

國立政治大學經營管理碩士學程

全球企業家組碩士學位論文

以策略行銷 4C 觀點分析品牌發展策略-以 MSI

微星科技為例

Analyze Brand Development Strategies from the 4C Perspective  
of Strategic Marketing - Take MSI as an Example

指導教授：邱志聖 博士

研究生：王煥榮 撰

中華民國 110 年 04 月

## 摘要

台灣科技廠商投入電腦產業經營很早，經過幾十年的產業發展以及受到行動裝置的取代下，如今電腦產業已過了高原期並開始走向衰退期。近幾年來讓電腦產業減緩頹勢，主要是來自利基型電競市場的需求崛起，另外 2020 年突如其來的疫情，讓 PC 市場的需求更是逆勢成長，但疫情終究是會結束的，而電競市場的發展也受到雲端遊戲的興起而前途發展未明。

本研究個案微星科技在電腦產業中，雖距離歐美一線大廠的市占規模仍有極大的差距，但憑藉著電競筆電市場的經營成功，使得其品牌在電競領域的知曉度及市佔率極高，但由於電競筆電的市場僅佔整體筆記型電腦市場約 5%，在所有電腦品牌大廠陸續投入資源搶攻市場的情況下，微星除了盡力固守在電競市場的佔有率及競爭力外，也開始積極規畫其他利基型產品線的發展。

創作者市場是 2019 年開始被市場關注的領域，根據英特爾的調查報告顯示，全球約兩億人購買電腦的主要用途是用來創作，雖然一般的家用或商用甚至電競電腦都可以拿來作創作用途，但由於用途本質上的不同，創作者更要求多工、工程軟體的運算、規格特色以及穩定度等等的要求。微星科技看到此趨勢後便積極佈局創作者(Creator)系列產品。另外 2020 年突如其來的疫情，微星根據內部調查資料發現因疫情所產生的非預期需求十分龐大，就商務人士而言，因工作模式的改變，更需要一台運算效能高，安全性更佳的個人商務筆電，微星積極展開商務筆電產品線的規劃。整個微星的自有品牌的產品策略就以電競、創作者以及商用三大產品系列，作為產品策略發展的主軸。除了 B2C 的自有品牌的產品布局外，微星長期以來一直布局有專業的 OEM 代工業務，以及其他垂直市場中的特定利基型市場，包括有車用電子、伺服器、IPC、機器人等領域。

由於近年微星專注於電競市場的經營，使得用戶對於企業品牌與電競產生既定的直接聯想，本研究將針對個案公司探討該如何進行品牌定位及調性的調整，避免品牌形象過於單一，造成其他產品系列以及其他事業策略發展上的困難，以策略行銷 4C 的觀點分析應該採取何種的品牌策略規劃，對於品牌經營上可達到較好的效益。

關鍵字: 品牌策略、策略行銷 4C 分析、波士頓矩陣、電競電腦市場、筆記型電腦

## Abstract

Taiwanese technology companies have invested in the computer industry for a long time. After decades of industrial development and the replacement of mobile devices, the computer industry has now passed the plateau period and has begun to decline. In recent years, the computer industry can slow down the decline, mainly from the rise of demand from the niche e-sports market. In addition, the impact of the 2020 epidemic has also caused unexpected growth in the PC market. But the epidemic will eventually end. The development of the e-sports market is also affected by the rise of cloud gaming and the future is unclear.

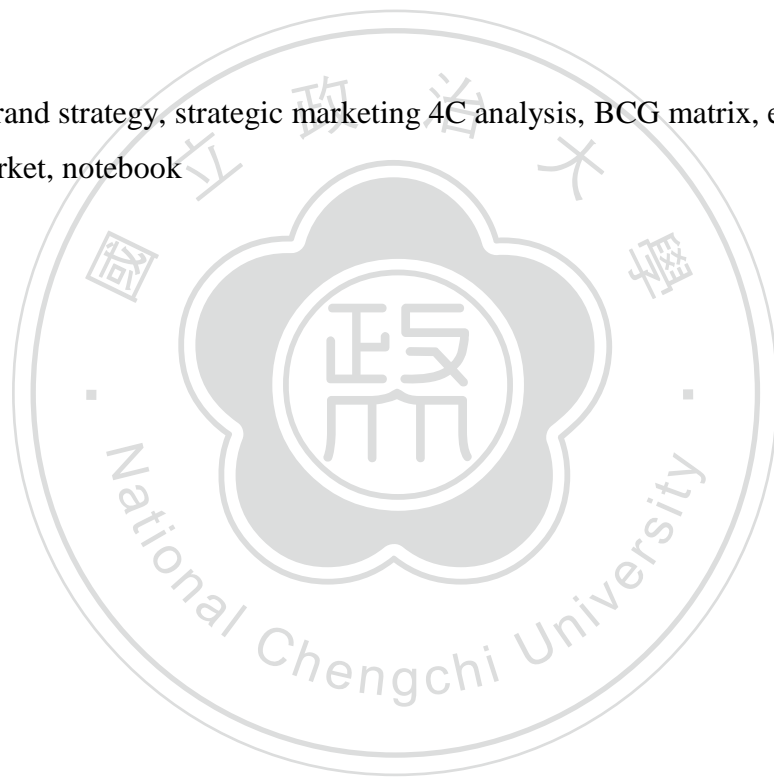
In this research, MSI is not as large as the first-tier manufacturers in the computer industry. But with the success of the e-sports notebook market, MSI's brand awareness and market share in the e-sports field is extremely high. However, since gaming laptops only account for about 5% of the overall notebook computer market. With all the major computer brands successively investing resources to compete for market share, MSI in addition to trying its best to maintain its market share and competitiveness in the e-sports markets, but also planning the development of other niche product lines.

The creator market is an area that has attracted attention from the market in 2019. According to Intel's research report, about 200 million people around the world buy computers for creative purposes. Although ordinary home computers or business computers or even e-sports computers can be used for creative purposes. However, due to different uses and purposes, creators require more requirements such as multi-tasking, engineering software calculations, specifications, product features, and stability. After seeing this trend, MSI actively deployed the Creator series of products. In addition, due to the sudden outbreak of the epidemic in 2020, MSI's internal insights found that the emerging PC demand caused by the epidemic is very large. As far as business people are concerned, because they have to work from home, they need a personal business laptop with high computing performance and better security. Therefore, MSI is actively planning the business laptop product line. The entire MSI's own-brand product strategy is based on the development of the three product series of e-sports, creators and commercial products. In addition to B2C's own brands, MSI has

long deployed professional OEM business and specific niche markets in other vertical markets, including automotive electronics, servers, IPC, robotics and other fields.

Since MSI has focused on the development of the e-sports market in recent years, users have established direct associations with corporate brands and e-sports. This research will explore how to adjust brand positioning and tonality to avoid excessive simplification of the brand image, which will cause difficulties in the development of other product series and other business strategies. This research report will analyze what kind of brand strategy planning should be adopted from the perspective of strategic marketing 4C analysis to achieve better business benefits.

Keywords: brand strategy, strategic marketing 4C analysis, BCG matrix, e-sports computer market, notebook



# 目次

摘要.....	I
ABSTRACT .....	II
表次.....	VI
圖次.....	VII
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
<b>第二章 文獻探討說明.....</b>	<b>5</b>
第一節 社會交換理論以及交易成本理論.....	6
第二節 4C 策略行銷理論架構.....	8
第三節 BCG MATRIX 波士頓矩陣.....	18
<b>第三章 產業分析.....</b>	<b>21</b>
第一節 電子產業分析.....	21
第二節 電腦產業分析.....	22
第三節 電競產業分析.....	24
第四節 電競硬體設備市場分析.....	28
第五節 電競 PC 的市場隱憂.....	31
<b>第四章 研究分析.....</b>	<b>33</b>
第一節 個案公司介紹.....	33
第二節 個案公司經營策略分析.....	38
第三節 策略行銷分析品牌策略.....	41
第四節 歐美 PC 領導品牌的品牌經營規劃分析.....	49
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>54</b>
第一節 結論.....	55
第二節 建議.....	56
參考文獻.....	61

中文文獻.....	61
英文文獻.....	63



## 表次

表 3-1 各 PC 品牌大廠所推出的電競次品牌一覽 .....	29
表 4-1 單一品牌與多品牌策略的優劣分析 .....	47
表 4-2 HP Inc. 2018~2020 公司經營狀況 (單位:美元).....	51
表 5-1 各產品次/子品牌官網品牌標誌的設計規範樣式.....	60



# 圖次

圖 1-1 研究流程 .....	4
圖 2-1 傳統行銷學立論基礎.....	5
圖 2-2 交易成本發生的因素 .....	8
圖 2-3 行銷交換問題的四大成本 (4C).....	9
圖 2-4 外顯單位效益成本.....	10
圖 2-5 買者效用的 FAB 說明.....	11
圖 2-6 買者採購決策行銷理論 AIETA 模式.....	13
圖 2-7 BCG 矩陣分析 .....	20
圖 3-1 全球電腦出貨量狀況 2010 到 2020 年 (DESKTOP、NB 及 WORKSTATION) .....	23
圖 3-2 2020 年前全球五大電腦品牌出貨數及市佔率狀況.....	23
圖 3-3 全球電腦(消費性及商用市場)出貨量的預估.....	24
圖 3-4 全球電競遊戲市場規模 .....	26
圖 3-5 全球電競遊戲市場玩家人口成長預估.....	27
圖 3-6 電競產業領域分類.....	28
圖 3-7 2020 年電競硬體出貨狀況及預估 2024 年的市場成長狀況.....	29
圖 4-1 微星科技公司架構與組織圖 .....	35
圖 4-2 微星科技公司品牌 LOGO 演化過程.....	35
圖 4-3 微星科技公司生產銷售產品線 .....	36
圖 4-4 微星科技公司產品類型營收比重 .....	37
圖 4-5 微星科技公司營收比重區域分布 .....	38
圖 4-6 微星科技經營策略分析.....	40
圖 4-7 品牌建立步驟與消費者決策模型的關係.....	43
圖 4-8 品牌架構形式類型.....	45
圖 4-9 HP 品牌架構操作策略分析.....	53
圖 5-1 微星品牌架構規劃 資料來源：本研究彙整分析.....	59
圖 5-2 微星科技產品次/子品牌色彩使用規範.....	59
圖 5-3 微星科技產品次/子品牌廣告稿的設計規範.....	60



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

2020 年全球遭逢 COVID-19 疫情影響下，許多日常的商業活動，以及體育活動賽事因而必須延期舉辦甚至是直接停辦，對人們的生活跟經濟活動造成極大的影響，許多產業受到嚴重的衝擊，同時也有一些產業卻也因此發生出乎意料之外的發展。因疫情的突如其來讓絕大多數人的生活、工作、娛樂甚至消費模式都產生了巨大的轉變。疫情帶動了全球的線上網購通路、網路娛樂及生產力型的雲端平台產業都出現爆發性的成長，過去企業間談了許多年的數位化跟數位轉型議題，比不上一個突來的疫情讓大家更認真開始正視這個議題。

由於許多人因受迫於疫情必須待在家或隔離處，但舉凡日常的消費、工作、課業甚至是娛樂不得不轉往線上，因而一時之間產生了許多原本不在規畫內的採購電腦及相關設備的需求，上班族可能基於工作的需求；學生族有遠距學習的需求，過去他們可能家中只需要一台堪用的設備，也不是每個家庭成員都需要隨時使用，但疫情下只能待在家裡，每個家庭成員都需要擁有自己的電腦才行，而為了效率他們可能需要更高效能的電腦，讓他們在家工作(work from home)、在家學習(study from home)的效率效益可以提升。另一方面，也因人們已無法如過往隨意外出自由的做娛樂活動，宅娛樂也是 2020 年疫情下人們必需習慣的日常，因此電腦除了一般主要用於工作的用途外，甚至有更多的時間是被用於其他娛樂上的用途，這些因素都使得電腦產業無論上中下游的廠商，因而成為疫情下受益豐碩的產業。

我們把時間拉回 2019 年疫情之前，事實上整體 PC 產業的需求已是逐年衰退中，長線發展也不被看好。在電子產業 10 年的市場變化能有多大？資訊爆炸的年代，智慧型手機以及平板電腦於近 10 年來已徹底改變人們的生活習慣，路上隨處看到的都是無時不低頭盯著手機的人們，這種景象讓以 PC 生產為事業營運核心的企業無不感嘆市場變化更迭之快。但這場看似一面倒的科技賽局中，原本一路被看衰的 PC 產業，近年來卻以電競 PC 為主軸另闢蹊徑，打出賽局的另一個新格局，甚至如漣漪效應般帶動整個電競周邊產業的蓬勃發展，也讓走向衰退的 PC 產業得以再度重回 20 年前的榮景 (MIC 產業發展報告，2019)。

過去全球的 PC 生產製造商，因手機平板的便利性取代許多基本的需求，讓電腦以及相關週邊市場的需求停滯，消費市場上的需求更是逐年萎縮，電腦品牌商們無不苦思如何在既有產品中找到新的利基市場。好不容易發掘出一個新的電競市場需求，尤其幾家較早投入電競 PC 經營的品牌，因投入時間較早握有先進者優勢，因此營運上整個大翻轉，讓更多 PC 廠注意到電競市場，雖電競市場上的需求激增，讓原本逐漸萎縮的 PC 市場得以可維持稍稍的成長動能，但幾年下來，電競系列產品卻也成為所有 PC 廠商的必爭之地，紛紛將資源重押在電競為主要的重點產品線，電競產業的競爭也逐漸趨於白熱化，如今市場已然十分擁擠。

觀察全球前五大的電腦品牌商，皆陸續規劃出電競專屬產品次/子品牌以及延伸擴展出許多的周邊產品，其中俗稱 DHL 的前三大電腦品牌廠，皆已推出完整的電競產品系列，甚至規劃出全新的次/子品牌經營模式，如 Dell 戴爾的 Alienware 電競品牌、HP 惠普的 Omen 品牌、Lenovo 聯想的 Legion 品牌。國內的電腦廠商部分則有 Asus 華碩的 ROG 玩家共和國、Acer 宏碁的 Predator 系列、技嘉則是推出 Aorus 電競品牌。當中最特別應當屬 MSI 微星科技，微星科技幾乎可說是傾全公司資源投入電競品牌的經營，包含其 logo 的設計歷經數次的調整後已直接融入電競元素，產品線的名稱也皆直接採用微星電競系列 (MSI Gaming)。讓外界將其整個品牌定位直接定義微星為一家純電競品牌公司，微星幾乎等於電競的形象也深植到客戶跟一般大眾或投資人的心裡。

然而微星科技早期是由 PC 代工起家，之後隨著技術能力的精進，跟漸漸熟悉市場的操作，慢慢轉入到經營自有品牌，在企業發展過程因多角化的思維考量，也因擴展及資通訊市場的變遷，陸續成立跨足多個不同領域的事業群。切入利基型電競市場之後，雖電競市場的經營收獲頗豐，但幾年下來電競市場競爭狀況日趨激烈，各家電競產品的 ASP 已明顯出現下滑趨勢。同時也已經看到電競硬體市場在發展上出現了一些隱憂及變數，然而微星科技銷售的主力產品及獲利來源比重皆以電競產品為主，若企業經營及獲利貢獻上若過度依賴單一市場或固定產品線的支撐，對企業永續經營發展上是個極大的隱憂，當產業結構或市場發生匹變時，則企業的營運風險將大幅升高。是以微星科技盤點本身具備的核心能力與資源，開始規劃進入新的市場策略，並開發出新的產品線，但由於數年下來經營電競市場所帶來的品牌印象，如何進行品牌定位及調性的調整，亦或是該採取多品牌或子品牌策略，在內部的策略會議上也有多種不同的看法。

本研究欲以電競產業中重要代表廠商-微星科技做為研究個案進行深入研究探討，其在品牌經營規劃上如何做重新調整及定位，避免品牌形象過於單一化，而造成其他產品系列以及其他事業策略發展上的困難，並借鏡歐美知名領導品牌的操作方式，再以邱志聖教授的策略行銷 4C 的觀點來探討採取何種方式的策略規劃，對於經營上可達到較好的效益。

## 第二節 研究問題與目的

微星科技近年來除了將主要重心放在自有品牌電競市場的深耕外，另外長期以來一直是採多角化經營策略，佈局有許多不同的資通訊事業，如 Vertical 市場的 IoT、IPC、Server、車用電子以及機器人等等事業，都是佈建專屬的事業群及具獨立的團隊專責經營；另外 OEM/ODM 專業代工的部分也是營運上一一直仰賴穩定的營收及鞏固採購規模的重要策略布局。過去幾年微星雖然在電競市場獲得不錯的經營實效，但由於電競市場的競爭加劇，加上產品跟市場都已經進入成熟期，以及電競產業長期來看已有不確定的風險，因此必須規劃出其他具潛力可擴展的市場，避免當電競市場出現衰退或重大變化時，將對公司的營運及獲利出現不利的影響。

由於微星等同於電競專屬品牌的形象綁定太深，造成在擴展其他產品線或涉入其他領域時，除了無法借助電競形象打進新市場，甚至發生因電競形象過於鮮明而影響到新投入事業的開拓。微星科技在 2018 年開始推出創作者系列產品，切入 Creator 領域，這是針對創作者設計的電腦設備，有鑑於這幾年網紅盛行，人人都可以是創作者，按照微星內部的調研資料顯示這個市場遠遠大於電競市場的規模，雖說創作者市場需要的也是 PC 相關產品，但因運用場域不同，針對的目標客群也有所不同，所以在產品開發設計跟用戶經營上也有極顯著的差異。另外 2020 年因 COVID-19 疫情的影響，各種場域的需求瞬時大爆發，微星更是嚐試投入商用市場專屬的系列產品開發，然而 Commercial 商用市場的需求跟市場屬性更是有別微星科技過去幾年所擅長的 Consumer 市場，微星如何重新定位品牌適合的調性，讓各產品系列及不同的事業群在品牌操作上可以相互輝映又能各自發揮，接下來的品牌規劃發展將是經營上的一大課題。

因而在此研究裡將針對以下問題進行深入探討

1. 探討產業的現況與個案公司的策略

2. 以策略行銷 4C 的觀念為基礎，分析品牌操作上各種做法的優劣
3. 探討歐美領導品牌商在品牌規劃上的操作手法
4. 綜合以上的條件思考微星品牌發展上適合的做法

### 第三節 研究流程

本研究為質化的研究方法，透過對顧客長期的深入觀察研究分析，加上研究者本身於企業內服務超過二十年所蒐集觀察到的資訊，在確認研究動機及目的後，透過策略行銷 4C 架構檢視微星科技現行的產品線以及品牌行銷策略，同時蒐集得到相關產業的大環境分析、產業分析、市場分析等文獻資料，再輔以分析同產業中領導品牌的品牌操作方式，以 4C 的理論架構下進行個案的剖析，最後做出研究後的結論及建議。本研究流程如下圖 1-1:

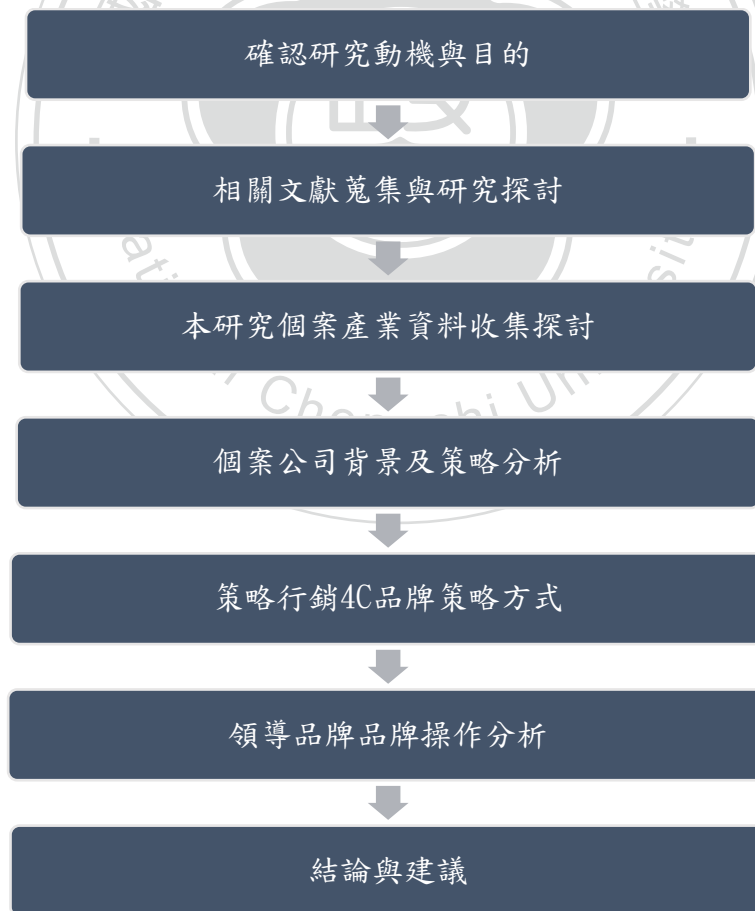


圖 1-1 研究流程



## 第二章 文獻探討說明

『行銷』是製造商或企業端透過”交換”產品或服務，進而滿足客戶及消費者需求的過程。交換的過程最主要是必須找出還未被滿足的需求，並針對該需求進行分析能為買賣雙方帶來哪些好處的能力。本研究的立論基礎除了傳統行銷學常用的 STP、4P 的窠臼 (如下圖 2-1)，主要將以策略行銷分析 4C 理論中的四個成本(Cost)理論為主要論述基礎(邱志聖，2020)。



圖 2-1 傳統行銷學立論基礎

資料來源: 邱志聖策略行銷分析:架構與實務應用 (2020)

市面上大部分的行銷工具書主要都以傳統的管理程序學派為論述架構，透過大家耳熟能詳的分析工具，如 SWOT 分析、STP 策略理論、4P 等理論架構幫助行銷人員進行市場的剖析。但這些常見的分析工具，雖可以做為企業在行銷決策上的架構基礎，並且對行銷人來說這些架構淺顯易懂好記，只要遵循這些架構流程，一般也能規劃分析出具說服力的分析見解，是以目前大多行銷人員仍將這些架構邏輯，做為制定行銷策略的必定程序。但事實上傳統的管理程

序學派只能協助企業解決行銷上較顯而易見的表面問題，並無法替製造商或企業解決實際妨礙完成經濟學上所述的行銷交換各面向的問題。

本研究主要的研究分析基礎為邱志聖博士所提出的『策略行銷 4C 分析架構』理論為中心，進行探討品牌商在擬定新產品投入新市場時，如何制定品牌策略。策略行銷分析 4C 理論主要是從社會經濟學的交換及交易理論演化而來，從消費者觀點洞察行銷交換行為中外顯單位效益成本 C1、買者資訊搜尋成本 C2、買者道德危機成本 C3，以及買者專屬陷入成本 C4，透過此 4C 架構進行分析洞察出本研究個案可進行的品牌策略選項。同時依此架構邏輯分析在同產業中全球知名領導品牌的品牌策略思維，洞悉領導品牌的操作思維依此做出自身適合的策略建議。

## 第一節 社會交換理論以及交易成本理論

### 1. 社會交換理論

社會交換理論的發展濫觴為 1958 年由喬治·卡斯珀·霍曼斯 (George Caspar Homans) 為社會交換理論(Social Exchange Theory)首先發表提出 (Social Behavior as Exchange)。接續者有社會學家彼得·邁克爾·布勞 (Peter Michael Blau) 於 1964 年把整個社會交換理論擴大結構，論述指出交換的發生是來自於交換的雙方期待該交換行為會為自身帶來利益，這是一種互惠的社會行為。所以「當進行交換的雙方作出回報性的動作時才發生，而當交易雙方不再作出回報性動作時則將停止交換行動」。布勞的理論解釋了社會交換是個人層次的小團體互動關係，社會的交換結構源自於個體及小團體期待社會的報酬而發生交換行為。個體之所以相互交往，是因為他們都從彼此相互的交往過程，通過交換得到了某種各自所需要的東西 (Blau, 1964)。

交換產生的成本包括：

- 逆選擇(Adverse Selection): 因為實際交易之前，買賣雙方的資訊不透明不對稱，買方必需花費時間與其它成本進行搜尋賣方的相關的交易成本資訊，以縮短資訊不對稱帶來的疑慮。

- 道德危機(Moral Hazard): 就算事前買賣兩方已經簽立買賣合約，買方仍會擔心賣方是否會遵照合約履行承諾，所帶來的可靠性信任風險。
- 專屬資產(Asset Specificity): 在交易完成後，買賣兩方因此交易關係所產生的特有、有形或無形的相關資產，但一旦雙方的交易關係不復存在，買方將會喪失或是減弱此特有、有形或無形資產所帶來的好處及價值。

## 2. 交易成本理論

交易成本 (Transaction Cost) 是經濟學上的概念，為諾貝爾經濟學獎得主經濟學家羅納德·哈利·寇斯 (Ronald Harry Coase) 於 1937 年所提出的論文《企業的本質》(The Nature of the Firm) 中被提出，交易成本為一筆交易完成時，雙方在買賣前後所產生的各種與此交易相關的成本，例如時間、費用、經常開支等等。羅納德·寇斯將交易成本詮釋為在一個專業分工與交換的經濟體制下價格運作的事前成本 (如搜尋資訊、合約協商談判和簽訂的成本) 與事後成本 (監督契約執行狀況之成本)，這些成本被稱為交易成本，是交易成本理論的建基者 (Coase, 1937)。

而後奧立佛·伊頓·威廉遜 (Oliver Eaton Williamson) 在 1981 年以寇斯的交易成本理論作為基礎，加上整合了其他學者的研究如商業發展史、策略理論以及組織理論等，進一步擴大交易理論的架構，發展出更完整的交易成本理論，更成為管理學及經濟學界中極重要的理論。

威廉遜認為交易之所以無法順利進行的原因是因交易的過程中，會因為受到人性的因素以及環境的因素所影響，而導致市場交易機制的不順暢，進而造成市場交易的困難以及交易成本的發生，如下圖 2-2 所示。人性的因素包括有限的理性 (bounded rationality) 以及機會主義 (opportunism)；環境因素包括不確定性與複雜性 (uncertainty and complexity) 以及少數交易 (small number)，另外資訊的不對稱性 (information asymmetry) 以及氣氛 (atmosphere) 也會使交易成本增加 (Williamson, 1981)。

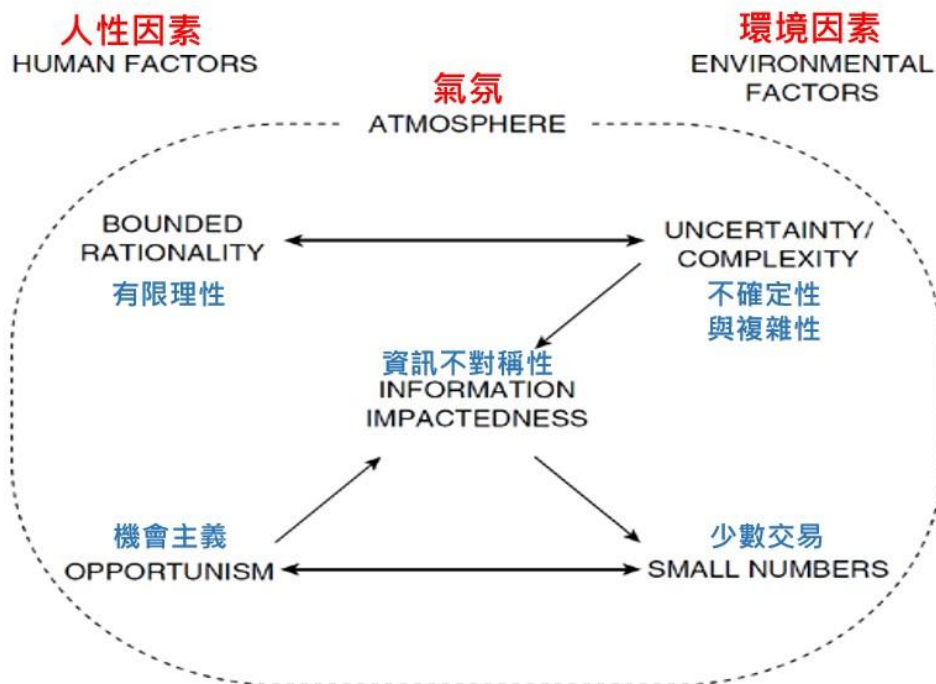


圖 2-2 交易成本發生的因素

資料來源: Williamson (1981)

## 第二節 4C 策略行銷理論架構

如交易理論中提到，一般消費者在購買決策過程中，多少都會受到人性與環境因素的影響，傳統的經濟學基本理論條件基礎都是將人們的行為預設在理性的條件下所進行的決策，而在近代行為經濟學的探討下，以發展出更具完整的行銷策略架構可做為行銷規劃時的分析基礎，可讓企業行銷人員能夠更順利的規劃出可幫助完成市場交換的決策。而行銷的核心概念即是從顧客的觀點，洞察發現阻礙交換關係的原因，進而建立更堅強的顧客關係。

邱志聖（2020）以交易成本理論為基礎再延伸發展出來的 4C 分析架構，將交易成本的基礎更精闢的延伸，是作為行銷策略發展時既適切也易理解的架構分析方法。4C 分析架構將交易成本分為四種交易成本，依序為外顯單位效益成本 (Cost of Utility)、資訊搜尋成本 (Cost of Information Search)、道德危機成本 (Cost of Moral Hazard) 以及專屬陷入成本 (Cost of Asset Specify)。四種成本依其



屬性又可分為外顯交易成本以及內隱交換成本，而此四種交易成本的加總即是交易的最終成本總合，如下圖 2-3 所示。

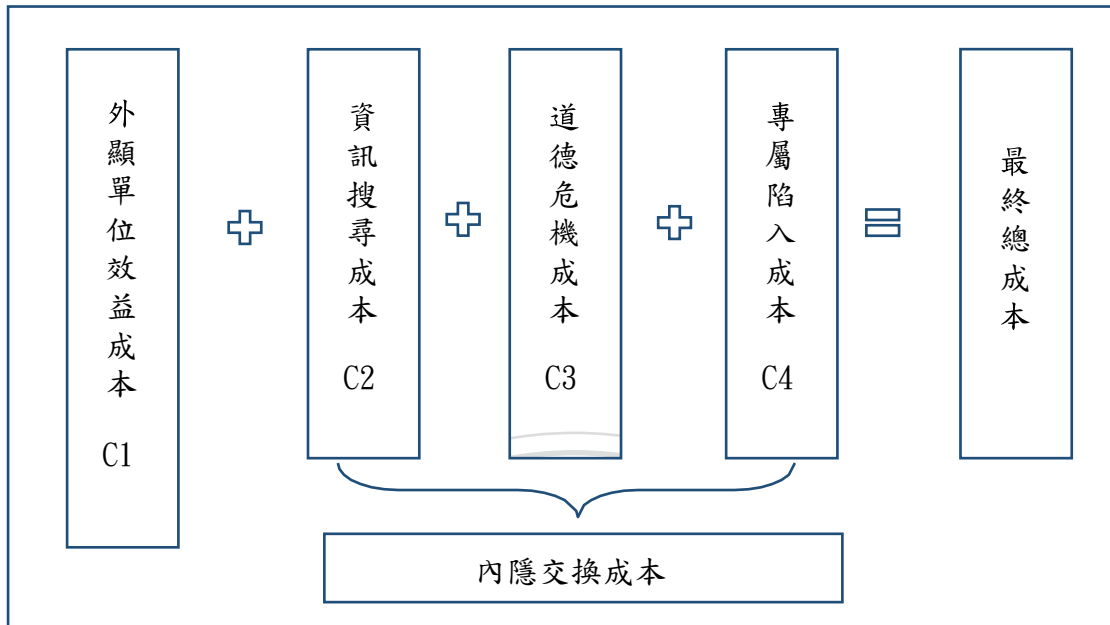


圖 2-3 行銷交換問題的四大成本 (4C)

資料來源：邱志聖策略行銷分析:架構與實務應用 (2020)

那企業應該如何降低顧客的 4C 成本？從 4C 的層面逐一來檢析：

- C1: 發展出良好的產品成本效益，意即是建立行銷及品牌競爭優勢的最根本但重要之基礎。
- C2: 如何能讓你的用戶知道你提供的產品或服務有良好的 C1?
- C3: 要能不斷的確保你提供的 C1 大於或至少需等於 C2，就是賣方宣稱的效益要比顧客的預期更好才行，建立顧客的信任跟信賴關係。
- C4: 透過上述的 C1、C2 以及 C3 不斷優化精進維持良好的循環，讓顧客願意與你建立長期關係不會隨意的轉移到其他家的產品或服務，形成你與顧客之間的專屬關係資產 (邱志聖，2020)。

## 1. 外顯單位效益成本 (Cost of Utility)

外顯單位效益成本定義為買者在不受到品牌與公司形象的影響下，為取得商品或服務時所需支付的總成本除以從商品或服務中所得到的總效益。而這個產品或服務取得的總成本包含了交易中的成交價格、服務費用、手續費用、安裝費用、運送費用等等。並且此產品或服務的總效益應包括有形與無形的效益，所謂的有形效益是包括可以直觀直接感受到的效益，諸如直接使用產品功能帶來的效益，售後服務過程的感受，或者在購買過程和服務環境中的感受。無形效益則是無法被量化計算的心理層面效益，像是滿足顧客的炫耀心理，或是彰顯其名望地位還有族群歸屬感層面的效益。但並不包含後面三項內隱交換成本所得到的效益。如下圖 2-4 所示。

$$\text{外顯單位成本} = \frac{\text{買方付實際總成本 (Cost)}}{\text{買方所獲得的總效益 (Utility)}}$$

圖 2-4 外顯單位效益成本

資料來源：邱志聖（2020）策略行銷分析:架構與實務應用

外顯單位效益成本是企業提供的產品或服務在市場上最重要的基礎競爭力，因此企業應想盡辦法思考如何降低顧客的取得成本，並盡可能提升所提供的產品或服務所能帶給顧客的效益，以提升產品或服務在市場上的競爭力，以促成消費者願意進行交易的決定。對應到傳統的管理程序理論，在整個市場行銷的大環境可以被切分為許多不同的市場區隔，而不同的消費族群跟市場需求都有不同的消費行為跟習慣模式，對於產品的感受效益也不同。因此外顯單位效益成本與行銷策略中的STP理論也是相呼應。若企業能剖析出各種市場的需求情況，從中找出市場還未被滿足的需求，而企業本身剛好又能提供滿足此利基市場的需求，便達到企業與顧客之間效益的最大化。

一般行銷人員必須先理解自身提供的產品或服務，究竟是解決了目標市場買者顧客什麼需求或問題？換句話說就是產品或服務提供了什麼樣的規格特色，可以為目標市場帶來什麼效果，進而會對買者顧客產生了怎樣的利益。這些都取決於行銷人員針對大環境的分析以及STP的策略剖析後，所得到準確的買者或顧客的需求以及自身企業具備的能力能否達到跟滿足。是以外顯單位效益成本的買者效益基本上可分成三個關聯的部分，它們分別是規格特徵(Feature)、功

能效果(Advantage)、買者問題與利益(Benefit) (FAB)。不同的產品服務之規格與特色會產生不同的功能效果，而不同的功能效果可以滿足買者的不同利益需求，進而解決顧客不同的問題。行銷人員應該先充分瞭解買方購買這些產品與服務所要追求的利益及所要解決的問題，然後才能組合不同規格特徵 (Features) 的產品與服務來產生適當的功能效果(Advantages)，進而滿足買者利益需求並解決買者的問題(Benefits)。



圖 2-5 買者效用的 FAB 說明

資料來源：邱志聖（2020）策略行銷分析:架構與實務應用

而要降低顧客的外顯單位效益的成本，可由兩個層面來下手，第一是經由提升提供的產品或服務的有形效益及無形效益；另一種則是調整企業的成本結構藉由降低顧客所需支付的總成本來思考。外顯單位效益成本是取得競爭力最基本但卻極為重要的基礎，必需確保此項效益不能比競爭對手差，如此推出的產品服務才能有市場競爭力。這也與知名的行銷管理學者麥克·波特 (Michael E. Porter) 提出的企業三大競爭優勢策略是相呼應的，包括成本策略 (Cost Strategy)、差異化策略 (Differentiation Strategy)、聚焦專注策略 (Focus Strategy) 等三項競爭策略 (邱志聖，2020)。

## 2. 資訊搜尋成本

由於交易過程中買賣雙方對欲進行交換/交易的標的物資訊不對稱，因此需要花費時間或金錢進行資訊收集，以解決交換資訊不對稱的情況，這種情形所衍生的成本即為資訊搜尋成本。一般來說當產品或服務的內容越複雜，則買方顧客所必須付出的成本就越高，因此行銷人員必須知道要如何的降低顧客買方的資訊蒐集成本。

通常消費者在購買商品或服務之前，為了瞭解此商品或服務，都必須花時間蒐集相關的資訊，以確認此商品或服務可以符合自己的需求，一般採取的舉措會是搜尋網路介紹及網友評價、閱讀其官方平台上的介紹、收看其廣告訊息、詢問周遭親朋好友的意見或推薦等。所以解決資訊搜尋成本的重點應該在於廠商所傳遞的資訊必須和本身宣稱的外顯單位效益成本  $C1$  是一致的，不能為了廣告效果過度強調與本身外顯單位效益成本無關的特色或者本身達不到的效果。如此將會讓消費者對品牌的定位知曉模糊甚至是對品牌產生不信任而發生品牌的道德信任危機的成本。同時有幾個方向的資訊必須讓買方消費者清楚：

- I. 買方消費者必須清楚知道他所購買的品牌或產品服務的主要特色、功能效果、可帶來的好處，以及購買此產品服務所可能衍生的各種成本。
  - II. 買方消費者必須能清楚知道欲購買的品牌或產品及服務，與此品牌其他主要競爭對手，在主要的產品特色、功能效果、可帶來的益處，以及成本上主要的差別在哪裡？
  - III. 買方消費者必須清楚地知道所購買的品牌或產品服務，其傳遞的訊息在心理面及象徵性的意義是怎樣？而此心理或象徵性的意義對買方消費者而言會是正面或是負面的意義？
  - IV. 買方消費者必須能清楚地知道如何去購買或是應該到哪裡買這個欲購買的品牌或產品服務。
  - V. 買方消費者方必須清楚知道將購買的品牌或產品及服務要如何的使用。
- (邱志聖，2020)

## 2.1 AIETA

而買者在進行購買決策上是有一套固定的流程模式，稱為購買決策程序模式 (AIETA 模式)，消費者通常採用一個品牌的產品或服務時，基本上會經過五個決策階段：知道(Aware)產品、然後產生對該產品的興趣(Interest)、評估(Evaluation)此產品、想試用(Trial)看看，到最終決定採用(Adoption)。

如下圖 2-6 的流程。



圖 2-6 買者採購決策行銷理論 AIETA 模式

資料來源：邱志聖（2020）策略行銷分析:架構與實務應用

## 2.2 涉入理論

因此對買方來說，為了確保自己買到的產品或服務是自己需要或是可達到預期的效益，通常都願意花時間與精神去搜集此產品或服務的相關資訊，而此預計購入的產品或服務所需涉入的資訊愈高，買方所要付出的資訊搜尋成本也就越高。所謂買方需要的涉入程度(Involvement)，指的是買方對於某一件產品或服務的發現、評估、取得等過程的注重、在意、感興趣的程度，若關心在意的程度愈高，即涉入程度愈高；反之若關注程度愈低，則代表涉入程度愈低。而涉入程度的高低也不是完全取決於產品或服務本身，消費者的知覺意識，認為可能因決策錯誤而帶來的損失危害程度，以及對產品的瞭解、購買動機、產品被使用的情境等，都是決定因素。按照涉入程度的高低，購買決策又可區分為三種類型：

1. 廣泛決策：發生在購買價格較為昂貴、重要且瞭解資訊有限的商品或服務。如房屋、汽車、珠寶骨董等即為高涉入的產品，通常決策過程冗長且複雜，會經歷每個採購決策階段。
2. 例行決策：通常發生在低涉入的購買，如購買價格便宜、熟悉或不甚重要的用品；決策過程較為簡單和省時，如衛生紙、日常生活用品、米油鹽等日常所需，通常只要發現有需要就會直接購買，甚至會受到外界資訊刺激下，不經思索的衝動性或重複購買。
3. 有限決策：介於廣泛和例行決策之間，消費者對產品或服務通常會有基本的瞭解，但瞭解程度也不到可以立即做出決定的，所涉及的產品及服務也不算便宜也有一定的重要性，如 3C 商品電腦手機等即屬於這個部分 (邱志聖，2020)。

## 2.3 推敲可能性理論

推敲可能性模式理論(Elaboration Likelihood Model)是由 Petty 與 Cacioppo (1986) 提出人們會因為不同的購買動機以及資訊處理能力，而影響處理



外部資訊的方式而有所不同。當具強烈需求的消費動機條件同時也具備足夠資訊處理力者，則將採取中央路徑（Central Route），將會直接針對產品實際提供的 FAB 來進行評估比較；當無強烈的消費動機和資訊處理能力者，則將採取周圍路徑（Peripheral Route），買方通常會根據產品及服務的來源國、包裝設計、產品服務的售價、為其推薦的代言人、行銷通路能見度等條件來進行評估比較。經過研究分析沉澱後，在具備足夠的資訊理解力來讓中央路徑的訊息較為穩固。因此行銷人員應該盡量提高買者的動機與足夠處理資訊的能力，讓消費者可以用中央路徑來處理企業方所要傳遞的資訊。

而如今因網際網路的便利影響下，買方要進行資訊收集已比過去簡單許多且資料訊息量也是更加充裕，無論是要進行價格比較、產品特色了解、已使用者的評價等，加上資訊透明度也大幅的提高，都更有助於涉入程度的降低，或是縮短決策時間。

因此品牌商跟企業在產品上市前應該先清楚地讓買方知道你提供產品的定位及 FAB。假設是售價較低的消費品，廠商應提供清楚地產品定位以及提升產品品牌本身的知名度，增加消費者的記憶點；然而價格較高的產品，廠商應清楚地提供消費者所需要的產品資訊以及獲取資訊的管道，降低消費者的搜尋成本。邱志聖教授將資訊搜尋成本與行銷領域常用的 STP 理論及 4P 理論結合分析後，提出以下方法以降低消費者資訊搜尋成本（邱志聖，2020）。

### 3. 買者道德危機成本

內顯交換成本的第二項成本為道德危機成本，為買方在消費時會擔心賣方說法不可信，或無法達到其所宣稱的效果或承諾，這種風險成來自於交易過程中對賣方的不信任。即便在交易之初買賣雙方已經對交易內容進行合約與服務的理解，買方仍可能會擔心賣方無法達到宣稱的效益；或者是不盡力履行合約的內容，甚至買方會擔心賣方在交易過程中只會顧自身的利益，如同在交易成本理論中提及的投機主義對賣方所產生的不信任，而以上買方為了監督賣方而產生的成本即是買者道德危機成本。

邱志聖（2020）提出的道德危機成本的來源有以下三項：

1. 買方對賣方是否有達成合約的能力(Capability)存疑，指買方在簽訂合約購買產品或服務時，擔心廠商是否有能力可以製造或提供符合自身需求的商品，畢竟常有賣方為了獲得訂單或客戶，即便自身能力不足也會誇大對外宣稱自身的能力。
2. 買方對賣方是否會遵守合約上所述之承諾(Promise)存疑，指即使賣方廠商是具備能力可以完成合約上所述之產品或服務的能力，但賣方在合約簽訂後卻基於自身利益的考量，有可能做出偷工減料或損害買方利益的行為。由於此種類型的道德危機成本在真實的商業環境十分常見，買方會依照過去的經驗或者業界的口碑來監督賣方，若為新創公司或產品則道德危機成本將更高。
3. 賣方是否具有仁慈同理心 (Benevolence)，由於交易的過程跟內容經常是複雜且有許多繁瑣細節，買賣雙方不可能在合約中記載包含所有的細節，難免會有特殊或突發狀況未被記載於合約中，這種情形往往讓買方處於不利的狀況。對此賣方是否仍能以仁慈同理心，會以買方的利益來考量這些特殊或突發未被記載的狀況，讓買方能夠放心。

想減少買者道德危機成本的行銷操作方式，基本上都必需是長期的經營，因為建立一個可被信任的形象，是需要日積月累的時間，賣方廠商過程中必需要有許多良好的紀錄及口碑，才能讓用戶買者產生信心，如果只是想透過公關、形象廣告或者有良好形象的代言人來建立降低道德危機成本會是有限的。賣方應著眼於長期建立具備降低買方疑慮的形象，讓買方在交易之前所花的時間、心思與成本得以降低，如此才能提升買方對賣方的信任便能讓交易更順暢，此外賣方提供的產品或服務類型上也會是道德危機成本需要考量的關鍵因素。倘若購買前後沒有任何差異的產品屬性，被稱為“搜尋品”屬性，譬如生活上的用品衣物、快銷品之類的。而在購買使用後才能知道賣方所宣稱的功效/效益是否如實的產品類型，則稱為“經驗品”屬性，例如家電 3C 產品、美妝美容美髮以及餐廳等等。第三種類型為“相信品”屬性，這種類型的產品或服務屬於無法直接或者短時間內清楚地知道產品或服務是否有達到賣方所宣稱的效益，例如醫生或藥物等。

大部分的情況下，每種產品或服務可能同時都具備搜尋品、經驗品和相信品等三類屬性，因此在行銷規劃一個產品或服務時，要能清楚地判斷產品的類別屬性，如欲規劃的產品大部分的特徵屬於搜尋品屬性，則比較不需要擔心消費者是否滿意的議題；但若是屬經驗品類型，則賣方廠商在做廣告宣傳時就務必注

意不可誇大其辭，將徒增買方的道德危機成本。而若是經營相信品類型的商品，則必須建立消費者長期的信心，同時讓消費者相信宣稱的效果，這樣消費者才會有信心長期使用（邱志聖，2020）。

#### 4. 買者專屬陷入成本

專屬資產成本是指買賣雙方在買賣交換的過程中，所產生的有形(如機器設備)或無形(需學習的專門知識)的特殊專有資產，而此項專屬資產只有在買賣雙方交易繼續延續下才會具有價值，當買賣任一方結束彼此的交易合作關係時，此項有形或無形資產的價值就會變得較沒有價值或者完全不具價值。所以買方會為了保有這些已經投資的專屬資產，會傾向於不隨便變動賣方提供的產品或服務。倘若買方可以輕易的轉移此項產品或服務到其他的廠商，那麼這種情況則不能稱之為專屬資產。

因專屬資產讓買方在與賣方交換/交易的過程從而獲得更好的效益，所以有用的資產就算賣方的 C1 中的 FAB 已經與競爭對手沒什麼不同甚至效益稍差，買方可能還會為了要保有與賣方的特定交易專屬資產而不願意變換到其他的賣方的方案。這種情況下已經不是賣方的 C1 外顯單位效益成本的考量了，而是為了保留特定的專屬成本不得留在此交換/交易關係裡。在近幾年行銷客戶關係發展上，已經越來越多行銷大師提出對企業而言，要開發一個新客戶的成本，是留住現有舊客戶的 5 倍，若以增加企業營利的角度來看，這意味著既有的舊客戶再購的機會，往往比在茫茫人海中找到新客戶的潛在購買力更佳，成本更低。所以如果能增加買方轉移到其他品牌的成本，其實是留住客戶最好的方式。

然而買方在購買產品或服務之前一定或多或少也會思考到四個成本的狀況，通常當然都是希望成本越低越好，特別是專屬資產的部分，如果買方意識到在交換之後，他必須投入很多專屬於此交換關係上的資產，那麼可能反而會妨礙交換/交易的意願。因此專屬陷入成本對賣方來說猶如一把雙面刃，賣方當然希望在交換關係裡建立專屬資產讓買方的移轉成本提高；而買方若一眼就看清與賣方的交換關係隱含極高的專屬陷入成本，也會避免與賣方進行交易。因此企業在思考專屬陷入成本的建立時，如何找到對雙方有利而又能形成相互陷入關係，才能促成交換轉換的發生（邱志聖，2020）。



邱志聖教授提出的專屬資產的四大種類如下：

### 1. 產品相關的專屬資產

- (1) 專屬使用知識的專屬資產：因使用某項產品，逐漸熟悉如何有效率地使用此產品以及逐漸投入其生態中的相關資源，長久下來買方因此產生其專屬的使用知識資產，而這些專屬資產也無法移轉到其他產品上使用。
- (2) 特有軟硬體設備的專屬資產：當買方選擇交換某項實體設備或軟體服務後而打算擴充功能時，買方必須選擇與原實體設備或軟體服務可相容的產品，才能有效、順利地進行產品功能擴充。如此一來買方購入的第一個實體設備或軟體服務就變成了專屬資產，之後都必須考量顧慮他的相容性問題。

### 2. 人員或系統的無形專屬資產

雙方在交換的過程中，賣方因為系統或專責服務人員熟悉買方的歷史交易交換狀況以及已具備信用信任關係等資訊，因此可以更有效率地與買方進行溝通並滿足其需求，讓雙方的溝通及交換效益提高許多。

### 3. 品牌相關的專屬資產

品牌相關資產屬於心理層面，大致上也可以分成以下兩種：

- (1) 買方對品牌心理層面的認同專屬資產：指有時購買一項產品時，即便這項產品的 CI 與其他品牌推出的產品沒什麼差別，但可能因為這產品具特別的時代年代的象徵意義，買方已對此品牌產品有經驗或回憶上的特殊情感，使買方使用該品牌時，內心產生特殊而無法被其他品牌產品所取代，因而形成買者與該品牌產品之間的心理層面認同的專屬資產。
- (2) 品牌對買方形成無形的社會壓力專屬資產：是指買方在購買決策過程的行為無法完全按照自我意志決定，可能會受到群體壓力的影響決定，除非他已不再歸屬於該群體，否則買方必須考慮該專屬資產產品背後所代表群體的形象象徵意義，而此專屬資產是透過群體的影響所建立，而非依靠買者與品牌產品之間來建立。

### 4. 促銷相關的專屬資產

促銷相關專屬資產是藉由行銷操作的手段來建立的，如對忠誠客戶提供優惠或者買越多折扣更多，以及活動累積集點來建立此種專屬資產。相較於其他專屬資產來看，促銷專屬資產是比較具體的，但通常也是較有時效性，因此廠商在使用時，不要將它設計成猶如外顯單位效益成本的促銷活動，而是要讓買方在累積購買次數或金額時，更加了解自身提供產品的專有知識，或使其購買更多相容的商品，讓買方增加更多上述其他方面的專屬陷入成本，這樣的模式設計，才不至於當顧客達到一定的購買次數或達標金額就離開 (邱志聖，2020)。

### 第三節 BCG Matrix 波士頓矩陣

BCG 矩陣是由波士頓諮詢集團 (Boston Consulting Group) 所創建的一種策略分析模型，透過銷售的產品在市場的成長率，以及相對市場佔有率這兩種條件組成一個矩陣，透過此四象限來分析企業的產品發展策略與決策。如果公司生產經營的產品系列品項眾多，在市場銷售資源投放的決策上，就要探討眾多產品中，哪些項目是獲利來源應該持續穩定經營；哪些是未來的明星商品應該要加強繼續投資發展；哪些商品其實已經不需要繼續投入應該選擇撤出或出售。橫軸是相對市場佔有率，縱軸是產品在市場的成長率，在建立 BCG 矩陣表前，經營策略規劃人或產品規劃人員必須先分析公司裡所有的產品或服務的實際市場表現狀況，判斷上依公司產品與市場競爭對手的狀況比較，將各項產品及服務的業務表現放置在圖表上對應的現況位置，依此得出一個可參考的決策分析圖。形成的圖表有四個象限區塊，分別代表著以下含義：

- 明日之星類型 (Stars) - 指高成長市場且市佔率較高的業務，這些產品可被期待成為公司未來的獲利支柱，有機會轉變為「Cash Cows」類型的業務產品。雖然這個象限的產品通常需要持續投入較多的資源，但若能持續維持市占率，當這個市場走向成熟成長趨緩時，「Stars」類型的產品就會轉變成「Cash Cows」的產品，成為公司下一個階段營收獲利的支柱，而 BCG 的成長戰略主要目的就是協助公司判斷哪些是可投資的明星產品業務，不然企業若在策略的選擇發生失誤，可能反而讓「Stars」類型的業務逐漸移到「Dogs」類型的象限。

- 金牛搖錢樹類型 (Cash Cows) - 金牛搖錢樹類型指的該產品業務擁有高市佔率及回收資金比投入營運的資金大，但因市場已趨成熟未來成長前景較低的產品業務，它通常是成熟的產品市場屬性穩定變化不大，但這類型的產品業務會是公司主要維持營運的現金流量來源，讓公司可以持續投資於問號類型的產品業務。
- 狗類型 (Dogs) - 或被稱為寵物，指低市佔率又低成長率的產品或服務類的業務。他們經常只能勉強維持收支平衡，既無法替公司獲利但也不致於耗費太多的現金。狗類型通常被認為會降低公司的 ROA 資產報酬率的商品，就會計的角度而言，將資金浪費在營運效益不好的業務上頭是不好的投資操作，因此這類型的產品業務應該退出或出售。
- 問號類型 (Question Marks) - 指產品或服務的業務具有市場增長的潛力前景，但目前市場份額佔比較低，需耗費較大的資金投資，但現階段回報卻不高。由於這類型產品業務屬於具潛力的市場通常發展迅速，若能從競爭市場中增加市佔率，這些業務將可轉變為「Stars」類型的業務，並在市場轉趨成熟之後再轉為「Cash Cows」類型的業務。但若是這個產品服務業務在苦心經營多年仍無法取得一定的市場佔有率，那此產品或服務將變成「Dogs」類型的業務，需要評估退出或出售。

按照 BCG 矩陣的法則，大部分的產品或服務的生命週期大多是從「Question Marks」類型展開，隨著經營成效逐漸走向「Stars」類型，而當產品或服務在其領域市場轉趨成熟後，所有在此領域的公司產品在該公司都將轉變成「金牛搖錢樹」或「Dogs」屬性的業務，若能持續市佔跟獲利大於投入，則是轉移到「Cash Cows」類型，但最終仍會移到「Dogs」類型象限，完成一個完整的生命週期。這個矩陣可以協助策略分析人員判斷決定公司各種產品業務的資源分配，及決定應該退出或出售哪些業務。而公司的管理高層也能根據這個分析得到論證的根據以加強決策上的信心 (Henderson, 1970)。



圖 2-7 BCG 矩陣分析

資料來源: Boston Consulting Group & 本研究蒐集彙整

## 第三章 產業分析

### 第一節 電子產業分析

台灣投入電子產業建設發展已將近 40 年，從 60 年代間政府傾全國之力進行半導體技術的引進，以及早期在產業間推動了 PC 組裝和週邊零組件的標準化，長期發展下演化出台灣完整的電子產業生態。特別的是台灣面積不大，在產業發展上可產生高度的群聚效應，是以在全球的電子產業中奠定了非常關鍵性的地位。

依此優勢長期下來台灣電子業累積了堅實的 OEM/ODM 的研發及製造能力。讓台灣電子產業在全球 ICT 的供應鏈體系中，扮演著極為重要的角色，從上游的晶圓代工廠、半導體封測服務、觸控面板、LCD 面板與 LED 發光二極體等；再到零組件供應、系統終端產品，以及所有的消費性智慧型手機、平板電腦、筆記型電腦等等高科技產品，幾乎都是由台灣廠商從設計、研發、零組件供應到代工製造組裝生產。

然而過去台灣電子產業之發展模式，生產的廠商之所以能爭取到訂單，主要採取的發展策略基本都是與國際品牌大廠合作，初期先爭取到可以為品牌大廠代工製造的機會，再進一步提供設計以及物流服務，讓客戶專注於經營自身品牌、產品行銷以及客戶服務。一路走來讓台灣廠商主要都是爭取以快速切入的消費性產品為目標，從消費性電子開始布局，再慢慢擴展到桌上型電腦、筆記型電腦、功能型手機與智慧型手機方式演進。

在此營運模式下，公司要能維持營收成長的重要因素，就在於爭取高成長性、高標準化且潛在市場大的消費性終端產品的製造訂單；接單策略會採先開發市場需求大的且標準化的中低階產品，在爭取到小型客戶後，藉以了解產業生態及培養技術能力，進一步開發中階產品以爭取大客戶，後續再擴大增加經濟規模、降低採購成本而構建自己的競爭優勢門檻，進而在產業中取得重要的市占。這種發展模式培養出如鴻海、和碩、廣達、仁寶、緯創等全球知名的大型代工製造企業。

然而長久下來全球的電子產業基本上已步入市場的高原期，成長漸趨緩，電子產品由過去 PC 時代的標準化規格，轉變為時下行動裝置所強調的客製化需求規格。而市場面則因新興市場的興起，商品的低價化與產品生產生命週期



縮短化亦早已是普遍趨勢。另外在全球經濟的發展下，中國生產製造水平不斷提升，帶動其品牌業者的崛起、南韓以國家資源採集團化經營模式、而美國經濟的就業率問題所發展的美國本土製造及再工業化等因素，以上這些因素對台灣電子產業更造成新的威脅與挑戰 (IEK 產業情報，2014)。

## 第二節 電腦產業分析

PC 的發展從 x86 硬體架構開始走到如今差不多已歷經四十個年頭，目前全球 PC 市場的出貨及需求狀況可從下圖市調分析公司 Canalys 的資料得知，從 2011 年開始都是逐年萎縮下滑的態勢，2019 年出現小小的反轉微幅增長，這主要還是有系統轉換的議題，因微軟 2020 年一月停止 Windows 7 的支援服務，才迫使企業必須面對電腦軟硬體的汰換升級。但整個 PC 產業的長期發展來看，整體市場需求與出貨量仍難逃逐年下滑的頹勢，這大概是所有市調預測分析公司的共同看法，但 COVID-19 疫情發生後有了不同的發展。

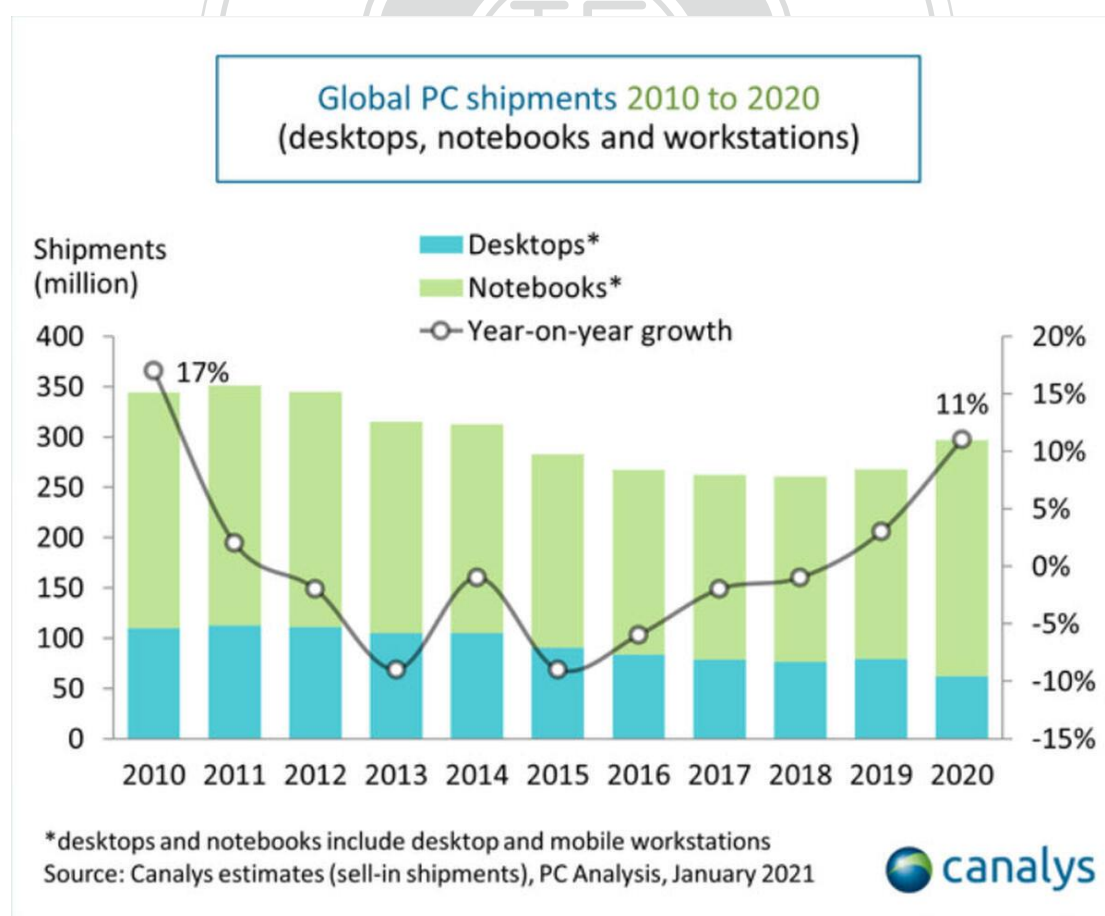


圖 3-1 全球電腦出貨量狀況 2010 到 2020 年 (Desktop、NB 及 Workstation)

資料來源: Canalys 網站分析報告 2021

2020 年是電子產業變動極大的一年，因 COVID-19 的影響下，人們被迫必須在家工作或長時間待在家裡；同時在教育市場方面，學生也只能待在家裡透過遠端進行學習，以致於人們對電腦設備的需求激增，尤其是先進高所得高消費的歐美國家又是這次疫情的重災國家，讓 PC 產業更成為十分受惠的產業。其中主要受益產品線為筆記型電腦和移動型工作站的需求；而桌上型電腦，按 IDC 的調查資訊顯示則仍持續市場萎縮沒有受益於疫情影響。

根據 IDC 和 Canalys 的資料洞察可發現電競遊戲 PC 以及螢幕的需求超乎預期的大幅成長；另外還有以 Chrome 為基底的電腦設備正在從教育領域延伸擴展到商用及消費市場。綜觀調研結果，全球電腦市場的出貨量雖然有所提升，並且讓已經需求頹勢數年的 PC 產業得以有短暫的小反彈。不過按照 IDC 資料 (如下圖) 分析來看主要受益的企業仍會是集中在前五大的電腦供應商，前五大電腦品牌幾乎已經佔掉近 80% 的市場份額。對其他廠商而言，長期來看 PC 市場的經營仍然會是艱辛的。

Top Companies, Worldwide Traditional PC Shipments, Market Share, and Year-Over-Year Growth, Q4 2019 (Preliminary results, shipments are in thousands of units)					
Company	4Q19 Shipments	4Q19 Market Share	4Q18 Shipments	4Q18 Market Share	4Q19/4Q18 Growth
1. Lenovo	17,832	24.8%	16,751	24.4%	6.5%
2. HP Inc.	17,170	23.9%	16,068	23.5%	6.9%
3. Dell Technologies	12,463	17.4%	11,259	16.4%	10.7%
4. Apple	4,721	6.6%	4,984	7.3%	-5.3%
5. Acer Group	4,368	6.1%	4,561	6.7%	-4.2%
Others	15,227	21.2%	14,892	21.7%	2.3%
<b>Total</b>	<b>71,780</b>	<b>100.0%</b>	<b>68,514</b>	<b>100.0%</b>	<b>4.8%</b>

Source: IDC Quarterly Personal Computing Device Tracker, January 13, 2020

圖 3-2 2020 年前全球五大電腦品牌出貨數及市佔率狀況

資料來源: IDC 網站分析報告 2021

對二三線的品牌來說，比較值得慶幸的是全球的消費者的需求仍暢旺，無論低階入門的系統或是高端遊戲電競筆記型電腦設備都是類似的狀況，疫情的

衝擊改變了市場法則，消費者在支出上的決策發生了明顯的轉變。根據 IDC 的評估資料來看，PC 市場廠商比較能開心的是，除了 PC 的出貨增多，由於每個人工作場域及流程上發生根本性的轉變，預估疫情後的 PC 市場也會徹底地質變。家庭對於 PC 的數量需求的增加，以前可能只是需要一台堪用的電腦以應付家庭臨時需求，如今基於家庭人口數的多寡，除了 PC 購買量必須增加外，同時對於 PC 的效能也有更要求，這些對 PC 出貨量和平均售價 ASP 的長期預測上也將有所提高。如下圖 3-3 的預估。

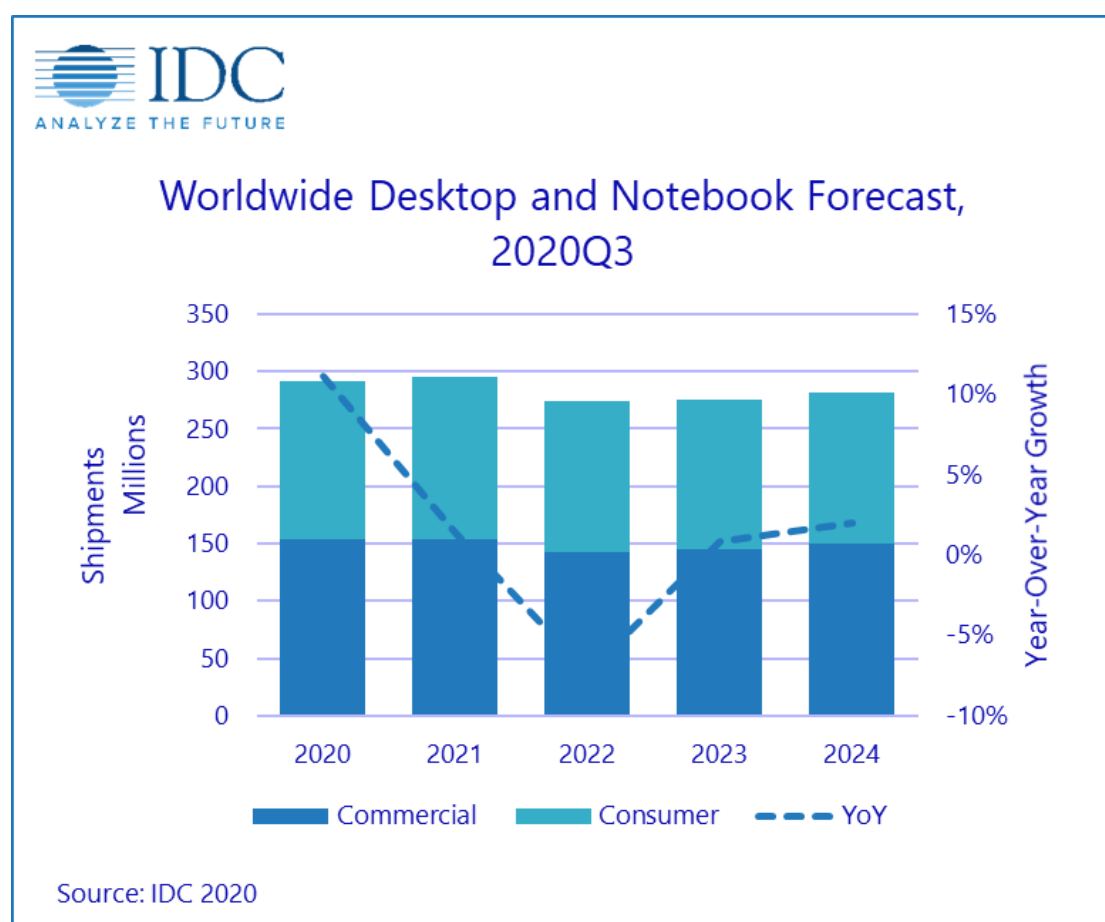


圖 3-3 全球電腦(消費性及商用市場)出貨量的預估

資料來源: IDC 網站分析報告 2021

### 第三節 電競產業分析



電競指得是以電子設備(電腦、遊戲主機 Game Console 或手機)作為運動設備所進行的競賽，競賽方式為玩家間彼此進行智力與反應力的競賽，發展成為由專業遊戲玩家間多人電腦遊戲對戰競賽，競賽的本質如一般運動賽事無異，在制定的規則下公平的進行電腦遊戲比賽，而因比賽過程高潮迭起張力十足，是以電子競技近年來已成為風靡全球的新興體育運動，觀看人數不斷刷高。

雖電競的起源最早僅是業餘玩家共同對特定遊戲的愛好，才逐漸演化形成彼此間的競賽活動，而隨著網路連線速度的大幅的提升，電玩遊戲的精緻度及任務的豐富複雜性，加上遊戲開發商不斷的提升遊戲的體驗與刺激度，吸引了越來越多的新玩家加入。另外設備上的改良精進，電腦跟智慧型手機的普及與近年來的興起的直播的助攻下，電競已進化成為全球性的重要競技運動賽事活動，不僅吸引到日漸龐大的支持者關注，甚至也發展出一種全新型態的職業:專業電競玩家，以及更多的遊戲開發商也紛紛加入。

由於這樣發展受到許多年輕族群的喜愛及關注，此風潮也在社群間持續發酵擴散。其中具高知名度的玩家或電競組織團隊，甚至在網路上累積大量的人氣及粉絲，此生態逐漸發展成形，進而吸引到許多企業的關注，開始將此生態商業化，如今電競市場已是一種新型態的商業行為及產業。在有些特別注重電競發展的國家，甚至已建構出具備的完整制度的電競聯賽/錦標賽，如同眾所熟知的一般傳統職業運動無異。

根據遊戲暨電競市調研究公司 Newzoo 提供的調查報告，全球電競市場的規模到了 2020 年已達 15.9 億美元的規模，預計在 2023 年可望成長到 20 億美元。而統計顯示，73% 的電競觀眾是 Y 世代或 Z 世代族群，年齡層介於 10~35

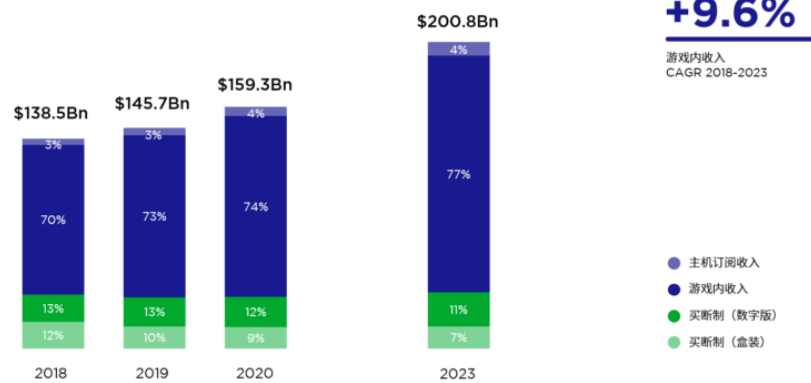
歲之間。



### 全球游戏市场收入（按来源）

预测至2023

单位：十亿



Source: ©Newzoo | 2020 Global Games Market Report  
newzoo.com/globalgamesreport

圖 3-4 全球電競遊戲市場規模

資料來源: Newzoo 市調網站分析報告 2020

2020 年全球約有 27 億的遊戲玩家，雖然市場上的主流還是門檻較低的手機類型遊戲，但仍有高達 13 億的玩家熱愛畫質及效能最佳的 PC 遊戲。由於人口密集的亞太地區、中東和拉美及非洲等新興市場仍有成長空間，Newzoo 估計未來幾年將會持續成長，到了 2023 年全球將會突破 30 億的人口會參與遊戲市

場，如此看來電競市場的發展仍前景可期。



圖 3-5 全球電競遊戲市場玩家人口成長預估

資料來源: Newzoo 市調網站分析報告 2020

而將整個電競產業可再細分成幾個次領域，主要可區分為由四大領域的產業組成：遊戲開發商及發行商、直播平台及直播主、籌辦活動賽事組織以及硬體設備製造商，如下圖 3-6 所示。

電競產業的上游包含遊戲開發商、發行營運商，這個領域基本已經被美國和中國的公司盤據，中游包含賽事承辦商、贊助商、賽事參與方、數據服務商和下游的網路直播平台、電視頻道、廣播、電競媒體等。而硬體製造商指的是電競比賽中一定會用到的電腦及電腦周邊。如電競周邊耳機、滑鼠、鍵盤、螢幕、桌機及筆電等產品，這就好比傳統的職業運動競賽一樣，Adidas、Nike 因應各種競技賽事的市場需求所推出的球鞋、運動服飾等產品，除了競賽需求，有共同興趣的族群也會投入購買電競選手選用的相關設備。因此電腦及相關周邊產品廠商，受益於電競產業的持續蓬勃發展及越來越多年輕族群的加入，因此消費商機十分龐大。

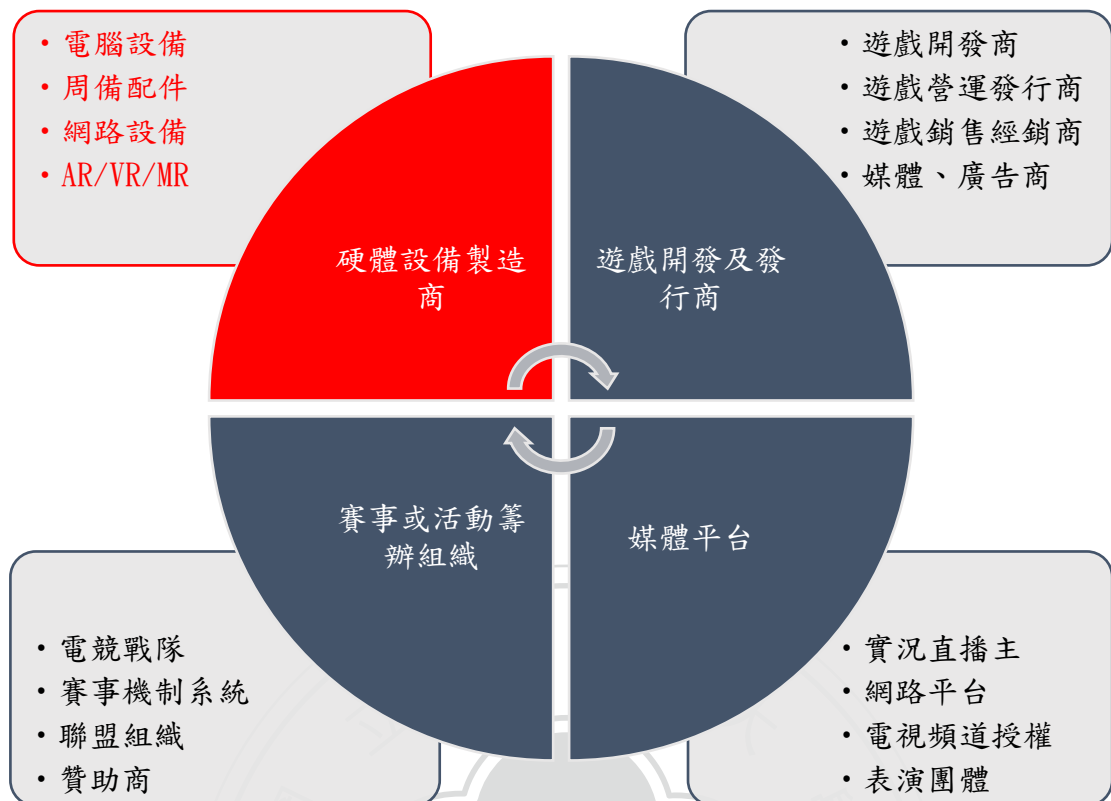


圖 3-6 電競產業領域分類

資料來源: 本研究蒐集彙整

#### 第四節 電競硬體設備市場分析

隨著半導體製程的進展，專用於筆記型電腦的圖形加速晶片(GPU)的技術逐漸成熟，效能也逐漸追趕上桌上型電腦的表現，另外因高效能所需克服的散熱問題也已逐漸被解決，因此市面上有愈來愈多的筆記型電腦開始搭載具備強力運算能力的獨立影像顯示晶片(GPU)，這樣的趨勢帶動自 2017 年以來，電競筆記型電腦的年成長率都是兩位數的成長。根據市調分析公司 IDC 的報告指出，2020 年全球電競 PC 設備產品(電競筆記型電腦、電競桌上型電腦主機以及電競螢幕)的總出貨量預估達到 4,960 萬台，成長幅度為 16.2%。其中，電競桌上型電腦在 2020 年的出貨總數量達到 1,480 萬台，電競顯示器則有 1,240 萬台，出貨數量最多的電競筆電則有 2,230 萬台。其中除了電競桌上型電腦受到電競筆記型電腦大幅成長的排擠影響下，狀況與整個電腦產業一樣呈現逐年衰減外，電競筆記型電腦產品的出貨量都優於平均值 2 位數以上的增幅，電競顯

示器更會有逾五成以上的大幅年成長率。並且 IDC 預估到了 2024 年的時候，整個電競產品的總出貨量將會成長至 6,190 萬台。

Gaming Forecast by Product Category, 2020-2024 (shipments in millions)					
Product Category	2020 Shipments*	2020 Average Selling Price*	2024 Shipments*	2024 Average Selling Price*	2020-2024 CAGR
Desktop	14.8	\$699	15.8	\$671	1.6%
Monitor	12.4	\$348	16.0	\$341	6.4%
Notebook	22.3	\$967	30.2	\$955	7.9%
<b>TOTAL</b>	<b>49.6</b>		<b>61.9</b>		<b>5.7%</b>

Source: IDC Worldwide Quarterly Gaming Device Tracker, September 30, 2020






圖 3-7 2020 年電競硬體出貨狀況及預估 2024 年的市場成長狀況

資料來源: IDC 網站分析報告 2020

由於電競產業快速蓬勃發展，加上中國、南韓及歐美部分國家已經將電競列為正式體育賽事，因此潛在商機利益是可期待的。而台灣廠商長期以來最熟悉擅長的還是硬體的開發生產製造，而電競硬體的範疇包含有電競筆記型電腦、桌上型電腦、網路分享器、螢幕、鍵盤滑鼠、電競耳機，甚至是電競椅等電腦設備與相關的週邊零組件，若再加上台灣全球市佔極高的上游主機板、顯示卡、記憶體等零組件的生產，台灣基本上是可以獨力完成完整的電競硬體供應鏈的供給。因此台灣所有主要的筆電品牌紛紛創立專屬的電競子品牌，例如：華碩的 ROG、宏碁有 Predator、技嘉有 Aorus 等；而微星科技更是最早全力投入電競市場經營，也是少數品牌廠商中，具備電腦、主機板與顯示卡等產品線仍維持設計生產製造一條龍的專業電競廠商。此外，特別的還有如宏碁更是由電競的發展延伸跨足到能量飲料的市場，推出遊戲玩家專屬的機能性飲料「PREDATOR SHOT 掠奪者能量飲」，讓玩家進行對戰時可以隨時補充體力提升戰鬥力，由此可知各品牌無不卯起勁想在電競市場挖掘更多的獲利。

表 3-1 各 PC 品牌大廠所推出的電競次品牌一覽

品牌商	電競子品牌 / 電競系列產品
Acer 宏碁電腦	Predator

	
Asus 華碩電腦	<p>ROG (Republic of Gamers)</p> 
Dell 戴爾	<p>Alienware</p> 
Gigabyte 技嘉科技	<p>Aorus</p> 
HP 惠普	<p>Omen</p> 
Lenovo 聯想	<p>Legion</p>



	
MSI 微星科技	<p>MSI Gaming</p> 

資料來源: 各品牌官網資訊及本研究蒐集彙整

## 第五節 電競 PC 的市場隱憂

雖說電競電腦隨著電競整體生態圈的擴大和完善，以及更多公單位、組織或企業的投入，依調研機構所做出來的評估報告顯示，電競硬體設備的發展仍可持續一段不錯的榮景，尤其 2020 年受到疫情的影響，也為電競硬體市場意外增添更多的成長動能。以長期來看，雖電競市場本身或許仍可維持不錯的持續性成長，但電競硬體設備的部分，因產業結構出現一些變化跟不確定因子的浮現，發展上已出現隱憂。

- 產業競爭加劇: PC 整體市場已歷經長達數年都呈現衰退狀態，即便電競市場的需求仍強勁，但電競畢竟是利基型小眾市場，依舊無法抵擋整體產業萎縮的態勢，因此所有 PC 廠商為了成長只能將資源投資在高毛利的電競市場上，特別是在電競筆電的部份，造成電競筆電的競爭更加嚴峻，而這也是不變的市場競爭法則，由於電競產品具高毛利以及電競玩家為了提升體驗跟效能，必需不斷的進行升級換機的產業特性，在全球消費性桌上型電腦以及筆記型電腦換機需求低迷的情況下，電腦品牌商只能紛紛轉而毛利較高跟高換機需求的電競產品線，在經營布局上也是大勢所趨必需跟進的策略。

- 價格平民化以及輕薄當道效能其次: 雖然遊戲的需求持續強勁, 但事實上大多數電競玩家, 都是業餘的嗜好, 一般玩家並不需要一台超強效能的電競筆電, 通常在一人只會購入一台筆記型電腦的考量下, 那麼這台筆記型電腦為了便攜性跟多功能用途的考量, 其設計就不能如傳統高性能高散熱的電競筆電, 體積跟重量龐大到難以攜帶外出, 同時它的價格也不能讓人高攀不上, 讓主要的中輕度的遊戲玩家難以下手, 是以近年來主流機種的設計開始出現變化, 電競筆記型電腦也開始走向輕薄化, 同時各家的銷售價格在市場的競爭跟生態轉變下, 主流機種的 ASP, 以及整體能貢獻的獲利也是逐年下滑中(經濟部技術處, 2017)。
- 雲端遊戲的發展: 雲端遊戲的發展更是影響電競 PC 極為重要的變數。NVIDIA 早在 2015 年已經宣布將發展 GeForce Now 的雲端服務發展計畫, 讓 PC 玩家不用隨著晶片製程世代的更迭, 經常更換電競效能中最重要的顯示卡, 或者是一定要更換無法升級替換顯示卡的筆記型電腦。玩家只要先下載 NVIDIA 的 GeForce NOW 程式到個人電腦中, 啟動後便能連結至 GeForce GTX 的雲端資料中心上, 運用 NVIDIA 的視覺運算技術處理遊戲的畫面, 再將高解析度的遊戲內容透過網路串流回玩家的個人電腦端即可, 如此一來用戶端的遊戲玩家就只需要一台一般低階的電腦設備。而 NVIDIA 這項不用升級顯示卡/GPU 即可有高效能體驗的計畫, 可說是直接重擊所有 PC 生產製造商。市場上的看法普遍將此態勢比擬為串流音樂與 MP3 播放器市場消長的關係, 悲觀來看就看時間點將發生在何時而已, 以及雲端串流訂閱制在價格策略上會如何出招。

另外除了 NVIDIA 以外, 幾家雲端大廠也有類似的發展計畫, 如雲端服務大廠 Google 也推出 Google Stadia 的服務 (2021 年二月已宣布關閉此部門), 功能大致上類似 NVIDIA 的訴求。其他諸如 Amazon 和 Microsoft 也提出了 Luna 以及 xCloud 等雲端遊戲串流計畫。雖說目前網路速度對此服務的發展仍有極大的限制, 畢竟如玩家競賽中酷愛的射擊類型遊戲, 極細微延遲都是難以忍受的。但隨著未來 5G 的發展建置成熟後, 網路頻寬及速度問題終究可以被解決, 眾家遊戲廠商受制於 NVIDIA 對於市場硬體的壟斷, 只能支援此生態的開發下, 電競電腦或筆記型電腦的硬體升級需求勢必將遭受嚴重的衝擊 (財經新報, 2020)。



## 第四章 研究分析

### 第一節 個案公司介紹

#### 1. 微星科技發展歷程

MSI 微星科技成立於 1986 年，由徐祥、游賢能、黃金請、盧琪隆、林文通 5 位工程師創辦（5 人至今仍是微星科技的大股東），微星早期主要從事主機板、顯示卡以及電腦相關零組件的生產製造，於 1998 年掛牌上市，在 90 年代 PC 產業的快速成長下，微星於 1997~2001 年的 5 年間快速發展，營收規模從 48 億成長到 397 億，稅後淨利也從 4.23 億成長至 38.35 億，在這四五年之間營收跟獲利幾乎每年都是翻倍成長。內部的資料顯示品牌與代工比例約 6:4。但主機板產業的發展過程也如多數的電子產品一樣，在經歷一波的榮景後，緊接著就是殘酷的淘汰賽，加上筆記型電腦的崛起，造成桌上型電腦以及 DIY 市場的需求逐年衰退，在市場的大者恆大的法則下，各家廠商紛紛擴充產能，主機板一兩年間陷入極其殘酷的殺價競爭泥沼，微星獲利狀況在 2004 年也開始急速萎縮。

微星科技意識到必須為企業找尋接下來新的市場存活契機，2004 年在內部雜音紛擾下還是毅然決然的選擇投入筆記型電腦的生產製造及品牌經營，在 2007 年小筆電風潮狂襲時，由於微星品牌小相對包袱也小，率先推出市場上特有的 10 吋規格，一舉打響在小筆電市場的品牌知曉度，年出貨量迅速攀升至 3 百萬台。可惜 2008 年因全球經濟遭逢金融海嘯，消費力道下降，加上各家品牌廠一如既往紛紛重押小筆電，造成市場殺價競爭劇烈，價格及毛利雙雙崩壞。不幸的是接著 2009 年英特爾推出新一代的省電 CPU，以輕薄著稱欲取代小筆電，但終因效能不佳導致市場接受度差，讓微星在筆電市場的轉型經營上更加艱辛。2010 年 Apple iPad 的上市，同時 Apple CEO 賈伯斯在接受訪問時提出的『PC 將死』觀點，更加速小筆電市場的快速萎縮，傳統的筆電市場也同時遭受到嚴峻的考驗。

以上可見 PC 市場環境的變化速度之快，微星科技嚴肅地思考未來的發展方向。由於微星科技長期經營以來，最深植用戶心中的品牌烙印仍以核心事業中的 DIY 桌機組裝市場為主，客群中包含了為數眾多的電腦遊戲玩家用戶，同時微星科技內部本來就有許多工程師私下都是重度遊戲玩家，對於遊戲玩家的

想法跟需求十分熟悉，在內部產品開發部門的提案以及公司高層同意放手一搏下，微星科技開始聚焦於發展電競筆電市場。透過推出玩家重視的電競專屬特色機型，以及逐年提高在贊助電競比賽、知名的一線電競戰隊以及網紅直播主，慢慢拉抬 MSI 微星科技品牌在玩家社群間的知曉度跟討論熱度。2014 年之後全球電競市場開始逐年高成長爆發，微星因投入經營時間較早保有先進者優勢，且公司的策略即行銷資源專心一意專攻電競市場，幾年間建立起來的電競品牌形象及知名度，與後進對手保有一定的差距。2018 年營收來到 1,185 億，獲利 60.41 億，根據市調公司統計，電競筆電的市場佔有率達到 19%，成為該年度市占率最高的電競品牌。到了 2020 年雖然電競市場趨於白熱化，原本看似成熟趨近飽和的市場又受到 COVID-19 的加持，整個 PC 市場需求意外大幅增長，雖微星科技在電競的市佔率已明顯遭受分食下滑，但營收獲利依舊創下新高紀錄，集團營收達到 1465 億，獲利預估達到 80 億 (經理人，2017)。

## 2. 微星企業發展願景

根據微星官網上揭露的版本(2020 年版本)，MSI 微星科技的企業發展願景為充份運用創新科技及工藝美學，持續為各領域的使用者提供最佳的解決方案，創造無與倫比的體驗。並致力於為全球電競玩家、創作者及商務精英們提供最尖端的產品和技術，滿足各類專業需求。

微星科技傾聽客戶及市場的需求，投入研發及設計的資源，創造優質及好評的筆記型電腦、顯示卡、螢幕、主機板、桌機及週邊，推出的 GAMING 系列獲得玩家們一致的好評，專為數位內容創作族群精心打造的 Content Creation 系列在質感及效能上備受肯定，成為高階產品市場的領導者。另外，微星科技整合了符合雲端概念的伺服器、滿足客戶要求的工業電腦、引領智慧生活的機器人及實現人性科技的車用電子，提供最完整的 AIoT 解決方案，同時也是人工智慧、商務及物聯網市場的領導品牌。(資料來源: 微星科技台灣官方網站)

由此可知微星科技在現階段的經營策略上主要注重在電競、創作者以及商務用戶的市場產品上，除了 PC 領域的產品外，也同時發展伺服器、工業電腦以及車用電子三個領域的經營布局。

## 3. 公司架構與組織圖 (2021 年版本)

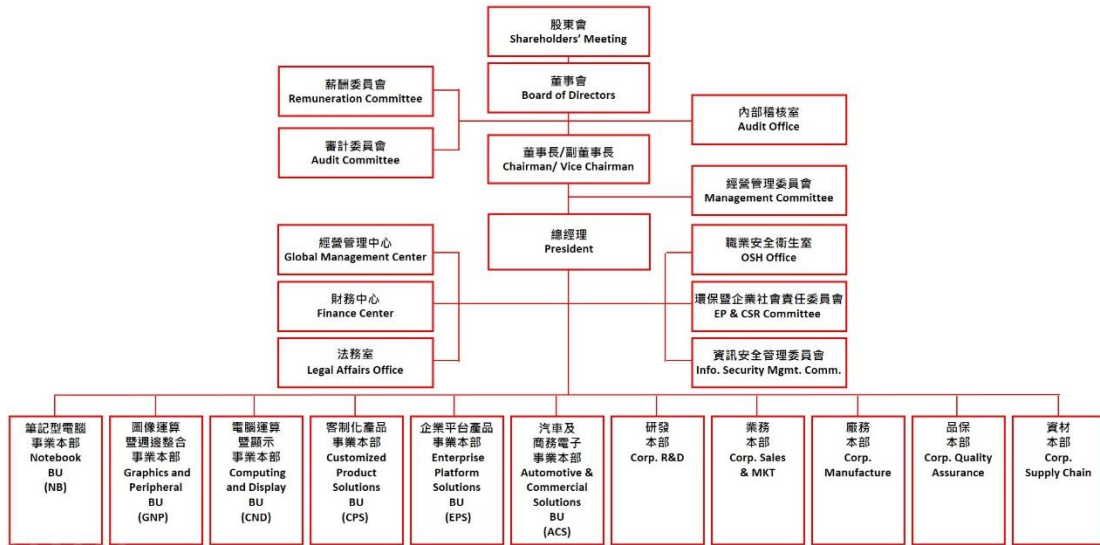


圖 4-1 微星科技公司架構與組織圖

資料來源: 微星台灣官網資訊及本研究蒐集彙整 (2021 年)

#### 4. 品牌標誌發展歷程

微星科技自創立以來，企業經營模式由主要靠代工為主的商業模式走到經營自有品牌的商業模式，一路走來除了因應商業模式調整也跟隨市場設計的潮流以及品牌策略發展上的需要，共歷經了多次的品牌 logo 設計上的調整。而從其品牌 logo 一路走來的演進過程，不難觀察到微星科技對於經營自有品牌的決心，特別是在 2014 年之後，將品牌整體 logo 的設計改為以龍圖騰輔以 G Gaming Series 的盾牌造型，並且開始全面導入在電競系列的產品上，這無疑是宣示專注於電競市場的決心。到了 2018 年，微星更是將品牌 logo 與電競圖騰直接進行結合，外界自然會聯想微星為一家 100% 的電競品牌商。



圖 4-2 微星科技公司品牌 logo 演化過程

## 5. 公司生產銷售產品線

微星科技截至 2020 年為止，營銷產品共有 12 大類產品線：包含筆記型電腦、平板電腦、桌上型電腦、螢幕、AIO 一體成型電腦、電腦周邊設備、主機板、顯示卡、機殼、工業電腦、伺服器以及車用電子相關。這 12 大類產品分別由 6 個 BU 事業群負責生產營銷，在資通訊產業的布局及涉獵領域甚廣。而整體發展過程中，其實微星投資涉獵過更多的資通訊產品生產銷售，在確認營運獲利跟長期發展需要情況的衡量下，有些事業可能投資中斷，也會投入其他新的產品線開發。以下為微星科技主要營運的產品線：



圖 4-3 微星科技公司生產銷售產品線

資料來源: 微星股市公開觀測站說明書 (2020 年)

## 6. 產品銷售營收比重

按照股市公開觀測站的說明書來看，微星科技 2020 年公布的營收比重，其中系統性電腦產品 (筆記型電腦、桌上型電腦以及螢幕) 達 43%，長期經營起家的核心事業零組件產品比重為 53%，另外有 4% 營收來自 B2B



(Server、IPC、車電等)事業貢獻。在自有品牌的部分約佔營收的 80~85%。而其中依照公開資訊可知，電競系列產品佔自有品牌營收的八成，據此可得知微星科技的企業整體營收中，電競系列產品的貢獻約佔整個企業集團比重將近六至七成。

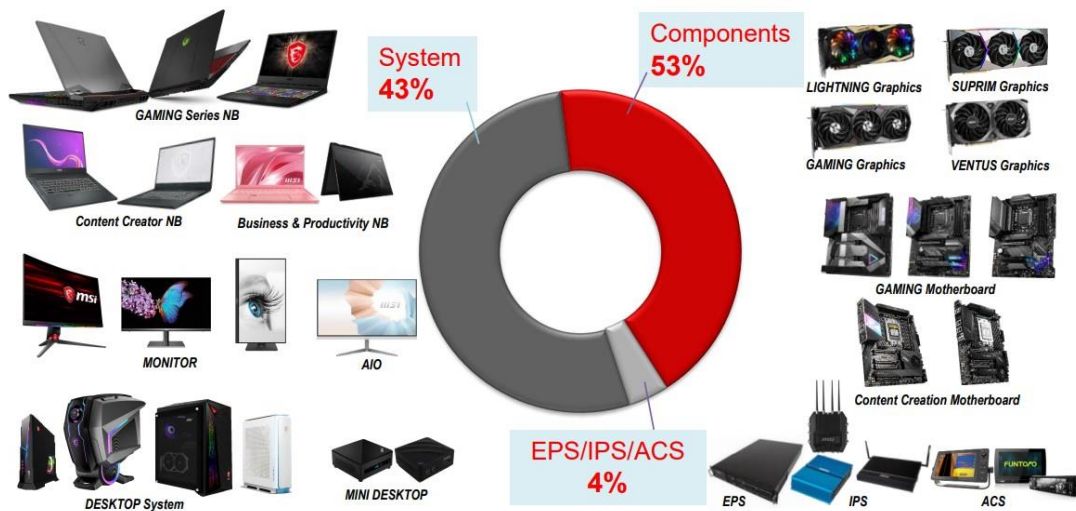


圖 4-4 微星科技公司產品類型營收比重

資料來源：微星股市公開觀測站說明書 (2020 年)

## 7. 全球海外據點及營收貢獻比重

微星科技在全球 30 多個國家設置超過 80 個海外據點，分布於全球各大洲及重點經濟體國家，這些據點包含了子公司、分公司、辦事處以及售後服務或維修點。而營收貢獻來源主要是亞太地區佔 33%、歐洲佔 37%以及美洲貢獻 30%。



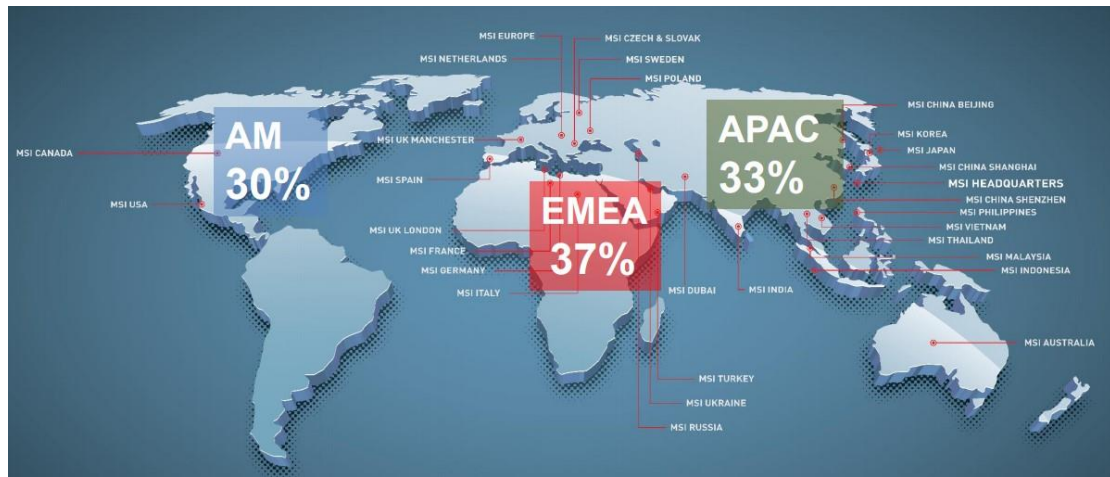


圖 4-5 微星科技公司營收比重區域分布

資料來源: 微星股市公開觀測站說明書 (2020 年)

## 第二節 個案公司經營策略分析

由產業分析的長期態勢來看，電腦產業的發展早已過了高原期並開始走入衰退期，雖疫情稍微延緩 PC 需求的衰退，另外由於近年來利基型的電競硬體設備市場的需求強勁，也是讓電腦產業得以再喘息幾年的時間，但疫情終究是會結束的，再者電競硬體設備市場未來很可能受到雲端遊戲的發展影響，在各種疲態及不利因素下，台灣的產業發展可能會是特別需要關切；因台灣在電腦產業中，就筆記型電腦來看幾乎包辦全球超過九成的設計及代工製造，所有長期在電腦產業累積下核心資源與核心能力的廠商，對於未來的產業發展都必須心存警惕，不得不認真思考企業經營轉型的策略規劃，或是必須盡快找出新的市場策略及規劃，而事實上大多廠商都已經在本業以外領域進行不同的布局。

本研究個案公司微星科技在電腦產業中，以出貨佔市場份額來看，只屬於二三線的品牌商，雖然藉由在利基型的電競筆記型電腦上取得不錯的知曉度跟市佔，但畢竟電競電腦的池子並不大，在所有品牌大廠陸續投入的資源進入分食市場下，微星除了盡力固守自身在電競市場的競爭力外，也開始評估其他利基型產品的發展機會。

創作者市場是 2019 年開始被市場關注的市場，由於手機普及社群網路盛行，各種以自媒體、社群、直播平台紛紛推出，媒體平台上產生了一種全然新興的

職業：網紅、KOL。根據英特爾的調查資料顯示，全球約有兩億人的電腦的主要用途是用來進行創作，雖然一般的家用或商用甚至電競電腦也都可以拿來作為創作用途，但由於用途本質上的差異，畢竟創作者在使用上的需求是需要長時間同時多工處理多款軟體工具、效能表現上所側重的重點、規格特色以及對於穩定度上的要求，皆與一般家用商用或電競筆電有很大的差異，而創作設計市場長期以來都是由封閉性系統的蘋果電腦寡占，PC 陣營的廠商無不瞄準創作者市場，希望這個市場能成為下一波筆記型電腦的需求持續成長來源。微星科技也看到這個趨勢的到來，在 2018 年便開始佈局創作者(Creator)系列產品，推出完整以「Content Creation」為命名的產品系列，在 2020 年創作者系列產品的營收貢獻比重，已經來到整體企業營收的 15%~20%。

另外 2020 年突如其來的疫情，微星內部進行市調洞察發現，因疫情所產生的 Work From Home 的新興需求十分龐大，就商務人士而言，工作模式的徹底驟變下，一台可移動且功能跟效能必須十分強大的筆電，已經變成極需的投資個人配備，因此微星科技內部立即積極展開商務筆電產品線的規劃，以「安全的商務與生產力」為訴求推出「Summit」商用筆電系列。整個微星的自有品牌的產品策略就以電競、創作者以及商用三大產品系列，作為發展策略的主軸。

另外除了 B2C 的自有品牌的產品布局有電競系列、創作者系列以及商用市場專屬的產品系列外，微星長期以來一直持續保有專業的 OEM 代工生意。OEM 的生意雖然獲利能力不佳，但也有其不少的好處跟存在的必要。例如可以為被閒置下來的生產力得以可被安排消耗，而投資的設備也可被折舊攤提，使得產品的單位生產成本得以下降，另外也可避免因產線空轉使得產線員工的收入更加有保障。另一方面更重要的是可以透過代工的生意，從中習得歐美先進的品牌跟專案管理方式，促進自身在技術跟管理上的進步，提高自己在產業中專業生產製造的競爭力，這些因素都是微星一直維持代工生意的原因。

其他如在垂直市場中特定利基型市場，也是微星因應未來科技技術發展上，長期以來有特別投入的領域，這些特定型態的 B2B 利基領域包括有車用電子、伺服器、IPC、機器人等領域。這些產業的業態特性與消費性電腦產業的水平市場有很大的差異，進入門檻跟壁壘較高，但獲利能力極佳，可以讓這些事業通過較小規模的客戶群，以及更具成本效益的營業活動實現更高的獲利。

依照企業管理與行銷上常用的 BCG 矩陣(Boston Consulting Group)理論來分析微星的經營策略，微星在 B2C 自有品牌中的電競產品系列，現階段對整個企

業來說屬於 ”Cash Cow” 階段，市場成長雖看來已有限，且競爭也日漸增大，但因微星有先進者優勢，也建立一定的品牌知曉度及產品定位知曉度，市佔率跟用戶的指名率也不錯，能穩健的為整體企業帶來不錯的營收，藉此營收可用來投資其他發展中的策略事業及產品。而現階段而言，創作者系列以及商用系列對於微星科技來說應屬於 ”Stars” 產品系列，市場的成長潛力仍高，但也需要再投入更多資金資源搶攻市場份額，看未來有沒有機會將這兩大產品系列培養成下一個 ”Cash Cow”。而近幾年微星因自有品牌經營效益佳，也影響到代工生意，除了原先的代工客戶的顧慮外，自有品牌產品系列需要的產能也幾乎都是滿載狀態，只能逐漸調降代工比重，但為了維持採購上的經濟規模考量，以及上述所說的各種好處，微星仍是必需持續在代工事業上的經營，但就微星的企業經營而言，代工事業已經可以算是 ”Dog” 事業策略區塊。其他如伺服器、IPC、車用電子以及機器人產品事業這些垂直利基型事業，現階段等對於微星而言，雖說這些產業發展成長快速，市場規模及未來的潛力也大，但由於微星的市佔仍低且投資這些市場也需要大量資金及資源，在短期無法創造太大的獲利貢獻下，現階段只能暫時歸類於 ”Question Marks” 產品事業。

**Relative Market Share**

		High	Low
Market Growth Rate	High	 創作者系列產品 商用系列產品	 垂直產業 B2B 利基型事業
	Low	 電競系列產品	 代工製造事業

圖 4-6 微星科技經營策略分析

### 第三節 策略行銷分析品牌策略

台灣的電腦品牌商大多都是以代工起家然後隨著發展規模跟製造技術能力的精進，逐漸轉型走向自有品牌之路，而許多的企業在品牌發展過程中，當到達一定規模時，常會面臨到品牌與代工之間因資源分配，或與代工客戶之間的利益衝突問題而必須走向分家。個案公司: 微星科技長期以來的經營策略一直是採取單一品牌策略，雖難免也有自有品牌與代工之間的拉扯問題，但以微星的代工量能也還不足以到可拆分獨立營運的規模，以至於代工與品牌並存的經營模式一直維持著。但近幾年當微星在電競市場的品牌形象越發鮮明，除了造成許多代工客戶訂單的流失外，也影響到其他垂直型 B2B 中的利基型市場上的開拓，甚至對於新切入的消費性系列產品的推廣也受到影響。

微星科技在成立的初期發展上，主要經營重心是以主機板和顯示卡兩大零組件產品的代工和自有品牌經營銷售為主，雖然也布局有其他零組件和一些利基型 B2B 領域的事業，但投資規模跟市佔狀況一直不大，因此也跟客戶之間沒有太大利益上的牴觸，是以採單一品牌策略無論對品牌對整體經營上的效益都是較佳，各產品事業在此架構下發展也無太大阻礙。

而當 2005 年微星切入自有品牌的 PC 及筆記型電腦的製造銷售時，由於整機系統產品是直接提供產品服務給最終端的用戶，基本上這便是啟動國際賽模式，不像過去零組件市場主要只是台灣或部分中國廠商之間的競爭，系統產品必需面對都是擅長品牌操作的歐美國際品牌大廠，如市場泛稱為 DHL 的三大品牌(Dell、HP、Lenovo (IBM Thinkpad))，而這些品牌甚至是微星長期合作的代工客戶，因此造成合作關係上容易有利害衝突，是否需要品牌分家內部也曾評估討論過。到了 2012 年微星在筆記型電腦市場的經營遭逢重大瓶頸，轉而全力專攻利基型的電競筆電市場，幾年深耕下來在電競市場上取得不錯的經營績效，使得品牌的形象逐漸往電競形象傾靠(C2)，內部非經營電競相關產品的事業難免也是雜音不斷，但由於公司幾年下來的獲利重心主要以電競系列產品的貢獻度最高，倒也能暫時得以繼續安然採用單一品牌策略。



2019年微星規劃拓展新的產品系列的佈局，因新產品系列的市場需求與電競市場差異頗大，品牌傳遞溝通的外顯單位效益成本(C1)的FAB訴求上也有很大的差異，自有品牌在採單一品牌策略下的操作開始出現困擾，陸續從內部跟市場面接收到不同的聲音，諸如電競品牌經營順利，為什麼不專注繼續經營電競領域的發展就好；通路客戶抱怨微星的品牌形象要賣其他產品線不好賣，拉貨意願不高；甚至消費者在客服詢問是否買到假貨的事件，因新的產品線logo與產品設計好像跟別人的微星產品看來不大一樣。由於微星在電競的專業形象過於深刻強烈，看來發展上已不利於其他產品線的拓展，是以內部必需開始思考多品牌發展的策略，但微星是否應該進行多品牌的操作經營？若是的話，那又應該如何做會比較好的方式？

## 1. 策略行銷 4C 與品牌管理

當消費者計畫購買一項商品時，在該選擇某項品牌產品的決策過程，基本上都會經過AIETA的五個評量過程，即Aware(知曉) > Interest(感興趣) > Evaluation(評估) > Trial(試用) > Adoption(採用)。而當消費者起心動念之前，通常都已主動或被動地接收過來自市場上有生產此類型商品的資訊，但大部分品牌的商品雖然會引起消費者的知曉，但卻不一定能引起消費者的興趣，消費者通常考慮點會是品牌商提出的產品訴求與產品功能上是否與自身的需求吻合，才會對符合的品牌產品產生興趣，所以通常不是每個被知曉的品牌商品就會進入用戶感興趣的階段。而被消費者感興趣之後，消費者則會開始收集更多有關這些品牌提供的產品訊息，以利他們可以評估選擇適合的產品。在評估階段消費者則會去評估這些他們所感興趣的品牌產品，與市面上其他品牌提供的商品，在成本效益上的差異。而評估完畢後，消費者便會從這些品牌商品決定要購買哪一個品牌的產品。而開始使用商品，消費者會開始評斷此品牌的產品表現是否有符合他原先所期望的效益，若覺得這個品牌商品的效益與他購買前的預期有落差，那麼消費者之後將不會繼續購買或使用這個品牌的產品。反之若使用後的感覺該產品的表現超出他原先所預期的效益時，那麼消費者未來將會再次購買此品牌的產品，甚至會成為此品牌的愛用者並推薦它(邱志聖，2017)。

從消費者的購買決策過程的模型來看，消費者的決策過程其實和品牌產品本身的成本效益的競爭力也有很大的關聯性，沒有成本效益競爭力的品牌產品是很難有品牌知曉定位競爭力以及讓消費者感興趣(C2)，如果連這些前提都沒有的



情況下，也不可能會有接下來的評估、試用跟採用的可能性。因此建立品牌的首要之務是品牌生產製造商必須充分了解目標市場中的消費者需求，生產製造出具有競爭優勢的產品，即功能上的優勢能帶給用戶好處和效益(FAB)。接著就是如何建立品牌在市場上的定位知曉度(C2)，讓目標市場中的消費者可以很清楚了解你的品牌訴求重點，以上的產品的成本效益以及目標市場的定位知曉建立起來後，再接著就是打造品牌的可信任感(C3)，只有能被消費者信任的品牌商品才有可能被評估測試，進而順利的最後被採用。而品牌建立的過程最後一個階段是想辦法增進消費者與品牌之間能有更深層次的專屬關係(C4)，進而產生品牌的專屬資產。這便是策略行銷中提到的4C的策略管理。品牌建立的步驟與消費者決策模型之間的關係如下圖4-7所示。



圖 4-7 品牌建立步驟與消費者決策模型的關係

資料來源: 邱志聖 (2017) 品牌策略與管理，本研究彙整

## 2. 品牌操作的選擇

那麼在進行品牌架構策略選擇時，會有哪些選擇? Aaker and Joachimsthaler (2002)將品牌發展架構分為四種形式:“單一品牌”(家族品牌)、“多品牌”(品牌家族)、“次品牌”(子品牌)以及“品牌背書”。家族品牌指的是一家企業只使用一個品牌名稱涵蓋公司所生產的所有產品，通常會是直接使用企業名稱，這在日系的國際品牌大廠經常可見，如 Toshiba、Hitachi 和 Panasonic 等都採用這樣的策略，採用這種品牌架構的策略可省去公司整體的品牌行銷推廣預算，因所有資源都可集中在單一品牌(家族品牌)上。而單一品牌可能會在跨產業或者因生產產品種類過多而造成品牌形象的弱化，客戶不容易將新的不同市場產品與該品牌的既有訴求聯想形成關聯，另外就是經營風險將會提高，譬如旗下某一商品出現問題，將會波及企業內所有的產品經營，進而影響到業績甚至出現營運危機，台灣最知名的就是康師傅與味全的案例。

品牌家族架構是針對公司每一項產品都建立一個品牌，這種操作方式常見於歐美的快銷品 (FMCG) 品牌，如 P&G、Unilever 還有台灣的王品集團，這些公司所推出的產品基本上不會特別標註企業名稱，主要以各自品牌名稱進行推廣銷售，這種做法是所有的品牌架構中行銷推廣成本最高的，但卻可以讓每一個品牌的產品能建立各自明確的訴求跟品牌價值意義，更加容易切入欲進入的產業，而且當企業中其他品牌出現問題時也較為容易切割。

次/子品牌的策略主要是同時注重公司品牌及次/子品牌的重要性，希望藉由原本的主品牌的市場形象加上次品牌想建立的形象定位，讓公司可以發展不同的產業中的產品，如 Sony 的操作，旗下有 Sony Bravia 電視、Sony Xperia 手機等。這樣的操作方式有助於消費者知道 Sony 除了生產隨身聽、家電外、還有更多非這些領域的產品，也可因此種操作手法在這些次/子品牌上建立各自的專屬 4C。

而品牌背書跟次/子品牌的差異在於，品牌背書相較於次/子品牌的策略，更為強調次/子品牌的訴求凸顯，而不特別強調原先主品牌的訊息，通常只會稍微提到帶到新成立的次/子品牌是由哪個主品牌所推出的。一樣以 Sony 為例，Sony 在 Playstation 上即是採用品牌背書的方式，Playstation 有自己獨立註冊的商標，並不會特別標註 Sony 的 logo，這是一種介於多品牌(品牌家族)與次/子品牌的品牌操作策略。

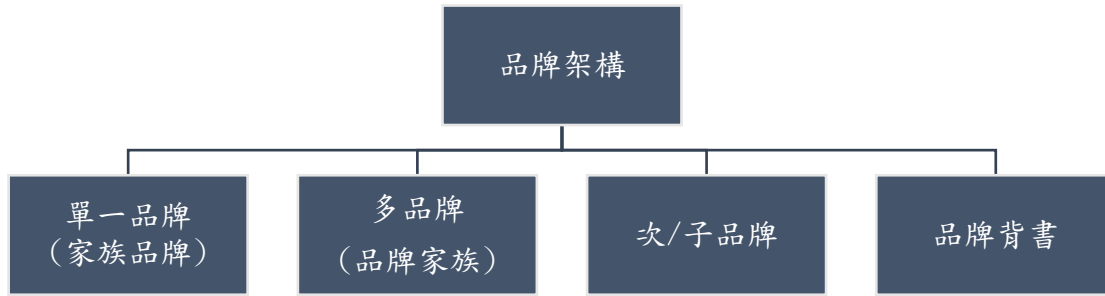


圖 4-8 品牌架構形式類型

資料來源：邱志聖（2017）品牌策略與管理

### 3. 單一品牌策略分析（家族品牌）

多數的台灣電腦品牌的品牌發展策略都是採單一品牌策略，但主要決策關鍵仍牽涉到公司資源規模，以及自身經營產品種類、領域上的同異質性有關。而採單一品牌策略有哪些好處優勢？以策略行銷 4C 的觀點來分析，首先採用單一品牌的策略，最直接顯著的好處是可降低整體品牌及品牌下所有產品在推廣上的成本(C2)，也可以降低用戶的資訊搜尋成本。如本研究個案，微星科技總共有六個 BU 事業群，負責生產銷售共 12 大類產品線以及數十種產品系列，生產銷售的產品品項共超過上百種，如此多的品項，若直接任其各自分拆品牌而又沒有管理好，那將會是一場災難，行銷上的費用也勢必大幅暴增，而且可能分拆後受限於資源有限各自的推廣效果也不好。對微星而言採用單一品牌策略明顯可節省品牌行銷上的推廣成本，所有產品在品牌上的投資都可以有效的被分攤，各產品間也能互相 leverage 共同的品牌溢價所帶來的好處，達到品牌投資上的規模效益，同時對企業整體的營運成本的降低也有很大的助益(C1)。

另外，單一品牌策略另一個重要的原因是可降低消費者買方在道德危機上的成本(C3)，因當一個品牌好不容易在市場上豎立起好口碑，及可被信賴的形象後(C3)，那麼消費者心理層面上對這個品牌所推出的其他產品也將會有月暈效應(Halo effect)，較容易信任或願意選擇試看看，降低消費者方對品牌商的道德危機成本(C3)。例如微星科技一開始在消費市場上的知曉度，主要是藉由在電競筆電市場上先打開知名度，然後透過社群媒體的口語傳播(C2)，讓更多人知道微星筆電的 C1 優勢好處以及 C3 是可被信任的，一旦專業的電競品牌形象

建立起來，接著微星科技推出的各種產品只要是標榜電競系列，也都很快就能被消費者接受買單，這是單一品牌操作下最好的效益（邱志聖，2017）。

而在專屬資產（C4）的部份，單一品牌的策略也比較容易操作，如果消費者過去曾購買過某個品牌的商品或服務，那麼消費者大概已經了解習慣此品牌商品的特有知識；或者品牌商也可以利用一些行銷手段，讓用戶產生無形或有形的資產，消費者由於已經陷入此品牌的綁定，可能就因為這些專屬資產（C4）而決定繼續使用該品牌推出的其他產品或服務。但由於電腦屬於標規品，而制定規格規範主要都掌握在上游的晶片供應商及作業系統廠手中，如英特爾、NVIDIA 以及微軟等，在硬體層面要建立特殊的專屬資產陷入並不容易。

微星科技近幾年也開始推出 Reward program 會員積點獎勵計畫，讓客戶購買產品及參加指定的活動完成任務可累積點數，藉此建立客戶之間的忠誠及黏著度，而客戶因基於個人好處利益也會選擇參加計畫活動，一旦客戶有專屬資產上的陷入，就比較容易建立長期客戶關係上的操作，這樣品牌操作上比較容易綁住客戶的再購機會。而就採單一品牌經營的好處來說，一套整合的企業品牌積點回饋計畫可適用於全部產品線跟產品系列，不必分散經營品牌上行銷系統的投入，對客戶而言累積點數的加成也能比較集中，對品牌商來說也能維持營運上的效益。

#### 4. 多品牌策略分析 (品牌家族或子品牌)

以策略行銷 4C 的觀點來分析，若公司採用多品牌的經營模式，以短期來看，顯然地在分切品牌經營的初期一定將會增加額外的推廣成本及資源耗費（C1 & C2），來讓消費者買方知道各品牌產品的成本效益（C1），因消費者必須能清楚分辨了解你多個品牌之間各自的品牌定位資訊，所以除了增加廠商的投資成本外（C2），也會增加消費者對多品牌間各自的資訊搜尋成本（C2），意即買賣雙方都必須花費更多的資訊搜尋成本（C2）。但反向思考，若以品牌的長期發展來看，一開始就採用多品牌策略的方式，公司反而可以在新產品系列規劃上市之初便一併將定位建立清楚，可以降低消費者買方對各品牌產品的資訊搜尋成本（C2），因為買方可以清楚知道賣方對每個品牌之間的定位，可直接快速聯想其該有的專屬定位（邱志聖，2017）。



只採用單一品牌策略，很可能會讓買方想到該品牌時，對其定位聯想上的偏差及落差而與賣方需要傳達的品牌形象無法一致。舉例在台灣當提到以單一品牌行銷的「統一」時，每個人心中所產生的聯想產品或服務可能都不同，很多人第一印象可能會是便利商店，有人則會想到食品相關的飲料、牛奶或泡麵。因此如果公司選擇採用多品牌的方式，針對各產品線或系列各別加上不同的次品牌名稱，並以此品牌名稱做推廣，將能有效地讓消費者更瞭解此品牌背後所隱含的意義及定位。所以本案例公司微星科技如果持續採用單一品牌進行行銷所有的產品，可能會造成買者無法清楚地聯想到新產品系列的定位，以長期來看，反而對消費者而言資訊搜尋成本(C2)是提升的，因為資訊搜尋成本的定義上應該理解成消費者對該品牌提供「產品定位知曉」，而非僅只是在「品牌知曉」的層面而已。以微星的案例來看，現行的問題即是每當用戶提到微星，心中直接浮現聯想的會是電競，這在發展其他產品系列發展上，將會很難產生新的產品定位知曉，反而造成品牌定位上的模糊。

雖然單一品牌策略仍是目前較為廣泛的選擇，畢竟它所能帶來效益也是最直接的，可降低品牌在新產品上市發佈時的成本，並有效強化品牌價值在單一品牌上，達到品牌的加乘效果進而提升單一品牌價值的極大化；同時這種作法也方便了行銷人員做品牌戰略上的管理，公司只要根據市場面向的需求以及企業發展上的策略制定推廣政策即可，這看起來似乎對買賣雙方都是有利於 C1 & C2。然而以品牌長期發展而言，單一品牌越來越不適合多產品系列的發展。尤其是 B2C 的產品面對廣大的消費者，在網路與社群發達的今日來看，在品牌延伸上務必格外的小心謹慎，因為任何公司都無法保證自家的每一項產品永遠都不會出現任何狀況，或是行銷人員永遠不會放任何的錯誤。採單一品牌策略的公司，只要旗下某一個產品或服務發生道德危機時(C3)，將此危機很容易擴展到整個品牌都受到影響，產生難以管控的連坐效應，進而發生品牌公關危機事件，若發生客戶抵制產品時，危機處理的難度跟風險將大到難以收拾。針對單一品牌策略與多品牌策略的優劣的比較如下表所示 (邱志聖，2017)。

表 4-1 單一品牌與多品牌策略的優劣分析

	單一品牌策略	多品牌策略
優勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 品牌架構簡單清楚有利於集中強化單一品牌茁壯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 各品牌定位可更加精準</li> <li>◇ 有利於做市場操作切分</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 企業品牌對新產品的延伸拉力強</li> <li>◇ 可以節省品牌推廣費用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 市場風險相對小，某一產品出現問題，對其它品類的產品影響較小</li> </ul>
<b>缺點</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 市場風險較大，某一種產品出現問題，對其它品類的產品影響較大</li> <li>◇ 不利於市場切分，品牌跨產業經營產品價值定位不清</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 需要較多的品牌資源投入，每種產品的品牌需要個別投入推廣費用</li> <li>◇ 品牌越多會增加企業品牌管理上複雜及難度</li> </ul>

資料來源: 本研究蒐集彙整分析

## 5. 其他的考量因素

該採取單一品牌或多品牌行銷策略的考量，除了較易理解的層面外，可能也需探討更深入的層面，首先需評估公司推出的產品和其所針對的市場屬性，並視市場與買方購買行為之間的關係而定。通常低涉入性的產品偏向搜尋品，他的產品資訊蒐集(C2) 相對是重要的，以至於大部分此類型產品的廠商會選擇多品牌策略來操作相對方便有利，如雀巢、P&G 和 Unilever 等知名品牌的公司都是採多品牌策略。而涉入程度越高的產品採用單一品牌策略會比較合適的操作方式，因為對買方而言價格越昂貴道德危機成本(C3)自然較高，單一品牌有助於集中建立品牌資產。以案例公司微星科技銷售電腦相關產品來看，電腦類型的產品屬性應歸屬為「中涉入程度」及偏向「經驗品」的產品類別跟市場特色。產品價格不算便宜，對用戶來說也有一定的重要程度，通常也會使用上一段時間。但因電腦偏標規品，買方對產品通常也都有基本的知識，但瞭解程度也還不到採購時可立即做出決定，以這樣條件來看電腦產品剛好介於中間，是以在這個產業中，選擇採單一品牌或多品牌策略都有不同公司選擇。

再來以公司品牌發展規模跟銷售商品的 FAB (C1) 來看，當一個品牌所生產銷售的產品品項及系列越來越多時，品牌形象就應該跳脫不僅只是傳遞產品本身的 Feature 及 Advantage 而已，應該想辦法提升到較高的層次，讓產品本身即可闡述或讓客戶聯想到可以為他們帶來哪些好處。舉例來說 Apple 手機的持續熱銷原因有很多，但對很多用戶來說重點從來不是規格跟特色，大多的用戶

根本不介意規格特色，因 iPhone 也從來不是市場的最頂規機種或採用最新穎的技術，甚至也不是 Apple 後來搭建起來的軟體系統專屬資產陷入(C4)。根據調查發現很多的用戶其實只是因為 Apple 品牌形象能彰顯用戶個人品味的 Benefit，才選擇一直使用 Apple 手機，這對用戶來說 Apple 的品牌已經是心理層面的 C2 加上 C4。

以微星科技目前在電競市場的品牌形象雖不及 Apple 般的品牌形象地位，但根據內部調查，用戶選擇微星的電競產品往往也非僅只是產品的規格特色或價格因素，畢竟這些規格特色其他品牌很容易就能推出跟上甚至價格更殺，反而是用戶對品牌理念的認同，微星除了參與很多電競賽事及電競團隊的贊助，本身也有自主舉辦全球的電競賽事 MGA 活動，這對整個電競族群而言具有專業電競玩家的聯想形象。如果微星品牌形象已經有這樣的優勢，對於電競品牌的經營是一件再好不過的事，但對於其他產品系列而言就未必是好的優勢，有時單一品牌會是兩面刃的困境，做得太成功形象聯想被綁定在特定領域，用戶無法對其他產品線或領域的聯想，甚至會還疑是否有能力也經營好其他領域的市場需要，而產生道德危機上的顧慮(C3)，是以對於其他新的產品系列或許改採其他次品牌經營策略可能會是比較好的選擇。

那是否有折衷的策略操作選擇？大多的公司在銷售新的產品系列或經營不同領域的事業之初，為了要降低買者對新產品的道德危機成本(C3)，通常還有採用品牌背書的方式，強調新品牌是由某知名主品牌所推出的，這種方式也可讓新建立的被背書品牌比較能降低其道德危機成本(C3)，而消費者端也能對新品牌產生新的聯想，但這種做法較大的問題仍在於與主品牌直接掛鉤，一來消費者仍可能無法接受新品牌的產品或服務的定位，在降低資訊搜尋成本(C2)的效益上會較差，而當主品牌或者背書品牌發生危機時，道德危機成本上的連坐效應仍是極高（策略行銷分析 4C 架構新知網站，2014）。

#### 第四節 歐美 PC 領導品牌的品牌經營規劃分析

目前在實務界或學術界只要提及品牌經營架構方式，主要都會以歐美大型國際品牌為主要的參考研究對象，市場上也普遍認為品牌經營領域本來就是歐美公司的專門強項。這是由於相較於歐美企業來說，無論是台灣甚至整個亞洲的產業發展上，基本上長期以來都側重專注在生產製造端。以台灣廠商而言，

若想建立一個全球品牌，本身就有著先天上的條件弱勢跟限制，因此常常顯得經驗不足又方法拙劣落後，而台灣公司面臨的限制卻是歐美企業先天上既有的優勢而無須去擔憂的，譬如說台灣的企業並沒有一個足夠規模的 home market，雖說全球化的現象越來越明顯，逐漸將國內外市場的分野給模糊掉，但基本上一個品牌如不在本身所處的國家市場先取得成功，有一定的市場學習經驗再去攻國際市場，肯定是很難成功的，功夫都還沒練好如何去打國際盃。從目前全球最有價值的品牌公司，超過一半以上都是來自美國公司來看，可以清楚體認到美國因是全球最大的經濟體跟消費市場，能在美國成功基本上是已取得最先進跟最競爭市場的消費者認同。以這種先天條件來看，就能了解台灣品牌在發展上處於先天上的絕對弱勢跟辛苦(邱志聖，2017)。

再來還有來源國的形象問題，亞洲的公司大多都是經由代工國際品牌大廠的產品來學習國際市場經營該有的知識，雖說經過經年累月的努力，台灣已稍稍改變國家於品質技術能力或服務能力的刻板印象，但距離歐美日這些國家仍然有一段既定形象上的落差。另外還有台灣廠商的財務跟通路資源上相較這些已經建立好品牌資產的歐美國際大廠，我們要進入品牌市場的經營在一開始能投入的推廣預算十分有限，還有歐美品牌在通路上佈建的各種競爭壁壘跟優勢更難突破，這些都是我們在經營國際品牌上先天的弱勢(邱志聖，2017)。

而品牌的建立是否能成功通常是也與所提供的產品有緊密關聯的，即便已有品牌知曉度但卻沒匹配該有的品質與技術能力，這個品牌的產品也無法樹立好長期的品牌形象地位。因此除了要建立品牌所提供產品在目標市場中具備良好的 4C 成本效益的基礎外，品牌的建立也必須要有長期投資的決心，不能只用短期效益來評量品牌可為企業帶來的價值，而須以長期並搭配企業發展過程中，市場動態變化的角度來執行有效的品牌策略。

本研究借鏡個人電腦市場中歐美的領導品牌商 HP 惠普，在品牌產品的規劃上採用的品牌操作策略，作為發展自身品牌策略的參考。惠普在電腦領域長期以來都維持於領先品牌的地位，其成立於 1939 年，企業總部位於美國加州矽谷，根據知名的 Interbrand BGB (Best Global Brand) 評比，在 2020 年所調查結果中，惠普排名在全球最有價值品牌的第 65 名，其餘兩家出貨數及市佔率也相當的品牌 Lenovo 及 Dell，則並未入列前 100 大，由此可知惠普在經營品牌上的成效是更公正調研機構所認可的。

2015 年時惠普因經營規劃發展上的考量，將自己分拆成兩大部門，分別為 HPI (Hewlett-Packard Inc.) 和 HPE (Hewlett Packard Enterprise)；HPI 主要維持其在消費性跟零售市場熟悉的業務，專門負責銷售個人電腦 PC/NB、周邊產品以及印表機等產品；HPE 則鎖定在雲端及伺服器領域，專職在企業軟硬體解決方案，兩家公司分拆之後，也分別各自掛牌在美國上市。

而惠普向來以品質和高產品創新能力著稱，雖然聯想 Lenovo 憑藉著不斷精進的產品品質實力，以及更具價格競爭力的定價策略，在近幾年的市占率上已稍微領先惠普，取得了 PC 產業的領頭羊地位，但 HP 除了品質之外它的創新量能仍然讓它於 PC 產業處於領導地位。如下表所示，HP 在近三年(2018~2020)的公司營運成效狀況。

表 4-2 HP Inc. 2018~2020 公司經營狀況 (單位:美元)

	營收	淨利	研發費用 (C1)	廣告支出 (C2)
2018	584.72 億	53.27 億	14 億	5.68 億
2019	587.56 億	31.52 億	15 億	6.52 億
2020	566.39 億	28.44 億	14.8 億	5.78 億

資料來源: Statista 數據公司 <https://www.statista.com/>

惠普(HPI)銷售的產品系列，包括適用於消費性、企業市場的筆記型電腦、桌上型電腦、印表機以及周邊配件等。惠普的高營業額及高市佔率主因是它針對個人用戶及企業客戶，提供廣泛的選擇，可適用於不同領域族群的 PC 和筆記型電腦系列，而除了生產標規的筆記型電腦外，惠普也生產銷售電競系列的筆記型電腦，以及可拆卸轉換產品型態的筆記型電腦產品，既可當作筆記型電腦，亦可拆卸成平板電腦使用。而近幾年惠普針對高階用戶推出了數款高階筆記型電腦系列，惠普的高階筆記型電腦系列包括有「Spectre」、「Envy」、「Elitebook」和「Zbook」四大產品系列；另外還針對高端遊戲電競市場推出了「Omen」系列筆記型電腦。而在一般消費性市場上，則推出有適合學校和家用的機種系列:「Chrome」系列以及「Pavilion」系列。

在過去未分拆之前，長期以來惠普一直是採用單一品牌策略(家族品牌)，到了 2015 年分拆之後，其品牌管理方式開始有了新的思維及政策。本研究試著將惠普旗下的產品品牌分類架構作梳理如下圖(圖 4-9)可發現，惠普將 PC/NB 產品系列分為三個領域用途: 高階 Premium/商用系列、家用及學校用，以及電競遊戲用途系列。而針對 Premium 市場共有四大產品系列: Spectre、Envy、



Elitebook 和 Zbook，各自有其不同的市場訴求，加上因疫情影響下，需求大爆發的精簡商用型 Chrome 系列，這五項產品系列都開始啟用新的品牌 logo 設計。其中 Spectre、Envy、Elitebook 以及 Chrome 採用新型態的 HP 簡潔 logo 設計，而其高階商用系列機種也已全數改採此系列 logo 為產品系列的 brand logo，並逐漸取代長期以來使用的惠普 logo 的意味。

另外針對移動工作站 Zbook 系列則是從 Elitebook 中獨立出來，並且賦予新的次品牌 Z logo，這主要是由於近來年興起的創作者市場而制定的，許多 PC 廠商也注意到這塊市場，有些也是分拆初次/子品牌做經營，在這五個產品系列上，惠普都是選擇改採以產品次品牌方式的訴求進行操作，不再使用惠普的傳統母品牌 logo。

在學校以及家用市場方面，惠普則維持長期以來一直使用的 Pavilion 系列名稱，並且這個產品系列也維持惠普傳統的母品牌 logo 設計，另外觀察到惠普在另一項重要的印表機業務，目前無論商用或家用市場則仍全數維持使用惠普既有的母品牌 logo。

最後最特別的操作當屬電競系列產品，由於此系列與惠普過去的品牌形象以及目標客戶有著很大的差異，惠普選擇以獨立品牌 Omen 作為電競品牌，除了有專屬的次品牌名稱及獨特的品牌 logo 設計外，也為其申請了獨立的官方網址 ([www.omen.com](http://www.omen.com))，與惠普其他產品線做了更明顯的切割，但可能也是擔心其品牌對消費者的知曉度(C2)與用戶道德危機成本(C3)過高，仍然可以從 HP 的官網連結過去，操作上傾向於採品牌背書的方式經營電競系列品牌。



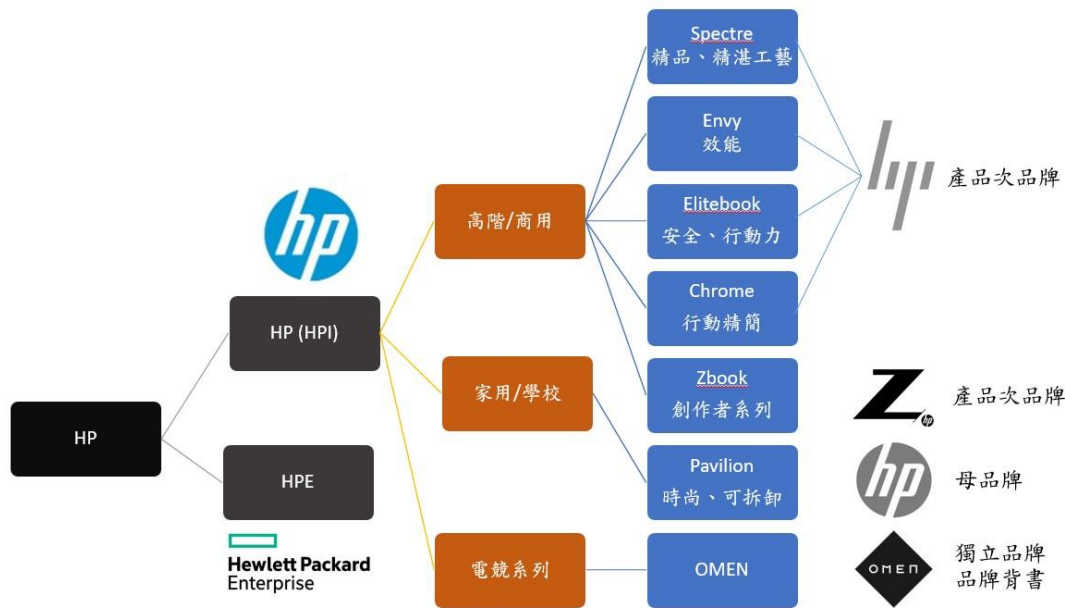


圖 4-9 HP 品牌架構操作策略分析

資料來源：HP 官網以及本研究彙整分析

從以上的分析來看，惠普似乎有意走向多品牌策略的經營模式，但因惠普幾十年下來所累積的品牌知曉資產是十分珍貴的，但若單一品牌太強大的情況下，往往會造成旗下各產品定位知曉上相對較模糊的狀況(C2)，是以 2016 年後惠普將各系列產品品牌 logo 做了差異化，這樣一來有助於惠普各系列產品的價值主張、特色跟定位能得以凸顯(C1)，另外無論多品牌策略或是次品牌策略中最令所有公司困擾的推廣成本增加問題，這個問題對惠普而言也不是太大的問題，由表 4-2 可以觀察到惠普每年投資在廣告支出的費用十分龐大，若將品牌發展著眼於長期的發展，如此的操作可將產品系列的定位特色界定清楚，這些投入對長期發展都是有顯著的效益，可幫助到各產品系列能更清楚被消費者了解，將可以大幅縮小買方的資訊搜尋成本(C2)，消費者久而久之便知道惠普對每產品系列品牌定位的差異，可直接快速聯想到其該有的產品定位。再者惠普目前主要仍以次品牌的方式操作不同的產品系列，這樣的好處是可以解決買者的道德危機成本(C3)，消費者知道這些產品系列都是由惠普生產推出的，自然不會有太多疑慮，同時在這樣的產品與品牌的框架上發展，如果母品牌有一些專屬資產(C4)的建立也可以同時加惠到所有的產品線之上。

## 第五章 結論與建議

品牌的發展對企業的長期的發展經營至關重要，也是企業最重要的無形資產。歐美品牌建立的源起，經常會包裝闡述其品牌建立對於人類社會的任務使命與願景（Brand Mission and Vision），在具備清楚的品牌任務與願景之後，公司在依此去展開其產品與行銷策略上的規劃，以符合品牌的使命與願景，這種形而上的思維，是由上而下的品牌建構策略我們時常會有所耳聞，如惠普的品牌使命與願景是：

我們的願景是創造能讓所有人隨時隨地享受更優質生活的科技 - 對全世界每個人、每個組織、每個社群皆是如此。這個願景激勵、鼓舞著我們竭盡所能，善盡職責。不斷創造、持續革新。打造令人驚豔的美好體驗。我們不會止步不前，因為您不會止步不前。您正在革新工作方式。玩樂方式。生活方式。藉由我們的科技，我們將會革新您的世界。

這是我們的使命。這是全新的 HP。

不斷革新。（資料來源：HP 台灣官網）

而近年來因科技進步越發快速，產業的發展變化更迭也加速擴大，許多大企業在發展品牌策略開始有些不同於過往的方式，很多品牌已逐漸調整改採以品牌產品為主，透過生產的產品所能帶給消費者的成本效益、定位知曉、信任度與專屬資產等要素來快速建立品牌，這種由下而上的發展方式也逐漸為許多企業採用，而公司設定的目標方向，甚至是使命和願景也會跟著發展上的需要經常調整。如案例公司微星科技也是在進入電競市場後才調整企業的使命與願景，以符合企業發展以及目標市場的期待。

觀察惠普目前的品牌策略也是採產品品牌策略的操作方式，這在思維上的轉變不難理解，惠普所處的 PC 產業現況，因技術推進及產品世代快速更迭、產品效益要求高但很難讓用戶有顯著的體驗差異，再加上利基型產品越發增多；此外還有亞洲的 PC 品牌快速崛起，在面臨這麼多的挑戰下，惠普唯有透過自身不斷的技术提升，讓產品的成本效益也能跟著不斷被提升，才可維持其在產業中的競爭優勢。是以決定 PC 品牌能否能存活立足於市場上的基礎，已經不能只憑藉驅動品牌的使命與願景這種形而上的唱高調，而應該是品牌的產品效益有沒有具備市場競爭力，若一個品牌的產品未具備產品成本效益的基

礎，而是僅靠過去的品牌光環或是仰賴大量的品牌推廣活動做拉抬，可想而知除了耗費大量的成本外，也很難持續維持品牌的茁壯。

本研究從產業發展的狀況，以及面臨的挑戰和隱憂探討該如何進行產品策略規劃，再以策略行銷 4C 觀點分析品牌操作方式上的優劣之處，最後參考歐美領導品牌惠普的品牌發展規劃策略，得到個案公司在品牌規畫上可參考借鏡之處。

## 第一節 結論

由於個案公司微星科技相較於 PC 產業中的歐美品牌大廠，在可用資源方面是相對匱乏有限的，無法跟具有龐大資源可使用的惠普相比，因此建立品牌的方式，顯然必須採取由下而上的方式來推進，而既然公司的資源與財力都有限的情況下，自然更加要量入為出將成本預算都花在刀口上才行，所以在產品品牌的策略發展上，必須先找到一個利基型的產品切入 PC 市場，努力將此產品品牌的成本效益極大化(C1)，讓企業在建立品牌的初期，不用投入太多的品牌行銷推廣預算，將品牌的知曉度(C2)先建立起來，而這種以產品經營品牌的方式，同時可達到用戶對「產品定位知曉」的傳遞目的，對新建品牌的初期來說在效益上是相當正確的策略。

而微星科技近年來即是靠著利基型電競產品的品牌知曉度，先在市場上成功奠定一定的品牌知名度，而由上述的分析可知採此種方式的操作，對一個新建品牌而言，切入利基型產品是相對務實的做法。可以想像其實微星剛進入電競市場之初，其實一開始對目標市場也非十分熟悉，發展過程都是透過產品迭代的推出歷程中，慢慢熟悉和學習了解目標市場的需求，找出此目標市場用戶需要的產品成本效益(C1)，這過程是相當耗費時間自然付出的成本也會不少，除了產品的成本效益的議題可以處理得好之後，還需進行怎麼做產品定位知曉度的建立、信任感的建立，以及思考怎麼建立品牌的專屬資產等等課題。

而所有的企業在品牌經營上達到一定成效時，很自然都希望可以開始發展品牌延伸，讓企業可以利用自身已建立的知曉度、資源、技術及領域知識，以較低的成本銷售新的產品系列，這就微星科技而言，電競系列的延伸發展到各種裝置配備的推進上受益不少。但如果跳脫電競領域的品牌延伸，在作法上可能需要更縝密的深思，可能要評估預期延伸的產品調性，是否能符合既有的電

競品牌調性及形象認知，若形象差距太大無法符合既有的形象而產生品牌衝突時，將導致品牌定位知曉的雙雙弱化，甚至可能導致品牌信任上的影響。

參考惠普在 2015 年分家之後的品牌策略，雖仍然持續專注於其長期深根的商用領域外，也開始佈建經營新的電競系列及創作者市場領域的產品系列，而其品牌延伸發展的模式，也開始轉向發展次/子品牌，或傾向於品牌背書的經營模式。而從市場觀察也發現，除了惠普之外，如表 3-1 的彙整，可知其他 PC 品牌也似乎有志一同紛紛走向此類型的品牌經營模式。依此現象來看可知 PC 市場上採用次品牌的策略，似乎已成為 PC 產業間各家廠商的共同看法，畢竟這些 PC 品牌除了生產銷售 PC、周邊及筆電之外，企業本身也都是採多角化經營來分散風險，經營產品的品項以及跨產業領域的規劃布局甚廣，是以在進行品牌延伸時，如果繼續採用單一品牌策略將會面臨單一品牌形象限縮的困擾，很難讓個產品領域的買方用戶，了解各產品的市場定位切分說明，尤其是當跨產業經營時，在產品本身的價值主張跟定位更加模糊不清，對新的產品系列推廣上多少會造成阻礙。

因此微星電競品牌方面獲得不錯的市場反應後，顧及產業間的變化跟競爭態勢下，內部經營決策高層已決定切入到創作者領域以及商用市場的領域發展，那現階段在產品品牌上的架構應該如何規劃才是最合適的方式，在剖析完惠普的操作方式之後，按照微星本身的條件及資源優該如何規劃接下來的品牌架構？

## 第二節 建議

微星該採單一品牌、多品牌或次/子品牌，抑或是品牌背書的品牌行銷策略？若參考惠普的案例分析以及產業間普遍的思維來看，很明顯的最佳選擇應該會是以「次/子品牌」或「品牌背書」的方式會相對適合，因這也符合微星既有的資源條件下，能操作及負擔的模式。但除了評估自身具備的資源條件外，也應該客觀地評估市場和消費者的決策思維過程而定，電腦雖說也可界定為搜尋品，但由於其產品單價不算低，是以用戶的涉入程度偏高，因此買方的道德成本跟著也偏高，一般而言消費者會傾向選擇大品牌或形象信譽相對好的公司，而根據研究理論來看，高涉入程度的產品因道德危機成本也會偏高，似乎應採單一品牌策略卻是比較好的做法，畢竟微星並非如惠普已是國際知名的大



品牌，要在建立新產品系列的知曉度及信任度並不容易，理應利用已經建立的品牌知曉和信任感來擴展品牌延伸。

但我們再仔細評估微星目前較為消費者知曉的利基商品是「電競」，其商品跟目標客群的獨特性，本質上是很難被複製到創作者或商用領域上，並且透過電競建立的品牌產品價值主張與成本效益，也很難跟這兩個領域的用戶需求及訴求產生關聯，所以很明顯採單一品牌的架構將不利於新市場的推展，而若要因為打算經營新市場，而重新再次對整體品牌的定位做調整，難度極高同時市場的接受度也很難預料，反而影響到既有的電競產品品牌形象更得不償失。所以在思考品牌架構的策略上應考慮以不影響「金牛搖錢樹」的營運，再去思考新切入兩個產品系列應該如何操作，除了要避免單一品牌操作下的產品間發生定位上矛盾的問題，還要考慮會不會讓整體品牌形象產生發散。

在需要顧及這麼多層面的狀況下，幾種選項裡，應該以採用次/子品牌會是相對比較好的架構策略。由於次/子品牌的策略主要的訴求是，既可同時注重企業母品牌及次/子品牌的各自發展訴求，並可藉由原本的主品牌已建立的市場知曉度及信任度，再賦予次品牌想建立的形象定位客戶價值主張，讓公司可以延伸發展不同領域的新產品系列，同時也可以精準的進行各自產品系列的價值主張成本效益訴求(C1)、清楚的產品定位訴求也可降低資訊搜尋成本(C2)，以及有效解決可能產生的品牌信任道德危機成本(C3)的問題。

那再以 AIETA 的消費者購買決策流程來衡量採次/子品牌的架構是否也能加速用戶購買時的決策過程，首先採用次/子品牌的做法對於品牌知曉上仍然可受益於母品牌的品牌知曉力，讓用戶知道次品牌是來自哪個品牌商所供應的新產品系列，降低消費者對新推出次品牌的資訊搜尋成本(C2)。再來次品牌的操作是更有利於引起用戶的興趣，因次品牌可以重新塑造闡述此新產品系列精準的產品定位、成本效益以及價值主張(FAB, C1)，讓客戶更容易了解產品優勢而產生興趣。同時因為有母品牌的背書，讓用戶能更有信心可以信賴此產品的效益，降低買方的道德危機成本(C3)，願意將此產品放心評估清單中，甚至直接會直接到實體店面進行試用，如果試用後也如我們宣稱的效益也符合買方需求期待，那麼買方將有可能決定購買使用。

那為何不考慮品牌背書的方式？因品牌背書的策略為強調次/子品牌的訴求凸顯，盡量弱化既有主品牌的訊息，以微星在全球的 PC 產業中的品牌知曉度及強度上也不足以支撐這樣的操作，若採用這種模式的操作，既無法透過母品



牌的協助，也要花費更大的成本去建立新品牌的各項成本，加上這些產品線跟微星的本業也無太大的衝突，也沒有必要特別去切分關係。最後就是次/子品牌的操作，是有助於整體品牌形象地位的拉抬，就微星目前的品牌量能來看應該是相對較好的選擇模式。

最後根據研究分析的結果，本研究會建議採取如下的品牌架構規劃。首先將微星目前營運策略上所規劃經營的產品及產業領域，採次/子品牌的架構進行分類。首先會建議應該將 OBM 以及 OEM/ODM 和 B2B 的事業先切分開來，由於微星從事代工領域的業務已累積超過三十多年，對 B2B 的客戶而言，早已十分熟悉微星在此領域裡能提供的服務及製造能力到哪裡，這對微星而言也是一種實力上的被認可，而此類型的生意都是仰賴長期建立的關係繼續維持，操作上建議應該持續維持企業品牌的主體母品牌形象，且不應輕易進行變動，因它連動的是企業的品質跟生產技術能力的形象，這些客戶也不會因公司的業務型態調整轉變而對公司的發展上產生疑慮。

而 OBM 的生意則是微星目前營運跟獲利的主要重心及來源，也是未來可以仰賴長期發展生存的業務，在規劃上可以依照市場上已取得的品牌形象再做切分，如微星幾年下來已透過龍圖騰盾牌的形象，並搭配產品配色都以紅黑配色微品牌的色彩基調，打造出在電競品牌的知名度，但由於目前紅龍盾牌等同於微星品牌的形象過於深刻，應該將此品牌形象及色彩使用氛圍，精準地切分到泛電競系列的產品上，並盡力維持好不容易在電競市場上取得品牌形象。

而微星從 2018 年進入消費性創作者市場已大概有兩年多時間，由於當時微星的整體品牌形象過於電競風格，在切進入創作者市場時，為了借助電競品牌建立的知曉度拉抬創作者系列的市場關注度，是以在產品系列 logo 上也沿用龍圖騰為系列品牌標誌，然後透過顏色的差異化來區分兩個產品之間的差異，創作者系列的產品以黑白灰階的色彩為系列色。

這樣的策略來看，因無論是電競遊戲或是創作者市場，主要都是消費性市場，用戶有一定比例上的重疊，消費者可以在通路上清楚意識到這些都是微星推出的產品，是最直接的品牌上的延伸操作，但最需要注意的是，在產品系列上的不同價值主張跟成本效益的訴求，勢必要做好產品定位的說明與用戶溝通推廣，降低用戶對產品品牌形象的模糊或不精準。

最後是商用系列的操作，由於商用市場是微星過去陌生的領域，但可以清楚知道這個領域的用戶需求，跟消費性產品有很大的差異。微星在推出商務筆

電時，也特別參考過惠普產品系列切分的方式，最後決定設計全新的品牌標誌，而其設計理念有點類似惠普商業設計的概念，以簡潔線條呈現品牌標誌，設計理念來自費式數列與黃金比例出發，勾勒出品牌圖案線條的完美呈現，這全新的品牌標誌專屬於商務系列機種，在次/子品牌的操作上並無衝突。按照這樣的邏輯本研究的結論建議架構如下，圖 5-1 品牌架構規劃圖。

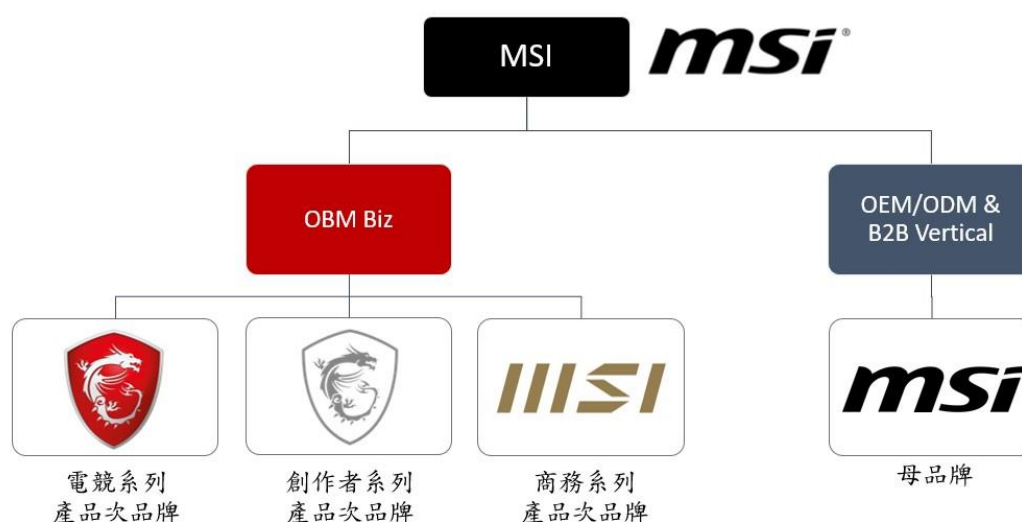


圖 5-1 微星品牌架構規劃

資料來源：本研究彙整分析

另外為了區分品牌系列間的差異，塑造不同場域可以營造的品牌氛圍，透過利用色彩管理來進行產品系列配色的規範，如下圖 5-2



圖 5-2 微星科技產品次/子品牌色彩使用規範

在微星官網上各產品系列的形象推廣樣式，提出新的呈現規畫調整，如下表 5-1 產品品牌的官網品牌標誌的設定。

表 5-1 微星各產品次/子品牌官網品牌標誌的設計規範樣式

<p><b>MSI 整體品牌形象</b></p>
<p><b>OBM 事業</b></p> <p><b>電競系列產品</b></p> <p><b>創作者系列產品</b></p> <p><b>商用系列產品</b></p>
<p><b>B2B/OEM/ODM 事業</b></p> <p><b>伺服器</b></p> <p><b>工業電腦</b></p> <p><b>車用電子</b></p>

針對廣告設計的使用的規範如下圖 5-3



圖 5-3 微星科技產品次/子品牌廣告稿的設計規範

## 參考文獻

### 中文文獻

1. Aaker & Joachimsthaler 著，高登第譯，2002，「品牌領導」，天下
2. 邱志聖，2020，「策略行銷分析: 架構與實務應用」，智勝文化
3. 邱志聖，2017，「品牌策略與管理」，智勝文化
4. IEK 產業情報網，IEKView: 台灣電子產業回顧與展望，2021 年 03 月 23 日，檢自：  
[https://ieknet.iek.org.tw/iekrpt/rpt\\_open.aspx?actiontype=rpt&indu\\_idno=0&domain=0&rpt\\_idno=786274821](https://ieknet.iek.org.tw/iekrpt/rpt_open.aspx?actiontype=rpt&indu_idno=0&domain=0&rpt_idno=786274821)
5. MIC 產業情報研究所，從下游到上游的電子產業轉型，2021 年 03 月 23 日，檢自：<https://mic.iii.org.tw/industry.aspx?id=329&list=1>
6. Newzoo 2020 產業報告，2023 年全球游戏玩家将达 30 亿，玩家参与度及行业收入都将持续上升，2021 年 03 月 23 日，檢自：  
<https://newzoo.com/insights/articles/games-market-revenues-engagement-trends-2020-2023-gaming-report-chinese/>
7. 經濟部技術處，全球電競筆記型電腦市場發展評析，2021 年 03 月 23 日，檢自：  
[https://www.moea.gov.tw/mns/doit/industrytech/IndustryTech.aspx?menu\\_id=13545&it\\_id=137](https://www.moea.gov.tw/mns/doit/industrytech/IndustryTech.aspx?menu_id=13545&it_id=137)
8. 經理人，曾紅極一時的「小筆電」退燒後，微星為什麼還能年營收千億，股價翻 7 倍，2021 年 03 月 23 日，檢自：[https://www.managertoday.com.tw/articles/view/54140?utm\\_source=businesstoday&utm\\_campaign=曾紅極一時的「小筆電」退燒後，微星為什麼還能年營收千億，股價翻+7+倍?](https://www.managertoday.com.tw/articles/view/54140?utm_source=businesstoday&utm_campaign=曾紅極一時的「小筆電」退燒後，微星為什麼還能年營收千億，股價翻+7+倍?)
9. 財經新報，電競筆電大廠微星 2020 年 EPS 挑戰 8 元，長期卻有產業隱憂，2021 年 03 月 23 日，檢自：  
<https://finance.technews.tw/2020/01/07/msi-eps-2020-challenge/>

10. 策略行銷分析 4C 架構新知網站，2021 年 03 月 23 日，檢自：  
<http://sma4c.blogspot.com/>
11. MSI 微星科技官方網站，，2021 年 03 月 23 日，檢自：<https://tw.msi.com>
12. 台灣證券交易所公開資訊觀測站，微星科技 2019 年法說會資料，2021 年 03 月 23 日，檢自：  
<https://mops.twse.com.tw/nas/STR/237720200326M001.pdf>





## 英文文獻

1. George C. Homans (1958). "Social Behavior as Exchange". pp. 597-606
2. Peter M. Blau (1964). "Exchange and power in social life". pp. 2-8
3. Ronald H. Coase (1937). "The Nature of the Firm". *Economica*. pp. 386-405
4. Williamson, Oliver E. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach." *American Journal of Sociology* 87. pp. 548-577
5. Canalys report: Global PC Market Q4 2020, Retrieved March 22 2021, from: <https://www.canalys.com/newsroom/canalys-global-pc-market-Q4-2020>
6. IDC report: The Surge in PC Shipments Is Not Over with Solid Growth Expected During the Holiday Quarter and into 2021, According to IDC, Retrieved March 22 2021, from: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47058120>
7. IDC report: Traditional PC Volumes Close Out an Impressive 2019 with Fourth Quarter Growth of 4.8%, According to IDC, Retrieved March 22 2021, from: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45865620>
8. IDC report: Gaming PCs and Monitors Will Benefit from Increased Time at Home and GPU Refresh in 2020, According to IDC, Retrieved March 22 2021, from: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46896420>
9. Henderson BCG Matrix (1970) , The Product Portfolio, Retrieved March 22 2021 , from: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
10. Interbrand Best Global Brands 2020, Retrieved March 22 2021, from: <https://interbrand.com/best-brands/>
11. STATSTIC.COM INDUSTRY DATA & ANALYTICS, Retrieved March 22 2021, from: <https://statstic.com/?s=HP>
12. HP US office website, Retrieved March 22 2021, from: <https://www8.hp.com/us/en/home.html>