

## 「看不見的英雄」系列報導（十七）



## 凱撒衛浴的故事

刁曼蓬

**僑**委會首屆「海外臺商精品」選拔結果出爐！經兩階段評選，越南凱撒衛浴公司所設計優雅新穎的面盆龍頭，脫穎而出獲獎。

有別於大多數以越南為生產基地的台灣企業，1996年凱撒衛浴不但在越南設立生產工廠，也將越南視為市場。緊隨日本TOTO、INAX等國際衛浴大廠，目前是越南衛浴市場的前三大品牌。近年來更不動聲色的擠下台灣老字號衛浴廠家，衛浴瓷器、龍頭市佔率僅次日本TOTO、和成，躋身台灣衛浴市場的第三名。2013年上市以來，每股盈餘多數超過3元，是老字號同業的數倍，後起之秀的凱撒超前衝力那裡來？

## 以設計、品質、CP值感動消費者

衝勁十足、創意滿滿的凱撒衛浴董事長蕭俊祥，多年來鴨子滑水、努力不歇的以品質、設計、CP值提升等感動消費者站穩市場。是帶領團隊於向為老字號品牌盤踞的衛浴市場衝出藍天的領航人！

東海大學國貿系畢業的蕭俊祥，就業時逢第二次石油危機，僅帶著1,500元北上謀職，用50元刊登家教廣告。因教學卓著，一路由家教老師逐步成為小型補習班；白天則到貿易公司上班。蕭俊祥服役時協助過的一家衛浴設備團隊，經營困難找其幫忙重整，家教名師就這麼轉進衛浴製造的領域。

創意、彈力、韌性，蕭俊祥很快抓到經營的方向。找到苗栗專業衛浴設備製造商合作，灌輸對方品質理念、拉高製造良率，站穩根基。

市場拓展上蕭俊祥無畏艱難，一開始即以「CAESAR」凱撒為品牌。以凱撒大帝的雋言「I come, I see, I conquer.」，「有為者亦若是」自期。

在上世紀台灣錢淹腳目、土地飆漲、月薪七萬台幣仍找不到人手的年代，蕭俊祥決定到對岸試水溫。不到一年間即出現四個浴缸製造企業，全出於自己工廠的大陸幹部，思及技術門檻低的產業不宜在大陸設廠。

敏捷的蕭俊祥旋即掉轉南向。當時東協年會正在越南胡志明市召開，「進入越南就等於進入東協十個國家的地理優勢。」

再加上後起的越南相對其他東協國家有土地、人工等成本優勢（當時台灣工業土地1坪台幣7~8萬，越南1坪不到4,000元，工人月薪1,500元），他一一說服股東、集資五百萬美元，選定剛起步、文化背景雷同（使用筷子）的越南投資設廠，全力投入。

1996年動土、次年產品出窯。蕭俊祥將品質與成本相對具競爭力的產品運回台灣市場，獲利豐厚。後雖因亞洲金融風暴、市場萎縮、庫存增加，但因INDOVINA銀行（世越銀行前身）主管，肯定蕭俊祥經營理念與凱撒的未來性，提供融資助其渡過難關。在不到一年的時間，凱撒即償還貸款。日後維持良好財務結構即為蕭俊祥的經營原則之一。



## 深耕越南市場

不同於一般台商僅視越南為外銷生產基地，蕭俊祥除將越南當工廠，也將當時人口七、八千萬的越南當作市場。他注意到「越南馬桶衛浴使用比率不及10%，就好像運動鞋在非洲的未來般。」

其時越南衛浴市場為國際大廠American Standard與日本INAX的天下。凱撒論財力難敵兩大名牌（日本INAX與凱撒同時期到越南投資設廠、資本為凱撒7倍以上）。

足智多謀的蕭俊祥決定將主力集中在胡志明市、峴港、河內等，人口加總佔越南1/2的北中南三大城市。以商業重鎮胡志明市為首，經市場調查選出五十家水電行，訓練當地業務人員與其「搏感情」—協助店面清潔、販售、閒暇泡茶，建立友誼信任。旋即五十家建材行自動將凱撒產品上架，招牌上打出凱撒「CAESAR」LOGO，成為凱撒直銷商，凱撒則將代理商的利潤回饋給水電行。

## 從競爭對手中搶市場

就在當地市場推動順暢時，財力雄厚的日本INAX發動價格戰，將原本高於凱撒價格的同類產品降價三成，企圖一舉將凱撒逐出市場。

財力不敵的凱撒決定價格不動，以增加產品款色因應：INAX做1款式，凱撒就出3種；INAX做6個款式，凱撒就出12款。凱撒提供消費者相同價格、更多款式和顏色選擇。且將凱撒與INAX產品劃上等號，推升凱撒品牌認知與市場。

## 服務與技術為台灣市場攻略

另一方面蕭俊祥決定整合越南生產線，在台灣推出『原廠組合方案』。當時台灣的衛浴馬桶，零件都是散裝，消費者訂貨，水電師傅須把整組零件逐一現場組裝，費時費力。

凱撒在工廠把零件整組裝好，測試完畢才出廠，並直接送到現場。水電師傅只需將瓷器馬桶安裝定位，把水接上，即完成安裝，大幅縮減施工時間。『原廠組合方案』推出後，大獲肯定，使凱撒一舉站穩台灣市場。

## 提升品質與歐洲同步

常年參加歐洲衛浴展的蕭俊祥，注意到「高溫耐火瓷技術」FFC（Fine Fire Clay）是歐洲衛浴產品領先的關鍵。原來亞洲衛浴瓷器係以注漿灌模，陶瓷衛浴產品呈圓弧、曲線的造型，很難燒出直角、直線條、大且直的一體成型的衛浴產品。FFC的技術能使泥坯在燒製過程中不變形、較不易破裂，衛浴造型設計因

此不受侷限，各種設計都能大量生產。

蕭俊祥追根究柢找到德國廠家訂購FFC機械設備，對方卻拒絕提供技術know-how。他輾轉接觸到義大利原創技術開發廠，經過年餘努力，終在越南凱撒團隊努力下完成FFC技術開發。歐洲當年度的新樣式產品，凱撒一年之內就可以做出來，且價格只有一半。經由產品創新、設計能力、速度，將競爭同業拋開。

一步一腳印，凱撒悄悄的從成立時的台灣衛浴市場的第十七名，爬升為台灣第三大品牌。越南衛浴市場的瓷器市佔率10%、第三，龍頭市佔率15%、居冠。

越南連年超過6%以上的經濟年成長，更帶動凱撒營業銷量；台越兩地加總年營業額早已突破新臺幣22億元。

## 鮭魚返鄉

為了強化鞏固品牌經營，2013年蕭俊祥決定回台上市。上市增資聚焦在擴廠、自動化、新製程；越南現有廠房15公頃。並定位研發、營運核心在台灣，生產、製造在越南；台灣、越南兩地為雙引擎，相輔相成。

LAVATORY  
白瓷之美



## 設計、品質、創新，因應強敵壓境

近年來台灣與越南兩地皆面臨日本衛浴大廠重兵壓境的市場爭戰。因應強敵凱撒火力全開，決定在FFC技術下，強化產品設計、提升產品競爭力的策略，將原本「平價奢華」品牌理念、調轉為「時尚簡約」。大舉投資設立衛浴龍頭廠、櫥櫃廠，分別在越南、台灣兩地開設大型展售中心「瓷藝光廊」，與消費者做第一類接觸，讓凱撒產品被看見，強化品牌形象，結構性轉向，以達深耕台灣、越南兩地市場。

凱撒2019年成功推出有效利用浴室空間的衛浴櫥櫃系列，結合FFC技術開發「大、平、直、美」賦創意、現代感設計、性價比高的嶄新系列的衛浴設備，達到感動消費者的市場震撼效應；為凱撒打開全新的產品戰線，以及未來市場。

## 開發防疫產品締造轉機

2021年四月因疫情嚴峻，越南生產、營收皆受打擊。幸而台灣因北、中、南三處「瓷藝光廊」展售中心的陸續推出，提升市場能見度，帶動大型公共建築、新建案市場的佔比。2020年凱撒營收總額仍達新臺幣22億元，台灣佔比64%，越南佔比36%。

經年聚焦研發、源源不斷的創作能力成為凱撒面對新局的競爭利基。凱撒先前積極以科技投入的感應式、不接觸產品，以及除菌水的開發，適時成為因應後疫情時代的產品方略。

目前結合科技推出的產品包括感應龍頭、抗菌馬桶蓋、自動給皂機、自動感應酒精噴霧機、自動沖水馬桶及小便斗等減少觸碰的感應衛浴產品。

同時加緊正在進行中的「除菌水」開發，這項源於解決學童腸病毒、利用電弧激發空氣中氮、氧，透過專利技術溶入水中，產生除菌效果的除菌水的開發計畫，清洗蔬果、肉品，可除菌、除農藥，有助果蔬生食，肉類海鮮保鮮時間延長。用於衣服洗滌、居家環境清潔，可除菌、防疫且不傷害人體；除菌水還可以促進傷口癒合，具酒精功效，但沒有酒精的副作用，可廣泛用於廚房、衛浴、洗衣機龍頭。「為因應疫情成為新常態，這項除菌水的研發計畫，正在快馬加鞭中，」蕭俊祥補充。

「科技衛浴」是凱撒未來目標，蕭俊祥持續以設計、創新、技術品質的提升帶動成長，當衛浴瓷器的價值相對減低時，需轉由設計跟科技提升產品加值與競爭力。



彰化銀行承德分行黃志煌經理表示，凱撒衛浴106年與彰化銀行往來，公司專注經營本業，積極研發設計與推展業務，彰銀提供其營運週轉金的服務，目前內湖、台中展銷中心亦為彰銀收單特店。



黃志煌經理指出，凱撒公司透過自主研發能力，研究出創新高溫耐火瓷（FFC）技術，大幅降低製造成本，營業毛利率及淨利率都優於同業。近幾年積極搶攻預售屋之新建工程訂單，以產品結合『綠能、科技、環保、健康』為主軸，陸續推出技術領先的水動能項目及一體成型瓷盆；不僅做到環保省水，也為客戶設想到衛浴清潔及提升浴櫃收納機能，在高房價時代，極大化衛浴室每坪空間的價值，將家中衛浴設備變成高級居家享受。更藉助全台展銷中心及業務團隊的力量，拉近與客戶的距離，持續推升公司營運效益及產品能見度，凸顯產品差異化價值，力拼社群電商新通路，希望帶給社會更好的生活品質。

伴隨凱撒公司營收穩定成長，生產營運更具規模，彰銀承德分行將持續配合營運發展及展銷中心的陸續設立與客戶緊密結合，提供各項業務協助，一起成長，共創雙贏。

