

106年度跨領域科技管理與智財運用國際人才培訓計畫（第4期/共4期）

海外培訓成果發表會

台灣智慧型手機產業發展之探討

Study on Smart Phone Industry

Development in Taiwan

指導教授：宿文堂（國立政治大學副教授）

組長：李名政（吉瞬興業股份有限公司）

組員：可艾伶（天鈺科技股份有限公司）

王心民（光德智慧財產事務所）

陳仁和（台智企業暨無形資產評價公司）

林今尤（歐亞資產評價股份有限公司）

莊鎮遠（中華電信股份有限公司）

楊世聖（永三種苗場）

論文撰寫分工說明

章節	作者
壹、緒論 第一節 研究動機與目的 第二節 研究範圍與限制 第三節 研究架構與方法	李名政
貳、文獻探討與回顧 第一節 智慧型手機產業環境分析 第二節 經營策略 第三節 營運模式 第四節 專利佈局 第五節 經營績效	李名政 楊世聖 陳仁和 王心民
參、HTC 智慧型手機競爭策略與經營績效分析 第一節 公司簡介 第二節 經營策略 第三節 營運模式 第四節 專利佈局 第五節 經營績效	莊鎮遠 王心民
肆、華為智慧型手機競爭策略與經營績效分析 第一節 公司簡介 第二節 經營策略 第三節 營運模式 第四節 專利佈局 第五節 經營績效	可艾伶 王心民
伍、OPPO 智慧型手機競爭策略與經營績效分析 第一節 公司簡介 第二節 經營策略 第三節 營運模式 第四節 專利佈局 第五節 經營績效	林今尤 王心民
陸、結論與建議	李名政
全文統整與潤飾	李名政
附件：個案訪談紀錄	可艾伶

摘要

由於行動通信系統提供了便利與可移動的語音通信功能，因此；人們對於手機的需求日增，手機市場的競爭亦日趨激烈。手機大廠為堆疊在市場上的競爭障礙與具差異化的藍海競爭力，手機功能性的展現除具基本的語音通信功能外，研發的走向亦將手機帶往智慧化與增加其附加價值的方向邁進。但近年來，由於智慧型手機硬體發展的差異化越來越少，規格相似度亦越高，硬體或軟體的微量創新要讓消費大眾有驚豔之感已屬不易。2013 年起，全球智慧型手機出貨量的成長率開始逐年下滑。面對此一變局，各家手機大廠無不冀望藉由軟硬體的研發與創新，擘畫智慧型手機未來產品的定位與創新發展的方向。HTC 曾是台灣智慧型手機產業發展的先驅者，然就現況而言，中國大陸品牌手機諸如華為、OPPO、小米、VIVO、中興等，不論是在軟硬體實力、研發創新能力與全球市佔率早已遠遠超越 HTC。因此，本研究針對兩岸手機品牌大廠進行個案研究，並進一步探討在總體時空背景、產業環境、經營策略及營運模式等項目裡，究竟有哪些關鍵要素是可以作為台灣智慧型手機產業未來發展之參考與建言。

關鍵字

智慧型手機、經營策略、營運模式、專利佈局、經營績效

Study on Smart Phone Industry Development in Taiwan

Abstract

Because the mobile telecommunication system provides convenient and portable audio communication functions, the requirement to the mobile phones is increased and the competition in the mobile phone market becomes more intense. To put more competition obstacles in the market and create different competitive advantages, the research and development of phone makers is directed to producing intelligent-increased and value-added mobile phones in addition to the basic requirement of audio communication functions. However, as the difference between the hardware of smart phones becomes smaller in recent years and the specification similarity becomes higher, it is very difficult to impress the consumers only based on tiny innovations on hardware or software. From 2013, the growth rate of the shipment amount of smart phones is decreasing globally. Under this circumstance, every mobile phone maker tries to ensure the product position and developing direction of the future smart phones by the development and innovation on the software and hardware. HTC has been the leader of the smart phone industry in Taiwan. Currently, brand mobile phones in China such as WUAWEL, OPPO, MI, VIVO and ZTE have greatly surpassed HTC in software/hardware ability, innovative power and global market share. Accordingly, this study researches few brand phone makers in China and Taiwan, and further finds key factors that are vital to the future development of Taiwan mobile phone industry using several items including the space-time background, industry environment, business strategy and business model.

KEYWORD

Smart phone, business strategy, business model, patent layout, business performance

目 錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究動機與目的.....	1
壹、	研究動機.....	1
貳、	研究目的.....	3
第二節	研究範圍與限制.....	3
第三節	研究架構與方法.....	4
壹、	研究方法.....	4
貳、	研究架構與章節安排.....	5
第二章	文獻探討與回顧.....	6
第一節	智慧型手機產業環境分析.....	6
壹、	智慧型手機定義.....	6
貳、	智慧型手機產業發展概況與未來趨勢展望.....	8
參、	臺灣智慧型手機產業發展概況與未來趨勢展望.....	14
肆、	中國大陸智慧型手機產業發展概況與未來趨勢展望.....	16
第二節	經營策略.....	20
壹、	策略定義.....	20
貳、	策略分析方法.....	25
參、	事業經營的決策構面.....	31
肆、	智慧型手機競爭策略相關之研究.....	33
第三節	營運模式.....	35
壹、	行銷策略.....	39
貳、	行銷通路模式.....	42
第四節	專利佈局.....	46
第五節	經營績效.....	51
第三章	HTC 智慧型手機競爭策略與經營績效分析.....	54
第一節	公司簡介.....	54
第二節	經營策略.....	56
第三節	營運模式.....	58
壹、	品牌之路.....	58
貳、	行銷策略.....	60
參、	通路模式.....	61
第四節	專利佈局.....	65
壹、	大陸地區專利佈局.....	65
貳、	美國專利佈局.....	73
參、	歐洲專利局專利佈局.....	81

肆、	小結.....	86
第五節	經營績效.....	86
壹、	財務績效.....	87
貳、	結語.....	90
第四章	華為智慧型手機競爭策略與經營績效分析.....	91
第一節	公司簡介.....	91
壹、	第一階段，野蠻生長期.....	91
貳、	第二階段，理性成長期.....	93
參、	第三階段，全球化時期.....	93
肆、	第四階段，組織變革期.....	95
伍、	華為公司的價值主張.....	97
第二節	經營策略.....	98
壹、	價值創造、評價與分配.....	98
貳、	以客戶為中心.....	101
參、	追求長期有效增長.....	101
肆、	效率.....	102
第三節	營運模式.....	103
壹、	品牌佈局.....	103
貳、	異業合作.....	104
參、	硬體優勢.....	104
肆、	合適行銷.....	105
第四節	專利佈局.....	105
壹、	大陸地區專利佈局.....	106
貳、	美國專利佈局.....	110
參、	歐盟地區專利佈局.....	114
肆、	小結.....	118
第五節	經營績效.....	118
壹、	財務績效.....	118
貳、	結語.....	119
第五章	OPPO 智慧型手機競爭策略與經營績效分析	121
第一節	公司簡介.....	121
第二節	經營策略.....	122
壹、	相對規模與規模經濟.....	122
貳、	目標市場的區隔與選擇.....	123
參、	產品線的廣度與特色.....	125
肆、	競爭武器.....	126
伍、	垂直整合程度之取決.....	126

陸、	地理涵蓋範圍.....	127
第三節	營運模式.....	127
壹、	行銷策略.....	127
貳、	通路模式與價值鏈維護.....	130
第四節	專利佈局.....	133
壹、	中國大陸專利佈局.....	133
貳、	美國專利佈局.....	135
參、	歐洲專利局專利佈局.....	136
肆、	小結.....	137
第五節	經營績效.....	138
第六章	結論與建議.....	143
第一節	結論.....	143
壹、	智慧型手機成為整合跨功能領域的控制介面.....	143
貳、	智財保護將是智慧型手機產業競爭策略新顯學.....	144
參、	產品定位與市場區隔利基化.....	144
第二節	建議.....	145
壹、	技術發展.....	146
貳、	行銷與銷售.....	148
參、	供應鏈整合.....	149
參考文獻.....		150
附件 華為公司首席法務官宋柳平博士訪談紀錄.....		161

圖目錄

圖 1~1	研究架構.....	5
圖 2~1	2007-2013 全球智慧型手機佔全部手機佔有率	11
圖 2~2	2008~2017 年全球智慧型手機出貨量	11
圖 2~3	五力分析模式圖.....	25
圖 2~4	SWOT 分析圖	29
圖 2~5	SWOT 分析圖之內部與外部分析	29
圖 2~6	SWOT 矩陣	30
圖 2~7	SWOT 分析之策略擬定	31
圖 2~8	專利佈局主要分為六種模式.....	51
圖 3~1	HTC Hero 及(NEC 製)NTT Docomo 深度客製化手機	62
圖 3~2	第一支 T-Mobile 版(樣本)及 Google 版(開發者)的 Android 手機	64
圖 3~3	宏達電大陸發明專利申請年總量分布.....	65
圖 3~4	宏達電在大陸發明專利申請技術領域分布.....	72
圖 3~5	宏達電大陸新型專利申請技術領域分布.....	73
圖 3~6	宏達電在大陸專利申請類型分布.....	73
圖 3~7	宏達電在美國發明專利申請年總量分布.....	74
圖 3~8	宏達電在美國發明專利申請技術領域分布.....	81
圖 3~9	宏達電在歐洲專利局發明專利申請年總量分布.....	81
圖 3~10	宏達電在歐洲專利局發明專利申請技術領域分布.....	85
圖 3~11	宏達電在大陸、美國、歐洲三地發明專利申請年總量分布.....	86
圖 3~12	HTC 早期的微軟智慧型 PDA/手機平台產能與產量	87
圖 3~13	HTC 加上 Android 智慧型手機後的產能與產量	89
圖 4~1	華為大陸發明專利申請總量分布.....	106
圖 4~2	華為終端有限公司大陸發明專利申請技術領域分布.....	108
圖 4~3	華為公司在大陸新型專利申請技術領域分布.....	109
圖 4~4	華為公司在大陸專利申請類型分布.....	110
圖 4~5	華為公司在美國發明專利申請總量分布.....	110
圖 4~6	華為公司在美國發明專利申請技術領域分布.....	113
圖 4~7	華為公司在歐盟發明專利申請總量分布.....	117
圖 4~8	華為公司在歐盟發明專利申請技術領域分布.....	117
圖 4~9	華為公司在大陸、美國、歐盟發明專利申請總量分布.....	118
圖 5~1	OPPO 大陸發明專利申請年總量分布	133
圖 5~2	OPPO 大陸發明專利申請技術領域分布	134
圖 5~3	OPPO 大陸新型專利申請技術領域分布	134
圖 5~4	OPPO 大陸專利申請類型分布	135

圖 5~5	OPPO 在美國發明專利申請年總量分布	135
圖 5~6	OPPO 在美國發明專利申請技術領域分布	136
圖 5~7	OPPO 在歐洲專利局發明專利申請年總量分布	136
圖 5~8	OPPO 在歐洲專利局發明專利申請技術領域分布	137
圖 5~9	OPPO 在大陸、美國、歐洲三地區發明專利申請年總量分布	137
圖 5~10	近年智慧型手機 OBM 廠全球市佔率	140
圖 5~11	近年智慧型手機 OBM 廠中國市佔率	141
圖 6~1	麥可·波特 企業價值鏈	145

表目錄

表 2~1	2011~2012 年全球前 5 大智慧型手機市占率.....	15
表 2~2	2013~2016 全球前 10 大手機品牌市占率	15
表 2~3	2015~2017 年全球前 10 大智慧型手機市占率	18
表 2~4	各學者提出的競爭策略類型與特徵.....	23
表 2~4	各學者提出的競爭策略類型與特徵(續).....	24
表 3~1	宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布.....	66
表 3~1	宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	67
表 3~1	宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	68
表 3~1	宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	69
表 3~1	宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	70
表 3~1	宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	71
表 3~1	宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	72
表 3~2	宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布.....	74
表 3~2	宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	75
表 3~2	宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	76
表 3~2	宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	77
表 3~2	宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	78
表 3~2	宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	79
表 3~2	宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	80
表 3~3	宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布.....	82
表 3~3	宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	83
表 3~3	宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	84
表 3~3	宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布(續).....	85
表 3~4	宏達電 2015 與 2016 年經營績效比較表.....	87
表 3~5	2002~2005 年 HTC 各地區銷貨情況	88
表 4~1	華為公司在大陸發明專利申請量年度分布.....	106
表 4~1	華為公司在大陸發明專利申請量年度分布(續).....	107
表 4~1	華為公司在大陸發明專利申請量年度分布(續).....	108
表 4~2	華為公司大陸新型專利申請技術領域分布.....	109
表 4~3	華為公司在美國發明專利申請量年度分布.....	111
表 4~3	華為公司在美國發明專利申請量年度分布(續).....	112
表 4~3	華為公司在美國發明專利申請量年度分布(續).....	113
表 4~4	華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布.....	114
表 4~4	華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布(續).....	115
表 4~4	華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布(續).....	116

表 4~4	華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布(續).....	117
表 4~5	華為公司 2012~2016 財務報表資料	119
表 5~1	2009-2010 年全球行動電話與行動寬頻用戶	122
表 5~2	2009-2010 年中國行動電話與 3G 用戶	123
表 5~3	2008 年中國大陸社會經濟條件.....	124
表 5~4	OPPO 主要冠名或贊助對象	129
表 5~5	OPPO 海外市場部份代言人	130
表 5~6	近期智慧型手機 OBM 廠營業利益	138
表 5~7	OPPO 近年智慧型手機全球銷售量	139
表 5~8	OPPO 近年智慧型手機中國銷售量	139

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

第一部智慧型手機自 1992 年問世迄今約為 25 年，由於行動通信系統提供了便利與可移動的語音通信功能，因此；人們對於手機的需求日增，手機市場的競爭亦日趨激烈。手機大廠為堆疊在市場上的競爭障礙與具差異化的藍海競爭力，手機功能性的展現除具基本的語音通信功能外，研發的走向亦將手機帶往智慧化與增加其附加價值的方向邁進。若以智慧型手機發展的分水嶺來看，2007 年 1 月第一代 iPhone 手機的發表及當年 11 月網路通訊大廠 Google 推出研發已久的行動裝置 Android 作業系統的應用，正式宣告了智慧型手機時代的來臨¹。

2007 年第一代蘋果手機 iPhone 3 及 HTC 與 Google 共同發表的首款 Android 手機 G1 上市後，徹底改變了智慧型手機產業的發展。我國品牌手機大廠 HTC 在當時與國內電信龍頭--中華電信進行技術合作及其研發團隊 Magic Lab 勇於創新設計與強大的研發能力和持續推出大量新手機的機海策略之下，宏達電一舉躍上世界舞台，2011 年第三季，HTC 已成為美國地區最大的智慧型手機品牌製造商，自有品牌機種出貨量達到 570 萬支，市場佔有率接近 25%²。2011 年 10 月，更進入 Interbrand 全球百大品牌(Best Global Brands)第 98 名，成為我國第一個世界百大品牌的企業，市值一度超越芬蘭手機品牌製造商 Nokia。

宏達電在 2011 年達到成長的高峰後，隨即面臨大陸、南韓等其他眾多競爭者的強力挑戰及公司內部多項決策失當，包括：行銷策略、產品策略、產品布局策略、人事布局等多項錯誤的利空影響之下，全球市占率開始逐年下滑，2013 年之後甚至跌出全球前十大智慧型手機市占率的榜外，即使至 2015 年宏達電為挽救其品牌競爭力，啟動了 HTC Era Program（新世紀計畫）的變革計畫，冀望藉由精簡人力、專注高階利基產品組合研發、明確關鍵績效指標等作為，重返品牌榮耀。然依據 HTC 所公布的營收資料顯示，2016 年的營收金額為新台幣 781.6

¹ 楊明宗、陳佳和（2015）。國小教師使用智慧型手機行為與態度之研究。新北市：德霖技術學院 2015 現代經營管理研討會論文集。

² 2011 年 Q3 宏達電坐上美國智慧型手機龍頭寶座。科技產業資訊室。載自：
http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/market/eetelecomm_mobile/2011/eetelecomm_mobile_11_047.htm。2017/7/12。

億元，與 2015 年相比，則減少了 35%，創下 11 年以來的新低。對照中國大陸由山寨機起家後再發展品牌相比，HTC 做為台灣智慧型手機產業發展的代表，發展之路本應較對岸更具有先發的優勢，但就現況而言，中國大陸品牌手機諸如華為、OPPO、小米、VIVO、中興等，不論是智慧型手機所需之軟硬體實力、研發創新能力與全球市佔率早已遠遠超越 HTC。因此，在各自總體時空背景、產業環境、經營策略及營運模式等項目裡，究竟有哪些關鍵要素是可以作為台灣智慧型手機產業未來發展之參考與建言，為本文的研究動機之一。

由於智慧型手機的發展與功能日趨先進，早已成為現代人類日常生活中不可缺少的用品。即使是 2008 年全球面臨金融海嘯、經濟不景氣與消費緊縮之際，2009 年智慧型手機仍有 3.69% 的成長率，2010 年因景氣緩步回溫，出貨量開始呈現大量的成長。但近年來，由於智慧型手機硬體發展的差異化越來來少，規格相似度亦越高，硬體或軟體的微量創新要讓消費大眾有驚豔之感亦將不易，2013 年起，全球智慧型手機出貨量的成長率開始逐年下滑。換言之，智慧型手機已由成長期邁入成熟期，除非未來能有革命性的創新發展，否則在短時間內，已很難再有高度躍進的曲線。

面對此一變局，今年（2017 年），世界行動通訊大會(Mobile World Congress, MWC)在巴塞隆納 Fira Gran Via 所舉辦的展覽會中，揭開了未來行動通訊相關產業發展趨勢的趨勢與指標，Mobile, The Next Element 為此次展覽會要表達的主要核心議題，同時也針對智慧型手機等行動裝置系統未來的發展提出預言，「手持式智慧型行動終端裝置」將改造下一世代人類的生活。

由展覽會中各行動通訊系統商、晶片製造商及品牌手機大廠所展示的主題中可以發現，物聯網、AI 人工智慧、車聯網、擴增實境(Augmented Reality, AR)、虛擬實境(Virtual Reality, VR)、語音助理、健康管理平台、智慧家電控制平台、移動支付平台等，多是以智慧型手機為主要的操作介面，中國大陸的手機品牌大廠，如小米、華為等，則參照此一趨勢，各自擘畫智慧型手機未來產品的定位與創新發展方向。反觀台灣手機品牌大廠，如 HTC、華碩，目前在智慧型手機未來的產品定位與創新發展方向，仍然較著重在擴增實境 AR 與虛擬實境 VR 等項目。因此，對照中國大陸在智慧型手機產業的創新研發、營運策略與智慧財產權保護、佈局的發展部分，究竟有那些關鍵因素是台灣未來在發展智慧型手機產業時值得去關注的議題，此為本文的研究動機之二。

貳、研究目的

在綜合上述的研究動機之後可以發現，台灣智慧型手機產業的發展較山寨機起家的對岸而言起步較早，在創新研發、智慧財產保護、技術製造、品牌經營、供應鏈管理、行銷策略與通路佈局等方面應更具有先發的優勢。惟就現況而言，做為台灣智慧型手機產業發展的先驅者--HTC，對照大陸智慧型手機產業業者後來居上的發展，顯然台灣在這個領域裡並未妥善應用先發的優勢，擬定良策持續墊高競爭門檻與核心競爭力，以致未能繼續地在世界品牌的舞台上發光發熱。即使近年來 HTC 力圖「振衰起敝、扭轉劣勢」，但營運績效與市占率終究未見起色。

除此之外，智慧型手機產業的發展隨著產品的生命週期邁向成熟期，且在市場成長率日漸趨緩的情況下，2017 年世界行動通訊大會(WMV)揭開了產業未來發展的方向，將會是以人工智慧、大數據、物聯網、數位語音助理等新科技的應用為基礎，透過創新研發的手法，提升智慧型手機應用的附加價值。在此一潮流之下，中國大陸各知名品牌的智慧型手機業者，已擘劃出明確的藍海策略。因此，本文主要的研究與論述的目的在於，希望透過個案探討之方式，尋找出相關的關鍵要素，並在他山之石可以攻錯及以他人為師的前提下，提出分析與建議，以做為台灣未來在發展智慧型手機產業時的參考與借鏡。

第二節 研究範圍與限制

本研究係以兩岸知名智慧型手機品牌業者：HTC、華為公司與廣東歐珀移动通信有限公司 OPPO 為個案研討、分析的對象。藉由文獻回顧、次級資料蒐集與分析、個案探討及與大陸相關手機業者進行訪談等方式進行研究。因此，本文的論述方向將聚焦在智慧型手機發展沿革、兩岸智慧型手機產業環境分析、未來發展趨勢與展望、經營策略、營運模式、專利佈局、經營績效與個案分析等面向。

至於研究限制部分：首先，由於本文論述的方向是以台灣 HTC 及大陸華為、OPPO 為個案研究對象。因此，其他國家或地區之品牌手機業者對於台灣未來在發展智慧型手機產業時所可能形成的影響或可供借鏡之處，則不在本文討論範圍內。其次，有關個案探討之次級資料蒐集來源，係以相關調研機構所公布之研究報告、產業分析報告、產業發展趨勢分析、個案公司年報及新聞報導等，故無法排除部分主觀因素。

第三節 研究架構與方法

壹、研究方法

Robert K. Yin 指出，個案研究法是一種實證型探究(empirical inquiry)³。因此，本文的研究方法分別為：文獻回顧、個案資料蒐集與訪談、歸納分析、結論與建議等四個階段之質化個案研究。以下茲就個案資料之蒐集與訪談部分，做進一步說明。

一、個案資料蒐集

本文研究與論述的方向主要是以智慧型手機產業發展的沿革及兩岸智慧型手機產業發展的現況與未來趨勢走向為背景，並採個案次級資料蒐集、分析之方式，瞭解個案在過去智慧型手機產業發展歷程中，有哪些關鍵要素是值得提供給台灣智慧型手機產業後續發展的借鏡與參考。因此，本文內個案之資料蒐集，將由所分配之組員自行以網路搜尋論文、期刊、調研機構產業分析等，蒐集相關文獻資料。

二、訪談

（一）訪談對象

本文訪談的對象為中國大陸生產智慧型手機品牌大廠--華為技術有限公司。該公司在 2003 年 7 月成立業務部，2005 年起，華為公司所生產的手機屢屢獲獎，2017 年，獲得全球最具價值品牌 500 強排行榜第 40 名，是唯一上榜的中國企業，其品牌價值達 252.3 億美元。

（二）訪談取得之方式

本次訪談「華為技術有限公司」之方式，係由 2017 年跨領域科技管理與智財運用國際人才培訓計畫(MMOT)國外專題研習承辦單位財團法人磐安智慧財產教育基金會協助聯繫，並於參訪該公司時進行訪談。

³ Robert K. Yin(1994)著。尚容安譯。個案研究(Case Study Research: design and Methods)，台北市：弘智文化。

貳、研究架構與章節安排

由於本文係採實證型之個案探索與研究，因此；茲就本文之研究架構（如圖 1-1 所示）及各章節安排說明如後：

- 一、第一章：係說明本文的研究動機與目的，並針對研究範圍與限制做詳細說明，同時就本文的研究方法與研究架構及各章節內容之安排予以敘明。
- 二、第二章：本章節係針對本文所要研究之議題及欲探究之個案，依序對智慧型手機產業環境進行分析，探討智慧型手機產業發展沿革、趨勢、產值、通路結構類型與未來發展概況等相關概念予以說明。再針對過去專家、學者對於企業經營策略、營運模式、專利佈局與經營績效之相關研究進行文獻回顧與探討，並將文獻回顧、探討彙整後，做為本研究論述之基礎。
- 三、第三章至第五章：係以本文所欲研究之個案--HTC、大陸華為及 OPPO 進行實際個案研究，分別探討其經營策略、營運模式、專利佈局、經營績效等，並進一步分析個案成功或失敗之關鍵因素。
- 四、第六章：本章節係依據第三章至第六章之個案研究、分析結果回應本文之研究問題，並提出台灣智慧型手機產業未來發展的建議事項與未來繼續的研究方向。

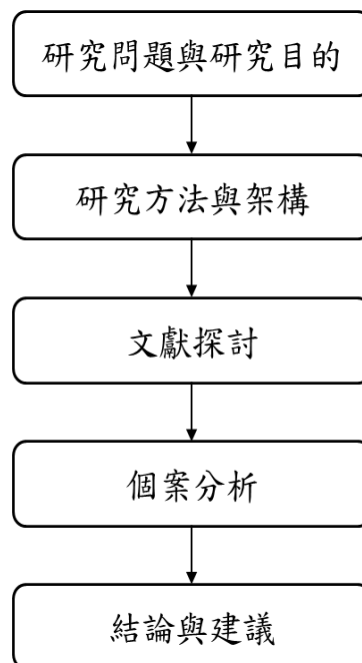


圖 1~1 研究架構

第二章 文獻探討與回顧

本研究欲探討的主題係以「台灣智慧型手機產業發展之探討」為主要的探究議題，並以海峽兩岸知名智慧型手機品牌 HTC、華為公司與廣東歐珀移動通信有限公司 OPPO 為個案分析對象。因此，本章首先將由智慧型手機產業環境分析開始，探討智慧型手機產業發展沿革、趨勢、產值、通路結構類型與未來發展概況等相關概念予以說明。其次再針對過去專家、學者對於企業經營策略、營運模式、專利佈局與經營績效之相關研究進行文獻回顧與探討，並將文獻回顧、探討彙整後，做為本研究論述之基礎。

本章內容將包含：智慧型手機產業環境分析，企業經營策略之決策構面；諸如：產品線廣度與特色、目標市場之區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭武器，營運模式之行銷策略、通路模式，專利佈局與經營績效等面向進行文獻探討及回顧。

第一節 智慧型手機產業環境分析

壹、智慧型手機定義

隨著智慧型手機的發展與功能日趨先進，智慧型手機的定義也因為階段性功能的差異與提升，而有不同的定義與說法，茲說明如後。

一、調研機構的定義

2001 年智慧型手機發展之初，資策會 MIC 將 Smart Phone 定義為，外觀應具備輕、薄、短、小的外型，功能性上具有內嵌式無線通信的能力與數據化個人資訊管理的功能，同時能與其他資訊科技產品進行資料同步或交換的能力，至於輸入方式可為按鍵式、觸控式或語音辨識輸入之方式。

國際數據資訊 IDC 則認為，智慧型手機是一個配置大螢幕，具備語音通信及數據通訊能力，可以進行網際網路瀏覽與收發 e-mail，而輸入法；可為筆式或按鍵式⁴。Motorola 公司認為，智慧型手機除語音通訊功能外，並具備其他功能之行動電話⁵。2004 年；拓璞產業研究所在其所發表的研究中指

⁴ 資策會資訊市場情報中心（2001）。智慧型行動電話發展趨勢。載自：<http://www2.lib.cycu.edu.tw/itdb/eBookShow.asp?sno=984>。2017/06/07。

⁵ 王占魁（2009）。智慧型手機網路使用意願及相關因素探討。未出版碩士論文。高雄市：樹德科技大學資訊管理系研究所。

出，智慧型手機應具備開放式的作業系統，足夠的運算能力以及可容許使用者自由選擇並安裝應用軟體之手機⁶。

二、專家學者的定義

除了上述研究機構對智慧型手機給予定義外，專家學者在其研究的著作中，對於智慧型手機亦有不一樣的想法。學者黃彥達（2005）認為，智慧型手機有開放式作業系統，而且可任由使用者自由地安裝任何所需要的軟體，有如個人電腦一般⁷。黃顯閔（2005）則認為，智慧型手機外觀應易於攜帶、具備數據與語音之無線通訊功能，可連接 internet、收發 e-mail、傳送檔案，內建數位相機、MP3、導航系統或錄音筆與電腦同步等功能，輸入方式不侷限於觸控式、按鍵式、或語音輸入等形式⁸。

2007 年 1 月，改寫智慧型手機發展歷史的第一代 iPhone 機正式上市，創造了人們對於智慧型手機的需求與依賴，至此智慧型手機的定義有了明顯的改變。楊銀濤（2009）提到，智慧型手機是基於開放式的作業系統平台，提供語音上網、PIM、音樂、照相、電子地圖等個人行動商務及行動娛樂中心等整合的基本功能，以第三者軟體（行動商城、資訊中心等）提供個人化需求的擴展⁹。Chang, et al. (2009)指出，智慧型手機必須具有多工的作業系統、2.5G 或 3G 網路頻寬之速度、特別強大程式與數位通訊處理 QWERTY 輸入的鍵盤、數位訊息傳送、Quarter VGA 或是更高之螢幕解析度、商務及相關應用軟體¹⁰。

李承璋（2011）在其研究中則認為，智慧型手機是結合個人數位助理技術和手機之手持裝置。也就是將手機由單純的通訊工具，變成可傳送圖片、影像等數據服務的無線終端產品¹¹。「維基百科」則將「智慧型手機」定義為，具有獨立的作業系統，可藉由應用程式或遊戲軟體之安裝，來擴充手機的作

⁶ 徐玉學（2004）。鎖定智慧型手機功能需求表、產品趨勢與未來發展關鍵—以手機為主要切入角度，拓璞產業研究所。

⁷ 黃彥達（2005）。智慧型手機榮景背後的深思。台北市 e 天下雜誌 10 月號。

⁸ 黃顯閔（2003）。新產品功能需求分析—智慧型手機之探討」。未出版碩士論文。新北市：淡江大學管理科學研究所。

⁹ 楊銀濤（2009）。智慧型手機發展趨勢研究。未出版碩士論文。台南市：國立成功大學在職專班碩士論文。

¹⁰ Chang, Y., Chen, C.-S., and Zhou, H. (2009). Smart phone for mobile commerce. Computer Standards and Interfaces, 31, 4, 740–747.

¹¹ 李承璋（2011）。評估消費者購買智慧型手機之因素。未出版碩士論文。台中市：逢甲大學碩士在職專班。

業功能，其運算能力與使用功能優於一般的傳統式手機¹²。

三、小結

經綜合上述調研機構、專家學者所提出之定義後可以發現，在 2007 年第一代蘋果手機 iPhone 3 上市後，智慧型手機定義的內涵就伴隨功能不斷的提升與演化而改變。因此，本研究在參酌過去相關研究所提之論述與智慧型手機未來發展趨勢後，將智慧型手機定義為：

- (一)外觀以大尺寸（5 吋至 6 吋之間）觸控式與高解析度螢幕為發展主流，為滿足影音與手機遊戲娛樂需求，體積不一定短、小，但要輕、薄。
- (二)手機本身應擁有強大的通訊能力，除了原有的語音通信、上網能力外，亦須具備 Wi-Fi 無線上網與高像素多光圈相機模組功能。
- (三)手機具備獨立作業系統與指紋辨識系統，個人資料能與電腦進行同步保存與更新。
- (四)手機應用軟體 APP 下載需求，應具備可擴充性 or 大容量記憶體與多核心省電 CPU 處理器，以符合長期待機之需求。
- (五)手機具備多項資源整合平台功能。例如：行動支付平台、3C 家電整合控制平台或攜帶性電子商品整合控制平台等

貳、智慧型手機產業發展概況與未來趨勢展望

回顧智慧型手機發展的歷程，智慧型手機的研發、製造與市場銷售，並非僅是單純手機本體硬體技術的研發與提升而已，其產業發展的鏈結已自成一個完整的「生態體系」。所謂「生態體系」，係指其組成要素包括：網路、應用體驗、開發者、雲端服務等，且必須兼顧軟、硬體發展與運用的效益¹³。為此，本研究茲參酌過去學者與產業調研機構所提之文獻與報告，針對智慧型手機產業發展脈絡、台灣與中國大陸智慧型手機發展概況與未來展望，說明如後。

一、智慧型手機發展歷程

1992 年 11 月在美國內華達州拉斯維加斯所舉辦的年度電腦經銷商博覽會(COMDEX)中，IBM 公司展示出全球第一台智慧型手機--代號 SIMON，

¹² 維基百科，載自：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%99%BA%E8%83%BD%E6%89%8B%E6%9C%BA>。2017/06/07

¹³ 行政院（2012）。智慧手持裝置產業發展策略及行動方案。台北市：行政院。

該型手機具備行動電話、個人數位助理等功能，至 1994 年始正式於美國銷售，該型手機被定位為供商務人士使用之高階手機，但由於售價不斐，且功能性受限於當時使用之行動通訊系統為 2G 數位式系統，該系統雖具備語音通訊與數據傳輸能力，並能支援簡單的文字簡訊(SMS)，不過這個階段的行動電話仍採用黑白螢幕，受限於 2G 系統的傳輸速率，WAP 行動上網的應用仍僅有少數廠商採用（王英裕，2004）¹⁴。換言之，IBM 公司推出的手機--SIMON 雖稱為智慧型手機，但在實際的應用上，因受限價格與功能，所以在手機大眾市場上的接受度並不普及。

由於行動通信系統提供了便利與可移動的語音通信功能，因此；人們對於手機的需求日增，手機市場的競爭亦日趨激烈。手機大廠為堆疊其在市場上的競爭障礙與具差異化的藍海競爭力，因此；手機的功能除基本的語音通信功能外，研發的走向亦將手機帶往智慧化與增加附加價值的方向邁進。例如，1997 年 NOKIA 推出的第一支智慧型手機 Communicator 9000、1999 年由加拿大 RIM 公司推出的黑莓機、2000 年與 2002 年由 NOKIA 公司相繼推出的 Communicator 9110 及 9210 等款式之手機，所展示之功能性除手機原有的語音通信功能外，另增加了收發電子郵件、文書檔案處理、行動多媒體、可擴充記憶體及彩色螢幕等具附加價值的功能。此外，此階段手機的設計理念開始加入 PDA 的元素，亦即手機如同電腦般，必須藉由作業系統才能運用各項功能。此階段由於智慧型手機產品的功能與市場定位並不明確，因此；使用者多為崇尚高科技產品的早期使用者，手機的市場亦掌握在少數幾家大廠手中¹⁵。

第三代行動通訊 3G 系統的應用及 2007 年 6 月蘋果(Apple) iPhone3 首度問世、2008 年底宏達電 HTC 與 Google 攜手發表首款 Android 手機 G1 後，對全球手機產業的影響產生巨大變化，同時重新定義了手機使用者與硬體互動體驗，改變應用服務與消費模式，開啟了智慧型手機產業發展的典範轉移¹⁶。至此，其他手機製造業者陸續跟進，開始依此模式不斷地推出新款智慧型手機，也帶動了手持行動裝置等相關產業的蓬勃發展。

¹⁴ 王英裕（2004）。智慧型行動電話技術發展藍圖。新竹市：工研院 產經與趨勢研究中心。

¹⁵ 同註 6。

¹⁶ 同註 10。

2014 年，第四代行動通訊 4G 系統開始逐漸取代 3G 行動通訊系統，4G 集 3G 與 WLAN 於一體，能夠以 100 Mbps 的速度下載，4G 的速度與 3G 相比快 4.10 倍，4G 通信技術具備向下相容、全球漫游、與網路互聯、多元終端應用等功能（MBA 智庫百科，2017）¹⁷，智慧型手機因 4G 通訊系統的加速運用而更加的多元化。隨著 4G 行動通訊系統運用的普及，第四代行動通訊技術靜態傳輸速率達到 1Gbps，用戶在高速移動狀態下可以達到 100Mbps¹⁸，高速傳輸的頻寬使智慧型手機除了能滿足大眾行動上網、使用手機 APP 軟體的需求外，智慧型手機也成為影音多媒體平台及遊戲平台。

智慧型手機發展之初，螢幕尺寸多在 4 吋以下，然隨著消費大眾對於行動多媒體影音及手機遊戲使用頻率日趨增加，使手機大廠開始朝向大螢幕、高解析度的方向發展。「手機平板化，平板手機化」，主流旗艦級手機的尺吋從 2010 年的 4 吋，到 2011 年的 4.3 吋，一路到 2012 年的 4.8 吋，2013 年的 5 吋，2014 年的 5.2 吋~5.7 吋及 2016 年的 6 吋靠攏，這些新規格大螢幕尺寸的智慧型手機經過市場的淬練，已成功打入消費者市場並逐漸成為主流規格¹⁹。

二、智慧型手機未來發展趨勢與展望

2007 年 1 月第一代 iPhone 手機的發表及當年 11 月網路通訊大廠 Google 推出研發已久的行動裝置 Android 作業系統，正式宣告了智慧型手機時代的來臨²⁰，若以 2007 年為智慧型手機發展的分水嶺來看，由圖 2~1 即可發現，2007 年智慧型手機僅佔全球手機市場 10%，不過，在 iPhone 的效應下，2013 年智慧型手機市場佔有率達 31%，也就是說，每賣出三支手機，就有一支是智慧型手機²¹。

¹⁷ MBA 智庫百科，載自：<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/4G>。2017/07/01。

¹⁸ 維基百科，載自：<https://zh.wikipedia.org/wiki/4G>。2017/07/01。

¹⁹ 陳柏璋（2015）。以大螢幕智慧型手機針對品牌形象、體驗行銷、體驗價值、產品價格與購買意願之關聯性研究。未出版碩士論文。屏東市：國立屏東科技大學高階經營管理碩士在職專班。

²⁰ 同註 1

²¹ 高郁豪（2013）。基於需求性及實用性探討智慧型手機未來開發趨勢-以 Android 智慧型手機為例。未出版碩士論文。台南市：南台科技大學資訊管理系研究所。

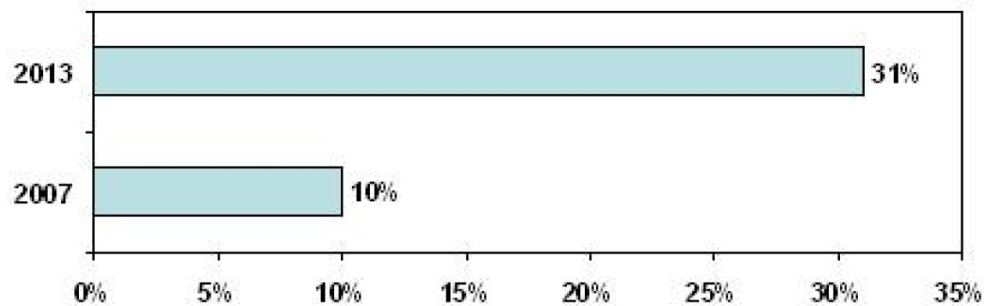


圖 2~1 2007-2013 全球智慧型手機佔全部手機佔有率
資料來源：高郁豪（2013）

另根據工研院 IEK、國際數據公司 IDC 及拓墣產業研究所公布之統計資料顯示，2008 年智慧型手機全球出貨量為 1 億 3 千 9 百萬台，截至 2016 年為止；全球智慧型手機出貨量快速成長至 13 億 5960 萬台，預估 2017 年將可達到 14 億 5900 萬台（如圖 2~2 所示）。此外，由智慧型手機出貨量的年成長率來看，即使 2008 年面臨金融海嘯、經濟不景氣、消費緊縮之際，2009 年仍有 3.69% 的成長率，2010 年則因景氣逐漸回溫，出貨量呈現大量的成長。但值得注意的是，自 2013 年起，智慧型手機出貨量雖然年年成長，但成長率卻逐年下滑。換言之，智慧型手機已由成長期邁入成熟期，短期內雖不見衰退期提早出現，但成長率已很難出現高度躍進的曲線。

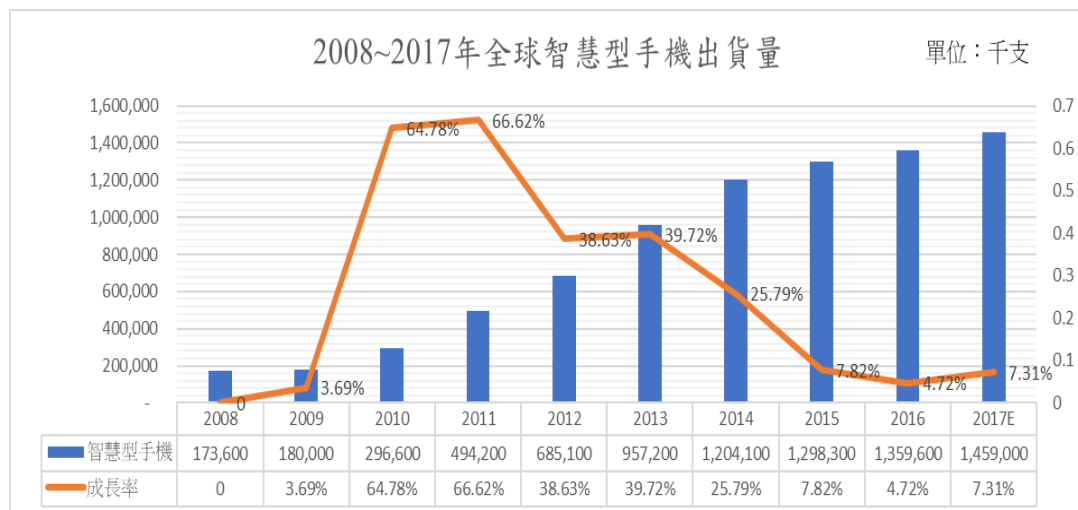


圖 2~2 2008~2017 年全球智慧型手機出貨量
資料來源：工研院 IEK、IDC、拓墣產業研究所，本研究整理

近年來，由於智慧型手機硬體規格與其所提供之功能性在差異化不大及受到出貨量成長力道日漸趨緩的影響下，就智慧型手機現階段發展而言，顯已無法藉由硬體規格的提升來吸引消費大眾的青睞。手機品牌大廠為持續滿足消費大眾的需求，紛紛以創新思維的方式開始朝向應用軟體服務的開發著手，冀望藉由更具「智慧性」、「趣味性」、「新穎性」與「操作介面便利性」等吸睛的產品來增加智慧型手機的附加價值，透過以具差異化的創新模式與產品的重新定位，方能在智慧型手機市場日漸飽和情況下，讓消費大眾能留下深刻的印象，進而提升自我品牌價值與注入產品銷售的新動能。

至於智慧型手機未來的發展趨勢與展望方面，世界行動通訊大會(Mobile World Congress, MWC)是每一年度全球行動通訊產業相當重要的展覽，同時也是揭櫫行動通訊相關產業未來發展趨勢的一個重要指標。今年（2017年）參展的主軸係以 Mobile, The Next Element 為主要的議題，參展主題以智慧型手機為主角，並以此圍繞在 5G、物聯網（IoT 平台/安全性、智慧城市、自動駕駛、車載服務）、人工智慧、機器學習、共享經濟、電子商務、穿戴裝置、Drone、AR/VR 硬體/軟體/平台/介面、汽車、網路虛擬化、行動影音、數位內容（行動廣告、數位企業和員工、數位金融、電信運營商數位化）等項次²²。

我國工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心(IKE)在觀察 2017 年 MWC 所展示的主題後指出，帶動下一波智慧型手持裝置再成長的主要動能將是由智慧型手機硬體服務化開始，亦即手機大廠與創新業者共同開發、設計、運用人工智慧並連結智慧型手機，在以物聯網的主要架構下，創造硬體、軟體、服務相互串連的新營運模式，讓終端使用者充分體驗智慧價值的新生活型態²³。另外，隨著 AI 人工智慧的應用與人機操作介面的改變，藉由語音操作的方式來增加手機應用功能啟用之便利性，健康管理平台、智慧家電控制平台、移動支付平台及車聯網的串聯，也將是智慧型手機未來發展的重點方向與趨勢。

²² 林浩鉅（2017）。參加 2017 世界行動通訊大會出國報告。台北市：經濟部技術處。

²³ 呂珮如（2017）。由 MWC 2017 看智慧行動終端發展趨勢。新竹市：工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心。

三、小結

從 1992 年第一部智慧型手機問世迄今約為 25 年，發展其間因 2007 年蘋果 iPhone3 問世及 2008 年宏達電 HTC 發表首款 Android 手機 G1 後，至此徹底改變了智慧型手機發展的方向。近年來，由於智慧型手機之發展硬體的差異化越來來少，規格相似度亦越高，硬體的微創新要讓消費大眾有驚豔之感亦將不易。

綜觀手機過去的發展歷程及現今手機大廠推出新機之功能性展現來看，可預測相關手機大廠對於智慧型手機未來發展軟、硬體之策略佈局為：

- (一) 作業系統優化：由於智慧型手機作業系統現區分為 iOS 及 Android 兩大平台，除蘋果 iOS 作業系統會依據其手機功能進化而予以優化外，非蘋果陣營則會以 Android 作業系統為基礎，配合新機之功能性需求，發展出屬於自家品牌手機的作業系統。例如：小米手機的 MIUI 9 作業系統、oppo 的 Color OS 作業系統、HTC Sense™等均屬之。
- (二) 高螢幕比例：由於智慧型手機螢幕高解析度的需求及人機操作界面的優化，未來手機螢幕占手機本體的比例將提高，也就是可能形成全螢幕設計或高螢幕占比之方向呈現。
- (三) AI 人工智慧導入與應用：隨著行動網路系統與 Wi-Fi 無線上網的普及，智慧型手機可藉由網路系統的運用使 AI 人工智慧的導入得以有效發揮功能。例如，手機以網路系統為構聯平台，做為智慧家電控制、個人健康管理、數位多媒體分享媒介、穿戴裝置控制平台及環境溝通導航等。
- (四) 資訊安全辨識與認證：由於行動支付、網路社群、個人健康資料管理、手機聯絡人資料管理等運用的需求，使智慧型手機的資安辨識與認證更形重要。現階段辨識功能除以指紋、圖型、密碼等方式外，未來辨識功能將以臉部辨識、眼球辨識等生理辨識認證功能來降低手機資安管理的風險性。
- (五) 大容量手機電池：由於智慧型手機應用範圍；包含影音遊戲娛樂、資料搜尋、智慧家庭控制、照相攝影、行動支付等功能日趨廣泛，因此；智慧型手機配置高續航力電池，將會是未來的重點項目。

參、臺灣智慧型手機產業發展概況與未來趨勢展望

一、產業發展概況

由於我國屬於淺碟型經濟體系，消費人口與內需市場規模均有限。因此，我國手持智慧型裝置產業之發展，並無法獨立制定相關規範及具備主導的地位，僅能跟隨國際大廠的步伐前進。所以，我國早期智慧型手持裝置產業發展的型態及在全球供應鏈的位置，係以爭取國際大廠的代工訂單為主，真正開始發展自有品牌的業者為華碩、明基電通、宏達電、英業達及廣達等五家。

隨著 2002 年我國第一部彩色手機--英業達 OKWAP 的問世及創下銷售佳績之後，國內手機大廠業者紛紛在 2003 年積極投入自有品牌的經營，包括：明基、大霸、以及過去曾推出自有品牌的廣達，都在 2003 年起陸續推出自有品牌的新手機²⁴。2002~2004 年期間，我國手機產業除發展自有品牌外，為國際手機大廠代工仍然佔有相當高的比例，惟隨著技術能力不斷提升、成本控制能力及產業上下游垂直整合幅度的增加，使我國手機代工能力由入門機型轉為中高階機種，也因此；為日後發展具國際品牌知名度的智慧型手機奠定重要的基石。

2008 年國內品牌業者宏達電 HTC 與 google 合作的第一部 Android 智慧型手機的推出，將台灣智慧型手機的品牌帶進國際舞台，2011 年第三季 HTC 成為美國地區最大的智慧型手機品牌製造商，自有品牌機種出貨量達到 570 萬支，市場佔有率接近 25%²⁵。受到宏達電智慧型手機熱銷的帶動，台灣智慧型手持裝置產業發展顯著，同時也帶動整體通訊產業的產值，2011 年手機預計佔我國總體通訊產值約 59.5%，較 2010 年增加了 14.5 %²⁶。

HTC 市值曾經超越芬蘭手機製造商 Nokia，但隨著越來越多後起廠商投入智慧型手機產業，HTC 的銷量也受到嚴重的影響，2012 年，由於來自蘋果智慧型手機競爭及在南韓三星和中國大陸本土新興手機大廠的夾擊下，HTC 營收大減，在眾多智慧型手機大廠的機海戰術下，全球市占率由 2011 年的 8.8% 下滑至 2012 年的 6%，2013 年後代表台灣品牌的智慧型手機 HTC

²⁴ 王英裕（2004）。智慧型行動電話技術發展藍圖。新竹市：工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心。

²⁵ 同註 2。

²⁶ 同註 10。

在市場上屢屢遭受挫敗²⁷，市占率滑出世界前十大之外，榮景不再（如表2~1、表2~2所示）。

表 2~1 2011~2012 年全球前 5 大智慧型手機市占率

單位：百萬

品牌名稱	2011 年出貨量	2011 年市占率	2012 年出貨量	2012 年市占率	變化比率
1.Samsung	94.2	19.0%	215.8	39.6%	129.1%
2.Apple	93.1	18.8%	136.8	25.1%	46.9%
3.Nokia	77.3	15.6%	35.1	6.4%	-54.6%
4.HTC	43.6	8.8%	32.6	6.0%	-25.2%
5.R.I.M	51.1	10.3%	32.5	6.0%	-36.4%
6.Other	136.0	27.5%	92.4	16.9%	-32.1%
總計	495.3	100%	545.2	100.0%	10.1%

資料來源：國際數據資訊 IDC

表 2~2 2013~2016 全球前 10 大手機品牌市占率

排名	2013 年		2014 年		2015 年		2016 年	
	品牌	市占率	品牌	市占率	品牌	市占率	品牌	市占率
1	Samsung	32.5%	Samsung	28.0%	Samsung	24.7%	Samsung	22.6%
2	Apple	16.6%	Apple	16.4%	Apple	18.2%	Apple	15.6%
3	Lenovo	4.9%	Lenovo	7.9%	Huawei	8.3%	Huawei	11.1%
4	Huawei	4.4%	LG	6.0%	Lenovo	5.4%	OPPO	8.5%
5	LG	4.3%	Huawei	5.9%	LG	5.2%	VIVO	7.1%
6	SONY	4.1%	Xiaomi	5.2%	Xiaomi	5.2%	LG	5.5%
7	Coolpad	3.6%	Coolpad	4.2%	OPPO	3.8%	Xiaomi	3.8%
8	ZTE	3.2%	SONY	3.9%	TCL	3.7%	Lenovo	3.8%
9	Nokia	3.0%	ZTE	3.1%	VIVO	3.6%	TCL	3.2%
10	RIM	2.5%	TCL	2.7%	ZTE	3.4%	ZTE	3.0%
	Other	20.9%	Other	16.7%	Other	18.5%	Other	15.9%

資料來源：TrendForce,2017/06

²⁷ 電腦科技電子報--Android 的發展與台灣的契機。載自：

http://www.syscom.com.tw/ePaper_New_Content.aspx?id=307&EPID=183&TableName=sgEPArticle
。2017/7/12。

二、未來趨勢展望

資策會產業情報研究所(MIC)在一篇研究報告中指出，我國是全球智慧型手機主要出貨的重鎮之一，然而近年來出貨量卻持續呈現下滑的走向，2012年出貨量的比例佔全球29.7%，但到了2016年時卻衰退到24.1%。究其原因，主要是因為國際大廠客戶退場及中國大陸智慧型手機品牌大廠的製造改由其境內代工，使台灣代工廠訂單減少所致。另外，也由於台灣品牌大廠亦面臨中國大陸品牌崛起的強勢競爭，讓台灣智慧型手機產業未來的發展出現嚴峻的挑戰²⁸。

我國智慧型手機產業未來的發展，雖面臨中國大陸品牌大廠或一線代工廠強力競爭的威脅，但展望未來，新興國家因經濟快速成長，智慧型手機的需求將會大幅的增加。例如，印度智慧型手機普及率並不高，估計到2020年將會有2.5億支的銷售量。此外，隨著印尼、巴西、越南等國家，因經濟成長力道持續攀升，龐大的內需市場及中產階級消費能力持續提升，預計未來將是繼中國大陸、印度和美國之後，成為智慧型手機市場銷售的主力國家，對於我國而言，此一趨勢將會為智慧型手機的產業鏈帶來進入在地市場的機會與契機²⁹。

肆、中國大陸智慧型手機產業發展概況與未來趨勢展望

一、產業發展概況

「山寨機」曾是中國大陸手機的代名詞。所謂的山寨機，係指自2003年起在中國大陸所設計製造生產的一類仿製名牌、雜牌或小品牌的手機，因其成本低，性價比高，不遵守行業規則而得名。山寨機主要分為三種，貼牌機、侵權機及高仿機，又稱為「精仿機」，是完全偽冒正規品牌手機。由於中國大陸取消對廠家生產手機牌照的要求，轉而對手機頒發進網許可證，因此；一些早期生產貼牌和白牌的手機製造廠開始轉型成為具品牌的正規廠商³⁰。此外，促使山寨機轉型的另一個主要原因為山寨機陸續遭到各國政府的掃蕩

²⁸ MIC：今年台灣智慧型手機發展需仰賴新興市場。載自：<http://blog.moneydj.com/news/>。2017/7/14。

²⁹ 葉恆芬（2016）。由智慧型手機發展看全球行動終端發展趨勢。電腦與通訊期刊第165期。新竹市：工業技術研究院。

³⁰ 維基百科，山寨機定義。載自：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%B1%B1%E5%AF%A8%E6%9C%BA>。2017/7/18。

與封殺。由於山寨機涉及專利權侵害、走私、產品品質不佳與出現安全危害等問題，各國政府針對無 IMEI 碼的山寨機進行搜查、封殺、切斷系統服務與經濟制裁等手段，致使山寨機業者開始設立品牌公司，申請出口地的 IMEI 碼，聯合相關產業鏈業者建構生產基地等方式進行產業升級與轉型，例如：天語、金立、聯想、夏新、TCL、長虹、步步高等業者³¹。

2009 年是中國大陸行動電話用戶數增長速度最快的一年，用戶數總額達 7.47 億戶，行動電話普及率達到 56.3%，帶動了中國大陸需求市場的蓬勃發展（陳葳瑀，2010）³²。2009 年同時也是中國大陸邁入 3G 行動通信系統的一年，隨著行動上網的日趨普及，使中國大陸智慧型手機的需求開始呈現爆量的成長。對大陸山寨機廠商或正規的手機製造商而言，面臨的是與過去截然不同的市場環境，由傳統 2G 進入 3G 行動上網的轉換過程中，不論是智慧型手機產品之設計、製造、行銷策略、實體通路、網路通路等除面臨本土業內激烈的競爭外，國際大廠諸如 Nokia、Samsung、Motorola、LG、Sony、Apple、HTC 等手機品牌商亦挾其創新設計、組裝技術與破壞式價格創新等優勢大舉進入大陸智慧型手機市場。例如，芬蘭手機大廠 Nokia 在中國大陸的手機市場裡，仍然佔有品牌優勢，2009 年市占率約達 38.34%，排名中國大陸市場第一位。韓國品牌 Samsung 則在掌握市場流行動脈與元素之具差異化的產品策略及對比山寨機品質更佳之形象與佈局中低階手機機海策略奏效下，2009 年市占率升高至 22.7%，緊追 Nokia 排名第二位。

時序來到 2011 年，因受到中國大陸智慧型手機價格下跌及 3G 服務價格亦下跌的雙重影響緣故，使 2011 年中國大陸智慧型手機市場出現強勁需求，例如：ZTE 中興、HUAWEI 華為快速的成長，分別拿下超過 1000 萬支以及 1500 萬支的銷售量³³。2015~2017 年，全球智慧型手機的市占率，中國大陸品牌皆占取前 3 到 5 名，而全球智慧型手機市占率排名前 10 大的品牌中，中國大陸的品牌有則有 7 個。TrendForce 亦指出，估計 2017 年中國大

³¹ 陳葳瑀（2010）。告別山寨？轉變中的中國大陸手機市場。新竹市：工業技術研究院。

³² 陳葳瑀（2010）。中國大陸手機產業發展現況與展望。IEK 產業服務-產業情報網。網址：<http://ieknet.itri.org.tw>。

³³ 國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心「科技產業資訊室」--市場報導。載自：<http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=6384>。2017/7/26。

陸品牌智慧型手機出貨量占全球比重將來到 50%³⁴（如表 2~3 所示）。

表 2~3 2015~2017 年全球前 10 大智慧型手機市占率

排名	2015 年		2016 年		2017 年 (E)	
	品牌	市占率	品牌	市占率	品牌	市占率
1	Samsung	24.7%	Samsung	22.8%	Samsung	22.6%
2	Apple	18.2%	Apple	15.3%	Apple	15.6%
3	華為	8.3%	華為	9.6%	華為	11.1%
4	聯想	5.4%	OPPO	7.2%	OPPO	8.5%
5	樂金	5.2%	VIVO	6.0%	VIVO	7.1%
6	小米	5.2%	樂金		樂金	5.5%
7	OPPO	3.8%	小米	3.7%	小米	3.8%
8	TCL	3.7%	聯想	3.7%	聯想	3.8%
9	VIVO	3.6%	TCL	3.7%	TCL	3.2%
10	中興	3.4%	中興	3.5%	中興	3.0%
	其他	18.5%	其他	18.9%	其他	15.9%

資料來源：TrendForce, 2017/06

二、未來趨勢與展望

根據 MIC 產業情報研究所所公布的資料顯示，至 2016 年第四季為止，中國大陸 4G 行動通訊系統的用戶數達 761.5 百萬戶，在 13.3 億的行動電話用戶裡，4G 用戶的使用率為 57.4%。根據中國移動的評估，未來中國大陸行動電話用戶因 2G/3G 升級轉換至 4G 的數量將增加智慧型手機的銷售量達到 1.3 億支，若再加上現行 4G 用戶的換機潮，智慧型手機的銷售量將再增加約 2.7 億支，依據 MIC 所公布的資料顯示，截至 2016 年第四季為止，中國大陸智慧型手機的銷售量已達 119.7 百萬台，較第三季成長 5.2%，與去年（2015 年）同期相比，則成長了 8.0%³⁵。此外，隨著未來 5G 系統的建置與應用，顯示大陸智慧型手機市場仍將呈現持續成長的情況。

由上述的統計資料顯示，中國大陸智慧型手機的銷售量雖然呈現成長的趨勢，但隨著智慧型手機規格差異化越來越小的情況下，各家手機大廠為搶

³⁴ MONEYDJ 新聞摘錄，研調：去年全球智慧手機出貨增 4.7%大陸品牌奪 3-5 名。載自：<http://blog.moneydj.com/news/>。2017/7/26。

³⁵ 林柏齊（2017）。2017 年第一季中國大陸智慧型行動電話市場動態觀察。台北市：工業策進會產業情報研究所 MIC--產業研究報告。

奪市占率，紛紛提出創新機種。例如，華為公司除致力提升自製手機晶片的專業技術外，將智慧型手機搭載德國徠卡(Leica)相機鏡頭，使智慧型手機的照相水準具備類單眼的高階功能。另外，由於國外手機語音助理發展日趨成熟，華為以中文語音助理為主要架構，亦投入相關系統的研究。至於小米公司，現階段則採取仿效華為的方式，與聯芯科技合資成立電子研發製造公司自製晶片處理器，並調整產品策略推出中高階機種，企圖擺脫以往給消費大眾低階、低價的品牌形象。然而，值得注意的是，蘋果 iPhone 7 手機因創新程度已不似以往能讓消費者有驚豔之感，以致 iPhone 7 全年出貨量下滑 7%，在大陸市場的銷售數字亦不亮眼³⁶。因此，由這些跡象中不難看出，未來智慧型手機若無法提出創新差異化的產品，將很難吸引消費者青睞的目光。

根據 2017 年全球行動通訊大會(Mobile World Congress, MWC)所揭櫫之智慧型手機未來的發展趨勢中可以發現，5G 行動通訊系統、擴增實境(Augmented Reality, AR)、虛擬實境(Virtual Reality, VR)、語音助理、物聯網、及車聯網等新式科技的運用，將會是下一階段帶動智慧型手機成長的另一個主要動能。因此，中國大陸智慧型手機主流品牌製造商也依循此一潮流，提出不同的策略發展與產品布局。

(一) 小米手機：

小米近年來除積極發展其智慧型手機的產品布局外，隨著智慧家庭市場需求的提升，小米提出「手機連接一切」；積極地推出智慧家庭相關的產品，諸如空氣淨化器、監控攝影機、智慧燈泡、智慧插座、血壓計，或是與智慧家庭產品組合如無線開關、門窗感測器、紅外線感測器等，以小米路由器作為家庭資料傳輸、處理、控制中心，並以其自家之智慧型手機為核心操控介面，營造出智慧家居的生活情境³⁷。小米此舉，除運用異業結盟方式擴展企業經營範疇外，更將智慧型手機定位為智慧家庭管家，有效提升智慧型手機的附加價值。

(二) 華為手機：

華為手機是中國大陸境內少數具有晶片設計製造、智慧型手機研發

³⁶ 同註 32

³⁷ 陳右怡（2015）。中國大廠智慧家庭策略布局：小米、華為、海爾。IEK 產業情報網。

生產與周邊技術研究開發能力的品牌大廠，華為 CEO 徐直軍指出，未來的人類將會演變成一個以「萬物感知、萬物互聯、萬物智能」為特徵的智能社會³⁸。華為與其他品牌的差異化在於，以高端技術領軍，結合車聯網、物聯網等技術的運用，以智慧型手機為控制的介面，建構以「人、車、家為主軸」的智慧型生態圈³⁹。

第二節 經營策略

壹、策略定義

不同學者對「競爭策略」的定義解釋不盡相同，Gluck (1976)認為策略是為了在環境變動的挑戰下，掌握住組織優勢，達到組織目的，而設計一套統一的、協調的、全面的以及整合性的計畫⁴⁰。Miles and Snow (1978) 認為企業組織之各項活動須視外在環境之各種因素不同而隨著時間調適改變策略⁴¹。Porter (1980)認為，企業透過分析自己的優、劣勢與競爭對象，藉由自身核心優勢來選擇避開或面對競爭區域，並在對抗現有競爭得以發揮最佳防禦能力⁴²。大前研一 (1984)則認為，競爭策略是「以策略優勢為思考中心所發展的策略」⁴³。經歸納後，可將競爭策略之定義為，企業制定策略的最終目標為提升公司經營的績效，從企業所採用的競爭策略，將可瞭解企業如何將資源善加分配利用，進而提升經營效率以擴大競爭優勢。

一、策略之類型

Glueck (1976)將策略定義為四種類型⁴⁴

(一) 穩定策略 (Stability Strategy)

企業在原有的企業範圍內為大眾提供服務，而不做重大的改變。

(二) 成長策略 (Growth Strategy)

³⁸ 華為投資控股有限公司 2016 年年度報告。

³⁹ 同註 34。

⁴⁰ Glueck, W. F. (1976). Business policy: Strategy formation & management action (4th ed.). New York: McGraw-Hill, 119-147.

⁴¹ MILES, R. e SNOW, C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.

⁴² Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free press.

⁴³ 大前研一 (1984)，策略家的智慧，台北市：長河出版社。

⁴⁴ 同註 40。

企業將自身目標大幅提高，使之遠超過先前之成就水準。成長策略最明顯的指標便是在市場佔有率目標及銷貨目標上大幅提高。

(三) 減縮策略 (Withdrawal Strategy)

暫時由市場退縮以待未來適當時機能夠再捲土重來，通常這種策略最少用到。

(四) 組合策略 (Combination Strategy)

把以上不同方向（穩定、成長、退縮）之策略，同時運用於企業各個事業部。

二、Miles and Snow (1978)的四種策略類型⁴⁵

(一) 前瞻者策略 (Prospectors Strategy)

是指經由尋找、研發新產品與市場機會，以追求市場創新及擴大成長。此策略使企業的新產品或技術發展進入同業市場之領導先驅。

(二) 防禦者策略 (Defenders Strategy)

是指專精於某個產品市場區段中，較少調整本身的技術、結構以及其營運的方式，主要是專注於效率的提昇。該類型的廠商主要在穩定客戶群及維持目前市場佔有率。

(三) 分析者策略 (Analyzers Strategy)

通常出現在環境非常穩定，或者是環境變化極快之下。藉由模仿成功者的創新，使風險極小化，注重維持穩定藉以伺機在有利的區域加以創新。

(四) 反應者策略 (Reactors Strategy)

是指能夠察覺環境變動以及不確定性，但卻不能有效的反應。進而受到環境變化而造成巨大壓力時，才會被迫採取應變措施。此策略毫無競爭優勢。

三、Porter (1980)曾分別提出全面成本領導、差異化策略以及集中策略等三種企業經營策略，茲分別說明如下⁴⁶：

(一) 全面成本領導策略(Overall Cost Leadership Strategy)

針對「取得整體成本領先地位」的基本目標，透過一套「功能性

⁴⁵ 同註 41。

⁴⁶ 同註 42。

政策」來達成。企業在成本上擁有領先地位，就要達到最佳效率規模的設備，也需憑藉經驗以致力嚴格的成本控制、在研發、服務、銷售人力、廣告等領域上降低花費，並取得高市場占有率、容易設計製造的產品以及維持廣大的相關產品線，獲得低成本競爭優勢，進而使成本極小化。策略雖重於成本相對低於競爭對手，但品質、服務及其他領域也不可荒廢。如果企業能站穩低成本地位，即使強敵伺伏，也因對手削價競爭、失去利潤，而企業仍持續獲利。另外，低成本能讓公司擁有較佳的彈性應付成本調漲，抵禦有利的供應商。

(二) 差異化策略 (Differentiation Strategy)

指產品或服務在產業內被認知具有獨特性，企業可以產品或服務的差異化而取得競爭優勢，獲得溢價報酬。差異化有很多途徑，如由設計或品牌形象、技術、產品特徵及內容、顧客服務、配銷通路等形式，使顧客認知產品的獨特性或擁有卓越的價值，而產生差異化效果。策略上雖與成本有所牴觸關係存在，但也並非要企業全然忽視成本。

(三) 集中化策略 (Focus Strategy)

係指注重於特定消費群、產品現貨地域市場的區隔。如果目標區域中的客戶具有特殊需求，企業則採用差異化策略，另一種目標區域注重成本時，企業則追求的是目標區域成本優勢的策略。此策略應用於目標市場必須與其他市場有所區隔，與營運範圍較大的競爭對手相比，以更高的效率來達成產業小範圍的策略目標。

四、Miller (1984)的四種策略類型⁴⁷

(一) 產品創新策略(Product Innovation Strategy)

此策略在於了解與管理更多的產品、顧客類型、技術及市場。

(二) 市場差異化策略(Market Differentiation Strategy)

此策略在於了解消費者的偏好，提供差異化的產品或服務。

(三) 市場廣度策略(Market Scope Strategy)

⁴⁷ Meller, P. (1976). "Allocation Frontiers for Industrial Establishments of Different Sizes." Explorations in Research, Vol.3, p.379-407.

此策略在於選擇正確的產品銷售範圍及服務的區間。

(四) 成本控制策略 (Cost Control Strategy)

此策略在於以有效率的方式生產標準化的產品，以降低生產的成本。

其他相關學者對於競爭策略分類方式眾多。

五、競爭策略類型與特徵

表 2~4 係學者對於「競爭策略類型與特徵」所提之論述。

表 2~4 各學者提出的競爭策略類型與特徵

學者	年代	競爭策略類型與特徵
Buzzel et al.	1975	1. 建立：高度投資以增加市占率。 2. 保持：以市場的投資標準，保持市占率。 3. 收割：減少投資並做成本控制，降低市占率並產生現金流量。
Utterback & Abernathy		1. 增加佔有率：強調產品或服務績效。 2. 銷售最大化：強調行銷以增加總銷售額與市占率。 3. 成本最小化：強調技術與研發以降低總生產成本。
Glueck	1976	1. 穩定策略：在原有範圍內為大眾提供服務，而不做重大的改變。 2. 成長策略：將目標大幅提高，使之遠超過先前之成就水準。 3. 減縮策略：暫時由市場退縮以待未來適當時機能夠捲土重來。 4. 組合策略：將穩定、成長、退縮策略同時運用各個事業部。
Hofer & Schendel	1978	1. 提高市占率：透過高度投資與競爭優勢以獲取市佔率的提升。 2. 成長：在成長的市場中，作超過產業標準的投資。 3. 利潤：增加資源或技術的投資報酬率。 4. 市場集中：結合資源以集中在較小的區隔。 5. 轉向：評估現狀，利用現有資源與競爭優勢挽救衰退命運。 6. 清算：從所涉及的產業撤資，盡可能的獲取正的現金流量。
Miles & Snow	1978	1. 前瞻者策略：尋找與開發新機會、科技適用性及協調需求。 2. 防禦者策略：權限內的保護、提高生產效率、強調控制。 3. 分析者策略：綜合以上兩者。 4. 反應者策略：具變動性。

表 2~4 各學者提出的競爭策略類型與特徵(續)

學者	年代	競爭策略類型與特徵
Porter	1980	1. 成本領導策略：追求生產效率與成本控制之運用，以求競爭優勢。 2. 差異化策略：創造產品/服務之獨特性，以建立競爭優勢。 3. 集中化策略：集中全力，經營特定購買群或區隔市場。
Alan J. Rowe	1982	1. 主動攻擊策略：利用機會尋求可購併的企業，以增市占率。 2. 競爭策略：尋求財務資源以增加市場衝力，增強銷售能力。 3. 穩定策略：準備從市場中退出，停止獲利差的產品。 4. 防禦策略：保護有競爭力的產品。
Galbraith & Schendel	1983	1. 收穫，減少投資，減弱競爭地位，但求獲利。 2. 扶植：加強投資以提升競爭地位。 3. 孜孜經營：中低度投資，求持續提升競爭地位。 4. 利基：專精於高品質或獨特性產品，求較高之利潤 5. 利潤提高：利潤之最大化，不再投資。 6. 維持：不再投資保持現狀，並適度努力於成本降低。
Schuler	1987	1. 成本降低：嚴格控制穩定生產技術以降低成本。 2. 品質改進：品質改進以增進經營效率。 3. 創新：營造創新環境以突顯競爭優勢。
Aaker	1988	1. 一般競爭策略：低成本、差異化等。 2. 投資成長策略：產品發展、市場發展、垂直整合等。
Hope & Hope	1997	1. 產品領導導向策略。 2. 營運效能領導導向策略。 3. 顧客服務領導導向策略。

資料來源：詹孟樺（2002）⁴⁸

⁴⁸ 詹孟樺(2001)。文教基金會經營策略與營運績效之探討—以平衡計分卡觀點分析。未出版碩士論文。國立中央大學企業管理研究所。

貳、策略分析方法

一、五力分析

由一位著名的環境威脅模式專家哈佛教授 Michael Porter 所發展出來的「五力分析模式」(five forces framework)，提出了產業結構中五種特定屬性會威脅公司維持或創造超常利潤能力的明確屬性，且以較全面性的方法，分析產業的競爭強度及結構。此五力為新進者的威脅、同業競爭的威脅、替代品的威脅、供應商的威脅、購買者的威脅（如圖 2~3 所示）。

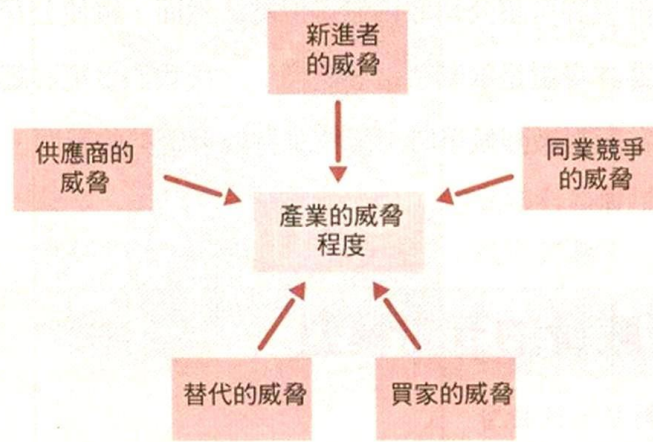


圖 2~3 五力分析模式圖

資料來源：M.E. Porter (1980)⁴⁹

五力分析架構，可協助分析產業的機會與威脅，並釐清企業所處的競爭環境，並找出公司在產業中的定位，以擬定適當的因應策略，成功的策略可減低其他競爭力的影響，甚至可以轉換威脅成為機會。以下為五力之各敘述：

（一）新進者的威脅

潛在的新進者，可能會影響現有產業者的市場，但如果進入障礙高或是新加入者遭現有產業者的抵抗，則就不具有威脅性。新進者的威脅的進入障礙包含：

1. 規模經濟

在某一產品在某段期間內絕對數量增加時，單位成本下降的現

⁴⁹ M.E. Porter (1980). Adapted with the permission of The Free Press, a division of Simon & Schuster Adult Publishing Group.

象。潛在進入者初期進入市場無法擁有較高的市場佔有率，因此產生較高的生產成本，無法在生產成本上與已具規模經濟的現有廠商競爭。而企業的每一項功能，則幾乎皆可能有規模經濟出現，如製造、採購、研發、行銷、服務網路、配銷...等。新進者若無法達到規模經濟，將面臨成本上的劣勢，若決定以較大規模生產來取得這些規模經濟，則必須承受高額投資所帶來的風險，因為供給增加，將會壓縮價格並促使現有公司的強力報復。

2. 產品差異化

係指的是現有產業的公司由過去的促銷、服務、產品特色、或因最早踏入產業，而建立品牌認同度、贏得顧客忠誠。潛在進入者沒有品牌知名度，且由於初期進入市場，不了解顧客需求，無法創造產品特色及滿足消費者的服務方式。

3. 資金需求

須具有巨額的資本投資才足以競爭。假如資金需求是高門檻且資金運用是高風險，也可能構成障礙。若企業開辦費用高昂，也會構成進入障礙。特別是在風險高、又無法回收的先期廣告或研發費用上。

4. 配銷通路

產品的批發或零售通路愈有限、原有競爭者與這些通路的關係愈密切，進入產業就愈難。潛在進入者很難在短期內取得好與足夠的配銷通路，因此無法與現有公司競爭，現有公司也常運用通路阻絕新競爭者的進入。一般來說，若產品通路已被既有公司攻佔，新進入者可能須透過降價、互惠式廣告等爭取通路的接受，因此可能削減利潤。產品的批發或零售通路越有限、既有公司與這些通路之關係越密切，進入產業便越困難。

5. 政府政策

政府是整個市場規則的制定者，因社會利益或其他考量而限制或阻止新業者進入某一產業，其管制手段則包括有條件的發放執照、以相關法令設限等。

（二）同業競爭的威脅

為了競爭有限的市場，企業常採用價格、廣告促銷、產品創新、提昇客戶服務、增加附加價值或功能、或售後服務等方法來競爭，結果造成降低交易價格，增加營運成本，迫使業者的利潤受到壓縮，影響整體產業之發展狀況。決定產業內之競爭者間的對抗強度的主要因素說明如下：

1. 產業集中度

指產業內競爭者的數量與規模分布情形，通常以產業中廠商市場占有率的總和加以衡量。

2. 產業需求

依照產業的周期，以成長期與成熟期來區分的話。成長期的產業，將會以快速的方式成長，並不需要搶顧客且競爭力較小，但如果進入成熟期時，需求下降就會使競爭力增大。

3. 產品差異性

產品差異的程度，將影響到顧客的決定。如果產品差異程度低，顧客就會以價格為決定基準；反之則就會以產品特色、功能、品質或是效能來決定。

4. 退出障礙

退出障礙取決在於撤出市場的相關成本，指企業獲利不佳甚至虧損時，仍讓公司留在市場上繼續競爭的一些經濟、策略、心理性因素，例如：專業資產、移轉成本、固定成本、心理障礙、政府或是社會反對...等因素。

（三）替代品的威脅

替代品乃是能發揮和原產業產品相同功能的其他產品。替代品的威脅主要來自替代品有相對較低的價格或有相對較強的功能、消費者的轉換成本，以及消費者的習慣與偏好等。

（四）供應商的威脅

指供應商可以威脅提高價格或降低產品或服務的品質，而造成產業成本提高的能力。議價能力高的供應商會壓縮企業獲利，因此被視為威脅，相反的，若買方較為強勢，則可要求降低價格，或要求更

多服務或贊助。

(五) 購買者的威脅

係指客戶可以壓低產品價格，或是要求更好的產品品質或服務，為了滿足客戶需求，競爭者常會進行激烈的競爭，結果造成利潤下降。產業內重要客戶的「力量」如何，要視該市場的多項特性及客戶的購買能力而定。

二、SWOT 分析

SWOT 分析可用來做為競爭分析的基礎架構，包括對企業本身內部環境的優勢（Strength）與劣勢（Weakness），及外部環境的機會（Opportunity）與威脅（Threat），產業內在環境即是產業的環境，指對企業績效有影響力的群體或力量，一般是以五力分析做為分析基礎。而產業的外在環境是指那些對企業可能存在著潛在的衝擊力，如：經濟、政治、法律、科技及社會等因素⁵⁰。

SWOT 分析在策略決策過程中，情勢分析這個步驟就是利用 SWOT 分析來了解目前狀況以確認策略因素。分析後公司不僅可以確認公司的獨特能力，也可以確認在缺乏足夠的資源之下公司目前無法充分利用的機會。並已被證實是策略管理中使用最久的技術，因此，不確定是哪位學者所提出的，有的人說是 Steiner（1965）⁵¹，也有人說是 Weihrich（1982）⁵²。

SWOT 分析從兩部分著手，一個是企業內部環境，另一個是企業外部環境。從企業內部環境找出所擁有的優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses）。從企業外部環境找出所擁有的機會（Opportunities）與威脅（Threats）。之後，將這兩部分透過 SWOT 分析出結果並研擬出企業的經營策略⁵³（如圖 2~4、2~5 所示）。

⁵⁰ 陳菁雯（2003）。產業環境對手機零組件廠商市場與產品策略之影響-個案研究，未出版碩士論文。嘉義縣：國立中正大學企業管理研究所。

⁵¹ Steiner, R. (1965), Philosophie und Anthroposophie. Vorbemerkungen zur Philosophie, Philosophie und Anthroposophie, pp.196- 202.

⁵² Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix-A for Situational Analysis Long Range Planning, 15(2), pp.54-66.

⁵³ 同註 50。



圖 2~4 SWOT 分析圖

資料來源：維基百科⁵⁴

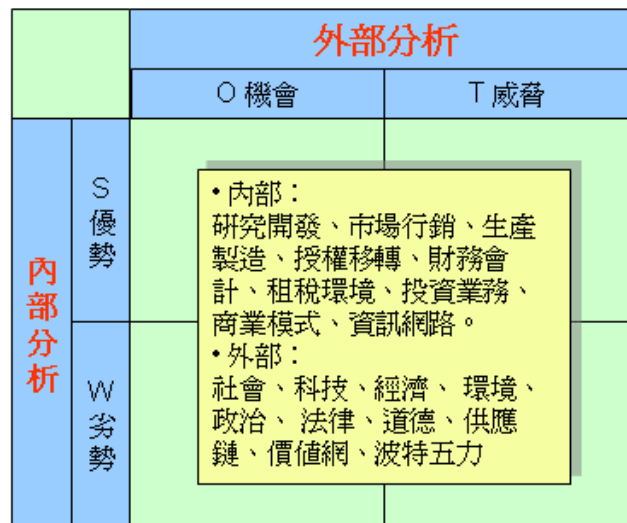


圖 2~5 SWOT 分析圖之內部與外部分析

資料來源：科技產業資訊室，(2013)⁵⁵

在 SWOT 分析策略擬定之交互影響矩陣的四個策略中，再進一步擬定攻擊策略與防守策略，茲說明如下（如圖 2~6 所示）：

⁵⁴ 維基百科。載自：http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis。2017/9/7。

⁵⁵ 科技產業資訊室。載自：http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat_08_A029.htm。2017/9/7。

(一) SO 策略 (Max-Max 策略)

乘勝追擊策略狀態說明為外部有機會，公司有優勢。(任何公司都希望自己處於這種狀態)策略擬定可充分發揮公司內部優勢，抓住機遇。

(二) WO 策略 (Min-Max 策略)

策略聯盟策略狀態說明為存在一些外部機會，但公司內部有些劣勢妨礙著它利用這些外部機會。策略擬定可利用外部資源來彌補公司內部劣勢。

(三) ST 策略 (Max-Min 策略)

守株待兔策略狀態說明為外部有威脅，公司有優勢。策略擬定可利用公司優勢，回避或減輕外部威脅的影響，最終將威脅轉化為機遇。

(四) WT 策略 (Min-Min 策略)

置之死地而後生策略狀態說明為外部有威脅，公司有劣勢。策略擬定可減少內部劣勢同時回避外部環境威脅，即不正面迎接威脅，最終置之死地而後生。

為進一步深化其內涵，本文將上述 SO 策略、ST 策略、WO 策略與 WT 策略分別命名為乘勝追擊策略、策略聯盟策略、守株待兔策略與置之死地而後生策略。需要說明，在外在大環境不佳時，等待環境或是改變戰場方式最佳因應方式。

SWOT分析之策略擬定-交互影響矩陣策略

		外部分析	
		○ 機會	⊖ 威脅
內部分析	S 優勢	SO策略 (Max-Max)	ST策略 (Max-Min)
	W 劣勢	WO策略 (Min-Max)	WT策略 (Min-Min)

圖 2~6 SWOT 矩陣

資料來源：科技產業資訊室（2013）⁵⁶

⁵⁶ 科技產業資訊室。載自：http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat_08_A033.htm。

如果將交互影響矩陣策略，四個策略與單獨處理四個策略整合起來，即可得完整之 SWOT 分析後之策略擬定（如圖 2~7 所示）。

SWOT Analysis			SWOT			
			Internal		External	
			S	W	O	T
S W O T	Internal	S	優勢強化策略		乘勝追擊策略	守株待兔策略
		W		劣勢防守策略	策略聯盟策略	置之死地而後生策略
	External	O			機會追尋策略	
		T				威脅避險策略

圖 2~7 SWOT 分析之策略擬定

資料來源：科技產業資訊室（2013）⁵⁷

參、事業經營的決策構面

學者司徒達賢指出，自 1985 年波特（Michael Porter）出書提出五力分析後，發現策略不只是思想的程序，還有很多實質的問題，決策時要考慮很多利弊得失，以及很多方案的選擇。因此，事業層面的策略制定，必須構思很多策略的方案，所以；企業事業的策略形態可以用以下六大構面來描述⁵⁸。

一、產品線廣度與特色

企業提供的產品或服務的種類、特色，產品線深度、廣度及其如何搭配，如何創造特色都是這個構面所要探討的問題。

二、目標市場的區隔與選擇

即使在同一產業中，不同公司對目標市場的區隔方式可能並不相同。區隔方式本身就代表一種策略上的選擇，而如何界定與選擇目標市場、區隔方式的策略涵意為何、區隔中顧客購買行為是否配合產品線的廣度及特色等都是本構面所探討的範疇。

2017/9/7。

⁵⁷ 同註 56。

⁵⁸ 司徒達賢，擁抱策略，管理未來。載自：http://prof-seetoo.blogspot.tw/2010/12/blog-post_6600.html。2017/9/4。

三、垂直整合程度之取決

在整個產業的價值鏈中，每一個企業可以選擇專注於其中某一個或某幾個價值活動，而是否投注某價值活動須衡量企業的規模、垂直整合程度、競爭優勢、目標市場等因素而定。

四、相對規模與規模經濟

本構面所探討的範疇包括最適競爭規模、規模經濟效益、範疇經濟以及經驗曲線。

五、地理涵蓋範圍

營運市場的涵蓋範圍為何是本構面所要討論的議題，而這與企業規模經濟、目標市場、原料採購以及產品運輸等都有密切關係。

六、競爭武器

制定經營策略時的兩項重要考慮因素是，外界環境與本身條件。然而外界環境變化萬端，掌握不易，而且如果是大家都能察覺與利用的機會，在同業群起投入後，也無法為企業創造長期的超額利潤。因此，近年來；策略家們已漸漸轉而從本身的條件來思考未來的策略方向。也就是說，在思維邏輯上，必須先檢討組織本身所擁有的條件或資源，然後再以本身所獨有的一些條件和資源為基礎，來設計一些別人不易追隨與模仿的策略。在此一觀點下，競爭武器成為更需要深入分析的觀念。

（一）競爭武器有層次的差別

從最表面看，競爭武器可以表現在策略型態上，例如：產品的特色與品質、特定目標市場的掌握、垂直整合程度的高低、規模所帶來的經濟效益，或是企業在地理涵蓋面的集中或分散。事實上，許多企業是基於這些理由，而形成競爭上的優勢。

（二）無形的策略特質

從較深一層看，這些與策略型態有關的競爭武器，背後或許還有一些無形的策略特質，諸如在市場或資源取得上的獨佔力量、與其他關係企業間所共同創造的綜效，以及企業或企業主所擁有的雄厚財力。舉例來說，形成產品特色的原因，可能是企業擁有專利的技術；而規模大的理由，則是財力充沛使然。因此，想要在策略型態上有過人之處，也許應從各種獨佔力的維持、綜效的創造，以及財務的支援方面去著手。

除了獨佔力、綜效與財力之外，一般常見而更基本、更無形的競爭武器，還有下面幾個：獨特能力、時機，以及關係。所謂獨特能力是指個人或組織所擁有的技術能力、行銷能力、組織能力與整合能力等，這些能力實際上是上述許多競爭武器的基礎。

而所謂時機，則是指在產業發展的某些階段，或在環境變化的關鍵時刻，投入市場或採取了正確的行動，所形成的競爭武器。有些資源的掌握或獨佔力量的獲得，其實與行動的時機有關。至於關係的重要性就更不必細說，人際間與機構間的信任、彼此長期的合作、利益的結合、行動的協調，都需要良好的關係來維持。獨佔力、綜效、財力、獨特能力、時機，以及關係，是形成策略競爭優勢的關鍵要素。

（三）意志力是終極要素

這幾項關鍵要素背後，究竟是否還有其形成的隱含因素？答案是「人與組織」。領導者的意志力與策略雄心、創新求變的精神、策略的眼光、自然發散的吸引力與可信賴感，是一切策略作為與競爭優勢的基礎。在較大型的組織中，除了領導人外，還需要有良好的組織文化與團隊精神。組織重視學習與合作、樂於求變，對機構有向心力與奉獻精神，長期擁有競爭優勢，不斷創造新競爭武器的組織⁵⁹。

肆、智慧型手機競爭策略相關之研究

一、陳瓊琪（2004）在以宏達電為例進行研究時，利用鑽石模型分析台灣發展智慧型手持裝置產業環境，並利用波特五力及 SWOT 分析其競爭優劣勢，結論認為企業若欲進入智慧型手機市場，所需具備的競爭優勢有三點：差異化的行銷策略、整合資源條件、創新之企業經營模式⁶⁰。

二、林政寬（2006）在歸納宏達電之關鍵成功因素有三：第一，優秀之研發團隊，不斷發展出創新產品之實力。其次，有重量級的上下游策略合作夥伴，推動通訊市場對無線手持裝置資料處理之需求；以及與全球重要電信營運商建立之合作關係以縮短產業價值鏈⁶¹。

⁵⁹ 司徒達賢（2012）。透析企業競爭武器，天下雜誌 165 期。

⁶⁰ 陳瓊琪（2004）。從台灣智慧型手機設計代工個案探討其競爭優勢。未出版碩士論文。國立中央大學企業管理學系碩士在職專班。

⁶¹ 林政寬（2006）。台灣智慧型手持設備廠商新商業模式之策略行銷分析。未出版碩士論文國立政治大學經營管理碩士學程。

三、黃仁律（2008）在以宏達電發展歷程的時間序列為經，事件紀錄為緯，

歸納出宏達電推廣品牌成功因素有五：

（一）洞察產業先機，與微軟合作，率先採用 Windows CE 作業系統。

（二）與全球電信營運商建立合作網絡，奠定互利模式。

（三）客製化產品與品管能力。

（四）產品週期運轉快速。

（五）資訊系統架構完善，流程最佳化專案⁶²。

四、傅筱琪（2008）用鑽石理論模型、六力分析與 SWOT 理論，分析台灣智慧型手機產業和宏達電，認為手機業者產品創新研發與製造能力愈強，愈具競爭優勢，替電信業者進行智慧型手機客製化服務的經營模式愈加成功，也因此為宏達電發展自有品牌之路奠定基礎，逐步踏實地強化公司核心競爭能力⁶³。

五、張簡俊佑（2009）指出，在全球劇烈地動態競爭環境中，新產品的開發已經變成許多企業關注的焦點。隨著市場競爭更趨激烈，包含手機產品在內的電子產品製造商，必須同時解決「產品多樣化」、「高產品品質」、「縮短開發前置時間」及「低成本」的嚴苛挑戰，而產品平台策略是解決這類議題的重要思維。台灣第一大手機自有品牌—宏達電的 85 款智慧型手機個案為例，以過去文獻提出之「產品線間共用產品平台」和「世代間共用產品平台」兩大構面所建立的 6 種產品平台策略類型作為分析架構，藉由技術地圖和產品策略地圖的繪製，釐清了宏達電智慧型手機的產品平台策略與其動態變化。宏達電利用「衍生型產品平台」的思維因應手機產業產品生命週期加速縮短的議題，並提昇了既有產品平台的性能。並從探討宏達電開發產品平台策略於產品線及產品世代的三階段動態變化中，找到宏達電持續獲得競爭優勢的關鍵因素⁶⁴。

六、姜菽霞（2009）認為，宏達電、微軟、電信業者三者間建立了連結，這

⁶² 黃仁律（2008）。探討宏達國際電子建構品牌之過程：一個個案研究。未出版碩士論文。國立清華大學科技管理研究所。

⁶³ 傅筱琪（2008）。台灣智慧型手機產業發展競爭策略-以宏達電公司為例，未出版碩士論文。輔仁大學科技管理學程碩士在職專班。

⁶⁴ 張簡俊佑（2009）。台灣智慧型手機廠商產品平台策略之研究--以宏達電為例，未出版碩士論文。東海大學工業工程與經營資訊學系。

些連結形成一個網絡結構，原本存在於網絡之間的結構洞因為彼此間建立資連結而逐漸被填補。在此網絡中，微軟得到了進入手機作業系統市場的機會，而其扮演的中介角色，則是替宏達電和電信業者搭資合作橋樑，使宏達電得以享受先佔優勢，取得代工廠商中的有利位置，電信業者也可藉此得到符合其需求 的客製化手機。透過結構社會資本與關係社會資本的運作，宏達電、微軟與電信業者之間的連結便形成緊密的網絡關係，並成了一個共享的合作典範，達到價值共創⁶⁵。

七、張志豪（2009）認為，宏達電因遭受大量競爭者的入侵，毛利率逐年下降，為了迎合消費者偏好的改變才走上自有品牌之路。而宏達電先評估本身之條件，堅持自有品牌的信念、掌握研發技術和產品品牌兩個關鍵成功因素、以及完善的監督與修正，最後才成功發揮自有品牌的價值創造效能⁶⁶。

八、郭怡君（2009）採用動態能耐觀點，來檢視宏達電過往的策略聯盟和團隊成長。經歷是否影響其動態能耐的演化生成，進而促成宏達電今日在創新營運模式上的轉變以及發展出全球第一支 Google Android 手機等種種成就⁶⁷。

第三節 營運模式

商業模式（Business Model）一般又被稱為經營模式、事業模式、營運模式、商務模式等。「商業模式」的通俗用語即是做生意的方法（方至民，2000）⁶⁸，商業模式是一套能夠被成功的運作與測試的經濟邏輯之假設或故事（Magretta, 2002）⁶⁹。另一方面，「商業模式」也可以被具體區分出來，例如以電子商務的「商業模式」而言，就被依產品/服務、顧客價值與獲利方式分類為線上零售商、仲介

⁶⁵ 姜菽霞（2009）。社會資本、服務創新網絡與價值共創：以宏達電為例。未出版碩士論文。國立臺南大學科技管理研究所碩士班。

⁶⁶ 張志豪（2009）。用於智慧型手機之多頻帶環形天線設計。未出版碩士論文。國立宜蘭大學電子工程學系。

⁶⁷ 郭怡君（2009）。策略聯盟及團隊成長如何影響動態能耐的演化，以宏達國際電子公司為例。未出版碩士論文。國立清華大學科技管理研究所。

⁶⁸ 方至民（2000）。「企業競爭優勢」，台北：前程企管。

⁶⁹ Magretta, J., 2002, "What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business", New York: Free Press.

商、市場創造者（如 e-Bay）、社群提供者以及網路內容提供者、入口網站等⁷⁰。Timmers (1998)認為，營運模式應為一個整合服務、產品、資訊流通的架構，他認為營運模式應含有三個構面⁷¹：

- 一、一個整合服務、產品、資訊流通的架構，並包含描寫了各種企業利害關係人的角色。
- 二、描寫了各種企業利害關係人的潛在獲利基礎在哪？
- 三、描寫企業的收益來源。

營運模式除了是一個整合企業運作流程的架構外，學者 Hamel 認為經營模式則是為了繞開競爭者並創造新的價值外，並將營運模式分為了以下四大要素與並其連接運用(Hamel, 2000)⁷²。

- 一、核心策略（Core Strategy），主要由以下三個要件組合而成。

- (一) 事業使命（Business Mission）

提出策略的整體目標，也就是公司的事業模式是要設計來完成何種目標？或提供何種產品給市場？

- (二) 產品及市場範圍（Product/Market Scope）

描述公司在何處從事競爭？那些顧客、那些地理區域、那些產品區隔？更重要的是不在何處從事競爭。

- (三) 差異化基礎（Basis for Differentiation）

公司與競爭者在競爭方式上的差異。

- 二、策略性資源（Strategic Resources）

- (一) 核心能耐（Core Competencies）

指一家公司擁有的知識，包含技能與獨特的能力。

- (二) 策略性資產（Strategic Assets）

包含品牌、專利權、基礎設施、專利標準、顧客資料，及其他稀少、有價值的東西。

- (三) 核心流程（Core Processes）

為一家公司的實際作法，即公司將投入轉變成產出所採用的運用

⁷⁰ Eisenmann, T., 2002, "Internet Business Models Text and Cases", New York: McGraw-Hill.

⁷¹ Timmers, P., "Business models for electronic markets," Journal on electronic markets, 8(2), 3-8. 1998.

⁷² Hamel, G., Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000, pp.61-113.

方法與例行流程。

三、顧客介面（Customer Interface）

（一）履行與支援（Fulfillment & Support）

指公司運用何種方式接觸顧客，使用何種管道、提供何種形式的顧客支援，及提供何種水準的服務？

（二）資訊與洞察力（Information & Insight）

公司由顧客身上所獲得的資訊，及公司由這些資訊所引伸出來的洞察力，藉由這種能力公司可以提供顧客獨特的價值。

（三）關係動態（Relationship Dynamics）

企業是如何與顧客進行互動的，藉由這種過程，企業能培養出的顧客忠誠度為何？

（四）價格結構（Pricing Structure）

企業如何向消費者收費，收費的標準是依據什麼？有那些部分是向消費者收費？產品的組合為何？

四、價值網路（Value Network）

（一）供應商（Suppliers）

享有和供應商密切的關係或有與以往模式不同的獨特配合方式。

（二）合夥人（Partners）

合夥人可以供應某個彌補最終產品不足的互補品。

（三）聯盟（Coalitions）

在產業革命的過程中，結盟者直接承擔風險，也分享成功的果實。

上述的四大要素之間，藉由彼此的配合，則可以產生出以下三種不同的連接，茲分述如下：

一、配置（Configuration）

其連接核心策略與策略性資源，指一家公司如何以獨特的方法結合能力、資產與流程，來支援其特定的策略。

二、顧客利益（Customer Benefits）

核心策略與顧客介面之間的橋樑，實際提供給顧客的特定利益組合，指公司提供那些利益給顧客

三、公司疆界（Company Boundaries）

一家公司的策略性資源與價值網路之間，為該公司的疆界。

營運模式除了描述公司的策略、顧客介面、資源、價值網路及其互相連接之外，還有一個重點，便是公司如何賺得應有的利潤。此外，學者 Stähler 則是從創造顧客價值的角度出發，他指出，「商業模式」傳遞了企業如何創造價值以滿足顧客的需求。因此，企業須自問能耐來源為何？解決了顧客何種問題？這些問題又對顧客造成多大的影響？是否妥善運用資產與能耐等資源，為顧客創造顯著的價值；從競爭的觀點，「商業模式」與策略常意味著競爭優勢的自信來源⁷³。事實上，策略強調如何做的比競爭者更好，甚至打敗競爭者⁷⁴。因此，可以推論「商業模式」是為了找到所謂的藍海，而非陷入紅海⁷⁵。

商業模式；對企業而言，也是一種達成企業營業目標的一種價值鏈解構。Porter 認為價值鏈是解構「商業模式」或營運流程的一系列增值與提升競爭範疇 (competitive scope) 的過程，是發展獨特競爭優勢與改善企業體質的基本工具，Porter 並認為一般企業的價值鏈分為主要與支援活動；前者包括進貨運籌 (Inbound Logistics)、製造營運 (Operations)、出貨運籌、行銷與銷售及售後服務，是企業尋求滿足顧客價值的核心產銷流程；後者則包含基礎設施、人力資源管理、技術發展與採購，用以支持主要活動的共同運作基礎⁷⁶。換言之，「商業模式」必須描繪企業的每個部分如何搭配並組成一個系統⁷⁷，亦即考量整體系統而非特定要素的個別價值；以上所述觀點都需要有堅強的創業者或團隊來進行管理，例如包括整合價值步驟、溝通管道與協調機制，亦即整個「商業模式」的價值鏈或流程⁷⁸，並解釋企業的「商業模式」如何提供價值⁷⁹，以及相對應的如何執行、何時執行、運用那些資源執行這些價值活動⁸⁰，也要辨識所提供的商品/服務或傳遞的

⁷³ Stähler, P., 2002, "Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing"。載自：
<http://www.business-model-innovation.com/english/definitions.htm>。2017/8/25。

⁷⁴ 同註 40。

⁷⁵ 李信興、劉常勇 (2008)。「系統性「商業模式」之觀念架構」，ISSN 1993-7504 創業管理研究 2008 年 9 月 第三卷第三期, p.119-145。

⁷⁶ Porter, M. E., 1985, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.

⁷⁷ 同註 40。

⁷⁸ 同註 44。

⁷⁹ Mitchell, D. and Coles, C., 2003, "The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation", Journal of Business Strategy, 24(5): 15-21.

⁸⁰ Afuah, A., Tucci, C.L., 2003, "Internet Business Models and Strategies: Text and Case", New York: McGraw-Hill.

價值，是否在不同時點會對利害關係人造成好壞等不同程度的影響⁸¹。

有學者則採用企業網路（Business web）代替經營模式一詞，其主要探討網路對企業的影響，並將企業網路定義為一個明確的系統，包含了供應商、通路商、商業服務提供者、基礎建設提供者與顧客，他們都是透過網路來進行他們主要的商業溝通與交易⁸²。國內學者李信興、劉常勇於 2008 年提出「商業模式」的架構，他們認為此架構區分為核心要素與執行要素，核心要素包含環境與價值命題兩者之間恆常的動態變化與互動，是持續性創新的來源；執行要素包括資源與能力、治理結構、價值鏈執行、價值網絡、顧客實際價值以及財務結構，是核心要素體現於外的行動與結果，此兩者結合之後才是具有系統性「商業模式」的具體內涵⁸³。

Schmid et al.將營運模式定義為六個要素：使命(Mission)、組織架構(Structure)、流程(Processes)、收益(Revenues)、法律議題(Legal Issues)、科技面向(Technology)，Schmid 特別強調這六者必須一起考慮，而不能僅考量特定部分而已⁸⁴。因此，「營運模式」或稱之為「商業模式」等構面，學者已從許多不同的面向提出觀點，現茲就營運模式中有關行銷策略、通路模式，再做深更深入的探討。

壹、行銷策略

依據 American Marketing Association(1985)對行銷所做的定義為：「行銷乃是一種商業活動，主要目的在於把生產者所提供的產品或服務，引導至消費者手中」。就行銷(Marketing)一詞的字義而言，行銷是針對創意，產品與服務所進行的概念化、定價推廣與配銷 等的規劃與執执行程序，透過這種程序，進而創造出一種能滿足個人與組織交換活動。

行銷大師 Kotler 強調，行銷是一種需求管理（demand management）的過程，在企業追求目標時對於需求的程度、時機與組成的要素發揮影響力。由此可知，行銷是一完整的管理歷程，是將管理的程序應用在行銷與市場各種活動中，在滿足消費者的過程中，來完成行銷的目標具有計劃、執行、考核的功能，同時強調

⁸¹ 同註 50。

⁸² Tapscott, D., A. Lowi, D. Ticoll, (2000). Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs, Boston: Harvard Business School Press.

⁸³ 同註 46。

⁸⁴ Schmid, B., R. Alt, Zimmermann, H. and Buchet, B., 2001, "Anniversary Edition: Business Models", Electronic Markets, 11(1): 3-9.

成本投資的報酬率與價值的意義⁸⁵。

尼爾·博頓(N. H. Bor den)最早提出了行銷組合的概念，但麥卡錫(Jerome McCarthy)使其更加條理化和清晰化，他在1960年出版的「基礎市場行銷：管理方法」一書中，率先提出了行銷組合的4P因素。所謂4P的策略，即產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)，以及它們的組合交互運用的策略，4P理論的魅力在於，它為企業思考行銷活動提供了四種容易記憶的分類方式。現就將4P策略做詳細的說明：

一、產品(Product)策略

廠商在切入某一市場後，初期提供的產品與服務種類並不多，但隨著市場的擴增及消費行為的改變而導致成長趨緩，因而產品策略首先碰到的就是產品延伸的問題，究竟要向高品質、高價位方向延伸，還是要向薄利多銷的產品延伸，是相當重要的課題。產品管理的另外一個要素是產品生命周期策略，行銷人員必須仔細評估，產品在不同的生命周期時要採用什麼樣的行銷活動。當有更多的競爭者以更新的產品切入市場，遂使產品面對成熟期，價格再進一步下降，至此產品通常已不再具有競爭能力，將面臨如何退出市場的抉擇。

此外，當廠商面對產品市場銷貨量逐步下滑時，除了一方面進行產品樣式與功能的補強外，另一方面必須開發新功能的產品，來補充消費者需求的缺口，如此產品種類就會愈來愈多，而形成「產品組合」，因此在考慮生命周期的交替及規劃產品組合時，必須特別謹慎小心。廠商應在考慮產品策略的過程中，建立好的品牌名稱與品牌形象，以便在眾多競爭品牌中塑造獨特的競爭優勢，是贏得顧客青睞的最重要因素。

二、價格(Place)策略

在行銷4P中，價格策略是唯一不花錢的行銷因素。在進行產品定價時，首先要考慮廠商所選擇的市場定位在哪裡，一旦確定了市場定位，市場顧客群的特性就已決定了產品價格帶的高低。其次要了解廠商對於整體經營目標的掌握要點如何，經營目標是希望在短期內獲得最大的市場占有率呢？還是在於短期內獲取最大利潤？其定價策略自是不同。令廠商在進行定價時，必

⁸⁵ Kotler, P., Armstrong, G., & Cunningham, M. H. (2005). Principles of marketing. Toronto: Pearson Prentice Hall.

須考慮到產品的成本，競爭者的產品與價格，以及顧客對這產品的感受價格，也就是說廠商在進行定價之前，必須先估計產品的成本，再看看競爭者推出類似產品的價格水準，最後再調查顧客對於這一價格是否能夠接受，如此反覆推敲，價格方可定案。產品的價格也不是一成不變的，隨著產品生命周期的不同，競爭者的加入及顧客需求的改變，價格必須予以調整；價格是行銷組合的一環，有時為了配合其他 3P 策略的運作，產品的價格也會跟著調整。由此可知定價是否適宜，與產品能否成功推出關係至為重大，定價作業應力求細密，慎重考慮諸多因素，才能訂出具有競爭力且能被顧客接受的合理價格。

三、通路(Price)策略

行銷通路是由介於廠商與顧客間的行銷中介單位所構成，通路運作的任務就是在適當的時間，把適當的產品送到適當的地點，並以適當的陳列方式，把產品呈現在顧客面前，使廠商獲得最大績效，並且使顧客滿意。由於通路的運作相當複雜，廠商必須審慎評估，究竟要採取何種通路型態才能順利銷售產品，如何化解廠商與通路及通路與通路間的衝突；在實務運作項目中，通路主要可區分為物流與商流兩項。物流運作包括運輸、配送、倉儲、裝卸、包裝及流通加工等，物流中心、發貨中心及大型專業批發商，通常扮演這項功能。商流運作是各種店鋪販賣與無店鋪販賣，包括便利商店、個人商店、超市、家電量販店，及展示販賣、通信訪問販賣、自動化販賣、電話行銷與網路行銷等。由於通路運作是面對顧客的第一線，在愈來愈競爭的市場，迫使廠商不得不重視通路革命，紛紛採取各種措施以求新求變，包括業務系統收歸直營，向前、向後及水平通路整合，重視賣場行銷及無店鋪行銷的業務拓展，務使達到貨暢其流的目標。

四、促銷(Promotion)策略

隨著科技進步，產品開發速度愈來愈快，產品生命周期大幅縮短，如何利用促銷手腕來感動消費者，讓消費者覺得真正受益，實為行銷策略中最為關鍵的課題。可用的促銷方法相當多，最主要的有廣告、銷售推廣、人員推銷及公開宣傳等 4 項，這 4 項促銷活動的運作統稱為「促銷組合」。促銷組合的目的是以顧客的立場出發，把廠商的產品告知客戶，說服客戶及催促顧客購買。促銷策略與其他行銷策略，包括產品、價格及通路等策略必須互相

搭配；行銷的世界基本上是一個創新而且競爭激烈的世界，因此在行銷爭戰的過程中，廠商必須把產品、價格、通路及促銷等利器組合運用聯合出擊，才能發揮整體行銷的威力。

這四種行銷策略，其實務應用的手法都須推陳出新，在聯合創新出擊的過程中，每一項都必須經歷競爭者與消費者的共同考驗，才能爭取優勢的勝利。在行銷 4P 策略當中，產品常常是決戰沙場的關鍵，不論廣告、促銷及通路再好，價格再優惠，如果產品本身不夠好，即使其他行銷活動再努力，縱使會有一時的成功，終將遭顧客屏棄而失敗。就執行面而言，行銷人員必須發揮多年累積的知識、智慧、經驗及創意，才能夠在激烈的競爭中脫穎而出。

貳、行銷通路模式

一、行銷通路定義

行銷通路可定義為：參與一個可供銷售或使用的產品或製造過程的一群相互依賴的組織。這個過程可能包括實體移動、倉儲及（或）產品的所有權、銷前交易和售後服務、訂單處理、餘帳和收款以及各種後勤服務。Stern, EI-Ansary and Coughla (1996)⁸⁶ 將行銷通路定義為，行銷通路可以被視為一種互相依賴的組織，包含提供產品或是服務以供銷售或是使用過程。Stern, EI-Ansary, (1992) 將行銷通路定義為，由組織機構所行程的一組織化網路，乃是將貨品或服務從生產者，經由或不經由各種中間機構，送達至最終使用者的整個活動過程⁸⁷。

Kotler(1994)在研究中提出，行銷通路；係指在產品傳送的過程中，必需透過一系列的中間機構以傳送至使用者或消費者的手中，而此一系列的過程稱之為行銷通路或配銷通路⁸⁸。也就是說，行銷通路不單單是必須以正確的點、數量、品質提供貨物或是服務來滿足需求，而且必須透過通路各成員間的促銷活動來刺激需求，所以行銷通路應該被視為一種精心設計的網路，它已發生的時間、形式、所有權與設備配置的方式為最終銷售創造價值(翁

⁸⁶ Stern, Louis W., Adel I. EI-Ansary and Anne T. Coughlan, 1996. *Marketing Channels*, 5th ed., N.J.: Prentice Hall.

⁸⁷ Stern, L. W., and EI-Ansary, A. I., (1996). *Marketing Channels (5th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

⁸⁸ Kotler, P., (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (8th ed.). London, Prentice-Hall International.

景民、胡同來，2002)⁸⁹。市場導向的核心在於形成組織滿足顧客需求和競爭資訊的蒐集、傳播的共同信念，當企業已具備市場導向的概念後，就必須採取回應顧客需求的策略，其運用的手段，包含模仿策略、外包策略或技術創新 (Technical Innovation)等，均可以有效地回應不同的顧客需求。因此，當業者具備市場導向的觀念時，最關鍵的是企業必須先進行整合內部資源與通路及協調外部資源與活動，才足以回應顧客需求，而整合內部資源與通路，又以行銷通路(Marketing Channels)最為關鍵(Hanvanich, Droge, and Calantone, 2003)⁹⁰。

二、行銷通路類型

行銷通路通常以通路階層的數目來表是通路的數目的長度(length)，以下就「消費品的行銷通路」、「多重通路」、「行銷通路功能」、「行銷通路的重要性」等項目，說明如后。

(一) 消費品的行銷通路

包括零階（生產者直接賣給消費者）、一階（生產者透過零售商賣給消費者）、二階（生產者透過批發商、零售商賣給消費者）和三階（生產者透過代理商、批發商及零售商賣給消費者）等四種不同長度的行銷通路。零階通路亦稱為「直接行銷通路」，因製造廠商直接受貨給消費者使用，並為中階銷售機構；一階通路包跨一個銷售中間機構，在消費品市場，一般稱此中間機構為零售商。許多大規模的零售商店長直接向製造廠商大量進貨然後再轉賣給消費者。二階通路包跨兩個銷售中間機構。消費品最常用的行銷通路是製造廠商先將產品賣給批發商，在由批發商賣給零售商，最後在由零售商賣給消費者。對多數的消費品而言，這是製造廠商將產品普及到廣大市場最可行的一條通路。三階通路包括三個銷售中間機構，這是一種最間接的通路，貨品從製造廠商經過製造廠商的銷售代表或代理商賣給批發商，再賣給零售商，然後再賣給消費者。許多小規模的製造廠商無力維持自己的銷售團隊，常須借重代理商擔任其銷

⁸⁹ 翁景民、胡同來（2002）編譯。行銷通路。台北市：華泰文化事業公司。

⁹⁰ Hanvanich, S., Droge, C., and Calantone, R., (2003). "Reconceptualizing the Meaning and Domain of Marketing Knowledge," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No.4, pp. 124-134.

售代表與批發商或零售商接洽談判。

(二) 多重通路

接觸了不同的市場，製造廠商可能會運用兩種或以上的分配通路向同一區隔市場或兩個以上的區隔市場銷售其產品，這種多重通路分配系統(multi-channel distribution system)常被稱為混合型行銷通路(hybrid marketing channel)。這也顯示，製造廠商可能使用某些類型的通路來服務消費者市場，同時利用另外類型的通路來服務企業市場。在某些情況下，製造廠商可利用多種通路來執行其多品牌的策略。它用某一條通路來經銷某一個品牌的產品，用另一條通路來經銷一個品牌的產品，由於市場區隔化愈來愈精細，可用或新增的通路增加，使用多重通路分配系統愈來愈普遍，有愈來愈多的廠商採用多重通路分配系統。

(三) 行銷通路功能

Montgomery and Urban(1969)將行銷通路系統的功能歸納為：實體分配功能、情報功能、推廣功能、資金融通功能四項⁹¹。Anderson and Coughlan(1987) 研究指出，行銷通路的功能在於協助製造商完成以下五項任務⁹²：

1. 接觸：行銷通路中最重要的功能之一，即接觸購買者及潛在可能的購買者。
2. 分類：藉由購買大量的產品，以重新組合成消費者所需的數量和格式，以減少交易次數。
3. 刺激需求：藉由個別銷售及廣告來幫助生產廠商銷售商品。
4. 維修和庫存：交由中間商來處理維修和庫存的工作，可以使顧客較接近產品的購買點，同時增加滿意度。
5. 傳遞資訊：行銷通路可以作為生產廠商與市場間良好資訊的取得管理。

Kotler(1994) 的研究也提到，通路成員所參與的流程中，中間商的

⁹¹ Montgomery, D. B., and Urban, G., (1969). "Management Science in Marketing," Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

⁹² Anderson, Erin, and Anne T. Coughlan, (1987). "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution," Journal of Marketing, Vol. 51, No. 1, pp. 71-82.

功能得表現在資訊、促銷、協商、訂購、融資、風險承擔、實體佔有、付款、物權的內容上。方世榮(1996)指出廠商使用中間商有三項理由，分別為創造效用、改進交易效率及調節供需⁹³。綜合文獻整理得知，行銷通路的功能主在提供並促進資訊流的進行，同時協助產品物流的移轉過程及後續經濟活動的持續，目的在達成通路成員間成本效率、效果及顧客需求之滿足。

(四) 行銷通路的重要性

近年來配銷市場興盛的結果，帶動臺灣地區現代化資訊大賣場的竄起，在這波市場競爭中「掌握通路，接近顧客」便成為製造供應商競爭優勢來源之一。Corey(1976)認為配銷系統為一需花時間建立，且不易改變的外部資源，它與重要的內部資源如製造、研發工程等具有同等的重要性。故通路系統的良好設計及經營於是成為公司整體策略的連結點，得藉以統合順暢外部及內部資源的一致性⁹⁴。江美姿（1999）認為如今傳統的通路已為專業經銷商所取，市場的高度不確定性，使得通路經營問題愈趨重要⁹⁵。Kotler(1994) 從產品、定價、促銷及資訊來源四方面闡述通路的重要性如下：

1. 就產品策略 (Product Strategy)而言：產品給人的印象如何與產品的售後服務及保證均與其所採用的經銷商有密切關係；此外產品的包裝與標籤亦需與通路機構的類型相配合。
2. 就定價(Pricing Strategy)策略而言：廠商必需依據中間商所提供的功能，決定應給予的折扣，然後再訂定售價，此外實體配送到中間商的方式、途徑等均會影響產品成本及後續的定價決策。
3. 就促銷策略 (Promotion Policies)而言：中間商的促銷能力乃廠商整體促銷策略中不可或缺的一部份，因此中間商的促銷能力、信用狀況、合作意願及成本等因素皆會影響廠商促銷策略之擬定。

⁹³ 方世榮 (1996)，行銷學，台北：三民書局。

⁹⁴ Corey, E. R., (1976). "Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products," Boston: Harvard Business School Press.

⁹⁵ 江美姿 (1999)。我國高科技產業國際行銷通路影響因素之研究—以新竹科學園區為例，未出版碩士論文，新竹市：國立交通大學經營管理研究所。

4. 就行銷情報(Marketing Information)而言：對於廠商所關切的市場行銷狀況、顧客偏好及競爭情况等，中間商乃扮演著資訊來源的重要角色，其所擔負的情報功能及範圍為影響供應商規劃行銷情報系統之因素。

由上述可見，行銷通路的結構具有多樣性、直接性、密度及創新性等四項特性，如何善用行銷通路特性來掌握先機實為公司永續成長之最大課題。

第四節 專利佈局

專利權本質上屬於排他權，用以排除他人未經專利權人同意而製造、為販賣之要約、販賣、使用或為上述目的而進口該物之行為。同時，專利權還具有屬地主義的本質⁹⁶。因此，專利佈局通常根據專利權相關的產品及或方法的市場分布，來決定佈局的地域及種類。為此，本節將針對過去專家學者對於專利制度、專利起源、定義、專利權之特性、企業競爭力與專利權佈局等項進行文獻的探討與回顧，俾作為本文後續有關專利佈局分析之立論基礎。

一、專利制度

專利是屬於「智慧財產權」中的一個項目，專利制度的興起主要是保障發明人的研發與創新成果，在法律制度的保護下，不受到他人的侵害。另外，基於專利制度的原始精神，發明者必須以公開其創新技術，才能交換得以壟斷實施利益的專利權⁹⁷。對企業而言，專利權的申請與佈局，也成為企業維持其核心競爭力中的一個重要項目。

二、專利起源

十一世紀至十六世紀間，地中海貿易繁榮，1474 年威尼斯共和國(Venetian Republic)建立當今專利制度的基礎，也是最早頒布政令建立專利系統的國家，最初的觀念是在貿易或生產上的獨占，是君主的獎賞，是一種君主給予輸入特殊技藝或製造方法的外國人的特權，此種特權是透過給予一種「信件專利」(letters patent)，獲得授予獨占特權的人，必須公開其新技術以回饋其 10 年市場獨占的特權，真正被認為是建立現代專利制度的第一部成

⁹⁶ 中華民國現行專利法第五十八條。

⁹⁷ 許正宜(2009)。專利佈局對經營績效縱斷面之影響--以工具機產業為例。未出版碩士論文。台中市：嶺東科技大學經營管理研究所。

文法，是英國於 1623 年所設的專賣條例（Statute of Monopolies）⁹⁸。

三、專利的定義

根據經濟部智慧財產局的定義，「專利」一詞係指：為使人類生活更加幸福與便利，所以發明人藉由不斷地創新與技術研發，新型創作人或設計人提出專利申請後，當其創作經審查且在符合專利法法規之下，將其技術公開並給予專利權，享有一定期間內的權益保護。因此，專利權人在一定時間內，可以專有排除他人未經其同意而製造、販賣、為販賣的要約、使用或進口的權利，依我國現行專利法之規定，專利分為「發明專利」、「新型專利」及「設計專利」等三種類型⁹⁹。

專利一詞；除了官方的定義外，也有學者將專利定義為：為一種專有之利益及權利，是一個國家與發明人間的法律協定，國家授與發明人在一定時間內享有排他性之製造、利用、販賣該項發明的權力；以交換發明人公開揭露其發明內容，藉以鼓勵、保護、利用發明與創作，引進技術和鼓勵投資研發，促進產業發展，進而提昇人民生活水準，增進公共利益¹⁰⁰。

四、專利權之特性

專利制度源自於歐洲，但專利法真正的發展與起源則眾說紛紜，經衡諸相關文獻與研究成果後發現，現代專利制度之沿革與法典的設計經歸納後，其特點分別為¹⁰¹：

- （一）排他性權利所賦與之對象係將對社會有益之發明予以公開者。
- （二）發明必須具有實用性(utility)及新穎性(novelty)。
- （三）該法典要求發明必須為可實施並且處於可供實行的狀態。
- （四）該法典所規定賦與之排他性權利有期間之限制。
- （五）發明人得要求侵權者為損害賠償，並且銷毀以侵權方式所製造之物品。
- （六）政府對於發明之活動有裁量權。

⁹⁸ 專利實務論。第一章專利之起源與產業發展。載自：<https://www.angle.com.tw/File/Try/1H042PA-1.pdf>。頁 4~5。2017/05/09。

⁹⁹ 經濟部智慧財產局（2013）。認識專利。台北市：經濟部智慧財產局。第 3,5 頁。

¹⁰⁰ 鍾啟東（2003）。認識智慧權談專利法。台肥季刊第 44 卷第 7 期。台北市：台灣肥料股份有限公司。

¹⁰¹ 呂文銓（2005）。專利權之本質研究—論專利權之社會化。未出版碩士論文。桃園市：中原大學財經法律學系。

至於我國專利法之特性，經檢視我國專利法所規範之相關條文後發現，我國專利法之特點具有¹⁰²：

- （一）地域性：專利權採屬地主義，專利權在某國取得，只能在該國受到保護，若想在其他國家享有保障特權，就必須分別向各該國申請專利權。
- （二）時效性：各國政府都會訂定專利權期限，專利權期限若過短，會不利專利權人的保障，若太長則又不利他人無償利用，按我國現行專利法，專利權為20年。
- （三）排他性：專利權指的是專有排他實施權，我國專利法第58條即規定，發明專利權人，除本法另有規定外，專有排除他人未經其同意而實施該發明之權。
- （四）公開性：未避免重複研發資源的浪費，使大眾可以做進一步的發明或改良，專利法授予專利權人一定年限的排他權來換取發明人公開原本保密的技術。

五、企業競爭力與專利權佈局

由於科技的快速發展與運用，帶動了知識經濟與全球化的浪潮，因此；企業的競爭策略與佈局必須跳脫傳統的框架與思維，才能在多變的黑天鵝時代，取得必要的競爭優勢。企業競爭力的良窳有許多關鍵的要素，除了投入所需的土地、資金、人力資源、機器設備、廠房等外，技術與研發能力更是企業競爭力的核心關鍵，企業競爭力乃由企業之核心能力而來，企業建構核心能力的主要目的亦是為了達到企業之策略性目標¹⁰³。換言之，企業為達其策略性目標，技術與知識已成為永續競爭優勢的唯一泉源¹⁰⁴。

在目前全球化的趨勢下，直觀而論，由於大多數的產品都行銷於世界各國，故基於排除他人為販賣之要約、販賣、使用的目的，自然應當盡可能的在全世界進行專利申請（例如進行PCT申請），但實際上由於專利申請及維護的費用非常昂貴，且同時顧及起訴專利侵權的對象通常不會是個人使用者

¹⁰² 梁少懷（2016）。專利權的產生與發展。科學發展月刊521期。台北市：科技部，第67~68頁。

¹⁰³ Shulman, L. E., Evans, P., & Stalk, G. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. Harvard Business Review, March-April, 57-69.

¹⁰⁴ Thurow, L. C. (2000). Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy. New York: Harpercollins.

（方法專利可能使用者即為製造者）。因此，在進行專利佈局時，通常僅考慮在專利制度較為成熟且侵權賠償金額較的高的地區，例如美國、歐洲專利局(EPO)進行佈局，如此即可大幅度減少申請及維護費用。未進行專利申請的區域，還可能是專利權實施的不確定性太高、專利審查時間太長等因素，而致使專利申請人放棄在該些區域進行專利申請。

過去幾年來，多家國際知名企業先後發起了多場的專利訴訟，觀察其爭訟的動機可以發現，專利訴訟並非在意賠償金或授權金之多寡，主要目的是希望藉由專利權的保護與排他性，將競爭者逐出市場。換言之，專利的申請與佈局，顯已成為企業未來競爭策略研擬相當重要的一環。

所謂的專利佈局是指，將零散瑣碎的專利資訊藉由專利地圖分析，轉化成系統性的市場與技術資訊，而用於研擬技術發展策略、行銷策略、授權策略及掌握對手研發方向¹⁰⁵。因此，企業專利佈局的作為不單單僅是申請專利而已，專利佈局這些具體作用尚須適時適地適切的藉由智慧財產的侵權訴訟、授權及技術移轉等手段靈活運用始可實現¹⁰⁶。

專利佈局還可能根據專利類型進行佈局。例如台灣、大陸即日本，專利可分為發明、新型和設計專利等三種。但需注意的是，美國及歐洲專利局並不接受新型專利申請。根據中華民國專利法的定義：發明，指利用自然法則之技術思想之創作¹⁰⁷。新型，指利用自然法則之技術思想，對物品之形狀、構造或組合之創作¹⁰⁸。設計，指對物品之全部或部分之形狀、花紋、色彩或其結合，透過視覺訴求之創作¹⁰⁹。因此，專利佈局另外還要根據所欲保護對象的特性來區分，例如技術內容的使用壽命、獲得授權的時間、專利權的穩定性等。

目前學界進行的專利佈局研究，以瑞典 Chalmers 大學工業管理與經濟學系 Ove Granstrand 教授的著作最為有名且最常被提及，Ove Granstrand 將專利佈局主要分為六種模式（如圖 2~8 所示），包括：特定的阻絕與迴避設

¹⁰⁵ 廖顯奎（2006）。我國影像顯示產業之專利佈局、困境及其因應對策。國立清華大學科技法律研究所碩士論文。

¹⁰⁶ 周延鵬（2006）。一堂課 2000 億：智慧財產的戰略及戰術。台北市：工商財經數位。

¹⁰⁷ 中華民國現行專利法第二十一條。

¹⁰⁸ 中華民國現行專利法第一百零四條。

¹⁰⁹ 中華民國現行專利法第一百二十一條。

計(ad hoc blocking and inventing around)、策略型專利(strategic patent)、地毯式專利佈局(blanketing and flooding)、專利圍牆(fencing)、包繞式專利佈局(surrounding)以及組合式專利佈局(combination)。專利佈局知各類型內容，茲說明下¹¹⁰：

(一) 特定的阻絕與迴避設計

通常係為了保護特定領域的創新，而僅申請一件或少數專利。

(二) 策略型專利

通常屬於核心關鍵技術，其較容易成為產業的標準專利。

(三) 地毯式專利佈局

多為資本雄厚企業在特定領域大量申請專利，以提高該領域的進入門檻並增加競爭者的進入成本。

(四) 專利圍牆

是指針對為了達到相同的目的，而利用不同技術手段分別申請專利。

(五) 包繞式專利佈局

係指針對競爭對手擁有的核心專利的所有可能應用申請專利，以阻礙該競爭對手將該核心專利商品化。

(六) 組合式專利佈局

係指利用數個專利組合提升專利的整體價值¹¹¹。

綜上所述，專利佈局基本上是要根據各企業的不同考量及商業模式來進行。

¹¹⁰ OVE GRANSTRAND, (1999). THE ECONOMICS AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY-TOWARDS INTELLECTUAL CAPITALISM 218-22.

¹¹¹ 劉威克(2015)。建構專利佈局的分析模式。未出版碩士論文。新竹市：國立交通大學科技法律研究所。

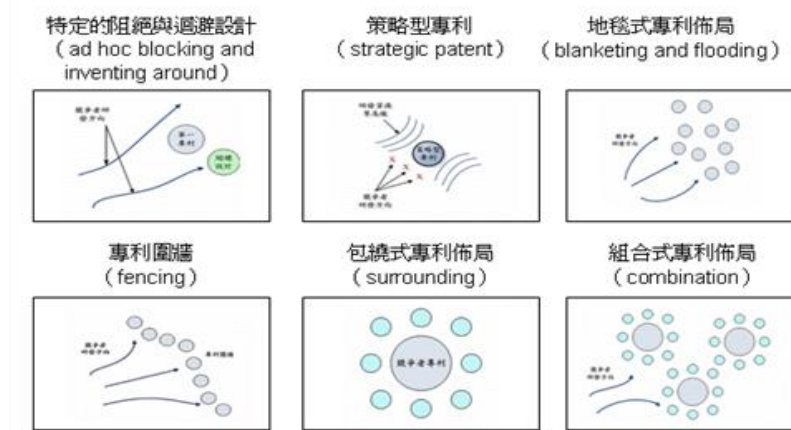


圖 2~8 專利佈局主要分為六種模式

資料來源：宏永杰（2008），科技政策研究與資訊中心-科技產業資訊室

第五節 經營績效

經營績效是公司努力後的最終目標，而根據 Kotler(2000)指出衡量經營績效的指標包括市場佔有率、銷售額、顧客權益(關係權益、價值權益、品牌權益)、顧客滿意等變數¹¹²。績效的兩大領域包括成長性與獲利性，而衡量這兩個領域的指標包括銷售成長率、資產報酬率、利潤率等；而績效水準對組織的行銷策略有影響，當經營績效不彰時，部份高階經理人體認到大膽、創新性的策略對改善經營績效的必要性，因此，可能被迫採取高創業導向的行為；但有時不採取創業導向行為的原因是過於冒險，可能會導致行為更惡化，績效不佳。所以，高階經營團隊的行事作風及經營理念是影響經營績效的關鍵(Covin & Slevin,1991)¹¹³。

Robbins(1990)認為，企業績效乃企業為達成其短期及長期經營目標的程度。績效衡量的種類繁多，各依其運用時機不同，而有不同衡量方式。例如經營績效可從三種不同構面加以衡量¹¹⁴：

- 一、行銷/銷售指標：相對的產品品質、新產品成功率與顧客維持率。
- 二、成長/占有率指標：銷售額水準、銷售成長率與目標市場佔有率。
- 三、獲利率：股東報酬率 ROE、毛利率和投資報酬率 ROI。

¹¹² Kotler, P. (2000), Marketing Management 10th ed., Prentice Hall, Inc. vol. 10, 13

¹¹³ Covin, J.G. and D.P. Slevin (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16(1), 7-25.

¹¹⁴ Robbins, S. P., (1990), "Organizational Theory: Structure, Design, and Applications", 3rd. ed., Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Covin & Slevin(1991)認為，在績效方面，可分成兩大領域：成長性與獲利性。他們列舉了一些指標作為後續研究的參考：銷售成長、ROA 與單位銷售利潤率。不過這兩位學者還是建議以成長性與獲利性這兩方面來考量績效指標的選取¹¹⁵。另外，Liden et al.(1996)將衡量企業績效的方式與指標分成客觀與主觀兩類，財務性指標通常使用財務性質資料，如銷售成長率、淨利、ROA、ROE 等¹¹⁶。而非財務性指標通常使用問卷調查的方式來進行，屬於非財務相關的指標，如問題解決、服務品質等。Baer & Frese (2003)則是以公司目標的達成來作為企業經營績效的非財務性指標¹¹⁷。Kaplan & Atkinson (1998)指出，對於身處於資訊時代的企業，應思考如何透過顧客、供應商、員工、程序、技術與創新，以創造將來的價值，但若單獨以財務性指標作為其指導與評價是不足夠的¹¹⁸。但 Fisher (1992)認為非財務性指標對企業所改進的質與量無法貨幣化，且對產生的利益與非財務性方法之間的因果關係無法交代清楚¹¹⁹。

績效(Performance)是指企業達成特定目標的程度，通常績效的評估可以由不同的角度去探討，並且會受到分析層級以及策略的差異性所影響(Kaplan and Norton, 1996)¹²⁰。Hanson(2000)指出，自從電子商業的出現，企業的評估不在侷限於財務面與行銷面¹²¹。Venkatraman and Ramanujam(1986)將績效分為財務性、作業性與組織性三大類¹²²：

一、財務性績效 (Financial Performance)：

是指達成組織的經濟性目標，此為傳統企業績效研究者常用之衡量指標。

一般常用指標包括營業成長率、資產報酬率、資本報酬率及獲利率等。

二、作業性績效 (Operating Performance)：

¹¹⁵ 同註 68。

¹¹⁶ Liden, R. C., Stilwell, D. & Gerald, R., (1996), "The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings", *Human Relation*, Vol. 49, 327-347.

¹¹⁷ Baer, M. and M. Frese (2003), "Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance." *Journal of Organizational Behavior*, 24, No. 1, 45-68.

¹¹⁸ Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A., (1998), *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

¹¹⁹ Fisher, J., (1992). "Use of nonfinancial performance measures", *Journal of Cost Management*, Vol. 6, 31-38.

¹²⁰ Kaplan, R. S., and Norton, D. P., (1996). *Putting the balanced scorecard: translating strategy into action*, Massachusetts: Harvard Business School Press.

¹²¹ Hanson, W., (2000). *Internet Marketing*. Cincinnati : South-Western Publishing Co.

¹²² Venkatraman, N., and Ramanujam, Vasudeven, (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 801-814.

俗稱事業績效，包括上述之財務性績效再加上組織作業績效。所謂經營績效之衡量指標包含產品市場佔有率、產品(服務)品質、附加價值等非財務性的指標。

三、組織性績效(Organizational Performance)：

為最廣泛的企業績效。除了包含上述兩種績效外，還包括了達成目標過程中，各個衝突的解決，再加上組織之目標，包含聲譽、員工士氣，以及各種利害關係人的目標滿足在內。

Kaplan & Norton (1993)採用四大構面衡量企業績效，除了企業活動的財務性指標外，再另外加入顧客滿意、企業內部作業及組織創新和成長經營指標來輔助財務性指標的不足¹²³。Kumar(1996)則認為，績效衡量的指標包括：經銷商的銷售績效、製造商對經銷商財務績效的滿意度、製造商創造成長的滿意度、製造商對經銷商能力的滿意度、製造商對經銷商服從通路政策（即契約）的滿意度、製造商對經銷商是應市場改變的滿意度、經銷商的支援績效等¹²⁴。

另外，根據 Selnes, Jaworski and Kohli(1993)的研究結果顯示，行銷策略對於經營績效的影響是呈正相關；而優越的經營績效乃是源自於組織有優越技巧來滿足與瞭解顧客；公司可藉由有系統地使用市場情報或資訊對市場有更深一層瞭解，且發展新產品策略來符合顧客的需求，並透過更多行銷手法，以促進組織的經營績效提高¹²⁵。因此，綜言之；對於績效的衡量，應包含財務面與非財務面，非財務面的策略會影響財務結果，即營運模式中的「行銷策略」與「通路策略」，對財務之影響既深且遠，且對營運績效之優劣是息息相關的。

透過上述學者、專家所提出之研究結果與觀點後可以發現，績效是對組織目標達成程度的一種衡量，績效是企業組織運作中不可或缺的一個重要指標，企業營運績效的衡量可由單一或多重構面來衡量¹²⁶，Freey(1980)曾指出，傳統的財務績效是研究者最常用來衡量組織間結果的指標，所以；本文在衡量個案營運績效時，將參酌 Freey 所提之方式，來分析個案經營績效之優劣。

¹²³ Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review (September/October), 134-137.

¹²⁴ Kumar, N., (1996). "The Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, No. 4, 303-317.

¹²⁵ F Selnes, BJ Jaworski & AK Kohli, (1993). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study, Scandinavian journal of management 12 (2), 139-157.

¹²⁶ Van de ven, Andrew H., Diane L. Ferry, (1980). Measuring and Assessing Organization, NY: John Wiley & Sons.

第三章 HTC 智慧型手機競爭策略與經營績效分析

本章將探討我國最令人驕傲的自有品牌之一「宏達電(HTC)」。主要在探討 HTC 在智慧型手機競爭策略與經營績效相關議題。本文必須要關注 2012 年以前 HTC 的發展歷程，特別是在那個成長期的階段，智慧型手機市場重新分配的經過。後面幾年下來，智慧型手機已經是由 iPhone 和 Android 系統所主導的成熟期市場產品了。雖然，HTC 在 Windows Mobile 與 Android 系統上，都曾經是第一名的智慧型手機製造商，但可惜的是，2011 至 2012 年之間開始出現衰退，直至今日 HTC 恐怕已經是排不上前面名次的手機小廠了（HTC Vive 的虛擬實境技術則不在本文討論範圍）。在本章中，本文將透過次級資料回顧，並直接訪談曾經參與和 HTC 合作案中華電信的專家意見，來了解當年曾是三星電子(SAMSUNG)最大的競爭對手--HTC，其競爭策略與經營績效成敗關鍵。

第一節 公司簡介

首先，本文先回顧 HTC 公司的發展史。該公司是由王雪紅女士的威盛電子轉投資成立的，於 1997 年 5 月 15 日在桃園縣設立公司，總經理兼執行長為周永明先生。早期專注於代工製造業務，2000 年 6 月，成功推出掌上型電腦 Compaq iPAQ。當時流行的掌上型電腦 / PDA 為 Palm OS 系統，而微軟則推出 Windows Mobile(或 Pocket PC)系統分庭抗禮。HTC 此時就與微軟建立起穩固的合作關係，並幫許多國際大廠代工過微軟 Windows Mobile 系統的 PDA。HTC 技術領先業界，於 2002 年 10 月推出第一部搭載微軟 smart phone 2002 系統的智慧型手機，2005 年 5 月再推出第一部搭載微軟 Windows Mobile 5.0 系統的 3G 智慧型手機。

另一方面，宏達電與威盛電子於 2002 年 7 月 1 日共同出資成立了多普達(dopod)國際股份有限公司，總部設立在桃園，生產基地則在新竹。多普達原為自有品牌公司，因宏達電於 2006 年 6 月轉型開始推出 HTC 自有品牌，並且在 2007 年 5 月完成收購多普達，後來，多普達這個品牌便逐漸退場了。2006 年 6 月，中華電信為推動 3G 行動上網業務，針對商務人士客群，與 HTC/多普達、微軟所合作推出了中華電信首款電信商品牌的客製化手機--CHT 9000，開啟了 HTC 與國內電信業者深度合作的先河。

2007 年，宏達電再次推出第一款 HTC 品牌的 Windows Mobile 6 Professional 系統智慧型手機—HTC Touch，帶動了觸控式螢幕的主流趨勢。與此同時，Apple

的賈伯斯準備推出 iPhone 3G 智慧型手機及其第三方線上軟體商店--App Store，而 Google 也不甘示弱地預告 Android 開放式系統的即將到來，使智慧型手機產業的發展，面臨了天翻地覆的革命。遽聞；Google 早在 2005 年 7 月就收購了 Android，取得以 Linux 為基礎的智慧型手機作業系統，而宏達電則在更早之前就已經與 Android 開始進行合作意願的接觸。

由於宏達電是 OHA 的創始會員¹²⁷，因而領先另外三家手機製造商（LG、摩托羅拉、三星電子）於 2008 年 9 月推出全球期待的第一支 Android 1.0 手機—HTC Dream（或稱 Google G1）。HTC Dream 具備觸控螢幕、滾輪與 QWERTY 實體鍵盤，在行銷通路方面，全球軟體開發社群透過 Google 線上下單後，馬上就能買到 Google G1 實體手機並進行 app 軟體開發，因為軟體原始碼是免費開放，讓進階的玩家在 HTC 的硬體上能夠進行客制化的深度改裝。2009 年，宏達電緊接著推出第一款搭載 HTC Sense UI 介面的 HTC Hero，同時與當時國內的電信龍頭中華電信進行技術合作，由於 Android 手機客製化可能性大，可內建合作電信商的專屬網站與 app 軟體，提供專屬的數位服務內容，再加上當時 HTC Magic Lab 研發團隊勇於創新設計的特質、強大的研發能力及持續推出大量新手機的機海策略之下，使宏達電不僅橫跨且領先 Windows 與 Android 系統平台，在 2011 年 10 月，進入了 Interbrand 全球百大品牌(Best Global Brands)第 98 名，成為台灣第一個踏入世界百大品牌的企業。

由於智慧型手機產業發展趨勢已經轉變為 iPhone 和 Android 系統所主導的成熟期市場產品，宏達電在 2011 年達到成長的高峰後，隨即在面臨大陸、南韓等其他競爭者的強力挑戰及公司重大決策反覆、內部溝通不良、無預警撤換執行長、公司軍心動搖、行銷策略錯誤、新機軟硬體整合與創新動能不足及首賣新機品質欠佳等多項利空因素之下¹²⁸，營收逐漸下滑，全球市佔率在 2013 年滑出世界前十大之外，榮景不再。2015 年，宏達電為提高其在智慧型手機市場的品牌競爭力，開始實施名為 HTC Era Program（新世紀計畫）的一連串變革，具體作法為，降低營業費用、預計縮減 15% 的全球員工人數、精簡產品組合、專注於高階智慧型手機產品，並設立全新事業單位，冀望以更明確的目標來帶動高階智慧型

¹²⁷ Open Handset Alliance, (2007). 載自：<http://www.openhandsetalliance.com/>。2017/9/8。

¹²⁸ 中時電子報。市值蒸發 1 兆，王雪紅 3 失誤惹毛宏達電股東。載自：<http://magazine.chinatimes.com/ctweekly/20150612003819-300106>。2017/8/24。

手機、虛擬實境與智慧生活連結裝置等關鍵領域的獲利成長¹²⁹。

由於宏達電連續 9 季虧損，虧損金額達新台幣 300 億元，宏達電為集中企業資源發展 AI 人工智慧、新一代 5G 行動通信系統及 VR 虛擬實境系統，於 2017 年 9 月將其手機 ODM 部門、手機專利授權及 2000 名研發人員以總金額約 11 億美金，出售給 google。

第二節 經營策略

有關宏達電在智慧型手機經營策略方面，本節參酌了學者司徒達賢所提出之企業事業策略形態的六大構面：產品線的廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍¹³⁰，以及對個案公司之次級資料蒐集彙整後，茲將個案經營策略說明如後。

2008 年，智慧型手機發生了天翻地覆的革命，HTC 代表 Google 的 Android 陣營發表了全球第一支 Android 手機—HTC Dream。就話題性來說，似乎只有 HTC 能夠跟 iPhone 相互抗衡。而 HTC 最大的競爭對手—SAMSUNG，直到 2009 年 4 月才推出旗下第一支 Android 手機—Galaxy i7500。然而，不久之後的 2011 年第二季，三星電子卻以 34% 的市佔率超過宏達電的 23%，拿下第一名。Android 市佔率一路成長，並且逐步取代 PC 的 Windows，成為全球最大作業系統，而 HTC 一度領先全球，卻很快就被 SAMSUNG 超越了。過去也有許多研究文獻都在探討這個案例的原因究竟為何¹³¹。在第一節已經說明了 HTC 的主要發展史，由於 SAMSUNG 在智慧型手機的發展也有諸多相似之處。因此，本節將就經營策略部分予以比較說明¹³²。

三星電子是韓國大集團—SAMSUNG 旗下的重要子公司，其主要業務涵蓋了消費電子、半導體、面板等，手機產品也在三星電子負責的業務範圍內。從功能性手機(Feature Phone)開始，在 1993 年 SAMSUNG 推出了第一支自製手機，

¹²⁹ Yahoo 奇摩股市新聞。宏達電力圖振作，外資維持減碼評等--中央社 2015/08/14。載自：
https://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/20150814/%E5%AE%8F%E9%81%94%E9%9B%B%E5%8A%9B%E5%9C%96%E6%8C%AF%E4%BD%9C-%E5%A4%96%E8%B3%87%E7%B6%AD%E6%8C%81%E6%B8%9B%E7%A2%BC%E8%A9%95%E7%AD%89-045900093.html。2017/8/24。

¹³⁰ 同註 58。

¹³¹ 吳承軒(2012)。不同品牌智慧型手機競爭策略之比較研究—以宏達電(HTC)與三星(Samsung)為例。未出版碩士論文。高雄市：高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。

¹³² 李兆益(2013)。以質性研究探討台灣地區智慧型行動裝置產業的現況與未來發展—以宏達電、三星、蘋果為例。未出版碩士論文。新北市：天主教輔仁大學國際創業與經營管理在職專班碩士論文。

到 2003 年，推出全球第一款採用搭載 TFT-LCD 的彩色螢幕手機。2007 年 3 月，SAMSUNG 推出第一支 Windows Mobile 5.0 作業系統的智慧型手機。2008 年，推出了第一支 Symbian 作業系統的手機。2009 年先後推出了第一支 Android 手機，並發表一款自行開發(或者說是基於 Android 再擴充)的 Bada 作業系統。隔年的 2010 年 6 月，推出專屬的 SAMSUNG Apps 線上軟體商店，以及首款的 Bada 手機。SAMSUNG 在 2010 年到 2011 年推出的 Galaxy S 高階手機與 Galaxy Note 平板手機造成熱賣，也成就了 SAMSUNG 在智慧型手機，乃至於平板，今日在市場上的品牌地位。

總的來看，SAMSUNG 在跨行動作業系統的布局甚廣，包括了微軟的 Windows Mobile 和 Nokia 的 Symbian。甚至在推出 Android 手機的同時，更展現出強烈的企圖心，打造自己的 Bada 作業系統。SAMSUNG 不甘只是 Android 陣營的一份子，在自己推出的手機上有特殊的硬體功能規格(例如筆)，也積極地建立自己專屬的、適用 Android 和 Bada 的 App 線上軟體商店以及全球軟體開發者的生態系。

另一方面，SAMSUNG 做為手機主要零組件的大供應商，在硬體部分的實力更是不容小覷。原本韓國就傾國家的力量在扶植三星集團，資金方面也強勢投資，並且從日本等技術強國大力挖角。因此，在手機零組件方面，SAMSUNG 就已掌握了最重要的 AMOLED 面板的技術領先優勢，以及市佔率第一的 NAND Flash、DRAM。甚至連在 Apple 的 iPhone、iPad 的 CPU 方面，SAMSUNG 也是主要供貨商。因此，SAMSUNG 隨著手機的熱賣，互相加乘的效果，SAMSUNG 就能有效降低成本，採用「成本領導策略」。同時，SAMSUNG 透過在自主技術與零組件供應的優勢下，也達成「差異化策略」，所以，能帶給消費者更便宜、規格更好、更多樣化的智慧型手機及平板產品。

相對地，HTC 在產品優異、設計與品牌獲得消費者的認同，並持續在中高階手機推陳出新。HTC 透過投資併購來補強本身的不足，其中投資併購的目的也包括專利與關鍵技術。然而，在硬體成本方面，並沒有類似 SAMSUNG 的優勢，所以只有集中在「差異化策略」，一旦差異化因素無法對消費者認同時，風險就很難避免了。譬如以機海策略來說，若各種型號的手機都大同小異時，便很難取悅消費者，消費者可能就會購買較便宜的手機，或者預期不久後，HTC 又會推出更值得購買的機型。

HTC 雖然率先推出第一支 Android 手機，但面臨了現有競爭者的高度威脅，除了 OHA 四家創始會員之外，後續也有更多手機廠商加入 Android 陣營。而中國大陸市場雖大，但新加入者的威脅，包括低價的白牌手機到中國品牌的崛起，對 HTC 的中低價位產品產生威脅。在替代者的威脅方面，則有 Apple 這個強勁對手。Android 陣營整體上的市佔率勝過一家 Apple，但 Apple 贏過任何一家 Android 手機製造商。購買者的議價能力上，HTC 得靠電信業者系統商的配合與支持。以國內市場來說，也只有 Apple 對電信業者系統商最為強勢，完全由 Apple 單方面定價，並嚴格管控到行銷與廣告。最後，在供應商的議價能力方面，HTC 並未掌握關鍵零組件的技術與生產，也沒有 Apple 那樣大量採購的強勢，這部分就是一個隱憂。HTC One S 手機就曾發生國內外版本的 CPU 不同引發爭議，一般研判可能是供應商的供貨不足，造成 HTC 必須臨時在產品出貨前改用關鍵零組件。

第三節 營運模式

壹、品牌之路

HTC 自 1997 年公司成立，就專注在行動智慧型終端的設計、製造、行銷。直到 2012 年之前，公司就已走過三次不同營運模式的過程。第一次是在公司成立不久，HTC 就獲得美國微軟的加持，取得 Windows CE 作業系統的授權，讓公司很快地做出第一支 Windows CE 系統的 PDA，奠定了 HTC 與微軟原廠長期穩固的合作關係。2000 年 6 月推出的 Compaq iPAQ 更是一砲而紅，成為 PDA 代工領域的主要廠商。

第二次，是從 1999 年起，HTC 開始直接接觸各大電信業者，提出新的商業模式—為電信業者「客製化」專屬的、具備電話與行動上網功能的 PDA 手機。2002 年，HTC 分別與英國 O2、法國 Orange 合作推出採用微軟最新手持式作業系統的 O2 XDA 和 Orange SPV，成功協助電信業者推動行動上網業務，進而提高 Average Revenue Per User (ARPU)。換句話說，更多功能的智慧型手機帶動了電信業者每個月都能向租用行動上網的客戶收取更多費用，電信業者自然就更有意願補貼客戶購機，甚至推廣 HTC 的手機。此時，HTC 不走代工路線，透過各家電信業者就能行銷各大市場了。

HTC 於 2007 年收購了多普達(dopod)，並以 HTC 為自有品牌，則是第三次

最重要的變革。此時，HTC 帶動了觸控式手機的發展，也透過多項投資併購強化了設計與研發能力。2009 年發表了創新的使用者介面—HTC Sense UI，開創了 Android 手機更棒的使用者體驗，並在後續的產品上，持續發展 HTC Sense UI。在 2011 年，HTC 更贏得許多設計與創新的獎項，例如：獲得 Global System for Mobile Association 或 GSMA 頒發「最佳手機公司獎」。周永明執行長曾表示，HTC 是致力於創新的公司，如果只是代工、不是自有品牌，消費者無法感受到 HTC 產品價值或創新。要把創新的價值做大，公司要把品牌理念向市場及消費者溝通，並累積品牌的價值。

然而，要改變一家習慣於代工經營的台灣公司文化，走向自有品牌絕對不是容易的事。交通大學的一篇研究論文訪談過 HTC 的前行銷部門高階主管，他表示說：Quietly Brilliant 的品牌定位是由 HTC 與倫敦創意顧問公司 Figtree 所提出的，其靈感來源為 HTC 以消費者至上的文化與持續突破創新的傳統。HTC 為了讓所有員工都能理解並認同公司的文化與發展自有品牌的目標，委託顧問公司來進行員工的訪談，最後整理出 HTC 的主要特質：誠實、謙和、簡單、活躍、創新等元素。最後彙整提出 HTC 的品牌定位--「Quietly Brilliant」（謙遜之中見卓越）。

Quietly Brilliant 是 HTC 在 2009 年 10 月提出，經歷了 HTC 最極速成長的時代，以及快速殞落的年頭。這個 Quietly Brilliant 到底是甚麼樣的概念？簡單來說，是以謙遜的心態來造出卓越成就，並以簡單、無修飾的風格來推廣 HTC 手機，而 HTC Sense UI 也就是將「卓越成就」帶到終端消費者手上的工具。許多新的創意都來是從在面紙上的塗鴉開始的。若表現在外具體呈現，就是以手繪草圖為主的 HTC 風格，於是消費者看到 HTC 手機外包裝盒上都有簡單的手繪草圖設計，Quietly Brilliant 的品牌定位也是以手繪圖示來表示，希望帶給消費者四個主要體驗：

- 一、以消費者為中心 (Customer at the center)。
- 二、簡約 (Simplicity)。
- 三、隱含內在的力量 (Hidden power)。
- 四、驚喜 (Surprises)。

貳、行銷策略

市場調研機構指出，2010 年的智慧型手機市場進入成長期階段，並且在 2012 上半年以前屬於高速成長階段。至 2012 年下半年起，市場的成長速度開始減緩，而進入成熟期階段。

一、成長期行銷策略

HTC 在成長期階段的整體行銷策略，大致上有兩個目標：提升知名度、客戶喜好度。在產品設計方面，HTC 專注在前面所述 Quietly Brilliant 的品牌定位，特別是以消費者為中心的這個理念。HTC 會透過 roadshow 或派員在銷售通路邀請消費者體驗新產品，並收集消費者的回饋意見。同時，也利用網路社群的口碑行銷，包括 HTC 自辦的競賽或是網路分享。

在 HTC Sense UI 內建功能與使用者介面，更是在推出新機或是軟體的改版時，不斷讓使用者驚喜，進而提升了喜好度。HTC 榮獲多個國際獎項，更持續提升了全球的品牌知名度，包括：2010 年 2 月獲得了「Fast Company」評選全球 50 大最具創意公司第 31 名；2011 年 2 月於西班牙巴塞隆那舉辦的全球手機頒獎典禮中獲得「2011 年最佳手機公司大獎」；2011 年 10 月「Interbrand」評選全球百大品牌，更獲得第 98 名，成為第一個進榜的台灣公司。

學者曾鈺婷（2013）在其研究的專家訪談中指出，從宏達電的組織面來看，HTC 的品牌經營是由全球行銷長王景弘先生負責，行銷策略規劃則由全球行銷副總 Greg Fisher 負責。全球各國市場仍以當地的行銷部門負責為主。若以中華電信行動通信分公司而言，國外手機廠商洽談合作，如：SONY 或 SAMSUNG 等，也是在台灣的分公司出面為主。在此時的高速成長階段，市場需求是可被創造出來的。針對不同的目標市場或是電信業者系統商的需求，HTC 採取了「機海策略」。譬如電信業者的 3G 系統有些採用歐規、有些採用美規（所謂的 WCDMA 系統、CDMA-2000 系統）或是終端消費者需求喜好不同，CPU 要更快/記憶體更大、螢幕大小、拍照效果更好等，HTC 就不斷提供多元化的機型，並且一直定位在中高階手機產品¹³³。

¹³³ 曾鈺婷（2013）。智慧型手機製造商行銷策略個案研究——以宏達電為例。未出版碩士論文。新竹市：國立交通大學管理學院科技管理。

二、產品定價策略

在產品定價方面，HTC 同樣是貫徹以消費者為中心概念而採用「認知價值定價」(Perceived-Value Pricing) 策略。依據該定義，某一產品的性能、質量、服務、品牌、包裝和價格等，在消費者心目中都有—定的認識和評價。消費者往往根據他們對產品的認識、感受或理解的價值水平，綜合購物經驗、對市場行情和同類產品的瞭解而對價格作出評判。當商品價格水平與消費者對商品價值的理解水平大體一致時，消費者就會接受這種價格，反之，消費者就不會接受這個價格，商品就賣不出去。

從 HTC 的國內空機價格來看，入門級產品售價約在 7000 到一萬元之間，中高階產品則在一萬到兩萬元，旗艦級當季產品則超過兩萬元。相對於其他手機廠商的價格而言，HTC 在同級產品的定價偏高，但是，HTC 透過與各國電信業者系統商的合作，由電信業者搭售 3G 門號與不同上網資費方案的綁約補貼，仍能吸引終端消費者以較為優惠的入手價格購買到 HTC 手機。

參、通路模式

宏達電主要通路包括電信業者系統商(如：國內的中華電信、遠傳、台灣大，及歐美地區的 T-Mobile、AT&T、Verizon、Orange、Vodafone 等)以及連鎖通信行(如：聯強、震旦、全虹等)。其中，又以電信業者系統商的通路特別值得關注。中華電信除了搭配電信資費包裝銷售外，也能以自有的通路和神腦的通路，共同販售 HTC 產品給終端消費者。甚至為了主推「mPro 商務」功能，透過 co-branding 合作，共同推出以 Windows Mobile 5.0 為作業系統的 CHT 9000 (2006 年 6 月)、CHT 9100 (2006 年 12 月)及升級到 Windows Mobile 6 Professional 的 CHT 9110 (2007 年 7 月)給高階的商務人士客群。

中華電信致力於行動上網普及化，自 2004 年起推出 mPro 方案提供商務人士量身打造的行動上網應用服務，包含行事曆、聯絡人、電子信箱同步、客製化桌面資訊等，鼓勵消費者聰明運用 mPro 服務，將行動上網應用於娛樂、生活、家庭、社交等方面。「mPro 商務」功能除了 3G 上網服務及內建軟體外，中華電信也贈送 PaPaGO!衛星導航等第三方 App 伴隨手機提供給客戶。

中華電信的專家說明了一個 Android 手機「深度客製化」在日本的例子。日

本手機市場原本非常封閉，但手機功能非常完整，一直到 iPhone 與 Android 打進日本市場，使得原本生態丕變。如圖 3~1 右邊這支是 NEC 為 NTT Docomo 深度客製化的 Android 手機，大約在 2012 年 12 月上市，配合動漫 one piece（航海王或海賊王）15 週年紀念限量供應（與左方的 HTC Hero 不同世代，Android 版本可升級到 4.1 版）。除了手機外觀明顯的主題之外，還送了一台海賊船千陽號充電底座，還能擁有海賊王 9 款角色的耳機塞。軟體部分，從桌布到各角色都有一款對應的 app，並且與原本角色設定相關，例如：電話蟲 app 負責手機的電話功能，鈴聲與卡通中相同；娜美 app 提供天氣資訊；香吉士 app 提供食譜；布魯克 app 是音樂播放器等，無一不讓 one piece 的粉絲充滿驚喜。



圖 3~1 HTC Hero 及(NEC 製)NTT Docomo 深度客製化手機

資料來源：中華電信，本研究整理

除了 one piece 主題 app 外，原本 Google/Android 內建的 app、NEC 固有的 app、NTT Docomo 仍保留在這支手機中，或許功能上有若干重複性，但最終還是由終端消費者自行選擇使用。NTT Docomo 有許多類似做法的深度客製化手機，譬如 Disney、遊戲勇者鬥惡龍等，應該也成功吸引了很多年輕的客戶群。在網綁客戶方面，除了一些 NTT Docomo 專屬的手機設定之外，也在手機上做了 SIM-Lock，即「該手機只能使用單一電信業者的通信服務」。不過，為了不給終端消費者帶來困擾，現在的手機市場已經很少聽說會 SIM-Lock 了。多年下來，台灣手機市場至今還尚未看到跨領域多業者合作推出深度客製化的產品的例子，最多只有內建（或預載）app 與網頁的超連結而已。

雖然，電信業者透過補貼提供終端消費者購買手機的誘因，但是，電信業者賣的不是一次性的 3C 產品，其主要目的是希望終端消費者要長期使用自己的上網或是電信加值服務。因此，電信業者系統商通路與連鎖通信行販售的 HTC 手機可能會略有不同。譬如說，電信業者可能要求 HTC 配合「客製化」，內建電信商提供的特定軟體或設定，並且鼓勵通路的銷售人員教導終端消費者如何啟用那些特定功能。然而，這些客製化功能的 app 風格或品質、使用者體驗，有可能與原本的設計理念或風格若干不相同，HTC 勢必得做些妥協。本文舉另一個極端的例子，Apple 無法提供任何 app 的預載，甚至在售價及行銷的要求是絕不妥協的，廣告內容完全是由原廠提供。

電信業者手機綁約的補貼或退傭方案到了外面其他通信行更是難以預測，通信行銷售手機不僅有 3C 產品類緊張的庫存壓力，通路的銷售人員也可能為了賺取其他廠商更高額的業績獎金而推薦他牌。例如，近年來快速崛起的 oppo 就是以高額的抽成獎金快速搶佔通路。更有甚者，不肖店家透過「洗手機」手法擾亂電信業者與 HTC 正常的行銷活動或抽換配件包等。

為了打造 HTC 品牌旗艦店的概念，2010 年起，HTC 陸續成立了實體專賣店。實體專賣店的成立肩負起多項功能：產品展示、體驗、銷售、教育訓練、售後維修服務。在台北三創可以看到各大品牌旗艦店的進駐，都是類似的目的。顯然地，品牌旗艦店能帶給終端消費者一定的廣告效益及品牌印象，透過本身的實體專賣店的銷售量並不是最主要的訴求。原廠打造實體銷售通路，能有效避免消費糾紛，也提高了售前、售後的服務品質以及品牌的市場評價。

HTC 最主要的銷售通路仍是與電信業者系統商合作銷售。以國內市場而言，直到今天，中華電信還是將 HTC 視為其長期的合作夥伴。然而，電信業者系統商的採購意願及搭配資費訂價策略，影響 HTC 的銷售績效很大，更是不可控的風險。舉例來說，當 HTC 推出的第一支 Android 手機—HTC Dream 時，國外的 T-Mobile 願意冠名銷售、Google 也提供 App 開發者上網訂購，但中華電信考量國內消費者對 QWERTY 英文實體鍵盤的接受度不如歐美地區，所以，HTC 這次就沒有成功獲得中華電信的訂單。

圖 3~2 的左方是有 QWERTY 鍵盤的第一支 Android 手機，由 HTC 與 Google 及 T-Mobile 共同發表，搶先上市；右方 Google 向全球軟體開發者線上銷售的 G1 手機，顏色不同，外觀大致相同，但不知道後面特別打印的圖案與 HTC Diamond

是否有甚麼關聯性。



圖 3~2 第一支 T-Mobile 版(樣本)及 Google 版(開發者)的 Android 手機
資料來源：中華電信，本研究整理

中華電信在當年度引進了 iPhone3G，並且為了 Apple 全新打造專屬的內容入口網站—Hami，或許有些排擠效應。但是，事實上，HTC 在中華電信發布要銷售 iPhone3G 之前，雙方就已經啟動了 Android 手機的業務與技術合作。中華電信與各家手機廠商洽談時，其實都會保持手機平台的中立性。無論客戶想要 iPhone、Android、Windows、Symbian 或 BlackBerry，國內外各大電信業者系統商應該都沒有偏見。中華電信的 Hami 品牌旗下各種 App，最終也陸續移植到 Android 及 Windows Phone 各款手機與平版上。

HTC 與電信業者通路合作，最終的共同目標仍是終端消費者願意買單，自然就會參考國內外不同市場的網路技術、消費者偏好等因素提供不同機型產品。然而，在 2012 年起，HTC 在國外市佔率大幅下降之後，國內也先後發生「換心事件」及「三星寫手門事件」，造成消費者更大的疑慮，使得 HTC 的狀況更加雪上加霜¹³⁴。

2012 年 6 月，HTC 在臺灣推出 HTC One S 手機被披露最主要硬體—CPU 被降級，價格卻和國外版本一樣，引發消費者的反彈、拒買風波，但公司卻聲明國內降級版(採用 Qualcomm S3 雙核心處理器)手機與國外正常版(採用 Qualcomm S4 雙核心處理器)效能無異，導致公司誠信受到強烈質疑。另一方面，網路上也出現過許多攻擊 HTC 的言論，2013 年 4 月，台灣三星電子承認公司員工在網路

¹³⁴ 維基百科 (2017)。載自：<http://zh.wikipedia.org/wiki/宏達國際電子>。2017/9/10。

論壇對宏達電進行誹謗，聲稱「導因於公司員工對公司基本準則理解不足，未來將持續加強員工教育訓練，以防止再度發生」。後來，經公平交易委員會調查後發現，台灣三星電子在多年來委託其他公司操作網路輿論，違反公平交易法影響交易秩序。就算還給 HTC 一個公道，只可惜，這時的 HTC 恐怕早已難以回天了。

第四節 專利佈局

壹、大陸地區專利佈局

宏達電成立於 1997 年，於 2001 年即在大陸提出專利申請，圖 3~3 顯示了宏達電在大陸的申請發明專利的變化情況，由此圖可以觀察到兩個特別的時間點，第一個時間點是在 2010 年，其顯示發明專利申請量明顯降低，而該時間點恰好是蘋果(APPLE)對宏達電展開專利訴訟的開端，雖然在 2011 年後的發明專利申請量有恢復 2009 年的水準，但已不復見數量的成長。第二個時間點則是在 2013 年，該時間點則為宏達電的財報首次出現虧損。由此可瞭解，當宏達電不再賺錢時，其在中國大陸專利申請量也同時開始逐年下降。至於 2016 年，專利申請量急遽下降的部份原因可能在於早期公開時間之內的專利申請無法被系統蒐尋而得，但仍可看出專利申請量的下降趨勢。

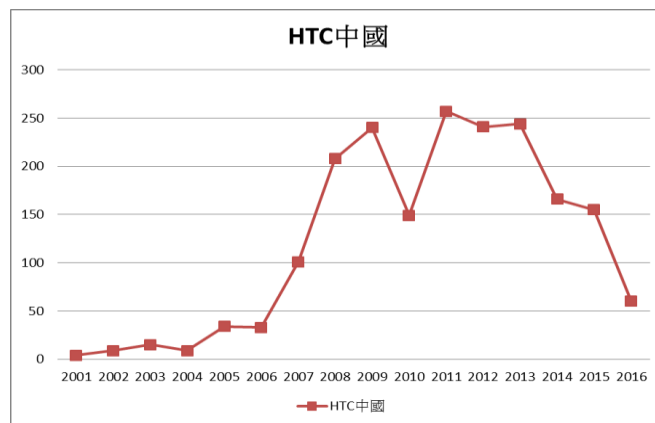


圖 3~3 宏達電大陸發明專利申請年總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

為了清楚顯示宏達電在不同領域的發明專利申請，以下根據 IPC 國際分類號，將截至 2016 年為止，宏達電在各領域的發明專利申請量在各年度的分布數量如表 3~1 所示。必須說明的是，表 3~1 中的數量總和顯示為高於圖 3~3 的申請量，此乃由於每件專利申請於分類時，有可能同時被歸類於兩個以上的類別，

因而造成重覆計數。以大陸專利申請號 CN201610693922.4 的「電子系統、可攜式顯示裝置及導引裝置」申請案為例，就同時被歸類為 G06 及 G02 兩種類別。

表 3~1 宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布

技術領域	年代	申請量	總計
H04 電氣通信技術，包括： H04B：傳輸/H04H：廣播通信/H04J：多工通訊/H04K：保密通信；對通信之干擾/H04L：數位資訊之傳輸，例如電報通信/H04M：電話通信/H04N：影像通信，例如電視/H04Q：選擇/H04R：揚聲器，微音器，留聲機的拾音器或類似的音響電氣機械轉換器；助聽器；公眾演講系統/H04S：立體聲系統	2002	3	983
	2003	2	
	2004	4	
	2005	7	
	2006	12	
	2007	42	
	2008	88	
	2009	143	
	2010	108	
	2011	192	
	2012	113	
	2013	106	
	2014	62	
	2015	62	
	2016	39	
G06 計算；推算；計數，包括： G06C：一切計算均以機械方式實現的數位計算機/G06D：數位流體壓力計算設備/G06E：光學計算設備/G06F：電子數位資料處理/G06G：類比計算機/G06J：混合計算裝置/G06K：數據識別；數據表示；記錄載體：記錄載體之處理/G06M：計數機構；其對象未列入其他類目內的計數/G06N：基於特定計算模式之計算機系統/G06Q：專門適用於行政、管理、商業、經營、監督或預測目的的數據處理系統或方法；其它類目不包含的專門適用於行政、管理、商業、經營、監督或預測目的的數據處理系統或方法/G06T：一般影像資料處理或產生	2001	3	663
	2002	5	
	2003	6	
	2004	2	
	2005	11	
	2006	12	
	2007	47	
	2008	113	
	2009	71	
	2010	22	
	2011	55	
	2012	92	
	2013	105	
	2014	61	
	2015	44	
	2016	14	

表 3~1 宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H01 基本電氣元件，包括： H01B：電纜；導體；絕緣體；材料之導電，絕緣或介電性能之選擇/H01C：電阻器/H01F：磁體；電感；變壓器；依磁性能選擇的材料/H01G：電容器；電解型之電容器、整流器、檢波器、開關器件、光敏器件或熱敏器件/H01H：電開關；繼電器；選擇器；緊急保護裝置/H01J：電子管或放電燈/H01K：白熾燈/H01L：半導體裝置；其他類目未包括的電固體裝置/H01M：用於直接轉變化學能為電能之方法或裝置，例如電池組/H01P：波導；諧振器，傳輸線或其他波導型器件/H01Q：天線/H01R：導電連接；一組相互絕緣的電連接元件之結構組合；連接裝置；集電器/H01S：利用受激發射之裝置/H01T：火花隙；應用火花隙之過壓避雷器；火花塞；電暈裝置；產生被引入非密封氣體之離子	2001	1	192
	2002	1	
	2003	4	
	2004	2	
	2005	17	
	2006	4	
	2007	13	
	2008	13	
	2009	30	
	2010	14	
	2011	13	
	2012	25	
	2013	24	
	2014	13	
	2015	16	
	2016	2	
H05(其他類目不包括的電氣技術)，包括： H05B：電熱；其他類目不包括的電氣照明/H05C：為殺傷，擊昏，圍困或誘導生物之設備專門設計的電路或電氣設備/H05F：靜電；自然發生的電/H05G：X-射線技術/H05H：電漿技；中子或加速的帶電粒子之產生；原子射束或中性分子之產生或加速/H05K：印刷電路；電氣設備之外殼或結構零部件；電氣元件組件之製造	2001	1	200
	2004	1	
	2005	10	
	2006	11	
	2007	18	
	2008	29	
	2009	19	
	2010	17	
	2011	13	
	2012	14	
	2013	20	
	2014	16	
	2015	18	
	2016	3	

表 3~1 宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G01 (測量；測試)	2002	1	87
	2003	1	
	2005	2	
	2007	4	
	2008	17	
	2009	21	
	2010	9	
	2011	4	
	2012	3	
	2013	3	
	2014	7	
	2015	16	
	2016	1	
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2006	2	45
	2007	2	
	2008	13	
	2009	3	
	2010	4	
	2011	4	
	2012	7	
	2013	4	
	2014	3	
	2015	2	
G02 (光學)	2007	1	28
	2011	3	
	2012	9	
	2013	8	
	2014	3	
	2015	3	
	2016	1	
G10 (樂器；聲學)	2008	1	9
	2009	1	
	2012	3	
	2013	4	

表 3~1 宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H02 電力之發電、變電或配電，包括： H02B：電力供電或配電用之配電盤、變電站或開關裝置/H02G：電纜或電線的或光纜和電纜或電線組合的安裝/H02H：緊急保護電路裝置/H02J：供電或配電之電路裝置或系統；電能存儲系統/H02K：電機/H02M：交流與交流之間，交流與直流之間，或直流與直流之間及用於電源或類似的電力系統之變換設備；直流或交流輸入功率轉變為浪湧功率輸出；此等之控制或調節/H02N：其他類不包括的電機/H02P：電動機、發電機、或機電變換器之控制或調節；控制變壓器、電抗器、或扼流圈/H02S：轉換紅外輻射、可見光或紫外光以產生電功率，例如，使用光伏模組	2005	1	24
	2007	3	
	2008	2	
	2009	2	
	2010	3	
	2012	1	
	2013	2	
	2014	4	
	2015	6	
G03 (攝影術；電影術；利用光波以外其他波之類似技術；電刻術；全相攝影術)	2004	1	22
	2007	1	
	2009	2	
	2011	2	
	2012	8	
	2013	5	
	2014	3	
H03 (基本電子電路)	2007	4	21
	2010	2	
	2011	1	
	2012	5	
	2013	1	
	2014	7	
	2015	1	
F16 (工程元件或部件；為產生及保持機器或設備之有效運行的一般措施；一般絕熱)	2005	2	14
	2006	2	
	2008	3	
	2009	4	
	2010	3	

表 3~1 宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
F16(工程元件或部件；為產生及保持機器或設備之有效運行的一般措施；一般絕熱)	2011	2	3
	2014	1	
G08(信號裝置)	2008	4	17
	2009	6	
	2010	1	
	2011	1	
	2012	1	
	2013	2	
	2014	2	
A61(醫學或獸醫學；衛生學)	2008	2	16
	2012	1	
	2014	2	
	2015	8	
	2016	3	
B60(一般車輛)	2008	1	11
	2009	4	
	2011	2	
	2012	2	
	2013	2	
F21(照明)	2008	2	12
	2009	1	
	2010	1	
	2012	2	
	2013	3	
	2014	2	
	2015	1	
B29(塑膠之加工；一般處於塑性狀態物質之加工)	2009	2	8
	2012	2	
	2013	2	
	2014	2	

表 3~1 宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G05 (控制；調節)	2005	1	8
	2008	3	
	2009	3	
	2010	1	
G04 (測時學)	2006	1	7
	2008	1	
	2009	1	
	2011	1	
	2014	2	
	2015	1	
G11 (資訊儲存)	2009	2	6
	2010	1	
	2013	2	
	2014	1	
C25 (電解或電泳工藝；其所用的設備)	2003	1	4
	2013	2	
	2015	1	
A44 (男用服飾用品；珠寶)	2009	1	3
	2014	2	
A63 (運動；遊戲；娛樂活動)	2011	1	3
	2015	1	
	2016	1	
E05 (鎖；鑰匙；門窗零件；保險箱)	2005	2	3
	2009	1	
G12 (儀器之零部件)	2005	2	3
	2008	1	
B05 (一般噴射或霧化；對表面塗覆液體或其他流體之一般方法)	2013	2	2
B32 (層狀產品)	2008	1	2
	2014	1	
B65 (輸送；包裝；貯存；搬運薄的或細絲狀材料)	2007	2	2
A42 (帽類製品)	2009	1	1
B08 (清潔)	2009	1	1
B22 (鑄造；粉末冶金)	2014	1	1

表 3~1 宏達電在大陸發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
B23 (機床；未列入其他類之金屬加工)	2005	1	1
B24 (磨削；拋光)	2013	1	1
B25 (手工工具；輕便機動工具；手動器械之手柄；車間設備；機械手)	2003	1	1
B26 (手工切割工具；切割；切斷)	2009	1	1
B43 (書寫或繪圖器具；辦公用品)	2001	1	1
B44 (裝飾藝術)	2012	1	1
C03 (玻璃；礦棉或渣棉)	2013	1	1
C21 (鐵之冶金)	2014	1	1
C23 (對金屬材料之鍍覆；用金屬材料對材料之鍍覆；表面化學處理；金屬材料之擴散處理；真空蒸發法、濺射法、離子注入法或化學氣相沈積法之一般鍍覆；金屬材料腐蝕或積垢之一般抑制)	2012	1	1
F04 (液體變容式機械；液體泵或彈性流體泵)	2014	1	1
G07 (核算裝置)	2008	1	1

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

另外，為了顯示宏達電在大陸發明專利申請量的主要分類比重，圖 3~4 清楚顯示了宏達電在大陸發明專利的申請是以電氣通信技術 (H04) 的類別為主，接著排名則依序為計算；推算；計數 (G06)、基本電氣元件 (H01)、其他類目不包括的電氣技術 (H05)等，而前四名的申請量已包含整體的八成以上。

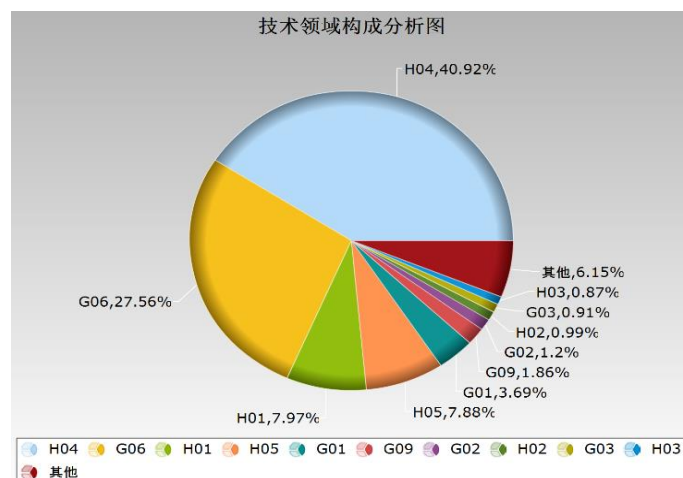


圖 3~4 宏達電在大陸發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

圖 3~5 顯示宏達電大陸新型專利申請技術領域分布。比較圖 3~4 與圖 3~5 各專利分類的比例，可以看出主要的四種專利類別雖相同，但第一名與第二名的順序對調。

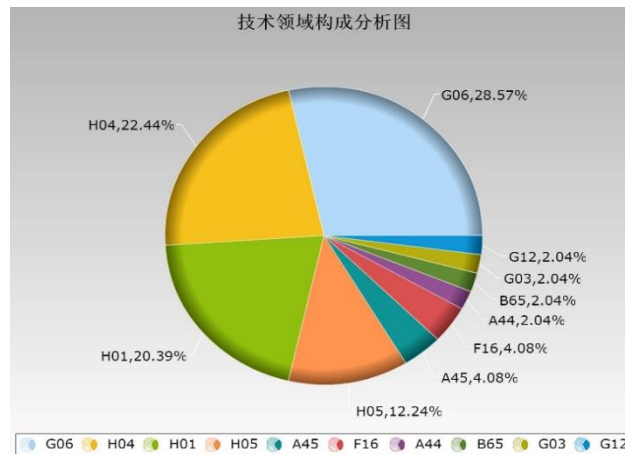


圖 3~5 宏達電大陸新型專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

圖 3~6 顯示了宏達電在大陸申請案不同專利類型的分布，由圖 3~6 中可清楚看出宏達電在大陸的申請策略是以發明專利為主，超過了九成。其次，是新型專利和外觀設計，但此分布結果並不表示發明專利比外觀設計重要。

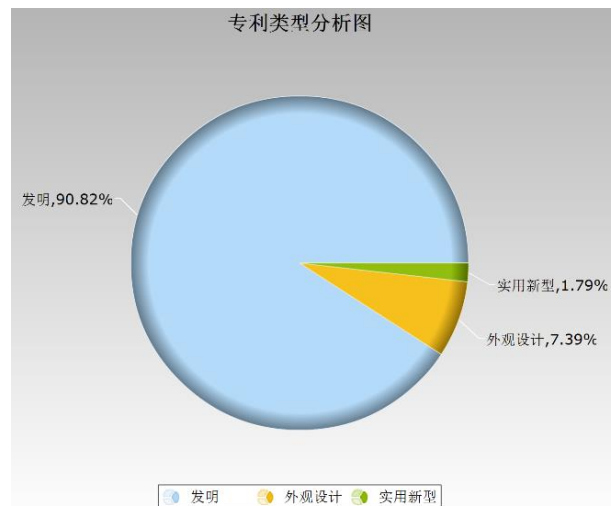


圖 3~6 宏達電在大陸專利申請類型分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

貳、美國專利佈局

圖 3~7 顯示宏達電在美國專利申請的變化。由此圖同樣可清楚觀察到 2010 年和 2013 年兩個時間點的申請數量變化，其申請量的變化趨勢大致類似於大陸

發明專利申請量的變化趨勢。值得注意的是，圖 3~7 與圖 3~3 不同之處，係當 2010 年與 APPLE 發生訴訟後，宏達電反而在美國的專利申請量上升了，而在大陸僅維持與 2009 年約莫相當的申請量。可能的原因在於訴訟的發生地是在美國。另外，2016 年申請量急遽下降的部份原因可能在於早期公開時間之內的專利申請無法被系統蒐尋而得，但仍可看出專利申請量的下降趨勢。

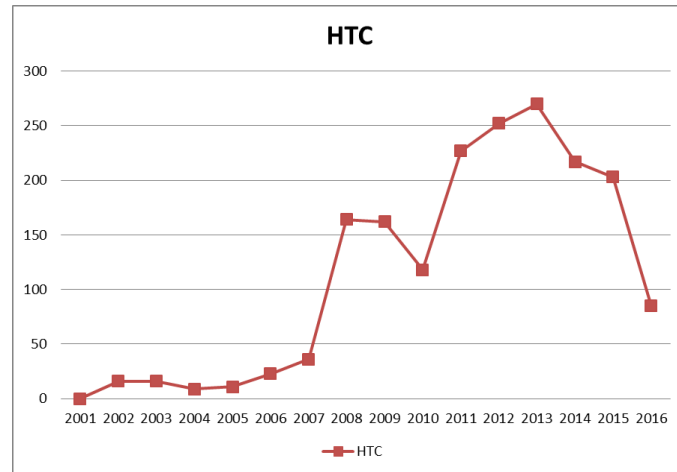


圖 3~7 宏達電在美國發明專利申請年總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

另外，根據 IPC 國際分類號顯示，截至 2016 年為止；表 3~2 顯示了宏達電在美國不同領域的專利申請量。

表 3~2 宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布

技術領域	年代	申請量	總計
H04 (電氣通信技術)	2002	4	569
	2003	6	
	2004	2	
	2005	6	
	2006	7	
	2007	21	
	2008	51	
	2009	64	
	2010	61	
	2011	118	
	2012	103	
	2013	138	

表 3~2 宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H04 (電氣通信技術)	2015	123	187
	2016	64	
H04 (電氣通信技術)	2002	4	890
	2003	6	
	2004	2	
	2005	6	
	2006	7	
	2007	21	
	2008	51	
	2009	64	
	2010	61	
	2011	118	
	2012	103	
	2013	138	
	2014	122	
	2015	123	
	2016	64	
G06 (計算；推算；計數)	2002	5	607
	2003	7	
	2004	3	
	2005	5	
	2006	8	
	2007	11	
	2008	81	
	2009	48	
	2010	35	
	2011	54	
	2012	91	
	2013	102	
	2014	72	
	2015	58	
	2016	27	
H05 (其他類目不包括的電氣技術)	1983	1	3
	1986	1	
	2000	1	

表 3~2 宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H05 (其他類目不包括的電氣技術)	2003	2	121
	2004	3	
	2005	2	
	2006	3	
	2007	2	
	2008	9	
	2009	14	
	2010	12	
	2011	20	
	2012	15	
	2013	13	
	2014	12	
	2015	11	
	2016	3	
G01 (測量；測試)	2008	5	68
	2009	7	
	2010	11	
	2011	9	
	2012	5	
	2013	5	
	2014	9	
	2015	12	
	2016	5	
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2002	2	52
	2003	1	
	2005	3	
	2006	1	
	2007	1	
	2008	9	
	2009	6	
	2010	2	
	2011	4	
	2012	15	
	2013	9	

表 3~2 宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2014	4	8
	2015	2	
	2016	2	
H02 (電力之發電、變電或配電)	2002	1	39
	2003	1	
	2004	1	
	2007	3	
	2008	1	
	2009	2	
	2010	1	
	2011	2	
	2012	5	
	2013	4	
	2014	5	
	2015	10	
	2016	3	
H03 (基本電子電路)	2003	1	34
	2007	1	
	2008	4	
	2009	4	
	2010	3	
	2011	2	
	2012	4	
	2013	4	
	2014	8	
	2015	2	
	2016	1	
G02 (光學)	2011	1	24
	2012	3	
	2013	13	
	2014	6	
	2015	1	
G08 (信號裝置)	2002	1	3
	2007	1	
	2008	1	

表 3~2 宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G08 (信號裝置)	2009	3	15
	2010	2	
	2011	4	
	2012	2	
	2013	2	
	2014	2	
A61 (醫學或獸醫學；衛生學)	2014	4	18
	2015	10	
	2016	4	
G10 (樂器；聲學)	2007	2	13
	2008	1	
	2011	1	
	2012	2	
	2013	3	
	2014	1	
	2015	2	
	2016	1	
B29 (塑膠之加工；一般處於塑性狀態物質之加工)	2009	1	9
	2012	1	
	2013	2	
	2014	3	
	2016	2	
G11 (資訊儲存)	2011	1	10
	2013	1	
	2014	5	
	2015	3	
B23 (機床；未列入其他類之金屬加工)	1986	2	8
	2009	1	
	2011	2	
	2012	2	
	2013	1	
E05 (鎖；鑰匙；門窗零件；保險箱)	2003	1	6
	2006	1	
	2009	3	
	2010	2	

表 3~2 宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
E05 (鎖；鑰匙；門窗零件；保險箱)	2014	1	1
G05 (控制；調節)	2006	1	8
	2008	2	
	2012	4	
	2013	1	
A47 (家具；家庭用之物品或設備；咖啡磨；香料磨；一般吸塵器)	2007	2	7
	2009	1	
	2010	2	
	2015	2	
B32 (層狀產品)	2011	1	6
	2013	2	
	2014	2	
	2015	1	
C25 (電解或電泳工藝；其所用的設備)	2003	1	6
	2012	1	
	2013	1	
	2014	2	
	2015	1	
A44 (男用服飾用品；珠寶)	2010	1	5
	2014	3	
	2015	1	
B05 (一般噴射或霧化；對表面塗覆液體或其他流體之一般方法)	1986	1	5
	2003	1	
	2010	1	
	2012	1	
	2014	1	
F16 (工程元件或部件；為產生及保持機器或設備之有效運行的一般措施；一般絕熱)	2009	2	5
	2010	2	
	2011	1	
F21 (照明)	2011	1	5
	2012	1	
	2013	1	
	2015	2	
G03 (攝影術；電影術；利用光波以外其他波之類似技術；電刻術；全相攝影術)	2005	1	2
	2012	1	

表 3~2 宏達電在美國發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G03 (攝影術；電影術；利用光波以外其他波之類似技術；電刻術；全相攝影術)	2014	1	3
	2016	2	
G04 (測時學)	2013	1	5
	2014	2	
	2015	2	
A45 (手攜物品或旅行品)	2013	1	4
	2014	1	
	2015	1	
	2016	1	
B01 (一般的物理或化學之方法或裝置)	2014	4	4
F28 (一般熱交換)	2014	1	3
	2015	2	
A63 (運動；遊戲；娛樂活動)	2015	1	2
	2016	1	
B60 (一般車輛)	2009	1	2
	2012	1	
B65 (輸送；包裝；貯存；搬運薄的或細絲狀材料)	2011	2	2
C03 (玻璃；礦棉或渣棉)	2013	2	2
F26 (乾燥)	1981	2	2
A42 (帽類製品)	2010	1	1
B26 (手工切割工具；切割；切斷)	2009	1	1
B41 (印刷；排版機；打字機；模印機)	2003	1	1
B43 (書寫或繪圖器具；辦公用品)	2002	1	1
C23 (對金屬材料之鍍覆；用金屬材料對材料之鍍覆；表面化學處理；金屬材料之擴散處理；真空蒸發法、濺射法、離子注入法或化學氣相沈積法之一般鍍覆；金屬材料腐蝕或積垢之一般抑制)	2009	1	1
F04 (液體變容式機械；液體泵或彈性流體泵)	2014	1	1
G21 (核物理；核工程)	2011	1	1

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

為了顯示宏達電的美國專利申請量的主要分類的比重，圖 3~8 清楚顯示了宏達電在美國專利的申請同樣是以電氣通信技術 (H04) 的類別為主，接著排名則為計算、推算、計數 (G06)、基本電氣元件 (H01)、其他類目不包括的電氣技術 (G05)。宏達電在美國主要申請類別的分布與大陸相同，表示宏達電在兩地採用相同的申請策略。圖 3~8 顯示前四名的申請量包含整體的八成以上。

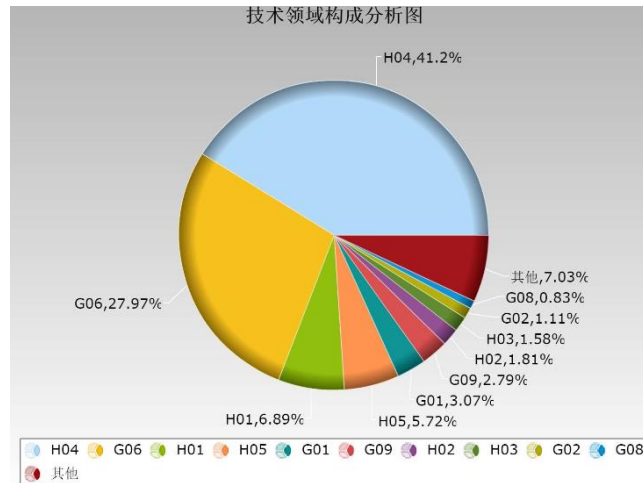


圖 3~8 宏達電在美國發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

參、歐洲專利局專利佈局

圖 3~9 顯示宏達電在歐洲專利局專利申請的變化。由圖 3~9 同樣可清楚觀察到 2010 年和 2013 兩個時間點的申請數量變化，其與大陸及美國稍有不同。雖然在 2010 年申請量並未明顯下降，但在 2012 年的向下趨勢已經非常明顯，美國及大陸的申請量都是在 2014 年才開始出現明顯的下降趨勢。此外，宏達電在歐洲專利局的申請量也低於在美國及大陸的申請量，其部份原因可能在於申請費用較高的緣故。

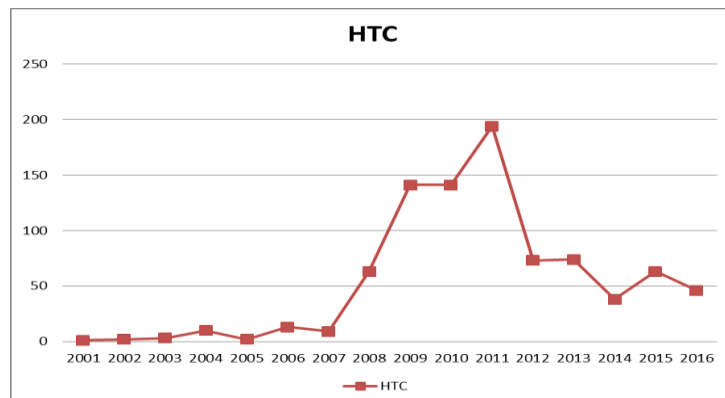


圖 3~9 宏達電在歐洲專利局發明專利申請年總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

另外，根據 IPC 國際分類號顯示，截至 2016 年為止；表 3~3 顯示了宏達電在歐洲專利局不同領域的專利申請量。

表 3~3 宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布

技術領域	年代	申請量	總計
H04 (電氣通信技術)	2001	1	55
	2002	1	
	2003	2	
	2004	4	
	2005	2	
	2006	7	
	2007	5	
	2008	25	
	2009	110	
	2010	100	
	2011	176	
	2012	48	
	2013	43	
	2014	35	
	2015	55	
	2016	41	
G06 (計算；推算；計數)	2002	1	268
	2003	2	
	2004	5	
	2005	2	
	2006	4	
	2007	1	
	2008	48	
	2009	35	
	2010	41	
	2011	40	
	2012	32	
	2013	32	
	2014	11	
	2015	14	
H01 (基本電氣元件)	2002	1	2
	2004	1	

表 3~3 宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H01 (基本電氣元件)	2006	2	47
	2007	2	
	2008	4	
	2009	5	
	2010	12	
	2011	5	
	2012	5	
	2013	8	
	2014	2	
	2016	2	
G01 (測量；測試)	2008	3	20
	2009	3	
	2010	8	
	2011	4	
	2013	2	
	2016	1	
H05 (其他類目不包括的電氣技術)	1983	3	16
	1984	1	
	2004	1	
	2007	1	
	2008	1	
	2009	2	
	2010	1	
	2013	3	
	2014	1	
	2015	1	
	2016	1	
H02 (電力之發電、變電或配電)	2002	1	13
	2004	2	
	2008	1	
	2009	1	
	2010	1	
	2012	2	
	2014	2	
	2015	3	

表 3~3 宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H02 (電力之發電、變電或配電)	2016	1	1
H03 (基本電子電路)	2001	1	11
	2003	1	
	2004	1	
	2010	2	
	2011	1	
	2012	1	
	2013	2	
	2015	2	
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2004	1	9
	2008	1	
	2009	2	
	2010	1	
	2013	3	
	2016	1	
F16 (工程元件或部件；為產生及保持機器或設備之有效運行的一般措施；一般絕熱)	2009	2	5
	2010	3	
G10 (樂器；聲學)	2001	1	5
	2008	1	
	2010	1	
	2012	1	
	2013	1	
A61 (醫學或獸醫學；衛生學)	2015	2	3
	2016	1	
G03 (攝影術；電影術；利用光波以外其他波之類似技術；電刻術；全相攝影術)	2012	1	3
	2013	1	
	2016	1	
G08 (信號裝置)	2010	1	3
	2011	1	
	2015	1	
A45 (手攜物品或旅行品)	2014	1	2
	2015	1	

表 3~3 宏達電在歐洲專利局發明專利申請量各分類的年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
B29 (塑膠之加工；一般處於塑性狀態物質之加工)	2012	2	2
B60 (一般車輛)	2009	1	2
	2014	1	
F21 (照明)	2004	1	2
	2007	1	
G02 (光學)	2013	2	2
G11 (資訊儲存)	2014	2	2
A42 (帽類製品)	2010	1	1
A63 (運動；遊戲；娛樂活動)	2010	1	1
B23 (機床；未列入其他類之金屬加工)	1984	1	1
B26 (手工切割工具；切割；切斷)	2009	1	1
C25 (電解或電泳工藝；其所用的設備)	2013	1	1
E05 (鎖；鑰匙；門窗零件；保險箱)	2006	1	1
G07 (核算裝置)	2014	1	1

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

同樣為了顯示宏達電在歐洲專利局的專利申請量的主要分類的比重，圖 3~10 清楚顯示宏達電在歐洲專利局專利的申請同樣是以電氣通信技術 (H04) 的類別為主，接著排名則為計算；推算；計數 (G06)、基本電氣元件 (H01)、測量；測試 (G01)，其中申請類別的第四名與大陸與美國不同，且電氣通信技術(H04) 單獨一類的申請即佔了六成，前四名的申請量則包含整體的九成以上，可以看出宏達電在歐洲專利局的申請較為集中於主要類別。

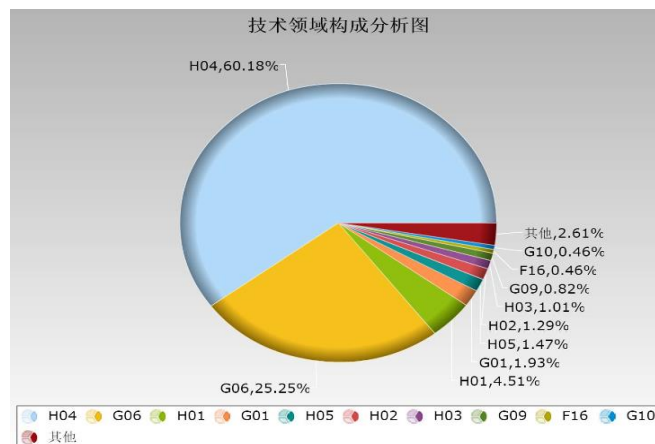


圖 3~10 宏達電在歐洲專利局發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

肆、小結

由圖 3~11 可以看出宏達電在不同年代於大陸、美國及歐洲專利局的發明專利申請量圖中可清楚看出在歐洲專利局的申請量可能因為申請費用較高而略低於其他國的申請量，尤其在 2011 年以後歐洲專利局的申請量明顯提早降低。此外，可發現在 2010 年與 APPLE 開始訴訟以後，宏達電在美國的申請量高於其他兩地區的申請量，尤其是美國與歐洲專利局的申請量在 2012 及 2013 年呈現反向的趨勢。

另外，也可以看出當宏達電在逐漸發展的過程，專利申請量是逐年提升的。當國際訴訟發生時，申請量的變化與訴訟是否有直接相關，值得玩味。同時，專利申請及維護費用是相當昂貴的，一旦公司發生虧損，專利申請量顯然也會明顯受到影響。上述結果是單純從專利申請量與重要事件的比對，如前所述，每個企業均有獨特的佈局設計，並不一定所有企業都會有相同的情形。

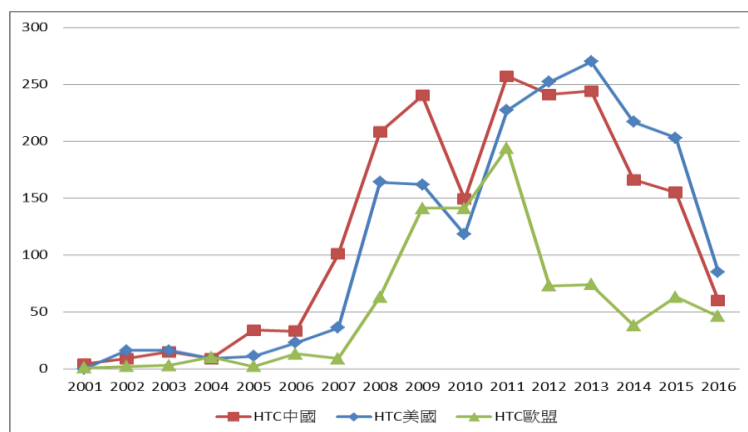


圖 3~11 宏達電在大陸、美國、歐洲三地發明專利申請年總量分布
資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

第五節 經營績效

本文從 2016 年的公司年報來觀察各項經營績效，從手機生產線產能到出貨的 YoY 就可看出其興衰狀況。首先，代工時代看得出來主要營收來源都集中在特定品牌商。自創品牌後，歐美亞洲等地區的出貨佔比也可看出一些端倪。近年來，HTC 主力已轉向到 VR 產品，雖然還有推出新手機產品，但已不是主要大廠了（如表 3~4 所示）¹³⁵。

¹³⁵ 宏達電公司年報（2016）。<http://tw-investors.htc.com/phoenix.zhtml?c=251354&p=irol-report>。

表 3~4 宏達電 2015 與 2016 年經營績效比較表

單位：新台幣仟元

項目	2016 年	2015 年	增（減）金額	變動比例%
營業收入	78,161,158	121,684,231	(43,523,073)	(36)
營業毛利	9,434,591	21,953,107	(12,518,516)	(57)
營業損益	(14,608,064)	(14,203,146)	(404,918)	(3)
營業外收入及支出	4,024,116	(1,378,394)	5,402,510	392
稅前淨損	(10,583,948)	(15,581,540)	4,997,592	32
繼續營業部門本期淨損	(10,560,103)	(15,533,068)	4,972,965	32
停業損失	-	-	-	-
本期淨損	(10,560,103)	(15,533,068)	4,972,965	32
本期其他綜合損益 - 稅後淨額	(2,455,613)	(43,307)	(2,412,306)	(5,570)
本期綜合損益總額	(13,015,716)	(15,576,375)	2,560,659	16
淨損歸屬於母公司業主	(10,560,103)	(15,533,068)	4,972,965	32
淨（損）利歸屬於非控制權益	-	-	-	-
綜合損益總額歸屬於母公司業主	(13,015,716)	(15,576,375)	2,560,659	16
綜合損益總額歸屬於非控制權益	-	-	-	-
每股虧損	(12.81)	(18.79)	5.98	32

資料來源：宏達電公司年報（2016）

壹、財務績效

在 2007 年以前，HTC 專注在微軟的智慧型 PDA/手機平台上。公司年報顯示，從代工到品牌都是一路成長的（如圖 3~12 所示）。HTC 自行生產智慧型手機，並積極擴充產能，出貨量也在快速成長，甚至在 2005 年起，產量已超過自己的產能，透過委外方式生產製造。

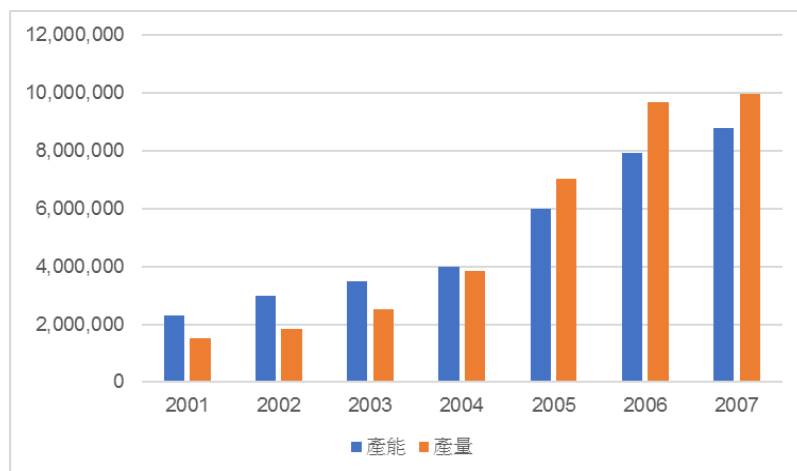


圖 3~12 HTC 早期的微軟智慧型 PDA/手機平台產能與產量

資料來源：宏達電公司年報

在代工階段，主要營收過度集中在特定客戶。在 2001 年，COMPAQ 就佔 86.04%，到次年才降到 64.64%，到 2003 年，HP/COMPAQ（兩家公司已合併）仍佔到 57%。2004 年，HTC 直接與電信商合作後，HP/COMPAQ（產品為 PDA）降到 32.49%，而第二大客戶 T-Mobile（產品為 smartphone）成長佔 11.47%。隨後，則成功擴展到全球電信商客戶群，讓智慧型手機的生產與銷售業績持續快速成長。

HTC 自始就是以外銷市場為主要的公司，也陸續在歐美、日本等主要市場成立海外子公司。公司年報指出了全球各地區的銷售狀況。在 2001 與 2002 年期間，COMPAQ 是 HTC 代工業務的最大客戶，因此，銷售區域主要以美洲為大宗，分別高達 87.18%和 74.47%。HP 與 COMPAQ 兩家公司合併後的 2003 年，主要客戶與產品平均售價似乎有些轉變（如表 3~5 所示）。

另由 2003 年的表現與前期相比，不僅在美洲的銷售額大減，而且當年度的銷貨收入成長也不如產量成長的幅度。但令人慶幸的是，HTC 轉型順利，藉由與歐美電信商的合作，並在 2006 到 2007 年起成功打造 HTC 的自有品牌，再次讓公司的業績回到快速成長的上升軌道。

表 3~5 2002~2005 年 HTC 各地區銷貨情況

單位：新台幣仟元；%

年度 銷售區域		92 年度(註)		91 年度(註)	
		銷貨收入 淨額	佔銷貨收入 淨額之比率	銷貨收入 淨額	佔銷貨收入 淨額之比率
內 銷		321,920	1.52%	343,245	1.72%
外 銷	亞洲	4,818,805	22.74%	795,966	3.98%
	美洲	5,707,953	26.94%	14,620,116	73.20%
	其他	10,342,199	48.80%	4,214,841	21.10%
	小計	20,868,957	98.48%	19,630,923	98.28%
合 計		21,190,877	100.00%	19,974,168	100.00%

年度 銷售區域		94 年度(註)		93 年度(註)	
		銷貨收入 淨額	佔銷貨收入 淨額之比率	銷貨收入 淨額	佔銷貨收入 淨額之比率
內 銷		2,523,698	3.51%	287,016	0.80%
外 銷	亞洲	6,783,114	9.43%	3,544,607	9.94%
	美洲	28,218,559	39.24%	6,235,922	17.49%
	歐洲	28,824,988	40.08%	17,995,085	50.48%
	其他	5,562,607	7.74%	7,587,631	21.28%
	小計	69,389,268	96.49%	35,363,245	99.20%
合 計		71,912,966	100.00%	35,650,261	100.00%

資料來源：宏達電公司年報

在 2008 年 9 月，HTC 與 Google、T-Mobile 正式推出全球第一支 Android 手機，也讓公司的產品線從微軟的 Windows 延伸到 Google 的 Android。公司稱 2008 的下半年全球景氣低迷，但仍靠 Diamond(微軟系統)及 Android 手機帶動營收高峰，年成長率達 28.7%。

另從圖 3~13 中顯示，宏達電在 2008 到 2009 年的手機出貨表現持平，當年在 Android 初出茅廬時，Apple 的 iPhone3G 氣勢正旺，甚至連微軟都被迫重新打造新的 Windows Phone 作業系統來應對。前面說過，中華電信對手機平台保持中立性，因此，其 Hami 品牌的 app 也必須開發 iPhone 版本、Android 版本、Windows Phone 版本。本文認為布局在兩個平台的 HTC，其內部的研發資源同樣會被分散。

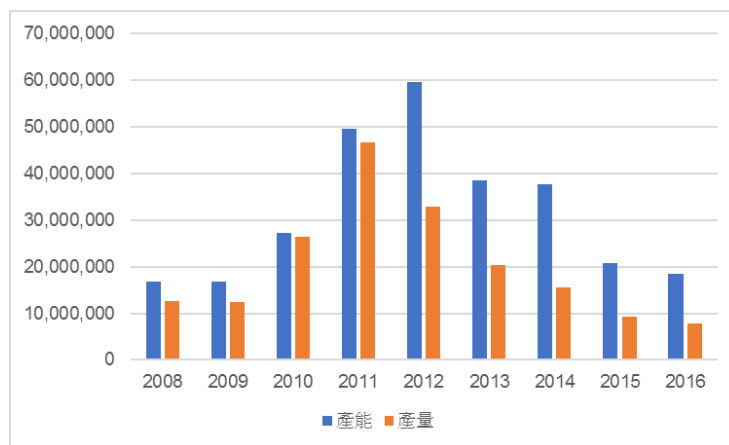


圖 3~13 HTC 加上 Android 智慧型手機後的產能與產量

資料來源：宏達電公司年報

在 2010 到 2012 年，HTC 展現了其擴張產能的企圖，實際出貨量也反映出 Android 手機的快速成長。然而，在 2012 年起，HTC 卻面臨到空前的衰退，並且一路式微至今。儘管 HTC 也繼續與微軟合作，推出了新的 Windows Phone 手機，可惜的是，微軟手機的大幅改版並未成功。大多數的 app 都只有 iPhone 和 Android 版本，微軟的新平台並未受到軟體開發商及終端消費者的歡迎，無法支撐起一個生態系。

市佔率是智慧型手機產業的關鍵績效指標(KPI)之一。根據宏達電引述 Gartner 報告，HTC 在 2015 年的智慧型手機市佔率只有 1.3%。市場競爭相當劇烈，在相同的產品類別中，第 3 名與第 19 名間的市佔率差距僅僅為 6%。或許，宏達電早已決定另尋出路了。前執行長周永明，2015 年 3 月起改任 HTC 未來研

發實驗室（Future Development Lab）負責人，但不久後即離開宏達電，轉任數字王國董事會主席，關注在 VR 領域。

2014 年，HTC 開始尋求能忠實反映其卓越的工藝設計、工程、製造及創新思維等傑出傳統在新領域的應用方向，雖然宏達電稱「跨足智慧生活連結裝置及虛擬實境新領域」為其第四次革命性的創新再造，但本文並不打算再討論它了。今年夏天，曾向華為的重要主管請教過，華為在去年也曾因為零組件供應不佳，造成產品出貨問題，連帶影響去年的業績表現。然而，今年上半年業績仍舊重回上升軌道。該主管向表示，一家再好公司，如果連續業績表現差，一旦造成優秀的員工陸續流失，便很難回到良性循環中。因此，本文認為宏達電必須重新找到切入市場的機會。

貳、結語

HTC 經營的競爭策略來看，採取了差異化策略、機海策略來因應。HTC 做為中高階的精品手機，Apple 仍是最大的替代者威脅。同時，Apple 對消費者及供應商的強勢議價能力，也勝過 HTC 和其他手機廠商。HTC 與 SAMSUNG 同為亞洲出身的手機廠商，發展脈絡大致相當，但是韓國 SAMSUNG 在手機關鍵零組件掌握及對整個產業的企圖心，HTC 則明顯處於相對劣勢。

HTC 營運模式的前三次變革：一、公司專注在行動裝置，在成立後不久即建立起優異的 PDA 代工知名度。二、與歐洲電信商合作客製化的 PDA 上網手機。三、HTC 自創品牌，進行設計、研發、生產、行銷。HTC 在通路部份，主要是透過與電信業者系統商合作進行搭配銷售，HTC 行銷包裝的中高價位精品手機也在認知價值定價策略中，獲得消費者的普遍認同。然而，面對 Android 手機市場的激烈競爭，本文認為；在優秀人員離開、資源分散的狀況下，HTC 手機產品已是難以回天了。此外，2017 年 HTC 在連年虧損的情況之下，將旗下手機 ODM 部門、手機相關專利及 2000 名研發人員出售給 google，市場預期宏達電即使取得與 google 交易所得之現金，持續經營其手機品牌業務，但未來在創新研發能力不足的處境下，手機品牌經營將被弱化，甚至出現因邊緣化而被迫退出市場的窘境。

第四章 華為智慧型手機競爭策略與經營績效分析

英國市場產業諮詢公司 Brand Finance 公布了「2017 年度全球最具價值品牌 500 強排行榜」，華為為唯一上榜的中國企業，憑藉 252.3 億美元的品牌價值位列榜單第 40 名，名次較上一年提升了 7 位。除了在 Brand Finance 公布的榜單中，華為排名持續大跨步前進，在 Interbrand「最佳全球品牌」、BrandZ 發布的「全球最具價值品牌百強」中，華為的排名也在不斷突破，大幅上升。

2017 年伊始，華為就頻頻受到全球知名媒體和國際大獎的青睞，不僅如此，通過國際數據公司 IDC、SA、Counterpoints 發布的 2016 年全球智慧型手機銷量的數據顯示，2016 年全球智慧型手機銷量 14.7 億部，較上年增長 2.3%。其中，華為以近 10% 的市場份額穩居全球前三、國內第一，並且不同前兩位同比下降的頹勢，華為始終在智慧型手機大環境整體頹勢中保持穩定增長，並且同比增長 30.2%，全年拿下 1.393 億的出貨量。

任正非曾說：資源是會枯竭的，唯有文化才會生生不息。一切工業產品都是人類智慧創造的。華為沒有可以依存的自然資源，唯有在人的頭腦中挖掘出大油田、大森林、大煤礦。矚目的全球銷量，不經讓人想知道，華為能夠如此逆流而上的原因是什麼？

第一節 公司簡介

核心價值是公司競爭力的主要關鍵要素之一，華為在核心價值觀建設上做了哪些事？如何演變的？在演變過程中的邏輯關係是怎樣的？

壹、第一階段，野蠻生長期

從 1987 年到 1996 年，為該公司的野蠻生長期，也是文化生長期¹³⁶。首先，文化是無時無刻不存在的。其次，文化沒有有無之分，只有優劣之分。每個家庭都有家庭文化，每個企業都有企業文化，但怎麼歸納提煉出來，才能形成宣言？華為在發展過程中沉澱了很多東西，也逐漸有了文化的基因或者文化的要素。這個階段的華為還沒有一個系統的核心價值主張體系，也沒有規範的企業文化。

引用沙因關於企業文化的概念和對企業文化的分類方法，在這一階段，華為採用的是競爭型企業願景，也叫對手型企業願景。競爭型願景在企業文化中經常

¹³⁶ 本段論述係作者劃分，非華為公司的沿革資料。

用，比如 Nike 的願景--打敗 adidas，很簡單很直接。它是一個基於競爭對手的願景，不講世界級啥的，就講超過誰趕過誰，因為每個行業都有霸主。所以，華為這一階段的願景基本上是競爭型的。有了願景，那麼使命是什麼呢？華為在這一時期用的是社會使命體系。中國幾家知名企業在這一階段喊出了一個共同的口號「產業報國，科教興國」。不管是柳傳志、張瑞敏，還是任正非，都不約而同地選擇了「產業報國，科教興國」。這一階段就是把企業文化和國家的命運結合起來，家國情懷，把國家的命運和企業的命運緊緊聯繫在一起。願景和使命一定要超越商業利益，而不是在商業利益上打轉轉，如果一個企業單純地基於商業利益提出願景使命，它的影響力、號召力和感染力就很不夠。

1992 年，華為提出的目標是超越四通。當時，華為的銷售額是 1 億多人民幣。當年的四通是中國高科技企業的代表，叫「北四通，南巨人」，現在只在人民大學旁邊還有座四通橋，此地空留四通橋，四通找不著。1994 年，華為提出「十年之後通信行業三分天下，華為必有其一」。在文本上，在宣傳上，在展會上，還是「產業報國，科教興國」。所以，這一階段的使命是零散的，也沒有邏輯關係，但是很有感染力。

在 90 年代，華為開始關注企業文化。90 年代中後期，已經在做企業文化。1995 年，華為開展「華為興亡，我的責任」企業文化大討論。而且，華為還出了「華為人行為準則暫行版」，共列出了 14 條行為準則。另外，華為也有一些價值主張型的口號。比如研發人員「板凳要坐十年冷」，比如；「質量是公司的自尊心」，這是一篇文章的題目，後來被寫進「基本法」。比如；「勝則舉杯相慶，敗則拚死相救」，這是市場部的口號，也被寫入「基本法」。比如；「狹路相逢勇者勝」，也是華為人經常講的。比如；「是太陽總會升起，是金子總會發光的」（但現在有人質疑說，金子不會發光，所以在華為內刊上改為「是金子總會閃光的」）。比如；「燒不死的鳥是鳳凰」主要指的是幹部的競爭上崗，幹部能上能下，市場部員工集體辭職」。比如；「絕不讓雷鋒穿破襪子，絕不讓焦裕祿累出肝病來」，這是任總關於利益分配、人力資源的提法……這些口號看上去沒有邏輯，其實是有邏輯的。有的是針對研發人員，有的是針對營銷，有的是針對生產，有的是針對新員工和行政部門等等。

華為公司所謂的基本法，不是空頭造出來、編出來的。在寫的過程中，貌似沒有文本或貼在牆上的文化，但在現實中，這些文化要素是大量存在的。正是這些要素，為編寫其「基本法」提供了非常好的素材。

貳、第二階段，理性成長期

理性成長期實際上是指華為的價值主張進入了理性思考階段。在這個階段，華為思考自己的系統文化；也在這個階段，是華為的「基本法」時代，標誌著華為的企業文化從感性走向了理性，由「摸著石頭過河」走向了系統的頂層設計。「基本法」的出現，經過了3年，意味著華為完成了對其企業文化的系統思考，「基本法」是一個里程碑，是思考的成果的總匯，構建了華為企業文化的基本假設系統。「基本法」是比較超前的，如果從管理學角度來講，更多的是一個假設體系，這也符合沙因的定義--企業文化是由一系列假設構成的，所以，「基本法」是一個假設體系。

從「基本法」到基本假設再到基本驗證，「基本法」出台之後，「基本法」的內容從表象上看是被拋棄了，而實際上是升華了。現在還有人在質疑，今天「基本法」還有沒有用？這裡面引用最多的是任總在1997年3月23日「基本法」審定會上說的一句話：「基本法」通過之時就是「基本法」作廢之時。「基本法」審定通過了，「基本法」就廢掉了。這句話好多人講，在寫到「基本法」的作用的時候，經常有人引用這句話，讓大家覺得華為現在拋棄了「基本法」。

怎麼理解任總當年講的這句話？一方面，實際上這句話很簡單，「基本法」已經深入到華為員工的腦袋中，文本已經變得不重要，因為已經討論了3年，正式稿改了8稿，開了無數次會。那時華為每周休息一天，周六上午是要到公司學習「基本法」；每年春節放假之前，《華為人》報都會把最新的「基本法」的文稿登在報紙上，任總在年終講話的時候，給幹部布置的作業就是回家學「基本法」，回來時交學習的心得體會。折騰了3年，「基本法」的一些基本的東西已經進入了人的思想，所以從這個意義上來講，我覺得「基本法」沒有被拋棄。另一方面，「基本法」的很多東西被深化，在變和不變的過程中不斷深化。

參、第三階段，全球化時期

第三階段，從2005年到2011年。這個階段中，華為由國際化到實現全球化，這個過程是很艱難的。「基本法」帶有濃重的中國特色，甚至帶有濃重的大學學

者特色。從國際企業上看，沒有「基本法」，但是它是在特殊時期特殊的緣分形成的特殊結果。當華為走向國際化之後，華為開始力爭把這些東西做得更規範一些，更國際化一些。面對這個過程，為了使華為的核心價值主張與國際接軌，進入國際語言，華為做了幾件典型的事。

一、2005年5月8日，華為換標識。華為過去的標識是紅太陽，11根線，一輪紅日噴薄而起；現在的標識變成了紅菊花，8條線，色彩更豐富。有人說華為從2005年換標了之後，華為人的工作時間由11小時變成了8小時。

二、伴隨著華為新標識的推出，華為重新界定了願景、使命和戰略。願景：「豐富人們的溝通和生活」。企業應該把願景放在前邊。這點在企業文化中應該規範一下，國外的企業也都是願景在前。華為的這個願景跟國際接軌了，也不喊世界級企業了。

華為公司在其企業使命裡指出，「華為的追求是實現客戶的夢想」、「聚焦客戶關注的挑戰和壓力，提供有競爭力的通信解決方案和服務，持續為客戶創造最大價值」、「願景、使命同時推出來的是華為的4大戰略，總共4句話」。從「基本法」到華為的新的願景、使命和戰略推出，出現最多的一個詞就是「客戶」。願景中的「人們」是客戶，使命是客戶，戰略還是客戶，而「基本法」用得最多的詞是「我們」。「我們」是以自我為出發點的，由「我們」變成「客戶」，這是一個重大轉變。過去都在講：我們要幹什麼，我們怎麼做，我們主張什麼，我們堅持什麼。然後，華為由「我們」轉向「客戶」。這個價值主張，儘管用詞看起來很簡單，但是，這是思考基點的轉變，使得華為的出發點和立足點都發生了轉變。

該公司任總經理有個觀點：重要的事情不著急。2005年換標誌，2008年成立「公司核心價值觀整理工作小組」，然後，整理小組出方案，出了方案以後提請EMT審議批准，形成了2008年討論稿6條，掛在華為內網的「核心價值觀討論」板塊向全體員工徵求意見。今年是2017年，已經過去9年了，一直到現在，6條核心價值觀討論稿內容還掛在內網上吸取大家的意見，還在討論，沒有定稿。從2005年換標到2008年，用了3年時間，華為形成了一個比較完整的體系，這個體系由4個方面內容組成：願景、使命、戰略和核心價值觀。從「基本法」的103條到現在的4個模塊，幾百個字。華為用了3年的時間來折騰願景、使命和

戰略，如果按核心價值觀來講，華為從 2005 年開始，用了 12 年時間，至今還在持續，由此可見，文化是一個系統工程和持久工程。

肆、第四階段，組織變革期

這個階段從 2010 年開始，背景是華為「登頂」了，實現了該公司任總經理於 1994 年提出的「三分天下，華為必有其一」目標。實際上，華為是從 2008 年開始「三分天下」，2013 年華為成了通信製造業的「老大」，今天又進入了「無人區」。這次修改的另一個背景是在華為成立 20 年之際，任總經理發了 8 篇文章，從 8 個方面對華為 20 年的成敗得失作了總結。按照財經系統、研發系統、市場系統、行政系統、人力資源系統，作了 8 個不同的講話，比如大家熟知的「深淘灘，低作堰」、「從汶川特大地震一片瓦礫中，一座百年前建的教堂不倒所想到的」。任總經理系統的 8 篇文章講話，既是華為成立 20 年的紀念文章，也標誌著任總完成了他對華為文化在新時期的思考。

2010 年 1 月 20 日，任總經理發表了「以客戶為中心，以奮鬥者為本，長期堅持艱苦奮鬥是勝利之本」這篇文章。文章未提及文化，「以客戶為中心」是文化嗎？華為從來沒說是自己的文化是「以客戶為中心」，也從來沒說「以奮鬥者為本」、「長期堅持艱苦奮鬥」就是華為的文化。任總講的是「勝利之本」，後來他說是從勝利走向勝利的保障。從這個角度來看，它是核心價值主張，而不是核心價值觀。面對這樣的背景，華為進入組織變革期，開始變自己。這個階段華為的核心主張，主要面向組織優化、組織能力提升和組織效率。華為從來不強調個人效率，在變革時代，強調的更是組織效率。組織效率要提升，個人效率不重要。個人效率提高了有時候是長板，會造成浪費；整體的組織效率提高才能真正用上。上一個時期的願景、使命和戰略，那些都沒有變。

在這個階段，實際上是三句話：「以客戶為中心」是方向，「以奮鬥者為本」是導向，「長期堅持艱苦奮鬥」是長期的價值主張。這 3 句話兼顧了內部和外部，內部是奮鬥者，外部是客戶。兼顧了過程與結果，奮鬥是過程，客戶是結果。兼顧了短期和長期，「以客戶為中心，以奮鬥者為本」是短期，「長期堅持艱苦奮鬥」是長期。兼顧了付出與回報，付出為客戶，「以奮鬥者為本」是回報。「以客戶為中心」是力出一孔的力，「以奮鬥者為本」是利出一孔的利，來保證這個機制。壓強原則實際上是華為在戰略、運營上堅持的一個長期的原則，壓強原則是壓上

資源。壓向誰？「以客戶為中心」，壓向客戶，「以奮鬥者為本」，人力資源開發。然後2個「孔」--「力出一孔，利出一孔」。

華為在如何正確的理解「以客戶為中心」指出，真正堅持以客戶為中心是非常困難的，因為在企業里有多個中心，如領導、自我、下屬等。「以客戶為中心」是什麼？是華為戰略上的4句話，質量、服務、成本和優先滿足客戶需求。就是第2點，質量好，服務好，成本低，優先滿足客戶需求，這才叫以客戶為中心。所以，以客戶為中心，企業要有一個正確的界定。另外，華為也強調什麼樣才是奮鬥？

一、提倡奮鬥。不管是對公司還是對個人來講，奮鬥是改變自身命運的一條出路。對華為這個組織來講，它提倡奮鬥；個人想進華為，就得接受奮鬥的文化。

二、為誰奮鬥？是為客戶奮鬥。不是為領導奮鬥，不是為股東奮鬥，不是為上級奮鬥，不是單純地為自我奮鬥，也不是為利益相關者奮鬥。就是為客戶，這是華為關於奮鬥者的界定。

三、奮鬥強調的是結果而不是過程。奮鬥不是在客戶現場搶修，奮鬥不是帶病作戰，奮鬥不是加班加點，那些過程都不是奮鬥。奮鬥是結果，你要拿結果來驗證，這個結果就是高績效。

四、華為強調的奮鬥是群體奮鬥，不是個體奮鬥。

五、華為強調人人都可以奮鬥。如何理解？研發人員的奮鬥好理解，營銷人員的奮鬥也好理解，但是其他人也都可以奮鬥。奮鬥是什麼？奮鬥就是高績效，提高效率，開發潛力。

另外，在這一階段，華為還出了一些特殊的東西，加入了一些生動活潑的要素，使華為價值主張變得不那麼高冷。任總經理出了第4版的「致新員工書」，2016年出了華為大學的校訓，華為學習美軍16條軍規，2015年重審，2016年正式宣誓。這些東西有意思，生動活潑，簡單易記，也適合現在的80/90後的風格。這些內容看起來很簡單，但華為做足了工作，很多是用了半年時間討論的結果，不斷地吸收員工的意見，挑選，任總在改，EMT開會也在參與，最後形成了一些東西。

伍、華為公司的價值主張

華為的價值主張主要走過4個階段，從「三分天下」，到「基本法」，到簡略版的「小基本法」，再到3句話，其實華為的核心價值主張是從一開始的最簡單到「基本法」的複雜高峰，然後又回到簡單，到現在的歸納，實際上是一個不斷優化的過程，不斷揚棄的過程，不斷提煉總結的過程。這4次變化，實際上都是假設驗證。文化是一種假設，經營管理實踐是驗證這種假設，提法、語言等看起來有很多變化，但是有些是不變的--魂沒變。

華為的核心價值主張有幾個特徵：簡單樸素，可衡量，有內在邏輯、聚焦收斂。這也是好的企業文化應該具備的特徵。

一、簡單樸素

樸素了才能回歸常識，回歸本質，不應該追求形式之美（即形而上的美）、追求規範、追求排比、追求語言，而忽視了常識。華為最重要的還是常識在主導。

二、可衡量

價值觀的邏輯可衡量性體現在華為的人力資源管理體系中，就是華為的勞動態度考核。勞動態度考核從90年代中期就開始了，這是華為最早的考核，實際上就是現在阿里巴巴搞的價值觀考核。據說這是阿里巴巴的創新，華為在90年代中期已經在做了。這種可衡量，可以對價值觀的認同作出量化的標準來。通過勞動態度的考核，能夠給以建議，從而表彰那些認同文化的，懲罰不認同文化的。

三、內在邏輯，然後聚焦收斂

做企業文化要注意一個問題--別「打架」。華為文化那本書最早的文章是1990年的一篇「豆腐塊」小文章，到後邊大量的文章，任總的思想沒拐彎，那些最基本的內容他堅守了30年。有很多企業的文化，每一條看了都很好、都很美，但最後會出現「打架」的現象。比如「公司利益高於一切」和「以人為本」，這兩者在實踐中就會「打架」，到底是公司利益高於一切還是以人為本？只有內容上不相互矛盾，有內在邏輯，形成一個能夠把內容說圓的封閉系統，才是好的企業文化¹³⁷。

¹³⁷ 吳春波（2017）。華為核心價值主張演變30年。2017年5月24日，載自：

第二節 經營策略

有關華為公司在智慧型手機經營策略方面，本節在參酌學者司徒達賢所提出之企業事業策略形態的六大構面：產品線的廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍¹³⁸，以及與個案公司訪談後，將個案在經營策略部分；萃取為：「價值創造、評價與分配」、「以客戶為中心」、「追求長期有效增長」、「效率」等四個構面。

壹、價值創造、評價與分配

任正非指出，「一個的經營機制，說到底就是一種利益的驅動機動。企業價值分配系統必須合理，價值分配系統要合理的必要條件是價值評價系統必須是合理，而價值評價系統要合理，價值評價的原則以及企業的價值觀系統，文化系統必須是積極的，蓬勃向上的。而企業就是要發展成一批狼，狼有三大特性，一是敏銳的嗅覺；二是不屈不撓，奮不顧身的進攻精神；三是群體奮鬥。企業要擴張，必須有這三要素。

華為在價值鏈管理方面，包含三個部分，以客戶為中心的價值創造、以結果為導向的價值評價、以奮鬥者為本的價值分配。創造價值必須堅持「以客戶為中心」。以客戶為中心，就是要全力為客戶創造價值，真正地成就客戶。為客戶創造了價值，才會有績效，公司才會有利潤。

公司有了利潤就要分錢，分錢的前提就要有客觀公正的評價。價值評價要客觀公正，就必須堅持「以結果為導向」。華為的價值評價，是一個全面立體的評價體系，可以概括為：什麼樣的員工（任職資格）在什麼樣的職位（職位評估）創造出了什麼樣的業績（績效評價）。有了客觀公正的價值評價，就可以進行科學合理的分配。價值分配要科學合理，就必須堅持「以奮鬥者為本」。價值分配只有堅持了以奮鬥者為本，才會促進更多的奮鬥者湧現出來，並積極投入到價值創造中來。華為通過這樣的價值鏈管理體制，促進了價值鏈的正向循環，促進了企業的不斷發展。

<https://kknews.cc/finance/bo4zvgn.html>。2017/9/4。（公司簡介部分引自此處）

¹³⁸ 司徒達賢，擁抱策略，管理未來。載自：http://prof-seetoo.blogspot.tw/2010/12/blog-post_6600.html。2017/9/4。

一、價值創造

價值創造，在工作中就是做績效管理。績效管理包含三個層面：公司戰略目標管理、組織績效管理、員工績效管理。目前許多公司說是在做「績效管理」，其實只是在做「績效考核」。「績效考核」、「績效管理」有什麼本質區別呢？在我看來，績效考核是一個管理動作，主要目的是為了對部門和個人進行考核和分類；而績效管理是一個管理過程，主要目的是聚集全員力量達成公司戰略目標，實現個人與組織共同成長。

績效考核應聚焦於價值分配，把績效工資和獎金的合理分配作為工作目標，完不成目標，「績效工資」就打折，把績效考核作為一種「負向激勵」的手段。而績效管理則聚焦於價值創造，把達成公司戰略目標和個人成長作為工作目標，始終牽引員工挑戰卓越目標，把績效管理作為一種「正向激勵」的管理方法。

華為從 2001 年引進了 PBC，開始推行績效管理，但只到 2009 年花了一年半時間，通過績效管理變革項目，才真正完成了向績效管理的變革升級。華為績效管理的根本目的是為了引導和激勵員工貢獻於組織的戰略目標，最終實現個人和組織的共同成長。華為的績效管理分為四步：績效目標制定、績效輔導與執行、績效評價、績效溝通反饋。

華為要求各級部門主管在做績效管理的時候，績效目標制定和績效輔導與執行要花 90% 以上的精力，聚焦實現組織目標，這才能叫績效管理。要做好績效管理，主管必須把績效管理與日常管理工作結合起來，要做到「三個平時」，即溝通在平時、記錄在平時、評價在平時。要真正做好績效管理，還要堅持「雙向溝通、激發潛能」的原則。

二、價值評價

華為任職資格體系是上世紀 90 年代從英國引進的，先是在「秘書體系」進行試點，然後再逐步推開。我想，當時也是為了解決分錢的問題，因為要對不同的級別定工資，那時還沒從 HAY 公司引進職位評估的方法。但事實證明，任職資格是一個比較大的坑，華為刨了好幾年才從坑裡爬出來。在任職資格標準優化之前，要定任職資格標準，首先分職位族，然後分職位大類、職位小類，接著還要分級別。每個級別的任職資格標準的分界線非常難定，華為花了大量的人力、財力做了這個事，但後來發現這種標準定得毫無意義。

為什麼？因為員工的任職資格或能力最終還要通過績效來證明和體現，實際認證的時候還是看績效貢獻。最後，華為回歸了以績效貢獻為主體的任職資格標準體系，這才算是從坑裡爬了出來。後來華為從 HAY 公司引進職位評估體系後，任職資格體系和職位職級體系兩個體系經常吵架，吵著吵著就達成了一致：以任職資格為前提，先進行任職資格評定，然後職位的 HAY 等級自動跟上，以這樣的一種方式完成了融合和拉通。有了 HAY 等級，就有了相對科學的薪酬標準體系，就有了「以崗定級，以級定薪，人崗匹配，易崗易薪」的薪酬管理 16 字方針。

三、價值分配

華為員工的績效結果，在整個分配體系中是強烈應用的。員工打了 A 之後有任職或晉升的快速通道，有非常高的獎金和股票的分配比例。而 C 和 D 就很慘了，不僅當年一分錢獎金沒有，還會影響第二年的任職和職位的晉升。這種分配的導向就是「給火車頭加滿油」，「合理拉開差距」。這個機制就是圍繞著「以奮鬥者為本」的核心價值觀來進行設計的。通過這種分配方式，就可以讓優秀的員工能夠得到更多的回報，讓他們跑的更快，帶著團隊往前沖，可以促進更多 B+和 B 的人朝 A 去努力，也促進了後 5%的員工主動離開公司。

關於內部退休制度。華為的幹部是公司跑得最快的、沖在最前面的人，壓力是最大的。幹部想要懈怠很難，因為嚴格的考核賽馬機制，誰跑得慢了，誰就要下崗。但是如果有人年紀大了，確實幹不動了，怎麼辦呢？只要他們年滿 45 周年，在華為工作滿 8 年，就可以申請內部退休。退休後按照員工的職級保留一定的股份，然後可以回家休息了。華為通過內部退休制度，促進了主觀或客觀上無法繼續奮鬥的幹部主動把位置讓出來，讓更有衝勁的年輕人上，從而在根本上保證了幹部隊伍的戰鬥力和純潔性。

華為價值鏈是一套完整的體系。價值評價是價值分配的前提，價值評價做好了，有了客觀公正的評價，價值分配才會更加科學合理。價值分配合理了，不會讓員工「不患寡而患不均」，員工就充滿了動力，然後就會充滿激情地去創造更大的價值。這就是華為公司整個價值鏈管理體系的邏輯關係。

貳、以客戶為中心

客戶是收入增長和利潤增長的來源。沒有客戶，也就沒有了華為這一組織。按照華為公司的說法：“華為生存下來的理由是為了客戶，全公司從上到下都要圍繞客戶轉。”幹部隊伍作為組織中的帶動者，必須以客戶為導向，帶領整個組織和各級員工圍繞客戶轉。只有多接觸客戶，才能瞭解客戶的需求和痛點，才能做到真正的以客戶需求和痛點出發，才能保證出發點是正確的，保證出發點是有價值的。客戶“對你還苛刻一點，你沒水準是拿不到的”。幹部隊伍作為組織中的帶動者，只有瞭解了客戶的需求和痛點，才能確定更好的策略，才能更有效地“排兵佈陣”，讓各級人員圍繞客戶需求和痛點，進行有價值的活動和工作。

客戶關注未來，你的著眼點也必須關注未來，關注客戶對未來的擔憂和痛點。為客戶著想他們的未來，你才有未來，組織才有未來。幹部隊伍作為組織中的帶動者，也必須關注客戶對未來的擔憂和痛點，這樣才能牽引組織和各級人員，富有前瞻性的活動和工作，保證組織的未來發展。

參、追求長期有效增長

每個企業都希望獲得效益提升。效益提升是員工、股東等獲得更多分配的前提和基礎。但對效益提升的邏輯認知有很大不同，很多企業在發展受阻時，第一想到的是內部挖潛、削減各項費用，這種方式短期內效益見長，但長期來看是以犧牲組織健康和未來增長潛力為代價的；同時，是以戰術上的勤奮來彌補戰略上惰性的表現。

在華為及任正非的邏輯中，效益提升的首要因素是有效增長，其次才是內部挖潛。在這個大邏輯之下，內部精細化管理的主要目的是有兩個：一個是為有效增長而提升組織能力和管理水準，即為抓住各種機會而進行的組織能力和管理水準上的儲備；另外一個才是為了壓縮成本、提高效率、挖掘內部的效益潛力。按照任正非的說法是「亂中求治、治中求亂」，所謂「治」，是求規範、去無效；所謂「亂」，是抓機會、求發展！整個公司必須在前進中調整，在前進中交接班，絕不允許停下來整頓、停下來交接班。

這種「有效增長第一、內部挖潛第二」要求各級幹部必須具有戰略思維、拓展思維、「瘋子」思維，而不是僅僅盯住內部的壓縮思維、精細思維。按照任正非的語言是：「眼睛不能只盯著人均效益，否則一定會失敗。沒有戰略思維是不

行的，所以要盯到公司的增長上，盯到公司所創造的總效益上，然後再考核人均效益」。

要求的戰略思維、拓展思維、「瘋子」思維，要以尋找突破點為基礎，「以優質的產品和服務打動客戶」，而不是以價格戰為基礎，也不要妄談格局。在剛開始進入通信行業時，華為在與國內外廠商（如諾基亞、西門子、愛立信、北電、阿爾卡特等）的競爭，某種程度上是以價格戰為基礎的競爭；當華為發展到引領世界的當今，以價格戰為基礎的競爭已經過時，包括在新的市場裡（企業市場、終端市場）。這種市場機會和競爭手段的導向，是隨著華為從跟隨者轉變為主導者而改變。

肆、效率

經營是以客戶為中心。企業的效益並不是來自於企業的內部，企業的產品與服務在未進入市場之前，僅僅存在理論上的效益，只有通過市場，實現從產品到商品的驚險一跳，並被客戶所認可之後，企業才有可能實現效益。華為提出客戶是企業生存之本，為客戶服務是企業存在的唯一價值和理由，因為它是企業效益的源泉。唯有保持經營的持續擴張，才有可能為更多的客戶提供產品和服務；而管理的目的服從於經營的目的。

企業內部的管理並不能解決企業賺錢的課題，但它能為企業賺錢提供強有力的支撐。管理就意味著高效率，管理就是與低效率作鬥爭的工具與手段。實現效率最大化的目的，賦予管理本身以下主要特徵，並使得管理與經營有了本質性的差別。2005年，伴隨著華為國際化步伐的加快，華為重新梳理了自己的使命願景和發展戰略。其戰略定位於

- 一、為客戶服務是華為存在的唯一理由，客戶需求是華為發展的原動力。
- 二、質量好、服務好、運作成本低，優先滿足客戶需求，提升客戶競爭力和贏利能力。
- 三、持續管理變革，實現高效的流程化運作，確保端到端的優質交付。
- 四、與友商共同發展，既是競爭對手，也是合作夥伴，共同創造良好的生存空間，共享價值鏈的利益。

任正非所提倡的企業核心價值觀，同樣將內部價值導向（艱苦奮鬥）與外部價值導向（客戶）有機地和均衡地結合在一起。從整體上看，這一模式將客戶價

值、企業效益、管理的效率和工作的高績效有機地結合在一起，從而實現一種有效的和諧，一種動態的均衡¹³⁹。

第三節 營運模式

壹、品牌佈局

任正非創立公司初期就將華為定位成一間國際性的企業，所以華為在 1996 年的時候就已經開始擴展至海外市場。2003 年開始，華為的產品不僅在大陸市場銷售穩定成長，更大規模性的擴展至西歐、北美等已開發國家。華為可以在海外各地發展的如此成功，可以歸納出 2 大原因：雙品牌的模式及策略性的佈局。

華為在海外市場上採取雙品牌銷售模式，一個是「華為」這個主品牌，另一個則是「榮耀」子品牌。華為品牌的手機都是採取高價位、高規格的產品風格在販售，而榮耀品牌的手機則是以性價比高、價格親民的方式推出，這樣的策略在海外市場非常有效。以歐美地區來說，華為品牌的手機銷售比榮耀手機好，因為歐美的消費者比起手機價格，他們更重視手機的品質；但在亞太地區則是榮耀手機賣的比華為手機好，因為對亞太地區的大部分消費者而言，手機價格是購買手機的第一考量因素。這種雙品牌產品同時推出的效果讓華為在海外市場獲得很大的成功。

除了雙品牌模式，華為在策略性的佈局上也非常講究。華為在國際市場的推廣策略其實是有分階段性的。華為最初進入的海外市場主要是亞太、非洲和拉丁美洲一些發展國家。因為這些新興市場的電話普及率較低，而且進入門檻低，同時也是許多大公司容易忽略的地方，而華為就是先從這樣的地區開始擴展自己的產品市場。

當華為在這些市場累積足夠的知名度後，它才開始進入歐美市場。華為在歐洲國家市場的推廣方式主要是參加很多世界各大通信展覽，或是積極與當地的電商合作，努力在歐美市場中打出自己的知名度。華為依靠這種分階段性的佈局方式，讓它的品牌知名度以非常有效率的方式散播至世界各地。華為在手機定位上

¹³⁹ 餘盛海 (2017)。任正非管理思想的核心：「均衡」。載自：
<http://www.readhouse.net/articles/169185522/>。2017/9/4。

很明確的賦予高階手機華為這個品牌，而低階手機則是榮耀品牌，然後華為會依據這兩個品牌的定位去修改產品的特色。

貳、異業合作

持續的創新和技術的發展，為華為奠定了良好的業績成長基礎，華為迄今已在中國、德國、瑞典、俄羅斯、印度等國建立了 16 個研發中心。2014 年研發投入占全年營收比高達 14.2%。申請專利總量多達 7 萬 6687 件，其中與終端相關的專利多達 1 萬 8000 件。除了自主創新能力和強大的科技基因之外，華為深諳消費者的需求，對產品和市場有著敏銳的洞察，打造出一套難以複製的品牌策略和合作模式。

華為不僅與全球知名時尚媒體 Vogue 合作贊助米蘭時裝周，科技與時尚巧妙結合；也邀請時尚攝影教父 Mario Testino 親自操刀，全球超模 Karlie Kloss 連袂頂尖男模 Sean O'Pry，拍攝 HUAWEI WATCH 智慧手錶的產品影片，這也促使 HUAWEI WATCH 在歐洲市場大賣。同時，華為還將與全球各領域的頂級夥伴建立起合作共贏的生態體系，在高階汽車領域，華為車載產品獲得了通用汽車、福斯、雪鐵龍等一線車廠認可，成為其未來車聯網設備中的 4G 模組供應商。在智慧家居方面，華為與海爾、美的、創維、博聯等 60 多家品牌建立合作關係，研發統一的智慧設備間標準協定 Hilink，以及物聯網作業系統 Huawei Lite OS。

參、硬體優勢

華為優勢在其硬體設計技術及供應鏈管理能力。華為是全球第二大通信設備供應商，其通信領域技術優勢不在話下，另外其硬體專利完整度亦居於全球數一數二地位。此一優勢也提供華為在海外市場競爭極大優勢，透過提供各國電信運營商通信設備，華為容易與電信運營商建立良好關係，而在新興市場中，電信運營商佔整體手機銷售通路比重高，雙方可循過去中國訂製機方式合作。另外華為也是中國僅有具能力設計出自有手機 IC 的公司，其子公司海思手機晶片已用於華為手機多年。而透過自有 IC 產品，可降低華為減少對國外 IC 廠的依賴，並握有絕對的供應鏈控制權。

除上述之外，因華為研發、生產均在中國，使其具有低成本優勢，並享有國家政策補貼，使華為在手機市場競爭中，更具成本優勢。華為近年在中國市場轉型成功，擺脫廉價機形象，雖手機 content 為其弱項，然因成功塑造菁英商務品

牌形象，新推出之旗艦機款 在中國持續熱銷。而在新興市場競爭方面，目前看來消費者需求導向尚 未追尋至手機 content，仍停留於高性價比之追求，故高配低價仍是眾手機廠主要策略。若未來各手機廠持續殺價競爭，華為透過其供應鏈優勢，競爭力相對較佳¹⁴⁰。

肆、合適行銷

華為不屬於行銷的「高調派」，但出手穩、準。擋彈行銷、專利戰行銷，華為都懂得「借勢」。專利戰有助於打開難啃的美國和歐洲市場，目前，華為手機在波蘭、芬蘭的市場份額均突破了 20%。而「擋彈」事件無疑為打開中東、非洲局面做了有利鋪墊。華為的行銷也因地制宜。為打開澳大利亞市場，華為和當地三大運營商 Telstra、Optus、Vodafone 展開合作。3 大運營商都把華為手機作為其主打產品，消費者迅速知曉了華為。華為還在澳設立了多個產品體驗區。經過不斷堅持，現在華為成了澳大利亞第 3 大智慧手機製造商。

華為是大陸手機製造行業崛起的一個代表。樂視、小米、魅族、VIVO、OPPO 都交出了不錯的成績單。閃亮成績單背後，是各國消費者對大陸製造從低價劣質到「高性價比」的印象轉變。這一逆轉離不開時代機遇，也像一部勵志書。任正非曾說，華為是 28 年苦難與輝煌，我始終在思考失敗¹⁴¹。

第四節 專利佈局

本個案中有關華為公司專利佈局資料之檢索，係利用「大陸知識產權局專利檢索及分析系統」予以完成¹⁴²。經檢索後發現，華為公司在台灣僅有極少數的申請案。因此，在本個案的專利佈局分析項目李，將分別比較及分析個案在大陸、美國及歐盟的專利佈局，台灣的專利申請與佈局，將排除不予以比較。同時，由此可知，受到市場規模限制，華為在專利佈局的設計已排除台灣市場。

¹⁴⁰ 永豐投顧經濟研究（2016）。中國手機“高”不成，“低”難就，下一站博弈新興市場。載自：<https://mma.sinopac.com/MMA7txt/research/Weekly/20160509/0402.pdf>。2017/9/5。

¹⁴¹ 旺報社評（2016）。華為成功轉型給台灣的啟示。載自：<http://opinion.chinatimes.com/20161005005927-262102>。2017/9/5。

¹⁴² 大陸知識產權局專利檢索及分析系統。網址：<http://www.pss-system.gov.cn/>。

壹、大陸地區專利佈局

華為技術有限公司手機業務部成立於 2003 年，到了 2007 年即在大陸提出專利申請，直到 2011 申請量才明顯的增加，圖 4~1 顯示了華為公司在大陸的發明專利申請隨時間的變化情況。（由於本論文論述的主題係關於智慧型手機，此處所提之專利申請量，指的是華為手機硬體業務的專利申請、佈局，不包含其他子公司的部分）。

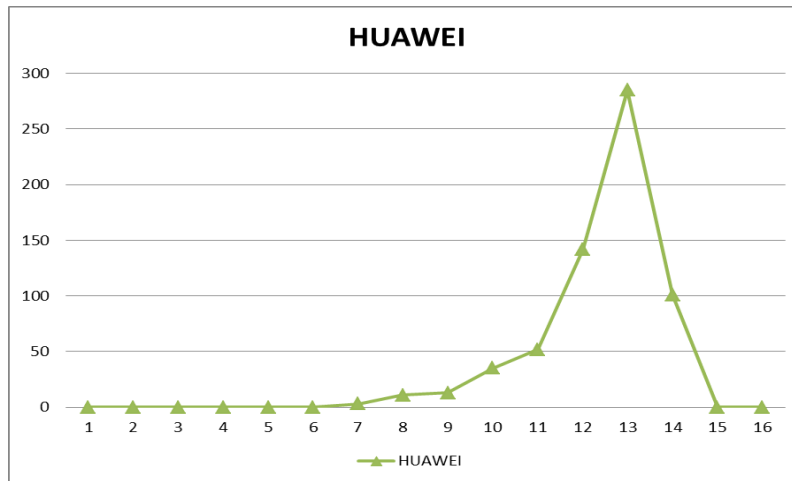


圖 4~1 華為大陸發明專利申請總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

為了清楚顯示華為在不同領域專利的申請，根據 IPC 國際分類號，華為截至 2016 年為止，在各領域的專利申請量總數為 779 件（如表 4~1 及圖 4~2 所示），對照圖 4~1 所顯示的申請數，表 4~1 中的數量總和顯然高於圖 4~1 的申請量，此乃每件專利申請於分類時，有可能同時被歸類於兩個以上的類別。

表 4~1 華為公司在大陸發明專利申請量年度分布

技術領域	年代	申請量	總計
H04 (電氣通信技術)	2007	2	481
	2008	8	
	2009	13	
	2010	34	
	2011	48	
	2012	98	
	2013	214	
	2014	64	

表 4~1 華為公司在大陸發明專利申請量年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G06 (計算；推算；計數)	2007	1	10
	2008	2	
	2009	1	
	2010	6	
G06 (計算；推算；計數)	2011	10	144
	2012	38	
	2013	76	
	2014	20	
H01 (基本電氣元件)	2008	1	52
	2010	3	
	2012	7	
	2013	24	
	2014	17	
H05 (其他類目不包括的電氣技術)	2008	1	19
	2010	1	
	2011	1	
	2012	4	
	2013	8	
	2014	4	
H02 (電力之發電、變電或配電)	2008	1	15
	2010	1	
	2011	4	
	2012	4	
	2013	3	
	2014	2	
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2011	1	9
	2012	3	
	2013	3	
	2014	2	
G10 (樂器；聲學)	2012	3	8
	2013	4	
	2014	1	
A99 (本部其他類目中不包括的技術主題)	2012	2	7
	2014	5	

表 4~1 華為公司在大陸發明專利申請量年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G03 (攝影術；電影術；利用光波以外其他波之類似技術；電刻術；全相攝影術)	2010	1	6
	2012	1	
	2013	4	
G01 (測量；測試)	2012	3	5
	2013	2	
G02 (光學)	2013	3	5
	2014	2	
G11 (資訊儲存)	2010	1	4
	2013	3	
G08 (信號裝置)	2012	3	3
F16 (工程元件或部件；為產生及保持機器或設備之有效運行的一般措施；一般絕熱)	2012	1	2
	2013	1	
F21 (照明)	2008	1	2
	2013	1	
G05 (控制；調節)	2008	1	2
	2013	1	
G07 (核算裝置)	2011	1	2
	2013	1	
H03 (基本電子電路)	2012	2	2
B32 (層狀產品)	2014	1	1
合計			779

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

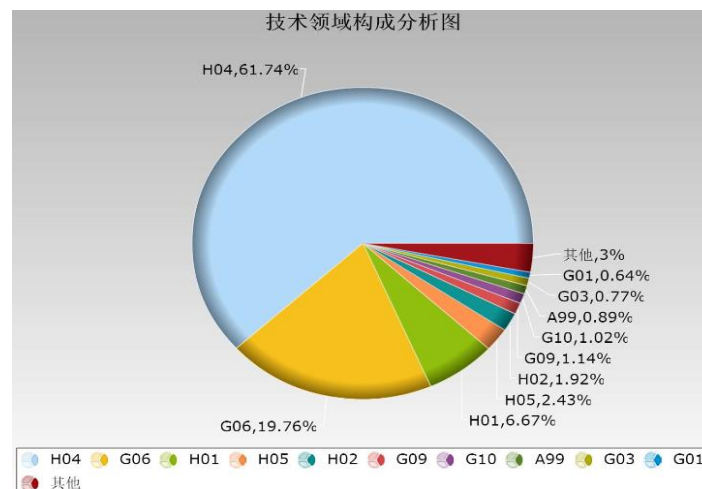


圖 4~2 華為終端有限公司大陸發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

由上述圖 4~2 的分布圖中可以發現，華為公司在大陸發明專利的申請，是以電氣通信技術 (H04) 的類別為主，接著排名則為計算；推算；計數(G06)、基本電氣元件 (H01) 為主、其他類目不包括的電氣技術 (G05)。前四名的申請量已包含整體的九成以上。

截至 2016 年止，華為公司在大陸各年度新型發明專利申請量件數為 15 件（如表 4~2 及圖 4~3 所示），另由圖 4~4 的分布圖中可以發現，華為公司在大陸專利申請案類別是以發明專利為主的。

表 4~2 華為公司大陸新型專利申請技術領域分布

技術領域	年代	申請量	總計
H04 (電氣通信技術)	2010	2	6
	2011	2	
	2012	2	
H02 (電力之發電、變電或配電)	2010	1	3
	2011	1	
	2012	1	
H01 (基本電氣元件)	2009	1	2
	2012	1	
B05 (其他類目不包括的電氣技術)	2014	1	1
F21 (照明)	2012	1	1
G06 (計算；推算；計數)	2011	1	1
H03 (基本電子電路)	2010	1	1

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理



圖 4~3 華為公司在大陸新型專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

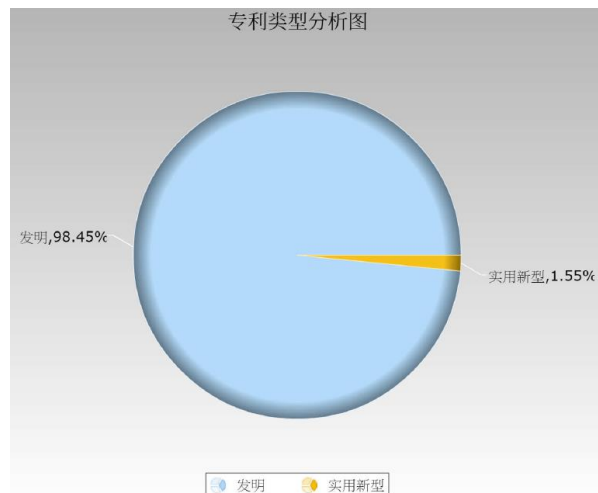


圖 4~4 華為公司在大陸專利申請類型分布
資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

貳、美國專利佈局

根據 IPC 國際分類號顯示，截至 2016 年為止，華為公司在美國不同領域裡的專利申請件數達 1357 件（如表 4~3 所示）。圖 4~5 顯示了華為公司在美國各年度申請專利申請總量分布。另由圖 4~6 所顯示的分布圖再對照圖 4~2 後可發現，華為公司在美國專利申請件數的前四名類別與大陸是一致的。

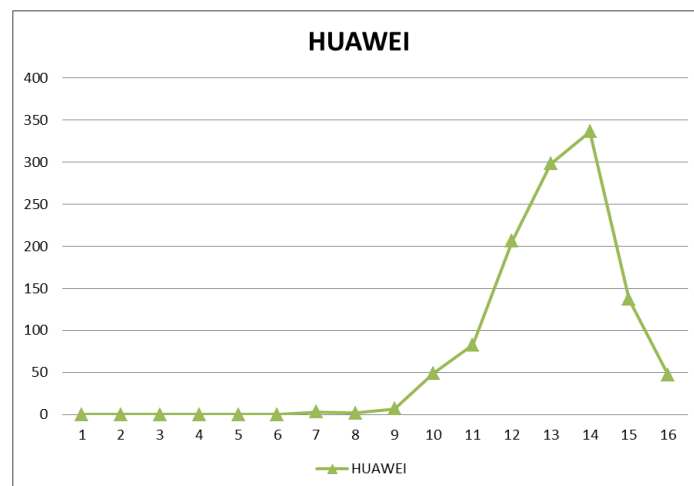


圖 4~5 華為公司在美國發明專利申請總量分布
資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

表 4~3 華為公司在美國發明專利申請量年度分布

技術領域	年代	申請量	總計
H04 (電氣通信技術)	2009	2	709
	2010	29	
	2011	49	
	2012	124	
	2013	177	
	2014	198	
	2015	96	
	2016	34	
G06 (計算；推算；計數)	2009	2	393
	2010	9	
	2011	42	
	2012	71	
	2013	83	
	2014	124	
	2015	43	
	2016	19	
H01 (基本電氣元件)	2010	6	33
	2011	7	
	2012	20	
H01 (基本電氣元件)	2013	21	61
	2014	25	
	2015	11	
	2016	4	
H05 (其他類目不包括的電氣技術)	2009	2	28
	2010	1	
	2011	6	
	2012	6	
	2013	5	
	2014	4	
	2015	4	
H02 (電力之發電、變電或配電)	2010	1	19
	2011	1	
	2012	2	
	2013	7	
	2014	8	

表 4~3 華為公司在美國發明專利申請量年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H02 (電力之發電、變電或配電)	2015	4	4
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2011	2	21
	2012	6	
	2013	6	
	2014	4	
	2015	2	
	2016	1	
G01 (測量；測試)	2010	1	20
	2012	2	
	2013	7	
	2014	7	
	2015	1	
	2016	2	
G10 (樂器；聲學)	2012	3	16
	2013	5	
	2014	7	
	2015	1	
H03 (基本電子電路)	2011	3	14
	2012	4	
	2013	5	
	2014	1	
	2015	1	
G08 (信號裝置)	2009	1	7
	2012	3	
	2013	1	
	2015	1	
	2016	1	
G04 (測時學)	2012	1	5
	2013	2	
	2014	2	
G05 (控制；調節)	2012	1	4
	2013	3	

表 4~3 華為公司在美國發明專利申請量年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
F16 (工程元件或部件；為產生及保持機器或設備之有效運行的一般措施；一般絕熱)	2010	1	3
	2011	1	
	2013	1	
F21 (照明)	2013	1	3
	2014	2	
G03 (攝影術；電影術；利用光波以外其他波之類似技術；電刻術；全相攝影術)	2013	1	3
	2014	2	
B29 (塑膠之加工；一般處於塑性狀態物質之加工)	2014	1	2
	2015	1	
A61 (醫學或獸醫學；衛生學)	2013	1	1
B60 (一般車輛)	2015	1	1
G07 (核算裝置)	2014	1	1
合計			1357

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

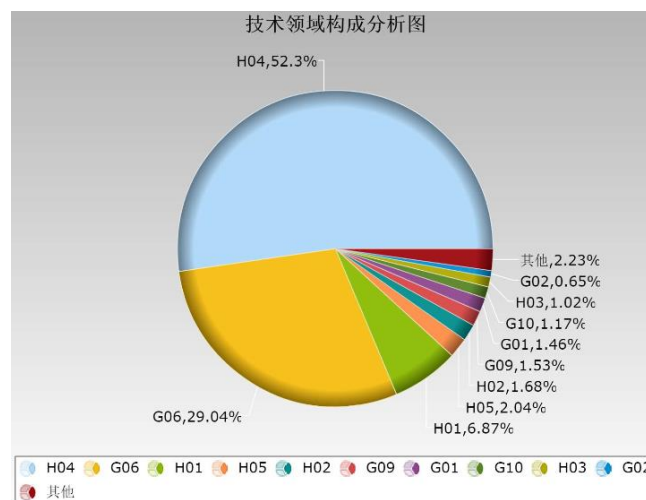


圖 4~6 華為公司在美國發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

參、歐盟地區專利佈局

為瞭解華為公司在歐盟的專利申請量，根據 IPC 國際分類號顯示，截至 2016 年止；華為公司在各領域各年度的專利申請件數總計為 1468 件(如表 4~4 所示)。圖 4~7 則顯示華為公司各年度專利申請總量分布情況。若由圓形分布圖顯示，華為在歐盟的前 4 名申請與美國相同，且各類別的比例差異不大(如圖 4~8 所示)。若比較華為公司在大陸、美國、歐盟等地區的專利申請變化，由圖 4~9 所示；可清楚看出華為在大陸、歐盟及美國的申請量趨勢變化類似，在 2012 年後美國的申請量略較其他兩國為高。可知華為的專利布局並不特別注重特定國家。

表 4~4 華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布

技術領域	年代	申請量	總計
H04 (電氣通信技術)	2008	11	799
	2009	80	
	2010	82	
	2011	136	
	2012	137	
	2013	194	
	2014	152	
	2015	7	
G06 (計算；推算；計數)	2008	3	383
	2009	21	
	2010	27	
	2011	79	
	2012	67	
	2013	111	
	2014	69	
	2015	6	
H01 (基本電氣元件)	2008	1	112
	2009	9	
	2010	17	
	2011	19	
	2012	12	
	2013	23	
	2014	28	
	2015	3	

表 4~4 華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
H05 (其他類目不包括的電氣技術)	2009	1	27
	2010	5	
	2011	8	
	2012	6	
	2013	7	
H05 (其他類目不包括的電氣技術)	2014	8	9
	2015	1	
H02 (電力之發電、變電或配電)	2009	1	27
	2010	1	
	2011	4	
	2012	5	
	2013	9	
	2014	7	
G01 (測量；測試)	2010	1	22
	2011	4	
	2012	3	
	2013	8	
	2014	6	
G10 (樂器；聲學)	2009	1	17
	2010	3	
	2011	2	
	2012	2	
	2013	6	
	2014	3	
H03 (基本電子電路)	2009	1	16
	2010	5	
	2011	4	
	2012	3	
	2013	2	
	2014	1	
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2009	1	13
	2010	1	
	2011	3	
	2012	1	
	2013	4	

表 4~4 華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
G09 (教育；密碼術；顯示；廣告；印鑑)	2014	3	3
G03(攝影術；電影術；利用光波以外其他波之類似技術；電刻術；全相攝影術)	2012	2	8
	2013	5	
	2014	1	
G02 (光學)	2013	3	7
	2014	4	
G11 (資訊儲存)	2009	1	5
	2010	1	
	2011	2	
	2013	1	
G07 (核算裝置)	2011	1	4
	2013	2	
	2014	1	
G08 (信號裝置)	2011	1	4
	2013	2	
	2014	1	
B29 (塑膠之加工；一般處於塑性狀態物質之加工)	2011	1	2
	2012	1	
F16 (工程元件或部件；為產生及保持機器或設備之有效運行的一般措施；一般絕熱)	2009	1	2
	2013	1	
F21 (照明)	2013	1	2
	2014	1	
G04 (測時學)	2012	1	2
	2013	1	
G05 (控制；調節)	2011	1	2
	2013	1	
A63 (運動；遊戲；娛樂活動)	2013	1	1
B05(一般噴射或霧化；對表面塗覆液體或其他流體之一般方法)	2015	1	1
B60 (一般車輛)	2014	1	1
B81 (微米結構技術)	2013	1	1

表 4~4 華為公司在歐盟發明專利申請量年度分布(續)

技術領域	年代	申請量	總計
F25 (冷凍或冷卻；加熱及冷凍之聯合系統；熱泵系統；冰之製造或儲存；氣體之液化或固化)	2013	1	1

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

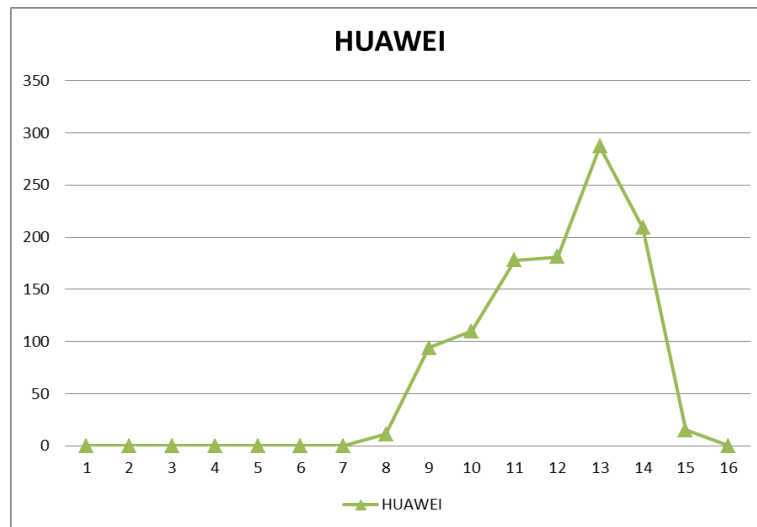


圖 4~7 華為公司在歐盟發明專利申請總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

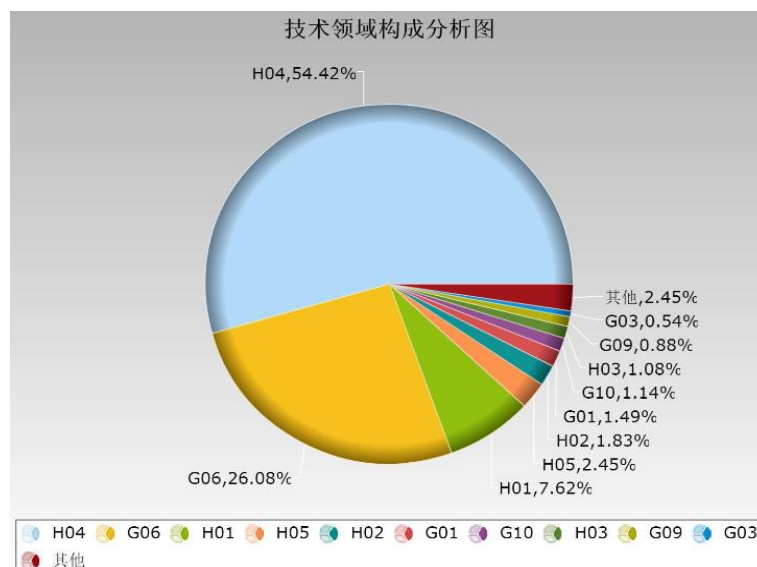


圖 4~8 華為公司在歐盟發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

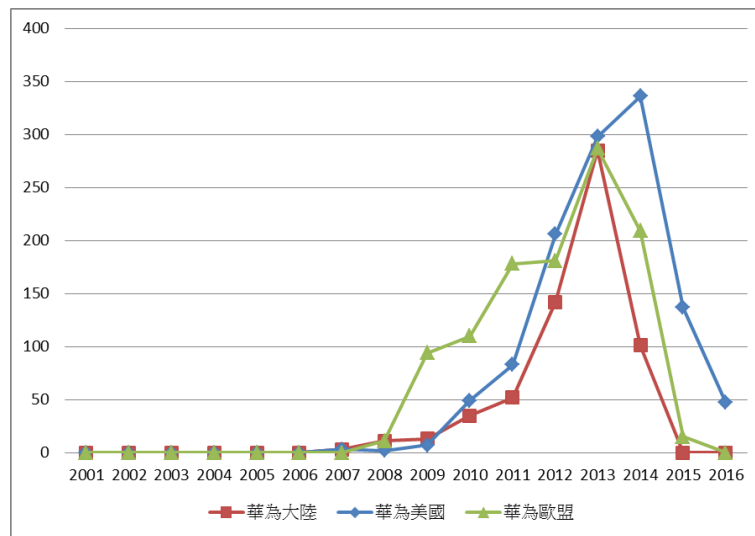


圖 4~9 華為公司在大陸、美國、歐盟發明專利申請總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

肆、小結

對照圖 4~9 後，則同時顯示華為在大陸、美國及歐洲專利局的專利申請量變化，可清楚看出華為在大陸、歐洲專利局及美國的申請量趨勢變化類似。由此可知，華為的專利佈局並不特別注重這三個特定國家或地區。此外，圖中還可以發現，雖然在 2016 年華為在大陸及歐洲專利局沒有申請，但在美國仍然維持有申請專利。

第五節 經營績效

壹、財務績效

根據華為公司所發佈之 2016 年報顯示，華為運營商、企業、終端三大業務全球銷售收入 5216 億元人民幣，同比增長 32%，淨利潤 371 億元人民幣，同比增長 0.4%。2016 年雖然華為依舊保持了高速的增長，但利潤不佳是個事實。比起 2013 年，華為的利潤率下降了 3 個百分點。在 2015 年華為的淨利潤為 369 億元人民幣，僅僅比今年少了 2 億。華為輪值 CEO 徐直軍也在 2017 年新年獻詞中提到，首先要保持公司有利潤的增長，有現金的利潤，關鍵提升質量，特別是合同質量、經營質量。

另由華為公司近五年財務概要表顯示，該公司近二年之營業收入成長率都在三成以上，且營業利潤率(毛利率)也都維持在 10%左右，淨利潤呈現成長態勢，

其淨利潤成長率分別為 0.38%、32.46%、32.68%及 34.43%；而其總資產成長率也呈穩定成長狀態，分別為 19.21%、20.14%、26.91 及 9.29%（如表 4~5）。

表 4~5 華為公司 2012~2016 財務報表資料

華為投資控股有限公司五年財務概要					
	2016 年	2015 年	2014 年	2013 年	2012 年
銷售收入(人民幣佰萬元)	521,574	395,009	288,197	239,025	220,198
營收成長率	32.04%	37.06%	20.57%	8.55%	
營業利潤	47,515	45,786	34,205	29,128	20,658
營業利潤率	9.10%	11.60%	11.90%	12.20%	9.40%
淨利潤	37,052	36,910	27,866	21,003	15,624
淨利潤成長率	0.38%	32.46%	32.68%	34.43%	
經營活動現金流	49,218	52,300	41,755	22,554	24,969
現金與短期投資	145,653	125,208	106,036	81,944	71,649
運營資本	116,231	89,019	78,566	75,180	63,837
總資產	443,634	372,155	309,773	244,091	223,348
總資產成長率	19.21%	20.14%	26.91%	9.29%	
總借款	44,799	28,986	28,108	23,033	20,754
所有者權益	140,133	119,069	99,985	86,266	75,024
資產負債率	68.40%	68.00%	67.70%	64.70%	66.40%

註：美元金額折算採用 2016 年 12 月 31 日匯率，即 1 美元兌 6.9448 元人民幣。

資料來源：華為公司 2012~2016 財務報表，本研究整理

貳、結語

從默默無聞到世界手機製造業黑馬，華為靠的是品質。探究其成長之路，可見其專注、穩健、清晰的企業價值觀。

一、聚焦主航道，互聯網大機會時代

誘惑遍地皆是，小米創始人雷軍曾說，站在風口，一隻豬都能飛起來。

但正因如此，心無旁騖更顯可貴。與小米借力互聯網行銷以及多領域跨業發

展的策略不同，華為專注做通訊。創始人兼總裁任正非曾說：「上不碰應用，下不碰資料」，「上不碰軍工，下不碰機密」。可見華為清醒的戰略定力。品牌價值不斷走高，但華為至今未上市，98.6%的股權開放給員工。股權激勵機制留住了大量人才，繼而能專注於技術研發與市場開拓。

二、保持戰略投入

知識產權是企業的核心能力。目前華為公司在全世界範圍內累計獲得專利 5 萬餘件，其中有 4 成是國際標準組織或歐美國家的專利。專利「爆棚」背後是高投入。過去 10 年，華為累計投入 2400 億元用於研發創新。2015 年研發經費 596 億，占銷售收入 15%。17 萬員工中研發人員占比 45%。近 3 年，約有 700 名全球尖端科學家加入華為。

三、定位清晰

相比三星突出的商務功能、蘋果不斷創新的用戶體驗，華為像是中規中矩的選手，但同等價位機型，其品質高出一籌。從功能的流暢度、機身的耐摔度、通訊信號的穩定性、操作介面的便捷度來看，華為「平均分」不錯，綜合質素較高。機型定位也比較合理，從 2012 年開始，華為走精品路線，將華為榮耀和華為手機品牌拆分，雙線發展。華為手機產品線只保留 Mate 和 P 系列以及麥芒系列，主打高端；而華為榮耀則主打 2000 元左右的市場。這使華為代表作頻出，且各個系列形象穩定。

第五章 OPPO 智慧型手機競爭策略與經營績效分析

第一節 公司簡介

「OPPO」是廣東歐珀移動通信有限公司（以下簡稱「OPPO」）所屬之商標，同時亦為該公司之英文名稱。依據中國大陸「國家企業信用信息公示系統」所登載之資訊，OPPO 於 2003 年 4 月成立於廣東省東莞市，經營範圍包含生產與銷售 VCD 播放機、DVD 播放機等視聽家電、手機與相關零配件等通信終端裝置，以及移動通信終端設備軟、硬體的開發與相關配套服務，目前以智慧型手機軟、硬體之開發、生產、銷售與相關技術服務為主要業務。2016 年年度報告顯示 OPPO 註冊資本額約 CNY459 百萬元，參加社會保險人數為 1,877 人，主要股東為廣東歐加控股有限公司（更名前為「廣東歐珀電子工業有限公司」，以下簡稱「歐加控股」）與百慕思國際有限公司，前者持股比率達 89.4%。

OPPO 的代表人物為現任歐加控股總經理的陳明永，其人原為步步高集團中視聽電子業務的負責人。OPPO 原為步步高集團意欲用於海外市場之子品牌，陳明永在從其他股東手上收購 OPPO 的品牌所有權後於 2003 年成立 OPPO，同年即於美國成立 OPPO Digital，一開始即展現跨足海外市場的企圖心。OPPO 初期延續視聽電子產品的生產銷售，2008 年跨入手機製造銷售，2011 年推出 X903，正式跨足智慧型手機業務。OPPO 與同樣出身於步步高集團的 Vivo 經常被相提並論，依據 Vivo CEO 沈煒之發言，兩者之間實為競爭關係¹⁴³，然兩者股權結構極為類似，不僅母公司股本相同，母公司的股東結構同為工會委員會與重慶某合夥企業的形式，加上如出一轍的行銷策略，在外人看來，兩者關係實在撲朔迷離。

中國大陸是 OPPO 的主要市場，OPPO 早在功能型手機時代的 2009 年即已開展海外市場，海外市場多集中於東南亞，如越南、泰國、印尼、馬來西亞等國；主要生產基地位於東莞與四川，研發中心則在上海與深圳¹⁴⁴。2015 年印尼工廠完工投產，2016 年底宣布將在印度設立年產 5,000 萬隻手機的新廠。

¹⁴³ 張楠（2014）。vivo 創始人罕見直面媒體：我們不上市 不融資，新浪科技新聞。載自：<http://tech.sina.com.cn/t/2014-12-11/01299869490.shtml?deliverID=af3d97c391d3>。2017/9/11。

¹⁴⁴ Amanda（2016），OPPO 台灣區總經理專訪：來台灣學習成熟市場的「苛」！，泛科技，人物 X 趨勢。載自：<https://panx.asia/archives/49045>。2017/9/11。

第二節 經營策略

有關 OPPO 在智慧型手機經營策略方面，本節參酌了學者司徒達賢所提出之企業事業策略形態的六大構面：產品線的廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍，以及對個案公司之次級資料蒐集彙整後，茲將個案經營策略說明如後。

壹、相對規模與規模經濟

OPPO 在 2011 年跨入智慧型手機市場，同樣的，本文從 2011 年手機產業的發展狀況，了解當時 OPPO 可能的決策思考。在 2010 年，全球已有 143 個國家提供 3G 服務，甚至少數幾個國家已提供 4G 服務，對比於 2007 年僅 95 個國家提供 3G 服務；而在行動電話與寬頻用戶方面，整理如下表 5~1。

表 5~1 2009-2010 年全球行動電話與行動寬頻用戶

單位：人/每百人

年度	2009	2010	成長率
行動電話用戶-已開發國家	112.1	113.3	1.07%
行動寬頻用戶-已開發國家	36.6	44.7	22.13%
寬頻用戶比率	32.65%	39.45%	
行動電話用戶-開發中國家	58.2	68.5	17.70%
行動寬頻用戶-開發中國家	3.0	4.5	50.00%
寬頻用戶比率	5.15%	6.57%	

資料來源：ITU¹⁴⁵

由表 5~1 中可看出已開發國家行動電話用戶幾無增加，但行動寬頻滲透率顯著增加，已步入成長期，開發中國家行動電話用戶仍舊快速增加，至於行動寬頻業務，尚在萌芽期的初期。

中國行動電話用戶於 2010 年增加 1.12 億戶，來到 8.59 億戶，為歷年來淨增加數最高的年度；3G 牌照於 2009 年初發放，三大電信公司 3G 系統陸續上線開始商業化運轉，該年 3G 用戶即突破 1,000 萬戶，2009 年可說是中國大陸的 3G 元年（中國大陸 2009-2010 年行動通信業務相關數據整理如表 5~2）。

¹⁴⁵ ITU (International Telecommunication Union) World Telecommunication/ICT Indicators database. Key ICT indicators for developed and developing countries and the world (totals and penetration rates). Globaland Regional ICT Data, Country ICT Data. Retrieved July 19, 2017, from <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

表 5~2 2009-2010 年中國行動電話與 3G 用戶

單位：百萬戶

年度	2009	2010	成長率
行動電話用戶	747.4	859.0	14.93%
行動電話用戶(每百人)	56.3	64.4	14.39%
3G 用戶	12.3	47.1	281.90%

資料來源：中國工業和信息化部¹⁴⁶

從表 5~2 中可看出，中國行動電話用戶仍保持高度成長，每百人持有數與已開發國家相比仍有成長空間；甫商轉一年多的 3G 系統用戶呈現跳躍式成長，3G 用戶淨增加數佔整體用戶增加數超過 30%，未來部分新增用戶可能直接選擇 3G 手機。而在手機產業方面，2010 年全球手機銷售量將近 16 億支，較 2009 年成長近 32%，市佔前三大分別為 NOKIA、Samsung 與 LG，但三家市佔率皆受到白牌手機的威脅而下滑，白牌手機當年銷售量約佔 22.5%，前五大供應商市佔率從 2009 年的 70.9% 下滑至 59.5%，不能不謂之慘烈；2010 年銷售量中智慧型手機佔比僅 19%，約 3 億支，但卻成長 72.1%。

貳、目標市場的區隔與選擇

由 2010 年智慧型手機的成長率中可以發現，當時的手機市場仍保有兩位數的成長率，成長力道來自於低階白牌手機與相對高階的智慧型手機，而由智慧型手機的高度成長及低滲透率，可推知自 2007 年 Apple 推出 iPhone，2008 年 HTC 推出第一支 Android 手機以來，在體驗口碑擴散下，智慧型手機步入加速成長期，在未來應仍有相當大的成長空間，其所使用的作業系統，iOS 當年度成長近一倍，Android 則將近 9 倍最受注目。而另根據賽諾市場研究的市場調查報告指出，中國國內整體手機市場中，GSM 手機銷售量佔比一路下滑，2010 年 5 月為 65.9%，一年間下降近 17 個百分點¹⁴⁷。

另外，在中國大陸社會經濟環境發展方面，2008 年底以來金融風暴造成全球經濟成長停滯，中國大陸以擴大基礎建設來因應（如表 5~3 所示）。由於中國

¹⁴⁶ 中國工業和信息化部(2010 年)。2009 年全國電信業統計公報，2010 年全國電信業統計公報，工信數據，統計數據分析，通信業。取自 2017/9/11。

¹⁴⁷ 賽諾市場研究(2010)。市場容量變動，中國移動市場 2010 年度 5 月份 GSM 市場月度分析報告。

大陸的鄉村人口因擴大基礎建設因素，而使大量民工人口持續往城鎮移動，工作年齡人口以及人均收入皆有所增加，後者仍保有兩位數成長率；2009-2010 年間行動電話擁有量的相關數據呈現城鎮居民趨緩，農村增速仍保持高度成長，拉近與城鎮擁有量的差距。

表 5~3 2008 年中國大陸社會經濟條件

年度	2009	2010	成長率
城鎮人口(百萬)	645.12	669.78	4%
鄉村人口(百萬)	689.38	671.13	-3%
工作年齡人口(百萬)	974.19	998.98	3%
城鎮居民家庭人均可支配收入(元)	17,174.7	19,109.4	11%
農村居民家庭人均純收入(元)	5,153.2	5,919.0	15%
*城鎮居民每百人手機擁有量(支)	62.4	65.1	4%
*農村居民每百人手機擁有量(支)	28.8	34.1	18%

資料來源：中國國家統計局，本研究整理

2008 年 OPPO 首次跨入手機產業，2011 年以前；OPPO 在手機市場僅銷售功能型手機，2009 年即開展海外市場，2010 年在泰國成立第一家海外事業體。在成功的行銷策略帶動下，OPPO 逐漸在中國在地市場累積知名度與口碑，但海外市場走得未若國內市場順遂。歸納 OPPO 轉進智慧型手機市場決策形成考量因素如下

- 一、多數新興市場仍停留在 2G 系統。新興市場 3G 系統的發展仍處於萌芽期初期，手機市場仍有成長空間，且轉向智慧型手機中。已開發國家行動電話用戶市場已飽和，但 2G 系統轉向 3G 系統的需求旺盛；開發中國家的行動電話用戶仍保有高成長率與很大的成長空間。
- 二、中國手機市場 3G 需求上升快速。自 2009 年 3G 系統商轉以來，至 2010 年 5 月 3G 手機已佔整體手機銷售量超過 1/3。
- 三、中國大陸人民整體消費力提升，潛在手機消費人口增加。可支配所得以兩位數成長，工作年齡人口持續增加中。
- 四、中國手機市場仍有成長空間。中國國內居民手機擁有數與開發中國家相當，拜低價山寨手機所賜，農村居民手機擁有量快速成長，但仍遠低於全國平均水準。

參、產品線的廣度與特色

在成功的行銷策略帶動下，OPPO 逐漸在中國在地市場累積知名度與口碑，在一份針對中國手機用戶 2009 年品牌關注程度的調查報告中，OPPO 無緣進入前 15 大品牌，但在音樂手機排行第 8 名，本土品牌關注程度僅次於聯想¹⁴⁸。而在賽諾市場研究的調查結果中，2010 年 5 月，OPPO 的月銷售量 43 萬支，已來到第 5 名，佔比 3.9%，在本土品牌中僅次於聯想，而且由於 OPPO 時尚流行訴求與中高階的產品定位，幾款專攻女性市場的機型銷售表現不俗，其中一款 U529 定價甚至超過 CNY2,500 元，更是本土品牌少見，整體 ASP 為聯想的兩倍，故在銷售額排名超越聯想來到第 3 名，僅次於 NOKIA 與 Samsung，佔比達 6.6%¹⁴⁹。

另外，白牌手機廠在受到專利權訴訟、中國大陸官方的掃蕩及品牌商優勢製造與優勢行銷等影響之下，逐漸退出手機，新品牌在新興市場出現發展的機會，新興市場消費力能提升，將會帶來進階需求。隨著中國市場本土品牌市佔率逐漸提升，中國市場前十大供應商中，國際品牌雖仍占有超過 6 成的市佔率，但持續下滑，本土品牌市佔率持續上升，前十大供應商合計市佔率穩定上升，顯示本土品牌不但蠶食國際品牌的市場，同時掠奪小品牌或山寨廠的市場。2008 年 OPPO 跨入手機產業以來，在本土市場表現亮眼，產品定位獲得市場認同。不僅 ASP 高於同業，且已打進國內前三大品牌。

OPPO 的手機產品並不會把訴求重點放在硬體規格或效能數據上來與同業競爭，通常是凸顯某一個或一組優於或異於競爭對手的功能或特色訴求，明確做出市場區隔與產品差異化。外觀時尚精美富含流行元素是 OPPO 產品的共同特徵，價格與外觀讓即使不認識「OPPO」的消費者，不至於直接把他當作山寨產品或低階雜牌貨。捨棄規格比拚或 C/P 值的訴求難免招來市場上「低規高賣」的批評，但畢竟這些負面反響通常來自於非目標客戶群或是根本未曾實際體驗過 OPPO 產品的消費者，最重要的仍是目標客戶群願不願意埋單。

在功能型手機時代，OPPO 的產品差異化特色著重於時尚活潑堪比精品的外觀與影音視聽功能，步入智慧型手機時代之後，保持原有特色的基調下，逐漸轉向強調拍照功能與影像處理，特別是自拍美顏功能，甚至於直接打出「Camera

¹⁴⁸ 手機設計天下（2010）。整體手機市場，音樂手機市場，2009-2010 中國手機市場品牌研究報告。

¹⁴⁹ 同註 147。

Phone」的廣告詞，突出的照相功能印象深根牢固的植入消費者心中，可說是與OPPO的品牌直接連結。

肆、競爭武器

有鑒於3G市場的需求旺盛，OPPO同樣以自有品牌，設計、製造、銷售一條龍的營運模式，從在地市場開始，於2011年8月推出智慧型手機X903，亦即旗下定位為旗艦產品的「Find」系列，價格定在CNY2,998元，同樣配合電視節目廣告強力行銷，並找來國際巨星Leonardo DiCaprio來代言，X903造型為市場上較少見的全鍵盤，價格屬中高階手機，定位偏向商務用，此後OPPO的產品全面轉向智慧型手機。

OPPO的發展過程，其市場地位介於市場追隨者與市場挑戰者之間，在品牌經營與產品品質上追隨市場領導者，如與iPhone相仿的外觀或Samsung的行銷手法，但在通路與定價上避開與領導者的正面對決，如同前節所述，在高階國際知名品牌與低階山寨廠的夾縫間突圍。而得以突圍成功，正確的市場區隔與目標市場選擇，使OPPO的品牌可以明確清晰的植入目標客戶群，當然品牌定位與市場要連結，必須要倚賴行銷推廣手段。時至今日，OPPO的市場地位已可說是市場挑戰者。

伍、垂直整合程度之取決

OPPO從創立以來即以OBM的型態經營，為維護品牌形象，以及確保產品能完整傳達合乎OPPO企圖要給與客戶的使用體驗，OPPO從設計、製造、銷售全程自主投入，通路端更實施參股制度，使企業與銷售通路形成關係緊密的利益共同體，而直接參與銷售，在第一線直接面對客戶，更有助於收集客戶的需求與使用體驗，特別是在競爭激烈且生命週期僅約一年的手機產品市場，推出錯誤的產品即可能造成企業從此難再翻身。

OPPO目前研發中心位於上海與深圳，中國境內生產基地位於東莞與四川，海外除各地成立的銷售事業體之外，另於印尼設立工廠。而另一備受矚目的新興市場—印度，由於2016年印度推行「印度製造」的政策，大幅提高手機成品進口關稅，迫使數家品牌手機廠在印度設廠或尋求代工，如Apple與Samsung等。

OPPO雖然不會追求配備頂級規格，但對於零組件的品質甚為重視，其供應商多為知名大廠；OPPO的自有技術為其弱點，面對專利戰居於弱勢，關鍵零組

件皆掌握在供應商手中，某些供應商甚至為競爭對象，如 Samsung，但 OPPO 透過組裝品質的要求，與整體調校或應用軟體的補償等應用技術，在細節上展現品味與品質，其產品依然在目標客群中維持不錯的口碑。

陸、地理涵蓋範圍

中國是一個經濟快速發展中的新興國家，總人口約 14 億，既有生活水準接近已開發國家的大城市，同時存在基礎建設相當落後，所得極低的偏鄉農村，光是城市分級就有入口超過 500 萬的特大城市與超大城市等一線城市，接續依常住人口多寡區分為大城市、中等城市、小城市等，不同規模的城市在資訊接收的質與量上存在極大的落差，導致各級城市的消費者各具明顯不同特徵。

OPPO 面對中國這樣一個巨大的市場，將目標市場鎖定在其他中高階競爭品牌忽視的三、四線以下城市，利用資訊不對稱的特性取得行銷優勢，且避免直接挑戰國際知名品牌在大城市的優勢。大城市的消費者相對上較小城市消費者擁有較多的產品知識與較深刻的品牌意識，廠商與消費者之間資訊不對稱的情況較輕微，消費者自主意識較強；同樣的廣告投放能量，對平時資訊接收量體龐大的大城市消費者而言，有如不起波瀾的小漣漪，但對三、四線以下的城市消費者而言，較容易留下深刻印象。

第三節 營運模式

OPPO 在其中國大陸官網上的自我介紹，有關企業核心理念之宣示如下：

- 一、OPPO 願景：成為更健康、更長久的企業。
- 二、OPPO 使命：讓不凡的心盡享至美科技。
- 三、核心價值觀：本分、用戶導向、追求極致、結果導向。

OPPO 認為身為企業不應短視，而應求企業的永續經營，傾聽了解客戶的需求，不僅提供客戶得以享受科技進步的便利產品，更要提供客戶心靈上更高層效用得以滿足的產品體驗，而這正是 OPPO 之所以存在的本分。

壹、行銷策略

OPPO 的產品屬生命周期較短的 3C 消費品，自成立以來，所推出的產品從來就不是市場的先驅者。如同原步步高集團創辦人段永平接受專訪時所言：「我先看：這個產品真的很有市場；然後再看：這個行業競爭對手有哪些人？再看：憑我的實力進入這個行業，能不能站得住腳？發現都可以，我就進去了。」也

就是所謂的「雞肋策略」：當市場出現大廠食之無味棄之可惜時，就是尋找破口切入的好時機。

以 OPPO 的營運模式而言，中國製造的低成本特色與多數其他競爭者相同，與其他山寨廠的最大差異，在於 OPPO 著重於第一線與消費者的交流，精品式的外觀與緊扣當地流行娛樂元素的產品特色或行銷手法，顯示 OPPO 的目標客群放在年輕族群，透過取悅該族群促發消費者願意多花錢購買 OPPO 的產品。

OPPO 從創立以來即以 OBM 的型態經營，為維護品牌形象，以及確保產品能完整傳達合乎 OPPO 企圖要給與客戶的使用體驗，OPPO 從設計、製造、銷售全程自主投入，研發中心位於上海與深圳，中國境內生產基地位於東莞與四川，海外除各地成立的銷售事業體之外，另於印尼設立工廠。而另一備受矚目的新興市場—印度，

由於 2016 年印度推行「印度製造」的政策，大幅提高手機成品進口關稅，迫使數家品牌手機廠在印度設廠或尋求代工，如 Apple 與 Samsung 等。中國品牌廠聯想、Vivo 早於 2015 年即已於印度生產或設廠，其後小米、華為均跟進，OPPO 亦於 2016 年底宣布將在印度投資 USD2.16 億元用於建廠，在自有廠房完工投產前，目前是以與當地代工廠合作的方式，這些代工廠包含台灣鴻海或新加坡偉創力等。OPPO 目前已進入 22 個海外市場，包含台灣，主要集中於東南亞與印度，其他包含中東與非洲國家，幾乎皆為新興市場。

在 OPPO 的行銷策略是最華麗炫目的一個環節。基於一個定位在中高階消費性產品的市場新進品牌，必須要在短時間讓消費者知道、認識、接受、認同 OPPO 的品牌與其產品，否則一旦被消費者認定為山寨或白牌產品則難以翻身。OPPO 在產品訴求與定價已與低階山寨廠與高階國際品牌廠的產品明確區隔，接下來必須透過有效的行銷手段讓自己的品牌以及產品，與市場目標客戶群間產生連結，而 OPPO 所採取的行銷手段其實非常傳統，只是行銷能量非常可觀。

OPPO 的目標客戶群為較年輕的學生到白領階層，即使目標客戶群為慣用網路者，OPPO 並未如小米般採取以時行線上行銷的方式，而以需投入大量資本與人力相對傳統的行銷手段推銷品牌與產品，這些手段包含電子與平面廣告、延請知名藝人當代言人、大量佈設體驗門市，以及行銷人員進駐實體賣場。線上行銷雖然具有涵蓋面廣而花費較低的優勢，但須要瀏覽者點擊才能接觸完整的資訊，且由於網路瀏覽的普遍習性，瀏覽者要不忽視，要不即使點擊也可輕易關閉，不

像傳統收看電視的習慣，閱聽者被迫接收資訊的程度高。

OPPO 的行銷方式極其重本，公關總監劉磊在 2016 年曾透露 OPPO 一年的品牌營銷費用約在 8 到 20 億元之間¹⁵⁰，若取平均數 14 億元，以一支手機售價 1,500 元來看，相當於近百萬支手機的營業額，這對初期一年僅幾百萬支銷售量的 OPPO 而言，顯然是沉重負擔，但對於一個品牌定位在中高階，產品定位在精品的市場新進入者而言，且產品性質屬消費性產品，想要快速營造品牌價值似乎沒有更好的方法，畢竟 OPPO 現下僅於中國與幾個新興市場取得佳績，若要與國際知名品牌競爭，沒有建立足夠的品牌強度根本難以匹敵。

OPPO 雖然重本打廣告，但並非漫天撒錢，2015 年 OPPO 成為巴塞隆納足球俱樂部的官方合作夥伴，OPPO 未透露價錢，副總裁劉強說：「這種資源有一種稀缺性，從機會上來講，也是可遇不可求¹⁵¹。」而從 OPPO 近年所冠名或贊助的節目與代言人陣容觀之，顯然 OPPO 係經過精密算計與市調後，精準的鎖定年輕族群關注的高收視率節目與偶像，以及籃球、足球等活動，而且行銷對象不僅是現下的目標客戶群，還包含尚未有經濟能力的未來潛在目標客戶群，也就是說，再過一、兩個世代，OPPO 的品牌在中國將難以動搖（如表 5~4、5~5 所示）。

表 5~4 OPPO 主要冠名或贊助對象

類別	冠名或贊助節目、對象
慶典活動	湖南衛視跨年演唱會、浙江衛視跨年演唱會
電視節目	1. 湖南衛視：超級女聲、快樂大本營、偶像來了、我們來了、天天向上、爸爸去哪兒。 2. 浙江衛視：我是大評委、挑戰者聯盟、來吧冠軍、中國新歌聲。 3. 江蘇衛視：周末不加班、高能少年團。 4. 東方衛視：極限挑戰、女神的新衣。
運動組織或賽事	NBA 中國、巴塞隆納足球俱樂部、印度板球聯合賽、2008 歐洲杯足球賽、2014 南美超級德比杯

資料來源：OPPO 官網、各家新聞報導，本文整理

¹⁵⁰ 方園婧（2016）。OPPO、VIVO 靠什麼反超小米，中國手機業第二次反轉。載自：http://36kr.com/p/5052456.html?ktm_source=feed。2017/9/12。

¹⁵¹ 費麗婷（2015）。廣告重金砸出二三線市場的 OPPO，能夠逆襲一線嗎？，好奇心日報。載自：<http://www.qdaily.com/articles/15186.html>。2017/9/12。

表 5~5 OPPO 海外市場部份代言人

國家	代言人
菲律賓	權志龍(韓, 2017)
越南	Son Tùng(2014), Pham Quynh Anh(2014), Noo Phước Thịnh(2016)
泰國	2PM(韓, 2011)、Tor(2016)、Ploychompoo(2016)、李敏鎬(韓, 2016)、James Jirayu(2017)
馬來西亞	林明禎(2016)、Fattah Amin(2016)、李敏鎬(韓, 2016)
印尼	Rio Haryanto, Isyana Sarasvati(2016)
印度	Hrithik Roshan(2016), Sonam Kapoor(2016), Deepika Padukone(2017)
台灣	高以翔(2015), 田馥甄(2016), 林宥嘉(2016)

資料來源：OPPO 官網、各家新聞報導，本文整理

簡而言之，基於目標年輕客戶群與目標三四線以下城市的市場，OPPO 藉由冠名或贊助高收視率節目或重大慶典活動，鋪天蓋地的廣告放送，以高頻率的品牌曝光度求最短時間內取得知名度，而廣告中延請普受年輕族群歡迎的偶像藝人當代言人，搭配契合產品訴求的簡易廣告詞，以求拉近與目標客戶群的心靈距離，吸引消費者到滿佈 OPPO 文宣品的門市或手機賣場詢問體驗，再透過 OPPO 特有的通路體系銷售員強力促銷，完成一整個行銷循環。OPPO 把同樣的操作模式複製到海外市場，並因應當地市場特色與流行元素而調整。

貳、通路模式與價值鏈維護

OPPO 的通路模式是這一兩年在手機業界中最常被拿來探討研究的對象。如同前節所述，中國市場的消費者在不同等級的城市與鄉村中，有著不同的特徵，包含資訊接收來源不同、資訊接收量體不同、流行偏好程度不同、可支配所得水準不同、人口年齡結構不同、平均教育程度不同、決策自主程度不同、品牌意識不同等，這種種不同的特徵導致各級城市中消費行為產生差異，而因應這些差異，發展出不同的通路模式，簡略介紹手機市場主要通路如下：

一、線上通路

網路時代來臨後的新興通路，除了店家自設的官網之外，通常集中於幾個電商平台，以中國市場而言，規模較大的如京東、天貓。這些電商平

台因擁有流量而成為高效率的通路，但掌握定價優勢，價格透明且促銷活動多，對消費者有利，但不利於供應商。

二、電信營運商

手機供應商為求產品得以直接接觸有需求的客戶，透過電信營運商為最有效率的通路；電信營運商為與其他營運商競爭，吸引客戶訂約並提高留駐率，也願意透過綁約方式以較低價格銷售手機給客戶，並補貼手機供應商。

三、線下通路

即傳統實體通路，可為獨立或連鎖賣場，也可為品牌廠直營或加盟門市。以中國市場而言，3C 家電較大的連鎖賣場如蘇甯、國美等，與電商平台一樣具有主導定價優勢，對獨立賣場與供應商較為不利。

根據研調機構賽諾市場研究的調查，2016 年中國手機市場有 51%是藉由線下通路購買，與線上通路相當，其中電商平台佔 26.2%，次為品牌專賣門市 20.6%；而用戶取得手機相關資訊的管道，線上主要為社群網站、購物網與官網，線下主要為熟人口碑、電視廣告與銷售人員¹⁵²。

OPPO 的市場定位在三、四線以下的城市，面對的消費者相對於一、二線城市的消費者具有資訊不對稱與品牌意識低的相對優勢，但相對於農村消費者又具有高消費能力與流行資訊接收即時的相對優勢，這個層級的人口在中國市場約有 5 億，相當倚賴實體小型通路，供應商對通路價格的掌控程度較高，通路銷售員對於入門客戶的消費決策影響力大。

OPPO 的通路模式與過去家電產品的銷售方式類同，陳明永在負責步步高視聽業務時即與原步步高集團共用通路，也因此 OPPO 的通路模式延續步步高時期的特色而一路演化至今。OPPO 通路模式的特色說明如下：

一、實體通路為主

吳強在 2016 年 6 月的溝通會上表示：「電商平台更像一個門戶網站，對電商平台的定位是產品宣傳和推廣平台」，「至 2015 年底 OPPO 線下門市已經有 20 多萬家」，「在整個銷售過程中，線上通路只占到 10%左右」

¹⁵² 賽諾市場研究（2017），線下渠道開始回歸，51%用戶通過線下渠道購買手機，2016 年智能手機微報告。

153。

二、多層代理分銷體系

OPPO 在全國有 36 個獨家省級代理商，OPPO 只供貨給這些代理商，然後由一級代理商再往下配銷到二級、三級代理商，近年則盡量將代理經銷體系扁平化，以提高各級通路的利潤。門市銷售員的培訓和薪資都由代理商自己負責，盈虧自負¹⁵⁴。

三、嚴守價格紀律

為確保代理商至第一線門市的合理利潤，OPPO 承諾新品上市 6 個月之內不會跌價¹⁵⁵，同時以沒收保證金與取消代理銷售權為手段，嚴格要求門市按照定價出售，嚴禁跨國跨省竄貨¹⁵⁶。

四、高比率佣金

OPPO 給予代理商的佣金在全行業中水準較高，大約在 5% 至 10% 之間¹⁵⁷。

五、代理商參股制度

劉磊在訪問中表示，部分省級代理商最早是 OPPO 的供應商和早期員工，因此還享有 OPPO 的股份¹⁵⁸，位置好、銷量好的線下體驗店開放店長參股¹⁵⁹。

OPPO 以線下銷售為主的通路模式被普遍認為是 OPPO 得以在 2015-2016 年高速成長的原因。OPPO 以高比率佣金、行銷體系扁平化與參股制度將整個銷售體系網綁成高度團結的利益共同體，對於廣告行銷投入與銷售人員的支援亦不手軟，降低第一線銷售人員的推銷難度。長久合作彼此互信基礎穩固，嚴格的價格紀律確保銷售體系各層組織應得之利潤，自然第一線銷售人員樂於推銷 OPPO 的產品。這樣的通路模式在三、四線以下城市，面對以商家意見、親友口碑、電視

¹⁵³ 王付嬌（2016）。OPPO 成為中國第二大手機廠商，會與華為爆發激烈一戰嗎？載自：<http://www.jiemian.com/article/698303.html>。2017/9/13。

¹⁵⁴ 同註 150。

¹⁵⁵ Josh Horwitz (2015). Two little-known smartphone brands are creeping up on Samsung and Xiaomi in China. QUARTZ. Retrieved. 載自：<https://qz.com/472599/two-little-known-smartphone-brands-are-creeping-up-on-samsung-and-xiaomi-in-china/>。2017/9/13。

¹⁵⁶ 張思（2014）。解剖 OPPO 真相：穩守 3 千元以上的秘密，鈦媒體。載自：<http://www.tmtpost.com/181656.html>。2017/9/13。

¹⁵⁷ 同註 150。

¹⁵⁸ 同註 150。

¹⁵⁹ 同註 156。

與平面媒體宣傳為決策依據的消費者特別受用，也因此網路基礎建設逐漸完善及可支配所得持續增加，品牌知名度持續累積，社群平台逐漸融入日常生活中，潛在客戶群逐漸取得經濟自主能力等諸多內外條件配合下，2015-2016 年 OPPO 的業績呈現爆發式成長，同樣的發展歷程，亦可從行銷策略與通路模式如出一轍的 Vivo 觀察而得。

第四節 專利佈局

壹、中國大陸專利佈局

OPPO 成立於 2003 年，直到 2012 年才在大陸提出專利申請，但開始申請後，申請量明顯增加（如圖 5~1 所示）。同樣的，為了顯示 OPPO 的大陸發明專利申請量的主要分類的比重，圖 5~2 為截至 2016 年為止，OPPO 在各領域的發明專利申請量。由圖 5~2 可以發現，OPPO 發明專利的申請也是以電氣通信技術 (H04) 的類別為主，接著排名則為計算；推算；計數 (G06)、其他類目不包括的電氣技術 (G05)、基本電氣元件 (H01)。申請量最高的第一位及第二位均與宏達電相同，僅在第三位及第四位順序有變化，而前四名的申請量同樣包含整體的八成以上。

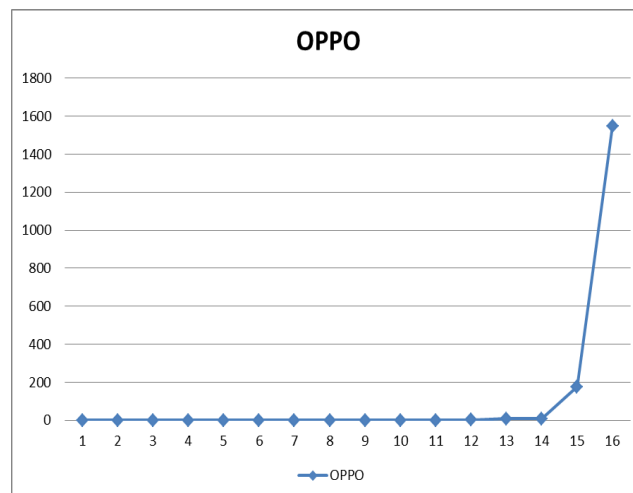


圖 5~1 OPPO 大陸發明專利申請年總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

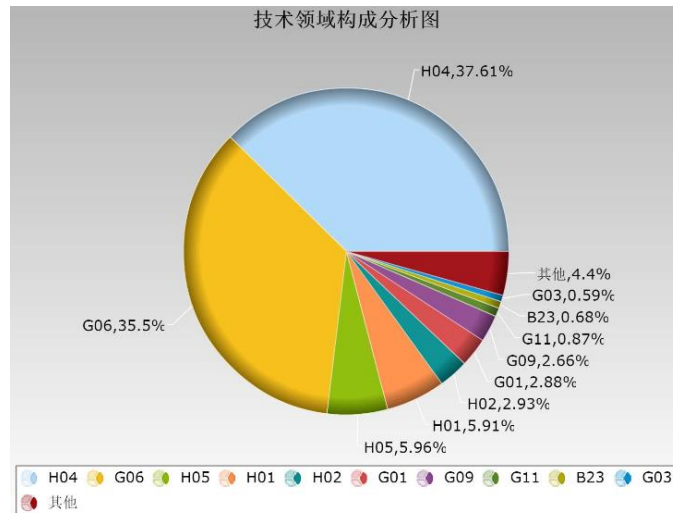


圖 5~2 OPPO 大陸發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

同理，利用相同的分析方法，圖 5~3 顯示 OPPO 大陸新型專利申請技術領域分布。比較圖 5~2 與圖 5~3 各專利分類的比例，可以看出主要的四種專利類別相同，但是順序稍有變動。新型專利的申請是以類別 H01 排在第二位，第三位才是類別 G06。圖 5~3 顯示前四名的申請量同樣包含整體的九成以上。

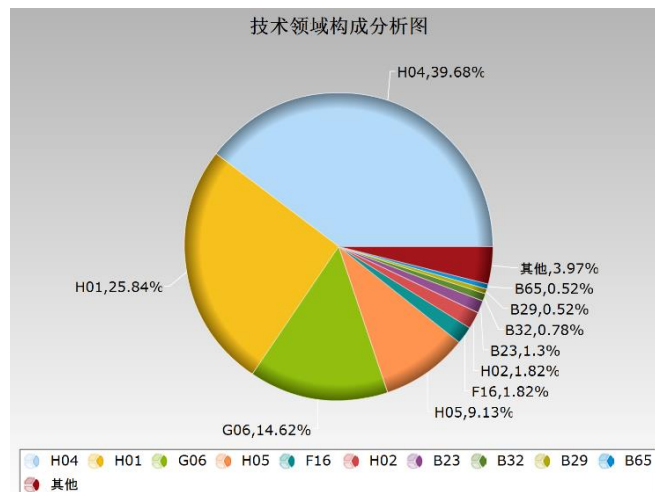


圖 5~3 OPPO 大陸新型專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

圖 5~4 則顯示了 OPPO 在大陸申請案專利不同專利類型的分布，由圖 5~4 中可清楚看出 OPPO 的申請策略同樣是以發明專利為主的，將近九成，其與宏達電所佔比例相當。但截至 2016 年為止，並沒有進行外觀設計申請。

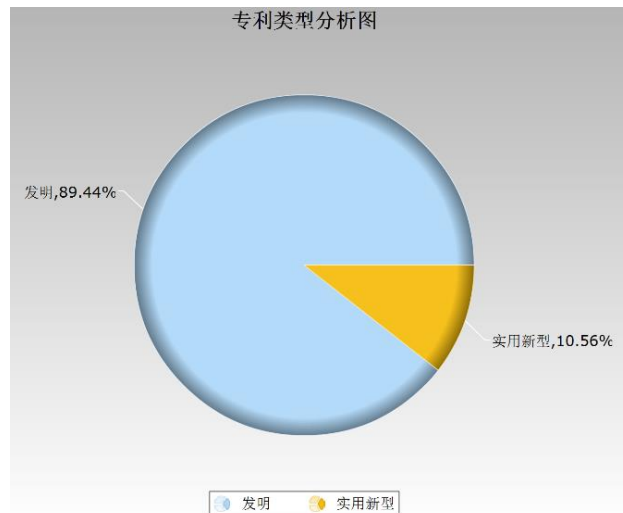


圖 5~4 OPPO 大陸專利申請類型分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

貳、美國專利佈局

截至 2016 年為止，圖 5~5 為 OPPO 在美國專利申請的變化，由圖 5~5 可清楚觀察到 OPPO 在美國的申請量遠小於在大陸的發明專利申請量，可以瞭解 OPPO 在 2016 年以前是以大陸為主要市場。

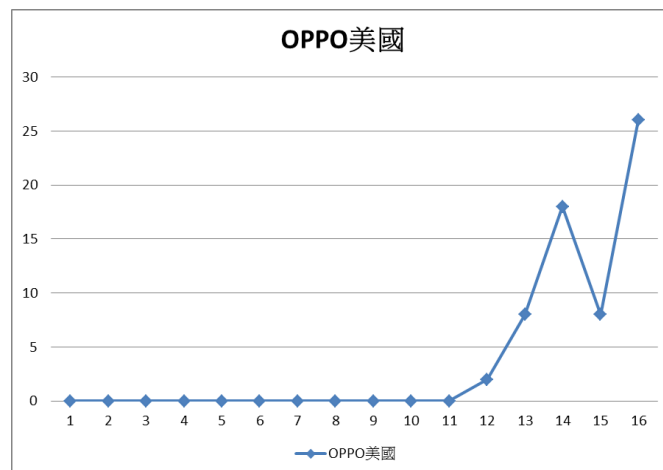


圖 5~5 OPPO 在美國發明專利申請年總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

同樣的，為了顯示 OPPO 在美國發明專利申請量的主要分類的比重，截至 2016 年為止，OPPO 各領域的發明專利申請量如圖 5~6 所示。從圖 5~6 中清楚顯示了 OPPO 美國專利的申請的類別與大陸不盡相同，其排名是以電力之發電、

變電或配電 (H02) 的類別為主，接著排名才為計算電氣通信技術 (H04)、推算；計數 (G06)；基本電氣元件 (H01)。在大陸排名第三位的其他類目不包括的電氣技術 (G05)則在美國申請的數量相對較少，其或許與 OPPO 在美國的產品市場相關。

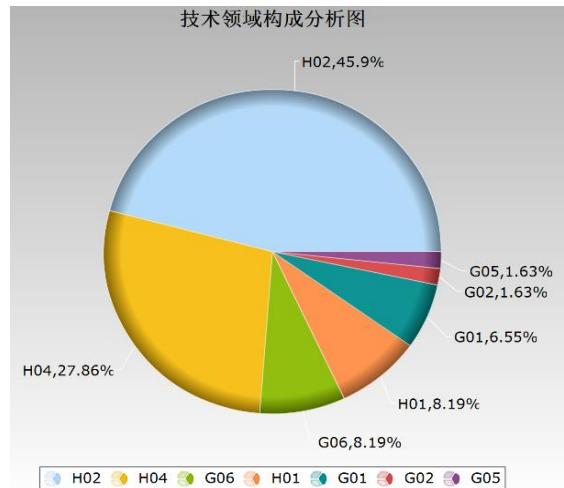


圖 5~6 OPPO 在美國發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

參、歐洲專利局專利佈局

截至 2016 年為止，圖 5~7 為 OPPO 在歐洲專利局的專利申請的變化。圖 5~7 可清楚看見 OPPO 在歐洲專利局較早提出申請，但整體申請量仍遠小於大陸發明專利申請量在 2013 年後專利申請量明顯上升。

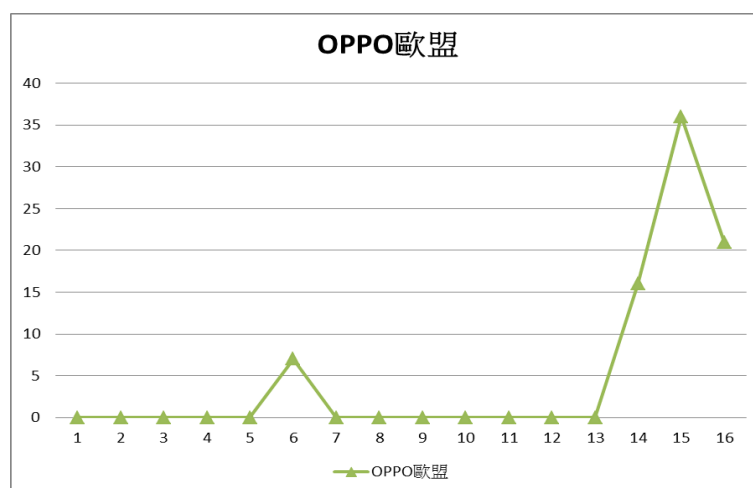


圖 5~7 OPPO 在歐洲專利局發明專利申請年總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

同樣的，為了顯示 OPPO 在歐洲專利局的發明專利申請量的主要分類的比重，圖 5~8 為截至 2016 年為止；OPPO 在各領域的發明專利申請量的類別分布。由圖 5~8；清楚顯示了 OPPO 在歐洲專利局的申請與美國相同是以電力之發電、變電或配電 (H02) 的類別為主，其超過了一半的申請量。接下來的排名才是計算電氣通信技術 (H04)、計算；推算；計數 (G06)、基本電氣元件 (H01)。在大陸排名第三位的其他類目不包括的其他類目不包括的電氣技術 (G05) 同樣則在歐洲專利局申請的數量較少。

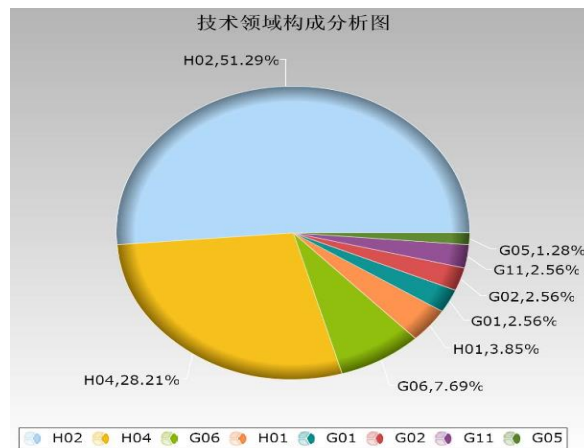


圖 5~8 OPPO 在歐洲專利局發明專利申請技術領域分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

肆、小結

圖 5~9 清楚顯示 OPPO 在大陸、美國及歐洲專利局的專利申請量隨年代的變化，可清楚看出 OPPO 在歐洲專利局及美國的申請量遠低於其他國的申請量。藉此，可明顯看出 OPPO 的產品市場於 2016 年以前是集中於中國市場的。

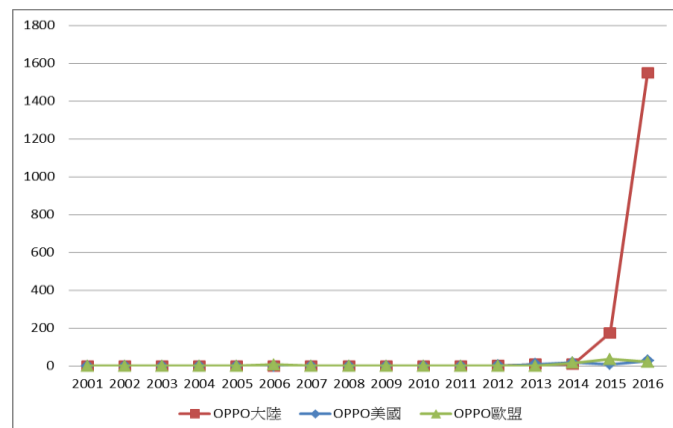


圖 5~9 OPPO 在大陸、美國、歐洲三地區發明專利申請年總量分布

資料來源：大陸知識產權局專利檢索及分析系統，本研究整理

第五節 經營績效

OPPO 至今仍未公開發行，無法取得公開的財務資訊，因此相關經營績效指標難以應用分析。市調機構 Strategy Analytics 每季針對智慧型手機產業調查並發布各家 OBM 廠營收、獲利與 ASP 的報告，本文將近期 Strategy Analytics 所揭露之資訊整理如表 5~6 所示。

表 5~6 近期智慧型手機 OBM 廠營業利益

單位：USD 百萬元，%

期別	Q3/2016 ¹⁶⁰		2016 ¹⁶¹		Q1/2017 ¹⁶²		
廠別	營業利益	佔比	營業利益	佔比	營業利益	佔比	營業利益率
Apple	8,500	91.0%	44,900	79.2%	10,180	83.4%	
Samsung	N/A	N/A	8,300	14.6%	1,580	12.9%	
Huawei	200	2.4%	929	1.6%	226	*1.9%	3.50%
OPPO	200	2.2%	*806	1.5%	254	*2.1%	4.70%
Vivo	200	2.2%	*698	1.3%			4.50%
Others	200	2.2%	*967	1.8%			
Total	9,400	100.0%	53,700	100.0%	12,210	100.0%	

註：“*”為報導未提及，本研究自行換算所得

資料來源：Strategy Analytics、各家新聞報導，本研究整理

從上表中可看出在 Apple 囊括約 8 成的智慧型手機產業營業利益下，OPPO 是少數幾家能維持獲利的 OBM 廠，營業利益與利益率甚至高於銷售量排名第三的華為，這與市場上觀察到 OPPO 的 ASP 較高，且終端價格折扣低的現象符合；而由同一份報導指出 OPPO 在 2017 年 Q1 的營收約 USD54.1 億元(同期華為約 USD64.7 億元)，若假設營業利益率同為 4.7%，推估 OPPO 2016 年全年營收約

¹⁶⁰ Linda Sui (2016). Apple Captures Record 91 Percent Share of Global Smartphone Profits in Q3 2016. *Strategy Analytics*. Retrieved. 載自：<https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2016/11/22/strategy-analytics-apple-captures-record-91-percent-share-of-global-smartphone-profits-in-q3-2016?slid=220613&spg=4#.Way1V7IjHIV.2017/09/13>。

¹⁶¹ KH 디지털(2017). Apple captures 79% of global smartphone profits last year. *The Korea Herald/Business/Technology*. Retrieved. 載自：<http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20170308000345>。2017/9/13。

¹⁶² Rishabh Borde(2017). Apple Is Still The Most Profitable Smartphone Company Despite Declined Profit Share in Q1 2017. *Dazeinfo.com*. 載自：<https://dazeinfo.com/2017/06/05/apple-most-profitable-smartphone-company-q1-share/>。2017/09/13。

USD171 億元，2017 年 Q1 營收持續成長，但 Strategy Analytics 指出在 2017 年 Q2，OPPO 雖靠著 R11 在中國市場取得佳績，以及在印度市場的成長，銷售量得以持續成長，ASP 因低階機種銷售比重放大而降低，營業利益率亦因海外擴張與新機種行銷費用增加而下滑¹⁶³。

有關 OPPO 的經營績效分析，由於無法取得 OPPO 相關的財務資訊，本文將以市調機構發布之手機 OBM 廠銷售量為主要依據，從中觀察 OPPO 經營績效的演變。下揭兩表分別為市調機構 IDC 所發布之近期 OPPO 在全球市場與中國市場的銷售量統計（如表 5~7、5~8 所示）。

表 5~7 OPPO 近年智慧型手機全球銷售量

單位：百萬支，%

期別	2014	2015	2016	1Q2017	2Q2017
銷售量	*29.9	42.7	99.4	25.6	27.8
市佔率	*2.4%	3.0%	6.8%	7.4%	8.1%
排名	*約 10	*約 8	4	4	4
成長率	N/A	42.81%	132.79%	38.38%	23.01%

註：“*”為引用另一家研調機構 IC Insights 之數據。

資料來源：International Data Corporation (IDC)、各家新聞報導，本研究整理

表 5~8 OPPO 近年智慧型手機中國銷售量

單位：百萬支，%

期別	2014	2015	2016	1Q2017	2Q2017
銷售量	25.9	35.3	78.4	18.9	20.1
市佔率	6.10%	8.10%	16.80%	18.20%	17.90%
排名	4	4	1	2	2
成長率	N/A	36.29%	122.10%	19.62%	11.67%
中國銷量比重	86.6%	82.7%	78.9%	73.8%	72.3%
海外銷售量*	4.0	7.4	21.0	6.7	7.7

註：“*”為同期全球銷售量減中國銷售量自行計算而得。

資料來源：International Data Corporation (IDC)、各家新聞報導，本文整理

¹⁶³ Yiwen Wu. (2017). Q2 '17 : OPPO: Volume Up while ASP and Margin Down. *Strategy Analytics*. 載自：<https://www.strategyanalytics.com/access-services/devices/mobile-phones/smartphone/smartphones/reports/report-detail/q2-17-oppo-volume-up-while-aps-and-margin-down#.WazqlrIjHIW>。2017/9/13。

從表 5~7、5~8 觀之，2016 年對 OPPO 而言，可謂爆發式成長，不僅主要市場中國銷售量成長逾 1 倍，海外銷售量亦成長近 3 倍，2016 年在全球智慧型手機市場銷售量躍居第 4 位，在中國更超越華為奪下第 1 名，進入 2017 年依然保有兩位數成長，如此經營績效，對一家 2011 年才轉向智慧型手機市場的 OBM 廠而言，無疑的相當出色。特別是 OPPO 與其他家中國 OBM 廠同樣以中國為主要市場，但中國智慧型手機市場近年成長速度極快，已逐漸飽和，各家 OBM 廠無不積極尋求海外市場以維持增長，而 OPPO 全球銷售量逐季成長，但中國市場比重從 2014 年的 86.6% 降到 2017 年 Q2 的 72.3%，單就此項數據解讀，OPPO 正朝向健全市場的方向邁進。

而若以市佔率觀之（如圖 5~10、5~11 所示），OPPO 不論在全球或中國市場的市佔率持續放大，與其他競爭對手相比較，Samsung 在中國市場因政治因素而銷售不振，全球市場在 2016 年下半年因 Note7 回收事件而受到重創，直到今年 S8 上市才有所回升；Apple 雖然在 2016 年 Q3 發表 iPhone7，但因整體手機市場的成長力道來自於新興市場，而 Apple 的高價位在中國與新興市場的接受度有限，市佔率一路下滑；近年就屬中國 OBM 廠表現最為突出，2014-2015 年的小米表現令市場為之驚艷，但 2016 年小米因供應鏈無法配合與其他中國品牌強攻而重挫，華為、OPPO 與 Vivo 的市佔率穩定持續擴大，已站穩中國前三大與全球第 3-5 名。

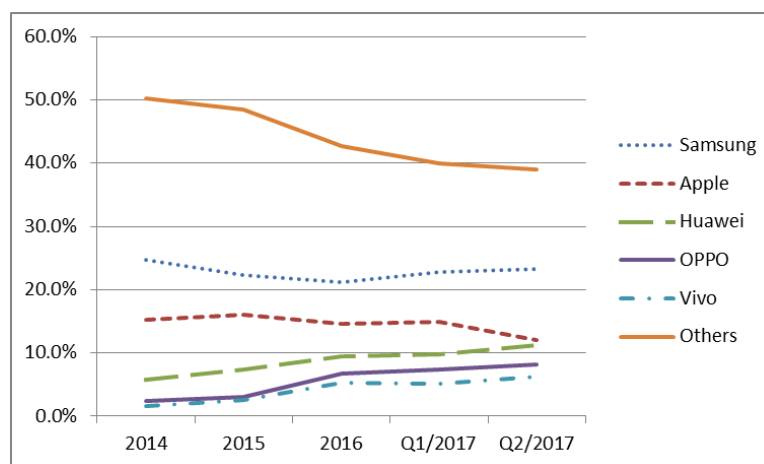


圖 5~10 近年智慧型手機 OBM 廠全球市佔率

資料來源：International Data Corporation (IDC)、各家新聞報導，本研究整理

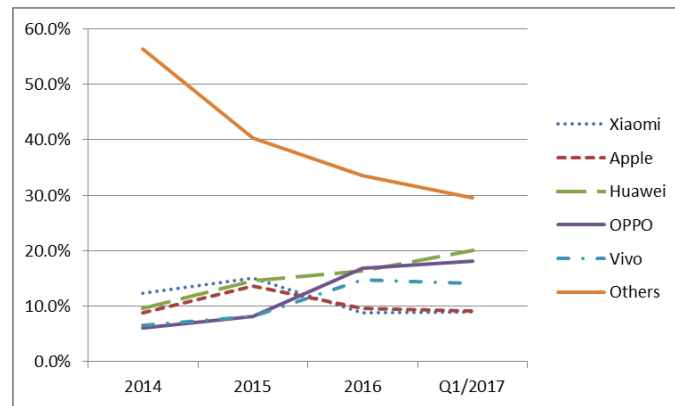


圖 5~11 近年智慧型手機 OBM 廠中國市佔率

資料來源：International Data Corporation (IDC)、各家新聞報導，本研究整理

從 IDC 所揭露的統計資料觀之，不論在全球與中國市場，前五大 OBM 廠的市占率總和持續攀升，這種現象在中國市場尤其明顯，前五大之外的其他 OBM 廠市佔率從 2014 年的 56.4% 下滑至 2017 年 Q1 的 29.6%，中國市場國外品牌僅剩 Apple 擁有較大的市佔率。

從上述市占率的變化，與上述 Strategy Analytics 所發布智慧型手機產業營業利益調查資料相互參照，前五大 OBM 廠幾乎囊括所有手機廠的獲利，且不論市占率與獲利比重持續擴大中，前五大之外的其他手機廠愈來愈難生存，從 2017 年 Q1 的營業利益調查數字推估，前五大之外的其他手機廠總和營業利益已為負數。

綜上所述，OPPO 以市場後進者之姿，近年的經營績效表現實在無可挑剔，雖然在全球市場品牌強度尚不及 Apple 與 Samsung，品牌帶來的超額利潤無法與之相比，但營業利益率卻高於華為，顯見其品牌操作與行銷策略確實出色，但 OPPO 的未來發展仍有其隱憂。OPPO 最大的市場在中國，近年海外市場表現不俗，但幾乎集中在東南亞與南亞等新興市場，其同業小米與 Vivo 亦然。如前文所述，OPPO 最大的致命傷在於專利技術過於薄弱，此一致命傷普遍存在於中國新興品牌，在本國多少受惠於政策保障的非公平競爭而得以壯大，但中國市場已逐漸飽和，海外市場欲進一步擴展勢必面臨智慧財產權的爭訟，特別是在已開發國家。

目前 OPPO 海外擴展策略明顯複製在中國的發展歷程，避免在高階市場與 Apple 及 Samsung 正面交鋒，故目標市場鎖定新興市場，在新興市場投入大量行

銷資源建立品牌知名度，緊扣流行元素誘使年輕族群埋單並培養潛在的未來消費者，但 OPPO 於 2015-2016 年在中國爆發式成長多少得力於網路基礎建設成熟、社群平台融入日常生活中，以及三、四線以下城市可支配所得持續成長等諸多天時地利人和，OPPO 目前鎖定的東南亞與南亞市場不一定滿足上述條件。

品牌強度需要經年累月投入資源並累積，OPPO 在新興市場的投入並不會白費，但必須積極投入專利佈局以降低專利技術弱勢所造成的傷害，短期因新興市場低階產品比重高加上可能面臨的智慧財產權爭訟，可能影響其成長速度與獲利表現，但這是 OPPO 要挑戰成為國際品牌必須經歷的路程。

第六章 結論與建議

第一節 結論

自 2007 年蘋果 iPhone3 問世及 2008 年宏達電 HTC 發表首款 Android 手機 G1 後，徹底改變智慧型手機產業發展方向，而智慧型手機也成為現代人類生活中不可或缺的用品，隨著產業的蓬勃發展，同時也帶動了周邊供應鏈產業的成長。即使在 2008 年全球面臨金融海嘯、經濟不景氣與消費緊縮之際，2009 年智慧型手機仍有 3.69% 的成長率，金融海嘯之後因景氣回溫、行動通訊上網便利與 Wi-Fi 無線網路應用的普及，使人們對於智慧型手機需求開始增加，相對也帶動出貨量大量成長。

然自 2013 年起，智慧型手機出貨量雖然年年成長，但成長率卻下滑。究其原因，除了智慧型手機產品生命週期已由成長期邁入成熟期之外，現階段各品牌智慧型手機產品，在創新動能不足、硬體規格相似度高與其所提供之功能性差異化不大的情況下，未來，智慧型手機唯有透過具差異化的創新模式與產品的重新定位，才能在智慧型手機市場日漸飽和情況下，提升產品附加價值與提升產品銷售的新動能。

壹、智慧型手機成為整合跨功能領域的控制介面

今年（2017 年）世界行動通訊大會(Mobile World Congress, MWC) 揭開了行動通訊相關產業未來的發展趨勢。由展覽會中可以發現，參展項目與主題圍繞在 5G、物聯網（IoT 安全平台、智慧家庭與城市、自動駕駛、車載服務）、人工智慧、機器自我學習、共享經濟、行動電子商務、穿戴式行動裝置、虛擬實景、擴增實境的軟硬平台與介面整合、網路虛擬化、行動影音、數位內容（移動式廣告、數位智慧企業、數位智慧金融服務、數位化電信運營商）等項次，其中又以 AI 人工智慧、大數據、物聯網、數位語音助理等新科技的應用為基礎，並以智慧型手機為整合的控制介面。換言之，AI 人工智慧的應用與人機操作介面的改變，藉由語音操作的方式來增加手機應用功能啟用之便利性，健康管理平台、智慧家電控制平台、移動支付平台及車聯網的串聯，智慧型手機成為跨功能領域的整合與控制介面，將會是未來發展重點方向與趨勢。

貳、智財保護將是智慧型手機產業競爭策略新顯學

在全球化的浪潮下，企業的發展倘若僅是固守一方，在競爭力上勢必居於劣勢。尤其是智慧型手機產業的發展若僅注重創新與研究發展是不夠的，專利申請與佈局具有「屬地主義」的特性，直觀而論，智慧型手機的研發，牽涉了上百項、甚至上千項的專利技術，同時產品皆行銷於世界各國，故基於排除他人為販賣之要約、販賣、使用的目的，自然應當盡可能的在全世界進行專利的申請與佈局。

由過去幾年來，多家手機品牌企業先後在世界各地發起了多場的專利訴訟，觀察其爭訟的動機可以發現，專利訴訟並非在意賠償金或授權金之多寡，主要目的是希望藉由專利權的保護與排他性，將競爭者逐出市場。換言之，專利申請、佈局的智慧財產保護，顯已成為智慧型手機未來研擬競爭策略相當重要的一環。

參、產品定位與市場區隔利基化

由於智慧型手機發展的趨勢已走向整合跨功能領域的控制介面前進，因此；各手機品牌大廠為持續滿足消費大眾的需求，搶攻市場市占率，紛紛以創新思維的方式開始朝向此一趨勢，進行軟硬體服務的整合與開發著手，冀望藉由更具「智慧性」、「趣味性」、「新穎性」、「操作介面便利性」等吸睛的產品來增加智慧型手機的附加價值，以具差異化的創新模式來重新定位產品。

即使智慧型手機產品發展的趨勢潮流是朝著上述的方向前進，但仍有部分智慧型手機品牌大廠在產品定位與市場定位部分並未如此擘劃，反而走向利基市場(niche market)。所謂的利基市場係指，已有市場絕對優勢的企業忽略了某些細分市場，並且在此市場尚未供應完善的服務，而某些企業為了滿足特定的市場需求，將價格區間與產品品質，針對細分後的產品進入這個小型市場且有盈利的基礎，並經由專業化的經營將品牌意識灌輸到該特定消費者族群中逐漸形成該族群的領導品牌¹⁶⁴。

就本文所研究的個案 OPPO 而言，OPPO 的手機產品並未將訴求重點放在硬體規格或效能數據上來與同業競爭，而是凸顯某一個或一組優於或異於競爭對手的功能或特色訴求，明確做出市場區隔與產品差異化。在功能型手機時代，OPPO 的產品差異化特色著重於時尚活潑堪比精品的外觀與影音視聽功能，步入智慧型

¹⁶⁴ 維基百科，利基市場。載自：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%88%A9%E5%9F%BA%E5%B8%82%E5%9C%BA>。2017/9/24。

手機時代之後，保持原有特色的基調下，逐漸轉向強調拍照功能與影像處理，特別是自拍美顏功能，甚至於直接以「Camera Phone」的廣告詞，來突出該公司智慧型手機特有的照相功能印象，進而深根牢固的植入消費者心中，可說是與OPPO的品牌形象產生直接的連結。換言之，某些手機品牌大廠在擘劃與重新定位智慧型手機產品時，反其道而行，遵循 80/20 法則，集中 80%的企業資源去滿足 20%具銷售利潤客群但卻是大公司毫不重視的的顧客上，避免與在市場上具絕對優勢品牌大廠正面對決，專注特定領域成為該產業裡的隱形冠軍。

第二節 建議

1985 年，麥可·波特(Michael Porter)在其著作「競爭優勢」中提出了企業價值鏈(Value chain) 又名價值鏈分析、價值鏈模型¹⁶⁵。麥可·波特認為，企業是包含了產品設計、製造、行銷及售後服務等一連串的價值活動所組成，這些價值活動組合起來後，構成了企業價值鏈，而價值鏈內的活動分為主要活動與輔助活動兩類（如圖 6~1 所示）。因此，本文最後在建議的部分，將以麥可·波特所提出之企業價值鏈為架構，作為「台灣智慧型手機產業未來的發展」提出建言。

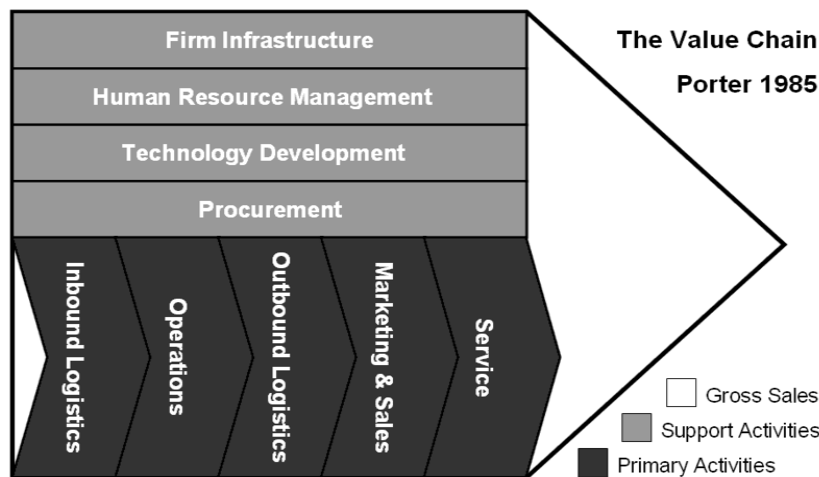


圖 6~1 麥可·波特 企業價值鏈

資料來源：

https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%83%B9%E5%80%BC%E9%8F%88#/media/File:Value_Chain.png

¹⁶⁵ 維基百科，價值鏈。載自：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%83%B9%E5%80%BC%E9%8F%88>。2017/9/25。

壹、技術發展

本文認為台灣智慧型手機產業在發展時，就技術發展這個領域裡有兩個部分必須加以注意。茲說明如下：

一、軟、硬體技術發展

首先，在硬體發展部分；就智慧型手機而言，晶片處理器是智慧型手機的中樞所在，也是核心且具關鍵性的競爭力之一，就現階段而言，智慧型手機已屬於成熟期的產品，在差異化的取得越來越少的情況之下，智慧型手機創新能力的展現，則有賴於晶片功能能否有效的展現。例如：擴增實境/虛擬實境(AR/VR)等最新多媒體功能應用，甚至是對運算攝影(computational photography)與人工智慧（包括自然語言處理與影像辨識），晶片性能不只會影響上行/下行資料速率，也會影響連結可靠性與通話的清晰度¹⁶⁶。因此，手機晶片運算能力、速度之優劣，關係著終端產品的功能性表現。

如上所述，手機晶片除了影響硬體的功能性外，對於通信標準的制定、訊號發送與接受及電源管理等，均產生相當大的影響。此外，智慧型手機作業系統的設計與手機 APP 軟體應用上亦與晶片功能性有著密不可分的關聯性。例如：大陸華為、小米等手機品牌商具備自行研發設計手機晶片的能力，所以在智慧型手機差異化研發、創新及生產方面，不會再受制於晶片製造商，同時亦不需依據出貨量或銷售量付出高額的授權費及權利金而稀釋公司的獲利能力。

我國具備半導體晶圓代工的優勢，許多製程均獨步並領先世界其他國家或地區。為此，我國在發展智慧型手機產業之時，應跳脫以往 OBM 代工生產或 ODM 委托設計與製造的模式，採自行研發、設計與製造手機晶片，如此，產業發展的契機才能將研發、創新技術能力予以整合，在手機作業系統軟體研發及硬體創新發展上，提供品牌發展的自主性及有效提升產業的核心競爭力。

二、智慧財產權的保護與應用

隨著全球化的浪潮，產業的發展已無法僅是固守一方，在科技化、研發、

¹⁶⁶ MWC 2017：智慧型手機晶片三強大戰。載自：
<http://www.eettaiwan.com/news/article/20170302NT03-Qualcomm-Samsung-MTK-offer-hints-on-iphone8>。2017/9/25。

創新的知識化經濟情況下，智慧財產權的保護，已成為一個企業乃至於一個國家重要的核心競爭力。就智慧型手機產業而言，新產品從研發、設計到量產，牽涉的是上百項甚至上千項的專利權，對品牌手機大廠來說，專利權代表的是企業競爭力的剛性條件，專利權的佈局與形成，具備了智慧財產權的保護體系。由於智慧財產權具備排他性與某種程度的壟斷性，因此；智慧產權構成商品定價的話語權，智慧產權會因為企業的競合策略而出現交換性的商業價值，智慧產權也會因為企業的競爭策略，而形成阻絕他人商品進入市場的能力。

例如，大陸華為公司在手機業務剛起步時，因專利權儲備能量不足，2013年起短短的三年間，遭到由蘋果、微軟、黑莓、易利信和索尼共同組成的Rockstar 財團控告侵權案達 54 次。然隨著華為公司對於專利權佈局與智慧產權的重視，2015 年全年，華為向蘋果公司許可專利 769 件，蘋果公司向華為許可專利 98 件。在通信業，兩個公司簽訂專利許可時，專利許可數量多的一方要向數量少的一方收取專利費，這意味著華為開始向蘋果公司收取專利許可使用費¹⁶⁷。另外，2016 年 5 月底，華為在美國、中國深圳同時對三星提起專利侵權訴訟，7 月初又在福建泉州中級人民法院提告三星，索賠 8000 萬。由上述情況可以看出，華為的專利強度與實質驗證多年來的專利累積能量¹⁶⁸。

另一個專利權商品化轉換成經濟價值的則是今年（2017 年），HTC 因營運欠佳，在連續 9 季的虧損之下，將旗下手機 ODM 部門、2000 名研發人員及專利權授權，賣給過去的合作夥伴 google，總交易金額達 11 億美金。因此，由華為智慧產權的保護與專利佈局及 HTC 專利權授權交易的案例中可以看出，智慧產權在知識經濟年代裡，對於企業競爭力佔有舉足輕重的地位。換言之，我國在智慧型手機發展的競爭策略上，專利權的全球申請與佈局是相對重要的。

¹⁶⁷ 強大的法務部，讓華為劍指全世界！載自：

<http://mp.weixin.qq.com/s/sUzXs2Vc5OXNSwu7AHRnKg>。2017/9/25。

¹⁶⁸ 三星在中國反擊華為 索賠 8050 萬。科技產業資訊室。載自：

<http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=12613>。2017/9/25。

貳、行銷與銷售

在企業的價值鏈活動中，行銷與銷售亦佔有相當重要的比重。在此部分，對於我國智慧型手機產業發展的建議事項茲說明如下：

一、產品/品牌定位

我國屬於淺碟型經濟體系，消費人口與內需市場規模均有限。由於不具備規模經濟市場，因此；我國智慧型手機產業之發展，在主、客觀條件等因素無法施展下，並不具備獨立制定相關規範及主導的地位，僅能跟隨國際大廠的步伐前進。所以，在產品/品牌定位的軟實力上，是具有揮灑的空間與實力。智慧型手機發展迄今已成為人們生活中無法欠缺的工具，不同客群對於智慧型手機功能性展現的需求亦不盡相同。所以，我國智慧型手機品牌業者在產品與品牌定位上應思考的方向是：

- (一) 以消費者為導向，目標市場的選定、客戶群區隔及產品功能性與價格的配置。
- (二) 研發團隊的穩定性、手機作業系統的優化、用戶體驗、設計美學、工藝設計的提升。例如：外觀的美感、工藝技術的展現、資訊搜尋介面操作系統的優化等。
- (三) 商業模式的建構、聚焦重點。例如：定位在 AR/VR 的使用。
- (四) 功能性的差異化。例如：強調美顏拍攝、類單眼手機、商務應用等。
- (五) 讓消費者能快速記住產品的重要特徵，例如：大螢幕帶來大視野。
- (六) 產品定位能否從利基市場中獲取顧客認同。
- (七) 品質的安全性與穩定性。例如：手機安全認證機制（生理、指紋、3D 辨識）、防水、防塵的穩定性等。

二、行銷策略與通路

手機已成為擴大與其他商業接觸面的一個重要渠道，在行銷策略與通路佈建上應注意：

- (一) 廣告應與行銷策略、產品定位、產品功能性特點相結合。例如：強調智慧生活整合介面的手機，在廣告與行銷策略上可強調，智慧型手機是「承載一切數據的終端產品」
- (二) 通路的建置應考慮產品定位的屬性。例如：強調 AR/VR 的應用，

則在行銷通路上，應著重在實體店鋪的體驗式銷售為主，電子商務通路為輔。

- (三) 智慧型手機是一種容易影響消費者對於品牌忠誠度的產品，所以；在行銷的策略上，要以顧客的價值為依歸，吸引顧客的眼球，軟硬體的整合的趣味性、便利性來感動消費者。

參、供應鏈整合

智慧型手機產品的組成，從設計、研發、量產等流程涵蓋了許多軟硬體供應鏈的整合，因此；上下游間供應鏈的連結與整合則成了相當重要的課題。例如：過去消費者常常詬病小米手機的飢餓式行銷，但實質上；小米的飢餓式行銷是因為其無法有效掌握供應鏈所造成，一旦失去高通晶片的優先供給，等同喪失市場的主導權與領先權。

由於智慧型手機產品生命週期並不多競爭者眾的產業特性，相對造就了品牌商必須面對巨大的市場壓力和潛在的威脅，在供應鏈的管理上，蘋果最為成功¹⁶⁹。蘋果對於供應鏈體系採取均衡佈建的方式，透過資金、技術的投入，優化與扶持自己的供應鏈廠商，在大量的資金、技術的扶持之後，蘋果手機成功的控制供應鏈的連結與供應鏈的主導權。

如上所述，我國過去在智慧型手機產業係以代工方式為主，具備產業供應鏈群聚效應的優勢。因此，手機品牌商在發展品牌的過程中，應有效整合與連結上下游間的供應鏈，避免核心項目遭到競爭對手的掌握與主導，如此才能有效且立即的反應市場的需求。

¹⁶⁹ 供應鏈止痛，智慧型手機才有揚眉吐氣之日。載自：<https://kknews.cc/tech/j8n53qe.html>。2017/9/26。

參考文獻

中文部分

1. 2011 年 Q3 宏達電坐上美國智慧型手機龍頭寶座。科技產業資訊室。載自：
http://cdnet.stpi.narl.org.tw/techroom/market/eetelecomm_mobile/2011/eetelecomm_mobile_11_047.htm。2017/7/12。
2. Amanda(2016),OPPO 台灣區總經理專訪:來台灣學習成熟市場的「苛」!,
泛科技,人物 X 趨勢。載自: <https://panx.asia/archives/49045>。2017/9/11。
<http://tw-investors.htc.com/phoenix.zhtml?c=251354&p=irol-reportsannual>。
2017/9/10。
3. IDC。2011~2012 年全球前 5 大智慧型手機市占率。載自：
<https://www.idc.com.tw/>。2017/7/13。
4. MBA 智庫百科,載自: <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/4G>。2017/07/01。
5. MIC:今年台灣智慧型手機發展需仰賴新興市場。載自：
<http://blog.moneydj.com/news/>。2017/7/14。
6. MONEYDJ 新聞摘錄,研調:去年全球智慧手機出貨增 4.7%大陸品牌奪 3-5
名。載自: <http://blog.moneydj.com/news/>。2017/7/26。
7. MWC 2017:智慧型手機晶片三強大戰。載自：
<http://www.eettaiwan.com/news/article/20170302NT03-Qualcomm Samsung-MTK-offer-hints-on-iphone8>。2017/9/25。
8. Robert K. Yin(1994)著。尚容安譯。個案研究(Case Study Research: design and
Methods),台北市:弘智文化。
9. TrendForce:2014 年全球智慧型手機出貨統計。載自：
<http://press.trendforce.com.tw/press/20150120-2552.html>。2017/7/14。
10. Yahoo 奇摩股市新聞。宏達電力圖振作,外資維持減碼評等--中央社。載自：
https://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/20150814/%E5%AE%8F%E9%81%94%E9%9B%BB%E5%8A%9B%E5%9C%96%E6%8C%AF%E4%BD%9C%E5%A4%96%E8%B3%87%E7%B6%AD%E6%8C%81%E6%B8%9B%E7%A2%BC%E8%A9%95%E7%AD%89-045900093.html。2017/8/24。
11. 三星在中國反擊華為 索賠 8050 萬。科技產業資訊室。載自：
<http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=12613>。2017/9/25。

12. 大前研一(1984), 策略家的智慧, 台北: 長河出版社。
13. 大陸知識產權局專利檢索及分析系統。網址: <http://www.pss-system.gov.cn/>。
14. 中時電子報。市值蒸發 1 兆, 王雪紅 3 失誤惹毛宏達電股東。載自: <http://magazine.chinatimes.com/ctweekly/20150612003819-300106>。2017/8/24。
15. 中國工業和信息化部(2010年)。2009年全國電信業統計公報, 2010年全國電信業統計公報, 工信數據, 統計數據分析。載自: 2017/9/11。
16. 手機設計天下(2010)。整體手機市場, 音樂手機市場, 2009-2010中國手機市場品牌研究報告。
17. 方世榮(1996), 行銷學, 台北: 三民書局。
18. 方至民(2000)。「企業競爭優勢」, 台北: 前程企管。
19. 方園婧(2016)。OPPO、VIVO 靠什麼反超小米, 中國手機業第二次反轉。載自: http://36kr.com/p/5052456.html?ktm_source=feed。2017/9/12。
20. 王付嬌(2016)。OPPO 成為中國第二大手機廠商, 會與華為爆發激烈一戰嗎? 載自: <http://www.jiemian.com/article/698303.html>。2017/9/13。
21. 王占魁(2009)。智慧型手機網路使用意願及相關因素探討。未出版碩士論文。高雄市: 樹德科技大學資訊管理系研究所。
22. 王英裕(2004)。智慧型行動電話技術發展藍圖。新竹市: 工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心。
23. 司徒達賢(2012)。透析企業競爭武器, 天下雜誌 165 期。
24. 司徒達賢, 擁抱策略, 管理未來。載自: http://prof-seetoo.blogspot.tw/2010/12/blog-post_6600.html。2017/9/4。
25. 永豐投顧經濟研究(2016)。中國手機”高”不成,”低”難就, 下一站博弈新興市場。載自: <https://mma.sinopac.com/MMA7txt/research/Weekly/20160509/0402.pdf>。2017/9/5。
26. 江美姿(1999)。我國高科技產業國際行銷通路影響因素之研究—以新竹科學園區為例, 未出版碩士論文, 新竹市: 國立交通大學經營管理研究所。
27. 行政院(2012)。智慧手持裝置產業發展策略及行動方案。台北市: 行政院。
28. 吳承軒(2012)。不同品牌智慧型手機競爭策略之比較研究—以宏達電(HTC)與三星(Samsung)為例。未出版碩士論文。高雄市: 高苑科技大學經營管理研

究所碩士論文。

29. 吳春波 (2017)。華為核心價值主張演變 30 年。2017 年 5 月 24 日，載自：
<https://kknews.cc/finance/bo4zvgn.html>。2017/9/4。
30. 呂文銓 (2005)。專利權之本質研究—論專利權之社會化。未出版碩士論文。
桃園市：中原大學財經法律學系。
31. 呂珮如 (2017)。由 MWC 2017 看智慧行動終端發展趨勢。新竹市：工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心。
32. 宏永杰 (2008)，科技政策研究與資訊中心-科技產業資訊室。
33. 宏達電公司年報 (2016)。載自：
34. 李兆益 (2013)。以質性研究探討台灣地區智慧型行動裝置產業的現況與未來發展—以宏達電、三星、蘋果為例。未出版碩士論文。新北市：天主教輔仁大學國際創業與經營管理在職專班碩士論文。
35. 李承璋 (2011)。評估消費者購買智慧型手機之因素。未出版碩士論文。台中市：逢甲大學碩士在職專班。
36. 李信興、劉常勇 (2008)。系統性「商業模式」之觀念架構，ISSN 1993-7504
創業管理研究 2008 年 9 月 第三卷第三期, p.119-145。
37. 供應鏈止痛，智慧型手機才有揚眉吐氣之日。載自：
<https://kknews.cc/tech/j8n53qe.html>。2017/9/26。
38. 周延鵬 (2006)。一堂課 2000 億：智慧財產的戰略及戰術。台北市：工商財經數位。
39. 旺報社評 (2016)。華為成功轉型給台灣的啟示。載自：
<http://opinion.chinatimes.com/20161005005927-262102>。2017/9/5。
40. 林政寬 (2006)。台灣智慧型手持設備廠商新商業模式之策略行銷分析。未出版碩士論文國立政治大學經營管理碩士學程。
41. 林柏齊 (2017)。2017 年第一季中國大陸智慧型行動電話市場動態觀察。台北市：工業策進會產業情報研究所 MIC--產業研究報告。
42. 林浩鉅 (2017)。參加 2017 世界行動通訊大會出國報告。台北市：經濟部技術處。
43. 姜菽霞 (2009)。社會資本、服務創新網絡與價值共創：以宏達電為例，未出版碩士論文。國立臺南大學科技管理研究所碩士班。

44. 科技產業資訊室。載自：

http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat_08_A029.htm。2017/9/7。

45. 科技產業資訊室。載自：

http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat_08_A033.htm。2017/9/7。

46. 徐玉學(2004)。鎖定智慧型手機功能需求表、產品趨勢與未來發展關鍵—以手機為主要切入角度，拓璞產業研究所。

47. 翁景民、胡同來(2002)編譯。行銷通路。台北市：華泰文化事業公司。

48. 高郁豪(2013)。基於需求性及實用性探討智慧型手機未來開發趨勢—以Android 智慧型手機為例。未出版碩士論文。台南市：南台科技大學資訊管理系研究所。

49. 國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心「科技產業資訊室」--市場報導。

載自：<http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=6384>。2017/7/26。

50. 專利實務論。第一章專利之起源與產業發展。載自：

<https://www.angle.com.tw/File/Try/1H042PA-1.pdf>。頁4~5。2017/05/09。

51. 張志豪(2009)。用於智慧型手機之多頻帶環形天線設計。未出版碩士論文。國立宜蘭大學電子工程學系。

52. 張思(2014)。解剖OPPO真相：穩守3千元以上的秘密，鈦媒體。載自：

<http://www.tmtpost.com/181656.html>。2017/9/13。

53. 張楠(2014)。vivo 創始人罕見直面媒體：我們不上市 不融資，新浪科技新聞。載自：[http://tech.sina.com.cn/t/2014-12-](http://tech.sina.com.cn/t/2014-12-11/01299869490.shtml?deliverID=af3d97c391d3)

[11/01299869490.shtml?deliverID=af3d97c391d3](http://tech.sina.com.cn/t/2014-12-11/01299869490.shtml?deliverID=af3d97c391d3)。2017/9/11。

54. 張簡俊佑(2009)。台灣智慧型手機廠商產品平台策略之研究--以宏達電為例，未出版碩士論文。東海大學工業工程與經營資訊學系。

55. 強大的法務部，讓華為劍指全世界！載自：

<http://mp.weixin.qq.com/s/sUzXs2Vc5OXNSwu7AHRnKg>。2017/9/25。

56. 梁少懷(2016)。專利權的產生與發展。科學發展月刊521期。台北市：科技部，第67~68頁。

57. 許正宜(2009)。專利佈局對經營績效縱斷面之影響--以工具機產業為例。未出版碩士論文。台中市：嶺東科技大學經營管理研究所。

58. 郭怡君(2009)。策略聯盟及團隊成長如何影響動態能耐的演化，以宏達國際

- 電子公司為例。未出版碩士論文。國立清華大學科技管理研究所。
59. 陳右怡(2015)。中國大廠智慧家庭策略布局：小米、華為、海爾。IEK 產業情報網。
60. 陳柏瑋(2015)。以大螢幕智慧型手機針對品牌形象、體驗行銷、體驗價值、產品價格與購買意願之關聯性研究。未出版碩士論文。屏東市：國立屏東科技大學高階經營管理碩士在職專班。
61. 陳菁雯(2003)。產業環境對手機零組件廠商市場與產品策略之影響-個案研究，未出版碩士論文。嘉義縣：國立中正大學企業管理研究所。
62. 陳葳瑤(2010)。中國大陸手機產業發展現況與展望。IEK 產業服務-產業情報網。網址：<http://ieknet.itri.org.tw>。
63. 陳葳瑤(2010)。告別山寨？轉變中的中國大陸手機市場。新竹市：工業技術研究院。
64. 陳瓊琪(2004)。從台灣智慧型手機設計代工個案探討其競爭優勢。未出版碩士論文。國立中央大學企業管理學系碩士在職專班。
65. 麥可·波特 企業價值鏈。載自：
https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%83%B9%E5%80%BC%E9%8F%88#/media/File:Value_Chain.png。2017/9/25。
66. 傅筱琪(2008)。台灣智慧型手機產業發展競爭策略--以宏達電公司為例，未出版碩士論文。輔仁大學科技管理學程碩士在職專班。
67. 曾鈺婷(2013)。智慧型手機製造商行銷策略個案研究—以宏達電為例。未出版碩士論文。新竹市：國立交通大學管理學院科技管理。
68. 華為投資控股有限公司 2016 年年度報告。
69. 費麗婷(2015)。廣告重金砸出二三四線市場的 OPPO，能夠逆襲一線嗎？，好奇心日報。載自：<http://www.qdaily.com/articles/15186.html>。2017/9/12。
70. 黃仁律(2008)。探討宏達國際電子建構品牌之過程：一個個案研究。未出版碩士論文。國立清華大學科技管理研究所。
71. 黃彥達(2005)。智慧型手機榮景背後的深思。台北市 e 天下雜誌 10 月號。
72. 黃顯閔(2003)。新產品功能需求分析—智慧型手機之探討」。未出版碩士論文。新北市：淡江大學管理科學研究所。
73. 楊明宗、陳佳和(2015)。國小教師使用智慧型手機行為與態度之研究。新北

- 106 年度跨領域科技管理與智財運用國際人才培訓計畫(第4期/共4期)-海外培訓成果發表會
台灣智慧型手機產業發展之探討
市：德霖技術學院 2015 現代經營管理研討會論文集。
74. 楊銀濤(2009)。智慧型手機發展趨勢研究。未出版碩士論文。台南市：國立成功大學在職專班碩士論文。
75. 經濟部智慧財產局(2013)。認識專利。台北市：經濟部智慧財產局。第3~5頁。
76. 葉恆芬(2016)。由智慧型手機發展看全球行動終端發展趨勢。電腦與通訊期刊第165期。新竹市：工業技術研究院。
77. 詹孟樺(2001)。文教基金會經營策略與營運績效之探討--以平衡計分卡觀點分析。未出版碩士論文。國立中央大學企業管理研究所。
78. 資策會資訊市場情報中心(2001)。智慧型行動電話發展趨勢。載自：
<http://www2.lib.cycu.edu.tw/itdb/eBookShow.asp?sno=984>。2017/06/07。
79. 電腦科技電子報--Android的發展與台灣的契機。載自：
http://www.syscom.com.tw/ePaper_New_Content.aspx?id=307&EPID=183&TableName=sgEPArticle。2017/7/12。
80. 廖顯奎(2006)。我國影像顯示產業之專利佈局、困境及其因應對策。國立清華大學科技法律研究所碩士論文。
81. 維基百科(2017)。載自：<http://zh.wikipedia.org/wiki/宏達國際電子>。2017/9/10。
82. 維基百科，山寨機定義。載自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%B1%B1%E5%AF%A8%E6%9C%BA>。
2017/7/18。
83. 維基百科，利基市場。載自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%88%A9%E5%9F%BA%E5%B8%82%E5%9C%BA>。2017/9/24。
84. 維基百科，載自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%99%BA%E8%83%BD%E6%89%8B%E6%9C%BA>。2017/06/07。
85. 維基百科，載自：<https://zh.wikipedia.org/wiki/4G>。2017/07/01。
86. 維基百科，價值鏈。載自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%83%B9%E5%80%BC%E9%8F%88>。
2017/9/25。

87. 維基百科。載自：http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis。2017/9/7。
88. 劉威克（2015）。建構專利佈局的分析模式。未出版碩士論文。新竹市：國立交通大學科技法律研究所。
89. 餘盛海（2017）。任正非管理思想的核心：「均衡」。載自：
<http://www.readhouse.net/articles/169185522/>。2017/9/4。
90. 賽諾市場研究（2010）。市場容量變動，中國移動市場2010年度5月份GSM市場月度分析報告。
91. 賽諾市場研究（2017），線下渠道開始回歸，51%用戶通過線下渠道購買手機，2016年智能手機微報告。
92. 鍾啟東（2003）。認識智慧權談專利法。台肥季刊第44卷第7期。台北市：台灣肥料股份有限公司。

英文部分

1. Afuah, A., Tucci, C.L., (2003), "Internet Business Models and Strategies: Text and Case", New York: McGraw-Hill.
2. Anderson, Erin, and Anne T. Coughlan, (1987). "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution," Journal of Marketing, Vol. 51, No. 1, pp. 71-82.
3. Baer, M. and M. Frese (2003). "Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance." Journal of Organizational Behavior, 24, No. 1, pp.45-68.
4. Chang, Y., Chen, C.-S., and Zhou, H. (2009). Smart phone for mobile commerce. Computer Standards and Interfaces, 31, 4, 740-747.
5. Corey, E. R., (1976). "Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products," Boston: Harvard Business School Press.
6. Covin, J.G. and D.P. Slevin (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16(1), pp. 7-25.
7. Eisenmann, T., (2002), "Internet Business Models Text and Cases", New York: McGraw-Hill.
8. F Selnes, B.J. Jaworski & A.K. Kohli, (1993). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study, Scandinavian journal of management 12 (2), 139-157.
9. Glueck, W. F. (1976). Business policy: Strategy formation & management action

- (4th ed.). New York: Mc Graw-Hill, 119-147.
10. Hamel, G., (2000), Leading the Revolution, Harvard Business School Press, pp.61-113.
 11. Hanson, W., (2000). Internet Marketing. Cincinnati : South-Western Publishing Co.
 12. Hanvanich, S., Droge, C., and Calantone, R., (2003). "Reconceptualizing the Meaning and Domain of Marketing Knowledge," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No.4, pp. 124-134.
 13. ITU (International Telecommunication Union) World Telecommunication/ICT Indicators database. Key ICT indicators for developed and developing countries and the world (totals and penetration rates). Global and Regional ICT Data, Country ICT Data. Retrieved 載自 : <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> 。 2017/9/13 。
 14. Josh Horwitz (2015). Two little-known smartphone brands are creeping up on Samsung and Xiaomi in China. QUARTZ. Retrieved. 載自 : <https://qz.com/472599/two-little-known-smartphone-brands-are-creeping-up-on-samsung-and-xiaomi-in-china/> 。 2017/9/13 。
 15. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review (September/October), 134-137.
 16. Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A., (1998). Advanced Management Accounting. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
 17. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., (1996). Putting the balanced scorecard: translating strategy into action, Massachusetts: Harvard Business School Press.
 18. KH 디지털(2017). Apple captures 79% of global smartphone profits last year. The Korea Herald/Business/Technology. Retrieved. 載自 : <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20170308000345> 。 2017/9/13 。
 19. Kotler, P. (2000) , Marketing Management 10th ed., Prentice Hall, Inc. vol. 10, 13
 20. Kotler, P., (1994). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (8th ed.). London, Prentice-Hall International.
 21. Kotler, P., Armstrong, G., & Cunningham, M. H. (2005). Principles of marketing. Toronto: Pearson Prentice Hall.
 22. Kumar, N., (1996). "The Effect of Trust and Interdependence on Relationship

- Commitment: A Trans-Atlantic Study,” International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, No. 4, pp. 303-317.
23. Liden, R. C., Stilwell, D. & Gerald, R., (1996). “The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings” , Human Relation, Vol. 49, 327-347.
24. Linda Sui (2016). Apple Captures Record 91 Percent Share of Global Smartphone Profits in Q3 2016. Strategy Analytics. Retrieved. 載自 ;
<https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2016/11/22/strategy-analytics-apple-captures-record-91-percent-share-of-global-smartphone-profits-in-q3-2016?slid=220613&spg=4#.Way1V7IjHIV.2017/09/13> 。
25. M.E. Porter (1980). Adapted with the permission of The Free Press, a division of Simon & Schuster Adult Publishing Group.
26. Magretta, J., (2002), “What Management Is: How It Works and Why It’s Everyone’s Business”, New York: Free Press.
27. Meller, P. (1976). “Allocation Frontiers for Industrial Establishments of Different Sizes.” Explorations in Research , Vol.3, p.379-407.
28. MILES, R. e SNOW, C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. New York:McGraw-Hill.
29. Mitchell, D. and Coles, C., (2003). “The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation”, Journal of Business Strategy, 24(5): 15-21.
30. Montgomery, D. B., and Urban, G., (1969). “Management Science in Marketing,” Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
31. Open Handset Alliance, (2007). 載自 : <http://www.openhandsetalliance.com/> 。
- 2017/9/8 。
32. OVE GRANSTRAND, (1999). THE ECONOMICS AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY-TOWARDS INTELLECTUAL CAPITALISM 218-22.
33. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free press.
34. Porter, M. E., (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press.

35. Rishabh Borde. (2017). Apple Is Still The Most Profitable Smartphone Company Despite Declined Profit Share in Q1 2017. Dazeinfo.com. 載自：
<https://dazeinfo.com/2017/06/05/apple-most-profitable-smartphone-company-q1-share/>。2017/09/13。
36. Robbins, S. P., (1990). “Organizational Theory: Structure, Design, and Applications”, 3rd. ed., Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
37. Schmid, B., R. Alt, Zimmermann, H. and Buchet, B., (2001). “Anniversary Edition: Business Models”, Electronic Markets, 11(1): 3-9.
38. Shulman, L. E., Evans, P., & Stalk, G. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. Harvard Business Review, March-April, 57-69.
39. Stähler, P., (2002), “Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing”。載自：
<http://www.business-model-innovation.com/english/definitions.htm>。2017/8/25。
40. Stern, L. W., and EI-Ansary, A. I., (1996). *Marketing Channels (5th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
41. Stern, Louis W., Adel I. EI-Ansary and Anne T. Coughlan, (1996). *Marketing Channels*, 5th ed., N.J.: Prentice Hall.
42. Tapscott, D., A. Lowi, D. Ticoll, (2000). *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*, Boston: Harvard Business School Press.
43. teiner, R. (1965), *Philosophie und Anthroposophie. Vorbemerkungen zur Philosophie*, Philosophie und Anthroposophie, pp.196- 202.
44. Thurow, L. C. (2000). *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy*. New York: Harpercollins.
45. Timmers, P., (1998), “Business models for electronic markets,” *Journal on electronic markets*, 8(2), 3-8.
46. Van de ven, Andrew H., Diane L. Ferry, (1980). *Measuring and Assessing Organization*, NY: John Wiley & Sons.
47. Venkatraman, N., and Ramanujam, Vasudeven, (1986). “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches,” *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 801-814.
48. Weihrich, H. (1982). *The TOWS Matrix-A for Situational Analysis Long Range*

Planning, 15(2), pp.54-66.

49. Yiwen Wu. (2017). Q2 ' 17 : OPPO: Volume Up while ASP and Margin Down. Strategy Analytics. 載自 : <https://www.strategyanalytics.com/access-services/devices/mobile-phones/smartphone/smartphones/reports/report-detail/q2-17-oppo-volume-up-while-aps-and-margin-down#.WazqlrIjHIW> 。 2017/9/13 。

附件 華為公司首席法務官宋柳平博士訪談紀錄

一、華為為什麼做手機？手機在華為事業群的定位與角色？

回答：規範是來源於芯片廠與系統廠。華為做手機有兩個核心目的，第一，這個市場足夠大，華為要獲取利潤。第二，手機屬於接入側，有控制點，可與用戶聯繫，手機銷售量越大，與用戶的接觸點越大。接觸控制點是商業中非常重要的點。例如騰訊為什麼要做微信，因為是一個控制點，可轉換成龐大的商業價值。微信也可做各種應用遊戲，因為掌握了大量的客戶。第三，手機是一個毛細血管，手機的使用量越高，可增大管道。

二、上述三點是由軟體或硬體的層面看？

回答：都有。從技術層面看，手機有三個核心內容。第一是芯片，目前手機芯片是高通，但華為目前有相當可匹配的水平。另一個是系統工程的能力。華為主張開放的平台，但安卓也因為太開放產生其他問題，所以華為後來開發一種華為的既開放又不開放的安卓系統，於是華為開發一個碎片技術，讓手機能越用越快。第三是生態。實際上手機承載了一套跟手機相關的各種服務，通過雲和大數據產生。例如華為，蘋果有其粉絲群，這是生態。第四個是專利知識產權競爭力，手機是全球知識產權訴訟量最大的產業。

三、對申請專利的員工是否有獎勵？對商業秘密是否有保護措施？

回答：從專利的角度來看，十年前已不再講數量，因為華為的基數足夠大。質量對華為而言才是核心問題。但質量第一技術要好，第二將技術轉換為法律權利的能力要強，要建立起質量控制體系的作業流程，這是保障質量的作業條件。華為是在工業標準行業，在主流的標準裡有話語權和做為主要提案人是很重要的。華為有一萬人主要是做提案人，不做產品，做 advanced research，成果只有兩種形式，第一向國際提案，第二將成果轉換成專利。要控制這個行業最先進的技術。essential patent 越多，就越有保障。中國對專利申請有獎勵措施，但華為內容在重大的訴訟或談判中，有更大的獎勵。但華為不贊同職務發明條例，因發明人只是企業很小一部分的群體，在分配上會有問題。〈我的強國名家講堂第八期〉講話把那個立法搞沒了。

四、在各國專利佈局上如何評斷？

回答：華為有很多專利是全球佈局，專利的佈局不是為了自己，是為了競爭對

手，競爭對手的總部、專利或銷售所在地，都是專利佈局重點，特別是歐洲港口城市，可用知識產權做海關保護。因中國的量足夠了，所以目前不太需要在中國佈局了，不需要重覆。

五、如何判斷專利是否還需要花錢維護？

華為叫資產管理，每個產品領域都有專利評審委員會，做專利管理。每個月都會進行盤點，做價值盤點，隨時可以做到短時間內對對手進行專利訴訟。透過每個月的盤點與聽證，做專利的管理。

六、Porter 的五力分析是靈活的策略，在華為專利的佈局上，是屬於靈活的策略，還是既競爭又合作的策略？

回答：專利的主要目的是保護全球業務的安全，所謂核保護能力，保護為第一要務，以確保在全球暢行無阻。但華為較好和平，不主動攻擊別人收錢，走溫和路線。

七、手機這麼小，專利都在裡面，要怎麼知道有沒有侵權？

回答：工業標準行業，若有人聲稱他滿足了國際標準，就代表他使用了此專利。所以要看的是國際標準。

八、工程背景要做設計不容易，要如何把一個產品做好？

回答：要構建一個體系，一點突破是不夠的，要有體系。你的製造、成本、供應鏈、品牌、芯片、專利等等，都是你的競爭力的組成。這些能力都需要加強。剛才講的美學只是一個方面，美觀不意味賣得好，還要好用，性能好，體驗好。所以這是個系統工程。歐洲公司現在在手機領域已經沒有競爭力，北美也是。手機還有一個特點，消費者容易變，但現在也沒那麼容易變，除了軟硬件，還有很多服務系統，如此就不容易換，這就是生態系統。

九、華為是否有跟著進入新興國家的相關建設，橘端的建設是否能帶動終端？

回答：華為不這麼做，因為本來中國競爭就是一種亂象，中國營運商還不太具備國外競爭的能力，在中國做得很好，因為中國是壟斷性經營。但全球營運商市場是開放式的，競爭環境不同，所以中國營運商還沒有做好準備去海外。第二，華為更希望直接的跟當地的營運商建立直接的關係，海外用戶也是華為重要的客戶。中國容易低價競爭，但華為希望維持一個合理的價格。

十、華為如何分析 HTC？

回答：HTC 在台灣一個狹小的市場取得一個成績很不容易，也不能完全以成敗

論英雄，像 Motorola 這些偉大的公司也給世界留下了財富，當年諾基亞也是很偉大。每個時代都有他的機會和特點。華為不太去看別人的缺點，而更願意看別人的好處。華為的責任是將自己的內容練好，這個世界一定會有黑天鵝，但華為希望黑天鵝是出現在華為，這需要建立一種機制。

十一、OPPO 在中國有不錯的成績，接下來好像也只能往新興市場去，怎麼看
OPPO 這些新興品牌的未來？

回答：企業有未來是需要一些剛性的條件，例如專利。當 OPPO 夠大之後，就會有人去找他。有未來需要有核心的能力，如芯片，軟硬件，生態的能力。OPPO 的成功在於商業模式的成功，銷售渠道多，獎勵激進，小米當初也是靠商業模式，但商業模式的模仿很容易。