



## 修正帶市場的競爭-順德工業

順德工業創立於民國四十二年(1953年)，創辦人陳水錦先生當初希望公司能「順著道德做事」，因此將公司取名為「順德」。從手牌鉛筆刀起家的順德工業，在金屬文具事業穩固的根基下，掌握產業升級的脈動，於1983年轉型跨入高科技領域，開創出文具事務用品與半導體導線架的多元化事業體。自1990年代起，國內產業受到西進大陸的影響，成本上多有競爭。起先，順德以轉換市場為因應對策，後來仍因成本因素而西進大陸設廠。

2000年起，順德更意識到，大陸的文具業正急起直追，已縮短台灣與大陸之間的技術差距。若繼續以代工為主的經營方式，未來將受到極大挑戰。為了不讓起家的本業受到威脅，順德決意讓文具事業部轉型，積極投入創新研發新產品，歷經兩年的研發設計，推出一款命名為iPush的修正帶，並申請多項專利保護，試圖與大陸拉長技術差距。

順德與日商JPL公司(以下簡稱JPL)多年來一直有著穩定的合作關係，順德主要幫JPL代工金屬文具，雙方並共同研發訂書機。JPL是一家日本多國籍企業，其文具事務產品在台灣頗受消費者喜愛，JPL在台灣修正帶擁有超過50%的市佔率，順德iPush的推出已經威脅到其市場龍頭地位。因此，JPL在台灣北部市場展開全面性的行銷戰爭，企圖逼退iPush的上市；在日本市場，一開始也因為JPL無意與順德合作用貼牌方式將iPush銷往日本市場而陷膠著；而iPush在香港市場，出現四個月內只銷售出7支的窘境。面對新產品在推出市場所面臨到的種種問題，順德文具事業處陳副總思考著…該如何讓iPush在短期內能有機會在市場上一砲而紅呢？另一方面，順德與JPL在修正帶市場的競爭，未來是否可能會威脅到夾類與訂書機這兩大主力商品雙方彼此的合作關係？

### 1. 文具業簡介

#### 國際文具業概況

ICON Group International (2005)<sup>1</sup>的報告中指出，2003~2010的全球文具市場呈現穩定成長的趨勢(Exhibit 1)。雖成長的幅度不大，但仍可看出文具業在未來仍每一年有穩定的成長。目前世界主要的文具市場在美洲、亞洲和歐洲等地。亞洲文具市場主要以中國大陸、日本、印度為前三大，台灣為亞洲市場的第七名(Exhibit 2、3)。

---

本個案係由彰化師範大學企管系黃蘭鋈副教授、中興大學謝君副教授在彰化師範大學碩士生楊昇勳的協助下所撰寫，其目的在作為課堂討論之基礎，而非指陳個案公司事業經營之良窳。有興趣使用本個案者，請逕洽台灣管理個案中心申請使用授權(www.tmcc.com.tw)。

## 國內文具業概況

李均(2004)<sup>2</sup>於『台灣文具產業透視』一文中指出，文具業屬於民生消費產業。若以「材料」來區分，可分為塑膠文具、金屬製文具、墨水、筆類及紙類相關用品等；若以「功能」而論，則可分為辦公文具和新潮文具兩大類。文具用品屬於成熟產業，市場受整體經濟發展、國民所得及人口成長等總體因素影響，商品本身單價不高利潤微薄。消費者對於文具的偏好已經改變，過去的消費者主要著重於文具的實用性，而現今則轉向重視文具的附加價值，設計感成為消費者主要的購買因素。

以往文具市場的消費族群，學生及上班族約各占一半，自從辦公室自動化後，上班族改以電腦處理來往文件，因此筆、紙、檔案夾等用品需求相對減少，消費者結構也因此改變，學生逐漸取代上班族成為文具用品主要消費族群。然而，上班族與學生族群對於文具用品需求有些差異，學生喜歡新奇的文具用品，只要單價能負擔，學生都能捧場。但上班族則偏重在實用性、方便與舒適與否，價格較不是主要考量。

在市場競爭方面，在進出口市場上，日本與美國為台灣的主要文具進口國，近年來，卻由於日幣升值影響進口成本及國內文具製品的品質提升，致使日製文具用品的進口成長速度，已明顯趨緩。在出口市場方面，台灣文具出口市場在中國大陸、東南亞等國的低價競爭壓力下，也造成出口到美國的文具用品比重，正逐步衰減中。不過，雖然面臨競爭壓力，台灣文具業在產品設計式樣與品質的掌握上，仍具有一定的優勢。

## 國內外文具通路概況

依據李均(2004)<sup>2</sup>的分析，台灣文具廠商大部分皆具有濃厚家族色彩、產業鏈組織網綿密與合作無間的企業文化特性。衍生自日本企業文化的文具業，從上游的供應商、中游批發經銷商到下游的小賣，如同一個綿密的組織網，這也是美系文具業者始終進不來台灣市場的原因。很多外商經過市場調查後，因為評估進不了通路，自然打消進入台灣市場的念頭。在台灣也較少見較大規模的文具店，一般量販店、便利商店也僅陳列少數文具用品，要買舶來品，只有到百貨公司買，原因與文具業者合作無間的企業文化息息相關。近年才有來自高雄的文具批發商，開始以超級市場的型態設立「久大文具行」，順利在高雄與台北市開設據點，首度展現文具專賣超市，有別於傳統的文具銷售方式。

在台灣，順德屬國內製造商，通路主要為大盤商、連鎖書店及量販店等三大通路，以往大盤商對文具製造商相當重要，因為它負責區域內大大小小的文具店，可以增加產品曝光率，因此在議價能力上較強勢。透過盤商的产品市價是由順德決定，之後再與盤商分配毛利，盤商通路優點是獲利較穩定，缺點是毛利較低；後來有連鎖書店、量販店及通訊通路商等通路方式，因為少了中間大盤商，毛利率可較高，但缺點是收款風險高。製造商在新產品部份會採取直接進入連鎖書店與量販店的通路，利用產品的包裝來區隔不同的通路市場，避免市場衝突。量販

通路毛利最高，但有回饋金與退佣。

國外製造商通常因為不熟悉地主國市場通路，通常是透過國內文具代理商代理銷售其產品。香港文具通路較單純，主要透過國內代理商銷售順德自有品牌商品，再轉由盤商與連鎖商店販售。日本通路則主要透過國內製造商貼牌或自設銷售子公司的方式進入市場。另外，通訊郵購通路在日本也是大宗，JPL公司主要的通路就是通訊郵購市場；而另一家日商JPI則是以零售店為主要通路；日本也有量販通路，但量較少。順德在其他一般文具部份，早於1995年由日本國內製造商貼牌方式進入日本市場；另外於2000年，則透過國外銷售子公司，使用順德自有品牌進入日本市場。文具通路概況可見Exhibit 4。

## 2. 順德工業簡介與發展

提起順德，一般人可能有點陌生，但是順德的招牌SDI卻聞名海內外。順德以「誠信、穩健、挑戰、創新」的經營理念，開創出文具事務用品與半導體導線架的事業榮景，並在 1996 年股票公開上市，也是台灣唯一掛牌上市的文具業者，但順德是以電子類股掛牌上市，而不是以文具類股掛牌。累積了 40 餘年的文具製造經驗，順德從最初的鉛筆小刀生產者，成為國內最大的金屬文具製造公司。順德的電子事業群亦創造亮眼的佳績，其主力產品導線架更是世界前三大的生產公司。公司核心能力為模具開發與機械製造的能力，而這些能力也為公司創造一波又一波的事業高峰<sup>3</sup>。

### 順德主要文具產品

順德的文具產品主要以五金文具為大宗，其中夾類為公司最大收入來源。目前順德主要的產品有釘書機、夾類、釘針類、刀剪類、辦公用品類與修正帶(Exhibit 5)。這些文具產品因為順德對於品質的堅持，因此受外國客戶青睞，在美國、歐洲、東南亞、日本、香港都有銷售，以貼牌或自有品牌方式銷售產品。過去順德主要以 OEM/ODM 為主，但因順德意識到代工並非長久之路，因此近年來逐漸由 OEM/ODM 轉向到 OBM (Exhibit 6、7)，順德並在釘書機及修正帶兩類產品取得專利(Exhibit 8、9)，進一步證明順德在開發產品上的能力。順德目前的產品策略為：美國 OEM；日本為 OEM/ODM 及 OBM(修正帶由日本某公司貼牌、夾類以代工為主)；台灣為自有品牌(SDI 手牌)；東南亞等地為自有品牌(SDI 手牌)；歐洲為 OBM 及 OEM (同一產品走不同品牌，但是彼此通路不衝突)。

### 創業期—由家庭代工到小型工廠 (1953~1973 年間)

順德工業的前身為「順德製造所」，歷經日本殖民時期那段艱苦的日子。起先，順德製造所的位置坐落於彰化市南校街的一座民宅間，從事製造鉛筆刀的行業，資本額新台幣三千元。1967 年，以資本額 30 萬元成立「順德工業股份有限公司」<sup>4</sup>。

七、八年級的人們對於「手牌超級小刀」或許會相當陌生，但對於五、六年級的人們來說，「手牌超級小刀」在當時幾乎是刀品的代名詞。在當時，台灣並沒有「金屬加工業」，陳水錦

先生利用馬口鐵廢料製成刀把，結合進口刀片，手工組裝成鉛筆刀，當時每日可生產二、三千片，利潤還不錯。其後，順德自製刀片研磨機，成功製造出「台灣第一把完全自製的鉛筆刀」，成為台灣最大的鉛筆刀製造廠，開始累積未來成功的基礎。

### 飛躍的黃金十年 (1973~1983)

1973 年，公司遷至現址彰南廠，引進各式精密製造設備，開發精密連續沖模。當時順德看準長尾夾市場的商機，從德國引進 BIHLER 公司所生產的多軸成型機，為了提早一步能生產，在機器抵台的當下，陳朝雄董事長就拿著使用說明書自行摸索，自行組裝機器。一周後，原本要來安裝及指導如何使用機器的德國工程師，嚇了一大跳，因為這些機器已經開始運轉、生產。順德也從這個時期開始，成功搶下當時被兩家日商瓜分的美國長尾夾市場，更進一步外銷到日本。

從 1973 至 1983 年間，順德展開文具的黃金十年，從原有的鉛筆刀，又增加圓規、訂書機與夾類等產品，奠定了順德在金屬文具市場的領導地位。陳董事長相信，如果在技術上沒有辦法領先，就會跟不上世界潮流而被淘汰。但是這樣的榮景，卻因為產業結構的改變，進而促成順德最大的事業變革—成立電子事業群。

### 危機創造轉機--轉型至導線架代工 (1983 年)

1980 年代初期，順德在金屬文具的地位已是台灣第一，當時順德的金屬文具種類就有二百多項。雖然是台灣第一大廠，但是當時並不只有順德在生產金屬文具，其他同業雖沒有像順德這樣生產多樣的產品，但是同類文具的競爭情況卻增加了。同時，有些貿易商會向其他同業收購金屬文具，再用較低廉的價格賣給國外客戶。金屬文具市場已經飽和且競爭激烈，產品替代性相當的高。陳董事長認為順德必需轉型，才能夠為公司創造另一次的高峰。

恰好，當時政府為促進產業升級與發展，選擇市場潛力大、關聯效果大、附加價值高、高技術密集、耗能係數較低及污染較低的工業作為策略性發展工業<sup>5</sup>，給予財務支持，並在技術、管理及市場等方面予以輔導，擬訂「策略性工業獎勵計畫」，促進產業升級，改善產業結構，共有 172 項產品被列入輔導項目，其中一項就是模具製造，因此順德即便向經濟部申請低利融資貸款。

陳董事長以「工業之母」定位模具的重要性，而模具亦可說是「順德之母」，模具研發、製造，一直都是奠定順德有如此規模的基石。順德從日本得到熱處理與模具製造的技術後，改進模具製造的精度，於 1983 年成立電子事業部，開始生產半導體導線架與 IC 插座等產品。就這樣，順德用文具黃金十年所累積出來的資本，轉向去輔導新事業的發展，並於 1996 年以電子業掛牌股票上市。

文具事業部陳副總指出，決定轉型為電子業，有很大的因素是政府的政策所鼓勵，但是要生產什麼產品，有一個決定的重點：

「轉型的一個最主要的關鍵，是公司的能力一定要能符合新事業所需能力，順德的核心技術能力是沖壓能力，但屬於小元件的沖壓，汽車工業就不適合我們，因

為他們需要的機台順德當時並沒有能力去支應。當時導線架幾乎是從日本、德國進口，台灣並沒有生產，因此價格很貴，順德投產之後降低了導線架的價格，也打開了國內市場的需求。」

## 危機再現與大陸設廠 (1990 至 1997)

1986 年開始，新台幣在短短兩年內由 1:40 急速升級到 1:25，升值近 40%，相當不利外銷。當時順德的金屬文具產品主要市場在美國，以 OEM 為主，由於新台幣的升值，順德的成本壓力上升，使得毛利開始受到侵蝕。1990 年起，大陸政策轉為開放，大陸產業發展開始興起，大陸低價文具開始搶佔市場，市場面臨嚴重競爭，1995 年，順德便思考將銷售的市場轉到日本，以降低威脅的程度。順德在夾類產品的品質相當好，且成本是日本的 70% 左右，因此順德認為這些優勢對於開發日本市場來說是相當大的利基。然而，日本廠商已經與其他日本國內廠商有長期合作關係，因此初期在進入時受到相當大的阻礙。但現在，夾類已是順德銷貨最高的品項，日本三大商社皆是順德主要的客戶，其中 JPL 更進一步與順德合作開發訂書機。陳副總回憶說：

「我們進入日本市場時候，找三大商社提代工。當時日本也受到小進口商從外地進口便宜文具的壓力，因此宣佈如果能便宜 20% 就改用外購。但因日本商社與製造商長期所建立的關係無法這麼容易就被破壞，一開始商社的業務和品管就提出一堆莫須有的理由來拒絕我們的產品，後來我們直接找上主管，甚至將順德的產品和日本商社的產品一起拿到公正的第三方單位做檢驗，證明我們的產品在價格與品質上都有競爭力，日商就漸漸的將訂單交給我們代工。」

同時，受大陸政策的吸引，台商紛紛前往大陸開展事業的第二春，以追求更低廉的成本，順德並未決定馬上往大陸設廠，而是先到日本幫商社代工文具，但最後在經營上仍無法競爭，因此，順德於 1997 年還是前往大陸江蘇設廠，將大部分的文具製造轉往大陸生產，陳副總回憶說：

「我們選江蘇張家港主要幾個原因：1. 張家港為保稅區；2. 若有繳稅還可以將產品於內地銷售；3. 靠近港口；4. 地理位置並沒有非常靠海，適合金屬製造業設廠。」

當初順德以保稅區做為基地的優先考量，其他還有廈門、深圳、寧波、蘇州這四個地點可做選擇，順德對於這四個地點的評量各為：

1. 廈門市場已經飽和。
2. 深圳設廠要和傳統產業的工廠搶工。
3. 寧波靠海，不利金屬製造業發展。
4. 未來科技人才會往蘇州集中，但沒有便利的海路運輸。

綜合評估後，順德認為張家港才是最適當的選擇，至此將大部分的文具事業製造、出貨，全部往大陸移動，做到兩地接單、大陸出貨的經營模式。至今，文具製造約有 90% 在大陸生產，而設計方面則根留台灣。

## 文具業再度轉型(2003 至今)

從 2000 年起，順德發現大陸同業追的很快，與順德的技術差距已約在五年左右，若繼續以代工為主的經營方式，在價格上會受到極大的威脅。代工不長久，必須找出屬於自己的路。因此，順德決意讓起家的文具事業部轉變成利基型事業體，主要策略是投入研發創新產品，希望藉由產品來帶動品牌，以追求毛利率為目標。

有了轉型方向，陳副總開始積極帶領研發人員思考新產品的方向與特色。

「我們在想，如果要做新產品，就不能做耐久財，因為耐久財就算能賣，替換率低，銷售數量不多。所以我們一開始就鎖定在文具消耗品為我們新產品開發的考量。那時候我找了很久，筆類在文具市場中，僅次於紙類，耗用量相當的高。那時候我去做調查，發現筆類市場已經競爭嚴重。第一，筆類市場的品牌門檻很高，就是說很多人都有固定使用的品牌，因此各品牌在市場上佔有率就很難超過 30%。第二，競爭者很多，包括大陸，因此在價格上，一支筆的售價就不可能貴到別人的兩、三倍，過去日本筆一支 40、50 元，現在也都跌到 20、30 元，筆的利基也開始消失。因此，順德若要進入筆類市場，就不是很理想。」

「後來我們發現，早期修正帶的主要客戶多為辦公室文具為主，當時修正帶的價差可以差到六倍。修正帶一支可以到 100 元以上，大陸貨也有 18~19 元的，因此我們若跨入這個市場，我們發揮的機會就比較大。後來，修正帶普遍降到 60~80 元，但大陸的產品仍有 20 多元的，價差仍有二到三倍。我們曾經做過市調，修正帶市場的現象很有趣，一個有名的品牌的市佔率可以有 60~70% 的市場佔有率，但大陸的品牌，佔有率都不超過 10%。」

選定產品方向後，因為修正帶在市場上已有一段時間，主要創新是在功能以及外型設計方面，順德針對市場上主要品牌市佔率、消費市場趨勢、主要消費族群的需求以及競爭者產品的優劣勢作評估，作為新產品概念的設計方向。如分析所有競爭對手產品的特色-滾輪設計、易攜帶及外型設計等；也同時分析競爭對手產品的缺點-使用者反映修正帶打開使用的方式不方便。就這樣，新產品特色強調在產品的機構與外型設計、換帶時間短、使用與收藏的方便性(如能讓主要使用者學生族群放入鉛筆盒)。並運用筆的按壓概念，增加產品使用的趣味性與方便性。於 2005 年成功研發出 iPush 修正帶(Exhibit 10)，並藉由主要消費族群的測試，了解顧客反應，並做為改進的方向。

「當時，修正帶使用年齡層從國小三年級到高二高三，使用頻率最高，國中生的使用率最高。我當初一次就是 30 支給我唸國中的兒子，請他將產品送給同學並寫報告。然後學生會有一堆意見，回來再修改產品。我還將產品送到彰化國中給老師當獎品，每一班的前五名就會得到，產品傳出去之後每個學生都知道這個東西，一班只要五個人用，用得不錯，口耳相傳，產品很快就會傳開來，滲透比較快。」

陳副總說，文具商品必需要在六個月內打響名號，且要利用機制來保護自身的產品，並能與大陸競爭者與產品做明顯區隔。

「iPush 一定要一炮而紅，因為文具新品的機會只有六個月，如果銷貨週轉率過低，半年後盤商和文具商就會要求退貨，所以我們一直要求自己的產品要好用，才能夠鎖定消費者。由於內帶是泛用型的產品，所以並不需要去設計內帶的品質。修正帶最大的差別在機構設計、外型設計。我們必需去思考我們的產品要跟別人不一樣。技術性要很好，精密度也要很高，當初我們開發大約兩年的時間。為了要保有自己的創意不被模仿，當時有兩個主要的考量：第一，產品一定要比別人先出來；第二，裡面的機構不能被仿冒，因此我們研發的新產品有申請專利保護。

我們訂一個目標，我們要贏競爭對手至少 15-20 年，就是說如果我能拿到發明專利，我們就可以被保護 15-20 年，但我們在 15-20 年間就可以開發很多產品，大陸同業就永遠追不上。我們第一階段已經達到十年，目前大概已經超前十五年左右。」

順德目前研發專案小組包括產品設計研發人員 15 人與行銷小組約 4-5 人。堅強的研發團隊與技術能力，可以為客戶提供獨特的商品，公司讓產品研發人員出國去觀展，能有更多機會觀摩別人增加學習機會；行銷小組則負責產品市調、產品發表會與行銷規劃等。

iPush 主要競爭的對手是 JPL 公司生產的修正帶，iPush 的定價也是參考 JPL 修正帶的價格而定的。因 JPL 的修正帶有市場先佔的競爭優勢，iPush 的上市，要先面臨市場推廣與開發的考驗。

## **iPush 在台灣市場的推廣**

順德開發出 iPush 當時，JPL 的修正帶在台灣市場已超過 50% 的市場佔有率，順德認為台灣是母國市場，考慮直接加入市場競爭，造成 JPL 的銷售業務相當大的反彈，並且試圖用一切辦法阻礙 iPush 的上市。陳副總說：

「JPL 在北部市場用促銷和強力鋪貨的方式，將北部的所有修正帶市場份額佔滿，甚至過剩。當時 JPL 修正帶名氣大、產品好賣，如此一來，文具盤商都不願意進我們順德的產品，使順德在台灣北部的市場幾乎沒有競爭機會。」

因為文具通路主要以盤商為主，北部文具盤商不願進順德 iPush，業務一開始感覺挫折很大，光是產品創新品質佳似乎還不夠，市場的開發推廣才是真正難題。陳副總回憶當時業務們的忿忿不平：

「他們目前已是市場第一大，還用這種方式阻礙我們新產品上市。他們塞貨及廣泛鋪貨的結果，最後一定也會變成各中間商削價競爭的，不如我們就跟盤商談，殺低價跟他拼了。」；「既然北部盤商意願不高，或許我們可以另找小盤商賣或是用郵購通路好了。」；「打廣告呢？亦可增加我們國內的知名度。」

新產品消費者知名度不高，銷售不確定性也高，JPL 產品好賣又好用，也無須再推廣，盤商自然不願意試新產品。陳副總思考著如何能讓盤商願意進貨銷售 iPush，一定要給盤商一定

的誘因與保障利潤。另一方面，當初送 iPush 給彰化高中的同學當獎品，陳副總發現在同學間已有好口碑出現，或許先從中南部市場推廣也是一項選擇。

## iPush 在香港市場的推廣

對於海外市場，製造商因較不了解當地通路情況，多是找代理商代理銷售為主。在香港市場部分，順德找了一位年輕的代理商，代理商說服盤商先進貨 1700 支 iPush 試賣，結果在四個月過後卻只賣出 7 支 iPush，這位代理商質疑起順德的產品與價位。陳副總告訴這位代理商 iPush 真的是很好的產品，只是行銷推廣的方式不對。了解後陳副總知道了原因：

「香港文具商只將文具產地類別分為日本及其他國家貨品兩大類，他們將 iPush 擺在大陸產的低價修正帶旁邊，但價位卻是與賣的最好的日本商品一樣，消費者要不挑選品質形象佳的日本商品，要不就挑選價格相對便宜的大陸貨，價位擺設的錯誤造成消費者對商品的誤解。但因 iPush 是新商品，如何能說服文具商將 iPush 放在日本櫃位旁呢？」

「一定要先有銷售業績出來才能說服文具商將產品擺在較佳的櫃位上，如何能先有銷售的成績呢？因為一開始消費者不了解新產品，因此要積極主動讓消費者了解產品好用，而不是等待消費者上門探索。一般行銷推廣方式有：廣告、人員銷售、公共關係與促銷活動。何種方式能讓消費者以最快速度了解新產品並創銷售佳績呢？」

## iPush 在日本市場的推廣

順德在一般文具部份早於 1995 年已用貼牌方式進入日本市場，並於 2000 年開始透過國外銷售子公司推廣自我品牌。因與日商 JPL 長期穩定合作下，順德一開始是主動跟 JPL 提出用貼牌方式將 iPush 銷往日本市場，無意在日本市場上與 JPL 主力商品競爭。但因為 JPL 看壞 iPush 且無意用貼牌方式讓 iPush 進入日本市場，順德是另找合作對象或是自行開發市場呢？陳副總分析他對日本市場的看法：

「日本製造的文具本身就品質非常好，且日本消費者排外嚴重，要以一個外國品牌打入日本市場實屬不易，我們大多都還是先用貼牌方式進入通路市場。日本文具通路多，各廠商都有不同的主力通路。如 JPL 主要是以郵購與量販店為主要通路，JPL 既然不與我們合作，因此與其他通路的廠商合作或許是我們一開始可以努力的方向。」

## iPush 在其他國際市場的推廣

因為在美國主要文具銷售以連鎖文具用品店為主，順德未來考慮用通路商的品牌(如 Staples, Office Max)貼牌方式販售 iPush，但因通路商平均每三年會換產品且利潤率低，順德目前並不先考慮這塊市場。歐洲市場目前與 JPI 公司合作貼牌，由 JPI 公司負責銷售，未來其他國家也都會以幫大廠貼牌販售為主。



### 3.未來展望與合作關係

過去順德以「手牌超級小刀」起家，目前在全球至少已賣出 15 億支手牌超級小刀，創造出未來的成長利基，這些起家的產品，雖在台灣漸漸的不存在，卻在東南亞漸漸的開花。例如，印尼、印度市場現在大量的需要鉛筆刀，用來削鉛筆、割稻草等日常工作。圖釘在阿拉伯國家也被用來當作喪禮時必要的工具之一。這些產品，雖在台灣市場走入衰退，卻在別的国家市場有強烈的需求。順德也在馬來西亞設廠，希望能夠就近服務客戶，因此，因為各地的產品需求階段性的不同，產品將會在不同的國家開展出新的產品生命。

順德與 JPL 一直有良好的合作關係，在很多產品上都有合作(Exhibit 11)。以往雙方主要合作產品是長尾夾與訂書機。長尾夾是因為客戶要用 JPL 的品牌，因 JPL 本身對金屬文具技術並不够而找上順德願意幫忙代工貼牌；關於訂書機，JPL 也因為技術不够找上順德合作研發生產，模具是由順德所開發設計且擁有專利。未來，順德希望將文具事業部，從過去以 OEM/ODM 為主的模式，逐步朝 OBM 的方式去發展。順德從 JPL 身上學習到許多有關於產品外觀設計的能力，包含配色、外型設計等，加上原本順德的機械開發能力，相信這將會為順德在未來創造另一波的發展。另外，順德與 JPL 未來還有可能在另一個商品-黏貼帶-上合作開發市場，黏貼帶的市場目前正在成長階段，它亦可以應用於家庭日常生活，預期市場未來甚至會大過修正帶市場，JPL 是希望未來能與順德共同開發黏貼帶市場。

然而，由於修正帶市場的競爭，JPL 開始修正對順德的合作關係。由 Exhibit 6、7 可知，JPL 於 2007 年開始，因修正帶的競爭減少對順德產品的採購，使得 OEM 的比例下降。損失的部份逐步由台灣與亞洲地區的 OBM 市場取代。順德創新商品 iPush 修正帶的推出，讓彼此之間合作的關係似乎出現一些微妙的改變，這關係的轉變，是否可能也會威脅到夾類與訂書機兩大主力產品彼此的合作關係？也是順德需要思考的問題。

#### Exhibit 1 全球文具市場概況

年度	世界文具市場需求	成長率
2001	1,741.34	
2002	1,795.10	3.09%
2003	1,851.12	3.12%
2004	1,910.57	3.21%
2005	1,983.01	3.79%
2006(e)	2,116.11	6.71%
2007(e)	2,268.36	7.19%
2008(e)	2,431.98	7.21%
2009(e)	2,607.84	7.23%
2010(e)	2,796.90	7.25%
2011(e)	3,000.17	7.27%

註：(e) 表預估值

單位：百萬美元

資料來源：Philip M. Parker(2005)

**Exhibit 2 亞洲文具市場概況**

國家	潛在市場需求 (單位：百萬美元)	百分比
中國大陸	226.44	33.73%
日本	153.53	22.87%
印度	109.66	16.33%
南韓	38.66	5.76%
印尼	32.41	4.83%
泰國	20.41	3.04%
台灣	19.27	2.87%
菲律賓	15.28	2.28%
馬來西亞	11.29	1.68%
孟加拉	10.09	1.50%
香港	9.19	1.37%
越南	7.68	1.14%
新加坡	5.58	0.83%
緬甸	3.16	0.47%
斯里蘭卡	3.12	0.46%
其他	5.61	0.84%
總和	671.38	100.00%

資料來源：Philip M. Parker(2005)

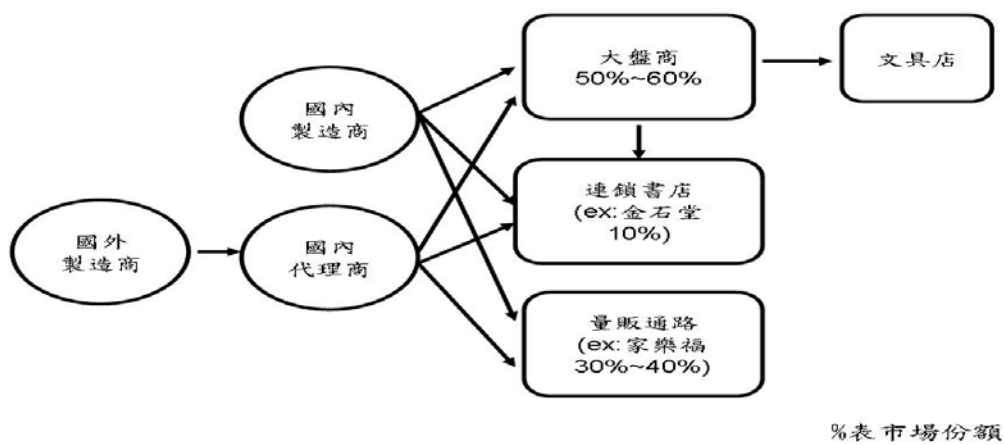
**Exhibit 3 全球文具市場分佈**

區域	佔世界百分比 (%)
美洲	34.1
亞洲	31.7
歐洲	25.1
中東地區	4.0
非洲	3.9
澳洲	1.2
總計	100.0

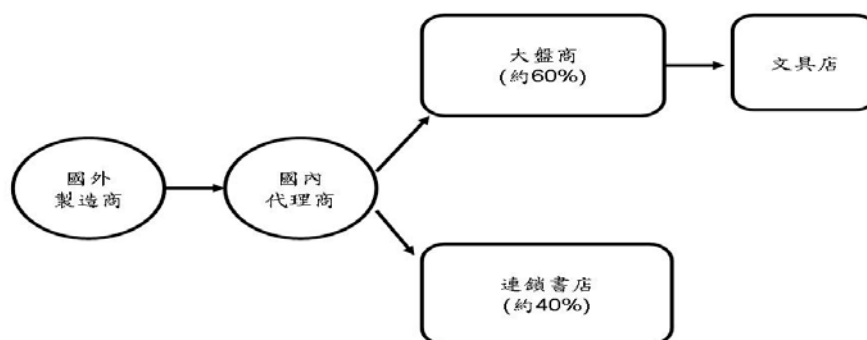
註：此資料為 2006 年之預估值

資料來源：Philip M. Parker(2005)

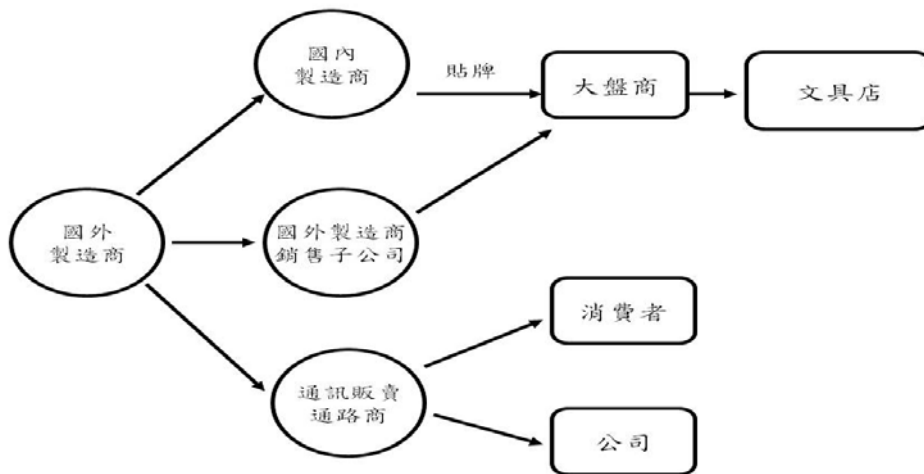
#### Exhibit 4 順德工業在台灣、香港與日本主要的文具通路 台灣文具通路概況圖



#### 香港文具通路概況圖



## 日本文具通路概況圖



資料來源：作者依訪談資料整理

## Exhibit 5 順德工業主要文具產品

產品類別	產品品項	產品名稱
釘書機類	10 號釘書機	壹指訂省力平針訂書機、10 號釘書機、10 號雙排針釘書機、10 號迷你釘書機
	3 號釘書機	重力型釘書機、3 號省力型釘書機、3 號釘書機、3 號迷你省力型釘書機、電動釘書機、重力型釘書機(長臂式)
	釘書針	10 號釘書針、23/6 重力型釘書針、23/8 重力型釘書針、23/10 重力型釘書針、23/13 重力型釘書針、23/15 重力型釘書針、23/17 重力型釘書針、23/20 重力型釘書針、23/24 重力型釘書針
	除針器	除針器
修正帶	10 米修正帶	iPUSH 輕鬆按彈匣式修正帶 (長度 10 米，寬度 6mm, 5mm, 4.2mm)、iPUSH 輕鬆按彈匣式替換帶(6mm, 5mm, 4.2mm)
	6 米修正帶	iPUSH 輕鬆按彈匣式修正帶 (長度 6 米，寬度 6mm, 5mm, 4.2mm)、iPUSH 輕鬆按彈匣式替換帶(6mm, 5mm, 4.2mm)
刀剪類	美工刀	筆刀、小美工刀、大美工刀
	工具刀	超級小刀、彩色小刀、銀色小刀
	刀片	大(小)美工刀片、日本特殊鋼 SK2 加鉻大(小)美工刀片、日本特殊鋼加鉻單面刀片(筆刀刀片)
	剪刀	高級不鏽鋼事務剪刀
夾類	迴紋針	彩色特大迴紋針(50mm, 28mm)、三角迴紋針 25.4mm、
	原子夾	彎腳型原子夾、塑膠原子夾
	長尾夾	長尾夾 (13mm, 15mm, 19mm, 25mm, 32mm, 41mm, 51mm)
	山型夾	山型小夾、山型中夾、山型大夾

	圓型紙夾	圓型紙夾 7/8、圓型紙夾 1-1/4、圓型紙夾 1-1/2、圓型紙夾 2、圓型紙夾 2-1/2、圓型紙夾 3
	磁夾	方型強力磁夾(大、中、小)、磁夾 1-1/4"
辦公用品	削鉛筆機	削鉛筆機、削鉛筆機滾刀、電動削鉛筆機、迷你雙孔削鉛筆器
	膠帶台	大(小)型膠帶台
	書架	烤漆書架 (5", 7", 9")
	文具組合	A4 桌上型資料櫃(四層、五層)、萬用文具組
	吸針筒	小扁吸針筒、圓型吸針筒
	其他類	別針、打孔鉗、鋼珠圓規、超級強力磁鐵掛勾、超強力酒杯型磁鐵、大頭針、彩色磁條、圖釘、按鈴、美角刀、計數器、彎針傳票插、雙孔打孔機

資料來源：順德工業及作者自行整理

#### Exhibit 6 順德工業 2005 年~2009 年 OEM 與 OBM 銷售比率統計

銷貨比率	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
OEM/ODM	72%	75%	71%	62%	60%
OBM	28%	25%	29%	38%	40%

資料來源：順德工業

#### Exhibit 7 順德工業 2005 年~2009 年各區域市場銷貨比率

銷貨比率	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
日本 <sup>01</sup>	22%	21%	15%	14%	11%
台灣	10%	9%	11%	14%	18%
亞洲其他 <sup>02</sup>	32%	30%	26%	28%	28%
其他 <sup>03</sup>	11%	8%	7%	8%	8%
美國	23%	30%	36%	31%	32%
歐洲	2%	3%	5%	6%	3%
合計	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：順德工業

註 01 日本市場呈現萎縮主要有兩個原因：(1)日本景氣不好，SDI 減少部分不具競爭力產品的銷售；(2) JPL 於 07 年因修正帶市場的競爭減少對 SDI 的採購。損失的訂單逐步由台灣與亞洲地區的 OBM 市場取代。

註 02 亞洲其他地區指除台灣、日本以外的亞洲國家，如東南亞、中東、香港、韓國等。

註 03 其他區域包括加拿大、中南美洲、大洋洲、非洲、俄羅斯等地。

**Exhibit 8 順德工業文具主要銷售地點與生產方式**

	前五大主要銷售地區	主要生產方式	產品是否擁有專利
長尾夾	台灣	自有品牌 (SDI)	否
	日本	貼牌	
	泰國	自有品牌 (SDI)	
	俄羅斯	自有品牌(NIVO)	
	印尼	自有品牌 (SDI)	
刀片	香港	自有品牌 (SDI)	否
	台灣	自有品牌 (SDI)	
	美國	貼牌	
	厄瓜多爾	自有品牌 (SDI)	
	越南	自有品牌 (SDI)	
美工刀	美國	貼牌	是 新型專利，新式樣專利
	台灣	自有品牌 (SDI)	
	法國	貼牌	
	義大利	貼牌 自有品牌 (SDI)	
	俄羅斯	自有品牌(NIVO)	
釘書針	印尼	自有品牌 (SDI)	否
	墨西哥	貼牌	
	台灣	自有品牌 (SDI)	
	俄羅斯	自有品牌(NIVO)	
	泰國	自有品牌 (SDI)	
釘書機	美國	貼牌	是 新型專利，新式樣專利
	日本	貼牌	
	加拿大	貼牌	
	印尼	自有品牌 (SDI)	
	台灣	自有品牌 (SDI)	
修正帶	台灣	自有品牌 (SDI)	是 新型專利，新式樣專利
	香港	自有品牌 (SDI)	
	日本	貼牌	
	新加坡	貼牌 自有品牌 (SDI)	
	韓國	貼牌	

資料來源：順德工業

**Exhibit 9 專利種類**

專利制度的目的，係為鼓勵、保護、利用發明與創作，以促進產業發展，此乃各國專利法之立法精神。世界各國專利權的種類，依其保護的內容及保護年限，可分為下列三種：

發明專利	其保護內容包括物品、裝置、方法、系統及化合物，保護年限以我國為例，係自申請日起算 20 年。
新型專利	其保護內容僅限於物品及裝置的形狀與構造，保護年限以我國為例，係自申請日起算 12 年。
新式樣專利	其保護內容僅限於物品及裝置的外觀造型，保護年限以我國為例，係自申請日起算 12 年。

參考資料：國泰智慧產權事務所<sup>6</sup>

**Exhibit 10 SDI CT-206 i Push 輕鬆按修正帶 6mm\*6M****Exhibit 11 順德工業與 JPL 的主要合作的產品項目**

主要合作產品	該產品主要銷貨地點
釘書機	日本
長尾夾	日本
書架	日本
美工刀	日本
膠帶台	日本
名札	日本
磁鐵/棒	日本

資料來源：順德工業

## 參考資料

---

<sup>1</sup> Philip M. Parker(2005), The 2006-2011 World Outlook for Stationery, ICON Group International, Inc.

<sup>2</sup> 李均 (2004), 文具產業透視, 工業雜誌, 413 期。

<sup>3</sup> 順德工業官網, <http://www.sdi.com.tw>

<sup>4</sup> 游正治(2004), 順著道德的軌跡—記順德工業創業五十年, 順德工業股份有限公司出版, 彰化市。

<sup>5</sup> 台灣經濟發展趨勢及地方競爭策略, 參、工業與製造業結構之轉變,

<http://gisapsrv01.cpami.gov.tw/cpis/cpclass/class13/ch03/sec3.htm>

<sup>6</sup> 專利權介紹, 國泰智慧產權事務所, <http://www.cipo.com.tw/patent-1.htm> (2010 年 7 月網站資料)。