

東海大學會計學系碩士在職專班

曾明國 君 所撰碩士論文：

動態競合模式在公司成長應用之研究

業經本委員會審議通過

碩士論文考試委員會委員

蔡學章

杜財丁

許恩得

指導教授

許恩得

系所主任

林秀鳳

中華民國 107 年 1 月 18 日

謝辭

對一位讀的是機械工程，做的也是與機械相關行業的我，突然在外商服務期間想要再進修，而且要與財務、會計相關的科系，原因是每次開高階經營會議時總是覺得這方面知識不足，就在這時我的學長蕭義明先生介紹我東海會計研究所EMBA招生中，要我趕快報名應考，經過一段時間準備後，如願考取了東海會計系第五屆的EMBA在職專修班，所以蕭學長是我第一個要感謝的人。謝謝您願意推薦我。

進入學校開始就讀後，的確感覺吃力，但感謝上帝為我預備的都是好教授，上課時讓這批老學生喜歡聽課並吸取了很多以前沒學過的知識，因為我是由工程轉學商業，最重要的事經過會計系諸位有經驗又有熱誠的老師們教導後，我自己改變得叫老闆、同事們都驚奇，也要借此機會向所有教導會計系EMBA學生的老師們致謝，謝謝你們犧牲假期，甚至晚上的時間來教導我們。

最後，當然最辛苦的，也是我最要感謝的人-我的指導教授許恩得主任，他不嫌棄我的才疏學淺，又彼此都很忙碌的情況下，仍一次又一次的教導我，修正我的論文，而且建議我以自己經營的公司為例，做成一篇對企業發展有助益的論文，的確在這段準備論文期間因為許主任的教導而把自己的企業經營以動態競合策略及其中的價值網當工具，分析公司的過去、現況而可以規畫未來，這是我最大的收穫，也是最感恩的事。

當然若不是上帝賞賜機會，就沒有重新學習及遇見這麼多幫助我成長的人，感謝上帝讓我在人生的旅途中，因為這篇論文的完成又向前邁進一大步。

曾明國謹誌於
東海大學會計研究所
民國一〇七年二月

動態競合模式在公司成長的應用之研究

-以言昇國際事業有限公司為例

指導教授：許恩得博士

研究生姓名：曾明國

研究生學號：G99437002

摘要

中小企業是台灣經濟發展的重要基石，其中健身器材產業發展是由代工開始轉而朝向產品設計至品牌發展。

由於產品項目包含有氧運動、自由重量及肌力訓練等器材種類繁多，若由一家製造工廠生產所有器材來滿足客戶需求，則生產線勢必複雜且投入管理成本亦太高。唯有利用台灣優質的供應鏈分工合作，由A廠生產跑步機，B廠生產橢圓機、健身車，C廠生產舉重設備，並可經由貿易商成為串聯者，以滿足客戶之需求。

然而言昇國際事業有限公司(Afar Sports Ltd.)卻不同於傳統貿易商的做法，以其獨特的模式成為專門生產跑步機的鉅泰實業股份有限公司(Greenmaster Industrial Corp.)的行銷者，並由顧客身份調整為其互補者兼顧客，互競互補，把餅做大。

本研究旨在探討此貿易公司利用競合策略中的價值網，因參賽者的改變，而使得公司的經營績效完全不同，適時改變賽局的五大要素PARTS，以平衡計分卡(Balanced Score Card, BSC)衡量績效，並在公司發展歷程中分析出不同時期的動態競合模式軌跡，藉由本研究發現1.與唯一供應商成為競爭者共同競爭開放的市場並與該供應商合作特定的市場把餅做大；2.與多數供應商合作但卻成為競爭者，則縮小了市場；3.與客戶結合，以成本價提供健身設備給客戶，讓客戶具最強競爭力並與其合作成為伙伴，使本身的企業版圖得以擴大。藉此研究結果供該企業未來發展之依據並分享給相關產業欲持續成長者之參考。

關鍵詞：動態競合模式、平衡計分卡、價值網

A Study on Dynamic Co-opetition Model for a Company's Growth -Using Afar Sports Cooperation Ltd. as a Case

Advisor : Dr. En-Te Hsu
Graduate Student : Ming-Kuo Tseng
Graduate Student No. : G99437002

Abstract

Small to Medium Enterprises(SMEs) make up an important cornerstone of Taiwan's economic development, in which the fitness equipment industry has developed from Original Equipment Manufacturer(OEM) to Original Design Manufacturer(ODM), and even Ordnance Bench Mark(OBM).

With wide varieties of products including aerobic exercise, free-weight training, muscle training, etc., the production line is bound to be complex with costly management if all the equipments are to be supplied by one manufacturer to meet customers' needs. Only by utilizing Taiwan's high-quality supply chain system: manufacturer A to supply treadmills, manufacturer B to supply elliptical machines and exercise bikes, manufacturer C to supply weight-lifting equipments, only then be concatenated by merchants.

However, Afar Sports Ltd., unlike traditional merchants, operates uniquely as the marketer of GreenMaster, which specializes in the production of treadmills, and complements as a customer.

The purpose of this study is to examine the value net with the changes in prayers within Afar Sports Ltd.'Cooperation LTD., who use different co-opetitive model, in different period of company's history then the results is completely different performance. Timely using the five elements of PARTS, measuring performance with Balanced Score Card(Balanced Score Card, BSC), and analyzing different courses of dynamic co-opetition during the development of the company. By this study found: 1.Become a competitor with the supplier to compete with the open market and cooperate with the supplier for specific market. 2.Cooperated with multi suppliers seems cooperated for all the markets, actually is competed each

other. 3. Working with a customer and provide the cost low price to the customers and let customers with the most competitive to win the market and expand our business scope. All the studied results is for the reference of the future development of Afar Sports Ltd. and others as well.

Key words : Dynamic Co-opetition Model, Balanced Score Card, Value Net



目錄

謝辭	I
中文摘要	II
英文摘要	III
目錄	V
表目錄	VII
圖目錄	VIII
第壹章、緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的與架構	3
第三節、研究方法	4
第四節、研究對象	5
第貳章、文獻探討	6
第一節、理論探究	6
第二節、動態競合策略探討	11

第參章、產業分析	14
第一節、健身產業分析	14
第二節、產業供應鍊分析	18
第四章、研究個案	23
第一節、公司發展歷程及主要營業內容	23
第二節、動態競合策略分析	30
第三節、本章小結	45
第五章、結論與建議	46
第一節、結論	46
第二節、建議	48
參考文獻	49



表目錄

表 3-1	台灣近年來健身器材出/進口總額.....	17
表 4-1	言昇國際歷年發展進程及事項.....	27
表 4-2	言昇國際 2000 年~2016 年營業額及獲利表.....	29
表 4-3	1999 年以前鉞泰實業澳洲、紐西蘭客戶營業額表.....	31
表 4-4	2000 年以後鉞泰實業澳洲、紐西蘭客戶營業額表.....	32
表 4-5	言昇國際 2000 年~2016 年營業額及主要市場表.....	35
表 4-6	中力健身房會員數統計.....	44



圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	3
圖 2-1	價值網.....	8
圖 3-1	全球健身器材產業進口成長圖.....	15
圖 3-2	產業鏈圖表.....	20
圖 4-1	言昇國際營業額示意圖.....	29
圖 4-2	言昇國際不同競合策略不同獲利示意圖.....	30
圖 4-3	既競爭又合作擴大顧戶群.....	31
圖 4-4	言昇國際 1999 年~2007 年獲利示意圖.....	34
圖 4-5	同一產品多人競爭.....	37
圖 4-6	言昇國際 2008 年~2011 年獲利示意圖.....	39
圖 4-7	獨一合作與統合眾競爭者之競合模式.....	41
圖 4-8	言昇國際 2012 年~2016 年獲利示意圖.....	43

第壹章、緒論

第一節、研究背景與動機

一、研究背景

1. 分工合作、完整的衛星供應體系

台灣地小人稠，特別是西海岸的台中，是機械業、單車業、健身器材業的製造生產大本營，而台灣的產業又是以中、小企業為主，約占企業總數的97%(經濟部中小企業白皮書 2016)，因此「老闆」階級比比皆是，很多微型企業就是老闆兼員工，從頭到尾一個人，或是兄弟檔，或是夫妻檔，如此小型企業落居在方圓50公里的城市，好處優勢是，要組裝一台機械，或一部單車，或一部跑步機，裝配工廠可以不需任何設備，以完整的衛星供應鏈(劉明維2017)，可以在下單完畢三日內取得所需零件，順利組裝完畢出貨，裝配工廠不必負擔因為要生產零件而投下巨額購買各式各樣不同的設備，也不需聘請過多的人力操作設備，只要負責設計開發成品，發包給協力廠商即可，而協力廠所投資的生產設備，可充份利用生產雷同零組件給不同的中心廠，物盡其用，使設備使用率達到最大化(劉仁傑、謝章志 1999)。

2. 結合同業串聯成為「聯盟」企業

由於健身、健康產業產品包羅萬象，依使用場所可分為家用器材，顧名思義就是用於家庭，又有商用器材用於旅館、專業健身房或社區的健身中心用途(王文信、袁建中 2001)。而以功能分類又可分為有氧運動設備，例如：跑步機、橢圓滑步機、健身車、競賽車等。力量型設備如同單功能機、二頭肌訓練器、引體向上機等。自由重量訓練器如同啞鈴、壺鈴、舉重床等等。這些林林總總各式各樣的器材若全部都集中在同一家工廠生產，不但物料管制、庫存管制、設計變更管理等都會造成極大不便，且成本增加，若能分門別類生產跑步機工廠專門生產跑步機、生產單車的工廠就專門生產橢圓車、健身車等車類，生產舉重床的就專門生產仰臥起坐機、舉重床等管類器材(王文信、袁建中 2001)。這樣不但可以提高生產效率且可降低生產成本、提升競爭力，而貿易商或客戶採購代表即可扮演串聯角色，把不同廠商生產之不同功能產品串聯成系列產品嚴謹為品質把關，以滿足客戶需求。意味著貿易商將成為產業網絡中的中心點(黃郁喬 2009)。然而理想的規劃，但卻因為各

個生產不同功能器材的工廠，擔心自己的客戶向同業採購不同器材，而被搶走客人，若同業也投入生產類似自己工廠生產的器材客戶因而轉單，因此紛紛投入設備，擴大領域，生產一系列有氧器材如跑步機、橢圓機、健身車、競賽車等來吸引客人全數向其購買。而國外客戶或採購代表也因為同業競爭激烈而想取消中間商的介入，讓出更多毛利空間及直接接觸供應商，使資訊可更透明化，因此貿易商的生存空間也受到威脅。

二、研究動機

以一專業經營健身器材的貿易公司為何在其公司發展歷程中，營業額及獲利能力皆發生了巨大的震盪，最終卻又擴展至健身房連鎖店，其中的經營模式似乎與其公司的成長有關，因此想藉此研究找出其經營模式改變之軌跡與公司成長之關係，以供該公司未來發展之參考。



第二節、研究目的與架構

一、研究目的

在既有的競合關係理論基礎下，透過個案研究進行演繹論證，來解釋理論現象在個案產業中的因果關係，並提出支持或檢視競合關係理論存在之處，尋求變項之間因果的關係脈絡，故本研究採用個案研究法為本論文之研究策略。選擇言昇國際事業有限公司(Afar Sports Ltd.)做為個案公司(以下簡稱言昇國際)乃是因為這家公司能在不同的時代運用其不同的競合模式，致使其與供應商及客戶之三角關係，演化出不同階段有不同之競合策略，使多方受益，形成多贏局面，獲得市場的肯定，足以借鏡，讓經營者時時以「創新的競合策略」，不斷的調整演化，讓企業屹立不搖，永續經營。

二、研究架構

本研究第壹章首先界定研究問題，再根據研究背景及動機，發展出研究目的。第貳章藉由理論探究與相關理論探討。第參章分析健身器材界全球概況，台灣概況，並瞭解其產業鏈。第肆章研究個案公司分析。第五章為結論與建議。

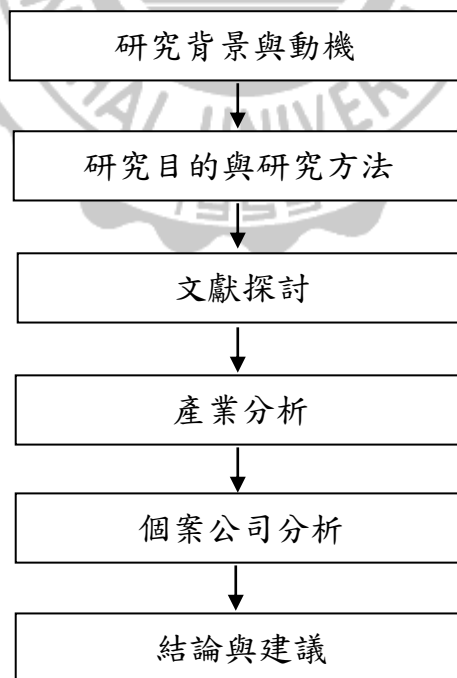


圖1-1 研究流程圖

第三節、研究方法

研究方法可分為量化與質性兩大類，依研究目的分為探索性研究(Exploratory)、描述性研究(Descriptive)、假設檢定(Hypothesis Testing)以及個案研究(Case Study)等類型(Cavana, DelahayeandSekaran2001；蕭瑞麟2007)。本研究採個案研究法深入公司歷史發展過程，探討真相，分析問題的產生與演化，最後得到有系統的結論。

個案研究法屬實證探究(Empirical inquiry)之一種特殊形式，研究在生活背景下所發生的真實現象，事件之現象跟背景沒有清楚的界線，且事件的資料倚賴多重證據的來源。個案研究設計又分為單一個案及多重個案兩類(Yin1994)。將個案研究設計分為四種研究設計類型：1.單一個案（整體性的）單一分析單元設計；2.單一個案（嵌入式的）多重分析單元設計；3.多重個案（整體性的）單一分析單元設計；4.多重個案（嵌入性的）多重分析單元設計。

本研究採取單一個案（整體性）單一分析單元設計，藉由個案深入研究得到強而有力的證據，有較為穩健(robust)的推論(HerriottandFirestine 1983)。

本研究乃依據前述的企業經營模式定義，針對健康器材產業貿易及採購代表之言昇國際為研究對象，依照個案研究法對個案進行實證性研究以初級資料為主；並輔以次級資料的蒐集與分析，希望藉由各層面不同角度切入實務現象，作為修正本研究所提模式之依據。

第四節、研究對象

本研究以言昇國際做為研究對象，個案公司初期以國際市場行銷專長來輔助以研發、製造生產為專長的鉑泰實業股份有限公司(Greenmaster Industrial Corp.) (以下簡稱鉑泰實業)，運用競合策略中的價值網為工具，調整了與鉑泰實業顧客與供應商關係轉為互補者兼供應商的關係，成功地完成了把餅做大的計畫。以賽局理論為架構，融合了Potrer(2008a)的策略及價值網為方法，又找出客戶群中離言昇國際最接近之經營理念，又具有價值性(Valuable)、稀有性(Rare)、不可模仿性(Inimitable)、不可替代性(Non-substitutable)的中力健身房(Central Power Gym)成為合作的對象由供應商的角色轉為連鎖健身房中力健身房的互補者兼客戶之關係進而成為合夥人角色，成功地擴張言昇國際的企業版圖。



第貳章、文獻探討

第一節、理論探究

一、產業競爭模式分析

結構行為績效模式(Structure-Conduct-Performance, S-C-P)為產業經濟學家解讀產業結構、廠商行為與經營績效關係最常使用的分析模式。直覺上產業競爭行為影響了經理人的決策制訂，隨後決定了公司的獲利性(Nickell 1996; Porter1990)。Porter(1980)認為從產業結構來看，產業的獲利潛力會受到競爭密度及議價能力的影響，產業內個別公司超額利潤潛力的創造取決於競爭密度，獲利潛力的實現取決於議價能力。更進一步認為產業內實際競爭密度與潛在競爭密度，都可能影響廠商的獲利能力。產業競爭通常指的是市場上賣方爭先將商品出售給買方的一種行為。換言之，即是公司試圖從競爭對手贏得業務的程度。因此產業競爭往往影響了經理人的管理決策，隨後影響了公司的獲利能力(Porter1990)。Porter(2008b)重新審視了競爭五力對企業獲利能力的影響，分別為新競爭者的威脅、供應商的議價能力、消費者的談判能力、產品的替代性以及現有競爭者的威脅，並認為五大競爭作用力決定了產業的獲利能力，並成為企業制定決策時最重要的因素(張森河、黃紹彥、王登仕與康熙宗2016)。

本研究主要以(Brandenburger and Naleff1996)的「價值網」(Value Net)及(許恩得2004)譯「競合策略-賽局理論的經營智慧」(Co-optition)(原著Brandenburger and Naleff1998)來分析個案公司在各個面向裡所採用的策略，並且對於其經營模式的改變。

1.五力分析

競爭和合作看起來是尖銳對立的兩種關係，但是現實社會中，常常看到在競爭與合作之外，還有既競爭又合作的新關係。而Brandenburger及Naleff(1996)的「價值網」(Value net)中加入互補者(Complementor)的角色，如圖2-1。而加入互補者就不同於傳統跟競爭者的賽局了，而是開創新的賽局模式。「價值網」是從Porter產業競爭的五力分析模型中所衍生出企業間彼此的價值關係圖。原先五力分析的模型中，將被視為競爭者的產業內競爭者、新進入業者與替代品，依照對企業本身價值的高低區分為「競爭者(Competitors)」與「互補者」。但價值網的模型將垂直部分中競爭導向的競

爭者轉變為有合作關係的互補者，與有較勁關係的替代者；而水平部分的供應者、企業與顧客則都參與了價值的貢獻。影響公司價值的參賽者有顧客、供應商、競爭者與互補者，公司與這些參賽者存在競爭又合作的關係，進而形成價值網。價值網是以公司為中心；供應商的角色是銷售原料或提供服務給公司；顧客的角色是購買公司產品或服務；競爭者的角色是搶奪公司的顧客或供應商，而且辨認競爭者要以顧客的觀點去辨認才是正確的；互補者的角色是幫助公司銷售產品給顧客或取得供應商原料。互補最典型的例子是電腦的硬體和軟體。互補的產品或服務可以使原先的產品或服務更有吸引力。互補總是「互惠」，互補性的思考是一種不同的商業思維，它的方法是設法將餅做大一點，而不是和競爭者爭奪固定大小的餅。

在價值網中，每家企業彼此間的角色與關係是多重且變化的。例如一家企業與其他企業可以同時扮演又是互補者又是競爭者的角色；也有可能供應商兼具互補者的角色。因而在價值創造的目標底下，有學者認為應透過非垂直鏈的互補來創造產業鏈的分工價值、而垂直鏈的部分則透過與互補者合作來創造價值，包括必要的互補，如與異業結盟等；以及最後藉由與競爭者合作來共創價值。故期望價值網中的其他企業或同業失敗，對企業本身不見得是最佳策略的思維。

價值網要越做越大的關鍵有二，其一是企業是否能跳脫傳統的策略思維，將原先的競爭者拉進價值網中成為互補者；其二是在實現市場價值後，如何妥當的分配利益。因此價值網中相當重視廠商間的彼此合作與價值創造，而這互動與連結的過程可藉由(Hakansson et al. 1984)提出的網絡情境做最佳的詮釋，他們認為企業是鑲嵌在網絡情境當中，而網絡情境則是被環境所涵蓋，其中每一種關係都應該被視為網絡的一部份。企業則藉由鑲嵌在網絡中的關係與其他成員建立連結，而網絡情境是由三項構面所建構，包括：合作活動、合作者與資源。合作成員指的是與哪些成員有關，以及如何產生關係、合作活動是網絡中活動的執行以及與成員的連接方式、資源則是網路中資源使用方式，及成員間的適應方式。

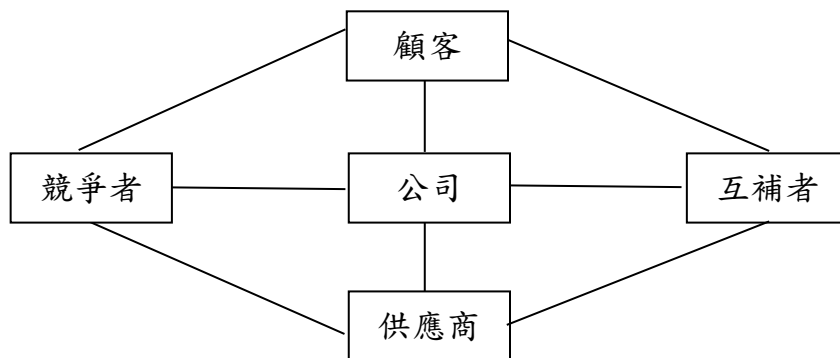


圖2-1價值網

資料來源：競合策略許恩得(2006)

2. 競合策略

商場就是賽局，但其與其它賽局不同的地方是除了允許一位以上的勝利者之外。另一個不同點是，商場不是靜止的，是動態的競爭，商場賽局的所有要素不斷地在改變。「競合策略」強調改變賽局重要性，即使是一個好的賽局，仍然可以把它變的更好，而且最大的機會與報酬是改變賽局，而不只是改變賽局的玩法。因此在擬定策略方面，Brandenburger及Nalebuff在Co-opetition(1996)認為，企業在面對既競爭又合作的經營環境，有五種「競合策略」，即改變參賽者(Players)、附加價值(Added values)、規則(Rules)、戰術(Tactics)與範圍(Scope)等，簡稱PARTS。這五個策略可以同時創造市場的機會（把餅做大）並增加公司的價值（分較大的餅）。

(1) 改變參賽者

改變賽局的方法就是加入賽局。價值網中只要任何一個參賽者改變或擴大參賽者的數量，產業賽局也會跟著改變。但要成為參賽者通常必須付出代價方能成為參賽者，代價有時便宜、有時非常昂貴，代價多寡與投入資源及時間有關，如搶奪市場的行銷戰或大量的媒體廣告成為參賽者代價就很高。決策者要決定要不要加入賽局成為參賽者。

其他參賽者和我們一樣，可以自由選擇進入或退出賽局。雖然我們無法禁止別人進入或退出賽局，但我們可以創造吸引他們進入或引導退出賽局的誘因。一旦產業價值網的參賽者改變，整個賽局自然產生變化，其中的附加價值也將隨之而改變。

(2) 改變附加價值

大部份企業都是處於極度競爭的情況，此時的挑戰不是如何限制其他參賽者的附加價值，而是如何讓自己還有一些附加價值。建構附加價值是企業最基礎也是最困難的工作。

藉由產品的創新、改良與服務可以提高附加價值，競爭優勢，但成本也隨之增加；相對的，若降至產品成本，卻會犧牲對產品品質的要求，這是在企業經營時常遇到的抉擇。如何在兩者間做聰明的取捨交易(trade off)，在顧客可接受的品質前提下，降低成本。而更好的方法是同時提高品質又能降低成本，此種結果稱之為加成交易(trade on)。另外改變可積極建立和顧客、供應商的強力關係，如創造顧客忠誠度以提高競爭優勢。

(3) 制定或改變規則

商場上沒有不變的規則，規則可來自習俗、合約或法律。任何規則改變都是改變權力的平衡，改變了價值網。政府制定稅法、專利法、最低工資法、和其它許許多多的法律，這些法律影響所有參賽者在經濟上的交易活動。商場上亦可利用與顧客簽約如最優惠顧客條款，公司保證給顧客最低的價格，以免公司在該談判過程對不同的顧客造成差別待遇；或者運用符合競爭條(Meet-the-Competition Clause, MCC)使競爭對手難以搶奪你的顧客，給公司在符合競爭對手的競標條件下保證持續保有顧客的選擇權。

公司與供應商的關係就如同和顧客的關係，是創造價值的伙伴，但是也不全然都是合作的關係。當供應商要向你提高價格的時候是競爭的關係，所以與供應商簽約亦是其中一種戰術。總之，管理者必須把握制定及改變規則的機會，以創造一個有利的好產業賽局。

(4) 透過戰術改變認知

因為人的認知主導行為，所以認知成為賽局中決勝負的重要因素，不管這份認知是否正確。企業在擬定策略時，應如何操控並形成競爭對手的認知，形成認知是屬於戰術的範疇。所謂戰術，就是展開某些行動，製造其他參賽者的認知。有些戰術是用來排除迷霧，有些人是為了維持迷霧，或是製造新迷霧。

(5) 改變範圍與連結賽局

真實的世界只有一個「大」賽局，這個賽局超越時間與空間無限延伸。每一個賽局都是大賽局的一部份，每一個賽局都會和其它的賽局連結，此處的賽局會影響到別處的賽局，今天的賽局會影響到明天的賽局，甚至對明天的賽局預期就會影響今天賽局的發展。



第二節、動態競合策略探討

本研究從單一公司經營歷程研究分析出發，以歷史發展的角度觀察動態競合策略應用於該公司的發展發生巨大影響。在下述國內學位論文中，與「動態競合」相關者有三篇與本研究不無關係，但並不直接相關且主體性與研究途徑均有差異，並與健身器材專業貿易行業無關，故有做此研究之必要性。

一、研究生王志倫的企業動態競合策略之模擬分析（王志倫 2008）

該論文主要談及當今全球企業全球化商務往來之際，企業莫不尋求降低成本與提高營收的商業模式，其中競標即為企業採購常見的商業模式之一。該研究運用模擬實驗，分析在「兩代工廠商、一品牌企業」之環境時所進行的訂單競標策略與競合關係。

該研究中主要進行三項實驗：

實驗一，兩家代工廠商有無學習機制對於模擬結果的影響

實驗一顯示：當一方有使用學習機制，而另一方未使用時，則有使用學習機制的一方具有競標優勢。

實驗二，在兩家代工廠商均使用學習機制下，不同學習因子對於模擬結果的影響

實驗二的分析結果中，調整該研究學習機制的學習因子(Learning ratio)並逐漸增大其值時，會加速代工廠商吸收過去的競標經驗，但雙方仍是傾向合作以參與訂單競標。

實驗三，在兩家代工廠商均使用學習機制時，品牌企業的因應對策。

實驗三結果顯示：(1)「給予產品數量倍增的大型訂單並同時降低罰款」為較有效誘導競爭的手段，比完全不採取任何對策時仍節省些微採購成本；(2)「提供產品數量倍增的大型訂單」之對策，起初雖能有效地降低品牌企業之採

購成本，但若長時間使用此對策時，品牌企業仍未能防止兩代工廠商漸趨合作互利的傾向。

二、研究生林明翰的以策略矩陣分析法探討競合中的動態競爭：自行車產業兩領導商為例（林明翰 2016）

該研究是在研究台灣的自行車兩大領導廠商巨大與美利達為了面對來自中國大陸廠商的價格競爭壓力，以朝向高值化的共同目標籌組了競爭者間的合作體系。

該研究結合動態競爭的對偶層次分析及策略矩陣分析法，以策略點為分析基礎，更細緻地展開處於合作情境下的兩家競爭廠商，在歐洲自行車市場佈局競爭性行動。根據結構內容分析兩家廠商2006至2016年間的新聞事件後發現，在合作的前提下，兩家廠商分別在競爭性行動的時間軸、地理涵蓋範圍、價值單元以及策略點皆進行具差異性的佈局，呈現多樣化的競爭內涵。

該研究除擴展競合情境下的動態競爭研究外，亦藉由策略矩陣分析法豐富化廠商間可分析的競爭行為，探討其資源條件不同的廠商間，其競爭行為如何佈局的實質細節。

三、研究生林立偉以新興產業動態競合策略模型之建置—以台灣應用軟體租賃服務產業為例（林立偉 2001）

該論文提及競合網路中合作價值創造之重要性日益顯著，企業於所處競合關係網路中之相對關係決定該競合網路之支配權，而企業所掌握之支配權愈大，在價值網路中所擁有的附加價值與競合優勢也就愈明顯。

該研究透過所發展之動態競合策略模型，探討：

- 1.競合網路面對不連續科技創新所產生之替代威脅時，競合網路中之成員如何在新舊競合關係從新定位。
- 2.在新興產業發展初期，突破性科技創新者如何以競合策略界定競合範疇與關係。

該研究透過模型之操作，所獲對於新興產業階段突破性科技廠商所應採行之策略建議如下：

1. 早期市場階段，應降低既有產業大廠之加入競爭動機，避免與其直接對抗；並利用互補性資產所形成之移動障礙為支點，限制既有價值網路競爭者移動，並迫使其角色轉換為互補合作關係。
2. 鴻溝與保齡球道階段：主要在於建立價值分工體系、構築利基市場價值鏈，並將與上下游之「互補關係」推至於「共生關係」，以利基市場求得以求新興價值鏈之保護作用。
3. 龍捲風暴階段：誘使上下游廠商協力推動標準化體系並對既有產業鏈進行替代、設定標準奪取市場佔有率等攻擊動作。

動態競合策略模型之發展基礎在於：新興產業之不連續技術創新企業應以「創新所需之互補性資產」為支點，並根據不同之技術採用生命週期階段，透過改變競合關係之策略手段攻擊或迴避既有產業成員之競爭動作。

動態競合策略分析模式之主要目的在於分析企業在新興產業發展階段期間，新舊競合網路關係之演變過程，並分析組織如何就現有的策略性資產與互補性能力以競合策略取得新興競合網路關係中之優勢地位。

第參章、產業分析

第一節、健身產業分析

一、全球健康器材產業分析

1.健康器材種類及區分

健身器材分為有氧器材、力量器械訓練器材及自由力量訓練器材三大類。有氧器材諸如跑步機、健身車、橢圓機、划船機、室內飛輪、踏步機等。力量器械訓練器材諸如單功能訓練機、家用訓練機；多功能、多人站訓練機、鈴片掛載訓練機等。自由力量訓練器材，諸如啞鈴、槓鈴、沙袋、重量訓練架、推舉架、舉重等項目。

健身器材又分為，家用及商用。顧名思義，家用市場是針對個別的消費者。商用市場又分為針對社區、學校及運動訓練中心。公家機關、飯店、旅館等稱為輕商用市場。專業健身房、健身中心，則為正商用市場。同樣機種的健身器材，對於不同市場的訴求，是藉由不同的強度、結構設計、及產品壽命來做區隔(王文信、袁建中 2001)。

2.全球健康器材市場概況

隨著經濟發展以及人民對於健康養生的觀念提升，全球健身器材在2001年至2008年以年複合成長率13.31%的速度成長，2008年由於大環境經濟面的衝擊導致需求衰退，以至2010年又緩步回升，2010年至2013年全球健身器材年複合成長率則維持在5%左右，2013年進口總額為70.9億美元，較2012年成長4.57%。根據SFIA(Sport & Fitness Industry Association)於2014的調查報告指出，全美健身器材市場規模達48.3億美元，其中家用市場成長0.6%，商用市場的成長則是家用的10倍以上，成長率達10.4%，其規模調查如下圖所示。而全球前5大健身器材品牌，如ICON、LIFE FITNESS、JOHNSON、TECHNOGYM、PRECOR等的銷售總額，就佔全球銷售總額的55%左右。而美國健身器材市場銷售額又佔全球總銷售額約55%。整個歐洲市場約佔25%的銷售額。其它區域像是日本、東南亞、南美洲、大洋洲等則為剩下的20%。

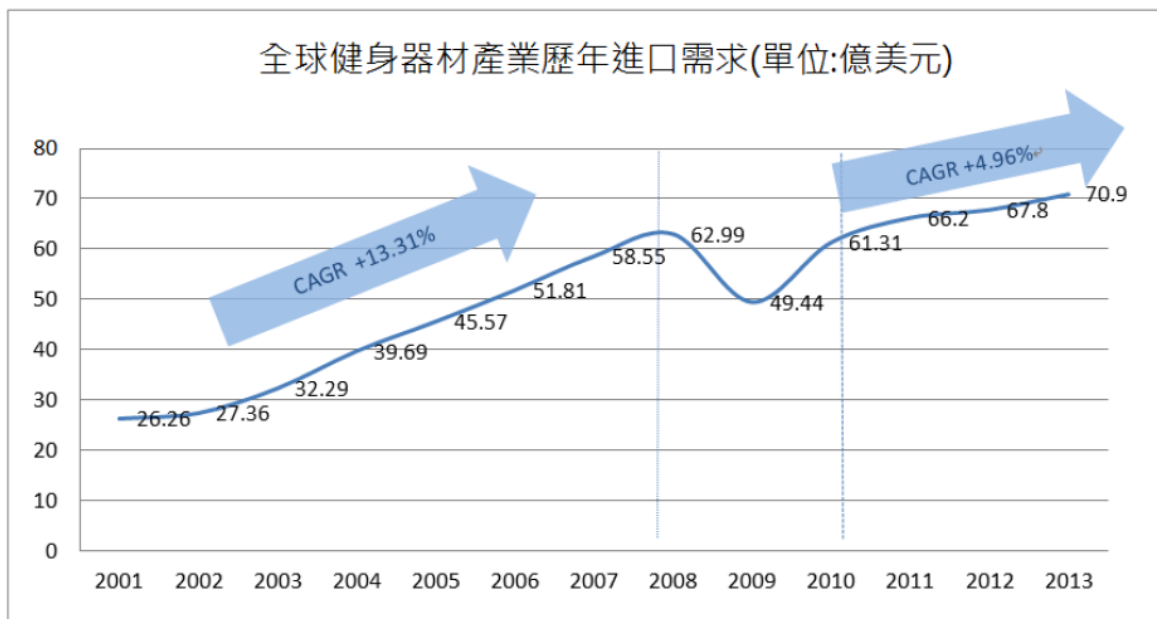


圖3-1全球健身器材產業進口成長圖
資料來源：ITC/IT IS 計畫整理(2015)

此外，亦根據Global Fitness Equipment Manufacturing Industry 2013-2018: Trend, Profit, and Forecast Analysis的預測，從2013年開始，全球健身器材每年複合成長率平均約3.5%，至2018年可達到全球銷售額106億美元。

而另一個刺激健身器材銷售每年的成長，是全球肥胖危機。隨著經濟的開發及快速成長，全球肥胖人口比率愈來愈高，除了原本已開發國家外，新興國家的高經濟成長率所帶來的高肥胖率，也已逐漸成為各國政府的隱憂及所重視的一項議題。根據日本醫學期刊《刺絡針》發表的一項最新調查報告，全球有超過八分之一的成人肥胖，2025年將增至五分之一，人數超過十一億。1975年至今，這項比例增加超過一倍。報告說，全球將面臨「嚴重肥胖」的危機，高脂高糖的飲食將導致血壓與膽固醇提高，進而引起疾病。2014年的全球成人約五十億，肥胖者約六億四千一百萬人。撰寫報告的英國倫敦帝國學院教授艾沙迪說：「屆時出現的健康後果勢必超乎我們想像。」。顯示隨著經濟的成長，人們的生活開始富裕，吃的更多、更好。而此肥胖危機，竟也帶來了健身、健康運動行業的興起。

3.發展中的國家與區域之市場概況

中國大陸是全球最大的健身器材製造及外銷國家。全球有60%以上的運動器材是Made in China。隨著2012年奧運在中國北京舉辦後，中國全民對於運動健身的觀念開始加深，健康意識抬頭，於是中國國內健身器材採購量明顯增大。不管是在個人的家用器材部份或是新興健身房皆如雨後春筍般的設立，都顯示出中國的健身器材銷售量是未來的明日之星。巴西則是2016年奧運主辦國；原本巴西的運動及健身風氣已蔚為風行，加上是2016奧運主辦國，相關的產業及產品則是非常火熱的進行採購及發展。

另一新興區域即是東南亞、南亞國家，如越南、菲律賓、新加坡、馬來西亞、泰國、印尼、印度等，伴隨著區域性的整體經濟發展，不管是家用器材、或是健身房的設立等皆正在高度的成長中。

二、台灣健身器材產業分析

台灣憑藉著優良的品質水準和價格優勢，使得許多的產業都能在世界市場上佔有重要地位，而健身器材產業也是一個具備世界競爭力的產業。以台灣於每年春季展出的台北國際體育用品展(Taispo)為全球三大運動用品展之一，不僅僅是完整的產品種類從家用至商用，從有氧訓練器械到力量型訓練機台，更有不斷的創新及改良產品展出。因此吸引了大量國內外買家的目光。

在台灣，整體健身器材產業中有幾個特色：包含相關加工衛星體系完整、生產運作彈性化、國內廠商大部份以OEM/ODM代工為主、皆以外銷為導向等。

台灣具備完整的產業加工體系，加上原料供應充足無虞，且衛星工廠生產體系發展完整，配合關係密切。所以對於台灣廠商切入高單價及少量多樣的產品來說相對有利。而且主要生產的廠商大都是中小型企業，因此和其他國際大廠相比更具有彈性及靈活度。但受制於目前國外知名品牌大廠仍掌握行銷管道，所以台灣目前絕大部份廠商仍以國外知名品牌代工為主，因此廠商為了要能增加產品的銷售機會皆採和國外大型品牌商合作成為OEM及ODM廠，而發展自有品牌行銷全球的廠商相對還是少數。

台灣目前在全球健身器材裡知名的公司及品牌，除喬山健康科技股份有限公司

公司JOHNSON已晉升為全球第三大知名健身器材品牌外（全球第一為ICON集團，第二為LIFE FITNESS），其它如岱宇國際股份有限公司DYACO、眾成工業股份有限公司STELLFLEX、東庚企業股份有限公司DK CITY、明躍國際健康科技股份有限公司STRENGTH MASTER、力伽實業股份有限公司SPORTSART等工廠，也逐漸以自有品牌及生產製造，開創國際市場，在國際舞台上嶄露頭角，不過卻只是跟隨著國際大廠的腳步，而無法像喬山健康科技股份有限公司JOHNSON一樣處於領導的地位。

如表3-1所示，台灣近幾年來的健身器材出/進口總額（FOB價），可以明白看出在出口的部份，呈階段性成長。進口的部份，可以看到明顯的增加，顯示台灣的運動風氣逐漸在上升，已反應在高端健身器材的進口數字上、代表健身房的開設正成長中。故台灣的工廠更該好好的經營成長中的本土高端市場。

表3-1 台灣近年來健身器材出/進口總額

單位：美元

年度	出口	進口
2011	632,644,163	42,384,764
2012	627,500,470	46,877,210
2013	684,639,218	51,760,858
2014	760,360,401	70,141,586
2015	753,126,306	67,422,552
2016	788,534,772	66,812,699

資料來源：研究者自製

數據參考：國際貿易局進出口貿易統計

第二節、產業供應鍊分析

一、供應鍊

供應鍊是指產品生產和流通過程中所涉及的原材料供應商、生產商、分銷商、零售商以及最終消費者等成員通過與上游、下游成員的連接(linkage)組成的網路結構(MBA智庫百科 2017)。也即是由物料獲取、物料加工、並將成品送到用戶手中這一過程所涉及的企業和企業部門組成的一個網路。形象一點，我們可以把供應鍊描繪成一棵枝葉茂盛的大樹：生產企業構成樹根；獨家代理商則是主桿；分銷商是樹枝和樹梢；滿樹的綠葉紅花是最終用戶；在根與主桿、枝與桿的一個個結點，蘊藏著一次次的流通，遍體相通的脈絡便是信息管理系統。供應鍊上各企業之間的關係與生物學中的食物鍊類似。在「草-兔子-狼-獅子」這樣一個簡單的食物鍊中（為便於論述，假設在這一自然環境中只生存這四種生物），如果我們把兔子全部殺掉，那麼草就會瘋長起來，狼也會因兔子的滅絕而餓死，連最厲害的獅子也會因狼的死亡而慢慢餓死。可見，食物鍊中的每一種生物之間是相互依存的，破壞食物鍊中的任何一種生物，勢必導致這條食物鍊失去平衡，最終破壞人類賴以生存的生態環境。同樣道理，在供應鍊「企業A-企業B-企業C」中，企業A是企業B的原材料供應商，企業C是企業B的產品銷售商。如果企業B忽視了供應鍊中各要素的相互依存關係，而過分注重自身的內部發展，生產產品的能力不斷提高，但如果企業A不能及時向他提供生產原材料，或者企業C的銷售能力跟不上企業B產品生產能力的發展，那麼我們可以得出這樣的結論：企業B生產力的發展不適應這條供應鍊的整體效率。

1.供應鍊的特徵

從供應鍊的結構模型可以看出，供應鍊是一個網鏈結構，節點企業和節點企業之間是一種需求與供應關係(MBA智庫百科 2017)。供應鍊主要具有以下特徵：

- (1) 複雜性：因為供應鍊節點企業組成的跨度（層次）不同，供應鍊往往由多個、多類型甚至多國企業構成，所以供應鍊結構模式比一般單個企業的結構模式更為複雜。
- (2) 動態性：供應鍊管理因企業戰略和適應市場需求變化的需要，其中

節點企業需要動態地更新，這就使得供應鏈具有明顯的動態性。

- (3) 響應性：供應鏈的形成、存在、重構，都是基於一定的市場需求而發生的，並且在供應鏈的運作過程中，用戶的需求拉動是供應鏈中信息流、產品/服務流、資金流運作的驅動源。
- (4) 交叉性：節點企業可以是這個供應鏈的節點企業，同時又是另一個供應鏈的節點企業，眾多的供應鏈形成交叉結構，增加了協調管理的難度。

2. 供應鏈的分類

- (1) 內部供應鏈：內部供應鏈是指企業內部產品生產和流通過程中所涉及的採購部門、生產部門、倉儲部門、銷售部門等組成的供需網路。
- (2) 外部供應鏈：外部供應鏈則是指企業外部的，與企業相關的產品生產和流通過程中涉及的原材料供應商、生產廠商、儲運商、零售商以及最終消費者組成的供需網路。內部供應鏈和外部供應鏈的關係：二者共同組成了企業產品從原材料到成品到消費者的供應鏈。可以說，內部供應鏈是外部供應鏈的縮小化。如對於製造廠商，其採購部門就可看作外部供應鏈中的供應商。它們的區別只在於外部供應鏈範圍大，涉及企業眾多，企業間的協調更困難。
- (3) 根據供應鏈存在的穩定性劃分：可以將供應鏈分為穩定的和動態的供應鏈。基於相對穩定、單一的市場需求而組成的供應鏈穩定性較強，而基於相對頻繁變化、複雜的需求而組成的供應鏈動態性較高。在實際管理運作中，需要根據不斷變化的需求，相應地改變供應鏈的組成。
- (4) 根據容量和需求不同：根據供應鏈容量與用戶需求的關係可以劃分為平衡的供應鏈和傾斜的供應鏈。一個供應鏈具有一定的、相對穩定的設備容量和生產能力（所有節點企業能力的綜合，包括供應商、製造商、運輸商、分銷商、零售商等），但用戶需求處於不斷變化的過程中，當供應鏈的容量能滿足用戶需求時，供應鏈處於平衡狀態，而當市場變化加劇，造成供應鏈成本增加、庫存增加、浪費增

加等現象時，企業不是在最優狀態下運作，供應鏈則處於傾斜狀態。平衡的供應鏈可以實現各主要職能（採購/低採購成本、生產/規模效益、分銷/低運輸成本、市場/產品多樣化和財務/資金運轉快）之間的均衡。

- (5) 根據功能性不同：根據供應鏈的功能模式（物理功能、市場中介功能和客戶需求功能）可以把供應鏈劃分為兩種：有效性供應鏈(Efficient Supply Chain)和反應性供應鏈(Responsive Supply Chain)。有效性供應鏈主要體現供應鏈的物理功能，即以最低的成本將原材料轉化成零部件、半成品、產品，以及在供應鏈中的運輸等；反應性供應鏈主要體現供應鏈的市場中介的功能，即把產品分配到滿足用戶需求的市場，對未預知的需求做出快速反應等；創新性供應鏈主要體現供應鏈的客戶需求功能，即根據最終消費者的喜好或時尚的引導，進而調整產品內容與形式來滿足市場需求。

二、健身器材業的供應鏈



圖3-2產業鏈圖表

資料來源：研究者自製

由圖3-2可見，健身器材製造商在台灣欲生產電動跑步機或橢圓機，其實只需下訂單向零組件供應商採購而製造工廠只需負責設計機台、組裝、品管即可。規模較大的工廠可設有鐵管類的裁剪、沖壓、焊接工廠，甚而可以外包給專門生產「黑身」機架的工廠，為了避免噴完漆或烤漆之後，碰撞傷及表面的問題，故大都裝配工廠皆自行設立烤漆部門。

三、協力廠商

自有人類以來，人類就一直維繫著分工合作，共榮共進的方式努力，進而創造人類的文明與富裕，因此其特色即在於協力合作的方式，殊難離群索居可以單獨做得到的。同樣，企業亦然，企業由於所產的產品種類繁多且數量龐大，或許本身生產能力有限或本身業務範圍的關係，使得產品所用之原料、零件之製造均要全部由自己工廠來負責生產，則將不符合經濟效益，甚至在財務上或技術上亦難以應付，因此乃將全部或部份之產品或原料或零件委由外面的廠商來產製，於是焉有外包、代工與協力廠的應逢而生。

協力廠商並非一定皆是代工廠，所謂代工即是指托外代工而言，係指發包企業委請協力廠商加工產製的意思，代工外包和發包是不同的，因為代工為外包或發包的一部份，外包或發包則不限定要出料，委請加工生產。

四、S - TEAM

於2011年6月由喬山健康科技股份有限公司JOHNSON董事長羅崑泉先生發啟的健身器材產業S-TEAM(台灣健身器材優質聯盟 2011)，主要是結合中心廠及供應商的核心和外設製造商共同組成。目的是借由專業的台灣製鞋技術中

心之輔導，以加強研發、改進產品，制定規格，推廣與包裝健身器材及加快信息和技術的交流，將台灣提升為一個提供高附加價值的健身器材製造中心。

S-TEAM表示：該團隊力求：「遵守台灣的各種健身器材標準(CNS)與國際標準，提高供應鏈體系，為MIT(台灣)健身器材建立高素質與安全的形象，提高產品的差異化讓台灣的健身器材得以提高其市場競爭力。」

五、結語

完整的台灣衛星工廠體系造就了台灣製造業的競爭力，健身器材業的供應鏈非常完整，特別集中在中部地區，原因是大型的中心工廠如喬山健康科技股份有限公司JOHNSON、岱宇國際股份有限公司DYACO、明躍國際健康科技股份有限公司STRENGTH MASTER的生產工廠都集中在中部(翁世欣 2009)，因此完整的供應鏈能快速供應零組件，又有以喬山健康科技股份有限公司JOHNSON為號召的S-TEAM使得台灣的健身器材業所生產出的產品品質更能符合國際標準，也因此面對中國大陸的便宜競爭，台灣只能往更高附加價值的產品發展。

第四章、研究個案

本章為個案公司言昇國際的介紹與分析，第一節，公司發展歷程及主要營業內容。第二節，動態競合策略分析。第三節，本章小結。

第一節、公司發展歷程及主要營業內容

言昇國際創立於1998年10月，是從出口工具機做起，後因工具機特別是電腦機床之技術層次太高，且不屬於家庭必需用品產量有限而轉向運動器材行業，在健康運動產品中，又以跑步機之產值最高且與機械較為相關，因此言昇國際就選擇了跑步機為其主要出口產品，然而國外進口商為了顧及日後售後服務零件的供給能持續不斷，這種由電機，機構、控制器所組成的跑步機，由貿易商來行銷是不易取得顧客信賴的，而且若是向製造工廠買貨貼上自己的品牌，則變成製造商的競爭者。因此言昇國際即採取聯合鉑泰實業產銷合作，以Greenmaster的名義做市場行銷，專營家用跑步機，由鉑泰實業設計、生產，而言昇國際藏在鉑泰實業內部做市場行銷，分工合作，各司其職，對外是一體的，對內則是二個獨立的個體公司，這樣合作了近10年，我們成為家用跑步機主要供應商，行銷全球70多個國家及地區。

由於鉑泰實業及言昇國際都同時各自做市場行銷，所以是既合作又競爭的關係。工廠給的離岸價格是一樣的，言昇國際加了行銷費用及固定的利潤後成為出口價，而鉑泰實業的外銷部門也依此標準，所以，客戶得到的出口價是相同的，而且分地區負責，則讓客戶覺得很順暢舒服，業務推廣也得到相乘效應，客戶把Greenmaster Industrial Corp.及Afar Sports Ltd.看為同一公司。

這種密切的化競爭為互補的關係一直到2008年金融海嘯來之後開始有了變化，鉑泰實業為了要拓展歐洲市場即與英國的Reebok公司密切合作，成為其唯一供應商，三座生產工廠的貨只供應給Reebok，因此言昇國際無法繼續與鉑泰實業合作，只得轉向其他公司購買跑步機。從2008年8月~2012年10月為止，4年多的期間，對鉑泰實業及言昇國際都是不好的四年，鉑泰實業只交貨給一家公司Reebok，有被挾制的感覺，付款條件差，致使關係緊張，而言昇國際失去了具有獨特性的產品後，不管向其他任何一家買的跑步機都只能以新的外觀及低的價格取得客戶青睞，這是灰暗期，因為除了貨源不具差異化之外，又碰

到金融風暴之後的不景氣，供過於求，因此對此曾經緊密合作的兩家公司鉅泰實業及言昇國際都是不好的經歷。更糟的是眾多的生產工廠不但同時供應相同的產品給其它貿易商成為言昇國際的競爭者，連工廠也直接報價給顧客，成為言昇國際的競爭者。

直到2012年10月言昇國際又演化出另一種合作模式，與經營專業健身房的中力健身房合作，以中力在「專業健身」行業17年的經驗及好的名聲合作，由言昇國際的國際行銷及採購經驗與優勢，負責採購物美價廉的器材設備並注入新的經營理念，合作成為夥伴。中力健身房提供專業規劃及負責經營，而由言昇國際負責採購器材及提供進口服務，雙方共同投資並由中力團隊經營，一加一大於二，使得中力健身房經營了17年的一家店經驗，擴至2016年11月已擴至6家店。

一、草創期（1998年至2000年）

草創期言昇國際以行銷工具機為主，由於沒有屬於自己的工廠，又此行業涵蓋技術層次甚深，進口商顧及售後服務的永續性、方便性，大客戶皆不願向貿易商進口，中大型工廠都有自己的進出口部門及品牌，再加上「CNC工作母機」乃是生財器具，並非一般家庭用的器材，貿易商能發揮的空間不大，稍具規模的工廠也不願透過貿易商出口，因此於2000年成立了運動器材事業部，以外銷為主。

1. 利用價值網中調整供應商為互補者兼供應商（2000年至2007年）

創立初期（1998年至2000年）創辦人離開了服務了17年的台灣麗偉電腦機械公司設立了言昇國際，因此初期是行銷台灣麗偉的工具機到幾個國家，主要行銷電腦機械，但因行業的屬性，乃偏重客戶售前及售後服務，因此起念想轉行至運動器材業，此行業不但與機械相關，且產品可深入到每個家庭的需求。

當決定成立「運動器材事業部」的決策定案時，第一個步驟便是深入了解此行業，運動器材包羅萬象，例如衣服類有球衣、褲、潛水衣、登山衣，鞋類有各式各樣的鞋類以上都因為種類太多，尺碼太多而不適合。球類運動

有羽球、棒球、高爾夫球、排球等等，也與所學「機械」關連性不大而放棄，終於選擇了與機械、電機相關的「電動跑步機」為主要產品。再從電動跑步機生產工廠挑選合作伙伴，第一年便向鉑泰實業購買一台小型跑步機擺在小小的攤位上，不能引起客戶的注意，因為買跑步機的國外客戶都是進口一系列的從大到小。第二年鉑泰實業即與言昇國際合作，言昇國際的銷售團隊負責專長的澳洲、紐西蘭市場，鉑泰實業則負責英國、OEM廠如Reebok、美國市場、其它未開發出主要客戶之市場如中東、東南亞則由雙方共同負責，如此既競爭又合作的策略，不但把餅做大了，也把兩家公司的附加價值提昇了。成功地進入主要的德、義、澳、紐、東南亞各國、美國、英國、中東等共約70個國家。可說是鉑泰實業與言昇國際的全盛時期，鉑泰實業為了擴大產能又在中國杭州富陽擴建了第三廠，言昇國際也購買了台中沙鹿區的營運總部。

2. 供應商成為競爭者（2008年至2011年）

2000年至2007年，與鉑泰實業合作單一項產品，與鉑泰實業合作，當時只有一項產品「電動跑步機」，且是家用跑步機，從最小型006型的家用跑步機，當時我們是全世界能生產最便宜的家用跑步機廠商之一。由於我們的產品有差異化功能，是用光來感應控制速度，如此一來在使用上是非常安全以及便利性，再加上Swing Arm懸吊吸震系統，言昇國際把這樣有特色的跑步機行銷至全球約70個國家。也因此從2000年到2007年言昇國際與鉑泰實業的互補關係獲得很大成功。由於兩者合作成功後，鉑泰實業有機會與歐洲英國的知名品牌Reebok合作，由鉑泰實業生產設計一系列的跑步機，貼上Reebok品牌行銷，先是歐洲，後擴及至亞洲市場，原本言昇國際之客戶群便不得不放棄原有產品線，轉向其他供應商採購，而言昇國際在無法繼續取得鉑泰實業生產之電動跑步機後，只得轉向它廠購買，但卻成為原製造工廠之競爭者。由於Reebok公司採購量大但付款條件卻不像言昇國際的「現金」付款，因此鉑泰實業的應收帳款就不斷擴大，再加上有新的一系列新產品設計上有瑕疵，因此造成與Reebok的合作不愉快，終而分手，兩敗俱傷，另一方面言昇國際與鉑泰實業分手後，向不同的工廠購買不具備差異化功能的跑步機，只能競價銷售，利潤單薄，加上工廠為了生存也到處亂賣，導致削價求售，惡性競爭，又加上金融風暴後，中國大陸製造業崛起，造成供過於求的情況，使得鉑泰實業與言昇國際都在低氣壓中度過。

在2008年縮小與鉑泰實業的合作後，言昇國際轉而向其它跑步機工廠，以及橢圓機工廠和健身車工廠採購產品，一方面也擴大產品線，從原來只有一項跑步機產品，增加橢圓機及健身車的產品業務。但卻是與原生產工廠是

供應商，但同時也是市場的競爭者，因此結果並不理想。

2008年到2011年，與德國公司MEDION合作，在這段期間，言昇國際演化成與德國一家進口公司MEDION合作，德國公司MEDION是德國連鎖超市ALDI的健身器材及自行車配件採購代表，言昇國際成為他們亞洲的採購與驗貨中心，主要以運動器材類的產品為主，例如：橢圓機及Bench舉重床產品，ALDI是德國股票上市連鎖超市公司，在全歐洲有超過1萬2仟家的連鎖店。因此在這段期間言昇國際變成德商MEDION的採購代表，不再只是侷限在運動器材類的產品，而是銷售包含腳踏車鎖、打氣筒、車燈等產品。因單一產品量大單價低，為避免產品品質一旦出問題，工廠不願負責任的風險，採取的合作模式乃為客戶直接下單給工廠，言昇國際只負責監督、驗貨賺取佣金。

在此期間供應商數量變多，產品複雜化，因此人力投資更多，開銷更大獲利反而變小。

3.轉顧客為互補者兼客戶（2012年至2016年）

由於傳統家用跑步機市場已處在供過於求且競爭白熱化情況下，言昇國際便著手企業改造計劃。

投資健身房：觀察到健身房的崛起，且不能用電子商務取代，若想運動健身，只能到健身房使用器材，且運動健身器材擺在家裡用只能放一台最多兩台，自己一個人用又覺得無聊，無法持續使用，因此決定投資健身房。但在現有的工作團隊中並無一人懂健身房經營，不能冒然投入，但方向卻很明確-投資健身房。只能想如何再一次成功地使用「競合策略」，幾年前的與鉅泰實業合作、分工，內部競爭得到很好的果效，開始與言昇國際的客戶之一「中力健身房」洽談合作之可能性，因為「中力健身房」的經營與其它的健身房有差異化，（1）針對35歲以下的年輕族群。（2）只做有氧、重訓、專業“養肌場”的概念。（3）收費低廉、年輕人消費得起，續約率高。（4）不裝冷氣，提倡自然流汗健身才健康。E.投資報酬率高。經過幾次溝通協調後。終於2012年簽約合作第一家合資之「中力福科館健身房」次年增加一家「中力東英路健身房」，2016年再加三家「中力南屯館」「中力豐原館」及「中力大里館」又是一次成功的合作案，雙方共同投資等額資本，由原「中力健身房」經營團隊負責經營，言昇國際負責進口物美價廉器材，使中力健身房投資成本降低，提升競爭力，提撥獲利固定比率為經營獎金，使經營者

獲得肯定，專業化鎖定特定族群滿足客戶所需，「中力」健身房乃正式由單家老舊的健身房成為專業高檔低收費連鎖店的經營模式。

表4-1 言昇國際歷年發展進程及事項

草創期	以行銷CNC工具機為主
1998~2000	以貿易商的角色行銷CNC工具機，但因技術層次太深，貿易商能發揮的空間有限，進而轉型
2000	成立運動器材事業部 Afar Sports Ltd.以外銷為主 資本額新台幣捌佰萬元整
2000~2007 利用價值網中調整供應商為互補者兼供應商	與鉑泰實業合作，緊密的產銷合作及內部競爭，成功地打入德、義、澳、紐、東南亞各國、美國、英國、中東等約70個國家（約230個客戶），是鉑泰實業與言昇國際的全盛期
2008~2011 眾供應商成為競爭者	由於鉑泰實業與英國品牌Reebok合作，以致於言昇國際不得已縮小與鉑泰實業合作轉向其它工廠，進入競價銷售的惡性循環中，又在金融風暴的影響下，鉑泰實業與言昇國際都在低氣壓中度過 2011 11月增資壹仟伍佰萬元整，資本額為貳仟參佰萬元整 與中力健身房(Central Power Gym)合作，開啟健身房事業 2012 中力健身房瀋陽館成立 2014 中力健身房福科館成立 2015 中力健身房東英路成立 2016 中力健身房南屯館成立、中力健身房大里館成立、中力健身房豐原館成立
2012~2016 轉顧客為互補者兼客戶	台灣 2012/9/21：伸展運動健身器專利 台灣2012/11/16：軟質跑步帶及其製造方法專利 台灣2012/12/11：後拉式多功能健身器專利 台灣2013/8/11：跑步機專利 台灣2013/9/21：跑步機之跑步帶專利 台灣2013/9/21：跑步機的跑步帶專利 台灣2013/11/16：跑步機之跑步帶專利 台灣2014獲獎：赤足健走機-創新卓越獎 法國2014獲獎金牌：巴黎國際雷平發明展 TIRECARE 法國2015獲獎金牌：巴黎國際雷平發明展赤足健走機 法國2015獲獎金牌：巴黎國際雷平特殊運動醫療獎赤足健走機 法國2015獲獎：巴黎國際雷平運動醫療獎赤足健走機 法國2015獲獎銀牌：巴黎雷平國際發明展家庭折疊車

2012~2016	法國2015獲獎銅牌：巴黎雷平國際發明展紅酒開瓶器
轉顧客為互補者	法國2015獲獎銀牌：巴黎雷平國際發明展 a-8光波舒眠椅
兼客戶	法國2015獲獎銀牌：巴黎雷平國際發明展光子照射儀
	法國2015獲獎銅牌：巴黎雷平國際發明展氧化還原艙
	台灣2015/9/01：跑步機之跑步帶專利
	台灣2016/9/21：走（跑）步機之結構專利
	台灣2016/2/11：跑步機之帶體結構專利
	台灣2016獲獎銀牌：國家發明創作獎跑步機之跑步帶

資料來源：研究者自製

2012年到2016年，擴展業務與中力健身房合作，2012年言昇國際開始擴展垂直整合事業，與客戶之一的中力健身房合作開創健身房連鎖店，眼見國外進口商為降低採購成本而直接向生產工廠採購，中間商的存在受到威脅，乃在客戶群中挑選中力健身房成為伙伴，因此健身房已有17年歷史，但始終只有一家，但其獨特的理念及經營模式吸引了言昇國際的創辦人，於是雙方合作成為連鎖健身房。並從這時候開始，言昇國際開始著手規劃設計屬於自己獨特的產品，申請產品專利，此項專屬於言昇國際的產品即是「赤足健走機」。另一方面也開始籌備「拉斯維爾健康活力館」服務中、老年人及婦女族群。

在此期間言昇國際的主要營業內容除原外銷業務外，並開始設立內銷市場部，因為與鉞泰實業業務範圍縮小後，代理經營雜貨的獲利不理想，而且下單後一定要等全部貨生產完畢後，才能一次性的出貨，不能分批出貨，這樣對工廠而言壓力太大，對貿易商來說也不容易管理，因此這樣的生意模式言昇國際只經營了4年之後就停止了。自2012年到2015年期間就是「開發」，不斷地研發新產品，申請產品專利，另外同時籌畫「拉斯維爾健康活力館」的產品，包含了「動」、「靜」、「養」三大產品線，「動」是赤足健走機；「靜」是光波舒眠椅；「養」是氧化還原艙。這些產品線都是在2012年到2015年中籌備完成的，也在這期間到美國註冊了「LUXWELL」品牌專做保健市場。

茲將言昇國際歷年營業狀況整理如表4-2及圖4-1。

表4-2言昇國際2000年~2016年營業額及獲利表

單位：新台幣(元)

年度	營業額	稅後淨利	獲利%	EPS 每股獲利
2000	290,054,878	19,143,622	6.60%	2.39
2001	316,874,253	21,705,886	6.85%	2.71
2002	320,578,246	22,119,899	6.90%	2.76
2003	335,987,123	25,199,034	7.50%	3.14
2004	340,258,964	24,838,904	7.30%	3.10
2005	332,058,687	23,742,196	7.15%	2.96
2006	320,438,584	23,712,455	7.40%	2.96
2007	331,423,074	25,573,904	7.72%	3.19
2008	158,645,245	5,790,551	3.65%	0.72
2009	89,877,843	2,246,946	2.50%	0.28
2010	108,300,677	1,732,811	1.60%	0.21
2011	80,561,782	644,494	0.80%	0.08
2012	157,618,797	13,870,454	8.80%	0.60
2013	187,061,937	15,900,265	8.50%	0.69
2014	172,662,320	15,539,609	9.00%	0.67
2015	204,605,583	19,028,319	9.30%	0.82
2016	233,246,796	31,021,823	13.30%	1.34

資料來源：研究者自製

單位：新台幣(仟元)



圖4-1 言昇國際營業額示意圖

資料來源：研究者自製

第二節、動態競合策略分析

本研究以言昇國際在其從代理單一品牌健身器材家用跑步機銷售開始至代理多家產品銷售，乃進入投資連鎖健身房，可分為三階段來分析其在不同階段的經營績效與變化PARTS的關係後做一比較表。

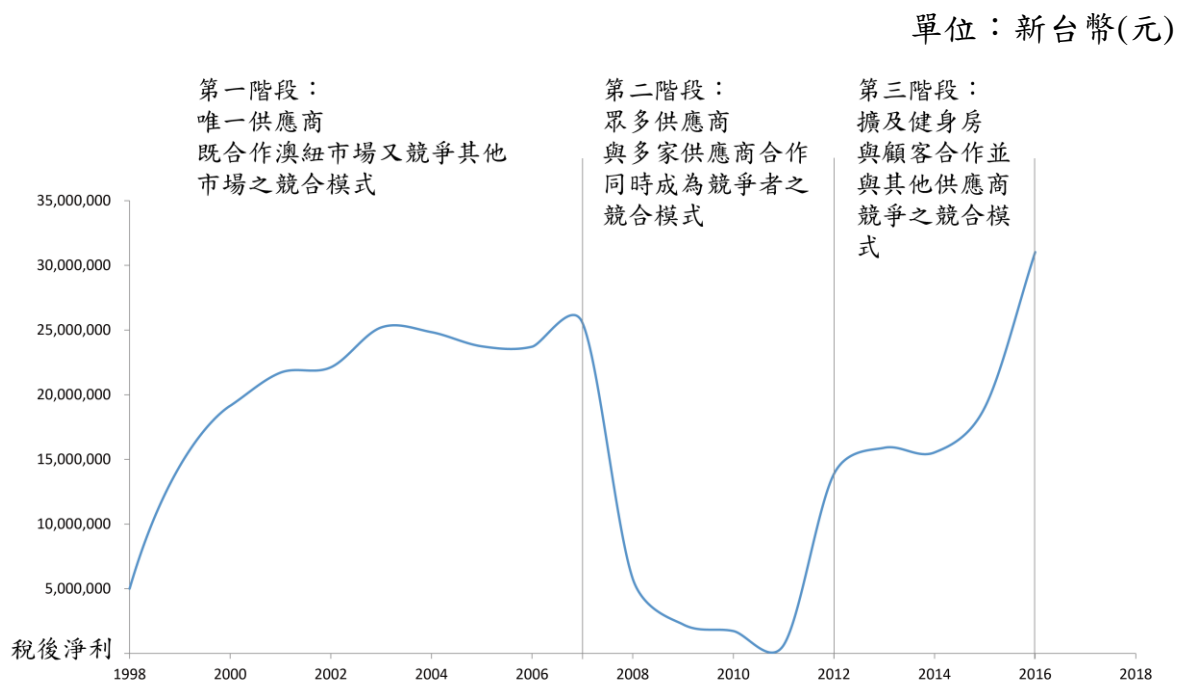


圖4-2言昇國際不同競合策略不同獲利示意圖

資料來源：研究者自製

一、第一階段：2000年至2007年代理單一供應商產品

由於健身器材產品種類繁多，若欲成為顧客的採購代表或是購買多家產品貼上自己公司商標後出售，如此不但成本高且競爭者多。

1. 加入賽局

言昇國際成為鉑泰實業互補者兼顧客。由於採取的策略是只銷售鉑泰實業的獨一產品家用跑步機，不與其它製造工廠往來，容易取得生產工廠信任。言昇國際的國際行銷專長及豐富的機械常識背景，成為鉑泰實業的幫助者，例如澳洲市場、紐西蘭市場，在言昇國際尚未加入前，鉑泰實業每年行銷在這兩個市場的總和不足USD200,000（表4-3），而言昇國際參與後採用新的代理商，卻能夠提升至每年約8,000,000美金的銷售額（2005年，表4-4）此乃加入不同的參賽者，即產生不同的價值。

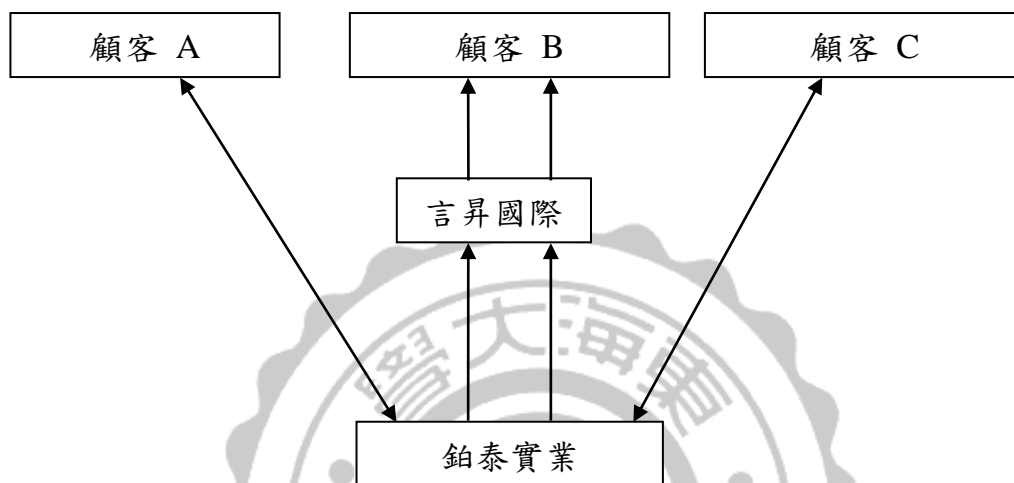


圖4-3既競爭又合作擴大顧客群
資料來源：研究者自製

表4-3 1999年以前鉑泰實業澳洲、紐西蘭客戶營業額表

單位：美元

澳洲	客戶 YORK	USD125,000/年	付款條件：出貨後 90 天
紐西蘭		0	

資料來源：研究者自製

表4-4 2000年以後鉑泰實業澳洲、紐西蘭客戶營業額表

單位：美元

年度	澳洲 AVANTI	紐西蘭 ELLITE	付款條件
2000	4,389,751	840,015	訂金 30%；出貨前 70%
2001	4,601,907	968,170	訂金 30%；出貨前 70%
2002	5,008,736	1,348,970	訂金 30%；出貨前 70%
2003	5,536,007	1,475,931	訂金 30%；出貨前 70%
2004	5,811,630	1,677,892	訂金 30%；出貨前 70%
2005	6,039,858	1,846,902	訂金 30%；出貨前 70%
2006	5,736,980	1,569,820	訂金 30%；出貨前 70%
2007	5,489,250	1,703,206	訂金 30%；出貨前 70%

資料來源：研究者自製

2.提高附加價值

由於言昇國際的核心價值乃是豐富的機械工程知識，不但能協助工廠的產品品質改善之外，還可針對產品特點表敘更清楚，使產品的價值充份被表露出來，例如：全球獨一無二的專利功能，用光感應控制速度的設計，一般電動跑步機在使用者欲增加速度或降低速度時，皆需伸出手去操作面板上按控制鈕，此時很容易使身體失去平衡而摔倒，言昇國際以豐富的知識向客人解說，只要輕揮手掌即可加、減速，方便、安全、又新穎。而讓客戶願意多花一點錢來購買，不但不必降價求售，還可在每一國家挑選出最強代理商成為代理。而工廠的銷售人員沒有強而有力的機械工程背景，只為了業績而容易削價求售。

3.改變規則

由於言昇國際的介入使得原來鉑泰實業的銷售策略及付款方式得以改善，例如：原鉑泰實業提供給客戶的付款條件是出貨後90天付款（表4-3）。而言昇國際以強勢的產品特點及優良品質、外觀等特點，改變付款條件為訂

金30%與訂單一起付，70%尾款出貨前付清（表4-4），使得鉑泰實業財務狀況大為改善。

另言昇國際也改變代理規則：原來只要有人買就賣的原則，使得市場秩序混亂，言昇國際則按機種別分配給不同代理商，一年後賣得最好的取得地區總代理權，讓市場秩序井然有序，邁入正軌。

4. 改變認知

言昇國際在以澳洲市場經營的實際成功案例，讓鉑泰實業的認知得以改變，而給予更多市場的經營權，另言昇國際的專業知識及快速的服務態度也讓客戶對言昇國際的認知得以信任。

5. 改變範圍

由於言昇國際只代理一家公司的產品，因此取得鉑泰實業的完全信任，故言昇國際在市場上蒐集的所有訊息都提供給鉑泰實業做未來發展之參考，因而擴充了產品的範圍至商用級，不只單單侷限在家用跑步機上，除了商用跑步機外，也開發了整套商用所需的健身車、橢圓機等系列產品。不但能留住客戶，也提升產品價值，更把鉑泰實業的技術層次提高至商用級的可靠性。

由於此階段言昇國際採取的是既競爭又合作的策略，亦即合作經營特定市場，由言昇國際經營澳洲及紐西蘭市場，鉑泰實業經營OEM客戶及美國市場。其餘市場則相互競爭，誰的業績好就取得總代理權，這樣的合作模式不但把營銷成本降低，且把餅做大，以平衡計分卡評估效益如下：

- (1) 財務構面：由於言昇國際免於購買展示會時的攤位，也免於印製行銷材料如型錄，說明書等，因此降低了銷售成本，又因為行銷鉑泰實業的產品，打著Greenmaster的品牌，隨時可以以Greenmaster的銷售代表身份帶領顧客參觀工廠，以及在攤位上看到齊全的系列產品，就可以增加成交機會，並擴大營業額如圖4-4言昇國際1999年~2007年獲利示意圖，顧客看完工廠即能產生對品牌之信任感。

單位：新台幣(元)

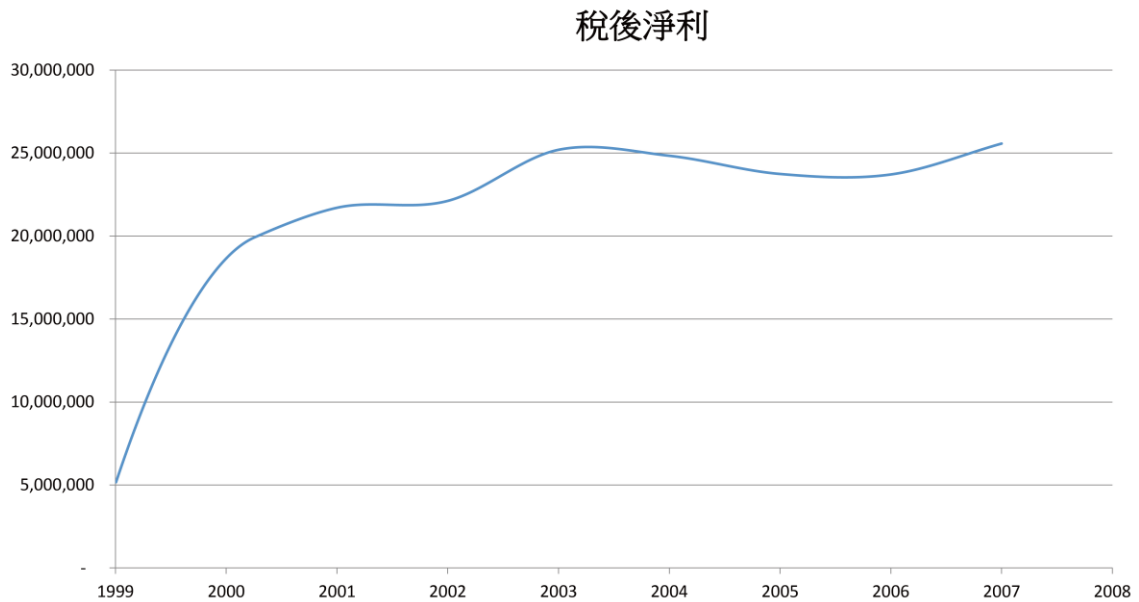


圖4-4言昇國際1999年~2007年獲利示意圖
資料來源：個案公司內部資料，本研究整理

- (2) 顧客構面：由於家用跑步機的產品特性乃由電機操作面版的控制器及機構所組成，並且使用者的條件如體重、使用速度、習慣皆不盡相同，因此產品的可靠性及售後服務的準確性，時效性都是顧客的考量，而言昇國際與工廠鉅泰實業的緊密配合，能提供快速的服務讓顧客有安全感並且也建立了好的品牌形象。客戶增至70個國家如表4-5言昇國際2000年~2016年營業額及主要市場表格。

表4-5言昇國際2000年~2016年營業額及主要市場表

單位：新台幣(元)

年度	營業額	主要客人
2000	\$290,054,878	德國、義大利、澳洲、紐西蘭（6個客戶）
2001	\$316,874,253	德國、義大利、澳洲、紐西蘭（6個客戶）
2002	\$320,578,246	德國、義大利、澳洲、紐西蘭（6個客戶）
2003	\$335,987,123	德國、義大利、澳洲、紐西蘭（6個客戶）
2004	\$340,258,964	德、義、澳、紐、東南亞各國、美國、英國、中東等共約70個國家（約230個客戶）
2005	\$332,058,687	德、義、澳、紐、東南亞各國、美國、英國、中東等共約70個國家（約230個客戶）
2006	\$320,438,584	德、義、澳、紐、東南亞各國、美國、英國、中東等共約70個國家（約230個客戶）
2007	\$331,423,074	德、義、澳、紐、東南亞各國、美國、英國、中東等共約70個國家（約230個客戶）
2008	\$158,645,245	德、義、澳、紐、東南亞各國、美國、英國、中東等共約70個國家（約150個客戶）
2009	\$ 89,877,843	德國、澳洲、紐西蘭、中東、東南亞各國（約30個客戶）
2010	\$108,300,677	德國、澳洲、紐西蘭、中東、東南亞各國（約30個客戶）
2011	\$ 80,561,782	德國、澳洲、紐西蘭、中東、東南亞各國（約30個客戶）
2012	\$157,618,797	澳洲、紐西蘭、中東、東南亞各國、中力健身房-瀋陽館（約30個客戶）
2013	\$187,061,937	澳洲、紐西蘭、中東、東南亞各國、中力健身房-瀋陽館（約30個客戶）
2014	\$172,662,320	中東、東南亞各國、中力健身房-瀋陽館、中力健身房-福科館（約30個客戶）
2015	\$204,605,583	瑞士、東南亞各國、中力健身房-瀋陽館、中力健身房-福科館、中力健身房-東英館（約30個客戶）

2016	\$233,246,796	瑞士、東南亞各國、中力健身房-瀋陽館、中力健身房-福科館、中力健身房-東英館、中力健身房-南屯館、中力健身房-豐原館（約 30 個客戶）
------	---------------	--

資料來源：研究者自製

- (3) 內部構面：由於產品的單純化，使得言昇國際內部員工的內部營運管理流程，顧客管理流程及新產品的學習流程皆變得容易。
- (4) 學習與成長構面：因為只有一家供應商~鉑泰實業又只生產單一產品~家用跑步機，故使得言昇國際公司內部員工及顧客的學習與成長構面也從人力資本的降低，資訊成本也降低，組織也相對簡單。

另一方面從鉑泰實業立場用平衡計分卡來衡量其成效如下：

- (1) 財務構面：最大獲益是增加營收及貨款由90天縮短為14天，言昇國際的營業額從2000年的2億9仟萬台幣到2004年的3億4仟萬元的營業額全都是鉑泰實業增加的營業額。（圖4-4）
- (2) 顧客構面：對顧客而言，有了言昇國際的專業服務，不但快速而又精準，因此顧客的滿意度也提昇，從鉑泰實業自己經營的三個國家迅速擴展至70餘個國家。（表4-5）
- (3) 內部構面：對鉑泰實業而言，先需有英文能力之員工處理營運管理流程，顧客管理流程，現在只需對言昇國際一家做說明即可，減少成本及時間。
- (4) 學習與成長構面：以人力資本，資訊資本及組織資本來衡量，鉑泰實業在調整為言昇國際的互補者降低了不少成本。

二、第二階段：2008年~2011年由一家供應商變成多家供應商

1.加入賽局

由於原供應商亦是互補者鉑泰實業策略改變加入其他參賽者（英商Reebok），由於此參賽者是知名品牌，乃致於讓鉑泰實業存有希望，此一品牌可以把餅做得更大，所以予取予求，要求整個歐洲市場及紐、澳市場都由Reebok獨家代理，並冠上其公司品牌Reebok，因此言昇國際及其該地區的客户便無法取得鉑泰實業產品，言昇國際被迫只能尋找更多供應家用跑步機廠商來彌補原鉑泰實業全系列產品，例如浙江寧波的格爾普公司、東莞的寶樹公司、廈門的尚步公司等等，但這些公司也同時出售相同產品給其它競爭者貿易公司，甚至生產工廠直接賣給國外顧客，即是言昇國際的供應商同時又是競爭者，甚至更多參賽者（貿易公司）加入賽局，使得同一產品更多人競爭如圖4-5所示在眾多競爭者而無互補者產生之情況下，使得市場秩序大亂，客戶失去獨家代理的信心便紛紛另找出路，可從圖4-1中看出2008年~2011年的營業額劇降得知其結果。

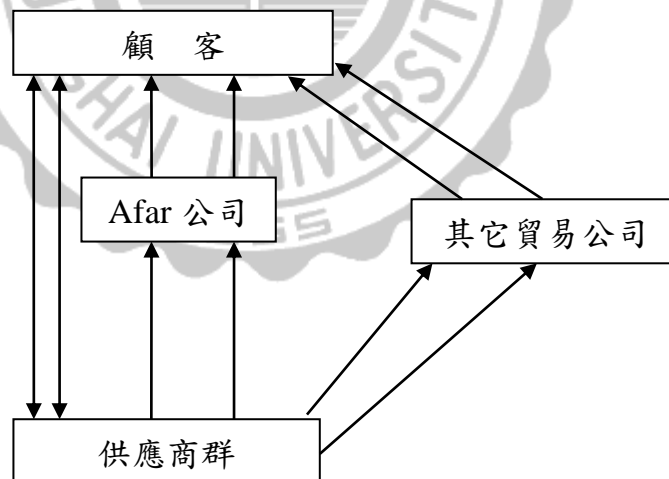


圖4-5同一產品多人競爭
資料來源：研究者自製

2.提高附加價值

由於言昇國際原代理行銷鉑泰實業的系列產品，已行銷至全球70幾個國

家，故在鉑泰實業策略改變其英商合作(Reebok)後，言昇國際只能分散訂單轉向其它供應商採購，分散訂單之後，在不同的工廠生產數量不夠多，因此想要提高產品的附加價值是不容易的，因為相同的產品，工廠可以分別賣給多家貿易商也可以直接報價給國外進口商，從表4-2可看出從2008年開始營業額據降50%，2009年又降50%，直到2011年可謂到谷底，由於沒有產品特點支持，價格只能任人宰割利潤也可從圖4-2看出，盪至谷底。

3. 改變規則

言昇國際向多家供應商買的貨再轉售給顧客的貨源，因資訊的透明化，國外客戶很快就找到生產工廠，紛紛轉向生產工廠直接採購，以利取得更低成本，工廠為了維持生產，有單就接已完全無法守住代理原則，因此可見這段時期的言昇國際已無力改變規則。

4. 改變認知

由於新的參賽者Reebok加入此賽局，讓客戶認知鉑泰實業與言昇國際聯手他們被犧牲掉的感覺。原本打下的江山，現在要讓給他們的競爭者Reebok，心裡當然不高興，而當言昇國際推銷的產品是向其它工廠購買之無特點產品，購買意願就不高，這也是在2008年~2011年言昇國際營業額及獲利雙雙劇降的原因。

5. 改變範圍

言昇國際為了挽回老客戶的訂單，試著改變產品範圍，擴展至健身車、橢圓機的開發及小產品的研發。但原在此範圍的競爭者也同時不停地發展新產品，形成劇烈競爭，乃至於使言昇國際萌生往健身房經營方向走。特別電子商務的崛起，電視購物的方便性，在在影響傳統商店的經營。而言昇國際的客戶群皆以經營傳統商店行銷健身器材為主，因此受到巨大影響。唯有跨向其它範圍才能解決此一困境。

在此階段的言昇國際所採取的策略乃是被動的競爭模式，眾供應商成為競爭者，以平衡計分卡衡量這段期間效益如下：

- (1) 財務構面：由圖4-6看出，獲利劇降的原因為：向不同供應商採購不同產品，貼上Afar Sports Ltd.的品牌，增加印製行銷材料成本，自備展示會攤位，增加銷售成本，又供應商把相同產品提供給多家貿易商，相互削價競爭，因此利潤大為降低。

單位：新台幣(元)

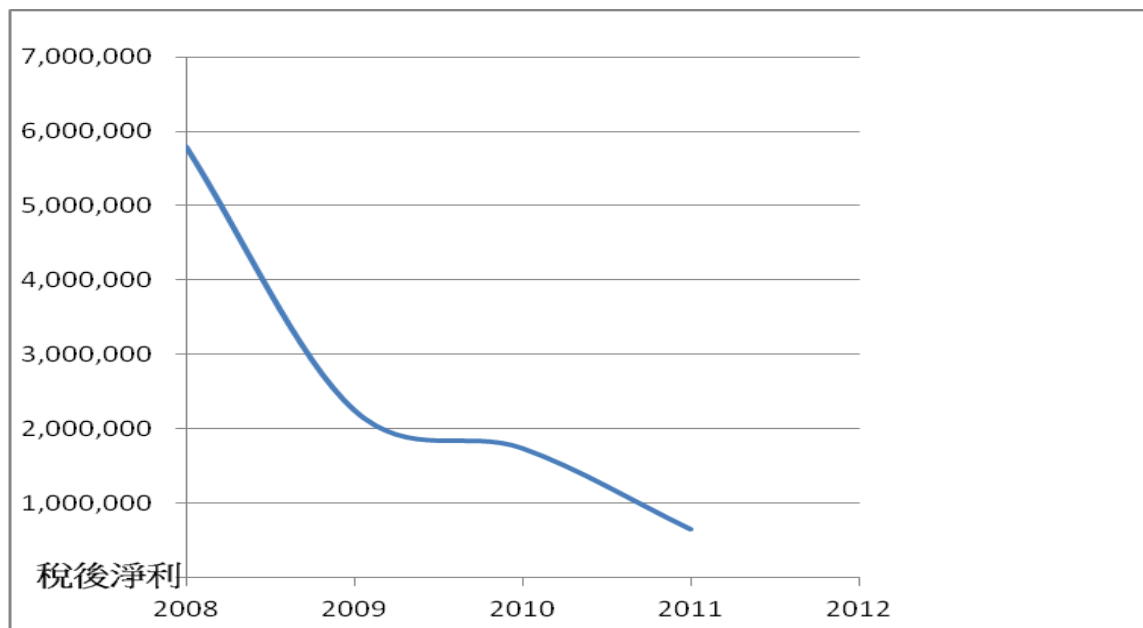


圖4-6言昇國際2008年~2011年獲利示意圖

資料來源：研究者自製

- (2) 顧客構面：顧客在失去具有特色品質優良的產品後，對於毫無特色的健身器材又可直接向工廠採購的情況下，紛紛對言昇國際表達興趣缺缺的意念，並且由於Reebok的強行介入市場，也讓原來言昇國際的客戶受到威脅與傷害。因此言昇國際的客戶迅速萎縮，從70幾個國家進口商降至以東南亞及中東國家的小客戶，不到15個國家進口商（表4-5）。

- (3) 內部結構：由於供應廠商增加了，產品變雜了，因此內部人員要增加，而且要懂得知識更廣了，造成非工程底子的業務人員學習起產

品倍覺吃力。

- (4) 學習與成長構面：在此階段，由於不斷開發新產品，且是屬於言昇國際擁有的專利產品，因為經歷向工廠買現成的貨貼上自己Afar Sports Ltd.的商標，別人也如此做而產生很大的競爭後，言昇國際變投入研發有特點的產品。例如赤足健走機、光波舒眠椅、氧化還原艙等產品。因此內部員工便有接觸新科技的機會，學習成長，為下一階段做好準備。

三、第三階段：2012年~2016年跨入連鎖健身房

由於第二階段2008年~2011年的市場變化，言昇國際沒有採取對的競合模式，乃致於公司營運陷入低潮，在痛定思痛，重新思考一新的競合模式時，洞察市場發現年輕人到健身房運動健身的風潮正在台灣啟動，且家用健身器材的用途是買回家用，一來時代改變，小家庭空間有限又一人在家運動較乏味，因此言昇國際思考在眾多客戶群中的中力健身房座落在台中一來距離近，二來其經營之健身房頗具特點：1.專為健身族群而設立，而且是年輕男性追求肌肉者為主流；2.為適合高中生、大專生、初入社會工作者而設立的健身房，既經濟又實惠；3.為降低營運成本，配合中部特有的好氣候，四季如春，因此提倡自然風，不提供空調。自然、環保、健身，便成為中力健身房的訴求。若言昇國際能提供價廉物美的健身器材給中力健身房，注入連鎖店概念，不就可以在業界脫穎而出，但也得面對其它器材供應商的競爭。

1.加入賽局

原為言昇國際顧客之一的中力健身房，因具有上敘三大特點，於是邀請其加入連鎖健身概念的經營，如果維持只有一家店而且坐落在不明顯的地點，雖有好的理念，也不易發揚光大，若能加入言昇國際的採購健身器材的專長，配合中力健身專業經營的專長，並規畫為專為年輕族群打造的專業、經濟、方便的健身房，收費可降至年輕族群、高中生、大專生，初入社會工作者可以負擔的會費，以一年不超過新台幣8,000元的專業健身房為目標。

於是合作的中力健身房的新店中科館便於2012年投入經營，2014年中力

健身房太平東英店投入經營，直到2016年底已有六家中力專業健身房坐落在大台中市的東、西、南、北、中不同的區域，方便住在不同區域的健身愛好者就近使用。

在經營者精心規畫經營的中力健身房快速成長成六家連鎖店後，在業界風評甚高，因此獲利頗豐由圖4-2可看出其稅後淨利快速爬升上來。又在此階段，言昇國際與光昱金屬有限公司合作經營其超薄型氣血循環機的日本市場，因產品獨特又市場秩序得以維持，故言昇國際的營業額又拉升上來如表4-2所示。

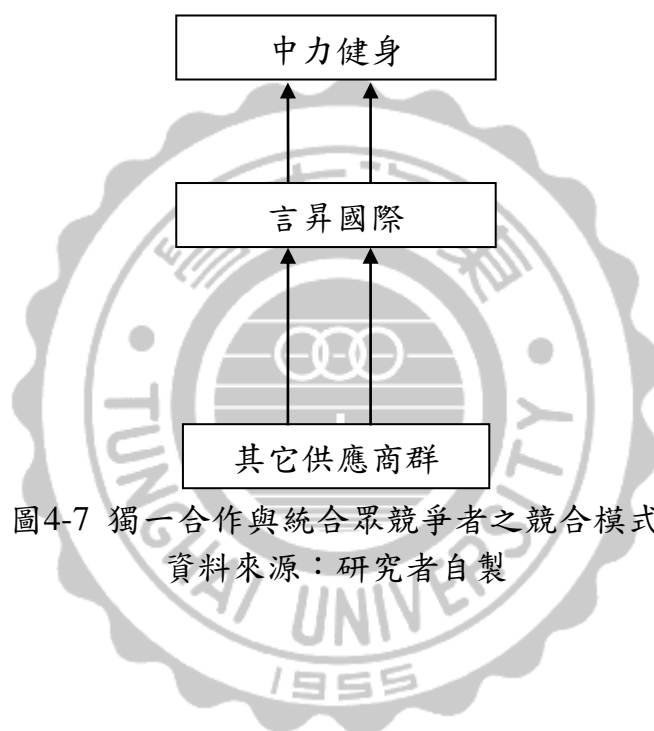


圖4-7 獨一合作與統合眾競爭者之競合模式
資料來源：研究者自製

2.提高附加價值

原經營了17年的中力健身房，基於節省投資成本，皆購買二手的健身器材為設備，沒裝空調的健身環境，原意是要降低經營成本，但是，二手的器材加上沒空調，就讓顧客感覺是便宜低階的健身房印象，而且又是坐落在一高爾夫練習場的角落，不易發揚光大，於是言昇國際成為其互補者兼供應商後，在西屯的精華區福科路上成立了中力健身房中科館，全新的器材，環境優雅、交通方便、專業形象，頓時蔚為風潮，把沒空調轉為自然流汗，不再使用二手設備，因為言昇國際提供的全新設備比原先中力購置之二手設備便宜，因此營運投資成本降低、競爭力提高，附加價值便提高。

3.改變規則

一般健身房的銷售人員及教練為了爭取銷售業績，會很積極地對會員推銷課程或是其它產品，使得想要好好運動健身的會員不厭其煩、甚至想逃避。且一般健身房的規則是健身教練的收入，必須給健身房抽成，因為他們使用健身房做生意，也算是合理。

然而中力健身房卻改變規則，所有教練在中力健身房教學生健身的所得，不必繳任何一分錢給健身房，全部收入歸其所有，因此教練可以降低其收費標準，讓會員得利，教練因為不必被抽成，因此他們的實際收入並沒有減少，而中力健身房卻因教練帶來的學生加入會員而得利，教練就成為中力健身房最好的銷售員，因此在中力健身房健身不會有銷售員干擾顧客健身，這是多贏的競合模式，因為教練為了有更多學生，也要做好教導，而中力健身房卻可降低營運成本，一家健身房只要有一名店長即可，沒有員工銷售員需要管理。

另一般的健身房皆需有入會費，另加月費或年費、清潔費等不同的費用名稱，而中力健身房只有一種費用，季費或年費，不必入會費等複雜名稱，這也是改變健身房的收費規則。

4.改變認知

由於我們不斷教育顧客，健身是有氧運動加上重訓是一種很耗體力的鍛煉，不該吸冷氣，而是該吸正常自然的空氣，而且若是處在密閉的空間運動，若有人感冒或生病，就容易相互傳染，所以我們提供了造價很高的一樓又開放的空間做為健身場所，不是為了要省空調費，而是為了健身者的健康，此一認知的改變，創造出中力健身房的附加價值。

5.改變範圍

原中力健身只有一家店時，服務的客戶群就侷限在台中市北區一帶的範圍，如今加入言昇國際為互補者，改變了範圍，為成東、西、南、北、中，佈局了全台中市，範圍擴大了，方便顧客。

這段期間2012年~2016年，言昇國際由於調整了競合模式，使顧客成為互補者兼顧客的角色，而成功地把公司營運擴展至連鎖健身房領域，並與光昱金屬有限公司合作，成功經營日本市場，致使營業額及獲利得以雙雙提升如圖4-2及表4-2所示，茲就以平衡計分卡評估其績效如下：

- (1) 財務構面：由圖4-8看出由於中力健身房的投入營運，使得言昇國際的獲利情況獲得改善，又可從表4-2言昇國際2000年~2016年營業額及獲利表得知，2016年的淨利已超越2004年的獲利，且獲利率已達到13.3%水準，在會費收入全部是現金的情況下，對財務幫助甚大。

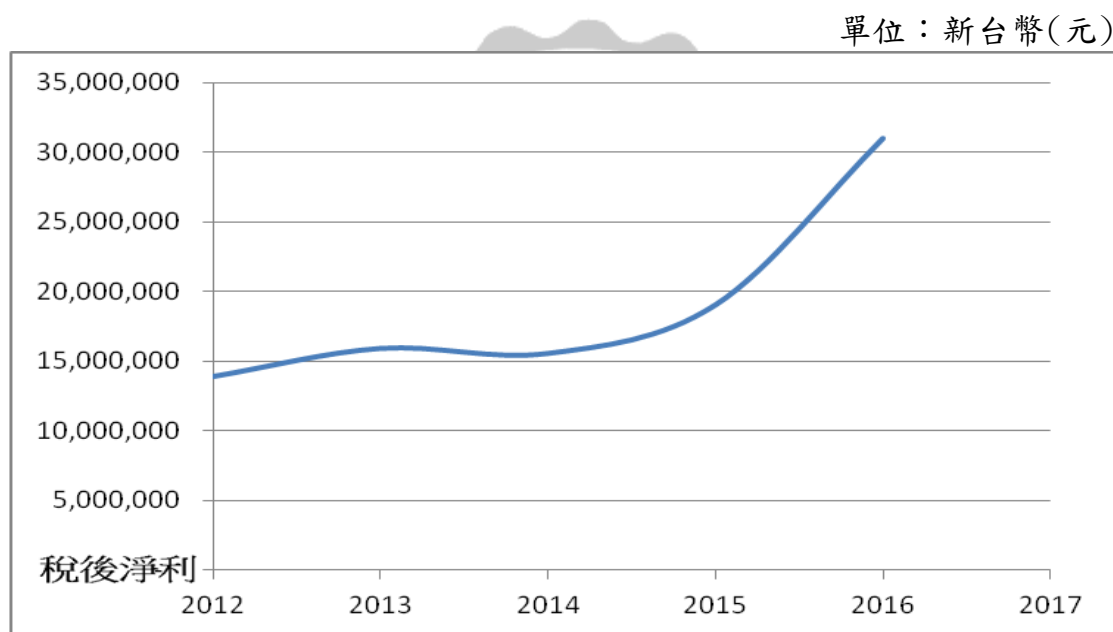


圖4-8 言昇國際2012年~2016年獲利示意圖

資料來源：研究者自製

- (2) 顧客構面：由表4-6可見中力健身只有一家瀋陽館時只有會員約685人(變動中)加入言昇國際成為互補者兼供應商後，會員已增加至6,063人(變動中)，並且也給顧客帶來方便。

表4-6 中力健身房會員數統計表

年度	中力健身房	會員數 (人) (變動中)
2012	瀋陽館	685
2014	福科館	1208
2015	東英館	1320
2016	南屯館	820
2016	大里館	1110
2016	豐原館	920

資料來源：研究者自製

- (3) 內部構面：由於擴充店家數，因此營運管理流程，顧客管理流程都會降低成本且增加效益，店與店之間彼此產生良性競爭也會產生創新之管理模式，對於內部管理產生正面效果。
- (4) 學習與成長構面：由於多家健身房投入營運後，人員調度更顯靈活，人力資本相對降低，資訊資本也降低，組織資本之運用也更加有效率。

第三節、本章小結

一個對的策略對一公司的經營何其重要，在本章研究分析中，看見第一階段的言昇國際採用對的競合模式。與單一家供應商合作，聯手擴展市場卻又內部相互競爭，因而成為良性的競合模式。業績蒸蒸日上，獲利穩定員工內部也輕鬆。

第二階段卻用錯的競合模式，為多家供應商合作，採購代銷產品。但卻把訂單分散了，導致採購量不夠大，難以與供應商建立緊密合作關係，另一方面顧客端可以直接向工廠採購，故不願透過貿易商，因此欲與多家供應商合作，卻造成創造出更多競爭者，此策略乃為不可行策略，造成營業額及獲利雙雙下滑，足以借鏡。

第三階段又以對的競合模式與顧客合作，既是供應商亦是互補者，最終成為合夥人而成功的擴店，使中力健身房成為大台中店數最多的一家專業健身房。東、西、南、北、中全都有一座專業的健身房，提供給會員自然、環保、方便又經濟的健身場所。

綜合以上分析所得結論，成功的競合模式是要隨著時代、環境的變遷而做改變，稱之為動態競合模式。

第五章、結論與建議

第一節、結論

綜合第四章整理言昇國際在各個時期的發展資料，本研究歸納其公司動態競合模式在公司成長的應用結論如下。言昇國際在每個時期都有不同的競爭與合作對象，對應每個時期所需要應對的商業挑戰與商業模式的改變，言昇國際自從1998年設立迄今已近20年，對一個中小企業而言，可謂是個成功的商業案例，在這20年間，臺灣不論在經濟或政治情境上，都有持續性的重大變化，其中更經歷2008年的金融風暴危機，如今在企業模式的發展上不僅沒有衰退，更有大幅的擴張局面，意味著言昇國際具有良好的動態競合模式，並配合價值網適時調整角色並不斷地調整企業內部的運作與整合各項資源，方能有效地回應外在環境與產業變化，也因而如此，公司對外部的合作夥伴與競爭者間的競合關係，亦能取得良好的平衡。所以公司內的關鍵性資源給予言昇國際適應環境競爭所需要的元素，也符合了價值性(Valuable)、稀有性(Rare)、不可模仿性(Inimitable)、不可替代性(Non-substitutable)的相關資源，合稱VRIN。

言昇國際經營管理者對公司的治理理念與文化就是個不可替代的資源，經營管理者的外在形象以及管理模式是公司吸引合作夥伴的第一印象，這種無形的管理者聲譽屏障，對公司的營運通常具有高度的策略價值，且這種無形資產不具有較高的模仿性，難以被模仿，是較持久的資源。再者，公司的品牌聲譽這個成功關鍵因素是公司所擁有的另一項無形資產，它的建構過程相當複雜，需靠組織人員、管理者認知、組織文化等交互運作後方能產生，因此具有高度的獨特性、競爭對手不易模仿，同時這種無形資產也不易從公司營運中分離，在建構過程中具有高度複雜性，亦具有高度策略價值。社會網路關係是言昇國際長期與外在合作夥伴與競爭對手的經營所累積、形成的無形資產，這種無形資產通常是屬於公司所有，不易移轉或擴散，在建構過程中具有高度的複雜性與專屬性，不易為競爭對手所模仿，因此公司的社會網路關係所創造的經濟效益可為言昇國際所專享，也在公司每個時期中帶來有價值的資源。最後，經營風格是言昇國際特有的組織能力，是公司長期經營下所累積的一種獨特營運氣氛，經營風格的塑造是一種複雜的過程，需由許多自然資源、個人經驗、公司組織文化等相互交錯所形成的一種組織專長能力，同時也具有自主從失敗中學習的組織學習能力，同時與公司緊密結合，無法自公司內部中抽離，是公司獨有的一種資源，具有專屬性、獨特性與模糊性。

本研究運用企業營運模式(Brandenburger&Nalebuff許恩得博士翻譯2006)

競合策略與價值網為架構，應用不同時期探討言昇國際在企業競爭下，所採取價值網中參賽者的改變而產生不同結果，結論如下：

一、用對的競合模式，公司若能調整自己成為既是顧客的供應商也是其互補者，加入賽局，提高附加價值，改變規則，改變認知及範圍則可產生雙贏的結果。例如言昇國際第一階段與鉑泰實業的關係得證明。

並且發現：有信心的銷售法可以改變產品的價值及提升公司的地位。鉑泰實業擅長於設計及製造產品，澳洲市場是由言昇國際負責經營，由於言昇國際的專長於行銷並以機械工程能力為其競爭力，因此不讓客戶輕易殺價，並且決定選擇當地規模只擁有一家零售店的AVANTI成為其代理商，經過言昇國際的信心銷售法培訓後，一路成長成為澳洲第一大的健身器材進口商，並擁有35家（2005年）Workout Work器材銷售連鎖店。（表4-3與表4-4）

紐西蘭的ELLITE在同樣信心銷售法培訓下，也成為全紐擁有18家連鎖店（2005年）的第一大。（表4-3與表4-4）

而德國的SCHMIDT SPORTS也不例外，家用跑步機的進口量佔總進口數的45%(2005年)，這都是因為言昇國際對產品的優點能充份表敘而讓自己產生信心，再把此信心傳授予代理商，讓客戶對公司的產品產生尊榮感並把價值完全顯示出來。

二、因局勢的改變而沒有對的競合模式，無法加入賽局，也沒辦法提高附加價值，無法改變規則，認知及範圍，則公司經營必定陷入困難。可以從言昇國際第二階段的結果得到證明。

由於同一產品的銷售管道沒有管制，造成客戶可以從言昇國際買到，也可以從另一家貿易商處取得貨源，製造工廠也可以出貨到相同國家不同客戶處，不但造成出口商競價求售，進口商只要發現有其他人進口，客戶就會馬上就停止買貨。因此，不是品質問題，亦不是價格問題，乃是銷售管道秩序的問題，我們印度的POWER HOUSE SPORTS即是這樣的問題產生而終止與言昇國際的生意關係，菲律賓的JB SPORTS也相同。

三、適時的調整競合模式，與俱有VRIN特性的顧客合作，也就是價值性、稀有性、不可模仿性及不可替代性充份合作，調整角色不要單視其為顧客，不

但成為供應商也成為其互補者，則可獲得突破性的成果。

有如言昇國際的第三階段，原來看似缺點沒有空調設備的環境，又以二手器材經營的小健身房，轉一角度以自然環保為訴求，卻能得到年輕健身者的認同，打造成專為健身者設立之專業健身連鎖店成為成功模式。

曾經是台灣第一大也是最知名品牌的亞力山大健康休閒集團(Alexander Health Club)，設立於1982年，其所經營的範圍包含健身房、游泳池、SPA、桑拿等項目，環境是一流的，是一綜合性的大型健康休閒館，卻在2007年因開銷過大，入不敷出而歇業倒閉。

中力健身房只專注在健身族群，且是專業級的年輕族群為對象，提供寬敞的空間，不提供空調而堅持建造在一樓的開放、自然風的環境下健身，吸引要維持肌肉或是想要建立肌肉群的年輕人進入中力健身房，這種有別於只是想去交朋友或享受休閒的大型休閒館是有其獨特性。因此四年內增設了五家中力健身房會員增加了伍仟多名即為最佳證明。

第二節、建議

研究分析言昇國際從2000年~2016年的經營履歷，建議該公司在目前的中力連鎖專業健身房擴充階段應注意：1.資金的充份準備。2.雖以低價、經濟、專業、環保為訴求，但也應注意，沒有空調的環境是否有一套防蚊蟲入侵之對策。對言昇國際而言，下一階段的競合策略，可注意中、老年人保健市場的伙伴，是否有好的策略既能與同業合作又可化競爭為互補的策略以及合作伙伴，以贏取下階段的成功。

參考文獻

MBA智庫百科，2017，供應鏈。取自

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE>

王文信、袁建中，2001，台灣健身器材產業西進大陸策略分析-以喬山為例。
國立交通大學管理學院科技管理學程未出版碩士論文。

王志倫，2008，企業動態競合策略之模擬分析。國立高雄第一科技大學運籌管理所未出版碩士論文。

台灣健身器材優質聯盟，2011，S-TEAM。取自

<http://www.s-team.org.tw/wordpress/%E9%97%9C%E6%96%BCs-team/>

尚榮安譯，2001，個案研究法，Yin, R. K. 原著，台北：弘智文化。

林立偉，2001，新興產業動態競合策略模型之建置—以台灣應用軟體租賃服務產業為例。國立交通大學科技管理所未出版碩士論文。

林明翰，2016，以策略矩陣分析法探討競合中的動態競爭：自行車產業兩領導廠商為例。國立政治大學企業管理研究所(MBA學位學程)未出版碩士論文。

翁世欣，2009，健身器材產業綜合分析，代步與休閒產業雙月刊，42：27-29。

張森河、黃劭彥、王登仕、康熙宗，2016，產業競爭與盈餘管理，管理與系統，23（1）：107-135。

許恩得譯，2007，競合策略(Co-opetition)，Brandenburger, Adam. M.and Barry. J. Nalebuff原著，台北：培生。

黃郁喬，2009，貿易商治理機制與績效關係之研究-貿易商與製造商競合關係之干擾效果。國立中興大學高階經理人碩士在職專班未出版碩士論文。

經濟部中小企業處，2016，中小企業白皮書。取自

http://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2016A01268&click=2016A01268

劉仁傑、謝章志，1999，台灣中小型機械廠協力網路結構之探討，*管理學報*，16（3）：427-450。

劉明維，2017，中衛體系運作關鍵成功因素—以金屬製品業為例，國立中興大學高階經理人碩士在職專班未出版碩士論文。

蕭瑞麟，2007，不用數字的研究，臺北：臺灣培生教育。

Brandenburger, A. M., B. J.Nalebuff, andA.Brandenberger. 1996.*Co-opetition*. Village Mondial.

Cavana, R. Y., B. L.Delahaye, andU.Sekaran. 2001. *Applied business research : Qualitative and quantitative methods*.Australia : John Wiley & Sons.

Hamel, G. 2000. *Leading the revolution*.Boston : Harvard Business School Press.

Hannan, M. T., and J. Freeman. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* : 149-164.

Herriott, R. E., and W. A. Firestone. 1983. Multisite qualitative policy research : Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher* 12(2) : 14-19.

Nickell, S. J. 1996. Competition and corporate performance. *Journal of Political Economy* 104 (4) : 724-746.

Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business*

Review 68 (2) : 73-93.

Porter, M. E. 2008a. *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

Porter, M. E. 2008b. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86 (1) : 25-40.

Porter, M. E., and C.Strategy. 1980. Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.

Yin, R. K. 1994. *Case study research: design and methods*. *Applied social research methods series, 5. Biography*. London : Sage Publications.

