

## 第四章 產業趨勢預測與兆領個別企業未來經營策略 構想

### 第一節 垂直整合程度之取決

(一)產業的價值活動：

1. 從單純的射出成型工廠，向上整合到 ID 設計公司，有浩漢設計公司和橙點設計公司，由於設計公司所設計的產品可能會有新材料使用、新造型、新的表面處理技術、都會提昇產品的附加價值。
2. 投入工程人員，有機構設計與模具設計，隨時解決顧客工程人員相關產品設計問題。
3. 向下整合到模具製造，交叉投資，由於將模具廠變成同一製造系統，所以有權力及能力從模材選取要求，結構設計，模具加工方式及交期控制，對於以後的產品製造品質，製造時間的節省，可以因此提升競爭力。

(二)垂直整合程度之取決與競爭優勢、規模以及保密等有關：

1. 競爭優勢之形成極具關鍵性，應儘量掌握在自己手中：
2. 從ID開始一直到後加工，例如噴漆、印刷、編網、燙金、熱轉印、水轉印等各種特殊的後加工技術均掌握在自己手中，對於同業較能取得競爭優勢，且不耽心技術外流。

### 第二節 競爭優勢

### (一)因策略形態而產生的競爭優勢：

1. 從一開始的和ID設計公司的策略聯盟的決策，使得兆領企業一直和具有自我產品，或一直在開發新機種的公司，保持親密的關係，也一直有新的顧客溢注新的業績。
2. 工程單位的建立，機構人員的投入，對於塑膠廠的形象，及對國外顧客的服務，有加成效果，同時可獨立作業，因為有機構設計的服務而產生商機。

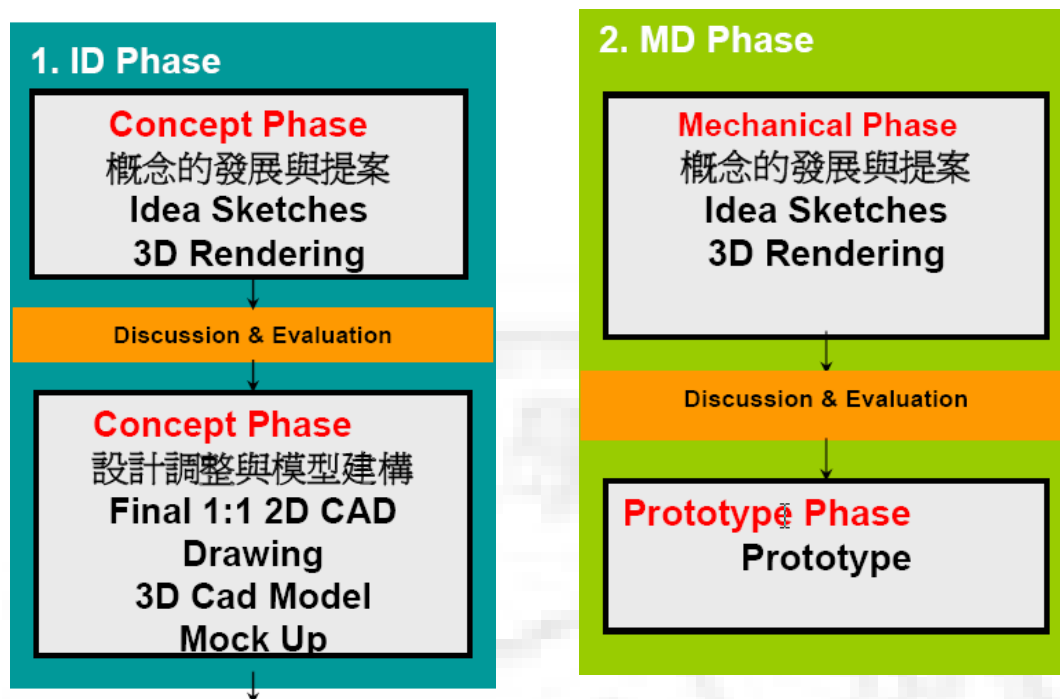
### (二)策略形態之外的競爭優勢綜效、關係、時機、獨佔力、財務能力、資訊科技之運用等，都是可能的競爭優勢來源。

1. 模具廠的交叉投資，對於顧客來說，他們是認為有價值的，對於成型廠來說，也是有價值的。
2. 因為製造模具的機會，同時也導入成型廠的商機，可以為顧客做整體服務。
3. 從編網、燙金、噴漆。印刷、熱轉印、水轉印、貼皮等後加工，同時可以為顧客服務，這就是競爭優勢來源。

## 第三節 以設計為導向

在諸多先進國家的產品開發中，在ID的這個領域是相當有創意的，所產生的產值和附加價值都是相當可觀的，所以本公司在未來的發

展，計劃投入更多的工程人員，在機構設計的領域。



圖九 機構設計

#### 第四節 多重客製化服務

即為滿足顧客的需求，採取多重客製化，增加服務項目：

- (一) 從ID到機構設計到開模到射出成型，含完成後之加工。
- (二) 從機構設計到開模到射出成型，含完成後之加工。
- (三) 從開模到射出成型，含完成後之加工。

可以為不同能力的客戶群做差異化的服務，從而爭取到不同的商機。

- (一) 從ID到機構設計到開模到射出成型，含完成後之加工。



ID 設計構面

機構構面

模具構面

模具射出構面

(二) 從機構設計到開模到射出成型，含完成後之加工。



ID 設計構面

機構構面

模具構面

模具射出構面

(三) 從開模到射出成型，含完成後之加工。

ID 設計構面  
(Design Phase)機構構面  
(Mechanical  
Phase)模具構面  
(Tooling Phase)模具射出構面  
(Injection  
Phase)

圖十 多重客製化服務流程

### 第五節 醫療器材相關產品的開發

(一)和美國ST. JUDE MEDICAL 和PLEXUS 及 BENCHMARK合作共同開發。

(二)醫療器材塑膠的要求是比較嚴格的，它必須通過美國食品管理局的要求，不但對塑膠原材料有所要求，對製造流程也有嚴苛的要求。

(三)已和美國幾個大廠在開發中，這是在以後較有經濟規模的產品。

### 第六節 SPA客戶的開發

(一)由於浴缸音響產品是不受景氣影響產品，在產品外型增加不同的造型，功能上增加使用上的便利性，及開發更多的顧客，使得SPA的產品在未來更具有經濟規模，這是在以後對此項產品經營策略之構想。

### 第七節 以設計為導向

(一)本研究運用策略矩陣來表現，在產品線廣度與特色構面，包含機構設計(A05)、模具製造(A06)與塑膠成型(A07)，而機構設計會做目標市場區隔與選擇(B05)。

(二)由於從機構開始設計，可以配合模具製造難易度及裝配的可靠度，同時加以解決，使顧客對於產品的可靠度更為放心，同時可以為公司的機構設計人員與模具廠找到商機，爭取以設計為導向的顧客，有較高的忠誠度，獲利較高。

## 以設計為導向

原料	零組件	採購	研發	機構設計	模具製造	塑膠成型	半製品裝配	噴漆印刷加工	表面後加工	倉儲運輸	spa 成品製造	3C 塑膠元件	醫療器材元件	半製品產品	spa 產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                     爭取以設計為導向的顧客，有較高的忠誠度，獲利較高。                 </div>								地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08									F09

圖十一 以設計為導向

### 第八節 多重客製化服務

- (一)由於研發(A04)、機構設計(A05)、模具製造(A06)與塑膠成型(A07)，配合垂直整合之噴漆印刷加工(C09)與表面後加工(C10)，而做成醫療器材元件(A14)，為顧客作一次性完整的服務(B14)。
- (二)不管顧客的要求如何，可以製訂不同的服務標準模式，而很容易讓業務直接切入主題。
- (三)製訂不同的服務的模式費用，由客戶加以篩選，再切入不同的服務項目。

## 多重客製化服務

原料	零組件	採購	研發	機構設計	模具製造	塑膠成型	半製品裝配	噴漆印刷加工	表面後加工	倉儲運輸	spa 成品製造	3C 塑膠元件	醫療器材元件	半製品產品	spa 產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	競爭優勢

由於研發設計而爭取商機，配合垂直整合，為顧客做一次性完整的服務。

圖十二 多重客製化服務

### 第九節 醫療器材元件開發

- (一)由機構設計(A05)與半製品裝配(A08)，及表面後加工(B10)，做成醫療器材元件(A14)，要有嚴格管控能力，但有較高利潤(B14)。
- (二)由於醫療器材歷經長時間(二十年)的售後服務，為了建構絕佳的售後服務品質起見，從資訊系統的建立，備品零件的保存，模具儲存的管理，皆是必須建立起來的制度，這是一般塑膠廠商較少注意到之利基項目，也是醫療器材產業的特色。
- (三)獲利較高，但同時對品質的管理較為嚴格，這也是兆領未來經

營的必然方向，目前正在起步之中。

### 醫療器材元件開發

原料	零組件	採購	研發	機構設計	模具製造	塑膠成型	半製品裝配	噴漆印刷加工	表面後加工	倉儲運輸	spa 成品製造	3C 塑膠元件	醫療器材元件	半製品產品	spa 產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	競爭優勢

要有嚴格管控能力，但有較高利潤。

圖十三 醫療器材元件開發

#### 第十節 降低成本

本研究之個案公司由於規模大，所以製造成本低，加上原料來自於價格低廉的產地，所以能提供十分價廉之產品，以滿足對價格敏感的客户。本研究運用策略矩陣(Strategic Matrix)來加以呈現:因為原料產地(E01)而使原料成本降低，SPA成品製造規模(D12)使製造成本降低(A12)，半製品裝配規模(D08)使裝配成本降低(A08)，由於原料成本與製造成本低，形成低價的產品特色(A15與A16)，而此一特色對某些目標客户(B15及B16)是有吸引力的。故透過降低成本來產生規模



經濟，以提昇競爭力。

## 降低成本

原料	零組件	採購	研發	機機設計	模具製造	塑膠成型	半製品裝配	噴漆印刷加工	表面後加工	倉儲運輸	spa 成品製造	3C 塑膠元件	醫療器材元件	半製品產品	spa 產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06											競爭優勢

降低成本產生規模經濟，提昇競爭力。

圖十四 降低成本

### 第十一節 工廠外移

請參考圖十五之策略矩陣，本研究之個案公司為 B 市場(B15)製造 A 產品(A15)，工廠外移(E08)，以降低生產成本(A08)，零組件為外包(C02)，由於零組件必須與裝配廠在同一個地方(E02 與 E08)，所以要到新地區(E02)找新的供應商(B03)，研發與工廠也有地區介面的問題(E04 與 E08)，但研發成本的增加(A04)與裝配製造成本的降低(A08 與 A15)，相比之下，仍是值得的(A04、A08 與 A15)。而零組件(E02)、研發(E04)與半製品裝配(E08)在同一個地理涵蓋範圍，配

合台灣的研發人才與配合顧客的外移，有充分的勞動人力及較為低廉的成本。

## 工廠外移

原料	零組件	採購	研發	機構設計	模具製造	塑膠成型	半製品裝配	噴漆印刷加工	表面後加工	倉儲運輸	spa 成品製造	3C 塑膠元件	醫療器材元件	半製品產品	spa 產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08									地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08									競爭優勢

1. 配合顧客的外移，有充分的勞動人力及較低廉成本。  
2. 配合台灣的研發人才。

圖十五 工廠外移

### 第十二節 經由終端產品提升規模

(一)請參考圖十六之策略矩陣，出售 SPA 產品(A16)給其目標市場(B16)，而這些市場或客戶是在某一地區(E16)，由於更有製造上的規模經濟(D12)，於是製造成本降低(A12)。經由終端產品來提升規模不會受到景氣的影響，訂單穩定，獲利較高，從而提昇核心競爭力。

(二)由於終端產品的銷售同時帶動研發人力的需求，與組立費用及

技術的提昇，同時也有穩定的塑膠需求。

(三)因終端產品的需求，使得塑膠產品可以做計劃性的生產，可以有較低的生產成品，而組立成終端產品，所以具備較高的附加價值。

## 經由終端產品提升規模

原料	零組件	採購	研發	機構設計	模具製造	塑膠成型	半製品裝配	噴漆印刷加工	表面後加工	倉儲運輸	spa 成品製造	3C 塑膠元件	醫療器材元件	半製品產品	spa 產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	目標市場區隔與選區
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	垂直整合程度之解決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	相對規模與規模經濟
E01										E11	E12	E13	E14	E15	E16	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	競爭優勢

不受景氣影響，訂單穩定獲利較高，提升核心競爭力。

圖十六 經由終端產品來提升規模