

# 企業競爭策略： 智駕車(電動+智慧化)之智能系統展望

沈 舉 三 博 士

2022.04.29.

# 講師介紹：沈舉三

## ◆ 學歷

- 國立中央大學 資訊管理博士(2015年)
- 美國印第安納大學(Indiana Univ.) 公共事務碩士(1991年)

## ◆ 現職

- 台北市電腦公會(TCA) 資深總監(2020.10~)
- 台灣先進車用技術發展協會(TADA) 祕書長(2021.12~)

## ◆ 曾任

- 資策會產業情報研究所(MIC) 副主任/主任/資深產業顧問
- 經濟部工業局系統整合推動辦公室(SIPA) 主任
- 源景創投及源創投資(股)公司 總經理
- 台灣證交所 上市審議委員
- 資鼎及資育(股)公司 投資顧問及創業導師

# 簡報大綱

## 第一部分

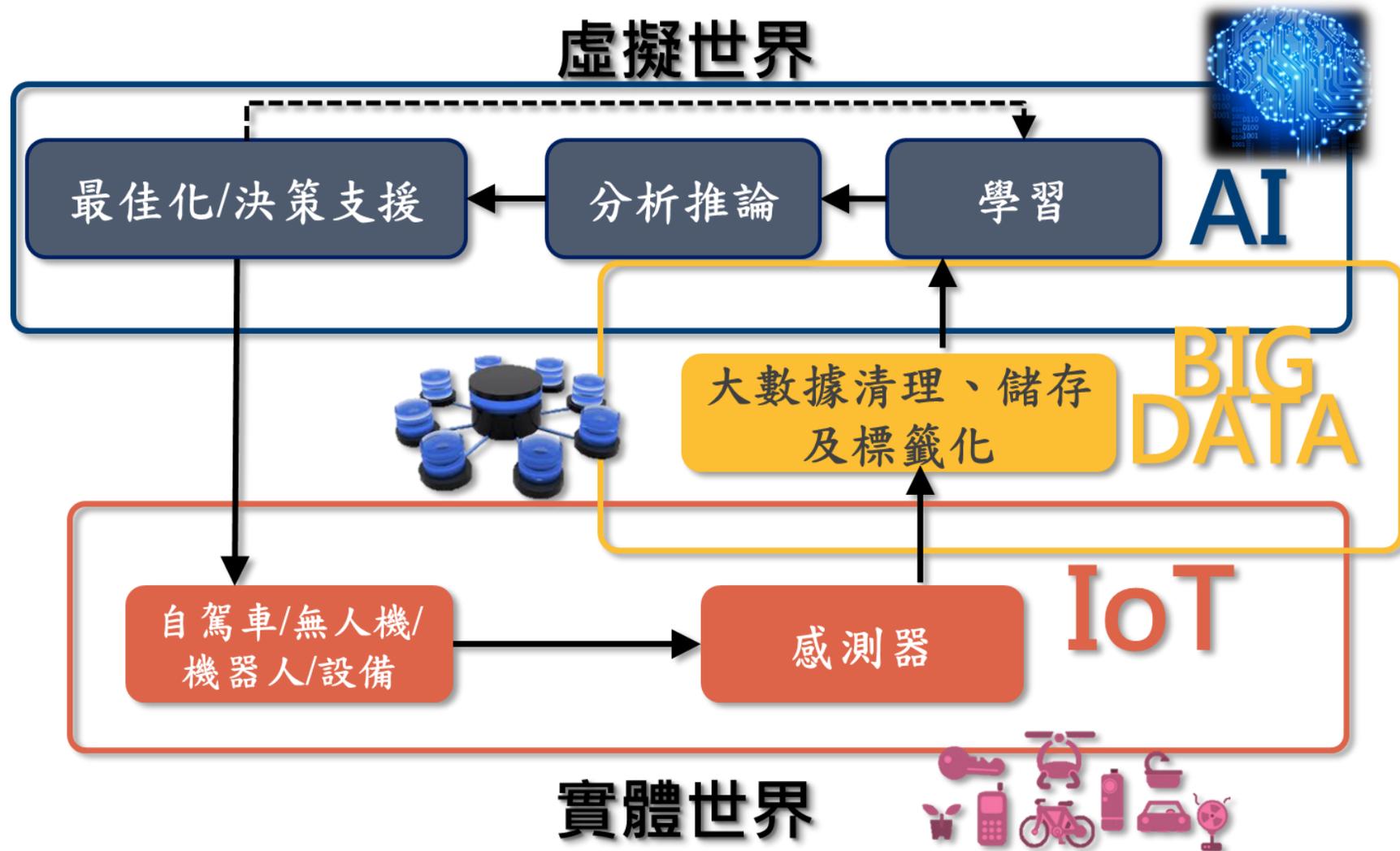
- 數位轉型挑戰下的企業競爭策略與思維
- 企業競爭策略基本概念+淺談SWOT應用
- 「形勢策」架構下的產業及企業發展議題

## 第二部分

- 從國際智駕車趨勢下看台灣的機會與挑戰
- EV+ICT：台灣業者在新世代車用技術之機會

# 企業競爭策略的基本概念

# 軟硬虛實整合、跨網跨界造就智慧新局



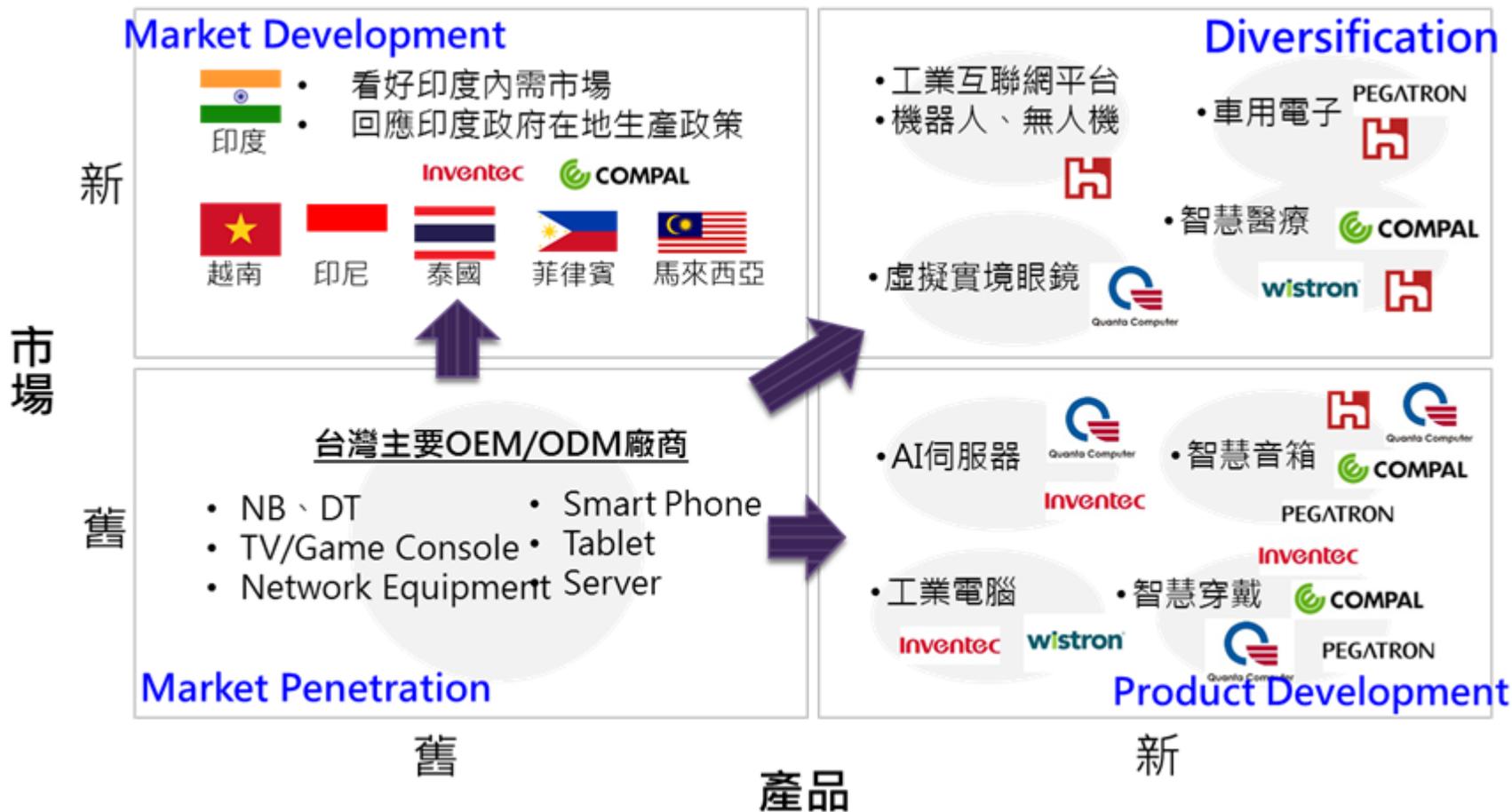
# 議題：台灣業者轉進新興應用領域



資料來源：資策會MIC，2017年9月

- ❖ 台灣電子代工業者開始跨入車用、物聯網解決方案等新領域，藉此創造多元化業務，提供客戶更高的附加價值。

# 台灣EMS電子大廠轉進新興應用領域



資料來源：資策會MIC，2020年9月

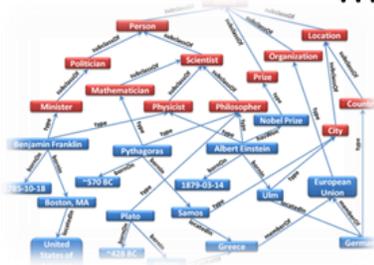
❖有感於傳統資訊系統市場規模衰退態勢明確，台灣主要OEM/ODM廠商除了致力提升既有產品技術門檻，亦同時拓展車用、物聯網解決方案等新產品線，藉此創造多元業務與更高的附加價值。

# 朝跨領域、智慧化與經營模式創新發展

## 智慧化科技

### 技術研發

- 人工智慧
- 先進半導體製程
- 下世代通訊
- 感測技術
- 大數據分析技術
- ...



## 跨領域應用

智慧汽車

智慧醫療

智慧能源

智慧校園

智慧交通

智慧金融

智慧家庭

智慧家庭

智慧製造

新技術

新應用

新經營模式

## 創新經營模式

- O2O
- 大量客製化 (哈雷機車)
- 社群媒體行銷 (Facebook)
- 群眾募資 (Kickstarter)
- 平台經濟 (UBER)
- 共享經濟
- ...



KICKSTARTER

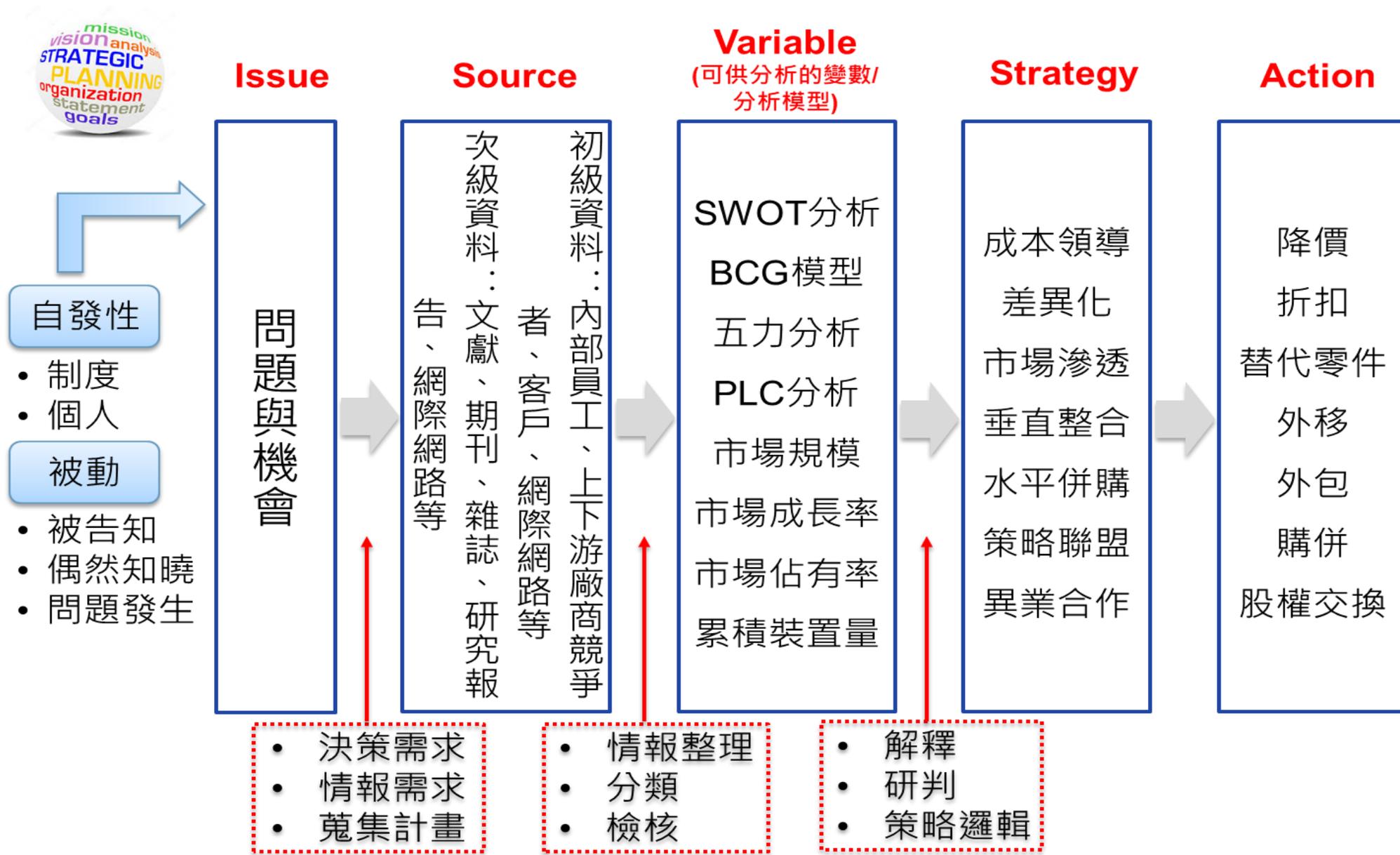


Bla Bla Car



# 淺談SWOT應用

# 產業分析與決策：ISVSA架構



# SWOT分析

- 技能或專業
- 資產
- 聲譽/品牌
- 產品線
- 整合程度
- 技術
- 管理能力
- 客戶資源
- 地理位置



- 市場規模
- 競爭者
- 替代產品
- 技術發展
- 客戶偏好
- 政府政策
- 景氣循環

- ❖ S/W為企業內部能力的盤點，O/T為企業外部環境的變遷
- ❖ SWOT重點在分析企業內部能力與外部情況，並規劃因應對策
- ❖ SWOT是策略規劃的起點，也是特定方案的解析工具

# 公司/產業層次：SWOT的交叉運用

內部因素：企業內部能力的盤點

外部因素：企業外部環境的變遷

內在分析 外在分析	優勢 (S) Strengths	劣勢 (W) Weaknesses
機會 (O) Opportunities	<b>S-O策略</b> 應用內部優勢 爭取外部機會	<b>O-W策略</b> 利用外部機會 克服內部劣勢
威脅 (T) Threats	<b>S-T策略</b> 利用內部優勢 避開外部威脅	<b>W-T策略</b> 減少內部劣勢 迴避外部威脅

- ❖ S/W為企業內部能力的盤點，O/T為企業外部環境的變遷，可發展出至少四種的對應變化策略

# 公司/產業層次：SWOT

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 專業技術/技能領先業界</li><li>2. 強有力與廣大消費群</li><li>3. 有能力獲財務支援</li><li>4. 市場領導者取經濟規模與學習曲線效果利益</li><li>5. 專屬技術/專利</li><li>6. 成本優勢</li><li>7. 地理位置/策略聯盟</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 缺乏具有競爭意義的技能技術</li><li>2. 缺乏關鍵人才 ( 或基礎科學 )</li><li>3. 過時設備/過多負債/成本過高</li><li>4. 產品線太窄</li><li>5. 品牌名聲不好或缺乏品牌</li><li>6. 缺乏行銷通路</li><li>7. 關鍵領域裡的競爭能力正在喪失</li></ol>
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 客戶群的擴大趨勢</li><li>2. 擴大產品線滿足較多顧客需求</li><li>3. 使用公司技術研發新產品或降低成本</li><li>4. 市場進入壁壘降低</li><li>5. 貿易障礙解除</li><li>6. 有能力滿足市場突發需求</li><li>7. 併購/聯盟</li><li>8. 取得新技術</li><li>9. 新市場開放或進入新市場區隔</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 新競爭者進入</li><li>2. 新需求減少</li><li>3. 替代品/新技術出現</li><li>4. 容易受到經濟蕭條或生產週期的大幅影響</li><li>5. 同業利潤壓縮</li><li>6. 市場成長趨緩</li><li>7. 匯率變動與外貿政策改變</li><li>8. 顧客/供應商議價力量增加</li><li>9. 新的規範增加成本</li></ol>

# 「形勢策」架構下的 產業及企業發展議題

# 「形勢策」架構下的相關議題

- ❖ **形**：產業形貌、規模、家數、產業集中度、進入退出障礙
- ❖ **勢**：發展趨勢、成長或衰退、速度、產業競合、板塊挪移
- ❖ **策**：在相關形與勢之下的對策（現有資源、時間及機會成本）





# 形勢策架構與產業分析觀點

## 總體環境變化

- 政經環境：法規推動狀況、金融自由度
- 基礎建設完備度：能源、交通、行政
- 生產要素：人力素質、人工與土地成本
- 產業聚落發展狀況...

## 產業競爭、廠商競爭態勢

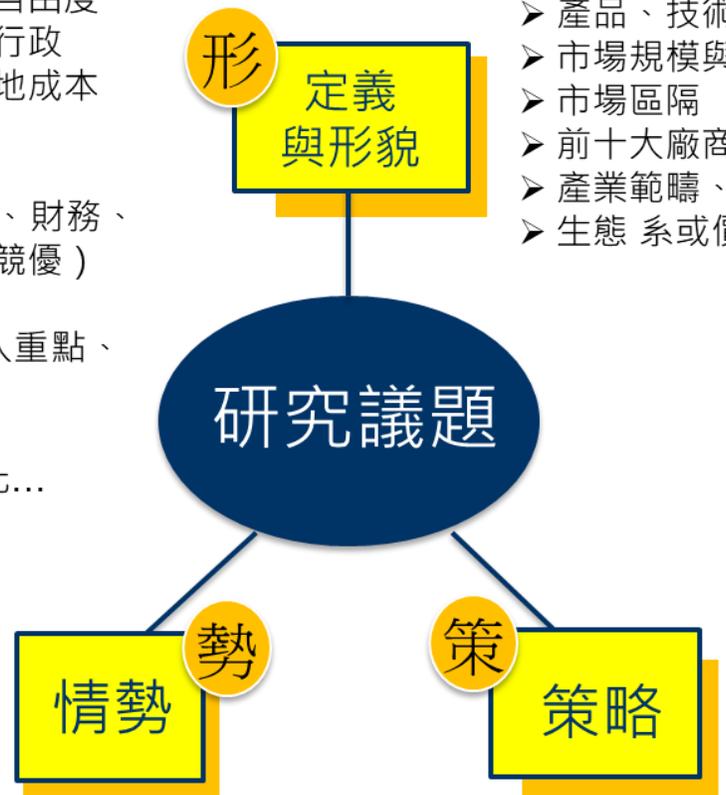
- 前十大廠商背景資料（公司介紹、財務、生產、人事、技術、產業地位、競優）
- 主要廠商競爭情形分析
  - 大廠購併與投資動向：資源投入重點、垂直整合程度
  - 各廠商的零組件供應關係、生產布局、擴廠計畫、員募數變化...

## 市場發展趨勢

- 市場規模變化（依市場區隔別、銷售通路等）
- 採購者行為分析
- 使用者行為分析

## 技術與產品/應用發展趨勢

- 技術與產品生命週期
- 技術與產品發展藍圖
- 替代、競爭或互補性技術
- 主要廠商研發動向：
  - 技術：技術來源、專利掌握、發展策略
  - 產品：策略
- 服務模式的轉變



- 產品、技術定義與發展歷程
- 市場規模與累積裝置量:全球與主要地區
- 市場區隔
- 前十大廠商出貨量/值、市占率
- 產業範疇、產業結構
- 生態系或價值網絡...

## 產業策略

- 產業政策研析之二三事

## 企業策略

- 成長策略
  - 多角化、國際化、垂直整合策略等
  - 技術策略與創新
  - 新興事業發展...
- 競爭策略
  - 定位(跟誰競合)、差異化、成本領導、集中
  - 競優來源為何?
- 功能性策略
  - 行銷策略
  - 財務策略
  - HR策略
  - 生產策略
  - 研發策略...

- \* 瞭解敵我能耐
- \* 模擬各種對戰情境
- \* 依地形定戰術

# 衡外情、量己力，台灣的EV實力

- 更精準地說：衡外「EV-形勢策」、量己「EV-形勢策」當下台灣發展EV產業相關的資源、人才、技術、時間.....等面向的優勢與劣勢..... vs. 外國的資源與情勢
- 台灣非大國，資源有限無法像美國的廣、也無法像中國的專；人才的優勢在質還是量？機會成本和時間優勢還剩下多少？



# 問題與討論