

產業研究

Industry Analysis

張純端

國立中山大學 企業管理學系 特聘教授



# 產業分析的關鍵技能

## 產業分析的邏輯思考

### 學習成效

- 掌握議題選擇、架構解析、邏輯推論、分析歸納等技巧
- 活用邏輯思考能力，擬定更具合理性與可行性的企業策略



# 前言-何謂產業分析

- 分析「產業」
- 分析重點在於
- 分析什麼、定義為何 ( What )
- 興起原因為何、重要性為何 ( Why )
- 如何分析、如何影響 ( How )
- 有多少時間/資源、市場規模/成長率 ( When/How much )
- 分析結果對誰報告 ( Who )
  - ◆ 院長、所長、主任、組長、經理...
  - ◆ 董事會、第一事業部部經理、公開法人說明會、大學博覽會...

# 提醒

不要被研究的規格框住了，必須要瞭解「數據或資料」背後的意涵/限制/背景

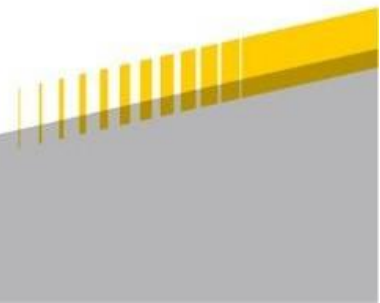
在網路上找到的資料不過是一般的公開資訊，而且幾乎都是二手資訊。這些資訊往往都是經過他人**加工**而成的，是屬於**某個人的意見**

# 課程大綱

- 產業分析如何協助企業決策
- 選擇研究主題
- 解析題目的架構
- 段落邏輯與推論
- 細部分析與歸納
- 結論與策略建議



# 產業分析如何協助企業決策



# 企業為什麼要進行產業分析？

## ● 基本目的

- ◆ 界定產業與市場的規模
- ◆ 解析產業結構與群集競合關係
- ◆ 瞭解企業在產業或市場的定位
- ◆ 瞭解產品/技術/市場/產業特性
- ◆ 瞭解產業或市場發展趨勢

## ● 積極目的

- ◆ 即時發現問題 (機會、挑戰)
- ◆ 修正競爭或成長策略
- ◆ 擬定未來發展策略

# 產業分析為什麼很重要？

- 解讀環境變化
  - ◆ 觀測產業環境的變化
  - ◆ 預知市場需求的改變
- 剖析競爭動態
  - ◆ 解析競爭對手的動向
  - ◆ 偵測替代產品的威脅
- 探尋成長機會
  - ◆ 拓展既有市場或切入新市場
  - ◆ 延伸或重新建構企業核心能力
  - ◆ 掌握企業轉型的契機





# 產業分析的基本單元

## 環境

- ◆ 社會環境
- ◆ 科技環境
- ◆ 經濟環境
- ◆ 政治環境
- ◆ 網路環境
- ◆ 基礎建設
- ◆ 重大事件

## 市場

- ◆ 市場規模
- ◆ 市場區隔
- ◆ 通路結構
- ◆ 消費行為
- ◆ 品牌大廠
- ◆ 區域市場
- ◆ 新興市場
- ◆ 市場飽和度
- ◆ 市場集中度
- ◆ 顧客滿意度

## 廠商

- ◆ 競爭策略
- ◆ 策略群組
- ◆ 競合態勢
- ◆ 優劣勢
- ◆ 產品線
- ◆ 供應鏈
- ◆ 潛在競爭者
- ◆ 經營模式
- ◆ 核心能力
- ◆ 經營團隊
- ◆ 投資計畫

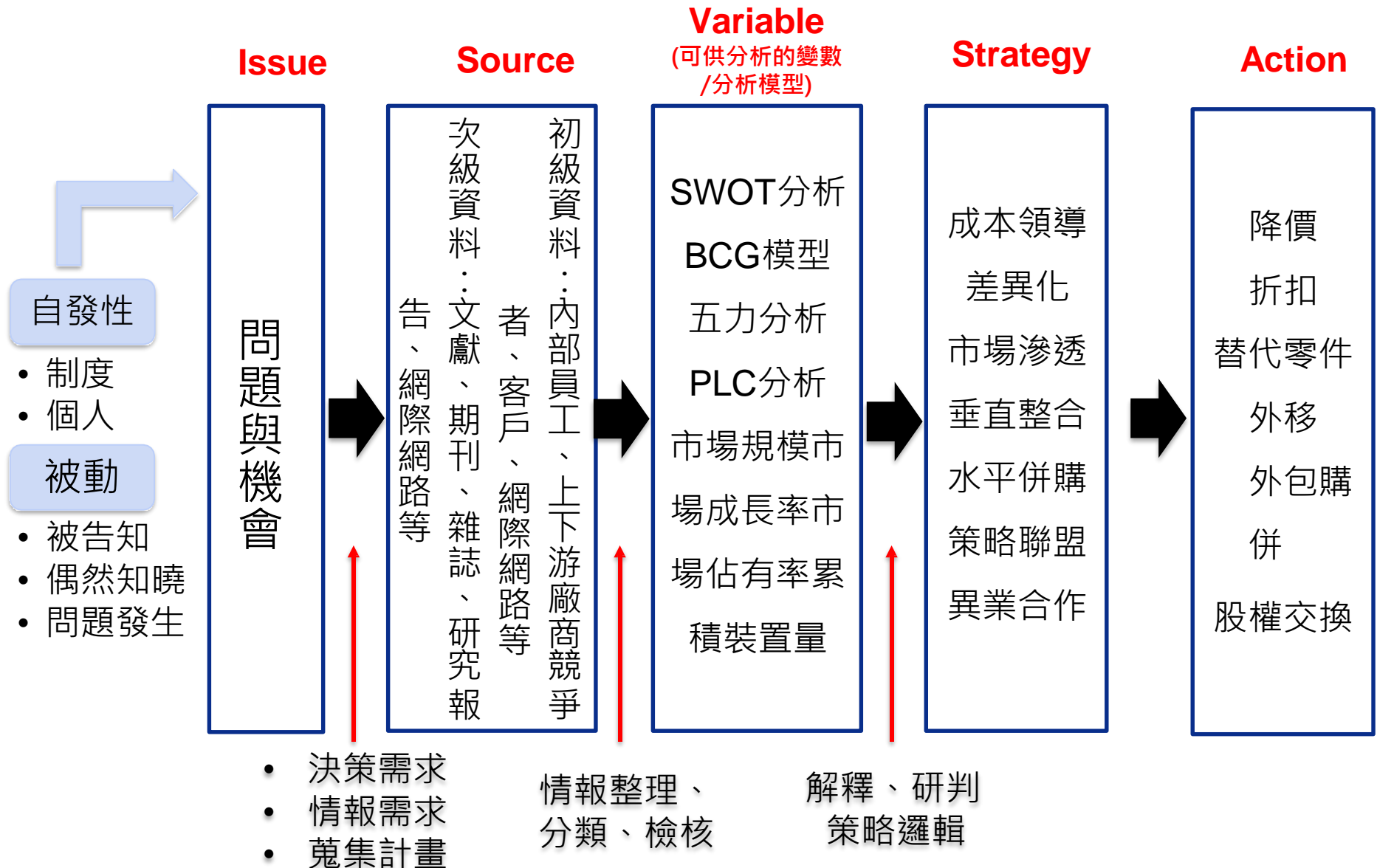
## 技術

- ◆ 技術水準
- ◆ 技術潛力
- ◆ 技術標準
- ◆ 新技術開發動向
- ◆ 新技術實現預測
- ◆ 新技術衝擊預測
- ◆ 替代技術預測
- ◆ 技術來源分析
- ◆ 專利動向

## 產品

- ◆ 產品生命週期
- ◆ 市場佔有率
- ◆ 行銷策略
- ◆ 替代品
- ◆ 新產品開發
- ◆ 產品規格
- ◆ 成本結構
- ◆ 價格差異
- ◆ 產品功能

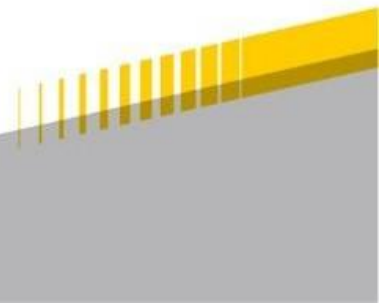
# 產業分析與決策：ISVSA架構



# 認識思考架構



# 選擇研究主題



# 研究主題的選擇

- 一、心中有讀者：層級，專業，關心的焦點
- 二、要具衝擊力：不確定性高，影響性較大
  - ◆ Apple Watch2 vs. 華碩 Zen Watch 2
  - ◆ 智慧穿戴產品 vs. 桌上型電腦
  - ◆ 電動車 vs. 自駕車
- 三、具分析意涵：產業/產品/技術/競爭導向
- 四、能聚焦重點：細緻、完整剖析



# 研究主題的選擇：讀者觀點

職位	一般員工	中階主管	高階主管
任務	把事情做對 do the things right		做對的事情 do the right things
目標	執行	推廣/ 拓展	開創新事業部
焦點		績效改善/ 問題解決	(額外) 利潤
問題	How & When		Why & What
興趣	細節(現況)	瓶頸(問題)	遠見(趨勢)
時間	當月、當季	當季、明年	一至五年

# 回到根本，釐清需求

- 你的客戶是誰？

- 中階主管、C-Level、專業程度

- 他們會想問什麼？

- 為什麼競爭對手總是賣得比我好？業績如何倍增？
- 優勢、挑戰、需求

- 他們說的真的是他們要的吗？

- 老闆/客戶常常只知道他不要什麼...
- 擴大思考範疇 提供選項

Tips :

**Asking why? Why?? Why??? All the time**  
-from 「What makes good consultant?」 龍偉業顧問

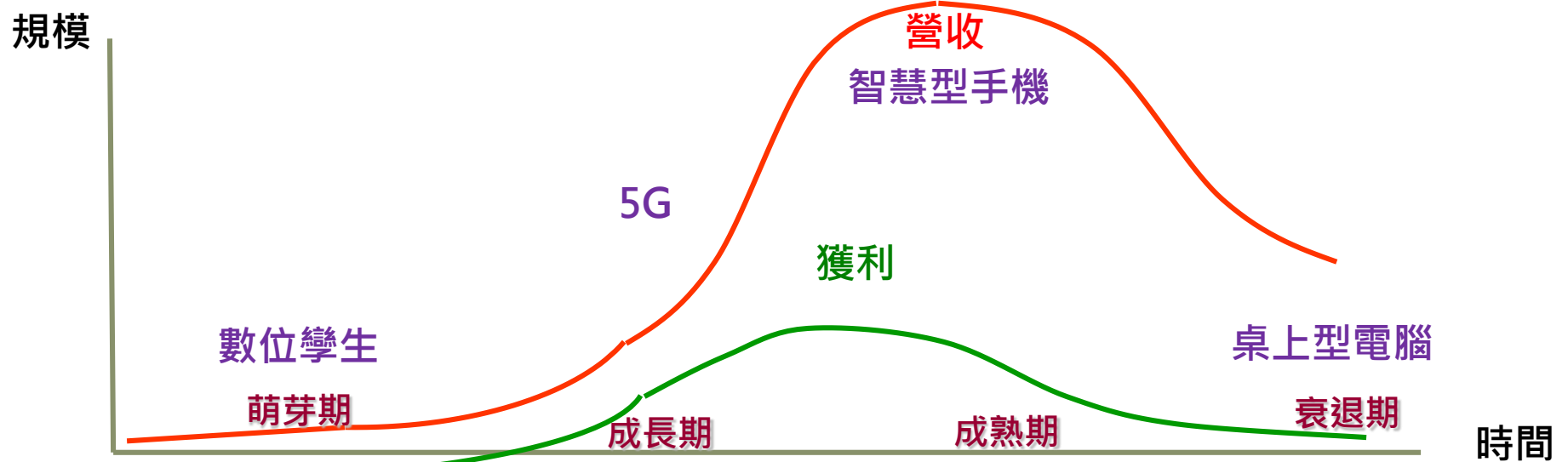
- 如果不是，你如何找到真正需求？

- 目的釐清、決策需求、競爭關鍵、情境分析
  - Ex. 提高市占率、提高獲利、擴張通路、創新產品

- 他們的需求全部都要滿足嗎？

- 量力而為 溝通清楚
- 內容(Must Have、Nice to Have)與研究方法 vs. 成本(資金、時間)
  - 時效性 > 完整性 Ex. 關鍵問題的回答

# 從產品生命週期看競爭關鍵與資訊需求



產業現象	獲利與營收非重點 創造產品可見度 若無競爭者,價格可訂高 通路的产品樣式少	競爭者提供非常類似的產品 產品數愈來愈多,營收提高 行銷支出提高 市場佔有率趨於穩定	營收成長比例開始下滑 產品區隔變得重要 品牌也變得重要 價格戰劇烈/市場飽和 有人開始退出	更多創意與變形產品出現 價格戰更劇烈 但是獲利由於行銷支出降低而提升
關鍵問題	教育消費者 創造技術優勢	成為/跟隨產業標準 爭取大客戶/擴充產能 零件掌握/資金籌措	成本降低 產品差異化	多角化
資訊需求	產業標準 產品規格 技術分析	市場規模/應用 大客戶資料 零組件廠商資料 產品分析	競爭分析 新興市場 成本結構 消費者需求/行為 供需分析	新應用新 技術新 興事業 替代分析



# 發掘競爭關鍵與資訊需求-產業變局



# 研究議題的選定

社會環境 S		科技發展T			
<ul style="list-style-type: none"><li>• 都市化程度</li><li>• 語言文化</li><li>• 生活型態</li><li>• 公用設施</li><li>• 教育程度</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• 材料組件</li><li>• 技術突破</li><li>• 標準形成</li><li>• 關鍵組件</li><li>• 產品地圖</li></ul>			
經濟情勢E		生態環境 E		法令政策P	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 人口比例</li><li>• 國民所得</li><li>• 景氣循環</li><li>• 政治情勢</li><li>• 利率、匯率</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• 動植物</li><li>• 水源</li><li>• 土壤</li><li>• 碳排放</li><li>• 環境法規</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• 產業政策</li><li>• 勞工法令</li><li>• 貿易法規</li><li>• 市場開放時間</li><li>• 政府優惠措施</li></ul>	

## 研究議題的選定（續）

上游供應商	下游客戶	現有競爭者	潛在競爭者	替代性產品
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生產成本</li> <li>• 關鍵零組件供需</li> <li>• 技術能力</li> <li>• 工廠據點位置</li> <li>• 市場集中度</li> <li>• 交貨速度</li> <li>• 產品不良率</li> <li>• 中長期投資計畫</li> <li>• ----</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場特性</li> <li>• 市場規模</li> <li>• 採購者</li> <li>• 決策者</li> <li>• 使用者</li> <li>• 採購行為</li> <li>• 採購預算</li> <li>• 採購條件</li> <li>• ---</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場占有率</li> <li>• 產品功能</li> <li>• 通路結構</li> <li>• 價格差異</li> <li>• 推廣手法</li> <li>• 經營模式</li> <li>• 經營團隊</li> <li>• 研發能力</li> <li>• ----</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 異業結盟</li> <li>• 生產要素提供者</li> <li>• 下游客戶自製</li> <li>• 進入障礙</li> <li>• 退出障礙</li> <li>• ----</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 產品規格</li> <li>• 技術可行性</li> <li>• 量產時間表</li> <li>• 標準統一時間</li> <li>• 專利保護/ 權利金</li> <li>• ----</li> </ul>

# 怎樣的命題才能切中要害 選定具有分析意義的面向

環保性

供應鏈

政策面

智慧化



# 區域市場研究對 那個產品的重要性較高？



智慧型手機



液晶電視



液晶監視器

市場規模

消費偏好

技術規格

政府政策

產業聚落

貿易障礙



筆記型電腦

# 擬定題目（一）：研究報告命名學

- 讓老闆/客戶覺得**不看不可**
  - ◆ 搶佔台灣筆電市場十大戰略
  - ◆ 十三五政策下 (公司名稱)之商機與挑戰
- 可以讓人快速了解分析重點
  - ◆ 2018年全球行動電話用基板類元件市場發展分析
  - ◆ 韓國電信業者物聯網服務發展現況分析
  - ◆ 創新節能應用 - Car Sharing服務發展模式分析
  - ◆ Apple迷之數位生活型態探索
- 關鍵讀者關心焦點
  - ◆ 時事：焦點議題對公司的影響
  - ◆ Ex: 311東日本大地震對XX產業之影響
  - ◆ 職能/位階：產業/競爭/產品/技術導向.....
  - ◆ Ex: 台灣智慧型手機產業價值鏈分析
- 突出與眾不同的論點
  - ◆ 激起讀者的好奇心：比較分析。Ex: LTE vs. WiMAX 第四代行動通訊技術競爭分析
  - ◆ 成為不確定年代下的明燈：肯/否定答案。Ex: HP出售PC產品線!?

# 擬定題目（二）：量力而為，慎選題目

- 重要性

- ◆ 角色

- 政府的智庫vs. 公司的智囊
    - 資訊提供者(結論) vs. 顧問(建議)

- ◆ 資源

- 消極：你做得到嗎？
    - 積極：為何你做比別人做來得好？

- 技巧

- ◆ 小題大作(細緻剖析，深度) vs. 大題小作(多方網羅，廣度)
  - ◆ 明確(提出建議與策略) vs. 模糊(提出許多假設情境)

# 針對不同對象設定研究題目

## 情境

美國重返巴黎氣候協定  
中國大陸規劃推出數位人民幣  
零接觸商機爆發  
人工智慧(AI)落地  
全球汽車晶片供應短缺  
全聯統一超搶攻外送  
遠距上班成為新常態  
蘋果進軍電動車  
...

對



## 對象

- ◆ XX產業
- ◆ XX市場
- ◆ XX公司
- ◆ XX技術
- ◆ ...

的

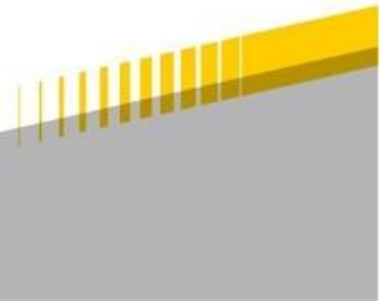


## 內容

- 現況與展望
- 策略分析
- 競爭分析
- 商機分析
- ...



# 解析題目的架構



# 解析目的的架構：MECE原則

- 分析架構就是安排議題結構：
  - ◆ 架構的元素之間必須互斥：層次分明  
( ME : Mutually Exclusive )
  - ◆ 架構層級必須周延而完整：架構必須能回答文章的主題  
( CE : Collectively Exhaustive )
  - ◆ 架構是細部分析的基礎工作

# MECE原則

MECE

原則



# 金字塔原理之個案參考

每個人一次可以理解的觀點數量有限。例如你決定出門買一份報紙。

『我想出去買份報紙，』你對你的妻子說：『還有什麼東西要買嗎？』

「啊，我想吃葡萄，」在你走向櫃子拿外套時，她說：「還有，或許你該再買些牛奶。」

你從櫃子取出外套，而她則走進廚房。「讓我看一下櫥櫃，馬鈴薯不知道還夠不夠？還有，我們沒有雞蛋了。另外，我們的確需要馬鈴薯。」

你穿上外套並走向門。

「紅蘿蔔，或許再買些柳橙。」

你走下樓梯。

「奶油。」

你打開門。

「蘋果。」

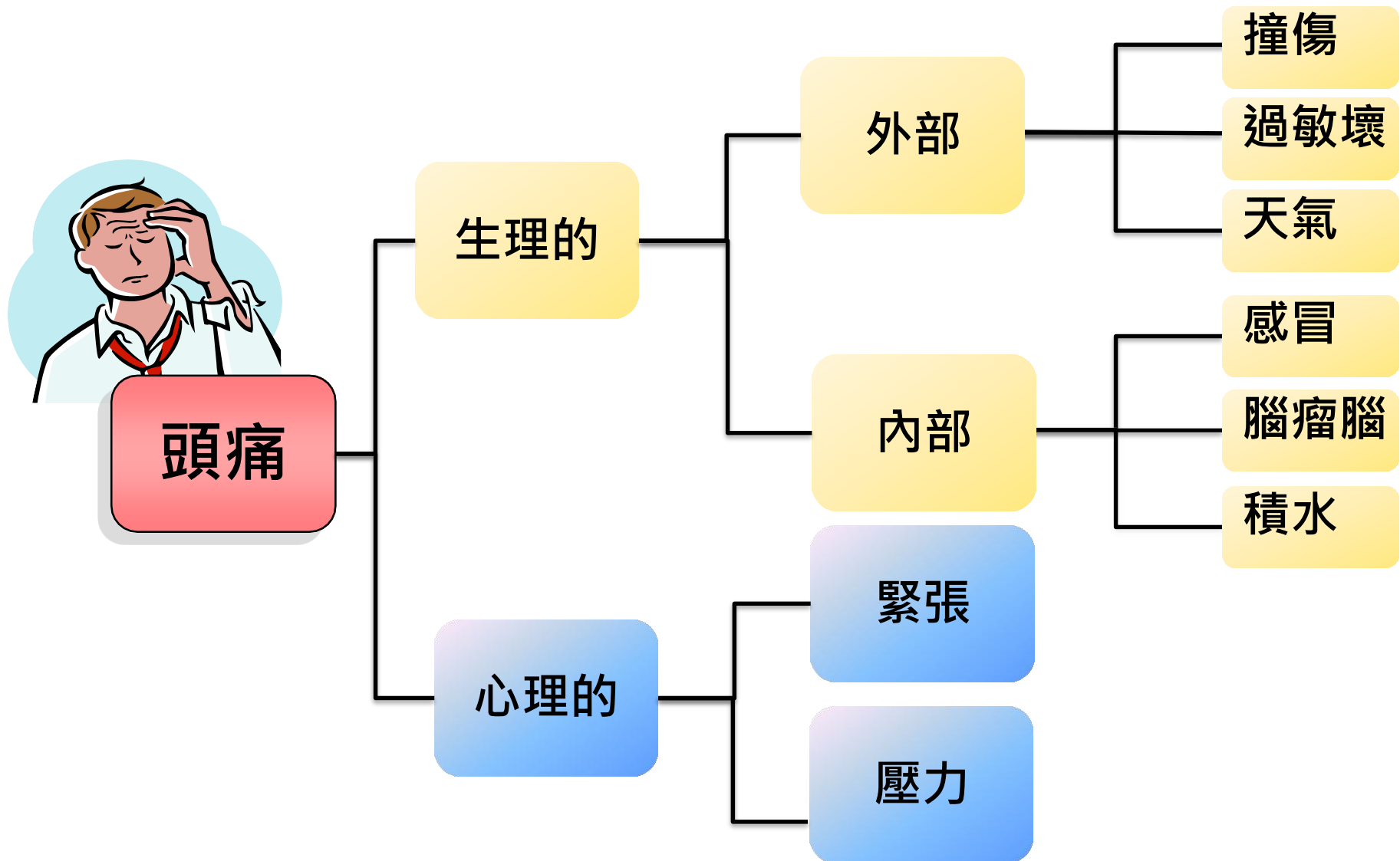
你坐進車裡。

「還有酸奶油。」

『都有了嗎？』

「沒錯，謝謝你。」

# 解構的方法：以診斷單為例



# 案例演練一：產業事件解析

- 請問你如何分析以下事件對公司的影響？



## 事件一



- 印尼生鮮代買電商業者Happy Fresh在2015年12月進軍台灣，2016年8月Happy Fresh宣布，因Happy Fresh國外總公司的整體策略調整，自2016年9月1日起，Happy Fresh Taiwan 的超市外送平台將停止服務。
- Happy Fresh在印尼、馬來西亞、泰國與台灣的營運模式，皆與當地生鮮超市合作，除了綜合生鮮超市外，也有許多訴求有機生鮮、魚肉類、酒飲等特色專門超市。
- Happy Fresh 向消費者收取服務費與配送費，作為平台維運與提供代買配送的相關費用，另一方面也向合作超市抽取交易佣金，作為主要營收來源。

## 事件二



- 2022年4月20日Netflix公布第一季財報，雖然營收與去年同期相比成長10%，但全球新增訂閱數相對減少20萬名用戶，訂閱數從2億2,184萬降至2億2,164萬。Netflix表示，俄烏衝突的地緣性事件以及北美地區訂閱價格的上漲導致，同時還預估「用戶退訂潮」的態勢將延續到第二季，預計第二季將出現200萬名用戶流失情況。
- 在新冠肺炎疫情帶動宅經濟之下，越來越多美國傳統媒體與科技巨頭爭相將發展重點轉移至影音串流服務，並仿效Netflix模式，積極透過併購強化內容自製的能力，或結合既有用戶、IP優勢拓展串流市場。面對外界競爭，使得Netflix過去以優質原創內容帶動訂閱制的絕對優勢不再。



## 事件三



- 蝦皮拍賣2015年進軍台灣，即以強力的補貼手段（免運費、免手續費）快速累積用戶規模。
- 2017年4月17日起，公告向賣家收取成交手續費0.5%，信用卡手續費1.5%，也將由賣家自行負擔，但商品刊登仍然維持免費。
- 在2018年11月，蝦皮宣布成交手續費由0.5%調漲至1.49%之後，2019年3月11日PChome商店街個人賣場宣布將在2019年3/15將成交手續費調漲至1.49%。也就是說，蝦皮拍賣與PChome商店街個人賣場的成交手續費將平起平坐，已為期3年的電商補貼大戰即將落幕。

## 想想看：

- 若設定的題目是：  
智慧穿戴裝置現況與未來發展趨勢  
會有哪些解題的方式？

# 可能的解法很多，哪一個好？

- 智慧穿戴裝置發展現況
- 智慧穿戴裝置發展趨勢

- 智慧穿戴裝置消費需求發展動向
- 智慧穿戴裝置關鍵技術發展推估
- 智慧穿戴裝置主要品牌發展布局

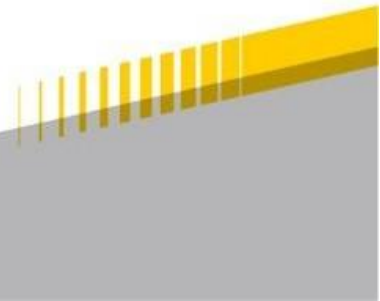
- 智慧穿戴裝置價格發展
- 智慧穿戴裝置產品規格發展
- 智慧穿戴裝置銷售與通路發展

- 智慧穿戴裝置主要市場發展動向
- 智慧穿戴裝置主要業者發展布局
- 智慧穿戴裝置產品規格發展藍圖

- 智慧穿戴裝置市場與產業發展現況
- 智慧穿戴裝置產品發展趨勢
- 智慧穿戴裝置關鍵議題分析

- 智慧穿戴裝置週邊新興技術演進
- 智慧穿戴裝置大廠與品牌發展現況
- 智慧穿戴裝置未來使用情境

# 段落邏輯與推論



# 段落邏輯與推論重點

- 段落邏輯

- ◆ 段落分明
- ◆ 說理清楚
- ◆ 思路前後保持一貫性

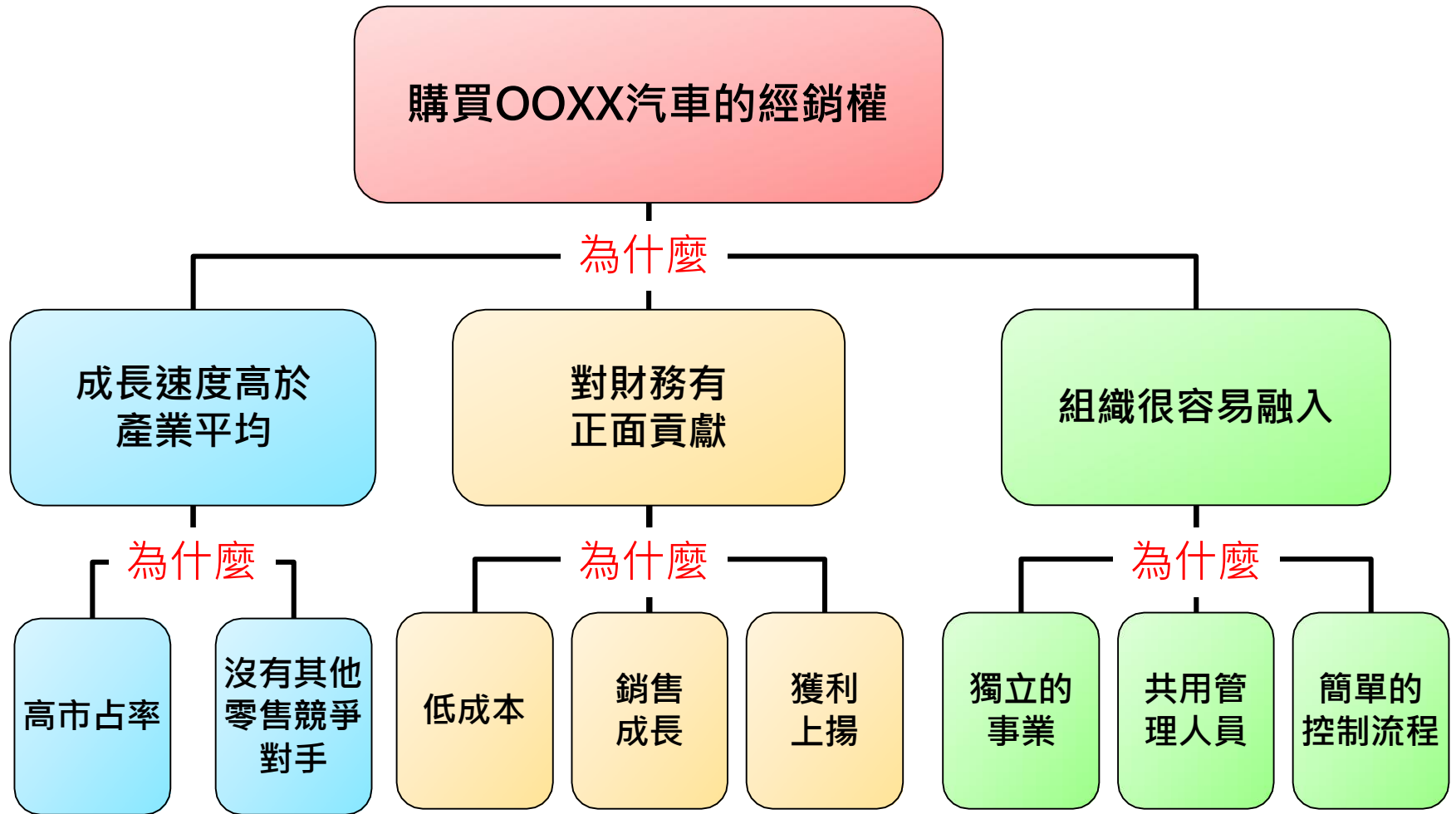


- 推論

- ◆ 由斷簡殘編，達成概念的整體
- ◆ 由概念的整體，解釋個別現象



# 如何保持一貫性？



## 動動腦：以下這些推論有何問題？

1. 筆電大廠A與B在近年積極投入電競機種，增加許多中低階款式，提供玩家更多的選擇。由此可見，電競市場的潛力無窮，本公司也應該開發更多電競機種，才能確保營收不墜。
2. 近年美國政府採行貿易保護主義，保護主義會嚴重影響台灣外銷，外銷疲軟會造成GDP下降，台灣經濟就不好，大家有苦日子過了。
3. 共享經濟平台如Uber或Airbnb，都是比傳統商業模式更好的新模式，且已有越來越多公司跟進，因此建議本公司也應該積極採行共享經濟模式。

# 市場及產品研究與企業經營的關連性

日本京都多風沙，於是有個人便想出做皮箱的市場商機，其推論如下：

- 多風沙，對眼睛不好，想必有許多人會變成盲人
- 盲人不好找職業，只好紛紛跑去彈三絃
- 三絃的絃得用貓皮來做，所以必然會殺許多貓
- 貓殺多了，老鼠便猖獗，到處咬壞皮箱
- 所以，結論是：投資做皮箱，必然賺大錢



# 細節分析與歸納



# 細節分析與歸納重點

- 定義/單位的釐清及一致性
- 專有名詞的瞭解與掌握
- 策略分析工具的熟悉與運用
- 文字撰寫與標點符號的運用



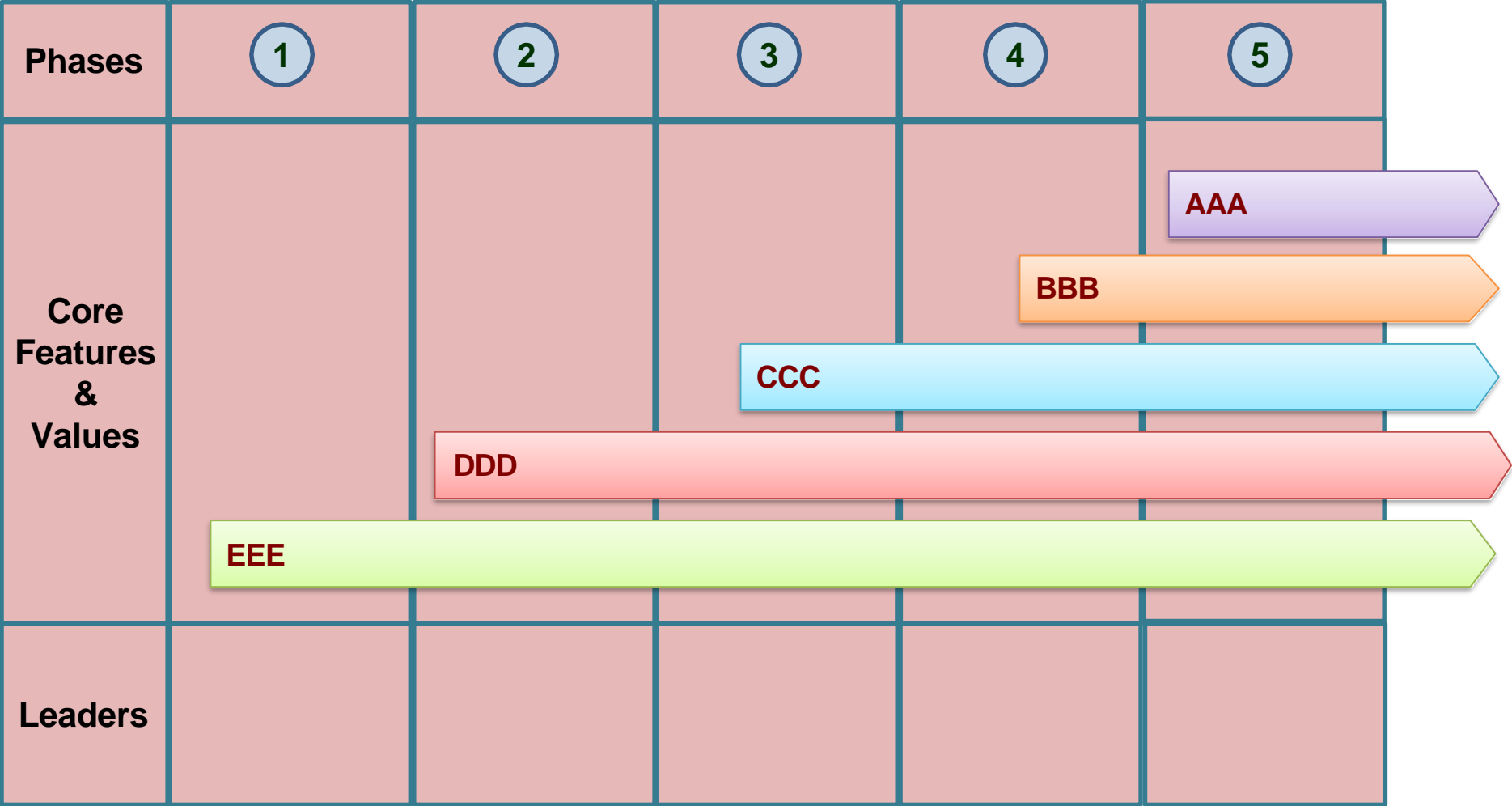
# 細節分析與歸納重點（續）

- 觀點
  - ◆ 獨特：新穎的觀點- 有立論基礎
  - ◆ 敏感：注意別人不注意/聯想力強
- 觀點的發展
  - ◆ 批判討論
  - ◆ 歸納/演繹

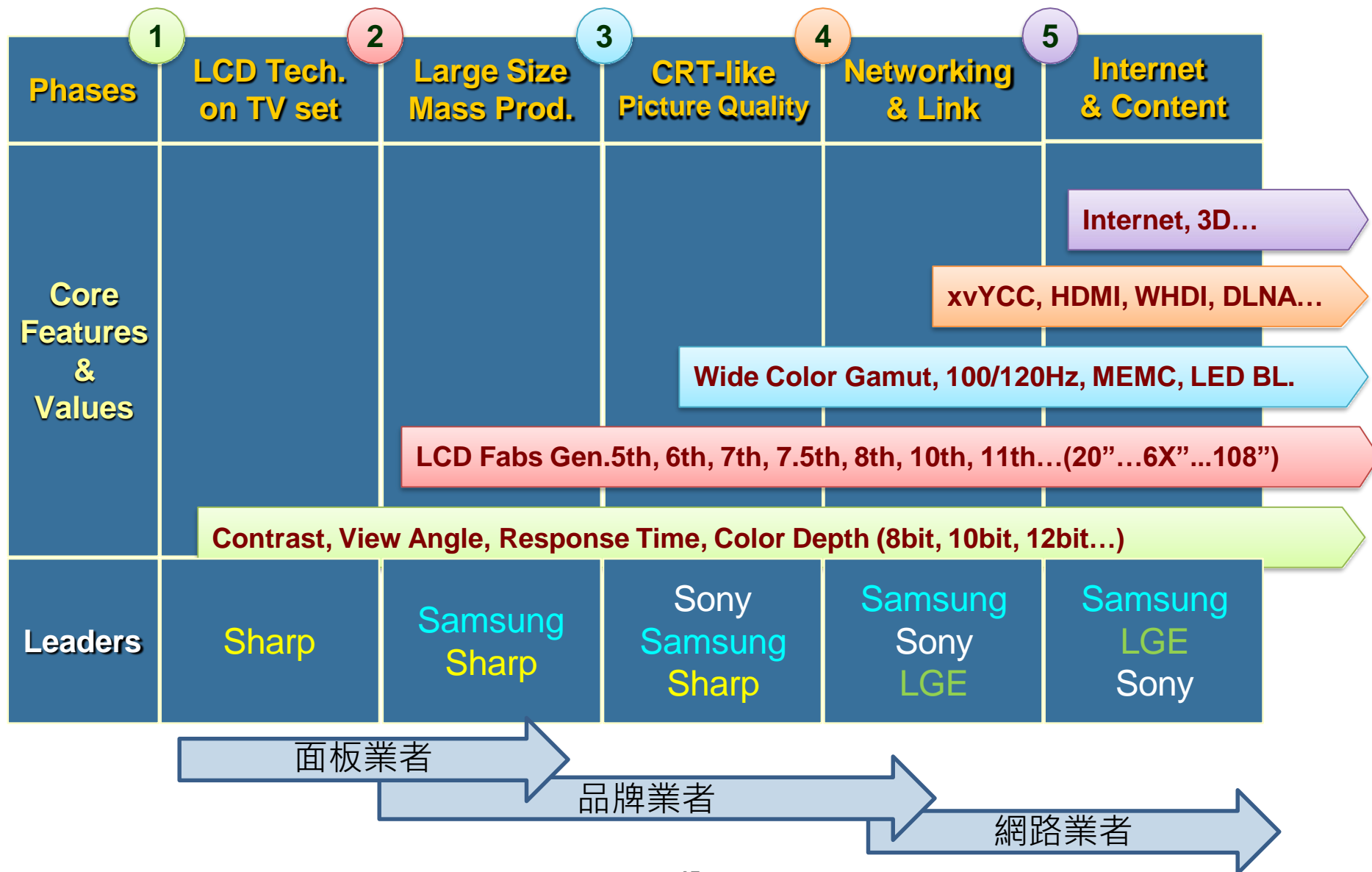
PERSPECTIVE



# 歸納：以架構呈現你的觀點



# 歸納：液晶電視產品發展的重要階段



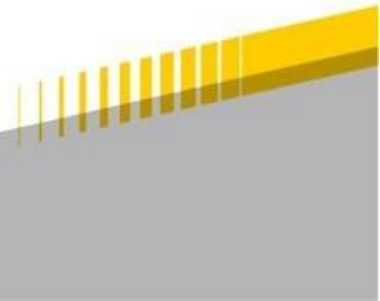
# 推導：全球資通訊產品應用發展趨勢

	~2010	2015	2020
應用領域	資通訊產品、消費性電子產品	智慧家電、穿戴式、垂直智慧	利基應用 城市、生活場域
使用情境	多獨立使用	需連結外部資源 (如雲端)	跨系統串連
產品架構	Wintel架構、封閉體系	多元開放平台	
產品型態	標準型態 以技術引導產品規格	彈性略高 技術與需求的平衡	具彈性 以需求引領技術規格設定
使用族群	以15~50歲為主	無年齡限制	
產品訴求	單一領域、Productivity	多重領域、便利性	生活應用、跨領域整合
應用產品	資通訊產品 消費性電子產品 室內數位看板	智慧家電/智慧家具 穿戴式裝置 戶外廣告看板 車用顯示器	智慧城市 智慧建材 街道家具
客戶屬性	以資通訊產品之 品牌大廠為主	以新興通路、利基應用 業者為主	跨領域整合應用業者

- 反覆：正 . 反 . 合
- 對照：同期/同業/目標
- 交換：立場



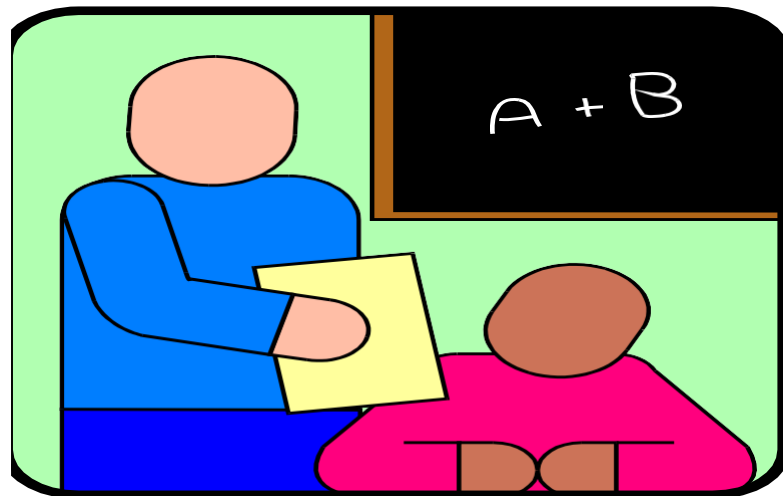
# 結論與策略建議





# 結論與策略建議

- 摘要說明文章的立論與發現
- 有所本，不要人云亦云
- 借助產業分析的模型判讀情勢
- 相信個人的產業直覺
- 時效性 > 完整性
- 根據研究發現提出策略性建議
  - ◆ 建議的對象
  - ◆ 策略與戰術

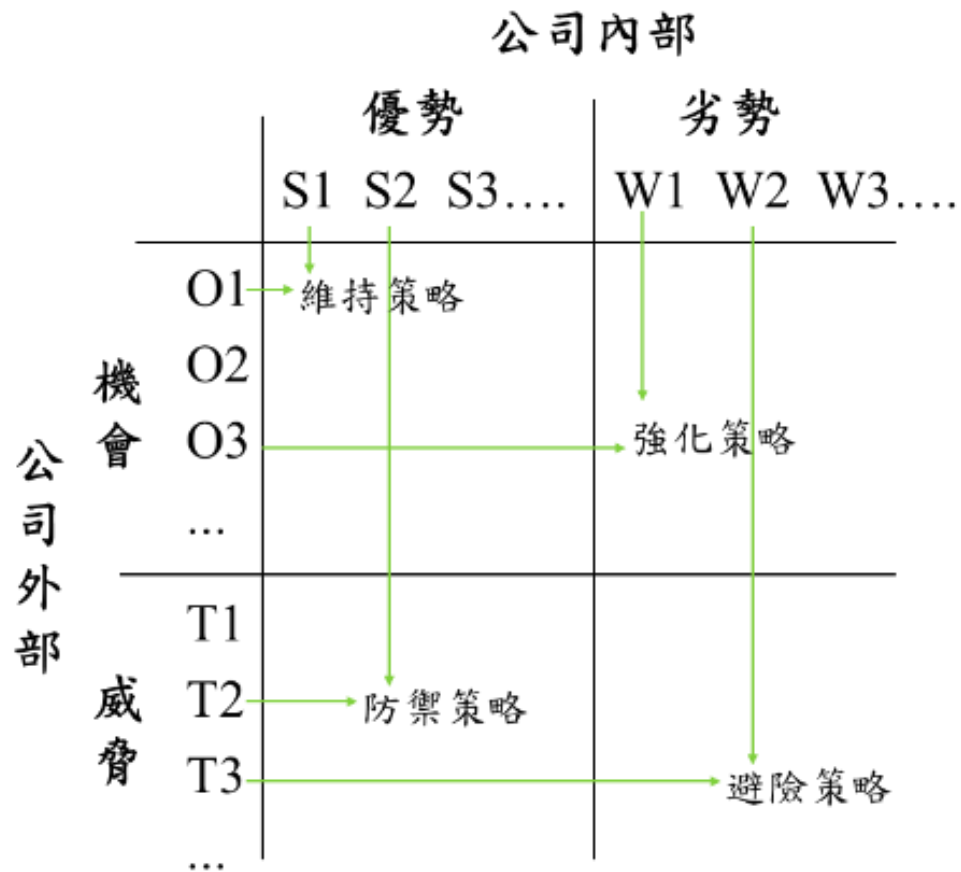


# 留意資料/結論/建議的一貫性

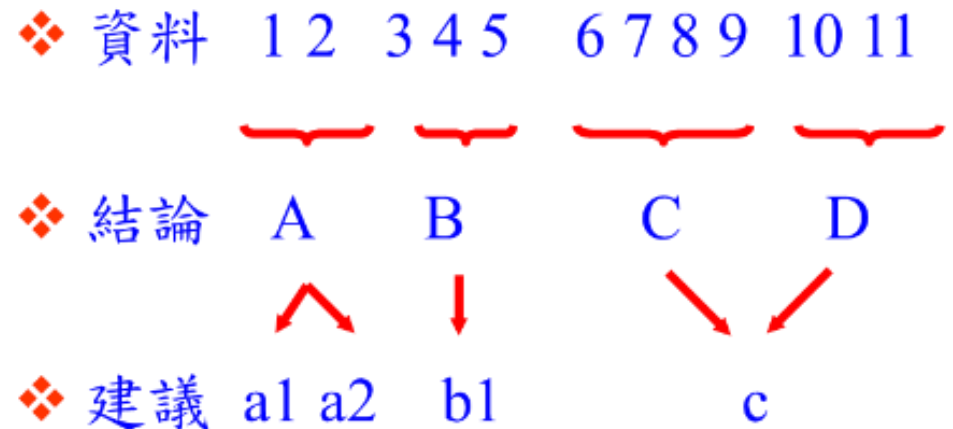
- 智慧穿產品發展趨勢
- 第一章 緒 論
  - 一、研究背景與目的
  - 二、研究範疇
  - 三、研究方法
  - 四、研究程序
  - 五、章節架構
- 第二章 智慧穿戴市場規模分析
  - 一、全球市場規模分析
  - 二、區域市場規模分析
  - 三、主要品牌業者發展佈局
  - 四、主要產品規格發展分析
- 第三章 關鍵技術發展趨勢分析
  - 一、智慧穿戴用面板發展趨勢
  - 二、智慧穿戴用電池發展趨勢
  - 三、智慧穿戴用感測器發展趨勢
  - 四、智慧穿戴用機構件發展趨勢
  - 五、智慧穿戴用相關IC發展趨勢
- 第四章 智慧穿戴相關應用發展趨勢
  - 一、智慧醫療相關發展趨勢
  - 二、智慧家庭相關應用發展趨勢
  - 三、行動支付相關發展趨勢
  - 四、小結
- 第五章 智慧穿戴主要平台發展佈局
  - 一、watchOS
  - 二、Android Wear
  - 三、RTOS
  - 四、其他新興應用平台
- 第六章 結論與建議
  - 一、結論
  - 二、建議

# 下結論建議的技巧

## 利用模型發展建議



## 注意資料、結論、建議的一貫性



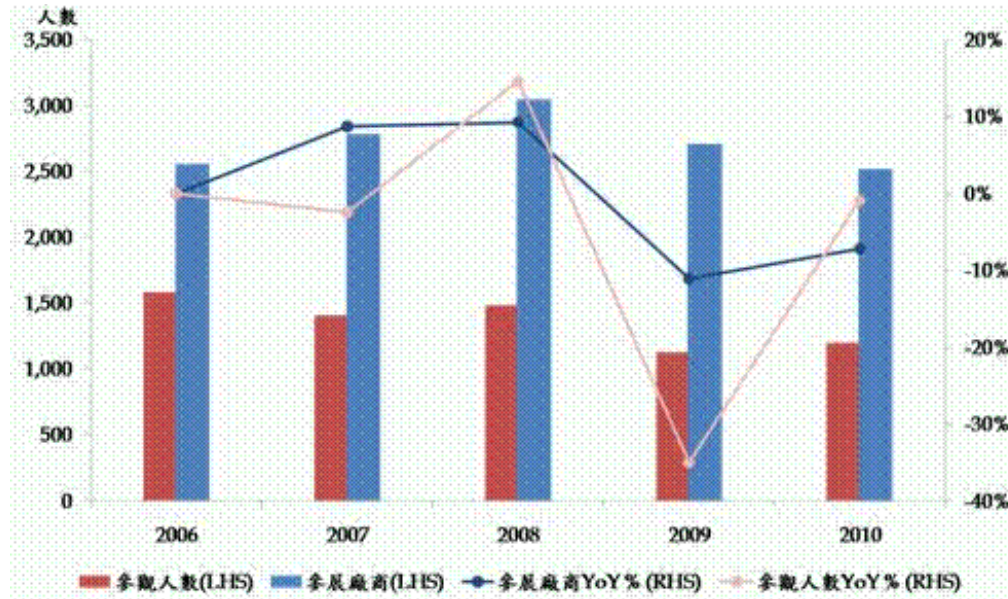
## 案例演練二：

- 請檢視下列內容並提出您的問題或想法



# 練習1：某篇CES觀展分析報告

2010年美國消費性電子展覽（Consumer Electronics Show，CES）1月7日~10日於Las Vegas Convention Center（LVCC）、Las Vegas Hilton與The Venetian盛大開展，而其中，LVCC展場面積與廠商人數為最。歷經2009年金融海嘯後，2010年參展廠商、參觀人數備受關注，根據CEA調查，約2500家廠商參展，約12萬人次參觀，參展攤位雖較2009年衰退約7%，但參觀人數較2009年成長約6%。



2010年展覽主題與往年相差不多，九大類消費性電子範疇包括：Audio、Digital Imaging、Emerging Technology、Gaming（Digital Entertainment）、High-Performance Audio & Home Theater、Home Networking/System、Home Theater/Video與Wireless，而「Innovation」成為各類產品核心主題。

# 練習2：某篇筆電分析報告

## 寵愛消費者的惡性循環

以往Netbook興起，即吸引眾多消費者，現今在原有高階便攜產品區間的價格，亦有大幅滑落的机会；此舉將會寵慣消費者，使其對價格敏感度提昇。未來在產品設計及定位若明顯差異化，則在景氣復甦，抑或換機潮來臨之際，在產品訂價上要再提昇，僅能依產品品牌與售後服務之絕對條件，否則高價已難有其說服力。

低價化將使整體產業步上不歸路，市場訂價激烈競爭，長期發展並不健康，因此亦會導致部分品牌廠商觀望心態，或僅以少量產品為主，抑制CULV系列Platform NB於整體市場之滲透率。

整體觀之，CULV系列Platform NB集中於11.6"~13.x"市場，然而該區間市場長期以來佔整體NB不到10%，若包含Netbook（即7"~10.2"）市場，11.1"~13.3"之市場則佔整體Mobile Computing市場之22%；進一步考量到各廠商態度、產品線完整性、推出時程，以及前述之創新需求、排擠效應與侵蝕效果，則2009年整體CULV系列Platform NB於Mobile Computing市場占有率，預測將介於12%~15%之間。

# 練習3：某篇研究報告的一段結論

## 審時度勢，準確預測為廠商成功關鍵

對於廠商而言，產能的擴充牽涉到建置時間的落差與建設後的不可回復性。國內市場的快速成長，固然帶來了需求實驗、規模成長的契機，但若被蜂擁而至的急漲需求遮蔽冷靜評估的理性，在急漲急跌的市場需求下盲目擴張，反將成為惡夢一場。

對於廠商而言，面對特定市場需求大增，除了快樂地迎接商機，亦應小心評估其背後推動需求的力量及其持續性，以準確的市場預測做好產銷規劃，並持續國際行銷佈局，因應專案性質與政策推動下急漲急跌之需求，方能持盈保泰、永續經營。

# 練習4：某篇研究報告的一段內容

## Comcast發展策略

隨著Comcast用戶規模已達市場容許極限，近年來Comcast已甚少經由併購其他有線電視系統業者方式擴大營運規模，而是透過提高網路效能及擴增服務內容等不同之策略規劃，以期增加用戶ARPU擴大營收。

## 營運策略

### 寬頻行動網路

多媒體服務已由以往之大眾化漸漸走向個人化發展趨勢，為達成「無所不在」之接取環境，無線寬頻發展勢不可擋，而如今寬頻行動網路（如HSPA、WiMAX、LTE等）的崛起，帶給電信更多有利的競爭籌碼，這也是目前缺乏行動網奧援的Comcast劣勢所在，藉由與Sprint Nextel的策略合作，可望補其不足，而Comcast與TWC進一步共同參與投資Clearwire，顯示未來寬頻無線網路與有線電視網路的整合，已成有線電視業者發展重點。



# 練習4：某篇研究報告的一段內容（續）

## 頻寬擴展

美國有線電視業者為釋出更多頻寬加以有效利用，所採取策略不盡相同，分析美國有線電視業者在解決頻寬議題上，大致可分成兩種類型：（1）擴展網路頻寬---藉由技術或設備更新達成網路擴容效果，如現有網路擴展至860MHz或1,000MHz、降低Node點用戶數（Node再分割），而部署DTA目的也是在釋出頻寬，或藉由RFoG、xPON等技術，最終達成光纖到府目標，徹底擺脫頻寬限制。（2）傳播方式改變---有線電視Broadcast的傳輸方式佔用大量頻寬，而SDV（Switched Digital Video）可使Broadcast演進至Multicast、Unicast的點對點傳送方式，只傳輸必要頻道，可有效利用頻寬，未來有線電視網路甚至可轉為全IP化，以IP封包方式傳送有線電視服務。

前幾大有線電視業者如TWC即佈署SDV系統針對頻寬加以有效管理，而Cablevision也以SDV及類比頻道回收計畫雙管齊下方式面對；相較而言，Comcast則是採取較特殊的贈送DTA方式因應，寄望藉此方式能於短期內達成類比頻道回收目標。

# 產業分析是每個人必備的技能

- 從事藝術創作的人，就是藝術家？（山本耀司：My Dear Bomb）
  - ◆ 進行產業研究工作的人，就是產業分析師？
- 產業分析是策略規劃的根源
- 產業分析是每家企業/每個從業人員競爭的必備利器
- 產業研究沒有速食，需反覆應用並融入工作

博學之，審問之，慎思之，明辨之，篤行之。有弗學，學之弗能弗措也；有弗問，問之弗知弗措也；有弗思，思之弗得弗措也；有弗辨，辨之弗明弗措也；有弗行，行之弗篤弗措也。人一能之，己百之。人十能之，己千之。果能此道矣，雖愚必明，雖柔必強。

出處-中庸 第二十章之九-

講段子、輸出觀點、上價值

愛奇藝奇葩說教會我在邏輯思考的三件事

## 附件一：

- 產業分析報告類型及撰寫重點



# 研究報告類型

- 迷你型報告—小摘要
- 小型報告
  - 訪談記錄
  - 事件報告-新聞評析、投資後管理報告
- 中型報告
  - 企業內部專案報告
  - 投資後管理報告
- 大型報告
  - 產業研究（研究單位）
  - 投資案評估（創投基金公司）
  - 投資計畫書（企業）

# 新聞評析之撰寫技巧及重點

## 小篇(P.1~2)

### — 起(起因L.2~4)

- 事件簡要說明，意義/影響

### — 承(經過L.3~)

- 事件發生始末

### — 轉 ( 高潮L.3~ )

- 事件之意義/影響

### — 合(結果L.3~5)

- 觀察重點，可行方案

## 中篇(P.3~7)

### — 起(L.3~5)

- 事件簡要說明，意義/影響

### — 承(L.5~20~)

- 事件發生始末，背景，發生原因

### — 轉 ( L.5~20~ )

- 事件之影響(同/異業)，連鎖反應，可行方案/優缺點，觀察重點

### — 合(L.5~10)

- 建議方案

# 研究報告撰寫重點

## 前瞻AAA產業發展趨勢

- 回顧與前瞻的內容比重最多為5：5
- 成熟期產業容易發生「前瞻的論述與現況的描述相差不多」，如何解決？
- 要給一個數據，用以判斷產業發展階段

## 從2016BBB展觀察CCC產品發展趨勢

- 趨勢一定得從展覽中觀察得知
- 請與去年趨勢相互比較，分析此一趨勢的變化情形，如角度、方向、力道

## DDD的發展機會與挑戰

- 實際的機會與挑戰為何？結論的機會與挑戰多一點描述
- 請定義機會的大小、遠近？
- 情境分析：應考量應用的人，那一情境看好？

# 產業 vs. 市場

產業：一群提供可高度相互替代產品或產品類別的公司所組成者  
產值：生產製造價值

- 政府、key component與代工製造公司關心議題
- 強調從工廠出去的產品價值（不一定會賣出去）
- 產值=產品之出廠價值

市場：係指某種市場提供物，所有實際與潛在購買者所組成的集合  
市場規模：某種商品市場的銷售金額

- 自有品牌業者主要關心議題
- 強調消費者付出的錢，包含本土及進口產品銷售額
- 產業上中下游之間亦存在「市場規模」之概念
- 市場規模=業者於該地區之營業額



# 產業集中度

產業集中度是產業內少數幾個大廠的市場佔有率總和

市場種類	主要特性
完全獨佔(monopoly)	一個廠商佔有100%市場且無相近的競爭者
寡佔	
領導性廠商	一個廠商佔有 50%~100%市場且無相近的競爭者
高度寡佔 (tight oligopoly)	最大四家廠商的集中度為60%~100%，容易進行勾結
低度寡佔 (loose oligopoly)	最大四家廠商的集中度為40~60%，不太容易進行勾結
獨佔性競爭 (monopolistic competition)	許多有效的競爭廠商存在，最大四家的集中度小於40%
完全競爭 (perfect competition)	超過50個競爭廠商，每一廠商的佔有率很小，小於3%