

第六章 企業內部條件個案分析

--以帆宣系統科技股份有限公司為例

6.1 個案公司背景

帆宣（請參見【表6-1】）為目前為國內專業半導體行銷通路商，

帆宣公司基本資料					
公司名稱：	帆宣系統科技股份有限公司				
公司英文名：	Marketech International Corp.	統一編號：	23145632		
公司簡稱：	帆宣	股票代號：	6196		
成立日期：	1979/12/27	上櫃日期：	2002/10/17		
董事長	高新明	總經理	高新明		
TEL：	02-27531416	傳真：	02-27658965		
公司地址：	台北市八德路四段123 號7 樓之4				
網址：	www.micb2b.com				
股本：	新台幣8.5億元				
董事、監察人及持股超過10%股東及其持股比例： 21.83% (93 年2 月29 日)					
主要股東或財團					
職稱	姓名	持股比例	職稱	姓名	持股比例
董事長	吉宣投資(股)公司 代表人：高新明	12.21%	董事	鍾慶仁	0%
董事	吉宣投資(股)公司 代表人：宋朝欽	12.21%	監察人	馬國鵬	1.45%
董事	宜威投資(股)公司 代表人：林育業	8.12%	監察人	蕭敏志	0%
董事	胡慶建	0%	監察人	鄭金泉	0.05%
工廠地址：	新竹縣湖口鄉新竹工業區光復南路35 號				
主要產品：	高科技設備材料銷售業務、自動化供應系統業務、客製化設備研發製造業務及整合系統業務等 市場結構：內銷96.16%，外銷3.84%。				

本次公開說明書編印日期：93 年3 月15 日刊印目的：股票上櫃轉上市用
其他重要事項之扼要說明及參閱本文之頁次：請參閱目錄

一、公司之經營業務內容

(一) 營業務主要內容

各種積體電路、半導體、電子、電腦儀器設備及其材料、化學品(光阻液、顯影液等)、氣體(高純度氮氣、氬氣等)零配件等進出口買賣業務(管制品除外)半導體、無塵室特殊氣體及化學品配管工程(限赴客戶現場作業) 半導體、液晶顯示器、印刷電路板、藥廠、化工廠等設備工程設計及安裝施工(限赴客戶現場作業) 鍋爐設備銷售安裝(限赴客戶現場作業)汽電共生設備銷售施工(限赴客戶現場作業)

CE01010 一般儀器製造業
CB01010 機械設備製造業
F113010 機械批發業
F113030 精密儀器批發業
E301010 水處理工程業
E302010 廢棄物清理設備安裝工程業
E602010 冷凍空調工程業
I 301010 資訊軟體服務業
E303010 空氣污染防治工程業
J 101040 廢棄物處理業
E599010 配管工程業
E603010 電纜安裝工程業
E603030 通風系統安裝工程業
E603040 消防安全設備安裝工程業
E603050 自動控制設備工程業
E603090 照明設備安裝工程業
E603100 電焊工程業
E604010 機械安裝業
E801030 室內輕鋼架工程業
EZ05010 儀器、儀表安裝工程業
F107990 其他化學製品批發業(研磨液)
E201010 景觀工程業
E303020 噪音及震動防治工程業
E303030 土壤污染防治工程業
E502010 燃料導管安裝工程業
E603020 電梯安裝工程業
E605010 電腦設備安裝業



E701010 通信工程業
EZ02010 起重工程業
EZ06010 交通標示工程業
EZ07010 鑽孔工程業
EZ08010 測量工程業
F401010 國際貿易業
G801010 倉儲業
H701050 投資興建公共建設業
I 103010 企業經營管理顧問業
I 201010 徵信服務業
I F01010 消防安全設備檢修業
I Z06010 理貨包裝業
I Z12010 人力派遣業
J 101030 廢棄物清除業
J 101050 環境檢測服務業
J 101060 廢(污)水處理業
J 101070 放射性廢料處理服務業
J 201030 技能技藝訓練業
E501011 自來水管承裝商
E601011 電器承裝業
除許可業務外，得經營法令非禁止或限制之業務



(二) 營業比重

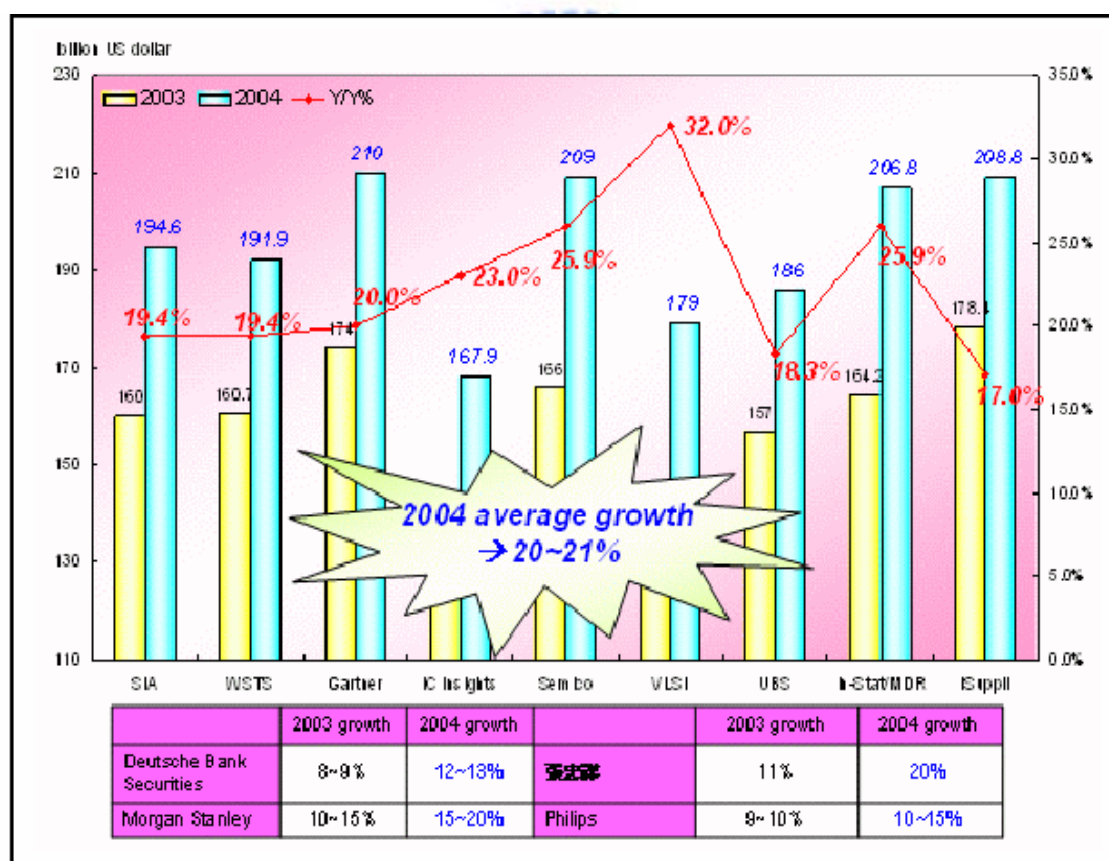
帆宣的產品銷售中，主要經銷產品可歸為四大類，請參見【表6-2】，包括高科技設備材料銷售與服務業務(佔總銷售額的45.28%)，自動化供應系統業務(18.29%)，整合系統業務(34.35%)，客製化設備研發製造業務(2.28%)，【表6-3】為各研究機構對2004年全球半導體市場預測，大體而言2004年的預測相對樂觀，平均成長在20%左右，根據Gartner Tech Investor Summit 發佈的報告，由於全球經濟持續改善，IT 支出的增加帶動市場對半導體的需求，在供應面方面，晶圓廠產能利用率亦已超過80%，整體半導體景氣一面看好，預估2004年全球半導體市場可望突破2,000億美元大關，來到2,100億美元，成長20%。2005年亦將延續此一上漲氣勢，不過到了2006年將因產能擴充過剩，面臨新一波半導體產業低潮，然Gartner認為此波衰退幅度應相當有限，未來半導體廠商如何有效管理庫存，將左右整個產業的成長變化；Semico Research 則指出，隨著2003年底IC 庫存水準偏低，再加上全球消費性電子產品市場銷售強力反彈，未來傳統IT 產品及Fuel Cell(燃料電池)產品將是帶動半導體產業快速成長的兩大關鍵因素，預估2004年全球半導體市場將打破2000年高峰時期所創下的2,040億美元記錄，達2,090億美元，成長率26%。另Semico 亦說明，隨著半導體趨向高階的12吋以上製程，興建一座新廠

的成本實在昂貴，多數業者開始尋求合作機會，代工產業可望從中獲利，預估2004年晶圓代工產業營收將成長46.6%至220億美元。

【表6-2】帆宣公司主要的產品歸類單位： 新台幣仟元；%

產品或服務類別	年度	92年度	
		金額	比重
高科技設備材料銷售與服務業務		3,301,330	45.28
自動化供應系統業務		1,333,818	18.29
整合系統業務		2,489,952	34.15
客製化設備研發製造業務		166,553	2.28
合計		7,291,653	100.00

【表6-3】為各研究機構對2004年全球半導體市場預測



資料來源：拓璞產業研究所整理，2003/12

二、帆宣公司主要銷售產品：

(一) 高科技製程設備材料銷售及服務業務：

A. 半導體光罩(mask)製程

光罩缺陷檢查設備

光罩光阻塗佈設備

光罩清洗設備

相位移光罩量測設備

光罩清洗機台

光罩蝕刻液機

光罩用薄膜護罩

正光阻清洗液

正光阻清除(蝕刻)液

鉻蝕刻液

正光阻顯影液

Lead Scanner IC 共平面檢測機

Wafer Bumping Scanner 晶圓凸塊檢測機

Solder Paste Inspection System 基板錫量檢測機

光罩製程已是IC 製程往前走向更小線徑如0.1 微米(μm)以下之重要關鍵。由於光罩對IC 製程技術之影響重大,各IC 廠及光罩公司對光罩設備/材料之投資將不遺餘力。鑑於上述趨勢,本公司所銷售產品將朝向更高品質方向發展。

- a. 硬體設備：LASERTEC 公司針對 $0.13\ \mu\text{m}$ 線徑以下光罩之檢查設備已推出;本公司對高單價、高品質光罩之清洗覆蓋設備亦已上市。
- b. 材料方面：INKO 公司已推出Deep U.V. Pellicle; CYNATEK 公司之蝕刻液亦能應付未來高品質之要求。

B. 半導體積體電路(IC)製程

化學機械研磨機(CMP)

先進(12"以上)晶圓清洗機

濕式晶圓清洗機

濕式晶圓超音波震盪清洗機

晶圓旋轉機

SMIF 潔淨室自動化晶圓載出/載入系統

Robot Arm System

(自動化機械手臂設備及應用軟體)

終點偵測機台

化學機械研磨液(CMP slurry)

化學機械研磨刷

IC 共平面檢測機

晶圓凸塊檢測機

基板錫量檢測機

IC 製造的趨勢在線徑方面，量產已由0.18 微米(μm)走向0.13 微米(μm)，R&D則已開始進行0.1 微米(μm)試產之計劃；另外由8 " 晶圓走向12 " 晶圓加上銅製程的引進，皆為重要發展趨勢。

本公司所銷售產品如：供應商D 之銅製程所用研磨液，VERTEC 12 " 單片晶圓清洗機，PDF Solutions, Inc.提供製程設計整合技術及良率管理二項軟體，皆能針對客戶之需求，適時提供最佳的服務。近來為服務後段封裝顧客，更引進RVSI公司之Lead Scanner、Wafer Bumping Scanner 以及Solder Paste Inspection System，為BGA、Flip-Chip 與Wafer Bumping 領域提供檢測的Total Solution 服務。

C.液晶顯示器(LCD)及彩色濾光片(Color filter)製程

離子植入量測設備(Ion Show Doping System(ISD)及ISDR

低溫多晶矽LCD 高壓回火系統(High Pressure Anneal System)

彩色濾光片色差檢測機台

彩色濾光片缺陷檢查及修補設備

在傳統非晶矽(a-Si) LCD 製造將會是成本競爭的行業，由日本TOSHIBA、SHARP 願意把這方面的技術轉到台灣合作生產，亦可見一斑。目前另一技術之發展為LTPS(低溫多晶矽)LCD，此一新型TFT-LCD 除具有省電、解析度更好的功能外，未來量產技術成熟後更能降低成本。

彩色濾光片(Color Filter)產業係因台灣大量投入TFT-LCD 製造所需而產生，目前此行業主要是須隨著LCD 尺寸變化作調整，另則在製作成本之降低。本公司與日本IHI 公司提供之LTPS LCD 製程所用的Ion Shower Doping System及High Pressure Anneal System為這一崛起產品所必要的生產設備。另外，韓國K.C.Tech、Charm Engineering 公司為第五代LCD製程所發展之Wet Station、Probe Station 及Laser Repair Station 提供了最佳解決方案。

至於Color Filter 產業，LASERTEC 公司之檢查修補設備亦為該行業發展過程中不可缺的設備。

D.發光二極體(LED)、砷化鎵(GaAs)製程

磊晶片(EPI-Wafer)

基板

有機金屬原料

氫化物氣相磊晶設備(HVPE)

有機金屬氣相磊晶設備(MOCVD)

低溫化學電漿氣相沉積(CVD)與電漿蝕刻設備

砷化鎵半導體製程測試軟體

發光二極體(LED)產業由2~3年前從日本購進EPI-WAFER來作後半段製程及包裝發展至今，目前國內已經可以自行生產EPI-WAFER，另外在產品方面，已由傳統的發光二極體，轉向HEMT、LASER DIODE、有機金屬氣相磊晶(MOCVD)藍光等多方面發展。

本公司在數年前已看出此行業在台灣一定會發展並可技術紮根，故成立光電/設備製造部門，除引進相關材料，並積極投入設備研發來支援此產業，且與客戶共同成長。本公司所銷售產品除STERLING公司之SiC Substrate三五族半導體外，也提供CERMET公司之ZnO、GaN、AlN等二六族Substrate。本公司亦有由EMC公司所製作之MOCVD用於異質接面雙極電晶體(HBT)製程。

E.其他測試及實驗室用設備

近年來在台灣IC產業、LCD產業、LED產業已具一定規模，相對為支援上述產業製程的設備、材料公司亦如雨後春筍般的成立。對此中、小型高科技公司及研究機構實驗室之需求，本公司所推出LASERTEC之共焦雷射(CONFOCALLASER)、MICROSCOPE及BMR之電漿蝕刻機、化學氣相沉積CVD皆可滿足未來市場之走向。

(二) 自動化供應系統業務

A.氣體自動化供應系統

氣體自動化供應系統為高科技產業建廠所必需，除原有IC、TFT-LCD、LED產業之擴產導致需求量增加外，其他週邊設備等支援公司規模雖較小，但因品質要求仍需建立此自動供應系統於廠房設施內。針對未來在技術層面上，設計、設備等並無需重大的改變，惟因客戶較低成本的要求、更多資源的支援等趨勢，再加上其服務之特殊性，技術門檻高，且市場已趨於飽和，未來該市場不易有新競爭者產生。

B.化學品自動化供應系統

化學品自動化供應系統為高科技產業建廠中必備之化學材料供應設施，除原有IC、LCD、LED 產業之擴產導致建廠工程需求量增加外，其他週邊支援公司規模雖較小，但因品質要求，生產設備、材料廠房內也必須安裝使用此自動供應系統。針對未來在技術層面上，除非化學材料有創新的發展使用，目前系統之設計、設備、施工等並無需重大的改變，但因其服務特殊性，技術門檻高，且由於市場趨於飽和，將使潛在競爭者難以進入市場。

C.特殊氣體及廠務監控系統

特殊氣體及廠務監控系統為高科技產業建廠中安全措施之必須設計，除原有IC、LCD、LED 產業之擴產，增加此監控系統之市場外，其他週邊相關行業也因生產相關設備或材料在安全、監控的要求上，仍需導入使用此系統。此項系統是廠務系統運作之大腦；另因涉及員工生命安全，故新加入競爭者的門檻很高，本公司只要在技術功能持續改進，另在管理及成本上能逐年回饋給客戶，維持在此領域為領導廠商之一，應是顯而易見的事實。

D.整廠廠務監控系統(FMCS)

此系統為高科技產業將廠務設施之全廠安全監控導入建廠中之重要投資，未來除高科技外，其他產業因科技之進步也會增加此類自動安全防備監控設施之需求量(如生化科技、石化科技等重大金額投資)，但因為潛在市場需求之擴大，參與之競爭公司相對亦會增加是必然的趨勢。

E.運轉服務業務

由於人力之缺乏及專業性的考量，各IC、LCD、LED 廠將部份運轉事項委外分工專業服務亦是未來的趨勢。未來幾年內將以廠務系統運轉委外分工開始，如氣體、化學、純廢水、機電等系統，至於製程設備及其他方面，目前則尚無此分工之必須性。本公司目前已在進行TCM (TOTAL CHEMICAL MANAGEMENT)工作，未來將統合TGM (TOTAL GAS MANAGEMENT)及DI 水系統之運轉，以便提供更完整及全面性之服務；至於中、小型工廠之整廠運轉服務，目前已簽訂一整廠運轉合約，未來亦將積極承接專案選擇合適之客戶，作此業務之突破。

(三) 整合系統業務

A.高科技工廠整廠規劃、設計、施工、測試(Turn-key)

由於主導產業IC、LCD、LED 之興起，相關週邊產業公司如雨後春筍般的產生，專業人力的缺乏是新公司建廠首先要面臨的難題，故專業性、整合性的廠商是解決此難題之最佳選擇，亦是未來趨勢。因各事業單位本就具有不同之技術能力，目前所加強的只是能力的整合，由於在數年前，已由市場上感受到此趨勢，故已有日月光、和淞科技、矽晶源高科技、立朗科技等個案實績，未來應可順應此趨勢有更大的發展。

B.大型IC、LCD、LED 廠設備擴充整合性供應系統連接專案(Hook-up)

因應未來長期成長擴充之策略，各IC、LCD 廠亦將面臨缺乏有經驗工程師之困境，加上建廠時效之快速及預算成本控制要求，未來專業整合性廠商之選擇是解決此難題之一，亦是品質簡化作業之趨勢。因已具有整體規劃、設計能力，若再加上已有之執行能力之統合，目前是業界少數能夠進入此一門檻的廠商。

(四) 計劃開發之新產品及服務

國內高科技產業所需製程設備主要仍仰賴國外進口，國內並無規模較大廠商進入此一行業，而隨科技高速發展，製程亦不斷進行世代更新，國外原廠勢必逐漸釋放舊有之技術，集中資源朝新世代之技術發展，因此舊製程設備之製造或運轉維修將會有逐漸仰賴本地廠商之趨勢。

鑑於此趨勢，因此大幅增加研究發展預算，特別針對客製化設備加強設計、組裝及測試之能力，期盼未來在市場逐漸興起，能以最具競爭力之態勢進入此一產業，為國內較為缺乏之製程設備產業貢獻一份力量。



三、公司營運概況

帆宣最近二年度主要產品別或部門別毛利率較前一年度變動達百分之二十者，應分析造成價量變化之關鍵因素及對毛利率之影響，在高科技設備材料銷售及服務業務與自動化供應系統業務之毛利率，各年均穩定維持在19%至24%之間，並無太大變動，以下分別就整合系統業務及客製化設備研發製造業務之毛利率變動因素分析如下：

(一) 整合系統業務

90 年度起陸續承作矽晶源等高科技產業整廠承包建造服務，加上產業景氣漸趨低迷，由於市場拓展初期著重於工程經驗之累積與整合技術之開發，市場議價空間小，故90 年度毛利率隨之下降。但91 年起適逢TFT-LCD 業者興建五代廠及導入生產設備，使毛利率提升至13.64%，變動率達102.12%。92 年度由於提供大型且total solution 方式的整合系統業務，加以市場競爭激烈，致毛利率降至8.15%，變動率達(40.25%)。

(二) 客製化設備研發製造業務

本公司陸續開發了氣瓶櫃、各式供酸系統等自製設備，在設計、外觀、組合、裝配、測試及售後服務均嚴格執行品質控管，由於設備市場尚在開發初期，故營收並不大，數量亦有限，由於係屬客製化產品，因此所出售之產品具有相當差異性，也連帶造成毛利率變動較為劇烈，致91 年度毛利率之變動率達(37.54%)。然自92 年開始，由於客戶反應良好，加以研發能力與客製化能力日趨成熟，使毛利率提升至18.5%，變動率則達40.05%。

【表6-4】帆宣公司重要財務資訊

單位：新台幣仟元；%

產品別	年度	91年度				92年度			
		毛利金額	比重	毛利率	變動率	毛利金額	比重	毛利率	變動率
高科技設備材料銷售及服務業務		599,603	55.47	23.29	1.57	671,422	57.32	20.34	(12.67)
自動化供應系統業務		345,246	31.94	20.54	2.60	266,029	22.71	19.94	(2.92)
整合系統業務		123,421	11.42	13.64	102.12	203,044	17.34	8.15	(40.25)
客製化設備研發製造業務		12,603	1.17	13.21	(37.54)	30,815	2.63	18.50	40.05
合計		1,080,873	100.00	20.56	3.79	1,171,310	100.00	16.06	(21.89)

單位：新台幣仟元

項目 \ 年度	最近五年度財務資料(註1)				
	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度
營業收入	1,427,597	3,309,686	4,211,126	5,256,738	7,291,653
營業毛利	354,308	729,790	834,146	1,080,873	1,171,311
營業淨利	142,355	493,479	484,148	591,638	679,436
營業外收入	7,441	46,671	55,593	56,629	100,853
營業外支出	21,182	13,305	25,130	10,253	39,881
稅前損益	128,614	526,845	514,611	638,014	740,408
本期損益	95,614	400,834	401,633	477,344	535,954
每股盈餘-當期(註2)	17.38	22.76	9.48	7.57	6.32
每股盈餘-追溯(註3)	3.15	8.65	5.71	5.87	6.32

註1：最近五年度之財務資料均經會計師查核簽證

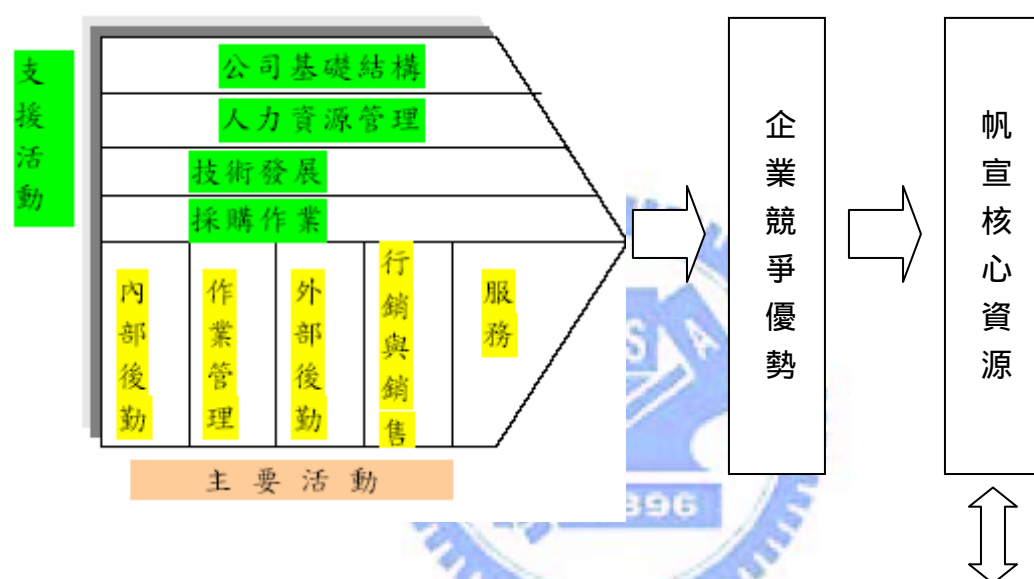
註2：以當年度加權平均流通在外股數計算而得

註3：各年度之每股盈餘係以當年度加權平均流通在外股數追溯調整歷年來因盈餘及員工紅利轉增資而增加之股數為計算基礎



6.2 帆宣公司核心資源分析

企業核心資源的分析方面，主要是針對帆宣公司的高階主管訪談及相關資料的綜合分析，整理出帆宣公司在企業價值鏈各構面的經營優勢，再針對各經營優勢予以整合歸納，從而確認帆宣公司現階段所培養累積的核心資源，請參見【圖6-1】，以下將針對企業價值鏈中的支援活動（包括公司基礎結構、人力資源管理、技術發展、採購作業等構面）及主要活動（包括內部後勤、作業管理、外部後勤、行銷與銷售、服務等構面）等價值活動，逐一探討及確認。



核心價值流程、經營團隊、企業文化				
人力素質、教育訓練、員工忠誠度與向心力				
技術支援服務能力、專業行銷通路				
採購產品多元化、與供應商關係、議價能力				
<ul style="list-style-type: none"> ● MIS 系統 ● 庫存管理能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 量身訂作 ● 整體解決方案 ● 全方位服務 ● 完整產品線 	<ul style="list-style-type: none"> ● 系統整合規劃 ● 供應鏈管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 亞太行銷網 ● 設備之代理權 ● 專業化導向之業務部 	<ul style="list-style-type: none"> ● 專業服務導向 ● 增值服務

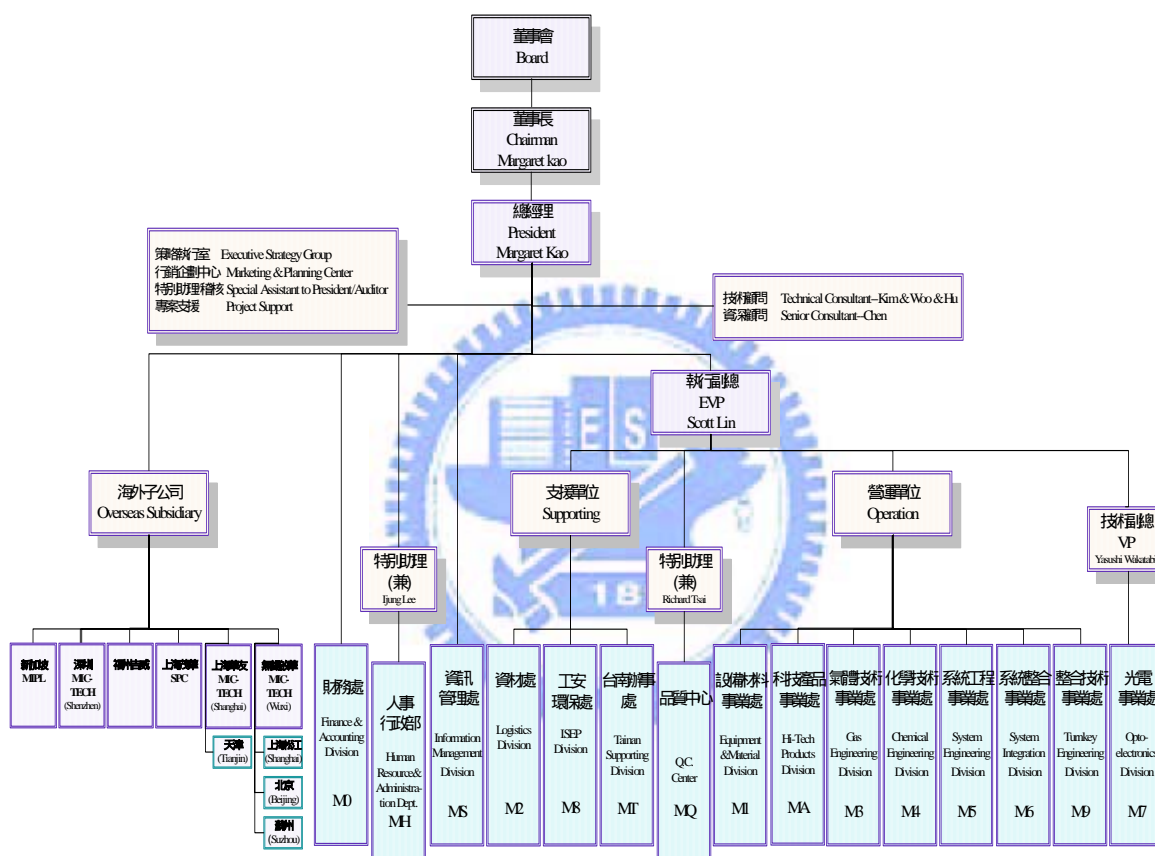
【圖6-1】帆宣公司核心資源分析

一、公司基礎結構構面

(一) 追求雙向滿足的核心價值流程：帆宣公司已累積多年市場交易經驗及推動本身企業永續經營的心態下，早已非一般的半導體設備貿易商，僅企圖掌握市場趨勢而賺取供需型態轉變時的利潤差價，而是具備提供協助設計、出貨管理、向上下游即時反映市場

訊息及新產品應用開發等專業服務，仍持續強化服務內容、擴大規模、充實產品線，其核心價值流程在於追求下游顧客及上游供應商雙向滿意的需求，請參見【圖6-2】，使帆宣公司成為最專業的價值提供者。

(二) 傑出的分工團隊：帆宣公司主要經營團隊結合大家共同的抱負，齊力實現創業理想，已具備大型國際化公司之組織與實力，請參見【圖6-2】，經營團隊之間有著相當良好的經營理念與合作默契，加上長久以來對半導體零件業通路的用心與執著，經營團隊不斷思索半導體零件通路的經營策略，並企圖以群體的力量，開創出通路之市場價值。



【圖6-2】帆宣公司組織圖

資料來源：帆宣公司 (2004/03)

(三) 追求完美的企業文化：強調人性為本、民主式管理的組織氣氛中，使得員工在工作的過程中，得到尊重與成就感，並能自然地建立屬於自己解決問題及思考的模式，或由領導者藉由團隊的參與激發出員工的創造與協調合作能力。重視人才規劃與培育，每一名員工都能依其意願與才能，設定自己的學習目標及開拓自我發展空間。本著感恩之心，善盡企業責任，利潤回饋客戶、供應商、社會、員工、股東，經過長期的錘鍊，帆宣公司已擁有自己的文化特色與風格，這樣的企業文化，是帆宣公司在高度競爭與變動的環境中持續成長的重要因素。

二、人力資源管理構面

(一) 人力素質優於同業：經營團隊經驗豐富，管理團隊平均業界10年以上經驗，掌握景氣循環脈動，並擁有堅實的技術團隊，500餘位專業技術工程師及應用工程師，皆有業界經驗，支援客戶裝機測試與設計服務。

(二) 良好的教育訓練制度：重視人才的培育與訓練，對於新進人員，公司會安排一系列的教育訓練課程，包括專業知識與工作訓練，培養基礎應用技能與公司文化認同，平時有常態性安排專業領域與職能開發的在職訓練。

(三) 高度的員工向心力：從新進員工開始，便接受接受許多教育訓練，在“追求完美”的組織文化中潛移默化，將人性為本、民主式管理的精華融入日常工作中，自然而然對工作環境、人際關係的認同與接受，促使員工對公司產生強烈的向心力與忠誠度，進而能發揮出最佳的工作效率與創意。

三、技術發展構面

(一) 技術支援服務能力高於同業：公司現有近百位技術相關工程師，協助客戶能以更快速度完成設計，以利掌握市場先機及確保較高利潤及市場佔有率，對客戶而言，如何提升良率，是其產品品質之提升與新產品之開發中重要的一環，而帆宣公司以一專業代理商之角色，除提供銷售上的服務外，對於半導體製程之應用技術支援亦不斷從事專業人才之培訓及設備之投資，以期提供客戶最完整的服務。目前在台灣、大陸、新加坡等主要行銷據點均設有實驗室，同時培養專業應用技術工程師支援客戶作各項產品測試與設計之服務。

(二) 通過ISO 9002認證：帆宣以優良品質為企業永續經營的基礎，為全面提昇員工素質、工作及產品品質、客戶滿意度，提供專業之技術服務，落實工業安全、環境保護與善盡社會責任等，在89年九月初完成部份事業處ISO9002首次評核，並進一步陸續導入其他事業單位，已於90年九月完成公司全面2000年版ISO9000品質管理體系認證，此外，因應股票上市上櫃計畫，也積極進行企業之改造。

四、採購作業構面

(一) 長期互信的供應商關係：抱持著長期經營的理念，帆宣代理。日本Lasertec Corporation，美國INKO Industrial Corporation，日本Lapmaster，美國Verteq，等知名品牌，維持長期互信的關係，在客源的數量上就佔了優勢。

(二) 與上游供應商議價能力強：帆宣為國內大型半導體設備通路商，掌握最多客源與需求，下游客戶分佈多而廣，對上游供應商所下的訂單也最大量，除替原廠開發客戶、市場之外，尚可提供大量即時的市場動態，其價值非其他通路商所能比擬，因此，與上游供應商議價能力高於同業。

五、內部後勤構面

(一) 有效庫存管理：由進銷貨庫存管理系統，可使管理者隨時掌控存貨進出及庫存情形，能將存貨控制在最有效之適度範圍，對於提升營運績效及控制成本有莫大之助益，在湖口設立台灣第一家半導體免稅倉以及機台展示工廠，可增強存貨管理效率。

六、作業管理構面

(一) 依客戶需求，量身訂作成品：「產品設計服務」可幫助客戶在研發階段，提供必需的支援，有效節省成本與時間，讓成品能依生產計劃切入市場，帆宣的技術資源整合資料庫“Total Solution”，提供產品設計、開發所需資料。

(二) 提供整體解決方案(Total Solution)：提供建廠應用整合解決方案、良率提升應用方案、設備配套整合、設備應用資料庫專業服務。

(三) 亞太全方位服務之設備代理商：帆宣在亞太地區提供客戶全方位運籌服務，訂單、庫存、財會等同步資料、亞太全區管理等銷售半導體設備合。

(四) 產品線完整與多樣性：該公司累積多年的半導體設備之經驗，與對半導體設備市場潮流的敏銳判斷力，使該公司已發展為一專業半導體設備通路商，且該公司所經銷代理之產品線橫跨半導體前、後段製程，進而提供客戶一次購足的便利(one-stop-shopping)。

七、外部後勤構面

(一) 為客戶做最合適的整合規劃：下游製造商雖然已經掌握生產的技術，但是半導體設備品牌與種類繁多，在選擇與搭配上仍需通路商的支援，帆宣公司因為累積長時間和多樣產品的代理經驗，可以在相容性、降低成本、產品穩定度等考量因素下，幫助客戶做最合適的整合規劃，甚至可以協助客戶設計與開發產品，加快其順利量產的速度。

八、行銷與銷售構面

(一) 完整的亞太行銷網：行銷據點遍及中國大陸、新加坡，除了形成強大的銷售通路，

以因應客戶到海外設廠之設備需求及建廠增加的靈活性，更增加與國外供應商爭取代理新產品線的談判籌碼。

(二) 取得各國設備之代理權：累積多年的半導體設備之行銷經驗，與對半導體設備市場潮流的敏銳判斷力，公司已發展為一專業半導體設備經銷代理商，且所經銷代理之產品線橫跨半導體前後段，進而提供客戶一次購足的便利(one-stop-shopping)，因此，深得客戶信賴。

九、服務構面

(一) 專業服務導向：該公司秉持著「專業服務、創造價值」，並以客戶滿意為導向，且藉由不斷地創新學習、重視員工福利與股東價值下不斷地成長。近幾年來，在既有的組織經營架構下，持續地引進新產品、拓展海外行銷據點、加強人力資源管理及建立電腦化之作業流程，目前已成為市場服務導向專業通路商。

能迅速掌握市場上最新動態，並於短時間將資料有效整理後寄發予客戶，因此對於舊客戶的維繫與新客戶的開發，均能建立良性的互動關係。另該公司更透過自動傳真或網際網路服務及紀律嚴謹且高品質意識的第一線員工，傳達予客戶最新的產品市場訊息及提供最及時的服務，並不定期邀請專業人士或供應商舉辦相關產品及產業之座談會，如新產品發表會、新技術趨勢研討會等，邀請客戶共同參與討論、掌握最新資訊，以不斷的改善該公司之核心服務流程。另外，該公司並配置實驗設備及工程技術應用人員，進行操作測試及研發設計以尋找問題的根源，可提供全方位的服務，並能迅速回應客戶有關於設備技術上的問題，使得客戶縮短研發之新產品時程。

(二) 加值型服務的提供：公司的加值型服務即同時扮演供應商、諮詢顧問與合作夥伴的多重角色，提供客戶以下服務：

1. 特殊交貨服務：

因應客戶特殊需求，提供特殊交貨服務

專為海外客戶設立快速交貨、跨國交易等跨國性服務

2. 市場資訊服務：

資訊分析及業界資訊交流，提供最新市場情報及重要趨勢分析與建議，即時提供最新產品銷售動態即時提供最新產品規格

3. 技術支援服務：

海內外專業工程師，支援客戶做設備測試與設計服務

4. 科技工具服務：

以E-Mail 即時溝通與傳送訊息

Internet 建置Home Page，海內外資訊無國界

提供業務技術人員筆記型電腦，即時更新資料與答詢客戶

往來業務資料可以即時正確的傳達

5. 財務支援服務：

跨國交易與付款，支援客戶產業外移
提供授信信用額度與客戶共存共榮
提供BTO 合作模式



6.3 SWOT 分析

綜合前述產業分析、外部環境分析、內部條件分析，歸納帆宣公司的SWOT如下，請參見【表6-5】：

一、競爭優勢 (Strength)

掌握知名品牌代理權：國內半導體通路商中，帆宣代理的品牌及產品多、且齊全，帆宣主要代理半導體設備廠商的產品線齊全，目前的競爭利基為所代理產品客戶品牌忠誠度高，可藉此為基礎進一步擴大產品線深度及廣度。當帆宣增加新代理產品時，可藉由原有客戶基礎來推廣，對擴展代理市場將更加容易。

亞太全方位服務之設備通路商：帆宣在亞太地區提供客戶全方位運籌服務，業務據點橫跨台灣、中國及新加坡，可就近服務客戶，並掌握當地市場脈動，可創造更多的獲利機會。

專業形象業界肯定：公司經營半導體設備通路二十年來，以專業形象受到業界的肯定，2002 年榮獲天下雜誌評選為「股東權益率最高的五十家公司排行第33名，資產報酬率最高的五十家公司排行第23名」、「營運績效最佳五十家公司排行第34 名」等多項殊榮，廣獲好評，顯示該公司之專業形象在業界備受肯定。

業務範圍廣泛：可有效降低單一產業景氣循環風險。帆宣採多角化經營涉足高科技設備材料銷售及服務業務、自動化供應系統業務、整合系統業務、客製化設備研發製造業務。技術層次高，國內少有同時具備自動化供應系統及製程設備連結整合能力之廠商，將有助於爭取整廠統包工程之業務。

供應商高度認同的通路價值：公司在國內業界已建立相當知名度，除部份供應商有鑑於該公司之專業服務形象而主動與該公司洽談代理事宜外，該公司亦從各供應商中篩選合適之產品線代理銷售。在供應商高度認同的通路價值上，該公司擁有相當之主動權及相對的談判籌碼，可爭取到對公司有利的條件，並以專業的行銷能力與完整的經銷網路，使得代理家數仍持續增加中，顯示該公司擁有堅強的代理銷售能力。

二、潛在劣勢（Weakness）

國際行銷能力及人才不足：帆宣積極佈局亞太地區據點，在亞太地區提供客戶全方位運籌服務，希望建構完整的亞太行銷網，朝向國際化、全球化發展，但面臨國際行銷能力及人才不足，如何培養及吸引國際行銷人才，將是國際化能否成功的重要關鍵。

規模不及國外設備製造商：應用材料、東京電子、NIKKO、KLA-Tencor、ASML 近年來國外大型半導體設備製造商積極進軍亞太市場，未來正面交戰機會增加，全球最大半導體製造商應用材料就在大陸設立分工司營收規模達100 億美元以上；以規模而言，帆宣年營業額不到3 億美元，仍屬偏小，僅能藉由與代理原廠長期合作的關係。

半導體製程技術受限與原廠：以目前國內半導體設備通路商的代理而言，半導體製程技術大都來自原廠，雖然帆宣所經銷代理之產品線橫跨半導體製程前後段，但核心技術仍在原廠，難以研發或整合設備，且各家原廠皆有保密條款，若進行研發或整合設備則將違反此條款，帆宣將失去優勢產品之代理權，代理權為維繫公司命脈之主要因素，可能為公司帶來嚴重危機。



三、市場機會 (Opportunity)

全球市場呈現成長趨勢：

1. 高科技設備材料銷售及服務業務

A. 設備業務

設備業務與產能增加有絕對關係，2003 年全球半導體業資本支出方面，據市調機構 Dataquest 預測，整體可達320 億美元，較2002 年278 億美元增加15%。其中2003 年全球晶圓廠設備資本支出將達185 億美元，則較2002 年的159 億美元成長16%。

B. 材料業務

材料之銷售主要是支援各工廠生產所需，所以各項相關材料之銷售仍會因各產業產能增加，在供給方面如何在技術及售後服務做到客戶之滿意度，才能在市場佔有率方面有所提高。

2. 自動化系統業務

A. 氣體自動化供應系統

氣體自動化系統之需求，隨著高科技產業之興起，市場之成長率每年至少15%以上，相對的在供應方面卻有兩個不同走向，值得注意。

- a. 新競爭者之加入：由於台灣市場未來潛力極大，所以如PRAXAIR 及日本酸素皆不願意放棄此市場，故供給面將因他們的積極參與，而較往常競爭。
- b. 專業性的分工：各大氣體公司爭取此方面業務之考量，係以販賣氣體為著眼點，故在策略上各競爭者對此業務並不積極。

B. 化學品自動化供應系統

隨著高科技產業之興起，台灣市場需求每年至少可以成長15%。在供給方面，為了降低成本及提高交貨速度，每一競爭者目前皆已著手進行本土化生產。

C. 特殊氣體及整廠廠務監控系統(GIS&FMCS)

自動化與監控是產業的趨勢，故未來整個市場之成長率將可達20%以上。供應方面，在高科技產業因有較高的進入技術門檻，供應商要增加的機會不大，但在其他產業，相信競爭與供應商應會相對增加。

D. 運轉服務業務

委外運轉服務是一必然趨勢，依目前狀況，客戶仍會指定由原提供設備廠家繼續其運轉服務。但若有一專業公司能被所有客戶及“供應商”所認可，則專業之運轉服務業務量

將可應市場需求而大增。

3. 整合系統業務

在未來1~2 年內，整合系統工作之方式將會增加，預計每年將有新台幣10 億元以上之市場需求。至於能提供此方面服務之廠家目前非常有限。但相信以台灣廠商的“競爭性”，一定有不少新加入者。

4. 客製化設備研發製造業務光電產業除了市場之成長外，儘量採用本土化設備亦是一趨勢。如此除可降低成本，在新產品開發上則可享受“時效”及“獨佔性”之好處。以上之大環境，對本公司在發展MOCVD 磊晶代理設備組裝、維修及製程研發此方面業務是一非常有利環境。故目前除積極培養人才，並從日本聘用專家加入營運團隊，以便伺機佔有一席之地。

服務跟隨著廠商之外移腳步：隨著廠商因應生產成本之降低而外移之策略，公司已於多前即領先其他同業，開始規劃與投資大陸及新加坡經銷產品與地區之擴大，且此項投資已有顯著效益產生，在製造廠無法在各地廣設發貨倉庫及提供技術服務下，造就了帆宣的商機。



四、市場威脅 (Threat)

產品生命週期短：電子產業為一產品更新速度快、產品生命週期較短之產業，往往隨著一新產品之問世而產生世代之更替，考驗著通路商的運籌管理能力，以及產品及新市場開發，針對產品與市場之新趨勢，訂出公司未來方向及機會，並適時引進新代理及開發新市場客戶，以掌握其汰舊換新之商機。

WTO 的衝擊：由於未來加入世界貿易組織(WTO)後，外商營運據點可能擴張至國內，使得市場競爭日趨激烈，而部份產品或因同業競爭或受市場成熟之故，因此價格與產品毛利率將有下降之虞。

價格競爭激烈：國內同業部分投入設備生產的行列，進而採削價策略搶占市場，將侵蝕其利潤空間，半導體設備通路商的毛利率之高低，在於其對於各產品依其單價、毛利率及市場供需，代理銷售各產品不同的比重能依其風險調整，但在目前多家設備通路商競爭的情形下，將侵蝕其利潤空間。

營收易受景氣影響：半導體設備營收，受到整體景氣因素的波動亦大，若業者判斷產品的市場資訊錯誤，將導致原廠難以生存。

供應商可能收回代理權：帆宣所經銷代理半導體設備廠商均為國外廠商，其經銷代理合約雖多為二年一簽，國外原廠之永續代理權的不確定性，及品牌間之競爭極為激烈，如果合約到期，重要產品線被供應商停止代理，則對整體銷售影響相當大。

設備製造商進軍亞太市場：世界大廠如能克服其龐大體制的先天限制條件，提供客戶在訂貨取貨服務上與通路商同樣的快速與彈性，截斷通路商功能，將造成公司營運上之重大威脅，近年來由於外商將營運之據點擴充至亞太地區，且部分運用購併本土公司之方式，搶佔市場之佔有率，外商來勢洶洶積極佈局亞太市場，對國內本土設備通路商造成威脅。

綜合以上說明，將之歸納如下：

【表6-5】帆宣公司之SWOT 分析

優勢	機會
<p>掌握知名品牌代理權</p> <p>亞太全方位服務之設備通路商</p> <p>專業形象業界肯定</p> <p>業務範圍廣泛</p> <p>供應商高度認同的通路價值</p>	<p>全球市場呈現成長趨勢：</p> <p>服務跟隨著廠商之外移腳步</p>
劣勢	威脅
<p>國際行銷能力及人才不足</p> <p>規模不及國外設備製造商</p> <p>半導體製程技術受限與原廠</p>	<p>產品生命週期短</p> <p>WTO 的衝擊</p> <p>價格競爭激烈</p> <p>營收易受景氣影響</p> <p>供應商可能收回代理權</p> <p>設備製造商進軍亞太市場</p>