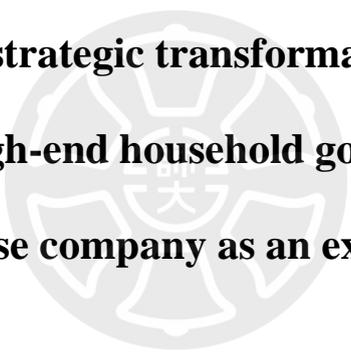


國立臺灣師範大學管理學院
國際時尚高階管理碩士在職專班

碩士論文

台灣中高階居家用品代理商策略轉型升級之探討：以 F 個
案公司為例

**The Study on the strategic transformation and upgrading of
Taiwan's mid-to-high-end household goods agents: taking the F
case company as an example**



指導教授：康敏平 教授

研究生：楊寶森 撰

中華民國一一〇年六月

誌謝詞

本論文之完成源於經由師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班 107 級 林慈棋學長推薦及鼓勵前來校報考；在師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班，運用與國際同步的課程設計，更整合一流的師資團隊，及國內業界的產業界領導廠商，使學術與實務能夠有效而互動式地雙向整合，藉此培養出具有世界觀的高階主管，經由全球行銷網路，及培養廠商產業營運的能力，為台灣打造出國際品牌，更將國內廠商推向全世界。

師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班得以使得同學在教授的指導下，互動式地交流，每一位高階主管，跳脫框框的極限，建構發散式的創意力，但是聚焦於收斂式的論文主題，才能使論文具有聚焦性的焦點，而有的放矢及言之有物。

師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班教學所給予的不僅僅只是管理理論而已，而是希望有效地雙向整合，而互動式的理論與實務，運用建構啟發式及螺旋開放型的腦力激盪術互動，使得同學具有化繁為簡的深刻透視洞察力，從而跳脫故步自封的封閉世界。敝人發現師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班之課程與應用實務能夠發揮一加一遠遠大於二的非線性綜效。本論文的撰寫承蒙恩師指導教授 康敏平教授的大力提攜、諄諄善誘及鉅細靡遺的細心指導，從論文题目的擬定、研究問題、研究目的、研究方法、研究流程及研究架構的擬定等，均有效地給予相當富有建設性與啟發性的加值建議。

在論文口試時，更承蒙 康敏平教授與多位口試委員親臨現場指導與詳加指正，對論文的修改提出相當具有關鍵性的修改意見，使得本研究更具有一致性與完備性。在此，誠摯地感謝師範大學國際時尚高階管理碩士在職專班 108 同學不吝鼓勵與協助。也感謝家人及同事在我修習期間的不吝支持，在此致以誠摯的謝意。

楊寶森謹識于師範大學管理學院

民國 110 年 6 月

摘要

自 2020 年全球新冠疫情危機發生以來，全球經濟就長期地處於緩慢的復甦期，國際貿易成長趨緩，近年來全球貿易額的增速基本都相當低，在全球經濟發展趨緩的情況下，台灣中高階居家用品進口代理商進入中低速成長的階段。同時，對於台灣中高階居家用品進口代理商而言，在內需不振的背景下，如何做好企業之策略轉型升級，挖掘市場潛力，提升企業未來發展的潛力尤為重要。本研究首先分析了台灣中高階居家用品進口代理商策略轉型升級的重要性；然後分析了 F 個案公司目前策略轉型升級所面臨的困境；最後提出了 F 個案公司現在做策略轉型升級的策略與建議。

本研究針對 F 個案公司目前所面臨問題加以分析，並開展深入的企業策略轉型升級之研究。本研究以 F 個案公司為研究對象，聚焦於 F 個案公司策略轉型方面的現況及現在所面臨的困難，為 F 個案公司確立了目前符合其本身特色的策略轉型升級：由一般傳統中高階居家用品進口代理商的進口模式，向 O2O 線上線下電商策略轉型，為其確定了業務面及採購面的垂直擴張整體性策略轉型，制定了目前開展電商自營平臺，和穩步地延伸過去既有業務的策略轉型案例。最後，本研究詳細地闡述了執行目前策略轉型的執行案例。

關鍵字：策略轉型、居家用品、進口代理商、線上線下 O2O 行銷、網路行銷、商業模式。

ABSTRACT

Since the outbreak of the global new crown epidemic crisis in 2020, the global economy has been in a slow recovery period for a long time, and the growth of international trade has slowed down. In the recent years, the growth rate of global trade volume has been quite low basically. In the case of slowing global economic development, the mid-to-high-end household goods import agents in Taiwan have entered a stage of mid-to-low growth. At the same time, for the mid-to-high-end household goods import agents in Taiwan, it is particularly important to do a good job in the strategic transformation and upgrading of the company, tap the market potential, and enhance the potential of the company's future development under the background of sluggish domestic demand. This research analyzes the importance of the strategic transformation and upgrading of the mid- and high-end household goods import agents in Taiwan first; then analyzes the difficulties faced by the current strategic transformation and upgrading of the F case company; puts forward the current strategies of the F case company and recommendations for strategic transformation and upgrading finally.

This research analyzes the current problems faced by the F case company and conducts in-depth research on the transformation and upgrading of the corporate strategies. This research takes F Case Company as the research object, focuses on the current situation of F Case Company's strategic transformation and the difficulties it is facing, and establishes the current strategy transformation and upgrading of the F Case Company in line with its own characteristics: from general traditional mid- to high-end household products. The import model of import agents has transformed into an O2O online and offline e-commerce strategy. It has determined the overall strategic transformation of the vertical integration of business and procurement, and formulated the current e-commerce self-operated platform, and extended the past steadily. There are cases of the business strategy transformation. this study elaborated on the implementation case of the current

strategic transformation Finally.

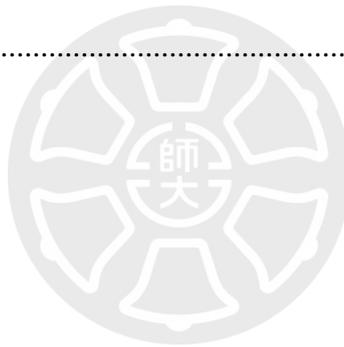
Keywords: strategic transformation, household products, import agents, online and offline O2O marketing, online marketing, business model.



目錄

致謝詞	I
摘要	II
ABSTRACT.....	III
目錄	V
表目錄	VII
圖目錄	VIII
第一章 緒論	1
第一節、研究背景	1
第二節、研究動機	2
第三節、研究問題	2
第四節、研究架構	3
第五節、研究貢獻	3
第二章 文獻探討	5
第一節、居家企業創新相關文獻的探討	5
第二節、對居家市場的研究現況	6
第三節、O2O 商業模式	7
第四節 居家用品產業之分析	12
第五節、「策略形態分析法」之分析架構	19
第三章 研究方法	22

第一節、研究設計	22
第四章 個案分析	24
第一節、F 個案公司簡介	24
第二節、傳統中高階居家用品進口代理商 F 個案公司現階段轉型為電商平臺之策略	30
第三節、F 個案公司現在策略轉型的執行案例	36
第五章 結論與建議	41
第一節、居家精品進口代理商策略性轉型升級的策略	41
第二節、建議	44
參考文獻	47



表目錄

表 2-1:泛居家產業分類表	13
表 2-2:策略形態分析法(事業策略)之六大構面	21
表 4-1: IMAXBATH 阜都精品衛浴年表	25



圖目錄

圖 1-1: 研究架構	3
圖 2-1:O2O 商業模式流程圖	8
圖 2-2:O2O 線上線下整合圖	12
圖 4-1:橄欖油	28
圖 4-2:紅酒	29
圖 4-3:義大利頂級的 CATALANO 衛浴設 備	29
圖 4-4:你的房間就是微光叢林	29
圖 4-5:IMAX BATH 之產品	30
圖 4-6:日式古法金繕真金修補瓷器	30
圖 4-7:正港水泥	31
圖 4-8:精緻瓷器:星際旅人	31

第一章 緒論

第一節、研究背景

隨著網路科技的快速發展，網際網路給傳統商業模式及經濟模式帶來了相當大的變化。國內網路的普及為爆發性的，民眾的消費模式也隨著網路的普及發生了改變，銷售模式從過去的 B2C、C2C 電商模式陸續向新型的 O2O 線上線下商業模式轉型升級，O2O 商業模式已經成為各家企業開闢網路銷售業務的第一商業模式。此種新型電子商務交易模式又稱為離線模式，以線上的購買來帶動線下實體體驗的經營和消費。許多的企業已經建立了本身的電子商務網站，希望運用 O2O 商業模式，將企業的實際相關資訊線上推送給消費者，為消費者供應折扣、產品和企業資訊及預定的增值服務等，從而將他們轉變成企業本身的線下客戶，從而執行線上虛擬經濟與線下實體經濟的雙向互動式整合。

企業網路行銷的開展一直受到國內外學者們的注意，尤其重視 O2O 商業模式在企業之中，如何實際應用的研究。隨著科技及網路的迅速發展，在市場上的競爭愈來愈激烈，企業如何在激烈的競爭之中佔有更大的市場佔有率，已經是一個關鍵性問題，市場佔有率是以銷售業績來呈現的，然而銷售業績的好壞取決於企業內外部的諸多因素，最為關鍵的因素為企業所制定的行銷策略是否符合企業的長遠利益。

台灣中高階居家用品進口代理商已經很清醒地認識到，運用網路行銷將是其未來生存及發展的必經之路，將銷售活動轉移到網路平臺上，力圖打破各個區域之間的障礙，精準有效地運用 O2O 網路行銷來促進企業的發展。隨著網際網路技術的發展，此種 O2O 電商模式逐漸地成為國內經濟的主流和商業重點，各家居家企業都在陸續地建立本身的線上服務系統，使網際網路成為企業線下交易的前端。現在國內外的居家業也都處於擴張之後的調整階段，由過去的供給不足轉變成現在的供給過剩，都面臨由供給端改革所帶來的產能過剩的龐大壓力，而電商的嶄新模式:O2O 線上線下商業模式，運用本身的特色，將傳統的通路與網際網路相互整合，會給居家

企業帶來嶄新的商機。

第二節、研究動機

現在，傳統的線下實體銷售模式、單純的線上電商模式，都不能滿足消費者對產品和增值服務的需求，也不能執行企業對市場擴張的策略性目標，因此電商模式的創新對企業未來的發展尤為重要。本研究選取 F 個案公司作為分析的研究對象，目前 F 個案公司之商業模式為傳統模式與 O2O 商業模式相互整合的行銷模式，本研究對其由傳統的商業模式策略轉型為 O2O 商業模式之行銷策略加以研究，對居家業以 O2O 商業模式為基礎，來開展網路行銷有相當程度的借鏡功能。

O2O 商業模式是將傳統商務模式與電子商務模式整合成整體的新型電子商務模式，此種新型的電商交易模式改變了民眾的消費行為，也改變了社會價值的創造方式。傳統的居家企業在行銷方面有所缺失，欠缺維護客戶關係的意識，無法有效地掌握消費者的愛好，通路也不夠完備，無法不能執行精準推送的目的，傳統的行銷模式已經逐漸地被消費者所拋棄。O2O 商業模式克服了居家業在銷售過程之中的一些困難，將線上及線下加以雙向地互動式整合，來整合行銷通路。在 O2O 商業模式下做網路行銷，會給 F 個案公司帶來更多宣傳及展示的商機，可以將產品資訊直接推送到客戶端，從而吸引更多的消費者和潛在消費者，從而形成一個龐大的消費族群。O2O 線上平臺會將消費者的資訊及時地回饋給企業，企業也可以對每一筆的交易做追蹤服務，可以詳盡地掌握客戶的基本資訊和資料，並運用精準的資料，來分析交易的情況和推廣的效果，從而提升維護及挽留客戶的能力，達到提升客戶滿意度的核心目的，同時便於企業分析客戶的需求，並調整行銷策略，從而擴大企業的市場佔有率。

第三節、研究問題

本研究以研究背景與研究動機為基礎，提出了下列的研究問題:

1. F 個案公司目前如何由傳統的實體商業模式策略轉型為 O2O 商業模式，並深入化

線上線下導購的雙向互動式整合，從而擴大企業的市場佔有率？

2. F 個案公司目前如何做出對 O2O 商業模式與傳統模式相互整合的行銷模式，以及如何在 O2O 商業模式下做網路行銷的策略轉型，以及如何運用 O2O 商業模式來做行銷創新，對居家企業執行網路行銷提供有實際價值的參考？

3. F 個案公司目前如何運用實際的策略轉型來改善 O2O 商業模式的實際應用？

第四節、研究架構

本研究基於研究背景與研究動機之研究架構如下：

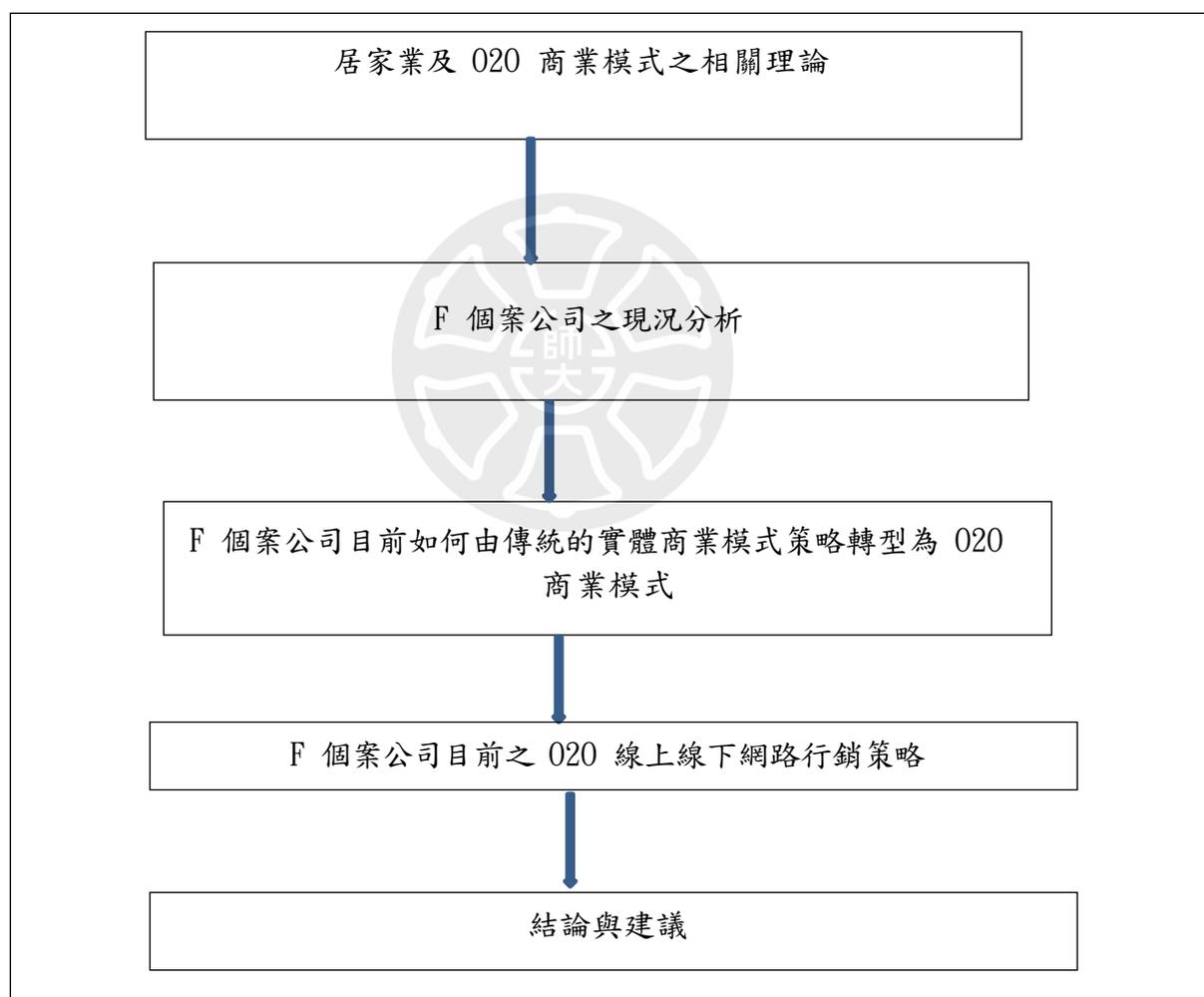


圖 1-1: 研究架構

第五節、研究貢獻

本研究預計在對 F 個案公司如何由傳統的實體店面商業模式策略轉型為 O2O 商模式，及引進 O2O 商業模式的可行性，以及在 O2O 商業模式下，做網路行銷之系

分析，得出下列幾點研究貢獻：

- 1.本研究預計以對 O2O 商業模式優勢的分析為基礎，研究 F 個案公司，目前引進並充分地利用 O2O 商業模式，並深入化線上線下導購的雙向互動整合，從而擴大企業的市場佔有率。
- 2.本研究預計以居家業的特色為基礎，對 O2O 商業模式與傳統模式相互整合的行銷模式、以及在 O2O 商業模式下做網路行銷的研究，分析 F 個案公司目前的行銷現況，並探討其在 O2O 網路行銷方面的策略，以及如何運用 O2O 商業模式來做行銷創新，對居家企業執行 O2O 網路行銷之轉型計劃提供有實際價值的參考。
- 3.本研究預計不再侷限於 F 個案公司目前如何引進 O2O 商業模式，而是分析 F 個案公司目前實際策略轉型的實務，運用實際的具體策略來改善 O2O 商業模式在 F 個案公司的實際應用，同時為 F 個案公司未來的發展有所助益，對其他相關的居家業也有經驗借鏡的功能。



第二章 文獻探討

第一節、 居家企業創新相關文獻的探討

一、中高階居家用品的定義

中高階居家用品被定義為“一種超出民眾生存與發展需求範圍的，具有獨特、稀缺、珍奇等特色的居家消費品。中高階居家用品依據價格可以分為下列三個層級：入門級中高階居家用品、高階居家用品和頂級居家用品。入門級中高階居家用品，即為泛指傢俱、床上用品、餐廚用品、室內配飾及日常生活所需要的商品。所謂高階及頂級居家用品主要是指居家用品採用特殊而更符合時代潮流的設計，搭配上等的用料以及先進的製造技術，其目的在為家庭供應優質的產品，以提升居家體驗和層級，將一般的居家生活用品運用更為藝術化的型式呈現出來，使生活提升品味與風格，居家的藝術化正在成為新的時尚(Lihra T,Buehlmann U.,2008)。

隨著國內經濟在新冠疫情減緩之下的逐漸復甦，以及民眾水準的逐漸提升，越來越多的中高階居家用品品牌紛紛開始大力在國內市場佈局，中高階居家用品為一個新興的系列產品，也隨著這一波浪潮慢慢開始在國內市場生根發芽，國內越來越多的中高階居家用品品牌紛紛開設居家用品產品線，以及國外中高階居家用品進口代理商都在尋求在國內市場的發展。

二、居家衛浴設備產業的概念

居家意指家庭裝修、傢俱、家電、家庭居室甚至風水。本研究對**中高階居家用品國外進口代理商**的研究主要聚焦於以頂級衛浴設備、精品居家及上選酒食等產品為主，其他居家產品為輔的客製化中高階居家用品國外進口代理商。

衛浴設備，顧名思義是指衛生、洗浴。衛浴設備產品在很多人的眼中，可能是用於漱洗的衛生及衛浴用品，衛浴產品指的是在廁所之中用於衛生和沐浴的設備及產品(鄔立宏，2019)。在現代生活之中，衛浴產品相當豐富，除了普通的淋浴、馬桶

等，還出現了智慧型馬桶蓋、按摩浴缸等新型的產品，更加時尚、智慧化及環保。衛浴產品依據材料類別可以分為陶瓷製品、鑄鐵及壓克力製品還有五金製品；依據產品的用途，它主要涵蓋馬桶、洗手盆、浴缸、淋浴房、洗滌槽、拖把池、瓷磚等大型產品，以及水龍頭、淋浴、毛巾桿等類別(陳文亮、江雅媚，2010)。另外，若依據產品的屬性分類，可以分為有形的產品、無形的加值服務或者分為功能屬性和享受屬性。隨著消費者消費觀念的轉變，中高階衛浴設備產品已經從功能性向享受性發展(Hunt,M. S.,1972)。

三、客製化居家的概念

居家是指涵蓋傢俱、室內裝修、電器等一些列與居室相關的產品。客製化居家，即為將每一位消費者都當作單獨的客戶來善加對待，消費者依據本身的需求來設計想要的裝修風格、空間利用需求以及色彩搭配、材料及工法的需求等，企業必須依據消費者的設計方案需求，量身訂製其專屬的居家整體解決方案。全屋客製化居家是以使用者為導向，來做的全屋居家整體解決方案(例如整體衛浴設備、精品居家、上選酒食、整體櫥櫃、全屋衣櫃及門窗系統等)、全屋電器(例如空調系統、淨水系統、智慧型家電等)、全屋軟調裝飾品(例如壁紙、窗簾、燈具及裝飾畫等)等整體裝修方案，在品質、設計、功能、空間結構、色彩搭配及實用功能做統一調配與適度安排之後，協調統一執行的居家產品組合。

第二節、對居家市場的研究現況

在對居家市場的研究方面，主要為對市場整體的認知，和一些具有代表性企業的分析(鍾政偉、邱紹一、邱素玲、胡秀媛，2011)。居家用品市場的快速成長已經是既成的事實，對市場的發展趨勢方面，最近來受到新冠疫情整體經濟情勢的影響，成長趨緩。客製化、環保性和節能低碳的綠色居家用品為目前發展的一個重要特色。隨著國內進入高齡化社會，老年居家用品也同樣被市場所看好(Zhang and

Boming,2012)。

在居家行銷策略方面，鄧無畏（2005）認為居家產業進入品牌化的發展階段，提出了以消費者需求為導向，和實體體驗式服務的行銷策略。許宏榮（2001）認為居家產業的經營者首先要更新市場的行銷理念。黃耀南(2012)認為必須從提升居家產業，為客戶創造價值的能力、為合作夥伴創造價值的能力、為本身創造價值的能力三大構面來做居家產業商業模式的創新。劉純婷 (2010)認為消費者理念日趨成熟化和理性化，追求居家產業的獨特性和客製化，逐漸地成為未來的發展趨勢，居家產業要由單純的販賣產品向販賣增值服務、販賣文創產品、販賣時尚產品及販賣時尚生活方式策略轉型。楊澄源(2016)提出了定位中高階居家用品品牌，建立兼具實體體驗店面和電子商務，線上線下雙重互動整合式平臺等的行銷策略。盧相瑞(2014)認為收納用品、床上用品、創意飾品三種居家用品適合在網路上銷售。

姚成彥(2015)提出了藉助於近年來興起的智慧型手機等行動終端機為導向的行動聯網技術，將傳統的居家產業和電子商務加以整合，打造成為三位一體的新型 O2O(線上到線下)的商業模式。

從這些研究可以看出居家市場為快速發展和變化的市場，其行銷策略和商業模式也在持續地改善和發展之中，品質、設計、功能、綠色、文創、增值服務、客製化時尚及 O2O 線上線下網路互動式整合等，都將會影響中高階居家用品之國外進口代理商的行銷策略定位和發展(Li and Wei,2013)。

第三節、O2O 商業模式

一、O2O 商業模式之定義

O2O 商業模式是指將線下的商務活動和線上網路平臺相互整合，企業將大部分的線下交易轉移到線上來，利用網路平臺成為其交易的前端，同時可以利用線上推廣

資訊來吸引消費者到線下來體驗。消費者可以利用線上，根據資訊來篩選企業所提供的產品和增值服務，整個交易就變得更加寬廣了，不是單一的線上行銷，同時又可以做線下銷售，將之統稱為 O2O 商業模式。整合相關的國內外研究成果，可以將 O2O 模式定義為：改變了企業的經營理念，以“為消費者提供更好及更為便捷的增值服務”為宗旨，運用線上通路來推送線下的各種產品以及企業相關服務的資訊，消費者在獲得企業和產品的相關資訊之後，做線上支付及線下體驗的商業模式。但是隨著數位經濟時代的到來，O2O 商業模式不再是為企業單純地提供宣傳推廣，而是運用大數據等資訊技術來獲得消費者的相關資訊，並對資訊做深度挖掘分析，為消費者提供精準的增值服務。如此在 O2O 模式下，企業與消費者之間形成良性的循環，如圖 2-1 的流程模式，線上和線下充分地整合，企業收集到更多的數據，利用收集的資料做系統分析，然後再做精準化行銷，給消費者提供性價比更高的產品或增值服務，使消費者的效益極大化(Wan and Li,2014)。

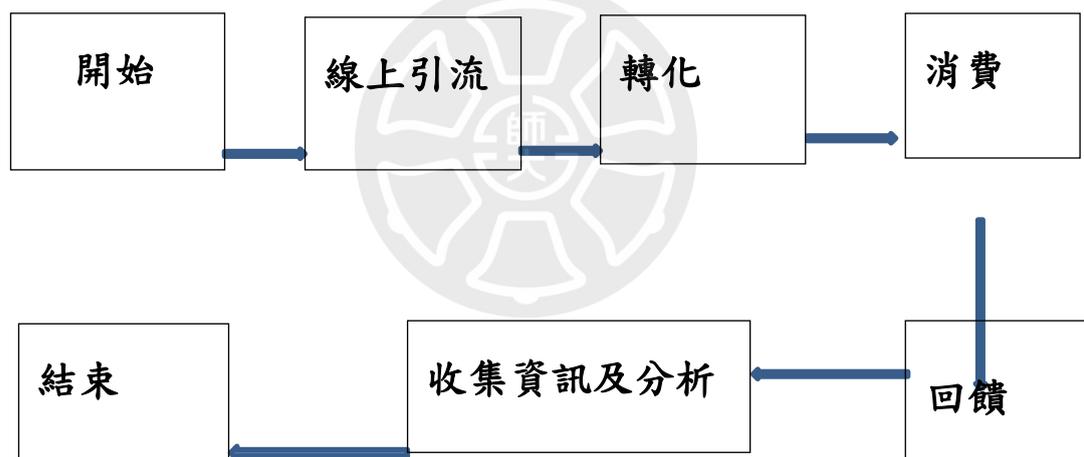


圖 2-1:O2O 商業模式流程圖

圖 2-1:O2O 商業模式流程圖

資料來源:本研究整理

二、O2O 商業模式的特色

O2O 商業模式由消費者、廠商和網路平臺三大部分所組成，從這三大部分而言，O2O 商業模式的特色是各不相同的。

（一）網路平臺

O2O 商業模式的出現顛覆了消費者的購物方式，網路平臺會給消費者提供優惠、便捷、有效率的購物及消費的保障，網路平臺的此種特色吸引了大量潛在的消費者。O2O 網路平臺對廠商有推廣的效應及產品的推廣功能，網路平臺的此種競爭優勢會引大量線下企業加入，能夠帶來遠遠高於 C2C、B2C 的銷售模式的現金流，而且網路平臺本身也可以收到大量來自於廣告的收入，會形成良性的盈利模式。

（二）廠商

企業可以透過線上平臺來展示其商品的相關資訊及促銷方案，從而吸引更多客戶到線下實體店面消費體驗。企業利用 O2O 商業模式所建構的平臺加以宣傳，則其推廣的效果更好，而且消費者的交易記錄是可以查詢的，如此便於廠商能及時地掌握使用者的資訊和資料，並對使用者的相關資料加以區隔，O2O 網路平臺不僅會使消費者利益的極大化，同時也會保證企業的行銷效果得以實現，廠商運用線上平臺與消費者做互動，如此便於廠商更有效地瞭解客戶的購物心理和消費習慣等。而且運用線上平臺的銷售及預先訂購等，企業會更理性地安排經營方案、節省其營運成本，同時企業能夠有效地推廣新商品等，降低線下的實體店壓力，從而減少企業的支出及減輕企業的經營壓力。

（三）消費者

O2O 商業模式的主要特色是消費者會運用線上平臺所提供的各種相關行銷資訊，從而獲取整體性及實用的廠商行銷方案，及其為消費者所提供的加值服務等，消費者可以隨時隨地地運用手機及電腦獲得所需要商品的相關促銷資訊等。運用線上銷售平臺會讓消費者更加便捷地向廠商諮詢資訊，在線上諮詢商品資訊之後，進而對所選擇的商品做預先訂購，最後獲得比線下實體店更加經濟實惠的購物價格來做交易(Xue,Pei and Li,2014)。

三、線上、線下行銷及線上線下整合的定義

（一）線上行銷

線上行銷（on-line marketing）是市場行銷順應時代發展的嶄新方式，主要為網路平臺和通訊技術導向，實現買賣雙方的線上行銷活動。

在早期開始做網路行銷活動時，線上行銷的基本方式為企業將網路行銷工作以契約外包的方式，委託給專業網路行銷服務公司，網路行銷服務公司以網路為平臺，來分析企業的經營現況、企業產品特色，在以其所在產業的特色為基礎，為企業量身訂製符合其發展的網路行銷方案。網路行銷服務公司在整個行銷過程之中，加以追蹤及做行銷方案的有效執行，監控網路行銷的終極效果，為企業定期地提供相關行銷效果的分析報告。在整個過程之中，網路行銷公司發揮其在技術及企方面的競爭優勢，完成與企業商談的預期目標，並獲得委託企業所支付的服務費用。

隨著網路應用的普及化，線上網路行銷的概念也隨之發生改變，意指利用網路來做交易的電子商務活動。其競爭優勢即為涵蓋面廣，不會受到時間及地區的限制，銷售推廣成本比較低、推廣效果的持續時間比較長，效果比較好。

（二）線下行銷

線下行銷是依靠在網路做行銷的線上行銷，主要針對網路下的消費者族群所做的一切行銷活動。行銷的方式主要是以買賣雙方做面對面“一對一互動”的溝通方式為主，行銷的整個服務過程在實體店面內進行。促銷活動以會展宣傳、傳單以及活動公關為主，主要依靠相關的人員來做促銷(Wei and Juan,2013)。

線下行銷的競爭優勢是能夠與消費者更有效地互動與溝通，促成現場直接交易的可能性相當大，消費者可以直接地體驗，並解決了信任危機，運用口碑來擴展客戶族群。

（三）線上線下行銷整合的定義

線上與線下的銷售方式有其各自的特色，具有不同的競爭優勢，均是為促進企業產品的銷售。線下行銷為線上行銷的基礎，企業想利用線上行銷來產生更大的附加

價值，必須與線下行銷與實體的體驗相互整合，線上行銷與線下行銷相比，有其相同之處，同時也有相當多的不同之處。

網購相當便捷，但是並不能消除消費者對產品的疑慮，因為消費者無法得到實體的體驗。線上行銷及線下行銷無法獨立地存在，需要共同來實現企業的行銷目標。若企業單純地做線下行銷，會失去大部分的線上市場，隨著智慧型手機的普及，大部分的線下消費者已經變為線上消費者。企業運用線上平臺來掌握消費者的資訊，然後回饋到線下，共同做出相關的行銷決策，同時，消費者到線下做實際的實體體驗，如此可以消除消費者的疑慮。

網路技術的發展給企業市場行銷帶來更多的商機，同時也給企業帶來一些隨資訊技術發展而來的挑戰。近年來，國內的網路、物流業及資訊的逐步改善，越來越多的企業，已經從傳統的線下行銷，向線上線下整合的方式發展。線上行銷和線下行銷，兩者是互補的，線上與線下的聯結，是兩種行銷模式的整合，它符合家居業的經營特色，線上線下整合，在家居業的具體表現，即為在訂單資訊、庫存資訊及物流資訊的整合，線上線下整合在家居業之實際行銷活動之中也是不可或缺的，其為企業發展的必備要件。

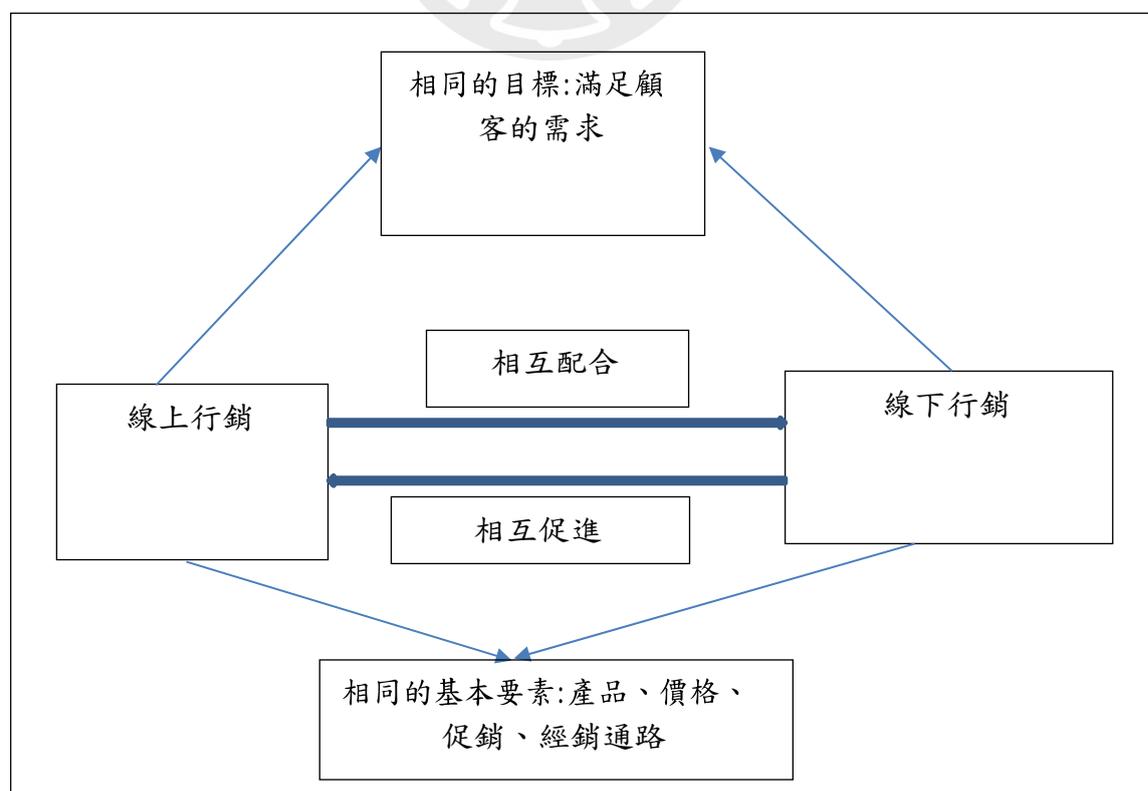


圖 2-2:O2O 線上線下整合圖

資料來源:本研究整理

第四節、居家用品產業之分析

一、居家產業價值鏈代理商授權品牌之定位

隨著中產階層的崛起和民眾的消費加速升級，居家產品的消費需求將進一步地增加，中高階及高品質的居家產品需求潛力有望進一步地增加釋放，此對台灣中高階居家用品之國外進口代理商創新提出了實際的需求(于佩琴，2014)。

泛居家為居家產業資源整合的新概念，它以居家設計為基礎，對廣泛與居家生活密切關聯的產品做整體性設計，為客戶供應產業之間的資源整合增值服務。從廣義上而言，在家庭之中所看見的，和用到的物品，都可以歸納為泛居家的範圍，例如衛浴設備、精品居家、上選酒食、鋁材、五金、門窗、櫥櫃、電纜電線、照明、吊燈、電工、木板、傢俱、燈飾、門禁控制、變壓器、開關、電梯、通路、防水、陶瓷、塗料、燃氣具、鎖、智慧型控制系統和家電二十六個區隔產業，並且在持續地在動態變化和發展之中。泛居家的運用面越來越廣泛，其所涵蓋元素越來越多。如表 2-1 所示，泛居家涵蓋建材材料、傢俱、飾品、燈具、家電、廚房及衛浴設備等類別的物品(Daniel ,Michal and,Dan ,2012)。

表 2-1:泛居家產業分類表

類別	區隔的產業
廚房及衛浴設備	櫥櫃、燃氣具及衛浴設備

傢俱	木板、傢俱
飾品	吊燈
燈具	燈飾、照明、智慧型控制
家電	門禁控制、變壓器、開關、家電、電 纜電線、電工
建材	鋁材、五金、門窗、電梯、通路、防 水、陶瓷、塗料、鎖

資料來源:本研究整理

二、泛居家產業之現況

泛居家產業的未來發展趨勢，在基本上，已經定調為智慧型居家，鎖定的新消費族群大多為 1980 及 1990 年代出生，客製化、品牌化、智慧化、人性化等高品質特色成為泛居家產業的發展指標，奠定了泛居家產業走向高階化發展的基本路線。泛居家產業除了居家產業的這些共通性之外，還具有本身的獨特特色(Fang ,2018)。

(一)電商產業鏈日趨完備，國際化程度有待提升

電子商務成為泛居家產業發展的重要推動力量，不論線上電商企業和線下傳統實體企業，還是泛居家產業之中的各個產業，跨界整合取代了盲目的較量為是未來的發展趨勢。在目前，特別值得強調的是，傳統家裝、建材、傢俱、家飾等產業在“網路+”和物聯網發展的浪潮之中，已經形成嶄新的發展格局：網路深度整合泛居家產業，開啟了泛居家 O2O 商業模式。“網路+”驅動居家產業的策略轉型，推進

組織模式的改革，推動客製化量身訂製的製造方式(盧相瑞，2014)。

國際交流與合作的持續推行，推動了國際化程度的提升。在嶄新的經濟格局下，國家與區域之間的居家產業的策略性合作將會更加地頻繁。

(二)綠色製造及智慧型居家產業的興起

產業的“馬太效應”會凸顯出來，催生了綠色製造。在新的情況下，泛居家產業的“馬太效應”會更加凸顯出來，產業整體水準和集中度將有所提升，品質高於數量、創新高於製造正在逐步地成為產業發展的共識。泛居家產業要逐步地建立高效率、清潔、低碳、循環經濟的綠色製造系統，適應經濟和環境永續發展的新需求。在此一前提下，泛居家產業需要進一步地推進“增加系列，提升品質，創新品牌”的三大專案行動的落實，將泛居家產業打造成為居家產業來做工業 4.0 策略轉型的重要指標性領域(吳曉晨，2007)。

科技會改變國人的消費觀念：智慧型居家、人工智慧會協助幫消費者創造更加高效率及舒適的工作、生活和購物環境。工業 4.0 催生了智慧型居家，在目前居家工業格局之中，市場主要分為用品居家、傳統手工客製化居家和工業客製化居家三個區隔市場類別。而對於製造業而言，其三個部分分別為智慧型生產、智慧型物流、智慧型應用與增值服務。

1.在工業 4.0 之中，C2B（Consumer to Business，即消費者到企業）智慧型生產為工業 4.0 和工業 3.0 的最大區別之一。智慧型製造將是泛居家產業製造技術發展與智慧型產品應用化，及智慧型居家整體解決方案的未來發展趨勢。

2.智慧化為工業 4.0 最大的特色。物聯網聯通泛居家的各個產業，使得舒適客製化的智慧型居家成為時尚之所趨。同理，居家產業 4.0 與智慧型居家密切相關，未來的智慧型居家系統將涵蓋七大生態圈：洗護、用水、空氣、美食、健康、安全、娛樂居家生活。這些生態圈將分別對應：熱水器、淨水器、空調、空氣淨化器、冰箱、廚電、洗衣機、門鎖、照明、窗簾、傢俱、床墊、影音設備等等居家終端產品。居

家 4.0 會將智慧型系統和產品與裝理修飾加以整合，使智慧型居家真正地落實(葉瑞龍，2018)。

(三)居家產業的機會與挑戰

1.居家產業發展之商機

(1)泛居家產業步入提升品質及增加效率的商機

提升發展品質和效益為重要切入點和突破:未來的一個重要特色就是經濟已經由高速成長階段轉向高品質的發展階段。在此一階段，發展品質和效益顯得更加重要，在新發展理念下，運用市場與核心競爭力的雙向驅動，促進企業提升品質及增加效率，成為泛居家中高階居家用品之國外進口代理商創新的重要策略轉型。

(2)一站式、整體化及客製化增值服務

與上一代消費者“貨比三家”的消費習慣相比，新一代的消費者在居家消費過程之中，更為偏好“一站式、整體化及客製化” 增值服務。整體化增值服務需求的興起。消費升級浪潮將會帶動居家需求的全面策略轉型，泛居家產業正處於最適合切入的發展時機。

充分地利用居家產業的競爭優勢，以需求為導向來帶動泛居家產業的快速發展，為了執行居家製造向居家智造做策略轉型、居家成長的速度向居家發展的品質策略轉型、居家產品向居家品牌策略轉型，提供了難得的策略性商機。

(3)創新驅動發展策略之執行與新型技術大型應用的商機

各種新型的技術，例如區塊鏈、量子通訊、人工智慧、虛擬實境、大數據認知分析、各種智慧終端機等的大型應用，將會使得泛居家產業的創新發展更上一層樓。泛居家傳統製造業在結構改進、技術創新及品質提升等方面將會有現飛越性的進展。

2.居家產業所面臨的挑戰

(1)與“工業化及資訊化”的整合程度不夠

泛居家產業與工業化、資訊化的整合程度還相當有限，與國際泛居家產業的尖端領域還有相當程度的差距。泛居家企業對工業化及資訊化整合在認知和技術水準上都有缺點，資訊技術在泛居家的產品研發設計、生產管理、行銷售後服務、物流輸送以及消費者資料萃取、需求接軌等部位的應用還不夠廣泛。不少居家企業依然停留在產品導向的階段，對網路所能夠帶來的利益大部分只是停留在“網路銷售”的階段，甚至認為網路和實體經濟是對立的零和遊戲關係，而未能從策略轉型的角度，來認識網路對居家產業所帶來的變化和利益。

(2)品牌建構不足

民眾消費升級的趨勢非常明顯，除了滿足衣食住行的基本需求之外，對消費品的品牌內涵也具有更高的需求。目前，在泛居家產業的成員產業之中，僅有家電產業執行了品牌化經營，而家裝和傢俱仍然處於“大產業、小公司”的狀態。新一代消費者品牌意識的強化，將會對加速家裝和傢俱產業集中度的提升相當有利。

(3)自由創新能力相當有限

目前消費市場在於中高階居家用品代理商，從國外進口的有效供給不足，供需出現失衡的狀況。對適合都會區民眾消費升級的新產品，從國外進口的數量不多，並不能滿足此部分消費的需求。由於缺乏核心技術和創新能力落後，導致高品質、高科技及高附加價值的居家產品比較少，也就出現產值成長快、利潤成長慢的局面。而供給過剩表現在同質及低水準生產能力的過剩，在居家供應鏈之中，自動化的水準比較低、效率低落、資料不精準等問題，居家企業價值鏈“低階鎖定”的現象比較嚴重。從流通部位而言，建材居家流通市場主要是品牌營運商獨立專賣店、小型賣場和連鎖品牌經營，而國外居家企業，例如宜家等的大型賣場廣泛地在國內設點，對國內居家企業造成不小的壓力。

面對線上線下、國內外激烈的競爭，泛居家產業急需有效的識別追蹤技術和公共

技術服務平臺來促進資源的互通共用。運用創新從功能型產品向高附加價值產品策略轉型，從而執行泛居家產業的策略轉型和產業新生態的形成。人才的培養、研發的投入和技術創新為關鍵所在。

(四)居家產業的策略轉型

1.執行品牌建構工程，提升泛居家產業的競爭能力

執行品牌價值提升工程，強化“泛居家精品”的培養力道，豐富品牌文化的內涵，台灣中高階居家用品代理商，積極地進口國外知名的居家精品品牌。引導國外知名的居家精品品牌健全的商標品牌管理系統，鼓勵國外進口品牌之培養和營運專業服務機構的發展。強化產業品牌的意識，制定泛居家品牌管理系統，推廣品牌評估準則，引導泛居家企業提升內在的素質，充實發展的基礎，培養一批知名度涵蓋產業內外的大型泛居家企業，打造一個具有明顯特色及競爭力比較強的泛居家品牌團隊，充分地發揮領導廠商的模範功能，帶動整體產業的良性發展，推動泛居家各產業共同建構泛居家品牌(黃建中，2018)。

充分地發揮品牌創新動力系統的功能，健全設計人才的培養機制，以各種設計比賽和展覽會為平臺，加強泛居家產業內部的設計交流，鼓勵培養泛居家各個子產業設計室、泛居家設計研究中心等具有獨立設計能力的機構，加強培養泛居家產業設計力量，提升產業的整體品牌設計水準。在消費升級、全裝修政策下，培養綠色消費觀念，創新消費行為和消費模式，發展一站式及整體化的消費模式，不僅支援傢俱電器購買，也支援居家設計服務、家庭裝修服務，給消費者供應最新、最合理的設計方案，使消費者感到信任和滿足，也為打造品牌、提升客戶忠誠度做出貢獻。

深入化智慧財產權領域改革，改善泛居家產業智慧財產權保護系統，為泛居家產業營造良好的設計氛圍，要建構中高階居家用品之國外進口代理商所代理之知名品牌保護的理念，抵制抄襲及剽竊等損害企業和設計師的利益，危害產業穩健發展的不良行為。

2.加強聯盟平臺的建構，改善泛居家產業策略轉型之支援系統

建立泛居家產業雲端製造平臺，推動雲端設計、網路、大數據行動終端機等在泛居家產業的廣泛應用，重建泛居家產業商流、物流、資金流、資訊流、人才流的“五流整合”型現代居家流通系統，執行傳統居家產業生態鏈、產業鏈、價值鏈、供應鏈、創新鏈的“五鏈”重組與再造，進而推動傳統居家產業的整體性策略轉型和創新發展。

注重電子商務在泛居家產業未來發展之中的重要功能，積極地建構電子商務整合式服務平臺，推動涵蓋協力廠商電商交易平臺、電商服務商、軟硬體企業、產業專家等，與泛居家企業做接軌合作。推動泛居家企業使用企業資源系統(ERP)技術，運用相關的資訊技術，以及網路技術來協調居家企業，在物資資源管理（物流）、人力資源管理（人流）、財務資源管理（財流）、資訊資源管理（資訊流）的整合整體化互動，從而提升其管理的方式，成為居家企業在資訊時代的競爭力。

3.重視消費者的評估與回饋

隨著民眾越來越重視本身的需求，消費者對泛居家產品市場有相當程度的影響力，他們會自由地篩選值得購買的產品和品牌，不僅僅關心產品的低價格，而忽略居家產品的使用情況，和廠商的售前售後服務。針對泛居家產業售後服務方面，遵守產業規則和網路銷售規則，增加對售後服務的重視程度，建立售後服務流程，儘量地滿足消費者的退換貨或者是維修的需求，提升消費者的滿意度。而對於泛居家廠商而言，重視消費者的產品使用情況，得到消費者的回饋情況，才能夠瞭解產品的缺點，從而改善產品，有效地滿足消費者的需求，強化消費者對廠商的客戶滿意度，從而產生客戶忠誠度，如此才能夠做好泛居家品牌之建構。只有確保產品的品質、確認產品的價格，才能夠有效地建構泛居家消費平臺，充分地利用平臺來吸引消費者，增加銷售的通路，擴大消費的市場。

同時，要掌握商機，適應消費升級，提升泛居家產業的核心競爭力，要嚴肅地正視挑戰，正視執行居家產業策略轉型的實際困難度，解決泛居家產業發展之中的問

題；要秉持市場與核心競爭力的建構，策劃出未來泛居家產業發展的嶄新格局。

第五節、「策略形態分析法」之分析架構

一、策略形態分析法的思考程序

策略形態分析法(司徒達賢，2016) (事業策略)之六大構面為產品線的廣度與特色、目標市場的區隔方式與篩選、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理的涵蓋範圍及競爭優勢，其經由邏輯推理，從現在的策略形態，反推出此一策略成功或者可行或者過去成功的可行性分析。客觀地檢討「前提」是否已經逐漸地發生變化，或者是否在可見的未來將會發生變化。針對「前提」開始做「環境分析」與「條件分析」，做環境偵測與檢視本身的資源條件。

(一)描述目前的形態

- 1.可以了解過去成功或者失敗的原因，以及在如此的經營方式下，未來可能發生的風險。
- 2.分析目前做法的缺點，以及策略內部的不一致性。
- 3.以現況為導向，可以使策略更具有持續性，又可以比較前後之間的差異。

(二)檢定目標所達成的程度

- 1.檢視目前策略作法之績效：(1)達成投資人、客戶以及員工等各方面的預期與需求(2)與同業的績效相互比較(3)企業過去的業績。
- 2.三者之間是否維持適當而可以接受的關係，是否有矛盾的現象發生。
- 3.找出前提:(1)經由邏輯推理，從目前的策略型態，反推出此一策略成功或者具有可行性，或者過去成功而具有可行性的理由。(2)可以將前提分為下列三大類：(a)環境前提，例如高所得人士的購買習慣(b)條件前提，例如公司的技術能力(c)目標前提，例如第二步驟所示。
- 4.研究所發生的變化:(1)客觀地檢討「前提」是否已經逐漸地發生變化，或者是否在可見的未來將會發生變化。(2)針對「前提」開始做「環境分析」與

「條件分析」，做環境偵測與檢視本身的資源條件。(3)研究「前提」變化的目的：(a)檢定目前策略持續至未來的可行性(b)檢定目前策略的有效性是否有所降低。

5.描述未來的型態:(1)未來的策略必須以具體而精密的策略型態來表示，而不是以毫無實質內容的「成長」、「維持」或者「分析者」、「反應者」來描述策略。(2)可供評估篩選的未來具體策略方案應該不只有一種；將現有策略形態做小幅度的調整，也是解決方案之一。(3)除了方法論之外，形成策略還需要「創意」。

6.檢定各個方案可以滿足目標組合之程度:(1)檢定：(a)各個策略方案的獲利狀況(b)各個策略方案的風險程度(c)投資人、主管及各種人際網路關係之中的關係人，對各個策略方案的長短期獲利程度、風險程度之看法，是否滿足其目標的組合

7.找出各個方案之前提:(1)針對每一個策略方案，找出其「環境前提」與「條件前提」，其邏輯思考程序和第三步驟完全相同。

8.驗證前提:(1)針對步驟七的前提，做深入的環境分析及資源和條件的檢討。(2)在做每一項研究查證時，都必須確實地知道此一研究是為了驗證哪一個前提，此一前提又是為了支持哪一種解決方案。

9.篩選策略方案:(1)在目標組合可以接受的範圍之內，若哪一種方案的前提比較正確，則篩選哪一種方案。(2)策略方案的篩選，難免必須依賴主觀的判斷，企業主管的風險偏好，在篩選方案時，扮演了相當重要的角色。

10.設計行動計畫:(1)在篩選策略方案之後，即可以依據方案，來擬定行動計畫。(2)在驗證前提時，若未能完全掌握的條件前提或者環境前提，則其後續的追蹤檢討，也必須特別列入行動計畫之中。

二、事業策略

事業策略(Business strategy)為憑著價值創造來滿足客戶，以及獨特能力的創造力與運用。

(一)「事業策略」是當企業經營領域僅限於某一產業時，其尋求生存與發展的方法。

(二)如何整合資源及創造價值，以滿足客戶的需求為事業策略的關鍵性重點。

策略形態分析法(事業策略)之六大構面如表 2-2 所示:

表 2-2:策略形態分析法(事業策略)之六大構面

策略形態	必須掌握的決策
產品線的廣度與特色	擴充或者減少產品線?參考同業的特色或者針對競爭者尚未擁有的特色，尋求創新與領先的地位。
目標市場的區隔方式與篩選	產業與同業目前市場的區隔方式?是否應該改變現有的目標市場區隔方式?
垂直整合程度之取決	價值活動的自製及自理?外包或者委外的方式?
相對規模與規模經濟	考量到未來的成長幅度?分析比較必須擴充那些價值活動，可以最快地達到規模經濟，從而強化規模經濟所帶來的競爭優勢。
地理的涵蓋範圍	產品是否銷售到其他的地區市場?原料的來源是否分散?製造工廠是否外移?
競爭優勢	現有的競爭優勢是否已經足夠?那些方面應該加強建立或者培養?

資料來源:本研究整理

第三章 研究方法

第一節、研究設計

本研究之研究方法如下：

一、文獻探討法

文獻探討法為撰寫本論文最基本的方法，運用檢索資料來分析大量國內外有關居家企業創新相關文獻的探討、對居家市場的研究現況、O2O 商業模式、居家用品產業之分析、市場行銷、網路行銷、行銷策略的相關著作、論文及期刊，並以此作為基礎，對 F 個案公司做現況分析。

二、理論與實務相互整合法

由於本研究的策略是由「品牌代理」，之後要轉型升級成「電商平台」，所以本研究運用理論與實務相互整合法，本研究在重視理論和實務相互整合的基礎上，以 F 個案公司的實際情況為導向，整合相關的理論，分析 F 個案公司之行銷現況，提出其如何由傳統的實體商業模式策略轉型為 O2O 商業模式，並給出相關的 O2O 網路行銷策略。

三、個案分析法

本研究之個案公司由「品牌代理」階段策略，再延續到「電商平台」策略，這兩個策略之間的「轉型」各包括個案公司現在做的這些事，以及資源調整的動作，所以本研究對 F 個案公司之現況做個案分析，並對目前 F 個案公司的 O2O 商業模式下，O2O 網路行銷的經驗來做個案分析，從而得出目前 F 個案公司 O2O 商業模式下，做網路行銷的經驗借鏡。

四、比較分析法

本研究以 F 個案公司之現況為基礎，運用比較分析法，比較以前的傳統經銷代理模式和現在正在進行的 O2O 商業模式之區別，比較了第一階段:獨家代理的商業模式(2007-2012 年)，第二階段:“輕資產及快速發展”的商業模式(2012-2018 年)以及第三階段:F 個案公司現在正在做的策略轉型(2018-2021 年)。

而在個案分析之中，比較分析了 F 個案公司之「品牌代理」階段策略，再延續到「電商平台」策略，並比較分析了國內外居家企業與 F 個案公司的差異，以及在文獻探討之中，比較分析了居家企業創新相關文獻，比較分析了居家市場及居家用品產業的廠商，運用比較分析法，為 F 個案公司目前如何在 O2O 商業模式下，改善企業的網路行銷提出相關的建議。



第四章 個案分析

第一節、F 個案公司簡介

創辦入楊寶森先生與陳錦慧小姐與歐美品牌合作多年的深厚情誼，與多年深耕鑽研於義大利的嚴選品牌，除了引進生活必備的衛浴設備，還包含了美食與美酒，及充滿設計性的傢俱領域，都是行家所愛的世界級精選。使得 IMAXBATH 阜都精品衛浴不但成為業界領導的義大利通，更得以透過歐洲品牌總部，引進歐洲人真正在生活中優質的文化精品分享給我們台灣國人。

“品質、設計、功能”為 IMAXBATH 阜都精品衛浴的信仰，更是引進品牌的唯一守則，並秉持誠信的原則，為客戶規劃完善的衛浴空間產品，實現專業安裝與售後服務線規劃，並供應最佳衛浴產品之篩選。

讓國內的消費者都能夠親身體驗義大利人，對生活上的精緻用心與美學設計的品味，供應客戶最專業之產品知識及技術，締造浴室的優質文化，為 IMAXBATH 阜都精品衛浴所有同仁們共同理念及努力的目標。

一、IMAXBATH 阜都精品衛浴提倡三大美好生活:

(一)頂級衛浴設備(二)精品居家(三)上選酒食

二、IMAXBATH 阜都精品衛浴實踐好品味並貫徹：

(一)品質(二)設計(三)功能

三、IMAXBATH 阜都精品衛浴年表

表 4-1: IMAXBATH 阜都精品衛浴年表

年度	代理的品牌	策略重點
----	-------	------

2007年	<p>1.成立「IMAXBATH 阜都精品衛浴」。</p> <p>2.代理義大利品牌「GSI」，</p>	<p>因為公司剛剛成立，供應商關係不夠有限，因為當時之大型品牌幾乎都有人代理，所以 2007 年代理 GSI 是義大利進口，但是品牌只算是中等而已。</p>
2009年	<p>1.代理全球龍頭之王德國品牌「hansgrohe」</p> <p>2.代理全球龍頭之王頂級品牌「AXOR」</p> <p>3.獨家總代理義大利精品衛浴品牌「CATALANO」</p>	<p>2009 年就是因為有 2007 年的累積進口經驗，才能搶到大型品牌，代理全球頂級的五金品牌 hansgrohe，及衛浴品牌 Catalans 之台灣獨家代理。</p>
2010年	<p>1.成立「IMAXBATH 阜都精品衛浴旗艦店」</p> <p>2.代理義大利按摩浴缸品牌「VITAVIVA」</p>	<p>2010 年開了旗艦店，產品又增加了浴缸品牌，有了這些經驗及客戶建商的信任。</p>
2013年	<p>1.義大利高級手工家俱品牌「CONTEMPO」</p>	<p>2013 年在義大利的建材展，與台灣一家五星級高級飯店經營者之大客戶，一起去義大利看展，於是代理了義大利高級手工家俱品牌「CONTEMPO」家具品牌。</p>
2014年	<p>1.義大利頂級精品衛浴品牌「GEESI」</p>	<p>在 2014 年陸續又增加產品的廣度代理的瑞士及美國的品牌</p>

2015 年	1.代理瑞士衛浴品牌「AXENT」 2.代理美國百年浴缸品牌「JACUZZI」 3.代理義大利衛浴品牌「tender rain」	在 2015 年陸續又增加產品的廣度代理的瑞士及美國的品牌
2016 年	1.「IMAXBATH 阜都精品衛浴旗艦店」光復南路店	2016 年在光復南路開了實體體驗旗艦店，將價值活動延伸至線下實體店面的親身體驗與加值服務
2021 年	在民權東路開了 O2O 線上線下的旗艦店	設立了 O2O 線上線下電商平台

資料來源: F 個案公司內部資料

二、F 個案公司之產品現況

F 個案公司過去之產品是以專業的 ImaxBath 精品衛浴設備為主，而目前的產品除了浴室的衛浴設備之外，還引入了 CATALANO 新系列:New Classy，許多 F 個案公司團隊所找到的特別居家精品，大到衛浴設備，小到居家用品，不論是哪一個，都是 F 個案公司的精心選擇，所以 F 個案公司現在的產品線系列，已經由衛浴設備延伸至居家精品。

在目前的居家精品之中，由於全世界都在智慧化，就連馬桶也邁向智慧型馬桶，F 個案公司的 AXENT ONE C 使用漩沖技術，達到沖刷力強及超省水的效果；其中居家精品涵蓋了日式古法金繕真金修補瓷器、精緻瓷器星際旅人、微光叢林房間、磁器(優雅別緻的波浪外觀，有別於一般的面盆外觀，是目前少數可以生產波浪表面磁

器的品牌，但卻是唯一一家 100%義大利製造的精品)。

在目前的居家精品還有橄欖油(在知名的 Montalcino 產區之中生長，由該農場之中海拔最高的橄欖樹之中所獲得的高級油。Olio Extravergine di Oliva 具有細膩純淨的綠色，果香味濃郁。建議可以於麵包、沙拉和任何菜餚的調味。) 、大象的燈及紅酒(在知名的 Montalcino 產區之中生長的，透過 100%的 Sangiovese 釀造的酒款。

Brunello di Montalcino 具有鮮豔的寶石紅顏色，強勁持久的香為中帶有新鮮水果和香料氣味。可以與牛排、烤肉或燉烤類的食品，以及新鮮或陳年的起司或者麵包一起享用等。



圖 4-1:橄欖油

資料來源:個案公司內部資料



圖 4-2:紅酒

資料來源:個案公司內部資料



圖 4-3:義大利頂級的 CATALANO 衛浴設備

資料來源:個案公司內部資料



圖 4-4:你的房間就是微光叢林

資料來源:個案公司內部資料

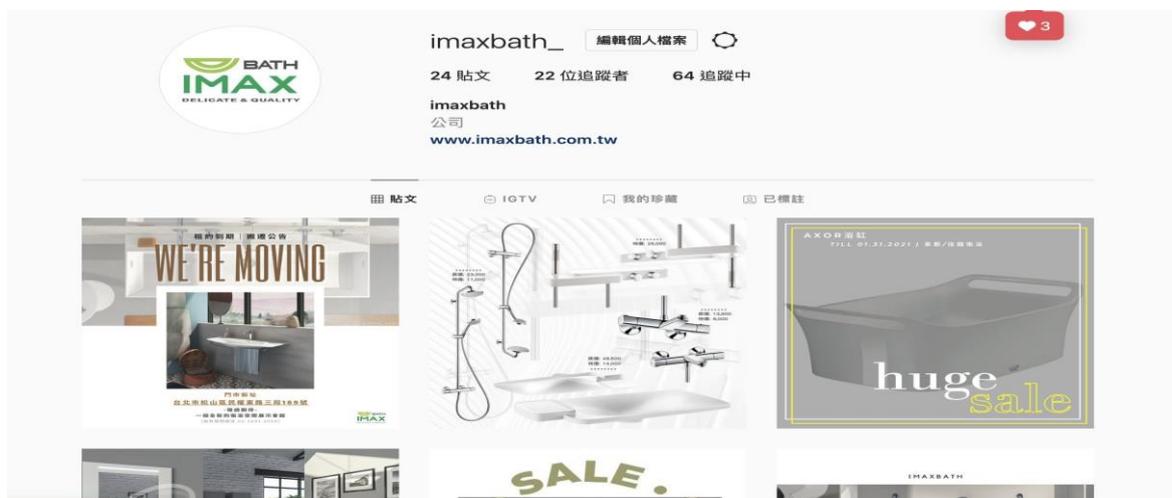


圖 4-5:IMAX BATH 之產品

資料來源:個案公司內部資料



圖 4-6:日式古法金繕真金修補瓷器

資料來源:個案公司內部資料



圖 4-7:正港水泥

資料來源:個案公司內部資料



圖 4-8:精緻瓷器:星際旅人

資料來源:個案公司內部資料

第二節、傳統中高階居家用品進口代理商 F 個案公司現階段轉型為電商平臺之策略

一、「品牌代理」策略與之後轉型成之「電商平台」策略

在電商平臺發展的大背景下，F 個案公司現在已經因應了競爭和策略轉型發展為電商平臺。F 個案公司為國內進口歐美中高階居家用品的領導廠商，F 個案公司的經營策略，目前是從歐美知名居家用品品牌廠商進口居家用品，運用各地或者通路代理商，進駐國內中高階居家用品通路及阜都精品衛浴旗艦店來做銷售。

在傳統的貿易下，國外居家用品品牌廠商一般要經過國內之總代理代理商進口，但是隨著電商平臺的發展，廠商可以繞過總代理而直接拿到歐美進口中高階居家用品，這將會擠掉傳統居家用品進口商的飯碗。所以在目前電商快速發展的階段，F 個案公司之 JJ 電商現在已經循序漸進地“策略轉型”為電商平臺。F 個案公司現在正

在做的策略轉型，為打造歐美中高階居家用品品牌線上線下“O2O”商業模式，並且現在正在進行的歐美中高階居家產品之線上 3.0 策略轉型。

二、策略形態法的六大構面

本研究運用策略形態法的六大構面來描述「品牌代理」，之後如何轉型成「電商平台」：

1. 產品線的廣度與特色:

F 個案公司之產品線先由先由衛浴設備開始(生命週期及轉換率相當長)，再延伸至居家生活家飾精品(生命週期及轉換率比較短)，再延伸至 O2O 線上線下電商之數位轉型，已經開創獨家代理的商業模式，但是在潮牌之類，比較流行之居家款式(例如家飾品、燈具、蠟燭及家具等)，因為市場變化的速度太快所以並沒有採取獨家代理的商業模式，產品線越來越廣，產品線相當完整。F 個案公司目前之產品線分為:(1)五金、配件及水龍頭(2)磁磚(3)浴缸(4)拉門、浴櫃之工程安裝，F 個案公司之高階品牌分工相當清楚，中低階比較少。

目前 F 個案公司之產品線廣度已經由「品牌代理」擴充為「電商平臺」，F 個案公司參考同業的特色或者針對競爭者尚未擁有的特色，尋求創新與領先地位。產品線的特色如下:例如 F 個案公司現在正在做的策略轉型，為打造歐美中高階居家用品品牌線上線下“O2O”商業模式，而且現在正在進行的歐美中高階居家產品之線上 3.0 策略轉型。F 個案公司現在策略轉型的執行案例之第一階段為推廣 B2C 業務:建構電商平臺零售平臺之過程，第二階段為鞏固 B2B 業務:尋找更為廣闊的銷售通路之過程，第三階段為:新舊商業模式整合之過程。

2.目標市場的區隔方式與選擇:F 公司的客戶大多是以機構客戶為主，例如：經銷商、大型建商、以及設計師。其目標市場的客戶之中，to B 及 to C 為經銷商，大致有十家至十五家，大致佔全國營業額之 20%；to B 之客戶為大型建商，大致佔

全國營業額之 65%，其業務範圍為豪宅、透天厝、飯店及商業空間；to C 之客戶為零售之中型設計師。

產業與同業目前市場的區隔方式為 F 個案公司已經開創獨家代理的商業模式，但是在產品方面，比較流行之產品(例如家飾品、燈具、蠟燭及家具等)，因為市場變化的速度太快，所以並沒有採取獨家代理的商業模式。F 個案公司已經擁有歐美居家用品品牌廠之獨家品牌代理，從而形成核心競爭力，根據目前 F 個案公司的策略轉型方案，目前改變現有的目標市場選擇為建構自營的電商平臺零售平臺，推廣並打造歐美中高階居家品牌產品之獨家代理。

3.垂直整合程度之取決: F 個案公司在大型建案的表現比較好。以大型建案為例，其在產業價值鏈之中所扮演的角色以（衛浴）產品規劃、圖面設計以及相關的增值服務為主。其垂直擴張主要服務流程之設定，來進行有價值的活動，在建商早期建案規劃時就一起參與規劃設計。主要是卡住建商之規格，F 個案公司負責物流、規劃、採購與交貨。垂直擴張為由水電及工地，延伸至 F 個案公司的產品規劃與圖面設計，再延伸至業務端之建商大型客戶。在客戶關係方面，客戶現在若使用了 F 個案公司的代表性產品，則 F 個案公司就可以從水平擴張方面來擴大消費面，從而增加客戶使用的系列產品和增值服務;另外從垂直擴張向上延長消費鏈，來擴張價值活動的自製自理空間，其他低階的補充性服務則運用外包或者委外來進行，使得客戶持續地使用 F 個案公司的一系列優質產品和增值服務。

4.相對規模與規模經濟:若客戶之口碑很好，而且富有業界推崇之品牌價值，則自然會提高 F 個案公司之品牌知名度，增加 F 個案公司之口碑效益，從而提高 F 個案公司之規模效應。透過大型建商的採購規模，對上游衛浴設備的歐美品牌業者，產生規模效應的議價力。也因為本身採購的規模比較大，其平均的單位成本也會降低，從而形成規模經濟的競爭優勢。F 個案公司從水平擴張方面來擴大消費面，也可以從垂直擴張向上延長消費鏈，來擴張價值活動的自製自理空間，則能夠最快地達到規模經濟，強化規模經濟所帶來的競爭優勢。F 個案公司具有規模效應的競爭優

勢，可以轉換成零售與消費市場的成本降低競爭優勢，其所累積之資源，也是未來電商平台的資源基礎。

5.地理的涵蓋範圍:F 個案公司衛浴居家產品的製造品牌商來源有代理義大利的品牌、德國的品牌、瑞士的品牌以及美國的品牌，所以代理的衛浴居家產品分散在歐美先進國家，而 F 個案公司為台灣中高階居家用品之進口代理商，居家產品的市場為銷售到國內各地。由於代理品牌之地區與來源國分散(例如義大利、德國、瑞士及美國等)，可以避免代理品牌過度集中的風險，也有互補替代的效益。

6.競爭優勢:F 個案公司現有的競爭優勢為:已經開創獨家代理的商業模式及已經擁有歐美居家用品品牌廠之獨家品牌代理，從而形成競爭優勢，F 個案公司必須加強建立或培養打造歐美中高階居家用品品牌線上線下“O2O”商業模式，現在正在進行的歐美中高階居家產品之線上 3.0 策略轉型，推廣 B2C 業務(建構電商平臺零售平臺之過程)，鞏固 B2B 業務(尋找更為廣闊的銷售通路之過程)及做新舊商業模式之整合，以建構目前的競爭優勢。

三、「品牌代理」階段策略，延續到「電商平台」策略之比較分析

(一)第一階段:獨家代理的商業模式(2007-2012 年)

1.F 個案公司已經開創獨家代理的商業模式

在 F 個案公司創辦人看來，F 個案公司會有現在的成績，與其採用獨家進口代理的經營模式息息相關。若沒有獲得獨家進口代理的資格，則無法控制通路和價格，利潤必定會降低，甚至還會很容易陷入惡性競爭之中。因此，F 個案公司在與歐美許多的居家用品品牌廠商洽談時，創辦人均明確地表示，要做全國居家用品進口之總代理，否則就不會進口該品牌廠商的產品。

經過過去這幾年的摸索，創辦人已經開創了“0.5+5”的獨家代理模式，即先達成半年的獨家代理的口頭“試婚協定”，在實驗期之後，若雙方達成了共識，則簽署

五年的獨家代理契約，其中包括每年必須完成的最低銷售額、合理的年成長率等內容。“0.5+5”的商業模式可以降低實驗期之內的不確定性，為今後雙方是否進行合作指明方向。而在“實驗期”之內，在市場銷售良好之後，簽訂五年的獨家代理協議，有助於將雙方的利益**捩**起來，如此做不僅能夠使歐美居家用品品牌廠商，減少在尋找代理商之中所發生的各種成本，而且還能夠建立一個穩定的銷售通路，強化本身的產品在代理區域內的產業競爭力。但是在潮牌之類，比較流行之居家款式(例如家飾品、燈具、蠟燭及家具等)，因為市場變化的速度太快所以並沒有採取獨家代理的商業模式。

2.F 個案公司已經擁有歐美居家用品品牌廠之獨家品牌代理，從而形成核心競爭力

在過去與歐美居家用品品牌廠商做貿易的過程之中，創辦人深切地感受到擁有歐美居家用品品牌廠商品牌授權的重要性。若本身沒有歐美居家用品品牌廠商的品牌授權，則在和供應商交易的過程之中，很容易被牽著鼻子走，而且很容易分手。因此，在多年前之過去，創辦人就開始有條不紊地落實本身的品牌授權計畫。

由於 F 個案公司目前是專營歐美居家用品進口的代理商，而 F 個案公司的創辦人在形成本身的品牌授權時，所採用的方法是:首先依靠“大客戶”大量的訂單(例如宏國建設與新富發建設等)，由於 F 個案公司已經累積了多年歐美居家用品進口代理商的經驗與口碑，首先直接和歐美知名居家用品品牌廠商談判，將他們的產品進口到國內時，擁有阜都精品衛浴獨家品牌代理。使得 F 個案公司擁有了獨家品牌代理的競爭力。而 F 個案公司現在正在進行“獨家品牌代理為立身之本，自有 JJ 網路平臺為生存之石”。

(二)第二階段:“輕資產及快速發展”的商業模式(2012-2018 年)

由於建商與飯店的需求，也由於客戶的信任，使得 F 個案公司能夠發展輕資產及快速發展”的商業模式。另外，在 F 個案公司過去在形成獨家品牌代理的過程之中，現在已經發展出“輕資產及快速發展”的商業模式，將零售代理業務外包給協力廠商，本身則集中於設計開發和市場推廣等核心業務。在過去傳統的營運模式之

中，F 個案公司要經歷從開發及市場推廣等漫長的成長過程，還要面對資金吃緊的困難，花費太大，週期太長。輕資產營運模式運用了合作夥伴的相關經驗和資金，相當程度地縮短了 F 個案公司被市場接受的過程，也減少了資金的壓力。F 個案公司在現在推行“輕資產、快速發展”時特別注意下列兩大關鍵：品牌授權管理和客戶關係。在目前之品牌授權管理方面，獨家代理歐美中高階居家用品品牌為 F 個案公司的核心競爭力，為最具有價值的輕資產，在客戶關係方面特別重視長期所培養之互信關係及個案公司之商譽。

F 個案公司目前大多數成功的低成本擴張，都是獨家代理歐美中高階居家用品品牌所引領的輕資產擴張。在客戶關係方面，客戶現在若使用了 F 個案公司的代表性產品，則 F 個案公司就可以從水平擴張方面來擴大消費面，從而增加客戶使用的系列產品和加值服務；另外從垂直擴張向上延長消費鏈，擴張空間，使客戶持續地使用 F 個案公司的一系列產品和加值服務。例如垂直擴張為由水電及工地，延伸至 F 個案公司的產品規劃與圖面設計，再延伸至業務端之建商終端客戶。

(三)第三階段：F 個案公司現在正在做的策略轉型(2018-2021 年)

第三階段之打造歐美中高階居家用品品牌線上線下“O2O”商業模式主要是服務一般的消費者及設計師。若客戶之口碑很好，而且富有業界推崇之品牌價值，則自然會提高網路平臺之品牌知名度，從而增加平臺效益與口碑效益。

1.F 個案公司現在正在做的策略轉型，為打造歐美中高階居家用品品牌線上線下“O2O”商業模式

創辦人過去奔往歐美歐美中高階居家用品品牌廠商學習，並做大量的調查，建立了目前的專業化歐美中高階居家用品品牌代理產品網路平臺，學會了如何有效地整合線上線下資源的雙向互動方式，以及未來五年的發展方向等等。在目前學習的過程之中，F 個案公司之高階主管真正地加以重視與落實，將電子商務當作一個關鍵性部門及策略轉型部門來做，而 F 個案公司的電子商務現在正在如火如荼地進行之中。為了適應電商平臺和行動電商的超高速發展，F 個案公司目前正在從事線上和線

下整合的“網路+”經營模式，並開始執行 3.0 進口大策略轉型:左手做歐美中高階居家用品品牌獨家代理的產品，右手做沒有獨家保護的熱銷潮牌產品。電商是 F 個案公司目前與客戶在網路平臺確實溝通的創新商業模式。

F 個案公司線上的主要產品聚焦於“歐美中高階居家用品之創新”方面，F 個案公司現在的宗旨是將歐美中高階居家產品和企業文化，以“網路+”思維為導向，透過電商、行動電商、電商平臺以及電視購物等主要的線上通路，對歐美中高階居家產品和企業文化加以推廣，採用線上網路平臺交易和線下旗艦店及實體店展示與體驗的“O2O”方式介紹給國內消費者，以提升國內消費者的生活品質，協助培養更好的生活習慣和居家文化，從而促進國內居家相關產業的策略轉型。

目前 F 個案公司之線上交易部分，已經開通了歐美之中高階居家產品線上自營平臺，由於營運水準和經驗的問題，F 個案公司目前正在升級目前的線上系統，支持全國首創的行動電商代理系統。此外，F 個案公司目前也已經進駐協力廠商購物平臺，並透過國內電商、電商平臺、行動電商及電視購物等方式來做推廣，力圖運用專業化的電商營運團隊，透過銷售額和銷售量、銷售率等加以分析，持續地調整行銷策略，運用精準行銷來提升交易的轉換率。

2.F 個案公司現在正在進行的歐美中高階居家產品之線上 3.0 策略轉型

電商只有老大，沒有老二。隨著 F 個案公司目前經營模式的策略轉型，歐美中高階居家產品，在線上也持續了轉型升級的經營理念，站在 F 個案公司過去十四年發展的基礎上，F 個案公司現在正在實踐歐美中高階居家產品線上 3.0 策略。目前除了已經開業的光復南路實體體驗旗艦店之外，還獨家代理歐美中高階居家產品開發國內的市場。跨界整合的電商營運模式，將會形成帶動電子商務、倉儲物流、實體體驗購物及產品文化交流，整體性發展的蝴蝶效應。

第三節、F個案公司現在策略轉型的執行案例

一、第一階段:推廣 B2C 業務:建構電商零售平臺之過程

(一)根據目前 F 個案公司的策略轉型方案，其重心是建構自營的電商零售平臺，推廣並打造歐美中高階居家品牌產品之獨家代理。

第一步:F 個案公司的自營電商平臺，首先開發一套電子商務平臺。這套平臺包括一個網頁商城，相容的 PC 端和行動端；還包括 LINE、FB 及 Instagram 小程式商城。第

第二步:對於電商平臺而言，市面上已經有完整的整體解決方案。F 個案公司目前在做的是確定一家解決方案供應商，根據本身的實際需求來客製化建構本身的平臺。第

第三步:包括 F 個案公司在海關註冊，自有電商平臺與海關系統的接軌，電商平臺倉儲物流系統的建立等的電商平臺建構的流程，已經有協力廠商公司推出整體流程解決方案。其最快可以在兩個星期內上線，最慢也只需要半年時間。

第四步:購買一套解決方案，可以享受完整的增值服務，也可以避免犯錯誤，目前對 F 個案公司是一個合理的選擇。F 個案公司目前有充足的流動資金，投資人對公司開展 B2C 業務也持開放的態度。所以在啟動資金方面，F 個案公司應當無後顧之憂。

第五步:啟動新業務的另一個核心問題是帶頭的人。目前 F 個案公司之業務經理親力親為，但是在目前，F 個案公司要還物色一位有網路行銷經驗的人，來做新業務的負責人，負責建構營運團隊，與平臺上線後端的行銷工作。關於其負責人與營運團隊的人員的招募工作，F 個案公司目前與獵人頭公司合作來做招聘的工作。

(二) F 個案公司在目前大力地推廣平臺，提升搜尋量，力爭銷售額與 B2B 業務平分秋色。零售平臺成敗的關鍵有兩點，一是流量，二是產品。

第一步:在流量方面:

1.F 個案公司目前已經以網路導向，多重通路引流，並且走在歐美中高階居家產品流行的最前線。目前 F 個案公司採用已經證實行之有效的引流通路，包括 Google 搜尋

引擎行銷，新媒體廣告投放，自我媒體推廣，小視訊推廣，LINE、FB 及 Instagram 社群推廣，FB 小程式，以及視訊直播。

2.FB 及 Instagram 行銷雖然已經熱度減退，但是 LINE、FB 及 Instagram 的客戶量，決定它仍然是網路行銷的重要戰場。好的內容透過 LINE、FB 及 Instagram 仍然可以以相當快的速度，在網路使用者之中傳播，而且目前 LINE、FB 及 Instagram 的客戶群也呈現出年輕化的趨勢，這對於 F 個案公司目前宣傳本身所代理的歐美中高階居家產品和品牌，以及吸引新客戶是相當有利的。

3.引流是一種燒錢的行為，F 個案公司目前已經精心地篩選有效的通路，並視效果謹慎地擴大投放的規模，盡可能地將效率極大化。

第二步:在產品方面:

F 個案公司目前經營的產品，大多是久經市場考驗的熱銷產品。但是 F 個案公司之營運電商平臺目前已經持續地擴大商品系列，吸引更為廣泛的居家產品客戶群。例如紅酒、橄欖油和咖啡杯組類商品，以及一些小眾商品，例如日式古法金繕真金修補瓷器、精緻瓷器星際旅人、微光叢林房間、磁器及大象的燈等。現在 F 個案公司擴充的系列產品以“逐步地推出新款”的方式緩慢地增加。如此可以減小流動資金的壓力，也有充足的時間來對市場的回饋做出回應，從而調整目前產品的轉型策略。

二、第二階段:鞏固 B2B 業務:尋找更為廣闊的銷售通路之過程

現有的 B2B 代理業務為個案公司的現金牛業務(Cash cow business)。為了配合零售平臺的建構，B2B 業務不僅不能放鬆，還必須進一步地加強，以為新業務供應資金和貨源的保障。其目前執行的方案如下：

1.目前在歐美發展新的居家產品供應商，尋求深度合作的機會，將採購的成本降低 1~2%左右。

2.為了支援零售業務，目前 F 個案公司與供應商協商新的合作計畫:跨境平臺零售業務最初階段的需求貨物量比較小，但是產品系列比較多的特色。採購量比較小的居家產品往往價格比較高，同時也需要供應商的支援。

3.以現有的歐美中高階居家產品代理業務為基礎，主動地出擊尋找可以長期合作的大客戶。例如一些銷售規模比較大的網路商店，或者成為其它電商平臺的供應商。目前 F 個案公司正在發展大客戶，而相當程度地擴展業務的規模，並保證穩定的業務量，為目前 F 個案公司提供穩定的現金流。

4.目前在歐美安排常駐業務代表，深耕歐美供應商系統。目前在歐美建構一個源頭企業與中間供應商並存的高效率供應系統。以 F 個案公司經營的主要產品為基礎，目前已經與歐美品牌廠商建立密切聯絡的關係，爭取得到其完整的品牌授權。品牌授權又稱為品牌許可，取得品牌授權的企業意味著可以合法地生產或者銷售其產品。獲取其授權已經協助 F 個案公司的零售端業務平穩安全地營運。

三、第三階段:新舊商業模式整合之過程

F 個案公司之線上與線下的銷售方式有其各自的特色，具有不同的競爭優勢，均是為促進企業產品的銷售。其中線下行銷為線上行銷的基礎，F 個案公司目前利用線上行銷來產生更大的附加價值，並且與線下行銷與實體的體驗相互整合，線上行銷與線下行銷相比，具有優勢互補及相輔相成的功能。

F 個案公司之網購相當方便，但是並不能消除消費者對 F 個案公司產品的疑慮，因為消費者無法得到實體的線下體驗。線上行銷及線下行銷無法獨立地存在，需要有效地整合起來，共同來實現 F 個案公司的整體行銷目標。若 F 個案公司單純地只做線下行銷，會失去大部分的線上網路市場，隨著智慧型手機的普及，大部分的線下消費者已經變為線上消費者。F 個案公司運用線上平臺來掌握消費者的資訊，然後回饋到線下，共同做出相關的行銷決策，同時，消費者到線下做實際的實體體驗，如此才可以消除消費者對 F 個案公司的疑慮。

網路技術的發展給 F 個案公司市場行銷帶來更多的商機，同時也給 F 個案公司帶來了一些隨著資訊技術發展而來的挑戰。近年來，隨著國內的網路、物流業及資訊的逐步改善，F 個案公司已經從傳統的線下行銷，向線上線下雙向互動式整合的方式發展。線上行銷和線下行銷，兩者具有優勢互補及相輔相成的功能，線上與線下的聯結，是兩種行銷模式的整合，它符合家居業之 F 個案公司的經營特色，線上線下雙向互動式整合，在家居業之 F 個案公司的實際表現，即為在訂單資訊、庫存資訊及物流資訊的整合，F 個案公司已經將線上線下整合落實到實際行銷活動之中。

F 個案公司目前持續地在做資源的調整，開拓銷售網路，發展更多具有的穩定客戶。F 個案公司已經發展線下實體體驗旗艦店業務。近年來，O2O 商業模式的發展也相當快，交易又開始從線上通路轉回線下實體通路；民眾的交易習慣開始回歸線下實體旗艦體驗店或者體驗店；在目前嚴峻的新冠疫情，持續地延燒，使得房地產的市場逐漸地冷卻下來，也有利於 F 個案公司的實體體驗店的再次抬頭。F 個案公司已經優先地開發在地市場，尋找那些建商與飯店為潛在的客戶。



第五章 結論與建議

第一節、居家精品進口代理商策略性轉型升級的策略

本研究透過分析得出下列的結論：

1. F 個案公司利用過去之競爭優勢來降低轉型的風險

F 個案公司利用過去之競爭優勢為基礎，F 個案公司過去之競爭優勢為已經擁有歐美居家用品品牌廠之獨家品牌代理，從而形成競爭優勢，F 個案公司目標市場的選擇採取“輕資產及快速發展”的商業模式(例如良好的客戶關係及擁有歐美居家用品品牌廠之良好代理關係)，而不是重資產之工廠與資本。F 個案公司循序漸進地累積資源，審慎地判斷市場的走向，持續地創新，建構 O2O 電商平臺之數位轉型，累積能力與執行力，從而降低轉型的風險。

F 個案公司過去之競爭優勢為從水平擴張方面來擴大消費面，從而增加客戶使用的系列產品和增值服務;另外已經從垂直擴張向上延長消費鏈，來擴張價值活動的空間，使得客戶持續地使用 F 個案公司的一系列優質產品和增值服務，則能夠有效地達到規模經濟，強化規模經濟所帶來的競爭優勢。

F 個案公司現有的競爭優勢為:已經開創獨家代理的商業模式及已經擁有歐美居家用品品牌廠之獨家品牌代理，從而形成競爭優勢，從而降低轉型的風險，F 個案公司目前之策略轉型為加強建立或培養打造歐美中高階居家用品品牌線上線下

“O2O”商業模式，現在正在進行的歐美中高階居家產品之線上 3.0 策略轉型，推廣 B2C 業務(建構電商平臺零售平臺之過程)，鞏固 B2B 業務(尋找更為廣闊的銷售通路之過程)及做新舊商業模式之整合，以建構目前的競爭優勢。

2. F 個案公司過去所累積之資源

F 個案公司過去累積之資源為:良好的客戶關係與供應商的關係以及對台灣市場的透視洞察力與經營能力，依靠“大客戶”大量的訂單(例如宏國建設與新富發建設等)，由於 F 個案公司長期地深耕細作，擁有歐美居家用品品牌廠之獨家品牌代理與擁有歐美居家用品品牌廠之良好代理關係(與義大利之居家用品品牌廠關係最好)。因為 2007 年公司剛剛成立，供應商有限，所以 2007 年代理 GSI 之策略重點為 GSI 是義大利進口，但是品牌算是中等，因為當時之下大品牌幾乎都有人代理。2009 年就是因為有 2007 年的累積進口經驗，才能代理全球頂級的五金品牌 hansgrohe，及衛浴品牌 Catalans 台灣獨家代理。2010 年開了旗艦店，產品又增加了浴缸品牌，有了這些經驗及客戶建商的信任。2013 年義大利的建材展與飯店經營者，去義大利看展才代理了義大利高級手工家俱品牌「CONTEMPO」家具品牌。在 2014 年陸續又增加產品的廣度代理的瑞士及美國的品牌，在 2015 年陸續又增加產品的廣度代理的瑞士及美國的品牌，2016 年在光復南路開了實體體驗旗艦店，2021 年在民權東路開了 O2O 線上線下的旗艦店。

F 個案公司過去累積之資源為從歐美知名居家用品品牌廠商進口居家用品，運用各地或者通路代理商，進駐國內中高階居家用品通路及阜都精品衛浴旗艦店來做銷售。F 個案公司已經開創獨家代理的商業模式及已經擁有歐美居家用品品牌廠之獨家品牌代理，從而形成競爭優勢。

3.中高階居家產品進口市場不容樂觀

國內的歐美中高階居家產品進口市場，隨著民眾的消費升級而逐年地擴大，網路銷售為主要的通路。電商平臺有政府政策的大力扶持，其規模迅速地擴張，給一般貿易進口帶來相當大的衝擊，同時也提供了互利雙贏的機會。政府對一般的貿易進口商品系列設定了相當程度的門檻，進口有所限制，政府各種的優惠政策往往最後才會惠及一般的貿易業。而且此領域的競爭相當激烈，價格戰頻繁地發生；灰色地帶相當多，不正當的競爭隨處可見。企業的生存環境不容樂觀。

4.F 個案公司目前已經進軍電商平臺零售領域，建立本身的零售網路平臺，打造自有的電商品牌授權

F 個案公司為一家國內成立十四年的歐美中高階居家產品的進口代理商，在國內的市場之中，爭取著本身的生存空間。為了更好的存活和發展，F 個案公司目前乘著政策紅利的東風，在穩守 B2B 歐美中高階居家產品進口代理業務的前提下，目前已經進軍電商平臺零售領域，建立本身的零售網路平臺，打造自有的電商品牌授權；尋求與歐美中高階居家產品品牌商的直接合作，建立完整的品牌授權鏈，真正地打通價值鏈的上下游，促使 F 個案公司因此而得到長久而穩定的成長。

5.為了實現此一策略轉型目標，F 個案公司目前已經加強進軍電商平臺零售領域，資本保障，健全人才機制，改善組織結構等措施來保障計畫的正確執行。

6.電商平臺如今已經成為了國內經濟重要的一部分。一般的貿易進口隨著跨境進口電商多年的發展，已經形成了強而有力的競爭關係。在政府眾多政策紅利的支持下，F 個案公司目前適時地進軍電商平臺，無疑是歐美中高階居家產品進口代理商策略轉型的一個有利選擇。

7.過去由於房地產高速地成長，民眾的收入快速地成長，改善居家環境意識提升，帶動居家業蓬勃地發展。建材、房地產、室內裝修、家電、網路等產業之企業紛紛地跨界進入居家業，資本、人才及技術的大量進入，居家業之間的競爭，從品牌、通路及價格等外向行銷型競爭，向產能、技術、人才、加值服務等內部綜合實力競爭策略轉型，而 F 個案公司在外向行銷型競爭及內部綜合實力競爭方面具有競爭優勢。

8.產業通路模式快速地改變，O2O 網路產業對居家業的影響越來越大: F 個案公司身為歐美中高階居家品牌產品進口代理商之領導廠商，其本身的商業模式由過去之線下實體店商業模式，策略轉型為目前之 O2O 線上線下雙向互動式雙向整合模式，試圖拉開與跟隨者的距離。

但是網路及裝飾裝修等產業，對居家產業滲透和跨界競爭也逐步地增多。除了網路 O2O 線上線下相互整合的行銷模式，對產業造成相當大的衝擊之外，部分的居家產業內部人士也嘗試藉助於網路來做策略轉型，對傳統模式下的居家業帶來了相當大的壓力，所以 F 個案公司現在適時地策略轉型為目前之 O2O 線上線下雙向互動式雙向整合模式，以有效地提升本身的競爭優勢。

本研究希望在 F 個案公司由線下體驗店策略轉型至 O2O 跨境電子商務競爭環境下，歐美中高階居家產品進口代理商策略轉型之研究論文，可以為同類居家公司提供有益的經驗借鏡和參考價值。

第二節、建議

1. 首先，在自我媒體極速發達的今天，對於授權品牌推廣策略，F 個案公司做了及時與靈活的調整。隨著新生代成為客製化居家產品的主力消費族群，針對年輕消費族群，F 個案公司考量到歐美中高階居家產品的授權品牌，向年輕化的方向調整。而 F 個案公司最為關鍵的重點是，從重視授權品牌知名度，向重視授權品牌滿意度和忠誠度轉變。F 個案公司的授權品牌，為其授權品牌知名度、產品可靠性、服務滿意度的整合，其中包括產品設計、銷售網路與售後服務實力及前端採購端之供應鏈、業務端，以及 F 個案公司內部綜合管理水準等各個層面。F 個案公司之創辦人累積了三十多年之業界經驗，而 F 個案公司從 2007 年初創，到經過了十四年之歷練，成長為知名授權歐美中高階居家產品品牌的進口代理商，F 個案公司之企業經營者做長期的投入。對於眾多的進口居家業而言，授權品牌知名度、授權品牌滿意度及授權品牌忠誠度整合的品牌價值，將在相當程度上，決定身為進口居家業之 F 個案公司的發展命運。

品牌推廣並不是單純地做“鋪天蓋地”之廣告宣傳，因為歐美中高階居家產品是標準化及規模化的生產，F 個案公司居家精品進口代理商經常備有安全庫存，廣告投

入及促銷策略，根據其庫存來加以設定，短期的銷售量暴漲，並不會對企業造成很大的壓力。因此品牌推廣整合了 F 個案公司銷售服務網路的佈局、產品品質、設計銷售及服務團隊等情況穩步推進，不能夠只是單純地依靠廣告的效應，而盲目地提升進口代理品牌的知名度，而忽視了進口代理品牌的滿意度。

2. 終端通路在快速地改變，對於 F 個案公司的銷售與服務通路拓展方向方面，引導了終端經銷商快速地向流量入口通路佈局，從單一通路向通路多樣化策略轉型，例如精裝、整裝及電商等通路。從銷售通路向銷售服務整體化通路策略轉型。

F 個案公司之銷售與服務網路的拓展，不能只看數量的多少，更要看重銷售網站的綜合品質；不能單純依靠某一個通路，而從直營、經銷、網路等多重通路並進，快速地進軍了 O2O 線上線下整合的銷售通路模式。直營店對於穩定銷售通路，向周邊市場輻射，推進整體市場的銷售，做品牌宣傳和提升市場知名度具有重要的功能。但是直營店由企業直接投入經營，從店面選址、裝修、人員招聘、經營管理等及所有費用均由企業來承擔，店面相當多，而且管理範圍相當大，管理難度和管理成本不容易控制；加盟店前期開拓難度比較大，但是後期管理成本及風險比較小；線上通路雖然開始投入比較大，短期難以見效，但是在網路的大趨勢之下，F 個案公司跟上了目前策略轉型的發展趨勢。加盟經銷商的拓展穩步推進，首先建立根據地，透過根據地向周邊輻射和滲透，不能一開始就遍地開花，一旦 F 個案公司的行銷管理團隊跟不上，反而會影響到 F 個案公司在當地經銷商圈子內的口碑，為後續通路的拓展增加難度。通路拓展與通路管理有制度化的標準和管理制度，對加盟經銷商的支援要從店面選址、展示裝修、團隊訓練、促銷支援及售後服務等方面，做整體流程之個性化及客製化增值服務，從而持續地提升經銷商系統的綜合實力和競爭力。

3. 在 O2O 資訊化建構方面，F 個案公司的起步比較晚。F 個案公司現在已經迅速地建構能夠將設計研發、銷售服務、營運管理三大資訊化系統內部打通，並延伸至服務終端的資訊化系統，從而提升整體的營運效率。F 個案公司建構了大數據獲取資訊系

統，為產品研發和行銷策略提供幫助。建構以客戶為導向的整體流程，及整體產品生命週期的加值服務系統，滿足客戶在不同階段的客製化服務回應系統。

F 個案公司之資訊化建構包括了設計研發資訊化系統、銷售服務資訊化系統以及企業營運管理資訊化系統三大構面。資訊化系統建構的困難主要有下面兩個：第一是專業化的系統架構人才不足，第二是如何將供應鏈、銷售、設計及加值服務，各個部位的獨立的資訊化系統打通，形成一個封閉的整體流程，客戶服務導向的綜合資訊化平臺。軟體系統及硬體設備，只要企業投入相當的資金即可以完成，但是有關系統建構和專業人才的儲備，F 個案公司從策略轉型的角度，運用系統化的機制來吸引和培養團隊合作方能達成。

但是隨著網路，特別是行動網路的快速發展，每年的居家產品展覽會上，領導廠商之新品才亮相，很多的企業就立刻能夠複製出相類似外觀或者風格的產品，所以居家產業之智慧財產權保護亟待解決。在 AI（人工智慧）和 IoT（物聯網）技術迅速發展的今天，智慧型居家也越來越受到年輕人的喜愛，智慧人臉識別、智慧語音控制、智慧家電設備連接、智慧安全系統、智慧通風與空調系統、智慧睡眠系統、智慧烹飪系統、智慧陪伴系統等，與客製化居家的密切整合，將會是產品研發與技術創新的下一個發展趨勢，因此，F 個案公司及早地做智慧型居家的佈局。

國內客製化居家市場的前景相當廣闊，其產業發展潛力相當大，F 個案公司面臨了機會與挑戰並存的轉折點，F 個案公司無論短期及長期之決策高層務必要理性地思考，高瞻遠矚，為 F 個案公司策略轉型之建構、保持持續領先的競爭優勢，及早地做好策略轉型之規劃和資源之儲備工作。

參考文獻

一、中文文獻

- 1.于佩琴(2014).室內設計的本質性:室內空間居家性之探討.中原大學室內設計研究所學位論文。
- 2.司徒達賢(2016)。策略管理新論-觀念架構與分析方法(三版)。台北：智勝文化事業有限公司。
- 3.司徒達賢(2005)，管理學的新世界，天下遠見文化。
- 4.吳曉晨(2007).應用 TRIZ 與 Kano 方法於居家生活產業之供應鏈創新.中興大學行銷學系所學位論文。
- 5.吳岱嫻(2012).運用資料採礦技術於零售業之研究:以居家用品專賣店為例.臺北大學企業管理學系學位論文。
- 6.陳文亮、江雅媚(2010).概念設計階段評選衛浴產品之研究.臺北科技大學學報,43(1),73-88。
- 7.黃建中(2018).企業成長與策略轉型之個案研究.政治大學經營管理碩士學程(EMBA)學位論文。
- 8.盧相瑞(2014).台灣電子商務市場發展方向研究:居家生活用品為例.政治大學經營管理碩士學程(EMBA)學位論文。
- 9.葉瑞龍(2018).智慧居家生活系統使用經驗之探討：以退休高齡者為例.暨南大學高階經營管理碩士學位學程學位論文。
- 10.鄔立宏(2019).衛浴產業的南向策略:以台灣凱撒為例.政治大學經營管理碩士學程(EMBA)學位論文。
- 11.鍾政偉、邱紹一、邱素玲、胡秀媛(2011).居家用品業客戶滿意度與忠誠度關係之研究:以特力和樂(HOLA)為例.台北海洋技術學院學報, 4(1), 80-103。
- 12.楊澄源(2016).居家用品批發商網路行銷通路之個案研究:以三輝股份有限公司為例.嶺東科技大學國際企業系碩士班學位論文。

13. 劉純婷(2010). 體驗行銷、生活型態與品牌權益之間的關係:以居家用品店為例. 政治大學企業管理研究所學位論文。
14. 黃耀南(2012). 居家修繕及家飾用品零售業之經營模式探討:以特力屋零售事業群為例. 清華大學高階主管經營管理碩士在職專班學位論文。
15. 許宏榮(2001). 台北市居家用品商品印象與購買行為關係之研究. 高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
16. 鄧無畏(2015). 居家用品店客戶滿意度與忠誠度關係之研究:以特立和樂為例. 中山管理評論, 23(1), 377-409。

二、英文文獻

1. Daniel, M. & Michal, I.N., Dan, A. (2012). Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect. *International Journal of Research in Marketing*, 290.
2. Hunt, M.S. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Doctoral Dissertation. Cambridge: Harvard University.
3. Lihra, T. & Buehlmann, U. (2008). Mass customization of wood furniture as a competitive strategy. *International Journal of Mass Customization*, 200~211.
4. Li, J.W. & Yu, J. (2013). The Logical Structure of the E-Commerce Platform Design and External Interfaces to Achieve of Online to Offline. *E-Commerce Letters*, 1~5.
5. Fang, G. (2018). The influence of brand culture on Enterprises: a case study of IKEA. *Essays of the International Conference on Social Science and Management Innovation*.

6. Wan,X.X.,Yi,L.P.,Dandan,L.(2014).Research on Comprehensive Evaluation of Network Marketing Performance in O2O Model-Measuring by GIOWA Operator.*Journal of Electronic Commerce in Organizations*(JECO),125.
7. Zhang & Boming (2012).Research on Furniture Company Development and Trend Analysis based on O2O E-commerce Model.*Furniture & Interior Design* (11) .
8. Xue, Pei & Li(2014).Research on Comprehensive Evaluation of Network Marketing Performance in O2O Model-Measuring by GIOWA Operator.*Journal of Electronic Commerce in Organizations*(JECO),125.

