

[探索深圳山寨機大本營崛起堂奧](#)

[電子時報](#) 王君毅

3 月中旬，從香港轉搭 7 人座轎車前往深圳皇崗，再轉計程車到位於崗廈的下塌旅店，短暫安頓好行李，簡裝出門，搭地鐵到[華強北路](#)，前往那大名鼎鼎的山寨大本營朝聖。

[華強北路](#)的各式電子商城，一如大陸南方常見的產業聚落給人的印象，以華強北路入口的[賽格廣場](#)為例，10 層樓建築，從各式零件到成品銷售，每家平均 2 坪不到的店面，保守估計裡頭大概擠了近 600 家廠家，更遑論類似的大樓，在當地有 10 來棟。走一趟，組裝一支手機、MP3、GPS、Netbook 的所有各式零件，可一次買足。



山寨機的熱銷，已經為正規的手機品牌業者帶來營運威脅。

一如年前到廣州白雲皮件城，從各式皮包的零配件、布料、成品銷售，包羅萬象，商城一旁環繞著數以百計的縫紉廠，方便您買好材料下單，有需求的業者只要跑一趟，方圓 2 公里內可以滿足你所有需求。

而[華強北路](#)不同於傳統服飾、皮件、配件等產業之處，僅在於其將歸納為「高科技」的電子領域，包括 MP3、GPS 到今日的 Netbook 等產品，以同樣的經營模式營運銷售。

只有你想不到的 沒有你買不到的

快速彈性、one stop shopping 和極具競爭力的產品價格，是山寨名號響震兩岸三地，在大陸把國際品牌業者殺得體無完膚的主要原因。還有人這樣形容，「[華強北](#)只有你想不到的，沒有你買不到的。」在這約 1.5 平方公里的土地上，每天湧進約 13 萬個工作從業人員，近 30 萬 ~ 50 萬個買家，年近人民幣 250 億元的交易在此地完成！

阿牧 註 》

想看讓人目瞪口呆的現場盛況，請見：[大陸深圳黑手機現場直擊](#)

從 MP3、GPS 到手機，山寨產品戰無不勝，攻無不克，也吸引業者前仆後繼，有人倒下，有人揭竿再起。今日，一如大陸業主所說，2009 年電子產品市場熱點不多，歸納出來，僅包含上網本、3G 與家電下鄉 3 大項，由於產業渾沌，也讓業者慌了，急尋新產品出路，而 Netbook 正好統合 3G、家電下鄉等利基，也讓各路山寨主們如鯊魚嗅到血，瘋狂似的，紛把焦點瞄準 Netbook 產業。

山寨主們興致勃勃，磨刀霍霍，其在 Netbook 領域究竟有無機會？山寨 Netbook 與以往的山寨手機的營運模式究竟有何不同？以下就參訪心得，為文討論。

聯發科+方案商+集成商=山寨機

討論山寨本（Netbook）有無發展機會？得先從山寨機（手機）說起。

山寨機需求到底有多火紅？大陸當地業者粗估，大陸年需求近 2.4 億 ~ 2.5 億支的手機當中，已有 3 ~ 4 成的比重被山寨機攻佔，其中山寨機當中，又已有 3 ~ 4 成的比重為外銷，並以印度等地區為主。

山寨機的經營模式，簡單可這樣劃分。[聯發科](#)提供一晶片解決方案的平台，而後交給「方案商」進行相關集成線路設計開發，而後方案商再將所設計的相關產品轉給「集成商」進行開模、組裝等業務，輔以週邊攝像頭、機殼、鍵盤等業者的幫襯，一款產品就此誕生。而目前方案商與集成商的家數，估計在上千家以上，業者前仆後繼，是促使山寨機有極具競爭力的售價，產品快速推陳出新的主因。

聯發科當寨主有硬道理

對大陸業者而言，成本並非太大問題，因為成本本來就是山寨的核心競爭力，山寨機講求的是速度、時效與彈性，孰有能力，能領先在市場推出人民幣 599 ~ 799 元的 1:1 高仿 iPhone（在華強北目前促銷，買 8G [iPhone](#) 山寨機，附贈 1 個白色背殼），孰能領先市場推出 [Sony](#) 品牌的「MP5」，（近期還聽說已經有了 MP6），同時兼具功能與質感，就能在市場狠撈一票。

或許您會納悶，IC 設計公司有能開發手機晶片的也不僅只有[聯發科](#)一家，但為何就[聯發科](#)能當山寨王？此外，大陸業者更指出，目前[聯發科](#)在山寨機晶片市場佔比約達 85 ~ 90%，並且是所有晶片解決供應商當中，價格最貴也最硬的廠家。

[聯發科](#)能高姿態在此市場遊走，與其掌握關鍵 IC 設計能力有關外，強力支援、快速替客戶量身訂做，滿足客戶需求等因素，絕對是[聯發科](#)的核心能耐。

換個角度來看，能鍛鍊出[聯發科](#)如此金剛不壞之身，主要仍是山寨機的特性講求速度與彈性，面對數以百計的競爭對手，山寨機某方面同樣講求產品升級與差異化，而若晶片平台無法提供方案商量身訂做的產品，無法即時替客戶修改所需的方案，也無法造就今日山寨機蓬勃發展的榮景。此外，[聯發科](#)口碑已成，而山寨產業某方面因地下經濟化而自成一格，外人難窺堂奧，也是讓[聯發科](#)在此領域獨大主因。

而當一款山寨手機完成開發，不管其以高仿姿態出現，或以高性價比的模樣現身，市場接受度情況，實際通路的銷售量能彙整，快速調整產品銷售訂價與銷貨分配等能力，則是山寨通路業者經營產品的主要 Know how。換言之，山寨業者通常擁有自己的銷售體系與渠道網路，且自己相信自己人，外人很難打進其供應體系。山寨業者也大約估計，目前潮州人、福建人為山寨手機的主要玩家。除外，近期溫州人對此市場也興致勃勃。

聚落成形 山寨機產業再昇華

事實上，山寨手機說穿了，不就是白牌手機（部分人則稱為黑手機），雖然冠上山寨之名感覺較為兇狠，但本質仍是白牌手機，而弔詭的是，白牌手機行之有年，但為何近兩年冠上山寨之名，就特別成功？以下粗略歸納幾點可能性：

1. 技術層次提高

單純以無線通訊技術與 IT 技術比較，大陸無線通訊產業的技術含量，絕對比 IT 技術來得高，且大陸手機內需市場廣大，除本土品牌業者包括[CECT](#)、[首信](#)、[波導](#)等業者外，國際品牌大廠包括[諾基亞](#)（[Nokia](#)）、[摩托羅拉](#)（[Motorola](#)）等，均已在大陸設立研發中心。隨著專業人員素質養成，技術深化，配合手機晶片等關鍵零組件成本降低與方案成熟，促使大陸山寨手機業者有更好的發展機會出現。

2. 產業聚落形成

產業聚落形成也是山寨機蓬勃發展的主要因素之一，此部分可分兩個層次討論。

第 1 部分，手機產業發展迄今已有近 20 年的時間，1997 年後，手機市場競爭態勢趨於明朗，迄今有相當長的時間，諾基亞以近 40% 的全球市場佔有率，穩居全球手機龍頭寶座，而排名 2~4 名因各業者的銷售策略與新機推出略有不同，因此出貨量能雖有消長，但仍為[三星電子](#)、[摩托羅拉](#)、[索尼愛立信](#)等業者把持。

由於手機產業長期間由少數幾家業者壟斷，新品牌無發揮空間，且手機品牌大廠在自有品牌維持、經營者的思維邏輯、自身品牌手機系列產品的共通性與關聯性等因素延伸，讓多數消費者對前幾大品牌業者所推出的手機款式，泰半已有既定印象，舉例而言，方方正正的造型有相當的機會可能來自[索尼愛立信](#)，摺疊酷炫或滑蓋手機大概就是[三星電子](#)的產品。

而當消費者對品牌手機業者既定印象已成，新推出產品雖然功能增加，但依稀可猜想出大概樣子之時（意即新鮮感減少），造型誇張（如手機內建轟天雷喇叭等），功能多樣的山寨機特色，給了消費者一全新的手機體驗與感受，也給山寨機一絕佳竄起機會。

第 2 部分，仍與山寨機整體產業供應鏈產業聚落形成有關，透過上中下游綿密的分工體系建立，也讓山寨機有更好的游擊戰力對抗品牌業者的競爭。

某位主機板產業前輩這樣形容，山寨產業模式其實不難，你只要待在[華強北路](#) 3 個月，用看的就能看會了。而山寨產業當中真有人賺到大錢，而其進入門檻不高，但希望無窮，無怪乎產業風起雲湧。

3. 高仿特性

隨著手機技術提高，產業聚落形成，山寨業者除能獨創產品外，「高仿」也是山寨產業能夠崛起的關鍵之一。

過去，山寨產業對模仿其他品牌業者的產品仍有部分顧慮，舉例來說，欲推[諾基亞](#)的手機，可能改成 Nckia，[Samsung](#) 的手機可能引用 Sansung，但迄今，高仿能力提升，業者乾脆連品牌也不改了，直接大刺刺打上原有品牌名，也因此如上所提，在[華強北路](#)可看到 8G 的 [iPhone](#) 以人民幣 799 元銷售，雙卡雙待機不說，連軟件應用，觸控螢幕應用等都幾乎跟真品沒有差別，而且高仿手機也非全然沒有品質，沒有信用可言，多數店家還可提供 1 年保固！若您是消費者，心不心動？

4. 獨特產業模式

從晶片平台、方案商、集成商到通路商的價值鏈模式，從上到下為一對多的經營，也因此如直銷般，山寨產業可一批一批的出現，且如金字塔般，由上往下擴大，加上產業鏈上到下唇齒相依，且儘管競爭激烈，但只要掌握速度捉對產品，將仍有利可圖。也因此各路人馬仍前仆後繼湧進。

此外，雖然迄今，多數山寨機仍採敵進我退，敵駐我擾，敵疲我打，敵退我追的游擊戰方式，但隨著營運規模逐漸擴大，部分山寨業者甚已可向上提出申請入網許可證明，某方面也帶給業者更大的激勵。

另外，一如大陸山寨業者所說，今日的[聯想](#)、[惠普](#)，過去哪一個不是山寨模式？

山寨機的出現，正打破國際品牌產品產品暴利的局面，還給消費者合理的利潤與產品訂價，且以民族意識方向來看，今日的山寨產業崛起，證明大陸手機產業也可在全球佔據一方，如此看來，山寨勢力的焰幟，仍將延燒相當一段時日。

品牌業者如何反擊

山寨產業蓬勃發展，打得品牌手機業者在大陸市場佔有率節節衰退，但品牌業者是否全無招架之力？以下建議，或許可給品牌業者不同思維出現。

不談品牌、專利或商標權的問題如何解決，單從企業經營的角度來看，山寨機崛起的本事，在於價格、新奇性、快速推出產品與掌握渠道銷售能力等因素有關。如此對品牌業者而言，未來手機行業的競爭，思維需從過去企業對企業，產品對產品或價格對價格的競爭模式跳脫，建議轉朝以下幾點深化。

首先，無論是 手機、GPS、MP3 或是 Netbook 等產業，後續發展持續蓬勃，過去業者所認知的從供應商、製造、裝配到分銷的供應鏈模式，因山寨產業崛起，讓供應鏈體系得更精實、更具彈性與速度。如此企業間的競爭除產品力、價格外，讓過去單純企業體間的競爭轉為供應鏈對供應鏈間的競爭，如此系統化的資訊管理流程將成絕勝重要利器外，供應鏈體系各環節整體的戰力，也成品牌業者得強化之處。

其次，商業模式轉變，品牌業者家大業大，過去著重內部自己發展為主，對應山寨產業崛起，如何深化與外部合作夥伴的溝通協調，由單兵作戰轉朝團體戰的企業經營模式，才有機會與廣大的山寨游擊部隊作戰。

最後，從供應鏈體系延伸，過去品牌廠家透過契約簽訂方式與下游通路業者合作，對品牌業者而言，下游通路配銷體系越多，理論上對品牌業者的銷售更為有利，但如此卻非全無缺點，如其他業者利誘之，造成合作夥伴並不願意全力銷售產品，容易造成訊息不對稱等情況出現，就是潛在可能風險。

而若品牌業者轉朝利益共享的模式與合作夥伴共存共榮，若供應商與合作夥伴增加，可分配的利益縮減，反而又使利益共享的美意下降，對此品牌業者如何拿捏，除成本外，能在經營模式方面再作突破，也成攸關後續企業體能否長治久安，持盈保泰的重要關卡。

總結來說，今日產業競爭環境已更具挑戰且更為惡質，單一企業若不跳脫單打獨鬥的情境，轉而借重外力，同時整頓外力，讓外力成為真正加分的夥伴，將難在市場有所作為，這是一場供應鏈的戰爭，已非企業成本力、品牌力等的競爭，如何洞悉真正決勝關鍵所在，應可收事半功倍之效。

此外，企業體的核心競爭能力，建構寡佔市場的能力，也是企業體所需重新思索與定義之處。核心競爭力並非一成不變，尤其對多數電子產品而言，產業發展迄今已逐漸飽和成熟，企業體原有的核心競爭能力已非那麼明顯或具有差異性之實。透過重新建構自身的核心能力與核心優勢，找出核心基本價值，也是企業體暫保安康的妙藥良方，有志之士真得好好參酌！