

台灣健身器材產業之藍海策略

指導教授：李明煌 博士

學生：李筱茹

東海大學國際貿易研究所碩士論文

摘要

2005 年最受矚目之新管理思維莫過於由金偉燦 (W. Chan Kim) 與莫伯尼 (Renée Mauborgne) 兩位教授所提出之「藍海策略」。過去有許多策略理論都強調在現存產業的結構中，市場的實力以及市場占有率對企業的重要性與好處，結果使企業不免身陷於紅海泥淖中，花心思維持現有競爭空間的定位，在毛利與利潤持續下跌的昨日事業中企圖領先。藍海策略的出現即提醒並協助企業去打破慣性，透過四個行動架構：消除、降低、提升、創造，使企業與顧客同時達到價值創新，並打破傳統競爭策略的兩難：價值-成本交換，將競爭對手拋下，創造新興市場。

台灣的健身器材產業目前朝向價格戰，產業目前的狀況符合 Chan Kim 與 Renee Mauborgne 對紅海之定義，陷入彼此廝殺的紅海困境中。本研究欲以台灣兩家健身器材公司 - 喬山健康科技公司與眾成工業股份有限公司進行個案探討，了解目前台灣健身器材產業所面臨的紅海環境？喬山是如何有系統地利用藍海策略的價值創新，成功躍升為國際品牌大廠？面對喬山創造出來之藍海市場，眾成公司又如何調整其價值，維持在台灣健身器材產業之競爭優勢？並找出最適合其需求的創新策略？最後並提出一些建議作為其未來發展之參考。

研究結果顯示，喬山公司扮演著整合價值鏈的角色，產生廉價生產要素的優勢，並配合其全球運籌管理系統的能力，充分掌控品牌與通路，能夠同時達到低成本與差異化，因而能掌握新興市場的機會，未來可因應世界各地的需求變化，做出前瞻性的規劃，這都是喬山所創造出的藍海。眾成公司若要走向喬山之路，勢必在掌握進入市場的時機、掌握關鍵零組件、掌握關鍵技術與卓越管理、產品有特色、滿足市場上做努力，在事業層級策略上配合著價值創新，朝向「整合成本領導策略/差異化策略」發展。若是要走出另一條藍海，也勢必得先打穩基礎，累積本身足夠資源、能力、知能。一旦發現藍海機會時，才有能力將其付諸實行。否則以其目前的狀況，尚無法充分做到兼具差異化與低成本，反而容易陷於夾在中間的風險，既無法以低成本生產健身器材產品，產品也不具差異化特質。

關鍵字：健身器材產業、藍海策略、創新

Abstract

The new business strategy, Blue Ocean Strategy, revealed by Professor W. Chan Kim and Professor Renée Mauborgne fix everybody's eyes upon in 2005. In the past, most of the strategy theories stress on the industry structure and emphasize on the importance of a firm's capabilities and market share which turns out to be stuck in the red ocean. Make efforts to maintain the existing competition positioning and attempt to lead the profitability in the profit diminished market. This strategy tries to remind and help enterprise create value innovation for customers through the four action framework of eliminate, reduce, raise, create. Break the dilemma of traditional competitive strategy in value-cost trade-off situation and create a new market space.

Physical fitness equipment industry in Taiwan is now facing the price competition situation, and this present condition conforms to the definition of red ocean by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. This research takes J.H.T and Joong-Chenn as the representatives of Taiwan, and discovers what the whole environment is about the industry. How does J.H.T systematically use Blue Ocean Strategy to become one of the big names successfully? How does Joong-Chenn respond to this new competition situation and adjust itself to maintain its own competitive advantage? And find out the suitable innovation strategy for the case and several suggestions for future researches.

The results show that J.H.T plays a value integration role to control lower production factors and brands, tunnels through out the global logistic system and thus reach cost down and differentiation at the same time. Thus, J.H.T can grasp the opportunity of emerging market, and make foresightedness plan in accordance to the whole world demand change in the future. If Joong-Chenn tries to follow the pattern of J.H.T, it must make efforts on the timing of entry, the control ability of key components, key techniques and the differentiation of products to meet customers' needs. The business-level strategy operates with value innovation and develops toward "Integrating Cost Leadership and Differential Strategy." If Joong-Chenn wants to create another blue ocean, the first step is to build the steady foundation and accumulate enough resources and capabilities. Once Joong-Chenn discovered the blue ocean opportunity, it has the ability to put to the implementation. Otherwise, Joong-Chenn would unable fully achieve differentiation and low cost simultaneously, even easily stuck in the middle risk by its present condition.

Key Words: Physical Fitness Equipment Industry, Blue Ocean Strategy, Innovation

致謝

終於 終於 論文告一個段落，到了期待已久的致謝時間！心情是錯綜複雜的，在收集了好多好多的日出與鳥鳴聲後，最後能有一個小小的成果。能夠順利完成論文，要感謝的人有很多，首先謝謝最辛苦的爸媽、阿奶、姑姑，從小到大有你們在背後給我強大的力量，全力的支持與鼓勵，才能使我安心且專心順利完成學業。兩個寶貝弟弟，雖然你們老愛捉弄我，每天得替你們洗衣打掃，但其實我知道你們很疼我，即使偶而我會有怨言，卻也樂在其中！謝謝可愛的小糖糖，每當遇到挫折，回家看到你就是我繼續前進的最大動力之一！

感謝指導教授李明煌老師的悉心指導，在論文的撰寫過程中，以豐富的產業與教學經驗，給予相當多新思維的啟發，並不厭其煩對論文的架構與內容給予寶貴的意見，使我能順利如期完成論文。亦感謝陳慧聰與黃嘉興兩位老師在口試時提供的建議與指正，使論文更臻完整。系上老師六年來的諄諄教誨，特別是徐啟升老師，不管是課業或是生活上都給予我很大的幫助。最後感謝眾成公司的陳董事長、吳總經理與喬山公司的陳協理，以及正雄學長，提供許多專業的意見與資料。

研究所的兩年認識十五個可愛的同學們，子琳、阿眉站在我左右邊，不斷給我信心，一起努力往前走，你們是最棒的好夥伴！黃阿軍，在我沮喪時，謝謝你給了我最大的肯定及鼓勵；最貼心的屏子，從第一次上計量開始，一路陪伴著我；無話不談的好姐妹小媛，常？我打氣加油；熱情的小弟教會我衝浪；貼心的阿欣，可愛的小牟兒、鈺琬、阿珊、娥姊、尚民、易霖、湯圓；還有研一的學弟妹們，紅諄、小猴子、Mary、小紅豆、發發。因為有你們，我的研究所生涯是多彩多姿，充滿溫馨與歡樂！

另外，幸運的總是能遇到好學長 - 立達與鴨子，不時地給予關心與鼓勵。白小白見到你總是能開心起來。當然還有超級好姐妹們，于棻、怡妙、吳家家，我們共同經歷的友誼與默契可不是簡單就能說得清楚，謝謝你們一直在我身邊陪著我，使我更有力量與勇氣去面對各種狀況！

苦盡甘來之後代表著離開的腳步一步步地接近，在東海待了六年，校園裡的人事物有著滿滿的回憶，這次真的要說再見了，與兩年前相比較是更加的不捨。真心感謝一路上大家對我的提攜、鼓勵、肯定，心裡是暖暖的，我是幸福的！

李筱茹 謹誌於
東海大學國際貿易研究所
中華民國95年7月

目錄

摘要.....	I
Abstract.....	II
致謝.....	III
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
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 研究範圍.....	3
第四節 研究流程.....	4
第二章 理論與相關文獻探討.....	5
第一節 紅海策略.....	5
第二節 藍海策略.....	11
第三節 創新理論文獻.....	20
第三章 研究方法與設計.....	31
第一節 研究方法.....	31
第二節 研究設計.....	33
第四章 健身器材產業與個案公司介紹.....	37
第一節 全球健身器材產業概況與分析.....	37
第二節 台灣健身器材產業現況與分析.....	46
第三節 個案公司介紹.....	54
第五章 個案分析.....	62
第一節 健身器材產業的紅海困境.....	62
第二節 跳脫紅海策略思維，開發藍海策略：喬山健康科技公司.....	64
第三節 個案公司：眾成工業股份有限公司.....	77
第六章 結論與建議.....	87
第一節 研究結論.....	87
第二節 未來研究建議.....	89
第三節 研究限制.....	94

表目錄

《表 2- 1》 Porter 之一般競爭策略	9
《表 2- 2》 Peteraf & Bergen 競爭者定位分析圖	17
《表 2- 3》 建立核心競爭力課題	18
《表 2- 4》 創新的定義	21
《表 2- 5》 以消費者利益與技術變化程度來劃分的創新類型	22
《表 2- 6》 以核心觀念和成分及其相互連結關係來劃分的創新活動類型	23
《表 2- 7》 創新的來源	25
《表 2- 8》 五大創新策略主軸	29
《表 3- 1》 個案公司訪談對象	33
《表 3- 2》 訪談彙整	34
《表 4- 1》 常見之健身器材產品分類	37
《表 4- 2》 健身器材分類等級	38
《表 4- 3》 2004 年、2005 年健身器材區域市場規模	41
《表 4- 4》 世界前十大健身器材公司銷售分析	43
《表 4- 5》 2005 年全球健身器材銷售分佈圖	45
《表 4- 6》 2001~2004 年我國一般體能運動、體操或競技比賽用物品 及設備十大出口廠商排名及出口值	47
《表 4- 7》 各區域健身器材產業發展趨勢	50
《表 4- 8》 喬山公司發展歷程	54
《表 4- 9》 喬山四種品牌之市場分布概況	57
《表 4- 10》 眾成公司發展歷程	59
《表 4- 11》 眾成公司各品牌的市場分佈概況	61
《表 5- 1》 2004 年與 2005 年全球健身器材銷售之成長率	63
《表 5- 2》 全球健身器材廠商海外銷售據點	68
《表 5- 3》 健身器材產品市佔率	69
《表 5- 4》 喬山公司之紅海策略與藍海策略	71
《表 5- 5》 喬山公司之四項行動架構分析	74
《表 5- 6》 重新組合事業層級策略	75
《表 5- 7》 重新組合喬山公司事業層級策略	76
《表 5- 8》 眾成公司創新模式	80
《表 5- 9》 重新組合眾成公司之事業層級策略	85
《表 6- 1》 建立喬山核心競爭力課題	90

圖目錄

《圖 1- 1》研究流程.....	4
《圖 2- 1》S-C-P 基本架構.....	7
《圖 2- 2》Porter 五力分析結構模型.....	8
《圖 2- 3》價值創新.....	13
《圖 2- 4》四項行動架構.....	14
《圖 2- 5》追求競爭力.....	15
《圖 2- 6》創新.....	20
《圖 2- 7》兼顧型組織.....	28
《圖 4- 1》肌肉訓練器材 - 重量訓練機.....	39
《圖 4- 2》心肺耐力訓練器材.....	40
《圖 4- 3》2000~2005 年全球健身器材市場規模.....	41
《圖 4- 4》2005 年全球健身器材產品比例.....	42
《圖 4- 5》1997~2004 年我國一般體能運動、體操或競技比賽用物品及設備進出口統計.....	46
《圖 4- 6》民眾未來一年想購買的十項家電.....	49
《圖 4- 7》眾成公司產品銷售比例圖.....	60
《圖 4- 8》眾成公司的多品牌策略.....	60
《圖 5- 1》喬山產品製造過程.....	66
《圖 5- 2》喬山公司之策略草圖.....	72
《圖 5- 3》喬山公司的四項行動架構.....	73
《圖 5- 4》眾成公司之策略草圖.....	78
《圖 5- 5》眾成公司的四項行動架構.....	84
《圖 6- 1》建立於 Kano' s model 之上的藍海策略.....	92

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

2005 年最受矚目之新管理思維莫過於由金偉燦 (W. Chan Kim) 與莫伯尼 (Renée Mauborgne) 兩位教授所提出之「藍海策略」(Kim & Mauborgne,2005)。為什麼兩位學者提出藍海策略即引起大家激烈的討論？不管是應用於對企業的策略、或是對個人的生涯規劃都帶來了不同的思維方式。過去有許多策略理論都強調在市場的實力以及市場占有率對企業的重要性與好處，卻發現與現實狀況有互相矛盾的狀況。有些條件普通的小公司卻反而能以小博大擊敗表現卓越、市佔率高的大企業(Hamel & Prahalad,2004)，例如佳能當初能搶下市佔率第一的全錄。如果小公司能夠勇於挑戰現狀，不受短視近利的誘惑，創造全新的競爭優勢，可能就可以完全改寫舊有的競爭規則。然而，過去的策略與組織相關理論大部分都在探討現存產業的結構，使企業不免身陷於紅海泥淖中，花心思維持現有競爭空間的定位，在毛利與利潤持續下跌的昨日事業中企圖領先。藍海策略的出現就是提醒並協助企業去打破慣性，著眼於目前不存在的產品與服務，甚至整個明日產業。

近年來人們的健康意識上漲，全世界越來越多的人逐漸意識到在日常生活中固定運動所帶來的好處。再加上政府在 2008 年國家發展政策中，積極推動運動休閒人口倍增計畫，使健身活動的發展成為趨勢。台灣市場亦刮起健身風潮，運動俱樂部一家接一家開張，連帶使得健身器材業異軍突起，健身器材產值大增，成為一個重要的新興產業。運動器材製造商提供高效率與安全的運動工具，使運動得已有效實行並幫助人們不斷保持和維護身體的健康。當中最有名的例子，就是靠健身器材發跡，進而公開股票上市，現成為全球健身器材前五名的喬山健康科技公司。

然而，台灣的健身器材產業目前已漸漸趨向成熟產業，廠商間開始朝向價格戰，陷入代工低毛利的流血紅海市場中。成本降低被認為是重要因素，除非有創新，增加附加價值，否則企業在健身產業中將難以突破。在健身器材產業環境一年比一年嚴苛的情況下，以及台灣企業在選擇創造品牌走向 B2C 的同時，健身產業是否可以運用現今矚目之藍海策略的分析工具與架構，在價值與成本兩個向度間取得平衡，並找出其未來的發展方向？因此，本研究欲以台灣兩家健身器材公司 - 喬山健康科技公司與眾成工業股份有限公司進行個案探討，分析台灣健身器材產業發展藍海策略之分析工具與架構，研擬個案廠商可行之經營策略，期望由兩家個案廠商之探討，藉以提升健身器材產業的經營績效並使其更為卓越。

第二節 研究目的

今天在十倍速科技瞬息萬變的環境中，台灣健身器材產業除了要面對內部的衝擊外，還要面臨外部競爭的壓力、產業間的競爭、市場的變遷、客戶的需求、科技的創新、政府的政策等等，都會改變健身器材產業的生態環境。因此，過去企業所可能引以為傲的成本、品質等傳統的優勢，可能都不再保有既有的利益。企業必須透過不斷的創新及研發，才能夠去創造出自己的創新價值，進而不斷的產生競爭優勢，跳脫紅海策略思維，而尋找開發藍海策略。因此，在確定了目前台灣健身器材產業已身陷於紅海環境之後，本研究認為有幾個問題值得探討，如下：

- 一、探討紅海策略與藍海策略為何？
- 二、喬山健康科技公司是如何有系統地利用藍海策略的價值創新，成功躍升為國際品牌大廠？
- 三、面對喬山創造出來之藍海市場，眾成工業股份有限公司又應該如何調整其價值，維持在台灣健身器材產業之競爭優勢？並找出最適合其需求的創新策略？本研究提出一些建議作為其未來發展之參考。

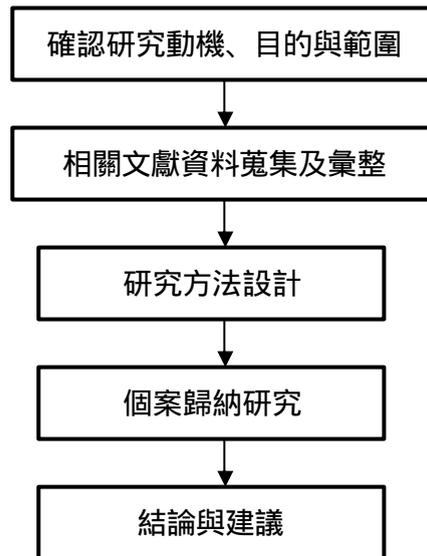
第三節 研究範圍

本研究以「台灣健身器材產業」為研究範圍。運動產業乃由提供顧客體適能、運動、娛樂與休閒相關產品的市場所組成。本研究之對象鎖定在運動產業中提供顧客於室內、定點的狀況下，利用器材運動進行消耗熱量、達到健康用途的健身器材。其他相關運動產業，如室外運動之服務與產品則不在研究範圍之內。

此外，本研究以喬山健康科技股份有限公司及眾成工業股份有限公司作為健身器材產業之個案研究對象，受訪的對象為其高階經理人。

第四節 研究流程

本論文之研究流程如《圖1-1》所示，係先確定研究動機、目的與範圍後，蒐集國內外相關文獻並彙整，作為本研究之基礎。再輔以深度訪談及蒐集產業與個案公司之相關文件資料，對個案公司現實案例與理論做驗證比較，進行個案之歸納研究。最後，綜合研究結果取得結論並給予建議。



《圖 1- 1》研究流程

第二章 理論與相關文獻探討

「藍海策略」是2005年新興熱門的策略議題，歐洲商業管理學院(INSEAD)的兩位教授Chan Kim與Renee Mauborgne將企業競爭策略分成紅海策略與藍海策略。過去針對藍海策略作深入探討之相關參考文獻甚少。然而，其實過去有些學者的理論是與藍海策略中的概念有一曲同工之妙。因此，本章重點一方面除了會介紹藍海策略理論；另一方面亦會整理前人與藍海策略相關之研究，作簡單的回顧與探討。期望藉由先前研究所建立的良好基礎，來對本研究做理論上的支持。首先，將介紹大部分企業所深陷之紅海為何？以及他們面對競爭者時所採取之「紅海策略」？其次，探討「藍海策略」的定義、核心概念、工具與架構，以及藍海策略如何與企業的核心能力相結合應用。最後，企業推出的產品或服務必須要有創新，沒有創新作後盾必定陷入苦戰。這是藍海策略中最重要之核心觀念 - 「價值創新」；亦是企業身處這個時代要向上翻轉，邁向成功關鍵的踏腳石。故創新也是本文相當關心的主題，將作為後續予個案廠商建議之基礎。

第一節 紅海策略

一、紅海策略的定義

在解釋藍海策略之前，必須先描述另一個相對的名詞 - 「紅海(Red Ocean)」為何？Harvard Business Review(2004)指出「紅海」代表著現存的所有產業，即已知的市場空間，此空間的疆界範圍與競爭規則是既定且廣為大家所接受。

因此，「紅海策略」是指企業在既有的產業範圍、規則內競爭，個別企業只是經濟環境的承受者。在此，企業執行策略時以消費者至上為出發點，並透過觀察消費者行為與喜好作為發展的基礎。之後，廠商間開始針對需求進行一連串的生產活動。然而，此種思考模式的策略卻容易被模仿，新進入者不斷進入市場，造成市場空間愈來愈擁擠。各廠商間為了要擊敗競爭對手，在非常有限的顧客需求上爭取較大的佔有率，通常大部份會以削價接單、商品化(Commoditization)、低成本、市場區隔、產品差異等手法作為主要的競爭方法，也就是整個公司的競爭優勢來自於生產技術與成本的控制，在差異化與低成本之間做一選擇的策略。然而，隨著空間日益擁擠，將導致現有廠商承受無止境地追趕與被追趕的壓迫力增加競爭的風險。即使廠商不斷以成本降低為管理重點，企業的獲利與成長前景仍日益下跌，甚至進入惡質競爭，相互廝殺，最後市場血流成河，淪為一片紅海。

經由以上論述,可將 Chan Kim 與 Renee Mauborgne 對紅海之定義整理如下:
(一) 產業邊界明確且為大家所認可。

(二) 削價競爭,競爭優勢來自差異化與低成本抵換,且產業內有共通競爭規則。

(三) 廠商間競爭激烈,市場空間愈來愈擁擠,成長率下降。

二. 與紅海策略相關文獻

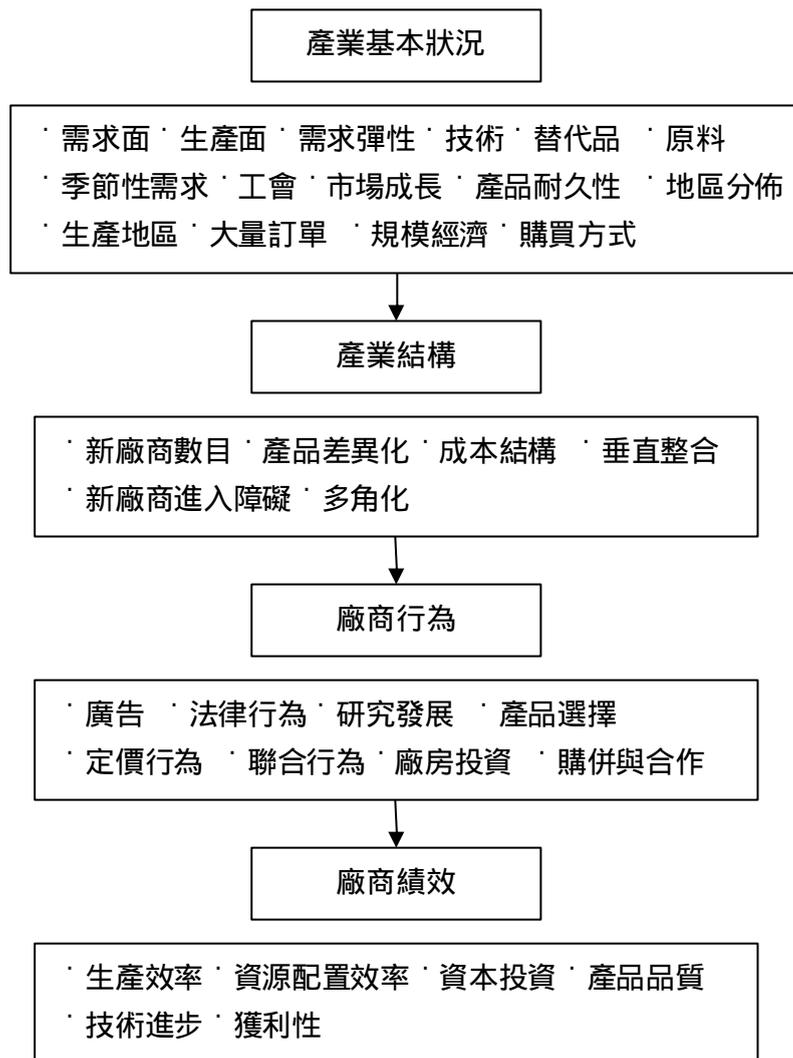
過去的策略理論大都是以競爭為主軸的紅海策略,好比分析現有產業的潛在結構、選擇低成本或差異化、聚焦的策略定位、觀察競爭情況...等等,都是幫助企業在紅海競爭中能夠維持策略定位,或領先其他競爭者。本研究將對部分文獻做一簡單回顧。

(一) 產業結構-廠商行為-績效理論 (S-C-P)

Dr. Kim 與 Dr. Mauborgne 兩位作者認為過去一直為企業所奉為圭臬的波特 (Michael Porter) 等 S-C-P 學者的競爭定位理論是屬於紅海策略(Kim & Mauborgne,2005)。Porter 的競爭理論是基於產業組織經濟學。在產業組織經濟學中,產業的邊界已經給定了,當新的企業想要進入這個產業時,必須先進行產業分析,接著分析競爭對手,然後再發展出自身的競爭優勢,這是 Porter 的理論基礎。換而言之,企業是在固定的產業結構中努力打敗競爭者,求取生存空間。從理論術語來講,是一種結構主義的觀點(Structuralist View),或者是環境決定論(Environmental Determinism)。

結構主義的觀點就是來自於產業組織經濟學,其中最具影響力的是哈佛的經濟學者Mason(1939),在其「大企業之定價與生產政策」中,首先提出市場結構為影響大企業定價與生產行為的重要變數之論點;而後Bain(1959)以及Mason Clark(1949)等在「產業組織」一書中便指出,由供需條件形成的產業結構(Structure)將會影響產業內的廠商買賣雙方的行為(Conduct)行為,更進一步影響到個別廠商的績效(Performance)而依此觀點建立了「產業結構-廠商行為-績效理論」(S-C-P)的分析架構,並且提出以新廠商數目、產品差異化、成本結構、垂直整合、新廠商進入障礙、多角化等做為主要之產業結構變數。如《圖2-1》所示,從產業的供需基本狀況會影響廠商結構,進而塑造廠商交易行為與決定最後的績效表現,是一因果關係。

在 S-C-P 的觀點下容易造成企業以競爭策略為思考主軸。企業會認為廠商結構是既定的條件,因此若要在現有市場領域內維持地位必須隨時評估競爭者的行動,並建立比他們更好的優勢以佔有更大的市佔率。因而,競爭變成企業施行策略的重要關鍵因素。



《圖 2- 1》S-C-P 基本架構

資料來源：產業組織學

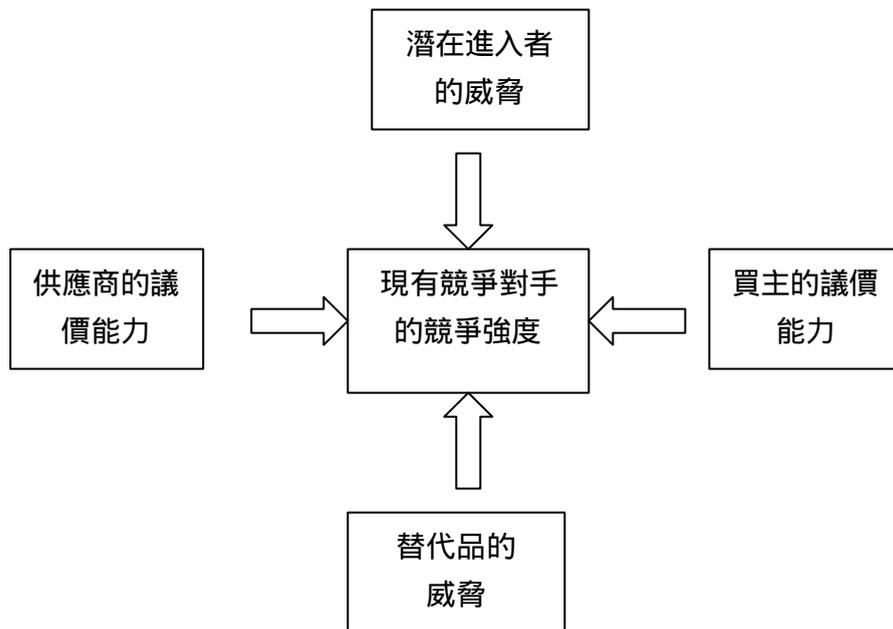
在紅海中的企業要兼顧營收及獲利成長，不是非常困難就是不符合實際狀況，這些是以競爭為中心「紅海策略」的主要思考，亦是 S-C-P 模式分析架構的主要精髓。產業的邊界一旦固定，在其中競逐較大的市佔率，將是場殘酷的存亡賽局。

(二) Porter 的競爭理論

1. 五力分析(Five Forces Model)

Michael Porter(1980)的策略競爭思想體系重點是由 20 世紀產業中注重大規模生產和競爭的前提下所建立的。Porter(1980)認為決定產業獲利力高低的主要

因素是在於產業結構。因此，企業競爭力是深植於其基本的經濟結構與超越現有競爭者行為的影響。策略發展的重點應在於分析產業重要的因素，探討其影響作用力之強弱，從而影響到企業的獲利。Michael Porter 鼓勵企業積極調動一切資源，參照並預測競爭對手的動向，而採取競爭手段，展開策略競爭。而到了現在，Michael Porter 在「競爭策略」一書中，關心的焦點即是將企業本身置於環境中考慮，藉以確認產業結構的特質來分析企業在產業環境中的競爭力分析。就企業策略的觀點而言，企業面對每一項競爭力的構面所擁有的相對態勢即形成其優劣勢。Porter(1980)認為產業中存在著五種競爭力，分別來自於產業的競爭者、潛在進入者、替代者、供應商和買主。五力分析結構模型參考於《圖 2-2》。



《圖 2- 2》 Porter 五力分析結構模型

資料來源：Hill & Jones(1998，黃營杉、楊景傳譯，民93)

2. 一般性競爭策略理論

由於存在著這五種競爭力，因此「競爭策略」就在討論企業應該採取何種策略來對抗這五種競爭力。Porter(1998)提出選擇競爭策略的兩個主要關注點在於：產業結構以及企業在產業中的定位(Positioning)。要選擇競爭策略必須將兩者一併考量，兩者之間皆具有動態性。也就是說是在於宏觀的環境不能夠發揮作用時，需要在產業給定的特定環境中選擇競爭策略。企業是受到經濟環境力量所牽制而不能自由主宰。因此，可以發現 Porter(1980)提出競爭策略時，是由二個構面來劃分；即(1)競爭優勢(Competitive Advantage)與(2)競爭領域(Competitive Scope)。任何一家企業若要取得競爭優勢，得採取兩個途徑：成本最低之優勢

與差異化的優勢；再考慮公司的競爭範圍是否較廣泛或是較狹窄。進一步將一般競爭策略分為四種策略(Porter,1980)，分別為成本領導策略、差異化策略與焦點集中策略。參考《表 2-1》：

《表 2- 1》 Porter 之一般競爭策略

		競爭優勢	
		低成本	差異化 (購買者所接受的獨特性)
競爭領域	廣泛競爭範圍	A.成本領導策略 1.成為所處產業最低成本製造商或配銷商。 2.規模經濟、技術專利、原料優勢。 3.必須為唯一的成本領導者，具有高市場佔有率。 4.與同業沒有獲幾乎沒有差異化。	B.差異化策略 1.在顧客認知的領域中獨樹一格，無法接受替代品而產生忠誠度。 2.產品溢價須大於差異化的成本 3.選擇與競爭者不同的產品、行銷、特質。 整合成本領導/差異化策略
	狹窄競爭範圍(集中化)	C.低成本集中策略 1.在產業中鎖定目標區段之客戶群、產品線、地域市場，找出該集中區段的特性，依此擬定競爭策略，形成獨特的、局部的競爭優勢。 2.追求目標區段的成本優勢。	D.差異化集中策略 2.追求目標區中與眾不同的特質。

資料來源：本研究整理
 修改自 Hill & Jones (1998)

Porter認為要成功實施這三種一般性策略，需要有各種不同的資源與技巧，也要有不同的組織安排、控制程序、以及創新體系，因此必須選定一項策略為主要目標，專心發展。任何一種一般性策略要能有效實施，通常須全力投入；假如主要目標多於一個，力量就會分散，降低成功的機會。因此，差異化及成本領導策略不可同時存在，兩者之間必須做一選擇。因為在差異化策略下，企業將花費資源在使產品或服務具獨特性，且深信是可藉由較高價格來轉嫁到顧客身上，成本勢必會增加。而成本領導策略只要達到低成本下可獲得的某一個程度之差異化即可，做有限度的市場區隔，才可以提升效率，降低更多的成本(Hill &

Jones,1998)。

以大方向來看，Porter的競爭策略的觀點隱含了企業在紅海生存方法之一。企業若要追求營收成長，由於市場競爭者眾，只能以較小的毛利來換取較大的數量，必須接受獲利降低的現實；企業若是要追求獲利成長，就必須將客製化做得非常徹底，然而由於難複製，成長空間較少，可能只是以市場占率來換取利潤。這也就是說差異化策略與低成本策略相互衝突，結果往往是「盈利」與「銷售量」只能二選一。

有一點值得注意的是，之後學者提出「整合成本領導/差異化策略」(Hill, Ireland & Hoskisson, 2004)，如《表2- 2》中「E」部分所示。同時做低成本與差異化，則在此策略上已離開紅海，可視為往藍海方向發展。企業若同時執行成本領導與差異化策略，可獲得更久之競爭優勢。和只採取一種事業層級策略的企業相比較，若能夠同時以成本領導與差異化創造價值，表現會更優異。然而，執行上有困難度，相對的經驗顯示，整合成本領導/差異化策略面對的競爭風險也大，易遭受夾在中間(Stuck in the middle)的風險，既無法以低成本生產產品，產品亦不具差異化特質；不但無法成功面對與抵抗競爭的力量，更無法獲得明顯的競爭優勢。即便如此，仍是目前許多企業努力且較佳的策略性選擇。藍海策略與其同樣兼顧低成本與差異化，然而兩者之間仍具有些微的差異，相異處在於：整合成本領導/差異化策略是透過「彈性製造系統」、「資訊網路」、「全面品質管理」，達到節約成本與增進差異化；而藍海策略則是以「價值創新」來打破價值與成本的交換，下一節將予以說明。

第二節 藍海策略

藍海策略 (Blue ocean strategy) 是由歐洲商業管理學院 (INSEAD) 波士頓顧問集團韓德森策略與國際管理講座教授金偉燦 (W. Chan Kim) 與歐洲商業管理學院策略與管理教授莫伯尼 (Renée Mauborgne) 提出的管理理論。兩位學者研究百年來一百五十個企業策略個案後發現，割喉式的競爭只會造成一片血海，猶如當前的國際化競爭。真正獲利的企業，其實是徹底甩開對手，自行開闢一個無人競爭的市場空間

本節將介紹「藍海策略」的概念以及其策略的產生與執行，一方面參考藍海策略一書；另一方面對照過去與其論述相似的文獻理論作補充與整理。

一、藍海的定義

紅海指的是在現有市場中的直接競爭，與此相反的「藍海 (Blue Ocean)」則意味著現在所有不存在的產業，是超越競爭的市場空間。有智慧的企業會思考如何跳脫紅海，超越現有與競爭對手的惡性競爭，著眼在未知但亦不受當前競爭限制的市場。藍海策略下的競爭優勢在於突破既有的市場框架，開拓紅海以外的「非顧客群」，使市場被創造出來，而非爭奪產生的(莊萬裕，2004)。Hamel、Prahalad 與 Moore(1996)都曾指出隨著市場競爭激烈，企業想要成長，不應只在現有產業既定的疆域中競爭，勢必得創造未來新市場。

至於企業創造藍海的方法，可以分為兩方面(Kim & Mauborgne,2005)：

- (1) 直接建立一全新產業。
- (2) 改變現有產業的疆界，在紅海中另闢藍海。

Hamel 與 Prahalad 在「競爭大未來」(民 93，顧淑馨譯)一書中則認為企業創造未來的途徑有三項：

- (1) 設法根本上的改變歷史悠久產業的競爭規則。
- (2) 重新劃定產業之間的界線。
- (3) 創造全新的產業。

其概念與前兩位作者不謀而合，皆是創造新產業或為舊有產業重建新策略以賦予新氣象。

朱博湧(2006)則分析十五家在台灣成功發現藍海的企業，可以大致分為三種類型：

- (1) 洞察產業新需求的先進者。
- (2) 為夕陽產業注入新生命的復興者。
- (3) 轉型為價值鏈的整合者。

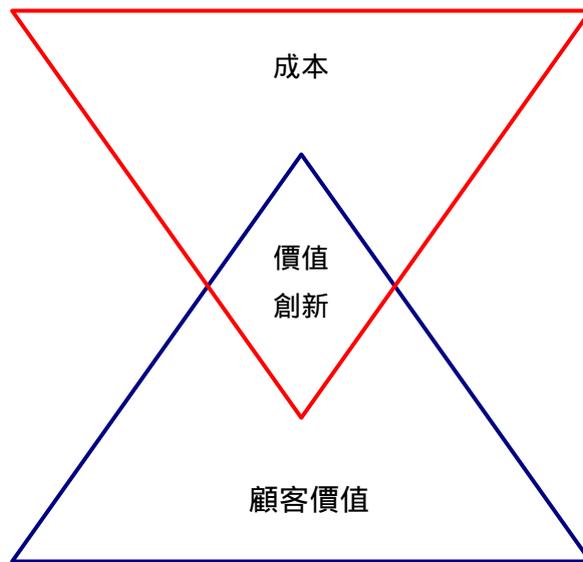
二、重建主義觀點(Reconstructionist View)

相對於紅海屬基於結構主義的觀點；藍海策略的理論是屬於「重建主義觀點」的概念，也就是新經濟主義(Kim & Mauborgne,2005)。市場的疆界與產業結構可以透過市場參與者的創新行動與信念力量來重整，這就是「重建主義」。因此，產業結構與疆界並非固定不變，而是可以利用策略去改變。著重的關鍵從「供給面」轉移到「需求面」；從「競爭」轉移到「價值創新」。

三、價值創新(Value Innovation)

「價值創新」是藍海策略中最重要的基石，亦是核心概念。在紅海的競爭中，利潤的過度追逐使許多企業陷入盲目策略模仿，只要任何一個市場是有利潤可圖，隨即會有無數追隨者蜂擁而來，產能迅速增加。然而，因為產品的同質化，每家企業憑著瘋狂激烈的價格戰進行肉搏，卻將導致原先發展不錯的產業迅速陷入停滯階段，進入微利時代，如手機、MP3...莫不如此。於是，在發展壓力之下，企業開始思考如何突圍困境？部分企業透過行銷、策略、產品、組織等創新方式找到了新的市場切入點。然而，這些創新措施縱使方式新穎，對顧客而言卻缺乏真正的價值創新，短時間增加需求，最終還是曇花一現，成長很快又會停滯。

價值創新並非只是提高產品的技術競爭力，而是從成本結構與對買方顧客的價值主張而產生、降低成本結構方面，藉由「消除」和「減少」生產要素在產業競爭上使用所造成之多餘成本。買方的價值主張則藉由「提昇」與「創造」產業未提供之生產要素來產生差異化。



《圖 2-3》價值創新

資料來源：Kim & Mauborgne (2005)

因此，價值創新有突破性的思考模式，打破過去傳統競爭策略的兩難：價值 - 成本交換(The Value-cost Trade-off)，要選擇差異化，只能提高成本；選擇降價，就須大幅刪減成本。雖然藍海中企業要追求價值創新，卻不代表高價值就必須付出高成本的代價。能夠兼顧差異化與低成本的優勢是因價值創新同時為企業本身與顧客製造價值躍進，如《圖 2-3》所示。顧客獲得的價值，來自於產品功效和價格；企業得到的價值來自產品價格與成本結構。因此，從顧客角度考量進行有價值的差異化、策略定價模式以及選擇性降低成本，為顧客創造最大效益，另一方面亦同時讓生產者產生最大的獲利，才能達到價值創新。要同時達成差異化與低成本優勢必須統合公司各種功能性和作業性質活動，才可保持持久性優勢。

Adrian Slywotzky 與 Richard Wise 提出之「需求創新」的概念與「價值創新」相互呼應。他們認為過去企業總是仰賴以「產品創新」為導向的策略思維應該予以改變。企業應該要以「需求創新」為出發點去徹底了解並思考顧客的需求，重新去檢視產品周邊的商機，而非執著在產品本身的創新，才可以創造高成長、高利潤(Slywotzky A. & Wise R., 2005)。有些成功的企業，過去不一定擁有雄厚的資產，但必定是在營運設計上有所創新的突破才方有今日之規模，如威名百貨 (Wal-Mart) eBay 線上拍賣、聯合航空(United Airlines)...等。所銷售的產品與別人或許並沒有特別之處，然而他們提供更符合 更貼近顧客需求的服務而成功。

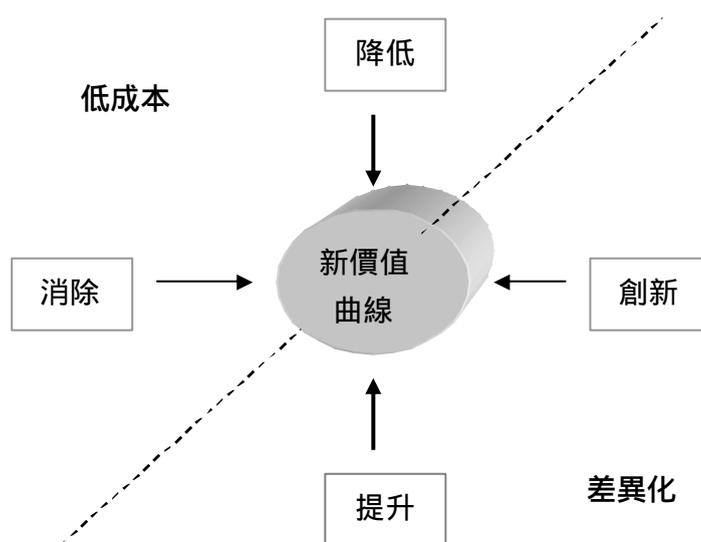
台灣以代工為主之傳統產業隨著大陸開放改革，漸漸取代「製造台灣」在全球市場的優勢。企業紛紛進行產業轉型與升級，然而，若要保持持久性優勢來追

求下一階段經濟成長，如前所述企業當以創新與知識為後盾，亦即在價值活動上從「製造活動」朝向「價值創新活動」；生產要素從「勞力資本」朝向「知識資本」。如何厚植企業之創新能力是藍海策略的核心概念，亦是台灣產業未來成功之關鍵。我們將於下一節針對創新相關議題做一探討。

四、藍海策略的工具 - 四項行動架構

產業要展現新生命的秘訣就是要有翻天覆地的創新，加上實踐創新的執行力。希望藉由創新來打破疆界，重新定義市場，從傳統的競爭市場中找到藍海的商機。要如何尋找藍海的機會，Kim 與 Mauborgne 提出四項行動架構作為找出藍海的工具。

企業要執行藍海策略前，最為重要的是必須先發展四個行動架構(Four Actions Framework)，以找出企業與顧客新的價值曲線(Kim & Mauborgne,2005)。如《圖 2-4》所示，分別為消除、降低、提升、創造。

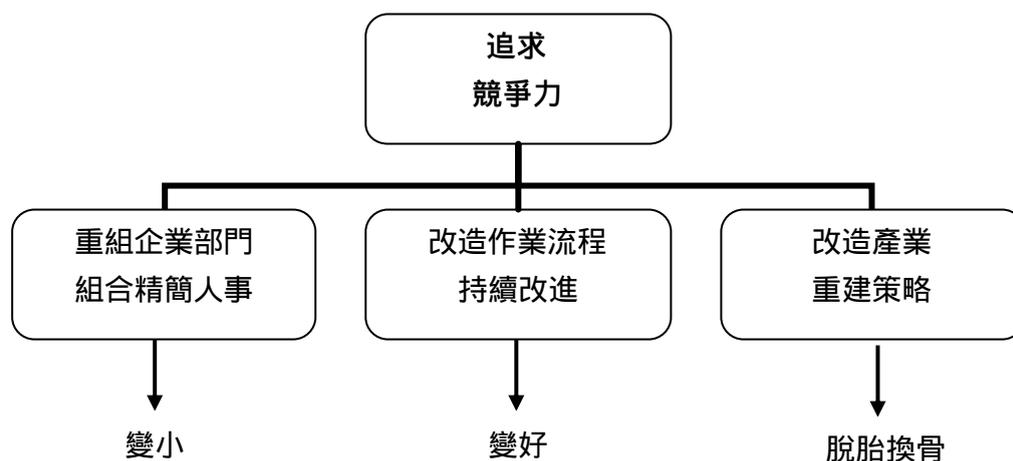


《圖 2-4》四項行動架構

資料來源：修改自藍海策略，天下文化

過去當企業內部的變化與外在環境改變之間的差距日益增大時，往往會想要進行組織轉型(Organizational Transformation)或是企業改造工程來找回其競爭優勢(Hamel & Prahalad,2004)。前者可能包括縮減規模、削減開支、向下授權、重新設計作業流程以及投資組合的合理化等。而後者目的是為了去除不必要的工作流程，縮短生產週期，減少浪費，並使企業的作業流程在每一個細節朝向讓顧客滿意、達到全面品質。企業進行組織轉型與改造工程可能可以變小、變好、變快，

固然重要，但若是想要在競爭者中脫穎而出並不足夠。事實上企業只是在迎頭趕上領先者，阻止市場佔有率繼續被侵佔，並不能搶奪回原來被競爭者搶走的市場。「競爭大未來」一書中提到企業要能夠脫穎而出，最重要的是企業必須要根本上的重新審視自己，重新設定核心策略，才能為產業賦予新的生命(Hamel & Prahalad,2004)。如《圖 2-5》所示，企業得重建核心策略並重新定義自己，才可以徹底的改造產業使其變得不一樣。



《圖 2-5》追求競爭力

資料來源：競爭大未來，2004

在藍海策略中所提出之四項行動架構，便是讓企業經過通盤的評估去重新檢討其產業定義，看待習以為常之現實並獲得全新的領悟以突破舊有的界限，創造出新的「市場」。四個行動架構分別介紹如下：

1. 消除(Eliminate)

企業必須仔細思考在產業內有哪些競爭與投資要素對於顧客已經毫無吸引力？卻為了競爭，完全不假思索這些要素在所屬產業經營上有無繼續的必要性，而一味地投入在這些因素？這些要素都應該予以消除，以避免繼續投入資源卻無相對的產出效果、甚至造成成本增價而妨礙價值。

2. 降低(Reduce)

檢視有哪些要素對於企業在市場競爭上是必要的，但程度較低，並不容易吸引顧客。也就是企業應該思考推出的產品或服務是否可能已超出了產業的標準而不自覺。此時，企業應該降低在這部份的要素投入份量，只要能夠滿足顧客的基本需求即足夠。

前面這兩項架構是為了降低產品或服務不必要的成本，省下部份成本以降低售價，拉大大眾價格帶的下標，因而能夠在價格上有較高的競爭優勢。

3. 提升(Raise)

相對於降低部分要素投入，對於可以吸引顧客、並且增加顧客價值的重要要素，企業應該提升在這些要素的投入份量及具備程度，高於產業的標準，使產品或服務更具吸引力。透過「提升」的步驟來提高具有魅力的產品要素，同時提高功能價值與心理價值。一方面留住了老顧客，另一方面也將競爭對手的顧客吸引過來。

4. 創造(Create)

Kim 與 Mauborgne(2005)兩位學者認為藉由「創造」的步驟來幫助企業建立買方價值的全新基礎、發展新的需求來改變產業原有的策略定價。所謂的「創造」是指產業中尚未提供的產品要素、尚未採取的策略。也就是希望創造新的顧客價值，留住老顧客；甚而創造的產品要素能夠滿足非顧客群的消費者需求，期望達到吸引非顧客群的效益。尤其是在現代，企業經營不斷追求顧客的滿意是必要但或許不夠，必須藉由提高且創造價值來讓顧客有物超所值的感覺。因此，在這項行動架構中，企業應思考並推出具創新性、獨特性、差異化的要素。不但超越原有顧客的期望與需求，甚至提高他們的忠誠度，穩穩地留住老顧客。

採取藍海策略的企業並不代表他們不重視現有的顧客，而是利用不同的手法來創造顧客價值，不僅留住老顧客、爭取新顧客，更進一步地開啟了非顧客群。企業若確實完成前三項架構應該已經具備相當的競爭優勢。如果更進一步的發展到「創造」階段將使企業更有機會降低來自競爭者的壓力，更甚是擺脫原有的競爭者。

五、企業的策略定位分析

對外，企業利用四項行動架構找出新的價值曲線；對內，企業則須配合本身核心專長，否則就算找到創造性要素也沒有能力將其提供到市場上。然而藍海策略一書中並未對於企業本身的資源、能力、知能等限制多加以描述，Kim 與 Mauborgne 兩位作家可能已經先假設所有企業所擁有的資源、能力具同質性的，也就是當企業找出新的創造因素，畫出新的價值曲線後，企業皆有能力去執行藍海策略(黃國峰，2005)。然而，現實中企業的內部核心能力並非如出一轍，即便是相同產業下的企業亦不一樣，都將會影響到執行藍海策略的能力、以及最後結果的不同。

黃國峰(2005)提出 Peteraf 與 Bergen(2003)的競爭者定位策略分析模型來使藍

海策略的分析架構更為完善。《表 2-2》所示即為其分析模型：

《表 2- 3》 Peteraf 與 Bergen 競爭者定位分析圖

		能力相關性	
		低	高
市場需求 同質性	是	垂直相異競爭者	直接競爭者
	否	弱勢競爭者	潛在直接競爭者 → 藍海

資料來源：Peteraf & Bergen (2003), p.1034

分析競爭者定位時，以兩個構面來分析：

(1) 競爭者間的能力相關性 (Capability Equivalence)：

指不同公司的特定資源或特有能力的相關性質關係。相關性質高，表示其資源或能力類似；反之，相關性質低，表示其資源或能力相異。

(2) 市場需求同質性 (Market Needs Correspondence)：

指不同公司之間的客戶群之需求是否一樣。

依此兩個構面將競爭地位劃分為四種，分別為：

(1) 直接競爭者 (Direct Rivals)：

當競爭者間的能力相關性高，客源市場需求相同時，此競爭者為直接競爭者。由於客源相同且公司所具備的能力相似，是公司目前最主要直接的競爭對象。

(2) 潛在直接競爭者 (Potential Direct Rivals)：

當競爭者間的能力相關性高，但目前客源市場需求不同時，此競爭者為潛在直接競爭者。在目前非直接的競爭者，但因公司所具備的能力相似，因此未來有可能成為直接的競爭者。這一類的競爭者往往被忽略，直到威脅產生後才感受到挑戰，必須特別注意此類型的競爭者。

(3) 垂直相異競爭者 (Vertical Differentiations)：

當競爭者間的能力相關性低，但客源市場需求相同時，為垂直相異競爭者。通常發生在一個垂直的價值鏈生產活動上，由上、中、下游的廠商提供產品或服務給同一價值鏈的客源，廠商間所擁有的能力不盡相同，但可能會因為垂直整合

的效應而造成競爭的壓力。

(4) 弱勢競爭者 (Weak Competitors) :

當競爭者間的能力相關性低，且客源市場需求不同時，此競爭者為弱勢競爭者。但由於客源不同與企業具備的能力皆不同，因此對公司在現在與未來比較不具備有競爭壓力。

若將此競爭者定位策略分析模型應用於藍海策略，則「藍海策略」中的「紅海」應該是落在矩陣上方的「直接競爭者」與「垂直相異競爭者」上，屬於現有的可能競爭者；而「藍海」則是位於矩陣下方的「潛在直接競爭者」與「弱勢競爭者」，企業一方面可多考量到自身內部的資源、能力、與知能等因素影響；另一方面亦藉此模型跨越原有的產業界線找到未來企業可能發展的方向，使企業的策略規劃更為周延完善。

此外，企業可利用獨特競爭力的組合來重新構思公司，思考如何運用這些競爭力在新產業中創造新的事業機會(Hamel&Prahalad, 2004)，將可視為藍海策略之發展方向。兩位學者倡導之矩陣圖如《表 2-3》所示，分為四個象限，各有其名稱與策略意義：

《表 2-4》 建立核心競爭力課題

	產業	
	現有產業	新產業
新核心競爭力	十年後第一	機不可失
現有核心競爭力	填空	白色地帶

藍海策略

資料來源：競爭大未來(Hamel&Prahalad,2004)

(1) 填空 (Fill-in-the-blanks) :

運用轉移現有競爭力來改善公司在既存產業中競爭地位的機會。

(2) 白色地帶 (White Spaces) :

不屬於現有事業單位管轄範圍的商機。公司應設想把現有的核心競爭力，透過創新將其重新配置或重組，應用到新產品市場上。

(3) 十年後第一 (Premier Plus 10) :

公司要在十年內維持其在現有產業中領導者的地位,目前應該要建立的新核心競爭力為何。

(4) 機不可失 :

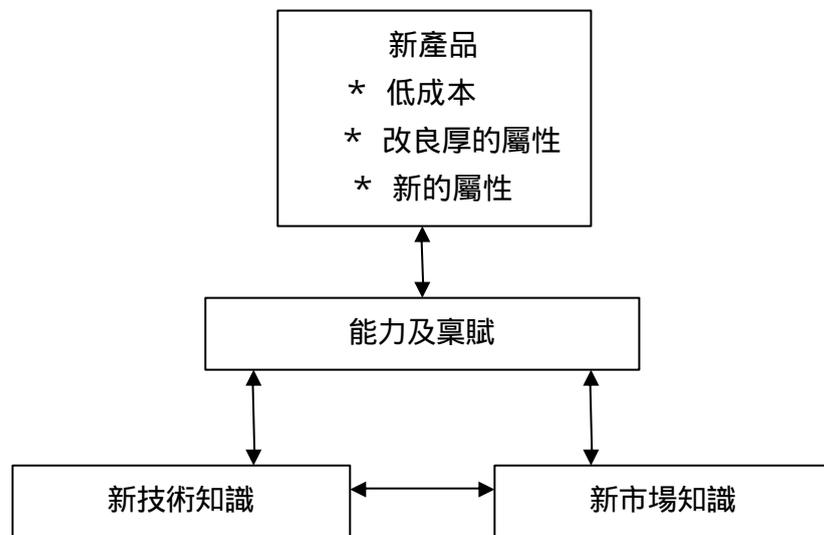
代表的是機會,意指公司現有產業地位或現有核心專長基礎沒有交集重疊的商機,也就是說公司現在並沒有任何一項競爭力可以進入新產業中,然而這些機會卻是非常重要的且具特別吸引力,企業應該積極把握此機會投入其中。

由此矩陣圖企業可以藉此發現未來可能會成為藍海的新產業,而有一個清楚的目標去分配與發展策略的核心能力。其中,矩陣右上方的「機不可失」類似於建立一全新的藍海;而「白色地帶」則類似改變現有疆界,將紅海延伸來創造藍海。

應用「藍海策略」的思維模式最重要的便是讓企業有一個思考平台去選擇如何訂定避開產業惡性競爭之策略,若同時也將企業內部的獨特競爭,也就是創造價值的特定資源與能耐等一併納入競爭策略來加以考量,將更能完整地呈現出企業未來的策略目標與其努力方向。

第三節 創新理論文獻

根據創新管理(民 89)一書中提到創新乃是指使用新的科技及市場知識 (Drucker P.F. 1911)提供顧客新產品及服務,如《圖 2-6》。如上一節所述,認為「價值創新」是推動藍海策略的基石,聚焦於為顧客與公司創造價值躍進才可兼顧差異化與低成本(Kim & Mauborgne,2005)。因此,創新是企業在執行行動策略時,真正能提昇企業與顧客價值的關鍵要素,亦是企業能提昇競爭力永續經營的不二法門。價值創新將是健身器材產業進步與成長的重要因素,故本節將先針對創新的定義、種類、來源、及策略加以探討。



《圖 2- 6》創新

資料來源：創新管理(2000), P.7

一、創新 (Innovation) 之定義

藍海策略中所提到的「價值創新」,其實早在1920年經濟學者熊彼得 (Schumpeter) 就已經提出來。創新是經濟成長的原動力,企業利用資源以新的方式來滿足市場的需求(Schumpeter,1934) 以下將針對學者對創新的定義作一整理。

《表 2- 5》創新的定義

學者	創新的定義
Drucker (1985)	企業系統化地改變現存資源創造價值的方法，藉以提高消費者的價值與滿足感，而在市場上發展出不同的事業、提供不同的新產品、服務、程序。
Holt (1988)	一種運用新的關鍵知識及資訊以創造出與原來不同產物的過程。
Brown (1992)	創新是企業創造一個新競爭優勢以建立全新市場的唯一途徑。可以是具有潛力且能夠改變顧客或競爭對手行為模式的全新產品、方法或一套系統。
Tidd, Bessant & Pavitt (1997)	組織將發現的新機會轉換為新觀念，並且重新設計改良後引入市場，付諸為實務使之成為企業競爭優勢的過程。
Clark & Guy (1998)	創新是將知識轉變為實用產品之過程，而創造知識及科技的關鍵來源在於在此過程中，人、事、物，與相關部門之間的互動及資訊回饋。
Hill & Jones (1998)	創新是指公司內部任何與生產或製造新產品有關的新方法，包括產品樣式的增加、生產過程管理系統、組織結構、策略的發展等。

資料來源：本研究整理

綜合以上學者之論點，可以看出大部分對於創新有類似的想法，皆以多元的觀點來定義之。故本研究認為創新是將目前已存在的生產要素重新組合後的新東西。而新東西可以是：(1)一項完全新的產品或服務發明；(2)現有產品或系統的修正與改良；(3)現有創新產品被引用至新的領域。然而之所以會成功的創新，不一定是絕對新穎的發現，多半是在於創造背後所帶來的「價值」，改變了顧客工作與生活的習慣方式並且受到喜愛才得以創造出新市場。

二、創新的類型

在對創新有不同的定義下，學者亦列出許多的創新類型。以下將針對創新類型做相關之文獻探討。

企業的能力分為兩類，分別是製造或技術，以及市場或顧客(Abernathy& Clark,1983)。而依此將創新區分為四種類型：

(1) 規律性的創新(Regular Innovation)：

創新是針對現有的製造或技術，也針對現有的市場或顧客。

(2) 利基創造的創新(Niche Creation Innovation)：

創新是利用現有的製造或技術，但是區隔現有的市場或顧客。

(3) 架構式的創新(Architectural Innovation)：

創新不是利用現有的製造或技術，也不針對現有的市場或顧客。

(4) 革命性的創新(Revolution Innovation)：

創新不是利用現有的製造或技術，但是針對現有的市場或顧客。

Gobeli與Brown(1987)認為，創新可以由生產者技術變化的大小，以及消費者增加的利益程度高低，而將其劃分為以下表四類：

《表 2- 6》以消費者利益與技術變化程度來劃分的創新類型

		技術變化程度	
		低	高
消費者 增加的利益	低	漸進式創新 (Incremental Innovation)	技術性創新 (Technical Innovation)
	高	應用式創新 (Application Innovation)	急進式創新 (Radical Innovation)

資料來源：Gobeli & Brown (1987)

若以技術的更新程度，以及對消費型態改變之影響程度大小，將創新分為以下三類(Frankel,1990)：

(1) 連續性創新(Continuous Innovation)：

主要針對現有的產品或服務上做形式上的改變，而非創造一個全新的產品。因此，對消費型態的影響並不大。好比添加綠茶素的牙膏等等。

(2) 動態的連續性創新(Dynamic Continuous Innovation)：

藉由大幅度的技術創新在產品設計與製造上，亦或增加產品或服務過去未有的功能，對消費型態的影響較連續性創新大。

(3) 非連續性創新(Discontinuous Innovation)：

此類創新會建立全新的消費型態，因為通常創造出顧客過去所沒有聽過或想到過的功能。好比：網際網路。

除了將創新分成漸進及根本的改變並不夠完整，要成功的開發一項產品應該需要元件與架構 (Architecture) 兩類知識，前者是關於產品的核心設計觀念以及如何在各元件上執行；後者則指了解各元件如何整合並聯成一個完整的系統 (Henderson & Clark,1990) 因此利用創新改變元件的程度，以及創新影響架構連結的程度，做為區分創新的兩個構面，而有以下四種類型：

《表 2- 7》以核心觀念和成分及其相互連結關係來劃分的創新活動類型

		現有核心觀念和成分	
		強化	摧毀
現有元件之間 的連結	不變	漸進式創新	模組式創新
	改變	架構式創新	突破式創新

資料來源：Henderson & Clarks (1990)

以下是這些分類的說明：

(1) 漸進式創新：

只針對現有產品的元件做細微上的改變，將現有的產品設計功能加以擴充，至於產品架構及元件之間的相關連結則並未改變。

(2) 架構式創新：

產品元件及核心設計的Know-how基本上並未改變，而改變構件產品的架構，但未了配合新的產品架構，可能需要針對現有成分的大小和功能做強化，或是對附屬產品設計做改變。

(3) 模組式創新：

產品架構及元件之間的連結則並未改變，主要是針對現有產品的部份元件及核心觀念，做摧毀式的創新改變。

(4) 突破式創新：

不僅創造出新的核心設計觀念，也為了因應新的核心設計而創造新的元件、架構加以連結。通常因而會有新的主流設計產生。

在「創新的兩難」一書中依照创新的情境區分為兩種創新(Christensen & Raynor, 2000)：

(1) 維持性 (Sustaining) 創新：

指現有市場在位者朝著創造功能性更佳、價格更高之產品或服務予尚未滿足的高階顧客群。屬漸進式或連續性創新。

(2) 破壞性(Disruption)創新：

指企業創造功能更簡單、方便且低價之產品或服務給新顧客，屬於非連續創新，也就是說所創造的產業或市場將造成整體產業有重大變革。以產品性能、時間、新顧客層與新消費環境背景等三向度再將其區分為兩類（創新者的解答，2003）。一為「新市場的破壞式創新」，主要開拓原本尚未消費之顧客群，創造新的價值網絡；另一類為「低階市場的破壞式創新」，掠奪市場在位者或主流價值網之低階市場，爭取過度滿足的顧客，市場在位者卻難與低階市場的破壞者直接對決。此外，亦有混和型破壞式創新，同時積極爭取新市場與破壞低階市場。

Charles A. O' Reilly 與Tushman M.(2004)利用創新改變成份的程度，將創新分為三種類型：

(1) 漸進型創新 (Incremental Innovation)：

對既有產品與作業方式作小幅度的改進以提昇運作的效率，提供顧客更有價值商品。以企業當前的顧客為對象。

(2) 架構型創新 (Architectural Innovation)：

利用科技或程序之新發展將企業的組成部份或要素作根本上的改進，以企業目前顧客基礎以外的既有市場。

(3) 終結型創新 (Discontinuous Innovations)：

使企業的競爭基礎完全改變，將徹底廢除舊有產品或程序，達成大幅度的進步。以尚待明確定義的全新市場為對象。

宏碁總裁施振榮先生(2000)提出創新不僅只是科技創新而已，還有其他五種形式：經營模式創新、產品創新、行銷創新、服務創新、供應鍵創新。

Richard Weddle(EMBA, 2002)提出企業面對經濟環境持觀望的態度時，不如大膽採取一些創新活動，也許可以為公司帶來意外的突破。他分類歸納出十大領域界的創新行為：策略創新、製造創新、結構創新、科技創新、競爭創新、人力資源創新、衡量與目標創新、利潤乘數創新、專利權收入創新。

綜合以上學者對於創新分類的論點，大致上若以創新對於市場或產業影響的程度來看則主要區分為漸進式創新與跳躍式創新。前者新奇度較低，屬於產品線的延伸或是附加一些特性；後者則新奇度較高，強調創意創新以及開發新技術。若以創新的方法來分，則不限於科技或產品創新，已趨向更多元化的突破。儘管種類方式有所不同，目的卻均為相同，即維持產業的持續成長，提高市場佔有率與獲利程度。若將創新與藍海策略相結合，可以發現漸進式創新可視為在紅海中另開闢一片藍海之方式，然此法容易為競爭者所模仿，藍海容易快速地淪為紅海。跳躍式創新才是能夠直接創造一片無人競爭藍海之方法。

三、創新的來源

瞭解創新的定義與類型之後，將探討促使企業會進行創新活動的原動力為何？

《表 2- 8》創新的來源

學者	創新的來源
Drucker(1985)	<p>在「創新與創業精神」一書中提到創新機會的來源有七種：</p> <p>？ 發生在產業或企業內部的改變：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.意料之外的事件 - 意外的成功 意外的失敗與意外的外在事件。 2.不一致的狀況 - 實際狀況與預測狀況之間的不一致。 3.基於程序需要的創新。 4.產業結構或市場結構改變。 <p>？ 發生在產業或企業外部的改變：</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.人口統計特性的變遷。

	<p>6. 認知、情緒與意義上的改變。</p> <p>7. 新知識的改變 - 科學與非科學的。</p>
Robert(1995)	<p>創新的來源由以往「推式」經濟，改變到「拉式」經濟的環境裡，創新的來源，也由原先的以生產者者導向為主，逐漸改變為以消費者導向為大宗。</p>
Afuah(2003)	<p>創新的功能性來源共有五種：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司內部價值鏈功能 2. 外部價值鏈的供應商、顧客、互補創新者 3. 大學及私人實驗室 4. 競爭者與相關行業 5. 其他國家或地區。
王順慶(民 93)	<p>針對台灣中小企業主調查，發現會從事創新活動的原因，可以歸納如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客的要求：台灣中小企業投入產品研發有很大的比例是因應顧客要求才投入研發生產，屬於拉式(Pull)的生產研發方式。 2. 意外的發現 3. 成本、利潤的考量 4. 科技的驅動
Scott (2004)	<p>「科技創業聖經」一書中提到創新是要抓住有價值的機會，有四種市場變化能夠挖掘顧客需求，將一項能創造許多利潤之產品或服務打進市場；</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 科技的變遷 2. 政治與法規的變遷： <p>法令的訂定或鬆綁將可破除創業過程中的障礙，而增加需求；或是將經濟價值從一經濟因素轉移到另一個因素上，造成企業間財富的轉移，改進生產力。</p>

	<p>3.社會和人口結構的變化：帶來不一樣的社會趨勢，改變顧客的偏好。</p> <p>4.產業結構的變化：</p> <p>主要的供應商或客戶倒閉 購併合作等將造成產業結構改變而影響產業的競爭環境，創造或扼殺了創業的市場利基。</p>
<p>McGrath & MacMillan (2005)</p>	<p>在「突破市場搶手策略」一書中提到創造新的市場空間就好比地球大陸底部的地殼板塊發生重大觸發事件，才會造成板塊移動。在商業上有五種板塊位移觸發事件：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.新的技術解決方案。 2.社會規範改變。 3.環境改變。 4.法規架構改變。 5.舊有人口結構改變。

資料來源：本研究整理

由本段的文獻探討可知，隨著經濟環境的變化，創新的來源已日趨多樣化。環境是創新的一個重要來源，其他相關產業的存在，接近供應者或互補性的創新者，都能夠增加企業自對方企業中獲得創意的機會。此外，企業亦應重視以往較不被考量到新需要的拉力，將有利於企業找到創新的潛力。

四、創新的兩難

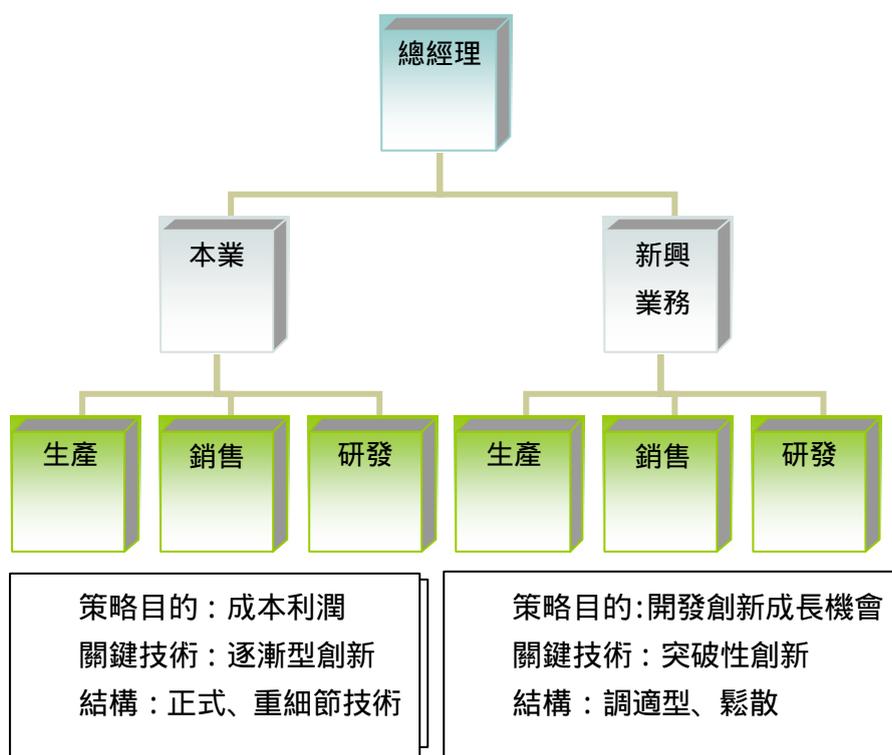
根據哈佛商業學院教授 Donald Sull 的研究，在 1997 至 2002 年間一旦被美國富士比雜誌推崇為最佳年度企業之代表，多數在往後的表現並不如預期。許多時候失敗反而是成功之母，一些成功的企業太專注沉浸於保持過去既有的光輝，受到公司內部強大的慣性力量以舊思維去處理新問題，陷入創新的窠臼中。卻忽略了外部競爭環境的變化，而遭到市場上異軍突起的破壞式創新所取代。

Christensen 與 Raynor (2003) 亦提到企業在核心事業成熟後，在追求成長時往往會因為害怕承擔更大的風險而陷入成長的魔咒當中。他們往往無法同時一面達到既有業務的穩定成長、另一方面又追求創新的突破。

五、創新策略的類型

好的創新策略能夠使企業發現三個新的成長來源(Slywotzky & Wise, 2005)：第一，深化顧客關係，競爭基礎轉移到更差異化、價值新面向，為核心產品銷售帶來全新且更有利機會的下一代需求。其次，專注於更廣泛的顧客需求，結合多種產品與服務轉化成更有價值的整合性服務。最後，思考將顧客價值鏈的改善轉變為新的營業來源，例如：委外費用、產出保證、訂閱費等等。企業到底應該如何進行創新活動？本研究將針對學者所曾經提出的創新策略類型，做相關文獻探討。

Charles A. O' Reilly 與 Tushman M. (2004) 之研究認為經營有成的企業可以同時推動大規模的創新活動，亦可保障原有的傳統產業。秘訣在於企業推動創新活動時需採用「兼顧型組織 (Ambidextrous Organization)」，研究發現有九成公司採用此組織結構可成功達成目標。所謂「兼顧型組織」，如《圖 2-7》所示，指公司設置獨立的全新探索部門，與傳統的榨取部門區隔開來，並由資深決策主管階層密切督導，讓兩個完全不同的策略、程序、架構、文化各自獨立並行存在，並整合到既有的管理階層中，使部門之間能互相輔助，又能避免互相污染。一方面維持並運用既有的優勢，另一方面又能開創未來，同時達成雙方面的目標。



《圖 2-7》：兼顧型組織

資料來源：哈佛商業評論第 32 期

Slywotzky 與 Wise(2005)亦認為透過傳統成長模式 - 產品創新到擴張與購併,已無法使企業突破成長停止的瓶頸。現在企業創新努力的焦點應該由改善產品本身,轉移到「需求創新法」,回到最原點去思考顧客的需求,幫助顧客去解決產品周遭最迫切、最重視的問題。不同於價值變遷是根據既有的需求作改善再重新配置價值鏈;需求創新是企業從供應商的角度轉換成顧客關鍵性的經濟夥伴去審視顧客的隱性需求,重新尋找產品周遭的商機,找出新的下一代需求型態,發展新的價值鏈。而需求創新模式執行的關鍵在於企業找出過去已開發卻被忽視的「隱藏性資產」,整理出下列五大類:傳統無形資產、顧客關係、策略性不動產位置、企業網路、資訊。企業若善加利用隱形性資產,與下一代需求相連結,就能降低購買成本、開發成本、加速建立市場地位。

策略管理學者 Gary Hamel 曾指出,事業觀念創新必須脫離傳統的線性思考模式,要採用的是非線性思考,同時也提出透過與顧客互動的界面或各活動間的界面來進行創新價值是最有效、也是最有利的武器(Hamel&Prahalad,2000)。

McGRATH 與 MacMILLAN (2005)在「突破市場搶手策略(MarketBusters)」一書中提出執行創新只要掌握《表 2-8》中五大策略主軸,選擇一個方向徹底執行,建立出差異化策略,便可改變市場規則、改變競爭版圖:

《表 2-9》五大創新策略主軸

創新策略主軸	使用工具	內容
主軸 1: 改變顧客的體驗	消費鏈分析	檢視顧客對某產品或服務的整體消費體驗,思考哪些環節是可以改變或強化。
主軸 2: 重新塑造產品與服務	特點表	了解顧客對產品或服務各個特點的反應,是喜歡、討厭,或是完全不在乎。要獲得高成長,企業就得加入顧客想要的特點、刪除不願付費購買的特點,或將產品或服務拆解再重新組合。
主軸 3: 重新定義業務與業績評量標準	評量標準分析表	每種產品亦都有某項業務單元,是產業中大家基本上會提供的產品或服務。企業應重新定義產業評斷獲利能力的標準,徹底改變經營模式,或是大幅改變與顧客交易的方式。
主軸 4: 預測未來的產業變化	產業變化結構分析	若企業有比其他競爭者較好的洞察力,當產業產生重大變化時,往不同的方向前進,可能足以創造可觀的成長。
主軸 5: 創造新市場	板塊位移觸發架構	企業必須觀察產業市場中所有正在緩慢成形的重大變化,創造並抓住出正在崛起的市場機會,搶占有利的商機。

資料來源:突破市場搶手策略

根據以上學者的諸多看法，本研究認為創新策略最重要之關鍵即是以顧客的需求為出發點，而創新策略的分類仍是以創新的類型為基礎。企業在執行創新活動時必須將破壞式創新技術分開出來，且獨立設置自主的營運事業，讓其自主發展，以避免與傳統事業部發生衝突，相互阻礙而掉入成長的陷阱。

第三章 研究方法與設計

本研究期望根據文獻探討的藍海策略分析架構，經由次級資料分析法得出的結果對國內健身器材產業中的兩家個案公司 - 喬山健康科技股份有限公司與眾成工業股份有限公司進行深度訪談以獲得豐富的資料與發現，瞭解兩家廠商之實際運作情況後做一系統整理分析，並且加以驗證本研究之理論基礎，進而探討其藍海策略以提供給相關產業參考。

因此，本研究方法分成兩部分，第一部份是文獻資料分析法，第二部份是個案分析法，依據文獻整理與次級資料蒐集分析，設計成訪談的題綱進行深度訪談，再根據訪談的結果進行分析。

第一節 研究方法

一、文獻資料分析法

由於過去與藍海策略相關理論甚少，故本研究蒐集近年與藍海策略相關之文獻及創新理論，探討相關理論以作為研究架構之基礎，並將資料加以整理及分析，以瞭解藍海策略之議題。

二、個案研究法（Case Study）

本研究採取質性研究中的個案研究法，執行的方法主要為觀察及深度訪談。黃文卿與林晏州(1998)將質性研究資料的收集方式分為三種：

- (一) 深度開放式訪談：包括從人們的經驗、意見、感受與知識等直接引述。
- (二) 直接觀察：包括對人們的活動行為，廣泛的人際互動與可觀察的人類之組織歷程等，作詳細的描述。
- (三) 書面文件：從組織的、臨床的或個案紀錄中摘錄引述或整個事件記錄。

深度訪談又可分為：

- (一) 非正式的會談訪談。
- (二) 一般性的訪談導引法。
- (三) 標準化開放式訪談。

質化研究偏重效度，理論可以是因果、無因果關係，而且常是歸納的，焦點擺在互動的過程、事件，研究程序是特殊的，很少可以被複製；相較之下，量化偏重信度、客觀性，理論大多是因果，而且是演繹的，程序是標準、可複製的，注重統計分析。質化研究中所使用的個案研究法，大多屬於探索性研究，其功能偏重於客觀事實的了解及主觀的解釋。個案研究法的優點有三項(張紹勳,1998)：

- (一) 個案研究較易於明白整個事件過程發生的本質與複雜。
- (二) 面對迅速變化的研究領域，個案研究法較能洞察先機。
- (三) 個案研究法也有缺點，例如不只有單一的解答，所得的資訊有時是模糊或彼此矛盾。

Shontz(1965)則是提出個案研究法可以達到以下目的(轉引自楊欲奇,1998)：

- (一) 舉例說明與陳述理論。
- (二) 研究者提出認為稀少特殊的現象。
- (三) 以實務說明某技巧之應用。
- (四) 提供證據，如現存理論無法做適當解釋，則對現存模式提出挑戰。
- (五) 提出證據來加強對理論或假設的支持。

個案研究從一個或數個個案中蒐集大量資訊，然後進入深度探索，將所得的結果加以歸納彙整，從中獲取更多的細節。資料來源愈多，研究也就更有效度。另外，藉由深度訪談面對面的言語交談，可以在開放式的問題結構下使受訪者依照其經歷、專長及公司的特性來做回答，而獲得其對於某項個案現象的經驗、知識及意見。相對於量化之研究方法更能夠得到較為精確且完整的答案。

本研究針對研究公司之董事長及高階主管為訪談對象，透過深度訪談方式，以一般性訪談引導法，對於相關資訊之提供與經驗累積之知識資料，做有系統之訪談與整理，並與上述之文獻資料結合，以發現健身器材產業之藍海策略。

第二節 研究設計

一、資料來源與蒐集

本研究的資料來源為多重證據來源，包含文件、檔案紀錄、訪談及直接觀察等。初級資料來源主要來自個案公司董事長與高階主管所進行的訪談及直接觀察。次級資料來源則有個案公司的網站、年報、公開說明書、報章雜誌報導、網路上搜尋之廠商資料、歷年的碩博士論文，及個案公司內部的紀錄與文件等。

本研究資料蒐集的方式有觀察、訪談、利用現有資料等。包括初級資料與次級資料，初級資料的蒐集主要是從訪談中進一步取得相關實證資料，了解其實際狀況，以作為研究結論推導之主要依據。次級資料的蒐集主要是提供研究者了解產業與個案公司概况。

二、主要訪談對象

訪談對象以個案公司之高階主管及董事長為主，主要以面對面的方式進行，全部訪談過程皆用錄音的方式紀錄。茲將訪談對象、時間與地點列於《表 3-1》：

《表 3-1》個案公司訪談對象

公司名稱	姓名	職稱	地點
喬山健康科技股份有限公司	洪慕靜	行銷副總	喬山公司
喬山健康科技股份有限公司	黃國棟	研發協理	e-mail
眾成工業股份有限公司	陳眾達	董事長	眾成公司
眾成工業股份有限公司	吳榮林	總經理	眾成公司
眾成工業股份有限公司	張金山	總工程師	眾成公司

資料來源：本研究整理

三、主要訪談問題設計

本研究針對兩家個案公司整理出下列問題，如《表 3-2》所示，以了解研究對象是否有效利用價值創造而找尋自己的藍海。

《表 3- 2》訪談彙整

	訪談說明	訪談問題
產業環境狀況	了解健身器材產業的市場規模 競爭程度及顧客偏好...等。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 總體環境對產業成長及利潤的影響。 2. 顧客的要求與偏好。 3. 同業間產品品質與價格競爭狀況。 4. 健身產業未來發展。
公司基本資料	了解個案公司概况與受訪者背景資料。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司各基本資料，如成立年數、員工人數、資本額、營業額等項目。 2. 受訪者職稱與年資。
公司營運概況	了解公司整體營運概況與績效。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有無獨立研發部門。 2. 公司進行 OEM、ODM、OBM 的程度與經營狀況。 3. 公司年度營業額與成長率。 4. 關鍵零組件占成本結構比例與自行研發比例。
公司的策略組合	了解公司在健身器材產業的策略組合，以評估各競爭因素相對於其他同業之強度表現比較。	<p>分為家用市場與商用市場，競爭因素列於下(江京芳，2005；全球體育用品市場調查，外貿協會)：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 廠商本身資源條件與能耐 <ol style="list-style-type: none"> i. 國際化人才 ii. 財務資源 iii. 國際化管理能力 iv. 國際化行銷能力 v. 品牌管理能力 vi. 關鍵零組件研發能力 vii. 產品研發設計能力 viii. 企業價值創造能力 ix. 商譽 x. 專利權 2. 一流且穩定的品質 3. 生產效率 4. 創新與成長性 5. 顧客回應（直接服務消費者的能力） 6. 網絡關係 7. 派遣當地人才為主管

		8. 完全的通路 <ul style="list-style-type: none"> i. 與上游供應商間的關係 ii. 與下游客戶間的關係 iii. 與合作夥伴間的關係 9. 價格 10. 品牌 11. 製造成本 12. 產品線完整 13. 策略聯盟 14. 全球化成度
藍海策略	藍海策略的四項行動架構。	<p><u>消除/降低</u>：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 健身器材產業的廠商比較可能將資源投入哪一方面而彼此競爭？但卻可能是顧客已不重視、毫無吸引力之因素？ 2. 有哪些要素在市場競爭上是必要的，但程度較低，並不容易吸引顧客？ 3. 公司在過去決策歷史過程中，在哪部分的投資對公司在產業中較沒有正面效果？在這部份的投入並沒有得到預期的效果？ <p><u>提升</u>：</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. 公司用什麼方式改善，增加哪部份投資來加強公司的競爭優勢？或者為顧客開啟具差異化、不一樣的需求、用途？ 5. 有哪些其他要素的投入份量及具備程度，需高於產業的標準，使公司產品或服務更具吸引力？ <p><u>創造</u>：</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. 如何使企業與顧客同時達到價值創新。 7. 未來的發展藍圖。
公司的創新策略	了解公司所採取的創新策略、創新的實際執行情形。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司最近一次所完成，並對公司績效已具有影響的創新活動屬於哪一種？ <ul style="list-style-type: none"> i. 推出市場上尚未有類似商品的新產品。

		<ul style="list-style-type: none"> ii. 將原有產品在外觀加以改變。 iii. 使原有的產品具有更多或更新的功能。 iv. 從產品線著手，改善產品品質，降低不良率。 v. 製造程序上的改良。 vi. 配銷程序的重新規劃。 vii. 調整公司內部的組織架構。 viii. 開啟新的公司內部溝通管道。 ix. 採用新的員工績效評估方式。 x. 推行彈性工作時間。 xi. 使用新的行銷模式或企劃。 <p>8. 公司的創新方法</p> <ul style="list-style-type: none"> i. 對公司現有產品、程序或是內部狀況做些許的變化，僅有小部份的改善，且是以既有的技術為基礎，亦或是以前類似創新活動的延伸或後續活動。 ii. 運用新的科學基礎及設計，開發全新的技術或解決問題的方法，使得公司產品、程序或內部狀況有顯著的改善。 <p>9. 完成創新活動後對公司所產生的影響。</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

資料來源：本研究整理

第四章 健身器材產業與個案公司介紹

第一節 全球健身器材產業概況與分析

一、健身器材之定義與分類

(一) 定義

根據工研院 IEK-ITIS 計畫對健身器材 (Physical Fitness Equipment) 之定義，認為健身器材泛指可促進身體機能健康之各類輔助用器具。王文信 (2002) 則將健身器材限定於供人們在室內、定點狀況下，利用器材的阻力使人消耗熱量，有助心肺訓練，以達到健康用途的用品總稱。

(二) 健身器材的分類

依照市調公司 Global Industry Analysts 針對目前市面上常見之健身器材做一分類，可將其分為 14 大類，包括：跑步機、固定式腳踏車、啞鈴、重量訓練機台等，茲將分類整理於《表 4-1》中：

《表 4-1》常見之健身器材產品分類

分類	英文	中文翻譯
1	Treadmills	跑步機
2	Resistance Equipment	重量訓練儀器
	Free Weights	啞鈴、鉛餅等
	Home Gyms/ Multi-Stations	舉重器材
3	Elliptical Trainers	橢圓機
4	Aerobic Riders	有氧踩踏機
5	Cross Country Ski Machines	滑雪機
6	Stationary Exercise Bicycles/ Ergometers	固定式腳踏車
	Upright	直立式
	Dual Action Upright	雙活動式
	Recumbent	斜臥式
7	Benches	仰臥起坐椅
8	Ab Crunchers/ Abdominal Machines	腹部訓練機
9	Step Machines/ Stair Climbers	踏步機

10	Stretching Machines	伸展機
11	Rowing Machines	划船機
12	Toning Machines	雕塑機
13	Massagers	按摩機
14	Other Equipment	其他類儀器

資料來源：WHO；Global Industry Analysts；工研院 IEK-ITIS 計畫(2006)

歐盟在標準 EN957-1 則按健身器材的操作環境及精確性對健身器材做等級分類，列示於下《表 4-2》：

《表 4-2》：健身器材分類等級

等級		內容
應用等級	Class S	Professional / commercial use 專業 / 商用等級
	Class I	Professional / commercial use 專業 / 商用等級
	Class H	Home use 家用等級
精確等級	Class A	Maximum accuracy 精確度最高
	Class B	Medium accuracy 精確度中等
	Class C	Least accuracy 精確度普通

資料來源：標準 EN957-1

應用等級的分類可大抵將健身器材依市場區隔分為兩種：一為家用 (Class H)，也就是家用市場，主要顧客為家庭用戶；二為專業或商業用途，也就是商用市場，如運動社團、教育機構、飯店、運動場、俱樂部、復建中心及健身房(Class S 及 Class I)所使用的器材。其中，值得注意的是 Class I 為一個新的分類等級，

特別是針對行動不便人士及治療目的，可符合特殊人士的需求（例如身體或學習障礙人士）。對於 Class H、S、I 的要求亦各自不同：Class H 產品著重在體積小、重量輕且功能簡單者；S 和 I 等級則由於使用量大且多人使用，會著重在功能性強且高品質，因此要求會特別嚴格。

再者，精確等級的部份是以數值顯示的精確度來規範分成 Class A、B、C 三種等級，以 Class A 的精確度最高，Class C 的精確度最低。舉例說明：Class SA 意指產品設計於專業及商業用途且精確度要求最高的程度。因此，製造商需要依產品的設計目的來決定應用及精確度等級，才能提供最符合顧客需求的產品。

健身器材若以產品功能性來分類（陳聰達，2005），主要可分成「肌肉訓練器材」與「心肺耐力訓練器材」：

1. 肌肉訓練器材：

主要是用來訓練男性特定肢體肌肉的肌力，或女性的柔韌性訓練、耐力有氧訓練以達到瘦身效果。肌肉訓練器材可分為固定式產品與非固定式產品，包括：複合式重量訓練機、腰部旋轉訓練機、啞鈴、槓鈴、砂袋、各式舉重器、腿部訓練機、交叉拉力訓練機、背部伸展機等。固定式產品由於體積較大、功能性較多且是針對特定肌肉部位設計，因此價格亦較非固定式產品高。此類型主要使用者以商用為主，年齡多集中於可支配所得較低的 25-44 歲為主，地點以社區健身中心、俱樂部、學校等空間大的場所居多。



《圖 4-1》肌肉訓練器材 - 重量訓練機

資料來源：：Johnson Health Tech. Co. Ltd.

2. 心肺耐力訓練器材：

主要是模擬各項簡單的戶外運動，使用者藉由使用各種心肺訓練運動器材，而主要為達到與戶外運動相近的心肺耐力訓練功效。包含樓梯機、健身車、橢圓機、跑步機、越野滑雪機、划船機、踏步機等，皆設有可即時回饋運動生理狀態

給使用者的偵測與顯示系統，更有產品是將健身與娛樂相結合。使用者年齡多集於可支配所得較高的 35-66 歲為主。



橢圓機 Elliptical

划船機 Rower

電動跑步機 Treadmill

《圖 4-2》心肺耐力訓練器材

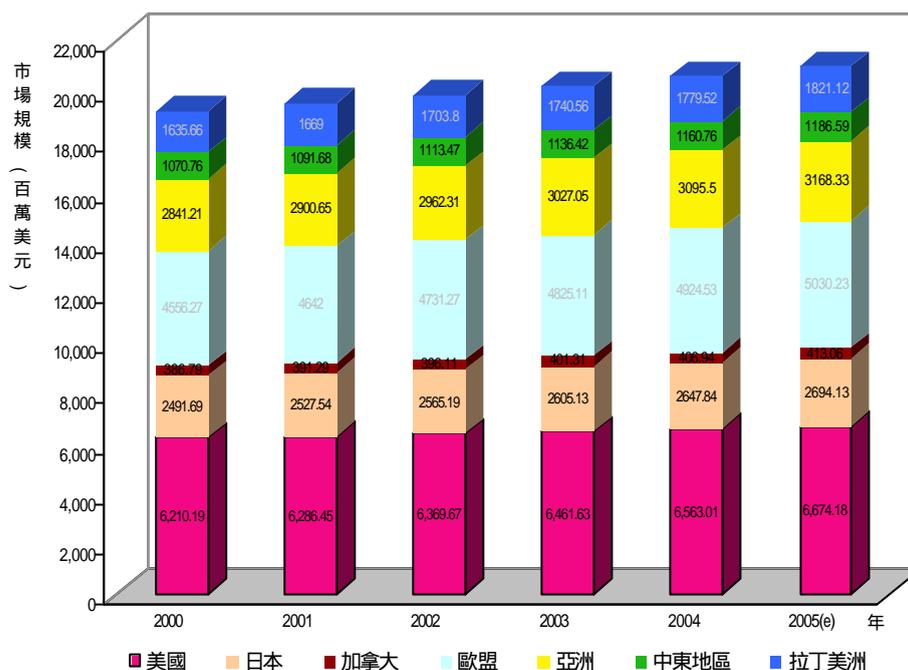
資料來源：：Johnson Health Tech. Co. Ltd.

二、全球健身器材產業特性分析

現在人們在忙碌的工作之餘，對於健康與健身的重要性已日益更加重視，健身器材提供民眾可以免於地形與天候寒冷或炎熱的限制，且顧慮到安全與隱私的狀況下，能夠有更多時間、機會在家健身或是前往健身俱樂部投入休閒體育或健身活動，特別是在都會區越來越普遍。許多業者預見了未來健身與休閒結合的趨勢，加上歐美各國經濟持續榮面，皆有利於室內健身器材前景，因而投入資金與人力於國內從事研發生產，使健身器材市場能夠蓬勃發展。目前全球健身器材產業具有下列特性：

（一）集中型產業 - 需求高度集中

由市調公司 Global Industry Analysts 的研究調查顯示，全球健身器材市場自 2000 年至 2005 年美國皆為世界最大之單一消費市場，亦為最大之單一國家市場，平均約有至少 62 億美元以上的市場規模。以 2005 年來看，全球健身器材之市場規模為 209 億 8,764 萬美元，其中美國的市場規模已達到 66 億 7,418 萬美元，佔全球市場之 31.8%，且每年仍以 4% 至 5% 的速度成長；其次為歐盟地區，以 50 億 3,023 萬美元居次，市佔率為 23.97%；亞洲則以 33 億 6,833 萬美元排名第三，市佔率為 15.09%，如《圖 4-3》所示。



《圖 4-3》2000~2005 年全球健身器材市場規模

資料來源：Global Industry Analysts；工研院 IEK-ITIS 計畫(2006/01)

Global Industry Analysts 亦預期 2010 年健身器材產業各區域市場的趨勢發展。本文將 2004 年與預期之 2010 年各市場規模整理如下《表 4-3》：

《表 4-3》2004 年、2005 年健身器材區域市場規模

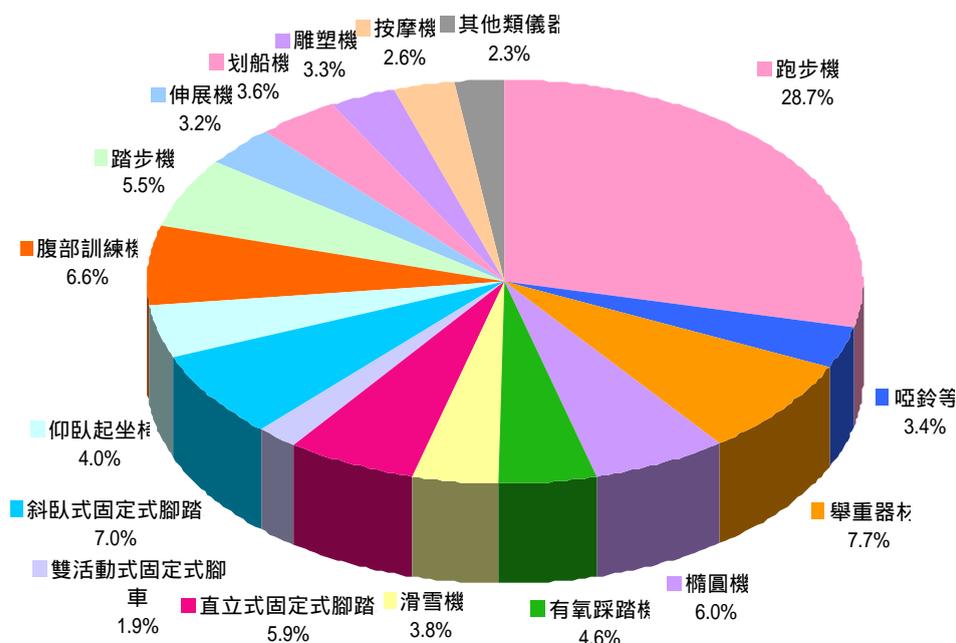
區域	2005 年			2010 年		
	百萬元	市佔率	名次	百萬元	市佔率	名次
美國	6,674.18	31.8%	1	7,404.71	31.45%	1
歐盟	50,30.23	23.97%	2	5,685.45	24.14%	2
亞洲	31,68.33	15.09%	3	3,620.88	15.38%	3
日本	2,694.13	12.84%	4	2,985.61	12.68%	4
總計	17,566.87	83.7%		19,699.65	83.65%	

資料來源：Global Industry Analysts；工研院 IEK-ITIS (2006/04)；本研究整理

由上表可以發現健身器材市場有 83% 以上集中於前四個區域，分別為美國、歐盟、亞洲以及日本，主要集中於歐美國家，代表健身器材市場具有需求高度集中的特性。

(二) 健身器材產品樣式與廣度多

業者為了滿足商用或家用顧客的各種需求，增加對顧客的吸引力，故根據訓練部位的不同需要，創造出不同功能的產品，而增強了健身產品線的寬度，使健身器材產業具多樣化的特性，包含的產品範圍廣大，產品種類相當繁多，如《圖 4-4》所示。



《圖 4-4》2005 年全球健身器材產品比例

資料來源：Global Industry Analysts；工研院 IEK-ITIS 計畫(2006/01)

(三) 品牌效應

從 2000 年至 2005 年健身器材公司的排名產生部份變化，將公司名稱、營業額及成長率變化列於《表 4-4》。在 2000 年全球健身器材市場規模約為 55 億美元，而前五大健身器材公司營業額為 17.31 億美元，市佔率為 31%。到了 2005 年全球約 57 億美元的市場規模中，全球前五大健身器材製造商的銷售額約為 27 億美元，市場佔有率增加至 47%，顯見產業集中度高，也代表品牌效應的影響力增加，品牌集中度有愈來愈高的趨勢。

《表 4-4》世界前十大健身器材公司銷售分析

(單位：百萬美金)

公司名稱	2000 年 營業額	2004 年 營業額	成長率	2005 年 營業額	成長率
Icon Health & Fitness	734	992	7%	850	-14%
Nautilus Group Inc	348	558	5%	630	20%
Life Fitness	348	523	15%	560	0%
Precor	150	261	31%	300	15%
Johnson Group	103	200	41%	265.4	32%
TechnoGym	90	140	-	-	-
Fitness Quest	-	105	-	-	-
Cybox International Gym	125	103	-	-	-
StarTrac	-	82	-	-	-
True Fitness	35	60	-	-	-
Schwinn	115	-	-	-	-
Key Fitness Products	48	-	-	-	-
Stair Master	35	-	-	-	-

資料來源：Johnson Health Tech. Co. Ltd.；本研究整理

(四) 成熟期產業

由上《表 4-4》亦可看出健身器材產業已進入成熟期階段，激烈競爭的結果是產業內產生整合活動，目前主要由少數幾間大型企業所把持。雖然市場上前五大公司除 Nautilus Group Inc 的成長率有上升 15%，其餘皆往下降，營業額全球第一的大廠 Icon 甚至不進反退呈現 14% 負成長。然而，目前全球健身器材產業並未達到飽和，前十大公司加起來佔全球 47%，仍有很大的發展成長空間。值得注意的是在成熟期及集中型產業內，企業之間會具有高度策略性相互依賴、牽制的情形，即使彼此依賴的公司可以藉由策略來降低威脅，維持公司本身優勢和獲利能力，卻容易陷入危險的競爭螺旋(Competitive Spiral)。因此，企業應該評估如何以自有的資源條件去選擇合適之利基市場，以產品差異化的特性規避競爭。

(五) 產品生命週期短

健身器材產業的產品生命週期僅能維持一至兩年。主要是因為健身器材產業是由幾間大型企業所主宰，激烈的競爭將改變產業競爭的本質與過去價格兩極化的現象，消費者在購買健身器材時，除了會以運動實際的需求做為購買考量因素之外，亦重視產品的外觀的設計、品牌形象（包括：品質、售後服務、商品或服務的「個性」，也就是用來傳達產品對個人的意義）。因此，廠商為滿足顧客需求並維持品牌形象，會在產品的外觀、規格設計與功能上不斷推陳出新，期望與競爭對手產生差異化優勢，卻造成產品的生命週期縮短。因此，要在健身產業中維持競爭力，創新的研發設計能力是關鍵因子。目前健身器材業者研發產品的進步速度與消費者的需求差距並不大，焦點大都著重於現有產品上做延伸性的創新，對現有產品沒有破壞性。

(六) 多元化的銷售通路管道

健身器材廠商會依照產品價位的不同，而分配多種不同的銷售通路，通路不同其議價能力強弱也會有所不同。各銷售通路與分佈狀況列示於下《表 4-5》

《表 4-5》2005 年全球健身器材銷售分佈圖

市場別	分布區域	市場營業額	銷售通路	銷售地點
家用市場	美國	32 億美金	1. 健身器材專門店 (中、高價位)	獨立店面、連鎖店： Fitness Experience、Ominn、Fitness Warehouse
			2. 體育用品店 (中價位)	全國性連鎖、地域性連鎖、獨立經營
			3. 折扣商店 (低價位)	Wal-mart、K-mart
	其他	10 億美金	4. 百貨公司 (低 中價位)	Sears、JC Penny
			5. 會員式量販店 (低 中價位)	Costco、Price Club
			6. 直銷通路 (低價位)	電視郵購、郵購目錄、電腦網路郵購
			7. 網上行銷	Fitnesszone.com、OnlineFit.com
商用市場	美國	8 億美金	1. 運動醫學中心 (8%)	
			2. 復健中心	
			3. 健身俱樂部 (63%)	
			4. YMCA (9%)	
			5. 公司員工活動中心	
	其他	7 億美金	6. 社區活動中心	
			7. 各級學校 (6%)	
			8. 軍警訓練中心 (5%)	
			9. 鄉村俱樂部	
			10. 旅館健身中心 (6%)	

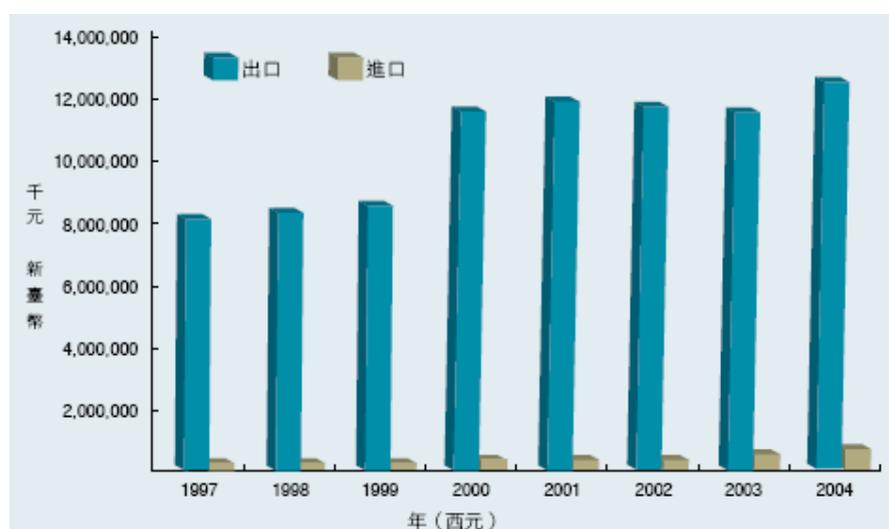
資料來源：Johnson Health Tech. Co.Ltd.；財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心

第二節 台灣健身器材產業現況與分析

一、台灣健身器材產業概況

(一) 台灣進出口分析

台灣是全球健身器材的主要供應商。根據海關進出口貿易統計資料顯示，自 2002 至 2005 年台灣健身器材(此為包含一般體能運動、體操或競技比賽用物品及設備)順差亦都維持在 100 億元新臺幣以上，為一出口導向之產業。如《圖 4-5》所示，2003 年的出口值為新臺幣 116 億元；2004 年出口值成長至 125 億元。兩年內出口成長幅度為 7.8%，順差金額則由 111.3 億元擴大成 118.5 億元。



《圖 4-5》1997~2004 年我國一般體能運動、體操或競技比賽用物品及設備進出口統計

資料來源：中華民國海關進出口統計資料；IEK 整理（2005/12）

我國前十大健身器材廠商的出口金額即佔總出口值之 50% 左右，如《表 4-6》所示。當中喬山健康科技自 2001 年至 2004 年皆為我國前十大健身器材廠商排名第一者，且維持在新台幣十億元以上。其它 2004 年出口值在五億以上的廠商則包括東庚、名躍、甲尚、眾成及期美科技等。

《表 4-6》2001~2004 年我國一般體能運動、體操或競技比賽用物品
及設備十大出口廠商排名及出口值

排名	2002 年		2003 年		2004 年	
	廠 商	出口值	廠 商	出口值	廠 商	出口值
1	喬山健康科技	A	喬山健康科技	A	喬山健康科技	A
2	甲尚實業	B	東庚企業	B	東庚企業	B
	東庚企業	B	期美科技	B	名躍國際	B
4	期美科技	B	甲尚實業	B	甲尚實業	B
5	眾成工業	B	清河國際	B	眾成工業	B
6	涵永實業	C	眾成工業	C	期美科技	B
7	繼強國際	C	涵永實業	C	涵永實業	C
8	模里西斯	C	繼強國際	C	輔祥實業	C
9	清河國際	C	模里西斯	C	模里西斯	C
10	又赫	C	港商帝熙	D	雷仁實業	C
小計	5,960,279		6,249,522		6,418,262	
總出口值	11,769,503	50%	11,625,489	54%	12,495,375	51%

註：進出口值中，A 表 10 億新台幣以上，B 表 10 億(含)至 5 億新台幣，C 表 5 億(含)新台幣至 2 億新台幣，D 表 2 億(含)新台幣以下。

資料來源：中華民國海關進出口統計資料；工研院 IEK 整理(2005/12)

以台灣健身器材進口值來看，2003 年的進口值為 4.7 億元；2004 年成長至 6.5 億元。值得注意的是進口值的成長幅度相對於出口值大幅增加到 47%，一方面是由於國人消費行為對於國外有偏好，尤其對於美國健身器材評價很高，為第一大進口區域，中國大陸則在 2004 年躍升為第二大；另一方面則是許多國內廠商至大陸設廠後，由大陸回銷的比例增加等因素，皆使得進口開始大幅成長。

(二) 國內市場驅動因子

由出口值與進口值的增加可以發現健身器材是近年來我國成長快速之運動用品。如《圖 4-6》所示，國人已漸漸開始改變運動的習慣，健身器材的應用從專業人士延伸到一般大眾的保健用品，成為民眾未來想購買的家電之一。工研院(2005)列出五項驅動台灣健身器材市場活絡之因子，如下：

1. 健康俱樂部與 SPA 產業的興起

現代人漸漸將休閒與運動畫上等號，過去人們上健身俱樂部只是單純地想要訓練體能，但近年來健身房附加設備愈來愈完善，硬體設備增加，讓運動者在使用健身器材的同時還可以看電視、聽音樂等，儼然已演變為一種享受，甚至成為新興的平時社交場所。這些健康俱樂部與 SPA 產業的興起與其會員人數的增加皆是驅動健身器材市場成長的主因，使得健身器材銷售量上升。

2. 健身產品廣度與樣式多，增加銷售量

隨著健康俱樂部與 SPA 產業的興起，業者為了滿足使用者的需求變化，而希望能引進不同功能的健身器材產品，皆間接驅使健身器材廠商去研發更多樣式的產品，擴增產品線而增加健身器材的銷售量。

3. 針對單一性別提供特定產品

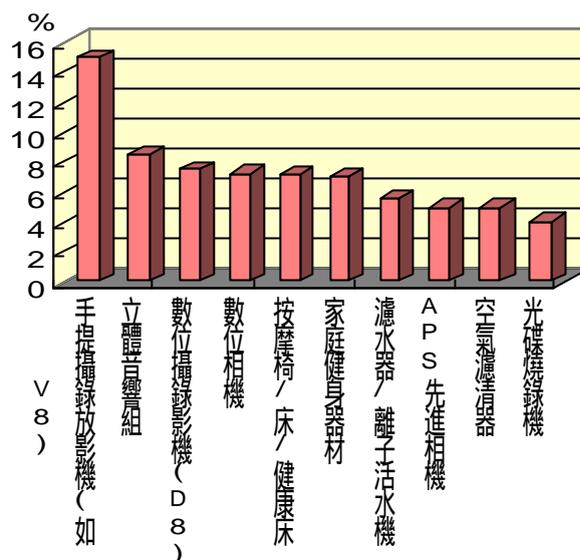
廠商針對男女不同性別而設計出不同功能的健身器材產品，間接驅動人們運動而刺激銷售量。

4. 設計產品使用人性化

健身器材除了在健康俱樂部之外，亦針對家庭或個人消費群而設計出人性化的產品，此皆漸漸擴充健身器材的使用族群與場所，以提高使用機會，增加銷售量。

5. 新穎的健身器材研發設計

健身器材廠商會配合各種新興的健身運動，如瑜珈、有氧舞蹈、彼拉提斯、Taibo 等，而研發創新相關產品去配合或輔助之，好比太極概念之健身器材、功夫概念之健身器材、足球概念之健身器材等，對銷售量有正面幫助。



《圖 4-6》民眾未來一年想購買的十項家電

資料來源：EICP 東方消費者行銷資料庫(n=821)

二、台灣健身器材產業之特性

台灣健身器材產業具有下列特性：

1. 台灣健身器材廠商多以接受國外廠商之 OEM(Original Equipment Manufacturing：委託代工)及 ODM(Own Design and Manufacturing：設計加工)為主，且為配合市場上少量多樣的趨勢及顧客需求，大都接單後才開始生產。也因為主要為自行接單，行銷通路由國外廠商控制，獲利率並不高。
2. 健身器材主要關鍵零組件，因技術有障礙，多仰賴國外進口或外包，製造成本無法有效降低。
3. 台灣業者 R&D 能力強、品質不斷提升、客製化能力強、生產機動性高，在國際市場上評價不錯。
4. 整個台灣市場產業集中度高，具群聚效應。且中心/衛星工廠生產體系發展良好，透過資訊管理，配合關係密切，降低生產成本，分散風險，也縮短製程時間。
5. 品牌集中度愈來愈高，台灣廠商與國外大廠合作或與零售通路整合，掌握更大市場比例，提高新品牌進入門檻。
6. 有關政府單位協助，主動舉辦國際專業展覽、輔導健身器材產業發展。

7. 大陸健身器材產品，在歐美國市場佔有率，漸漸已超過台灣，且繼續成長，對台灣健身器材外銷業者直接受到威脅。

三、健身器材產業未來發展趨勢

健身器材產業是以想要更健康、降低老化的現象為主，因此一般大眾皆可以成為客戶，屬於主動積極的產業。健身器材廠商聯誼會達成共識，往後應朝品牌、通路發展，加速研發多功能及特殊用途產品，以體適能的基礎概念設計產品，並多應用電子科技，強化整合行銷、創新價值。台灣健身器材應掌握未來發展趨勢，再研擬策略主動出擊。本研究以紅海與藍海做分類，分別歸納整理出產業在未來之發展方向，如下：

(一) 紅海

1. 家用市場未來規模繼續擴大

過去，健身器材使用者最主要的動機為減肥與鍛鍊肌肉，但目前有愈來愈多的使用者是基於其他健康理由，而開始使用健身器材運動。特別是這批新加入的年長使用者，主要需求為低負荷的心肺功能運動，對於符合這種需求而設計的產品，以最大市場美國而言，美國的家用市場規模約為商用市場的 4 倍左右。

2. 了解客戶需求與差異

全球化、生活型態及人口結構的改變和不同世代的差別，人們的消費型態隨之千變萬化，故各地的運動習慣與發展方向並不相同，對於台灣廠商所掌握的優勢亦不同。因此，台灣業者在全球佈局的同時，應該先了解每一個區域的顧客對於健身器材的使用需求，再研擬相關策略。

《表 4-7》各區域健身器材產業發展趨勢

地區	國家	產業未來走向
美洲地區	美國	<ol style="list-style-type: none"> 1. 美國衛生署發表「體育活動與健康」報告，要求美國人加強健身運動，再加上美國嬰兒潮世代開始老化與利率低滑，顧客願花較多的錢購買品質好的健身器材，使得利用健身器材運動的人口將持續成長。 2. 2005 至 2010 年之間，現介於 5 到 19 歲之青少年及孩童將成為主要消費族群。 3. 重量訓練動是針對身體健康及幫助減肥不可或缺的部份，因此重量訓練類的健身器材將會漸成為市場流行趨勢。 4. 由於使用的方便性，使得愈來愈多消費者購買家用健身器材在家

		<p>中運動，因此家用市場銷售額將會持續強勢。</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 低負荷的健身運動被廣泛提倡，能提供符合這種低負荷健康運動需要的健身器材，在未來將更受青睞。 6. 使用健身器材運動在美國已完全平民化，愈來愈多的旅館、學校、公司、醫院及公家機關設有室內健身器材運動中心，供大眾使用。 7. 將有越來越多單一專業運動或主題式體育用品零售店出現。 8. 大型體育用品量販店將會越來越多，製造商被迫必須壓低成本。 9. 私有品牌愈來愈普遍。 10. 持續改進資訊系統的應用，尤其是顧客與其不同偏好的資料庫管理。
	墨西哥	人口年輕化比率高且成長快，此階層年輕人口勇於嘗試新品牌與流行式樣，未來消費潛力大。
亞洲地區	日本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家庭用健身器材主要購買層為40歲以上消費者。 2. 日本一般家庭的坪數不大，有地形限制，如能開發較不佔空間或容易折疊收納的產品，將容易被消費者所接受。
	大陸	隨著大陸人民生活水平日漸提高，「花錢買健康」已成為越來越多人的共識，從而全力投資鍛鍊身體，體育用品消費市場亦逐漸形成。另外，中國大陸之國家體委為籌辦2008年奧運會大力推動全民健身運動，積極投入大陸運動競賽之舉辦，並對大陸各地健身器材之使用補助經費，促進各地的健身設施更為完備，市況熱絡，擴大了大陸健身器材之市場潛力。
歐洲地區	全球最大家用市場	
	瑞士	以品牌為主導，重視品質保證與昂貴的品牌身份。
	捷克	運動產品極具季節性，健身器材為四季均有需求之產品。
	匈牙利	健身休閒風氣興盛，限於消費者的購買能力，產品仍多以中低價位的簡易跑步機及腳踏車運動機等健身器材為主。

資料來源：外貿協會；本研究整理

3. 健身器材走向人性化與個人化設計

健身器材逐漸融入科技設計，改變以往鋼鐵、堅硬的外觀，各個細節部分朝著符合人體工學的需求而設計更容易操作使用之結構設計，讓使用者最舒適且安全的狀態下運動。另外，亦研發具有人性化與個人教練功能的機型，能掌握使用者個人的體能需求，從時間的控制、運動量的消耗，選擇運動目標區間與運動方式，再透過器材漸進引導，達到健身運動的功效，與激勵使用者持續使用的目的。

4. 綠色設計趨勢，環保意識抬頭

對於環境保護的理念，挑選產品；或者反向要求廠商改良其產品設計或材質使用。尤其歐美消費者，喜歡採用回收材料（或可回收材質）製成的體育用品及包裝。

（二）藍海

1. 商用市場的商機可期 - 健康俱樂部與 SPA 產業的持續發燒

健康俱樂部與 SPA 產業的興起已帶動健身器材的銷售量，未來會因美學經濟的帶動而持續熱絡。美學經濟於近幾年來開始展現契機，從民宿蓬勃發展、各商圈整治成功，到露天咖啡、健身美容 SPA 興起，都可看到美學經濟的商機，此一潮流，值得企業界注意。亞力山大董事長唐雅君推廣亞力山大俱樂部及亞爵會館，改寫國內健身休閒產業的型態，讓消費者健身之餘，可以在優美的環境中從事健身運動、SPA、三溫暖、社交，豐富了休閒生活之內涵，均可視為美學經濟。因此，健康俱樂部與 SPA 產業可視為未來健身器材業者所不可忽視之通路之一。此外，健身俱樂部之運動器材使用頻率高，比起家用健身器材容易耗損，在產品設計上會要求較高的耐用程度。綜合上述兩大趨勢，不難發現商業用健身器材的商機是可期的。

2. 品牌形象的銷售

在健身器材產業中「品牌形象」被認為是一重要關鍵因素。因為它不僅代表顧客對產品品質的印象，更包含產品所延伸的「個性」，能否傳達出產品帶給個人的意義。好比喬山健康事業的 4 種不同品牌：MATRIX、JOHNSON、VISION 及 HORIZON，分別針對俱樂部、家用、健身房及復健場所而設計，即代表著不同的品牌形象。以 MATRIX 來說，主要是針對俱樂部的市場需求發展出來，產品造型與材質則帶有現代感。故未來業者應加強品牌在顧客心中的形象。

3. 設計高附加價值產品：跨足其他產業族群(1) 醫療產業結合

醫療器材產業未來前景可期，成功的醫療器材產業必須仰賴於相關成熟產業的有效整合，舉凡光電、奈米、資訊、電機、電子、影像、光纖、生化、醫學、健身器材等，無論水平或垂直整合，至少要十到廿項產業結合在一起。健身器材產業可利用此點特性來切入醫療器材產業。目前陸續有健身器材業者已開始將量測用的醫療器材，包含心跳、血壓計與血氧計等，與健身器材結合，達到產品高值化的效果。除此之外，國外健身器材廠商將其產品應用於相關復健設備的研發與生產。健身器材目前新設立 Class I 的分類等級，便是針對行動不便人士及治療目的，可符合特殊人士的需求（例如身體或學習障礙人士），台灣健身器材業者正好可利用醫療產業的特色使兩領域相結合，成為有特色的整合性健康產業。

(2) 娛樂科技結合

運動與休閒以結合在一起，若在健身器材中加入生活化的娛樂科技，採用互動式電子監控裝置，或是以電子螢幕增加使用健身器材的趣味，如；電視、MP3、奈米科技等有趣新興科技的結合，能使人們在運動時兼具健身與娛樂，可以邊看連續劇、聽音樂或遊戲競賽，忘卻自己是運動而不知不覺持續下去，間接中達到運動的實質助益。

(3) 針對特殊族群之使用設計器材

針對不同的族群，如銀髮族、兒童、上班族、女性、殘障、復健患者、特殊病患(膝關節炎、心臟病)等，設計不同功能之產品。尤其是銀髮族與婦女運動意識提高，年齡 45 歲以上的健身器材使用人口持續增加，給健身器材業者帶來新的市場拓銷機會。因此「低負荷」健身運動被廣泛提倡，能提供符合這種低負荷健康運動需要的健身器材，將更受青睞。根據美國市調公司 FIND/SVP 的調查，過去 5 年，適合 55 歲以上老年人使用，符合低負荷健身運動需要的、以鍛煉心肺功能為主的健身器材年平均複合增長超過 20%，在 2004 年的總銷售額中佔據了 21.5%的份額。

4. 台灣產品形象新定位-創新價值

台灣健身器材業者要走向國際化最重要關鍵即應善於運用創新，來提高產品附加價值，以滿足顧客需求，建立其他競爭者所無法超越的特質。

第三節 個案公司介紹

本節將針對兩家個案公司作介紹，分別為喬山健康科技股份有限公司與眾成工業股份有限公司。

一、喬山健康科技股份有限公司

喬山健康科技股份有限公司(以下簡稱喬山公司)創立於 1975 年十月，目前資本額為 12.65 億新台幣，為專業的健身器材製造商，每年以傲人的成長率持續在業界中穩定地茁壯，並晉升為亞洲第一、世界第五大健身器材公司。產品項目包括跑步機、腳踏車機、橢圓機、健身車機等，銷售方式以自有品牌為主，約佔 98%，其餘則為 ODM 業務，營收比重則以心肺復甦健身機系列產品佔 99.98%、其餘維修收入 0.02%。2005 年台灣 1000 大製造業排行已經出爐，喬山去年排名 NO.358，今年攀升排名 NO.258 名，為前 300 大之一。

(一) 企業沿革

喬山公司的發展歷程主要分為三個階段，第一階段為草創期；第二階段為代工階段；第三階段則為品牌發展階段，列於《表 4-8》。

《表 4-8》喬山公司發展歷程

發展階段	年度	重要事件記錄
草創期	1975	* 喬山公司設立，最初以進出口貿易為主，逐漸轉型為啞鈴與槓鈴專業製造商。
	1976	* 與美商 IVANKO 合作，代工生產舉重器材，三年內成為世界最大的供應廠。
製造轉型期 (1980~1995)	目標：升級為有研發能力的製造廠商。	
	1981	* 合作五年後，隨大陸市場崛起，面臨轉型問題。
	1986	* 成立 R&D 研發團隊，設計、製造有氧健身器材。 * 世界著名健身器材公司 UNIVERSAL、TUNTURI、SCHWINN、TRUE、OMRON、MIZUNO 等在亞洲之 OEM 與 ODM 產品，90%在喬山研發及生產。
	1995	* 自創 JOHNSON 品牌，行銷五十餘國。 * 二度面臨大陸低價競爭問題
行銷轉型期	目標：建立國際化製造、研發、品牌、通路及管理的國際競爭優勢	
	1996	* 在美國購併行銷公司 EPIX，於美國健身器材專賣店市場創立自有品牌“ VISION ”，設計行銷心肺血管復甦健身器材，



	從此進入健康醫學科技產業的國際舞台。 * VISION 通過 ISO 9001 品保認證。
1997	* 通過日本安全協會 GS 認證
1998	* JOHNSON 與 VISION 榮獲台灣精品獎。 * 七項產品榮獲美國 Consumer Digest “Best Buy”殊榮。
1999	* 在美國另創立行銷公司“HORIZON FITNESS”，並自創“HORIZON ” 於量販市場通路行銷。 * 在英國購併行銷公司“STYLE UK”。  
2000	* 在德國創立行銷公司“Style Germany”。 * 榮獲第十一屆國家品質優良案例獎殊榮。 * 榮獲第九屆國家發明獎法人組銅牌獎殊榮。 * 榮獲第三屆小巨人獎殊榮。 * 連續第三年榮獲台灣精品獎。 * 在大陸設立行銷公司及採購 Office。 
2001	* 喬山上海廠成立。 * 在美國創立第三家行銷公司“MATRIX Fitness”於健身俱樂部市場，行銷自有品牌 “MATRIX”。 * 在大陸創立 “世代健身器材行銷公司”。 * 榮獲第二屆工業永續發展精銳獎殊榮。 * 天下雜誌台灣 1000 大製造業排名 487，股東權益報酬年排名第 17 名。 * 喬山更名為「喬山健康科技股份有限公司」 
2002	* 台灣區設計優良大賞及台灣精品獎。 * MATRIX 重量訓練器材榮獲日本設計大賞獎。 * 擴充德國、英國俱樂部行銷通路。 * 通過 ISO14001 認證。 * 產品百分之 90 以上，取得美國 FDA 認證。 * 天下雜誌台灣 1000 大製造業排名 431，股東權益報酬率排名第 22。
2003	* 喬山在台灣掛牌上市。 * 在台灣設立喬山 CAVA 體適能館連鎖店。 * 創立法國、西班牙行銷公司“Style France”、“Style Spain”，陸續完成全球化佈局。 * 榮獲第十一屆產業科技發展獎之優等獎。

		* 天下雜誌台灣 1000 大製造業排名 398，股東權益報酬率排名 40。
	2004	* 榮獲第二屆金根獎。 * 榮獲台灣 (TSM AWARD) 風雲獎。 * 創立日本行銷公司 “Style Japan”。 * 在美國成立北美研發中心 JHT N.A。
	2005	* 創立泰國行銷公司 “JHT-Thailand”。 * 創立馬來西亞行銷公司 “JHT-Malaysia”。 * 創立義大利行銷公司 “JHT-Italy”。

資料來源：Johnson Health Tech. Co.Ltd

(二) 喬山公司之四大競爭優勢

喬山公司每年皆能在健身器材產業中穩定成長，2005 年合併營收大幅成長 32%、獲利 3700 萬美元達全球第一，董事長羅崑泉認為主要憑藉著其四大優勢：

1. 擁有國際化的自有品牌與通路

喬山公司「品牌搭配通路」的策略，是使其營收翻升的重要祕訣，各個品牌與市場分析如《表 4-9》。此多品牌的策略涵蓋了不同階層的市場定位及通路，而有不同的產品規格、配備及設計，創造出最大的商機。其中，VISION 主要客層為有使用健身器材經驗的白領階層，是家用市場中最貴的區隔；HORIZON 則以百貨公司及運動用品連鎖店為主，定位是次於 VISION 的中階產品，但堅持不切入量販店的低價市場；MATRIX 以健身俱樂部和高級健身飯店健身中心為目標市場，著重在商用市場；JOHNSON 是唯一沒有在美國銷售的品牌，主要銷售於東南亞與台灣，產品定位在商用市場中預算較為有限的輕型俱樂部。喬山產品線完整，從金字塔底端至頂端的顧客需求皆能涵蓋在內。

《表 4-9》喬山四種品牌之市場分布概況

市場區隔	品牌	價格(美元)	營業比重	銷售管道	主要客戶	競爭對手
高級家用	VISION	3,500 ~5,000	1/5	健身器材專賣店	Omni 等全美 500 家專賣店	Nautilus、 True、 Trimline 等
家用	HORIZON	599 ~1,500	3/5	百貨公司 運動用品連鎖店	全美前十大運動用品連鎖店 (TSA/DKS)及 Sears Canada & USA	Icon、 Keys、 Schwinn、 FitnessQues 等
高級商用	MATRIX	3,000 ~10,000	1/5	高級俱樂部、飯店、健身中心	Hyatt Hotel、 World Gym、 Gold's Gym	Life fitness、 Precor、 TechnoGym 等
商用	JOHNSON	5,000 ~6,000		商用高階市場		

資料來源：Johnson Health Tech. Co.Ltd；鉅亨網

2. 擁有堅強的國際研發團隊

喬山公司擁有掌握技術與創新的國際研發團隊。由美國公司負責產品造型外觀、規格與功能的研發，台灣與中國則負責結構與軟硬體的設計及商品化，確保產品符合市場的需求。此外，喬山公司的研發中心亦會研發關鍵零組件、關鍵技術，使技術更為扎實，並提高品質、降低成本。

3. 兩岸分工的製造優勢

掌握兩岸分工的製造優勢，由台灣製造少量多樣的高單價產品，中國製造大量的經濟型產品。此外，健身器材的關鍵零組件，如上下控制板、馬達，喬山公司皆能自行研發製造，使其相對於全球前十大的同級產品，成本能降低 20%，品質水準高 20%。

4. 活潑有效的目標管理

喬山公司喬山向以 5S+SOP+MBO 的管理特色聞名，廠商精實專案的首要目標就在移植喬山的成功管理模式，由喬山資材部經理擔任種子訓練員，和各家廠商一起重新佈置廠房、規劃生產動線、建立工作標準程序和 5S 工作守則。此外，

喬山也善用「立即獎勵」的海豚理論，每月舉辦聯訓成果發展會，定期對廠商的改善情況進行評分考核，沒達到標準的，立即加強輔導；表現良好的，在每年廠商大會中頒發獎牌，給予增加訂單、縮短貨款發放時程等獎勵。

對於各個分公司的管理機制則採用「漸進式的當地化策略」。其權變作法有三種：首先，美國與歐洲市場，人員招募採用當地的產業專家，高階經理人亦當地化；亞洲的日本分公司，僱用原在歐洲區的經理過去，為美國籍，有德國太太，且會講中文，希望以其多國籍經驗與角色讓日本人佩服；亞洲其他地區，考量到此區域人民守法性不足，派遣台籍的負責人與相關管理者。藉此權變式的當地化策略，有效提升業績。

二、眾成工業股份有限公司

眾成工業股份有限公司(以下簡稱眾成公司)成立於 1980 年，資本額為新台幣 2.45 億，員工人數約 280 人，創立至今共有四個廠，主要從事肌肉訓練機及心肺訓練產品的製造。

(一) 企業沿革

眾成公司從最初以 OEM、ODM 生產，為了讓公司能夠永續經營，漸漸往 OBM 發展，採少量多樣的多品牌策略，其發展過程列於《表 4-10》：

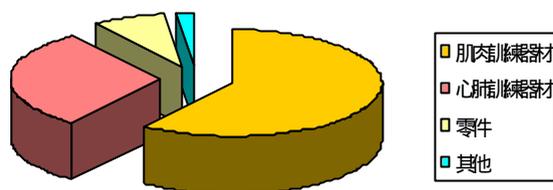
《表 4-10》眾成公司發展歷程

年度	重要事件記錄
1980	* 成立仁達企業社，從事金屬加工生產，產品是以啞鈴、鐵棒、鐵餅為主。
1983	* 成立眾成工業股份有限公司，初期還是以 OEM、ODM 為主，生產重量訓練產品。
1985	* 自創 WECK 品牌，以 OEM 為主。
1988	* 開發肌肉訓練機。
1990	* 開始與美國 Body - Solid 合作，拓展 OBM 的品牌行銷。
1993	* 南投一廠投入運作。
1998	* 榮獲台灣區運動會選用公司國際級舉重器材。 * 榮獲美國 Consumer Digest “Best Buy”殊榮。
2000	* 南投二廠投入運作。 * 成立自創第二品牌：Steelflex，行銷心肺產品。
2001	* 大陸蘇州偉克工廠運作。 * 電動跑步機獲 CE 及 ETL 認證，心肺訓練機量產出貨。 * 研發設計中心成立。 * 通過英國 SGS 公司 ISO-9001：2000 年版認證。
2002	* 研發設計中心成立
2003	* 國際化第一步：成立美國子公司（FMI），自創 Fitnex 品牌 * 榮獲台灣（TSM AWARD）風雲獎
2004	* 成立偉克健身器材中國行銷事業部（SBU）
2005	* 榮獲台灣精品獎

資料來源：JOONG CHENN INDUSTRIAL CO.,LTD.

(二) 眾成公司之多品牌策略

眾成公司採多品牌策略，以供應不同市場區隔之產品，但皆以中低價位市場為主要，生產策略為少量多樣策略。產品銷售主要以肌肉訓練為主，佔 60%，其次是心肺訓練器材，佔 30%，如《圖 4-7》所示。



《圖 4-7》眾成公司產品銷售比例圖

資料來源：JOONG CHENN INDUSTRIAL CO.,LTD

眾成公司創立 20 年後始有品牌策略，早期雖在肌肉訓練產品上以 WECK 為自有品牌，但是以 OEM 為主。自 1990 年與 Body-Solid 產銷合作後，才開始走 OBM 的品牌行銷，3 年內先後自創 SteelFlex 與 Fitnex 兩種不同品牌，搶佔輕商用市場。三個品牌有不同行銷通路。美國設有一品牌發展和行銷公司，負責北美產品銷售，大陸設行銷公司銷售全球 65 個國家。其品牌策略與市場管道分析分別列於《圖 4-8》、《表 4-11》：



《圖 4-8》眾成公司的多品牌策略

資料來源：JOONG CHENN INDUSTRIAL CO.,LTD

《表 4- 11》眾成公司各品牌的市場分佈概況

市場區隔	品牌	產品	2004 年總營業額 (新台幣)	2005 年總營業額 (新台幣)	行銷通路
輕商用市場 (中、高價位)	Body Solid	OEM：動訓練機、舉重器材	2.6 億 (57%)	3.4 億 (61%)	北美： 以 Body-Solid 公司為總代理。 其他地區： 以 Body-Solid，透過代理商通路進入市場。
		ODM：心肺肌肉產品	0.87 億 (19%)	0.9 億 (16%)	
		OBM：肌肉訓練	0.77 億	0.74 億	
家用市場 (中價位)	Fitnex	OBM：心肺	(17%)	(13%)	美國、中國的專業俱樂部為主。
	Steelflex	OBM：心肺			專賣店

資料來源：JOONG CHENN INDUSTRIAL CO.,LTD

眾成公司是以肌肉健身器材起家，由《表 4-11》亦可發現其目前的主力核心產品仍為肌肉健身器材為主，所以資源與能力也大多是在於肌肉健身器材市場，心肺產品的核心競爭力在市場上的排名較後。未來眾成公司將取肌肉方面的優勢，例如：功能與造形設計製造的概念、通路優勢，轉向心肺產品市場。

(三) 眾成公司的生產研發及關鍵零組件

眾成公司在國外並無設立研發中心，但在美國有優秀的通路伙伴配合發展，好比市場情報調查回饋、產品發展設計、經銷通路發展等，能即時瞭解市場訊息。未來將增設更接近市場面的人才，以強化產品設計的能力，給與公司相當程度之協助。

在關鍵零組件部分，其成本占總成本結構的 40%。過去 12 項關鍵零組件中：升降馬達、DC 馬達、前後滾輪、跑步帶、PC 電路板、驅動器、鋁踏板、升降馬達、跑步版、濾波器、電桿及心跳小板，全部為外購取得，並未對所有關鍵零組件採行任何的垂直整合策略。現在 PC 電路板部分已能夠自行研發。

第五章 個案分析

本章將利用第二章的文獻探討及第四章對健身器材產業與以及個案公司之概況資料，對個案公司進行分析。

第一節 健身器材產業的紅海困境

台灣的代工產業是典型的紅海策略，在現有的市場空間中競爭，目的為了打敗競爭者，而針對現有需求而採取價值與成本的抵換。因此，個別企業的經營活動，會圍繞在差異化與低成本的選擇。那麼台灣健身器材產業是否已深陷紅海當中？本研究依據紅海策略的定義(Kim & Mauborgne,2005) 來檢驗現今健身產業的狀況。紅海策略的條件為：

一、 產業邊界明確且為大家所認可

根據第四章對健身器材產業的概況分析，瞭解該產業全貌後發現，健身器材產業的邊界範圍是清楚地被定義，且領域有限，大部份的現有廠商必須接受且認可此既定的狀態，並無力改變任何條件。因此，健身器材產業結構狀態是固定的，合乎產業結構-廠商行為-績效理論(S-C-P)，即大部分廠商在既定的產業界線中衍生各種策略行為以努力打敗競爭者，求取更大的生存空間，並進一步影響到其個別績效。

二、 削價競爭，競爭優勢來自差異化與低成本抵換，且產業內有共通競爭規則

台灣自 1980 年加入健身器材產業的生產，隨著 1990 年美國健身熱潮的興起，帶動全球市場強勁的需求，美國健身器材廠商亦開始以 OEM 代工方式委託我國業者製造再外銷。於是，台灣的健身器材業者開始汲汲營營於壓縮成本以衝高生產量，企圖以量取勝。

激烈競爭的結果是產業內產生整合活動，目前健身器材產業已趨向成熟型產業，主要由少數幾間大型企業所把持。產業內的競爭規則眾所皆知，廠商間朝向價格戰，誰能夠把成本降低被認為是一個重要因素。因此，眾家廠商莫不追求成本優勢與規模經濟，也就是朝著技術面做漸進式改善方案。為滿足顧客需求並維持品牌形象，廠商會在產品的外觀、規格設計與功能上不斷推陳出新，期望與競爭對手產生差異化優勢，卻造成產品的生命週期縮短。且彼此之間的新功能與技術很容易被模仿，研發產品的進步速度與消費者的需求差距並不大，焦點大都著重於現有產品上做延伸性的創新，對現有產品沒有破壞性，差異性並不大。故在健身產業中，除非有重大的創新，建立進入障礙使競爭者都進不來，否則漸漸已形成價格戰，並且難以突破。

三、廠商間競爭激烈，市場空間愈來愈擁擠，成長率下降

近年來健身器材產業競爭激烈，不論是中國大陸、台灣、南韓及東南亞等世界各地不斷有新加入者加入此市場。此外，若廠商要退出此產業並不易，乃因其屬於資本密集產業，已投入大量資金，要斷然退出並不容易辦到。進入者多、退出者少，皆使得健身器材產業競爭者眾，市場空間擁擠不堪，經濟利潤漸漸降低。

激烈競爭的結果使健身器材產業引發合併風潮，以 2005 年為例，前五大公司佔據全球 47% 的市場，由少數幾間大型健身器材公司控制接近全球近一半的規模。在此情況下，健身器材廠商承受了沈重的壓力，許多經營不善之健身器材公司紛紛關門。如《表 5-1》所示，針對 2004 年與 2005 年全球健身器材銷售之成長率相比較，市場上前五大公司，2005 年除 Nautilus Group Inc 的成長率有上升 15%，其餘皆往下降。營業額全球第一的大廠 Icon 的成長率甚至不進反退，呈現 14% 負成長；第三的 Life 公司則接近零成長。故廠商勢必有創新突破，否則前景將會有疑問產生。

《表 5-1》2004 年與 2005 年全球健身器材銷售之成長率

公司名稱	2004 年 成長率	2005 年 成長率
Icon Health & Fitness	7%	-14 %
Nautilus Group Inc	5%	20 %
Life Fitness	15%	0 %
Precor	31%	15 %
Johnson Group	41%	32 %

資料來源：Johnson Health Tech. Co. Ltd.；本研究整理

因此經由以上所述，健身器材產業已符合 Chan Kim 與 Renee Mauborgne (2005) 對紅海之定義，陷入彼此廝殺的紅海困境中。

第二節 跳脫紅海策略思維，開發藍海策略：

喬山健康科技公司

在紅海中必須無時無刻超越對手，才能成功屹立。紅海的重要性永遠不容忽視，企業生活也永遠擺脫不了這種現實。但是，隨著愈來愈多行業供過於求，爭奪日益收縮的市場固然必要，卻不足以讓企業維持高效能。Gary Hamel 與 C.K. Prahalad (1994) 以及 James Moore (1996) 即指出，市場競爭正在加劇，商業也加速商品化，公司如想成長，創造新市場勢在必行。公司必須超乎競爭，掌握新的營利和成長機會，它們也必須創造藍海。台灣健身器材廠商面大都屬於中小企業，關鍵零組件仰賴外包，深陷於激烈競爭、價格壓力日益競爭的代工紅海困境中，如何以對立於紅海策略的思維角度來脫離過去的流血戰爭，擺脫競爭，建立自己的規則並且開發競爭對手無法容下之藍海市場空間？

本研究之個案公司 - 喬山健康科技公司(以下簡稱喬山公司)，成功將傳統的運動器材製造工業，轉型為跨國的健康科技產業，帶進更多資源到運動產業。以 Chan Kim 與 Renee Mauborgne (2005) 對企業創造藍海的分類來檢視之。兩位學者提出企業創造藍海的方法可分為兩方面：(1)直接建立一全新產業；(2)改變現有產業的疆界，在紅海中另闢藍海。以喬山公司而言，其並非直接建立一個全新的產業，而是屬於在原傳統健身器材代工的紅海中另闢藍海。這正是喬山公司的做法，亦是大部分企業創造藍海的方法。

若以朱博湧 (2006) 對於藍海贏家的類型分類來檢視喬山公司，屬於「成功轉型為價值鏈的整合者」。喬山公司在健身器材產業內所扮演的角色從最初 OEM 代工製造商，到民國 69 年成為 TUNTURI 品牌健身器材的 ODM 廠商，至民國 85 年推出自有品牌 VISION，至今成功地轉型為「價值鏈的整合者」，緊密結合價值鏈上、下游之夥伴關係，成為台灣健身器材第一大廠，全球第五大廠。

因此，喬山公司可認為是一成功創造藍海的案例，成功擺脫代工，直接到國際市場自創品牌，躍居亞洲最大、全球前五大的健身器材廠商，現為營收成長率最大的業者。本節將以其為研究對象逐一探討分析之。

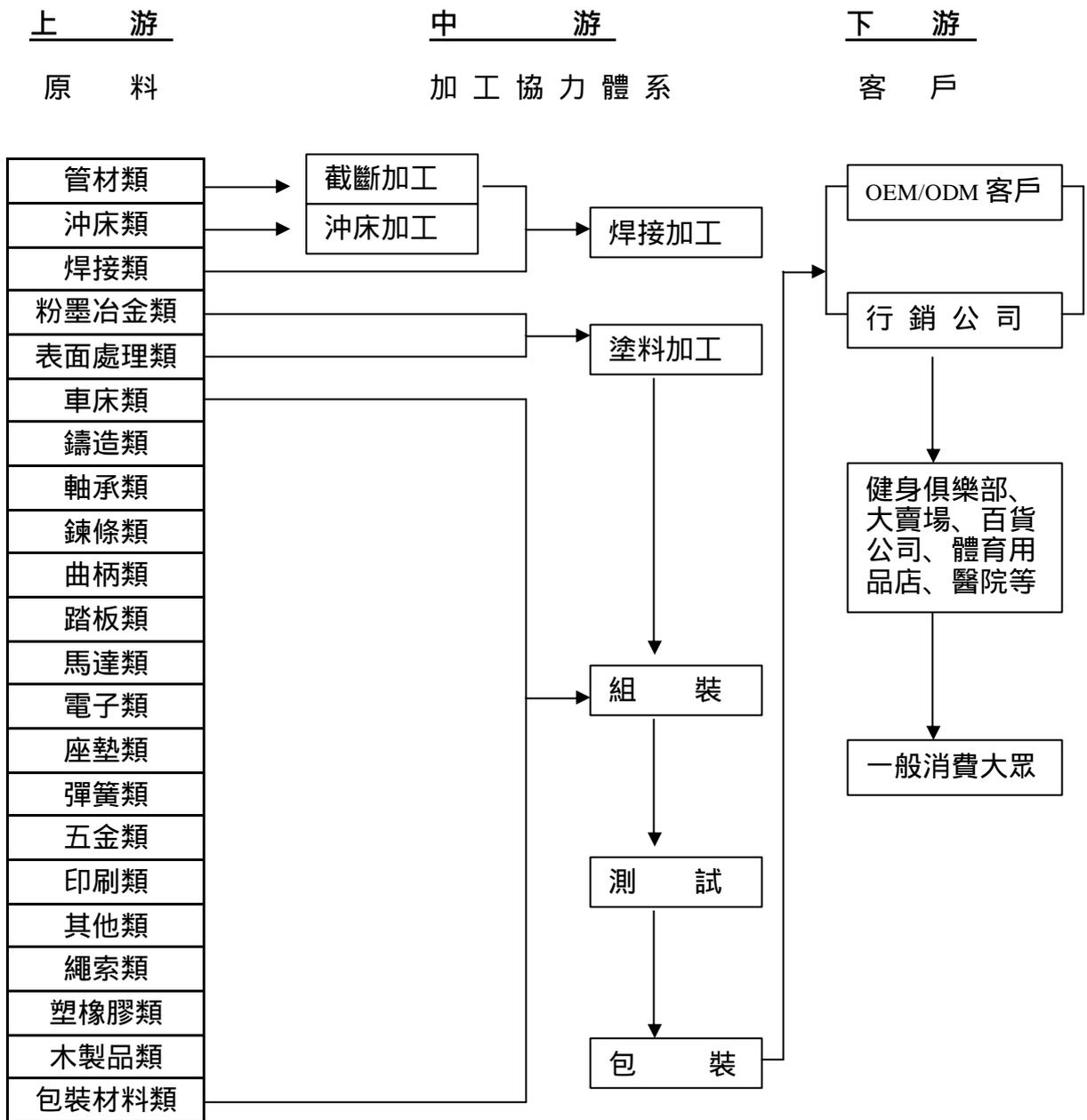
一、喬山公司的藍海策略

(一) 轉型為價值鏈的整合者

喬山公司以 OEM、ODM 起家，儘管身處激烈競爭，面對全球國外大廠與中國市場的興起，仍成功由原來的代工模式有效轉型為品牌企業，自創 VISION、MATRIX、JOHNSON、HORIZON 等四種品牌，不僅走出傳統產業的困境，亦

是全球成長與獲利最快速之健身器材公司。以朱博湧(2006)對藍海贏家的類型分類，喬山公司可歸為「轉型為價值鏈的整合者」，其扮演著價值鏈整合者的角色，緊密結合上游供應商與下游客戶之夥伴關係。創造價值的過程，是由一系列互不相同但又相互聯繫的增值活動所組成，包括研究開發、設計、試做、原材料與設備採購、產品生產、運輸、倉儲、行銷、服務等活動，形成一個完整的鏈狀網路結構，即價值鏈，其所有流程的整合即構成「價值鏈系統」。其中的每一項經營管理活動就是這一「價值鏈系統」中的「價值鏈」。喬山公司在研發、製造、生產、行銷、零售通路等皆已進行垂直整合，藉著此一連串過程來創造附加價值，使其成本相較於其他歐美前四大健身器材廠還要便宜 25% 的價位。因此，喬山擁有「高品質」、「低成本」，創造客戶價值的製造能力，同時能做到低成本與差異化，亦即能達到藍海策略的基石 - 價值創新。

喬山主要的產品製造過程如下頁《圖 5-1》所示，包括：上游的原物料供應、中游的加工協力體系、下游的銷售通路鋪設。



《圖 5-1》喬山產品製造過程

資料來源：：Johnson Health Tech. Co. Ltd.

價值活動分為上游環節和下游環節兩大類。原材料供應、產品開發、生產運行被稱為「上游環節」；成品儲運、市場行銷和售後服務被稱為「下游環節」。以「上游環節」而言，喬山至 2004 年為止，已達 70.09% 以上的零組件能夠自行研發生產。從鐵管原物料進來之後能自行加工，做切管、沖管、彎管、焊接、烤漆等步驟；塑膠部分雖交給其他廠商外包設計，卻有塑膠模具設計能力；電子電器部分，其中四個成本比率高的傳動馬達、升降馬達、電子控制板、電子儀錶等，皆可做到成品自行加工組裝包裝。因此，喬山公司透過掌握關鍵零組件的生產，

並派遣人員至關鍵原物料零組件監督上游廠商，能夠達到上游環節價值活動的中心 - 「產品生產」，除了可以嚴格控制品質管理，使技術得以紮根，有效提高品質，最重要是大幅降低生產成本，提高議價空間。

生產製程在組裝包裝之後，到了「下游環節」喬山亦能夠自行測試、出貨，出貨之後有自己的倉庫、經銷商、經銷公司，甚至到最後的銷售點。門市的設立使喬山公司不再只是製造商，亦是銷售者，能夠達到下游環節的價值中心 - 「滿足客戶」。透過門市建立客戶與企業的溝通管道，將最接近客戶需求的資訊回饋給公司，讓其產品在製造、研發方面，更貼近客戶以及市場的需求。

由此可以了解喬山公司在整合供應鏈的能力非常強，整個供應鏈從一開始到最終端的客戶產品，幾乎都能夠自己做。大多數廠商只能在價值鏈的某些環節上擁有優勢，而不可能擁有全部的優勢。以目前第一大廠 Icon 而言，其營收雖然達 8.5 億美元，全球市佔率有 15%，但因仍有四、五成生產線設在美國，零組件外購程度高，即使營收高，近年卻呈現虧損。反觀喬山公司，在全球市佔率只近 5%，其高成長率及獲利率卻遠超過全球第一大廠，就是因為垂直整合創造出競爭者所無法追上之上游成本優勢，與下游環節的價值創造，而達到「雙贏」甚至「多贏」的綜效。

(二) 全球運籌管理能力

喬山公司致力於發展全球運籌管理(Global Logistics Management)的能力。全球運籌管理係指將全球不同地理位置的原物料、製造能力、勞力、以及市場做最好的組合，以達最有效率的目的 (Van der Hoop,1992)。也就是一種跨國界的供應鏈之資源整合模式，在多國規劃並執行企業運籌管理活動，包括產品的設計、研發、製造、倉儲運送到市場行銷和客戶服務等活動(吳佳倫，2001；賴騰茂，2004)，並透過快速回應系統掌握消費市場資訊、通路資訊，以有效掌握商機，提高顧客滿意程度和服務水準，並降低成本，增加市場競爭力，進而達成企業之利潤目標(蔡宏明，2000)。

喬山公司具備全球運籌管理能力，能夠整合全球各地資源，貫徹全球專業分工。營運總部設於台灣的大度山上，行銷子公司則設在全球各大市場，遍佈歐、亞、美洲，包括英、美、德、日、大陸、泰國等十餘國，明年更計畫往巴西、荷蘭、瑞士進軍，另外於 60 多個國家設有經銷商及服務網。因此，能將產品快速配銷及服務到全球各地。由《表 5-2》所示，喬山在全球的組織佈局比 Icon 及 Nautilus 更多出一倍的經銷點；銷售據點雖與 Precor 等多，然喬山公司的銷售範圍有擴及至亞洲地區。

《表 5- 2》全球健身器材廠商海外銷售據點

		5	1	2	3	4	6	8	9	10
		Johnson	Icon	Nautilus	LIFE	Precor	TechnoGym	Cybex	StarTrac	True
美國	美國									
歐洲	英國									
	德國									
	奧地利									
	西班牙									
	義大利									
	法國									
	荷蘭									
	瑞士									
亞洲	日本									
	中國									
	泰國									
	香港									
	馬來西亞									
	新加坡									
	台灣									
Others	澳洲									
	巴西									
總計		12	5	6	11	12	11	2	2	1
行銷通路網		46		50	76		26	65		
非美國的銷售比率		35%	10%	8.40%	45%	22%		29%		

資料來源：Johnson Health Tech. Co. Ltd.

此外，由於美國是全球健身器材的領導市場，因此有三個品牌行銷公司與研發中心設於北美，分別負責品牌與產品的發展。首先，主要透過品牌經理人迅速掌握市場動態訊息，包括消費者偏好及競爭者動態；其次，透過設於威斯康辛州麥迪遜(Madison)附近的北美研發中心，將蒐集來的市場訊息在考量製造流程等因素之後，轉換成設計規格，繪成草圖後交到台灣，台灣總部在接到相關規格設計之後，乃進行模具開模、零組件採購和量產規劃，同時自行研發關鍵零組件的生產。若是高階商用市場的產品於台灣製造；中低階的家用市場產品，則交由在中國大陸的製造廠生產，讓產品價格更具競爭利基。至 2006 年兩岸資源整合，由過去台灣接單轉往大陸代工的模式，以改由大陸廠商自行接單，人工成本降低，獲利必可大幅上揚。

故喬山公司透過美國、台灣和中國大陸三地之間快速整合的模式，配合全球倉儲配銷系統，得以立即回應各地市場需求，並在有效率的區域分工之下，將新產品推出的時程迅速縮短至 6 至 8 個月，相較競爭同業快速。這亦是喬山足以跟領導品牌競爭的優勢之一。

(三) 新運動平台

根據第四章全球健身器材產品比例的統計資料顯示，2005年全球健身器材市場，以跑步機的60億1,948萬美元佔最大宗，約佔28.7%；而固定式腳踏車則以31億782萬美元之規模位於第二位，佔全球市場之14.81%，包括直立式腳踏車的5.9%、雙活動式腳踏車1.9%、以及斜臥式腳踏車的7.0%；舉重器材佔7.7%；其餘產品項目所佔比例則不到10%。另外根據Global Industry Analyst's Report，如《表5-3》所示，預測至2000至2010年的健身器材產品的成長率，以踏步機、橢圓機、及固定式運動腳踏車將為成長最高者。

《表 5- 3》健身器材產品市佔率

產品	2005(%)	2010(%)	複合成長率(%)
跑步機(Treadmills)	28.7	29.1	2.45
舉重器材(Resistance Equipment)	7.7	11.2	2.25
橢圓機(Elliptical Trainers)	6.0	6.3	2.65
有氧踩踏器(Aerobic Riders)	4.6	4.3	0.71
滑雪機(Ski Machines)	3.8	3.5	0.56
固定式運動健身車(Stationary Exercise Bicycles)	14.81	15.1	2.25
仰臥起坐椅(Benches)	4.0	4.0	1.84
腹部訓練機(Ab Crunchers/ Abdominal Machines)	6.6	6.5	1.93
踏步機(Step Machines/Stair Climbers)	5.5	5.4	1.66
伸展機(Stretching Machines)	3.2	3.1	1.57
划船機(rowing Machines)	3.6	3.5	1.40
雕塑機(Toning Machines)	3.3	3.2	1.90
按摩器(Massagers)	2.6	2.6	1.53
其它健身器材	2.3	2.2	1.49

資料來源：Global Industry Analyst's Report 2004；工研院 IEK整理(2005/12)

目前喬山公司致力於研發各種踏步機、橢圓機、及固定式運動腳踏車，好比在 2006 年的台北國際體育用品展中，其 Ti10K 無線健身跑步機即拿下創新產品獎。這些努力的研發結果都是為了建立不同的運動平台，希望提供使用者以不同的運動方式來達到健身或運動效果，輕鬆運動的樂趣，享受休閒運動的新時尚。也因為喬山公司能夠達到低成本與具備研發能力，使其相對於其他業者在此方面會更具優勢。

此外，亦配合著各種新興的健身運動，如瑜珈、有氧舞蹈、彼拉提斯、Taibo 等，而研發創新相關產品去配合或輔助之，好比太極概念之健身器材、功夫概念之健身器材、足球概念之健身器材等，對銷售量有正面幫助。

(四) 成功塑造自有品牌

在紅海中企業以競爭為中心，指的是怎樣擊敗競爭對手，通常通過價格戰、商品化、低成本來實現。然而藍海指的是徹底甩開競爭對手，藍海策略以價值創新為中心，透過同時實現差異化和低成本，來開創全新的市場。這是所有的企業力圖實現的，同時做到差異化和低成本，建立一個強有力的品牌，徹底甩脫競爭，亦是藍海戰略想達到的目的。喬山公司在全球國際市場上，以其價值鍊整合的優勢及全球運籌管理能力所創造的成本優勢是其他大廠所望成莫及。然面對國內的健身器材廠商而言，喬山公司更以其國際化的自有品牌創造無人可與之競爭之藍海空間。

喬山公司擁有四個自有品牌「JOHNSON」、「VISION」、「HORIZON」、「MATRIX」及六家行銷公司，分佈於歐美主要市場國家。其中於美國設立三家品牌發展公司「VISION」、「HORIZON」、「MATRIX」；另於英國及德國與中國大陸設立行銷公司，行銷當地市場。遍及全球 60 個國家 65 家經銷商及服務網，落實行銷與服務當地化策略，四大自有品牌業績(含獨立授權之經銷商)約達 80%，使公司因應景氣變化能力相較 ODM 及 OEM 之同業強，有效掌握市場產品流行動向與客戶需求。

因為藍海許多時候其實就等於創造品牌，台灣的健身器材廠商大都處於由 OEM 代工轉向自創品牌的階段，品牌的形象意識在客戶心中仍不強烈。當客戶想到「喬山」，其品牌價值、形象、品質與功能等自然會浮現出來，也就與國內競爭者區隔出來。換而言之，印證了 Chan Kim 與 Renee Mauborgne (2005) 提出只要塑造出成功品牌，就等於開創了無人競爭的市場，實現藍海策略。

(五) 小結

由以上可觀之，喬山公司在健身器材產業的策略佈局從代工市場價格競爭的追隨者，轉型為價值鍊的整合者；也就是從以市場競爭為本位的「紅海」中，航

向以價值創新為中心的「藍海」，如《表 5-4》所示。

《表 5-4》喬山公司之紅海策略與藍海策略

以市場競爭為中心		以價值創新為中心	
紅海策略	喬山策略	藍海策略	喬山策略
在現有市場中，打敗競爭對手，追求高市佔率	增加在全球銷售量第一的產品類型，並擴展該產品在全球之市佔率。	開創無競爭者的全新市場	進行價值創新，開拓出無競爭者之新興市場。
運用現有需求	實現跨國行銷本土化，及具大陸生產低成本優勢。	創造和掌握新需求	打破疆界，重新定義：跨足另類產業，建立新運動平台。
隨市場競爭趨勢，選擇性追求低成本或顧客價值	以競爭對手價格為考量，制定價格策略。	同時追求低成本和顧客價值	整合產業價值鏈、全球運籌管理能力。

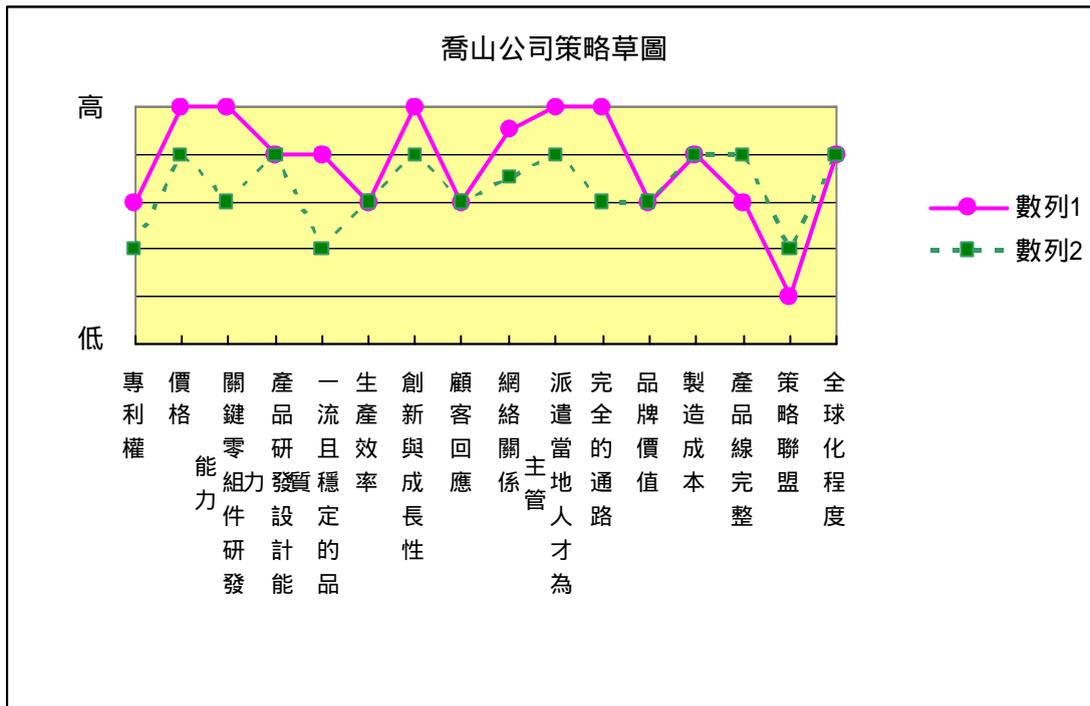
資料來源：本研究整理

二、喬山開創藍海的行動架構與策略草圖

(一) 喬山公司的策略草圖

本研究依據與喬山公司高階經理人之訪談結果，將喬山公司分別對於家用市場與商用市場之競爭因素的投入相對程度畫出策略草圖。透過擬定藍海策略草圖的價值曲線，能呈現公司在目前市場的策略定位，亦能協助企業擬定未來的策略，尋求喬山公司與顧客的價值同時躍進，即打破價值與成本抵換的規則，同時實現差異化與低成本，開創無人競爭的市場疆界。其中，健身產業之競爭因素主要參考自江京芳(2005)，以及外貿協會對全球體育用品市場調查，並經由兩家個案公司高階經理人確認之結果。

結合對喬山公司訪談結果及經理人確認，將其於家用市場(數列 1)與商用市場(數列 2)之競爭因素的投入相對程度繪於《圖 5-2》，可以發現以下結果：



《圖 5- 2》 喬山公司之策略草圖

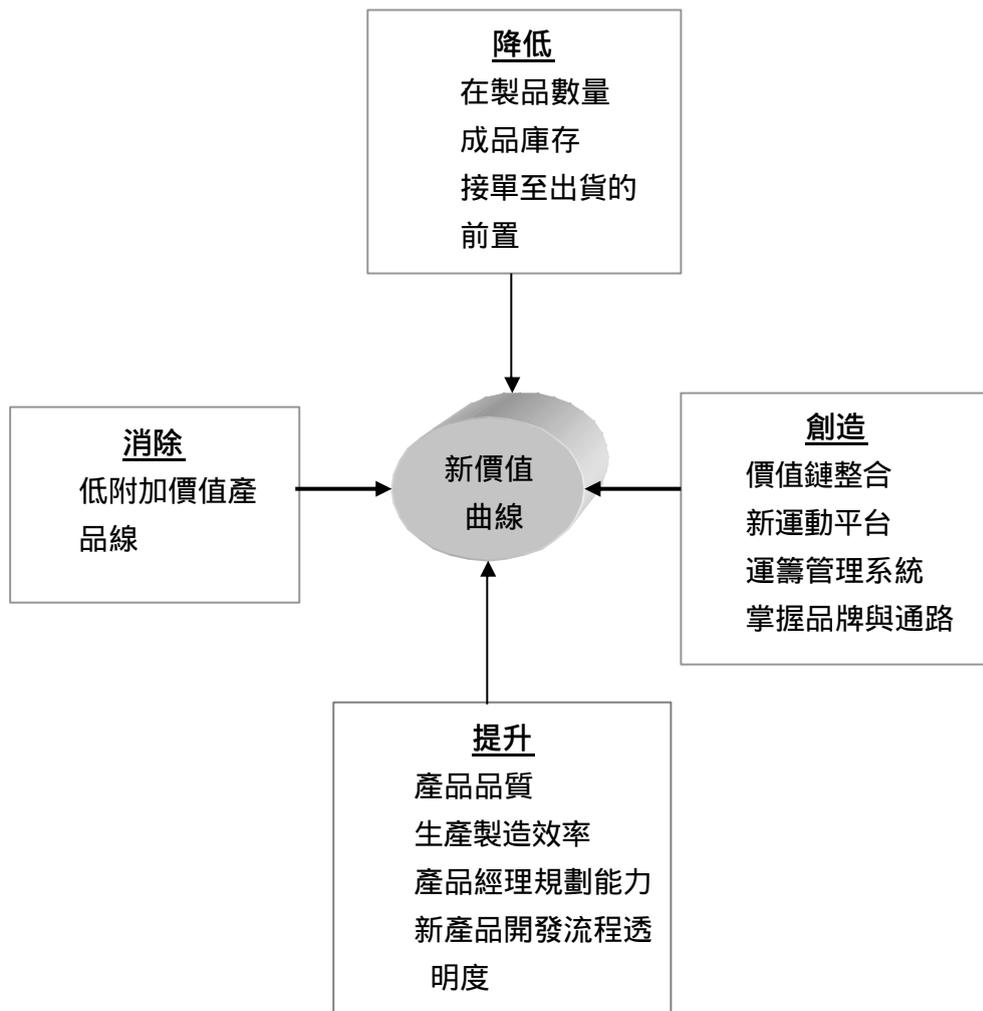
資料來源：本研究整理

- (1) 喬山公司同時擁有 OEM、ODM、OBM 的生產技術，少水平整合，在策略聯盟的投入上相對其他競爭因素投入最少。
- (2) 家用市場中，在價格、關鍵零組件研發能力、創新與成長、派遣當地人才為主管、完全通路等競爭因素上，投入皆屬高。
- (3) 商用市場的策略草圖大抵與家用市場類似，然投入程度普遍比家用市場低，符合其營業比重家用市場佔 4/5，商用市場只佔 1/5。
- (4) 與家用市場相較，商用市場在關鍵零組件研發能力、一流且穩定的品質、完全通路等競爭因素上反下降。表示喬山公司在商用市場仍有成長改善的空間。
- (5) 家用市場與商用市場在產品功能研發設計能力佳。
- (6) 品牌價值上並未特別高，對於台灣健身器材廠商是一藍海策略，然對於國外知名大廠並未因此產生差異化，主要是因為通路區隔與價值鏈整合，而開創藍海。
- (7) 創新與成長投入高：過去主要以漸進式創新(O' Reilly C. A. & Tushman M.,2004) 為主，即對公司的健身器材產品與技術製程做改良式的開發。然最近在創新活動上會推出市場上尚未有類似商品的新產品來取代現有產品線。這些創新活動對提高喬山公司於行銷通路的管理控制能力上；企業整體形象的提升；取得某項技術、方法、產品專利權上；影響產業的產品價格；提升自行研發能力等上，產生較大的影響。且年度總營業額增加約 10%至

20%。喬山創新的類型屬於動態的連續性創新，藉由大幅度的技術創新在產品設計與製造上，亦或增加產品或服務過去未有的功能，對消費型態的影響較連續性創新大(Frankel,1990)。

(二) 喬山公司之四項行動架構

檢視喬山公司的策略重點，其價值構面為下頁《圖 5-3》所示。



《圖 5-3》 喬山公司的四項行動架構

資料來源：本研究整理

藉由策略草圖所描繪出價值曲線，不僅具體呈現公司目前在市場上的競爭策略地位，亦能夠協助企業擬定未來策略。因此配合藍海策略之四項行動架構：消除、降低、提升、創造等，將喬山在各個行動架構的策略分析整理於《表 5-5》：

《表 5- 5》喬山公司之四項行動架構分析

構面	項目	個案內容
消除	低附加價值產品線	為了提升生產效率，以及降低生產成本，喬生公司消除附加價值低的產品線。
降低	在製品數量	為掌握生產線上生產產品之狀況，進行在製品管理，以即時掌握生產產品之狀態、機台使用狀況、錯誤代碼、產量等訊息。能夠提降低在製品量，提昇生產效率；供準確性在製品統計資料，以利管理階層與工程師應用分析；減少人為疏忽，提高人員作業效率；降低生產成本，提高生產利潤。
	成品庫存	優化銷售物流鏈，縮短產品到達最終顧客的時間，降低成品庫存成本。
	接單至出貨的前置	降低接單至出貨的前置時間，以降低成本。
提升	產品品質	提高商用市場產品之品質。
	生產製造效率	提高生產製造效率，產品研發的時程由 8 個月以上縮短到 6 個月，新產品量產時程提前 2 個月，工廠交期由 30 天縮短為 14 天，MATRIX 品牌系列的成本比去年降低 12.4 %；VISION 品牌系列的材料成本則是去年的 99.6%。
	產品經理規劃能力	喬山公司重視員工訓練，認為人質提昇是產業發展之基。積極建立數位化的教育訓練系統，2006 年將導入 E-learning 學習平台和職能評鑑，讓員工訓練與工作職能合而為一。
	新產品開發流程透明度	提升新產品開發流程的能見度，藉以教育顧客。
創造	價值鏈整合	扮演著價值鏈整合者的角色，緊密結合上游供應商與下游客戶之夥伴關係。創造出競爭者所無法追上之上游成本優勢，與下游環節的價值創造，而達到「雙贏」甚至「多贏」的綜效。
	運籌管理系統	具備全球運籌管理能力，能夠整合全球各地資源，貫徹全球專業分工。
	新運動平台	建立不同的運動平台，提供使用者以不同的運動方式來達到健身或運動效果。

資料來源：本研究整理

四、以藍海策略為基礎的事業層級策略

Michael Porter 的競爭理論認為產業結構是固定的，企業是在給定的結構下執行策略，造成企業在已知的市場下競爭。而藍海策略的重點是在於如何建立一個新的市場空間，透過對現有產業的重新組合來開闢市場空間。兩個理論著重於不同的層面，應該是互補的。因此，並非代表企業的供應面不重要，專注於重新定義需求面是更形重要。換而言之，若將傳統策管理論中事業層級策略中 Who、What、How 重新組合與重新定位，或許可以改變市場疆界，發現藍海的機會。本研究以藍海策略為基礎，結合事業層級策略，先列舉幾個成功創造藍海之案例，如《表 5-6》所示：

《表 5-6》重新組合事業層級策略

案例	Who : 跨越策略群組	What : 改變產品定位	How : 生產、供應、廣告行銷、人力資源管理等模型的改變來增加模仿障礙、增加差異性與降低成本
太陽馬戲團	兒童 ↓	傳統馬戲團 ↓	1. 提供馬戲團和劇場精華，發明新的真人娛樂表演形式。 2. 淘汰或減少許多最花錢的做法，作業成本大為降低。 3. 索取溢價：依劇場票價把馬戲團票價提高，價位卻仍吸引習慣劇場票價的大批成人觀眾。
	劇場、歌劇或芭蕾舞的成人和企業客戶	結合現代藝術與傳統雜技，吸納國際人才，突破過去街頭藝人的表演型態，創造新的觀眾群	
Swatch	高價 ↓	傳統計時器 ↓	加入時尚、添增創意、還為了生產低價且物美手錶的一連串生產技術改革，如錶帶換成塑膠製、減少零件。
	低價	流行配件 (精確、廉價、可拋棄式)	
霹靂布袋戲	35~45 歲 中年男性 ↓	布偶 ↓	布偶比過去更為細緻，燈光拍攝手法如電影一般(效法華特迪士尼公司的現代化娛樂公司)。
	20~35 歲男性	偶像人物	

資料來源：本研究整理

延續以上之架構，本研究亦以藍海策略為基礎，整理出喬山公司之策略層級策略，如《表 5-7》所示。

《表 5-7》重新組合喬山公司事業層級策略

	Who :	What :	How :
	跨越策略群組	改變產品定位	生產、供應、廣告行銷、人資管理等模型的改變來增加模仿障礙、同時增加差異化與降低成本。
喬山健康科技公司	上健身房者 ↓	訓練體能、鍛鍊身體肌肉 ↓	除了利用四項行動架構來達到低成本與差異化之外，喬山公司可吸引不同領域的人才進入健身器材產業的環境中，能夠協助其放下固守觀念，尊重其他專業人士的意見。不同的專業有不同的視野，尊重不同領域專業、能同時強化各群組核心價值，且將不同元素帶入運動，使健身器材產業成為一個真正多元文化的新產業。 EX: 可利用醫療產業需仰賴與相關成熟產業結合的特色，使兩領域相結合。若能結合相關復健師與治療師，更能確實的掌握各種需求狀況，而應用再研發產品上，即可收事半功倍之效果。
	殘障、復健患者 (如膝關節炎、心臟病);特殊病患 (身體或學習障礙人士)	醫療器材產品:設計符合不同功能需求的產品。	
	健身俱樂部、SPA 館會員	美學經濟(減肥、塑身)身分的表徵。	
	青少年及孩童	流行式樣、產品要有個性、趣味性使運動兼具健身與娛樂。	
	55 歲以上年長使用者	低負荷健身運動需要的、以鍛煉心肺功能為主的健身器材。	

資料來源：本研究整理

第三節 個案公司：眾成工業股份有限公司

眾成公司在健身器材產業中是典型身處於紅海的例子，面對強勁對手喬山公司，眾成是要選擇複製喬山所建立之藍海，跟隨喬山成功發展的路線，繼續身陷於紅海中？亦或利用價值創新走出一條自己的路，另闢一片藍海？本研究將於此節做一分析討論。

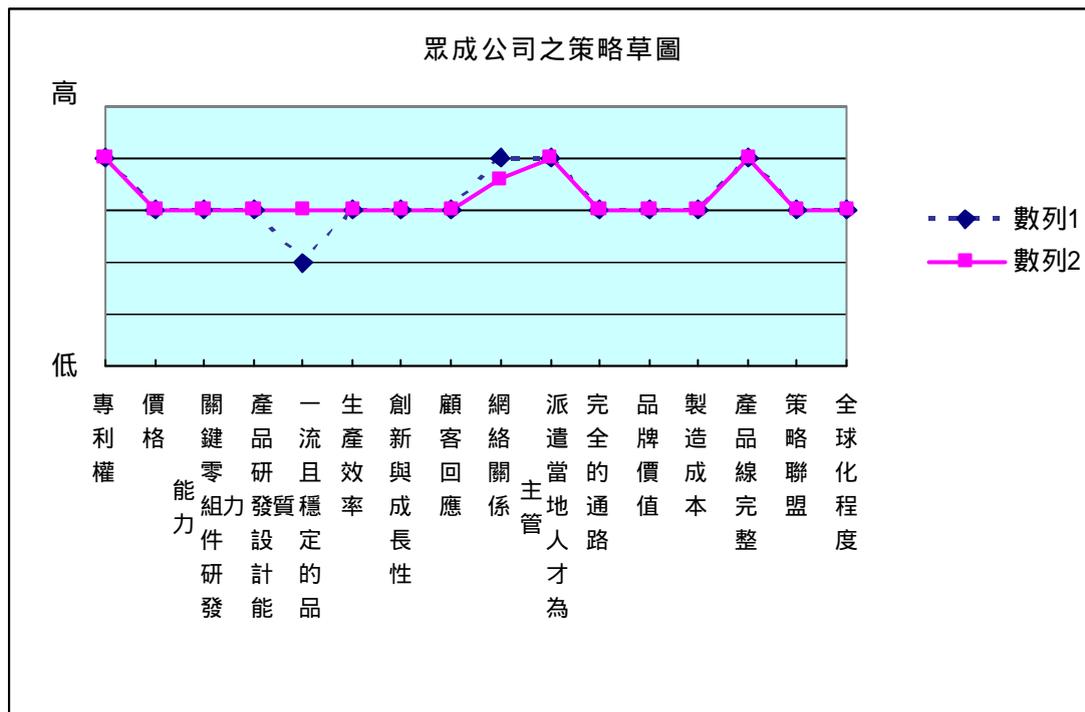
一、眾成公司之紅海策略

(一) 台灣傳統產業的悲歌

台灣早期因為勞工便宜、技術佳，許多廠商皆以代工作為主要業務。然而，隨著經濟起飛，台灣勞動成本逐漸升高，儘管技術不斷成長，卻敵不過成本增加的壓力。尤其面對東南亞與中國大陸的低廉工資，外包廠商開始對台灣代工廠商施壓，利用訂單要求降低價格成本。若因應成本壓力而西進設廠，企業是無法累積優勢。因而台灣業者開始選擇自創品牌，代工產品會被複製、取代，但品牌確實具有創造價值與進入市場的主控權，且不易受到環境惡化的影響。但是當踏出第一步時，即會面對品牌與代工業務的衝突。代工廠商較少自創品牌的原因在於擔心會被大廠抵制，訂單可能會隨時流失。且國際大廠會設立專利的障礙，代工廠商要突破市佔率的門檻並不容易。以健身器材產業而言，目前的國際大廠例如：Icon Health、Fitness、Nautilus、Life Fitness 等，多採取股權購併來拓展行銷通路與多品牌模式，掌控通路的產品展示空間，進而影響長期合作的經銷商來銷售其產品。因此各品牌的通路大多已定型，代工廠商要打入主流市場並不是件容易的事。

(二) 眾成公司之策略草圖

眾成公司於家用市場(數列1)與商用市場(數列2)之競爭因素的投入相對程度繪於《圖 5-4》，可以發現以下結果：



《圖 5- 4》眾成公司之策略草圖

資料來源：本研究整理

- (1) 除了在品質部分商用市場較佳、網絡關係為家用市場較佳，眾成公司在家用與商用市場的策略草圖並無極大之差異性。
- (2) 眾成公司的價值曲線並無聚焦，將造成成本結構過高，使經營模式在落實與執行上變的複雜。
- (3) 眾成公司的價值曲線缺乏獨樹一幟的特色，企業定位易流於追隨者的角色，大部分競爭因素的表現稍稍遜色，而在健身器材產業中沒有特色。
- (4) 價格投入程度並不高：尚未能完全充分控制品牌與通路，即使能自行決定價格，然通路上無法大幅降低經銷商的成本，價格調整彈性不大。
- (5) 創新與成長表現普通：創新活動屬漸進式，且大都從產品線著手，以改善產品品質，降低不良率；或是對製造程序上的改良。
- (6) 製造成本優勢不高：眾成公司大部分的關鍵零組件為外購，未採取垂直整合，現已採取兩岸分工方式降低成本，然尚未能達到產業的標準之上。

二、眾成公司之藍海策略

創造藍海是一個需要大量基礎和條件累積的過程，或者是一個不斷行動的艱苦過程。面對喬山的成功，正要起步的眾成公司是否還有機會創造藍海？眾成公司若選擇以喬山公司作為發展參考，必須考量到各家廠商本身體質狀況並不相同，不可用一套策略用到底，喬山的藍海可能並不適合眾成公司。若按照喬山公司的方法來做，眾成還是處於紅海當中，只是一個簡單的模仿者。然不代表眾成公司未來無發展藍海的機會，必須注意下兩點：

(一)每個產業中都有很多的藍海，而不只是一個藍海。

(二)當有一個想法的時候，先只在小範圍內進行測試，將可降低所冒的經濟風險。

由眾成公司之策略草圖發現，其大部分的競爭因素受限於資源，表現並不突出。價值曲線若沒有明確焦點，未來眾成公司將因為一舉囊括所有競爭關鍵，而使資源更加分散。因此未來勢必要創造獨特又傑出之價值曲線，不以競爭對手為模仿對象，尋找另類的選擇，才能使價值曲線與其他與競爭對手大異其趣。因此，本研究研擬眾成公司未來之發展方向：

(一) 分解：依據不同顧客群採取不同之創新模式

創新依照情境區分為兩種：維持性創新與破壞性創新(Cristensen & Raynor,2003)。前指現有市場在位者朝著創造功能性更佳、價格更高之產品或服務予尚未滿足的高階顧客群，屬漸進式。後者則指企業創造功能更簡單、方便且低價之產品或服務給新顧客，屬於非連續創新，也就是說所創造的產業或市場將造成整體產業有重大變革。以產品性能、時間、新顧客層與新消費環境背景等三向度再將其區分為新市場的破壞式創新與低階市場的破壞式創新，掠奪市場在位者或主流價值網之市場，爭取過度滿足的顧客，市場在位者卻難與破壞者直接對決。在紅海競爭的企業，容易聚焦於相同的顧客群組。然顧客群的範圍很廣，且往往蘊藏龐大的藍海商機，必須看出各個顧客群在何處，並著手開發他們的需求。對於眾成公司而言，可各個擊破不同的顧客群分類，依照他們的需求採取相異之創新模式，此可為發現藍海的努力方向之一。將眾成公司在健身器材產業之創新模式整理如下《表 5-8》：

《表 5- 8》眾成公司創新模式

顧客群	識別	引發創新模式	眾成公司創新模式
尚未消費之新顧客	<ul style="list-style-type: none"> ● 「即將成為」之非顧客 ● 「態度抗拒」之非顧客 ● 「未經開發」之非顧客 	新市場破壞創新	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 各別擊破非顧客群。 ◇ 跨足另類產業，新市場的興起。 ◇ 新服務模式興起。
尚不滿足之顧客	<ul style="list-style-type: none"> ● 對於產品/服務感到不滿 ● 願意付出高價以改善效能 	高階市場維持性創新	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 朝向高階肌肉訓練器材市場，對器材產品與技術製程做改良式、漸進式的開發。
過度滿足之顧客	<ul style="list-style-type: none"> ● 不再願意支付高價取得較佳性能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新低階市場破壞性創新 ➢ 取代性創新 ➢ 使用產品所需要的技術程度降低 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 針對要求不高客戶提供更簡單、更便利、更容易使用的產品與服務。 ◇ 對心肺市場客戶採專業化服務模式。

資料來源：本研究整理

1. 尚未消費之新顧客：

將尚未消費之顧客，也就是非顧客群轉變為消費之新顧客(Kim & Mauborgne, 2005)。包括「即將成為」非顧客，此顧客位在市場邊緣，蘊藏著尚未開啟的龐大潛在需求，只要能提供其價值躍進，消除其隨時準備掉頭就走的主要原因，不僅留下，採購頻率亦會大為增加。第二類為「態度抗拒」之非顧客，企業所提供的產品或服務只是能滿足需求的一種選擇，且被其排除，應找出其拒絕的關鍵因素。第三種為「未經開發」之非顧客，應挖掘此非顧客與既有顧客的共通性，將其拉進新市場。藍海策略強調擺脫競爭，眾成公司應在現有市場中，佔有極佳的競爭優勢。換而言之，即在原有的非顧客群中找到廣大的新顧客，且是競爭對手所沒有能力跨足進來競爭的。因此眾公司可藉此建立新的服務模式興起，或跨足另類產業，改善健身器材產品或增加新功能。重點在於讓新顧客消費，創造新的價值網絡，而非戰勝現健身器材市場的在位者。

2. 尚不滿足之顧客：

目前健身器材產業中的業者的創新模式大都以維持性創新為主，即對公司的健身器材產品與技術製程做改良式的開發。在產品技術進步速度與消費者需求差距不大的情況下，新產品主要是在基本的功能與架構不變下，針對產品的外型或操作方面做更改。目前眾成公司不應與喬山公司正面衝突，否則無非是以卵擊石。每一家公司資源分配有限，必不可能面面俱，眾成公司若要走出差異化，創造價值，應補強自己的優勢，以本身最專長的產品出擊，攻擊對手弱處。「不求最大，但求最好」是眾成公司董事長陳聰達所抱持之經營理念。若無法做到全球市佔率最大，則做精做強。喬山公司最具優勢的產品在於心肺健身器材，肌肉訓練器材方面，則以眾成公司較具優勢，當初即是以生產重量訓練產品開始。因此，未來眾成公司可朝著高階肌肉訓練器材發展，打入與喬山或其他競爭者衝突最小之處的市場管道，在該領域做到最好，提供目前顧客上未滿足之產品與服務，積極朝全方位、高品質的利基產品邁進，強調高附加價值，且具合理價，達到物美價廉。除追求製造、設計及研發的品質及水準外，高水準客戶至上的服務是另一個更重要的追求目標。眾成已擁有一定程度之生產技術，未來如能加強與東南亞及中國大陸等海外生產基地之彈性製造能力，將增加本身優勢。

3. 過度滿足之顧客：

針對過度滿足之顧客，Cristensen 與 Raynor(2003)提出破壞式創新，強調的是企業應該有智慧的透視市場機會與趨勢，避免與強大廠商進在維持性創新上進行少有勝算的正面衝突。台灣的中小企業、尤其是根留台灣的傳統產業，不能再做大量生產、削價競爭的產業。當往自創品牌發展，應轉型走少量多樣化路線，提高競爭門檻，最好能選擇一條競爭者少、市場又不小的全新市場投入，才能開創屬於自己的藍海。因此，眾成公司可針對要求不高客戶提供更簡單、更便利、更容易使用的產品與服務，亦或是針對心肺市場客戶採專業化服務模式。

(二) 整合：重新檢視價值鏈，有效分配區域強處

每一間公司的資源有限，企業可重新檢視在價值鏈哪個環節存在著薄弱的地方，必定隱藏著利潤。在買方市場及生產能力過剩的情況下，市場上亦會存在許多相對獨立，且具有一定比較優勢的增值環節。對眾成來說，這些都是可利用的外部資源。然而，要讓這些分散的環節創造出新的價值，必須要用一個價值鏈把它們有機會地串聯起來，這就需要眾成公司掌握豐富的資訊，具有創新的觀念和敏銳的眼光，以及相關的知識和經營智慧。雖然在價值鏈整合上，眾成公司暫不可做到如同喬山般之優勢，卻可以將其應用在人力資源上，例如招聘價值鏈管理、新進人員價值鏈管理、E-learning 價值鏈管理等。將價值鏈管理應用到制度化與電腦化的整合應用，將可減少許多紙張資源的浪費，且易於維護。將日常各項管理制度與電腦化整合，例如：客戶抱怨、異常報告、內部稽核報告、供應商

考核。將價值鏈管理導入知識管理系統，例如：設備故障維修知識管理系統、製程參數設定知識管理系統、射出成型機條件設定知識管理系統、管理審查知識管理系統等，勢必能降低部份營運成本。

此外，將價值鏈的各項活動有效分配於優勢之區域，以利國際品牌的推廣與品牌價值的提升。以眾成公司而言，可加強兩岸分工方式以降低成本，好比製造面的部份，包括加工組裝包裝等移至中國大陸。初期以中國大陸為主力，之後並尋找下一個低成本加工國家，以增加彈性製造的能力。電控設計、測試、製造規劃、結構設計都留台灣，外觀設計部分則可移至接近海外市場面去做。透過網際網路與資訊科技，將全球各地價值鏈各項活動的有效串聯與整合，強化競爭力。

(三) 接近市場、了解市場趨勢

與歐洲國家、美國建立設計中心，使眾成公司設計的健身器材產品能夠更接近市場，並且有能力為歐美大廠進行整體設計、開發至生產。此外，增加接近市場面的行銷部門、服務部門，透過行銷、服務以更了解行銷之關係與最終顧客之喜好，於未來替自身品牌奠定基礎。

(四) 持續塑造國際品牌

轉型成功的喬山公司由全球運籌管理與價值鏈垂直整合著手，亦打造國際級的品牌。在健身器材產業中，品牌效應的影響力增加，產業集中度高，也代表品牌集中度有愈來愈高的趨勢。一個成功的國際品牌可以讓國際市場上的消費者區別出由該品牌名稱、品牌符號所提供的產品或服務與其競爭者之間的差異性。由於品牌代表了廠商的承諾，可以建立起消費者的偏好與忠誠，提昇企業的營運績效。有研究顯示，消費者願意付出額外 20% 至 25% 的價格，購買他們所認同的產品。有鑑於此，眾成公司勢必要繼續投注大量資源，加強在品牌的優勢。品牌有三個元素：定位、知名度、重置成本（施振榮，民 94）。要塑造品牌，創新在先，有了創新，有助於降低成本、提高定位和知名度；缺乏創新又要塑造品牌時，代表並未有太強的品牌定位，將造成成本高、效益差，即使長期經營，有一定的知名度，也無法長久維持其價值。因此，眾成公司在走向品牌時，必定需要以創新作為後盾，一方面為了回應市場需求；另一方面則是可以創造價值、有效實現價值，影響企業價值，否則將趨向苦戰。

(五) 策略聯盟，新闢市場

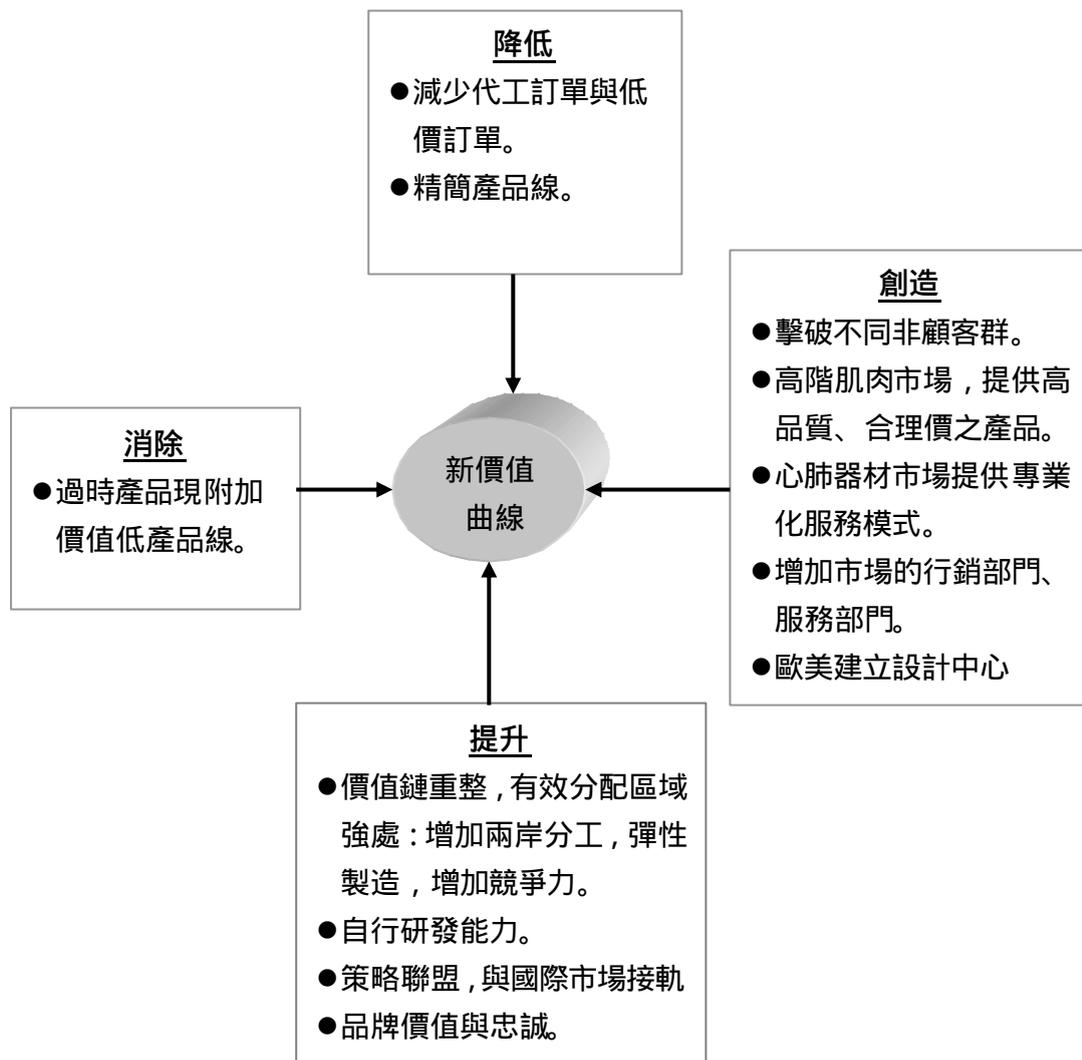
眾成公司目前的策略仍無法同時達到差異化與低成本。即使在關鍵零組件部分已開始自行研發製造，所產生的成本優勢卻不足以與其他競爭者相較。此時應善用策略聯盟的方式，組建專業人才團隊、建立策略聯盟、參與知識聯盟、建立獲取知識能力、建構整合能力、制度創新、建立學習型組織。除了改善眾成公司

在製程與管理上的技術，減少自己的投入，得到合作夥伴最大限度的協助；更可藉此與國際接軌，加速在國際市場成長的機會。此外，眾成公司亦必須考慮到在整個健身器材產業中的各種能力，透過對技術、管理、資金、資訊和市場資源的重新組合，形成新的、更強的協同優勢，最快的速度，最低的風險來創造最高價值。

眾成公司主要業務為 OEM、ODM，與 Body-Solid 產銷合作順利。然企業在核心事業成熟後，在追求成長時往往會因為害怕承擔更大的風險而陷入成長的魔咒當中，往往無法同時一面達到既有業務的穩定成長、另一方面又追求創新的突破(Christensen & Raynor,2003)。在與美國品牌公司 Body-Solid 策略聯盟方面，勢必得面對代工與品牌間的衝突問題，眾成公司應選擇不與委託代工的客戶做正面衝突。避免衝突的結果，一方面能夠穩住代工業務，與 Body-Solid 為最理想之製造合作伙伴。雙方的產品賣點、優勢與價格不盡相同，而在良好的市場區隔下，共存共榮，互謀其利；另一方面，藉著持續代工，能夠培植本身的實力，逐步達到生產上的經濟規模。

三、眾成公司之四項行動架構

創造藍海之價值曲線總是有別於同業，眾成公司藉由消除、降低、提昇、創造四項行動架構，使其策略組合與相同產業的一般輪廓不同，整理如《圖 5-5》所示：



《圖 5- 5》眾成公司的四項行動架構

資料來源：本研究整理

四、以藍海策略為基礎的事業層級策略

若將傳統策管理論中事業層級策略中 Who、What、How 重新組合與重新定位，或許可以改變市場疆界，發現藍海的機會。延續上一節架構，以藍海策略為基礎，結合事業層級策略中 Who、What、How 重新組合與重新定位，改變市場疆界，列於《表 5-9》：

《表 5-9》重新組合眾成公司之事業層級策略

	Who : 跨越策略群組	What : 改變產品定位	How : 生產、供應、廣告行銷、人力 資源管理等模型的改變 來增加模仿障礙、同時增加差 異化與降低成本。
眾成工業股份有限公司	中低階肌肉訓練市場	中低價位	<ol style="list-style-type: none"> 1.加強與東南亞及中國大陸 等海外生產基地之彈性製造能力，增加本身優勢。 2.繼續投注大量資源，加強在品牌的優勢。 3.增加市場的行銷部門、服務部門，接近市場面。 4.策略聯盟改善製程與管理上的技術，減少投入，得到合作夥伴最大限度的協助；藉此與國際接軌，加速在國際市場成長的機會。 5.重新檢視價值鏈，價值創造活動。 6.差異化可藉由跨足不同非顧客群，提供其不同需求之產品與服務所產生之價值。現有顧客則肌肉市場持高階發展；心肺市場提供專業化服務 7. 兼顧型組織。
	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>高階肌肉訓練市場</p> <p>低階心肺器材市場</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p>強調高附加價值，朝高階 然物美價廉方向發展。</p>	

資料來源：本研究整理

將喬山公司之事業層級與眾成公司相比較，發現喬山公司在事業層級策略上具有下列優勢：

- (1) Who：更能滿足市場需求。
- (2) What：產品有特色。
- (3) How：掌握進入市場的時機、掌握關鍵零組件、掌握關鍵技術與卓越管理。

喬山公司在事業層級策略上採取「整合成本領導策略/差異化策略」，並同時？企業與顧客做到價值創新，兼顧差異化與低成本，策略上已脫離紅海，航向藍海，能夠以低價供應差異化產品，獲得更持久的競爭優勢。反觀眾成公司在事業層級的 Who、What、How 上仍無法達到喬山水準，尚無法充分做到兼具差異化與低成本，若要走向喬山之路往心肺市場進一步發展，勢必有一段努力的空間，否則易陷於夾在中間的風險，既無法以低成本生產健身器材產品，產品也不具差異化特質。若是走出另一條藍海，也勢必得先打穩基礎，累積本身足夠資源、能力、知能。一旦發現藍海機會時，找出新的創造因素，才有能力將其付諸實行。

第六章 結論與建議

本章將依序敘述本研究之研究結論、未來研究建議及研究之限制。

第一節 研究結論

一、根據 Chan Kim 與 Renee Mauborgne(2005)對「紅海」之定義，認為在紅海市場中，產業的邊界明確且為大家所認可。廠商間彼此削價競爭，競爭優勢來自差異化與低成本抵換，且產業內有共通競爭規則。在此情況下廠商間競爭激烈，市場空間愈來愈擁擠，成長率日益下降。最後市場血流成河，淪為一片紅海。相對於紅海市場，「藍海」意味著現在所有不存在的產業，是超越競爭的市場空間。有智慧的企業會思考如何跳脫紅海，超越現有與競爭對手的惡性競爭，著眼在未知但亦不受當前競爭限制的市場。藍海策略下的競爭優勢在於突破既有的市場框架，開拓紅海以外的「非顧客群」。而其最重要的基石與核心概念為「價值創新」，企業的價值創新並非只是提高產品的技術競爭力，而是從成本結構與對買方顧客的價值主張而產生、降低成本結構方面，藉由「消除」和「減少」生產要素在產業競爭上使用所造成之多餘成本。買方的價值主張則藉由「提昇」與「創造」產業未提供之生產要素來產生差異化。此外，藍海策略最重要的突破性思考模式在於打破過去傳統競爭策略的兩難：價值 - 成本交換。雖然藍海中企業要追求價值創新，卻不代表高價值就必須付出高成本的代價。能夠兼顧差異化與低成本的優勢是因價值創新同時為企業本身與顧客製造價值躍進。

二、台灣健身器材產業目前的狀況符合 Chan Kim 與 Renee Mauborgne (2005) 對紅海之定義，陷入彼此廝殺的紅海困境中。台灣過去傳統產業成功的模式，往往是靠著廉價的製造來取得利潤，且由於國內市場有限，因而大部分企業會採取 OEM、ODM 的商業模式。初期的確可以獲得快速的利潤成長，然而隨著新興市場如中國、印度、泰國等東南亞國家的崛起，過去成功的廉價製造優勢早已不在，因此許多傳統產業漸漸靠著西進來降低成本。然誠如 Michael Porter 的競爭策略理論，低成本並非長久之計，當大部分的企業皆西進至大陸設廠時，彼此之間的成本差距便會縮小，最後即失去獨特的優勢，價值曲線亦不具差異性，而陷入彼此廝殺的紅海困境中。

三、個案公司喬山健康科技成功地在健身器材產業中創造藍海。所建立的藍海對於台灣其他健身器材廠商帶來正面的激勵作用。傳統產業的發展可能常會侷限於資金，以及有限的市場機會導致廠商規模不足，而無法成為國際大廠。然喬山卻成功的全球市場上創造出亮麗的成績。對於喬山公司目前雖也西進至大陸設廠，透過廉價的土地與工資降低成本，但與其他台灣健身器材廠商最大不同是，喬山公司並非由台灣發展的品牌行銷到國際市場，而是於 1996 年起短短十年內直接

至國際市場自創品牌，且針對不同市場區隔、通路創了四個品牌。不管是高科技或是傳統產業，台灣的代工優勢不再，國際市場的競爭優勢愈來愈白熱化，對訂單的選擇空間亦日益縮小，不僅要比成本優勢，更要比品牌與通路，此正是台灣業者最弱的地方，喬山公司卻能同時達成。透過藍海策略的消除、降低、提升、創造等四項行動架構，有效區隔品牌，且整合健身器材產業的價值鏈，產生廉價生產要素的優勢，並配合其全球運籌管理系統的能力，因而能掌握新興市場的機會，未來可因應世界各地的需求變化，做出前瞻性的規劃。這都是喬山所創造出的藍海，對於台灣傳統產業或是國際大廠都能成為很好的借鏡。

四、本研究另一間個案公司 - 眾成股份有限公司，價值曲線並未聚焦，且缺乏獨樹一幟的特色，易流於追隨者的角色，大部分競爭因素表現稍稍遜色，是典型身陷於健身器材產業紅海的例子。面對喬山公司所建立之藍海，眾成公司如何再成功發現藍海契機，本研究研擬幾個發展方向：

(一) 分解：依據不同顧客群採取不同之創新模式。藍海策略強調擺脫競爭，對尚未消費的新顧客，眾成公司建立新的服務模式興起，或跨足另類產業，改善健身器材產品或增加新功能，創造新的價值網絡。對尚不滿足之顧客，則朝向高階肌肉訓練器材市場，對器材產品與技術製程做改良式、漸進式的開發。過度滿足的顧客方面，則提供其更簡單、更便利、更容易使用的產品與服務。或於心肺市場客戶採專業化服務模式。

(二) 整合：重新檢視價值鏈，設計新的價值鏈。

(三) 增加市場的行銷部門、服務部門，接近市場面。

(四) 持續塑造國際品牌。

(五) 策略聯盟，與國際市場接軌。

以藍海策略為基礎，整理出喬山與眾成公司之策略層級策略發現，眾成公司若要走向喬山之路往心肺市場進一步發展，勢必在掌握進入市場的時機、掌握關鍵零組件、掌握關鍵技術與卓越管理、產品有特色、滿足市場上做努力。在事業層級策略朝著「整合成本領導策略/差異化策略」發展，Who、What、How上達到喬山的水準。若是走出另一條藍海，也勢必得先打穩基礎，累積本身足夠資源、能力、知能。一旦發現藍海機會時，才有能力將其付諸實行。否則以其目前的狀況，尚無法充分做到兼具差異化與低成本。反而容易陷於夾在中間的風險，既無法以低成本生產健身器材產品，產品也不具差異化特質。

第二節 未來研究建議

一、實務上之建議

創新方法與所需進行的策略是息息相關的，任何形式的創新都會為產業或市場帶入活力與動能，將所有參與者導入良性的循環體系中。尚未消費的顧客市場之創新；在既有市場外開創新的市場，其市場成長率高且快；過度滿足與不滿足的顧客市場之創新，是在既有市場再作區隔，或將市場大餅稍加擴大，成長較為緩和。然而每一種型態的創新並非恆久不變，動態的產業環境，勢必會鼓推廠商持續不斷作創新，廠商必須積極因應與採取行動。因此以下針對喬山公司與眾成公司提出實務上之建議：

(一) 喬山公司策略建議

1. 適時重新啟動價值創新，藍海與紅海兼併

創造了藍海並不代表及要忽視紅海市場。紅海意指企業的現有產品，它能為企業提供獲得目前收益的能力，但一個是未來，一個是現在。藍海和紅海需要兼併，就好比《孫子兵法》中談到正和以奇勝，正是打正面戰，與競爭對手打價格戰的，靠此來阻擊對手；奇是出奇兵，靠它獲得利潤的。因此，正可用來指紅海，奇就是藍海。換句話說，一個企業可能有一部分是做品牌推廣的，和競爭者打削價競爭；一部分產品是尋求利潤的。此外，企業成功創造藍海之後，勢必會有為後進者模仿而迅速跟進，使藍海最後又漸漸趨向紅海。故紅藍海兼併可能比強調單純的藍海來得更好，亦更符合實際狀況。

因此，喬山構建了未來，就是藍海，現實面卻仍會有一些紅海中的競爭對手，總有紅海中的業務，所有的藍海最終都會變成紅海。W.Chan Kim 與 Renée Mauborgne 兩位教授所提出之「藍海策略」的重點並非只開創藍海不需要紅海，企業既要經營紅海，亦要開創藍海，紅海是保證當下的生存，而藍海是開創明天。因此企業永遠，也不應該失去在紅海中競爭的能力，而是以紅海的策略思想稍加補充，將其推向藍海。喬山公司即使創造出藍海市場，然一旦競爭加劇，總供給大於需求時，又會開始出現流血的競爭。換言之，喬山公司主要以漸進式創新在紅海中創造了藍海，相較於利用破壞式創新所建立之藍海，容易被競爭者模仿，必須隨時重新描繪價值曲線，檢視四項行動架構，並與競爭對手相比較，藉以由價值曲線重疊的狀況來了解藍海轉為紅海的程度，再決定是否須重新創造價值。

以喬山公司而言，全球運籌管理能力與價值鏈整合的優勢非常強，未來可持續設想把現有的核心競爭力，透過創新將其重新配置或重組，應用到新產品市場

上。亦即 Hamel & Prahalad(2004)所指「白色地帶」，如《表 6-1》，類似改變現有疆界，將未來由藍海轉為的紅海再延伸出創造新藍海。

《表 6-1》建立喬山核心競爭力課題

	產業	
	現有產業	新產業
新核心競爭力	十年後第一	機不可失
現有核心競爭力	填空	白色地帶

資料來源：競爭大未來(Hamel & Prahalad,2004)

此外，儘管喬山公司將後進者遠遠拋在後頭，仍需隨時注意價值曲線有無被後進者模仿，而針對現有競爭者採取策略建立障礙。根據 Hill & Jones(1998)提出有下列策略可阻止現有競爭者：(1)價格訊號；(2)價格領導；(3)非價格競爭：市場滲透、產品開發、市場開發、產品增值。

2. 抓住未來趨勢

(1)大陸健身市場的興起令人咋舌，高檔健身俱樂部慣用世界一流的產品，並不像東南亞健身俱樂部使用二流產品或是一流所淘汰的二手貨。喬山目前已和全球最大健身俱樂部連鎖店 Berry 及中國體育委員會合作在大陸開設健身俱樂部連鎖店，未來可望投資更多於大陸市場。

(2)未來健身俱樂部與 SPA 產業為持續為重要的通路。喬山公司須持續使市場客戶下單，好的健身俱樂部器材必須三年一換，才能拉攏會員的支持，因此喬山公司的利基就在每年推出有新造型、新功能的機種，客戶至少會換下舊產品的三分之一，這也是為何專業可以一眼看出客戶的產品三分之一是一年新，三分之一是二年新，三分之一是三年新的，這個三分之一的淘汰率就是發展利基。

(3)健身器材不屬於醫療器材，免除了法規上查驗登記與送審之限制，因此可以在產品研發方面屢次展現出較高的自由度，在銷售管道方面也可以發展出較為靈活的營運模式，這對我國多偏向中小企業形態之醫材廠商而言，確實是值得可慮可以切入之產業領域。尤其成功的醫療器材產業仰賴相關的成熟產業有效的整合，喬山公司已早一步投入，在此方面均極佔優勢，未來應更積極投入醫療器材領域的研發與產銷，但在全球化的競合環境中，必須有明確的產業發展定位，俾讓世人對醫療器材方面的需求時就想到台灣。除此，還要有核心競爭優勢，成為商業談判籌碼，以及以厚實的基礎研發能量，作為產業發展的永續動能。當然，培育具備國際競合能力的專業管理人才，更是業界邁向自有品牌與國際市場所須努力做到的。

3. 推出主流設計

未來可朝向推出共同的設計、規格，使其形成主流標準。一方面可以更進一步降低成本結構，另一方面則可建立障礙，增加輔助性產品之供應量。

(二) 眾成公司策略建議

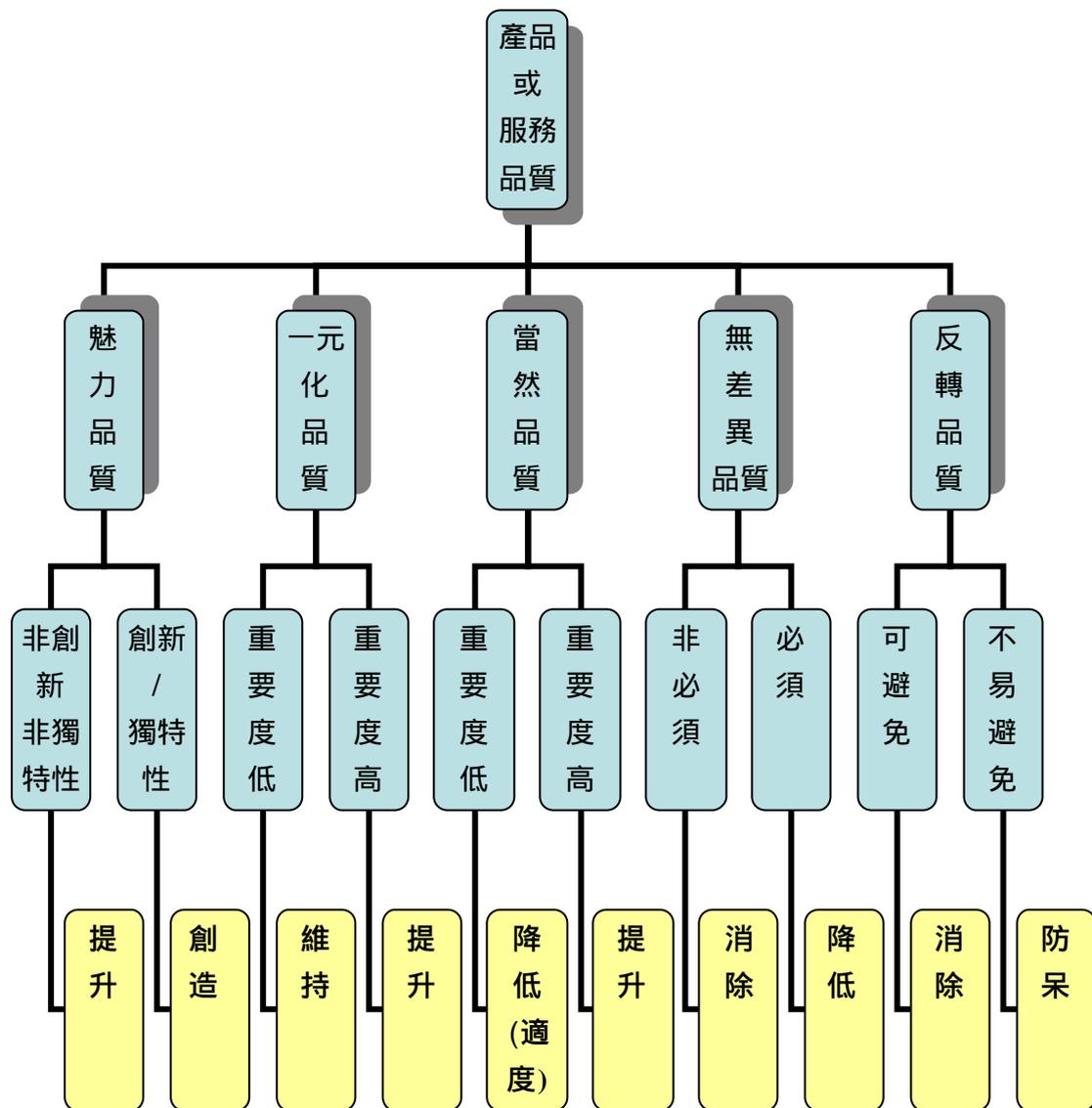
1. 要執行藍海策略有一先入條件，及企業本身內部核心能力需足夠，也就是企業所擁有的資源、能力、與知能皆具備，一旦企業找出新的創造因素，畫出新的價值曲線時便有能力去執行藍海策略。因此，建議眾成公司必須持續先打穩基礎，維持一定程度之 OEM、ODM 訂單，培養自身實力。
2. 然面對要走品牌與代工之間的衝突，可採取「兼顧型組織」Charles A. O' Reilly & Tushman M. (2004) 之研究認為企業可以同時推動大規模的創新活動，亦可保障原有的傳統產業。秘訣在於企業推動創新活動時需採用「兼顧型組織」，研究發現有九成公司採用此組織結構可成功達成目標。換而言之，眾成公司可另外獨立設置全新的探索部門，與傳統的代工部門區隔開來，並由資深決策主管階層密切督導，讓兩個完全不同的策略、程序、架構、文化各自獨立並行存在，並整合到既有的管理階層中，使部門之間能互相輔助，又能避免互相污染。一方面維持並運用既有的優勢，另一方面又能開創未來，同時達成雙方面的目標。
3. 眾成公司現已跨出建立自創品牌，可以自行決定市場價格，未來若再加強其掌握通路的優勢，便可減少經銷商的成本，將利潤回饋給本身，進而擁有更大的價格調整彈性空間。

二、學術上之建議

藍海策略推出之後，提供企業找出未來創新價值的工具，也就是利用四項行動架構。然而，企業想要完成這四項行動架構並不是件容易的事，近來有學者（楊錦洲，管理雜誌 381 期）提出可利用日本品管專家狩野紀朝(Noriaki Kano) 與高橋文夫、瀨樂信彥等學者在 1984 年提出二維品質模式(Two-Dimension Model)作為思考四項行動架構的輔助工具。

狩野紀昭等學者將產品要素分成五大類（李旭華，民 92）：魅力品質要素(Attractive Quality Element)、線性品質要素(One-dimensional Quality Element)、當然品質要素(Must-be Quality Element)、無差異品質要素(Indifferent Quality Element)、反轉品質要素(Inverse Quality Element)等。二維品質突破一般線性思考的空間，其應用在策略上時，不但能洞徹顧客的心、找出潛在的顧客需求，如魅力品質更能鼓勵創新並注重顧客抱怨(戴久永，管理雜誌 260 期)。故企業在思考四項行動架構時，可以 Kano 的二維品質模式作為輔助工具。企業將產品要素或品質屬性依照 Kano 模式明確區分出之後，對於藍海策略的四項行動架構便能更

有方向去進行，並儘速的將顧客需求轉換到產品上。楊錦洲(管理雜誌 381 期)認為可按照下列原則來進行，如《圖 6-1》所示：



《圖 6-1》 建立於 Kano's model 之上的藍海策略

資料來源：管理雜誌381期

1. 消除：

可以避免的反轉品質的產品要素必須一定要予以消除；此外，並不是必須之無差異品質要素也可一併消除。

2. 降低：

若無差異品質要素是必須的，則不能加以消除，卻需要降低其投入程度；另外，重要程度低的當然品質也應適度的降低。

3. 提升：

當魅力品質要素屬於非創新、非獨特性，卻仍具有吸引顧客的魅力，應該加以提升；此外，重要度高的線性與當然品質亦必須加以提升其投入程度。

4. 創造：

魅力品質要素具備時會大幅提升顧客享受產品或服務的附加價值，因而帶來興奮與喜悅感，對產品或服務更加地滿意。因此具創新、獨特性的魅力品質是創造的對象。

Kano 的模式及概念最主要的功用是可以協助企業消除、降低顧客不滿意的因素，避免顧客流失；提升令顧客滿意度增加的因素。困難度高的是推出具「創造」的產品因素，也是四個行動架構中最具爭議的部份。然而值得注意的是，Kano 模型可以幫助企業找出創造的品質因素，但有些品質屬性是隱藏的，並未顯現於外。因此，研究者使用 Kano 模型時只能將其當做一個思考的輔助參考平台，卻不能完全倚賴之。沒有顧客抱怨時，可能並不代表顧客是滿意的，因為他們可能根本不知道有其他選擇，或有更好的產品服務。好比少量多樣的製造生產、贈品行銷、產銷分離...等等，已是紅海中企業普遍的策略，不代表他們滿意或喜歡該產品或服務，並不能歸屬於創造的部份。故企業利用 Kano 模型來對顧客品質做調查時，不僅考量到現有的顧客群，也要思考到對原有的顧客群以外廣大的非顧客群是否也具吸引力。魅力品質要素在未來是有可能很快變成一項當然的品質特性。也就是這些產品或服務的品質要素是會隨著時間、空間、使用對象以及環境變遷而跟著顧客的需求改變，企業應隨時注意調整，才可以發揮「創造」策略的功效。

本研究受限於時間與資源的限制，並未針對健身器材產業的顧客端作調查研究，後續研究者可以利用 Kano 二維品質模式來對顧客品質做深入調查，利用調查結果將各品質要素區分，重新定義價值曲線，輔助企業之四項行動架構的成形，俾能協助產業在發展藍海策略上更為完善。

第三節 研究限制

本研究在文獻探討、研究設計以及相關資料的收集分析上，雖然經過理論與實務面的仔細思考，並力求其嚴謹與完整。但是受到諸多主客觀環境的影響，仍有未盡完善之處，且不免有疏失與遺漏的地方。因此，本研究的相關研究限制如下所列：

一、藍海策略為新興策略議題，過去與其相關之參考文獻甚少，有待未來繼續研究與探討。

二、受訪者的意願，以及受訪者的各種業務保密考量，多有可能造成資料的偏頗與不精確。

三、本研究主要是從企業主角度作藍海策略之探討，雖文中提及Kano模型可用來輔助藍海策略的形成，但礙於時間限制並未實際操作，更深入地由消費者的角度作研究。故未來若能實際加入消費者觀點俾能增加此相關研究之完整性。

四、由於深度訪談是典型的非隨機性小樣本研究，故結果的推論性可能會因為研究者主觀的想法而產生問題。例如策略草圖的部份，為少數高階經理人的主觀判斷結果，因而無法將兩家不同的公司相提比較。未來若能夠召集相關高階經理人共同開會討論，再向顧客、競爭對手的顧客與非顧客尋求意見，透過不斷的回饋修正，俾能協助企業研擬出對其最好的未來策略。

參考文獻

中文部分

- Afuah A. (2000), 創新管理(徐作聖、邱奕嘉譯), 華泰。
- Christensen C.M.& Raynor M.E. (2000), 創新的兩難(吳凱琳譯), 商周出版。
- Christensen C.M.& Raynor M.E.(2003), 創新者的解答(李芳齡、李田樹譯), 天下。
- EMBA 世界經理文摘(2002), 第 185 期, 1 月。
- Hamel, G. and C.K. Prahalad(2004), 競爭大未來(顧淑馨譯), 智庫。
- Hill & Jones(1999), 策略管理(黃營杉譯), 華泰。
- Kim W.等(2002), 創新(應小端譯), 天下遠見。
- Kim W. Chan & R. Mauborgne(2005), 藍海策略(黃秀媛譯), 天下。
- Rita McGRATH & Ian MacMILLAN(2005), 突破市場搶手策略(Market Busters), 大師輕鬆讀, 第 144 期。
- Slywotzky, A. and Richard W.(2005), 創新的原點(洪瑞林譯), 藍鯨。
- Shane, S.A.(2005), 科技創業創業聖經(徐永宜譯), 台灣培生教育。
- 王文信(2001), 「台灣健身器材產業西進大陸策略分析 - 以喬山為例」, 國立交通大學科技管理 EMBA, 碩士論文。
- 王順慶(2004), 「台灣中小企業企業主的產品創新途徑及其相關因素之探討」, 國立交通大學管理科學系, 碩士論文。
- 王靜怡(2005), 「企業創新管理活動與績效之研究 - 以台灣健身器材廠商為例」, 東海大學國際貿易研究所, 碩士論文。
- 江京芳(2005), 「廠商自創品牌決策關鍵因素之研究~以台灣健身器材廠商為例」, 東海大學國際貿易研究所, 碩士論文。
- 朱博湧(2006), 藍海策略台灣版：15 個開創新市場的成功故事, 天下遠見。
- 李希敏(2006), 健康概念席捲全球, 健身器材市場可期, 工研院 IEK-ITIS 計畫。
- 吳基輔(2004), 「以Kano的二維品質模式探討數位相機使用者滿意度之研究」, 國立東華大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 林世彬(2006), 「策略機會矩陣模型之發現與應用」, 東海大學國際貿易研究所, 碩士論文。
- 施振榮(2000), iO聯網組織:知識經濟的經營之道, 天下。
- 施慶塗(2005), 「台灣健身器材產業競爭優勢之探討 -以期美公司為例」, 大葉大學事業經營研究所碩士在職專班, 碩士論文。
- 莊泰旭(2002), 「Kano品質模式在汽車市場調查之研究- 以中、印汽車業為例」, 元智大學管理研究所, 碩士論文。
- 陳人楷(2004), 「中小企業經營策略研究 - 以中部地區五家小巨人獎企業為例」, 國立雲林科技大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 黃國峰(2005), 政大ONLINE春季號。
- 黃博偉(2006), 健身器材的市場分析與發展趨勢, 工業技術與資訊月刊, 四月,

頁13-16

楊錦洲(2006), 管理雜誌, 第381期, 頁129-131, 3月。

蔡宏明(2000), 全球化、數位化與快速化時代的全球運籌管理策略, 經濟情勢暨評論季刊, 第六卷, 第一期。

賴騰茂(2004), 「以全球運籌之觀點論台灣 PCB 產業的危機與轉機」, 元智大學工業工程與管理研究所, 碩士論文。

戴久永(1996), 創造魅力品質, 管理雜誌, 第260期, 頁92-93, 2月。

蘇朝墩 (2004), 專訪日本品質大師 - 狩野紀昭博士, 品質月刊, 第四十卷, 第五期, 頁14-16。

英文部份

- Afuah, A. (2003), "Innovation management: strategies, implementation and profits.", 2nd ed., P.70, *Oxford University Press*.
- Henderson Rebecca M. & Kim.B.Clark (1990), "Architectural Innovation : the Reconfiguration of Existing Product Technologies and The Failure of Established Firms." *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.9-30.
- Hill & Ireland & Hoskisson (2004), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization-Concepts", South Western, a division of Thomson Learning, Inc.
- Kim W. C. & R. Mauborgne (1997), "Creating New Market Space," *Harvard Business Review* 77, 1-2, pp83-93.
- Kim W. C. & R. Mauborgne (2000), "Knowing a Winning Business Idea-When you see one", *Harvard Business Review*, 9-10, pp.129-138.
- Kim W. C. & R. Mauborgne (2002), "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review*, 6, pp.76-83.
- Kim W. C. & R. Mauborgne (2005), "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice", *California Management Review*, 47(3), pp.105-121.
- Kim W. C. & R. Mauborgne (2005), "How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant", *Harvard Business Review* , No.4, Vol.13.
- Linda S. S. & T. Dave(2005), "Let Go to Grow," *Prentice Hall*.
- Tushman M. & C. A. O' Reilly (2004), *Harvard Business Review* 32, May, pp52-60.
- Van der Hoop, J.H.(1992), "Global Logistics - What's So Specific? " *Council of Logistics Management :Annual Meeting Proceeding*, pp.135-146.