

緒論

隨著製造服務化與顧客需求的多樣化，只靠創新產品已無法讓企業提升獲利（延岡健太郎，2011; Lightfoot, Baines, & Smart, 2013）。特別是個人電腦(personal computer, PC)、家電產業大眾商品化的速度非常快，產品機能與利潤不再成正比，讓企業開始重視個別顧客的使用需求（Christensen, 2013; Woodruff, 1997）。

台灣曾經主導筆記型電腦（以下簡稱筆電）生產，從1980年代初期開始發展，直到1992年成為全球代工生產的重要基地，一直在這個產業中扮演關鍵的角色。不過，近年由於電腦市場逐漸飽和，許多代工廠受到國際品牌的影響以降低價格爭取市占率，代工廠逐漸將重心轉移到其他成本較低及未來性較高的領域，導致台灣攜帶型電腦的直接外銷量逐漸降低。雖然台商的代工市占率仍維持在90%，但利潤卻不高，毛利率約3~4%（劉仁傑、陳國民，2014）。

基於這樣的背景，解決方案事業模式開始受到注目，即主張從產品思維模式逐漸轉變為解決方案(solutions)思維模式，透過提高顧客價值實踐高獲利（延岡健太郎，2011; Gawer & Cusumano, 2002; Grönroos, 2011; Hakanen & Jaakkola, 2012; Storbacka, 2011; Storbacka & Pennanen, 2014; Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007）。包含 B2B (business to business, 企業對企業) 脈絡的供應鏈管理研究中，零組件廠商有助於品牌廠商的生產力、成本及商品力等能力的提升，在價值創造上也提及零組件廠商與品牌廠商

間的合作與學習意義(Azadegan, Dooley, Carter, & Carter, 2008; Bititci, Martinez, Albores, & Parung, 2004; Kanda & Deshmukh, 2008; Lin, Oh, Liu, & Hsu, 2016; Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995)。然而，關於零組件廠商為因應顧客企業各種問題而提供解決方案、協作機制及具體能力的研究，仍然非常少(Evanschitzky, Wangenheim, & Woisetschlager, 2011)。

顧客價值是指企業為顧客提供服務的過程，亦即投入廠房設備、資金、服務等各項資源所創造的價值(Grönroos, 2011; Tokman & Beitelspancher, 2011)。在解決方案開發的過程中，由企業獨自開發解決方案所創造出來的顧客價值是有限的，因此，應與零組件廠商共同發展解決方案(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Allred, Fawcett, Wallin, & Magnan, 2011; Laaksonen, Pajunen, & Kulmala, 2008)。零組件廠商與品牌廠商共同提供解決方案的互動關係之下，零組件廠商所擁有的資源與能力將會影響最終顧客的價值創造(Storbacka & Pennanen, 2014)。解決方案的重點除了提升自己的能力之外，應包含整合供應商資源的能力。

台灣零組件廠商和品牌廠商相關的研究中指出，2000年代台灣PC產業的躍進，其成功關鍵在於台灣廠商從以往原始設備製造商(original equipment manufacturer, OEM)的「資訊接收者」轉變成「有價值資訊的提供者」，能夠有效聯手英特爾，在晶片開發初期即共享知識，對品牌企業具備提案能力（川上桃子，2012；劉仁傑、魏聰哲，2008）。但是台灣筆電產業為了追求

性價比與規模經濟，生產線已經全面外移，使得台灣 PC 產業對台灣經濟的貢獻每況愈下。

在台灣電腦產線全數外移的情況下，松下卻於 2005 年將 Toughbook 的產線移至台灣進行生產，並在台灣建立強固型筆電的主力生產據點，擁有穩定的獲利（如圖 1 所示）。松下的強固型筆電有超過 50% 的產品外銷給歐美法人等對電腦有特殊需求的顧客。整合型解決方案的提供者需整合產品、服務、知識內容納入獨特的組合，以解決重要顧客的特殊問題，並基於顧客的使用價值得到補償(Storbacka & Pennanen, 2014)。這不僅說明了松下強固型筆電能夠穩定獲利的理由，也說明零組件企業在價值上創造可能扮演的角色。

本研究透過零組件廠商和品牌廠商之間的互動關係，探討如何一起提高產品的附加價值，獲得穩定利潤。研究者認為釐

清其零組件供應商之解決方案核心能力類型，從台灣產業發展的角度探索解決方案事業模式，對於台灣產業發展競爭優勢與新事業極富實務意涵(Azadegan et al., 2008; Javidan, 1998; Yang, 2015)。因此，本研究章節安排如下：首先，對解決方案事業中零組件廠商與品牌廠商共同價值創造理論的既有文獻進行探討分析；其次，建構零組件廠商提供解決方案核心能力類型之研究架構；接著，對於台灣松下電腦進行實證研究，歸納零組件供應商之解決方案核心能力類型；最後，陳述研究發現在解決方案事業模式與顧客價值創造的理論性暨實務性涵義。

文獻探討

顧客價值

Woodruff(1997)檢視顧客價值構面，強

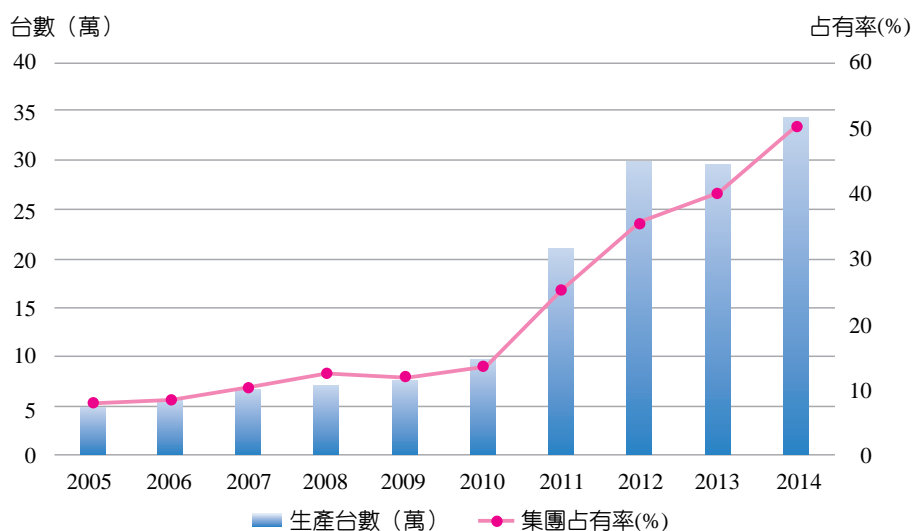


圖 1 Toughbook 在台灣生產變遷