

# 國立中正大學企業管理學系碩士在職專班教學大綱

## 114學年度第2學期

---

Course: 產業動態分析與商業模式創新

Instructor: 許嘉文

Class Hours: 08:30 – 12:00 (Saturday)

### Course Objectives

本課程在介紹產業分析與商業模式的相關理論與概念，包括產業組織與五力分析、產業疆界、產業生態、產業標準、策略群組、價值體系、產業群落、產業與區位、產業生命週期、產業轉型與群落演化、動態競爭、價值網與競合關係。同時，藉由精選案例之探討，提供學習者策略管理的實務作法。如此，將使學習者得將產業分析與商業模式的相關理論與概念運用於企業經營實境中，同時能夠自分析及撰寫完整的產業報告。

### Learning Materials

Required Textbook:

1. 李吉仁 (2024) 轉型再成長：策略架構與執行力，天下文化事業有限公司，初版。
2. Hamilton Helmer (2022) 七大市場力量，城邦文化事業股份有限公司 商業週刊，初版。
3. 鍾憲瑞 (2013) 產業分析精論：多元觀點與策略思維，前程文化事業有限公司，二版。
4. 鍾憲瑞 (2012) 商業模式：創新與管理，前程文化事業有限公司，二版。

### Grading Policy

1. 上課參與 (30%)
2. 小組報告與討論 (30%)
3. 小組期末產業競爭專題簡報 (40%)

## Course Schedule

Week 2 (03/07)	課程簡介 課程內容簡介、分組、修課規則說明。 產業分析與商業模式概論 團隊建構：沙漠求生
Week 4 (03/21)	產業分析與商業模式分析工具簡介 Reading: 數位轉型趨勢下產業創新策略之探討 Case: 專案團隊
Week 6 (04/04)	策略規劃的挑戰、思維與願景驅動 (CH01 ~ CH02) Reading: 探索智慧商業數位轉型之現況與趨勢－以智慧零售為例 Case: 突破霧霾：尋找 Fintech 產業的未來
Week 8 (04/18)	策略形成與建置 (CH03 ~ CH04) Reading: 消費者選擇影音服務平台之關鍵因素－層級分析法分析 Case: Line 在台灣的電商佈局- Line 購物的發展
Week 10 (05/02)	數位轉型與策略創新 (CH05 ~ CH06) Reading: 疫情衝擊下數位轉型對零售業經營績效影響之探討 Case: 打造數位戰隊的台灣家樂福數位轉型
Week 12 (05/16)	雙融共創，打造高效組織 (CH07 ~ CH08) Reading: 網路科技對電子商務平台業者提升競爭力之研究 Case: 智慧型電視產業與平台競爭
Week 14 (05/30)	以人為本，建立興業領導力 (CH09 ~ CH10) Reading: 適應性領導於數位轉型專案團隊能力與效益實現之探討 Case: 老經驗遇上新經濟
Week 16 (06/13)	永續發展，邁向基業長青 (CH11 ~ CH12) Reading: 創業者認知、動態能力與環境永續創新－以台灣中小企業為例 Case: 華碩電腦「數位包容」專案－見好就收？亦或持續發展？
Week 18 (06/27)	小組期末專題簡報

## Line 在台灣的電商佈局- Line 購物的發展

本個案係關於 Line 在 2017 年決定奠基於在台灣的用戶基礎，擴張進入台灣電商市場，並成立 Line 購物作為電商佈局的專責單位。Line 購物選擇以合作取代競爭的方式進入電商市場，提供比價導購服務，同時槓桿 Line 集團的重要資源：流量、會員、Line Points 與強大的技術能力，在短期內即取得顯著的成績。在此基礎之下，擴大發展 Line 購物 App 作為店家專屬曝光管道與會員經營平台，搭上 Covid-19 疫情紅利，拉攏更多因疫情急需發展電商通路的品牌供應商，站穩市場形成一股勢力，在流量與會員的大量累積之後，順勢發展 Line 禮物、旅遊、直播等多元創新服務，擴大流量變現以充實營收，此時與大型電商平台已經從合作轉為競爭-合作並存的模式。

本個案呈現 Line 購物的興起與逐步成長的里程碑，其關鍵成功因素包含掌握 Covid-19 疫情外在環境因素，隨著發展的過程，進行策略佈局，同時公司內組織與領導在目標一致的前提下，進行快速的調整與回應，這些都是因為 Line 提倡創新、開放與關懷的獨有公司文化所蘊含的底氣所致。Line 購物在電商的策略佈局，避開競爭激烈的購物平台紅海，選擇以比價導購進入市場，結合 Line 生態圈的優勢，以競合策略站穩市場後，發展多邊平台，開創新商機，Line 購物經營的成功經驗，可做為企業選擇進入一個新市場時借鏡與參考。

## 打造數位戰隊的台灣家樂福數位轉型

法商台灣家樂福（Carrefour Taiwan）電子商務與數據暨數位轉型總監的林文子帶領台灣家樂福數位轉型專案獲得年度「數位基礎建設獎」。這個獎項是對她和家樂福數位團隊努力的肯定，更宣告是台灣家樂福進入全通路（Omni-Channel）的時代。過去 3 年內電商營收從每年新台幣 8 億飆升至 40 億，APP 累積 600 萬會員下載。事實上，家樂福的數位轉型起步晚於競爭者。2018 年法國家樂福集團宣布「家樂福 2022」數位轉型計畫，並要求全世界 33 國的分公司真正落實集團總公司的策略規劃。在台灣家樂福任職 25 年的林文子從總經理手上接下這項燙手山芋，不但要砍掉重練，還有從 0 開始建造的數位人才養成。若要迎頭趕上，步伐就得踏得比對手快。

本個案討論傳統產業如何落實數位轉型，以及跨國公司如何落實集團總公司策略。現在的台灣家樂福已經轉型成全台唯一同時提供量販、超市與電商服務的業者，但是台灣家樂福數位轉型的工作還在繼續中。但是日前法國總公司宣布將台灣家樂福 60% 的股份售予合作夥伴統一集團，發布未來家樂福的經營重心將擺在歐洲和拉丁美洲的核心策略地區。台灣家樂福數位轉型的工作還在繼續中，從外商企業變為本土企業，台灣家樂福數位轉型的落實計畫還會一樣嗎？

## 智慧型電視產業與平台競爭

現今的 3C 賣場中，智慧型電視已經變成標準配備，無論是要搭配 Google 的 Android TV，或是要搭配 Amazon 的 Fire TV 等，人們都可以去選擇自己想要的軟硬體，進而在智慧型電視上享受各式各樣的加值服務。數十年前，電視還未擁有如此多的功能，人們只能單向的透過廣播系統收看節目內容。從 1999 年英國 Video Networks 推出第一個網路電視 IP TV 以來，電視才正式進入了雙向的時代。接下來的十年中，IP TV 或外接電視盒出現，大幅帶動了各式各樣的服務。IP TV 由於仍多屬於封閉式服務，平台概念仍未成型。直到 2010 年開始，智慧型電視 (Smart TV) 的概念被正式提出來，智慧型電視整合了網際網路功能，把原本外接機上盒功能全部整合進電視機，擁有自身的作業系統，可以提供比傳統電視更加強大的計算能力和更為豐富的資源，人們因此可以在上面體會各式各樣的服務，例如雲端錄影、影片串流、社交媒體、電玩遊戲等。如今智慧型電視已經百花齊放，也逐漸發展成平台生態系的商業模式。許多大型軟硬體公司努力的希望在這個行業佔有一席之地。回顧過去和展望未來，智慧型電視與手機及其他數位裝置的關聯性為何？智慧型電視的產業發展與市場競爭的情況如何？傳統電視及智慧型電視之商業模式有何差別？在智慧型電視平台中，那些廠商扮演著平台中心及參與者角色？不同的智慧型電視平台業者的商業模式為何，有何相同與差異處？各家競爭業者在智慧型電視未來可能會走的方向及策略做法會是什麼？