

東海大學
管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

貿易商的價值創造—以台灣水五金外銷產業為例

The Value Creation of Traders - An Example of Exports
of Taiwan Plumbing Hardware Industry

指導教授：黃延聰 博士

研究生：施耀嘉 撰

中華民國一十年七月

東海大學碩士學位論文審定書

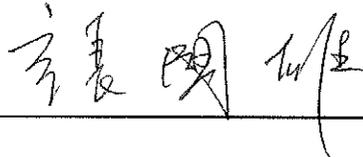
本校管理碩士在職專班(研究所)碩士班

研究生 施耀嘉 (學號：G98457062) 所提論文

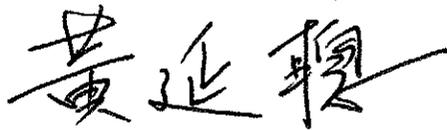
題 目：貿易商的價值創造-以台灣水五金外銷產業為例

業經本委員會審查並舉行口試，符合碩士學位論文標準。

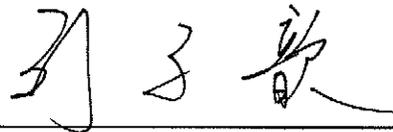
學位考試委員簽章：



(張國雄)



(黃延聰)

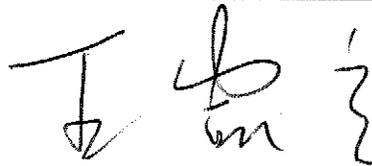


(劉子歆)

指導教授



系主任



2011 年 07 月 14 日

誌謝

當收到論文審查同意書時，心中那塊大石頭才真正的落下。內心的激動慷慨澎湃久久不能自己，心想我真的做到了！不過隨著心情的鬆懈，身體機能也迅速反常。右手忽然肌腱發炎痛到抬不起來，那種痛真是錐心刺骨。耐心調養後右手已能舉高，不過卻接著得了重感冒。這應該是人的生理機能在應付龐大的壓力之後所產生的自然反饋力量，強迫過度工作的人要休息下來。所以實在想不到一個人為了完成論文居然可以將身體的潛能激發到如此，這樣的學習經驗肯定會讓我在心中永遠留存。於是就這樣折磨了兩周後現在才能再度坐在案前為這篇論文做最後的結尾，完成了這份學位論文除了感恩之外，更值得珍惜的是與眾多同窗好友一起在東海大學的這份福分。

能夠進入東海大學管理學院就讀研究所，真的是我目前人生中最感榮耀的一件事情。回首過去求學過程歷經坎坷不平崎嶇的道路，峰迴路轉無限曲折。多少青春時光在須臾之間、在少不更事、在荒唐嬉戲下蹉跎。感念我人生的心靈導師建國科大的許炎初老師對我的啟蒙，砥礪我尋找人生價值意義的所在。在百轉千迴之後我選擇人生再出發，出發去尋找在我心中遺失已久的青春夢。多年之後，幸運如願來到了東海大學成為這裡的一份子，在這裡我遇到對的人，我們一起做對的事情。一群懷抱青春餘火的熱情和來自不同生活領域的人，共同交織出屬於東海的未央歌。

重新回到校園實在是件不容易的事情，最感謝全力支持我的老婆大人辛苦操持家務照顧小孩功課，最難能可貴的是她還是在職就讀研究所中，一肩擔起這麼多的責任只為讓我盡情享受這兩年豐富的生命時光。今天是七夕情人節，這本論文將會是給她最好的獻禮！

感謝指導教授黃延聰老師對我的不離不棄，進行一半的論文也因我的任性而更換題目，所幸最後仍不辱使命艱苦完成。兩位口試委員張國雄老師和劉子歆老師對我論文提出重要且寶貴的意見，讓我的論文得以修飾的更完整。

這篇論文的完成更要感謝所有接受我的訪談的廠商和同行朋友們，有你們寶貴的意見我才能有機會將理論與實務得到印證，並且衷心希望這篇研究對各位的事業都能夠有所幫助，讓大家再度一起創造更好的業績。

我們論文小組「煙囪家族」的夥伴－文建、小岐和啟宏的互相砥礪，讓我得以有力量在最後關頭奮力一搏。像大姐般碎碎念的佩丞不時耳提面命各種應該注意的時間和細節，讓粗心大意的我可以做好每一項進度。聰進大哥是我的精神指標，看著他以登山的精神，果敢堅忍的踏進每一步，無形中也帶領著我一步步踏上學術殿堂的階梯。品勻學姐一個熱情的擁抱，讓我重燃寫出論文的信心。蕭欽篤老師是我決心報考東海最關鍵的人物，他讓我想要更親近這個大家庭。林灼榮老師對於學術研究的熱忱，打開學術殿堂的大門讓我可以一窺堂奧。林財丁老師讓我見識到對於知識追求的渴望可以是一輩子的事情，讀書求知識也可以是件快樂的事情。王凱立執行長努力塑造的環境和創造出來的資源，似乎讓我們有取之不盡的寶藏。像保姆般呵護我們的凌莉，照顧我們學習路上的每一項細節，免除我們的恐懼和茫然直到我們順利畢業了，妳是我們班永遠的最後一號。還有更多我要感謝的師長同學們，我愛你們每個人。

還要感謝宣禾和婉柔這兩位我的親親小寶貝，謝謝你們這兩年平安長大，讓我可以無後顧之憂完成學業。每天披星戴月忙於工作和學業之間，我對家庭是疏於照顧的。這兩年對兩位的虧欠我只能說聲對不起，希望將來可以帶給兩位小寶貝更多更甜蜜的回憶，我將盡最大的努力陪伴你們一起長大。

當我完成口試那天，母親對我說聲恭喜，嘴角的微笑盡是滿足的心情。感謝媽媽您在我夫妻兩人打拼事業和辛苦求學時能分擔最多的家務工作，而且將兩個小孩照顧的這麼好。希望今後您不要再這麼辛勞，我會成為您堅強的依靠的。

最後謹將這篇論文的成就呈送給我在天之靈的父親，是您一生的苦難成就了我。希望您能為我的努力而感到驕傲，而我將來也就不會愧見黃土之下的您！

施耀嘉 致上

2011/8/6

論文名稱：貿易商的價值創造－以台灣水五金外銷產業為例

校所名稱：東海大學管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2011 年 7 月

研究生：施耀嘉

指導教授：黃延聰 博士

論文摘要：

台灣自開台以來貿易業便非常盛行，以現在而言每年也為國家創造不少外匯存底。貿易商的角色在經濟成長的過程中扮演非常重要的角色，為國外客戶與台灣的製造商搭起交易的橋樑。過去依靠資訊不對稱而取得中介地位的優勢已經隨著全球化的發展與現代網路資訊的發達而漸漸動搖，貿易商的生存空間日漸遭到壓縮，過去風光的景象已經陷入完全競爭的微利辛苦產業。

本研究以台灣水五金外銷產業為背景，目的為探討專營水五金出口外銷的貿易商如何在各種價值活動當中創造價值以提高生存空間。經由文獻回顧發現夥伴關係的維持、中介地位的維持以及競爭優勢具有使貿易商創造價值的能力，因此本研究以此提出三構面的研究架構。本研究採用多個案分析，以深入訪談法分別訪談四家貿易商和四家供應商，訪談結果以此三個構面分析貿易商如何創造價值。

本研究分析結果後發現，夥伴關係的維持可以與貿易商的競爭優勢互補；貿易商的中介地位與夥伴關係可以互相維持；競爭優勢可以強化中介地位維持的能力，中介地位的維持也可以強化競爭優勢。

最後本研究提出建議：（1）貿易商應該強化信任、互賴與共享的基礎，以強化夥伴關係的維持。（2）強化核心能耐可以加強中介地位的維持。（3）競爭優勢應以提升顧客價值為目的。

關鍵字：貿易商、中介地位、夥伴關係、競爭優勢、價值創造

Title of Thesis : The Value Creation of Traders – An Example of Exports of Taiwan
Plumbing Hardware Industry

Name of Institute : Executive Master of Business Administration , Tunghai University

Graduation Time : 07/2011

Student Name : Yao-Chia Shih

Advisor Name : Yen-Tsung Huang

Abstract :

Trades have been popular since foundation of Taiwan, also have created lots of foreign exchange reserves. The traders play very important roles in economic growth's process, put up the transaction for the overseas customers and Taiwan manufacturers. In the past, traders depended upon the asymmetrical information to obtain the intermediary position advantages which have been vacillated gradually by the globalized development and the modern developed network information, traders' room have been compressed day after day, the past prosperity has already fell into the completely competed meager profit industry.

This research took Taiwan plumbing hardware industry as background, the main purpose is to study how traders in plumbing hardware industry create value in a variety of value-added activities in order to improve survival. By the literature reviews have discovered partnership's maintenance, the intermediary position's maintenance as well as the competitive advantage could have the traders to have the ability of value creation. Therefore this research proposes three factors as research construction. This research uses the multi-case analysis, by the thoroughly interviews with four traders and four suppliers and by the three factors to analysis how the traders create the value.

The results of this study found that partnership's maintenance and traders' competitive advantage may be complementary ; traders' intermediary position and the partnership may maintain mutually; the competitive advantage may strengthen the intermediary position maintenance ability, the intermediary position's maintenance may also strengthen the competitive advantage.

Finally, this research suggested: (1) Traders should strengthen the trust, interdependence and shared basis to strengthen the partnership maintains. (2) strengthen the core competencies to enhance intermediary position maintenance (3) the competitive advantage should take promote the customer value as a goal.

Key words: Traders, Intermediary position, Partnership, Competitive advantage,

Value creation

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	2
第三節 研究範圍.....	4
第四節 論文章節說明.....	5
第五節 研究流程.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 貿易商.....	7
第二節 夥伴關係.....	14
第三節 中介地位.....	19
第四節 競爭優勢.....	26
第五節 研究觀念架構.....	43
第三章 研究設計.....	44
第一節 研究方法.....	44
第二節 研究對象選擇方法.....	45
第三節 資料蒐集方式.....	49
第四節 資料分析.....	51
第四章 水五金外銷產業分析.....	52
第一節 台灣水五金產業現況.....	52
第二節 全球市場需求分析.....	63
第五章 個案分析結果.....	70
第一節 如何維持貿易商與供應商的夥伴關係.....	70
第二節 貿易商中介地位的維持.....	74

第三節 創造競爭優勢.....	79
第六章 研究結論與建議.....	86
第一節 研究結論.....	86
第二節 管理意涵.....	88
第三節 研究限制.....	90
第四節 未來的研究建議.....	90
參考文獻.....	92
附錄一：訪談題綱－貿易商的部份.....	103
附錄二：訪談題綱－供應商的部份.....	104

表次

表 2-1	關鍵成功因素相關文獻回顧整理.....	12
表 2-2	大前研一的四種基本策略.....	31
表 3-1	個案研究設計的基本類型.....	45
表 3-2	受訪貿易商之基本資料一覽表.....	47
表 3-3	受訪供應商之基本資料.....	48
表 4-1	經濟部工業局歷年輔導產業相關技術.....	55
表 4-2	彰一興公司接受鞋技中心輔導期間之專利成果.....	57
表 4-3	台灣水五金出口總產值與出口美國產值比例表.....	65
表 5-1	貿易商與供應商的夥伴關係如何維持？（供應商的部份）.....	73
表 5-2	貿易商與供應商的夥伴關係如何維持？（貿易商的部份）.....	73
表 5-3	貿易商的中介地位如何維持？.....	78
表 5-4	貿易商如何創造競爭優勢？（貿易商的部份）.....	84
表 5-5	貿易商如何創造競爭優勢？（供應商的部份）.....	85

圖次

圖 1-1	研究流程圖.....	6
圖 2-1	夥伴關係的重要要素：遠景、貢獻及親密.....	15
圖 2-2	企業進行策略定位之構面與途徑.....	27
圖 2-3	價值鏈.....	30
圖 2-4	策略定位、競爭策略、能力與競爭優勢的關係.....	33
圖 2-5	經驗曲線圖.....	34
圖 2-6	微笑曲線圖.....	40
圖 2-7	觀念性研究架構.....	43
圖 4-1	台灣水五金外銷廠商銷售通路示意圖.....	60
圖 4-2	台灣水五金產業年度外銷產值表.....	64
圖 4-3	2010 年台灣水五金外銷市場比例分配表.....	64
圖 4-4	2013 年全世界水五金產品需求預測圖.....	66

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣是個四面環海的蕞爾小國，自古以來貿易活動一直是這個地區經濟發展的重要動力來源。從清朝時期的茶葉、樟腦，以至於日據時期的糖業、鹽業及手工業產品等。後來國民政府播遷來台開始經略這個島國，十大建設後的經濟起飛造就了台灣的經濟奇蹟。台灣從原來的農業社會轉為工業社會，出口外銷成了台灣最大的經濟行為。截至 2011 今年六月底止，台灣的外匯存底已經超過 4003 億美金，再度創下歷史新高，世界排名第四位。在這些國際貿易行為中有許多貿易商為經濟的成長付出了極大的貢獻，根據經濟部國貿局的統計至 2010 年底為止全台灣地區共有 110,298 家進出口廠商，出口金額高達 2,732 億美元。

台灣在創造出這麼高額的外匯存底的過程當中，也造就了許多世界第一或曾是世界第一的產業。如：筆記型電腦、智慧手機、半導體晶圓代工、工具機、自行車、螺絲、面板、IC 設計、IC 封裝、IC 測試…等等。這些產業發展的經驗都是我們的驕傲，也是我們未來發展的一個很重要的資產。其中水五金產業也曾經是台灣的驕傲之一，在 1980 年代的興盛時期，曾經有高達一千多家的業者從事生產製造。隨著中國大陸快速的崛起和台灣生產成本的日益升高，許多生產業者將工廠移往人力資源更低廉的地區。目前全台灣水五金產業家數（不含相關支援產業）約 215 家，主要分布在彰化縣鹿港地區，平均每家員工 18 人，生產線直接員工約占總體員工的 80%，並以員工人數未滿 30 人的廠商居多（曹景翔等，2009）。這些廠商大都是典型的中小企業，老闆們也大都是由基層的師徒制工廠出身。他們在生產方面擁有絕佳的技術水準，但是在國際貿易上所需要的語言溝通能力及市場客戶資訊方面就顯得欠缺。所以在外銷的通路上大都倚賴貿易商的中介地位取得訂單，另外一方面也依靠貿易商在品質控管的知識轉移中提升製造廠的生產品質水準，因此廠商與貿易商之間的夥伴關係也就顯得特別緊密。

隨著全球化的發展與現代網路資訊的發達，生產者與客戶之間的距離也越來越短。除此之外，因為中國大陸的興起，其生產優勢與消費市場的吸力讓更多外國客戶將訂單移至大陸生產。不單是中國，乃至其他新興國家如越南、泰國、墨西哥及保加利亞等都是存在著競爭威脅的能力。另外在通路方面，雖然絕大部分的供應商仍需仰賴貿易商的中介功能取得訂單，但在成本競爭中對市場變化的掌握度和產品創新的能力上都不及其他競爭大廠。此外水五金外銷產業經過 30 多年來的發展，企業的第二代也漸漸接手經營。這些年輕的企業第二代有著與新時代接軌的觀念，對於經營管理更有一套自我意識的主張。更有些人是受到更好的教育栽培出國留學回來，於是生產工廠也開始設置貿易部門自行處理國際貿易的事務。貿易公司內部培養的人才也會因為創業條件的容易而選擇創業，新創公司可能回頭對過去工作的公司形成競爭關係。面對上述如此種種的經營環境變化，貿易商的生存空間日漸遭到壓縮，過去風光的景象已經陷入完全競爭的微利辛苦產業（蔡孟哲，2006）。

本文研究者從事水五金外銷貿易的工作已經十多年，曾經有幸躬逢這個產業的巔峰期。也因為工作的關係時常往來兩岸，對於大陸這個世界工廠的發展迅速，不免對於貿易商未來的發展而感到憂心忡忡。所以選擇這項產業與貿易商之間共生共存的關係進行探討，試圖為提升貿易商的附加價值找出策略，這就是本研究的主要動機。

第二節 研究問題與目的

Porter (1985) 的價值鏈理論探討產業上下游關係，價值鏈所產生的總體價值，是由各種「價值活動」和「利潤」所構成。價值活動是相互依存的系統，藉著價值鏈中的各種鏈結 (linkage) 產生連繫關係。在製造廠與客戶端的銷售活動當中有一項重要的鏈結維繫著兩端，這樣的企業網絡關係就是貿易商的中介地位。在台灣水五金產品的行銷通路通常需要貿易商的媒介才能找到客戶銷售出去，而國

外的品牌大廠 OEM 零件訂單過去也都習慣經由貿易商來尋找合適的廠商加工生產。這樣共生的夥伴關係已經因為在全球化的浪潮下，越來越多的國外品牌大廠喜歡直接找製造廠合作而開始動搖。很矛盾的是有能力與國外客戶直接合作的通常是規模比較大的工廠，相對之下規模較小的廠商可就無法與之相抗衡。除非該廠商具有特殊的生產能力或是產品具有獨特的差異性，否則與貿易商的夥伴關係是不容易解離的。

以交易成本理論而言，貿易公司可以減少買賣雙方的搜尋成本、談判成本、締約成本和監督履約成本等等 (Coase, 1937)。貿易商可以利用資訊不對稱來維繫中介地位，但是網際網路的出現讓資訊交換的成本降低。一旦交易雙方瞭解對方存在後，便不再需要貿易商 (翁煌哲, 2004)，依靠居中傳遞資訊的貿易商的中介地位就會搖搖欲墜。

台灣水五金外銷產業的經營模式大都是 OEM (Original Equipment Manufacture) 或是 ODM (Original Design Manufacture)。這兩項商業模式在日益激烈的競爭環境當中，無論是製造廠或是貿易商的利潤都是被嚴重的壓縮。貿易商雖然可以為工廠帶來訂單，但是在供應鏈的一環中貿易商的利潤其實就是工廠成本的增加，這對於中小企業的製造廠是相當不利的。因此製造廠與貿易商之間為了利潤的爭端逐漸使得原本緊密的夥伴關係產生嫌隙。雖然製造廠都希望逐漸擺脫廉價代工的時代，進而邁入可以創造更高附加價值的自創品牌 OBM (Own Brand Manufacture)。然而這項傳統產業絕大都是中小企業，資金及規模都明顯不足以擘劃塑造品牌價值的能力。這時候製造廠會如何期待貿易商發揮何種能力來提升產業的競爭力呢？

因此本研究提出的研究問題如下：

1. 貿易商與供應商的夥伴關係如何維持？
2. 貿易商的中介地位如何維持？
3. 貿易商如何運用競爭策略來創造競爭優勢？

本研究的目的是在希望相關問題得到釐清之後，能在貿易商與供應商兩者之間找出平衡點讓貿易商得以繼續維持中介地位並讓現有經營者能有新的經營策略來提升附加價值創造更大的生存空間。

第三節 研究範圍

依據本研究的動機與目的，本研究的研究範圍乃是針對台灣水五金外銷產業（以下簡稱水五金產業）與專營水五金產品出口的貿易商，產業研究範圍的定義如下：

本文所探討的水五金定義為擁有控制流體使其流通、停止並調節流量大小的可動機構之配件總稱。水五金包含的範圍廣泛，主要是水用器材及零件；產品項目包含水龍頭成品、衛浴器材、閥類、凡而、水龍頭零件等（工業技術研究院，2010）。由於水五金的品項繁多、分類複雜，所以國內迄今並無任何機構針對此產業作出任何統計。

通常廣義的水五金產品(plumbing hardware)包含衛生設備(plumbing fixtures)和水五金配件(plumbing fittings)兩大部分。衛生設備包含淋浴設備、水龍頭、浴缸、馬桶、洗臉盆、浴室掛件、浴室排水系統、廚房水槽、飲水設備等；水五金配件則是指管件用接頭、彎頭、牙管、閥類、分水頭、管用螺帽、套筒等管路系統零件。

本研究綜合上述產業定義範圍進行個案資料收集、深度訪談並探索創造貿易商價值的競爭策略。

第四節 論文章節說明

本研究之論文架構共分為六個章節，安排如下：

第一章緒論，敘述本研究之背景與動機、研究目的、研究範圍、論文章節說明及研究流程。

第二章文獻探討，回顧國內外學者對於競爭策略、中介地位與夥伴關係等理論的研究報告、學術論文、期刊、雜誌、網路資料等，以探討影響個案的因素並提出本研究之觀念性架構。

第三章研究設計，闡述本研究所選定的研究方法以及對象的選擇、資料蒐集方式和分析方法。

第四章台灣水五金外銷產業分析，從產業聚落到與水五金貿易商的關係，接著分析全球市場概況來預期產業的未來。

第五章研究發現，從個案訪談內容的整理與分析中得到推論，探索水五金供應商理想中的水五金貿易商角色定位與水五金貿易商如何從中得到提升附加價值的策略構念。

第六章研究結論與建議，依本研究所做的分析做成結論，並提出管理意涵和給貿易商的建議。最後說明研究限制與提出可能的未來研究方向。

第五節 研究流程

本研究流程首先從動機出發，設定研究問題開始後再來思考本研究的目的，並就研究範圍加以限定以達理論收斂的效果。再從蒐集產業的次級資料與相關文獻後推導出研究設計，設定本研究採個案分析的深入訪談法來探討實務與理論間的相關性。然後從相關訪談中分析並討論相關意涵，最後得出本研究之結論與對未來研究的建議。以下是本研究流程的展開示意圖：

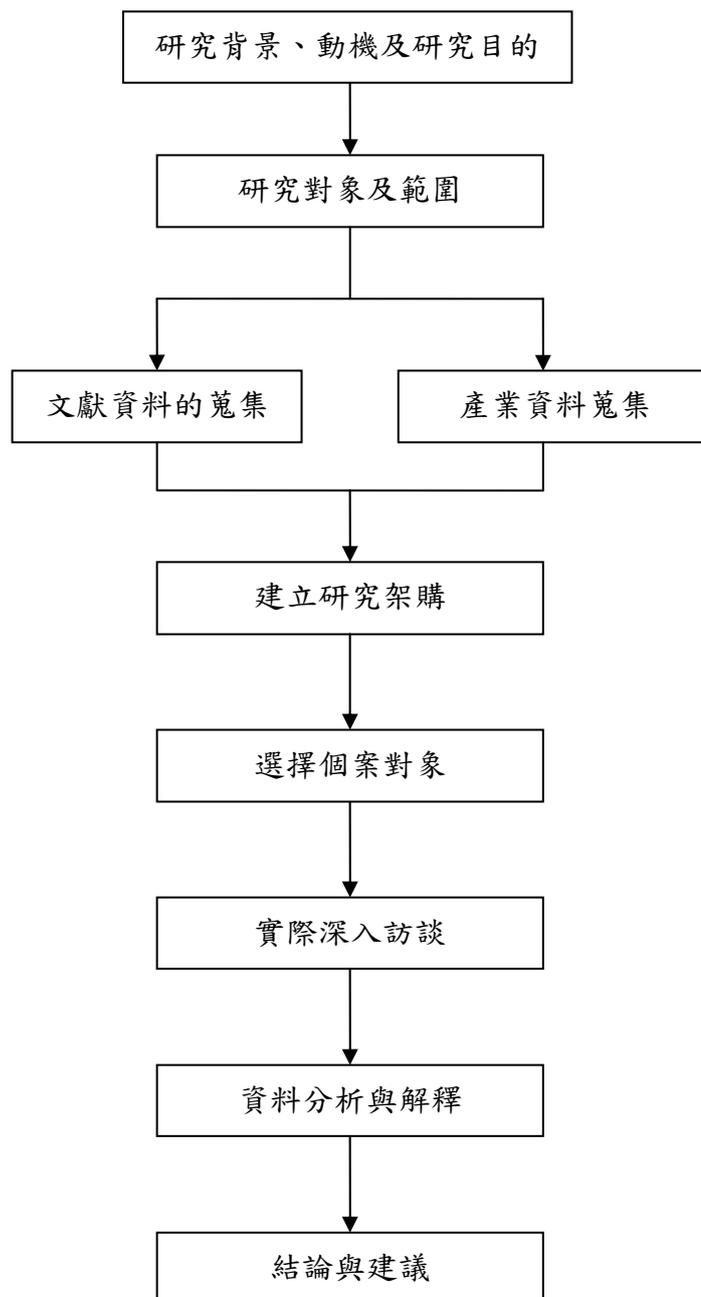


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 貿易商

壹、貿易商的定義

根據 Casson (1998) 的定義貿易商是國際貿易中，進行中介 (intermediate) 或轉售的廠商。貿易商的狹義定義是以營利為目的，從事跨國商品買賣活動的企業 (于卓民，2008)。學者張錦源 (2006) 也對貿易商提出定義為一般所稱貿易商 (traders ; trading houses ; trading firms ; trading company)，是指以營利為目的，而在國際間從事商品買賣活動的公司行號而言。

狹義的貿易商是指本身沒有生產設備，只從事國際間商品買賣活動的公司行號，有的貿易商只從事進口，稱為進口商 (importer)；有的只專門從事商品出口，稱為出口商 (exporter)；也有的兼營進出口業務的，稱為進出口商 (importers and exporters)。廣義的貿易商，除了上述的專業貿易商之外，尚包含兼營進出口業務的製造工廠 (manufacturers)，這類工廠往往在公司內部設立獨立的貿易部門，或在國外設立分支機構，直接辦理商品的出口，或是自用的原料、機器設備的進口 (張錦源、康蕙芬，2000)。

Casson (1998)、Hennart and Kryda (1998) 將貿易商分成兩類：一種是轉售者 (Reseller)，是貿易商必須買進貨物，擁有貨品的主權；另一種則是仲介者 (Broker)，意指該貿易商並未買進貨品，而是存在於上下游之間的介紹者。

貳、貿易商的經營型態

張錦源、康蕙芬 (2000) 合著的「國際貿易實務」中將貿易商的經營型態分類為：

一、利潤貿易

從事國際商品買賣時，以自己名義，自行承擔交易的權利義務，並且自行負擔交易盈虧的稱為貨主對貨主交易或是利潤制貿易。利潤制貿易商又可分為專業貿易商和製造商。

1. 專業貿易商：其經營的方式是以本人（principal）的身分從事貨物的進出口生意，其本身並非貨物的生產者與需求者，只是以中間商（middleman）的身分從事貨物進出口以賺取價差利潤，一般稱為專業中間商。

2. 製造商：製造商對於自己生產製造的產品的輸出以及生產所需的原料、機器設備的輸入，除了可透過專業貿易商商辦理之外，也可以自己名義直接辦理輸入。製造商自行辦理進出口需附設貿易部門，增加額外的人士及推廣費用。但是較易掌握國外客戶或是供應商的情況而不用受制於中間商，並可以免除中間商的利潤而降低成本。所以一些具有能力的製造商都已逐漸捨棄委託中間商辦理的方式改由自己獨立承辦，這種兼營貿易的製造商稱為進出口製造商。

二、佣金貿易

貿易商從事商品買賣時以他人名義以他人計算或是以自己名義而以他人計算，亦即不承擔交易的盈虧，只提供服務以賺取佣金為原則稱為佣金制貿易。這類型的貿易商稱之為「代理人」或是「代理商」，依其性質的不同又可分為賺貨代理商及銷貨代理商。

1. 賺貨代理商：又稱採購代理商，其經營方式是受進口商或需要者的委託在出口國採購貨物並辦好相關手續後將貨輸出到進口國以賺取採購佣金。購貨代理商與委託人之間簽訂的契約成為購貨代理契約，通常都是長期性的，由代理商長期持續性的代辦貨物的採購。

2. 銷貨代理商：其經營方式是受出口商或製造商的委託在進口國推銷貨物以賺取銷貨佣金。原則上銷售代理商並不經手貨物，只是以樣品、型錄、說明書或是價目表等作為推銷的工具，貨物乃直接由出口商或是製造商向買方發出，貨款也是由買方直接支付給賣方。銷售代理商與委託人之間簽訂的契約稱為銷貨代理契約，銷貨代理商是否享有獨占的代理權又可分為獨家代理商及非獨家代理商。

以本研究觀察水五金外銷產業的貿易商屬性大都為利潤制貿易商，除了專業貿易商外與製造商兼營貿易商或是貿易商兼營製造商的混合型態。這些貿易商不但趨向專業市場分工而且普遍規模都不大，屬於中小型的貿易商。依據貿易雜誌2006年中的抽樣調查，台灣的貿易業者仍以專業貿易商（僅從事進出口業務，不直接從事生產製造）居多，高達近七成的比例。而且若以抽樣樣本員工人數來看，49人以下的廠商高達82.9%，更印證台灣以中小型貿易居多的特性（黃麗如，2009）。

參、貿易商的功能

從事國際貿易之人員，除應具備一般從事商業者之忠誠商業道德及靈活頭腦外，貿易商尚必須具備的條件與功能，分析彙整如下（林錦堂，1992）：

一、國際貿易常識

包括國際貿易原理、慣例及匯兌等知識。國際貿易發生係根據國際貿易原理及貿易條件之決定。貿易用語的解釋，貿易合約之執行及糾紛之解決，都依國際慣例來辦理。

二、商品之知識

對商品具充分認識，必須有鑑別品質之技能，知曉各市場的需要條件，從業者應具備專門性的智能與經驗。

三、法令之知識

通曉交易雙方國家有關國際貿易的法令與規章、關稅法規及報關、檢驗等手續，有助推行交易，同時避開問題及糾紛的發生。

四、交易媒介的功能

為貿易上最基本的功能，搭建買賣雙方交易之橋樑。尋找買方，並提高買方的意願、撮合供應商與客戶的議價。

五、搜尋與遴選供應商與客戶的功能

利用資訊的發布或與同業的交流，尋找可能適配的供應商與客戶，以達成交易為主要目標。

六、財務融資的功能

根據貿易條件接受客戶開立的信用狀，經由銀行融資，紓緩資金的調度，再與供應商磋商付款日期。

七、提供市場資訊的功能

一般貿易商都專注於自己專業與瞭解的市場，可以確實掌握實際銷售狀況。對於資訊的即時取得，會比一般公司或工廠來得快速且容易。對於海外市場商業活動資訊的掌握與發送，海外市場機會分析，相關專業技術發展趨勢分析，商品展售與貿易聯繫資料的傳送都屬於貿易商的服務範圍。

八、徵信的功能

由公司之財務部門或其往來銀行，查詢欲交易公司的財務情況，亦可透過專業之徵信社調查，或經由政府單位如國貿局、貿協或紡拓會等資訊的搜查，瞭解買賣雙方的經營現況，可降低商業風險，預防意外之損失，並可減少惡意的市場索賠。

九、語言翻譯服務的功能

跨國貿易因為語言的不同造成的溝通的障礙，為解決供需雙方的要求與需求的不同，貿易商提供語言翻譯的服務，促成交易的完成。

十、監控與稽查產品品質功能

不同國度的交易，因環境的距離使買方無法親自監控產品的品質。為免買方質疑產品的品質，貿易商擔負產品品質的保證，就近督察供應商的品管。

十一、確保交易順利執行功能

運用資訊系統與流程控管，將產品出貨運送的規劃預做安排，監控包含付款、貨品的運送以及存貨等流程。

十二、開拓新業務的支援與服務功能

貿易商應具備開拓新業務的能力，對於供應商開發新產品也應給予支援，甚

至為其找尋新市場。必要時可以結合政府力量以及學術單位的知識轉移服務來創造新的利多，達到產官學結合的最大實質效益。

貿易商可以強化自己的功能達到競爭優勢的目的，也可以鞏固中介地位的價值。比如說貿易商可以以預付款的方式給供應商生產先期的資金，減緩供應商的資金壓力，或是預支貨款來解決供應商的資金調度，這對財務不佳的供應商而言是很優惠的交易條件，對建立夥伴合作關係更有助益。因此貿易商的資金能力最好足夠應付採購需求及兼顧供應商的調度需求。而以 OEM 接單模式的貿易商有的甚至擁有設備精良的實驗室可以提供產品功能及品質程度的驗證，讓客戶對於貿易商專業形象具有強化作用；對供應商而言可以減少設備的投入與專業人員的培養，降低交易成本。專業的貿易商還提供訓練有素的品管工程師做出貨前的驗貨工作，對於客戶而言可以保障品質，對供應商而言可以降低出貨風險。

肆、貿易商成功的關鍵因素

隨著資訊科技的發達，交易資訊日益公開透明，生產者開始對於貿易商的存在價值開始感到存疑。在獲得政府單位相關的貿易支援政策以及廠商自行發展外銷交易能力之後，對於貿易商的依賴程度逐漸衰退。這種「去中間化」的發展趨勢，使得貿易商的生存空間受到極大的壓縮（黃麗如，2009）。

雖然也有部份廠商可以自行與國外客戶聯絡接單，但是畢竟是少數。因為要自行接單通常需要經過一段嘗試錯誤的階段及相關人員的養成訓練，也可能會與貿易商的業務有所衝突所以另一方面也必須承擔貿易商抽單轉移的風險（林祚長，2005）。貿易商如果能夠掌握關鍵的成功因素，做好適當的策略佈局，所以還是能夠做好中介地位的維持。

找出產業關鍵成功因素最簡單的方法就是分析產業完成最終產品服務過程中各階段的附加價值，如原料、技術、製造、通路、品牌等（吳思華，1988）。價值鏈重塑可以增強抵禦風險的能力、提高獲利能力以及增強貿易商的競爭力（吳博、

李嘉玲，2011)。貿易商所具備的競爭能力，可從日常營運活動中的實務來呈現，藉由貿易實務在重複與穩定執行的前提下，有效率的運作並達成組織任務（蔡孟哲，2006）。可見如果能夠從價值鏈的活動當中分析並提出改善對策，是可以提升組織競爭力的。

若以完整的貿易價值鏈等價值觀念的話，還包括企業上下游的合作關係維護，與交易後的顧客滿意度的訪查探尋和顧客關係的維繫（蔡孟佳^a，2006）。由於整個過程牽涉到許多不同的人、事、時、地、物，而且其中各種流程之間的不斷反饋，再加上企業所面臨情境的不確定與複雜性等因素，令操作的難度更佳提升（蔡孟佳，2002；張錦源，2006）。因此在探討貿易商的成功關鍵因素上，必須審慎斟酌更全面的活動流程以求周延。過去有許多學者在這方面已經提出過許多研究見解，本節將摘要如表 2-1。

表 2-1 關鍵成功因素相關文獻回顧整理

學者	關鍵成功因素的發現（摘要）
黃天佑（1984）	主要： <ol style="list-style-type: none"> 1. 令顧客滿意。 2. 品質保證與管制。 3. 市場研究。 次要： <ol style="list-style-type: none"> 1. 新產品發展。 2. 新技術發展與轉移。
劉尚志（1994）	負面作用力： <ol style="list-style-type: none"> 1. 產銷不力。 2. 競爭力的衰退。 3. 資金調度困難。
江支璋（1995）	經營策略對經營績效有顯著影響
盛鐘揚（2003）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品類別。 2. 上下游合作關係。 3. 價值範疇決策。
翁煌哲（2004）	網絡關係對貿易商很重要。

蔡孟哲 (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品資料庫的建置，清楚掌握產品發展的趨勢與供應來源做起。 2. 由政府建立貿易知識資料庫並加以整合產業上下游資訊，加以外貿人員培養的工作支援。 3. 建立資源統合的商貿資訊轉換情報中心。 4. 依照策略目標找尋不同的策略資源，建立獨特的組織能力。
簡麗雲 (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 價值網絡。 2. 良好的顧客介面、顧客利益的提供。 3. 差異化基礎。 4. 良好的活動構造設計。 5. 創造附加價值。
郭先捷 (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場資訊的調查與研究。 2. 客戶協商及服務。 3. 與供應商的合作。 4. 跳脫傳統單純仲介角色。
黃麗如 (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品質保證與管制。 2. 產品開發與設計整合能力強。 3. 財務穩健。 4. 供應商遴選與管理。 5. 產品能力強。 6. 整合上下游。
張毓欣 (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 附加價值較高之貿易服務。 2. 建構與掌握完善貿易鏈。 3. 提供完整貿易需求解決方案及諮詢服務。
貿易雜誌 181 期 (2007)	<p>前 4 項市場優勢：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品力強。 2. 售後服務。 3. 信用良好。 4. 技術研發專業。

資料來源：黃麗如 (2009)、本研究整理。

伍、小結

由前述文獻得知貿易商居於國際貿易的中介地位其實具有許多功能，或許一時半刻仍然很難被替代。但是隨著時間的流逝，物換星移，原本是優勢的競爭條

件轉眼可能變成情況最糟的弱勢項目。

由於今日貿易進入門檻越來越低，只要有意願從事貿易工作者幾乎都希望自行處理並進行相關的交易程序和安排，而不願假手中間第三人來進行交易，如此一來，使得專業貿易商的生存空間更受到擠壓（蔡孟佳^b，2006）。

但是如果貿易商掌握了關鍵的成功因素，強化了自己的競爭力，要維持中介地位應該是可以做到的。從關鍵的成功因素中找出最適合貿易商自己的適配策略，創造出具有價值、特殊以及難以模仿的能力。每種產業、每家貿易商會因為產品特性、市場區隔而產生不同的價值活動。價值活動是企業進行的各種物質上和技術上具體的活動，也是企業為客戶創造有價值產品的基礎（Porter，1985）。Porter 的價值鏈理論或許可以提供企業比較競爭優勢的基礎，更多的策略效果將會在後續章節中做更多的探討。

第二節 夥伴關係

Rackham, Frifdman and Ruff（1995）認為，夥伴關係（partnering）是指組織之間改以團結合作、合力創造價值的方法來產生變化；公司開發出新的合作經營方法，協助企業獲取前所未有的獲利與競爭力。即使還在建立關係的初期階段，許多公司從這種新關係所獲得的成效，已遠超過從組織縮編或組織重建所獲得的成本削減效益。成功的通路夥伴關係可以為製造商與顧客增加接觸機會，並對顧客的需求做出較快速的回應；製造商與中間商建立起夥伴關係時，製造商可以快速產品的製造與運送，可降低中間商的存貨成本；還可以協助經銷商學習更複雜的產品知識，提升銷售專業程度；經銷商可以回饋顧客的需求資訊，讓製造商可以有了最新最準確的市場資訊以利調整產品的開發方向。因此，夥伴關係本質上應能為夥伴雙方帶來很大的利益，包括削減交易成本、經營成本，共創顧客的附加價值、提高營收成長、取得最近市場的資訊等等（黃識銘、方世榮，2003）。Rackham, Frifdman and Ruff（1995）認為成功的夥伴關係具有三個因素：貢獻（Impact）、親

密 (Intimacy)、遠景 (Vison) (圖 2-1)。

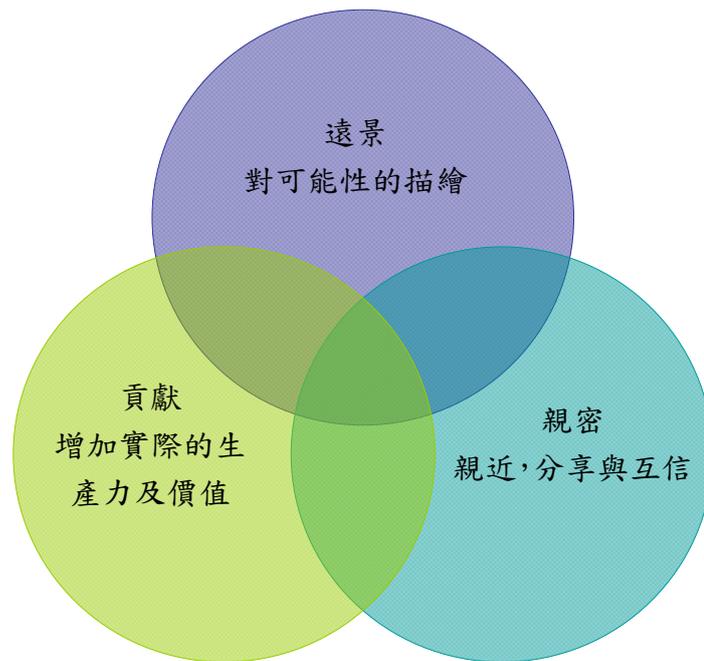


圖 2-1 夥伴關係的重要要素：遠景、貢獻及親密

資料來源：《合作競爭大未來》，蘇怡仲譯（1997），頁 25。

Kanter (1994) 認為價值鏈夥伴是關係最密切的合作模式，此時合夥雙方投入程度皆很高，且在許多層面皆願彼此合作。組織間夥伴關係的長期導向是影響組織間績效的重要因素（黃識銘、方世榮，2003），要建立長久有益的夥伴關係，必須具備信任、積極且可達成的目標以及能與伙伴共享價值理念等條件。Morgan and Hunt (1994) 指出，企業要與顧客維持長期關係必須建立在下列基礎上：信任、承諾、互惠及同理心。而且要維持長期關係和短期關係的變數並不一樣，在建立

新的關係時，一些實質的績效表現是維持關係的基礎；但是長期的交易關係可能還會再要求雙方成員投資一些實質性的資源（如財務性與社會性的資源）（曾如霞，2007）。吳思華（2000）指出，合作是基於自願所形成的長期互賴關係。信任程度對承諾的強度有相對的影響，承諾程度愈高，雙方愈能合作達成共同目標（吳有龍等，2009）。若有一方是出於被迫或是尋求短期利益，則此項關係變難以長久。夥伴關係可以提升生產力和附加價值，但是如果是為親密而親密、過分強調貢獻極大化和不切實際的遠景的話，夥伴關係是不會長久的（Rackham, Frifdman and Ruff, 1995）。

在買賣雙方之關係中，賣方可以使用一些連結方式將雙方緊密的結合（張國雄，2008）。Berry and Parasuraman（1991）認為要建立顧客與企業的關係連結（relational bond）可以有下列三種方式：財務性連結（financial bond）、社會性連結（social bond）和結構性連結（structural bond）。

Rackham, Frifdman and Ruff（1995）認為決定供應商—客戶的關係能否能夠順利地轉型成為夥伴關係有四項最基本、最重要的條件：

- 一、 創造貢獻的潛能 是否能自夥伴關係中創造真正、獨特的價值，而這是在傳統的供應商—客戶關係型態下所無法達成的？
- 二、 共有的價值 供應商與客戶在價值觀上是否有足夠的共通性，讓夥伴關係真實可行？
- 三、 有利夥伴關係的環境 客戶的購買模式或態度是否適合進行夥伴關係？
- 四、 與供應商目標的一致 該夥伴關係是否與客戶自己的方向或市場策略一致？

通路關係中不論是買方亦或是供應商，雙方都想握有影響對方的權力，再供過求的市場中，買方因此擁有通路關係的權力；反之，若是供應商擁有獨特的製造技術或是研發能力，則供應商就取得較佳的通路關係權力（曾如霞，2007）。通路關係權力對合作績效無直接影響，但透過其緊密的夥伴關係能加強其合作績效

(胡同來等，2010)。夥伴關係中決定相對地位的高低，通常來自互相依賴的程度(吳有龍等，2009)。

具有良好夥伴關係的顧客和供應商，可以獲得更佳的生产力、更低的成本以及新市場價值的創造等等。根據 Brennan (1997) 指出採用夥伴關係做法的供應商與顧客，其所能獲得的利益主要包括下列數項：

1. 供應商得以深入的瞭解顧客的需求，且顧客會積極的提供有關產品開發的建議。
2. 供應商的人員更熟悉顧客之做生意的方式，如此將有助於降低對顧客的誤解及改進回應的速度。
3. 供應商的涉入越深(如成為工作團隊的成員)，且在新專案與新產品的早期階段即參與其中，則愈能加速產品上市的速度與開發的時間。
4. 對顧客的銷售成本得以降低或消除。
5. 供應商不致於暴露在市場中危險的地方，因為對未來的收益能有更大的掌控能力。
6. 供應商夥伴通常可享有取得顧客長期計畫之資訊的特權，使其居於積極主動的地位，確保未來仍會被顧客選為往來的廠商。
7. 資訊流通的數量愈來愈多，且資訊的可信度也會提高。
8. 雙方專注在價值鏈之重要活動的能力，可讓雙方專心發展各自的核心能力，而非核心能力的部份則可委由值得信任的夥伴來執行。

在夥伴關係中有實質合作約定的是策略聯盟，Killing (1983) 認為策略聯盟是兩個或兩個以上的組織，為達某一策略目標所組成的聯盟；Porter (1985) 認為結盟是企業之間的長期協議，主要是用來與另一家企業進行價值活動，或是共用價值活動；James (1985) 認為策略聯盟是企業間一種透過互利的過程，並且相互依賴而維持之承諾；Lewis (1990) 認為企業間的合作行為乃是出於彼此的需要與分攤風險、並經由合作以達成共同目標；Gersony (1996) 認為策略聯盟乃是兩家或

是多家企業從事有目的之策略關係，其中資源由每一成員提供，而結果由每一成員共享。上述各家學者對策略聯盟的定義各有獨到的見解，綜合之後可以看出策略聯盟具有的特性精神：共同目標、共用資源、互信、互賴、長期的活動、共享成果。

企業經常基於許多動機而成立策略聯盟，分類如下（方至民，2010）：

1. 獲得市場力量，因應競爭者的挑戰。
2. 獲取夥伴互補性資源與能力、產生創新與綜效。
3. 加速新產品、新服務或新市場的進入。
4. 克服地主國貿易投資障礙與政府干涉。
5. 分擔龐大的投資成本與風險。
6. 學習合作夥伴核心能力。
7. 穩定企業所需資源的來源。

策略聯盟並非是策略的目的，而是一種策略的執行工具。雙方為了目的而結合，也可因任務完成或是中途以失敗而結束。根據很多研究顯示，策略聯盟的失敗率並不低，因為聯盟的過程必須考量雙方的動機、目的、型態、合約內容等。因為牽涉複雜所以也有其風險存在，並非完全是企業創造優勢最好的工具。

聯盟的失敗主要原因是缺乏治理機制，成員間的權利和義務如何分配？對於聯盟成員的投機行為如何處置？Niederkofler（1991）認為聯盟會隨著時間演進，所產生的策略與組織的不配適，主要原因是缺乏有效的管理。學者黃延聰（2007）以動態演進分析觀點，發現聯盟夥伴間的策略配適與營運配適決定了聯盟是否能成功。在其研究中提出了聯盟管理能三個構面：相互調適、關係建構及衝突解決，並且經過實證分析其結果皆對聯盟夥伴關係的配適均有顯著的正向影響。因此，在聯盟成員合作的過程中可以透過這三個構面的調整增加聯盟成功的可行性。

第三節 中介地位

Spulber (1996) 定義中介 (intermediary) 為一代理人 (agent)，此代理人的工作是從供應商的手中買貨品，再轉賣給客戶或消費者，促成雙方的貿易。學者翁煌哲 (2004) 定義中介者的工作主要為：

- 一、 尋找買方，並提高買方的意願。
- 二、 撮合供應商與客戶的溢價。
- 三、 確保交易順利執行 (包含付款、貨品的運送以及存貨等)。

中介地位是貿易商相當重要的一個角色功能，一旦失去了貿易商也就失去獲得利潤的機會。維持貿易商的中介地位與貿易商的價值創造可說是一體兩面的事情，本研究目的之一就是為探討貿易商的中介地位如何維持，本節將透過討論交易成本理論、網絡關係理論等文獻回顧來尋找中介地位的維持策略。

壹、交易成本理論

一、交易成本的定義

交易成本理論屬於新制度經濟學，其基本觀念來自 Coase (1937) 所寫的 “The Nature of the Firm”，他不同於過去經濟學家以生產函數來解釋廠商 (firm) 的行為，而是認為廠商與市場是兩種相對的治理方式，採取不同治理方式的原因取決於哪一種方式的交易成本相對較低。Coase (1937) 認為交易成本是獲得準確市場信息所需要的費用，以及談判和經常性契約的費用。也就是說交易成本由信息搜尋成本、談判成本、締約成本、監督履約情況的成本、可能發生問題的處理違約行為的成本所構成。

Williamson (1975) 簡單將交易成本簡單的分類如下：

1. 搜尋成本：交易雙方互相找尋有商品信息與交易對象信息，查詢他們所能提供或是所需求產品的種類、規格、式樣、價格、品質標準等所產生的搜尋成本。
2. 談判成本：針對契約內容、價格、品質要求而互相談判最終取得協議而簽訂契約的過程中所耗費的成本。

3. 監督與執行成本：監督交易對象是否依照契約內容進行交易的成本，例如追蹤產品製程以防止交期延後、出貨前的驗貨等監督成本。乃至於處理違約之一方所需付出代價的事後處理成本都是執行成本的一類。

後來 Williamson (1985) 更進一步將交易成本加以區分整理為事前成本(如搜尋資訊、契約協商和簽訂之成本)和事後成本(監督契約執行之成本)等兩大類。

二、交易成本產生的原因與影響因素

Williamson (1975) 認為產生交易成本的原因，來自於人性因素與交易環境交互影響下所產生的市場失靈現象，造成交易困難所致。他並指出六項交易成本的來源：

(一) 人性因素

1. 有限理性 (Bounded Rationality)：指交易進行參與的人，因為身心、智能、情緒等限制，在追求效益極大化時所產生的限制約束。
2. 投機主義 (Opportunism)：指參與交易進行的各方，為尋求自我利益而採取的欺詐手法，同時增加彼此不信任與懷疑，因而導致交易過程監督成本的增加而降低經濟效率。

(二) 交易的環境因素

1. 不確定性與複雜性 (Uncertainty and Complexity)：由於環境因素中充滿不可預期性和各種變化，交易雙方均將未來的不確定性及複雜性納入契約中，使得交易過程增加不少訂定契約時的議價成本，並使交易困難度上升。
2. 少數交易 (Small Numbers)：某些交易過程過於專屬性 (Proprietary)，或因為異質性 (Idiosyncratic) 信息與資源無法流通，使得交易對象減少及造成市場被少數人把持，使得市場運作失靈。
3. 信息不對稱 (Information Asymmetric)：因為環境的不確定性和自利行為產生的機會主義，交易雙方往往握有不同程度的信息，使得市場的先占者 (First Mover) 擁有較多的有利信息而獲益，並形成少數交易。
4. 氣氛 (Atmosphere)：指交易雙方若互不信任，且又處於對立立場，無法贏造一個令人滿意的交易關係，將使得交易過程過於重視形式，徒增不必要的交易困難及成本。

而上述交易成本的發生原因，進一步追根究底可發現源自於交易本身的三項特征。這三項特征形成三個構面影響交易成本的高低。(Williamson, 1985)

影響交易成本高低的三項特征：

1. 商品或資產的特殊性 (asset specificity) —交易所投資的資產本身不具市場流通性，或者契約一旦終止，投資於資產上的成本難以回收或轉換使用用途，稱之。
2. 不確定性 (uncertainty) —指交易過程中各種風險的發生機率。由於人類有限理性的限制使得面對未來的情況時，人們無法完全事先預測。加上交易過程買賣雙方常發生交易信息不對稱的情形下。交易雙方因此透過契約來保障自身的利益。因此，交易不確定性的升高會伴隨著監督成本、議價成本的提升，使交易成本增加。
3. 交易的頻率 (frequency of transaction) —交易的頻率越高，相對的管理成本與議價成本也升高。交易頻率的升高使得企業會將該交易的經濟活動的內部化以節省企業的交易成本。

學者認為跨國交易往往具備資訊不連續 (information discontinuities) 的特性 (Ragan, 2000)。若透過貿易商的中介，由於貿易商對國際貿易方面的事務比較瞭解，或者透過貿易商的買進 (學者稱為 “take title”，參考 Balabanis, 2000)，進行貿易的交易成本較低，因此買賣雙方會透過貿易商進行貿易，透過貿易商此一中介降低買賣雙方的交易成本 (Anderson and Coughlan, 1987; Klein, Frazier, & Roth, 1990; Spulber, 1996)。

Cason (1998) 也以交易成本的角度解釋貿易，認為買賣雙方無法直接進行貿易的原因來自於資訊與信任的缺乏。買賣雙方由於不了解兩國彼此的經貿情勢、語言、文化等溝通障礙的存在 (Hofstede, 1980)，再加上市場本身的不確定性 (Podolny, 1994)，使得買賣雙方交易成本甚高，因此雙方不會直接進行交易 (翁煌哲, 2004)。

貿易商是服務業，專業的貿易商本身不從事製造，僅提供貨物的轉售與相關服務 (Casson, 1998; Hennart & Kryda, 1998)。客戶在交易的過程中因為交易環境的不確定性會讓交易成本增加，比如是品質的不確定性可能增加售後的風險。如果這時能夠提供客戶一個適當的保證，對於完成交易是有助益的。貿易商基於對於客戶的品質需求認識，和對於供應商生產過程到終了品質監督，乃至於產

品的售後服務都能夠提供給客戶滿意的保證，這對於提升客戶交易的信心是很有幫助的。

貿易商能夠有效的蒐集資訊，而這種蒐集資訊的能力不但是貿易商之外的買賣雙方所沒有的，同時這項機制也無法透過市場機制加以轉售（Casson，1998）。不過買賣雙方的資訊遲早會相互交流，所以貿易商的中介地位不易維繫。

三、代理成本理論

Jensen & Meckling（1976）將代理關係定義為：「一位或一位以上之主理人（principal）委任並授權給另一位代理人（Agent），於代理權限內要求他以主理人的最大利益為依歸，替主理人服務，彼此間所存在的契約關係。」但若雙方只追求個人效用極大，則代理人必定不會無時無刻為主理人的最佳利益打算。此時主理人可設計適當的獎勵誘因或進行監督來限制代理人，對代理人的行為加以約束。然而，要達到零代理成本是不太可能的，在執行監督與限制後，仍然無法避免的代理成本即為殘餘損失（residual loss）。

事實上，代理成本也可被視為交易成本（張筵儀，2002；Furubotn & Richter，2002），North（1998）將代理成本視成為交易成本，為衡量交換事物價值成份的成本及保護權利、監督與執行契約之成本。

以交易成本理論來觀之，當交易成本過高時企業會放棄市場交易，轉而改以企業自行執行價值活動的方式進行，亦及活動的內部化（internalize）（Williamson，1985）。以下有四種情況發生時會使得交易成本變高（方至民，2010）：

1. 環境不確定性過高。
2. 交易頻率很高。
3. 交易夥伴投機行為很高。
4. 市場失靈（Market failure）狀況。

當企業進行內部化時，組織內會產生代理成本的問題。當市場交易所衍生的投機行為會增加交易成本，然而企業內化活動之後必須組織與管理員工，使得員工的行為能夠符合企業的目標。因此企業必須懲罰、獎勵制度以降低員工怠惰與

欺騙之成本（方至民，2010）。

貳、網絡理論

Thorelli（1986）對網絡之定義為，具有長期關係的兩個或兩個以上的組織；組織之間所建立的關係既不是透過市場交易機能之關係，也不是在同一個正式組織結構下的官僚階層關係，而是介於兩者之間。此外，亦有學者以專業分工為觀點的論述，認為組織之間以交換與適應之互動過程來溝通協調（Johnson & Mattson，1987）。此外，更進一步指出網絡是藉由互賴、支援之關係所組成的，而交換與適應則是此一行動過程，目的是整合彼此之間的關係。Jarillo（1998）與 Lewis（1990）則以策略觀點提出網絡之成員乃是為了某一策略而結合。鹿港水五金群聚產業便是透過這種網絡關係達到出口外銷的目的，貿易商是製造商與國外客戶的聯繫窗口，貿易商在了解國外客戶的產品需求後轉而提供給製造商當生產依據。有時貿易商也會將國外的市場資訊分享給生產者，甚至將客戶提供的生產技術知識轉移給製造商來達到生產者的技術提升。一家貿易商通常會跟許多供應商維持交易關係，即便是交易流程中的最前端的報價工作通常也會至少詢問三家以上的供應商。所以這樣的協調工作是很複雜的，也是貿易商做為客戶代理的主要角色功能。一家貿易商可以同時為許多國外進口商，以及許多國內製造商擔任居中貿易的角色，則不僅可以藉著居中地位來創造競爭優勢，也可以發揮規模經濟，分擔成本，減少了被任何一方所取代的機會（司徒達賢，2003）。

司徒達賢（1994）提出網絡為，企業上下游之間並非同一集團，且非純粹的市場交易關係，而是一個長期且穩定的交易關係。此外，亦闡述此一關係也伴隨著濃濃人際情感的社會關係。吳思華（1999）則進一步指出，網絡僅侷限於上下游之觀點，認為網絡就是透過互補的關係來建立共同利益，其觀點也符合 Zack（2003）所闡述的知識鑲嵌處不再是僅侷限於組織內或是合作夥伴，顧客也是知識來源途徑，也就是廣泛且有系統的獲取知識有助於提升知識績效。有學者認為，在買方主導的情境中，貿易商的獲利主要不是來自於規模經濟或是密集的技术，

而是來自於提供產品設計方面的諮詢、資金上的支援，讓實際生產的工廠的貨品能順利交給國外的品牌商（Reich，1991）。

所謂的網絡關係，其意義在於兩造的關係不只是單純的交易關係，而是帶著由長期社會結構所形成的想法，因此彼此的行為不僅受個人因素所影響，還受到其他成員可能的行動所影響（Marsden，1981）。這樣的想法使得網絡關係有別於市場和組織層級：網絡關係比市場的單純交易關係來的長久、密切，同時比組織層級中的權力關係來的平等、互惠（Powel，1990）。學者甚至認為，網絡是一種帶有聲譽效果（reputation effects）、非層級的交易關係。由於聲譽效果的存在，使得雙方在進行交易時，可以藉由雙方過去與他人的交易關係，降低對方投機的可能（Williamson，1991）。

聲譽效果也可為貿易商創造更多的商機，在全球化的現代經濟體系中，越來越多的國外買主仰賴新興國家的產品供應，但是又對於新興國家感到陌生與不安，這是因為資訊不透明使然。學者翁煌哲（2004）提到就新興國家工業化發展的過程來說，貿易商及國內的生產網絡因為與國外的客戶有長期的交易關係，因此彼此能建立信任，能讓先進國家的客戶完全仰賴新興工業化國家生產產品。在這些新興工業化國家當中，某些國家（例如香港與台灣）的廠商因為較早為國外客戶服務，因此能先提升技術水準，再將訂單轉至其他工資水準較低的國家（如大陸、印度與越南）。這種轉單的方式促成所謂三角製造（triangle manufacturing）的情形（國外廠商下單，新興工業化國家轉單至其他低工資地區生產的方式）（Gereffi，1994），而三角製造的特色就是網絡鑲嵌（socially embedded）。三角製造的接單方式也出現在水五金產業當中，當貿易商發現某些產品在台灣沒有競爭力時便會轉往大陸或是其他國家搜尋可以滿足客戶需求價格的供應商。而國外的客戶要進入大陸採購產品時，因為對語言的隔閡、文化的不適應、環境的陌生、距離的遙遠，或是在規模經濟上覺得上不值得投入，所以難以直接接觸，通常也會優先選擇已有相當聲譽的台灣貿易商當合作夥伴。但是如果因為時間久了，國外客戶也會找出一套適應模式時，這時台灣貿易商的中介地位也是會不容易維持

的。

網絡的基本要素包括：節點、連帶，以及其所構成的網絡結構（張笠雲、譚康榮，1999）。Burt（1992）的結構洞（structural holes）理論就指出，即便是在密集的網絡中，仍然有某些的網絡成員之間沒有直接的聯繫、沒有直接的資訊交流，此一情形使得他人有機會利用兩造的資訊中介（mediate）而獲利。Aldrich（1999）將位居網絡中介地位的廠商稱為仲介者（broker），其定義為「促成兩個或數個不直接有關係的人接觸者」。貿易商就是居於客戶群與生產族群兩端的網絡居間者，利用所掌握的資訊流以及商業機會，進而加以操控雙方群體而獲得中介利益。Ellis（2003）也認為貿易商是透過其社會網絡尋找顧客，透過連接不同的社會網絡，能讓貿易商掌握機會，賺取利潤。而貿易商的關係包含了上游的供應商與下游的客戶，因為雙方資訊的不透明，或是語言、文化的不同，使貿易商得以經由溝通的服務促成交易的達成。

參、小結

不管是交易成本理論或是網絡關係理論，都能使貿易商取得居中的地位。交易成本理論，透過貿易商可以使交易成本降低；貿易商透過互賴、支援、平等、互惠的網絡關係串起網絡兩端原本互不相通的連結。不過另一方面因為現在科技的進步使得資訊的流通比以前更快速更廣泛地流通，買賣雙方的接觸已經不再是那麼困難時貿易商的中介地位便難以維持。而且隨著全球化的競爭，貿易服務業在這股無可以抵擋的洪流之中正悄悄的陷入完全競爭的情況下，成為只剩下正常利潤的辛苦產業（蔡孟哲，2006）。

資訊的發達是最大的致命傷，「去中間化」的現象讓貿易商的中介地位受到挑戰。但是光因為資訊發達使得貿易商上下游兩端直接交易的機會大增就會危害貿易商中介地位的看法也未免悲觀。以水五金產業為例，國外品牌大廠大都是以OEM模式採購零組件。OEM模式的產品尺寸要求嚴格，品質必須嚴密管制。近年來這

類型的訂單又都趨向少量多樣，直接交易可能會使得採購的成本增加，所以還是會採用間接交易模式，貿易商的地位仍然可以維持。

台灣水五金外銷的貿易商多為專業貿易商，本身具備的能力已經是供應商比較難以取代的，反倒要注意的是如何在競爭激烈的環境中創造出差異化的策略，取得競爭的優勢。因為專業的貿易商要面對的不止是供應商的直接貿易，還有同行間的激烈拼鬥，更不可忽視的是國外品牌大廠所附屬的集團採購中心（IPO）。著名的如 MASCO、American Standard、Moen 等等集團公司都在中國大陸設置直接採購辦事處，貿易商如要介入這些採購系統除非能突顯出特別的特質，否則實在很困難。所以只要規模夠大，直接採購的成本相對較低的話也不依定需要貿易商的居中協調。

知名網路部落客作家 Aya (2008) 是位具有 20 年以上國際貿易工作的資深者，在其著作《國際貿易輕鬆學》中她認為貿易商對於中介地位日漸消失的危機歸納出以下幾點對策整理如下，或許可以提供企業界可能的策略方向：

1. 建立自有品牌。
2. 與供應商建立策略聯盟。
3. 建立專注、獨特性與無可取代的地位。
4. 強化服務內容，提高附加價值。
5. 利用資金優勢，取得最佳交易條件。
6. 經常參展，與市場保持脈動。

第四節 競爭優勢

競爭優勢來自於企業對於競爭策略的定位與取捨，然後加以強化價值活動。因為競爭策略彼此之間有可能是相互衝突的，會消滅或是減弱競爭策略所創造的價值。事實上也沒有企業因為採用了所有的策略方法而獲致良好成效的。

競爭策略的劃分，各學者所採取的觀點不同而有所差異。本研究旨在探討貿

易商的價值創造，適合以事業層級策略為主軸。因為事業層級策略一般指的就是策略定位與競爭策略（方至民，2010）。本節將探討競爭策略之定位與策略類型，並針對本研究採用之構面做一探討。

壹、策略定位

策略定位（strategic positioning）顧名思義就是企業的某個「產品－市場」事業部門在市場上相對於其他競爭對手所處的位置。Porter（1996）認為，策略定位優先於營運活動，強調一般營運活動的改善不是策略，而是能夠建構出獨特的定位上。他並且具體提出策略地位的三個面向：產品／服務特性與範疇（variety）、顧客的需求（needs）、顧客群與接觸顧客的方式（access）（圖 2-2）。

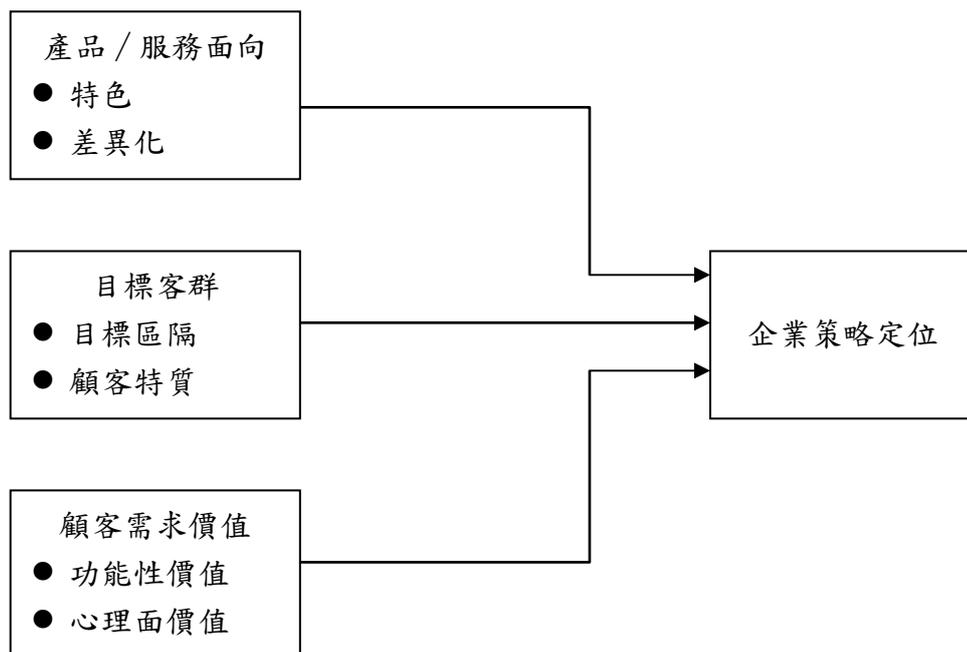


圖 2-2 企業進行策略定位之構面與途徑

資料來源：方至民（2010），《策略管理》（二版），頁 157。

吳思華（2000）認為，企業透過經營策略的決定，對未來之發展產生主導功能，對企業營運的每一個環節都會產生實質的影響，因此企業經營策略的意義可

以從許多不同的構面來觀察與描述。Hofer & Schendel (1978) 以層級模式 (hierarchical model) 為觀點，將策略區分為三種主要的策略類型：

1. 企業策略 (corporate strategy)：著重「企業應進入何種產業競爭的決策」。
2. 事業策略 (business strategy)：著重在「既定的產業內，以何種方式競爭」。
3. 功能性策略 (functional strategy)：著重在「促進競爭優勢使資源生產力的最大化」。

較有系統的競爭策略分析則是 Porter (1980)：企業的競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地位所採取的攻擊性或防禦性行動，首先從產業結構的角度，提出影響企業獲利及主導整個產業競爭力的五種競爭壓力。此五力即為：

1. 產業內既存對手的競爭。
2. 供應商的談判力。
3. 買主 (顧客) 的談判力。
4. 新加入者之威脅。
5. 替代品或服務之威脅。

Porter (1980) 認為，上述五種競爭壓力主導了整個產業的競爭環境，而廠商應在評估此五種力量與檢視本身的優點後，以採取適當的競爭策略，獲得競爭的優勢。他將競爭策略描述成：採取守勢或是攻勢，在產業內創造一個足以禦敵的地位，成功的對付五大作用力，並使廠商獲得優異的投資報酬。他以廠商取得或維持競爭優勢的方式為構面發展出差異化、成本領導與集中焦點等三種一般性策略 (Generic Competitive Strategy)，可以協助廠商降低這五種競爭力的威脅：

1. 成本領導策略 (Cost Leadership)：

成本領導策略指的是根據在業界所累積的最大經驗值，控制成本低於競爭對手的策略。通常要達到成本領導策略必須要有規模經濟以及有效率的供應鏈配合來降低成本。當然還可以配合獨特的知識與技術和外部合作關係如策略聯盟等來將低成本。適合市佔率最高或是大集團的廠商才有能力採行此種策略，因為產品同質性相當高，使得顧客在選購該項產品實惠

將售價是為最重要的因素。雖然企業的運作成本明顯低於競爭對手，但是品質、服務等不至於偏廢。例如美國的 Wal-Mart 量販店和西南航空採行低價路線滿足價格敏感度高的消費者。不過 Porter 也強調市場佔有率和企業利潤間並不存在單一的關係，他在《波特看日本競爭力》(Can Japan Compete?) 一書中指出，規模不是形成競爭的優勢的充分條件，唯一能獲得高利潤的途徑只有目標集中或是差異化策略 (林煥呈，2009)。後續也有許多人引用此競爭策略時，都是忽略掉原本 Porter 所說的以規模經濟當條件創造價格的市場領導地位，而只採低成本競爭優勢的概念，因為以其他的策略行為同樣能有低成本的效果，但企業本身卻未必是具備規模經濟。

2. 差異化策略 (Differentiation)：

企業藉由產品特色的改變，引起顧客不同的認知，讓顧客不只購買公司的產品，經由購買開始了公司與顧客之間的連結，建立良好關係。若是產品的銷售地點有助於顧客購買的便利性，產品即有差異化的優勢產生。運用公司原有的產品，加以重新組合排列，給予顧客一次購買的優惠價格，便是服務的差異性，亦可以與異業結合，共組策略聯盟，發揮綜效，讓顧客認知其產品的獨特性。因此，企業會投資大量的廣告及促銷費用，增加其信譽，信譽具有極大的產品差異效果。企業顯示其差異處只是為了提升產品的價值，故企業加強對通路的掌控、對顧客的服務，以持續創造產品品質差異化的特性。

3. 集中策略 (Focus)：

可分為成本集中與差異化集中等策略，主要針對特定的目標市場、產品類型或地理區域，採用差異化或成本領導的策略，來滿足特定顧客的需求。集中焦點的結果，廠商也許能建立差異性以降低成本，甚至兩者兼得。

上述三種一般性策略可以被視為在特定的策略定位下，企業所採行與建構的競爭策略與優勢。上述整個策略定位與競爭優勢的執行必須落實到企業內部的活

動，也就是每天可以觀察得到的營運活動上，稱之為價值活動（Porter，1985）。Porter（1985）提出價值活動（value activity）與價值鏈（value chain）的觀念（圖 2-3）。價值鏈顯示一個企業從原料開始到生產出產品後運送到客戶手中的整個營運流程，包含了主要活動與輔助活動。價值活動是構成競爭優勢所需要的許多獨立基礎，每種活動的表現加上其經濟效益就決定了企業的相對成本地位。而這些價值活動的表現，也會決定企業滿足客戶需要的程度，並因而形成差異化。如果把價值活動的成本仔細分析並找出可以降低成本的方法，就會形成成本領導。

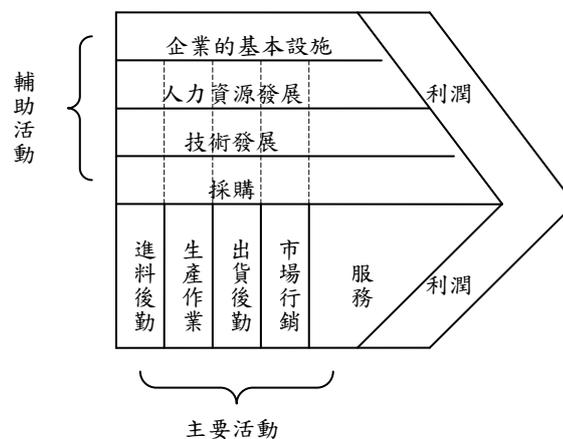


圖 2-3 價值鏈

資料來源：李明軒、邱如美等譯（1999），Porter（1985）著，《競爭優勢》。

貳、競爭策略的型態

日本學者大前研一（1984）認為競爭策略是「以策略優勢為思考中心所發展的策略」，提出四種策略型態（表 2-2）：

1. 關鍵成功因素策略：確定產業之「關鍵成功因素」，然後把公司資源及終於可以取得競爭優勢的特定領域中。
2. 相對優勢策略：利用公司和對手之間競爭條件的差異，以得到相對的優勢。
3. 主動攻擊策略：若主要的競爭對手已經在一個停滯、緩慢成長的行業中有穩固的基礎時，乃主動攻擊、破壞競爭對手所依據的成功關鍵因素。

4. 自由度策略：係藉發展創新、研發活動，包括開闢新市場和發展新產品而取得競爭優勢。

表 2-2 大前研一的四種基本策略

	現有產品	創新產品
正面競爭	關鍵成功因素策略	主動攻擊策略
非正面競爭	相對優勢策略	自由度策略

資料來源：Kenichi Ohmae（1987），The Mind of the Strategy – The art of Japanese Business, pp.91-136.

Maidique & Patch（1982）以「新產品進入市場」和「新技術的使用時機」為構面加以區分：

1. 市場先占者策略（first to market）：領先採用新技術，並不斷的將最先進的技術應用於產品之上，率先進入新市場已獲取先占優勢及市場佔有率，但也必須承受著高度的風險。
2. 快速跟隨者策略（fast follower）：積極吸取市場先占者的經驗後，發展成更為成熟的技術，運用強勢的行銷手法切入市場以獲取優勢與市場佔有率，同時也避免了部份市場先占者所承受的風險。
3. 成本最小化策略（cost minimize）：重視嚴密的成本控制，競爭優勢的來源為企業是產業中生產成本最低的。
4. 專門策略（specialist）：注重特定的市場區隔及顧客群，並以產品品質差異化或最低的成本來尋找利基市場並獲取競爭優勢。

司徒達賢（2001）將策略分為網絡定位策略、總體策略及事業策略，其中事業策略是強調各事業單位在各自產業領域中的生存、競爭與發展之道，如何整合資源、創造價值以滿足客戶，是事業策略關心的重點。他將廠商事業的策略型態

分為以下六個構面：

- 一、產品線的廣度與特色：競爭優勢是因製程中所創造的品質特色或成本。
- 二、目標市場之區隔方式與選擇：對交易對象或合作對象之掌握。
- 三、垂直整合程度之取決：自行提供不假外求或利用外包。
- 四、相對規模與規模經濟：成本分擔或經驗曲線。
- 五、地理涵蓋範疇：地理分散或集中等所造成。
- 六、競爭優勢：競爭優勢可分為策略型態和非策略型態所致兩大類，策略型態即包含上述五大型態；非策略型態因素類的競爭優勢則區分如下：
 1. 獨特能力：指廠商所擁有之獨特技術能力、管理能力、設計能力、行銷能力，以及整合各種資源的能力。
 2. 獨占力：所有的價值單元都可能因為某種程度的資源獨占，而造成整體經營上的競爭優勢。
 3. 時機：許多獨占力的來源其實是時機，及時掌握時機，並隨時機的變化而調整競爭優勢的重點，是一項策略要素。
 4. 財力：以雄厚的財力為基礎，許多競爭優勢都是可以買來的，但財力必須和其他競爭優勢相結合，才會真正長久的留在組織中。
 5. 綜效：綜效可形成一事業的競爭優勢，如共同採購上的經濟規模、通路綜效、客戶綜效…等。
 6. 關係：關係必須和獨特能力等相輔相成才易達成長久的競爭優勢。
 7. 資訊科技的運用：資訊科技會對許多其他價值單元影響的策略要素。

叁、競爭優勢的來源

策略定位是策略制定的核心，企業在構思好策略定位後，必須有賴選擇和正確地執行適當的競爭策略（通常是數個競爭策略），投入關鍵性的資源和能力獲取持續性的競爭優勢，才得以實現策略定位（圖 2-4）。

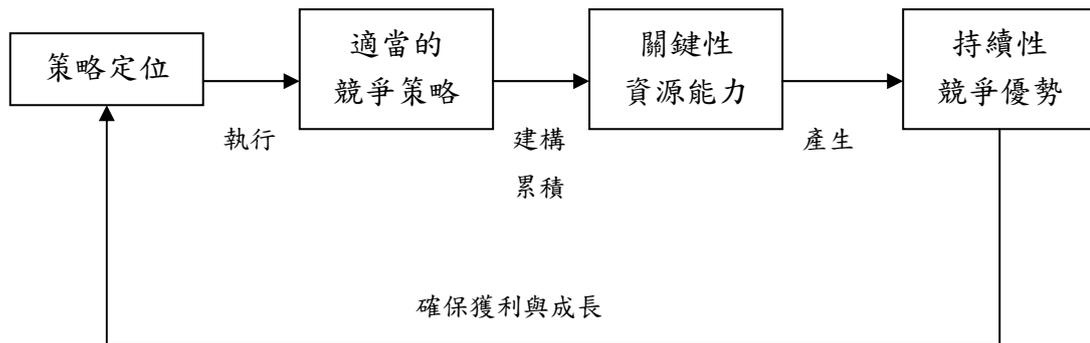


圖 2-4 策略定位、競爭策略、能力與競爭優勢的關係

資料來源：方至民（2010），《策略管理》（二版），頁 165。

各種優勢必須落實到價值活動當中，才得以完整實現企業策略定位之價值。

以下是 企業取得競爭優勢的來源如下（方至民，2010）：

一、低成本優勢：當企業生產或營運成本比競爭對手低時，企業便有機會以更低的價格吸引顧客而獲得競爭優勢。企業可透過以下方式建立低成本優勢：

1. 低成本的經營模式 必須去思考如何建立價值活動，以全面支持低成本價值。包括刪除不必要的活動，以更具有效率方式執行某些活動，或是在活動之間創造有效率的連結，以降低成本。
2. 建立專業化優勢 專業化是專注在少數的價值活動，以及專注在特定的產品線／服務，兩種可以擇一執行或是併行。採取專業化的經營模式，可能產生的第一種成本優勢是規模經濟。專業化的第二項成本優勢，是發揮再經驗與知識的累積效果。
3. 規模經濟 指的是企業因營運規模擴大所伴隨而來的效率提升，而最後反映在單位成本的降低。規模可以為企業帶來上述之優勢，但是當規模過大時，亦會產生許多管理上的問題而削弱上述優勢之正向影響。

4. 學習曲線 指從事某一項工作的經驗累積，可以降低所需投入的成本。如圖 2-5(A)的情況是指經驗的累積快速，可能是比較容易學習或是從他處移轉的經驗模仿或是複製，代表進入門檻較低。圖 2-5(B)則是指企業需要經過一段摸索期，待突破經驗瓶頸後便會開始快速降低成本，這麼長的學習時間代表著進入門檻也比較高。

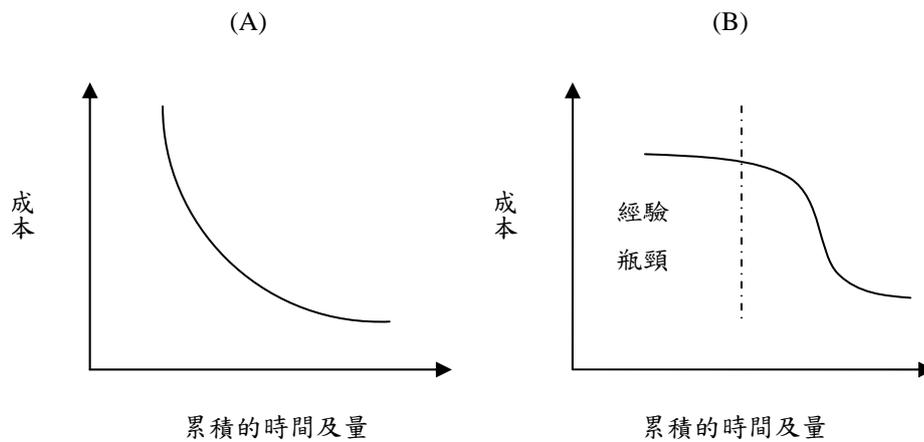


圖 2-5 經驗曲線圖

資料來源：方至民（2010），《策略管理》（二版），頁 195。

5. 產品或是服務重新改變 想要快速取得競爭優勢有兩個方法可以達到目的，但是缺點是可能無法形成持續性的優勢：(1) 使用更低成本的投入要素；(2) 簡化或重新設計。
6. 外包策略 企業將部分企業活動的執行交由外界更有效率、更優勢的廠商代替執行，可以因而降低成本取得競爭優勢。缺點是也有可能引來同業模仿，最後變成同質競爭的紅海戰場。

二、差異化優勢：企業所提供的產品與服務與其他競爭者是有差的別的，因此差異為顧客所認知且被認為是有價值的，會進一步產生偏好而獲得競爭優勢。重要的是必須建立持續性的優勢，為競爭者所難以模仿。以下是可以

取得差異化優勢的幾個面向：

1. 優越設計能力 優秀的產品設計可以創造出獨特的差異性，讓消費者加深其印象。從產品的「外觀」、「質感」、「重視顧客體驗」、「使用的情境和氛圍」都是設計上可以考慮的要素。
2. 產品或服務某些屬性的差異化 前面所述的產品或是服務重新改變是指成本的降低，這裡所講的是針對顧客的需求創造出價值而為產品或是服務所做的改變。這兩種目的的改變都必須注意優勢的持續性，企業必須不斷注意加入差異性的元素保持優勢的領先。比如 85 度 C 咖啡賣的小蛋糕種類非常多，他們隨時統計各項單品的銷售情況並且不斷開發新口味產品以替換那些銷售量下滑的產品，也會因應各種節日推出應景主題的糕點。
3. 卓越技術導致獨特的產品與服務 最常見的就是專利優勢，以獨特的技術開發新製程或是新產品，再以申請專利保護的方式維持獨特性。
4. 優異的品質 有句廣告詞說：「大家都在爭第二，因為第一已經確立了」，就是要告訴大家說他的產品是品質第一的，可見好的品質是最好的推銷員。
5. 獨特的創新 創新代表差異，提出不一樣的見解、使用方式、功能、感受…等，可分為漸進式的創新和跳躍式的創新。
6. 其他更多的差異化還有許多，因為「創新」也會讓差異化與時俱進，創造出更多的差異化模式。

三、焦點集中優勢：企業可將其策略重心與資源於某一特定之顧客群、產品線或是地區市場而獲得的競爭優勢。以下四種途徑可以取得焦點集中策略之優勢來源：

1. 清楚的市場定位 集中焦點策略最大的優勢就在於清楚的市場地位，專精於某個市場區隔通常會給人正面的印象。例如專營日本市場的旅行社、走低價路線的美國西南航空…等。

2. 避開強大競爭對手之威脅 中小企業實在很難在市場上與大企業一較高低，應該避開其風芒轉從其他市場經營。例如宏碁 Acer 品牌就是採鄉村包圍城市的做法，避開筆電龍頭群聚的美國市場，最後終於樹立起自己的品牌。
3. 集中策略性資源的使用效能 集中資源可以更有效率的開創新局，站穩利基後才有後續成長的機會。
4. 知識與經驗的累積 知識和經驗的累積可以縮短學習曲線，也可以提高貿易障礙門檻。另一方面可以更專精於某種經營模式或是技術層次，達到差異化的效用。

四、創新與首動者優勢：企業在所處產業中，率先推出一項新產品或採取一項與以往產業規範不同的行動，而獲得的競爭優勢。但是創新者最大的威脅是模仿者不只可能省掉昂貴的研發費用，還可能站在創新首動者的基礎上，進行風險低、投資相對少的漸進式研發，而使產品功能、品質及價格都比原創產品或經營模式更好、更具競爭力。創新者可以採用以下之法鎖住（lock in）創新與先佔的優勢：

1. 使競爭者難以模仿的定位
2. 迅速掌握顧客反應及進一步的需求
3. 先佔顧客心目中的印象與市場資源
4. 持續投資創新與改良產品
5. 尋求結盟支援

五、品牌權益優勢：品牌權益（brand equity）就是企業因為建立一種與品牌名稱及商標連結在一起的資產，進而會提高顧客購買產品／服務時的價值而獲得的競爭優勢。由於品牌建立對於企業競爭優勢的影響日趨重要，因此本研究將於後續的文獻探討中再特別提出詳細說明討論。

六、顧客價值優勢：企業的策略，所做所為完全是以顧客需求為核心，帶給顧客全面性、獨特性及長期性的服務，徹底地提升顧客的價值以做為競爭優

勢的來源。有兩個關鍵面向可以提升顧客價值：

1. 整合性的服務優勢 企業除了提供優質產品或是服務給顧客以外，如尚能提供使用過成或是使用之後的利益跟滿足，這就是整合性的服務，亦稱之為「全方位的解決方案」(total solution)。例如貿易商可以提供客戶一次購足的能力，將低客戶的採購成本，也可以提供完整的售後服務，滿足顧客零風險的需求。
2. 回應效能優勢：Kumar (2004) 認為，企業必須很快地看到解決顧客問題的新機會，並透過靈活、彈性的組織架構、流程去開發新機會，並降低交易成本。快速滿足顧客的特殊需求，讓顧客滿意服務就是建立了回應效能。可以從兩項企業的管理能力來評量回應效能的優勢：
 - (1) 顧客關係管理 企業利用各種方法收集與分析顧客的消費習性、偏好程度與消費能力…等。透過顧客關係管理 (customer relationship management, CRM) 可以用更多元的方式與顧客建立更全面性的、更長期的關係，並且利用這層關係來找出商業機會，創造企業更高的價值。例如快遞業者的查詢服務，可以立即知道運送的進度，進而達到拉近業者與顧客的距離。
 - (2) 供應鏈效能 要快速回應顧客的服務需求，建構一條上下游緊密配合的供應鏈是必須且重要的。高效能的供應鏈體系管理其核心關鍵是加速資訊流的處理，從確認訂單、下料、進料、生產、驗貨、出貨等流程之間需要龐大的資訊交流。現今顧客需求趨勢是少量多樣、快速交貨以及獨特創新的需求等，要滿足如此多元的服務，必須從供應鏈體系改善所有流程，重新檢討如何簡化流程、如何整合資源。

七、非成本的規模優勢：隨著企業規模逐漸成長，也會衍生出許多優勢而強化企業之競爭地位。所以我們可以看到許多企業仍將營收成長率當成是一個重要的績效指標，而不僅僅是獲利率。以下是由規模衍生而來的非成本優

勢：

1. 知名度 企業規模越大，伴隨而來的就是知名度的優勢，對於品牌商而言，建立規模組織其所帶來的附加價值就是可以為品牌加分。
2. 隱含較高的議價能力、獲取較佳的交易條件 事業規模越大越有籌碼可以在談判過程取得優勢，就是所謂的買方市場，具有價格的決定影響力及較佳交易條件的主動權力。
3. 較高的策略彈性 事業規模越大，可用的資源越多，自然可以採行的策略提案也就更多。善用龐大資源加以整合利用，可以取得更好的競爭優勢。
4. 較佳的服務能力 事業規模大的企業可以善用事業資源提供顧客更好的服務，建立便利的服務銷售據點、整合供應鏈的快速回應需求等。

前面文獻探討中有提到品牌的權益價值也是競爭優勢的來源之一，品牌（品牌）是產品的一部分，對企業而言，擁有知名的強勢品牌非常重要。知名的強勢品牌除了可以提升企業的競爭力外，還可以提高競爭者進入市場的障礙（張國雄，2007）。學者 David Aaker（1995）將品牌權益定義為一種品牌的名稱和符號（商標）連結在一起所產生的品牌資產（brand assets）和品牌負債（brand liabilities），可以提高或是降低產品或是服務帶給顧客的價值。也就是說當企業要想提高品牌權益時就是必須想辦法提高品牌資產，或是降低品牌負債。品牌權益帶給消費者或是企業的差異化優勢為（張國雄，2007；方至民，2010）：

1. 提供消費者產品訊息，讓消費者易於辨識。
2. 對消費者比較有保障。
3. 吸引消費者重複購買。
4. 形象上的優勢。
5. 與競爭對手形成差異化，形成進入障礙。

6. 進行品牌延伸策略。

Aaker (1991) 認為品牌價值可以由品牌權益來評估，而決定品牌權益的因素有下列四項：

1. 品牌知名度 消費行為研究指出，顧客傾向購買熟悉的品牌。想到甚麼產品，腦海中立刻浮現該品牌，這就是該品牌有了知名度的優勢。擁有品牌知名度，在行銷上是可以擁有比較好的優勢。
2. 品質認知 通常品質程度跟品牌是會讓消費者聯結在一起的，消費者會根據使用經驗、資訊傳播等來評斷品質的程度。
3. 品牌聯想 消費者會對品牌產生延伸性的聯想，如高級進口車就想到雙 B 轎車；看到麥當勞就想到兒童的歡樂笑臉。
4. 品牌忠誠度 消費者會重複購買同一品牌的產品，即使遇到低價促銷或是其他競爭品牌也不大輕易轉換。主要原因可能是情感偏好、習慣性、滿意性以及考量轉換成本等。現在網路族群盛行揪團行為，網友可以為自己偏好的某種品牌或是產品集結各地有相同偏好的人一起分享心得，形成一種品牌的認同感。

宏碁集團創辦人施振榮先生在 1992 年宏碁第一次改造時提出「微笑曲線」的理論時指出台灣的產業應該要走出低獲利的組裝和製造端的經營模式而往更高附加價值的曲線兩端發展，也就是品牌、服務和專利、技術（圖 2-6）。品牌是一個名稱（name）、字眼（term）、符號（symbol）、設計（design）或以上之組合（combination），可以用來辨別廠商所出售的產品，並與競爭者之產品有所區別（張國雄，2007）。傳統產業一向以代工業務為重，所以具備良好的製造與技術能力。優異的技術與製造能力是經營代工業務廠商轉型發展自有品牌的必要條件（涂家培，2007）。台灣的水五金產業擁有豐富的生產經驗，製造技術也相當進步。施振榮先生（2010）也相當鼓勵中小企業能夠發展自創品牌（Original Brand Manufacture，OBM），在一次媒體的訪談當中他提到：「台灣中小企業應該要找出

或是創造一個有效的品牌，屬於目標市場的認知品牌，只要做那個生意是有利可圖的，再小都沒有關係」(哈佛商業評論，52期：25頁)。

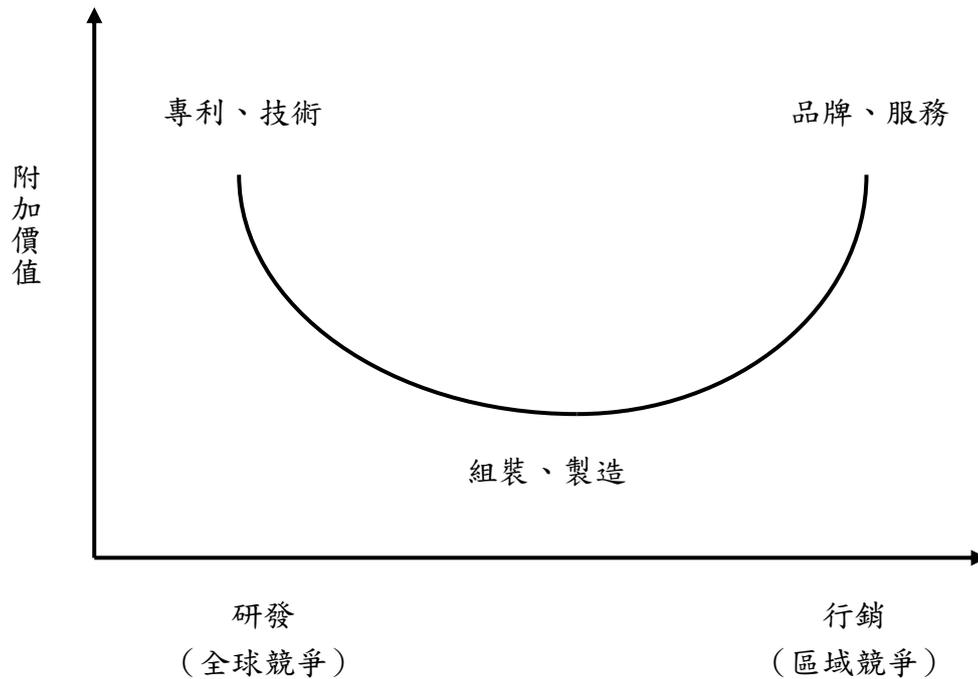


圖 2-6 微笑曲線圖

資料來源：施振榮、林文玲 (2004)，*再造宏碁：開創、成長與挑戰*，天下文化。

台灣知名的手工具品牌 Jonnesway 的重威企業有限公司廖永源總經理於 2011 年 4 月 28 日在東海大學國際貿易學系的「國際管理專題系列」課程上發表專題演講。講題是：「重威 (Jonnesway) 以品牌贏價值，躍升國際舞台」，廖總經理以貿易商的身分跨足國際通路事業、建立品牌的經驗與心路歷程分享與本研究主題具有相當的啟發，所以將其相關演講內容整理後節錄如下：

- 廖總經理首先說明建立品牌的動機是為了尋找貿易商的中介地位與價值，他認為品牌是可以永續經營的，可以一代傳一代，越經營到後面越可以享受品牌所帶來的好處跟甜美的果實。
- 面對台灣的廠商削價競爭，應該要從品牌的經營做起，參展是很重要的關

鍵，說明產品的行銷策略、售後服務、新產品的發表，與經銷商的關係是一輩子的，產品還要不斷創新，才能使品牌維持。

- 強調品牌優勢與品牌價值是重要的發展策略，為了對品牌經銷商做品牌訓練，成立教育服務中心，使經銷商更了解產品、宣導品牌策略及品牌文化，落實客戶服務理念，注重品質和關懷客戶。並且舉辦全球經銷商會議，分享各國成功的經銷經驗。鼓勵經銷商成立客戶服務中心，建立顧客的品牌忠誠度。
- 了解各國的文化與經營策略，把目標市場定下來，產品的規劃與價格政策也是很重要的一環，而品牌經營-全球經銷網路，建立綿密的營銷管道，是永續經營的品牌與行銷策略。
- 了解客戶定位很重要，強調要選定客戶跟目標市場，避開已開發國家，建議採「鄉村包圍城市」的策略，小市場贏，大市場就能贏。
- 用台灣的產業優勢來做品牌，成熟研發產業結構、專業制度及管理人才普及，MIT 價值已經提升，被全球消費者所認同。所以要說這就是台灣做的，要把 MIT 這個品牌形象改變，就必須對產品有信心。
- 了解台灣的文化是重要的，因為產品是來自台灣，必須要讓外國的經銷商認同台灣文化，由日常生活了解台灣的不同分享給客戶。文化可以創造品牌形象、意涵，這是認同品牌很重要的關鍵。
- 最後他認為經營品牌的心法是：
 - 不能只求量而不求質
 - 不能只管生產而不管市場
 - 不能只有短視而沒有宏觀
 - 不能只追求今天的近利而忽略明日的布局

重威企業以 20 年的時間追求品牌價值的建立，其辛苦與執著的精神才能換來今日的成功。事實上就在這場演講的前一天晚上，Jonnesway 才剛剛熱烈開香檳慶

祝簽下全球第 102 家的經銷商。

小結

Hamel (1994) 的核心競爭力理論提到「提高附加價值的能力」、「與競爭者產生差異化的能力」以及「進入市場的能力」是企業保有競爭力的競爭優勢。的確，保有持續性的競爭優勢是企業永久要追求的目標，企業應該要建構有效的策略規劃、執行能力。

策略定位是策略制定的核心，企業在構思好策略定位後有賴正確地執行適當的競爭策略才能獲取競爭優勢，這樣策略定位才有意義。然後各種策略優勢都應該落實到各價值活動中，這才能體現出策略定位的價值出來。

策略的制定不在多也不在廣，應該要按照各企業的體質、執行力與目標而決定之，否則未蒙其利而先受其害。有些策略有互斥性並不能一起使用，有些策略有相乘性可以創造更高的附加價值。企業面對許多策略選項時要懂的取捨，所以必須先做好分析的工作。分析企業的競爭強度之後就能清楚的知道哪裡該補強、哪裡減弱。企業結構體質改變後，自然就會有競爭力了。

1980 年代被喻為當代策略經營之父的 Michael E. Porter 提出《競爭策略》的著作，開創了管理策略以競爭為主軸的先河。這麼多年來許多企業的經營者都將之奉為圭臬，策略的重點都放在如何打擊對手、如何提升市占率、如何阻止新進入者和控制供應商。甚至有的企業在追求市佔率的過程中犧牲了正常利潤，還有的思維模式是放在如何消滅競爭對手上。吳思華 (2000) 認為，競爭固然是策略的本質，但是企業只是一個經濟組織，它存在於社會上的正當性來源，是因為其能夠有效組合資源、創造價值，以滿足社會的需求。因此，企業真正能夠戰勝競爭對手是它創造了新的價值。不能滿足顧客需求的競爭，短期或許可能取得獨占地位，但終將會被其他更有價值的替代品所取代。

第五節 研究觀念架構

根據本研究之研究目的與上述文獻探討發現，夥伴關係的維持、中介地位的維持和競爭優勢具有使貿易商創造價值的能力。夥伴關係的維持可以與貿易商的競爭優勢互補；貿易商的中介地位與夥伴關係可以互相維持；競爭優勢可以強化中介地位維持的能力，中介地位的維持也可以強化競爭優勢。所以理論上這三個構面可以彼此交互影響，因而形成本研究初步之觀念性研究架構（圖 2-7）。

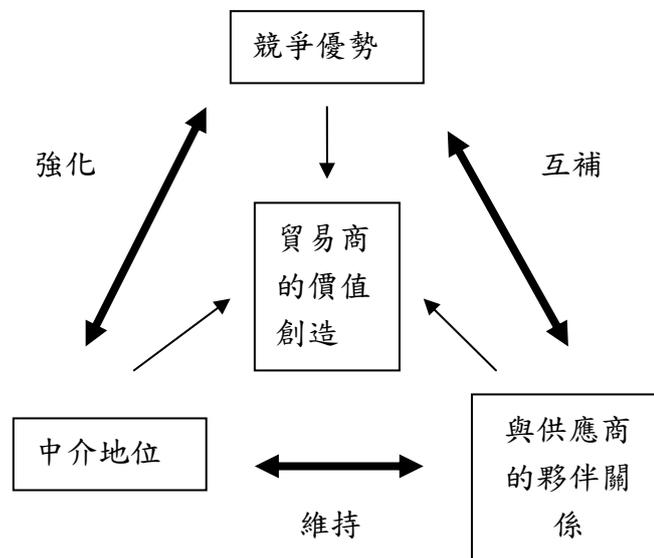


圖 2-7 觀念性研究架構

第三章 研究設計

第一節 研究方法

Ghauri and Gronhaug (2003) 認為研究方法是對於資料進行有系統的、聚焦的、有順序的整理與歸納。藉由資料的收集以及研究流程的確立，研究人員得以在眾多的資料中進行分析並對於研究主題且提出結論與建議。

研究方法的種類很多，如個案研究法、實證研究法、彙總研究法、模式推導法、系統展示法以及調查研究法。其中 Eisenhardt (1989) 定義個案研究是一種研究策略，著重在瞭解釋存在於單一環境背景 (setting) 的動態性。而 Yin (1984) 認為個案研究是一種實驗性的研究，不限於分析單一個案，也不一定是屬於定性研究；它有可能是包含質化的或量化的資料，也有可能是多個個案的。

所以個案研究方法可以說是一種研究策略而不是一種資料蒐集，它的重點是在於分析現實研究系絡中的已存的現象，而往往在研究的同時會同時觸及到研究現象本身及背景系絡之互動，因此多採用一個或多個個案的方式加以探討，至於其背後之研究哲學亦是隨著研究的目的及研究的類型而定，並不一定是質化或是量化的研究，其所使用的資料蒐集方法亦有可能是質化的或量化的，更有可能是使用多元的資料蒐集方法，以期得較強的推論證據 (黃延聰，2008)。

另外從研究的類型來討論，個案研究可以區分為探索性研究、描述性 (descriptive) 研究、及解釋性 (explanatory) 研究，探索性個案研究之目的在於探討個案現象之可能的問題或假設，描述性個案研究是在完全的描述個案中所發現的現象，而解釋性個案研究之目的在於資料中的因果關係 (Yin, 1993)。

由於個案研究法較適合探討如何 (how) 及為何 (why) 等類型之研究問題 (Yin, 1984)，依據本研究目的及問題，旨在探討水五金外銷產業中的貿易商中介地位和關係的如何 (how) 維持、如何創造競爭優勢以及探討什麼 (what) 是貿易商創造價值的條件，所以適合採用個案研究法。

第二節 研究對象選擇方法

Yin (1984) 指出個案研究設計有四個類型 (表 3-1)。型一與型二是以單一個案的型態，作為設計的對象，採用單一個案設計的原因，是因為該個案可以提供測試目前理論的情境、個案極度特殊不常發生、個案具啟示性等。但型一是將個案整體視為一個分析單位，而型二是研究個案的分析單位是個案內的次級單位，而具多個分析單位。型三與型四是以多個個案做為分析的對象，但型三是將個案整體視為一個分析單位，而型四是研究個案的分析單位是個案內的次級單位，而具多個分析單位。

表 3-1 個案研究設計的基本類型

	單一個案設計	多個案設計
整體性 (單一分析單位)	型一	型三
嵌入性 (多個分析單位)	型二	型四

資料來源：Yin (1984 : pp. 46)

多個案的研究設計其背後的研究方法的哲學觀點是與單一個案的設計相同，但其間的差別如同實驗設計法般，只是作了一個實驗或多個實驗的問題。此種重覆 (replicate) 多個個案研究的邏輯與一般統計抽樣邏輯並不相同。事實上多一個案加以研究可以檢證先前個案研究的結論，如同再進行一次實驗的情境，是為了精鍊研究結論，直到理論飽合 (theoretical saturation)，一般多個案的數目在於四到十個之前 (Eisenhardt, 1989)，過多浪費研究資源邊際貢獻有限，過少則無法有效檢證理論 (黃延聰, 2008)。

Eisenhardt (1989) 認為個案研究在選擇個案時，應考慮兩個因素：一為特定母體 (specified population)，意即應限定個案外部條件的變異程度以形成外部效度

(external validity)；二為應以理論而非隨機方式來選取個案，也就是應將集中努力在理論上有用之個案，意即在研究的問題上可以重複或發展出新的理論概念。本研究所欲探討的貿易商係以水五金外銷產業為限，不同的貿易商也可能會有不同的策略做法。而從供應商的角度來看，他們期望的貿易商功能角色也是提供貿易商制定策略的重大參考。而且從另一個角度來看，供應商的競爭優勢其實也就是貿易商的競爭優勢。所以本研究在探討貿易商如何創造價值時，從夥伴關係和中介代理的角度來看，供應商所具備的策略優勢正可以提供不同思維模式。因此制定本研究的母體是水五金外銷產業，分析的單位是其次級單位的貿易商及供應商。是故本研究採用上述型四多個案分析策略，而且設定 4 家貿易商和 4 家供應商，期能透過交叉綜合分析達到學理印證的參考價值。

抽樣方式如 Eisenhardt (1989) 認為應該採取理論抽樣 (theoretical sampling)，而 Merriam (1988) 亦認為選擇個案 (抽樣) 可分為機率抽樣與非機率抽樣。非機率抽樣包括發生在資料蒐集之前的立意抽樣 (purposive or purposeful sampling) 及準則基礎抽樣 (criterion-based sampling) 和發生在資料蒐集期間的理論抽樣。而質化研究最常使用的是立意及理論抽樣。本研究的抽樣方法採用立意抽樣法做為研究對象的選擇依據。由於立意抽樣法為非隨機取樣 (nonrandom sampling)，研究者在研究目的的引導下，選取能提供豐富資訊且具代表性的研究對象，參與研究資料的收集工作。所以在研究對象的設定過程中力求普遍性原則，希望涵蓋不同資歷、市場、公司規模等特性。貿易商與供應商代表簡介如表 3-2 和表 3-3，貿易商的部份涵蓋全球各市場、資深與新進、小公司與大貿易商、專業貿易商與兼營製造的貿易商等分別。供應商的部份選擇產業界的領導廠商與公會代表，也有兼具小型工廠與中型企業、第一代創業者與第二代的接手者、間接貿易與直接貿易的供應商等等特色。惟部分受訪單位及受訪者希望採匿名方式，故以英文代號代表部分廠商及受訪者。

表 3-2 受訪貿易商之基本資料一覽表

受訪單位 基本資料	泓懋	S 企業	M 公司	G 公司
成立時間	2007	1988	1980	2005
員工人數	3	30	25	7
主要市場	尚無固定市場	美國、英國、歐洲	美國、中南美	澳洲、英國
主要產品	水龍頭、衛浴零配件、園藝五金	水龍頭、衛浴零配件、OEM 零件	水龍頭、衛浴零配件	水龍頭、衛浴零配件
受訪者	陳泓彰	L 先生	H 先生	X 先生
受訪者職位	董事長	副理	業務	總經理
受訪者年資	11	8	11	20
訪談時間	150 min.	90 min.	100 min.	120 min.
其他投資		大陸深圳設廠 (2003)		
備註	兩岸採購	兩岸採購	兩岸採購	兩岸採購

表 3-3 受訪供應商之基本資料一覽表

受訪單位 基本資料	詮偉	逢威	弘鑫葉	武風
成立時間	1986	1981	1980	1971
員工人數	80	20	10	160
主要市場	北美、歐洲、澳洲	北美、歐洲	澳洲	北美 50%、歐洲 25%、澳洲 6%、東南亞
主要產品	OEM 水五金零配件	浴室配件、OEM 水五金零件	OEM 水五金零配件	OEM 水五金零配件、船舶五金、醫療器材、閥類
受訪者	陳啟鋒	葉賢煌	葉瀟元	陳技正
受訪者職位	副總經理、台灣水五金發展協會總幹事	董事長、台灣水五金發展協會籌備主委、現任理事	總經理	總經理、台灣水五金發展協會理事長
受訪者年資	28	30	10	40
訪談時間	150 min.	160 min.	120 min.	180 min.
其他投資	大陸深圳合資設廠 (2003)	大陸深圳合資設廠 (2003)		越南獨資設廠 (2001)
備註	2008 撤資	2006 撤資	30% 貿易商訂單，70% 直接貿易	

第三節 資料蒐集方式

壹、初級資料

事實上個案研究的資料蒐集需要深入瞭解個案，深入的程度必須能夠宛如是自己身處其中。因此會有許多情境變數是訪談員難以事先預測或是可控制的變項，訪談員必須接受事前的準備與訓練，讓他們能夠了解研究的問題與目的，熟悉訪談的重點與技巧，強化現場資料蒐集的效度等。

在資料蒐集準備工作中，最重要的是要確保研究團隊的成員，對於個案研究訪談的技能能夠熟悉，以及對研究的主題有共同的解釋方式。事實上這也是個案研究成敗的關鍵，因為以往對於個案研究主要的批評在於太過主觀，這是由於個案研究技能許多是屬於內隱（tacit）及做中學（learning by doing）所致，因此研究程序與工具的嚴謹度及研究協定的訂定便成改進個案研究法信度的主要途徑之一（黃延聰，2008）。

本研究遵循Yin（1984）的建議，使用多重資料來源的方式，蒐集關於貿易商可以創造價值的相關途徑資料。在初級資料上，採取實地個案訪談做為資料蒐集方法。Miller and Crabtree（1992）將訪談法分為「非結構式」、「半結構式」及「結構式」訪談。非結構式訪談是以日常生活閒聊式或知性人士與專家訪談式取得內情；半結構式訪談是以訪談大綱來進行訪談，對象可以是個人或團體，訪談時不需要隱藏研究目的。結構式訪談則是有累積分類（pile sort）、排序法（rand order）等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。

針對研究問題，本研究擬定訪談大綱（如附錄一、二），訪談對話時將依據當時情境調整問題次序及問題內容增減。訪談大綱分為兩部分，分為貿易商與供應商。這是因為希望從價值鏈的兩端各自不同角度的觀察為貿易商的價值創造找出更豐富經驗。本次訪談於2011年六月之間進行實地訪談，訪問對象為個案公司的經營者或高層主管。平均訪問一位經理人員的時間包含正式錄音前的訪談說明及錄音後的心得分享等約需兩至三個小時左右。本研究在取得受訪人員的允許之

後，將訪談的內容進行錄音，並轉成逐字稿，以利於後續資料分析。為避免語意上的誤會，文字稿的內容會再與受訪者再一次確認或是修正，以求能得到計正確的信度。

貳、次級資料

個案研究的特點是可以使用多元的資料蒐集方法，最常見的蒐集資料的途徑包括：文件搜尋、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與式觀察、實體產物等（Yin，1984）。而在質化個案研究方面，蒐集資料的方法主要有三：觀察法、訪談法、與文件分析（Merriam，1988；Stake，1995）。

個案分析最重要的是在資料蒐集過程的一些重要原則，若則有效地利用這些原則就可以提高個案研究的信度與效度。這些原則包括：

1. 使用多元的證據來源：也就是說資料的來源可以從兩種以上資料蒐集法而得，而多樣來源的資料分析的結果也會趨向收斂。
2. 建立個案研究資料基礎：是指除了最終的個案成果報告之外，在個案所得或所引用的資料證據能進行有系統的整理與保存，以利於後續研究重複使用。
3. 保持連鎖的引證鏈：在個案研究的過程中能明確地展現「提出研究問題－蒐集資料－做成結論」這種根據問題引用證據而形成結論的連鎖鏈關係（Yin，1984）。

個案研究法的資料蒐集上可以視情況而定之，它可以利用不同的資料蒐集來源、使用不同資料蒐集方法。這樣便可以從不同的角度來解譯研究所關心的變數，也可以視情況針對因資料分析而得之引證先行命題、甚至針對資料蒐集方法進行微調或修正。這樣或許能從中發掘真正有用之資訊或研究變數，最重要的是如能掌握個案分析法之研究邏輯，相信所研究的構念效度便會有所提升。

在本研究的次級資料蒐集中，針對水五金的產業背景、市場概況、及貿易商與供應商的相關文獻等進行次級資料的蒐集，例如聯合知識的新聞資料庫、碩博

士論文、網站資訊、期刊文獻、書籍及相關報章雜誌的相關報導等等。

第四節 資料分析

本研究採取Yin (1984) 之建議，先依照原先理論的命題去組織整個個案研究的資料、設定所欲分析資料的順序及為何如此做的背後理論基礎來進行資料分析與理論建構。

依據本研究架構 (圖2-7) 所示，貿易商的價值創造可由三個構面產生，分別是夥伴關係、中介地位和競爭優勢。這三個構面形成本研究的組織架構，互相呼應並且串連。在文獻收集方面依照此三構面的順序依序建構，首先從貿易商的型態、功能以及其關鍵成功因素開始進行理論的辯證。文獻中說明中介地位的維持與夥伴關係的維持和競爭優勢的創造都可為貿易商創造價值。初級資料內容的收集將訪談內容轉呈逐字稿，然後依照內容標註出與三構面的關係屬性，分別整理列表。在分析訪談資料時再與文獻理論互相對照，穿插串連成整個理論的建構。如果原先預期的理論型態與實證資料相同，這是型態契合 (pattern-matching) (Yin, 1984)，代表支持原先的理論命題。

第四章 水五金外銷產業分析

第一節 台灣水五金產業現況

壹、產業聚落與經營現況

在台灣水五金產業開始萌芽於 1950 年代，發展至今整個水五金產業的產值約達新台幣 600 億元。全台有 45.9% 的水五金工廠集中於彰化縣鹿港地區，也就是俗稱「水龍頭的故鄉」一頂番婆，而且其中約有八成的產值是從這裡產出的（曹景翔、謝富益，2009）。1980 年代全盛時期的廠家超過 800 家，雖然隨著時代變遷及產業外移的影響但是目前仍然聚集著三百多家上、中、下游的廠商構成體系完整的供應鏈。在這地區總共集合了有銅材料供應商、廢料回收商、貿易商、模具廠、鑄造廠、鍛造廠、壓鑄廠、沖壓廠、塑膠射出廠、油封廠、機加工、螺絲廠、拋光廠、電鍍廠、焊接加工、彎管加工、包裝材料、貨運承攬……等，在此形成一個分工體系相當完整的產業聚落（cluster）。這些廠商大小不一，但是多的是小型甚至是微型的企業社。雖然每家規模都不大甚至有許多是家庭式小工廠，但是該產業的上、中、下游供應鏈及加工體系相當完整。

這樣子的分工細膩造就了業者純熟的技術與服務模式，也使得群聚效應（cluster effect）發揮的淋漓盡致。有句話可以很貼切的形容這項產業在這地區的優勢：如果早上將一塊銅廢料從這村子頭丟進去，下午工廠下班時就可以在村子尾端接收到一套品質精良包裝完整的水龍頭！這樣的玩笑話突顯出水五金產業在這地區擁有高密度、高效能、高品質的優勢，這股優勢也吸引許多國際大廠的注目。包括世界前十大品牌的衛浴廠商和歐美各大進口商幾乎都有在台灣下單採購，品牌大廠如 MASCO、American Standard、Hansgrohe、Kohler、TOTO……等，通路商如 Home Depot、Lowe's、ACE、IKEA、B&Q……等。

產業聚落或稱產業群聚是指在某特定領域中，一群在地理上鄰近、有交互關

聯的企業和相關法人機構，並以彼此的共通性和互補性相連結（Porter，1998）。頂番婆的地理區域範圍不大，狹義的定義就是在彰化縣鹿港鎮頂番里；廣義來說卻是遍及鹿港鎮、彰化市、和美鎮、線西鄉、秀水鄉等五鄉鎮市的交會區域，一般民間認知水龍頭生產基地的頂番婆就是以廣義的定義為主。

產業群聚以三種主要形式影響競爭：首先，它增加內部企業或產業的生產力；其次，它增加創新的能力，並因此導致生產力提升；第三，它刺激新企業的成型，進而支援創新並擴大整個產業群聚（Porter，1998）。競爭力取決於運用資源的能力，亦即取決於生產力，進而取決於創新能力。產業轉型意指在經濟全球化沖擊下，原有產業與廠商為求適應所做的創新，創新指創造與運用知識，對產品、組織、組織結構或生產方式做適當的改變（洪啟嘉，2004）。本研究認為水五金的產業群聚具備的競爭優勢為：

1. 因為地理優勢，群聚產業集中在一定範圍的區域內，從業人員流動也在這區域內。從業人員的工作技術不因工作異動而產生中斷，並且從類似的工作中也不斷的累積經驗和知識。不管是專業知識、工作的熟練度等幾乎沒有學習曲線的問題，所以對於提高生產能力具有很大的幫助。
2. 由於垂直分工的產業高度集中，所以整合運用資源的效率非常好。在這裡的技術人員經常有機會彼此交換資訊，對於技術創新有很大的幫助。也對整體產業生產能力的提升有絕對的影響。
3. 因為產業密集的集中，高度競爭壓力下的結果讓產品的創新構想不斷的被激發出來。以 2006 年至 2010 年共五年期間的中華民國專利申請獲准通過關於衛浴五金的申請案就有 787 件（資料來源：中華民國專利資訊檢索系統）。

產業群聚乃一群相關連組織與機構的聚合，其所構成的關係網絡可創造企業創新的環境；就產業群聚所在的地理位置而言，存在著一定的社會文化背景，能否與產業群聚廠商構成一幅完整的社會資本網絡，決定該地區的發展與位於該地區之產業群聚的盛衰（洪啟嘉，2004）。產業群聚萎縮和衰亡的原因可以歸納為兩

種類型：內生的，或源自地方本身；外來的，或因為外部環境持續發展，或中斷發展所造成（Porter，1998）。

1990 年前後台灣有許多產業吹起一股西進風潮，這些產業因為考量較具優勢的人力資源地區所以將產業整個外移。水五金產業因為製程上也是屬於人力資源支出較高的產業，所以當時陸陸續續有許多工廠因此而轉進到中國大陸、越南、印尼、泰國等地發展。這些廠商複製台灣的加工技術與生產管理模式，然後利用比較優惠且充沛的人力資源開創出許多知名企業。比如說是現在已經成為世界最大水龍頭製造廠的成霖、鋅合金壓鑄廠的橋樁、在深圳掛牌上市的海鷗、獨資的 OEM 大廠路達、越南的凱薩衛浴、泰國的勝泰、國內衛浴第一品牌和成……等等。這些廠商外移對於台灣的產業當然有影響，也是成為最強勁的競爭對手。所幸水五金的產業群聚結構並未被破壞，根留台灣的廠商仍然努力維繫產業供應鏈的完整。快速反應環境的變化適時做出調整不但是這產業群聚效應的一種優勢，這也是水五金產業要面臨未來更大挑戰的最佳本錢。水五金的產業群聚優勢這幾年不斷被學界及社會媒體所關注，管理學者 Porter（1990）也推崇產業群聚不但是是一個國家競爭力的表現更是一個先進國的核心價值。因此水五金產業更需要政府單位適時來協助輔導，為未來的升級發展謹慎的規劃可行的政策來推動。

1999 年起經濟部為鼓勵中小企業進行產業技術、產品與服務之創新研究，開始推動「小型企業創新研發計畫」（經濟部 SBIR）。2009 年起直轄市、縣(市)政府也開始辦理「地方產業創新研發推動計畫」（地方型 SBIR）。於是地方特色產業在此計畫之推動下，提升具地方特色產業聚落創新研發之能量，以鼓勵中小企業創新研發之政策得以在地方紮根，頂番婆水五金產業便是這項計畫的輔導重點之一。

Porter（1990）認為政府最適當的角色是，推動並挑戰產業升級，而非提供使產業逃避進步的「協助」。為了推動產業升級所需的創新技術，經濟部工業局與中部辦公室共同推動「地方群聚產業輔導計畫」，2007 年起這兩單位便委由工業技術研究院機械與系統研究所「導入關鍵性共通技術」與「協助創新產品開發」兩

方向來協助彰化地區水五金業者提升競爭力 (Mark, 2010)。輔導成果如表 4-1，創新的技術與現在市場上注重的環保、節能、減碳等議題相契合，未來的發展性也相當高，其中有幾項技術甚至已經導入商轉。

表 4-1 經濟部工業局歷年輔導產業相關技術

產業共同關鍵技術導入	
2007 年	重力鑄造金屬模具設計分析技術
2007 年	電泳塗裝表面處理技術
2008 年	複合層永久模鑄造設計分析技術
2008 年	環保三價鉻表面處理技術
2009 年	重力鑄造自動化澆鑄技術
2009 年	光觸媒型抗菌鍍膜表面處理技術
創新產品技術導入	
2008 年	環保水發電感應式水龍頭產品技術
2008 年	自潔式水龍頭產品技術
2008 年	RO 逆滲透廢水回收裝置產品技術
2009 年	奈米抗污水龍頭產品技術
2009 年	低耗電感應式水龍頭產品技術
2009 年	結合玻璃材料的藝術造型水龍頭

資料來源：Mark (2010)，*產經彰化*，第 10 期，頁 14。

除了政府單位的協助外，生產工廠之間的團結合作也是維繫產業群聚發展的重要關鍵力量。涉及產業群聚的重要外部因素和公共財的問題，就需要靠非正式的網絡、正式的同業工會、企業集團，和其他共同體 (collective bodies) 等組織，它們在運作上會更合適 (Porter, 1998)。2008 年 9 月，在地方人士的奔走與產業界的代表努力積極爭取之下，「彰化縣水五金產業發展協會」正式成立 (以下簡稱水五金協會)。至 2011 年 4 月止的會員數是 143 家廠商，幾乎涵蓋了所有的一線廠商。水五金協會所扮演的角色及功能誠如管理學者 Porter 如下所言：

Porter (1998, pp. 316) 認為在提升產業群聚競爭力上，公會有很多機會，因為公會或共同體組織能建構產業群聚的連結點。除了做為界定共同需

求、共同限制、共同機會的中立論壇外，它也可以成為強調這些事務的焦點。公會通常組織領導全國性或國際性的展覽與代表團，同時也可以是業界與本地機構發展訓練計畫的聯結點，建立大學為主的研究研究計畫和測試設施，集合產業群聚的相關資訊，提供共同管理課題的論壇，調查環境課題的解決方案，以及尋找其他許多共同利益。

水五金協會除了扮演產業與政府單位的溝通橋梁之外，也肩負輔導教育廠商提升管理能力的功能。所以 2009 年 8 月 28 日也曾經舉辦過「水五金品質技術研討會」，2011 年起也和大學合作開設品質管理實務班和生產管理班等實務訓練課程。2011 年 5 月組團前往大陸上海參觀「第 16 屆中國國際廚房、衛浴設施展覽會」，2011 年底也將帶領會員廠商參加台北的「國際五金展」。

要維持產業群聚的競爭活力，持續投資或是創新會比較好的做法。有兩種方式可以培育中小或微型企業之創新的能力，一為育成中心，另一為產業群聚。就育成中心方面，主要乃是對於個人或是中小企業提供如空間、設備、科技、專業的人力或企業服務等等，我國約有 70 餘個育成中心，其中有 85% 位於大學內，企業可藉由此一平台來取得經營企業所需具備的相關知識與技能(洪旭慶, 2004)。

2006 年頂番婆有家彰一興公司加入了財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心(以下簡稱鞋技中心)的中小企業創新育成中心，接受鞋技中心的經營輔導。彰一興公司主要希望借助鞋技中心的資源，在機電結構設計、行銷企劃、研發專案管理等領域提升公司內部的研發能量。在鞋技中心的輔導期間，彰一興陸續成功開發了手自動可調溫式水龍頭、環保輕量化的塑膠龍頭等項目。並且成功獲得多項各國專利(表 4-2)，2008 年更取得「台灣精品獎」的獎項。除了產品技術能力提升之外，對於政府補助資源的申請、公司管理制度的訓練和行銷參展與成果發表等都是為彰一興公司奠基了未來發展國際市場的能力。

表 4-2 彰一興公司接受鞋技中心輔導期間之專利成果

專利名稱	專利類別	申請國	獲准日	證書號碼
具視窗顯示之水龍頭轉鈕結構	新型專利	台灣	20050821	M273652
感應式水龍頭隻手動出水控制構	新型專利	台灣	20050611	M267382
感應式水龍頭手動出水控制結構	發明專利	中國	20060614	ZL200420116631.1
Faucet device operatable either manually or automatically	發明	美國	20060321	US 7,014,166 B1
Single supply battery operated automatic sensor lavatory faucet	發明	加拿大	20060201	NO.4722
Manuelle Bedienungsvorrichtung fur einen automatischen wasserhahn	發明	德國	20050902	Nr.20 2004 028 943.7
具冷熱混合感應式龍頭手動出水控制結構	發明	台灣、美國、加拿大、日本、大陸、歐盟	20070211	I273193

資料來源：鞋技中心（2009）、經濟部智慧財產局。

彰一興公司善用政府資源，在鞋技中心的協助下積極參與經濟部技術處「鼓勵中小企業開發新技術推動計畫（SBIR）」。順利取得研發補助專案及研發貸款計畫，藉著這些資源的助力使得彰一興有了更上一層樓的能量。在政府力量協助下成功改造企業體質後，王總經理更進一步思考如何將產品附予更高的價值以擺脫低價競爭的夢靨。

經濟部國貿局委託委託外貿協會的「品牌台灣發展計畫」之下有一項目是「產業群聚發展共同品牌輔導計畫」，希望整合資源有限的中小企業以集體的力量發展共同品牌行銷（品牌台灣發展計畫網站，2010）。2008年10月在外貿協會的鼓勵

與協助之下，王翔鴻總經理集結其他四家有著相同理想和抱負的廠商朋友們一起組成了「台灣水五金專業聯盟 T.A.P.」。該聯盟企圖打造一個行銷平台，結合政府與同業的力量形成策略聯盟，一起邁向國際市場。至 2011 年 5 月止，該聯盟已經有 16 家廠商加入。

貳、與貿易商的關係

彰化縣鹿港鎮頂番婆區域這 60 年來一直都是水五金的產業聚落，這些工廠不管是做內銷或是外銷型態，共同點就是缺乏自己的經銷體系。內銷產業因為是在國內銷售所以無論是找代理或是幫品牌大廠做代工，在實務上比較容易操作。但是外銷產業因為語言不通、市場不熟悉、產品線不完整等因素影響而顯得困難重重，因此必須仰賴貿易商居中穿針引線幫忙行銷產品或是轉介訂單。從交易成本的理論上來說，貿易商能降低買賣雙方之間的交易成本，同時能解決資訊不對稱的問題（翁煌哲，2004）。所以貿易商在這地方群聚產業的供應鏈中一向扮演吃重的角色，也成功地將台灣的水五金產業推向國際舞台。從 1970 年代開始這項產業逐漸發展到顛峰狀態，外國人開始注意到在這不起眼的鄉間小地蘊藏著豐沛的產業動能。過去經常可以看到貿易商們帶著各國客戶忙碌地穿梭在這些鄉間小路上，樸實的地方小村落成為與國際接軌的最前線。

台灣的水五金外銷產業經營模式大都是做 OEM 或是 ODM 的訂單，雖然鮮少有自創品牌的公司出現，但是也有為數不少自己有開發現成品的廠商。而這些廠商的訂單通常都是透過貿易商或是代理商所獲得的，如圖 4-1 所示。自有品牌的公司因為本身沒有發展通路，所以大都需要靠代理商來銷售。但是因為本身的經驗不足，所以在代理商的銷售制度這方面的知識也是相當貧乏。如果代理商本身能力不足或是經營不良，也會連累品牌產品的銷售。在經營保守的水五金產業界，代理商的制度就很少被利用。因此在現有的供應鏈體系中貿易商就居於很關鍵的地位了，絕大多數的水五金產業製造商無論是 OEM、ODM 或是現成品的訂單來源

都是依賴貿易商的中介功能來獲得。根據本研究分析整理後發現貿易商之所以能夠維持這樣的中介條件是因為生產的廠商大都有如下的困境：

1. 語言能力的隔閡：絕大部分的廠商經營者都是由學徒開始磨練技術後然後才開工廠當老闆，對於生產技術的養成有著非常專業的能力。但在技術養成的過程中卻也忽略了對外國客戶溝通能力的培養。所以語文能力的缺乏讓工廠缺少一股競爭力道。
2. 經營管理的缺乏：如上述在技術養成的過程中經營者也缺乏培養經營管理的能力，加上受限於公司規模不大，很多廠商的管理制度都付之闕如。貿易商適時可以填補這方面的空缺，從旁輔導工廠在訂單和品質上的管理步上軌道，符合客人的要求。
3. 產品線的不完整：通常工廠生產的品項有限，有的是受制於加工機器的問題、有的是材料種類的問題、有的是因為規模經濟的問題。但是貿易商可以靈活運用不同生產工廠的資源為顧客提供全方位的解決方案（total solution）這樣完整的服務，滿足客戶多樣性且一次購足的需求。
4. 市場資訊的不對稱：貿易商對於資訊的取得比工廠能夠更有效率，這關係到貿易市場的開發與經營。貿易商可以運用掌握的資訊以及整合資源的能力來開拓新的訂單和鞏固客源，這對一向專注於生產的中小企業廠商而言是不容易做到的。還有對於客戶的品質要求與如何符合當地市場規範，貿易商一向也比製造商清楚。

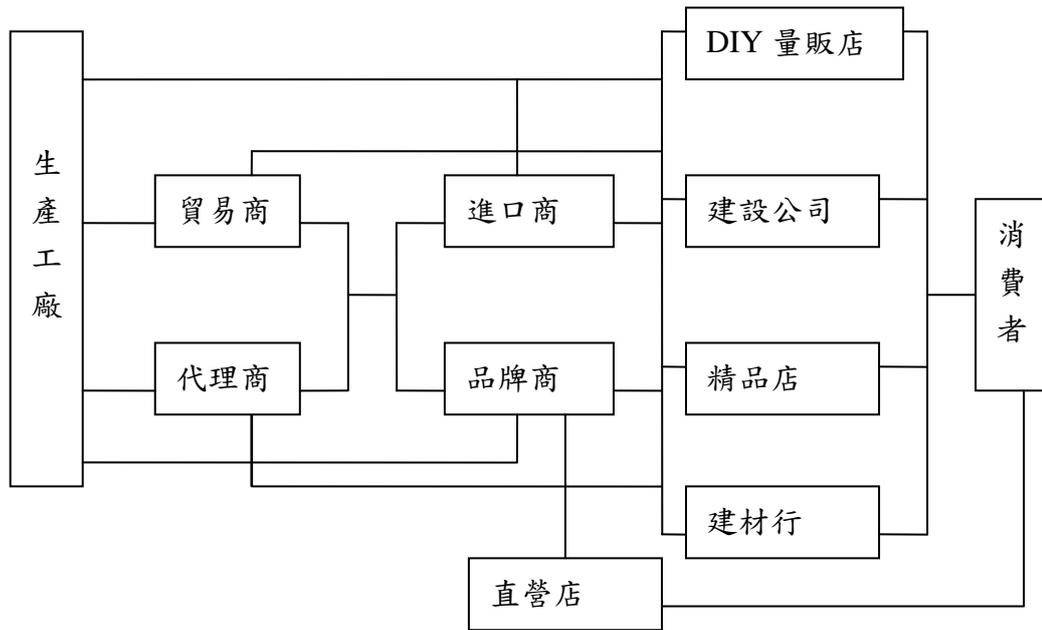


圖 4-1 台灣水五金外銷廠商銷售通路示意圖

貿易商雖然可以為工廠帶來許多訂單，但是另一方面卻也可能是阻礙工廠發展的隱性阻力。因為貿易商本身也是必須面對各方面的競爭壓力與承擔各種機會風險，所以在交易的過程中難免會對工廠產生某些不平等的交易條件。一般可能會出現如下的情況：

1. 貿易商之間為了爭奪訂單也會有競爭行為，為了創造最大的競爭利基於是貿易商詢價時可以一次找好幾家工廠報價。工廠之間的競爭會使得報價被壓低，獲利也就跟著變少。
2. 生產工廠居於供應鏈的末端，也就只能眼睜睜看著利潤漸漸變少。因為資訊的不對稱可能引發工廠權益受損的情形，這種情況最常發生在有客訴糾紛出現時。發生客訴糾紛時貿易商通常會站在國外客戶的立場來處理事情，有時不合理的要求可能會迫使工廠做出不利己的決定而使得工廠蒙受不白的損失。
3. 當工廠有自行開發的新產品完成時，通常會找平時配合關係最好的貿易商來行銷給外國客戶。此時行銷通路是掌握在貿易商的手上，一旦貿易商不

積極尋找買主的話就只會讓機會平白流失掉。又或者是該產品的特性並不適合貿易商本身的通路時，往往貿易商也會為了難得可以與其他競爭者有差異化競爭機會而想開拓新的客源或是進入新的市場，通常是曠日廢時平白造成時間上的浪費。時間拖久了可能會影響到新產品上市的最佳時機，最後受害最深的還是生產工廠本身。

4. 隨著原物料不斷上漲，廠商的生產成本也跟著日益增長。但是增加的成本往往無法忠實的反應在產品的售價上面，因為客戶端不願意見到劇烈的價格變動。於是各式各樣的計算漲價方案也就跟著一一出爐，但是每項方案總是會讓廠商感到忿恨不平，廠商總是認為自己是吃虧的那一方。貿易商此時的角色通常被歸類為不會共體時艱的一族，工廠會將成本上漲的壓力轉化為對貿易商不滿的情緒。

上述這些情況的發生雖然不一定是通例，但是這種不平衡的關係卻是生產工廠一直深感無奈的事情。尤其是規模越小的工廠發生這些不平等的交易條件的機會越高，因為無足夠的籌碼對抗這種劣勢。

最近這幾年隨著全球化的趨勢，許多歐、美、日品牌大廠或是大型零售商不是到中國大陸設廠生產就是設立採購辦事處。這些國外的客戶採用當地化策略，聘用中國人當員工所以可以更方便有效的與中國企業展開合作關係。因為客戶著眼於減少一層供應體系便可以降低採購單價，增加自己在市場上的競爭力。貿易商為了繼續和客戶維持關係，採購的腳步也被迫踏上彼岸的那一端。為了在大陸搶先建立起灘頭堡，這些貿易商帶著原本下在台灣的訂單轉往大陸尋找新的夥伴關係。訂單大量的流失更讓台灣的生產工廠危機感日漸上升，以往與貿易商長久的合作關係因此逐漸出現不信任的裂痕。

另一方面因為產業群聚的關係，工廠生產的產品性質類似的重疊率很高，造成廠商彼此之間的競爭陷入激烈的爭奪而有互相搶單、削價競爭的情況發生。這是一塊高度競爭的產業，廠商之間陷入了紅海慘烈競爭的市場。這時候的景況只會造成貿易商見縫插針的機會，讓貿易商有更多選擇機會時，相對地工廠可以相

抗衡的籌碼就更少了，工廠的生存環境也就越來越艱辛。

某些工廠對於單一貿易商的依存度相當高，依賴程度最高的只有跟單一家貿易商配合的。貿易商之所以偏好將採購集中某些工廠而會形成工廠對貿易商依存度高的原因有：

1. 便於管理：貿易商必須對工廠跟催訂單進度、出貨前更必須派員做品質檢查，工廠越熟悉貿易商的作業流程跟品質規範標準，貿易商的管理力度就可以越低，經營成本也就可以降低。反之，如果該廠商甚少與該貿易商配合，則因為對相關的配合細節會比較生疏而衍生較高的出貨風險，這時候貿易商通常是會投注較多的心力在輔導工廠上面，這對貿易商而言就是成本與風險的增加。
2. 增加議價能力：一旦貿易商在工廠的營業額中佔有多數地位時，貿易商對工廠的議價能力就會提高。工廠隨時有被移單的壓力，遇到價格談判時難免居於劣勢。
3. 增加接單彈性：OEM 的訂單特性就是就是少量多樣，訂單數量少的工廠一般承做意願不高，因為未達規模經濟的生產其實是成本的增加。貿易商可以利用手中其他訂單當籌碼要求工廠配合生產，這樣也可以為客戶做到最好的服務。而這項服務的最大受益者就是貿易商本身，接這特殊單的工廠並不一定會得到相對的好處承諾，更何況承諾往往只是一句不一定會兌現的話。
4. 成為招商籌碼：近年來客戶傾向尋找工廠做「直買」的趨勢貿易商也深知其中緣故，為了投其所好招商時貿易商大多會聲稱自己就是生產工廠的業務部門。當客人要訪廠時就可以帶到與自己配合度最高的工廠，將工廠當成是自己投資的一部分使客戶深信這樣的商務關係是最好的選擇。

這樣子的工廠其成長腳步常伴隨著貿易商的發展而興盛或是衰落，對廠家而言潛在的風險相當高。貿易商可以自由靈活的選擇生產廠商，但是工廠受限於產能及產品特性的限制而會對可以分擔風險的機會產生排擠作用。尤其是互有競爭

的貿易商更不容易將訂單放給共同的供應商，這是為了避免商機外洩而喪失更多商機或是增加無謂的競爭壓力。夾在中間的工廠自主性將會喪失，平白失去獲得更多的訂單機會，這種情況對只有單一配合貿易商的工廠而言是更艱困的處境。

頂番婆的工廠一直思考著如何突破困境，從圖 4-1 可以發現如果去掉貿易商這一層的供應鏈應該可以為客戶帶來立即的成本降低，對廠商而言就是增加利潤的空間。生產的工廠與貿易商之間的衝突一直不斷發生，原本死生與共的夥伴關係變成阻礙生產廠商發展的絆腳石，何時跳脫與貿易商的合作關係只是時間早晚的問題。國外客戶越來越喜歡直接與工廠接觸和合作的趨勢引來工廠老闆們的注意，「直貿」的念頭在廠商間越來越擴散。加上同行中有能力與國外客戶做直接貿易的廠商規模日漸擴大，這更加深這些中小企業主的信心，覺得這是一條一定會成功的道路。如果外部誘因變強，貿易商的中介地位也就會越來越不容易維持。

第二節 全球市場需求分析

2008 年美國的次級房貸風暴讓全世界的景氣一下子盪到了谷底，房市不振對水五金產品來說銷售狀況就很不樂觀，這點對台灣的水五金產業來說也是帶來很大的衝擊。台灣水五金產業出口量除了 2008 年下半年及 2009 年因為受了全球金融風暴影響而大幅下滑外，基本上都還維持著不錯的成長率（圖 4-2）。2010 年的出口量就比前一年成長了 26.55%，顯示產業整體體質仍然相當健全，不會因為一時的大環境影響而失去生產動能。在景氣復甦的先頭階段便能率先反彈，可見台灣的中小企業韌性與鬥性依然十分強勁。

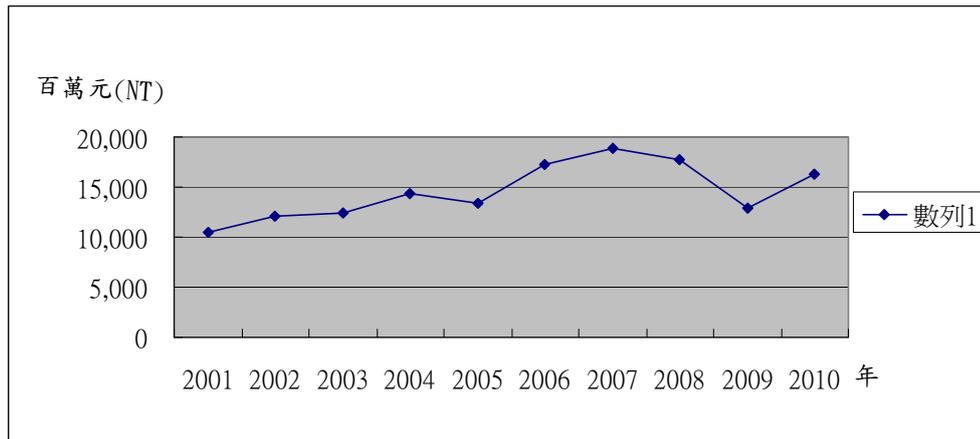


圖 4-2 台灣水五金產業年度外銷產值表

資料來源：財政部關稅總局，本研究整理。

我國的水五金產品幾乎銷遍全世界，但是仍以北美市場為最多（圖 4-3）。北美市場又以美國的市場為主。這裡一直是兵家必爭之地，因為這市場的年需求量以 2008 年為例就高達 98 億美元（the Freedonia Group, Inc.，2010）。而且美國本身的製造業外移許多，很多品牌大廠僅留下設計、組裝和行銷的部分，所需要的產品或是零配件大都必須向國外採購。也有些品牌甚至連組裝廠都設在海外或是鄰近的墨西哥，為的就是要減少人工成本的支出而使得產品在市場上更有競爭力。

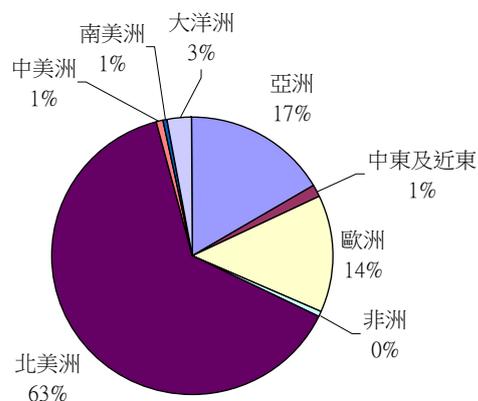


圖 4-3 2010 年台灣水五金外銷市場比例分配表

資料來源：財政部關稅總局，本研究整理。

從表 4-3 中即可看出我國出口的水五金產品幾乎每年都有六成的比例銷往美國，因此美國的景氣好壞就攸關我國水五金產業的發展。美國市場的消費型態大抵有兩種，居家修繕和批發市場，目前比重約為五比五。他們的消費者喜歡在家自己動手安裝或是修理衛浴產品，遇到喜慶或是節日更喜歡親手布置更新家裡的五金用品。所以美國的 DIY 五金量販連鎖店才能大行其道，如 Home Depot、Wal-Mart、Lowe's 等。DIY 消費者對產品的外觀設計比較注重，但是對於功能性與友善環境的訴求也同樣重要。某些產品更必須符合相關認證規定才能上架販售，如 UPC、NSF、Water Sense……等功能性、環保性與節能性的要求。

表 4-3 台灣水五金出口總產值與出口美國產值比例表 單位：千元 / 美元

年份	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
出口值 (全球)	360,560	428,703	415,814	530,388	573,621	565,611	389,767	515,566
出口值 (美國)	221,840	262,199	249,899	325,786	336,993	329,865	223,582	288,654
比例(%)	61.53	61.16	60.1	61.42	58.75	58.32	57.36	56

資料來源：財政部關稅總局，本研究整理。

批發市場主要供應新成屋和二手屋改裝市場等住宅需求，專業的水電工和建設公司是這部分的主要客戶。這部分的市場客戶重視品質可靠度、產品線的完整性、品牌形象與最重要的售後服務，所以目前大都由品牌大廠所寡佔。形成寡佔的原因通常是因這些品牌領導廠商通常有能力同時提供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（楊淑娟，2007）。

一、全球市場

根據 The Freedonia Group, Inc. (2010) 的統計預測全世界的水五金需求正以每年 3.5% 的成長率持續攀升，並且在 2013 年將達到 657 億美元。全世界各地區

的需求預測比例如圖 4-4 所示，亞太地區的需求佔了 41% 是因為住宅和非住宅的建築持續增加所致。中國將占這些新需求的一半以上，其他新興國家如印度、印尼、越南等也將大幅度的增加。有些已開發國家的需求成長率相對於 2003 年到 2008 年而言顯得比較疲弱，如美國、日本、加拿大、澳洲和西歐國家，因為他們過去受到金融海嘯的衝擊比較嚴重的關係。不過像美國因為最早受到金融風暴的影響，所以經濟反彈時也會率先表現，因此漸漸的也帶來不少的需求。又像日本今年遭逢大地震和海嘯，遭到沖毀的建築不計其數，預估兩三年內新的建築市場也會帶動衛浴五金的需求發展。其他的成長推動力量也有來自於工業化區域的人口成長趨勢穩定，相對的也會帶來住宅的市場需求。還有現代的人講究健康和環保的概念，要求乾淨安全的飲水需要有合適的供水設備，這也是市場新的需求。改善住房設備提高生活品質，也會帶動汰換新的衛浴設備的市場需求。

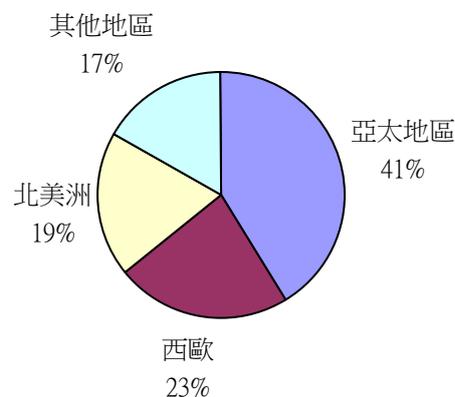


圖 4-4 2013 年全世界水五金產品需求預測圖

資料來源：The Freedonia Group Inc . (2010)

二、美國市場

美國市場的成長力道不若亞太新興國家的成長強勁，但是每年仍估計會有 1.9 % 的成長率直到 2013 年，估計需求金額將達到 108 億美元 (The Freedonia Group，

2009)。需求成長的原因來自於美國房市的需求逐漸升溫，而且跟 2008 年的比較基期水準較低的緣故。隨著金融風暴陰霾的漸漸遠颺，許多美國消費者也一吐心中積鬱已久的悶氣開始增加消費力度。有越來越多的消費者希望增加更多的浴室數量和更寬敞的空間，對高品質和奢華的產品需求也會增加如按摩浴缸和 SPA 淋浴系統等。

另外消費者還包括對省水和實用的需求，相關產品也會因為政府法令的要求而提高需求。在促進飲水安全的前提下，2010 年 1 月 1 日美國加州政府實施 AB1953 規章，要求廚房水龍頭、面盆龍頭、黃銅製水五金配件、閥門、管線、管材等任何飲用水會流經支管線或是設備都應達到含鉛量低於 0.25% 的要求。因為在黃銅製品中的鉛元素會在水中析出，透過飲水會殘留在人體內，久了會引發健康上的疑慮。再搭配原有的 NSF61-9 無毒認證，美國正在構築一道道防禦網為的就是要讓民眾喝得更安心、更健康。

此外 2006 年美國環保署也大力推動 Water Sense 的省水標章認證，鼓勵民眾購買有標章的省水產品。透過省水產品可有效降低水資源的浪費及節省水費，這項行動已經獲得所有品牌大廠的支持，開始推出更多省水產品。上述兩項概念的影響之下，也帶動了住宅修繕市場的汰換潮。

在非住宅市場中如商辦大樓、廠房、商場等許多的建築案件因為銷售不好而使得規模減小或是取消，所以這塊市場的成長幅度較小。相對的住宅市場就顯出非常強的需求力道，擁有住房者熱衷於改善浴室品質和擴充廚房設備使其更加現代化。想要住得更好更舒適是人類的基本渴望之一，以美國市場之大在未來景氣將持續復甦的時候所以可望帶來可觀的市場需求。

三、 歐洲市場

歐洲市場與北美市場相當類似，水龍頭和水五金配件等產品除了與新成屋搭配外，因為普遍生活水準較高所以消費者也喜歡替換新品或是自行修繕。因此通

路上也是分為批發與零售兩種，尤其是零售部分隨著大型 DIY 量販店的擴充成長而使得水五金產品的銷售也獲得成長。

根據歐洲建築預測機構 Euroconstruct 的研究報告（2010.12）說明建築市場在 2009 年是其 19 個會員國中最悲慘的一年，2010 年更是衰退了 3.3%。因為預算赤字高的國家如愛爾蘭、西班牙、和葡萄牙被迫進一步實施緊縮措施，削減了公共投資和住房建設。經過分析後預測 2011 年將會是有所改變的一年，比起前一年會約略下降 0.1%。經過這三年的衰退期，建築市場的業者在進入穩健復甦期前將會有另一年的自我調整。預測 2013 年 Euroconstruct 的會員國總建造工程量是 1,341 億歐元，比起 2007 年的 1,506 億歐元還低。但是復甦是可以預期的，不過有些國家仍然處於低迷的景氣，預計中歐和東歐的情況會比西歐國家強一點。

市場調查機構 The Freedonia Group, Inc.（2010.3）預測 2013 年時西歐地區的水五金需求量為 149.5 億美元，主要還是因為受到金融風暴的影響所以成長力道顯得薄弱了點。2003 年至 2008 年的平均成長率是 7.3%，但是 2008 年至 2013 年估計成長率只有 0.8%。

歐洲國家眾多，因為地理位置、文化差異和語言的隔閡使得水五金在市場上的規格顯得十分紊亂。英國有英制螺紋、有的國家則採用 ISO 螺紋規格；還有些國家有認證要求，如英國的 WRAS、法國的 ACS/NF、荷蘭的 KIWA 等。這些條件形成進入歐洲門檻的高度障礙，以台灣的水五金業者而言有經營這個市場的便不多見。

四、中國市場

世界的水五金市場中另外一個不可忽視的就是中國市場！2008 年中國的水五金市場需求達 756 億人民幣，預估每年將以 9.9% 的高成長率在 2012 年達到 1,210 億人民幣（The Freedonia Group Inc.，2008）。高成長的原因不外就是中國擁有廣大的消費人口以及持續發展的經濟環境，國民所得提升後民眾也開始對生活品質

的追求。加上許多新建屋舍工程持續的開發，更是促進帶動了水五金的需求量。中商情報網（2009）一份研究報告說明中國衛浴市場的飽和率還不到 20%，尤其是廣闊的農村市場，存在著巨大的發展空間。因此業內人士將未來三年中國的衛浴市場定位為全球最大的衛浴消費市場。除此之外，中國本身也是全世界最大的衛浴五金出口國，約占世界市場的 20%（徐倩、盧姚瓊，2010）。歐洲市場是其最大的外銷市場，美國則是其最大的外銷國家。

中國挾著低廉的勞動力市場，許多歐美大廠紛紛到此投資設廠。這些外資企業為中國大陸的水五金產業注入一股活水，帶動整個產業的蓬勃發展。台灣的水五金廠也不例外，大約二十年前便開始有廠商轉移投資於中國大陸。台商在中國大陸大都是做出口的外銷生意，2005 年時中國大陸水龍頭出口外銷最多的前五大廠商都是外資企業，其中有四家是台資企業（郭濤、姜立華^a，2006）。這四家企業分別是路達、成霖、海鷗、寶信（橋樁），其中成霖與橋樁都是目前台灣的上市（櫃）公司，海鷗則是在深圳掛牌上市。

其他歐美品牌大廠進駐中國，代表性的有 American standard、Moen、Kohler、MASCO Corp.、Black & Decker、Grohe、Hansgrohe……等。這些廠商除了部份外銷外很多都是著眼於中國有著龐大的消費市場，尤其是中高階的產品市場約占整個市場的 20%都是由這些外資品牌大廠所掌握。其餘的中低階產品市場則由其他上千家中國本土企業分食，除了品牌因素外，受限於中國本土企業的生產技術和設備而使得產品品質仍落後這些歐美大廠。

中國成為世界最大的衛浴五金生產國還有另一個重要原因為產業群聚效應的關係。中國三大水暖城分別是廣東開平、福建南安、浙江玉環。這三個生產中心的供應鏈體系完整與台灣的鹿港頂番婆產業聚落有著相似的特質，所以擁有絕佳的生產成本優勢，每年的出口量加總起來約是中國同類產品出口總額的八成（郭濤、姜立華^b，2006）。

第五章 個案分析結果

經過一段時間的訪談與逐字稿的整理後，本研究的相關問題終於漸獲釐清。根據本次訪談內容的呈現，配合文獻回顧及研究架構的整理分析，本研究的個案分析整理可分為三部份：

1. 如何維持貿易商與供應商的夥伴關係
2. 貿易商中介地位的維持
3. 創造競爭優勢

第一節 如何維持貿易商與供應商的夥伴關係

這部份分成兩個研究單位來討論，一個是從供應商的角度來看待與貿易商的夥伴關係（表 5-1）；另一個是從貿易商的角度來探討（表 5-2）。目的是希望從網絡關係的兩端清楚分析一致或是不一致的意見主張與妥適的維持方式。

首先從供應商方面來看，互信機制一再被提起，似乎是現在的貿易商與供應商的關係互信基礎很薄弱。網絡關係強調的是平等、互惠（Powel, 1990），任何一方都應該共同維護這種基本原則，M 公司與 G 公司顯然平時就懂得與供應商維持良好的互動關係。逢威公司和武風公司希望貿易商能夠將交易模式、過程調整的更透明，貿易商 G 公司的做法恰好可以回應這個訴求：資訊透明化，比如說客戶是誰、客戶的需求；有遇到甚麼問題，品質的問題，交貨的問題，就是要大家一起協助解決。遇到問題的時候大家另外想辦法，用最經濟的方法解決。G 公司的做法無非就是希望得到供應商的信任，而供應商最期待的也是這種彼此互相扶助的感覺。事實上武風公司也是 G 公司最主要的供應商之一，兩者之間的合作也因彼此意見看法相近而具有良好的夥伴關係。

詮偉與弘鑫葉兩家公司都認為可以期待技術服務來達到與貿易商長久的聯繫，主要是訴求貿易商能依賴具有獨特技術能力的供應商，這在供過於求的買方

市場中對於己身技術的獨特能力顯然很有自信，或許這樣供應商也可以取得較佳的通路關係權力（曾如霞，2007）。不過以水五金產業而言，產品製程的同質性相當的高；就技術能力而言，水五金大多是低階的加工產業，所以企業難以有特殊獨特的技術能力，因此本研究認為技術服務比較難以獲得夥伴關係的維持。

構成夥伴關係另一個重要因素就是財務性連結（financial bond），貿易商多下點訂單給供應商，供應商增加實際的生產力，這樣對彼此有貢獻的價值可以促進夥伴關係的維持。就像弘鑫葉公司葉總經理表示的：想辦法多爭取一些訂單，不要讓生產設備閒置就是對供應商最大的支持。泓懋公司陳董事長則認為，跟供應商有良好的關係其實不外乎都是建立在利益上面。

貿易商泓懋公司與 M 公司都認為平常多走動，對夥伴關係的維持也有幫助。S 公司利用平時就在第一線跑動的品管工程師居間傳遞客戶、供應商之間的訊息。M 公司和 G 公司同時認為一定要讓供應商覺得貿易商有在為他們處理事務，真誠的態度可以與供應商之間的距離拉的更近。事實上要拉近貿易商與供應商之間的關係最有效的莫過於「喝酒文化」（泓懋公司），這種普遍性的社會性連結（social bond）方式在水五金的產業中也是維繫夥伴關係最佳的潤滑劑。還有一種社會性連結方式就是透過社團組織的平台讓大家產生互動，本研究受訪個案中除了泓懋和 M 公司外，其餘六家企業主都是「台灣衛材高爾夫球隊」的會員，每個月都有固定時間的球敘和餐會，為產業的上下游供應鏈提供一個社交平台，促進彼此的夥伴關係。

詮偉公司認為他們與貿易商的關係像是老朋友，配合往來的時間已經非常長了，所以有些新產品的開發案就會想到他們。因此夥伴關係的長期導向是很重要的因素，除了可影響組織間的績效，還可以帶來很大的利益（黃識銘、方世榮，2003）。

從文獻回顧與個案分析當中可以發現信任、互賴與共享是保持長久夥伴關係的重要基礎。武風公司的陳技正總經理說：「維持公平的交易跟互相彼此的信任，是維持跟彼此之間夥伴關係的一個重要原則」。信任、互賴與共享是屬於情感上

的，比較親密的感覺因素，這個應該是與水五金這行業特性有很大的關係。水五金的產業群聚坐落在一處偏遠的小村莊，這裡從事水五金事業的人不是家族就是同學，不是同事就是師徒關係。地方小、產業集中，人情味就濃。這種人情味串聯起網絡關係，也維持了親密的夥伴關係。

小結：

如何維持貿易商與供應商的夥伴關係，經過整理上述個案分析後可以得到以下幾種策略方法（依上文敘述順序）：

1. 建立互信機制－交易資訊透明化（M公司、G公司、武風、逢威）。
2. 財務性連結（弘鑫葉、泓懋）。
3. 社會性連結（泓懋、M公司、G公司、S公司）。
4. 長期導向（詮偉）。

綜合以上可以得出社會性的連結關係是維持夥伴關係最普遍的策略方法；建立互信機制與交易資訊透明化是最多受訪個案的期待；長期導向是夥伴關係中重要的因素之一；財務性的連結是最務實的夥伴關係，沒有利益就沒有長期的夥伴關係可言。

Rackham, Frifdman and Ruff (1995) 認為，夥伴關係 (partnering) 是指組織之間改以團結合作、合力創造價值的方法來產生變化。從 G 公司與武風公司的經營風格與理念來看這是一對有良好互動並且致力於合作創造價值的夥伴關係，可見良好夥伴關係的建立有助於貿易商建立競爭優勢；而人情味濃厚的夥伴關係也維持了貿易商的中介地位。

這些研究發現與本次研究所蒐集的次級資料謀合但是文獻中 Rackham, Frifdman and Ruff (1995) 強調的目標遠景卻沒被提起過。所以如果貿易商想跟供應商建立更緊密的夥伴關係，不妨多提提未來的目標和計畫，這樣才能徹底的打動人心，一起為目標而努力。

表 5-1 貿易商與供應商的夥伴關係如何維持？（供應商的部份）

個案公司	供應商與貿易商的夥伴關係如何維持的看法（摘要）
逢威公司	<p>“實際上也要看你工廠本身強度，比較大型的公司談判的空間比較大。比較中小型的公司談判空間比較小，和貿易商也要有談判技巧。”</p> <p>“貿易公司跟生產者最重要的問題是有辦法做到很好的互信基礎。”</p> <p>“貿易商現在和生產者的關係一定要跟早期以前的貿易商和工廠的關係一樣好，這個突破就是通過協調怎樣建立更好的合作關係。”</p> <p>“要互相調整心態，調整得模式透明化，認真地把自己的角色扮演好。”</p> <p>“互信機制很重要，如果互信度足夠的話，在互信機制上都會有一個對比，加強拉攏夥伴關係。”</p>
詮偉公司	<p>“我們跟配合的貿易商往來的時間都很長，所以大家都是老朋友的關係，所以有一些新的東西新的開發案也都會想到我們。”</p> <p>“盡量站在滿足客戶的立場上。”</p> <p>“我們在技術上可以領先別人，然後做生意可以以誠信為責任感，應該是可以配合長久的。”</p>
弘鑫葉公司	<p>“以技術服務來達到跟客戶之間的一種聯繫。”</p> <p>“想辦法多爭取一些訂單，不要讓生產設備閒置就是對供應商最大的支持。”</p>
武風公司	<p>“合得來、志同道合，我們大家有策略性的去開發客人。……甚至在訂單方面，客人在品質上、在價格上能夠很透明化的，大家能夠敞開的來談，這樣也是會把生意不斷的會做得很持續。”</p> <p>“維持公平的交易跟互相彼此的信任，是維持跟彼此之間夥伴關係的一個重要原則。”</p>

表 5-2 貿易商與供應商的夥伴關係如何維持？（貿易商的部份）

個案公司	貿易商與供應商的夥伴關係如何維持的看法（摘要）
泓懋公司	<p>“其實就是常連絡沒有甚麼技巧，就是拜訪，如果公司有需要喝一下，我就陪他喝。”</p> <p>“跟供應商有良好的關係其實不外乎都建立在利益上面。”</p>
S 公司	<p>“平常就是有第一線的品管工程師是跟供應商之間做密切聯繫。”</p>

M 公司	“我想我的想法只有兩點，第一就是互動，第二就是要讓工廠感覺我們是在幫他處理問題，這個無形中關係就會建立起來。”
G 公司	“我們跟供應商當然一定是要夥伴關係了，所以有一些資訊都是很透明的。比如說客戶是誰、客戶的需求。有遇到甚麼問題，品質的問題，交貨的問題，就是要大家一起協助解決。遇到問題的時候大家另外想辦法，最經濟的方法解決，這樣子也比較會容易得到供應商的信任。”

第二節 貿易商中介地位的維持

要知道貿易商中介地位要如何維持，本研究發現必須先釐清楚貿易商的角色功能，然後從強化這些功能中去建立價值。Porter (1985) 價值鏈理論告訴我們，企業應藉由價值活動的獨特設計與取捨來實現定位與競爭策略。

從個案中發現被訪談者相信可以維持中介地位的能力有（依資料整理順序）：

1. 提供客戶一次購足的能力 - 交易成本理論（泓懋公司）。
2. 加強研發創新的能力（泓懋公司、G 公司、S 公司）。
3. 提供客戶專業、及時的服務（泓懋公司）。
4. 向後垂直整合的能力 - 開設工廠（S 公司）。
5. 機動能力（S 公司）。
6. 整合協調的能力（G 公司）。
7. 品質管制的服務能力（G 公司）。
8. 風險承擔的能力 - 交易成本理論（G 公司、S 公司）。
9. 代理功能 - 代理理論（交易成本理論）（G 公司）。
10. 資訊分享、傳遞服務 - 網絡理論（G 公司）
11. 降低成本 - 交易成本理論（G 公司）。

上述這些經營能力就是企業的價值活動的一部分，企業要找出真正能夠創造價值的價值活動才能保持競爭優勢。如果上述的價值活動已經成為該企業獨特的、有價值的、別人難以模仿的活動時，就是成為企業的一種核心能耐（方至民，

2010)。核心能耐 (Core Competencies) 是指企業的技術、服務、流程等獨特經營能力的組合，具有為企業創造、維持或保護競爭優勢的來源 (Pahalad、Hamel，1990)。利用適當的策略定位，這些企業資源也就是核心能耐可以成為持續性競爭優勢的基礎 (方至民，2010)。貿易商是否能提供附加價值，是維繫其中介地位的關鍵 (翁煌哲，2004)。在本研究的個案分析中也發現所有受訪的個案貿易商都同意「競爭優勢」是可以維持貿易商的中介地位，所以企業應該要發展獨特的經營能力使其成為核心能耐就可以為貿易商帶來維持中介的地位。

本研究發現上述幾點核心能耐與文獻回顧中的交易成本理論、網絡理論及貿易商關鍵成功因素等得到驗證。提供客戶一次購足的能力避免買方重複搜尋、降低交易次數可以降低交易成本。泓懋公司認為貿易商如果具有研發創新產品的能力，就可以擁有自主性的產品，在行銷上比較具有主動的能力，在選擇配合供應商時也可以加強與供應商的夥伴關係能力。持相同看法的還有 G 公司，認為貿易商擁有設計開發能力時客戶可以降低開發設計成本，貿易商可以藉此與客戶維持穩定的關係，透過專業的技術能力來形成與競爭者的差異化，也是貿易商從 OEM 的經營模式轉為 ODM 模式。而 S 公司更導入所謂的協同開發，利用政府及教育單位的資源一起合作開發的模式，將客戶的需求以公部門的資源轉為可以商業化的商品，貿易商不但可以投入較少成本而得到最大的產出效益 (表 5-4)。

全球化與資訊發達的影響下，國外客戶積極尋找可以做直接貿易的生產商，而且也有越來越多的生產商想要跳過貿易商這個環節來做直接貿易。貿易商處於這樣的環境中，生存空間日漸被壓縮而經營困難。當中介地位已經不再容易維持時，向前結盟或是向後整合變成一種可以選擇的競爭策略。但是在上下游彼此互不信任的情況下，結盟變得是件很困難的事情。所以由貿易商轉為自行開設工廠似乎就變得簡單多了，貿易商擁有訂單來源是促使貿易商兼營工廠的最大誘因。S 公司在 2003 年就已經與下游供應商在中國大陸合資開設工廠 (表 5-3、5-4)，藉著直接下單生產的優勢，貿易商取得更多的競爭優勢。結果 S 公司不但與客戶繼續維持良好的關係，更可以就近服務國外品牌大廠設在中國大陸的其他組裝廠，更

能夠降低客戶的營運管銷成本。最早採行貿易商兼營工廠的不是 S 公司，更之前的廈門路達公司、廣州成霖公司和深圳海鷗公司更是水五金產業中由貿易商成功轉型的案例。

在訪談中發現 G 公司和 S 公司不約而同都提到風險承擔的現象。S 公司認為一旦交易出現問題，貿易商有責任站在中立的一方負責協調兩造，甚至為了與客戶維持關係不惜承擔起所有或是部分後果。G 公司更是認為貿易商存在的另一種價值是要去除買賣雙方的風險問題，等於是做好風險控管的角色。所以 G 公司才會一旦出了問題會有和供應商一起共同解決問題的做法（表 5-3），甚至有時會幫忙分攤供應商的損失。不管是對客戶或是供應商而言，貿易商等於是中間的屏障，緩和了彼此的衝突與履約保證。正因為如此，當國外大廠尋找供應商時都會考慮對方風險承受的問題。規模較小或是新進的貿易商要打入品牌大廠的供應鏈之所以會這麼困難的原因之一就是這層考量，這時可以尋求結盟的策略，結合更多的資源做為招商的後盾。台灣水五金專業聯盟（TAP）就是在這層思維下，由一群中小企業整合成為一個共同品牌一起進軍國際市場，每次組團參展在專業五金展場上的聲勢都非常浩大，很容易引來買方的青睞，達到結盟的目的。

小結：

所有的受訪者都不約而同地表示貿易商擁有競爭優勢時就能維持中介地位，所以創造競爭優勢就是維持中介地位的最佳策略。從訪談中整理出來的 11 項經營能力就是可以維持貿易商中介地位的價值活動，將經營能力發展成為企業的獨特能力並且組合成為企業的核心能耐來提升企業的附加價值就可以形成競爭優勢。

但是在這許多經營能力中，大部分的經營能力都是貿易商原本就應具有的功能。如果沒有獨特的經營能力即使可以維持中介地位，也難以擺脫競爭者的追隨。因此本研究分析有三項經營能力比較能夠凸顯出獨特差異化特性的能力如下：

1. 加強研發創新的能力 G 公司和 S 公司以及泓懋公司都具有設計產品的研發能力，表示有越來越多的貿易商相當重視這方面的領域。擁有設計部門不

但能為顧客提供協同開發設計的能力，也能自主研發創新產品形成具有獨特性的差異化，同時也提供中介地位的維持能力。

2. 向後垂直整合的能力 擁有設計開發產品的能力尚不足以成為最具獨特的競爭策略，以 S 公司為例向後垂直整合與供應商合資設廠可以取得成本、交期、品質控管和服務效能的優勢，如此就具有維持中介地位的便利性。而且投資設廠所需的資金及風險不是多數中小型貿易商可以承受的，所以也具有可以擺脫競爭者追隨的策略功能。

3. 風險承擔的能力 上述個案中所提到的風險承擔問題應該可視為履行合約的保證，所以是屬於交易成本理論的一部分。依照訪談結果，有能力及有意願承擔風險的貿易商就越能得到顧客跟供應商的信任，也就越能鞏固中介地位的優勢。但是貿易商也應該適當的規劃如何避險的策略，比如說是購買產品的責任險、遠期金融商品和加強出貨前品質管制等，避免因為風險而危及本業。能做好避險措施的貿易商，在經營發展上將較其他企業更為穩健。

另外本研究也觀察到競爭優勢是可以強化中介地位的，而中介地位和夥伴關係則是互相維持的能力，因為有許多的經營能力如果是有良好的夥伴關係，將會產生更大的效益。例如供應商與貿易商合作開發創新產品、遇到問題時供應商可以與貿易商一起解決（共同承擔風險問題）、提供客戶即時的服務等等，這些都是有好的夥伴關係才會擁有的優勢。

表 5-3 貿易商的中介地位如何維持？

個案公司	個案公司對於貿易商中介地位如何維持的看法（摘要）
泓懋公司	<p>1、提供客戶一次購足的服務。</p> <p>2、加強研發、創新的能力。</p> <p>3、提供客戶專業、即時的服務。</p> <p>“維持中介地位不外乎就是要增加你的競爭優勢。”</p>
S 公司	<p>“所謂的中間地位，是我怎麼樣去維持現在的一個貿易商存在的競爭優勢。”</p> <p>“第一轉型做工廠，還可保持與客戶的關係；第二是少量多樣性，台灣的產業結構是有它那種機動性非常強的特性。”</p> <p>“其實貿易商還有一個所謂的功能，有一個過濾的功能 - 還有一個，該怎麼講呢？我可以這樣子比喻嗎？貿易公司好像是客人的保險公司，當出事情的時候，你還要維持這個生意，你一定會有一個段落，你會把這個事情，把它完成到一個程度。”</p>
M 公司	<p>“有競爭優勢就能維持中介地位。”</p>
G 公司	<p>“一來一往中間就需要整合，這個就是客戶需要貿易商存在的某一個價值了。”</p> <p>“貿易商需要幫客戶做出貨前的品質檢驗，也是一種維持中間地位的一種價值。”</p> <p>“其實貿易商存在的價值，另外的價值，我覺得就是要去除風險的問題。”</p> <p>“貿易商的另一個角色不只是代理客戶，也代理了供應商這個角色。”</p> <p>“我常常跟員工講，現在貿易商的角色不是像二三十年前是做翻譯，所以現在貿易公司的角色是你要去消化客戶的資訊，以及供應商的資訊。然後做一個很正確的聯接，要把這些資訊串連起來，讓客戶覺得說他拿到的資訊都是正確的。這個就是貿易商要維持地位的一個方法。”</p> <p>“如果貿易商發揮它的價值的話，他是可以幫客戶節省成本的。”</p>

第三節 創造競爭優勢

本節將就個案中發現的現象與文獻理論做結合，其中訪談的個案有貿易商與供應商兩個部分。本研究旨在於貿易商的價值創造，而貿易商是介於國外客戶與供應商之間的中介地位，也具有代理供應商的性質。因此，如果從供應商的角度來談競爭優勢，其實也就是貿易商可以採用的競爭策略了。

企業要如何選用競爭策略來創造競爭優勢，必須端視每個事業單位的體質。由本研究的個案訪談中的確也可看出雖然是相同產業，但是有可能是因為特性不同而有不同的策略選擇。比如說新進入者的泓懋公司因為尚沒有固定市場與基礎客戶，所以在策略方法上會首重先尋找客源，因此會利用各種多媒體曝光的機會增加與客戶的接觸，如阿里巴巴網站、Global sources、中經社等平面或是電子媒體刊登廣告。大部份貿易商會採用的海外參展策略，已經成立 4 年的泓懋公司卻仍沒有參展過，為了補強這項策略上的缺憾，也已經預定要參加 2012 的美國專業水五金展。為了凸顯與其他競爭者的差異性，泓懋公司還將重點放在開發創新產品上，希望新產品的推出可以帶動客戶對其技術能力的肯定。但是如果只有差異化的策略似乎過於簡單，如能加上焦點集中策略，先將是市場定位好，避開強大競爭對手之威脅，找出這市場的客戶需求特性就能設計出優勢的服務內容。

採用焦點集中策略不止是市場定位清楚而以，而是可以整合策略重心和集中資源在某一特定的顧客群或是產品線上。避免資源的浪費，重要的是可以快速累積知識與經驗。知識與經驗對水五金貿易商來說是很重要的，因為每個國家或是地區的貿易法規、產品規範、使用習慣、規格尺寸、文化風俗等都會有所不同，擁有專業的知識可以避免風險的產生，也可以讓客戶認為是可以依賴的中間商。例如水五金中最常用的的管牙螺紋規格，美國、日本、英國、德國等主要市場都不相同。如果貿易商不具備這樣的知識，一旦出貨規格不符，便必須面臨客訴索賠的情況發生。還有現在很多先進國家或是地區都會制定各種產品規範標準認證制度，比如說美國的 UPC、NSF、Watersence、AB1953、ASSE 等，貿易商如果能

具備這些專業知識，客戶可以減少知識轉移的成本，供應商對貿易商的認同感也會加深，畢竟貿易商擁有他們所缺乏的知識。在本研究中可以發現個案 M 公司將焦點集中在通路商的市場，賣的是現成品居多。這類服務需要對產品功能認證的部分很熟悉，對於各項出貨細節的安排要很流暢，因為這是相當繁瑣的流程；G 公司則是集中在澳洲市場，澳洲市場的產品大都需要 AS 認證，這項認證的規定有別於其他市場。像這樣專注於服務特定客戶，然後熟悉客戶需求，這樣就會比其他貿易商更具有優勢。供應商武風公司則是聚焦在 OEM 模式，強化其加工能力，為了讓競爭者追不上，每年都會不惜鉅資購進一批最新的生產設備（王遠謀，2009）。無怪乎能位居產業龍頭，與其合作的貿易商在加工技術方面總是能取得客戶的信任。

在訪談當中，幾乎大家都認定現在的環境競爭非常激烈，以前客戶的要求無非就是（1）品質、（2）價格、（3）交期。但是現在因為金融風暴的影響，全球的物價都上漲，所以每家客戶都是要求降低成本。因此出現了客戶第一要求的是價格、第二也是價格、第三還是價格的情況。低成本的領導優勢現在就是企業必須專注去做的事情，由前面文獻中可以知道要做到低成本優勢可以藉由重新調整價值活動內容，從價值活動中去檢討哪些活動可以降低成本。泓懋公司因為是新進入者，公司規模尚且屬於小型貿易商，所以人事、行政管銷費用不高，只要稍為有利潤他就可以做，甚至不惜犧牲匯率價差也要做到訂單。以同一客戶、同一產品的報價來看，他的價格一定可以是最有競爭力的。在網絡關係理論中有提到某些國家（例如香港與台灣）的廠商因為較早為國外客戶服務，因此能先提升技術水準，再將訂單轉至其他工資水準較低的國家（如大陸、印度與越南）。這種轉單的方式促成所謂三角製造（triangle manufacturing）的情形（國外廠商下單，新興工業化國家轉單至其他低工資地區生產的方式）（Gereffi, 1994）。所以其他貿易商因為也是會被客戶要求不斷的降低成本，因此只好選擇往大陸地區尋找比較具有成本優勢的供應商和產品。選擇其他人力資源成本更低的供應商以取得低成本的產品，是貿易商取得競爭優勢必經之路。

Porter (1985) 認為焦點集中和差異化策略才能為企業帶來高利潤，差異化策略主要是提供顧客產品與服務獨一無二的特色。水五金貿易商的同質性都很高，要與競爭對手做到差異化的程度也不簡單。但是如果從供應商的角度來看，在某些產品上面要做到差異化就是可行的了。詮偉公司除了專業生產 DIY 維修市場的水龍頭閥心 (stem) 外，更從義大利採購專業機台從事水波器 (aerator) 外殼的車製。這種機器可以大量生產水波器外殼，尺寸精密、生產速度快、成本相當低，成為業界生產同型產品的最低價。有這樣具有競爭性的生產設備和技術，所以取得水波器全世界最大廠 Neoperl 的策略聯盟，詮偉不但替其代工生產水波器外殼，還拿到了全台獨家代理權 (Jill, 2010)，成功轉型為銷售代理商，開拓新的營運模式。另外像是武風公司為了服務國外品牌大廠客戶的需求，會針對客戶要求的原料自辦進口，這些材料通常在台灣是買不到的，如果貿易商可以利用這點差異化，不但可以服務更多的客戶，自己也不用為了庫存材料的問題煩惱。

台灣的水五金外銷產業已經有 40 年的歷史，所累積的服務經驗也非常豐富。在訪談中的個案大多能提出能給顧客最好的服務承諾，但是否真能完全做到顧客至上並不定，不過至少觀念是好的。在競爭優勢的來源中，顧客價值優勢就是以顧客價值為核心，帶給顧客全面性、獨特性及長期性的服務，徹底提升顧客的價值 (方至民, 2010)。整合性的服務優勢可說是全方位的解決方案 (total solution)，水五金的貿易商大都能夠提供顧客一次購足的服務，降低顧客的搜尋成本、通路運輸成本等。不過 S 公司不但擁有生產工廠與在美國設立倉儲 (warehouse)，具有供應鏈效能的優勢，現在又提供協同設計開發的服務，等於是提供顧客一條龍式的服務，顧客只要負責部分設計跟行銷就好。這樣的整合性服務優勢及供應鏈效能優勢在業界就比較少有競爭者可以與之比擬，甚至可以以跨步的距離拉大和競爭者的差距。泓懋公司因為組織精簡，很多事情都是老闆自己來。他常工作到半夜 12 點，因為時差的關係所以半夜會收到客戶的電子郵件。陳老闆對產品的特性、製造流程都很清楚，所以他往往可以很快做出決策，一小時內就回信給客戶。像這樣快速的回應效能，往往可以獲得客戶很大的滿意度。G 公司由於是服務特定

的市場跟顧客，如果他無法服務客戶的部分，客戶就是會自己去中國大陸找生產工廠。為了要持續維持中介地位，G 公司必須設定自己要做到全方位的服務，所以保持很高的服務和彈性。為了保持這樣的彈性，首先產品不設限，再來是生產基地不設限。客戶需要的產品如果其中有零件是大陸較有優勢，他們會從大陸進口過來台灣組裝。相反的，如果是大陸具有組裝優勢，但其中有零件是台灣比較優勢的，他們會從台灣出到大陸做組裝。總之就是保持一個相當大的彈性做法，在加上目前嘗試依客戶的特性設計開發新的產品，希望帶給客戶更大的便利。就像 G 公司的經營理念：「誠實表達、注重細節，為客戶服務」，這是一家重視顧客價值的公司。

創新是現在最被廣為討論的話題，訪談中也有多家公司表示產品創新是創造競爭優勢的策略之一，開發出新產品後就表示比同業更有領先優勢。創新者具有首動者的優勢，通常會申請專利以為保護得來不易的智慧財產權。根據統計，2006 年至 2011 年關於衛浴產品的專利有 787 項（經濟部智慧財產局）。雖然目前本研究訪談的個案中尚未出現具有獨特性的創新產品出現，不過以頂番婆水五金的產業聚落中不乏許多具有產品創新成功的實例，這些公司都因為產品的創新而帶來較高的利潤（如第四章第一節所述之彰一興公司案例）。

還有一項優勢老是被個案公司提起，大家都一致認為水五金的產業聚落是項競爭優勢。Porter（1990）在其所著的《國家競爭優勢》（The Competitive Advantage of Nations）中提到產業聚落是國家的競爭優勢，所以這項優勢應該是屬於在這片土地上所有依賴這項產業的所有企業的。我們只能夠說台灣的水五金產業比世界其他國家或是地區更具有競爭優勢，因為這產業在台灣有著完整且分工專業的產業供應鏈。

小結：

根據學者方至民（2010）的著作《策略管理》一書中所提到關於競爭優勢的來源分類，由上述的討論分析可以歸納出台灣水五金外銷產業的貿易商的競爭優

勢有：

1. 低成本優勢
2. 差異化優勢
3. 焦點集中優勢
4. 創新與首動者優勢
5. 顧客價值優勢

綜合幾家個案的結論可以發現，新進入者因為資源有限，所以可以採行的策略也不多。建議除了以低成本策略爭取客戶外，市場的選擇應該先從競爭比較不激烈的新興國家著手，做好市場區隔避開強大的競爭對手，這樣比較容易站穩腳步、累積資源；另外也可以選擇供應商進行策略聯盟，增加招商時的籌碼。

對現有的貿易商而言，分別維持和客戶和供應商之間的夥伴關係應該是第一要項。低成本策略只是要滿足顧客的價格要求，長期而言為顧客創造價值才是永續經營之道。因此貿易商可以採焦點集中策略，深耕某一市場或是客戶群，累積知識與經驗反饋給供應商，與供應商建立更緊密的夥伴關係，進行垂直整合或是策略聯盟；製造差異化的能力，凸顯與其他貿易商不同之處，也為顧客提供更好的服務內容；貿易商應該主動提供開發設計產品的能力，擁有創新的優勢可以增加貿易商的附加價值，即使自己不具備這種能力也應尋找供應商的結盟支援。貿易商擁有競爭優勢可以強化中介地位，對顧客提供更好的服務內容，對下游供應商提供更多的商機。

前面文獻談過產生持續性競爭優勢的過程，貿易商必須先找出策略定位，然後執行適當的競爭策略，建構和累積關鍵性資源與能力，最後才可產生持續性的競爭優勢，有了持續性的競爭優勢就可以確保獲利與成長。策略方法有許多，但是總不能包山包海什麼都要。Porter (1996) 認為策略的選擇必須要懂的取捨 (trade-off)，才能保有持續性的競爭優勢地位。不能因為選擇過多的策略而減輕或是互斥其他的策略效果，這樣反而會有反效果。

表 5-4 貿易商如何創造競爭優勢? (貿易商的部份)

個案公司	貿易商的競爭策略 (摘要)
泓懋公司	<p>“利用網路尋找供應商及客戶。”</p> <p>“產業群聚的地理位置是競爭優勢。”</p> <p>“好的競爭優勢就是要從對你最有力的產品去做。”</p> <p>“競爭策略無外乎就是開發新產品，想破頭開發新產品而已啊！” “把內部的營運成本降下來，然後提供給客人。你有比較好的價格，因為不外乎還是那句話，客人想看的還是看你的價格。”</p> <p>“為了做新客人然後做虧損的單子，等匯率上來自然就會有利潤，為的就是做他其他東西。”</p> <p>“我常工作到 11、12 點，因為我會看圖不必假手工程師，對產品的瞭解性也比較好，所以客人來信時一小時內就可以回覆回去，這樣可以加強客人對我們的滿意度。”</p>
S 公司	<p>“我們在美國有自己的獨立倉儲，對客戶來說就是零庫存的管理風險，對交貨期而言也比較快速”</p> <p>“貿易商也會試著想要去轉型。他們也想要說，如果說貿易商來處理工廠這一塊呢？所以，我們後期也開始了自己的工廠。這個也是一個競爭優勢。另外一個就是說，這個工廠整個位置是在大陸，然後你也知道說，現在很多美國大廠幾乎都在大陸，有設駐幾個點，不是那種 sales 點而是整個工廠，都移轉在那邊。”</p> <p>“導入所謂的研發或是協同開發，做出更多元化的產品。”</p>
M 公司	<p>“我覺得公司最大的優勢是分散風險，主要是市場分散嘛……。” “貿易商就是在服務，想辦法把客戶服務好。就是說要想辦法符合客人價格的需求，還有品質上、交期上的一些相關的要求都包括在服務啦！”</p> <p>“專業做通路商的生意，對於出貨安排的各項細節可以很快確認清楚，服務會更好。”</p> <p>“要在不斷的發掘新產品……你有新的東西可以推展到國外，這樣對衛浴五金外銷就會有一個賣點啦，不然沒這麼做的話就等客人拿甚麼來報甚麼找甚麼會比較被動。”</p>
G 公司	<p>“我們的競爭優勢應該是我們的服務和彈性吧……全方位的去服務客人，不會設限說我們一定要做甚麼產品。”</p> <p>“就是逐漸提升自己，我們其實有試著自己開發一些新產品，就是說我們自己的設計啊，然後再提供給客戶。從 OEM 的角度慢慢要做到 ODM 的角度去。”</p> <p>“台灣比較強的就是品質的掌控跟那些加工的精度，要走向比較精緻的方向去，要強化的是交貨期。”</p> <p>“誠實表達，然後要注重細節，為客戶服務。”</p>

表 5-5 貿易商如何創造競爭優勢? (以供應商的角度)

個案公司	供應商的競爭策略 (摘要)
逢威公司	<p>“我們的競爭優勢是台灣這個地區的傳統產業競爭優勢，我們的東西可以分散管理，不用集中管理的，降低成本。很多我們這個產業的優勢，我們這個地區的供應鏈很好了。一個產品推出來，你不用全部的東西都要自己投資啦，我們的上下游配合供應鏈都很好，可以滿足一套衛浴產品所需的東西，這就是我們管理學上的分散管理，和一條龍的做法不一樣，我們可以不用這麼多的幹部和人力就可以開發出一個東西，這也就是我們的競爭優勢。”</p> <p>“我們的服務是我們一個很大的一個優勢。”</p> <p>“誠實、踏實，做出最好的成績做出最好的產品就是我們的競爭策略。”</p> <p>“就要創新、研發，一定要有新產品才能提升附加價值。”</p>
詮偉公司	<p>“我們公司一開始就是設定在 DIY 的市場和水龍頭的配件，所以我們還是專精在這一塊。因為可能做的 ITEM 比較多，不下上千種，所以說對於這一個，雖然是少量的，但是是多樣的，這樣子長久累積下來，也變成了一個比較特殊的行業了。”</p> <p>“除了這些配件之外，還要增加其他東西的開發。增加一些精密的設備，往前做一些比較精密的配件，附加價值比較高。因為不然只做一些普通的東西，還是會被鄰近的一些國家替代。”</p> <p>“我們台灣應該要走向於精緻化、客製化去處理，走高單價的東西，這是未來台灣必走的趨勢。”</p> <p>“開拓新市場、新客戶，不然的話公司的業績會一直停頓在這個地方。”</p> <p>“持續的研發、創新..... 希望能夠在技術上，然後在其他像比如說鑄造、或者是一些表面處理去做突破，然後如果可以用機器取代人力的話，我想這個對競爭來講會有很大的幫助和提升。”</p>
弘鑫葉公司	<p>“競爭優勢就是甚麼東西都可以做，甚麼樣材質的金屬都可以，就是說全力以赴啦，這個應該是最大的優勢。”</p> <p>“第二個優勢就是說我們成立時間是蠻早的，就是我們的經驗在這個領域是 OK 的。”</p> <p>“有時候啦，不是只有看你的能力，有時候也不是看你的設備，看的就是一個交情吧！”</p> <p>“不要侷限在水五金的這個領域，因為以生產水五金的這套設備其實也可以發展出來的產品是相當廣的。”</p> <p>“在客人同意設計變更的前提下，以降低成本為目的進行改良產品，降低價格提高競爭力。”</p>
武風公司	<p>“我們雖然不是做的最大，但是我們希望做的最專精。最專精我們在行業裡面的加工能力，在服務客人上做得最好。”</p> <p>“堅持 OEM 的服務模式。”</p>

第六章 研究結論與建議

第一節 研究結論

專營水五金出口的貿易商經營空間日益被壓縮，這股競爭壓力除了來自於中國大陸的低成本競爭壓力外，還有同行間的競爭以及供應商直接貿易的競爭壓力。貿易商要擺脫這種競爭壓力就得朝向提高附加價值而努力，根據本研究的文獻探討及個案分析發現，可以得到以下的結論：

- 一、 與供應商夥伴關係的維持 Kanter (1994) 認為價值鏈夥伴是關係最密切的合作模式，因此在價值鏈兩端的貿易商與供應商具有夥伴關係。水五金產業本身就具有濃厚的人情味的特性，所以社會性的連結關係是維持夥伴關係最普遍的策略方法。根據本研究文獻探討發現供應商夥伴關係的維持是建立在信任、互賴與共享基礎上，所以貿易商必須強化這三項基礎，建立互信機制與交易資訊透明化則是最多受訪個案的期待。Rackham, Fridman and Ruff (1995) 認為成功的夥伴關係具有三個要素：親密、貢獻和遠景。其中親密要素如信任感、人情味和分享；貢獻要素則是增加實際的生產力及價值，所以財務性的連結是最務實的夥伴關係，沒有利益就沒有長期的夥伴關係可言；遠景是對未來可能的描繪，長期導向是夥伴關係中重要的因素之一，所以應該多提目標願景與供應商分享。良好夥伴關係的建立有助於貿易商建立競爭優勢；而人情味濃厚的夥伴關係也維持了貿易商的中介地位。
- 二、 中介地位的維持 中介地位的維持在個案分析中不論從交易成本理論或是網絡理論來看，只要降低顧客交易成本、善用網絡關係創造價值，則中介地位還是可以維持的（翁煌哲，2004）。從本研究的個案分析中可以發現發展核心能耐成為競爭優勢將為貿易商維持中介地位，核心能耐就是企業的價值活動，可以成為持續性競爭優勢的基礎（方至民，

2010)。個案分析研究結果所討論的如何維持貿易商的中介地位可以歸納出以下三項經營能力比較能夠凸顯出獨特差異化特性的能力如下：

- 1、 加強研發創新的能力
- 2、 向後垂直整合的能力
- 3、 風險承擔的能力

結論發現中介地位和夥伴關係則是具有互相維持的能力，因為有許多的經營能力如果是有良好的夥伴關係，將會產生更大的效益。例如供應商與貿易商合作開發創新產品、遇到問題時供應商可以與貿易商一起解決（共同承擔風險問題）、提供客戶即時的服務等等，這些都是有好的夥伴關係才會擁有事半功倍的優勢。

三、 創造競爭優勢 在文獻回顧中提到過產生持續性競爭優勢的過程，貿易商必須先找出策略定位，然後執行適當的競爭策略，建構和累積關鍵性資源與能力，最後才可產生持續性的競爭優勢，有了持續性的競爭優勢就可以確保獲利與成長。經由個案的分析可以歸納出目前台灣水五金外銷產業的貿易商的競爭優勢有：(1) 低成本優勢 (2) 差異化優勢 (3) 焦點集中優勢 (4) 創新與首動者優勢 (5) 顧客價值優勢。其中低成本策略只是要滿足顧客的價格要求，容易被競爭者模仿而形成競爭激烈下的「紅海策略」；建立差異化的能力，凸顯與其他貿易商不同之處，也為顧客提供更好的服務內容；焦點集中策略是將策略或是資源深耕某一市場或是客戶群，可避開強大競爭對手的威脅建立企業基礎，也可累積知識與經驗反饋給供應商，與供應商建立更緊密的夥伴關係；創新策略著重在建立使競爭者難以模仿的地位，持續投資創新與改良產品；貿易商擁有競爭優勢可以強化中介地位，對顧客提供更好的服務內容，對下游供應商提供更多的商機。創造競爭優勢的策略有許多路徑，不過長期而言為顧客創造價值才是貿易商永續經營之道。

綜合上述，在產生價值創造的三構面中可以發現，夥伴關係的維持有助於中

介地位的維持，也與競爭優勢達成互補的效應；競爭優勢的來源有部分來自強化後的核心能耐，強化後的核心能耐可以維持中介地位，所以兩者有互相強化的作用。

第二節 管理意涵

儘管現在的經營環境對於貿易商來說是艱困時期，但是如果能夠因勢利導提出合理的策略經營發展，應當也可以創造貿易商的價值。本研究經過文獻探討與個案訪談綜合分析之後，終獲幾項結論解決本研究的問題。針對本文研究問題提出的建議如下：

一、貿易商與供應商的夥伴關係如何維持？

建議貿易商強化信任、互賴與共享的三項維持長久夥伴的基礎，可以採行如下策略方法：

1. 定期訪視供應商，多參與社團活動，拉近彼此的距離和聯絡感情。
2. 對於工作內容多做雙向的溝通，傳遞客戶正確的訊息及市場最新資訊。
3. 建立企業良好的聲譽，促進彼此互相的信任。
4. 提供目標和願景，創造合作氛圍。
5. 建立結盟關係，達到實質的緊密關係，共同分享利益。

二、貿易商的中介地位如何維持？

強化核心能耐，創造競爭優勢，可以維持貿易商的中介地位。建立專注、獨特性與無可取代的地位，可以採行以下的策略：

1. 加強研發創新的能力 貿易商可以設置設計部門不但能為顧客提供協同開發設計的能力，也能自主研發創新產品形成具有獨特性的差異化，同時也提供中介地位的維持能力。
2. 向後垂直整合的能力 貿易商可以向後垂直整合建立策略聯盟，形成結構性連結（structural bond）。與供應商合資開設工廠可以取得成本、交期、品

質控管和服務效能的優勢。

3. 風險承擔的能力 貿易商應該有能力承擔交易風險才能得到顧客跟供應商的信任，也就越能鞏固中介地位的優勢。但是貿易商也應該適當的規劃如何避險的策略，比如說是購買產品的責任險、遠期金融商品和加強出貨品質管制等，避免因為風險而危及本業。能做好避險措施的貿易商，在經營發展上將較其他企業更為穩健。

三、貿易商如何運用競爭策略來創造競爭優勢？

根據研究結論發現競爭優勢的來源有的來自強化維持中介地位的經營能力，所以貿易商可以創造競爭優勢的策略中也有部分就與維持中介地位的策略有關：

1. 差異化策略 建立差異化的能力，如提供特殊產品或是服務、獨特的創新等凸顯與其他貿易商不同之處，也為顧客提供更好的服務內容。
2. 焦點集中策略 焦點集中策略是將策略或是資源深耕某一市場或是客戶群，可避開強大競爭對手的威脅建立企業基礎，也可累積知識與經驗反饋給供應商，與供應商建立更緊密的夥伴關係；
3. 創新策略 創新策略著重在建立使競爭者難以模仿的地位，持續投資創新與改良產品，使產品功能、品質及價格都比原產品或是經營模式更具有競爭力。創新者具有先佔者利益，所以往往可以給企業帶來較好的利益。
4. 顧客價值至上 企業的策略完全以顧客為中心，盡全力滿足顧客的需求、快速為顧客提供服務、全面提升顧客價值，這樣企業就獲得最大利益。創造競爭優勢的策略有許多路徑，不過長期而言為顧客創造價值才是貿易商永續經營之道。

策略方法有許多，但是總不能包山包海什麼都要。Porter (1996) 認為策略的選擇必須要懂的取捨 (trade-off)，才能保有持續性的競爭優勢地位。不能因為選擇過多的策略而減輕或是互斥其他的策略效果，這樣反而會有反效果。「溺水三千，只取一瓢飲」，所以企業要選擇合適的競爭策略時應該要先設定好策略定位。

第三節 研究限制

本研究採用個案研究法，資料型態與分析方式偏向質性研究。本研究已經盡量採取各種研究方法來預防研究時所可能造成的偏差，但產業環境及個案部分資料取得不易所以仍不免會產生疏漏。而且在時間、能力與資源有限的情況之下，雖然已經試圖以許多文獻為佐證，並配合以邏輯論證的思考模式，但也難免會產生本研究推論與事實之間的誤差。是故本研究的限制如下：

- 一、本研究抽樣法採用立意取樣法 (purposeful sampling)，取樣對象雖然力求周延。但是仍無法代表所有水五金產業的貿易商與供應商。
- 二、本研究雖然有經過深入訪談個案代表，但是缺乏具體量化資料評估，所以僅能做描述性的研究。而產業的經營環境存在著相當多的變數，卻未能加以蒐集研究分析，也沒有使用實驗設計加以限制。
- 三、資料收集時會因為研究者的篩選與解讀，造成研究結論的偏誤。而在訪談的過程中受訪者可能會有些資料基於保護公司商業利益的原因而使得資料顯示不夠詳實。
- 四、本研究僅是以水五金外銷產業的角度來探討貿易商如何創造價值的策略，導致本研究可能無法適用於一般化的推論。

第四節 未來的研究建議

品牌策略是近幾年管理學上最常被討論到的工具和策略，在本研究訪談的個案中四家個案貿易商均持否決態度，細究原因是大家對於自創品牌的策略模式仍然信心不足，這應該與水五金產業的製造商或是貿易商大多是中小企業的規模有關。但是同樣是從事五金類的手工具貿易商重威公司卻能堅持品牌路線，廖永源（2011）總經理認為，追求品牌路線可以建立價值，就不怕價格競爭。所以關於品牌策略與水五金產業的未來發展這點倒是可以成為後續研究者持續關注的部分。

最後建議後續研究者可以採用不同的策略角度來解釋分析，或是加入客戶端的訪談意見或是以問卷調查的方式呈現。也可以利用彰化縣水五金產業發展協會的資源來為全體會員做普遍性的問卷調查，相信可以利用不同的研究方法推論出更好的建議對策出來。

參考文獻

一、中文部份

1. Aya (2008),《國際貿易輕鬆學》(二版), 台南: 振宏文化事業有限公司。
2. Jill (2010),『MIT 行銷全世界: 詮偉五金 維修市場領導品牌』, 產經彰化, 10 期, 頁 18-19。
3. Mark (2010),『水五金產業蛻變展新生』, 產經彰化, 10 期, 頁 12-15。
4. 于卓民 (2008),《國際企業 - 環境與管理》(三版), 台北市: 華泰文化。
5. 工業技術研究院 (2010),《經濟部工業局 98 年度專案計劃期末成果報告—地方群聚產業輔導計劃》。
6. 方至民 (2010),《策略管理》(二版), 新北市: 前程文化。
7. 王遠謀 (2009),『龍頭中的龍頭: 全球水五金精品武風製造』, 產經彰化, 7 期, 頁 6-8。
8. 司徒達賢 (1994),《台灣中小企業發展的經營策略》, 第一屆中小企業發展學術研討會論文集, 台北: 中華經濟研究院。
9. 司徒達賢 (2001),《策略管理新論: 觀念架構與分析方法》, 台北市: 智盛文化。
10. 司徒達賢 (2003),《策略管理案例解析: 觀念與實例》(初版), 台北市: 智勝文化。
11. 江支璋 (1995),《出口貿易商經營策略之研究》, 政治大學國際貿易學系碩士學位論文。
12. 李明軒、邱如美等譯 (1996), Porter 著,《國家競爭優勢》(The Competitive Advantage of Nations), 台北: 天下遠見 (原著於 1990 年出版)。
13. 李明軒、邱如美等譯 (1999), Porter 著,《競爭優勢》(Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance), 台北市: 天下遠見 (原著於 1985 年出版)。
14. 吳有龍、許德發、林瑞源 (2009),『油品銷售通路商對油品供應商之夥伴關係

- 與夥伴績效之關聯性研究—以大高雄地區為例』，*東方學報*。
15. 吳思華 (1988)，《產業政策與企業政策》(初版)，台北市：中國經濟研究所。
 16. 吳思華 (1999)，《組織邏輯：人情與理性，網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性》，*台灣產業研究*，台北市：遠流出版社。
 17. 吳思華 (2000)，《價值說》，*策略九說：思考策略的本質*，台北市：臉譜。
 18. 吳博、李嘉玲 (2011)，『金融危機背景下中國服務型外貿企業價值鍊的重塑』，*經濟研究導刊*，第 114 期，頁 150-151。
 19. 周旭華譯 (1998)，Porter 著，《競爭策略》(Competitive Strategie–Techniques for Analyzing Industries and Competitive)，台北市：天下遠見 (原文於 1980 年出版)。
 20. 林育嫻 (2008)，『鹿港小工廠砸千萬研發費苦修創新學分』，*商業週刊*，1096 期，頁 96-98。
 21. 林煥呈 (2009)，『策略是甚麼？』，*經理人*，52 期，頁 62-63。
 22. 林祚長 (2005)，《新創貿易商之策略分析—以衛浴貿易商為例》，政治大學經營管理碩士學程 (EMBA) 碩士論文。
 23. 林錦堂 (1992)，《國際貿易經營學》，台北市：文笙書局。
 24. 胡同來、莊紹妤、謝文雀、郭人介 (2010)，『通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之研究：數位相機產業實證』，*管理與系統*。
 25. 施振榮，林文玲 (2004)，《再造宏碁：開創、成長與挑戰》(全新增訂版)，台北，天下文化出版社。
 26. 施振榮口述，羅玳珊採訪 (2010)，『品牌跨越 MIT 障礙』，*哈佛商業評論*，第 52 期，頁 25。
 27. 洪旭慶 (2004)，『APEC 區域下中小企業與育成中心的關係—兼論中小企業面臨的問題』，*台灣經濟研究月刊*，第 27 卷，第 6 期，頁 27-30。
 28. 洪啟嘉 (2004)，『社會資本、產業轉型與區域競爭力』，*亞太經濟管理評論*，第 7 卷，第 1-2 期，頁 17-37。

29. 洪懿妍譯 (2004), Nirmalya Kumar 著,《大行銷時代》(Marketing as Strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation), 台北市: 天下雜誌 (原著於 2004 年出版)。
30. 涂家培 (2007),《品牌購併與企業經營模式轉型之研究》, 中興大學企業管理學系碩士論文。
31. 徐倩、盧姚瓊 (2010),『中國衛浴產品出口貿易現狀及對策分析』, 黑龍江對外經貿, 第 189 期, 頁 32。
32. 高登第、李明軒等譯 (2001), Porter 著,《競爭論》(On Competition), 台北市: 天下遠見, (原書於 1998 年出版)。
33. 翁煌哲 (2004),「貿易商的價值創造」, 2004 年全球化經營策略論壇發表論文, 2004 年 12 月 3 日, 政治大學企業管理學系, 網址:
www.ba.nccu.edu.tw/GSMF/images/論壇論文/翁煌哲.doc。
34. 郭先捷 (2007),《台灣出口貿易商之行銷策略研究》, 政治大學經營管理學系碩士學位論文。
35. 曹景翔、謝富益 (2009),『水龍頭的故鄉: 鹿港水五金 打造國際新形象』, 國際商情, 第 260 期, 頁 34-37。
36. 曹俊美 (2008),《紡織產業外移下臺灣中小型貿易商經營策略之探討》, 東華大學企業管理學系碩士在職專班學位論文。
37. 盛鐘揚 (2003),《價值整合與貿易商創新商業模式之個案研究》, 台灣大學國際企業學系碩士學位論文。
38. 陳律睿 (2003),《中小企業聯盟關係與聯盟績效影響因素之研究》, 銘傳大學國際企業學系碩士學位論文。
39. 張秋仁 (2005),《我國農漁生技產業知識搜尋行為之研究》, 義守大學管理研究所碩士學位論文。
40. 張國雄 (2008),《行銷管理》(二版三刷), 台北市, 雙葉書廊有限公司, 頁 265。

41. 張毓欣 (2009),《台灣專業貿易商服務創新與經營之研究》,政治大學國際經營與貿易研究所碩士學位論文。
42. 張笠雲、譚康榮 (1999),《網絡台灣—企業的人情關係與經濟理性》,台北市:遠流出版社。
43. 張筵儀 (2002),《不完全契約與政府外包—從代理人理論分析台北市政府拖吊業務》,政治大學公共行政學系碩士學位論文。
44. 張錦源、康蕙芬 (2000),《國際貿易實務》(四版),台北市:五南圖書出版有限公司。
45. 張錦源 (2006),《國際貿易實務詳論》(十二版),台北市:三民書局。
46. 曾如霞 (2007),《通路夥伴關係下衛浴代工供應商對買方(批發商)之策略行為探討—以賽局理論觀點論之》,淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士學位論文。
47. 程昭魁 (2007),《網路資訊透明化對貿易商的影響與因應之探索性研究》,中正大學企管研究所碩士在職專班學位論文。
48. 黃天佑 (1984),《出口貿易商成功關鍵因素及其與績效間探討之研究》,台灣大學商學系碩士學位論文。
49. 黃宏義譯 (1987),大前研一著,《策略家的智慧》,台北市:長河出版社。
50. 黃延聰 (2007),《策略聯盟夥伴配適的管理:台灣廠商之實證研究》,《管理與系統》,14卷(2期),頁147-178。
51. 黃延聰 (2008),《個案研究方法導論》,討論稿(working paper),東海大學企業管理學系。
52. 黃麗如 (2009),《台灣專業貿易商關鍵成功因素之研究》,中正大學企業管理研究所碩士學位論文。
53. 黃識銘、方世榮 (2003),『行銷通路成員之夥伴關係長期導向與組織間績效之研究』,《管理評論》,第22卷,第2期,頁55-85。
54. 楊淑娟 (2007),《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

- 司為例》，東海大學管理碩士在職專班碩士學位論文。
55. 廖永源 (2011)，『重威 (Jonnesway) 以品牌贏價值，躍升國際舞台』，專題演講，東海大學國際貿易學系，【2011 年 4 月 28 日】。
56. 劉尚志 (1994)，《我國貿易商經營環境、競爭策略與經營績效之關係之研究》，成功大學企業管理研究所碩士學位論文。
57. 劉瑞華譯 (1994)，Douglass C. North 著，《制度，制度變遷與經濟成就》(Institutions, Institutional Change, and Economic Performance)，台北：時報 (原著於 1990 年出版)。
58. 蔡孟佳 (2002)，《國際貿易實務》，台北市：智勝文化。
59. 蔡孟佳^a (2006)，『變革中的日本商社』，貿易雜誌，183 期。
60. 蔡孟佳^b (2006)，『台灣貿易業的經營危機與轉機』，貿易雜誌，180 期。
61. 蔡孟哲 (2006)，『貿易服務業經營實務策略之研討』，政治大學商學院國際貿易政策研究中心、中華國際經貿研究學會聯合主辦，中華國際經貿研究學會 95 年度年會論文研討會，台北市：政治大學商學院。
62. 簡麗雲 (2006)，《台灣出口貿易商經營模式之探討》，銘傳大學管理學院高階經理在職專班碩士學位論文。
63. 蘇怡仲譯 (1997)，Neil Rackham, Lawrence Friedman, Richard Ruff 著，《合作競爭大未來》(Getting Partnering Right)，台北市：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 (原著於 1995 年出版)。

二、英文部分

1. Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (1995), *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

3. Aldrich, Howard E. (1999), *Organization Evolving*, London: Sage Publication.
4. Anderson, Erin & Anne T. Coughlan (1987), "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 51 (1): 71-82.
5. Balabanis, George I. (2000), "Factoring Affecting Export Intermediaries' Service Offerings: The British Example", *Journal of International Business Studies*, 31 (1): 83-99.
6. Berry Leonard L. & A. Parasuraman (1991), *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
7. Brennan, R. (1997), "Buyer/Supplier Partnering in British Industry: The Automotive and Telecommunications Sectors", competitive paper, European Academy of Marketing conference (EMCA), Berlin.
8. Burt, Ronald S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, MA, Cambridge: Harvard University Press.
9. Casson, Mark (1998), *The Economic Analysis of Multinational Trading Companies*, in Geoffrey Jones (Ed.), *The Multinational Traders*: 22-47, London: Routledge.
10. Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica. New Series*, 4, pp. 386-405.
11. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
12. Ellis, Paul D. (2003), "Social structure and intermediation: Market-Making strategies in international exchange", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No.7, pp. 1683-1708.
13. Furubotn, E. G. & Richter, R. (2000), *Institutions and Economic Theory*, USA: Michigan.

14. Gereffi, Gary (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks", in Gray Gereffi and Miguel Korzeniweicz (Ed.), *Commodity Chains and Global Capitalism*: pp. 95-122, Westport, CT: Greenwood Press.
15. Gersony, N. (1996), "Sectoral Effects on Strategic Alliance Performance for New Technology Firms", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 7, pp. 175-189.
16. Ghauri, P. and Gronhaug, K.(2003), *Research Methods in Business Studies: A practical Guide(3rd rd.)* Harlow, UK: Pearson Education Limited.
17. Hamel, G. (1994), The concept of core competence. In G. Hamel & A. Heence, *Competence-based competition*, pp. 11-34. Nork York, NY : John Wiley & Sons.
18. Hennart, Jean-Francois & Georgine M. Kryda (1998), "Why Do Traders Invest in Manufacturing ?", in Geoffrey Jones (Ed.), *The Multinational Traders*: pp. 213-227, London: Routledge.
19. Hofer & Schende (1978), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", West Publishing Co., St. Paul.
20. Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences", CA, Beverly Hills: Sage.
21. James, B. (1985), "Alliance: The New Strategic Focus", *Long Range Planing*, Vol. 18 (3), pp. 76-81.
22. Jarillo, J. C.(1988), "On Strategic Network", *Strategic Management Journal*, 1 (9), 31-41.
23. Jensen, M. C. & William H. M. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and captital structure", *Journal of Financial Economics*, 3:

305-360.

24. Johanson, J. & L. G. Mattsson (1987), "Interorganizational relations in Industrial Systems: A Network approach Compared with the Transaction Cost approach", *International Studies of Management and Organization*, 17 (1), pp. 34-38.
25. Kanter, R. M. (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliance", *Harvard Business Review*, 72 (Jul-Aug), pp. 96-108.
26. Klein, Saul, Gary L. Frazier, & Victor J. Roth (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel International Markets", *Journal of Marketing Research*, 27(1): 196-208.
27. Killing, P. (1983), "How to make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, May-June: pp. 120-127.
28. Lewis, J. D.(1990), *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. N.Y.: Free-Press.
29. Lewis, J. D.(1990), "Marking Strategic Alliance Work", *Research Technology Management*, Vol. 33 (6), pp. 12-15.
30. Maidique, M. & Patch, P., (1982), "Corporate Strategy and Technological policy, Management of Innovation", *Tushman M. & Moore W. Marshfield*, Mass, pitman Publishing Inc., pp. 273-324.
31. Marsden, P. V. (1981), "Introduction Influence Processes into a System of Collective Decisions", *American Journal of Sociology*, 86: pp. 1203-1235.
32. Merriam, S. B. (1988), *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, CA: Jossey-Bass Publishers.
33. Morgan, R.m. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 58, pp. 20-38.

34. Miller, W. L., & Crabtree, B. F. (1992), "Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map", In Crabtree & Miller (Eds.) *Doing Qualitative Research*. Newbury Park: Sage.
35. Niederkofler, M. (1991), "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence", *Journal of Business Venturing*, 6 (4): pp. 237-257.
36. Podolny, Joel M. (1994), "Market Uncertainty and the Social Charter of Economic Exchange", *Administrative Science Quarterly*, 39: pp. 458-483.
37. Porter, M.E. (1996), "What is a Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.: pp.61-78.
38. Powel, Walter(1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organization", in B.M. Staw & L.L. Cummings(Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336.
39. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3: pp.79-91.
40. Ragan, Subramanian (2000), "Search and Deliberation in International Exchange: Microfoundations to Some Macro Patterns", *Journal of International Business Studies*, 31(2): 205-222.
41. Reich, Robert B.(1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-century Capitalism*, N.Y. : Knopf.
42. Spulber, Daniel F. (1996), "Market Microstructure and Intermediation", *Journal of Economic Perspectives*, 10 (3) : pp. 135-152.
43. Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, CA: Sage Publications.
44. Thorelli, Hans B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 37-51.
45. Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust*

Implications, New York, The Free Press.

46. Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, New York, The Free Press.
47. Williamson, O.E.(1991), “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): pp. 269-296.
48. Yin, R. K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
49. Yin, R. K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
50. Zack, M. H.(2003), “Rethinking the Knowledge-Based Organization”, *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), pp. 67-71.

三、網路部分

1. TAP 台灣水五金專業聯盟，
<http://brandingtaiwan.org/CounselingAid/ResultDetail/ebe60798-0a87-4be9-a6b3-b794f00d55f0>
2. 中商情報網 (2009)，〈2009-2012 年衛浴設備行業競爭格局與投資戰略研究諮詢報告〉，<http://www.askci.com/>，【2011.4.20】。
3. 中潔網 <http://www.jiejue.cn/news/20100928/detail83262.htm>，【2011.4.20】。
4. 中華民國對外貿易發展協會，Taiwan Branding 品牌台灣，【2011.3.10】
<http://brandingtaiwan.org/>，【2011.4.10】。
5. 林秀士 (2009)，〈TAP 台灣水五金共同品牌團隊成軍〉，《台灣經貿網》，【網路新聞稿】，

- <http://www.taiwantrade.com.tw/CH/query.do?Method=showPage&name=cetraNewsDetail&id=1187666>，【2011.4.26】。
6. 郭濤、姜立華^a (2006)，〈中國水龍頭行業出口現狀和未來發展（上）〉，《中國建築衛生陶瓷電子雜誌》，2006年第6期，【網路期刊】，
<http://www.china-china.cn/Cts/mange.asp?ID=754>，【2011.4.20】。
 7. 郭濤、姜立華^b (2006)，〈中國水龍頭行業出口現狀和未來發展（下）〉，《中國建築衛生陶瓷電子雜誌》，2006年第7期，【網路期刊】，
<http://www.china-china.cn/Cts/mange.asp?ID=769>，【2011.4.20】。
 8. 經濟部統計處
<http://2k3dmz2.moea.gov.tw/gnweb/PublicService/wFrmMain.aspx>，【2011.5.29】。
 9. 經濟部智慧財產局：中華民國專利資訊檢索系統，<http://twpat.tipo.gov.tw/>，
【2011.5.15】
 10. 蔡宏明 (2007)，〈貿易商整合促進產業轉型與升級〉，《國政研究報告》，【網路期刊】，國家政策研究基金會，<http://www.npf.org.tw/post/2/2253>，【2011.1.19】。
 11. Euroconstruct (2010)，〈2011：END OF DOWNTURN IN THE WEST, UPTURN IN EAST—CAUTIOUS RECOVERY EXPECTED FROM 2012-2013〉，
<http://www.euroconstruct.org/pressinfo/pressinfo.php>，【2011.4.25】。
 12. The Freedonia Inc. Group，<http://www.freedoniagroup.com/>，【2011.4.5】。

附錄一：訪談題綱－貿易商的部分

受訪單位		訪談期間	100 年 月 日 時
		訪談地點	
受訪者姓名		受訪者性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
職稱		年資	年

訪談題綱：

1. 請簡述貴公司的背景資料（成立的時間、營業內容、市場區間、主要產品）？
2. 請問貴公司與外國廠商的關係如何開始？如何維持？
3. 請問貴公司在貿易行為的過程中是否能完全滿足客戶的需求？如果不能的話是應該在哪個部分繼續做加強？
4. 請問貴公司如何尋找供應商？與供應商的夥伴關係如何維持？彼此的互動關係如何？
5. 請問貴公司如何處理風險問題？（如客訴索賠、貨款催收、抽單、票期…等）
6. 請問貴公司的競爭優勢是甚麼？如何提升更大的附加價值？
7. 請問貴公司如何維持中介地位？
8. 請問您對衛浴五金外銷產業的未來發展有何看法？
9. 請問貴公司覺得最大的競爭壓力是甚麼？
10. 請問貴公司的競爭策略是甚麼？
11. 可否請您用簡單幾句話闡述貴公司的經營理念？

附錄二：訪談題綱－供應商的部分

受訪單位		訪談期間	100 年 月 日 時
		訪談地點	
受訪者姓名		受訪者性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
職稱		年資	年

訪談題綱：

1. 請簡述貴公司的背景資料（成立的時間、營業內容、市場區間、主要產品）？
2. 請問貴公司與貿易商的關係如何開始？
3. 請問貴公司在交易行為的過程中是否能完全滿足客戶的需求？如果不能的話是應該在哪個部分繼續做加強？
4. 請問貴公司目前為止與貿易商合作的過程中所面臨的問題與困境有哪些？如何解決？
5. 請問貴公司與貿易商的夥伴關係如何維持？彼此的互動關係如何？
6. 請問貴公司如何看待貿易公司的地位？
7. 請問貴公司如何處理風險問題？（如客訴索賠、貨款遲付、抽單、票期…等）
8. 請問貴公司的競爭優勢是甚麼？如何提升更大的附加價值？
9. 請問您對衛浴五金外銷產業的未來發展有何看法？
10. 請問貴公司覺得最大的競爭壓力是甚麼？
11. 請問貴公司的競爭策略是甚麼？
12. 可否請您用簡單幾句話闡述貴公司的經營理念？