

摘要

由於目前我國TFT-LCD 產業發展快速，已是當前帶動我國產業發展之重要產業之一。但綜觀液晶面板產業發展環境，面臨到空前的危機，2008年第四季的金融海嘯把全球經濟帶入了前所未有的蕭條局面，需求急速減少、加上韓國貨幣貶值40%，競爭空間遭到擠壓、再加上面板廠商積極擴產，導致面板產業處於「供過於求」的狀態，三項不利因子的重重打擊下，面板價格也持續下跌，2008第四季有些尺寸的監視器已經跌破現金成本，未來產業發展環境的情勢，已關係到部分廠商之存亡發展。

個案公司目前監視器面板產能全球排名第二，由於個案公司垂直整合程度較高，大部份材料都由關係企業提供，可大幅降低成本，搭配全球最齊全之世代生產線，生產寬螢幕之主流產品，在成本上具有相當強的競爭力。但是必須要留意的是庫存管理能力與客戶組合兩項，屬個案公司表現較弱的項目。本研究透過Porter所提之五力分析及國家競爭優勢分析為我國TFT-LCD監視器產業提出可行的發展方向，並輔以藍海策略分析個案公司競爭要素，試著找出適當的行銷與發展策略，具體的作法建議如下：

一、產品策略：(1) 開發客制化規格產品。(2) 發展利基型產品。

二、價格策略：擴大單一產品佔有率，創造以量制價優勢。

三、配銷策略：(1) 降低對歐美市場的依賴。(2) 轉、佔開發中國家市場。

四、推廣策略：(1) 推展半成品市場。(2) 降低備料營運成本。

關鍵字：液晶面板、藍海策略、發展策略。

Abstract

Due to TFT-LCD industry is quickly growth in my country. It is one of important industry that takes industry development. But after analyze TFT-LCD industry environment. The panel maker face serious crisis. The finance crisis lead s to world wide economic to fall in sluggish situation in Q4 2008. Demand decrease quickly and add Korea currency devaluate 60% and panel maker increase capacity actively. So some of panel maker's competitive condition has been decreased and it is about close or not.

The C company is world 2th TFT-LCD monitor maker. After the 1st competitor Samaung. C company has complete supply chain and has all main stream size products. So C company has strong competition power.

This research with five force model and Competitive Advantage of Notions and blue ocean strategy analysis method. We tried to provide a case study for one of these LCD makers—C company. The developing strategy is listed as follows :

1. Product Strategy : (1) Design customize spec products. (2) Develop muti function products.
2. Price Strategy : Enlarge signal product market share to gain price bargain power.
3. Place Strategy : (1) Reduce dependence on EUROP and North USA .(2) Transfer target to developing country.
4. Promotion Strategy : (1) Promote foundry business . (2) Decrease spare parts cost.

Key words : TFT-LCD 、 Blue Ocean Strategy 、 Developing Strategy

致謝

本論文得以順利完成，首先要感謝的是指導教授王怡強博士。從論文題目的確定，文獻資料的蒐集與整理、研究方向與觀念性架構的擬定及建立，無不細心與循循善誘的指導，師恩浩瀚，終身感激不盡。此外要感謝口試委員耿博文博士及徐純慧博士對論文的內容，提出寶貴的指導與建議，使論文更臻完善，在此致上最高的謝意與敬意。研究所三年的生活感覺過的特別快，在這段時間所經歷的點點滴滴，我想是我一輩子都不會忘記的，而心中有許多的感謝希望能藉此一一道出。感謝所有流通所上課的老師及同學們大力的支持，在我求學期間給予最大鼓勵，並在我遇到瓶頸時給予大力的協助，使我得以安心完成碩士學位，謝謝您們，請與我共享這份喜悅與榮耀。最後將完成論文的喜悅與榮耀，獻給我摯愛的父母親、愛妻沁瑩，以及懂事孝順的兒子寅成。由於你們的支持和鼓勵，讓我無後顧之憂，才能於工作百忙中順利完成學業。謹以此成果獻給我最親愛的家人。因為有您們的支持才有現在的我，非常感謝您們。

吳清琳謹誌於

南台科技大學行銷與流通研究所

中華民國九十八年六月

目次

摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目次	iv
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的與範圍	2
1.3 研究流程	3
第二章文獻探討	5
2.1 全球TFT-LCD 產業發展歷程	5
2.2 液晶週期的影響	14
2.3 五力分析模型	21
2.4 鑽石體系模型分析	24
2.5 藍海策略	29
2.5.1 分析工具與架構	31
2.5.2 策略擬定四項原則	35
2.6 TFT-LCD 產業策略相關研究	40
第三章研究方法	44
3.1 研究架構	44
3.2 研究限制	45
第四章個案公司監視器面板營運的現況分析	47
4.1 個案公司簡介	47
4.2 個案公司五力分析	53
4.3 國家競爭優勢分析	63
4.4 個案公司的藍海策略	71
第五章結論與建議	92
5.1 結論	92
5.2 建議	92
5.3 未來研究方向	95
參考文獻	96

表目錄

- 表2-1 台灣大尺寸 TFT-LCD 業者自日本引入技術情形7
- 表2-2 最近三年之全球大型TFT LCD 產值排名12
- 表2-3 主要競爭國與廠商現況12
- 表2-4 台灣各大廠商動向13
- 表2-5 紅海策略與藍海策略比較表31
- 表2-6 消除-減少-提升-創造表格34
- 表2-7 藍海策略的六個原則35
- 表2-8 重建市場邊界：六大途徑37
- 表2-9 聚焦願景而非數字：四個步驟38
- 表4-1 個案公司新世代生產線49
- 表4-2 個案公司資產負債表50
- 表4-3 TFT LCD 建廠投資概估55
- 表4-4 目前各國監視器面板產商58
- 表4-5 2008 年監視器面板產商對品牌商之佔有率62
- 表4-6 面板廠商垂直整合現況73
- 表4-7 個案公司生產線一覽表80
- 表4-8 MNT Panel Position in Customers 81
- 表4-9 歐美與大陸旺季對照表87
- 表4-10 個案公司消除-減少-提升-創造表格88

圖目錄

- 圖1-1 液晶產品規模及成長率分析2
- 圖1-2 研究流程與架構4
- 圖2-1 TFT-LCD 各地區產能11
- 圖2-2 全球大尺寸TFT 產值成長率14
- 圖2-3 全球液晶面板產業利益率變化趨勢16
- 圖2-4 全球面板產能與需求Y to Y 成長趨勢(2003-1Q~ 2008-4Q) 17
- 圖2-5 五力分析架構24
- 圖2-6 藍海策略基石-創新30
- 圖2-7 台積電策略草圖33
- 圖2-8 藍海策略四項行動架構34
- 圖3-1 研究架構45
- 圖4-1 個案公司負債資產比曲線圖51
- 圖4-2 個案公司Business Plan 51
- 圖4-3 面板產業之五力分析架構53
- 圖4-4 2008年監視器面板產商市佔率60
- 圖4-5 TFT LCD 供應鏈66
- 圖4-6 個案公司策略草圖與價值曲線71
- 圖4-7 個案公司垂直整合現況73
- 圖4-8 各公司庫存狀況75
- 圖4-9 台韓主要面板廠營業利益率76
- 圖4-10 韓元兌美元匯率走勢77
- 圖4-11 台幣兌美元匯率走勢78
- 圖4-12 LGD、友達和奇美電各季折舊金額79
- 圖4-13 一線面板廠產能佔有率80
- 圖4-14 個案公司四項行動架構82
- 圖4-15 LCD Monitor 面板報價走勢85
- 圖4-16 面板產業上下游毛利狀況86
- 圖4-17 個案公司創新策略草圖價值曲線88