



貝尼托·艾魯納達 Benito Arruñada
佐斯·華斯凱茲 Xosé H. Vázquez

委外生產的潛伏威脅

當幫手變成對手

When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor

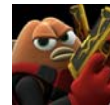


科技聯盟與併購

管理與資訊系
李振宇

楔子

代工廠能為原廠客戶降低生產成本，
也讓原廠釋出更多資金用於提升產品的價值。
但當代工廠不甘於隱身幕後，開始緊咬原廠的
品牌、通路、顧客不放時，助力也會變阻力。
原廠若能即時洞悉這把兩面刃，
就能控制山雨欲來的危機。



IBM and Lenovo

- 個人電腦業本來是IBM創立的，但是再過不久，個人電腦上就再也看不到這家公司的品牌名稱了。
 - 除了最近和個人電腦製造商聯想（Lenovo）合資成立的公司外，IBM幾乎在這個行業銷聲匿跡。
- 創立於1984年的聯想，原本是IBM和其他公司在中國的經銷商，到最後終於把自己的標誌貼到個人電腦上了。



IBM and Sanmina-SCI

- 在美國為IBM製造個人電腦的新美亞公司（Sanmina-SCI）也一樣，原本是為各式各樣知名品牌廠商組裝產品的代工廠
 - 最近卻收購了數家電腦生產工廠，而且更上層樓，開始受託設計與生產訂製的電子零件。
- 許多本來默默無聞的**品牌產品代工廠**，正在力爭**上游**，把**原品牌公司擠到一邊去**，**聯想和新美亞**，就是其中兩家代表。

雙面代工廠 能錦上添花，也能扯後腿

- 一般認為，知名品牌公司在利潤變薄之際，為了求生存，委託他廠代工生產 (contract manufacturing) 是一條必行之道
- 從IBM的處境可以看出，代工生產廠商可能會太過茁壯，反過來威脅將生產外包的公司

5

雙面代工廠 能錦上添花，也能扯後腿

- 原廠委託製造商(original equipment manufacturers, OEMs)把產品的整個製造流程外包出去，可以降低人工成本、釋出資金、提高員工生產力
 - 以便專注於最能增進產品價值的工作，例如，研究發展、設計和行銷。
- 代工合約製造商 (contract manufacturer, CM，以下簡稱「代工廠」) 本身的獨特優勢，更能為原廠創造錦上添花的效果
 - 設廠在低工資地區、享有規模經濟、擅長製造，也參與其他原廠的產品設計和開發工作
 - 最後這一點優勢讓代工廠能夠對不同顧客的產品提出改善建議

6

雙面代工廠 能錦上添花，也能扯後腿

- 委外代工其實是兩面刃
 - 代工廠多半知道原廠的智慧財產，有可能會洩露給其他顧客，或者據為己
 - 野心勃勃的代工廠新秀，也可能往自己臉上貼金，宣稱原廠的產品優勢都應該歸功於他們
 - 代工廠既然有能力從頭到尾生產原廠的產品，也可能決定自創品牌，並和零售商、配銷商 (包括原廠的合作廠商) 建立關係
 - 以代工廠的生產能力做為品牌的後盾，馬上就能建立信譽
 - 自己不只要面對虎視眈眈的既有強敵，也要面對新崛起的競爭對手，那就是之前不曾在意過的代工廠

7

悲情原廠 原本只想借力，卻釋出權力

- 原廠借重代工廠之力，卻可能養虎貽患。也可以說，各家廠商很快就成了通俗劇裡的演員
 - 這齣戲有複雜的男女關係 (代工廠和各式各樣的原廠合作)、不忠 (零售商和配銷商改與原廠的代工廠作生意)、背叛 (代工廠把原廠的智慧財產洩露給原廠競爭對手，或據為己有) 等種種劇情
 - 原廠結束委外代工，還是無法脫身，因為模組化、製程標準化、交易成本降低等因素，在在都使財力不夠雄厚的原廠，難以抗拒委外生產的誘惑
 - 原廠可以管理他們和代工廠的關係，以免本身落居下風，或者代工廠變得太強勢

8

悲情原廠 原本只想借力，卻釋出權力

- 謹慎透露本身機密
- 慎選合作伙伴
- 和合作伙伴與顧客保持恰當的緊密關係，以誠信和寬厚待之，但要明智審慎
- 原廠可以利用他們多餘的智慧財產，**跨入核心產品以外的市場**，以規避代工廠反咬一口的風險
- **代工廠突破製造障礙的能力，可以用來進犯原廠的市場，也可以協助原廠進軍新市場，好讓原廠掙脫本身面對的兩難困境**

9

代工流行 四大產業競爭現象加劇

- 1981年，IBM第一部個人電腦問世，**掀開委外代工的序幕**
- 代工生產的流行，導致某些行業在四方面的競爭加劇
 - 現象1：創設新公司
 - 現象2：開創新品牌
 - 現象3：在價值鏈上更上層樓
 - 現象4：洩露智慧財產

10

現象1：創設新公司

- 代工生產促使新公司和事業部紛紛成立
 - 委外代工的企業，**不必募集、投資寶貴的資金來設廠**，避開這方面的風險，等於是繞過進軍新市場的传统障礙
 - 即使是銷售量很小的公司，只要**委由規模最大的代工廠**來生產，都能降低單位生產成本
 - 戴爾（Dell）和捷威（Gateway）就是靠委外生產，才能夠跨出個人電腦的本業，打進家用電子產品市場，銷售電漿電視、液晶電視、數位多功能影音光碟（DVD）播放機，以及其他五十多種新產品。



11



現象2：開創新品牌

- 代工廠的能力與時俱進，激勵他們發展自有品牌
 - 各家代工廠達到有效率的規模之後，大家的成本水準趨近相同，他們生產的產品也開始大眾商品化
 - 代工廠會嘗試從事原廠自己從事的加值型活動，例如，研究開發和行銷，以取得可長可久的競爭優勢
 - 中國的聯想、海爾（生產家電）與TCL（生產電視），就是用這種方式，**成了自己那一行的世界級領導公司**
 - 代工廠無法從客戶那裡取得所有銷售新產品和開創新品牌的知識，就可以**買下原廠整個事業部**



現象3：在價值鏈上更上層樓

- 力量強大的零售商和配銷商，可能找上規模大、效率高的代工廠，來生產品質不亞於原廠的產品，並掛上自家的品牌銷售

Lemel

- 百思買 (Best Buy)、家樂福 (Carrefour)、施樂百 (Sears) 和沃爾瑪 (Wal-Mart) 等零售商，也以自有品牌銷售電子產品，削弱了原廠品牌的行銷力
- 想要闖出一片天的代工廠，如果威脅要停止為零售商生產，可能只會把客戶推向另一家代工廠的懷抱，而這家同業代工廠新增的業務，可能有助於大大改善它本身的規模經濟

13

現象4：洩露智慧財產

- 代工生產會使原廠獨有的無形資產陷入險境：
 - 代工廠在為人代工的過程中，可能取得相關的知識，用於生產自有品牌產品
 - 或是合法或非法地將知識移轉給其他原廠客戶
 - 不肖業者用立體掃描、電腦輔助設計、電腦輔助製造等技術，就能在數小時內，仿製出耗費數年之久才設計出來的零件
 - 原廠可以採取法律訴訟、停止往來或遊說等行動防杜不法，但是這些行動都不是萬靈丹。訴訟成敗難料，而且可能得花大錢，打上幾年的官司才有結果

14



偏向虎山行 甘冒委外大風險的五大原因

- 委外代工生產雖然有風險，卻是一條非走不可的路
 - 如果原廠採用委外代工，即使銷售數量遠低於不外包時所需的規模經濟數量，還是能降低直接成本
 - 代工廠的立場來說，同時為許多原廠代工，可以賺取收入，以持續投資於工廠自動化
 - 委外代工讓原廠可以專注在獲利最高的活動
 - 公司之間的溝通和協調，比以前更有效率
 - 彈性的製造系統，允許原廠在很短的時間內替換產品
 - 拜標準化和彈性的生產方式之賜，原廠更換表現欠佳或不合作的代工廠，就和更換銷路每況愈下的產品一樣容易

15

自保之道 除了共存，還有更積極的作為

- 策略1 慎選外包項目
 - 屬於原廠核心能力的一環，或者涉及公司關鍵性資產的製程，不應該委外代工
 - 保時捷委外代工時，並不包含保時捷911車系，也就是一向推出創新產品的系列。保時捷委外代工的Boxster車，在許多人眼裡屬於高級車，卻是保時捷的低檔車款。



16

自保之道 除了共存，還有更積極的作為

- **策略2 視情況建立恰當的關係**
 - 如果原廠的產品既不新奇又不獨特，就應該根據**產品的創新和複雜程度**，以及在**市場上的成熟度**，決定原廠和代工廠維持關係的時間長短
 - 如果產品相當新奇且複雜，**需要代工廠投入大量時間和其他資源才能熟悉生產作業**，代工廠會希望簽署長期合約，也才願意投入時間和資源
 - 長期合約會變得很有價值，因為合約也約束代工廠不能隨意離棄原廠，或者漫天要價，開出高得離譜的條件
 - **技術決定關係久暫**: 若產品是簡單成熟的，縮短合約時間
 - **依存度決定合約 (next page)**

17

關係親疏大不同

關係類型	特色	承諾水準 / 控制成本
市場協定	只往來一次	低
可續約合約	目前維持關係，但不是永遠往來	中
架構協議	原則上同意在某段期間生產幾種款式，並根據生產數量或製造設施的使用率付款	中到高
策略聯盟	長期協定、分享流程和智慧財產、視情況調整、經常相互溝通	高

18

自保之道 除了共存，還有更積極的作為

- **策略3 給可靠的伙伴一些空間**
 - 因為代工廠無法服務許多顧客，以致不能得到最大規模經濟的效益
 - 原廠應該和已與其他原廠有往來關係的代工廠建立緊密關係
 - **訂約再詳盡也難擋不誠信**
 - **不能只監視不溝通**

19

自保之道 除了共存，還有更積極的作為

- **策略4 增進配銷商和顧客忠誠度**
 - 代工廠已跨越障礙進入製造業，但**原廠擁有根基穩固的品牌，以及行銷和銷售專長**，對代工廠構成了另一種障礙
 - 原廠可以對經常購買產品的顧客，提供**獎勵**或者**特別折扣**、**建立個人化的顧客關係**、**提供強大的技術支援**，以強化和顧客的關係
 - **忠誠不能靠低價堆砌起來**，因為只想買低價產品的消費者，總是不斷更換廠牌，而代工廠通常比原廠有辦法提供低價產品。
 - 原廠向配銷商**提出可靠的承諾**，也許成本比較高，卻有助於鞏固配銷商繼續銷售原廠的品牌，圍堵野心勃勃的代工廠

20

自保之道 除了共存，還有更積極的作為

• 策略5 放眼其他市場

- 大型公司持有的專利種類，總是遠比他們的生產活動更多角化
- 優秀的原廠擁有的智慧財產，可能不只和核心產品有關者
- 若沒有委外生產，大部分原廠可能永遠不會嘗試直接跨入某些市場

21

另一條路 除了彼此攻防，更能合作無間

- 以上方法並非萬無一失，所以原廠應該善待客戶和配銷商，以免他們三心二意，投向代工廠新秀的懷抱
- 原廠也應該多角化經營相關的產品，才能收到分散風險的效果



22