

國立臺灣大學管理學院國際企業學研究所



碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

企業垂直移動之策略探討

Enterprise's Strategies for Upmarket or Downmarket
Movement

林子茗

Tzu-Ming Lin

指導教授：吳學良 博士

Advisor: Hsueh-Liang Wu, Ph.D.

中華民國 111 年 7 月

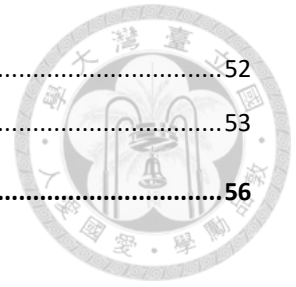
July 2022

目錄



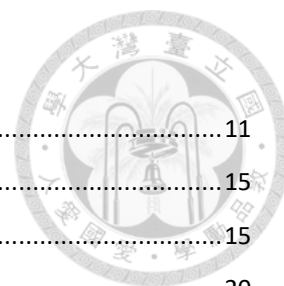
圖目錄.....	4
表目錄.....	5
感謝誌.....	6
摘要.....	7
ABSTRACT.....	8
第一章 前言	9
第一節 研究背景與動機.....	9
第二節 研究問題	10
第三節 研究架構	11
第二章 文獻回顧.....	12
第一節 定位策略.....	12
第二節 產品延伸策略.....	16
第三節 破壞式創新.....	19
第四節 策略模糊性.....	25
第三章 研究方法與樣本產業介紹	28
第一節 研究方法介紹	28
第二節 個案選擇邏輯.....	30
第四章 問題探討與個案研究.....	32
第一節 問題探討.....	32
第二節 多個案研究.....	37
4.2.1 Mercedes Benz CLA	37
4.2.2 Vidyad	38
4.2.3 Gillette Good News	39
4.2.4 Honda	39
4.2.5 ASUS Eee PC.....	40
4.2.6 P&G Pampers & Luvs.....	42
4.2.7 Dropbox	43
第五章 結論	51
第一節 垂直移動小結	51

第二節 企業管理意涵.....	52
第三節 研究限制與對未來研究建議.....	53
參考文獻.....	56



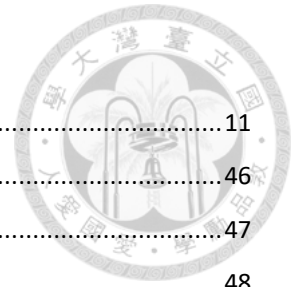
圖目錄

圖 1 研究流程圖	11
圖 2 BRAND HOUSE	15
圖 3 THE STRATEGIC SQUARE	15
圖 4 破壞式創新過程.....	20
圖 5 研究方法介紹	29



表目錄

表 1 垂直移動比較.....	11
表 2 向下移動 DOWNMARKET 失敗個案整理.....	46
表 3 向下移動 DOWNMARKET 成功個案整理.....	47
表 4 符合破壞式創新向下移動 DOWNMARKET 個案整理.....	48
表 5 向上移動 DOWNMARKET 個案整理.....	50



感謝誌



時光飛逝，轉眼間就要從台大畢業了，好像上一秒才剛準備要入學，下一秒就在努力寫著論文，催促著自己成長與前進，在這兩年內無論是從教授、同學或是學校都讓我學到很多，也在過程中體悟到自己的成長與不足。我想研究所與大學最大的差別就是解決問題的能力，從問題架構、資料收集到結論，一切都更講求邏輯性與完整度，從中體悟良多。很高興自己有讀過研究所，在這兩年內遇到很多優秀的老師、系上和外系同學與 PMBA 的同學，從他們身上往往能發現自己還做不足的地方，並化為成長的動力，見賢思齊。雖然研究生的生涯結束了，但學習這條路是沒有終點的，我將利用研究所所學繼續前進。

首先，我要特別感謝我的指導教授，吳學良老師，從碩一就被老師的博學給吸引，老師總是強調獲取新知與維持身體健康的重要性，特別記得老師說過：人不是在學習中，不然就是在運動中。老師也常常把最近看到的趣聞獲新知與我們分享，並將生活的發現與所學結合。老師講過：Aim high, get high.，這句話也激勵著我不斷向上。很感謝研究所能遇到學良老師。

接著我要感謝我的家人，給予我不需擔心的後盾，以支持我能做我想做的，並適時的關心我並提供幫助。家庭的教育與支持，讓我成為一個負責的人。

我也感謝從小以來的好友、研究所遇到的同學與夥伴，在各個階段給予我的幫助與歡笑，或是提供讓我借鏡學習的地方，無論是在過去或是未來。很感謝生命中每個階段出現的人，也希望能一直相互陪伴著。

我也感謝自己，雖然還有很多不足的地方，但我喜歡這個一直能找到努力方向並去實踐的自己，也期許自己未來能更好。

林子茗 2022 年 6 月

摘要

面對競爭的市場，企業常做出垂直移動的決定，有時是到高端市場追求更高的利潤，或是到低端市場擴大市占，有時是策略性的產品延伸來佈局市場，有時垂直移動甚至關係到企業的生存。從過去研究可以發現企業在垂直移動時面臨極大的風險，除了需要改變商業模式，有時甚至會影響原本的品牌權益。但是高風險伴隨著高報酬，唯有突破才能在競爭的環境與進步的科技下繼續前進。

本文選用定位策略、產品延伸策略、破壞式創新、策略模糊性四個理論作為對企業垂直移動原因與策略的發想基礎，並提出三個問題：企業為何會垂直移動？企業在垂直移動時所應關注的面向與應採取的策略？企業面對垂直移動者成為競爭對手時可做出的應變？並選定七篇個案：Mercedes Benz CLA、P&G Pampers & Luvs、Gillette Good News、Dropbox、Vidyard、Honda、ASUS Eee PC 進行多個案分析，並從上述四個論中找出具有因果關係的命題予以解釋個案的關鍵成敗因素，並提出對企業的管理意涵。

本文發現企業應關注技術供給軌道以及性能需求軌道的斜率來幫助產品延伸策略或是垂直移動的決策。定位策略的精確性影響產品延伸是否過長與之後的行銷策略施行。並且用破壞式創新的觀念執行發現導向的計畫與不可知行銷已發掘企業的可能性，並在重大變革時加入模糊性策略，予以輔助企業重新定位。

關鍵詞：垂直移動、定位策略、產品延伸策略、破壞式創新、策略模糊性

ABSTRACT

Enterprises often decide to move upmarket or downmarket, when it comes to competitive or hostile market. Sometimes they move to pursue higher margin, or move to expand market share, sometimes they proliferate product lines for market layout, and sometimes it is relevant to survival. According to past research, enterprises face great risks that even harm brand equity, while moving upmarket or downmarket.

In this study, we mainly use four theories: Positioning Strategy, Product Proliferation, Disruptive Innovation and Strategic Ambiguity as our foundation for discussing the reasons for movement and making strategies. We come up with three questions: Why do enterprises move upmarket or downmarket? What to focus on and what strategies should enterprises take while moving upmarket or downmarket? How do enterprises react to company moving upmarket or downmarket which become competitors? We select seven cases to conduct multiple case analysis. We find out the propositions with causal relationship from the four theories to explain cases and propose the management implications for the enterprises.

This study finds that enterprises should focus on the slope of technology supply track and the performance demand to help with product proliferation or decisions of upmarket and downmarket movement. The accuracy of positioning strategy affects whether the product line is too long and the subsequent marketing. In addition, use the concept of disruptive innovation to discover possibility and add ambiguity in strategy making process during major change or repositioning.

Keywords: Upmarket, Downmarket, Positioning Strategy, Product Proliferation, Disruptive Innovation, Strategic Ambiguity



第一章 前言

第一節 研究背景與動機

企業垂直移動包含向上 Upscale 與向下 Downscale，可大致理解為高端 Upmarket 與低端市場 Downmarket，高端市場帶來更高的價格，而低端市場可以帶來更多的消費量或是延長產品生命週期。

過去常可以聽到 OEM 代工廠要精緻化產品或做自己的品牌，追求更高的利潤。也常看到企業追求價值提升，往高端市場發展。又或是企業努力投入研發，發展更高世代的產品或是服務。似乎企業與消費者同時追求更好且利潤更高的產品或服務，以及企業對於產品或服務功能上的供給以及消費者對於產品或服務功能上的需求同時向上移動再正常不過了。但現實並不完全如此，特別是觀察到許多國外的個案。除了可以想像的向上移動，企業有時也因為功能上的過度供給或是策略佈局上的理由，選擇向下移動。另外不少學者不斷警告垂直移動的風險，但是企業還是持續進行著垂直移動，本文決定以此探究。

當產品或品牌面對具有敵意的市場時，管理者常會利用產品垂直移動。有時這項舉動是正確並且有利於企業、品牌或是產品的生存。但是往往企業在垂直移動時面臨到的危險性比想像中的嚴重，垂直移動可能會傷害品牌權益，因為品牌權益建立於大量的印象（David Aaker, 1997）。垂直移動也意味著需要面對不同的市場與客群、不同的產品或品牌定位、不同的行銷方式和新的定價問題。有時垂直移動不僅沒成功，反而還傷害了原本的事業體，例如當 Mercedes Benz 決定向下移動推出 CLA 系列，初期看似成功，但反而因為該車款表現不好影響了母品牌，原高階顧客也因為不歡迎低階客群，抱怨不斷。又例如 P&G 在向上移動推出 Luvs 時因為產品定位與銷售上策略的錯誤，讓 Luvs 與原公司系列 Pampers 互相蠶食市場，並讓競爭對手 Huggies 有空間入侵並瓜分市場。



然而高風險也伴隨著高報酬，這也是為什麼就算經濟學家或是管理大師一再告知垂直移動的風險，企業仍會為了主動擴張版圖、追求更高的品牌價值與利潤、調整產品定位又或是被競爭態勢所逼迫，都還是願意去嘗試垂直移動，也因為它的難度以及背後原因的複雜，目前沒有一套完整的理論去一步步指導經理人實務上的策略。為此，出於好奇並且希望能幫企業減少可能面對的傷害，同時提供策略發想的方向，本文將整理多個個案，透過多個理論，歸納並探討關鍵成敗原因，並著重於產品定位，藉此給予不同層級的策略，使企業利用垂直移動找到何以成長的方向。

第二節 研究問題

企業的垂直移動分別伴隨著優點與缺點，普遍面臨的情況列於表 1，有些情況衍生的痛點可透過創立子品牌或子系列來消除，子品牌可以幫助管理者區分新產品與母品牌，並利用母品牌的品牌權益去影響消費者（David Aaker, 1997）。但創立新的品牌相當昂貴，需要明確的定位與更多行銷經費來建立新的認知與客戶群。另外有些痛點則是因為定價或是產品定位上的錯誤而導致。除了以上，企業在垂直移動的成功與否也受到組織結構、資源分配、消費習慣以及當時經濟情況影響。

背景影響了企業決策的過程與之後的策略，有鑒於垂直移動的原因複雜，個案成敗因素也不盡相同，本文將先聚焦於移動的原因，再去探討移動過程中所遇到的決策，同時換位思考如何面對垂直移動，並結合理論探究管理意涵。本文目的在於打破常理思考並引薦企業垂直移動的成長策略，故將聚焦於以下問題：

1. 企業為何會垂直移動？
2. 企業在垂直移動時所應關注的面向與應採取的策略？
3. 企業面對垂直移動者成為競爭對手時可做出的應變？

表 1 垂直移動比較

	向上移動	向下移動
優點	• 更高的定價空間→創造更高的毛利率。 • 有助於品牌成長。	• 延長產品生命週期。 • 市場規模擴大。 • 進入障礙低。 • 可以阻擋其他低端市場廠商的向上入侵。
缺點	• 容易縮短產品生命週期。 • 進入障礙高。 • 向上移動後，原市場容易被其他廠商入侵。	• 低定價空間→毛利低，低端市場容易有價格戰。 • 形成低端形象，未來想向上移動變困難。 • 用降價進入時，消費者對於品牌差異度的感知力下降。

第三節 研究架構

造成企業垂直移動如此困難的原因錯綜複雜，本文在確認研究主題後，觀察且擬定出問題方向，並著手蒐集多個個案資料，以系統化的方式紀錄。文獻方面，本文以定位策略（Positioning Strategy）、產品延伸策略（Product Proliferation）、破壞式創新（Disruptive Innovation）、策略模糊性（Strategic Ambiguity）四種理論為方向去蒐集。其中選擇破壞式創新的原因為破壞式創新多為企業向上移動。以描述性個案研究整理上述理論並結合多個個案研究分析，最後以解釋性個案研究歸納出命題，以四種理論為依據提出策略管理意涵。

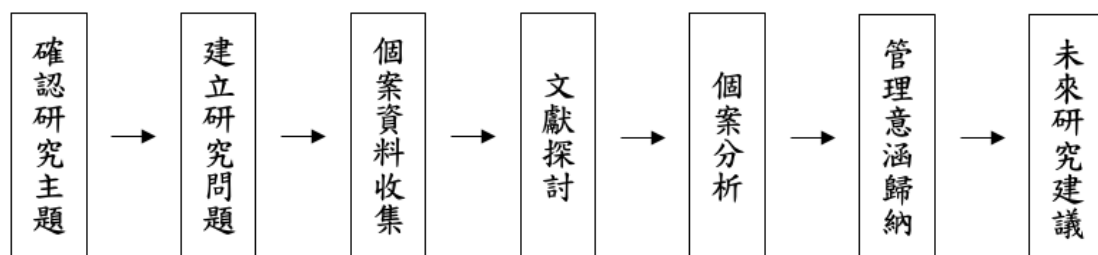


圖 1 研究流程圖



第二章 文獻回顧

第一節 定位策略

2.1.1 定位策略 (Positioning Strategy)

定位策略是一種經營與銷售上的策略，它起源於現今這個資訊量過多的社會，而消費者只能接受有限地訊息，因為資訊的無孔不入，定位就顯得特別重要 (Al Ries & Jack Trout, 1980)。Philip Kotler 將定位 Position 作為行銷 4P (Price、Product、Promotion、Place) 之前最重要的另一個 P。定位策略幫助企業決定其在市場上的定位以及如何吸引客戶，或是如何與對手競爭，好的定位也幫助之後的行銷動作。一家企業的長期競爭優勢來自於定位行為，Knox (2004) 將「定位」形容成傳遞附加價值的工具。定位策略的使用與公司業績有直接關係，包含：銷售額、利潤、投資回報、市場份額和消費者認知，並且使用多樣的定位會影響多樣的績效 (Blankson & Crawford, 2011)，而常見好的定位方向有：服務、物有所值、品牌、可靠性和有吸引力 (Miles & Mangold, 2005; Blankson & Crawford, 2011)。

Jack Trout 在 The New Positioning 中總結了消費者的五大心智模式：

1. 消費者只能接受有限訊息：消費者會按照個人經驗、喜好、興趣和情緒選擇接受何種訊息，因此較能引起興趣的產品，能優先被記住。
2. 消費者喜歡簡單的訊息，討厭複雜
3. 消費者缺乏安全感：消費者在購物前會經過商品調查，好的定位也使產品在消費者鍾易於傳播。
4. 消費者對於品牌印象不會輕易改變：對於耳熟能詳的商品，消費者不會忘記。
5. 消費者的心智容易失焦：產品異質化太高的品牌會讓消費者錯亂。



定位策略大致可分為四種類型去發展：

1. 競爭定位：與競爭對手做比較。
2. 產品定位：使產品符合客戶需求且維持一致性並為客戶創造價值。
3. 情境定位：將產品定位為針對目標客戶特定需求。
4. 感知定位：透過改變感知來改變人們對自己處境的感受。

常見的定位種類包含：

1. 產品特性或消費者利益：用於強調品牌的耐用性、可靠性或是風格，例如 Volvo 用安全當作產品定位。
2. 價格：這種定位策略聚焦於價格與品質的關係，以及消費者對於產品價值上的感覺，例如 Häagen-Dazs 利用高價位，塑造高品質的定位。
3. 功能應用：用於強調產品或服務的用途，例如 3M 便條紙定位為方便黏貼與撕下。
4. 產品與用戶定位：使產品與特定消費者有很強的關聯，例如 L'Oreal 將用戶定位為追求時尚女性。
5. 競爭對手定位：聚焦於與競爭對手的差異化，讓消費者認為你比他好。

2.1.2 定位策略的應用

Philip Kotler 認為定位策略就像是讓企業產品與眾不同，形成核心競爭力，幫產品或服務在消費者心中佔去一個有利的空間。定位是從潛在的消費者心中找出解決辦法，而不是從產品內部（Al Ries & Jack Trout, 1980），定位是去操縱人們心中原本的想法。成功的定位策略可以幫助企業與競爭對手做出區別以獲取更高的識別度，或是以識別出消費者未被滿足的市場。反之，錯誤的定位策略會扼殺一個產品，例如印度汽車品牌 Tata Motors 推出的 NANO 系列，標榜「廉價」的產品定位，人們可以開便宜車，但不需要「廉價」車，因為無論貧富，人們對

汽車都是有所期待的。因此定位不只是突顯產品差異化，而是從消費者的角度出發，找出為什麼消費者會需要該差異化。



品牌在定位前需盡可能對自己提出三個問題 (如圖 2)：1. Who am I? 2. Why Buy Me? 3. Why not buy someone else?，以幫助尋找精確的定位。Jack Trout & Al Ries 也在 Positioning：The Battle For Your Mind 中提出定位的四個步驟：

1. 分析行業環境：從系統整體的角度來思考各種因素的相互影響，本文認為有點像是 Michael Porter 的五力分析 (Porter five forces analysis)。
2. 尋找區隔理念：找出產品或服務於市場的定位點或是與競爭對手的差異化。
3. 找到支持點：使品牌的定位真實可信。
4. 傳播與套用：將定位聲明有效傳達給消費者才能起到作用，並讓消費者只要產生相關需求，都會自動聯想到該品牌。

Jack Trout 也提到依據一家企業相對於市場份額大小或是當時的目標可產生四種策略行動：防守、進攻、側翼、游擊，每種方式產生的定位方向也有所不同 (如圖 3)，防守用於封鎖競爭者的行動；進攻用於攻擊領導廠商的痛點；側翼用於進入一個尚未競爭的市場；游擊用於進入一個容易防守的小市場。

競爭者往往能迅速模仿市場定位，定位所形成的競爭優勢只是暫時性的，企業管理者在定位後應該共同遵循並制定正式的規範，這能讓企業或品牌產生讓競爭者難以模仿的自我強化系統 (Porter, 1996, 2001)。

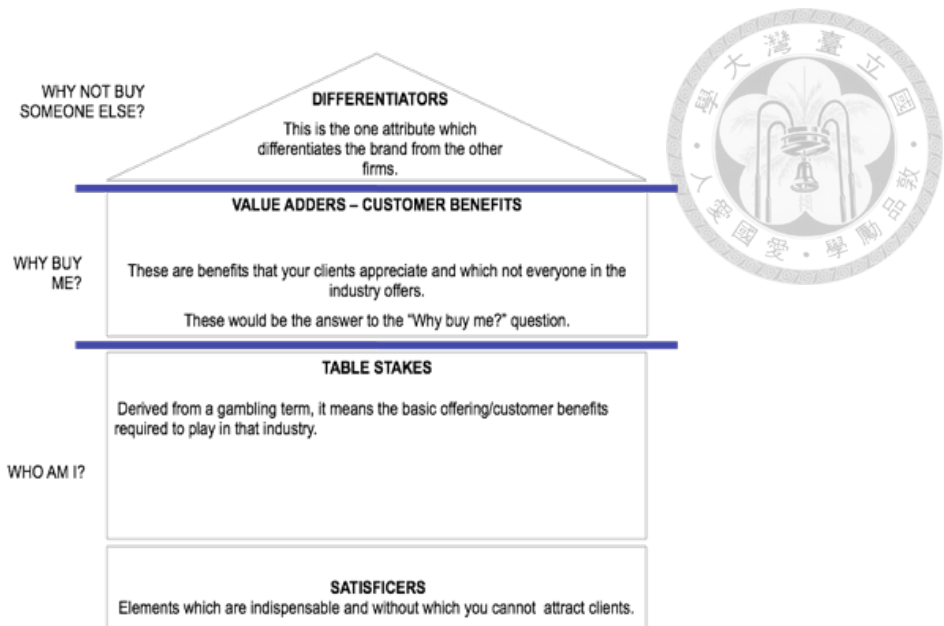


圖 2 Brand House

資料來源：Paul Writer

FOUR TYPES OF MARKETING WARFARE

The Strategic Square



圖 3 The Strategic Square

資料來源：Power of Simplicity by Jack Trout

第二節 產品延伸策略

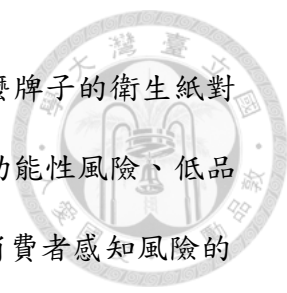
2.2.1 產品延伸策略 (Product Proliferation)

產品延伸策略是一種企業在市場或子市場擴展產品線以使產品空間飽和並最小化未被滿足市場的策略 (Mainkar, Lubatkin & Schulze, 2006)，包含產品線擴展或是新產品推出，當這項策略與動態且多樣化的消費者需求結合時，相當有效。這是一種常見的非價格競爭型的策略，大型既有產業常會使用此種策略來維持自己寡占的市場結構 (Connor, 1981)，例如 Kellogg, General Foods, General Mills, and Quaker Oats 在 1972 年推出大量的新產品，起到寡占市場的作用，但也導致他們被聯邦貿易委員會 (Federal Trade Commission) 起訴。

產品延伸包含垂直與水平的延伸 (Michel & Salha, 2005; Riley, Pina & Bravo, 2013)，水平延伸為產品線的延伸，通常是做出功能上的差異；垂直延伸則是做出價格與定位上的改變，以利於向上移動或是向下移動。產品延伸強調的是產品線的延長與移動。

產品延伸 (Product Proliferation) 與品牌延伸 (Brand Extension) 不同，品牌延伸更像是種類的延伸 (Category Extension)，它使用母品牌的名字並製造完全不同類型的產品，強調的是品牌延伸到跨領域的產品，例如 Starbucks 推出能量飲料，試圖母品牌的知名度與品牌價值延伸到新種類的產品，增加營收。使用品牌延伸時可透過原有的知名度與顧客忠誠度降低行銷成本，但同時須考慮哪些種類的產品適合品牌，以免淡化消費者對於品牌的認知。

使用產品延伸策略時，當產品的品牌相關性 (Brand Relevance in Category) 越高時，越能影響消費者對品牌的認知，進而影響品牌權益，但是產品的品牌相關性卻與產品銷售額呈現負相關 (Yanhui Zhao & Yufei Zhang et al., 2020)。產品的品牌相關性反映了消費者在消費時，品牌的重要程度，例如，刮鬍刀或是洗髮



精為高品牌相關性；鉛筆或衛生紙則為低品牌相關性，使用什麼牌子的衛生紙對於消費者影響不大。品牌相關性高的商品通常有下列特點：高功能性風險、低品牌集中度、高社會性價值（Datta et al., 2017）。功能性風險為消費者感知風險的主要組成（Kaplan et al., 1974），當購買的品項為高功能風險，消費者相當依賴品牌的名字以作為品質的保障。當購買低集中度的產品，小品牌競爭激烈，消費者因此面臨高搜尋成本，使用品牌作為決策依據可以節省時間成本。消費者可能會在高社會性價值的產品以品牌為選擇依據，因為這些商品的使用是可見得並且與他人分享的，例如，酒水、香菸（Datta et al., 2017），這時品牌重要性大。

2.2.2 產品延伸策略的應用

當市場具有差異化產品寡佔的特質，企業對產品接下來的決策可能導致子賽局的均衡，每個競爭者將透過產品擴散壟斷一個子市場（Brander & Eaton, 1984），這些企業傾向依賴不同種需求努力地降低競爭強度，透過用自己旗下的產線刻意填滿產品市場，以提高模仿障礙並降低競爭對手引入相似產品時的利潤（Barroso, Giarratana, Reis & Sorenson, 2016），同時對入侵地盤者傳達出可具有報復性的威脅，然而這種威脅只有在已佔領的子市場的產品足夠複雜或是退出成本高時，才有足夠的可信度（Eaton & Lipsey, 1980）。

當產品延伸策略與消費者的多樣化需求媒合時，相當有效。產品線的長度也提供消費者推斷品牌品質的線索（Berger et al., 2007），一個具有多樣性的長產品線表明了品牌的強度、受歡迎程度、專業以及能力（Berger et al., 2007; Mazumdar et al., 2005），產品線的長度可以吸引消費者的注意力與關注，並提升品牌形象，同時降低消費者的感知購買風險（Ataman et al., 2010; Slotegraaf & Pauwels, 2008），而有時新推出產品能讓母品牌再度吸引消費者注意。



最後研究顯示當產品為高品牌相關性，產品延伸策略可以增加其消費者對品牌的認知，進而影響品牌權益；而當產品為低品牌相關性，產品延伸策略可以有效地推動品牌銷售（Yanhui Zhao & Yufei Zhang et al., 2020），因此針對不同屬性的產品可利用產品延伸出發展不同方向的策略。

2.2.3 產品延伸策略的缺點

然而子市場的產品異質性越高，複雜度也越高，競爭者進入地盤的機率也就越低（Pizzai & Wijnberg, 2019），同樣地在製造與銷售更多異質屬性的產品需要更富的組織結構，這會帶來一系列的好處與壞處（Zhou & Wan, 2017），異質性高的產品線可以觸及到更多樣化的消費者需求，但是會增加成本結構的負擔。

另外不可忽視的，過長的產品線也會有自我蠶食的風險。企業過度追求複雜度會犧牲他們的機動性（Hannan et al., 2003），同時產品延伸策略對品牌銷售的增量效應隨著產品延伸的增加而下降（Yanhui Zhao & Yufei Zhang et al., 2020）。複雜性也會導致員工和消費者更多的困難（Mocker & Ross, 2017），消費者將面對選擇與比較商品差異的困難。

Mocker & Ross 也建議企業不應一味追求多樣性或是複雜性，反而可以專注於整合，提供整合性服務或是產品來幫助顧客解決問題，例如 USAA 的 Auto Circle 提供客戶買車、融資和保險的一條龍服務。整合性服務可能會導致企業因為多樣性下降在短期喪失新收入，但是在長期可因為提供員工與消費者更多的方便創造更有價值的機會。

第三節 破壞式創新



2.3.1 破壞式創新 (Disruptive Innovation)

在破壞式創新中，企業多為由下往上垂直移動。破壞式創新是由 Clayton Christensen 於 1997《創新的兩難》(Innovator's Dilemma) 一書提出。在產業演進下，許多企業聆聽客戶的意見，投入研發，並有系統的分配資源給能帶來最大利潤的提案，以上一切看似正常的管理步驟卻讓企業錯失投資帶來「破壞式創新」的「突破性科技」的機會，而在多年後失去領導地位，被握有破壞式創新技術的企業給淘汰。

破壞是一種過程，正因為破壞需要時間，導致於既有企業常常會忽略他 (Christensen, Raynor & McDonald, 2015)。創新不等同於破壞，破壞來自於資源較少的市場或是低階，並鎖定因為既有業者聚焦高利潤客戶而被拋棄的那群客層，並提供「足夠好」的產品與服務進入市場 (Christensen, 1997)。Christensen 於多年後也將破壞的起源修正為低階或是全新的市場立足點，例如 iPhone 後續的成功並不是來自於以維持性創新取代期待智慧型手機，而是以破壞式創新取代消費者對於筆記型電腦的需求。

Clayton Christensen 表示辨明破壞的定義，才能區分「延續性科技」與「突破性科技」，以免誤用策略，例如他認為 Uber 並不是一種破壞式創新，他的立足點並不來自於低階或是全新的市場，他的客戶為原本就有搭計程車習慣者，Uber 缺少了向上的過程。領導廠商若辨認清楚可避免忽視突破性科技，或是以錯誤策略發展延續性科技。

此外 Clayton Christensen 也探討了「延續性科技」與「突破性科技」的差異、突破性科技如何入侵領導企業的市場，並導致領導企業失敗的背後脈絡，以及企業面對突破性科技的應對策略。



2.3.2 延續性科技 vs 突破性科技

延續性科技（Sustaining technology）多為改善現有產品的性能，多為主流客戶所重視，通常與價值網絡內需求相同的延續性創新為既有企業主導。突破性科技（Disruptive Technology）則將不同價值前提帶入市場，通常為削弱主流產品的性能，並帶來更便宜、簡單、可靠以及便利的商品或服務。

起初突破性科技提供的性能只符合新興市場所需，當科技所提供的性能超過市場所需，低階市場產生真空，突破性科技有機會入侵市場，如圖 4 所示，並對市場競爭基礎帶來變化，消費者選擇產品依據的標準也會改變。Geoffrey Moore（1981）認為創新產品早期使用者的考量因素為功能性，當市場擴大，因素轉為可靠性，再來為便利性，最終為價格。突破性科技帶來的低價促使了產品競爭的演進，因為它提供市場夠用的性能，但是更為便宜的價格，取代了原有的產品。

另外通常突破性科技不受主流市場所重視的特點可能在新興市場為賣點，例如當市場主要硬碟商都在生產大型電腦所需的 14 吋硬碟時，只需 8 吋硬碟的迷你電腦市場即為新興市場，因此突破性科技常常被主流廠商忽視，得以發展。

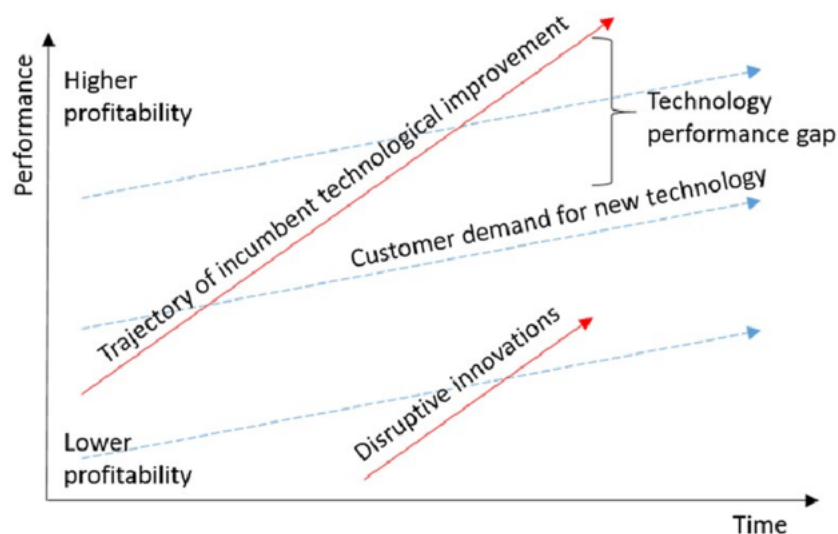


圖 4 破壞式創新過程

資料來源：Jonathan E. Palmer



2.3.3 價值網絡的特性與影響

從過去研究與個案中可以發現價值影響了企業的行為，也造就價值網絡的不同。Clayton Christensen 以價值網絡（Value Network）解釋產品與服務的背景差異。價值網絡就是企業的營運體系，包含企業在個別價值網絡中如何回應客戶需求、解決問題與對付競爭者等（Giovanni Dosi, 1982）。在價值網絡中，企業的競爭策略和過去市場的選擇，決定了其對於新產品經濟價值的認知，而每一價值網絡對產品價值的定義都不同，例如大型電腦重視容量與速度；筆記型電腦重視耐震與電力。價值網絡越高的商品越容易引起企業管理層的注意，這影響了管理層對於資源的分配，也解釋為何企業常常忽視前期價值網絡低的突破性科技，另外使用延續性科技的價值網絡來看待突破性科技將導致失敗。

2.3.4 資源分配與依賴對經理人選擇的影響

在企業中，專案的成敗受到資源分配影響很大。創新提案通常由下而上（Joseph Bower, 1970），下層員工提案，中階經理人審核，再提交給資深管理層。當一位經理人主導一項成功的專案，對於其升遷有很大的幫助，相對的，若主導一項失敗的專案，可能影響職涯。而技術突破型的計畫若失敗，通常不會被咎責，企業會將其認列為經驗學習，相反若是市場開發型計畫失敗，經理人會被譴責。以上原因導致中階經理人無論是為了自己或是公司都會將資源分配給市場明確的專案。就算經理人支持，下層員工也不一定配合無助於個人發展的工作。

資源依賴理論（Harper & Row, 1978）提出企業常為了生存必須滿足客戶的需求。比起經理人，客戶更能決定企業投資方向，以產業演進來看，當時策略並不一定正確，例如 1987 年整合型鋼鐵廠 Bethlehem & USX 放棄投資 1.5 億美元的新技術-薄板鑄造，轉而投資 2.5 億美元厚板舊技術，因為當時薄板鑄造無法提供主要客戶需要的光滑表面，也讓迷你鋼鐵廠得以佔有新技術。



2.3.5 面對突破性科技造成的難處

有計畫的評估與分析對於經理人在延續性科技非常重要，但對於突破性科技來說並不存在歷史數據，所以在方向與規模都難以預測。例如 1975 Disk/Trend Report 出版的刊物靠其精準的銷售額預估受到硬碟廠商信賴，但在對突破性科技 5.25 吋、3.5 吋和 1.8 吋進行預測時完全失準。

另外，Clayton Christensen 指出在突破性科技取得領導地位的重要性大於在延續性科技取得領導地位。但是當企業規模越大，對於成長規模的要求也越高，組織結構所需克服的困難也越多，這也導致進入未知市場的風險將會劇增。

面對不可沿用的數據與取得領導地位的壓力，經理人若單靠舊有管理知識，將不足以應付突破性科技。

2.3.6 經理人如何面對突破性科技

1. 抵抗突破性科技

- (i) 放棄現有市場，投入延續性科技研發，主動往高端市場發展。
- (ii) 緊貼客戶需求，以最快的研發速度滿足既有客戶需求。
- (iii) 增加消費者對性能需求的斜率，增長突破性科技入侵市場的時間，例如微軟利用套裝軟體提高消費者對於硬碟容量的需求。

以上方法，第二種難度最高，因為客戶並不一定對自己的需求完全了解，緊貼客戶需求可能造成錯誤的研發方向，或是當價格比突破性科技更高時，將面臨淘汰的風險。第三種的方法為目前最常見的方法。

2. 發展突破性科技

組織層面：面對突破性科技，經理人應說服內部成立完全獨立組織或購買新組織，使成功機率提高，而背後有幾種解釋。

- 
- (i) 組織意涵：產業發展初期，創新能量集中於架構上（Clayton Christensen, 1997），所用科技與材料為市場現有的。通常元件與產品架構的互動反映出元件小組間的互動，例如汽車產業中幫浦設計師與軟管小組熟識，但是不一定與連接桿小組熟識。當創新為突破性科技，原本小組間的合作或溝通橋樑易斷裂，原本合作默契會失常，成立完全獨立或購買新組織可以避免影響原本的事業體。
- (ii) 市場規模：新興市場的規模無法應付大企業所需成長率，企業成長率不夠，股價容易下跌，這也是經理人不樂見的，透過成立完全獨立或購買新組織建立適當大小的成本結構，符合小規模獲利，也避免影響原事業體成長率。
- (iii) 組織能力：組織能力受到「資源」、「流程」和「價值觀」影響。資源包含人力、設備、供應商和顧客關係。流程則指將資源轉為更具價值的過程。價值觀則是組織決定優先事項所依據的標準。當組織能力在於後兩者流程與價值觀，改變將相當困難，成立完全獨立或購買新組織可以省去改變的過程。

管理層面：面對突破性科技，Clayton Christensen 也建議經理人以下作法。

- (i) 避免資源一次投入，在成功前保留過程中失敗並重新調整方向的機會，除了過程中策略可能會改變，也因為突破性科技真正能被高端市場消費者接受，向上侵入的時間無法預估，須保持彈性。
- (ii) 經理人須辨認何種與市場相關的資訊是必須且優先知道的，使其做出方向正確的決策。
- (iii) 使用發現導向的計畫（Discovery-Driven Planning）協助經理人確認營運或努力的依據為何（Rita G. McGrath & Ian C. MacMillan, 2000）。發現導



向的計畫的重點在於學習，建立假設清單，以里程碑式的目標計劃讓經理人在控制風險的同時獲取重要機會。另外避免使用目標管理或是例外管理。

(iv) 面對新興市場使用不可知行銷，不可知行銷由 Clayton Christensen 提

出，意旨沒有人知道突破性科技如何被使用，除非他們體驗過。因此不做太多的預設，同時利用發現導向一步步深入市場，且戰且走，獲取新知識並創造客戶。

(v) 打造適當的組織，獨立組織必須跟原組織資源分配流程無關。

另外如果是收購組織，若被收購方的成功因素在於「資源」可整合，若被收購方的成功因素在於「流程」和「價值觀」，收購後不要整合，原因是後流程與價值觀改變困難，若硬要雙方互相配合將影響效率。

破壞式創新理論用於協助經理人了解破壞速度的推動因子並在維持與破壞之間做出策略性的抉擇，而非指引明確的道路或破壞應有的管理方式

(Christensen, Raynor & McDonald, 2015)。

無論是抵制或是接納，關鍵在於清楚了解性能需求軌道和科技供給軌道，才能避免失敗。Christensen, Raynor & McDonald 在 2015 也提到經理人不應對破壞有過度反應，因而結束經營仍有利可圖的事業，加上每種成功的破壞式創新例子所經歷的時間差異很大，例如小型鋼鐵廠歷經四十年以上，而個人電腦只用十二年就打敗迷你電腦，經理人應沈著應對，辨明資訊以做出正確的決定。

第四節 策略模糊性



2.4.1 模糊性 (Ambiguity)

模糊性可以被解釋為對於現象缺乏精確解釋或是對於同一現象有多種想法 (Feldman, 1991)，也可以說模糊性是由故有組織的現實與觀察者對於該一現實的解釋而組成 (Giroux, 2006; Sillince, 2012)。

2.4.2 策略模糊性 (Strategic Ambiguity)

策略模糊性是有策略地去維持或提高模糊性，過去模糊性在組織內部被視為降低靈活性並限制改變 (Alvesson & Sveningsson, 2003; Denis, Dompierre, Langley, & Rouleau, 2011) 在外部被視為導致名聲受損 (Fombrun & Rindova, 2000)，在企業裡會失去投資人信賴而降低評價 (Schnackenberg & Tomlinson, 2016)。另外若組織成員清楚地了解最終目標，他們更傾向接受管理者的願景，並努力實踐之，因為這目標是具體的、有挑戰性的與可衡量的 (Locke & Latham, 2002)。然而開始有更多證據證明策略模糊性對組織擬定策略和組織變革有益 (Abdallah & Langley, 2014; Jarzabkowski, Sillence & Shaw, 2010; Sonenshein, 2010)。

外界總是想要驅散模糊性，有時甚至構建似是而非的解釋只為了創建連貫的敘述 (Kenney, 2007)，當組織面對危險或是不確定性高的外部環境時，保持模糊性可以提供組織一個保護機制，讓組織可以隱藏並避開大眾的監督或外部的負評，可用於企業遭受醜聞 (Sellnow & Ulmer, 1995)、初期或企業創新 (Funk & Hirschman, 2014)、組織行為受到指責或有爭議時 (Hudson, 2008)、或是一些秘密組織，如黑幫或犯罪組織 (Schoeneborn & Scherer, 2012; Vaccaro & Palazzo, 2015)，例如西西里黑手黨保持模糊性以避免法律制裁 (Cappellaro, Compagni & Varra, 2021)。另外在政治上 (Aragones & Neeman, 2000)、外交辭令中 (Goodall, Trethewey & McDonald, 2006)、戰略行動 (Pan Zhongqi, 2003) 與商

業活動（Eric M. Eisenberg, 1984）中也常被應用，例如，政治領域上，人們面對模稜兩可的政治發言時往往會用過去傾向的想法來解釋現在的現象或是詞，也可以解釋為人們只想聽到他們想聽的（Lake & Huckfeld, 1998）。



策略模糊性也可進階為妨礙競爭者、受眾或是管理者的檢驗（Ozcan & Gurses, 2015），讓組織可以避免被罵或為爭議行為負責（Mena, Rintamaki, Fleming & Spicer, 2016; Schnackenberg & Tomlinson, 2016）。最後策略模糊性也關係到某些組織的生存（Scott, 2015），同時也保護了他們客戶（Hudson & Okhuysen, 2009; Wolfe & Blithe, 2015），例如武器商或是後街文化產業。

2.4.3 策略模糊性之組織應用

模糊性可以分為三個層級來討論：不透明性（Opacity）、模稜兩可性（Equivocality）和荒謬性（Absurdity）。不透明性像是一種保護機制，模稜兩可性則使群眾被迫處理多焦點的資訊（Boje, 1995; Ferraro, Etzion & Gehman, 2015; Sonenshein, 2010），最後荒謬性使群眾接受不合邏輯的矛盾解釋（Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016），當群眾反覆解釋矛盾並失敗後，使其呈現癱瘓狀態（Cappellaro, Compagni & Varra 2021）。

另外當同時從事合法與非法生意的組織利用策略模糊性描述其秘密工作環境，可以導致大眾對於不合理但合法、合理但不合法的活動混淆（Beckert & Dewey, 2017），這種「灰色地帶」由秘密組織控制，讓組織遠離群眾監督（Mackenzie & Yates, 2017）。

除了在組織對外溝通時的應用，策略模糊性也可以在擬定策略和組織變革時使用（Gioia, Nag & Corley, 2012; Sillince et al., 2012; Sonenshein, 2010），特別是在策略改變的開始，當涉及高度的不確定性以及流動性，往往需要具有不同偏好或利益的重大利益相關者的支持（Kotter, 1996），刻意利用策略模糊性可以提高



成功的潛力（Gioia, Nag & Corley, 2012），Eric Eisenberg（1984）也指出策略模糊性允許企業能自由地改變已不合時宜的目標或策略，例如，當航空旅行取代海上旅行時，郵輪產業之所以能生存是因為重新將自己定位為娛樂和接待公司，避免被航空業取代。

一定程度的策略模糊性可以讓組織成員在面對組織變革（Davenport & Leitch, 2005; Gioia, Nag & Corley, 2012）或是執行策略（Abdallah & Langley, 2014; Jalonen, Schildt & Vaara, 2018）時更好地提供流動性幫助。策略模糊性也可以成為組織操縱的方法之一，以迷惑和控制外界對自己的認知與評價（Cappellaro, Compagni & Varra 2021），同時也可以改變組織成員對組織的認知，例如石油公司將自己變成「發現」公司，而所有資訊接收者都可以自己去定義「發現」，後續企業目標，例如探索、創新與發現新市場也都被合理化。在發生重大改變時，具遠見性的模糊性將為新的定義構建基礎，組織成員會自行開發新的解釋並改變作業流程來適應該模糊性定義（Gioia, Nag & Corley, 2012）。

將模糊性導入組織的政治或是文化是一件相當冒險的事，因此應該將其應用在重大或戰略型變革的罕見場合，例如影響組織核心價值時或面對破壞式創新（Christensen, 1997）；反之，模糊性不適合用於漸進式改變策略，例如關鍵品牌在不斷變化的市場中調整其戰略位置。此外，持續保持模糊性也是危險的，因此必須逐步建立明確的目標（Gioia et al., 2012）。策略模糊性並不是無知地保持模糊，而是有目的為之，他並不是一種解決問題的公式，而是利用他找到彈性的平衡點，在不確定的環境下，有遠見的策略模糊性可作為啟動變革的手段，企業應在適當的時機善用策略模糊性。

第三章 研究方法與樣本產業介紹

第一節 研究方法介紹



本文研究目的在於解釋造成垂直移動困難而為的原因，並探究出能幫助企業避開失敗的策略研擬方向以及如何面對垂直移動的競爭者。

本文使用「描述性個案研究」描述企業垂直移動的背景以及其中的優缺點，再去論述四種策略理論：定位策略（Positioning Strategy）、產品延伸策略（Product Proliferation）、破壞式創新（Disruptive Innovation）、策略模糊性（Strategic Ambiguity）。透過知曉移動的原因作為開始，以此作為起點去發想思考的框架，並整理學理以及多個案背景。

本文認為移動的原因將影響到企業後續產品的定位以及策略，也因此本文使用「解釋性個案研究」並結合上述四個理論解釋吸引企業垂直移動或是不得不為的原因，同時利用理論去探討垂直移動時所應關注的面向。接著透過理論提供可應用於垂直移動策略以及如何面對垂直移動競爭者的建議。最後透過研究多個已發生個案的背景與其關鍵成敗因素加以論證理論的應用以及上述提供的建議，同時本文從四個理論中歸納出具有因果關係的命題，並將其彙整為策略管理意涵。

本文希望詳細了解垂直移動的原因，並有邏輯地提供企業面對垂直移動可研擬策略的方向，故本文採用「描述性個案研究」與「解釋性個案研究」作為研究方法，如下圖所示。為使架構更完整，本文最後將文獻探討所發想與歸納收斂在起初提出的問題，並提出實務的管理意涵（Michael Beer, 2020），期許能幫助企業面對垂直移動。

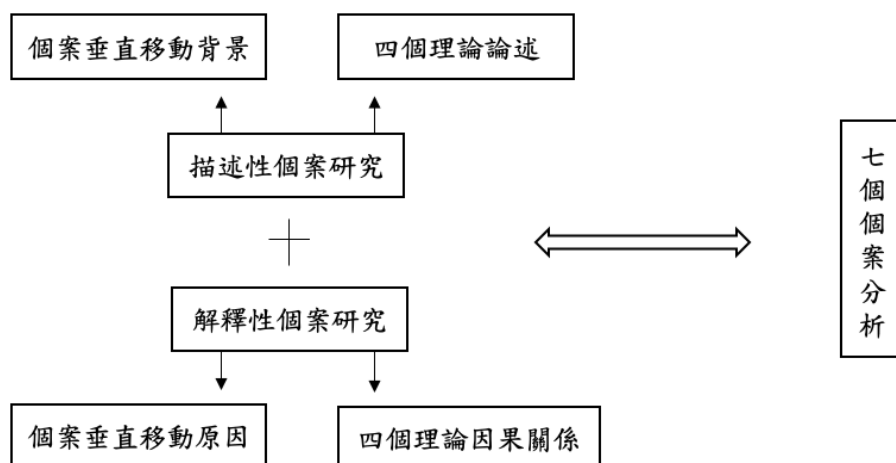


圖 5 研究方法介紹

3.1.1 個案研究法（Case Study）

本文主要透過個案研究法，結合文獻理論與自身於策略與行銷課程所學，去探究企業如何面對垂直移動。個案研究是一種實務性的研究方法，用於探討個案特定情況下的活動，以了解當時的獨特性與複雜性，特別是所研究的對象與現實生活之間的界線並不明確時（Yin, 2009）。透過已發生的實例資料去佐證理論將讓邏輯過程更具可信度，故本文選擇 7 篇個案進行分析（於第三章第二節詳細介紹），用於輔助之後的描述性個案研究與解釋性個案研究。

3.1.2 描述性個案研究（Descriptive Case Study）

描述性研究法（Descriptive Research）用於選定某特定主題後，描述、記載、分析與解釋該主題的過去與現況，描述性研究法應用於找出「是什麼？」或「怎麼樣？」的問題，並著重於客觀事實的靜態描述。描述性研究法可以完整且清楚的說明某現象或理論（Yin, 2009）。本文透過描述性研究清楚解釋文獻理論，並透過描述性個案研究清楚傳達個案背景以及垂直移動過程，以系統化的方式呈現個案資料的收集。



3.1.3 解釋性個案研究 (Explanatory Case Study)

解釋性研究法 (Explanatory Research) 用於解釋一特定關係為什麼會形成，用於解釋「如何？」或「為什麼？」的問題。解釋性研究法可用於尋找因果關係 (Yin, 2009)，本文透過解釋性研究找出企業垂直移動的原因，並輔以四個理論說明因果關係，同時從四個理論中找出具有因果關係的命題，最後以個案關鍵成敗因素輔助說明。

第二節 個案選擇邏輯

本文選定了七個個案：Mercedes Benz CLA (汽車產業)、P&G Pampers & Luvs (尿布產業)、Gillette Good News (刮鬍刀產業)、Dropbox (雲端儲存)、Vidyard (影音數據平台)、Honda (機車產業)、ASUS Eee PC (電腦產業)，以多個案形式呈現研究，除了讓讀者更能了解造成垂直移動困難而為之原因的複雜性，也避免個案單一性造成論證性不足。

由於國內垂直移動的案例較少，次級資料收集不易，故本文皆選擇國外個案來分析。近期網路商關於垂直移動的例子，多為 SaaS 服務。為了使讀者對企業垂直移動的成敗與策略探討更有共鳴，更注意到垂直移動著實在生活中發生著，本文選擇了 5 件 B2C 個案，其中包含 2 件突破性科技個案 Honda 與 ASUS，這 5 件個案背景皆為在生活中常見的產業，也是現今績效仍非常好的大品牌。此外考量到維持個案樣本的多元性，本文又選擇了 2 件包含 B2B 服務的軟體案例。

本文將個案視為引導讀者更加理解企業垂直移動的開端，同時利用多個個案的關鍵成敗因素去論證學理。在個案的選擇邏輯中，個案的取捨以資料的完整性與彼此間的差異性為最優先考量，本文透過表格的方式紀錄競爭環境、行為、結果與關鍵成敗因素，呈現豐富的多個案資料庫。另外為了維持研究討論的完整性

以及目的，本文皆選擇已發生的個案，而非進行中的個案，以確保個案不再變動
以及資料完整。





第四章 問題探討與個案研究

第一節 問題探討

1. 企業為何要向上移動或向下移動？

企業向上移動的原因包括：

- (i) 追求更高的定價空間以獲取更高的毛利空間。
- (ii) 追求更高的品牌價值。
- (iii) 技術突破，成為領導廠商。
- (iv) 主要客戶的需求。
- (v) 受來自低階的突破性科技所逼，主動向上移動。

向上移動到高端市場能讓企業離開原本競爭型態，通常高端市場的價值網絡良好，具有更高的盈利能力，更為吸引人。一般企業裡，針對高利潤的高端市場來開發高性能產品的提案也能得到比較多的資源（Christensen, 1997），加上企業中的升遷也多與提案成功有關，高利潤的高端市場提供較多保障。

高端市場對於品牌的關注度高於低端市場，向上移動有利於發展品牌價值，同時若企業使用子品牌或是子系列向上移動，例如，Toyota & Lexus，根據「產品延伸理論」當產品為高品牌相關性，產品延伸策略可以增加其消費者對品牌的認知，進而影響品牌權益（Yanhui Zhao et al., 2020）。

有時企業自行追求技術突破，並期許自己能當領導廠商，建立標準（Hill, Jones & chilling, 2013）。企業常應主要客戶的需求、投入研發、研究市場趨勢，有系統地分配資源給有系統地分配資源給客戶需要的提案（Harper & Row, 1978）。有時向上的力量來自於突破性科技能提供原本市場更為便宜或方便的商品與服務，原本的企業只能投入研發，向上移動到高端市場。



企業向下移動的原因包括：

- (i) 市場規模擴大
- (ii) 延長產品生命週期
- (iii) 阻擋其他低端市場廠商向上移動
- (iv) 培養新客群
- (v) 投資或發展突破性科技

企業主動向下移動的低端市場以追求一個規模龐大並有增長潛力的市場（Aaker, 1997），根據「產品延伸理論」當產品為低品牌相關性，產品延伸策略可以有效地推動品牌銷售（Yanhui Zhao & Yufei Zhang et al., 2020），低端市場的價值網絡盈利能力低，也反映於產品價格，由於價格下降與消費群體擴大，企業向下移動可以延長產品生命週期。

若企業使用子品牌向下移動，可以保護母品牌，阻擋來自自有品牌或是低價品牌的攻擊以抵制低端市場向上移動（Aaker, 1997）。提高模仿的障礙降低競爭對手引入相似產品時的利潤（Barroso, Giarratana, Reis & Sorenson, 2016）。有時企業向下移動目的在於培養低階客群，並期許他們未來成為高階市場的客群，例如 Mercedes Benz CLA 的初衷是為其他高階車款培養年輕的新客群。

此外企業在觀察到曾經突破性科技帶來的破壞案例，也會主動投資突破性科技，例如 1980 年代 HP 當時為雷射印表機領導廠商，但同時也致力於研發突破科技的噴墨印表機。

2. 企業在垂直移動時所應關注的面向與應採取的策略。

(i) 企業在垂直移動時應關注的面向

除了事前的市場研究與消費習慣分析等，企業在垂直移動時也須理解不同價值網絡的差異，另外若是企業整體移動，於「內部」他應該審視組織能力是否能

配合或是改變，特別是組織能力受流程與價值觀影響甚大者（Christensen, 1997），若是透過新產品去移動的企業，除了組織能力，他應該去審視組織結構是否足夠應付增長的產品線（Zhou & Wan, 2017），以避免失去機動力，另外產品延伸策略對品牌銷售的增量效應隨著產品延伸的增加而下降（Yanhui Zhao & Yufei Zhang et al., 2020）。

於「外部」，他應該透過分析競爭環境，整體地思考各種因素相互的影響，包含通路商的價值網絡等，並了解自己相對於市場份額的大小，根據自己的目標，擬定策略（Jack Trout, 1996），以方便後續建立精確的定位策略，同時也用精確的定位避免傷害原本消費者的權益。

除了上述策略，企業應隨時關注技術供給軌道以及性能需求軌道，以分析與判斷是否向上移動或是向下移動，甚至是向下投資突破性科技。

(ii) 企業在垂直移動時應採取的策略

無論是向上移動或是向下移動，好的「定位策略」都至關重要，透過競爭環境分析，從中尋找區隔理念與相對應的支持點，選定定位策略後，傳達給消費者，過程中不斷地對自己提問，以確保定位策略精確，為之後的行銷策略建立一個好的基礎與長期競爭優勢。企業在垂直移動後應調整資源分配的方式、組織結構或是 KPI 的計算方式以最適組織發展，以避免企業的目標無法有效率的實踐，或是企業無法聚焦於想發展的專案。

當企業本身為要發展突破性科技的向下移動者，除了上述策略，可參考 Christensen「破壞式創新」的觀念幫助組織進行變革。在管理層面，企業應避免資源一次性大量的投入，突破性科技面對充滿不確定性的市場，而且無法使用舊有數據加以預測，避免一次性的投入可以維持對失敗風險的承受能力。經理人應使用發現導向的計畫協助以經理人確認營運或努力的依據為何（Rita G. McGrath



& Ian C. MacMillan, 1995)，面對未知的新市場使用不可知行銷，發掘所有市場的可能性，獲取新知的同時，務必隨時辨認何種資訊是必要且優先需要知道的，並建立適合突破性科技的最適成本結構。

在組織方面，無論企業是自行成立或是購買外部組織，建議確保其行動與資源完全獨立，以避免受到企業資源依賴或是企業內部資源分配流程的侵蝕，讓突破性科技組織不受主要客戶需求或是企業資源競爭影響，保有得以獨立運作的空間。同時建立適當的組織規模，以符合未知的小市場最適成長率所需的成本結構。如果是收購組織，當被收購的成功因素在於「流程」和「價值觀」，收購後不建議整合，以免影響成功因素，若被收購方的成功因素在於「資源」則可以整合。

當面對重大或是戰略性變革時，可使用具有遠見性的「模糊性策略」作為啟動變革的手段，例如發展突破性科技時（Gioia et al., 2012）或是垂直移動開發新產品時，研究證明策略模糊性對組織擬定策略和組織變革有益（Abdallah & Langley, 2014; Jarzabkowski et al., 2010; Sillence & Shaw, 2012; Sonenshein, 2010）。於初期，「對外」模糊性可以讓企業避免受到競爭者、消費者或是管理者的檢驗（Ozcan & Gurses, 2018），透過模糊性取影響消費者接受資訊的邏輯，讓組織在進行變革時或是想從事秘密行為時能更順利。「對內」利用策略模糊性可以提高機率獲取具有不同偏好或利益的重大利益相關者的支持（Gioia et al., 2012），一定程度的策略模糊性也可以改變企業成員對組織與自我行動的認知（Gioia et al., 2012），使他們能自行調整並提供適應該模糊性的流動性幫助。

策略模糊性允許企業能自由地改變已不合時宜的目標或策略（Eric Eisenberg, 1984），企業可在需要重新定位時使用，並去思考自己是誰？為什麼重要？而不是自己能做什麼？（Claire Danielson, 2013），於啟動變革時利用策略模糊性讓內



部與外界都更能適應與接受新的定位，並在之後逐步建立明確的目標（Gioia et al., 2012），發展成更為精確的定位。

3. 企業面對垂直移動者成為競爭者時可作出的應變。

(i) 防止向上移動成為競爭者

當企業預判到有其他想向上移動的廠商，可應用「產品延伸策略」主動向下移動，提高模仿的障礙降低競爭對手引入相似產品時的利潤（Barroso, Giarratana, Reis & Sorenson, 2016），「預防」低端市場廠商的向上移動（Aaker, 1997），應用防守的「定位策略」來執行「產品延伸策略」，定位並生產出能豐富產品線長度的商品已表明品牌的強度、受歡迎程度、專業以及能力（Berger et al., 2007; Mazumdar et al., 1996），並對入侵地盤者傳達出可具有報復性的威脅。

面對突破性科技，企業也可以透過增加消費者對性能需求軌道的斜率，增加欲向上移動者所需提供技術的難度，藉此延緩或是阻止競爭者的出現。

(ii) 防止向下移動者成為競爭者

通常要防止資源較多的高端市場廠商向下移動的難度比較大，除了發動價格戰，當企業預判到有其他想向下移動的廠商，企業同樣可以運用防守的「定位策略」來執行「產品延伸策略」。

(iii) 提高模糊性

除了建立好本身產品的定位，企業可以利用策略模糊性以迷惑和控制外界對自己的認知與評價（Cappellaro, Compagni & Varra 2021），視情況維持或是提高模糊性來妨礙競爭者進入（Ozcan & Gurses, 2018），但也應避免過度模糊去影響產品或品牌本身的定位。

第二節 多個案研究

本文選擇了七個個案，包含：Mercedes Benz CLA、P&G Pampers & Luvs、Gillette Good News、Dropbox、Vidyard、Honda、ASUS Eee PC，以系統化的方式呈現於下表，包含移動背景與個案關鍵成敗因素等。

向下移動 Downmarket 個案

4.2.1 Mercedes Benz CLA

Mercedes Benz 為了擴大市佔率以及培養新的年輕客群的忠誠度，選擇向下移動 Downmarket 到中階車款。它利用產品延伸側略於 2013 推出入門款轎跑車 CLA 系列，也期待未來這些車主會購入旗下高階車款。受到原本品牌知名度加持，一推出，CLA 就受到市場大量的關注，在外型上吸引到不少年輕人，並反映在銷量上。兩年內幫助 Mercedes Benz 超越 BMW 成為銷量最好的豪華品牌，約有 75% 的 CLA 車主以前沒買過 Mercedes Benz。然而兩年後 CLA 銷量急速下降，在車評網站也受到大量指責，被形容成像是好一點的 Civic。首先 CLA 被詬病抹消了 Mercedes 的 DNA，使用了前驅系統，另外他的內飾為合成皮，無法讓消費者聯想到豪華車，這些原因使得一般民眾認為任何人都可以成為 CLA 的車主。同時因為 Mercedes 沒有另外增設銷售通路，這讓原先購買豪華車的駕駛認為與 CLA 車主一同購車降低他們原本的尊榮感。最後高選配的 CLA 在售價上與原先就存在的 C class 基本款相差不大，這也造成消費者與銷售員很大的模糊感。

CLA 雖然成功做到產品延伸吸引幾乎完全陌生與年輕化的客群，但是除了 Logo，車款在選材上無法讓人聯想到 Mercedes 與豪華，這也導致這群車主被群眾觀感分級。此外 Mercedes 只有單一銷售通路，CLA 無論在品質或是售價都與原高階車款相差甚大，這甚至影響到高階車款車主想在通路裡感受到的尊榮感。



CLA 似乎只做到將產品定位在入門款以及吸引年輕人，雖然成功引起消費者的期待，但是並沒有考量到 Mercedes 與豪車的產品特性連結，製造出一款被形容成假 Mercedes 的車款。另外與舊有車款 C class 的差異也不大，頂配 CLA 價格接近 C class，造成消費者選擇困難。此外在通路定位上 CLA 也沒有做出調整，使高階車款的消費者的購物體驗受到 CLA 負面觀感的影響。以上定位策略的失誤不僅造成產品延伸後續的失敗，也造成銷售通路以及消費者無謂的模糊感，除了引發 CLA 與 C class 的蠶食，更影響原消費者的品牌權益。

4.2.2 Vidyard

Vidyard 創立於 2010 年，初期以企業端為主要客戶，提供影片託管、創作、協助上傳以及後台分析等收費服務。起初 Vidyard 主動去向可能需要他們服務的企業兜售產品，因為想將人力控制在 200 人以內，Vidyard 只鎖定大企業作為客戶，但成效普通。於是業務開發部門著手拓展到中小企業，業績意外的良好，Vidyard 因而發現低端市場似乎有更大的成長動力。不僅如此，陸續有其他服務平台提議將 Vidyard 的功能 OEM 到自身服務，例如社交媒體營銷平台 Hubspot。

因為注意到低端市場的成長動能，Vidyard 調整營運方針，向下移動 Downmarket，主動尋找合作夥伴，並提供簡單的免費服務，希望這些免費的用戶日後會購買付費服務。同時 Vidyard 改變過去專注於使用正確訊息與策略來完成交易的方式，把目標改為較為模糊的「保留率」。另外也調整 KPI 為 MAU(每月活躍使用者)，以此提高保留率。也恰巧遇到疫情，影片服務需求增加，例如線上購物平台錄製影片。Vidyard 透過提供服務，取得大量消費者數據，在一年內與 2 萬個單位接觸，參與 30 萬部影片，至今超過 1200 萬用戶使用。

Vidyard 捕捉市場成長動能後調整公司營運方向和獲利目標，並重新定位提供大量免費服務，利用策略模糊性把目標改為較為模糊的「保留率」，追求真正



提供給顧客的價值，這也讓 Vidyard 在面對變革時可以爭取內部的共識，讓他們適應並提供流動性幫助。於外部也利用不可知行銷，獲得跨界合作夥伴，增加互補者以及使用量。

4.2.3 Gillette Good News

1974 年法國刮鬍刀廠商 BIC 發明了拋棄式刮鬍刀，並在歐洲市場獲得很好的成績。Gillette 因為害怕 BIC 靠拋棄式刮鬍刀入侵北美市場，選擇向下移動 Downmarket 於 1976 推出自己的拋棄式刮鬍刀系列 Gillette Good News，使用與原本熱銷型號 Trac II 接近的外型以及保留雙刀片設計，並以生活習慣不同定位產品，提供足夠好的商品成功吸引到新的客群，也幫助 Gillette 打入陌生的中南美洲市場。1980，拋棄式刮鬍刀佔比 Gillette 27% 的營收。

傳統上 Gillette 在行銷刮鬍刀時都會訴求科技感以及男子氣概，而他在行銷 Good News 時以“同樣追求最好，只是生活習慣不同”作為差異定位，讓消費者不會感受到 Gillette 去區分產品的貴賤。另外 Gillette 特地在拋棄式刮鬍刀沿用特有的雙刀片以及握把設計，讓消費者能體會到接近的消費體驗以及 Gillette 的特色。以上從產品延伸時的產品設計到定位策略的運用成功幫助 Gillette 防守北美市場，並觸及到更多原本沒有刮鬍刀強烈需求的消費者，也因為拋棄式刮鬍刀價格較為便宜，Gillette 成功將展品佈局到未知但消費能力相對弱的中南美洲市場。

向下移動（Downmarket）符合破壞式創新（Disruptive Innovation）個案

4.2.4 Honda

Honda 在二戰後以製造耐用的輕型機車聞名，主要兜售給人口密集的都市，這些城市習慣於用輕型機車載送貨物，Honda 為這些城市設計小型省電的引擎。1959 年當時 Honda 一台小型機車售價約 \$250 美元，而美製機車例如哈雷，價格為 \$1000-\$1500 美元，於是 Honda 想利用廉價的人力成本向上移動 Upmarket 到更



高端的北美市場發展。考量到美國的騎乘習慣為長途公路，因此體積、馬力和速度為優先考量，於是 Honda 特別設計了符合北美消費習慣的機車。然而市場反應冷淡，因為北美經銷商多不願意經銷不具知名度的品牌，而且 Honda 的機車在長途也有漏油的風險，再加上 Honda 沒有太多行銷經費，銷量慘淡。

幸運的是，Honda 業務腳下用來跑業務的輕型機車吸引到越野機車族群的目光，因為輕型機車很適合在山坡上騎乘。於是這些業務積極地說服 Honda 母公司放棄大型機車市場，向下移動 Downmarket 轉為發展較為低端的越野機車市場。同時因為還是沒有機車經銷商願意經銷，他們又找到運動用品店做為通路。因為之前輕型機車的成功，Honda 也積極鋪設自己的經銷網絡，並且不斷精進機車的設計與製造。1970 之後，本田也重新佈局向上移動 Upmarket 投入高階機車市場，推出馬力更強的機車，於 1975 年產量達到 500 萬台。

最初 Honda 因為製造大型機車的技術不純熟，加上不了解北美傳統經銷商的獲利多來自高階車款，因此販售無名氣的機車或是小型機車將傷害核心顧客形象，因而失敗。而之後 Honda 的成功在於利用輕型機車開發新市場，越野賽車市場，並以此資源發展便利的經銷網絡與持續精進技術，最後變為突破性科技向上發展高階機車市場。過程中利用不可知行銷與發現導向的計畫，不預設結果的開發新市場，並分批投入資源地建立低成本量產機車但是同時體貼客戶形象的產品定位，以利後續再次向上發展。Honda 成功地利用好的定位策略站穩低端市場，運用破壞式創新向上突破，掌握大型機車的技術，以量產機車的定位瓜分市場。

4.2.5 ASUS Eee PC

2005 年美國麻省理工學院發表 OLPC (One Laptop Per Child) 計畫，目的於以開發百元美金的電腦降低各國間的數位落差，改善新興國家的資訊教育，科技大廠陸續加入計畫，包含 Google、AMD、Intel 等。Intel 除了自身開發出 OLPC



XO，也與 ASUS 共同開發出 Eee PC，延續 OLPC 低價的理念，鎖定已開發國家的青少年、婦女以及長者開發出低價、輕薄、方便上網、精緻外觀的低價電腦，以「Easy to Learn、Easy to Play、Easy to Work」為主要訴求。當時 Eee PC 搭配 7 吋的螢幕，最小 2GB 的儲存容量以及 Linux 作業系統，以 239 美金的價格衝擊了當時均價在 600 美金以上的成熟筆記型電腦市場。短短兩個月全球銷售 35 萬台。Eee PC 的成功之後也帶領全球走向輕省型小筆電的競爭（林曉芳，2009）。

主流筆記型電腦在當時已是成熟市場，各廠商不斷追求效能與規格提升，以差異化吸引消費者。但是多數消費者僅需文書處理、網頁瀏覽以及通訊等基本功能，主流筆記型電腦性能過度供給，加上當時越輕巧的電腦價格越昂貴。Eee PC 以不同的產品定位切入低價筆記型電腦市場，鎖定孩童、婦女等提供「足夠好」的產品，以堪用的功能、輕巧的大小與重量，主打好攜帶和便宜的價格吸引市場，甚至是主流市場，並開發第二台電腦的市場。過去主流廠商不認為消費者會購買舊規格的筆電，加上害怕侵蝕原產品線，而不願意投入低價筆電，造就了 ASUS 成功的先機。ASUS 成立完全獨立的團隊，並以使用者體驗出發，幫助品牌佈局全球。

2008 年多家廠商包含主流大廠看到商機，宣布進入輕省型小筆電市場，ASUS 也不斷開發新規格或款式回應威脅，包含加大螢幕以及使用 Windows 系統，並適時加強效能。ASUS 主要以追求差異化回應低進入障礙的輕省型筆電市場。雖因為先佔優勢，銷量初期良好，但是輕省筆電進入障礙低，市場進入白熱化，後期進入者不斷瓜分市場。

2008 年金融海嘯，Eee PC 便宜的價格成功幫助 ASUS 成功拓展品牌。但景氣快速反彈，低價輕省型小筆電需求消失，ASUS 因為庫存過高嚴重影響財務，

面臨虧損。ASUS 只好進行產品精簡化，並向高端市場移動，隨著 iPad 的出現嚴重打擊輕省型小筆電的市場，ASUS 於 2012 停產 10 吋以下小筆電。

向上移動 Upmarket 個案

4.2.6 P&G Pampers & Luvs

P&G 在 1960 年代推出 Pampers，成功讓消費者習慣使用拋棄式尿布，並成為市占超過 75% 的領導品牌。1976 P&G 研發出一款沙漏形狀外觀而且吸水力更強的尿布，但是需要投資更多在營運成本，估計需要提高 20% 的售價以維持毛利率。因為設想原本的消費者不會相對功能提升的產品付出額外的價格，以及 P&G 一直以來都習慣為每個種類設置新的品牌，P&G 決定向上移動 Upmarket 推出高端品牌 Luvs，並期待藉此吸引到新用戶。

現實與想像中相反，多數消費者在使用過後願意為帶來更大方便的商品付出更多，尤其是沙漏型尿布的設計，Luvs 並未帶來新的客戶，而是瓜分原本的客戶。1978 市場上的競爭者 Kimberly-Clark 推出主打沙漏型以及快黏功能的尿布 Huggies，市佔率達到 30%，分別超過 P&G 旗下兩個品牌的市佔。

P&G 最大的失誤是直接分析消費者不會為了功能升級提升願付價格以及低估消費者對於便利性的需求，因而錯把影響生活方便性的延續性創新設計當成新品牌產品定位。當時 P&G 身為領導品牌，應去調查與分析影響購買拋棄式尿布的原因。另外雖然 P&G 當時只有兩個尿布品牌，但是這樣單純以高低區分的定位策略也導致後續的自我蠶食。從現今觀察，沙漏型的設計影響到舒適度與貼合性，並帶來更大的便利性，就如同拋棄式尿布，因此不應該以此作產品差異化的定位。



4.2.7 Dropbox

Dropbox 是一家雲端儲存服務公司，於 2007 年創立，最初透過免費提供用戶 2GB 的儲存空間，以及成功邀請朋友使用即可獲得額外儲存空間的口碑式行銷，5 年內用戶數達到 1 億。雖然用戶數上升，Dropbox 還是持續虧損，Dropbox 開始意識到真正的獲利來源在於企業。2013 年 Dropbox 將企業理念調整為“為 IT 部門提供他們所需要的工具來證明使用 Dropbox 的合理性”，希望藉由提供工程師更好的使用體驗，由下到上說服企業使用 Dropbox 向上移動 Upmarket 的付費企業版功能。Dropbox 也特別針對企業對於雲端儲存空間的疑慮做出身份驗證和下載次數限制等安全性的調整，並積極爭取國際間安全性認證。後續意識到雲端儲存競爭激烈，Dropbox 也不斷提升其介面的管理以及跨平台服務整合功能，讓其不只是一種服務，更像建立一個生態系統。2018 上市時，市值 100 億美元。

Dropbox 成功地運用多種策略，起初他了解到其服務的價值網絡來自於使用的數量，透過口碑式行銷拓展使用人數。在中期重新調整企業理念時，並沒有直接表明鎖定企業，而是策略性模糊地表示提供 IT 部門所需要的合理性工具，這可以同時解釋為服務員工或是企業，讓員工更樂意推薦自己的公司使用。同時 Dropbox 在產品延伸至企業版本時，也針對企業表明的安全疑慮，做出安全認證的升級。最終他將自己定位在整合性的生態系統，在各個服務平台間穿針引線，讓自己避免被更大的雲端儲存企業淘汰。

小結垂直移動的原因：

1. 向上：Dropbox 為希望在高端市場追求更高的利潤；P&G 為技術提升，延伸產品線長度；Honda 原先是希望拓展高端的北美市場，但結果靠輕型機車打入越野賽車市場，再以此作為基礎向上突破。
2. 向下：CLA 為擴大市占與培養新的受眾；Vidyard 為企業整體移動，改變企

業目標成市占，並追求潛在的營收成長；Gillette 則是阻擋其他廠商透過低階產品進入市場，主動向下移動；ASUS 則是以產品定位出全新的市場需求。

小結個案的成敗關鍵因素：

成功：

1. 精準的定位策略，例如 Gillette Good News 將拋棄式刮鬍刀定位在不同生活習慣；Honda 將自己定位為低成本量產機車；ASUS 定位在便宜好攜帶。
2. 正確的定位策略，例如 Gillette 以生活習慣劃分客群，而不是以產品高低優劣區分客戶；ASUS 已完全不同的使用需求開拓第二台電腦市場。
3. 產品延伸時，保有品牌特色，讓消費者更能聯想到品牌。例如 Gillette Good News 保有雙刀片設計，讓消費者感受到 Gillette 的科技，並且不會因為是拋棄式刮鬍刀，而感受到劣等感。反例則是 CLA 改變為前驅系統，讓消費者認為失去 Mercedes 的 DNA，並且會多加懷疑車輛的操控性。
4. 擁有長遠策略性的概念，佈局階段性目標，同時找出真正的獲利目標與方式，並適時調整企業概念、方向與 KPI。例如 Dropbox 轉為重視 B2B 於是更加重視安全性疑慮，Vidyard 為了更多獲得更多使用量以及數據，主動提供免費服務給合作夥伴。本文認為這與策略模糊性與發現導向的概念接近，適時的改變不合時宜的目標或策略，並訂定階段性目標。
5. 以不可知行銷開發未知市場，例如 Honda 發現新的消費群-越野賽車，和新的通路商-運動用品經銷商。Vidyard 主動提供不同且跨界的軟體平台自己的服務，達到更多使用量，並追求保留率。

失敗：

1. 錯誤的定位策略，例如 P&G 將影響消費者便利的功能提升當作差異化，造成無法達到開發陌生客群的目標。

- 
2. 不理解價值網絡，例如 Mercedes 與高階機車的通路商，他們的價值網絡中獲利多來自高階市場，若使用同一銷售通路，低階車款會影響到主要消費者形象；Honda 個案中通路商的價值網絡也來自於高階車款；ASUS 個案中以追求差異化回應低進入障礙的價值網絡，導致無法把握先進優勢。
 3. 受市場經濟波動與消費者習慣改變而淘汰，例如 ASUS Eee PC 受到金融海嘯影響而成功，但隨後應景氣反彈輕省筆電需求下降，加上庫存過高而虧損。
 4. 過長的產品延伸導致產品蠶食，例如 CLA & C class，Pampers & Luvs 兩者皆因為定位不清晰，使得產品延伸策略過長，最終導致產品蠶食。

企業受到價值網絡的吸引或是本身產品延伸的策略又或是發展突破性科技而做出垂直移動的決定。無論是向上或是向下，B2B 或 B2C，可以觀察到企業在做移動時對於自身都是極具帶來風險的決定，但高風險也對應到高報酬。從大環境經濟情況、產業競爭型態到消費習慣，企業都須納入決策的考量，而之後的產品定位、定價、通路上的選擇、企業成長的佈局策略、獲利目標以及 KPI 的計算方式也都影響了產品的成敗。

另外經理人在啟動變革的同時，必須設法找到彈性與精確的平衡點，全面且不設限的思考組織的未來，以此抓穩成功的機會。

表 2 向下移動 Downmarket 失敗個案整理

個案	個案背景&競爭	為何移動&如何移動	結果	Key Success Factors & Key Failure Factors
Mercedes Benz CLA 失敗	Mercedes Benz 是個經典豪華品牌，於 2013 年推出入門款的豪華車 CLA 系列，CLA 在短期內銷量可觀，幫助 Benz 贏過其最大競爭對手 BMW。	Mercedes Benz 為了擴大市占率，以及提早培養顧客忠誠度，期許他們從年輕就購入入門款，中老年購入高階款，選擇向下移動。 Downmarket B2C 產品定位不同	CLA 在隔年的消費者評比拿到很低的分數，消費者將它形容為“Fake Mercedes”或是“nice Civic”，兩年後 CLA 的銷量也急速下降，另外 CLA 部分銷售上的策略也引起高階車款消費者的不悅。	KSF ● 有效利用產品延伸觸及新的消費群 KFF ● CLA 在用料上的選擇無法讓消費者聯想到豪華車 ex.沒使用皮革內飾，使用前驅系統讓人認為失去 Mercedes 的 DNA。 ● CLA 並沒有與先前存在的 C 系列做出太大的區隔，前者的高選配款與後者價格相差不大。 ● 在銷售通路上沒有做出區隔，引起高階車款消費者的尊榮感降低。



表 3 向下移動 Downmarket 成功個案整理

個案	個案背景&競爭	為何移動&如何移動	結果	Key Success Factors & Key Failure Factors
Vidyard 成功	創立於 2010 年，提供影片託管、創作、協助上傳以及後台分析等收費服務，早期以企業為主要客戶，2019 公司調整方針，主動提供免費服務。	發現市場有更多成長動力，而低端市場有更多潛在客戶，除了提供部分免費的服務，也將出出自身服務 OEM 到其他網路平台 ex. 社交媒體營銷平台 Hubspot。 Downmarket B2B→B2C&B 產品/企業定位不同	恰巧跟上 Covid-19 疫情，在新計畫啟動一年內 Vidyard 與 2 萬個單位接觸，參與 30 萬部影片，至今超過 1200 萬用戶使用，同時不斷增加合作夥伴，期許能導流用戶使用付費功能。	KSF • 捕捉市場成長動力，調整公司營運方向和獲利方式。 • 開放自己的服務，以開放式平台的概念和發現導向的計畫，同時執行不可知行銷，獲得合作夥伴，增加互補者。 • 調整 MAU(每月活躍使用者)為 KPI，並提高保留率。改變過去專注於使用正確訊息與策略來完成交易的方式，把目標改為較為模糊的「保留率」，追求真正提供給顧客的價值。
Gillette Good News 成功	1974 法商 BIC 發明的一次性刮鬍刀，害怕他賣來美國市場，Gillette 趕緊於 1976 年推出自己的一次性刮鬍刀 Good News。	使用與原產品相似的外觀製作，有別於傳統行銷科技和男子氣概，以生活習慣不同為訴求，區分市場。 Downmarket B2C 產品定位不同	除了擋住 Bic 瓜分美國市場，也因為一次性刮鬍刀較低廉的價格幫助 Gillette 拓展未知市場-拉丁美洲。1980 一次性刮鬍刀佔比 Gillette 27% 的銷售額。	KSF • 不以區別高低端為品牌訴求，洞察消費者，以生活習慣區分市場。 • 與 Bic 單刀片設計不同，在設計上沿用 Gillette 雙刀片的設計，讓消費者感受到 Gillette 的特色。 • 以足夠好的商品進入新市場

表 4 符合破壞式創新向下移動 Downmarket 個案整理

個案	個案背景&競爭	為何移動&如何移動	結果	Key Success Factors & Key Failure Factors
Honda 成功	Honda 在二戰後以製造耐用的輕型機車聞名，1959 年，他欲前往更高端的美國市場，但大型機車失敗。反而是由小型機車發現越野機車市場。	當時 Honda 一台小型機車售價約\$250 美元，美國機車，例如哈雷，價格為\$1000-\$1500 美元，Honda 想要利用低勞工成本搶佔北美高端市場，設想美國公路不適合輕型機車，也依照美國公路需求打造大型機車車，但失敗。 Upmarket→Downmarket 破壞式創新 B2C 產品定位不同	Honda 的大型機車除了便宜對美國機車族沒有其他吸引力，經銷商大都不願意銷售陌生品牌。 Honda 的小型機車受到越野賽車族群的注意，並透過運動產品經銷商銷售。之後不斷發展經銷網絡，成功的基礎也幫助本田之後開發大型機車市場。1975 年年產率高達 500 萬台	大型機車 KFF ●以錯誤方式進入市場，試圖藉由傳統經銷商銷售，但並不了解其價值網絡，他們的獲利來自於高階市場，販售不具名氣的車或是小型車破壞核心客戶形象。 Honda KSF ●以不可知行銷去開發市場，成功發掘越野賽車族群與使用運動用品經銷商作為通路。 ●沒有將所有資源投入於研發大型機車，當越野機車市場興起時，可以調整開發資源。 ●利用發現導向的計畫以突破性的越野機車建立低成本量產機車的定位，並以此轉往高階。 ●以低成本量產為定位，用體貼的產品與便利的經銷網絡吸引客戶。

ASUS Eee PC 成功	過去主流廠商不認為消費者會購買舊規格的筆電，加上害怕侵蝕原產品線，而不願意投入低價筆電。 ASUS 於 2007 年發布一款售價僅需 239 美元的低價筆電 Eee PC，衝擊了主流市場。	鎖定已開發國家的青少年、婦女以及長者，以「Easy to Learn、Easy to Play、Easy to Work」為主要訴求。 Eee PC 提供「足夠好」的產品，以堪用的功能、輕巧的大小與重量和便宜的價格吸引市場，甚至是主流市場，並開發第二台電腦的市場。 Downmarket 破壞式創新 B2C 產品定位不同	Eee PC 成功幫助 ASUS 佈局全球，短短兩個月全球銷售 35 萬台。多家廠商看到商機，宣布進入輕省筆電市場，ASUS 也不斷開發新規格或款式回應市場白熱化的威脅，同時也向高端市場發展。 在需求下降後，因為庫存過高嚴重影響財務，面臨虧損，並進行產線精簡化。2012 停產 10 吋以下小筆電。	KSF ● 分析消費者需求，簡化設計，提供夠用的產品。 ● 將產品定位於完全新興的客群，孩童與婦女等，並成功拓展出全新市場，第二台電腦市場。 ● 建立獨立的組織，以完全不同的思維開發產品。 KFF ● 以追求差異化回應低進入障礙的市場，而非專注於性能提升。 ● 以產品線長度進行防守，但產品線過長，自我蠶食加上性能提升不足，讓對手進入市場。 ● 過度自信，庫存管理失敗，在需求下降後虧損。
-----------------------	--	--	---	--



表 5 向上移動 Downmarket 個案整理

個案	個案背景&競爭	為何移動&如何移動	結果	Key Success Factors & Key Failure Factors
P&G Pampers & Luvs 失敗	1976，Pampers 母公司 P&G 研發出沙漏型吸水性更強的尿布，其售價比原先尿布高出 20%。	猜想原消費者不會為了改良型產品忍受更高的價格，選擇創立子品牌 Luvs 來吸引新消費群。 Upmarket B2C 產品定位不同	錯估消費者對於升級版尿布的興趣，和其帶來的便利性，Luvs 並沒有帶來新客群，形成產品自我蠶食，同時當 1978 最大競爭者 Kimberly-Clark 創立 Huggies 瓜分 Pampers 市佔。	KFF ● 低估新設計帶來的方便性以及消費者對於方便的需求，以及對應的願付價格。 ● 錯把影響生活方便性的延續性創新設計當成新品牌產品定位。 ● 定位錯誤導致產品僅以優劣區分的產品延伸，進而形成產品自我蠶食。
Dropbox 成功	Dropbox 於 2007 年創立，提供用戶雲端儲存空間，以免費提供 2GB 的口碑行銷，用戶可額外付費購買容量，5 年內用戶達到 1 億人口。	雖然用戶成長快速，企業還是持續虧損，2013 Dropbox 推出企業版，並針對企業的顧慮改善資安問題以及推出適合的新功能。 Upmarket B2C→B2B&C 產品/企業定位不同	於 2016 累積 20 萬的企業用戶，超過 50% 為 500 大企業。 2018 正式上市，市值 100 億美元。	KSF ● 用分享與免費快速觸及消費者。 ● 由下而上建立參與度，先讓員工習慣使用，透過他們影響公司使用。 ● 針對企業用戶的疑慮與需求去做調整下載限制、身份驗證等功能。 ● 將理念調整為較為模糊地“為 IT 部門提供他們所需要的工具來證明使用 Dropbox 的合理性”。

第五章 結論

第一節 垂直移動小結



往往一個商品的成敗肩負著企業的興衰，更何況是垂直移動的商品，無論是刻意而為之或是不得不為之。企業總是在垂直移動的過程中面臨極大的風險，但是就像衝浪者面對巨浪。面對競爭的環境與自身成長的需求，企業必須想辦法站上浪頭，垂直移動，否則就只能被浪擊沉或是等待下一個不知何時才會成形的巨浪。

本文為了避免以管窺天，故選用了多個背景不盡相同的個案進行分析。其中影響成敗的原因複雜且沒有定論，包含大環境經濟情況、產業競爭型態、消費習慣、產品定位、定價、通路上的選擇、企業成長的佈局策略、獲利目標以及 KPI 的計算方式。本文期許透過前車之鑑，並結合定位策略、產品延伸策略、破壞式創新以及策略模糊性四種理論，予以利用不同層級的策略建議企業何以在變動的環境中追求成長，以及垂直移動時擬定策略的方向。

企業向上移動的原因多半為追求價值網絡中更高的盈利能力，向下移動的原因則多半是追求更大規模的市場，兩種方向實際對營收的增減取決於定位策略、產品製造和後續經營與行銷上的影響。

傳統上在組織內部創新提案時，受到對客戶資源依賴以及內部資源分配的影響，這造成組織無法有效率地對變動的科技或是環境作出反應。在垂直移動的過程中企業應審視內部組織能力與成本結構，並對外部進行全面的競爭與價值網絡分析，判定身處市場中的位置，以精準正確的產品定位策略輔助產品延伸策略或是整體移動的企業垂直移動。產品定位策略的優劣影響了產品本身的行銷，也影響到產品延伸是否過長，導致產品蠶食。利用破壞式創新的觀念發掘企業的可能性，在企業面對重大或是戰略性變革時，利用一定程度的策略模糊性保護自己或

是幫助自身重新定位，在競爭找到精確與彈性的平衡點，藉此發想最適垂直移動策略。



第二節 企業管理意涵

1. 企業除了分析競爭環境以外，也應熟知各個關係人的價值網絡，並探究性能需求軌道與技術供給軌道斜率。同時辨認出重要資訊，以利後續策略與目標擬定，例如 P&G 不了解尿布使用的方便性對於消費者的價值網絡，Honda 不了解經銷商的價值網絡來自於已有知名度高階車款。
2. 定位策略要精準與正確，企業在過程中需要不斷對自己提問，為之後的行銷策略建立一個好的基礎與長期競爭優勢，切記不要以產品貴賤為定位點，例如 Gillette 以消費習慣作為差異點。最後確保定位策略得周全，不要傷害源消費者權益，例如 CLA 沒有將通路納入定位策略，影響到原高階車款消費者的尊榮感。
3. 產品延伸策略可作為垂直移動很大的一個理由，在觀察產品的品牌相關性的同時，需注意產品線是否過長，以免影響組織機動性或造成員工與消費者困擾，甚至造成產品自我蠶食，但有時自我蠶食是因為定位不精確。例如 P&G 當時推出第二個尿布品牌 Luvs，但由於定位失敗，造成自我蠶食，競爭者瓜分市場。
4. 在進行破壞式創新或是企業變革性的垂直移動時時，以發現導向的計畫與不可知行銷來執行策略，例如 Honda 發掘出非原本預想的越野賽車市場，並以此切入北美市場。同時可以融入策略模糊性，以得到不同利益相關者的支持，例如 Vidyard 以具有模糊性的目標執行不可知行銷與發現導向的計畫，尋找合作夥伴，增加其功能被使用的機會。

5. 策略模糊性允許企業能自由地改變已不合時宜的目標或策略，企業可在需要重新定位的時候使用，詢問自己是誰？為什麼重要？而非正在做什麼？例如 Vidyard 把目標改為較為模糊的「保留率」，追求真正提供給顧客的價值。Dropbox 在要進軍 B2B 時將理念調整為為 IT 部門提供所需要的工具來證明使用 Dropbox 的合理性。企業在垂直移動時或重新定位時也可試著將競爭者轉換為互補者，製造雙贏，以策略模糊性得到不同利益相關者的支持，並使用發現導向的計畫建立後續目標。

第三節 研究限制與對未來研究建議

本文選定四個理論：定位策略（Positioning Strategy）、產品延伸策略（Product Proliferation）、破壞式創新（Disruptive Innovation）、策略模糊性（Strategic Ambiguity）作為對企業垂直移動原因與策略的發想基礎，並藉此提出企業管理意涵。以七篇個案：Mercedes Benz CLA、P&G Pampers & Luvs、Gillette Good News、Dropbox、Vidyard、Honda、ASUS Eee PC 進行多個案分析。過程中雖盡力保持資料收集的全面，但還是有發現研究上的限制，列於以下以提供未來做於參考。

1. 研究限制

關於垂直移動的個案多為國外案例且收集困難，資料來源也多為各期刊的報導，期刊主題也不盡相同，需要對其抽絲剝繭，難免會有個案重要資料收集不齊而放棄的情形。另外次級資料有時也無法完整表達當時決策的時空背景，若能更深入了解當時影響決策的關鍵，或許可以從組織結構和資源分配等因素找出影響成敗的關鍵。

本文雖已選用七篇個案，但無法透過其中找出影響 B2B 和 B2C 策略不同的差異。雖然在含有 B2B 服務的個案中都可以發現使用策略模糊性的跡象，但是初步分析那是因為個案面臨重新定位或是企業目標調整，無法完全佐證 B2B 的垂直移

動皆可使用策略模糊性。若能找出 B2B 與 B2C 策略的差異，在給予策略時將會更加精確。

另外本文雖然有發現在向下移動時產品若能保有受消費者喜愛的品牌要素較好，但如同 B2B&B2C 的研究限制，目前還無法確切佐證。如果能找出向上移動與向下移動的差異，在給予策略時將會更加精確。

此外本文尚未發現向上移動或是向下移動對於企業何者的受益或是損失較大，若能明確提出，將能幫助企業進行策略的風險以及效益評估

企業垂直移動成敗的原因太過複雜，雖然本篇以四種理論作為基礎，但想要更全面的解釋，勢必得再加入其他理論。例如可以發現當時經濟情況以及消費習慣也會影響企業垂直移動的成敗，但本文側重的理論並無法解釋這塊。未來若找出其中關聯，想知道是否可以透過這兩個面向去建議企業能往高端或是低端去做產品延伸或是移動。

最後本文針對企業垂直移動的研究是以分析邏輯脈絡，結合歷史個案的成敗因素以及理論給予企業可在策略發想時進行的方向，而非給予企業在垂直移動時可進行的步驟。未來若理論更加完善並做到條列的步驟式建議時，研究將會更加實務。

2. 未來研究建議

若未來還有機會從事這個題目的研究，希望可以加入更為深入個案研究，獲取更為初級的資料進行分析，找出更多企業可以注意的面相。或是以進行中的個案作為研究做長時間顧問型的報告，但是對進行式個案提出建議的難度甚高，耗時巨大。雖然可以進行預測，但是因為進行中的個案所遇到的情況大多是未知且即時的。因此需要具備更為全面的知識、實務經驗以及理論，例如加入影響消費者偏好的因素，或是去探討經濟對消費習慣改變是否影響企業垂直移動的成敗。

藉此幫助企業更全面地分析如何垂直移動，或是在啟動變革的同時，如何找到彈性與精確的平衡點。

另外經過口試委員李振宇教授建議，未來論文方向也可以以同一時間點，同一產業，不同公司的垂直移動個案進行比較，例如三個日系車品牌，以找出更具代表性的關鍵成敗因素。



參考文獻



- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264. doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12002>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459. <https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Aragonès, E., & Neeman, Z. (2000). Strategic Ambiguity in Electoral Competition. *Journal of Theoretical Politics*, 12(2), 183–204. <https://doi.org/10.1177/0951692800012002003>
- Ataman, B., van Heerde, H., & Mela, C. (2010). The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales. *Journal of Marketing Research*, 47, 866-882. doi:10.2307/20751549
- Barroso, A., Giarratana, M. S., Reis, S., & Sorenson, O. (2016). Crowding, satiation, and saturation: The days of television series' lives. *Strategic Management Journal*, 37(3), 565-585. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2345>
- Beckert, J., & Dewey, M. (2017). The Architecture of Illegal Markets: Towards an Economic Sociology of Illegality in the Economy.
- Beer, M. (2020). Fit to compete: Why honest conversations about your company's capabilities are the key to a winning strategy.
- Berger, C., Renner, S., Lürer, K., & Technau, G. M. (2007). The commonly used marker ELAV is transiently expressed in neuroblasts and glial cells in the *Drosophila* embryonic CNS. *Developmental Dynamics*, 236(12), 3562-3568. doi:10.1002/dvdy.21372
- Blankson, C., & Crawford, J. (2012). Impact of positioning strategies on service firm performance. *Journal of Business Research - J BUS RES*, 65. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.013
- Boje, D.M. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38, 997-1035.
- Bower, J. L. (1970). Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Brander, J.A., & Eaton, J.W. (1984). Product Line Rivalry. *The American Economic*

Review, 74, 323-334.

Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cappellaro, G., Compagni, A., & Vaara, E. (2021). Maintaining Strategic Ambiguity for Protection: Struggles over Opacity, Equivocality, and Absurdity around the Sicilian Mafia. *Academy of Management Journal*, 64(1), 1-37.
doi:10.5465/amj.2017.1086

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Dall'Olmo Riley, F., Pina, J., & Bravo, R. (2013). Downscale extensions: Consumer evaluation and feedback effects. *Journal of Business Research*, 66, 196–206.
doi: 10.1016/j.jbusres.2012.07.013

Danielson, C. (2013). *The framework for teaching evaluation instrument*.

Datta, H., Knox, G., & Bronnenberg, B. (2017). Changing Their Tune: How Consumers' Adoption of Online Streaming Affects Music Consumption and Discovery.

Davenport, S., & Leitch, S. (2005). Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority. *Organization Studies*, 26(11), 1603–1623.
<https://doi.org/10.1177/0170840605054627>

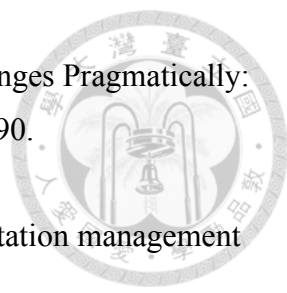
Denis, J.-L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating Indecision: Between Reification and Strategic Ambiguity. *Organization Science*, 22, 225-244. doi:10.1287/orsc.1090.0501

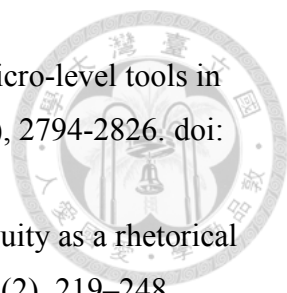
Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147-162. doi: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)

Eaton, B. C., & Lipsey, R. G. (1980). Exit Barriers are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry. *The Bell Journal of Economics*, 11(2), 721–729.
<https://doi.org/10.2307/3003391>

Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: Transcendence Through Organizing. *Communication Research*, 17(2), 139–164.
<https://doi.org/10.1177/009365090017002001>

Feldman, R. B. (1991). Book Review: Child and Family. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 36(9), 694–695. <https://doi.org/10.1177/070674379103600915>

- 
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390.
<https://doi.org/10.1177/0170840614563742>
- Fombrun, C., & Rindova, V. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. *The expressive organization*, 7, 7-96.
- Funk, R. J., & Hirschman, D. (2014). Derivatives and Deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 59, 669 - 704.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
doi:10.1177/1094428112452151
- Giroux, H. A., & Giroux, S. S. (2006). Challenging Neoliberalism's New World Order: The Promise of Critical Pedagogy. *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 6(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/1532708605282810>
- Goodall, B., Trethewey, A., & McDonald, K. (2008). Strategic Ambiguity, Communication, and Public Diplomacy in an Uncertain World: Principles and Practices.
- Greenley, G., Hooley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, 17. doi:10.1362/026725701323366908
- Gurses, K., & Ozcan, P. (2015). Entrepreneurship in Regulated Markets: Framing Contests and Collective Action to Introduce Pay TV in the US. *The Academy of Management Journal*, 58, 1709-1739. doi:10.5465/amj.2013.0775
- Hannan, R., Jenkins, A., Jenkins, A., & Brandenburger, Y. (2003). Cardiac hypertrophy: A matter of translation. *Clinical and Experimental Pharmacology and Physiology*, 30(8), 517-527. doi: <https://doi.org/10.1046/j.1440-1681.2003.03873.x>
- Hudson, B. A., & Okhuysen, G. A. (2009). Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men's bathhouses. *Organization Science*, 20(1), 134-153. doi:10.1287/orsc.1080.0368
- Hudson, P., & Hudson, S. (2008). Changing Preservice Teachers' Attitudes for Teaching in Rural Schools. *Australian Journal of Teacher Education*, 33(4).
<http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2008v33n4.6>

- 
- Jalonen, K., Schildt, H., & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794-2826. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2924>
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2), 219–248. <https://doi.org/10.1177/0018726709337040>
- Kaplan, L., Szybillo, G., & Jacoby, J. (1974). Components of perceived risk in product purchase: a cross-validation. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 287-291. *Journal of Applied Psychology*, 59, 287-291. doi:10.1037/h0036657
- Kenney, M. (2007). The Architecture of Drug Trafficking: Network Forms of Organisation in the Colombian Cocaine Trade. *Global Crime*, 8, 233-259. doi:10.1080/17440570701507794
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Mainkar, A. V., Lubatkin, M., & Schulze, W. S. (2006). Toward a Product-Proliferation Theory of Entry Barriers. *Academy of Management Review*, 31(4), 1062-1075. doi:10.5465/amr.2006.22528171
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172-196. doi:10.5465/amj.2008.0045
- Mazumdar, T., Raj, S.P. and Sinha, I. (2005) Reference Price Research: Review and Propositions. *Journal of Marketing*, 69, 84-102. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.84>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Mena, S., Rintamäki, J., Fleming, P., & Spicer, A. (2016). On the Forgetting of Corporate Irresponsibility. *The Academy of Management Review*, 41, 720-738. doi:10.5465/amr.2014.0208
- Michel, G., & Salha, B. (2005). L'extension de gamme verticale: Clarification du concept. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 20(1), 65–78. <https://doi.org/10.1177/076737010502000104>
- Miles, S., & Mangold, W. (2005). Positioning Southwest Airlines through Employee Branding. *Business Horizons*, 48, 535-545. doi: 10.1016/j.bushor.2005.04.010

- 
- Mocker, M., & Ross, J. (2017). The Problem with Product Proliferation. *Harvard business review*, 95, 104-110.
- O'Connor, J. (1981). The meaning of crisis. *International Journal of Urban and Regional Research*, 5(3), 301-329. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.1981.tb00556.x>
- Piazzai, M., & Wijnberg, N. M. (2019). Product proliferation, complexity, and deterrence to imitation in differentiated-product oligopolies. *Strategic Management Journal*, 40(6), 945-958. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.3002>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review*, 79, 62-78, 164.
- Putnam, L., Fairhurst, G., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10, 1-107. doi:10.1080/19416520.2016.1162421
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Ronald La Due Lake, & Huckfeldt, R. (1998). Social Capital, Social Networks, and Political Participation. *Political Psychology*, 19(3), 567–584.
<http://www.jstor.org/stable/3792178>
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810.
<https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Schoeneborn, D., & Scherer, A. G. (2012). Clandestine Organizations, al Qaeda, and the Paradox of (In)Visibility: A Response to Stohl and Stohl. *Organization Studies*, 33(7), 963–971. <https://doi.org/10.1177/0170840612448031>
- Scott, C. L. (2015). *The Futures of Learning 3: What Kind of Pedagogies for the 21st Century*. Education Research and Foresight Working Papers, UNESDOC Digital Library.
- Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1995). Ambiguous Argument as Advocacy in Organizational Crisis Communication. *Argumentation and Advocacy*, 31(3), 138-150. doi:10.1080/00028533.1995.11951607
- Slotegraaf, R., & Pauwels, K. (2008). The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions. *Journal of Marketing Research - J MARKET RES-CHICAGO*, 45, 293-306. doi:10.1509/jmkr.45.3.293

- 
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. doi:10.5465/AMJ.2010.51467638
- Trout, J., Rivkin, S., & Ries, A. (1996). *The new positioning: The latest on the world's #1 business strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Vaccaro, A., & Palazzo, G. (2015). Values against Violence: Institutional Change in Societies Dominated by Organized Crime. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1075-1101. doi:10.5465/amj.2012.0865
- Wolfe, A. W., & Blithe, S. J. (2015). Managing Image in a Core-Stigmatized Organization: Concealment and Revelation in Nevada's Legal Brothels. *Management Communication Quarterly*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1177/0893318915596204>
- Yates, D., Mackenzie, S., & Smith, E. (2017). The cultural capitalists: Notes on the ongoing reconfiguration of trafficking culture in Asia. *Crime, Media, Culture*, 13(2), 245–254. <https://doi.org/10.1177/1741659017700947>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Zhao, Y., Zhang, Y., Wang, J. F., Schrock, W., & Calantone, R. (2020). Brand relevance and the effects of product proliferation across product categories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48. doi:10.1007/s11747-020-00727-1
- Zhongqi, P. (2003). US Taiwan Policy of Strategic Ambiguity: A dilemma of deterrence. *Journal of Contemporary China*, 12(35), 387-407. doi:10.1080/1067056022000054678
- Zhou, Y. M., & Wan, X. (2017). Product variety and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1134-1150. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2540>
- 林曉芳 (2009)。產品/服務發展及經營模式設計之研究——以系統觀點論華碩 EeePC 之發展。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，桃園縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/9ezy69>
- <https://www.linkedin.com/pulse/going-upmarket-downmarket-software-harder-than-people-preston-clark>
- <https://www.paddle.com/blog/moving-downmarket-expand-your-market>
- <https://finance.sina.com.cn/roll/20050531/094793725.shtml>



<https://www.businessinsider.com/consumer-reports-mercedes-benz-cla-worst-car-in-lineup-2014-10>
<https://www.wsj.com/articles/SB124451113931496589>
<https://www.fastcompany.com/3005640/what-pg-learned-diaper-wars>
<https://www.chargebee.com/blog/things-to-know-when-moving-upstream-downstream-saas/>
<https://workos.com/blog/how-dropbox-used-land-and-expand-to-move-upmarket-and-close-big-enterprise-customers>
<https://www.intercom.com/blog/podcasts/scale-how-vidyard-uncovered-a-multimillion-dollar-growth-lever-by-moving-down-market/>
<https://financialpost.com/pmn/press-releases-pmn/business-wire-news-releases-pmn/vidyards-customer-base-surpasses-250000-companies-as-business-adoption-of-video-messaging-accelerates>
<https://mba.marketingweek.com/gillette-marketing-strategy/>
<https://financialpost.com/pmn/press-releases-pmn/business-wire-news-releases-pmn/vidyard-reports-record-breaking-growth-as-video-becomes-essential-for-digital-first-sales-and-marketing>
<https://www.impactplus.com/blog/how-much-does-vidyard-cost-is-it-worth-it>
<https://www.cool3c.com/article/150298>
<https://brianbalfour.com/essays/key-lessons-for-100m-growth>
<https://hbr.org/1997/09/should-you-take-your-brand-to-where-the-action-is>
<https://hbr.org/2008/03/microsoft-struggles-to-move-do>
<https://hbr.org/2008/04/a-playbook-for-moving-down-mar>
<https://www.forbes.com/sites/stephenwunker/2014/10/08/5-ways-to-reach-down-market-consumers-without-harming-your-brand/?sh=7cfea555flab>
<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
https://startuplatte.com/2017/02/01/dropbox_cloud_war/
<https://productstrategist.wordpress.com/2017/11/04/upmarket-and-downmarket>