

台灣地區空調冰水主機行銷通路之探討 —以堃霖冷凍機械（股）公司為例

指導老師：何睦美 老師

組 員：蘇志明、許珍瑟、張祐慈

摘 要

許多企業為了減低生產成本，將全部或部分生產外包給其他的製造廠，是常見的企業聯盟方式。台灣許多企業，過去也都是靠製造代工起家。台灣代工廠商在合作過程中，會不斷尋求本身有利的地位，從以製造為基礎，到後來的研發設計，甚至建立自有品牌，此種隨著外部競爭環境轉變，而不斷調整本身在產業中的重要性及策略地位，這是台灣代工廠商演進的一種模式。

但是隨著國際競爭環境的變化，尤其是全球化的加劇與中國大陸經濟的掘起，代工業的高獲利時代已經結束，現在台灣代工市場的毛利急速萎縮。台灣現在面臨的處境，是一個挑戰，也是一個機會。其實台灣已經有一些廠商正在邁向自創品牌的道路上，以自有品牌為產品主軸，希望走出專業代工與設計代工模式以外的道路。

除了眾多學者認為行銷通路建立為自創品牌關鍵成功因素之外，宏碁集團創辦人施振榮也曾特別指出：「建立品牌過程中，通路的建立是重點」，然而習慣於代工製造的廠商對於自創品牌（OBM）的通路發展模式並不熟悉，且國內對於從代工到自創品牌方面的探討越來越受重視，故引發研究動機。本研究在釐清學理上有關代工、自有品牌與通路的相關定義後，透過資料收集、資料分析、各別訪談、與訪談分析來瞭解台灣冰水主機製造龍頭—堃霖冷凍機械股份有限公司如何經營代工製造通路與自有品牌通路發展的現況，進而導引出在冷凍空調用的冰水主機市場中，代工製造廠如何去發展自有品牌的通路，代工與自有品牌的取捨。

透過此次研究，我們發現下列數項情況：

1. 代工確實能提高市場佔有率，銷售量大，毛利額也會增加。
2. 當 OEM 與 ODM 漸漸累積了一定的製造與設計經驗時，就是 OBM 的發展時機
3. 在自有品牌剛發展時通常面臨品牌知名度的不足與通路發展不易，甚者還有與原委託製造廠通路的衝突。
4. 在自有品牌剛萌芽時，代工仍然是製造廠緊捉不放的利潤來源。雖然自有品牌的毛利率高於代工製造，但乘上銷售量後，自有品牌的毛利額不一定會大於代工製造。

冰水主機不同生產模式之行銷通路探討—以莛霖冷凍機械（股）公司為例

指導老師：何睦美 老師
組 員：蘇志明、許珍瑟、張祐慈

結論與建議

第一節 結論

由這份研究來看，莛霖的代工策略確實為莛霖帶來了極高的價值，不但使得莛霖可以上櫃，也令它成為台灣冰水主機專業製造廠的龍頭。但是，人無千日好、花無百日紅，面對微利時代與中國的挑戰，莛霖若不知進取只有面臨被淘汰的危機，下列就莛霖現在與未來所會遇到到的危機與應對的狀態來作一番總結。

莛霖它主要的銷售通路基本上集中在兩種，一種是銷售給東元、開利、大同等代工廠，屬於 B2B；另一種是莛霖的自有品牌，銷售給空調施工公司、水電及營造等公司，然後再由這些中間商再轉售給使用者或消費者，這個是屬於 OBM 的部分。那當然 B2C 的比例也有但偏低，因此它大部分的市場是透過中間的通路去做行銷，所以他經營廣大的中間商通路網是必需的，而莛霖也是朝這一目標經營。

由於 93 年國際鋼鐵價格上漲，93 年底又逢國際銅價上揚，而冰水機組價格無法同步調漲的情況下，造成毛利的下滑，莛霖對此的因應策略有：抑制採購成本的上揚；減低製造成本；及擴大市場的佔有率使工廠的生產能達到規模經濟，並且提升自有品牌的銷售量，以期能提高毛利。

大陸市場對莛霖來說是機會也是威脅，就機會面來看，大陸人口多、

需求大及機會多。例如，北京申辦 2008 年奧運，他對公共建設的支出比較多，相對的對空調機組的要求亦會增加。在威脅面來看，大陸人口眾多，工資較低，因此製造成本比台灣的製造成本低，它的售價跟隨著壓低，若以這些低價品銷回至台灣，將造成堃霖產品的競爭上，極大的壓力。

代工天生的缺陷就是隨時有可能被品牌公司抽單或轉單，只要品牌公司找到代工價格更低或品質更佳的代工廠，那麼堃霖的訂單就會有被轉單的風險，並影響到業績的成長。

堃霖的品牌價值低，也就是說它的知名度不高。同一型的冰水主機消費者往往不敢用沒有聽過的品牌，因為冰水主機的單價高，他們寧願去買所聽過的品牌，譬如說東元、大同，寧可價格多了 5%~10%，它也不願意買堃霖的或者是第三者的品牌，所以堃霖在品牌價格這方面是要多加努力的。

近一、二十年來台灣工業，一直是以代工為主，而面對全球化的時代，製造成本無法與中國、東南亞等國相比的時候，品牌的建立確實能帶來一線生機。如宏基以往以代工為主，現在已經成為台灣十大品牌之一，專營自行車的巨大，也就是各位所熟悉的捷安特，也是從 OEM 一路走到 OBM，成為世界知名品牌。堃霖現在以集製造及設計於一身，若再加上自創品牌成功的話，本小組認為將會達到無可限量的境界。

第二節 建議

建議一：將代工市場進一步擴大

在訪談過程中得知，堃霖將來會是自有品牌與代工兩者並行，那麼，本組建議堃霖把代工量做大。另外，即使是第三品牌，如鑫國、揚帆等，他們沒有全系列的冰水主機產品與設備，那麼堃霖公司可以提供他們沒有製造的其它冰水機組設備，把第三品牌的市場也吃下來。這樣既可擴大原有的通路，又可以在 OEM 被抽單的情況下，生產其它冰水主機產品或設備給鑫國、陽帆等公司，達到一舉兩得的效果。

建議二：自有品牌產品差異化

堃霖公司既然有想繼續往自有品牌這方面去發展，建議堃霖先以產品差異化來開拓市場。由於代工毛利相當低，而且未來受到委託製造廠的壓制代工的毛利會更低，產品的品質很有可能因為如此而無法提升。但若是自有品牌則不同，自有品牌可以用高品質來提高售價，以產品差異化的方式來發展自有品牌。自有品牌的另外一個策略，也可以去深耕設計者，也就是說我們去打響空調技師這邊的市場，讓空調技師可以把堃霖這個品牌，列在他設計的參考品牌上，讓業者、消費者去接觸、了解到堃霖這家公司。

建議三：自有品牌產品多樣化

建議堃霖公司在自有品牌方面可以不只有冰水主機，還可以發展其更多其它的產品，或者是銷售整個空調的設備，也就是完整的空調設備的行銷。這方面其實堃霖有漸漸的在進行，但是卻不夠積極，所以建議堃霖公司可以積極朝這方面發展。

建議四：積極與其他公司策略聯盟

建議堃霖公司與其他公司策略聯盟。比如說與其它空調設備製造廠，冰水主機的空調製造廠合作來取案。或者設計案件，比如說跟空調箱製造

廠、跟冷卻水塔製造廠做策略聯盟。

堃霖未來的策略既是代工與自有品牌並行的話，那麼如何避免 OEM 與 OBM 的衝突，是一個很大的課題。兩者衝突的導火線，通常來自於市場價格，比如說大品牌公司東元，他這台機組賣了兩百萬，而堃霖若是賣一百九十八萬的話，雖然差了兩萬塊，但是東元的業務員會覺得他處於一個不利的狀態，自然會跟公司反應，那東元公司也就會向堃霖的高階主管反應。因此市場價格是 OEM 與 OBM 衝突的導火線。這種事的解決，應該是由協調，去做 UNDER TABLE 的動作，由堃霖或者是有品牌的工程公司去取案。

建議四：拓展經銷商通路

由於冰水主機單價高，且銷售此產品需有專業素養，因此量販通路可能無法施行，建議可學習 C 公司的經銷商通路方式來拓展銷售。由業務人員來輔助有資金又想轉型的家電門市會是開拓經銷商市場的門路之一。透過有資金的經銷商來販售不但可以將信用風險轉嫁，又可以增加行銷管道，堃霖確實可以朝此通路發展。

總結：

近一、二十年來，台灣工業一直是以代工為主，而面對全球化的時代，製造成本無法與中國大陸、東南亞等國家相比的時候，品牌的建立確實能帶來一線生機，如宏基以往以代工為主，現在已成為台灣的十大品牌之一，關於自行車的巨大，也就是大家所熟悉的捷安特，也是從 OEM 一路走到 OBM 成為世界知名品牌。堃霖公司現在已集製造及技術於一身，若再加上自創品牌成功的話，本組相信堃霖公司一定會達到無可限量的境界。