

國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班



碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

企業品牌發展與多元化轉型研究—以 E 公司為例

Enterprise Brand Development and Diversified
Transformation — A Case Study of Company E

蘇彥文

Yen-Wen Su

指導教授：郭瑞祥 博士

柯冠州 博士

Advisor : Ruey-Shan Guo, Ph.D.

Kuan-Chou Ko, Ph.D.

中華民國 112 年 11 月

November 2023

論文審定書



國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

企業品牌發展與多元化轉型研究—以 E 公司為例
Enterprise Brand Development and Diversified
Transformation — A Case Study of Company E

本論文係蘇彥文（學號 P07750004）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一十二年十一月二十一日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

郭瑞祥

（指導教授）

柯冠州

（指導教授）

鄭明

王心平

蔣洛

系主任、所長

陳家麟

感言與謝誌



在優派 ViewSonic 公司董事長朱家良先生大力鼓吹及引薦之下，個人有幸加入了臺大復旦 EMBA 的學程。

起初有鑒於近十年來，個人在企業經營上的瓶頸一直未能有所突破。二來，兩位年紀較長的老學生能共學互勉也蠻有意義的。三來，與年輕同學、學長們的相處交流或可激發出個人那潛沉已久的學習熱情。遂大膽報名加入了這個讓人驕傲的大家庭。

在學習期間，感謝所有教授們、助教們及班主任的指導與照顧。除了受惠良多之外，更是讓個人從混沌不明、力不從心的情境契入到了茅塞頓開正向自信的境界。尤其本班的特色是有復旦大學知名教授們的授課加持及國際人文、身心靈活動等的鍛鍊與薰陶，這更讓我學習的範疇及涵量無限的延伸與擴大！

對於謝明慧執行長在招生說明會上悉心的引領，讓人印象深刻，至今仍倍感溫馨。郭瑞祥院長的「事業、人生第二曲線」也總會讓我心有戚戚，深受感動。也特別感謝湯明哲教授的鼓勵（成績），李吉仁教授的提點指引（公司需要專業行銷團隊），現正努力組成中。

此次論文撰寫特要感謝郭瑞祥教授及柯冠州教授的悉心指導與建議，也感謝戴心宜班主任對於論文題目耐心的提點。以個人的公司做反思與檢討並查出痛點進而找到解方，實乃一舉兩得，不但可以助人（建議、參考）還可利己（找出成長引擎、改善經營績效）。

最後，我以臺大 EMBA 為榮，希望未來所做所為均能榮耀師長，回饋母校。也再次感恩所有成就我的教授、同學、學長姊們，您們豐富了我的人生也圓滿了我最高貴的夢想。

蘇彥文 謹識

於臺大管理學院

中華民國 112 年 11 月

中文摘要



論文敘述個案公司(保銳科技股份有限公司 Enermax Technology Corporation)創立至今 33 年,在第一個 10 年如何突破代工微利瓶頸,抓住創立品牌的機會,一舉成功正式建立自有品牌。在第二個 10 年企業發展的成長期,如何利用差異化與研發優勢,持續推出具專利性、獨立性的電腦周邊產品,延續高毛利率、高市佔率的榮景。在第三個 10 年市場需求逐步萎縮轉變,甚至後期,國際級知名品牌異業競爭者亦競相介入。而 E 公司營運規模則屬中小企業,當面臨強大競爭壓力,不免營運決策、品牌策略搖擺不定,這也導致企業業績急遽衰退,營運面臨困境。個案公司剛開啟第 4 個 10 年,從這個關鍵階段進行多角化經營與數位轉型,將個案公司往前景好的行業轉移,本研究也提出下列的結論與建議,做為企業經營國際品牌的借鏡,與個案公司多角化轉型,未來可持續發展的策略:(一) 延續核心競爭力,強化品牌價值 (二) 找到屬於品牌 DNA 差異化的產品,與消費者需求的交集點 (三) 開創不一樣的商業模式,找出與目標消費者溝通的關鍵時刻 (四) 以數據做決策、及時瞭解市場動態 (五) 採用菲利浦·科特勒的 5A 架構,擬定數位行銷傳播策略 (六) 經營品牌自有流量池

文中討論保銳科技公司四個經營階段與相關分析：

第一階段 (1990-1996)：代工時期～微利圖存，自有品牌，暫無加值。

第二階段 (1997-2009)：成功造勢自有品牌～-ENERMAX 安耐美。

第三階段 (2010-2020)：筆記型電腦崛起，桌上型電腦急遽衰退，營運持續多年虧損，企業面臨轉型挑戰。

第四階段 (2021～)：數位時代來臨，公司數位轉型（數位管理、數位行銷）得以開展。期待～保銳科技「浴火鳳凰～榮景再造」。

本研究提供企業的建議包括：品牌定位、差異化、研發創新做法、品牌通路策略及當市場發生變化時，企業應掌握哪些關鍵指標，進行品牌策略調整，最後提供個案公司多角化轉型的數位行銷、商業模式策略建議。

關鍵字：品牌定位、差異化、品牌通路策略、數位轉型

ABSTRACT

This paper presents a case study of Enermax Technology Corporation, a PC hardware company with a 33-year history, through its evolution across four distinct business stages. Initially, Enermax broke free from the low-profit OEM model to establish its own brand. In its second decade, the company gained market share through patented, high-margin computer products. However, the third decade saw a decline in market demand and intense global competition, leading to operational challenges and decreased performance. Now in its fourth decade, Enermax is embracing diversification and digital transformation, aiming to adapt to promising new industries.

Key conclusions and recommendations for sustainable development and international brand management include:

- (1) Sustain core competitiveness and enhance brand value.
- (2) Identify products that align with the brand's DNA and meet consumer demands.
- (3) Innovate unique business models and identify key moments to communicate with target consumers.
- (4) Utilize data for decision-making and stay updated on market dynamics.
- (5) Applying Philip Kotler's 5A framework for digital marketing strategies.
- (6) Build and maintain a brand's own media and create privacy traffic.

The paper examines Enermax's journey:

Stage 1 (1990-1996): OEM period with low-profit margins, no added value.

Stage 2 (1997-2009): Successful branding of its own brand – ENERMAX.

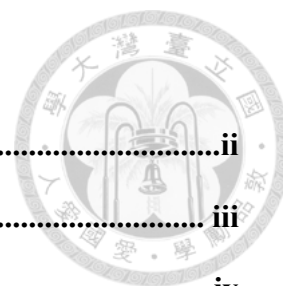
Stage 3 (2010-2020): Challenges from a shrinking desktop market, necessitating a strategic shift.

Stage 4 (2021-present): Focus on digital transformation and diversification.

The study offers insights into brand positioning, differentiation, innovative research, channel strategies, and key performance indicators for adapting brand strategy in a dynamic market. It concludes with strategies for digital transformation and business model recommendations for Enermax's ongoing diversification.

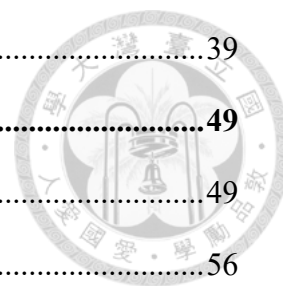
Keywords: brand positioning, differentiation, sales channel strategy, digital transformation

目錄



論文審定書	ii
感言與謝誌	iii
中文摘要	iv
ABSTRACT.....	v
目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	ix
第一章、緒論	1
第一節、研究背景與動機.....	1
第二節、研究目的.....	2
第三節、研究架構.....	3
第二章、研究的相關理論基礎	4
第一節、SWOT 分析	4
第二節、五力分析（Five Forces Analysis）	6
第三節、第二曲線（The Second Curve）	10
第四節、價值主張（Value Proposition Canvas）	12
第五節、商業模式圖（Business Model Canvas）	14
第六節、品牌定位亨利·明茨伯格的差異化競爭策略理論.....	16
第七節、CBBE 品牌價值模型	19
第三章、E 公司所涉相關產業狀況.....	23
第一節、PC 市場產業分析.....	23
第二節、電動輔助自行車的產業分析.....	28
第四章、個案公司介紹	36
第一節、個案公司基本介紹.....	36

第二節、產品研發創新.....	39
第五章、個案公司品牌發展分析	49
第一節、個案公司的五力分析.....	49
第二節、個案公司的 SWOT	56
第三節、個案公司的品牌定位與品牌價值分析.....	59
第四節、小結.....	64
第六章、個案公司價值主張與商業模式研究	67
第一節、個案公司個人電腦 PC 產業的價值主張與商業模式研究.....	67
第二節、個案公司多元化轉型電動輔助自行車產業價值主張與商業模式 研究.....	74
第七章、結論與建議	84
第一節、結論.....	84
第二節、建議.....	86
參考文獻	93



表目錄

表 1-1 研究架構流程表	3
表 5-1 E 公司第一階段 (1990-1996) 五力分析表列	50
表 5-2 E 公司第二階段 (1997-2009) 五力分析表列	52
表 5-3 E 公司第三階段 (2010-2020) 五力分析表列	54
表 5-4 E 公司品牌發展重要事件	59
表 5-5 E 公司設立海外子公司經營品牌	62



圖目錄



圖 2-1 SWOT 分析.....	4
圖 2-2 五力分析架構.....	7
圖 2-3 S 型的西格瑪曲線 (sigmoid curve)	10
圖 2-4 第二曲線.....	11
圖 2-5 價值主張圖.....	12
圖 2-6 商業模式圖.....	14
圖 2-7 品牌價值模型.....	19
圖 3-1 2004-2022 年全球桌上型電腦 (Desktop) 及筆記型 (Laptop) 電腦出貨量.....	26
圖 3-2 全球 PC 市場下滑 (2010 年起 PC 全球出貨量).....	27
圖 3-3 2017-2021 年北美與歐洲市場電動輔助自行車銷售量.....	29
圖 3-4 2030 年全球電動輔助自行車產值預測.....	29
圖 3-5 2015-2021 年歐洲電動輔助自行車市占率.....	30
圖 4-1 E 公司歷年營收、毛利、淨利 (損) 趨勢變化.....	37
圖 4-2 雙風扇電源供應器廣告 DM.....	40
圖 4-3 1999 年 E 公司將電腦電源供應器賦予彩盒包裝.....	40
圖 4-4 2000 年榮獲經濟部智慧財產局「電腦電源供應器具雙調整溫控氣流裝置」(FMA, Fan-speed Manual Adjustment) 之專利權，並應用於電腦電源供應器上.....	41
圖 4-5 電腦電源供應器外觀賦予烤漆處理.....	41
圖 4-6 2004 年雜誌「先探」報導 E 公司上櫃新聞.....	42
圖 4-7 2004 年獲得 Tom's Hardware Guide 讀者票選年度最佳電源品牌....	43
圖 4-8 2005 年榮獲 Tom's Hardware Guide 選為年度最佳電源供應器製造商.....	43

圖 4-9 電腦鍵盤 Aurora Premium 鍵盤榮獲 2007 年德國 Red Dot 設計.....	44
圖 4-10 2007 年獲得環形燈風扇設計的發明專利.....	44
圖 4-11 蝙蝠系列風扇-火蝠銀蝠白蝠獲得 2008 年台灣精品獎.....	45
圖 4-12 Apollish 阿波力斯風扇獲得 2010 年台灣精品獎.....	45
圖 4-13 閃銀三色維加斯風扇獲得 2011 年台灣精品獎.....	45
圖 4-14 冰核系列 (REVOLUTION 85+) 和魔族 MODU82+ 電源供應器獲得 2009 年台灣精品獎.....	46
圖 4-15 歐洲電腦硬體協會票選 2015 最佳水冷產品.....	47
圖 4-16 數位無風扇電源 550W 2017 德國設計獎 (German Design Award)	47
圖 4-17 2016-2018 年, E 公司的機殼產品, 蟬聯日本日本 BCN 年度最暢銷 機殼品牌首獎	47
圖 4-18 LIQTECH TR4 II 360 幻彩銳龍榮獲歐洲電腦硬體協會票選 2019 最 佳水冷產品	48
圖 5- 1 E 公司第一階段 (1990-1996) 五力分析.....	51
圖 5- 2 E 公司第二階段 (1998-2009) 五力分析.....	53
圖 5- 3 E 公司第三階段 (2010-2020) 五力分析.....	55
圖 5- 4 E 公司第一階段: 1990-1996 年 SWOT 分析.....	56
圖 5- 5 E 公司第二階段: 1997-2009 年 SWOT 分析	57
圖 5- 6 E 公司第三階段: 2010-2020 年 SWOT 分析.....	58
圖 5- 7 E 公司品牌價值模型圖	64
圖 6-1 E 公司第一階段 (1990-1997) 價值主張圖.....	67
圖 6- 2 E 公司第一階段 (1990-1997) 商業模式架構	68
圖 6- 3 E 公司第二階段 (1998-2009) 價值主張圖	69
圖 6-4 E 公司第二階段 (1998-2009) 商業模式架構	70

圖 6-5 E 公司第三階段 (2010-2021) 價值主張圖	72
圖 6-6 E 公司第三階段 (2010-2021) 商業模式架構	73
圖 6-7 E 公司的雙功能打浪電動輔助自行車獲得 2021 年國家品牌玉山獎最佳產品類「全國首獎」	75
圖 6-8 E 公司電輔自行車價值主張圖	76
圖 6-9 E 公司電輔自行車的商業模式架構	79
圖 7-1 5A 網路行銷策略	90
圖 7-2 私域流量	92



第一章、緒論



第一節、研究背景與動機

本研究以保銳科技股份有限公司 Enermax Technology Corporation 為研究對象，以下簡稱 E 公司。保銳科技創立於 1990 年，當時電腦科技產業因產品標準化進入門檻低，為高度競爭環境的產業，E 公司在創立的前 7 年，尚未找到發展自有品牌的使力點，因此企業經營以代工、銷售與競爭品牌差異化低的電腦零組件產品為主（電腦電源供應器、電腦機殼、電腦風扇）。1997 年 E 公司運用差異化創新的品牌策略，推出全球首創的雙風扇電腦電源供應器，此創新設計可提高當時電腦機殼系統的散熱效能，並獲得 CPU 中央處理器大廠-超微半導體公司 AMD(Advanced Micro Devices, Inc.) 的大力推薦，從此品牌認可及知名度大增，一舉成功正式建立自有品牌。

E 公司發展的第二個階段，堅持差異化與研發創新的品牌策略，持續推出具專利性、獨立性的電腦周邊產品，延續高毛利率、高市佔率的榮景，並在 1990 年到 2005 年間於海外設立美國、德國、法國、日本、中國子公司。

綜合個案公司的資料與研究個案公司的品牌策略，分析其內部優勢與外部市場的威脅和機會點，可歸納出 2 個關鍵因素讓個案公司在創立前 20 年（1990 年-2010 年）的激烈競爭電腦產業中穩健發展且維持高獲利率：

關鍵因素一：明確的品牌發展策略與品牌定位。

關鍵因素二：靈活的機智的創新研發與行銷通路策略。

在個案公司成立的第三個 10 年（2010-2020 年），歷經經營模式（從電源供應器的研發製造商，轉型以行銷來經營品牌）的轉變、市場需求變化的起伏不定（因比特幣、挖礦機熱潮消退導致千瓦級電源的需求驟降，產生嚴重的庫存壓力），

雖然 E 公司極力多角化研發新產品（包含具有專利的 CPU 水冷散熱器、RGB 風扇），也成為業界屬一屬二的強勢機型，唯整體營運績效依然沒有改善。

個案公司成立的第四個 10 年（2021 年起），將如何進行品牌策略重新調整，結合數位轉型、數位行銷提供經營策略的建議。



第二節、研究目的

藉著研究整理歸納 E 公司創業至今 33 年發展的過程，堅持創立自有品牌，維護經營品牌原則及方式，使品牌發揮其效益提升其價值，並使產品成功獲得高的市占率，到企業營收及獲利持續成長發展的穩定期。在 E 公司最近十年的發展過程中，個人電腦 PC 產業產生重大的變化，面對產業不同替代品的出現，消費者的使用習慣即大環境改變，市場不同類型的新進入者大幅增加、現有競爭者為維持市占率的價格競爭的威脅，此時品牌的強度逐漸減弱，遇到品牌的經營產生危機。

將 E 公司經營發展的歷程分為三個階段，在第一個階段為創業初期，突破微利代工為主要的經營方式，堅持創立自有品牌。一舉成功正式建立自有品牌。在第二個階段成功正式建立自有品牌，企業發展營收及獲利均進入的成長期，堅持品牌形象及研發優勢，持續推出具專利性、差異化、獨立性的電腦周邊產品，得以延續高毛利率、高市占率的榮景。在企業發展第三個階段市場需求已開始逐步萎縮，同時國際級知名品牌異業的競爭者亦相繼加入。E 公司面臨強大競爭壓力及產業衰退，營運決策及品牌策略也開始妥協，這也導致企業業績急遽衰退，營運面臨困境。

借研究整理歸納 E 公司初期成功建立自有品牌的過程，中期擴大品牌效益使營收獲利穩定成長，近期品牌力下降至業績衰退虧損增加，總結相關的經驗及教訓，對於企業發展國際品牌之經營，提供經驗借鑒。

第三節、研究架構



本論文的研究架構，如表 1-1，分別為：緒論、文獻探討、產業分析、個案研究分析、結論與建議。

本研究計畫探討之產業為全球電腦產業，及電腦電源供應器（ATX Power Supply）的產業分析，透過資料的蒐集、個案企業公司的營運經驗，探討個案公司的品牌發展與轉型策略，並藉由相關文獻的理論，進行個案公司的 3 個發展階段的研究與分析。最後，歸納出本研究的結論，與對個案公司第 4 個發展階段提出建議。

表 1-1 研究架構流程表

第一章：緒論	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究主題 ● 解釋研究背景、研究動機與研究目的
第二章：文獻探討	<ul style="list-style-type: none"> ● 說明本論文研究採用的相關理論，作為本論文個案研究分析的基礎
第三章：產業分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 電腦周邊電源供應器分析 ● 電動輔助自行車的產業分析
第四章：個案公司介紹	<ul style="list-style-type: none"> ● 個案公司基本介紹 ● 產品研究創新
第五章：個案公司品牌發展分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 個案公司的五力分析 ● 個案公司的 SWOT 分析 ● 個案公司的品牌定位及品牌價值分析 ● 小結
第六章：個案公司的價值主張與商業模式研究	<ul style="list-style-type: none"> ● 個案公司 PC 產業的價值主張與商業模式研究 ● 個案公司電動輔助自行車產業的價值主張與商業模式研究
第七章：研究結論與建議	<ul style="list-style-type: none"> ● 本個案分析的研究結論 ● 針對研究個案，提供研究建議
參考文獻	<ul style="list-style-type: none"> ● 本論文研究採用的相關理論出處

第二章、研究的相關理論基礎



第一節、SWOT 分析

SWOT 分析是一種戰略規劃工具，它能幫助企業辨認自己的優勢、弱點、機會和威脅。它是評估可能對公司實現目標產生積極或消極影響的內部和外部因素的主要方法，在現有的資源及所處的環境之下，發揮企業的現有優勢，爭取產業現存機會發展，同時改善企業的弱點，降低環境所產生的威脅。

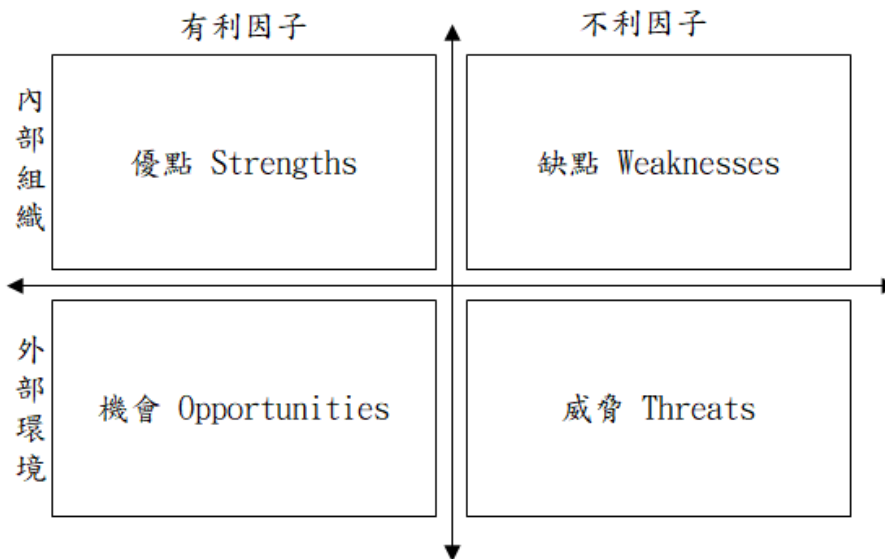



圖 2-1 SWOT 分析

SWOT 一詞代表優勢(Strengths)、弱點(Weaknesses)、機會(Opportunities)，以及威脅(Threats)。這四個象限中的每一項因素都非常重要(如圖 2-1)，詳述如下。

1.S: Strength (實力)，指公司或組織的核心競爭優勢，可從下列觀點分析。

- (1) 跟同業相比較，企業所具備優勢。
- (2) 公司在產業中具高度品牌知名度。

- 
- (3) 公司所擁有的軟實力，如知識、關鍵技術、人脈、創新服務等。
 - (4) 公司所擁有的些硬實力，如設備優良、資金充足、人力資源等。

2.W：Weakness（薄弱點），指公司或組織的核心不足之處，公司需要加強或改善之處。

- (1) 沒有明確的戰略目標。
- (2) 缺乏關鍵技術或是創新研發能力。
- (3) 公司組織尚未健全，團隊溝通效率不佳。
- (4) 廠房設備過於老舊，生產效率差。
- (5) 可運用的資金不足。
- (6) 品牌知名度低，市場規劃能力不足。

3.O：Opportunity（機會），因產業進展、環境變動而有機會提升公司競爭力的外部因素。

- (1) 公司所處的產業是在成長的趨勢之上。
- (2) 公司的產品、技術、服務能夠找到新的利基市場。
- (3) 新產品的開發、新的技術引進、新的通路經營、新的商業模式。
- (4) 跨界合作機會或戰略聯盟。

4.T：Threat（威脅），指公司或組織面臨的外部風險，可能會造成公司阻礙停滯不前的不利因數。

- (1) 消費者習慣或使用者習慣的改變。
- (2) 有強勁的競爭者加入市場。
- (3) 產品鏈與供應商關係的穩固性。
- (4) 市場成長放緩或經濟衰退等。

- (5) 新冠疫情影響或通貨膨脹。
- (6) 國際政經或政府策略改變影響。



透過如此完善縝密的 SWOT 內部分析，企業可以就本身的實力與其他競爭者做相對的比較，而機會與威脅的分析則會著重在外部環境的變化以及其對企業可能造成的相關影響等。如此一來，企業可以將主要資源投入在自己的強項以及最有發展機會的地方，並針對弱點找到解決改善的方案，同時對於未來外部可能面臨到的威脅，也都能提早做好因應準備，規劃出企業自己的戰略藍圖。

第二節、五力分析（Five Forces Analysis）

五力分析最早由哈佛管理學教授“Michael Porter”在“*How competitive forces shape strategy*”一書中所提出，定義了影響企業在市場競爭中的五種力量。五種力量都相互牽引著，任何一種力量過於極端都可能造成失衡，導致企業失去市場競爭力；相反的，掌握每種力量之間的平衡，就能讓企業在市場上維持高度競爭力。

而這五種力量，個別都有一些關鍵的衡量指標，可以透過這些分析企業在現有市場的狀態，本章節將著重於和個案企業最相關的幾項指標做探討。

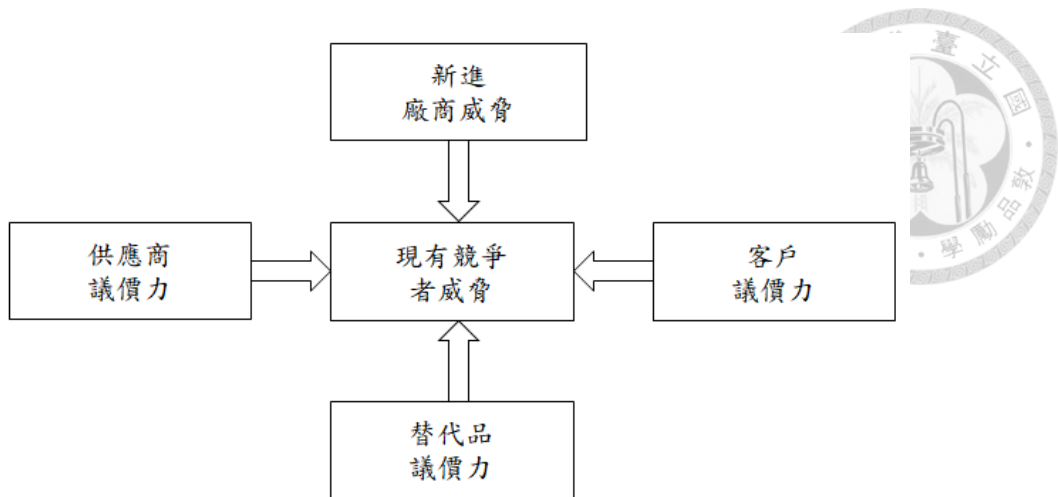


圖 2-2 五力分析架構

資料來源：Michael Porter, 1979

1. 供應商議價力 (Bargaining power of suppliers)

(1) 原料價格佔產品售價的比例

當供應商提供的原物料，佔企業所銷售產品成本比例較高，對於企業來說不可取代性高，企業較難與供應商協調採購成本，則供應商議價力高；若供應商提供的原物料，佔企業所銷售產品成本比例較低，對於企業來說不可取代性低，企業較容易與供應商協調採購成本，則供應商議價力低。

(2) 供應商垂直整合程度

當供應商能整合資源，一條龍獨立生產企業所銷售產品，對於企業來說黏著性較高，企業較難與供應商協調採購成本，則供應商議價力高；若供應商僅生產單一原物料，無法獨立生產企業所銷售產品，對企業來說黏著性較低，企業較容易與供應商協調採購成本，則供應商議價力低。

2. 客戶議價力 (Bargaining of customers)

(1) 購買數量

當客戶採購數量越多，企業需適度調低售價以誘導客戶採購更多數量、甚至是下一次的採購，則客戶議價力高；若客戶採購數量較少，對企業來說獲利較低，企業可以適時調高售價賺取更多利潤，則客戶議價力低。

(2) 價格敏感度

當企業所銷售為客戶為必要產品，客戶對價格的要求會相對降低，企業可以制定較高的售價，則客戶議價力低；若企業所銷售為客戶非必要產品，客戶對價格要求會相對提高，企業必須降低售價以吸引客戶採購則客戶議價力高。

3. 替代品威脅 (Threat of substitutes)

(1) 消費者對替代品偏好傾向

當企業所銷售產品差異性較低，市場上有較多相似產品可選擇時，消費者容易因為價格、外型等等因素購買其他品牌的產品，則替代品所產生的威脅高；若企業所銷售產品有較高獨特性，市場上較少相似產品可以替代，消費者不易購買其他品牌產品，則替代品所產生的威脅低。

(2) 消費者認知的品牌差異

當企業品牌知名度較高時，即使有眾多相似產品，消費者仍有較高意願選擇購買自身所信賴的品牌，則替代品所產生的威脅低；若企業品牌知名度較低，即使產品別具獨特性，消費者仍會選擇購買知名度較高的品牌，則替代品所產生的威脅高。

4. 新進廠商威脅 (Threat of entrants)

(1) 進入障礙

當企業所銷售產品製造難度較高時，新進品牌較難取得相關資源加入市場，企業能保有原本的市場競爭力，進入產業的障礙高，則新進廠商的威脅低；若企業所銷售產品製造難度偏低，新進品牌能輕易取得相關資源加入市場，企業須投入更多資源抵禦新進品牌維持競爭力，進入產業的障礙低，則新進廠商的威脅高。

(2) 掌控通路能力

當企業熟悉市場主要銷售通路，能快速推廣所銷售產品，新進品牌則需花時間嘗試通路，企業可以取得先機搶占市場，掌控通路的能力高，則新進廠商的威脅低；若企業對於市場主要銷售通路較為陌生，推廣所銷售產品速度較慢，新進品牌有較多時間嘗試通路，企業將失去先機搶占市場，掌控通路的能力低，則新進廠商的威脅高。

5. 現有競爭者威脅 (Competitive rivalry)

(1) 現有競爭者數量

當企業所處產業競爭者數量較多，市場上同性質產品對於消費者來說選擇較多，銷售難度會隨即提高，現有的競爭者數量多，則現有競爭者威脅高；若產業中競爭者數量較少，市場上同性質產品對消費者來說選擇較少，銷售難度會隨即降低，現有的競爭者數量少，則現有競爭者威脅低。

(2) 產業成長率

當企業所處產業未來市場需求持續攀升，所銷售產品數量會隨著需求不斷提高，產業成長率高，則現有競爭者威脅低；若產業未來市場需求逐步遞減，所銷售產品數量將會隨著需求逐漸下降，產業成長率高，則現有競爭者威脅低。

第三節、第二曲線 (The Second Curve)



S型的西格瑪曲線 (sigmoid curve) 是一種數學概念，指的是「二焦點曲線函數」，其函數圖形恰巧能夠描繪宇宙中盛極而後衰的現象 (圖 2-3)。

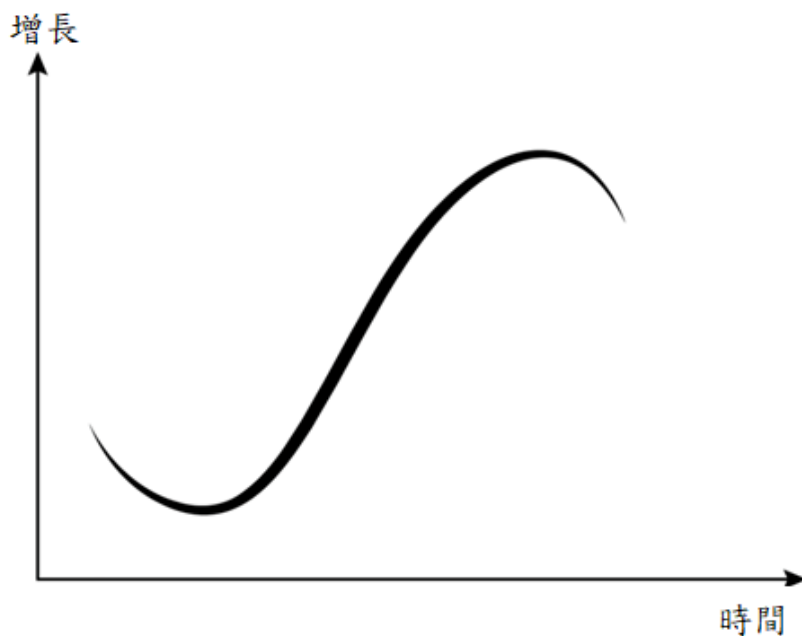


圖 2-3 S型的西格瑪曲線 (sigmoid curve)

在 1979 年，英國當代管理學大師查爾斯·韓第首次用數學西格瑪曲線的概念來解釋人生、歷史、甚至企業和政府的誕生、成長、成熟、以及衰退的過程。他認為，如果企業要避免衰退，就必須在第三階段的成熟期引入新的產品或商業模式，使得第二條西格瑪曲線可以繼續第一條即將衰退的曲線 (圖 2-4)。

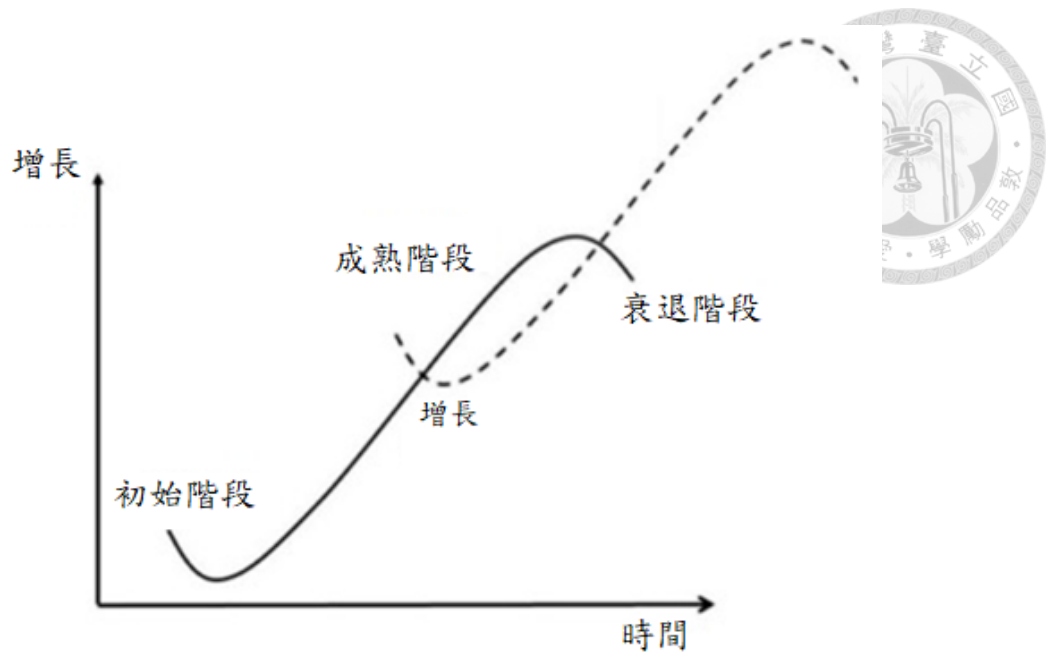


圖 2-4 第二曲線

資料來源：第二曲線：英國管理大師韓第的 16 個思索，預見社會與個人新出路，天下文化

第二曲線是一種戰略思維，在企業管理和組織轉型時，可提醒企業在短期目標的同時，要考慮其長遠發展的過程，並提倡企業創新、轉型、進化，以保持競爭力。韓第認為，企業必須建立一個富有創意、活力、凝聚力的企業文化，才能在競爭激烈的市場中脫穎而出。

當前的成長曲線尚未達到巔峰，並且所有的信號都表明目前的情況良好，不需要開啟新的路線，組織或個人仍應該啟動變革，不要被成功上升的曲線遮蔽而停止思考如何展開第二成長曲線。在優勢還在高峰時佈局第二曲線，可在投資不被限制的情況下，有足夠的時間彌補第一曲線的不足，而不需要大刀闊斧地進行改組。

能在風光時思考危機，拋下舊思維，才有可能創造新的轉捩點，不只第二曲線，甚至“第三曲線”、“第四曲線”，如此循環，企業才能持續正向發展。

第四節、價值主張 (Value Proposition Canvas)

在現今瞬息萬變的商業市場中，每個企業個體皆開始思維如何針對目標顧客，創造出更高價值的產品及服務，以解決其問題並滿足更高的顧客需求。因此，來自瑞士的策略管理與創新顧問公司---Strategyzer 創辦人 Dr. Alexander Osterwalder 在 2014 年提出「價值主張圖」(Value Proposition Canvas)，清楚的分割出右邊「目標客群描述」以及左邊「品牌價值內容」兩大區塊 (如圖 2-5)，針對客戶最重要的任務 (jobs)、痛點 (pains)、獲益 (Gains)，找出適切對應的價值主張，最終以是否適配成功 (Value fit) 的方式檢視公司所提出的產品及服務，是否符合顧客期待，設計出可獲利的商業模式。

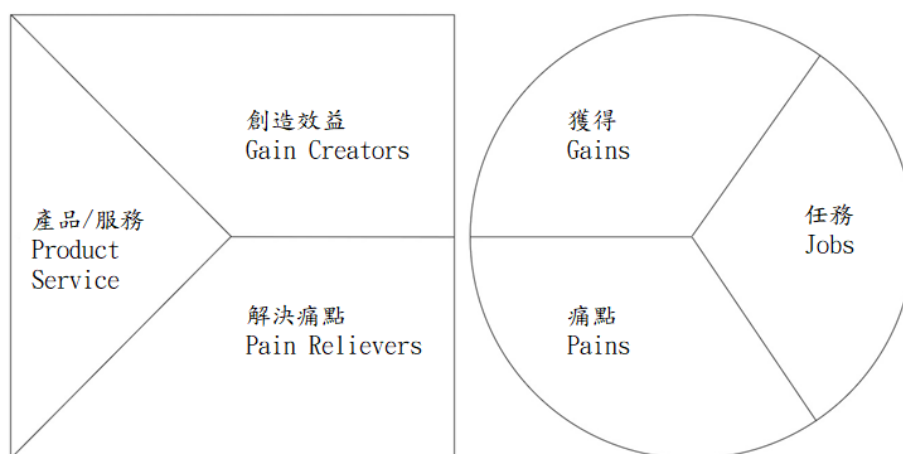


圖 2-5 價值主張圖

資料來源：Value Proposition Design, Alexander Osterwalder, 2014

首先，必須針對目標顧客進行輪廓描繪，期間反覆自我提問、並試圖挖掘更多資訊以瞭解顧客真正想要獲得的最大收益。

1. 顧客任務 (Jobs)：客戶在日常生活中，無論是私人或工作領域中，必須完成、或是待解決的重要項目；且又劃分為以下四種不同任務，分別

為功能性任務 (Functional jobs)、社交性任務 (Social jobs)、情緒性任務 (Emotional jobs) 及輔助性任務 (Supporting jobs)。

2. 顧客痛點 (Customer Pains): 完成任務前的所遇到的阻礙及不便, 亦指中途可能產生的風險及意料之外的負面結果。除障礙及風險之外, 痛點類型又包含功能性痛點 (Functional pains)、社交性痛點 (Social pains) 以及情緒性痛點 (Emotional pains) 三種。
3. 顧客獲益 (Customer Gains): 客戶完成任務後所期待獲得的具體利益, 大部分的獲益皆為可預期的。然而若能替顧客創造更多價值及驚喜感, 亦可由此四個獲益分類進一步設計策略。其中包含必要獲益、預期獲益、渴望獲益以及意外獲益。

在確認目標顧客的輪廓之後, 即可針對顧客三要素設計出相對應的價值地圖; 針對客戶群提供經過設計後、切合其需求的產品或服務, 且預先排除客戶抗拒的各項條件, 進而讓顧客接受並獲得預期中、甚至超越預期的價值效益。

1. 產品/服務 (Product/Service): 公司所能提供顧客的產品或服務, 以滿足顧客不同種類的任務。
2. 創造效益 (Gain Creators): 如何透過公司的產品或服務, 讓顧客獲取預期中的效益、甚至超越其預期而擴大效益。
3. 解決痛點 (Pain Relievers): 透過公司的產品及服務, 減少或消弭顧客所在意的痛點, 包含解決客戶在完成任務中可能遇到的風險及阻礙。

設計價值主張圖, 最終目的是可完整通透的瞭解目標客群的樣貌、需求及痛點, 檢視分析出公司所提供的產品及服務, 是否真的可以對應到目標客戶需求及為其創造效益, 以達到更有效率及穩健的獲利模式。

第五節、商業模式圖 (Business Model Canvas)

商業模式 (business model) 是一種描述一個企業該如何透過自身資源創造及提供其溝通價值，並從中獲得經濟回報的邏輯架構，同時也是描述組織如何持續營運並獲得經濟收益的一種模式；商業模式圖 (Business model canvas) 亦是由瑞士的策略管理與創新顧問公司---Strategyzer 創辦人 Dr. Alexander Osterwalder 及其團隊所提出在《獲利時代 (Business Model Generation)》一書中提出，將商業模式劃分為九個互相關聯的構成要素，包含關鍵合作夥伴 (Key Partners)、關鍵活動 (Key Activities)、關鍵資源 (Key Resources)、價值主張 (Value Propositions)、顧客關係 (Customer Relationship)、通路資源 (Channels)、目標客群 (Customers)、費用結構 (Costs) 及權益結構 (Revenue and Benefits)，並以視覺化的圖像呈現，通過這樣工具可幫助公司重新思考自我價值，並優化和設計出更成功的商業模式及策略 (如圖 2-6)。


關鍵合作夥伴 Key Partners	關鍵活動 Key Activities	價值主張 Value Proposition	顧客關係 Customer Relationship	目標客群 Customers
	關鍵資源 Key Resources		通路資源 Channels	
費用結構 Costs		權益結構 Revenue and Benefits		

圖 2-6 商業模式圖

資料來源：Business Model Generation, 2010

九大構成要素亦可再細分為四大構面：

1. 企業構面：

- 
- (1) 關鍵合作夥伴 (Key Partners)：商業模式運行中的合作單位、或個人，其提供的協助可讓企業順利運轉、績效提供等各項有利因素，通常多為外部供應商或可幫助企業減少成本、提高效率而提供技術、人力、物力等各種資源的外包服務廠商。
 - (2) 關鍵活動 (Key Activities)：可確保商業模式順利運行，且能成功向客戶體現價值的一切活動，其中包含產品開發及服務、行銷推廣、業務開發及商業廣告等。
 - (3) 關鍵資源 (Key Resources)：企業用來完成價值主張、對其業務發展具有優勢的各項資源。這些資源包括人才、技術、知識、品牌力度、資金、物流和生產能力等。

2. 顧客構面：

- (1) 目標客群 (Customers)：企業所瞄準提供服務及銷售的特點群眾。這些客群通常具備相似的需求、共同興趣或待解決的痛點。通過定位企業的目標客群，可有效的聚焦行銷方案，並為目標客群提供更契合的產品及服務。
- (2) 顧客關係 (Customer Relationship)：與目標顧客建立出互動、並維持良好關係所採取的行動。是消費者決策中的其一部分，包含客戶對企業認識的途徑或後續企業可延伸及傳遞價值或提供的售後服務。通過這些方式，企業可與目標客戶建立聯繫、瞭解需求、促進銷售及顧客滿意度進而建立長期關係。
- (3) 通路資源 (Channels)：與目標客群進行溝通和互動，以傳遞其價值主張的各類管道。包含線上、線下、直銷、中間商的各種可提供產品服務的管道。透過通路資源，企業亦可與目標客戶建立聯繫，展示其產品和服務的優勢，促進銷售、累積關係。



3. 價值構面：

- (1) 價值主張 (Value Propositions)：企業或品牌所制定的獨特商業模式，通過滿足市場的需求或客戶需要，企業能獲得更好的獲利。其中企業也須提供與其競爭對手不同的獨特優勢及競爭力來滿足市場期待，並在獲得更高的利潤下同時提供更高的顧客滿意度。

4. 財務構面：

- (1) 費用結構 (Costs)：企業在運作商業模式中所發生包括人力、物料、生產機器、研發技術、通路營銷、品牌宣傳等的各項成本。成本亦可分為可變成本及固定成本。瞭解企業的成本結構有助於企業更好控制成本進而提高利潤。
- (2) 權益結構 (Revenue and Benefits)：企業通過銷售產品、投資、金融活動等各種商業模式運作所獲得的收入來源。企業需要不斷追求新的收益來源，以維持長期的穩健經營。

第六節、品牌定位亨利·明茨伯格的差異化競爭策略理論

Michael Porter 博士於 1985 年提出了競爭策略理論 (Generic Competitive Strategies)，講述企業的三種策略選擇：成本導向策略、差異化策略和目標集中策略。企業要獲得相對的競爭優勢，就必須選擇一種策略，發展出企業的核心競爭力，如果企業沒有明確地選定一種策略，缺少明確的戰略目標，企業發展就容易陷入困境。著名加拿大籍管理學家 Henry Mintzberg 博士於 1988 年的論文中為了反映企業環境日益增加的複雜性，延伸了 Michael Porter 的競爭策略理論，將其分類為六種品牌差異化的競爭策略：價格差異化 (Price-based Differentiation)、行銷形象差異化 (Brand Image based Differentiation)、產品設計差異化

(Design-based Differentiation)、品質差異化 (Quality-based Differentiation)、支援性差異化 (Support-based Differentiation) 和無差異化 (Undifferentiation)。企業能通過靈活選擇差異化競爭策略為其建立更明確的品牌定位，帶來競爭優勢。



亨利·明茨伯格的¹品牌差異化競爭策略理論在 Kotha & Vadlamani (1995) 和 Iyer et al. (2019) 的研究中得到的更現代的詮釋：

1. 價格差異化 (Price-based Differentiation)

價格差異化戰略要求企業獲得低成本原材料，提高業務部門的效率，降低成本，以及維持高庫存水準，二項原則為保持市場上的價格競爭優勢，及貨源供給充足。此項差異化專注於瞭解當前市場上的需求並提供價格具有競爭力的解決方案，並非開發潛在的客戶，及滿足其他市場需求為目標。

2. 行銷形象差異化 (Brand Image based Differentiation)

行銷形象差異化是企業通過創造和維持一個獨特的形象定位來實現，一般以廣告和促銷等行銷活動打動消費者，提升企業鮮明的品牌形象。因此企業需要密切監控其競爭對手的廣告和公共的形象活動，為自己的品牌描繪一個有利的獨特形象，一般情況下，專注行銷形象差異化的企業會在廣告支出方面超過業界的平均水準。追求這一戰略的企業偏向在廣告上採用創新技術和方法，以提高廣告質量，建立品牌聲譽和品牌形象，並改善他們與分銷商為了在競爭中定位他們的品牌形象市場。例如 Future Lab 通過更高的廣告支出和創新的方式來應對競爭，在市場上構建出與眾不同的形象。

3. 產品設計差異化 (Design-based Differentiation)

設計差異化需要通過研發和產品開發來增強產品功能及附加價值，企業一般

可以通過以下方法追求產品設計差異化：

- (1) 提供特殊產品特色及功能。
- (2) 改進現有產品及功能。
- (3) 在高價市場（high priced segments）上提供產品及服務。
- (4) 開發新產品。

企業透過創新或改進現有產品的功能，增加產品的附加價值，創造產品差異化的品牌定位。



4. 品質差異化（Quality-based Differentiation）

品質差異化策略要求企業通過執行嚴格的產品質量控管程式，在產品生產及服務中實施以過程為導向的創新，僱用訓練有素和經驗豐富的人員，並發展廣泛的客戶服務能力。追求品質差異化定位的企業，須制訂嚴謹的生產標準流程，以確保品質差異化的品牌定位形象。

5. 支援性差異化（Support-based Differentiation）

採用支持差異化戰略的企業通過有意識地圍繞其核心產品推廣一系列產品，以滿足市場區隔客戶的全部需求。企業必須先發展出獨特產品或產品功能，再以此核心產品發展一系列或整合性銷售產品線，明確將產品定位為搭配或組合銷售。

6. 無差異化（Undifferentiation）

追求非差異化戰略的公司可能沒有差異化的基礎，或者可能故意遵循模仿現有其他公司品牌，以確保客戶認知的需求與其產品特徵匹配。此企業以生產現有知名品牌周邊或模仿知名品牌的產品為主要策略，通常該企業在生產上具有成本的優勢，常選擇價格差異化的品牌定位。

第七節、CBBE 品牌價值模型

美國品牌管理先驅 Kevin Lane Keller 博士在 1993 年提出和開發了品牌價值模型 (Customer-Based Brand Equity, CBBE)，Keller 的 CBBE 模型指出，創造正面且強勢的品牌價值需要時刻關注消費者看待品牌的觀點及體驗的感受，產品或品牌的定位，及整體品牌個性 (Identity) 應能夠使客戶對其做出積極的反應 (Response)。CBBE 模型能幫助企業從各種因素看待自我品牌，從而由客戶的角度創建整體品牌價值，使企業成為所屬產業中成為重要品牌，並為其提升品牌的價值。

該模型通過消費者視角探索企業的整體品牌價值，幫助企業找到該企業在的所屬產業中構成一個強勢品牌所必需具備的要素，同時也協助該企業該建造一個強勢的品牌，並產生更高的產品銷售額，擴大市場佔有率。

如下頁圖 2-7，CBBE 模型由四個不同的品牌層面組成：品牌個性 (Brand Identity)、品牌內涵 (Brand Meaning)、品牌反應 (Brand Responses) 和品牌關係 (Brand Relationships)。CBBE 模型的四個層面又分為六項品牌維度：顯著性 (Salience)、性能 (Performance)、形象 (Imagery)、判斷 (Judgments)、情懷 (Feelings)、共鳴 (Resonance)。

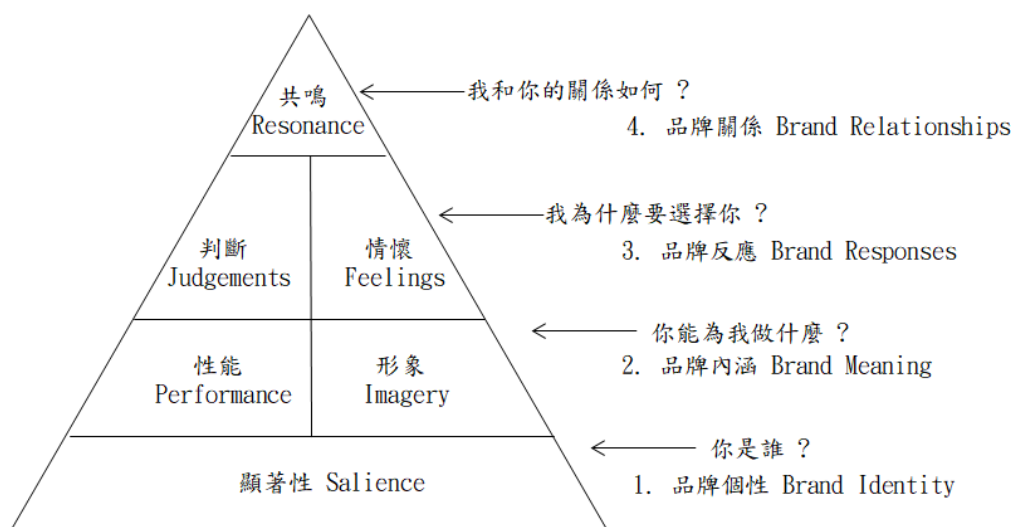


圖 2-7 品牌價值模型



在本研究將著重在 CBBE 品牌價值模型的六項品牌維度，依 Kevin Lane Keller 博士在 2001 年著作中所給出的定義和標準為企業品牌價值做出分析：

1. 顯著性 (Salience)

品牌顯著性與品牌在客戶中的知名度有關。在各種情況下，品牌被消費者想起的難易程度及頻率。品牌的顯著性可依下列方式判斷：

- (1) 品牌有多大程度上是消費者的首要考量，並且容易被想起或辨識。
- (2) 品牌被想起或辨識需要被提示及提醒的程度。
- (3) 品牌知名度的普遍性。

品牌顯著性可以從兩個關鍵標準來區分—深度和廣度。品牌顯著性的深度是指消費者回憶或識別品牌的難易程度。品牌顯著性的廣度是指在消費者在進行購買或消費的行為下能聯想到該品牌的涵蓋範圍有多大。一個高顯著性的品牌是一個擁有品牌知名度深度和廣度的品牌，因此消費者總是有足夠的購買欲望，並且總是在可以在各種環境中聯想到可以使用或消費該品牌產品的方法。

2. 品牌性能 (Performance)

產品本身是品牌價值的核心，因為它是影響消費者對於品牌體驗、品牌評論以及企業與消費者溝通的主要因素。設計和交付完全滿足消費者需求和期望的產品是成功行銷的先決條件，無論該產品是有形商品或服務還是組織。為了創造品牌忠誠度和共鳴，消費者對產品的體驗必須至少滿足他們的期望。

3. 品牌形象 (Imagery)

品牌形象涉及產品或服務的外在屬性，包括品牌試圖滿足消費者心理或社交

需求的方式。品牌形象是人們抽象地思考品牌的方式，而不是他們認為品牌的實際作用。因此，品牌形象是指品牌在無形方面的影響。



4. 品牌判斷 (Judgments)

品牌判斷側重於消費者對品牌的個人意見和評價。品牌判斷涉及消費者如何將品牌的所有不同性能和形象關聯在一起，以形成不同類型的意見。消費者可以對一個品牌做出不同類型的判斷，但在打造一個強大的品牌方面，有四種類型的品牌判斷總結特別重要（並按重要性昇冪引用）：

- (1) 品牌品質 (Brand Quality)：消費者可能對一個品牌持有很多不同印象和看法，但是不可否認的是，任何與品牌品質有關的想法對消費者來說都是重要的判斷依據。另外，消費者對產品的價值和滿意度之間的判斷是另一個企業在品牌品質上需要注意的地方。
- (2) 品牌信譽 (Brand Credibility)：消費者在做判斷時可能會做出超越品牌品質的考慮，優先將製造產品或提供與品牌相關服務的企業或組織納入判斷依據。
- (3) 品牌考慮 (Brand Consideration)：引出正面的品牌印象和可信度很重要，但如果消費者實際上沒有認真考慮購買或使用該品牌的產品，單依據品牌印象及可信度並不足以產生品牌考慮。品牌考慮不僅僅是表明消費者對品牌的認識；它也表明消費者實際上將該品牌包含在他們可能購買或使用的品牌之中。品牌考慮因素部分取決於消費者認為品牌對自己合適和有意義的程度。
- (4) 品牌優勢 (Brand Superiority)：品牌優勢取決於在消費者的認知中該品牌獨特且優於其他品牌的程度有關。換句話說，消費者是否認為該品牌提供了其他品牌沒有的優勢，品牌的優勢來自於與其他品牌的比較。

5. 品牌情懷 (Feelings)

品牌情懷是消費者對品牌所抱有的情感反應，品牌情懷也與品牌所喚起的社會地位有關。品牌的行銷活動或廣告喚起了消費者感覺，品牌如何影響消費者對自己的感受以及他們與他人的關係程度，這些感覺本質上可以是溫和的或強烈的，積極的或消極的。

6. 品牌共鳴 (Resonance)

品牌共鳴是 CBBE 模型的最後一步，側重於消費者與品牌的最終關係和認同程度。品牌共鳴是指消費者與品牌關係的性質，以及他們覺得自己與品牌同步的程度。品牌共鳴的特徵在於消費者與品牌的心理間的強度或深度，以及這種忠誠度產生的活動水準，例如重複購買率的高低、消費者尋求品牌資訊的程度、及其他忠誠客戶的影響。

品牌關係可以從強度和活動兩方面來描述，強度代表消費者忠誠有多深，活動是指消費者購買和使用品牌的頻率，以及從事與購買和消費無關的其他活動的頻率。品牌忠誠度在日常消費者行為中以各種不同的方式表現出來的多寡，決定對品牌共鳴的高低。

第三章、E 公司所涉相關產業狀況



第一節、PC 市場產業分析

E 公司發展的主要產品線，電源供應器、CPU 散熱器、電腦機箱、及散熱風扇，皆是屬於個人電腦 PC (Personal Computer) 的周邊產品，此四大產品線皆必須配合個人電腦整機消費，無法單獨發揮其效用，其成長或衰退與個人電腦 PC (Personal Computer) 的產業發展均為正相關，故就個人電腦 PC (Personal Computer) 市場的產業分析的結果及趨勢，與 E 公司主要產品線所面對的市場興衰趨勢一致。

以下介紹 E 公司的 4 大產品線

1. 電源供應器(Power Supply):

電腦電源供應器 (power supply unit, PSU)，主要功能是將標準交流電轉乘低壓溫定的直流電，或是直接將直流電轉換成低壓穩定的直流電，供給相關的電腦零組件使用。依據電源供應器的瓦數設計，可略分為：

500W-800W 電源供應器：此為主要的大眾市場，個人電腦組裝需求

800W-1000W 電源供應器：高階電腦，如多媒體運算、電競電腦、直播電腦組裝

1000W 以上電源供應器：高階電腦、伺服器等級數據運算組裝等

2. 電腦機殼風扇

電腦需要用到風扇的零組件包含電源供應器、CPU、機殼、顯示卡等。風扇的功用是將電腦運轉時產生的熱，排出電腦系統，使電腦系統內的零組件溫度不過熱，可有效發揮每個零組件的效能與提高可靠度與使用壽命。

3. 電腦 CPU 散熱器

E 公司設計、生產的電腦 CPU 散熱器共有 2 種: CPU 空冷散熱器與 CPU 一體式水冷散熱器。這 2 種的運作原理是雷同的, 透過與 CPU 接觸的銅底, 將 CPU 產生的熱帶走, 使 CPU 可以發揮其最大效能, 帶給使用者更高效、快速、穩定的電腦體驗。

CPU 空冷散熱器與 CPU 一體式水冷散熱器的主要差別, 在於 CPU 一體式水冷散熱器是透過散熱器中水冷頭的銅底板, 與塗上散熱膏的 CPU 頂蓋, IHS(Integrated Heat Spreader)又稱為集成散熱器的表面接觸, 使 2 個表面的熱可以快速傳導; 並將水冷液預先裝好在水冷頭內, 藉由水冷頭中的水冷液流經水冷頭時, 帶走 CPU 的熱源, 水冷液的循環會再通過水冷排, 透過水冷排上的風扇, 將熱量吹離散熱器, 冷卻液再次循環進入水冷頭, 然後再一次將 CPU 產生的熱能帶走。

CPU 空冷散熱器是透過導熱管將 CPU 產生的熱能傳導到散熱塔, 藉由散熱塔上薄金屬鰭片, 可將鰭片暴露在溫度較低的空氣中, 並輔以裝在散熱塔上的風扇, 將暖空氣吹離散熱片。

一般而言, CPU 一體式水冷散熱器的散熱效能比空冷散熱器好, 但價格也相對比較高; 常用於高階電腦系統。

4. 電腦機殼

電腦機殼為個人電腦中用裝置電腦零組件的外殼, 內裝的電腦零組件包含 CPU 中央處理器、主機板、顯示卡、CPU 散熱器、風扇、與硬碟等。個人桌上型電腦機殼, 主要有以下 3 種尺寸:

(1) 全塔式機殼

主要以能安裝最大尺寸的主機板 E-ATX 為主, 也可同時向下相容安裝比 E-ATX 尺寸小的主機板; 且擁有 8 個以上的 PCI 插槽與可安裝 4 個以上的硬碟。



(2) 中塔式機殼

中塔式機殼為電腦 DIY 市場的主流機殼，可以安裝 ATX 為主；近年來部分中塔式機殼也可以安裝 M-ATX 主機板。

3. Mini-ITX 機殼

Mini-ITX 機殼主要為安裝 Mini-ITX 主機板，由於內部安裝空間狹小，可相容的零組件有限。Mini-ITX 機殼最大的優點是能節省使用者的空間，打造簡潔有力的電腦桌面。

個人電腦 PC (Personal Computer) 的歷史可追溯到 20 世紀，當時 IBM 公司推出了第一台個人電腦，此後 PC 逐漸成為了家庭和辦公室中不可缺少的設備。

至 1980 年代，PC 的技術和性能大幅度提升，並開始在商業、教育、政府等領域廣泛運用。同時微軟公司 (Microsoft) 推出了 Windows 操作系統，使得 PC 的操作變得更加簡單、易於使用。在此時期，PC 已成為社會上一項重要的生產力工具，廣泛運用於各種領域。

1990 年代，個人電腦各項技術進一步提升並開始普及到家庭。PC 已成為家庭中常見的家用電器，並以延伸至辦公、娛樂等運用。此外，隨著網路技術的發展，互聯網 (Internet) 使得 PC 成為了一種全球資訊溝通網絡的重要工具，為人們提供了更多資訊及資源。

2000 年開始，由於 Internet 技術大幅度躍進，提供許多更新穎的運用及服務，包含社交平臺及線上購物等。此外，PC 在各項媒體技術、圖形計算上再次向上提升，線上遊戲的蓬勃興起，更使得 PC 市場在此階段銷售量已達到頂峰。

然而，到了 2010 年代，隨著消費者對便攜性的需求增加，筆記型電腦 (Laptop PC) 在各項技術規格上也漸漸成熟、健全，加上移動工作站的概念開始產生，在 2010 年筆記型電腦的全球出貨量首度超越了桌上型電腦 (Desktop)，而後逐

年更是將兩者間的出貨比大幅度拉開（如圖 3-1）。由於筆記型電腦、平板電腦和智慧型手機的廣泛採用，桌上型個人電腦 PC（Personal Computer）的需求已明顯因相關替代品的增加而下降。銷售和出貨數字從 2012 年以來一直呈下降趨勢。

（單位：百萬台）

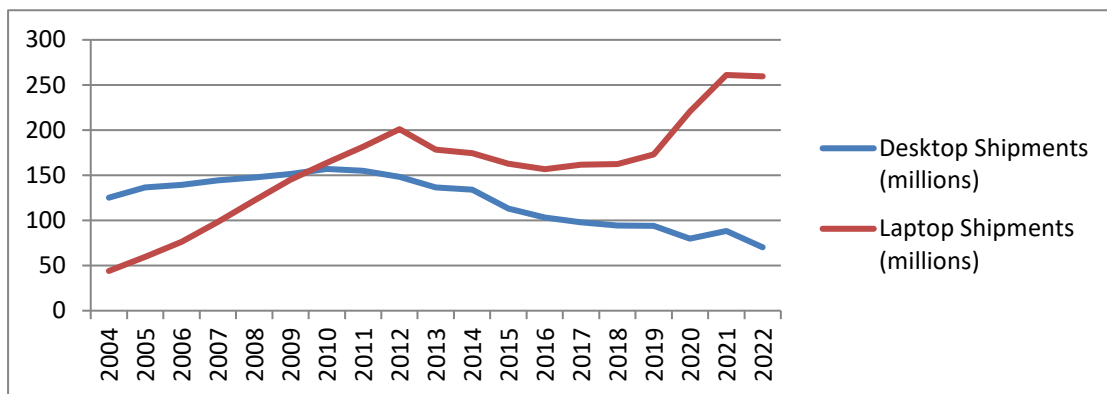


圖 3-1 2004-2022 年全球桌上型電腦（Desktop）及筆記型（Laptop）電腦出貨量

資料來源：Mordor Intelligence

在 2021 年全球桌上型個人電腦 PC（Personal Computer）出貨量為 8.8 千萬台，為了支持疫情改變的居家辦公型態而產生短暫的需求增加，整體而言桌上型個人電腦 PC（Personal Computer）銷售和出貨數字，從 2012 年以來連續十年呈現衰退的趨勢，電腦電源供應產業是桌上型電腦產業中的一個重要組成部分。它包括生產和銷售桌上型電腦的電源供應器（PSU）。電腦電源產業與桌上型電腦產業的興衰息息相關。目前桌上型電腦電源產業競爭激烈，這些公司都在不斷提升產品的效能和品質，並提供優質的售後服務。隨著電腦科技（CPU & GPU）的進步，桌上型電腦的電力需求也在逐年增加。因此，桌上型電腦電源產業面臨著更高的功率要求和更高的效能要求。這將促使廠商繼續投資研發，開發更高效率的電源供應器產品。另外環保意識的提高也對桌上型電腦電源產業產生影響，

越來越多的人關注電源產品的能源效率和環境影響。桌上型電腦電源產業也面臨著更高的環保標準的要求。

根據市場分析公司 Statista 數據顯示，從 2010 年開始市場因平板、筆記型電腦與智慧手機的誕生，個人電腦的全球市占率一路下滑。(如圖 3-2)



圖 3-2 全球 PC 市場下滑 (2010 年起 PC 全球出貨量)

資料來源: Gartner

由於 COVID-19 大流行中企業混合型辦公和學校遠距教學的需求，所有 PC 產業從筆電、桌機、顯示器、顯示卡、WebCAM 到鍵盤滑鼠，只要是消費類電子產品的需求都大量增加。也因此 2022 年全球 PC 電源市場規模價值高達約 27.79 億美元，根據 Algopix 和 dataintel 資料庫預計在 2028 年會降至 24.02 億美元，預測疫情過後，2022 到 2028 年的年均複合成長率 (CAGR) 為-2.4%。桌上型電腦電源產業近十年來，成為需求衰退挑戰性增加的產業。

電腦電源供應器產業在筆記型電腦、平板電腦和智慧型手機等替代品廣泛被採用，處於持續需求衰退的趨勢，同時面臨著更高的環保標準的要求，成本亦不

斷的增加，個案 E 公司主要營收核心產品電腦電源供應器，近十年來面臨嚴峻的經營環境及挑戰，2010 年起 E 公司營收衰退並產生營虧的情況，公司需要不斷創新和轉型，以滿足市場對高效能、環保和高品質的要求。



第二節、電動輔助自行車的產業分析

個案 E 公司三十多年發展主要的營收核心產品電腦電源供應器，在大型主機板及顯卡廠商加入市場產業競爭更加激烈，現階段即第四階段（2020-2023），又面臨新冠肺炎（COVID-19）肆虐全球，客戶往來消費更皆以線上網路交易為主，個人電腦 PC 客戶更加低迷導致營運停滯。

在此初期 2019 至 2022 年之間，個案公司即開始積極籌畫導入多元化轉型業務，因近年來環保意識不段的提升，各國公部門對於綠能產業進行鼓勵及補貼，電動輔助自行車相關產業快速成長，在歐美等國家的發展已逐漸成為一種生活文化與趨勢，在近幾年來因 COVID-19 新冠肺炎疫情影響，改變了人們對於大眾交通工具的使用習慣，更進一步加速對於電動輔助自行車的需求。

個案公司導入多元化轉型業務，主要選擇的新事業為電動輔助自行車產業。該產業的市況根據 Deloitte Insights 指出，北美和歐洲的電動自行車總銷量每年均大幅成長，從 2017 年的 250 萬輛到 2021 年 640 萬輛。（如圖 3-3）

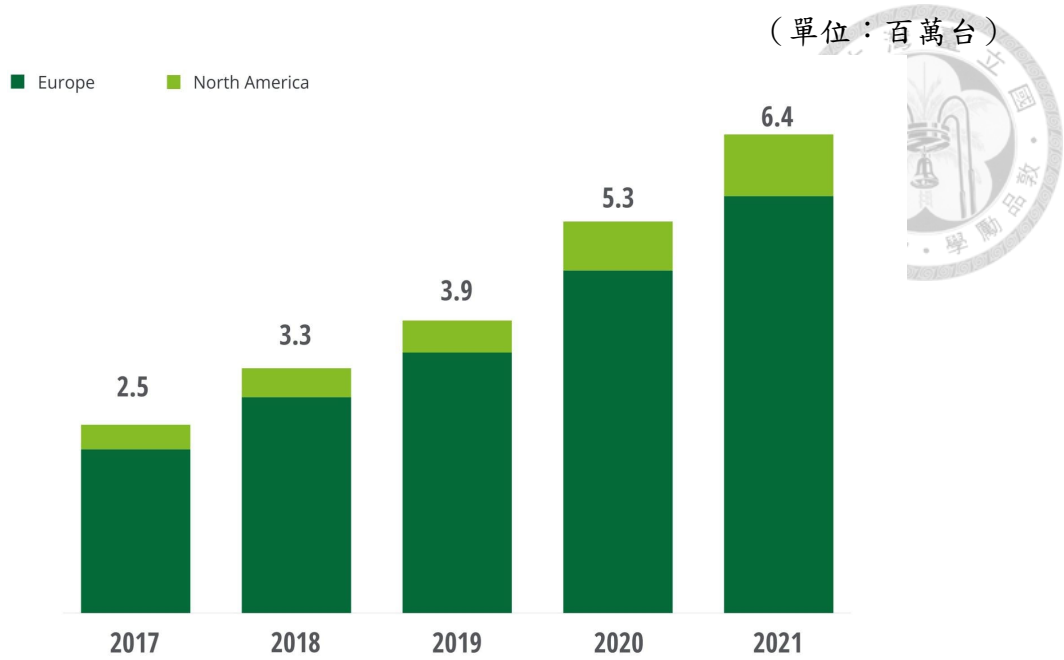


圖 3-3 2017-2021 年北美與歐洲市場電動輔助自行車銷售量

資料來源：Deloitte Insights (www.deloitte.com/insights)

根據 Precedence Research 預測指出，2021 年全球電動輔助自行車市場規模產值為 175.6 億美元，預計到 2030 年將超過 409.8 億美元（如圖 3-4）。



圖 3-4 2030 年全球電動輔助自行車產值預測

資料來源：Precedence Research

根據 Il Sole 24 Ore 太陽報的報導 (2022/9/13)，2020 年歐洲電動自行車銷量增加了 34%，達 450 萬輛，2021 年銷量再增加到 500 萬輛，總銷售額達 120 億歐元。雖然經過了兩年的快速成長，碰上後疫情全球經濟不確定因素，加上自行車市場不是必需品，到了 2022 年的成長速度大幅放緩。即使如此，歐洲自行車產業聯盟預計，到 2025 年歐洲電動自行車總銷售量將增加兩倍，到 2030 年將增加三倍，達到約 1500 至 1600 萬輛。

以歐洲主要區域市場電動輔助自行車的市占率分析，瑞士與荷蘭是早期電動輔助自行車的主要市場，當主要市場的需求趨於飽和，其他國間的市場就會快速跟進。從下方圖表顯示，2017 年奧地利市場對於電動輔助自行車的市佔率已經超越瑞士，成為歐洲電動輔助自行車市占率第二大國；德國則是歐洲電動輔助自行車需求量成長最多的國家，從 2019 年市占率 31.5% 到 2021 年市佔率 41.5%，3 年間成長 11%，成為歐洲電動輔助自行車市佔率第三大國（如圖 3-5）。

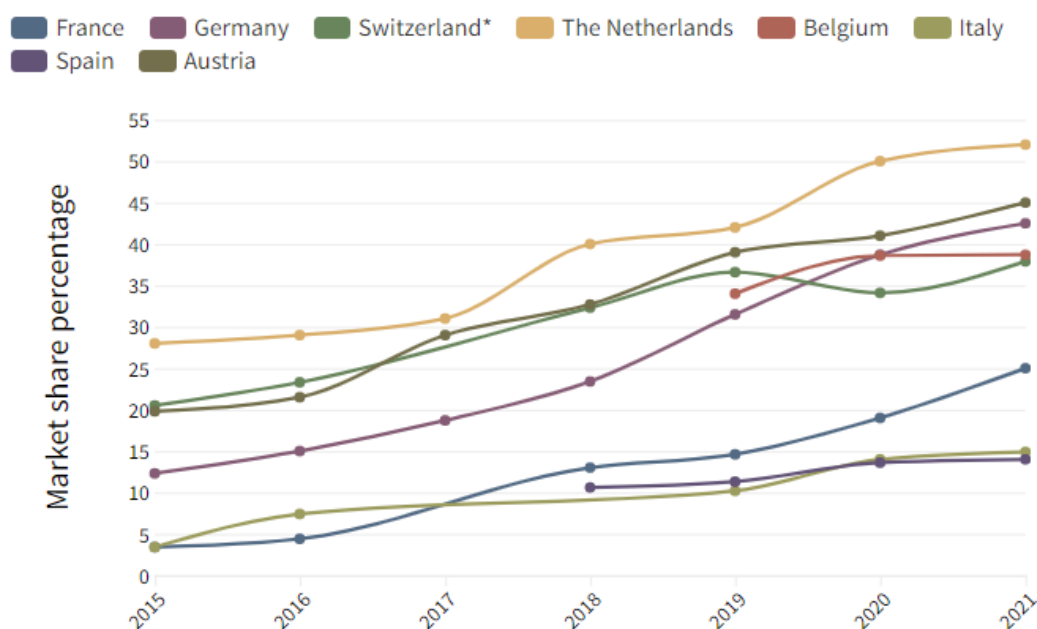


圖 3- 5 2015-2021 年歐洲電動輔助自行車市占率

資料來源：Bike Market Reports

目前電動輔助自行車主要消費代表地區為德國及美國，各國對於電輔車的喜好因國家和地區而異。一般而言較受歡迎的電動輔助自行車類型：

1. 電動輔助城市車(E-City)：這類車款主要適用於城市通勤，和日常較短距離移動使用。它們通常具有舒適的騎乘姿勢、內置照明燈具、擋泥板、前置物籃、後貨架、可擴充嬰幼兒座椅等，為其標準的基本配備，以提高便利實用性的功能。

2. 電動輔助公路車(E-Road)：彎把的設計與傳統公路車相同，競技需求取向為優先第一考量，強調車架輕量高剛性與低空氣阻力為主。近年配置電子變速變速系統為主要的大趨勢。電池續航力則為此產品最受消費者在意之項目，除非可添購增程電池，理想中至少應有 100 公里以上之續航。

3. 電動輔助碎石旅行車(E-Gravel)：這類電輔車適合長途騎行和旅遊，需在舒適性和功性能之間取得平衡，設計很類似公路自行車彎把，但因具備越野性能，頭管設計會較傳統公路車高輪胎亦較寬，目的是舒適長途取向與適應不同的地形增加穩定的性能。車架上預留多孔位使其可以外掛周邊包袋以便攜帶額外的裝備。通常較大的電池容量以配合長途的騎行。

4. 電動輔助登山車(E-Mountain)：這類車款適合於越野冒險和山地騎行愛好者。平把短龍頭和寬車把的設計，則提高了槓桿作用和操控性穩定。更堅固的車架、更寬的輪胎和增強的避震系統，提高著陸跳躍或穿越技術地形時的抓地力和穩定性以應對具有挑戰性的地形。

5. 電動輔助摺疊自行車(E-Folding)：這類車款便於攜帶和存儲，因此在歐洲及美國也非常受歡迎。對於空間有限的城市通勤者或經常結合使用公共交通

工具的人來說，折疊電輔車是理想的選擇。

6. 電動輔助載貨自行車(E-Cargo)：這類電輔車設計用於承載重物，近年來在歐美地區越來越受歡迎。城市載貨與搭載孩童或寵物需求開發之車架，首要考量整體擴充性與載貨容量，並加上更長軸距的設計，能保持車輛穩定操控。另外低座點與跨點都是為能相容較寬廣的身高範圍。

除各地對於電輔車不同類型需求不同外，對於電機、電控、及電池三電的安全法規，因氣候、地域、交通道路、及消費需求等，也並未達成一致的標準，另因保護主義所產生的貿易障礙，至目前對於電動輔助自行車產品，尚未能達成生產上的經濟規模而大幅降低成本。就主要消費代表德國、美國、及日本電動輔助自行車分析如下。

1. 德國電動輔助自行車市場:

依據德國自行車工業協會 Zweirad-Industrie-Verband(ZIV)統計指出，在 2021 年德國共生產了 237 萬台自行車，其中電動輔助自行車 143 萬輛，較 2020 年同時增加約 8%，2022 年共生產了 260 萬台自行車，其中電動輔助自行車 172 萬輛，較 2021 年同時增加約 20%。期間新冠疫情嚴峻，造成許多產業工廠停工供應鏈中斷，運輸物流同時也受到嚴重的影響，但在電動輔助自行的車產能上，仍呈現大幅成長之趨勢，顯示未來對於電動輔助自行的需求強勁。

同時德國對於自行車進口量繼續上升。2021 年從海外進口的新自行車數量為 414 萬台，比 2020 年增加了 11%，也是十年來的最高記錄。其中電動輔助自行車的進口增長率 26%，相較於普通自行車進口增長率 5%高出許多。

德國電動輔助自行車依循歐盟所制訂電輔車法規，由歐盟新電動助力自行車(Electrically Power Assisted Cycle, EPAC) 機構依照發佈 EN15194 標準執行為，主要特性分為自我宣告性檢驗標準及直接委請協力廠商公證機構驗證二種，主要必

須遵循的基本內容包括，電壓不得高於 48V，最高持續額定功率為 250W，當騎乘速度達到每小時 25 公里時，需減緩功率並最終斷電，整車的重量必須小於 30kg，須滿年滿 14 歲方可合法騎乘。目前中國大陸及台灣對於電動輔助自行車機電驗證的法規亦遵循此標準。

2021 年德國電動輔助自行車消費數量為 220 萬台，約占自行車種類的 48%，自電輔車問世尚屬新興發展產業，2022 年德國電動輔助自行車消費數量，將超越普通自行車，另德國市場對於電動輔助碎石旅行車(E-Gravel)及電動輔助載貨自行車(E-Cargo)二種車款需求持續增加，值得持續關注。

2. 美國電動輔助自行車市場:

依據美國輕型電動交通工具協會(Light Electric Veh)輕型電動交通工具協會(Light Electric Vehicle)統計指出，美國對於電動輔助自行車進口數量，在 2019 年時為 25 萬輛，2020 年時為 45 萬輛，2021 年時達 79 萬輛，2022 年已突破百萬輛。另美國市場調查公司 NPD 集團(NPD Group,Inc.)發布的數據顯示，美國市場在 2020 年 8 月到 2021 年 7 月，期間動輔助自行車銷售量成長達 240%，但一般自行車僅僅有 15%的增長，消費著對於電動輔助自行車的需求，明顯超越並取代一般自行車。

電動輔助自行車因 COVID-19 新冠肺炎疫情影響，改變了人們對於大眾交通工具的使用習慣，日常活動及通勤者，為遠離擁擠大眾運輸交通工具，保持人與人社交距離，可兼顧運動同時較自行車可大幅節省通勤時間，電動輔助自行車可快速安全移動，成為最佳的替代交通工具。電動輔助自行車在美國的銷售金額，在 COVID-19 新冠肺炎疫情期間 2020 年時為 673 百萬萬美元，2021 年時為 814 百萬萬美元，2022 年時已達 1070 百萬萬美元。

美國的電動輔助自行車法規目前尚未完整，仍不斷得修正整合在，現各州的規定一部進相同，自 2015 年電動輔助自行車需求開始增加，各州的立法機構也進行有關電動輔助自行車的立法程式，目前美國的二十六個州已建立了三級電動

輔助自行車分類系統規範，主要在於依不同速度的規格區分出電動輔助自行車的規範要求。對於電動輔助自行車的定義，以及安全和操作要求。美國所建立的三級電動自行車分類的定義為：


第 1 級電動輔助自行車：裝有電機設備的自行車，僅在騎行者在踩踏時，能提供相關輔助動力，當此類自行車的速度達到每小時 20 英里 (32km) 時，必須停止提供助力。

第 2 級電動輔助自行車：裝有獨立驅動電機的自行車，當自行車的速度達到每小時 20 英里 (32km) 時，必須停止提供助力。

第 3 級電動自行車：裝有電機設備的自行車，僅在騎行者在踩踏時，提供相關輔助動力。電動輔助自行車當此類自行車的速度達到每小時 28 英里 (45km) 時，必須停止提供助力。

除定義三等級電動輔助自行車外，其他一般共同的規範為，合格規範的電動輔助自行車騎乘者須年滿 16 歲，馬達功率不可超過 750W 以上，整車需配備照明系統包含前燈及後燈，建置煞車斷電及停止踩踏時斷電的斷電機制系統，且必須裝有踏板。電動輔助自行車依相關規定須通過美國消費品安全委員會(CPSC)自行車的安全標準，取得合法電動輔助自行車安全合格標籤，製造商或是代理商應在每輛電輔車的顯著位置貼上標籤，該標籤應包含電輔車的分級編號、最高輔助時速和馬達功率等相關資訊。以上法規會因各州規定不同而有所差異，在外銷美國市場時，應確認要外銷到的州別才能更準確遵守當地法規，此也增加電動輔助自行車的貿易障礙。

美國市場除原較受喜好的電動輔助登山車(E-Mountain)外，近來市場上廠商推出更多以休閒的電動輔助自行車，如胖胎及輕便摩托車風格的電動輔助自行車，另電動輔助載貨自行車(E-Cargo)，許多快遞外送物流公司使用，作為最後幾英里交通交付貨物，也受到消費者的青睞，這些車款在美國市場的發展值得持續關注。



電動輔助自行車為近十年來新興發展的產業，因全球氣候變遷環保議題受到重視，電動輔助自行車符合低汙染及中短途移動交通工具的特性，在政府公部門大力推廣及補貼政策之下，近年呈現大幅成長的趨勢。機電馬達系統與傳統自行車結合，機電馬達系統廠商在產業未來仍存在大幅成長空間，紛紛投入整合不斷的改進，機電馬達系統與傳統自行車結合已越趨成熟，生產成本逐步下降，同時各國相關法令法規不斷修正，更能夠符合實際需求及安全保障。未來電動輔助自行車產業應可迎來另一波成長。

第四章、個案公司介紹



第一節、個案公司基本介紹

ENERMAX 安耐美為保銳科技股份有限公司的自有品牌(以下簡稱E公司)。1990 年創立於台灣，成立至今在全球主要經濟市場設立有子公司與代理商；子公司所在國家目前為美國、德國、法國、日本與中國大陸(曾經設立過英國及義大利子公司)。

E 公司以設計、研發高端電腦電源供應器為主，爾後擴展產品線包含 CPU 散熱器、電腦機殼與風扇，提供電腦 DIY 市場完整的電腦設備元件，銷售於全球市場。

E 公司的經營方向是以經營「絕對精品」的品牌策略為主要核心價值，透過差異化創新的研發專利(擁有 100 多個專利)、不斷追求產品效能突破與產品功能設計創新，創造品牌的競爭力與塑造品牌定位。E 公司「絕對精品」的高端品牌形象，也成功進入消費者的心智；當消費者有計畫購買千瓦級以上的電腦電源供應器，就會想到 E 公司的品牌-ENERMAX 安耐美，當消費者有計畫購買散熱效能最高的 CPU 一體式水冷散熱器，也會想到 ENERMAX 安耐美。

E 公司旗下的產品，除了深受電腦 DIY 市場的喜愛，其高效能、可靠度高的電源供應器，也是高端科技研發廠設備的指定用電源供應器，包含電腦中央處理器廠 Intel、新加坡醫療器材設備商 ThermoFisher 以及電子自動化設備廠(EDA, Electronic Design Automation) Synopsys 新思科技與 Cadence 益華電腦。

然而在 2010 年開始，因大環境的改變與強勢競爭者出現，大幅影響 E 公司在市場的市占率，即使這個階段，E 公司持續研發推出具專利技術的產品與獲得國際設計獎的肯定，也因虛擬貨幣(如比特幣)的挖礦熱潮一度讓 E 公司的大瓦數電源供應器營收貢獻度激增，但當熱潮過了，E 公司仍面臨市占率逐漸年下

滑與毛利率低的經營困境。

為了延續品牌價值與服務更廣大的消費者，E 公司除了繼續研發效能突破與技術創新的電腦 DIY 產品，同時順應趨勢，在 2020 年正式多元化經營，進入運動科技電動輔助自行車產業，再次利用差異化的品牌策略，帶給市場不一樣的騎乘體驗。

從 E 公司創立 33 年的財務分析(如圖 4-1)，觀察出 E 公司經營的 4 個階段，分別為：

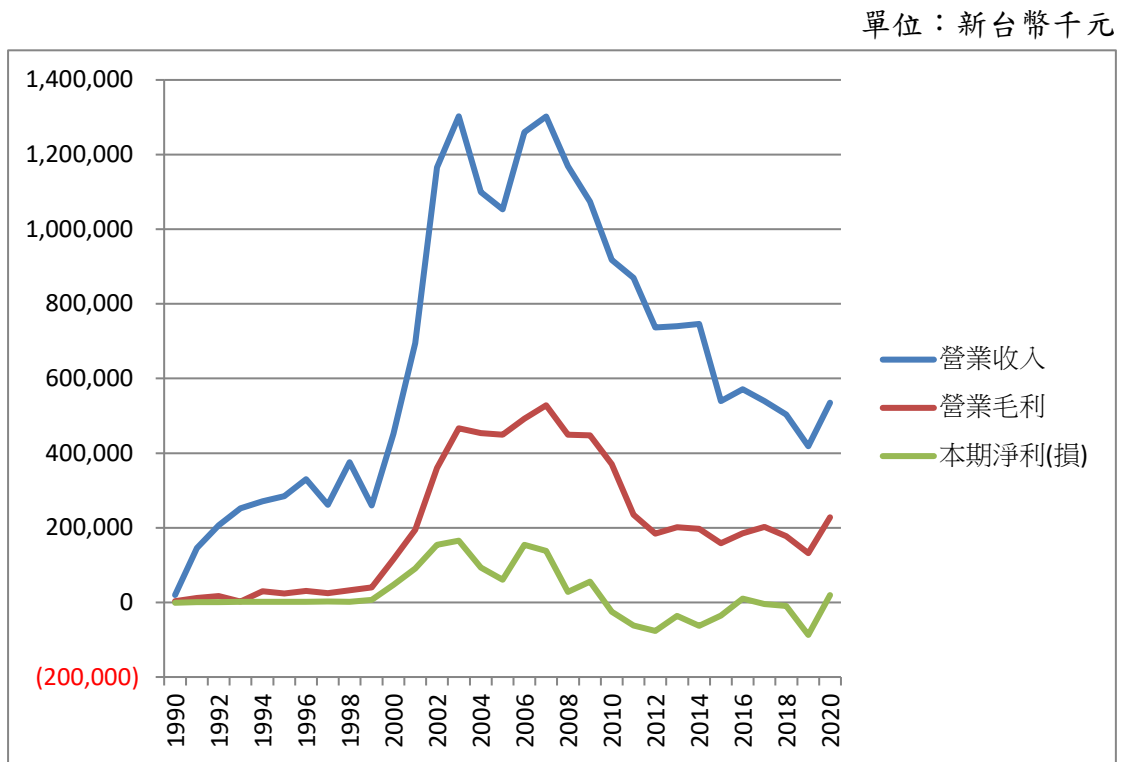


圖 4-1 E 公司歷年營收、毛利、淨利（損）趨勢變化

資料來源：保銳科技股份有限公司

第一階段 1990-1996 年：代工時期～微利圖存，自有品牌，暫無加值。

E 公司創立於 1990 年，台灣當時電腦科技產業為高度競爭的環境，而 E 公司的主力產品電腦電源供應器，在當時是夕陽產業且不被市場重視。在 E 公司創立的前 7 年，由於尚未找到發展自有品牌的使力點，因此企業經營以代工、銷

售與競爭對手差異化程度低的電腦零組件產品為主(電腦電源供應器、電腦機殼、電腦風扇)。此階段為創業初期，品牌力及產品競爭均較薄弱，營業收入較少成長緩慢，營業毛利、及淨利均屬於低的微利時期。



第二階段 1997-2009 年：成功造勢自有品牌～-ENERMAX 安耐美。

E 公司從創立第一天，就堅持要做品牌，以「質優、信賴、精品」的品牌理念，並以「品質第一，顧客至上」、「絕對精品」與「絕對服務」的政策積極地建立起優質產品的形象。研發能力與行銷創意是 E 公司主要的核心競爭力；1997 年 E 公司運用這 2 項核心競爭力，推出全球首款雙風扇電源供應器，此創新設計可提升電源供應器內部零組件與電腦機殼系統中的散熱能力，獲得 CPU 中央處理器大廠-超微半導體公司 AMD 的推薦，再加上 E 公司動員全球行銷通路的大力宣傳，從此打響 E 公司電源供應器的品牌知名度，更成為德國與日本指名度第一的電腦電源供應器。此階段品牌價值及產品競爭力均明顯提升，同時營業收入、營業毛利、及淨利亦呈現大幅成長之勢。

第三階段 2010-2020 年：筆記型電腦崛起，桌上型電腦急遽衰退，營運持續多年虧損，企業面臨轉型挑戰。

這個階段 E 公司仍專注於持續研發新的專利技術，卻忽略了整體產業大環境的改變，現有競爭者為維持市場佔有率消化庫存，採取更激烈的價格競爭。筆記型電腦、平板電腦及智慧型手機等行動裝置上市替代品的威脅，改變了消費者對於桌上型電腦的使用行為。另強勢新的競爭者進入產業，市場上的主要知名的品牌電腦，如 Acer 宏碁、Asus 華碩、HP 惠普、Dell 戴爾、Lenovo 聯想、Sony 新力、Toshiba 東芝等推出 All in One 品牌電腦機種，也影響電腦 DIY 組裝電腦的需求，改變原有產業的生態。此階段因市場的變化及大量替代品的問世，強勢新的競爭者進入，E 公司的品牌強度及產品的競爭力受嚴峻的挑戰，營業收入、

營業毛利產生明顯衰退，同時亦開始出現營業虧損的情況。



第四階段 2021 年~：數位時代來臨，公司數位轉型（數位管理、數位行銷）得以開展。

由於忽略了第三階段大環境的改變、現有及新競爭者的威脅、與替代品帶給產業的衝擊，至營運上產生嚴峻的挑戰。面對數位時代來臨，E 公司脫胎換骨將利用既有的全球子公司行銷通路的優勢，延續差異化與絕對精品的品牌策略，研發設計與行銷創意的核心競爭力，透過數位轉型的策略，讓 E 公司能脫胎換骨，提高產品的市占率。同時依循建立自有品牌原則及經驗，積極佈局多角化轉型投入經營電動輔助自行車產業，新增加的事業體為 E 公司，分散市場風險同時開拓更多元的開源管道。

第二節、產品研發創新

E 公司堅持經營自有品牌，致力於產品研發及創新，不斷的推出差異化創新的產品，多次引領業界模仿跟隨。研發獲得多項實用性的專利，持續堆疊品牌價值，同時受到市場消費的青睞，多次評為最受歡迎產品及產業內最佳品牌廠商，更因多方面突的出表現，榮獲不同重要獎項。

1997 年 E 公司推出全球首款雙風扇電源供應器，此設計獲得 CPU 中央處理器大廠-超微半導體公司 AMD 的推薦，最佳散熱能力的電源供應器(如圖 4-2)，當時電源應器廠商競相模仿推出類似產品，然 E 公司的研發創新能力已在消費者心中，奠定穩固的基礎。



圖 4-2 雙風扇電源供應器廣告 DM

資料來源：保銳科技股份有限公司

同年 E 公司也是市場上首位將電腦電源供應器賦予彩盒包裝，並附完整使用手冊，增加了產品外觀質感，讓原本只被置於倉庫的電源供應器精品化，日後成為業界標準（如圖 4-3）。



圖 4-3 1999 年 E 公司將電腦電源供應器賦予彩盒包裝

資料來源：保銳科技股份有限公司

在雙風扇電源供應器獲得 AMD 推薦後，E 公司在 2000 年榮獲經濟部智慧

財產局「電腦電源供應器具雙調整溫控氣流裝置」(FMA, Fan-speed Manual Adjustment) 之專利權，提供消費者依其不同需求調整風扇轉速，並將這個專利導入電源供應器產品線中，提高產品的附加價值（如圖 4-4）。



圖 4-4 2000 年榮獲經濟部智慧財產局「電腦電源供應器具雙調整溫控氣流裝置」(FMA, Fan-speed Manual Adjustment) 之專利權，並應用於電腦電源供應器上

資料來源：保銳科技股份有限公司

由於電腦電源供應器主要是安裝在機殼中，在當時電源供應器的外觀也不被消費者重視；然而，E 公司在 2000 年，率先同業將電源供應器烤漆處理，此舉也日後成為高端電源標準工藝（如圖 4-5）。



圖 4-5 電腦電源供應器外觀賦予烤漆處理

資料來源：保銳科技股份有限公司

E 公司在第二階段 1997-2009 年：成功造勢自有品牌期間，優異的經營績效，在 2001 年獲得榮獲經濟部中小企業處頒發「小巨人獎」、「創新研發績優中小企

業獎」與「根留台灣獎」。為了可以將台灣全球營運總部的經營理念、品牌精神、產品政策…等等，推廣到世界幾個主要市場，與落實售後服務，E 公司在 2002 年陸續成立美國、法國、義大利、德國、日本、英國與中國子公司，佈局全球的行銷通路；同時利用子公司的地理優勢，提供消費者即時的資訊回饋，並蒐集市場情報，回饋給台灣營運總部作為策略擬定的依據。

2004 年 E 公司正在台灣上櫃掛牌，並在 2003、2004、2005 年連續 3 年榮獲經濟部中小企業處頒發「創新研發績優中小企業獎」。



圖 4-6 2004 年雜誌「先探」報導 E 公司上櫃新聞

2004 年 E 公司獲得德國電腦 DIY 指標性媒體 Tom's Hardware Guide 讀者票選年度最佳電源品牌 (如圖 4-7)，2005 年再次獲得榮獲 Tom's Hardware Guide

及 PC Games Hardware 選為年度最佳電源供應器製造商（如圖 4-8），2006 年榮獲德國硬體雜誌 Hardwareluxx 選為年度最佳電源供應器製造商；同年 E 公司推出電源靜音線路專利。



圖 4-7 2004 年獲得 Tom's Hardware Guide 讀者票選年度最佳電源品牌

資料來源：保銳科技股份有限公司



圖 4-8 2005 年榮獲 Tom's Hardware Guide 選為年度最佳電源供應器製造商

資料來源：保銳科技股份有限公司

2007 年 E 公司優異的經營績效，榮獲第十六屆國家磐石獎，同年其電腦鍵盤 Aurora Premium 鍵盤榮獲 2007 年德國 Red Dot 設計（如圖 4-9）。



圖 4-9 電腦鍵盤 Aurora Premium 鍵盤榮獲 2007 年德國 Red Dot 設計

資料來源：保銳科技股份有限公司

2007 年 E 公司先後獲得了獲得環形燈風扇設計的發明專利與電源靜音線路之美國設計發明專利。E 公司在 2007 年環形燈風扇設計，是現在電腦 DIY 盛行的 RGB 風扇的先驅（如圖 4-10）。



圖 4-10 2007 年獲得環形燈風扇設計的發明專利

資料來源：保銳科技股份有限公司

2008 年 E 公司推出首款運用專利磁力氣旋軸承的風扇，強調高壽命、低噪音、可拆式扇扇葉，並推出搭載專利 Twister Bearing 技術風扇銀蝠、靜蝠與火蝠。Twister 蝙蝠系列風扇、Apollish 阿波力斯風扇與 T.B. Vegas Duo 閃銀雙色維加斯 / T.B. Vegas 閃銀三色維加斯風扇分別在 2008、2010、2011 獲得台灣精品獎的殊

榮（如圖 4-11、如圖 4-12）。



圖 4-11 蝙蝠系列風扇-火蝠銀蝠白蝠獲得 2008 年台灣精品獎

資料來源：保銳科技股份有限公司

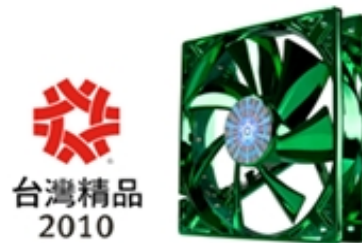


圖 4-12 Apollish 阿波力斯風扇獲得 2010 年台灣精品獎

資料來源：保銳科技股份有限公司



圖 4-13 閃銀三色維加斯風扇獲得 2011 年台灣精品獎

資料來源：保銳科技股份有限公司

2009 年 E 公司旗下的電腦電源供應器冰核系列電源供應器榮獲 2009 年德國 Red Dot 設計獎肯定，爾後，冰核系列（REVOLUTION 85+）和魔族 MODU82+ 電源供應器榮獲台灣精品獎的肯定（如圖 4-13、圖 4-14）。



圖 4-14 冰核系列 (REVOLUTION 85+) 和 魔族 MODU82+ 電源供應器獲得 2009 年台灣精品獎

資料來源：保銳科技股份有限公司

2010 年 E 公司推出可提高 CPU 空冷散熱器的解熱效能專利 - 渦流產生器 (Vortex Generator Flow)

2010 年起產業大環境產生巨大的變化、除強勢新的競爭者加入，替代品的威脅改變消費者習慣。然 E 公司仍堅持差異化與研發創新的品牌策略，持續推出具專利性、獨立性的電腦周邊產品，同時獲得國際設計大獎的肯定。2012 年推出的首款分流通道設計高性能水冷散熱器，榮獲多國專利，2014 年推出 12 公分 3500 轉 Twister 軸承的暴力風扇 (超大風量)，史無前例最具經濟效益、媲美工業等級效能的大風量風扇，2015 年 CPU 一體式水冷散熱器 LIQMAX II 240 榮獲歐洲電腦硬體協會票選 2015 最佳水冷產品 (如圖 4-15)。



圖 4-15 歐洲電腦硬體協會票選 2015 最佳水冷產品

資料來源：保銳科技股份有限公司

2015 年 E 公司推出全球首款數位無風扇電源：數控無風冰核 550W，獲得 2015 Computex d&i awards 與 2017 德國設計獎 (German Design Award) (如圖 4-16)。



圖 4-16 數位無風扇電源 550W 2017 德國設計獎 (German Design Award)

資料來源：保銳科技股份有限公司

2016 年到 2018 年 E 公司的機殼產品，蟬聯日本日本 BCN 年度最暢銷機殼品牌首獎；日本通路商 Dospara 慶祝蟬連 BCN Award 冠軍，特別請金澤專門製作金箔製品的達人手工打造金箔 EQUILENCE 靜音機殼用來宣傳 (如圖 4-17)。



圖 4-17 2016-2018 年，E 公司的機殼產品，蟬聯日本日本 BCN 年度最暢銷機殼品牌首獎

資料來源：保銳科技股份有限公司

2016 年 E 公司獲得啟動逆轉彈塵 (DFR) 專利風扇技術，並應用於電源供應器，風扇及 CPU 散熱器；同年 E 公司也獲得 360 度旋轉扇葉的導風罩 (Air Guide) 專利，增進系統散熱效能與專利壓差效應 (PDF) 導風散熱鰭片設計，可增加 15% 的散熱效果。2017 年 E 公司推出解熱瓦數最高 (500W TDP)，且市場上唯一可 100% 覆蓋 AMD Threadripper CPU 的一體式水冷散熱器，領先業界；並於 2019 年 LIQTECH TR4 II 360 幻彩銳龍榮獲歐洲電腦硬體協會票選 2019 最佳水冷產品 (如圖 4-18)。



圖 4-18 LIQTECH TR4 II 360 幻彩銳龍榮獲歐洲電腦硬體協會票選 2019 最佳水冷產品

資料來源：保銳科技股份有限公司

E 公司創業開始就堅持創建經營高端自有品牌，致力專利研發，不斷領先業界推出差異化高附加價值的產品，同時堅持採用高檔原料嚴格控管品質，在業界堆疊出高知名的品牌，產品多次獲得的市場銷售第一，也多次被評為最佳產品及廠商，在國際專業權威機構及公部門獲獎無數，品牌發展累積寶貴的經驗。然也因為忽略了大環境的改變，替代品的威脅改變消費者的習慣、現有競爭者及新競爭者的加劇，未能及時因應至營收衰退並發生虧損。

第五章、個案公司品牌發展分析



本章節將對 E 公司個人電腦 PC 產業的主要 3 個經營階段，先以五力分析進行各發展階段市場情況，再以 SWOT 分析 E 公司各經營階段內外部的因素，續對 E 公司的品牌定位與品牌價值分析，最後歸納相關理論分析，做出結論為其他相關企業提供經驗及借鑒。

第一節、個案公司的五力分析

1. 第一階段：1990-1996 年代工時期，自有品牌建立初期五力分析（如表 5-1、圖 5-4）。

個案公司發展的第一階段 1990-1996 年代工時期，自有品牌建立初期，品牌知名度不足，電源供應器屬於低附加價值的產品產業，進入門檻低但產業屬於需求增加，成長空間大的階段。

- (1) 大量採購的客戶較少，一般消費者獲取深度資訊能力低，來自於買方的議價能力低。
- (2) 產品的差異化小，附加價值低，供應商多可掌握生產原物料的來源來自於賣方的議價能力高。
- (3) 同類同等級的電源供應器差異性小，消費者對於價格得敏感性高，來自於替代品的威脅高。
- (4) 電源供應器產業進入門檻低，但需求成長空間大，來自於潛在進入者的威脅高。
- (5) 競爭者數量眾多，產品差異性不高，個案公司發展初期品牌知名度低，尚未建立核心的競爭力，來自於現也競爭者得威脅高。

表 5-1 E 公司第一階段（1990-1996）五力分析表列



<p>買方（客戶）的議價能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 買方購買數量低。 ● 買方相對於轉換成本低。 ● 買方獲取資訊的能力低。 ● 買方垂直整合的可能性低。 ● 替代品現存選擇性多。 ● 消費者價格彈性高。 ● 總消費支出低。
<p>供應商（賣方）的議價能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 供應商提供產品相對的轉換成本低。 ● 投入原料的差異化程度小。 ● 現存的替代原料多。 ● 供應商數量眾多集中度分散。 ● 供應商垂直整合的程度或可能性高。 ● 原料價格佔產品售價的比例高。
<p>潛在（新進）者的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 進入障礙低。 ● 品牌知名度不足。 ● 掌控通路能力弱。 ● 無絕對成本優勢。
<p>替代品的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者對替代品的偏好傾向高。 ● 替代品相價格競爭高。 ● 消費者的轉換成本低。 ● 消費者認知的品牌差異不明顯。
<p>現有競爭（業內）者的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 現有競爭者的數目眾多。 ● 整體產業成長趨勢。 ● 產業存在超額產能的情況，產品差異化的程度低。 ● 競爭者的多以電源供應器為主要產品，競爭者單一。 ● 資訊的複雜度和不對稱。 ● 業內存在知名品牌，現有競爭者有品牌權益。

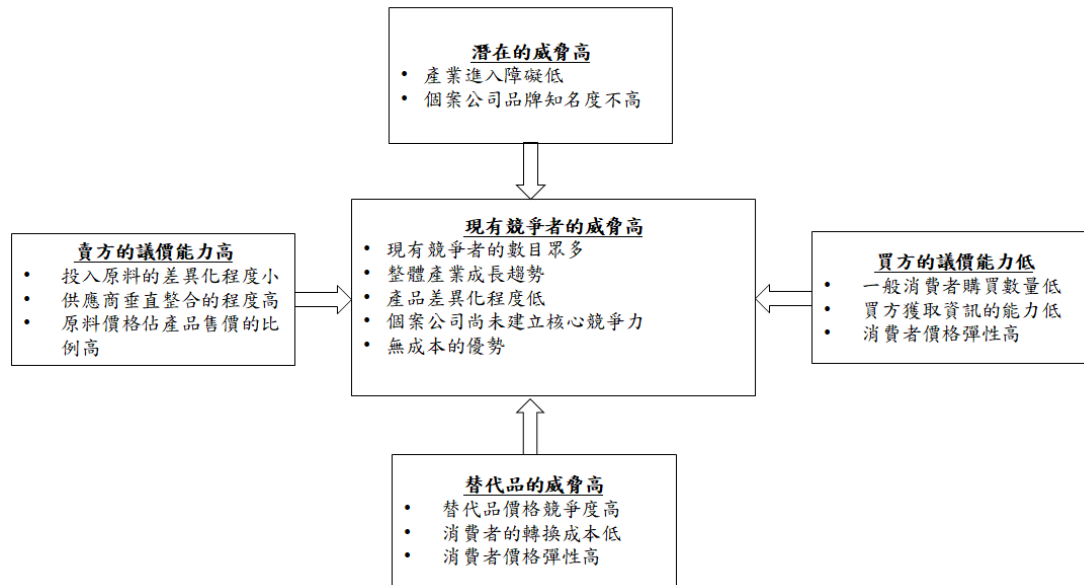


圖 5-1 E 公司第一階段（1990-1996）五力分析

2. 第二階段：1997-2009 年 Enermax 安耐美成功造勢自有品牌五力分析(如表 5-2、圖 5-2)。

個案公司第二階段（1997-2009）Enermax 安耐美成功造勢自有品牌，不斷領先同業推出具專利技術附巧思設計，提高附加價值差異化的產品，同時帶動高端消費著特定客戶群體成長，也使電源供應器的產業產值提高。

- (1) 大量採購及客製化的需求增加，批量購買戶特定客戶群體議價能力高，一般消費者 DIY 市場的買方議價能力低。
- (2) 供應商產量大，原物料垂直整合的程度高，生產上有經濟規模高，來自於賣方的議價能力高。
- (3) 領先同業推出具專利技術高附加價值差異化的產品，對高端電源供應器認知的品牌產品差異大，來自於替代品的威脅高。
- (4) 電源供應器產業進入障礙低，OEM 工廠發展自有品牌具絕對成本優勢，自於潛在進入者的威脅高。
- (5) 相關周邊廠商競爭者進入電源供應器市場數目眾多，OEM 工廠發展自有品牌，新進競爭者品牌知名度高，市場行銷能力強，來自於現也競爭

者得威脅高。



表 5-2 E 公司第二階段（1997-2009）五力分析表列

<p>買方（客戶）的議價能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業買方數量眾多，消費者集中度分散。 ● 市場買方議價空間低。 ● 一般消費者轉換成本低，各區域買方轉換成本高。 ● 一般消費買方獲取資訊的能力弱，產品資訊不對稱情況明顯，各區域買方獲取資訊的能力強，產品資訊不對稱情況不明顯。 ● 除非大量需求買方垂直整合的程度或可能性低。 ● 不同品牌替代品眾多。 ● 同等級產品消費者價格彈性高。
<p>供應商（賣方）的議價能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 供應商提供產品的版本，相對於廠商的轉換成本低。 ● 增加產品客製化的功能，供應商議價能力強。 ● 現存的替代原料等級及價格明確。 ● 可投入原料的差異化程度高，類似等級產品價格差異性大。 ● 電源供應器標準品供應商家數眾多集中度低。 ● 供應商自購生產原物料垂直整合的程度或可能性高。
<p>潛在（新進）者的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PC 電源供應器產業進入門檻低。 ● 消費者轉換購買不同品牌電源供應器成本低。 ● OEM 工廠發展自有品牌具絕對成本優勢。 ● PC 主機板顯卡品牌商；系統大廠品牌知名度高。 ● 潛在強勢競爭者市場資源豐富。
<p>替代品的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PC 消費者開始注重電源供應器效率及功能，對替代品偏好傾向下降。 ● PC DIY 市場消費者的轉換成本低。 ● 消費者對高端電源供應器認知的品牌產品差異大。PC 消費者對電源供應器效替代品，相對的價格效比较高。
<p>現有競爭（業內）者的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PC 相關周邊廠商現有競爭者的數目眾多，品牌形象定位不同，類似產品售價差距大。 ● 與 PC 相關周邊廠商競爭者進入電源供應器市場， ● OEM 工廠發展自有品牌。 ● 供需平衡高端及低端市場區隔明顯。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 新進競爭者品牌知名度高，市場行銷能力強。 ● PC 相關周邊廠商配合其原主力產品銷售電源供應器新的銷售商業模式。
--	---



圖 5-2 E 公司第二階段（1998-2009）五力分析

3. 第三階段：2010-2020 行動裝置的興起，PC 市場衰退企業面臨轉型挑戰五力分析（如表 5-3、圖 5-3）。

個案公司發展第三階段（2010-2021）行動裝置的興起，PC 市場衰退企業面臨轉型挑戰，筆記型電腦及行動裝置興起，消費者對替代品有偏好傾向，桌上型電腦電源供應器需求下降，主機板顯卡品牌商強勢競爭者進入現有競爭者的數目增加。

- (1) 消費者可選擇的品牌級品項增加，買方獲取資訊的能力強，費者價格彈性高自於買方的議價能力高。
- (2) 供應器具生產規模，投入原料的差異化程度高，至類似產品價格差異性大，原物料垂直整合的程度高，來自於賣方的議價能力高。

- (3) 行動裝置興起功能性生活性強大，對替代品有偏好傾向，轉換成本低，認知的電源供應器品牌產品差異下降，來自於替代品的威脅高。
- (4) 品牌的忠誠度下降，電商平臺普及，化掌控通路能力下降，來自於潛在進入者的威脅高。
- (5) 主機板顯卡系統品牌商知名度高，強勢競爭者進入電源供應器產業，競爭者多樣性增加，支援性差異化銷售新的商業模式，來自於現也競爭者得威脅高。

表 5-3 E 公司第三階段（2010-2020）五力分析表列

<p>買方（客戶）的議價能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業買方數量眾多集中度分散。 ● 市場買方多元性購買數量差距甚大，不同類型的買方議價空間不同。 ● 買方依需求不同相對於廠商的轉換成本亦不同，一般市場轉換成本低。 ● 買方獲取資訊的能力強，產品資訊不對稱情況較不明顯。 ● 除非大量需求買方垂直整合的程度或可能性低。 ● 現存替代品品項眾多。 ● 消費者價格彈性高。
<p>供應商（賣方）的議價能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PC 電源供應器供應商提供標準產品的版本，相對於廠商的轉換成本低。 ● 投入原料的差異化程度高，至類似產品價格差異性大。 ● PC 電源供應器供應商家數眾多集中度低。 ● PC 電源供應器供應商自購生產原物料垂直整合的程度或可能性高。
<p>潛在（新進）者的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PC 電源供應器產業進入門檻低。 ● 品牌的忠誠度下降。 ● DIY 市場消費者轉換購買不同品牌電源供應器成本低。 ● 因電商平臺普及化掌控通路能力下降。 ● OEM 工廠發展自有品牌具絕對成本優勢。
<p>替代品的威脅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● NB 及行動裝置興起，功能性生活性強大消費者對

	<p>替代品有偏好傾向。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 消費者的轉換成本低。 ● 消費者認知的電源供應器品牌產品差異不明顯。 ● 替代品相對的價格效用比提高。
現有競爭（業內）者的威脅	<ul style="list-style-type: none"> ● 主機板顯卡品牌商，強勢競爭者進入 PC DIY 市場現有競爭者的數目增加。 ● 產業存在超額產能的情況嚴重造成價格競爭。 ● 主機板顯卡品牌商及 OEM 代工廠以自有品牌銷售電源供應器競爭者多樣性。 ● PC 主機板顯卡品牌商；系統大廠品牌知名度高。 ● 整機系統的產品組合銷售，新的商業模式。 ● 整體產業成長率下降。



圖 5-3 E 公司第三階段（2010-2020）五力分析

第二節、個案公司的 SWOT



以下將 E 公司的發展歷程分為 3 個經營階段，分別解釋這 3 個經營階段的 SWOT 分析。

1. 第一階段：1990-1996 代工時期，自有品牌建立初期 SWOT 分析（如圖 5-4）。

<p style="text-align: center;">優點</p> <ul style="list-style-type: none">• 行銷企劃能力• 產品創新能力• 客戶服務• 堅持使用優質物料• 組建產品夥伴聯盟• 研發能力• 自行採購物料實現成本優勢	<p style="text-align: center;">缺點</p> <ul style="list-style-type: none">• 品牌建立初期知名度低• 產品市場聲量低• 財務結構薄弱• 內部共識不足• 生產量能不具規模• 獲利能力不佳• 產品組合彈性差
<p style="text-align: center;">機會</p> <ul style="list-style-type: none">• 建構強勢品牌形象• 擴大銷售地理區域• 市場增長的潛力• 消費者開始關注產品的附加價值• 產品組合的延伸• 將核心能力轉化為產品效率• 垂直整合需求及新技術取得• PC 需求處於成長趨勢	<p style="text-align: center;">威脅</p> <ul style="list-style-type: none">• 電源供應器產業進入門檻低• PC 電源供應器市場價值低• 競爭對手擁有的市場資源• 產品壽命週期短

圖 5-4 E 公司第一階段：1990-1996 年 SWOT 分析

此階段是 E 公司創立的前 7 年，個案公司在市場競爭中的優勢為行銷企劃能力、產品創新能力、堅持使用優質材料、維持產品品質，並建立「絕對精品」的品牌形象；在品牌建立初期，知名度較低，產品在市場上的聲量不高。

當時電源供應器市場面臨需求增長的空間，並且正處於成長的趨勢。然而，由於電源供應器是低附加價值的附屬微利商品，且進入產業門檻較低，因此市場競爭激烈。第一階段，個案公司年平均年營收約新台幣 2.5 億毛利率約 10% 淨利

率僅 0.5%。



2. 第二階段：1997-2009 Enermax 安耐美成功造勢自有品牌 SWOT 分析(如圖 5-5)。

<p style="text-align: center;">優點</p> <ul style="list-style-type: none">• 品牌形象良好，市場聲量高• 擁有關鍵研發能力及專利技術• 產品組合多樣，創造產品差異化• 產品獲利能力佳• 無時差客戶服務• 產品品質穩定• 良好的夥伴聯盟	<p style="text-align: center;">缺點</p> <ul style="list-style-type: none">• 成本高於同業• 組織結構不健全• 設備不夠新穎• 代工生產能力不足
<p style="text-align: center;">機會</p> <ul style="list-style-type: none">• 高端消費著及特定客戶群體成長• 銷售地理區域擴張• 產品組合的延伸• 水平整合機會增加• 新技術的發展	<p style="text-align: center;">威脅</p> <ul style="list-style-type: none">• 電源供應器產業進入門檻降低• 行銷能力強的PC周邊廠商進入市場• 消費者替代品轉換成本下降• 市場增長的空間趨緩• 競爭對手的市場資源變強• 線上購物興起消費著購買習慣改變

圖 5-5 E 公司第二階段：1997-2009 年 SWOT 分析

從創立以來，一直堅持產品差異化設計與絕對精品的品牌定位，在 1997 年打破市場對於桌上型電腦電源供應器的框架，推出全球首款雙風扇電源供應器，並選用日本進口的 Panaflo (Panasonic 的風扇品牌)，雖然風扇的成本是競爭品牌產品的三倍，但是對於電源供應器整體的散熱效果較好且產品的壽命可以提高，對消費者來說此電源供應器的產品價值高。而 E 公司的雙風扇電源供應器的創意，在同年獲得 CPU 中央處理器大廠美超微 AMD 的大力推薦，並在其品牌官方網站上推薦 E 公司的雙風扇電源供應器設計，風扇與對機殼系統整體的散熱

效能優於其他品牌，很快地就形成口碑；E 公司把握機會點造勢，配合全球通路團隊地合作行銷與銷售，讓 E 公司的經營策略，成功從競爭激烈的紅海進入了藍海。

此階段，個案公司成功地將第一階段的劣勢（低品牌知名度）及機會（品牌形象擴展）轉化為優勢（建立電源供應器高端品牌形象），不斷領先同業推出具有創新專利技術和高附加價值的差異化產品，市場聲量高，成為同業的指標。同時，帶動高端消費、獲得特定客戶群體成長的機會，並使電源供應器不再是微利的產業，因此 PC 相關周邊廠商競相投入電源供應器市場。第二階段個案公司年平均年營收約新台幣 10 億毛利率約 35%淨利率達 10%。

3. 第三階段：2010-2020 行動裝置的興起，PC 市場衰退企業面臨轉型挑戰
SWOT 分析（如圖 5-6）。

<p style="text-align: center;">優點</p> <ul style="list-style-type: none"> • 品牌形象 • 專利技術 • 客戶服務 • 行銷企劃能力 • 良好夥伴聯盟 	<p style="text-align: center;">缺點</p> <ul style="list-style-type: none"> • 品牌影響力降低，市場聲量下降 • 核心產品市場需求變化 • 組織結構人力資源不完整 • 子公司當地競爭力不足 • 數位行銷能力落後 • 獲利能力不佳 • 產品品質狀況 • 研發項目升級不夠快速結構
<p style="text-align: center;">機會</p> <ul style="list-style-type: none"> • 特定客戶群體 • 產品組合的延伸 • 品牌轉型 	<p style="text-align: center;">威脅</p> <ul style="list-style-type: none"> • 主板、顯卡和系統品牌商進入電源供應器市場，具高品牌知名度及成本優勢的強勢競爭力 • 競爭對手有效運用新商業模式 • 行動裝置普及化、功能性增加，取代傳統PC市場 • 產品週期縮短，市場增長空間下降

圖 5-6 E 公司第三階段：2010–2020 年 SWOT 分析



此階段個案公司成功在上階段創造出的機會 (Opportunity)，帶動高端消費者及特定客戶群體成長，同時也使電源供應器不再是微利的產業。

面臨主機板、顯卡及系統品牌商…等，高品牌知名度的強勢競爭者進入電源供應器市場，具生產成本優勢的 OEM 廠商也競相切入，加上第二階段原 PC 周邊廠商的強行行銷能力，整體產業競爭嚴峻。

而行動裝置的普及化愈日劇增的功能，取代部份 PC 市場，市場增長的空間下降，市場需求呈衰退趨勢。

第三階段個案公司子公司當地競爭力不足、組織結構人力資源不完整，年平均年營收約新台幣衰退至 4.7 億毛利率約 30% 平均淨損率達 6%。

第三節、個案公司的品牌定位與品牌價值分析

亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 1988 年提出品牌差異化競爭策略理論，Kotha & Vadlamani (1995) 和 Iyer (2019) 在此理論基礎之下，重新詮釋提出不同差異性的品牌定位，分別為產品設計、品質、支援性、價格、行銷形象及無差異化的品牌定位。

個案分析公司自 1990 年成立，實收資本額為新台幣 600 萬元，成立至今皆以研發相關專利，並在產品上賦予新功能、創新的巧思。品牌定位為產品設計差異化，同時堅持生產材料的品質及等級也將品牌定位為品質差異化的品牌。相關重要發展如表列 (如表 5-4)。

表 5-4 E 公司品牌發展重要事件

年份	事件說明
1997	全球首款雙風扇電源供應器，經 CPU 大廠 AMD 驗證為最佳系統散熱設計，自此馳名全球，帶動雙風扇電源供應器規格熱潮。
1997	首推將電源供應器以彩盒包裝，並附上完整使用者手冊，使電源

	供應器獨立商品化，並提高品牌產品在消費者心中價值。
2000	率先同業將電源供應器以鋼琴烤漆處理，將產品更進一步精品化，後續更成為高端電源供應器的標準工藝烤漆。
2000	獲得「電腦電源供應器具雙調整溫控氣流裝置」FMA (Fan-speed Manual Adjustment) 之專利權，提供消費者依其不同散熱需求，調整風扇轉速，獲得 DIY 消費族群熱烈迴響。
2001	榮獲小巨人獎、根留台灣獎、外銷績優獎項。
2003	榮獲創新研發績優中小企業獎。
2004	經金管會證期局核准上櫃掛牌。
2007	推出首款運用磁力氣旋軸承的風扇，以高壽命、低噪音及可拆卸式扇葉設計，再次領先同業技術。
2007	榮獲「國家磐石獎」。
2009	獲得環形燈風扇設計美國的發明專利，引導發光風扇風潮至今。
2009	獲得電源靜音線路之美國設計發明專利。
2010	冰核—Revolution 85+電源供應器獲得德國 Red dot 設計大獎、iF 設計獎。
2011	獲得可提高 CPU 空冷散熱器解熱效能—渦流產生器 VGF (Vortex Generator Flow) 之美國專利。
2012	風扇產品—閃銀雙色維加斯 (Apollish VEGAS DUO)、閃銀三色維加斯 (Apollish VEGAS TRIO) 榮獲第 19 屆台灣精品獎。
2012	首推分流通道設計 (SCT-Shunt Channel Technology) 之水冷散熱器，榮獲多國專利。
2013	極致冰河 (MAXREVO) 1350W 電源供應器陸續獲得 ASUS 等多家系統廠商認證，並導入至特殊繪圖工作站系統，帶動整體產業大瓦數電源供應器市場。
2015	一體式水冷散熱器 LIQMAX II 240 榮獲歐洲電腦硬體協會票選 2015 最佳水冷產品。
2015	發表全球首款數位無風扇電源供應器—數控無風冰核 (Digifanless) 550W，同時榮獲 2015 Computex d&i awards.
2015	推出高性能 3500 轉風扇，將軸承耐用度提升至工業等級。
2016	首款 IPX-8 防水等級 LED 藍芽喇叭上市。
2016	獲得 360 度旋轉扇葉導風罩 (Air Guide) 專利，提升系統對流、散熱效能。
2017	電源供應器—數位控制無風扇電源冰核 (Digifanless) 550W 榮獲德國設計獎。
2017	推出解熱瓦數 (TDP) 最高 500W，並市面上唯一 100% 覆蓋、專為 AMD Threadripper 處理器的一體式水冷散熱器 LIQTECH

	TR4，領先業界。
2018	獲得風扇具全速運轉切換開關的電源供應器裝置（Turbo Switch）專利，使電源供應器風扇可 DIY 自由切換高低轉運行。
2019	推出專利「雙腔體水冷頭設計結構」，提高 CPU 一體式散熱器解熱效能，並有效延長產品使用壽命。
2020	全球解熱瓦數最高之 CPU 一體式水冷散熱器 LIQTECH TR4 II(幻彩銳龍) 榮獲歐洲電腦硬體協會票選 2019 最佳水冷產品。

個案分析公司第一階段（1990-1996）代工時期，品牌發展初期品牌定位的方向明確，即以產品設計及品質差異化為品牌定位的目標。直至 1997 年首推雙風扇電源供應器，此巧妙的設計解決當時電腦常因 CPU 過熱而產生當機的情況。後續不斷在電源供應器加上創新的功能及巧思的設計，擴大電源供應器的使用者價值及整體產業的市場份額。個案公司第二階段（1997-2009）造勢成功成為該產業的領導品牌。同時因市場的需求擴大，有部分 OEM 工廠開始發展自有品牌加入市場，而其品牌大多為「價格差異化」的定位。另 PC 相關周邊大廠亦積極加入電源供應器市場，此廠商共同特色是行銷資源強大，建立起以系統主機行銷帶動周邊零組件銷售的行銷策略，並做品牌的宣傳。

凱文·萊恩·凱勒（Kevin Lane Keller）1993 年提出品牌價值模型（Customer-Based Brand Equity, EBBE），其歸納出在產業中建立成功的自由品牌，需要在品牌個性（Brand Identity）、品牌內涵（Brand Meaning）、品牌反應（Brand Responses）及品牌關係（Brand Relationships）四大要素所建構出完整的品牌架構。最後由消費者公眾感受做出最後消費購買決策，累積出品牌最終的價值。

1. 品牌個性（Brand Identity）：

主要來自於消費者對於品牌特有的印象或是聯想。其所呈現出的結果就是品牌的顯著性及知名度，可以從深度及廣度兩方面來評估品牌的個性塑造。

個案分析公司依世界各地區不同的文化、習慣及價值觀，在主要歐、美、日、中國市場設立子公司(如表 5-5)，就近服務深耕在地客戶，建立完整的售後服務，

提高品牌被識別的程度及被消費的涵蓋範圍。



表 5- 5 E 公司設立海外子公司經營品牌

2002 年 9 月	設立法國子公司於巴黎
2002 年 11 月	設立美國子公司於洛杉磯
2003 年 4 月	設立德國子公司於漢堡
2003 年 10 月	設立日本子公司於東京
2004 年 4 月	設立英國子公司於倫敦
2005 年 12 月	設立義大利子公司於米蘭
2007 年 3 月	設立中國子公司於上海

2. 品牌內涵 (Brand Meaning) :

主要是代表品牌最核心的價值。產品在該產業之中，依品牌及受眾的特性，結合適當一致性的市場定位，所傳達給消費者特有的品牌內涵。所以品牌內涵最終是由大眾消費者所決定，包括對於品牌正面或負面的評價、美譽或批評的聲量，品牌內涵主要衡量的指標為品牌能夠輻射市場範圍的市場覆蓋率，及品牌在產業同類的商品中銷售量所占比重的市場佔有率。

個案公司在本論文分析的第二階段 (1997—2009 年) 成功造勢自有品牌，其主要產品設計差異化的定位及定價策略。產品設計差異化透過專利的研發及不斷賦予產品巧思的功能、不斷推出差異化領先業界的電源供應器、堅持用料推出高效能高瓦數的電源供應器。定價策略配合產品的差異化及特別的功能，將同類產品定價於比同業較高的位置，核心的價值在於高端差異化的產品。該階段個案公司子公司的建立市場覆蓋率範圍擴及世界各主要市場，大瓦數高效率的電源供應器市場佔有率連續多年超過 50% 以上。

3. 品牌反應 (Brand Response) :

主要是來自於消費者對於品牌的感覺、感受及想法，本自於理性的判斷及感

性的情懷。公眾的反應可能很深刻、強烈、積極，也可能感受是輕微、消極；消費者依據使用的經驗或接收到的資訊，依品牌產品的品質、品牌的信譽、考慮購買使用的意願及與其他品牌優劣的比較；個人的意見及評價，累積出消費者對於品牌的感受。

個案公司在本論文分析的第二階段(1997-2009年)除致力於研發產品專利，更推出差異化、高端品質的電源供應器，領先同業推出獨立彩盒包裝及高級鋼琴烤漆的電源供應器，提升電源供應器附加價值，更進一步將電源供應器推向精品的層級。消費者對於個案公司在品牌造勢成功後的整體感受是品質優良、精品做工的代表。

4. 品牌關係 (Brand Relationship)：

主要是消費者與品牌彼此之間互動過程，而產生出互相信任、認同、忠誠或反感、敵對的態度。品牌關係從正面的角度觀察，可以用代表消費者忠誠度的強弱及消費者購買或使用品牌的頻率活動來衡量。Aaker (1993) 提出品牌關係形成知各主要的要素，品牌差異、忠誠購買行為及反感程度的多寡所形成。

個案公司在本論文分析第二階段(1997-2009年)，成功將其核心產品—電源供應器定位為高端精品，在千瓦級以上及高效率能源轉換效率類的產品成為領先業界的指標，與高端用戶的組群之間建立深度忠誠的消費者強度，也建立消費者購買或使用高頻率的活動，彼此之間建構成信任認知的共鳴關係(如圖 5-7)。

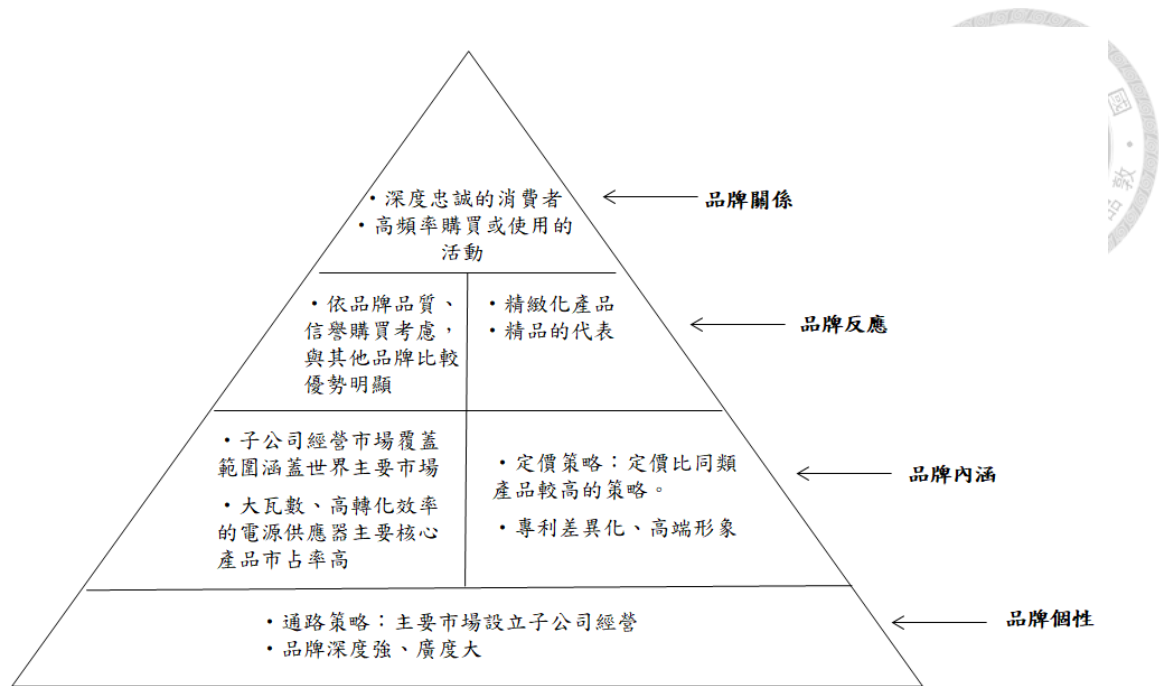


圖 5-7 E 公司品牌價值模型圖

第四節、小結

本章節以 E 公司的主要經營階段，進行理論分析包含 SWOT、五力分析、品牌定位與品牌價值分析，歸納相關理論分析小結如下：

1. 品牌的建立需下定決心並堅持，當建立造勢成功後將帶來明顯的價值。如 E 公司創業至品牌尚未建立成功期間約 8 年，年平均年營收約新台幣 2.5 億元、毛利率約 10%、淨利率僅 0.5%。當自有品牌在消費者心中定位成功，營收及獲利大幅成長，10 年期間的年平均年營收約新台幣 10 億元、毛利率約 35%、淨利率達 10%。

2. 品牌最核心的價值代表品牌的內涵，E 公司透過專利的研發不斷推出差異化領先業界的產品，因產品的差異化及特別的功能，定價策略將同類產品定價比同業較高的位置，品牌的內涵在於高端差異化的產品。

3. 巧思設計提升產品的附加價值創造需求，譬如 E 公司領先同業推出獨立彩盒包裝及高級鋼琴烤漆的電源供應器，提升產品的附加價值及層級，更進一步擴大市場的需求。



4. 品牌的維繫必須同時考慮深度及廣度二方面，E 公司在歐、美、日、中國大陸等主要市場設立子公司的方式，貫徹執行總公司的產品及定價策略，就近服務深耕在地客戶，建立完整的售後服務，提高品牌被識別的程度及被消費的涵蓋範圍。

5. 隨時提高警覺注意潛在競爭者、現有競爭者、及替代品對品牌的威脅，並及時提出因應之道。E 公司發展的第三階段（2010-2020）面臨產業整體需求減少，強勢競爭者同時增加嚴峻的經營環境。未能及時反應有效策略，致該期間的營收呈現大幅衰退，產生連續虧損的情況。

6. 企業應在原產業發展成熟期多角化引進新的產業或商業模式。E 公司在面臨營收呈現大幅衰退，產生連續虧損的情況下，發展個案公司的第二曲線。然在其發展的第三階段（1997-2009）成功建立知名品牌，擁有關鍵研發能力及專利技術，經營上獲利能力優於同業，此階段應是轉型多角化經營發展第二曲線最恰當的時機。

E 公司創業至今 33 年，堅持創建經營高端自有品牌為方針，致力於研發創新建立品牌的價值，同時在世界主要市場設立子公司，貫徹執行品牌的產品及價格策略，在發展的第三階段及第三階段初期，確實產生非常顯著的效果，累積寶貴的經驗。然由於 E 公司忽略了第三階段大環境的改變、現有競爭者商業模式改變，強大新競爭者的加入，同時替代品的威脅改變消費者的習慣，未能及時多

角化轉型至營收衰退虧損，應記取珍貴的資訊。E 公司因品牌發展寶貴的成功經驗，為公司帶來價值及獲利，也因市場結構的變遷未能及時因應也付出代價，為其他相關企業提供經驗借鑒。



第六章、個案公司價值主張與商業模式研究

以 E 公司個人電腦 PC 產業成功創建自有品牌的經驗，為多角化轉型投入經營電動輔助自行車產業，建構出未來發展該事業的價值主張與商業模式分析。

第一節、個案公司個人電腦 PC 產業的價值主張與商業模式研究

1. 個案公司第一階段（1990-1996）代工時期，自有品牌建立初期，此階段的核心產品為個人電腦電源供應器，由於該產品仍屬於電腦的組件之一，主要客戶對象為電腦機箱廠及系統組裝廠商，而當時的商業模式主流是中小型組裝廠直接向電腦機箱廠採購，組成電腦機箱加上電源（C+P）的模式，大型系統廠商才會分開採購直接向電源廠購買電源。此階段的價值主張及商業模式分析下(如圖 6-1、圖 6-2)。

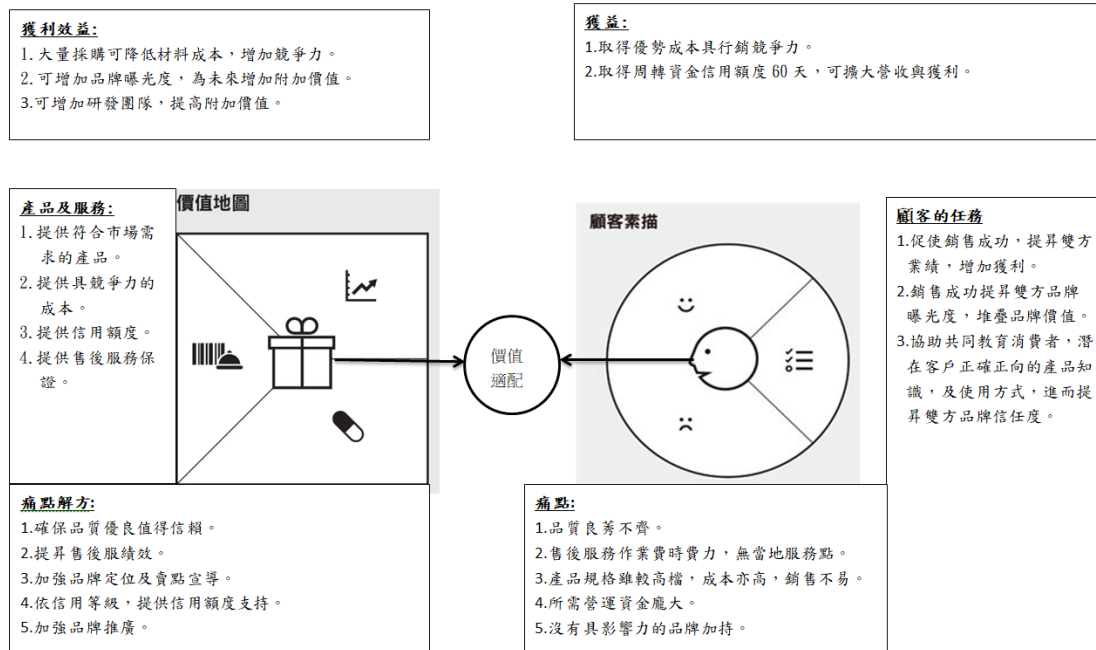


圖 6-1 E 公司第一階段（1990-1997）價值主張圖

關係合作夥伴： 1. 電腦電源供應器原物料供應商。 2. 生產測試設備供應商。 3. 電腦機箱廠商。 4. 電源技術研發專業機構。	關鍵活動： 1. 國際電腦展。 2. 專業雜誌廣告。 3. 拜訪電腦機箱製造公司。 4. 拜訪電腦組裝系統公司。 關鍵資源/活動資源： 1. 國外銷售安全規範申請專業 Know-How。 2. 2 產品設計符合市場規格。 3. 品質品牌形象良好。 4. 高檔機殼廠全力支持，以優於其他客戶的價格提供我方，互惠策略。 5. 堅持高檔定位策略。	價值主張： 1. 採用高規格優質物料。 2. 研發設計能力較強。 3. 堅持產品差異化。 4. 自行採購原物料。 5. 自有工廠品質管制、測試嚴謹、燒機確實。 6. 符合各國安全規範可行銷全球。	顧客關係： 1. 提供性價比高的產品。 2. 與電腦機殼廠建立夥伴關係。 3. 與系統組裝廠建立專業互惠的依賴關係。 銷售通路： 1. 國內機殼生產廠商，配合外銷。 2. 國內代理商。 3. 國內系統廠商。 4. 國外系統廠商。	目標客群： 1. 電腦機箱生產廠商。 2. 電腦系統組裝廠。
費用結構： 1. 生產製造費用。 2. 研發費用。 3. 產品開發費用。 4. 全球品牌推廣費用。 5. 營運管理費用。 6. 代理商廣告補貼費用。 7. 交際費用。			權益結構： 1. 買方市場獲利微薄。 2. 機箱廠實力參差不齊，經常有倒帳倒閉的情事發生。	

圖 6-2 E 公司第一階段（1990-1997）商業模式架構

此階段目標顧客為中小型電腦機箱廠商及系統組裝廠，顧客的任務輪廓描述，電源供應器為電腦的主要組件之一，不屬於單獨可銷售的產品，對於電源供應器要求較低專業知識亦不足，以電腦機箱加上電源（C+P）的模式銷售。此階段與客戶之間相互合作主要目標為促使銷售成功，提昇雙方業績增加獲利，同時增加雙方品牌曝光度，堆疊品牌價值，並協助共同教育消費者，潛在客戶正確正向的產品知識及使用方式，進而提昇雙方品牌信任度。

電源供應器足瓦輸出品質穩定，提供完整即時的售後服務，取得較低的成本增加獲利空間，產品能有附加價值並取得周轉資金信用額度，可擴大營收與獲利為顧客獲益的條件。而顧客所普遍所面臨的主要痛點為，電源供應器品質良莠不齊，售後服務作業費時費力，缺少當地的服務據點，此時產品規格雖較高檔成本亦高銷售不易，所需營運資金龐大，沒有具影響力的品牌加持，產業進入的門檻低競爭激烈。

個案公司發展自有品牌建立初期，品牌知名度尚未建立，電源供應器屬於低

附加價值的產業，進入門檻低但產業屬於需求增加，成長空間大的階段。對於客戶的價值主張及痛點解決方式為，採用高規格優質原物料，確保品質優良值得信賴，建立研發設計團隊，堅持產品差異化及賣點宣傳，降低競爭的壓力，自有工廠品質管制、測試嚴謹、燒機確實，各國安規完整可行銷全球，依信用等級同供信用額度帳期支持，減緩營運資金的壓力，加強品牌定位推廣，堅持絕對精品的品牌形象策略目標明確。

2. 個案公司第二階段（1998-2009），核心產品為電腦電源供應器、電腦機箱、及散熱風扇，由於產品設計的巧思創意，不但增加產品的競爭力市占率，更將品牌推向高峰，讓個案公司連續數年營利豐碩且成功上櫃，此階段的價值主張及商業模式分析下(如圖 6-3、圖 6-4)。

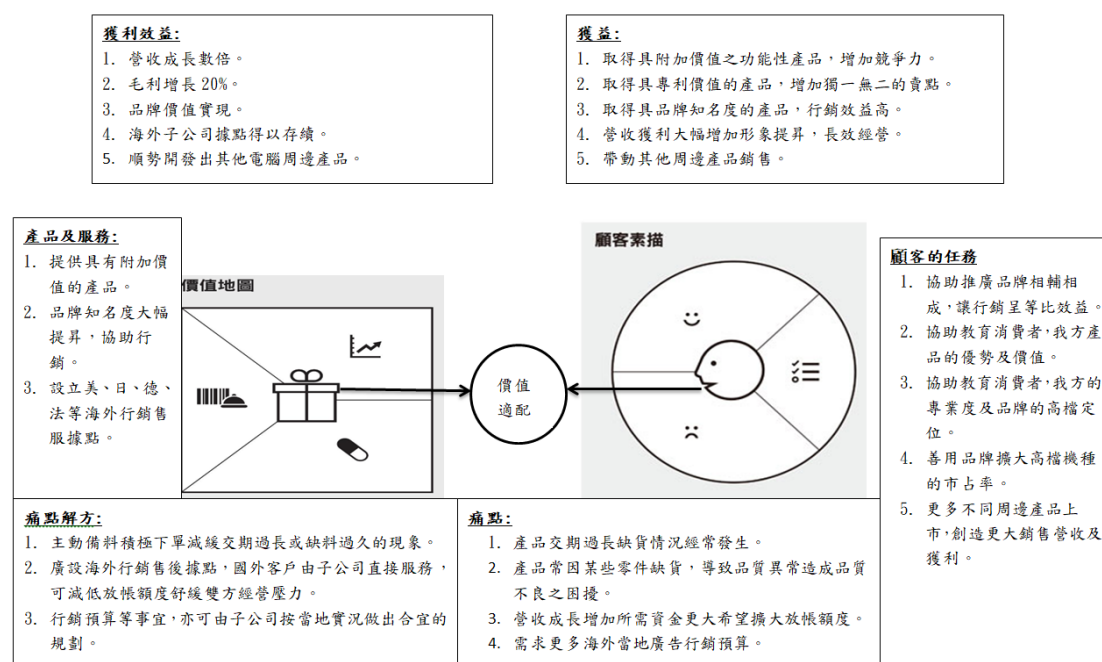


圖 6-3 E 公司第二階段（1998-2009）價值主張圖

關係合作夥伴： 1. 電腦電源供應器原物料供應商。 2. 生產測試設備供應商。 3. 國外代理商及子公司。 4. 電腦周邊術研發專業機構。 5. 電腦周邊產品供應商。	關鍵活動： 1. 國際電腦展。 2. 代理商及子公司當地電腦電子展。 3. 拜訪電腦機箱廠商。 4. 拜訪電腦系統廠商。 5. 子公司經營管理。 關鍵資源/活動資源： 1. RD 能力續強，取得數十件專利。 2. 產品設計領先業界，獲 CPU 的大廠加持。 3. 優良周邊廠場全力支持，以最優惠的價格提供。 4. 品牌定位高檔，毛利大增。 5. 公司在國內上櫃，股本增加資金充裕。	價值主張： 1. 採用高規格質物料。 2. 研發設計能力較強。 3. 堅持產品差異化。 4. 自行採購原物料。 5. 自有工廠品質管制、測試嚴謹、燒機確實。 6. 各國法規完整可行銷全球。 7. 業界知名品牌。	顧客關係： 1. 提供知名品牌產品。 2. 提供性價比高的產品。 3. 與電腦機箱廠建立夥伴關係。 4. 與系統組裝廠建立專業互惠的依賴關係。 5. 提供帳期給績優可靠的客戶。 通路資源： 1. 海外子公司及代理商。 2. 海外大通路商及系統商。 3. 國內代理商及經銷商。	目標客群： 1. 子公司及代理商。 2. 大型通路商。 3. 電腦系統組裝廠。 4. DIY 消費族群。
費用結構： 1. 母公司研發費用。 2. 母公司產品開發費用。 3. 母公司全球品牌推廣費用。 4. 母公司營運管理費用。 5. 子公司營運管理。 6. 代理商廣告補貼費用。 7. 售後服務費用。 8. 交際費用。			權益結構： 1. 品牌效應毛利大增。 2. 子公司成立營收增加。	

圖 6-4 E 公司第二階段（1998-2009）商業模式架構

此階段直接面對的客群主要為各國外子公司及其客戶、全球代理商、系統 SI 客戶、及大型通路商，此時終端 DIY 消費族群興起。顧客的任務輪廓描述，電腦周邊主要組件注重其品質及效率，電腦高端相關產品需求增加，DIY 自行改裝市場興起，帶動更多週邊產品開發。電腦周邊組件產品品質穩定，完整即時的售後服務，為客戶基本不可缺的必要條件，具附加價值之功能性，或專利獨特賣點的產品增加競爭力，品牌形象及聲量提昇，行銷效益高營收獲利大幅增加，並帶動其他周邊產品銷售為其獲益條件。此階段與客戶之間相互合作主要目標為協助推廣品牌相輔相成，讓行銷產生等比效益，協助教育消費者，瞭解公司的專業度、品牌的高檔定位、產品的優勢及價值，同時善用品牌擴大高檔機種的市占率，更多不同周邊產品上市，創造更大銷售營收及獲利。

顧客所普遍所面臨的主要痛點，為產品交期過長經常有缺貨情況，同時發生產品常因某些零件缺貨，導致品質異常造成品質不良之困擾。因營收成長增加所

需資金更大，希望擴大放帳額度，為維護品牌強度及營收，需求更多海外當地廣告行銷預算。

個案公司第二階段（1997-2009），除延續個案公司第一階段對於客戶的價值主張策略外，主動備料積極下單，減緩交期過長或缺料過久的現象，同時廣設海外行銷售後據點，國外客戶由海外子公司直接服務，可減低信用放帳額度舒緩雙方經營壓力，行銷預算等事宜，亦由海外子公司依當地實際情況做出合宜的規劃。

此階段個案公司成功造勢成為業界知名自有品牌，公司在國內上市股本增加資金充裕，且不斷領先同業推出具專利技術，附巧思設計產品避免價格競爭，提高附加價值差異化增加獲利空間，帶動高端消費者特定客戶群體成長，同時推出完整周邊系列產品，提高電腦周邊產業銷售，廣設海外子公司及品牌效應，營收毛利均大幅度的增加。

3. 個案公司發展第三階段（2010-2021）原核心產品電源供應器、電腦機箱、CPU 散熱器、及機箱散熱風扇等產品，因筆記型電腦及行動裝置的興起，個人電腦 PC 市場處於持續衰退，同時主機板顯卡高品牌知名度的強勢競爭者，紛紛以組合配套銷售的商業模式進入電腦周邊產業，另區塊鏈加密貨幣的問世及遊戲市場的成長，吸引具生產成本優勢的電源 OEM 廠商，也競相加入電源供應器銷售市場，現有競爭者的數目大量增加，E 公司發展的第三階段（2010-2021）面臨電源供應器產業整體需求減少，強勢競爭者同時增加嚴峻的經營環境，產業整體需求持續下滑，E 公司該期間的營收亦呈現大幅衰退，強勢競爭者不斷的加入，為強化產品的競爭力相關管銷費相對亦大幅投入，該期間產生連續虧損的情況，企業此時面臨必須多角化及轉型的挑戰，發展個案公司的第二曲線。依第二曲線的理论公司應處於成長上升趨勢時，發展第二曲線再創另一高峰，E 公司發展的第二階段（1997-2009）期間，成功建立電腦周邊知名品牌，形象良好市場聲量

高，擁有關鍵研發能力及專利技術，創造產品的差異化及穩定的品質，經營上獲利能力優於同業，此階段應是轉型多角化經營發展第二曲線最恰當的時機，唯個案公司並未順利開發出第二曲線的轉型契機。以價值主張及商業模式分析此階段(如圖 6-5、圖 6-6)。

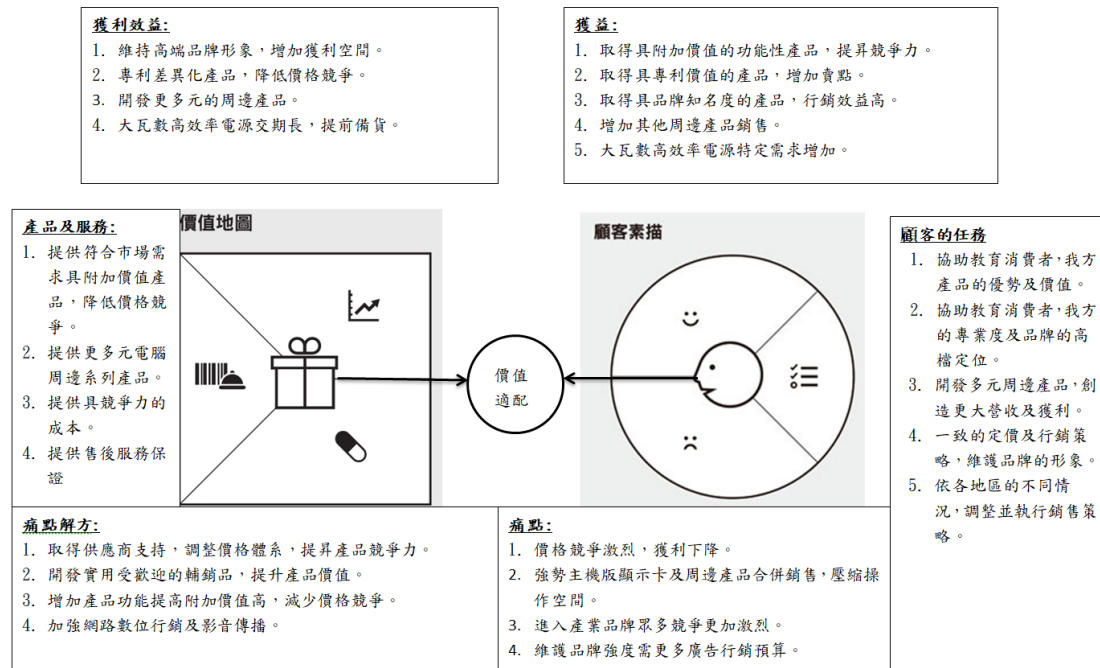


圖 6-5 E 公司第三階段 (2010-2021) 價值主張圖

<p>關係合作夥伴：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生產測試設備供應商。 2. 國外代理商及子公司。 3. 電腦周邊技術研發專業機構。 4. 電腦周邊產品供應商。 5. 管理顧問數位行銷機構。 	<p>關鍵活動：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國際電腦展。 2. 代理商及子公司當地電腦電子展。 3. 拜訪電腦周邊廠商。 4. 拜訪電腦系統廠商。 5. 子公司經營管理。 6. 專業媒體、雜誌、論壇、社群媒體開箱評測。 <p>關鍵資源/活動資源：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. RD 能力續強，持續取得專利。 2. 產品設計領先業界，獲 CPU 的大廠加持。 3. 優良周邊廠商全力支持，以最優惠的價格提供。 4. 品牌定位高檔，毛利大增。 5. 公司在國內上櫃，股本增加資金充裕。 	<p>價值主張：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 採用高規格優質物料。 2. 研發設計能力較強，專利差異化產品。 3. 推出其他周邊產品，產品系列完整。 4. 各國安規完整可行銷全球。 5. 業界知名品牌。 	<p>顧客關係：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提供知名品牌產品。 2. 提供性價比高的產品。 3. 與電腦周邊廠建立夥伴關係。 4. 與系統組裝廠建立專業互惠的依賴關係。 5. 提供信用額度給績優可靠的客戶。 6. 支持當地行銷活動。 <p>通路資源：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 海外子公司及代理商。 2. 海外大型通路商及系統商。 3. 國內代理商及經銷商。 4. 各網路銷售平台。 	<p>目標客群：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 子公司。 2. 全球代理商。 3. 系統 SI 客戶。 4. 大型通路商。 5. 網路銷售平台。 6. DIY 消費族群。
<p>費用結構：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司研發費用。 2. 母公司產品開發費用。 3. 母公司全球品牌推廣費用。 4. 母公司營運管理費用。 5. 子公司營運管理。 6. 代理商廣告補貼費用。 7. 售後服務費用。 			<p>權益結構：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 價格競爭激烈整體利潤減少。 2. 筆記型電腦平板行動裝置興起，整體需求下降。 	

圖 6-6 E 公司第三階段（2010-2021）商業模式架構

此階段目標顧客主要除原有實體客戶之外，網路平臺銷售興起且大幅成長，顧客的任務輪廓描述，電腦周邊主要組件注重其品質及效率之外，競爭更趨激烈對價格的敏感度更高，高效能電腦遊戲高端相關需求增加，帶動更多週邊產品開發，區塊鏈虛擬貨幣的興起，帶動大瓦數電源供應器的需求。獲利穩定即時的售後服務為客戶基本的必要條件，客戶獲益除延續第二階段的要求外，提高產品存貨的周轉率，產品能有附加價值帶動其他周邊產品銷售為其獲益條件。此階段與客戶之間相互合作主要目標，除持續協助教育消費者外，維護品牌形象，同時依各地區的不同情況，調整並執行銷售策略。顧客所普遍所面臨的主要問題為，價格競爭激烈獲利下降，強勢主機板顯卡系統主機及周邊產品，合併銷售壓縮操作空間，加入的品牌眾多競爭更加激烈，行銷廣告預算不斷提高，效益卻不斷下降。

個案第三階段（2010-2020）的發展行動裝置的興起，PC 市場衰退企業面臨

轉型挑戰對於客戶的價值主張為，除延續原有的策略，取得供應商支持，調整價格體系，增加產品競爭力。開發實用受歡迎的輔銷品，提高產品的價值。持續開發提高產品附加價值及差異化。降低價格的競爭。加強數位網路行銷，同時為多角化轉型做準備。



第二節、個案公司多元化轉型電動輔助自行車產業價值主張 與商業模式研究

個案公司現階段即第四階段（2020-2023），面臨新冠肺炎（COVID-19）肆虐全球導致營運停滯，因客戶往來消費皆以線上網路交易為主，個人電腦 PC 客戶更加低迷。在此初期 2019 至 2022 年之間，個案公司即開始積極籌畫導入多角化轉型業務。而主要選擇的新事業為電動輔助自行車產業，茲就個案公司對該產業的價值主張及商業模式說明如下：

（一）、將電池馬達控制器系統與傳統自行車結合，在自行車騎乘時產生輔助的動力，近十年來新興發展出的電動輔助自行車產業，在全球氣候變遷及極端天氣逐年加劇，綠能環保的議題受到各國重視，電輔車符合低度汙染，中短途移動同時避免交通擁塞停車空間不足問題的特性，在政府公部門大力推廣鼓勵及補貼政策之下，電輔車自行車產業近年呈現大幅成長的趨勢。機電馬達系統與自行車整合已越趨成熟，生產成本亦逐步下降，預期電動輔助自行車產業未來仍持續呈現成長趨勢。

E 公司經過多年自行車資訊收集分析，在桌上型電腦周邊產業需求下滑，同時電動輔助自行車發展產品日趨成熟，產業處於持續成長之趨勢，遂於 2020 年投入電動輔助自行車市場，轉型多角化經營仍延續個案公司品牌精神，推出差異化的產品。2021 年推出首款雙功能打浪電輔車，即榮獲國家品牌玉山獎最佳產品類全國首獎（如圖 6-7）。



圖 6-7 E 公司的雙功能打浪電動輔助自行車獲得 2021 年國家品牌玉山獎最佳產品類「全國首獎」

資料來源：保銳科技股份有限公司

(二)、此轉型階段個案公司的價值主張，也是以發展品牌的價值為核心。以 Enermax 安耐美此品牌在個人電腦界良好形象及知名度，進入自行車場域，在延續品牌擅長創新研發的特質，先創造品牌的知名度，以極大差異化的車種展開造勢行動，配合知名度的不斷提高，再以高檔自行車做為定位形象，以標準化的機種作為銷售標的，而不論是自行車、電輔自行車、及特殊的打浪機種均是可銷售的商品。

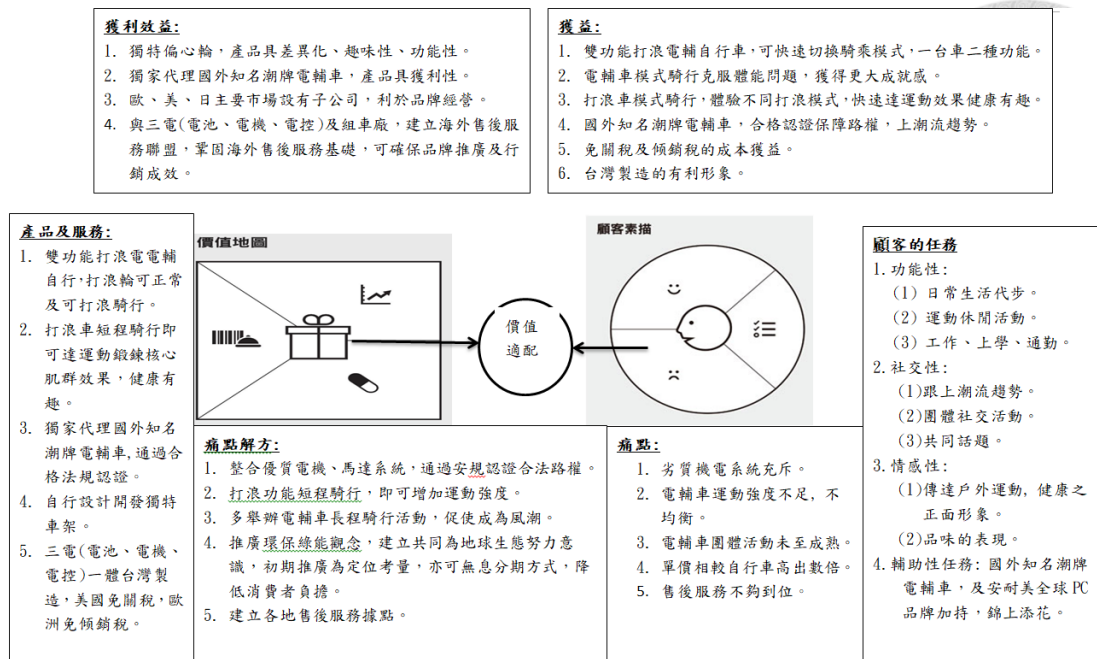


圖 6-8 E 公司電輔自行車價值主張圖

針對轉型階段（2020-2030）價值主張說明如下（如圖 6-8）。

1. 顧客任務 (Jobs) :

- (1) 功能性：民眾工作通勤及學生上學中短途日常生活代步之用，另獨特專利雙功能打浪電動輔助自行車，專利偏心輪設計騎行較其他電輔車有趣並達運動效果。
- (2) 社交性：代理國外知名潮牌電動輔助自行車，可跟上潮流趨勢。電動輔助自行車能克服體能差異，參加團體社交活動，更能增加共同話題。
- (3) 情感性：傳達戶外運動生活的健康之正面形象。
- (4) 輔助性：國外知名潮牌電動輔助自行車，及安耐美全球 PC 高端品牌加持。

2. 顧客痛點 (Customer Pains) :

- (1) 市場上劣質機電系統充斥，缺乏安全規範認證，至電池電機火燒事件頻傳。
- (2) 電動輔助自行車，因有電動助力至運動不均衡及強度不足。



- (3) 電動輔助自行車團體活動尚未成熟普及化。
- (4) 單價相較自行車高出許多。
- (5) 售後服務較難完整到位。

3.顧客獲益 (Customer Gians):

- (1) 雙功能打浪電輔自行車，可快速切換打浪及一般騎乘模式，一台車二種功能增加電輔自行車附加價值。
- (2) 電輔車模式騎行省時省力克服體能問題，騎得更遠爬得更高，增加參加團體活動社交機會，獲得更大成效。
- (3) 打浪車模式騎行，有前打浪、後打浪、及全打浪，體驗不同打浪模式，快速達運動效果健康有趣。
- (4) 國外知名潮牌電輔車，合格認證保障路權，且跟上潮流趨勢。
- (5) 臺灣製造出口，有美國免關稅歐盟免傾銷稅的成本獲益。
- (6) 臺灣製造的有利形象。


確認目標顧客的輪廓之針對顧客三要素設計出相對應的價值地圖；

4. 產品/服務 (Product/Service):

- (1) 雙功能打浪電電輔自行，打浪輪可正以常騎行，亦可切換為打浪模式騎行。
- (2) 打浪車短程騎行即可達運動鍛煉核心肌群效果，騎行增加趣味有效達成運動需求。
- (3) 獨家代理國外知名潮牌電輔車，通過合格法規認證。
- (4) 自行設計開發獨特車架。
- (5) 電池、電機、及電控三電一體臺灣製造，美國免關稅歐盟免傾銷稅。

5.創造效益 (Gain Creators):

- (1) 獨特偏心打浪輪，產品具差異化及樂趣性及，產品獨有的功能提高附加價值。

- 
- (2) 獨家代理國外知名潮牌電輔車產品具獲利性，合法路權安全有保障。
 - (3) 歐洲、美國、及日本主要市場均設有子公司，有利於品牌經營。
 - (4) 與電池、電機、電控三電及組車廠，建立海外的售後服務聯盟，鞏固海外售後服務基礎，可確保品牌推廣及行銷成效。

6.解決痛點 (Pain Relivers)：

- (1) 整合優質電機及馬達系統，通過安全規範認證合法路權。
- (2) 打浪功能短程騎行，即可增加核心肌群運動強度，解決運動不均衡問題。
- (3) 多舉辦電動輔助自行車長程騎行活動，促使成為風潮。
- (4) 推廣環保綠能觀念，建立共同為地球生態努力意識，初期推廣為定位考慮，亦可無息分期方式，降低消費者負擔。
- (5) 建立各地區售後務服據點，就地服務在地客戶。

依 E 公司產品具差異化、獨家代理國外產品具獲利性、完整安規認證合法路權、策略夥伴聯盟品質穩定、成本合理、全球建立合作售後服務據點，鞏固售後服務基礎。設計出價值主張圖，最終可完整通透的瞭解目標客群的樣貌、需求及痛點，檢視分析出公司所提供的產品及服務，對應到目標客戶需求及為其創造效益，深信後續能達到更有效率，及穩健的獲利模式。

(三)、商業模式 (business model) 描述 E 公司應該透過自身資源創造並提供其溝通價值，獲得商業利益回報，同時也是描述組織持續營運，並獲得經濟收益的一種模式，依四大構面中九大構成要素分析 E 公司轉型投入電動輔助自行車產業商業模式 (如圖 6-9)。

關係合作夥伴： 1. 供應商：整車組裝廠；機電廠馬達產業鏈策略夥伴聯盟。 2. 傳統門市售服經銷商。 3. 網路銷售：官網、電商平台等。 4. 精品高檔飯店、網紅點。 5. 自行車、運動賽事協會及各活動報名網站：透過協會活動增加品牌知名度及消費者體驗。 6. 電輔自行車零配件供應商。	關鍵活動： 1. 國內外自行車展覽會。 2. 試乘體驗活動 (1)大型公開體驗活動。 (2)配合各類型自行車活動展示暨體驗。 (3)公開文創活動展示體驗。 3. 公司機關團體產品說明會賞車會，協助組建專屬車隊。 (1)展示體驗。 (2)專屬服務。 4. 運動服務。 關鍵資源/活動資源： 1. 專利打浪偏心輪，差異化的自行車及電輔車。 2. 獨家區域代理美國知名電輔自行車。 3. 上市公司資金支援，培養新事業體。 4. 安耐美品牌加持。	價值主張： 1. 短程代步客群：打浪車可收代步及運動之綜效。電輔車可達省時省力之功效。 2. 短程休閒客群：打浪車可收趣味及運動之綜效。電輔車可達多景點及省時間省路程之功效。 3. 中長程旅遊客群：操控及機動性、舒適性、整車强度高、載重能力佳、具適應地形路面的能力、紀錄旅程資訊分享、高電力續航。 4. 景點租賃業者：維修方便、外型吸睛、騎乘安全性、方便管理掌握。 5. 飯店業者：維修支援度高、外型吸睛、騎乘安全性、方便管理掌握。 6. 研發三電技術提升效益，降低成本。 7. 響應環保綠能之社會責任。	顧客關係： 1. 國內：新客戶建立透過參與各式大小體驗活動，強數位媒體的宣傳及舉辦活動賽事。舊客戶維繫： (1)活動的舉辦增加車友的信任度。展會的邀請，讓舊客戶知道新品資訊。 (2)免費健檢服務。 (3)车友聚會活動。 2. 國外：參加國外展覽會，設立售後服務據點。 通路資源： 1. 國內： (1)線上官網、電商通路平台。 (2)線下：官方旗艦店；實體門市(維修服務、試乘體驗)活動會場(現場銷售)機關團體當面說明介紹。 2. 國外： (1)國外代理商。 (2)海外子公司。	目標客群： 1. 國內： (1)高品味消費族群。 (2)非傳統自行車通路客群：a. 景點租賃業者；長期租賃使用者，屬於短程休閒固定景點的客群。b. 飯店業者；買斷或資本租賃使用者，亦屬於是短程休閒固定景點的客群。c. 公司行號團體：透過福委會讓員工參與，不同客群有不同功能性的需求。 (3)傳統自行車通路按不同車型定位。 2. 國外： (1)各國安耐美品牌代理商。 (2)各國自行車品牌商(OEM、成車、零配件)。
費用結構： 1. 產品開發生產組裝費。 2. 零配件成本費用。 3. 品牌行銷宣傳活動。 4. 國內直營店管銷費用。 5. 售後服務費用。 6. 母公司營運管理費用。		權益結構： 1. 銷售成車及零配件。 2. 舉辦各項休閒、挑戰騎行活動。 3. 租賃收入。		

圖 6-9 E 公司電輔自行車的商業模式架構

1. 關鍵合作夥伴 (Key Partners)：

(1) 供應商：與整車組裝廠及機電廠馬達系統廠策略夥伴聯盟，Made in Taiwan 品質穩定，成本合理且提供值得信賴的售後服務體系。

(2) 傳統門市售服經銷商：與自行車連鎖體系及地區經銷點建立合作售服體系，以利消費者購買、組車取車、及維修保養。

(3) 網路平臺：利用官網與各電商平臺直銷，部分以直銷方式銷售，提高產品的性價比。

(4) 非自行車經銷通路：包括精品高檔酒店飯店、網紅點、戶外用品店、露營休閒用品店、及觀光景區。交易方式分為買斷、分期、租賃、及體驗等方式，增加產品收益轉換的廣度。

(5) 自行車、運動賽事協會及活動報名單位：透過協會活動增加品牌知名度



及體驗行銷。

(6) 電動輔助自行車零配件供應商。

2. 關鍵活動 (Key Activities) :

(1) 國內外自行車展覽會。

(2) 試乘體驗活動：參與大型公開體驗活動、配合各類型自行車活動、公開文創活動、及定期團騎展示體驗，將優質產品透過實際體驗，展現產品的獨特性。

(3) 公司機關團體社團產品說明賞車會：為機關團體社團組建專屬車隊，協助辦理團騎專屬服務，以團體的力量增加消費團體忠誠度。

(4) 運動服務：客制化專屬服務、支援特定團體騎行活動（如抗癌協會環島圓夢）、及主辦騎行賽事活動。

3. 關鍵資源 (Key Resources) :

(1) 專利打浪偏心輪，差異化的電動輔助自行車，增加產品的試騎渴望及附加價值。

(2) 獨家代理美國知名電輔自行車，產品具獲利性，且完整安全法規認證，合法路權騎行有保障。

(3) 上市櫃公司資金支持，培養新事業體。

(4) 安耐美全球 PC 品牌加持。

4. 目標客群 (Customers) :

(1) 國內目標客群：

a. 產品差異性及區隔性高，適合高品味消費族群。

b. 非傳統自行車通路客群，休閒景點、觀光飯店、及租賃業者等：租賃、買斷、或資本租賃使用者，提供短程休閒固定景點的客群增加業者服務價值。公司行號機關團體透過福委會讓員工參與，組建專屬車隊，提供專屬服務，提高成員團體參與歸屬感。

c. 傳統自行車通路，按不同車型定位。



(2) 國外目標客群：

- a. 各國安耐美品牌代理商。
- b. 各國自行車品牌商（OEM、成車、零配件）。

5. 顧客關係（Customer Relationship）：

(1) 國內顧客關係：新客戶的開發，透過參與各式大小體驗試乘活動、配合各類型自行車活動、公開文創活動、定期團騎展示，讓更多消費者認識產品，加強數位媒體的宣傳及舉辦活動賽事，提高品牌知名度及產品曝光。同時強化舊客戶得維繫，增加車友的信任度。展會的邀請，讓舊客戶知道新品資訊，為會員免費產品健檢服務，定期保養車輛，增加與客戶情感交流同時傳遞新訊息，舉辦車友聚會活動，增加交流機會及消費者的黏著度。

(2) 國外顧客關係：參加國外展覽會，設立售後服務據點。

6. 通路資源（Channels）：

(1) 國內銷售通路：網購通路包括官網及各電商通路平臺。實體通路包括官方直營店，及實體合作銷售服務據點門市（維修服務、試乘體驗）。體驗式行銷有活動會場試乘體驗現場銷售，及機關團體當面說明介紹。另屬於非傳統自行車通路，包含高檔酒店飯店、網紅點、戶外用品店、露營休閒用品、及觀光景區。

(2) 國外銷售通路：海外子公司及國外代理商。

7. 價值主張（Value Propositions）：

(1) 短程代步客群：打浪車可收代步及運動之綜效，電動輔助自行車可達省時省力之功效。

(2) 短程休閒客群：打浪車在短程騎行有趣亦可達運動效果，可收趣味及運動之綜效，電動輔助自行車可達多景點及省時省力之功效。

(3) 中長程旅遊客群：操控及機動性佳提高騎行舒適性高，加強整車強度及載重能力，除可適應不同地形及路面，可智慧紀錄旅程資訊，較大電池容量提升續航力。

(4) 景點、租賃、及飯店業等者：維修方便支援度高且容易管理掌控。另須提供外型吸睛同時強化騎乘安全性的規格。

(5) 研發三電（電池、電機、電控）技術提升效益，同時降低生產成本。

(6) 響應環保綠能社會責任。

8. 費用結構（Costs）：

(1) 產品開發生產組裝費。

(2) 零配件成本費用。

(3) 品牌行銷宣傳活動。

(4) 國內直營店管銷費用。

(5) 售後服務費用。

(6) 母公司營運管理費用。

9. 權益結構（Revenue and Benefits）：

(1) 銷售成車及連配件收入。

(2) 租賃收入。

(3) 舉辦各項休閒、挑戰騎行活動。

E公司多角化轉型投入電動輔助自行車產業，延續品牌建構的經驗，發展特色差異化的產品，包括專利打浪偏心輪差異化的產品；獨家代理美國知名潮牌產品具獲利性；完整安規認證合法路權；與機電及自行車廠策略夥伴聯盟，提供品質穩定成本合理的電輔車產品；全國建立合作售服據點，就近服務在地客戶。初期與機電及自行車廠策略夥伴聯盟，委由策略夥伴聯盟生產，提供品質穩定成本合理的電輔車產品。

歐盟對從中國大陸地區進口的自行車及電動輔助自行車，加徵反傾銷稅；美國也將中國大陸地區進口的自行車及電動輔助自行車，納入懲罰性關稅項目之中。為規避出口至歐美主要市場的貿易障礙，從台灣出口產生大量的需求。E公司已著手建構自己生產工廠，出口至歐美主要市場，此種商業模式運作，將帶來更大

的收入來源，不斷追求新的收益來源，以維持長期的穩健經營。

以 E 公司成功創建個人電腦 PC 產業自有品牌的經驗，為多元化轉型投入經營電動輔助自行車產業，建構出發展該事業的價值主張與商業模式，作為多元化轉型經營的方針。



第七章、結論與建議

本研究個案公司 E 公司開始創業，即已確立發展自有品牌為經營方針，E 公司成立以來的價值主張堅持產品差異化與創新，帶給市場絕對精品與絕對服務。在品牌發展的過程，在業界及消費者心中，成功將品牌最核心的價值，定位為差異化創新高端的產品。

在 E 公司發展近期智慧手機興起，筆記型電腦、PDA (Personal Digital Assistant) 等 PC 的替代品強勢改變消費者使用習慣，另原同業品牌也擴展其產品線，進入電源供應器的市場。面對大環境的變化，E 公司並未及時發展第二曲線與調整其價值主張與商業模式，公司整體經營開始走下坡。整理歸納總結 E 公司發展品牌經驗及要素，作為本研究的結論。

當企業面臨營運危機時，該如何利用本身的核心競爭力多角化經營新事業體，延續品牌價值，透過差異化的行銷通路策略，與供應商的關鍵夥伴合作，帶領企業突破現狀，另面對數位時代的來臨，整體經營環境的變化，同時 E 公司也成立新事業部-運動科技事業部，發展電動輔助自行車，本研究提出 E 公司數位轉型及多角化經營的建議。

第一節、結論

根據個案 E 公司的分析，從 1990 年創立，唯有將產品做到差異化與經營品牌，透過靈活的定價策略，在地化行銷通路的佈局，深根國際市場，才能奠定產品與品牌在消費者心中的價值並獲得合理利潤，持續推動企業發展。

然而，在個案公司 33 年的發展歷程，因大環境與競爭市場的變化，E 公司未及時發展第二曲線，並調整其價值主張與商業模式，使得 E 公司逐漸失去核心競爭力，產生營運危機。

本研究經過個案 E 公司的發展歷程與經營策略分析，提出發展國際品牌的



結論：

1. 品牌策略

「唯有經營品牌，才有機會創造較同業高的利潤；高檔品牌創造出的利潤才是真正的價值。」這是 E 公司從創立第一天就堅持打造「絕對精品」與差異化的品牌策略，透過創新設計、研發專利，不斷堆疊品牌的能量，這是延續品牌很重要的元素。

就如同個案 E 公司的第一、第二階段，當雙風扇電源供應器產品成為 DIY 市佔率第一的電源供應器，E 公司接著獲得風扇轉速調控旋鈕 FMA (Fan-speed Manual Adjustment) 技術的專利，運用在電源供應器上，讓消費者能根據使用狀況自由調整內建風扇轉速。

秉持著差異化與絕對精品，E 公司將這個品牌理念轉化為其產品獨特賣點 (Unique Selling Point, USP)，來增強產品的功能與設計，建立在消費者心中高端的品牌形象。2004 歐洲知名電腦 DIY 媒體 Tom's Hardware 讀者票選 E 公司電源供應器為玩家票選第一的品牌，再次驗證 E 公司在消費者心中的品牌印象，和 E 公司的品牌策略與定位是一致的，也說明 E 公司品牌經營策略的成功。

2. 行銷通路策略

若有計畫將品牌推往國際市場，在國外主要據點設立子公司是必要的，需要透過子公司將台灣營運總部的經營理念、品牌精神、產品政策等等，推廣到世界幾個主要市場，把品牌深耕於當地。

同時利用子公司的地理優勢，於當地市場進行售後服務，提供消費者即時的資訊回饋，並蒐集市場情報，回饋給台灣營運總部作為策略擬定的依據。

假設尚未能在國外設立子公司，也需要找忠誠或合夥的代理商協助進行售後服務等事宜，就品牌經營的角度，尤其是科技類產品，售後服務與技術支援也很重要，攸關消費者對於品牌的印象及營運成效。



3. 定價策略

新品剛上市的期間，定價將影響產品在消費者心中的定位。將產品的價格定在同類其他商品較高的價格，整體行銷宣傳也呈現品牌的高級樣貌，相對的在消費者的心中就可以塑造該新產品的高價值，成功的將新產品打造高端的定位。

隨著產品銷售週期的變化，行銷經理人必須懂得依據市場情況、競爭對手的改變，做出靈活的定價策略來應對；好的定價策略，可增加公司獲利與擴展市占率，因此，面對市場第一線的子公司行銷業務經理人，就必須懂得靈活的定價策略。

4. 第二曲線

第二曲線是一種戰略思維，經營企業時無論是否已經到達穩定成長的階段，都要思考第二曲線的經營策略，讓企業時常保持競爭力，且具備面對大環境改變與競爭者、新進入者威脅時的應變能力。以研究個案 E 公司的案例，在其公司發展的第三階段強勢競爭者進入，替代品的產生時，E 公司並沒有立即發展第二曲線，例如利用在桌上型電腦的創新研發技術，擴展至工業用電腦電源供應器上；若當時 E 公司成功將工業用電源供應器作為企業發展的第二曲線，電腦與工業用電源供應器 2 種產品線並存，更可以增強企業的核心競爭力。

第二節、建議

針對個案公司在第 4 階段的多角化轉型，本節提出研究建議，包含多角化轉型策略與數位行銷傳播策略，做為個案公司與計畫多角化經營的企業，未來可持續發展的數位行銷、商業模式策略建議：

一、延續核心競爭力，強化品牌價值

在企業進行多角化經營時需思考其核心競爭力是什麼，並從核心競爭力發展多角化經營的形式。以個案 E 公司為例，E 公司運用其在電腦科技與電源供應器

的設計、研發核心競爭力，跨界進入運動科技產品，設計生產電動輔助自行車。

此外，新事業與現有事業部是否共用一個品牌或是為新事業部創立新的品牌，也是企業在進行多角化經營時，需要思考的議題。

以個案 E 公司為例，透過新事業部產品與目標消費者分析，決定採用傘型品牌策略，也就是 E 公司旗下各事業部產品，都使用同一品牌，可充分發揮單一品牌的效應，有利於產品向新市場的宣傳。E 公司是成立 33 年的企業，許多認識 E 公司品牌與使用過 E 公司產品的消費者，年紀可能已經落在 45 歲以上。而 E 公司新事業部-運動科技事業部，以發展電動輔助自行車為主，也正是 45 歲以上的消費族群需求的產品；需要電動輔助自行車協助他們騎到目的地，達成自我的目標，同時享受騎自行車運動的樂趣。

因此，E 公司在從電腦科技事業部，多角化經營擴展運動科技事業部時，即共用品牌名稱「ENERMAX 安耐美」，事實也證明，因運動科技事業部以高品味的消費族群與科技新貴為目標消費者，這群用戶大部分也已經認識 E 公司，瞭解 E 公司在電腦科技研發的實力，因此 E 公司在宣傳運動科技事業部時，可說是師出有名，能夠以較少的資源宣傳，較短的時間打響安耐美電動輔助自行車的品牌知名度。

另一個分析維度，因電動輔助自行車屬較一般自行車單價高，從消費者的消費習慣與生活樣貌分析，會購買電動輔助自行車的消費者，屬經濟收入較高的族群；而在台灣產業中，這一類型的消費者，有許多是從事科技業，也會對 E 公司的電腦科技產品有需求。因此 E 公司將「ENERMAX 安耐美」品牌名稱共用，在電腦科技與運動科技產品，極大化品牌宣傳的效益。

由於 E 公司的 2 大事業部，看似無關聯性的產品都共用品牌名稱 ENERMAX 安耐美，因此，在官方檔、介紹品牌的資訊就必須清楚的說明這 2 個事業部，與強調用「科技」為核心，發展電腦與運動科技事業部，如此才能達到 1+1 大於 2 的綜效。



二、找到屬於品牌 DNA 差異化的產品，與消費者需求的交集點

在消費市場近乎飽和的狀態，必須推出具差異化的產品，才能在短時間讓新事業部產品一炮而紅。E 公司在成立運動科技事業部初期，推出全台首款「雙功能打浪電動輔助自行車」，創新的騎乘方式、雙功能設計，除了吸睛、獲得市場關注，更獲得台灣 2021 年國家品牌玉山獎最佳產品類全國首獎的至高榮耀。爾後，當消費者聽到打浪自行車，就會直接聯想到安耐美。但是獨創的「雙功能打浪電動輔助自行車」，因特色非常創新，市場上並沒有相近與類似的產品，需要更深入的探究用戶需求，找出用戶喜歡騎打浪自行車的理​​由，與喜歡騎打浪自行車的目標消費者，先與這群目標消費者溝通，再擴大到其他潛在消費族群。

三、開創不一樣的商業模式，找出與目標消費者溝通的關鍵時刻

除了產品差異化策略，也要有行銷通路的差異化，做出與競爭對手的區隔，不要正面交戰，才能開創屬於自己的市場。E 公司在一開始推廣「雙功能打浪電動輔助自行車」，因深知自行車一定要經過試乘，透過體驗，消費者才會購買；因此，E 公司採取直接面對消費者，找尋品牌與消費者接觸最短路徑的行銷通路策略，就是與景點租賃業者、飯店業者合作，與積極參加、舉辦自行車試乘活動；透過體驗行銷，讓消費者認識安耐美自行車；同時，E 公司也掌握了消費者與自行車接觸的關鍵時刻- 當消費者在景區、飯店騎乘安耐美自行車，覺得好騎且獲得騎乘時的美好記憶，就會想要擁有一台安耐美自行車，藉由實際擁有安耐美自行車，將旅行的美好記憶帶回家；這時候，配合 E 公司與景點租賃業者、飯店業者合作的促銷方案，可刺激購買。

因此，參考書《峰值體驗》提到，如何掌握消費者極短的注意力，在消費者與品牌接觸的最初、最終、最高三個黃金時刻設計體驗，創造口碑與提高進店與轉化率，是 E 公司在進行與景點、飯店業者合作，舉辦自行車試乘活動時，必

須精心設計體驗活動流程，找出影響消費者購買安耐美自行車的關鍵時刻，才能真正透過試乘，轉換為銷售。



四、以數據做決策、及時瞭解市場動態

近 10 年網路與電子商務的蓬勃發展，加上 Covid-19 加速改變消費行為；根據 Digital Commerce 360 的估計，截至 2020 年消費者在美國商家的網路消費額為 8,611.2 億美元，較同期成長高達 44.0%，這是二十年來美國電子商務年度最高成長，為 2019 年 15.1% 的三倍。網路支出佔美國全年零售總額的 21.3%。電子商務在零售總額中的比例一直在穩步上升，而美國的電商龍頭-Amazon 2020 年占美國所有電子商務的三分之一（31.4%）。

E 公司的產品類別中，電腦電源供應器與 CPU 散熱器為營收貢獻度最大的二個產品線，又以歐洲與美國市場的營收占比較大。因此，E 公司應利用大數據，如監控美國、德國 Amazon 該產品線與競爭者的定價策略、產品銷量變化，彈性調整 Amazon 的價格策略，與透過對競爭對手 Amazon 上價格波動的觀察，找出有利於 E 公司產品且符合產品定位的價格區間。

五、採用菲利浦·科特勒的 5A 架構，擬定數位行銷傳播策略

5A 架構是菲利浦·科特勒在《行銷 4.0-新虛實融合時代贏得顧客的全思維》書中提出，依據消費者的行為模式，擬定 5A 網路行銷策略，5A 分別為：Awareness 認知，Appeal 訴求，Ask 詢問，Action 行動，Advocate 擁護的縮寫（如圖 7-1）。建議 E 公司依據 5A 架構作為戰術，制定網路行銷傳播的落地執行方案，透過在每個與消費者的數位接觸點傳播產品與品牌價值，因此，當消費者有購買需求時，E 公司產品就會是他購買名單之一。

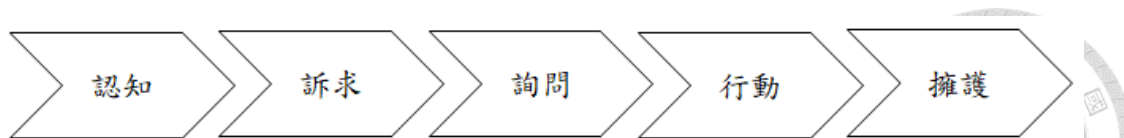


圖 7-1 5A 網路行銷策略

資料來源：行銷 4.0-新虛實融合時代贏得顧客的全思維，菲利浦·科特勒

為了可精準的在每個數位行銷的接觸點，與目標消費者溝通，傳達產品資訊，E 公司可利用協力廠商數據平臺，分析消費者的數位足跡，包含各個媒體、影音平臺中消費者的停留時間、離開後導流入電商平臺 (如 Amazon) 的比例，與各個媒體、影音平臺的瀏覽人次，透過對於目標消費者數位足跡的瞭解，挑選合作的媒體、網紅對象與合作項目，在有限的行銷預算中獲取最大的效益。

更深一層，當消費者在完成整個購買流程與產品使用上被滿足，成為 E 公司品牌的擁護者，在網路上分享使用心得與推薦 E 公司產品給其他使用者，產生正向循環。

1. 認知 Awareness

針對電腦科技事業部，E 公司在規劃年度全球媒體預算時，利用大數據篩選合作的媒體與網紅標的，確保傳播內容可精準與目標消費者溝通。當新品上市時，將主動寄出新聞稿與邀請媒體評測、寫開箱文，堆疊新產品的網路聲量；同時透過數個媒體報導曝光、網紅開箱文曝光，觸及更多的潛在消費者。

2. 訴求 Appeal

當 E 公司開始在數位行銷上擴大對目標與潛在消費者的觸擊，同時 E 公司也需不斷利用數據，檢視自媒體 (包含官網、品牌經營的社群媒體、Amazon 電商等) 的內容，是否吸引目標用戶、內容是否可識性高、易於傳播且讓人秒懂。

3. 詢問 Ask

越來越多消費者會將社群媒體作為客服平臺；因此，當消費者有訊息詢問產

品時，E 公司須建立完善的客服網絡，包含社群媒體的訊息回覆，因為越來越多用戶將社群媒體視為客服管道之一，才能即時回饋給與消費者需要的資訊，將「過客」轉變成「顧客」。



4. 行動 Action

這個階段指的是消費者購買流程的便利性，包含線上下單流程、出貨速度等，都是 E 公司需要檢視的環節。

5. 擁護 Advocate

當消費者在完成整個購買流程與產品使用上被滿足，更成為 E 公司品牌的擁護者，在網路上分享使用心得與推薦 E 公司產品給其他使用者。建議 E 公司可利用 MarTech (行銷科技)，如協力廠商平臺 Brand 24 與 Google 快訊，可每日掌握品牌在數位媒體的聲量。

六、經營品牌自有流量池

面對 Cookieless 的時代，企業將無法藉由免費的網路數據觀察消費者的數位使用者旅程；建議 E 公司可以開始經營自有流量池，也就是書《關係飛輪：把消費者變成自己人！建構用戶關係紐帶，讓自流量帶著品牌一起飛》提到的私域流量，降低與用戶溝通的成本，獲得高成效的行銷成果。

以下為建議 E 公司建立經營品牌自有流量池的策略：

1. 官網會員招募與溝通

相信品牌公司都有舉辦線上、線下活動的經驗，建議可將多年來舉辦行銷活動所蒐集到的客戶資料聚集，以電子報的方式邀請用戶加入 E 公司官網會員，並定期寄送專屬的優惠方案、新品上市資訊，與會員互動。

2. 善用社群媒體，「吸粉」與「換粉」

經營社群媒體除了以廣撒廣告預算，可在短時間觸及大量的潛在消費者，建議 E 公司可同時與媒體、意見領袖、網紅合作的方式，透過對方的社群平臺曝

光 E 公司產品，利用活動、內容行銷將對方的粉絲吸引到 E 公司的社群媒體，變成 E 公司的粉絲。雖然這個策略的社群媒體粉絲成長速度較慢，但以品牌長遠經營的立場，每一個粉絲都是真實的個體，都是對 E 公司有情感連結的用戶，可以為 E 公司宣傳、使 E 公司會得 earned media (獲得媒體) 的力量不容小覷。

3. 線下體驗，行動連結，成為用戶的朋友

呼應本節上述提到找到用戶的關鍵時刻，與用戶溝通，建議 E 公司可將自營流量設計作為體驗流程的一環，同時參考書《關係飛輪 (如圖 7-2): 把消費者變成自己人! 建構用戶關係紐帶，讓自流量帶著品牌一起飛。》提到的，因為 E 公司屬自行車產業的新進品牌，需讓用戶覺得 E 公司很可愛、可以親近，讓用戶與 E 公司做朋友，藉由這個方式，用戶會口耳相傳，用戶介紹用戶的朋友，一起騎安耐美自行車。因此，建議 E 公司可藉由每一次的線下試乘活動，募集行動通訊軟體 LINE 官方帳戶會員，可提供消費者即時的服務、與試乘體驗後的購車方案，並計畫安耐美自行車的約騎活動，與用戶成為一起騎自行車的好夥伴。

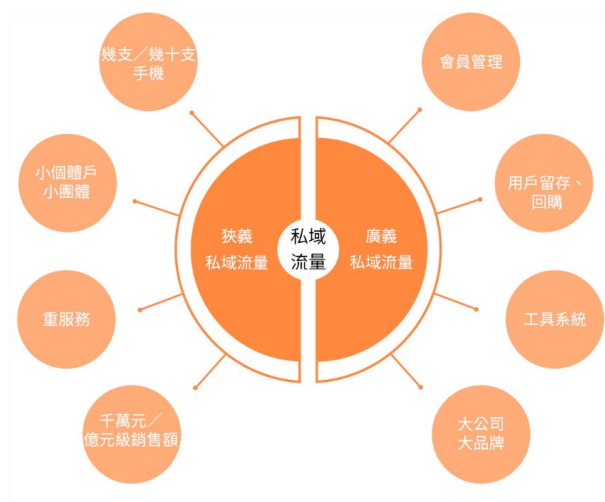


圖 7-2 私域流量

資料來源：關係飛輪：把消費者變成自己人！建構用戶關係紐帶，讓自流量帶著品牌一起飛。

參考文獻



一、英文部分

1. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A. V (2014), Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (The Strategyzer Series) 1st Edition, John Wiley and Sons.
2. Osterwalder, A;Pigneur, Y, (2010),Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (The Strategyzer series), John Wiley and Sons
3. Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019), Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
4. Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995), Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 75–83.
5. Mintzberg, H. (1988a). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5 (1), 1–67.
6. Keller Kevin Lane (2001), “Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands,” *Marketing Management*, (July/August), 15–19.

二、中文部分

1. 許如欽，(2017)，做好策略規劃之 SWOT 定量化分析手法，國立成功大學出版社（財團法人成大研究發展基金會）。
2. 瓊·瑪格瑞塔，顧淑馨（譯），(2012)，簡單讀懂麥可·波特：活用競爭策

略必讀經典。

3. 查爾斯·韓第，齊若蘭（譯），(2016)，第二曲線：英國管理大師韓第的 16 個思索，預見社會與個人新出路，天下文化。
4. 郭瑞祥，(2020)，人生第二曲線，天下文化。
5. 菲利浦·科特勒，劉盈君（譯），(2017)，行銷 4.0-新虛實融合時代贏得顧客的全思維，天下雜誌。
6. 汪志謙，朱海蓓 (2022)，峰值體驗：洞察隱而未知的需求，掌握關鍵時刻影響顧客決策，天下雜誌。
7. 徐志斌，(2022)，關係飛輪：把消費者變成自己人！建構用戶關係紐帶，讓自流量帶著品牌一起飛，寶鼎。



三、網站部份

1. 波特五力分析模型，MBA 智庫百科。
<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%B3%A2%E7%89%B9%E4%BA%94%E5%8A%9B%E5%88%86%E6%9E%90%E6%A8%A1%E5%9E%8B>
2. 五力分析是什麼？幫助檢視產業競爭的五力分析法，定義、範例一次看懂！，經理人月刊 (2022/11/11)。
<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/1740>
3. Desktop PC shipments worldwide from 2010 to 2026
<https://www.statista.com/statistics/269044/worldwide-desktop-pc-shipments-forecast/>
4. 全球 PC 市場下滑 (2010 年起 PC 全球出貨量)
<https://www.statista.com/chart/4647/pc-shipments-worldwide-sales/>
5. 比特幣 (bitcoin) 價格趨勢圖。
<https://www.cmegroup.com/cn-t/education/featured-reports/an-in-depth-look-at-t>



- [he-economics-of-bitcoin.html](#)
6. 比特幣 (bitcoin) 市場價格及挖礦成本趨勢圖。
<https://www.macromicro.me/collections/3785/crypto/29435/bitcoin-production-total-cost>
 7. 各國 PC 遊戲市場營收、電腦遊戲市場產產值統計。
日本遊戲市調公司「株式會社ゲームエイジ総研」(Game Age Research Institute) 2022 年。
https://www.gameage.jp/release/news/index_006.html
 8. E-bikes merge into the fast lane (2022/3/31) .
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/smart-micromobility-e-bikes.html>
 9. E-Bike Market- - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, Regional Outlook, and Forecast 2021 – 2030.
<https://www.precedenceresearch.com/e-bike-market>
 10. 歐洲主要電動自行車市場迅速成熟 (2022/10/28。)
<https://www.bike-eu.com/44010/%E6%AD%90%E6%B4%B2%E4%B8%BB%E8%A6%81%E9%9B%BB%E5%8B%95%E8%87%AA%E8%A1%8C%E8%B%8A%E5%B8%82%E5%A0%B4%E8%BF%85%E9%80%9F%E6%88%90%E7%86%9F>
 11. 2020 年美國電子商務大幅成長 (2021/4/7)。
<https://info.taiwantrade.com/biznews/2020%E5%B9%B4%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E9%9B%BB%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8B%99%E5%A4%A7%E5%B9%85%E6%88%90%E9%95%B7-2320551.html>