟只是作為一種以戰逼和的促進手段，使得雙方互相簽訂專利交互授權的協議。

三、 通過專利訴訟獲得高額的懲罰性賠償

有些國家的專利法對惡意侵權人規定了高額的懲罰性賠償。例如美國專利法第 284 條規定，可以判給勝訴的專利權人相當於侵權損害賠償三倍的懲罰性賠償。若原告在起訴前已經掌握了被告故意侵權的證據，且被告有能力支付高額的懲罰性賠償金，原告便可能謀求遠高於專利授權費用的懲罰性賠償。

四、 通過昂貴的專利訴訟費用拖垮對手

國際專利訴訟曠日廢時，且在國外的律師收費十分昂貴。以美國知名律師按時收費為例，一個跨海訴訟案子打下來律師費往往超過數百萬美金，如果企業規模不大而又沒有後續金援，往往是官司尚未打完，可用資金就已經彈盡源絕。許多資金雄厚的大公司即是利用這一策略來打擊尚處於起步階段的競爭對手。

五、 詆毀對手商譽誘導被告之客戶轉而與己交易

有些企業會配合提起專利訴訟的同時向被告之客戶發送警告函，告知被告之產品有侵權嫌疑；或者與新聞媒體合作報導競爭對手被訴侵權的事實。經過這樣的商業運作，被告的客戶為了避免今後成為共同侵權人，往往會轉而與原告合作交易。

參、 中國智慧財產權訴訟之特色

中國智慧財產權保護的一個特色是行政和司法雙軌制，外商在進行權利主張的時候也可以選擇行政執法，但是僅靠行政執法並不能充分保護外

商的權益，行政執法一樣存在不足，如：行政執法部門分散，地方保護主義，行政執法不具有廣泛適用性等等。外資企業的負責人認為在智慧財產權保護方面，行政機關的工作成效有限，智慧財產權所有人難以對他們的工作施加影響，被侵權人僅能寄望於工商局認真完成智慧財產權侵權案件的調查和相關執法工作。智慧財產權所有人通常難以獲取調查進展和案件情況的相關資訊，而工商局收集的證據也不會向被侵權人公開。

在這種情況下，外資企業的負責人普遍認為，民事訴訟日漸成為外國智慧財產權所有人對抗侵權的選擇。除了用要求賠償和停止侵權行為這樣的方式來制裁侵權人外，外商還會選擇通過訴訟來確立其法律上的優先權和其權利要求。訴訟還可發揮槓杆作用促使雙方達成和解協定，當然，和解協定的條款還需要確保能有效阻止侵權人未來的侵權行為。

有學者整理了在中國提起智慧財產權訴訟之幾個特色，在本文中也相當值得參考如下¹³：

一、 訴訟案件的受理程序

在中國，一方當事人首先應設法使法院受理案件，如果法院裁定不予受理，這種裁決結果是很難推翻的。在台灣，即使原告起訴有誤，法院仍會開庭審理，但會裁定駁回起訴。敗訴方將承擔被告的訴訟費用以及無謂的官司對被告造成的損失。

二、 透明度

在中國，雙方在開庭時提交證據並進行口頭辯論。然而在庭審之前，一方當事人並不總能得知對方將要提交的證據和準備的辯論內容。

在台灣，所有證據均需在開庭前書面提交，也只有在所有證據和書面辯論材料已遞交后，法院才會開庭審理。雙方均可以查閱對方當事人提交的證據和書面辯論材料，並可在開庭前做出書面回應。

三、 開庭時間

在中國，開庭時間由法官決定。在法官通知開庭時間之前，雙方當事人都不知道什麼時候開庭審理。法官會任意決定庭審將在兩周後進行，而雙方當事人則被默認為屆時都能做好準備。某個案件有可能是6個月前被受理的，之後六個月內案件審理都沒有任何進展，但突然間法院就安排好了開庭時間。在台灣法官會定期安排庭期。

¹³楊成，外商在华参与知识产权民事诉讼的策略，中國知識產權第 19 期，2007 年 8 月

四、 在單起智慧財產權訴訟中加入多方當事人

在涉及假冒產品的智慧財產權案件中，原告通常會起訴一個以上的當事人；而被告方的某一個當事人也會想加入另一個當事人，以便在其被認定應對造假行為負責時可由後者承擔責任。例如，甲方起訴一家零售商店出售假冒商品。零售商店可能會答辯說他是從某批發商處購得這些商品的，如果商品是假冒的，那麼該批發商應承擔責任。此時該批發商可能會轉向製造商品的工廠，將製造商品的工廠作為商品責任的最終承擔者。

在中國，要單起訴訟中加入多方當事人並不容易。原告可以起訴商店，但在同一個訴訟中商店不能起訴批發商，他們必須另行起訴，這是很不經濟的。在台灣，則可透過民事訴訟法第 56-1 條和 67-1 條通知利害關係人參加訴訟。

五、 執行

在中國，判決做出之後，法院可能執行判決也可能不執行。因此，即使你勝訴了，敗訴方仍有可能繼續其違法行為，而如果法院不執行判決，訴訟就等於毫無結果。在台灣，法院的判決可以依據強制執行法執行，就算被告脫產，仍可以取得債權憑證再擇日執行，就算被告脫產，仍可以取得債權憑證再擇日執行。

六、 證據

在中國，要證明侵權很困難。被侵權人通常只能獲取侵權證據的一部分，而法院對收集的證據則沒有任何指導意見。在台灣，雖然民事訴訟法主要採當事人進行主義，但法院仍可以依職權調查證據。

肆、 以戰逼和之著名案例：

一、 宏達電 vs 蘋果

宏達電在北美地區曾於 2010 年第一季以 23 % 的市佔率，超越蘋果與 RIM，成為智慧型手機冠軍。Apple 為了鞏固其智慧型手機市占率，於是藉由訴訟手段，打擊宏達電進入 4G 市場的速度，自 2010 年 3 月 2 日在美國提出 20 多項專利控告其手機產品侵犯 Apple 的觸控螢幕控制、軟硬體技術，宏達電在這場訴訟中也不甘一路挨打，藉由購買 ADC 公司的 80 多項 4G 專利強化本身能力，並藉由購併 S3 Graphics 公司取得可與蘋果進行談判的籌碼，並進而提出反訴。

APPLE 與宏達電之間長達 32 個月訴訟纏戰，從美國打到英國及德國，從智慧型手機打到平板，堪稱最著名的世紀之戰，最後以十年的相互授權收場。2012 年 11 月 11 日宏達電與 Apple 發布聯合聲明，解除長達 32 個月專利訴訟戰，宏達電與 Apple 雙方達成和解，將撤銷全球所有專利訴訟糾紛，並簽署為期十年之專利授權契約，範圍涵蓋雙方現有與未來所持有的專利，Apple 雖然表面上贏得勝利、但最終結果卻不如先前預期，宏達電雖吞下敗訴苦果但已將損失降低至最低，以宏達電 vs. Apple 小蝦米力抗大鯨魚的劇碼，算是打了一場漂亮的勝仗。

Apple 與宏達電達成為期十年之專利授權契約，範圍涵蓋雙方現有與未來所持有的專利，但實際授權專利內容不得而知。宏達電未來產品策略是否隨之調整，是觀察重點。

二、 諾基亞 vs 蘋果

諾基亞與蘋果之間的紛爭，一開始是由於專利授權的衝突所引發的。原本諾基亞打算以 GSM、WiFi 的相關技術與蘋果交換觸控螢幕的專利，但是在談判的過程中雙方條件無法一致，導致諾基亞於 2009 年 10 月率先對蘋果提出控訴，接著蘋果在 12 月做出反擊，隨之雙方也向美國國際貿易委員會(ITC)提出申訴，希望禁止雙方侵權產品進口到美國販售。

諾基亞指控被告蘋果公司其侵權產品非法進口到美國銷售/或在美國銷售某些電子設備，包括移動電話，便攜式音樂播放器，電腦等產品，宣稱侵犯了諾基亞所擁有的 7 件美國專利。

蘋果公司針對諾基亞的控告，曾於 2009 年 12 月提出答辯(Answer)及反訴(Counterclaim)，除全面否認專利侵權之外，還對諾基亞提出 13 件專利侵權指控（包括 GSM、UTMS、WiFi 等相關技術）。

2011 年 6 月 14 日全球兩大手機大廠 Nokia 與 Apple 的專利大戰，握手言和，宣布撤銷所有相關之侵權訴訟案（包括 ITC 及美國歐洲各地法院），蘋果將支付一次性費用給諾基亞，以及後續之專利授權金，還有達成部分專利交叉授權，但未披露財務細節。

據投資機構 MKM Partners 估計，蘋果支付這次一次性費用至少高達 5 億歐元規模，至於後續之專利授權金，估計每賣出一支蘋果 iPhone，大約付給諾基亞授權金將近 4 歐元。對於諾基亞目前營收獲利與財務不佳來說，這一次性費用與後續授權金也是很重要的收入來源。

三、三星 vs. 樂金

三星與樂金幾乎掌握全球前兩大 OLED 市場，但是 2012 年銷售 OLED 電視卻不到 500 台。主要原因在於 OLED 電視機由於量產技術問題遲遲無法突破，也受到智慧型手機所帶起的超高解析度趨勢所致，因此 4K2K 液晶電視就成為其主要推廣的對象。

2012 年 9 月樂金對三星提出 OLED 面板專利告訴，三星接著提告樂金侵犯三星的 7 項 LCD 核心專利技術並向韓國智財局舉發樂金的 7 項 OLED 專利缺乏創新性而無效。

2012 年 12 月樂金起訴三星侵犯該公司三項 IPS (In-Plane Switching，平面轉換)液晶面板相關專利，並要求法院禁售三星 Galaxy Note 10.1 平板機，並要求三星每日須支付 10 億韓圓(約 88 萬美金)的損害賠償¹⁴。

三星與樂金雙方在南韓政府的調解下同意結束 OLED 互控侵權案件。他們為防止台灣與中國大陸的競爭對手漁翁得利，而正準備進一步策略聯盟簽署專利交互授權協議，卡位 OLED 市場。

2013 年月 9 月 24 日南韓兩大 OLED 廠商三星電子與 LG 電子，終於同意結束一年半以來互控對方侵犯 LCD、OLED 專利戰爭。雙方同意未來和平相處，並提高己身的競爭力為主。

這場專利訴訟戰因爭奪 OLED 市場而起，也因 OLED 新產品出現而使相互競爭廠商願意放下武器談合作。總歸而言，市場競爭是引發專利訴訟之主因。

¹⁴ http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/pclass/2013/pclass_13_A055.htm

第五章 宏達電於中國市場的策略分析

第一節 併購與策略聯盟之綜效分析

由於本文係以宏達電作為論文研究主體，為了能達到宏達電未來成功進攻智慧型手機最大單一市場--中國市場此一目標，因此本章的重點在於介紹宏達電面對中國的幾家領導品牌針對上一章所介紹的競合商業策略進行個案分析。

另需特別說明的一點是，針對策略聯盟的潛在對象，當然除了同業間的水平結盟以外，也存在許多其他垂直或甚至綜合的不同潛在合作伙伴可進行異業結盟，尤其手機業者最需要的合作伙伴就是中國的三大營運商，以便深入觸摸到消費者，但為避免本文過於發散失焦，因此本文討論範圍將仍限縮於宏達電與其他五家中國目前最大的競爭對手的水平結盟效益分析，合先敘明。

至於推到光譜的另一端則是採取競爭策略，從良性的研發競爭到惡性的削價或抹黑競爭，而在法律上的競爭手段也可以就競爭對手較弱的專利項目積極主動的提起專利訴訟，先發制人，甚至可以在不同的國家市場提起禁制令以排除對手進入該市場進行競爭，或是以戰逼和，回到策略聯盟的方向。

至於以下在考量公司進行策略聯盟與併購策略的時候，需要分為幾個面向來探討併購之後的綜效，本研究主要分為六大部分進行分析，分別是(1)財務分析、(2)效率分析、(3)市場分析、(4) 通路分析分析、(5) 技術分析、(6)未來展望，以下分述之：

壹、 財務分析

項目	宏達電	中興	華為	酷派	聯想	小米
財務評比排名	-	5	1	2	3	4
營業收入 (百萬元)	58,538	84,219	220,198	17,674	207,481	12,600
稅後淨利率	6.2%	-2%	7%	2.3%	2%	NA
實收資本 (百萬元)	1,842	3,440	NA	25.78	208	NA
實收資本 (百萬元)	44,677	107,446	210,006	9,974	103,406	NA
股權淨值 (百萬元)	17,379	22,638	75,024	2,970	16,417	NA

表：2012 年公司財務報表(單位：人民幣)，資料來源：本研究整理

大部分成功的併購案，多以營運綜效為主要考量，主要因為財務綜效需建構於營運綜效可達成的狀況下所產生額外效益，一般而言，較少企業只考量財務綜效而進行併購。

就財務綜效而言，主要來源分述如下：

一、 融資能力提升：

新設公司研發新興技術需投入高額研發費用，但是可能面對資金短絀、籌資不易或籌資成本過高的狀況，技術雖未達商業化水準卻屬業界領先地位，此時即可透過被併購，取得資金挹注持續進行研發，讓研發成果商業化，產生買賣方雙贏的結果。就投資者而言，可取得所需的高新技術，就被投資者而言，財務上也可取得穩定且較低成本融通的資金。

二、 稅捐考量：

具盈餘企業與某些虧損的企業合併，運用虧損的企業先前所提的累積虧損替盈餘公司節稅；或是在跨國併購時，可避開當地關稅或配額等營運障礙。另一情境為公司透過併購，在合理的移轉訂價下，將獲利進行合理規劃與分配，在低稅率國家產生較佳獲利，可有效節省企業的稅賦負擔。

三、 剩餘資金的運用：

就單純財務理論而言，企業資金運用的報酬率高於股東要求報酬率時，才會將剩餘資金做額外的應用，否則應要採現金股利發放給投資人，實務上常見公司因帳上現金水位高，為利用剩餘資金產生利潤進而衍生併購需求。

故就財務綜效來評估宏達電與中國智慧型手機廠商(聯想、中興、華為、酷派及小米等)進行財務綜效的合併之評估，簡略說明如下：

- 一、 站在融資能力提升的觀點來看，華為的集團營收最高，獲利率及股權淨值比最大，其次為聯想，中興次之，酷派及小米則分居第四及第五。
- 二、 站在稅捐之考慮上，中興當年度為雖為虧損，但累計股盈餘仍為正數，且就目前台灣有關併購的法令而言，針對跨國併購產生之租稅並未有抵減，故就此一觀點，併購大陸企業之租稅考量誘因並不大。
- 三、 就剩餘資金之運用之部分，僅有華為因產品多元化，營收及股本與淨值均為各家之首，所以華為最優，中興與聯想分別落於第二及第三名，酷派居後，小米則因財務資訊透明度低，無法取得相關資料，惟相關報章媒體報導，小米已取得相關之融資，市價估值為美金一百億元，若將此一訊息納入考量，則小米在相關剩餘資金之運用上將可能凌駕於酷派。

綜上，有關財務綜效分析的評比部分，宏達電與華為之合作為最優，聯想、中興次之，小米居四，酷派則居於五。

財務分析結論：若宏達電考慮策略聯盟與併購策略時對象選擇順序為

1 華為>2 聯想>3 中興>4 小米>5 酷派

貳、 效率分析

從經營效率的觀點來看，企業經由併購策略或者是策略聯盟的方式，可以擴大經濟規模來達到生產成本的下降，內容包含了生產設備、廠地、人員以及研發技術等等，另外藉由併購及策略聯盟更可達到增進知名度以及降低敵對競爭等，將兩造在行銷上帶來更好的效率；另外此段落主要針對本文分析之宏達電及中國五大廠的因數為：(一).生產效率 (二).品牌廣告效率 (三).研發及其他事業部綜合效益。

一、 生產效率：

(一)、 中興：

目前雖然有印度新廠更低廉的勞工優勢可以控制成本。雖貴居中國市場前五大廠，但相較聯想與華為更雄厚的資本優勢，中興在這幾年的中低價位智慧手機的廝殺取不到優勢，並且一直力圖在高階手機占一席之地卻不見成效。

(二)、 華為：

華為具有許多大型工廠，近期也將與仁寶於巴西共建廠房擴大版圖。華為極有發展成類似三星的龐大巨人。在成本控制上極為優異。

(三)、 聯想：

聯想近年來在各 3C 領域都在不斷地擴張，從之前併購 IBM 電腦事業部門，到最近與 NEC 在日本成立合資公司，聯想事業的拓展策略明顯地靠著持續地以合併聯盟方式進行攻城掠地；雖然近期與 NEC 合資智慧手機的案子宣告破裂，但是在此事件上足以觀察到聯想在智慧手機的事業上面也想藉由合作來大成版圖擴大。相信聯想對於宏達電的併購應該會有相當的興趣。相較於中興華為，聯想在產品生產有很大部分目前是由委外代工，智慧手機也不例外；於目前階段聯想大部分的高階手機委由台廠代工，但亦有一部分資訊透露出聯想接下來目標將所有製造一條龍包下來的計畫。

(四)、 酷派：

其在東莞松山湖基地具有 4000 萬產能的大型手機基地，擁有強大的製造深度；但是在製造品質方面沒有其他四個大廠來的優秀是其一大隱憂。

(五)、 小米:

目前手機的製造完全委外代工，目前合作對像是英華達以及富士康，但是小米具有特殊的供應鏈管理方式，例如與代工廠富士康的合作方式是以利潤對拆方式進行，能夠有效增代工廠的合作意願。

二、 品牌廣告效率:

(一)、 中興:

在手機的業務人員配置上相對偏低，廣告推銷的力道不及華為聯和想下重金的多。最近中興推出自有子品牌 Nubia 意圖轉型品牌形象。

(二)、 華為:

目前已經在全球各地鋪天蓋地重砸形象廣告，意圖塑造新的形象，甚至將最新的旗艦機 Ascend P6 於倫敦作首次發表，這與華為在歐洲發布機種大部分都是高階低價機種的策略相應，相對於中興行銷以及銷售著重於美國市場，甚至與 NBA 球隊簽下合約做廣告，華為則是重心比較放在歐洲。如何在海外市場贏得口碑並光榮回中國將會左右中國國內消費者的品牌形象。

(三)、 聯想:

目前手機行銷主要重點依舊在中國國內，力度比上述兩廠家多很多；與知名電視節目”中國好聲音”的合作之外，還聯姻節目做出相關手機 APP 供影迷使用，相對的聯想在歐美的行銷才剛起步。

(四)、 小米:

目前的廣告效果著重在網路行銷上，與中國國內營運商的結合目前皆不太有成效；著重在”發燒友”之間的傳播，在網路有很廣大的行銷效果，這是小米最主要的特色以及與其他家的差異。

三、 研發及其他事業部綜合效益:

(一)、 中興:

在智慧手機專利授權上確實與多家專利授權公司簽下合同，並且在專利的經營上面確屬下比較多功夫。

(二)、 華為:

本身甚至具有的通訊技術以及數量以及資本優勢，甚至華為旗下更有海思科技負責製造研發上游晶片，已經在最新的旗艦機種 Ascend P6 上使用，而海思的 LTE 4G 晶片在最近成為唯一通過中國官方 LTE 4G 規範認證的中國製晶片！此外華為在本身業務之外開始發展企業雲端服務，目前還在逐步成長當中，待雲端技術成熟且得宜，將會是在未來智慧手機連結雲端服務系統上面的一大助益，將有助於在雲端服務上領先其他手機廠家。

(三)、 聯想:

最近也開始在扶植自家的上游晶片研發製造，預期將會在未來水道成渠後將自家晶片納入智慧手機產線，可以更完整的建構成熟產品以及降低成本。聯想本身有龐大的 3C 事業群，以及雲端事業部，若是將原本 3C 產品如個人筆電以及智慧手機垂直整合，並且加上雲端的服務，更可以在未來新的智慧手機創新上有大裨益。

(四)、 小米:

研發重心放在經營使用者體驗以增加忠誠度，期待增加原生 Android 介面” MIUI” 的使用率來達到小米網路商業平臺的營業額增加。最近已經開始了小米機上盒子以及小米電視等預計打入個人影音空間的市場，網路平臺的優秀經營是小米目前的優勢。

策略聯盟與併購策略在效率的綜效分析結論:

效率綜合分析(評分):

效 率	宏達電	聯想	中興	華為	酷派	小米
生產效率	3	3	5	5	4	0
品牌廣告效率(中國)	4	4	2	3	1	5
研發及其他事業	4	5	4	5	1	3

資料來源：本研究整理

一、 聯想:

在各項評比皆屬前段，若是聯想與宏達電合併則更容易達到聯想希望的一條龍計畫加上聯想本身的通路優勢，更可以彌補聯想在手機領域上生產經驗不足的缺點，綜合以上可以達到規模經濟而將智慧手機的事業達到更高的獲利。在未來手機發展上則更能夠達成個人電子設備的整合，是一大發展潛力。但是相對會對既有代工台廠則造成不利。

二、 中興：

由於本業的通訊業務未見起色，未來發展更顯得捉襟見肘。但若在與宏達電合併之後，上述中興的憂患將可以大大的被解決：製造能力將會因為有宏達電的豐富經驗進駐而得到大幅提升，行銷業務上面正可以藉由宏達電本身的品牌知名度得到大幅提升，再者宏達電最近也正在改變行銷形象力圖再次翻身，兩者本來在行銷力道較為薄弱的業者若結合重新整頓行銷資源，效益會遠大於兩者單兵奮戰。在中興與宏達電合併後可將製造部分切割於中興而宏達電更專心的著重在設計上面。並且更可以藉由中興豐富的通訊專業能力，讓宏達電設計部份可以更有利的往下一代通訊世代研發，更有實力在未來市場佔有一席之地。由於中興相對優質的專利內涵，若加上宏達電豐富的專利訴訟經驗可以更容易避免未來國際舞臺的專利訴訟戰爭。另一方面中興在綠色安規如 RoHS 等下的功夫相對他廠來的多，此優勢再與宏達電的優良品質結合後更可贏得更多的口碑。但中興推出的自有子品牌 Nubia 若在與宏達電合併的話，其地位則顯得尷尬；此為一項負面綜效評比。

三、 華為：

若是在與宏達電合併後，本身具有的晶片能力、通訊能力以及雲端能力能夠讓未來的發展更具侵略性；品牌形象上宏達電的既有中高階價位與華為希望發展的目標類似，藉由宏達電的設計製造能力以及本身形象可以將整體品牌價值提升許多。

四、 酷派：

目前處於類似於宏達電的窘境：一樣是在智慧手機市佔上升的這幾年之前就已經默默地在耕耘智慧手機。但是酷派在這幾年很大一部分靠的是與營運商的合作關係來維持市佔率，並且在低價競爭的戰場上面顯得無法與中興華為聯想等較勁，手機的製造品質也無法得到很好的提升，並且在品牌知名度上目前無法有很好的改善，更是在國際知名度上面遠遠落後。在這樣的情況下與宏達電合併並不會有太多的優勢存在。

五、 小米：

雖然目前並不刻意將市場做大甚至宣稱不在意獲利，但小米近期的大大走紅可能會造成需要調整企業方針；若是將來要應付更大的營業額以及客戶意見處理，目前扁平化的公司管理方式可能無法負荷，未來估計會遇到一定的改變。

但畢竟依舊與宏達電的傳統經營相異較大，若是形成合併的策略，將會有很多新的經營模式值得去挑戰，或許可以開發出很多的潛在可能。例如將宏達電介面 SENSE 與 MIUI 作融合甚至交由小米方負責，硬體以及製造則由宏達電負責。但另一方面手機成本的大幅提升則會造成本來小米機定位的模糊。

另一方面若從策略聯盟來思考，與中興、華為可以藉由其優秀的通訊能力合作開發下一代的 4G 產品，並且中興、華為可以藉由宏達電的協助晉升產品製造能力以及改善中興、華為較弱的使用者體驗。但是比較無法分享藉由供應通訊設備帶來的搭售智慧手機的份額。

在與聯想達成策略聯盟則可以藉由將代工切割於聯想讓宏達電專心在設計上面，來達到集中資源的良好效果。

若是可以加入小米的 MIUI 平臺策略聯盟，並將硬體製造交由宏達電處理可能會有不錯的成效；但是關鍵在於宏達電能否壓低製造成本於原先小米堅守的高 CP 值價位。

效率分析結論：若宏達電考慮策略聯盟與併購策略時對象選擇順序為

1 中興>2 華為>3 聯想>4 小米>5 酷派

參、 市場分析

若原屬兩個競爭的企業之合併，能經由消滅競爭同業以提高合併企業之市佔率，企業透過合併提高市場佔有率，且透過對客戶服務滿意度的提昇，進而提高價格控制能力，甚而達到寡佔或獨佔市場局勢，以控制市場價格，並提高利潤，而確立其在市場之競爭地位，增加對市場的控制力。

市場綜效來自於：

一、 資源分享：

併購後可共同分享集團內資源（如客戶資訊、知識、品牌與業務等）。兩家公司的資源分享，有助於企業整合資源。另外，可以通過共用採購、銷售管道，擴大採購和銷售的規模，提高規模經濟效益。

二、 交叉行銷與一次購足：

透過併購擴大產品線深度及廣度，一方面可以滿足不同消費族群的需求，另一方面也能滿足單一消費者多元的需求。交叉行銷（cross shopping）是透過共同行銷、資訊交叉運用、產品組合，提供消費者一次購足(one stop shopping)的服務，例如許多金控公司在整合後可透過交叉行銷，在同一個行銷通路上販賣保險、證券、債券、信用卡等各種 ... 管銷費用成本，提高競爭力，以提供「一次購足、一站到底」的全方位金融服務。

三、 品牌權益：

品牌權益也稱品牌資產（Brand Equity），是指只有品牌才能產生的市場效益，它主要包括 5 個方面，即品牌忠誠度、品牌認知度、品牌知名度、品牌聯想、其他專有資產（如商標、專利、管道關係等），這些資產通過多種方式向消費者和企業提供價值。經由合併擴大規模，其品牌越容易得到消費者認同，其企業體也容易被消費者所信任。研究結果發現，在假設併購發生的狀況下，當企業併購發生時，強勢品牌權益會增加被併購的弱勢品牌權益；不過就當企業併購發生時，弱勢品牌權益會侵蝕被併購的強勢品牌權益的研究分析結果並不顯著。

策略聯盟與併購策略在市場的綜效分析結論：

效率綜合分析(評分)：

市場控制力	宏達電	聯想	中興	華為	酷派	小米
營業額	2	3	4	5	1	2
市佔率	1	5	2	4	3	1
品牌價值	5	4	3	5	0	0
多角化	1	5	4	5	1	3
產品互補性		4	3	2	2	4

資料來源：本研究整理

以宏達電欲進軍中國市場言，要透過併購方式提高市場佔有率，併購對象本身原有的市佔率、營收規模、本業經營模式、產品線是否重疊或互補、商譽、品牌形象價值、都是需要考量的因素，才能產生最大的綜效。

若屬同業之間的水準整合，因營運規模擴大，進而提升採購議價能力，降低採購成本，另外，對於客戶的議價彈性也會增加，有效提升市場地位。合併後的價值須高於兩家獨立個體價值的總和才能產生綜效。併購綜效應就未來營運策略思維的各構面進行評估，除基本的併購目的外，另應設定未來短、中、長期營運目標，思考對應營運模式、組織調整，核心競爭能力以及可能面臨的市場競爭等因素，皆需納入考量。

單純以去年的營收規模來比較的話，華為以 1825 億人民幣獨占鰲頭，中興則以 842 億人民幣排行第 2，聯想則為 200 億人民幣排行第 3，至於小米和酷派則分別以 126 億及 113 億敬陪末座。不過須注意的是華為和中興的年營業額並非僅有手機，尚包含整個集團其他通訊設備產品的營業額，若僅以手機的銷量規模來排行，反而還不如聯想及酷派的營業額來的高。以宏達電去年 517 億人民幣的規模來看，其實在智慧型手機的營業額反而還名列前茅。

2012 年中國智慧型手機的市場佔有率排行則是聯想、華為、酷派、中興以 12%~9% 排名，小米則只有 2.5% 尚未進榜。再觀察到今年第二季在中國市場的出貨量，市場排行則有了小小的洗牌，聯想、酷派、華為、中興分別自 12.4~6.3% 排名，至於全球銷量排行方面，中興、華為、聯想及酷派分佔全球第四第五第六及第九，小米則未進榜。若以手機廠商欲提高銷量規模及市場控制力而言，購併市場佔有率排行在前的廠商自然可取得較大的市場控制力及較高之綜效。

綜效的另一個主要來源為多角化營運，如投入新事業或新產品，藉由多角化發展，擴大經營版圖與分散業務風險，若營運風險過度侷限於特定產業，可能增加營運風險，透過多角化成為一個集團，客戶與產品較分散可增加整體營收穩定，

有效降低營業風險。華為和中興是通訊設備製造商起家，聯想則是大陸最大的桌上型及筆記型電腦製造商，小米本身則是網路平臺業者，相較於酷派為純手機製造商，和具備多角營運的廠商合併所產生的綜效會大於單一種類營運模式的廠商。

若純就營業項目對市場控制力影響力的排行，中興及華為做為通訊設備的製造商對於手機產業的影響力較為直接且巨大，畢竟他們作為通路商的上游，直接面對手機消費者的通路商具有強勢的談判地位，較容易配合通路商直接鋪貨給消費者，對於市場可取得更大的控制力，至於小米則是具備頗具規模的線上商城，同時還擁有一批極為忠實的手機狂熱使用者，在多角化的市場經營面上也是值得考量的標的。

在考量產品的互補面或重疊性而言，以今年六月中國互聯網調查研究中心的分析報告來看，宏達電的機種平均價約在 1800 元人民幣，華為在 1600 元、小米和酷派則在 1400 元人民幣，中興及聯想分別在 870 和 750 元，則選擇中興和聯想比較能避免併購後的產品重疊，並且能打進宏達電原先較缺乏的低價市場。

此外，針對品牌價值及商譽部分，根據最新出爐的世界品牌實驗室（World Brand Lab）發佈了 2013 年（第十屆）《中國 500 最具價值品牌》排行榜。在這份基於財務分析、消費者行為分析和品牌強度分析而獲得的中國品牌中，華為以 1086 億人民幣排行第 9，聯想則以 1017 億人民幣排行第 10，中興亦以 502 億人民幣排行第 39，在中國都享有廣大的品牌知名度和曝光度，也具有品牌價值排行較高的馳名商標。至於酷派和小米則未進榜，評估酷派只有在智慧型手機具有辨識度，小米也是這兩年才迅速崛起的小眾品牌，在品牌知名度的綜效上就不如另外三大廠商。

所以綜合上述各點之後，如果要計算併購後在市場控制力發揮最大的綜效，最推薦的併購對象應該是華為，再來是中興及聯想，可以為宏達電佈局中國市場取得最大的效益。然而，考量彼此之間的規模差別，宏達電想像當年 Benq 以小吃大併購 Siemens 雖非不可能，但很有可能反而被對方吞噬而喪失經營權，因此比較適合的併購對象，反而是目前仍在成長初期的小米，雖然目前成績尚不若其他幾家老大哥，但未來後市看好，潛力無窮，亦是值得投資的標的。

至於策略聯盟的合作對象，以市場面發揮最大綜效的目標來看，考量分析的要點其實亦與上述大同小異，然而在最後選擇對象的時候，因為沒有喪失自主經營權的疑慮，所以反而可以考慮與華為、中興、聯想進行策略聯盟，以達到市場控制力的最大化。

市場分析結論：若宏達電考慮策略聯盟與併購策略時對象選擇順序為

1 華為>2 中興>3 聯想

肆、 通路分析

在行銷通路上，一般智慧型手機業者都是透過與在地電信商合作，來銷售其產品，就台灣市場與歐美市場大至上也是如此，但中國消費者和台灣、歐美不同，買手機並非透過電信商通路，而是到電子賣場或電子商務平臺來購買；除購買地點行為不同之外，智慧型手機在中國市場是非常多元且複雜的戰場，任何一種單一的行銷模式都無法可以一體適用在所有中國市場上，簡單的來說，不同省份、城市鄉村、甚至一級城市與二三級城市消費者都有不同的消費習慣與其偏好通路。

如何在中國智慧型手機市場中，管理銷售通路和確保高銷售效率，以及不讓其產品互打，是智慧型手機業者的重大議題之一。手機在中國市場的銷售通路主要有三大類別，(一)傳統實體銷售店面；(二)電信業者合作銷售；(三)電子商務平臺服務。

一、 傳統實體銷售店面：

在行銷角度的好處，可以第一線地面對面接觸消費者，瞭解消費者需求，並透過服務人員的服務與諮詢，此外消費者也能親自體驗其優良產品的感受，以至於讓消費者買單；另外實體店面分擔了售後服務的角色，不管是新品換貨保固、舊機維修，能提供消費者更快的售後服務品質。

二、 與電信業者合作銷售：

在中國三大電信業者，中國移動、中國聯通、中國電信幾乎壟斷了整個中國的電信市場，如何與電信業者合作必然為智慧型手機業者在中國市場發展的必要條件之一，其重點為如何與電信業者緊密地合作，合作合約內容簽定。透過電信業者合作，其產品銷售主要推手為電信商本身通路行銷，除了市場消費者機制外，智慧型手機製造商對於電信業者的補貼或合作條約，間接影響電信業者對於該家智慧型手機的行銷態度與強度。

三、 電子商務平臺：

在電子商務平臺可以分成兩大方向，一為智慧型手機製造業者官網商城；二為透過與網路銷售平臺合作銷售，如成立網路旗艦店等。電子商務平臺其花費成本雖比實體店面較為便宜，但須考量進物流管理成本與其效率性，如何最快速地把產品送到消費者手上為電子商務的重要課題之一。

策略聯盟與併購策略在通路的綜效分析結論:

通 路	宏達電	聯想	中興	華為	酷派	小米
傳統實體店面 (註一)	4	5	2	3	1	0
電信業者合作案 (註二)	3	3	3	3	3	1
官方電子商務平臺 (註三)	1	1	0	1	1	1
電子商務銷售排名 (註四)	2	4	1	5	0	3
產品定位	中高階 高價	中低階 低價	中低階 低價	中低階 低價	中低階 低價	高中階 低價
通路整併 綜合評價評分	10	13	6	12	5	5

資料來源：本研究整理

就上圖表格分析，宏達電在中國通路遠不及於聯想，且在中國智慧型手機市場市占率逐漸下降，大部分專家指出宏達電在中國的行銷與其產品定位相較於中國本土競爭廠商較無競爭力，逐漸被中國廠商一一超越，就連中國手機新秀小米，也挾帶著成長率最高的氣勢超越宏達電。

若宏達電要在通路選擇上，選擇其合作夥伴，莫屬於聯想，聯想在中國市場中有著綿密的銷售網，近三萬的行銷通路據點以及電信商合作關係上並不亞於其他競爭者在，但在售後服務上卻能夠提供消費者全中國迅速且優良的服務品質；此外聯想與宏達電在產品定價與設定完全沒有衝突，宏達電可專注衝刺高階高價市場，而聯想可以專注於其低階中低價產品，在通路上的合作模式是相對於其他家競爭廠商有更好的互補與可行性。

通路分析結論：若宏達電考慮策略聯盟與併購策略時對象選擇順序為

1 聯想 > 2 華為 > 3 中興 > 4 小米 = 酷派

註一：根據實體銷售窗口數，從最高家數為 5 分至 0 分。

	宏達電	聯想	中興	華為	酷派	小米
傳統實體店面	2927	30000 & 3 家旗艦店	1397	1503	1019	X

資料來源：本研究整理

註二：中國三大電信業者，分別為中國移動、中國聯通、中國電信，若兩其中一家合作則為 1 分，兩家 2 分，以此類推。本研究討論對象中，小米只跟中國移動有其合作合約關係。

註三：具有官方商務平台評價 1 分；若無則為 0 分。

註四：根據中國電子商務研究中心，2013 年上半年中國 B2C 網絡零售市場上，排名第一的是天貓，占 50.4%份額；京東緊隨其後名列第二，占據 20.7%，再者為淘寶，因此借由前三大電子商務業者手機銷售排名來定義，其在電子商務的評分，評分數為在各平臺排名，其積分加總再取其平均。排名第一名為 5 分，依序為 4、3、2、1、0 分，家總三家電子商務排名總分後再取其平均分數。

華為 $(5+3+5)/3=4.3$ ；聯想 $(4+4+3)/3=3.6$ ；宏達電 $(3+1+2)/3=2$ ；中興 $(2+2+0)/3=1.3$ ；酷派 $(1+0+1)/3=0.6$ ；小米 $(0+5+4)/3=3$ 。

電子商務平台綜合排名為：華為->聯想->小米->宏達電->中興->酷派。

京東手機銷售排名：

華為(5)->聯想(4)->宏達電(3)->中興(2)->酷派(1)->小米(0)

天貓手機銷售排名：

米(5)->聯想(4)->華為(3)->中興(2)->宏達電(1)->酷派(0)

淘寶網手機銷售排名：

華為(5)->小米(4)->聯想(3)->宏達電(2)->酷派(1)->中興(0)

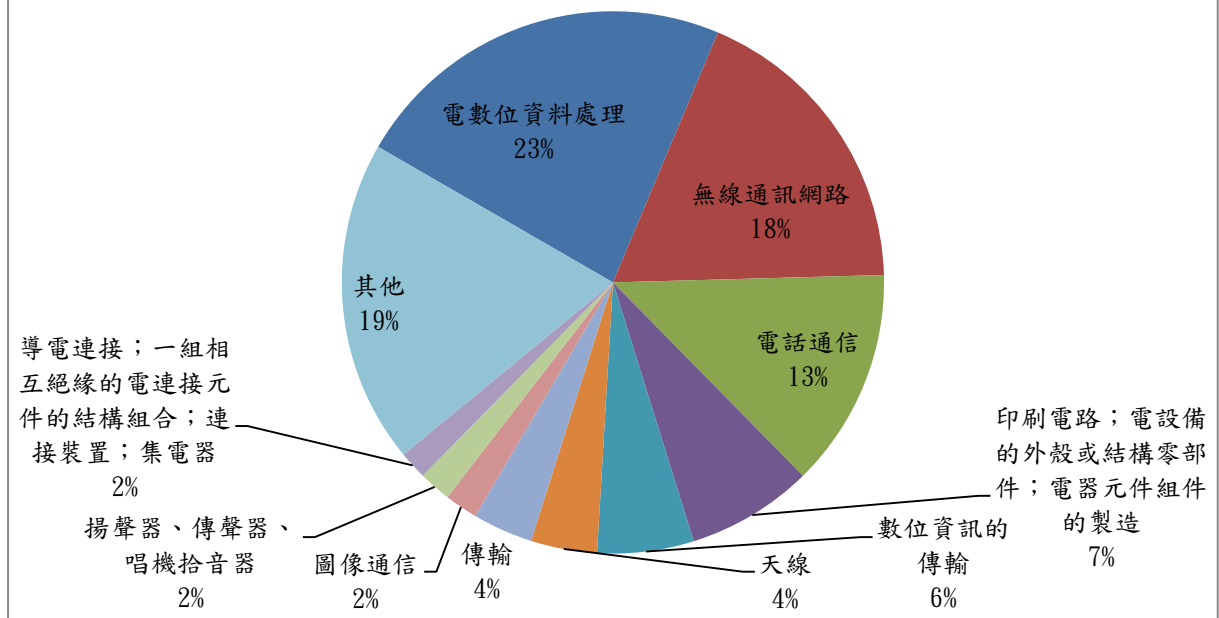
伍、 技術分析

一般而言，企業的研發技術能力，多以專利申請數量為主要考量，主要因為由專利申請數量可以得知企業的總體研發能量，另外，所申請專利的技術類型亦是可用來評估企業的研發方向及其研發重點。以下首先將對宏達電、中興、華為、酷派、聯想、小米在中國的發明及實用新型專利申請，進行數量、比例及各技術面向的統計顯示以及分析。

宏達電:

宏達電的中國發明及實用新型專利技術分析			
數量			1252
項次	分類號	技術	比例
1	G06F	電數位資料處理	23.00%
2	H04W	無線通訊網路	18.23%
3	H04M	電話通信	13.07%
4	H05K	印刷電路；電設備的外殼或結構零部件；電器元件組件的製造	7.55%
5	H04L	數位資訊的傳輸	5.75%
6	H01Q	天線	3.95%
7	H04B	傳輸	3.60%
8	H04N	圖像通信	1.97%
9	H04R	揚聲器、傳聲器、唱機拾音器	1.92%
10	H01R	導電連接；一組相互絕緣的電連接元件的結構組合；連接裝置；集電器	1.68%
11		其他	19.28%

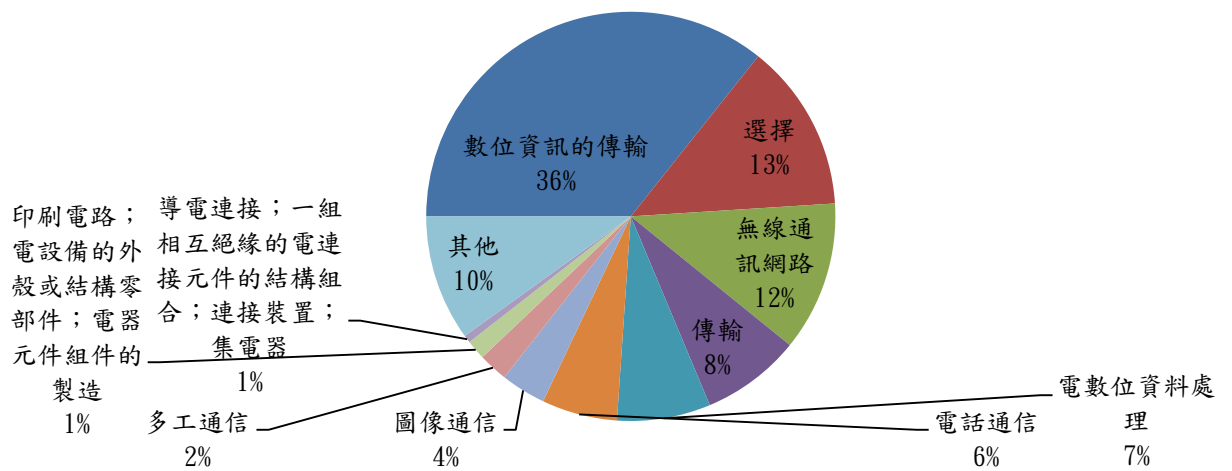
宏達電的中國發明及實用新型專利技術分析



華為：

華為的中國發明及實用新型專利技術分析			
數量			45159
項次	分類號	技術	比例
1	H04L	數位資訊的傳輸	35.70%
2	H04Q	選擇	13.29%
3	H04W	無線通訊網路	11.84%
4	H04B	傳輸	7.86%
5	G06F	電數位資料處理	7.39%
6	H04M	電話通信	5.97%
7	H04N	圖像通信	3.56%
8	H04J	多工通信	2.31%
9	H05K	印刷電路；電設備的外殼或結構零部件；電器元件組件的製造	1.55%
10	H01R	導電連接；一組相互絕緣的電連接元件的結構組合；連接裝置；集電器	0.60%
11		其他	9.93%

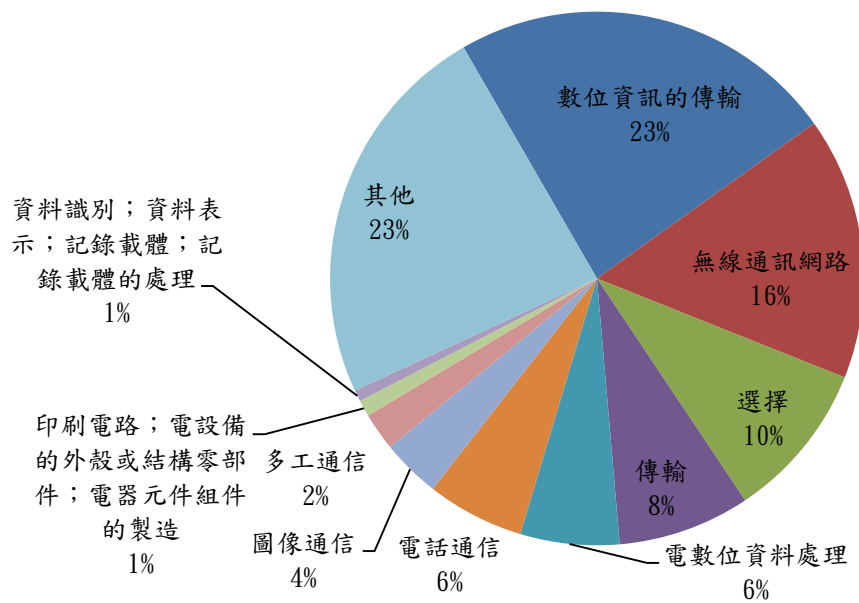
華為的中國發明及實用新型專利技術分析



中興:

中興的中國發明及實用新型專利技術分析			
數量			34870
項次	分類號	技術	比例
1	H04L	數位資訊的傳輸	23.46%
2	H04W	無線通訊網路	15.92%
3	H04Q	選擇	9.58%
4	H04B	傳輸	8.01%
5	G06F	電數位資料處理	6.00%
6	H04M	電話通信	5.91%
7	H04N	圖像通信	3.58%
8	H04J	多工通信	2.28%
9	H05K	印刷電路；電設備的外殼或結構零部件；電器元件組件的製造	1.00%
10	G06K	資料識別；資料表示；記錄載體；記錄載體的處理	0.69%
11		其他	23.57%

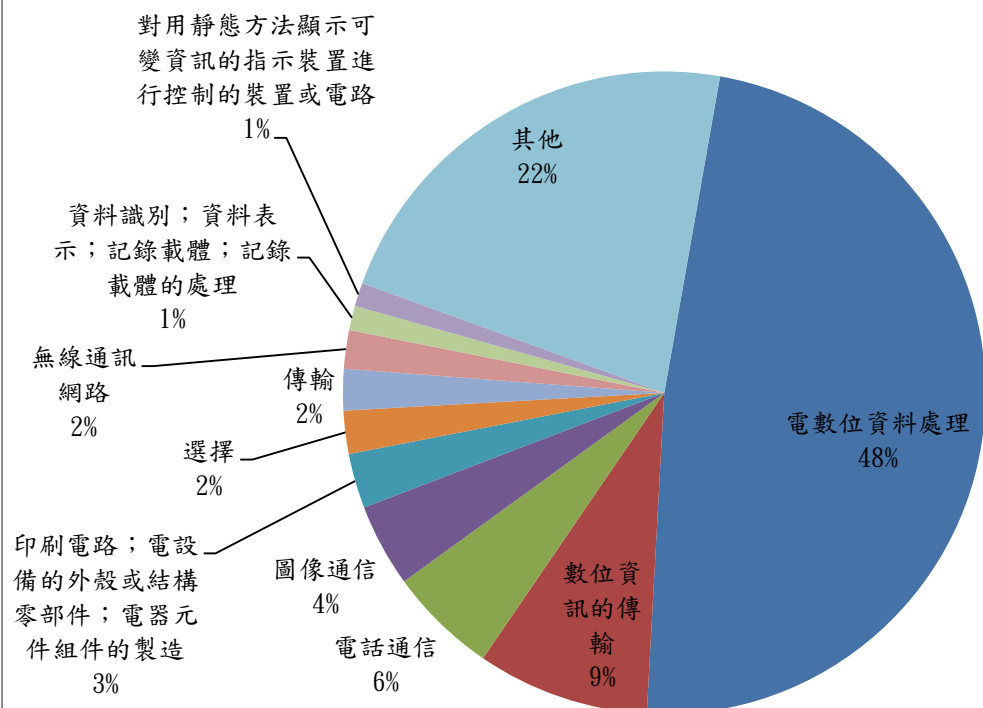
中興的中國發明及實用新型專利技術分析



聯想：

聯想的中國發明及實用新型專利技術分析			
數量			7000
項次	分類號	技術	比例
1	G06F	電數位資料處理	48.09%
2	H04L	數位資訊的傳輸	8.67%
3	H04M	電話通信	5.48%
4	H04N	圖像通信	4.18%
5	H05K	印刷電路；電設備的外殼或結構零部件；電器元件組件的製造	2.75%
6	H04Q	選擇	2.17%
7	H04B	傳輸	2.08%
8	H04W	無線通訊網路	1.94%
9	G06K	資料識別；資料表示；記錄載體；記錄載體的處理	1.22%
10	G09G	對用靜態方法顯示可變資訊的指示裝置進行控制的裝置或電路	1.19%
11		其他	22.23%

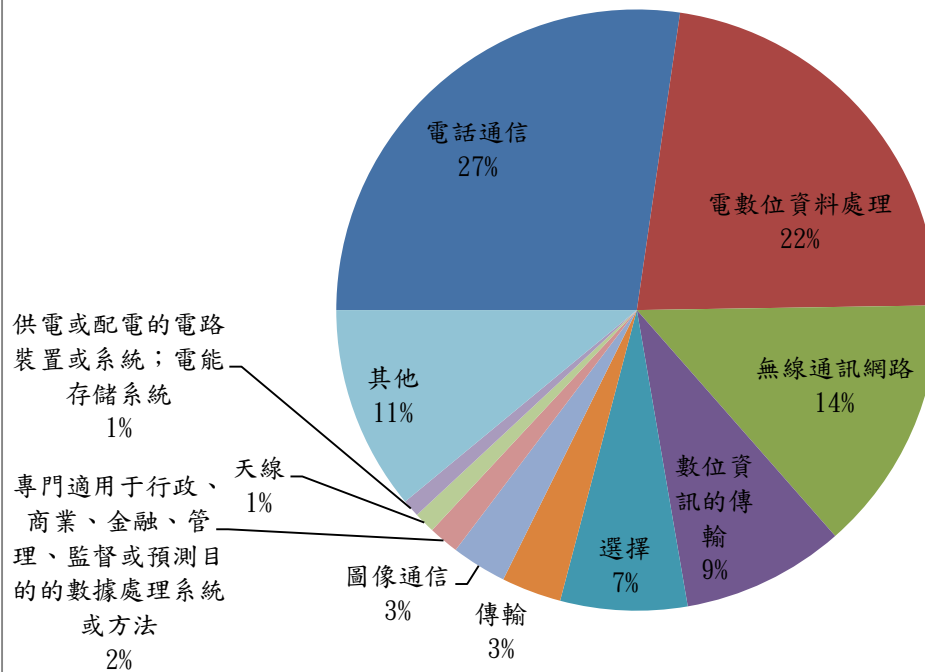
聯想的中國發明及實用新型專利技術分析



酷派：

酷派的中國發明及實用新型專利技術分析			
數量			4000
項次	分類號	技術	比例
1	H04M	電話通信	27.30%
2	G06F	電數位資料處理	22.45%
3	H04W	無線通訊網路	13.78%
4	H04L	數位資訊的傳輸	8.76%
5	H04Q	選擇	6.82%
6	H04B	傳輸	3.22%
7	H04N	圖像通信	2.97%
8	G06Q	專門適用於行政、商業、金融、管理、監督或預測目的的數據處理系統或方法	1.63%
9	H01Q	天線	1.14%
10	H02J	供電或配電的電路裝置或系統；電能存儲系統	0.94%
11		其他	10.99%

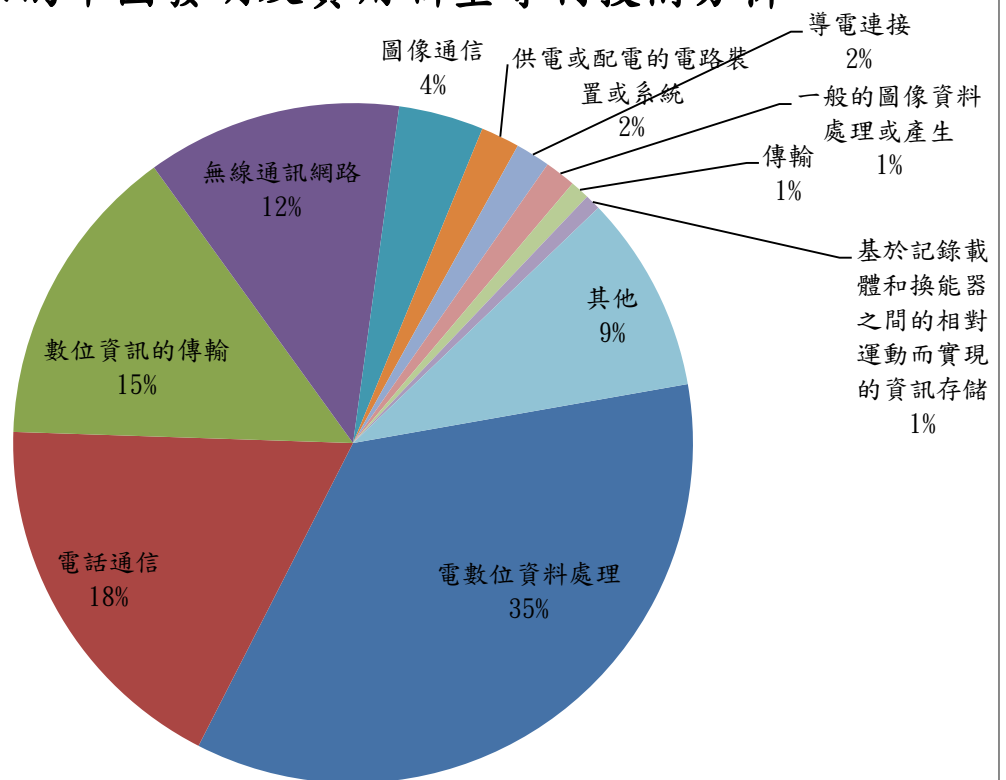
酷派的中國發明及實用新型專利技術分析



小米：

小米的中國發明及實用新型專利技術分析			
數量			459
項次	分類號	技術	比例
1	G06F	電數位資料處理	35.29%
2	H04M	電話通信	18.01%
3	H04L	數位資訊的傳輸	14.52%
4	H04W	無線通訊網路	12.13%
5	H04N	圖像通信	4.04%
6	H02J	供電或配電的電路裝置或系統	1.84%
7	H01R	導電連接	1.65%
8	G06T	一般的圖像資料處理或產生	1.47%
9	H04B	傳輸	0.92%
10	G11B	基於記錄載體和換能器之間的相對運動而實現的資訊存儲	0.74%
11		其他	9.39%

小米的中國發明及實用新型專利技術分析

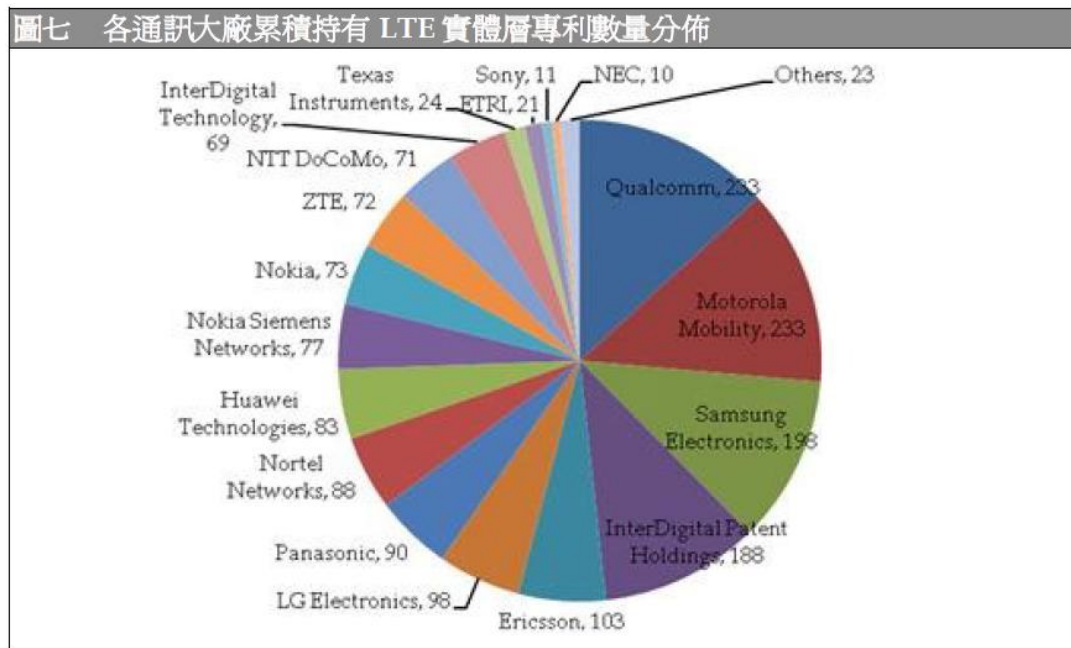


站在專利申請數量的觀點來看，由以上的表以及圖可以歸納出，在中國的發明專利和實用新型專利的申請數量，宏達電總共有 1,252 筆，華為總共有 45,159 筆，中興總共有 34,870 筆，聯想總共有 7,000 筆，酷派總共有 4,000 筆，小米總共有 459 筆，在專利申請數量的比較上，華為及中興遠高出甚多，處於領先集團，在三萬筆以上，聯想及酷派次之，也有五千筆左右，而宏達電及小米最為落後，僅不到二千筆。因此，宏達電與華為、中興之合作為最優，具有專利數量的極大優勢，與聯想、酷派之合作次之，與小米之合作則具有的優勢最小。

從所申請專利的技術面來觀察，宏達電最主要的專利佈局是「電數位資料處理」、「無線通訊網路」、「電話通信」，各占其申請比例為 23%、18.23%、13.07%，華為最主要的專利佈局是「數位資訊的傳輸」、「選擇」、「無線通訊網路」，各占其申請比例為 35.7%、13.29%、11.84%，中興最主要的專利佈局是「數位資訊的傳輸」、「無線通訊網路」、「選擇」，各占其申請比例為 23.46%、15.92%、9.58%，聯想最主要的專利佈局是「電數位資料處理」、「數位資訊的傳輸」、「電話通信」，各占其申請比例為 48.09%、8.67%、5.48%，酷派最主要的專利佈局是「電話通信」、「電數位資料處理」、「無線通訊網路」，各占其申請比例為 27.3%、22.45%、13.78%，小米最主要的專利佈局是「電數位資料處理」、「電話通信」、「數位資訊的傳輸」，各占其申請比例為 35.29%、18.01%、14.52%。

可以分析到，華為最強的技术是在數位資訊的傳輸方面而較弱的技术是在電數位資料處理方面，中興最強的技术是在數位資訊的傳輸方面而較弱的技术是在電數位資料處理方面，宏達電最強的技术是在電數位資料處理方面而較弱的技术是在數位資訊的傳輸方面，因此若宏達電能與華為或中興合併或進行專利結盟，可將彼此的弱點補強，華為及中興能加強電數位資料處理技術，而宏達電能加強數位資訊的傳輸技術，並考量華為及中興的專利的相對申請數量，宏達電與華為合作的優勢將大於宏達電與中興合作。此外，聯想最強的技术是在電數位資料處理方面，酷派最強的技术是在電話通信方面，小米最強的技术是在電數位資料處理方面，而宏達電最強的技术也是在電數位資料處理方面，因此宏達電與聯想或小米合作所創造出的互補優勢還不如宏達電與酷派合作所創造出的互補優勢，但是考量到聯想的專利的申請數量幾乎是酷派的兩倍，若在電數位資料處理方面，宏達電與聯想以其最擅長的技術來合作，將會在此領域達成極高度的發展。

除此之外，特別以通訊技術 LTE 進行統計分析，各通訊大廠累積 LTE 專利數量如下表：



資料來源：ETSI、MIC，2011 年 3 月

根據歐洲電信標準協會（European Telecommunications Standards Institute，簡稱 ETSI）專利資料庫統計，在累計至 2010 年之與 LTE 行動通訊晶片最直接相關的 LTE 實體層專利中，華為持有 83 筆，中興持有 72。也因此，可以看出，在 LTE 技術領域，中興及華為的實力較酷派、聯想、小米的實力為強。

綜上，有關技術分析的評比部分，宏達電與華為之合作為最優，中興、聯想次之，酷派居四，小米則居於五。

技術分析結論：若宏達電考慮策略聯盟與併購策略時對象選擇順序為

1 華為>2 中興>3 聯想 >4 酷派>5 小米

陸、 未來展望

一、 完整的高中低階智慧型行動電話穩固市場定位

中國大陸在三大電信營運商推動「千元人民幣智慧型手機」、中國大陸品牌業者紛紛推出高規平價的機種，以及山寨手機業者也推出智慧型手機的帶動之下，2013 年預計將有 2.8 億支的出貨量。中國大陸智慧型手機品牌業者藉由低價/平價的策略崛起後，為了證明企業本身的研發實力、提升產品的競爭力及企業品牌形象，在 2013 年便開始調整過去低價機海搶市的發展策略，進而投入高階機種的開發，在推出的時間與規格上盡可能領先國際大廠一步，分別開發出大尺寸螢幕、高速度效能、超輕薄度，以及支援 4G 的智慧型手機，建構完整的高中低階智慧型行動電話，滿足各階層消費者的需求，並期望能夠進一步的威脅 Apple 及 Samsung 在中國市場上的領先地位。

華為：2013 年 6 月 18 日，華為在倫敦正式發表一款號稱全球最薄智慧型手機—Ascend P6 高階旗艦機種，華為希望透過該款高階機種能夠提升品牌影響力，並針對海外市場定下的年內銷售量 1000 萬台的目標。

聯想：2013 年 4 月聯想高階旗艦手機 K900 在中國上市，搭載 Intel Atom Z2580 雙核處理器，最大的亮點就是 5.5 英吋的 1920x1080 FHD 螢幕，顯示精度高達 400ppi，優於所有一線品牌的高階旗艦手機。

中興：2013 年 8 月 29 日中興通訊旗下高階品牌 nubia 宣佈登臺，旗艦機種 nubia Z，螢幕大小 5 吋，搭載 1.5GHz 四核心處理器、Android 4.1 作業系統、1,300 萬畫素相機、2GB RAM 與 16GB ROM 儲存空間，以及 2,300mAh 電池容量。

小米：有「平價機皇」之稱的小米科技，2013 年 9 月 5 日在北京發表最新的「小米 3 代機」，並訂出萬元有找的價格，小米 3 為 Qualcomm 2.3GHz 四核心的處理器，5 吋 1920 x 1080 IPS 螢幕。

◎：代表主攻市場

價位	宏達電	聯想	華為	中興	酷派	小米
高價	有◎	有	有	有	有	有
中價	有	有	有	有	有	有
低價		有◎	有◎	有◎	有◎	有◎

資料來源：本研究整理

二、新興市場的開發與佈局

2013 年中國智慧型手機製造業者已經逐漸在中國本土市場站穩腳步，以 2013 年第 1 季的市占率來看，國際品牌在中國手機市場前 10 大的排名上，僅剩下 Samsung 及 Apple，其他皆為中國本土企業(聯想、華為、酷派、中興等)，顯示出中國大陸本土品牌業者已經逐漸藉由智慧型手機興起，並且在市場的銷售已經超越國際品牌。在這前提之下，中國大陸本土品牌及其他手機製造業者亦將市場拓展的腳步，從國內市場瞄準海外新興市場，包括俄羅斯、非洲、中東等各個國家。

華為：中國華為於 2013 年 10 月 3 日正式推出新產品 AscendP6，以拓展秘魯智能手機市場，並力爭在 2015 年使該公司產品躋身當地手機銷量排行榜前 3 名。

中興：中興通訊主攻低階市場，未來將朝高階邁進。目前 nubia 已經在俄羅斯、挪威、美國…等地開賣，2014 年將加速擴張版圖。

新興市場的開發與佈局(✓已開發與佈局 X 尚未動作)

地 區	宏達電	聯想	華為	中興	酷派	小米
美國	✓	✓	✓	✓	✓	X
歐洲	✓	✓	✓	✓	✓	X
印度	✓	✓	✓	✓	✓	X
巴西	X	✓	✓	✓	✓	X
俄羅斯	✓	✓	✓	✓	✓	X
非洲	X	✓	✓	✓	✓	x

資料來源：本研究整理

三、 智慧手持裝置創新應用佈局

全球智慧型手機產品走向平價、高規格的发展趨勢，相關通訊元件規格透明度高，中國的消費者容易評估不同產品規格之間的性價比，在此高度競爭的環境之下，品牌手機業者紛紛加強開發新型態的應用服務，或結闔家用產品發展新的應用模式，例如：生理資訊的感測與生活中的設備結合、結合電視與智慧手持裝置的娛樂分享等。小米：採用 47 吋 Full HD 螢幕的小米電視，有 3D 立體顯示也能上網，定價人民幣 2,999 元，主打低價策略搶攻市場，並結合小米引以為傲的「軟體內容」，在和「硬體電視」做結合，是小米未來走向的網路電視的趨勢發展。

四、 未來展望結論：

宏達電長期經營中高階手機市場，近幾年更是加強產品外觀的設計，2013 年 HTC One 以給人深刻印象的設計和匹配的技術規格，獲得英國“2013 年度消費者評獎”活動中的手機最佳視頻攝像機獎和最佳設計獎。在此情況之下，與中國任何一家品牌手機製造業者相互合作，無疑能大幅提升手機產品的質感，並對於品牌業者大大加分。但在新興市場上的發展與佈局方面，宏達電手機的主要定位是以高中階/高中價位為主，並因 2013 年整體業績發展前景不看好，無法大幅度的投入行銷預算，使得其在新興市場如巴西、印度等國家發展似乎不太順利，根據訪談結果¹⁵，因為新興市場只能賣低價手機，且競爭對手也多，國家保護關稅重，還需要靠特別門路關係，所以新興市場的大餅是好看不好吃，為了加速推展宏達電品牌在新興市場的能見度，建議若採取向華為、中興共同合作的方式，以透過通訊市場上游供應鏈的角度切入，所獲得的加乘效果將遠大於與聯想合作的電腦銷售網絡。

在創新應用服務上的考量來說，小米透過發燒友的協助之下，提供了許多雲端應用服務，例如：米聊、小米讀書、小米軟件超市等，透過社群共同開發的模式，有別於其他的品牌業者自行設計並開發的方式，宏達電可藉由自身軟體設計的優勢，結合小米社群開發的優點，能更深入的瞭解中國消費者的需求與使用者行為，進而開發適合當地消費者需求的服務項目。

¹⁵根據本研究於 7 月 3 日與資策會產業研究中心行動通訊研究員韓文堯先生之訪談整理

柒、 中國廠商之於併購市場消息

主觀上評估可以得出對於宏達電最有利的合作對象，但一方面也要觀察合作廠家的意願，故分別對各家廠商近期於市場上的消息進行合作意願的推測。宏達電從當初 Android 陣營的先鋒到登上前所未有的獲利之後，但是在與蘋果進行的專利戰爭之後，接著是不斷的節節敗退；市場對於現在宏達電還能保有的價值有許多疑慮，這是合作廠家需要顧慮的。

一、中興

據 Wedge Patterns 研究，指出¹⁶有三家中國淺在買家適合買下宏達電，包含了華為中興以及聯想，這篇是唯一指出中興可能與宏達電合作的報導；針對這篇報導宏達電以及中興並未特別提出反駁或評論。

不過一陣子連番的被報導可能與中國廠家合作的宏達電，倒是接相同口徑地出面陳清並表示沒有合做甚至合併的意願。

二、華為

2013 年 7 月，摩根大通評估分析認為華為應該與宏達電合，是在宏達電旗艦機種未見帶起營業起色，又在七月法說公布 Q2 首度虧損的消息。在這樣一個情況下市場對此評估的反映很多樣化，這代表了多方的注意力已經放到將宏達電出售的選項上。

不過華為方面也已經否認了這樣子的一個可能方向¹⁷，可能是認為宏達電現在的狀況令人擔憂。

三、聯想

聯想在早期即以併購方式來拓展海外市場，於 2004 年併購 IBM 電腦事業部門之後電腦市占率便節節上升，一直到近期甚至也有打算繼續收購 IBM 伺服器的打算，可惜最終是沒有成功。聯想 2011 年在日本市場也併購了 NEC 的電腦部門，並成立了合資子公司進行日本的電腦業務，目前此子公司在日本的電腦市占率也達到了 25%，最近也有傳出聯想希望可以併購 NEC 手機部門的消息¹⁸，不

¹⁶

www.bloomberg.com/news/2013-08-21/htc-bargain-seen-luring-bids-from-lenovo-to-zte-real-m-a.html

HTC Bargain Seen Luring Bids From Lenovo, ZTE: Real M&A

¹⁷ <http://news.sina.com.tw/article/20130905/10586894.html>

外媒：華為稱無意收購深陷困境的宏達電

¹⁸

<http://www.ctimes.com.tw/DispNews/tw/Smartphone/NEC/%E8%81%AF%E6%83%B3/1307311521U1.shtml>

NEC 出售手機事業部計畫中止

過因為 NEC 目前尚與日本 DOCOMO 有簽約合作關係以及聯想可能尚未評估完整所以最後打退堂鼓。

甚至近期市場上對於聯想併購宏碁也傳得沸沸揚揚。

一直到 2013 年中之前市場對於聯想積極想要併購 NOKIA 或 BlackBerry 的謠言不曾中斷，一直到最後 NOKIA 以及 BlackBerry 最終尋得各自買方而終止。近期聯想併購了巴西電子廠商 CCE，CCE 是一個跨電腦、平板、手機以及電視等各樣終端產品的巴西電子大廠，這對聯想在巴西未來將在 2014 舉辦足球世界盃以及 2016 奧運賽事會有很大的廣告助益，並可藉此解決巴西的市占、生產以及通路。

對於併購宏達電的消息，市場上也是議論紛紛，雖然宏達電也是主動出面澄清表示沒有出售或合併的計畫，不過可以相信聯想方面對於合併的事項是有在盤算的。¹⁹

19

<http://tw.news.yahoo.com/%E5%82%B3%E8%88%87%E8%81%AF%E6%83%B3%E8%81%AF%E5%A7%BB-%E5%AE%8F%E9%81%94%E9%9B%BB-%E6%B2%92%E6%9C%89%E5%87%BA%E5%94%AE%E6%88%96%E5%90%88%E4%BD%B5%E8%A8%88%E7%95%AB-011019847.html>
傳與聯想聯姻 宏達電：沒有出售或合併計畫

第二節 法律上策略聯盟分析

中國的 4G 通訊技術標準及專利聯盟

根據本研究的訪談整理²⁰，若是要兩家公司在法律上策略聯盟採取交互授權，則需要兩家公司在專利上互補，若是兩者同樣都給關鍵授權金予相同授權人，例如許多手機廠商都是付授權金給晶片商 qualcomm 來購買此一關鍵零組件，則是處於平行競爭狀態，因此並無法達到策略聯盟之綜效。

不過另外一個可以進行法律上策略聯盟之方式是共同組織專利聯盟。與本論文的主題最值得關注的產業標準及專利聯盟當首推下一世代的通訊標準，即 4G 通訊技術標準，4G LTE 有望成為第一個全球行動電話的標準，是第四代移動通信及其技術的簡稱，因其網路傳送速率可達 3G 的 10 倍，也是下一代通訊技術標準。

2012 年 1 月 18 日由中國移動、大唐電信、華為、中興等中國企業主導的 TD—LTE 技術標準與歐洲主導的 FDD—LTE 一起，正式成為兩大 4G 國際標準之一。

而作為歐洲主導的 4G 標準，目前 FDD-LTE 已成為全球應用範圍最廣、終端設備最豐富的一種 4G 標準，其標準化與產業發展都領先於 TDD-LTE。從全球來看，FDD LTD 和 TD-LTE 的市場規模仍差距巨大，據統計，共有 130 個國家的 433 個運營商已經在投資固網建設 LTE，其中包括 391 個商用網路，及 52 個實驗網路，但其中只有 18 個 TD-LTE 商用網路以及 41 個在建的 TD-LTE 實驗網路。不過以中國為主的部分國家和地區選擇了 TDD-LTE，比如中國運營商（中國移動力推此項標準），香港則採用了雙模 LTE 網絡。

兩種主流 4G 標準之間，不光是運營商的競爭，更是整個產業鏈的競爭。TD—LTE 產業鏈陣營包括中國移動、日本軟銀、沃達豐、德國電信、法國電信、SK 電訊、印度 Yota、美國 Clearwire 等一批國內外主流運營商以及擁有 TDD 頻段的新興運營商。目前，全球已有 40 家運營商加入 TD-LTE 發展倡議組織(GTI)，5 家已推出商用服務。TD-LTE 僅有 100 多萬用戶。預測 2016 年全球 TD-LTE 用戶有望達到 1.5 億戶左右，約占全球 LTE 用戶總數的 25%；中國有望達到 6000 萬，占全球 TD-LTE 用戶總數的 40%。

對於通信行業而言，在激烈的國際競爭中只有參與標準的制訂，才能搶佔市場制高點，掌握產業發言權。相比擁有的國際標準的數量而言，標準的國際影響

²⁰根據本研究於 7 月 29 日與圓方法律事務所，關光威律師之訪談整理

力更為重要。除了在技術標準上有所突破，在移動終端方面，國內企業也正在加速推進 4G 產品的研發。以華為為例，目前該公司擁有超過 13.5% 的 TD-LTE 核心專利，在 LTE 領域的專利數量位列全球第三，這將大大增強中國廠商在 4G 時代的專利博弈籌碼。此外，中興、宏達電、華碩以及聯想等手機生產商也發佈了多款最新研製的 4G 手機，為即將到來的 4G 大戰做好準備。

由於受到跨國公司相關技術的牽制，專利權利金讓國內企業背負了沉重負擔。不過，業內人士預測，4G 時代，隨著中國移動通信標準體系的逐步建立，以及華為、中興等國內廠商在 LTE 核心技術領域的提前專利佈局，中國智慧手機自主品牌手機廠商受制於人的局面有望改善。

其實宏達電在 USPTO 登記的專利數量目前也僅有 1600 多筆，在中國的專利也遠比不上華為、中興，不過在中國目前還不必擔心本土的專利戰爭，只需要彼此拚價格，因此未來宏達電能否加入中國特有的 4G TD-LTE 標準專利聯盟或取得專利授權或共同研發制訂相關標準，即對是否能在中國 4G 智慧型手機市場佔有一席之地，具有舉足輕重之影響。

第三節 以戰逼和策略分析

中國市場的崛起，成為全球經濟的領頭火車，隨之而來的是各大企業的前往搶地盤，中國 16 億人口的廣大內需市場所帶來的龐大利益，中國市場儼然成為戰國群雄割據時代，而在商業市場中，專利訴訟便成為企業競爭利益的手段之一，因此中國知識產權的重要性也與日俱增。

據最高人民法院智慧財產權庭庭長蔣志培介紹，在中國參與智慧財產權訴訟的大部分跨國公司和外資企業都贏得了訴訟，勝訴的比率有 70%—80%，其中敗訴的部分外資企業是作為侵權方或聯合侵權方被起訴的，如果拋開這些情況來看，外商在中國主動提告的勝訴比率會更高一些。

雖然外商在中國有較高的勝訴率，但如今外商還是盡量避免提起訴訟，或者乾脆不用訴訟的方式解決問題；主要是外商在中國提起訴訟遇到許多問題，主要有幾個面向，如 1.包括訴訟時間過長²¹、2.取證困難、3.被告在訴訟保全之前轉移財產、4.判決賠償數額小、5.判決難以執行等等…。

在舉證困難的議題上，中國法院要求所有作證據遞交檔案均需經過公證，訂購單、銷售發票、視聽資料等等，以及其他任何書面檔都必須經過公證，甚至是存放證據的盒子也是需要公證的；這與美國和歐洲非常不同，中國對於證據開示有嚴格的限制，事實上，直到開庭之日，你才會得知對手準備了哪些證據。在中國，要證明智慧財產權案件中所受的損失數額是很困難的，中國法院判定損害賠償金的依據是侵權人所獲得的利潤額或者智慧財產權所有人的實際損失。

根據本研究訪談內容²²，外國企業很怕對中國採取強硬態度之後，會遭到中國報復。若採以戰逼和策略對付中國企業，在中國人的世界訴訟如同正式宣戰，最終的結果為翻臉比起和解的機會高；因此很有可能會造成永久的競爭抗戰，脫離當初訂定的“以戰逼和”的策略，華人不像歐美西方文化有訴訟習慣，訴訟不傷和氣；此外在中國提起專利訴訟效益很低，主因為結至目前為止如果當事人無法證明其主張的賠償數額時²³，法院判賠賠償金額偏低，專利訴訟策略無非徒然樹造敵人，百害無利。

²¹根據中國法律的規定，知識產權民事案件一審僅有 6 個月的審理時間，二審只有 3 個月的時間；專利權無效及商標爭議案件的一審只要 3 個月的時間，二審只有 2 個月的時間。像北京、上海、廣州這些大都市的法院基本上都能在法律規定的期限內審結知識產權案件。

²²根據本研究於 7 月 29 日與圓方法律事務所，關光威律師之訪談整理

²³目前，中國智慧財產權侵權訴訟的賠償額主要有以下幾種確定方法：第一種是權利人實際損失法，即權利人如能證明侵權行為給其造成的具體損失，則被告應承擔全部賠償該損失的責任。第二種是侵權人獲利法，即權利人如能證明侵權人因侵權行為獲得的利益，則該利益應全部賠償給權利人。第三種是協商法，即如果權利人與侵權人就侵權賠償額協商一致，則該協商數額就是賠

國外公司往往採用設置專利網、收取巨額專利使用費等多種方式，對中國公司形成專利壁壘。一些國外企業在獲得某個技術的專利後，以其為基本專利，將其改進技術及週邊相關技術均申請專利，形成一個由基本技術同週邊相關技術一起構成的專利網，從而豎起企業強項技術的專利壁壘，使競爭對手無法突破。

但中國廠商也已經快速的學習及應變，以 Cisco 訴華為一案為例。訴訟剛剛發生，中方的華為公司一方面在談判桌上積極與 Cisco 周旋，並利用國內輿論向 Cisco 的中國市場施壓，另一方面，又加速與其它對手的策略聯盟，從而促使 Cisco 對自己發起的這場訴訟進行綜合的成本核算後，最終與華為和解。

但須注意若對手提起反訴時，應付訴訟不僅勞民傷財，一不小心甚至會把整間公司拖垮，以宏達電為例，其在 2011 年時還是 Android 陣營中市佔率第一的智慧型手機廠商，但被 APPLE 盯上並提起專利訴訟後，宏達電耗費大量的資源與蘋果進行焦土戰，隨後便走向頹勢間接讓三星崛起，至今雖取得和解，但也已元氣大傷大勢已去，而且一旦出名之後，還會引來更多權利人甚至包含 NPE、Patent Troll 等嗜血鯊魚聞風而來。

以台積電為例，台積電法務長杜東佑分享，智財價值金字塔有五個層次：最底層是防禦（defense），第二層是成本控制（cost control），第三層是利潤中心（profit center），第四層是整合 IP 活動（integrated intellectual property activity），最高層即為遠見（visionary）²⁴。

大部分台灣公司在經驗及子彈不足的情況下，以往多只能被動防守，戰局一開，就只能求和，不能求戰，多數雙贏的案例中皆以和解為結束。

根據在大陸親自訪問小米的法務長張亮的訪談結論，他們面對目前日益高漲的專利訴訟也是採用兵來將擋水來土淹的政策，如果遇到外商要求權利金就付錢，提起訴訟就應訴並尋求和解，內在也正積極申請自己的專利以急起直追。

宏達電因為出名較早，所以面對多方權利人在全球提起的專利訴訟相較於大陸對手已經累積了許多的訴訟經驗，比如在對 Apple 的訴訟中便藉由花費 3 億美金向 S3 graphic 購買有效的防禦性專利²⁵並對 Apple 提起反訴，而成功達成和解。

在訪談為宏達電進行 Apple 專利訴訟辯護之 John Alison 律師後，他也指出中國的廠商除了中興和華為以外，華為不但自有晶片且有 4G LTE 專利，在歐美也有經歷過多次專利訴訟的經驗，但其他中國廠商大多只在中國市場內銷售，且

償數額。第四種方法是酌定法，如果上述三種方法都不能確定賠償數額，則法院根據侵權的具體情節確定賠償額，但法律規定此時最高賠償額不超過 50 萬元人民幣。權利人為制止侵權行為發生的其他費用，可以不計入該限額內。

²⁴沈耀華,15 個新台灣大王,商業周刊第 932 期

²⁵根據宏達電官網公開資料

<http://tw-investors.htc.com/phoenix.zhtml?c=251354&p=RssLanding&cat=news&id=1716176>

較缺乏歐美專利、訓練有素的內部法務人員及制度和面對國際大型專利訴訟經驗，因此宏達電以目前為止所累積的研發專利數量及質量及專利訴訟之經驗相較於其他部分中國競爭對手仍保有領先地位。

通常柿子會挑軟的吃，因此建議會選擇起訴一個有明確侵權行為的對象，也可能找一個小公司或者剛起步的新公司來打官司，因為與小公司或者新公司缺乏資金、人才及訴訟經驗，進行訴訟的勝訴可能性比較大，一旦有了勝訴判決，對之後的法官心證就容易產生實質影響力並確立一個基礎，因此也可以對於準備不足的對手主動開戰，可以在歐美等地另闢戰場，以法院禁止銷售令來防堵對方瓜分歐美高階消費市場，甚至要求對方支付大筆權利金或和解金，逼迫對方在中國市場做出部分退讓或另謀策略聯盟之可能，發揮以戰逼和之策略精髓。

由於本研究撰稿人並非業界專業人士，所以所能掌握到的資訊只有各家廠商申請專利的數量，但是卻無法看出各該專利的品質是否堅強，也無法看出各專利間是屬於障礙性關係、互補性關係還是競爭性關係，甚至宏達電是否具有強而有力的關鍵專利足以向對方提起訴訟並取得勝訴，本研究也無法評估，因此在這節無法給出具體的攻略，還需要由宏達電內部的研發、專利及法務團隊共同評估其是否具有特定專利足以向競爭對手主動發動專利戰爭。

本研究的建議是宏達電目前首要的是要研發有牙齒的專利，根據訪談律師的建議就是不要吝惜花費金錢請美國知名事務所來協助專利申請書之撰寫，因為唯有好的專利申請書才有攻擊力²⁶，否則都只是徒然浪費金錢，佈局主要重點戰場，美國、中國、歐洲等等，在評估開戰的對象時，不只要掌握競爭對手的專利地圖，更要將產業上游供應商、下游客戶的專利地圖，全都蒐集到，以確認對誰提起訴訟比較有勝率，並防止對方提起反訴的可能性。

²⁶沒有專利，「就像去拉斯維加斯沒帶錢，連賭桌都上不了，」政大智財所所長劉江彬比喻。

第六章 結論與建議

第一節 結論

針對宏達電未來在中國市場的成功攻城掠地此一目標，本研究對於宏達電面對中國的幾家領導品牌應該採取競爭或合作之商業策略進行了個案之分析，並且得出以下之結論。

如果要採取合作模式，可以考慮以策略聯盟或甚至併購之方式來與其他同業進行合作，而為了評估在哪個層面適合與哪個對手進行合作，本研究也根據財務面、效率面、市場面、通路面、技術面及未來展望面進行了合作策略之綜效分析，並把各家對手在不同要素的綜效表現由一到五給分，並得到最後的積分表如下²⁷：

五大因素綜效分析積分表

項 目	宏達電	聯想	華為	中興	酷派	小米
財務分析		4	5★	3	1	2
效率分析		3	4	5★	1	2
市場分析		3	5★	4	1	1
通路分析		5★	4	3	1	1
技術分析		3	5★	4	2	1
總積分		18	23★	19	6	7
市占率	1.7%	12.4%	9.6%	6.3%	11.2%	2.5%

資料收集截至中國手機市場市占率 2013 Q2

首先在財務方面，考量對宏達電之融資能力提升、稅捐減免、剩餘資金的運用等因素後，與華為進行策略聯盟或併購之綜效會是最高的。在效率方面，考量到生產效率、品牌廣告效率及研發及其他事業部綜合效益的話，與中興進行策略聯盟或併購之綜效會是最高的。至於在市場方面，綜合考慮市場資源分享、多角化經營與交叉行銷、品牌權益等因素，則是與華為進行策略聯盟或併購之綜效會是最高的。在通路方面，比較過這幾家在傳統實體銷售店面、電信業者合作銷售及電子商務平臺服務的通路控制力後，可看出與聯想進行策略聯盟或併購之綜效會是最高的。在技術方面，根據專利數量及專利佈局之互補性後，本研究推測與

²⁷在此必須說明的是此積分之計算只是為了方便比較計算排名而設計，並無法忠實地反映各家競爭對手在實際表現上的實力差距，且評斷的方式受限於本研究所能取得之資料有限且並非來自於業者內部之第一手準確來源，亦缺乏具有客觀公信力之單位驗證，因此許多資料可能無法反映真實現況，但本研究只打算提供一理論基礎與模型可供參照，實際結果可能需輸入正確資料才能得出理想的結果。

華為進行策略聯盟或併購之綜效會是最高的。

在此必須要補充說明的是，本研究受限於本研究缺乏專業的手機技術背景，因此只能從專利數量及專利佈局來推估各家競爭對手在專利佈局上與宏達電的互補性，而無法實質從個別專利來評判誰才有關鍵技術上之互補性專利。

而根據以上五種分析的結果，宏達電在進行策略聯盟的時候可以保留彈性，也就是在不同因素與不同對手進行策略聯盟合作，比如在通路方面可以與聯想進行聯盟共用部分通路，而在技術方面與華為聯盟進行交互授權，又在效率方面與中興聯盟進行共用代工廠，在軟體方面可以與小米交互授權，在過程當中也可以學習競爭對手之長處，將對方之強項化為己用，以達到最大的綜效總和。

但是如果要考慮更緊密的合作關係，也就是併購的時候，則需要將五項因素分析總和加總，而其中因為這五大因素所佔的重要程度不同，因此各項目的積分還需要考慮權重，因此需要考慮宏達電未來要在中國市場提升市占率，所欠缺的要素為何，在哪個方面需要優先考量，則賦予較高之權重。對於宏達電的困境，市場有著多種看法，包括管理層管理不善，缺乏前瞻性，產品不具備足夠競爭力等，導致出現了“叫好不叫座”的局面。宏達電最新的旗艦手機 HTC One 為很多業內人士所叫好，但這款手機就是賣得不如 iPhone 5 和 Galaxy S4，而且在中國市場也競爭不過當地的低階智慧手機，畢竟這些手機都是同樣搭載 Android 系統為平臺，在規格與系統上差異性不足以支撐高昂之價差。

其實宏達電的營運下滑與諾基亞或黑莓還不盡相同，因為 HTC One 的銷售情況還是在預期之中，只是宏達電的市場份額損失主要是在未跨足的中階和低階入門機市場，若能將宏達電的中端產品組合重整，就有機會再度振衰起敝。

宏達電目前也已認知中國大陸市場未來將超越美國和歐洲成為全球最大的市場，因此需要以長遠的眼光看待大陸市場，要投入、投資，並瞭解市場，整合行銷人力，與管道和客戶建立好關係。宏達電也已透露將在大陸市場推出低端手機，並會針對中國市場個別開發符合人民幣千元以下的智慧手機需求的產品。宏達電執行長周永明日前也承認，目前“製造”對宏達電很重要，可以獲得好的品質，但公司也願意保持彈性，不排除尋求外在合作的機會。而中國廠商目前最需要的則是品牌、技術、及歐美成熟市場的門路和訴訟經驗，因此宏達電在這些方面恰好具有與中國廠商互補的能力²⁸。

²⁸根據本研究於 7 月 3 日與資策會產業研究中心行動通訊研究員韓文堯先生之訪談整理

依據本研究所蒐集之資訊進行分析及假設，宏達電目前在中國市場所欠缺的要素排名依序為效率、通路、市場、財務及技術，而將權重分別乘上 2、1.8、1.6、1.4 及 1.2²⁹，可以得出下列併購綜效總積分的排名表：

五大因素綜效分析權重排名表

項 目	聯想	華為	中興	酷派	小米	權重
財務分析	4	5	3	1	2	1.4
效率分析	3	4	5	1	2	2
市場分析	3	5	4	1	1	1.6
通路分析	5	4	3	1	1	1.8
技術分析	3	5	4	2	1	1.2
原始總分	18	23	19	6	7	
權重總分	29	36.2	30.8★	9.2	11.4	
市占率	12.4%	9.6%	6.3%	11.2%	2.5%	

資料收集截至中國手機市場市占率 2013 Q2

五大因素綜效分析排名表

項 目	宏達電	聯想	華為	中興	酷派	小米
財務分析		2	1★	3	5	4
效率分析		3	2	1★	4	5
市場分析		3	1★	2		
通路分析		1★	2	3	5	5
技術分析		3	1★	2	4	5
總排名		3	1★	2	5	4
市占率	1.7%	12.4%	9.6%	6.3%	11.2%	2.5%

資料收集截至中國手機市場市占率 2013 Q2

根據此表，在併購方面的綜效總和評估起來，宏達電若與華為併購會是綜效總和最高的，再其次則為中興及聯想。惟須注意的是，各品牌間併購以及股權交換機會小，因各家公司主打品牌形象以及強調自我特色，且宏達電本身的資本額相較於華為是比較小的，若要以小併大，根據以往的經驗，如 Benq 併購 Siemens 一案，除非是對象已經陷入鉅額虧損或負債累累亟欲脫手，否則資本額較小的一方往往只有被併購的份，而難以主動先發制人。

²⁹此權重之計算只是為了方便比較計算排名而設計，比重從 1~2 的假設並無法忠實地反映各項因素在實際評分上的重要性差距，且評斷的方式受限於本研究所能取得之資料有限缺乏具有客觀公信力之單位驗證，因此許多資料可能無法反映真實現況，但本研究只打算提供一理論基礎與模型可供參照，實際結果可能需輸入內部第一手資料才能得出理想的結果。

而除了併購整間公司以外，宏達電也還有其他的選項，例如與競爭對手共同投資設立新的子公司或是僅僅併購對方的一個部門，而非公司全體，華為公司底下除了主力在通訊設備產品以外，手機只是其中一個部門，將此部門作為併購的對象，亦是可行的方案。當然前提也是得注意有那些是不能做的，例如臺灣投資審議委員會對於我國公司投資中國公司設有的相關限制，及合資公司外匯管制的法律規定，還有在中國設立通訊產業所需取得之相關執照等等。

此外，除了商業上策略聯盟以外，在專利聯盟方面，宏達電也可以積極爭取加入中國獨有的 4G TD-LTE 標準專利聯盟或研發相關專利以與其他對手進行交互授權或共同研發制訂相關標準，對於未來搶佔 4G 智慧型手機市占也是非常值得投資的一步棋。

至於競爭策略方面，在商業層面上固然依前述可以與各家針對不同要素進行不同層面的策略聯盟，以獲取最高綜效，但是對於市場上其他眾多競爭對手仍是要採取競爭策略，在商業上的競爭手段如同前述一樣可分為研發上、製造上、行銷上、維修上或通路上等不同方式，簡單的說就是研發出比別家功能更好的手機，提高製造的品質，用更好的包裝行銷手法，在更廣泛的通路上鋪貨出去，只是戲法人人會變，巧妙各有不同，如何能技高一籌就要看經營者的擘畫。

在法律上的競爭策略，本研究評估即使宏達電目前有可以主動提起攻擊的專利，在考量是否要在中國或歐美市場對其他競爭對手提起專利訴訟以戰逼和，仍需要審慎考量，畢竟在中國提起專利訴訟的環境和風氣仍未成熟，反而比較可以考慮的是在歐美市場對其他競爭對手提起專利訴訟，一方面將競爭對手排除在外，一方面還可以逼迫其他對手在中國與宏達電進行策略聯盟，也許更能發揮以戰逼和之策略精髓。

第二節 建議

根據本研究分析來看，宏達電在中國市場上如與中國手機製造廠商進行合作策略，透過六個面項的結果顯示華為公司為第一優先的考量。然而，在今年(2013年)年中就有需多家外商分析師紛紛提出類似的建議，不論是微軟、華為、中興或聯想都被點名過(見第五章第一節-陸)，惟宏達電董事長王雪紅多次表示對公司前景深具信心，現階段並不會有出售公司的打算，但面臨中國大陸本土品牌及其他手機製造業者在中低價位市場上的競爭，以及市場拓展的腳步，從中國市場瞄準海外新興市場，包括俄羅斯、非洲、中東等各個國家，在本研究的限制之下，仍然針對宏達電在中國市場上提出以下的建議：

壹、 併購策略部分

近幾年來，有關手機製造廠商併購大事件來看，2013年9月3日微軟宣佈將以54.4億歐元(約合新台幣2,133億元)價格收購諾基亞手機業務部門及2011年8月15日Google以124億美金(約合新台幣3,750億元)的現金併購摩托羅拉行動通訊部門。微軟收購諾基亞手機與設備部門、Lumia與Asha手機品牌、8,500個專利(大部分是設計專利)及60個跟第三方(例如高通、三星)的授權合約，後續將投入更多資源開發Windows生態系統，以與目前智能手機市場兩大巨頭蘋果以及三星競爭；Google併購的最終目的是取得摩托羅拉的專利，透過摩托羅拉移動的專利組合會幫助保護Android系統。

在併購方案的策略下都至少有兩項前提要件，第一項就是資金雄厚、財務健全，第二項就是併購之後所要達到的目的或綜效。在考量採行併購方案的策略下，以現今宏達電的資本額、營業收益及剩餘資金運用來看，併購中國手機品牌製造商華為、中興、聯想、酷派及小米的可能性極低³⁰，從財務的角度來看，反倒是本研究所分類的第一組業者：華為、中興、聯想具有足夠的資金來對宏達電進行併購。此外，華為、中興、聯想已經是一家具有相當規模且多角化經營的公司，並已在中國以外的市場進行全面的布局，透過與宏達電的結合，效益並不顯著；反觀近幾年才發跡的小米公司，手機定位為中低價位(如：小米系列手機及紅米手機等)，成長快速，並透過各種管道進行募資、收購專利並拓展海外市場的(台灣市場是試點的第一步)，而且以小米公司除了販售小米機之外，經營使用者介面(MIUI)也是另外一個重要業

³⁰過去幾個月來有關宏達電可能與其他公司結盟或是遭併購的傳言不斷，聯想、中興是最常被提及的公司，甚至中移動也被點名，另外也傳出宏達電可能將其製造部門賣給富士康或是仁寶，像Nokia、黑莓這些企業都早已經將製造外包。

不過在台灣，併購談何容易，跨國併購又尤其罕見，難以推行，惡意併購也是前所未聞，沒有王雪紅的點頭這些併購都是空話，而現在王雪紅態度看來並沒有要賣掉宏達電。

務，包含了即時通訊軟體以及網路商城平台等等，近期也開始了網際網路電視終端等個人影音系統的新業務。所以對宏達電開拓中國市場來說，如果對小米公司進行併購，二者市場的重疊率較低，二者合併後，則可收較高之綜效而小米電子商城亦可透過宏達電手機的販售，將其商城傳到世界各地，大幅增加其拓展海外市場的速度，應該是一個相對可行的方式。

貳、 合約策略聯盟部分

相較於併購，策略聯盟具有可保有公司之獨立性，合作夥伴出現重大問題不會移轉至本身，並可構建出數個聯盟的優點。根據宏達電對外界或外資法人提出與其他國際業者合併的消息一再否認的情況之下，宏達電持續強化與各國電信業者(如中國移動、T-Mobile、Orange、O2 及 Vodafone)合作的可能性較高。

根據本研究的觀點來探討，宏達電如果與本計畫研究標的進行策略聯盟，在財物資金上的限制因素影響較低，且宏達電與歐美先進國家的電信業者關係良好，並有多次與國際品牌大廠(如：蘋果、三星及 NOKIA 等)訴訟的經驗，則藉由交叉授權、協同開發等方式進行策略聯盟，會是不錯的方式，建議可以透過本計畫分析之效率、市場、通路、技術及未來展望作為考量的因素，例如：

- 一、 華為及中興投入開發中國 4G/LTE 標準通訊協定技術，但其海外手機市場訴訟的經驗較少且亦可能有遭訴的風險，故宏達電可以採取與華為或中興交叉授權的模式，宏達電得以較低的成本取得進入中國 4G 手機市場的門票，而華為或中興則能取得拓展海外市場的護身符，雙方均得以較低的成本，達到彼此的目的，以共創雙贏。
- 二、 聯想手機產品之定價策略以中低階產品為主，而宏達電則以高階手機為主，彼此產品的市場並無重疊，惟聯想擁有大量的實體店面，若宏達電能與其洽談利用聯想通路銷售其高價手機，對宏達電拓展中國高價手機市場應有一定的助益。
- 三、 小米的經營宗旨為「為發燒而生」，大量吸取「米粉」的使用建議，並採每週更新軟體及運程式的模式，提供給「米粉」最優質的體驗，並因而推有高度「米粉」的品牌忠誠度；宏達電的行銷策略亦在於「手機使用者的體驗」，惟宏達電程式更新的速度不若小米，若宏達電要達成此一目標且拓展大陸高階手機市場，則與小米公司透過聯合開發的模式，則除可讓宏達電達成此目的外，亦可助於小米發展其商務平台，將相關之平台內建於宏達電的手機中，以共創利基。

參、 訴訟(以戰逼和)部分

全世界的企業在中國提起智慧財產權訴訟的結果往往是不如預期的美好，受限於中國對於本國企業與外國企業在受理程序、透明度、開庭時間等等不一樣的規則。而且，中國企業與外國企業對於訴訟的看法也是不相同的，對外國企業而言，進行訴訟也是策略運用的一種方式；從中國企業的角度來看，官司訴訟就是雙方敵對、撕破臉的開始。此外，宏達電本身的專利數量與質量仍然不夠深厚，不論在中國或全世界與中華酷聯米透過訴訟的方式，以達到驅逐出市場、交互授權、獲得高額的懲罰性賠償、昂貴的專利訴訟費用拖垮對手等結果，似乎不太可行，故建議此一策略暫不引用。

肆、 結語

宏達電經營品牌在六年內經歷大起大落，本來在眾人抱以期待的心理期望能夠為近年國內低迷的經濟帶來一柱強心針，卻在今年遇到首季盈虧；國內各媒體及學者莫不皆給予眾多的建議。

國內品牌經營大廠如宏碁及華碩近年因遭遇到 PC 業務全球份額下降造成營運困難，尤其是宏碁在近年研究投資短缺的情況下間接造成近期虧損情況每下愈況，早期宏碁曾經靠著優異的商業策略包含併購 Gateway、Packard Bell 及 eMachines 達到市場份額增加，並以優異的廣告行銷打下眾多江山，但是近期遇到產業重心轉移後沒辦法接續之前的品牌價值繼續往下個世代前進造成現在的窘境。

反觀宏達電雖然營運狀況不佳，但是依舊還是掌握著產業的動態，眼下重點是引進外援以及改善本身營運體質，但是長久之計還是宏達電原有的核心價值“創新”，近來宏達電人才相關風波不斷，如何延續原有研發實力是個考驗；將創新的價值發展以及兼顧品質才是營造品牌的長久之路。

參考文獻

1. 紫凜(民 101 年 7 月 20 日)，智慧型手機簡介，**痞客邦**，
<http://sea0413.pixnet.net/blog/post/30047387-%E6%99%BA%E6%85%A7%E5%9E%8B%E6%89%8B%E6%A9%9F%E7%B0%A1%E4%BB%8B>
2. 溫宗翰，智慧型手機定義與介紹，
<http://cc.kmu.edu.tw/~u101029056/f2.html>
3. 洪健文等，探討顧客滿意度與忠誠度-以智慧型手機為例，
<http://210.59.95.19/mis9823/A3.htm>
4. 許鴻德(民 102 年 2 月 4 日)，手機王 2013 年智慧型手機市場趨勢前瞻，**首機網路股份有限公司**，
http://www.sogi.com.tw/newforum/article_list.aspx?topic_ID=6208976
5. 酷派，**百度百科**，
<http://baike.baidu.com/view/623238.htm>
6. 郭德英，**百度百科**，
<http://baike.baidu.com/view/5699750.htm>
7. 中國無線科技有限公司，**百度百科**，
<http://baike.baidu.com/view/2646765.htm>
8. 宇龍電腦通信科技(深圳)有限公司
<http://www.yulong.com/index/index.html>
9. 中國無線科技有限公司
<http://www.chinawireless.cn/big5/global/home.php>
10. 楊帆(民 102 年 8 月 5 日)，軟硬兼顧高性價比酷派 7295 青春版體驗，**新華網**，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/info/2013-08/05/c_132602068_3.htm
11. 王磊(民 102 年 4 月 1 日)，郭德英：國產手機進入微利時代高端機僅有酷派，**中國互聯網新聞中心**，
<http://big5.china.com.cn/gate/big5/tech.china.com.cn/telecom/20130401/5415.shtml>
12. 宇龍獲聯通總額達 8.8 億元的智慧手機訂單，**腳本百事通**，
<http://www.csdn123.com/html/20130308/59/23399f1d728375d5293e75443364c2f0.htm>
13. 酷派舉行 20 周年慶典晚會，**宇龍電腦通信科技(深圳)有限公司論壇**，
<http://bbs.coolpad.cn/forum.php?mod=viewthread&tid=1631739>

14. 王若涵(民 102 年 7 月 19 日)，酷派迪信通簽署戰略合作 預計年度銷售 160 萬台，人民網，
<http://tc.people.com.cn/BIG5/n/2013/0719/c183175-22257189.html>
15. 郭曉峰(民 102 年 6 月 28 日)，酷派發佈移動互聯網新戰略：欲抗衡三星蘋果，TechWeb，
<http://mi.techweb.com.cn/tmt/2013-06-28/1306147.shtml>
16. 老杳(民 102 年 7 月 2 日)，駁《如果智慧手機市場有變，酷派們怎麼辦？》，財新網，
<http://laoyao.blog.caixin.com/archives/58555>
17. 葉文義(民 102 年 5 月 25 日)，酷派踴躍聯想登陸製智慧機老大，中時電子報，
<http://news.chinatimes.com/mainland/17180504/112013052500468.html>
18. 馮敏(民 102 年 8 月 6 日)，智慧機 Q2 出貨量中國市場前五：聯想酷派華為中興小米，IT 商業新聞網，
<http://news.itxinwen.com/2013/0806/516457.shtml>
19. (民 102 年 7 月 12 日)，酷派超越蘋果成中國第三大智能手機廠商，新華網，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/info/2013-07/12/c_132534986.htm
20. Heng Shao(民 102 年 7 月 11 日)，酷派銷量超越蘋果華為成為中國市場老三，福布斯中文網，
<http://www.forbeschina.com/review/201307/0026958.shtml>
21. (民 102 年 7 月 19 日)，酷派連袂迪信通強化社會管道，品牌中國網，
http://market.brandcn.com/zhanlueyingxiao/130719_352368.html
22. 葉文東，宇龍酷派“變陣”行銷，新行銷，
<http://www.newmarketingcn.com/archives/3415>
23. Zhaobinbin513(民 102 年 6 月 18 日)，酷派推 TD-LTE 手機開拓海外市場，智庫，
<http://news.mbalib.com/story/67716>
24. 酷派 768 雙待智能手機傳播方案，智庫，
<http://doc.mbalib.com/view/b087782f5c8944cfabfc685dd58a0e03.html>
25. Amber，商品化、產業化與專利佈局思考（十六），財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心資訊服務處科技產業資訊室，
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A061.htm
26. Amber，商品化、產業化與專利佈局思考（十五），財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心資訊服務處科技產業資訊室，
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A060.htm
27. 公司合併程式，百度文庫，
<http://wenku.baidu.com/view/a0c66ea3f524ccbff12184e1.html>

28. **Congressional Internet Caucus Advisory Committee (ICAC),**
<http://www.netcaucus.org>
29. May(民 101 年 11 月 11 日) , HTC 與 Apple 全球專利訴訟大和解觀察, 財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心資訊服務處科技產業資訊室,
http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/pclass/2012/pclass_12_A285.htm
30. David, 攻擊是最好的防禦-看宏碁反訴惠普侵權, 財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心資訊服務處科技產業資訊室,
http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/pclass/pclass_A062.htm
31. David(民 97 年 6 月 11 日) , 宏碁以戰逼和策略奏效, 工研院專利記上一功, 財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心資訊服務處科技產業資訊室,
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/pclass/2008/pclass_08_A043.htm
32. 梁岑(民 102 年 10 月 8 日) , 易觀:2013 年 8 月京東手機熱銷排行榜解讀 No.1 華為 Ascend D2, 易觀網,
http://data.eguan.cn/qitashuju_176408.html
33. (民 101 年 11 月 1 日) , 國產手機力戰群雄天貓熱銷手機排行 TOP 7, 天極網,
<http://mobile.yesky.com/185/33942185.shtml>
34. 淘寶網
<http://tw.taobao.com/>
35. (民 101 年 10 月 24 日) , 超低價來襲 2013 中國智慧手機上演爭奪戰, 拓埔產業研究所,
<http://www.topology.com.tw/release/releasecontent.asp?ID=1T9PEX9GB0FV8NML4M9KBPAV02>
36. 台灣智慧型行動電話裝置廠商發展動態與佈局分析, 產業情報研究所
37. (民 100 年 3 月) , 歐洲電信標準協會、產業情報研究所
38. (民 102 年 8 月 23 日) , 行業資料:2013 年第 2 季度中國智慧手機市場份額: 小米再度殺入 TOP10, 易觀網,
<http://www.enfodesk.com/SMinisite/maininfo/articledetail-id-375758.html>
39. 胡華勝(民 102 年 5 月 24 日) , 全球智慧手機出貨超越功能款中國扮要角, **Yahoo 奇摩新聞**,
<http://tw.news.yahoo.com/%E5%85%A8%E7%90%83%E6%99%BA%E6%85%A7%E5%9E%8B%E6%89%8B%E6%A9%9F%E5%87%BA%E8%B2%A8%E8%B6%85%E8%B6%8A%E5%8A%9F%E8%83%BD%E6%AC%BE-%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E6%89%AE%E8%A6%81%E8%A7%92-011046235.html>
40. 台灣智慧型行動電話裝置廠商發展動態與佈局分析, **MIC**

41. King, D. R.; Slotegraaf, R.; Kesner, I. Performance implications of firm resource interactions in the acquisition of R&D-intensive firms. *Organization Science*. 2008, **19** (2): 327–340.
42. 併購，維基百科，
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BD%B5%E8%B3%BC>
43. 伍忠賢，企業購併聖經，遠流；出版日：1998/8/1
44. 黃淑楮(民 95 年 6 月)，策略聯盟夥伴之關係、信任、聯盟績效及未來繼續合作意願，中山大學企業管理系博士論文
45. 李青洋(民 101 年 6 月)，專利聯盟對企業研發績效影響之研究，國立政治大學科技法律管理所碩士論文
46. 何愛文(民 102 年 10 月)，專利聯盟所生競爭法上爭議，公平交易季刊第 11 卷第 4 期
47. 黃清華(民 100 年 10 月 24 日)，如何控制國際專利訴訟風險，中國保險報
48. 楊成(民 96 年 8 月)，外商在華參與智慧財產權民事訴訟的策略，中國知識產權第 19 期
49. (Aug 21, 2013), HTC Bargain Seen Luring Bids From Lenovo, ZTE: Real M&A, Bloomberg. com,
www.bloomberg.com/news/2013-08-21/htc-bargain-seen-luring-bids-from-lenovo-to-zte-real-m-a.html
50. (民 102 年 9 月 5 日)，外媒：華為稱無意收購深陷困境的宏達電，新浪網，
<http://news.sina.com.tw/article/20130905/10586894.html>,
51. 江之川，NEC 出售手機事業部計畫中止，遠播資訊股份有限公司，
<http://www.ctimes.com.tw/DispNews/tw/Smartphone/NEC/%E8%81%AF%E6%83%B3/1307311521U1.shtml>