



推動企業營運總部計劃--全球營運高峰論壇 三月二十六日 跨國企業全球行銷的新挑戰 研討紀錄

開幕致詞

經濟部工業局 陳昭義 局長

今天很高興各位嘉賓能撥冗來參加今天的全球營運高峰論壇，這個論壇自九十一年起舉辦至今，主要是為了配合經濟部推動企業在台設立營運總部的計畫。也感謝時代基金會跟中華經濟研究院在每次論壇中的盡心盡力，讓我們能在座談中對於面臨全球化的挑戰，激發出新的想法跟靈感，也讓我們在全球化的步調中走的更快、更順。

以台灣整個國家的發展來看，這幾年政府最重要的政策都涵蓋在挑戰 2008 國家發展重點計畫內。在這計畫內的基本主軸是四大投資，包投資人才、投資研發中心、投資全球運籌及投資生活環境。雖然我們今天著重在全球運籌上，但是這四項投資彼此之間卻也環環相扣。在推動全球運籌這項，截至目前為止已有 186 家企業在台設立營運總部；66 本國企業設立研發中心；17 知名外資企業設立了 21 家研發中心；8 家外商企業設立了物流配送中心，這也是我們努力數年的一些小小成果。今後的發展方向，台灣的環境將必須更邁向國際化，台灣的企業營運模式也必須更國際化。同時，最重要的是培養更多的國際化的人才，如此環境、營運及人才的三方配合，才能讓台灣往全球運球的方向持續邁進。

另外，大陸市場的興起與開放，也提供台灣千載難逢的機會。舉例而言，過去宏基在國際上自創品牌之路走的相當辛苦，但是現在外商企業到了大陸也都是從零開始，台灣廠商也可以跟 IBM 或 Apple 等國際知名大廠從頭競爭。如此，以台灣為營運總部而從事的全球佈局，即是我們可以努力的目標及方向。很感謝今天的講者分享過去的經驗及專業的知識，尤其是 Mr. Weil 更是遠從美國東岸而來。最後還是敬祝大會圓滿成功，各位嘉賓身體健康，萬事如意。

專題研討

麻省理工學院 史隆管理學院 資深講師 Henry Weil

今天談的主題是市場邁向大量商品化的動態過程，瞭解這個過程是在擬定策略之前

很重要的一個步驟。我們發現同樣的過程在不同的市場接二連三的出現，例如記憶體，寬頻通訊、液晶顯示器等市場。廠商們在商品化的過程中，同時間大量投資在產能上，伴隨而來的便是為使產能充分運轉的激烈競爭。這樣的競爭不僅使價格下滑，同時獲利率也跟著下降。這樣的過程很快地將會在平板顯示器市場及手機市場出現。這樣一個不斷重複出現的模式雖然在原料工業裡最明顯，例如石油、鋼鐵、鋁及化學製品等，然而其他市場也有類似的情形。目前，這樣的過程正明顯地出現在高科技產業中，例如 DVD 產業以及被 Napster 風潮所影響的音樂產業。接下來我將舉個例子說明，這個動態過程如何影響無限通訊網路市場。

但是首先我們要先瞭解到底什麼是“商品化”，即便這個名詞已經被學界及業界使用多年，但仍缺乏一個明確的定義。對我而言，商品化指的是市場環境符合下列四個描述：第一，產品差異化相當困難。第二，消費者忠誠度及品牌價值不高。第三，市場競爭主要都是來自於價格。第四，長期的競爭優勢多基於成本領導策略。商品化會使市場陷入產能擴充、削價競爭及獲利下降的惡性循環之中。電信業、航空業及半導體產業即是最好的例子。另外，從汽油、柴油及原油的價格也可以看出商品化對產能、價格及獲利循環的影響，大體而言，價格越高的石油製品其循環性越高。理由是當汽油價格因需求攀高時，幅度通常比較大，廠商比起其他低價品更有誘因積極擴充產能，埋下當價格低時殺價競爭及緊縮產能的種子，因此其波動的程度才會大於柴油及原油。過去十年，我的研究便著重在商品化是由什麼因素引起，廠商又是該如何因應商品化市場的來臨。

接下來我要以一個理論模型來解釋各個因數對大量商品化的影響，及大量商品化對它們的回饋 (feedback)。首先，模型的第一部份是產品需求。影響需求的兩個變數，一個是價格，一個是品質。當價格下降時，消費者對產品需求就會增加。例如手機市場就是因為價格的下降，才從商務人士及雅痞專屬的市場轉變為大眾市場。除了價格及品質外，總體經濟也是會影響需求的一個變數。模型的第二部分是談產能利用率，產能利用率是產品需求及市場產能的函數。產能利用率會影響模型的第三個部分，市場價格。市場價格的決定，如依教科書所言，是由成本加上適當的利潤組成。然而實際上，價格是由廠商的增加產能利用率所帶來的壓力及獲利率之間的拉扯所決定的。產量越高，價格就容易下滑，而使獲利率下降。所以這整個模型就是由廠商的兩個衝突目標所構成的；一個是維持合理的產能利用率，另外一個則是達成一定的獲利率。模型的最後一個部分談的是由廠商的收入及支出所決定獲利率。收入是受需求及價格影響，而支出則為需求和產能投資的變數。在這個模型裡，可觀察到許多變數之間的雙向影響，也就是工程裡講的回饋 (feedback)，目的就在於捕捉這些市場變數間的動態過程(dynamics)。

研究發現，商品化是由持續的超額產能所引起的。持續的超額產能，指的是每次循環都無法透過降價或是市場整合，來消化完價格飆漲所增加的產能。這樣不斷積累的產能中會使價格每下愈況，直到市場因獲利急速萎縮而發生結構性改變為止。引起持續超額產能的原因很多，對台灣而言，主要是由新廠商不斷加入競爭及市場自由化所引起。新競爭者常會為了增加市場佔有率而犧牲獲利率，同時，他們對增加市佔率所做的預期常過於樂觀。所以當新廠商不斷進入市場時，產能過剩的問題油然而生。若將競爭者增加的效果導入此模型中，我們可以發現，獲利率下降對產能增加造成價格下跌的牽制效

果，被新廠商刻意排除了，使得市場無法自行調整過剩產能。航空業的新競爭者就是採用此種以擴充產能及市佔率為第一優先的方法，忽視產能對價格的牽制效果，結果造成獲利的下降。市場的自由化允許大量新競爭者進入市場，除了對產能的影響外，其帶來的新科技、新管理技巧或營運流程會改變了我們模型中許多變數之間的關係。例如，既有廠商會為了保有其市佔率及衍生的規模經濟而採取更激烈的價格競爭，犧牲獲利等不利自己的行動。這些因市場自由化所引起獲利率對價格及產能利用率的影響程度弱化，我稱之為營運計劃效果（Business Plan Effect）。此外，因新進廠商帶入的新技術，所改變的價格與收入和支出間的關係，我稱之為科技效果（Technology Effect）。例如航空業的新進者比既有廠商擁有更具效率的營運模式及技術，因此可以憑藉其低成本而拉下市場價格。

新科技對廠商最大的影響就改變其成本結構，例如半導體、化學及石油等產業都是透過不斷投資新的生產技術來降低其生產單位成本。但是，新技術的投資所費不貲，因此產能的利用率也是決定單位成本的重要因素，進而使得獲利率隨者產能利用率的循環上下起伏。科技一方面使得廠商獲利率深受產能利用率影響；另一方面卻也可能降低了廠商的某些固定成本。例如網際網路的應用，使得獲利率多決定於變動成本，而降低產能利用率的影響力。另外一個研究的結論是，越是供應鏈的上游，其產能利用的波動程度越大，就好比是豐年跟荒年交雜出現。不過研究顯示豐年的比例是比較低，廠商大都在兩、三年間獲利大增，接下來連著七、八年的虧損。例如半導體設備商就比半導體製造商所受的影響大，而半導體製造商又比電腦製造商所受的影響大。另一個發現是當市場越趨成熟時，廠商越沒有誘因採用新的科技，而陷入舊有科技的內鎖效果（Lock-in Effect）中。例如航空業通常是在一兩家廠商採用新機種後，其餘的廠商才勉強跟進以保持競爭力。

許多人相信商品化會減少廠商創新及研發的誘因，我的研究則顯示，即使是在商品化的市場，創新，透過成本降低或是品質提升，仍會帶來一定的報酬。那麼科技創新到底是加速，還是減緩商品化的過程呢？這取決於科技創新的來源。舉例而言，WiFi 原本在無線通訊網路中和 3G 相比是比較低階的技術，但是技術創新使接收範圍增廣，加上它擁有較大的頻寬可傳輸更多的多媒體內容，因此嚴重威脅 3G 市場地位。雖然 WiFi 不見得可以取得多數行動通訊市場的佔有率，其營運模式也不一定保證獲利，但即使如此，它仍能為行動通訊市場投入極大的變數。同樣的情形也發生在其他的產業，新科技或是新進廠商不見得獲利，或得以生存，但都對既有的市場結構造成改變。例如 Linux 的普及率雖然很低，但卻也逼使微軟提出因應策略。WiFi 在未來會對 3G 市場造成價格下滑，品質提升加速等效果，也就是說，加速 3G 市場商品化的速度。

在商品化市場的贏者策略可以歸納如下：第一，作得比別人更好。例如台灣在許多商品化的市場可以透過營運效率的改進，流程管理及完善的運籌等降低成本，而取的競爭優勢。第二，增加產品附加價值以達到產品差異化。第三，除了增加附加價值之外，甚至可以透過科技及策略重新定義及區隔市場。傳統而言，想在商品化市場勝出，大多著重在降低成本。透過今天的模型，我們瞭解產能的動態管理在這方面扮演舉足輕重角色。產能管理的新方法著重在不需自行建造足夠的產能，而是透過外包或是合約的方式，甚至是和競爭者合作調控產能。在差異化策略部分，整合式的產品及服務，或是提

升品牌價值都是可行的方案。

英國航空在 10 年前即著重在商務旅客上的服務提升上，使其達到競爭者難以仿效的程度藉以促成差異化。最後，廠商有時候得做出跳躍式地創新以脫離商品化的惡性循環。例如過去以產品導向的製造業，現在都以整合服務的概念從新出發。廠商也可以多從事實驗性的產品創新，或許可以從某些新產品原型創造出新的市場。此外，重新定義市場的疆界也是跳躍式的創新的一種。例如電腦從計算工具演變為文字處理工具，再演變到今日的娛樂工具。重新定義市場疆界如同把市場做大，而非在固定的消費群裡削價廝殺。而採取先發制人策略，將競爭對手的主要獲利產品商品化也可視為跳躍式的創新。戴爾電腦就以印表機商品化作為攻擊惠普電腦的手段。或是像電信業者推出 WiFi 或是 Voice IP 的服務，雖然會侵蝕本身的業務，但卻可以遏阻競爭者及潛在競爭者搶奪市佔率。

總結而言，在商品化的市場，你必須先作得比別人好。接著透過有形及無形的資產加強產品及服務的差異，最後達到產品的跳躍式創新以脫離商品化市場削價競爭的循環。科技跟創新在這裡扮演的角色，不應只是炫麗的詞彙或商品，反而該系統性地做為廠商在商品化市場裡競爭的主要工具。所以不論是在差異化策略或是進一步的跳躍式創新，我們都要記得科技及創新的目的，都是在幫助廠商達成獲利目標，而不是為了創新而創新。

趨勢科技 亞太區總經理 劉家雍

今天主要談的是利用 Mr. Weil 的理論框架，應用到趨勢科技所處的軟體產業中。雖然軟體業並沒有在 Mr. Weil 所提及的商品化市場當中，但是，軟體業進入這樣的過程也是時間早晚或是程度深淺的問題而已。軟體業是一個比較知識密集、技術密集及比較多個人化差異的產業，但是在我們看來，仍出現不斷趨向大量商品化的現象。我們觀察到軟體業往商品化過程的幾個現象包括：軟體業的資金進入門檻低，只要有技術，三、五百萬就可以成立一家公司。同時技術人才在台灣、美國矽谷、印度或是大陸都容易尋得。另外，產品的功能及種類比較標準化，容易為對手所模仿及複製。而開放原始碼的新趨勢也增加競爭的強度，使更多人更容易加入產業開發新產品。防毒軟體業大概是屬於中度商品化的產業，主要也是由於一窩蜂的羊群效應造成的。舉例而言，在 10 幾年前，防毒軟體開始受到重視時，約有 250 家公司搶 10 億美金的產值，而今天存活的僅不到 10 家。現在防堵垃圾郵件市場才剛受到重視，卻已有七、八十家新公司加入市場。另外，軟體技術的同質性或是功能的標準化，使得市場供過於求而造成價格的競爭。因為軟體業的固定成本高，而幾乎沒有變動成本。只要固定成本攤提完畢，是最有條件打價格戰的商品，所以常可以看見各種促銷手法。但是這樣的價格競爭，難免造成獲利率的下降。

病毒是隨著資訊科技發展才能廣泛散佈的，因此存在著一種共生現象。這些大大小小的病毒的出現，不只是傳統技術上的問題，也同時改變了我們使用技術的方式。所以作病毒解藥的人不僅要跟得上病毒技術演變的速度，同時也得追上網路發展的速度。在這樣的環境下，技術創新只是基本的步驟。譬如趨勢科技雖然擁有十幾項世界第一的專利，但是有兩、三個在伺服器特殊的技術，在平均八到十二個月內對手就能推出相同

的產品。所以軟體業產品創新的週期，還比半導體業著名的摩爾定律來得短。雖然趨勢科技一直專注在尖端科技創新，但是也曾經遇到如 WiFi 那種由低階技術取的優勢再回攻高階技術的例子，也造成經營策略上很大的挑戰。那到底在這個行業裡的贏者策略是什麼呢？如同 Mr. Weil 前頭所言，創新及科技只是工具不是目的，同樣的，軟體也只是創造價值的工具。對趨勢而言，軟體只是我們提供整體服務的一個載體。所以從這個角度看，防毒軟體業還是一個服務業。雖然我們收入是以賣軟體或授權給使用者，但是我們仍必須持續不斷地在病毒攻擊的最短時間內提供解藥給使用者。

對於市場商品化的因應，除了必須不斷研發創新外，趨勢科技還走向市場前端，開發通路及銷售管道。另外，雖然軟體業非常鼓勵創意，但是若是對商品或是產能沒有適度規劃，比較容易失去焦點。軟體業公司的另一特點是，只要推出成功的產品，就容易有比較大的現金流量及部位。但是趨勢科技並不像其他競爭者般隨便擴充或併購，仍專注在本身技術的研發上。防毒軟體業的產能規劃除了工程師人力的分配外，最主要還是在病毒爆發的顛峰期，如何能在最短時間有效地解決。這涉及了對病毒的瞭解、行業的變化及作業流程的控管等，是防毒業者很大的挑戰。

在增加附加價值方面，提供整合服務仍是防毒業者主要的訴求手段。趨勢科技也著重在品牌價值的提升。雖然趨勢科技前兩年也花了兩千萬美金打廣告，但是品牌的價值還是主要來自於核心競爭力有沒有被消費者接受。例如趨勢曾經在日本得到波特獎，以獎勵其在專一領域的努力。雖然趨勢在變化萬千的市場環境裡也曾想過要不要跨足其他領域，但是最後仍能克服挑戰，堅守核心的技術。在重新定義市場方面，趨勢是把防毒的工作視為一個生命週期，著重在病毒爆發前的諮詢，到病毒爆發的控制跟清理，以及最後回到常軌的整體服務上。趨勢也透過全球人力佈局的優勢，縮短病毒解藥的製造流程，因此獲得商業週刊的好評。整體而言，趨勢科技的反應時間比同業快了十分鐘，而十分鐘就可以決定病毒是否散佈全世界。

中國信託商業銀行 總經理 陳聖德

從 2002 年台灣 14 家金控公司獲准成立之後，台灣的金融環境就慢慢邁向同質化的競爭。競爭程度的加劇，使得銀行的工作不再是金飯碗。不過相對高科技產業所面臨競爭帶來的變化，例如採行網路報價或出走大陸，金融業內的競爭相對比較緩和。雖然市場並非完全同質化，但是仍然存在所謂的羊群效應。近年來，即使是非金控公司的銀行也努力朝金控公司的方向前進，各家的策略變得很相像。如果不是財政部謹慎的核發執照，近年來的金控公司可能將會多達 30 家。原本做消費金融的公司現在朝向企業金融的方向發展，原先做企業金融方向的公司則朝消費金融的方向前進，本來就兩者並存的公司則開始平衡發展。舉信用卡發行為例：目前台灣本地銀行約有 50 家，而發行信用卡的銀行加上外國銀行即多達五十多家，然而，根據財政部統計目前在發行信用卡方面真正獲得利潤的公司卻只有 4、5 家。我認為目前沒有利潤的發卡銀行要獲利幾乎沒有機會，因為隨著市場的逐漸飽和，所有的費用勢必降低，新加入的銀行損益平衡點勢必拉高。此外，目前所有的銀行幾乎都要發行現金卡，各家營運策略均十分相近。不僅國內策略相像，國際化策略也很一致，我稱之為”立足台灣，放眼世界”。每家銀行都宣稱

要拿到 10% 的市場佔有率，接著便走向國際，10% 似乎變成了一個魔術數字。這就好像每家銀行都宣稱自己擁有秘方，事實上攤開來每家都相同，這就是第一個現象。第二個明顯的現象就是價格競爭非常激烈，產品獲利率壓縮的很厲害。今天如果消費者想要找到一個利率在 2% 以下的房貸，並不困難。如果想要個人貸款，只要有正當行業，利率也都可以壓在 2.45% 左右。目前台灣不僅一般信用卡不收年費，連白金卡也開始不收年費，銀行希望消費者多借錢，但是又希望消費者不至於還不出錢，這中間的拿捏必須相當準確。另外，也可以從銀行承作歐洲可轉換公司債的利息屢創新低看出競爭之激烈。

對金融業而言，產能增加就是多聘用新進行員。今年各銀行均瞄準貴賓理財市場，大幅度任用理財專員，可以想見一兩年後這個市場的利潤將急速地萎縮。在信用卡市場即使競爭激烈，甚至在虧損狀態下，也仍然沒有銀行退出而減少產能。目前台灣每人平均 4.5 張信用卡，雖然還有再增加的空間，但也幾乎到了市場的極限。不過我們可以想見，根據各銀行的營運計畫，未來市場佔有率的加總恐怕不只是超過 100%，兩倍、三倍都有可能。台灣也沒有銀行真正關門過，頂多只有像大安、萬通跟世華銀行被合併，產能的減少其實很有限。重建基金法案照目前的政治局勢看來，想依照政府的預估，使 10 家銀行藉由此機制退場而減少產能，似乎還遙遙無期。除了產能無法減少外，產品週期也變的很短。過去在外匯或是選擇權市場，先進者還有幾個月獨佔優勢，現在新的結構性產品推出市場，頂多只能領先對手一天到一天半的時間而已，很快就進入仿效及殺價競爭的階段。這對市場長期發展而言會造成很大的傷害，因為沒有人有誘因去從事產品創新，同時金融業的創新也不像高科技產業那麼受專利的保障。台灣的銀行國際化的程度不夠，拓場海外市場考量到語言、能力等，通常都是以大陸為優先。但由於法規的限制，能施展的空間有限。不過，同時也是因為法規的限制，所以台灣的銀行多是關起門來廝殺，而少受到國際的競爭。

接著是我個人在市場中的幾個觀察：第一，資產大小並不是重點，重要的是成長的潛能是什麼。獲利當然是重要的，但是如果把資產都耗費掉了，明天沒有足夠的資金進行投資，還是一樣會被市場淘汰。第二，市場佔有率假如不能轉換為成本上的優勢，或是發展出新產品、新服務，市場佔有率會變成一個大包袱。我第一次與投資者開會討論時感受到很大的壓力，因為如果提不出好的策略來保護市場佔有率，投資者會認為公司的成長潛能有限，廣大的市場佔有率變成了一種包袱。第三，今天的投資者比從前聰明，公司如果進行對的策略，投資者都能知曉並給與回饋。今天外資大概佔總市值的 25%，機構投資人大概佔 30%，股市已經沒有所謂的大戶了。目前投資者大多都是看外資的研究報告，所以如果公司採行對的、好的策略，投資者會知道，因此會給予股價上的支持。這點相當重要，因為公司價值反應在股價上才是股東、員工、客戶三贏的基礎。

關於公司策略方面，我著重在核心競爭力的發展上，中國信託採取一種開放式的平台，使員工能更接近並瞭解消費者。另外，我們堅持提供最好的產品給消費者，只要產品本身夠好，即使並非由我們所開發，我們也會銷售給消費者。關於重新定義價值鏈方面，舉例而言，十年前所謂好的外匯銀行是能夠準確執行客戶的大訂單，但是今天已經沒有所謂的好的外匯銀行，隨著網路的發展，任何人都可以執行大的訂單。因此現在價值鏈的重點已經往前後兩端移動，我們得加強前頭的銷售端，必須更瞭解客戶，同時加強後端的風險控管。另外，當市佔率到達一定程度的時候，規模經濟的發揮不只在成本

方面，也可以透過研究大量消費者的行為模式，配合風險控管的技巧，發行適合個別消費族群的產品。最後，有幾點給政府的建議：第一，目前台灣還有超過 50% 的金融資產操控在政府或政府可控制的機構手中，加速民營化的競爭才可創造出公平的競爭環境。第二，完整的退場機制必須盡快建立，以減低過剩產能帶來的激烈競爭。雖然競爭是市場進步的原動力，同質化的競爭也是全球化過程中必然的現象，但是沒有退場機制的惡性競爭只會造成資源配置錯誤。如何避免惡性競爭，政府扮演著關鍵的角色。

開放討論

Q1. 中國成為世界的製造工廠，台灣如何因應產業製造部門轉移大陸帶來的挑戰？

Dr. Weil：製造部門轉移至低成本國家是必要趨勢，同時企業的技術與經驗也有可能被學習，企業應該著重品牌的重要性，從製造轉型成服務導向。

Q2. 在產業轉型升級中，企業如何在製造與服務導向產品中取捨？

Dr. Weil：製造導向產業應加強服務導向。IBM 就是從電腦製造大廠轉型成為結合產品與軟硬體服務的最佳範例。同時，金融業也應提供消費者，更好的平台、更多元產品與服務。

劉總經理：以企業的知識與經驗，創造出具有更高度服務導向的產品，提高產品間的差異，提升價格的區隔。

Q3. 同質市場的競爭激烈，在產業發展中未必是件好事，政府應扮演怎樣的角色？尤其大環境是在高失業率狀況中。

Dr. Weil：據我所知，歐洲、日本與中國大陸均有產業保護政策，為了在一段時間內為穩定經濟發展，讓產業轉型順利進行。但是這不是長久之計。美國面對大環境的高失業率，則有創新創業精神，來活絡經濟，開創新局。

陳總經理：金融業通常都不是一個完全開放競爭的市場，例如新加坡。台灣官股銀行的市佔率也是相當高(50~60%)

劉總經理：軟體業其實還是受到所多政府的控制，尤其是防毒或資訊安全相關的軟體產品。有些國家，像韓國與中國大陸，傾向以本國的軟體產業為主，不是完全開放。

Q4. 同質市場的競爭激烈，新創事業如何發展可實行的商業營運計畫？

Dr. Weil：新進者進入同質市場的優勢為發展新產品、引用新的科技、服務導向，與良好使用者介面，以加強消費者的忠誠度。

劉總經理：找到商業營運中最重要、基本的元素去執行。

陳總經理：個人最不喜歡沒有重點的營運計畫，應專注發展的營運重點，訂立優先順序。