國立政治大學經營管理碩士學程

高階經營班碩士學位論文

家具零件製造商之 B2C 進入策略
—以 T 公司發展電動升降桌品牌為例

The B2C Strategy for Furniture Components Manufacturers- Case Study of Company T Developing Electric Height-Adjustable Standing Desk

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授：郭炳伸 博士

研究生：李玉美 撰

中華民國 110 年 11 月

DOI:10.6814/NCCU202101747

謝辭

非常感謝指導教授郭炳伸老師。論文寫作彷彿是自我思辯論證的過程，時常會有思緒打結或者文思枯竭的時刻，多虧老師的鼓勵和帶領，才能完成這篇作品。

也感謝政大 EMBA 求學以來的這些日子，在無數教學認真和學養豐富的老師門下重拾學習的熱情；而一路上所認識的學長姐，更是讓我開啓了更多知識以外的世界和眼界。也感謝摯愛的父親，相信他會在天上我為我驕傲。

一路走來，每一個在政大學習的日子，都是難以忘懷的好時光。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

中文摘要

此研究是透過全球升降桌產業的五力分析與 SWOT 分析，審視個案公司在家具零件製造商的身份下，選擇以 B2C 方式做為進軍台灣消費性家具市場的策略優劣；並分析其原本的競爭優勢是否能在未來的台灣升降桌市場上占有一席之地。同時，期望本研究分析可為日後想轉型的台灣家具產業，提供資源配置與策略運用等建議，也同時審視不同策略的運用可能產生何種效益與結果。

此研究將於以下五個章節對個案進行更深入的分析：第一章，說明本研究的動機與目的為何。第二章，升降桌產業市場分析：解析新的生活工作型態、升降桌的緣由、全球升降桌市場規模以及台灣的升降桌市場規模。第三章，個案公司的背景介紹、現況及競爭優勢。第四章，個案公司 B2C 進入策略建構與分析。第五章，總結。

國立政治大學
National Chengchi University

關鍵詞：台灣家具產業、家具零件製造商、B2C、B2B、升降桌、電動升降桌

DOI:10.6814/NCCU202101747

Abstract

This study is based on the five forces analysis and SWOT analysis of the global height-adjustable standing desk industry. The review explores the advantages and disadvantages of the case company, a furniture components manufacturer, when choosing a B2C approach to enter the consumer furniture market in Taiwan. Moreover, an analysis is made to see whether its competitive advantages can help the company become the key player in Taiwan's height-adjustable standing desk market in the future. Meanwhile, it is hoped that this study can provide suggestions to the other Taiwanese furniture manufacturers who look for the best practice of industry transition, in particular the management of resources distribution and strategy implementation; besides, we will review what kind of benefits and outcomes may be generated by the different strategies.

This study will conduct a more in-depth analysis of the case in the following five chapters: Chapter one explains the motivation and purpose of this study. Chapter Two is about the market analysis of the height-adjustable standing desk Industry: analyze the new life and work style, the requirement reasons for the height-adjustable desk, the market size of global and Taiwanese height-adjustable desk industries. Chapter 3 focuses on the case company's background, current situation and competitive advantages of the case company. Chapter 4 is introducing the construction and analysis of the case company's B2C strategy. Chapter 5 summarizes the case study.

國立政治大學 National Chengchi University

Keywords: Standing desk、height-adjustable standing desk、B2C 、furniture components manufacturer、SWOT analysis、five forces analysis 、consumer furniture market

DOI:10.6814/NCCU202101747

目次

中文摘要.....2
Abstract.....4
表次.....6
圖次.....7
第一章　緒論.....8
　第一節　研究動機.....8
　第二節　研究目的.....9
第二章　升降桌產業市場分析.....12
　第一節　新生活工作型態—升降桌.....12
　第二節　升降桌的緣由.....13
　第三節　全球升降桌產業市場規模.....15
　第四節　台灣升降桌產業現況.....20
第三章　個案公司競爭優勢分析.....29
　第一節　背景介紹.....29
　第二節　個案現況.....30
　第三節　競爭優勢.....31
第四章　B2C 進入策略建構與分析.....37
　第一節　T 公司的 SWOT 分析.....38
　第二節　T 公司的策略選項.....45
　第三節　SWOT 分析.....47
第五章　總結.....54
參考文獻.....56

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

表次

表 2-1 台灣電動升降桌市場主要品牌 22
表 2-2 台灣電動升降桌市場五力分析簡表 28

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

圖次

圖 2-1　2019~2024 年全球升降桌市場產值及年複合成長率 15
圖 2-2　2019~2024 年全球升降桌市場類別比例 16
圖 2-3　2019~2024 年全球升降桌市場應用環境比例 17
圖 2-4　2019~2024 年全球升降桌市場區域占比 18
圖 2-5　2019~2024 年各區域的複合成長率 18
圖 2-6　2019 年全球主要升降桌市場占有率前六名國家 19
圖 2-7　樂歌升降桌於募資平台上的銷售數字 23
圖 2-8　海力工學升降桌於募資平台上的銷售數字 23
圖 3-1　2019~2024 全球電動桌腳使用於電動升降桌應用之產值 30
圖 3-2　2020 年 T 公司之集團營業額－各產品線之占比 31

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

第一章　緒論

第一節　研究動機

2020 之前，人類大概難以想像，這是翻天覆地的一年。因新冠疫情(COVID-19)所造成的影響，不只限於全球經濟產業鏈；政治情勢，對傳染病的研究和重視，更直接衝擊人類生活的食衣住行各層面。

疫情加速人類工作與居家生活型態的變化。因為疫情影響，許多人和企業開啓員工在家遠距工作模式，家庭生活與工作之間的界限變的模糊。在多篇生活型態預測分析的文章就提到，人類生活型態的改變，已間接帶動相關產業的變革。而此篇論文所要探討的就是生活型態改變，如何影響了家具產業。而家具製造商也在產業改變的同時，因應消費者生活和工作型態的改變，不斷在產品設計和功能上推陳出新。尤其是近兩年，家具製造商推出了新的選擇：電動升降桌，著實成為台灣家具市場上的新話題。

對歐美的消費者而言，使用電動升降桌作為工作桌已不是什麼新鮮事；尤其是歐盟早於 1989 年開始對工作環境有清楚的安全規範(European Agency for Safety and Healthy at Work，2021)；歐洲最早開始的國家為丹麥，並隨之影響其它北歐國家立法規範，企業雇主須提供一定比例的升降桌讓員工使用。而這股風潮在近五年吹向了美國和亞太地區，加上 2020 年初新冠疫情的影響，很多消費者面臨不得不居家工作。當人們要在居家環境營造出舒適的工作氛圍，家具也被要求具備更多的彈性和功能性。要讓居家工作的效率提升又要同時兼具舒適性，一時間升降桌成了熱門的搜尋詞彙。

而作為電動升降桌內的關鍵零組件的提供者：T 公司，在供應鏈內扮演舉足輕重的角色。從早期單純機電整合方案的提供者，憑藉其多年來累積於生產製造領域中的競爭優勢，於 2020 年挑戰進入台灣的家具零售市場，並從製造商角色跳轉至品牌商。T 公司選擇不在原本以製造商角色的品牌下繼續以 B2B 的商業模式進入台灣市場，而是選擇另外成立新品牌，改以 B2C 的方式直接面對消費者。這樣劇烈的轉變不只是商業模式的改變，而是行銷策略也完全不同。此篇論文即從不同觀點來探討家具零件製造商之轉型策略，並以 T 公司發展電動升降桌品牌為例來分析，其品牌策略是否有效地提升

DOI:10.6814/NCCU202101747

其原本身為製造商的競爭優勢，來攻佔完全陌生的市場，亦或者在決策中有什麼可以調整的部份。

第二節　研究目的

提到台灣的製造廠商，普遍印象不外乎是代工業的佼佼者；擅於成本控制、技術到位、學習能力強。從 1980 年代享有家具王國的美名，90 年代電子代工業的興盛，再到 21 世紀護國神山企業-台積電做為世界第一的晶圓代工廠，在這個土地面積只有 36,193 平方公里的小島上，我們用工蟻般的勞苦精神，告訴世人台灣的技術和製造實力不容小覷。但談到 B2C 的消費性產業時，台灣廠商幾乎沒有出現在知名品牌商的名單裡。我們是支撐歐美品牌商的重要合作夥伴，但多年來風光表面的背後，卻是吞下低毛利的辛酸代價。

很多台灣製造廠商開始反思，高營收卻沒有帶來高毛利，那麼是否應該轉型不做製造轉做品牌商？眼看歐美品牌商把主要毛利都賺走了，代工廠商卻只能在低毛利中掙扎，在這近十年不斷看到不同產業台灣製造商試圖轉型的例子，像是知名的手機製造品牌商：HTC 一度曾是台灣的驕傲，但後期令人遺憾的表現終至被排除於主流手機品牌之外；不禁讓人反思：台灣製造廠商難道只能做 B2B 的生意？或者只能注定為人作嫁(代工)？擁有成熟技術和拚搏意志的我們為什麼走不進以消費者為導向的商品市場？

對所有的企業而言，不是只求活下來，還要活得好。不過長久以來，大部份的台灣的廠商擅於追求快速和短期獲利，只要苗頭不對，很容易就放棄初衷，改弦易轍；對於歐美企業永續經營，持續創造品牌力的作法，極少數的台灣企業願意從根本面著手。在激烈變化的產業局勢中，製造商進入 B2C 的市場策略不能只光看品牌一個項目而已，更多是思維、組織、策略、和管理上的挑戰和顛覆。部份傳統台灣製造商認為 B2C 的轉型不外乎花大錢做廣告宣傳，或者不斷強調產品 CP 值—認為多數消費者只在意性價比；或者不斷壓縮製造生產成本；又或者是名義上做 B2C，但所有的商業思維仍以製造商的觀點出發：如何讓成本更低，價格更有競爭力，卻沒有想到如何做出差異化與價值。

台灣的製造商以為消費者在意的是價格（當然這也很重要），並不在意創造所謂的產品價值，或另外花時間了解終端消費者的真實需求，建立與消費者的對話、關係和互

DOI:10.6814/NCCU202101747

動；我們學習能力是很強，但只學習到歐美企業表相的行銷手法，卻忽略了轉型的本身需要的是徹底地改變。

1980 年代是台灣家具產業的黃金時期，擁有家具外銷王國的美名。但近年來面對中國家具製造商劇烈的價格競爭，台灣家具製造商莫不努力於創造產品差異性、精緻化、客製化或材質符合環保意識的方向前進。不過，絕大多數的台灣家具製造商仍以外銷市場為主，極少數願意耕耘台灣內需市場。本研究的案例 T 公司是一家以機電整合關鍵零組件為主的外銷製造商，多年來傾注心力於歐美市場，其旗下的家具零件製造產品線於 2015 年面對毛利率不斷下降的壓力和來自中國同業廠商的價格挑戰，於是轉往升降桌市場另闢商機，並於 2015 年開始至今日，成為全球前五大的電動升降桌零組件製造商之一。

但也不過兩三年榮光，來自中國的競爭對手，不論在產品技術、研發和量產速度上都快過 T 公司許多。此時的升降桌零組件產品線也一樣面對來自客戶—升降桌品牌商的比價壓力，T 公司也為了取得大量訂單不得犧牲自身毛利；但值此同時，卻發現全球升降桌市場依然蓬勃發展，新冠疫情讓遠距工作成為新的工作和生活型態，也讓全球家用的升降桌需求有增無減。當大部份的產業都因為新冠疫情而受到波及時，T 公司這類的供應商訂單反而有增無減。

但現實是 T 公司的毛利卻沒有提升；這不禁讓 T 公司反思，一張電動升降桌近 90% 的成本都來自 T 公司的關鍵零組件，但是最後卻是由升降桌的品牌商獲取最大的利潤。若持續守住原本供應商的角色，就只能面對下游品牌商不斷的比價，那麼何不自己成為升降桌品牌商？於是，T 公司透過另外成立一個新的品牌，直接於台灣進入 B2C 商業模式，並立下願景要讓新品牌成為台灣最大的電動家具品牌商。

T 公司並非是台灣第一家進行這樣轉變的製造商。面對產業的激烈競爭，世界局勢瞬息萬變，很多台灣製造商大都練就「窮則變，變則通」的本領。既然身為製造商賺的都是辛苦錢，與其在低毛利的夾縫中求生存，那不如轉型做品牌商吧！但平心而論，近十年全球消費性市場的需求變化快速，各式行銷手法日新月益，以往品牌商的策略和行銷方式似乎不再是永遠有效了。台灣的內需市場比起歐美、亞太、新興市場等地規模相對小上許多，這也讓許多歐美品牌商並不特別看重這塊雞肋，更不用提台灣的自有品牌最終還是選擇走出國境之外，以便擴大市場。如 T 公司這樣已在海外市場奠定了一定

DOI:10.6814/NCCU202101747

基礎的製造商，卻選擇回到國內市場並挑戰沒有碰觸過的 B2C 家具市場的案例並不多見。

未來可以預期的是像 T 公司回頭耕耘國內市場的台灣廠商會逐步增加，是否在這所謂的轉型過程中都能獲取成功？此研究便是透過相關產業的五力分析與SWOT分析，審視個案公司在 B2C 進入策略的優劣，審視其原本的競爭優勢是否能在台灣家具市場上占有一席之地，並期望本研究分析可為日後想轉型的家具產業，提供資源配置與策略運用等建議，也同時審視不同策略的運用可能產生何種效益與結果。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

第二章　升降桌產業市場分析

桌子，因不同使用環境，它可以不同樣式、大小、功能性呈現。不論是對於個人消費者或企業而言，它都是整個生活和工作環境中不可或缺的家具需求。以企業來看，工作環境必須提供員工一張工作桌（或稱辦公桌），會議室因為空間需要，有不同大小尺寸的會議桌；甚至在不同環境場合，也會衍生出不同型態的工作桌或者諮詢桌；以個人來看，它可能是家裡的餐桌、書桌、神明桌、麻將桌...等。或許獨自使用，也可能與家庭成員共享。不論時間的演變，我們都會需要桌子，它是生活工作上的必要家具之一。

第一節　新生活工作型態—升降桌

21 世紀的人類生活型態與 20 年前相比，有著很大的轉變：少子化、老年化、獨居比例增加、都會區的房價高居不下、買不如租的觀念逐漸攀升，這導致室內環境和家具設計有了不同以往的變革。在多篇關於 2020 新生活型態（或家具設計趨勢）的文章中指出，新的生活型態趨勢包含：「共居」空間多功能家具、智能家具（電）...等。這些都反應人類生活型態的改變。隨著而來的是相對的居家空間設計和相關家具必須因應這樣的變化而有設計和功能上的變革。而作為居家空間中不可或缺的主角：桌子，也被賦與新的定義。

首先，其功能不再侷限為一種。以往，餐桌、書桌、邊桌、小茶几、玄關桌、中島（客廳與廚房共用）…等，似乎都有著涇渭分明，互不侵犯的領域，但隨著人類的生活空間變小，比如獨居人口或者小家庭變多，有限的空間裡，家具勢必朝向多功能方式設計；比如：折疊式或可移動桌子，必須要能滿足人類多種類型的生活需要，桌子無法只有一種功能。

而 2020 年的新冠疫情所造成的遠端工作現象，更是推動許多視訊，行動設備的普及。人待在居家空間的時間變長了，私人居住空間必須兼具工作環境的需要，似乎無可避免。那麼隨之而來，可以想像的居家生活是，以桌子為作息的新生活型態。由此，也帶動家中所使用桌型的設計改變。

DOI:10.6814/NCCU202101747

談到生活型態的改變，現今工作環境也不在只侷限在特定的工作空間。十幾年前有愈來愈多的企業發現業務人員待在辦公室的時間很少，但諾大空間造成的租金成本和資源浪費（如：水電），再加上近十幾年來智慧型手機相關應用和技術愈發成熟，手機逐漸取代筆電，可應付大部份工作，如回郵件、利用各式通訊工具連絡處理工作，必須在特定辦公環境的概念慢慢有了改變。Mobile office（行動辦公室）正是近十年新的工作場域概念，辦公室只留給行政事務人員，但空間利用卻做了更多彈性的改變，像是業務人員回到公司場域時，就像去圖書館一樣，你必須找位子，每次你所使用的辦公（工作）桌都是其它同事前一天可能也用過的，再也沒有專屬辦公桌這件事。就因為如此，桌子的設計上就會從使用者的角度去做改變，每個人的身高、體型、使用習慣都不同，如果這是張必須和其它人共用的工作桌，那如何讓每位使用者都感到舒適？這讓辦公室的家具製造商也開始有不同的思維。

生活、工作的界限變的模糊了，工作的場域可能在家裡、工作環境，也可能是某一處的咖啡店，但不論人在何處，人們總需要一張桌子。

第二節　升降桌的緣由

因為生活，工作型態的改變，桌子的多功能性、共享性、因空間或使用者不同，催生了設計上的改變。首先，能夠因為使用者身型或使用習慣不同，而做高度的調整，這是最早期從傳統固定桌改為升降桌的起因。

首先，有需求才會有市場。升降桌的崛起，意味人們更在意健康舒適與功能性要能兼顧。

即使是身處在讓人放鬆的居家環境，或在工作環境中，只要維持同一姿勢坐著在小桌上處理事情，不需要一小時，人的身體就會產生疲乏感，更不要提一般上班族平均工時為一天八小時，大部份的人與工作桌（或稱辦公桌）相處的時間可能比家人還要多的多。長期下來，不當姿勢造成的肩頸僵硬，腰酸背痛或更嚴重的健康問題都是所有上班族的惡夢。

隨著近年來健康意識抬頭，已有相關的研究報告指出，久坐對健康不利。一般已知的慢性病，如靜脈曲張、心血管疾病、肥胖等問題，都是“久坐”出來的。所以有美國

DOI:10.6814/NCCU202101747

學者曾說久坐是新「菸害」！康健雜誌於 2013 年 4 月份的文章曾提及美國癌症協會檢視了 12 萬美國人 14 年來坐著的時間和死亡率，發現女性只要每天坐超過 6 小時，就比每天坐少於 3 小時的人，早死於各種疾病的風險高了 37%，男性則多了 18% (黃惠如，2013)。

為了改變這個狀況，部份家具製造商帶動了以滿足健康需求為方向的新式辦公椅設計，所以當人們花大筆金錢投資在一張動輒數萬元台幣的辦公椅上時，大部份的人都會認為因久坐造成的健康問題得到改善，但事實上這並沒有解決根本問題。久坐或久站都會造成一定程度的健康損耗。此時，能夠隨人自由地調整坐或站的升降桌成了比人體功學椅另一個更好的選擇。

家具桌椅製造商早期專注於一張可以久坐的人體工學椅，也在市場上引起廣大迴響。但椅子解決不了久坐所引發的根本健康問題—“長時間久坐”。藉由依照個人身高比例及習慣，可以自由地調整桌子升降高度，讓每個人的身體不被一種姿勢做長時間的侷限，進而降低各種因為久坐或久站帶來的健康問題。

而人們最長時間需要使用桌子的場域便是辦公室，也是升降桌最早被引進的應用環境。也因為如此，歐洲在 10 年前就開始展現了對健康工作環境的重視，也開始對企業要求，並訂定一系列的相關規範，部份北歐政府要求雇主企業要能提供工作環境一定比例的辦公家具須能符合人體工學上的要求，尤其像是電動升降桌，可以降低勞工在就業環境中因不當姿勢造成的身體傷害，這也讓歐洲相關產業改變從符合人體工學“椅”的設計思維，轉至可以調整升降的工作桌設計。在北歐，只要問任何一個當地人，沒有人不知道什麼是電動升降桌。

歐洲企業因法規所帶來的產業改變，一路吹向美國和亞洲。天下雜誌 2019 年 3 月報導，早在 2018 年的年中，蘋果執行長庫克(Tim Cook)就讓美國蘋果總部員工都換上電動升降桌，因為他深信，時站時坐是較好的生活方式(陳潔，2019) 。而彼時電動升降桌也在美洲開展了另一個市場。

因為健康需求而誕生的產品，從辦公空間走向居家環境，因應新的生活和工作型態的轉變，而在家具市場上開始有了一席之地，那麼全球市場是否也是如此反應？

DOI:10.6814/NCCU202101747

第三節　全球升降桌產業市場規模

一、　總體分析

由市場調查公司 Technavio 所提供 2019~2024 全球升降桌市場報告指出，全球於 2019 年在全球升降桌的市場產值為美金 107.73 億（約台幣 3490 億），未來 5 年的複合成長率為 4.84%（圖 2-1）。

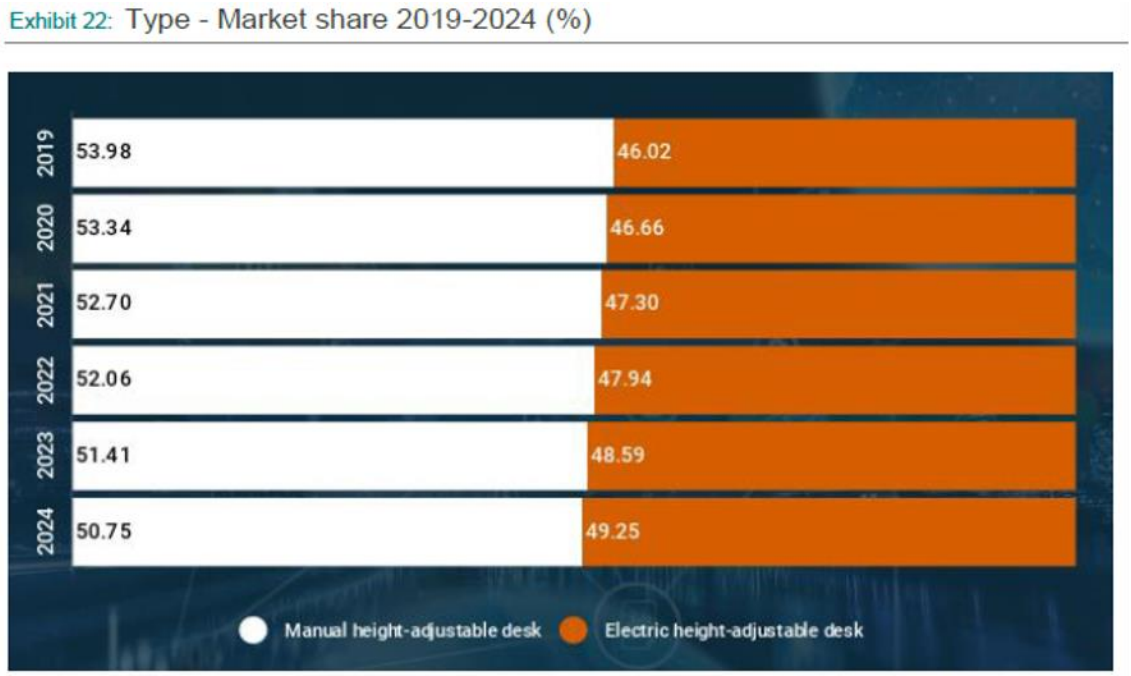
資料來源：市場調查公司 Technavio 提供

圖 2-1 2019~2024 年全球升降桌市場產值及年複合成長率

DOI:10.6814/NCCU202101747

二、 升降桌型式

就以升降桌的型式而言，主要分為手動式和電動式電動升降桌。其中，手動式在全球市占率為 50%，但隨著技術的成熟，電動式電動升降桌的市占率逐年攀升，成長力道強勁（圖 2-2）。



資料來源：市場調查公司 Technavio 提供

圖 2-2 2019~2024 年全球升降桌市場類別比例

National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

三、　升降桌應用

此外，升降桌以應用面來看，超過 72%都是用於辦公室環境應用，家用環境占近 30%（圖 2-3）。

資料來源：市場調查公司 Technavio 提供

圖 2-3 2019~2024 年全球升降桌市場應用環境比例

四、　主要升降桌市場（區域及國家）

北美、歐洲及亞太三個區域囊括了近 8 成的全球電動升降桌市場（圖 2-4），其中，亞太市場佔比約為 25~26%，該區域的 2019~2024 年複合成長率為 5.86%（圖 2-5），相較於北美或歐洲區域，亞太地區在電動升降桌市場成長快速，這歸因於亞太地區部份國家的經濟持續成長，如：印度、澳洲、泰國、及中國。其中，印度和中國的經濟成長也帶動了中產階級的人口增加，他們對於電動升降桌的需求更體現於辦公室的應用環境中。

而中國更是在全球升降桌市場前六大占比國家中成長最為快速的（圖 2-6）。作為主要的供應鏈和生產製造地，中國為電動升降桌的生產和出口大國。Technavio 所提供的報告也提到了全球電動升降桌市場 20 個主要的品牌商，其中有 8 家廠商主導了全球電

DOI:10.6814/NCCU202101747

動升降桌市場。這 8 家廠商中只有 3 家是以桌類產品為主，電動升降桌是其中一個產品線，其它 7 家則是跨領域的品牌商，產品線包含不同類型家具或者空間規劃服務等。

資料來源：市場調查公司 Technavio 提供

圖 2-4 2019~2024 年全球升降桌市場區域占比

資料來源：市場調查公司 Technavio 提供

圖 2-5 2019~2024 年各區域的複合成長率

DOI:10.6814/NCCU202101747

Exhibit 42: Key leading countries

Country	2019 Market share (% of global market)	CAGR (2019-2024)
US	26.00%-28.00%	4.50%-5.50%
Germany	7.50%-9.50%	4.00%-4.50%
China	6.00%-8.00%	5.00%-6.00%
UK	5.5%-7.50%	4.00%-4.50%
Japan	4.00%-6.00%	5.00%-6.00%
Canada	3.50%-5.50%	4.50%-5.50%

Note: The range represents pessimistic to optimistic estimates for respective countries.

資料來源：市場調查公司 Technavio 提供

圖 6 2019 年全球主要升降桌市場占有率前六名國家

Technavio 的報告中提及對於未來工作空間的規劃，除了家具要能兼具設計美感和功能性，升降桌能適用於不同工作空間的要求做搭配組合，並同時預測在未來的 5 年全球市場對於升降桌會有更強勁的需求。尤其未來像是租用的商、廠辦中心、辦公空間，共享空間等，也推動了升降桌市場在工作環境的發展和需求。愈來愈多的企業想創造更適於人與人之間連繫和輕鬆靈活的工作環境，以便提升員工的生產力，而升降桌正是這一趨勢下受到矚目的產品之一。

從市場報告來看，辦公室內的升降桌應用在未來 5 年仍為市場主流。而為自由工作者及新創業團隊而產生的各式共用工作空間，如：We Work，解決需要專業工作空間又無法支付龐大租金的新興產業。這類產業和服務需要提供更好的辦公環境和設備家具給相關消費者，升降桌成了此一新服務中不可或缺的角色。

雖然家庭應用的升降桌成長率與工作環境相比只佔不到 30%，但卻因 2020 年初新冠疫情(COVID-19)而出現攀升趨勢。新冠疫情所造成的全球大流行，對全球產業經濟產生了巨大的衝擊和影響，且截至 2021 年為止都沒有緩解的跡像，幾乎全球所有國家都因為病毒變異後，在封城和解封之間不斷來回。在疫情影響下，產業活動、全球經濟、甚至人類生活型態，都在疫情影響下產生顯著改變。因為疫情傳播速度快，一時之間除

DOI:10.6814/NCCU202101747

封國、封城，幾乎所有經濟活動都停擺。在產業和經濟緩慢復甦的過程中，我們有更長時間必須待在家裡，遠距工作(WFH)成了企業不得不做出的選擇。

也因為在家工作的機會與時間大增，多份產業和生活趨勢等相關報告中就提及，家裡的環境和家具會更走向「居家工作室化（Home-Office）」（Martina Pardo，2019），意即：生活空間的轉型無可避免，這也相對影響到相關家具的變革，最直接的，就是使用率最高的桌子和椅子。因應這樣的需求，家具廠商開始投入多功能的家具設計以迎合生活型態的改變，比如：多功能桌。就單身者而言，一張桌子需要兼具工作桌，餐桌或邊櫃（放置雜物）功能，對與家人同住者而言，侷限的生活空間，家具必須能符合大部份共住者的需要，可能是長輩、夫妻或者年幼的孩子。就一張書桌或者工作桌而言，它不再只有單一功能還要能針對不同年紀的使用者滿足其需求，也因此呼應了家庭應用在全球升降桌市場上逐漸攀升的比例。

升降桌的全球規模在未來 5 年的年複合成長率(CAGR)為 4.84%，而亞太地區在全球升降桌市場佔比約為 25~26%，在需求量如此龐大的影響下，身為亞太區重要一員的台灣，其升降桌市場情況是如何，將在下一個章節以五力分析來分析市場現況。

第四節　台灣升降桌產業現況

台灣並沒有相關的升降桌市場規模報告，但可以從台灣家具產業現況做相關說明和預測。台灣自 1975 年起即以家具王國贏得美名，從自 2010 年開始有近 10 年的時間，其家具外銷比例平均都在 60%以上（陳衍潔，2017）。而隨著產業競爭激烈，台灣家具製造商的角色也從 OEM 轉型為 ODM，並從 2013 年開始，國內的內需市場隨著消費者購買型態的改變，家具製造業者選擇了大型商場與綜合居家具賣場作為取代傳統家具店門市，也開展了電商銷售的模式。進入到 2017 後，台灣家具製造商為提升國內外銷售市場的競爭力，除了繼續開發客製化的家具，也強化與通路商的合作。

台灣國內家具製造業的產品，依產品材質或功能，分為五大種類，其中的金屬製家具的銷售比重占台灣整體家具製造業比重達 64.23%，而電動升降桌的設計和構造為屬於金屬製家具中的一環。2018 年數據顯示：國內家具製造業的製造商為 2169 家，金屬家具製造商的佔比為 31%，意即約有 672 家投入金屬家具的製作和生產（陳炫谷，2018）。

DOI:10.6814/NCCU202101747

金屬家具應用廣泛，產品包含各式桌椅、辦公室家具、系統櫥具或各種類櫥櫃。而台灣市場上目前專攻電動升降桌的品牌或製造商並沒有超過 10 家，由此推估台灣的升降桌品牌或製造商比例相當的低，並非金屬家具製造的主流產品。

以下先透過五力分析來看目前台灣電動升降桌的產業現況。

一、 同業廠商之間的競爭強度：中

國內家具製造業的製造商為 2169 家，金屬家具製造商的佔比為 31% （陳炫谷，2018），意即約有 672 家投入金屬家具的製作和生產。而台灣市場上目前專攻電動升降桌的品牌或製造商並沒有超過 10 家，包含國外品牌。以比例來看，台灣投入設計生產的電動升降桌廠商比例大約 1%，顯示此市場尚未成熟或者有競爭激烈的情況發生。

目前專注於銷售電動升降桌的廠商共有 5 家，如圖表下（表 2-1）。其中有幾家是中國品牌商來台灣銷售，另外幾家是台灣的本土家具廠或者鐵件工廠轉型而來，幾乎透是透過自營（實體店面）加上其它通路進行銷售。除了 Backbone 這家公司利用網紅進行線上通路宣傳來達到吸引年輕消費者的方式外，其它的銷售宣傳方式很制式。最早是由 2012 年開始，而後 2016~2017 年陸續有 3 家廠商加入，但就這幾年的市場效果來看，台灣市場沒有主導的競爭品牌出現。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

表 2-1 台灣電動升降桌市場主要品牌

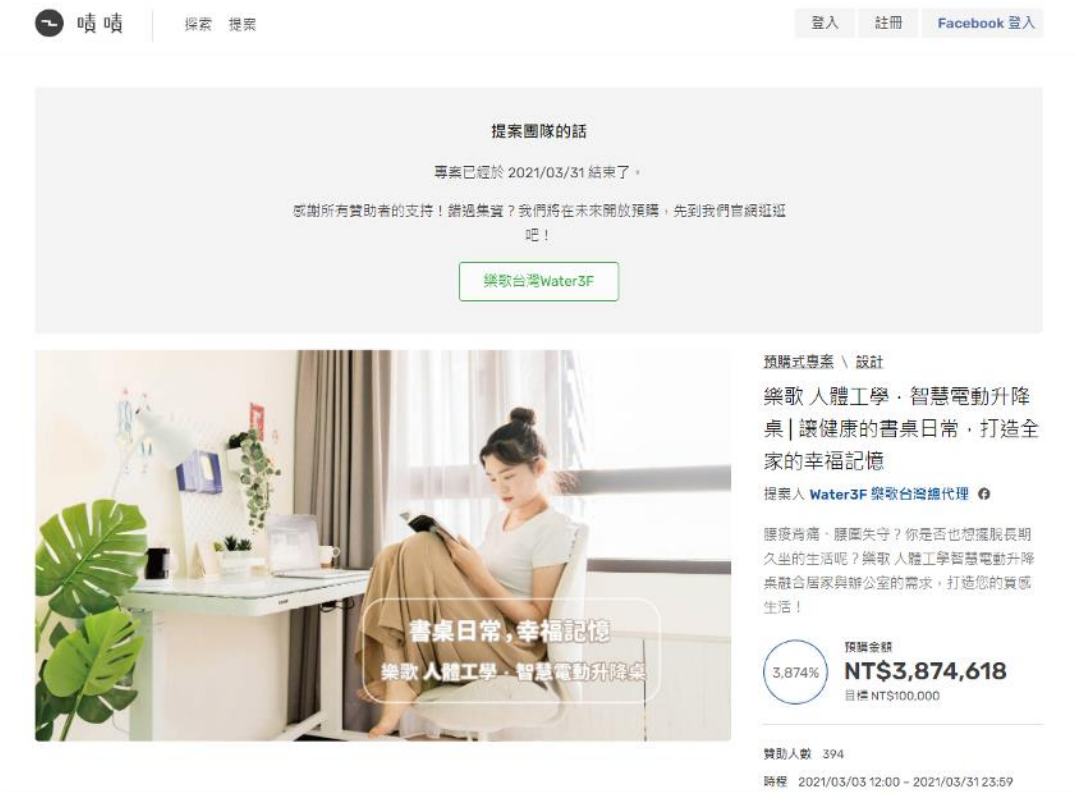
品牌	Flexiwork	Standway	Backbone	Funte	樂歌
進入市場時間	2012	2016	2016	2017	2021
升降桌產品線	桌款多 高度客製化	三種桌款 中度客製化	只有手搖桌 中高度客製化	兩種桌款 中度客製化	兩種桌款 中高度客製化
保固（年）	2	2	4	5	3
線上通路	官網	官網 蝦皮	官網 YOI	官網 Yahoo MOMO Bestmade 蝦皮	官網 Yahoo MOMO
實體通路	6 個，自營	4 個 自營、代理	8 個 自營、代理	5 個 自營、代理	N/A
價格（台幣）	11,000+	11,700+	13,500+	13,500+	12,990+

資料來源：本研究整理

2021 年 3 月某中國品牌—樂歌，在嘖嘖募資平台的銷量金額達到台幣 387 萬 （圖 2-7）。這是首次有廠商在公開平台上的銷售數字打破百萬記錄；與同期比較，另一家由台灣進口商—羅勒所轉投資的海力工學，同樣在嘖嘖募資平台銷售，但數字只達到台幣 44 萬多（圖 2-8）。

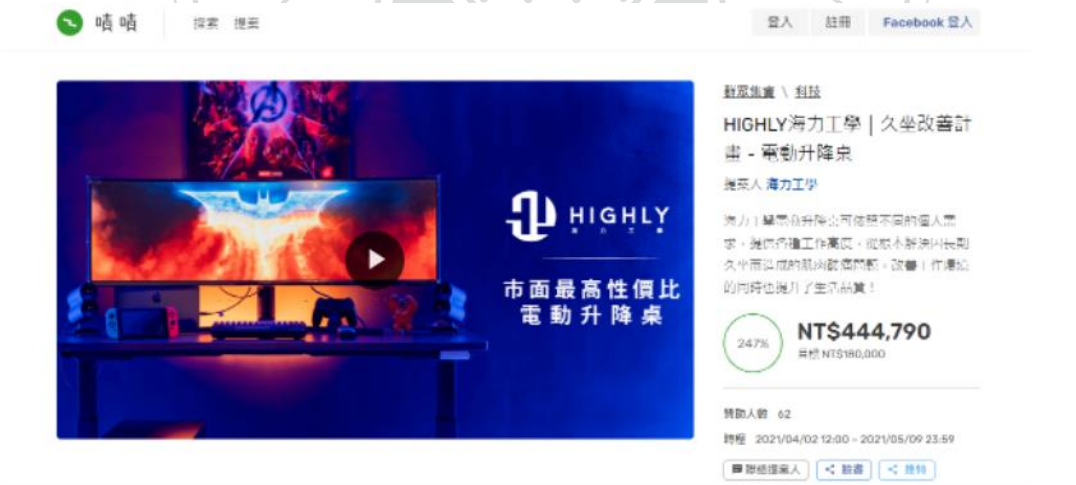
國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747



資料來源：嘖嘖平台

圖 2-7 樂歌升降桌於募資平台上的銷售數字



資料來源：嘖嘖平台

圖 2-8 海力工學升降桌於募資平台上的銷售數字

DOI:10.6814/NCCU202101747

T 案例所推動的電動升降桌新品牌，則於 2021 年 4 月開始於企業內部展開員工認購活動作為開端，並於同年六月於蝦皮對消費者正式銷售，直至 2021 年 10 月底為止的出貨量為 879 張電動升降桌，實際營約為台幣 8,150,836 元。

相較於 2010 年前在台灣銷售的其它品牌，2021 年的後起之秀似乎隨著新生活和工作型態的轉變及新冠疫情的推波助瀾，都比以往有更好的成績。若從 2012 年開始起算，台灣電動升降桌的市場一直沒有激烈的競爭變化，競爭者本身沒有太大的差異化，不論是產品外觀，價格或銷售管道都不是完全針對消費者。就品牌的行銷策略來看，約 70%的競爭者都同時進行 B2B 及 B2C 的業務行銷策略，只有約 30%的競爭者是以 B2B 為主，目標對象主要以企業用戶為銷售主線。原本有同時進行 B2C 的競爭者，其電動升降桌桌產品並非主力，甚至在 2017~2019 年前有把電動升降桌產品線邊緣化的跡像。但 2020 年是個轉捩點，原本投入於市場的競爭者因新品牌的加入而開始再度活絡起來，不過以行銷手法來說大都仍維持舊式的作法，只有少數 1~2 家有請所謂的網紅代言，的確有引起短暫的話題討論，但是卻沒有帶來大量的市場反應。

整體而言，同業廠商之間的產品差異化小，廠商之間實力相當，台灣電動升降桌的市場機會大，競爭者之間強度是中度。

二、 供應商的集體議價能力：低

供應商和供應鏈主要在中國，包含機構零組件的提供、製造到最後成品的包裝。其供應商的客戶主要為家具製造商，其生產基本大多也位於中國。完整的升降桌成品主要外銷至歐美等區域。

以電動升降桌的供應商來分析，大致分為桌板及關鍵零組件兩大部份。關鍵零組件包含桌框、桌腳（馬達）、桌腳底座和控制盒，而這主要零組件的生產供應鏈幾乎都在中國，沒有一定的技術門檻或者產業上的安規要求。以市場目前電動升降桌的成品（就是一張完整包含桌板的桌子），大概銷售價格落在台幣 8 千至 2.5 萬不等。平均而言，電動升降桌品牌商一般的利潤維持在 54~60%，而關鍵零組件供應商的成本約占整體電動升降桌的 80%。隨著愈來愈多廠商投入市場，終端產品的賣價變的更為友善（對消費者來說），品牌商要維持高利潤的情況下，只能從供應商端去節省成本。也因為電動升降桌關鍵零組件的製造商多，讓品牌商更有籌碼對供應商進行壓制，使其議價空間被壓縮的很小。

DOI:10.6814/NCCU202101747

所以作為電動升降桌的品牌，製造商或通路商而言，對於供應商有更多議價空間，供應商為了爭取品牌商的生意，甚至願意拉低自己的利潤，以求與下游廠商合作以取得更大量的訂單。許多供應商的利潤大概壓縮至 10%以下，等於利潤被品牌或通路商吃下。

三、 替代產品的威脅：高

電動升降桌作為家具市場的後起之秀，面對的替代品除了傳統固定桌或人體工學椅。電動升降桌對於消費者而言是另一個家具選擇，但不是必要的選擇，沒有電動升降桌，消費者仍有其它可以考慮的家具產品，相對替代品的威脅是高的。

首先，一般消費者面對眾多的替代品有多種價格空間可以選擇，若以價格來考量，電動升降桌並不是低價產品，無法對替代品產生立即性的威脅。第二，客戶轉換替代產品的成本很低，家具市場上光是傳統固定桌款就有非常多的選擇，而消費者也可以選擇人體工學椅（另一種產品形式），並不一定要選擇電動升降桌作為改變久坐不適所引起的健康問題。第三，台灣的客戶對於既有的替代品還是比較熟悉的，電動升降桌對大多數的台灣消費者來說還是很新奇的產品，即便在這 2 年新工作生活形態的改變下，也沒有讓消費者產生必須轉換家具的強烈動機。

另外，若以電動升降桌最大的應用環境：辦公室來看，辦公室的空間規劃仍以傳統 OA 為大宗。電動升降桌品牌商要打進這個圈子，要能與特定的通路商合作，如：辦公公室空間規劃的廠商或者特定企業採購管道，否則企業採購一時間並不會直接與電動升降桌品牌商進行接洽。

就整體替代品的觀點來看，電動升降桌還沒有做出不可取代性。消費者的選擇很多，來自替代品的威脅很高。

四、 買方的整體議價能力：高

早年台灣消費者對於電動升降桌所知有限，且市場上的選擇少。台灣家具市場最早是 2012 年出現電動升降桌，但當時的售價大概是固定桌的三倍以上（台幣近 3 萬），且外型功能大同小異，看起來就像是辦公室家具，價格不親民之外，通路也很少，所以在 2019 年之前台灣的消費者對升降桌一詞仍然很陌生。一直到近三年新的生活和工作型

DOI:10.6814/NCCU202101747

態轉變，加上疫情的推波助瀾，消費者愈來愈注重選購符合人體工學的家具或配件來提升生活和工作的舒適度，也在此時才正式注意到家具市場上有了新的選擇。

雖然升降桌帶來很棒的效益（健康方面），但以消費者角度來看，升降桌並不是唯一的選擇，市場上有太多其它的替代品可以參考，沒有必須一定購入的需要。早期大部份的競爭者是以“久坐會帶來健康危機，所以我們需要一張升降桌”作為行銷重點，但消費者要解除健康危機並非只能靠一張升降桌，均衡的飲食、固定的運動、心情的平和這些或許是更能解決根本問題的好方法。此外，升降桌面對的是既有家具市場上的傳統固定桌（不論是家用或工作環境使用），對於消費者而言，想讓他們變換居家空間所使用的家具，動機更勝於產品功能。

若以消費者使用行為來看，大部份消費者家中會有書（工作）桌、餐桌、梳妝台、客廳桌...等。但這些桌子本身是獨立存在，依照居家環境空間大小不同，還有其功能性而有不同區分，因此居住空間裡常有不同類型的桌子。要以一台升降桌取代所有桌款實在有點牽強。就使用行為來看，升降桌的同質桌款是書（工作）桌，也是一般消費者會想置換的同質性產品，所以大部份的升降桌品牌大都由此觀點做行銷上的操作。

除了消費者的使用習慣，價格也是消費者考慮的重點之一。2021 年開始，部份競爭者在電動升降桌的銷售上首次跌破台幣一萬以下（此指常態性降價，非特定節日的短期促銷）。也有所謂的新創品牌靠著嘖嘖募資的平台，引起一陣話題，並實際銷售了 394 張，成交金額約為台幣 4 百萬。若以現有競爭者來看，算是相當成功的案例。

但整體而言，消費者仍掌握了較多的談判空間，即便消費者無法直接左右台灣升降桌的市場價格，但在有其它替代品的選擇下，若整體市場的銷售狀況持續低迷，品牌商也不得不以降低價格以取得銷售的機會。

五、　新加入者造成的威脅為：中

目前投入台灣消費市場的電動升降桌廠商總數約為 10 家。絕大部份是是從製造商角色，身兼品牌商，或者是以通路商角色進到台灣消費市場。其中，許多通路商掌握了主要電動升降桌的利潤，憑藉著對於企業用戶或足夠的通路管道，大賺中間利潤。也因為要保持 45%以上的利潤，上游供應商的利潤不斷地被壓縮。這也是為什麼台灣這幾年

DOI:10.6814/NCCU202101747

即便沒有強勢的電動升降桌品牌，但仍吸引國內外電動升降桌品牌加入戰局，顯見品牌商對於大環境所帶來的機會還是抱持著信心。

不過，就近一兩年新加入者的角色，不難發現是中國或韓國知名品牌進入，或者是台灣的通路商開發國外電動升降桌品牌，進而引進代理。尤其是新加入者也是維持 B2B 或 B2C 同時進行的商業模式，而其中，仍以開發企業用戶（意即辦公室應用）為主軸，幾乎沒有任何一家品牌或製造商單純以終端消費者為主要目標對象，這與台灣市場規模大小有直接關係，而雞蛋不要放同一個藍子裡可能是更多電動升降桌品牌商的戰略考量。

長期來看，新的加入者進入台灣市場是件好事，帶動電動升降桌的應用讓整個市場活絡起來。台灣電動升降桌市場即便有將近 10 年的歷史，仍舊像是未開發市場，充滿很多可能性和機會。現在就看新加入者與市場既有競爭者，誰先能推出有較大差異化的產品和服務，讓品牌力具體的展現。

六、 台灣電動升降桌市場五力分析總結

整體而言，台灣電動升降桌市場面對的是替代產品威脅和買方整體議價能力都很高的狀態，同業之間競爭強度和新加入者造成的威脅則介於中等程度，只有供應商的集體議價能力低下。這意謂想進軍台灣升降桌市場的廠商要面對的是極具挑戰性的市場狀況，即便大環境機會不少，但唯一握有優勢的只有對上游供應商的議價能力，其它都還有很大努力的空間（表 2-2）。

就同業和新加入者的競爭而言，台灣升降桌市場規模並不大，所以投入的廠商並沒有很多，部份也不以升降桌作為唯一主線產品，心態上更多是加減賣，並不是專注在品牌行銷宣傳上，更重要的一點在於對於沒有足夠的動機支持消費者去做採購決策的改變。這也代表品牌商必須要花更多時間及資源去“教育”消費者，讓消費者能認同購買升降桌的必要性，這一點在目前的台灣市場上看到的著墨並不多。對許多品牌商而言，更多想觀望其它競爭者怎麼做，並沒有太積極的行銷或銷售策略。

簡而言之，大環境的機會仍在，受到新冠疫情影響所帶動的產業變革和商機也讓各品牌商無不摩拳擦掌，且台灣市場上沒有主導的電動升降桌品牌，對於新進入者而言

DOI:10.6814/NCCU202101747

都是可以把握的機會。接下來就要從 T 個案去分析，該個案具備哪些競爭優勢得以進入台灣電動升降桌市場。

表 2-2 台灣電動升降桌市場五力分析簡表

五力	程度	詳細指標
同業廠商之間的競爭強度	中	● 產品或服務之間的差異化小 ● 競爭者多且勢均力敵 ● 產業發展空間大
供應商的集體議價能力	低	● 供應商多且產品或服務相似 ● 供應商彼此間的價格競爭激烈 ● 品牌商轉換不同供應商的成本小
替代產品的威脅	高	● 替代品可以提供比電動升降桌更好的價格或更多選擇 ● 消費者轉換至替代產品的成本低 ● 電動升降桌只是其中一項選擇而非必要產品
買方的整體議價能力	高	● 雖無法直接影響市場價格，但仍影響到品牌商的價格策略 ● 不買最大
新加入者造成的威脅	中	● 外在環境機會大 ● 市場進入門檻低 ● 台灣市場沒有強勢電動升降桌品牌

資料來源：本研究

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

第三章　個案公司競爭優勢分析

第一節　　背景介紹

個案 T 公司於 2005 年成立於台灣，是一家智慧傳動系統整合服務提供商。主要服務四大產業：醫療、家具、辦公室家具及工業，共計 8 個不同的產品線相互搭配組合，以提供產業客戶最合適的系統方案。T 公司雖是台商，但卻是一家跨國企業。全球有超過 2 千名員工，共有 6 座生產工廠和 13 個子公司，服務的客戶為製造商，其業務型態為 B2B 模式。

T 公司所提供的不只是單一產品零組件，而是從機電整合系統方案（機構加電子），再包含軟體開發程式服務，從早期的製造商角色轉換為整合服務提供商。其服務的客戶有全球知名的醫療病床廠和家具製造商，雖不面對終端客戶，但 T 公司所提供的系統方案卻是終端產品的關鍵零組件（如：病床、休閒椅、電動升降桌...等）。一張病床或休閒椅上使用的機電系統，就是 T 公司所提供的關鍵零組件。因此，產品設計的好壞攸關終端使用者（消費者）在使用時的消費者體驗。

T 公司的四大產品線上，其中一條是負責電動升降桌的關鍵零組件。一台電動升降桌最重要的關鍵零組件為桌框，電動桌腳與控制盒，這些零組件大約占了整張成品桌近 8 成的成本，剩下不到 3 成的部份是手控器、桌板、電源線等。而大部份的電動升降桌品牌商並不會製造這些核心零組件，而是向電動桌腳的製造商取得關鍵零組件，這中間最重要的零件當然就是負責升降的電動桌腳。由市調公司 Technavio 所提供的 Electric Lifting Column_Market Data 報告指出，2019~2024 年若單看這些關鍵零組件（電動升降桌）所達到的年複合成長率為 6.27%。單看 2019 年，電動桌腳在電動升降桌的應用上所產出的產值為美金 7 億 4 千萬（圖 3-1）。

DOI:10.6814/NCCU202101747

Global Electrical Lifting Columns Market for Height Adjustable Desk 2019–2024 (US$ million)							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR (2019–2024)
Global	742.51	772.06	820.16	874.13	935.76	1,006.50	6.27%
Vendors	Market share in rang						
LINAK AS	20%–25%						
Phoenix Mecano Inc.	15%–20%						
Jiecang	12%–15%						
Kaidi	7%–10%						
TIMOTION	6%–10%						
Others	20%–40%						

資料來源：市調公司 Technavio 提供

圖 3-1 2019~2024 全球電動桌腳使用於電動升降桌應用之產值

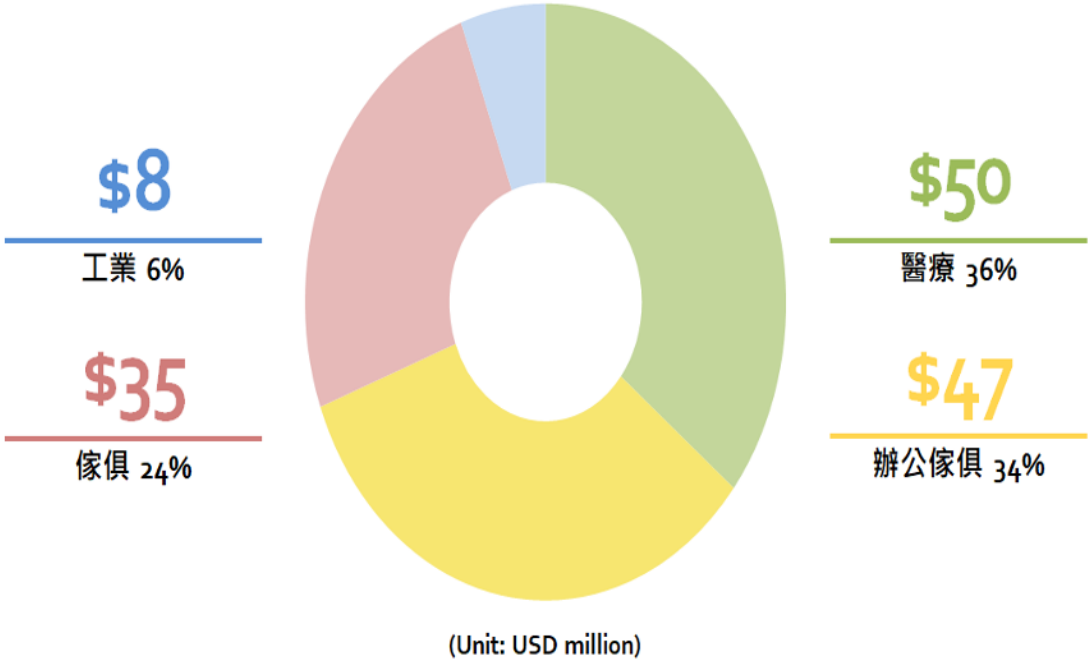
電動桌腳同等於一張電動升降桌的靈魂，而全球前五大的電動桌腳製造商為：Linak、PhoenixMecano、捷昌、凱迪及案例 T 公司，作為關鍵零組件的供應商，T 公司的佔比約為 6~10%，產值金額換算台幣約為 24 億。

第二節　個案現況

T 公司於 2020 年的集團營業額約為台幣 50 億，四大產品線的營業額如下表 （圖 3-2）。可見其主要營業額來自醫療及辦公家具，各占約 1/3。 而受到 2020 年新冠疫情影響，除了醫療產業訂單大增，其它產業訂單幾乎停擺。也因疫情影響，全球的產業有了 365 度的翻轉，各產業無不受到巨大影響，在家工作（WFH）的人口比例急遽攀升，相關產品和需求也隨著我們與工作的距離愈來愈近：從工作地到書房，臥室，再到客廳。T 公司原本的辦公室家具產品線因疫情受到影響；值此同時，T 公司有感台灣家具市場於電動升降桌的領域值得開發，在完成相關研究及市場調查後，於 2020 年年中成立另

DOI:10.6814/NCCU202101747

一電動升降桌—M 品牌，主要開發台灣的家用電動升降桌市場。有別於 T 公司原本的 B2B 的商業模式，另開一條路往 B2C 前進。



資料來源：個案 T 公司

圖 3-2 2020 年 T 公司之集團營業額－各產品線之占比

第三節　競爭優勢

T 公司從製造商身份開始，近幾年逐漸轉為智慧傳動系統整合服務提供商角色。本章節將分析 T 公司主要的三大競爭優勢：垂直整合，客製化產品和軟體開發能力以及完整的行銷團隊；並分別闡述為何 T 公司選擇該項目作為優勢發展項目、如何做到以及做到的程度與其競爭廠商的比較。

一、　垂直整合

T 公司的核心產品是電動直線推桿（又稱線性推桿）。2005 年成立之初即以獨立的製造商品牌：TiMOTION 進軍全球市場。創業之初即堅持不代工，自有品牌的定位，擁有自己的研發團隊，生產製造在自己的工廠進行。T 公司最早由家具產業開始，當時的家具市場進入門檻低，但隨後的五年內也因中國廠商的價格競爭，使得家具產品線的利潤不斷下滑。此時，T 公司決定要前進醫療產業，但當時的市場幾乎由歐洲的某丹麥製

DOI:10.6814/NCCU202101747

造商囊括，該廠商約有 5 成以上的市占率。他們憑藉著多年所訂下的產品標準及相關產品專利，成為大多數醫療客戶的首選供應商。

當時 T 公司主要的歐洲競爭廠商大都採用當地的供應鏈，生產成本自然高出中國供應商許多。而歐洲競爭廠商認為大部份的醫療客戶不可能因為價格而選擇亞洲廠商，但他們卻忽略一個重點而導至 T 公司的崛起，那就是醫療客戶也要爭取更多的利潤和可以提供他們更多差異化產品的供應商。

而 T 公司的出現正符合市場醞釀已久的期待。

以 T 公司掌握的核心零組件來看：一支電動直線推桿裡最核心的零件為馬達和螺桿。馬達的轉速、螺桿粗細、螺紋之間的間距直接影響了產品效能。而這兩個關鍵零件的主要供應商都在中國廣東一帶，供應鏈完整而成熟。早期歐美競爭廠商會在歐美當地製造關鍵零組件，但隨著市場競爭，成本控制也讓部份歐洲醫療廠商開始與中國供應商合作。當醫療客戶發現中國製造並不代表品質下降，相反地，隨著中國供應商技術愈發成熟，品質好，但價格只有歐洲製造商 2/3 價格的 T 公司立即脫穎而出。

其中的關鍵因素就是 T 公司掌握了電動線性推桿關鍵零件的設計，開發和製造能力。T 公司選擇的是上游供應商的整合方式，把產品中最重要的兩個關鍵零件的技術研發和生產掌握在自己手中，一方面更有彈性去開發和規避歐洲廠商所擁有的專利權。也因為掌握設計研發能力，與中國其它競爭廠商相比，T 公司不再受限於供應商有限的研發能力和產能，而能更有彈性地調整產品研發進度。這也奠定了 T 公司第一個最重要也是最大的競爭優勢。

不受制於上游零件供應商，T 公司可以有效控制產品關鍵零件的品質、交期以及最重要的成本，此一往上游垂直整合的策略也讓歐洲競爭廠商無法在推桿產品價格上取得優勢。更重要的是，許多歐美客戶早期對於亞洲廠商，中國生產的印象不佳，覺得部份中國廠商只能提供低價，質量差的產品，更無法保證其產品有專利保證或通過醫療安規需求，但 T 公司在相關專利和安規上的投資並不亞於其歐洲競爭廠商，這也慢慢讓歐美客戶願意與 T 公司合作。從小型專案的配合，一路走到大型的合作案。而客戶之間的口耳相傳，也帶動其它更具指標性的醫療客戶與 T 公司展開合作。

DOI:10.6814/NCCU202101747

比較完了歐洲競爭廠商，來看 T 公司與其它中國競爭廠商的區別。首先，T 公司並沒有滿足只做一名合格的供應商，而是更積極投資在專利和醫療安規的佈局，擴大其研發團隊，不與業界第一的歐洲競爭廠商正面衝突，而是先從歐洲廠商沒有關注的小型專案開始，累積客戶的信任與支持，在價格之外，創造出自己的價值，讓客戶不自覺向 T 公司靠攏。近年來，T 公司更是少數創造出其它歐洲競爭廠商必須讓出毛利才能得到訂單的局面。

二、 客製化產品和軟體開發能力

T 公司於 2005 年成立之初，當時產業的前三名幾乎被歐洲及美國製造商所囊括，尤其丹麥 LINAK 更是推桿產品的龍頭，業界的標準和產品規格幾乎是該廠商在近 30 年內累積並制定的。也因為幾乎沒有競爭對手，L 公司掌握了產業內主要的關鍵客戶，也憑藉超前佈署的專利權，建立了讓其它亞洲製造商難以跨越的競爭門檻。L 公司對不具規模的客戶非常強勢，產品只有標準規格，沒有客製化的空間，更不用提軟硬體的整合了。

同時期的台灣或中國廠商大都選擇代工之路，只有 T 公司堅持以自有品牌(OBM)跨進市場，且一開始就鎖定要走向客製化產品服務來作為與歐洲競爭廠商不同的路線。T 公司設定的主要競爭對手並不是台灣或中國代工廠，而是歐洲龍頭 L 公司。T 公司明白自身的處境，若是只走低價市場，成本和價格比不過中國製造商，惡性競爭的情況下只會被貼上低價無價值的標籤，最終被市場淘汰。

另一方面，T 公司把丹麥 L 公司作為指標性競爭對手，並以客製化產品作為差異化的開端。提升產品品質的同時，依客戶的需求提供客製化的產品。相較於 L 公司，T 公司對當時規模不大的客戶敞開雙臂，沒有看輕任何一張微小的訂單，從小型專案開始接單生產。而這些量少的小客戶對 L 公司只能忍氣吞聲，或者要降低自己的標準與較次級的供應商合作，而代價就是品質的不穩定。而 T 公司的出現與這些規格不大的客戶在客製化產品的配合上成功地引起市場注意，而逐漸在業內占有一席之地。T 公司最大的特色就是每個客戶的產品都能在標準品上做出差異化。

T 公司的關鍵零組件，以馬達，螺桿控制盒來說，很多競爭廠商會直接外購。這意謂著客戶只能接受標準品規格，無法客製。以醫療產業中最重要的醫療病床製造來說，

DOI:10.6814/NCCU202101747

光是使用情境不同，病患需求不一，對電動醫療病床的要求也不同。在安養院、急診室、開刀房用的床型，就會在設計上有很大差異。所以負責病床起降、翻轉、角度的關鍵零組件：推桿（馬達），不僅要考慮到安全，還在設計上就先與客戶討論需求（同為製造業的醫療床製造商），為客戶量身訂做專屬產品。

從一開始的硬體客製化，再轉型成軟體的客製化，T 公司相較於其它競爭對手又多一個優勢。首先，很多下游客戶並沒有研發部門，他們買進各式零組件後就是組裝，生產，再以品牌包裝後售出。而硬體規格能做到的差異化有其極限，最大的不同還是在於供應商能夠擁有的軟體開發實力。而 T 公司就是選擇軟體開發作為與硬體客製化搭配的另一個競爭優勢。歐洲競爭廠商雖也有軟體開發的部門，但主要服務對像都以大型客戶為主，而且服務的價格也貴，這對中小型的製造業客戶而言都是成本。這也造就了 T 公司的機會。

當 T 公司的客製化產品和軟體開發服務逐漸在產業內贏得口碑的同時，也讓丹麥 L 公司正視到 T 公司已不再是名不經傳的亞洲廠商，隨之而來是更多專利戰的攻防和品質與價格的競爭。

這幾年的產業變化讓 T 公司意識到，未來的競爭更多在軟體開發與硬體之間的整合，甚至是 IoT(Internet of Things)的應用。若只把自己定義為零組件製造商，那麼只會面對其它亞洲或中國競爭對手的價格戰，即便短期贏得訂單，但長期不利營運發展，最終只能淪為價格競爭。這也是為什麼 T 公司要擴增其軟體開發的人才和組織，並在客製化的產品硬體上，再增加產品的附加價值。

三、 完整的行銷團隊

一般台灣製造商尤其是 B2B 的商業模式上，行銷部門的責任不外乎是辦展覽，設計產品型錄，網站產品能上架就好。組織編制通常很小，或者將相關業務直接外包。但 T 公司並沒有這樣做。與其它台灣或中國的競爭廠商相比，T 公司在行銷部門的資源和人力建置上相當完整。除了有專責的窗口負責全球展覽、平面設計、影片製作，還包括網站規劃和設計的相關人員。

T 公司成立的第 3 年開始，便進行了一系列改頭換面的改變，包括企業識別系統(CIS)的重整，重新打造企業網站的架構、美感和使用者體驗，統一所有行銷製作品的設計和

DOI:10.6814/NCCU202101747

內容呈現方式，並協助辦公室的裝潢並與具體表現屬於 T 公司的企業風格，也引進了專業的人才進入產品行銷影片的編製。從 2005 成立至今，T 公司的行銷團隊從早期的 3 人已擴大至全球 20 人的規模。這與其它亞洲或中國的競爭廠商相比，T 公司的行銷團隊實力和表現不止贏得其客戶的認同，更意外地引起歐洲丹麥 L 公司的注意。以相對規模來看，T 公司在行銷的人員編制和資源的投資上雖然與主要競爭對手 L 公司有一段距離，但其所展現的品牌表現已超過 2/3 同業，尤其是多數的中國製造商同業，以及其它歐洲二級左右的競爭廠商。

T 公司在行銷上的手法相對單純，作為製造業品牌，T 公司更強調品牌形象和品牌力，這從 T 公司對於企業識別系統(CIS)的重視及形象包裝上即可見端倪。在任何的國際展覽或者網路廣告的投資，線上或線下平台的視覺呈現，T 公司在形象包裝上都做了一番功夫和努力，這也成功地扭轉了歐美客戶早期對亞洲製造商的偏見。行銷操作方式讓長期只專注於技術和規格溝通的製造商角色多了更多美感意識，也讓業務團隊在銷售上有更好的行銷工具。

T 公司之所以願意在行銷資源上做投資，也是想較其它同業做出更大的品牌差異化。當大部份的同業認為行銷就是花錢，看不到帶來的效益時，卻也同時忽略了品牌經營所帶來的品牌好感度需要經過時間蘊釀和包裝，並非只有消費性產業才需要品牌力。而這樣的投資所產生的效益卻是無形且深遠的。當客戶不再把 T 公司當成一般只做價格競爭的亞洲製造商，反而因為品牌好感度而帶來的價值產生更多的信任感，這正是 T 公司所創造的重要優勢之一，也是部份製造商所缺少的思維。

若與主要競爭對手 L 公司相比較，L 公司採取的是授權各地分公司進行快速的行銷品製作以及廣告資源的投放，這樣做的好處是各地的行銷資源配置能更快反應各地業務端需求，做出需要的產品行銷物件，像是型錄或廣告等。這一點 T 公司也在近 5 年上做了相關的組織調整，在最大的業務市場—歐洲及美國子公司配置獨立的行銷部門及人員，並讓當地的行銷部門直接服務當地業務團隊，一方面節省溝通時間成本，另一方面完全符合全球在地化的行銷策略。也因為這點，讓 T 公司在這幾年行銷表現上遠超越中國、亞洲、新興市場、甚至是部份歐美大廠。

DOI:10.6814/NCCU202101747

四、 T 公司競爭優勢小結

綜觀來看，T 公司所具備的競爭優勢，包含垂直整合、客製化產品和軟體開發能力以及完整的行銷團隊，前兩項偏重於研發和生產製造，符合製造業重視的成本控制，也是大多數台式企業擅長的領域。而這數十年來全球產業的激烈變化，一向以壓縮成本，低毛利，強調嚴謹的工廠式管理的製造業，對比更重視品牌行銷、品牌力、品牌好感度的歐美企業，台灣製造業面對的挑戰是客戶不止在乎價格，更重視價值。T 公司在品牌力的行銷方式上，做出了與其它同類型競爭廠商的差異，更重要的就是創造自己身為製造商的品牌價值，以及不能被取代的地位。

值得注意的是，除了歐洲主要的競爭對手有投入較多人力資源做行銷活動上的支持與推廣，其它如中國的競爭者很少像 T 公司這樣願意花人力和資源在行銷團隊的建置上，T 公司也的確做出了不錯的成績。但 T 公司的行銷策略，僅止於滿足 B2B 的商業模式，相較於需要更大量行銷資源投入或多種創新宣傳手法的 B2C 產業，T 公司現有的行銷策略都是針對 B2B 產業，完全沒有操作 B2C 產業的行銷經驗。一般來說，B2B 與 B2C 行銷策略與手法大相逕庭，T 公司是否真的能延續其原本的競爭優勢，並成功地延伸至新的升降桌品牌？更重要的是兩者的目標客戶需求差異相當大，思維也不一樣，T 公司真的做好準備往另一個產業邁進了嗎？

下一個章節，將從 T 公司跨足台灣電動升降桌市場，以 SWOT 四個面向交叉分析其新品牌的對應策略。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

第四章　B2C 進入策略建構與分析

T 公司從早期的製造商角色轉換為智慧傳動系統整合服務提供商，最重要的轉型關鍵點是創造自身品牌的價值，並以上篇章節所提的三個競爭優勢，於同業中取得領先。而一直在 B2B 商業模式立下好口碑的 T 公司，卻在 2020 年做了一個重大決策：另外成立獨立的電動升降桌品牌，並只在台灣終端消費市場銷售。這個特殊的決定－跨界進入 B2C 市場，究竟是否善用並間接提升原本的競爭優勢？抑或只看到外部機會而高估了自己的優勢？本章節將從 SWOT 分析的四個面向來分析 T 公司的電動升降桌品牌策略的合宜性。

為何選擇電動升降桌作為新品牌？

T 公司最早開始進行電動升降桌關鍵零組件的產品線製造始於 2013 年，至今約莫 8 年時間。當時 T 公司透過與北歐設計公司的合作，成功地打進電動升降桌關鍵零組件的供應鏈。T 公司是當時少數能夠進行電動升降桌最重要的關鍵零組件：桌框和桌腳的設計、研發、製造的亞洲廠商。而 T 公司因為北歐合作夥伴的關係，掌握到電動升降桌產業的 know-how，包含歐洲企業對於電動升降桌產品的規格要求，還有設計美感的建議，也因為這一點，使得 T 公司快速的在 5 年間成為全球前五大的電動升降桌關鍵零組件供應商之一。

隨著歐洲市場的成熟，開始將版圖擴展到更大的美國市場。美國與歐洲市場在產品的設計上有著完全不同的美感喜好，而此時中國群起的零組件製造商大量且快速的複製產品能力，讓技術門檻低的電動升降桌產業成了價格殺戮戰場。愈來愈多的下游家具品牌商為了在終端市場上推出價格更親民的產品，轉而壓縮供應商的成本，供應商也為了爭取更多的訂單，期待以量制價成為美國升降桌市場的主要供應商，大約在 2018 年開始，電動升降桌零組件供應商走向價格競爭的白熱化時代。許多零組件供應商從原本 50%的高毛利一路降至 10~20%的生死戰，而大賺中間差額淨利的仍是下游家具品牌商及通路商。而美國的零售市場變化，從只出現在工作環境的辦公室家具，到線上亞馬遜(Amazon)的購物平台，一張電動升降桌的零售價格約為美金 260 元（折合台幣不到 7500 元），對於占了近 8 成成本的零組件供應商而言，其對品牌商或通路商的報價降至台幣 5000 以下，這與極盛時期根本無法相比。

DOI:10.6814/NCCU202101747

電動升降桌零組件原本為 T 公司其中一條具高毛利的產品線，但這幾年的趨勢是更多的競爭廠商願意用更便宜的零件價格搶攻市場。環顧 T 公司本身的研發、生產、製造和投入資源的成本，與其它中國競爭者相比，難以用價格直接競爭。同時間，T 公司也發現下游的電動升降桌品牌商或通路商卻不受影響。為了有所突破，T 公司決定另外成立獨立的電動升降桌品牌，並直接進攻終端消費者市場。這背後有重要的 2 個關鍵：其一是只做台灣消費者市場，因為原本下游的台灣家具製造客戶都以外銷居多，這樣的用意是要避免引起歐美客戶疑慮，T 公司會成為未來的競爭對手；其二是拉高毛利。先前提到電動升降桌供應商賺的是辛苦錢，真正掌握毛利的是家具品牌商或通路商，T 公司成了新品牌的最大供應商也是主要投資者，除了能夠有效掌握成本，也讓以往被品牌商剝削掉的毛利重回手上。

第一節　T 公司的 SWOT 分析

但畢竟 T 公司長久以來都在 B2B 的商業模式下養成競爭優勢，現在轉變為 B2C 品牌商，是否真的能有所突破？首先，先分別剖析 T 公司本身擁有的優勢和劣勢，以及外部環境的機會及威脅。

一、　內部優勢

T 公司累積了近 8 年於電動升降桌零組件完整的產品設計、生產、製造能力，也做到全球前五大的電動升降桌供應商之一。對於要成立電動升降桌新品牌而言，這是一個加分選項。而其客製化產品和軟體開發的能力可以快速的設計出有別有於原先提供給 B2B 客戶的產品，並針對終端消費市場進行產品差異化的設計，這是目前其它台灣競爭者難以與之競爭的優勢之一。

目前在台灣電動升降桌市場的其它競爭品牌需要透過其上游供應商取得電動升降桌的關鍵零組件再加以售出，所以成本上無法取得優勢，另外一方面，幾乎所有的競爭對手是以 B2B 為主力戰場，他們主要的銷售對象是企業用戶或者是通路商。光是這幾年的定價策略就可以看出競爭者為了守住一定利潤，零售價格仍沒有太大的降幅可見端倪。2020 年之前台灣電動升降桌的零售價大約在台幣 1 萬 2 至 2 萬 5 左右，這樣的價格很難讓消費者親近，更不用提大多數的競爭者並沒有在行銷活動上做投資。對大部份的台灣消費者而言，電動升降桌仍是比較陌生的一個名詞。沒有競爭者願意做市場先行

DOI:10.6814/NCCU202101747

者，主因是不想冒風險做太多行銷資源的投資；畢竟，要單賣給消費者的市場對比於企業用戶的市場來說實在太小。

而 T 公司認為這反而是一個值得切入的操作點。T 公司以新品牌觸及終端消費者的兩大先行策略：價格親民與行銷包裝。

首先，T 公司率先在台灣市場推出低於台幣 8 千元零售價的電動升降桌。從 2021 年 6 月開始正式販售至 2021 年 10 月底已達 879*張電動升降桌的銷售規模（*含企業用戶），這大約是 2019 年之前台灣其它競爭者對一般消費者銷售數量的總數。T 公司透過降價策略驗證終端消費者可以接受的市場價格，而 T 公司仍掌握一定利潤，這是以往只作為供應商角色時做不到的。

第二，T 公司的客製化產品和軟體開發能力能讓新品牌的產品有具體的外觀差異化。大部份的台灣消費者對於電動升降桌的第一反應是“又大又重又醜”。擺在辦公室比較適合”。而市面上的電動升降桌產品外觀大同小異，因為大部份的競爭者是直接把販售於企業的電動升降桌產品直接原樣不改地銷售給終端消費者，完全沒有考慮終端消費者的使用需求和喜好。T 公司則採取了不同的品牌策略。在 2020 年初，T 公司委請市調公司—博思市調科技，針對台灣市場做了消費者對於電動升降桌認知和喜好的問卷調查（博思市調科技，電動升降桌消費者意見調查，民 109）。其結果讓 T 公司的新品牌先做了不同於市場上的產品外觀設計。T 公司認為產品要有差異化，也必須從消費者的痛點先去做改良，才能受到消費者的青睞，無疑地，就短期銷售數字來看，T 公司此一品牌策略是成功的。

第三，憑藉 T 公司原本完整且專業的行銷團隊，搭配新的業務團隊開始於線上和線下的行銷包裝和銷售。T 公司先透過公司內部的員購活動，創造第一波的口碑銷售（註：T 公司的員工全部都使用自己生產的電動升降桌產品多年），並先開始蝦皮電商平台的曝光和銷售，同時建置獨立的新品牌官網，讓消費者在電商平台採購同時，仍可以到企業官網看到商品。而 T 公司更在其新品牌官網建構金流系統，並在 2021 年 8 月底時上線。T 公司比其它競爭者更積極於其它通路的佈局，像是 MOMO 電商通路、社交平台，如 FB、IG 等，目的是讓新的電動升降桌品牌有更多曝光管道，也賦與不同的電商通路或者社交平台不同的功能和責任。此外，T 公司在新品牌的獨立辦公室，同時打造成讓

DOI:10.6814/NCCU202101747

消費者可以親臨體驗的場館，這一點更是有別於其它競爭者只在家具通路，或者另租店面的宣傳方式大相逕庭。

T 公司發現即便降價策略成功地吸引到終端消費者，但消費者仍希望能親身體驗，透過眼看和觸摸去感受實體樣貌。所以體驗館便是 T 公司的重要行銷策略之一。透過體驗館的空間陳設結合新品牌的產品訴求，除了省下另外的場租費用，也不用受制於通路商的偏好。而 T 公司對體驗館空間有絕對的主導權，可以因應新品牌的產品宣傳策略而做即時的調整。T 公司原本的行銷團隊內有長年負責展覽的人員，所以空間設計和規劃並不用假手於人。T 公司透過原本行銷部門內的專業人才直接支援新品牌所需要的行銷物製作，並重視品牌故事的包裝和情感訴求，讓新品牌更貼近終端消費者。此舉的確成功引起台灣電動升降桌消費市場的迴響。對照其它競爭者，T 公司更想一舉拿下終端消費者市場。當其它競爭者仍專注於 B2B 的市場時，T 公司的新品牌策略是成為台灣電動升降桌市場終端消費者的唯一首選。

二、 內部劣勢

目前來看，T 公司面臨的前兩大劣勢是在尚未開發完全的升降桌市場上，行銷全新的品牌。不僅要同時教育消費者電動升降桌能帶來的好處，更要讓消費者產生更強烈的購買動機，認同在傳統家具（桌）之外，升降桌是個必要而且是更好的選擇。而另一個不得不輕忽的劣勢為 T 公司缺乏 B2C 的實戰經驗。T 公司的競爭優勢均是建立在 B2B 的架構基礎上，不論是內部組織編制，或者是對外的業務或行銷支援都是因應 B2B 產業而存在的。對於消費性家具市場上的操作和行銷方式，T 公司並沒有完全擺脫原本熟悉的 B2B 作業方式。即便相較於其它競爭者已大膽地進行產品外觀的差異化設計，想一舉拿下終端消費者市場，T 公司也不得不認清新品牌產品線仍不足，以及必須擴充電動升降桌與其它配件搭配應用的問題。

i. 產品多元化的問題

T 公司新品牌所主打的電動升降桌之所以能在市場上贏得消費者迴響，就在於外觀差異化取得消費者的認同，但接下來要擴大市場占有率就不能單只靠一張電動升降桌。更重要的是新品牌強調的是電動升降桌是適合任何居家空間的家具，那麼與居家配件的搭配就十分重要。而 T 公司對於台灣家具配件的供應商並不熟悉，就 T 公司成立的新品牌而言，T 公司要能找到長期合作，品質可以信賴，設計風格能與新品牌相襯的合作

DOI:10.6814/NCCU202101747

夥伴並不是容易的事。且這些配件的供應商大部份以供應外銷市場為主，其配合的下游客戶最小訂購量可能是台灣內需市場無法比擬的。T 公司必須要多找幾個配件供應商以確保未來的配合和貨源沒有問題。

ii. 角色認知

所謂隔行如隔山，若想以 B2B 的成功經驗完全複製在 B2C 的產業和客戶上，無疑是過於天真。B2C 產業更著重在終端消費者的體驗，社群平台的廣告和口碑效益，電商和通路的配合及操作，售後的服務並創造與客戶之間的連結等等。這些從來都不是 B2B 的關注焦點，或許部份商業上的操作策略可以變化運用，但 T 公司面對的是全新的產業與目標客戶，必須要認知自身無 B2C 操作經驗的事實。以目前 T 公司的品牌策略上也可以發現，新品牌是 B2B 與 B2C 模式同時進行，這樣的操作也許是考量到雞蛋不要放同一個籃子的風險，但也間接顯示 T 公司並沒有十足把握只專注於 B2C 的終端消費者市場上。這樣的操作下自然影響新品牌的產品、通路、行銷宣傳及定價策略。另一個明顯的劣勢在於 T 公司原本想利用組織內的研發、工業設計、產品管理及行銷部門的人力資源，而節省新品牌相關人力的建置，但卻忽略 B2C 的商業競爭速度是 B2B 產業的好幾倍，若 B2C 是高鐵，B2B 產業大概是復興號的速度吧。就內部流程和投入資源的程度，T 公司仍沿用現有的作業模式，這也導至內部作業資源分配的問題。

長久來看，T 公司在新品牌上若沒有相關的部門進行獨立運作，終會引起內部員工的反彈，也因為原本的研發，PM，和行銷團隊要新建一套能適應於 B2C 產業的作業方式，這種人盡其用的方式所能創造出來的品牌績效著實令人懷疑。

三、 外部機會

首先，市場需求增加。市場調查公司 Technavio 指出 2019 年全球電動升降桌的市場產值為美金 107.73 億（約台幣 3490 億），未來 5 年的複合成長率為 4.84%，其中電動升降桌的市占率將於 2024 年達到 49.25%，電動升降桌變成了傳統家具的另一個選擇。以環境應用來看，辦公室環境占比 7 成，而家用則是 3 成。隨著歐美對於勞工作業環境的重視－必須提供一定比例符合人體工學的辦公家具（European Agency for Safety and Health at work，1989），電動升降桌在北歐近 10 年幾乎成了工作環境主要配備，而這股風潮吹向美國。愈來愈多的企業意識到電動升降桌除了讓員工能以更健康的方式工作，還帶來更高的工作產值。尤其是 2018 年蘋果執行長宣布美國總部員工都將使用電動升

DOI:10.6814/NCCU202101747

降桌（Kif Leswing，2018），並大力鼓吹“站比坐”更好的概念。指標性大廠對於辦公室家具的選擇，帶動了美國企業環境更換起更高產值電動升降桌的風氣。若說產業界的改變不算什麼，那麼 2020 年初的新冠疫情則讓電動升降桌的使用上有推波助瀾的加乘效益。受到新冠疫情的影響，很多受薪階級必須在家工作，生活與工作的不可切割性使得能夠融入生活空間的辦公家具成了熱門搜尋字詞。在家的時間變長，以工作環境來看最不可或缺的就是一張合適的桌子。而在新冠疫情未爆發之前，大多數人很少會想到要在家長時間工作（除非本身是 SOHO 族），也沒有想到一個能夠依自身需求調整高度的電動升降桌能提升在家工作的效率。

此外，是對於健康重要性的關注增加。長期維持坐姿對身體健康造成的危害早在 10 年前就被台灣媒體揭露（黃惠如，2013），而衛福部更在官網上直言久坐對人體健康產生的危害（衛生福利部國民健康署，2021）。隨著近年來國人健康意識的抬頭，大家逐漸發現久坐引起的各項身體健康風險，除了骨骼的傷害與肌肉的退化、血液循環不佳，還會引發多種慢性病的機率。早期部份家具製造商為改善因久坐引起的健康問題，開發出很多款人體工學椅，也帶動相關商機，但就本質而言並沒有解決久坐的問題。而從歐美帶動的電動升降桌風潮也因疫情和對健康的關注，逐漸從企業工作環境走向家用市場，讓更多消費者開始注意到電動升降桌的相關訊息。這也是大部份競爭者一開始行銷其電動升降桌產品的角度，用「需要」讓身體變健康作為產品行銷的賣點。但這麼多年過去，就發現這樣的模式其實打動不了消費者。因為消費者有其它方式可以讓自己變健康，電動升降桌並不是唯一選擇。所以 T 公司並沒有讓這個議題變成新品牌進入消費者市場時主要的操作方式。

相較於成熟的歐美市場，2020 年之前台灣消費者對於電動升降桌的了解幾乎是空白。台灣市場最早於 2012 年開始電動升降桌的推廣，但近 9 年的時間，台灣市場上仍沒有絕對強勢的品牌，任何一個台灣消費者大概也不清楚所謂的電動升降桌是什麼。而這一波因疫情帶來的商機於 2020 年打開了台灣的消費者市場，除了原本耕耘市場的電動升降桌廠商開始重新再推動相關產品。但大多數的競爭者仍主攻 B2B 的商業模式，主要銷售對象為企業用戶，B2C 的商業模式雖然也有，但並沒有任何一家競爭者願意投資像 T 公司這樣多的資源在終端消費者身上。T 公司藉由新的品牌包裝消費者「想要」的產品，而不去強調產品功能性，或者對人體健康的重要性，這一點也與其它競爭者不同。當大多數的競爭者的思維是以「需要」作為出發點包裝其電動升降桌產品時，T 公

DOI:10.6814/NCCU202101747

司的電動升降桌品牌讓消費者不以產品功能為採購重點，那是製造商思唯，可以是 B2B 的商業模式。B2C 重視的是使用者體驗，一切關乎消費者自己的美好經驗與想像，需要有行銷力來包裝。目前看起來市場上也只有 T 公司有具體的以行動並投資相關資源在相關的行銷活動上。

四、 外部威脅

分析完大環境帶來的機會，接著來看台灣市場環境所隱藏的威脅，主要有三個面向：第一，電動升降桌並不是剛性需求，第二，電動升降桌本身並無太大的技術門檻，功能難有差異化，第三，台灣內需市場小。

電動升降桌最大的威脅在於消費者要能認同電動升降桌是必要產品的選擇之一。就家具市場而言，各式各樣符合消費者居住生活習慣和需要的桌型非常多，從餐桌、書桌、工作桌、化妝台（桌）、神明桌、電競桌…等，價格依不同材質和尺寸而有多種變化。以 T 公司推出的電動升降桌主要就在提供傳統書桌或工作桌的另一個選擇。疫情之前，大部份的消費者會在工作場合中與工作桌有密不可分的關係，但極少數人回到家會在書桌或工作桌前花上兩個小時以上；除非是把工作帶回家，或者本身就是長時間在家的 SOHO 族。此外，大部份台灣家庭的居住空間小，不論是獨居或與家人同住，房間內所用的桌子普遍不會太大。所以絕大多數的消費者在第一步認識電動升降桌時，都會直覺認為這是企業工作環境中所需要的辦公家具，較難想像這樣的家具要放在家中的居住空間裡。絕大多數消費者的直覺反應是“應該很貴，看起來很重，體積很大，然後外型太剛硬放在家裡不搭”。而過去十年大部份的競爭者在價格上的門檻也很高，當消費者原本就有其它替代產品可以滿足時，電動升降桌就成了“棄子”，連可有可無都談不上。

以技術層面討論，電動升降桌研發上並不需要特殊的技術。早期台灣的競爭者大多是家具製造商，鐵件廠或者通路商，對他們而言，電動升降桌不過是其眾多主業的一個新嘗試，在營收沒有具體表現的情況下，很容易就改變其行銷或業務策略。而就產品設計的觀點來觀察，市場上每一台電動升降桌外型上看起來都極為相似，功能相同（就是要能電動升降操作），定價也差不多，目標族群客戶也相同，實際上就是沒有差異化可言。因技術上並沒有難以跨越的設計或製造門檻，所以不論哪一家競爭者在市場上取得先機，也意謂很容易被其它同業抄襲或者複製其成功經驗。

DOI:10.6814/NCCU202101747

最後一個外部威脅是台灣內需市場小。台灣家具製造業動態景氣報告提到，金屬家具及裝設品於 2018 年 1~7 月之銷售總額為新台幣 146.55 億元（陳炫谷，2018），推估升降桌在金屬家具中所占之比例應低於 0.05%。以 2018 年作為假設，當時市場上的平均售價台幣 1.5 萬計算，升降桌於台灣市場的銷售數量不到 500 張，預估銷售總額大概不到台幣 750 萬。若再對照在第二章第三節提到全球電動升降桌的規模，其中，中國為亞太區的電動升降桌的生產和出口大國，而中國在 2019 年於全球電動桌的產值約為台幣 128 億（Technavio，2020），也對比出台灣升降桌市場規模不大的事實。

我們從台灣人口數及家戶數來推斷。根據台灣內政部戶政司提供的資料顯示，台灣至 2020 年底的總人口為 23,561,236，家戶總數是 8,933,814，共同生活戶數為 5,891,311（台灣內政部戶政司全球資訊網，2020）。若設定共同生活戶數是升降桌的目標客戶，並假設可能採購升降桌的比例約為 1%，再乘以目前市場上的升降桌售價台幣 1 萬元，那麼大概可預期的營收是台幣 5.8 億左右。拿台灣與中國相比較，兩者內需市場規模差距實在太大，這也解釋為什麼台灣一直以來是以外銷出口為導向，大部份的製造業客戶並不做內銷。

對大部份的家具品牌商或製造商而言，台灣的升降桌市場只占整個家具市場極小占比;就產品類別來看，升降桌被歸類在金屬家具中，屬於桌子類別，整個製作工藝上並不是太困難的事，對於原本就是從事機構和電子的零組件製造廠來說，沒有太大的技術門檻。台灣早期的升降桌廠商就是從家具製造商的角色轉變而來。過去近 10 年的時間裡，台灣的升降桌市場一直沒有太大的聲量，除了大部份的競爭者都抱著觀望心態外，也不願意花過多資源在終端消費者市場上；同時也怕萬一做成功，其它競爭者要模仿學習並不困難。若非外部環境因為新冠疫情的影響，很可能台灣的升降桌市場會持續低迷下去。

DOI:10.6814/NCCU202101747

第二節　T 公司的策略選項

水平式擴張策略的可能性？

先前於第四章第一節提到 T 公司另外成立升降桌品牌的緣由，對於放下原本在 B2B 產業累積下的競爭優勢，並選擇進軍完全陌生的 B2C 商業形態，就五力分析的結果（第二章第四節）來看，其面對的未來挑戰不小。T 公司若要快速進入消費者終端市場，另一個選擇是利用水平式擴張策略，去併購市場上同質性的升降桌品牌，利用其已開拓和累積的業務量來為自己鋪路，優點是不用花時間再行銷新品牌，也可以節省產品開發成本和時間，不過很顯然地的 T 公司捨棄了此一方式進入新市場。就第二章第四節提到，目前台灣升降桌的產業現況是沒有任何一家強勢品牌主導市場，所以要談水平整合，除非要併購的品牌已打響其市場知名度，否則並不會為 T 公司帶來效益。再來，T 公司即為新品牌的主要關鍵零組件的供應商，採購零件的成本本來就低，而 T 公司也掌握了產品研發，設計製造和行銷的團隊，因此，T 公司完全沒有把水平式擴張方式列入新品牌的策略。

為什麼不做台灣的 B2B 市場？

身為電動升降桌的關鍵零組件製造商，照理來說依靠其原本在 B2B 產業累積下的競爭優勢，即便要成立一個新的升降桌品牌仍可藉由 B2B 方式進行，不必要選擇終端消費者作為目標客戶。實際上，T 公司在其原本的目標客戶群中就有辦公室家具製造商，到底為什麼在台灣要選擇重新出發？首先，T 公司在台灣的下游製造商客戶，也幾乎是以外銷為主。由 T 公司業務單位所提供的數據顯示，2020 年從台灣外銷至海外的升降桌數量約為 1 萬張，而新冠疫情之前才不到 5 千張；此外，銷售至國內的數量大約低於 2 千張，這兩者的差距十分巨大。也因為市場規模差異大，T 公司以往的主要升降桌品牌客戶主要來自歐美地區；2020 年海外地區的年採購量平均大約是 24 萬張。所以，就營收和毛利的考量，若 T 公司只做台灣的 B2B 市場，只會是事倍功半—營收不高、毛利又低。而 T 公司也在過去兩年發現，原本台灣的下游製造商客戶，並不積極佈局於台灣國內市場，且市場上也沒有任何一個強勢的升降桌品牌，所以評估後認為應該直接投資並成立新的升降桌品牌，除了避免與台灣原本製造商客戶競爭或衝突，也認為此舉反而可以先占商機。

DOI:10.6814/NCCU202101747

但，真的是如此嗎？

當台灣絕大多數的競爭者仍以 B2B（企業用戶）為主要的目標對象時，T 公司的新品牌是先以終端消費者（一般散客）作為主要客群。就生產和製造成本而言，T 公司比起其它競爭者有更多的籌碼和空間，所以立即以降價先引起終端消費者的注意。而其客製化的產品設計能力也讓 T 公司可以先在產品外觀上做出差異化，讓消費者對新品牌能在價格友善的情況下去關注新品牌的行銷宣傳。但單靠這兩點並無法完全取得終端消費市場的勝利，從下一章節來逐步檢視 T 公司在 SWOT 四個面向上所提的策略是否合宜或過於冒險。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

第三節　SWOT 分析

一、　優勢與機會：產品差異化以及成本競爭策略

具體而言，T 公司在內部優勢與外部機會下所採取的策略為產品差異化，以及成本競爭。

T 公司身為電動升降桌的關鍵零組件製造商，原本就具備對產品的設計，研發和製造能力，只是原本的目標市場是以辦公室應用環境為主，所以要進軍台灣的消費性家具市場時，能夠直接做現有產品的優化，針對家用的需求以原有的產品去做設計修改。一方面產減少設計研發和生產時間，另一方面可以讓終端消費者感受到有更多不同於市場相似產品的選擇。

此外，T 公司垂直整合的優勢在成本上比起其它競爭者有更多空間可以操作，因此一開始便在定價策略是以優於市場平均價格的 8 成取得較低的消費者進入門檻。對照目前台灣其它的競爭者，大多無法立即跟進價格上的調整，主要是他們並沒有擁有像 T 公司一樣的供應商支持，在要求一定利潤的前提下，不可能與 T 公司的新品牌做價格競爭。以 T 公司所提供的實際銷售數據也顯示，自 2021 年 4 月至 10 月底的營收為台幣 815 萬，毛利大概為 30~40%，賣出的總數量為 879 張。就數量來說，無法與過去賣給歐美客戶的數量相比，但毛利率卻大勝 T 公司的原有升降桌零組件的產品線。以成本競爭來看，T 公司建立新升降桌品牌算是有好的開始。

而同時間，新生活工作型態轉變，新冠疫情引發的居家工作潮，讓許多企業開啓分流或居家上班模式，這也讓消費者在家工作的需要增多，私人空間與工作必須同時兼顧的情況也變的普遍。以往消費者並不會長時間待在家中的書桌或工作桌旁，所以並不在意舒適性和功能性，但在長時間的疫情下，居家生活要能滿足工作需求，桌椅成了最需要調整或投資的家具。而這正是所有電動升降桌品牌商的機會。在這樣的情形下，愈來愈多消費者關注升降桌的相關訊息。當消費者發現 T 公司的新品牌提供了不同於市面上的升降桌產品以及門檻較低的產品時，商機也隨之而來。

DOI:10.6814/NCCU202101747

二、 優勢與威脅：創造需求及擴充產品組合策略

具體而言，T 公司在內部優勢與外部威脅下所採取的策略為針對不同目標客群，創造需求，並且擴充產品線及家具配件的搭配組合。

首先，台灣大部份的消費者對於升降桌仍停留在辦公室環境應用，或者認為特定族群（如：電競工程師，SOHO 族）才需要，面對家具市場上多如繁星的傳統各式桌款，消費者的第一選擇通常不會是升降桌。也因此，T 公司採取的策略與其它競爭者有很大的差異－不強調升降桌的功能性，而是創造升降桌的價值。新品牌強調升降桌可以配合不同家庭成員的使用需求，耐久性比起傳統桌長久，以相近的取得成本（與傳統桌款相比），卻可以讓居家環境隨時轉換成合適的工作環境。也因此，T 公司為了打破這個刻板印象，拉高新品牌的層次，在行銷宣傳上創造使用情境的可能性，擴大消費者的想像力，讓消費者理解在傳統家具之外原來還有其它的選擇和可能性。

在創造需求的前提下，更重要的是擴大目標族群。T 公司的策略是滿足不同家庭成員的需要去設計開發升降桌產品。比如：所有家人都可以使用的經典款式，或者可以陪伴孩子成長的升降桌，特定工作者的職人桌（如：寵物美容師）等等。而 T 公司原本擁有的競爭優勢－產品客製化能力就可以有所發揮。而其新品牌也同時進行企業用戶的開發。對 T 公司來說，企業用戶就是規模大一點的終端消費者，以實際營收數字來看，大型企業的採購會是未來新品牌重要的營收來源。在台灣內需市場小的情況下，新品牌若只倚靠一般消費者（散客），營收終就有限，企業用戶的需求數量要比一般消費多得多，這是不能忽略的事實，這也是為什麼大多數的競爭者放較多的資源及心力在企業用戶身上。不過，T 公司與其它競爭者相比，並不單純只將企業用戶當作是一個大型消費者，而是認為企業用戶內的員工就是新品牌未來的潛在消費者，當這些員工在企業內享受到好的產品，面對居家辦公的狀況變多，考慮在居家環境也使用升降桌的機會就會大幅增加。

產品策略方面，T 公司針對不同場域環境，不同的目標客戶設計並開發不同款式的電動升降桌型。除了廣大的消費者，同時準備企業用戶的銷售策略及推廣的產品，兩者之間有明顯的外觀區隔。此外，對產品功能性的開發，例如適合 7~12 歲的兒童陪伴成長桌，電競選手需要的電競桌，寵物美容師需要的電動升降桌…等。T 公司利用其原本

DOI:10.6814/NCCU202101747

的產品線，針對新品牌另外客製出不同升降桌款，以豐富其產品線來變化核心產品的可能性。

除此之外，T 公司也就消費者居家環境去思考使用情境與相關的家具或家飾配置，從銷售一張升降桌到販售一種生活氛圍和情境。因此，T 公司的新品牌不只推出電動升降桌的產品，未來還考慮到提供其它適配的家具組合來增加消費者對於需求的強度。目前 T 公司正積極地找尋可以與其長期配合且相互幫襯的供應商，但看來仍有一些挑戰要克服。

挑戰一：大部份品質不錯的台灣供應商都有最小訂購量的要求，新的升降桌品牌無法在現階段承諾過多的數量，以免成為其庫存成本或者營運的壓力，挑戰二：中國的供應商品質良莠不齊以及運輸不及在台廠商來得快速，挑戰三：T 公司雖擁有電動升降桌的技術，卻對於除了本業之外的產品了解不夠。若要自行開發設計新產品那將另外花費大量投資成本，所以 T 公司勢必要找其它合作廠商配合，比如人體工學椅、屏風、桌上收納盒...等其它家具或配件製造商。簡言之，T 公司必須找到能幫助他們縮短自行摸索開發的週期，並降低研發的成本的合作夥伴。不過，考量內部的資源和投資的資金成本，T 公司仍專注在電動升降桌的核心產品延伸上，沒有做非本業的產品開發。

但要成為一個家具品牌，而不僅止於一個升降桌品牌，其中間的差異在於要有足夠的家具飾組合和豐富的產品線，要能支撐起新品牌成為“提供各種合適的生活場域的家具品牌商”的願景。在願景和現實之間，T 公司仍在為新的升降桌品牌增添更多的附加價值而努力。

要達到擴充產品組合搭配，首先要與適合的家具廠商進行配合，找到信賴可以合作的供應商，並確保貨源沒有問題可以做長期配合。T 公司毋需因要擴充其產品組合搭配，就貿然投資自己不熟悉的製造領域，不僅增加成本還有學習曲線變長。在找到合適的家具供應商後，讓新品牌來包裝成新的組合－以消費者角度去思考除了桌子之外的衍生性。T 公司在發展新品牌時要有清楚的定位，必須跳出製造商的角度去販售“一張電動升降桌”，轉而成為“提供各種生活場域的家具，包含電動升降桌以及讓理想生活更從容的配件”的品牌商；甚至可以提供消費者在空間規劃上的服務，讓產品衍生更多的附加價值。

DOI:10.6814/NCCU202101747

三、 劣勢與機會：清楚的品牌價值與定位、開發多元通路及社群經營策略

T 公司的具體策略為，建立清楚的品牌價值與定位，開發多元的通路，以及新的服務方式。

對於絕大多數想進軍台灣升降桌市場的品牌商來說，最大的機會就是沒有一個強勢的品牌在主導市場，所以不論是從 2012 年就進入市場的先行者，或者搭著新冠疫情而來的後起之秀，大家都在差不多的起跑線上。主要原因除了消費者仍對電動升降桌認識不夠之外，競爭者之間幾乎沒有任何差異化：產品外觀和功能、價格、通路、服務都很相似，甚至其行銷方式也很雷同，不外乎強調對人體健康的好處。但這麼多年過去，就可以發現大多數的同業競爭者並沒有找到讓消費者心動的購買動機；或者，更簡單一點來說，都是以製造業產品功能銷售的點去行銷產品，但缺乏產品與消費者的情感連結，這反應了製造商與品牌商之間思維的不同。

所以 T 公司成立新品牌之初，透過原有的行銷團隊先是幫新品牌建立了清楚的品牌識別，包含價值與定位。相較於其它台灣競爭者，T 公司花更多的資源與時間在新品牌視覺上的品牌識別以及故事上，企圖創造消費者情感面的認同。因此 T 公司在發展新品牌時特別強調其所販售的不僅只是一張電動升降桌，而是“能適應各種生活場域的家具，包含電動升降桌以及讓理想生活更從容的配件”。這一點也說明為什麼 T 公司不在原本的製造品牌下另設產品線的用意，而是完全以新品牌產生全新的故事並用新品牌進行 B2C 的行銷活動。因為製造商和品牌商的身份和行銷手法完全不同。若使用製造商身份進行 B2C 的行銷活動，不僅讓消費者感到混淆，也會與原本 B2B 的客戶發生業務衝突。

家具產業最重要的莫過於通路管理，沒有足夠的通路佈局是 T 公司創建新品牌時面對的最大劣勢。T 公司現在採用的策略有二，一是與不同的通路商合作，並為其打造不同的電動升降桌產品，讓對方得以進攻企業用戶。二是開發自己的線上平台與線下實體店面，專攻一般消費者。透過不同的通路，不同的產品，以及不同的定價策略，多元管道開發台灣的升降桌市場。通路管理具體的策略如下：

DOI:10.6814/NCCU202101747

i. 電商通路為王

除了有自己的官方網站提供線上金流讓消費者採購，也另外開發其它購物平台（如蝦皮，MOMO，PChome…等）T 公司的線上通路以自己的官方網站為重點，其它購物平台則各有各主打的產品，包裝組合及促銷方式，不論是產品或價格上，都做了差異化的行銷，讓消費者不至於在不同平台上到處比價，也避免品牌好感度變低。

ii. 保守的實體線下通路

因為疫情，T 公司先利用新品牌的辦公環境作為消費者的體驗館場地，憑藉特別設計的場域裝潢和配置，將新品牌打造成讓消費者可以感受到的生活和工作空間佈置。除了展現品牌識別，還能將所有要販售的產品當成展示空間，讓來體驗的消費者能身歷其境，除了可以省下店面租金的成本和人事管理費用，還可以讓新品牌的辦公室利用達到最大化，節省營運上成本。

相較於部份競爭者在賣場或百貨公司設點，T 公司目前持保守態度。線下通路的選擇在於人流多寡，否則投資與回收很難成正比。2021 年 5 月中台灣地區疫情突然攀升，幾乎商場百貨業停擺。而未來疫情狀況並不穩定，T 公司目前保守應對，將原預計於精品商場開設快閃店（pop-upstore），共享工作空間（co-workingspace）的展示和合作，指標性咖啡店或餐廳…等計劃先暫停。T 公司的原本計劃是利用選定場所本身所帶來的人流將品牌推向市場，引導愈多人關注和討論，進而帶動品牌聲量。

iii. 不同通路商的合作

有別於其它競爭者，T 公司對於不同的通路商計劃量身打造不同的電動升降桌產品予以銷售，這一點可以避免不同的通路商之間惡性競爭，或者消費者到處比價最後失去品牌信任度。T 公司在這一點上善用了原本內部的客製化產品優勢，也是其它競爭者較難使用的策略。通路商可以協助 T 公司進攻企業用戶時的不足。大部份台灣企業用戶採購均有一定配合的通路商，單靠品牌商難以敲門進入，所以 T 公司選擇與通路商合作而非競爭，希望藉由雙贏策略將市場做大。

另外一個 T 公司的劣勢在於沒有 B2C 的實戰經驗，相較以往面對同是製造商的下游客戶，要處理的問題比較單純。當目標客戶變成一般消費者後，要考量和關注的焦點

DOI:10.6814/NCCU202101747

完全不同。T 公司理解要能與終端消費者維持長期的關係是另一個挑戰，所以拿出的策略在鎖定特定目標族群的社群經營。

現在的消費者不再僅只於使用者身份，更喜歡成為分享者。各種主流社交平台上的團購，粉絲團操作就是利用大家都想知道別人用了什麼，經驗是什麼，然後希望自己的經驗分享也可以帶來認同和表現的機會。T 公司想要利用新世代對於社群媒體的應用，將其變成其品牌行銷的一個好工具。首先，設定要經營的目標族群作為社群開發對象，如：室內設計師、家飾師、平面設計師、攝影師、媽媽社團…等。這些人的特色是在其專業上有特定的家具需求，而且通常有共通的職業社交圈。透過不同的社群經營，並可以透過該行業內的 KOL（Key Opinion Leader 關鍵意見領袖）合作。KOL 對在社交媒體所發表的評價，不單吸引無數跟隨者的眼球，更影響很多人的消費決定。

以現階段的成績來看，新的升降桌品牌的確呈現出與其它競爭者不同的品牌識別，其強調價值與品牌故事的手法的確引來不少消費者的關注。通路管理方面，線上通路和體驗館算是開始了好的方向，不過在接洽不同的通路商上仍有不少挑戰要克服。像是某些運動器材的結盟，大型家具通路商的合作案，因為彼此之間利益重心各不相同，產品之間是否能相互結合，或者該通路的調性是否適合新品牌要表現的價值，都是 T 公司必須仔細評估衡量的。同時對於目標族群的社群經營，T 公司仍在空有口號尚未具體付諸行動的階段，取得市場占有率是 T 公司目前急於達到的目標，但要經得起市場考驗不能只滿足於短暫營收的喜悅，新品牌要能讓消費者為其代言才是最後的勝利。

四、 劣勢與威脅：拓展東南亞市場

T 公司在成立新的升降桌品牌時，一直以台灣只是練兵，未來仍是海外市場作為新品牌的終極目標。這樣的考量不外乎是台灣內需市場的侷限性，最終外銷才能帶來穩定營收和銷量。以東南亞為目標市場而不是東北亞或中國，T 公司考量的點仍在市場成熟度和競爭規模。日本與中國為全球前六大單一國家電動升降桌市場的其中兩個國家，產值和市場規模都非常可觀，當地也有強勢領導的升降桌品牌，所以 T 公司要以新品牌進入的門檻很高。而東南亞，像是印度或泰國等經濟成長快速的國家，升降桌市場看起來有不錯的發展空間。

但把進軍東南亞市場當做是退場機制，這樣的思考觀點令人不禁捏一把冷汗。

DOI:10.6814/NCCU202101747

首先，T 公司原本的電動升降桌產品線客戶就以歐美為主，新品牌不可能去歐美市場，不止搞壞原本的合作關係，新品牌在成熟市場內要爭得一席之地起步也太晚。唯一可以考慮的是商機和人數一樣可觀的東南亞市場。但東南亞市場的經營方式就勢必回到 B2B 的商業模式，從台灣做 B2C 至東南亞各國，光是要考量運輸費用、匯率、線上採購零售問題、法規、保固與服務就比台灣單一市場要複雜的多。回到根本，T 公司的新品牌至少要能經得起台灣消費者的肯定和考驗，而不是認為台灣做不起來就轉去做海外市場，B2C 的經驗都尚未累積完整，就想去攻佔另一個更陌生的海外市場，這樣的想法實在太過冒險。

五、 策略總結

以整體分析來看，T 公司的策略就是掌握成本競爭，產品差異化和聚焦目標客群，他們也致力於建立新品牌的價值和定位，積極擴充產品線來滿足不同的目標客戶，並完善家具之間的搭配組合。這些策略也的確反應在 2021 年至 10 月底的財報數字上，以毛利 30~40%，營收約台幣 815 萬的成績來說算是站穩了第一步。

而因為外在環境帶來的機會和威脅對新品牌來說也充滿挑戰和考驗。雖然新冠疫情在短期 1~2 年內仍不會消失，但後疫情下的升降桌市場是否會隨著疫情減輕，消費者市場的轉移—居家環境回到辦公室，仍有待觀察。是否未來台灣升降桌市場只留下企業用戶，而一般的消費者仍選擇傳統家具，這取決於升降桌是否能真正成為剛性需求，而不是其中一個替代品。T 公司必須要解決終端消費者的痛點，才有可能讓升降桌變成消費者心中不可取代的剛性需求。

家具市場最重要的是通路管理，T 公司不論是要進入企業用戶，或者擴大產品曝光，都要透過合適的通路管道，而非只累積網路聲量而已。嚐到甜頭的 T 公司認為新的升降桌品牌是為整個集團再開發一個財源，但就內部的資源規劃來看，早晚必須要有獨立的團隊運作，屆時人事成本的堆疊不可避免。更重要的是，來自於消費者的考驗才要開始，如何與消費者建立更長遠的關係，後續保固和服務都是必須面對的課題。

DOI:10.6814/NCCU202101747

第五章　總結

近年來，新的生活和工作型態帶動了很多產業的變革，而其中，工作環境變的更舒適，或者居家環境需要配置工作桌椅，似乎成了一種新的趨勢。早在 10 年前，北歐等國家致力於提供勞工更友善的工作環境，並立法雇主必須提供一定比例可以自由調整高度或姿勢的辦公室家具開始，電動升降桌的產業就開展了相關產業的機會，並在全球創造了不可小覷的市場規模，光是未來 5 年的複合成長率即為 4.84%。而這股風潮終於在 2020 年新冠疫情的影響吹向亞洲的台灣。

T 公司作為電動升降桌的關鍵零組件製造商，曾經是全球前五大的供應商，並享受了好幾年高毛利帶來的榮景，但就在作為供應商毛利不斷下滑的情況下，於 2020 年成立新品牌，投身於台灣的升降桌市場，這無疑是一個令人感到不解的決定。台灣，作為曾經的家具王國，外銷實力不在話下，但內需市場小，若再加上產品本身並不是主流的剛性需求，即使 T 公司擁有身為製造商的多個競爭優勢，但以往內部的作業流程及工廠生產方式都是依著 B2B 的商業模式而進行，即便身為新品牌的投資者兼最大供應商，新品牌業務量仍不是 T 公司的主要獲利來源。當新品牌對於產品開發和行銷資源的需求和投入愈來愈多時，T 公司內部勢必要面對資源分配的問題。

此外，新品牌在短時間雖然創造了還不錯的收益，但要打入更多消費族群，必須要有豐富的產品線加以支撐。目前看來設計新品上的進度不如預期，這也讓後續新品上市維持消費者關注的力道削弱。另外，家具零售業就是通路為王，這也可以解釋為什麼台灣的電動升降桌市場有超過 3 家競爭者的角色並不是品牌商而是通路商。T 公司的新品牌要打開台灣電動升降桌市場，必須要和不同的通路商一起合作。不同的通路商彼此間仍有利益衝突，T 公司要為其量身訂做電動升降桌產品的策略很好，但是否能完美實現仍是未知數。

T 公司的新品牌面對的仍是極具挑戰的市場環境，也不是初期還不錯的營收就以為勝券在握，更不宜在此時就談開拓海外市場的可能性。畢竟，一個品牌至少要三年時間才能驗證它是否經得起考驗。而更實際的狀況是，新品牌占 T 公司集團的營業額貢獻率永遠不會太高，在台灣內需市場有限的情況下，對新品牌要投入的人力或行銷資源會

DOI:10.6814/NCCU202101747

比任何一個產品線都還大的多，在回收與投入不成正比的情況下，這個升降桌品牌究竟是眾所矚目的明日之星，還是曇花一現的新品牌，時間會說明一切。

而此案例在下一個階段的研究將會是如何從 B2B 的製造商角色成功轉換成 B2C 的品牌商身份。想用相同的組織和人力資源去創造出最大的產值，這是很多製造商的理想；但耕耘 B2C 市場並不是只有商業模式的轉變而已，也不是單純的另建立一個品牌，或者使用相同的內部資源就可以創造新的業務。在資源與人力組織有限的情況下，T 公司必須正視長期內部組織的資源分配的問題；而相關人才培養和業務策略上的調整更是不容忽略的內部議題。形塑新品牌的同時，也代表必須長遠的規劃其願景、核心價值、企業文化和組織策略…等。一個獨立的 B2C 品牌即便它是在 T 公司的集團羽翼之下成長，它最終仍會擁有它自己的面貌。而更值得關注的是，當 T 公司真的成為台灣電動家具市場的龍頭時，下一步進軍海外市場的策略該如何擬定？又會與台灣本土市場有何不同？值得日後更多的深入分析和探討。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101747

參考文獻

王芊凌 (2020)。後疫情時代的台灣！十大學者分析改變了這些事。上網日期 2020 年 10 月 19 日，檢自：https://heho.com.tw/archives/93094

郭幸宜 (2020)。後疫情時代改寫全球經濟四大型態新面貌。上網日期 2020 年 11 月 27 日，檢自：https://news.cnyes.com/news/id/4502601

陳炫谷 (2018)。《家具製造業景氣動態報告》。台灣：台灣經濟研究院產經資料庫。

陳衍潔 (2017)。《家具製作業基本資料》。台灣：台灣經濟研究院產經資料庫。

Technavio. (2020). Global Contemporary Height-Adjustable Desk Market 2020-2024.

Technavio. (2020). Global Electrical Lifting Columns Market for Height Adjustable Desk 2020-2024.

內政部戶政司全球資訊網 (2021) 。人口統計資料。上網日期 2021 年 8 月 15 日，檢自：https://www.ris.gov.tw/app/portal/346

黃惠如 (2013)。「久坐」給你帶來 7 大危機，太可怕了。上網日期 2013 年 4 月 1 日，檢自：https://www.commonhealth.com.tw/article/66899

衛生福利部國民健康署 (2021) 。我每天都有運動 30 分鐘，所以上班 8 小時坐著也不算久坐。上網日期 2021 年 8 月 15 日，檢自：https://www.hpa.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=127&pid=12980

陳潔 (2019)。蘋果、英特爾員工都愛「站著工作」? 上網日期 2019 年 3 月 6 日，檢自：https://www.cw.com.tw/article/5094214

Kif Leswing. (2018). All Apple employees now get standing desks - and Tim Cook has said he believes sitting is the new cancer. Retrieved September 11, 2020, from: https://www.businessinsider.com/apple-employees-standing-desks-tim-cook-sitting-cancer-2018-6.

Alice Park. (2014). Sitting can increase your risk of cancer by up to 66%. Retrieved August 7, 2020, from: https://time.com/2884953/sitting-can-increase-your-risk-of-cancer-by-up-to-66

Martina Pardo. (2019). 6 modern living trends for 2020 as seen at home futures exhibition. Retrieved November 10, 2020, from: https://www.italianbark.com/living-trends-2020-home-futures-exhibition/

James Heather. (2020). Study links more time spent sitting to higher risk of death. Retrieved August 3, 2020, from: http://pressroom.cancer.org/releases?item=257.

The OSH Framework Directive. (2021). Retrieved January 12, 2021, from: https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction

DOI:10.6814/NCCU202101747