

國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班



碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

傳統照明企業的商業模式轉型之研究：

以”虹瑞斯”品牌為例

The Research on Business Model Transformation of Traditional  
Lighting Industry : A Case Study of “Home Resource”

陳金錫

Chin-Hsi Chen

指導教授：謝明慧 博士

Advisor: Ming-Huei Hsieh, Ph.D.

中華民國 105 年 11 月

November 2016

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

傳統照明企業的商業模式轉型之研究：

以虹瑞斯品牌為例

The Research on Business Model Transformation  
of Traditional Lighting Industry :  
A Case Study of Home Resource



本論文係陳金錫君（學號 P01750005）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一〇五年十一月二十二日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

洪明慧

（指導教授）

陳俊忠

黃志明

吳瑞明

洪明慧

系主任、所長

## 誌謝

本研究得以順利完成，首先感謝恩師謝明慧老師。感謝恩師多年來的指導，在學術研究上給予我很大的指導及學習模範，從論文題目擬定、研究方向、研究方法、研究架構等均傾囊相授，並給予諸多指導，讓我受益良多，諄諄教誨、師恩浩蕩，永誌難忘。

承蒙評審委員，對本論文不吝指教，提供諸多寶貴意見，使本論文內容及撰寫之方向，更臻周詳及明確，在口試的時候，也承蒙多位老師的指導，提供了豐富且寶貴的意見，在此謹致最高的感謝。

論文研究期間，特別感謝同窗之互相協助及諮詢，減輕了不少論文的壓力。

特別感謝好友添杰兄的協助，還有偉聖公司同仁陳義璋總經理、鄭亞屏副總經理、江鳳琦協理、大陸分公司邵鶴軒、張孟君、吳冰琳，最後感謝的是我的家人，對於我的支持、包容及鼓勵。

陳金錫 謹識

於臺大管理學院

西元 2016 年 11 月

## 中文摘要

回顧臺灣早期的經濟發展模式，剛開始接受歐美先進國家的外包訂單與代工OEM（Original Equipment Manufacturing）業務，而後逐漸發展出臺灣特有的代工產業發展的優勢。到了1980年代，臺灣生產成本與環保意識崛起，鄰近新興國家（如東南亞與中國大陸）亦開始模仿臺灣的代工發展模式，導致臺灣原有生產優勢及利潤無法持續，部分廠商不得不將工廠外移至生產成本較低的世界各地，以延續其OEM業務，有些廠商則轉型為研發設計ODM（Original Design Manufacture）或是發展擁有自我自主品牌的OBM（Own Brand Manufacture）業務。

本次研究主要是訪談成立於西元1988年的個案公司-偉聖國際股份有限公司。20餘年來主要經營燈飾產業外銷歐美50多國；研究者為個案公司之創辦人，從事照明產業長達30年的經驗，且走訪世界50多國的行銷經驗，並在其擔任臺灣照明公會第六屆理事長3年期間，率臺灣業界精英親征世界各大國際展覽，穩固臺灣燈飾王國美名，直至今日榮任照明公會名譽理事長仍不遺餘力於兩岸照明產業的相互交流以期共創雙贏。

總而言之，本次研究將訪談個案公司從傳統照明產業轉型為品牌節能照明產業，如何從後發品牌迎頭趕上，成為國際領導品牌，個案公司更加要從產銷差異、品牌規模及行銷組合之運用，徹底發揮品牌價值。本研究主要目的：

(一)探討個案公司發展歷程中所面臨的困難與挑戰？轉型驅動力？

(二)探討個案公司在不同時期如何建構有效的商業模式，其經營的特色、內涵與關鍵活動？

(三)建構個案公司未來發展電商品牌策略之商業模式

由於本研究主要目的為本研究為針對之個案公司理級以上主管，訪談個案公司在不同時期經營的特色、內涵與關鍵活動，並就各時期之價值主張所發展出來的商業模式，建構個案公司未來發展電商品牌策略之創新商業模式，藉由本研究建構出個案公司新的電商品牌商業模式，並關注中國電商跨境發展趨勢，調整公司策略。同時也是個案公司為了再次突破營運現況，提升企業競爭力，以「虹瑞斯Home Resource」的電商品牌發展與策略來為企業的生存創造下一個奇蹟。

**關鍵字：**商業模式、業務型態、照明產業

**THESIS ABSTRACT**  
**SENIOR PUBLIC ADMINISTRATION**  
**COLLEGE OF MANAGEMENT**  
**NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY**



**NAME : Chin-hsi Chen**

**MONTH/YEAR : November 2016**

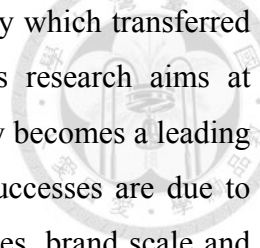
**ADVISER : Ming-Huei Hsieh**

**TITLE : The Research on Business Model Transformation of Traditional Lighting  
Industry : A Case Study of “Home Resource”**

Reviewed the early Taiwan economic development model, which has just started to accept the outsourcing orders and OEM (original equipment manufacturing) business from advanced countries like Europe and America, then gradually developed unique advantages in Taiwan's foundry industry. By the 1980s, Taiwan production cost and environmental protection consciousness rise, adjacent to the emerging countries, such as Southeast Asia and Mainland China also began to imitate Taiwan's OEM development mode, resulting in Taiwan original production advantages and profits cannot be sustained, some manufacturers had to move the factories to other places with low production cost to continue its OEM business, some manufacturers transfer to do

R & D design ODM (original design manufacture) or develop their own brand OBM (own brand manufacture) business.

This research mainly interviewed the case company founded in 1988 - Home Resource Industrial Co Ltd, which has mainly engaged in manufacture and exported lighting products to over 50 countries across the world in last 2 decades. The case researcher Sam Chen, the founder of the company who has been in the lighting industry for 30 years and visited about 50 countries for marketing various products. Sam Chen has led many elite lighting enterprises to attend lots of world famous exhibitions and “Lighting kingdom” is therefore more solidified during the three years when he was Chairman of TLFEA. Even now being the Director of CEECA and LABC, Sam Chen still commits to win-win on interactions between China and Taiwan.



In brief, Home Resource Industrial Co Ltd is a typical company which transferred into branded LED lighting from traditional power lighting. This research aims at exploring how “Home Resource” catches up the trend and eventually becomes a leading international well-known brand in lighting industry. And all the successes are due to implement various strategies of segmentation of production and sales, brand scale and marketing mix. The goals of the research are as following.

(1) To explore the difficulties and challenges during development faced by the company? Transformation driving force?

(2) To explore how to construct the effective business model, the management characteristics, the company content and the key activities in different periods?

To construct the creative business model of the brand strategy for the company in the future development.

Due to the main goals of this study are at the case company and above the level of the competent, exploring the effective business model, the management characteristics, the company content and the key activities in different periods and constructing the creative business model of the brand strategy for the case company in the future development and focusing on China's cross-border business development trend, and adjusting the company strategy. Meanwhile the case company is to make a breakthrough, enhancing the competitiveness of enterprises. "Home Resource" is taken as an example of miracle in business brand development and strategy for the survival of enterprises.

Keywords : Business Model , Type of Business , Lighting Industry

# 目錄



誌謝 .....	iii
中文摘要 .....	iv
THESIS ABSTRACT .....	v
目錄 .....	vii
圖目錄 .....	viii
表目錄 .....	ix
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 .....	3
第三節、研究方法 .....	5
第二章 文獻探討 .....	11
第一節、商業模式 .....	11
第二節、業務型態 .....	17
第三節、照明產業 .....	19
第三章 個案描述 .....	24
第一節、LED 照明產業現狀與趨勢分析 .....	24
第二節、案例(業務型態)轉型歷程描述 .....	30
第四章 案例分析 .....	34
第一節、貿易時期商業模式 .....	34
第二節、OEM/ODM 時期商業模式 .....	39
第三節、OBM 時期商業模式 .....	46
第四節、小結 .....	58
第五章 結論與建議 .....	60
第一節、研究發現 .....	60
第二節、理論與實務意涵 .....	65
第三節、研究限制 .....	75
參考文獻 .....	76
附錄 .....	83

# 圖目錄



圖 1-1 2009~2015 年全球照明市場產值及成長率分析.....	3
圖 1-2 研究流程圖.....	5
圖 2-1 電光源之分類架構.....	21
圖 2-2 照明燈飾產品分類.....	22
圖 3-1 全球 LED 元件產值.....	25
圖 3-2 2013-2017 年全球 LED 元件市場規模變化.....	26
圖 3-3 臺灣 LED 照明光電產業之供應鏈.....	27
圖 3-4 營運組織圖.....	33
圖 4-1 貿易時期微笑曲線.....	35
圖 4-2 OEM/ODM 時期微笑曲線.....	40
圖 4-3 品牌時期微笑曲線.....	53
圖 5-1 電商品牌時期微笑曲線.....	67



## 表目錄

表 1-1 有無品牌之優缺點.....	2
表 1-2 Osterwalder & Pigneur (2012)商業模式九宮格所定義的架構.....	9
表 2-1 商業模式的定義.....	12
表 2-2 商業模式.....	14
表 2-3 三種企業業務型態比較表.....	19
表 3-1 各國淘汰低效率光源時程規劃.....	30
表 4-1 貿易商時期之商業模式.....	38
表 4-2 OEM/ODM 時期之商業模式.....	45
表 4-3 品牌發展時期之商業模式.....	57
表 5-1 個案公司不同時期所屬之業務型態之相關因素與歷程.....	61
表 5-2 電商品牌發展之商業模式.....	73

# 第一章 緒論

本章共分三小節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究問題與目的，第三節為研究方法。



## 第一節、研究背景與動機

臺灣經濟崛起的因素非常多，舉凡政府經濟與產業政策的支持、教育程度的提升，尤其是臺灣中小企業在經濟發展過程中對創造附加價值、促進經濟成長、提供就業機會、平衡城鄉差距、等扮演舉足輕重的角色。各行各業的中小企業數十年來在臺灣的各鄉鎮為當地提供就業機會，或許在經營管理上多為土法煉鋼，也沒有什麼高深的管理理論基礎，但憑藉著中小企業主彈性靈活的權變應對，再加上對經營企業的企圖心，卻也在各個領域為臺灣創造多項傲人、稱冠的世界級競爭優勢與成績。

回顧臺灣早期的經濟發展模式，剛開始接受歐美先進國家的外包訂單與代工OEM (Original Equipment Manufacturing) 業務，而後逐漸發展出臺灣特有的代工產業發展的優勢，此時政府政策目標是協助廠商找到國際買主。到了1980年代，臺灣生產成本與環保意識崛起，鄰近新興國家（如東南亞與中國大陸）亦開始模仿臺灣相同的代工發展模式，導致臺灣原有生產優勢及利潤無法持續，部分廠商不得不將工廠外移至生產成本較低的世界各地，以延續其OEM業務，有些廠商則轉型為研發設計ODM (Original Design Manufacture) 或是發展擁有自我自主品牌的OBM (Own Brand Manufacture) 業務。

為什麼要發展品牌呢？品牌名稱與商標是可以提供產品法律上的保護，避免遭到其他競爭者的模仿。此外，品牌也有助於廠商區隔市場，以培養忠誠的顧客，維持銷售穩定及長期利益。

Onkvisit and Shaw (1989) 從製造商的角度來觀察有無品牌的優劣 (如表1-1)，認為發展品牌可以享有較佳的鑑別度與知名度，並取得差異化產品的機會，以及擁有品牌忠誠度及價格溢酬的好處；但相對的也要承擔較高的生產成本（如過多存貨）、行銷成本，以及產品可能產生問題的法律責任。



表 1-1 有無品牌之優缺點

類 型	優 點	缺 點
無品牌	1.生產成本較低 2.行銷成本較低 3.法律成本較低 4.彈性品質與數量控制	1.價格競爭激烈 2.缺乏市場認定
有品牌	1.較佳的認定與知名度 2.較佳差異化產品的機會 3.品牌忠誠度之可能 4.價格溢酬之可能	1.生產成本較高（含存貨成本） 2.行銷成本較高 3.法律成本較高（含信用風險）

資料來源：Onkvisit, S. and J. J. Shaw (1989), "The International Dimension of Branding: Strategic Consideration and Decisions," *International Marketing Review*, 6, 3, 22-34.。

對於中小企業來說，品牌的價值是以其驚人的創新能力和速度形成產品差異性，造成市場的特殊性，進而提高附加價值，使得利潤倍增，知名度提高。

基於上述可知品牌的發展相當重要，本次研究的動機係由研究者本身所創辦之企業，正值傳統照明產業轉型節能LED照明品牌，故選定研究者所創辦的公司-偉聖國際股份有限公司為研究對象，藉由個案與專家訪談探討出個案公司發展品牌之策略與未來發展方向，並希望藉由研究結果提供個案公司及業界後續發展品牌參考。

個案公司-偉聖國際有限公司成立於1988年，並於2010年增資更名為偉聖國際股份有限公司。20餘年來主要經營燈飾產業以100%外銷歐美50多國；研究者為個案公司之創辦人，個人從事照明產業長達30年的經驗，且走訪世界50多國的行銷經驗堪稱照明界的尖兵與先進，並在其擔任臺灣照明公會第六屆理事長期間，率臺灣業界精英親征世界各大國際展覽，穩固臺灣燈飾王國美名，直至今日榮任照明公會名譽理事長仍不遺餘力於兩岸照明產業的相互交流以期共創雙贏。1988年至今個案公司除了致力於照明產業發展外，並帶領經營團隊向世界各國不斷拓展業務，從1992年在大陸設立浙江省寧波分公司，1995成立廣東省順德分公司提供客戶更多元化產品；更在1999年於廣東省東莞清溪鎮成立格聖廠主力於OEM、

ODM業務，歷經十年，因產線持續擴增以及添購新設備需要大型生產基地，於是2006年在廣東中山市火炬開發區電子基地斥資購地自建新廠房(佔地26,000平方米)，進而延攬國內外設計人才成立大型研發中心，致力研發綠色光源，LED燈泡及LED燈具並朝OBM邁進。2010年決定將行銷國外多年的自有品牌《Home Resource》引進臺灣、大陸，以中文名《虹瑞斯》繼續大力拓展業務版圖，落實行銷全球照亮世界的經營理念。

在這全球不景氣與微利的時代，研究者藉由發展品牌這個理念遂引發撰寫本論文之動機，並希望個案公司的實際案例探討，找到照明產業轉型品牌之關鍵成功因素，藉以提供其他產業發展品牌時的借鏡與參考依據。

## 第二節、研究問題與目的

### 一、研究問題

IMS (2011)近年來，發光二極體(LED)發光效率顯著提升與成本大幅下滑，已使LED照明應用快速蓬勃，並成為全球照明市場主要的成長動力來源。根據市場研究機構IMS Research最新報告指出，2010年全球包含燈泡和燈具在內的照明市場產值達830億美元，預估至2015年整體產值可望增長至1,150億美元。此時，LED在整體照明市場的產值比重也將由現今的10%，勁揚至2015年的46%，成為舉足輕重的應用市場。

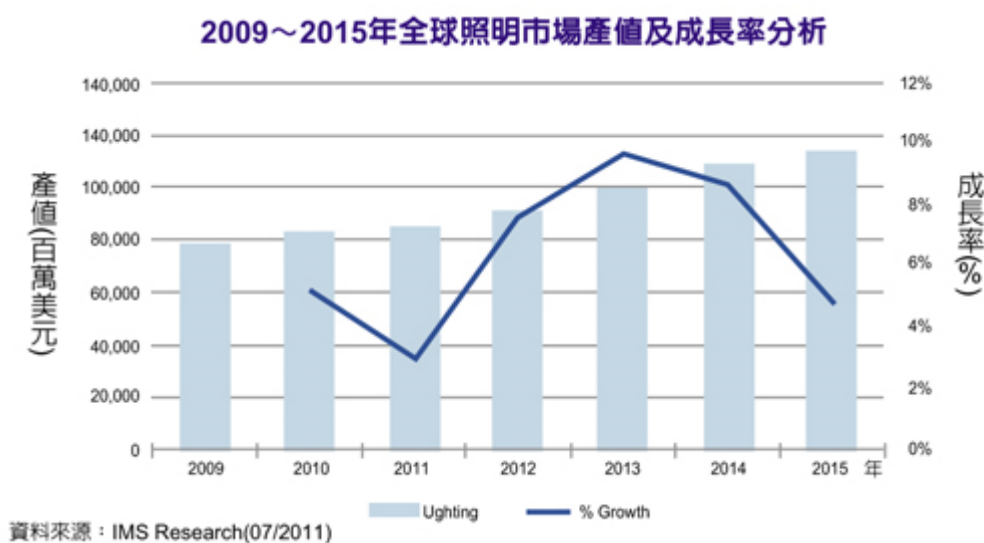


圖 1-1 2009~2015 年全球照明市場產值及成長率分析

IMS (2011)全球LED照明產品隨著近代科技進步，在光源、燈具、控制、設計上已大幅提升效率，加上節能管理指標與政策訂定，擴大節能改善空間。特別如新世代綠色環保光源 LED 燈，已可取代白熾燈及鹵素燈，節能達 50%以上。

IMS (2011)各國政府積極協助LED 照明應用推展計畫，健全標準與規範，先由戶外照明（號誌燈、LED 路燈、景觀燈）推動，再擴及室內照明（LED 室內燈具），同時建立相關標準與政府部門使用規範，另利用 ESCO 機制，創造使用者、業者雙贏，亦減少政府財務負擔，用以循序漸進方式推動，並帶動產業健全發展，進而提高 LED 照明應用於市場上的滲透率與普及性。

企業相繼投入並在研發能量逐步從商業照明到居家照明產品等，以期使能引領LED產品導入的全球市場。LED照明產品已逐漸取代傳統照明的趨勢，伴隨著新創LED照明企業的一窩蜂成立，加上從LED的節能省電的設計到各種不同創意造型的產品。將會有更多的傳統照明企業朝向LED領域發展與擴散，同時也是本次個案公司為了再次突破營運的現況，提升企業未來競爭力，毅然決然朝向以「虹瑞斯Home Resource」的品牌發展與策略來為企業的生存創造下一個奇蹟。

## 二、研究目的

總而言之，個案公司從傳統照明產業轉型為品牌節能照明產業，如何從後發品牌迎頭趕上，成為國際領導品牌，個案公司更加要從產銷差異、品牌規模及行銷組合之運用，徹底發揮品牌價值。本研究主要目的：

(一)探討個案公司發展歷程中所面臨的困難與挑戰？轉型驅動力？

(二)探討個案公司在不同時期如何建構有效的商業模式，其經營的特色、內涵與關鍵活動？

(三)建構個案公司未來發展電商品牌策略之商業模式

本研究為針對之個案公司理級以上主管，訪談個案公司在不同時期經營的特色、內涵與關鍵活動，並就各時期之價值主張所發展出來的商業模式，建構個案公司未來發展品牌策略之創新商業模式。

本次研究流一共分成八個階段，分別是「確認研究問題與目的」、「文獻評論與整理」及「次級資料整理」、「建立研究架構」、「個案訪談大綱設計」、「進行細部訪談」、「訪談資料整理」、「資料分析」以及「結論與建議」，其

研究程式如下：

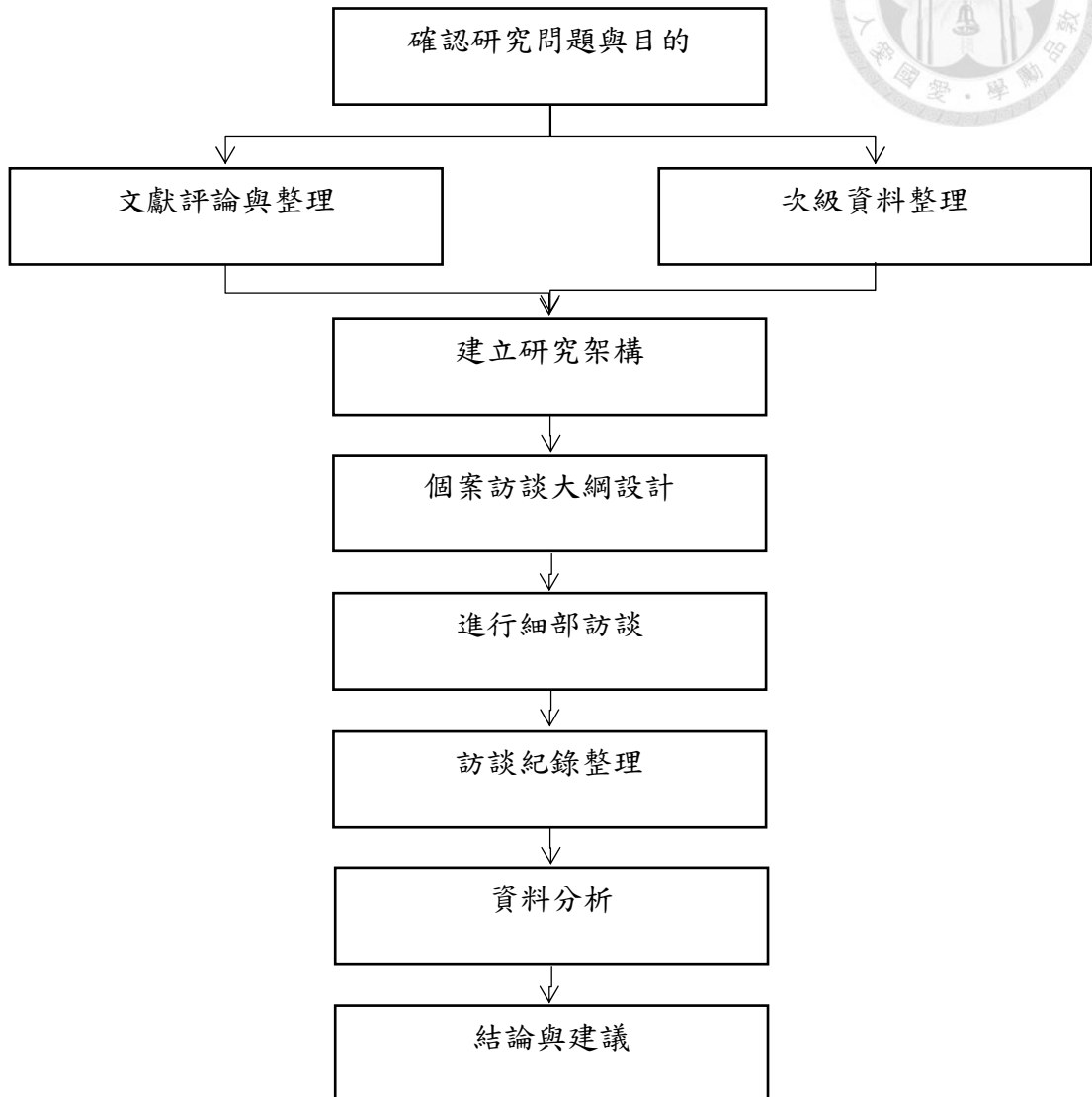


圖 1-2 研究流程圖

### 第三節、研究方法

經研究主題確定與歷史文獻回顧，本章將具體說明本研究之研究方法與步驟。由於本研究主要目的為本研究為針對之個案公司理級以上主管，訪談個案公司在不同時期經營的特色、內涵與關鍵活動，並就各時期之價值主張所發展出來的商業模式，建構個案公司未來發展電商品牌策略之創新商業模式。

個案研究 (Case Study) 一般歸屬於描述研究 (Descriptive Study)，即類似於歷史研究是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。更精確地說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係。由於對少數樣本全盤性地、仔細地討論，因此可以作為決策和判斷相類似事物的主要參考。此外，必須強調的一點是個案研究特別注重事件或情況發展的整個過程及其有關的因素。

王秉鈞(1995)個案研究法是一種質化取向的研究法，也是蒐集、組織和分析資料的特殊策略，它具有特殊性、描述性、啟發性、歸納性、探索性和解釋性等特性，個案研究可以包含一個或多個個案與不同層次的分析；個案研究法通常合併多種資料收集方法，如檔案資料、訪談、問卷，以及實地觀察等。

本研究主要以個案研究為主，首先就個案公司企業發展現況進行環境分析，判斷總體與經濟的發展趨勢，對個案公司之影響，尤以臺灣的學者研究為主；再廣泛收集個案次級資料，並探討過去相關文獻與研究成果，再安排個案公司人員進行訪談收集初級資料，個案企業的實地訪談，對象設定以高階主管代表與發展品牌有關人員為主，再總合進行深入分析。

## 一、資料收集

本研究先從研究個案公司的網站上、期刊報導、各大報紙的報導、歷年博碩士論文等方面取得相關資料。

根據吳萬益、林清河(2000)的定義“一般而言，我們將研究資料分成兩種，一種是由研究者從受測者方面蒐集而來的，稱為初級資料。而另一種為從期刊、書籍、資料庫等蒐集而來的資料，我們稱為次級資料”。因此前面所取得的相關資料即為次級資料。接著，再以開放式為主之訪談大綱，由研究者與個案公司之公司相關成員進行訪談。透過與研究個案的公司相關成員的訪談，從中取得相關實證資料做為第一手的初級資料，使資料的收集更加完整。

## 二、半結構訪談

談話可以說是日常生活中最普遍人際互動形式所，可以是正式的訪談，也可以是隨性的說話。談話可以是兩個人的對話，也可以是兩個人以上的對話關係，以訪談的類型可能是相當多元化的(Bainbridge, 1989)。再者，深入或非組織性的

訪談是質性研究用於資料收集的主要方法之一，學者認為“語言的表達能力提供敘述最重要的資源，語言的重要功能之一在於它得以敘述、解釋以及評量關於世界的所有層面、幾乎無限的種種人事物，並包括世界本身”。深入訪談也經常被描述成一種對話的形式。然而，若是依訪談問題的嚴謹度，訪談可分為下列三種類型：結構式訪談(structured interview)、無結構式訪談(unstructured interviews)、半結構式訪談(semi structured interviews)。

半結構式訪談又稱為半標準化的訪談(semi-standardized interviews)或引導式的訪談(guided interviews)，是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料收集方式。在進行半結構式訪談之前，研究者必預先根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，做為訪談指引方針（潘淑滿，2003）。不過，在訪談進行過程中，訪談者不需完全依據訪談大綱的順序，來進行訪問；且訪談者亦可依實際狀況，彈性調整訪談問題(Brucel Berg，1998)。基於所要瞭解問題，推測個案公司可能具有不同特性，採用半結構式訪談以利彈性調整訪談問題，故本研究採用此法。

### 三、資料分析

在資料收集的工作分為二個部分。以半結構的問卷來進行實地訪談，訪談之內容則原則上以開放性訪談大綱為主，半結構性問項為輔進行，期望除了深切瞭解相關議題之外，亦能兼顧問項之效度及信度。

在次級資料方面，參考相關網站、期刊、檔案、報章雜誌與書籍，以及受訪者所提供的檔資料，再加上研究者個人的直接觀察等，運用各種不同的資料來源，以求對於個案公司有更正確與更完整的瞭解。

在資料分析的部分，內容分析(content analysis)是一個確認的過程，資料的編碼與分類是主要的工作(Patton, M. Q., 1990)，也是在質化資料的原始型式中，辨別、編碼及分類的過程（莊立民、王鼎銘，2005）。而本研究在質化資料的個案分析中，需要將一些主觀而非結構化的陳述，轉變成一種較為客觀的結構。內容分析法，適合用以厘清一些線索不清楚的概念，或是用於分析一些非結構化過程中收集到的資料。因此，在資料分析方面採用內容分析的概念，但並未對訪談資料進行編碼，僅將訪談所提到的內容，依據訪談大綱中的問題進行歸類的動作，再做為個案研究的資料。



#### 四、訪談規劃

本階段再訪談前先以 Osterwalder & Pigneur (2012)的商業模式九宮格做以下研究，茲說明如下：

(一)關鍵合作夥伴 (Key Partners)：要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網路。

(二)關鍵活動 (Key Activities)：一個公司要讓其商業模式運作，做重要的必辦事項。

(三)關鍵資源 (Key Resources)：要讓一個商業模式運作，最重要的所需資產。

(四)價值主張 (Value Proposition)：可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品與服務。

(五)顧客關係 (Customer Relationships)：一家公司與特定的目標客層，所建立起的關聯型態。

(六)通路 (Channels)：一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。

(七)目標客層 (Customer Segments)：一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。

(八)成本結構 (Cost Structure)：運作一個商業模式，會發生的所有成本。

(九)收益流 (Revenue Streams)：一家公司從每個目標客層所產生的現金。

整理如下表1-2所示：



表 1-2 Osterwalder & Pigneur (2012)商業模式九宮格所定義的架構

內部經營架構		經營理念	外部經營架構	
關鍵合作夥伴 Key Partners 要讓一個商業 模式運作，所 需要的供應商 及合作夥伴網 絡。	關鍵活動 Key Activities 一個公司要讓 其商業模式運 作，做重要的必 要讓一個商業 模式運作，最重 要的所需資產。	價值主張 Value Proposition 可以為特定的 目標客層，創造 出價值的整套 產品與服務。	顧客關係 Customer Relationships 一家公司與特 定的目標客層， 所建立起的關聯 通路Channels 一家公司如何和 目標客層溝通、 接觸，以傳達其 價值主張。	目標客層 Customer Segments 一個企業鎖定 為目標，要接觸 或服務的個人 或組織群體。
財務結構				
成本結構Cost Structure 運作一個商業模式，會發生的所有成 本。		收益流Revenue Streams 一家公司從每個目標客層所產生的現金。		

本階段的訪談即藉由此定義來試圖檢視盤點及分析個案公司不同時期的商業模式。

訪談對象做深度訪問，但為了避免訪談中所搜集的資料缺乏系統、邏輯或偏離研究方向，採用 Osterwalder & Pigneur (2012)商業模式九宮格所定義的架構，制訂相關的訪談大綱：

結構	大分類	小分類	問題
內部經營 結構	管理介面	關鍵合作夥伴	請教您的關鍵夥伴有哪些？您認為何者最重要？為什麼？
		關鍵活動	請教您主要的關鍵活動有哪些？您認為何者最重要？為什麼？
		關鍵資源	請教您的關鍵資源有哪些？您認為何

			者最重要？為什麼？
經營理念	產品／服務介面	價值主張	請教您的價值主張有哪些？覺得何者最重要？為什麼？
外部經營結構	客戶介面	通路	請教您的通路有哪些？覺得何者最重要？為什麼？
		顧客關係	請教您跟目標客層維繫關係的方式有哪些？覺得何者最重要？為什麼？
		目標客層	請教您目前經營的顧客的類型有哪些？覺得何者最重要？為什麼？
財務結構	財務介面	成本結構	請教您運作時會發生的成本有哪些？
		收益流	請教您的收入來源有哪些？

如上述可以協助研究者在訪談時減少偏離或漏失研究主題，也能說明快速取得正確的資料。

## 五、訪談對象

臺北總部理級以上幹部

中山廠理級以上幹部或是電商品牌相關員工

## 六、訪談地點

1. 臺北總部

2. 中山廠

## 七、訪談時間

第一階段訪談時間為 2015/09~2016/2 共歷時 6 個月，此階段會著重在各時期從傳統貿易商、轉型 OEM/ODM 的經營、轉型為 OBM 品牌商之特色與關鍵活動等為主。

第二階段訪談時間為 2016/03~2016/06 共歷時 4 個月，此階段會著重在各時期所發展之商業模式為主。

## 第二章 文獻探討



本章共分為四個小節，第一節為商業模式，第二節為業務型態，第三節則是照明產業。

### 第一節、商業模式

商業模式(Business Model)是一個商業術語，是許多組織在新經濟下尋求競爭優勢的一種手段。一般又稱為經營模式、事業模式、營運模式、商務模式等，為了求內文統一將以「商業模式」來代表同樣的概念。

#### 一、商業模式定義

商業模式所涵蓋的範圍極廣，包括一個企業如何組織員工與面對客戶，也包括如何擬定策略與藉由執行該策略而獲取收益。

維基百科定義商業模式即是一個事業創造營收與利潤的手段與方法。

司徒達賢(2001)認為策略是企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。因此在制定策略時，由企業目前的策略形貌來設計企業未來的策略形貌，並架構商業模式，因此在不同的策略下將會有不同的商業模式。

孫保華(2003)提出，企業為因應整體環境變化，在適當市場區隔來找尋客戶價值所在，以確保其獲利模式，並擅用有效的競爭優勢，來達成企業營運的持續競爭優勢。

張忠謀(2008)認為商業模式為公司處理其與客戶和供應商事務的方式。如果進一步將競爭優勢概念引入，亦可定義為一個公司和它的客戶與供應商的關係，特別是競爭優勢、劣勢的關係。

以下就近代各個學者對於商業模式所作的定義，茲整理如表2-1所示：



表 2-1 商業模式的定義

學者	年代	定義
Markides	1999	商業模式可解釋一家公司提供的產品或服務、誰是公司的目標消費者、要如何實現公司的計畫以及公司可以從中獲得多少利潤。
Mahadevan	2000	商業模式是企業與商業夥伴及買方之間的價值流、收益流、後勤流的組合。
MacMillian	2000	組織如何組織其投入資源，將其轉化為有價值的產出，並使消費者願意購買的觀念。
Hamel	2000	好的商業模式必須能夠產生經濟戰略。
Applegate	2001	商業模式是一複雜的公司對自身結構、組成要素之間的關係與如何回應真實世界的研究。
Weill & Vitale	2001	商業模式用以描述公司的消費者、消費者、夥伴與供應者之間的與關係、確認公司的物流、金流、資訊流以及提供參與份子的主要利益。
Bouwman	2002	商業模式是一家公司與其客戶、夥伴及供應商的一種角色與關係的描述。
McGrath & MacMillan	2002	商業模式是一個組織將他的 Inputs 組合轉化成有價值的 Outputs，使消費者有意願付款的方式。
Afuah & Tucci	2003	商業模式是一家公司用來建立並使用資源，以提供比競爭對手更好的加值服務給其他消費者，並達到持續性獲利。
Morris	2003	企業中有互相關係的元件，在特定的市場裡產生出持續性的競爭優勢。
Osterwalder	2004	商業模式是以一組元素、元素間的關係，來表示特定企業的商業邏輯。
Shafer、Smith &	2005	商業模式界定為企業在價值網路中創造和獲取價值最根本的核心邏輯和策略選擇。
Tikkanen	2005	商業模式是由許多彼此連結的元件所構成，在此架構的執行過程中，元件會被不斷的重新發現、調整與微調變化。
張忠謀	2008	商業模式為公司處理其與客戶和供應商事務的方式。
CDRi	2009	營運模式為描繪公司營運獲利的方法，其內涵涉及利害關係人之角色與關係，以及公司資源的流向，從投入產出直至販售至消費者手裡。

資料來源：李煉祥，2011，P31



## 二、商業模式之創新

Viscio & Pasternack(1996)認為一個創新的商業模式由全球核心、事業體、服務、管理與連結五種要素所組成。Malhotra(2000)從資訊系統知識管理的角度提出經營模式創新的架構，他認為以往的資訊系統和傳統組織的經營模式一樣，都是基於預定的計畫和目標，目的在於優化和保證效率，這樣的經營模式和資訊系統適合相對穩定和可預測的商業環境。

吳思華(1996)認為，企業因為創造了價值而擁有存在的正當性。所以要如何界定經營範疇並整合各種資源，成為最佳的組合來創造商品價值，滿足消費者基本需求，就是企業的基本任務。

Afuah & Tucci(2003)認為，商業模式需不斷的創新，才能制敵先機或避開競爭對手的威脅，所以商業模式是動態的。

施百俊(2003)指出，商業模式的創新是一種改變了商業行為進行的形式，可能直接創新產品或服務內容，或是重新組織了交易的參與者與之間的互動關係，或是重新分配交易的結構。以電子商務(e-Business)產業為例，許多電子商務模式改變了傳統的交易機制，進而衍生出許多新的商業模式。

Afuah(2004)定義創新商業模式是利用新知識對消費者提供新產品或新型態的服務，他認為許多能讓企業賺錢的商業經營模式，往往立基於創新，換句話說，也就是因為創新，所以使企業賺錢。

Prahalad(2004)在「消費者王朝—與消費者共創價值」一書提到新價值創造的觀念，也就是以共創價值四基石，即是溝通、取用、風險評估與透明為基礎的新體系。有別以往價值由企業創造，消費者與企業的互動成為共創價值的場合。市場開始變成像以個人與個別共創經驗為核心所組成的論壇，而不再是對企業產品的被動需求。

Parent & Pigneur(2004)提到創新商業模式的實體論，認為創新是為了獲利，而影響獲利的因素包含消費者層面、公共建設層面以及財務層面等三大層面。

顏如妙(2004)將企業創新分為技術創新、產品創新、流程創新、組織創新以及策略創新等五類。

Johnson(2008)認為成功的創新商業模式是由四個相互連動的要素，包括消費者價值主張、利潤公式、關鍵資源(或資產)和關鍵流程所構成，這四個要素有如企



業的基石，結合在一起才能創造價值。

綜合以上得知，企業若能善加運用資源及技術，對於商業模式創新會有相當大的助益，而商業模式的創新是一個系統工程，當企業根基穩固後，再進一步專注於核心能力的改造與精進，將有助於企業發展攀上新高峰。

商業模式主要是闡述一個企業創造、傳遞與獲取價值的原理(Osterwalder & Pigneur,2010)，是有關於企業如何為其利害關係人創造服務的一連串規劃架構(Magretta, 2011)，更為具體一點，台積電董事長張忠謀先生在MIT演講時提到，商業模式為「公司處理其與客戶和供應商事務的方式」。Mr.Jamie 在其部落格中解釋「商業模式≠收費模式」，「商業模式=創造並留下價值的方法」。

一般而言，商業模式所涵蓋的範圍極廣，包括一個企業如何組織一企業的員工與面對客戶，當然也包括如何擬定策略與藉由執行該策略而獲取收益。《獲利世代(Business Model Generation)》的作者Alexander Osterwalder提到，商業模式是「描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」。並在書中提出商業模式的九大要素，系統化的組織起來，聚焦在市場的需求，認為商業模式的組成包含四個主要構面以及九項基本要素，茲分析如下：

表 2-2 商業模式

內部經營架構		經營理念	外部經營架構	
關鍵合作夥伴 (KP)	關鍵活動 (KA)	價值主張 (VP)	顧客關係 (CR)	目標客群 (CS)
	關鍵資源 (KR)		通路 (CH)	
財務結構				
成本結構		收益流		

資料來源：Osterwalder & Pigneur, 2010

Osterwalder & Pigneur (2012)其主要構面以及九項基本要素的內涵如下：

### (一)內部經營架構

1.關鍵合作夥伴 (Key Partners)，公司間形成夥伴的原因有很多，不外乎是讓商業模式最適化，或是降低風險、取得資源。可將夥伴關係分為以下類型：

- (1)非競爭者間的策略結盟。
- (2)競和策略，經爭者間策略合作關係。
- (3)共同投資以發展新事業。
- (4)採購商與供應商間的合作關係，以確保供貨無虞。

2.關鍵活動 (Key Activities)，可使企業能創造並提出價值主張、進入市場、維繫顧客關係，然後賺得收益。不同型態的商業模式所需要的關鍵活動也不同，它可以分成生產、解決問題、平台和網路。

3.關鍵資源 (Key Resources)，可使企業能創造並提出價值主張、進入市場、維繫顧客關係，然後賺得收益。不同型態的商業模式所需要的關鍵資源也不同，它可以是實體資源、財物資源、智慧資源或人力資源。另外，公司也可以擁有或是租用這些關鍵資源，也可以從關鍵合作夥伴那裡取得。

### (二)經營理念

1.價值主張 (Value Proposition)，就是顧客找上這家公司、而不找別家公司的原因。價值主張可以解決顧客的問題，或是滿足顧客的需求。每個價值主張都包括了一套產品或服務，可以迎合某一特定目標客層的需要。另外，有的價值主張則可能與既有市場的產品相似，但又多了不同的特色和屬性。

### (三)外部經營架構

1.顧客關係 (Customer Relationships)，就是說公司要清楚想跟每個顧客層建立什麼樣的關係，範圍從個人關係到自動化關係都有可能。驅動顧客關係的動機可能如下：

- (1)獲得顧客
- (2)維繫顧客
- (3)提高營業額

2.通路 (Channels)，就是利用溝通、配送、銷售等方式與顧客建立起往來的介面，這些通路是顧客的接觸點，在顧客經驗中扮演了很重要的角色。通路的功能





包括：

- (1)提高顧客認知，使顧客更瞭解一家公司的產品及服務。
- (2)協助顧客評估一家公司的價值主張。
- (3)讓顧客得以購買到特定的產品與服務。
- (4)將一家公司的價值主張傳遞給顧客。
- (5)為顧客提供售後服務。

3.目標客層 (Customer Segments)，顧客是商業模式的心臟，如果沒有可帶來獲利的顧客，任何公司都不可能存活太久，而這些顧客群必須分離出來，成為單獨一個客層的要件：

- (1)必須為這個群體的需求，提供不同的服務。
- (2)必須透過不同的配銷通路，才能接觸到這個群體。
- (3)必須為這個群體經營不同的顧客關係。
- (4)這個群體的獲利性跟其他群體大不相同。
- (5)這個群體願意為產品的不同面向付錢。

#### **(四)財務結構**

1.成本結構 (Cost Structure)，指在一特定商業模式運作時所發生的最重要成本，每個商業模式都應盡量把成本降至最小。成本結構可分成二種：

- (1)成本驅動：焦點在於將任何成本降至最低。
- (2)價值驅動：焦點在於價值創造。

2.收益流(Revenue Streams)，如果顧客是商業模式的心臟，那收益流就是動脈。每個收益流都有不同的競價機制，例如統一定價、議價、拍賣、由市場供需決定、由數量決定，或是收益管理。一個商業模式可以包括二種不同的收益流：

- (1)從一次性客戶的付費所產生的交易收益。
- (2)傳遞一種價值主張給顧客，或是提供售後服務而使得顧客持續付費所產生的常續性收益。

從上述文獻探討中可以發現，於商業模式的經營架構可以分為內部經營架構與外部經營架構，針對於內部經營架構所組成的基本要素，關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源與Grant(1911)所提出在構成資源基礎理論的策略形成，最重要的

是先釐清資源、能力、競爭優勢及企業獲利之間的關係，並從中找到市場可以填補的產業缺口，利用現有資源結合未來資源，進行核心價值的建構。於發展初始，需先盤點內部資源，擬定發展策略，並透從中辨識必須填補的資源缺口，從事補充增加及提升企業資源的投資，找尋關鍵合作夥伴進行資源的整合，透過異業的交流與結盟，不斷的提升企業資產的基礎，再經瞭解過產業的脈絡與資源的累積過後，進一步培養出使用及辨識資源的能力。

## 第二節、業務型態

### 一、企業經營模式與創造價值

微笑曲線之理論思維，橫軸為跨越上中下游的供應鏈，縱軸則為產業的附加價值；依施振榮先生對其經營的電腦產業而言，高附加價值的地方，即為微笑曲線的兩端，包括左端ODM 之設計加工(即創新研發與零組件設計)及右端OBM 之品牌製造(即品牌行銷與服務)。而以市場競爭型態來說，微笑曲線左端的創新研發是全球性競爭，右端的品牌行銷則是地區性競爭，換言之，微笑曲線即是說明產業附加價值之曲線，其理論要點有二，第一是可以找出附加價值在哪裡，第二是關於競爭的型態。

### 二、經營模式的利基點務必長存

事實上臺灣有很多深具遠見的企業家，成功地運用了品牌行銷全世界，並強化了臺灣產品在國際市場的競爭力，這對臺灣經濟的發展，有很大的貢獻。但是要讓臺灣「真正」走入國際市場，唯有促進產業的成功轉型及升級，從「MIT製造臺灣」蛻變為「品牌臺灣」，尤其要向創新的方向挺進，打造世界一流之品牌，同時形塑臺灣成為一個擁有眾多國際品牌彙集的「品牌化臺灣」才能提高臺灣整體的國際地位。

發展經濟是國家生存的命脈，「深耕臺灣、佈局全球」一直是發展臺灣經濟的願景，經營臺灣「國際品牌」正是現階段最為迫切的發展策略，不僅可協助企業「深耕臺灣」，更可達到「全球佈局」的最終目標。透過「品牌化臺灣」可以讓全世界認識臺灣、了解臺灣，進而行銷臺灣，讓臺灣藉由國際品牌真正走向世界、融入地球村。



### 三、ODM 業者逐漸轉型投入品牌行銷及通路發展

「市場競爭導向」型的研發創新，技術來源則以財團法人研發機構或國外引進為主，除了應用創新研發以開發新產品並培養本身科技實力外，快速模仿競爭者產品及量產能力也是成功之關鍵；而展望未來的經營策略，則應以可提高附加價值的「技術導向」及「顧客導向」的創新研發為主。而反觀以內銷為主的「利益關係導向」或國營事業的「組織資源導向」的大型企業，在目前網路事業蓬勃興起的時代，則唯有經過適度轉型方能提升其經營科技產業的實力。

而在當下數位知識經濟的潮流中，創新實乃企業最重要的資源，因此企業除了憑藉其彈性靈活本質以迅速調整體質、掌握消費趨勢、投入創新研發之外，更需加強技術與網際網路行銷、智財權管理制度建立、創新與創業導向組織文化之塑造、外部資源之善用，此乃企業在競爭激烈的國際商場上唯一邁向成長之途徑。

### 四、企業業務型態

企業的經營一般會考量自身所擁有的核心能力與競爭優勢，並會選擇適當業務經營型態。一般而言，企業可以區分為原始設備製造（Original Equipment Manufacture，OEM），也就是電子產業所說的專業代工製造模式、原始設計與製造（Original Design Manufacture，ODM），電子產業所說的專業代工設計模式，及建立自有品牌並直接經營市場（Original Brand Manufacture，OBM）等三種業務型態做為營運模式。OEM一般定義為「具有生產組裝能力之企業，在買主提供產品規格、製程技術、品質規範，甚至是指定零組件下，生產並供應契約主委託之產品種類與數量」；ODM為「在無預買主提供產品與技術相關規範下，承包商提供產品開發設計與生產組裝能力予契約主，並在契約主擁有的品牌下進行行銷」。而OBM則為「企業發展自己的產品，並以自己品牌銷售產品給顧客」。

陳振翔（1997）依照廠商標的物、內容、特定資產投資、價值鏈分工及利益分配等項目，將原始設備製造（OEM）、原始設計與製造（ODM）及建立自有品牌（OBM）三者間的差異做比較，如表 2-3所示。

塗家培（2007）認為，自有品牌的模式之價值鏈分工從生產、設計到行銷，涵蓋整個上下游供應鍊，並集設計、生產、行銷於一身。與原廠委託製造最大差別是，自由品牌能夠掌握行銷通路與擁有自有品牌，具有交易利益分配的主導權。

表 2-3 三種企業業務型態比較表

項目	OEM	ODM	OBM
交易標的	零組件、半成品或成品	完整功能之產品或服務	完整功能之產品或服務
交易內容	OEM買主決定	買賣雙方議定	自行決定
特定資產投資	OEM買主提供產品組裝及生產所需之特定資產	ODM買主負責產品銷售通路與服務之相關特定資產投資；ODM 廠商負責產品開發設計及生產所需之資產投資	透過自行建立的產品品牌通路與行銷通路，在市場推廣並銷售其所生產的產品
價值鏈分工設計	OEM廠商只負責生產組裝部分活動	ODM廠商負責設計開發與生產組裝；買主則負責品牌推廣與銷售服務	集設計、生產、行銷之完整價值鏈活動
利益分配	OEM買主支配	雙方議定	可自行分配

資料來源: (陳振翔, 1997)

隨著市場環境與價值的改變，品牌的經營也成為臺灣廠商的另一條發展之路。品牌創立，要靠製造業為後盾支持，經營品牌有比較大的自主性，為了要符合市場的需求，可以制訂規格，讓市場回饋更多的利潤。若是藉由培植強大又雄厚的代工實力為後盾，產量達到了經濟規模，有效降低成本，產品多角化經營策略奏效之後，再投入品牌市場，將會有莫大助益。

### 第三節、照明產業

#### 一、照明產業市場現況

##### (一)照明產業定義

根據行政院主計處所編中華民國行業標準分類之定義，凡從事電燈泡、燈管及電器照明器具等照明設備製造之行業均屬照明產業。而就其產業結構而言，大致可分為電光源、照明設備以及控制元件等三大部份。電光源包括了白熱燈、螢光燈、車燈、鹵素燈及其他光源；照明燈具則有各式燈具，如：聖誕燈串、美術彩

色燈，及其他特殊燈泡；控制元件則為安定器及變壓器。在本研究中，為分辨 LED 技術崛起前的照明產業，我們將過去的照明稱為傳統照明，與 LED 照明區隔。

## (二)臺灣傳統照明產業

過去臺灣的照明產業是以外銷為主，產業結構大致可分為電光源、照明燈具以及照明電子元件（含控制元件以及零配件）等；光源市場的需求有 60%是來自於現有建築已安裝的汰舊換新市場，而新建築則是創造新市場機會的主要來源。一般而言，影響照明市場區求得主要因素包括經濟成長狀況、人口成長趨勢、照明產品價格變動、以及光源技術變化等。

### 1.光源分類

照明產品由光源、燈具、控制元件三大類組成，視其光源類別不同，燈聚集控制元件之搭配亦有所差異。目前光源可蓋分為熱輻射（白熾燈或稱鎢絲燈、鹵素）、放電管（螢光、HID）、電子光（LED）三種（如圖 2-1），燈具是依應用場所分類（如圖 2-2），控制元件則分為傳統及電子兩類。

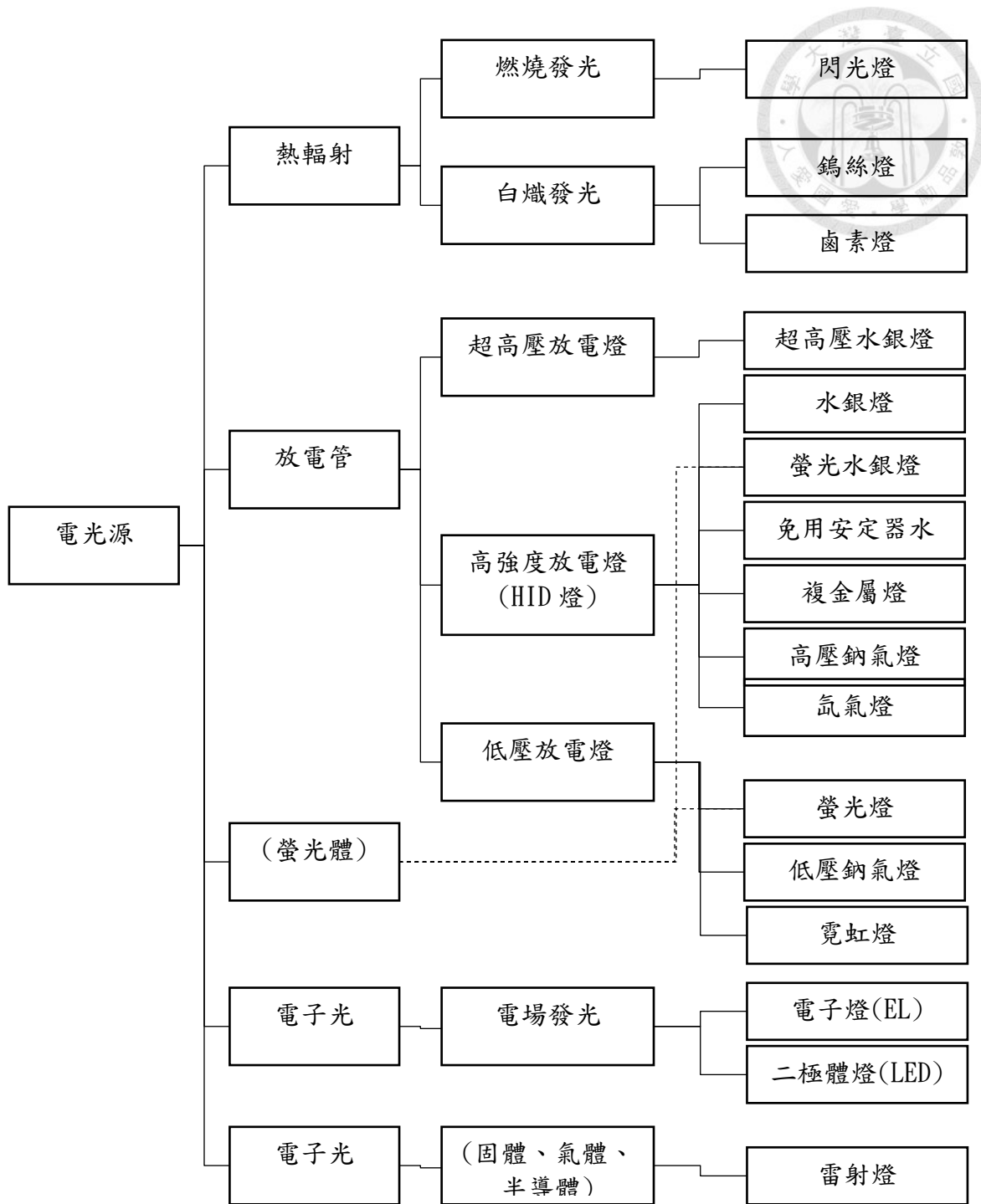


圖 2-1 電光源之分類架構

資料來源：照明設計學

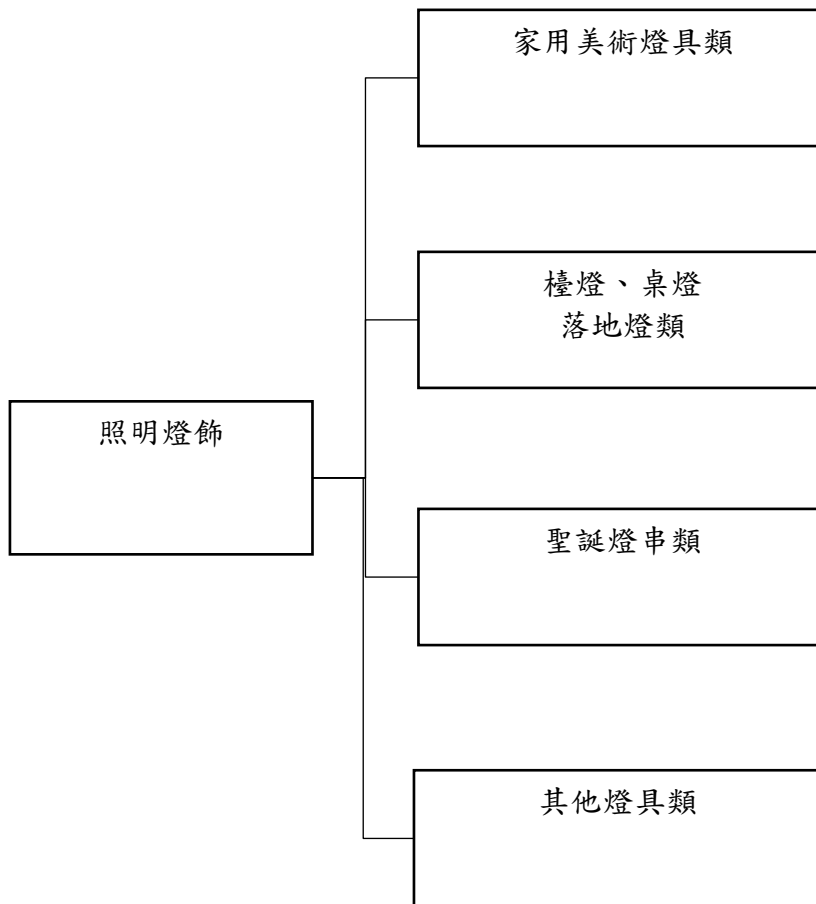


圖 2-2 照明燈飾產品分類

資料來源：中華民國商品標準分類

而安定器為燈源及市電間之媒介，可提供啟動、穩定電流或變壓等功能，由於市電的電源型態並不是所有燈具都適用，因此在燈具與市電之間需要一個媒介，將市電轉化成燈具能接受的電源型態。一般來說，鹵素燈的電源輸入大多為12伏交流電，此時安定器就必須有轉換電壓的功能；日光燈與HID等氣體放電燈之安定器則須有啟動電壓及電流穩定的功能。

白熾燈及鹵素燈是以加熱燈絲，透過熱輻射的方式來發光。使用時提供額定電壓即可驅動燈泡，故燈具上大多僅須配備變壓器。至於日光燈及HID等氣體放電燈的驅動方式則較為複雜，點燈時須提供高電壓來啟動，在成功啟動後又須限制導通電流的大小。故燈具上多須配備啟動器及安定器來做相關的電源控管。

傳統安定器為一線圈繞線的電感器，體積大而笨重，特性表現上較耗電且功率因數低。由於傳統安定器的驅動電源沿用市電頻率（60Hz），燈源工作時會有低頻閃爍現象，對視力有不良影響。至於電子安定器由於在架構上具有修正功率因數及提升頻率等功能。除了壽命稍短、價格稍貴外，其餘特性大多優於傳統安定器。



## 2. 產業現況

早在20幾年前，臺灣便擁有照明產業上、中、下游完整的產業鏈，當時產業結構以中小企業為主，占了 80%。技術傳承是師徒相傳。當初主要的業務為OEM、ODM，並以外銷為主，主要市場在歐洲及美國，然而，大約十幾年前，大環境的改變，使的臺灣勞動力結構改變、成本增加，工廠土地成本增加造成投資環境的改變，加上中國低價競爭，臺灣照明產業的製造已外移至中國大陸，自此，中國照明產業發展迅速，成為全球第一大燈具生產國。

然而臺灣照明產品已是成熟之市場，除了本土生產業者及進口業者外，亦有不少如OSRAM、Philips 等外資企業，使得臺灣市場相當競爭，但各家廠商競爭定位不盡相同。一般而言，銷售管道分為經銷、專案工程及量販三大通路<sup>8</sup>，經銷通路是各家廠競爭激烈的通路，產品多以商用及家用照明為主；專案工程的通路則有限制條件，且因需提供差異化及即時服務，所以競爭者較少，但也因標案金額預算限制，毛利率偏低，產品以企業及戶外照明為主；量販通路為 DIY 照明產品，可直接銷售至消費者，故市場競爭者眾多，然價格參差不齊，近年因為產品設計安裝趨於簡易化，DIY市場亦呈逐年成長。

由於臺灣在照明設備之生產技術相當成熟，進入門檻不高，因此照明設備的銷售金額除了集中於大品牌業者外，其餘金額則分散於其他小型業者。

## 3.LED光源的基面特徵

黃雅琳(2010)於拓璞產業研究所焦點報告中編列之LED照明市場關鍵發展趨勢(2010年8月)中說明，白熾燈、鹵鎢燈光效只有12~24lm/W螢光燈50~70lm/W鈉燈系列90~140lm/W大部分的用電變成熱量損耗。



## 第三章 個案描述



本章為個案描述，第一節為 LED 照明產業現狀與趨勢分析，第二節為案例(業務型態)轉型歷程描述。

### 第一節、LED 照明產業現狀與趨勢分析

照明為住宅、商業、政府等部門中，主要之用電設備之一，如能減少此部分之耗能，對節能減碳極有助益，其中 LED 照明為國際上方興未艾之重要照明節能技術之一。以下將就國際間 LED 照明產業之發展趨勢進行探討，分析臺灣在此產業上的發展現況與投資商機。

#### 一、LED 照明產業全球發展趨勢

鑑於國際間管制能源使用所排放之二氧化碳以減緩全球暖化效應之趨勢，以及因應石化燃料蘊藏量有限之問題，各國除朝向再生能源等無碳、低碳能源發展之外，節約能源、提高能源效率也是極為重要的措施，尤其節省一度電所需的成本，遠低於多發一度電所需要的投入，故「節約能源」已被所有國家列為「無悔」的選項，並積極制訂各項政策措施以鼓勵節約能源及提昇能源使用效率。

(Light Emitting Diode, LED) 發光二極體因耗電量低、壽命長、應用型態多樣化，成為許多國家競相採用以替代傳統高耗能光源選項之一。歐、美、日等國除了透過擴大 LED 應用以節省能源消耗外，並期待藉由創造市場需求，帶動 LED 及相關產業之成長。LED 中以高亮度白光 (High-Brightness White LED) LED 最受矚目，因可用於消費性電子產品、照明、廣告看板等，應用範圍廣，成為各國主要推動之項目之一。

高亮度白光 LED 現階段主要應用於手機，惟未來趨勢為逐漸擴充至看板顯示、背光、車用等及一般照明。根據工業技術研究院整理資料，LED 技術已漸趨發展成熟於 2013~2018 年間全球產值穩定成長，預估 2018 年產值可達 16,000 百萬美元。全球產值趨勢預估如下圖所示。

## 全球 LED 元件產值

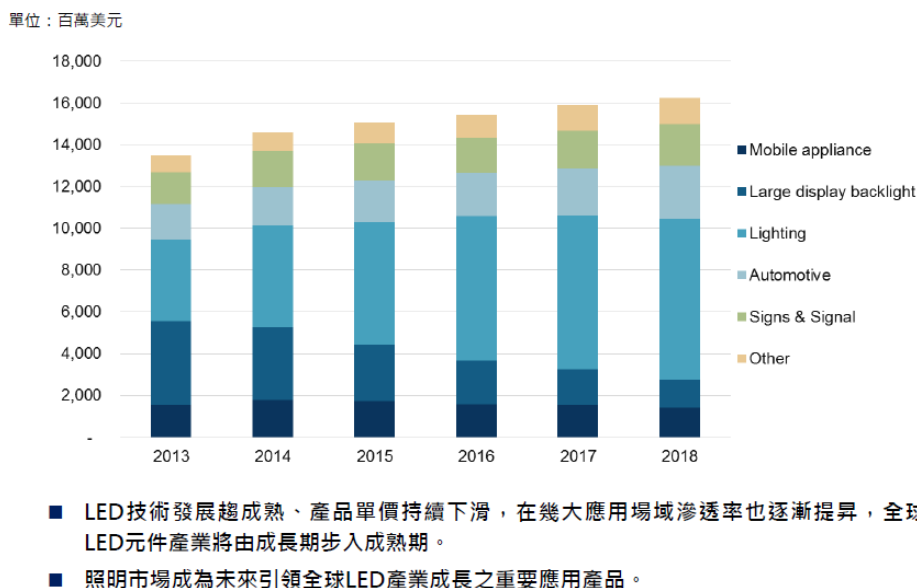


圖 3-1 全球 LED 元件產值

資料來源：LED inside 2015，工研院光電所研究整理

除了歐、美、日等國外，亞太市場 LED 照明需求亦逐漸興起，尤其在北京奧運效應帶動下，中國政府大力推動高亮度 LED 於城市照明之應用，使 LED 與建築景觀、商業照明、城市道路照明等結合。在亞太新興市場中各國政府投入高額經費於基礎建設下，未來商機無限。

LED 元件在 CP 值大幅提高之下，LED 照明應用市場快速成長，再加上近兩年來，廠商擴廠趨於保守，LED 元件價格跌幅趨緩影響下，全球 LED 元件市場規模持續成長，2013 年全球 LED 元件市場達 156 億美元。

未來在發光效率持續提高以及價格持續下滑帶動之下，LED 元件在照明應用市場比重將逐漸提高，預估至 2017 年 LED 元件市場規模將達 253 億美元，詳如圖 3-2 所示。

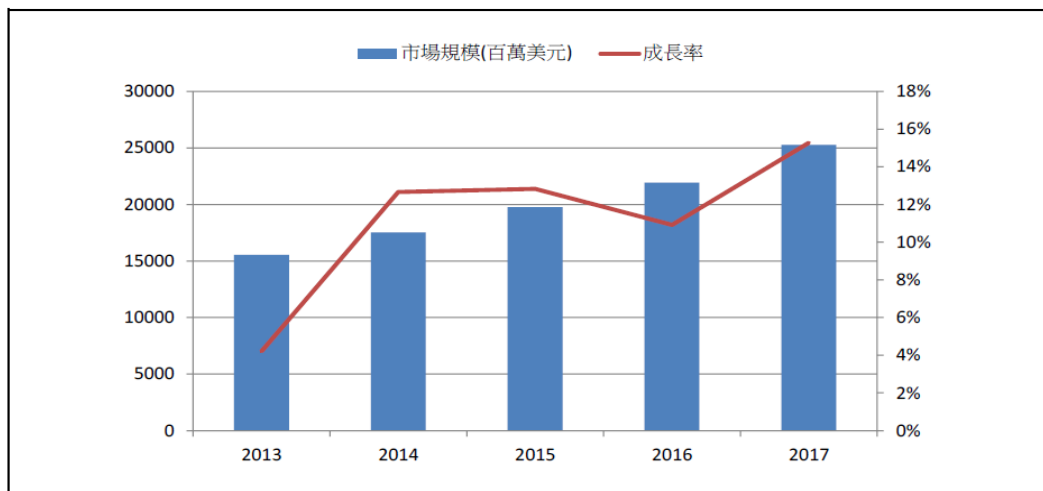


圖 3-2 2013-2017 年全球 LED 元件市場規模變化

資料來源:Strategies Unlimited；工研院 IEK 整理(2014/02)

## 二、LED 照明產業政策及發展現況

臺灣 LED 照明產業在現有產業基礎上，已成為國際上重要的上游光源供應國，不論是從上游至下游，均有臺灣廠商的參與。

根據工業技術研究院之資料，近年來臺灣 LED 照明產業之產值持續成長，於 2006 年時約為新台幣 210 億元，2007 年產值接近倍增至新台幣 390 億元，於 2008 年則達新台幣 460 億元。臺灣之 LED 光源產量為全球第 1，產值則為第 2(占 16%)，其中晶電為全球最大高亮度 LED 晶粒廠商。在 (backlight module) 背光模組部分，臺灣之產值為全球第 1。臺灣所生產之 LED 照明產品主要供外銷，約占全數之 72%，主要出口地為中國，近年來正積極向其他國家擴大出口。

臺灣目前共有約 200 家廠商投入 LED 照明光電產業，其中目前上游光源廠商計 50 餘家，中游之模組廠約計 40 家，下游之燈具應用廠商則有百餘家。臺灣之 LED 照明光電廠商以中小企業居多，具迅速反應市場需求開發產品之彈性，並領先全球投入 (MOCVD) 多片數磊晶成長機台進行生產，且已顯現產業群聚，具規模經濟，生產力高，近年來積極投入創新設計與應用產品開發，配合臺灣高度發展之電子通訊科技、汽車零組件等產業，可進行跨領域合作，提高附加價值。



### 三、LED 照明產業供應鏈

國內現有 LED 照明產業之供應鏈之分佈如下圖所示。由圖 3-3 中可知，臺灣之 LED 照明光電產業供應鏈完整，除了有廠商專注於上、下游之垂直分工外，並有廠商跨足上游與中游或中游與下游，及部分廠商進行上、中、下游之垂直整合佈局。

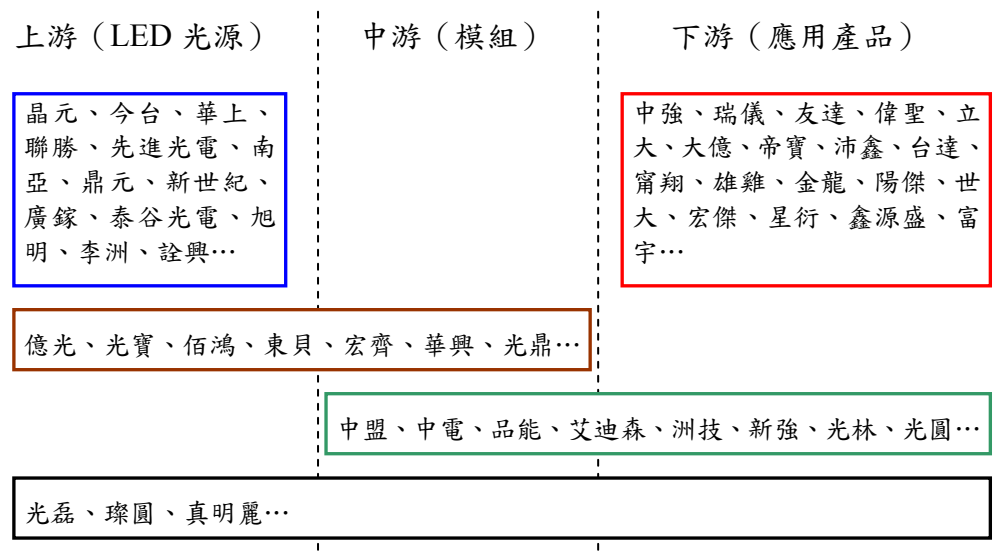


圖 3-3 臺灣 LED 照明光電產業之供應鏈

資料來源：工業技術研究院整理

整體而言，臺灣 LED 照明產業發展仍面臨部分問題。首先為白光 LED 專利受制於日、德等國，授權費用高且無自主權，目前已有廠商積極進行專利佈局，以發展自主光源專利，惟欲突破國外大廠限制仍有一段時間。再者，國產之白光 LED 發光效率尚落後國際大廠 25 Lm/W 之水準，需加緊腳步追趕。另外，因產業發展迅速，尚未建立產品標準及驗證能量，惟臺灣政府正積極推動相關工作以建置完整之發展環境。

此外，臺灣尚缺少銜接 LED 光源與照明燈具之標準化模組大廠，且下游燈具廠商規模小，產品開發能力不足，缺乏品牌與產品行銷通路，在燈具具有區域性強、產品需求多樣之特性下，終端照明產品欲外銷國際，整體競爭力有待提升。

在 LED (epitaxy) 磊晶與 (crystal grain) 晶粒製作方面，有晶元光電、璨圓、華上、泰穀、廣稼、信越等廠商投入，其中晶電在與元矽、連勇及國聯合併後，已成為全球最大紅光 LED 廠商，亦是全球第四大藍光 LED 廠。在 LED 封裝部分，

有巨集齊、光寶、東貝、億光等廠商投入，並與國際大廠 Osram 保持良好合作關係。

在 LED 週邊材料及設備方面，包括導線架、金線、螢光粉、基板到 MOCVD 設備，臺灣廠商亦有相當的投入，廠商有一詮、金利、九介、震凱、漢昌、晶向等。

除了產業鏈垂直專業分工外，近年來臺灣 LED 產業並開始朝向集團式經營。例如，看好 LED 應用將由手機背光源走向大尺寸 TV 背光源，2006 年臺灣面板雙雄友達與奇美相繼投資 LED 產業，以確保 LED 來源，漸走入跨領域之整合。其他廠商如鴻海、光寶、台達電、力晶也規劃切入 LED 領域，透過併購或策略聯盟等方式，自成由上游至下游兼備的 LED 集團式經營，加速進入 LED 產業的腳步。

#### 四、LED 照明產業發展佈局

近年來國際能源價格上漲以及全球暖化問題的產生，面對溫室氣體(CO<sub>2</sub>)減量的需求與節能環保的壓力，使得 LED 由普通電子零組件轉為重要的節能產品，無論於高速公路看板、公車動態資訊、交通號誌燈、廣告看板、櫥窗燈、店家招牌、噴水池及公園的景觀燈，甚至是車內儀表板、煞車燈、居家用的燈泡、燈管及液晶電視等都可以看到 LED 的應用，其足以顯示 LED 的應用越來越生活化。然而，LED 的應用最終目的為，以 LED 取代現有照明燈具。LED 具體積小、驅動電壓低、耗電量低、反應速率快、無需暖燈時間、無汞污染等優點，不僅能夠帶來節能減碳的效益，也能夠提升整體環境的視覺形象，達到美化街景的效果。此外，更能夠提供駕駛者清晰的路況，創造安全與明亮的環境。雖然 LED 能夠帶來上述之效益，卻仍有下列因素影響著 LED 的發展：

##### (一)LED 發光效率與散熱問題

過去 LED 只能用來作為狀態指示燈，封裝散熱問題較少，然而隨著 LED 亮度、功率之提升，進而開始擴展於背光與電子照明等應用，LED 封裝散熱的問題也隨之產生。LED 於電光轉換過程中，未轉換成可見光的能量以熱的形式呈現，當溫度接近上限時會造成 LED 的亮度下降，並且於超過攝氏 100 度時也會加速 LED 本體及封裝材料的惡化。目前，白光 LED 發光效率為 30lm/W(白熾燈泡發光效率為 15lm/W)，若要將白光 LED 應用於照明市場上需將發光效率提升至

60-100lm/W。為了達到照明效果，Lumileds 研發了高功率 LED (High-power-LED)，其發光效率目前只有 20%轉換成光，80%則轉換成熱，因此改善封裝技術及 LED 元件本身的散熱技術，以滿足高功率 LED 散熱需求，將能夠提高 LED 發光元件於照明市場的應用(Digitimes，2009)。

### **(二)LED與傳統燈泡成本之差距**

過去最早現代化的照明產品始自愛迪生燈泡的出現，此時沒有燈泡與燈具的差異，大燈泡即代表整個燈具。然而隨著使用量的增加，燈泡高損率所帶來的消費成本使得人們開始將燈泡與燈具分離，以降低維修所需的材料與工資費用，簡化燈泡的製造流程與成本，白熾照明技術也進而普及。燈具的出現，促進了更多加強照明效益的反射技術與應用分化的光學材料介面設計(黃向羚，2010)。

相對於傳統照明，LED 燈具除了 LED 發光元件外，還包含燈具、散熱元件、驅動電路等系統零組件，因此整體而言 LED 燈具的價格較傳統照明高。對於一般消費者而言，白光 LED 與傳統白熾燈(Incandescent Light Bulb)、鹵素燈(Tungsten Halogen Lamps)及省電燈泡等相比價格差距甚大，其使得目前於市場上尚未普及。

### **(三)政府實施的法規與政策**

能源為左右各國永續發展進程的關鍵因素之一，隨著全球性能源危機意識高漲的影響之下，各國政府、相關組織與業者積極開發符合環保、省電、節能等理念與應用的產品，以減少對地球的破壞。除了于各應用領域加強宣導，更導入 LED 技術、提出實施綠色照明工程，例如路燈、城市景觀照明、公共建築室內外照明等。此外，各國政府也制定政策扶持 LED 照明產業的發展，例如美國、歐盟、臺灣、日本、中國大陸等國均訂定出淘汰低效率光源時程規劃政策，詳如表 3-1。

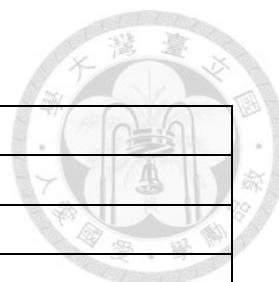


表 3-1 各國淘汰低效率光源時程規劃

國家	政策
臺灣	2012 年禁止進口或生產白熾燈泡
日本	2012 年停止製造及銷售高耗能白熾燈
歐盟	2008 年禁產白熾燈
美國	2014 年將禁止大多數白熾燈於市場銷售
加拿大	2012 年前禁用白熾燈
中國大陸	2020 年內禁用(禁售)白熾燈
韓國	2013 年年底前禁止使用白熾燈
澳洲	2010 年前全面禁用白熾燈
蘇俄	2014 年禁止所有類型白熾燈的生產和銷售

資料來源：工業技術研究院(2010)

綜合以上之因素 LED 無論於發光效率、散熱效果等技術，為眾多廠商持續研發之重點。於應用層面，LED 可能為未來之發展趨勢，各國也投入相當多研發經費希望能夠達到以白光LED 取代現有照明燈具的目標。

## 第二節、案例(業務型態)轉型歷程描述

### 一、發展歷程

#### (一)公司發展概況

- 1988 年 臺北成立偉聖國際股份有限公司(總公司).
- 1992 年 上海設立分公司，因業務需要於 2005 年 12 月份遷至浙江慈溪.
- 1993 年 東歐推廣自有品牌“Home Resource”
- 1995 年 順德容桂設立分公司.
- 1999 年 廣東省東莞清溪鎮成立格聖清溪廠主力於 OEM，ODM，OBM 因產線持續擴增以及添購新設備需要大型生產基地.
- 2006 年 廣東中山市火炬開發區電子基地斥資購地自建新廠房，佔地面積 26000m<sup>2</sup>.
- 2008 天使燈獲得素有設計界奧斯卡大獎之稱的德國 RedDot 設計大獎以

及臺灣優良設計產品（GD）肯定

- 2009 天使燈獲得經濟部文建會邀請代表國家以臺灣設計形象參加各國文化創意設計展覽及遠赴巴黎 MAISON&OBJET 展館展出
- 2010 年 遷至中山火炬開發區至今，現代花園的廠房，更名為偉聖中山廠。
- 2010 將行銷國外多年自有品牌“Home Resource”以中文名“虹瑞斯”引進臺灣、大陸
- 2012~2015 與知名臺灣、大陸品牌合作，成立戰略聯盟，開拓通路
- 2014 成立淘寶店鋪（虹瑞斯家居照明）
- 2015 成立微店（虹瑞斯家居照明旗艦店）
- 2015 天使燈在偶像劇”克拉戀人” 戲劇出現

## (二)公司經營理念

- 照亮地球的每個國家
- 將成為臺灣、大陸最好的照明企業
- 超越客戶的期望
- 提供客戶的最高價值
- 尊重員工、尊重顧客與尊重協力廠商成為共存共榮的合作夥伴
- 以敬業、樂業、專業、創福、知福、惜福作為自我期許以追求永續經營及真善美為最高境界。

## (三)公司核心價值

- 誠信 Integrity
- 創新 Innovation
- 專業 Profession
- 熱忱 Passion
- 效率 Efficiency



- 負責 Responsibility
- 團隊 Teamwork



#### (四)公司競爭法則

- 4 快：詢價回覆快、樣品寄送快、出貨交期快、研發新品快。
- 3 低：費用低、買價低、客訴索賠低。

#### (五)品牌發展故事

偉聖國際股份有限公司的創始定位是以提供"家的資源"為核心，從傳統光源發展到今天全球環保綠能主題-綠色照明，運用 LED 的高科技光源，積極研發節能、減碳並同時兼具特殊光效及現代感十足時髦燈具行銷海外 50 餘國家。當公司成立二十年時，來自同行業界好朋友及國內客戶的多次建議，希望臺灣市場也能夠看到臺灣設計精美並獲國際獎項的燈飾精品，這些心聲讓董事長也動了從“心”出發的念頭，於是將行銷國外多年的自有品牌《Home Resource》，以中文的品牌名稱《虹瑞斯》引進臺灣，期讓每個人都能輕鬆擁有高品質、高設計感的 LED 燈具，帶給人們高貴不貴的生活享受。首先進入臺灣市場的是公司自行研發設計的新品【可攜式 LED 蘑菇燈(天使燈)】，此新品在 2008 年獲得素有設計界奧斯卡大獎之稱的德國 RedDot 設計大獎以及臺灣優良設計產品(GD)的肯定，更在 2009 年 4 月獲得經濟部文建會邀請代表國家以臺灣設計形象參加各國文化創意設計展覽甚至遠赴法國巴黎 MAISON & OBJET 展館展出，榮獲更多國家級的殊榮。



## 二、營運組織

個案公司在臺灣與大陸全球佈局的營運組織如下圖：

### 組織圖

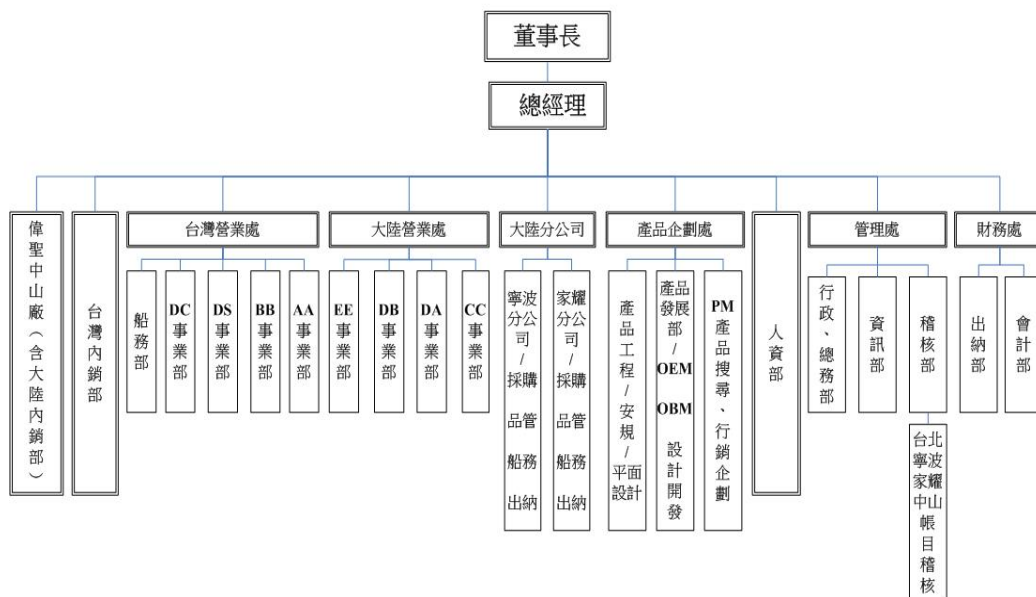


圖 3-4 營運組織圖

## 第四章 案例分析

本章為案例分析，共分為四個小節，第一節貿易時期商業模式，第二節為 OEM/ODM 時期商業模式，第三節則是 OBM 時期商業模式，最後一節則是小結。



### 第一節、貿易時期商業模式

#### 一、貿易時期經營重點

(一)經營模式：在 1988 年代臺灣的經濟景氣隨著股市的榮景達到高峰，個案公司在創業初期為了求生存，對於能夠採購公司產品的客戶，全部都是全方位的服務，特別是創辦人，他要求全員行銷，絕對不能少掉一張訂單，因為顧客是公司的衣食父母，沒有客戶就沒有現在的個案公司，並且秉持著 “No customer No Home Resource” 的理念來經營剛開始創業團隊。

(二)主要市場：個案公司在經營貿易商的這段時期，為了擴大業務行銷面，以國外客戶為主要市場，舉凡美加、歐洲、紐、澳、中東、亞洲，哪邊有利潤就往哪邊銷售，哪裡有客戶需求，Home Resource 的服務就到哪裡，就因為秉持這個信念，一步一腳印的佈建了五十多國的行銷網絡，加上創辦人的貼心服務，緊緊扣住全球買主的心，造就出今日個案公司的規模。

(三)市場定位：個案公司在創業初期專注在進口商的角色與定位，幫客戶找到適合的產品，並兼顧品質與成本加上貼心的服務，藉以取得客戶的信賴。

(四)行銷策略：個案公司在創業初期以參加各國的展覽為主要行銷策略，並長期刊登展場廣告與專業的戶外燈飾雜誌為主要的行銷手法。

1. 產品(Product)：以室內燈具及戶外燈飾為主。

2. 價格(Price)：中低價位為個案公司的定價策略。

3. 通路(Place)：個案公司採 B2B 的行銷模式，配合買方的通路市場來佈局。

4. 促銷(Promotion)：由於 1988 年代資訊不透通，個案公司在一年四季的推廣促銷方式，來向客戶展示下一代的產品。

#### 二、貿易時期之商業模式

##### (一)微笑曲線與價值主張

個案公司在貿易時期初期係以行銷為導向，圖 4-1 為在微笑曲線的界定範圍，由於當時科技產品較不普遍加上資訊不透通，個案公司與客戶端的聯繫方式為傳真或是電子郵件，個案公司僅需控制好上游組裝製造的成本，以貼牌方式銷售，就能保有相當好的利潤優勢，貿易時期個案公司的優勢強項是行銷導向與顧客服務。個案公司在貿易時期的價值主張為 1.提供客戶快速的報價服務;2.建立客戶對產品品質的信任。

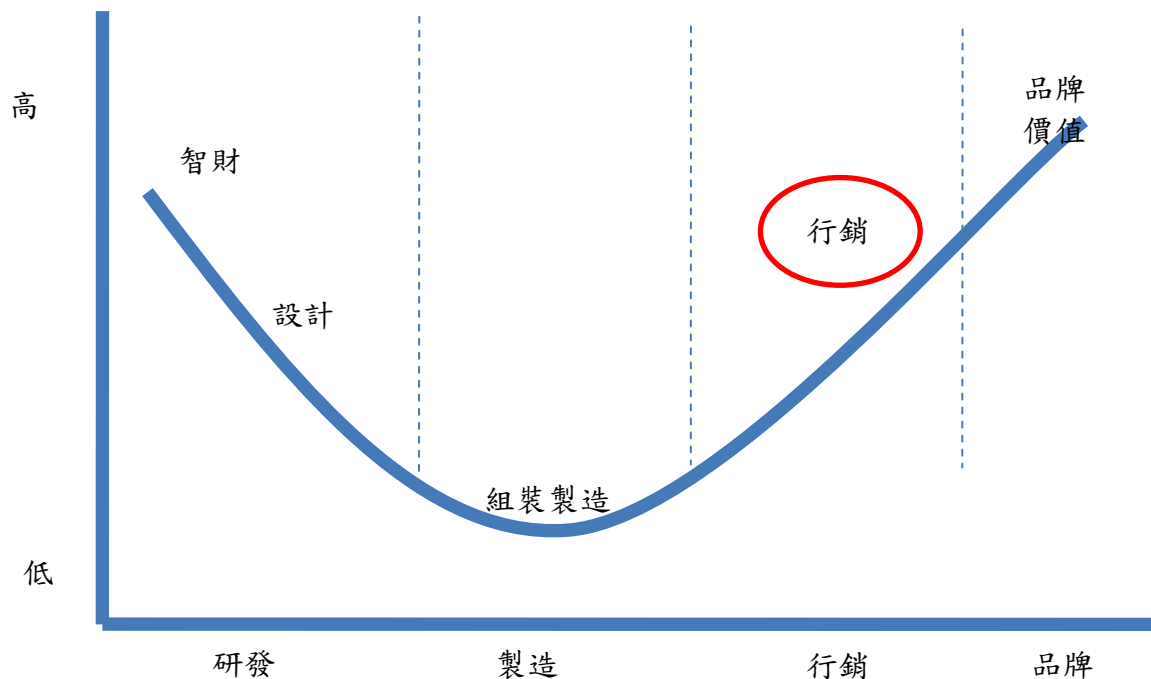


圖 4-1 貿易時期微笑曲線

## (二)內部經營結構(管理介面)

### (1)關鍵合作夥伴

A.上游傳統燈具製造商：在創業初期，面對歐洲客戶的需求個案公司非常依賴上游傳統燈具廠商，特別是能夠承接少量多樣的廠商。

B.出口物流業者：在創業初期出口物流業者協助個案公司併櫃與歐洲、美洲地區配送等業務。

### (2)關鍵活動

A.商品詢報價：個案公司在初期面對歐洲、美洲客戶的關鍵活動是商品的詢報價活動，由於資訊不透明加上尚未有電子郵件的往來，大多數資訊與訂單的往返都是透過傳真機來完成。

B.後勤管理能力：依據當時行銷為主，貨物與產品的調度與節省運費相當重



要。

C.參展/觀展：在傳統燈具廠商尚未外移時期，臺灣國際燈飾展是吸引國外燈飾買主採購媒介平臺之一，持續參展吸引買家及建立知名度。定期參觀國際知名大展瞭解國際市場趨勢收集商場同時拜訪當地客戶。

D.雜誌廣告：自公司成立開始即持續刊登燈飾相關雜誌以及早期之YELLOW PAGE等。藉以增加公司形象曝光率吸引國外客戶、瞭解產品市場趨勢。

E.國際認證：為了順利取得訂單前提，個案公司必須申請當地安規認證，例如：UL、CSA、CE、GS；以及國際品質管理系統驗證之ISO9001:2000。

F.出國考察：每年安排拜訪已成交客戶及潛在客戶、開發客群，瞭解客戶公司營運狀況、維繫友好關係促進交流。

G.教育訓練：提昇國貿人才素質，加強主要外語”英文”訓練，創辦人自我提昇例如進修法商學院企研所碩士學分班。

H.模具開發：由於個案公司在貿易時期必須依賴燈具廠商，為了避免燈具廠商轉賣，必須與燈具廠商合作開模，簽訂專賣合約保護個案公司的權利。

### (3)關鍵資源

A.市場研究與行銷能力：個案公司在貿易時期常常彙集經由參展、觀展、出國考察拜訪客戶、雜誌廣告等活動取得相關資訊，研究市場趨勢及改變行銷策略。

B.語言能力：個案公司在貿易時期的應徵的同仁皆須具備多國語言能力，特別是英文，完完全全是靠英文與熱誠來跟國外客戶做生意，個案公司創辦人要求同仁必須不斷練習並強化拉近與客戶距離。

C.專利保護：亞洲地區產品抄襲風氣盛，保護產品延長銷售期間，申請國內外專利，如臺灣、美國、歐盟等地區。

D.ISO9001:2000：國外客戶接觸第一時間，即要求國際品質管理系統驗證是國際貿易不可或缺。

E.安規證書：燈飾產品涉及居家人身安全，進入國際市場必須符合當地政府安規要求如：美國-UL、加拿大-CSA、歐洲-CE/GS。

F.貿易軟體：因應E化，作業一致性、資料統一管理，導入套裝貿易軟體以期提昇全體工作效率。

G.模具廠合作：由於貿易時期資訊不透通，個案公司藉由與大陸燈具廠商合



作開模，除了成本低廉外，加上出口稅務的優惠，使得個案公司的產品很快地片及五十幾個國家。

### **(三)經營理念(產品／服務介面)**

#### **(1)價值主張**

A.提供客戶快速的報價服務：由於貿易時期的客戶大多數是當地的燈飾經銷商，需要快速取的報價才能滿足客戶的需求。

B.建立客戶對產品品質的信任：燈飾產品涉及居家人身安全，進入國際市場必須符合當地政府安規要求如：美國-UL、加拿大-CSA、歐洲-CE/GS，讓客戶對於產品品質的信任相當重要。

### **(四)外部經營結構(客戶介面)**

#### **(1)通路**

A.加拿大代理商：與加拿大燈飾進口商 NADAIR 簽訂臺灣區採購代理合約

B.歐洲進口商：英國、法國、比利時、荷蘭、立陶宛

#### **(2)顧客關係**

A.親自到客戶公司拜訪與服務：國外觀展一併拜訪，提供更好的服務

B.電話拜訪：特別日子國際電話問候，例如：生日、結婚紀念日、公司週年慶、聖誕節...等

C.私人關係維繫：送禮，例如：結婚、生小孩、公司週年慶、聖誕節...等

D.邀約訪台：由於國外客戶對台灣一直是很嚮往的寶島，邀約客戶來台灣看展，與安排旅遊，藉以拉近客戶的關係與距離。

#### **(3)目標客層**

A.歐洲客戶：英國、法國、比利時、荷蘭、立陶宛

B.美洲客戶：美國、加拿大

### **(五)財務結構(財務介面)**

#### **(1)成本結構**

A.採購商品成本：進貨時產生的成本

B.人事成本：公司運作人力成本，例如：薪資、加班費、差旅費。

C.參展/觀展費用：參加展覽例如攤位等相關費用，參觀國際展之差旅費

D.國際認證費用：申請國際認證之費用，例如安規、ISO 等

E.模具費：與燈俱廠商合作開模之分攤費用



(2)收益流

A.銷售給盤商與歐洲客戶的收入

由本研究發現，個案公司在貿易商時期之經營上因為資金有限，也無法在一開始即將所有條件準備就緒，收入上也非常有限。

本研究就以上分析，將貿易商時期的商業模式利用 Osterwalder & Pigneur(2012)的商業模式九宮格為架構盤點如下表：

表 4-1 貿易商時期之商業模式

內部經營架構		經營理念	外部經營架構	
關鍵合作夥伴 Key Partners 1.上游傳統燈具製造商 2.出口物流業者	關鍵活動 Key Activities 1.商品詢報價 2.後勤管理能力 3.參展/觀展 4.雜誌廣告 5.國際認證 6.出國考察 7.教育訓練 8.模具開發	價值主張 Value Proposition 1.提供客戶快速的報價服務 2.建立客戶對產品品質的信任	顧客關係 Customer Relationships 1.親自到客戶公司拜訪與服務 2.電話拜訪 3.私人關係維繫 4.邀約訪台	目標客層 Customer Segments 1.歐洲客戶 2.美洲客戶
	關鍵資源 Key Resources 1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.專利保護 4.ISO9001:2000 5.安規證書 6.貿易軟體 7.模具廠合作		通路 Channels 1.加拿大代理商 2.歐洲進口商	
財務結構				
成本結構 Cost Structure 1.採購商品成本 2.人事成本 3.參展/觀展費用 4.國際認證費用 5.模具費		收益流 Revenue Streams 1.銷售給客戶的收入		



## 第二節、OEM/ODM 時期商業模式

### 一、OEM/ODM 時期經營重點

1.經營模式：當個案公司經歷十年的蛻變，創辦人認為絕不能緊守搭配進口商的貿易模式，由於科技的發達與網際網路資訊的透通，遲早客戶一定會跨越中間商的做法，讓個案公司邊緣化，個案公司創辦人基於此，經高層會議後再次啟動轉型變革，第一步從現有客戶中找到具規模的大型客戶，著手進行深耕的經營模式，朝供應鏈的上游生產製造整合，在 1999 年於廣東省東莞清溪鎮成立格聖清溪廠主力於 OEM/ODM 因產線持續擴增以及添購新設備需要大型生產基地，並擴大銷售區域並轉向歐美地區銷售 DIY 產品的客戶，讓公司利潤與行銷戰線升級化，在 2006 年於廣東中山市火炬開發區電子基地斥資購地自建新廠房，佔地面積 26000m<sup>2</sup>，更名為偉聖中山廠，宣誓轉型 OEM，ODM 的決心。

2.主要市場：個案公司在轉型蛻變 OEM/ODM 時期的市場，歐洲佔 60%，紐、澳、美加、日本、非洲、亞洲約佔 40%，此時全球的客戶數已超過五十多個國家，個案公司業績與員工數倍數成長，由於面臨微利時代，個案公司創辦人主導著手佈局大陸生產基地，朝產銷一條龍的模式邁進。

3.市場定位：個案公司經歷十多年的淬鍊，已儼然成為專業的照明產品製造代工，並發展為專業的產品設計代工，幫客戶設計出適合的產品，除了降低成本的服務外，還導入客製化設計的概念，藉以取得客戶的高度肯定。

4.行銷策略：個案公司歷經十多年的磨練，已找到關鍵成功模式，不只參加專業的燈飾或照明產品展覽，並塑造出照明王國與佈局全球照明市場之願景。

(1)產品(Product)：仍以室內燈具及戶外燈飾為主，但經營模式已轉型為 ODM-30%、OEM-20%、Outsourcing-50%。

(2)價格(Price)：個案公司經歷十多年的市場淬鍊，在業界小有名氣，故將價格定位在中等價位市場，藉以剔除資產不良與資金不穩的客戶。

(3)通路(Place)：此時期的通路行銷模式以大型量販店與 DIY 市場為主。

(4)促銷(Promotion)：藉由大量生產使成本降低來吸引國際大廠。





## 二、OEM/ODM 之商業模式

### (一)微笑曲線與價值主張

個案公司在 OEM/ODM 時期由於科技發達資訊愈來愈透明，客戶在取得產品訊息愈來愈容易，加上中國大陸改革開放，使得個案公司不得不實施企業變革與轉型，除了維持原有貿易時期的優勢外，並往上游組裝製造與設計整合，圖 4-2 為在微笑曲線的界定範圍。個案公司在 OEM/ODM 時期的價值主張為 1.提供客戶一條龍(OneStop Shopping)的服務;2.讓客戶滿意、信任、超越客戶的期望

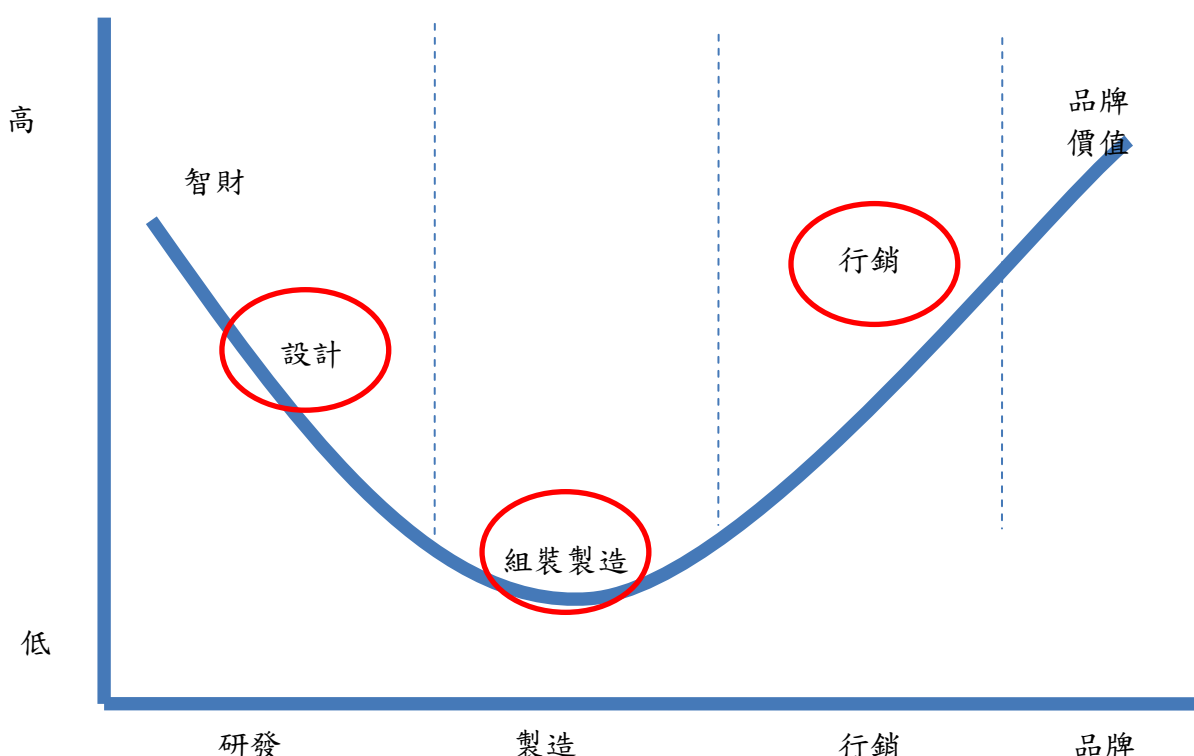


圖 4-2 OEM/ODM 時期微笑曲線

### (二)內部經營結構(管理介面)

#### (1)關鍵合作夥伴

A.上游 LED 材料：由於地球是平的，資訊愈來愈透通，中國大陸的崛起，使得個案公司不得不往上游整合並著手建置工廠個案公司，在 OEM/ODM 時期已考慮綠色環保為訴求，搜集整合 LED 相關技術的應用，落實 LED 照明取代傳統的白熾燈照明，推動以人為本的人因照明產品。

B.電源模組商：個案公司在轉型為 OEM/ODM 時，主要以 LED 產品為轉型的核心產品，由於個案公司設立工廠是以組裝為主，電源模組產品完完全全是採

委外廠商的模式進行，LED 產品容易發熱，往往燈具的損壞是因為電源模組被燒壞，故電源模組商是個案公司最重要關鍵夥伴，同時也是最重要的關鍵零組件

C. 塑膠、鋁擠與模具廠商：燈具產品要吸引消費者的青睞，並需要有亮麗的外觀，LED 燈具的進入門檻不高，對於消費者而言除了價廉物美外，還要有特色，所以個案公司在轉型為 OEM/ODM 時畫費了很多的人力物力，去尋找可以提供塑膠、鋁擠與模具廠商好的價位策略夥伴。

## (2) 關鍵活動

A. 貿易：貿易一直是支撐公司收入的主要來源，主力市場德國、波蘭、英國以及五大洲，所以個案公司一直是靠貿易來維持公司的主要收入來源，但收入的比例逐年減少。

B. 提供設計服務：個案公司在貿易時期的商業模式已逐漸被大陸廠商的崛起所威脅，於是個案公司必須增加設計服務，並針對英國、北歐、法國等國家提供免費設計的服務，藉以留住現有客戶與開發新客戶的誘因。

C. 參展/觀展：個案公司對於看展覽與辦展覽的費用絕不手軟，參展例如臺灣國際燈飾展、香港國際燈飾展，參觀國際大展例如：德國漢諾威、科隆、法蘭克福展，美國達拉斯、芝加哥五金展、俄羅斯展、波蘭展，巴西燈飾展。藉由展覽與看展才能將品牌露出與曝光。

D. 雜誌廣告：刊登燈飾相關雜誌廣告，例如台灣燈飾雜誌(TAIWAN LIGHTING)、龍媒(GlobalMarket)、香港貿發局(HKTDC LIGHTING)

E. 出國考察：利用參觀國際展覽順便拜訪客戶及商收集商情

F. 國際認證：例如 UL、CSA、CE、GS、SAA、ISO9001:2000

G. 教育訓練：聘請企管顧問輔導，導入年度目標、KPI，驗貨品管系統

H. 成立 RD 團隊：臺北總公司成立 RD 部門整合中山廠及分公司資源

I. 成立 PM 團隊：臺北總公司成立 PM 整合 RD、SOURCING 串聯外銷業務做國際行銷

J. EDM 行銷：導入新的貿易軟體運用 EDM 發送行銷商品

K. 大陸買地建廠：2006 年於廣東中山市火炬開發區電子基地，斥資購地自建新廠房並設立燈飾實驗室、宣示轉型 OEM，ODM 的決心，更由於國外客人已經



不到台灣來參訪，全部都選擇到香港或是大陸去看展，導致個案公司不得不在大陸中山設廠來滿足客戶的需求。

L. 模具開發：與燈俱廠商合作開模，簽訂專賣合約保護

### (3) 關鍵資源

A. 市場研究與行銷能力：彙集經由參展、觀展、出國考察拜訪客戶、雜誌廣告等活動取得相關資訊，研究市場趨勢及改變行銷策略

B. 語言能力：聘請專業老師至公司訓練、及外訓

C. 專利保護：申請專利例如臺灣、美國、歐盟等地區

D. ISO9001:2000：每年接受認證單稽核，維持證書有效性

E. 安規證書：例如 UL、CSA、CE、GS、SAA

F. WEB 貿易軟體：貿易軟體再升級兩岸四地同步作業，訊息更即時，資料存取更便利

G. 模具廠合作：個案公司在貿易時期藉由與大陸燈具廠商合作開模，除了成本低廉外，加上出口稅務的優惠，使得個案公司的產品很快地片及五十幾個國家，但一旦轉型為 OEM/ODM 時期時，必須要引進隊機構熟悉之人才，才能替公司產品品質把關。

### (三) 經營理念(產品/服務介面)

#### (1) 價值主張

A. 提供客戶一條龍(One Stop Shopping)的服務：由於國外客戶非常強調售後服務，為了滿足國外客戶的需求，個案公司從代工設計、生產製造到行銷一條龍(One Stop Shopping)之服務

B. 讓客戶滿意、信任、超越客戶的期望：成立 RD、PM 以及驗貨品質管理系統，以期超越客戶的滿意及期望

### (四) 外部經營結構(客戶介面)

#### (1) 通路

A. 歐洲進口商及連鎖店：因為與加拿大客戶終止臺灣區採購代理，在努力耕耘下成功轉移至歐洲市場之德國、波蘭、英國以及五大洲

B. 北美洲進口商：加拿大地區業績驟減，美洲其他地區仍有關係維持良好的進口商，持續進行商務往來



C.紐澳洲進口商：市場由歐美地區擴大至紐澳市場

D.非洲進口商：不錯失任何機會，積極開發拓展至南非地區

## (2)顧客關係

「顧客關係」是指一家公司與特定的目標客層，所建立起的關聯。目前的顧客關係：

A.親自到客戶公司拜訪與服務：國外觀展一併拜訪，提供更好的服務

B.電話拜訪：特別日子國際電話問候，例如：生日、結婚紀念日、公司週年慶、聖誕節...等

C.私人關係維繫：送禮，例如：結婚、生小孩、公司週年慶、聖誕節...等

D.邀約訪台：看展，安排旅遊

## (3)目標客層

「目標客層」是指一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。

目標客層：

A.歐洲客戶：全歐洲

B.美洲客戶：美國、加拿大、墨西哥、波多黎各 宏都拉斯、哥斯大黎加、厄瓜多爾、秘魯、智利、巴西、阿根廷

C.亞洲：東南亞、日本、中東

D.大洋洲：紐西蘭、澳洲

E.非洲：南非、摩納哥

## (五)財務結構(財務介面)

### (1)成本結構

A.採購商品成本：進貨時產生的成本，例如：設備。

B.生產成本：亦稱製造成本，是個案公司在設立中山廠時所產生的直接材料、直接人工與製造費用等三部分所組成。直接材料例如原材料、輔助材料、備品等，直接工資例如：生產人員的工資、補貼；車間管理例如人員工資、折舊費、維修費、修理費及其他製造費用、辦公費、差旅費、勞保費等。

C.人事成本：公司運作人力成本，例如薪資、加班費、差旅費。

D.物料成本：生產作業的主要原料、零件、組件，以及生產作業過程所需的物料



- E.購地成本：購買廣東中山市土地
  - F.建廠成本：建構廠房相關成本費用
  - G.專利成本：產品申請專利之費用及年費
  - H.安規成本：各國產品安規申請費用及年費
  - I.模具費：與燈俱廠商合作開模之分攤費用
- (2)收益流
- A.銷售給客戶的收入

本研究就以上分析，將目前個案公司的商業模式利用 Osterwalder & Pigneur(2012)的商業模式九宮格為架構盤點如下表：

表 4-2 OEM/ODM 時期之商業模式

內部經營架構		經營理念	外部經營架構	
關鍵合作夥伴 Key Partners  1.上游 LED 材料 2.電源模組商 3.塑膠與模具廠商 4.其他廠燈俱製造商	關鍵活動 Key Activities  1.貿易 2.提供設計服務 3.參展/觀展 4.雜誌廣告 5.出國考察 6.國際認證 7.教育訓練 8.成立 RD 團隊 9.成立 PM 團隊 10.EDM 行銷 11.大陸買地建廠 12.模具開發	價值主張 Value Proposition  1.提供客戶一條龍 (One Stop Shopping) 的服務 2.讓客戶滿意、信任、超越客戶的期望	顧客關係 Customer Relationships  1.親自到客戶公司拜訪與服務 2.電話拜訪 3.私人關係維繫 4.邀約訪台	目標客層 Customer Segments  1.歐洲進口商及連鎖店 2.美洲客戶 3.亞洲 4.大洋洲 5.非洲
	關鍵資源 Key Resources  1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.專利保護 4.ISO9001:2000 5.安規證書 6.WEB 貿易軟體 7.模具廠合作		通路 Channels  1.歐洲進口商及連鎖店 2.美洲進口商 3.紐澳洲進口商 4.非洲進口商	
財務結構				
成本結構 Cost Structure  1.採購商品成本 2.製造成本 3.人事成本 4.物料成本 5.購地成本 6.建廠成本 7.專利成本 8.安規成本 9.模具費		收益流 Revenue Streams  1.銷售給客戶的收入		



## 第三節、OBM 時期商業模式

### 一、品牌時期經營重點

1.經營模式：個案公司由於有了 OEM/ODM 的成功轉型經驗，原有客戶已不再到臺灣參訪，2006 年 10 月 15 日，時任中國總理溫家寶在第 100 屆廣交會開幕式暨慶祝大會上宣佈，從 2007 年第 101 屆開始，廣交會增加進口展區，中國出口商品交易會正式更名為中國進出口商品交易會，國外客戶爭相來大陸參訪，個案公司創辦人基於此加速了品牌發展的信念，為企業再次轉型而努力與打拚，並擴大目標客戶於專業的燈飾展售中心、3C 商店、禮品店、國外部份專攻中大型的進口商、DIY 量販店等。

2.主要市場：自此將臺灣與大陸納入品牌銷售重點區域，OEM/ODM 部分歐洲、紐、澳、美加、日本、非洲、亞洲。

3.市場定位：臺灣與大陸納入品牌銷售重點區域，專門主打中高價位的 LED 室內照明桌上型燈具產品，以便區隔 OEM/ODM 的營運模式。

4.行銷策略：

(1)產品(Product)：室內燈 30%、戶外燈 60%、情境燈 10%。

(2)價格(Price)：中高價位

(3)通路(Place)：70%進口商、20%DIY 量販店、5%專業的燈飾展售中心、5%專業的燈飾工程案。

(4)促銷(Promotion)：以 B2B 為主，未來會增加 B2C 與電商虛擬通路。

5.虹瑞斯品牌在臺灣的銷售現況分析：

研究者在訪談目前負責臺灣銷售的專職人員時，提及虹瑞斯在臺灣的品牌銷售是趨向保守的，一來是在國際大廠飛利浦、歐司朗等大廠佈局深厚，加上消費者對這兩大品牌的認知與認同度相當高，隨著億光與台達電退出 LED 照明市場，加上臺灣已有多家 LED 照明品牌深入一般的水電行，要想佈局與深根臺灣照明市場，並非容易之事，初期推廣為了讓臺灣的消費者更加認識虹瑞斯這個品牌，又考量成本因素，於 2012 年下半年開始推廣新的品牌政策，以結合通路之『通路曝光』方式讓消費者能夠認識『虹瑞斯』。

在臺灣佈局通路上的選擇也是相當重要的，在臺灣銷售專職人員的研究分析下得知，在臺灣有關燈具類商品的通路，目前在台最大的通路為『燦坤、全國電

子、家樂福、B&Q』，若要和這些通路合作，都必需簽下巨額之銷售保證金。

故虹瑞斯採用的方式是降低產品的毛利，透過中間商的鋪貨方式，讓虹瑞斯的商品順利引進這些通路來販售，同時，也透過中間商的銷售通路管道，尋找照明產品中小盤商，將虹瑞斯商品鋪貨於各大五金賣場或是較小型的連鎖通路來販售。

但自 2015 年開始，為了讓更多人認識『虹瑞斯』這個品牌，不單單只是為了買燈而看到『虹瑞斯』，於是改變行銷策略，經過高層行銷會議後決定改用多產品行銷之貿易模式，引進『生活百貨、3C 商品』之非燈具商品，專貼『虹瑞斯』LOGO，並於各大小通路持續推廣販售。

在這一年內，由於引進不屬於燈具業之商品，在不熟悉產品及消費屬性之下，我們付出了更多進口新商品的成本，業績上反而沒有因此成長，更造成了許多的庫存及滯銷商品，甚至是因產品本身品質問題而遭到客戶端退貨、下架，後續還有售後服務問題有待解決。

經管理階層緊急召開會議，發現 2015 年的新政策對公司並無任何業績及品牌推廣有任何的加分，反而造成因品質問題、庫存量問題增加了公司的成本壓力。因故決議，在 2016 年維持較保守的方式，回歸公司的核心能力與本業，以燈具為主要的產品線，再以母雞帶小雞的方式，將消費市場上較有利潤的商品推廣，堅持好品質才能取得顧客與消費者的信賴，嚴格控管庫存，不會讓公司無限的虧損與付出，而無法得到預期的效果。

## 二、競爭分析

### (一)SWOT 分析

個案公司由研究者 1988 年創辦以來，從個位數的員工的規模並從事國際貿易起家，一路以來是創辦人的堅持，進而拓展為兩岸及照明品牌的國際公司，研究者統整個案公司高階主管訪談後的彙整，依據 SWOT 分析並就個案公司整體組織面來檢視自我，藉此分析出品牌發展與競爭優劣勢，同時也探討出其他競爭對手的威脅，為個案公司品牌發展與經營策略提供最佳進攻機會。





## 1.優勢：

### (1)經營團隊經驗豐富：

公司經營燈具產業將近 30 年，銷售、生產、研發、品質及成本控管，燈具產業經驗極為豐富，無論在管理、生產、研發設計及銷售方面均能有完善的規劃與執行。

### (2)產品線區隔分明：

以室外花園燈等為核心商品，自行設計開發情境燈為輔，產銷分離，提供不同產能需求，公司投入大量資金於設計開發人才培養，廠區設備更新，近年來燈具產業之競爭加劇，經過多次景氣循環，目前廠區開發以價值更高，市場區格較明顯之情境燈為主，產品線相當齊全且多樣化，不僅能滿足不同客戶需求，客戶掌握度高，更延長產品壽命。

### (3)行銷網路強：

公司累積將近 30 年的市場經驗，已充份掌握市場客源，行銷網路遍及全球，歐美日為主力客戶。自有外銷業務團隊，皆超過 10 多年的業務銷售經驗，且易於管理。

### (4)研發新品能力強：

新產品開發，公司積極培養優秀的研發人才，每項產品從構想、設計、研發、模、生產至交貨一條龍做業適應目前快速變化之市場。產品種類齊全，品質獲認可，專利商品眾多，擁有多元化的產品。自有團隊，研發生產一條龍，生產產品區隔，以情境燈開發主軸。

### (5)法務智權：

個案公司所有自行開發設計的燈具，為了保障公司的智慧財產權，均申請專利保障。

### (6)利潤中心：

個案公司在中山設廠自產自銷，屬於中小型廠，生產線換線速度快，勿需做大量生產，以利潤中心導向。

### (7)服務導向：

個案公司已有超過 27 年的基礎，服務客戶優質，信任基礎穩固，基本客戶



相當多，可朔性高。

#### (8)政策因素：

大陸政府政策擴大內需消費政策，正是個案公司積極開發內銷市場時機。

### 2.劣勢

#### (1)生產成本高於陸資企業：

大陸陸資企業工廠以仿冒與低廉工資，偷工減料降低成本，個案公司凡事按部就班，成本較高。

#### (2)售價無法與陸資企業競爭：

大陸陸資企業業務人員主動積極搶單，大單小單一概不放棄，甚至不計成本接單，再思考如何降低成本，讓公司獲利。反觀個案公司業務較被動，固守基本業務客戶盤，無法開拓新客源，新產品的取得與提報給客戶速度不夠積極。

#### (3)管銷成本過高：

路自企業競爭對手全為陸籍人員，管銷成本較低，無台幹高薪資包袱，當然生產人工成本較低。

#### (4)正規研發技術拼不過山寨仿冒：

陸資企業仍以山寨仿冒為主，此為讓花上鉅額開發設計費用的個案公司處於相當劣勢；另大陸大型廠也都投入開發設計生產一條龍，其規模龐大，不是一般中小型廠能抗衡。

#### (5)財務租稅政策問題：

大陸競爭對手無財稅概念，會使用各種方法避稅降低成本，個案公司為台商企耶被認定為外資企業，在租稅方面逐年遞增。

### 3.機會

(1)中國廠商已逐漸開始注重智慧財產權，陸資企業生產仿冒品勢必將會被淘汰。

(2)2015 歐美經濟，開始回溫，產品安規認證費用高與繁瑣，一般小廠暫時

不會加入戰場，個案公司從開業到現在一直都是中規中矩的申請安規認證，絕對是良心事業。

(3)由於個案公司的客戶全部都是歐美客戶，非常注重品質，忠誠度高，較不容易轉單。

(4)由於整個大陸 LED 照明產品需求減少但產能過剩，加上景氣滑落，零件供應有議價空間，可降低成本，客戶報價競爭力更高。

#### 4.威脅：

(1)燈具為成熟型產品，生產技術要求不高，大陸低價產品已逐漸擴大。本廠為外資廠，已無相關政策優惠，台幹包袱，管銷成本高於陸廠過大。大陸開發迅速，市場價格競爭劇烈，產品價格單價逐年降低。顧客對產品品質要求高，中低價位產品已逐漸被大陸廠包辦。

(2)中國政府對於內地產業的大力支持，使得中國廠商競爭力提高，勞動成本工資一再高與社會福利成本增加，對外資廠影響很大，企業經營與長期投資規劃將受挫。大陸廠朝國際化朝大型化、集團化發展，加速全球資源整合與市場佈局，壓縮其他中小企業生存空間。中國及新興國家中小企業也是快速崛起，夾藉成本優勢，並且以低廉之價格競爭，爭奪臺灣與大陸投資外商中小企業海內外市場，產業聚落效應不斷擴大。

(3)隨著經濟與社會環境的轉變，中國大陸企圖從出口為主的經濟型態轉型發展龐大的內需市場，電子商務憑藉方便、迅速、節省成本等銷售、購物方式，成功驅動民眾的消費潛力，除大幅節省企業的營運成本，對於個案公司整體供應鏈的發展亦造成了巨大的影響，中國扶持國內內資產業，推出各種補貼政策，相關大廠積極拓產，低價低毛利搶單。

(4)相關照明企業重金挖角人才，提高設計能力，提高生產品質，降低生產成本，重金取得世界各國安規認證，取得信任，歐美客戶將會慢慢轉單以致大單會由大陸大廠完全接收，小單才會釋放給中小型廠，中國為刺激國內經濟，增加消費用品，針對國內產業有相當補助，但我們外商卻無法分一杯羹。

(5)上游供應商大環境不佳，相對報價會降低，以量制價，大廠佔優勢，中小型廠一般資金不足無法大量備料競爭困難。買家在大環境不景氣下，勢必下單

謹慎，對價格要求相對較嚴苛。

(6)中國大陸電子商務的快速發展趨勢，隨著經濟與社會環境的轉變，中國大陸企圖從出口為主的經濟型態轉型發展龐大的內需市場，電子商務憑藉方便、迅速、節省成本等銷售、購物方式，成功驅動民眾的消費潛力，除大幅節省企業的營運成本，對於整體供應鏈的發展亦造成了巨大的影響。

## (二)策略與對策

### 1.策略

(1)擴大產品線銷售，降低成本、提高品質、加強服務策略，搶攻歐美以外市場，並取得其他顧客信任之優勢；

(2)尋找機會與同業交流共構銷售網、異業結盟；

(3)增強開發新品及生產技術；

(4)突破製程瓶頸以有效擴大加速產能；

(5)策略整合與成本管理，使公司資源運用更集中、更聚焦，創造更高附加價值，透過財務、客戶、內部流程及學習與成長四大構面，定發展策略，全員致力於實際執行方案落實，上下一心來達成公司的願景及目標；

(6)提昇整體績效，將採取成本與作業的緊密連結，嚴加成本的控制，針對產品營運費用的每項作業計算與分攤基礎分析，進而改善營運效能；

(7)資訊系統全球化佈局加強，網路資訊發達，專業人才發展網路行銷、顧客關係管理加強、產品生命週期延長；

(8)縮短量產時程.提高產能產值、創造利潤.開發高附加價值之產品，以自有品牌業務來發展長期獲利，加強 ODM 業務，來提昇產品的值與量；

(9)企業形象，讓現有顧客依存度加深，及拓展新顧客以提升營業額；

(10)尋找同業策略聯盟合作關係.升快速回應市場價格競爭的能力；

(11)新的市場通路歐美市場以外，加強金磚四國等開發中國家；

(12)材料供應商建立多方良好關係，以達到降低成本、穩定貨源之目標；

(13)電子商務的崛起，提供一個爭取中國大陸內需市場商機的絕佳機會，同時也代表爭取中國大陸電子商務市場商機將面臨更激烈的競爭。



## 2. 對策

(1)品質持續之改善與進步，以提升良率，增加獲利，製程嚴加控管，原物料確實管控，產品百分百的 QC 落實執行，QC 賞罰機制嚴明貫策執行；

(2)持續不斷之開源與節流，並嚴格掌控原物料價格，以期降低成本.加強業務新客戶新區域開發，物料採購人員素質提升，比價落實；

(3)保持品質、產能效率之優勢.專業經理人改善製程，簡化生產流程，善用治具；

(4)市場重新評估及研究區域國家擴大，評估轉移不具競爭產品，開發競爭與附加價值高之產品；

(5)新品研究發展，顧客觀點來考慮消費者需求，找出高價值之產品市場，提高毛利以降低成本上漲之影響，提升公司之整體獲利。擺脫低價市場之競爭，競爭者常以壓低售價為競爭的手段，以求擴大市場佔有率。研發團隊須參與業務會議、參與客戶服務與客訴處理；

(6)改善獨立作業習慣，降低衝突、提昇工作效率。人員輪調及工作代理，.導入同步工程，整合設計與製造相關問題。

(7).電子商務平臺的出現，個案公司可利用其成熟的電商平臺所提供的金流、資訊流與物流服務，有效降低投入成本，提高整體配送效率，加速與中國大陸當地供應鏈合作，以具優勢利基的產品或服務，爭取中國大陸內需市場商機。

## 三、品牌發展之商業模式

### (一)微笑曲線與價值主張

在微利時代個案公司在 OEM/ODM 時期已逐漸發現利潤愈來愈薄，同樣需要面臨再次變革與轉型，在創辦人與高階主管的決議支持下，帶領個案公司以『虹瑞斯』「Home Resource」品牌發展，圖 4-3 為在微笑曲線的界定範圍。個案公司在品牌發展時期的價值主張為 1.為客戶提供節能減碳、環保科技的產品；2.提供客戶創新的產品並參與公益活動。

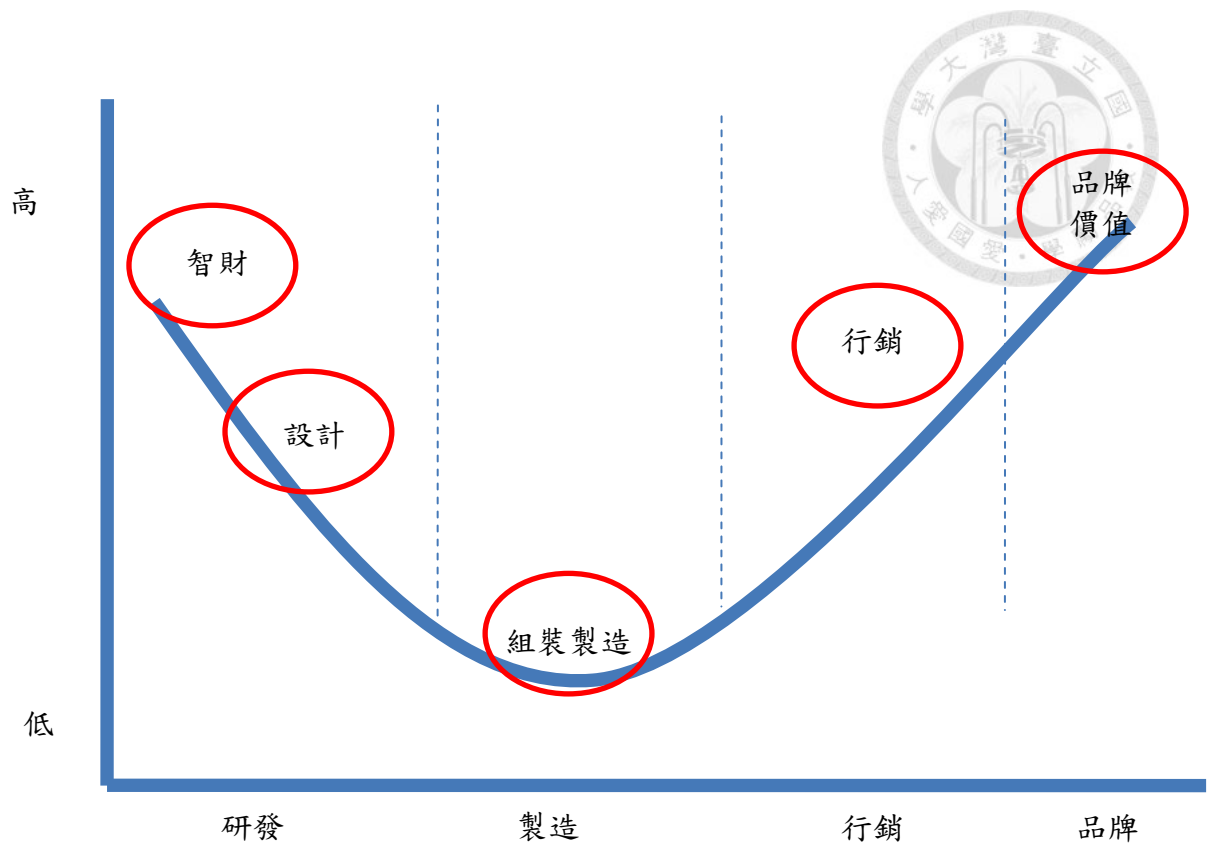


圖 4-3 品牌時期微笑曲線

## (二)內部經營結構(管理介面)

### (1)關鍵合作夥伴

A.上游 LED 材料：搜集整合 LED 相關技術的應用，落實 LED 照明取代傳統的白熾燈照明，推動以人為本的人因照明。

B.電源模組商：LED 產品最重要的關鍵零組件。

C.塑膠與模具廠商：LED 產品最重要的關鍵零組件。

D.網際網路行銷公司：2013 年與委外網路平臺環球暢貨行銷公司 (Ready-Market) 簽約，增加網路行銷廣告，期望藉由網路無遠弗屆，行銷可以更寬更遠。

E.產學合作：與臺灣知名大學工業設計科系教授專案合作，希望藉由外觀設計增加產品品項、以及提昇銷售數量，進而延攬人才並留住人才。

### (2)關鍵活動

A.貿易：貿易一直是支撐公司收入的主要來源，主力市場德國、波蘭、英國以及五大洲



B.提供設計服務：歐洲地區

C.提供代工服務：英國地區

D.參展/觀展：參展除臺灣展覽外，增加燈飾相關國際展覽。例如：中國大陸、香港國際燈飾展，參觀國際大展例如：德國法蘭克福展，義大利米蘭展、美國達拉斯

E.出國考察：利用參觀國際展覽，順便拜訪客戶及商收集商情

F.國際認證：例如 UL、CSA、CE、GS、SAA、ISO9001:2000

G.教育訓練：內部訓練例如產品安規、經驗傳承，外部訓練例如講座、專業知識、自我激勵之卡內基，高層進修美國 MBA 企管碩士等

H.EDM 行銷：利用貿易軟體「GTS」發送 EDM 行銷商品或是邀約看展

I.加強 RD 團隊：招募工業設計專業人才整合兩岸四地資源

J.加強 PM 團隊：招募 PM 專業人才整合資源，產品規劃、策劃展覽、計劃性行銷商品

K.委外設計：與臺灣知名大學工業設計科系教授專案合作

L.多國語言網路行銷：2013 年與委外網路平臺環球暢貨行銷公司 (Ready-Market) 簽約，刊登多國語系網路廣告，因應智慧手機衍生行動版。

M.成立大陸外銷團隊：2014 年 10 月於廣東中山廠增加外銷業務團隊，成立「大陸營業處」

N.參加社團：增加公司知名度，例如擔任照明公會 2004~2007 年第六屆理事長，代表公會帶團參加國際展覽及座談會，提昇臺灣照明產業地位同時增加公司曝光率。

O.模具開發：與燈具廠商合作開模，簽訂專賣合約保護

### **(三)關鍵資源**

A.市場研究與行銷能力：市場情資收集研究匯整，因應趨勢改變行銷方式

B.語言能力：英文是國際貿易必備能力，不斷練習強化拉近與客戶距離

C.專利保護：申請專利例如臺灣、美國、歐盟等地區

D.ISO9001:2000：每年接受認證單稽核，維持證書有效性

E.安規證書：例如 UL、CSA、CE、GS、SAA

F.WEB 貿易軟體：2007 年全面導入 WEB 架構貿易軟體，從產品建檔、報

價、採購、PI、驗貨報告至出貨檔，全部於此完成並存取所有相關資料及報表。  
兩岸四地作業無縫接軌。

GRED DOT 設計獎：自行研發『天使燈』2008 年獲得德國 red dot 設計獎，  
提升銷售數量及公司知名度，同時鼓舞研發團隊士氣。

H. 模具廠合作：與燈俱廠商合作開模，簽訂專賣合約保護

### 3. 經營理念(產品／服務介面)

#### (1) 價值主張

A. 為客戶提供節能減碳、環保科技的產品：在發展品牌初期，個案公司著重  
節能減碳與環保科技產品的開發。

B. 提供客戶創新的產品並參與公益活動：個案公司在發展品牌初期除了提供  
客戶創新的產品外並積極參與公益活動，並捐贈財團法人喜憨兒基金會 LED 廣  
告牆及其他公益團體。

#### (四) 外部經營結構(客戶介面)

##### (1) 通路

A. 東歐立陶宛：在不斷努力下終於『虹瑞斯』LOGO 出現在立陶宛燈飾市場

B. 臺灣內銷：2009 成立臺灣內銷部將『虹瑞斯』品牌引進臺灣

C. 大陸內銷：2010 中國大陸內銷正式啓動，期許『虹瑞斯』為每個家庭營  
造優質的溫馨氣氛

##### (2) 顧客關係

「顧客關係」是指一家公司與特定的目標客層，所建立起的關聯型態。目前  
的顧客關係：

A. 親自到客戶公司拜訪與服務：國外觀展一併拜訪，提供更好的服務

B. 電話拜訪：特別日子國際電話問候，例如：生日、結婚紀念日、公司週年  
慶、聖誕節...等

C. 私人關係維繫：送禮，例如：結婚、生小孩、公司週年慶、聖誕節...等

D. 邀約訪台：看展，安排旅遊

##### (3) 目標客層

「目標客層」是指一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。  
目標客層：





- A.歐洲客戶：既有客戶關係維持外，不斷擴展其他東歐地區
- B.美洲客戶：北美地區外，加強南美洲市場。例如：巴西
- C.亞洲：日本、臺灣、大陸
- D.大洋洲：紐西蘭、澳洲
- E.非洲：既有客戶關係維持，持續擴展其他國家

#### (五)財務結構(財務介面)

##### (1)成本結構

- A.採購商品成本：進貨時產生的成本，例如、設備。
- B.生產成本：亦稱製造成本，是個案公司在設立中山廠時所產生的直接材料、直接人工與製造費用等三部分所組成。直接材料例如原材料、輔助材料、備品等，直接工資例如：生產人員的工資、補貼；車間管理例如人員工資、折舊費、維修費、修理費及其他製造費用、辦公費、差旅費、勞保費等。
- C.人事成本：公司運作人力成本，例如薪資、加班費、差旅費。
- D.物料成本：生產作業的主要原料、零件、組件，以及生產作業過程所需的物料
- E.購地成本：購買廣東中山市土地
- F.建廠成本：建構廠房相關成本費用
- G.專利成本：產品申請專利之費用及年費
- H.安規成本：各國產品安規申請費用及年費
- I.模具費：與燈俱廠商合作開模之分攤費用

##### (2)收益流

- A.銷售給盤商與客戶的收入

本研究就以上分析，將目前個案公司的商業模式利用 Osterwalder & Pigneur(2012)的商業模式九宮格為架構盤點如下表：

表 4-3 品牌發展時期之商業模式

內部經營架構		經營理念	外部經營架構	
關鍵合作夥伴 Key Partners 1.上游 LED 材料 2.電源模組商 3.塑膠與模具廠商 4.網際網路行銷公司 5.產學合作 6.燈俱製造廠	關鍵活動 Key Activities 1.貿易 2.提供設計服務 3.提供代工服務 4.參展/觀展 5.出國考察 6.國際認證 7..EDM 行銷 8.加強 RD 團隊 9.加強 PM 團隊 10.委外設計 11.多國語言網路行銷 12.成立大陸外銷團隊 13.參加社團 14.模具開發 關鍵資源 Key Resources 1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.專利保護 4.ISO9001:2000 5.安規證書 6.WEB 貿易軟體 7.RED DOT 設計獎 8.模具廠合作	價值主張 Value Proposition 1.為客戶提供節能減碳、環保科技的產品 2.提供客戶創新的產品並參與公益活動	顧客關係 Customer Relationships 1.親自到客戶公司拜訪與服務 2.電話拜訪 3.私人關係維繫 4.邀約訪台	目標客層 Customer Segments 1.歐洲客戶 2.美洲客戶 3.亞洲 4.大洋洲 5.非洲
財務結構			通路 Channels 1.東歐立陶宛 2.臺灣內銷 3.大陸內銷	



成本結構 Cost Structure 1.採購商品成本 2.製造成本 3.人事成本 4.物料成本 5.購地成本 6.建廠成本 7.專利成本 8.安規成本 9.模具費	收益流 Revenue Streams 1.銷售給盤商與客戶的收入
---	---

#### 第四節、小結

目前燈具市場，大陸廠大者恆大，小廠林立，大單大廠搶，小單大家搶，殺價競爭，看似低於成本也接單，實為用盡各種手段減低成本。目前我廠生產成本過高，新品不足，接單不足，無法產生經濟規模，降低生產成本，競爭力相對不足，貿易方面，採購開發商品能力過低，對業務無加分效果。

企業品牌化是個長期的工作，非一蹴可幾，立竿見影，它需要花相當長的時間有效管理。很多 B2B 企業誤認品牌化只是為產品或服務取個好名字、設計一個標誌 (Logo)，或建立一套完整的企業識別系統 (CIS) 而已，其實是要建立一套品牌管理系統，包括規劃建立品牌基礎、制定品牌管理策略、擬定品牌學習方法以及品牌戰術等，同時為企業的產品或服務，創造清晰且具代表性的獨特承諾，最後再透過品牌溝通等表達方式，取得顧客的信賴與提供愉悅的體驗。

如今網購已成為全球人們生活中不可或缺的事物！跨境電子商務的崛起更是徹底打破以往市場的地理疆界，讓貿易變得簡單，商家可以觸及更廣泛的市場。隨著物聯網技術與雲端運算發展成熟，跨境電商是挑戰也是新機會！新世代的電商競局，是生態系與生態系的競爭，在面臨世界各國的變革與挑戰。

B2C 電商平臺的興起，改變人們的生活方式，今年雙十一的 912 億營業額創造了電商的神話，2014 年大陸國家統計局資料：2014 年大陸電子商務交易額達人民幣 16.39 萬億元，同比增長 59.4%。其中，在企業自建的電商平臺上的交易額為人民幣 8.72 萬億元，同比增長 65.9%；純協力廠商電商平臺上的交易額為人民幣 7.01 萬億元，協力廠商平臺電子商務交易活動集中度較高，淘寶、天貓、京東等排名前 20 名的協力廠商平臺上電子商務交易額人民幣 6.22 萬億元，約占全部協力廠商平臺交

易額的90%，同比增長53.8%；在既有協力廠商又有自營的混營平臺上的交易額為0.66萬億元，同比增長41.1%。

從個案公司2007年發展的就可以看出，不管是從客戶數量還是營業額都逐漸在減少。反過來看供應商歐普照明從15年前是我們的供應商到現在一年的營業額人民幣39億。突顯出品牌給企業帶來的效應是巨大的。

## 第五章 結論與建議

本章共分為三個小節，第一節為研究發現，第二節為理論與實務意涵，第三節則是研究限制。



### 第一節、研究發現

從參考文獻及訪談個案公司後發現，以商業模式轉型發現：

**一、個案公司在不同階段發展因受到銷售利潤下降與運營成本增加等因素影響進而展開經營模式的轉型，此驅動因數影響個案公司後續轉型歷程。**

企業會受到各種不同因素的影響而決定進行經營模式的轉型，也許是市場環境、技術層面、競爭對手，或是企業內部問題，都可能成為引爆企業進行經營模式轉型的因數。

從研究的個案公司發現，當資訊流通有所差距時，貿易商可以引進產品、進行貿易。個案公司從貿易商角色創業起家，由於個案公司的客戶在資訊透通後不再有資訊及價格的優勢，使得個案公司不得不在轉型大陸中山設立工廠開發新事業的方式，降低仲介地位消逝的危機，此為個案公司第一階段貿易商階段的轉型驅動因數。

個案公司在轉型為 OEM/ODM 經營模式階段時，由於個案公司購地後必須興建廠房運營，首先必須要找到好的營建公司與營建管理人才，個案公司在興建廠房時因不瞭解大陸法規，浪費了不少時間與物力財力，接下來的運營必須找到研發設計與管理工廠的人才，故在工廠設立初期最大的挑戰是作業人才培養。

個案公司與其他以經營 OEM/ODM 業務型態的廠商面臨同樣的問題，自從中國大陸崛起，中國大陸 LED 產業供應鏈一條龍的趨勢相當完整，特別有中國政府政策的扶持，個案公司再次面臨產品的成本壓力，甚至於客戶已不在到臺灣參展與參訪，直接到香港或是中國大陸的廣交會參觀與參展，迫使個案公司不得不再度往微笑曲線的右端品牌路徑轉型為 OBM 型態。此為第二階段的轉型驅動因數。

個案公司在 OBM 業務型態時配合鋪貨的通路有特力屋、燦坤、愛買、全國電子、生活工廠等多家大型量販通路商，強化品牌的曝光度。

品牌是消費者認同的目標，LED 照明非單一產品組成，特別是需要優良的衛星工廠提供優質的產品。面對微利時代，品牌必須訂定中高價位，才有可能與現有的照明燈具產品抗衡。然個案公司的 OBM 經營模式並不如預期的順利，為區隔現有產品應建立新的品牌策略，主打低價產品策略，並須找出 10 家以上的供應商，以確保新品牌不會影響現有實體通路，並將虛擬與實體客戶群區隔，朝向電商品牌的經營模式規劃，亦即本研究的主要目的之一。

## 二、個案公司在不同階段在發展經營模式轉型的過程中的價值主張有所不同。

透過本研究可以看到個案公司過去的發展階段，其轉型過程分屬於不同的業務型態，其歷程也有所差異，本研究將個案兩時期之轉型過程所面臨的經營模式轉型相關因素歷程整理成表格 5-1，以此可以更清楚地檢視其中的差異性。

表 5-1 個案公司不同時期所屬之業務型態之相關因素與歷程

		貿易商時期	OEM/ODM時期	OBM時期
環境因素	產業環境	貿易商的中介地位的維持愈來愈艱難與客戶忠誠度愈來愈薄弱	產業發展逐漸停滯，運營成長呈緩慢下降趨勢，各國實行綠能政策	中國大陸電商崛起已衝擊實體通路，品牌運營愈來愈艱辛
	企業內部	利潤愈來愈薄，客戶直接接近供應商	微利時代，各項開銷與成本愈來愈高，專業人才需求不斷增加	微利時代，各項開銷與成本愈來愈高
經營模式轉型部分	經營模式	全方位的服務 全員行銷 No customer No Home Resource	從現有客戶中找到具規模的大型客戶，著手進行深耕的經營模式 擴大銷售區域並轉向歐美地區銷售 DIY 產品的客戶	加速品牌發展 大目標客戶於專業的燈飾展售中心、3C 商店、禮品店 專攻中大型的進口商、國外 DIY 量販店等
	主要市場	佈建了五十多國的行銷網絡	全球的客户數已超過五十多個國家	將臺灣與大陸納入品牌銷售重點區域
	市場定位	專注在進口商的角	專業的照明產品製	臺灣與大陸納入品

	色與定位 兼顧品質與成本加上貼心的服務	造代工 發展為專業的產品 設計代工 還導入客製化設計 的概念	牌銷售重點區域 主打中高價位的 LED室內照明桌上 型燈具產品
行銷策略	1. 產品(Product)：以室內燈具及戶外燈飾為主。 2. 價格(Price)：中低價位為個案公司的定價策略。 3. 通路(Place)：個案公司採B2B的行銷模式，配合買方的通路市場來佈局。 4. 促銷(Promotion)：由於1988年代資訊不透明，個案公司在一年四季的推廣促銷方式，來向客戶展示下一代的產品。	(1) 產品(Product)：仍以室內燈具及戶外燈飾為主，但經營模式已轉型為ODM-30%、OEM-20%、Outsourcing-50%。 (2) 價格(Price)：個案公司經歷十多年的市場淬鍊，在業界小有名氣，故將價格定位在中等價位市場，藉以剔除資產不良與資金不穩的客戶。 (3) 通路(Place)：此時期的通路行銷模式以大型量販店與DIY市場為主。 (4) 促銷(Promotion)：藉由大量生產使成本降低來吸引國際大廠。	(1) 產品(Product)：室內燈30%、戶外燈60%、情境燈10%。 (2) 價格(Price)：中高價位 (3) 通路(Place)：70%進口商、20%DIY量販店、5%專業的燈飾展售中心、5%專業的燈飾工程案。 (4) 促銷(Promotion)：以B2B為主，未來會增加B2C與電商虛擬通路。
價值主張	1. 提供客戶快速的報價服務； 2. 建立客戶對產品品質的信任。	1. 提供客戶一條龍(One Stop Shopping)的服務 2. 讓客戶滿意、信任、超越客戶的期望	1. 為客戶提供節能減碳、環保科技的產品 2. 提供客戶創新的產品並參與公益活動
關鍵活動	1. 商品詢報價 2. 後勤管理能力 3. 參展/觀展 4. 雜誌廣告 5. 國際認證 6. 出國考察 7. 教育訓練 8. 模具開發	1. 貿易 2. 提供設計服務 3. 參展/觀展 4. 雜誌廣告 5. 出國考察 6. 國際認證 7. 教育訓練 8. 成立 RD 團隊 9. 成立 PM 團隊	1. 貿易 2. 提供設計服務 3. 提供代工服務 4. 參展/觀展 5. 出國考察 6. 國際認證 7. EDM 行銷 8. 加強 RD 團隊 9. 加強 PM 團隊

			10.EDM 行銷 11.大陸買地建廠 12.模具開發	10.委外設計 11.多國語言網路行銷 12.成立大陸外銷團隊 13.參加社團 14.模具開發
關鍵資源	1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.專利保護 4.ISO9001:2000 5.安規證書 6.貿易軟體 7.模具廠合作	1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.專利保護 4.ISO9001:2000 5.安規證書 6.WEB 貿易軟體 7.模具廠合作	1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.專利保護 4.ISO9001:2000 5.安規證書 6.WEB 貿易軟體 7.模具廠合作	1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.專利保護 4.ISO9001:2000 5.安規證書 6.WEB 貿易軟體 7.RED DOT 設計獎 8.模具廠合作
成本結構	1.採購商品成本 2.人事成本 3.參展/觀展費用 4.國際認證費用 5.模具費	1.採購商品成本 2.製造成本 3.人事成本 4.物料成本 5.購地成本 6.建廠成本 7.專利成本 8.安規成本 9.模具費	1.採購商品成本 2.製造成本 3.人事成本 4.物料成本 5.購地成本 6.建廠成本 7.專利成本 8.安規成本 9.模具費	1.採購商品成本 2.製造成本 3.人事成本 4.物料成本 5.購地成本 6.建廠成本 7.專利成本 8.安規成本 9.模具費
收溢流	1.銷售給客戶的收入	1.銷售給客戶的收入	1.銷售給客戶的收入	1.銷售給盤商與客戶的收入

從上述可以發現個案公司為了服務客戶，不斷轉型業務型態，在每個時期強化在經營模式、主要市場、市場定位、行銷策略，並於商業模式中定調價值主張，不管如何在關鍵活動、關鍵資源，皆花費了大量的成本，對收益是完全沒有助益的，這是個案公司急於想降低成本，暫緩開發實體通路轉型發展虛擬通路之電商品牌的主要驅動力。

### 三、個案公司面對業務型態的轉變，掌握關鍵優勢及培養當地人才可以減少轉型過程中所碰到的挑戰與困難。

個案公司在每個轉型階段為了追求經濟規模、低廉的土地及勞工，莫非不是希望降低成本，以提升市場的競爭力及保衛本身原有的貿易及市場地位。而基礎



人才的獲取並培養設計與管理人才，除了可以增加研發上的競爭優勢外，一方面可以藉由制程改善或技術創新，降低成本，另一方面，也可藉由加強研發而增加產品廣度或特色，而達到提升市場的競爭力及保衛本身原有的貿易及市場地位的目的。

從管理的意涵來看，個案公司轉型不是只有尋求海外的生產基地而已，尋求最佳的技術來源、市場的追求及資金財務調度機制的建立與運作等也是重要關鍵活動，除了必須維持及強化已掌握的關鍵優勢之外，尚須補強未掌握的關鍵優勢，發揮統籌國外子公司的功能，以掌握整個企業的營運。

1. 維持及強化已掌握的關鍵優勢：例如配方或制程技術、品質控制、原料控制、試產及產品通路等等。
2. 利用關鍵合作夥伴優勢補強未掌握的關鍵優勢：例如產能利用率、勞動生產力、勞工配合意願、人力的取得、產品價格及交貨速度等。
3. 增強競爭力：例如供應商配合能力、勞工階層的管理。

#### 四、個案公司進行經營模式轉型，需要不斷調整的逐步進行轉型。

個案公司從事傳統照明產業已近三十年，傳統照明的產品價格已經到了深及見骨的地步，即使轉型為 LED 照明燈具的市場，同樣也面臨各個品牌商的低價策略，很難殺出市場重圍，就目前傳統燈具市場室內燈源的主要種類，有白熾燈、螢光燈管、省電燈泡及鹵素燈，這些傳統燈具都有著不同的規格及燈具價格，因此 LED 燈具要取代傳統燈具，就必須對傳統燈具的優劣勢有相當程度的了解。

#### 五、個案公司要穩健發展必須電子商務與實體通路缺一不可

目前，電子商務的環境其實與實體通路的環境一樣，約有 80% 的企業虧損的，只有 20% 的企業能夠賺到錢。雖然電子商務與實體通路在目前企業經營層面上越來越接近，但電子商務的紅利相對比實體通路好。

在互聯網思維甚囂塵上的現今市場，照明企業既不能忽視互聯網所帶來的巨大商機，更需要冷靜的思考如何進行互聯網和電子商務的佈局。對於傳統的照明行業而言，因具有行業的特殊性。現在照明行業的銷售，幾乎都是透過線下物流

商、代理商、經銷商、分銷商等來進行產品銷售，積累多年的傳統管道已成為個案公司最主要銷售模式。

近年來，很多人提到 O2O 這個名詞以利解決線上及線下相互結合與應用的問題及模式。但是，個案公司目前仍停留线上线下的銷售。其實，如果這種模式能夠實現線上銷售和線下體驗，那麼就能很好地解決企業的問題，至於線上或線下成交，就不再那麼重要了。只要線上與線下相互間的管道問題解決了，個案公司只要專心把產品品質做好就行了。

## 六、個案公司要一步一個腳印發展電商品牌之路才能成功

在電子商務管道上成功的企業，大多是做自己專業的產品，憑藉著自身所建立的穩定的上下游供應鏈，透過自己的設計開模、技術創新降低生產成本，從而讓自己的產品在電子商務平臺上獲得高性價比，這可以從而獲得可觀的流量。

企業只有將線上針對性、精準的引流與線下的服務相結合，才能強化客戶對品牌的黏著度和忠誠度，提升品牌的價值。

目前無論是電子商務企業還是線下企業，僅靠一種招式打遍天下的時代早就過去了，現在企業拼的是綜合的運營實力與服務的軟實力，企業經營者千萬不再要有想要一步登天的心態，必須要踏踏實實把產品的品質做好，把目標客戶服務好，終究會有成功的一天。

## 第二節、理論與實務意涵

彙整訪談個案公司發展電商品牌時所需要具備與規劃的模式如下：

### 一、成立專責的電商品牌營運單位

『虹瑞斯』品牌建立、延伸價值，公司需成立品牌營運管理發展單位，必先藉由推動品牌營運單位專責來統籌、管控以發揮綜效。

1. 建立專責單位元，可加速建立與強化企業競爭的核心技術能力，並予以有效的整合與統籌。

2. 專責單位具有研發設計、高附加價值生產與後勤支援三個主要功能，或單位附屬指揮能發揮其最大效益，將可促使公司創造更大的附加價值，進而創造企



業最大的利潤。

3.成立專責單位後，擴大品牌的創造進而延伸價值鏈的效果將更容易彰顯，也有其必要性。

4.要成功的建立電商品牌，必須要有設計、R&D、品質等多方面的支持與配合，而透過專責事業部的設立，進行運籌管理可集合最佳的設計人才來設計、開發產品，並對品牌進行全球化的行銷，打響品牌知名度，透過專責事業部可直接採購銷售，縮短流程以降低成本，或進行最有效率製造或加工，有效的整合資源，提升品質、提高附加價值生產。

進入中國大陸市場發展電子商務模式大致可分為以下三種：

(1)在臺經營電商平臺，跨境銷售給中國大陸消費者

目前中國大陸內需市場商機相當龐大，可以選擇在臺灣建構電子商務平臺，透過跨境銷售給在中國大陸消費者，此種模式的經營風險與成本相對較低，不受中國大陸網站或商品法規的限制。

(2)透過中國大陸電商平臺銷售給當地消費者

可選擇透過中國大陸電商平臺(淘寶、京東等既有的電商平臺)銷售給當地消費者，可免去許多進行網路銷售的前期準備，經營風險與成本相對較小，目前中國大陸電商平臺大多提供入駐商家完善的物流體系，並節省相關軟硬體與資金投入，透過 B2C 的搜尋引擎，更可讓中小企業的電商店鋪更容易出現在潛在消費者的面前。

(3)直接至中國大陸經營電商平臺

可直接至中國大陸開設自有電商平臺，然此種模式的經營風險與行銷成本相對較高，且需申請網路內容供應商(ICP)的許可證並需設立倉庫，面對競爭激烈的中國大陸電子商務市場，若想直接至中國大陸經營電商平臺，必須投入更高的行銷推廣費用，才能得到一定的網站流量，並轉化為銷售額。

因此專責事業部對於公司自創品牌與佈建通路有著正向的效果。

國內外傳統產業與高科技產業中發展品牌成功的個案進行分析與探討後，可以瞭解到，不論是傳統產業與高科技產業其自創品牌的產品，從研發、設計到出廠過程中，都相當重視品質，良好品質才是奠定品牌成功的不二法門。在市場的

選擇上，新興遠比成熟市場容易推廣品牌。而自創品牌，得先做好本身條件、風險的評估，如何將錢花在刀口上，則是執行管理者必須面對的壓力。必須瞭解產品的特性，選擇市場切入，採取正確的品牌策略，才能達到事半功倍的效果。另一方面，善用大陸廉價生產資源或委外代工以降低成本與售價，因應對手的殺價競爭，亦是在發展品牌上可以採行的策略之一。

## 二、電商品牌之商業模式

### 1. 微笑曲線與價值主張

在微利時代個案公司在 OEM/ODM 時期已逐漸發現利潤愈來愈薄，同樣需要面臨棄義的在器變革與轉型，在創辦人與高階主管的決議支持下，帶領個案公司以『虹瑞斯』「Home Resource」品牌發展，圖 5-1 為在微笑曲線的界定範圍。個案公司在電商品牌發展時期的價值主觀為 1.提供客戶高性價比優質之產品；2.提供客戶全系性產品體驗感質服務；3.提供客戶最想要擁有與購買之電商品牌；4.讓客戶親手創造溫馨家庭

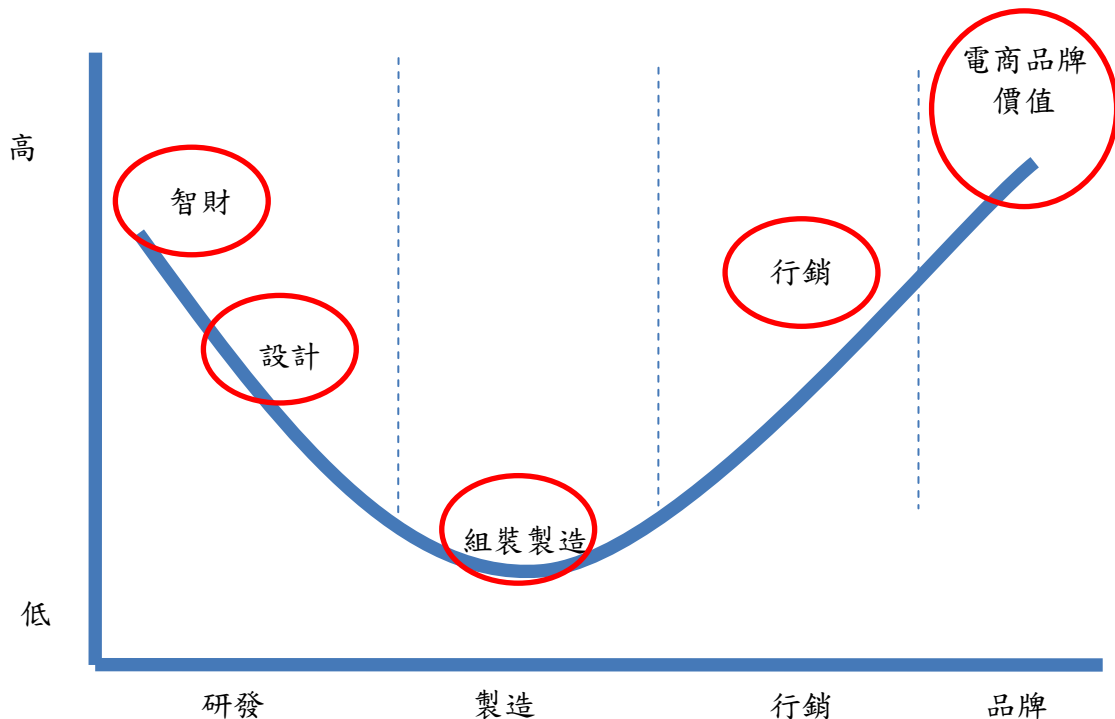


圖 5-1 電商品牌時期微笑曲線



## 2. 內部經營結構(管理介面)

### (1) 關鍵合作夥伴

A. 上游 LED 材料：搜集整合 LED 相關技術的應用，落實 LED 照明取代傳統的白熾燈照明，推動以人為本的人因照明。

B. 電源模組商：提供虹瑞斯產品電源模組解決方案。

C. 塑膠與模具廠商：塑膠件為虹瑞斯產品主體，合作廠商配合公司研發部門製作模具及塑膠產品門製作模具及塑膠產品。

D. 智慧模組化公司：提供虹瑞斯產品智慧模塊解決方案。

E. 委外生產：因為大陸人工及原物料節節上升，鑒於成本考量將大陸內銷產品委外製造，配合虹瑞斯產品線，提供性價比高之產品。

F. 晶圓：LED 產品最重要的關鍵零組件

G. 散熱模組：LED 產品最重要的關鍵零組件

H. 五金與模具廠商：五金件為虹瑞斯產品主體，合作廠商配合公司研發部門製作模具及塑膠產品。

I. 小五金配件廠商：小五金件為虹瑞斯產品配件，合作廠商供貨由我廠組裝

J. PCB 板模塊廠商：整合電源/智慧等模組，開設 PCB 板供產品使用。

K. 廣告設計公司：協助虹瑞斯規劃並設計店鋪和產品詳情頁，以展現虹瑞斯市場定位。

L. 電子商務平臺：淘寶網、天貓等提供虹瑞斯銷售平臺，與消費者進行產品交易。

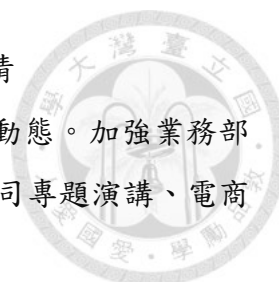
### (2) 關鍵活動

A. 提供設計服務：由開發部門設計性價比高之產品，透過虹瑞斯淘寶店進行銷售。

B. 提供代工服務：由開發部門設計性價比高之產品，透過代工廠進行生產。

C. 參展/觀展：參展例如臺灣國際燈飾展、大陸國際燈飾展、香港國際燈飾展，參觀國際大展例如德國法蘭克福、巴西、俄羅斯等

D. 國際認證：符合國家認證標準，讓消費者使用安心。例如 UL、CSA、CE、GS、SAA、PSE、ISO9001:2000



E.出國考察：利用參觀國際展覽順便拜訪客戶及商收集商情

F.教育訓練：參加外部教育培訓機構，不斷獲取商圈最新動態。加強業務部門產品專業知識訓練、全員讀書會，台大復旦 EMBA 同學至公司專題演講、電商定期討論

G.多國語言網路行銷：刊登多國語系網路廣告，因應智慧手機衍生行動版。

H.EDM 行銷：利用貿易軟體「GTS」發送 EDM 行銷商品或是邀約看展

I.跨境電商：評估將產品推展至國外，讓國外消費者體驗虹瑞斯產品。預計合作對象:亞馬遜 amazon、龍媒 GlobalMarket

J.提供產品體驗服務：大陸內銷設立實體店面，讓消費者現場體驗產品，同時傾聽消費者的需求，提供 7 日包退換，讓消費者充分體驗產品。

K.提供上門安裝服務：提供到府安裝服務即時協助解決問題

L.提供售後服務：售後產品維修及提供新產品訊息、安規常識提醒、在保固期間，保障對產品的維修或換貨。

M.模具開發：與燈俱廠商合作開模，簽訂專賣合約保護

### (3)關鍵資源

A.市場研究與行銷能力：彙集經由參展、觀展、出國考察拜訪客戶、雜誌廣告等活動取得相關資訊，研究市場趨勢及改變行銷策略，並在電子商務平臺不斷測試產品銷量，並參加各項官方活動刺激銷量。

B.語言能力：英文國際貿易必備能力，不斷練習並強化拉近與客戶距離

C.尋找人才：增加大陸內銷電商人才，持續招攬研發人才，做出更有效的方案。

D.專利保護：針對產品進行專利保護，減少競爭對手的衝擊。申請專利。例如：臺灣、美國、歐盟等地區

E.安規證書：符合國家認證標準，讓消費者使用安心。例如 UL、CSA、CE、GS

F.WEB 貿易軟體：產品建檔、報價至出貨，統一管理，兩岸四地同步作業。

G.產品開發能力：PM、業務團隊，隨時瞭解國際市場走勢，即時搜尋產品資訊，創造產品差異化，新產品持續推出，以吸引消費者長期關注。

H.通路開發能力：臺灣-PC HOME；大陸-淘寶網、天貓



I. 模具廠合作：與燈俱廠商合作開模，簽訂專賣合約保護

### 3. 經營理念(產品／服務介面)

#### (1) 價值主張

A. 提供客戶高性價比優質之產品：不斷持續改善品質問題，以期提供性價比高級優良產品滿足消費者。

B. 提供客戶全系性產品體驗感質服務：大陸內銷設立實體店面，讓消費者現場體驗產品，同時傾聽消費者的需求。

C. 提供客戶最想要擁有與購買之電商品牌：品牌是企業的活招牌也是形象代表，永續經營是企業的使命，持續不斷往下紮根，創造、提昇品牌價值，隨著長時間經營品牌，建立與累積大量粉絲，並與粉絲進行互動。

D. 讓客戶親手創造溫馨家庭：家是所人最後依歸，依循不同時代提供優質燈飾產品，藉由燈光裝飾，營造溫馨氣氛照亮家的每個角落及撫慰人心。

### 4. 外部經營結構(客戶介面)

#### (1) 通路

A. 東歐立陶宛：品牌發跡地

B. 臺灣內銷：以區域性水電商為佈局重點

C. 大陸內銷：以加盟為主要業務規劃

D. 阿里巴巴平臺：大陸電商平臺

E. 淘寶及天貓平臺：大陸電商平臺

F. 微信：大陸電商平臺

6. 臺灣電商平臺：PC HOME 商店街、露天拍賣、雅虎奇摩拍賣，團購例如：生活市集、瘋狂賣客、17 LIFE、123 購物

#### (2) 顧客關係

「顧客關係」是指一家公司與特定的目標客層，所建立起來的關聯。目前的顧客關係：

A. 親自到客戶公司拜訪與服務：國外觀展一併拜訪，提供更好的服務

B. 電話拜訪：特別日子國際電話問候，例如：生日、結婚紀念日、公司週年慶、聖誕節...等



- C.私人關係維繫：送禮，例如：結婚、生小孩、公司週年慶、聖誕節...等
- D.淘寶/天貓線上互動
- E.建立淘寶會員制度
- F.會員優惠
- G.邀約訪台：看展，安排旅遊
- H.舉辦『虹瑞斯』高爾夫球隊比賽
- I.模具費：與燈俱廠商合作開模之分攤費用

### (3)目標客層

「目標客層」是指一個企業鎖定為目標，要接觸或服務的個人或組織群體。

目標客層：

- A.歐洲客戶
- B.美洲客戶
- C.亞洲
- D.大洋洲
- E.非洲
- F.中國/臺灣電子商務消費群體

(a)學生：為學生提供優質護眼檯燈，念書的好幫手。

(b)上班族：給上班族高端大器且多功能的檯燈，上班作業好便利。

(c)家庭成員：為家庭佈置溫馨氣氛，促進家庭生活和諧。

### 5.財務結構(財務介面)

#### (1)成本結構

A.採購商品成本：進貨時產生的成本，例如、設備。

B.生產成本：亦稱製造成本，是個案公司在設立中山廠時所產生的直接材料、直接人工與製造費用等三部分所組成。直接材料例如原材料、輔助材料、備品等，直接工資例如：生產人員的工資、補貼；車間管理例如人員工資、折舊費、維修費、修理費及其他製造費用、辦公費、差旅費、勞保費等。

C.人事成本：公司運作人力成本，例如：薪資、加班費、差旅費。

D.物料成本：生產作業的主要原料、零件、組件，以及生產作業過程所需的物料





- E.購地成本：購買廣東中山市土地
- F.建廠成本：建構廠房相關成本費用
- G.專利成本：產品申請專利之費用及年費
- H.安規成本：各國產品安規申請費用及年費
- I.模具費:與燈俱廠商合作開模之分攤費用
- J.行銷廣告費用：將品牌或產品透過活動方式展現給消費者之費用。
- K.客訴處理費用；處理客訴所花費的時間、產品退換貨成本以及品牌商譽的損失。

## (2)收益流

### A.銷售給盤商與客戶的收入

本研究就以上分析，將目前個案公司的商業模式利用 Osterwalder & Pigneur(2012)的商業模式九宮格為架構重新盤點如下表：

表 5-2 電商品牌發展之商業模式

內部經營架構		經營理念	外部經營架構	
鍵合作夥伴 Key Partners 1.上游 LED 材料 2.電源模組商 3.塑膠與模具廠商 4.智慧模組化公司 5.委外生產 6.晶圓 7.散熱模組 8.五金與模具廠商 9.小五金配件廠商 10.PCB 板模塊廠商 11.廣告設計公司 12.電子商務平臺	關鍵活動 Key Activities 1.提供設計服務 2.提供代工服務 4.參展/觀展 5.國際認證 6.出國考察 7.教育訓練 8.多國語言網路行銷 9.EDM 行銷 10.跨境電商評估中 11.提供產品體驗服務 12.提供上門安裝服務 13.提供售後服務 14.模具開發	價值主張 Value Proposition 1.提供客戶高性价比優質之產品 2.提供客戶全系列產品體驗感質服務 3.提供客戶最想要擁有與購買之電商品牌 4.讓客戶親手創造溫馨家庭	顧客關係 Customer Relationships 1.親自到客戶公司拜訪與服務 2.電話拜訪 3.私人關係維繫 4.淘寶/天貓線上互動 5.建立淘寶會員制度 6.會員優惠	目標客層 Customer Segments 1.歐洲客戶 2.美洲客戶 3.亞洲 4.大洋洲 5.非洲 6.中國/臺灣電子商務消費群體
	關鍵資源 Key Resources 1.市場研究與行銷能力 2.語言能力 3.尋找人才 4.專利保護 5.安規證書 6.WEB 貿易軟體 7.產品開發能力 8.通路開發能力 9.模具廠合作		通路 Channels 1.東歐立陶宛 2.臺灣內銷 3.大陸內銷 4.阿裡巴巴平臺 5.淘寶及天貓平臺 6.微信 7.臺灣 PC HOME 以及露天拍賣、雅虎奇摩拍賣，團購例如：生活市集、瘋狂賣客、17 LIFE、123 購物	
財務結構				



<b>成本結構</b> Cost Structure 1.採購商品成本 2.製造成本 3.人事成本 4.物料成本 5.購地成本 6.建廠成本 7.專利成本 8.安規成本 9.模具費 10.行銷廣告費用 11.客訴處理費用	<b>收益流</b> Revenue Streams 1.銷售給盤商與客戶的收入
--	--

隨著中國家跨境電商利多政策，個案公司必須關注下列預期發展逐步朝電商品牌規劃：

#### 1. 物流成本

物流成本一直以來，是發展電子商務關鍵成功因素之一。因此，要做好若要提高跨境電商的整體利潤，就必須將相關跨境物流成本控管好。

個案公司必須加強物流的運作效能與效力，唯有物流能力提升，才可以使整的銷售鏈的運轉速度加快，使資金回收速率加快，同時提高企業現金流的周轉速度，增加公司的利潤。

#### 2. 金流方面

個案公司必須建置線上支付體系，網路銀行轉帳，以及眾多傳統金融業者透過聯盟形成的跨境支付協議，甚至是Pay Pal、支付寶、微信紅包、Apple Pay 等支付工具，在跨境電商的金流上是一個很大的突破。

#### 3. 資訊流

在現今網路無所不在，全球的消費者可以透過智慧型手機或是流覽器，在網上尋找自己想要的相關產品，產品的銷售早就沒有地域性或時區的限制，透過大資料的分析，可以進行行銷策略的運用。資訊流已經在全球間成為人們獲得資訊的方式，相對的對於跨境電商有著最強的支撐力道，在e 世代裡面，只要掌握的網路，就掌握商機。

### 第三節、研究限制

一、本研究深入訪談企業的高層，由於攸關個案公司之商業機密，受訪者於訪談過程中可能有所顧忌，而未能將個案公司相關完整訊息披露。

二、本研究在個案資料蒐集採用次級資料分析的方法，可能形成諸多問題，例如研究者與個案公司對於某名詞的定義不一、或是個案公司的數據不完整、不正確，以及資料有遺失的可能性等等，都會造成次級資料分析的阻礙。

三、由於個案公司非上市公司，因此對於財務數字取得有所困難。公司雖都有發佈年度與年報回顧，因此過去的財務數據雖不盡詳細，但仍有可靠的來源，

四、本研究僅以個別企業作個別式的深入探討，在外部效果上較為薄弱，所得到的結論未必能夠反映在其他企業。


五、在歸納個案公司的案例中，有可能因為研究者個人主觀的判斷與解釋而失去客觀立場，或許會對研究結果造成某些程度的影響。


## 參考文獻



### 一、中文文獻

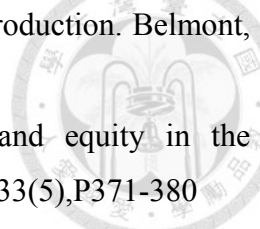
1. 大前研一，21 世紀企業全球戰略，台北：天下，1985 年。
2. 大前研一，企業變革期的體質轉換戰略，台北：書泉，1988 年。
3. 大前研一，策略家的智慧(黃宏義譯)，台北：長河，1995 年。
4. 王子傑，策略聯盟下之平衡計分卡探討-以 LED 業為例，元智大學工業工程與管理研究所碩士，碩士論文，2003 年 6 月。
5. 王秉鈞，個案研究法在企業管理上之應用與評鑑，在 1995 年第一屆管理學術定性研究方法研討會論文集，頁 180，1995 年。
6. 司徒達賢，臺灣中小企業發展之經營策略，第一屆中小企業發展學術研討會論文集，經濟部等，1994 年。
7. 司徒達賢，策略管理，臺北：遠流出版社，1995 年。
8. 江文瑞，臺灣可見光二極體上游產業的競爭策略，義守大學管理科學研究所，碩士論文，2004 年 6 月。
9. 邱晶晶，LED 廠商之競爭策略分析-以-Cree 公司為例，政治大學科技管理研究所，碩士論文，2008 年。
10. 李書齊、蔡智賢，在黑暗中發光-臺灣 LED 三十年成功的故事，天下遠見，第一版，臺北：2010 年 6 月。
11. 李正中等，光電科技概論，國立中央大學光電科學與工程學系，2010 年 3 月二版一刷。
12. 余文成，臺灣 LED 產業發展與競爭策略之研究，國立臺灣科技大學工業管理碩士在職專班碩士論文，2006 年 7 月。
13. 吳萬益、林清河。企業研究方法，臺北：華泰書局，2000 年。
14. 吳思華，策略九說：策略思考的本質。台北市：臉譜文化出版。2000 年
15. 林志勳，白光 LED 技術發展現況與趨勢，IEK 產業情報網，2010 年 7 月。
16. 林志勳，全球 LED 市場及臺灣 LED 產業發展趨勢，IEK 產業經濟與趨勢研究中心，能源報導，2011 年 5 月。
17. 卓立庭，LED 照明產業之經營模式與發展策略-以 Philips 公司為例，政治大學

- 
- 智慧財產研究所碩士論文，2010 年。
18. 塗家培，品牌併購與經營模式轉型之研究，國立中興大學企業管理學系未出版之碩士論文，2007 年。
  19. 胡倩文，臺灣產業投資大陸策略佈局研究-以照明產業為例，國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文，2002 年。
  20. 花士豪、胡國昌、彭聖墻、丁建閔、顏宏儒、遊晶瑩，先進 LED 產品應用及相關檢測技術，工業雜誌，2010 年 9 月。
  21. 莊立民、王鼎銘。Robert Y 企業研究方法-質化與質化方法之應用。臺北市：雙葉書廊有限公司，2005 年。
  22. 許士軍，管理學，臺北市：東華書局，1990 年。
  23. 張文亮，臺灣綠能照明產業之市場趨勢與專利佈局，黎明學報第二十二卷第一期，2011 年 1 月。
  24. 郭子菱，LED 切入辦公室照明機會之探討，光連雙月刊，77 期，2008 年 9 月。
  25. 潘淑滿，質性研究：理論與應用，臺北，心理出版，2003 年。
  26. 陳振翔，「ODM 策略之概論架構與實證」，國立臺灣大學商學系博士論文，1997 年。
  27. 陳隆建，發光二極體之原理與製程，全華科技圖書，第一版，臺北：2006 年 8 月。
  28. 陳省男，臺灣 LED 照明產業的發展趨勢與策略分析，清華大學科技管理學院高階經營管理碩士在職專班，2009 年 7 月。
  29. 陳靜儀，矽酸鹽螢光粉用於白光 LED 之光學模型，國立中央大學光電科學研究所碩士論文，2008 年。
  30. 陳裕田，我國發光二極體產業競爭優勢之研究，國立清華大學工業工程與工程管理學系，碩士論文，2001 年 6 月。
  31. 飛利浦照明事業部，飛利浦。光源產品目錄。臺北：2010 年。
  32. 歐司朗照明事業部，歐司朗。光源產品型錄。臺北：2010 年。
  33. 蘇慧瑄，臺灣 LED 產業上中下專利佈局之比較研究，政治大學智慧財產研究所，碩士論文，2007 年。
  34. 唐淑芬，我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究-以 A 公司為

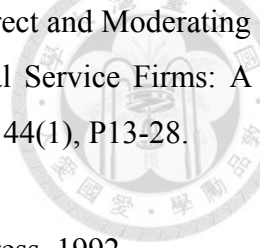
- 
- 例，國立交通大學經營管理研究所，碩士論文，2002年6月。
35. 黃嘉敏，LED 產業技術採用生命週期管理-以 LED 背光源應用為例，政治大學智慧財產研究所，碩士論文，2009年1月。
  36. 黃雅琳，LED 照明市場關鍵發展趨勢，拓璞產業研究所焦點報告，2010年8月。
  37. 黃孟嬌、劉俊宏、李芷嵐，先進照明產業與技術發展機會探討，工研院產業經濟與趨勢研究中心，2009年10月，頁2-44。
  38. 謝緯傑，LED 於一般照明之應用前景，光連雙月刊，74期，2008年3月。
  39. 鍾憲瑞，產業分析精論，前程文化事業有限公司，2008年12月


## 二、英文文獻

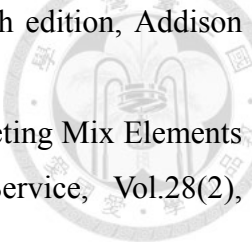
1. Aaker, D.A. & Keller, K.L., (1990), "Consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing*, Jun, 54, P27-41.
2. Aaker, D.A. and Keller, K.L. (1992), "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol.29 No.1, P35-50.
3. Aaker, D.A.(1996), *Building Strong Brands*, N.Y.: The Free Press, P7 & P79.
4. Aaker, David A. (1991). "Managing Brand Equity," The Free Press.
5. Aaker, David A. (1992). "The Value of Brand Equity," *Journal of Business Strategy*, Vol.13 (4): P27-32.
6. Aaker, David A. "Building Strong Brand", New York : The Free Press, 1996.
7. Aaker, Jennifer L. (1997). "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34(Aug.), P347-56.
8. Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust? *Management Decision*, 35(3/4), P283.
9. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
10. Ansoff, I. H. (1988), *The New Corporate Strategy*, 3rd ed., New York NJ John Wiley & Sons
11. Arnold, D. (1992), *The Handbook of Brand Management*. The Economist Books Ltd.
12. Badal, A. (2005). Using Interdisciplinary Thinking to Improve Strategy Formulation: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, 22(3), P365.

- 
13. Bainbridge. (1989). *Survey Research: A Computer-Assistant Introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
  14. Bendixen, M. & Bukasa, K. A. & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5),P371-380
  15. Bender, K.W. (2000), Process innovation-case study of critical success factors. *Engineering Management Journal*, Rolla: December 2000, 17-24.
  16. Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The M. I. T. Press.
  17. Chernatony & Mc William(1989), “Branding terminology the readebate”*Marketing Intelligence and Planning*.
  18. Cool (2013). The Competitive Implications of the Deployment of Unique Resources- *Strategic Management Journal*, April 2013.
  19. Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): P555-590.
  20. Damanpour, F., & Evan, W. M. 1984. Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29: P392-409
  21. Delmar, Frederic and Scott Shane (2003), Does business planning facilitate the development of new ventures?, *Strategic Management Journal*, Downloaded from HighBeam Research, [www.highbeam.com](http://www.highbeam.com)
  22. Dibb, S. and Simkin, L., "The Strength of Branding and Positioning in Services," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.4, No.1, 25-35, 1993.
  23. Duysters, G., & Hagedoorn, J. (2000). Core competences and company performance in the world-wide computer industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), P75-91.
  24. Farquhar, peter H. (1990), “Managing Brand Equity”, *Journal of Advertising Research*, August/September, RC7-RC12.
  25. Graham, Kenny (2003), Strategy burnout: and how to avoid it, *New Zealand Management*, Downloaded from HighBeam Research, [www.highbeam.com](http://www.highbeam.com)
  26. Glueck. (1980). *Strategic Management and Business Policy*.
  27. Hamel, Jacques (1993), *Case study methods*, Sage Publications
  28. Hill Charles W.L.1990.An eclectic theory of the choice international entry mode ,*Strategic Management journal*,Feb,Vol.11.



- 
29. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resourced-based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), P13-28.
30. Hofer & Schendel (1979), *Strategic Management*, pp.15 ◦
31. Kapferer , Jean-Noel” *Strategic Brand Management*” The Free Press, 1992.
32. Keller,K.L.(1993),“Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity,” *Journal of Marketing*, Vol.57 (January),P1-22.
33. Keller,K.L.(2001),”Building Customer-Based Brand Equity,” *Marketing Management*, Vol.10(2), p.14-20.
34. Kotler, P. (1991), ”*Marketing Management Analysis, Planning, and Control*”, Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall.
35. LED Magazines , PennWell Corporation , *Journals & Magazines* , January/February , 2009 ◦
36. Lynn B. Upshaw ( 1995 ) , *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a HostileMarketplace*, John Wiley & Sons, Inc.
37. McKeirnan, P. (1993), *Strategic Planning and Financial Performance in the UK SMEs: Does Formality Matter?*, British Academy of Management (ed.) BAM, 7th Annual Conference, pp. 20-2. Milton Keynes: British Academy of Management.
38. Miller, D (1986). *Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*, *Strategic Management Journal*, Downloaded from HighBeam Research, [www.highbeam.com](http://www.highbeam.com)
39. Miles, Raymond E./Snow, Charles C.(1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill
40. Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice Hall.
41. Morrison, J. L. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability – A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*. *Journal of Education for Business*, 79, 124-5.
42. My Ton, Suzanne Foster, and Chris Calwell, Ecos Consulting Kate Conway, *LED Consulting*(2003). *LED Lighting Technologies and Potential for Near-Term Applications*. Portland, Oregon.
43. Newman & Logan ( 1971). *Strategy, Policy, and Central Management*. Ohio: South-Western Co.

- 
44. Park, C.W., Jaworski, B.J., & Macinnis, D.J. (1986) . Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50 (3), 135-145.
45. Park , Millberg & Lawson(1991),“Evaluation of Brand Extension:The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency”, *Journal of Consumer Research*. Vol.18 ,P185-193
46. Pettis, Chuck. (1997). Challenge Try Branding Unix, *Marketing Computers*, 17 (4), P68-70.
47. Patton, M. Q.,(1990), *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage Publications.
48. Porter, Michael E. ( 1979 ) ,*How Competence Forces Shape Strategy* . Harvard Business Review, March- April
49. Porter, Michael E. ( 1985 ) ,*Competitive Strategy*, New York: The Free Press
50. Porter, Michael E. (1996), *What Is Strategy?*, Harvard Business Review
51. Quinn. (1980). *Strategic for change: Logical incrementalism* Homewood.
52. Raggio, R. D. & Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14(5), P380-395.
53. Rue & Holland,1986, “Strategic Management, the core competence of the corporation”. *Harvard Business Review*, pp.79-91.
54. Steiss, A. W. (1985). *Strategic management and organizational decision making*. Free Press.
55. Temporal, Paul,” *Branding in Asia*”, John Wiley & Sons, 1999.
56. Upshaw L. B.(1995),*Building Brand Identity*.New York:W & S.
57. Vera, D. & Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29: P222-240.
58. Washington, M., & Zajac, E.J. 2005. Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48: P282-296.
59. Westerman G, McFarlan F.W., & Iansiti M. 2006. Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle. *Organization Science*, 17(2): P230-238.
60. Westhead P., Howorth C., Cowling M. 2002. Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3): P247-269.

- 
61. Wheelen, Hunger, Strategic management and business policy 5th edition, Addison Wesley, 1995.
  62. Yoo, Donthu and Lee(2000), “An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity”, Journal of Academy of Marketing Service, Vol.28(2), pp.P195-211.

### 三、網站部分

1. GE 公司官方網站，網址:<http://www.ge.com/>。
2. GE 公司官方網站網址，[http://www.ge.com/products\\_services/lighting.html](http://www.ge.com/products_services/lighting.html)。
3. Osram 公司官方網站 [http://www.osram.com/osram\\_com/](http://www.osram.com/osram_com/)。
4. Osram 公司官方網站 [http://www.osram.com/osram\\_com/LED/index.html](http://www.osram.com/osram_com/LED/index.html)。
5. Philips 公司官方網站 <http://www.philips.com/global/index.page>。
6. 美國行銷學會，1960，網址：<http://www.marketing-dictionary.org/ama>。

## 附錄



### 一、訪談人員與資歷

序	姓名	職稱	部門/任務執掌	年資
1	陳 XX	總經理	決策層	28
2	鄭 XX	副總經理	大陸營業處	27 (1989.12~2016.07)
3	陳 XX	資深副總	中山廠	17 (1999.07~2016.07)
4	陳 XX	資深副總	寧波分公司	24 (1992.12~2016.07)
5	曾 XX	協理	臺灣營業處	22 (1994.06~2016.07)
6	張 XX	業務經理	大陸營業處	10 (2006.11~2016.07)
7	邵 XX	經理	中山廠-財務部	5 (2011.03~2016.07)
8	蘇 XX	課長	臺灣內銷部	4 (2012.06~2016.07)
9	潘 XX	助理	臺灣內銷部	1.5 (2015.01~2016.07)
10	李 XX	專員	大陸內銷	3M 2016.04~2016.07)

序	姓名	職稱	(1988-1998) 貿易時期	(1999-2009) 貿易/代工 (無)	(2010-2015) 貿易/品牌	(2015-2020) 貿易/跨境電商
1	陳 XX	總經理	經理	總經理	總經理	總經理
2	鄭 XX	副總經理	資深業務秘書 加拿大採購代理	業務部經理 (監督管理)	營業處-協理 (監督管理)	-
3	陳 XX	資深副總	-	副總 中山廠管理	副總 中山廠管理	資深副總 中山廠管理
4	陳 XX	資深副總	副總 採購、驗貨、 出貨	副總 採購、驗貨、 出貨	副總 採購、驗貨、 出貨	資深副總 採購、驗貨、 出貨
5	曾 XX	協理	美國、中南美	副理、經理 1.Exxx/英國 (2004~公司	協理 1.Exxx/英國 (2004~公司	-

				最大客戶) 2.Pxxx/英國	最大客戶) 2.Pxxx/英國 3.Sxxx/立陶宛(HR 品牌 量非常少)	
6	張 XX	業務經理	-	資深業務專 員 德國、南美洲	產品部副理、 業務經理 德國、南美洲	-
7	邵 XX	經理	-	-	經理 中山廠財務 部	經理
8	蘇 XX	課長	-	-	2009 臺灣內 銷 助理、業務、 課長	臺灣內銷
9	潘 XX	助理		-	助理	臺灣內銷
10	李 XX	專員	-	-	-	大陸內銷