



國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

論文題目：3C 成熟期商品之公司策略發展與產品創新研究

—以微星科技筆電為例

學生姓名：劉玫芳

指導教授：蕭中強博士

中華民國 103 年 5 月

## 摘要

台灣 IT 產業由 1960 年代到 2010 年代的 IT 產業狀況。包括電子產業時期與個人電腦產業與周邊產業時期。微星成立於 1986 年歷經 27 年，在業態的內容目前仍舊保有 OEM/ODM/OBM 共存的生產業態，公司的產品線高達 11 種之多，可以歸類為多角化經營的企業。個案公司中的其中一項產品線：筆記型電腦，已經成立 9 年，2012 年 11 月轉向利基產品--遊戲筆記型電腦，截至 2013 年 12 月已經為公司帶來高利潤成長與品牌效益發酵。在這個已經進入成熟型時代的 3C 產品，應該善用公司企業的策略規劃，提升品牌創新，才有機會讓市場占有率持續提升。研究目的是了解個案企業的公司變革與公司的發展，了解個案企業的特性與產品價值鏈的特性，利用公司多角化經營的產品事業，了解 3C 成熟性商品的產業競爭力問題。

整體性的多角化經營的策略中發現，微星是由代工起家，進入品牌廠商，又依據每時期的總體經濟環境狀況，陸陸續續設立了相關事業群與產品線，利用自身企業的人、財、物、技術、資訊等資源，達到最大限度地開拓市場，提高自身的競爭能力。預計朝向更具有優勢的經濟特性、更有具有利基市場的行業發展，以改善企業的整體盈利，以達到整體性的多角化經營策略。

Porter 的五力分析發現，個案公司要更加善用聯合供應商的議價能力，並且減少客戶的議價能力。個案公司同時兼具 ODM/OEM 與 OBM 業態，要隨時注意各個業態的產線產能生產狀況，截長補短善加利用產線與產能的替補性。

產品生命週期(PLC)是產品的發展模組過程，企業成長也可視為 PLC 的模組過程，個案公司更要善加利用 PLC 階段性任務，善用其他產品事業群的 PLC 階段資源，提供彼此可共用與可共享的資源。

品牌創新策略方法：產品創新和技術創新、產品服務帶來的附加價值、副品牌策略、合作品牌策略、更換品牌名稱、變換品牌標示、產品線的拓展策略、品牌延伸策略、創新廣告的形式、與消費者進行互動，如何將後四項策略更具體的執行，以符合利基產品的特殊性需求。

關鍵字：整體性的多角化經營策略、波特五力分析、產品生命週期理論、創新策略、遊戲筆電、筆記型電腦

# 目錄

第一章 緒論	
1.1 研究背景與動機	01
1.2 研究目的	01
第二章 文獻探討	
2.1 總體產業分析	02
2.1.1 台灣 IT 產業沿革	02
2.1.2 台灣 IT 產業製造產品分類	03
2.1.3 筆記型電腦市場分類	04
2.2 企業與產品的策略規劃相關文獻探討	06
2.2.1 整體性的多角化經營策略	06
2.2.2 波特五力分析	08
2.2.3 產品生命週期理論	09
2.2.4 創新策略	10
第三章 研究方法	
3.1 個案研究法	12
3.2 本個案研究	13
第四章 單一個案分析	
4.1 企業沿革與公司發展特性	14
4.1.1 企業總體概述	14
4.1.2 產品總體概述	20
4.2 產品的沿革與產品的發展特性	25
4.2.1 筆記型電腦概述	25
4.2.2 筆電產品沿革	28
4.2.3 筆電產品發展特性	32
4.2.4 全球筆電廠商營收出貨與單價數據比較	34
4.2.5 競爭者概況	39
4.2.6 電腦遊戲與遊樂器遊戲市場概況	40
4.3 產業競爭力分析與個案分析	41
4.3.1 企業整體性的多角化經營策略	41
4.3.2 企業競爭的五力分析	43
4.3.3 產品生命週期的策略	48
4.3.4 產品創新的策略	50
第五章 研究結論與研究建議	
5.1 研究結論	54
5.2 研究建議	56
參考文獻	58

## 表目錄

表 4-1：微星科技公司歷年沿革項目-----	15
表 4-2：微星公司各產品線的創先亮點與特色-----	21
表 4-3：微星筆電產品類別演進-----	28
表 4-4：2004~2013 年微星筆記型電腦產品正面(A-Side)的設計改革-----	31
表 4-5：龍騎士 Dragon Army 圖騰應用-----	32
表 4-6：2009~2018 全球筆電廠商出貨量成長率-----	34
表 4-7：2012~2013 台灣筆電廠商出貨量與平均單價分布比例-----	35
表 4-8：2012~2013 台灣筆電廠商之產品出貨量價格帶分布-----	36
表 4-9：2012~2014 全球筆電廠商出貨量外型尺寸分布-----	37
表 4-10：2012~2013 台灣筆電製造廠商出貨量排名-----	38
表 4-11：遊戲筆電競爭者差異比較-----	39
表 4-12：與競爭者的國際品牌調查之名次與品牌價值-----	39
表 4-13：2012~2015 遊戲市場類別分類占比-----	40
表 4-14：四個策略功能在生命週期主要任務-----	51
表 4-15：營收與利潤在生命週期的正負數值-----	51
表 4-16：微星不同時期的筆電產品在生命週期時間任務-----	52
表 4-17：品牌創新策略方法-----	53

## 圖目錄

圖 2-1：節錄 麥可·波特(1979)，五力分析架構-----	06
圖 2-2：節錄 葛蘭特 Grant (1991)，資源基礎導向之策略分析架構-----	08
圖 2-3：節錄 佛農 Raymond Vernon(1966)，產品生命週期階段-----	09
圖 2-4：產品生命週期的各階段創新策略-----	10
圖 4-1：微星公司組織架構圖-----	19
圖 4-2：微星公司各產品線產品-----	20
圖 4-3：微星公司全球海外據點-----	21
圖 4-4：2009 年~2013 年各產品線的創新亮點特色-----	23
圖 4-5：微星 LOGO 註冊商標沿革-----	24
圖 4-6：2007~2016 年 NB PC 全球出貨-----	27

圖 4-7：2011 年~2013 年各產品線銷售占比-----	28
圖 4-8：2009 年微星筆電產品類別-----	29
圖 4-9：2011 年微星筆電產品類別-----	29
圖 4-10：2013 年微星筆電產品類別-----	30
圖 4-11：2006~2010 台灣筆記型電腦產業業務型態-----	38
圖 4-12：2013 年全球遊戲市場類別分類占比-----	40
圖 4-13：節錄 麥可·波特 Porter(1979)，五力分析架構-----	44
圖 4-14：節錄 麥可·波特 Porter(1979)，進入與退出障礙分析-----	46
圖 4-15：微星的產業上中下游關聯性-----	48



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

有人說：大明星品牌不需要策略，品牌形象就會帶動銷售。有人說：大巨人不需要巨型武器就可以打敗小侏儒，小巨人就需要使用對的工具與對的武器，贏得戰爭的勝利。

台灣 IT 產業由 1960 年代到 2010 年代的 IT 產業狀況。包括電子產業時期與個人電腦產業與周邊產業時期。微星成立於 1986 年歷經 27 年，在業態的內容目前仍舊保有 OEM/ODM/OBM 共存的生產業態，公司的產品線高達 11 種之多，可以歸類為多角化經營的企業。27 年歷史同時歷經低潮與高峰時期，如何藉由改革演進創造新契機，如何再創造成熟產品的亮點與高潮，如何突破既定瓶頸，藉由思索這問題，藉由新利基產品的特殊新目標族群，加以提出新目標族群的需求，讓企業有正確的解決方案，讓 3C 成熟性商品達到另一個高峰成長。個案公司中的其中一項產品線：筆記型電腦，在這個已經進入成熟型時代的 3C 產品，應該善用公司的策略規劃，讓品牌邁向創新，讓市場占有率持續提升。

成熟性商品的整體綜效，除了來自既定的硬體與軟體結合，讓競爭者更不容易突圍進入相同目標市場，還需要結合產品目標族群的效能需求，再加以改進產品的特色功能。藉由重新設定產品屬性定位，重新設定主要目標族群的軟體硬體需求，讓產品功能更有效的改進與革新，以達到目標族群的最大需求利益為目標。

## 1.2 研究目的

了解本個案企業的公司變革與公司的發展，了解公司的特性與產品價值鏈的特性，利用公司多角化經營的產品事業，了解 3C 成熟性商品的產業競爭力問題。

微星的眾多產品線事業群，筆記型電腦已經成立 9 年，在 2012 年 11 月轉向利基產品--遊戲筆記型電腦，歷經一年的改革獲得佳績，表現於市場的股市成長、線上購物網站的指名度排名第一、創造筆電產品新類別—遊戲筆電。如何在代工營業額仍是大於品牌營業額之下，掌握小資源善用公司的策略規劃與品牌創新，進軍突破大市場環境。為本研究的目的。

遊戲筆電是微星各項產品事業群之中的成功典範，如何繼續維持產品生命周期的高峰，創造屬於微星的適用解決方案，如何利用成功產品線的案例資源平行轉移至同公司內的其他產品線，以妥善複製公司企業內的資源模組。為本研究的目的。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 總體 IT 產業分析：

#### 2.1.1 台灣 IT 產業沿革：

根據工研院網站相關資訊，台灣 IT 產業--電子產業，若是依據技術引進做時間點來區隔：(1)萌芽時期 1966 年到 1973 年，(2)技術引進期 1974 年到 1979 年，(3)半導體發展時期 1980 年到 1995 年。

台灣 IT 產業--個人電腦產業與周邊產業時期，若是依據產品項目來區隔：(1) 1971 年電子計算機年代，(2)1971 後的 70 年代電動玩具時代，(3)1974 年的蘋果二號 Apple-II，(4)1982 年發展 IBM PC/XT 相容個人電腦，(5)1986 年後發展電腦零組件與電腦周邊產業，(6)1990 年過後已經由仰賴進口內銷改為 95% 為出口外銷。台灣因此變為電腦出口，也有出口王國的封號。

根據”台灣電子產業發展史中文摘要”，引述電腦與周邊產業兩大時期，產業時期的演進內容與涵蓋過程的大事記概述如下

由電子計算機階段到筆記電腦階段：

1981 年美國 Osborne 公司已經開發出可攜式的筆記電腦，但外型過於龐大笨重，市場接受度很低。1987 年日本的東芝公司在美國推出 T1000 型的膝上電腦，也是世界上第一部低於十磅重的筆記型電腦，但也是因體積過於龐大，仍然無法成為市場的主流。到 1989 年 10 月份康柏電腦公司的設計概念，搭配日本 Citizen 的技術生產合作，終於推出七磅重的電腦，同時還搭配硬碟和軟碟等相關設備，因此掀起筆記型電腦的旋風，筆記電腦迅速獲得大眾的喜愛。

主機板業產業的成立：例如：微星、技嘉、華碩等等的成立

台灣電腦工業的發展是奠基在電腦主機板業上，主機板業向來被視為電腦業的航空母艦。因主機板業對於晶片的大量需求，激勵台灣的廠商積極投入研發生產相關零件，間接帶動半導

體工業的發展。台灣在個人電腦產業起步初期，有別於國際大廠從主機板到硬碟機都是一手包辦，台灣電腦業者則委託一些專門的中小型電腦業者來組裝製造，並以採買一般零件的心態來採購主機板。因此早期台灣並不重視主機板製造業。但隨著國際訂單大量的湧入，為台灣主機板業者帶來無限的商機，但因國際大廠向來對品質要求嚴格，台灣主機板廠商也需接受嚴格的考驗。

工研院開發筆記型電腦原型機器：

台灣廠商雖然早已投入筆記型電腦的生產，但因缺乏統整的概念，廠商多是單打獨鬥，不但無法建立產品的標準，更享受不到產業規模所帶來的利益。在 1990年資策會19項調查就發現自1990年起五年內，全球桌上型電腦將逐步走向負成長，但筆記型電腦的需求將會以80%以上的速度快速成長。因此工研院與台灣區電工器材同業公會合作，結合47家廠商共同組成「筆記型電腦聯盟」，宣布之後將共同合作研發更高層次的筆記型電腦。

## 2.1.2 台灣 IT 產業生產業態分類：

### 2.1.2.1 生產業態的類別說明：

OEM:原廠委託製造代工，Original Equipment Manufacturing，以代工為主要的業務型態，接受客戶完全指定生產製造。ODM:原廠委託設計加工，Own Designing & Manufacturing，不僅產品生產代工還包含產品設計。OBM:即是建立自有品牌，Own Branding & Manufacturing，直接經營自有品牌市場。EMS: 即是專業代工，Electronics Manufacturing Service，提供經濟規模及全球各地的電子專業代工製造服務。CMMS: Component Module Move Service，是郭台銘首創的代工模服務模式。分別為 JDVM（Join DeVelopment Manufacture）共同設計開發製造與 JDSM（Join DeSign Manufacture）共同設計服務製造。

### 2.1.2.2 生產業態的差異說明：

ODM 與 OEM 的不同，在於增加了設計（Design）概念。EMS 與 OEM 的不同，在於，EMS 提供了全球運籌通路與全球組裝工廠。而 JDVM 跟 EMS 的不同，在於 JDVM 提供了客戶維護與全球維修，JDSM 又比 JDVM 多了產品設計的部分。

OEM 業務性質的廠商主要是根據 OEM 買主提供的產品規格與完整的細部設計圖，進行產品代工組裝，並依據 OEM 買主指定的形式交貨。ODM 業務的廠商則以自行設計的產品爭取買主訂單，並使用買主的品牌出貨。

純 OEM 廠商的價值鏈活動以製造、裝配為主，完全依循 OEM 買主所指定的規格生產。純 ODM 廠商的價值鏈活動則包括產品設計、製造及裝配，ODM 廠商需具備產品設計開發及生產組裝之能力，並能與 ODM 買主共同議定產品規格，並據以進行產品設計或改良的工作。

### 2.1.3 筆記型電腦市場分類：

#### 2.1.2.1 筆記型電腦產品分類：

目前市對於筆記型電腦定義是，舉凡非桌上型電腦即是筆記型電腦，市場上對於筆記型電腦並無區分 Laptop 或是 Notebook，但是根據”經濟部工業產品分類編訂之定義(101 年，第 15 次修訂，P.240)”引述 ”筆記型電腦的分類”

##### (1)編碼 2711020 膝上型電腦

計量單位：台

英譯：Laptop computer

定義：指重量在 4~8 公斤間的可攜式電腦，其擴充性、顯示性能均不及桌上型電腦，但具有輕便易攜的特性，通常採用液晶顯示器(LCD)或電漿顯示器(Gas plasma)。

範圍：依照 CPU 區分，如 Intel Pentium、Celeron 系列，AMD K6、Duron、Athlon 系列，Cyrix6×86Mx、M II、M III 系列等。

##### (2)編碼 2711025 筆記型電腦:

計量單位：台

英譯：Notebook

定義：比膝上型電腦更薄，重量在 3 公斤以下，可內藏數據機的可攜式電腦，其功能、擴充性和顯示性能略遜於膝上型電腦，通常採用直流電源，具輕薄短小、易於攜帶的特點。

範圍：依照 CPU 區分，如 Intel Pentium、Celeron 系列，AMD K6、Duron、Athlon 系列，Cyrix6×86Mx、M II、M III 系列等。

### (3)編碼 2711030 平板電腦／平板裝置

計量單位：台

英譯：Tablet PC/device

定義：面板尺寸介於7吋與12吋之間，具有觸控螢幕，並有搭載無線通訊能力，產品型態為平板式，且無搭載實體鍵盤，產品內部搭載作業系統或是軟體應用。若是搭載有限型之作業系統(如自由軟體等)或軟體應用者，稱之為多媒體平板裝置(Media tablet device)，若是搭載豐富型作業系統(如微軟所推出之作業系統)或軟體應用者，則稱之為平板電腦(Tablet PC)。

依據上述經濟部工業產品分類之定義，筆記型電腦(notebook)乃指可內藏數據機的可攜式電腦，通常採用直流電，具輕薄短小、易於攜帶的特點。筆記型電腦是由膝上型電腦(Laptop computer)發展而來，早期的筆記型電腦，強調在體積上的縮減，並不考慮彩色、效能及多媒體功能。現在的筆記型電腦強調輕薄，更易於攜帶。兩者產品主要差異區隔為重量3公斤上下。

現行市場已經沒有厚重笨拙的筆記型電腦，所以通常將兩者歸為同一分類說法的產品。市場上僅是平板電腦與筆記型電腦的分別。然而，國際上相關數據分析中心的數據或是台灣相關數據分析中心，都把Laptop與Notebook歸為同一類別。線上購物網站也無特別分類這兩項。

#### 2.1.2.2 筆記型電腦在全球領先獨佔率：

台灣IT產業沿革內容描述到，1974年的蘋果二號Apple-II問世，1982年發展IBM PC/XT相容個人電腦，台灣筆記型電腦在1997年開始提出相關制度，讓台灣筆記型電腦能夠在短時間迅速發展，除此還有一個關鍵因素，在於我們擁有快速並且完整的供應制度體系。

根據”台灣電子產業發展史中文摘要”，引述，台灣早期筆記型電腦供應商的供應制度口號：  
(1)1997年提出「955」供應制度，即是95%貨品與95%的客戶在訂貨後的5天即可獲得供應的商品。  
(2)2000年提出「982」供貨制度，即是98%貨品與98%的客戶在訂貨後的2天即可獲得供應的商品。  
(3)2002年提出「1002」供貨制度，即是100%貨品與100%的客戶在訂貨後的2天即可獲得供應的商品。這種快速的供應生產制度規則，讓台灣能夠與日本、韓國、美國等國家競爭，甚至後來居上的獨佔世界鰲頭，成為筆記型電腦的生產國龍頭。

## 2.2 企業與產品的策略規劃相關文獻探討：

### 2.2.1 整體多角化經營策略 (conglomeration diversification)：

在資料收集當中，可以發現整體多角化經營有許多相關性的詞彙：整體多角化經營、複合多角化經營、整體多角化、整體多元化、複合多角化、複合多元化、混合式多角化經營、混合多元化、集團多角化、集團多樣化。廣泛意旨：企業朝向原產品、原技術、原市場無關的經營範圍擴展。也可意旨：大企業收購、併購其他行業的企業，或者在其他行業的投資，把業務擴展到其他行業。新的產品、新的業務與企業目前現有的產品、技術、市場毫無關聯。就是企業不以原有技術，也不以原有市場為依據，轉向不同的產品或不同的市場發展。多角化經營多為實力雄厚的大企業集團採用的一項重要經營策略。多角化還其它說法：整體多角化與水平多角化、垂直多角化、同心多角化不同，這幾種多角化主要區別：從事與原來範圍無關的經營活動。狹義意旨：企業朝向原主軸產品、原基本技術、原固定市場無直接關聯，但是有間接關聯的經營範圍擴展開發。

對大企業而言，採用集團多角化經營可以廣泛利用自身的人力、財力、物力、技術、資訊等資源，達到最大限度地開拓市場，提高自身的競爭能力。另外，可以朝向更具有優勢的經濟特性、更有具有利基市場的行業發展，以改善企業的整體獲利，取得企業的最大的整體發展。另外，多角化經營還可以產生新的“協同與綜效”作用，增強企業的整體實力，引導整體的經濟變化。

整體多角化經營的主要優點：

- 1、降低營運風險：利用不同產品線之間的生命周期性不一致，避免營業收入不穩定，減少破產風險。
- 2、財務綜效：擴大企業的總體營業額，穩定現金流量，取得更多負債額度。
- 3、直接進入獲利率較高的產品項目。

整體多角化經營的主要缺點：

- 1、企業建立這樣的投資組合，股東其實也可以藉由自行購入不同公司的股票，達成營收目的
- 2、為了節省人事費用，專業經理人在企業內容易同時兼任非專業領域職務。

整體多角化經營戰略中，又可以看到資源基礎理論(A Resource-based theory)的相關內容：

潘羅斯 Penrose (1959) 首先提出「組織不均衡成長理論」，他認為企業之所以能成長是因企業內部有多餘或閒置的資產，這閒置資產來自於企業隨時間而提升效率後所產生。企業可能利用這閒置資產，再進入新的產品或是在進入新的市場。

傑恩·巴尼.Barney (1991)認為相同產業廠商擁有異質性的資源，資源並無法完全移動於廠商之間。因此企業必須持續擁有異質性資源。Barney 定義企業資源為：「企業所擬定和實施以改進效率和效能之策略性的所有資產、能力、組織過程、企業特性、資訊、知識等。」簡言之，企業維持競爭優勢的來源，是本身所蓄積的資源能力。

傑恩·巴尼 Barney (1991)主張能讓企業維持持續競爭優勢的資源必須符合:有價值、具稀少性、難以替代、不能被完全模仿。基於企業資源觀點，企業應聚焦於本身所控制的策略性資源，並且不斷累積與成長，來創造競爭優勢，並依此規劃企業相關策略，而非從企業外部環境或外部市場以強化企業優勢。

葛蘭特 Grant (1991)提出資源基礎觀點的分析架構，他認為策略的形成，應先界定資源能力、競爭優勢與獲利之間的關連性，藉以檢測出企業獨特的資源能力，再決定企業資源能力使用方向與訂定策略。策略形成的五個步驟如下：

- 1、確認與分類企業的資源：企業資源分為財務資源、實體資源、人力資源、技術資源、商譽及組織資源等。企業應評估本身與競爭對手的優劣勢，確認資源是否有更有效率被使用。
- 2、確認企業的能力：確認何種能力比競爭者更有優勢，以及確認每個能力的資源投入與複雜度。
- 3、評估資源與能力產生利潤的潛力：可從(1)形成企業持久競爭優勢的潛力，(2)資源與能力產生報酬的專享性，來評估資源與能力產生利潤的潛力。
- 4、選擇相對於外界機會，最能充分發揮企業資源與能力的策略：經上述步驟評估後，選擇與制定最有機會發揮企業資源與能力的策略與能力的策略，以維持相對優勢。
- 5、確認與補充資源缺口，並發展未來策略所需之資源能力：企業在制定策略後，須不斷檢定資源能力缺口，若有不足，須設法予以彌補或強化，以做為未來策略發展的參考依據。

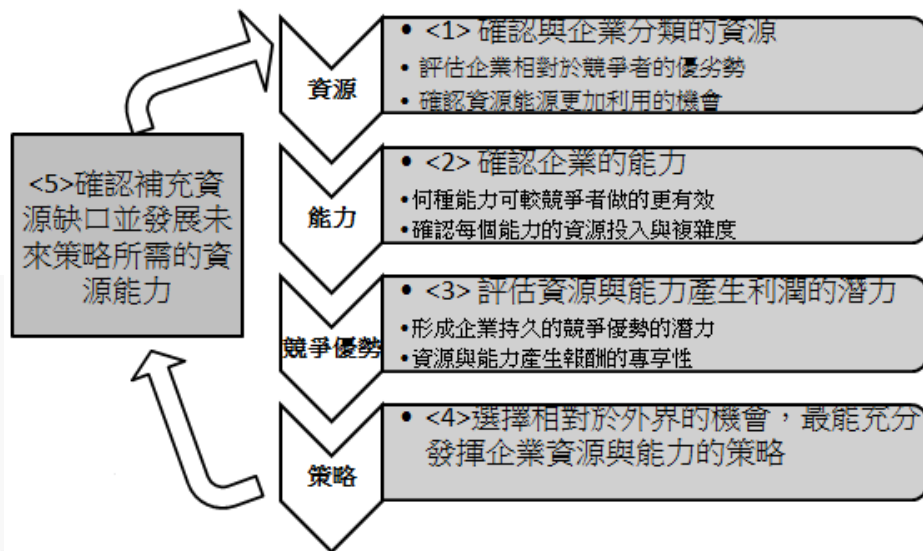


圖 2-2：節錄 葛蘭特 Grant (1991)，資源基礎導向之策略分析架構

綜合以上，資源基礎理論所強調的核心觀點是：

- 一、企業可能利用這閒置資產，再進入新的產品或是在進入新的市場。
- 二、檢視企業內部資源能力，透過構建與累積核心資源，才能強化競爭優勢。
- 三、企業內部之資源能力須與策略有效連結，才能持續維持競爭優勢。

### 2.2.2 波特的五力分析 (Porter five forces analysis)：

麥可·波特 Poter(1979)的五力分析是在 1979 年提出的理論架構，用來定義產業市場吸引力的五種力量。麥可·波特認為影響市場吸引力的五種力量是個體經濟學層面，而非一般大眾認為的總體經濟學面。這五種力量是經由影響公司服務的客戶，經由影響公司獲利的眾多結構面所組成，任何力量的改變都可能讓公司立即退出市場或是再次進入市場。

波特的五力分析包含：現有公司的競爭、新進入者的威脅、客戶的議價能力、供應商的議價能力、替代品威脅。

另一種說五力分析的概念：新進入者的威脅、客戶的議價能力、供應商的議價能力、替代品的威脅四種力量，共同組合而再創造出影響公司的第五種力量—現有公司競爭。

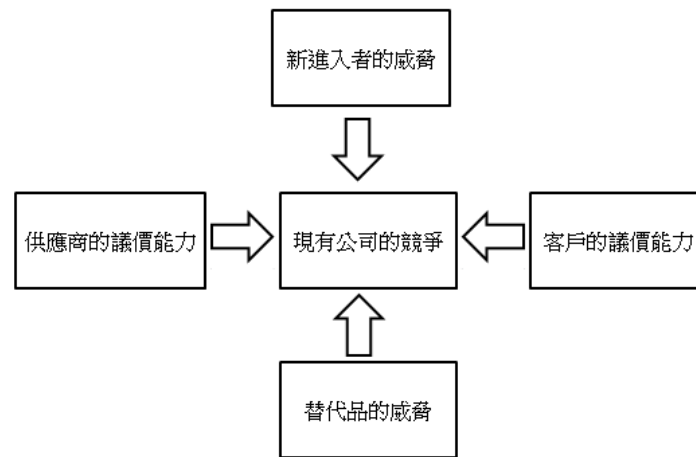


圖 2-1：節錄 麥可·波特(1979)，五力分析架構

### 2.2.3 產品生命週期理論(Product Life Cycle Theory)：

產品生命週期理論是美國哈佛大學教授雷蒙德·佛農(Raymond Vernon)於 1966 年在其《產品周期中的國際投資與國際貿易》一文中首次提出。

佛農 Raymond Vernon(1966)，產品生命週期(Product Life Cycle)，簡稱 PLC，就是產品的市場生命週期，是一種新產品從開始進入市場到被市場淘汰的整個過程。Raymond 認為產品和人的生命一樣，要經歷形成、成長、成熟、衰退這樣的周期循環。生命週期在不同的技術水平的國家，發生的時間軸和發生的過程也會不一樣。生命週期也會因為天時與地利的不同而有不同的變化。

典型的產品生命週期可以分成四個階段，(1)導入期、(2)成長期、(3)成熟期、(4)衰退期。

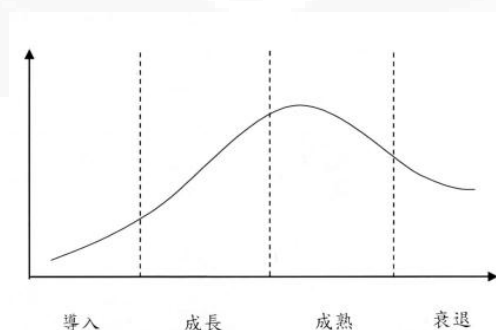


圖 2-3：節錄 佛農 Raymond Vernon(1966)，產品生命週期階段

## 2.2.4 創新策略

### 2.2.4.1 產品生命週期的創新策略 (Innovation on Product Life Cycle)：

彼得·度拉克(2009)在「創新與創業精神」書中提出創新的七項可能來源，包括：意料之外的事件、不一致的現象、程序需要、產業與市場結構、人口統計資料的變遷、認知的改變、新知識。企業可以從上述七種來源檢視創新可能發生的跡象，但是要形成主動性的創新策略，勢必需要採取更積極的作為，也可以透過組織整體運作以及團隊整體力量來促進創新的產生。

組織規模大小和創新產生與否並無直接的關聯性，大型企業與小型企業都有機會藉由不同的創新策略，產生不同程度競爭優勢。如果從產品生命週期的概念來看，當企業的產品或企業的服務處於不同階段時期，如果採取不同的創新策略，所產生的結果將有所不同。

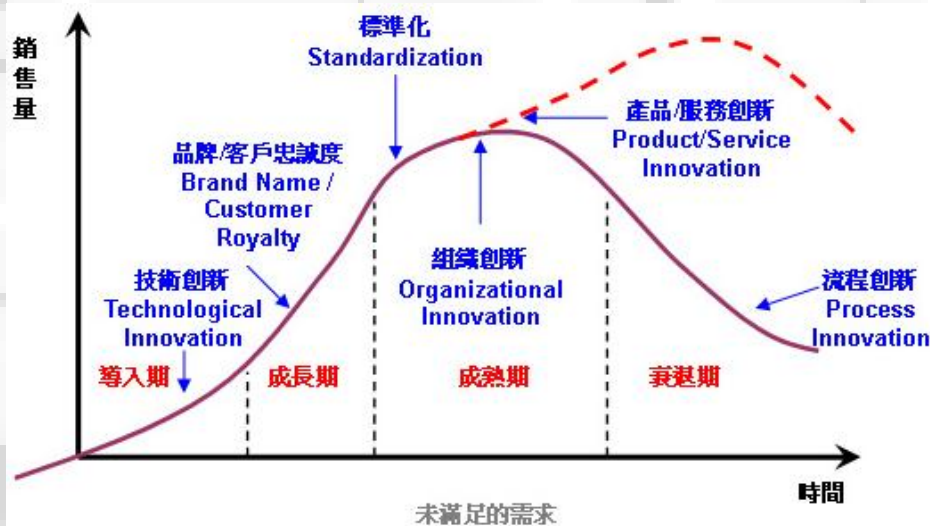


圖 2-4：產品生命週期的各階段創新策略

資料來源：節錄 廖肇弘(2007)，以 Web 2.0 建構企業開放式創新策略

### 2.2.4.2 品牌創新策略：

David A. Aaker(1991)，指出品牌是企業經營的重要議題，品牌建立與品牌的管理不只是企業經營的重點，也是企業競爭優勢的重要來源。然而品牌資產也是企業重要的資產，能夠為企業與客戶帶來超越產品本身之外的價值。

企業現有的產品線皆使用同一個品牌，不論增加產品線或是產品仍是繼續使用原來的品牌。產品線拓產的原因多方原因，有充分利用過於的生產線、滿足消費者不同需求、填補產品線空隙以完成市場需求的空隙、與競爭者的新品競爭、快速替補新研發品的高死亡率。缺點是過多的產品線會淡化原有產品的品牌印象、元產品線過於強大，新拓展產品線容易混亂無章，利潤也不及原先強大產品線、過多產品線容

品牌延伸是指企業在原有品牌下繼續推廣出新產品。品牌延伸的好處是可以利用消費者長期積累的品牌認同度和品牌偏好度、品牌延伸可以豐富品牌旗下的所有產品、品牌延伸容易形成新鮮感。陳佩婷(2006)對於營運模式中認為對於一個新興品牌來說，成功的模式並不須建築在高度垂直整合之上。反之，良好的價值鏈分工機制與策略聯盟，將可為廠商帶來更大的利益，更加有助產業的發展與整合。如何利用有效的策略在未來的經營模式呢?陳佩婷(2006)表示成功趨勢中有四個重要的議題需要經營，集團化經營、產品線拓展與延伸、強化異業結盟、體驗行銷。

品牌策略是一連串可以累積企業管理與市場銷售的方法，品牌創新策略方法有許多種，其中，江蕙嫻(2010)在品牌定位上提出，要提高品牌價值差異化。游玉琦(2008)在品牌建立與品牌延伸中提出，可以利用品牌此手法建立閱聽人的收視習慣與偏好，建立品牌後從原有基礎上延伸相關產品與服務，利用品牌延伸手法擴大商機與產品生命週期。

麥升陽(2002)在品牌策略分析的個案，藉由以下方法:多品牌、副品牌與單一品牌的優劣勢，來分析個案，並且提出這三個方法對更新品牌的形象有很大的差異。鄭慶宗(2000)在網路企業品牌建構與管理的摘要內表示，研究單一品牌策略比多品牌策略更能幫助品牌資產的累積。但是，合作夥伴的豐富性與數量愈多，則對品牌資產的累積效果也愈高。

林孟彥(2010)在探討連鎖知名賣場「B&Q 特力屋」在結束與英國翠豐集團 (Kingfisher Plc) 旗下第一大家庭與園藝用品連鎖店「B&Q」長達十二年在台灣的合資經營關係後，在面臨品牌與識別必須更換的情況下，更換品牌名稱背後的功夫，面臨變更時所應注意的事項。

## 第三章 研究方法

### 3.1 個案研究法：

個案研究方法有兩種類型，(1)以量化分析為主，形成個案實驗歸納方法(2)以質化分析為主，形成個案演繹方法。本研究採用第一種方式。陳柏璋(1989)

個案研究目的有四種，(1)尋求解決問題途徑(2)透過個案方法了解個案發生的原因(3)個案相關資料可以驗證問題來源(4)提供具體的實際案例分析與解釋。本研究希望可以讓理論方法與實務案例可以相互應用與配合。陳李綱(2000)

個案研究是收斂多重資料收集來源，探究本質問題並且尋求答案。多從資料來源包含：觀察實際案例、焦點方式與開放方式訪談、結構性問卷調查、觀察實例案件、次級資料文件，藉由這些來源找到問題本質。Yin(1994)

個案研究設計要素有五個重要元素，Yin(1994)，(1)研究問題(2)研究命題(3)分析單元(4)連結資料收集與命題邏輯(5)解釋研究發現的準則，以下舉例：

(1)研究問題：5W，Who、What、Where、How、Why，個案研究適合 Who and Why。

(2)研究命題：在研究的範圍內清楚指出研究方向與研究目的。

(3)分析單元：研究對象決定研究的界線，有單一個案與多重個案。不同的個案需要不同的分析單元，分析單元要與研究命題相互調整。

(4)連結資料收集與命題邏輯：可以利用類型比對方法來連結資料與命題。

(5)解釋研究發現的準則：設定一個準則來解釋研究的發現。例如可以採用類型比對方法，比較兩個以上對立命題的方式，解釋研究發現。

#### 3.1.2 個案資料分析方法：

Yin(1994)對於分析策略與分析原則做出以下的定義，資料分析包含檢視、分類、類表、或是重組數據，來探討研究初始的命題邏輯。

一、分析策略：

(1)依賴理論的命題:研究目的通常因為研究命題產生,研究命題也產生分析單元的資料收集,組織研究架構,驗證理論因果關係。

(2)發展個案的描述:有效組織研究架構,清楚分析因果關係。

二、分析原則:

(1)原則以所有相關證據為基礎。

(2)原則要包含所有重要對立解釋。

(3)要能處理個案研究中最重要的一個面向。

(4)要將理論研究納入個案研究當中。

## 3.2 本個案研究:

### 3.2.1 本個案研究對象:

以 IT 製造業微星科技為主,並以微星在全球區域或國家約分布點約略三十多個國家,輔以微星目前共有九大類別的 3C 產品線。加以今年度當紅的利基產品線—筆記型電腦的改革論述。

### 3.2.2 本個案資料收集方法:

採用觀察與訪談方法

一、研究者服務本研究個案多年,提供相關研究所需數據與資料。

二、次級資料收集透過文獻探討、公司網站、公司出版品、市場資訊報告、公開年報半年報、股市報告、高階主管訪談紀錄、商業採訪公開網站資訊。

三、訪談公司組織內不同單位主管、訪談外派相關公司人員、訪談先關上下游廠商。

### 3.2.3 本個案文獻探討方法:

藉由文獻探討解釋台灣 IT 產業狀況,包括(1)台灣 IT 產業沿革(2)台灣 IT 產業製造產品分類(3)筆記型電腦分類。

再藉由不同競爭策略理論與產業競爭力分析的相關文獻解釋個案問題。

## 第四章 單一個案分析

### 4.1 企業沿革與公司發展特性：

#### 4.1.1 企業總體概述：

##### 4.1.1.1 公司簡介：

個案公司：微星科技股份有限公司

創立日期：1986年8月4日

創立資本額：29.2億

目前資本額：84.5億

總部位置：台北中和

全球子公司：32國家

工廠位置：大陸昆山廠,大陸深圳廠

公司網址：[www.msi.com](http://www.msi.com)

股票代碼：2377

營收比重：系統 83.10% 其他 16.90%

平均毛利率：10%

##### 4.1.1.2 公司願景：

微星科技(Micro-Star)於1986年8月，由徐祥、黃金請、林文通、游賢能、盧琪隆五位創辦人共同在新北市新店成立微星科技，這五位創辦人早期曾任職於台灣新力公司的工程師，草創初期也以技術與品質創建主機板顯示卡事業，目前微星已經是世界最大的資訊產業製造商之一，所涵蓋應用範圍也跨足消費電子及商務應用市場，生產的產品線延伸至筆記型電腦、All-in-One一體機、伺服器、工作站電腦、工業電腦、智慧型家電、車用電子、準系統、多媒體及通訊產品等等類別。

微星不僅對客戶、員工、股東負責任，同時也力行企業承諾，也為社會責任及環境保護盡一份心力。微星以極致創新 精彩隨行為核心價值，以客戶滿足及服務完美為努力方向。

#### 4.1.1.3 公司年度項目特色沿革：

表 4-1：微星科技公司歷年沿革項目

西元	民國	公司沿革年度項目
1986	75	公司設立，資本額為新台幣伍佰萬元，主要業務為主機板及介面卡之製造與銷售。
1990	79	主要產品由 XT 板發展至 286 及 386 主機板，開發 486 主機板。
1995	84	獲 ISO 9002(1994)品質管理系統認證。
1996	85	資本額增加至新台幣 4 億 750 萬元，並申請為股票公開發行公司。
		獲 ISO 9001(1994)品質管理系統認證。
1998	87	10 月 31 日股票上市。
1999	88	6 項產品獲得台灣精品獎。
		獲 ISO 14001 環境管理系統認證。
2000	89	4 項產品獲得台灣精品獎。
2001	90	3 項產品獲得台灣精品獎。
2002	91	7 項產品獲得台灣精品獎。
2003	92	微星科技首支 MP3 產品問世。
		獲 QS 9001 汽車業品質管理系統認證。
		獲 OHSAS 18001 職業安全衛生管理系統認證。
2004	93	微星科技首台 Notebook 問世。
		Notebook 和 CE 等 4 項產品獲得日本 G-Mark 設計大賞。
		CE 產品首度獲得德國 iF 工藝設計大賞。
		11 項產品獲得台灣精品獎。
		2 項產品獲得台灣精品銀質獎。
2005	94	14 項產品獲得台灣精品獎。
2006	95	獲 ISO 13485 品質系統認證。
		CE 產品獲得德國 iF 工藝設計大賞。
		獲台灣 GMP 認證。
		獲 QC 080000 有害物質管理系統認證。
		4 項產品獲得台灣精品獎。
2007	96	CE 產品獲得德國 iF 工藝設計大賞。
		發表世界首創-TDE(Turbo Drive Engine)技術，以及第一台搭載此獨家技術可超頻的
		<b>Turbobook- GX600 遊戲筆電產品。</b>
		P35 Platinum Combo 主機板榮獲『Best Choice of COMPUTEX TAIPEI 2007』大獎。
		獲 ISO/TS 16949 汽車業品質管理系統認證。
		可攜式醫療產品 My ECG E3-80 獲 FDA 510(k)許可。
		4 項產品獲得台灣精品獎。
2008	97	推出世界第一台 10 吋的 Netbook - Wind U100。

		My ECG E3-80 心電圖等 4 項產品榮獲台灣精品獎。
		P45 Diamond 主機板和 GX620 筆電產品榮獲『Best Choice of COMPUTEX TAIPEI 2008』
		大獎肯定並唯一獲頒『最佳國內廠商大獎』。
		獲頒經濟部國際貿易局『2008 年台灣國際品牌價值調查』TOP 20。
		獲頒經濟部『第 16 屆經濟部產業科技發展獎』頒予『優等創新企業獎』。
		獲 ISO 14064-1 溫室氣體查證聲明書。
2009	98	<b>推出世界第一台配置高階音訊系統裝置的一體成型電腦 - Wind Top AE2220 Hi-Fi。</b>
		連續兩年榮獲『台灣前 20 大國際品牌』肯定。
		榮獲全球第二大科技資訊展覽頒予『Best Choice of COMPUTEX TAIPEI 2009』之肯定。
		7 項產品獲『台灣精品獎』肯定，連續 11 年榮獲『台灣精品獎』。
		榮獲天下雜誌頒予『2009 天下企業公民 Top 50』之肯定。
		榮獲遠見雜誌頒予『2009 第五屆企業社會責任獎』之肯定。
		榮獲大陸第一名 IT 新聞報給予『中國 IT 品牌風雲榜 校園讀者首選品牌獎』之肯定。
		榮獲大陸知名 IT 雜誌媒體頒予『最具活力企業獎』之肯定。
2010	99	<b>Wind U 系列小筆電 U160 與 X-Slim 輕薄筆電新品 X620，獲 2010 德國 iF 產品設計大獎。</b>
		X-Slim 輕薄筆電 X340，榮獲『台灣精品銀質獎』肯定；微星精品 All-In-One 一體成型觸控電腦、輕薄筆電、主機板、顯示卡、車用電子等 24 項產品 100% 全數獲獎，連續 12 年榮獲『台灣精品獎』肯定。
		<b>發表世界第一台 3D All-In-One 觸控電腦。</b>
		Wind Top AE2220 All-In-One 觸控電腦，獨家獲得 CeBIT Preview Award 2010 大獎。
		主機板與車用電子產品，榮獲全球第二大科技資訊展覽頒予『Best Choice of COMPUTEX TAIPEI 2010』肯定。
		X-Slim 輕薄筆電 X360，榮獲全球第二大科技資訊展覽頒予『Buyer's Choice of COMPUTEX TAIPEI 2010』肯定。
		<b>發表世界第一台 SSI 刀鋒伺服器。</b>
		2010 年資訊月期間，榮獲『傑出資訊應用暨產品獎』肯定。
		榮獲經濟部工業局頒予『工業精銳獎』肯定。
		榮獲台灣社教公益獎肯定。
		榮獲天下雜誌頒予「2010 天下企業公民獎 Top 50」之肯定。
2011	100	N460GTX Hawk 顯示卡榮獲全球第一大消費性電子展 CES (Consumer Electronics Show)
		所舉辦的「CES 2011 創新產品獎(Innovations Awards)」殊榮。
		連續 13 年榮獲『台灣精品獎』肯定，微星主機板、顯示卡、筆記型電腦、一體成型多功能觸控電腦、工業電腦、多媒體周邊和掃地機器人等 23 項產品 100% 全數獲得第 19 屆『台灣精品獎』。

		微星超逼真 3D 觸控一體機(Wind Top AE2420 3D)，榮獲『台灣精品金質獎』肯定，在入選產品中，為唯一榮獲『台灣精品金質獎』之電腦產品。
		獲經濟部頒發「建國百年之台灣百大品牌」(Top 100 TAIWAN BRANDS)。
		Z68A-GD80 (G3)主機板及 MOD (Media On-Demand)車用電子產品，分別榮獲「100 年資訊月傑出資訊應用暨產品獎」。
		全球第一份整合式電腦(All-In-One PC)的第三類環境宣告。
		榮獲天下雜誌頒予「2011 天下企業公民獎 Top 50」之肯定。
2012	101	101 年 Z68A-GD80(G3)主機板、GT780DXR 遊戲筆電，再次蟬聯全球第一大消費性電子展 CES(Consumer Electronics Show)所舉辦的「CES 2012 創新產品獎(Innovations Awards)」。
		遊戲筆電 GT70 英雄機，同時榮獲 Best Choice Award 最佳產品大賞、Media's Choice Award 媒體獎、參展買主票選獎 Buyer' s Choice 等三項殊榮，讓微星科技成為 2012 COMPUTEX 的最大贏家。
		Wind Top AE2281G 與 Wind Top AE2081 榮獲全球第一款獲得 Windows 8 認證的 All-In-One 電腦。
		獲台灣第一台整合式電腦(All-In-One PC)節能標章。
		獲 TL9000 通訊業品質管理系統認證。
		獲 ISO 17025 實驗室管理系統認證。
		微星主機板、顯示卡、筆記型電腦、All-In-One 一體成型觸控電腦等 15 項產品，連續 14 年榮獲『台灣精品獎』肯定。
		微星科技創新筆電產品 Slidebook S20，獲 2012 年資訊月「傑出資訊應用暨產品獎」。
		微星科技長期在公益領域深耕，落實企業社會責任，獲頒天下雜誌「2012 天下企業公民獎 Top 50」大型企業類第 18 名之肯定。
2013	102	N680GTX Lightning、GT70 Dragon Edition 二項產品獲 CES 2013 Innovations Awards。
		微星主機板、顯示卡、筆記型電腦、All-In-One 一體成型觸控電腦等 11 項產品，通過
		「研發」、「設計」、「品質」、「行銷」等嚴格考驗，連續 15 年榮獲『台灣精品獎』肯定。

資料來源：作者整理 + 微星股市公開說明書

#### 4.1.1.4 公司願景與創新意念：

微星科技的願景是以「創新智能科技」、「實踐企業公民與「共創成長雙贏」為主要依據。在創新一直是微星與同性質產業最具的競爭力的部分。微星長期專注在智能科技上開發，讓公司在尋找競爭模式及最佳通路時，擁有最大的彈性空間。

微星背負對客戶、員工、股東、社會的企業良善承諾，同時也重視節能技術研發與合作夥伴，共同關懷這唯一的地球。微星以能成為客戶最佳夥伴而自豪。以能永續經營為目標。以能達成雙贏為價值。

微星在下一個階段的創新意念則是開始致力於「極致創新」與「精彩隨行」為依據，然而「Innovation with Style」即是用前瞻的革新來積極挑戰科技無限可能，以多樣的風格引領人們體驗智能生活。除了不斷鑽研及應用先進技術，實現以科技產品開創人性化生活的藍圖，同時也力行對社會關懷、環境保護、員工照顧、股東承諾、客戶信任，最為責任與使命。微星在產品設計上以強悍效能及外觀設計來引領潮流，在整體視覺及應用場合皆散發出美學格調；在組織管理上做出變革和創新，展現出積極及務實的風格。微星也關注並參與環保和公益議題，表現在關懷及回饋社會的用心；微星在面對大環境的考驗時，欣然接受挑戰，展現出追求榮譽及勇於負責的態度與決心。

#### 4.1.1.5 公司組織架構圖：

公司由董事長兼任總經理，以下設立五個事業群(SBU) 9 條產品線，每一個事業群組織，各有一位專業經理人負責。

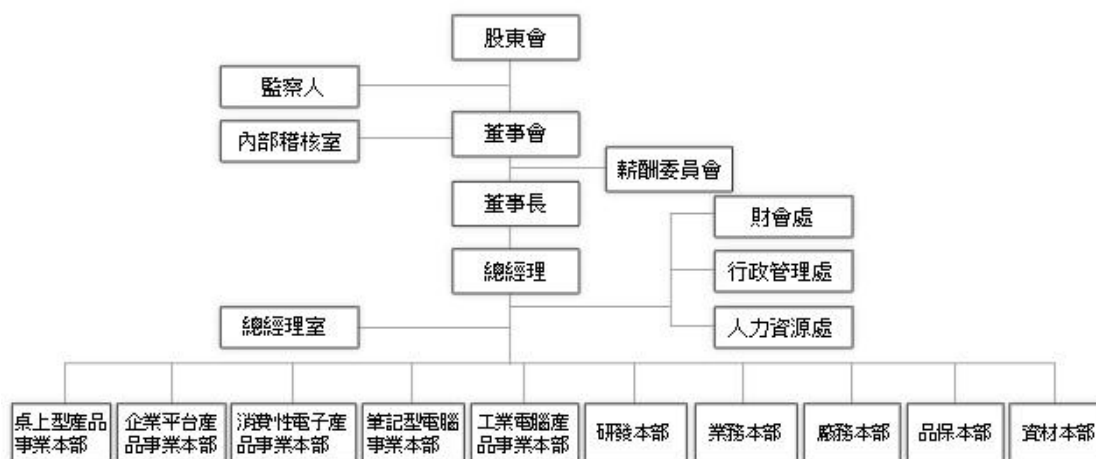


圖 4-1：微星公司組織架構圖

資料來源：微星股市公開說明書

#### 4.1.1.6 公司的各項產品線及其應用內容：

公司所有營銷產品可以分為九條產品線：1、主機板 2、顯示卡 3、筆記型電腦 4、伺服器 5、工業電腦 6、機器人產品 7、車用電子 8、一體機(AIO)9、平板電腦。

於下列敘述各個產品線的其終端產品的應用內容：

- 1、主機板：個人電腦組裝。
- 2、顯示卡：個人電腦組裝。
- 3、筆記型電腦：小筆電、輕薄筆電、遊戲筆電。
- 4、伺服器：大型儲存設備、網路、防火牆。
- 5、工業電腦：博弈、樂透、ATM、醫療、交通、POS。
- 6、機器人產品：小型機器人、掃地機器人。
- 7、車用電子：汽車小型電視。
- 8、一體機(AIO)：All in one 多功能電腦。
- 9、平板電腦：Android 系統平板。



圖 4-2：微星公司各產品線產品

資料來源：微星股市公開說明書

#### 4.1.1.7 公司全球海外據點：

目前位於全球海外據點共有 80 多據點，其中涵蓋包蓋歐洲、亞洲、美洲各個主要與重要的經濟國家，這些據點性質含各子公司、各分公司、各辦事處與海外售後服務據點。

#### GLOBAL PRESENCES COVER OVER 120 COUNTRIES WORLDWIDE

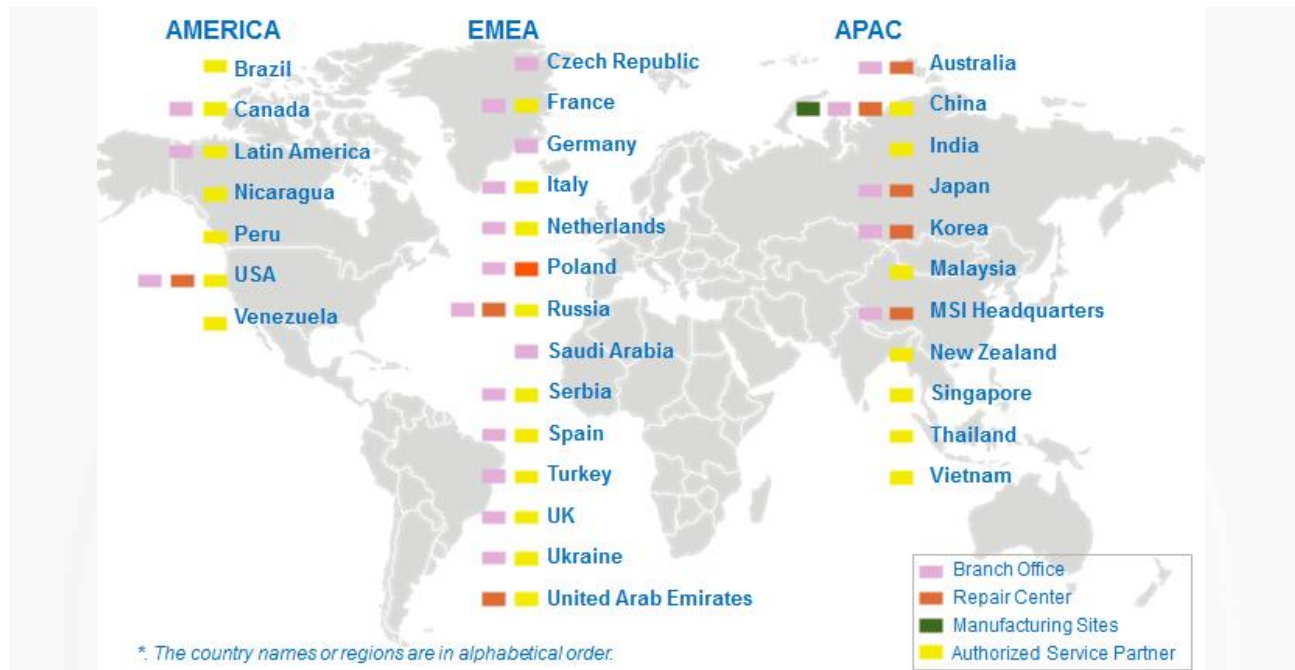


圖 4-3：微星公司全球海外據點

資料來源：微星股市公開說明書

#### 4.1.2 產品總體概述：

##### 4.1.2.1 2002 年~2013 年各產品線的創新亮點與特色：

微星歷經 28 年的創立時間，OBM 品牌產品的創新特色也屢屢榮獲世界認證，其中眾多的產品創新亮點特色也陸續參加國際性全球展覽，因此得到買家與媒體的認可。微星各個產品的主要創新賣點整理如下：

表 4-2：微星公司各產品線的創先亮點與特色

2002 年	推出世界第一張提供 PC 互連、藍芽、及無線網路功能之主機板。	
2006 年	推出世界第一台太陽能供電筆記型電腦與 MP3 隨身聽產品 (概念機)。	
2007 年	推出世界第一台 HATO (Heartbeat Audition Transceiver On-the-go) Netbook 概念機。	
	推出世界第一台美型晶典系列筆記型電腦 - M677。	
	推出世界第一台可超頻筆記型電腦 - GX600。	
2008 年	推出世界第一台 10 吋的 Netbook - Wind U100。	
2009 年	推出世界第一台配置高階音訊系統裝置的一體成型電腦 - Wind Top AE2220 Hi-Fi。	
	推出世界第一項主機板新技術(Fuzion)，可串連 ATI 與 NVIDIA 顯示卡。	
	推出世界第一台混合儲存方案 Netbook - Wind U115 Hybrid。	
2010 年	推出世界第一張擁有三倍超電壓功能與空冷狀態下成功挑戰 1GHz 的顯示卡 - N460GTX Hawk。	
	在 2010 年台北國際電腦展推出世界第一張符合 SSI 規範的刀鋒伺服器 - MS-92C1。	
	推出世界第一台提供旋轉基座的筆記型電腦，鍵盤與圖型輸入版位在機體的不同面。	
	推出世界第一台 24 吋 3D 一體成型電腦 - Wind Top AE2420 3D。	

2011 年	推出世界第一張支援刀鋒扇葉技術的顯示卡。	
	推出通過 MIL-STD-810G 認證的軍規第三代系列主機板與顯示卡。	
2012 年	推出世界第一個 Super RAID 設計 - 在一台筆記型電腦上配置兩個 SSD mSATA RAID0 設備。	
	推出 Unlocked Digital Power 技術 - 包含 Unlocked BIOS、Digital PWM Controller，以及 Enhanced Power Design 等技術。	
	推出 GPU Reactor 電源供應模組，可裝置於顯示晶片背面以追求更高效能。	
	推出世界第一張支援 PCI Express Gen 3 的主機板。	
2013 年	推出 OC Genie 4 一秒超頻技術，瞬時提升系統效能。	
	推出採用 Military Class 4 軍規元件的高品質產品，Military Class 4 通過 MIL-STD-810G 認證，是穩定度和品質的最佳保證。	
	推出創新的 Audio Boost 音效優化技術，從電路到用料都採錄音室等級設計，讓玩家「聲」歷其境。	
	推出獨家 Cooler Boost 2 高效散熱系統，散熱、降噪強化 15% 以上。	
	推出獨家 Super RAID 2 技術，由 3 顆 SSD 組成，提供超速存取效能。	
	推出 Matrix Display 技術以支援多螢幕同時輸出，讓多工操作玩家，有更舒適便利的遊戲空間。	
	推出全自動 NOS 極速系統，瞬間提供 CPU 與顯示卡超頻效能。	

表：2002 年~2013 年各產品線的創新亮點特色

資料來源：作者整理+微星官方網站

整合上述各項產品線的創新與亮點，若以時間軸呈現，圖表化如下：

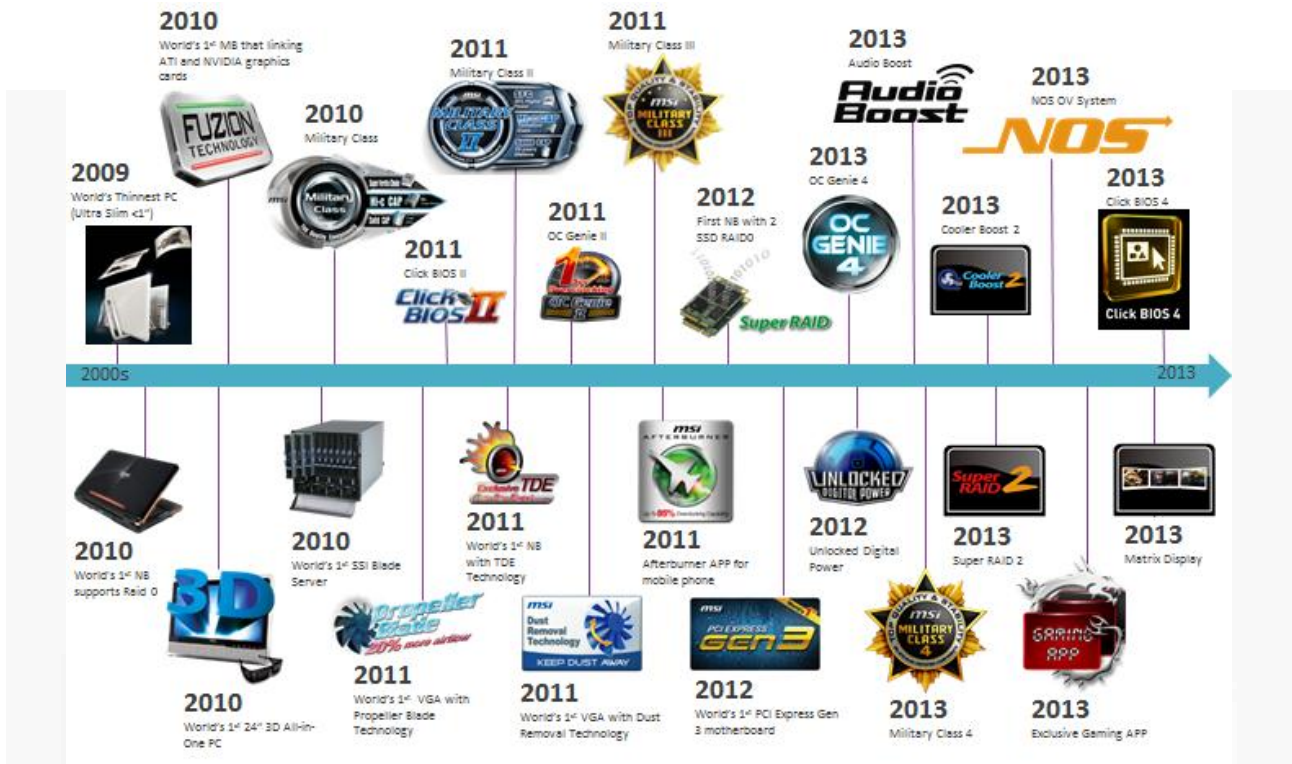


圖 4-4：2009 年~2013 年各產品線的創新亮點特色

資料來源：微星股市公開說明書

#### 4.1.2.2 微星 LOGO 商標演繹：

微星由代工產業進入品牌產業，現階段則是由代工與品牌同時並存經營。近年來產品屬性則由消費產品市場邁入更專業的利基市場(電競品牌 Gaming branding)，其中由商標品牌與副品牌圖示的演進歷程可以看出差異變化。



圖 4-5：微星 LOGO 註冊商標沿革

資料來源：微星官方網站

<http://br.msi.com/news/1213.html>

上述圖表為 LOGO 註冊商標，商標改變與沿革內容如下：

- 1986 年使用大寫黑色字體商標。
- 1997~2004 年使用大寫藍色字體商標。
- 2004~2008 年 使用大寫藍色字體+圖檔商標。
- 2008~2013 年率先使用小寫商標，取得 Trademark(TM)認證。

各個產品線中，由筆記型電腦部門的小筆電 A 蓋外殼率先使用小寫模具--螢幕於 10 吋以下統稱小筆電。

鑒於消費商品的標示更應該柔和優美，筆記型電腦率先於內部高階主管會議中要求改變微星原樣貌的大寫 logo，並於 2008 年正式通過商標法註冊。

- 2013 年歷經完成全球 80% 申請商標認證，取得更改為 Registered(®) 認證。
  - 2013 開始加入副品牌圖示 LOGO (此圖示僅為公司產品的圖示，並非公司法律圖示標章)
- 2013 年各個事業群所有產品線的 Gaming 系列，開始共用這個 logo。也開始在全球各國家開始進行法律認證程序。



(參酌 4.2.2 產品沿革 詳盡說明)

## 4.2 產品的沿革與產品的發展特性

### 4.2.1 筆記型電腦概述：

#### 4.2.1.1 微星筆電產品線介紹：

微星科技首台筆記型電腦於 2004 年問世，當年的營業額僅佔全公司的 10%。2013 年營業額已經佔全公司的 26%。

在 2004~2011 年期間，微星科技筆記型電腦歷經各種外型尺寸與功能創新的歷程，筆記型電腦類別若是依照外型與功能區分，大致上可以區分四個類型：消費型筆電產品、小筆電產品、超輕薄筆電產品、遊戲筆電產品。各個類型簡要說明與期間的重要事項，說明如下：

(1)消費型筆電產品：2004 年微星筆記型電腦問世，2012 年微星正式退出消費型類別筆記型電腦市場。

(2)小筆電產品：筆電產品在 2006~2007 年推出與以往不同的尺寸外型(7~10 吋的筆電)，意外的讓消費者非常喜愛，這也正式改變全球消費者習慣，願意改以小尺寸螢幕當為個人的第二台筆電。

微星在 2008 年以第一台小筆電問世，當年度每月最高出貨量 150~200 萬台，當年度 A 公司緊跟在後立刻跟進推出小筆電(Eee PC)。但是當年度 A 公司僅出貨 60 萬台，也造成雙 A 視為競爭對手。

2007 年出是萌芽時期，2008~2009 年初始時期，2010 年達到高峰時期，但是也因為 2010 年 Apple iPad 問世，又重新改變消費者的習慣。

(3)超輕薄筆電產品：跟隨 Intel UMA 硬體技術發展，推出超輕薄外型的筆電，超輕薄筆電在市場定義為--外型重量設定在以 2 公斤以下。

(4)遊戲筆電產品：第一階段在 2007 年微星第一款遊戲筆電問世，但是當時主打產品特性為：超頻(Turbo)，產品的目標族群針對重度 DIY 玩家。第二階段以 2012 年的遊戲筆電系列產品為主，主打產品特性為：遊戲(gaming)，產品的目標族群針對電腦遊戲玩家。

#### 4.2.1.2 微星筆電市場定義：

以往筆記型電腦在市場並無特殊的分類，2012 年底開始新起一波新興型態的筆電的定義：遊戲電競筆記型電腦。除了名稱在 2012 年重新被市場定義，產品規格的定義也在 2013 年中陸續被市場規範，遊戲筆電除了主要關鍵零組件：CPU/GPU 需符合為當季度最高規的硬體技術規格之外，內部其它零組件也需要符合遊戲電競市場的硬體規格需求，例如鍵盤、滑鼠、固態硬碟、穩定的網路卡、與影音效能廠商合作，加入電競直播測錄軟體。

線上購物網站是近年消費者的主力消費通路戰場，在 2013 年我們陸續在各國家的第一品牌的線上購物入口網站(eTailor)發現變化，以往我們看見筆電產品類別在網站的分類點選中沒有特別分類，2013 年起筆電產品開始被區分為：一般筆電、輕薄筆電、遊戲筆電三種點選項目。產品的變化已經影響購物網站的分類。(請參酌下列主要重點經濟國家的購物網站的產品分類，(1)美國最大 3C 購物網站：[www.newegg.com](http://www.newegg.com) (2)中國最大 3C 購物網站 [www.jd.com.tw](http://www.jd.com.tw) (3)台灣最大購物網站 [www.pchome.com.tw](http://www.pchome.com.tw))。

產品硬體技術發展日趨成熟，消費型態類別筆電產品與電競型態類別筆電產品，這兩大類的差異要如何與競爭者產品再次辨別區隔，基本上消費型筆電通常僅是將基本主要硬體配備加上，遊戲電競筆電則是除了上述基本高階硬體配備，更要支援其目標族群(遊戲玩家)所需要的遊戲使用環境，另外還要提升遊戲時所需周邊硬體設備，這樣才能增加遊戲筆電的差異化。

#### 4.2.1.3 微星筆電營利占比公司產品比例：

以下為微星於 2011 年到 2013 年的營收銷售比例，營業額第一名產品線仍是以母體產業主機板為主，營業額第二名為筆電產品，營業額第三名為顯示卡產品，營業額第四名為一體機(AIO)產品。在這三年內筆電產品占企業內各項事業產品線比例約略為 25% 上下。可以看出 DIY 桌機市場營業額已經逐年下滑，系統產品市場逐漸上升。

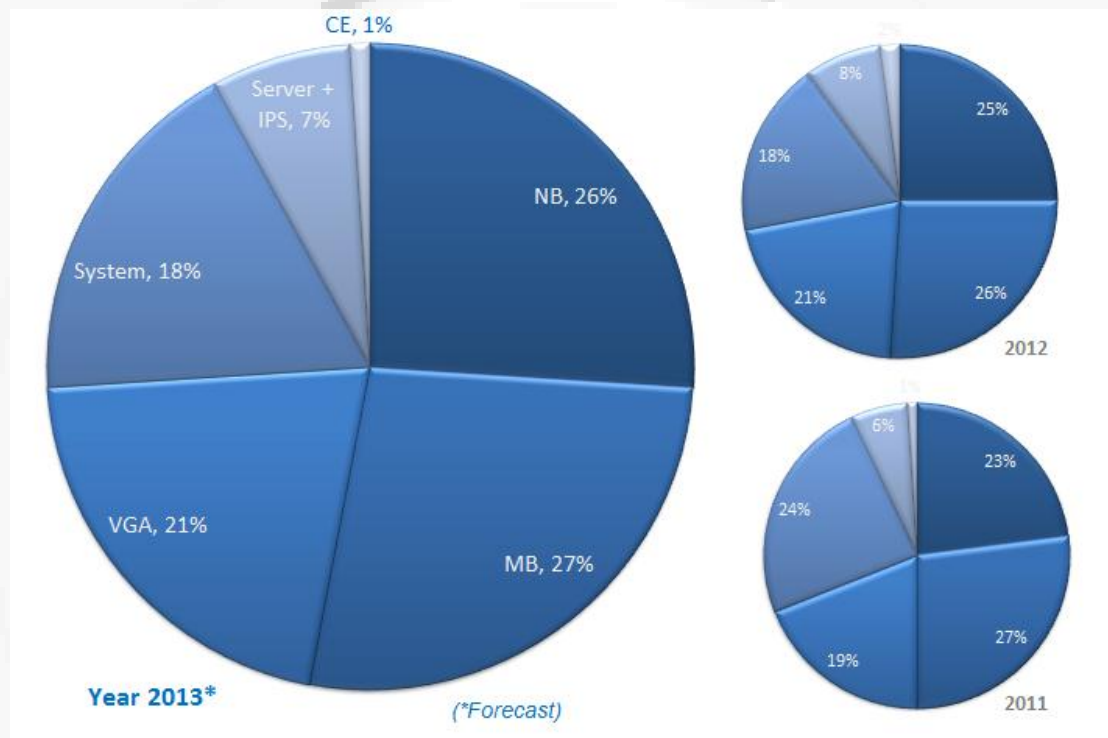


圖 4-6：2011 年~2013 年各產品線銷售占比

資料來源：微星公開報告書

## 4.2.2 筆電產品沿革：

### 4.2.2.1 微星筆電四大類別的型態產品演進：

微星筆電大事記的重要沿革，大致依據時間軸內的主要一項重要產品誕生作為區分。

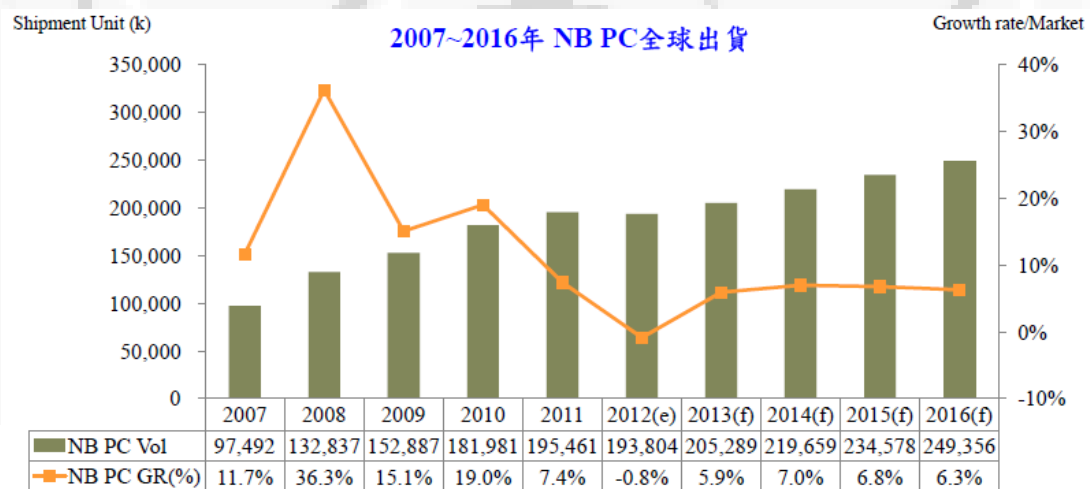
2007~2012 年全線筆電產品僅有一台遊戲規格。2012 年全產品線僅保留遊戲筆電，其餘停止銷售。2013 年重新定義遊戲筆電的意義。針對重度遊戲玩家。重塑產品形象為：MSI Gaming。2013 年年度成長率達到 210%。

表 4-2：微星筆電產品類別演進

2004 年	首台筆記型電腦問世。
2007 年	第一台遊戲筆電問世，主力功能為超頻的遊戲筆電，遊戲筆電在當時並非筆記型電腦的主力產品，出貨量也僅佔不到整體筆記型電腦 5%。
2008 年	推出小筆電，當年度的全球出貨量為台廠第一名，讓競爭者雙 A 公司將微星小筆電納入重點客戶進行分析。
2010 年	推出最輕薄(UMA)外型筆記型電腦。
2012 年	正式將所有類別產品線切除，僅保留遊戲的系列。

資料來源：作者整理

由下列 MIC 數據，NB 將告別高速成長時代，進入個位數成長時代，但是微星筆電卻是逆向成長達到(2012~2013)年增長率 210%。



資料來源：MIC，2012年10月

圖 4-7：2007~2016 年 NB PC 全球出貨

資料來源：MIC，2012 年 10 月

#### 4.2.2.2 筆電產品的類別

微星筆電在 2004 年初期僅有一台代表作品，爾後陸續開發新系列作品，若是依據產品線收編與拓展，依據當時的市場需求性，可以依據時間軸切割為四個主要時期：2004 年初期創立、2009 年初始大量生產、2011 年收斂時期、2012 年進入遊戲筆電時期。

(1)2009 年之前的筆記型電腦產品線類別：

2004 年為創立初始期，到了 2009 年時代，當年度總共開發八大系列產品，每一系列產品又有 5~10 規格機型。




	
<p>上圖之各系列產品名稱的分類說明</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● F series-Play fast series</li> <li>● <b>X series- Slim series</b> →輕薄筆電</li> <li>● C series-Classic series</li> <li>● <b>U series-Light and wind</b> →小筆電</li> <li>● <b>G series-Gaming series</b> →遊戲筆電</li> <li>● P series-Professional series</li> <li>● E series-Entertainment series</li> <li>● <b>W series-Tablet series</b> →平板電腦</li> </ul> <p>以上未特別標註的產品，皆為一般型態的消費型筆電。</p>

圖 4-8：2009 年微星筆電產品類別

資料來源：微星公開印刷品，2009 年

(2)2011 年之前的筆記型電腦產品線類別：

在 2010~2011 年時期，縮減為六大系列產品，每一系列產品又有 3~6 規格機型。

 <b>G</b> Series	 <b>F</b> Series	 <b>C</b> Series	 <b>X</b> Series	 <b>U</b> Series	 <b>W</b> Series
 <i>The best and only choice of gaming enthusiasts</i>	 <i>Play Fast</i>	 <i>Your Multimedia Companion</i>	 <i>Light Slim Aesthetic</i>	 <i>Ride with the Wind</i>	 <i>Connect Your Life</i>

<p>上圖之各系列產品名稱的分類說明</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>G series -Gaming series</b> →遊戲筆電</li> <li>● F series-Play fast series</li> <li>● C series-Classic series</li> <li>● <b>X series- Slim series</b> →輕薄筆電</li> <li>● <b>U series-Light and wind</b> →小筆電</li> <li>● <b>W series-Tablet series</b> →平板電腦</li> </ul> <p>以上未特別標註的產品，皆為一般型態的消費型筆電。</p>
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

圖 4-9：2011 年微星筆電產品類別

資料來源：微星公開印刷品，2011 年

(3)2012 年之前的筆記型電腦產品線類別：

在 2012 年時期找到利基產品市場(遊戲筆電/電競筆電)，於是將產品系列縮減到僅剩下一個系列產品，就是遊戲筆電產品，這個系列再展開四個目標族群，發展出四個遊戲系列的產品，每個產品約略有 3~8 規格機型。

有別於一般消費性筆電使用族群差異，遊戲性筆電族群又可以細分：重度遊戲玩家、中度遊戲玩家、輕度玩家。因此微星將遊戲筆電產品設定於依據遊戲內容類別程度不同，設計符合不同的產品外型與不同的產品功能。

在 2012 年微星調整後僅剩遊戲筆電一個系列，並將遊戲筆電設定區分為四大遊戲購買族群，並給予不同的代號名稱：GT/GS/GE/GP。

	
<p>上圖之各系列產品名稱的分類說明</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GT Series-Ultra Performance Gaming NB Series</li> <li>● GS Series-Creative, Fashion, High Performance Gaming NB Series</li> <li>● GE Series- High Performance Gaming NB Series</li> <li>● GP Series- Performance Gaming NB Series</li> </ul> <p>→以上全系列皆為遊戲型態筆電。</p>

圖 4-10：2013 年微星筆電產品類別

資料來源：微星公開印刷品，2013 年

#### 4.2.2.3 筆記型電腦產品正面(A-Side)的設計改革(2004~2013 年)：

下圖為筆記型電腦的外觀圖示，微星筆電的外觀設計每年都略有修改，其中在正面 A 蓋(A side)的改變可以看出微星筆電早期仍是以微星大寫字母MSI為主要LOGO(2005年)，在中期時段，希望跳脫DIY的意象(大寫字母)，變換品牌標示改為小寫字母msi為主要LOGO(2008年)，在後期時段，希望產品可以涵蓋電競的精神概念(2012年)，讓筆電產品藉由圖騰、符號、字體改變能更有電競精神概念。



表 4-4：2004~2013 年微星筆記型電腦產品正面(A-Side)的設計改革

2005 年	2007 年	2008 年	2012 年	2012/2013 年
				

資料來源：作者整理

### 4.2.3 筆電產品發展特性：

#### 4.2.3.1 副品牌圖示 LOGO 視覺演繹：

2009 年微星筆電設計團隊設計一個以龍為主視覺的圖騰，也讓龍武士的意象精神融入微星電競筆電。微星筆電基於對電競熱情，堅持 100% 自行研發屬於玩家所需的硬體與軟體的需求，讓消費者完全感受到微星筆電就是電競筆電。

以下描述圖騰於各個時期的使用狀況。2010 年微星筆電只有 G 系列產品線(Gaming NB)才使用龍的圖騰。2012 年微星筆電僅保留 G 系列產品線，市場上的名稱也由微星筆電也正式轉型為微星遊戲筆電，龍圖騰也正式代表微星筆電的意象。2013 年微星事業群的各項產品(主機板 MB、顯示卡 VGA、一體機 AIO) 也陸續開始加入 Gaming 這個系列，Gaming 系列也作為各個事業群的產品線內最高規格的圖示標示。2013 年各個事業群產品也因為增加 Gaming 這個系列，讓各事業群的利潤增加，表現在股市市值的成長，在 YOY 年度表現呈現 3 倍的數值市值增長。在 2013 年底也決議各個事業群開始共用這個視覺圖騰在其產品主體與外包裝，也在其所屬的社群媒體，有其專屬的社群標章。

表 4-5：龍騎士 Dragon Army 圖騰應用

2009 年	微星筆電的專屬圖騰標示	
2009 年	微星筆電的製作物品圖示	
2012 年	微星筆電於社群媒體圖示 <u>DRAGOON</u>	

2013 年	微星筆電於社群媒體圖示 <u>DRAGOON</u>	
2013 年	微星筆電於社群媒體圖示 <u>DRAGON</u>	
2012~2013 年	微星科技各項產品事業群於 遊戲系列規格產品皆使用這 個圖示 適用產品事業群: NB/MB/VGA BU	

資料來源：作者整理 + 公司社群媒體網站

#### 4.2.4 全球筆電廠商營收出貨與單價數據比較：

市面上的一般型消費筆電的價格區帶範圍在 USD:500~1,000，高端遊戲筆電的價格區帶範圍在 USD:1,200~3,000，因此微星電競筆電產品的使用者目標族群非一般消費者(多是在意價格)，而是願意把費用花在遊戲周邊產品的高端遊戲玩家(更在意產品規格)。

依據 MIC 數據報告分析，指出全球筆電廠商平均出貨銷量、台灣筆電廠商平均出貨單價、台灣筆電廠商平均出貨價格帶、全球筆電廠商平均出貨外型尺寸，可以看出目前全球筆電廠商主要分配的狀況與微星差異比較。

針對全球的數據與微星的數據做比較，我們可以看出微星筆電已經取得市場產品的利基優勢，於平均單價、出貨總量、產品外型尺寸皆有差異化數據。也顯示出高單價的筆電才能帶來高利潤的收益。

##### 4.2.4.1 全球筆電廠商的出貨銷量

依據 MIC 數據報告分析，2012 年全球出貨呈現正成長，維持出貨台數在 48,000,000 台，2013 年下降到 42,000,000 台，2014 年預計在下降到 40,000,000 台。

與微星遊戲筆電數據相比，條列說明如下：

- 綜觀全球 2009~2014 平均出貨量 42,000,000 台
- 2012 年微星遊戲筆電出貨量 4,000,000 台
- 2013 年微星遊戲筆電出貨量 8,000,000 台(YOY +100%)

表 4-6：2009~2018 全球筆電廠商出貨量成長率

Worldwide Notebook PC Shipment Volume, 1Q 2012- 4Q 2014										Unit: Thousand		
	1Q12	2Q12	3Q12	4Q12	1Q13	2Q13	3Q13	4Q13	1Q14(e)	2Q14(f)	3Q14(f)	4Q14(f)
Shipment Volume	47,675	49,007	47,615	48,059	41,722	42,599	43,603	44,678	37,713	40,084	41,441	43,394
QoQ Growth	-2.3%	2.8%	-2.8%	0.9%	-13.2%	2.1%	2.4%	2.5%	-15.6%	6.3%	3.4%	4.7%
YoY Growth	5.5%	0.8%	-10.0%	-1.5%	-12.5%	-13.1%	-8.4%	-7.0%	-9.6%	-5.9%	-5.0%	-2.9%

Worldwide PC Shipment Volume, 2009 - 2018

資料來源：MIC，2014 年 2 月

#### 4.2.4.2 台灣筆電廠商出貨量與平均單價

依據 MIC 數據報告分析，綜觀 2012~2013 年台灣筆電廠商平均單價 USD: 460，微星目標族群改為遊戲筆電之後，平均單價 USD: 1,800，平均單價高於市場出貨單價 3.9 倍。

依據 MIC 數據報告分析，2012~2013~2014 年的出貨量呈現逐年下滑趨勢，出貨量大幅衰退之下，平均出貨單價變化不大，單價呈現持平狀況。

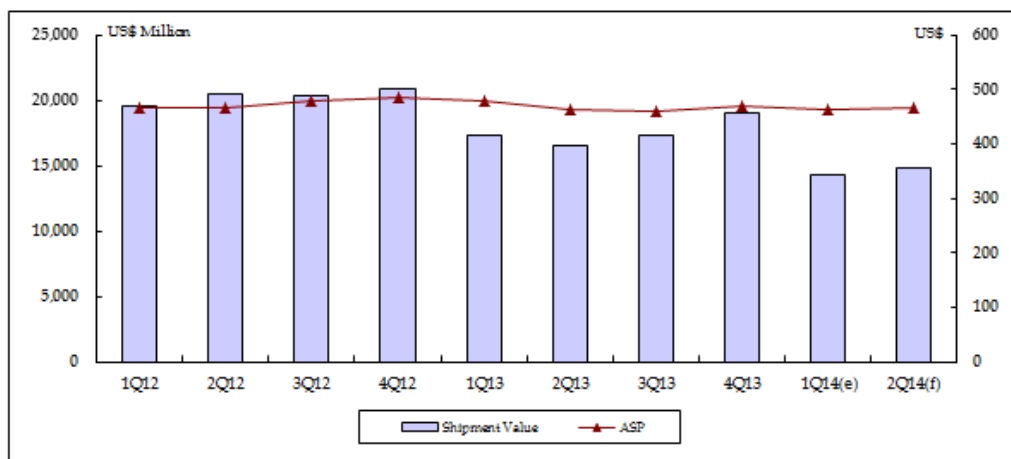
與微星遊戲筆電數據相比，條列說明如下：

- 綜觀 2012~2013 年台灣筆電廠商平均單價 USD: 460
- 2012~2013 年微星遊戲筆電價格帶位於 USD:1,100~3,300
- 2012~2013 年微星遊戲筆電平均單價 USD:1,800

表 4-7：2012~2013 台灣筆電廠商出貨量與平均單價分布比例

Taiwan Notebook PC Shipment Value and ASP, 1Q 2012 - 4Q 2013											Unit: US\$ Million	
	1Q12	2Q12	3Q12	4Q12	1Q13	2Q13	3Q13	4Q13	1Q14(e)	2Q14(f)		
Shipment Value	19,476	20,419	20,312	20,895	17,363	16,566	17,303	19,025	14,270	14,824		
QoQ Growth	-5.1%	4.8%	-0.5%	2.9%	-16.9%	-4.6%	4.5%	10.0%	-25.0%	3.9%		
YoY Growth	9.3%	7.2%	-4.4%	1.8%	-10.9%	-18.9%	-14.8%	-8.9%	-17.8%	-10.5%		
ASP	466	467	477	483	479	461	458	470	463	467		

Source: MIC, Feb. 2014



資料來源：MIC，2014 年 2 月

#### 4.2.4.3 台灣筆電廠商的產品出貨價格區帶

依據 MIC 數據報告分析，台灣廠商出貨單價第一名是 USD: 501~800，約佔比例 51%。出貨單價第二名是 USD: 301~500，約佔比例 28%。微星筆電出貨單價第一名是 USD: 1,001~1,500，約佔比例 40%。出貨單價第二名是 USD: 1,501~2,000，約佔比例 60%。可見微星出貨產品皆屬於高單價產品。全球廠商高單價產品占比則是非常低，USD: 1,001~1,500，約佔比例 0.8%。1,501~2,000，約佔比例 0.1%。

與微星遊戲筆電數據相比，條列說明如下：

- 2012~2013 年台灣筆電廠商產品單價 USD:1,001~1,500 占 0.8%
- 2012~2013 年台灣筆電廠商產品單價 USD:1,501~2,000 占 0.1%
- 2012~2013 年微星遊戲筆電產品單價 USD:1,001~1,500 占 40%
- 2012~2013 年微星遊戲筆電產品單價 USD:1,501~2,000 占 60%

表 4-8：2012~2013 台灣筆電廠商之產品出貨量價格帶分布

Taiwan Notebook PC Shipment Share by Price Point, 1Q 2012 - 4Q 2013								
	1Q12	2Q12	3Q12	4Q12	1Q13	2Q13	3Q13	4Q13
<=US\$ 200	4.1%	5.5%	4.0%	2.6%	2.2%	3.3%	4.6%	4.1%
US\$ 201-300	9.1%	7.8%	7.3%	7.6%	8.3%	10.9%	11.5%	10.1%
US\$ 301-500	27.8%	26.8%	28.1%	29.8%	30.2%	31.0%	31.0%	35.8%
US\$ 501-800	53.3%	54.2%	54.5%	54.7%	53.9%	50.3%	48.6%	46.2%
US\$ 801-1,000	4.6%	4.7%	4.9%	4.3%	4.3%	3.7%	3.6%	3.0%
US\$ 1,001-1,500	1.0%	0.9%	1.0%	1.0%	0.9%	0.6%	0.6%	0.7%
US\$ 1,501-2,000	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Source: MIC, Feb. 2014

資料來源：MIC，2014 年 2 月

#### 4.2.4.4 全球筆電廠商的產品出貨外型尺寸區帶

依據 MIC 數據報告分析，目前市場上出貨的筆電外型尺寸排行第一名為 15”，約佔比例 48%。最大尺寸 17” 則不到 4.8%。反觀微星遊戲筆電則是因應玩家的需求，出貨外型尺寸皆以 16”~17”居多。

與微星遊戲筆電數據相比，條列說明如下：

- 2012~2013 年全球/台灣筆電廠商產品外型尺寸 15” 占 48%
- 2012~2013 年全球/台灣筆電廠商產品外型尺寸 17” 占 4.8%
- 2012~2013 年微星遊戲筆電筆電廠商產品外型尺寸 15” 占 48%
- 2012~2013 年微星遊戲筆電筆電廠商產品外型尺寸 17” 占 52%

表 4-9：2012~2014 全球筆電廠商出貨量外型尺寸分布

Worldwide Notebook PC Shipment Volume by by Panel Size , 1Q 2012 - 2Q 2014										Unit: Thousand	
	1Q12	2Q12	3Q12	4Q12	1Q13	2Q13	3Q13	4Q13	1Q14(e)	2Q14(f)	
<=10.x	4,906	4,257	4,571	3,124	2,003	1,363	916	804	603	561	
12.x	572	539	714	865	1,001	980	916	1,251	1,018	1,042	
13.x	5,771	6,469	4,571	4,902	4,047	3,621	5,276	4,691	3,696	4,089	
14.x	13,969	13,773	13,285	13,601	12,116	13,410	12,470	11,974	10,183	11,103	
15.x	19,643	20,634	20,570	21,146	17,815	19,042	18,095	19,301	17,046	17,477	
17.x	2,146	2,499	2,286	2,355	1,780	2,060	2,458	2,591	1,923	2,325	
>17.x	48	99	95	48	44	9	7	-	-	-	
Others	619	736	1,524	2,018	2,916	2,115	3,465	4,066	3,243	3,487	
<b>Total</b>	<b>47,675</b>	<b>49,007</b>	<b>47,615</b>	<b>48,059</b>	<b>41,722</b>	<b>42,599</b>	<b>43,603</b>	<b>44,678</b>	<b>37,713</b>	<b>40,084</b>	

Source: MIC, Mar. 2014

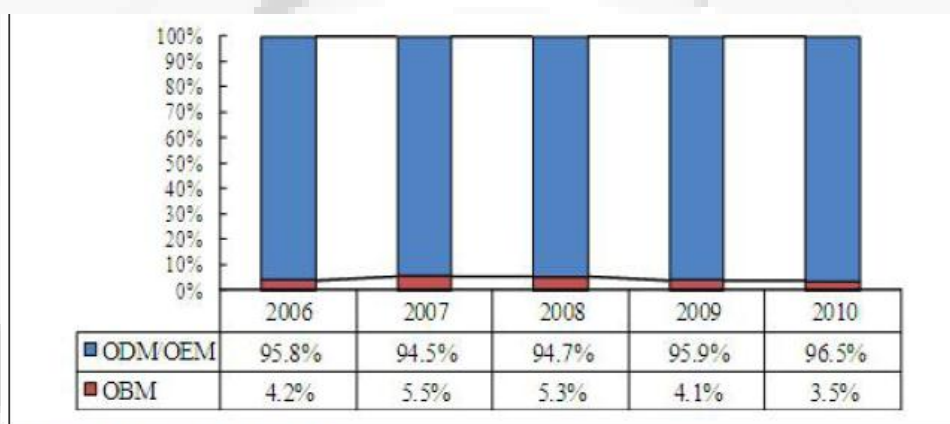
Worldwide Notebook PC Shipment Share by by Panel Size , 1Q 2012- 2Q 2014										
	1Q12	2Q12	3Q12	4Q12	1Q13	2Q13	3Q13	4Q13	1Q14(e)	2Q14(f)
<=10.x	10.3%	8.7%	9.6%	6.5%	4.8%	3.2%	2.1%	1.8%	1.6%	1.4%
12.x	1.2%	1.1%	1.5%	1.8%	2.4%	2.3%	2.1%	2.8%	2.7%	2.6%
13.x	12.1%	13.2%	9.6%	10.2%	9.7%	8.5%	12.1%	10.5%	9.8%	10.2%
14.x	29.3%	28.1%	27.9%	28.3%	29.0%	31.5%	28.6%	26.8%	27.0%	27.7%
15.x	41.2%	42.1%	43.2%	44.0%	42.7%	44.7%	41.5%	43.2%	45.2%	43.6%
17.x	4.5%	5.1%	4.8%	4.9%	4.3%	4.8%	5.6%	5.8%	5.1%	5.8%
>17.x	0.1%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Others	1.3%	1.5%	3.2%	4.2%	7.0%	5.0%	7.9%	9.1%	8.6%	8.7%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Source: MIC, Mar. 2014

資料來源：MIC，2014 年 3 月

#### 4.2.4.5 台灣筆記型電腦產業業務型態

台灣筆電廠商在產業型態分別是同時兼具 OBM 與 ODM/OEM 兩種產業，而非像國外品牌筆電僅為單一 OBM 產業型態。國外知名筆電的代工廠商同時也多是台灣廠商，所以台灣品牌筆電同時兼具 OBM 與 ODM/OEM 兩種產業。微星在 OBM 與 ODM/OEM 的生產占比約略各半比例。



資料來源：MIC，2011 年 5 月

圖 4-11：2006~2010 台灣筆記型電腦產業業務型態

資料來源：MIC，2011 年 5 月

表 4-10：2012~2013 台灣筆電製造廠商出貨量排名

Taiwan Notebook PC Manufacturer Volume Ranking, 1Q 2012 - 4Q 2013								
	1Q12	2Q12	3Q12	4Q12	1Q13	2Q13	3Q13	4Q13
1	Quanta	Quanta	Quanta	Quanta	Compal	Quanta	Quanta	Quanta
2	Wistron	Compal	Compal	Compal	Quanta	Compal	Compal	Compal
3	Compal	Wistron	Wistron	Wistron	Wistron	Wistron	Wistron	Wistron
4	Inventec	Pegatron	Inventec	Pegatron	Inventec	Inventec	Inventec	Inventec
5	Pegatron	Inventec	Pegatron	Inventec	Pegatron	Pegatron	Pegatron	Pegatron
6	Foxconn	Foxconn	Foxconn	Foxconn	Foxconn	Foxconn	ECS	ECS
7	ECS	ECS	ECS	ECS	ECS	ECS	Foxconn	Foxconn
8	MSI	Clevo	Clevo	Clevo	Clevo	Clevo	Clevo	Clevo

Source: MIC, Feb. 2014

資料來源：MIC，2014 年 2 月

#### 4.2.5 競爭者概況：

2012年市場上的遊戲筆電尚屬於少數，國外同級與國內同級的同產品的競爭者目前僅兩家 Alienware、ASUS。Alienware 為最早進入電競筆電市場，約略 20 年，於 2006 年被 DELL 收購，但是仍保有原來的品牌與產品外觀。ASUS 也著重於一般消費型筆電製造，遊戲筆電於這兩年也僅有一兩款，或是著墨於影音筆電功能而非重度遊戲功能。

依據這三家的產品功能與特色，簡述主要差異如下：

表 4-11：遊戲筆電之競爭者差異比較

	MSI	Alienware	ASUS
產品類型	● 全系列遊戲筆電	● 全系列遊戲筆電	● 一般消費性筆電 ● 影音娛樂筆電 ● 遊戲筆電
價格區帶	USD:1,100~3,300	USD:1,600~4,000	USD:400~2,500
產品尺寸	17"16"15"14"	17"16"	17"15"
遊戲筆電占全系列筆電的占比	100%	100%	9%
競爭優勢	滿足全方位遊戲市場族群	鎖定高階遊戲筆電遊戲市場族群	通路市場的觸角普及

資料來源：作者整理

數位時代每年度都會票選台灣國際品牌排名，在 2001 年~2006 年每年不分產業票選前 10 名，此時多為資訊產業入選。在 2007~2013 年不分產業票選前 20 名，此時開始有非資訊產業，例如：餐飲產業、文創產業入選。依據遊戲筆電同產業同產品之競爭者，在台灣 20 大國際品牌發展價值調查下僅有 MSI 與 ASUS 入選，下表列出品牌排名與品牌價值如下：

表 4-12：與競爭者的國際品牌調查之名次與品牌價值

	2008		2009		2013	
名次	2	19	3	20	1	X
品牌	ASUS	MSI	ASUS	MSI	ASUS	MSI
品牌價值 (億美元)	13.24	0.5	12.26	0.46	17.11	X

資料來源：數位時代，台灣 20 大國際品牌發展價值調查

[https://www.branding-taiwan.tw/brand\\_survey/brand20](https://www.branding-taiwan.tw/brand_survey/brand20)

#### 4.2.6 電腦遊戲與遊樂器遊戲市場概況：

PC 硬體銷售緩步下滑，但是 PC 遊戲市場卻是逐年上升，預估每年約 12% 幅度的銷售成長，主要成長原因在重度硬體需求增加與高畫質遊戲上市。大部分 PC 遊戲每次啟動都需網路連線，加上連線對戰功能與遊戲互動性品質穩定度上升，所以盜版狀況逐年減少，因此銷量逐年提升。2014 年高階行動硬體(以 Mobile i7 CPU 與 GTX Mobile GPU)銷售預估成長 15% 以上。

手機平台遊戲營收的成長率為 42%，但手持平台遊樂器營收僅 1% 提升，因為手機硬體效能規格已經強大到足以替代手持遊樂器，所以手持遊樂器無法大幅度持續成長。

每年陸續有銷售量超過 2000 萬套的重量級遊戲上市，因此刺激市場上所有相關的硬體銷售。除了讓桌機市場硬體增加，遊戲筆電市場也是持續升溫。

表 4-13：2012~2015 遊戲市場類別分類占比

遊戲市場的形式	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
Video Game/ Console	37,400	44,288	49,375	55,049
Handheld Video Games	17,756	18,064	15,079	12,399
Mobile Games	9,280	13,208	17,146	22,009
PC Games	14,437	17,722	20,015	21,601

單位：百萬美元

資料來源：Gartner，2013 年 11 月



圖 4-12：2013 年全球遊戲市場類別分類占比

資料來源：Gartner，2013 年 11 月

## 4.3 產業競爭力分析與個案分析：

### 4.3.1 企業整體性的多角化經營策略：

企業多角化經營的目的，不只是單純將經營風險分散到不同的產業；更要為股東創造最大價值，否則不能被認為是成功的多角化經營。

多角化經營的任務可以分為幾大項：

任務一：挑選所想進入的新產業，並決定進入的方法。

任務二：展開有效的行動方案來提昇已經進入事業的整體績效表現。

任務三：追求跨事業價值鏈的關係及策略方案為競爭優勢的機會。

任務四：確立投資優先順序，並依序將企業資源投入最具有吸引力的事業單位。

任務五：朝向原主軸產品、原基本技術、原固定市場無直接關聯，但是有間接關聯的經營範圍擴展開發。

引導企業採取多角化經營的四種情況：

情況一：當企業發現可擴張進入之產業的技術及產品，能補強現有產品之機會時。

情況二：當企業現有的資源和能力，是另一事業的成功關鍵因素及稀有競爭資源時，企業可藉由擴張至這些事業來伸展運用其優勢資源。

情況三：當進入密切相關的事業，可降低成本時。

情況四：當企業的強力知名品牌，可移轉到其他事業使用，並提升這些事業的銷售和獲利時。

微星是由代工起家，進入品牌廠商，又依據每時期的總體經濟環境狀況，陸陸續續設立了相關事業群與產品線，利用自身企業的人、財、物、技術、資訊等資源，達到最大限度地開拓市場，提高自身的競爭能力。預計朝向更具有優勢的經濟特性、更有具有利基市場的行業發展，以改善企業的整體盈利，以達到整體性的多角化經營策略。

依據產業代工鏈分類，市場上的產業鏈主要分類有 OEM 代工、ODM 代工、OBM 自有品牌。

OEM 代工：1986 年，微星科技只是一個 OEM 代工公司，當 HP、Dell、NEC 在歐洲美洲下單，同時提供設計與樣本給微星，微星就會依據設計與樣本，並且符合品質規範來設計生產

大量產品壓低成本與產品快速生產是微星的優勢，藉由代工國際知名品牌並且達到一定水準品質也成為微星與其它客戶商談價格的優勢。

ODM 代工：1986 年起，微星科技也有 ODM 客戶，例如：IBM、NEC、TOSHIBA、海爾、清華同方、方正等等。

OBM 品牌：1986 年，OBM 產品與 OEM/ODM 產品同時並進，首先創立的產品是主機板產品，接著有顯示卡、筆記型電腦、伺服器、工業電腦、MP3 撥放器、機器人產品、車用電子。

微星在多角化產品線建立，由於擁有多年的 OEM/ODM 經驗，微星也擁有 OBM 的產品，早期由主機板為主，之後由單一產品線轉為多項產品線，其中也包含併購與整併部分產品線或公司。微星開始進入多角化市場，組織策略發展與目標也轉換，最終目的是將經營風險的分擔到不同產業，也要為股東創建更大的價值效益。

微星產品事業群的建立與沿革於 1986 年到 2013 年，微星的營銷產品可以分為九條產品線：1、主機板 2、顯示卡 3、筆記型電腦 4、伺服器 5、工業電腦 6、機器人產品 7、車用電子 8、一體機(AIO)9、平板電腦。過程演進包含由單一產品進入樣化產品，後續又有併購與整併部分產品線或公司。

由於消費者需求量大增，主機板顯示卡由同一事業群分為兩個獨立事業群(MB SBU/VGA SBU)。消費性商品事業群(CE SBU)主要生產 MP3 成立於 2004 年，歷經 iPod 竄起，消費者使用習慣被改變，所以 MP3 產品線於 2009 年關閉。車用電子成立於 2009 年，MP3 產品 2009 年關閉之後由車用電子產品取代消費性商品事業群(CE SBU)。因應買家客戶需求，也將工業電腦(IPC)產品線於 2009 年正式由伺服器(SERVER)產品線獨立成為立一個 SBU。

微星參與國防部的專案合作案，創立--先創研發中心，主力研發概念商品(Hero product)。由於擁有相關技術，加上家用電子日益精進，2009 年也轉為成立機器人事業群。

微星品牌產品的創新特色創立初期到現在，於每一個時期內都有一個代表性的命名與口號，

Link to the feature 是微星科技的早期零組件產品線特色論點，用意是希望將技術與未來連結。Innovation with style 是微星科技的中期針對眾多產品線的特色論點，希望各個事業群各個產品線都有創意創新的技術。MSI Gaming 是微星科技的目前針對眾多產品線的特色論點，希望各個產品線都可以埋藏遊戲創意的基因，有電競的遊戲精神。

微星的多角化產品在全球銷售通路狀況，有共享通路的優勢，但是也會因為產品種類屬性不同，所以無法共有通路市場劣勢。早期的零組件產品成立，即在全球各國家據點設立子公司辦事處，也與當地代理商進行良好的合作關係，以建立完善的通路佈局。零組件產品與系統產品雖然終端消費者的特質不同，銷售的代理商的商店據點也可能不同，或是放帳帳款多寡不同，因此選定代理商需要有所差異，也因此造成不能共用代理商與通路商。所以需要再尋找各個區域的不同代理商以利於不同產品線的銷售。但是當產品未達經濟規模量的時候，更需要找更多層級的代理商，以協助更完善的布建通路與銷售管道。

#### 4.3.2 企業競爭的五力分析：

依據 Porter 五力分析來分析微星科技產業以及產品現在 IT 產業鏈的五個作用力。以下將個案現有公司的競爭、新進入者的威脅、客戶的議價能力、供應商的議價能力、替代品威脅，五項分析之。

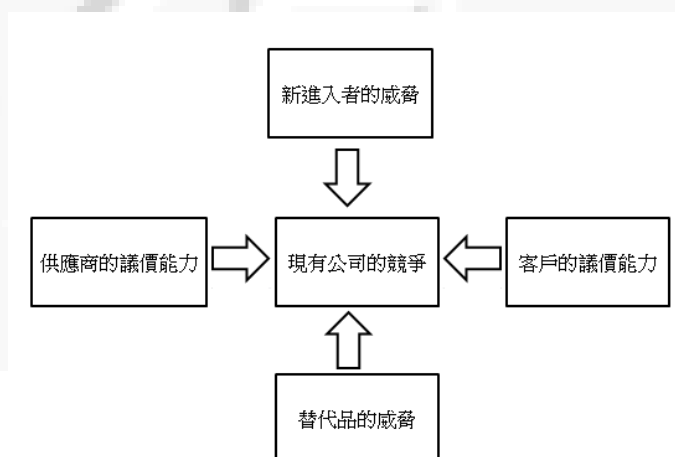


圖 4-13：節錄 麥可·波特 Porter(1979)，五力分析架構

## 一、現有公司競爭

1986 年到 2013 年，微星科技生產的產品線包含：1、主機板 2、顯示卡 3、筆記型電腦 4、伺服器 5、工業電腦 6、機器人產品 7、車用電子 8、一體機 9、平板電腦。因此競爭者非常的眾多，包含台灣 IT 主力戰場，中國興起戰場，美國既有的成熟戰場。

1、主機板：華碩、技嘉、華擎、精英

2、顯示卡：華碩、技嘉、

3、筆記型電腦：IBM、NEC、TOSHIBA、海爾、清華同方、方正、華碩、宏碁

4、伺服器：研華、廣積、威達電、立端、瑞傳

5、工業電腦：研華、伍豐、飛捷、振華、瑞傳、廣積、威達電

6、機器人產品：iRobert、金寶、鴻海、KUKA

7、車用電子：閱泰、USI、憶聲、晶達光電

8、一體機：華碩、皓鑫、聯想

9、平板電腦：蘋果、華碩、宏碁

綜合以上，現有公司的競爭激烈，屬於劣勢。

## 二、新進入者的威脅

因為微星科技有眾多產品線，因此相較其他同業產業更有優勢地位，可以藉由多方觀察，掌握上下游整合，不過，也由於 IT 產業歷史已經擁有多多年，眾多同產業或是競爭公司也已經掌握這項優勢：企業經營擁有多條產品線。市場當中的新進者又可以分為兩類(1)原來已經擁有多條產品線的企業(2)其他僅擁有單一產品線，欲轉進整合者的企業。

(1)原來已經擁有多產品線的企業：多角化經營的企業眾多，有些企業已經將財務分開成為獨立兩家或是以上的公司，有些則是已經開始切割成為各別獨立的事業群體。例如：研碩由華碩獨立。雲達由廣達獨立。

(2)其他產業轉進整合的企業：大部分零組件廠商因為目前環境的需求，已經開始將零組件產品整合為系統產品售出，可以加大銷售營收也增加銷售利潤。例如：原來生產面板廠商也加入車用 LCD 電視。原來生產主機板零組件廠商也加入生產電腦系統(PC)。

(3)Porter 進入與退出障礙分析：

障礙與獲利的模式分析，現階段微星科技所經營的產品線屬於：進入障礙低 V.S.退出障礙低

的”獲利低而穩定”企業。

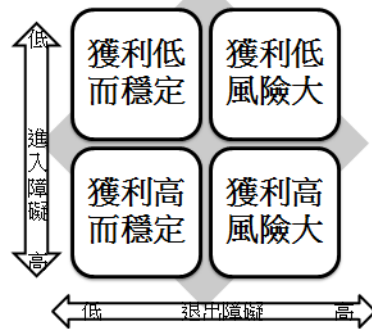


圖 4-14：節錄 麥可·波特 Porter(1979)，進入與退出障礙分析

綜合以上，新進入者眾多並且激烈，屬於劣勢。

### 三、替代品的威脅

Porter 將產業兩個字定義為：一群產品替代性極高的公司。所以，任何相同產業的相互替代產品也相對性高。目前消費者行為是日漸改變，也讓消費產品外觀型態隨時間變更為適用當前環境。舉例如下：

- (1)新產品形成：iPod/iPad 進入消費者生活體驗中，戶外可攜式產品誕生讓娛樂活動增加，戶內的電腦的需求日益降低。
- (2)新體驗的進入：小尺寸電腦的需求增加，筆電需求會增加，桌機系統也就日益衰減。
- (3)雲端概念形成：原來伺服器需求需要大容量的硬體設備，互聯網的概念與雲端概念形成，現今網路速度的需求反而大於硬體設備的需求。

綜合以上，各項產品都有其替代性。

### 四、客戶的議價能力

多角化產品線的議價能力會依據產品種類屬性有所優點與缺失。

若是客製化產品有某種程度的差異性，客人很難有精確的議價能力。例如：伺服器、工業控制產品、車用電子。

若是客人可以統一採購數種相關連產品(例如：主機板、顯示卡)，或是產品上游生產的廠商眾多，就容易有比價空間(例如：筆記本電腦)。

綜合以上，客戶的議價能力各有優缺點。

## 五、供應商的議價能力

多角化產品線的議價能力會依據產品種類屬性有所優缺點。但是多角化產品線優勢反而因為可以共用相同零組件，所以在統一採購的議價能力是屬於優勢的情況。供應商採購的方式還可以分為一般性採購與策略性採購。

### (1)一般性採購

即是產品零件不可共用，或是在客製化情況下，產品通常是固定的零件。所以無須考量經濟規模，若是零件種類需求比較多，存貨周轉率也較高的情況下，公司對供應商談判空間大，對供應商的議價能力就大。

### (2)策略性採購

當客戶立即下大單，或是可以立即對訂單做出需求性預測，公司就可以匯集各種相同零件的採購需求，進行統一採購的行為，累積更大的採購需求量之後，我們對供應商的談判籌碼就會更大。因此對供應商談判空間大，對供應商的議價能力變大。

綜合以上，各對供應商的議價能力將變大。

## 2、產業上中下游之關聯性

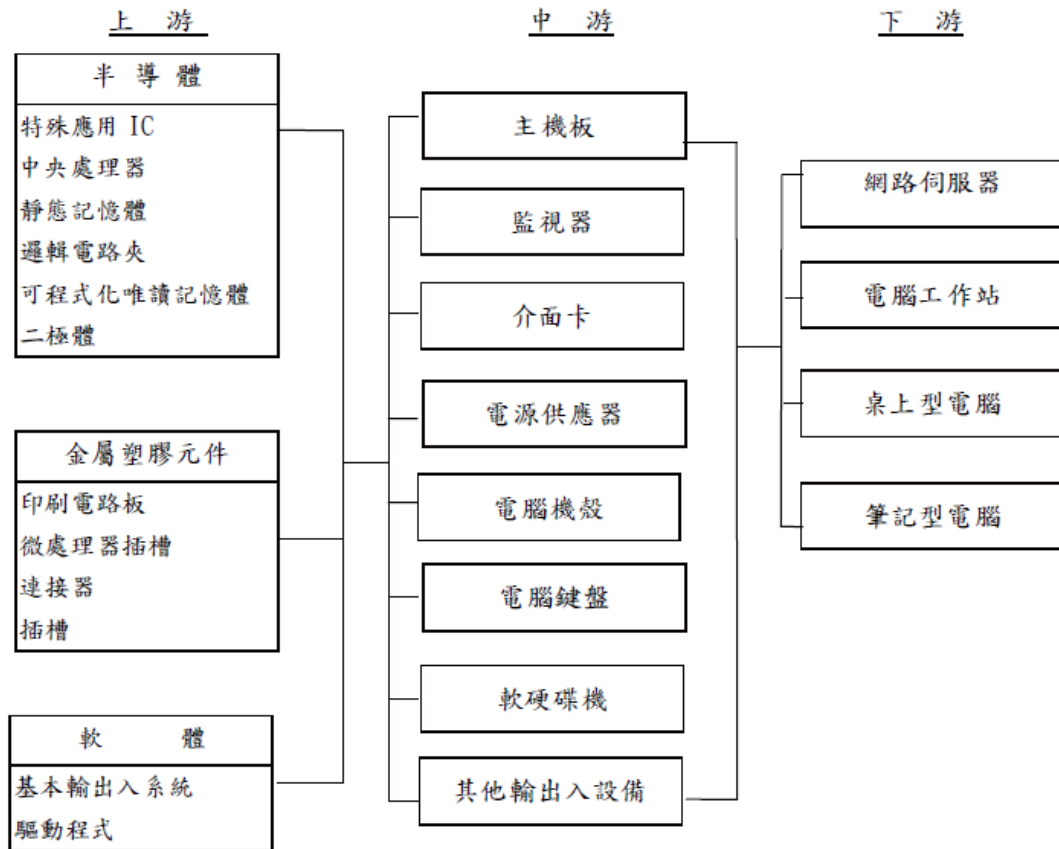


圖 4-15：微星的產業上中下游關聯性

資料來源：微星年度公開財報

### 4.3.3 產品生命週期的策略：

產品生命週期(Product Life Cycle，簡稱 PLC)，是產品市場生命週期的循環，是一種新產品從開始進入市場到被市場淘汰的整個過程。單一產品、多樣產品、營業額、利潤等等都要經歷它所屬的過程。即是導入、成長、成熟、衰退這一個週期循環。所以各項產品線本體、各項營業銷售額度、各個創新策略都應該要有屬於它的 PLC 階段內容。

各項產品本體 PLC(下圖一)，要經歷一個導入、成長、成熟、衰退的階段。

各項產品銷售額 PLC(下圖二)，要經歷一個進入、成長、成熟、衰退的階段。

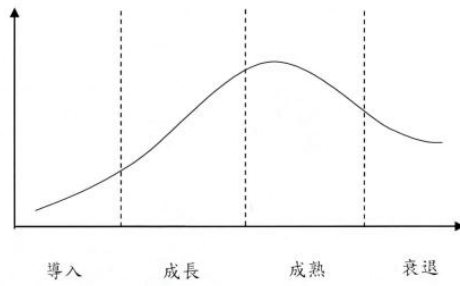
各項產品創新階段 PLC(下圖三)，要經歷一個導入、成長、成熟、衰退的階段。

微星的各項產品線本體 PLC(下圖一)：每一個不同產品線有自己的 PLC 階段，同一個產品線的 PLC 也會因為時間與空間不同，會呈現不同 PLC 曲線。

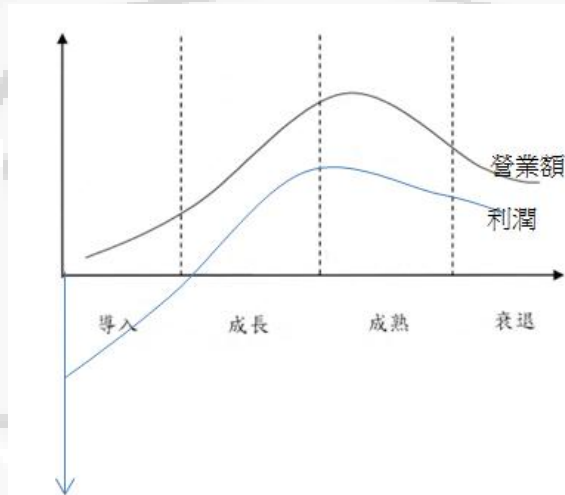
微星的各項營業銷售額 PLC(下圖二)：於利潤收益的部分，在導入、成長時期階段都必須擔起負利潤的狀態(數值呈現負值)。過了這個時期，利潤收益才會開始呈現獲利狀態(數值呈現正值)。營業總收入也在成熟期才會邁向高度正向成長數值。

微星的各項產品創新階段 PLC(圖三)：在所有的各個階段內都必須各自肩負技術創新、品牌忠誠度、標準化、組織創新、產品服務創新、流程創新。要適時了解產品進入哪一個任務階段，同時做好該被滿足的創新需求內容。

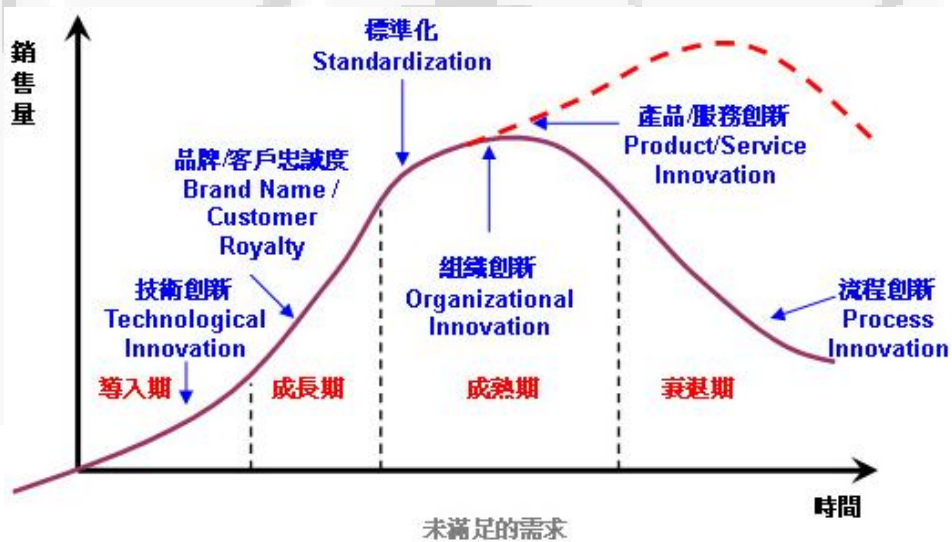




圖一：Raymond Vernon(1966)，產品生命週期階段



圖二：銷售的生命週期曲線圖



圖三：產品生命週期的各階段創新策略

資料來源：廖肇弘(2007)，以 Web 2.0 建構企業開放式創新策略

#### 4.3.4 產品創新的策略：

##### 4.3.4.1 以筆記本電腦事業群舉例說明產品生產週期的階段創新策略：

由於營業銷售額在產品生命週期內(上圖二)：在利潤收益的數值於前兩個階段(導入、成長時期)都必須擔負呈現負利潤的狀態。

綜合以上論述與結果，在四個階段各個時期內，都必須各自肩負技術創新、品牌忠誠度、標準化、組織創新、產品服務創新、流程創新的階段性任務。依據產品變化、研發策略、競合策略、行銷策略在 PLC 四個階段內，可以敘述生命週期在多角化產品的企業內之主要策略功能。相同產品的創新概念也會因為不同環境與不同時間產生不同的狀況，所以必須艱鉅不同生命週期任務(表 4-14)。營收收入與利潤收入若依據正負 12 數值表示，在收命週期內呈現的狀況如 (表 4-15)。生命週期內四個階段對應四個週期的任務。微星在前中後不同時期內的筆電產品，其生命週期階段內也有不同任務責任(表 4-16)。

表 4-14：四個策略功能在生命週期主要任務

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
產品變化	基礎功能	附加功能	設計標準化	技術差異化
研發策略	創新導向	功能導向	顧客導向	價格導向
競合策略	各自為政	聯盟併購	專利官司	主流品牌
行銷策略	基礎功能	廣告促銷	市場區隔	價格競爭

資料來源：作者整理 + 內部高階主管訪談

表 4-15：營收與利潤在生命週期的正負數值

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
總營業額	+1	+2	+3	+2
利潤收益	-2	+1	+2	+1

資料來源：作者整理 + 內部高階主管訪談

表 4-16：微星不同時期的筆電產品在生命週期時間任務

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
2004 年 第一台筆電問世	2004 年 導入	2006 年 停滯	2007 年 接續 10 吋小 筆電誕生	2008 年 厚重的筆電不 受市場喜愛
2010 年 10 吋小筆電問世	2009 年	2010 年 獨領全球	2010 年	2011 年 競爭者追上
2010 年 X slim 輕薄筆電問世	2009 年	2010 年 獨領全球	2012 年	2012 年
2011 年 遊戲筆電問世	2011 年	2012 年	2014 年	TBD

資料來源：作者整理+ 內部高階主管訪談

#### 4.3.4.2 以筆記本電腦事業群舉例說明產品品牌策略：

在品牌策略文獻「2.2.4.2 品牌創新策略」資料中，江蕙嬋(2010)在品牌定位上，提出要提高品牌價值差異化。游玉琦(2008)在品牌建立與品牌延伸中提出相關運用，麥升陽(2002)在品牌策略分析也論述分析多品牌、副品牌與單一品牌的優劣勢。提出更新品牌的形象。鄭慶宗(2000)在網路企業品牌建構與管理的摘要表示，研究單一品牌策略比多品牌策略更能幫助品牌資產的累積。但是，合作夥伴的豐富性與數量愈多，則對品牌資產的累積效果也愈高。如何將各種創新個案內容分類，並且創造一個屬於個案司的品牌創新方式呢？我們依據創新的內容加以分類，並且依據主軸目的區分，分類歸納為三個主軸目的：「提高品質價值差異化」、「品牌策略的運用」、「更新品牌形象」。再依據個案公司與個案產品的實際狀況、可能發生的狀況、預估發生的狀況、可以善用的狀況、可以改進的狀況描述如下。

個案公司的產品目前主要在「品牌策略的運用」的應用層面做了做許多琢磨，其次為「提高品質價值差異化」，而「更新品牌形象」則是陸續藉由現今的媒體推廣工具陸續完成。

表 4-17：品牌創新策略方法

品牌創新策略方法			
主軸目的	一、提高品牌價值差異化	二、品牌策略的運用	三、更新品牌的形象
創新的內容方式	(1-1)產品創新和技術創新	(2-1)產品線拓展策略	(3-1)更換品牌名稱
	(1-2)產品服務帶來附加價值	(2-2)品牌延伸策略	(3-2)變換品牌標識
		(2-3)副品牌策略	(3-3)創新廣告形式
		(2-4)合作品牌策略	(3-4)與消費者進行互動

資料來源：作者整理 + 江蕙嫻(2010)，游玉琦(2008)，麥升陽(2002)

，陳佩婷(2006)，鄭慶宗(2000)，林孟彥(2010)

個案產品之策略創新應用舉例說明如下：

(1)在產品創新與技術創新部分，微星做到高門檻的獨家技術能力：

擁有當前市場的高階 CPU 晶片組/GPU 顯示晶片組/RAM 記憶體/SSD 固態硬碟，並不能代表即是遊戲電競筆電，充其量僅是高階影音娛樂筆電，因此微星在 2010 年首先導入與豪華劇院級音響品牌 Dynaudio 共同開發的音效硬體，並在在 2012 年全面導入電競筆電的產品特色：SteelSeries Engine 快速與多鍵的巨集指令、SteelSeries 電競玩家專用鍵盤、XSplit Gamecaster 電競比賽直播側錄軟體、Super RAID 2 硬碟資料高速存取技術、Killer DoubleShot 遊戲雙網卡連線穩定技術、Dynaudio 認證筆電音響硬體。

(2)在產品創新與技術創新部分，微星做到產品帶來的附加價值：

「Super RAID 2 資料高速存取技術」，新一代電競筆電搭載微星新一代 Super RAID 2 技術，採用 3 組 mSATA 介面的 SSD 固態硬碟磁碟陣列架構。快速存取在桌機市場已經是基本配備，在筆電市場是一個新的利基創新技術。

「Killer DoubleShot 遊戲雙網卡連線穩定技術」，新一代遊戲筆電還搭載 Killer DoubleShot 遊戲雙網卡，結合了 Killer 有線網路以及 WiFi 雙卡合一。相同的網路存取技術在桌機市場已經是基本配備，在筆電市場是一個需要突破的利基創新技術。

(3)在產品創新與技術創新部分，微星做到遊戲電競筆記型電腦的獨家功能與特色產：

「獨家搭載 SteelSeries Engine、SteelSeries 鍵盤」，職業與非職業選手在鍵盤操作的靈敏度不同。微星電競筆電全面採用 SteelSeries 專業電競鍵盤，並同時導入 SteelSeries Engine 巨集指令設定管理系統，此系統可將玩家在遊戲中習慣用的多鍵指令或字串，依自己喜好，編設為快速熱鍵，快速提升操作速度。同時，此套系統也導入階層的概念，讓玩家擁有多層虛擬鍵盤模式，可設定多位玩家使用，每位使用者可擁有四層虛擬鍵盤，每一層虛擬鍵盤還能擁有各自獨立的快速鍵設定、背光色彩...等，透過 SteelSeries Engine 只要按下一個按鈕就能完成複雜的遊戲指令。

(4)在合作品牌策略部分，微星做到與全球特色產品的公司認證合作：

與 XSplit Gamecaster 電競直播側錄軟體、與歐洲 Dynaudio 音響品牌認證合作

「電競直播側錄 XSplit Gamecaster」，在線上遊戲對打中，如果能同時能主持電競解說，是電競達人夢想！新一代的電競筆電全列都搭載 XSplit Gamecaster 直播側錄快速擷取軟體，可減化至少 10 個以上的繁瑣設定，讓玩家更輕易錄製遊戲精彩片段，或是一邊對戰一邊將畫面影像同步傳送至 Twitch、YouTube、UStream 等各大遊戲實況直播頻道。玩家同時還可自行加設攝影機與綠幕背景，加上系統中的畫筆功能，玩家可以直接在直播畫面中進行戰術分享。除此之外，玩家最喜歡使用的聊天功能，在此系統中也同時內建導入，讓玩家直接解決畫面切換的惱人問題，直接在遊戲畫面中同步開啟聊天室，讓玩家的直播與互動更加即時。

「劇院級音響品牌 Dynaudio」，微星科技與豪華劇院級音響品牌 Dynaudio 共同開發，搭配頻率響應最適合的電路設計以及內部空間材料強化，不僅提供絕佳的音質，更具備了聲音立體感以及清晰度，讓遊戲體驗與影音享樂，如同親臨另一個電競比賽現場。

綜合以上，微星遊戲筆電的價值是，微星遊戲筆電藉提供玩家所需的遊戲主體配備與周邊配備環境，除了硬體配備需求，還須提供軟體需求，還需要將硬體與軟體相互整合達到最佳化。

(5) 在更換品牌的名稱部分，微星已經做到讓市場重新定義微星筆記型電腦，不稱呼「微星筆電」，而是稱呼「微星遊戲筆電」。因為微星成功建立利基市場的品牌，在各個主要的線上購物網站已經將產品更改分類，加入遊戲筆電的分類篩選。

(6)在更新品牌的形象部分，微星做到變換品牌標示(也藉由副品牌的延伸看出成果)：

個案公司創立 27 年，既有的品牌 LOGO 已經存在，如何在既有的框架內，衍伸出符合單一  
個案的產品的新創意，在「4.2.3 產品發展的特性」提到副品牌與 LOGO 的演繹，即是利用「變換品牌標示」讓消費者的有新形象的建立，達到更新品牌的用意。成熟型商品--筆電在既有的四方外型之下，除了顏色可變化之外，也可在四邊與四面小幅度加上符合產品特色或人體工學的設計，或是在產品 A 蓋面放上副品牌圖示，讓成熟商品更具有生命力。推廣方式將不在單點互動方式，例如總部對應廣告商，廣告商對應平台，平台傳遞給消費者，將使用現今流行的平台社交媒體，讓欲傳達的資訊直接立即的傳到消費者，與「消費者進行直接式的互動」達到快速的目的。

## 第五章 研究結論與研究建議

依據總體產業的分析現況，藉由文獻探討了解相關的策略規劃與創新規劃的意涵，解釋產業個案公司經營狀況與個案公司其中一項產品的個案歷史沿革與產品生態差異，藉由外部環境與內部環境的狀況分析，建議出一個適合個案公司專屬的建議。

### 5.1 研究結論

一、依據整體性的多角化經營的策略，個案公司結論：

微星是由代工起家，進入品牌廠商，又依據每時期的總體經濟環境狀況，陸陸續續設立了相關事業群與產品線，利用自身企業的人、財、物、技術、資訊等資源，達到最大限度地開拓市場，提高自身的競爭能力。預計朝向更具有優勢的經濟特性、更有具有利基市場的行業發展，以改善企業的整體盈利，以達到整體性的多角化經營策略。

二、依據 Porter 的五力分析，在個案公司經營狀況優劣分別：

現有公司的競爭(劣勢)、新進入者的威脅(劣勢)、替代品的威脅(優勢)、客戶的議價能力(優劣各半)、供應商的議價能力(優勢)。

(1)由於個案公司的產品線事業群眾多，因此相較其他同產業有優勢地位，可以多方觀察並掌握上下游整合，不過，由於台灣 IT 產業歷史已即將邁入 50 年，所以多數公司企業也具備這項優勢，但是更多數企業已經採取獨立分割事業，因此個案公司要更加善用聯合供應商的議價能力，並且減少客戶的議價能力。

(2)替代品的威脅也要轉守為攻，在同一類別的產品市場中，更需要開發更多屬性或是更多類別的客戶，讓產品不會被替代品剝奪，讓產品可以填補不同市場的需求。

(3)個案公司同時兼具 ODM/OEM 與 OBM 業態，要隨時注意各個業態的產線產能生產狀況，截長補短的善加利用 ODM/OEM 與 OBM 三者之間的產線與產能的替補性。

三、依據創新策略，個案公司結論：

(1)組織規模大小和創新產生與否並無直接的關聯性，大型企業與小型企業都有機會藉由不同的創新策略，產生不同程度競爭優勢。如果從產品生命週期的概念來看，當企業的產品或企業的服務處於不同階段時期，如果採取不同的創新策略，所產生的結果將有所不同。

(2)不只產品才有生命週期(PLC)，企業成長也可視為 PLC 的模組過程，個案公司更要善加利用 PLC 階段性任務，善用其他產品事業群的 PLC 階段資源，提供彼此可共用與可共享的資源。在不同的生命週期階段內，產品發展都需要企業組織內所有業務、行銷、製造、採購、設計等等互相支援，並且善用企業內各個階層組織，達到最大綜效優勢力量，以提升產品競爭力。

(3)大多企業偏重產品生命週期的”策略制定”，微星科技將更注重產品生命週期的細項”執行力”，更致力於產品生命週期每一個階段性創新任務的執行力，將更努力地追求高績效的目標 = 「企業文化 x 策略 x 執行力 = 高績效」。依據產品創新的生命週期概念，目前新利基產品位在產品生命週期的第二階段成長期，並且預先準備即將進入的第三階段成熟期，以拉長第三階段的週期時間。

## 5.2 研究建議

一、依據整體性的多角化經營的策略，個案公司經營調整建議：

(1)多角化的任務與目的：公司歷經 27 年的建立時間，整體性的多角化經營的策略是公司目前與同性質產業的最大結構性差異，同時更要注意多角化的任務與目的，展開有效的行動方案，提升整體事業的績效表現。

(2)企業多角化經營的目的：不只是單純將經營風險分散到不同的產業，確立投資的優先順序，更要為股東創造價值，否則不能被認為是成功的多角化企業經營。

二、依據創新策略之品牌創新策略，個案公司經營調整建議：

在表 4-17：品牌創新策略方法中，目前微星在這十項發展中，已經成熟發展完成六項目標(產品創新和技術創新、產品服務帶來的附加價值、副品牌策略、合作品牌策略、更換品牌名稱、變換品牌標示)，剩下四項尚未成熟發展完(產品線的拓展策略、品牌延伸策略、創新廣告的形式、與消費者進行互動)，如何將剩下的四項更具體的執行，更符合本產品的特殊性需求

(1)產品線拓展策略：

藉由個案在市場上成功的遊戲筆電的品牌，拓展遊戲(PC-Game)所需的周邊配備列為次要的營收項目，經營銷售這些產品，例如高級音箱、高級耳機、高級滑鼠、高級滑鼠墊。打造遊戲環境所需要的全環境配備。

(2)品牌的延伸策略：

兩個產品或是多個產品若共同使用同一個品牌，並且希望能在這個共同品牌名稱上做聯合推廣，這是非常不容易，所以要讓每一個產品強化另一個產品，同時增加整體形象，藉由品牌形象帶來更多的效益。藉由筆電在市場上已經建立的新品牌形象—遊戲，延伸到個案公司的其他產品線，塑造高階產品意象。

(3)創新的廣告形式：

傳統的消費型筆電廣告不外乎是電視廣告、平面廣告、廣播廣告，微星遊戲筆電因其消費族群已經重新定義：遊戲玩家。所以將要更適合目標族群所涉略的廣告環境。所以將廣告型態

改為電競解說，例如：電視轉播電競比賽、全球賽事的網路直播、個人化的直播媒體。廣告內容也改為更符合遊戲玩家、更符合遊戲族群的需求。

#### (4)與消費者進行互動：

打造專屬社群媒體：社群媒體是近兩年內任何產品不可或缺的溝通工具，立即性互動更是社群媒體的優勢。建立專屬的社群媒體環境，不要只有主動式互動或單向式互動，更應注重雙向立即性互動。隨時注意消費者的反應，即時回饋與解決消費者的反應，消費者的意見可以有效立即轉化研發動能，消費者回饋意見被滿足，也可以減少負面情緒讓。另外還可多多以滿足消費者的情感面需求。細膩的社群經營與精準的網路售後服務也是不可或缺。

與電競團隊合作，舉凡成為電競賽團體的贊助商，協就餐與國際電競賽事比賽，讓電競團體代言產品，塑造專屬的電競產品品牌偶像。

## 參考文獻

中文

- 01、Garner (2013/11),「2013 年全球遊戲市場類別分類占比」,Garner 市場情報中心研究報告。
- 02、MIC 產業情報研究所網站 <http://mic.iii.org.tw>
- 03、大衛·愛格(1998),「品牌行銷法則—如何打造強勢品牌」,新商業周刊叢書。
- 04、引 Yin(1994),「個案研究法」,弘智出版社。
- 05、方佩淇(2008),產品生命週期、組織結構與創新策略之研究以 HP 惠普科技為例。淡江大
- 06、學國際貿易學系國際企業學碩士在職專班。
- 07、台灣電子資訊產業發展史網站 <http://ccckmit.wikidot.com/in:taiwanelectronicstimeline>
- 08、朱立(2005),「品牌文化探析」,中國雲南財貿學院學報。
- 09、江蕙嬋(2010),台北市精品旅館品牌定位與訂價策略之研究。銘傳大學觀光研究所碩士在職專班。
- 10、佛農/Raymond Vernon(1966),「產品週期中的國際投資與國際貿易」。
- 11、李阜南(2004),宏碁品牌行銷之研究-以大中華區為例。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班。
- 12、亞太創意(2009),「台灣電子產業發展史中文摘要」,亞太創意技術學院電子工程學系。
- 13、亞太創意技術學院/台灣電子產業發展史中文摘要 <http://www.apic.edu.tw/>
- 14、彼得·度拉克(2009),「創新與創業精神：管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略(增訂版)」,臉譜。
- 15、彼得·度拉克(2012),「企業概念」,天下文化。
- 16、林孟彥(2010),特力屋品牌授權個案研討。台灣科技大學科技管理所。
- 17、洪榮成(2009),核心技術能耐發展策略對筆記型電腦產業產品創新的影響-以華碩、宏碁開發小筆電產品為例。政治大學經營管理碩士學程 EMBA 學位論文。
- 18、科技產業資訊室網站 <http://cdnet.stpi.narl.org.tw/intro.htm>
- 19、國家政策研究基金會網站 <http://www.npf.org.tw>

- 20、郭子維(2003)，技術知識特質與產業特性對代工關係的影響-以台灣資訊電子產業為例，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 21、陳李綢(2000)，「個案研究方法」，心理出版社。
- 22、陳佩婷(2006)，文化創意產業之陶瓷產業經營模式分析。台灣大學商學研究所。
- 23、陳柏璋(1989)，「教育研究方法的新取向：質的研究方法」，南宏圖書公司。
- 24、麥升陽(2002)，品牌策略分析---單一品牌相對於多品牌之比較。淡江大學商管學院高階主管管理碩士學程。
- 25、麥可·波特/Porter(1979)，「五力分析」。
- 26、傑佛瑞·摩爾(2012)，「換軌策略：再創高成長的新五力分析」，天下文化。
- 27、傑恩·巴尼/J.B.Barney (1991)，「企業異質性資源」。
- 28、游玉琦(2008)，節目品牌建立與品牌延伸策略-以 TVBS-G 節目「女人我最大」為例。臺灣師範大學大眾傳播研究所。
- 29、湯嘉祥(1998)，高科技企業品牌策略之研究-宏碁電腦個案分析。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 30、微星科技網站 <http://www.msi.com>
- 31、葉貞秀(2011/10)，「2006~2010 台灣筆記型電腦產業業務型態」，資訊工業策進會市場情報中心 (MIC) 產業研究報告。
- 32、葉貞秀(2013/10)，「2007~2016 年 NB PC 全球出貨」，資訊工業策進會市場情報中心 (MIC) 產業研究報告。
- 33、葉貞秀(2014/02)，「2009~2018 全球筆電廠商出貨量成長率」，資訊工業策進會市場情報中心 (MIC) 產業研究報告。
- 34、葉貞秀(2014/02)，「2012~2013 台灣筆電製造廠商出貨量排名」，資訊工業策進會市場情報中心 (MIC) 產業研究報告。
- 35、葉貞秀(2014/02)，「2012~2013 台灣筆電廠商之產品出貨量價格帶分布」，資訊工業策進會市場情報中心 (MIC) 產業研究報告。

36、葉貞秀(2014/02)，「2012~2013 台灣筆電廠商出貨量與平均單價分布比例」，資訊工業策進會市場情報中心（MIC）產業研究報告。

37、葛蘭特/Grant（1991），「資源基礎觀點的分析架構」。

38、廖肇弘(2007)，「以 Web 2.0 建構企業開放式創新策略」，文化大學創新育成中心專欄評論。

39、數位時代(2008)，「2008 台灣 20 大國際品牌發展價值調查」，數位時代週刊。

40、數位時代(2009)，「2009 台灣 20 大國際品牌發展價值調查」，數位時代週刊。

41、數位時代(2013)，「2013 台灣 20 大國際品牌發展價值調查」，數位時代週刊。

42、數位時代網站 [https://www.branding-taiwan.tw/brand\\_survey/brand20](https://www.branding-taiwan.tw/brand_survey/brand20)

43、潘羅斯/Penrose（1959），「組織不均衡成長理論」。

44、鄭慶宗(2000)，網路企業品牌建構與管理之初探性研究--以入門網站為例。輔仁大學管理學研究所。

45、瓊·瑪格瑞塔(2012)，「簡單讀懂麥可·波特：活用競爭策略必讀經典」，天下文化。

#### 英文

01、Garner <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

02、PC Gaming Alliance <http://pcgamingalliance.org>