

第柒章 結論與建議

本研究以台灣消費性電子產品設計代工廠商為研究對象，探討目前 OEM/ODM 代工產業的內外環境及經營現況，並以一大型 CDM 個案公司為樣本，進行深入訪談，藉以了解目前該產業所存在的問題。最後，本研究根據各項問題提出「根本策略」、「競爭策略」以及「經營策略」，以供參考。

透過上述六章的彙整、研析與申論，本研究將對消費性電子產品 OEM/ODM 代工產業以原先所設定的目標，做一精要的結論。最後，本研究將對個案公司、產業與政府以及後續研究等提供建議，以供參考。

第一節 結論

本研究採個案研究法，從消費性產品 OEM/ODM 代工產業選擇以個案公司為研究對象，經過歷時 6 個月的深入訪談與側面調查，獲得精要結論如下：

1. 有別於資訊硬體的消費性電子產品，其 OEM/ODM 代工服務的產業 KSF 為：以大客戶為焦點的規模經濟、優秀的研發與技術能力、對上游供應商的議價能力、有效率的成本結構、高度彈性的製造與配銷、可靠度的差異化、整合對消費者行為與購買習慣的瞭解，以及健康的財務等因素。
2. 從內、外在環境分析與個案公司自身的條件來看，在根本策略上，個案公司最適合採取成長策略，以進一步建立個案公司的核心能

力，而成長方式則採產品延伸策略與市場擴充策略。在代工產業策略同質化程度高與產能過剩情形下，個案公司可採用不必大幅投資而可以創造營收的槓桿式成長策略，它同時也是低風險高報酬的經營策略。

3. 在競爭策略方面，個案公司宜採差異化集中策略，以(1).建立創新的機制；(2).建立核心的競爭力；(3).具有積極的企圖心；(4).真正落實執行力；(5).在面對快速變化的時代裡強調速度，進一步達成成為世界級 CDM 企業的理想境界。

第二節 建議

以下將針對個案公司目前所遭遇的問題提出建議，並提供給規模相仿的台灣 OEM/ODM 代工同業參考。最後，本研究也對後續研究者提供建議，讓消費性電子產品 OEM/ODM 代工產業的後續研究更臻完美。

一、對個案公司的建議

從近幾年個案公司的績效表現來看，本研究發現個案公司的營收及本業獲利績效成長持緩，經過對產業內外部環境分析及個案公司目前的經營情況做深入探討後，本研究認為個案公司近幾年的績效表現深受大環境及本身經營條件的影響，從外部來看，因全球經濟景氣持緩、產能過剩與代工廠商策略缺乏差異化空間等都是促使個案公司績效走低的原因。

1. 在市場上排名第一或第二最成功的公司都有一有效率的成本結構，因成本的競爭對參與全球競爭至為重要，學者 Porter 在分析成本優勢時特別指出，有成本優勢的公司比較能面對外在變化的環境。更強調，成本領先，首先要靠「整體嚴格控制」(如表 2-6)來完成。本

研究建議個案公司建立一套可嚴格控制的成本結構，在管理上持續改善生產流程，降低研發及製造成本，以傑出的高效能製造能力因應外界經營環境的變化可能增加的成本或利潤的減少。透由學習曲線的提昇與規模經濟(如集團聯合採購)的效益，取得較低整體成本。此外，也可藉由對自動化設備、物流和資訊系統等投資，增加「速度」上的成本優勢。

2. 具競爭優勢的廠商傾向於在無形的事務上做差異化，如可靠度及信賴與信心間的關係，而非僅在產品特性或屬性上作差異化，因其較容易被模仿。如個案公司在 6 σ 的持續流程改善與產品設計品質活動、專業具效率的專案管理(PM)制度，以及 CDM 設計協同運作能力等方面，均可再精進發展成代工廠商的核心專長，以提升整體的價值，並建立不易被取代的進入障礙。
3. 相對於 OBM 業務以製造的品質能力對企業經營績效影響大，在專注 OEM/ODM 業務時，製造部門的回應能力，如高度彈性的製造與配銷系統等對經營績效比較重要。個案公司應向台灣資訊硬體廠商學習其成功的全球運籌管理能力，並成立跨事業部組織，專司企業內供應鏈管理和建立客戶間運籌體系，以提升企業競爭力。
4. 在微利時代為達成年營收與獲利持續 30-40%成長策略的各種需要，建議個案公司以重組策略(Resturcturing)及時將組織重整為一可以發展的彈性組織架構(如圖 6-2)，以適應產業的動態變化。在變化快速和進入完全競爭時代的電子產業，企業更應不斷進行自我診斷與變革，隨時調整自身步伐，以達永續經營的目標。另外，在平行於公司總部之外成立專職投資單位，以創投的角度進行各項多角化策略的評估與投資，以強化垂直整合的佈局，或透過購併加速營運成長力道，同時也可以對人才的選拔和培育能有所助益。

5. 如個案公司在集團聯合採購活動上已有成效，也可將此綜效複製與擴展到其他價值活動上，如財務、人力資源(如知識管理)、市場與行銷(如集團子公司間產品—客戶的交叉銷售)等活動，以增加整體成本優勢。甚至，為迎接電腦、通訊和消費電子 3C 整合的嚴峻挑戰，個案公司可參考台灣另一家千億大廠光寶「五合一」的合併，俾使全集團整體經營從「研發的資源」到「聯合採購的綜效」、「產品設計實力」、到「客戶一次購足」等，透由電子商務做更有效率的整合，從子公司間的「垂直整合」，走向國外許多集團(如旭電)已往「虛擬整合」階段移動的運作趨勢 (Hoskisson, Hitt and Ireland, 2004)。

二、對相關業者與政府的建議

1. ODM 廠商的持續成長與發展，賴於透由多重業務結構，創造營運綜效，從而形成廠商的產業影響力。面對正快速改變傳統商業模式的數位化革命，大前研一博士提醒台灣廠商，數位革命造成許多聲譽卓越的企業「猝死」。OEM/ODM 代工廠商不能長久依靠原有的競爭武器，而應瞭解當時產業的 KSF，以本身資源條件為基礎來因應，並形成差異化。在 IT 與消費性電子交匯的洪流、數位家庭娛樂引爆新一波消費性電子與 PC 相關產品的革命，代工廠商也應重新檢視其間迥異與嶄新經營模式的創新與改變，否則很容易出局。在數位革命的浪潮下，企業生存的唯一方式就是跟著轉變，拋棄傳統固守的商業模式，否則將面臨猝死的命運。
2. 企業在面對新的產業競爭，應該善用策略聯盟，以增加營運彈性及分擔風險，同時不同產業間的合作聯盟，更將在網路時代大行其道。尤其在進入詭譎多變的數位化、網路化 3C 產業時代，更結合價值活動中不同角色的合作對象，以合作的思維取代過去競爭的想

法，藉由聯盟產生的綜效彌補自身的不足，以便能快速建立起進入新事業的競爭力。

3. 對於尚未熟悉消費性電子產品與其經營型態的資訊家電業者而言，如何從既有關鍵零組件採購優勢、良好生產彈性與效率、成本控管能力為基礎，一方面加強對於產品規格與品質的掌握能力，另一方面透過合作或自行投資來增加其對於消費者行為與購買習慣的了解，並從長期眼光來發展出符合消費者利益的產品形象，更藉由其對資訊與 3C 通路的良好關係，在產品價格、通路靈活度與售後服務上展現彈性和速度等等，都是資訊廠商拓展消費性電子「企業品牌」時在產品研發上必須要面對的課題。
4. Gary Hamel (2000)指出，創新不再是傳統上所認為的採用新技術或是開發新產品，而是要運用「新的事業模式」(New Business model)。事業模式的創新，讓企業從為顧客創造新的價值，持續的超越競爭者，進而為股東創造新的財富等角度，重新審視現有的事業模式，無論是欠缺資源的新進入者，或是想要繼續享受成功的在位者，事業模式的創新才有活路。歐美 EMS 大廠聯合或購併第三設計公司，快速躍升成為消費性電子產品 ODM 模式，值得國內 ODM 同業留意。
5. 彼得·杜拉克早已指出，知識正在改變整個製造業。為配合國際大廠的運籌需求，消費性電子產品代工廠商在發展策略上，除了繼續強化研發設計及製造等核心能力外，更因應市場需求不確定性的提高，在客戶快速交貨的條件之下，在運籌服務上加強投入，例如多據點及支援服務等，以累積其在持續競爭優勢上的差異性。
6. 台灣的產業發展以代工經濟為主，像技術快速變遷的消費性電子產業，台灣企業在長期重硬，輕軟；重代工業務，輕國際市場的直接

經營；重量產技術與成本控制等能耐，輕原創性產品的開發，使產業發展長期受制於國際領導大廠。建議台灣代工廠商未來唯有透過運籌架構掌握終端市場的需求與變化，才能從市場真正的需求開始創新，並由 OEM/ODM 經 CDM，朝向 OIM 模式發展。

三、對後續研究者的建議

本研究受限於能力與時間的限制，難免有未臻完美之處，茲指出以下數項對後續研究者的建議。

1. 本研究由於針對單一個案公司進行訪談與研究，以瞭解消費性電子產品 OEM/ODM 代工廠商的經營策略，其外部效度較為不足，未來研究可同時以其所屬集團公司內部優劣勢，及所採行的經營策略與績效，以集團和個案公司間綜效與策略進行研究，對業者提供更多經營上的建議。
2. 歐美 EMS 廠商轉戰 ODM、台灣 ODM 廠商往 CDM 等商業模式的不斷改變，甚而有 ODM 自創品牌的趨勢與競爭策略等，都是可以再研究的議題。