

明志科技大學

第五屆經營管理系

專題研究

以藍海策略探討大陸山寨手機的 價值創新

組 員： 學 號 姓 名

U96227003 田馨茹

U96227004 朱庭萱

U96227023 張舜棠

U96227027 許浩竹

指導老師： 孫儷芳 (簽名)

中 華 民 國 九 十 八 年 八 月 二 十 八 日

摘要

隨著科技的生活化，3C 產品在生活中已成為不可或缺的角色，手機的技術和機型不停的在進步，而手機也更是成為人手一支。山寨手機廠商在一片氾濫的手機紅海中開創了新藍海，為手機產業投下了一顆原子彈，重重影響的不只是手機廠商更影響消費者對手機原本的印象，而本研究探討山寨手機的創始者-聯發科，他們透用破壞性創新的方式創造了山寨手機，靠著山寨機紅遍半邊天，也成為台灣人驕傲的企業。

因此本研究的目的旨在以藍海策略探討大陸山寨手機的價值創新，為什麼山寨手機加入創新就能夠成功，分析聯發科運用了破壞式創新就能靠著山寨手機打進大手機市場的策略，。本研究利用收集初級資料並加以分析的方式，再透過深入訪談的質性研究，能更加深本研究基礎。

關鍵字：手機市場、山寨手機、藍海策略、破壞性創新

目 錄

摘要	i
目錄	ii
表目錄	iii
圖目錄	iv
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
1.2 研究流程	4
1.2 章節結構	6
第二章 文獻探討	8
2.1 手機市場環境	8
2.2 山寨手機	20
2.3 藍海策略	27
2.4 破壞式創新	34
第三章 研究方法	39
3.1 研究架構	39
3.2 研究設計	40
3.3 研究對象與訪談設計	41
3.4 資料分析	42
參考文獻	43
〈一〉中文文獻	42
〈二〉網路資料	46

表 目 錄

表 2.1：手機機型發展比較	10
表 2.2：著名行動電話品牌	11
表 2.3：全球手機銷售量	13
表 2.4：2009 年第一季全球前五大手機廠商出貨量排名	13
表 2.5：2006 年~2009 年前五大手機品牌市占率及排名	14
表 2.6：山寨手機的定義	22
表 2.7：山寨手機的評論	26
表 2.8：紅海與藍海策略的對比	27
表 2.9：各學者對創造涵義的看法	29
表 2.10：資源、流程與價值理論	37
表 3.1：訪問對象	41

圖 目 錄

圖 1.1：2005 年~2009 年山寨手機中國大陸的內需與海外市場.....	2
圖 1.2：研究流程圖.....	5
圖 2.1：2008 年主要中國大陸品牌手機總出貨量比較.....	16
圖 2.2：2008 年聯發科在中國大陸製手機市佔率逾 8 成.....	18
圖 2.3：價值創新：藍海策略基石.....	28
圖 2.4：藍海策略四項行動架構.....	31
圖 2.5：三個層次的非顧客.....	33
圖 2.6：破壞性創新利基論.....	35
圖 2.7：破壞性創新理論與市場和競爭的關係.....	36
圖 2.8：破壞性創新能力三要素.....	37

第一章 緒論

本章共分四節，首先，敘述本研究之動機；其次，說明本研究目的；接著，敘述本研究進行之流程；最後，說明本論文各章節的組成結構與內容。

1.1 研究背景與動機

山寨手機讓中國大陸每一年賣出一億多支的手機，在中國大陸手機市場二億多隻中，山寨手機就攻佔了八到九成的心臟，中國人民幾乎是人手一台山寨手機。在手機晶片市場山寨手機靠著破壞性創新開闢了新藍海，為聯發科產業帶來新的機會，未來山寨手機將介入 3G 的手機市場。

企業傳統的策略大都是以競爭為中心的思考，在現有的市場空間與競爭對手進行激烈的競爭。為了打敗競爭者，企業常常聚焦於現在顧客個別的獨特需求做客製化，而將市場進一步細分與區隔，採取價值與成本抵換，透過差異化與低成本，來提高公司的經營績效。

歐洲管理學院兩位教授 Kim and Mauborgne(2005)提出「藍海策略」(Blue Ocean Strategy ; BOS)，以價值創新為中心思考，認為產業的疆界有可能被改變，將需求有效擴大，透過改變產業的邊界，產生新的領域，在新的領域中可能沒有競爭者存在或競爭者寡，因而會帶來豐厚利潤，企業也得兼顧成長與獲利。藍海策略邏輯的最大差別在於不僅公司營收可以成長，同時獲利也可以成長，最重要的關鍵是讓消費者得到最大價值。其中主要重點是創造有效的新需求，進行對顧客有價值的差異化，又可同時降低成本。

山寨一詞源自於廣東話，原指綠林好漢聚集的窩，後來被引申為與官府、廟堂對抗的一股力量，從字面上來解釋的話表示「處於在山寨中，逃避政府管理」。所謂的山寨手機，取的是竊盜的意思，山寨手機來自於中國大陸的黑手機，在 2003 年山寨手機從仿冒品牌手機起家，從一開始的模仿到稍稍加入變化(經濟日報,2009)。

而近年來，源於抄襲和模仿的山寨，現在已經衍生成為平民化、快速與創新的特色，不少消費者也樂於購買山寨產品，這股蠢蠢欲動的山寨新商機，已掀起新的產業革命。從 2005 年至 2009 年之間，中國大陸山寨手機產量有日漸趨升的趨勢，在 2009 年中國大陸的內需與海外市場出貨量更達到了 160 萬支（如圖 1.1 所示），使得各個大廠對山寨手機市場不得不謹慎觀察(拓撲產業研究所,2009)。

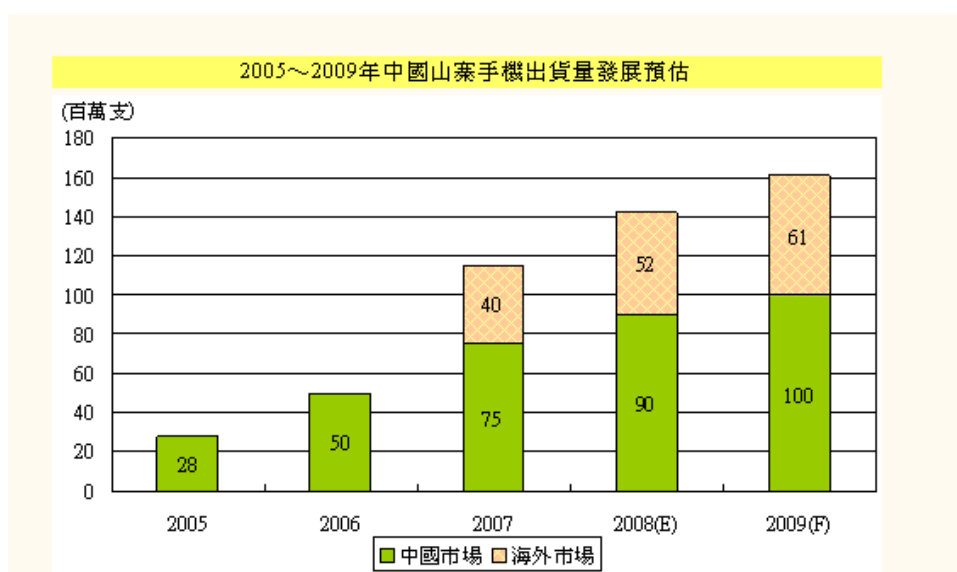


圖 1.1 2005 年~2009 年山寨手機中國大陸的內需與海外市場

資料來源：拓撲產業研究所(2009)

而對於研發山寨手機的企業家來說，如何改變原有的手機市場，才能創造更多競爭優勢，是企業家的一大挑戰。因此本研究擬深入了解企業如何使用藍海策略與破壞性創新，創造一片新的手機市場。

1.2 研究目的

如前一節所敘述的研究背景與動機，本研究希望透過 Kim and Mauborgne(2005)提出的「藍海策略」(Blue Ocean Strategy ; BOS)，藉此了解山寨手機在藍海策略中的機會，並進一步探討山寨手機在這片市場成功的原因。

基於上述研究動機，其研究目的歸納為三點：

- (1) 本研究探討山寨手機為何成功的原因，以便於了解手機市場加入創新之因素。
- (2) 本研究將套用藍海策略的概念，來了解山寨手機如何利用價值創新開創新藍海。
- (3) 本研究將套用破壞性創新的理念，來了解山寨手機如何以低售價、多功能、樣式多的產品，來挑戰現有市場，而取得成功。

1.3 研究流程

為了達到上述研究目的，促使本研究品質更完善，茲將本研究之流程編繪如圖 1.2 所示。

由於近年來，山寨手機紛紛在中國大陸手機市場竄起，破壞了原有的手機市場，創造了一大片新藍海，所以本研究將探討中國大陸山寨手機的成功因素。首先，本研究將蒐集近期有關山寨手機的所有資料，以便於了解山寨手機對於這整個市場所產生的衝擊；其次，建立本研究的架構及假設；第三，本研究將探討影響山寨手機最大的台灣企業－聯發科，做為個案分析；第四，進而針對本研究所引用的理論進行實證研究；最後，將結果加以彙總、說明，並提出本研究之結論與建議。

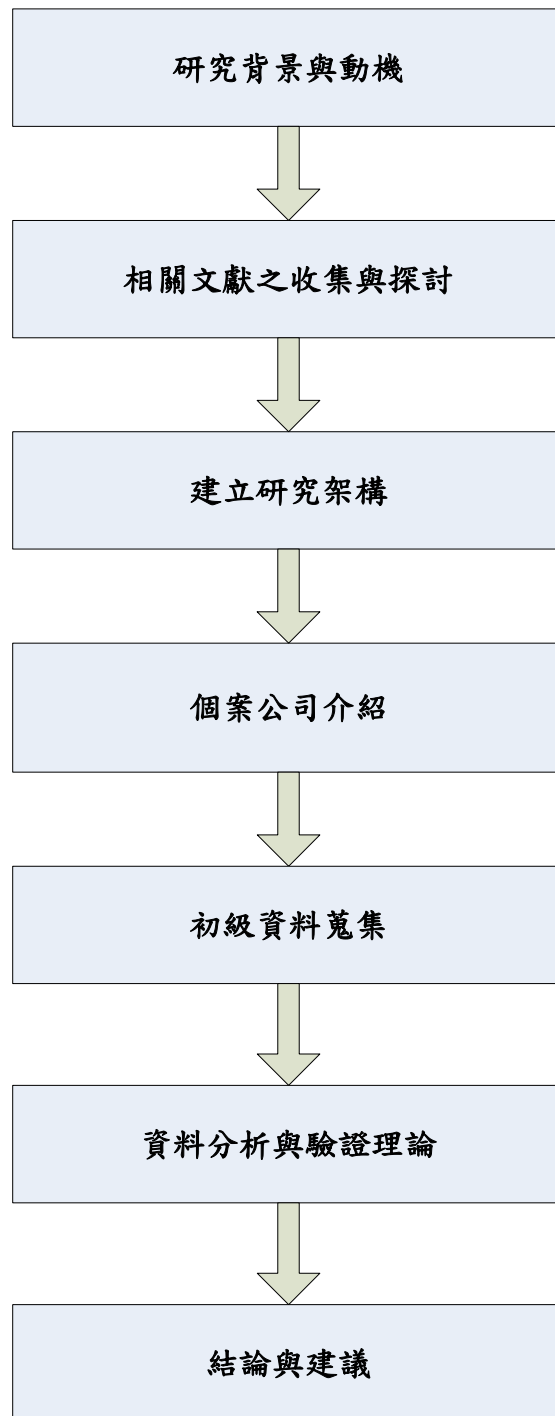


圖 1.2 研究流程圖

1.4 章節結構

茲將本研究之章節結構說明如下：

第一章 緒論

主要是呈現出欲探討的主題，其中包含了研究背景與研究動機，說明了目前山寨手機的源起背景以及目前山寨手機的產業概況，進而敘述研究目的和研究流程，並說明本研究的論文架構。

第二章 文獻探討

本章節共分為四大方面進行探討。先以手機市場概況探討，再繼續探討山寨手機，接著探討山寨手機所使用到的藍海策略及破壞性創新。

第三章 研究設計

本研究設計將以深入訪談方式呈現，藉由訪談聯發科公司、手機業者、了解山寨手機手機達人以及使用過山寨機的台灣商人(在大陸工作者)和一般消費者，並大量的蒐集初級、次級資料，將所有資料匯整，如此一來將使我們更能了解本研究的涵義。

第四章 個案公司介紹

2001 年，聯發科嗅到中國大陸手機市場的新需求，對此聯發科打造出手機晶片的解決方案，提供了手機晶片技術外，把所有軟體都整合進去，從農夫到小孩這些以往被忽略的族群，若有一天，有人找到啟動他們需求的樞紐，一場出乎預料的創新將就此展開。而聯發科，就是揮著這面大旗的大贏家。

第五章 資料分析與討論

研究結果與分析運用將使用質性訪談，分析所蒐集的訪談資料，依照訪談資料來了解山寨手機的創新市場，以及探討企業如何在一片紅海之中利用破壞性創新找出屬於山寨手機產業的藍海。

第六章 結論與建議

透過本研究訪談與研究的結果，進而對此下出結論，並說明這樣的結論對本研究的專題有何收獲，闡述山寨手機創新對於這一大片市場所帶來的衝擊，且針對不足的地方加以修改。

第二章 文獻探討

2.1 手機市場

2.1.1 手機發展歷程

在手機還沒有誕生之前，BB CALL是人們互相聯絡的通訊用品，而在手機出現之後，便快速取代了BB CALL，成為最常用的行動通訊產品。薛純惠(2007)指出：自無線行動通訊系統發展成功後，對人類以往既有的溝通模式帶來前所未有的改變(由原有之有線電話聯繫方式進入了無線電話的通信時代)，而人們也受惠於行動通訊所帶來的便利性。隨著無線通訊接受度的快速延展、與無線通訊技術的快速進步，行動通訊所提供的服務範圍愈來愈豐富、愈來愈廣泛。

手機，又稱移動電話、手提電話、無線電話、行動電話、手提，是在較廣範圍內使用的攜帶型電話終端。早期因為價格昂貴，只有少部分人買得起，又有大哥大的俗稱。九十年代後期大幅降價，如今已成為人類日常不可或缺的電子用品之一(維基百科,2009)。

目前在全球使用最廣的是第二代手機(2G)，以 GSM 和 cdmaOne 為主。它們都是數字制式的，可以進行語音通信、收發簡訊(短消息、SMS)、MMS(多媒體簡訊)、無線應用協議(WAP)等。目前整個行業正趨向第三代手機(3G)。現代的手機除了典型的電話功能外，還包含了 PDA、遊戲機、MP3、照相機、錄音、GPS 等更多的功能，而未來將沒有 PDA 只有手機，手機將包含 PDA 的一切功能(維基百科,2009)。

手機的發展可分為 0G、0.5G、1G、2G、2.5G、2.75G、3G、3.75G 和 4G，以下將分別介紹並整理如表 2.1 所示。

一、0G，是指無線技術最早的拓荒時代，即是前蜂巢式技術(Pre-cellular)時代，或稱前行動通訊時代(維基百科,2009)。

二、1G，是第一代行動通信標準的簡稱，也是類比式行動電話系統(薛純惠,2007)。最先研製出大哥大的是美國 Motorola 公司的 Cooper 博士，這種手機外表四四方方，只能成為可移動算不上便利攜帶，很多人稱呼這種手機為「磚頭」或是「黑金剛」(維基百科,2009)。

據聞「大哥大」此稱號的由來是來自於武打明星洪金寶，他是當時電影業界第一位使用行動電話的人，而他在業界素有「大哥大」之稱，故當時的手機就被稱為大哥大，此稱呼也在中國大陸及台灣通行，如今在台灣「大哥大」依然可以用來指代一切手機。在香港有商人製造模仿這種電話外形的水壺給小朋友使用，所以也有香港人稱呼這種手機做「水壺」(維基百科,2009)。

薛純惠(2007)指出：第一代行動電話(1G)有許多的缺點；體型龐大且笨重、頻寬效率利用低、功能稀少、介面設計不良、系統容量不足等。最大的缺點為通訊資料無法保密、使用時間短、易受干擾。在諸多缺點下第二代行動通訊系統(2G)便因應而生。

三、2G，第二代手機為最常見的手機，是一種數位式行動電話。通常這些手機使用 GSM，cdmaOne 或者 PHS 這些十分成熟的標準，具有穩定的通話質量和合適的待機時間。2G 手機可提供語音、數據、具更大系統容量與系列增值型服務，更能在高速移動時保持通話的特性，因此受到許多國家的採用。目前全球現有的數位式行動電話系統主要包含四種：全球行動通訊系統(Global System for Mobile Communication, 簡稱 GSM)、分時多工傳輸系統(Time Division Multiple Access, 簡稱 TDMA)、分碼多工傳輸系統(Code Division Multiple Access, 簡稱 CDMA)、數位式蜂巢電話(Personal Digital Cellular, PDC) (薛純惠,2007)。

四、3G，是指支持高速數據傳輸的細胞移動通訊技術。能夠同時傳送聲音及數據資訊，可以處理圖像、音樂、視訊形式，提供網頁瀏覽、電話會議、電子商務資訊服務，提供高速數據，速率一般在幾百kbps以上。目前3G

存在四種標準：CDMA2000、WCDMA、TD-SCDMA、WiMAX(維基百科,2009)。薛純惠(2007)的研究指出根據國際電信聯盟(ITU)的技術標準規定，行動裝置必需符合下列條件，才有資格拿下3G 頭銜：(1)在一般慢速移動下（例如行走、低速行駛等），必須保持在384Kbps傳輸率的水準；(2)在高速移動的環境下（例如開車、火車），能夠擁有144Kbps的傳輸率；(3)在靜止狀態下，其傳輸速率則需達到2Mbps。

表 2.1 手機機型發展比較

類別	1G	2G	3G
啟始時間	1979 年代	1992 年代	2001 年代
主要技術	類比信號處理	數位信號處理	智慧型信號處理
代表性規格	AMPS、 TACS&NMT	GSM、TDMA、 CDMA-One	IMT-2000(包含 WCDMA、 CDMA2000、 TD-SCDMA)
頻寬技術	2.4-9.6Kbps	9.6-64Kbps	384Kbps-2Mbps
多重接取技術	FDMA	FDMA/TDMA	CDMA
訊號類別	類比式蜂巢系統	數位式蜂巢系統	數位訊號
核心網路	電信網路	電信網路	電信網路/IP 網路
特性	僅通話用但傳送 距離遠、保密性低 容易被竊聽	通話較 1G 清晰 且可傳送簡訊等 少量資訊	可高速下載資料、影像 電話與多媒體服務等

資料來源：黃從訓（2004）、陳吉宗（2002）與薛純惠(2007)研究整理

五、未來手機，將偏重於安全和數據通訊。更多的多媒體功能被引入進來，會有更多功能性的選擇，手機將逐漸擁有個人電腦的功能，會更加智能化、微型化、安全化、多功能化(維基百科,2009)。

吳祈慶(2008)指出隨著行動科技的快速進步，手機產品的生命週期也因為新技術的突破及消費者的多變需求等因素而快速縮短，生產廠商面對手機產品循環週期縮短的壓力下，必須不斷的推陳出新，開發新的功能，切入新的應用領域，提供更能吸引消費者的新產品，才能擴展本身在市場中的占有率並提高獲利能力。

2.1.2 全球手機市場分析

目前市面上的手機是由許多家的廠商來瓜分整個市場，本研究整理了手機市場著名品牌及他們的出產國家，使本研究能對手機品牌更了解如表 2.2 所示。

表 2.2 著名行動電話品牌

廠牌	國家	廠牌	國家
Apple iPhone	美國	Nokia	芬蘭
Acer	台灣	OKWAP	台灣
Asus	台灣	PHS	日本
Garmin-Asus	台灣	Samsung	南韓
HTC	台灣	Sharp	日本
LG	南韓	Sony Ericsson	日本
MOTO	美國	Toshiba	日本

資料來源：本研究整理

近年來由於科技進步，每個品牌不斷研發新的資訊科技產品要和其他品牌產生差異，而其多元創新的功能讓人們必須不斷的適應新的產品，而在這麼競爭的手機市場下消費者也更會做出比較，以挑選最符合消費者本身需求的手機。許時彬(2008)指出行動電話早已成為大多數人日常生活中的必需品。在台灣，幾年前行動電話普及率便已超過 100%，手機市場是一個非常成熟和相當競爭的市場。手機供應商在市場上提供不同平台（作業系統）產品，來滿足消費者的需求和與其他手機製造商競爭。任何新的公司誰想要進入這個飽和的手機市場，並與其他供應商競爭，將是一個很大的挑戰。

張啟致(2009)指出原本市場佔有率佔有全球八成手機市場的五大廠(Nokia、Samsung、LG、Sony Ericsson、Motorola)，因為山寨手機的出現而逐漸下降，完全顛覆了近二、三年來的手機市場生態。吳祈慶(2008)的研究發現指出：從 Gartner 在 2007 年 11 月底發佈的研究報告，2007 年第三季全球手機銷售量達 2.89 億支，較去年同期成長 15%，全球前五大手機廠商的市占率達 81.6%，而 Samsung 取代 Motorola 成為第二大手機廠商。Nokia 以 38.1% 的全球市占率穩居手機廠商龍頭地位，手機銷售量達 1.1 億支；Samsung 以 14.5% 的全球市占率居次；Motorola 的全球市占率較去年下滑了 7.6 個市占率百分點；Sony Ericsson 和 LG 則分別居第四名和第五名，市場占有率皆呈現穩定成長趨勢如表 2.3 所示。

而陳淑晴(2009)在拓璞產業研究所指出：在 2009 年 5 月的研究報告，LG 取代 Motorola 成為第三大手機廠商。2009 年 Nokia 以 38.1% 的全球市占率穩居手機廠商龍頭地位，較去年少了 1.6 個市占率百分比，手機銷售量接近億支；Samsung 以 18.8% 的全球市占率居次；LG 的全球市占率較去年同期增加了 0.8 個百分點；Motorola 和 Sony Ericsson 則分別居第四名和第五名如表 2.4 所示。

表 2.3 全球手機銷售量

年/季	2007 年第三季		2006 年第三季	
廠牌 \ 銷量	銷售量(千)	市占率(%)	銷售量(千)	市占率(%)
Nokia	110,177.8	38.1	88,129.1	35.1
Samsung	41,776.0	14.5	30,583.2	12.2
Motorola	37,765.2	13.1	52,002.4	20.7
Sony Ericsson	25,391.6	8.8	19,514.9	7.8
LG	20,499.1	7.1	14,958.5	6.0
Others	53,325.2	18.4	45,861.9	18.4
加總	288,934.9	100.0	251,053.0	100.0

資料來源：Gartner(2007)

表 2.4 2009 年第一季全球前五大手機廠商出貨量排名

單位：百萬支

廠牌 \ 出貨量	2009 年 第一季 出貨量	2009 年 第一季 市占率	2008 年 第一季 出貨量	2008 年 第一季 市占率	成長率
Nokia	93.2	38.1%	115.5	39.7%	-19.3%
Samsung	45.9	18.8%	46.3	15.9%	-0.9%
LG	22.6	9.2%	24.4	8.4%	-7.4%
Motorola	14.7	6.0%	27.4	9.4%	-46.4%
Sony Ericsson	14.5	5.9%	22.3	7.7%	-35.0%

資料來源：拓璞產業研究所(2009)

經過本研究分析後，2006 年到 2009 年四年數據中 Nokia 四年來都是手機市占率最高的廠商，市場占有率皆呈現穩定成長的趨勢；位居第二的 Samsung 市占率一年一年的增加，從 12.2% 增加至 18.8%，Samsung 對消費者在手機市場的選購是越來越有吸引力的；LG 廠商市占率四年來年年增加上升了 3.2 個百分點，從全球第五大手機商躍升為第三名，在 Samsung 把 Motorola 擠到第三名後又將 Motorola 擠到第四名；相對於 Samsung 和 LG 不斷擴展市場，Motorola 廠商的市占率只是不斷的減少，四年來整整減少 14.7%，在 2006 年還是全球第二大的 Motorola 在 2009 年已掉到全球第四名，可以知道變動的速度非常快；Sony Ericsson 則在第四名和第五名之間遊走，市占減少幅度較不大。透過整理可以看到，前五大全球市占率排名競爭的已十分激烈，不過全球手機市場銷售量卻在這四年中從 2.51 億支下滑到 1.91 億支，面臨手機市場有史以來最嚴峻的狀況，創下歷史新低整理如表 2.5 所示。

表 2.5 2006 年~2009 年前五大手機品牌市占率及排名

廠牌 出貨量	2006 年 市占率	排 名	2007 年 市占率	排 名	2008 年 市占率	排 名	2009 年 市占率	排 名
Nokia	35.1%	1	38.1%	1	39.7%	1	38.1%	1
Motorola	20.7%	2	13.1%	3	9.4%	3	6.0%	4
Samsung	12.2%	3	14.5%	2	15.9%	2	18.8%	2
Sony Ericsson	7.8%	4	8.8%	4	7.7%	5	5.9%	5
LG	6.0%	5	7.1%	5	8.4%	4	9.2%	3

資料來源：本研究整理

而手機廠商進入新興市場最需要注意的問題就是消費者對於低價的要求，而進入新的應用領域則要面臨改變消費者習慣以及跨業整合，其難度又更高。中國大陸 2007 年的手機需求成長約為 23.8%，比起全球平均成長率高出許多，而其中市占率前十名的除了 Nokia 等國際大廠外，有些是中國大陸的自有品牌，例如：聯想、波導、TCL 及華為等等，亦包括一些白牌手機，其中最大的受惠者就是台灣的聯發科和鴻海集團旗下的富士康，這兩家公司都是專注於新興市場進化過程中的低價手機(吳祈慶,2008)。

2.1.3 中國大陸手機市場分析

擷取網路上對中國大陸手機的討論：中國大陸手機業過度競爭，中國大陸的電信是國營事業，所以他們自己本身就有很多的銷售點且無所不在；中國大陸的手機種類過多，修理價格非常的低；中國大陸的顧客不好應付，有很多是打工仔，或是教育不高，你可能維修後會收不到錢；手機業大多是連鎖店的型態，如果單打獨鬥會非常辛苦；中國大陸的店租不低，如果你在大城市開，店租與台灣的差不多，如果是市鎮之類的，那你又不能賣太貴或維修費過高；中國大陸治安也是一大問題，連燦坤在中國大陸開的連鎖都全軍覆沒，所以中國大陸的手機業真的不是外人可以涉足的行業。

張啟致(2009)指出看著山寨業者步步逼近，品牌業者當然不肯坐以待斃，提出一堆問題來讓消費者思考，其中「違反智慧財產權」、「品質不良」以及「售後服務不佳」是最為品牌業者所詬病的問題。山寨手機對於中國大陸手機市場，中國大陸本土手機業抱有兩種不同的態度，一些中國大陸業者是堅持走本土品牌，而把山寨手機拒絕在外；另一些中國大陸手機業者，則是以山寨手機打出另一個市場，像是天宇朗通就與聯發科聯手，短短數年之間就以”山寨大王”打敗了所有中國大陸本土手機廠商，單月銷量僅次於

Nokia 和 Samsung。因此，因為山寨手機，從此中國大陸手機業版圖重新劃分。

(1) 堅持本土品牌、拒絕山寨手機

現在在中國大陸流通的主要手機品牌有 77 個，在全球金融風暴的衝擊下，對於占全球產量接近 50% 比重的中國大陸手機產業而言，過去的 2008 年註定是難忘的一年。2008 年上半年，中國大陸大多數手機品牌廠商都面臨業務收入萎縮、毛利率下滑、營利困難的挑戰，一些中國大陸本土老牌廠商甚至大幅虧損，不得不通過連續“瘦身”以期望度過難關，圖 2.1 為中國大陸的手機品牌商 2008 年的出貨量。

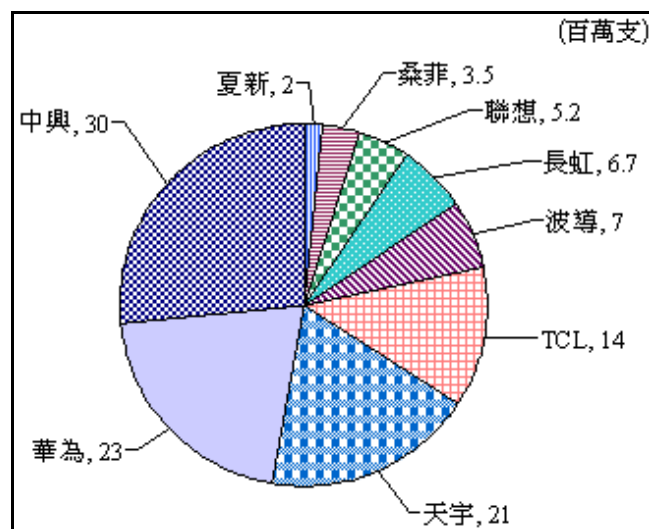


圖 2.1 2008 年主要中國大陸品牌手機總出貨量比較

資料來源：拓璞產業研究所(2009)

Yam 天空新聞(2009)在 ispuppli 報告指出，中國大陸手機市場在 2009 年逆勢成長，在 2009 年第一季銷售量達到 5800 萬支，較前一季 5300 萬支成長 9%，在 2009 年中興的出貨量為 720 萬支排名為中國大陸第一，華為以 660 萬支緊追在後，而天字的佔有率超過 motorola 排名中國大陸市場第三大，顯見中國大陸本土手機品牌大廠市佔率有不斷上升的趨勢。中國信息產業網(2008)指出除了華為、中興、TCL 等以國外市場為主的廠商外，中國大陸品牌手機大企業 2007 年全部虧損，其中波導虧損 5 億多元，夏新更是虧損 6 億多元，有些企業甚至退出了市場。去年以來，包括波導、夏新等中國大陸國產手機大佬們紛紛虧損，有些廠家把虧損的原因之一歸咎於山寨手機的衝擊。中國記協網指出少數有理想的中國大陸的國產陣營，如宇龍酷派、夏新等，堅持走自己的路，把聯發科山寨手機拒之門外。

(2) 與山寨手機合作

與中國大陸國產品牌持續疲軟型成鮮明對比的是，中國大陸手機產業的草莽英雄-山寨手機，因 2008 年上半年政府嚴打而陷入戰時低迷之後，又開始全面活躍，並立即將各種奧運熱點通過手機新品在市場上展現出來，顯示出極強的市場敏感性，在中國大陸的手機市場也造成轟動，鄭君仲(2009)中國大陸的手機用戶高達六億戶，是全球最大的手機市場，而年年增加的銷售量也大幅影響了中國大陸手機市場如圖 2.2 所示。在低端市場，中國大陸國產品牌已經被山寨手機打敗。隨著 Nokia 等國際品牌逐步滲入低端市場，山寨手機將面臨一個比中國大陸國產品牌更加強大的競爭對手(高小強,2008)

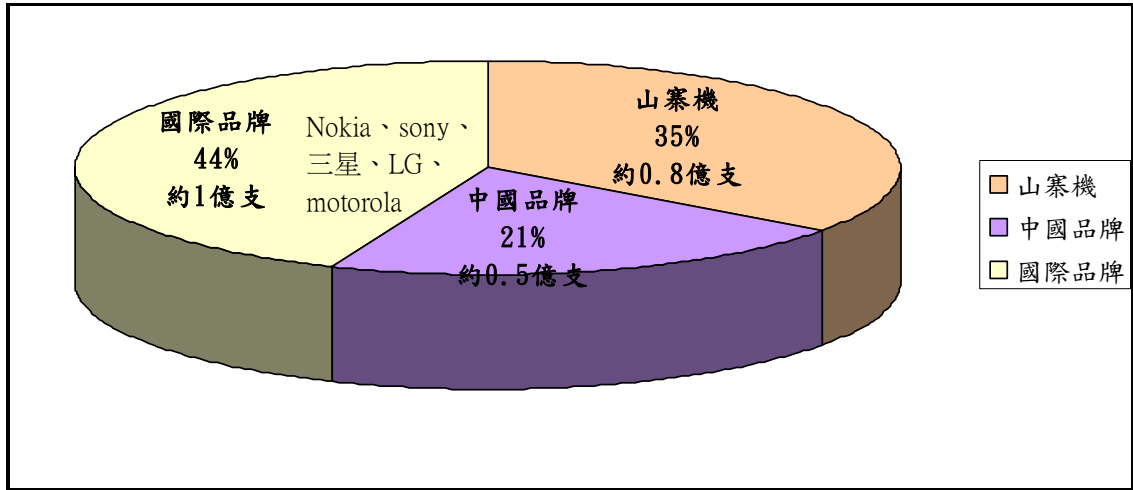


圖 2.2 2008 年聯發科在中國大陸製手機市佔率逾 8 成

資料來源：拓璞產業研究所(2009)

國際在線(2008)報導，據業內人士透露，目前幾乎絕大部分中國大陸手機廠商都相當倚賴台灣供應商，不管是中興、華為、聯想還是天立等公司，從手機晶片，到中小面板、印刷電路板、石英晶體、發光二極體等，台灣廠商都扮演了關鍵角色。在這些島內供應商中，台灣聯發科技公司做得最大，其董事長蔡明介甚至被中國大陸媒體稱為“山寨機之父”。聯發科技一位北京高級主管介紹說，該公司的中國大陸手機客戶高達數百家，光是品牌客戶就超過 50 家，例如聯想、天宇等中國大陸本土品牌，全部都是使用聯發科技的晶片組。

有山寨手機背景的知名廠商天宇朗通(天宇)，2003 年進入市場，開始靠租借中國大陸國產品牌的牌照生產手機，靠價格取勝。2007 年，天宇朗通的手機的銷售額達到了 1700 萬台，成為中國大陸手機銷售量最大的廠家。而業內人士則透露，這個數字還比較保守，真實數字可能比這個要多。經過幾年的發展之後，天宇朗通開始走“品牌之路”。在最近幾個月中央電視臺、

北京電視臺的黃金廣告時段，天宇朗通的“天語”手機廣告華麗亮相。如今更多的山寨手機廠商們已經擁有了自己的品牌，而其中的佼佼者就是天宇(中國信息產業網,2008)。

中國大陸主要的電話電信公司為配合 3G 開台作了重組，變成三家。維基百科(2009)將其分為中國移動、中國電信及中國聯通三家，成立時間中國移動最早為 1997 年，其次是中國電信 2002 年，中國聯通最晚成立在 2008 年，目前以中國移動的市值 15595 億港元領先三家為龍頭、中國電信是 2573 億港元。重組後將電信公司劃為三大勢力：(1)中國移動 + 中國鐵通，通稱為新中國移動；(2)中國聯通 G 網 + 中國網通，通稱為新中國聯通；(3)中國電信 + 中國聯通 C 網 + 中國衛通，通稱為新中國電信。其中，新中國移動在 3G 制式上將採用 TD-SCDMA，是中國大陸獨創，台灣沒有電信公司使用的和他們一樣；新中國聯通是 WCDMA，台灣的電信公司，中華電信、遠傳電信、台灣台哥大、威寶電信都採用這個系統，而新中國電信則是 CDMA2000，台灣的亞太電信則是採用這個系統。

2.2 山寨手機

近幾年突然竄起爆紅的山寨手機，以价格便宜、功能齊全、模仿最新的款式及沒有保固用壞即丟的特色，在中國大陸手機市場迅速達到八、九成的市占率，而中國大陸周圍的國家也一一陷入浪潮當中，但在印度、巴基斯坦、台灣等國家下令禁售，大廠紛紛表示將投入山寨市場情況下，未來山寨手機市場會如何變化將是各界所關注的焦點。

2.2.1 山寨手機的定義

山寨一詞源自於廣東話，原指在山上的居所且通常被當成山賊的聚集處，他們佔山為王，逃避政府的管理，後來被引申為與官府、廟堂對抗的一股力量，通俗說就是「盜版、仿製等」，是一種由民間 IT 力量發起的產業現象。主要的特點為仿照性、快速性、平民性。所謂的山寨手機，來自於中國大陸的黑手機，大多由生產者自行為品牌取名字，或模仿品牌廠商的功能與外型再自行修改成自創品牌(經濟日報,2009)。

在 2003 年山寨手機從仿冒品牌手機起家，由聯發科供應的手機解決方案開始銷往中國大陸，以多樣多量方式供應給非品牌廠商，聯發科的方案物美價廉，只要裝進外殼與接上其他模組就可出貨。以低價位、多功能及模仿大廠牌手機，在中國大陸地區很受追求時尚的年輕人及收入偏低人群的愛好，對其他品牌大廠手機造成極大的衝擊，就中國大陸部份人士的觀點，山寨文化是平民與上游社會的抗衡，已經成為一種草根性的精神象徵。山寨手機從一開始的模仿、廉價及劣質的商品到稍稍加入變化，使得山寨手機不再只是模仿，而是多了創新與無限想像的產品。是以極低的成本模仿主流品牌產品的外觀或功能，並加以創新，最終在外觀、功能、價格等全面超越這個產品的一種現象。(電子技術 275 期,2009)(非凡新聞周刊,2009)(張啟致,2009)。

- 一、山寨手機之父（蔡明介,2009）為山寨手機下的定義，是「合法的、可以持續的，只是沒有品牌」，山寨的意義不是仿冒，是要彌補低價區間，只因山寨通常侵犯現有市場供應商（Player）的利益，在市場上造成爭議性，在正常市場交易體制下，沒有品牌的手機，也能夠在市場上與品牌手機競爭，山寨手機業者必須合法提供功能足夠好的創新產品。而聯發科走的「破壞性創新」商業模式，就是一種強調「勇氣、深思，與持續學習」的價值觀(經濟日報,2009)(商業週刊,2009)(華夏經緯網,2009)。
- 二、維基百科則認為，在中國大陸市場上銷售，採用聯發科(MTK) GSM 手機軟硬體一體化解決方案，無品牌，經常逃漏稅，未經嚴格測試，無三包(無售後服務、無品牌、無檢驗)，即在市場上銷售的 GSM 制式手機(維基百科,2009)。
- 三、百度百科認為山寨手機從字面來解釋，是它們由生產者自己取品牌名字，或模仿品牌手機的功能和樣式；由於逃避政府管理，他們不繳納增值稅、銷售稅，同時不用花錢研發產品，又沒有廣告、促銷等費用，再加上成功的成本控制和分銷手段的靈活，導致其終端零售價格往往僅是品牌手機的 1/2 到 1/3。以前的解釋是山寨手機可以叫野手機、黑手機或高仿手機，而隨著手機牌照的取消，絕大部分山寨手機似乎合法化。拼裝這些手機的廠商既不是地下加工廠，又算不上正規軍。一些價格低廉、功能齊全的貼牌機和名稱五花八門的雜牌手機也都屬於山寨手機(百度百科,2008)。

以上三項針對山寨手機的定義，整理如表 2.6 所示。

表 2.6 山寨手機的定義

學者	定義
聯發科董事長－蔡明介	「合法的、可以持續的，只是沒有品牌」。
維基百科	「無品牌，經常偷稅漏稅，未經嚴格測試，無三包(無售後服務、無品牌、無檢驗)」。
百度百科	由生產者自己取品牌名字，或模仿品牌手機的功能和樣式。

資料來源：本研究整理

2.2.2 山寨手機的成功因素

山寨手機攻占許多國外市場，使其在山寨領域中「只有想不到，沒有做不到」、「品牌廠沒有的我有」，往內看，中國大陸有逾十億的內需市場，可以讓山寨好漢有利滾與練兵的機遇，向外望，山寨崛起的社會環境，也創造中國大陸山寨前進印度、巴西、俄羅斯等新興市場淘金的條件，在全球金融風暴的時刻，全球消費者對產品性能價格比都更加敏感，也成為山寨手機擴張全球版圖的絕佳成功原因。

一、山寨手機能廣被消費者買單，他們有套獨特的加減法則，降低消費者進入門檻，先要用減法，減到極致，成本低、價格就低，「貌似大廠，價格一半」，客戶自然上門；但競爭者眾多，又要增添其特色，在外觀和功能上得多下功夫，「貌似大廠，更甚大廠」，客戶就會買單。減法發揮極致之後，再是符合在地需求的加法哲學。歐美品牌沒有雙卡雙待手機，山寨品牌就做雙卡、三卡、甚至六卡也適用(經濟日報，費家琪、陳雅蘭、曹正芬、陳信榮,2009)。

二、山寨手機的本質是開放系統(Open System)的破壞性創新的商業模式，舉凡山寨手機、Netbook 的興起，都是因為原來的技術成熟之後，在新

興、低價領域，提供較好的解決方案，所產生的破壞性創新(經濟日報,2009)。

三、英國經濟學家鄧寧(T. J. Dunning,十九世紀)形容資本運用的一段話：「一旦有適當利潤，資本就大膽起來；如果有 10%的利潤，它就保證到被使用；有 20%利潤，它就活躍起來；有 50%的利潤，它就鋌而走險；為了 100%的利潤，它就敢踐踏一切人間法律；有 300%的利潤，它就敢犯任何罪行，甚至冒著被斷頭的風險。」即便這段話時已過二百年之久，但是用在山寨手機席捲整個中國大陸，至海外新興市場的風潮裡，依舊貼切(數位時代雜誌 117 期,童儀展)

四、山寨風之所以能夠掀起這麼大的波瀾，除了價格低廉之外，就是對市場需求的快速回應，只要一有任何知名品牌熱銷產品亮相，足以亂真的山寨產品便可以在最短時間亮相，以無法想像的超低價吸引消費者的目光，山寨業者的市場行銷策略可以用三個字來形容——快、狠、準。當一些名牌大廠在按部就班地半年一個新產品、一年一個新系列推出時，山寨們推出新產品的速度比哪些國際大廠速度快的多，並且功能更強大、更個人化，外觀是許多知名品牌難以匹敵的，其產品外觀設計不僅體現潮流更直追國際流行風，功能之全也不遜色於國際知名品牌。(張啟致,2009)

五、在 98 年 5 月 7 日由中國移動主導下的中國大陸 3G 通訊(第三代行動通訊) — 中國 TD-SCDMA 以正式啟用，一改原先一直由美商高通無線通訊技術研發公司所壟斷的 WCDMA(分碼多工傳輸系統)與 CDMA3G(分時多工傳輸系統)通訊市場。WCDMA 為歐歸系統，主要用於歐洲地區，CDMA 為美歸系統，用於美國等國家，而台灣地區也使用美歸系統，而 TD-SCDMA 是中國大陸自主研發，第一個擁有自主知識產權的 3G 國際標準規格，該標準的提出不必經過 2.5 代的中間環節，及不需通過高通

公司的許可也不須支付高額的專利費，直接向 3G 過度，適合現有 2G 的中國大陸手機市場通訊升級為 3G 通訊(非凡新聞周刊,2009)。

2.2.3 山寨手機的評價

山寨手機的竄紅，充斥華人財經專業媒體的討論空間。有些人認為這是手機產業的一大衝擊，但還是有人對於山寨手機的穩定性還沒有完全的信賴，在巴基斯坦、印度等國家皆禁止使用山寨手機，世界數一數二的專業電子製造服務大廠，摩拳擦掌準備在這一塊中國大陸浮現的山寨新市場大顯身手，各界對於山寨手機的評論也有各方說法。張啟致(2009)指出目前市場對於山寨文化的看法分成兩派，一派認為山寨文化就是盜版文化、強盜文化，是垃圾文化的華麗畫皮，將山寨視為抄襲、剽竊侵權的代名詞；另一派則認為山寨文化是草根階層非暴力抵抗文化霸權的一種型式，是一種平民精神，帶有顛覆與挑戰性質的草根大眾對正統社會、正統文化的反抗。

- 一、聯發科董事長—蔡明介認為產業需要破壞性創新，他認為市場的領先者常常因為要維持自己的資源和運轉速度而忽視了後來的競爭者，手機行業也不例外，山寨手機可能沒有品牌手機那麼高端，但可以使用戶提供了解各種基本的功能，同時價格比品牌手機更低廉，從管理學的角度看，這就是一種市場後來者的破壞性創新。(搜網,2009)
- 二、宏達電執行長—周永明則認為，山寨手機現象還要一段時間才能解決，台灣早期這種情況也花了很長時間才改善，只有企業認知到仿冒沒有價值，現象才會改變，山寨手機大多沒有通過安規認證，強力電磁波可能影響人體；認為「抄襲只是在浪費時間」，拖延前進的動力(經濟日報,2009)(張啟致,2009)。

- 三、金仁寶董事長—許勝雄對於山寨手機的評價為，「犯仿冒大忌，誤大好商機」，他認為山寨文化現在有點「走火入魔」。原本是白牌產品，以價格更低、功能更強取勝，但現在卻犯了仿冒大忌，可能會糟蹋這波大好商機。(經濟日報,2009)
- 四、而明基友達集團董事長—李焜耀覺得山寨手機這項產業發展並不是很健康，他認為山寨手機紅的關鍵條件是因為產業本身毛利比較高，容易有價差的操作的空間，其他產業未必有這樣的條件。他說：「這類產品通常遊走在灰色邊緣，在繳稅或專利權上有太多不符合產業規範的問題，應該要檢討。(經濟日報,2009)
- 五、馬來西亞 U mobile 公司產品發展總經理—葉維欽認為，「便宜手機，馬國風行」，馬國政府也沒有禁止山寨手機進口，甚至也沒有特別注意是不是每台機種都有自己的國際移動通訊設備識別碼 (IMEI)。(經濟日報,2009)
- 六、而在大陸的蘇氏海外有限公司深圳代表—蘇波 (SUBH) 他則認為在印度手機市場中，約二到三成的手機是由中國大陸製造的山寨手機。有些印度大型手機通路商採購中國大陸手機，一次數量就 1.5 萬支到 2 萬支。中國大陸手機在印度市場占有這麼大的比重，已成一種密切的供應關係。(經濟日報,2009)
- 七、菲律賓貝爾電信副總裁、清華大學教授—張一熙認為山寨手機是樂觀其成的，不過，他卻說：「大家不要再講山寨這名詞」，他認為這是由技術創新帶來的突破，開啟全新的商業模式，為中國大陸產業帶來很好的機會。(經濟日報,2009)
- 八、市場研究機構 In-Stat 中國大陸分析師劉伯豐在接受媒體採訪時表示，占中國大陸絕大多數的非精風階層和未受過高等教育者，至少有十億人口，是山寨手機的消費主力軍。他們願意支付六百元人民幣購買山寨手

機，而不是 Nokia 的手機，是因為過去手機廠商所強調的品牌價值，對這些消費族群根本沒有意義(數位時代雜誌,2009)。

以上八項針對山寨手機的評價，整理如表 2.7 所示。

表 2.7 山寨手機的評論

評價	學者	評論
正面評價	聯發科董事長－蔡明介	每個產業皆需破壞性創新
	馬來西亞 U mobile 公司產品發展總經理－葉維欽	便宜手機，馬國風行
	蘇氏海外有限公司深圳代表－蘇波	印度市場，逐漸茁壯
	菲律賓貝爾電信副總裁、清華大學教授－張一熙	樂觀其成
	市場研究機構 In-Stat 中國大陸分析師－劉伯豐	了解消費主力軍的重要性
負面評價	宏達電執行長－周永明	仿冒式經營，浪費青春
	金仁寶董事長－許勝雄	犯仿冒大忌，誤大好商機
	明碁友達集團董事長－李焜耀	產業發展並不是很健康

資料來源：本研究整理

2.3 藍海策略

藍海策略 (Blue Ocean Strategy; BOS) 是由歐洲商業管理學院 (INSEAD) 波士頓顧問集團韓德森策略與國際管理講座教授金偉燦 (W. Chan Kim) 與歐洲商業管理學院策略與管理教授莫伯尼 (Renée Mauborgne) 提出的管理理論。兩位學者研究百年來一百五十個企業策略個案後發現，割喉式的競爭只會造成一片血海，猶如當前的國際化競爭。真正獲利的企業，其實是徹底甩開對手，自行開闢一個無人競爭的市場空間。

本節將介紹「藍海策略」的概念以及其策略的產生與執行，一方面參考「藍海策略」一書；另一方面對照過去與其論述相似的文獻理論作補充與整理。

2.3.1 藍海的定義

紅海指的是現在市場中的直接競爭，與此相反的「藍海(Blue Ocean)」則意味著現在所有不存在的產業，是超越競爭市場的空間。而「藍海策略」是不同於波特競爭策略的另一種思考，「藍海策略」認為產業的框架可以改變，以創新為中心，有效擴大需求，使產業的框框變大，產生新的領域，新領域可能沒有競爭者存在或競爭者寡，因而獲利豐厚，企業便得以兼顧成長與獲利，如表 2.8 紅海與藍海策略的對比。

表 2.8 紅海與藍海策略的對比

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值/成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化和低成本

資料來源：Kim and Mauborgne (2005)

2.3.2 藍海策略的基石－「價值創新」

「價值創新」是藍海策略中最重要基石，亦是核心概念。Kim & Mauborgne (2005)認為在價值創新裡，「價值」和「創新」同等重要。沒有創新的價值，容易專注於漸進式的「價值創造」(value eation)，即使價值改善，仍不足以在市場脫穎而出。只有創新與實用、售價和成本配合得恰到好處，才能達到價值創新。即企業同時追求差異化和低成本，如圖 2.3 所示。



圖 2.3 價值創新：藍海策略基石

資料來源：Kim and Mauborgne (2005)

2.3.3 以「創新」為中心的藍海策略

創新的定義，創新為藍海策略的根本，他的邏輯的最大差別在於，除了創造企業的經營成長外同時獲利也可以成長，最重要的關鍵是消費者得到最大的價值，其特點為創造有效的新需求，進行有價值的差異化，策略的定價模式與選擇性的降低成本，以經濟學的角度來說，藍海策略創造最大的消費者剩餘(客戶的效益)，同時產生較大的生產者剩餘(獲利)。所以在探討藍海策略之前就是要先談到「創造」所謂的創造是將發明或製成前所未有的事務(中文辭源)，當代英文辭典也有相似的看法，將「創造」解釋為「賦予存在」(to into being)，中外學者對創造也各有不同的概念及看法整理如表 2.9 所示

(蒲怡靜，2006)。

表 2.9 各學者對創造涵義的看法

學說主張	學者
皆同意創造乃是賦予存在的說法，也就是創造會產生一種有價值的新構想或形式	Gkiselin,1952;Gazel&Jason.19620s born.1957:Guilford.1985
認為創造再求自我的實現，以自己的方式體驗生活，認識自己，和發揮自己的才能	Maslow,1959;Hallman,1963;Maustakes.1967
認為創造乃是問題的解決的心裡歷程，創造就是解決事情的能力	Dewey,1910;Pames.1967;鄭石言，民 73
認為創造乃是利用創新的思考以解決問題的過程，創造思考是一種序列的過程	Dewey,1910;Polya.1957;Jone,1972;張玉威,民 72
認為創造是一種實現自我，實踐自我潛能的請項。勇於嘗試新事物的人往往容易創造	Maslow,1959;Rogers,1959;Stein.1967;Rokey,1977
創造乃是一種綜合性、整體性的活動	Maslow,1959;潘尼士,1966;魏爾士,1985
認為許多模式的建立，往往在於觀察後進而發現相互關係，結合成新的模式	Lytton,1972;Gardner&Gruber,1982;Ferguson,1973
為了創造價值，企業不能先注意哪些因素需要提升、創造，還必須決定哪些應該消除或是降低，才能與同業區隔	W. Chan Kim、Renee Mauborgne,2006
凡是在所有經營領域中未曾有過的思考方式或做法，皆可納入創新的範疇	大前研一,2006

資料來源:蒲怡靜(2006)

由成功大學研究生蒲怡靜所做的整理，藉由學者的主張推得此結論：創造可以用創新的方式來解決問題或解釋為由思考的經歷或過去相關經驗的重組，將現有事物組成新的事物，而由學者 Hite Doku, 所述：創意(Originality)的定義則是將創造具體化的手段(HiteDoku,2000)。所以當問題發生時，我們會透過思考找出解決之道，在這過程中所找到的新方法，即可稱之為「創新」，所以藍海策略在運用上就是以創新為基礎，而不是以競爭為中心，所以學者 W. Chan Kim & Renee Mauborgne 所述為了創新價值，企業不能光注意哪些因素需要提升、創造，還必須決定哪些應該消除或是降低，才能與同業區隔，強調著創新的價值，所以藍海策略就是以「創新」的角度來面對及處理企業或產業所發生的問題，也是一種「創新」思考的策略模式。

2.3.4 藍海策略的分析工具及架構

一、策略草圖(strategy canvas)

Kim & Mauborgne (2005)提出，探討價值創新與開創藍海的基本分析架構——策略草圖(strategy canvas)。策略草圖提供了診斷及行動架構。它掌握已知市場空間的競爭態勢，讓你了解當前市場的競爭重點，業者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素，以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼。

二、四項行動架構(four actions framework)

Kim & Mauborgne (2005)提出，為了重建買方價值基礎並塑造新的價值曲線，發展出四項行動架構(four actions framework)。如圖 2.4 所示，要破除差異化與低成本的抵換關係，創造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式必須接受下面四個關鍵問題的挑戰：

1. 產業內習以為常的因素，有哪些應予消除(eliminate)？
2. 哪些因素應降低(reduce)到遠低於產業標準？
3. 哪些因素應提升(raise)到遠超過產業標準？
4. 哪些未提供的因素，應該被創造(create)出來？

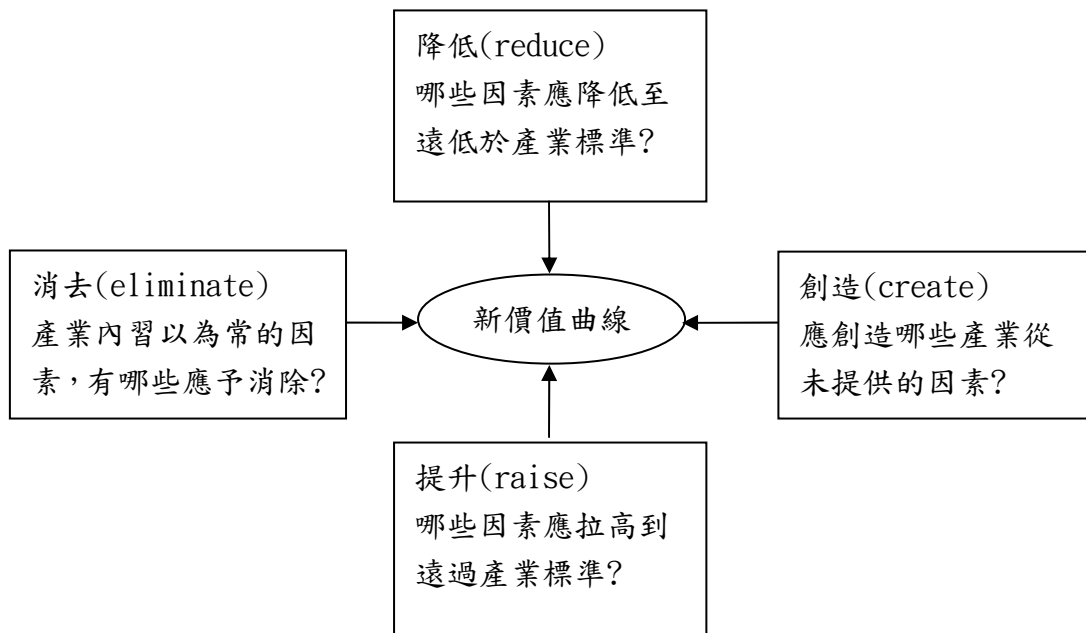


圖 2.4 藍海策略四項行動架構

資料來源：Kim and Mauborgne (2005)

2.3.5 藍海策略的擬訂與執行

Kim and Mauborgne (2005)，詳細說明了成功的藍海策略有六個原則。

在擬定部分可分為以下四項原則：

- 一、 重建市場邊界：為找出新市場的方法。
- 二、 聚焦願景而非數字：為執行步驟的分析。
- 三、 超越現有需求：為找出更廣大市場的方法。
- 四、 策略次序要正確：為策略定價及經營方式之檢驗。

在執行部分可以分為以下兩項原則：

- 一、 克服重大組織障礙：為求找出組織內部問題所在。
- 二、 把執行納入策略：為實際執行其所規劃的策略。

原則一：重建市場邊界

途徑(1)跨足另類 (alternative) 產業。

途徑(2)探討策略群組 (strategic group)。

途徑(3)破解顧客鏈。

途徑(4)互補產品與服務。

途徑(5)理性訴求 (價格與功能) vs.感性訴求 (跟著感覺走)。

途徑(6)看見未來趨勢。

原則二：聚焦願景而非數字

當你已知道創造藍色海洋的途徑，下一個步驟就是如何調整你的策略計劃程序，達到藍色海洋策略。

原則三：超越現有需求

Kim and Mauborgne (2005)將非顧客分為三層：(一)第一層非顧客最接近公司所在市場，他們位於市場邊緣，出於必要才對某個產業進行採購，這些人買的次數極少而且在心理上不覺得自己是該產業的顧客，只要有其它選擇他們就會離去；(二)第二層非顧客拒絕使用公司所在產業提供的產品。他們認為公司所提供產品只是能滿足需求的一種選擇，而且是被他們排除的選項；(三)第三層非顧客距離公司所在的市場最遠。他們從來沒有想到把公司所在市場提供的產品視為一種選擇，如圖 2.5 所示。

第一層：「即將成為」的非顧客。

第二層：「態度抗拒」的非顧客。

第三層：「未經開發」的非顧客。

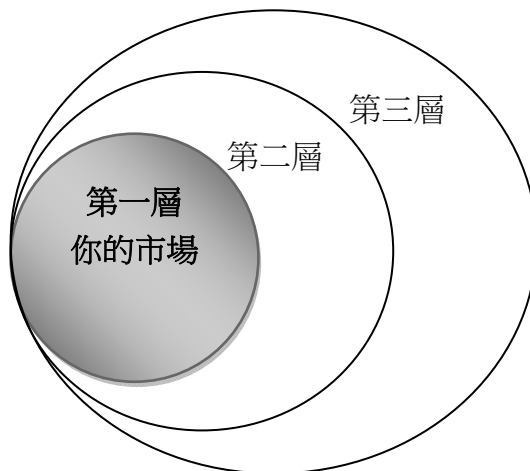


圖 2.5 三個層次的非顧客

資料來源：Kim and Mauborgne (2005)

原則四：策略次序要正確

只要了解以下四個正確的策略次序，並根據這種次序的重要標準評估藍色海洋新知脈動構想，就可以使業務模式存在的風險大為減少。

步驟一：確定產品對採購者的功效(buyer utility)。

步驟二：訂定適當的策略價位(strategic price)，讓廣大顧客負擔得起。

步驟三：成本(cost)。你能夠用預定成本製造產品，而仍得到健全利潤嗎？

步驟四：對付採用障礙(adoption hurdles)。

原則五：克服重大組織障礙

設法克服「認知與慣性、資源有限、缺乏動機、政治問題」這四項重大組織障礙。

原則六：把執行納入策略。

一開始就把執行與策略整合，建立各級員工的信任與使命感，團隊的激勵合作與思考的調整與創新方能達成並自動合作、建立目標明確的願景。

2.4 破壞性創新

經濟學大師熊彼得（Schumpeter,1942）首先提出創造性破壞（creative destruction）的觀念，他認為帶動經濟進步的動力，主要是來自於一種能將現狀破壞的創新力量，這種力量運用和從前完全不同的科技與經營模式，以創新的產品、生產方式及競爭型態，對市場與產業作出大的改造。

後來克雷頓·克里斯汀生（Clayton M. Christensen,2000）和麥可·歐佛朵夫（Michael Overdorf,2000）進一步延伸經濟學大師熊彼得（Schumpeter,1942）的觀念，提出「維持性創新」和「破壞性創新」的概念。

2.4.1 維持性創新&破壞性創新理論

一、維持性創新

又稱為漸進式或連續性創新，即在現有的技術基礎上開發，以求提供性能更好、更高價的產品給高階顧客，獲得更高的利潤。而在維持性創新的競賽中，贏家多半是現在市場的在位者。

二、破壞性創新

是一種非連續性的創新，開發不同市場，以求銷售更便宜、更簡單、更便利的產品，破壞現有市場競爭模式與遊戲規則，提供給新客戶和要求較不高的客戶。對新進者而言，採取這模式，或許有機會顛覆傳統，挑戰現有市場在位者，取得成功。

2.4.2 目標顧客群

首先克雷頓·克里斯汀生（Clayton M. Christensen,2000）和麥可·歐佛朵夫（Michael Overdorf,2000）提出三種目標顧客群：

一、尚未消費者

亦即代表新市場或潛在市場。產品或服務如果能夠吸引尚未消費者，就表示能夠進入新市場，也就有開啟「破壞性創新」的機會。「簡單」與「便

利」是這類消費者需要的屬性。知名的eBay便是這種創新範例。

二、尚不滿足的顧客

指的是現有的使用者，通常是指高階市場的顧客，這類顧客對於已經在使用的產品或服務所能提供的品質或功能不滿意，而為了讓這類顧客滿意，企業必須在既有顧客向來重視的現有產品層面上追求功能或品質的改進。例如速度更快的電腦。

三、過度滿足的顧客

指的是不需要現有的高品質或多功能的產品或服務的消費者。這類消費者常常出現在，當現有的產品與服務的品質好過頭或功能太多，致使產品的價格太高時，他們並不想花這麼多的錢去購買這些多餘的品質或功能。著名例子如Wall mart的折扣零售店。

而克雷頓·克里斯汀生（Clayton M. Christensen,2000）在創新者的解答中提出破壞性創新利基論，如圖2.6所示。

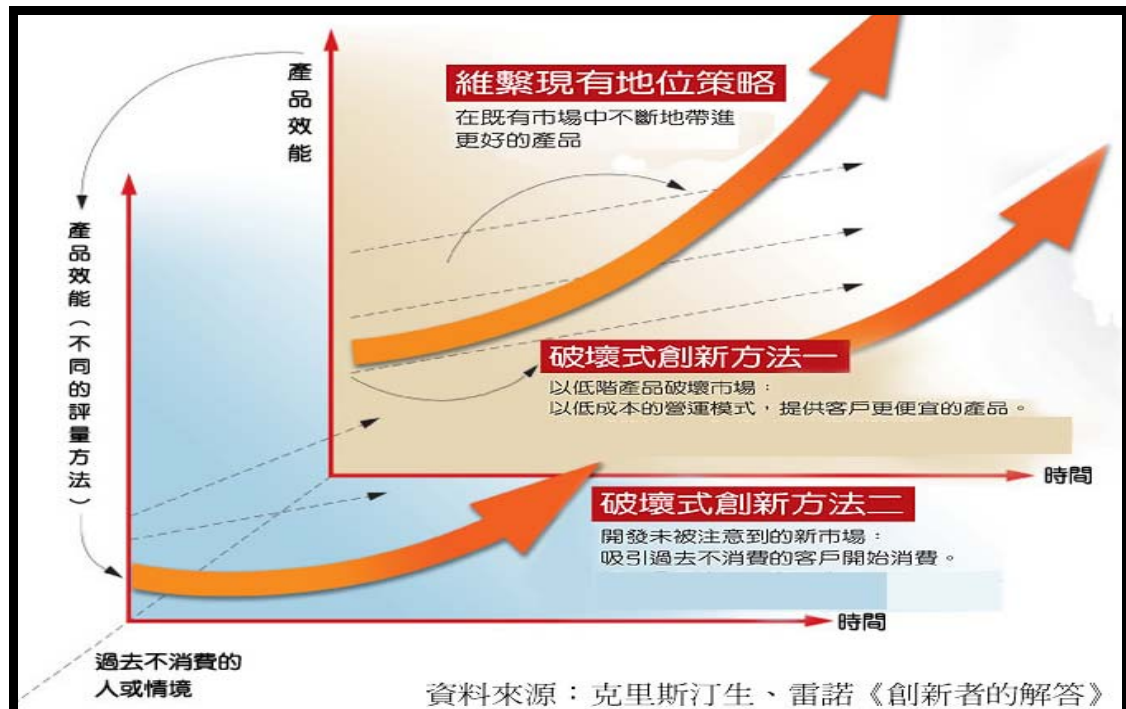


圖2.6 破壞性創新利基論

資料來源：創新者的解答(2004)

另外，克雷頓·克里斯汀生（Clayton M. Christensen,2000）和麥可·歐佛朵夫(Michael Overdorf,2000)提出破壞性創新理論與市場和競爭之間的關係，如圖 2.7 所示。

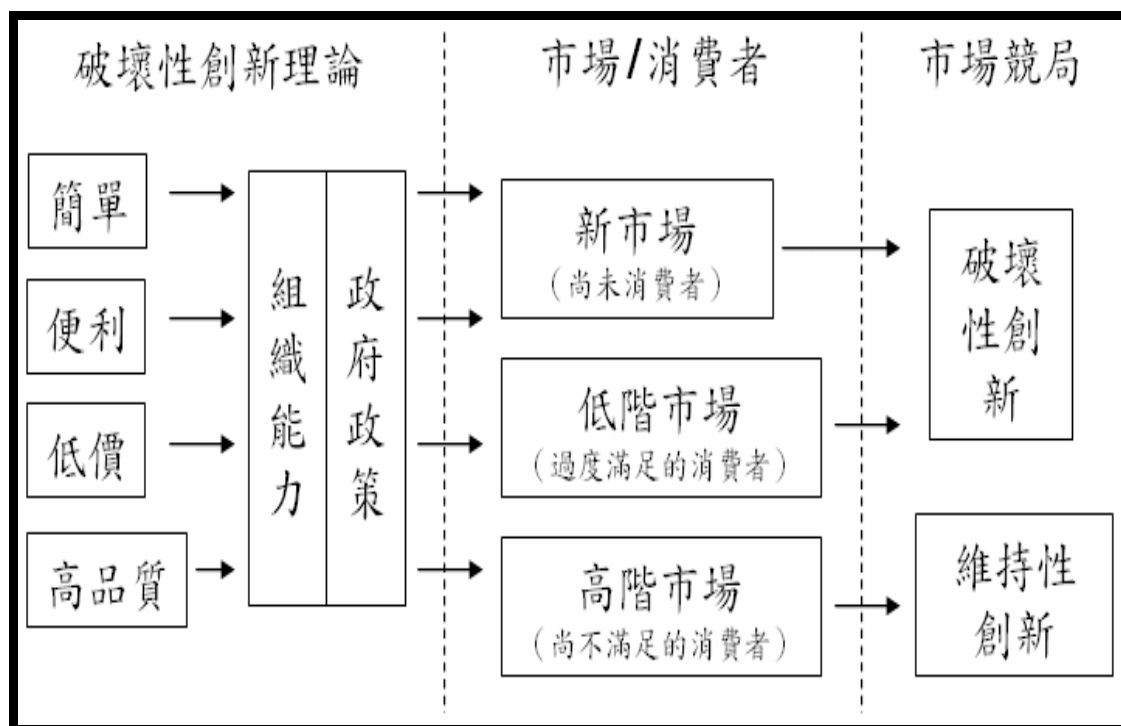


圖2.7 破壞性創新理論與市場和競爭的關係

資料來源：林柏金(2008)

2.4.3 資源、流程與價值理論

檢視破壞性創新能力的三要素：資源、流程與價值。如圖2.8所示。資源、流程，與價值理論（簡稱RPV理論）解釋為何既有廠商（在位者）往往難以推出或對抗破壞性創新。RPV理論的論點是：公司擁有的資源、運作的流程，和其價值主張結合起來，決定了此公司的「能力、長處、弱點與盲點」。

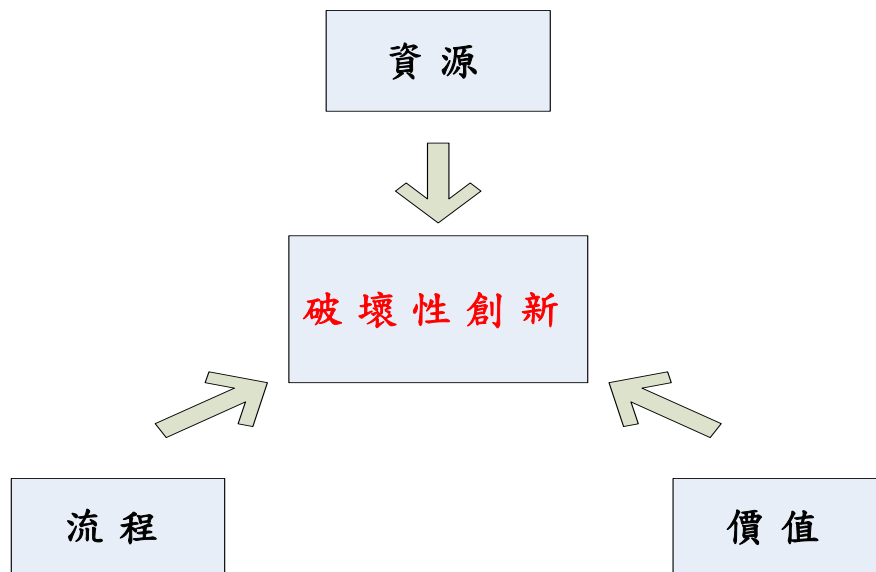


圖2.8 破壞性創新能力三要素

資料來源：本研究整理

資源是組織可以購買或出售、建立或摧毀的東西或資產；流程是公司把投入要素轉化成更有價值的產出（產品或服務）的現有作業方法；組織的價值主張決定組織分配資源時的依據標準。如表2.10所示。

表2.10 資源、流程與價值理論

資源	流程	價值
組織可以買或出售、建立或摧毀的東西或資產，例如：技術、產品、設備、資訊、現金、品牌、通路。	公司把投入要素（即資源）轉化成產品或服務的現有作業方法，例如：人員之招募與訓練、產品發展、製造、預算與規劃、市場研究、資源分配。	公司決定優先要務順序的標準，例如：成本結構、損益表、顧客需求、機會的規模大小。

資料來源：蔡岳均(2005)

2.4.4 小結

而在「創新者的解答」(2004)一書中克雷頓·克里斯汀生 (Clayton M. Christensen) 曾說過：「成長的關鍵，在於成為破壞者，而不是被破壞者。」

創新事業失敗，主要是因為未充分了解創意的塑造與發展過程，成功機率是可以用好的理論以及實踐進行預測的。

隨著創新事業的興起，大家都想做出獨一無二的產品；而所謂破壞性創新，指的並不是生產更好的產品，提供給既有市場的顧客，而是做出更簡單、更便利、更便宜的產品，提供給新的顧客層，或是要求不那麼高的顧客群。

克里斯汀生與雷諾 (創新者的解答,2004) 認為「成長並非不可預測」，他們認為使用破壞性創新策略可以將創新事業的成功機率提升六倍。

第三章 研究方法

本章結合第一章研究動機與目的，接續前一章探討與本研究相關之國內外學者所撰寫的文獻之後，發展出本研究的架構以及研究設計，並據此進行深入訪談設計及個案公司介紹，分別加以說明及探討。

3.1 研究架構

本研究將探討山寨手機對個案公司、其他品牌手機業者的看法、手機達人、使用過山寨手機的台灣商人與一般消費者的評價。本研究經過第二章文獻整理後發現，有效的資訊與一些理論研究。而本研究係針對山寨手機創新進行研究，為了解生產者開發山寨手機市場是否對於業績有相對的成長趨勢。除了由業者角度面來探討之外，我們也將針對相較於消費者更了解手機相關方面問題的手機達人進行深入訪談，對於山寨手機的相關評價，另外本研究也將針對台灣商人及一般消費者進行深入訪談，以便於了解山寨手機創新是否對於大眾造成強烈衝擊。

3.2 研究設計

本研究將對於在第一章的研究目的中歸納出的研究重點為以下三點，

- (1) 探討山寨手機為何成功的原因，了解手機市場加入創新之因素。
- (2) 套用藍海策略的概念，了解山寨手機如何利用價值創新開創新藍海。
- (3) 套用破壞性創新的理念，來了解山寨手機如何以低售價、多功能、款式多的產品，來挑戰現有市場，而取得成功。

本研究搜尋許多有關山寨手機的次級資料，包括蘋果日報、經濟日報、中國時報、聯合報、聯合晚報、天下雜誌、財訊、商業周刊、遠見雜誌、電子技術、數位時代、非凡商業、相關書籍、博碩士論文、網頁資料.....等，加以蒐集，透過研讀、篩選、整理，以了解山寨手機的發展歷程、發展形式、了解品牌手機與沒有品牌手機之差別以及聯發科公司製造晶片之經營狀況等，作為本研究進行分析時之輔助資料。

再結合初級資料，將進行深入訪談，包括創造山寨手機的聯發科主管級人員、手機業者、手機使用達人、使用過山寨手機的台灣商人及一般消費者來進行個案研究法(Case Study Research)，進行深入訪談前，先以電話邀請及寄發 E-mail，說明研究主旨，約定受訪時間，且於約定時間前先行將訪談問題寄出，再依約定時間進行深入訪談，訪談時程每次約為 150 分鐘，以避免受訪者之不耐與疲倦。訪談進行期間用尊重的態度與受訪者之間達成共融、與中立的互動關係；避免質問的態度、避開敏感問題、避免課題的過份暗示。

以深入訪談直接蒐集資料，由訪談者提供一組提綱挈領的問題，以引發訪談情緒，使其自由地在有限時間內探索、調查、與詢問。深入訪談中訪問包括生產者的製造程序、經驗、意見、感受、與技術等直接引述。並將訪談過程內容全程錄音，同時也利用相關論文、期刊文章等次級資料輔助。

3.3 研究對象與訪談設計

此節描述本研究的研究對象範圍，本研究針對山寨手機創新進行研究，故取合適之實證對象。

3.3.1 研究對象

本研究針對山寨手機進行研究，研究對象則以過去曾參與或現在正參與之生產者及使用者。山寨手機之生產者及使用者這兩類為主要研究範圍，其分述如表 3.1 所示：

一、生產者

以聯發科及其他品牌手機業者。

（中國大陸製 2 億手機，9 成芯片為聯發科製作的）。

二、使用者

以網路上的手機達人、使用過山寨手機的台灣商人及使用過的一般消費者。

（Ex：從手機王、論壇、部落格...等等）。

表 3.1 訪問對象

分類	人物	說明
生產者	聯發科	訪問聯發科主管級人員
	手機業者	訪問其他品牌手機業者
使用者	手機達人	訪問網路上之名的手機達人對於山寨看法
	台灣商人	訪問使用過山寨手機的台商
	一般消費者	訪問使用過山寨手機的一般消費者

3.3.2 訪談設計及內容

針對以上對本次研究對象之闡述，我們設計下列訪談規劃：

一、訪談對象

針對山寨手機的創造公司聯發科（主管級人員）、其他品牌手機業者、手機達人、台灣商人、一般消費者進行訪談。

二、為何要訪問

因為本研究所挑選之個案，聯發科董事長蔡明介為山寨手機之父，而本研究也將訪談聯發科之主管級人員，解讀聯發科成功開闢中國大陸山寨手機市場的原因。本研究也認為以販賣手機為主的手機業者對於手機相對的了解性，訪問他們對於山寨手機在手機創新中一大片新藍海的想法。

三、如何進行訪談

親身訪談，訪談中以手寫紀錄，並在徵得受訪者同意下全程錄音。

四、訪談問題

本研究將在深入訪談問題方面以生產者及使用者兩大類，並且針對不同訪問者提出不同的問題，以了解山寨手機對這片市場的衝擊。

五、進行訪談資料分析

本研究採內容分析法。在分析過程中本研究將針對訪談個案之手寫資料以及錄音資料進行彙總整理以利後續資料分析。因本研究屬於質性的研究，所以本研究將經由他們對於山寨手機的經驗豐富且本身在此領域也有相關的參與。

3.4 資料分析

於訪問過程中使用錄音筆及作筆記為深入訪談的工具及準備，並於訪談前先行獲得受訪者的同意，同步錄音、及記錄訪談重點。在訪談前必須熟悉聯發科公司對於山寨手機晶片的管理的概況及手機使用達人的資歷概況。其次，以半結構性的問答內容進行深入訪談，並且進行詢問、傾聽、記錄、再詢問的技巧互相配合應用。

參考文獻

〈一〉 中文文獻

1. 王三槐(2008),「台灣製鞋業藍海策略價值之分析—以個案公司為例」,靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文,七月。
2. 王振南(2006),「共同基金產業「藍海策略」之研究—以摩根富林明投信為研究個案」,逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文,五月。
3. 克雷頓·克里斯汀生(2004),創新者的解答(The Innovator's Solution), Creating and Sustaining Successful Growth。李芳齡、李田樹譯,一月。
4. 吳祈慶(2008),「M型社會族群對於手機需求及產品創新設計研究」,大同大學工業設計學系碩士論文,七月。
5. 李珣瑛(2009),「蔡明介下註腳-山寨機」,經濟日報,四月。
6. 李筱茹(2006),「台灣健身器材產業之藍海策略」,東海大學國際貿易研究所碩士論文,七月。
7. 周玉霜(2006),「藍海策略模式活化學校創新經營」,國立高雄師大教育學博士班研究生,學校行政雙月刊,十月。
8. 周育民(2007),「台灣製造業成功經驗對發展藍海觀光以遊艇觀光為例探討對產業及地區發展藍海觀光的影響」,東吳大學國際貿易學系碩士在職專班論文,六月。
9. 尚清林(2009),「笑傲山寨」,非凡商業週刊。
10. 林柏全(2008),「解讀聯發科的成長密碼」,國立交通大學經營管理組碩士論文,六月。
11. 金偉燦、莫伯尼(2005),藍海策略：開創無人競爭的全新市場,黃秀媛譯,天下文化,八月。
12. 張啟致(2009),「山寨來了」,捷勁出版社,八月。

13. 曹正芬(2009),「維梅爾的帽子」,經濟日報,五月。
14. 許明德(2006),「創新及創造性破壞—經濟學大師熊彼得」,科學發展 403 期,70~75 頁,7 月。
15. 許時彬(2008),「後進品牌拓展新手機市場之個案研究」,國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)碩士論文。
16. 陳錫銘(2008),「臺灣醫療旅遊產業創新服務之策略研究」,國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文,六月。
17. 童儀展(2009),「山寨機火紅,誰受惠?誰受苦?」,數位時代雜誌,177 期,P36-38。
18. 費家琪、陳雅蘭、曹正芬、陳信榮(2009),「靠兩招打天下」,經濟日報,四月。
19. 葉智嘉(2005),「時鐘產業顧客價值創新策略之研究」,亞洲大學經營管理研究所碩士論文。
20. 蔡岳均(2005),「以破壞性創新與科技產品行銷理論分析網路電話之創新模式—Skype 與 Yahoo BB 個案研究」,國立交通大學管理科學系碩士論文,六月。
21. 鄭傑元(2007),「液晶面板廠商發展策略—以 C 公司為例」,國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文,五月。
22. 薛英超(2007),「藍海策略在商務經營決策運用之研究-以中華電信公司之 MOD 為例」,國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文,六月。
23. 薛純惠(2007),「3G 手機市場接受行為研究—以崑山科大在職班學生為例」,崑山科技大學企業管理研究所碩士論文,五月。

〈二〉 網路資料

1. 中國信息產業網(2008),「山寨機：手機業的攪局者」,11月03號。
<http://www.cnii.com.cn/gbtobig.php3?url=http://www.cnii.com.cn/20080623/ca505334.htm>
2. 中國信息產業網(2008),「山寨機盛世危情」,7月22日。
<http://www.cnii.com.cn/gbtobig.php3?url=http://www.cnii.com.cn/20080623/ca482662.htm>
3. 百度百科(2009),6月5日。
http://translate.google.com.tw/translate?hl=zh-TW&sl=zh-CN&u=http://baike.baidu.com/view/1162818.htm&ei=7hk6SsaUJJLe7AOJp_DyAw&sa=X&oi=translate&resnum=9&ct=result&prev=/search%3Fq%3D%25E4%25BB%2580%25E9%25BA%25BC%25E6%2598%25AF%25E5%25B1%25B1%25E5%25AF%25A8%25E6%25A9%259F%26hl%3Dzh-TW
4. 百度百科 <http://baike.baidu.com/view/1162818.htm>
5. 吳燦(2008),「大陸山寨機晶片台灣造」,國際在線,12月12日。
<http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/12764/2008/12/12/3365s2359495.htm>
6. 李欣(2009),「山寨機之父聯發科董事長蔡明介」,華夏經緯網,01月06日。
<http://hk.huaxia.com/tslj/zjts/2009/01/1281473.html>
7. 李純君(2009),「中國手機銷量 首季逆勢成長 9%」,yam 天空新聞中時電子報,5月29日。
<http://n.yam.com/chinatimes/computer/200905/20090529718218.html>
8. 奇摩知識家
<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1008031803660>
9. 高小強(2008),「中國手機產業 2008 年回顧與 2009 展望」,拓璞產業研

究所，11月26日。

<http://www.topology.com.tw/report/reportcontent.asp?ID=7XQL735HJ73P8G2LX16CA2FF31>

10. 高小強(2008)，「中國山寨手機產業現況與發展趨勢」，拓璞產業研究所，9月24日。

<http://www.topology.com.tw/report/reportcontent.asp?ID=HDN4MQGGRLK38PJ844MCAAG3N7>

11. 陳允杰(2007)，「手機的演進與發展」，十月。

<http://www.shs.edu.tw/works/essay/2007/10/2007102423112135.pdf>

12. 陳淑情(2009)，「2009年第一季國際手機大廠發展與市場分析」，拓璞產業研究所，5月20日。

<http://www.topology.com.tw/report/reportcontent.asp?ID=VSCAFM1ABFV08M3V2LTAV7XK34>

13. 曾高飛(2009)，「人民網："山寨機之父"聯發科被警告？」，中國記協網，五月。

http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/zgjx/2009-05/27/content_11441790.htm

14. 搜網(2009)「山寨機之父聯發科蔡明介」，八月。

<http://www.sootw.com/article/20090803/52418.html>

15. 維基百科

<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E6%89%8B%E6%A9%9F&variant=zh-tw>