

公司背景與產品資訊

P 公司為一家員工數約 200 人的台灣中小企業，於 1988 年成立，以生產腳踏車零配件起家，後來逐漸轉型開發金屬隔膜式壓力桶。P 公司有兩大產品線（參見圖 1），第一類是泵浦用穩壓桶，該產品安裝於家用淨水設備或供水系統的集水桶，有一般金屬外殼、塑膠外殼、不銹鋼外殼或玻璃纖維外殼等多種形式，可以搭配使用在 RO 儲水桶、暖氣設備、水塔儲水等其他產品上，透過連結到泵浦用穩壓桶後，水源經由管線、水龍頭流出來，提供安全、穩定輸出及純淨的用水給消費者使用。

透過壓力桶與加壓泵浦連結，該產品可以壓縮空氣來儲存水，同時使管線系統有穩定的水壓；加上兼具蓄水功效，可以避免泵浦頻頻啟動，延長幫浦使用的壽命。此外，透過與泵浦連結的增壓系統，使用者也可省去需要在高處設立水塔以利

用地心引力來產生水壓的麻煩，節省了在屋頂儲水的空間並解決加設水塔不美觀的問題。加上在高處設置水塔通常需要多條線路的加壓系統來提供不同地點的需求，若使用穩壓桶則只需要單一管路便可以供應所需；再者，以穩壓桶密閉式的加壓系統，可避免傳統開放式水塔遭空氣中灰塵或細菌污染的風險。

第二類產品則是 RO 儲水桶，由於 RO 逆滲透膜製水速度非常緩慢，無法即時供應一般消費者所需之飲用水，因此，家用純水機需要儲水桶將製造好的純水先儲存起來，當需要用水時，即可透過 RO 儲水桶提供持續且穩定的純水給消費者。

P 公司所生產的穩壓桶屬於濾水器產品中的一部分，透過人員推銷的方式銷售給大型通路商（大盤商），大型通路商再銷售給生產濾水器或 RO 機器的廠商，再透過濾水器或 RO 機器的零售商，最後銷售到消費者的手中。在台灣市場中，同樣產品類型的競爭者主要有兩家，其中一家

泵浦用穩壓桶



RO 儲水桶



圖 1 P 公司兩大產品線

原是生產濾水器耗材的廠商，後來才逐漸生產此項產品；另一家競爭對手的主要產品則與 P 公司相同。

此產業中，客戶在選購穩壓桶與 RO 儲水桶時會考慮泵浦用穩壓桶的配件材料。因為在某些國家，禁止使用銅的材料於純水及飲用水接觸材料的產品配件上，原因是水源會經過泵浦用穩壓桶後再經由管線、水龍頭流出，產品配件若含有鉛金屬，則會溶解到水中影響水質，並造成健康方面的問題。

P 公司的產品特色在於使用中鋼所生產製造的冷軋鋼板製作金屬外殼，並使用不銹鋼材質接頭，以避免鉛溶解到水中所產生的汙染問題，成為競爭優勢之一。為了確保產品品質，P 公司其餘的零組件也一律採用台灣製造的原物料，並從採購，乃至生產製造、包裝到出貨，一律由台灣公司自行負責，堅持絕不使用中國大陸或東南亞其他國家所生產的原物料。產品通過多國認證，包含：美國國家衛生基金會(National Sanitation Foundation, NSF)第 58 條與第 61 條認證、美國優良水質協會金章獎(Water Quality Association Gold Seal Award, WQA)、歐盟安全認證(Con-formite Europeenne, CE)、澳洲水標誌認證(WATERMARK)等。此外，P 公司產品內部所使用的塑膠或橡膠內層，以聚丙烯（食用級）PP 塑膠做為內襯，並引進較佳的設備生產高品質的丁基合成橡膠隔膜來區分水及空氣，解決輸出水時會有橡膠隔膜氣味的問題，因此，所供應出的食用水水質較好，而且沒有異味，品質比其他競爭者都高，也因此，產品定價比競爭

對手約高出兩成。

美國市場的國際化

過去 P 公司海外市場的銷售方式是以出口為主，遍及美洲、歐洲、南美洲、中東、澳洲等高品質與高單價的市場。P 公司的產品雖然成本比中國大陸製的原物料高，價格上相對於義大利與土耳其兩大主要競爭對手也較高，但是品質較競爭對手更佳，產品年產量達 400 萬顆壓力桶的規模，也因此在原物料的採購上，可以向供應商要求最具競爭力的價格，以降低成本。

P 公司認為雖然透過出口方式，海外市場可以穩定成長，但是僅透過出口的銷售方式，不易大幅拓展業績、市占率及公司規模，因此有了想要進一步拓展美國市場的想法(Johanson & Vahlne, 1977)。P 公司雖然有將產品銷售到歐美國家市場的出口經驗，但都是接到海外訂單後生產出貨，沒有自己在海外市場經營的經驗。P 公司發現，雖然自己對進入美國市場有企圖心，但對於語言的掌握度並不足，對美國的消費購買模式也一知半解。例如，美國客戶對選購穩壓桶與 RO 濾水器時評估的購買因素、使用產品的偏好、時機、銷售的管道及有效的銷售方式仍然瞭解有限。且 P 公司產品係銷售給生產濾水器的公司，但是對於美國濾水器市場的競爭狀況並不瞭解，就現有的公司資源，P 公司也無力增加人手來進行市場調查。

再者，產品銷售給客戶時，需要仰賴人員銷售，P 公司對於美國市場銷售的商業溝通習慣並不熟悉，如果要自行設立子