

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

碩士學位論文

代工或品牌選擇模式之研究

—以台灣衛浴產業為例

A Study on Choosing OEM or OBM

: Experience from Kitchen and Bath Industrial in Taiwan

指導教授：許恩得 博士

研究生：鄭文聖 撰

中華民國 108 年 8 月

謝 誌

回想進入東海大學 EMBA 的目的，是期待自己能為即將接手經營的公司找到目標，和達到目標的策略；在 EMBA 二年的學程內，學習到廣泛的管理知識和不同的觀點，讓自己可以從更高、更廣的角度來思考經營管理。同時，也認識到來自各行各業的好同學，大家一起交流、分享，增加我的見聞，也豐富了我的人生，很感謝能有一群一起學習、成長的好伙伴相互勉勵、支持，讓我留下一生難以忘懷的回憶。

衷心感謝我的指導教授 許恩得博士，打從初次選擇許老師的課程，就帶給我思想上很大的衝擊，也決定一定要跟著許老師學習及研究，很感謝許老師願意給我機會學習。對我來說，研究論文的期間，是一段漫長的自我探索與學習，也是將我過去所學、所知、所經歷的一切，透過論文主題的探索、研究方向到邏輯思考，進行嚴謹的梳理，感謝許老師耐心且嚴格的指導，讓我能為進 EMBA 的初衷得以實現。

感謝我太太 郁潔，在這段時間幫忙我查找資料、文獻，不時跟我討論並給予一些想法，讓我可以從不同的觀點來思考。感謝她在這段時間的付出，不只要照顧剛出生的女兒 堉霏，還要準備三餐、打理家內的大小事，如果沒有她的支持、鼓勵和體諒，我可能無法順利完成論文。

感謝口試委員 林財丁院長和淡江大學 顏信輝教授的指導，提供不同的觀點，讓我的論文更加完整。最後，感謝身邊週遭朋友、伙伴的幫助，帶給我生活及工作上不同的體悟與經歷，讓我了解還有更高深的、無窮盡的學問及知識，等著我去探索及發現，更加豐富我的人生。

中文摘要

論文名稱：代工或品牌選擇模式之研究-以台灣衛浴產業為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班

畢業時間：2019 年 8 月

研 究 生：鄭文聖

指導教授：許恩得 博士

論文摘要：

台灣企業長期以來為國際大廠代工，其核心價值在滿足國際大廠的需求。當全球化越趨競爭，台灣企業面臨營收趨緩、獲利下降的困境；因此不少企業意識到不能僅是專注在代工上而紛紛發展自有品牌，期望透過發展品牌帶動企業轉型成長，卻不了解企業本身是否適合發展自有品牌。而本研究旨在提供台灣衛浴產業的企業透過選擇模式決定代工或品牌策略。

代工或品牌選擇模式中，領導者的特質與決心為重要影響因素之一，而影響選擇模式的因素有：在產業鏈中的位置、擁有的核心能力，符合或缺少的關鍵成功因素。從研究中歸納出台灣衛浴產業的關鍵成功因素為：品質、成本、生產技術、接觸顧客的能力、售後服務、品牌文化及創造獨特價值。

本研究發現在衛浴產業中，若企業位處在中上游，如橋樑，主要產品為零組件，核心能力以製造技術為主，不具備有服務終端消費者的能力及產品時，較適合選擇專注代工；反之，企業位處在中下游，如成霖，產品為終端成品，核心能力為產品設計、市場行銷、通路經營等，且企業文化支持發展自有品牌時，可選擇發展自有品牌。

【關鍵字】衛浴產業、代工、自有品牌、關鍵成功因素、核心能力

Abstract

Title of Thesis : A Study on Choosing OEM or OBM - Experience from Kitchen and Bath Industrial in Taiwan

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (8 / 2019)

Student Name : Cheng Wen-sheng

Advisor Name : Dr. Hsu En-te

Abstract :

Taiwan enterprises provide manufacturing service for international enterprises for the long term. And, their core values are contented for international enterprises need. As the trade globalization is becoming more competitive, they realize that they must face revenue and profit continue to decline year by year. Hence, they are well aware that not only provide manufacturing service but also create own brand to drive new opportunity for growth. However, they do not know if it is fits to create and operate their own brand. This study is about how to choose on OEM or OBM in Kitchen and bath industry in Taiwan.

In the model of choosing the OEM or OBM, the leader's personality and decision are one of the key factors that concern this model. And the model of choosing should include understanding where our position is in the industry and what Key Success Factors we match or lack. Also, check the core competencies we have now. This study induces the Key Success Factors of the OEM/OBM from kitchen and bath industry in Taiwan are Quality, Cost, Production technical, the competence of contact with the client, Service, Resource, the culture of the brand and Unique competence.

If the enterprise is a manufacturer/supplier is like Sunspring Metal Corporation,

whose major product will be the part/component and core competence will be production technical, this type of enterprise it could be suitable to choose focusing on OEM. Whereas, if the enterprise is a retailer/distributor, like Globe UNION industrial corporation, whose major product will be the final goods and core competencies will be the product design, marketing, retailer operation and the culture of support own brand. This type of enterprise is could be suitable to choose developing own brand.

Key words: Kitchen and Bath, OEM/ODM, OBM, Key Success Factors, Core Competence

目 次

謝 誌.....	I
中文摘要	II
Abstract.....	III
目 次	V
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究方法	2
三、研究對象	3
四、文獻蒐集	3
第四節 研究流程	4
第二章 文獻探討	5
第一節 代工與自有品牌的營運模式	5
第二節 關鍵成功因素	8
第三節 核心能力	17
第三章 衛浴產業	21
第一節 衛浴產業特性	21
第二節 衛浴產業現況.....	24
第四章 個案分析	31
第一節 個案簡介—成霖	31
第二節 個案簡介—橋樁金屬	38
第五章 結論與建議	46
第一節 研究結論	46
第二節 研究建議	48
第三節 研究限制	48
參考文獻	49
一、中文文獻	49
二、英文文獻	50
三、網路文獻	51
附錄一、成霖企業訪談摘要	53
附錄二、橋樁企業訪談摘要.....	54

表 次

表 1-1 公司與受訪者資料.....	3
表 2-1 OEM 與 OBM 營運模式比較表.....	8
表 2-2 關鍵成功因素之定義.....	9
表 2-3 確認關鍵成功因素的方法.....	11
表 3-1 2010 年衛浴產業組成.....	27
表 3-2 我國 2014 年衛浴五金產業基本形貌.....	29
表 4-1 成霖公司沿革.....	31
表 4-2 成霖營業比重.....	33
表 4-3 成霖各時期選擇過程.....	38
表 4-4 橋樁公司沿革.....	39
表 4-5 橋樁獲頒記錄.....	41
表 4-6 橋樁各時期選擇過程.....	45

圖 次

圖 1-1 研究流程.....	4
圖 2-1 買主和代工者之間的分工.....	7
圖 3-1 全球水五金市場規模成長圖.....	25
圖 3-2 美國衛浴、供熱與相關水五金產品批發零售商銷售金額.....	26
圖 3-3 國內水五金製品生產趨勢.....	28
圖 3-4 衛浴產業供應鏈.....	30
圖 4-1 成霖各年度損益.....	33
圖 4-2 成霖組織圖.....	36
圖 4-3 橋樁各年度損益.....	40
圖 4-4 橋樁組織圖.....	42
圖 5-1 選擇模式.....	47

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

讓台灣品牌站上國際舞台一書作者曾漢壽：「從國家整體製造業附加價值來觀察，台灣產業生產產品的附加價值偏低，原因在於缺乏關鍵技術與通路，因此台灣企業要永續經營的唯一生路就只有邁向品牌路，靠新產品服務與品牌來加持。」遠見雜誌以「2018 全球最有價值百大品牌」做專題報導，而台灣無一品牌入榜。唯一一次是 2011 年由 hTC 以 36 億美元的品牌價值進入第 98 名，但隨後幾年 hTC 的股價及市佔率直直落，到 2016 年時品牌價值僅剩 3.7 億美元，最後在 2017 年 9 月以 11 億美元出售手機研發部門予 Google。同年，專注於晶圓代工領域的台積電，以總市值 1690 億美元超越英特爾的 1667 億美元，並以全球晶圓代工市佔率 50.6% 大幅領先市佔率第二 9.6% 的 Global Foundries、第三名 8.1% 的聯電及第四名 7.9% 的三星電子。上述情況引起產官學界對「代工是微利」或是「品牌是企業轉型成長的唯一道路」等的質疑。企業界忽略發展品牌所涉及的資源整合、品牌定位、組織衝突、國內外產業結構及社會條件差異等因素，造成企業同時面對競爭優勢逐漸消失及品牌發展困難的窘境。

相似的情境亦出現在近年政府積極輔導轉型的衛浴產業。自 1960 年起，台灣的衛浴五金正逢經濟起飛，外銷產量年年增加，始終在國際市場中佔有重要地位，最頂盛時期全台有近千家的專業製造廠，佔全球超過 50% 的產量。隨著 1990 年代的全球化發展及中國大陸崛起，為降低製造成本，台灣衛浴廠商不斷外移，國內知名的品牌及代工廠，如：成霖、和成、橋樁、海鷗、路達...等，也紛紛到中國大陸設廠，藉由降低製造成本，增加價格的競爭力並提高獲利，快速地在市場上佔有一席之地。但近年中國經濟快速成長，勞動成本上漲、環保法規趨嚴等因素，不斷墊高製造成本，逐漸壓縮獲利，讓廠商在產業中的競爭優勢不斷消失。為持

續在衛浴產業中成長，成霖選擇轉型為自有品牌與代工併行的領導廠，積極創造品牌價值；專注代工的橋樑則選擇回台灣發展智慧製造，朝工業 4.0 邁進。

第二節 研究目的

透過研究並訪談衛浴產業中代工龍頭橋樑金屬及品牌龍頭成霖，了解橋樑是在什麼條件下選擇專注代工，而成霖又是在什麼情況下選擇發展自有品牌。從研究結果中提出一選擇模式，使企業了解在何種條件下選擇代工，或是選擇發展自有品牌。

第三節 研究方法

一、個案研究法

個案研究法(Case Study)係指對特定調查對象進行全面性調查與瞭解的方法，其他尚有實驗法、調查法、檔案記錄分析法及歷史研究法等。Yin (1994) 認為個案研究為實證研究的一種，也就是在真實的背景中，深入分析在特定事件如何 (HOW) 形成及解釋為什麼 (WHY) 採用該策略的原因。而個案研究有以下五個特性：

1. 在自然環境中從事現象的研究。
2. 使用多種的資料收集方法。
3. 分析單位 (蒐集對象) 可能是一個或多個實體—如人、群體或組織。
4. 對於每一個實體都深入瞭解其複雜性。
5. 個案研究較適合運用在問題仍屬探索性階段，尚未有前人研究可循的情況下，甚至分類性研究及假設或命題的提出。

本研究因個案公司的相關研究文獻少，需針對個案公司深入調查以瞭解個案公司所面對的問題及採取的策略與決策，故採用個案研究法進行。

二、訪談法

訪談法為學者 Yin (1994) 提出的六種資料來源之一，訪談法意指在現實生活中，透過研究者與個案公司受訪者不同形式之間的互動，進而蒐集資訊，又稱談話法、面談法或交談法。在訪談過程中，研究者必須本著開放的態度與彈性的原則，讓受訪者能夠針對研究議題充分表達，進一步對研究的議題有所發現，也可以提供研究者自不同的角度來審視研究主題，擴大研究的面向及深度。

透過以上二種研究方法，由不同的面向使本研究能更全面且深入瞭解衛浴產業的關鍵成功因素，並進一步瞭解個案公司在不同成長階段所面對的問題及採取的策略與決策。而透過對個案公司資深業者進行深度訪談，有助於歸納及剖析研究主題，提供可驗證的研究成果。

三、研究對象

本研究選擇台灣衛浴產業具代表性的橋樑金屬及成霖企業為研究對象，透過研究領導廠的發展，歸納代工及品牌的選擇模式。見表 1-1 研究對象與受訪者資料。

表 1-1 公司與受訪者資料

公司名稱	受訪者	職稱
成霖企業股份有限公司	顏國基	營運長
橋樑金屬股份有限公司	胡之琪	副總經理
	陳淑貞	協理

資料來源：本研究整理

四、文獻蒐集

文獻回顧的蒐集方向主要有代工和品牌的營運模式及關鍵成功因素、衛浴產業研究、核心能力等，文獻來源包含有探討本個案公司的碩博士論文、個案研究、

網站、年報、產業評析及相關訪談、報導等。藉由理論、文獻的交叉驗證，歸納代工與品牌的關鍵成功因素。再根據蒐集到的文獻及理論，配合研究主題擬好訪談大綱，於訪談前與受訪者進行溝通，使受訪者清楚訪談的目的，並針對研究主題提出資料及證據。

第四節 研究流程

本研究的流程如下：依研究的動機及目的，蒐集關鍵成功因素、核心能力之相關學者與業界研究文獻，透過文獻及訪談資料，歸納衛浴產業的關鍵成功因素及個案的核心能力，說明個案公司如何選擇適合的發展模式。

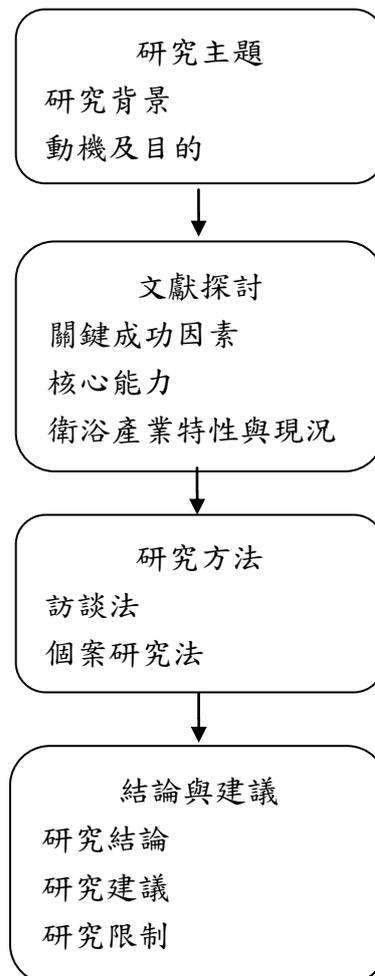


圖 1-1 研究流程

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章節主要係針對代工與品牌營運模式、關鍵成功因素之相關文獻的探討與整理。本章共分為三節，第一節整理代工及品牌營運的模式及差異；第二節根據過去學者們及業界的相關研究，說明代工與自有品牌發展的關鍵成功因素；第三節整理學者對核心能力的研究。

第一節 代工與自有品牌的營運模式

一、代工營運模式

1. OEM 原意為「原廠委託製造/原始設備製造商」(Original Equipment Manufacture, OEM)，而根據 Hobday (2001) 的定義，即「由買者以契約的方式，指定特定的生產單位完成某項最終產品，然後再由買者貼上自己的品牌，透過自己的通路進行銷售，藉以獲取更多的附加價值」。在實務上亦可稱作「貼牌生產」、「代工生產」、「委託加工」或「生產外包」。

根據上述定義，以買者的角度來看，OEM 廠可被視為內部的生產單位，但在自行生產上相對外部專業代工較無競爭優勢，若該產品非企業核心業務，則委託外部專業的廠商負責，不僅有可能降低成本、減少企業在特定業務上所需花費的資源，亦能更有效地運用全球的資源，創造更多的價值。而接受委託的廠商則稱為代工廠商。在專業代工的模式上，可分為原廠委託製造 (OEM) 及原廠委託設計製造 (ODM)。

2. ODM 原意為「原廠委託設計/原始設計製造」(Original Design Manufacture, ODM)。在原有的製造活動中，同時進行設計工作，則成為進階的原廠委託設計。根據維基百科 ODM 的定義，指由採購方委託製造方，由製造方從設計到生產一手包辦，而最終產品貼上採購方的商標且由採購方負責銷售的生產方式。本研究的代工廠商意指採行設計製造營運模式為主的廠商。

而 ODM 廠商設計的產品，可分為買斷或不買斷二種方式，為委託方提供產品。若委託方採取買斷的方式，則委託方可以擁有 ODM 廠商的現成設計產品，或是委託方可要求 ODM 廠商為自己設計產品。若委託方採取的是不買斷的方式，則 ODM 廠商可將現成設計的產品，同時提供給不同的品牌商。OEM-ODM 的演化進程有清楚的延續性，亦可將 ODM 視為 OEM 廠商在技術上的延伸或升級，但仍屬於代工的範疇。若升級到 OBM 則必須改變經營模式，因而產生某種斷裂，即代工者和原發包者之間代工關係的終止（瞿宛文,2004）。

3. EMS 是由歐美國家發展出來的專業電子製造服務廠（Electronic Manufacturing Services），EMS 可以提供經濟規模及全球的電子專業代工製造服務，製造的產品範圍廣泛、無特定的標準產品。相較於 OEM 廠商來說，EMS 廠可以在速度及成本上達到最佳的狀態，原因在於 EMS 廠擁有全球運籌通路與全球組裝工廠。透過在相關區域生產，可以降低進出口關稅的成本支出及船運的延誤，同時經由全球佈局的組裝工廠與運籌通路系統，達到快速組裝及出貨的速度。

4. CMMS 是由鴻海發展出的獨特代工模服務模式（Component Module Move Service），其涵蓋兩種製造服務，分別是共同設計開發製造（Join DeVelopment Manufacture, JDVM）及共同設計服務製造（Join DeSign Manufacture, JDSM）。CMMS 是具備了電子專業製造代工（EMS）的全球經濟規模、低成本及高效率，同時兼具 ODM 廠的優勢，整合集團的設計能量並為客戶提供產品相關售後服務維修。對於品牌廠商來說，只需要將產品的需求規格提供給鴻海，透過 JDVM 與 JDSM 的流程，由產品設計到全球出貨，並連結售後服務所需要的零組件更換都涵蓋進來。

瞿宛文（2005）將廠商活動分為研發-生產-行銷，而各自再進一步區分為次活動，藉以了解買主和代工之間的分工。見圖 2-1 買主和代工者之間的分工

		研發		生產		行銷	
		創新	開發	設計	組裝/製造	運籌	品牌/通路
OEM	初級代工	買主進行			代工	買主進行	
ODM	先進代工	買主進行	代工				買主進行
OBM	代工者取 代買主	→			(外移)	←	

圖 2-1 買主和代工者之間的分工

資料來源：瞿宛文（2005）

二、自有品牌營運模式

OBM（Own Branding Manufacturing）是指自有品牌的廠商，以此品牌建立並掌控市場的行銷通路，而品牌的建立讓企業有絕對優勢。Kotler（1999）認為，品牌是銷售者承諾提供具有一致性且特定產品特性、利益與服務給消費者。美國行銷學會（American Marketing Association, AMA）於1960年對品牌所下的定義：「品牌及是一個名稱（Name）、專詞（Term）、標誌（Sign）、符號（Symbol）、設計（Design），或是以上組合運用；其目的是為了確認單一銷售者或一群銷售者的產品或勞務，而不至於與競爭者之產品或勞務發生混淆。」

自有品牌營運模式視廠商的核心能力及資源而定。如耐吉（NIKE）著重對產品創新和行銷，設計和製造則完全委託寶成代工；豐田汽車（TOYOTA）則從研發、生產到行銷一手包辦。雖然OBM長期而言，利潤來源可能較OEM穩定且高，但兩者是完全不同的經營模式，瞿宛文（2004）研究，說明OEM-ODM-OBM並非為企業轉型升級的唯一路徑，且升級到自有品牌必須改變經營模式，袁建中和朱國明指出二者營運模式的差異。見下表2-2 OEM與OBM營運模式比較表。

表 2-1 OEM 與 OBM 營運模式比較表

項目	代工營運模式	自有品牌營運模式
進入障礙	低	高
核心能力	專心有效，少即可贏	多而激烈
管理	簡易	繁雜
規模	大，易建立	小，難建立
附加價值	少	多
利潤	低	高
交易	不穩定，易被大客戶影響	穩定
客戶關係	不緊密，依賴度低，客戶選擇性多	緊密，量身訂做
品牌資產	無法累積、建立	無價之寶
時間	短	長
客戶數	少	多
主宰市場	被動	主動

資料來源：袁建中、朱國明，科技與創新管理-策略應用 P.306

發展代工或品牌營運模式的關鍵在於能否取得關鍵資源，學者 Clayton (2008) 認為唯有在明確的價值主張引導下，才有機會順利彙集所需之關鍵資源；而明確的價值主張，來自於客戶待完成的工作 (Jobs to be done, JTBD)，而品牌的發展成功與否，更與價值主張有關。

第二節 關鍵成功因素

一、關鍵成功因素之定義

成功因素 (Success Factor) 此一概念最早是由麥肯錫顧問管理公司 Daniel D. Ronald 於 1961 年在哈佛商業評論發表，其中提到企業的資訊系統必須經過選擇，

並集中在產業的成功因素上，而大部份的產業都具有三至六項的成功因素，若企業想成功，這些成功因素要做得特別的好。後來由學者 John F. Rockart (1979) 整理為關鍵成功因素 (Critical Success Factor, CSF 或稱 Key Success Factor, KSF)，在其研究中透過面談的方式，發掘出企業成功與否極為重要的因素，他認為「對任何企業而言，某些主要領域，必須做得對，那麼可確定這個企業將在競爭的績效上有成功的表現，此主要領域就是關鍵成功因素，它是一組能力的組合。」而成功與否的關鍵因素大約是六至十個。

學者 Aaker (1984) 提出關鍵成功因素的特徵如下：

1. 企業的競爭優勢應包含該產業成功的關鍵因素；
2. 足以形成異質價值，而在市場形成差異性；
3. 可承受環境變動與競爭者反擊之行動。

由此觀之，Aaker 所強調的企業競爭優勢，必須與產業環境中的競爭優勢相配合，並能產生實質差異價值的一種實質競爭優勢 (Sustainable Competitive Advantages, SCAs)。以下為各學者對關鍵成功因素定義的描述。

表 2-2 關鍵成功因素之定義

學者	定義
Ansoff H. Igor (1984)	關鍵成功因素是利用獨特的資產、技術、資源及活動，使企業發展出相對於競爭者獨特而有利的地位。
Boynton & Zmud (1984)	關鍵成功因素是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情。包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。
David A. Aaker (1984)	關鍵成功因素是指一產業最重要的競爭能力或競

	爭資產。
Ferguson & Dickinson (1982)	企業內部或外部必須加以確認且慎重處理的因素，可由評估企業策略、環境、資源、營運等活動加以確認。
Michael E. Porter (1980)	關鍵成功因素就是考慮產業整體面所有可能的因素後，所能掌握的幾個重要關鍵點。
大前研一 (1985)	關鍵成功因素是策略家尋求策略優勢的四條途徑之一，把資源集中投入，於特定領域中取得競爭優勢。
吳思華 (1988)	在特定產業內，為成功與他人競爭，所必須具備的技術或資產。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者的定義，關鍵成功因素主要在描述企業為取得競爭優勢，必須專注幾項不同且最重要的資源、活動或技術；在不同的產業下，所具備的資源、活動及技術也不相同。

二、確認關鍵成功因素的方法

根據 John F. Rockart (1979) 研究，判斷關鍵成功因素主要來源有幾個面向：

1. 產業特性：因產業特性及結構不同，就會有不同的關鍵成功因素。
2. 競爭策略：企業間競爭策略的差異，也會產生不同的關鍵成功因素。
3. 產業地位：企業因其發展過程不同，決定其在產業中的地位。
4. 地理位置：所處的地理位置不同，會有不同的關鍵成功因素。
5. 環境因素：因政治、經濟結構、法規及人口等社會環境因素，會影響關鍵成功因素。
6. 組織暫時因素：組織內部常產生暫時性的關鍵成功因素，企業須特別注意。

Leidecker & Bruno (1984) 進一步提出八種確認關鍵成功因素的方式，並探討各個方法的優缺點及應用方式。

表 2-3 確認關鍵成功因素的方法

方法	應用描述
環境分析法	包含未來將會影響或是正在影響產業或企業績效的政治、經濟、社會等外在環境的力量，分析對象為重視外在環境變化程度高於產業或企業本身變化來得重要的企業。其結果可得知產業或公司未來的總體導向，並與機會及威脅做連結評估，但實際應用到產業或公司上會產生困難。
產業結構分析法	此分析法以 Porter (1979) 的五力分析架構為基礎，由五個要素所組成，分別是：現有競爭者的威脅、潛在進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力及替代品的威脅。此方法的好處是每一要素間的關係都有可能提供分析者客觀的數據，並以圖形的方式呈現產業結構要素及其間的主要關係，只是產業中的關鍵成功因素不一定等同於個別公司的關鍵成功因素。
產業/企業專家法	透過對產業內的專家或學者請益，歸納出客觀數據中無法取得的資料及知識。此方法的優點是可取得客觀數據中無法分析出的資料及知識，但缺點是由於獲取的資料非客觀數據，在驗證上較為困難，且可能僅適用於特定公司。
競爭分析法	競爭分析法主要著重於分析現有的競爭者及潛在或新進的競爭者，以瞭解企業本身在產業中應如何競爭及其態勢。此分析法研究對象集中，可以提供更詳細且具深度、可驗證的資

	料，但其結論可能受限在特定的發展前提下。
產業領導廠商分析法	經由研究產業內領導廠商的發展模式，可歸納出該產業關鍵的成功因素，而本研究係採此分析法進行研究。透過了解領導廠商的發展模式，歸納出的關鍵成功因素對該產業有很高的指標性及可驗證性，但其歸納出的關鍵成功因素仍會受到部分限制。
公司評估分析法	此分析法係針對特定公司進行如：優劣勢評估、資源組合、策略稽核及策略能力評估等，透過對公司的各個構面進行分析，有助於關鍵成功因素的發展。唯執行上相當耗時且資料相當有限。
暫時/突發因素分析法	此分析法亦是針對特定企業，透過對企業相當熟悉的專家進行分析，而常能揭露一些其他客觀分析所無法察覺的關鍵成功因素，不過較為主觀且難以驗證這些關鍵成功因素。
市場策略與獲利影響分析法 (PIMS Results)	針對特定企業以 PIMS 研究報告的結果進行分析，目前此技術為實驗性基礎，故分析後結論屬一般性的本質，無法定義出此結果能否應用於某一公司或某一產業，亦無法得知這些因素的相對重要性。

資料來源：Leidecker & Bruno (1984)

本研究係採用 Leidecker & Bruno 所提出的第五項產業領導廠商分析法來確認關鍵成功因素，並對領導廠商進行訪談做為關鍵成功因素的證據。

三、電子產業代工的關鍵成功因素

Garry D. Bruton 及 Margaret A. White 於該著作中指出，電子代工廠商本身的特性為資本密集、技術密集、勞動力密集，在代工廠要成功的關鍵因素必須有：

1. 企業需具有足夠的產能

代工廠要有能力為許多的品牌廠商提供服務，生產所需之產品。考量到風險因素，避免單一客戶因種種因素而抽單或倒閉，代工廠也能替許多品牌提供服務，而單一客戶應占總產能的 10~20% 較為保險。

2. 先進的製造流程

這項關鍵決定了產品本身的品質與成本，因此製造流程需要有效的管理，並聘請專家負責技術的未來動向。

3. 具備足夠的技術實力

普遍認為代工廠商是依靠削價競爭來爭取客戶，但先決條件在於是否具備和其他廠商競爭的技術能力。所以有愈來愈多的代工廠商開始設置研發中心，掌握最新技術的脈動。

4. 運作良好的管理模式

管理模式包含了企業文化、材料成本管理、售後服務等。在企業文化方面，代工廠商必須具有吸引市場人才與保留尖端技術的能力，以便讓組織有效的運作並進步。再來是要有迅捷的採購管道，並以成本分析方式來評估自製與外購的成本。最後是要有高效率、高品質的生產線與售後服務。

美國 Technology Forecasters 公司調查(1999) 電子業，以委託者的角度來看，若要將自身產品委託給代工廠商，主要以成本、品質、準時交貨等做為選擇委外供應商的評估重點。除了上述三項評估重點外，以長期合作為考量，調查其他考量條件中，以溝通能力佔百分之四十的比重最高，其次依序為企業文化佔百分之十七，合作夥伴關係及製造技術同樣佔百分之十四，其餘的反應速度、彈性和系統相容性各為百分之六。

綜合整理上述學者及機構研究，電子業代工廠商的關鍵成功因素有：

1. 品質
2. 成本管理
3. 交期準時
4. 良好的溝通與售後服務
5. 滿足顧客需求的產能
6. 製造技術及實力
7. 良好的企業文化
8. 合作夥伴關係

四、自有品牌的關鍵成功因素

行銷學大師 Kotler (2000) 認為廠商建立強勢品牌時，需考量許多步驟及項目，但皆離不開發展價值主張與建立品牌兩大主題。發展自有品牌除了從無到有長期的投入外，亦可透過購買/併購品牌公司，或是藉由品牌公司授權使用。Garry D. Bruton 及 Margaret A. White 在其著作中指出不論是選擇哪一種方式發展自有品牌，都需以下各條件的共同配合，當配合度越高則成功的可能性也越大。

1. 目標市場的規模要能支援廠商持續發展
2. 公司主事者對自創品牌的決心
3. 組織支持自創品牌的文化
4. 產品品質穩定、優良，且價格具有競爭力
5. 產量和產品線的完整使品牌具有規模經濟的效果
6. 資金充裕
7. 擁有獨立自主的行銷網及售後服務網
8. 公司與協力廠商或供應商的網路關係
9. 對供應商、配銷商或顧客資訊的掌握能力

司徒達賢（2011）分析過去各行各業自創品牌的成敗經驗後，發現此一 ODM 品牌化的七大內外條件。而當這些條件愈充分，自創品牌的成功率就愈高。

1. 必須檢視本身在技術、品質及創新上的能力是否擁有某些與眾不同的優勢。

這些優勢或創價能力，是自創品牌成功最重要的先決條件。若這些方面並無過人之處，則自創品牌只是砸錢打知名度，很難創造顧客長久的愛顧與忠誠。

2. 自創品牌的時機，愈接近產業發展的早期愈好。

因為到了產業成熟期，新品牌極不容易找到新的生存空間，而且到了這個階段，品牌大廠都已經開始靠通路與價格在競爭了，此時新進品牌所能帶來的附加價值通常不高。

3. 下游品牌商這一層次，最好是廠商為數眾多、規模不大的分散型產業。

這種產業形態下，由於品牌林立，新加入者比較不會引起現有廠商的圍剿或原有客戶的反彈。

4. 此一產業的消費需求，最好是多元而且可以細分區隔——這種區隔方式可能是依據不同的消費需求，也可能是不同的地區或國家。

面對這種多元的消費需求或消費者，新的品牌商初期比較容易找到現有品牌大廠或原有代工客戶所忽略的生存空間。

5. 必須要有足夠的經濟規模。

有些代工廠的原有代工業務，僅僅達到產業中所需要的最低經濟規模水準，投入自創品牌的可能結果是：代工業務縮小而自創品牌部份卻未能大量成長，造成總生產量降低而提高了採購、研發方面的平均成本，甚至因而陷入長期利潤低落的窘境。

6. 過去熟悉的製造、研發，與自創品牌後的行銷鋪貨是完全不同的業務，後者還包括掌握消費者需求、後勤服務等工作。

若欲走向自創品牌，必須檢視本身是否有合適的團隊或足夠的組織能量去完成這些任務。如果能力夠、成本低，所面對的國際品牌大廠又因「肥貓」充斥而失去成本競爭力，則大可放手一搏。

7. 為了避開原有代工客戶的反彈，以多角化的方式來開始自創品牌也是值得考慮的方案。

多角化方向的選擇，最好能發揮原有事業的某些核心能力—例如採購或設計，並能設法補足經營新事業所需要的知能。

綜合上述學者研究，自有品牌廠商的關鍵成功因素有：

1. 支持自有品牌的企業文化
2. 有明確的價值主張
3. 產品品質、技術及創新上擁有與眾不同的優勢
4. 足夠的資金
5. 有獨立的通路及服務
6. 產品線完整且具規模經濟
7. 良好的供應商網絡關係
8. 對上下游及顧客資訊的掌握能力
9. 市場規模與成熟度

第三節 核心能力

企業發展的過程中，因為資源有限且獲取不易，能否順利取得或發展並建立符合市場所需要的資源，成了企業能否建構起核心能力，並長期保持下去的成功因素之一。為能清楚了解代工及自有品牌廠商所需具備的核心能力，接下來將逐一探討何謂企業核心能力。

一、核心能力

核心能力 (Core Competence)，由 Gary Hamel 與 C.K. Prahalad 於 1990 年共同提出，其策略流程的出發點是企業本身的核心能力。根據理論指出，企業要在長期競爭中持續勝出，不能僅憑藉一時運氣的短期暢銷產品，而必須擁有一項「能為客戶帶來利益，為公司帶來利潤，長期而獨有的技能或技術」，做為一切經營、研發與策略制訂的依循核心，才能在持續變動的環境中，維持不變的致勝根基。

何謂核心能力 (Core Competence)？或稱之為專長 (competence) 及能力 (capability)，其前提都一樣， Gary Hamel 與 C.K. Prahalad 認為，競爭力是一群科技 (technologies) 與技能 (skills) 的綜合體，能使公司為顧客提供某種特殊的利益。而核心能力代表個別技能組合及個別組織單位學習心得的總和，因此很難被個人或單一工作小組所完全掌握，且企業之間的競爭是市場地位與市場實力之爭，同樣也是精於某項專長之爭。

核心能力要能為企業在市場上提供長期性、差異化的產品或服務，且其能力要長於產品或服務的生命週期。 Hamel 及 Prahalad (1990) 指出，企業要找出本身的核心能力，可以透過三項測試來確認其何在：

1. 顧客價值

核心能力必定能妥善實現顧客所看重的價值，因此依循核心能力所開發的產

品，也必須能為顧客帶來重大價值。不管企業的核心能力是降低成本、品質優異或是專業知識，唯有讓終端產品的顧客很明顯地感覺到好處，才能為企業本身帶來競爭優勢。而顧客是決定何者是、何者不是核心能力的最後裁判，所以企業要辨別自己的核心專長，就須不斷自問，某項技巧或技術是否對"顧客重視的利益"有相當的貢獻。

2. 競爭差異化

核心能力必須是要企業所獨有、難以被競爭者模仿且能夠使競爭力獨樹一幟的。若是相關產業中共通的技能，即使企業極為擅長應用，依然不能算是核心能力。Prahalad 提出核心能力若是整合多項技術而來，可大大提高競爭者模仿的難度，就算對手習得其中的幾項技術，但要協調組織資源以靈活運用仍舊非常困難。由此推之，競爭對手亦是判定核心能力的實際裁判。

3. 延展性

延展性是指核心能力要能應用於不同專案任務中，協助公司進入廣泛多元的市場。亦即核心能力不能只是單一產品的技術應用，而是一種可以支援多種產品或服務的核心能力。也就是說，在判斷核心能力時，必須非常努力地把注意力，從目前應用到這種專長的實際產品上，轉移到想像如何能把這專長運用到未來廣泛的產品領域內。

要建立能夠取得領先地位的核心能力，至少需要 5 年、10 年或更長的時間。然而，也正因為能力的建立耗日費時，所以能有效建立起進入障礙，成為競爭優勢的來源，而 Hamel 及 Prahalad 認為，企業擁有 10~15 項核心能力，是最合理的範圍。企業必須時時注意，雖然發展核心能力耗日費時，但調整及重新學習新的核心能力同樣耗日費時，當環境及需求快速變動，企業能否適應新的環境，避免組織僵固的問題等，亦是企業要時時關注的一項重要議題。

二、分辨什麼才是核心能力

Hamel 及 Prahalad 認為，如何分辨什麼才是核心能力也十分重要。我們常發現對資產、基本設施、競爭優勢、關鍵成功因素及核心能力混淆不清的現象。首先要澄清核心能力並非會計用語上的"資產"，它不會出現在資產負債表上；而工廠、銷售管道/通路、品牌或專利均不是核心能力，它們是一些東西卻非技能。但若是像 TOYOTA 的豐田式生產系統 TPS、Wal-mart 的配銷管道、可口可樂的品牌或利用其各項專利的能力，則可能構成核心能力。

二、核心能力的取得

Prahalad 和 Hamel 認為核心能力代表個別技能組合及個別組織單位學習心得的總和，而此一學習的過程就是整合資源的能力，資源整合後才能產生具生產性的活動。劉恆逸（2013）說明這些組織活動與核心能力的形成，是由廠商在長時間的"做中學"當中，產生一群組織個體互相協調的可預測模式，也就是所謂的組織慣例（Organizational Routine），既是事前形成組織核心能力的主要原因，也是事後形成核心能力的基礎。但這個過程可能會需要很長的時間，企業如何能開發適切的組織能力或在短時間內取得組織能力，已是現代競爭激烈的商業環境中重要的議題。企業取得與開發核心能力有三種常用的方式，包括：併購、策略聯盟和自行成長。

1. 併購

企業併購包含合併（Merger）與收購（Acquisition），當某一企業收購別一家企業，自然概括承受該企業的一切資產與負債，只是透過併購取得特定能力的效益，仍與雙方"整合"是否成功密切相關。對於併購一方而言，完成併購之後的整合工作才是最大的挑戰，若是整合失敗則綜效價值常遠不如預期，如許多公司的知識、能力或組織慣例都是留存於人身上，當公司被併購後，卻發生被併公司內重

要人員出走的情況，對併購公司來說，就會產生相當大的損失。即使重要人員能留下來，但也常因兩家公司的文化、制度、管理系統等差異，使得併購的效益無法實現。

2. 策略聯盟

策略聯盟（Strategic Alliance）意指企業間以契約的方式相互合作，進而分享某些資源，以達到共同或雙方各自的策略目標。策略聯盟的合作型式相當多，包含共同研發、技術共享協定、產能交換、聯合行銷等，許多策略聯盟動機是為了以吸收合作企業的能力為主要的目的。但需注意這種方式會因雙方"競相學習彼此能力"而讓合作關係破裂。

3. 自行成長

如果無法透過併購或策略聯盟的方式來取得能力，那麼廠商只能透過自行成長（Organic Growth）來達到，而能力意指使用資源的能力，因此可推知自行成長能力的重要元素乃是資源與整合。如果組織架構和管理系統長期不變時，新能力也將不易發展，因此公司在嘗試發展新能力時，必須大刀闊斧的在各個層面進行改革，但其衍生的相關風險也是相當高的。如企業導入企業資源規劃系統（Enterprise Resource Planning; ERP），就涉及企業流程的改造，透過電子化增加或創造組織能力的一種方案，然而因為導入 ERP 失敗而造成鉅額虧損或營運困難的例子也不在少見，可知為發展新能力所進行的組織改革，背後的風險也應加以考慮。

第三章 衛浴產業

第一節 衛浴產業特性

根據黃自啟（2015）研究，指出台灣衛浴產業的特性，台灣衛浴產業是典型的傳統中小企業，擁有一般金屬產業的特性，包括分散型產業、工作環境屬 3K（油污、勞累、危險）產業、勞力需求度高等。而從衛浴產業的發展來看，主要特性有：

1. 產業成熟度高

台灣衛浴產業的生產主要應用技術為鑄造、鍛造、壓鑄、擠抽成型、沖壓等，因其發展歷史悠久，在生產技術的發展上或是市場的擴充並沒有很大的變化。如水龍頭的造型多以鑄造成型為主，技術上已是相當成熟，無重大發展。

2. 經營方式以 OEM 為主

台灣衛浴五金廠商超過 7 成經營方式以 OEM、ODM 為主，其中約 25% 搭配自有品牌生產銷售，10% 以下的廠商以自有品牌銷售為主，但是近年來自有品牌比例持續增加。

3. 製程以鑄造為主

衛浴的生產技術是以鑄造為主，約佔 80%，在考慮產品品質及自動化趨勢下，重力鑄造技術是發展方向。

4. 競爭以兩岸廠商為主

長久以來台灣衛浴產業都是以美國為主要出口國家，而所生產之產品又多與中國類似，因而造成產品與市場重疊性相當大。

5.管制程度高

認證制度為全球趨勢，台灣廠商要將產品外銷國外，若無法通過認證，產品就無法出口至當地，尤其是重金屬溶出的管制，如美國法規為 NSF/ANSI Standard 61、AB1953 環保無鉛法規。

楊淑娟（2006）整理出全球衛浴產業的九大特性：

1. 產品多樣化

歐美地區的消費者經常 DIY 自家的環境，對流行也相當的敏感，除了注重產品的造型與設計外，也相當在意品質，並對當地的品牌有較高的忠誠度。因此，歐美建商在選擇供應商時，首重品質的可靠度、產品線的完整度及售後服務等，使居家環境有完整的整體性。

2. 產品差異化大

因生活習慣及環境的不同，各個國家對於衛浴產品的使用需求差異相當大。主要是因為產品功能、性能、材質、外型設計、表面品質、產品製程的難易及包裝不同而產生極大的差異。因為地區性消費者需求不同，造成廠商需具備處理少量多樣訂單的產能彈性與設計能力，以迎合這些多樣性的需求，使產品不只多樣化且各產品間的差異化也大。

3. 進入障礙大

衛浴產業形成三種主要的進入障礙，分別為區域性規格差異、檢驗標準以及產品廣度的進入障礙。在區域性規格差異及檢驗標準上，歐美地區就有極大的不同，如美國屬高水壓的地區，一般水壓在 20~125PSI 不等，約 1.5~8.75kg/cm²，而歐洲地區屬低水壓，一般在 1.5kg/cm² 以下；又如管徑規格，美國採英制，歐洲採公制，而上述的差異又列入當地的產品檢驗標準，廠商若想進入該地區市場，

就必須符合當地的規格並取得相關的認證。認證除了不易取得且費時費力，每年為維持其認證有效性，且在各地區也互不承認其他地區的認證下，廠商必須有足夠的財力，並擔負時間上的壓力，確保其費用能夠被回收。

4. 產品兼生產技術差異大

為了創造或滿足顧客一次購足的需求，近年來的併購及水平整合風潮下，以同時提供許多衛浴相關聯的產品，因而形成產品廣度的進入障礙。

5. 寡佔市場的形成

目前衛浴產品供應商仍以歐美各國的品牌大廠為主，且這些歐美大型供應商在產品設計與品牌經營能力上，均領先其他地區的競爭者，形成寡佔的主要原因是因這些品牌領導廠商通常有能力同時供應衛浴設備與衛浴配件等產品，亦具有較佳的品牌知名度與獲利水準，因此願意投入更多的經費從事相關產品的開發。

6. 產品生產的學習曲線長短不一

從其他角度來看，一般金屬或塑膠的衛浴配件的技術要求較低且較成熟，因而學習曲線較短，所以價格競爭激烈，相對地，衛浴陶瓷、水龍頭產品及塑膠的衛浴設備的學習曲線較長。例如，水龍頭的製程從設計、模具製作、生產、配製、檢驗、功能測試，外觀檢查與包裝等相當繁複，雖然個別製程較不具高度的技術性，但各個環節所牽涉到的金屬、電鍍、塑膠與橡膠等不同原材料皆會影響到成品品質。所以歐美品牌大廠不只具有領導地位且多數為百年品牌，長時間的學習與投入，使其在各項產品的技術上處於領先的位置。

7. 規模經濟的形成

衛浴產業除了固定成本高、生產技術需要有專業訓練之外，其發展亦受到外在經濟環境的影響，因此供應商須形成經濟規模始能在競爭的市場中保有競爭優

勢。衛浴產業的原物料佔生產成本高，如銅佔製造成本 35~40%，鋅佔 15~20%，其餘為人工成本及其他雜項，因此銅、鋅等原物料價格影響甚劇，由於 2005~2011 年原物料價格大幅波動，使得產業的發展受到外在經濟環境的影響。

8. 兼具功能性與感性價值的競爭

近年來隨著生活水準的提升，消費者開始重視整體搭配、美觀、安全、環保與易安裝等特性，衛浴產品已由耐久財逐漸轉變為消費財。尤其衛浴產品的主流市場一直是在歐美國家，當地的消費者強調美化居家的功能，普遍將衛浴產品視為消費財，同時追求功能性與感性的顧客價值。衛浴配件一般用於衛浴設備的連接，與衛浴設備相較，衛浴配件的使用年限往往較短，一般大約 2-3 年，其費用相對低廉，可在既有的功能結構中融入較多的美學成分，增加產品的差異化程度，因此衛浴廠商大都增加產品設計以因應消費者汰舊換新的需求。

9. 通路成本高

由於衛浴產業的通路成本高且顧客分散，促使大品牌通路行帶趨向於多元化，因此如何整合、設計與操控配銷模式與物流系統，就成為衛浴廠商尋求市場定位、提供顧客服務、整合外界資源、蒐集資訊與創造價值的成功關鍵所在。

第二節 衛浴產業現況

一、全球衛浴產業

根據 ICONGROUP 統計，2016 年全球廚衛用水龍頭及配件產值將達到 840 億美元（包含水五金、陶瓷、塑膠、玻璃產品），較 2015 年增加 18.7 億美元。全球各地區市場規模與市場占有率排名，最大的衛浴市場為亞洲，其次為歐洲及中東地區，及排名第三的地區為北美與加勒比海。見圖 3-1 全球衛浴市場規模成長圖。

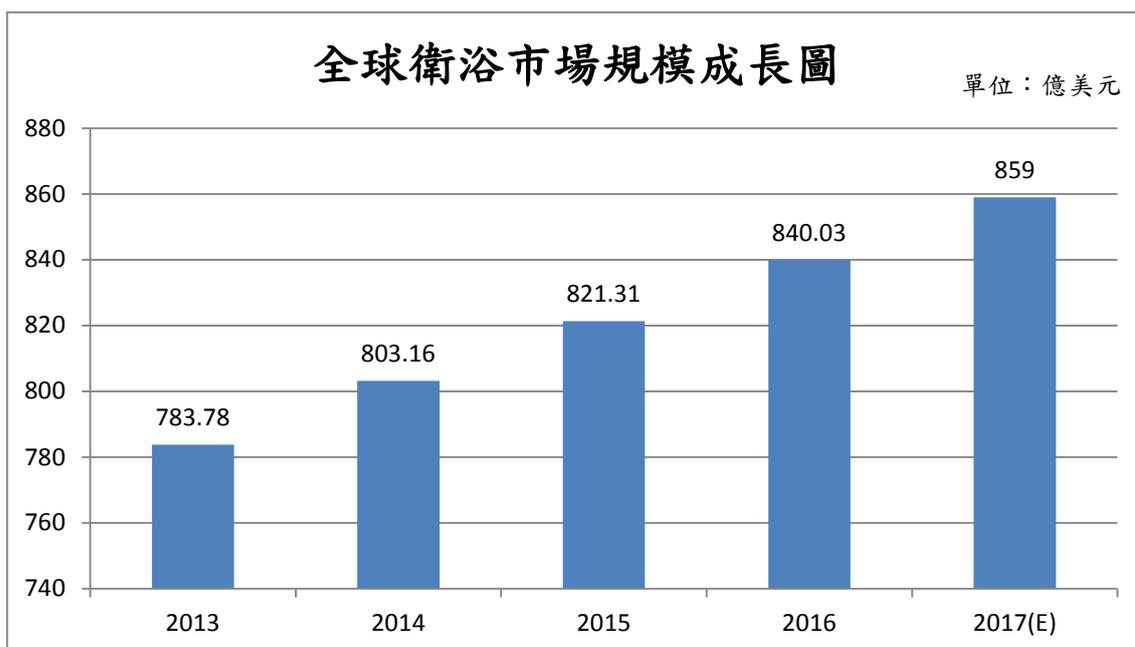


圖 3-1 全球衛浴市場規模成長圖

資料來源：ICONGROUP/金屬中心 MII-ITIS 計畫

目前全球十大衛浴品牌，分別為德國杜拉維特 (Duravit)、德國高儀 (Grohe)、西班牙樂家 (Roca)、日本東陶 (TOTO)、美國科勒 (Kohler)、德國當代衛浴 (Dornbracht)、德國凱樂瑪衛浴 (Keramag)、德國漢斯格雅 (Hansgrohe)、德國唯寶 (Villeroy&Boch)、美國摩恩 (Moen)。其中以衛浴產業重要產品水龍頭來說，北美及歐洲的前五大水龍頭品牌之市場佔有率超過 70%，顯示品牌大廠在市場上具有主導力。

此外，2013 年日本建材公司 LIXIL 住驪集團聯合日本發展銀行買下德國高儀 (Grohe) 87.5% 的股權，總值達 41 億歐元，而 LIXIL 與 Grohe 合併後，成為全球最大的衛浴及廚房設備製造商。

2013 年全球衛浴五金進口總金額為 626 億美元，最大進口國家為美國，2013 年進口約 90 億美元；中國大陸排名第二，2013 年進口 50.7 億美元；排名第三為德國，進口 33.8 億美元，全球衛浴五金主要進口地區集中在北美與亞洲。

2013 年全球衛浴出口總金額為 612 億美元，最大出口國家為中國大陸，2013 年出口約 119 億美元;德國排名第二，2013 年出口 77 億美元;排名第三為美國，2013 年出口 72 億美元;義大利排名第四，2013 年出口 69 億美元。

二、美國衛浴產業

美國市場一直是台灣衛浴產業最主要的出口市場，美國市場規模佔全球的 19%，也是市場規模最大的單一國家。2014 年美國進口值達到 99.3 億美元，其中以水龍頭及零件佔最多為 85.5 億美元；出口總值為 75.6 億美元，以水龍頭及零件佔比最高為 64.8 億美元。從整體經濟分析，受 2009 年金融海嘯及 2010 年歐債危機的影響，整體大環境不佳且直接衝擊到房地產市場，使得廚衛產品銷售大受影響。美國商務部調查，美國衛浴、供熱與相關水五金產品批發零售商的銷售金額，在 2014 年達到 206.5 億美元。見圖 3-2。

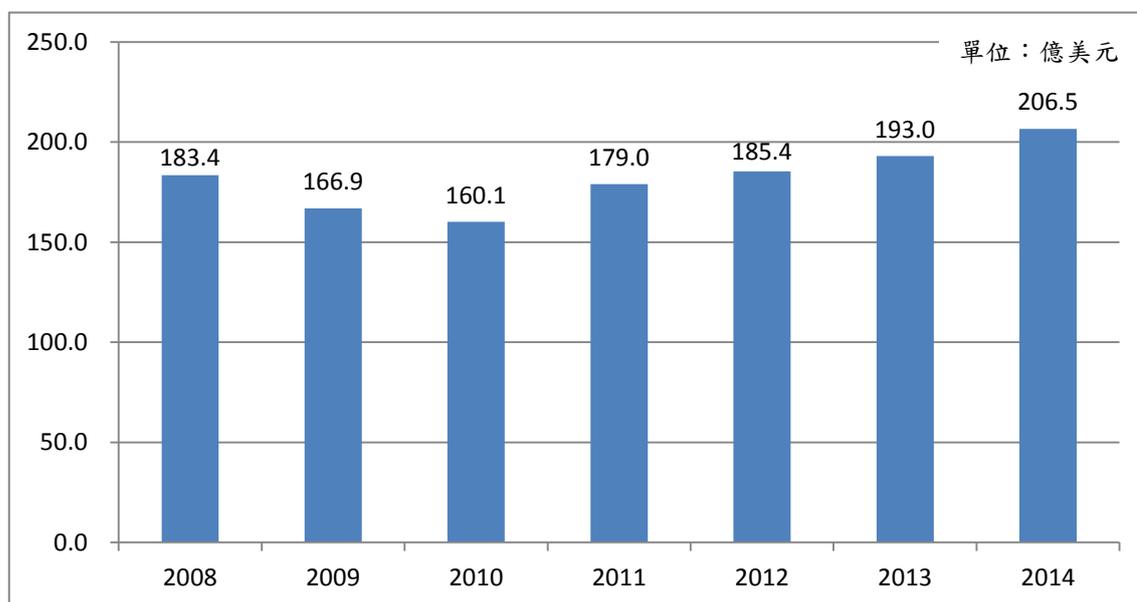


圖 3-2 美國衛浴、供熱與相關水五金產品批發零售商銷售金額

資料來源：U.S. Census Bureau / 金屬中心 MII 整理

三、中國衛浴市場

中國大陸是全球最大衛浴五金生產基地，產量佔世界總量的三分之一，配件生產量佔世界總量近 35%，市場規模由 2008 年的 4.3 億美元成長到 2014 年的 6.2 億美元，佔全球市場的 15.2%，也是市場規模第二大的單一國家。2014 年中國大陸衛浴產品出口為 129 億美元，較 2013 年成長 8%，呈現成長趨勢。在進口部份，2014 年進口達 49 億美元，受中國打房影響，較 2013 年減少 2.7%。

兩岸衛浴五金產品市場在近十年來展現不同的成長態勢，不論從產值、國內需求、進出口或主要出口市場等面向來看，中國大陸的成長幅度均明顯高於我國。在中國大陸經濟發展，城市化腳步逐漸推向第二線、第三線城市的帶動影響，使得全球主要的衛浴五金業者紛紛至中國大陸投資生產。中國大陸雖然尚未脫離「低階出口，高階進口」的產業模式，但隨著國際知名品牌投資設廠之後，對於產品的設計與製造能力已不可同日而語，與台灣的差距也逐漸拉大中；而台灣廠商必須加強技術，才不致在內需成長有限的情況下，又無法開拓中國大陸以低價侵佔的國際市場。

四、台灣衛浴產業

我國衛浴產業發展自民國 50 年左右至今，已超過 50 年的歷史，依 2010 年行政院主計處的工商普查資料顯示，國內衛浴五金廠商家數為 1,185 家，從業人員人數為 17,904 人，平均每家從業人員約為 15 人，由此可知我國水五金產業多由中小型企業所組成。而廠商的分布見下表 3-1 2010 年衛浴產業組成

表 3-1 2010 年衛浴產業組成

縣市	廠商家數	佔比
彰化縣	540	43%
台中縣市	178	15%

新北市	135	11%
桃園縣	80	7%
高雄縣市	63	5%

資料來源：行政院主計處 2010 年度工商普查

其中，彰化縣為衛浴五金廠商的主要生產地區，又以鹿港(67%)、和美(13%)及秀水(3%)交會處為主要群聚區域。彰化縣鹿港鎮頂番里(俗稱頂番婆)一帶是現今國內水五金的主要生產基地，於1960年代開始形成群聚現象，到1970年廠商家數達到一千多家，全球90%以上的水龍頭相關產品皆由此供應。

根據金屬中心研究，從我國衛浴五金製品(不含陶瓷製品)的生產趨勢來看，我國衛浴五金製品的生產值在2009因為金融海嘯的影響，大幅下降至240億，衰退幅度達23.8%，單價為每公斤347元。然而觸底後，雖然產量成長性不大，但產值與產品單價卻屢創新高。到2014年止，我國衛浴五金製品的產值達到361億元，產品單價亦達到每公斤480元。相關國內衛浴五金製品生產趨勢見圖3-2。

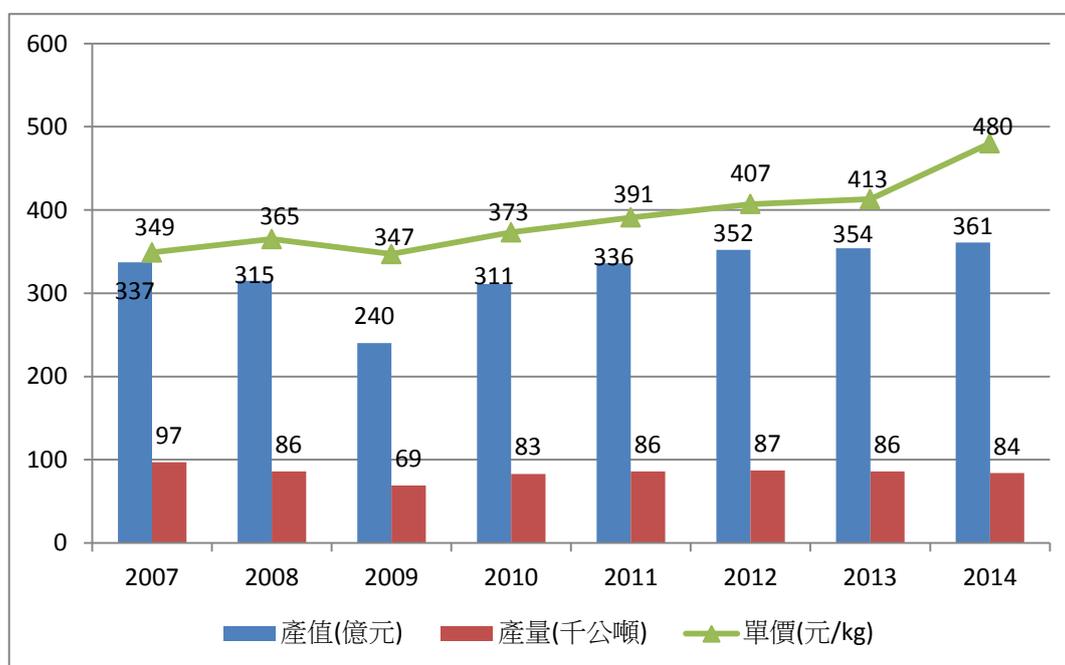


圖 3-3 國內衛浴五金製品生產趨勢

資料來源：ITIS 產銷資料庫/金屬中心 MII-ITIS 計畫

國內衛浴五金產業相關廠商主要屬分佈在彰化及台中地區的廠商家數最多，約佔 67%，主要產品為水龍頭、閥門、球閥、衛浴配件等，材質以金屬黃銅、青銅為主；北部地區廠商家數次之，約佔 19% 左右，產品主要以不鏽鋼、鑄鐵、碳鋼等金屬材質較多。

下表為我國 2014 年衛浴五金產業基本形貌。

表 3-2 我國 2014 年衛浴五金產業基本形貌

地區	廠商數	從業人數
北部	84	2310
中部	298	7215
南部	61	1591

資料來源：金屬中心 MII ITIS 計畫整理

彰化縣鹿港鎮頂番里（俗稱頂番婆）為現今台灣最大的衛浴五金產業群聚地區，衛浴五金業者多由家庭式工廠起家，累積了數十年的製造經驗及技術，透過群聚效應串連上中下游，建構起低成本、高品質及交期短的競爭優勢。而衛浴五金產業群聚擁有各類製程廠商，包括上游的基本金屬材料成型，以銅合金、鋅合金、白鐵、陶瓷為主要原料，其他尚有鋁合金、工程塑膠、橡膠、鋼鐵；中游的為產品設計、精密加工、拋光、電鍍、組裝、測試等；下游則以五金量販店、水電零售商、網路通路、建商、貿易商及進出口商為主。見下圖 3-4 衛浴產業供應鏈。

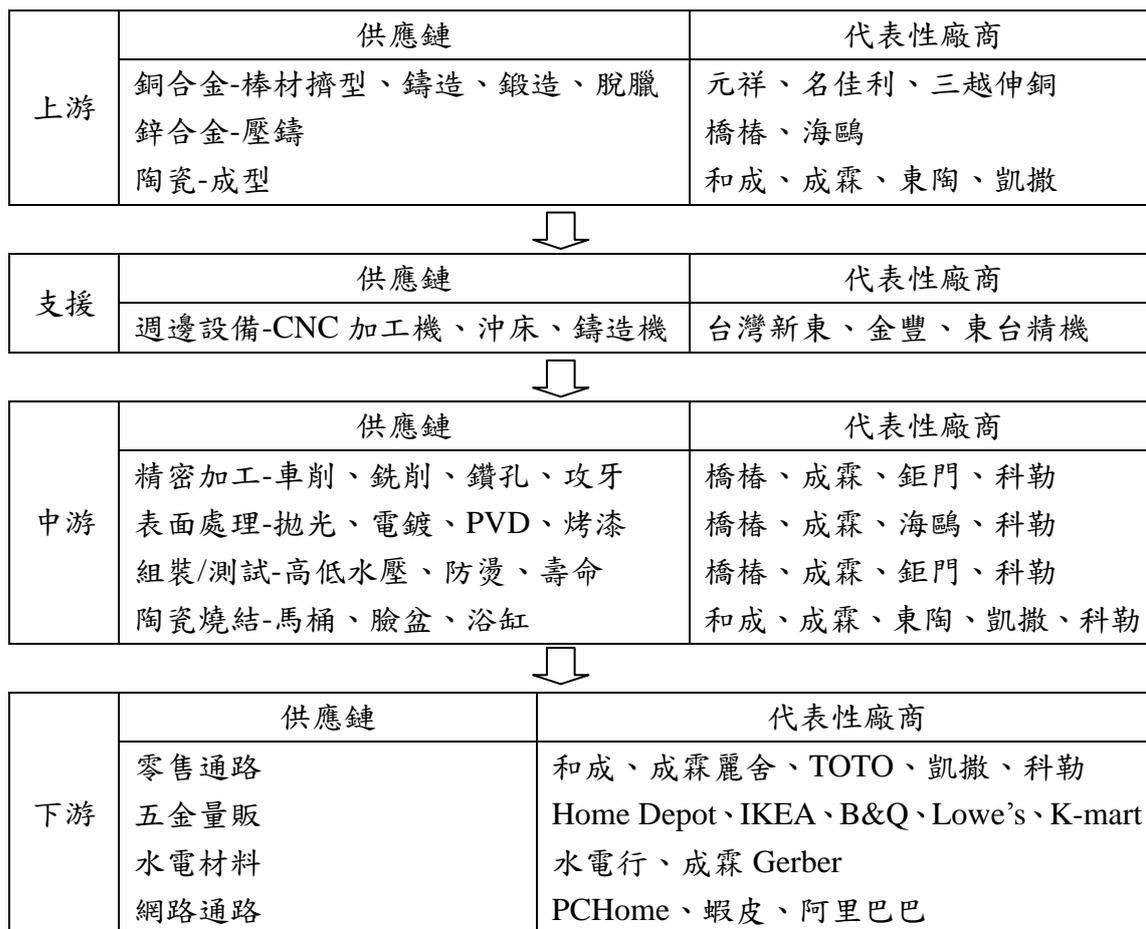


圖 3-4 衛浴產業供應鏈

資料來源：產業供應鏈-金屬中心/代表性廠商-本研究整理

第四章 個案分析

本章將逐一介紹個案成霖企業及橋樑金屬的發展歷程，說明如何透過核心能力選擇發展策略。

第一節 個案簡介—成霖

一、成霖公司簡介

成霖企業股份有限公司（以下稱成霖）由歐陽明董事長於 1979 年成立，成立初期以一般建材貿易為主，於 1985 年聚焦在衛浴五金貿易上。之後分別於 1993 年創立自有品牌 GOBO、1999 年創立自有品牌 DANZE。成霖以有效率的全球運籌能力，竭力達成「全球衛浴領航者」之願景，並以「積極向上的正面力量」為企業核心價值。經營方針為致力製造管理到組織重整到品牌通路佈局的精進變革，強化耕耘研發技術及產品設計，並維持成霖精神「關懷客戶、成員、社會」、「堅持品質優先、創新發展、實在做事」。具體的營業目標則是針對產品組合進行改善，增加高單價品的供應；產品資訊平台的整合，架構有效的產品生命週期管理，降低浪費，提升毛利。主要項目以製造金屬水龍頭為主，其他產品有衛浴配件、陶瓷潔具等。詳見表 4-1 成霖公司沿革。

表 4-1 成霖公司沿革

	年份	活動內容
創 立 成 長 期	1979	10/29 成立成霖企業股份有限公司，從事一般建材貿易。
	1985	轉型衛浴五金專業貿易商
	1986	榮獲美國 IAPMO 產品品質國際認證
	1990	投資設立大陸成霖潔具（深圳）有限公司，主要生產水龍頭及衛浴配件
	1993	創立自有品牌 GOBO，成立中國內銷部門行銷 GOBO 品牌
	1995	通過加拿大 CSA 實驗室認證（亞洲唯一認證）

	1997	通過 BSI：ISO9001 國際標準品質系統認證
	1998	榮獲美國國家衛生協會 NSF 認證，為當時亞洲第一具唯一獲頒廠家
通路擴張期	1999	台灣成霖企業股份有限公司股票獲准上櫃。創立自有品牌 DANZE 併購加拿大 Globe Union Canada Inc，主要行銷水龍頭及衛浴配件。
	2000	台灣成霖企業股份有限公司股票上櫃獲准轉上市 併購加拿大 Aquanar Inc.，主要生產銷售自動感應龍頭。
	2002	投資設立大陸深圳成霖實業有限公司，主要生產衛浴配件。 投資美國 Fusion Hardware Group Inc.，主要行銷家飾五金產品。
	2003	併購美國 Gerber Plumbing Fixtures, LLC，主要生產及行銷衛浴陶瓷產品。 購併大陸山東美林衛浴有限公司，主要生產及行銷衛浴陶瓷產品 投資墨西哥 Arte En Bronce, S.A. de C.V，主要行銷水龍頭產品
	2004	併購德國 Lenz Badkultur GmbH & Co.KG，主要行銷水龍頭與衛浴配件產品。
	2005	正式在深圳以 A 股掛牌上市，為第一家在兩岸均掛牌上市之企業。
	2006	併購知名衛浴、衛房用品通路商麗舍生活國際股份有限公司。 併購安德成科技股份有限公司，主要為淨水器製造及銷售。
	2007	併購英國廚衛知名品牌通路商 PJH，主要銷售產品包括衛浴產品、廚房產品與廚房家電產品三大類。 投資設立大陸青島霖弘精密工業有限公司，主要生產水龍頭、蓮蓬頭與衛浴配件相關零件。製程含電鍍、銅鍛造、鋅壓鑄、拋光、焊接、成形加工、重力鑄造等。 投資設立大陸青島成霖科技工業有限公司，主要生產水龍頭、蓮蓬頭與衛浴配件相關零件。製程含模具、電鍍、成形加工、銅鍛造等。
全球佈局期	2012	總部成立廚衛產品高值化研發中心設立
	2013	深圳成霖潔具股份有限公司進行重大資產重組，並與深圳成霖實業股份有限公司進行整合。此後成霖集團 100% 持有水龍頭生產事業。
	2015	山東美林第五條陶瓷窯線及四條高壓分體注漿線興建完成，已投入生產。

資料來源：2015 年度成霖股東會年報

目前成霖採取國際分工策略，於台灣、中國設立專業生產工廠；行銷則採取代工及自有品牌並行的策略，2015 年其比重為代工佔營業額 39%，自有品牌佔營業額 40%，通路配銷佔營業額 21%。依區域別區分，北美市場佔營業額 57%，歐洲佔營業額 32%，中國及其他佔營業額 11%。見表 4-2 成霖營業比重。

表 4-2 成霖營業比重

產 品	2015 年(%)	備 註
水龍頭&花灑	49	
陶 瓷	29	
廚 房 產 品	4	廚房產品包含套裝出售之廚房系統及廚用設備配件。
其 他	18	其他項包括衛浴配件、淋浴間、家俱櫥櫃、配銷勞務等業務收入。
合 計	100	

資料來源：2015 年度成霖股東會年報

成霖 2007 年併購英國廚衛品牌通路商 PJH，營收來到 200 億，2006 年至 2018 年間營收平均維持在 170 億到 230 億之間，毛利率則維持在 26% 至 31%，較代工龍頭橋樑 22% 來得高。而營業利益率平均在 3%，分析營業費用了解到成霖在行銷費用及管理費用的佔比都高於橋樑一倍以上，研發費用則相當接近，說明品牌投入的資源和管理都較代工來的多且複雜。見圖 4-1 成霖各年度損益

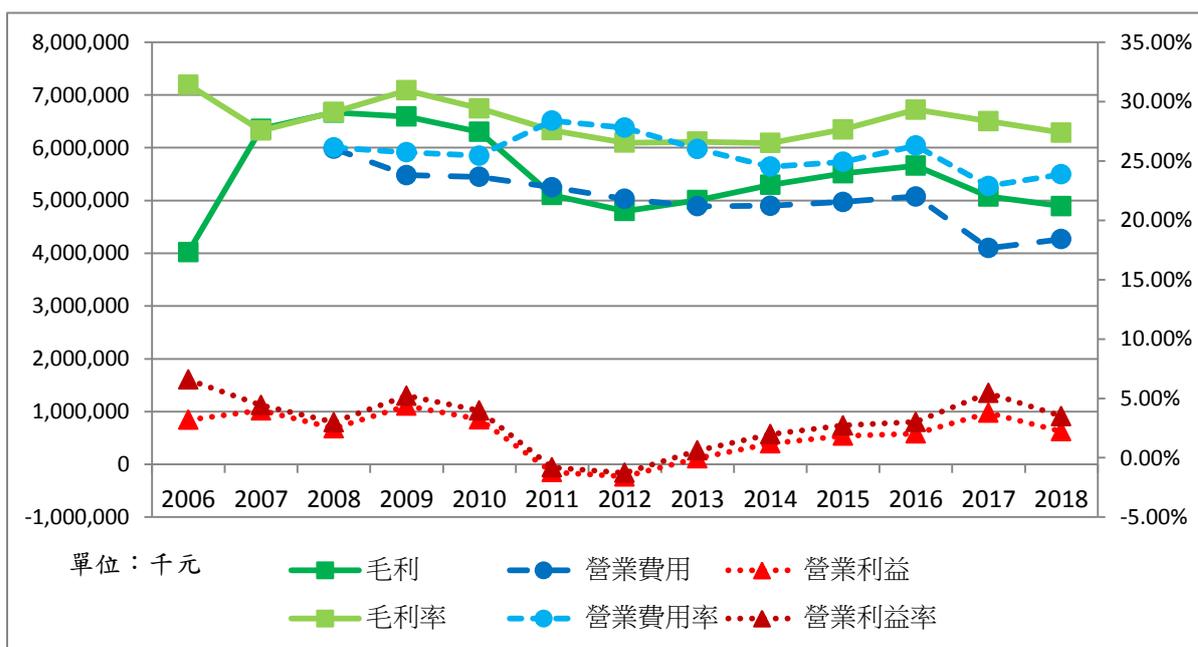


圖 4-1 成霖各年度損益

資料來源：本研究整理

二、成霖公司發展策略

成霖根據歐陽明董事長的願景：全球衛廚領航者，從一家建材五金貿易商迅速成為北美地區水龍頭及衛廚配件市場最主要的外國供應商及品牌商，在其發展過程中依不同時期的外部環境變化，調整內部資源與組織，持續建立核心競爭力。

1. 建立通路與接觸顧客

衛浴產業屬於成熟產業，其產業特性「寡佔市場」、「通路成本高」及「產品多樣化」等，使後進廠商難以從零開始發展品牌，因品牌的建立需要有足夠的資金可長期投入，如成霖營運長顏副總所說：「做品牌不能只有決心，還要有足夠的資金可以持續且長期的投入。」因此在有限的資金下，成霖決定於 1997 年在台灣公開上市藉此來募集資金，並選擇以併購及策略聯盟的方式取得通路和經營自有通路的能力。透過自有通路與消費者直接溝通、了解市場的需要，運用設計產品的能力創造產品價值，並藉由自有通路提供給消費者，逐步發展自有品牌以達到全球衛廚領航者的目標。

2. 發展品牌與提供產品服務

當成霖決定品牌的發展策略後，於 1999 年選擇採取代工與自有品牌並行的策略。首先在北美地區創立自有品牌「DANZE」，專注於銷售北美的高價位市場，以區隔代工貼牌的產品及市場；同期間併購加拿大 GLOBE UNION U.S. LTD，除了拓展北美通路提高市場的佔有率，也設立顧客服務中心提供售後服務。2003 年成霖決定併購美國建材批發品牌「GERBER」，區隔市場以避免與 HOME DEPOT、LOWE'S、K-MART、CTC 等五金通路商客戶發生衝突。顏副總表示：「要區隔，像我們 GERBER 不是消費者品牌，現在美國如果蓋 4 間房子，有一間就是 GERBER，大概佔新屋的百分之 25，在行業內是非常知名，但並沒有在 Home

Depot 賣，所以他並不是消費者品牌，我們堅持不賣那個市場，這當然就是品牌經營的選擇，所以那些老的 Wholesale、Plumber 就相信 GERBER。你要做 OEM、ODM 同時要做品牌，你就要區隔，你不能讓你的客人怕你。」在此策略下，成霖陸續於 2003 年投資墨西哥 Arte En Bronce, S.A. de C.V，2004 年併購德國 Lenz Badkultur GmbH & Co.KG，2006 年併購兩岸知名衛浴、廚房用品通路商麗舍生活國際股份有限公司，最後在 2007 年併購英國廚衛知名品牌通路商 PJH。

併購 GERBER 讓成霖有機會進入陶瓷衛浴設備市場以及建材批發市場，除了自有品牌的業務比率由 7% 大幅上升到 42% 外，同時取得陶瓷衛浴設備的設計及生產技術，由過去的水龍頭及配件為主要產品，再加入陶瓷衛浴產品，使產品線更加完整。成霖於 2012 年成立廚衛產品高質化研發中心，透過自行設計、生產產品，將產品推向終端消費者，再經由行銷團隊及市場研究、分析，發展產品組合策略，為消費者提供高附加價值的整體廚衛產品。另外，成霖將自行設計的高階品牌產品，在產品生命週期的末段，稍加設計改變後以中低價位提供給美國五金通路商客戶，以延長產品的生命週期，也為中低收入的消費者提供優質的產品並延長產品價值。至 2016 年止，成霖自有品牌佔整體營收達到 60%，代工則約為 40%，顯見自有品牌已成為成霖最主要的營運模式及獲利來源。

3. 全球營運與資源整合

成霖在發展初期，便相當重視管理制度的建立，將集團規範劃分成規定、辦法及作業標準等三個層級，由專責小組進行各年度的修正，避免發生組織僵化的狀況。自 1997 年為發展自有品牌及建立通路，成霖發展出新的年度策略規劃會議制度 (Annual Strategy Plan; ASP)，由歐陽明董事長親自領軍，召集世界各地的經理人，針對內外部環境分析、根本原因及對策一覽表、年度策略展開計畫、集團方針展開圖與年度策略目標實績比較表等五大部分，利用一週的時間充份溝通並形成共識。在 ASP 取得成效後，1998 年成霖持續導入 BDS (Before Development & Sale) 計畫，目的在強化成霖新產品開發的能力，由資料蒐集、發想、概念形成、

試作品、量產到產品銷售的整套流程。隨著產品線與市場擴大，為有效提升分佈各地事業單位間的聯繫與整合，強化國際經營效能，成霖展開組織調整與流程精進的改善方案。成霖引進國際知名的麥肯錫顧問公司，並在其基礎上不斷調整，將組織架構分為市場通路與後勤支援二大部份。在市場通路上依北美、歐洲及中國劃分；後勤支援以財務、資訊與策略方案、技術、設計、市場研究及國際人力發展等為主，支援各區域的營運。見圖 4-2 成霖企業組織圖。

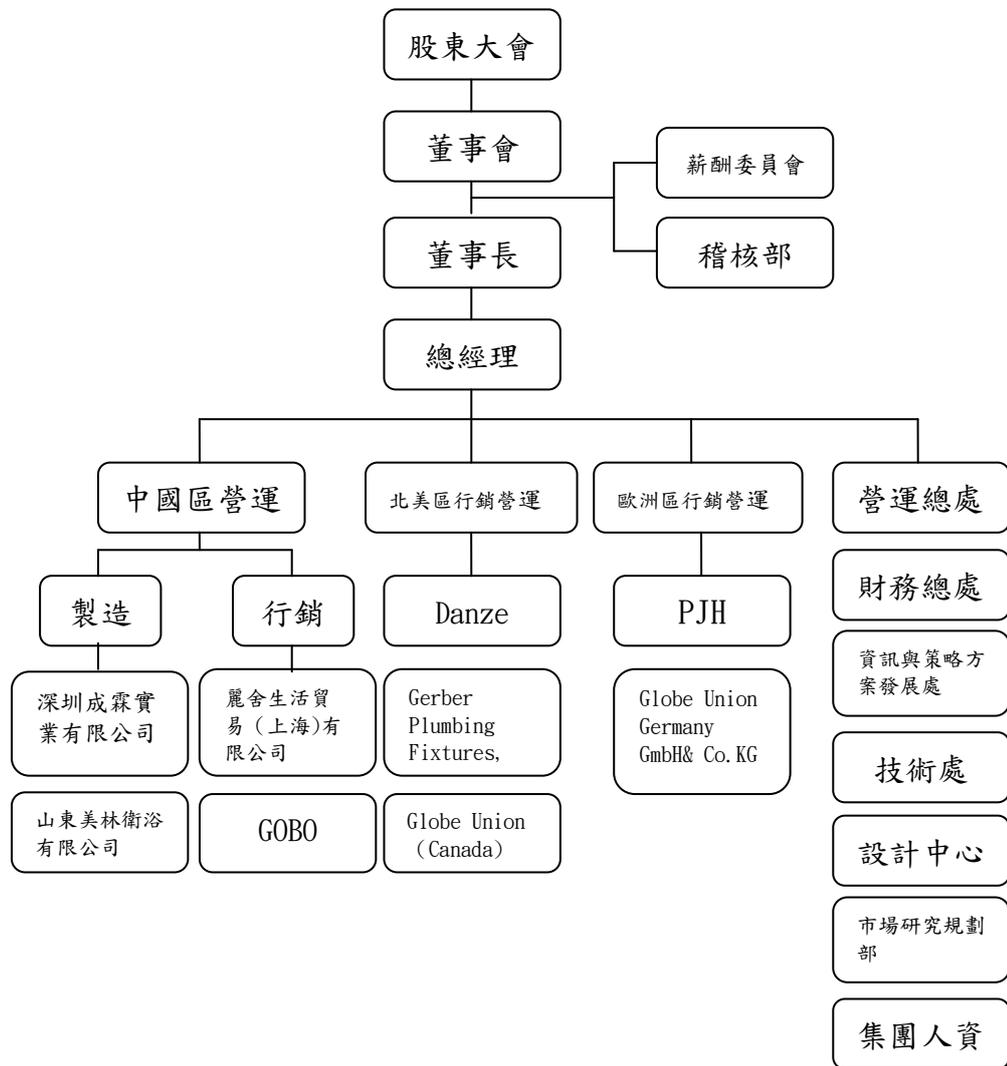


圖 4-2 成霖企業組織圖

資料來源：2015 年度成霖股東會年報

此外，成霖將集團內的價值鏈活動，移往具有相對優勢的地點，如中國除了有銷售活動外，更負責供應全球各據點所需的產品；台灣總部則負責策略規劃、營運管理、新產品設計與開發、市場研究及人力資源發展。透過 ERP 的建構，成霖更進一步發展決策支援系統（Decision Support Objects; DSO），落實分層管理的制度，同時根據過去的銷售資料，建構全球存貨管理系統與銷售預測系統，使全球生產、設計、行銷、營運等整合在同一平台上，加快產品上市的速度，確保能滿足市場的需要。

三、成霖品牌選擇過程

成霖在 1980 年代創業初期，創辦人歐陽明董事長憑著良好的英文溝通能力，投入國際貿易並選擇建材五金做為發展策略，而企業位處產業鏈的下游，容易接觸到通路商及終端消費者，讓歐陽明董事長萌生發展自有品牌的決心。在偶然機會下，歐陽明董事長發現衛浴產業中的發展機會，決定聚焦在衛浴產業，為美國五金通路商提供貼牌的衛浴設備如水龍頭、淋浴系統、浴室配件等成品；在與通路商合作過程中，成霖導入 TPM 品質系統，建立高品質且多種類的產品製造流程，從客戶端學習到如何設計產品、提供售後服務、多品項的製造能力，逐步建立完整的產品線。隨著五金通路商日漸壯大，議價能力隨採購量增加不斷提高，進而壓縮成霖的獲利，歐陽明董事長決定在不影響五金通路商客戶下，將成霖公開發行取得資金，以併購建材品牌的方式區隔市場，建立自己的通路，再透過自有通路銷售產品，進而發展自有品牌，轉型為自有品牌的衛浴領導廠商。表 4-3 為成霖各時期決策選擇過程。

表 4-3 成霖各時期決策選擇過程

	創立成長期	通路擴張期	全球佈局期
衛浴產業 KSC	品質、成本、生產技術、接觸顧客、售後服務、品牌文化、人力資源、創造獨特價值		
核心能力	語言溝通、售後服務、TPM 品質系統、全球營運、自有通路、品牌營運、市場行銷、產品設計		
產業鏈位置	中下游	上中下游	上中下游
選擇過程	初期為建材五金貿易商，因發現衛浴產品的成長性，選擇聚焦在衛浴水龍頭及配件等成品件，為美國大型五金賣場提供貼牌的產品製造及服務。	因美國通路客戶議價能力逐年加大，利潤不斷減少，企業內醞釀出品牌的意識，決定發展自有品牌。透過公開發行取得資金，以併購及合資的策略進入市場。	成立廚衛產品高質化研發中心，由行銷團隊及市場研究、分析，發展產品組合策略，提升產品的附加價值。

資料來源：本研究整理

第二節 個案簡介—橋樑金屬

一、橋樑金屬簡介

橋樑金屬股份有限公司（以下稱橋樑）為專業水龍頭零組件專業製造商，以成為「全球廚房及衛浴設備市場全方位服務提供者、合作夥伴的首選，並以卓越的客戶服務承諾，結合較低總成本之優勢，提供世界級產品品質，成為客戶最值得信賴的策略伙伴。」為企業使命，並以「自始至終，精益求精，提供零缺點的產品來滿足客戶的需求。」為企業目標；企業核心價值為「引以自豪、創造顛峰：熱忱、可靠、誠信、專注、卓越（PRIDE）。」

橋樑從 1974 年在彰化鹿港頂番婆開始生產水龍頭零組件。1984 年正式成立橋樑金屬成為台灣彰化鹿港地區性工廠，現今已發展成全球第一大鋅壓鑄產品製造商，全球擁有五千餘名員工的跨國性企業集團，營業版圖橫跨亞洲、美洲與歐洲。全球共設立六處營業據點，營運總部設於台中市，另在中國大陸廣東省擁有二處

生產基地，及北美地區設有二處生產基地。並於西元 2007 年正式於台灣證券交易所掛牌，成為公開發行股票的上市公司。2014 在台中中科設立生產研發中心，2016 於台灣設立新的生產基地。詳見表 4-4 橋樁公司沿革。

表 4-4 橋樁公司沿革

	年份	活動內容
創立 成長 期	1974	橋樁金屬於彰化頂番婆設立
	1997	廣東肇慶設立中國第一個生產基地
技 術 發 展 期	1999	於台中成立營運總部
	2001	美國設立第一個發貨倉庫
	2002	美國設立第二個發貨倉庫。導入 Oracle 系統，以整合公司各項資源運用系統。引進自動化機械手臂拋光製程，降低人工成本並提高產能。
	2004	廣東珠海設立中國第二個生產基地
	2005	引進銅低壓鑄造製程及粉體烤漆表面處理製程，增加產品多樣性及提高產品附加價值。
全 球 佈 局 期	2006	併購美國 Gameco (SSA)。股票公開發行
	2007	併購美國 H&H (SST)
	2015	台中成立生產研發中心，成立橋智自動化股份有限公司
	2016	台中設立新生產基地，發展智慧製造

資料來源：105 年度橋樁股東會年報

橋樁自 2006 年公開發行後，雖然營收僅成霖的 4 成，毛利率也不及成霖，但獲利始終維持在 10%，唯近 2 年因過去發展智慧製造相關軟硬體設備、人

才，進入還款及折舊攤提的高峰期，致使獲利率下降。見圖 4-3 橋樁各年度損益

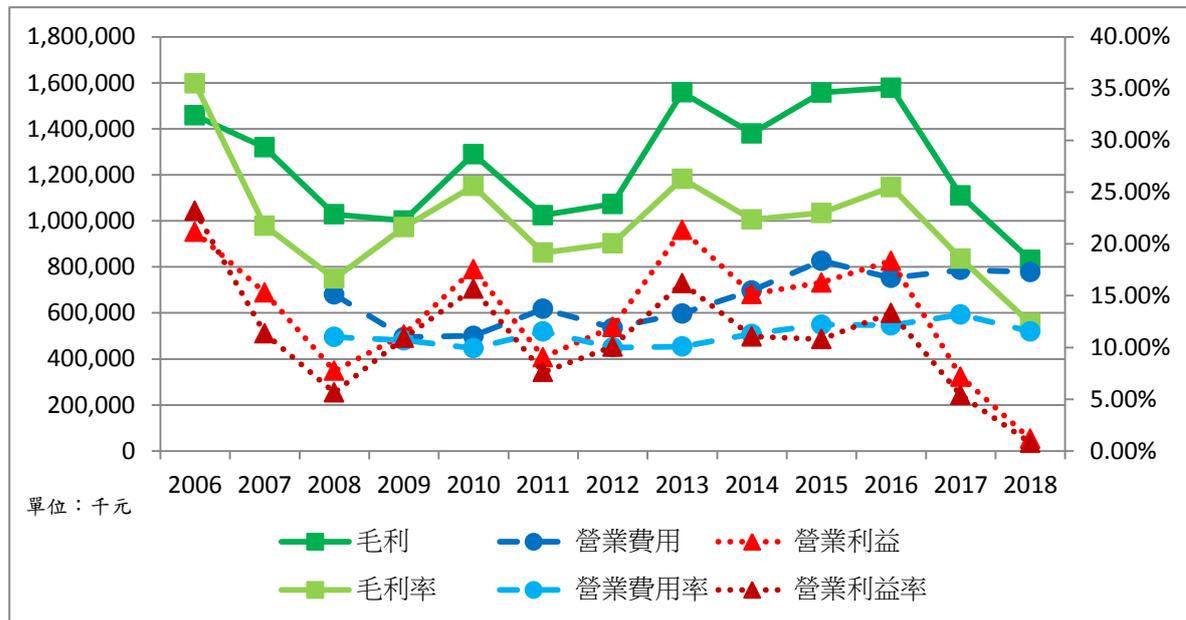


圖 4-3 橋樁各年度損益

資料來源：本研究整理

二、橋樁金屬發展策略

橋樁金屬從台灣彰化頂番婆起家，創辦人 楊正發總裁二十八歲那年，從投資一部手動鋅合金壓鑄機開始，此時橋樁處於產業鏈上游製造商的位置，以家庭代工開始，提供廚房、衛浴配件及機械類五金產品，或與鋅合金製品相關的領域。於 1984 年正式成立橋樁金屬，因位處衛浴的產業聚落，客戶多與衛浴產品相關，因而選擇聚焦衛浴產業的相關零件代工，並往中游的加工、組件發展。

1. 品質領先

橋樁以「自始至終，精益求精，提供零缺點的產品來滿足客戶的需求」為企業目標。橋樁創業初期，適逢衛浴五金產業的成長期，然而許多廠商對品質不重視。橋樁為了確保產品品質，在產品上印上自己公司的標誌，在當時是同業中的一大創舉，也代表對產品的品質負責。於創業後第三年投資第一條手動電鍍線、向日本採購臥式壓鑄機，顯示橋樁除了重視品質外，也勇於提升設備與生產技術，

最終目的都以最高品質為標準。此外，橋樁投資設計上千種不同的模具，不僅能有效掌握品質，使競爭對手不易在短時間內達到相同的規模數量，亦使客戶的轉換成本提高。同時挑戰較高難度的產品開發，再以品質拉高與競爭對手的差距，避開殺價競爭，以此奠定未來持續發展的核心能力。

橋樁自 1997 年開始，年年通過各國際大廠客戶層層的檢定及品牌認證，獲得國際大廠客戶摩恩 (Moen)、科勒 (Kohler)、得而達 (Delta) 頒發最佳供應商、優秀合作夥伴、新產品開發等獎項，受到客戶的肯定及認同。見表 4-5 橋樁獲頒記錄

表 4-5 橋樁獲頒記錄

年度	項 目
1997	榮獲摩恩 (MOEN) 公司頒發 Supplier Achievement Award
1999	榮獲摩恩 (MOEN) 公司頒發 Supplier Achievement Award
2001	榮獲摩恩 (MOEN) 公司頒發 President' s Achievement Award
2002	榮獲摩恩 (MOEN) 公司頒發 Innovative Supply Chain Partner、Outstanding Achievement in Innovation Award 及 Innovation Award
2004	榮獲摩恩 (MOEN) 公司頒發 Cost Improvement Award、New Products Award
	榮獲科勒 (Kohler) 公司頒發 New Products Development Supplier of the Year 及 SSI Finish Laboratory Certification
2005	榮獲摩恩 (MOEN) 公司頒發 Best Performance Supplier
	榮獲科勒 (Kohler) 公司頒發 SSI Finish Laboratory Certification
2006	榮獲摩恩 (MOEN) 公司頒發 SSI Finish Laboratory Certification
	榮獲科勒 (Kohler) 公司頒發 SSI Finish Laboratory Certification
2007	榮獲美商百工公司頒發 Supplier of the Year
	榮獲美標公司 Design Excellence Award
2008	榮獲美標公司頒發 Partners in Business American Standard Brands and Sunspring Metal Corporation Award
2013	榮獲美國摩恩 (MOEN) 頒發「新產品開發 (Partner in New Products-2012)」及「Preeminent Partner 卓越夥伴 (Partner of the Year-2012)」
2014	榮獲美國得而達 (DELTA) 頒發 YR2013 傑出交貨供應商獎項「Excellent Delivery Supplier Award-Y2013」
	榮獲日本東陶 (TOTO) 頒發產品如期交貨之感謝狀
	榮獲美國摩恩 (MOEN) 頒發優秀合作夥伴 (Partner in Excellence -2013)
2016	榮獲美國得而達 (DELTA) 頒發 YR2015 傑出交貨供應商獎項 (Excellent

	Delivery Supplier Award- Y2015)
	SSI 獲頒 KOHLER 實驗室認證
	榮獲德國漢斯格雅 (Hansgrohe) 頒發PPAP 送樣程序 (HG770) 自主驗證 流程稽核證書。

資料來源：2016 公開說明書

2. 專業的設計代工製造服務

當橋樑具備高品質的生產技術及足夠的產能後，陸續獲得美國大廠摩恩 (MOEN) 及百得 (PRICE PFISTER) 的代工合作計畫。藉此進一步與客戶共同開發產品與技術，學習歐美大廠的組織運作、管理等技巧。橋樑逐步調整內部組織結構，成立知識管理中心、生產研發中心及策略管理中心，持續提升經營管理的能力；也成立客服管理中心及資訊管理中心，透過 Oracle 資訊系統的導入與應用，整合台灣、中國及北美營運中心，讓客戶的需求都能快速且確實被滿足，由單純的代工 (OEM) 營運模式提升至設計代工 (ODM) 製造服務的營運模式。見圖 4-2 橋樑金屬組織圖。

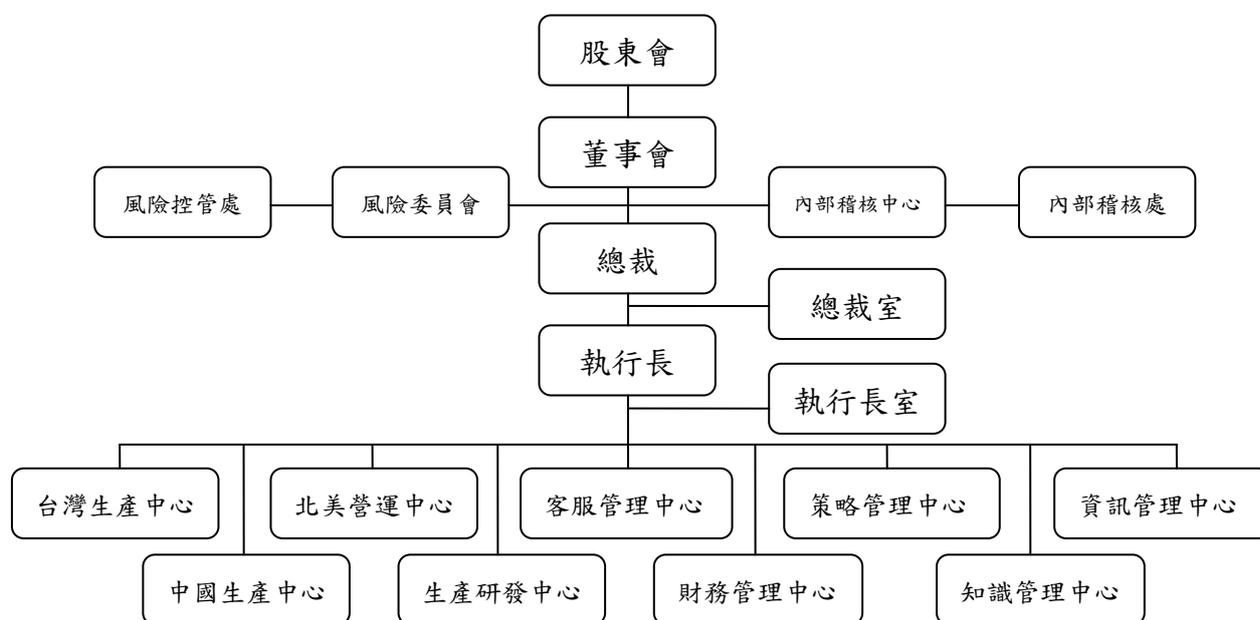


圖 4-4 橋樑金屬組織圖

資料來源：2015 年度橋樑股東會年報

3. 核心生產技術與垂直整合

1990 年代時，因衛浴五金產業特性屬高污染、勞力密集且高危險的 3K 產業，又遇國內工資大幅上揚，為了因應環境變化與全球化的競爭，橋樁將生產工廠逐漸轉移到中國。不同於在台灣的產業群聚效應，在中國所有生產製程從模具開發、壓鑄、加工、表面處理及組裝包裝皆需自己完成。

由於鋅合金的成本僅為銅合金的 1/3，使得歐美各大品牌廠為達到節省成本，逐漸開始轉為以鋅合金為外觀件的水龍頭，橋樁因在中國成立模具部門後，逐漸掌握到核心生產技術，在生產設備改良、模具設計製造上持續優化，產能大增為每月 120 噸成長到 300 噸。同時，透過自行研發圓弧抽芯模具技術，讓銅轉鋅的產品替代率可達 70%，達成一體成型的鋅製水龍頭本體，相較於純銅鑄造的水龍頭，可為客戶節省 2~4 成的成本，同時在鋅壓鑄品製程技術及規模皆領先同業 1 至 2 年的時間，鋅製品的營收亦是第 2 名台商海鷗衛浴的 4 倍。

為發展全球布局，2005 年橋樁將鹿港的廠房停產，同時買下在美國成立數十年的 Gamco Products Company (已改名為 SSA)。該公司主要從事水龍頭、衛浴及廚房五金零配件的製、加工及銷售，該公司除了生產技術成熟，擁有鋅合金產品高度自動化及新的製程技術外，亦能增加約 3 年鋅壓鑄外觀配件採購量，並使橋樁對其客戶 DELTA (得而達) 的銷售額可由 30% 增加到 90%。2007 年橋樁為了就近服務北美的客戶，收購 H&H Tube & Manufacturing (已改名為 SST)，該公司為美國 DELTA (得而達) 的銅管件供應商，收購後可以使橋樁立刻取得未來 18 個月的訂單，並取得液壓成型技術，使橋樁躍升為銅管件的領導廠商。

橋樁從模具設計，包含鋅壓鑄、銅鑄造、銅鍛造等，到 CNC 精密加工及銅彎管，再到自動化的拋光設備及全自動電鍍設備，最後到各式的表面處理技術，如化學電鍍、真空鍍膜技術及粉體與液體塗裝技術等，提供客戶完整的零件設計代工製造服務，滿足客戶一次購足的需求，達到橋樁「成為全球廚房及衛浴設備市場全方位服務提供者、合作夥伴的首選」的願景。

4. 智慧製造

因應歐美房屋市場回溫、訂單逐漸增加，呈現供不應求的狀況，而大陸工廠不僅工資及相關人事成本持續上漲，人工短缺等問題，橋樁自 2012 年開始推動生產自動化，並擬定 11 年的自動化推動藍圖，預計在 2023 年完成全面智慧自動化生產目標。2015 年橋樁已完成第一階段單站式自動化，由人工逐步改採機器人作業，力求產量及產品品質穩定。目前進入第二階段整合式自動化，將各製程工作站連結並優化產能及效率，未來將持續朝第三階段全廠區智慧製造邁進。

三、橋樁品牌代工選擇過程

橋樁在創業初期，受限於資金、人力及能力，僅能專注單一領域，創辦人楊正發總裁選擇代工鋅合金製品並投資壓鑄設備，做為企業發展的策略，此位置屬產業鏈的上游，為各個產業的客戶提供鋅合金的製品零件。在發展的過程中，橋樁因地處衛浴五金的產業聚落-頂番婆，更容易接觸到衛浴產業中的客戶，所以橋樁決定聚焦在衛浴五金產業，並投入進口先進設備提高品質和製造技術，進而得到國際大廠的青睞；隨著橋樁生產規模持續增加，且台灣環保及勞動意識抬頭，為維持高品質、低成本的優勢，橋樁決定於 1997 年在中國設立生產基地，以取得低成本的人力及土地。

在台灣因產業群聚效應，使橋樁可以將部份製程委外，但在中國缺乏完整的產業鏈，技術、品質及交期也不如台灣協力廠穩定，導致橋樁必須從模具的設計、開發到表面處理製程都自行完成，為此而設立模具部門、PVD 和烤漆製程，投入資源及時間學習製造技術，以滿足客戶對品質及成本的要求。但也因為投入多項技術資源，讓橋樁掌握模具開發的關鍵技術，達到高品質、低成本且快速交貨的製造技術。橋樁於 2006 年陸續併購美國的銅管件專業製造商，進一步取得先進製造技術和設備，同時增加產品種類、擴大服務客戶的範疇。

近年產業環境驟變，為達成企業目標，橋樁憑藉過去所累積的製造技術和資源，如半自動化設備、製程技術、人才、全球營運管理等，決定不再往東南亞尋求低

成本的人力及資源，選擇回到台灣配合政府政策及工業 4.0 的趨勢，發展衛浴零件的智慧製造，分三階段達成智慧製造：單站自動化、多站自動化連結及智慧製造。同時，透過過去所累積的模具開發技術及經驗，開發出雙弧抽心技術的核心製造技術，使未來用鋅合金取代銅合金的零件品項及種類增加，為客戶創造低成本、高品質的產品價值。表 4-6 橋樑各時期選擇過程。

表 4-6 橋樑各時期選擇過程

	創立成長期	技術發展期	全球佈局期
衛浴產業 KSC	品質、成本、生產技術、接觸顧客、售後服務、品牌文化、人力資源、創造獨特價值		
核心能力	生產高品質零件的技術、資源整合與營運管理、獨特的銅轉鋅製程技術、智慧製造流程		
產業鏈位置	上游	上中游	上中游
選擇過程	由傳統鋅合金零件代工聚焦在衛浴產業的鋅合金零件；引進國外先進的生產設備，提升產品品質。	直接與國際大廠合作，強化顧客關係與營運管理；成立模具部門及表面處理製程，自行開發核心製程技術，策略性併購互補性技術。	導入三階段自動化流程；投入銅轉鋅的製程技術，提升產品替代率。

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究以關鍵成功因素及核心能力為理論研究基礎，探討成霖及橋樁在衛浴產業中代工及品牌的選擇，提出研究結論、研究建議及研究限制。

第一節 研究結論

一. 代工或品牌選擇模式

代工或品牌選擇模式中，領導者的特質與決心為重要影響因素之一，而影響選擇模式的因素有：在產業鏈中的位置、擁有的核心能力，符合或缺少的關鍵成功因素。其中，企業所擁有的關鍵資源決定企業能否發展出所需的核

心能力。

如橋樁，核心能力主要是製造技術，透過積極投資最先進設備、持續改善製程以強化核心能力，提供客戶最高品質、低成本的產品，符合關鍵成功因素中的品質、技術及成本；因橋樁位處產業中上游，產品以零組件為主，但不具有服務終端消費者的能力及衛浴產品時，適合選擇專注代工。橋樁認為企業若具有獨特能力，代工或品牌在市場上應有相同的回饋，這也是橋樁選擇專注代工的重要因素之一。

成霖創業初期靠著國貿及語言能力進入市場，處在產業的中下游，產品以衛浴成品為主。為能提供客戶一致且高品質的衛浴產品，導入 TPM 品質系統，並在與客戶合作過程中，建立起產品設計及售後服務的能力。成霖自創業初期就有發展自有品牌的想法，逐步在組織內部形成發展品牌的企業文化，所以在面臨企業成長趨緩時，決定選擇發展自有品牌。成霖了解要發展品牌，需具備足夠的資金並擁有自己的通路，選擇公開上市再透過併購和策略聯盟，取

得市場行銷、通路經營和品牌營運的能力，成功轉型為自有品牌的衛浴領導廠商。見圖 5.1 選擇模式

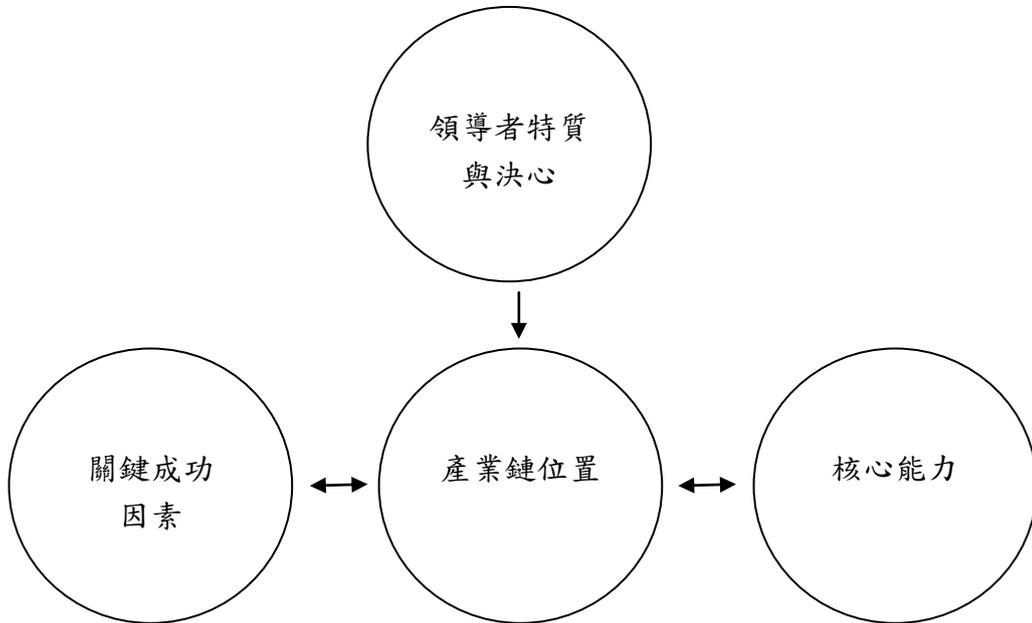


圖 5.1 選擇模式

二. 符合衛浴產業的關鍵成功因素

選擇品牌或代工前，企業須先確認目前公司分別滿足代工和品牌的哪些關鍵成功因素；反過來說是企業本身缺少哪些關鍵成功因素。透過產業領導廠商分析法，歸納衛浴產業的關鍵成功因素：品質、成本、生產技術、接觸顧客、售後服務、品牌文化、資源取得、創造獨特價值。

如橋樑在衛浴產業發展初期，即相當重視品質，因品質讓橋樑有機會得到與國際大廠的合作機會。成霖在選擇發展自有品牌時，了解本身缺少通路、產品線不完整、資金不足等問題，透過公開上市、併購及策略聯盟，逐漸建立滿足發展品牌的關鍵成功因素。

三. 獨特的核心能力

當企業擁有獨特的核心能力並能帶為客戶創造獨特價值時，不論代工或品牌，從市場上得的回饋應是相同的。如橋樁為滿足客戶的需要，不斷投資先進設備提高產能並改善內部生產流程，積極投入製造技術與製程的研發，開發出領先同業 1 至 2 年的獨特製程技術，提供客戶品質好、成本低且交貨快速的零件設計製造服務時，客戶就願意給予更多的合作機會，讓橋樁能不斷成長。成霖透過併購及策略聯盟的方式，取得建立自有通路及品牌的能力，使成霖有機會接觸顧客、分析消費者需求，進而設計產品組合以創造附加價值，建立品牌的獨特價值。

第二節 研究建議

本研究透過產業領導廠分析法歸納衛浴產業的關鍵成功因素，但未深入發掘領導廠商如何發展及運用其核心能力，為客戶創造獨特的價值，而受訪者又多次提及創造獨特價值的重要性，本研究未來可以深入核心能力，探討企業如何透過核心能力為客戶創造獨特的價值。

第三節 研究限制

本研究缺乏台灣衛浴產業關鍵成功因素的相關文獻，僅能借鏡電子產業相關文獻做為參考。另外在與個案公司訪談過程中，因企業核心能力涉及機密性，受訪者對於機密性問題於以保留。

參考文獻

一、中文文獻

1. 黃自啟 (2015)。2015 金屬製品業年鑑—水五金篇。財團法人金屬工業研究發展中心。
2. 袁建中、朱國明 譯 (2011)。科技與創新管理-策略應用- (第二版)。台北市：新加坡商亞洲聖智學習國際。(Garry D. Bruton & Margaret A. White, 2011)
3. 陳淑貞 (2015)。臺灣衛浴五金代工廠商的動態能力：以橋樑金屬為個案。東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，台中市。
4. 李品逸 (2012)。衛浴產品之定位及其供應鏈之發展。國立東華大學企業管理學系碩士論文，花蓮縣。
5. 瞿宛文 (2004)。代工、品牌與產業升級。中央研究院人社中心，台北市。
6. 于卓民、李吉仁 (2013)。策略管理精論。前程，新北市。
7. 楊淑娟 (2006)。台灣衛浴產業核心競爭策略之探討 - 以成霖企業股份有限公司為例。東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，台中市。
8. 湯明哲、李吉仁、黃崇興 (2014)。管理相對論。城邦文化，台北市。
9. 潘志倡 (2012)。從衛浴產業發展趨勢，看高值金屬材料需求。ITIS 產業評析。
10. 魏聰哲 (2012)。台灣水五金產業群聚發展策略。中華經濟研究院。
11. 大前研一 (1985)。策略家的智慧。長河出版社。
12. 吳思華 (1988)。產業政策與企業策略，中國經濟企業研究。
13. 葉至誠、葉立誠 (2011)。研究方法與論文寫作。商鼎文化，台北市。
14. 洪順慶、王寧膺 (2007)。歷年十大台灣國際品牌廠商—自創與經營國際品牌之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫。
15. 徐秀琴、張凱祥 (2008)。「代工困境」與「升級」迷思：解構從 OEM 到 OBM 的虛假關係。東海大學「台灣金融與產業發展」博士生研討會。

16. 蓋瑞·哈默爾、C.K. 普哈拉 (1995)。競爭大未來：掌控產業、創造未來的突破策略。智庫文化，台北。
17. 邱莉燕 (2017)。彈性生產、快速換線，培養員工現場決策力。遠見雜誌 372 期，2017.6 月，P.168-169。
18. 邱奕嘉、王精文、邱世寬 (2007)。成霖企業股份有限公司 (A)。台灣管理個案中心，國科會-個案研究與發展計畫，國立中興大學。
19. 邱奕嘉、王精文、邱世寬 (2008)。成霖企業股份有限公司 (B)。台灣管理個案中心，天下遠見股份有限公司。
20. 曾漢壽(2008)。讓台灣品牌站上國際舞台—代工與品牌篇。經濟部國際貿易局。

二、英文文獻

1. Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski, (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing Vol.54, P.1-18.
2. Andrew C. Boynton & Robert W. Zmud, (1984), An assessment of Critical Success Factor, Sloan Management Review.
3. Ansoff H. Igor, (1984), Implanting Strategic Management, Prentice/Hall International.
4. Clayton M. Christensen, (Dec. 2008), "Reinventing Your Business Model", Harvard Business Review
5. Daniel D. Ronald, (Sep.-Oct., 1961), "Management Information Crisis", Harvard Business Review
6. David A. Aaker, (1984), Strategic Market Management, New York : Wiley

7. Hobday, Mike., (2001), The Electronics Industries of the Asia-Pacific: Exploiting International Production Networks for Economic Development. Asian-Pacific Economic Literature, 15: 13-29
8. Hamel, Gary and C.K. Prahalad, (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Vol. 68, no. 3, May-June 1990, P 79-93.
9. John F. Rockart, (Mar., 1979), "Chief Executives Define their Own Data Needs", Harvard Business Review
10. John F. Rockart and Christine V. Bullen, (1986), "A Primer on Critical Success Factors", The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research, Dow Jones-Irwin
11. Joel K. Leidecker & Albert V. Bruno, (1984), Identifying and using critical success factors, Pergamon.
12. Michael E. Porter, (1980), Competitive Strategy-Techniques for Analysis Industries and Competitors, New York: The Free Press.
13. Michael E. Porter, (1996), "What Is Strategy?", Harvard Business Review, November-December 1996.
14. Robert K. Yin, (1994), Case Study Research: Deigns and Methods, 2nd Ed., Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications Inc.

三、網路文獻

1. ITIS 智網 <http://www2.itis.org.tw>
2. 金屬工業研究發展中心 <http://www.mirdc.org.tw>
3. 彰化縣水五金產業發展協會 <http://www.taiwanplumbing.com.tw>
4. 橋樑金屬 <http://www.sunspring.com.tw>
5. 成霖集團 <http://www.globeunion.com>

6. 全國碩博士論文資訊網 <http://etds.ncl.edu.tw>
7. Google 學術搜尋 <https://scholar.google.com.tw>
8. MBA 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com>
9. MII 金屬情報網 <http://mii.mirdc.org.tw>
10. 科技產業資訊室 <http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=3082>
11. 經理人-打造無可取代的競爭優勢
<https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/73>

四、期刊及年報

1. 橋樁金屬股份有限公司年報
2. 橋樁金屬股份有限公司 公司公開說明書
3. 成霖企業股份有限公司年報
4. 成霖企業股份有限公司 公司公開說明書

附錄一、成霖企業訪談摘要

訪談時間：106年9月4日 16:00

受訪談人：顏營運長

訪談問題：

1. 什麼原因決定選擇品牌？

- c. 要做代工還是做品牌，對我而言很簡單，看口袋有多深，你有多少錢。
- d. 選擇品牌取決於經營者的心態，要符合自己的個性，否則風險是很大的。
- e. OEM 當然好處是現賺的，但受制於客戶，若是品牌，價格定位就可以自己決定。

2. 當決定選擇品牌後，遇到什麼困境？

做計劃去投入，把美國的工廠關掉，去大陸發展，把馬桶工廠（山東美林）轉型，整理的過程就很關鍵，這就看你有沒有能耐了。

3. 一開始我是做代工，代工做一做跑去做品牌，這樣客戶那邊可能會有反彈，如何克服？

要區隔，像我們 GERBER，不是消費者品牌，在行業內是非常知名，所以 Wholesale、Plumber 就相信 GERBER。

4. 當初決定做品牌後，怎麼還會去走廚衛這樣的產品組合？

企業的發展，也是當初設定的願景。

5. 貴公司的核心競爭力有哪些？如何建立／發展／強化組織的核心競爭力？

- a. 我們的胃納量（產能）真的很大，我可以確保客戶的安全。
- b. 產銷人發才，各個都要強，我們的銷售團隊都是外國人，人力資源我們也重培訓，我們還有很多專利，不同的規模有不同的重點。
- c. 我們也是花了 10 年的時間才垂直整合完成，我們也是一項一項來完成的，核心能力是靠時間累積創造出來的。

6. 衛浴產業成功的關鍵因素？

人力資源。

代工是品質和技術最重要。

附錄二、橋樑金屬訪談摘要

訪談時間：106年7月24日 19:00

受訪談人：胡之琪副總，陳淑貞協理

訪談問題：

1. 什麼原因決定選擇代工？

- a. 根據公司所擁有的資源與能力。
- b. 清楚公司定位在產業中的位置

2. 衛浴產業的成功關鍵因素？

- a. 代工：品質、交期、價格及服務。
- b. 品牌和代工都是在這市場上你是否具有獨特的能力。

3. 當決定選擇代工後，遇到什麼困境

- a. 價格受制於客人，相對弱勢。