

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 25620131152685

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

价值链视角下台湾个人电脑企业经营模式
对比分析

A Contrastive Analysis of Taiwan PC Enterprises' Business
Model from the Perspective of Value Chain

刘春秀

指导教师姓名: 唐永红教授

专业名称: 区域经济学

论文提交日期: 2016年4月

论文答辩时间: 2016年5月

学位授予日期: 2016年6月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016年5月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



本学位论文得到两岸关系和平发展协同创新中心研究资助，

谨致谢意！

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

台湾个人电脑产业的发展始于 20 世纪 80 年代。经过 30 余年的发展，台湾个人电脑企业的发展经历从辉煌到低迷，其从 OEM 经 ODM 升级到 OBM 发展路径，成为后进国家或产业实现升级发展的典范。

台湾个人电脑企业的经营模式选择受价值链理论的影响，而其发展历程又丰富了价值链理论的内涵。但近年来 PC 电脑产业技术逐渐走向成熟，消费者汰机需求降低，产业陷入低迷，上下游企业均陷入微利化。在产业景气影响下，不同经营模式的个人电脑企业的发展现状也各不相同，本研究的目的在于对不同经营模式的个人电脑企业发展现状进行对比分析，并对价值链理论内涵加以延伸。

本研究基于价值链理论，将台湾个人电脑产业分为上中下游，并依照价值链位置不同，将个人电脑企业分为 PC 代工企业、PC 品牌企业以及 PC 通路企业，借助 EVA 价值理论，以 EVA 价值评估三类企业各自的企业经济附加值的变动情况。为解读 EVA 价值对比结果的原因，在 EVA 价值评估之后，本研究通过对影响 EVA 价值的细项因素的分析，了解三类企业在企业营运能力上的优势及劣势。最终结合 EVA 价值变动及各自所处的价值链位置对价值链理论内涵进行重新阐释，并对三类企业未来的发展加以分析。

通过研究发现，在 2003-2014 年，个人电脑产业平均 EVA 值小于零，企业价值并未增加；同时三类企业各自的 EVA 值均小于零，反映出个人电脑产业低迷的产业景气。三类企业对比来看，通路企业经济附加值最高，代工企业居中，品牌企业最低。基于对比结果，进一步发现产业价值链理论中高附加值的关键在于该产业链位置所创造的独占力，而独占力不只体现为支配其他生产阶段及利益分配的能力，还体现为在本生产阶段获取资源的能力。各类企业可增强自身竞争力，以提升自身在各自生产阶段获取资源的能力。此外，面对两岸间逐渐激烈化的竞争态势，台湾个人电脑产业应做好准备，一方面修炼好“内功”，另一方面可将大陆市场作为重点，深耕大陆市场。

关键词： 个人电脑；价值链；EVA 价值指标

Abstract

The development of Taiwan PC industry began in the 1980's. Taiwan PC enterprises experienced glory and slump during the 30 years. The development path from OEM via ODM to OBM, becomes a model to developing country which wants to achieve industry upgrade.

Taiwanese PC enterprise's development path selection is influenced by the value chain theory, and its development course enriches the connotation of the value chain theory. In recent years, PC industry has been mature gradually in technology. The profit of all industry are reducing. Facing with such situation, the enterprises with different development path will have different development situation, which is the focus of this study.

Based on value chain theory, the PC industry is divided into the upper, middle and lower stage. In accordance with the value chain position, the three stages are ODM enterprises, OBM enterprises and PC channel enterprises respectively. Then the EVA of three kinds of enterprises are being calculated based on EVA theory. In order to have more information, the influence factors to EVA are calculated and analyzed. Through the calculated and analyzed, we can know the advantages and disadvantages of this three kinds of enterprises, and give the corresponding suggestion.

Through the analysis, we find that average EVA of PC industry is less than zero and the enterprise value has not increased in the years between 2003 and 2014. At the same time, the EVA of three kind of enterprises is less than zero respectively, which reflects all industry is depressed. The PC channel enterprises has the highest EVA, ODM enterprises' EVA is in the middle, the EVA of OBM enterprises is lowest.

Based on the conclusion, the understand of value chain theory is deeper. the high value in value chain theory means monopoly power. the monopoly power not only reflects on the ability to determine profit distribution, but also embodies in the ability to access resources in their production stage. All kinds of enterprises can enhance their

competitiveness, in order to improve their ability to get resources in their production stage. In addition, in the face of increasing fierce competition, Taiwan PC industry can be prepared to have good "internal strength". The industry also can focus on the mainland market.

Key Words: PC; Value Chain; EVA

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

一、导论	1
(一) 研究背景	1
(二) 研究思路	4
(三) 研究框架	4
(四) 研究创新及不足之处	5
二、文献综述	6
(一) 价值链理论文献综述	6
(二) EVA 价值评估理论文献综述	11
三、台湾个人电脑产业发展现状	14
(一) 台湾个人电脑产业价值链	14
(二) 个人电脑产业发展现状分析	16
(三) 个人电脑企业发展现状及价值链分析	20
四、EVA 评估模型构建	28
(一) 经济附加值 (EVA) 简介	28
(二) 样本公司及数据选择	33
五、台湾个人电脑企业 EVA 价值评估及对比分析	37
(一) 样本公司描述	37
(二) 样本公司 EVA 计算结果	39
(三) EVA 分析结果总结	47
六、台湾个人电脑企业 EVA 对比结果原因分析	49
(一) 盈利能力比较及分析	50
(二) 资金成本比较及分析	53
(三) 运营能力及分析	54
(四) EVA 对比结果原因分析	56
七、结论与启示	59
(一) 研究结论	59
(二) 个人电脑企业未来发展选择分析	61
(三) 两岸产业竞合背景下的策略	63
参考文献	65
致谢	66

CONTENTS

Chapter1	Introduction	1
	Research Background.....	1
	Research Ideas.....	4
	Research Framework.....	4
	Innovation and Deficiency.....	5
Chapter2	Literature Review	6
	Literature Review on Value Chain	6
	Literature Review on EVA	11
Chapter3	Current Development Situation of Taiwan PC Industry	14
	The Value Chain of Taiwan PC Industry	14
	Analysis of Current Development Situation.....	16
	Analysis of PC Enterprises and Value Chain	20
Chapter4	Evaluation Model Establishment.....	28
	Introduction of EVA	28
	Introduction of Sample Data	33
Chapter5	Contrast and Analysis of Taiwan PC Enterprises' EVA..	37
	Introduction of Sample Enterprises	37
	The Calculation Results.....	39
	Conclusions.....	47
Chapter6	Analysis on the EVA Contrast Result	49
	Contrast and Analysis of Profitability	50
	Contrast and Analysis of Financing Cost	53
	Contrast and Analysis of Operation Competency	54
	Causes Analysis of the EVA Contrast Result.....	56
Chapter7	Conclusions	59
	Research Conclusions	59
	Analysis of PC Enterprises Furture Development.....	61
	Strategy on the Background of Cross-strait's Competition.....	63
Reference	65
Acknowledgement	66

第一章 导论

(一) 研究背景

1. 台湾个人电脑产业发展概况

台湾个人电脑产业的发展始于 20 世纪 80 年代。1977 年美国苹果电脑公司推出首台个人电脑；1981 年宏碁公司发布了自行研发成功的“小教授一号”，为台湾个人电脑制造的先驱。1981 年台湾政府禁止电动玩具制造，促使部分电动玩具制造厂转投微电脑生产业，台湾个人电脑制造业就此发展起来。台湾个人电脑厂商起步于研究开发与苹果二号个人电脑相容的个人电脑产品，积累并衍生出经验和技術，为未来个人电脑产业的发展打下了基础。后因专利问题，台湾厂商不得不退出苹果二号个人电脑相容产品的生产；适逢 IBM 推出另一种个人电脑，即 IBM PC，并允许厂商制造与其相容的个人电脑产品。1984 年后，台湾业者陆续投入本产业，并在技术上实现突破。个人电脑制造业的发展带动上游零组件制造及销售产业在台湾的发展。个人电脑通路产业的发展就是起步于零组件集聚市场，并随着个人电脑制造业的发展及个人电脑的普及而发展起来。

台湾个人电脑制造业具备较高的技术水平及生产能力。同时，台湾厂商介入产业价值链后为建立竞争优势，多以低价进行竞争，激发了个人电脑的市场需求，带动个人电脑通路产业由零组件批发零售转向销售个人电脑及周边设备产品。20 世纪 80 年代，台湾个人电脑制造业发展成绩喜人；台湾电子上下游产业均如雨后春笋，产品全球市场占有率不断攀升；推动了台湾资讯电子产业的迅猛发展，使其日后发展成为台湾经济的支柱产业。

在繁盛的发展景象之下，台湾个人电脑厂商为摆脱价值链低端的位置，谋求更广阔的发展空间，纷纷推出自有品牌。20 世纪 80 年代末，有 PC 五霸之称的神通、宏碁、佳佳、诠脑、旭青，纷纷推出自有个人电脑品牌。20 世纪 90 年代初，受世界经济不景气影响，个人电脑出现降价风潮，对自有品牌厂商及代工企业产生冲击；而个人电脑的降价风潮同时刺激市场使得销售数量激增；个人电脑通路企业借机发展。受此冲击影响，多数个人电脑制造企业放弃品牌策略专注代工，奉行“量大”的市场标准，推行规模经济战略；一些企业虽仍保有个人电脑

品牌，但企业重心暂时转向代工。1995年，微处理器的技术革新使得多媒体电脑时代来临，产品竞争推动个人电脑产品降价，加速个人电脑产品的普及率，推动通路企业由传统单店零售向连锁销售通路卖场开始转变。

进入21世纪，受产能外移、大陆个人电脑企业崛起的因素影响，全球个人电脑代工价格竞争更为激烈；使得台湾代工厂商的营运受到重击。而此时个人电脑市场对价格的敏感度高，同时品牌电脑具备品牌及售后服务的优势；使得全球个人电脑制造业开始走向品牌导向的趋势。21世纪初受互联网泡沫破灭影响，个人电脑产品库存激增；个人电脑通路企业竞争加剧，个人电脑产品低价化趋势更加明显，此时电视购物这一新兴渠道开始发展起来对原有通路企业也产生一定影响。随着个人电脑的普及化，个人电脑通路企业进入成熟期。2008年受金融危机影响，在信用紧缩的情况下，个人电脑需求下降，同时对品牌电脑厂商、代工电脑厂商及通路厂商均产生冲击。

近年来，受欧洲地区消费需求疲弱、美国复兴力道减缓及新兴市场国家成长动能趋缓、大屏手机等消费性电子兴起因素的影响，使得全球PC市场出货量持续下跌；2011年全球PC市场合计出货量年增率由2010年的17.19%下降至4.84%；2012年PC市场出货量下降3.98%；2013年的下降幅度扩大至9.82%；2014年受微软系统升级影响拉动需求，才使得当年出货量跌幅缩减为2.21%。市场持续低迷使得个人电脑产业竞争逐渐白热化，厂商营收大多呈现衰退态势。

在市场低迷的情况下，个人电脑产业中不同路径的企业采取策略不同；代工厂商积极提升自身的全球运营能力，布局其他领域，降低营运成本吸引订单；品牌企业积极探索新技术，研究开发新产品，并降低产品价格以吸引消费者；个人电脑通路企业从电脑及周边设备专门零售向复合型3C卖场转变。此外，还有一些厂商进行跨界投资，希望可以拓展利基市场；例如代工企业鸿海投资Cyber 3C+，意图布局通路市场；通路企业全国电子与英特尔、联强合作生产电脑棒销售表现颇佳。

2. 问题的提出

全球经济发展趋缓，全球电子产业步入高原期，电子产品由过去PC时代标准化规格，转变为行动装置强调的客制化规格；同时因为技术能力发展速度快，电子产品低价化与产品周期短化成为趋势。在全球市场上，大陆品牌企业的崛起、

韩国以集团化经营模式、及美国的再工业化等因素，都对台湾个人电脑产业造成威胁与挑战。在市场经济环境如此低迷的情况下，台湾个人电脑产业应选择怎样的发展路径，需要进一步探讨。

现有研究多将台湾视为从 OEM 转型为 ODM 的成功典范，但自发展成为专业代工之后，是继续专注于代工，向价值链中的设计制造部分发展；还是拓展市场通路，提升行销能力；抑或是打通价值链上下游，囊括产品设计制造及营运行销，发展自身品牌。该问题成为企业管理层和研究人员的困惑。从台湾的代表企业发展路径来看，主要有两种声音，第一种是以鸿海为代表，沿价值链从 OEM 攀升到 ODM 后，便致力从事高级专业代工。鸿海董事长郭台铭认为“品牌只能让产品增加 3-5% 的利润，但品牌的维持需要太多时间和精力，并不值得”。但台湾代工企业已经面临着来自大陆等其他地区低成本代工企业的竞争。第二种是以华硕、宏碁为代表，沿价值链从 OEM 经 ODM 至 OBM，在从事代工的同时，致力于培育自身品牌。在台湾，发展品牌被认为是获利高，实现了经济升级。但现如今台湾的自主品牌建设却困难重重。究竟哪种企业发展路径能够为企业创造出较高的价值，需要进一步探究。此外，个人电脑通路企业代表个人电脑产业价值链行销端，最近几年也不乏厂商布局于此；因此在如此市场环境下，各类型厂商的发展现状如何；是否代工企业薄利多销的策略最为成功，还是品牌厂商所拥有的无形资产为企业价值雪中送炭，或者是最贴近消费市场的个人电脑通路企业获得较好的收益，均需要进一步研究。

3. 研究意义

台湾个人电脑产业在台湾发展基础雄厚，对台湾经济发展也做出了很大贡献，目前个人电脑产业发展遭遇产业低迷期，如何发展是需要进一步探讨的问题。

台湾许多产业的发展是从代工起家，代工和品牌之争一直是台湾企业及学术界关注的重要问题；个人电脑产业作为其中最为典型的企业，关注其价值链视角下企业发展路径的选择问题，能够为台湾其他产业中企业发展问题提供借鉴，解决其他产业发展问题。

台湾个人电脑产业在其发展过程中做出了一系列探索，例如由开始的代工为王、到后来积极发展自主品牌，再后来出现分流部分企业专注代工，部分企业投入全部精力发展自有品牌，相应个人电脑通路企业也逐步发展起来。个人电脑企

业在这一系列发展过程中做出了积极的探索和尝试，获得过成就也遭遇过失败。如今对于代工、品牌、通路三种经营模式；究竟三类企业各自的发展现状如何。面临个人电脑产业发展的持续低潮，各类型企业又该做出如何的尝试。

大陆的个人电脑产业发展阶段落后于台湾；同时发展路径与台湾相似；在全球个人电脑产业低迷的状态下，大陆的个人电脑企业面临着与台湾企业相似的问题：如何在企业发展战略中做出选择；通过对台湾个人电脑产业发展路径的对比分析，希望能够给大陆企业未来发展提供相关借鉴。

（二）研究思路

本文主要关注个人电脑产业，基于价值链理论对不同经营模式的个人电脑企业发展现状进行对比研究。根据个人电脑产业价值链将个人电脑产业分为上中下游；并说明不同类型个人电脑企业所处于产业价值链中的位置；对不同类型的个人电脑企业所创造的企业价值进行对比，探讨不同经营模式的优势和劣势。最终结合 EVA 价值对比结果对价值链理论内涵进行进一步探究，并给出三类企业未来发展分析。

根据个人电脑产业价值链划分及结合本研究的关注重点，将个人电脑企业分为三类分别为个人电脑代工企业、个人电脑品牌企业、个人电脑通路企业。对三种不同类型的企业进行对比分析所使用的企业价值衡量指标为经济附加值指标（EVA）。利用 EVA 值对三种类型企业的经济附加值进行衡量，并进行了分析及对比，最终基于对比结果对产业价值链理论内涵进行进一步延伸并对三类企业未来发展进行分析。

（三）研究框架

本研究分为七个部分，分别为导论、文献综述、台湾个人电脑产业发展现状分析、EVA 评估模型构建、样本企业 EVA 价值评估、对比结果原因分析、结论及启示。第一章导论，主要阐述本研究的研究背景、意义及研究思路。第二章为文献综述，主要分析价值链理论、EVA 价值评估理论的现有研究成果及缺憾，构成本文的理论基础。第三章为台湾个人电脑产业发展现状分析，依照价值链理论，对台湾个人电脑整体概况及各个类型主要企业概况进行梳理分析；形成对台湾个人电脑行

业的概况式介绍。第四章为 EVA 评估模型构建，该章将会对 EVA 的内涵、定义、模型构建及调整方式进行阐述，并对样本企业选择及数据来源加以解释。第五章为样本企业 EVA 价值评估，该章将对 EVA 价值评估结果进行阐述分析。第六章在第五章的基础上对影响 EVA 值的细项因素进行比较分析，以说明 EVA 对比结果的原因。第七章则为最后一章，结合本研究的全部分析及结果形成本文的研究结论，对三类企业提出发展启示，同时基于两岸个人电脑产业竞合现状分析台湾厂商的可选择的应对策略。

(四) 研究创新及不足之处

1. 研究创新之处

目前对价值链升级的研究对象多局限于发展中国家和地区、价值链中低端产业，本研究的创新之处在于将研究的关注重点放在个人电脑产业价值链中高端位置；探究个人电脑产业中高端位置的经营模式选择问题，并结合现状提出建议。此外，本文对于产业价值链理论中较为模糊的“高附加值”内涵加以延伸，并以经济附加值 EVA 值作为不同价值链位置附加值高低比较的依据。

2. 研究不足之处

本研究尚有不足之处。首先在于企业分类问题，本文在研究中依据企业经营模式的不同，将企业分为个人电脑品牌企业、代工企业及通路企业；由于企业在不同时间段所选择的经营模式不同且可能会出现变化，本文在确定考察期间时已尽量选择企业经营模式发展成熟的时间段，但由于不能获得企业经营的具体策略，因此可能出现某个时间段内企业分类失误的问题。其次在于经济附加值的计算过程中，由于涉及 164 项调整项不能一一实现，仅选择较为重要的 5 项进行调整，可能会对 EVA 值产生一定的影响，但由于本文主要着眼于对比，绝对值的较小差异对本文结论影响较小。

第二章 文献综述

由于本文的研究是基于价值链理论及经济附加值理论,因此本章将依次对价值链理论及经济附加值理论现有研究加以梳理分析。

(一) 价值链理论文献综述

1. 产业链相关理论

“现代经济学之父”亚当·斯密在关于分工的理论中首次提出产业链的思想,并以制钉业的案例描述了产业链的功能。早期观点认为,产业链是制造企业的内部活动,将采购的原材料和零部件,通过生产和销售等活动传递给零售商和用户的过程。产业链理论的真正起源是马歇尔将分工拓展至企业与企业之间。赫希曼在《经济发展战略》一书中首次提出产业链的概念,并从产业的前向联系和后向联系角度进行阐述。

国外研究方面,Houlihan(1988)认为产业链是始于供应商,经生产者或流通业者,将产品和服务送至最终消费者的所有物质流动。Stevens(1989)认为产业链不仅仅为产品链,其同时发挥着信息链和功能链的作用,其中包含着反馈的物流和信息流。Harrison基于价值网络的概念,将产业链定义为采购原材料,将其转换为中间产品和成品,并将成品销售至用户的功能网络。

国内研究方面,对产业链的定义尚未形成统一的认识。从已有文献看,曹芳等认为横向一体化在企业间形成了一个链条,贯穿从供应商、制造商、分销商到零售商的所有企业,链条上的每个节点来自于不同的企业。陈博(1999)认为产业链是指产业之间链条状的关系,包括不同产业间通过生产要素的提供和购买所产生的关系。张耀辉(2002)认为产业链条是指一种或几种资源通过若干产业层次不断向下游产业转移直至到达消费者的路径,即自然资源到消费品间的层次。杨公仆、夏大慰主编的《现代产业经济学》从价值链的角度认为,产业链是同一产业内所有具有连续追加价值关系的活动所构成的价值链关系。

国内多数研究并未严格区分产业链与产业价值链的概念。实际上,资源在产业链内产业层次中的不断转移,必然促成产业价值的增值。从某种意义上说,产

业价值链是产业链的价值形态，产业链是产业价值链的产品形态。

2. 全球价值链理论

1985年，美国学者 Michael Porter 经研究发现，企业的价值是经过一系列繁琐复杂的经营所组成的；同时他将这些经营活动进一步划分为产品设计、生产、行销等部分，并将这一系列企业从事的经营活动过程称为“价值链”。

Michael Porter 所称的价值链指的是企业组织系统内以追求利益为目标的各个环节所连接并相互依存的活动组合。企业的内部价值链一般分为主要活动及支援活动。主要活动是企业最主要的生产及销售等经营活动过程，主要可分为进货物流、生产作业、出货物流、行销及销售与售后服务等；支援活动为支援主要活动的一些经营活动，主要包括基础建设、人力资源管理及研究开发、采购等。

在此基础上 Michael Porter 提出了价值系统概念，将价值链理论的涵盖范围由单个企业内部扩展到不同企业之间。Michael Porter 将价值链分为三部分：上游价值、渠道机制及顾客价值。上游价值为供应商为创造商品和服务所进行的一系列价值活动；渠道价值是指产品通过行销通路从经销商到最终用户的过程中所经历的价值活动；顾客价值是指企业产品到达消费者手中并成为买方价值链的一部分。

价值链理论的提出将企业各个生产经营活动分离开来；并将研究范围由企业内部拓展到企业之间，为深入探讨企业活动提供了理论支持，符合经济全球化的发展趋势。结合经济全球化的背景，学者们在价值链理论上又提出了价值增加链、全球商品链等理论。

Gereffi 和 Korzeniewicz (1994) 综合产业组织研究理论及价值链理论，提出全球商品链理论；指出在经济全球化背景下，商品生产的各个环节被人为的分割与重组，并在全球范围内重新布局、有机组合。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.