國立政治大學企業管理研究所（MBA 學位學程）

碩士學位論文

臺灣鍋具產業經營策略與企業成長方式之個案探討

A Case Study of Business Strategy and Business Growth Method in Taiwan's Cookware Industry

國立政治大學
National Chengchi University

指導教授：林宛瑩 博士

研究生：葉怡廷 撰

中 華 民 國 一一〇 年 一 月

DOI:10.6814/NCCU202100134

謝辭

撰寫論文是個漫長又煩躁的過程，但同時也讓我更了解自己想做什麼、能做什麼，無論是題目發想、整理相關資料、企業訪談，都使我未來的職涯更加明確化。能夠順利完成論文，這一路上要感謝的人實在是太多了。

首先，謝謝我的指導教授—林宛瑩老師，從論文架構、分析理論的使用到版面格式，甚至是極其細微的語句潤飾與標點符號，宛瑩老師在忙碌之餘仍不厭其煩的細心指導，當我遇到問題時，也都給予許多中肯又實際的建議，並積極幫我尋找各種資源，真的非常感謝。謝謝口試委員鄭桂蕙老師以及汪瑞芝老師，兩位老師在口試時提出的疑問與相關建議，都使我的論文能更加完善。

謝謝願意接受訪談的三間企業，在訪談過程中無私地針對我的疑問詳細解答，並分享許多寶貴的產業知識。謝謝 MBA 所辦雯華助教、燕子助教，看到會研所口試夥伴自己要負責許多行政雜事，真的覺得有助教幫忙處理太幸福了。

謝謝人生各個階段的朋友們。高中和大學朋友常常聽我發牢騷，即使原本負能量滿滿，聚會後往往笑得跟神經病一樣，讓我成功轉換心情。工作時期的同事，很關心我何時畢業，也時常分享有趣的事情，讓我覺得轉職是正確的選擇。來自不同背景的研究所朋友，則是我討論問題的夥伴，不斷的思想碰撞、對事情的相異看法、各產業狀況分享，這些都更加開闊我的視野，能認識你們絕對是就讀碩士班最珍貴的事情之一。

最後，謝謝我的家人們，無論是當初決定離職唸研究所，還是原本預計出國交換，家人都給予無條件的支持，成為我最強而有力的後盾，讓我可以盡情追求想做的事。特別感謝爸爸利用人脈幫我聯繫訪談的企業，感謝媽媽、姊姊的陪伴與關懷，難以想像沒有你們該如何熬過各種艱難時刻。

再次謝謝所有幫助過我的師長、朋友、家人，將此榮耀分享給你們。

葉怡廷 謹誌于

政治大學企業管理研究所碩士班 中華民國 110 年 1 月

DOI:10.6814/NCCU202100134

摘要

由於食安問題與新冠肺炎疫情的影響，自煮風潮隨之興起，而鍋具在居家烹煮過程中為一重要器具。鑒於臺灣鍋具產業的相關研究甚少，本研究透過個案研究法，深度訪談三間臺灣鍋具公司，運用策略形態分析法的概念來分析臺灣鍋具公司的經營策略，並使用階層式、市場式、網絡式三種成長策略來分析其企業成長的形式，比較不同規模臺灣鍋具公司的策略選擇之異同。

本論文之分析結果顯示，在臺灣鍋具產業中，創新的研發與良好的網絡關係，為企業能持續經營的重要能力，規模小的鍋具公司專注在利基市場的經營，而相對規模大的鍋具公司，則透過產品品項的增加、多元化的行銷手法以及多角化至其他事業，使目標市場的範圍得以拓展。此外，臺灣鍋具公司的成長方式以網絡式成長策略為主、階層式成長策略為輔。

關鍵字：臺灣鍋具產業、經營策略、企業成長、策略形態分析法

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

Abstract

Due to food safety issues and the impact of COVID-19 pandemic, the trend of self-cooking has arisen. Cookware is an important appliance in the home cooking. Given that there is limited research on Taiwan's cookware industry, this study uses the case study method and interviews three Taiwanese cookware companies. Based on the strategic posture approach, this theses analyzes the business strategies of Taiwanese cookware companies. The approaches of growth adopted by the subject companies are also analyzed and identified. The similarity or difference between these strategic choices of the three different scales of Taiwanese cookware companies are compared.

The results show that in Taiwan's cookware industry, innovative R&D and good network relationships are important capabilities for the company's sustainable operations. Small cookware companies focus their efforts on operating in niche markets, while relatively large cookware companies expand the scope of the target market through increase in product items, diversified marketing activities and diversification to other businesses. In addition, the analysis indicates that Taiwanese cookware companies employ the network growth strategy primarily and complemented by the hierarchy growth strategy.

國立政治大學
National Chengchi University

Keywords: Taiwanese cookware industry, Business strategy, Business growth, Strategic posture approach

DOI:10.6814/NCCU202100134

目錄

第一章　緒論.....1

第一節　研究背景與動機.....1

第二節　研究目的.....4

第三節　論文架構.....5

第二章　文獻探討.....6

第一節　策略理論與分析方法.....6

第二節　企業成長理論與策略.....16

第三章　研究設計.....20

第一節　研究方法.....20

第二節　研究流程.....23

第四章　個案介紹與分析.....24

第一節　臺灣鍋具產業介紹.....24

第二節　個案公司介紹.....30

第三節　個案公司分析.....45

第四節　比較個案公司.....52

第五章　結論.....56

第一節　研究結論與建議.....56

第二節　研究限制與後續研究建議.....59

參考文獻.....60

附錄 訪談提綱.....62

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

表目錄

表 1-1 臺灣外食與下廚習慣之調查結果 2

表 2-1 各學者對策略之觀點彙整 9

表 2-2 各學者企業成長理論彙整 18

表 3-1 個案公司資訊 22

表 3-2 訪談細節 22

表 4-1 行政院主計處行業標準分類 24

表 4-2 A 公司鍋具種類與規格 30

表 4-3 B 公司鍋具種類與規格 34

表 4-4 C 公司鍋具種類與規格 39

表 4-5 三家個案公司經營策略之比較 52

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

圖目錄

圖 2-1 管理決策體系 8

圖 3-1 研究流程圖 23

圖 4-1 家用器具及用品零售業營業額與年增率趨勢 25

圖 4-2 鍋具通路選購流程 26

圖 4-3 鍋具優先考慮購買通路 27

圖 4-4 鍋具通路資訊蒐集管道 27

圖 4-5 鍋具產業價值鏈 29

圖 4-6 B 公司組織架構 37

圖 4-7 C 公司組織架構 43

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第一章　緒論

本章旨在介紹研究之整體脈絡，以下依序說明本研究的研究背景與動機、研究目的以及論文架構。

第一節 研究背景與動機

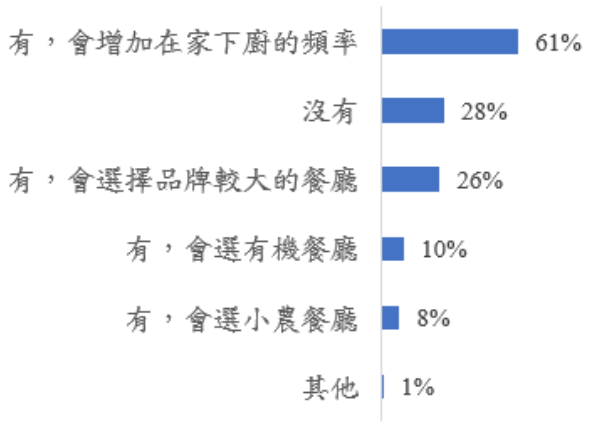
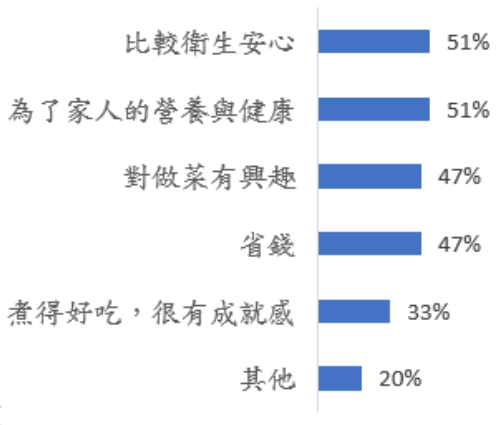
近年來，臺灣國內食安問題層出不窮，讓消費者對於食品充滿懷疑與不信任感。回顧近期臺灣幾起重大食安事件，例如：2011 年塑化劑事件、2013 年順丁烯二酸毒澱粉事件、2014 年餿水油事件、2015 年黑心調味粉事件、2017 年戴奧辛雞蛋事件以及 2019 年芬普尼毒蛋風波，而上述列舉之事件也不過是冰山一角，一波又一波接踵而來的食安事件讓食品衛生安全觀念日趨被受重視。

食品衛生安全不只是指食物本身衛生與安全，亦涵蓋食物烹調過程，甚至盛裝的器皿。根據世界衛生組織（World Health Organization，WHO）的定義，食品衛生（Food Hygiene）係指食品原料的生產、製造乃至最終消費的全部過程，為確保食品的安全性、健康性與健全性，所採取的措施。影響食品衛生安全的因素，包括化學性、物理性及生物性三方面的因素，其中，涵蓋植物種植與動物養殖等生產階段、食品加工與烹調等製造階段、儲藏、運輸與販售等流通階段，以及攝取等消費階段，上述過程皆須進行適當衛生管理，以確保食品衛生安全（劉麗雲，2011）。

為因應食安風暴，消費者除了對食品衛生安全更加講究外，自煮風潮也逐漸興起。根據美食網站 iPeen 愛評網與食譜分享網站 iCook 愛料理的調查，表 1-1 為其調查結果，結果顯示高達六成的民眾因食安問題增加在家下廚的頻率，僅不到三成維持既有飲食習慣，其他用餐習慣的改變包括選擇較大品牌的餐廳（26%）、有機餐廳（10%）、以及小農餐廳（8%）。進一步去調查願意自行下廚的原因，結果顯示民眾認為「為了家人的營養愈健康」與「比較衛生安心」為主要原因（51%），其次為「省錢」與「對做菜有興趣」（47%），而 33%的民眾則表示「煮得好吃，很有成就感」為其原因。由上述可知，食安危機讓超過六成民眾願意走進廚房，而主要由家人的營養健康、衛生安全等原因促使自己動手下廚。

DOI:10.6814/NCCU202100134

表 1-1 臺灣外食與下廚習慣之調查結果

Q：食安問題一再發生，是否改變用餐習慣？	Q：自己下廚的原因
	

資料來源：2015 年臺灣外食與下廚習慣年度大調查 https://tesa.today/article/608

自 2019 年 12 月起，新型冠狀病毒肺炎（COVID-19，以下簡稱新冠肺炎）於全球肆虐，疫情持續延燒，導致社會人心惶惶，除了勤洗手、戴口罩以及保持安全社交距離等日常防疫措施外，許多民眾也減少出入公共場所的機會與在外用餐的次數，以降低接觸病毒的風險。根據尼爾森臺灣消費者調查報告，考量疫情，民眾在家中用餐的頻率由原先 37%上升至 54%，此外，食力網路調查也顯示，34.7%的民眾傾向增加自煮頻率，可知新冠肺炎疫情更促使居家烹煮的浪潮。

鍋具對於居家烹煮而言，為一不可或缺的器具。隨著人民生活水準提升，消費者對於品質要求提高，而對鍋具的需求也愈來愈多樣化，不只烹調出的食物要健康、安全、無毒，更追求鍋具的時尚外觀、使用的便利性等。為了滿足消費者的多元需求，市面上鍋具種類琳瑯滿目，像是不鏽鋼鍋、不沾鍋、鑄鐵鍋、陶瓷鍋、玻璃鍋、銅鍋以及琺瑯鍋等，不同種類的鍋具擁有不同的特點，消費者可依據烹調習慣，選擇符合自身需求的理想鍋具。

根據許登旺（2019）研究整理，臺灣鍋具產業自 1970 年快速興起，以代工出口為主、國內市場為輔，國際大品牌對於臺灣鍋具製造之技術品質十分滿意，以至於各家廠商銷售市場遍佈全球，國內競爭程度低；1980 年蓬勃發展，世界鍋具產業紛紛來臺尋求合作，鍋具產業供不應求，然而，新臺幣匯率不斷升值，且中國相關產業逐漸達到規模

DOI:10.6814/NCCU202100134

化，此兩因素為一大隱憂；1990 年新臺幣升值、薪資高漲，屬於勞力密集的鍋具產業受到衝擊，因而轉往內銷市場；2000 年起國內市場逐漸飽和，進口與國產鍋具勢均力敵，人民生活水平提升，高檔鍋具開始受到國內消費者的重視，臺灣鍋具市場於 2006 年總產值達到 280 億新臺幣創顛峰；2010 年由於電視購物與網路發展興起，競爭由線下轉為線上，實體店面受到影響，鍋具產業改變經營模式或縮小規模，此時，臺灣鍋具市場規模仍有 250 億新臺幣。

鑒於臺灣鍋具產業相關之研究極少，本研究欲透過個案研究法，來了解臺灣鍋具產業之經營策略與企業成長方式，並比較不同規模的鍋具公司，其經營策略與企業成長方式有何不同，以提供相關產業公司之發展參考依據。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第二節 研究目的

策略大師 Alfred Chandler 曾提出「策略追隨環境，組織追隨策略」的觀點，旨在協助成長中的組織找出更有效率的管理方式。依據此觀點，企業所處環境會影響其策略選擇，而所選擇的策略會影響企業的組織架構，反之，企業的組織架構亦會影響其策略實施的過程與成效。不同規模的企業其組織架構不同，因此，不同規模的企業所採取的經營策略也應有所差異。

司徒達賢（2005）認為，任何企業或組織皆為一個整體，有整體的考量與共同一致的目標，然而，由於組織分工，各個單位看待事情的角度會有所不同，再加上組織老化所產生的組織慣性，這些都會對策略制定與執行造成影響。若企業規模較小，經營者只需本身夠精明能幹即可對全盤狀況有完整掌握，並且對於策略的執行大多可自行控制，行動也較容易落實；若企業規模擴大，各單位各司其職、分工更為明確，因此，各自有各自所掌握或關心的資訊，而目標也不盡相同，分工的結果會影響到企業對外界環境變化或策略議題的認知。再者，愈有制度化的組織，分工範圍與程序愈具體明確，雖然權責劃分清楚可以提升效率，卻有逐漸僵化的可能，對策略的靈活度，甚至是策略的正確性產生負面影響。

本研究聚焦於臺灣鍋具產業，藉由探討不同企業規模的 A、B、C 公司之個案，來檢視其經營策略與企業成長方式，茲將本研究主要目的陳述如下：

一、了解臺灣鍋具產業現況。包括鍋具產業定義、行業相關數據資料統計、購買鍋具之消費者行為等產業概況，並進一步探討鍋具的產業價值鏈，以及鍋具的製造過程。

二、探討臺灣鍋具公司的經營策略與企業成長方式。研究所選之三間個案公司概況、發展歷程、組織架構、在價值鏈中所負責的價值活動以及目前面臨之挑戰，對臺灣鍋具公司運作和成長策略能更有脈絡的理解。

三、比較不同規模之臺灣鍋具公司其經營策略與企業成長方式。試圖整理不同規模對於經營策略的制定與策略執行上有何不同，並從其策略選擇與發展歷程來分析成長方式之異同。

DOI:10.6814/NCCU202100134

第三節 論文架構

本研究共分為五個章節，分別為緒論、文獻探討、研究設計、個案介紹與分析以及結論，各章節內容如下：

第一章 緒論

本章說明研究背景與動機、研究目的以及論文架構。

第二章 文獻探討

本章說明策略理論與策略分析方法，包括策略的來源、各學者對策略的解讀以及不同策略分析方法的過程，並介紹企業成長理論與策略之相關文獻。

第三章 研究設計

本章說明研究方法和研究流程。旨在解釋選擇個案研究法為研究方法的原因以及如何選定個案公司，並依據所蒐集之資料提出訪談大綱。

第四章 個案介紹與分析

本章說明臺灣鍋具產業概況，並針對個案公司之公司簡介、發展歷程、產業價值鏈、目前面臨的挑戰詳細介紹，進一步以策略形態分析法的概念分別分析三家個案公司，並以階層式、市場式、網絡式來比較不同公司之成長策略異同。

第五章 結論

本章針對研究結果做出結論與相關建議，並提出研究限制與後續研究建議。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第二章　文獻探討

本章歸納整理策略與企業成長相關文獻，作為基礎以利進行研究探討。首先，第一節彙整策略相關理論，包括策略的來源、各學者對策略的解讀，並針對不同的策略分析方法做介紹，第二節說明企業成長相關理論，以及以各個理論為基礎發展出的企業成長策略。

第一節　策略理論與分析方法

策略（strategy）在英文中源自於希臘字「strategia」，表示「將軍」之意，因此英文的策略意義為「當將軍之藝術」，策略在起始時即有強烈的作戰意義。策略是高階經理人為提升公司績效所採取的一組相關行動，而不同學者對於策略有不同的解讀，以下分別介紹各個學者提出之策略理論，以及策略分析方法。

一、策略理論

Porter（1980）認為，策略即為選擇勝過或將對手擊敗的方法，依據此觀點，Porter 提出企業的三種競爭策略，分別為成本領導策略（cost leadership strategy）、差異化策略（differentiation strategy）以及集中策略（focus strategy），企業若要獲得相對的競爭優勢，就必須做出策略選擇，若是企業未能明確選擇一種策略，則易處於左右為難的窘境。成本領導策略為企業經營注重成本的降低，使成本能低於競爭對手，維持產業中的競爭力，在激烈的市場競爭中獲得高於所處產業的平均收益，具體做法通常是透過規模化經營來實現。差異化策略為利用價格以外的因素，例如：創新的技術、標新立異的設計、品牌形象、良好的售後服務等等，使消費者感覺其產品或服務和其他競爭者有所不同，換言之，企業所提供的產品或服務，在整個產業中具有獨特性，形成和其他競爭對手的差異化，消費者願意為該項差異支付較高價格，進而得以提高售價、增加獲利。集中策略為企業專注於特定需求的族群或地域等，將資源集中於目標市場，專門滿足該目標市場的需求，以提高資源運用效率，獲得高於主流市場的利潤。

許士軍（2004）認為，策略代表為達成某特定目標所採取的手段，表現為對重要資源之調配方式。隨著外部環境迅速變動與複雜化後，策略和管理必須密切配合或合而為

DOI:10.6814/NCCU202100134

一，具體而言，管理必須融入策略中，成為貫徹和落實策略的手段，為了使策略和管理有效且相互配合，應符合組織的彈性化和自主化的需求，盡可能將策略責任下降到較低組織層次，讓基層主管擁有策略自主權，使之在面臨市場競爭時能更加靈敏的進行策略調整。

司徒達賢（2005）認為，策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點間，這些形貌改變的軌跡。從其作用來看，策略可以幫助企業在千頭萬緒的經營課題中，選擇當前應關注的重點，其次，好的策略可以為組織創造、開拓有利的生存空間，接著，明確的策略可以指導組織的各種功能政策之取向。策略決策可分為以下三個層次：網絡定位策略（networking strategy）、總體策略（corporate strategy）以及事業策略（business strategy），不同層次分別處理不同層面或類型的策略問題，在策略思考中，此三種層次的策略彼此存在著密切互動關係，而無高下先後的次序。網絡定位策略主要關注企業在眾多複雜網絡中的地位以及相對關係，企業與企業領導人的各種資源往往來自於外界組織與個人，企業目標和價值也與之互相影響，如何在極其繁複的網絡中求生存、建立企業的競爭優勢即為網絡定位策略。總體策略為多角化企業中，各事業間劃分與資源分配的方式，如何創造共同競爭優勢、如何發揮綜效以及是否進入新產業等問題，也是依照總體策略來進行分析。事業策略是指企業經營僅侷限於單一產業時，其生存和發展的方法，包括如何滿足顧客需求、建立競爭優勢、創造生存空間以及維持決策內部一致性，為各層次中最基本且最重要的策略決策。

湯明哲（2011）認為，策略是企業行為的最高指導原則，而企業策略的目的在於戰勝對手，創造公司長期良好的績效，其中統合是策略的首要特色。企業決策自然形成上下階級分明的決策體系（decision hierarchy），如圖 2-1 所示，企業需要高層的策略來統合企業各功能部門資源的運用，即在決策體系中，高層次的策略主導低層次的策略，上下層策略環環相扣，以達到企業最終的目標，企業目標不外乎是成長與獲利，而管理哲學係指企業主在經營上的基本信念，企業主的管理哲學形成企業文化，也主導企業策略的形成。策略在決策體系中運作由高到低可分為三個階層：公司集團策略（corporate strategy）、企業競爭策略（business strategy）以及功能部門策略（functional strategy）。

DOI:10.6814/NCCU202100134

公司集團策略主要在於決定多角化方向與集團中的產業組合，包括併購策略、垂直整合策略、國際化策略等等。企業競爭策略適用單一企業或單一事業群，著重於企業的定位、如何建構差異化和維持競爭優勢。功能部門策略包括生產、行銷、人事、研發、財務等部門的策略，而各功能部門策略擬定好後，隨即決定如何執行或採用何種管理技術。

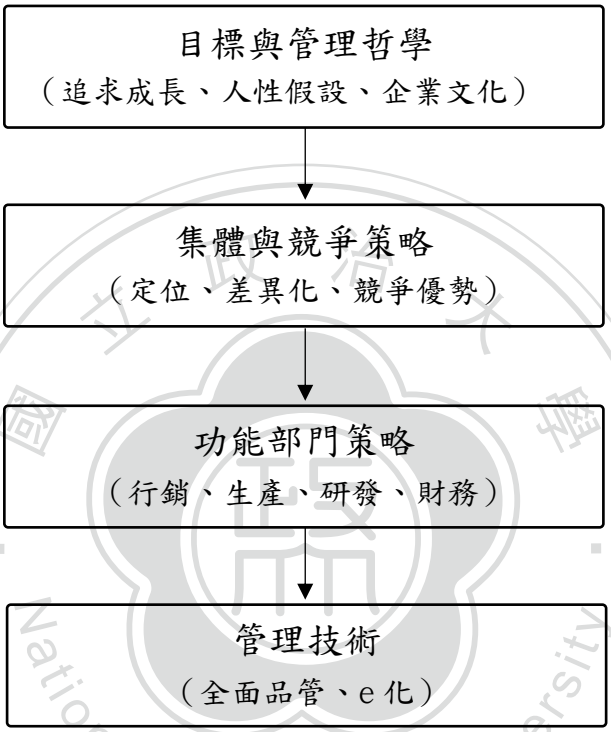


圖 2-1 管理決策體系

資料來源：湯明哲（2011），策略精論：基礎篇 P.3

上述詳細介紹 Porter、許士軍、司徒達賢以及湯明哲等四位學者對於策略的定義與解讀，以及根據其解讀對策略提出相對應的競爭策略或策略階層，表 2-1 為彙整各學者提出的策略觀點。

DOI:10.6814/NCCU202100134

表 2-1 各學者對策略之觀點彙整

學者	年代	對策略之觀點
Porter	1980	策略即為選擇勝過或將對手擊敗的方法。提出三種競爭策略：成本領導策略、差異化策略以及集中策略。
許士軍	2004	策略為達成某特定目標的所採取的手段，表現對重要資源之調配方式。
司徒達賢	2005	策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點間，這些形貌改變的軌跡。策略決策分為三個層次：網絡定位策略、總體策略以及事業策略。
湯明哲	2011	策略是企業行為的最高指導原則。策略由高到低分為三個階層：公司集團策略、企業競爭策略以及功能部門策略。

資料來源：本研究整理

二、策略分析方法

策略管理為管理整個策略形成與執行的過程，而策略分析方法有所不同，以下分別介紹傳統策略制定方法與程序以及策略形態分析法。

（一）傳統策略制定方法與程序

傳統制定策略方法可從決定目標為起始，而目標包括了企業的組織使命與營收利潤目標，其中，組織使命即為企業存在的目的或所追求的理念，決定了目標或使命之後，接著進行外部分析，從中找出產業環境未來可能的機會與威脅，緊接著進行內部分析，找出企業的優勢與劣勢，結合內外部分析結果後，即可進行 SWOT 分析，再根據分析結果進行策略的選擇，並依據策略類型來制定各種功能政策的做法與行動方案。以下針對外部分析與內部分析做詳細介紹。

(一) 外部分析

外部分析著重於找出企業面對的潛在機會與威脅。外部分析的起點在於定義公司所處的是什麼產業，接著分析該產業環境中的競爭作用力，包括潛在競爭者進入的風險、現有競爭者的競爭強度、買方的議價力、供應商的議價力以及替代品的威

DOI:10.6814/NCCU202100134

脅，而產業中的競爭作用力會隨著時間的變化產生強度的改變，了解產業的生命週期演進，可幫助高階經理人去找出這些變化的影響，此外，總體環境對產業競爭結構的影響也不可忽視，包括企業所處的政治、經濟、社會、科技等環境。

(二) 內部分析

內部分析著重於企業優勢與劣勢的辨識。內部分析有三階段步驟，首先，高階經理人需瞭解企業擁有的有價值、極稀少、難以模仿的資源，與其在建立競爭優勢過程中所扮演的角色，其中，資源包括土地、勞力、管理、廠房和設備等基本生產要素，也包含流程知識、組織架構、智慧財產等高階生產要素。第二，高階經理人需辨識這些資源如何導致卓越的效率、創新、品質、顧客回應。最後，高階經理人必須分析公司競爭優勢的來源，確認獲利的驅動因素，並思考是否有改善獲利的機會。

（二）策略形態分析法

由於傳統策略制定方法與程序有所不足，例如企業的使命未必能指導實際行動、營收目標背後的思考邏輯未能明言、環境分析缺乏焦點、企業擁有的條件高低取決於策略以及簡化的分類忽略策略的多樣性與複雜性，為解決上述不足，策略形態分析法為司徒達賢（2005）所提出的一思考架構程序。

針對目前經營中的企業，策略分析的第一步為客觀而全面的描述企業現在的策略形貌，了解現況後才能知道過去成敗的原因以及在此經營方式下未來可能面對的風險，亦能更具體的分析目前策略的缺失與不足。第二步，檢驗目前策略經營方式下目標達成的水準以及是否達到投資人、消費者、員工等各利害關係人的期望與要求，若是企業經營績效好，表示策略方向以及執行效果都不錯，若是績效不佳或是出現績效逐漸下滑的徵兆，則表示策略出了問題，或策略在執行上與策略內部一致性有所不足。第三步，找出目前策略形貌的環境前提與條件前提，即經由嚴謹的邏輯推理，從現在的策略形貌反推出此策略可行的理由。第四步，針對環境前提、條件前提以及目標水準去做分析，研究是否有所變化，目的在於檢驗目前策略形態的有效性是否降低。第五步，提出未來的策略形貌，理想上可供評估選擇的未來具體策略方案應不只一個。第六步，檢驗各個策略

DOI:10.6814/NCCU202100134

方案對目標組合的滿意程度，亦即各方案是否能滿足各種網絡關係人的目標。第七步，找出各個策略方案的環境前提與條件前提。第八步，設法檢驗或驗證上述之前提。第九步，根據各個方案的前提正確程度以及目標可接受程度，選擇最合理可行的方案。第十步，依據所選之策略方案設計行動計畫。針對目前尚未存在的新創事業，可參考企業本身擁有的資源能力，以及目前國內外同業的策略做法，直接從第五步驟開始，即從創意開始構想未來的策略形貌，再加以評估選擇。

策略形貌意旨策略形態，又經營策略可分為三個層次：網絡定位策略、總體策略以及事業策略，不同層次的策略形態可使用不同的六大構面來描述，以下分別說明之。

1. 網絡定位策略之策略形態

網絡定位策略之策略形態可用六大構面來描述，分別為參與廣度與對象、交易內涵、介入程度、利益分配與核心程度、移動彈性以及競爭優勢，以下詳述之。

(1) 參與廣度與對象

參與廣度與對象為網絡定位策略之策略型態中最基本的構面，包括企業在複雜的經濟、政治、社會網絡中，是否參與某些團體、和哪些人利益關係一致或互惠共生、與哪些人為競爭關係等，這些都是策略定位上最重要且一旦決定後不易調整的。

(2) 交易內涵

交易內涵意旨網絡中的各種關係雙方資源交換的內容，交易內含相當多元而複雜，包含有形的財貨、資金、股份、技術等，亦包含無形的資訊、交流與學習、提高聲望、新的結盟關係等。

(3) 介入程度

介入程度代表企業與某一網絡或特定合作對象，與之交易的資源或參與合作項目的多寡，且參與廣度與介入程度反映了互賴關係，例如參與廣度低而介入程度高，表示對此一網絡或對象相當依賴，若是對方情況和我方企業一樣，則為相依為命，若是對方並不如此，則呈現單方依賴。

(4) 利益分配與核心程度

DOI:10.6814/NCCU202100134

合作是為了創造共同的利益，持續合作的先決條件之一為合理的利益分配，而利益分配的原則反映在目標組合的相對重視程度上。核心成員是網絡利益分配的主導者，往往所創造的附加價值高、資源替代性低、提供關鍵性資源等等，較容易成為核心成員或是核心程度較高，而核心程度也會隨著環境改變、整體網絡目標導向轉變而有不同。

(5) 移動彈性

移動彈性為出入網絡關係的難易程度，而影響移動彈性的因素有很多，包括股權投入與正式契約、沉沒成本與轉換成本、相對談判力、心理與社會因素以及網絡關係考量。

(6) 競爭優勢

競爭優勢來源或基礎，包括為網絡關係所帶來的價值、在網絡中的居中程度、擁有的聲望或其他網絡關係、人際間的信任與了解、組織文化相近、組織學習能力、整合管理企業網絡的能力以及過去結盟經驗，而網絡定位策略的目的在於加入有集體優勢的網絡、從網絡關係中得到好處以及強化本身的競爭優勢。

2. 總體策略之策略形態

總體策略之策略形態可用六大構面來描述，分別為事業劃分方式、比重與發展方向、生命週期交替狀態、風險分散程度、各事業未來績效要求水準以及競爭優勢，以下詳述之。

(1) 事業劃分方式

企業複雜多元的事業可能依據產品、市場、地區、上下游不同產銷階段等方式來劃分，而劃分方式會影響到策略事業單位的規模經濟、綜效、努力方向以及管理者權責的認知。

(2) 比重與發展方向

各個策略事業單位的資源配置比重多半不同，這些比重與企業未來發展方向應是策略上主動選擇的結果，此決策具體描述多角化企業的定位，也指導許

DOI:10.6814/NCCU202100134

多其他總體策略與事業策略。

(3) 生命週期交替狀態

在眾多策略事業單位中，需辨識何者是未來利潤的主要來源、何者是現在賺錢的主力、何者已無發展潛力，決策者必須對於各個事業單位分別扮演的角色有所定見。

(4) 風險分散程度

多角化的目的之一在於分散風險，制定決策者應分析企業所經營的事業，其個別的風險因子為何，再進一步去分析以目前的多角化方式能否有效將各個風險互相抵銷。

(5) 各事業未來績效要求水準

績效目標包含個別事業的績效目標以及企業總體的績效目標。每一個事業單位的角色不同，故其績效目標也不同，例如某事業單位負責新地區的拓展，其目標應著眼於未來發展而不是投資報酬率；某事業單位著重於利潤產生，應特別關注現金回收與成本控制。企業總體績效即為個別事業單位績效的加總，企業整體獲利能力與面對的風險，應符合投資人的期望，若有所差距，企業決策者應向上或向下調整。

(6) 競爭優勢

競爭優勢可歸納於事業間的綜效、企業整體擁有的共同核心能力、組織分化帶來的獨立運作空間、多點競爭與多點合作、各事業間現金流量之互補、上下游垂直關係帶來的商情資訊與業務穩定能力等等。

3. 事業策略之策略形態

事業策略之策略形態可用六大構面來描述，分別為產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍以及競爭優勢，以下詳述之。

(1) 產品線廣度與特色

產品或服務是企業最直接與顧客接觸的介面，也是生存最基本的依據、最

DOI:10.6814/NCCU202100134

容易掌握與描述的企業特性。產品線廣度描述的是該產業所有能提供的產品或服務項目中，企業提供了哪些選項，是否只提供單一產品或是有產品組合，產品線可分為幾大類，之間如何搭配等。產品線特色指的是與競爭者相比，企業提供的產品或服務其特色有哪些，這些特色是如何形成的。

(2) 目標市場之區隔方式與選擇

市場區隔的劃分方式可以依據客戶規模、地區、消費者所得、年齡、生活型態等等，而眾多的劃分方法代表不同的策略思考方式與策略的選擇，制定目標市場時，應去思考目標市場的消費者購買行為與需求特性，是否與產品線特色與廣度互相配合，所選定的目標市場未來成長潛力與需求特性穩定度如何。將目標市場區隔後，企業未必只能選擇其中一個，然而，企業資源有限，在面對許多市場區隔時必須有所取捨。

廣義來看，所有重要的合作對象皆為目標市場，除了最終消費者外，經銷商、上游供應商也是攸關企業的存亡的角色，例如為了提供消費者更好的產品或服務，勢必先滿足經銷商不可，故企業應以處理顧客的方式來滿足合作對象的需求。

(3) 垂直整合程度之取決

各個產業，從原料到最終消費者的滿足，都必須經過許多加工過程或者是一連串的價值活動，包括研發、製造、運輸、通路等，而這些價值活動企業可以自己做，也可以外包給別人來做，自製與外包的多寡即是垂直整合的程度。

形成競爭優勢或是與企業核心能力有關的價值活動，為了防止機密外洩，抑或是找不到相關的外包商，應自製；與企業核心能力無關，而外界又有許多機構可代勞，則可考慮外包。此外，有些價值活動無法自行負責，可能是由於企業本身規模太小，自製不符合經濟性，一旦成長到了合理規模，則可進行垂直整合。

(4) 相對規模與規模經濟

規模經濟是隨著營運規模擴大對企業帶來的效益，而效益的大小，又隨著

DOI:10.6814/NCCU202100134

產業而有所不同，高階經理人在制定策略時必須知道，相對於同業而言，目前企業是大規模還是中小規模在經營，對該產業而言，企業目前的規模水準已能發揮哪些規模經濟的效益。

為了實際應用上的方便，將規模經濟、範疇經濟、經驗曲線三者放在一起討論。規模經濟是指產量達一定規模後，固定成本分攤下使得平均成本降低。範疇經濟是指產品線較多或經營領域較廣，在廣告、研發、與經銷商談判方面處於較有利的地位所帶來的效益。經驗曲線則是以過去經驗為基礎，隨著產量上升或是在技術能力與行銷上，有較好的績效表現，以至於成本大幅降低。

(5) 地理涵蓋範圍

地理涵蓋範圍意指企業的各項價值活動分別位於哪些地區，若將各個價值活動分散到不同的地區，可能是為了接近市場、接近原料產地，抑或是追求國際間的比較利益，這種地理涵蓋範圍上的應用，與其產品定位、目標市場的選擇以及規模經濟等，都有密切的關係。

(6) 競爭優勢

競爭優勢可以分為因策略形態所形成跟非策略形態所形成兩種。因策略形態所形成的競爭優勢即為從上述五個事業策略的策略形態所延伸，例如產品種類豐富、客戶十分忠誠、善用外包以精簡組織等。非策略形態所形成的競爭優勢，包括先進者優勢、擁有專利權或特許執照而享有獨占力、企業本身財力豐厚、資訊科技運用能力強等。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第二節　企業成長理論與策略

企業成長或企業擴張是指企業在成長過程中規模由小到大、競爭能力由弱到強、經營管理制度和企業組織結構由低級到高級的動態發展過程。以下依序介紹企業成長理論與企業成長策略。

一、企業成長理論

依據古典經濟學派的觀點，企業成長的主要誘因為專業化分工所帶來的規模經濟效益。古典經濟學家 Adam Smith（1776）提出勞動分工理論，強調分工可以提高勞動生產力，其源自於勞動技巧日益精進、可節約工作轉換之間的時間以及有利於簡化勞動力的機器發明，勞動的價值是財富累積的基礎，而企業存在的目的是能更有效地進行分工和專業化生產，借此累積勞動價值，因此企業規模的成長與勞動分工有關。Mill（1848）延續勞動分工理論，提出企業的規模經濟理論，主張企業的成長動機是為了達到規模經濟所產生的報酬遞增正面效果，以追求利潤最大化。

新古典經濟學家 Marshall（1980）發展出供需均衡理論和企業家理論。供需均衡理論認為企業是基於生產成本和市場需求狀況進行生產活動，而經濟成長和企業成長主要透過資本累積和技術進步，進一步促使企業規模擴大，若市場供需不變，企業規模就不會成長。企業家理論則為一新觀點，Marshall 認為企業家屬於勇於冒險和承擔風險之有高度技能的職業階層，企業家能以創造力、洞察力和領導力，發現與消除市場的不均衡，創造出更多的交易機會與效用，故企業家是企業成長的關鍵人物。Schumpeter（1934）的創新理論認為，創新就是把原本的生產要素重新組合，改變其產業功能，以滿足市場需求，進而創造利潤，因此創新為企業長成長的動力，而企業家就是創新者，企業家的創新行為是影響企業成長成敗的關鍵因素。

Penrose（1959）是管理學中最早探討企業成長的學者，其企業成長理論認為，企業是一個行政管理組織，同時也是物質資源與人力資源的集合。物質資源包括土地、廠房、設備、原物料等，而人力資源包括技術性與非技術性勞力、管理與科技的勞務等，高階管理者扮演將資源轉換成服務的重要角色，而企業將服務投入至生產過程，產生提供給

DOI:10.6814/NCCU202100134

消費者的產品，企業成長可視為高階管理者充分利用閒置的專屬企業資源的結果。

Wernerfelt（1984）提出的資源基礎理論，其認為企業擁有的有形和無形資源各不相同，具異質性，而這些相異的資源可以轉變成企業的獨特能力，這種特殊且難以模仿和取代的資源及能力，可以使企業維持其競爭優勢。發展企業獨特的優勢資源，可透過以下幾種方式，首先，組織學習可以提高個人的資能，並促使其轉化為組織的資能，使之更為具焦、產生更大的效用，再來，處理知識的效率將影響企業的競爭優勢形成，透過知識管理的過程，有助於增強競爭優勢，最後，通過建立策略聯盟、知識聯盟等方式，建立外部網絡，讓來自不同企業的員工一同工作與學習，可促進知識的創造和能力的培養。

上述詳細介紹 Adam Smith、Mill、Marshall、Schumpeter、Penrose 以及 Wernerfelt 等學者提出的企業成長理論與內容，表 2-2 為各學者提出之企業成長理論彙整，基於不同的企業成長理論，企業的高階經理人在追求企業成長目的時，可運用不同的策略。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

表 2-2 各學者企業成長理論彙整

學者	年代	理論	說明
Adam Smith	1776	勞動分工理論	企業目的在於進行分工和專業化生產，而分工提高勞動生產力，借此累積勞動價值，使企業規模成長。
Mill	1848	規模經濟理論	企業的成長動機是為了達到規模經濟所產生的報酬遞增正面效果，以追求利潤最大化。
Marshall	1980	供需均衡理論	企業基於供需狀況來進行生產活動，而企業成長主要透過資本累積和技術進步，進一步促使企業規模擴大。
		企業家理論	企業家能發現與消除市場的不均衡，創造出更多的交易機會與效用，故企業家是企業成長的關鍵人物。
Schumpeter	1934	創新理論	創新是把原本的生產要素重新組合，改變其產業功能，以滿足市場需求，進而創造利潤，故創新為企業長成長的動力。
Penrose	1959	企業成長理論	企業是各種生產要素與資源的集合，企業成長可視為高階管理者充分利用閒置的專屬企業資源的結果。
Wernerfelt	1984	資源基礎理論	企業擁有相異的有形和無形資源，而這些資源可以轉變成企業的獨特能力，形成競爭優勢。

資料來源：本研究整理

二、企業成長策略

洪世章、譚丹琪、廖曉青（2007）認為，企業成長策略為企業在不同的時間點中運用不同的策略手段，以達到企業成長之目的。企業成長的動力源自於高階經理人渴望增進組織績效，而企業成長方式受到高階經理人對於策略選擇的影響。高階經理人對於企

DOI:10.6814/NCCU202100134

業成長策略的選擇，除了考量時代背景與經濟環境外，亦可能因為企業本身之不同發展階段、資源能力、策略意圖等而有所差異。根據其研究多個企業成長策略理論，整理出企業三個基本的成長策略選擇，分別為階層式（Hierarchy）成長策略、市場式（Market）成長策略、網絡式（Network）成長策略，以下分述之。

(一) 階層式成長策略

階層式成長策略為一般性擴張策略，企業以漸進或演化方式，來新設立或擴建營運組織，即企業利用其內部資源，透過自有資金、增資、舉債等方法，擴大企業的規模或營業範圍，以達到企業成長的目的。在階層式觀點下，由於資源有限，企業的成長有其極限。

(二) 市場式成長策略

市場式成長策略為企業透過市場機制功能，運用購併方式將外部資源內部化，並配合不同階段企業成長所需之能力、知識與技術，整合原有資源與所獲得的資源達成綜效。而購併方式可透過現金、股權、現金與股權組合、資產交換來進行。

(三) 網絡式成長策略

網絡式成長策略為企業藉由合約，包括策略聯盟、合資、技術互相移轉、共同生產、共同行銷、代理經銷等方式，以建立各種互惠網絡關係，使企業得以獲得所需之外部資源，同時又可避免將外部資源內部化所需之各項成本，達到企業成長的目的。近年來，網絡式成長策略已成為許多企業面對變動的技術環境、參與國際市場競爭並追求成長的主要策略。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第三章　研究設計

本章為介紹本研究之研究設計，共分為兩節，包括研究方法以及研究流程，以下分別論述各節內容。

第一節　研究方法

本研究旨在了解臺灣鍋具產業概況、分析個案公司經營策略與企業成長方式以及比較不同規模之鍋具公司其策略選擇的異同，故研究方法以質化研究之個案分析法為主，本節依序介紹個案研究法、研究對象之選擇以及根據蒐集到資料所擬定之訪談提綱與方談細節。

一、個案研究法

個案研究法（case study method）所代表的涵義眾說紛紜，由於各個學者專家所強調的焦點不同，導致個案研究法未有一致的定義。陳榮華（1995）著眼於個案研究對象，認為個案研究法係以一個個體或一個組織為對象，進行研究某項特定行為或問題的一種方法。Yin（1994）則認為，個案研究法乃是一種實證之研究，其所研究的探討者為現實生活脈絡中的現象，特別是當現象與脈絡界限不明顯時。至於 Zonabend（1992）所定義的個案研究，係指針對特定的個案加以認真考察，以進行整體性的觀察、建構和分析。由此可見，研究者運用多元的資料來源，對真實生活情境的某一社會單元，進行整體、深入且有脈絡的探討，即是所謂的個案研究。

林淑馨（2010）指出，個案研究法適合用於探討如何（how）和為什麼（why）的研究問題，且注重於特定個案在特定情境脈絡下的回應方式，而對此個案具有的特色或對某種現象產生更清楚的了解。本研究欲了解臺灣鍋具公司，在面對外在環境與組織內部的改變時，如何進行經營策略的選擇，以及在該情況下，高階經理人運用何種方式來達到企業成長的目的，故本研究選擇個案研究法。

依據研究個案之數量，個案研究法可再細分為單一（single）個案研究與多重（multiple）個案研究兩種類型，研究者可依研究目的進行選擇。本研究目的之一旨在比較不同規模之鍋具公司其經營策略與企業成長方式，故選擇多重個案研究法，藉由跨個

DOI:10.6814/NCCU202100134

案的比較分析，嘗試找出個案間的差異性與共通性。

進行個案研究所需之資料來源，主要包含文件（documents）、檔案紀錄（archival records）、訪談（interviews）、直接觀察（direct observation）、參與觀察（participant-observation）以及實體具象（physical artifact），以下針對各種資料來源做說明：文件一般而言是指信函、備忘錄、公報、會議紀錄、報告、行政管理文件、簡報以及各類報章雜誌等。檔案紀錄包含顧客分類及數量、產品目錄、系統報表、預算表、調查資料報告等。訪談常被視為個案研究最重要的資訊來源之一，而訪談可採取開放式、焦點式或延伸式的問卷調查，此類調查應包含抽樣的程序或相關的調查工具。直接觀察指實地拜訪個案研究的場所，包括會議室、辦公室、工廠作業、街頭活動等場所，研究者可直接觀察到的部分。參與觀察為針對某些研究主題，因無法直接觀察、蒐集證據，一般常用於小群體、不同文化或次文化的人類學研究中。實體具象即人工製品，包括機器設備、各類工具、藝術作品等。

上述六種不同資料來源所需之蒐集技巧與方法有所不同，而不同的資料來源有高度互補性，研究者應盡可能使用不同種類的資料來源，相互佐證以提高研究之品質（Yin，1994）。本研究主要資料來源為文件、檔案紀錄、訪談與直接觀察四種。先透過二手資料的蒐集，如學術論文、報章雜誌等，再依據蒐集到的資料擬定訪談提綱，透過深度訪談進一步了解個案公司，並視情況延伸問題以獲得更多資訊，藉此了解個案公司選擇其經營策略與成長方式的考量因素。深度訪談的目的在於透過訪談，了解真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道（文崇一、楊國樞，2000）。

二、研究對象

根據經濟部中小企業認定標準，不分行業別，凡依法辦理公司登記或商業登記，實收資本額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工人數未滿二百人之事業，均為認定之中小企業。而小規模企業，係指中小企業中，經常僱用員工數未滿五人之事業。本研究以下所指之中規模企業，為中小企業中，小規模企業以外之企業。

DOI:10.6814/NCCU202100134

本研究欲探討不同規模之鍋具公司其經營策略與企業成長方式之比較，故選擇三間不同規模之個案公司 A、B、C，表 3-1 為三家個案公司的資訊，包括資本額、雇用員工數以及公司所屬規模，根據本研究的定義，個案公司 A、B、C 其規模依序為小規模、中規模、中規模。

表 3-1 個案公司資訊

個案公司	資本額	雇用員工數	規模
A 公司	新台幣 5,000,000 元	4 人	小規模
B 公司	新台幣 15,000,000 元	約 100 人	中規模
C 公司	新台幣 60,000,000 元	約 100 人	中規模

資料來源：經濟部商業司、本研究整理

針對上述三家欲研究的個案公司，每家公司分別找了一位受訪者來進行深度訪談，分別為受訪者 A、受訪者 B 以及受訪者 C，每位受訪者皆訪談一次，訪談提綱詳見附錄，而下表 3-2 為每次訪談的細節，分別為受訪者職位、訪談日期、訪談時數、訪談地點。

表 3-2 訪談細節

受訪者	受訪者職位	訪談日期	訪談時數	訪談地點
A	A 公司創辦人	2020/9/30	3 小時	A 公司
B	B 公司創辦人	2020/10/19	2 小時	B 公司
C	C 公司創辦人	2020/10/9	1 小時 20 分鐘	C 公司

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202100134

第二節　研究流程

本研究之研究流程如下圖 3-1：

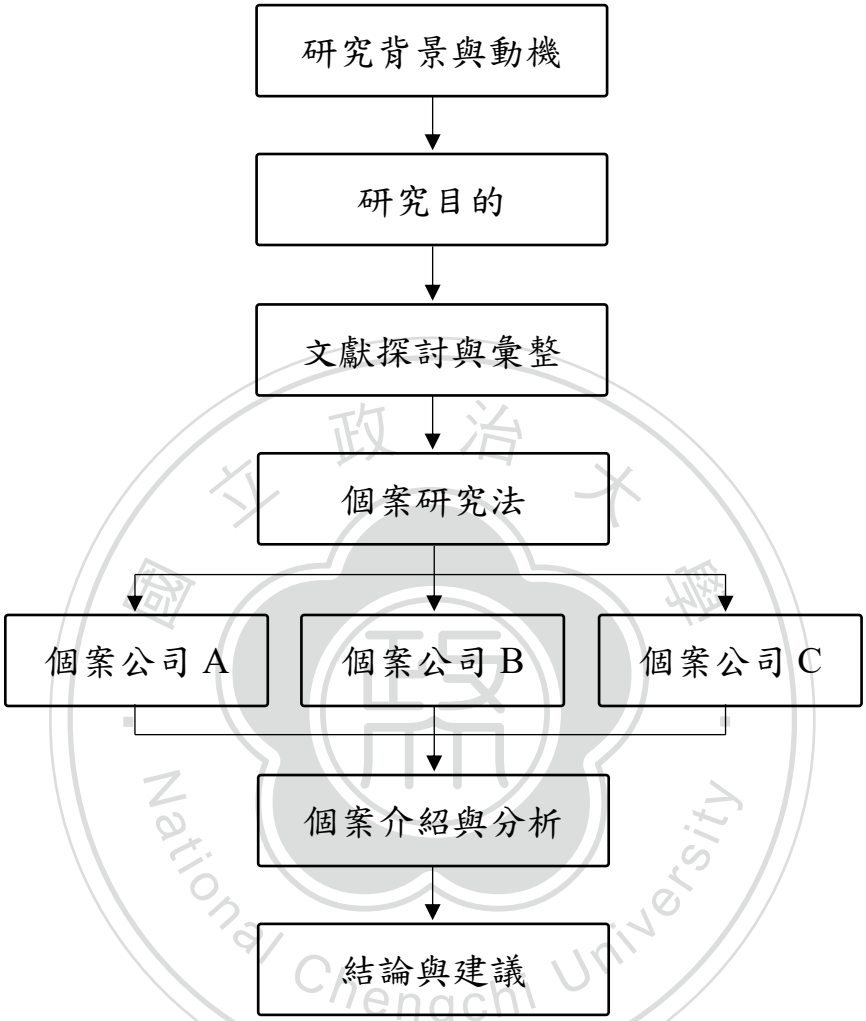


圖 3-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202100134

第四章　個案介紹與分析

本章說明臺灣鍋具產業概況與產業價值鏈，接著分別介紹三家所選之個案公司，最後運用策略形態分析法的概念，以及階層式、市場式、網絡式三種企業成長策略來分析並比較個案公司之異同。

第一節 臺灣鍋具產業介紹

本節依序介紹如何定義鍋具產業、行業相關統計資料、進入門檻高低、消費者產品與通路的選擇以及鍋具產業的產業價值鏈。

一、鍋具產業概況

依照行政院主計處行業標準分類之行業名稱及定義，鍋具隸屬於其他家用器具及用品零售業，下表 4-1 為鍋具所處行業標準分類之大類、中類、小類以及細類的定義。

表 4-1 行政院主計處行業標準分類

大類	批發及零售業
	從事有形商品之批發、零售、經紀及代理之行業；銷售商品所附帶不改變商品本質之簡單處理，如包裝、清洗、分級、摻混、運送、安裝、修理等亦歸入本類。
中類	零售業
	從事透過商店、攤販及其他非店面如網際網路等向家庭或民眾銷售全新及中古有形商品之行業。
小類	家用器具及用品零售業
	從事家用器具及用品專賣之零售店，如家用電器、家具、家飾品、鐘錶、眼鏡、珠寶、家用攝影器材與光學產品、清潔用品等零售店。
細類	其他家用器具及用品零售業
	從事家用電器、家具、家飾品、鐘錶及眼鏡、珠寶及貴金屬製品以外家用器具及用品專賣之零售店，如家用攝影器材與光學產品、炊具、清潔用品、家用瓦斯器具、濾水器、餐具、器皿等零售店。

資料來源：中華民國行業標準分類第十版（2016）

DOI:10.6814/NCCU202100134

根據經濟部統計處的資料，2019 年家用器具及用品零售業營業額為新台幣 1962.73 億元，營業額年增率為 1.39%，圖 4-1 為近 20 年家用器具及用品零售業營業額與年增率趨勢，可以發現在 2007 年營業額達到新台幣 2676.61 億元顛峰，而 2008 年遭遇金融海嘯、年增率為負，營業額開始呈現負成長，直至 2017 年為止有逐漸下滑的趨勢，近兩年才些微上升。

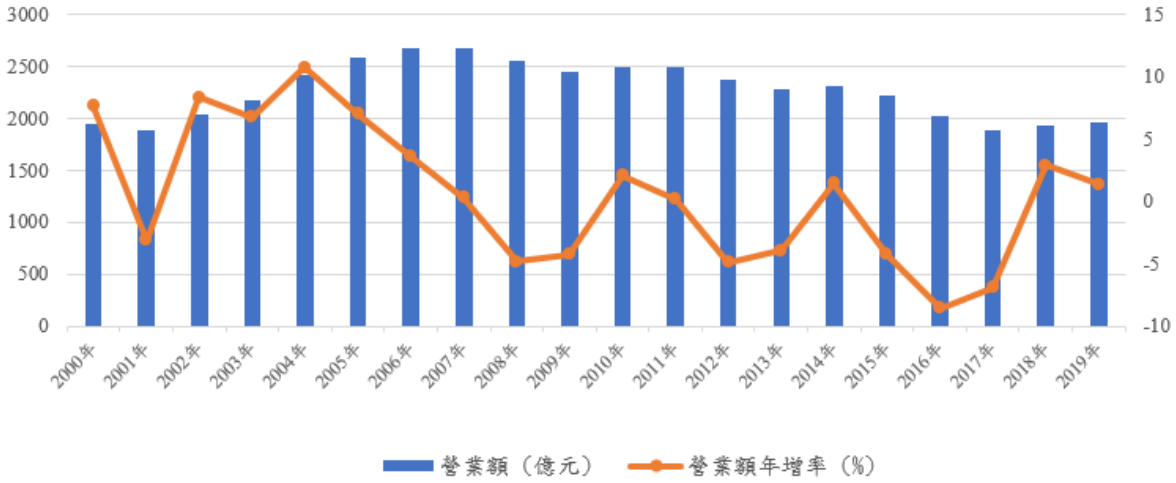


圖 4-1 家用器具及用品零售業營業額與年增率趨勢

資料來源：經濟部統計處（2020）

許登旺（2019）研究指出，鍋具產業進入門檻不高，只要有相關技術與資本即可進入該產業，大部分臺灣消費者偏好健康且無毒的鍋具，尺寸則取決於不同族群，如傳統家庭主婦或大家庭偏好大尺寸，而職業婦女或小家庭則偏好小尺寸。臺灣鍋具產業的優勢為多元化、重視研發與創新，面臨的挑戰有內需市場過小，消費者普遍對鍋具產品認知不足、易被媒體或廣告誤導，進而選擇不適合的產品。

由於網路的興起，消費者的購物行為也逐漸發生轉變，根據黃雅芳（2017）研究，圖 4-2 為鍋具購買通路流程圖，由圖可知鍋具的首選通路以實體通路為主，近兩成會直接當場購買，首選通路以網路為主的消費者，只有 2%會直接在網路購買，比例明顯偏低，而無論是在實體或是網路通路購買，近八成會先搜尋相關資訊，如線上官網資訊、親友口碑等，最終 73%的消費者會在線下實體通路購買，27%的消費者則會在線上網路

DOI:10.6814/NCCU202100134

通路購買。

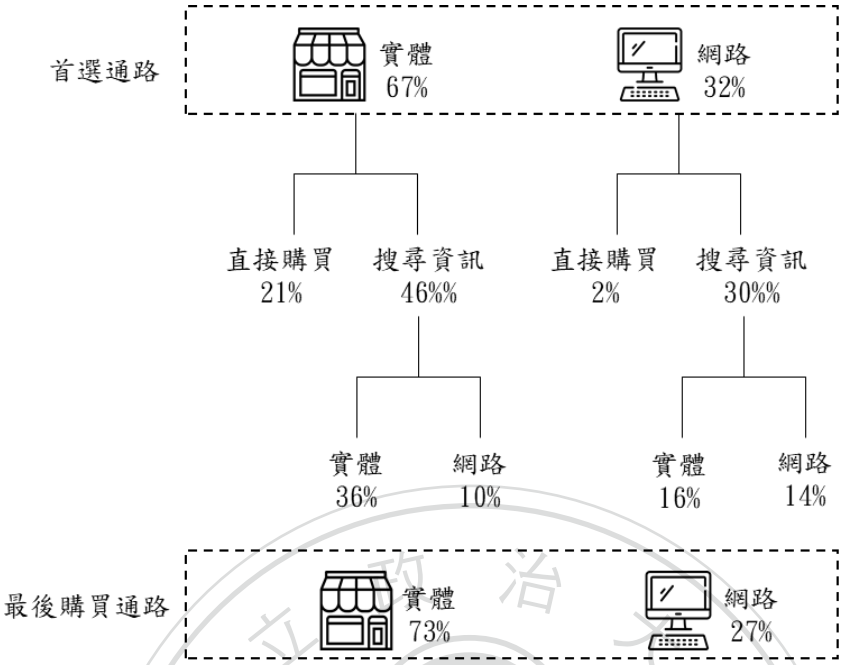


圖 4-2 鍋具通路選購流程

資料來源：黃雅芳（2017）

圖 4-3 與圖 4-4 為鍋具優先考慮購買通路以及通路資訊蒐集管道，從整體來看，鍋具優先購買通路前三名分別為量販店（36%），如家樂福與好市多等、百貨公司或購物中心（11%）、購物網與拍賣中心（9%），如 momo 購物網、PChome 以及露天拍賣等。更進一步去調查，於最近一次在實體通路購買鍋具的消費者，量販店（39%）為第一順位，其次為百貨公司或購物中心（13%），第三為 HOLA 特力和樂（8%），再來則是各品牌專門店（7%）、IKEA 宜家家居（7%）以及傳統通路（7%），如傳統市場等，而在實體通路購買鍋具者，其資訊蒐集管道以店內展示商品（77%）為主，接著是商品型錄（33%）、家具/居家賣場網站（29%）、店員介紹（26%）以及電視廣告（26%）。最近一次在網路通路購買鍋具的消費者中，第一順位為購物網與拍賣中心（27%），第二順位為量販店（22%），第三為 IKEA SHOP 宜家家居購物網站（13%），再來則是網路無實體店面商家（11%），而在網路購買鍋具者，以數位相關（84%）資訊蒐集管道為主，包括家具/居家賣場網站、網路論壇、部落客文章等。

DOI:10.6814/NCCU202100134

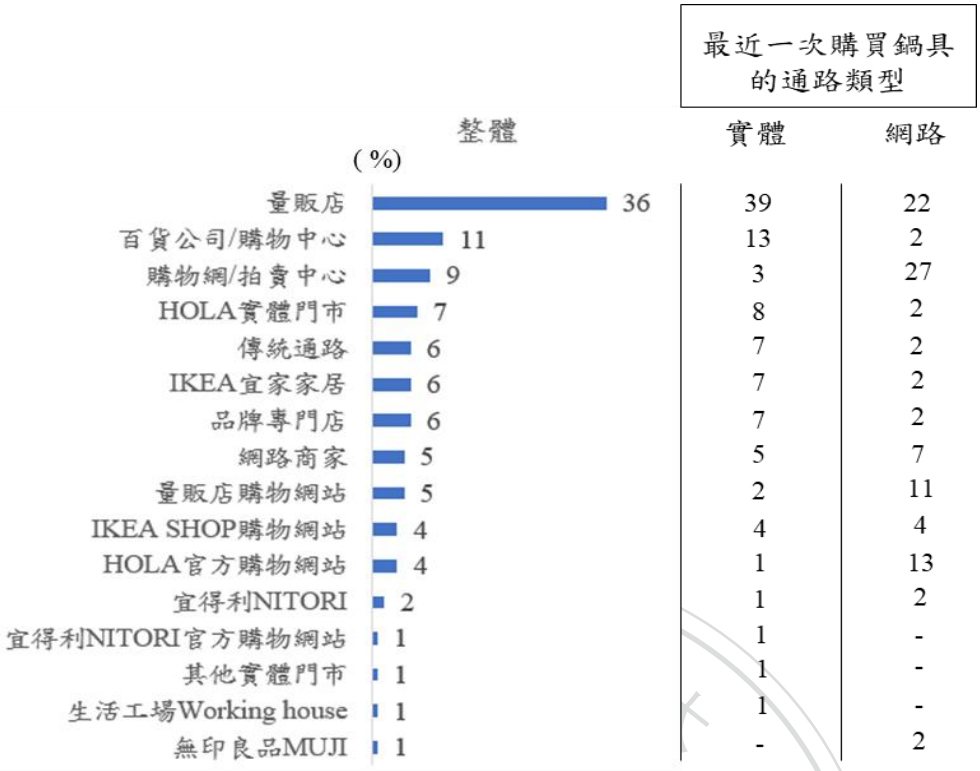


圖 4-3 鍋具優先考慮購買通路

資料來源：黃雅芳（2017）

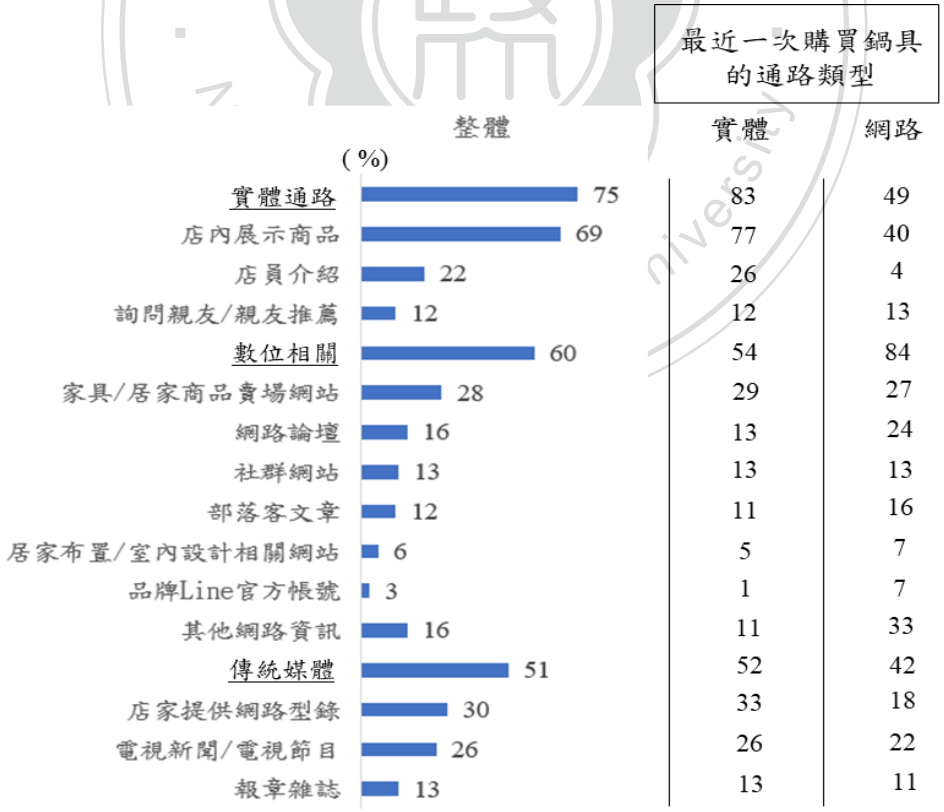


圖 4-4 鍋具通路資訊蒐集管道

資料來源：黃雅芳（2017）

DOI:10.6814/NCCU202100134

二、鍋具產業價值鏈

根據產業價值鏈資訊平台，鍋具屬於貿易百貨產業鏈的一環。貿易百貨業主要是廠商引進國內外商品至國內市場銷售，而百貨業則是零售的根本，其利用賣場通路進行多種商品的銷售與服務，如化妝品、成衣服飾、日常生活用品、五金用品、鍋具、生鮮食品及飲品、文具圖書、家具寢飾等。貿易百貨業的上游是製造商，中游是貿易商、代理商以及經銷商，下游是則零售通路，如圖 4-5 所示，以下依序分別介紹。

(一) 上游

鍋具的上游為製造商，以下說明鍋具的詳細製造過程。鍋具的製造從研發設計開始，研發設計包括使用何種金屬材料、尺寸大小、外型、使用的配件等等，有構想並確定生產後即開發模具，接著工廠將金屬原料高溫熔鑄，把融化的液態金屬倒進模具中定型，等鍋身冷卻成型後從模具中取出，得到鍋身的毛胚，再將毛胚經過一連串的打磨、加工程序，最後裝上手把等零配件，即可完成一個鍋具。不同類型的鍋具其加工製造過程有所差異，例如不沾鍋多了不沾塗層噴漆加工的手續、琺瑯鍋表面則多鍍上琺瑯塗層等，而鍋具也因特殊加工過程而有其特色。

(二) 中游

中游為貿易商、代理商以及經銷商。貿易商在國際貿易中，扮演跨國交易雙方的仲介者，從事有形貨物、無形勞務、轉利技術及品牌間的交易；代理商主要為代理鍋內外品牌產品，協助廠商銷售產品、提供市場資訊；經銷商主要負責通路的經營，直接面對客戶進行銷售。

(三) 下游

鍋具的下游零售通路類型包括百貨公司、量販店、五金行、各品牌直營門市等實體通路，亦包含網路購物平台如 momo 購物網、PChome 以及 Yahoo 奇摩購物中心等。由於網路電商崛起，消費者購物習慣改變，再加上新冠肺炎疫情影響，使得現階段的零售業面臨巨大挑戰，百貨業無不積極發展線上線下整合的布局，除了在線上線下打造相關社群，加深消費者的參與感和製造連結外，更是推出購物 App 吸

DOI:10.6814/NCCU202100134

引顧客，並建立會員制度、提供加值服務，更可以藉由大數據分析達到精準行銷的效果，希望藉以整合虛實，增加年輕族群的黏著度而帶動商機。

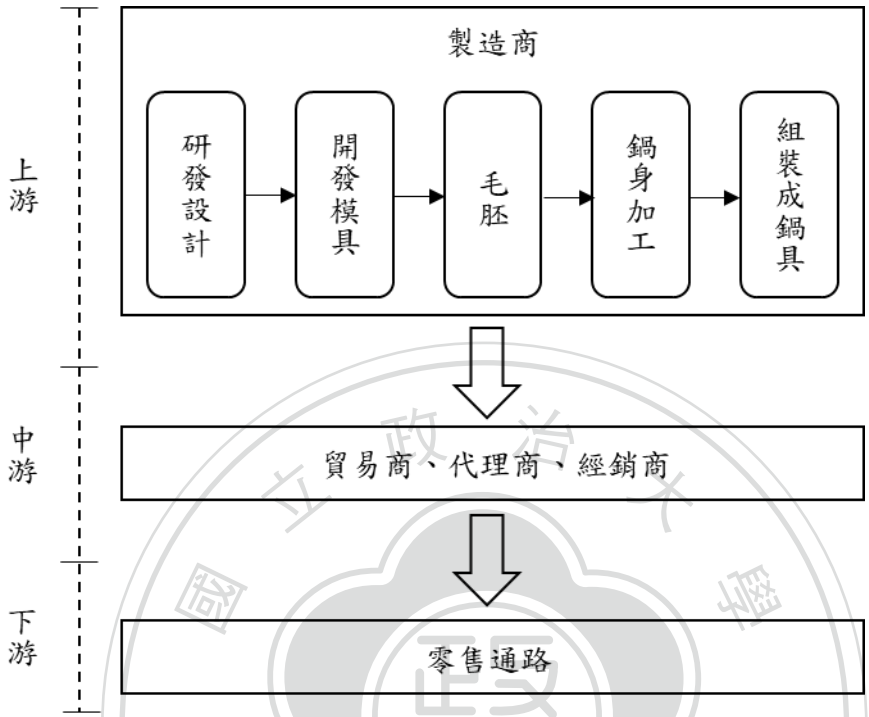


圖 4-5 鍋具產業價值鏈

資料來源：產業價值鏈資訊平台、本研究整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第二節 個案公司介紹

本研究選擇三間不同規模之個案 A、B、C 公司做研究探討，以下依序介紹三間個案公司之公司簡介、發展歷程、組織結構、產業價值鏈以及目前公司面臨的挑戰，三者分別論述如下：

一、個案公司 A

(一) 公司簡介

A 公司為一間專門設計、買賣不沾鍋的臺灣公司，旗下擁有自己的品牌，「提供健康安全的鍋具為消費者把關，平抑物價」為其經營理念，致力於讓大家都買得起優質的好鍋具。

主要產品線有兩個，分別為不沾平底鍋與不沾炒鍋，表 4-2 為兩種產品線的尺寸規格，不沾平底鍋尺寸直徑範圍從 28 公分到 40 公分，不沾炒鍋尺寸直徑範圍從 30 公分到 42 公分，每個產品線尺寸廣，可滿足不同不沾鍋具尺寸需求的消費者，價格落在新台幣 1200 元到 1700 元之間，其產品特色為純手工製造以及烹調時可使用鐵鏟。純手工製造的鍋身，其製造過程為人工使用勺子，將融化的液態金屬舀進模型，而機器製造的鍋身，其製造過程為直接將鋁錠壓模定型，兩者相比，手工製造的鍋身傳導熱量速度更快、更均勻。不沾鍋若要達到不沾效果，鍋子表面會有一不沾塗層，而為了防止塗層在烹調時被刮傷，大多市面上的不沾鍋會建議使用木產，而 A 公司自有品牌的不沾鍋因使用特殊製程可使用鐵鏟，即成為一大特色。

表 4-2 A 公司鍋具種類與規格

品牌	鍋具種類		尺寸規格
自有品牌	不沾鍋	平底鍋	直徑 28/31/34/37/40 公分
		炒鍋	直徑 30/33/36/39/42 公分

資料來源：本研究整理

銷售主要是透過經銷商，沒有直接販售給最終消費者，而經銷商販售給下游的零售通路可分為實體和網路購物，實體零售通路主要有三種，分別為傳統五金行、

DOI:10.6814/NCCU202100134

菜市場流動攤販以及專賣碗盤、鍋具、刀具等的五金百貨；網路購物零售通路則為 momo 購物網、PChome。

(二) 發展歷程

A 公司創立於 1995 年 8 月 16 日，創辦人原本任職家用品公司業務職位，後來因緣際會下有機會出來創業。初期 A 公司旗下有兩個自有鍋具品牌，而販售的產品有兩類，分別為不沾鍋和不鏽鋼鍋，然而，由於不鏽鋼鍋競爭者多，且削價競爭，導致市場上不鏽鋼鍋價格崩盤，利潤微薄，故 A 公司於 1999 年停止販售不鏽鋼鍋，也因而剩下一個自有鍋具品牌。公司主要歷程可分為以下三個時期：

1995 年至 2002 年：以量販、連鎖店為主

剛開始，因有相關人脈關係，A 公司通路以直接在量販、連鎖店銷售為主，客戶有家樂福、愛買、萬客隆、全國電子等等。A 公司首創將菜市場表演販售鍋具的方式引進量販店，假日時聘請人力在量販店內表演，並提供試吃，藉此吸引消費者靠近，進而讓消費者購買鍋具，而此作法也讓 A 公司的鍋具銷售獲得佳績，然而，隨著越來越多量販店進入臺灣市場，競爭者眾導致個別量販店的業績下滑，且請人來表演的人事成本居高不下，又家樂福與愛買因店鋪數量成長使之談判力上升，造成廠商的相關費用增加，而萬客隆退出臺灣市場，同時，2000 年全國電子與宏碁組成策略聯盟，因此將與電子不相干的櫃位撤掉。

2003 年至 2005 年：電視購物時期

量販連鎖店業績下滑後，為尋求其他出路，找上了正興起的電視購物，A 公司選擇合作的對象是當時最大家的東森購物，而東森購物主打 Live 直播，而非事先錄好節目後重複撥放的方式，因為 Live 直播方式可以使消費者觀看時更有新鮮感，而電視購物的方式也成功讓 A 公司銷售業績增加。然而，由於東森購物的創辦人王令麟其父親王又曾，陷入掏空案之中，A 公司深怕被捲入，因此決定中止與東森購物的合作關係。

2006 年以後：經銷商系統

2006 年後，A 公司策略改變，開始建構經銷商系統，以不直接接觸第一線消費

DOI:10.6814/NCCU202100134

者的方式，僅透過經銷商去販售產品，至今全台已有 12 家合作的經銷商，並採區域經銷方式，各個縣市皆有所負責的經銷商。此外，截至 2006 年為止，A 公司銷售的產品只有少少三個品項，分別為兩個不同尺寸的不沾炒鍋及一個尺寸的不沾平底鍋，創辦人在此階段積極發展炒鍋和平底鍋的尺寸規格、使產品品項增加，將產品尺寸拓廣後成功提升銷售業績。

(三) 組織架構

A 公司由於規模相當小，公司內部員工只有四人，沒有明確的組織架構，只有人員職務分工，且四名員工均為家族成員，可知 A 公司為一典型家族企業。在職務分工部分，一位主要負責對口經銷商進行潛在的業務洽談、收貨款以及開發設計新的鍋具，一位主要負責與上游採購相關原料、整理相關單據交給外包的會計師作帳，剩下兩位負責其他行政事務，例如接洽訂單、聯繫倉儲物流、消費者售後服務等。

(四) 產業價值鏈

A 公司的鍋具均為自有品牌，主要商業模式為交給經銷商去做販售，而不直接接觸零售端，在鍋具的產業價值鏈中 A 公司屬於上游製造商的角色，再進一步細看，其所負責的價值活動僅包括設計，原料、開模、製造、組裝均外包給其他供應商。

(五) 目前面臨的挑戰

產業其他競爭者為目前 A 公司面臨的主要挑戰，由於中國與韓國的進口不沾鍋鍋具單價較低，消費者在現今總體經濟的環境以及對不沾鍋相關資訊不熟悉的情況下，往往選擇入手相對低單價的鍋具，因此 A 公司面臨外部激烈競爭，導致近年來營業額有些許下滑。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

二、個案公司 B

(一) 公司簡介

B 公司秉持著「為顧客挑選好的鍋具」的經營理念，從國外引進多個優質廚房及生活家用品品牌，代理品牌包括丹麥、瑞士、德國、義大利、法國等，更進一步研發出適合東方人使用的廚具自有品牌，銷售據點除了臺灣以外，更拓展到中國大陸。

銷售產品主要為廚房及生活家用品，除了各式鍋具外，如不沾鍋、不鏽鋼鍋、琺瑯鍋、鑄鐵鍋，亦包括料理鏟、刀具、砧板、保鮮盒、水瓶、咖啡與茶用品、餐桌用品、收納工具等。表 4-3 為 B 公司銷售的鍋具產品種類與規格，不沾鍋包含平底鍋、炒鍋、湯鍋、烤盤鍋、小火鍋，尺寸直徑範圍從 16 公分到 36 公分；不鏽鋼鍋包含平底鍋、炒鍋、湯鍋、壓力鍋、小火鍋，尺寸直徑範圍從 16 公分到 35 公分；琺瑯鍋包含平底鍋、炒鍋、湯鍋、壓力鍋，尺寸直徑範圍從 16 公分到 30 公分；鑄鐵鍋包含平底鍋、湯鍋，尺寸直徑範圍從 20 公分到 26 公分。代理品牌鍋具，其價格落在新台幣 1500 元到 12000 元，而自有品牌鍋具價格相對較低，落在新台幣 800 元到 4300 元之間，特色為專門為亞洲人使用所設計的鍋具。

銷售通路方面，可分為線下以及線上通路。線下銷售據點目前全臺灣共有 40 間實體門市，主要以各大百貨公司與居家賣場為主，包括遠東 SOGO 百貨、新光三越、美麗華、中友百貨、漢神百貨、HOLA 特力和樂等，在美式賣場好事多則是採用短期 Roadshow 方式而非常態性上架銷售，而在中國大陸目前約有 128 個銷售據點；線上購物則有官方網路商城、momo 購物網、PChome。

DOI:10.6814/NCCU202100134

表 4-3 B 公司鍋具種類與規格

品牌	鍋具種類		尺寸規格
代理品牌	不沾鍋	平底鍋	直徑 20/22/24/26/28/32/36 公分
		炒鍋	直徑 24/28/30/32/36 公分
		湯鍋	直徑 16/18/20/22/24/26/28 公分
		烤盤鍋	直徑 27 公分
		小火鍋	-註 1
	不鏽鋼鍋	平底鍋	直徑 24/28 公分
		炒鍋	直徑 30/35 公分
		湯鍋	直徑 16/18/20/22/24 公分
		壓力鍋	容量 6/8 公升（直徑 29 公分）
		小火鍋	直徑 18 公分
	琺瑯鍋	平底鍋	直徑 28 公分
		炒鍋	直徑 30 公分
		湯鍋	直徑 16/18/20/22/24/26 公分
		壓力鍋	容量 4.5/6 公升（直徑 22 公分）
	鑄鐵鍋	平底鍋	直徑 20 公分
		湯鍋	直徑 20/22/24/26 公分
自有品牌	不沾鍋	平底鍋	直徑 20/24/28 公分
		炒鍋	直徑 26/28/30/32 公分
		玉子燒鍋	-註 1
	不鏽鋼鍋	平底鍋	直徑 24/26 公分
		炒鍋	直徑 30/32/36/40/42 公分
		湯鍋	直徑 16/18/20/22/24/28 公分
		壓力鍋	容量 6/7/8/9 公升

註 1：官網無標示尺寸資訊

資料來源：B 公司官網、本研究整理

(二) 發展歷程

B 公司創辦人曾任職於香港美亞公司駐台聯絡處，主要負責產品的外銷，後來美亞公司的貿易部門收掉，因此，創辦人於 1987 年 8 月創立 B 公司，成了在臺灣

DOI:10.6814/NCCU202100134

市場代理美亞鍋具的契機。

1987 年至 1990 年：代理單一鍋具品牌

起初，B 公司代理香港的不沾鍋鍋具品牌—美亞，通路設於太平洋 SOGO 百貨與鴻源百貨，然而，1987 年 10 月不幸遭受颱風侵襲，讓存放在台北地下室的鍋具成了泡水貨，有幸認識工廠朋友願意幫忙清洗鍋具並曬乾，並請美亞香港總公司寄來相關零配件，將壞掉的螺絲等零件更換，此時，有位工廠的朋友提議將整理好的鍋具賣給他，於工廠門口販售，沒想到造成大賣甚至還想追加，讓 B 公司成功度過危機。由於缺乏內銷臺灣市場的經驗，B 公司創辦人邊做邊學，在人力缺乏的狀況下，新竹以北 B 公司自己販售，中部與南部各找一間經銷商，在努力不懈下，美亞鍋具成了當時臺灣進口數量的第三名，獲得如此佳績後，1990 年美亞總公司欲入股 B 公司百分之七十的股份，而 B 公司不願意接受，因此代理權被收了回去。

1990 年後：代理多品牌產品，並發展 B 公司品牌

失去美亞鍋具代理權後，創辦人前往歐洲的法蘭克福消費品展尋找適合代理的鍋具品牌，由於了解代理單一品牌的風險，先後找了丹麥、冰島、瑞士、德國、法國等多個家用品品牌，並決定發展 B 公司品牌名，強調引進優良品質的廚房家用品，挑選標準包括材質佳、外觀精美等因素，致力讓 B 公司品牌成了優質鍋具的代名詞，以下簡略介紹幾個代理品牌。

最先代理的丹麥鍋具品牌在美國大賣，導致臺灣長達半年進不到貨，因此轉而代理冰島與瑞士的鍋具品牌，後來經過多年再次於法蘭克福展看上同樣的丹麥品牌，這次不只鍋具，亦開發出刀具等五金小物，因之前有過合作關係，成功獲得臺灣與中國的總代理權至今。瑞士鍋具品牌，當時在臺灣是由誠品集團所代理，但銷售業績不佳，因此該品牌給了 B 公司其他系列的鍋具代理權，在代理期間，該品牌工廠倒閉、易主兩次，最後被一家德國餐廚買下，而 B 公司身為代理商角色在此之中並未有影響。於 2005 年取得瑞士保溫瓶的臺灣代理權，經由廣告、走秀等方式行銷，造成臺灣市場大賣，然而，後來該品牌保溫瓶的內部塗層傳出含有毒物質雙酚 A 的負面新聞，雖有國外的安全檢驗報告，但 B 公司讓消費者退貨造成的損失，以及擔

DOI:10.6814/NCCU202100134

心該品牌影響 B 公司名聲，故決定結束代理此保溫瓶品牌。

自有品牌

代理許多歐洲鍋具品牌後，發覺歐洲的鍋具無法滿足亞洲人的需求，像是適合熱炒烹煮的炒鍋極少、缺乏多人家庭的大尺寸鍋具等，此外，並非每個臺灣地區的消費者都有能力負擔得起高單價的歐洲進口鍋具，因此，B 公司於 2000 年以開發適合東方人的鍋具為基礎成立自有品牌，除了鍋具外，亦有其他廚房家用品，如：料理鏟、茶壺、保溫瓶等。比起只代理高單價品牌，多發展出相對較低價位的自有品牌可以吸引更廣泛的消費者族群，並可依照不同地區的消費水平去調整櫃位的品項擺設，如平均消費金額高的地區，可以調高歐洲進口品牌產品的比例，而消費金額較低的地區，可以多擺設自有品牌的品項，使櫃位設置更有彈性。

拓展臺灣以外的銷售市場

B 公司 2000 年於上海創立分公司，以參加中國各地區展覽的方式，如：地區百貨展、禮品展等，將取得代理品牌在中國總代理權的產品以及自有品牌的產品作展示，讓中國各地區當地的經銷商，以區域總代理經銷的方式販售 B 公司的產品，以個別經銷商為主，可販售某品牌整個系列產品或是只銷售其中某些品項。由於中國幅員廣闊，各區域經銷商旗下的零售點難以確切掌握，目前有發現低報零售點的情形，推測可能與給經銷商一定的單店銷售額門檻有關。

產品多樣化

由於百貨公司競爭激烈，只販售鍋具一項產品略顯單調，B 公司由以鍋具為主力產品，漸漸往廚房生活家用品發展，專櫃陳列除了鍋具以外，亦擺設砧板、刀具、料理鏟、茶壺、各類瓶瓶罐罐等，欲以整體生活化的情境讓消費者駐足。未來預計將較有設計感、強調多功能的新潮生活家用品獨立出來，吸引重視設計感的年輕消費族群，並創立新品牌，與過去較為剛硬的鍋具、廚房家用品做區隔。

(三) 組織架構

圖 4-6 為 B 公司組織架構圖，B 公司總部位於臺灣，在上海成立分公司，上海分公司主要由一位副總負責管理，以區域總代理經銷的方式銷售。臺灣總部其組織

DOI:10.6814/NCCU202100134

架構主要是依照功能別來劃分，分別有倉庫、會計、行銷企劃、業務、售後服務、人事以及開發部門。業務部門主要管理所有的百貨公司專櫃，目前共有四位業務主任，北區兩位，中區與南區各一位，負責管理與訓練底下的專櫃人員，並協助專櫃的行銷活動、處理專櫃各種大小問題。售後服務部門有約一百坪的空間大小，專門處理退貨的瑕疵產品，將能維修的商品修繕好後寄還給消費者，無法修繕的商品則選擇丟棄，微瑕疵的商品則打折販售。開發部門主要為尋找代理新品牌以及研發新產品，由創辦人自行負責，定期參與國外各大家用品展覽，引進有潛力並適合臺灣市場的家用品品牌，此外，也會與合作工廠聯合研發設計新產品。

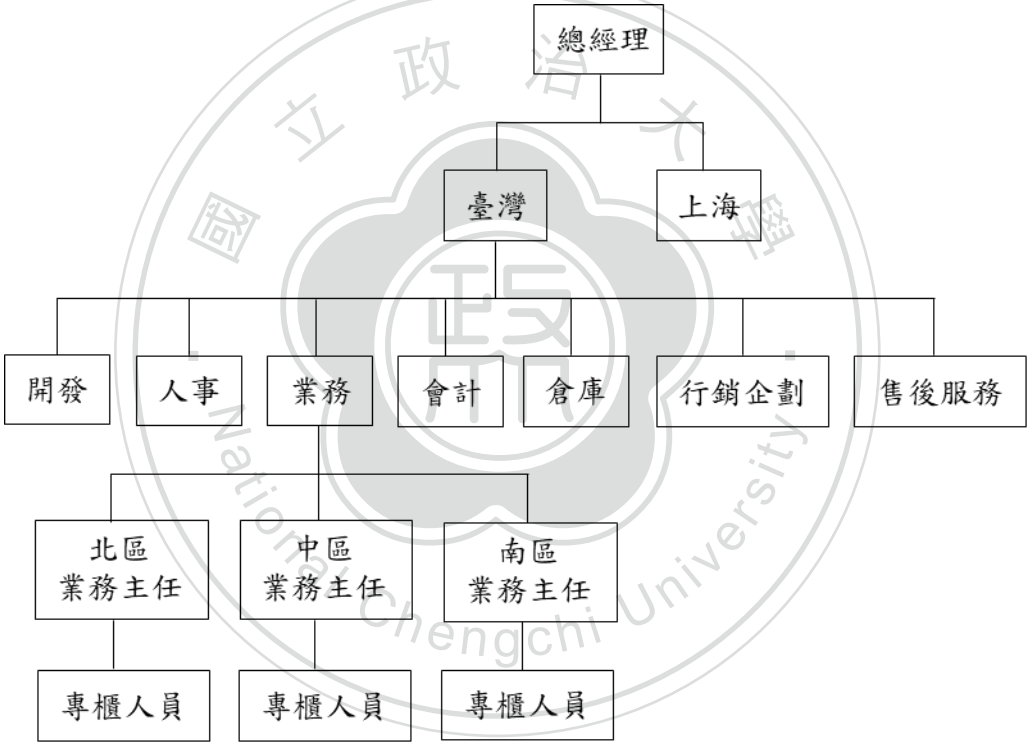


圖 4-6 B 公司組織架構

資料來源：本研究整理

(四) 產業價值鏈

B 公司除了代理國外品牌外，亦發展自有品牌，身兼製造商、代理商、經銷商。在代理品牌方面，B 公司只負責臺灣市場的代理經銷；在自有品牌方面，研發設計由 B 公司自行負責，製造的部分有合作的供應商，目前約八、九成產品為中國大陸

DOI:10.6814/NCCU202100134

製造，剩下少數約一、兩成為臺灣製造，而臺灣製造的多為特殊處理的奈米塗料、陽極鍋等。

(五) 目前面臨的挑戰

B 公司目前面臨的挑戰有消費者需求轉變以及網路購物興起，以下分別說明。

由於大環境經濟狀況改變，導致消費者需求產生變化，以前臺灣人多半認為鍋具愈貴品質愈好，現在則較注重鍋具的實用性，價格方面也較為精打細算，購買時機大多在百貨公司週年慶，高檔鍋具往往要等打折或有相關活動才會入手，平常百貨公司人潮稀少，可能與通路愈來愈多元化有關，如：網路購物、大型 outlet 購物中心等，此外，由於食安問題，前幾年開始流行不鏽鋼鍋，強調鍋具材質的安全性，約至 2018 年開始，中國的不鏽鋼鍋市場競爭激烈、消費者也覺得不鏽鋼鍋重量太重，漸漸偏向較為輕巧的不沾鍋與鑄鐵鍋。

近年來網路購物興起，年輕消費族群的購物習慣逐漸轉變，欲購買產品第一個搜尋管道往往是網路平台，由於 B 公司內部成員多半較為年長，以至於在線上通路銷售方面相關能力較弱，目前網路通路有請別的企業代操而 B 公司負責供貨，線上銷售額只佔不到營業額的十分之一，未來目標希望線上通路銷售額能達到佔比三分之一。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

三、個案公司 C

(一) 公司簡介

C 公司為一間代理國外精品鍋具品牌，並擁有自我品牌的臺灣鍋具公司，致力於引進與研發高品質的鍋具和廚房用品，為消費者做最嚴格的把關，提倡健康飲食，主張以好鍋具縮短烹煮時間、鎖住食材原味，並藉此達到節省能源的效益。銷售範圍除了臺灣外，近幾年甚至銷往中國大陸、新加坡、馬來西亞。

C 公司之產品種類十分多元化，主要可以分成鍋具、廚房家電用品、廚房清潔用品以及食材，其中鍋具囊括不鏽鋼鍋、陶瓷鍋、不沾鍋等。表 4-4 為 C 公司販售的鍋具產品種類與規格，不鏽鋼鍋包含壓力鍋、休閒鍋、金典鍋、炒鍋、防溢提鍋，其中休閒鍋和金典鍋為多功能鍋，尺寸為容量 1 公升到 12 公升，炒鍋尺寸直徑為 20 公分到 40 公分，防溢提鍋直徑為 14 公分到 22 公分；陶瓷鍋的尺寸容量為 0.3 到 2 公升；不沾鍋則以平底鍋為主，尺寸直徑為 20 公分到 28 公分。代理的國外鍋具品牌，其主要特色為導熱快、可安全迅速煮出健康美味食物，價格落在新台幣 8000 元到 25000 元之間，自我品牌的部分則是強調鍋具的功能性，價格落在新台幣 4000 元到 10000 元之間。

表 4-4 C 公司鍋具種類與規格

品牌	鍋具種類		尺寸規格
代理品牌	不鏽鋼鍋	壓力鍋	容量 3.5/5/6/8/12 公升
		休閒鍋	容量 1/2/3/4.5/5 公升
		金典鍋	容量 2/3/4.5/5 公升
	陶瓷鍋	卡樂芙鍋	容量 0.3/0.6/0.75/1/1.5/2 公升
自有品牌	不沾鍋	平底鍋	直徑 20/24/26/28 公分
	不鏽鋼鍋	炒鍋	直徑 20/22/28/30/36/40 公分
		防溢提鍋	直徑 14/16/19/22 公分

資料來源：C 公司官網、本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202100134

銷售通路可分為線下和線上通路，線下實體通路主要為百貨公司，包含遠東SOGO百貨、統一時代、新光三越、台茂購物中心、中友百貨等，目前全台共有26個銷售據點；線上通路包含官方網站購物商城、momo購物網、PChome等。然而，C公司的產品動輒上萬塊、單價較高，網路購物的目標消費者族群較年輕，能接受的價格通常較低，若是要銷售三千塊以上的產品較為困難，故在線上通路銷售的產品大多為較低價的自有品牌，而較高價的代理國外鍋具品牌主要仍在百貨公司專櫃銷售。

(二) 發展歷程

C公司創辦人原本於一家鍋具公司任職，在鍋具產業有20幾年的經驗，因與任職公司的老闆理念不合、對經營方面有所衝突，不畏懼中年離職與創業的風險，於2008年4月1日決心自立門戶創立了C公司。

通路轉變：從醫院美食街到百貨公司專櫃

C公司所代理的國外鍋具品牌屬於精品、單價較高，原本通路設想為百貨公司與居家賣場，然而，由於前東家的阻擾，紛紛被所設想的傳統通路給拒絕，眼看從國外進口的鍋具在海上運往臺灣的路途中、大量資金已投入、相關人力也聘請了，在面臨這些壓力之下，C公司便從非典型鍋具通路—榮總醫院美食街起家，以健康為導向，介紹如何利用鍋具提煉雞精等方式，開始在醫院販賣鍋具。選擇榮總醫院的原因，剛好創辦人的家人於榮總住院，且在眾多醫院中只有榮總願意讓C公司進駐，榮總醫院的美食街當時為誠品集團所經營，而複合式經營的誠品集團願意給C公司機會試試看。雖然醫院通路順利解決了燃眉之急，然而創辦人心裡明白這只是臨時的策略，為了品牌的長遠發展終究還是得前往百貨。

經過莫約半年，由於業績良好，終於有一家百貨願意冒著被其前東家撤櫃的風險讓C公司品牌進駐，新進的C公司從百貨樓層中最角落、最不好的櫃位做起，歷經半年的急起直追，業績已不輸最好櫃位的鍋具廠商，而陸陸續續也成功進駐各大百貨以及居家賣場。後來由於HOLA試圖將C公司去中間化，自行聯繫代理的國外鍋具品牌想進貨販售，導致C公司決定中止與之合作。

DOI:10.6814/NCCU202100134

自有品牌

由於創辦人深知身為一個代理商，在經營代理品牌時面臨的困難，如經營太好被其他競爭者搶走代理權、經營不好代理權被原廠收回或被換掉、代理的品牌被其他組織購併而撤掉代理權等，只代理一個品牌所擁有的風險很高，故從創業一開始就有發展自有品牌的想法。在創業初始，C 公司代理品牌與自有品牌的發展便是並行的，而自有品牌的產品研發，主要是豐富代理品牌鍋具所沒有的功能與強化相關配件，像是將代理品牌的壓力鍋，增加可以提煉雞精的配件等，製造與其他產品的差異化，如此一來除了可以避免自家公司的產品自我蠶食外，也讓兩者業績一起提升，同時也能實現自身對於鍋具的理想樣貌。

多角化經營

由於 C 公司重視品質，以至於旗下的鍋具產品使用年限較長，鍋具的客單價可到約十萬左右，超過通常就很難繼續購買，只會去百貨公司專櫃上廚藝課程、使用相關服務，因此 C 公司發展廚房相關消耗品，藉以增加購買鍋具消費者的回購率。相關消耗品包含食材、電器用品、廚房用品。食材的部分由於 C 公司主打健康，消費者對於其販售的食材信任度高，讓食材銷售業績佳，而原本是打算和食品公司組成策略聯盟來做異業結合，考量到企業之間的合作並不容易，且品質難以掌控，後來決定自行打造鮮物市集，然而，維持高品質的食材銷售也面臨許多挑戰，像是產品履歷的溯原、品質管控、宅配的成本與百貨公司抽成高等，導致食材利潤微薄。結合電器的部分，由於現在年輕世代的消費者注重方便、一鍵操作，逐漸朝智慧家電的方向去發展。

差異化的行銷

C 公司的行銷方式十分多元，在行銷活動項目多樣性領先同業，像是與旗下 20 多位廚師一起在各大百貨公司專櫃舉辦每年超過一千場的廚藝活動、與其他品牌推出聯名鍋具、小朋友廚藝競賽、影音平台美食料理教學影片、臉書直播、節目置入性行銷等，甚至是為了與年齡較低的消費者溝通，推出露營與野餐料理、出露營料理書。此外，除了健康鍋具，亦主打生活、美感、設計、時尚等元素，C 公司積極

DOI:10.6814/NCCU202100134

與許多不同產業和族群做結合，例如屬於健康產業的醫師與營養師、舞蹈教室、烹飪教室、樂齡族群、婚禮等，並且不單只是銷售鍋具本身，更是教消費者如何拍出網美照、如何經營社群軟體，使消費者與 C 公司共同成長、一起親近新世代，這些作法也成功讓 C 公司成為鍋具業界的領頭羊。

人事政策

百貨公司專櫃的人事管理十分重要，人事成本約占總成本的五成，除了櫃位的地點好壞之外，人事攸關一個百貨公司專櫃經營的成敗，若是人員留不下來，可能整個專櫃都要收起來，近年來，由於勞工意識的抬頭、勞動工時的約束，時常需與員工、政府單位周旋，使得專櫃的經營更是難上加難。C 公司創辦人已在鍋具業界有多年的經驗，對於專櫃人事管理方式有很高的專業度，針對員工訓練很有一套，每個 C 公司的專櫃人員都擁有獨立表演的能力，近期百貨公司都在推自己的 App，而 C 公司也是業界最快能將自家商品上架、有獨立直播與發展自媒體的能力，此外，也諮詢許多勞資顧問，像是薪資結構的設計等，創辦人也常常在第一線親自做活動，對於專櫃人員的士氣提升有很大的作用。

數位化管理

C 公司一開始即採用數位化管理方式，不論是進出貨、存貨盤點皆使用 POS 系統來做管理，可即時看到相關數據報表，對於資金調度、存貨管控等都有很大的幫助，且可以有效使營運方面的擴充更加快速，讓 C 公司在創業三年內即成功進駐所有想要駐點的位置。

(三) 組織架構

圖 4-7 為 C 公司組織架構圖，C 公司組織架構主要是從功能別來區分，包含專業事業、影音、行銷、人事、會計、設計、售後服務，其中專櫃事業部、影音部門、行銷部門合稱大行銷。而在發展多角化經營的過程中，會形成類似組陣式組織架構，由原本既有的部門各自拉需要的人力過來，組成一個新的團隊，由於人力因素，公司內部也常常有一人身兼多職的情形。

DOI:10.6814/NCCU202100134

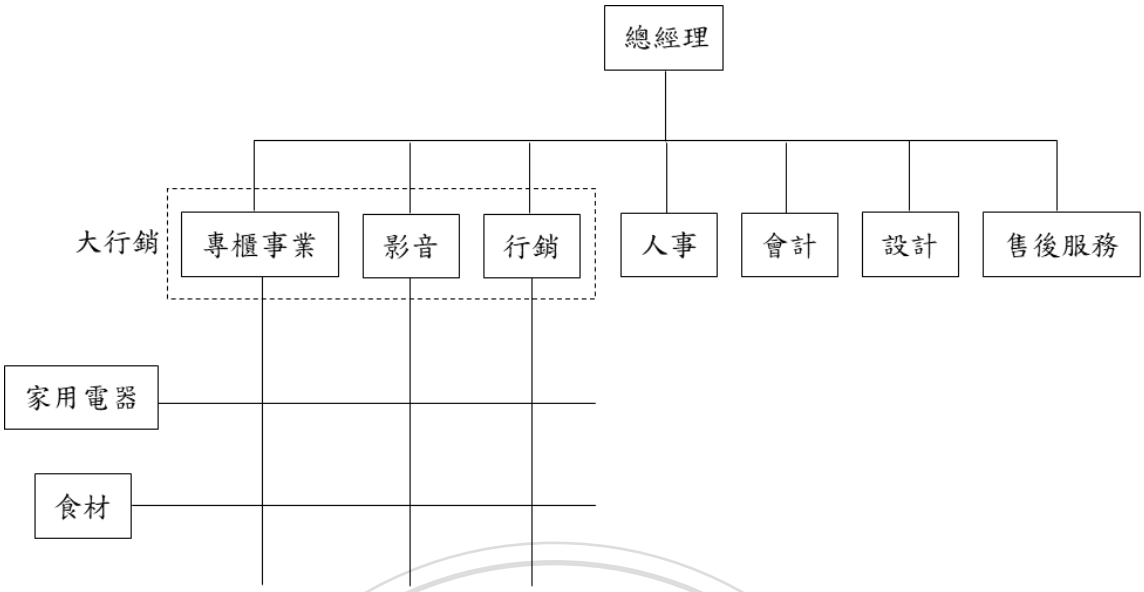


圖 4-7 C 公司組織架構

資料來源：本研究整理

(四) 產業價值鏈

C 公司除了代理國外品牌外，亦發展自有品牌，身兼製造商、代理商、經銷商。在代理品牌方面，C 公司只負責臺灣區的代理經銷；在自有品牌方面，製造的部分有合作的供應商，核心的鍋具研發、設計都是由 C 公司自行負責，而開發的模具也是自行投資的資產，開發出的產品其申請專利亦屬於 C 公司所有，目前所有的產品製造過程都位於臺灣，曾經嘗試在中國大陸製造，然而，若是在中國生產容易被購併掉、品質不易管控、與中國供應商的合作互信關係難以維持。

(五) 目前面臨的挑戰

目前主要面臨水貨和宅經濟興起兩大挑戰。首先談到水貨的問題，水貨為非與國外原廠有授權代理銷售關係的業者，從國外購買商品後，經合法方式進口至國內，再販賣給國內的消費者，為了分散身為代理商的風險，C 公司未來也會積極發展自有品牌，讓水貨與 C 公司有所區隔。

這幾年美食外送平台興起、宅經濟的發展，年輕人越來越不想下廚，使得鍋具市場在衰退，百貨公司鍋具品牌專櫃從 12、13 個銳減到 4 到 6 個，直接減少一半，對於鍋具市場是嚴峻的課題，而鍋具公司也必須想辦法轉型來因應，C 公司目前努

DOI:10.6814/NCCU202100134

力朝多角化發展，也投資其他公司，與之合作共同發展減糖料理，朝向不只是烹飪，甚至是知識性、專業性的課程教學。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第三節 個案公司分析

本研究使用司徒達賢（2005）提出的策略形態六大構面概念進行分析，由於網絡定位策略在實務上鮮少有企業將此策略納入正式的策略規劃程序，且有些網絡定位應維持低透明度效果更佳，不易取得相關資料，故以下經營策略僅針對總體策略與事業策略兩個事業層級作分析，而企業成長方式則以階層式、市場式、網絡式三種成長策略來探討。所選之三間個案公司分析茲分述如下。

一、個案公司 A

由於 A 公司專賣不沾鍋並無其他類型產品，為單一事業企業，故經營策略僅以事業策略層級來做分析，以下依序分析事業策略之策略形態以及企業成長方式。

(一) 事業策略之策略形態

1. 產品線特色與廣度

主要產品線有兩個，分別為不沾平底鍋與不沾炒鍋，兩個產品線尺寸規格廣，主要特色為純手工製造的鍋身以及烹調可使用鐵鏟。

2. 目標市場之區隔方式與選擇

由於主要透過經銷去販售，經銷商的選擇以該地區規模最大的為主，而底下經銷商所擁有的通路主要為傳統五金行、菜市場流動攤販以及五金百貨，所販售的鍋具價格介於新台幣 1200 元至 1700 元，比一般市售不沾鍋價格更高，卻又遠比精品鍋具低上許多，可知 A 公司目標銷售族群鎖定一方面要求品質一方面也注重價格的消費者，此外，由於 A 公司品牌並無相關推廣行銷活動，銷售主要靠消費者的口耳相傳與熟客回購率。

3. 垂直整合程度之取決

A 公司於鍋具產業價值鏈僅擔任上游製造商的身份，負責研發設計、通路管理以及售後服務。

4. 相對規模與規模經濟

在臺灣鍋具產業中，A 公司雖屬於相對規模較小的，但公司已成立 25 年，

DOI:10.6814/NCCU202100134

累積許多不沾鍋的相關專業知識，使之不論在生產還是對經銷商銷售，皆有豐富的經驗，亦表現在企業好的績效上面，此為學習曲線帶來的效果，此外，開發新的產品時可直接透過原有的經銷商系統鋪貨販售，且共用人力等相關資源，擁有範疇經濟之效益。

5. 地理涵蓋範圍

鍋具製造地點與販售通路均位於臺灣。

6. 競爭優勢

非策略形態所形成的競爭優勢為 A 公司在臺灣已成立 25 年，在業界有良好的品牌知名度、創辦人與許多同業維持良好關係，可獲得業界相關資訊、研發能力強，可不斷開發出符合市場需求的鍋具；策略形態形成的競爭優勢有產品本身具有鮮明特色，主打純手工鑄造使導熱均勻快速以及可使用鐵鏟、使用過產品的消費者回購率高、價值活動多外包以利精簡組織。

(二) 企業成長方式

1995 年至 2002 年 A 公司於初期即創立自有品牌，由 A 公司研發設計後，經合作的臺灣工廠開模、加工、組裝製造該品牌之不沾鍋，因人脈關係得以進入量販、連鎖店通路，成長方式屬於網絡式成長策略。2003 年至 2005 年，通路轉往電視購物，開始運用公司內部人力資源進行階層式成長。2006 年以後，改以透過合作的經銷商去販售，退居第二線，企業成長方式則以網絡式成長策略為主。

二、個案公司 B

B 公司雖以銷售鍋具起家，而後拓展其產品種類，包含料理鏟、砧板、刀具等生活家用品，然而，B 公司將上述諸多產品，全部以廚房及生活家用品一個大類來囊括，且不同產品並無策略上的差別，故本研究仍然認定 B 公司屬於單一事業企業，而非多角化企業，以下以事業策略之策略形態來分析其經營策略，接著再分析企業成長方式。

(一) 事業策略之策略形態

DOI:10.6814/NCCU202100134

1. 產品線特色與廣度

B 公司的產品種類多，約有 400 種品項，而產品線大致可分為三種，分別為鍋具、廚房用品以及生活用品，而鍋具包含不沾鍋、不鏽鋼鍋、琺瑯鍋、鑄鐵鍋，廚房用品有料理鏟、夾具、刀具、砧板、玻璃器皿、烘焙用具，生活用品包括保溫瓶、餐桌用具、咖啡用品、收納工具，而不同產品上具有不同技術性效能的特色。

2. 目標市場之區隔方式與選擇

由於 B 公司代理的產品多為歐洲進口高檔品牌，而同時發展出相對較低價位的自有品牌，通路除了主要的百貨公司專櫃外，也在美式賣場好市多用短期 Roadshow 方式銷售，故可知 B 公司的目標市場鎖定消費能力中高且注重生活品質的族群。

3. 垂直整合程度之取決

B 公司於鍋具產業價值鏈中，扮演製造商、代理商、經銷商以及零售商的角色，負責研發設計、行銷、銷售以及售後服務。

4. 相對規模與規模經濟

在臺灣鍋具產業中，B 公司算是相對規模大的，其代理國外多品牌的產品，每個代理品牌之間，可共用人力、行銷、倉儲等資源，且由於自有品牌所包含的產品線多，像是鍋具、料理鏟、刀架等，可帶來範疇經濟之效益，B 公司成立至今 34 年，在不斷摸索過程中，累積許多廚房及家用品相關的生產、研發、行銷、人事管理等方面能力，此為經驗曲線帶來的效果。

5. 地理涵蓋範圍

代理的國外進口產品其製造地點均於海外，如瑞士品牌，其製造地點在瑞士，而丹麥品牌，其製造地點在丹麥；自有品牌的部分，其製造地點在中國大陸與臺灣，且前者比例遠高於後者，由於生產方面不局限於臺灣，可藉由比較利益來享有成本上的優勢。目前 B 公司產品之銷售範圍為臺灣和中國大陸。

6. 競爭優勢

DOI:10.6814/NCCU202100134

非策略形態所形成的競爭優勢為 B 公司已成立 34 年，在業界深根已久、創辦人對於亞洲人合適的廚房及家用品有很深的了解，研發能力強；策略型態形成的競爭優勢有產品種類多，可滿足不同需求的消費者、垂直整合度高，鍋具產業價值鏈從上游、中游到下游都掌握，可以獲得市場第一手資訊以利產品的研發、地理涵蓋範圍廣，可降低成本與拓展市場。

(二) 企業成長方式

B 公司 1987 年至 1990 年以良好的人脈關係，代理經銷前東家的單一鍋具品牌，此階段為網絡式成長策略，1990 年後陸續代理更多的國外家用品品牌使公司規模進一步擴大，此階段持續使用網絡式成長策略，於 2000 年 B 公司決定發展自有品牌，並到中國大陸上海地區設立分公司，開始使用階層式成長策略，而自有品牌的製造則是由 B 公司研發設計後，尋找合適的臺灣或是中國大陸工廠合作，同時亦繼續積極尋找國外的優質家用品品牌、爭取臺灣與中國大陸的代理權，此階段階層式與網絡式成長策略並進，未來預計將較有設計感、多功能新潮的產品區隔出來，發展新品牌，使用階層式成長策略。

三、個案公司 C

C 公司銷售的產品十分多樣化，包括主要的鍋具、廚房家電用品、廚房清潔用品以及食材，而 C 公司針對不同的產品其發展方向以及目標有所區別，故本研究將 C 公司認定為多角化企業，而非單一事業企業，以下針對總體策略之策略形態來分析其經營策略，而事業策略之策略形態則以鍋具事業為主，並分析其企業成長方式。

(一) 總體策略之策略型態

1. 事業劃分方式

C 公司目前組織架構為矩陣式組織，事業劃分方式主要依照功能別來劃分，分別為會計、人事、售後服務等，再從各個功能部門調派相關人力來支援新多角化的產品，目前產品種類大致上可分為鍋具、廚房與家電用品以及食材三大

DOI:10.6814/NCCU202100134

類。

2. 比重與發展方向

C 公司以鍋具為主要銷售產品，且鍋具的客單價最高，目前銷售額最大部分仍來自於鍋具事業；廚房與家電用品則是推出相對於鍋具單價較低的產品，試圖增加回購率，而電器則是跟隨年輕世代注重方便、一鍵操作的趨勢，朝智慧家電去做發展；食材以健康為主要訴求，為最晚開始發展的事業，且目前銷售額占比最小。

3. 生命週期交替狀態

鍋具為目前明星事業，未來也將是 C 公司發展的主力產品，而廚房與家電用品事業以及食材事業，則是以較低單價吸引消費者，使 C 公司得以對購買的消費者再度行銷，其目的仍為將消費者導向鍋具的購買。

4. 風險分散程度

鍋具事業目前面臨最大的挑戰為水貨問題以及宅經濟興起，使 C 公司主力產品鍋具的銷售額受到影響，而多角化的廚房與家電用品以及食材事業，可以低價產品吸引消費者，以分散這方面的風險，然而，食材事業則面臨產品履歷的溯原、品質管控、宅配的成本以及百貨公司抽成高等問題，導致利潤微薄，而智慧家電對 C 公司來說為一陌生領域，風險也因多角化的發展而隨之增加。

5. 各事業未來績效要求水準

鍋具事業未來績效也以是否能繼續為 C 公司帶來大量的營業額為主，而廚房與家電用品以及食材事業，其績效則是以可將購買此類相對低價產品的消費者，成功轉換為鍋具產品銷售額的增加。

6. 競爭優勢

由於 C 公司的行銷、管理能力強，在發展家電與廚房用品以及食材事業時，可共用其核心能力，並可將 C 公司健康、注重生活的形象轉移至欲發展之事業，同時，由於發展的品項多，與其他企業潛在的合作機會也更多。

(二) 事業策略之策略形態

DOI:10.6814/NCCU202100134

1. 產品線特色與廣度

C 公司目前銷售的產品約有 180 項，而鍋具產品約有 50 項，包括不鏽鋼鍋、陶瓷鍋、不沾鍋，而各個種類產品尺寸規格廣，主要特色為能保有食材健康原味、使烹調過程更加快速以及強調鍋具的功能性，如：可提煉雞精、一鍋同時煮三道菜等。

2. 目標市場之區隔方式與選擇

C 公司代理的產品屬於進口精品品牌，而同時發展出相對較低價位的自有品牌，通路主要為百貨公司專櫃，且行銷活動多元，包括推出聯名鍋具、舉辦野餐活動等，並積極與各個年齡世代溝通，故可知 C 公司的目標市場鎖定消費能力中高、注重健康以及追求新穎產品的消費者。

3. 垂直整合程度之取決

C 公司於鍋具產業價值鏈中，扮演製造商、代理商、經銷商以及零售商的角色，負責研發設計、行銷、銷售以及售後服務。

4. 相對規模與規模經濟

在臺灣鍋具產業中，C 公司算是相對規模大的，其代理國外品牌和自有品牌的產品，可共用人力、行銷、管理等資源，以達到規模經濟，且由於創辦人在成立 C 公司前，擁有在鍋具業界累積二十幾年的經驗，不論是在行銷、人事管理還是對鍋具市場的敏銳度方面，都有經驗曲線所帶來的效益。

5. 地理涵蓋範圍

C 公司代理的品牌要為國外製造，而自有品牌為臺灣製造，產品銷售範圍為除臺灣外，更包括中國大陸、新加坡以及馬來西亞，

6. 競爭優勢

非策略形態所形成的競爭優勢為 C 公司行銷以及管理能力強、創辦人有豐富經驗以及對鍋具市場敏銳度高，研發能力強；策略型態形成的競爭優勢有產品功能性佳以及擁有可快速烹調的特色、垂直整合度高，鍋具產業價值鏈從上游、中游到下游都掌握，可以獲得市場第一手資訊以利產品的研發、地理涵

DOI:10.6814/NCCU202100134

蓋範圍廣，市場較為廣大。

(三) 企業成長方式

C 公司 2008 年以代理國外精品鍋具品牌起家，同時，創辦人深知代理單一品牌的風險，故在創業初期便有發展自有品牌的打算，而 C 公司的的自有品牌以加強代理品牌鍋具的功能產品為主，而生產則與臺灣工廠合作，由 C 公司進行研發設計，並投資模具，由工廠端負責加工製造，使用網絡式成長策略。而後，規模逐漸擴大，打算多角化經營食材事業時，原本欲和其他企業策略聯盟，繼續採取網絡式成長策略，然而，考量到合作不易、品質難以控管等因素，決定自行打造鮮物市集，屬於階層式成長策略，而 C 公司仍以鍋具為主力商品，故此階段以網絡式為主、階層式為輔。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第四節 比較個案公司

同樣所屬臺灣鍋具公司的 A 公司、B 公司以及 C 公司，其經營策略與所選之成長策略因其規模大小而有所異同，本節依序比較三家個案公司之經營策略以及成長方式。

一、經營策略比較

表 4-5 為本研究所選之三家個案公司經營策略之比較彙整，以下依序詳細說明。

表 4-5 三間個案公司經營策略之比較

	A 公司	B 公司	C 公司
相對規模	小	大	大
經營模式	B2B	B2C	B2C
人力成本	低	高	高
行銷活動	無	次之	最多元、新穎
產品/目標市場	走利基市場	廣	廣
鍋具種類/尺寸	種類最少，缺小尺寸	種類最廣，尺寸齊全	種類次之，尺寸齊全
垂直整合程度	低	高	高
地理涵蓋範圍	窄	廣	廣
競爭優勢	共同競爭優勢為研發能力強		
企業成立時間	次之	最久	最短

資料來源：本研究整理

A 公司為三家企業中最小規模的公司，在銷售方式上，主要經營模式為企業對企業（Business-to-Business, B2B），將產品交給經銷商，再透過經銷商的下游通路去販售，而不直接對口最終消費者，B 公司與 C 公司相對於 A 公司其規模較大，經營模式主要為企業對消費者（Business-to-Consumer, B2C），將代理與自有品牌的產品，直接透過零售通路自行販售給最終消費者，由於直接對口消費者，需聘請相關銷售人員，故人力成本較高。在行銷政策方面，A 公司銷售給企業，主要靠的是長久以來建立的良好合作信賴關係，且該公司的不沾鍋產品在市場上銷售業績穩定，故 A 公司目前並無相關行銷活動，而 B 公司與 C 公司由於直接銷售給產品最終消費者，需運用許多行銷活動，其中，C 公司的行銷活動相當多元、新穎，不論線上線下的行銷手法在鍋具業中均屬於領

DOI:10.6814/NCCU202100134

頭羊角色，讓三家企業中成立時間最短的 C 公司成為同業的標竿。

由產品線特色與廣度以及目標市場的區隔與選擇構面來看，A 公司走的是利基市場，成立至今 25 年以販售手工鑄造、可使用鐵鏟之不沾鍋為主，產品線的深度研發也以不沾鍋的尺寸規格去做改變，目標族群聚焦為同時要求品質與價格的消費者，B 公司產品品項多達 400 種，為三家企業中最多最廣的，其目標族群相當廣泛，不論需要何種廚房家用品的消費者都是其目標市場，而 C 公司的產品主要為高單價且以功能取向，其目標市場為中高收入水平的消費者，此外，C 公司也推出許多吸睛的聯名鍋具、積極與不同族群溝通，並往多角化方向經營，試圖拓展其目標市場範圍。

進一步比較三家公司鍋具產品種類與尺寸，A 公司專賣不沾鍋，尺寸介於 28 公分到 42 公司之間，B 公司銷售的鍋具種類最廣，包含不沾鍋、不鏽鋼鍋、琺瑯鍋以及鑄鐵鍋，尺寸介於 16 公分到 42 公分之間、容量介於 4.5 公升到 9 公升之間，C 公司販售不沾鍋、不鏽鋼鍋以及陶瓷鍋，尺寸介於 14 公分到 40 公分之間、容量介於 0.3 公升到 12 公升之間。A 公司鍋具種類最少、缺乏小尺寸，B 公司鍋具種類與尺寸最齊全，C 公司鍋具尺寸齊全、種類略少於 B 公司。

在垂直整合程度方面，A 公司位於鍋具產業鏈中的上游，價值活動僅負責製造商的研發設計，而透過合作的中游經銷商與其下游零售通路去銷售產品，垂直整合程度較低，由於 A 公司將許多價值活動外包給其他企業，人力較為精簡使之人力成本降低，也因其規模較小，內部決策可以擁有更多的彈性，B 公司與 C 公司同時擔任鍋具產業價值鏈上游製造商、中游代理商與經銷商以及下游零售商的角色，垂直整合程度較高，也因負責零售端，需要銷售人力較多，使人力成本較高並有較大的組織規模。

在地理涵蓋範圍方面，A 公司不論製造或銷售均局限於臺灣，開發產品可即時與工廠端聯繫，亦可隨時去市場上觀察狀況，對於製造與銷售端掌控較佳；B 公司與 C 公司代理的品牌，其產品均為國外製造，而 B 公司自有品牌的產品其製造多於中國大陸製造，主要是考量成本以及一些設備只有中國大陸才有，臺灣的工廠因內部需求量太小無法投資較為昂貴的設備，少數產品則因為特殊製程才在臺灣製造，C 公司的自有品牌則因為注重品質、與供應商合作關係難以維持等因素，選擇在臺灣製造，可知在臺灣在鍋

DOI:10.6814/NCCU202100134

具的製造上有不可取代的製程技術且生產的鍋具產品品質佳，然而，面對中國大陸低廉的成本與能相對較為龐大的設備投資，仍是未來面對的一大挑戰。B 公司產品的銷售地點除了臺灣以外，亦包含中國大陸，C 公司則銷售至臺灣、中國大陸、新加坡以及馬來西亞，B、 C 兩公司相較於 A 公司其市場較大，而同時在不同國家銷售也能分散風險。

三家公司共同競爭優勢為研發能力強，可以持續推出新產品、滿足市場消費者的需求，讓該公司在進入門檻低的鍋具產業內佔有一席之地。A 公司經營模式為 B2B，大多需透過經銷商來獲得最新市場狀況，有賴於良好的網絡關係，也因為 B2B 的經營模式可將組織規模精簡至最小化；相對 B 公司與 C 公司由於經營模式為 B2C 直接面對消費者，更容易獲得市場第一手資訊藉以改善並研發新產品。

由企業成立時間長短來看，A 公司與 B 公司成立時間較久，在業界有良好的關係，與供應商以及上下游的關係較為深厚，在鍋具市場有很大的優勢，C 公司雖然較晚成立，且與前東家關係不佳，造成創業初期發展的阻礙，然而，C 公司憑藉著對鍋具產業深厚的知識、多元又新穎的行銷與良好的管理能力，在短時間內突破困境、逐步擴大企業規模，成為鍋具業界強大的競爭者。

二、成長方式比較

三家個案公司的成長方式簡單歸納成以下：A 公司為「網絡—階層—網絡」，B 公司為「網絡—階層與網絡並進—階層」，C 公司為「網絡—網絡為主、階層為輔」，可以發現網絡式成長策略在三家企業的整體發展歷程中，皆為非常重要的成長方式。A 公司與 B 公司均為白手起家，在創業初期，均是依靠原本工作上所建立的良好人脈關係來促成公司的營運，而 C 公司則因為與前東家不歡而散，導致在創業初期成為阻擾企業發展的因素，由此可見在臺灣鍋具市場中，網絡關係扮演非常重要的角色。此外，由於臺灣鍋具產業在早期 1970 年代以代工出口為主，製造鍋具的工廠技術品質佳，且相關製造設備昂貴，三家公司皆選擇與工廠合作的方式來生產自有品牌鍋具，此方式亦屬於網絡式成長策略。

而本研究所選之三家鍋具公司，均沒有使用到市場式成長策略。A 公司規模較小，

DOI:10.6814/NCCU202100134

所擁有的資源尚不足以於市場上購併相關企業，B 公司則是以代理國外品牌以及自有品牌為主，未來發展方向為將富有設計感、多功能且新潮的產品獨立出來，創立新品牌，使用階層式成長策略，而 C 公司朝多角化發展的過程中，選擇以階層式成長的方式以便掌控品質。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

第五章　結論

本章彙整研究結論與建議，再提出研究限制以及相關後續研究建議。

第一節　研究結論與建議

本研究旨在了解臺灣鍋具產業現況，進一步探討臺灣鍋具公司之經營策略與企業成長方式，並比較不同規模的鍋具公司，其經營策略與企業成長方式有何異同，以下依序彙整說明研究結論，並提出相關建議。

一、臺灣鍋具產業現況

臺灣鍋具產業所屬之家用器具及用品零售業，其年營業額於 2007 年達到巔峰，2008 年遭遇金融海嘯，至 2017 年為止有逐漸下滑的趨勢，直至近兩年才有些微回升。鍋具產業進入門檻不高，消費者偏好健康且無毒的鍋具，不同族群偏好不同的尺寸規格。臺灣鍋具產業的優勢為多元化以及重視研發創新，而內需市場過小、消費者對鍋具產品認知普遍不足以及易被媒體誤導則為面臨的挑戰。

在消費者購買鍋具行為方面，73%的消費者最終會於線下實體通路購買，27%的消費者則在線上網路通路購買，而無論在何種通路購買，近八成會先蒐集相關資訊。鍋具優先購買通路前三名依序為量販店、百貨公司或購物中心、購物網或拍賣中心。在資訊蒐集管道方面，實體通路購買鍋具者，其資訊蒐集管道多寡依序為店內展示商品、商品型錄、家具/居家賣場網站、店員介紹以及電視廣告；在網路購買鍋具者，資訊蒐集管道則以數位相關為主，包括家具/居家賣場網站、網路論壇、部落客文章等。

鍋具產業價值鏈上游為製造商，中游為貿易商、代理商以及經銷商，下游為銷售通路，而上游鍋具的製造過程，從研發設計開始，經由模具開發、毛胚成形、加工程序最後組裝零配件即可得到一個鍋具。本研究所選之三間個案公司，由於經營策略的不同，涵蓋不同範圍之鍋具產業價值鏈。

DOI:10.6814/NCCU202100134

二、臺灣鍋具公司之經營策略與企業成長方式

本研究三間個案公司其經營策略與企業成長方式分析結果如下。A 公司經營模式為 B2B，專注於自有品牌的不沾鍋，產品線廣度有平底鍋與炒鍋兩種，主要特色為純手工鑄造與可使用鐵鏟。A 公司透過該地區規模最大的經銷商販售，目標族群鎖定同時要求品質與價格的消費者，於鍋具產業價值鏈僅擔任製造商的身份，垂直整合程度較低。其鍋具製造與銷售均位於臺灣，企業成長方式為「網絡—階層—網絡」。

B 公司經營模式為 B2C，代理國外多種高檔廚房及生活家用品品牌，並擁有自我品牌，銷售產品種類多達 400 種。B 公司之目標市場鎖定消費能力中高且注重生活品質的族群，於鍋具產業價值鏈中擔任製造商、代理商、經銷商以及零售商的角色，垂直整合程度較高。製造與銷售範圍涵蓋臺灣與中國大陸，企業成長方式為「網絡—階層與網絡並進—階層」。

C 公司經營模式為 B2C，代理國外精品鍋具品牌，並擁有自品牌，目前事業可分為鍋具、廚房與家電用品以及食材三大類。其中，鍋具的客單價最高為主力產品，廚房與家電用品以及食材則以較低單價來吸引消費者，試圖對購買者再度行銷，導向鍋具的購買。C 公司鍋具的主要特色為能保有食材原味、烹煮過程快速以及強調功能性。目標市場鎖定消費能力中高、注重健康以及追求新穎產品的消費者。C 公司於鍋具產業價值鏈中擔任製造商、代理商、經銷商以及零售商的角色，垂直整合程度較高。銷售範圍包括臺灣、中國大陸、新加坡以及馬來西亞，企業成長方式為「網絡—網絡為主、階層為輔」。

三、不同規模臺灣鍋具公司之策略異同

經本研究結果比較發現，在臺灣鍋具產業中，規模較小的鍋具公司專注在利基市場的經營，即可在市場上存活。而相對規模較大的鍋具企業，則需透過增加產品的品項、多元化的行銷手法，甚至是多角化至其他事業使目標市場的範圍得以拓展，持續在競爭激烈的環境中創造企業的生存空間，並逐步擴大企業規模，達成企業成長的目標。此外，在臺灣鍋具產業中，持續創新的研發以及良好的網絡關係，為企業得以持續經營的重要能力。

DOI:10.6814/NCCU202100134

在企業成長策略方面，由於臺灣鍋具產業競爭者多，且均為中小企業，企業成長方式在初期多半選擇跟鍋具工廠合作生產或是代理國外鍋具品牌，使用網絡式成長策略，等業績穩定、有多餘可運用的資金與人力等企業資源後，才有辦法藉由階層式成長策略來進一步擴大企業規模。總體來說，臺灣鍋具公司較少使用市場式成長策略，企業成長方式仍以網絡式成長策略為主。

四、研究建議

由於臺灣鍋具產業進入門檻不高，如何建立與其他競爭者的差異化以創造生存空間為企業重要的議題。三家個案公司所擁有的研發能力為核心能力之一，透過不斷改良、增加產品線廣度與深度，持續推出新產品以滿足不同消費者的需求。三家個案公司自有品牌鍋具之研發設計，均為該公司創辦人所親自負責，研發過程倚賴創辦人對於鍋具的相關產業知識。然而，此項能力為內隱知識，需要學習者從旁長期觀察與反思後，才能夠慢慢內化。如何有系統地傳授相關知識並培養專業人才，以期讓珍貴的知識得以在企業內累積下來，為三家個案公司需面對的相同挑戰。

個案 A、B、C 公司目前面臨的挑戰依序為以下：其他競爭者的威脅、消費者需求與購物習慣的改變、水貨問題，針對三家個案公司之個別挑戰，本研究分別提出幾點建議。A 公司雖然精簡組織，讓經營成本降低以及決策能更有彈性，然而考量到後續經營問題，可考慮設立明確組織架構，並將權責更加明確化，以因應家族式經營的潛在問題。在鍋具產品方面，能繼續拓展現有不沾鍋的產品深度，如較小尺寸的平底鍋或炒鍋，抑或是開發其他功能的不沾鍋品項，如玉子燒鍋、烤盤鍋等。此外，亦須積極與消費者溝通、教育不沾鍋相關知識，建立起與中國、韓國等低價鍋具的差異性。B 公司可加強本身線上線下的行銷能力，以刺激消費者的需求，此外，由於已在中國大陸建立藉由經銷方式在各地區販售產品之可行商業模式，可複製此一模式，將銷售範圍拓展至亞洲其他國家。C 公司面臨的水貨問題，可從提供更多加值服務來因應，例如：後續相關維修保固，而自有品牌產品的研發設計，也可持續往更新的功能性邁進，提升公司整體的價值，更加提高消費者向 C 公司購買鍋具之意願。

DOI:10.6814/NCCU202100134

第二節　研究限制與後續研究建議

我國目前對於鍋具產業的官方相關統計資料包含在一籃子項目中，並無較為確切的數據。依照經濟部統計處營業額統計資訊，在家用器具與用品零售業中，除了鍋具以外亦包含許多其他類型的產品，例如家用電器、家具、家飾品、鐘錶、眼鏡、珠寶、家用攝影器材與光學產品、清潔用品等。因此，統計出來的營業額並非針對鍋具單一產業，在數據上的解讀與運用方面需多留意，無法完全代表鍋具產業的情況。

本研究運用策略形態分析法（司徒達賢，2005）中的六大構面概念進行分析，並未按照策略形態分析法的步驟一一作詳細分析，此外，本研究亦受限於所選之個案公司的數量以及其商業模式，在三家個案公司中，其中一家經營模式為 B2B，另外兩家則為 B2C，且三家個案公司中發展多角化的只有一家，不同經營模式之企業策略必然有所不同，本研究探討並分析比較不同經營模式的臺灣鍋具公司，未來的研究可基於本研究分析，繼續更深入的探討不同經營模式以及多角化鍋具公司之策略與成長方式，以提供臺灣鍋具產業公司發展作為參考。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

參考文獻

文崇一、楊國樞（2000）。*訪問調查法：社會及行為科學研究法下冊*。臺北：東華書局。

司徒達賢（2005）。*策略管理新論：觀念架構與分析方法*。臺北市：智勝文化。

朱文儀、陳建男（譯）（2017）。*策略管理*（原作者：Charles W.L. Hill et al.）。臺北市：新加坡商聖智學習。

林淑馨（2010）。*質性研究：理論與實務*。臺北市：巨流圖書公司。

洪世章等人（2007）。企業成長、策略選擇與策略改變。*中山管理評論，15*（1），11-35。

許士軍（2004）。*許士軍談管理：洞悉 84 則管理新語*。臺北市：天下遠見。

許登旺（2019）。臺灣鍋具產業經營策略之研究：以 D 公司為例。國立臺北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

產業價值鏈資訊平台。檢自：https://ic.tpex.org.tw/

陳榮華（1995）。個案實驗法在教育上的應用。載於中國教育學會主編，*教育研究方法論*（頁 63）。台北：師大書苑。

湯明哲（2011）。*策略精論：基礎篇*。臺北市：旗標。

黃雅芳（2017）。零售通路發展自有品牌的策略研究—以 HOLA 鍋具商品為例。國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班碩士論文。

凱絡媒體週報，疫情商機大未來：空間轉移性消費。檢自：https://reurl.cc/EzNl00

經濟部統計處。檢自：https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/home/Home.aspx

經濟部商業司。檢自：https://gcis.nat.gov.tw/mainNew/index.jsp

劉麗雲（2011）。*食品衛生與安全*。臺北市：威秀資訊科技。

iPeen 愛評網與 iCook 愛料理調查：臺灣民眾超過六成減少外食。檢自：https://tesa.today/article/608

Marshall, A. (1980). *Principles of Economy*. London: Macmillan.

Mill, J. S. (1848). *Principles of Political Economy*. London: Longmans, Green.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

DOI:10.6814/NCCU202100134

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: W. Strahan.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zonabend, F. (1992). The monograph in European ethnology. *Current Sociology*, 40(1): 49-60.

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134

附錄 訪談提綱

○○○董事長您好：

感謝您百忙之中撥冗接受訪談，我是怡廷，目前就讀政大企研所，正在撰寫畢業論文，主要研究臺灣鍋具產業的經營策略與企業成長方式，本研究將遵守研究倫理，保障您的個人隱私與尊重個人權益。訪談主要有以下幾點問題：

1. 想請您分享一下關於創立發展至今的歷程。
2. 請問創立自有品牌的契機為何？產品的製造、研發是外包還是自製？
3. 請問貴公司組織架構如何劃分？各個事業間的比重、發展方向、風險、目標績效分別為何？
4. 請問貴公司在行銷、生產、人事、研發等功能政策的做法為何？
5. 請問您認為貴公司主要的競爭優勢為何？
6. 請問您認為目前貴公司面臨的環境有何改變？針對上述變化，是否有帶來什麼樣的挑戰？
7. 請問貴公司對於未來發展有何策略規畫？

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100134