

## 第四章：從終端需求出發：下游液晶電視品牌廠商到中游面板製造商

從需求面來看，大型零售商此一中介需求站在制高點上，其影響力一方面表現在生產端；另一方面則表現在消費端。對生產端而言，大型零售商改變了供應鏈成員的利潤分配、成本結構及組織行動；對消費端來說，大型零售商具有建構市場需求的能力，進而形塑或導引消費行為。因此，本章及下一章將以面板產業為例，在本文所蒐集各種類型實證資料的基礎上，從終端大型零售商出發，說明對市場需求的建構過程，並分析與面板下、中、上游產業的關係，來佐證上述主張。最後，回答本文所提出的發問，並與各種研究文獻的觀點進行對話。

在面板眾多的應用市場中，本文以液晶電視用途的面板為分析主軸。原因在於 Display Search 統計 2005 年第四季全球液晶電視出貨達 860 萬台，逐季成長率達 58%，創下 2005 年全球液晶電視出貨達到 2120 萬台的歷史新高，年成長率為 141%，液晶電視也在 2005 年第四季首度超越映像管電視的營收比重。2006 年上半年，全球液晶電視出貨量佔整體電視市場的 20%，下半年提高至 25%，全年全球市場出貨量可達 4200 萬（張義宮、邱馨儀 2006）。

此外，台灣自有品牌及代工的液晶電視，2005 年出貨佔全球市場的 25%，2006 年再創新高，佔有率更達 31%，成為全球的製造重心。Sony Sharp Panasonic 等日系業者委託台商生產的商機擴大，對台灣的液晶電視面板需求缺口，也同步擴大，尤其以友達與奇美電的六代廠優勢，國際液晶大廠在電視面板的自助供應不足，缺口將由台灣面板廠供應，對 32 及 37 吋來台採購液晶電視面板的數量均急遽增加（張義宮 2006a）。由於液晶電視需求尚未完全開出，並未像其他應用在消費性電子產品的中小尺寸面板那般已趨於市場飽和及穩定狀態，因此留給台灣大尺寸面板製造商諸多想像空間。

為了回答本文的核心問題並探討台灣面板產業發展之前景，本文將分析對象

安置在奇美與友達兩大面板製造商，使用奇美和友達面板的液晶電視品牌廠商以及大型零售商身上。同時，為了釐清這三類行動者之經濟行動方式及相互關聯對面板市場構成之影響，本文在第一章構建了場域區隔的分析架構(見圖 1-6)，以便於藉此檢視面板產業所處市場空間之支配結構。故此，本文在第二章分析了中介需求行動者之大型零售商的權力構成，在第三章描述了以友達、奇美為個案之面板產業市場現況。

本章及下一章之研究重點在於，憑藉本文之角色分析與場域區隔的分析架構，以面板製造商為核心分析單位，主要探討其組織發展策略及組織行動之路線，期望描繪出面板製造商、液晶電視品牌廠商以及大型零售商這三類行動者權力關係之圖譜 並且，試圖以此解釋台灣面板產業獲利能力呈現的液晶循環現象。

## 第一節、液晶電視：痛苦的成長

由於液晶電視需求尚未完全開出，並未像其他消費性電子產品那般已趨於市場飽和狀態，因此液晶電視在技術競爭、主流尺寸、最終銷售價格上都還在試探市場之階段。本節主要透過液晶電視主流尺寸之定義與售價之變化，從需求面分析液晶電視產業之市場現況。

### 一、誰定義主流尺寸

所謂液晶電視之主流尺寸，是以該尺寸的液晶電視之市佔率來決定的。惟因液晶電視用面板之玻璃基板尺寸愈大，玻璃基板就可切割更大及更多的面板，所以各面板製造商及使用該面板之液晶電視品牌廠商，均力拱有利於自己生產線之經濟切割尺寸，以達到降低成本及擴大經濟效益的目的。例如在目前 32 吋液晶電視已經成為主流尺寸之情境下，各面板製造商競相佈局諸如 37 吋、40 吋、42 吋、46 吋及 47 吋。從表 4-1 觀之，「5 吋 Group」與「6 吋 Group」<sup>1</sup>之爭，實際

---

<sup>1</sup> 37 吋、42 吋以及 47 吋相差 5 吋，故稱為 5 吋 group；40 吋及 46 吋相差 6 吋，故稱之為 6 吋 group。

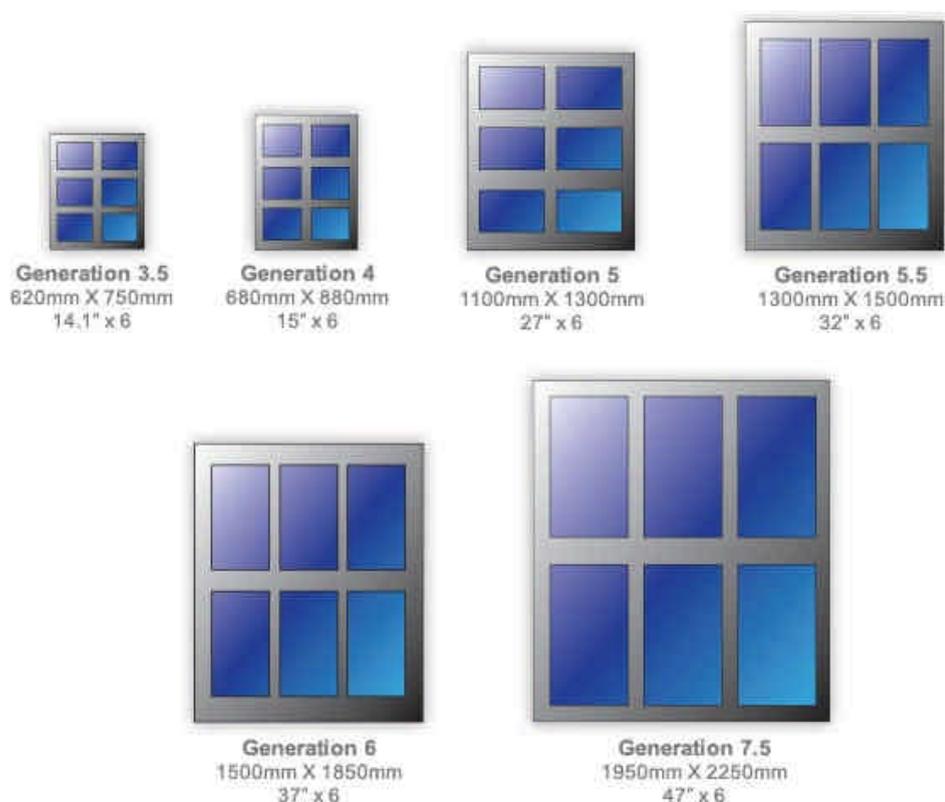
上是面板廠商緣於經濟利益，為了讓消費者購買液晶電視時，選擇有利於自家生產線的經濟切割尺寸(見圖 4-1)。

表 4-1：5 吋 Group 以及 6 吋 Group 之支持廠商

分類	廠商
5 吋 Group	友達、奇美、LGD
6 吋 Group	Samsung、Sony

資料來源：Display Search 2006/5

圖 4-1：玻璃世代尺寸示意圖



資料來源：奇美電子

但是，液晶電視之主流尺寸是面板製造商、液晶電視品牌廠商亦或者是大型零售商定義的？2005 年第四季電視面板出貨達 1010 萬片，逐季成長率 29%，其中 32 吋的電視面板，2005 年第四季佔整個電視面板出貨比重高達 45%，32 吋面板已經成為主流尺寸（蕭君暉 2006c）。32 吋產品賣的發燒，導致 32 吋面板缺

貨，不僅新興市場如中國大陸對小尺寸電視需求旺盛，即使如成熟的美國市場，也相當喜歡 32 吋電視。其實原因無它，就是消費者在經濟考量可是又有基本需求下，較為低價的 32 吋液晶就一躍成為主流，這樣既可滿足需求，又能兼顧到荷包（蕭君暉 2009）。

隨著各大面板製造商的 7 代、7.5 代以及 8 代線產出逐漸增加，液晶電視品牌廠商亦將 40 吋至 50 吋級的液晶電視作為主推尺寸。Sharp、Samsung、LGD、奇美、友達及華映等面板製造商新廠產能陸續開出，隨著面板切割良率提升，大都生產 37 吋、40 吋、42 吋、46 吋及 47 吋等面板為主。

所有面板製造廠都預估，2008 年全球液晶電視的主流尺寸可望提升到 40 至 42 吋，40 吋級產品得以用更為可親的價格刺激消費者的購買意願，取代過去的 32 吋，但消費者購買行為卻未同步跟上。32 吋依舊是當前液晶電視市場主流，佔整體銷售量至少五成，致使 37 吋以上大尺寸面板開始有供過於求的態勢，連帶也使得 37 吋以上面板跌價速度及幅度，遠超過 32 吋以下小尺寸液晶電視面板。觀察 2008 年第一季全球液晶電視銷售狀況，32 吋仍為主流，甚至在中國大陸等新興市場，26 吋才是主流，遠低於當初大家對大尺寸液晶電視需求的預估（蕭君暉、邱馨儀 2008a）。

Display Search 統計，全球 2008 年第一季 32 吋液晶電視銷售超過預估數字的 10%，顯示 32 吋以下非常搶手，40 吋以上的電視銷售卻低於預估數字至少 3% 以上，顯示 32 吋以下的電視機才是大家爭相購買的尺寸（*Ibid*）。

32 吋面板之所以成為主流尺寸，並不是位居生產場域的奇美、友達等面板製造商或液晶電視品牌廠商所定義的，而是評估同時位居交換及消費場域之大型零售商在銷售數據上的表現，進而做出利於自己生產線之經濟切割尺寸。面板製造商原本希望藉由在尺寸上的供給面提升，能夠導引消費者對更大尺寸液晶電視的需求，但這種藉由生產者驅動的策略卻是失敗的，由此可見，液晶電視主流尺

寸之確定必須從需求面來分析。

在液晶電視之消費場域中，個體消費者透過大型零售商貨架上展示的各品牌和各類尺寸的液晶電視，完成對某尺寸電視之挑選、比較等購買行為。而大型零售商藉由其結算系統彙整各個尺寸液晶電視之銷售數據，來評估某尺寸之液晶電視被消費者接受之程度，在利於銷售成績的考量下，對 32 吋液晶電視採購量所佔的比重將大於其他尺寸。

大型零售商在消費場域中直接面對消費者，瞭解市場的真實需求狀況，有時候也能藉由促銷活動來導引需求。大型零售商對 32 吋液晶電視的採購量將回饋給液晶電視品牌廠商，液晶電視品牌廠商再往上回饋給面板製造商，進而形成一種由需求端驅動廠商技術規格的結果。而需求端的驅動便由廣大個體消費者的彙集者大型零售商來執司，大型零售商一方面掌握著消費者，一方面又影響了液晶電視品牌廠商及面板製造商。

## 二、市場現況

### (一)售價下滑的供給面和需求面因素解釋

在液晶電視行業，面板曾經佔整個電視成本的 70% 以上，降低面板價格就在一定程度上掌握降價的主導權，也就掌握了市場銷售的主導權（葉定民 2006）。因此，目前產業研究機構對於液晶電視售價能夠不斷調降的原因，解釋方式大多是由於中游面板製造商生產規模擴大、良率提昇以及成本降低等，導致下游液晶電視品牌廠商能夠以較低的價格取得面板，連帶使得終端消費性產品的成本結構有所改變，最終能反映在液晶電視售價的調降上。這種解釋方式是從產品供應鏈的中游因素來解釋，也就是從供給面來回答液晶電視售價調降的因素。

但從需求面的觀點來解釋同一現象，本文的觀點認為，儘管品牌形象與品牌忠誠度確實會影響消費者的決策過程，但當各液晶電視品牌在功能、品質甚至是

品牌形象之間的差異不是那麼顯著，再加上大型零售商是一個陳列各種產品讓消費者公開比較的場域時，售價的高低就成為產品銷售業績的關鍵因素。市場研究公司 iSuppli (2007) 就指出，價格一直是消費者的主要考量，現在也成了液晶電視品牌廠商最關心的問題，由於廠商愈來愈重視盡可能地壓低成本，導致該產業的競爭格局和製造結構發生劇烈變化。

根據 iSuppli (*Ibid*) 的美國消費者追蹤，電視價格和影像品質是消費者購買液晶電視時的兩項主要考慮，在消費者所關注的條件中，品牌和技術則排在第三和第四位。iSuppli (*Ibid*) 舉由台灣廠商瑞軒代工在北美市場崛起的品牌 Vizio 為例，說明價格已成為液晶電視產業的新焦點，Vizio 以前是沒有什麼名氣的品牌，但在 2007 年第二季成為北美最暢銷的電視廠商，而 Vizio 之所以取得這樣輝煌的成績，部份歸因於其極低的價格。

大型零售商的主要經營策略原本就是低價，當售價因素成為消費者購買液晶電視的重要考量時，大型零售商就成為創造液晶電視市場需求的重要行動者。大型零售商不斷降低液晶電視售價來刺激需求成長，使得單位商品利潤較低，因此通常都是以大量採購和大量銷售的方式來彌補較低的單位商品利潤。大型零售商的低價策略以及消費者在實際的消費過程中對各知名品牌液晶電視的比價行為，更進一步造成液晶電視的售價不斷下降並衝擊液晶電視生產廠商的獲利水準。

大型零售商為了彌補低價策略下所造成的單位商品利潤降低，就必須大量採購各種不同品牌的液晶電視。某個品牌能夠符合大型零售商的價格要求就能取得大型零售商大量的訂單，而各個液晶電視生產廠商又不得不依賴大型零售商的銷售通路能力，因此液晶電視生產廠商的因應對策就是降低產品成本以及提高出貨量，和大型零售商的經營模式一樣用大量銷售來彌補較低的單位毛利，這對台灣面板製造商的衝擊就產生了。

在液晶電視品牌廠商急需降低產品成本的情況下，除了將生產線轉移至中國大陸以降低成本外，而第三方合約製造商的出現亦是促使液晶電視消費價格下跌的另一個因素。iSuppli (*Ibid*) 指出，由於利用了這些第三方合約製造商，液晶電視品牌廠商不再必須透過設立工廠來生產電視，這導致電視價格下降，且第三方合約製造商降低了進入液晶電視市場的門檻，讓台灣和中國大陸廠商紛紛湧現。隨著競爭的加劇和消費者接受這些低價品牌，高價液晶電視品牌廠商被迫降價以提高市場競爭力，如此對面板供應價格勢必產生向下調整的壓力。

液晶電視品牌廠商可以選擇不同的面板製造商，誰能夠符合液晶電視品牌廠商對面板價格的要求就能夠取得訂單。當液晶電視品牌廠商必須借助大型零售通路的銷售，而面板製造商的銷售又必須依附在液晶電視品牌廠商的銷售規模上時，台灣面板製造商為了取得液晶電視品牌廠商的訂單與維持穩定的上下游供應鏈關係，就不得不思索在不衝擊到毛利率的前提下調降面板價格，結果就是運用各種能夠降低面板生產成本的策略，造成面板售價下滑而毛利率始終沒有突破性表現的結果。誠如友達光電林副總經理所說：

面對歐美市場液晶電視售價不斷下滑對面板製造商所產生的壓力，多數液晶電視面板供應廠商，大多以先衡量降低成本，再求獲利的心理準備。(FD-09)

由此可知，造成面板製造商獲利不佳與波動性的原因並不一定全部來自於供給面因素，更重要的是來自消費市場的需求面因素，也就是大型零售商順應或導引消費者對低價液晶電視需求後，此市場訊息由下至上傳遞對供應鏈造成的結果。

## (二)降價刺激需求但仍未全面開出

為了刺激全球液晶電視需求市場的成長，品牌廠商紛紛主動配合大型零售商採取調降售價的策略，希望能夠藉由大型零售商的銷售優勢，引導消費者換機的意願，將液晶電視在全球的市佔率擴大，讓規模帶來的效益能夠彌補因調降價格

所造成的利潤損失。現階段液晶電視以取代映像管電視為主，市場需求在相當程度上仍取決於產品價格，2005 年 32 吋液晶電視價格約在 1500 美元，市場預估，當主流 32 吋液晶電視價格跌落至 1200 美元左右時，將引爆市場對於液晶電視的大量需求（戴海茜 2005）。

以往日本是最大液晶電視銷售市場，歐洲市場則因高度的成長率，成為全球最大液晶電視市場，其次是美國及泛亞太市場（*Ibid*）。因此，歐、美地區的市場價格未來也會成為全球液晶電視售價的主要參考指標。就在 2008 年 8 月底，Sony 又在北美掀起價格戰，32 吋、40 吋液晶電視再調降 100 至 200 美元，其中 32 吋液晶電視均價來到 529 美元，Samsung 46 吋液晶電視出現 1099 美元促銷價，跌價幅度超出預期（袁顯庭 2008a）。529 美元的 32 吋液晶電視售價已經遠低於 2005 年市場預估的 1200 美元，不到當初預估的一半價格，市場需求的成長應該會全面開出，同時也有助於一線品牌搶攻市佔率。

一線品牌開始推出所謂的戰鬥機種，用相對較低的價格，來搶攻市場。一線品牌正發動割喉戰，要把二線以下品牌全部都洗出場。過去 Sony 根據在映像管年代的經驗，只要能把市佔率提升到 25%，就有能力主導產業的遊戲規則，加上 Sony 本身又擁有娛樂及周邊相關消費電子產品，成為數位娛樂霸主的企圖心相當明顯。除了 Sony 之外，LGD 與瑞軒的合資案、Samsung 與大陸的海爾、長虹等電視品牌廠結盟，產業的洗牌效應將浮上檯面。對面板廠來說，產業合縱連橫的深度及廣度，將是下一波競爭的焦點。（FD-18）

液晶電視不斷降價來刺激需求的效益已然出現。2008 年，全球液晶電視出貨量首次超過映像管電視，以 47% 的全球市佔率擊退映像管電視的 46%，從液晶電視在全球市場銷售狀況來看，未來亦將持續發光，邁向出貨量上看一億台大關（張義宮、蕭君暉 2008）。但是，液晶電視在全球市佔率的高度成長並不代表該市場的需求已然全面開出，一些市場仍然具有高度成長的空間。

在已開發地區中，液晶電視的市場滲透率也達到相當高的水準，日本已經達到 86%，西歐地區有 84%，在北美也有 78%；而在開發中地區的成長性，如在拉丁美洲、亞太地區、中東及非洲等地的平均年成長率為 106%，這些地區目前平面電視滲透率尚低，未來成長空間可期 (Ibid)。雖然近兩年全球液晶電視市場成長率在售價下滑的因素下產生強大動能，但就液晶電視在全球電視市場的比重而言仍屬偏低。

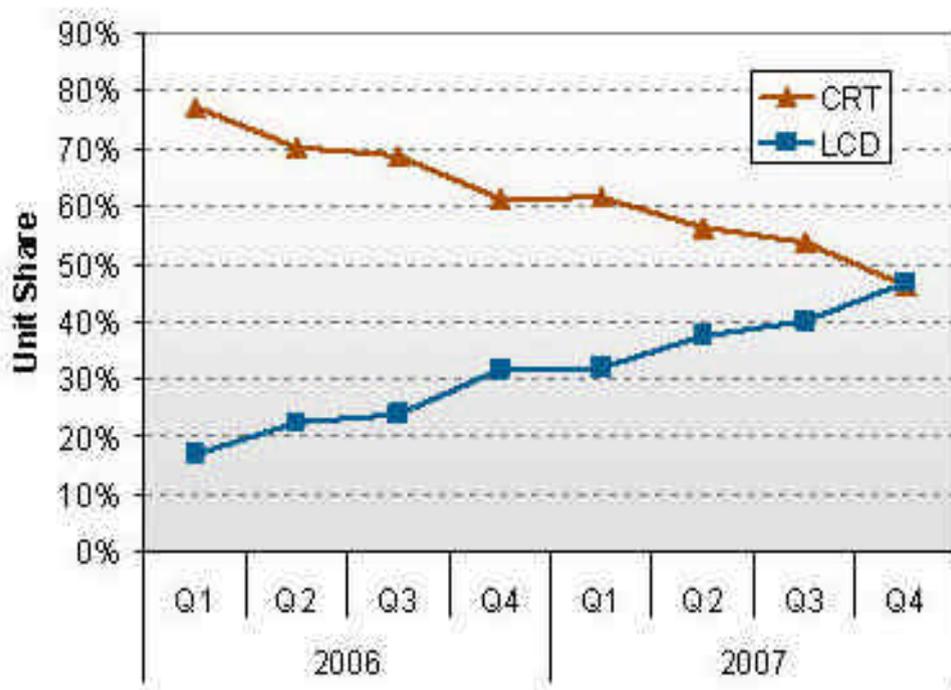
在全球 20 億台電視市場中，液晶電視比例還不到 15%，因此液晶電視仍有非常大的成長空間。液晶電視在全球市場的滲透率還可增加 1%，大約等於 2 億平方英尺的額外玻璃需求量。(FD-21)

液晶電視不斷降價確實讓市場成長率大幅攀升，但從上述比重來看，此一市場的全面需求仍然尚未開出，未來仍有龐大的市場空間。面對尚有大量成長空間的新興市場，售價的再度調降可以說是必然的趨勢。但是，以 32 吋液晶電視而言，目前的市場價格已經接近成本價，使得液晶電視品牌廠商和面板製造商的利潤被壓縮到幾乎無利可圖的狀態。繼續降價將使面板製造商和液晶電視品牌廠商同時面臨無利可圖甚至是虧損的狀態，不降價又造成雖有龐大的供給面產能卻無法吸納尚存的大量需求市場，這就造成在降價誘發需求與獲利間的兩難，於是只能在現階段透過銷售量上的不斷擴充來彌補利潤率偏低的情形。

### (三)痛苦的成長：降價誘發需求與獲利間的兩難

Display Search (2008) 指出，2007 年第四季液晶電視出貨量首次超過映像管電視，第四季液晶電視出貨量超過 2850 萬台，較 2006 年同期大幅成長 56%，同時液晶電視佔全球電視出貨佔有率達到 47%。由圖 4-2 可看到，映像管電視的市佔率自 2006 年第四季的 77%，到 2007 年第四季已快速下降至 46%，而液晶電視則是不斷地成長。到達 2007 年第四季時，液晶電視的滲透率已經達到 47%，並超越了映像管電視的 46%。

圖 4-2：2006-2007 年全球映像管與液晶電視出貨量比重



資料來源：Display Search 2008

例如台灣歌林就關閉映像管電視生產線，於 2006 年 11 月外移至菲律賓工廠，而大同和普騰等台灣電視大廠也相繼退出製造映像管電視，東元亦僅留組裝線而已（張義宮 2006b）。若從出貨量來看，iSuppli (2008) 指出，液晶電視正迅速取代映像管電視，2009 年液晶電視將佔整體電視出貨量的 31%，達 112568 千台（見表 4-2），而 2004 年僅佔 5%。

表 4-2：全球液晶電視出貨量預估

單位：千台

	2007	2008	2009	2010(F)	2011(F)	2012(F)
出貨量	78,530	93,385	112,568	139,213	166,376	185,844

資料來源：iSuppli 2008；本文整理

液晶電視不斷降價確實誘發了需求的成長，特別是 25 至 29 吋和 30 至 34 吋的單位出貨量強勁成長，但同時其價格大幅降低，因此抑制了液晶電視品牌廠商

銷售收入的成長。因此，儘管液晶電視降價創造了需求量的提升，但價格下跌抵銷出貨成長，面板製造商和液晶電視品牌廠商難以提高業績數字。

其實，目前液晶電視的市場價格已經接近成本價，也就是說，在生產技術短期內不變的前提下，廠家的降價空間十分有限。而彩電市場價格的波動，主要靠各大零售商來掌控。液晶電視的持續價格戰雖然加大了產品的銷售量，但液晶電視品牌廠商的利潤也同時降低，有些甚至只賺個加工費。所以，廠商主動控制價格的頻繁下降，是未來行業發展的必然趨勢。(FD-14)

由此可知，液晶電視透過降價雖然成功地誘發需求進而促成出貨量的逐步成長，但不斷降價求售的結果卻使得液晶電視的市場價格已經非常接近成本價。若不降價，市場規模就難以打開；一旦降價促成出貨量成長，卻又會壓縮利潤，於是造成液晶電視品牌廠商在市場規模與獲利間的兩難。而導引價格調降的行動者不只來自於生產場域的面板製造商和液晶電視品牌廠商，更重要的是同時處於交換及消費場域的大型零售商。

大型零售商擁有掌握消費市場動態的制高點位置，憑藉著對消費行為及價格的敏感度，將有助於銷售的售價向生產場域中的行動者傳達，生產場域的行動者便進行組織策略的調整，希望能夠以降低生產成本的方式，讓降價對利潤的衝擊減到最低程度。所以，十九世紀工業革命所造就的大量生產優勢，以至於今日的生產科技發展，卻讓新型態零售方式在當代資本主義社會中產生支配性的位置。誠如 IBM 王經理所說，在生產高度競爭的情況下，硬體產品的利潤多數都會被擠壓到比較低的水準。

IBM 的中部營收大概一年有八億元左右(概算的)。電腦業現在很競爭，硬體的部分幾乎很難賺錢。一台 PC 大概只有 500 元的利潤，你們提到的 TFT-LCD，一台大概只能賺 50 元，所以真的很難作。特別是 Internet 的拍賣網站，把整個價格都往下拉，價格下降，利潤也全部都跟著下降，幾乎都是割喉戰啦。主要的利

潤還是來自 Maintain service，特別是 PLM、ERP 這些案子，再來就是專利權的部分，比較可以控制。最後就是 Niche Market，主要如果用我們的 Main Frame，比如說 Linux 或我們設計的程式，才會比較有競爭力一點。硬體公司很難賺錢，比如說是昇陽的例子。(FD-05)

#### (四)售價以外的需求關鍵：社會與心理因素

以 32 吋液晶電視為例，Sandhu (2005) 認為只要落在 1500 和 1000 美元這兩個神奇的價格點(magic price point)上，市場需求就能大量出現。事實上在美國 Wal-Mart 中 Sony32 吋液晶電視的零售價已經從 2005 年第二季的 2600 美元滑落至 2006 年第二季的 1398 美元；Sharp 也從 2006 年第一季的 1480 美元滑落至第二季的 1088 美元(見圖 4-3)，顯示 Sandhu 所謂神奇的價格點已經來到，但 2006 年第二季時的市場需求卻未如他所預測的大量開出，全球出貨比重僅佔映像管電視不到三分之一(見圖 4-2)。因此，社會結構、社會關係和制度並非自動地被市場創造出來，相反的，市場需求是鑲嵌在一個特殊的社會之中並反映該社會特殊的歷史背景 (Fligstein 2001: 4)。市場需求包含社會結構的差異性，社會因素促成不同的市場情境 (*Ibid*: 9)，而非總是價格因素，尤其對新興國家更是如此。

在心理因素方面，電視是消費性耐久財，儘管液晶電視售價不斷下降，但家庭中已擁有的映像管電視除非損壞，否則為何要換成反應速度或色彩可能不如映射管電視的液晶電視？此外，數位電視尚未全面開播，就算消費者是要多添購一部電視，市場價格也並非唯一考量因素，社會環境因素與心理層次的觀望因素可能對市場結構或消費行為的影響更大。

社會結構因素特別是與液晶電視相配套的軟硬體基礎建設，往往是影響消費者是否有意願將尚能使用的映像管電視換成液晶電視因素。儘管液晶電視售價不斷下滑，但當配套的軟硬體設施尚未建構周全，未能讓液晶電視產生發揮最大功能時，消費者往往就會產生觀望心態，不會完全因價格因素產生購買行為。在軟

體建設方面，節目內容是否全面數位化將會是推動液晶電視換機潮的原因之一。

在彩色電視機上市後，因頻道業者逐漸以彩色節目內容取代黑白節目，所以逼著消費者為了節目內容的收視而提前更換彩色電視機，我想相同的原理應該也會出現在液晶電視市場。所以我認為重點不在硬體，液晶電視換機潮的出現應該與節目內容例如數位化有關係(解析度、衛星系統，以後甚至可以被當作監視器)，用內容去推動消費者的需求。(FD-17)

因此，系統業者和液晶電視廠商的相互配合，強化液晶電視所具有的附加功能也是液晶電視生產者對未來市場需求持樂觀態度的原因，而面板廠看到這個趨勢，才會不計成本地投入資本。

以 Sony 為例就是以內容去推動消費者的需求，此外頻寬愈來愈寬與數位電視的開播，都增加消費者的購買意願。電視和手機不一樣，汰換的年限極長，以廠商所投入規模無法容忍這種消費行為，因此會不斷地強化液晶電視的附加功能強迫消費者換機，推陳出新。液晶電視被廠商帶動為數位應用與整合平台，它不只是一台電視，而是附加許多傳統電視所沒有的附加價值，使得消費者在家中的傳統電視尚可使用時，提早換機，消費者就不會覺得只是又買了一台一樣可以收看的電視而已。(FD-17)

不同社會在硬體建設上的差異也是影響液晶電視需求的重要因素，液晶電視的銷售量及規格絕對與社會環境的差異有關。因此，對液晶電視的需求其實與環境有很大的關係。

例如液晶電視在新興國家就可以解決不易拉 cable 線的問題，內建數位電視功能可以很輕易地接收數位訊號，這就是液晶電視需求在新興國家的利基。此外，不同尺寸產品也會因不同的國家環境而有不同的利基，例如有些國家的住宅環境適合大尺寸產品(如美國)，有些則較適合小尺寸的產品(如日本)，每個環境有不同的需求導向。市場為什麼有那麼多廠商願意投入，就是因為看到市場的

需求，不用質疑市場會不會起來，因為你將來買不到傳統電視。(FD-17)

經濟學理論假設調節(regulate)交換的主要機制是價格競爭 (Ibid: 16) ，但從上述分析可知，消費者對液晶電視的需求並非全然可以用經濟學意義下的供需法則或市場價格機制來解釋，其需求帶有濃厚的社會與心理因素。此外，消費者是需要被教育的，但是每個地方的情況不一樣，對產品的需求也不太相同。所以除了價格之外，大型零售商也會進行地域性的顧客教育策略，來創造消費者對液晶電視的需求，因此具有定義及建構市場需求的能力。對液晶電視品牌廠商及面板製造商而言，大型零售商除了扮演交換職能外，也在消費場域中將產品變成一種連結終端消費者的有效需求。

## 第二節、終端大型零售商、下游液晶電視品牌廠商與中游面板製造商關係分析

### 一、面板製造商面板報價與大型零售商液晶電視售價關係

全球前五大液晶電視品牌 Samsung、Sony、Sharp、LG 與 Philips 佔全球銷售量的六成。根據 iSuppli (2006) 的報告，Sharp 於 2005 年第四季全球液晶電視出貨量差不多接近 130 萬台，市佔率 17.4%；Sony 則是比 115 萬台多一點，市佔率 12.9%。報告也指出，Sharp 在美國市場穩居龍頭，市佔率 13.7%，領先 Sony 的 12.9%，而美國是全球電視銷售量的第二大市場 (陳家齊 2006)。由此報告可以得知，美國前兩大的液晶電視品牌分別為 Sharp 及 Sony，雖然這兩大品牌在美國市場的佔有率時常互有消長，但仍位居前兩名。因此，在眾多的 32 吋液晶電視品牌當中，本文僅以 Sharp 和 Sony 做為價格分析對象。

友達和奇美 32 吋面板皆同時銷售給眾多的下游液晶電視品牌廠商(見表 3-6)，當中包括 Sharp 及 Sony。由於這些下游液晶電視品牌廠商幾乎為亞洲國家所有，因此友達和奇美主要產品的銷售地區也就以亞洲所佔比重最大(見表 3-7)。

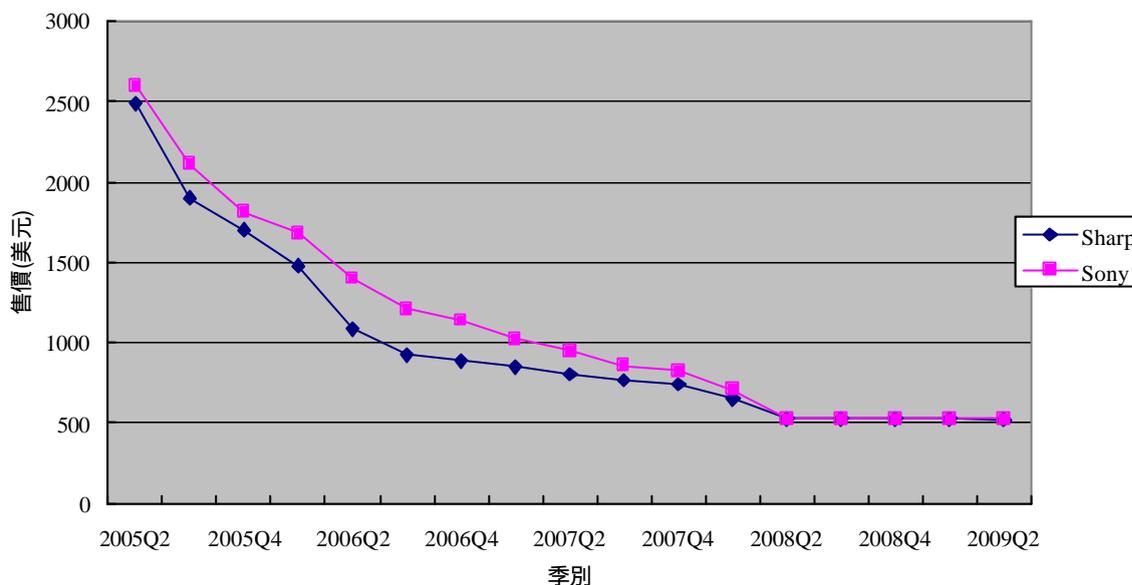
但友達和奇美是到了 2005 年第二季才打入 Sony 液晶電視面板供應鏈 (張義宮 2005b)，而 2006 年第一季才打入 Sharp 液晶電視面板供應鏈 (蕭君暉、邱馨儀 2006b)。因此，對於友達、奇美 32 吋面板供應價格與 Sony、Sharp 液晶電視在大型零售商中售價之間的關係分析，將著重在 2005 年第二季與 2006 年第一季開始，如此分析兩者之間的對應關係才有意義。

在 Sharp 和 Sony32 吋液晶電視的售價分析上，本文以美國 Wal-Mart 為例。原因在於美國財星雜誌(fortune)以 2007 年的營業額排名，Wal-Mart 年營業額以 3788 億美元成為全球五百大企業龍頭，比 2006 年成長 7.9%，盈餘為 127 億美元，為全球最大零售商，也是全球最大企業，掌握了龐大的消費者，且大量採購與大量銷售的能力非常強大。對 Wal-Mart 而言，為了採取低價策略以吸引大量消費者，因此總是希望能夠降低產品的售價；對產品供應商而言，為了取得龐大的銷售通路就不得不順應 Wal-Mart 在採購價格上的低價要求，在價格上有所讓步，Wal-Mart 挾其龐大的通路能力使得對產品供應商的制價能力變得非常強大。其次，美國為全球第二大的電視市場，以美國銷售量前二名的 Sharp 和 Sony32 吋液晶電視在 Wal-Mart 中的售價走勢做為分析對象具有指標性的意義。

由於友達和奇美到了 2005 年第二季才開始銷售 32 吋面板給 Sony，因此在 Wal-Mart 中 Sony32 吋液晶電視的價格走勢將從 2005 年第二季開始分析。從圖 4-3 可以看出，Sony32 吋液晶電視在美國 Wal-Mart 中的單位售價從 2005 年第二季到 2009 年第二季為止的這段期間，一路從 2600 美元滑落至 526 美元，降幅達到 79.77%。而友達和奇美則是到了 2006 年第一季才開始銷售 32 吋面板給 Sharp，同樣的在圖 4-3 當中也可以發現，Sharp32 吋液晶電視的售價從 2006 年第一季的 1480 美元滑落至 2009 年第二季的 525 美元，降幅達到 64.53%。若以相同的時間和 Sony 做比較，Sharp32 吋液晶電視售價則從 2005 年第二季的 2486 美元滑落至 2009 年第二季的 525 美元，降幅達到 78.88%與 Sony 的 79.77%相仿。雖然 Sony 的售價長期以來一直高於 Sharp，但相似的降幅說明該產業呈現出共

同的趨勢。從 2008 年第二季開始，兩個品牌的售價已趨於一致且不再有太大降幅，顯見 32 吋液晶電視的市場價格已接近液晶電視品牌廠商的生產成本。

圖4-3：美國Wal-Mart32吋液晶電視售價走勢圖



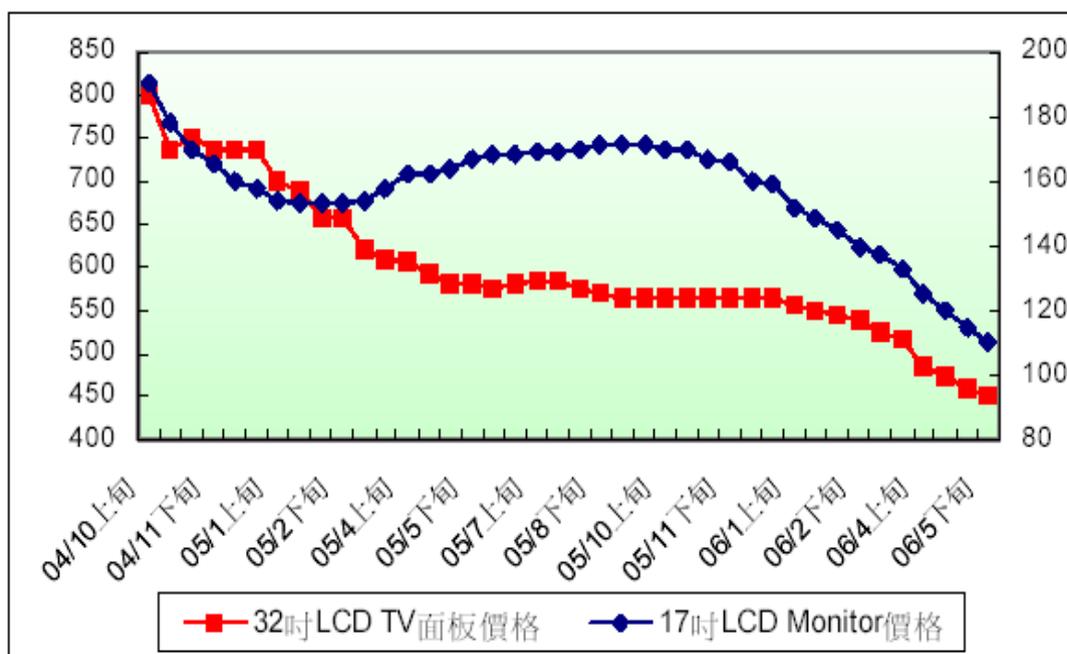
資料來源：http://www.walmart.com/, Wal-Mart 2005-2009；本文長期追蹤繪圖

無論從 2005 年第二季開始追蹤 Sony32 吋液晶電視的售價走勢，或是從 2006 年第一季開始看 Sharp32 吋液晶電視的售價變化，都可以發現在 Wal-Mart 中的售價呈現出不斷下滑的趨勢。把大型零售商中液晶電視售價不斷下滑的現象和 32 吋面板供應價格的趨勢做一對照比較，可以發現當中呈現一種正相關的現象。對照 Sony32 吋液晶電視從 2005 年第二季開始的的售價下滑走勢，圖 4-4 可以看出友達和奇美在 32 吋面板的供應價格上，2005 年第二季的報價和過去比較起來，呈現出大幅滑落現象，而從 2005 年第二季開始，報價也是呈現一路緩慢下滑的趨勢。

同樣地對照 Sharp32 吋液晶電視在 2006 年前二季的售價下滑走勢，從圖 4-4 也可以看出面板供應價格與 2006 年第一季之前比較起來呈現快速下滑的走勢。以 2005 年第四季為例，32 吋面板報價為 550 美元，成本 480 美元，到了 2006

年第一季，報價下滑至 520 美元，但成本僅僅降低 10 美元來到 470 美元。由此可知，32 吋面板跌價幅度大過成本下降速度，使得面板廠的獲利水準將跟著受到影響。

圖 4-4：友達及奇美 32 吋液晶電視面板報價平均走勢圖



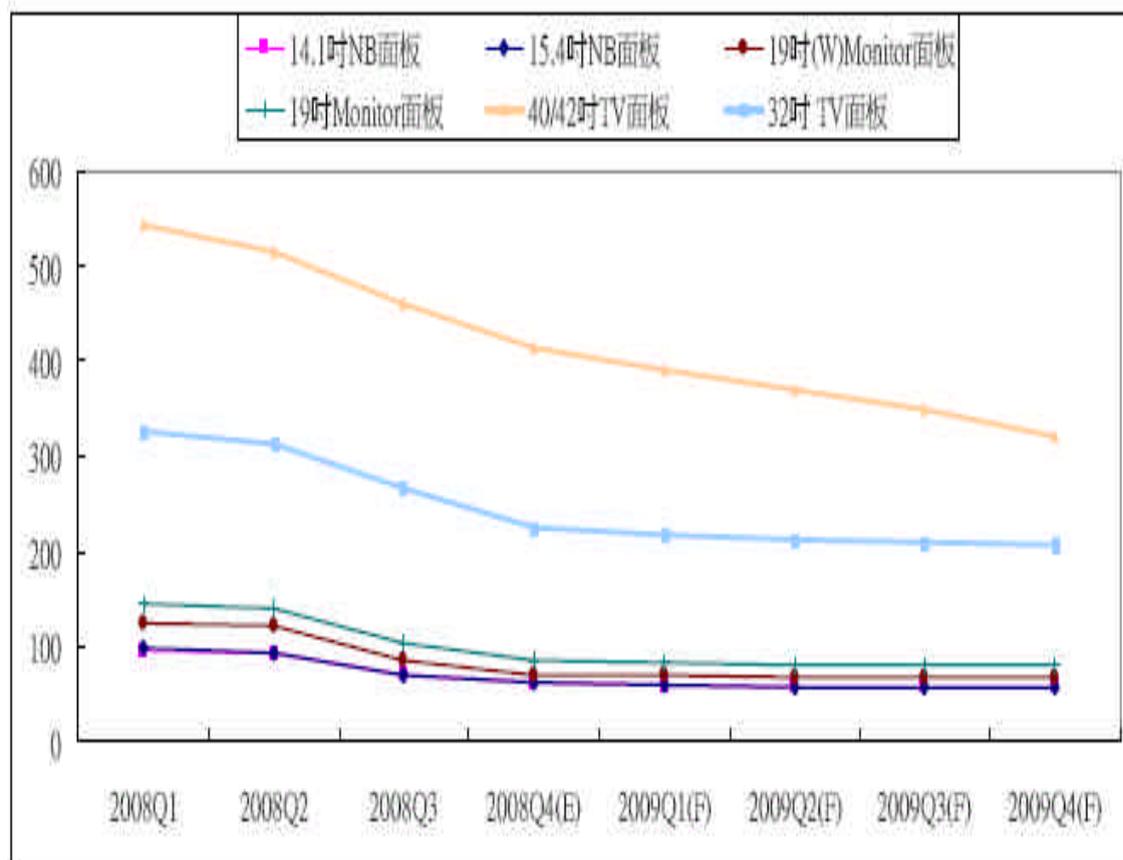
資料來源：Wits View 2007；統一證券研組繪圖

圖 4-3 顯示從 2008 年第二季開始，32 吋液晶電視售價已然接近止跌，對照圖 4-5 可以發現此時 32 吋面板價格在 300 美元左右，並和液晶電視售價一樣跌幅趨緩，但此時面板報價已經跌破現金成本，呈現虧損狀態。就大尺寸面板成本結構來分析，目前除了筆記型電腦面板價格仍處於獲利狀態，大尺寸監視器及電視面板在 2008 年 8 月報價已經低於面板總成本(fully-loaded cost) (Wits View 2008)。因此，Wits View (*Ibid*) 預估，在第三季底之前將有可能進一步逼近面板廠的現金成本(cash cost)，也是面板廠的最後一道防線。

從大型零售商的液晶電視售價與面板廠的面板供應價格兩個趨勢之間的關係做一對照，可以發現存在著正相關的現象。但這究竟是大型零售商對液晶電視

此一終端消費產品的強大議價能力，衝擊到液晶電視品牌廠商的獲利空間，進而影響到中游面板製造商的報價水準與獲利能力，亦或者是中游面板製造商因生產成本降低，讓液晶電視品牌廠商用較低的價格買進面板，造成液晶電視生產成本降低得以使市場售價調降，將在下文繼續分析。

圖 4-5：各季主流面板價格走勢



資料來源：Display Search 2008；統一證券整理

## 二、大型零售商、液晶電視品牌廠商與面板製造商權力關係

大型零售商與液晶電視品牌廠商的權力關係為何？大型零售商同時出現在交換和消費場域的目的，若從 Williamson (1981) 所提出的交易成本理論來看，企業組織存在的主要目的在於「節約交易成本」。在液晶電視市場上，大型零售商存在的主要目的的解決液晶電視品牌廠商與終端消費者雙方在資訊上的不對稱性，降低相互蒐尋對方的資訊成本。但交易成本的說法只解釋了液晶電視品牌

廠商與大型零售商在交易過程中的部份及表面關係，也就是無法處理交易過程中權力關係的問題，並假設交易過程是自願與對等的，而液晶電視品牌廠商和大型零售商實際的交易過程並非全然如此。儘管交易行為從表面上看來是出自於對等雙方的自願性行為，但在液晶電視品牌廠商與大型零售商的交易行為過程中，卻因為液晶電視市場存在的特殊性質而產生非自願性交易和非對等的權力支配關係。

前文提及，影響消費者對液晶電視的購買行為，品牌並非主要因素，售價及社會環境中是否已建置與之相對應的軟體建設反而是重要考量，否則消費者將無意願花費龐大金錢去購置液晶電視用以取代尚能使用的映像管電視。以 32 吋液晶電視為例，對照圖 4-2、表 4-2 及圖 4-3 可以發現，售價的連續調降與需求規模間存在正向關係，藉由調降液晶電視售價來刺激需求的成長已成既定事實。但問題是調降售價的動能究竟是來自液晶電視品牌廠商本身亦或者是來自大型零售商所施加的壓力？對 Sony 和 Sharp 這些一線的液晶電視品牌廠商而言，品牌附加成本往往加諸於產品身上，造成在大型零售商的售價比二線品牌高出許多，阻礙多數消費者的購買意願<sup>2</sup>，改而選購其他二線品牌的產品。

一、二線液晶電視品牌廠商會以不同的價格策略來推動其產品在市場的需求。例如二線品牌瑞軒(Vizio)，其 32 吋產品售價少一線品牌 25%，42 吋少 10%，52 吋則少 37%，加上 Wal-Mart 等通路的推波助瀾，使得在北美的液晶電視佔有率成為第一，超越一線品牌。(FD-17)

消費者的比價心態衝擊到 Sony 和 Sharp 這些一線液晶電視品牌大廠在 Wal-Mart 等大型零售商的銷售成績。二線液晶電視品牌廠商深知在產品品質與品牌知名度上不如那些一線品牌廠商，消費者之所以願意購買除了售價較低之外，就是相信 Wal-Mart 這個服務性品牌對其購買產品的背書。於是，二線液晶電視品牌廠商便願意接受大型零售商在價格上的遊說，換取大型零售商在銷售通

<sup>2</sup> 除非是那些 Sony 或 Sharp 品牌忠誠度很高的消費者。

路上所掌握的強大力量，使銷售量有所拓展，讓出貨量的提升來彌補較低的單位利潤。

但對 Sony 及 Sharp 這些一線液晶電視品牌大廠而言，由於深信自己的產品品質和品牌價值能夠吸引消費者付較多的錢購買，加上產品背後相較於二線液晶電視品牌廠商所要承擔較大的品牌經營成本，通常比較不願意接受大型零售商的降價要求。

生產者的關鍵技術其實很重要，就像 Sony 一樣，在價格上比較具有主導力，所以其實大型零售商的主導力比較是在二線品牌上。大型零售商中一開始的「上架費」首先就壓縮了供應商的利潤，所以供應量就變得很重要。其實 Wal-Mart 的力量要看它與什麼品牌及什麼產品的關係而定，不能一概而論，通常 Wal-Mart 對技術門檻低及二線品牌的產品控制能力較強。對一線品牌而言，大型零售商及其他形式通路商的優勢通常是能夠提供長時間的保固服務，在品牌因素之外提供消費者消費商品時的安心感。(FD-17)

雖然 Sony 和 Sharp 相較於二線液晶電視品牌廠商而言較不受大型零售商在價格上的控制，但液晶電視市場的需求態勢極其明顯，就是終端消費者對售價的的考量，否則瑞軒在北美市場的銷售量也不會超越那些一線的液晶電視品牌大廠。由於大型零售商在售價、規格乃至於掌控消費通路的強大權力，致使大型零售商對液晶電視品牌廠商的獲利與銷售影響遠大於品牌因素。大型零售商在消費場域中做為直接面對終端消費的行動者，憑藉著對液晶電視的價格敏感度，能將液晶電視的市場需求創造出來。

Sony 和 Sharp 如果忽視液晶電視市場這種需求態勢，不接受大型零售商在售價上的引導，其產品將成為小眾市場。即使有較大的單位毛利，但小量的營收在龐大的經營成本下將衝擊到總體的獲利表現，造成 Sony 和 Sharp 即使受到大型零售商在價格上的議價也不得不依附之，或也主動降價，就是希望藉由大型零

售商將液晶電視的需求市場打開，讓既有供給面規模能夠和需求面產生平衡。

市場價格的波動，主要靠各大型零售商來掌控。液晶電視的持續價格戰雖然加大了產品的銷售量，但液晶電視品牌廠商的利潤也同時降低，有些甚至只賺個加工費。所以，廠商主動控制價格的頻繁下降，是未來行業發展的必然趨勢。

(FD-14)

液晶電視品牌廠商在愈來愈依賴大型零售商強大的銷售通路能力、掌握龐大消費者來源、大量採購與大量銷售能力，以及精密的庫存管理能力下，對大型零售商產生既合作又對立的關係，因為不得不與大型零售商建立穩定的合作關係，除非僅以小眾市場為滿足，但液晶電視品牌廠商仍希望市場需求能夠更快速的擴張開來。因此，大型零售商在交換場域中對液晶電視品牌廠商定價的自主性，或是在消費場域上對消費者的消費習慣，都同時具有愈來愈強的引導能力。

現代零售業的概念，不是指行業，而是一個支撐性產業。零售業概念的產生與整個國民經濟發展水平聯繫在一起，自主性、自控性很強，對生產和消費有導向。像液晶電視，已經出來了，但不能大量面世，因為普通電視換代還沒完，利潤空間必須利用到最大，先把這個市場飽和，這個市場的操縱者是誰？是零售商。要不要新技術出來？什麼時候出來？有很強的導向性。中國的零售商沒有這個導向，所以只能是適應生產，你生產什麼我就得賣什麼。(FD-01)

在液晶電視品牌廠商與面板製造商的權力關係上，由於液晶電視品牌廠商受到大型零售商要求調降售價的壓力，面對愈來愈低的市場售價，不得不要求中游面板製造商在面板報價上進行下修，造成如圖 4-4、4-5 所示面板價格的跌勢。32 吋電視仍是目前包括台灣在內的二線電視業者重心，如果國際大廠打低價牌，將會造成後續大影響，甚至包括奇美等電視面板大廠，都可能因此而間接受傷。另一家液晶電視大廠 Sharp，為因應 Sony 的低價策略，也推出低價版本的液晶電視以為因應。

這些一線品牌廠商的低價策略，對於那些二線品牌廠商的影響將會非常深遠，一樣是低價版本的產品，但對消費者而言，即使瞭解一線品牌廠商的低價機種可能是缺乏最新技術的節省成本版本，但是當兩者在價格上的差距有限時，消費者還是常常選擇一線品牌產品。如此情況將會對台灣的面板製造商不利，液晶電視品牌商在難以獲利的情況下，勢必要求台灣面板廠商降價來共同應對。

由於面板廠設廠資本極大，液晶電視品牌廠商除了 Sharp 大多沒有面板廠<sup>3</sup>，正因為面板廠資本高，就必須擁有大量訂單才得以維持正常損益。大型零售商在要求液晶電視品牌廠商調降售價的情況下，為了維持利潤便要求中游面板製造商降低供應價格，面板製造商為了取得液晶電視品牌廠商的大量訂單，在情況許可的情況下就接受要求或在此之前主動調降報價以爭取大量訂單。

液晶電視需求其實一直都不錯，只是在供給上有一點過剩，加上 2007 年液晶電視品牌廠商紛紛推出戰鬥機種，需要更便宜的面板配合，因此面板廠主動引導價格下降，希望能刺激更多需求，這與過去被迫要求降價大大不同。(FD-16)

大型零售商同時影響了下游液晶電視品牌廠商與中游面板製造商的利潤結構，可能造成液晶電視品牌廠商及面板製造商的抵制，或者產生回應大型零售商及液晶電視品牌廠商的組織行動。

### 三、液晶電視品牌廠商回應大型零售商的組織行動

#### (一)降低生產成本並提高出貨量

面對液晶電視售價跌勢反映出市場需求規模成長的態勢，液晶電視品牌廠商一來為了讓需求能夠和龐大的供給面盡快達到平衡；二來面對大型零售商在售價上的不斷施壓，液晶電視品牌廠商為了回應大型零售商對需求端的定義，就必須

---

<sup>3</sup> 2004 年 4 月 Sony 與 Samsung 合資成立 S-LCD 公司，兩家競爭對手以合作來確保面板供應；2008 年 2 月 26 日，Sony 與 Sharp 宣佈將合資設立公司生產面板，這將使 Sony 減少對韓國面板的依賴，也減輕 Sharp 建新廠的財務壓力。

在生產成本上進行控制，讓利潤不致於受到太大的衝擊。在降低生產成本的策略上，最顯著的趨勢就屬委外代工，也就是利用成本較低的地區進行第三方生產。

Display Search (2007) 指出 2007 年第三季液晶電視出貨的 2100 萬台中，其中有 23% 來自專業代工廠，這些代工廠商包括冠捷科技、唯冠、捷普、瑞軒、廣達、偉視達及緯創資通等(見表 4-3)。液晶電視價格快速滑落，讓國際液晶電視品牌廠商對台灣釋出代工訂單增加，且全球前五大液晶電視品牌廠商，幾乎跟台灣都有合作。液晶電視品牌廠商不再必須透過設立工廠來生產電視，這使得生產成本降低，在售價不斷調降的情況下不致於讓利潤受到太大的衝擊。

以 Sharp 為例，於 2005 年第四季開始委託合作夥伴聲寶代工 32 吋、37 吋及 45 吋液晶電視。Sharp 過去僅在 20 吋以下的液晶電視委託瑞軒代工，32 吋以上的產品則是首度委外生產，今後在全球液晶電視市場急遽上升，台灣擁有電視面板製造及代工成本優勢，台商今後擴大替日系液晶電視代工的機會大大提高(張義宮 2005c)。2006 年，液晶電視代工在全球市場再創新高，佔有率達 31%，Sony、Sharp 及 Panasonic 等日系業者委託台商生產的商機擴大，對台系的液晶電視面板需求缺口，也同步擴大，瑞軒所接獲日系代工訂單之中，有四成以 32 吋為主(張義宮 2006c)。

整體而言，32 吋液晶電視平價化已成趨勢，台商的代工商機浮現，2006 年的液晶電視局面，品牌大廠在 20 吋以下機種是為確保市佔率，32 吋狂打價格戰，40 吋以上則以高價反應成本，確保利潤來源，因此，在 40 吋以上屬於品牌大廠自行生產之外，以下的台商代工商機擴大。(FD-10)

因此，明基友達集團旗下的佳世達就在 2007 年第三季接下 SONY 32 吋液晶電視訂單，SONY 積極拓展亞洲及北美液晶電視市場，過去大尺吋機種主要代工夥伴為緯創與冠捷，新增佳世達，主要就是相中佳世達與友達之間的集團企業關係(楊純盈 2007)。

表 4-3：全球前十大液晶電視專業代工廠商市佔率

Rank	LCD TV Subcontract Manufacturers	Market Share in Q2'07	Market Share in Q3'07
1	TPV (AOC)	19.9%	19.9%
2	Proview	13.5%	17.0%
3	Jabil	11.0%	14.9%
4	AmTRAN	17.4%	14.3%
5	Wistron	7.4%	9.4%
6	Vestel	4.4%	4.8%
7	Tatung	0.5%	3.1%
8	Kofin (Digimedia)	4.3%	2.3%
9	Jean	0.5%	1.7%
10	Quanta	2.4%	1.0%
	Others	18.7%	10.4%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

資料來源：Display Search 2007

Sharp 從 2005 年開始委托聲寶代工生產 32 吋液晶電視，2006 年液晶電視代工在全球市場持續攀高，就在 2007 年 Sony 也委托佳士達代工生產 32 吋液晶電視。若對照圖 4-3，可以發現在這段時間 32 吋液晶電視的售價一路下滑，這說明液晶電視品牌廠商的委外代工策略讓生產成本降低。從供給面來看，能以較低的售價回饋給消費者；從需求面來看，則是能夠反映大型零售商基於市場需求所產生的議價壓力。

液晶電視品牌廠商也提高出貨量及市佔率，希望藉由營收的成長能夠彌補一路下滑的單位利潤。2005 年第四季 32 吋液晶電視的平均價格比 2005 年第三季下降 16%，比去年同期下降 51%，降至 1493 美元(見圖 4-3)。若對照 Display Search (2006) 的調查報告，2005 年第四季液晶電視銷售額比第三季上升 54%，比 2004 年同期成長 100%，達到 100 億美元，2005 年全年液晶電視銷售額成長 100%，達到 254 億美元。Sony 出貨量比第三季成長 164%，市場佔有率從 9% 升至 15%。按銷售額計，Sony 的市場佔有率為 19%，超過了 Sharp 的 13%。2007 年第四季，北美地區液晶電視的銷售由於旺季效應，季成長達到 38%，與 2006 年同期相比

則成長達到 64%，達到單季 900 萬台以上出貨的歷史新高(見表 4-4)。

表 4-4：2007 年北美液晶電視市場出貨數量佔有率、季成長率與年成長率

Rank	Brand	Q3'07 Unit Share	Q4'07 Unit Share	Q/Q Growth	Y/Y Growth
1	Sony	9.7%	12.8%	83%	87%
2	Samsung	10.7%	12.3%	57%	95%
3	Vizio	10.9%	10.7%	35%	250%
4	Sharp	11.3%	8.4%	2%	56%
5	Polaroid	7.6%	8.1%	46%	61%
	Other	49.7%	47.7%	32%	40%
	Total	100.0%	100.0%	38%	64%

資料來源：Display Search 2007

到了 2008 年第二季，北美液晶電視銷售表現仍優於預期，出貨量超過 930 萬台，較前一季成長 26%，液晶電視出貨量也將近 750 萬台 (袁顯庭 2008b)。從以上相關數據可以發現，面對 32 吋液晶電視售價的不斷下滑，進而衝擊到液晶電視品牌廠商的單位利潤，Sony 願意用較低的售價換取對 Wal-Mart 較大的出貨量，以取得在北美市場較高的佔有率，用營收來彌補不佳的單位利潤。

從互為因果的關係來看，液晶電視售價快速崩跌也是推舉液晶電視需求上看億台造成出貨量大增的最大功臣，但也因價格快速崩跌，讓液晶電視品牌業者賺了出貨量，卻瘦了荷包。以 2008 年第二季為例，Sony 負責 Bravia 液晶電視、數位相機等產品的電子產品事業部門營收達 1.44 兆日圓，僅較 2007 年同期成長 0.7%，營業利益則為 440 億日圓，卻較 2007 年同期大幅衰減 57.2% (王君毅 2008)，嚴酷的價格競爭，是促使企業獲利不彰的必然兇手。提高出貨量藉由衝高營收來彌補持續下降的單位利潤，是液晶電視品牌廠商回應大型零售商的組織行動之一。降價刺激市場需求造成出貨量提高，雖然營收增加了，在委外代工策略下成本也降低了，但卻彌補不了因售價下滑更快所造成的利潤損失。

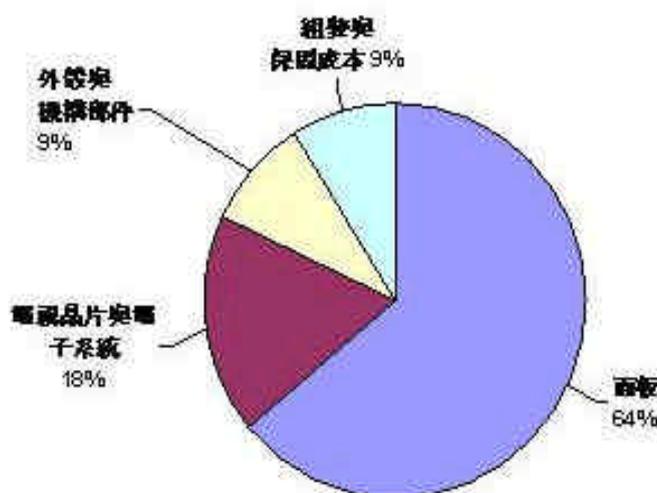
以往是毛利高，有業績就會有毛利，現在則不行。要生存一定要有利潤，因

此降低生產成本就成為能否獲利的關鍵，否則賣的愈多只是賠的愈多而已。

(FD-06)

由於面板大約佔 32 吋液晶電視成本的 64%，因此，液晶電視品牌廠商也對中游面板製造商的面板供應價格進行施壓，希望能將液晶電視的生產成本降的更低。

圖 4-6：32 吋液晶電視成本結構



資料來源：Display Search 2007

## (二)對面板價格施壓以降低產品成本

高盛證券 (2005) 發表研究報告表示，面板佔整機系統總成本達歷史高峰，會遭遇液晶電視品牌廠商要求降價的壓力，高盛因此將友達投資評等，由中立調降到低於市場表現。友達認為，電視面板維持策略性降價，想要從中獲利，就要由經濟規模提升，以及成本控管著手，大小廠營運差距拉大，關鍵也在電視面板的生產。康和證券 (2006) 也指出，由於下游品牌業者導入 42 吋液晶電視機，要求面板廠降低 42 吋面板價格，造成 42 與 40 吋面板價格同步跌幅。2006 年 11 月，業者向奇美、友達及韓國 LGD 等面板大廠，提出調降 11 月下旬 32 吋、37

吋及 42 吋液晶電視面板售價的要求，經過雙方持續交涉，面板廠同意調降 11 月下旬 32 吋及 37 吋液晶電視面板價格調降，十一月中旬便宜 10 至 15 美元（沈美幸 2006），以上報告說明液晶電視品牌廠商為了回應大型零售商在售價上的要求，於是施壓供應鏈中游面板製造商的面板價格能夠「配合」調降。

Sony 和 Sharp 感受到液晶電視售價在歐美市場的降價壓力，不配合大型零售商的降價策略，市場需求難以擴張；配合大型零售商的降價策略，利潤又會非常低。於是，液晶電視品牌廠商無不思考如何降低生產成本來因應此種局勢，能否以較低的價格取得面板來源，就成為液晶電視品牌廠商維持獲利的關鍵。面板是資本密集產業，因此液晶電視品牌廠商大多不願意設面板廠，而以外購的方式維持經營管理上的彈性。如此看來，液晶電視品牌廠商的面板來源就一定是面板製造商，在奇美和友達的市場規模如此龐大情況下，面板製造商看似主導價格的一方，但事實是如此嗎？

與其說是品牌業者要求我們降價，不如說是我們看到終端市場走勢後瞭解必須主動降價，否則大家都會一起死！表面上看來好像是我們自願降價的，但我們可以不降嗎？面板廠成本及資金需求很大，所以我們一定要把東西賣出去，不得不降價求售。品牌業者對我們的報價不滿意，它可以向其他面板廠購買，到時我們損失會更多。面板廠很多，我們不是被品牌業者所逼，而是在高度競爭的情形下降價求生存的結果，反正面板價格已經快和成本價一樣了，能夠賣得出去減少庫存才是最重要的。（FD-09）

為了刺激買氣，Wal-Mart 於 2006 年第三季大舉調降液晶與電漿電視零售價格，幅度達二至三成。外資法人日解讀，此舉有兩意涵：一是可將電視用面板庫存進一步降到合理水位，二是有鑒於年終需求不如預期，面板廠要求漲價的空間就更小了。確實，2006 年第四季上旬的電視面板價格全面走跌，連最吃緊的 32 吋，在第三季上旬停在 365 美元後已連續六次持平，但第四季上旬卻破功，跌了 5 美元，年底液晶電視若大賣，對面板業者第四季業績卻不見得是好事（張志榮

2006)。

現在的面板產業整體面臨成長的痛苦，也就是說，為了擴大液晶電視的版圖，把電漿電視擠到 50 吋以上，品牌大廠卯起來降價，對面板業者而言，也只能共體時艱、電視面板不敢喊漲。(FD-12)

在大型零售商不斷重新定義液晶電視市場的需求售價時，液晶電視品牌廠商的成本控制就成為獲利的重要手段。提高代工比重所節約下來的成本仍趕不上液晶電視售價跌勢所造成的利潤損失，要求中游面板製造商調降價格就成為更重要的策略。面板製造商儘管規模夠大，但並無法形成如瞿宛文（2003）等規模論者所言的優勢，反而在價格上必須讓步，配合液晶電視品牌廠商的需求，但其實液晶電視品牌廠商會有如此動作也是為了回應大型零售商所產生的組織行動。

因此，大型零售商用售價導引市場需求的成長，影響了液晶電視品牌廠商的定價策略進而以新的組織行動進行回應，面板製造商為了符合液晶電視品牌廠商的要求，也形成新的組織行動來回應。這些回應的目的皆是為了確保獲利水準，於是，組織策略的形成是一種由終端市場向上傳遞的結果。下文將說明面板製造商為了減少降價對利潤造成的影響，進而回應液晶電視品牌廠商的組織行動。

#### 四、面板製造商回應液晶電視品牌廠商的組織行動

##### (一)生產基地外移至生產成本較低的地方

面板製造商面臨液晶電視降價壓力，造成面板毛利愈來愈低，面板製造商就不得不想辦法降低面板製造成本，以獲得較大的利潤空間。於是，對於勞力密集的大型面板後段模組製程進行成本削減，開始佈局兩岸分工，將生產基地外移至生產成本較低的地方，就成為奇美和友達的首要任務。隨之而來又造成液晶電視品牌廠商的生產線跟著移往這些地方，就近取得供應鏈優勢來降低成本。這說明需求端除了影響個別企業的組織行動，也建構出新的產業群聚現象與供應鏈的重

組。

為了降低後段製程生產成本，維持產品毛利率，將大型面板製程中需求密集大量人力組裝的後段模組製程外移，以進行成本削減，此現象說明台灣大型面板製造商移動至中國大陸之驅動力是來自降低成本以提升利潤之壓力。而台灣廠商繼續選擇中國大陸為外移的區域，主要為有效降低後段製程人工成本（賴彥中 2009）。

面板製造商因液晶電視市場的快速成長，針對客戶需求之後段模組製程在日益成熟的發展下，為了就近提供液晶電視系統客戶面板與服務，台灣面板製造商即利用已經在中國大陸建立的生產與供貨能力。在 2005 至 2006 年間，陸續將液晶電視用後段組裝廠設立在中國大陸，由於奠基於已有的供應鏈聚落，故大幅減少了重新建立運作的時間 (*Ibid*)。

友達以台灣及中國大陸兩岸前後段面板製程分工模式，有效降低生產成本。友達搭配新增的面板前中段產能所需的後段模組線，已在中國的蘇州、松江與廈門設置模組廠進行生產。目前蘇州已進行大中小各種尺寸的面板模組生產，亦為全球第一家在中國大陸同時具備大中小尺寸之模組廠，而廈門模組廠亦在 2007 年第二季量產（友達年報 2008）。

隨著公司規模的擴大，多年前我們已預測到台灣及蘇州的模組產能將不敷成長的需求，為提供客戶更直接且即時的支援，2005 年我們選定廈門做為大陸的第二個製造基地。今日廈門製造基地的啟用不僅有助於友達迅速回應市場需要及留意各項影響客戶需求的因素，更可使我們的全球製造佈局更為完整。(FD-15)

除了友達在蘇州及廈門外，面板產業在中國也算是蓬勃發展了，幾乎所有台灣的面板製造商在中國都有設模組廠，以兩岸分工佈局模式尋求降低成本的可能（見圖 4-7）。奇美在寧波及佛山，華映在吳江，群創在龍華等，幾乎想得到名字的面板製造商都在中國有設模組廠，顯見台灣面板產業鏈在中國大陸佈局完整

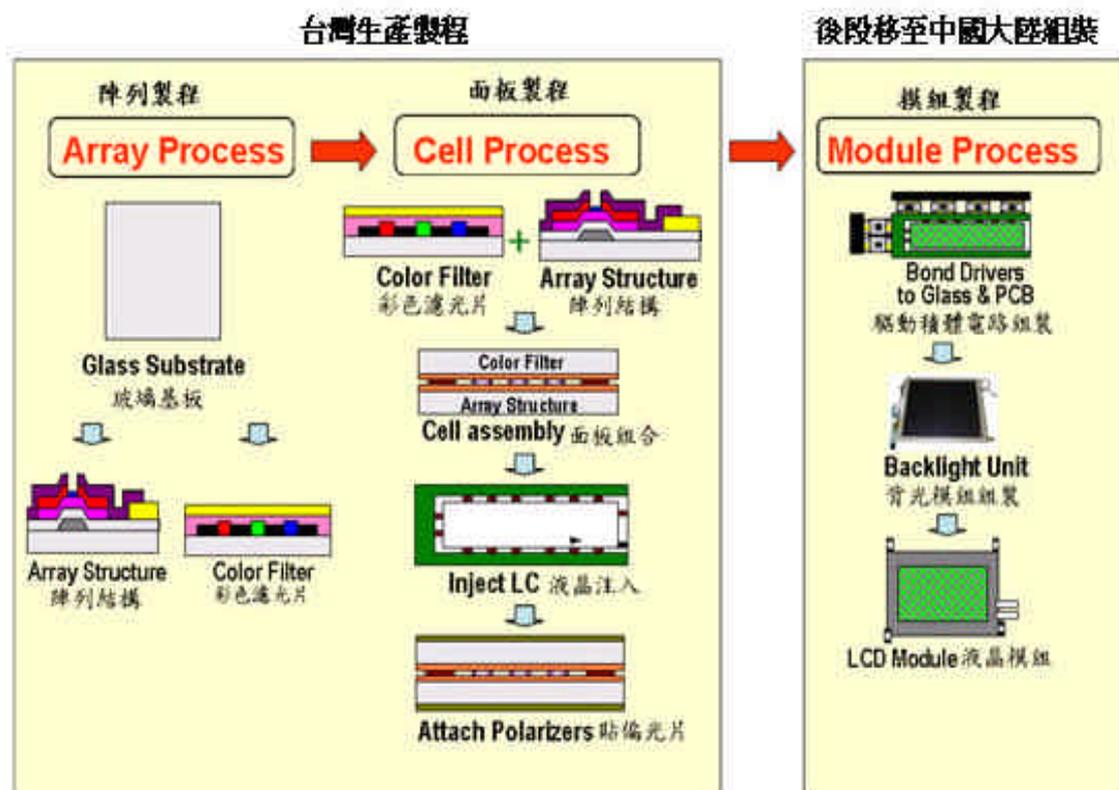
(見圖 4-8)。

不只是面板廠商，目前螢幕組裝廠也紛紛往前段模組組裝發展，例如冠捷的生產基地在福清，而唯冠則是在沙頭角。全球大部分的螢幕組裝廠都已移至中國，因此不論模組組裝是否是在中國，實際上大多數的模組都會被送到中國，可以肯定的是模組組裝往中國發展是不可避免的趨勢。

奇美集團投資面板產業已邁入第十年，過去投資集中在台南，直到三年前碰到發展瓶頸，2005 年決定前去大陸投資。除了生產考量，同時大陸市場也是面板產業一塊不可放棄的龐大市場，奇美還將繼續在大陸的投資。現在面板業已經形成了是兩岸分工，前段製程都在台灣、後段模組組裝則是持續移往大陸，隨著台灣面板廠前段的產能一直在擴充，相對應的後段模組產能也必須配合擴產。

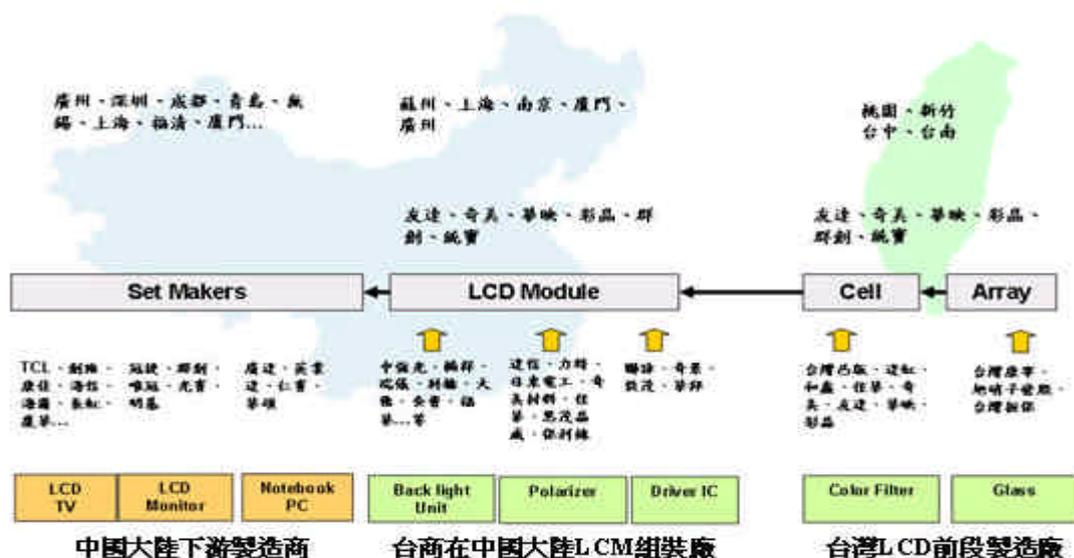
(FD-19)

圖 4-7：面板兩岸分工模式



資料來源：工研院 IEK 2008/11

圖 4-8：台灣大型面板產業鏈之兩岸分工佈局



資料來源：工研院 IEK 2008/11

為了因應需求零售端對液晶電視售價開始調降所產生的成本壓力，奇美及友達不約而同的都在 2005 年到中國大陸設後段模組廠，隨著液晶電視售價的持續下跌(見圖 4-3)，奇美及友達又決定第二波，甚至是第三波的西進行動。除了中國大陸，應下游客戶要求，台灣面板製造商考慮未來將到越南北部地區設立面板後段模組組裝廠，並與周邊廠共同在越南建立面板聚落，其中最早公開投資意向的是奇美，於 2007 年宣告將於 2008 年開始整地，投資金額達新台幣數十億元，成為越南第一家面板模組廠。以奇美本身為例，目前在中國大陸寧波與南海的產能將持續擴增，但隨著未來中國大陸的生產成本逐漸提升，包括人力成本與稅賦成本等，因此中國大陸以外的設廠地點必須列入選項 (賴彥中 2009)。

面板製造商將生產基地移至中國大陸，除了降低生產成本的考量外，從需求面來看，能夠就近供應當地市場所需也是重要因素。據 iSuppli 估計，到了 2010 年中國大陸液晶電視市場將佔全球市場的 17% 左右，達到 2100 萬台之譜。看好中國大陸液晶電視市場規模，除了台灣的奇美和友達，日本及韓國的面板製造商也都積極進行佈局。台灣廠商在原有已經佈局的長江三角洲和珠江三角洲兩個區域外(見圖 4-8)，由於環渤海灣是中國大陸近幾年來經濟發展最為快速的地區，

且該區域的廠商主要以液晶電視組裝為主。因此，為了就近供應液晶電視組裝廠商的需求，未來奇美和友達應該會加速在京津環渤海灣的佈局，例如韓國的 LGD 和 Samsung 就已經分別在瀋陽和天津進行佈局。此外，由於在環渤海灣區域的生產成本，相較於開發較早的長江三角洲和珠江三角洲而言較為低廉，應該能降低面板製造商在面板售價下滑後對利潤所造成的衝擊。

雖然面板製造商已經將勞力密集の後段模組組裝移至成本較低的中國大陸，但成本的控制仍趕不上面板跌價的速度，造成獲利水準始終難以提升，頂多只是將既有的毛利維持住而已。為了進一步將成本控制的更低，面板製造商便將組織策略往上游發展，希望藉由在零組件價格上的優勢將生產成本降的更低。於是，以垂直整合方式自製零組件或者在價格上對零組件廠商進行施壓，就成為面板製造商因應需求端變化的組織行動。

## (二)以垂直整合方式取得零組件價格優勢

當企業採用垂直整合方式時會產生較高的固定成本，因為從頭到尾的製程都自己做，需要大量的廠房和機台，但卻能保持較低的變動成本，因為每一階都是自己的公司，下游跟上游買材料或半成品自然比較便宜。由於面板的材料比重高達 70%，其中又以背光模組佔 38%，彩色濾光片佔 28%，偏光板佔 15% 以及驅動 IC 佔 7% 的比重最大(見表 3-14)，以垂直整合方式來取得價格較低的這幾種零組件就成為重要策略之一<sup>4</sup>。奇美(見表 4-5)及友達(見表 4-6)近年持續投入零組件的垂直整合佈局，一方面可以提高對零組件的掌握度，有助於降低成本，長期而言，對於技術能力、議價能力及供貨的可靠度都有正面的影響。對面板製造而言，轉投資材料與零組件廠可以有效降低成本，並且與這些零組件廠商同步開發新製程，有利面板廠成本控制。

台灣躍升全球前二大面板出口國，帶動平面顯示器產業發展，而台灣在上游

---

<sup>4</sup> 彩色濾光片、背光模組和驅動 IC 台灣自製率分別為 80%、95% 和 100% (袁顯庭 2006)。

零組件的自主化程度也愈來愈高，面板零組件的市場競爭已經結束，台灣自給自足的比重相當高，下一個發展重點在於上游材料。面板製造商在成本的壓力之下，也迫使面板製造商持續往上游進行整合，除了零組件之外，往更上游的原材料佈局也成為一種趨勢，例如近來頻傳面板製造商投資背光源的發光材料 LED 晶粒就是一個例子。(FD-11)

表 4-5：奇美上游垂直整合佈局

上下游位置	公司名稱	產品
關鍵零組件	奇美實業	導光板、化學藥劑
	奇美材料	偏光板
	啟耀科技	冷陰極管
	奇達光電	平面燈源
	奇景光電	驅動 IC
	奇菱科技	背光模組

資料來源：奇美電子；本文整理

表 4-6：友達上游垂直整合佈局

彩色濾光片	偏光板	驅動 IC	背光模組	玻璃基板
自製	達信(集團)	矽創(轉投資)	自製	康寧(契約)
達虹(集團)	日東(契約)	瑞鼎(轉投資)	威友(轉投資)	
和鑫(契約)	力特(契約)	聯詠(集團)	威力盟(轉投資)	
台灣凸版			和利聯合(聯盟)	
			中光電(契約)	

資料來源：本文整理

在背光模組方面，面板製造商除了不斷要求廠商降價配合外，也提高本身在背光模組的自製率。以發光二極體為例，面板背光源是 2007 年起發光二極體嶄新的應用領域，做為面板的背光源已是未來的趨勢，尤其 32 吋以上的液晶電視面板，將大量應用發光二極體背光源技術，以提高色彩飽和度。為此，友達透過威力盟，取得晶元光電的可轉換公司債，成為新晶電家族成員（詹惠珠 2006）。

奇美在背光模組的佈局除了入主璨圓光電外，也赴中國投資面板關鍵材料工業，斥資 7000 萬美元，擴大大陸鎮江廠區。除擴建丙烯、丁二烯與乙烯共聚合物廠外，也投資興建一座背光模組關鍵材料的壓克力樹脂廠，奇美投資佈局已從後段模組廠延伸至關鍵材料（邱馨儀 2005）。台灣背光模組開發與控管能力不僅為自己開發出更大的市場，而且成為面板製造商有效降低成本的優勢，甚至連周邊的材料產業，都因為本地背光模組的強勢發展，擁有最有利的發展契機（邱馨儀 2008）。

彩色濾光片的功能在於使面板產生紅、綠、藍三種顏色的顯示效果。台灣生產的專業廠商最大困境，在於上游材料仍是掌握在外商手中，其中佔成本近半的為玻璃基板，其次則是光阻劑，兩者合起來佔成本接近七成。上游材料的主導性不足外，面板製造商面對液晶電視品牌廠商對面板價格的砍價，一心想降低生產成本，彩色濾光片從外購漸漸轉向自製為主已經成為趨勢（見表 4-7）。為了控制成本與掌握重要關鍵零組件，在彩色濾光片上，業者在進入六代線的當下都決定採取自製方式，甚至也回頭加蓋四代與五代的彩色濾光片廠，此舉已威脅到專業彩色濾光片廠的生存（陳梅英 2004）。

表 4-7：台灣面板製造商彩色濾光片自製率

面板製造商	彩色濾光片自製率
友達光電	86%
奇美電子	99%
中華映管	46%
瀚宇彩晶	24%
群創光電	70%

資料來源：工研院 IEK-ITIS 2006/8

國內面板製商彩色濾光片自製率最高的首推奇美，自製率約九成，奇美自製良率高，為該公司日後在液晶電視佈局上最大的競爭優勢。奇美自行研發彩色濾光片，讓一片面板大約可省下四、五十元的費用。友達自從五代線後也開始自製彩色濾光片，並且加碼投資達虹，自製率也在提升當中，尤其在六代線的佈局上，

達虹於台中的六代彩色濾光片生產線也已經裝機完成 (*Ibid*)。在驅動 IC 部份，奇美由旗下的奇景科技負責生產，隨著液晶電視產業受到需求端影響所產生的群聚移轉現象，奇景也往中國大陸晶圓代工廠投片。

從需求面來看，面板製造商往上游零組件垂直整合的原因來自大型零售端在液晶電視售價上的調降壓力。液晶電視品牌廠商對面板價格施壓，導致面板製造商必須進行向上購併，或以垂直整合的方式來降低面板生產成本，這除了是回應終端需求對液晶電視降價的要求，也希望對面板利潤的衝擊減到最低。當面板製造商將生產基地外移或以垂直整合方式降低成本後，仍無法反映液晶電視售價的跌勢時，就必須以擴充規模的方式來彌補快速下滑的毛利，讓營收提高來支持面板製造商的正常運作及龐大的資本支出。

### (三)透過合併擴充生產規模以彌補低毛利

從政治經濟學觀點來看，企業合併的原因不只來自於市場因素的決定。購併是一種集體現象，是政治以及經濟環境的影響，合併的產生並不是來自資本本身而已，也來自資本在資本市場的制度性結構位置，以及國家的角色而定 (Stearns and Allan 1996)。在制度性結構位置上，由於面板製造商在整個液晶電視產業鏈的位置是處於高度競爭狀態，當液晶電視售價受到大型零售商的影響不斷下滑時，面板毛利所受到的衝擊就非常顯著，以合併方式擴充生產規模後的高出貨量來彌補低毛利就成為合併的重要考量。在國家的角色上，面板產業政策的大方向鼓勵進行合併<sup>5</sup>，面板製造商更希望政府能出面主導合併案<sup>6</sup>，以擴大生產規模的方式提升台灣在面對韓國時的競爭力(見表 4-8)。

對電視品牌大廠而言，藉由薄利多銷的降價策略來衝量，對毛利率雖不見得

<sup>5</sup> 許文龍表示，如果政府出面整併，會以開放的態度來討論合併。多數面板廠均給予正面回應，表示同樣抱持著開放的態度，不排除任何可能性 (袁顯庭、陳泳丞 2008)。

<sup>6</sup> 友達於 2008 年 12 月 24 日密會經濟部長尹啟銘，由於奇美創辦人許文龍首次鬆口希望政府出面主導產業合併，引發外界對面板雙虎合併的聯想，成為對抗韓國面板產業的超級夢幻組合。友達則是希望政府釋出更多投資租稅優惠，在未來協助興建十代廠。

有利，但對面板業者而言，至少可以重溫出貨大增的美夢，降低存貨水位攀升的風險。(FD-13)

表 4-8：台灣面板製造商整合現況

合作對象	整合後地位	整合難度
友達併廣輝(2006年4月7日已完成合併)	全球大尺寸面板市佔率達19.4%，與韓國 Samsung、LGD 旗鼓相當，並列全球三雄	
群創併奇美(2009年11月14日已完成合併)	躋身全球前四大廠之一，與友達、Samsung 及 LGD 相抗衡	因群創為鴻海集團旗下事業，可能影響鴻海財務及擴產計畫
友達與奇美(奇美與群創合併前的市場傳聞)	全球第一大廠，超越 Samsung 與 LGD	產能與財務負擔過重，同業恐有反對聲浪
友達併華映(可能在2010年上半年完成)	友達透過華映，結盟仁寶，加上友達股東廣達，等於擁有兩大筆記型電腦系統組裝廠的出海口。加上仁寶擁有 Toshiba 與 Hitachi 液晶電視代工訂單，友達足以和鴻海相抗衡	華映高達 1600 多億元的股本，將嚴重稀釋友達每股的獲利能力。華映必須先大幅度減資，甚至減至資本額最小的面板廠，再與友達合併

資料來源：業界及法人；本文製表

由於 Sony 和 Sharp 等液晶電視品牌廠商必須藉由提高出貨及銷售量來彌補因為在大型零售商中售價不斷下降所造成的低單位毛利，因此對面板的需求量就變得大幅增加。這連帶使得供應 Sony 及 Sharp 的台灣面板製造商在生產規模上不斷擴大，而為了能在短時間內擴充生產規模，合併就成為重要策略<sup>7</sup>。例如 2006 年 4 月 7 日廣輝以 3.5 股換友達除權後 1 股進行合併後，全球大尺寸面板市佔率達 19.4%，將與韓國面板雙雄 Samsung 和 LGD 旗鼓相當，並列全球三雄。

友達加上廣輝所謂的新友達，首度在 2006 年第一季站上全球大尺寸面板出貨量第一名的寶座，這是台灣單一面板製造商的出貨量，首次超越韓國面板雙雄，可以看出新友達の效應已經開始發酵 (蕭君暉 2006d)。友達與廣輝的合併

<sup>7</sup> 供需原理之需求面解釋，事實上這是一個動態平衡過程，進而形塑供給面的行動策略。

轟動全球面板業界，因此 Samsung 與 Sony 也不甘示弱，於 2006 年 4 月 10 日宣佈將再合作增建八代面板廠，生產 50 吋以上的電視面板，2007 年下半年生產（張義宮、蕭君暉 2006）。而為了因應友達合併廣輝、Samsung 與 Sony 聯手興建八代面板廠，奇美也決定將在高雄科學園區增加一座八代以上的面板廠，防止全球面板市場被 Samsung、新友達及 LGD 等三強蠶食（邱馨儀、蕭君暉 2006）。

由於奇美在 2008 年受到全球金融風暴影響，以及中國家電下鄉的市場需求規模誘因，讓鴻海決定從面板進軍液晶電視產業，加上市場預估與奇美合併之後，將可以追趕友達，甚至是挑戰韓國 Samsung 與 LGD。因此，繼廣輝之後，鴻海集團旗下面板廠群創光電於 2009 年 11 月 14 日與奇美進行合併。目前全球最大的面板廠商仍是 Samsung，但第二至第五名的排序在未來三年內都可能產生變化。兩家公司合併後，雖然短期在規模上還無法成為全球第一，卻極有可能成到台灣第一。

除了在規模上能產生效應，兩家公司的合併也可以利用奇美在產品、產能及全球買者佈局的既有優勢，結合群創的製造整合及龐大出口能量，創造互補互利的產業結合。此外，奇美在化學及材料的優勢，鴻海在機光電及全球研發製造的佈局，將形成未來新事業體的強大競爭力，並造成相關產業供應鏈的重組。

上述因素造成自 2000 年以來，面板製造商展開一場激烈的建廠競賽，每十八個月就推出新一代面板，這是典型的賽局理論，如果競爭對手投資就得跟進，否則就會被邊緣化。合併增加生產規模一來是為了應付下游液晶電視品牌廠商的大量需求，二來和液晶電視品牌廠商一樣，面板製造商本身也希望藉由出貨量的提高來彌補因為面板價格不斷下降所造成的低單位毛利。這就造成奇美和友達兩家面板製造商在全球面板市場佔有率上不斷擴大，同時營收也屢創新高，但價格下滑帶來的低毛利率始終無法讓毛利反映營收的增長（見圖 1-4 及 1-5）。這不是只從生產端就可以看到事情的真相，而是必須從消費端往回推溯，才能瞭解在台灣的面板製造商身上究竟發生什麼事，也能看到和過去的資本主義邏輯有何不同，

最終解釋資本主義的結構性變化。

雖然合併可以擴展供給面規模，用出貨量提升的高營收來彌補毛利不佳的情況，但是，在合併的過程中有些因素必須考慮。第一是市場區隔的問題，雖然都叫做面板製造商，但是各家精於什麼尺寸、什麼價位以及什麼客程等，基本上多少有些不同，若能截長補短當然就互蒙其利。第二要能妥善處理人及企業文化的問題，這是一種隱性的成本支出。面板製造商員工和企業文化的整合，可能須要很長的磨合期來彼此適應，也許還沒享受到合併所帶來的好處，光要度過這段磨合期就有很大的困難（萬惠雯 2004）。此外，液晶電視需求是否持續成長才是合併能否產生效益的重要因素，一味地強調在供給面上的能量，只會讓產能更多而已，不但出貨量無法提升，也對面板價格更為不利。面板製造商都樂見合併所帶來的規模效應，不過現在的問題在於如果金融海瀾造成市場對液晶電視的需求萎縮，面板製造商來自液晶電視品牌廠商的訂單減少，相對來說產能就會過多，合併反而不利未來的發展。

### 第三節、小結

#### 一、組織策略受到需求端的影響

組織生態論認為，組織的變化不是來自於決策執行者所做的適應或是戰略的選擇，而是環境的選擇，也就是環境決定了組織策略及其呈現結果。任何營利組織的策略皆朝向提高競爭力與降低成本，但這些策略就如生態論者所言是受到環境的趨使，只是生態論者所說的環境並非特別指出是來自需求端影響。綜合本章對實際現象分析的結果，本文認為組織策略所受到的眾多環境因素影響中，就屬需求端對組織策略所產生的影響力最大。黃湘霽（2009）對台灣貿易商的發展與轉型研究也應證了這樣的結果，台灣貿易商的發展歷史若從需求面來看，是美國零售革命牽動了台灣貿易商職能與組織策略的轉型。

組織策略形成的動機並非源於組織自身對環境的想像，如果說這個環境因素是需求端，那麼對需求端的回應絕非是生產者自己憑藉著對市場的想像，進而在供給面上採取各種可能的行動。相反的，生產者對需求端的理解與定義來自大型零售商，因為大型零售商在市場空間中的位置(見圖 1-6 及 1-7)使其具備這種特殊的職能。

買者設定出市場價格，回頭再來找產品。在計算過後，他們會找出市場價格，這部分是由消費者訂出來的。買者在考慮價格的時候，重點是賣方能不能配合，你報的價格要在他們接受的範圍之內。買者也知道你們在幹什麼，總是先拉高價格，然後再砍低，訂出價格後，我決定材質、結構。誰決定消費呢？在美國其實消費者是盲目的，都常常被牽著鼻子走，消費者通常都沒有辦法決定產品，但是美國的服務就有一定程度。比如說 J. C. Penny 的廣告，祖父留下來的裁縫機，到了孫女手上還可以退貨，這真的是品質保證。以前我犯了一個錯誤，就是 falling love with furniture，現在才發現必須符合買者要求才是對的。(FD-08)

大型零售商瞭解液晶電視的消費市場趨勢，深知 32 吋液晶電視應該落在什麼售價才能引導消費者的大量需求進而產生換機潮，更以長期的銷售經驗與不斷進行的市場調查，進一步定義出液晶電視的需求市場，這種能力是液晶電視品牌廠商所無法企及的。儘管一些液晶電視品牌廠商也發展出自己的銷售通路，但從第二章的分析結果可以得知，大型零售商在定義與創造市場需求的能力上仍然具有相當優勢。

社會及心理因素是液晶電視需求能否開啟的重要關鍵，大型零售商則是具有教育消費者，並定義需求也就是告訴消費者為何要買液晶電視的能力。在售價上，當大型零售商從銷售經驗中得知 32 吋液晶電視必須降價才能將市場需求打開，加上大型零售商因為具有強大銷售與採購能力而對液晶電視品牌廠商產生議價的主導位置時，液晶電視品牌廠商一方面希望藉由大型零售商的銷售與定義市場的能力去創造需求，使需求面能夠盡快的與供給面產生平衡；另一方面面對大

型零售商的議價又必須維持一定程度的利潤空間，這就讓液晶電視品牌廠商陷入降價誘發需求與獲利間的兩難處境。於是，這就造成液晶電視品牌廠商採取必要的組織策略用以回應需求端，例如為了降低生產成本並提高出貨量，因此產生組織策略的轉型與空間移動。

組織策略的表現是一種由需求端往上傳遞的結果，也就是組織回應需求端現況的結果。當液晶電視品牌廠商的組織策略來自於大型零售商對需求端的界定，除了以自身的組織行動進行回應外，也把需求端的訊息往上傳遞給面板製造商，要求面板製造商能夠有所回應及配合。因此，對面板價格施壓就成了液晶電視品牌廠商用以回應需求市場的另一種組織策略。液晶電視品牌廠商必須借助大型零售商將有效需求開啟，面板製造商也必須依靠液晶電視品牌廠商的訂單來源，於是，面板製造商自動降價就勢在必行，為的就是要讓整個液晶電視產業的供應鏈能與需求端現況取得一致。

面板製造商設廠與營運成本頗大，為了持續獲得大量訂單而回應液晶電視品牌廠商的降價要求，造成利潤水準持續下降。於是，面板製造商就產生諸多因應需求端而產生的組織策略。例如將生產基地外移至生產成本較低的地方、以垂直整合方式取得零組件價格優勢以及透過合併擴充生產規模等。面板製造商的訊息來自液晶電視品牌廠商；液晶電視品牌廠商的訊息來自大型零售商；大型零售商的訊息又來自對市場需求現況的評估結果。此外，當供應鏈下游組織為了回應需求端而產生地理空間上的移動時，整個供應鏈勢必產生重組，進而形成新的產業群聚現象。由此可知，產業群聚現象的形成並非全然來自於供給面因素的解釋，需求面的影響反而更為關鍵。

以後段模組或是其他面板產業來說，轉移量產重心到任何一個地方，隨即就會吸引包括偏光膜、背光模組以及其他零零碎碎的材料廠商聚集在一起，所能創造的就業機會與產業群聚力量是相當驚人的。目前看來，蘇州當地的面板產業上、下游供應鏈已經漸次完備，未來以既有的基礎再吸引其他廠商前來投資的力

量，將會愈來愈強。例如奇美和友達在中國蓬勃發展，背光模組廠就搶進，幾乎喊得出名字的背光模組廠，都在中國有設廠。背光模組廠交貨當然是直接交到中國的面板模組廠，無論是對台灣的面板廠或是對韓國的面板廠都一樣。移動的原因就是為了配合液晶電視品牌廠商及面板製造商回應需求端要降低成本的要求，因此很少會有背光板送韓國，組成模組再回送中國這種事發生。只要能達到降低成本的要求，任何跨國性供應鏈的重新整合將持續進行。

從液晶電視及面板產業身上我們看到組織策略的形構來自於對需求端的回應，進而造成產業特殊的生產型態、供應鏈關係以及聚落重組。以這樣的概念回過頭來重新反省過去對東亞國家生產體制的瞭解，例如協力生產、客廳即工廠乃至於加工出口區的形成，無一不是為了回應當初在歐美需求市場中大型零售商對低價產品的要求而產生的降低成本策略。這並非僅僅是東亞國家憑藉著自身既有優勢所形成的組織策略，雖然我們並不否認東亞國家的確因為擁有某些供給面的社會條件而在生產體制上產生一些優勢，進而有形成東亞國家的出口競爭力。

## 二、以大型零售商觀點補充市場供需因素造成的低毛利解釋

對面板產業而言，低毛利是生產過剩或供過於求所造成的嗎？答案並非完全如此，這就是 Marx 的觀點不能完全用來解釋面板產業的因素之一，而且面板產業利潤率下滑的背後因素可能也不是 Marx 在當時的環境中所能想得到的。液晶電視面板是否真的供過於求？從各家媒體、研究機構以及產業本身<sup>8</sup>所做的評估與分析當中可以發現說法不一的情況，隨著時間點的不同，有時是產能過剩將持續擴大，有時卻是需求將持續擴大，造成供不應求的狀況。但對面板產業來說，是否市場已經出現供過於求的情況？目前對市場供需狀況的說法並無一致的定

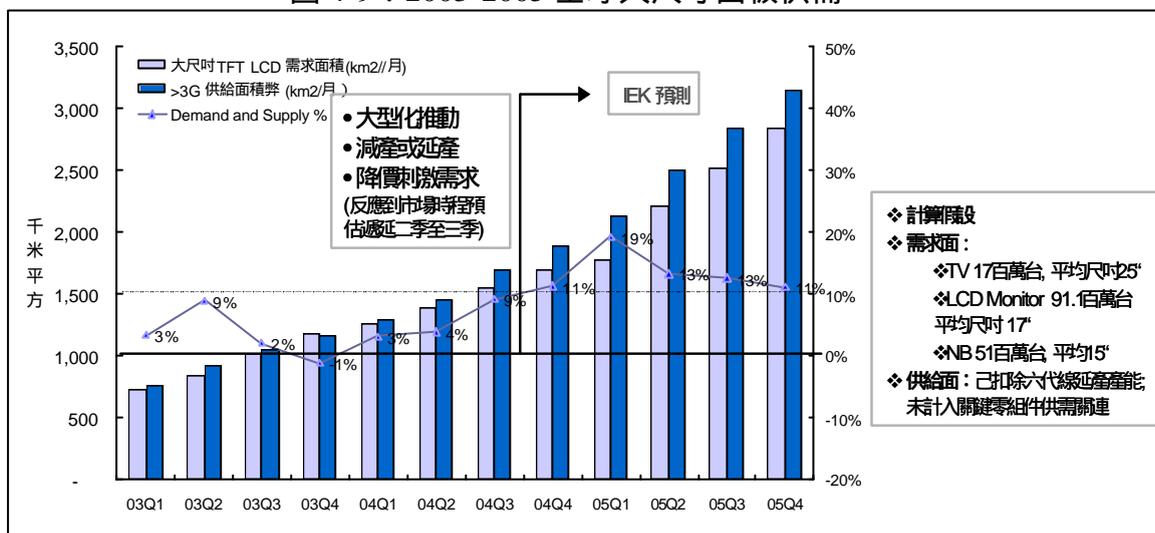
---

<sup>8</sup> 從液晶電視的角度來看，不論是 Sharp、LG 與 Samsung 均一致認為，液晶電視的需求旺盛，甚至友達與奇美也認同，目前確實供不應求，每家的產能，都無法滿足訂單需求（蕭君暉 2005a）。相反的，Display Search (2006) 則表示，全球面板製造商的設備支出提升到 93.7 億美元，幾乎與 2005 年一樣，在面板製造商持續加碼投資擴廠之下，面板產能過剩情況，將由 2005 年第四季開始擴大，一直延續到 2006 年（蕭君暉 2005b）。

論，甚至各廠商對供需情況的評估出現各彈各調的情況，因此造成面板景氣多空論戰，除了在外資圈有不同看法之外，市調機構的看法也相當分歧，各持立場。

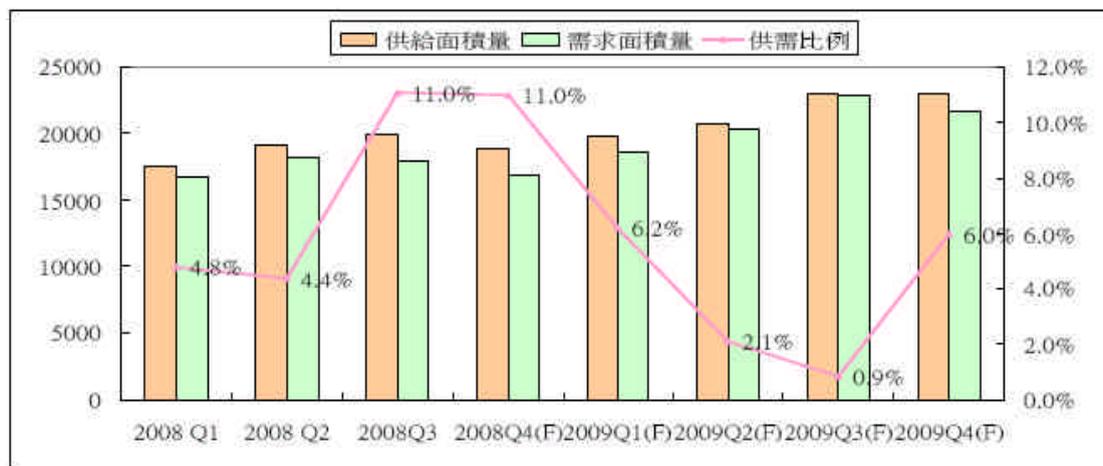
再者，從圖 1-4 及 1-5 來看，營收走勢的逐漸增加表示出貨量的增加，出貨量的增加表示市場需求不斷的在擴張，這就表示市場需求是有開出來的。此外，從圖 4-9 及 4-10 也可以看出，並未出現過需求減少但供給反而增加的情形，供給量的增加是在市場需求增加的情況下向上進行調整的，可見面板產業的利潤率下滑並不能完全以產能過剩或供過於求來解釋。

圖 4-9：2003-2005 全球大尺寸面板供需



資料來源：工研院 IEK-ITIS 計畫 2005/2

圖 4-10：2008 各季大尺寸面板供需狀況



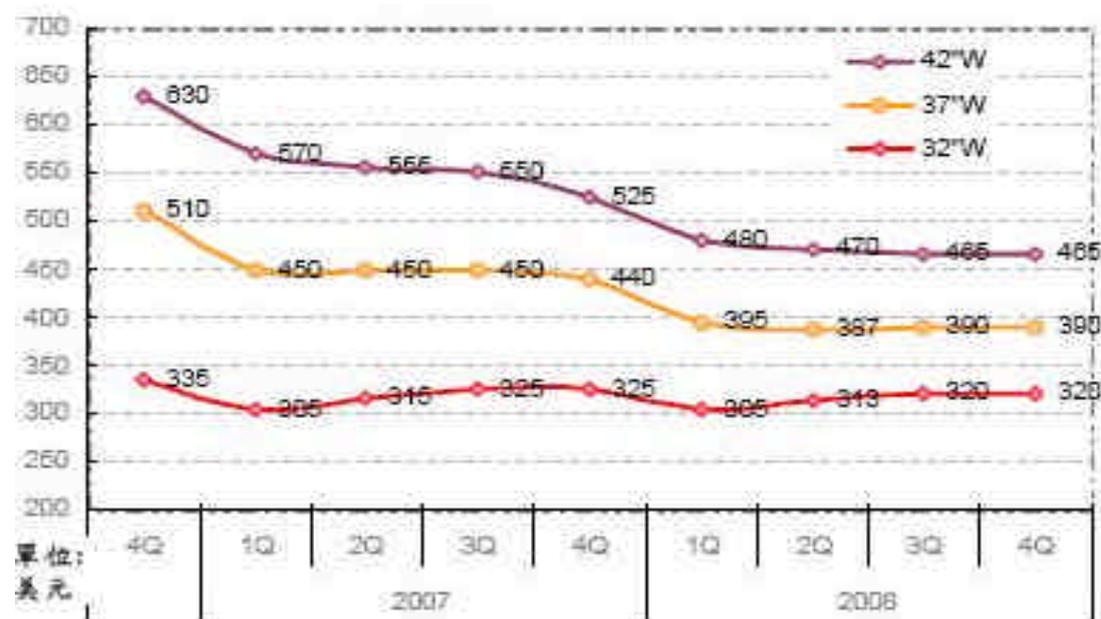
資料來源：拓璞研究所；統一證券整理

面板價格的持續下滑並不能完全以產能過剩或供過於求來解釋，回顧新聞事件，32 吋面板甚至出現過供應吃緊的情況。2007 年 10 月、11 月份由於第六代面板廠產能吃緊，加上主要的液晶電視品牌均對年底的消費旺季全力主攻 32 吋入門機種，造成 32 吋面板短缺難以解決，預期即使 12 月份過後，32 吋液晶電視面板供應緊縮的現象也不會有舒緩的現象 (Display Search 2007)。2007 年部分面板製造商 32 吋面板的缺口高達 30% 至 40%，導致目前部分面板製造商，企圖在年底調升 32 吋面板價格至 335 美元，10 月 32 吋一般報價在 328 美元，由於 32 吋是面板廠電視面板獲利的主力產品，一旦價格持續看漲，對面板廠獲利將有幫助 (蕭君暉 2007)。

2008 年，32 吋液晶電視面板缺貨恐更嚴重，由於全球供應產能不多，主流尺寸 32 吋液晶電視面板持續缺貨，目前缺口尚達一到二成，而 2008 年面板供應吃緊恐達三個季度，面板與系統廠紛紛預期，32 吋面板將是 2008 年供應最吃緊的液晶電視面板 (郭靜蓉 2007)。2009 年，由於中國家電下鄉政策帶動小尺寸面板需求，得標廠商不斷推出新機種，造成 32 吋液晶電視熱賣，面板供給持續吃緊 (Display Search 2009)。

從 2007 年 10 月開始至 2009 年第一季，由於 32 吋液晶電視面板供應持續吃緊，因此面板製造商企圖在供不應求的市場情況下能調高面板價格，重新取回在面板價格上的主導權。但此時面板價格真的能夠反映市場的供需狀態嗎？如前所述，面板製造商希望能將 32 吋面板價格由 2007 年 10 月的 328 美元調高至同年年底的 335 美元，對照圖 4-11 可以發現，2007 年年底 32 吋面板的報價依舊是持平狀態，不但沒有因為供應吃緊造成價格的上揚，反而呈現出小幅下滑的趨勢。儘管 2008 年 32 吋液晶電視面板缺貨更為嚴重，但從 2007 年跨入 2008 年之初的價格卻呈現出小幅跌勢，而 2008 年全年的價格上漲幅度也頗為緩慢，最終的價格也被控制住而停止上漲，顯見面板價格的波動與低毛利並非完全受到市場供需所決定。

圖 4-11：大尺寸面板報價趨勢



資料來源：IBTS 2008

那麼究竟是誰決定價格？經濟學假設商品價格是由市場供需的平衡狀態所決定，當供給大於需求時價格下降，反之則上升。從液晶電視面板的價格走勢來看，是否完全符合經濟學的假設，是被市場的供需法則所決定？從本章前述分析來看，事情並不是經濟學所想的那麼簡單。影響面板價格的因素不僅來自於市場供需，反之，價格是一種人為操作出來的結果。

客戶端下給系統組裝廠的訂單成長幅度相當大，這也是面板廠對市場看法樂觀的重要因素，因此景氣不會有疑慮，只是終端產品價格已下殺，面板價格漲幅受到限制，而且目前價格仍在面板廠的成本以上，預期面板進入旺季後，漲價幅度相當有限。(FD-20)

在市場中擁有權力能定義有效需求的那一隻手影響了液晶電視的售價。液晶電視品牌廠商為了符合有效需求的市場定義，若面板價格較高，液晶電視品牌廠商無利可圖，因此希望面板持續降價，一旦面板價格不斷下滑，將可以刺激更多

下游買氣。面板製造商因而配合液晶電視品牌廠商的需求，造成 32 吋面板即使在供應吃緊的情形下仍無法有太大的價格調升空間，進而造成面板製造商在毛利率上無法提升，因此毛利無法和營收呈等比例的增長。在市場中能夠掌握需求面，進而定義有效需求的那一隻手就是大型零售商，它影響了供應鏈成員的商品售價，改變原有的成本與利潤結構，進而形塑出新的組織策略用以回應需求端在價格上的要求。

### 三、需求端的權力影響與液晶電視面板產業特性有關

雖然市場價格並非完全由供需情況所決定，但面板是否出現供過於求的情況既然沒有一致的定論，我們就不能僅以此因素來解釋規模與獲利之間的落差，可見背後的因素必須從此一產業的特性來重新進行反省與回答的工作。從上述趨勢出發，就會產生一種新的情況，那就是過去如果營收增加毛利就會隨之增加，但現今的趨勢變成是營收增加但毛利卻下降，為何這種趨勢會出現在面板製造商身上？

從我們在中國大陸的營運狀況來看，雖然龐大的內需市場對公司的營業額增長非常有幫助，但在利潤上卻非常微薄，不只是在中國大陸，包括台灣在內的其他地方也是如此。高科技產業的經營環境已不同於以往，我們這種產業的組織目標和經營策略都必須跟著調整，不能夠再有過去那種以技術來壟斷市場的思維方式。目前和我們屬性相同的公司，每一家產品的利潤因為技術普及和激烈競爭的市場環境而降低。高利潤的時代已經過去，因此中國大陸龐大的市場需求對我們在擴大營收以及提升佔有率的面向上就很重要。(FD-23)

由於面板本身並非是終端消費性產品，因此面板製造商所需要的並不是如液晶電視品牌廠商的銷售通路，而是在上下游供應鏈關係尋找一個最適位置。面板的銷售規模必須依附在液晶電視品牌廠商的銷售規模上，而做為終端消費性產品的液晶電視品牌廠商又必須借助大型零售銷售通路。大型零售商不只和液晶電視

品牌廠商產生連結作用，也與面板供應商的獲利息息相關。即使面板不是終端消費性產品，但由於大型面板在下游的產品應用上非常沒有彈性地幾乎用在液晶電視<sup>9</sup>上，就很容易受到需求波動與大型零售商的影響。

生產大型面板是個燒錢的投資，大家都預期映像管電視將來一定會被液晶電視所取代，所以液晶電視的需求一定會開出，而且尺寸會愈來愈大。在這種預期心理下，競爭者不斷在世代上進行提升，如果我們不跟進，很快就會被淘汰，於是，錢就愈投愈多。但有時候想一想，那麼大塊的面板其實不好用，除了賣給液晶電視品牌廠商做成電視外，還能幹什麼？不像小一點的面板可以供應筆記型電腦、桌上型電腦或其他的產品，你不會把 32 吋螢幕放在電腦桌上吧！面板搞那麼大或許還有技術宣誓的味道，那麼大的面板都能做得出來了，那中小尺寸的品質一定不會差到哪裡去。搞大就不能回頭了，將現在的液晶電視面板生產線切割成中小尺寸面板來賣，那不符合成本也沒有效率。(FD-09)

面板價格及毛利下滑的雙重壓力，以 32 吋面板為例，大型零售商積極調降液晶電視價格，面板產業的發展前景似乎遇到了一個結構性的問題，也就是資本支出大，現金流量也呈現負面發展。對比日本、韓國與台灣，雖說台灣並沒有掌握銷售這一端，卻也正因為如此，無須面對銷售端的結構問題，僅需面對生產此端的產業結構問題，需求的訊息則是從液晶電視品牌廠商及大型零售商得知。面板依據產品項目例如手機、電視及電腦等而有不同的通路區隔。以液晶電視為例，日本和韓國雖然擁有品牌，卻仍然無法完全控制需求量的預測。

相反的，對於中小尺寸面板而言，由於在下游的產品應用範圍較廣，例如可以應用於筆記型電腦、桌上型電腦監視器、汽車、工業機器以及其他各種用途的監視器，不像大型面板的應用侷限在終端消費產品的液晶電視，因此比較不易受到求波動與大型零售商對價格調降的影響，只要能掌握供應鏈關係的穩定即可。

---

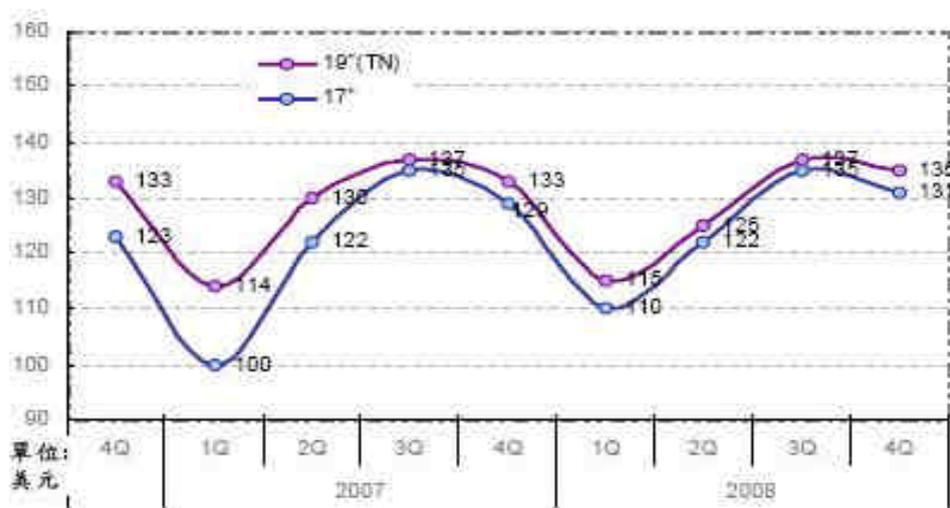
<sup>9</sup> 大型面板的用途除了液晶電視外，沒有廠商會將那麼大尺寸的面板製成筆記型或桌上型電腦的監視器，更別說是汽車用的監視器。

至於需求波動與大型零售商所施加的壓力，就留給遠在供應鏈最末端的終端消費品牌廠商承擔。

儘管上述應用中小尺寸面板的終端消費性產品在售價上同樣面臨大型零售商壓力而下滑，中小尺寸面板價格就會面臨終端消費品牌廠商要求調降的壓力。但由於中小尺寸面板的應用範圍較廣，能夠分散訂單避免過於集中在某類型終端消費品牌廠商身上的風險，不像大型面板的訂單僅能依賴液晶電視品牌廠商，所以中小尺寸面板的價格相較於大型面板而言就比較是受到市場供需的影響。

何況，一些中小尺寸面板並非應用在終端消費性產品上，如果用途是工業機器，那麼市場的邏輯就與液晶電視完全不同。從圖 4-12 可以看出，相較於大型面板價格的持續走跌，儘管應用中小尺寸面板的終端消費性產品在售價上愈來愈便宜，但面板的價格走勢卻沒有一路下滑，反而因為供需狀態而呈現出震盪波動的情形。這就意謂著，當中小尺寸面板的價格較高時，終端消費品牌廠商不是調升產品售價因應，就是必須在利潤上有所犧牲。

圖 4-12：中小尺寸面板報價走勢



資料來源：IBTS 2008

相較於中小尺寸面板，大型面板應用範圍集中在液晶電視，當大型零售商為

了刺激需求要求液晶電視品牌廠商在售價上進行調降時，為了降低成本保持利潤，就要求面板製造商在面板價格上必須有所回應，否則訂單將會產生移轉。這就造成面板製造商的營收不斷成長，但毛利始終無法反映營收增加率的情形，這是本章談過液晶電視有其特殊的市場需求結構所致。