106 年品牌解碼
台灣品牌產業發展現況與概要

指導單位：經濟部

主辦單位：經濟部國際貿易局

執行單位：台灣精品品牌協會

計劃主持人：中山大學管理學院方至民教授

目錄

個案一:卡訊電子股份有限公司 3
個案二:舊振南食品股份有限公司 15
個案三:康揚股份有限公司 30
個案四:雅博股份有限公司 41
個案五:鋐昇實業股份有限公司 51
個案六:曜越科技股份有限公司 64
個案七:微星科技股份有限公司 76
個案八:和昕精密科技有限公司 85
個案九:喬山健康科技股份有限公司 95
個案十:寶熊漁具股份有限公司 108
個案十一:大苑子開發股份有限公司 118
個案十二:歐萊德股份有限公司 129
個案十三:聚和國際股份有限公司 141
個案十四:越南製造加工出口(控股)有限公司 151
個案十五:研華股份有限公司 165
個案十六:永勝光學股份有限公司 191
個案十七:麗嬰房股份有限公司 201
個案十八:興采實業股份有限公司 210
個案十九:太平洋自行車有限公司 219
個案二十: 廣隆光電科技股份有限公司 244

個案一:卡訊電子股份有限公司

壹、個案背景

一、企業概況

卡訊電子股份有限公司為一家台灣在地專業研發生產公共廣播系統及會議系統，於 1991 年 9 月正式成立。在國內，卡訊電子目前為專業會議系統及公共廣播系統市佔率第一名的領導品牌，並於 2016 年 1 月 28 日正式掛牌創櫃，是國內第一家以專注在專業多媒體國際會議系統及公共廣播系統研發、設計、生產及製造的創櫃公司。卡訊電子採用高效能的生產方式，品質精良，產品廣受國內外用戶好評，並且以自有品牌「BXB」成功外銷全球達五十餘國之多，範圍涵蓋亞洲、美洲、歐洲、非洲及大洋洲等地區。

卡訊深耕台灣市場 20 餘年，在台已擁有相當高的市佔率，公司規劃中長期的發展重心會放在國外市場的開發上，並在重點國家積極開發代理商以拓展當地市場。卡訊電子多次榮獲經濟部國貿局「台灣優良品牌」獎項肯定，並於 2014 年晉升為台灣精品企業，其產品設計也多次獲得國外獎項的肯定。並由於持續精進技術與品牌發展，自 2013 起至 2017 年連續 5 年榮獲台灣精品獎的殊榮。未來卡訊電子將以成為世界級專業會議系統及公共廣播系統的國際品牌作為其挑戰目標。

(一)主要產品與應用領域

卡訊電子科技為國內專業會議系統及公共廣播系統市佔率最大的領導廠商，從事專業公共廣播系統及會議系統的研發與製造。其主要營業項目為會議系統及公共廣播系統，其餘項目則包含了 IP 多媒體發布系統、視訊系統、語言教室系統以及周邊商品等產品與服務。其主要產品與銷售市場如下表:

表一：主要營業產品項目

主要營業項目	主要產品	銷售市場
會議系統	桌上型主席(列席)麥克風座、嵌入式主席(列席)麥克風座、手握式會議麥克風、會議影像處理器、鵝頸麥克風等產品	亞洲、歐洲、中東及非洲
廣播系統	多功能雙向廣播系統主機、喇叭分區選擇器、擴大機與喇叭等系列產品	亞洲地區

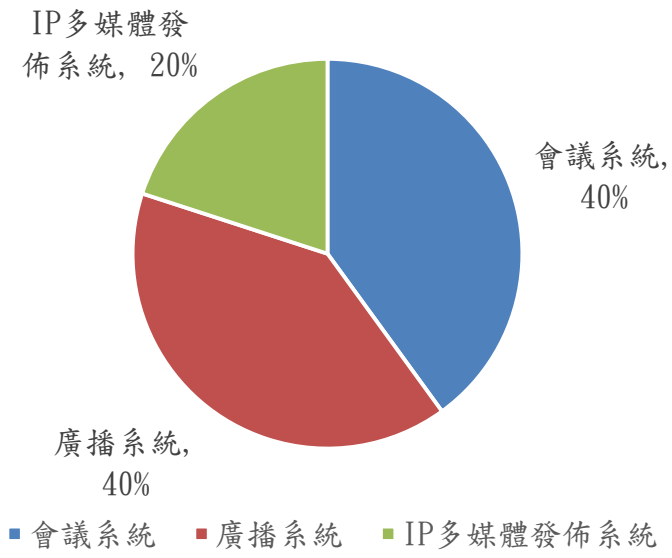
資料來源：參考卡訊官網

其中像是會議系統及 IP 多媒體發佈系統，不僅屢屢獲得設計大獎且還蟬聯五次精品獎。而各個產品線品質鞏固，則是來自於卡訊的內部管理。卡訊的企業文化為每個員工皆把自己當作部門的老闆，從馬斯洛需求層次理論來看已達到自我實現的階段，因此這樣的企業文化也會在營運上帶給公司正面的影響並提升卡訊的產品品質，使卡訊的產品依然在市場上保持其競爭地位。

(二)產品營收比重

卡訊的營收比重主要來自於會議系統以及廣播系統。早期，卡訊主要是專注於會議系統及廣播系統的製造與銷售，其營收比重各佔 50%，為主要的營收。

而近年來，由於智慧物聯網的趨勢以及研發發展方向的轉變，IP 多媒體發佈系統為目前卡訊發展的重點，因此現今營收比重大約調整為會議系統 40%、廣播系統 40%、IP 多媒體發佈系統 20%。



圖一：卡訊電子產品營收比重圓餅圖
來源：本研究製作

而在未來，卡訊將會致力於 IP 多媒體發佈系統的創新與應用，視之為未來的發展主軸，因此預估 IP 多媒體發佈系統在營業佔比上將會逐步超越會議系統，並以 80%的的市佔率為目標。

(三)品牌精神

卡訊電子樂於接受挑戰，積極地在產品設計與創新研發上突破自我，因此在 1994 年，創辦人吳昭文總經理進一步地自創品牌「BXB」，期許公司「Best X Best」，能夠堅持精益求精，期許公司好還要更好，並以 Best X Best 作為實現企業永續經營的目標。因此，卡訊電子自建廠以來始終秉持著「創新產品，顧客至上」的服務宗旨，不斷地在產品及服務上精益求精、追求成長，成功地經營在地創新品牌。

圖二：卡訊電子商標 LOGO

(四)品牌定位與經營

卡訊電子將自己定位為「聲音傳遞者」，其企業核心能力為長距離的通訊技術，並鎖定國內外的中階市場，其主要的目標客群為學校單位與政府機關，並以優良的產品品質、平價、快速回應且完整的售後服務來吸引主要的目標客群，品牌特色為「台灣品牌、台灣設計、台灣製造、行銷全球」，吳總經理強調公司政策是「創新風格、總體服務、國際導向。」希望將台灣的製造，成功外銷國

際。而 BXB 的品牌訴求主要是強化人與人之間的連結，強調「一切為您」的企業理念表明客戶至上的目標，使其產品及服務成功地在客戶心中占領一個特殊的位置。

近年來，BXB 更以其品牌核心價值為基礎，將定位由「聲音傳遞者」逐漸延伸至「安全防護者」，以守護人身安全為發展使命，發展智慧安全災防應用的創新產品，來因應自然災害增多的現象以及智慧物聯網的趨勢【註 1】。

BXB 的品牌經營策略不僅使品牌能夠有持久的生命力，也更有助於加強其品牌形象，最終達到提升 BXB 品牌價值的目的。

二、市場競爭情況

(一)產業中的競爭定位

1.國內市場競爭狀況

卡訊為國內專業會議系統與廣播系統市佔率第一的領導品牌，在國內產品市占率已達六成。其最主要的競爭對手，在公共廣播領域則為 TOA，而會議系統的領域則為 BOSCH。在進入國內會議系統市場的初期，主要皆是由 BOSCH 所主導，導致初期 BXB 產品面臨銷售上的困境，必須要透過多次的展出才能成功銷售，但 BXB 逐漸做出產品的高品質，並讓利給經銷商，且在品質與外觀設計上投入更多的研發、心力，尤其是外觀設計上多次獲得國內外獎項的肯定，而在品質的部分，由於會議系統特別強調音質，因此 BXB 在音質上也投入相當大程度的研發，使其逐漸超越國內競爭對手。此外，由於卡訊電子研發的系統比對手穩定，更可因應客戶需求量身訂做、隨時改善，很快就在經銷商與工程界口碑下，站穩國內市占率。

再者，台灣企業以代工起家，但成立初期因為不具備成本優勢所以在市場上經營較困難，因此決定轉為經營自有品牌，將危機化為轉機，成功的進行轉型，而其他業者仍維持在代工領域階段。此外，洪副總始終秉持著產品創新與品牌行銷的經營理念，與其餘同業在二代接班上的想法與創新度有所區別，因此卡訊漸漸做出與同業的差異化，而成為國內市佔率第一的品牌，並在國內市場上佔有高度、領先的競爭地位。

2.國外市場競爭狀況

在全球電聲產業的市場上，雖然這一、二十年快速地轉變，但美國仍是最大的市場，其次則是歐洲，再者為亞洲。但由於 2009 年的歐債危機，使歐洲處於經濟危機和動盪之中，對整個歐洲市場早成很大的衝擊，因此使得歐洲市場下降，而亞洲市場則逐漸擴大中。在卡訊進入國際市場的初期，一開始以歐洲當作最大的市場，但在歐洲發展不錯的時機就逐漸將業務轉往亞洲市場，其中又以中國與韓國發展較佳，因此卡訊受到歐債危機的影響並沒有太大。

卡訊於海外最大的競爭者為 BOSCH，當時許多同業皆是仿效 BOSCH 的營運模式及產品，包含了行銷策略、產品型錄等，但 BXB 並非以模仿 BOSCH 的方式打入海外市場，而是獨自擁有創新研發的技術以及自行設計產品外觀等，並以較低的價格與 BOSCH 競爭，使得 BXB 成功地與 BOSCH 做出區隔，其客戶並未與 BOSCH 有太多的重疊，因此逐漸做出與競爭者的差異化，在市場上佔有一席之地。

(1)全球布局

目前卡訊在台灣市場的會議系統與廣播系統市佔率高達6成，並逐步由內銷的微型企業，以土法煉鋼的方式拜訪海外客戶，漸漸以「BXB」自有品牌打入國際市場，國際代理經銷商通路超過全世界100多個國家，包含歐洲的英國、法國、德國等，以及亞洲市場的中國、印度、韓國等國家，成功蛻變為國際領導品牌，由此可知卡訊在全球會議系統及廣播系統產業中為一具競爭力的企業。

圖二：BXB品牌國際化歷程
來源：本研究繪製

進入海外市場的初期，卡訊選定歐洲作為拓展國際市場的首站，選擇因素是由於歐洲涵蓋小國眾多，拓展品牌較迅速，因此卡訊以參加貿易展或商展的進入模式為主，以接觸歐洲更多的國家，並能成功吸引各國的代理商上門，以經營代理商方式進入。而在經營歐洲市場的同時，由於語言、文化相近與人口眾多的考量，卡訊同時經營中國、印度與東南亞市場。而後於2009年，歐洲面臨到金融風暴與歐債危機所造成的衝擊，雖對卡訊的影響不大，但卡訊遂漸漸將主戰場由歐洲轉移至亞洲地區。接著則逐步往非洲進入，以北非的突尼西亞與南非共和國為首要進入市場，並在2012年開始，由於中東的會議設備需求增加與高科技通訊設備的發展，卡訊則與獨家代理商長期合作的方式，進入伊朗、亞塞拜然、亞美尼亞、約旦等中東地區的國家。

(2)國際化品牌經營

卡訊的市場範圍廣大，涵蓋了歐美、亞洲、非洲與中東地區。在經營模式上，從歐洲市場來看，英國、法國、德國目前以經營經銷商為主，選擇對當地市場較了解的品牌經銷商進行市場的行銷和通路的銷售，而相較於這三個國家，波蘭則以經營末端通路為主且最為穩定。

從全世界的市場來看，中國為目前營收比重最大的市場，但其進入門檻高，通路的建置相較困難，原先選擇以與經銷商合作的方式為主要進入策略，近年來則致力於末端通路的經營，中國人口多產生的成效也較大。在品牌經營上，由於中國、印度擁有人口數眾多的市場特性，兩者皆是卡訊較大的市場，因此卡訊對於其行銷、通路上的管理會進行一定程度上的掌握，並會派台灣原廠人員協助當地經銷商來經營品牌。但除了中國與印度市場外，卡訊於其他國家目前的經營模式則將行銷、通路上的管理全權交由當地的經銷商處理為主，採取在地化的經營模式。但在未來，市場主要會以經營至末端通路商為目標，如此一來，擴散速度是比較快速且有效的。

三、經營者對品牌的未來期望

(一)產品發展方向

未來在產品創新與產業整合上，除了與安全監控產業積極結合外，卡訊將著重於智慧教學與智慧辦公兩個面向去進行。首先，以智慧教學先著手，由於學校教育設備、教育手法這幾十年並無太大的轉變，而有一定的市

場潛力。而智慧辦公也是正在著手的領域，並將以自動化的概念進行，以因應工業 4.0 時代的來臨，期望能提升品牌的附加價值。在國內市場方面，為了加速應用市場的 IP 化轉型，讓利於物聯網的應用環境成形，也將積極為各經銷商進行網路系統架構佈建的教育訓練。

(二)國際布局

在未來的國際市場選擇準則上，卡訊將會優先考慮人口眾多、土地規模大的地區為主，因此其在品牌行銷策略的進行上會相對較容易且成效佳。而在未來國際佈局的進入策略上，卡訊會以設立海外分公司/據點為主要目標，並會以中國市場為第一優先的考量。由於一個品牌是否擁有海外據點對於品牌的成功是相當重要的，因此卡訊會經由建教合作的方式找尋在台僑生，並藉由教育訓練與輔導來台的僑生，回其家鄉經營海外分公司。卡訊希望未來能夠透過這樣一個建教合作的機制，培養其海外人才，逐步奠基品牌國際化之路。

對於海外市場，卡訊電子也將改變過去將行銷、通路、售後服務通通交給經銷商處理的模式，未來他們將讓原廠人員直接去協助各地區的代理商經營品牌，讓原廠的服務在海外也能夠像在台灣一樣扎根。而在中國、歐洲市場將以末端通路經營策略為目標，期望能藉由直接接觸，快速擴展 BXB 品牌【註 2】。

(三)品牌行銷策略

展望未來，卡訊電子一方面將持續在研發和行銷上投入，並持續在行銷預算加碼，因為洪副總深知唯有不停歇的創新才能保持領先，唯有積極運作品牌行銷，才能將產品的價值完整傳達給潛在客戶理解【註 3】；因此未來在品牌行銷策略的規劃上，BXB 將致力於建構 CSR 企業社會責任的機制，來強化 BXB 與人之間的連結性及情感，並會持續關注環境、環保的議題，並在產品製程上致力於綠能、減碳、省電的特性，期望對於環境與社會能夠有所貢獻，同時打造環境與企業永續。而由於現有發展通路仍集中在各級學校及政府單位，市佔率雖高，但市場潛力受到侷限，因此，卡訊在未來將與飯店及民間機構合作，導入全新的市場。

貳、品牌建構歷程

一、黃金起步期

卡訊電子成立於 1991 年 8 月，當時適逢 KTV 娛樂業的興起，使 KTV 店家對於錄放影機的改機有著龐大的需求，雖然卡訊電子於最初創業時，成員只有 4 人，但憑著吳昭文總經理在業界的技術口碑，因而獲得大量的接案機會。此外，卡訊電子更獲得國際大廠飛利浦的青睞，成為其指定代工廠，逐步建立扎實的基礎【註 4】。

二、營運困境與挑戰

但在公司成立初期，卡訊電子即面臨營運上的困境以及挑戰。首先是因為改造錄放影機的技術很迅速地就被其他同業所模仿，使替代廠商增加，因而卡訊電子在這塊領域的優勢逐漸消失。再者，卡訊電子於初期的角色為幫大廠做代工，因此產品的銷售必須依賴大廠，使吳昭文總經理感到公司在發展、經營上受制於人，於是他開始思考尋求新產品的開發，以及應以發展自有品牌作為

新的出路，決定從 OEM 轉向 OBM 的經營模式。

三、投入新領域的轉機

卡訊於新產品開發的選擇上，首先於一開始即鎖定於小眾市場的產品，而為了發展上的穩定，也避開汰換性高的消費性產品，刻意尋找使用壽命長，需要較專業技藝的項目來投入。由於創辦人吳昭文總經理是曾在 Panasonic 服務，因此接觸到廣播系統跟會議系統後發現能有不錯的毛利，且恰好是需要專業技術裝設、使用時間長，同時市場相對小眾的產品【註 5】。

再者，由於服務繁雜，需要許多客製化的部分，使得國內大廠不願意做系統，因此排除大廠的進入這塊領域的機會；而當系統需要更新時，小廠則會產生人力不足的問題，也建構了小廠的進入障礙，因此在這些因素的推使下，卡訊看準這個機會，決定投入公共廣播及會議系統這塊電聲產業當中，並憑著過去累積的厚實電子技術能力，再加上樂於向配合廠商的應用工程師、技術人員討教最新技術和趨勢，因此轉向電聲產業後很快就能上手。

四、品牌建構初期

卡訊電子決定投入廣播及會議系統領域的自主研發和銷售，並了解到當時國內的廣播系統和會議系統，以高單價的進口品佔大宗，本土品牌付之闕如，因此若要經營自有品牌，仍有很大的空間與機會能夠發揮。因此在 1994 年，創辦人吳昭文總經理進一步地自創品牌「BXB」，以 Best X Best 的簡寫作為自有品牌進行經營與外銷。

在創建 BXB 品牌初期階段，卡訊先以站穩國內市場為主。建構初期，建立客戶的品牌認知是最為困難的，由於一個會議系統或廣播系統屬於高單價產品，採購人員大多對於小品牌採不信任的態度而選擇大品牌的產品。為了跳脫困境，卡訊於品牌建構初期採取土法煉鋼的方式，一個一個去說明、介紹自家品牌及產品，持續了將近 15 年的培養期，才逐漸培養出品牌的認知。雖然培養期的階段較漫長，但爆發期則是短的，使得卡訊近五年的市佔率就晉身為台灣第一，有極佳的效益與成績，因此卡訊也逐漸從內銷的微型企業逐漸擴展至海外市場。

五、品牌國際擴張時期

在品牌國際化初期，卡訊考量到歐洲涵蓋的國家數較多，則選定歐洲為主要開拓市場，以參展的進入策略提升品牌曝光度，使 BXB 能夠接觸更多國家，並由於與合作代理商之間有良好的直線溝通、產品的問題與售價的快速配合以及優質的售後服務，這些核心競爭力清楚地與 BOSCH 做出區隔，使 BXB 率先於法國成功發展其品牌。

而其產品品質也廣受國際用戶好評，以自有品牌 BXB 外銷逐步打入國際市場，海外銷售據點遍及全世界 50 多個國家，範圍涵蓋亞洲、美洲、歐洲、大洋洲、中東及非洲市場，其在海外市場主要的經營模式為與當地代理商進行合作，由於代理商對於當地市場特性與客戶需求較熟悉，卡訊則將行銷、通路、售後服務交由當地代理商全權處理，做在地化的經營。

進入歐洲市場後，由於歐債危機的影響，嚴重衝擊歐洲的金融與經濟。卡訊遂逐漸將主戰場轉移至亞洲地區。由於語言、文化、地理位置的相近且人口眾多的特性，中國成為卡訊首要進入、最大的亞洲市場。初期以與經銷商合作的營運模式經營中國市場，近年來則以末端通路的經營為主，採取直接接觸下

游廠商的方式擴散、推廣 BXB 品牌，由於中國人口多，使擴散速度快且成效極大。但在進入中國市場初期即面臨營運上的困難，於進入中國的第二年，卡訊的商標就被註冊，而在 2017 年才奪回部分的權利。經過了這個困境後，卡訊對於法律以及專利上的知識與因應則更加加強、重視，避免再有重複的情況發生。

卡訊在進入海外市場初期，一開始以參展為主要進入策略，因為參展的接觸更直接，曝光度也會更為直接。而從 2014 年起，卡訊電子每年積極參與國內外展覽，如 InfoComm 系列、Integrated System Europe（ ISE ）、secutech 等系列展覽。2014 年於杜拜、印度孟買、美國、南韓、中國、荷蘭參展，2015 年於美國、印度、中國與荷蘭參展，2016 年於南韓首爾、中國北京與荷蘭，而在 2017 年則於印度孟買、中國北京、荷蘭等地區，卡訊電子藉由參加海外展覽的進入策略，吸引來自不同國家的代理商。此外，卡訊認為經營一個品牌是長期的，而非短期。因此在海外參展上全力投入特裝攤位的設計，而非只使用標準的攤位，鮮明且完整地呈現 BXB 的品牌形象，也會帶給客戶正面的印象，不僅大大提升國際上之品牌知名度，並與參展商有著緊密的聯繫。

圖三：卡訊於全球參展地區示意圖
來源：卡訊電子籌資影片

在品牌建構中後期，卡訊運用媒體操作的方式來建構其國際品牌形象，接著則是社群媒體的經營，包含 FB 與 Youtube 等社群媒體網站。洪副總認為由於無法讓業務人員觸及這麼多人員，但能利用網路觸及更廣大的群眾，並能透過影片來輔助業務人員銷售自家產品，因此在 Youtube 的經營上，卡訊投入製作影片的工作，並推廣至 Youtube 平台，影片內容包含產品介紹以及使用方法等，並於 2017 年拍攝了兩部品牌形象廣告，皆有不錯的成效。但現今網路行銷使用普及且網路的資訊過多，曝光度反而下降，因此卡訊依然會以海外參展為主要的品牌行銷策略。近年來，卡訊也致力於數位行銷的經營，早期是以網站優化，並在關鍵字以及流量排名上有一定的著墨，使ＢＸＢ品牌能夠成功觸及海外客戶。卡訊藉由參展、媒體的操作以及社群網站、數位行銷的經營，成功地在國際上建立 BXB 品牌形象。

在產品設計的部分，卡訊將更多資源、心力投入於產品設計上，2015 年起更連續兩年榮獲「德國 iF 設計大獎」、2016 年獲得「日本 G-mark 設計獎」的肯定，名揚國際，使品牌知名度能夠更上一層的提升。因此卡訊電子即迅速於廣播及會議系統領域脫穎而出，並逐步由內銷為主的微型企業，擴展成產品銷售據點遍及全球 50 餘國的國際品牌。

六、研發轉型期—智慧物聯網時期

面對當前智慧化、物聯網的時代大潮與趨勢，卡訊電子於這領域佈局得很早，早在 10 年前就積極進行相關的轉型摸索，並為此投入了不少的研發資源，近年來積極和工研院、大學等研究單位請益、合作，並於 2014 年斥資 3,000 多萬元在高雄成立研發中心，公司一年研發經費約占年營收的 10~20%之間，並掌握多項關鍵性技術，如：數位音訊 DSP 處理技術、多點數位傳輸技術、高敏麥克風手機抗干擾技術等；而在中、長程發展方面則會專注開發雲端管理技術整合物聯網的資源，並持續開發更多關鍵性技術以擴大與競爭者技術的門檻【註 6】。

卡訊電子除了逐步將廣播系統和會議系統 IP 化，並推出一系列品質備受肯定的圖控整合軟體，更開發出世界上第一個結合 APP、能夠遠端管理並整合地震災防預警、能源控管、門禁防盜和電子看板的智慧影音廣播暨應變指揮系統。此外，卡訊更致力於發展「智慧校園」的安全管理，將文字轉語技術跟地震速報系統整合在一起，可根據震度等級預先設定適合的預防逃生措施。影音雙向對講的功能，讓學生可以透過呼叫按鈕，進行即時的影音訊息回饋或緊急呼救及校園反霸凌等積極的防護作為，讓校園的安全防護人員都能透過聲音跟影像更了解當地的狀況立即應對，大大強化了智慧校園中的智慧安全管理。更配合 IP 廣播多點多源的廣播特性，進行英聽學習及測試、教學影片同步播放，讓一般的校園廣播逐步變成智慧教室、翻轉教學的一環。在此階段卡訊在通往未來物聯網產業的方向上成功踏出了第一步，並期望未來產品以智慧物聯網為發展方向，以增加企業與品牌的附加價值。

參、品牌關鍵成功因素

一、精準切入利基市場

早期在進入電聲產業時，吳總經理一開始便明確鎖定小眾市場，以「大廠不想做、小廠做不來」的市場切入，看準了會議系統與廣播系統服務繁雜，需要客製化服務，使得國內大廠不願意做而捨棄；而小廠則會有資金與技術門檻，且當系統需要更新時也會有人力上的問題，因此卡訊一旦投入便可以避免紅海競爭。此外，當時國內的廣播系統和會議系統，本土品牌非常少，以高單價的進口品佔大宗，且國內廠商大多以代工為主，因此打造了卡訊最佳的戰略位置。

二、看準未來趨勢，提早佈局，推出差異化產品

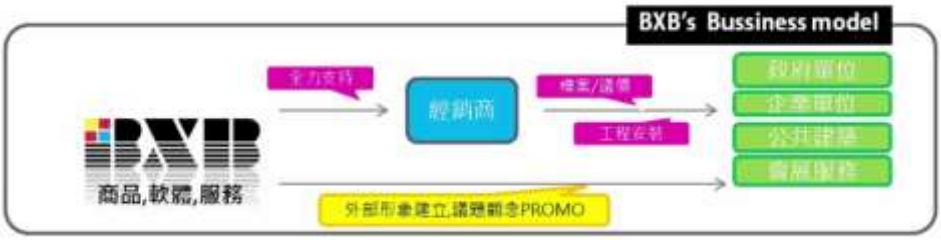
卡訊早期看準智慧化時代趨勢，早在 2006 年開始積極進行相關的布局、研發。在 10 年前便察覺到傳統類比廣播系統的使用限制，於是便開始投入 IP 公共廣播系統的研發工作、設計與生產，並且在 IP 廣播系統產品上與其他企業做出差異化，除了提供語音、影像等訊號傳遞等基礎功能之外，還能夠提供雙向對話、智慧管理等功能，更有助於智慧校園的建置。

而行政院於 2016 年推出「新南向政策推動計畫」，將「智慧校園」列為經貿合作產業價值鏈整合之五大創新產業之一【註 7】，卡訊也能因為其差異化產品與預先布局的優勢，比其餘企業更能快速掌握機會，從建置智慧教室整體解決方案、推動產業由智慧學習、智慧教室轉型打造智慧校園安全管理系統，並成功擴散至越南、印尼、約旦、馬來西亞、泰國等東協與新興國家之通路，使 BXB 品牌的智慧校園逐漸在世界舞台嶄露頭角並脫穎而出。

三、通路布建方式

(一)成功的 B2B 模式

卡訊於國外市場上的經營主要是以 B2B 模式，與經銷商合作方式進入海外市場，將卡訊產品的銷售、安裝、行銷活動、售後服務都交由當地經銷商全權處理，向政府單位、企業單位、教育機構等進行銷售。此模式能夠減少通路擴張成本與管理費用，同時利用經銷商的資金與當地優勢，快速擴展市場，搶攻市場佔有率，且對於卡訊進入一個新市場時的資金壓力與資金風險也比較低，並能快速將自己產品與當地消費者做接觸，提升當地品牌知名度。



圖四：卡訊 B2B 通路布建方式
資料來源：卡訊電子籌資影片

二、成功經營與經銷商關係

卡訊清楚的了解經銷商的產業競爭態勢，認為如何能讓經銷商更加茁壯為自己的責任，以「經銷商成功至上」的信念來經營與經銷商的關係，因此如何全力的支持經銷商推進產品的銷售是卡訊品牌成功的關鍵。首先，卡訊工作的焦點清楚的聚焦在那些對於經銷商來說最重要的事項，例如產品研發速度、製造能力、交期和客戶服務等。再者，卡訊以運作、擴充、發展關鍵設施及人力來強化其服務經銷商的能力，如自動化產品裝配廠、經銷商線上服務伺服主機與系統產品展演模組，有助於提高卡訊對於當地通路與市場訊息的掌握力。

藉由這樣一套成功經營經銷商的合作模式，卡訊取得來自世界各地的經銷商的信賴，並能放心將他們對產品的需求交給卡訊。如此使經銷商對於卡訊的依賴性提高，並在雙方許多的經營規劃層面上，提供更多合作與溝通的機會，而進一步的成為卡訊長期且穩定的供應鏈夥伴。

三、產品研發及設計能力

卡訊為高雄在地專業研發生產，即是全程高雄在地研發、設計及生產製造的企業，在研發與創新上投入相當多的資源與心力，因此研發為其核心能力之一。並於 2014 年斥資 3,000 多萬元在高雄成立研發中心，公司一年研發經費約占年營收非常大的比例，並掌握多項關鍵性技術以擴大與競爭者技術的門檻。

由於會議系統與廣播系統較需要客製化來生產，每個市場需求不同，因此在整個產品研發之初，研發人員會做各種狀態的發想，如客戶需要甚麼、在什麼情況下會遭遇何種問題等，並會不斷地調整自己的生產線，使自己能夠迅速因應、生產符合客戶、市場需求的產品，並會針對客戶新的設計需求，來生產新的商品。

在研發的過程上，洪副總經理會直接在研發室與研發部的同仁們一起研發、設計產品，洪副總認為主管直接參與其中才能做最有效的溝通，並能及時與員工進行想法上的交流與分享，使得產品最終能有最好的呈現。由於卡訊的在研發及設計上的努力，BXB 連續五年獲得台灣精品獎，更榮獲德國 IF 設計大獎、

日本 G-Mark 設計獎的肯定，可見卡訊於研發及設計能力的優勢。

四、品牌行銷能力

卡訊經營理念上，強調做好品牌行銷，便可將台灣推廣出去，因此洪副總非常重視品牌行銷上的經營，他認為推廣品牌行銷最關鍵因素是持續性的品牌策略，如此才能建立客戶對於 BXB 品牌的信任度，因此卡訊在品牌行銷活動上投入相當大且長期的心血，其行銷策略與活動上包含品牌命名、海外參展、網路行銷以及媒體廣告的宣傳，為卡訊核心能力之一。

(一)品牌識別

品牌商標理念與設計對於品牌的整體成功與否，具有一定的影響力，因此建立一套健全的品牌識別系統極為重要。在本個案中，卡訊在建立品牌識別上下足了功夫。卡訊創立了 BXB 品牌，其品牌標語為「凡是沒有最好，只有更好。」(Best X Best)，表現出 BXB 對於客戶的品牌承諾，以及客戶第一的信念。同時也表現出 BXB 的決心：「精益求精，持續開發更高品質的產品，追求自我超越。」其簡短有力、富有意義的商標設計與理念，也使得 BXB 能夠成功地清楚、有效地傳遞核心的品牌概念予國內外客戶，增加消費者對品牌的信賴感，並透過這樣一個品牌識別，對企業內部而言，則可凝聚向心力、提高生產力，進而達成營業目標。因此健全且良好的品牌識別為 BXB 推廣國際品牌初期的重要關鍵，也是其重要的品牌行銷策略之一。

(二)海外參展

卡訊在進入國際市場—歐洲的初期，即是以參展為首要行銷策略，加上歐洲國家數眾多，使得卡訊快速將品牌推廣至國際上。卡訊持續積極地透過參展推廣公司產品、傳達品牌形象，不只與參展商有密切的關係，且與潛在顧客有更多的互動，藉由高曝光度達到提升品牌知名度的目的。

最重要的是，由於台灣中小企業不敢投入品牌經營，關鍵在於行銷品牌要花費的資金非中小企業能夠負擔，因此他們大多使用一般標準的攤位，辨識度較低。相對地，卡訊認為品牌是必須要長期經營的，且要讓客戶了解到企業對於品牌經營的決心，因此卡訊用心投入資金與心血於國際展覽攤位的空間設計，將其企業精神與 BXB 品牌形象融入其中，向來自各界的參觀者彰顯卡訊的企業價值、突顯產品特色，最終成功的推廣 BXB 的品牌形象以及提升台灣品牌印象，使得 BXB 的品牌能於眾多的參展商中脫穎而出，因此參加展覽會已成為卡訊最有效的市場行銷工具之一，也是成功進入海外市場的關鍵因素。

(三)網路行銷

由於洪副總於很早之前即察覺到數位網路行銷的重要性，因此不同於其他同業的傳統行銷手法，洪副總特別於網路行銷上下功夫，包含 FB 與 youtube 等社群媒體網站，並以拍攝產品的介紹以及使用方法等品牌形象廣告為主，利用網路觸及更廣大的群眾。而在數位行銷上，則是使用網站優化，在關鍵字以及流量排名上有一定的著墨。由於近年來網路行銷、社群媒體快速崛起，卡訊懂得善用這些管道，在傳達品牌形象及推廣品牌上有很大的助益。

(四)媒體廣告

卡訊接受國內外媒體的採訪與報導，如音頻行業媒體、ProAudioAsia 與中天新聞台真心看台灣等節目的專訪，以增加企業的知名度與商譽，使更多人接觸 BXB 品牌。

四、政策建言

一、品牌推廣層面

過去，台灣廠商大多以純代工製造的經營模式，導致企業較注重短期收益，而忽視品牌行銷上的經營。而現今越來越多企業想從 OEM 轉成 OBM 的經營模式，走出自創品牌之路，但打造品牌是長期且需要投入大量資金，而台灣的中小企業往往受限於資金不足的條件限制，使其在品牌國際行銷活動的經營上較不著重，因而無法提升台灣品牌的國際形象。因此政府能夠強化現有資金補助計劃的機制，為品牌創建活動提供大量資金支持。例如，擴大「台灣品牌企業海外推廣行銷補助」的規模和資助範圍，使中小企業在品牌國際化的建構上能有更多資金去運作。

再者，由於洪副總認為「參展」為中小企業進入海外市場最有成效的品牌行銷方式，但參展的成本過高，且須要長期進行品牌才能被看見。而政府於海外參展的補助上不高且補助期間過短，因此洪副總認為政府必須提高中小企業海外參展的補助金額，並給予長期的補助，使中小企業在參展時皆能使用特裝攤位來呈現自己的品牌形象，而非辨識度低的標準攤位。

在國際行銷通路方面，由於對當地市場不熟悉，往往需仰賴經銷商來了解當地市場與拓展行銷通路，因此政府應設立國際服務窗口，並與相關團體合作，如透過全球海外台商協會或台灣駐外單位，加強蒐集當地市場的資訊，協助國外通路的拓展。

二、法律層面

由於卡訊在進入中國市場後的第二年，商標即被當地企業所搶先註冊，而現在才奪回局部權力。洪副總認為這不只是卡訊進入海外市場面臨到的問題，也是現今中小企業在品牌國際化上所會遭遇到的困境。經過此一事件讓卡訊正視到法律上，不管是商標以及產品專利皆是台灣企業進入國際市場一個非常嚴重的問題及威脅。由於每個國家的法律都不盡相同，因此洪副總認為政府應該利用台灣在當地國家所設的辦事處，使辦事人員更深入了解當地在商標法及產品專利上的條例，促進進入管道更加暢通，讓企業進到這個國家遇到困難時能有諮詢的人員與對象，並且在企業進入一個國家市場時有專人在旁協助，陪同企業更快進入與適應當地的法律環境。

伍、參考文獻

一、BXB 卡訊電子股份官方網站（2017）。取自 http://www.bxb.tw/tw/。

二、自由時報（2017）。**小池當大魚 卡訊冷門市場闖事業**。2017 年 1 月 9 日，取自 http://news.ltn.com.tw/news/business/paper/1069557。

三、證券櫃檯買賣中心（2015）。**7497 卡訊電子籌資影片**。2015 年 12 月 11 日，取自 https://vimeopro.com/tpex/gisa/video/149360079。

四、方至民，2015，策略管理：建立企業永續競爭力，四版，前程文化。

備註

註 1. 部分資料參考：王奕超，2017，「追求卓越永不停歇，好還要更好才能叱吒國際-卡訊電子 吳昭文總經理」，iDS 智慧安防雜誌，http://www.idsmag.com.tw/new_article.asp?ar_id=30329，取用於 9 月 2017 年。

註 2. 同【註 1】

註 3. 同【註 1】

註 4. 同【註 1】

註 5. 同【註 1】

註 6. 資料參考：葉怡君，2016，「卡訊電子自有品牌 BXB 行銷全球 創櫃版籌資每股 30 元」，1 月 1 號，投資台灣，http://www.investtw.net/?c=news&uid=122588，取用於 9 月 2017 年。

註 7. 資料參考：郭宜均，2016，「智慧校園 新南向產業輸出典範」，10 月 4 號，自立晚報，http://www.investtw.net/?c=news&uid=122588，取用於 9 月 2017 年。

訪談照片-卡訊電子股份有限公司

左 1 張靖怡助理、中洪誌臨副總經理、右 1 王湛鈞助理

個案二:舊振南食品股份有限公司

壹、個案介紹

一、公司簡介

(一)品牌故事與定位

舊振南以致力於成為全世界最時尚的華人漢餅品牌為目標。舊振南餅店創始於西元 1890 年(清光緒 16 年)，流淌百年的歲月長河中，始終秉持著「喜悅、信任」的精神，藉由手作的精緻漢式糕點，體現漢餅文化的底蘊與傳遞對消費者的尊重與關心。製作過程中，堅持純手工製餅的原則，提供給消費者「食的安心」、「值得信任」的商品，是百年來對消費者不變的承諾。舊振南目前在全國 共有 18 個營業據點，擁有自營的電商，在國際機場的免稅商店、香港及中國也可以買到舊振南的商品，朝亞洲知名漢餅品牌邁進。「Taste Local‧Link Global」，立足台灣、放眼全球，舊振南致力於漢餅美學與文化，打造一份屬於在地的文化情感與驕傲，要讓所有海內外的消費者，見識台灣味道與在地特色。【註 1】

(二)營運範疇及整體營收佔比

舊振南有兩大產品線，分別為伴手禮與喜餅，其中伴手禮佔整體營收佔比為 60%，喜餅為 40%。

(三)品牌經營現況

1.國內外經營現況

國內	國外
喜餅 2012 年時，台灣的總體喜餅市場一年約有 60 億，而中式喜餅約占喜餅市場的三成。以新人結婚對數（11 萬）還有粗估喜餅預算（5 萬），中式喜餅約有 18 億的商機。然而在 2016 年時，國人結婚對數減至 7 萬 5 千，為此估算中式喜餅商機則降至 11 億。 面對這樣的情形，舊振南仍然看好，表示中式喜餅的占比有微幅成長的趨勢。除此之外，舊振南秉持著「不需要通吃，只要做到中式喜餅市場的 10%」的目標。以 2016 年產品營收已達 9 千萬來看，成績相當斐然。未來在喜餅方面的策略仍	目前，舊振南以內銷為主，並審慎因應外銷。在產品出口方面，舊振南主要透過三種方式，分別是機場免稅店、經銷商代理、以及跨境電商。因產品外銷需要較長的保存期限，在不添加防腐劑的考量下，輸出國際的產品，如機場通路、國外經銷商，只販售保存期限較長的商品，如鳳梨酥、杏香酥及棗泥核桃糕等，外銷部份僅佔整體營業額的 5%。 在國際佈局方面，除了繼續尋求優質的國際通路商或物流公司近行合作夥外，舊振南也力圖增加品牌的國際知名度，讓舊振南的伴手禮成為觀光客來台的必買伴手禮。

是定位在中式喜餅市場，並持續朝向目標前進。 伴手禮 舊振南的伴手禮整體營業額持續穩定成長，農曆春節及中秋節為兩大銷售檔期，再加上國際通路的發展，每年鳳梨酥的銷量超過 700 萬顆，綠豆椪則超過 140 萬顆。除了伴手禮的飯售外，2016 年也在高雄大寮建造漢餅文化館，推廣手作漢餅與喫餅配茶的五感體驗，將漢餅文化推廣到人們的日常生活中。	

二、品牌建構歷程

- **發跡期（1890-1940）**

發展重心	細分年代與歷程
台南發跡高雄深耕	1890-1940
	從 1890 開始，李氏家族在台南府城街內經營漢餅舖，經營型態如同當時一般店家一樣，沒有現代獨立的廠房再配上物流派送，而是前店後廠的型態。是台灣早期漢餅製作的業者之一。那時候的舊振南還不叫做舊振南，叫做金遠紀，或稱永遠記，或稱鼎遠紀糖餅老舖，確切名稱因為年代甚久已不可考。日本殖民初期，李家漢餅舖完成當時的菓子製造業登記，進入現代工商業的運作。1920 年代，阿祥師在高雄創立了現在舊振南的起始店，並從原本的餅老舖更名為「振南餅舖」。待殖民末期，陳裕光接手「振南餅舖」，並更名為「舊振南製餅舖」，表示正宗之意。
地方望族喜餅首選	1950-1970
	台灣光復後，許多傳統的中式糕點，如漢餅、綠豆糕…等，漸加入了稀釋的口感，形成了具有當代風味的點心和喜餅。舊振南的喜餅以精緻聞名，在當時是體面的象徵，地方望族的喜餅首選。李董說道：在當時舊振南喜餅是中上階層才買得起的。而經營良好的秘訣，除了是好吃功夫佳、悠久的歷史外，還要再加上口耳相傳，如此種種原因，才造就了當時的舊振南。
炙手可熱的伴手禮	1960-1980
	為因應時代變化，漢餅的製作和包裝也不斷改變。舊振南由以往需要用大扁擔挑著的數斤大餅，改成以兩季中的精巧尺寸。由於當時人民對於傳統習俗的重視，伴手禮在傳統節日的購買量相當龐大，從當時舊振南師傅須在一天內製作 500 台斤的節慶商品來看，舊振南在當時的伴手禮市場有一定的影響力。1970 年代，台灣經濟起飛，人民的購

	買力大增，舊振南的綠豆椪甚至成為了排隊的伴手禮。到了 1985 年帶，舊振南在高雄開設了佔地如同三個店鋪寬的旗艦店。從上述種種事蹟看來，舊振南由於擁有清楚的市場定位：品質、歷史悠久、體面象徵，造就了其品牌權益上的優勢，使得它擁有知名度以及品質認知。

- **危機與轉折期**

1980年後，曾經風光極盛一時的老字號品牌---舊振南開始出現了問題。第一個問題是當時經營者採用多角化經營導，致定位模糊。舊振南以南部起家，在當時台灣北部已經流行西式糕餅風潮，但南部尚未處於風潮發酵期時，舊振南卻在此時引進西式麵包與烘焙，與當時的定位衝突；再加上多角化經營導致成本提升，如西式糕餅師傅的聘請、原物料樣式的增加等等因素，最終導致顧客流失。第二個問題是長久家族經營的問題。當時的經營者僅傳承上一代的專業，仍保留傳統家族式的經營模式，缺乏現代化管理的概念，在加上上代經營者投資失利，舊振南最終於1996年進入經營危機，並在同時，交由第四代經營者，李雄慶先生來經營。

- **品牌復興期**

第四代接班者-李雄慶董事長接受後，為了復興品牌從裡到外滴水不漏地進行改革。首先，他將品牌定位在「手作精緻中式糕餅」並加入創新的元素，將傳統與現代結合，從產品包裝設計、門市據點的陳列氛圍、製餅工序等，都進行改良與精進，展現出品牌不同的風貌。然而，老品牌要翻新並不是那麼容易，除了自身的努力外，契機也非常重要。在1996年時，高雄的SOGO百貨看準了舊振南悠久的歷史傳承以及品質，再加上長久以來的商譽，使得舊振南獲邀進駐當時南台灣第一間的SOGO百貨公司，而它也是裡面唯一一間中式糕餅店，此舉使得其即與坊間的中式糕餅店做出了區別，更強化了其「高貴不貴」的品牌聯想。新開的百貨公司吸引了大量的人潮，不僅紓解了舊振南的經營危機，更使其接觸更多客群，名聲更加遠播。以下將詳細說明其品牌復興的作為：

<table>
<tr><th></th><th>詳細作為</th></tr>
<tr><td>品牌重新定位</td><td>李雄慶董事長將舊振南重新定位，堅持品質，並將舊振南從多角化造成的定位不明的旋渦拉出，將自身擺在「精緻的手工漢式糕餅」位置，堅持「純中式手作糕餅」。這樣做的優勢是往利基市場，避開競爭激烈的西式喜餅業。此外，舊振南期望帶給顧客的「品質、誠信、創新、時尚、高貴」的印象。</td></tr>
<tr><td>將傳統與現代結合</td><td>1.吸引年輕族群(25-35 歲)
李雄慶董事長認為，25 歲到 35 歲的年輕族群，除了會有訂婚、結婚的需求外，也開始在節慶時或工作上，認知到送禮的文化與重要性。因此為吸引該消費客群，舊振南在產品的口味和定位上，開始朝向少油、少糖、精緻化前進。在包裝上，亦力求兼具典雅和時尚。

2.多元通路與電子商務平台
<table><tr><th>國內通路</th><th>海外通路</th></tr><tr><td>直營門市、百貨公司專櫃、五</td><td>中國跨境電商、香港百貨公</td></tr></table></td></tr>
</table>

星級飯店、高鐵車站、台灣機場（昇恆昌、采盟）、電子商務平台	司、香港裕華

3.數位行銷與顧客關係管理

舊振南在 2012 年導入雲端客戶關係管理系統，來提升顧客關係管理的細緻度，並強化銷售管理的即時性。

4.品質管理

舊振南將「品質管理」作為核心，做了許多價值活動的設計。如為了強化食品安全及自主稽核能力，工廠除了通過 ISO22000 及 HACCP 認證外，也設置品管專員並在原物料及供應商推動第三方稽核，以維持產品品質安全與穩定；2017 年更導入 ERP 系統，設立健全的管理制度。

三、經營者的未來佈局與期望

(一)未來佈局

舊振南目前並無在其他國家設立據點的規劃，國際市場的拓展主要是透過與優質的國際經銷商或跨境電商合作。第四代經營者李雄慶董事長認為，未來目標是要打造舊振南成為國際知名品牌，以及來到台灣就要吃漢餅的觀光推廣，讓來到台灣的觀光客會指定要購買舊振南的漢餅作為伴手禮。李雄慶表示，像是日本的許多百年老店，因為考量到會降低特色以及稀少性的關係，亦較少在國外設立據點。再加上在國外設廠亦會增添不必要的成本，如稅賦、人力、原物料等。

(二)經營者的期望

1.抓住現今趨勢

舊振南在百年餅店，以創新著稱。如同在多年前即導入CRM系統，近年更是抓住O2O趨勢，發展線上預約線下試吃，甚至宅配喜餅試吃品到府的型態，抓住潛在顧客，並鞏固顧客忠誠度。未來舊振南亦會秉持創新的精神。因應科技趨勢去做發展。

2.藉由行銷創造消費

雖然說舊振南的顧客忠誠度較高（在此以線上購買回購率為45%為參考標準），但以喜餅市場為例，人一生多半結一次婚，因此回購率相較其他伴手禮產品較低。因此為打開喜餅市場，增加顧客二次消費，目前舊振南打算藉由行銷活動，打造錫婚、銀婚、金婚分送喜餅的風潮。並期望透過成功的行銷，創造下一波的商機。

3.專注本業

李雄慶認為，舊振南應該專注本業，不應去積極追求擴大而是追求企業穩健，自然品牌名聲就會好，亦會有海外的經銷商自行找上門來尋求合作，品牌知名度亦會隨之而來。

4.持續打造卓越企業文化

為了貫徹「品質、誠信、創新、傳承」的經營理念，在企業文化的打造上，董事長李雄慶常常與員工分享一句話「用心做好該做的事」，意思是期望每位員工都能各司其職，自然許多事就會在正確的軌道上進行。當舊振南的員工都在做「對的事」時，亦就自然讓消費者信任。

5.持續關注人才培育議題

舊振南的平均員工年齡約在 30-50 歲，除了一般企業具有的內訓、外訓、共識營等，也有合宜的福利制度，如每年約會有 3-10%薪資調幅。此外，舊振南也配合政府的新南向政策，與大專院校的餐飲管理系進行產學合作，企圖培訓馬來西亞、越南的學生成為烘焙教室的種子教師，2017 年更與國立中山大學合作成立國立中山大學舊振南品牌研究中心，培育人才，協助產業認識品牌發

展的重要性。在未來，舊振南將會持續關注人才培育議題，以期在糕餅業樹立良好的榜樣。

註 1. 引用至舊振南官網

貳、個案分析

一、競爭者分析

以下以五力分析的縱向構面，去分析其競爭者所帶來的威脅：

表一：競爭者分析整理

	潛在競爭者	同業	替代品
威脅	低	低	高
描述	在中式糕點業裏，有一大進入障礙：口碑與歷史，因此看似競爭者多，但其實實際上能與百年老店競爭的並無幾間。	如下部分所示。	在喜餅方面： 其替代者有中西合併式喜餅，如郭元益、大黑松小倆口；純西式喜餅，如高帽子。近年來甚至有客製化手工喜餅出現 在伴手禮方面： 任何能做到送禮需求的食品即可。 包含著名肉乾、台灣冠軍茶等。

資料來源：本研究整理

在三個構面中，僅有替代品方面是高的。然而在替代品方面，由於舊振南據點多，取得性很高，再加上獨特的「高貴不貴」定位，使得舊振南在消費者心中的不易替代性增加，紓解了替代品帶來的威脅。期望日後能藉由行銷活動打造，更加提升舊振南的知名度以及品牌聯想，增加消費者的品牌轉換成本。

3. 同業比較

由於舊振南將品牌定位在「純中式糕餅」，因此挑選同樣以中式糕餅為主且價位差距不大的品牌進行比較：

表二：同業比較整理

	舊振南	李亭香	老雪花齋	玉珍齋
成立時間	1890 年	1895 年	1900 年	1877 年

定位	高貴不貴、傳統創新、時尚	傳統文化與大稻埕文創	人文與傳承	糕點、鹿港傳統文化傳承
據點	國內有 18 個營業據點（高鐵、百貨公司均有進駐），並擁有自營電商以及海外機場、百貨公司通路。	單點店面一間 進駐新光百貨一間 官方網站	單點店面一間 其餘皆是虛擬通路：如官方購物網站、PC home 商店街、愛合購團購網。	單點店面三間、 火車站櫃位兩間、 休息站一間 百貨公司三間
產品營運範疇	伴手禮、喜餅、課程體驗服務	伴手禮、喜餅、課程體驗服務	伴手禮、喜餅	伴手禮、喜餅
製餅方式	手工	手工	機器	手工
伴手禮價格（以綠豆椪為例）	單顆 65 元	單顆 55 元	單顆 60 元	單顆 75 元
喜餅價格(以 12 兩大餅為例)	320 元	250 元	200 元	300 元

資料來源：本研究整理

在上述列表中可得知，舊振南在伴手禮方面，相對價低；在喜餅方面，相對價高。然而不論是喜餅抑或伴手禮，在中式糕點裡，上述店家大致與舊振南分屬同個價格區間，均為中高價位。

此外，雖然中高價位的競爭者都具有百年歷史，在口碑上具有可觀的競爭力；但在市場規模上，舊振南的據點較多，且正在往國際市場發展，這些都是其他競爭者所還不具有的，因此判定：對於舊振南而言，同業內的競爭程度較低。

二、品牌策略分析

(一)品牌定位與識別

舊振南將品牌定位為「純中式糕餅」，並為拓展純中式糕餅的客群，舊振南近年來透過產型精巧化、門市據點的室內裝潢、網站、產品包裝設計、社群行銷，期望打造除了百年品牌應具備的「創新、品質、誠信、傳承」外，更增添「高貴、時尚」的品牌聯想，並藉由眾多上述價值活動設計，來做出與同業的品牌識別。

舊振南伴手禮包裝示意：

舊振南喜餅包裝：

門市據點裝潢：

資料來源：舊振南官網

(二)品牌溝通策略

1.選擇符合定位的通路策略

舊振南雖然擁有多元通路，但仍以獨立門市或百貨專櫃為主，為的就是符合舊振南走中高價位的定位，同時提高曝光度以及知名度。

2.打造漢餅文化館

為了讓民眾對漢餅文化有更多的認識，漢餅文化館以五感來體驗文化，藉由品嚐試吃、手作體驗、漢餅文化參觀、閱讀…等服務提供，來扭轉中式漢餅只是「長輩甜點」的印象。

3.透過CRM系統做客製化服務

透過CRM系統，可得知顧客瀏覽過哪些產品，並在顧客瀏覽頁面時，推播其可能喜歡的產品或是寄送EDM、簡訊給顧客，協助顧客了解舊振南品牌或最新優惠方案，提升購買率。此外，透過CRM系統，顧客也可以藉由一些活動，得到專屬優惠。

4.參展以推廣品牌知名度

2017年起積極參加多場台北國際婚紗博覽會，透過展會活動進行品牌曝光，

讓更多北部的即將結婚的新人，可以認識並接觸到舊振南的品牌與商品，成供拓展品牌的知名度。

5.全方位創新

舊振南在各方面都做了創新的舉動。在服務上，做了 O2O 的整合，提供線上預約現下試吃喜餅，甚至將試吃品宅配至家裡的服務；在產品上，發展了更少鹽、少油，精緻化的口味；在包裝上融入時尚元素，分別在 2009 年、2010、2011 及 2017 年獲得了德國的 iF 設計獎與紅點設計獎以及台灣的金點設計獎，；在文化傳承上，舊振南在高雄大寮打造了舊振南漢餅文化館，提供漢餅的五感體驗。期望藉由此舉傳達給顧客「舊振南不僅是一個百年的傳統老店、更是創新、時尚的漢餅品牌」的概念。

6.企業社會責任

善盡企業社會責任，有助於品牌形象的提升。舊振南在環境保護方面，除了漢餅文化館本身就是依照綠建築打造外，舊振南的鳳梨酥更取得碳足跡標章，已讓消費者得知舊振南從原物料、製造階段、配銷、使用到廢棄物階段，都具體落實環保理念的實行；在社區公益方面，除了捐贈、贊助外，亦多次舉辦活動，邀請親子、偏鄉孩童至漢餅文化館體驗手作樂趣。期望藉由善因行銷，提升舊振南的競爭力。

三、競爭優勢

以下以資源基礎理論觀點，從無形資產、有形資產、人力資源、經營能力各方分析，得出下列競爭優勢：

1.通路據點多

與其它競爭者相比，舊振南的通路遠多於其他同業（由上述競爭者分析可見），使得品牌能見度較高，客戶觸及較容易。除此之外，舊振南亦持續在布局國際市場。

2.上下游關係控制力

在上游供應商的掌握上，由於舊振南是百年知名餅店，與供應商都有長期配合的關係，再加上通路遠多於其他競爭者，訂購量大、知名度高，因此不論是食品原料供應商、包裝材料供應商都有很大的議價空間。此外，在下游通路的掌握上，舊振南如同其他餅店一樣擁有自營通路。但據點較其他競爭者來得多。

3.品牌知名度

舊振南在品牌再造的部分對於品牌推廣下了很多工夫，因此在品牌知名度的部分拿下了許多傲人的成績。如經濟部全台 15 大伴手禮、高雄市政府精品代表、台灣 OTOP 優質企業獎、國家磐石獎等。

4.顧客忠誠度

以 2017 年的資料統計，會員數已有 8 萬多名；在電子商務上，舊振南的會員回購率約為 45%，由此可見其顧客忠誠度之高。

5.市場知識體系

由於導入與世界級企業同步的 Sales-Force 顧客管理系統，使得舊振南得以分析跨區域的消費趨勢，進行商機管理。這也是現在百年老店雖然在行銷活動上亦有創新作為，如李亭香加入「暢遊大稻埕 app」計畫、如玉珍齋在產品策略上打造「遊亦糕」…等，但相較舊振南，其在市場知識體系上，仍然是較缺乏的。

6.獨特與清楚的定位

在喜餅方面，舊振南與其它喜餅店不同，他專精於「純中式漢餅」的市場區隔，除了提升品牌聯想程度外，亦塑造正宗的形象，足以吸引特定的消費族群。此外，舊振南除了「品質、信任」之外，更多了「時尚、創新」。在純中式漢餅同業裡，更顯得獨特。

四、台灣各項產業條件支持

(一)MIT 高品質名聲

從台灣經濟成長開始，許多從台灣外銷的產品上面開始有 Made in Taiwan(MIT)標籤。國際上普遍認為 MIT 是物美價廉的代表，對於 MIT 亦有高度的認同。在食品方面，如奶粉，甚至會引發搶購的風潮。同時期，為了讓台灣

的食品品質有從內而外的認同，政府成立「食品安全推動委員會」。參與社會教育提出食品安全的意見，協助會員廠化解食品安全危機，並增進社會對食品安全的認知與判斷。為了要讓 MIT 的高品質名聲得以被落實，政府在 2010 年十億推動「台灣製 MIT 微笑產品驗證制度」(食品 GMP 標章)。

(二)台灣食品產業發展協會

此為台灣的非營利性質的社會團體，組織成員涵蓋食品產業各領域的業者，如糕餅、糖果、冷凍食品…等。成立宗旨在共同研究改進食品產業在價值鏈上遇到的難題，並適時向政府建言，提升國內食品業水準。

如在 2011 年食安危機：塑化劑風暴爆發時，為撫平台灣在國際上形象的受損，協會亦承諾落實源頭管理，建置「食品安全資訊服務平臺」。除了可以讓業者掌握生產資訊、降低風險外，亦可藉由統一建置，共同負擔的方式，協助食品產業的中小企業升級。【註 1】

註 1. 部分資料參考自台灣食品產業發展協會官網
http://www.tfida.org.tw/index.php?module=intro&mn=1&id=7219

參、品牌關鍵成功因素

由於上述經營資源基礎觀點所分析的競爭優勢，再加上產業條件，吾人認為舊振南的品牌成功的關鍵因素在於其具有品牌權益優勢、焦點集中策略優勢、規模經濟優勢、差異化優勢。達到上述優勢的作為如下所示：

一、品牌權益優勢

1.打造品質創造良好的口碑

舊振南本身就具有品質良好的口碑，以及悠久的歷史，這在「中式糕餅業」是非常有優勢的。以舊振南的發展歷程，若非本身具有良好的品質，在財務危機後，亦不會出現 SOGO 敬邀入駐的轉機。以前舊振南是靠有經驗的老師傅以及具有關係的供應商來維持良好的品質；經由現代化管理後的舊振南，針對品質做了更精準的衡量以及維護措施。如：

(1)強化內部食品安全自主稽核能力

舊振南設置專業的品管人員，並導入第三方認證與稽核，對於每個價值活動（原物料、生產、成品）做一系列的把關。

(2)產銷履歷監管機制

由於舊振南長久以來對於品質的堅持，精準掌握產銷歷程是舊振南認為必要之事，以確保問題發生時，能追溯到問題的來源與環節。近幾年來，舊振南在原料監管方面更導入 ERP 系統，讓成本更加精準。

(3)健全管理制度與稽核

聘請勤業眾信針對的主要的交易循環控制作業，進行系統性檢視，建立相

關作業標準。在制度完整的情況下，提升員工對內控的認知與風險管理能力。

2. 創造忠誠客戶

在以前只要具有品質（產品、服務）認知，客戶的忠程度就會高。但現在科技發達，企業除了在品質上維持外，亦可以導入 CRM 系統來創造忠誠客戶。以舊振南為例，其導入了 Salesforce-CRM 系統，雲端客戶關係管理，運用即時性的特徵，提升顧客關係管理的細緻度。此作為除了可以分析誇區域消費趨勢、了解回購率、熱門消費時段，以進行商機管理外，還可透過 Salesforce 的社交平台，經由雲端直接與其它間門市協同作業。

3.打造良好的企業文化

良好的企業文化對於舊振南的定位「品質、信任」有很大的幫助。「在自己人都不信賴自己的情況下，顧客怎麼信賴你？」秉持著這樣的概念，第四代經營者李雄慶致力於打造卓越的企業文化。在企業理念層面，舊振南現在以打造「華人漢餅第一品牌」為目標前進，並在「品質、誠信、創新、傳承」持續做了上述許多努力。在價值觀層面，李雄慶常告訴員工「用心做好該做的事」，在各個職位上各司其職，走在正確的軌道上，自然消費者就會予以信任。在企業形象，為了要達到「高貴、創新、品質、傳承、誠信」的形象，從門市打造到產品包裝，都注重美學，兼具典雅和時尚；在服務上，從漢餅文化館的多項服務到宅配試吃，舊振南以「滿足顧客的期待」為切入點，盡力做到良好的顧客服務體驗。

二、焦點集中策略優勢：清楚的市場定位

如同在上述競爭優勢所述，舊振南期望具有獨特的「純中式漢餅」定位，並運用品牌溝通策略不停地傳達給消費者，如外包裝的設計、社群牆的經營、和漢餅文化館的打造…等。

三、差異化策略與優勢：獨特創新、創新胸襟與思維

舊振南雖然有著百年餅店的傳承精神，但同時也具有創新的胸襟與思維。第四代經營者李雄慶善於抓住風潮與趨勢，如因應時下潮流，發展出手作服務體驗，漢餅文化體驗館、線上線下的整合服務；因應科技趨勢，導入 CRM 系統、電子商務開發；因應國際趨勢，藉由經銷商、跨境電商走入國際市場…等等。

四、規模經濟優勢：規模經濟

舊振南由於歷史悠久的名聲、規模、以及與供應商的長久配合，使其在上下游關係的控制力較高、並具有多個通路與據點，市場規模較大，致使其具有規模經濟的優勢。

參、政府建言

一、統合補助資訊

在補助方面，企業往往會有政府只補助大企業的迷思，然而實際上，在九成企業多為中小企業的台灣，政府其實設置了諸多資源與補助提供給中小型企業，如提供中小企業資金申請補助、補助中小企業課程進修、輔導企業參加展覽，增加曝光度、指導中小企業改善行銷與包裝等。

會擁有這樣的迷思，除了較少宣傳外，亦是因為缺乏統一的對外窗口。為了補足上述資訊落差的問題，李雄慶董事長建議政府可以針對中小企業的相關資訊單一窗口化，並設立完善的申請流程，設置專線提供諮詢，讓中小企業得以瞭解現有的資源，以協助其發展。

二、尋找最佳對話方式

承上述所論，中小企業對於補助資訊的不了解，一部分是因為缺乏宣傳方式。因此，政府除了設立單一窗口與專線外，亦可以透過民間公會、商會等團體來將資訊做曝光。透過參與上述機構，政府除了能達做到宣傳外，亦可以切身聆聽中小企業的需求，達到雙向溝通的效果。

三、國際推廣

由於漢餅是台灣相當知名的伴手禮，亦是一個足以代表台灣印象的禮品。因此，舊振南相信這是一個良好的機會，期望政府單位在從事國際外交或是觀光推廣的活動時，能加以宣傳中式糕餅的文化與習俗，讓更多外國人認識漢餅。打造如同：法國有馬卡龍、日本有和菓子、台灣有漢餅的國際印象。

肆、參考資料

一、網路資料

1.聯合報，2014，《財經觀點》舊振南餅店董事長李雄慶，加強政府、企業對話 補助中小企 統一窗口
https://www.branding-taiwan.tw/news/industry_more?id=305
2.舊振南官網
https://www.jzn.com.tw/tw/about/about.php
3.聯合影音，宋健生，2016，百年餅店舊振南 強打過年兩岸送禮商機
https://video.udn.com/news/423046
4.曾乙申，品牌好報第二期，2011，品牌人物，舊振南食品有限公司董事長 李雄慶
http://www.bpaper.org.tw/bpaper-archive/08/brandpeople.html
5.中央社，2017，百年老店舊振南 學界合作培育人才
http://www.chinatimes.com/realtimenews/20170306004583-260402
6.台灣商會聯合網，2013，高雄市長陳菊表揚莎士比亞烘焙坊、舊振南餅店，譽為為港都之光
http://www.tcoc.org.tw/articles/20131224-48e7193f
7.蘋果日報，2015，2015 年中秋，舊振南好禮「金」耀眼！
http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/supplement/20150804/36701716/
8.台灣食品產業發展協會官網
http://www.tfida.org.tw/index.php?module=intro&mn=1&id=7219
9.數位時代，2014，楊惠芬，舊振南董事長李雄慶： 改革不是一時興起
https://www.bnext.com.tw/article/33920/BN-ARTICLE-33920
10.聯合新聞網，2017，智慧經營／李雄慶擦亮舊振南招牌 業績增 40 倍
https://udn.com/news/story/7244/2361456
11.內政部統計處，2016，內政統計通報 105 年 1-6 月結婚登記概況
http://sowf.moi.gov.tw/stat/week/week10529.pdf
12. 經貿透視網，2013，企業掃描：舊振南 餅香傳百年
http://www.trademag1.org.tw/article-contentdata-102798-115700?page=2
13.財經新聞監測，2017，李雄慶 舊振南餅店董座 擦亮招牌 業績增 40 倍
https://udndata.com/ndapp/udntag/finance/Article?origid=8683099

二、學術論文

李雄慶，2004，糕餅業之行銷策略研究—以舊振南餅店為例，國立中山大學企研所高階經營管理碩士班碩士論文

訪談照片-舊振南食品股份有限公司

左 1 邱仔玶助理、左 2 王綺助理、右 2 李雄慶董事長、右 1 張聿童企劃部經理

個案三:康揚股份有限公司

壹、個案介紹

一、產業簡介

根據經濟部產業科技資訊服務推廣計畫將行動輔具區分為兩類，移動類輔具與助動類輔具。其中移動類輔具包含：手動輪椅、電動輪椅、電動代步車；而助動類輔具包含：醫療用拐杖與助行器。若以產業市場概估，2010 年全球「機動」病人車輛(含電動輪椅及電動代步車)市場規模約為 500 億元，總需求量約 110 萬輛，「手動」的車輛應是「機動」的數倍以上，而單就輪椅產品，美國是最大單一國家市場，佔全球輪椅銷售量的三分之一。

目前全球人口老化的趨勢，是支持行動輔具市場成長的最主要因素，不論在已開發或開發中國家，人們的平均壽命延長，但無法避免身體的老化，因此對醫療護理服務與產品需求的增加無可避免，也為行動輔具產業提供成長潛力【註 1.】。

另外，在台灣的行動輔具產業為一個外銷導向的產業，優於中國大陸與南韓的產製水準與較低的成本，亦優於日本輔具產業以「在地行銷」，只研發適合日本特殊居住環境(窄小、榻榻米文化)的行動輔具，使得台灣成為歐美大廠最主要的 OEM 與 ODM 合作對象。台灣產業中部分研發能力強的廠商以自有品牌行銷全球，其中行動輔具器材之進出口以病人用車最具代表性。

二、企業介紹

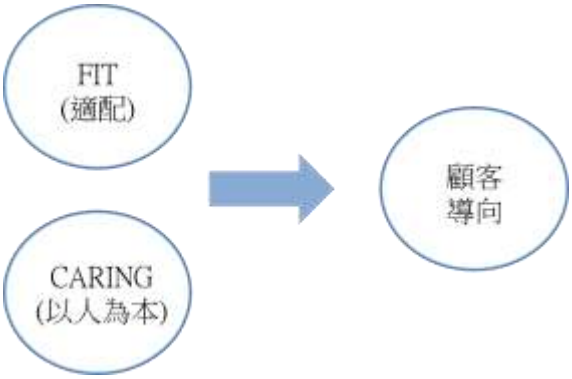
(一)企業簡介

於 1987 年，陳英俊總經理創立 Karma 康揚輔具公司，為嘉義的在地自有品牌企業，主要產品為高質量的輪椅產品。康揚在建立初期就想和其他競爭對手有所區別，努力進行「差異化」而在這樣的堅持下也成功生產出亞洲第一台「航空等級鋁合金輪椅」，開啟品牌之路。

目前康揚的品牌的成功，與陳總的經營理念有非常大的關係，由於陳總不斷修正康揚的經營理念，藉由不同時期康揚所面臨的困境中，提出三品策略—「Quality 品質、Branding 品牌、Style 品味」，來提升品牌附加價值，以豐富每個行動不便朋友的生活為使命【註 2.】。

- 草創的艱困時期：QUALITY〈品質〉以強化「品質」系統、力求生存。
- 發展中期：BRANDING〈品牌〉站穩根基，全力以 「品牌」 出擊，深耕國際市場。
- 今日：STYLE〈品味〉跨國合作，研發時尚「品味」的輪椅，邁向頂級的輔具。

產品強調以人為本，並加入適配的概念，注重每個產品和使用者的適配性，而這樣的理念也使康揚不單只在台灣，也是泰國、印度等東南亞市場的產業龍頭。



圖一：產品設計為顧客導向
資料來源：本研究繪製

雖然中間一度受到中國競爭者以價格戰的方式和其競爭，不過康揚也靠著自己的品質優勢從眾多競爭者中脫穎而出，目前在英國、中國大陸、泰國、印度都設有營運據點，行銷網路遍及全球 5 大洲 50 多國，服務據點超過 5000 個。在康揚的營業額中，以外銷為重約為 80%，而內銷約占 20%，藉由不斷研發出同步歐美的先進產品，累積各國專利超過 200 項，並協助超過 100 萬個需要輪椅的家庭與使用者【註 3.】。

(二)經營者對品牌的未來期望

陳總期望康揚這個品牌不只能延續「以人為本」的設計理念，藉由研發具有時尚品味的差異化產品，並在拓展市場的策略中，陳總期望康揚不僅只是擴張市場範圍，也希望可以更深耕市場，讓康揚在消費者心中具有強烈的品牌印象。

另外，陳總認為自行車 A-Team 的成功模式可用於輔具產業上。在 A-Team 中巨大、美利達兩大領導品牌，在 2002 年發現自行車產業陸續外移大陸、越南，使台灣的自行車產業出現空洞化危機，因此聯合上下游業者成立 A-Team，目標為凝聚自行車產業的向心力，並使自行車產業根留臺灣，再者，進一步使臺灣成為中高階自行車種的製造大國。自行車 A-Team 的成功模式與帶來的效益激勵了陳總的「M-Team（Medical Team of Taiwan)」想法，陳總認為臺灣醫療器材大多掛著大廠的品牌 OEM 生產外銷，然而在新興市場，臺灣可憑藉著技術、製造、品管以及具有科技國家的形象，加上政府號召臺灣的醫療器材，仿照自行車成立醫療器材的「M-Team」，並透過國際人才、優惠獎勵等機制，聯合產業的中下游各廠共同進軍新興市場，這樣的外銷策略必定具有吸引力，故陳總認為「一定會比單打獨鬥更有成效」。陳總期望「M-Team」能盡速形成，帶領醫療器材業者轉型為品牌業者，共同開創醫療器材業者的另一藍海市場【註 4.】。

三、國際市場競爭情況

(一)產業中競爭地位

目前台灣政府政策推動，輔助科技發展及應用推動，如鴻海智慧輔具的研發、上銀物理治療的復健機器人等，科技業公司跨業進入高階輔具，帶動產業高值化，使生產技術能量提升。陳總認為科技大廠跨足輔具產業的確會帶來威脅，因為他們不管是在技術還是資金都領先中小企業許多，陳總表示「康揚必

須站在勢頭上」，因此唯有透過不斷的精進自己的研發技術來支持自有品牌，跟上目前市場的趨勢，且定時推出新產品增加消費者對品牌的了解，如此一來才能夠和抵禦外來的競爭者的威脅。

然而即使科技公司在政府的支持下成為輔具產業的新競爭者，康揚秉持自我超越與創新的理念，對於外部環境的變動，康揚的策略著重在研發技術的突破並讓產品符合消費者的需求，而非「ME TOO 策略」，因此陳總認為康揚的最主要的競爭者是康揚自己。

(二)全球佈局

目前康揚在台灣市場的輪椅市占率高達約 6 成；在新加坡、馬來西亞、泰國及香港等地的輪椅市占率約高達 2 至 4 成。手動、電動輪椅及代步車等三種產品，已行銷 50 多個國家，並在英國、德國、中國、印度及泰國等地，設立海外子公司，由此可看出康揚在全球輔具產業中為一具競爭力的企業[註 5.]。

(三)國際化行銷策略

康揚新設計出的產品在各國市場的行銷策略上，首先以台灣作為第一個銷售與行銷的市場，並觀察市場上的消費者反應，若台灣消費者反應良好，康揚會將產品加以改良成符合其他市場消費者需求的產品，銷售至其他市場；但若台灣消費者反應不好，則康揚會重新思考此產品要如何改善才會符合消費者需求，或此產品是否適合某個其他市場的消費者。康揚將行銷各國的市場分類為已開發、開發中以及未開發三大市場，針對不同的分類市場有不同的行銷策略，各市場的代理商或子公司自行決定，各市場可針對當地特性和研發團隊溝通來調整產品，此行銷方式可減少無謂的成本。

貳、品牌建構過程

表一：康揚品牌建立大事記

時間	說明
1987	●「Karma 康揚輔具」品牌創立，工廠設址於台北・台灣。 ●投入研發革命性的「輕量型鋁合金輪椅」，以取代傳統笨重的鐵輪椅。
1989	●產品研發受挫，經營陷入困境，全公司人員只剩三員。
1990	●成功開發出全亞洲（日本除外）第一台鋁合金輪椅。 ●首度將「Karma 康揚」品牌鋁合金輪椅，成功銷售進入西班牙市場，開啟國際行銷之先河。 ●推出由 Karma 康揚首創研發的「輪椅鋁合金折背關節」結構。此結構在數年後形成業界規格。
1991	●「Karma 康揚」品牌從零市佔率，開始拓展台灣市場。 ●成功拓展日本市場
1992	●推出第一台 Karma 康揚鋁合金電動輪椅。
1997	●持續開拓英國、荷蘭、新加坡等國際市場 ●Karma 康揚鋁合金輪椅自今年起，持續多年取得日本進口輪椅之年度首席。

	●建構契約協力廠在泰國呵叻，第二處生產基地成型，並大幅擴充產能，以滿足業務量成長之需求。
1998	●推出新產品－Karma 康揚電動代步車。 ●建立另一輪椅品牌「SOMA 首碼」，進行產品等級區隔。
1999	●成立專業醫學工程的客製化部門 Custom-made Dep.，提供重度殘障朋友一對一量身訂製、合乎復健工程的輪椅。 ●英國事業伙伴在英國成立 KARMA mobility Ltd.，契約協力，推廣「Karma 康揚」精品，深耕英國市場的行銷及服務。 ●各主力車款相繼透過英國最嚴苛的撞擊測試，取得認證。
2002	●創新推出座背墊可仰躺式電動輪椅 Power Tilt & Recline Wheelchair（KP-45TR），對預防褥瘡有卓越貢獻。 ●成功研發輪椅專用之碳纖維輪框，風靡 2002 年德國杜賽道夫 Rehacare 醫材展。
2003	●崛起中的中國大量仿冒品上市，Karma 康揚飽受威脅。
2004	●因應嚴重的仿冒品打壓市場，Karma 康揚重新投入巨量研發費用，強化醫工設計、積極研發第二代產品，進行專利佈局，以阻絕仿冒品。 ●取得全球 40 餘國專利、提升品牌行銷力，深植「Karma 康揚輔具」在國際市場的專業形象及口碑。
2005	●世界多國專利的「S-Ergo 曲面座墊」研發上市，成功開啟數年後全新的舒弧系列產品。
2006	●在中國，與「上海杰開揚醫療器械有限公司 」契約協力，將行銷各國之先進 Karma 康揚輪椅導入中國大陸。 ●取得荷蘭出品、榮獲 Grand Prix 最高榮譽獎之「VICAIR 智慧氣囊」減壓氣墊座亞洲區總代理，搭配 Karma 康揚輪椅行銷。 ●新品「舒弧 105」上市。大膽、前衛的座背墊用色，造成業界爭相仿效，一改傳統輪椅沉悶形象。 ●二代新品連續上市，有效反制仿冒品侵蝕國際市場，鞏固 Karma 康揚品牌的顧客忠誠度。
2008	●印度事業伙伴在印度 Kolkata 成立 KARMA HEALTHCARE Ltd.，契約協力，推廣 Karma 康揚產品，深入印度市場的行銷與服務。 ●累積開拓國際市場逾 40 個國家。
2009	●與法國知名大廠 LIFE STAND 共同開發電動站立式輪椅，開啟讓行動不便朋友重新站起來的新紀元。
2010	●進行「Karma 康揚」品牌再造計畫。在業績持續成長的態勢中，階段性檢討品牌定位，再一次推升「Karma 康揚」品牌核心價值。
2012	●成立中國・湖州工廠於浙江。 ●印度市場大幅成長，突破 25%的市場佔有率。

2015	●Karma 康揚攜手荷蘭設計團隊，共同打造智慧型高階電動輪椅「EVO LECTUS」，獲國際 iF 產品設計大獎殊榮。
2017	●連續第五年，榮獲台灣精品肯定

資料來源：參考康揚官網

一、創業初期

在 1987 年，陳英俊創立了 Karma 康揚輔具公司，期望自己工業工程的背景，可以創造出又輕又堅固鋁合金輪椅，故以自由品牌出發，當初想以「航空等級鋁合金輪椅」作為台灣產業差異化的產品，起初想用鋁門窗材料作為原料來生產，但當時國內沒有鋁合金管供應商，且沒有材料方面的專業知識，因此創業之初所準備的兩百萬資金很快就耗盡了，在困苦的時期，公司除了陳總與陳總太太外，只有一位員工。即使後來順利找到資金，並且生產出了第一台鋁合金輪椅，卻很難賣出去，由於康陽不像當時大多台灣廠商採取的「ME TOO 策略」，卻是以外銷日本市場為主，而在產品上貼上「KARMA」的名字時，陳總也還未有經營品牌的想法，當時產品追求重量輕並方便攜帶，與厚重鋼鐵輪椅有明顯的差異，但當時的台灣消費者認為產品因為變輕了，應該產品價格須降低，使得康揚一度陷入經營危機，使大型的 OEM 訂單都不敢給康揚代工，只能依靠自己的產品賣給小的代理商與進口商外銷到國外，但同時不斷研發與改善產品。

二、初期轉機

當時在日本市場只有 5%是鋁合金輪椅，後來有位日本商透過台灣外貿協會想尋找台灣製造鋁合金輪椅的製造商，當日本企業與康揚接觸後，日本企業說了一句「你們就是 KARMA，我們就是要找你們 KARMA」，那時陳董事長才猛然覺得，原來貼在產品上的「KARMA」是很重要的，了解到品牌才是企業發展的關鍵，而後開始重視品牌的經營，不隨便將品牌名字貼在其他 OEM 的產品上。

三、以西班牙市場開始國際化擴張

因為當初大多消費者與廠商認為康揚的輪椅只是較輕、設計較為美觀的輪椅，並不了解產品世代差異的價值，因此在報價上與康揚的價格有所落差，為推銷「航空等級鋁合金輪椅」產品而參加各種參展，其中一家西班牙代理商認同康揚的產品價值，因此康揚開始以西班牙作為拓展國際市場的起點。

四、大陸仿冒危機---品牌重新定義

在 2003 年開始，因大陸仿冒品的崛起，康揚產品開始遭受山寨產品低價競爭的嚴重襲擊，仿冒產品在外形上的仿真度極高，使康揚不斷接到經銷商抱怨、面臨客戶流失的危機，陳董認為這是康陽的品牌印象在消費者心中還未深耕，因此需要重新建立更深入解強烈的印象在消費者心中，培養消費者的忠誠度。故在第二代新品中，加入了適配的概念，強調以人為本，從使用者的角度出發來設計產品，將產品設計多加了「關懷與同理心」，除了透過擴大研發團隊，加強產品設計及申請產品專利，同時因了解品牌的重要性，利用有效的品牌管理以及品牌行銷策略，逐漸康陽的品牌定位深耕消費者心中，有效抵抗大陸廠商的模仿【註 6.】。

五、分隔市場---子品牌「SOMA 首碼」

經過十年的努力，康揚進入多個國際市場，並以「Karma 康揚」為自有品牌，目前多已進入高市場佔有率階段，如西班牙約 50%、日本約 20%、台灣約 80%、新加坡約 60%、泰國約 80%。另外，因中國低價產品傾巢而出，康揚在 1998 年推出「SOMA」，進行品牌等級的區隔，負責主導經濟型商品，而原本的「Karma 康揚」主要經營中高價位市場。由於兩個品牌主打不同的客群，在正面影響上，可以增加公司產品的市佔率，藉此壓制競爭對手；在反面影響上，會被競爭對手惡意批評 KARMA 的品質下滑等，但在正反兩面的影響下，展現康揚對市場定位的準確度，陳總認為發展雙品牌策略，因目標客群完全不同，因此兩個市場並不會重疊，使康揚能夠擴大營收且廣泛接觸不同的消費者，故仍是正確的決策【註 7.】。

六、國際化擴張---印度市場的成功

從 1990 年開始，康陽成功拓展日本市場，「Karma 康揚」成為全日本第一台進口的外國鋁合金輪椅；於 1997 年已持續開拓英國、荷蘭、新加坡等國際市場，行銷全球達 20 個國家；於 2007 年開始，康陽成功站穩台灣與歐洲市場後，鎖定中國大陸、印度等市場，陸續在當地設立關係企業，尤其在印度市場的發展更成為種企業的典範，由於印度市場龐大，且隨著經濟蓬勃發展，因此高機能性與高附加價值的產品需求日漸上升，為了發展印度市場，康揚於 2007 年 9 月在加爾各答設立分公司，先以合資的方式進入印度市場，藉由當地合夥人的協助，使康揚可在當地成立公司並招募當地團隊；於 2010 年時，當康揚在印度市場已發展至一定規模後，為了要更深入拓展印度市場，康揚買下合作夥伴的股份，成為在印度市場獨資的外商企業，並設立營運總部更貼近市場。

參、品牌成功因素

一、跨國經營

(一)在地化管理能力

康揚服務據點於全球佈局近 50 餘國，對於各地子公司，如英國、德國、中國、印度及泰國等，採取的態度為多國取向，因此其管理方式為在地化策略，對當地市場需求的高回應，以康揚在印度市場為例。康揚在印度市場的發展十分穩健，恰巧 Karma 在梵文意為業力、因果，是印度宗教.思想的核心，故康揚常被認為是印度本土的品牌，因此當地人的接受度很高。此外，康揚在印度以在地化管理為主要管理策略，在印度的 70 多位員工中，只有印度事業處副總經理為台籍員工，主要負責行銷與財務管理，為台灣總公司與當地的溝通橋樑；由於市場的差別，其餘都是印度當地人，甚至印度分公司的總經理是聘請印度專業經理人擔任，因其具有文化歸屬作用，主要負責印度市場的決策，並領導所有當地員工，給當地員工有激勵作用。尤其像印度跨邦如跨國的市場，國家面積約台灣的 91 倍，因此各地風土民情不一且超過 20 種官方語言，雖為全球第四多富豪的國家，但也是世界貧窮人口最多的國家，在這樣複雜的外部環境下，在地化管理為重要的管理策略，因為當地員工比較了解印度市場，能夠與當地經銷商維持更密切的互動，總部主要負責管理和激勵印度團隊。

(二)跨國人才整合能力

康揚在自有品牌的歷程上，成功建立起「直營的國際團隊」的跨國營運模式，康揚利用各國人才的群聚效應，根據不同國家的專業人才，將國內外資源有效地專業分工，以提高經營績效，故在各地設立不同的專業中心。

在康揚的跨國營運模式上，以台灣總公司為資源統整中心，將公司的資源分配至各市場，並將各地的研發中心、行銷中心以及生產製造中心資訊統合。

首先，研發中心分布於歐洲的荷蘭與法國、澳洲以及台灣三地，利用三地專精不同領域的能力，共同研發出符合消費者需求且創新的產品。另外，在行銷中心上，由於康揚的行銷策略為在地化，由各地市場決定其行銷方式，以更貼近各市場消費者，因此康揚在各市場皆設有行銷中心，如西班牙、英國等。最後，在生產製造中心上，分布於泰國、中國浙江以及印度，雖目前康揚有在中國浙江設生產製造中心，但在 1990 初期康揚並沒有與其他台商一樣將生產製造中心移至中國，反而先到泰國設廠，其原因為陳總預期未來中國的人力成本將會上升，就如同當初的台灣人力成本上升，而目前印証了陳總的預測中國人力成本的上升使各台商正另尋其他國家設廠，如康揚已深根的泰國，因此這波台商移廠對康揚並無太大的影響；另外，康揚目前在印度亦設有生產製造中心，不同於中國製造輪椅的同業眾多，印度的同業較少，即使未來同業增加，由於與康揚的優勢不同，如製造的基本功，康揚仍可與印度商具差異化。

圖二：康揚「直營國際團隊」的跨國營運模式
資料來源：康揚內部提供

二、研發能力

康揚以自有品牌起家，因此研發為主要核心能力之一，目前康揚的研發中心分布在台灣、澳洲、歐洲，在輔具產品上的研發技術可分為高、中、低三個等級，而台灣專精於中、低研發技術與機械電子工程技術，然而因台灣的復健醫學能力仍不及歐美國家，故須與澳洲、歐洲團隊共同研發。

另外，因輔具產品較偏向個人化產品，故在各地市場所牽涉到的變數非常不同，主要變數為各國政府的政策補助不同、各國消費者平均身材的落差，以及各國消費者生活模式的差異，因此在做研發時，康揚與競爭企業在做法上最大的差異為先決定產品要賣至哪個市場，以客戶端的需求發想產品，而非從研發端發想。康揚先決定目標市場後，將市場的不同變數考慮進去，研發出不同的產品，使康揚的產品多樣化，確保產品的功能與特性符合目標客群的需求。

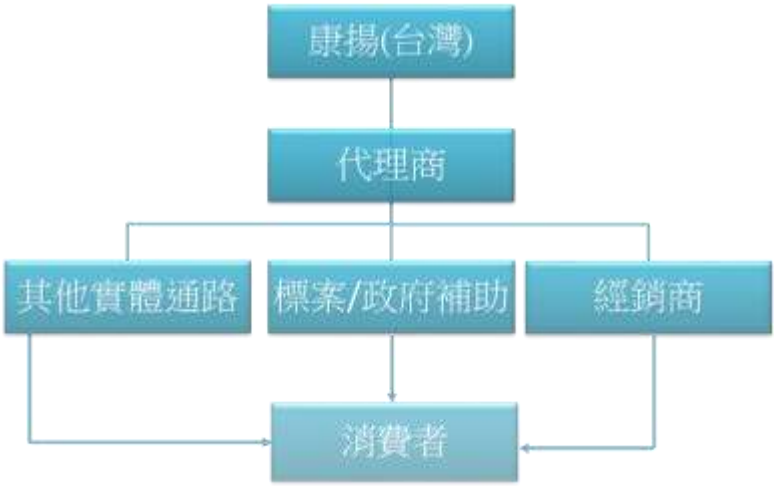
在研發的過程上，康揚先處理市場的模糊前端，透過有效的研發團隊與業務溝通程序，找出「客戶的潛在需求」，雖然在初期康揚將自己定位為快速追隨者，但在期間仍增進自己的研發能力，因此目前康揚已有能力研發出符合「客戶的潛在需求」的產品。另外，康揚在研發新產品初期是透過各市場業務、研發團隊以及生產專案團隊進行有效溝通，在地業務提供消費者的需求以及市場資訊；研發團隊透過當地業務的資訊研發出符合消費者需求的產品；同時，生產專案團隊判斷公司是否有能力生產以及量產評估，透過三方的資訊有效整合，使康揚在研發新產品上，皆能符合市場與消費者需求。

三、通路布建方式

康揚在目前在國外市場上有兩種經營方式，一為傳統 B2B 方式，需透過代理商等其他通路，才可間接地接觸到消費者；二為 B2b2C 方式，利用康揚合作夥伴深度結合或直營通路，直接接觸到消費者。

(一)B2B 方式：

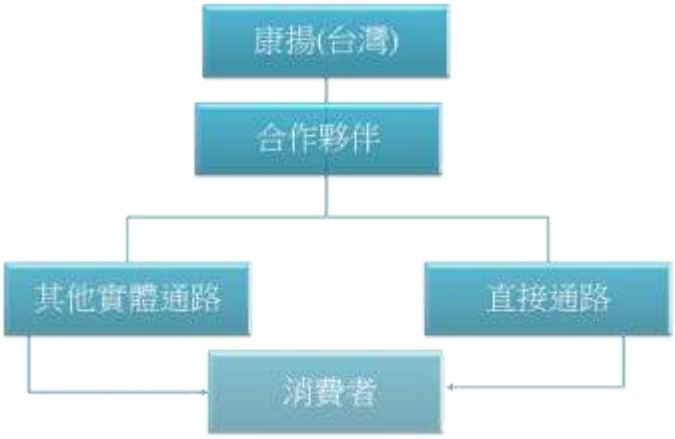
將康揚的銷售業務和行銷活動都委由當地代理商處理，代理商透過政府補助、標案系統銷售商品；或在醫院、藥局、連鎖店等實體店面展示銷售；或和經銷商、治療師等合作銷售。其優點為代理商更了解當地市場資訊，可更快讓消費者接觸到產品，也可減少康揚在新市場的投資風險；其缺點為康揚無法直接掌握消費者的資訊，需仰賴代理商的資訊，在溝通上可能會有誤差，使康揚無法得到正確的市場資訊而影響公司決策。



圖三：傳統 B2B 通路布建方式
資料來源：本研究繪製

(二)B2C 方式：

康揚在重點市場尋求長期當地合作事業夥伴，如英國、中國、印度，皆為康揚具有較大市佔率的市場，與合作夥伴一起經營當地市場，此方式能夠讓康揚精確掌握通路生態，並直接的深入了解當地消費者的習性與需求，以長期來說，此通路方式為康揚未來在各市場著重的經營模式。



圖四：康揚 B2bC 通路布建方式
資料來源：本研究繪製

四、複製印度成功經驗

在印度通路拓展成功的經驗，將有助於未來在其他國家的發展，如印尼與泰國，以其經驗為基礎再根據不同國家的特性進行調整，制定合適的通路與行銷策略將提高市場深耕或開拓的成功率。由於康揚進入東南亞市場較早，故在印尼與泰國的中高階輪椅產品市場中具品牌知名度。配合康揚的適配專業知識，將考慮使用者適配性的核心理念納入產品設計，再以各個市場的專業在地化行銷團隊深入市場。

以印尼為例，由於自 2006 年開始，康揚與印尼建立合作夥伴，擁有 20 幾位印尼在的員工，產品行銷以雅加達和周邊衛星城市為主，目前市場占有率約 20%，為少數輔具台商在印尼具行銷與通路擴張能力的企業。

以泰國為例，由於泰國本土在中階研發與生產能量不高，以及缺乏高品質的高階醫材組裝的技術與人力資，因此進入障礙較高，但也成為中高階產品切入泰國市場的優勢，再者，康揚自 1996 年開始已於泰國代理商有密切的合作關係，故目前擁有約 160 位在地行的銷業務員工，於曼谷設立行銷據點與維修中心，銷售通路遍佈全泰國，為泰國唯一擁有行銷及通路拓展能力的輔具台商。

肆、政府建言

目前的輔具產業陳總認為已接近飽和，因此新進入者要面臨許多挑戰，主要包括三種外在環境因素，一為科技環境，相對於過去目前科技進步快速，企業對環境需要更敏感，須隨時精進自己的技術，一旦無法「站在勢頭上」，則隨時可能被產業淘汰；二為政治環境，現今全球政治環境變動大，如經濟大國美國總統川普，對於美國的外交與經貿政策與過往有極大差異，法令隨時都有可能改變，這將使新進入者在擴張市場中的變動風險增加；三為社會環境，由於政策因素，如一例一休，使得下游供應商的人力成本上升，故在訂單交貨上不如以往積極，導致產能不足，交貨速度過慢，間接導致輔具產業在台灣的發展。

陳總認為整個台灣環境系統的改變，使外在環境不如以往單純的現在，政府可以先從國內人才培育上下基礎工，由於目前國內目前較缺乏行銷和研發人才，雖然目前政府大力推廣產學合作，但大部分的合作效果不佳，例如康揚與台灣大學合作的「Fitting Center」，原計畫的目的是希望能夠整合產業鏈上中下游專業知識，打造一個使用者、臨床服務人員、產業端三方的溝通平台，透過此平台可匯集資訊，回饋集結成資料庫，持續創新並精進產品和服務，提供

人體功能評估、試乘或產品選配、體驗適配、修改調整與維修等服務。但由於國內老師缺乏實務經驗，因此與業界銜接困難，造成業界與學校間的期望有所落差，使原本立意良好的計畫結果與各方預期不同。

因此陳總認為台灣企業與人才須與國際企業接軌，因此政府應多邀請國外企業來台和本土企業與人才進行交流，或是引進國外學者來授課，不僅可以縮減台灣與國際間的落差，增加台灣人才的國際競爭力，另外，也讓台灣人才可以透過具有實務經驗的教授，學習在業界中確實會遇到的問題，增加台灣人才解決問題的能力。透這樣的培育方式，從根本改變台灣的能力，進而不僅可以帶動產業的升級與進步，甚至可以改變台灣目前大環境的低迷，吸引外資、國外人進入，解決台灣目前留滯不前的窘況。

伍、參考文獻

一、元富投顧，2008，「電動代步車及電動輪椅市場規模每年以約 10~15%的速度成長」，1 月 31 號，MoneyDJ 理財網，https://www.moneydj.com/kmdj/report/reportviewer.aspx?a=1e966b40-34da-4c48-a882-12e9a6dad4f8，取用於 8 月 2017

二、何文梅，2002，醫療器材的電療產品行銷策略之研究，國立政治大學經營管理碩士學程 EMBA 學位論文

三、張慈映、周文凱，2016，「2016 醫療器產業年鑑」，經濟部技術處產業技術服務計畫（ITIS）

四、經貿透視雙周刊，2013，「一夫當關，印度拓荒 胡國愷 讓 Karma 烙印人心」，10 月 30 號，http://www.trademag1.org.tw/article-contentdata-102797-115162，取用於 8 月 2017 年

五、品牌誌，2017，「【品牌國際化】台灣輪椅品牌康揚拿下印度近半市佔，他們用這種方法打入市場」，8 月 18 號，http://www.expbravo.com/5274/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E8%BC%AA%E6%A4%85%E5%93%81%E7%89%8C%E5%BA%B7%E6%8F%9A%E6%8B%BF%E4%B8%8B%E5%8D%B0%E5%BA%A6%E8%BF%91%E5%8D%8A%E5%B8%82%E4%BD%94-%E4%BB%96%E5%80%91%E7%94%A8%E9%80%99%E7%A8%AE.html，取用於 8 月 2017 年

備註

註 1.部分資料參考：陳靖惠，2015，「全球健身器材產業發展現況」，IT IS 產業評析

註 2.部分資料參考：康揚官網，2017，https://www.karma.com.tw/，取用於 8 月 2017 年

註 3.部分資料參考：林政鋒，2016，「康揚找到出路…智慧輪椅 轉動營運」，經濟日報，07 月 10 日

註 4.部分資料參考：財團法人商業發展研究院、工研院產業經濟與趨勢研究中

心、台灣野村總研諮詢顧問股份有限公司，2014，「新興市場進行式・優質平價正當時」，ing 新興市場誌，第九期

註 5.部分資料參考：劉朱松，2008，「G121 陳英俊堅持品質和交期 康揚醫療輔具順利打入國際市場」，4 月 1 號，
http://blog.xuite.net/winwinwyse/twblog/176855005-G121+%E9%99%B3%E8%8B%B1%E4%BF%8A%E5%A0%85%E6%8C%81%E5%93%81%E8%B3%AA%E5%92%8C%E4%BA%A4%E6%9C%9F+%E5%BA%B7%E6%8F%9A%E9%86%AB%E7%99%82%E8%BC%94%E5%85%B7%E9%A0%86%E5%88%A9%E6%89%93%E5%85%A5%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E5%B8%82%E5%A0%B4，取用於 8 月 2017 年

註 6.部分資料參考：中華民國對外貿易發展協會，2010，「品牌並駕 御風而上」，經濟部國際貿易局

註 7.部分資料參考：同【註 6.】

訪談照片-康揚股份有限公司

左 1 陳禹涵助理、中陳英俊總經理、右 1 周鈺凱助理

個案四:雃博股份有限公司

壹、個案介紹

一、產業簡介

醫療器材產業是一種整合生物醫學、材料、機械及電子等跨領域技術的民生必需工業，但各國對此產業並未有一致的定義，台灣則大致參照美國之定義，在藥事法第十三條規定醫療器材為：包括診斷、治療、減輕或直接預防人類疾病，或足以影響人類身體結構及機能之儀器、器械、用具及其附件、配件、零件。由於醫療器材產業牽涉技術層面廣，並具備產品多樣性，因此分類不易，根據衛生署於 2000 年公告之「醫療器材分類分級」，以「功能」為主，「用途」及 「構造」為輔的分類方式，目前台灣醫療器材產業共分診斷與監測用醫療器材、 手術與治療用醫療器材、輔助/修補用醫療器材、體外診斷器材和其他類醫療器材五大類。

在醫療器材產業的技術發展潮流上，主要是由美國、歐洲及日本所主導。因醫療產業的產品將直接影響民眾的健康狀態，故各國的法規機關對於醫療產業不僅重視，對於藥品及醫療器材的上市審核更顯嚴謹，當產品上市後仍持續監控，以維護民眾的生命安全。

在全球人口高齡化趨勢下，醫療照護需求持續增加，根據 BMI Research 的研究報告指出，2016 年全球醫療器材市場規模約為 3,361 億美元，預估至 2019 年可成長至 3,891 億美元，在 2016-2019 年間的年複合成長率約 5%，預估全球醫療器材產業將穩定持續成長。

在台灣的醫療器材產業中，由於臺灣高齡人口大幅成長，因此對於相關老化疾病與慢性等病醫療照護需求亦持續增加，故帶動臺灣醫療器材市場需求，但在高階醫療器材之需求，仍多依靠進口先進國家領導品牌。根據中華民國海關資料庫顯示，2016 年臺灣醫療器材進口金額為 714 億新臺幣，與 2015 年相較成長 1.8%；2017 年臺灣醫療器材出口金額為 607 億新臺幣，與 2015 年相較成長 5.9%，另外，根據經濟部技術處預測，未來臺灣醫材廠商在加強產品研發與拓展海外市場努力下，臺灣醫材產業出口仍有相當大的發展潛力【註 1.】。

二、企業介紹

(一)企業簡介

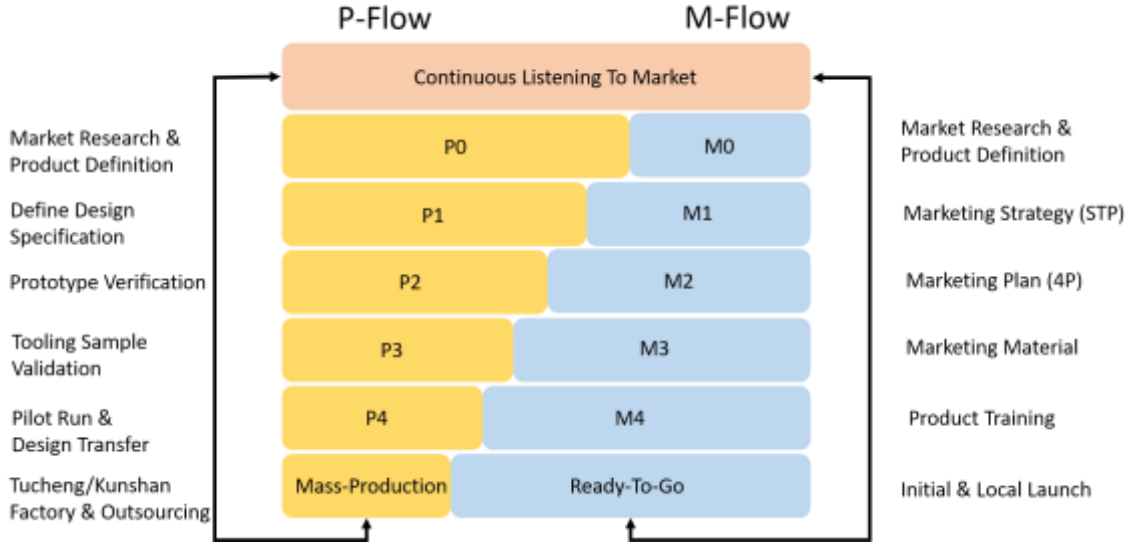
於 1990 年，李永川總經理成立雃博股份有限公司，為專業設計製造居家照護用醫療器材廠商，將自我定位為「醫療製造服務商」，雃博以「真情關懷，健康生活」為使命，其經營理念「穩健的財務基礎、堅強的研發團隊、安規認證的品質保證、全球服務網路、臨床能量的累積」【註 2.】。

雃博經營產品線主要有四大類：醫療用瘡褥氣墊床組〈傷口照護系列〉、福祉器材、醫療電子產品以及呼吸治療產品，而主要業務專注於醫療用瘡褥氣墊床組〈傷口照護系列〉與呼吸治療兩大領域，致力成為世界級專業品牌。雃博產品行銷全球六十餘國，為提供即時快速的服務，於西班牙、英國、美國、中國、印度、法國、泰國、德國設有 9 個分公司，另在埃及設有辦公處，且在各市場具有約 150 個品牌代理商以及近 2000 家經銷商。目前雃博致力於自有品牌 APEX 之發展，產品以外銷為主，自有品牌佔營收比重約 8 成；內銷除了以自有品牌為主，國內市佔率達約 7 成【註 3.】【註 4.】。

1. 研發策略

就研發方面，從根本上並沒有太大的改變或矛盾，不論是在代工時期或是目前自有品牌發展時期，雅博皆需要有製造產品的核心技術與能力。但就更深一層來看，由於過去的代工時期，客戶會告訴自己需要什麼樣的產品，在台灣代工思維下，雅博只需要把品質做好、成本控制好以及交貨速度快；但當決定要做自有品牌後，李總表示必須要自己了解市場，從代工的 know-how 到自有品牌的 know-why，而這是一種「做品牌的 DNA」，要自己去發掘病人有哪個需求未被滿足，或是從照顧者的角度去發現，例如醫生、護士或是家屬等，他們在接觸不同品牌的產品後，更可能發現有哪些病人的需求是沒有被發現或滿足的。而透過滿足這些需求，雅博就與其他的競爭品牌形成差異，這些差異並非單指產品的品質或設計，而是一種具有「照顧到使用者」的價值差異。

李總認為如何瞭解市場需求而正確定義一個產品，這是一個新產品問世的重要起跑點，在雅博內部將這幾年的品牌經營心得畫出一張「interaction of P-Flow and M-Flow」，來解釋雅博的產品如何被定義出來。



圖一：interaction of P-Flow and M-Flow
資料來源：雅博內部提供

雅博將產品研發過程分為研發力(P-Flow)以及市場力(M-Flow)，在一開始的研發力階段分為 P0 的「產品定義」與 M0 的「市場調查」同時進行，因為 P0 並非無中生有，而是與 M0 調查中了解市場真正需要甚麼，在產品定義後，進入到 P1 的階段，才知道自己有沒有能力去開發，依照 P-Flow 與 M-Flow 同時進行，開發出符合市場需求的產品，但隨著雅博研發經驗的累積以及在市場的，並不是每項產品都依照這些階段一步一步走，當經驗累積到一定程度後，研發會混合階段的同時執行。

2. 產品定價策略

在國際化定價策略上，由於訂價策略會影響到整個公司的營收甚至攸關整個公司的決策，雅博秉持著「單一價格」，雖然會因各市場的競爭程度、人工成本、稅收不同等差異，而在各市場的產品價格會有些許差異，且李總認為在成國際化品牌時，轉播定價是一個國際化品牌應有的常識，由於雅博本身即擁有

製造工廠，且發展自有品牌產品，故在定價的決策上會影響到工廠與品牌間的不同部門的績效，另外，近年來各國政府對轉播定價也有所規範，因此雅博在定價上雖採取統一價格，但仍會因內部環境與各市場的不同外部環境影響而有所差異。

3.國際化行銷策略

在國際化行銷策略上，雅博的每一年度的行銷聚焦點相同，但實際上的行銷策略則因地制宜，李總認為要有 80%的聚焦點，但仍需 20%的彈性空間，進行在地化深入行銷套入不同的市場，且因有嘗試風險的空間，才有「新的可能」或是「顛覆力」，另外，由於在大方向上是相同的策略，在套入不同市場中，不僅可以讓行銷方向聚焦，在地化的過程亦可縮短。

4.公司與人才管理策略

雅博在管理子公司與總公司的做法是「一致性」，將制度標準化，避免公司因朝令夕改導致運作無效率，因此母子公司之間的有效溝通就顯得重要許多，雖然各市場的子公司會因文化、語言等差異，而可能對公司政策有不同的看法，但雅博目前正努力將這些差異縮小，例如公司政策發布一律英語化、建立母子公司管理平台等，盡量不讓個市場有不同的標準。另外，在國際化人才管理上，由於雅博希望公司年輕化，因此員工須具有冒險的精神，且具由內到外的自信心。

(二)經營者對品牌的未來期望

1.產品領域的期望

雅博在主要業務領域上分為，一為壓力和傷口管理領域，主要聚焦於歐洲市場；二為呼吸治療管理領域，主要聚焦於亞洲市場。

在壓力和傷口管理領域上，雅博長期經營歐洲市場，以各式減壓氣墊床為核心的 TBS (Total Bed Solution) 營運策略，以減壓照護產品(Pressure Area Care)為主，除既有營運主力的動態式氣墊床系列之外，將整合靜態式減壓相關產品，包含泡棉床、Hybrid 床(泡棉+氣墊)、減壓輪椅座墊、擺位枕(Positioning)等產品，讓減壓照護產品線更為完整。再進一步導入病人移位機產品(patient lifter)、居家及醫院用病床等相關產品。雅博藉由整合不同子公司間的產品及服務，在小量多樣化的器材醫療器材業中，提供一次性購足的 TBM 產品線，在西班牙、英國、法國、德國等設有據點，強化雅博品牌在歐洲市場競爭力。

李總認為目前氣墊床產品線完整，因此產品在未來仍會會聚焦於歐洲，使產品線更加完整且服務更加深，並進一步尋找市場的統一需求後，則可以更精確、精準的在整個歐洲市場銷售，並努力提升訂單掌握、採購、備貨及排程的效率更優化，以提升標案接單能力，使雅博在市場上更具競爭力。

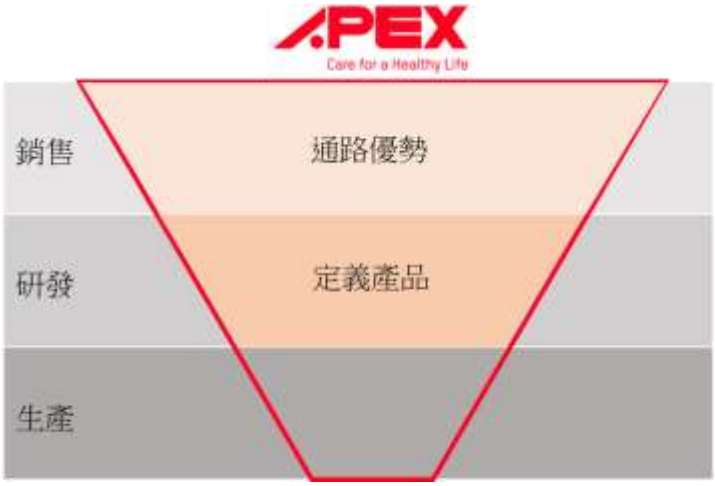
在睡眠呼吸管理領域上，由於競爭對手過大，雅博在歐美卡位的同時，會先聚焦於亞洲，雅博發現亞洲市場目前有三大機會，一為亞洲人口多和高齡化趨勢；二為中產階級崛起使大家更注重健康；三為亞洲社會福利比起歐美較不足，醫療費用大多以自費為主。透過以上三大市場機會，目前雅博以消費者對睡眠的問題與需求為核心發展，將產品與服務向外擴張至醫院照護、氧氣治療、

以及居家檢測與照護等方向。

雃博正積極發展智慧型陽壓呼吸裝置及聯網系統，結合物聯網、APP、遠距服務等技術及服務，未來將推出新一代的智慧聯網呼吸器產品，進攻亞太自費市場，為營收增添成長動能。另外，李總希望可以透過物聯網趨勢，加快市場教育的速度，例如讓市場的消費者更了解衛教內容，使消費者知道有些疾病是可以被預防的。

2.產業領域的期望

李總認為雃博在這個產業中從代工思維成功轉型為品牌商，在醫療器材產業中經歷危機與轉機，並順利生存下來，因此雃博希望透過自己的通路優勢，整合台灣醫療產業各家廠商「一起打群架」，故需要和其他廠商合作，再利用各家廠商的優勢來進軍國際市場，如此一來可以將資源用在最熟悉的地方，和其他廠商做 OEM 和 ODM 的合作，例如定義產品是雃博的專長，則開發產品則交給合作夥伴，各司其職，將台灣品牌推向國際。



圖二：雃博平台整合規劃示意圖
資料來源：雃博內部提供

由圖可知，雃博將平台整合分成「生產、研發、銷售」，李總認為在未來雃博可以串連所有台灣的廠商建構一個跨業的平台，而紅色區域為雃博在各端的專精範圍，其餘的可以 OEM 或 ODM 方式外包給其他更具能力的台灣廠商，讓台灣整個產業一起成長並將品牌推向國際。而雃博在此平台的生產端上，由於台灣廠商大多專精於生產與製造上，故雃博可逐漸離開生產端業務；在研發端上，可分為「開發產品」與「定義產品」，而雃博擅長於尋找顧客的需求(MO)，並「定義產品」(PO)；在銷售端上，雃博具有遍佈各市場的當地團隊，可為產品最符合當地消費者的服務，比起其他台灣廠商更具有通路優勢。

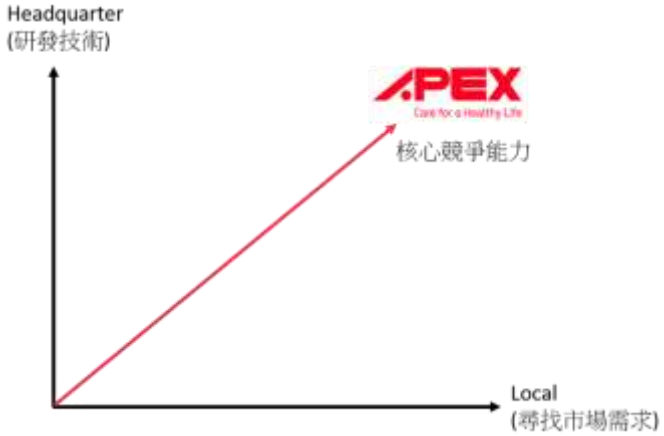
三、國際市場競爭情況

(一)全球產業中競爭地位

雃博在自己的定位為「醫材製造服務商」，由於長期累積產品研發和製造的經驗，使雃博具備產品定義的能力，有兩大專精的產品領域，一為壓力和傷口管理領域，如氣墊床，佔雃博營收約 50%，因雃博在此產品上存在已久，累積最具完整產品線的商品，且雃博在歐洲市場已可直接服務到客戶，具有在地化

服務的團隊，市場滲透度較高，另外，在這個產品的市場上沒有寡占的競爭對手，與競爭者的規模差別不大，故在此項商品上的能與之競爭的對手力道較弱，相對可以較容易找到成長的契機。二為，睡眠呼吸管理領域，佔雅博營收約27%，競爭對手在市場上的規模較大，具有市場寡佔的優勢，且專利法律的保護，而產品的完整化較低，故在競爭上雅博相對吃力。

然而，雅博為了增加自己在產業中的競爭地位，利用「interaction of P-Flow and M-Flow」分析出雅博的「核心競爭力」，將「interaction of P-Flow and M-Flow」延伸出 X 軸為「Local」的尋求消費者需求能力，亦為「市場力」，以及 Y 軸為「Headquarter」的技術研發能力，亦為「研發力」，並劃出一條具正相關的正斜率直線，此為雅博的「核心競爭能力」。



圖三：「Local」的市場力與「Headquarter」的研發力
資料來源：雅博內部提供

李總認為「Local」的市場力與「Headquarter」的研發力需兩者平衡，不可單邊力道較弱或較強，以致失衡，若是市場力較弱，則可能研發出的產品無法符合市場需求；則若是研發力較弱，即使了解市場需求，也無法研發生產出實際的產品銷售，故兩力的平衡發展才是維持核心競爭力的關鍵。

由於雅博的消費者可分為「產品的使用者」與「產品的購買者」，兩者可能為同一人或是不同人，市場資訊的蒐集大多從業務或是參展中得知使用者的需求，而雅博的產品使用者為病人，礙於法規的限制並不容易取得消費者的資訊，所以只能透過專業的醫療人員來了解使用者的習性，但此種方式大大的提高了雅博在研發及行銷時的難度。

雅博的產品可在產業中仍保有競爭力，因其產品價格比一般歐美大廠較低；而雅博又比價格更低的廠商，在品質上更加穩定且優秀，在市場上品質為高品質，而價格為中高價。

(二)全球布局

在國內市場上，雅博為醫療用床墊龍頭廠商，公司擁有三間工廠，分別位於土城及中國昆山。在醫用氣墊床上，國內市占率超過 7 成。

在國外市場上，以歐洲為主，並聚焦於壓力和傷口管理產品線上，占營收超過 4 成，其中約八成來自自有品牌營收。目前歐洲市場透過自行建立或併購方式擁有四個通路據點，分別位於法國、西班牙、德國及英國。另外，在亞洲市場上，呼吸治療器為公司未來重點發展項目，完全以自有品牌行銷，目前占

營收比重約 3 成。

貳、品牌建立過程

表一、雅博品牌建立大事記

年度	里程碑
1990	● 雅博成立
1997	● 投資美國 Best Care 公司，行銷自有品牌產品 ● 總經理李永川先生榮獲「第 20 屆中華民國創業青年楷模」
1998	● 合併雅泰工業股份有限公司
1999	● 投資荷蘭 APEX MEDICAL B.V.，做為歐盟之代表 ● 成立老人福祉協會，關心老人福祉，落實雅博『真情關懷、健康生活』企業願景
2000	● 轉投資 APEX GLOBAL INVESTMENT LIMITED，做為大陸生產基地之控股公司 ● 設立上海雅博醫療器械線公司，做為大陸生產基地
2001	● 轉投資 APEX MEDICAL U.S.A. CORP.，做為美洲地區行銷據點
2002	● 正式掛牌公開買賣
2003	● 正式進駐土城總部
2004	● 股票上櫃正式轉上市 ● 設立西班牙子公司 APEX MEDICAL SL，做為本公司南歐、北非地區行銷據點
2005	● 昆山廠 UL / CE / ISO 13485:2003 認證
2006	● 增加投資 APEX MEDICAL SL，擴大在 EMEALA 區域(東歐、中東、中南美洲、東南亞以及大中華地區)，執行自有品牌之市場行銷
2012	● 轉投資 Westmeria Healthcare Ltd.，做為英國地區行銷據點 ● 昆山雅護醫療器械有限公司正式成立
2013	● 榮獲新北市政府 102 年度幸福心職場中小企業組銀心獎
2014	● 103 年度幸福心職場中小企業組金心
2015	● 雅博智慧減壓氣墊床組系列榮獲「2015 台北生技獎獎-國家躍進獎金獎」殊榮 ● 雅博 Pro-care 系列氣墊床組榮獲 2015 台灣精品獎 ● 設立印度子公司正式營運
2016	● 雅博取得德國客戶 SLK Vertriebs GmbH 和 SLK Medical Gmbh 各 50%的股權。

資料來源：參考雅博官網

一、貿易期(1990-2000 年)---代工時期

當時外部環境仍單純，雅博利用資訊不對稱優勢，透過自身從國外產品貿

易得來的技術知識，將產品加值，但仍為較無技術的 Class1 產品。然而，隨即面對大陸業者進行削價競爭，當時台灣生產 Class1 的廠商幾乎都外移到中國大陸，雅博也面臨相同的問題，但李總考量到代工發展的侷限性，甚至設想到未來中國勞動成本提高後，仍會遇到相同的問題，因此雅博決定根留台灣，並往 Class2 的產品發展。

二、研製期(2000-2010 年)：代工到品牌轉型期

雅博為了將產品升級至 Class2，透過上櫃取得資金買下了供應商，而在研發團隊方面則是到工研院尋求人才，但主要仍以代工為營收來源。

然而雅博以貿易起家，一開始業務都在亞洲，但中期都幫歐美的大廠做代工，因為當時產業的總市值歐洲占了約 30%，而美國佔約 40%，兩大區域佔了全球總市值約 70%，因此當時雅博還是代工公司，需要以量極大化，來制價並壓低成本，故在進入國際市場時，以歐美為起點，另外，雅博在美洲代工就佔營收的 50%。雅博在進入自有品牌的階段時，為了確保雅博的營收，在單一市場且營收較大的美國，仍持續做代工，然而在歐洲市場上，雅博決定放棄代工市場，開始自有品牌市場，由於歐洲各國市場仍具有地域性差別，如語言、文化、保險、政策福利等的差異，因此有利基市場可以發展，雅博利用歐洲各國條件的差異化在歐洲打自有品牌，加上氣墊床產品線的完整性及品質優勢，成功逐漸在歐洲打開品牌知名度，但同時因雅博的品牌成功，美國的代工生意也開始流失，但李總表示這是打品牌必經的過程，所以也只能坦然面對[註 5.]。

李總認為代工與品牌必然一定會有衝突，重要的是雅博決定要做甚麼，是一種「取捨」，做品牌是一條不歸路，目前雅博經歷六年的品牌經驗有以下收穫，一為，在自有品牌產品在公司營收上佔八成；二為，原本代工的毛利率約 35%，在品牌發展後毛利率成長至 45%；三為，目前在世界各地具有 9 個子公司以及約 150 家品牌代理商據點。

三、品牌期(2010 年起)---擴張國際市場，深耕印度

在代工與自有品牌的取捨後，雅博開始往自有品牌發展，目前自有品牌佔營收近八成，在自有品牌的經營理念上，李總認為在代工轉到自有品牌經營時，面對自有品牌面對不同於代工時期的經營問題時，李總的經營理念是「與客戶、經銷商建立信任」以及「make fun of myself」。當時在歐洲市場正開始要打品牌時，雅博寫自我介紹信給各個市場的通路商，讓他們了解雅博原為各大品牌的製造商，是一家具有品質保證的公司，並在自我介紹信中附上印有「APEX」品牌的咖啡，以表感謝閱讀，讓各通路商印象深刻。

由於印度經濟成長爆發力強，隨之改變印度城市生活方式，造成肥胖及老年人口增加，且中產階級消費力增加，內需市場持續成長。

在印度市場的布建策略為「奇正相合與虛實並進」，「奇」為顛覆式創新，居家睡眠檢測服務建立與佈局，但因產品價格因素以及同類產品廠商經爭激烈，故目前仍持續推動。「正」為建立醫材專業形象，洞悉市場脈動，由於印度市場各邦間文化及語言差異甚大，因此消費者較相信本邦之醫療權威領袖，希望藉由權威醫生關係，增加雅博與消費者的信任感。「實」為拓建市場通路，在地化服務，在印度通路上有兩大方向，一為「醫院通路」，雅博將透過贊助或參加醫學研討會進行；二為「居家通路」，在佈建過程中，藉由與當地廠商的合作, 共同經營印度主要城市的氣墊床市場，共建產品體驗區，提高了雅博品牌形象與

市場佔有率。「虛」為 360 度媒體行銷，建立社群口碑，提高了雅博在印度市場 30%至 40%的營業效果。

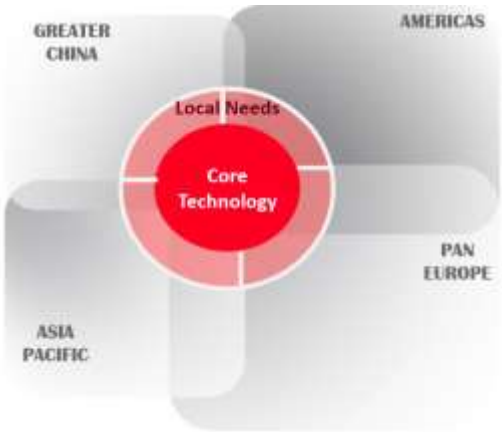
另外，再配合「開發適合亞洲人使用之醫療產品」以及「深入市場，提供在地化服務」，來提升品牌與產品知名度。目前仍在初期經銷商試用階段，因此銷售較為緩慢，等仍在持續成長中。

參、品牌成功因素

一、研發能力：產品設計的大同小異

雅博擁有數十年的代工 know-how 能力（研發力），因此在研發技術上與市場上的大廠不相上下，而雅博能讓產品在與大廠有差異化且更具競爭力的成功因素為「產品定義的能力」，所謂產品的定義是能夠讓產品因地制宜，需透過市場力的配合，了解各市場的需求，故雅博產品的核心技術是相同的（大同），但為了滿足各市場的相異需求，因此產品在不同市場上而有所差異（小異）。

如下圖，雅博在產品的核心技術是相同的，但為了配合在美國、大中華地區等各地的需求，而在差品上的設計仍有差異，例如在雅博的傷口照護領域之氣墊床產品，在全球有統一標準規格，但為因應各地差異的需求，在產品細部部分會外加一些額外設計，使產品符合各地不同需求。而這樣「大同小異」的產品設計，若發生一市場產品缺貨，則可由鄰近營運據點供給產品，使雅博更能快速地服務消費者。



圖四：產品設計的大同小異
資料來源：雅博內部提供

二、通路布建方式

目前雅博已建立全球性的服務網路，在歐洲、美國、大中華、東南亞等均設有子公司，在全球具近 150 家品牌代理商與約 2000 家經銷商。其通路布建上目前可分為兩種，一為 B2B 方式，透過遍布全球且眾多的代理商或經銷商銷售產品，而目前大多市場以此種方式為主；二為 B2C 方式，以雅博子公司直接經營銷售產品，此方式為雅博未來通路布建的方向【註 6.】。

雅博於東南亞與大中華地區等亞洲市場具有子公司，可深耕其市場並掌握當地銷售通路與市場資訊，然而在歐洲各市場上，因競爭者較多且公司規模相似，故在歐洲無法取得較優勢的通路行銷，但雅博仍以 B2B 經營方式為未來努力方向，例如以併購代理商直接掌握通路；或是投資上下游廠商成為合作夥伴，如在 2016 年，雅博取得德國客戶 SLK Vertriebs GmbH 和 SLK Medical Gmbh 各

50%的股權〈SLK 是雃博的氣墊床代工客戶，與雃博已有數十年合作關係，雙方皆熟知兩方的經營團隊〉，以更深入的方式進入德國市場，讓雃博不僅可穩定既有的代工訂單，在未來更可將 ODM 代工營收轉換成 OBM 的品牌營收，擴大在歐洲的品牌通路佈局。

三、回應在地化需求高

由於雃博在自有品牌成長階段，故須與全球領導品牌做差異化，又因醫療器材產品強調個人化程度，因此以在地化服務方式吸引消費者，而透過雃博通路的優勢，可接觸大量的消費者，並擁有消費者的需求資訊，強化了雃博的市場力，了解市場上消費者未被滿足的需求，在意當地化市場的需求，李總認為這是雃博與其他競爭者最主要的差異，並透過優秀的研發技術，將消費者對產品的期待實現。

四、行銷策略：

(一)各市場行銷自主

在國際化行銷策略上，雃博的每一年度的行銷聚焦點相同，但實際上的行銷策略則因地制宜，李總認為要有 80%的聚焦點，但仍需 20%的彈性空間，進行在地化深入行銷套入不同的市場，且因有嘗試風險的空間，才有「新的可能」或是「顛覆力」，另外，由於在大方向上是相同的策略，在套入不同市場中，不僅可以讓行銷方向聚焦，在地化的過程亦可縮短。

(二)圖像反映定位

雃博英文名為 APEX，其原義為「尖端、極致」，故在品牌的標誌形狀上像一高速的火車頭，表示 APEX 在居家照護領域的發展，為一位具願景心和責任感的先驅者。另外，在不同產品領域上亦設計不同的形象標誌，如壓力和傷口管理的防褥瘡氣墊床，其為減壓設備，因此雃博採用「羽毛」作為產品圖像，以「輕」、「柔」、「順」、「觸感佳」特性，讓產品與大眾對於羽毛的印象，進行交互影響，使目標客戶對產品功能與特性可產生初步的認同。雃博利用明確的自我定位以及產品圖像的行銷方式，使消費者對雃博有強烈的品牌形象【註 7.】。

肆、政府建言

李總認為在環境面上，台灣醫療器材市場小造成產值小，台灣產值只占全世界的 0.05%，因此無法養活台灣眾多廠商；在政策面上，過去台灣都是代工思維，政府大多支持與補助的是具有有形的技術性創新產業，卻少品牌的養分，其實服務的創新雖是無形的，卻也是有價的，但容易被政府被忽略。由於以上台灣產業的弱勢，故李總認為品牌一定要走到國際市場，但台灣缺少行銷及品牌的人才，所以大多只能做 B2B 經營模式，而不能做到 B2C 的品牌經營模式，這是目前台灣在產業上遇到的根本問題。

另外，李總建議政府應找到適合台灣自己的路，將資源聚焦於某幾個產業，並且要有耐心的持續輔導並支持，執行力要落實，台灣是一個內需市場小的國家，因此需要將台灣的品牌推向國際，李總認為台灣沒有悲觀的權利。

伍、文獻參考

一、張慈映，2017，「醫材拚出口 掌握使用者價值」，聯合新聞網，1 月 1 號，https://udn.com/news/story/7241/2203348，取用於 8 月 2017 年

二、張慈映、周文凱，2016，「2016 醫療器產業年鑑」，經濟部技術處產業技術服務計畫（ITIS）

三、中央社，2017，「雅博將推智慧聯網呼吸器 攻亞太市場」，中時電子報，3 月 3 號，http://www.chinatimes.com/realtimenews/20170303002110-260410，取用於 8 月 2017 年

四、雅博股份有限公司，2016，「雅博股份有限公司公開說明書」，10 月 11 號

五、陳永吉，2017，「＜品牌故事＞國內氣墊床龍頭 雅博創設篳路藍縷」，自由時報，4 月 17 號

六、李永川，2009，醫療器材業自有品牌合作模式之研究-以個案公司為例，國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)碩士論文

備註：

註 1.部分資料參考：甘良生等人，2017，「2017 生計產業白皮書」，經濟部工業局

註 2.部分資料參考：雅博官網，2017，http://apexmedicalcorp.com/index.php?lang=zh-tw，取用於 8 月 2017 年

註 3.部分資料參考：游筱燕，2016，「雅博從代工到品牌 醫材路愈走愈寬」，財訊雙週刊，6 月 8 號，第 504 期

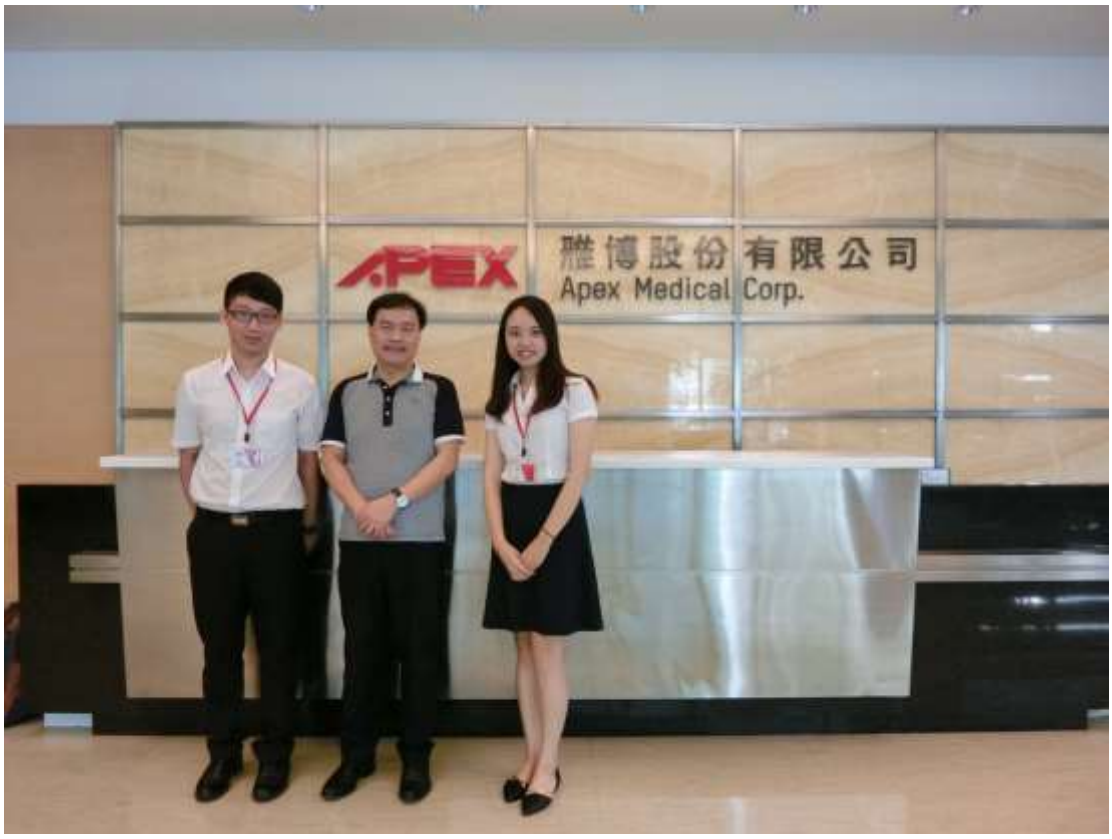
註 4.部分資料參考：理財網，2017，「雅博股份有限公司」，https://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=4dda7222-b585-4f22-8491-cc92fa4b0507，取用於 8 月 2017 年

註 5.部分資料參考：品牌關鍵實驗室，2015，「雅博股份有限公司-李永川 總經理」，http://ginaclass.com/?p=1585，取用於 8 月 2017 年

註 6.部分資料參考：同【註 5】

註 7.部分資料參考：同【註 2】

訪談照片-雅博股份有限公司



左 1 周鈺凱助理、中李永川董事長、右 1 陳禹涵助理

個案五:鋐昇實業股份有限公司

壹、個案介紹

一、產業國際化概況

從 2015 年來，面臨紅色供應鏈的威脅，我國出口連七個月衰退，將原本需要從國外進口的中間財轉由中國大陸當地生產，建立在地供應鏈。中國大陸，從原本的世界工廠轉型為世界市場，逐漸擺脫純代工型態，轉而自行發展產業鏈。過去中國大陸因歐美以反傾銷稅抵制，以及自身品質良莠不齊，導致其扣件產業雖與台灣扣件產業互相競爭，但始終無法發展出似於台灣品質產品。但中國大陸近年擁有吸引外商合作優勢（資金、土地、人力）以及大膽布局上中下游（材料、研發、技術、市場）供應鏈的魄力，使台灣面臨毛利被壓縮的困境。

目前台灣工業扣件產業動能仍來自汽車、營建、機械三大終端應用市場加上售後維修市場，台灣在國際市場中佔有舉足輕重的角色，然而因為中國紅色供應鏈效應，中國大陸緊扣件企業平均售價比起台灣企業低 30%左右，導致台灣約有 3000 多家緊扣件企業面臨威脅，而少有企業深耕品牌因應，鋐昇為以品牌為策略與之抗衡的企業代表【註 1】。

二、企業介紹

鋐昇實業股份有限公司成立為 1982 年，產品範圍為緊固件、建築五金、泛五金，鋐昇以超過 38 年的專業經驗，提供客戶最佳產品與服務，產品行銷至全世界 100 多個國家，客戶數高達 500 多位。產品數約兩萬種。鋐昇使命為成為緊固件到泛五金產業之領先技術服務供應商，並擁有 ISO14001 / ISO9001 / TS16949 等國際認證。其核心競爭力為:研發設計團隊/嚴謹品檢服務 /JIT(Just-in-time 系統)，集團近三年營業額（下圖）

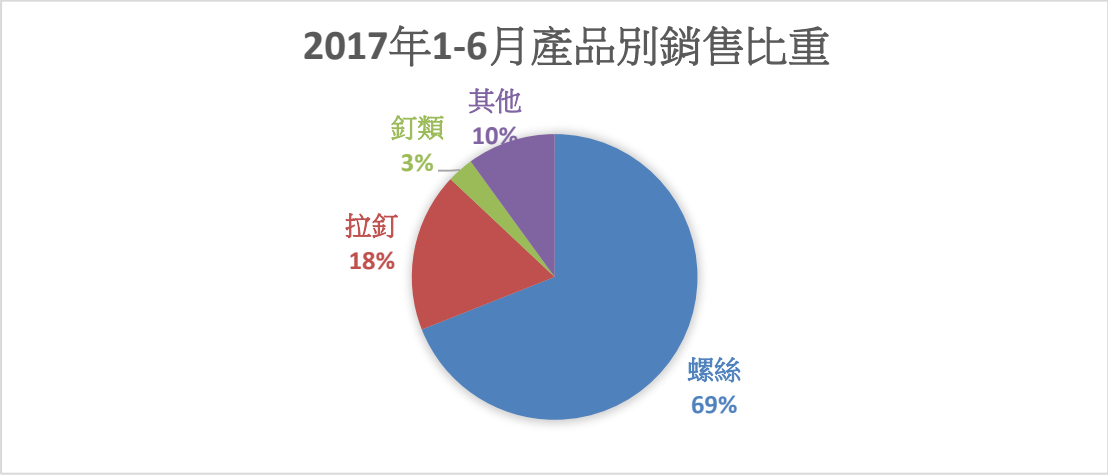
整體估計將成長 30%，在產品上的 OBM 比例佔比為 99%，其餘 ODM 比例 1%為與客戶廠商簽訂合約，幫客戶品牌進行代工增加銷售，目的為了秉持給予客戶最佳的服務，鋐昇強調與顧客間來自於彼此信賴及服務，強調與客戶建立“信賴”的重要。

圖一:PATTA 集團營業額
資料來源:鋐昇實業股份有限公司

(一)主要產品內容：

圖二:PATTA 集團產品
資料來源:鋐昇實業股份有限公司

鋐昇產品營收比重約七成來自螺絲，約兩成來自拉釘，而剩下的其他緊扣件如焊材、釘類、螺栓等約佔一成。(如下圖)



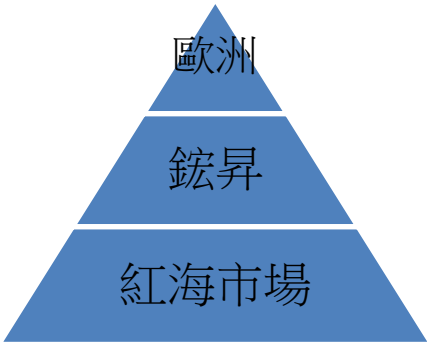
圖三:PATTA 集團 2017 年 1-6 月產品別銷售比重
資料來源:本研究整理

鋐昇的產品用途在建築，產品具有信賴性、堅固性及安全性，再加上品牌識別度高，進而與其他的產品橫向發展，從產品營收比可看出，鋐昇在螺絲比例佔比相當高。

(二)鋐昇品牌精神：

鋐昇品牌英文寫法為 PATTA，其各個字母各代表不同意義。
P 為 Professional 專業：期望提供專業與技術性的緊固件產業知識。
A 為 Ambitious 雄心：精益求精為求達成超乎客戶預期的成果為目標。
T 為 Typical 獨特：期望為客戶提供領先業界的解決方案。
T 為 Trustworthy 信賴：運用 30 年的累積經驗來贏得客戶的信譽。
A 為 Active 積極：期望透過持續不斷的創新技術與優化製成在產品上。

(三)品牌定位：



圖四:PATTA 定位模型
資料來源:本研究整理

若以金字塔型的模型來看，鋐昇將自己的品牌定位定義在中間，以價廉物美加上 Made in Taiwan 為定位。將歐洲品牌比喻在金字塔最高端，歐洲品牌在定位上強調品質與信賴但價格較高，而以價格為導向的紅海比喻是金字塔最低端，品質較低但是價格取勝，競爭者像是為中國、第三國家、東南亞等國家。鋐昇將自己定位在位處中間的位置，不僅可補足紅海市場的不足，並且可取代歐洲品牌的機會。

(四)品牌經營與識別

黃執行長認為，想在國際中脫穎而出，品牌識別上佔有很大的關鍵，因此在品牌設計上格外用心，目的是增加品牌在國際市場上的辨識度。

1.Logo 演化面向：

圖五:PATTA 品牌設計演化
資料來源:本研究整理

一開始 2011 年的商標 PATTA 是為了讓人好記憶，商表下面還有 fastening system，清楚的說明是製造緊扣件的廠商。2011 年的設計外框有兩條線，表示環環相扣生生不息。2015 年發現這樣的模式仍然無法國際化，辨別度低，開始變成簡約的風格，更容易讓人記憶。品牌逐漸被接受以後，商標上不需要再有過多的資訊。

2.產品週邊設計上：

品牌延伸設計上出自英國設計師，強調乾淨俐落，創造品牌力量，例如在名片上，利用名片字體跟空間的設計加深客戶對品牌的記憶，並以藍白作為企業的識別色 CIS。而在贈品與旗幟上會考慮到當時所流行的元素及年輕人現下思維是什麼，例如前陣子流行元素為鋼鐵人，因此在周邊產品的設計上結合 PATTA 品牌，設計 PATTAMAN，並搭配不同的顏色，作為品類的區分，加深企業品牌識別。

(五)四大主軸的經營佈局

1.通路經營：中國市場品牌流通，加盟佈局深植大陸。
2.製造研發：專業優質產品服務全球，創新研發與世界同步。
3.聯盟合作：同/異業結盟廣拓產品，代理國際品牌貿易流通。
4.全球流通：品牌經營全球佈局長遠經營，電子商務超越傳統。

(六)品牌國際化建構歷程

圖六:PATTA 品牌國際化建構歷程
資料來源:本研究整理

最初 35 年前，新加坡跟馬來西亞是跨國市場的第一站，選擇原因主要是因為，語言跟文化與台灣相近，航程也較短，以經銷的方式進入市場。而後選擇從東南亞國家當作開拓的第一個市場，接著往中東地區再到中南美洲的進入模式，皆先以航程為考量。北從阿富汗南到南非都有 PATTA 的分佈，中南美洲北墨西哥南到阿根廷也陸續打進市場，非洲則是先以東非作為第一站，再逐漸推廣至西非以及亞洲地區。

(七)品牌建構與進入策略

當時進入馬來西亞並沒有意識品牌的重要，因此導致馬來西亞推廣上，雖然用的是 PATTA 的產品，但知名度低難以推廣。而當時在市場上，因為需求大於供給的狀態，在海外銷售比現在輕鬆許多。卻由於進入時知名度較低，所以拓展上比較困難，因此在推廣上採取犧牲、誘因為策略，目的是先把品牌名聲打響，等到市佔及知名度達到一定程度時，再來尋找更多機會是拓展的關鍵所在。

歐洲與美國一開始難以利用品牌進入，因歐洲與美國已有自己的品牌，且相當注重品質，對於外來品牌的接受度較低，因此透過 OEM 方式來打入，當自己的品牌成長到可與歐美品牌相抗衡時，透過異業聯盟進入市場。而後當產品系列足夠時，才會改以直營方式，並且透過業務團隊及建構免稅倉庫來推廣鋐昇的品牌。

目前最成功的國家是第三國家市場(中東、亞洲、非洲、中南美洲)等區域，文化上是接受度高 崇拜性高，這些國家對於台灣的品牌是存在崇拜及嚮往的，有這樣的特性的地區就比較容易進入。而目前亞洲地區市場規模最大，營業額達 3 億多。像是印度市場需要建構基礎建設，中東有戰後重建的需求，因此兩地市場都相當廣大，成長性有限。現在以先深植目前已開發的市場，尤其是中南美洲以及東非，並開發西非。西非是我們目前全球化佈局上未涉略的地方，中東亞洲銷售規模較大，因此以品牌成功發展來看，中東是第一，第二是亞洲，第三非洲是成長性較佳，第四中南美洲，則是營業額不斷的在攀升中。

(八)國際化經營模式

在各個國家的合作方式以土地範圍、人口數、ＧＤＰ為考量方向，以全世界的地圖面積大小來選擇商業模式，以品牌為合作方式，以合約協議做牽制。舉例來說：如果該市場的領土較小，就只需要一個代理商，而像印度幅員廣大三千兩百公里，所需要較多的代理商。進入的方式透過當地代理商代理 PATTA 產品品牌，再以合約方式做為牽制。

(九)行銷策略

1.業務直銷：

鋐昇主要以業務深耕各國家，客群主要為汽車產業及鋼構建築產業，將品牌材料直接賣給進口商，透過進口商在銷售至各通路。

2.參展：

鋐昇在參展時會租下同業十倍大的場地，目的是為了進行品牌推廣。黃執行長認為，雖然在較小的攤位上，顧客敢上前詢問價錢，但大攤位給消費者的印象卻十分震撼，在展場上主要是想留給客戶充滿正向的信賴感為印象。

3.品牌概念店：

鋐昇近年積極規劃 PATTA 品牌展示概念店，將產品展列櫃上，以直營方式，不僅可以展示旗下多樣品牌產品，更能直接拓展消費者客群，觸及最終消費者。

10. 經營者對品牌未來的期望

(1) 產品領域的期望：

由於鋐昇在產品上螺絲佔總產品比例的七成，因此黃執行長認為，集團在產品的配置比例上有很大的風險，故期望能在營業額向上成長的同時，將螺絲的占比往下調整，目標是將 69%的佔比調降為 40%，降低產品單一集中度過高的風險。透過不斷開拓新市場及研發產品能力，拉高其他產品的應用層面，保持營業額增加，提升產品應用多元的目標。

(2) 品牌領域的期望：

期望在品牌識別上，趨於簡單的設計風格將品牌印象烙印在消費者心中，搭配鋐昇本身在產品品質上的卓越，讓顧客可清楚記住 PATTA 的品牌，由此商標上不需要再有過多的資訊。黃執行長認為品牌的識別跟產品的延伸是相互配套的。

(3) 產業領域的期望：

鋐昇在未來智能跟綠色工廠有開始這方面的布局，透過建構 IOT 智慧物流系統，不僅可以降低生產的成本並提高生產效率。綠能則是永續經營的重點，鋐昇期許自己能夠在緊扣件產業中作為標竿，帶動台灣緊扣件企業發展品牌及打造綠色供應鏈為目標，貫策永續經營的思維。

貳、品牌建立過程：

表一：PATTA 品牌建構歷程

年度	里程碑
1982	PATTA International Pingtung Site 屏東廠建立
1998	高雄總部建立
2004	通過 ISO9001 ISO1001:2004 ISO9001:2008 ISO/TS16949:2009 等多項國際認證
2009	新崴廠成立 崑山市 A: Blind Rivets 拉釘、Rivet Nuts 螺帽
2016	新崴廠自動倉儲建立 崑山市 B: Implement Asian Procurement China Inventory Management Center Purchasing, QC & Packing
2018	燕巢場新建 IOT 智慧物流系統建立 建構品牌知名度與傳承

資料來源:本研究整理

一、品牌建構時期 1982~1998-

鋐昇成立在螺絲螺帽產業起飛時期(1979~1983)，在此階段由於政府為因應台灣十大建設的推展，故設立中鋼公司大量生產與供應國內鋼鐵產品的需求，取代進口材料，而鋐昇正好搭上此時需求大於供給的時期。

二、產品研發製造，大量生產時期 1998~2016-

而後加強自身研發技術能力，重視產品品質的穩定，取得多項國際認證後，建立品牌地位，打入國際市場，也因為在中國大陸為世界工廠時期，將生產製造設立於中國大陸，降低勞動成本，並加強自身研發技術能力。黃執行長認為品牌要永續發展得兼顧“質與量”，一方面要加強自身技術能力，提升產品品質，另一方面得大量生產，因應市場快速發展需求。量是壓低成本，而質是拉高企業獲利的來源，因此積極強化自身產品品質及降低大量勞動成本上不遺餘力。

三、新南向政策擴張時期 2016-2018-

黃執行長認為台灣勢必要因應工業 4.0 的趨勢，目前也正積極在印度市場上佈局，以人口紅利來看，印度市場足以提供鋐昇 10%的營收。30%可以製造緊固件，70%是利用品牌的基礎，做不同產品延伸，假如當地病床需求量大，就可以轉型以病床作為主要發展的產品。但人力成本仍然存在，雖然智慧製程的建構成本很大，但最後的製造成本可以趨近於零，且為因應紅色浪潮下的襲擊，因此鋐昇目前積極建設燕巢廠的 IOT 智慧物流系統，升級轉型以降低成本。

四、品牌策略佈局：

鋐昇品牌的策略上，只長期主打 PATTA 品牌，目的是強調品牌識別，維持自身品質水準，並持續開發多項產品種類，藉由品牌的識別搭配產品延伸打入國際。只主打單一品牌的優勢，可將企業資源全注入該品牌上，節省行銷費用的分配及困難，只需將企業商譽維持好並可與品牌形象上結合，加速推廣品牌於國際市場中，目的在企業不斷成長的同時也可帶動品牌茁壯，在眾多競爭者中展露。

五、品牌定位佈局：

鋐昇品牌策略採取藍海策略，將自己的品牌定位切割在新的未開發區隔當中，大多數台灣企業在紅色供應鏈的侵襲下，因沒有專注發展品牌，往往掉入紅海市場當中，以價格競爭作為手段，但這樣的情況只會加速市場的萎縮，且讓企業難以獲利越來越沒有成長的空間，企業也落入惡行的價格廝殺競爭中。而為了達成永續經營的目標，鋐昇將自己品牌定位鎖定在 MIT+CP 值高的區域中，強調自身產品物美價廉，品質值得信賴，透過不斷創新的技術及有競爭性的價格取勝，讓鋐昇 PATTA 品牌以永續發展為目標，在此區域中可避免流於紅海的競爭，也可一步一步找尋機會，創造與歐洲高品質較勁的品牌信譽。

六、市場上的關係網絡策略：

(一)政府：

在台灣與當地政府進行溝通時，時常由於台灣在國際上的競爭處境，導致鋐昇必須與台灣政府花更多心力與當地做協調，時常需在資源不足的情況下，獨自與當地市場廠商協商，開拓新市場。

(二)競爭者：

鋐昇競爭者主要分為兩類歐美品牌（高端品質）以及紅海市場（價格競爭），因此在佈局上分為兩種，站在不同的角度進行不同的佈局策略。
與之對抗-擁有專利或本身不可取代，以優勢切入市場。
與之相處-也到紅色供應鏈的區塊，取得成本優勢。

(三)顧客：

1.B2B-透過參展尋找合作廠商並推廣品牌，再經由自身業務團隊與當地代理商、經銷商，簽定契約合作，推廣品牌至市場。
2.B2C-設立品牌展示概念店，直接接觸終端顧客。

七、通路上的佈局優勢：

1.主打 MIT 品牌，在國際上定位清楚：

鋐昇在全球通路上配置已趨於完整，藉由擁有 30 年的專業技術，以及早期拓展的優勢，早已深耕全球各地區，而後在代工轉品牌時期，快速發展自己品牌，並廣拓各產業，從緊固件快速發展至泛五金產業，強調台灣製造且技術優良的供應商領先各企業，並以清楚定位切入市場中。
2.早期市場需求大，已優先開拓各市場：

在早期市場尚未成熟時，需求大於供給，快速切入市場，因此當時合作上藉由讓利以及誘利的方式與當地廠商合作，故當時在拓展成本較低，顧客忠誠度高的優勢。

八、公司競爭優勢來源

(一)顧客面分析：

從顧客面的分析來看，鋐昇對其市場顧客的需求有充分了解，鋐昇主要深耕建築及汽車產業，此兩種產業皆需要穩定性高的品質要求，因此鋐昇在當地推廣時，透過當地市場上最大代理商合作的經銷模式，可加速企業端顧客對品牌建立信任。合作夥伴在當地已經有一定的商譽基礎，與其地合作則會加快終端顧客對品牌的認識及熟悉，因而有購買意願，因此這也是鋐昇在合作的選擇上，皆會選擇最大的合作代理商，選擇大規模的參展櫃位原因，目的是建立品牌力量。而鋐昇由於只專注單一品牌的策略，也促使在行銷費用上的配置能夠有大量的資金投入。

(二)競爭面分析—產業結構中的潛在機會：

目前在扣件產業結構中最積極於提升其核心能量及技術等級，朝醫療、建築、航空、能源、汽車、軌道以及資訊應用等特殊高值化扣件周邊發展。且應加強開發智慧化生產設備與關鍵零組件，以協助扣件業者導入自動化生產。扣件應用最多在車輛及機械上，特別是車輛產業對於螺絲螺帽之品質、交期與配套服務要求嚴苛，產品單價高且市場占比大，是最值得投入的扣件應用產業。在全球螺絲產業中，汽車螺絲約占 28%，建築螺絲僅占 7%，鋐昇早已搶先投入此兩種產業中，但在產業投入資源分配上還需調整。而對於其他產業的涉入程度也可積極佈局，在印度也將投入在醫療設備上，可見鋐昇的佈局上約七成螺帽的產品，還可充分應用在各個產業結構中，對未來發展存有高度期望。

參、品牌關鍵成功因素

因此總結出在公司競爭優勢上，鋐昇品牌能如此成功歸咎於下列四點成功因素的建構。

一、以品牌發展，定位明確：

由於品牌辨識上簡單俐落，且主打的定位 MIT+CP 高定位市場，以物超所值為核心，因此讓鋐昇能在國際眾多品牌中脫穎而出。要做出高品質，又要維持一定的毛利，是見艱難的任務，因此在台灣扣件產業的供應鏈完善有著很大的關係。

二、利基市場的選擇，快速切入：

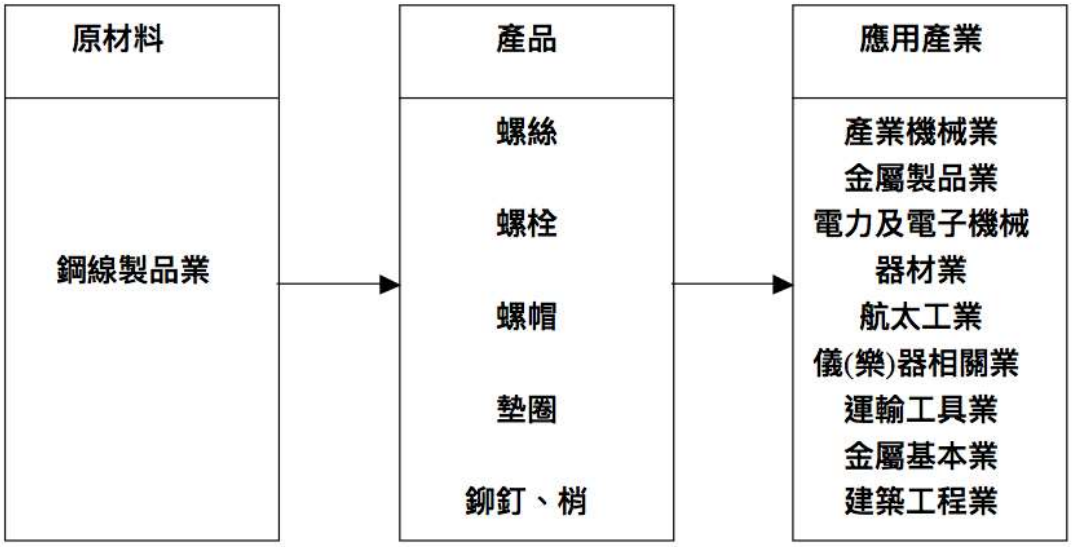
以鋐昇來說，在代工轉往品牌發展時期，當時少有低價高品質螺絲，競爭者尚未成熟，已選好切入建築及汽車領域市場發展，先鞏固好單一市場發展後，才逐步擴展至其他領域發展。

三、工業 4.0 升級，後勤資源完善：

由於積極升級物流系統，讓鋐昇能夠即時生產即時銷售的優勢，且因積極

擴建配備，能夠以快於競爭對手的方式，大規模的生產作業，因此在製造管理上可以達到大規模生產降低成本，且一制性製程生產，還可維持品質，達到精準配送的優勢。

四、台灣扣件產業供應鏈發展：



圖七:台灣扣件產業產業供應鏈
資料來源：金屬中心 IT IS 計畫

從台灣供應鏈的發展，台灣區螺絲工業同業公會理事長張土火指出，台灣螺絲產業歷經全球經貿的各種挑戰，廠商始終堅持創新研發、追求轉型升級，產品逐漸由一般五金轉變為汽車、軌 道、航空等高階市場應用，一再促使螺絲產業邁向成長茁壯，整體產 業體質也愈來愈強韌。如經濟部工業局於去年(2016) 啟動為期 3 年的「螺絲螺帽產業 NICE 升級轉型方案」，從「利基產品」(Niche Product)、「智慧設備」(Intelligent equipment)、「專業員工」(Competent Workers)與「綠色製程」(Eco-friendly process)等四大層面著手，持續優化螺絲螺 帽產業結構，以拓展更高附加價值的產品，提升出口單價並穩定出口成長，期能達到避免國際市場削價競爭的困境。由供應鏈來看，螺絲螺帽產品應用在下游層面出口廣泛，而鋐昇主要在建築以及汽車產業上佔有一席之地，此兩產業需求量大，而鋐昇完善的倉儲物流自動化系統可快速回應顧客大量的需求。而後繼續鞏固品質上的穩定，可再跨往醫療周邊設備及航太，此兩種單價較高的產業內，擴大產品應用上發展【註2】。

五、競爭優勢來源：

由供應鏈的發展來看，台灣在扣件產業上，已佔有優勢，供應鏈上趨於完整，且政府也積極協助扣件企業升級。因此此部分可供台灣企業參考。

1.大量生產降低成本：

透過規模經濟降低成本，鋐昇專注於單一品牌行銷上，已經節省額外不必要行銷費用，且透過自動物流系統的運作，可快速達到規模經濟且有效率生產大量產品。

2.品牌產品設計差異化(研發設計能力)：

鋐昇在品牌設計上以簡約的風格帶給顧客不一樣的印象，簡單俐落的品牌設計，顛覆傳統扣件產業的給人的刻板印象。

3.焦點集中定位（不同國家不同市場)：

市場定位上明確，讓人可清楚了解此企業的訴求為何，塑造企業專業形象，且集中某一區域市場上，可避免眾多產品線分散企業資源。像是鋐昇在印度的利基市場鎖定在醫療設備上。

4.品牌權益與顧客價值：

像是透過PATTA品牌與鋼鐵人造型的搭配，衛鋐昇注入年輕企業形象，在以往30年鋐昇早已成功建立其品牌忠誠度，加上不斷的創新與升級其研發製造能力，顧客對鋐昇的品牌已建立在穩定性高且跟上產業升級的成長型企業。

六、小結：

台灣企業若要國際化可採取當地因應的策略，因為台灣在國際間沒有強勢品牌，只能採取以服務上取勝（掌握小細節)，雖說更細緻的服務優化上，會導致有時成本很高，台灣企業可以掌握核心技術做，將其他的小細節部分做外包，或是透過升級後勤作業管理配備，以降低成本，提高效能。

肆、政府建言

一、品牌推廣面：

給予品牌廠商舞台，政府可給予企業一些協助，例如：若台灣企業想推往國際化市場，政府可否給予該市場的辦事處資訊上的輔助，提供一些訊息以利我們進入當地市場，或是給予程序上的指導，能提供廠商減緩作業程序上的複雜性。

二、技術面：

給予產業升級或是資金上的配套補助措施，例如：鋐昇預計建構IOT智慧物流，希望政府提供資金以及產官學上的配套政策，像是給予建構過程上的指導或是建議，方便企業快速產業升級，一方面可以降低生產耗費成本，建構智能技術可給予其他中小企業作為標竿學習，或是給予資金上協助。或是創建組織小組，找尋學者相關產業專家，幫助企業個別輔導，進行技術投入跟資金協助，讓企業在技術升級時有個窗口，盡可能降低傷害本業的（比例上)，期初的資金。

三、經濟社會面：

由於專業的勞動者不足，政府應該重新盤點各地的大專院校，學習德國技藝學院的人才養成，不讓台灣的產業鏈上造成斷層。台灣人力上的匱乏，尤為應該檢討教育制度教育人才的問題。例如：在智慧製程、智慧物流上找尋產官學的人才， 像是燕巢廠的人才也打算利用產學合作，高應大以及中山大學都將會是重點合作的學校，政府在這方面，可有具體的產學合作協助。

伍、參考文獻

1.紀翔瀛，(2016)，紅色供應鏈篇，紅色供應鏈崛起對我國扣件產業影響分析，中國時報
http://www.chinatimes.com/newspapers/20160411000376-260210

2.許育瑞、陳仲宜、黃得晉、楊瑞雯，(2014.03.)，金屬中心，《製造業篇》金屬製品產業
http://www.mirdc.org.tw/FileDownLoad%5CIndustryNews/201562410242499.pdf

3.全球節能環保網，(2016.02.)，2016 第四屆（上海）國際鋼筋加工與預製構配件機械設備展覽會
https://read01.com/8z3kOL.html

4.葉圳轍，(2017.03.)，扣件產業 朝高值化發展，
http://www.chinatimes.com/newspapers/20170330000324-260210

5. 劉麗惠，從「螺絲王國」到「醫療矽谷」台灣扣件產業轉型 看見傳產新力量
http://www.ieatpe.org.tw/magazine/ebook307/b3.pdf

6.PATTA 鋐昇實業官方網站
http://www.tw-fastener.com/tfsc/mm/yellow/yellowindex.jsp?vndid=VND_10a51776-1ac1-401a-a56c-3be9700b7fff

7.策略管理-建立企業永續競爭力，方至民，前程文化出版

六、備註

【註1】紀翔瀛，(2016)，紅色供應鏈篇，紅色供應鏈崛起對我國扣件產業影響分析，中國時報
http://www.chinatimes.com/newspapers/20160411000376-260210

【註2】

葉圳轍，(2017.03.)，扣件產業 朝高值化發展，
http://www.chinatimes.com/newspapers/20170330000324-260210

許育瑞、陳仲宜、黃得晉、楊瑞雯，(2014.03.)，金屬中心，《製造業篇》金屬製品產業
http://www.mirdc.org.tw/FileDownLoad%5CIndustryNews/201562410242499.pdf

訪談照片-鋐昇實業股份有限公司

左 1 王湛鈞助理、中黃文彬執行長、右 1 邱郁庭助理

個案六:曜越科技股份有限公司

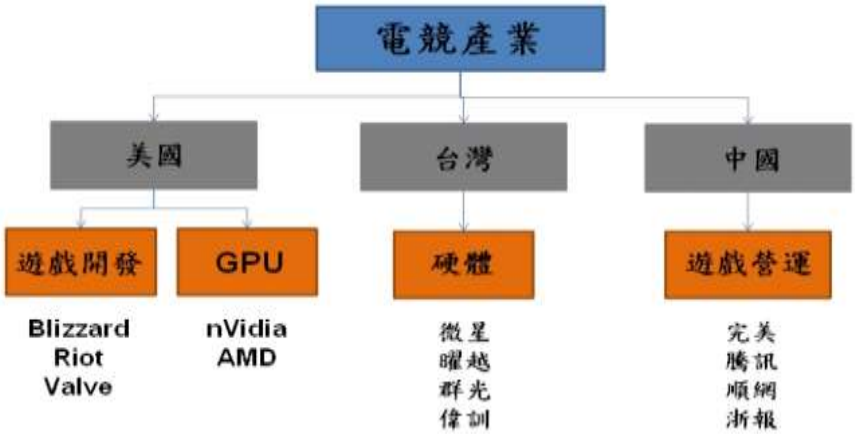
壹、個案介紹

一、產業現況

根據我國《運動產業發展條例》中的運動休閒教育服務業適用範圍。所謂的「電子競技」(簡稱電競)是「可供競技用途的電子遊戲」與「競技活動提供者」的組合，其涵蓋的範疇包括遊戲(開發、營運電子競技遊戲)、選手(培養、扶植競賽選手)、賽事(舉辦、宣傳、轉播競技賽)、設備(研發、製造電子競技專用設備的公司)，以及另外一個要件是「主要性」，即該公司的主要營收來源為電子競技這項生產活動(李易鴻，2015)。電子競技產業之定義，認為電子競技運動是以信息技術為核心，軟、硬體設備為輔助的虛擬環境中，相同競賽規則下進行對抗的電子遊戲運動，在類別上，分成「軟體」以及「硬體」，軟體部分著重在遊戲系統本身開發，硬體部分包含電腦周邊設備的滑鼠、耳機、鍵盤等等以及電腦內部的主機板、晶片、記憶體、散熱器等等。

金融危機後，世界各國紛紛投入此產業，以韓國來說，有國家的支持使得項目的合法化以及取得社會大眾的認同；而歐美，像來注重休閒娛樂，在電競項目更加多元開放，賽事的舉辦亦豐富，因此擁有強大市場以及競爭力；新加坡及巴西更是電競的熱門國家，舉辦過大型的電子競技展覽。近期各國也紛紛將電子競技運動項目合法並認同。

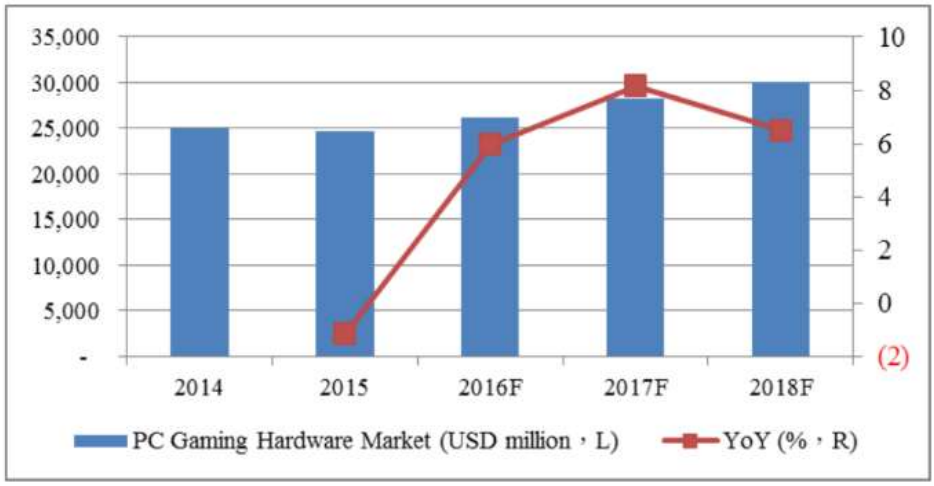
根據永豐投顧之經濟研究，全球電競產業以區域別來區分主要分為美國、中國及台灣；而其中，美國著重在軟、硬體的研發，其包含遊戲之開發及晶片研發，主要代表廠商如： Valve (Dota 2 開發商)、nVidia (顯示卡晶片龍頭)等；中國在軟體運營及賽事推廣著墨較深，代表廠商如：騰訊(英雄聯盟代理商)、完美世界(Dota 2 中國區代理商)等；台灣則在硬體升級相關設備及周邊方面具有競爭優勢，代表廠商如：微星(全球電競 NB 領導廠商)、群光(全球市占率最高的電競鍵盤代工廠)等(詳見圖一)[註1]。



資料來源: 永豐投顧整理， 2017

圖一: 美國、中國、台灣為全球電競產業三大支柱

根據研究機構 Jon Peddie Research (JPR) 預估，PC 硬體約佔整體遊戲產值 20%，且 2016 年全球電競軟體的銷售金額約為 261 億美元，並可能於 2018 年突破 300 億美元(詳見圖二)[註2]。



資料來源 JPR（Jon Peddie Research)；永豐投顧整理，2017

圖二:PC 遊戲硬體產值年複合成長率達 7%

近年來，電腦硬體的出貨成長速度逐漸年放緩，利潤更是逐年越來越薄。企業為因應此情勢，開始努力擴大自家差異性和提高產品利潤。而其作法之一，就是加強電腦的娛樂功能，包含開發各式各樣的電子遊戲軟、硬體設備，培養喜愛打電玩的人口，打造各式電腦遊戲平台，組成各種電子遊戲社群，積極做大電玩競賽市場。

然而台灣的資訊產業始終是硬體強、軟體弱，因此對於本國中堅企業來說為一大優勢。電競的興起，使得原本低迷的電子市場出現新藍海。

此外電競關聯的產業，包含了軟、硬體、平台與媒體資源整合等等，硬體周邊包含電腦主機、晶片、機殼、主機板、記憶體、電路板、滑鼠、耳機、鍵盤等等電腦周邊設備，而軟體部分而軟體部分，則是以遊戲本身為出發，競賽賽事至最後的直播轉播。

而台灣始終在硬體部分較為著墨，延續台灣的硬體優勢，週邊設備的興起，形成了群聚效果，從硬體周邊設備的開發商，支撐著遊戲軟體，硬體設備公司如能與遊戲公司策略聯盟，推廣遊戲並建立賽事，組成戰隊，至最後實況轉播，由國內業者一手包辦，不僅加強台灣電競產業鏈的形成，也能對台灣產業的發展更加快速。詳見圖三【註 3】。

資料來源: 整理至錢思敏電競關連產業

圖三:電競產業生態系

二、企業介紹

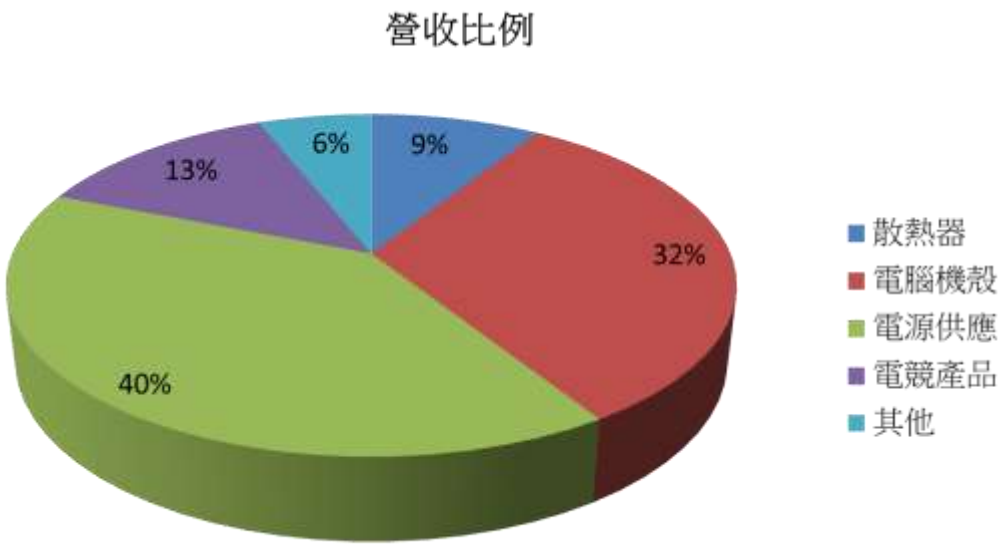
曜越科技創立於 1999 年 11 月，源自於對 DIY（Do It Yourself）的熱愛，並落實「創意來自於人性，實現創意是我們的信念」的理想，以 Thermaltake 自有品牌行銷全球，在歐、美、澳、日及中國大陸等地區成立六個營運據點，全球擁有 95 家區域代理商及超過 4000 家優良經銷商。

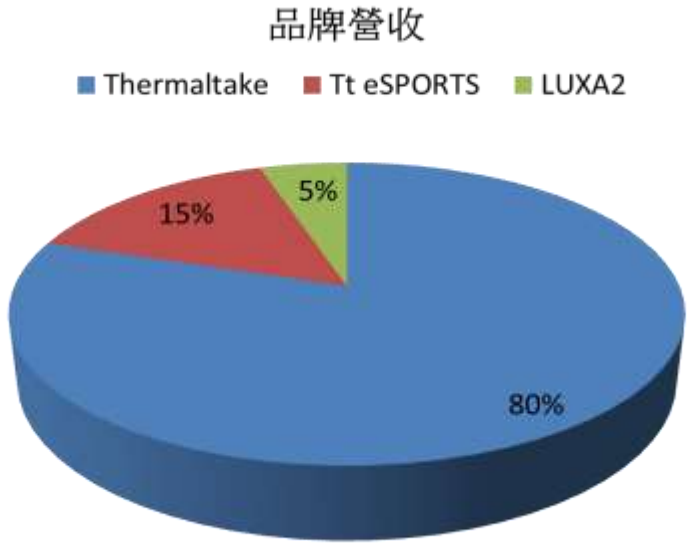
公司產品規劃皆以貼近電腦週邊產品市場與瞭解客戶需求作為導向，主要產品「機殼」、「散熱器」及「電源供應器」的設計皆有融入 Key 3 Spirit 新概念，讓產品的「品質」、「效能」及「可靠性」達到最高標準的保證，並利用各種創新行銷手法配合公司新產品銷售。同時採用複合式行銷體系，以直營據點加區域經銷代理商作為行銷通路及技術支援或售後服務中心，提供客戶即時支援與服務，並與消費者保持密切聯繫，旗下品牌有 Thermaltake、Tt eSPORTS、LUXA2 分別鎖定不同目標市場，而曜越主要以 Thermaltake、Tt eSPORTS 為主打電競產業的產品品牌，LUXA2 主要是針對 APPLE 周邊產品所提供的周邊配備，因此不在此加以論述。

品牌實體通路部分，曜越自有通路 Tt eSPORTS 電競館，企圖打造直營旗艦店的概念，提供顧客直接體驗環境以及優質服務，另外也跟電子產品通路商以及量販店合作，雙管齊下；網路購物部分，自有 Tt Buy 電子商務，可直接平台購買到商品，另外跨境電商 TT Premium 也是曜越擴大市場的另一個獨特賣點，提供全球客戶更多高端產品的選擇及服務，TT Premium 的創立，使得企業增加了一個新通路，不須借助其他平台，即可自行銷售，可免去中間的上架費，使得更快速、直接的與顧客互動並及時反映相關資訊。

同時推出水冷式全景透明設計的 VR 散熱解決方案，應用於 VR 電競產品。也推出電競週邊新產品，兩大系列人體工學電競椅。對曜越來說，「創新」就是它們的代名詞，更重要的關鍵因素之一就是對市場需求的掌握度，從需求出發

至產品，使得生產端、銷售端甚至到消費者手上皆不會有區別。





三、產業未來趨勢

近年來，電競遊戲已被視為全球新世代明星產業，無論是周邊配備抑或是軟體開發，玩家更重視配備的的規格以及體驗期間的順暢度，因此對於台灣周邊配的供應商有了新藍海，因台灣始終是硬體強，在國外的認知中台灣產品是有品質保證的，即使價格高了些，對於電競產品來說是附有競爭力的。

此外各國逐漸放寬對電競的刻板印象以及開始注重休閒娛樂使得電競有更大商機，近年除了玩遊戲的人數增加外，對於參與觀看視頻的民眾日益增加，這儼然已形成另一種體育盛事，有些企業更是得到國家政府強力支持發展，全力扶持電競產業。

目前全世界的電競賽事觀看人口已超越體育賽事，舉例來說以平均一場全球賽事擁有三千萬人次觀看，即一人次收取一元觀看費用，即達三千萬元的可觀收入，且因利用網路的無弗界，許多觀看用戶，不必親臨現場，即可參與盛事。此外，電競帶動的商機與新科技發展契機前景可期，藝人也參與電玩活動，不僅國內外，目前越來越多藝人代言並親自參與遊戲，對於其他玩家有著代言效果，可能會驅使自己跟喜歡的偶像一同參與遊戲，對於藝人所代言的周邊商品更是加以關注【註4】。

產業鏈也逐漸成熟，除了電腦週邊設備外，其相關聯產業涵蓋遊戲代理、遊戲配錄音、電腦硬體、活動競賽系統及競賽轉播平台等，甚至近年來雲端以及虛擬實境等新科技亦包含在內，為產業相關業者帶來龐大商機。

電競產業也與旅館異業結盟，企圖把產品融合科技以體驗的方式帶入旅店，同時兼顧休閒與推銷產品特色之場域。

貳、品牌建構過程

一、品牌歷程

(一)品牌成立之初

1999年成立的曜越科技，林培熙董事長發現自己興趣不在製造業代工上，憑藉著CPU散熱器逐步擴大事業版圖，以『Thermaltake』自有品牌行銷全球，林培熙董事長曾說:「曜越很清楚自己要走的路不是幫別人做代工，堅持走品牌

這條路，因為自有的優勢在於產品研發上，如果把公司產品的優勢拿去貼上別人的牌，那麼自我價值豈不是就消失了，當時就是察覺到危機，所以公司很堅持如果要賣公司的產品就得貼自己的牌子。當然，當自己意識以及其他視覺知產品強度時，在逐漸磨合之下，共識就慢慢出現：兩個牌都貼，幫我賣的人能繼續保持市場優勢，我的品牌也能夠慢慢推展出去，慢慢出現的一種新商業模式。不過隨著時間在改變，力量會此消彼長，我們產品銷量增加後就不再這樣做了，bargain power越強自然就不用跟別人共貼牌子。」[註5]

在當時，因常使用電腦的年輕消費族群，對電腦相關知識的渴望愈來愈強烈，好奇電腦的內部構造及硬體設備，引發國內市場一股DIY風潮，而曜越科技選擇CPU散熱器微創業時首要項目，是因為看到消費者把超頻(Overclocking，是指把電子配件的時脈速度提升高於廠商所預設的速度，以達到提升系統的目的)而消費者為了避免高熱而使電腦當機，對於電腦散熱逐漸重視，進而帶來散熱器廣大商機，而後曜越更跨足機殼、電源供應器等電腦散熱相關產品。

(二)金融海嘯的轉折點

2008年金融海嘯後，各產業受挫，曜越科技更是大受影響，因DIY市場出現大轉折，隨著宅經濟的興起，消費者不再像以往自己動手做，而是把更多時間花費在線上遊戲世界裡，大環境的變化使得曜越營收獲利開始衰退，但大環境結構的改變也是曜越新轉機。

不同於DIY市場的萎縮，電玩市場大幅成長，因為電玩玩家追求高階硬體及相關高階配備，使得全球電玩市場超過220億美元，曜越為因應消費者的需求及消費習慣，不斷思考如何進入線上遊戲市場，董事長林培熙發現「社群文化」對玩家影響相當強烈，玩家會透過討論及互動的介紹給玩家或是朋友，因此利用社群方式將曜越的品牌文化發展至全世界。

而上述所言，DIY已不在困難，人人都可以輕鬆入門，只要購買相關設備即可組裝成型，因此市場逐漸萎縮，但曜越卻看到不一樣的地方，基於年輕族群喜歡酷炫、與別人不同的心理，使DIY演化成改裝型態，不僅創造出差異化，也更凸顯出曜越對於市場資訊的掌握度非常前衛且精確。

(三)推出電競品牌 Tt eSPORTS

2010年曜越推出電競品牌Tt eSPORTS目標客群鎖定專業遊戲玩家，同時成立電競職業隊，產品包含結合散熱功能的滑鼠、耳機、鍵盤等周邊設備，期望透過熱愛電玩的同好，將曜越帶到全世界。而曜越每一項創新背後都是為了滿足消費者需求，運用多品牌的經營模式，期望推廣曜越的文化。

(四)成立TT Premium 跨境電商

2016 年，曜越推出「TT Premium.com」，跨進電商領域，TT Premium 是曜越擴大市場的關鍵一步，提供全球客戶更多高端產品的選擇及服務。強調清楚簡單的網頁設計，產品規格資訊、價格完整詳細並提供方便的付款選擇、運送方式(包含國際運送)。此外，TT Premium 全系列皆以「高質感、獨特設計、多樣組合、及無限創意」四大核心打造，誓言帶給全球客戶最專業頂尖的電腦配備。

同年推出水冷式全景透明設計的 VR 散熱解決方案，應用於 VR 電競產品。也推出電競週邊新產品，兩大系列人體工學電競椅。對曜越來說，「創新」就是它們的代名詞，更重要的關鍵因素之一就是對市場需求的掌握度，從需求出發至產品，使得生產端、銷售端甚至到消費者手上皆不會有區別。

TT Premium 的創立，使得企業增加了一個新通路，不須借助其他平台，即

可自行銷售，可免去中間的上架費，使得更快速、直接的與顧客互動並及時反映相關資訊。

二、競爭優勢

針對曜越公司的內部資源利用以下角度來探索曜越的品牌競爭優勢。

(一)海外人才培養:

曜越營收有將近百分之九十四來自於海外，海外人才部分，採用當地員工，一方面他們熟知當地生活以及消費習慣，因此能更快速掌握市場脈動，並快速回報給總部，另一方面也減少總部外派的開銷，因在當地直接培養，可減少國內員工或主管長期進駐在國外的成本。

(二)設計能力:

董事長經常鼓勵員工內部創意發想，只有有新想法，即產生小團隊討論，並鼓勵員工並親自參與改裝機殼，讓機殼也可以玩美，過程中讓員工一同參與增加向心力，也能從中讓員工獲的成就感，此外，也把這樣的想法應用在行銷活動上，像是每年曜越都會舉辦電腦改裝達人競賽，廣邀各地的電腦達人、高手針對電腦進行改裝，成品賦有個性化特色，而活動中也邀請網紅以及媒體一起參與，提高熱搜以及話題度。

(三)推廣能力:

歐、美、澳、日及中國大陸等地區成立六個營運據點，全球擁有 95 家區域代理商及超過 4000 家優良經銷商。並透過自有電子商務以跨境電商方式快速使國內外消費者能接觸到曜越的服務以及產品，並利用各據點的市場動向，互相傳遞，找出消費者的需求，進而製造出符合市場的產品。

(四)參與展覽活動:

曜越積極餐與展覽活動，無論是國內的台北國際電腦展，在歐洲像德國漢諾威電腦展、德國科隆國際遊戲大展、英國 Insomnia 61 遊戲展積極把公司最優秀特色產品以參展的方式行銷到國際間。

(五)遊戲競賽活動贊助:

曜越 Tt eSPORT 大力支持贊助電競選手和戰隊，像是 2012 年上海的遊戲風雲－G 聯賽，2013 年暴雪 AMD 夢想聯賽、SF 世界盃(Special Force World Championship)，透過讓選手實際使用自家產品比賽也在商品上賦予曜越 LOGO，使玩家以及電玩迷能快速辨認，而專業玩家也透過實際操作的口碑方式傳遞品牌，增加品牌知名度以及指名度。

(六) 多品牌策略:

曜越旗下品牌有三個分別為 Thermaltake、Tt eSPORTS、LUXA2 鎖定不同目標市場，針對職業玩家、一些賦予時尚的玩家給予不同的產品，訂價方面也採用高、中、低不同價格給予消費者參考，滿足各種不同需求。

(七)策略合作:

2014 年與台灣地區資訊通訊通路代理商捷元公司通路合作，捷元於台灣地區擁有近 200 多家捷元電腦聯盟服務據點，以及 6,000 多家的服務經銷商，2010 年嶄新推出「捷元 B2B 採購專區」網路購物，曜越和捷元的策略合作提供廣大電腦 DIY 使用者打造便捷完善的銷售服務，2016 年曜越與荷蘭 3D Hub3D 列印服務平台合作，滿足電競或 DIY 組裝玩家向來喜愛自己打造酷炫設計的電腦系統的需求。

表 1、曜越科技股份有限公司歷年簡表

發展階段	年度	重要事件紀錄

品牌成立初期 (1999-2006)	1999	*曜越科技股份有限公司成立，奠定未來目標以及戰略基礎。
	2000	*成立自有品牌 Thermaltake 並發表全球第一個渦輪式造型 CPU 散熱器(Goden Orb)
	2001	*成立子公司正式進入中國大陸散熱器市場
	2002	*在中國大陸東莞成立製造工廠 *台北總公司獲得 ISO-9001 認證
	2003	*擴展國際市場，在法國、澳洲籍日本成立分公司，目的能透過這些據點快速將資訊傳回台北總公司。 *中國大陸東莞製造工廠獲得 ISO-9001 認證，對公司更是一大肯定。
	2004	*強化全球化行銷，組織成整，強化管理以及專業研發
	2005	*成立歐洲營運總部目的支援歐洲市場以及通路
	2006	*在 IT 產業增加競爭力和成長力完成所有海外投資架構
自有品牌發展期	2007	*掛牌上櫃，自有品牌 Thermaltake 行銷全球。
	2008	*導入 TBM-全員品牌管理架構來強化品牌形象。
	2009	*蘋果週邊商品 LUXA2 品牌創立，成為多品牌企業。 *首度與 BMW Group DesignworksUSA 異業合作，共同開發《 Level 10 豪華旗艦機殼》企圖給予顧客高規格、高端品質享受。
	2010	*職業電競隊曜越太陽神誕生 *電競頂級品牌 Tt eSPORTS 創立，奠定電競產業地位。
	2012	*成立《曜越 Tt eSPORTS 電競專賣店》，提供客戶高端享受以及體驗式據點。 *曜越對未來電競與數位娛樂產業發展抱持著更前瞻的思維，再度與 BMW Group DesignworksUSA 攜手推出《Level 10 M 電競滑鼠》。
	2013	*曜越與 BMW DesignworksUSA 三度合作推出《Level 10 M 電競耳機》。
	2014	*四度與 BMW DesignworksUSA 跨界合作，發表《Level 10 M 有/無線 雙模式電競滑鼠》。

		*推出曜越Level 10 Mini ITX迷你機殼及曜越《Level 10 鈦金版》限量機殼。
	2015	* Team TT Modding | Building Dreams為你的改裝夢想開拓無盡可能」代表曜越與Modder電腦改裝玩家團結站在同陣線的精神。 *舉辦第一屆2015曜越電腦改裝MOD達人爭霸戰CaseMOD Invitational。 *打造Tt LCS Logo為專業級玩家打造高標準水冷等級的認證標誌。 *曜越Riing 12 & 14 LED專利設計高風壓水冷排風扇，曜越至今最熱銷的商品。 *曜越Core X系列，曜越至今銷售最快的機殼產品。
	2016	*Tt Forum論壇：提供玩家或喜愛曜越的用戶互相交流及分享經驗的平台。 *3D電腦機殼零組件列印：讓DIY組裝及電腦改裝玩家（Modder） *隨時下載Tt 3D模型，打造並專屬個性化電腦機殼，互相分享技術及思想交流。 *曜越以「Game with your MOD挑戰改裝極限・盡享遊戲樂趣」為主軸，與Tt eSPORTS推出之最新軟體及科技打造的客制化產品，創造專屬的遊戲體驗。 *TT Premium標識：曜越創立了頂級產品 “TT Premium”，並同時設計專屬的識別標誌，以「高級質感、獨特設計、多樣組合及無限創意」為四大核心價值來實現其理念。

資料來源:曜越拱份有限公司企業網站

參、品牌關鍵成功因素

曜越致力於打造享受娛樂、電競、科技、生活的文化，在營運方面邁向多角化經營，提升品牌權益及獲利能力，因此陸續在美國、歐洲、中國大陸、俄羅斯、澳大利亞等先進國家成立分公司以及在當地尋找適合合作的經銷商，目

的是希望透過這些通路更加掌握市場的資訊以及消費者需求。畢竟，曜越一直以消費者需求為首要目標。近年來，更與各國電子商務平台合作，使得曜越的產品更快速地呈現在消費者眼前。

而在海外策略部分，針對電競比賽也實行贊助活動，在贊助商品上印有曜越 LOGO 圖標，目的是增加品牌辨識度，而在通路部分，針對較靠近都市且網路普及率高的城市採取平台電子商務方式行銷，較偏遠的地方則是採取實體店面包圍的策略。再配合本身企業的 TT Premium 官方平台，多管齊下，目的增加品牌知名度。此外針對以上所盤點的內部資源分析，曜越對企業內、外掌握了以下幾項關鍵成功因素，使得他在電競界，扎穩腳步。

一、內部員工對品牌的共識:

導入 TBM(Total Brand Management)-全員品牌管理架構來強化品牌形象，指導企業有效規畫品牌願景及定位，同時提供流程與工具，使員工對品牌之認同，也積極鼓勵員工內部創新，定期設立小組競賽活動，激發員工想法，進而有效讓員工力行品牌承諾，適合過內大、中、小型企業學習。

二、不同子品牌定位及識別:

曜越科技致力打造電腦設備相關子品牌，區隔出目標客群，也降低購買者的議價能力。近年來並積極與各國知名設計師合作，基於年輕人酷炫心理，打造出潮流且能凸顯出過性化產品，吸引目標客群目光。

三、專利的產品:

產品的領先，形成強而有力的進入障礙，機殼的多樣性，可看出曜越的創新能力以及背後支撐的研發能力，專利設計的水冷排風扇，使得原本的 DIY 市場進一步演化成改裝電腦，讓消費者的電腦更個性化。

四、顧客關係管理:

利用 Tt Forum 論壇，建立顧客對企業的忠誠度，提供遊戲玩家或喜愛曜越的用戶互相交流及分享經驗的平台，企業也能從論壇中的論述家以推測消費者需求，並能透過互動的舉動，加深企業與用戶連結以及歸屬感。

五、多元接觸消費者:

透過活動貼近消費者(舉辦 2015 曜越電腦改裝大賽)，並打造電競娛樂生活據點「曜越 Tt eSPORTS 電競專賣店」。

六、以消費者需求為生產導向:

曜越對於市場消費者需求向來重視，為避免生產端與銷售端甚至到消費者端，所設想的產品有所不同，曜越在市場掌握度上面下足功夫，上至企業、分公司甚至到經銷商，都是為了將訊息快速帶回總公司、研發團隊及行銷團隊討論。

七、跨境電商的發展:

除了公司本身的平台 TT Premium，曜越在進入國際市場時也與當地的知名平台商合作，目的希望透過在地的通路，快速把曜越產品銷售到國際，舉例來說:在進入美國市場時與知名平台亞馬遜(Amazon)合作，進入中國大陸與騰訊旗下的電子商務網站易迅網、以及騰訊 QQ VIP 合作，讓 Tt eSPORTS 產品躍上上述交易平台，其中與當地平台合作的優點是，他們了解該地區的消費習慣以及需求，更已擁有忠實消費的顧客前來網站觀看並購物，因此企業進入國際市場以當地平台為首要通路能節省摸索陌生地區的各種習慣及資訊更能節省自己設立網站的龐大費用。

八、市場掌握度:

一直以消費者需求為首要的曜越，根據通路以及分公司的設立快速將世界各國資訊快速傳回總公司，以利於快速分析並研發出出符合消費者需求的產品。

九、電競品牌 Tt eSPORTS 專屬旗艦店:

另一方面，關於電競實體銷售通路的拓展，曜越繼 2012 年於台北五鐵秋葉原的 IT Mall 開出首家 Tt eSPORTS 直營電競專賣店後，第二家直營店則於高雄中央公園捷運站出口設立，選擇年輕族群常出入的地區設置旗艦店，不僅能吸引年輕族群眼光，更能增加對品牌的印象，透過實體展覽以及體驗加深對電競對品牌的連結。

肆、政府建言

一、市場洞察力:

政府單位對於資訊的掌握上應該更貼近市場，多與產業間互動，如果能了解什麼原因驅動產業前進，協助產業升級，提高附加價值，才不會使得企業與政府單位的期許有落差。

二、 協助品牌發展

政府單位應該多協助企業發展品牌，台灣中小企業多以代工起家，在跨足品牌時常常會遇到瓶頸，知道要做品牌，卻不知要如何做的情況發生如果能多協助品牌發展有助於提升國家形象，使得形象更加鮮明，

三、資源聚焦國際參展

在國際展覽部分，政府應該多帶領並群聚起台灣中、小企業參展並予廠商曝光機會，抑或是在補助上能給予更多幫助，在國外展覽是最快速也是有效的把產品推展至國際，可成本相對來說也較高，對於其業來說也是負擔，如果政府能當起領頭羊的角色，帶領企業一同參展，不僅對企業負擔降低外，也能結合起產業間企業使之群聚發揮綜效。

伍、參考資料

1.葉憶如(2017)，中國瘋電競，台廠 NB 備戰，經濟日報。
https://udn.com/news/story/7240/2349892
2.許漢州(2017)，產經解析－電競崛起，PC 新藍海，工商日報。
http://www.chinatimes.com/newspapers/20170205000055-260203
3.傅秀玉(2017)，電競市場今年將增 4 成 台灣有望成亞洲電競重鎮，非凡商業週刊。https://udn.com/news/story/6849/240272
4.TechNews(2016)，VR 開拓新需求，2016 年電競電腦與周邊產品市場規模上看 243.5 億美元，科技新報。http://technews.tw/2016/03/31/vr-computer-2016/
5.李易鴻（2015)，電子競技三問：汙名、運動、產業，火箭科技評論。
https://rocket.cafe/talks/5216
6.杜念魯(2010)，掌握品牌區隔關鍵，電子時報。
http://www.ttesports.com.tw/newsdetail.aspx?s=3257
7.MoneyDJ 理財網財經百科，曜越股份有限公司個股情報。
https://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=b6b2dba6-0840-471a-9cd4-3d73daf42aa8
8.曜越股份有限公司企業網站，公司簡介以及歷史事蹟。
http://www.thermaltakecorp.com/tw/

陸、備註

【註1】永豐投顧產業觀察(2017)，電競產業 2017 年展望-中國電競崛貧，全球產業啟動，經濟研究。
https://mma.sinopac.com/MMA7txt/research/Weekly/20170314/0402.pdf

【註2】同註一

【註3】錢思敏(2015)，電競產業觀察，數位時代。
https://www.bnext.com.tw/article/37698/BN-2015-10-19-122720-77

【註4】詹子嫻(2016)，台灣想發展電競卻「三缺一」，數位時代。
https://www.bnext.com.tw/article/42095/gaming_esport

【註5】孫慶龍，從賣產品盜賣文化，企業實戰錄。
http://www.ieatpe.org.tw/magazine/ebook243/b3.pdf

訪談照片-曜越科技股份有限曜越科技股份有限公司

左 1 陳禹涵助理、中林孟頡副總經理、右 1 許婷喻助理

個案七:微星科技股份有限公司

壹、個案介紹

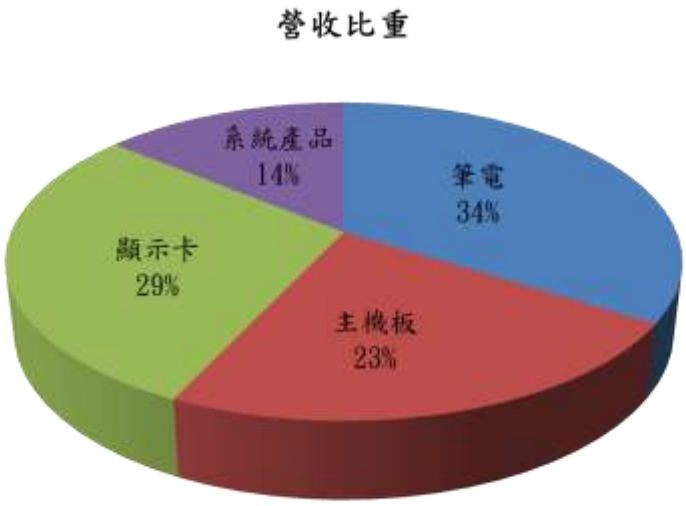
一、產業現況

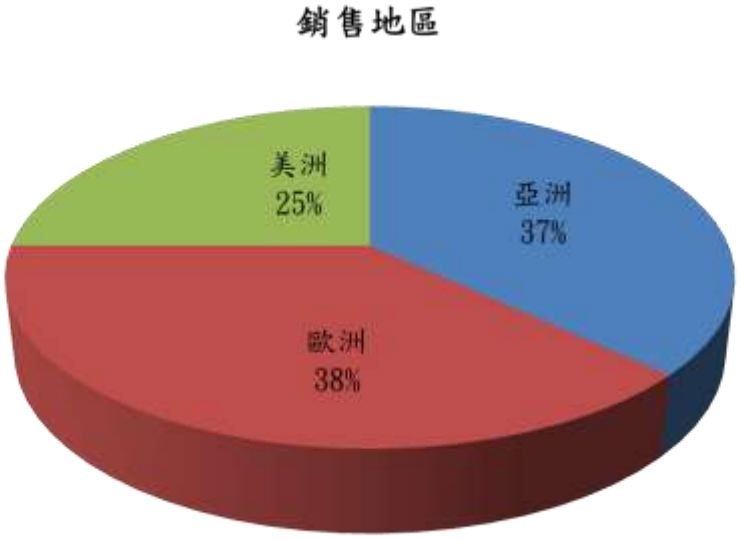
近年來，各國對於電競的刻板印象逐漸扭轉，在新興發展國家因為經濟發展以及人口的優勢逐漸成為電競的重要市場，根據中華民國對外貿易協會的資料，印度是全球第 17 大電競市場，市值 8 億多美元，年成長率達 14.3%，10 到 24 歲年輕的電競潛在人口近 4 億，成為台灣電競廠商角逐的重要市場，另外根據國際資訊 IDC 資料顯示，中國大陸有 50%玩家偏好以筆電進行遊戲體驗，隨著中國電競人口增長，連動帶動全球電競產業發展，此外根據 2016 年台灣拓墣產業研究院（TopologyResearch Institute）的報告[註 1]，微星電競筆電市占率居全球第一，達到 19%，緊追在後的是華碩，市占率達 15%，另一品牌宏碁（Acer）則有 2%市占率。而台灣三大電競筆電品牌合起來，占有全球電競筆電 36%的市場，這也讓廠商更積極擴大行銷在這些新興開發市場上。

二、企業介紹

1985 年，微星科技由工程師背景的徐祥、游賢能、黃金請、盧琪隆、林文通等五人所共同創辦，以製造主機板及顯示卡起家，跨足消費電子及商務應用市場，其產品線延伸至筆記型電腦、整合式電腦、伺服器、工作站電腦、工業電腦、人工智慧產品、車用電子、準系統、多媒體及通訊產品等，目前是全世界最大的資訊產業製造商之 一。

目前已成為台灣前四大、全球前五大的伺服器製造商及全球電競 NB 龍頭。主要業務原為消費性筆電代工，於 2009 年逐漸轉型，以電競相關自有品牌為其主要經營模式。





三、全球產業競爭地位

根據拓墣 2016 年調查，歐洲、亞洲為是微星主要銷售地區，目前全球前五大電競筆電製造商分別為微星、華碩、戴爾、聯想、宏碁，電競筆電全球市占率以微星為冠。微星的產品一向為了遊戲而生，目的是要滿足玩家的需求，克敵制勝，因此在主機板以及顯示卡上效能加以創新運用在筆電上，使得微星筆電廣受好評的一大原因，市場主要是針對玩遊戲的高階玩家，追求高階配備的消費者為主。

電競品牌	市佔率(%)
MSI 微星	19%
ASUS 華碩	15%
DELL 戴爾	9%
LENVOV 聯想	9%
Acer 宏碁	2%

貳、品牌建構過程

一、品牌成立之初(1986~2002)

1985 年微星成立，次年打造出全球第一張具超頻功能的主機板，微星憑著這項優勢，逐漸奠定主機板製造大廠的地位，並在 1988 年陸續在海內外擴大生產基地，著手台灣、中國大陸、歐洲的市場布局，1995 年微星科技開始嘗試多角化經營，陸續推出 MP3 撥放器、筆記型電腦以及 SSI 刀鋒伺服器等電腦相關系統開發產品，但對微星來說主機板就是他的的本業，也是他們的重要產品，因此在多角化同時也不忘持續改良並創新。

二、自有品牌草創期

2003 年開始，微星著手於自有品牌的發展，一方面針對一般產品像是顯示卡、藍芽主機板、通訊產品、平板電腦等電腦相關系統開發，另一方面開始生

產電競的手提式電腦，2007 年華碩發表的 Eee Pc，引領小筆電的市場，國內大廠包含宏碁、微星等都紛紛跟進，微星也在 2008 年，發表全球第一台 10 吋 NetBook，出貨量也快速上升，可好景不常，2009 年因為金融海嘯的影響，小筆電的市場進入了價格戰的紅海廝殺，獲利也迅速下降，這樣的危機，使得微星對於轉型的心更加確定。

三、轉型期

微星深知品牌知名度不同於國內幾個大廠高，但自家的電競筆電一直受到國際的肯定，因此把重心聚焦在電競筆電的利基市場上，推出主打電競專用主機板、顯示卡、筆電，強化產品的研發以及效能及功能，並大幅增加行銷費用，致力於打造 MSI Beat IT 電競比賽，邀請知名頂尖團隊共襄盛舉，於 2008 年微星科技開始陸陸續續贊助職業電競戰隊，首支合作戰隊為 Fnatic（瑞典）。隨後陸續贊助：Cloud9（美國）、K1ck（葡萄牙）、Aperture Gaming（南非）、Energy eSports（南非）、HWA Gaming（土耳其）、yoe 閃電狼（台灣）、Ahq e-Sports Club（台灣）、DeToNator（日本）、MiTH（泰國）、NXA Ladies（印尼）。積極做大電競市場。

四、組織重整

2012 年，微星人才發生重大危機，發生嚴重的離職潮。在當時，因徐祥已下定決定要加碼布局電競市場；公司許多不相信微星電競產品有出路、會成功的員工，產生了不信任感。

公司出狀況，員工的士氣低落，微星受到嚴重打擊，聯合創始人盧琪隆先生在業務大會上告訴員工，任何沒有完全致力於 MSI 新方向的人都應該離開公司，大膽大刀闊斧的情況下，將盡快四百人離開 MSI，人力流失最嚴重的是筆電部門，離職人數高達 50%，主機板部門離職員工比率也有 30% 以上，而這一連下來的動作也留下了相信微星的員工們，因此也特別願意為公司付出，並讓員工重新認識自己的職責。

之後微星為了進軍電競市場，進行了全面性策略改革，學習讓年輕人當家，微星筆電產品專案一部協理陳冠全，就是其中一個案例。陳冠全原是電競高手，他曾說過:只有自己是玩家，才能懂得玩家的需求。因此連新進的員工必須對電腦以及製造高性能的產品充滿熱情以及為了解決顧客需求為目的的心態。並選擇以資深專業的遊戲玩家擔任產品經理以及研究人員，目的是希望生產出適合並滿足玩家需求的產品。

而組織間的部門溝通更是一大挑戰，首先，在專業玩家與非玩家的員工溝通上，就會碰到雞同鴨講的狀況。因此為了解決溝通難題，有主管甚至要求部門同仁，必須在半年內破關任一款遊戲，並且設為績效的評量指標之一。因此，玩遊戲內化成微星的企業文化，讓年輕人去嘗試也形成企業文化之一。

五、自有品牌發展期

自 2012 年起微星跨足電子競技產業，由自有品牌電競筆記型電腦出發，隨後主機板、顯示卡等產品加入電競系列產品，後續亦開展出電競滑鼠、電競鍵盤、電競耳機、電競桌機等，提供各種電競高端產品滿足玩家需求。

2013 年微星積極海外擴張，客戶滿意是微星科技經營的四大原則之一。微星追求最佳的產品品質，同時也關注產品售後服務。因此除了台灣，陸續在中國大陸、美國、德國、法國、荷蘭、英國、澳洲、日本、韓國、波蘭、俄國、

加拿大、印度、巴西、墨西哥、土耳其等主要市場成立區域子公司及辦事處，目的是希望透過這些通路據點，更能貼近各國際市場，掌握資訊，並且迅速的串連起當地服務經銷夥伴及顧客。

2015 年，擴大舉辦 MSI Beat IT，並更名為 MGA（Masters Gaming Arena）。2016 年 7 月，於台北電腦應用展，與羅技合辦首屆台灣電競節。2017 年 1 月，與資策會合辦 MSI VR JAM 開發者大賽。逐漸打響 MSI 名號。

表二:微星公司歷史簡表

發展階段	年度	重要事件紀錄
品牌成立初期	1986	*微星科技成立，初期以主機板業務為主。 *打造出全球第一張具超頻功能的主機板
	1988	*微星科技廠房遷移至台北市和平西路
	1995	*微星科技開始發展多角化經營，
	1997	*微星科技新北市中和一廠落成
	1998	*微星科技股票上市
	2000	*微星科技成立中國廣東省深圳市寶安廠-恩斯邁電子有限公司
	2002	*發表全球第一款 PC2PC WLAN 主機板，發表第一款通訊產品 *發表全球第一款 PC2PC 藍芽主機板 *布局海外市場，於荷蘭成立歐洲運籌中心
自有品牌草創期	2003	*發表第一款筆記型電腦產品 *發表第一款平板電腦產品 *通過 UL QS 9000:1998 品質管理系統認證

		*通過 BVQI OHSAS 18000:1999 職業安全衛生管理系統認證
	2004	*發表第一款可攜式多媒體影音播放器產品 *微星科技消費性電子產品榮獲日本 Good Design 大獎肯定
	2005	*微星科技消費性電子產品榮獲德國 iF Design 設計大獎肯定
	2006	*微星科技 P975 & P965 主機板唯一雙雙榮獲全球第一大 IT 網站編輯推薦肯定 *發表全球第一台口袋型數位電視產品 *發表全球第一台太陽能筆電與太陽能 MP3 播放器（概念性產品） *通過 UL QC 080000 產品有害物質管理系統認證
	2007	*發表全球第一台可超頻筆記型電腦
	2008	*發表全球第一台 10 吋小筆電 *名列前 20 大台灣國際品牌 *發表第一台汽車電子產品
轉型期	2009	*小筆電競爭者眾，加上金融海嘯，該年 EPS 僅 0.23 元。決定聚焦高效能遊戲筆電 *發表世界第一 超級省電小筆電 *發表新世代超薄美型筆電
	2010	*微星科技連續 13 年榮獲台灣精品獎肯定， 參加評選產品全數獲獎
	2011	*逾五百品牌角逐，微星科技榮膺「建國百年之台灣百大品牌」 *微星科技 Z68A-GD80(G3)主機板、GT780DXR、 N460GTX Hawk 勇奪「CES 創新產品獎」
組織重整	2012	*微星 X79 系列主機板打破 Sandy Bridge-E 外頻 170Mhz 與時脈 5.83GHz 的世界紀錄 *微星 GT70 筆記型電腦唯一三冠全能勇奪 Computex 2012 Buyer's Choice ,Best Choice 與 Media's Choice 等 3 項大獎 *推出專屬電競的新識別 Logo，用於電競系列產品
自有品牌發展期	2013	*微星科技 GT70 Dragon Edition 電競筆電與 N680GTX Lightning 顯示卡勇奪「2013 CES 創新產品獎」

	2014	*微星科技連續 16 年獲得「台灣精品獎」的肯定， 共 13 款產品獲獎。Z87M GAMING 電競主機板、GK-601 Dragon Edition 電競鍵盤、超薄 GS70 電競筆電、GT60 3K Edition 電競筆電、N780 Lightning 顯示卡、 AG2712A 電競一體成型電腦及 Adora24 超薄一體成型電腦等等
	2015	*連續 17 年的肯定，微星科技 GT72 Dominator Pro 電競筆電、X99S GAMING 9 ACK 及 Z97 GAMING 9 ACK 二款電競主機板、GTX 980 GAMING 4G 及 R9 270X GAMING 2G ITX 二款電競顯示卡、AG220 2PE、AG270 2PE 及 AG240 2PE 三款電競一體成型電腦共 8 款產品拿下「台灣精品獎」 *微星科技 GT72 Dominator 及 GS30 Shadow 電競筆電、AG240 4K 電競一體成型電腦及 X99 GAMING 9 主機板獲得「2015 CES 創新產品獎」

資料來源: 微星科技企業官方網站，發展歷程

參、關鍵成功因素

主力產品以電競筆電為打入國際市場的首要項目，為因應國外電競產業發展迅速，微星積極贊助各職業隊伍、以及贊助印有 MSI LOGO 的相關週邊設備至比賽上，讓職業玩家透過體驗方式來感受到 MSI 產品優異處，進而利用體驗後之感想分享給其他玩家以及喜愛他們的粉絲，這策略成功使微星 MSI 品牌 LOGO 曝光在國際賽事媒體上。在產品部分透過實體通路體驗方式，讓顧客知道微星產品的差異處。而之中微星掌握了幾項關鍵因素:

一、一條龍方式的生產：

從產品研發、行銷推廣、門市經營到售後服務都經由微星一手包辦，相較其他電競生產的同業省下更多與消費者的溝通成本。而在公司內部，不同部門之間能夠很快找到彼此，並針對問題快速解決。而這樣的一條龍式的方式，也能使市場資訊在微星內部快速流通，並針對消費者的各式需求，輕鬆網羅【註 2】。

二、客製化服務據點：

以往玩家想擁有高規格的電競電腦，需要自己買各零組件回來組裝。可在組裝的過程極可能產生許多變數及技術上問題，因此對於顧客來說非常不方便，而微星進入市場後，以一站式服務幫玩家組裝個性化需求的高規格配備電腦，

避免各零件互斥的狀況發生，省下不少麻煩，也就是這樣為顧客解決問題的簡單想法，奠定微星龍頭的地位。

三、與玩家的緊密連結：

微星團隊內部擁有許多資深的專業玩家，透過彼此間人脈、線上論壇和其他玩家形成緊密的網絡，透過互相交流獲取有用的玩家需求之回饋、電競新知以及推估趨勢，推出符合玩家真正需求的產品。

四、體驗式的銷售方式：

在微星通路門市中，除了展示實機外，也在電腦中安裝時下最火紅的遊戲，提供消費者實際體驗其電腦效能。因此能夠體驗到高規格電競產品的真正價值，即使售價較高，玩家也會買單。

五、人才培養:

因組織重整後，在微星內部，無論是有玩遊戲經驗與否，都必須親自下去玩玩看，因為只有站在玩家的立場，才能知道他們需要什麼，進而改善體驗之中產生的缺點。

六、海外市場通路擴建:

除了台灣，陸續在在中國大陸、美國、德國、法國、荷蘭、英國、澳洲、日本、韓國、波蘭、俄國、加拿大、印度、巴西、墨西哥、土耳其等主要市場成立區域子公司及辦事處，目的是能更能貼近各國際市場，蒐集市場資訊，掌握趨勢，已做出符合消費者需求的產品，並且迅速的串連起當地服務經銷夥伴及顧客，收集的資訊也能迅速在內部傳遞，為內部提供解決問題的洞察能力。

七、售後服務:

微星針對 OEM 客戶，持續進行滿意度的調查，以作為自我改進的參考要素。因此在歐洲、美洲、中國、台灣等各地區，40 個以上自行設立之維修中心，或委外授權維修中心，提供給客戶各種售後服務和技術輔導及支援。

八、研發能力:

維持著微星的優勢，主機板以及顯示卡為基底，從事電競上超頻的需求改良，以玩家顧客需求為第一，在台灣、中國大陸都有自己的生產基地，負責規格，功能的開發，透過玩家的交流以及供應商的討論，打造出符合市場符合消費者的創新產品。

九、跨產業策略聯盟

微星自從成立開始，每一步都是戰戰兢兢，因此透過與各方策略聯盟，目的是希望自己的產品越來越好且知名度也能迅速擴展開來，像 1997 年微星與 Symantec 公司聯盟，在微星的主機板搭配 Norton AntiVirus 防毒軟體，以增加其主機板的功能及附加價值，降低 PC 使用者會因病毒感染而需要將 PC 送修處理，可降低 PC 的維修成本、提昇產品形象。

近年來也與電競職業隊的合作，邀請職業高手親臨微星大學教導各種技巧，並及時給予策略指令，讓學員們在學習營中更加入了認識個人特質、建立團隊共識的團隊課程。而這些動作都是把微星與電競深深連繫再一起，目的是要讓顧客，想到高端遊戲周邊商品及聯想到微星的動作。

十、電競賽事隊伍贊助

2008 年開始，微星開始與職業電競戰隊聯盟，贊助超過 15 個知名全球職業隊，每款來自 MSI 微星科技的 GAMING 產品，均由專業的研發人員親自設計並經職業電競玩家實測反饋，讓這些職業電競戰隊以效能優異的 MSI 微星科技 GAMING 產品，在全球電競擂台締造出無數的輝煌記錄。打造頂級玩家在全球電

競征戰之際皆選擇 MSI 微星科技 GAMING 產品的概念，迅速將微星與電競串聯起來，內部組織也是堅定要做品牌的信念，執行者的強力推動，才能使得品牌發展下去。

十一、打造電競賽事 MSI Beat IT

2010 開始微星舉辦全球性的電競賽事，2014 擴大賽事在初賽期間橫跨 120 國家的的預賽，來自五大洲的頂尖隊伍挑選出 8 之戰隊來到台北進行總決賽，展開為期 2 天的 MSI Beat IT 2014 Global 全球電競總決賽，爭奪高達 113,500 美金的總獎金，MSI Beat IT 2014 Global 全球電競總決賽除了賽事全程的網路直播之外，現場並廣邀多組知名世界級中英文主播及賽評，引導賽事進行並且同步解說，讓電競迷們在享受電競選手精采的對戰過程時，也能從賽評專業的分析中學到高手們不傳的戰略及技巧。而這一連串動作也打響了微星在全球的知名度，對於電競，直接聯想到的即是微星。

十二、深耕東南亞

微星除了在包括北美、中國及歐洲幾個主要市場守成外，也積極前進東南亞，以電競品牌深耕東南亞市場已長達 10 年以上，因近年來求全電競興起的熱潮使得電競玩家逐年上升，除了比較早進駐的菲律賓、泰國等市場，微星更加快腳步，在電競風氣正加速興起的地區擴大行銷，包括越南胡志明市及柬埔寨金邊、越南、馬來西亞擴展專賣通路並建置旗艦店，並與當地通路夥伴成立 MSI 全系列產品的專賣店，同時積極擴展經銷及代理合作通路，全力擴大業務及品牌市占。【註 3】

肆、參考資料

1. 翁毓嵐(2017)，微星加碼東南亞，電競旗艦店開張，工商日報。
http://www.chinatimes.com/newspapers/20171023000078-260204
https://udn.com/news/story/6811/2577657
2. 馮景青(2014)，MSI Beat IT 2014 Global 全球電競冠軍，中時。
http://www.chinatimes.com/realtimenews/20141101003164-260412
3. 葉嘉鎮(1997)，微星與 Symantec 進行聯盟，iThome。
https://www.ithome.com.tw/node/7263
4.微星科技股份有限公司企業網站，公司發展歷程以及公司簡介。
https://tw.msi.com/
5.MoneyDJ 理財網財經百科，微星股份有限公司個股情報。
https://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=a3a81968-3a9d-4838-9964-03e709562d3a

伍、備註

【註 1】楊修、林庭安(2017)，MSI 郭緒光》微星電競筆電是為遊戲而生，要讓玩家克敵致勝！，科技專訪，陳兆宏。

http://www.pcdiy.com.tw/detail/5275

【註 2】曾紅極一時的「小筆電」退燒後，微星為什麼還能年營收千億，股價翻 7 倍？，經理人月刊。

https://www.managertoday.com.tw/articles/view/54140

【註3】黃俊超(2017)，印度電競市場蓬勃 台筆電品牌大力耕耘(2017)，中央社新德里11日專電。微星重返榮耀(2016)，先探雜誌1887期。
https://udn.com/news/story/6811/2577657

個案八:和昕精密科技有限公司

壹、個案背景

一、企業概況

和昕精密科技於 2008 年所成立，總部位於台中市神岡區。創辦人潭興精工董事長魏武雄先生為了因應歐洲市場需求，興建新廠—和昕精密科技有限公司(HOSEA Precision Co., Ltd.)以提升產能符合客戶需求，主要生產外銷歐洲市場數控分度盤。和昕精密長期專於製造高精度 CNC 五軸分度盤符合最嚴苛標準的歐洲市場，產品在歐洲受到廣泛使用與愛戴，深受各知名工具機製造廠肯定。

1.主要產品與應用領域

和昕精密科技有限公司專業生產高精度數控分度盤，為台灣高科技五軸分度盤的領導供應商。其主要產品為 CNC 分度盤，其餘產品則包含了工作交換檯、旋轉檯以及尾座等，致力於分度工作檯等產品及服務。

營業項目包含了切削工具機、分度工作檯、可傾斜工作檯、分度工作檯(電動式)、分度工作檯(精密自動式）、分度盤、分度盤(數值式)、分度頭、旋轉檯、分度盤(臥式）、分度盤(立橫兩用）、CNC 旋轉工作台、快速交換工作台、機械零件(零組件)。

表一：主要生產項目與產品細項

主要生產項目	產品內容
CNC 分度盤	電腦數控五軸分度盤、CNC 數控分度盤(油壓系統)、CNC 數控分度盤(氣壓系統）、電腦數控臥式齒式分度盤、傾斜式分度盤
工作交換檯	CNC 電腦數控齒式分度盤、 臥式交換數控旋轉工作台、 臥式交換數控齒式定位工作台、臥式交換台
旋轉台	直結式高速旋轉工作台、直結式高速旋轉工作台
特殊配件： 尾座	手動頂針尾座、氣壓頂針尾座、油壓尾座、圓盤剎車尾座

資料來源：參考和昕官網

而以上其生產的產品則可廣泛應用於汽車產業的車輪、車燈模具、航太產業零件、腳踏車產業、電子業的面板、精密浮雕製品以及醫療應用，如醫療器具及人造骨等，以上皆是其產品之應用領域【註1】。

2.產品營收比重

目前在和昕的生產項目中，以 CNC 分度盤佔營收比重最大，其中又以四軸分度盤為主要銷售大宗，產量為 80%。而由於五軸分度盤特性為高精度、高效能，屬於高端產品，且經度已經超過標準，為出口管制品，因此必須提供最終使用者證明，導致出國程序較為繁瑣，因此雖五軸分度盤長期外銷於歐洲市場，但相較於四軸分度盤來看，五軸分度盤產量較少，僅有 20%，而四軸分度盤及五軸分度盤的產值則各佔 50%。

二、市場競爭概況

1.國內市場競爭狀況

分度盤目前在台灣百家爭鳴，國內競爭者眾多，因此產業競爭十分激烈，很容易淪落價格競爭的無底深淵。其國內分度盤製造廠商包含了 detron 德川機械、旭陽國際精機、TJR 潭佳精密科技、世聖精機、寶嘉誠工業公司等，主要產品皆是以專業分度盤為主，並大多走向國際，積極參與國際大型機械展、工具機展。

但和昕走的路與其他競爭者不同，其堅持走高階路線，以品質與效能提升，取代了價格競爭，其產品差異化特色為高品質、高效能、高價位，鎖定高端市場為主，當然最重要的是和昕研發團隊在過去 30 幾年，累積了豐富精密加工的經驗，建立了完整的資料庫，可以針對客戶不同的需求，開發最適合的產品，因此能夠在眾多國內競爭者中脫穎而出，成為台灣目前五軸分度盤的領導供應商。

2.國外市場競爭狀況

在全球的分度盤市場中，和昕所生產的五軸分度盤於 2016 年時共外銷超過 300 台，市場涵蓋歐洲與亞洲。以下為和昕於全球分度盤的各個市場狀況：

(1)日本

分度盤強國是日本，北川、日研是主要的品牌，因此當地分度盤的品牌已經根深蒂固，其他國家較難取代。再加上台灣屬於分度盤產業的後進者，較為弱勢，即使價格降至五成，在日本市場仍很難存活，因此和昕較難打入日本市場。

(2)歐洲

歐洲市場注重產品的品質與高度的信賴，性能好且價格高，屬於高端市場，雖然技術層面強，但產量較少。當時日本的分度盤廠商為和昕最主要的的競爭對手，但和昕以媲美歐日的高規格、高性能，並以其價格的八成進入歐洲，其品質與精度都獲得歐洲客戶高度肯定，使得歐洲成為和昕主要的海外市場。

(3)中國

由於中國為新興市場，且相較於其他國家的競爭者，和昕進入中國市場較早，於當地奠定良好的基礎，因此已於中國建立穩健的知名度，再加上 2002 年時，中國開放自動化設備，使當地五軸加工機需求增加，因此 2002 年起於中國的營業額開始翻倍成長，因此經營中國市場很成功。

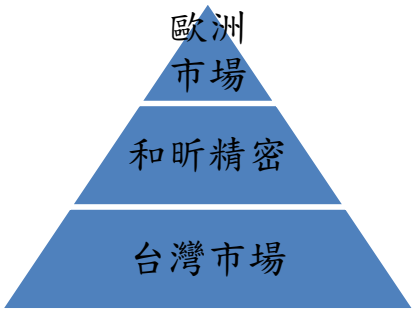
(4)美國

美國市場雖然注重性價比，但相對於歐洲而言，價格仍比較敏感，主要以價格為優先考量因素，因此和昕於美國市場較難打入，目前仍在觀望與規劃當中。

3.產業中的競爭定位

綜合國內與國外市場的競爭狀況分析後，本研究可以得出和昕在全球市場中的競爭定位。以金字塔模型來看，金字塔最頂端為歐洲市場，其特性以品質與信任為導向，但其價格相當高。反之，金字塔最底端則為國內市場，以價格為導向，產品品質較低，價位也低，屬於低端市場。而和昕將自己定位為高品質、高價位，不參與國內的價格競爭並以品質取勝，而在歐洲市場上，不但產品加工精度媲美歐洲品牌，更擁有高剛性、高穩定性的特質，最重要的是，其

價位也比歐洲競爭者來的低，使和昕也能成功拓展歐洲市場。因此和昕不只能在國內市場的一片價格戰中走出自己的路，更能從歐洲競爭者中脫穎而出，顯示出和昕絕佳的戰略位置，並以下方金字塔模型表示。



圖一：和昕於分度盤產業中的競爭定位
資料來源：本研究繪製

4. 全球布局

和昕精密科技除了以台灣為主要基礎市場外，同時也以ＯＤＭ模式成功布局歐洲與亞洲市場，產品逐步受到海外市場的肯定，成為國內最大外銷五軸分度盤的廠商。

圖二：和昕海外市場發展歷程
來源：本研究繪製

進入海外市場初期，和昕選擇歐洲作為拓展國際市場的第一站，選擇因素是由於歐洲相當注重品質，因此和昕以標榜與日本相同的高品質，並以日本八成的價位進入市場，很快就找到進入歐洲的切入點，且於 2001-2005 年之間在法國、德國、瑞士等國建立代理關係。接著和昕欲逐步進軍日本市場，但由於日本早在 20 年前就開始經營分度盤產業，導致和昕進入日本市場時屬於後進者，較為弱勢，因此經過五年與日本廠商長期經營關係後才成功獲得日本的訂單，但發展不大，較難經營。而後由於語言相近、人口眾多且新興市場的特性，和昕進入中國市場，並以 OBM 模式進入。而近年來，由於新南向政策的實施，和昕開始規劃東南亞市場，並以當地參展的方式曝光自己的品牌，使客戶在尚未使用產品之前對和昕已有品牌印象。

三、經營者對品牌的未來期望

1. 從 ODM 轉往 OBM 模式

由於和昕目前主要以 ODM 模式進入國際市場，由國外分度盤品牌廠商委託和昕進行設計、代工，其產品深受各海外工具機製造廠的肯定，因此可知和昕的 ODM 模式相當成功，製造技術及設計都有很高的水準，但台灣品牌在國際客戶心中並沒有太高的價值，始終處於弱勢狀態，造成和昕自創品牌之路困難重重。因此創立自有品牌是和昕目前最主要的課題，也是魏副總現今正在努力的目標。魏副總其創立 Hosea 品牌的動機即如同豐田集團發展凌志 LEXUS 的概念，LEXUS 的誕生源溯於豐田會長豐田英二號召一群優秀團隊，投入 F1 的計畫，並

打入歐洲高級房車的這塊市場，他們的目標是創造出集精緻、豪華、性能、安全及前瞻性於一身的產品，並鎖定高級的消費族群，聚焦於歐洲市場。同樣地，在本個案中，Hosea 和昕於潭興集團中的定位屬於高階分度盤的產品，因此魏副總認為創立 Hosea 品牌的動機與目標即為挑戰歐、日的高階產品，期望能以最優良的產品品質、設計以及快速、優質的售後服務成功搶攻歐、日市場，塑造 Hosea 高階分度盤的品牌形象，並在這塊高階市場上作出區隔差異。

除了創立自有品牌外，由於大部分的歐洲客戶對於當地的品牌較為信任，因此魏副總現今正在評估購買一個歷史悠久的歐洲品牌，以此來切入歐洲市場。魏副總期許未來能成功的以 OBM 模式進入海外市場，使台灣品牌能在國際上為優勢的狀態，以提升台灣品牌的國際形象。

2.產品發展方向

近年來由於台灣工具機 M-team 聯盟正朝著智慧機械垂直整合研發方向，開始邁入工業 4.0，但魏副總認為沒有廠商蒐集資訊的工業 3.0 基礎，就直接發展工業 4.0 的程序是不正確的，而必須以循序漸進的方式運作。關於產品，魏副總認為產品的花俏不是重點，必須反璞歸真、化繁為簡，將基本工做好，且穩定產品的品質，才是未來和昕產品的首要方向。

此外，由於汽機車零組件加工具有大批量生產及工件形狀複雜等特色，和昕期望能持續研發能夠減少工序、降低成本與快速加工的設備及配組件，並且改善工件的加工精度及粗糙度，未來將不斷創新持續提供優質產品。再者，和昕希望藉由與國際頂尖業者合作，導入新觀念、新技術，協助國內外客戶，一同開發更具市場競爭力的機型，引領我國分度盤產業邁向更高階領域【註 2】。

3.國際布局

未來在國際佈局上，在高端產品的部分，和昕將會持續聚焦於歐洲市場，而在低階產品上，由於中國市場大、人口多、語言及文化相近，則會鎖定中國市場，並會以設立中國子公司為目標。因此未來和昕的重心會同時在歐洲以及中國市場，其中魏副總認為歐洲產值較高，而中國則產量較高。

貳、企業建構歷程

一、技術擴充起步期（1968-2000 年）

前期以大型車床精密加工創立了「金永泰鐵工」，並於 1974 年開始引進海外技術，如日本 KURAKI、YAMZAKI 精密搪孔機，從事精密搪孔加工以及日本三井(MITSUI) 、OKK、東芝(TOSHIBA) CNC 臥式中心加工機、工廠全面空調系統，從事銑床頭精密加工製造，成立「協衛精機廠」。接著於 1992 年擴充其設備，引進美國辛辛納提(CINCINNATI)內孔研磨機、瑞士 SIP 治具搪床及日本 OM CNC 立式車床、日本 TOYODA 臥式中心加工機、西德精密搪孔機，從事 CNC 中心加工機主軸箱及 CNC 分度盤精密加工，並變更為協衛精機廠(股)公司。

在 1993 年時，合資成立「潭興精工企業有限公司」。同時也陸續引進西德 KLINGELNBERG 複導程研磨機及精密滾齒機及日本 YOSHIK YASIKAWA 圓盤研磨機、日本三井(MITSUI) CNC 臥式中心加工機、瑞士 TESA 精密量測設備及 FANUC 控制系統、精密測試設備，開始專業從事 CNC 分度盤製造【註 3】。

二、國際市場擴張時期（2000-2008 年）

2000 年時，歐洲在當時是工具機發展最先進的地區，且以高品質為第一優先考量因素，因此和昕在台灣工具機廠尚未發展五軸加工機之前，即開始從 2001 年起，外銷五軸分度盤於德國市場，並以高品質、高精度與相對較低的單價的 ODM 模式進入，很快地與德國廠商建立信賴關係，並逐漸成功擴展至整個歐洲市場。當時，其堅持的台灣製造工藝就已達到國際水準，並在歐洲受到廣泛使用與信賴，深受各國際知名工具機廠肯定。由於其首屈一指的生產製程，展現出產品的高精度、高品質與優異的耐用性，也因此獲得歐洲市場的長期採購，並於 2001-2005 年之間與法國、德國、瑞士等國建立代理關係，成功的增加其在海外的知名度。

三、品牌建立時期（2008-2015 年）

經由前期的市場擴張以及其海外知名度的增加，歐洲市場的需求逐漸擴大，因此在 2008 年時，為了因應歐洲市場需求，潭興精工的董事長魏武雄先生成立了和昕精密科技有限公司來興建新廠，以提升產能符合客戶需求，主要生產外銷歐洲市場的數控分度盤，並持續以 ODM 的模式擴張國際市場。而在自有品牌的部分，前期主要先以「Tanshing」外銷中國市場，「Hosea」品牌則在規劃當中。

2011 年時，為了提升產品品質，和昕除強化軟、硬體設備，斥資購入瑞士、德國的高階加工設備及量測系統，並且和昕精密科技決定加入台灣工具機 M-TEAM 聯盟，推行 TPS 精實生產系統的管理，力推協力廠的自主檢查，從源頭開始管控品質，並透過線上自主查偵及成品的檢測，讓每部轉台的分割精度、背隙、偏擺量及垂直度、真直度等，均能達到國際級的水準，並提供優質產品，提升經營管理能力並創造更佳績效。

和昕透過 M-TEAM 聯盟的精實管理，使得生產的產品擁有良好的品質，因此其在歐洲市場能夠建立良好的形象，這也是該公司得以成功攻進歐洲市場的主因。

四、品牌經營時期（2015 年迄今）

2015 年 3 月，為了使「Hosea」的品牌與潭興做連結，並帶動「Hosea」的品牌知名度，和昕精密科技成立新品牌「HOSEA TANSHING HOSEA TANSHING」，主要專注於高階品牌的經營，並以新品牌於 TIMTOS、EASTPO、EMO 米蘭展等國際性展覽推出新樣貌分度盤行銷於全世界。但由於兩者品牌定位的問題以及未來和昕欲專注於經營「Hosea」，和昕於 2016 年 7 月提出「Hosea」的品牌註冊，因此預估於 2018 年會收起「HOSEA TANSHING HOSEA TANSHING」，逐步與潭興品牌脫鉤，明確區隔市場與客戶。未來仍會持續與歐洲代理商合作以及透過參與台灣工具機 M-team 聯盟，提供優質產品，協助國內、外客戶，共創高科技機械的新世代。

參、ODM 模式成功關鍵因素

一、明確的市場定位

和昕將自己定位為「高品質、高精度、高單價」的高階分度盤製造廠商，以追求高品質為第一優先，不會選擇加入競爭廠商間的價格戰而拉低價格、降低產品品質，不只明確地與低階市場做出區隔，並精準的鎖定高階市場，以同

樣的高品質但卻較低的價位切入海外市場，其明確的市場定位使和昕能順利打入歐洲地區，成功地與當地廠商及海外競爭對手做出差異化，也創造他最佳的戰略位置。

二、研發與創新能力

由於和昕主要生產高精度數控分度盤，因此在創新研發技術上投入非常大的努力，目的為追求更高的品質與性能。為了強化研發能力，和昕成立專業研發與生產團隊，長期協助客戶進行新機型開發，落實將產品做到最好的理念，使產品加工精度能夠媲美歐日品牌，且最終能呈現高品質、高剛性、高穩定性的特質，因此研發能力為其核心能力之一。

在研發過程中，研發團隊在過去 30 幾年，由於累積了豐富精密加工的經驗，專業研發人員會以市場的調查以及針對過去客戶的需求為基礎，建立了完整的資料庫，能夠針對各種不同的客戶、市場及產業需求，研發適合的產品，並且可專業依照客戶的設計需求，量身定做最適合使用的分度盤。以航太產業為例，有鑑於航太產業複雜工件加工的要求，工具機業者必須提供足以減少工序、降低成本與快速加工的設備及配組件。因此和昕研發團隊採用直驅式馬達，轉速可達 100rpm 以上，展現高速、高精度曲面切削加工能力，推出適合航太加工需求的單臂式 5 軸直驅分度盤【註 4】。

由上述分析得知，和昕以研發的核心能力為基礎，來持續提升產品的附加價值，最終做出與其他業界不同的差異化，成為獲得歐洲市場長期採購的關鍵因素。

三、優良的產品品質

和昕自從成立以來，最在乎的不是年產量多少，而是以品質列為第一優先，因此和昕為了提升產品品質，除了強化軟、硬體設備，斥資購入瑞士、德國的高階加工設備及量測系統，更參與台灣工具機 M-team 聯盟推行精實管理，力推協力廠的自主檢查，從源頭開始管控品質，並透過線上自主查偵及成品的檢測，使每個產品的分割精度、背隙、偏擺量及垂直度等，均能達到國際級的水準，其精湛的工藝與品質，使提供的原型機能夠迅速通過德國大廠的各項測試，以及滿足客戶對於產品高精度及高穩定性的需求，這也是和昕得以成功攻進德國市場及獲得歐洲市場的信賴的主因【註 5】。

肆、創立自有品牌的困境

台灣製造產業有著靈活的機動性以及純熟的技術發展，從委託製造代工升級至委託設計代工，並從傳統產業至科技產業，台灣的代工產業總是受到國際大廠的青睞。雖然臺灣製造的產品備受肯定，但這些讓臺灣人引以為傲的產品卻必須掛上海外品牌的名稱，使得很少人知道這些國際大廠背後提供優質產品的代工廠商是台灣。

如同個案中的和昕精密，雖然有精湛的研發、製造技術與媲美歐、日品牌的產品品質，卻由於臺灣品牌在國際形象的弱勢、缺乏專業的行銷人才以及高昂的品牌註冊費用，使和昕在 OBM 這條路上困難重重，始終無法突破 ODM 模式的階段，必須將自己生產的分度盤、轉台等掛上國際廠商的品牌，而非以自有品牌外銷全世界。這也代表，現今許多台灣的代工產業仍然有著低毛利、客戶抽單以及仰人鼻息過活的困擾，因此以下將探討創立自有品牌時所遭遇到的困

境：

一、臺灣品牌在國際形象的弱勢

魏副總認為我們的國家形象不足，導致「Made in Taiwan」反而成為了負面資產，與歐洲、日本品牌相較之下，往往處於劣勢的地位。在個案中，和昕在進入歐洲市場初期，欲以 OBM 模式進入德國，因此先將自己的品牌放在產品上供應給德國廠商，但最終卻換來德國廠商將和昕品牌挖掉的結果，使得和昕僅能以 ODM 模式進入歐洲市場，也讓魏副總更了解臺灣品牌處於弱勢問題的嚴重性，而這也是現今許多臺灣品牌商進入海外市場後皆會面臨到的課題。

二、缺乏專業的行銷人才

從歐洲來看，歐洲的廠商發展產品皆以行銷為出發點，從找出目標市場、開發重點客戶到研發新產品的過程都是環環相扣的，並且交由專業行銷人員來做整體的規劃。而與歐洲相比，由於臺灣黑手業的業者們大多從學徒開始做起，對於行銷領域較不熟悉。因此魏副總認為和昕對於這方面的國際行銷人才較為缺乏，在專業行銷知識上也較為不足，與歐洲整體專業行銷領域相較之下仍有非常大的差距。由於行銷能力為是否能成功推廣品牌的關鍵，因此魏副總認為缺乏行銷人才亦是和昕無法成功跨足 OBM 領域的重要因素。

三、高昂的品牌註冊費用

創立國際品牌的困難因素眾多，其中則包含了商標註冊。除了在國內註冊外，若欲將品牌推廣到國際上，則每個國家的品牌註冊費用整體加起來即是一筆非常可觀的花費。目前和昕的品牌註冊僅於台灣及中國兩個地區，但由於資金不足，和昕遭遇到歐洲註冊費過高的問題，使魏副總了解到金源不足則很難以 OBM 模式存活。因此魏副總認為資金瓶頸若無法突破，則很難將品牌推廣至國際化，這也是現今臺灣 ODM 廠商所遭遇到的困境。

伍、政策建言

一、品牌推廣層面

1.提升臺灣的國家形象

國家形象對於品牌在國際上的評價有著非常大的影響，往往能夠成為品牌的一個支撐點。但現今「Made in Taiwan」卻無法成為臺灣產品的賣點，甚至成為了負面資產，因此政府必須投入更多的資源以及實質上的幫助去塑造臺灣的國家形象。

首先，建立國家形象初期，政府並非一味的推出臺灣的形象廣告，而是應以培養行銷人才為主，一旦成功建立一支國際行銷團隊，促使台灣產品能成功流到海外消費者手中所需的價值鏈，等到服務、通路皆於國外市場打通後，再來推出形象廣告，如此才能有最大的效益。再來，除了基本的行銷人才的培育與形象廣告的推廣，若欲推動臺灣國家形象於歐洲、日本等先進國家則必須要有創新的思維。有鑑於全球運動賽事越來越盛行，全球消費者對於運動賽事的關注度也大大提升，因此政府能運用「運動行銷」的創新手法，將消費者對於運動的熱情轉換至對品牌的認知度，進而提升國家形象。在比賽場上，除了刊

登台灣品牌的廣告於選手後方外，也能夠藉由贊助國外賽事提高台灣品牌的曝光度，讓世界能看見臺灣。最後，魏副總認為塑造國家形象最關鍵的是要不斷地創新，而日本及韓國就是最好的例子。日本為世界公認第一的品質，其優良的國家形象是透過松下、豐田等創新產品所慢慢建立而成。而韓國則藉由三星、LG 集團做出創新進而帶動整體韓國的形象提升。因此我們能夠以日本以及韓國作為參考對象，政府也必須幫助臺灣企業培養創新的能力，最終達到在國際上提升整體國家形象的目標，使「Made in Taiwan」成為優勢。

2.國際行銷人才的培養

行銷能力必須長期鍛練與累積，但由於國內較晚才認知到品牌行銷的重要性，使得我國的國際行銷人才不足，這不只是基礎建設問題，也是台灣追求品牌國際化最大的問題。在培育國內行銷人才上，魏副總認為政府應先從大學教育開始培育人才，臺灣的大學必須要專才、有特色，能夠專注於行銷領域上的栽培，並且政府能夠幫助多所大學設立行銷系或行銷研究所，魏副總建議能夠仿效德國大學的專業化，如設立專門的商學院等，使得大學生畢業後能夠專精於行銷能力。此外，政府應多開設有關行銷的課程，或者使企業能與品牌協會在國際推廣或拓展國際通路上進行合作，多方培養這方面的人才能讓台灣工具機產業有所提升。

3.註冊品牌費用的補助

臺灣的 ODM 廠商，往往因為高昂的品牌註冊費用，而捨棄了創立自有品牌的機會。再者，工具機產業大多以歐洲做為最主要的海外市場，且歐洲國家數眾多，若欲想打入歐洲市場則必須花上一筆非常可觀的品牌註冊費用，其中包含了專利註冊以及商標註冊等，整體而言使得品牌註冊的成本相當高，因此中小企業若有金源上的不足則無法成功拓展國際市場。魏副總認為註冊品牌費用的補助對於工具機產業是非常重要的，希望政府在海外的品牌註冊上，能夠提供高額的補助款項，而並非只有少部分的補貼，使中小企業在國際品牌建構與推廣上能更加順利。

4.提升產業價值鏈層面

在提升產業價值鏈上，魏副總認為台灣簽訂 FTA 的決策對於工具機產業是非常重要且關鍵的，台灣廠商不論是價格或品質都具備競爭優勢，但若關稅問題的出現，則會增加下游供應商的成本，台灣工具機產業的競爭力將會因此而下降，因此 FTA 的簽訂對於提升工具機價值鏈有非常大的助益。

此外，由於先前政府將工具機產業的配額與紡織產業的配額做交換的政策，導致最後並無具體的成效，因此魏副總建議政府必須更深入了解工具機產業，並且了解企業對於產業的實質幫助為何，才能將政府經費精準的投入在最需要的地方，達到更高的效益，並有助於整體機械產業競爭力之提升。

陸、參考資料

一、HOSEA 和昕精密科技（2017）。取自 http://www.hosea-world.com/。
二、黃俊榮，工商時報（2015）。和昕分度盤 打入德市場。4 月 20 日，取自 http://www.chinatimes.com/newspapers/20150420000301-260210。

三、黃俊榮，工商時報（2017）。創新研發永無止盡 和昕五軸分度盤 高品質。3月7日，取自 https://ctee.com.tw/mobile/Content.aspx?newsid=789462&yyyymmdd=20170307&f=ccaea381644a0df607c992d6bdc1994e&t=tpp。
四、詹子奇，(2016,五月)，精密機械產業之現況與展望，臺灣證券交易所
五、袁建中、陳坤成、鍾永源，2015，台灣精密機械產業之回顧與科技發展策略之探討，國立交通大學科技管理研究所

備註

註1.部分資料參考：楊聰橋，2017，「和昕多頭聯軸分度盤 航太醫材加工優選盤」，經濟日報，http://udndata.com.tw/ndapp/udntag/finance/Article?origid=8665369&ptname=%E8%88%AA%E5%A4%AA，3月7號，取用於9月2017年。

註2. 部分資料參考：陳渲堉，2016，「高速高精度 和昕單臂式5軸直驅分度盤」，經濟日報，https://money.udn.com/money/story/6092/2049389，11月9號，取用於9月2017年。

註3. HOSEA和昕精密官方網站，2017，http://www.hosea-world.com/，取用於9月2017年。

註4. 同【註1】

註5. 同【註1】

訪談照片-和昕精密科技有限公司

左 1 王湛鈞助理、中魏煜成副總經理、右 1 張靖怡助理

個案九:喬山健康科技股份有限公司

(一)產業簡介

根據工研院 IEK-ITIS 計畫對健身器材（Physical Fitness Equipment）之定義，認為健身器材泛指可促進身體機能健康之各類輔助用器具。但一般來說，健身器材泛指任何可以促進身體機能的器具，原理是透過器材的阻力達成消耗熱量、提升心肺功能與肌肉耐力的目的。在類別上通常會分成「心肺有氧」與「重量訓練」兩種類型；如果以銷售對象區分，則可以分成家用與商用兩種市場。家用市場提供一般消費者自用，通常體積輕便、結構簡單，通路為一般體育用品零售店、大型量販店，價位偏低；商用市場的銷售對象是健身俱樂部、飯店健身房等，因為場地與資金的條件比較充裕，在結構與功能上會比一般家用器材還要複雜，價位也偏高。

由於健身器材產業的發展和各地的經濟發展情況與人口結構息息相關，所以是高度集中產業，目前歐美國家是健身器材產業需求最大的市場，其中又以商用市場成長速度最快，雖然近年來總體經濟環境狀況不佳，但健身器材產業並未受到大的影響，仍然維持一定的規模，而近年來發展智能健身器材也成為了產業的一項趨勢，由於現代人生活節奏加快，往往沒有固定的時間及地點進行運動，所以透過智能輔助裝置可以幫助用戶了解自身的運動量，並且提供客製化的訓練課程，真正解決客戶個性化的需求。

二、企業介紹

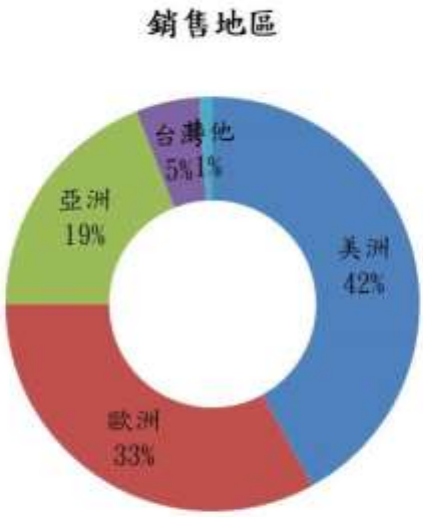
(一)企業簡介

喬山健康科技股份有限公司由羅崑泉董事長創立於 1975 年十月，創業初期以進出口貿易為主，逐漸轉型為啞鈴與槓鈴專業製造商，之後與美商 IVANKO 合作，代工生產舉重器材並成為世界最大的供應廠，最後轉型幫世界各大健身器材品牌代工奠定了日後發展自有品牌的基礎。目前為亞洲第一世界第二大的健身器材公司，專注於健身器材之設計、生產及行銷，在全球有 26 家子公司及 60 家經銷商自有通路則有 333 個，主要銷售產品項目包括跑步機、腳踏車機、橢圓機、健身車機等，發展時以大量併購通路的方式快速成長，現在以自有品牌行銷世界 60 餘國，旗下有三個品牌 Matrix 、Vision、 Horizon 分別鎖定不同的目標市場，自有實體通路則以 Johnson 命名，喬山在 2016 年正式超越義大利商 Technogym，成為世界第二大的健身器材製造商[註1]。

圖 1-1 喬山產比營收比

資料來源:喬山年報

圖 1-2:喬山銷售地區比重



資料來源:喬山年報

(二)經營者對品牌的未來期望

羅總未來仍希望繼續以世界第一的健身器材公司作為努力的方向，透過併購美國通路商來擴大公司營運，希望商用與家用健身器材營運均有「雙位數」成長。且持續增進自己的研發能力，並且加深消費者對喬山的品牌印象，未來也預計推出更多的新產品，包括家庭用與商業用的飛輪、專業私人教練用重量訓練設備和醫療復健器材，而在國際佈局方面也因應川普上任後的「美國製造」政策後也將增加美國廠生產商用跑步機的數量來鎖定政府和軍用市場，且近期歐元貶值喬山也積極尋求在歐洲設廠的可能，而在日本的大阪廠也預計生產腳底按摩器以日本製造的名義來主打亞洲市場，希望透過以上的布局在 2020 年達到世界第一的目標【註 2】。

三、國際市場競爭情況

由於美國仍為目前全球健身器材產業最大市場，所以目前世界前九大健身器材公司仍以美國公司為主，而為了滿足不同市場需求的消費者，全球運動健身器材的主要廠商大部分採取多品牌策略。而喬山在商用市場最大的競爭對手為 Lifefitness，因為商用市場最主要銷售的對象是高級飯店以及大型連鎖的健身房，器材使用次數頻繁，所以喬山主要是以耐用以及良好的售後服務作為主要訴求，在家用市場方面因進入門檻較低，除了 Schwim 及 Icon 外還有許多中國競爭對手以價格戰的方式來掠奪市場，而此市場之消費者忠誠度較低，且產品差異化程度低，所以競爭十分激烈，而喬山也慢慢的縮減這個市場的營收占比。目前喬山的銷售地區以歐美為主，但近年來也積極佈局南美洲，希望提高在南美洲的市場佔有率，整體來說喬山是以大量的通路和多元的產品線來取得現有的競爭地位【註 3】。

資料來源: 黃怡穎，2013，健身器材產業的競爭策略探討-以喬山健康科技為焦點企業，國立臺灣大學工業工程學研究所碩士論文

表 1-1:世界前九大健身器材商

排名	1	2	3	4	5	6	7	8	9
廠商	Life Fitness	Johnson	Technogym	Icon Fitness	Precor	Nautilus	Cybex	Star Tac	TRUE
國家	美國	台灣	義大利	美國	美國	美國	美國	美國	美國
成立	1970	1975	1983	1977	1980	1970	1970	1979	1984

資料來源:本研究自行整理

表 1-2 喬山各品牌競爭情況

市場區隔	喬山品牌	競爭對手	平均毛利	目前比重
商用市場	Matrix	Lifefitness	60%	67%
高級家用	Vision	Schwim	33%	33%
一般家用	Horizion	Icon	15%-37%	

資料來源:喬山內部提供

貳、品牌建構過程

本章透過次籍資料之蒐集以及訪談來描述喬山健康科技之品牌發展，並透過產品行銷組合和內外部分析來尋找其品牌關鍵成功因素。

表 2-1：喬山品牌建立大事記

發展階段	年度	重要事件記錄
草創期	1975	＊喬山公司設立，最初以進出口貿易為主，逐漸轉型為啞鈴 與槓鈴專業製造商。

	1976	＊與美商 IVANKO 合作，代工生產舉重器材，三年內成為世界最大的供應廠。
製造轉型期 (1980~1995)	目標：升級為有研發能力的製造廠商。	
	1981	＊合作五年後，隨大陸市場崛起，面臨轉型問題。
	1986	＊成立 R&D 研發團隊，設計、製造有氧健身器材。 ＊世界著名健身器材公司 UNIVERSAL 、TUNTURI 、 SCHWINN、TRUE、OMRON、MIZUNO 等在亞洲之 OEM 與 ODM 產品，90%在喬山研發及生產。
自有品牌期	目標：建立國際化製造、研發、品牌、通路及管理的國際競爭優勢	
	1996	＊在美國購併行銷公司 EPIX，於美國健身器材專賣店市場創立自有品牌“ VISION ”，設計行銷心肺血管復甦健身器材，從此進入健康醫學科技產業的國際舞台。 ＊VISION 通過 ISO 9001 品保認證。
	1997	＊通過日本安全協會 GS 認證
	1998	＊VISION 榮獲台灣精品獎。 ＊七項產品榮獲美國 Consumer Digest “Best Buy”殊榮。
	1999	＊在美國另創立行銷公司“HORIZON FITNESS”，並自創 “Horizon” 於量販市場通路行銷。 ＊在英國成立子公司。
	2000	＊在德國成立子公司。 ＊榮獲第十一屆國家品質優良案例獎殊榮。 ＊榮獲第九屆國家發明獎法人組銅牌獎殊榮。 ＊榮獲第三屆小巨人獎殊榮。 ＊連續第三年榮獲台灣精品獎。
	2001	＊喬山上海廠成立。 ＊在美國創立第三家行銷公司“MATRIX Fitness” ＊Matrix 高級商用健身俱樂部 ＊成立上海子公司。 ＊喬山更名為「喬山健康科技股份有限公司」
	2003	＊喬山在台灣掛牌上市。 ＊成立法國、西班牙子公司“Style France ”、“Style Spain”， 陸續完成全球化佈局。

	2004	＊成立日本子公司 “Style Japan”。
	2005	＊成立泰國子公司 “JHT-Thailand”。 ＊成立馬來西亞子公司 “JHT-Malaysia”。 ＊成立義大利子公司 “JHT-Italy”。
	2006	＊設立自有品牌 Merit、Tempo 和 TREO 行銷於零售/家用市場，主要鎖定經濟價位產品。
	2007	＊在美國創立自有品牌 AFG（Advanced Fitness Group ）行銷於健身器材專賣店
	2008	＊在北美將三家品牌公司合併為一家公司
	2010	＊成立澳洲子公司 ＊設立日本大阪按摩椅研發中心
	2012	＊併購北美「Magnum」公司作為生產基地 ＊在韓國設立子公司
	2013	＊在越南、波蘭和成立子公司
	2014	＊在希臘成立子公司
	2015	＊併購加拿大經銷商 Stak 及北美通路品牌 Second Wind ＊在加拿大、墨西哥、菲律賓和阿聯公國設立子公司
	2016	＊併購美國加州健身器材零售專賣店 Busy Body ＊在丹麥、羅馬尼亞成立子公司

資料來源:喬山官網

(一)品牌建構過程

一.草創期(1975-1979)

和台灣大部分傳統工廠一樣，1975 年羅崑泉董事長在「客廳即工廠」的艱苦年代中創業。當時台灣主要以發展勞力密集產業為主，而羅董事長則選擇了製造過程中需要翻砂的啞鈴作為販售的產品，創業初期，根本接不到訂單，經過了六個月的努力才接到一筆 200 元美金的代工訂單。當時所遇到的窘境，並未動搖羅董事長創業的決心。在當時喬山並沒有優秀的製造技術與良好的品質管理，所以只能透過成本控制來和對手競爭，當時市場上啞鈴的平均單價為 30 元，為了降低成本羅董事長，從買粗胚到翻砂都是靠自己慢慢摸索。羅董事長走遍所有的工廠尋求降低成本的辦法但全部的人都跟他說不可能，因為當時啞鈴的製造成本一個就要 20 元。但羅董事長認為一定有其他能夠節省成本的方法。後來經過部段的研究才發現翻砂最大部分的成本來自工人的工資，當時一個普通的翻砂工人月薪只要一千五百元，但羅董事長卻用一萬五千元請來翻砂

老師傅，請這位老師傅制定一套翻砂的標準作業流程（SOP），之後讓工人按照標準作業流程操作，這也使得喬山產出的產品良率與品質皆高於同業，同時也讓成本壓到 8.2 元，成功生產出價格與品質兼具的產品，這也使得創業才四年的喬山就已是世界最大的啞鈴供應商。

二.製造轉型期(1980-1995)

這個時期由於法規的限制使得台灣環境已不適合繼續生產啞鈴，所以喬山漸漸將營業項目轉為健身器材，為追求公司進一步成長，喬山設立了研發部門不斷的精進自己的技術，有了代工啞鈴的成功經驗後，喬山也成功吸引很多國外知名大廠找喬山代工健身器材，而喬山也與美商 Ross fitness 合作製造健身踏步車（Air Bike）透過這樣的合作經驗使許多世界著名健身器材公司如 Universal、Tunturi、Schwinn、True、Omron、Mizuno 都成為喬山的客戶，1986 年後在亞洲的 OEM 及 ODM 訂單有 90%都在喬山製造，當時因為機器設備不足喬山還找了海軍陸戰隊隊員來測試自己的產品，此時喬山藉由代工獲得大量健身器材專業知識與國外廠商合作，使得喬山產生學習效果，除了將學到的知識應用於客戶產品品質改良，進一步也將學到的代工生產知識應用於新技術開發。這個階段是喬山累積技術、製造能力的關鍵期，累積了大量的專業知識，為日後發展品牌奠定基礎。但在 90 年代初期喬山也面臨了台灣廠商都會遇到的挑戰-中國競爭者崛起。

三.發展自有品牌(1996):

由於中國開放改革，為了取得更低的人力成本許多公司都將工廠移至中國，而喬山此時也發現到代工會面臨低價競爭的壓力，所以決定開始發展自有品牌，而這時剛好喬山的客戶 Trek Fitness 欲將其生產腳踏車機的部門收掉，所以羅董事長就和他們商量並以一個合理的價格將其收購，作為發展自有品牌的起點，在剛開始發展自有品牌時仍以 Trek 作為品牌名稱，不過過了幾年就將其改為 Vision，雖然開始發展自有品牌但因為公司營運的需要所以依然還保有代工的訂單，所以喬山此時以歐洲市場為發展自有品牌的重要據點，因為歐洲市場並不排斥外來品牌且代工訂單大多集中於美國，所以喬山一方面低調的打品牌，一方面持續透過代工為維持穩定的營收，而喬山隨後又分別成立了 Matrix 和 Horizion 兩個品牌且在台灣設立實體零售通路 Johnson，雖然發展自有品牌的過程中代工訂單不斷減少，不過透過事前的布局使喬山仍然穩定的成長，而在美國市場的策略則是靠著大量的購併通路來發展自己的品牌，喬山在 2012 年併購北美 Magnum 公司補足重訓器材的產品線後；營收成為全球第三大健身器材集團，隨後又併購了 Fitness Resource、2nd Wind Fitness、Leisure Fitness，及 Busy Body 等通路後讓喬山在美國的專賣店達 100 家以上，喬山在 2016 年正式超越義大利商 Technogym，成為世界第 2 大的健身器材製造商。

(二)個案分析

本節透過品牌行銷活動內部資源及外部環境分析來探討品牌之關鍵成功因素

一.品牌行銷活動

1.產品:喬山的產品線相當完整，依照品質、規格、價格各有不同的產品，可以滿足各種不同客戶的需求。

2.價格:喬山的訂價策略是以標竿的方式來做定價，會依照競爭對手所定的價格來決定，通常是以低於對手 10%的價格或是以相同價格但規格高 10%的方式來和

對手競爭。

3.通路:家用產品主要是在自己的健身器材專賣店或是體育用品店販售，而商用產品則是賣至高級飯店以及大型連鎖健身房。

4.促銷:促銷方面也可分為商用及家用，在商用的部分主要是透過參加大型展覽以及健身器材論壇來增加知名度，家用部分則是透過電視廣告、尋找知名代言人以及網路社群媒體。

二.內部資源分析

1.研發能力: 國際研發團隊由美國、台灣與中國成員共同組成，工程師總人數全球超過 300 位，針對電子、機電、軟體及人體工學的設計與研發等各方面進行研究，且喬山的產品幾乎每年都獲得國際獎項。

2.製造能力:台灣製造高級商用的產品，且在上海也設有製造中心，透過大量製造和垂直整合來生產家用產品，且喬山大部分的關鍵零組件都是由公司內部生產，且具有成本優勢。

3.行銷能力:在世界各地有將近 30 家行銷公司，各地的行銷都有當地的專業經理人負責，因應當地的市場需求擬定行銷策略，而每半年會透過會議來分享各地的銷售經驗。

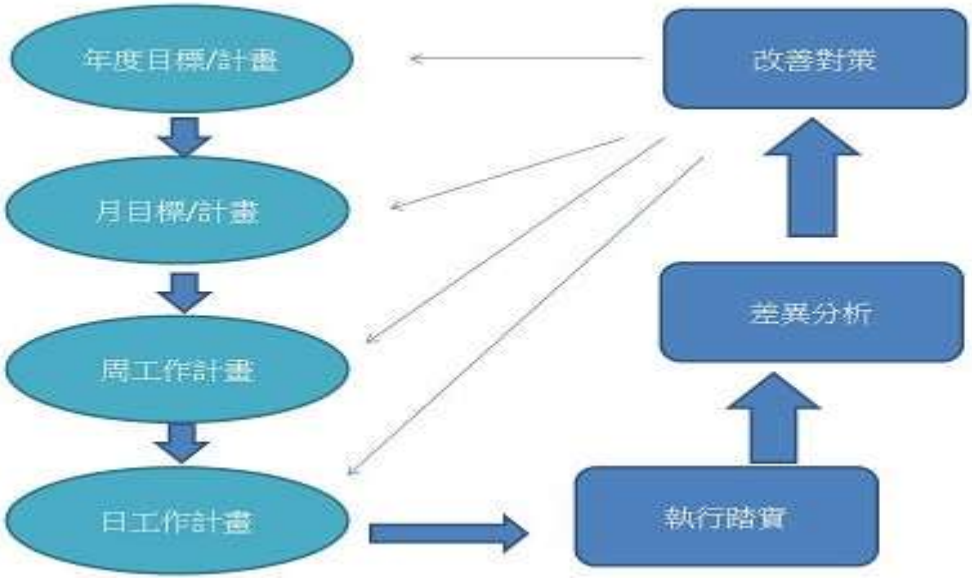
4.自有通路:擁有健身器材業最多的自有通路，在美國有 99 家，歐洲 5 家，亞洲 229 家，全球總計 334 家，如此一來可以降低銷售成本，喬山在通路布建的方式會因地區而有所不同，在美國大部分是以併購的方式來建立，而在亞洲則是有各地子公司去設立通路。

5.倉儲配送系統:因為健身器材的零組件多達十五萬種，且維修及製造都需要大量的零組件，所以透過全球的倉儲配送系統可以使得公司運作更有效率，由台灣及上海生產，送至各地區的倉庫，搭配良好的 MIS 系統有效分配資源。

6.售後服務:因商用產品的使用頻率較高，所以損壞機率也大大提升，且購買客戶大多為五星級飯店或大型連鎖店，因此需有良好的售後服務才能使客人願意進行購買，喬山目前 65%的產品都可以在 24 小時內維修完成。

7.管理制度:喬山不管是總公司或是子公司都嚴格實施目標管理及績效獎金制度，標榜「設定標準、100%執行、立即獎懲」,在目標管理部分首先是由各事業單位設定目標，交付總管理處審核，接著落實 PDCA 管理循環，最後透過即時獎勵來激勵員工。而績效獎金制度則是將個人績效與薪資報酬做連結，每年固定提撥 15%的稅後盈餘作為員工績效獎金。

圖 2-1 喬山目標管理



資料來源:喬山內部提供

8.人才培育制度:透過內部自創的聚流式評鑑來找出關鍵人才，並透過接班計劃有系統地透過輪調及教育訓練來培養各公司部門的接班人，且鼓勵內部創業使關鍵人才培養自己的團隊。

9.多品牌策略:喬山旗下有三個不同的品牌，其目標市場皆不相同，Matrix 主打商用市場、Vision 則是高階家用市場而 Horizony 則是一般家用市場。

表 2-2 喬山品牌定位

品牌名稱	目標市場
Vision	Vision 品牌定位為高級家用健身器材，主要是透過健身器材專賣店販售。
Matrix	Matrix 品牌主要定位為高級商用健身器材產品，提供健身俱樂部、五星級飯店附設健身中心等機構所需之設備。
Horizon	Horizon 品牌定位以價格合理的大眾化家用健身器材產品為主。

資料來源:喬山內部提供

三.外部環境分析

1.台灣健身器材優質聯盟（S-Team）:透過經濟部工業局的支持加上台灣優良的工業基礎，成功整合台灣健身器材產業，目標是希望能夠增進台灣健身器材產業的競爭能力。

2.產業群聚效應: 台灣因地小且交通便利，故健身器材產業相對其他產業集中度高，且具有群聚效應。台灣廠商過去皆以代工為主要營運模式，主要原料充足供應鏈相當完整，使得生產成本較低、生產時間較短，具有生產客製化且高品質產品的能力。

3.科技業發達:台灣擁有許多科技大廠，電子方面技術相當優良，如果能夠將健身器材和科技技術結合，可以使產品再次升級，同時符合現今智慧健身器材的趨勢。

參、品牌成功因素

經過分析後我們整理了喬山品牌之關鍵成功因素有六點，會在本章節詳細描述其成功原因。

一.研發能力:初期透過代工所累積的研發能力，到後期喬山透過專業分工開發出符和市場需求的產品，在美國及台灣及中國都設有研發中心，在美國喬山整合研發團隊和行銷團隊專門負責產品造型外觀、規格與功能的開發，而台灣則負責將產品商品化，產品在販售前也會透過專業的測試團隊進行測試，確保產品的品質。

二.國際行銷能力:喬山自從開始發展國際市場後就不斷延攬各地的行銷人才，且有計畫的派遣台灣的員工到各地去了解各地市場，培育行銷人才且透過和代理商的交流來了解競爭對手的差品，透過知識的累積使喬山可以發展出多個品牌清楚區隔市場，使品牌都能有清楚的市場定位，才能避免資源重複與浪費的問題。

三.通路佈建:喬山是全球擁有最多自有通路的健身器材廠商，而通路建構的方式主要分兩種，主要以市場大小及熟悉度作為分類的依據，如果再大的市場就會自設立子公司，而在小的市場就會透過業務團隊尋找代理商，且公司會盡全力支援代理商，包括行銷活動的補助，對經銷商的訓練等，如果當地的市場銷售情況良好喬山也會考慮投資當地代理商。

圖 3-1 通路布建方式

本研究自行整理

四.全球管理能力:喬山在世界各地的子公司多為任用當地人為總經理，且採全

球管理標準化，成立每間子公司後都會進行目標管理，如果達到目標就給予高額的獎金，如未達到也會有懲處辦法，如此一來可以激勵員工，而外國子公司的總經理須先到台灣總部進行兩周的企業文化課程學習，在充分了解到喬山的企業文化後才可以返回子公司進行治理，這樣做的用意是希望每個子公司的制度及文化方面都可以和母公司相同，如此一來員工才會有固定的標準以及足夠的向心力。

五.內部資料分享庫:公司內部會進行知識資料庫的建置，資料庫的內容包含行銷、研發、教育訓練等內容，這些資料庫可以提供各個子公司使用及參考，而這些資料的來源是透過半年一次的全球會議以及和經銷商討論過後所累積而成，行銷方面包含各種行銷方法，除了子公司外也會提供給各地的經銷商幫助他們銷售產品，而教育訓練部分則記錄了每個產品的正確使用方法，使新進員工可以快速了解產品。

六.併購能力:喬山在發展品牌的過程中一直是以併購通路作為主要的策略，而在併購後有時會發生組織文化的衝突或者面臨高階主管留用的問題，但喬山所併購的公司通常都是有合作經驗的公司，所以在合作方面不會有太大的問題且併購後喬山一定會留用高階主管，並尊重原有的營運方式，透過目標管理來將文化衝突降到最低，從併購公司的選擇到併購後的管理喬山都有一套自己的標準，這也使得喬山能夠持續的透過併購來成長。

七.低成本優勢:喬山除了在中國設立製造中心外更在中國成立「全球採購中心（IPO)」一方面把利潤低、技術低的產品委外代工，另一方面透過垂直整合成功的降低成本。

肆、政府建言

一.將科技產業與其他具備優勢產業結合:

台灣擁有許多科技大廠，其軟硬體技術知識方面都具備國際水準，如果能將科技業之軟硬體能力運用在台灣之隱形冠軍，協助進行產業升級，提高產品之附加價值，透過這樣的異業合作可以發揮綜效使更多產業可以往高階市場發展。

二.吸引國外廠商來台參展:希望政府能給予企業更多資源舉辦展覽，藉此吸引國際大廠來台參展，增加台灣廠商與國際知名品牌交流的機會。

三.降低租稅:希望政府多簽訂貿易條約，使台灣產品外銷至各國時降低關稅，或是鼓勵業者發展專利，提供具技術或專利優勢之企業減稅之優惠。

四.扶持代工廠轉型:台灣廠商多以代工起家，所以在發展自有品牌時皆會遇到代工和自有品牌的矛盾，現在台灣仍有許多企業在幫歐美的知名品牌進行代工，而近年來政府積極發展新南向政策可以藉此機會鼓勵代工廠商在東南亞市場發展自有品牌，利用 MIT 優勢進軍東南亞市場，透過空間的布局在不會流失代工訂單的情況下發展自有品牌。

參考文獻

1. 李希敏(2006 年,4 月)，健康概念席捲全球，健身器材可期。工研院 IEK-IT IS 計畫，台北。
2. 陳靖惠(2015,7 月)，全球健身產業發展現況。金屬中心 IT IS 計畫。
3. Icon Fitness 健身器材商 http://www.iconfitness.com/
4. Nautilus 健身器材商 http://www.nhfg-intl.com/
5. Life Fitness 健身器材商 http://us.corporate.lifefitness.com/content.cfm/ourbrands
6. Precor 健身器材商 http://www.precor.com/
7. Technogym 健身器材商 https://www.technogym.com/int/
8. Cybex 健身器材商 http://www.cybexintl.com/map/club-locator.aspx
9. Star Trac 健身器材商 http://www.sun-pro.com.tw/startrac.php
10. TRUE Fitness 健身器材商 http://www.truefitness.com.tw/about-us/
11. 洪若眉，2006，組織學習與國際行銷能力之建構－以台灣健身器材廠商為例，東海大學國際貿易研究所碩士論文
12. 李筱茹，2006，台灣健身器材產業之藍海策略，東海大學國際貿易研究所碩士論文

備註

註 1. 李建興，2016，喬山坐二望一 2016 年誓言搶下全球健身器材龍頭，1 月 8 號，遠見 https://www.gvm.com.tw/article.html?id=31118

註 2. 劉朱松，2017，羅光廷操盤 喬山拚全球 No.1，4 月 10 號，工商時報 http://www.chinatimes.com/newspapers/20170410000107-260207

註 3.黃怡穎，2013，健身器材產業的競爭策略探討-以喬山健康科技為焦點企業，國立臺灣大學工業工程學研究所碩士論文

訪談照片-喬山健康科技股份有限公司

左 1 周鈺凱助理、中洪慕靜資深副總、右 1 謝時芳秘書

個案十:寶熊漁具股份有限公司

壹、個案介紹

(一)產業簡介

釣魚原本是古代先民的生產方式，但經過了歷史更迭、生活模式改變，釣魚已經變成了一項休閒活動，歐美發達國家釣魚愛好者占總人口的四分之一，而中國則擁有九千萬釣魚愛好者，釣魚已經成為越來越多人戶外活動的首選。隨著人們對假日旅遊休閒的意識增強，釣具市場的需求也越來越高，但台灣的釣具產業處於比較弱的處境，原因是因為台灣的內需市場太小且釣魚風氣不盛行，但由於過去代工的經驗使台灣的釣具廠商大多具有良好的技術所以仍在國際市場上保有一定的競爭優勢。

台灣的漁具廠商大多是品牌代理商或是盤商，並沒有刻意去經營品牌和行銷，所以在面臨中國大陸的低價威脅時，並沒有辦法作出差異化，而在全球漁具產業的競爭情況也相當激烈，目前市場主有四大品牌 DAIWA SHIMANO OKUMA PURE FISHING，而這四個品牌本身涵蓋廣泛的產品線且都擁有整合資源的優勢，造成許多區域性品牌無法與大品牌來抗衡，因此只針對利基市場發展，但在小品牌經營到一定的狀態大品牌也有可能將其併購，而未來漁具產業發展趨勢也將以品牌導向為主，大品牌會透過垂直整合，甚至直接走入通路，因近年來的消費趨勢將以個人導向為主要訴求，所以品牌商和製造商要更接近消費者才能研發出貼近市場的產品【註1】。

(二)企業簡介

寶熊漁具創立於 1986 年 4 月 8 日，由一群對釣魚捲線器有相當豐富經驗，及高度工作熱忱的年輕機械工程師所組織創立，創立之初並無任何客戶來源的支持，資金非常薄弱，憑著幾位年輕人的衝勁、刻苦、耐勞、誠信、無私、敬業的精神，建立起寶熊優秀的企業文化，開始邁向歷時二十多年的自創品牌路。

寶熊旗下有 Okuma 及狼王兩個品牌，企業分布於台灣、中國、美國、歐洲，其產品販售至世界各地，全球有 86 個國家都在使用 Okuma 的產品，目前市場規模為世界第三大，在台灣與中國市占率都是第一，主要販售的商品有捲線器、釣竿及釣線，目前持續擴張市場與版圖，尤其是產品研發工作，寶熊漁具公司在台灣總部的研發團隊從沒間斷過，這也是寶熊可以成為台灣第一的基石。寶熊不但曾被美國專業釣魚網站「Tackle Tour」評選為全美釣友心目中理想釣具品牌的第三名，還曾獲前總統陳水扁青睞，作為 2001 年出訪薩爾瓦多時致贈該國總統佛洛瑞斯的見面禮【註2】。2011 年，英國知名的釣魚雜誌「Angler’s Mail」，更將 Okuma 熱賣產品「Trio 銳傲系列紡車式捲線器」，評選為年度最佳釣具。寶熊漁具公司秉持著誠信、創新的企業使命，致力創造釣魚休閒生活的樂趣，以推動釣魚活動的正確觀念，提倡保護環境與海洋資源的目的。更配合經濟部工業局推動地方型群聚產業發展計畫，通過 2013 年觀光工廠輔導評鑑，成為台灣第一家、也是亞洲第一家的釣具觀光工廠，並將它命名「寶熊漁樂館」【註3】。

(三)全產產業競爭地位

寶熊 95%的產品銷售至國外其中美國佔 40%歐洲佔 30%同時也銷售至中國及南美洲，台灣之營業額僅有 5%，目前在台灣及中國市佔率皆超過 40%為市場上的龍頭，而在美國及歐洲各地市場也都維持在市佔率前三名的地位，主要的競爭對手為兩大日本品牌大和 DAIWA 和 島野 SHIMANO，這兩家日本品牌主打精緻的產品，而寶熊之所以能和其抗衡的原因為產品的堅固性加上獨特的造型和

較便宜的價格，寶熊產品已在全球 86 個國家進行販售，同時也是世界第三大釣具廠商。

圖 1-1 寶熊銷售比例

(四)經營對品牌未來期許

張董事長表示品牌形象的建立讓許多台灣的釣魚人選擇寶熊而不是選擇日本品牌，而寶熊近年來成立寶熊漁樂館進行釣魚活動之推廣，從早期的 OEM→ODM→OBM 到現在發展觀光工廠，使我們掌握消費者的方式更廣泛，也藉由這個觀光工廠讓更多消費者認同寶熊這個品牌，而在公司內部目前也在著手發展另一個品牌，希望透過這個品牌打入更年輕的消費族群，同時也積極發展電商通路觸及更多的年輕消費者。

貳、品牌建構過程

(一)品牌建構過程

一.草創扎根(1986-1992)

寶熊公司創立於民國 75 年，原本學商出身畢業後從事印刷資材代理的張董事長，因生意上的往來而接觸了當時替國外釣具廠商進行 OEM 捲線器製造工廠的幹部，由於理念上的契合所以決定共同創立一家擁有自己品牌的公司，釣具市場一直是一個相當重視品牌認同度的產業，所以一開始始根本無法以自有品牌來獲取利潤，而大部分的代工訂單亦被市場上四家專業代工廠所瓜分，所以在公司成立初期就面臨品牌推不出去又接不到代工訂單的困境，寶熊也因此面臨相當大的危機。所以張董事長只好轉為尋找代理商，銷售其自有品牌 OKUMA。創業初期寶熊就鎖定高端的捲線器做為主要販售產品，因研發部副總原本是在日本 OEM 研發處擔任主管，所以擁有代工經驗，而張董事長認為要打品牌一定要有自己的研發能力所以在研發設計時就會加入一些自己的想法。但早期推自有品牌市場支持度不高，品質也不穩定，不過隨著公司研發設計能力的

提升，產品漸獲大型貿易商的青睞，但受制於貿易商，僅能以 OEM 或 ODM 的方式合作銷售其產品，造成前八年自有品牌的銷售業績，僅佔總營收的 10%，甚至後來開拓歐洲市場，還是僅能以代工生產為主，自有品牌銷售為輔。

二.發展期(1992-1995)：

直到接獲美國 Eagle Claw 的毛鉤擬餌捲線器(Fly Fishing Reel)訂單後，才讓公司有了信心及財力繼續開發拖釣捲線器。但是經過兩年後台灣的人工數量嚴重短缺且薪資提高使得生產成本大大提升，其他同業已無法負擔所以陸續將工廠轉移到東南亞和大陸，寶熊若要大量生產提高產能，勢必要將價格競爭壓力較高產品移轉海外工廠生產。1992 年成立東莞寶熊漁具有限公司，寶熊將生產基地遷移至中國，並加強控管品質，由於張董事長的執著與堅持，在產品研發的不斷創新與品質政策的要求，同時提出大陸生產品質不變價格降低 15%的營業策略方針後，張良任採取台灣廠商慣用的「品牌、代工並行」雙軌策略。一方面，先在大廠商較不重視的小型市場，讓自有品牌密集曝光。當「高 CP 值」(性價比）的產品逐步在釣客間建立口碑後，就有機會爭取到其他國際大型釣具製造商的訂單。獲得歐洲第一大廠 DAM 青睞，並且順利將 DAM 的產品以良好的品質，具競爭力的價位下準時生產交貨，也因此擊敗韓國和台灣其他代工廠成為 DAM 海外代工的第一大廠，從此奠定寶熊往後發展的根基，同時寶熊也將自己的品牌賣往歐洲，不過因為規模不大，DAM 並不放在眼裏。沒想到，寶熊越做越好，讓 Okuma 逐漸打開歐洲市場，由於 Okuma 規模的逐漸壯大，開始威脅到 DAM 的龍頭地位，DAM 開始展開要求寶熊停止 Okuma 自有品牌在歐洲販售，此時張良任董事長一方面運用「以靜制動」的商業談判技巧安撫 DAM；另一方面則積極開拓美國、日本的新市場，以預防訂單流失的風險[註 4]。

三.轉型期(1995-1998)：

在預見幾年後將會面臨大陸本土工廠低價競爭 OEM 生意的危機思考下，於是除了在品質上持續追求卓越與穩定外，更在產品創新研發上投入非常大的人力與精力，漸漸的從單純的 OEM 代工，轉變為 ODM 製造。除此之外寶熊漁具也積極的尋求國外代理商銷售寶熊品牌的捲線器，並在 1995 年以自有品牌「狼王」在中國銷售，同年成立美國西雅圖辦公室，試圖以更直接的方式切入市場。雖然品質深獲消費者的肯定，但由於品牌知名度低，所以在銷售量與毛利上一直無法提升。在當時自我品牌銷售的營業額一直無法突破 25% 。但初期寶熊以高品質低單價的策略切入市場，由於品質及售後服務的堅持，使得寶熊的捲線器，在注重品質與售後服務的美國市場，慢慢的打開了知名度，更獲當時美國知名釣魚雜誌的分析與報導，正當大家沉浸在喜悅當中，寶熊的另一個危機出現了[註 5]。

四.蛻變期(1998-2002)：

由於寶熊的知名度不斷的提升，國際知名大廠感受到非常大的威脅感，為阻止寶熊的茁壯，各大廠相繼減少給寶熊的 OEM 訂單，並積極培養自己的代工廠，決定夾殺寶熊的生存空間。對當時代工訂單仍佔總營收 70% 的寶熊而言，面臨一個十分重大的危機。此時的張董事長做了一個對他本人以及公司影響非常大的決策，他認為不能再靠別人來幫寶熊打天下，必須自己去開創市場面對消費者與市場的考驗，不能只是鑽研在研發與製造。於是在 1998 年將公司交由當時擔任公司總顧問的鄭總經理，自己舉家前往

美國扛起全球品牌市場開拓的責任。據事後張董事長回憶，在當時他給自己定了一個不可能的任務，三年內寶熊品牌在美國的營業額要超過 1000 萬美元(在當時寶熊美國年營業額僅約 25 萬美元)[註6]，由於張董事長與海外業務人員的披荊斬棘，在 2006 美國公司的營業額已經超過 1500 萬 美元，2002 年獲得美國知名釣魚人網站(Tackle Tour)遴選為全美第三大品牌，也向世人宣告寶熊正式進入品牌的經營型態，在當時 OBM 所佔公司的營業額已經 達到 80% ，超過 15 年的努力，寶熊已經從代工廠蛻變為真正的品牌公司。

表 2-1:寶熊品牌建立大事記

年分	里程碑
1986	寶熊漁具有限公司成立
1992	成立東莞寶國漁具有限公司
1995	成立美國西雅圖辦公室
1996	改制為寶熊漁具股份有限公司
1996	資美國洛杉磯 U.C.I 公司，設立美西發貨倉庫
1997	成立優寶漁具有限公司
1998	雙軸式捲線器產品 Magda、Titus Gold、Titus 獲得台灣精品獎
2001	紡車式捲線器產品 Epix 系列獲得台灣精品獎
2002	於慕尼黑成立德國分公司
2003	3 月獲得台灣體育用品同業工會「第一屆年度風雲獎」 8 月榮獲經濟部「第六屆小巨人獎」
2003	於釜山成立韓國分公司
2003	舉辦第一屆寶熊盃全國灘釣比賽
2003	參加經濟部全民創新運動頒獎典禮暨傳統產業技術升級展
2004	購代理 DAM 歐洲以外地區業務
2004	舉辦第二屆寶熊盃全國灘釣比賽
2005	邀參加台北國際發明暨技術交易展
2005	成立米諾克國際釣具股份有限公司
2005	榮獲外貿協會肯定，獲頒「台灣優良品牌
2006	Avenger 系列獲得 ICAST 美國釣具展最佳釣具組合獎
2008	MAX4 系列獲得 EFTTEX 歐洲釣具展最佳紡車式捲線器獎優選
2010	Andros 5II 獲得 EFTTEX 歐洲釣具展最佳雙軸式捲線器獎 紡車式捲線器 Trio 系列、雙軸式捲線器 Andros5II 獲得台灣精品獎

2011	Trio 系列獲得歐洲 Tackle&Gun 雜誌評選為年度最佳產品 KOMODO、Trio 系列獲得歐洲釣具展紡車捲線器優選
2012	One 系列釣竿 / Makaira 捲線器獲得歐洲釣具展評審推薦獎 經濟部 「微小型企業亮點計畫」，榮獲「亮點企業/創新獎 」 經濟部 「輕金屬創新應用競賽」，榮獲「社會組第一名」
2012	成立寶熊漁樂館、亞洲第一家釣具觀光工廠
2013	寶熊漁具獲選經濟部「第二屆中堅企業」 「寶熊漁樂館」通過經濟部觀光工廠認證

資料來源:寶熊官網

(二)個案分析

本節透過品牌行銷活動內部資源及外部環境分析來探討品牌之關鍵成功因素

一.品牌策略

寶熊漁具從創立初期就致力於發展自有品牌，以「創造釣魚休閒生活的樂趣」作為公司使命，彙整全球市場資訊配合台灣、歐洲的研發團隊，設計出滿足不同釣魚人的需求之產品，並以具有「Inspired」的設計風格和其他競爭者做出差異化。

1.品牌權益

(1)品牌忠誠度:顧客品牌忠誠度高，且建立寶熊群組，並利用社群媒體和消費者進行全球統一的品牌印象溝通策略，同時分享釣魚訊息、知識、產品使用心得，滿足釣魚人愛好分享的特性。

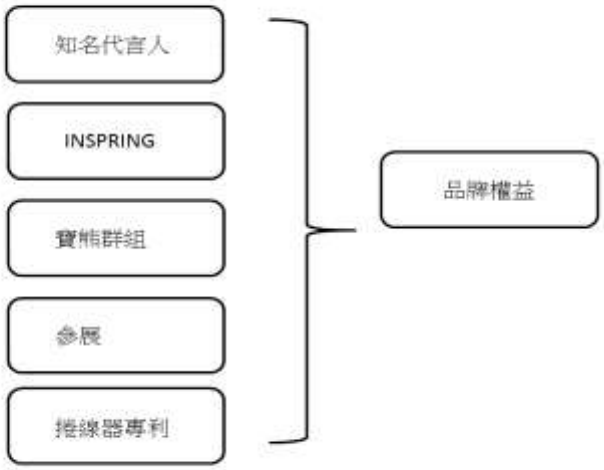
(2)品牌聯想:利用 Okuma 做為品牌名稱，且在廣告、展會、網路行銷上都強調「Inspired Fishing」的概念，塑造寶熊是一個激勵(inspired)、先進的(progressive) 、以及可靠(reliable)的品牌，使消費者留下印象。

(3)品牌知名度:世界前三大釣具品牌，且利用意見領袖做為產品代言人提高自身媒體曝光率。

(4)知覺品質:不斷的參加展覽及各項比賽，透過得獎來使消費者相信自身產品的品質。

(5)其他品牌資產:寶熊在各國有 65 項專利，其中最著名的是 EOS 橢圓齒輪傳動結構關鍵技術。

圖 2-1 寶熊品牌權益



資料來源:本研究自行整理

2.品牌行銷活動

(1)產品:主要以販售高品質的捲線器及釣竿為主

(2)定價:全球統一定價，價格屬於中高價位，但和市場領導者相比較下價格還是有價格優勢。

(3)通路:在美國、台灣、中國分別設有子公司，而在其他國家主要由代理商負責尋找經銷商，近年來也積極發展電子商務通路。

(4)促銷:主要透過參加國際釣具展覽、贊助釣魚比賽及職業釣魚選手並透過網路直播的方式達到宣傳產品的目的、刊登廣告及透過社群媒體和消費者進行溝通。

二.內部資源分析:

1.研發能力:從早期代工所累積的研發能力，到後期整合台灣、美國、德國的設計開發團隊，不斷開發出品質優秀且符合市場的產品，專注於齒輪關鍵技術曾經開發出一款橢圓齒輪轉動結構，配合捲線器一舉進軍日本市場，且獲得各式各樣的設計大獎。

2.品牌知名度:寶熊的捲線器為許多美國職業釣魚選手指定用產品，且曾被美國專業釣魚網站「Tackle Tour」評選為全美釣友心目中理想釣具品牌的第 3 名，在台灣、中國、阿根廷、南非、澳洲、巴西、美國、英國等的市占率皆是前三名。

3.通路佈局:寶熊在全球有將近 50 個代理商，且在台灣、中國、美國都設有行銷公司負責該地區的銷售，在中國更有超過 1200 家專賣店。

4.雙品牌:旗下擁有寶熊 Okuma 以及狼王 Linewinder 兩個不同的品牌，分別鎖定中高階和低階的市場。

5.國際行銷能力:有效整合線上及線下的行銷工具，並透過和外部顧問團隊合作成功將品牌轉型，且擁有將近 30 個語言的臉書粉絲專業和不同國家的消費者進行溝通。

6.良好的售後服務:在美國和台灣分別打著 48 小時內維修及免維修費的服務使消費者放心購買寶熊的產品。

7.人力資源:導入電子學習平台，透過教育訓練提升員工績效，以及完善的接班人計劃有系統的培育管理人才，確保企業永續發展。

8.生產規劃能力:在中國建立生產中心，同時嚴格要求品質使產品價格較具競爭力，其生產之產品同時供應狼王和寶熊兩個品牌產生產能綜效。

9.顧客關係管理能力:

B to B 的客戶關係維護主要是依賴一年兩次的全球代理商會議，透過會議和代理商討論全球市場情況以及未來產品的規劃，行銷策略討論。至於全球性的釣具展覽則會和經銷商及零售商做更進一步的市場動態討論和擬訂行銷策略。

B to C 的顧客關係管理則是依靠各種社群媒體及論壇進行溝通，透過平台不僅可以有效傳達品牌資訊還可以藉此蒐集市場資訊，了解客戶之潛在需求。

三.外部環境分析:

1.台灣供應鍊完整:台灣基礎工業發達且擁有許多代工經驗，加上完整的零組件供應鍊，能夠及時提供生產原料和關鍵零組件，使得台灣釣具廠商在生產方面具有優勢。

2.政府資源挹注:政府鼓勵技術創新及發展自有品牌，提供了許多資源，包括工研院及品牌協會等組織，以及產學合作制度，提供中小企業進行技術創新及品牌發展。

參、品牌成功因素

一.研發規劃能力:

寶熊在早期幫歐洲知名廠商代工累積了許多技術能力，後期透過台灣研發中心，整合德國和美國設計開發團隊，並導入專案管理 PLM，加強產品開發控管，建立所有開發技術資料庫，並以世界級專利-橢圓形捲線器為基礎和各地團隊密切討論，結合代理商、PM 團隊以及各地意見領袖的想法，開發出符合市場的產品。

二.跨國管理能力:

寶熊在美國、歐洲、中國都有設立子公司，在管理方面都是選用當地人才，不會另外派遣台灣籍幹部，原因是為了減少文化衝突所帶來的矛盾，而美國公司專注於市場調查以及當地行銷，歐洲公司則注重技術創新，中國公司除了負責生產外也負責當地市場的銷售業務，各地子公司專業分工，為寶熊謀取最大利益。

三.產品設計能力:

寶熊在創立初期主要是以性價比來和對手競爭，但到後期日本競爭對手也開始降價，所以寶熊決定要改變自身的品牌定位，透過產品造型的設計來和競爭對手做出差異化，透過公司內部的團隊和外部顧問公司商量後決定改變產品的線條，使產品外觀上看起來較具美感，成功吸引年輕客群，也免於價格競爭。

四.管理代理商的能力:

早期寶熊主要依靠代理商來提供當地市場的資訊，但是因為代理商會有主觀意識，導致錯過很多市場訊息，所以目前寶熊成立了一個 PM 團隊定期到各國去拜訪代理商，且嚴格要求代理商依照寶熊的方式和客戶進行品牌溝通，寶熊同時也幫代理商開發了一款 APP 協助他們管理其他經銷商，而這個 APP 也同時讓寶熊了解實體店面的運作情形是否符合寶熊的要求。

五.國際行銷能力:

在國際行銷方面寶熊會設定每年主要的溝通目標及主打產品給予各地的代理商或子公司，進行全球一致性的品牌溝通策略，但各地可針對當地消費者的需求進行些微的調整，而實體行銷方面則會利用廣告或是贊助釣魚賽是以及邀請職業選手來替寶熊代言，提高自身知名度。

六.經營能力:

在發展代工以及自有品牌衝突時利用時間點和區域上做區隔，利用在德國代工所取得的利潤來支持美國的自有品牌，在自有品牌逐漸成長後德國的代工比例也慢慢下降，也因為提前的布局使得寶熊在品牌和代工的衝突降到最低。德國品牌 DAM 是整個歐洲市場，因為自有品牌越來越好使得德國品牌逐漸抽單，但因為自有品牌的發展相當順利，所以並沒有造成太大的損失。

肆、政府建言

一.給予更多的資金:

台灣中小企業在發展自有品牌時常遇到行銷資金有限的困境，如果政府能夠在企業進入國際市場時給予相當的補助，將有利企業發展自有品牌。

二.希望外貿協會給予協助:

台灣品牌在進入國際市場時必須選擇第二線的市場作為起點，但通常對這些市場並不了解，希望透過外貿協會在各地的人脈及資源協助企業發展當地市場，政府每年可以提供幾個不同的外國市場讓企業來做選擇，如欲進入市場的企業可以進行報告由政府審核通過後請外貿協會全力協助，如此一來可以提高成功率。

三.國際化人才之培育:

台灣缺少國際化人才，國際化人才指的不只是具備英語溝通能力，還需要了解當地的文化以及生活方式，而每年台灣其實有許多外籍學生來台交換或就讀，

但我們卻沒好好運用這個優勢，如果能夠將這些外籍學生引入台灣企業將有助於企業發展國際市場，或者政府可以和一些重點發展國家之企業進行合作，每年開放實習的機會給予台灣學生，使台灣學生有機會深入了解當地，畢業後也能為企業提供國際化人才。

伍、參考文獻

Aaker, David A. (1991), managing Brand Equity, The Free press

林士傑，2015，漁具產業經營策略與關鍵成功因素之探討－以寶熊公司為例，東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)碩士論文

中小企業發展期刊第 15 期，廠商動態能力、國際化歷程與品牌建構之關係-以台灣中小型運動休閒產業製造商為例，P131-158

戶外休閒娛樂之漁具用品產業分析 BY Olivia Peng From FRT

寶熊漁具 https://www.okuma.com.tw/

寶熊漁樂館

http://www.okumamuseum.com.tw/aboutus.php?au_cate=exhibition&au_id=21

中國時報，2014/06/11，隱形冠軍－Okuma 釣具 躍居全球第三

http://www.chinatimes.com/newspapers/20140611000178-260204

天下雜誌，2012/12/11，寶熊　用製錶工藝做釣竿

http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5045425

狼王漁具 http://www.linewinderfishing.com/

備註

備註 1. 林士傑，2015，漁具產業經營策略與關鍵成功因素之探討－以寶熊公司為例，東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)碩士論文

備註 2. 張煌仁，2014，自有品牌搶市 寶熊漁具入列全球前三大，8 月 1 號，獨家報導

https://www.scooptw.com/4147/%E8%87%AA%E6%9C%89%E5%93%81%E7%89%8C%E6%90%B6%E5%B8%82-%E5%AF%B6%E7%86%8A%E6%BC%81%E5%85%B7%E5%85%A5%E5%88%97%E5%85%A8%E7%90%83%E5%89%8D%E4%B8%89%E5%A4%A7

備註 3.同備註 2

備註 4. 張鐙勻，2016，工匠精神技術發光 寶熊漁具釣起全球釣客的心，2 月 17 號，獨家報導

https://www.scooptw.com/3776/%E5%B7%A5%E5%8C%A0%E7%B2%BE%E7%A5%9E%E6%8A%80%E8%A1%93%E7%99%BC%E5%85%89-%E5%AF%B6%E7%86%8A%E6%BC%81%E5%85%B7%E9%87%A3%E8%B5%B7%E5%85%A8%E7%90%83%E9%87%A3%E5%AE%A2%E7%9A%84%E5%BF%83

備註 5. 林欣靜，2014，寶熊漁具——放長線釣全球大魚，五月，台灣光華雜誌 https://www.taiwan-panorama.com/Articles/Details?Guid=ecff8d5a-ade6-4db6-a3ec-26b6e5cbe864&CatId=4

備註 6.同備註 5

訪談照片-寶熊漁具股份有限公司

左 1 陳禹涵助理、左 2 張良任董事長、右 2 鄧禮鏘行銷部協理、右 1 周鈺凱助理

個案十一:大苑子開發股份有限公司

壹、個案介紹

一、 產業簡介

依據台灣經濟部統計處資料顯示，累計 2016 年餐飲業整體營業額較歷年高，其中飲料店業也較上年成長，主因是飲料的平均價格逐漸增加，且民眾對飲料之需求未明顯減少，顯示臺灣飲料店業市場仍有持續成長的潛力。儘管飲料業市場前景可期，然而國內手搖飲料品牌已陷入競爭紅海，根據臺灣經濟研究院統計，臺灣飲料店業可區分為冰果冷飲店、咖啡店、茶藝館及酒精飲料店等，受惠於創業門檻較低及茶飲消費人口成長等因素，國內「冰果店、冷飲店」年增率約為 8.70%。

儘管臺灣目前的飲料市場競爭激烈，但在全球市場仍有龐大的商機。全球飲料市場的發展多元，各式品項與類型數量龐大，也讓消費者有許多選擇。近年來，歐洲、美洲及東南亞等地茶飲料相關產品的消費量明顯上升，根據 Research and Markets 市場調查公司的研究指出，2016 至 2020 年全球茶飲料市場的年複合成長率(CAGR)為 4.60%，其中歐洲、美洲及東南亞等地茶飲料消費量呈急劇上升趨勢。

二、 企業概況

大苑子開發(股)公司於 2001 年在彰化員林創立了全台灣第一家大苑子外帶式飲料店，至今邁入第 17 年的時間，秉持著「品質、新鮮、服務、專業」四大要素，堅持帶給廣大的消費者最高品質的茶飲、最新鮮的手工現搾及最親切的服務態度，大苑子不僅是在販賣飲料，還要帶給顧客健康新鮮的新訴求概念。截至 2017 年 10 月止，大苑子全台共 264 家分店、大陸地區共 31 家分店、及東南亞地區 8 家分店，店數不斷地擴張之外，邱瑞堂總經理更是積極地深耕「大苑子」品牌對「土地」堅持的信念。

大苑子相較於其他外帶式飲料店不同的經營心法，是直營店與加盟店家數維持在一比二的比例，使其在品質控管、人才培育、及管理效能之間可以充分地達到平衡，並於亞太區域設有直營事業群，其中包含台灣四大直營事業處(北區、桃竹苗區、中區、南區)與海外三大直營事業處(中國、馬來西亞、印尼、柬埔寨)，預計 2019 年之前在台灣地區設立 450 間大苑子門市。 同時，大苑子正積極朝向海外市場發展，不僅在上海、馬來西亞、印尼及柬埔寨成立子公司，

2014 年 10 月已於印尼開出第一家海外門市、成立上海子公司，並於 2015 年 2 月在上海開出海外第一家直營門市，未來更以上市上櫃為企業發展目標。

貳、品牌建構過程

一、品牌建構過程

(一) 品牌定位

自 2001 年草創時期，以低價的傳統茶類與奶茶吸引顧客，致力於擴展直營店。不斷的演進發展下，為了有別於一般手搖飲料店的營銷模式，恰巧遇到 2008 年大陸食安風暴、2011 年台灣食安危機，使得消費者越來越重視食品來源與健康意識，此時的大苑子轉換經營理念，並結合市場趨勢，採用當季盛產的新鮮水果現切鮮榨的獨有市場區隔，尤其在鮮榨系列飲品都採用當季盛產的新鮮水果，依循季節的快速推出創新產品，擁有相較於其他競爭對手獨特的差異化經營，滿足目標市場的需求之外，亦獲得供應商、加盟商等的認同，店家數極速直升。

(二) 品牌識別

「大苑」本為台灣前期的古地名，其自詡為「台灣之子」因此命名「大苑子」，希望讓顧客喝到最新鮮、最健康的飲料，不僅要做茶飲的專賣家，更要以『新鮮水果的專門家』為自豪。大苑子在飲品品質上極為講究，更不斷的思考，如何讓喜歡茶飲的顧客喝的新鮮更喝的健康，『嚐新鮮』、『常新鮮』也是大苑子不變的經營理念，透過不斷推出新產品，創造顧客每次來店都有不同的驚奇與感動。

(三) 溝通策略

1.外部溝通（顧客、通路、CSR、市場區別）

多年來大苑子不斷的在追求進步，就是要讓顧客享有最好的服務、最新鮮的飲料及最美好的經驗。為了達成企業願景，大苑子透過大量且多元實際的方法進行外部溝通。茶飲店競爭激烈，經營店鋪必須要有獨特心法，大苑子利用架設電子看板，不但將取得原物料的方式以及對在地的付出，一系列的活動拍攝成影片傳遞給消費者，且在每個店鋪內都設有玻璃冷藏櫃，讓顧客直接地看見新鮮水果，博取認同感。更要響應環保，將每月 22 日訂為大苑子環保日，並推出可重複使用且大容量的「分享瓶」，強化顧客對品

牌的印象與產品聯想。除了自有通路的銷售，企業亦積極推廣實體或數位化的異業合作，如中國信託酷碰券、7-ELEVEN 點數兌換、康是美折價券等。

2.對內溝通（員工、股東、企業文化）

在競爭激烈的連鎖飲料店市場中，各店經營手法可能因為直營或加盟店的標準作業流程不一致，造成品牌形象的損害，因此，大苑子不斷地提升店長對於經營、管理的能力與視野，自 2013 年 12 月開始，每月規劃至少一堂的店長管理課程，讓大苑子成為一個育才、留才的好企業。然而，除了在精進人才的制度上調整之外，更要增加自身對產品的瞭解程度，因此，大苑子持續地舉辦產地體驗活動，讓企業內部每一為員工皆能有機會直接到產地體驗農民的辛勞，並學習專業的水果知識，成為企業的通才。

（四） 品牌權益

食品餐飲是最直接接觸終端消費的行業，在食品安全方面，大苑子自我檢驗各種食品原料，更通過國家級綠盾認證，確保水果農藥殘留量符合標準，進而成功提升社會大眾對品牌的信賴與信心。企業將行銷重點放在愛用顧客及忠誠顧客，面對愛用顧客，除了讓產品有吸引力，透過新品上市，還必須提升品牌的活絡度讓顧客有感，進而成為忠誠顧客。而對忠誠顧客，則可以利用顧客關係管理來進行以大苑子行動 APP 為例，除了綁定使用旺卡顧客成為忠誠會員，還添加不同的專屬優惠、果園互動遊戲，深入的了解顧客的需求，增加顧客的黏著度，至 2017 年 10 月止，旺卡綁定 APP 的會員數近為 50 萬人，超過六成卡友為高度使用的忠誠顧客。

二、個案分析

回顧台灣外帶式飲料產業條件，早期是以小攤子的方式販售飲料，其成本低、門檻低、獲利高的新興行業，使得大家開始爭先恐後的仿效和投入。但也由於品質參差不齊和同質性過高，也讓外帶式飲料店的同業競爭程度不斷升高，從 10 元飲料專賣店、要求品質的專業化形象到獨特性差異化形象經營，建立了外帶式連鎖飲料體系的龐大規模。

隨著外帶式飲料市場已趨於成熟，各家的形象包裝也逐一建立，加上消費者對各家品牌有相當程度的購買忠誠度，於是市場的淘汰的風潮也蔚為頻繁。因此，在各家知名的品牌也清楚自身的定位後此時，若要在外帶式飲料市場突破重圍就取決於經營者對品牌經營理念的獨特性和市場區隔性。

無論是國內外市場，大苑子皆期許企業存在的目的是「提供信賴、安心產品給顧

客」，因此，大苑子對於產品的把關，更甚於利潤的追求。「新鮮現榨」是大苑子對於飲品的第一訴求，挑選當令水果產地直送保持新鮮，服務親切視每位客人如家人，使得企業的核心價值－新鮮、限定、守護、安心，深化到全球每個角落。

（一） 資源盤點

1.國內外品牌定位明確，全球化策略找到與顧客的連結性

大苑子在歷經快速成長的壓力後，發現各地對水果飲品的認知與文化特色有所差異，消費習性亦截然不同。為了強化顧客對品牌印象與附加價值，在台灣，大苑子致力傳達「農業不是一代人的事，發現更多的用心的農民，持續對土地付出更多的關懷」，回溯產品源頭，希冀連結在地再創品牌價值；在中國大陸、印尼及馬來西亞等地，品牌則定位為「展現當地及世界各地優質特色水果，依季節做最佳詮釋」，以天然水果飲料得到顧客認同的健康趨勢，更持續找到共多與顧客鏈結的共鳴。

2.原物料來源掌握程度高，開設相關多角化事業

大苑子自創立以來，雖然在外帶式連鎖茶飲獲得獨特的市場區隔與定位，更擁有許多忠誠顧客，然而，邱瑞堂董事長自詡大苑子是一間行銷開發公司，除了與水果產地農夫訂定長期契作關係，維持高品質與穩定的原料來源，擁有專業的物流採購團隊，在運送過程、保存新鮮度達到最佳效率，更攜手關係企業「實現苑望」，專門打造現代不同客群最需要、最新鮮水果。藉由上下游間的垂直整合關係，提高物料採購的廣度與需求量，讓大苑子獲取水果產地更大的議價能力。海外市場原物料供應鏈的建立遠比國內的難度還高，如在印尼展店初期，原物料統一由台灣總部發貨，由該地加盟主自行處理報關海運等工作，現階段品牌發展速度加快，成立印尼子公司後，市場熟悉度提高(人脈、物流等)，便逐步調整由台灣出口關鍵原物料，並逐步落實採購在地化。

3.豐富企業內部管理能力，視內部員工為重要資產

以直營店與加盟店數的比例來看，大苑子相較於其他飲料品牌而言，更願意投注資源到直營店中，不僅確保產品品質，亦保證企業管理一致性，且無論在直營或加盟過程的訓練，亦較為詳細與嚴謹，才能深刻的讓店鋪員工感受到對企業文化的認同度與責任感。而海外市場，往往在發展初期時僅有一間加盟門市，規模較小且不具複雜性，以印尼市場來說，大苑子總

部會在進入市場初期，提供台灣直營門市的階級訓練制度給予加盟主參考，並採行獨立訓練機制。但因應當地消費潛力，從單店加盟到合資成立印尼子公司，亦開始由直營事業群總經理室與直營東南亞地區主管，輔導建置人事升遷制度與訓練課程。

4.店鋪經營方法明確，依據市場差異做適當的調整

各地消費消費目的不同，國內顧客在外帶式飲品，逐漸重視在地化小農原料、食品安全及產品的健康訴求，因此在店鋪設計上利用影片、實際擺設及透明化的製作過程，刺激消費者對品牌印象視覺、嗅覺的感知。而海外消費者則較重視擁有足夠的內用空間、加入時尚、酷炫等元素的飲品，使其在當地能夠引發話題性，因此，大苑子在海外經營時，賦予該地子公司高程度「飲料創新、調整」的權力，期望順應當地的趨勢潮流，製作出更吸引消費者的產品，以東南亞市場為例，為了能迅速打開品牌能見度，並且以中高階消費能力者為目標客群，故選擇門市地點時，會優先以有指標性的大型百貨為目標，除了看好商場人流量與消費能力，亦能迅速達成較高的銷售額。此外，為了能夠打中目標客群的消費口味，除了會先了解當地知名連鎖同業品牌與其他市場調查，評估各項成本與銷售利潤分配後，再輔以各季檔期優惠與當地行銷活動，進而吸引當地消費者購買大苑子的飲品。

5.瞭解季節性原物料，領先推出新產品先佔市場

由於長期與農產地的契作關係，使企業內部更了解季節水果的特性，如新鮮保存期限、最佳製作方法及品質穩定度，大苑子能夠在一年內頻繁的調整產品配方，利用口味的改變或新品上市，吸引消費者嚐鮮，讓每一次消費體驗感受都有所創新。

（二） 策略運用

1.多角化經營，垂直整合上游供應鏈

台灣水果產量豐富，四季皆能品嚐各種不同的果物，大苑子為了能讓消費者享受多樣的水果茶飲，便從 2010 年開始採購契作農作物，直接與產地簽訂合作契約，確保供貨量、供貨時間與種植生產資訊。此外，於 2009 年創立了果真新鮮裁切水果專賣店，讓消費者對於大苑子與新鮮水果做直接的品牌印象與連結。為了讓水果能即時送到各個店鋪仍維持新鮮度，大苑子亦在實現苑望的關係企業裡，成立專屬的「物流系統」，負責鮮果的採購及

物流，直接建立自己的物流系統配送鮮果，以求鮮果來源與品質的穩定。

2.多元的海外策略運用，讓海外地區發展快速且順暢

海外市場的經營，總部會提供加盟店資訊系統、門市經營、SOP 操作等知識，但是對於行銷活動、原物料採購、人員教育訓練及門市督導等後勤工作，都必須由加盟主自己親力親為，或是主動提供需求，再由台灣總部予以協助，往往難以快速給予支援，也無法貼近當地文化合習慣。因此，為了能夠有效深入觀察當地市場脈動、擴點計畫評估、以及快速因應在地的口味與流行文化，即時給予第一線門市各項後勤支援，以加速門市通路的佈建，因此設立子公司並派駐高階主管至當地任職，選擇設立子公司則必須在品牌發展中具有重要的戰略地位，如中國大陸是全球消費潛力最大市場，亦或是馬來西亞為東南亞地區的主要樞紐。

3.善用數位工具，讓品牌向顧客、員工之間的溝通更有效率

為了讓飲料店也能夠跟上科技趨勢，大苑子更領先同業發行小額儲值卡「旺卡」，省去消費者攜帶現金與找零的不便。同時推出點餐 APP，將優惠券電子化，並積極推展行動支付，使用率已達 38%。銷售店鋪早於其他同業，開始啟用銷售時點情報系統(POS system)，收集產品數據做為客群、單品、促銷、季節商品數據分析的依據，快速回應市場需求，適時調整販售策略與方向；總公司更導入企業資源規劃(ERP system)，提升進貨、訂貨報表分析等，讓營業數據更加明確精準。

4.善盡企業社會責任，以社會企業的角度追求企業成長永續經營

水果茶飲店依循著四季轉換，維持水果新鮮度固然重要，但大苑子對土地的關懷不僅僅用行動支持台灣在地農業，邱瑞堂董事長更期望能夠找尋更用心、更關心作物的二代農夫，改善社會長期對農業的既定印象，以及整體產銷機制，對農夫友善，並吸引更多的年輕世代願意返鄉，解決農作缺工的問題。

參、品牌成功因素

一、整合供應鏈，企業擁有較大的議價力取得原料

大苑子整合原物料、物流的策略非常完善，除了在台灣的水果茶飲店鋪、裁切水果店之外，海外店鋪的部分原物料亦從台灣進口，如檸檬、鳳梨等，龐大的下游供給量，讓大苑子在與農家接洽時，能夠以大量且穩定的優勢，順利獲取品質最好、價格合宜的供應契約。透過自營的物流系統，從採收到製作新鮮飲品，只需耗費一

天的時間，讓消費者在當季水果產期間，都能輕鬆享用到美味與新鮮。

二、自主導入原料檢驗機制，確保企業隨時提供好的茶飲

與其他同業相比，大苑子採用新鮮水果作為主要調製成分，對於水果產地執行契約耕作之外，對於進貨水果安全更加嚴格，專業的採購物流團隊會在每一批水果出貨前，施行農藥殘留快速檢驗，確保每樣水果符合國家安全標準，其他食品原料更定期自主檢驗，確保食用安全性。為了讓消費者認同飲品品質，大苑子智慧點餐 APP 中設有食品安全專區，即時上傳所有水果農藥殘留快速檢驗數據，顧客能方便查詢，也能一同體驗到企業對品質嚴格的把關，提升對品牌的信任度。

三、依循季節變化推出新品，創造出更多元的茶飲

在產品創新方面，企業因依照季節調整供給的產品配方，飲品菜單變動頻率一年高達 13 次，且季節性飲品皆為期間限定，使消費者對於產品期待度大增，也讓大苑子在季節飲品的銷售成績非常亮眼。海外地區消費者對水果茶飲的需求不同，大苑子授予當地主管充分的研發創新的空間，利用當地盛產水果，調配出更適合消費者口味的飲品，並利用當地消費趨勢，將漸層水果飲品引領風潮。

四、國內外市場不同的定位，透過知識累積，調整最佳經營模式

深耕水果茶飲的大苑子，在台灣已有明確的市場區隔與產品特色，更成為消費者在選購水果茶的首要的意象連結。企業長期豐厚自身產品知識、與供應能力，企業正處海外積極擴張的階段，為了快速回應當地需求做出調整，並貼近當地消費者，大苑子將台灣外帶式飲品的消費模式，轉變為內用飲品，提供顧客閒聊、嚐鮮的空間，並以大型購物商場為據點，進而提升顧客對品牌高級印象，利用不同於台灣的策略手段，來加深海外市場對品牌的辨識度。

五、品牌價值深植組織內部，消費者認同程度高

大苑子自成立以來，對於品牌經營下足功夫，組織內部成立品牌形象部門，必須將品牌理念貫徹在整個組織內外部策略當中。舉例來說，透過實體的影片策劃與季刊發行，讓消費者從品牌名稱，就能了解飲品特質、個性與信賴感；虛擬的 APP 推播行銷，以及輔以各種便利的科技應用，以更輕鬆、簡單使用的概念，顧客能傾向重複消費熟悉的大苑子。相較於其他水果茶飲業者，大苑子不僅提供高品質的飲品，更希望傳達給消費者改善社會問題的企業使命與責任。

肆、政府政策建言

一、穩定的人力資源

餐飲服務業的流動率高，企業除了給予人員培訓與暢通的升遷管道之外，仍須藉由相關的媒合管道找尋人才，政府需要要重新檢視服務產業之法制環境，持續法規鬆綁與調適，達到育才、留才的效果。

二、農產業嚴重缺工，長期下恐導致產業惡性發展

台灣農業正在遭遇人口老化、勞力斷層，據資料統計顯示，台灣農民平均年齡是 64 歲，未來平均歲數恐持續高齡化，如此高度的勞力密集，也讓農村裡的長者全身病痛，加劇農村勞動力的衰退。如此極度不友善的工作環境，工資又無法有效提升，使得產業嚴重缺工，多數的年輕人更不願返鄉。以日本為例，日本農民平均年齡高達 67 歲，且日本農村的高齡和凋零速度遠在台灣之上，因此，近年日本除了積極輔導年輕人投入農業之外，更把主力放在「省力化器械」上，讓操作更省力、耕作更有效率。若台灣能夠有效改善現在的農業生產環境，讓農務更加人性化、耕具更省力，讓產業加速升級進化，才能吸引更多的人才投入，才能真正地解決農村缺工的問題。

三、缺乏對外競爭壓力，產業間必須攜手向上管理

台灣的食品產業皆以內銷為導向，較無對外競爭壓力，許多的國家標準、規定無法跟上環境的改變，做出適當的調整，使得食安問題層出不窮。因此，整體產業必須升級，如從餐飲業、原料零售、再到源頭供應，一一規範，彼此監督，而且必須採納業界專業意見，輔以務實的彈性措施，才能帶動整體產業規格升級。此外，企業最終必須以全球化視野為其目標，相關單位與企業內部更要客製化專屬標準，如企業端規劃與執行、專家學者研究分析、政府做最後的行動與查核，跨產業的去制定符合潮流的規定，讓整體產業環境創建一個良性的循環機制，有效的驅逐不法業者。

伍、參考文獻

一、 邱瑞堂，2015，外帶式連鎖飲料業經營策略之研究 -以大苑子為例，東海大學高階經營管理碩士論文。

二、 大苑子開發股份有限公司，2017 ，展苑飛揚 2017 大苑子旺年會報，1 月 9 日。

三、 大苑子開發股份有限公司，2017，苑景季刊，No.36~38。

四、 經濟部，「大苑子茶飲嗶出新未來」，2015，Spotlight 中小企業知識期刊，第 8 期。

五、 外貿協會，2017，「符合口味和容量，大苑子搖出錢途」，經貿透視雙周刊，第 464 期。

六、 「大苑子官方網站-品牌故事」, https://www.dayungs.com.tw/web/, accessed on September 7, 2017.

七、 「106 年六角國際事業股份有限公司公開發行說明書」, https://www.cathaysec.com.tw/RiskManage/7507CB16-1C03-4E3B-B0B3-3A0FE87BBB86.pdf, accessed on July 16, 2017.

訪談照片-大苑子開發股份有限公司

左 1 莊巧苓總經理秘書、左 2 邱瑞堂董事長、右 2 王綺助理、右 1 邱伃玶助理

個案十二:歐萊德股份有限公司

壹、歐萊德現況

一、品牌現況

（一）國內市場

歐萊德品牌，是臺灣本土專業洗髮精市場中市占率是第一的品牌，占全台三分之一的據點,7,000多家髮廊在使用。從2006年品牌重新定位綠色方向，自行生產綠色髮妝商品至今，歐萊德以“綠色髮妝品牌”的品牌定位，長期累積有一群高黏著度和高忠誠度的消費者。

早期歐萊德只在國內專業沙龍中進行販賣和推廣，借助沙龍老師專業的服務手法和相得益彰的歐萊德產品，提供給消費者在家中所無法得到的優良體驗。因此，在國內，歐萊德長期與各沙龍中的沙龍老師建立良好的互動關係。
隨著國內消費者消費習慣的轉變與市場的日新月異，歐萊德開始著手新消費客群和通路的推廣。

在消費群體層面，2014 年初歐萊德針對非專業沙龍習慣者，建立第二品牌善，以小容量和相對親民的單價，拓展新的消費群體。

而在通路層面，歐萊德以構建的“全通路”作為發展方向，改變最初的行銷策略，為終端消費者提供各種可能性的服務。2014 年底歐萊德開始電商的經營，2016 年進入百貨專櫃，目前全台共 11 家百貨體驗專櫃，作為視窗，為潛在的客戶提供服務的管道訊息。

歐萊德認為品牌中專業的產品，應該在專業的沙龍老師手中才能夠有更好多表現。故而在電商、體驗店等銷售通道，都是以增加消費者接觸歐萊德商品的機會作為目的。在百貨專櫃和網上的銷售中，歐萊德僅提供適合居家使用產品；更多的是通過一些體驗或是活動----例如美髮課程等，與潛在消費者建立體驗聯結。在歐萊德的百貨專櫃中，可以看到在地美髮師的名片，甚至有網路查詢系統，方便的為消費者提供特定地區合作沙龍的訊息。

這些新的體驗方式，以廣告的目的存在，給予合作的沙龍老師曝光的機會，讓更多人體驗到專業沙龍中，歐萊德產品所帶來的高品質服務。

（二）國際市場

海外市場是歐萊德很重要的市場的市場，目前歐萊德國際經銷國家已達近40國，其中歐洲區域市場銷售額占國際總額的52%，亞洲約占44%。

歐萊德一開始就將品牌視為國際品牌，以比國際某知名妝髮大牌略高一定比率的價格作為國際定價，展開一系列國際行銷，這在臺灣企業中十分罕見。

歐洲市場是歐萊德較早成功進入的市場。得益于綠色永續的品牌屬性，歐萊德品牌在歐洲接受度較高，幾年間逐步在歐洲市場建立歐萊德品牌的認知。2016年年底更進入全球環保標準最嚴格的北歐地區，在歐洲展開全面性的佈局。

二、品牌訴求

歐萊德在品牌定位中將自己定位為“綠色髮妝品牌”，結合「自然、純淨、環保」的品牌理念，是國內唯一從行銷、設計、研發、製造、銷售、服務，貫徹品牌精神的環保髮妝公司。

從源頭到供應鏈到終端到品牌的每個參與者，都在向外界傳達這項要求。

近幾年全球綠能、環保等方面的議題成為顯學，歐萊德在借助其中東風的同

時，也意味著將面臨更多國際知名競爭者的加入。

三、通路拓展

歐萊德創立於 2002 年，創業初期是澳洲洗、護髮產品髮色橘子的代理商，並無自有品牌。當時臺灣的沙龍高檔髮妝產業，以歐美奢侈的品牌為主。

2006 年，歐萊德代理的品牌發生嚴重品管問題，加上市場價格競爭激烈，一度讓歐萊德面臨困境。董事長葛望平先生考慮改變路線，創立自有品牌。

（一）國內通路

得益于董事長葛先生多年在妝髮品牌產業的經驗，在國內通路紅海之中切入，從發現藍海商機。

當時沙龍市場強調時尚奢華的主流形象，每年要推新品時，都是透過辦秀、邀請明星的娛樂方式，讓客戶更瞭解產品。

資源有限的歐萊德特別的關注在美髮老師身上。

美髮老師長時間為顧客服務，接觸接觸各種洗髮精，所受化學物質傷害最大，對手部肌膚的影響造成許多妝髮老師的困擾。歐萊德以為了消費者（老師）的角度出發，以“真實”作為推廣核心理念，強調自身產品綠色無添加的特性。

在溝通過程中，以讓妝髮老師最沒有負擔的狀況進行推廣：邀請妝髮老師自己使用，而非傳統的大量進貨式的推銷方式。

也正是歐萊德對自己的產品有信心，在妝髮老師嘗試後，完全不傷手甚至保護手的功效，讓妝髮老師成為首批高忠誠度客戶。

當時社交網路興起，妝髮老師也開始有自己的討論社群。網路社群口碑分享，讓歐萊德首先在髮妝界中流傳開來，髮型設計師作為意見領袖，有很好的引導及推廣作用。歐萊德通過本身綠色產品的優質體驗，將髮型設計師轉化為自己的粉絲與銷售員，主動推銷歐萊德的洗髮精給顧客。

口碑在網路社群發酵後，注意到歐萊德洗髮精的人，也越來越多。因此，歐萊德的業績自 2006 年開始反轉，至今年年獲利。

探討歐萊德最初的通路策略，在發現妝髮市場只能做價格戰，但自身實力不雄厚後，就開始想要走自己的路。葛先生運用自身在業內的觀察也結合自身經驗，做出差異化定位“綠色天然”。

在當時美妝產品所忽視的妝髮老師作為最初的目標客群，推廣不傷手的價值主張，正是由於產品、價值主張和目標客群的一致性，讓歐萊德最初在國內市場獲得盈利。

（二）國際通路

新馬語言相通，新加坡相對國際化，對國際行銷素材有較高的適應性，有助於東南亞市場推廣。2008 年歐萊德以當地經銷商合作的模式，在新加坡嘗試進行市場開拓。2009 年~2010 年起嘗試在馬來西亞、阿拉伯聯合大公國、澳洲、美國等地開拓市場，

直到 2011 年、2012 年開拓義大利、荷比盧三國等市場之後，其國際推廣逐漸走上正軌。

在國際市場，歐萊德與同業比，並未大量投放廣告。歐美專業的市場上，歐萊雅、卡絲等傳統妝髮知名專業美髮用品佔據主導地位。而歐萊德則更訴求在專業形象建構獨特的品牌定位。

歐萊德對品牌自我認定嚴格要求，用真實性與經得起一切檢驗的自我把控，作為最基本原則去感動經銷商。故而在國際市場，所有經銷商選擇都以同一個嚴

格標準，謹慎選擇經銷商，確認能夠認同歐萊德的品牌要求成為重要的篩選關鍵因素。

海外經銷商的管理不易，是所有沒有在當地建立子公司的品牌都面臨的問題。而怎樣為海外經銷商帶去利潤，使其願意加盟，願意配合品牌行銷活動進而提升在地的品牌影響成為關鍵。

歐萊德所有在海外推廣的服務專案，都是在公司本身經過嘗試，確實可能為合作經銷商帶來利益，才對外進行推廣。本著對品質的要求，每年定期對經銷商進行篩選，確認留下能夠認同歐萊德價值觀的經銷商。

貳、品牌建構的基本條件

一、市場地位由來

歐萊德目前的市場地位，離不開近年來全球大環境下綠色、環保話題的興起。歐萊德最初的優勢在於早早的正確定位和切入，而在這樣“綠色環保熱”的大環境下，意味著隨時有資源充足的競爭品牌加入。如何更有效的運用有限的資源建立自身品牌形象，善於抓住機會，推廣行銷自己；是歐萊德能夠獲得現今品牌地位的關鍵。

（一）全方位構建品牌形象

建立品牌形象不是短期單方面的推廣，而是建立在一組長期、有關聯性的品牌識別上。歐萊德透過創意的行銷手法，較低成本的打造各項品牌識別。

歐萊德品牌知覺	
原始	產品外觀、員工服飾
間接	員工臉書經營、供應商選擇
情感	三大 CSR 活動、綠建築總部

1.產品

歐萊德產品中十分注重細節和創意，善用創意帶動話題性。

例如紅酒瓶一般的外包裝，吸睛的同時也在傳達對產品源自綠色的要求。用美酒的意向做表達，表現現歐萊德產品從自然萃取，也表達用時間精心釀造的意涵。

例如「孟宗竹」系列以孟宗竹為材，由國寶級大師遵循古法手工打造而成的孟宗竹瓶蓋。將手工藝與綠色時尚結合作為素材，在宣傳環保概念之外，竹蓋的天然色澤、細膩紋理與精緻質地，都是與眾不同的媒介，在消費者心中建立獨特的品牌聯結。

2.員工

最初歐萊德使用 “笨”方法，用口碑、人海戰術，讓業務在地服務經營。為了給予消費者直觀的品牌聯結，歐萊德在員工教育訓練中加入了有些“苛刻”的要求，即使是服務偏遠地區的美髮沙龍，也必須穿上歐萊德的制服。

在一段扎實的員工訓練後，歐萊德的品牌推廣不再只局限於見面禮儀等直接的感官方式。而是用全員行銷的方式，鼓勵每位元員工成為“綠色大使”，分享自己的綠色生活。

在臉書剛進入臺灣的時候，歐萊德就要求全員成為臉書用戶，定期發送貼合品牌理念的資訊或訊息，用真誠的態度進行溝通，鼓勵影響周遭的朋友，共同愛

護地球。

久而久之，歐萊德用有些討巧的方式，在人群中建立間接的觀感：以主打綠色環保為訴求的品牌。

3・合作夥伴

歐萊德為了讓“綠色產業”的觀念更加深入人心，不斷強化自身綠色的元素。由生產、設計、製造最後到消費者手中都全盤進行綠化，且透過內部組織拓展到外部夥伴，進而改造供應鏈。亦即透過綠色理念帶入整個公司及供應鏈成員的營運，用品牌提升企業的價值。

在與供應商進行溝通的過程中，歐萊德曾經屢屢碰壁。在初期，小眾的綠色產品生產量少、成本高，讓尋找供應商成為極為困難的一件事。最初的合作廠商，幾乎是葛董事長一點點求來的。

舉例環保大豆油墨的印刷成本，是一般油墨的四倍以上。歐萊德必須透過各種方法說服供應商，用自身理念影響供應商，讓供應商最初甚至以做善事支持年輕人的想法，做出嘗試。

正是這一點點嘗試，讓供應商開始進入綠色生產的領域。初期為了與供應商一起進行碳足跡的認證，歐萊德甚至幫忙分擔環保油墨費用，不斷告訴供應商若能成為臺灣首批取得碳足認證的產品供應鏈後，將有機會替代國際品牌供貨。商隨著歐萊德品牌理念的認同度上升，供應商等合作企業開始從歐萊德的綠色供應中獲得收益，甚至開始自主的提升自身的供應技術與能力。

有了一些成功案例後，歐萊德也在接洽選擇供應商時更有說服力：走綠色、高標準的模式，是可以帶來好營收的。

除了為供應商帶來利潤，歐萊德更邀請供應商參與自身舉辦的 CSR 活動。廠商在第一次參與時有所遲疑，通過歐萊德用心準備的活動，在員工的身體力行及口碑下，眾多廠商都願意後續再度加入。

隨著時間的累積，歐萊德三大 CSR 活動成為極具歐萊德特色的綠色理念推廣平臺，也成為歐萊德與合作廠商將加深認同度的一座橋樑。合作廠商因為這些活動更加認同歐萊德綠色環保的理念，為進一步加深合作打下基礎

4.總部

本著綠色產品應從綠色工廠生產出的想法，歐萊德在 2012 年蓋了比公司總體資本額多兩三倍的「綠建築總部」。

整棟建築在建築過程中，方向不對馬上修改，用最創意的方式達成綠色理念。建築在成為亞洲第一座 GMP 綠建築，獲得鑽石級碳足跡認證的同時，建築內的每個細節都在不斷提醒在裡面工作者，注意是否有做到當初堅持的細節。

而今成為臺灣綠色廠房的指標性建築，每年有近千家企業參訪，是歐萊德品牌形象最好的推廣地點。其植物牆的外觀，也常常吸引電視劇前來取景拍攝。

（二）行銷策略

歐萊德品牌有非常獨特行銷策----善用產品自身特殊的意義與話題性行銷吸引媒體及消費者的關注，減少一般妝髮品牌高價名人代言、舉辦時尚奢華秀的行銷費用。

1・得獎凸顯產品優異性

歐萊德以獎項增加關注度的行銷手法，最初源自單純的原因---經濟的壓力。臺灣品牌在行銷資源上經常完全無法與國際大牌相抗衡，如何增加關注度，成為每個品牌都需面對的難題。

歐萊德的優勢在於產品力，無環境荷爾蒙、無防腐劑、無硫酸鹽類介面活性劑、無環氧乙烷衍生物、無塑化劑、無甲醛、無化學增稠劑(DEA 衍生物、無染色劑的“8 FREE”產品，是近乎獨有的。如何讓外界知道瞭解歐萊德的產品，成為最初行銷方面的難點。

故而歐萊德最初在參評獎項時，僅僅是希望借由外界公正協力廠商認同，借由他人之口來增加產品在沙龍行銷時的影響力。

在行銷過程中，歐萊德逐步發現獲獎不僅增加沙龍客戶信任感 ，同時增加社會大眾的能見度（媒體曝光度），歐萊德開始有計劃的參與獎項的參評，在 2011 年~2014 年間成規模的獲得國內獎。

讓這個行銷方法更進一步被使用，得益於國際級別的獎項，在初次拓展的海外市場中有巨大的加分作用。歐萊德開始積極參與國際大獎的評選，在 2015 年後獲得豐厚的回報。

隨著越來越多獎項額消費者的認同，以獎項增加關注度的想法開始良性迴圈，除了塑造品牌正面的形象，更激勵歐萊德自身不斷創新突破，爭取更多獎項。

2.國際參展

在國際行銷方面，歐萊德把幾乎所有的資源，投入在積極參加國際大型性沙龍展中。歐萊德將國際沙龍展視為最重要的推廣點，幾乎用孤注一擲的心態，不成功便成仁的投入其中。

與一般企業在沙龍展覽中尋求商機的出發點不同，歐萊德在參加時就以推廣品牌作為目的。所以有別于一般廠商循序漸進，從小規模展覽、展館邊角開始摸索經驗的參展模式，歐萊德一開始就以參加全球美容品牌第一展 cosmoprof 美容展覽為起點。

本著要參加就一定要被人所矚目的念頭，歐萊德捨得下重本在全球頂級的沙龍展覽中租下超出一般攤位幾倍的規模。用精心設計，宛若博物館設展一般的展區佈置，明確的傳遞出歐萊德的價值主張，呈現超出歐萊德本身品牌規模的格局，讓綠色國際型的品牌深入與會人心中，往往成為展覽的亮點。例如歐萊德兩次參加的阿拉斯加美容展，兩次都獲得展區的“潮流展示獎”。

（三）通路的構建與維護

推廣綠色環保的聯結，是歐萊德構建和維護通路的一個重。要策略。

歐萊德很早的意識到臺灣市場所具有的局限性，而構建品牌，一定的經濟規模是不可缺的。故而歐萊德經營代理商關係時的用心超過一般企業，有一套完整的流程。

1・選

歐萊德最初的海外經銷商，都是在國際展覽中被歐萊德的理念所吸引，自動

上門的。歐萊德對代理商進行評估和選擇，在經銷商擁有的國際通路中，除了要求比本土更高要求的專業沙龍通路，更多的是看重經銷商對歐萊德品牌及其理念的認同。

歐萊德在國際定位中執行的是高價販賣而非廉售的策略，所以在架構通路中更需要謹慎的進行溝通與選擇。歐萊德認為只有真正認同綠色理念的經銷商，才更能夠與願意用心參與推廣歐萊德的理念，在當地增加品牌價值而非消耗品牌形象。

2・育

企業人力不足，導致難以掌控海外經銷商的情況在每個不夠強勢的品牌初期都有發生，歐萊德也難以避免。

歐萊德發現在國內邀請廠商參與 CSR 活動後，合作商的認同度由極大的提高，所以將CSR活動作為是一個傳達自身品牌理念的好方法。

在評估合作的代理商時，歐萊德嘗試讓“每年用心做一次在地化的 CSR 活動”成為合約的一部分。有的經銷商與當地基金會合作宣傳綠色節能；有的通過撿漂浮木活動，製作具有宣傳效果的漂浮木展示櫃等。

歐萊德用這項方法拉動經銷商參與投入，不但加深公司與經銷商的聯結，增加經銷商對品牌價值認同感；也是歐萊德在引導經銷商建立在地化的牌聯想，將自身的成功經驗作為案例推薦給全球的經銷商。

經過一段時間的磨合與探索，歐萊德比利時、韓國經銷商更加認同歐萊德的理念，甚至願意花費成本將當地總部重新裝修成與台灣總部相同的綠建築，讓更環保的理念可以落實在日常的細節中。

3・用

歐萊德平時對經銷商提供好的支援與信念的轉達，例如為歐洲市場做特別的規劃，提供針對歐萊德經銷沙龍的特別流浪式展覽促進各個沙龍間交流；還有設計推廣福爾摩沙洗頭等有價值的服務，用一次次的海外活動，增加經銷沙龍的價值。

在經過一定的穩定期後，歐洲經銷商間出現相互介紹，口碑發展的狀態，使歐萊德的通路在歐洲進一步拓展。

4・留

在通路的構建中，歐萊德敢於每年定期扎扎實實的在已經合作的經銷商中進行篩選、淘汰，僅保留認同度和理念相契合的經銷商。經過陣痛期的磨合，讓整體海外經銷商的品質不斷提升。

（四）創新的研發行銷團隊

歐萊德的技術在最初與其他品牌基本相同，但隨著以“綠”為目標的不斷嘗試，慢慢的發掘出許多獨特的技術。

例如歐萊德的「Recoffee 瓶中樹」洗髮精，咖啡萃取的油制洗髮精，咖啡渣則做成瓶身，可在土中分解；在有環保理念的想法後，慢慢進行研發和改進，最終甚至與弘光科技大學一起發表產學成果試驗報告，證實歐萊德「咖啡因養發液」能夠有效促進頭髮生長。

但真正使歐萊德名聲大噪的是其擁有能夠將行銷與研發共同組合，創造出具有絕佳話題性產品的能力。

例如「瓶中樹洗髮精」的設計概念，就拿下美國匹茲堡、瑞士日內瓦和德國

紐倫堡等世界三大發明獎金牌獎。將用過的洗髮精瓶放入土壤中，經過一段時間的自然分解與光合作用，長出蘊含生命力的樹木。這樣的產品，不需多加著墨，本身就帶有話題性和吸引人眼球的能力。

二、公司競爭優勢

在眾多的競爭企業中能夠有所斬獲，離不開企業本身的所獨有的競爭優勢。細數歐萊德品牌建構的競爭優勢，更多感到的是因人而產生的不同影響。在採訪過程中有一句話讓人深受觸動“只要心存的是正念，會有正向實現的能力”。

（一）差異化定位-明確定義品牌價格

在定位初期，國內髮妝品市場上，歐美品牌早已站穩腳步，歐萊德想從中突圍，對品牌的定位須在市場上走出「差異化」，力求在部分環節和領域建立相對的優勢。

1・價格差異化

憑藉多年從事洗護髮業務員經驗，葛望平先生發現國外品牌產品價格約一千三百到一千八百元之間，而本土品牌則落在八百到一千元之間，他將新推出的產品價格定在兩者之間，找到一個可以立足的空間，創造自有品牌的市場。歐萊德是國際一線品牌的低價，但卻是國內品牌的最高價。

而在海外市場，歐萊德與歐美傳統妝髮品牌進行 PK。借由歐美等市場對綠色理念的高認同度，用比國內更頂端的通路進行支撐行銷，其售價高於國內市場，也高於一些傳統的國際妝髮大品牌。

2・價值差異化

葛望平先生以「綠」為品牌核心概念，定義的綠色有機髮妝產品在 2006 年是獨特的創新之舉。借由品牌差異化的定位，在競爭激烈的奢侈妝髮市場建立自己獨特的競爭優勢。

（二）做品牌的堅持

整體看而今歐萊德的市場地位，除了品牌自身獨特的一系列行銷策略之外，基礎而細節的日常維護累積至關重要。堅持細節的把控和時間的積累，佔據了日常營運中大部分的資源。

歐萊德做品牌的決心不在於一時的完成，而在於能夠長期在細節中始終如一的堅持，這在企業實際的執行中實屬不易。

在訪問過程中，可以感覺到歐萊德對自我品牌認定的嚴格要求，高標準的要求自己。從產品的研發到生產，都竭盡全力向綠能環保靠近。也正是有著對品牌的一份堅持，才能激發眾多充滿創意的行銷策略。

另一方面，在面對利益的時候，歐萊德仍然能夠以品牌價值作為長遠的考慮，堅持自身做品牌的決心。

歐萊德的美國經銷商是自主上門的。最初通過阿裡巴巴（股票代碼 BABA）看到歐萊德，被產品表達的訴求所吸引，尋求以歐萊德為之代工的方式進行合作。

面對代工的低風險利得，歐萊德考慮後將自身品牌放在第一位，最終拒絕了代工的建議。有趣的是雙方經過多輪的協商溝通，互相建立更深的瞭解後，經銷商以歐萊德的品牌在美國進行行銷推廣。

歐萊德在品牌的建立上，時時刻刻想著如何將做好，而不是將利益做大。

要做就要做到最好，這份對品牌的執著是能夠將一個名字孵化成為一個品牌

的重要關鍵。

（三）創意

歐萊德擅長用意想不到的方式，花小錢做大事。在非寬裕的環境下，反而有更多激發創意的機會。

用精致的方式诉求专业形象 建构本身独特品牌定位

欧莱德没有大量鋪張的广告金流，更多的是進行標靶式的行銷。把有限的資源用話題性的方式，合運在少量而關鍵場合。用特別的市場定位，在全球竞争中做到独树一帜。

得益于歐萊德公司鼓勵員工進行創新，且樂於採用有創意的想法。每年在招募員工時，創意與熱情成為公司篩選員工的重要標準。

（四）堅持產品綠色標準

歐萊德堅持產品綠色標準，許多自我期許要求的標準遠超歐盟等世界級的嚴格標準。例如堅持天然成分標準，堅持綠色原料的 8FREE（無環境賀爾蒙、無 PARABEN 類防腐劑、無甲醛、無染色劑、無塑化劑、無硫酸鹽類界面活性劑 、無 DEA 類增稠劑、無 EO 環氧乙烷衍生物）標準等。

堅持標準，確保產品品質，研發對人、對環境健康的綠色永續產品，歐萊德需要投入高額成本成立有機植萃研發中心。研發中心通過 TUV 所認證的 ISO 17025 實驗室品質認證，實驗驗證能力為世界實驗機構所認證與肯定。

正是歐萊德願意為之堅持的產品綠色標準，成為歐萊德難以被模仿的企業競爭優勢。

1. 內部

設立產品綠色標準，為員工的研發、生產都制定出較高的要求。因為有自我期許的標準，歐萊德每一項產品在推出時有更多的檢視細項；也因為多方的檢視，帶來歐萊德產品優良的品管能力。

2. 外部

歐萊德堅持產品綠色標準，奉行誠實揭露等原則，為客戶帶來信任。

歐萊德自我要求的產品綠色標準，無形中向客戶和消費者傳達專業、高標準的品牌概念。通過有綠色標準的產品，歐萊德和消費者間進行無聲的溝通，進一步擴大歐萊德品牌的競爭優勢。

三、臺灣群聚的優勢

（一）技術與品控

台灣的群聚代工經驗下，產生了完整的美妝產品生產鏈和一定的技術水平。

葛先生在最初創業時，就發現國外知名洗髮精工廠設於落後國家，品質掌控不佳，並沒有想像中的好。而臺灣擁有好的生產技術及優異的品控，在製造管理能力上強於大多數地區，這使得葛先生毅然決然的投入建立新品牌中。

（二）供應商的靈活性

臺灣的市場規模小，讓供應商願意接受小量甚至客制化的訂單，為新創產品提供便利。

葛先生最初許多供應商間的合作，都是小批量的產品。這些帶有試探作用的

初期產品，需要歷經一段時間的市場反饋與產品優化。台灣供應商彈性生產的能力為創業初期打下基礎。

叁、競爭優勢的由來

2007 年，葛望平董事長創業剛起步，參加了臺灣精品品牌協會舉辦的「品牌明日之星」競賽。因而結識了當時擔任精品品牌協會理事長的王文燦先生，雙方有師徒之儀。雙方在於品牌信念上的廣泛的討論，對處於創業轉型的歐萊德起著重要的啟蒙作用。

在迷茫期有這樣一位經驗豐富的長者的引導與討論，這堅定了葛董事長對品牌建構的勇氣。在做歐萊德品牌的途中堅持信念，要求每個員工對自己進行承諾，在每個細節都始終如一的完成。

也正是這種深度與廣度並存的探討，造就了葛先生的大氣的品牌觀。

歐萊德的本土競爭者不多，專業競爭者多來自世界。在綠色企業定義下，歐萊德以夥伴的觀點來看待競爭者，將所有競爭者視為一起推廣綠色永續概念的夥伴。

正因為歐萊德的企業規模不大，推廣綠色理念的資源有限。如果有願意加入善意競爭的企業，以使地球變好的細節作為競爭點，讓綠色影響力更大的擴展，不但有利於推廣歐萊德的經營理念，更有助於歐萊德自身利益的增長。

歐萊德本身的企業競爭優勢，與董事長本人的個人理念和經營態度密切相關。

一、容錯文化的養成

企業文化的形成，極大程度源自創始人的意願。

歐萊德的企業文化中有容錯的文化，鼓勵創新的同時願意給予員工機會不斷激勵成長自己，化不能為可能的嘗試修正錯誤。

例如在“瓶中樹”的產品中，歐萊德創新的引入能夠分解的包裝瓶想法，這在國際上廣受好評。但很少有人知道，第一批運往歐洲的“瓶中樹”產品，因設定分解環境的考慮疏忽，導致整批產品在運往歐洲的集裝箱裡提前分解，不得不以報廢處理。

歐萊德在檢討失誤原因後，重新改進了新的瓶子，重新發貨。也因為第一次的分解經歷，讓經銷商和消費者看到歐萊德“分解的包裝瓶”實實在在的分解，受到震撼，短時間內有極好的業績。

二、獵奇的綠色環保定位

歐萊德將品牌定位在綠色、永續、創新，正是這幾年在國際範圍被廣泛關注的話題，成為綠色產業領頭羊。歐萊德乘風而上的同時，也隨時面臨一線大廠大手筆投入的追趕。如何長時間維持綠色環保的競爭力成為關鍵點。

歐萊德提早佈局，在別人沒有想到的時候，就高標準要求自己，搶得先機。比別人早做到，比別人全面性的做到。

三、堅持高標準品質

歐萊德在強調對環境無害之外，對人體無害的高標準自我要求，是其他妝髮品牌所沒有的。長期注重沙龍老師的感受：傷手、過敏等最直接的體驗反饋，都是歐萊德創新的緣起。

其他洗髮公司將關注點聚焦在普通使用者中，與沙龍老師相比，使用頻率有很大的差別。沙龍老師使用產品的頻率最高，對產品的感受最為清晰。歐萊德銷

售人員很在乎沙龍老師感受，在长期的频繁接触中，超越競牌的深入瞭解使用者感受，這給歐萊德帶來創新和研發的基礎。

正是因為超越一般競品的高標準要求，讓歐萊德長期能夠在市場上將自身的優勢維持。

肆、 政府建言

一、國際法規支持

對於剛剛打算在國際建立品牌的企業而言，許多法律層面的困境是最初無法預料到的。

例如品牌的商標註冊等，常常需要提前在各國佈局。許多臺灣品牌往往在外國被其他廠商牌模仿後，才發現缺乏正確的法規教育，無法保護自身品牌在國際中的權益。希望能夠針對不同的品牌階段，提供不同品牌在法規層面的資訊，補足品牌創業初期，法律經歷不足的困難。

例如品牌的國際溝通，常常需要有政府公信力的支持。以歐萊德為例，在最初進入中國大陸市場時，就曾因“歐萊德”與“歐萊雅”的相似導致品牌註冊失敗，後透過臺灣智財局幫忙爭取，證明“歐萊德”品牌在臺灣及歐洲的知名度，才得以重新申請到“歐萊德”的品牌名稱。

二、國內法規更新

在整體美妝行業而言，常常會遇到法規更新速度過慢，與國際難以接軌，影響品牌國際推廣的問題。

以歐萊德為例，在被譽為全球最綠的洗髮精後，卻得不到衛生局的環保標章。衛生署的環保標章法規在二十年前制定，沒有大規模的革新。近二十年來在歐盟等國際市場中被譽為安全的原料，至今仍然被阻絕在環保標章法規之外。而某些得到環保標章的產品物質，卻是歐萊德綠色標準中的禁用物質，也是歐盟綠色團體建議禁用的物質。

以許多即將推出國際的產品而言，能夠得到一些國家級別的認證，有助於產品的國際推廣及行銷。

三、海外協助

許多品牌在新地區進行國際行銷時，完全自主進行當地的聯絡，人生地不熟缺乏當地資訊的情況下，常常影響企業海外推廣的積極性。

希望政府能借鑒南向政策的經驗，針對新興市場，派專業團隊協助溝通、給予在地市場訊息、引薦可能賣家，讓廠商更能大膽的投入國際市場。

現有的海外參訪補助，有些杯水車薪。也希望政府可以針對品牌在這方面進行一些助力。

伍、參考文獻

陳宗玄(Tzong-Shyuan Chen) ； 朱瑞淵(Jui-Yuan Chu) ； 陳英玉(Ying-Yu Chen) ； 李慧珊(Huei-Shan Lee)，2014，「臺灣家庭美容美髮支出世代分析 Cohort Analysis of Household Beauty Salon Expenditures in Taiwan」，人文社會科學研究 ； 8 卷 4 期 (2014 / 12 / 31) ， P40 - 56

胡昆宜(Kun-I Hu) ； 陳永煌(Yong-Huang Chen) ； 方文輝(Wen-Hui Fang) ； 周稚傑(Zhi-Jie Zhou) ； 羅慶徽(Chia-Hui Loh) ； 趙昭明(Chao-Ming Chao)，

2007,「美髮業職業性皮膚病－手部濕疹病例報告及文獻回顧Occupational Skin Disease in Hairdressing-A Case of Hand Eczema and Articles Review」,中華職業醫學雜誌 ； 14卷1期（2007 / 01 / 01）， P43 - 49

林芳盈，2014,「歐萊德，打造髮妝綠色供應鏈」,我們，創愛的業——30位台灣社會企業創業家的理想與堅持

洪英進，2014,「綠色企業的典範—歐萊德綠色工廠」,建築學報， 201412（90專刊期),P072-P077

經濟部中小企業處，2014,「堅持「綠」創新 賺得生機與商機」,Spotlight 中小企業知識期刊，no.03

熊毅晰，2011,「歐萊德攻佔髮廊 全靠綠策略」,天下雜誌469期

謝明玲，2015,「咖啡渣做瓶身 台產洗髮精外銷３０國」,天下雜誌579期

歐萊德，2016,「2015歐萊德企業永續報告書」,2015歐萊德企業永續報告書

歐萊德官網，2017,https://www.oright.com.tw/,取用於8月2017年

訪談照片-歐萊德股份有限公司

左 1 康蘇璐助理、中王喬臻協理、右 1 許婷喻助理

個案十三:聚和國際股份有限公司

壹、N 次貼現況

一、品牌現況

N 次貼「Stick’ N」是聚和國際所創立的辦公文具用品品牌，在全球自黏性便利貼產業,十幾億美元的市場中，是第一家突破 3M 專利壟斷的廠商。

目前 N 次貼產量佔全球約 10%；和全球市占率 90%的國際品牌 3M，是唯二兩家在國際市場上形成競爭力的自黏性便利貼企業。

(一)國內市場

臺灣本土市場在 N 次貼的總營收中僅僅占 8%左右，大部分獲利都來自海外。

期初的 N 次貼產品是以大宗辦公室用品作為需求導向，研發生產常規制式的四方形便利貼紙。隨著銷售規模與地區的擴張，為了突圍巨大且資源豐富的競爭對手 3M 的競爭，N 次貼開始在創新方面尋找突破點。

便利貼紙張的多彩顏色，就是 N 次貼早期的獨特創意。在初期，彩色的便利貼紙為消費者帶來驚豔的體驗。而 N 次貼再接再厲，在同一商品中彙聚有多重顏色的便利貼紙，進而推出非等比例的混色貼紙產品。

許多今日習以為常的商品，細小的細節都彰顯 N 次貼的巧思，也為消費者帶來不一樣的體驗。

隨著時間發展，N 次貼捕捉到消費者消費形態產生的變化：一樣功能的產品，現今的消費者願意多花金錢，採購更有設計感，能夠帶來心情愉悅的產品。

從 2009 年以來，N 次貼啟動品牌轉型發展，把便利貼市場從傳統文具商品擴展到禮品與贈品市場，並朝個人化設計、客制化方向發展。

所以近幾年來 N 次貼開始與國內設計師合作，讓商品更加活潑、有趣。

和印花樂的合作就是一個很好的例子：N 次貼作為印花樂的第一個授權對象，彼此互相配合。通過商品的推廣，為印花樂提供較高的能見度，為印花樂贏得更多的合作商。

而另一項 stick’n Concept 系列則鎖定禮、贈品市場等強調設計感與個人化特色的商品取向。目標為全球的禮品與贈品市場，以北歐簡約風為設計主軸。希望給予基礎的便條紙新的元素，新的內容和新的意義。讓 N 次貼在市場上銷售的時有不一樣的故事性和話題性。

（二）國際市場

國際市場上，目前 N 次貼辦公文具用品系列產品已成功行銷至全球 100 多個國家，超過 75 國的品牌經銷網路，在便利貼市場產量佔全球約 10%。

目前 N 次貼的客戶主要分佈在美國和西歐市場----在 N 次貼的全球營收中，43%的營收由歐洲創造，而美洲占比 23%，亞洲與紐澳約 15%，中國大陸約占 11% 。

在東歐、俄羅斯與南美秘魯市場，N 次貼的品牌更超越 3M，佔有市場第一的領先地位。

從 1987 年創立至今，N 次貼的品牌發展經歷諸多階段。從早期在 3M 的強勢下不斷尋找機遇，到某些市場、某些層面的旗鼓相當；兩年前開始，N 次貼在特定市場，能夠有贏過 3M 這樣世界級對手的抗衡點。

二、品牌精神

N 次貼希望創新產品為消費者帶來生活變化，以消費者為出發點，定義出

“貼近你心”的品牌精神，讓消費者感受到“貼心的便利、貼心的創意、貼心的是會和貼心的品質”的品牌訴求。

從品牌創立至今接近三十年，因應行銷情境的變化，N 次貼品牌經歷過一次重大且長時間的再造過程，這在臺灣品牌中是不常見的。在 2009 年~2010 年間，透過 16 個月的紮實整理改變，N 次貼很徹底且正規的將品牌識別進行更新，重新定義自己的品牌精神。

透過加深對市場和自身品牌的瞭解，N 次貼希望產品不只能改善消費者的生活：讓消費者利用 N 次貼與身邊的人溝通、傳遞訊息；更期望能透過拼貼動畫帶給世界歡樂，成為消費者最貼心的溝通媒介。

在確定品牌訴求之後，N 次貼從四個面向來實現品牌承諾。

1.透過 N 次貼產品不同的設計，豐富使用者生活，讓消費者感到貼心的便利。

2.貼心的創意：通過每年推出創意新品，讓消費者在拿到富有巧思的產品時，能夠有小驚豔小欣喜。

3.以物超所值作為亮點，每樣產品帶來的價值遠超價格，為為消費者帶來貼心的實惠。

4. 貼心的品質：N 次貼產品的設計都在臺灣，生產的要求條件、規模品質，都有穩定的管控和水準。

三、通路拓展

N 次貼與一般企業在通路拓展方面有些許不同。

由於專利的限制，N 次貼在推出市場時，市場上僅有 3M 這家廠商，整個市場都在渴望競爭產品出現。所以當 N 次貼出現時，市場對 N 次貼產品有濃厚的興趣，推廣十分便利。

（一）國內通路

1・文具百貨通路

N 次貼在最初推廣，還是以物超所值作為競爭策略，一樣的品質下，價格比競品減少百分之二十。而後 N 次貼開始嘗試提供差異化的產品，用一些少量變化，例如多彩的顏色、透明材質、不同圖案等，為顧客提供新穎的觀感。多通過傳統文具店、量販百貨通路進行販售。

2・禮贈品通路

另一方面，N 次貼很早涉足在國內禮贈品的通路銷售，目前臺灣禮贈品中，百分之九十都來自 N 次貼的代工。

早期禮贈品合作企業，多將 LOGO 等宣傳標誌印刷在 N 次貼的文具品上，作為推廣的工具向客戶等物件進行推送。具有成本便宜、實用的特點，是很好的行銷工具。

例如早期的各大藥廠，常會為醫生配置帶有自家品牌的文具用品，希望借由廣告效果，在日常特別是醫生開具處方時，“提醒”醫生的用藥選擇。

目前 N 次貼與誠品、奇美等超過一千家以上的企業合作，為其生產禮贈品。在與許多企業的長期合作中，N 次貼已經形成了具有操作經驗的一整套合作模式，能夠很迅速的完成企業的不同需求。

3・超商新通路

N 次貼在國內市場的售手法靈活多變，在品牌再造後，緊跟甚至引導話題潮

流，在更高條件要求的通路進行拓展。

2013 年在臺灣掀起黃色小鴨風潮時，N 次貼及時搭上新聞議題，隨即推出可站立黃色小鴨造型便條紙，在市場上引起巨大的關注。2014 年第一時間，N 次貼與 LINE 展開洽談合作，推出 LINE 人物的 N 次貼產品。

LINE 合作推出系列產品中不但提高了產品定價，更拓展了 N 次貼的通路佈局。借由 LINE 的吸引力，大幅提升 N 次貼在國內市場的曝光度，首度進入便利超商門市通路佈局；讓 N 次貼在消費者心中的品牌價值有巨大提升。在一定程度上，推動 N 次貼品牌廉價小物的形象的更新。

（二）國際通路

1987 年 N 次貼生產出市場急需的產品。許多國際通路，都需要 N 次貼作為第二選擇，以制衡競爭對手，所以在最初的國際通路推廣上，N 次貼幾乎不需特別的行銷策略。

初期，N 次貼就同時作為代工商和品牌商。

1. 委託代工

透過承接各文具品牌代工訂單，聚和國際有機會提升自己的研發設計能力，也能更瞭解各地區消費者的需求。

與品牌商的合作過程，為 N 次貼帶來技術交流的機會，各品牌商願意提供一定技術支持，與 N 次貼合作完成生產。同時也得益於委託代工， N 次貼減少了銷售經營等方面的風險和成本，將更多資源投入研發中。

在商業全球化的情境下，品牌合作商來自全球各地。在與品牌商合作的過程中，N 次貼有很好的機會，透過品牌商在地多年的經驗了，解各個市場消費者的偏好和禁忌。

代工為 N 次貼帶來新機會和新技術的積累。

對在大市場、辦公領域擁有自有強勢通路的大宗品牌而言，多要求以 N 次貼作為委託代工商的方式進行合作。有利潤，是能夠快速回轉的快銷產品，正是品牌商們所需的，因而 N 次貼水到渠成進入了強勢通路。

而代工廠商最擔心的被品牌通路商替換問題，因 N 次貼有自身的專利優勢，在市場選擇性較低的情況下，可以較好的免於這方面風險。

2. 自有品牌推廣

企業自然希望能夠多用自有品牌進行推廣，參與國際間的行銷。而 N 次貼在進入市場的同時，也避免與各品牌客戶有直接的競爭關係。僅僅在與規模較小的客戶的合作中，接受 N 次貼自有品牌的可能性才會有所提高。

N 次貼多方的尋求推廣自身品牌的途徑，用差異化產品避開與品牌客戶的衝突。

Staples 作為全美最大的辦公用品通路，很早就以自有以品牌的觀念在自家通路中進行銷售和推廣，N 次貼一直以來以代工廠商的形式加入其中。

在合作多年間，N 次貼經常性的向 Staples 推薦每年自有品牌中的差異化新產品。久而久之，Staples 逐漸意識到 N 次貼不僅僅是一家代工企業，更是有創新能力，有自身品牌構建力的一家企業。同時 Staples 作為全美最大的辦公用品通路商，產品眾多，使其沒有足夠多精力針對自黏性便利貼投入資源，進行創新研發。

所以在沒有衝突，能為 Staples 降低開發成本的前提下，N 次貼在為 Staples 做代工商的同時，少數具有創新性、功能性的 N 次貼產品，也出現在 Staples 的

銷售櫃上。

作者認為得益於委託代工的因素，N 次貼可以見縫插針進行自由品牌通路地圖推廣。

以長遠角度來看，對 N 次貼自有品牌而言，作為委託代工商是一個難得的優勢。通過不斷的和品牌通路商的接觸磨合，尋找自身品牌可以落腳的位置，讓自有品牌進入強勢的通路市場。

正是因為 N 次貼不僅僅是一個製造廠商，更是有自身開發價值的企業，可以讓自有品牌的優勢在強勢通路中借力使力。

3・選擇經銷商

N 次貼也在不斷謹慎選擇各個國家的經銷商。對於 N 次貼而言，重要的是合作物件的選擇。N 次貼並不傾向選擇最好的企業或是最強勢的通路商，因為強勢合作者有自己的眾多產品，未必願意用心推廣 N 次貼產品。

例如與俄羅斯的經銷商間，是家很小的公司負責人，但本身有衝勁，有願景。一直以來雙方配合度很好。通過二十幾年合作，互相借勢快速成長。N 次貼在俄羅斯市場，市占率遠超 3M 品牌。

4・鄉村包圍城市的拓展戰略

1995~1996 年間，N 次貼在主要市場美國深陷與 3M 的官司中。董事長郭先生在一個聚會場合中偶然碰到施振榮先生。在向施先生描述了自身的品牌困境後，施先生借鑒宏碁的訴訟專利過程，給予“以鄉村包圍城市”的想法。

當時美國為自黏性便利貼產業的主戰場，N 次貼一半的消費力都聚焦在美國市場。以鄉村包圍城市的想法，讓 N 次貼一方面不放棄美國市場的同時，另一方面在其他市場進行全面性的努力經營。

N 次貼開始著眼在許多美國之外的其他市場：例如西歐及東歐市場，隨著一些經營的起色，多面開花的成果也逐步展現。

結合當時 N 次貼價格，需要一定消費力的產品環境，經濟條件最好的歐洲成為另一個開拓的據點。N 次貼花費心力，在英國直接設立子公司，經營其中的事業。在俄羅斯當地用心經營後，因俄羅斯的成功推廣，進而吸引許多周邊小國的經銷合作。

時至今日，歐洲成為 N 次貼貢獻最多營收的市場；而在俄羅斯，N 次貼獨霸市佔率第一的寶座。這些成就都離不開在當時鄉村包圍城市的拓展戰略。

5・未來主力市場

N 次貼未來將積極搶攻亞洲市場。

對文具產業而言，日本市場具有指標性意義。在日本市場立足所代表的高品質標準，同時隱含著文具開發趨勢的標杆意義。

長期以來日本市場都是 3M 的天下，過去 N 次貼受限於品牌力和品質面的桎梏，在日本市場難以做出抗衡動作。經過這幾年的不斷的進步，N 次貼在品質、製成等的調整 期待未來可以在日本這個文具標杆市場，有面對面的抗衡的機會和更好的表現。

東南亞國家隨著經濟發展，消費意願提升，值得花時間進行著墨開拓。也因為東南亞國家和臺灣文化具有一定相似性，在這些市場 對臺灣製造有正面印象，對 N 次貼而言，有比較好的競爭條件。

最後 中國大陸的市場是 N 次貼一直做得不錯的市場。得益於生產基地在中國，N 次貼有在地生產供貨銷售的優勢。銷售團隊很早進入其中，在良好的推廣下，

幾乎所有大型連鎖通路都是以N次貼自有品牌進入的。

中國大陸市場的問題在於劣質低價品的競爭。但隨著時間的推移，中國消費者對品質品牌的需求上升，N次貼在其中的收穫會更多。

貳、品牌歷程

一、創立品牌

聚和創辦人郭聰田博士是美國密蘇裡大學化工博士，1975年創辦聚和化學工業公司。

一開始公司是投入與水相關的造紙產業特用化學品，讓紙廠生產的紙具有吸水性，透過化學特殊技術與原料，讓紙變硬或變軟，基於深入瞭解紙的特性與化學用品對紙產生的質變，成為爾後研發便利貼的基礎。1987年開發出新型乳膠，製造便利貼。

董事長郭先生從2002年起一直都有深化品牌力的想法，但受限於企業自有存量的影響，一直未能有效的打造自身品牌。

二、品牌再造

2008年，N次貼加入臺灣精品品牌協會，時任理事長的王文燦先生在南區拜訪時，通過訪談瞭解N次貼狀況。在發現其中的機會點的同時，更是被郭先生誠懇尋找深化品牌途徑的決心所吸引，雙方一拍即合，在2009年12月開始，正式啟動大規模N次貼品牌再造工程。

品牌再造歷時十九個月，歷經四個階段。

（一）通過多管道，瞭解N次貼自身。

以問卷的訪談的形式，瞭解N次貼現況和海內外員工、經銷商的想法。更在全球範圍內進行市場比較調查，瞭解在他人眼中的N次貼形象。

回看當時N次貼的生產，以“好看”作為常態性的評量標準，也受為他牌代工的影響，導致產品缺乏統一性。同一家企業生產的產品，給消費者帶來產品來自多個品牌的錯覺。

通過這樣的過程，N次貼發現自身的不足：品牌聚焦模糊且不具體。產品視覺不統一，品牌知覺不一致；甚至在臺灣都沒有能建立明確的品牌聯結，在海外更無法建立有效的品牌識別。

（二）從精神面貌到到外在表現的改變。

在不斷進行聚焦、討論品牌形象與內涵後，N次貼最終凝結出“貼近你心”作為品牌精神的訴求，讓品牌的精神與產品的發展更貼進消費者。

同時也著手品牌的自我定位，以人文主義科學家自居。

在完成定位後，由內到外，不但變更全新的品牌識別、包裝，更加強產品的創新性與獨特性，希望在全球市場上給N次貼品牌一個全新的定義與價值。開始重新針對產品進行包裝，大幅度提升產品的識別度。

（三）第三階段，全球品牌曝光

在2011年1月份法蘭克福展覽上，N次貼以與過往完全不同的全新形象設計亮相。

第一年非常擔心，以戰戰兢兢的狀態推出：亞洲文化下能夠被認同的設計能否在國際間被接受呢？

最終得到經銷商等的一致認同，反響很好。

以此為契機，N次貼開始以全球品牌曝光為目的活動籌畫，例如贊助創意工

作者劉邦耀以便利貼創作動畫，在音樂 MV 中植入 N 次貼元素等，打響 N 次貼的品牌形象。

（四）積極尋求品牌合作

進行品牌深化後，N 次貼積極尋求與國際大品牌商合作，讓 N 次貼品牌除了透過全球經銷系統拓展外，可以與國際品牌並列。

三・品牌未來

隨著 3C 用品的大環境影響，傳統文具市場的逐步萎縮，N 次貼希望能夠長久經營，這樣經濟基礎下，用什麼新的方式，讓核心的技術可以被更多的延伸運用，成為 N 次貼品牌未來的著重點。

N 次貼把便利貼開始擴展新形態的市場在品牌定位上創新，從禮品與贈品市場進行嘗試，參與多種品牌活動，提供 N 次貼便條紙作為贈品。

另一方面，N 次貼也在既有產品線上做深入的思考，核心技術可以再做哪方面的應用。

參、國際品牌建構的基本條件

N 次貼的市場地位，與其獨有的膠技術是密不可分的。可以說沒有這項技術，就沒有今日的 N 次貼品牌。但在技術之外，還有許多關鍵因素是促使 N 次貼擁有目前市場地位的重點。

一、 品牌創新因素

N 次貼產品，每年總會有多款創新產品問世。要與龐大對手抗衡最好的辦法，就是不斷地推出新產品，讓對手追趕不上，才能贏得客戶的信賴。儘管在與 3M 進行專利訴訟的那 6 年間，N 次貼仍然不斷研發新技術，開發新產品。

N 次貼在 2004 年成立「創新研發中心」，每年投入的研發費用即占總營業額 7%左右，作為企業不斷向前的必要投資。同時，也在多層面設立完善的獎勵制度鼓勵員工研究創新。

N 次貼將每年新產品營業額占整體營業額 25%設立為企業的目標。每一年定期檢視產品線內容與調整產品組合，進行產品汰舊換新與品質改良，並透過市場訊息的搜集與產品開發動腦會議，發展符合市場需求與潮流的新產品。

在 N 次貼問世至今三十餘年，開發出 50 多種的 N 次貼，衍生出 200 多種的不同設計。在基礎 N 次貼的基礎上，增加許多元素和豐富度，為消費增加附加價值 ，產品的多元化與創新性正是 N 次貼與競爭對手的最大差異。

例如透明標籤 N 次貼、可複寫 N 次貼等，每次的創新都是對自身品牌力的強化，通過長期一次次的創新，在消費者腦海中留下 N 次貼獨有的品牌鏈接，更是一次次強化與競牌的差異。

二、 彈性的生產能力

雖然獨有的專利因素讓 N 次貼在全球推廣上佔據優勢，但 N 次貼對通路構建仍然不予餘力。最初以物美價廉作為策略，在產品研發生產全過程始終注重：如何做讓客戶好銷售的產品？

N 次貼為合作商減低合作門檻，提供少量多樣的出貨標準。在某些新的合作對象和消費力有限制的地區中，N 次貼甚至只要幾個貨櫃的生產量，都能夠進行提供。這種為客戶著想的彈性，維繫了良好的顧客關係，在與經銷商長期穩定的合作模式下，逐步構建 N 次貼的市場地位。

能夠及時提供少量差異化的產品之下，有助於客戶在新市場中立刻打響知名

度，也給經銷商帶來安全感。其中隱含的是 N 次貼生產過程中快速轉換生產線的能力。這需要 N 次貼有很成熟的生產模式和長期堅持不斷改進的工廠治理。在訪談過程中瞭解到，N 次貼的所有工廠（包含海外）都完全依照台灣的模式與標準。這種二十年探索而來的彈性生產能力，是 N 次貼擁有目前市場地位的奠基石。

三、 品牌再造的決斷

2009 年~2010 年的品牌再造，對於 N 次貼品牌而言是涅盤重生。

在 2011 前，自有品牌在 N 次貼的營收中僅占 21%~23%，而品牌再造的近五年，營收都是維持在 30%~32%之間。

因自有品牌再造的需要，推動了 N 次貼整體品質的提升。通過對消費者調查，分析自身的不足，之前被人詬病的貼膠不黏、書寫性不好等弱點，都通過品牌再造的契機進行改善。

自有品牌提升，產生了更多產品設計和行銷的活動，更通過異業結盟進行行銷產品設計的強化。通過品牌再造，N 次貼在品牌層面樹立了自己的品牌訴求，在消費者中建立了自身的品牌鏈，打破 N 次貼一直以來物美價廉的產品策略。

企業領導者擁有品牌再造的魄力是影響 N 次貼的關鍵因素。面對經營二十多年且業績持續成長的品牌，擁有對品牌進行再造的決斷和執行能力，是許多其他企業所難以達到的。

這其中需要捨棄舊有的經營生產模式，常伴隨影響企業內既得利益者的矛盾。N 次貼領導者在企業經營良善情況下依然做出再造的決斷，這是時至今日 N 次貼擁有目前市場地位的重要推手。

四、 不斷改進的核心研發技術

N 次貼以膠水技術起家，所有的策略都圍繞著膠水進行延伸和發散。

N 次貼品牌最為核心的競爭優勢在於其他企業所沒有技術，也在於針對技術的不斷革新。經過訴訟後的研發專利技術，是其他企業所無法模仿的，這種核心技術為公司帶來長期競爭優勢。

隨著品牌再造的過程，N 次貼對自身品質的要求不斷提升。針對消費者的回饋，將膠水、紙張等技術進一步改善。

因應研發技術的不斷創新，使 N 次貼產品可以在眾多競爭者中握有永不過時的技術。

五、 經訴訟後的法律實力

這場訴訟急速的推動整個 N 次貼品牌的法律管理升級。

經過與 3M 的訴訟大戰，N 次貼整體企業的智慧財產權的規格得到提升。以創新為主要策略的 N 次貼品牌，在訴訟經驗之下，後期申請專利的品質非常高。及時且高效的專利申請機制，讓 N 次貼後期的獨有巧思創新，被模仿的幾率大大降低。

也因為經歷過訴訟法案的判定，對 N 次貼而言，反而建立一道包裹 N 次貼和 3M 的保護傘。許多大型通路為了避免可能發生的侵犯智慧財產權風險，僅僅在 N 次貼和 3M 間尋求供貨管道，有效阻絕了自黏性便利貼產業後來的競爭者。

國際訴訟經歷除了帶來台灣企業少有的國際法律經驗，磨練出 N 次貼因應的危機管理能力。在面對未知不可控危機狀況下，N 次貼勇於挑戰，積極尋求解決方案的企業經歷，也是構成企業文化的一部分，成為企業核心的競爭優勢。

六、 公司多元的人文文化

N 次貼給自身的定義是人文主義科學家----化學產品是由科學家產生，而人的使用又和文化層面相互結合。

這與聚和國際企業文化中重視人文素養是分不開的。董事長郭聰田先生認為：在充滿人文氣息的環境下工作，員工才能有更好的創意。而企業也是這樣執行的：郭先生甚至曾在上班時間舉辦音樂會，強制要求員工必須參加藝文活動。

公司內部創意之外，幾年來 N 次貼與國內設計師合作，從設計面讓整體商品活潑有趣。得益於臺灣多元的人文性，在國際市場上有很高的接受度，

N 次貼在國際展覽的市場中將臺灣本土的產品展覽，雖然外國參觀者未必能夠理解某些臺灣化的內容 ，但大多可以與市面上的其他產品有所區隔，也能為參觀者帶來在可接受下的差異化感受 。

肆、 競爭優勢的由來

對於 N 次貼而言，有 3M 市場龍頭在前面，只能透過不斷的累積自身競爭優勢進行突圍。

在行銷資源不足，品牌不夠強勢的狀況下，只能不斷做區隔，不斷做產品的差異化，不斷在市場上推出新的好的產品 。

而能夠讓 N 次貼不斷推出好產品的因素，就是其長期核心競爭優勢。

一、創新基因

細數 N 次貼的產生，在一剛開始就充滿著創新的 DNA。化學產業鏈很長，而 N 次貼所生產的特用化學品並不是大宗化學原材料，在生產後，就需要不斷思考如何有效的運用。

N 次貼品牌最初的產生，就是在賦予一件化學材質之前所沒有想到的價值。從 N 次貼誕生的第一天起，就是一個創意的構成。也因為有成功的創新經驗，讓創新成為品牌文化的一部分。

在 N 次貼內部，從企業文化開始鼓勵員工創新，有任何想法都可以提出。許多原創的產品都是由員工在生活中思考，發現有市場價值的創新。

N 次貼擁有創新的 DNA，推動企業不斷進行變革的創新，多元化的創新。不同時期的創新截然不同。

（一）純技術產生的創新

在草創期，聚和最初的產生就是以技術為導向的創新。得益於對膠和紙的瞭解，產生了 N 次貼這樣跨業的產品。這種純粹獨特技術產生的創新，由於有了創始人靈機一動的想法而產生新的產品。

1. 針對消費者的創新

隨著生活形態的改變，美感、體驗等面向成為消費者關注的重點。行銷人員針對產品風格、設計的創新，成為創造價值的因素。N 次貼在進行市場區隔時，針對使用者的再度創新是其打造產品差異化的主要方法。

2. 新系列產品的創新

隨著 3C 產品抬頭，文具產品使用的減少，N 次貼也在醞釀新的創新方向，在跨界結合等方面尋找新的創新價值。

N 次貼所含有的創新基因，除了帶來讓消費者會心一笑的新產品之外，更深層次是帶來能夠因應不同時期、不同環境的外界需求下，產生不同方向有價值的

創新。

二、跨界的組合

N 次貼期初是特用化學品事業部，擅長生產膠。而同企業下另外的事業部在提供紙張添加劑的化學品十分瞭解紙張的構成。有紙張，有膠水，膠水不會很黏；這樣簡單的意向就產生了 N 次貼部門。

故而一開始 N 次貼就在跨界構建的方向上不斷往前開拓。

（一）產品面向

最初是膠與紙張的連結，構成基礎的 N 次貼；後來有透明塑膠與膠的連結，成為人手一個的便簽條；最近在微膠囊和 N 次貼的連接中，產生了不需要擋板的複寫便利貼 copinote

（二）產業面向

N 次貼最初以簡單的文具用品姿態，呈現在大家眼前，隨著時代的變革， N 次貼成為人們眼中的創意禮品，成為藝術感的桌面擺件。

（三）行銷層面

N 次貼與 LINE 合作，與小黃鴨合作、與印花樂的合作都大受好評。在合作之前，這樣跨界的聯合是沒有人可以想像的。

N 次貼擁有這樣不受限制的跨界組合能力，是其能夠源源不斷產生跨界競爭優勢的所占。

三、生產線優勢

N 次貼對自己的生產線要求及高，為了提升產品的多樣性， 夠為客戶提供少量多樣的產品，其後蘊含著是生產能力高要求。

N 次貼經常以不同國家做差異化為基礎，服務顧客甚至做到客制化。得益於 N 次貼全球性的行銷，可以承擔某些數量的成本。但 N 次貼同時又長期維繫著三百個品相的選擇機會，意味著其生產線擁有絕佳的換線的能力和靈活的客制化能力。

這樣的生產優勢得益於 N 次貼本身的工廠治理能力，在工廠設立地點轉移到中國大陸等地方後仍然保持這樣高彈性的生產能力。側面說明瞭 N 次貼具有傳承性的生產線優勢。

伍、政府支持

一、針對國際行銷的補助

N 次貼在早期曾經有接受過政府的研發補助，頗有得益。

但就現在的大環境而言，品牌行銷越來越重要，如果政府能夠針對國際品牌有一些補助，其回饋的速度比早年補助在研發上會快許多。

以國家的觀點而言，補助後產生的回饋也是划算的。

二、及早針對品牌輔導播出預算

希望政府能夠有一定預算，重視對企業品牌的輔導。

如有有預算，可以聘請更多像王文燦、施振榮先生那樣有經驗的人慧眼識珠，通過一些活動，輔導更多有潛力的企業 。

也因為品牌需要多年努力才能看到成果，希望政府能及早抓緊時間，早些對潛力企業產生良性影響。

陸、參考文獻

葉新興，1997，「大陸特用化學品工業發展動向」，經濟前瞻 ； 51 期（1997 / 05 / 01）， P60 - 63

品牌台灣發展計畫第二期工作項目轉導案例，2015，「《聚和國際》以雙品牌策略「貼」進消費者的心」，品牌台灣 綻放全球-2014 輔導成果案例分享

郭大微，2012，「變形蟲研發」，天下雜誌 152 期

王郁菱，2017，「N 次貼大師 聚和國際創意源源不絕」，經貿透視雙周刊

劉惠琴，2014，「聚和單挑 3M 台灣 N 次貼 搶食三百億大餅」，時報周刊

劉峻谷，2015，「冒用 N 次貼 文品判賠」，工商時報

N 次貼官網，2017，http://www.stickn.com.tw/，取用於 8 月 2017 年

訪談照片-聚和國際股份有限公司

左 1 王邦畯經理、左 2 許婷喻助理、中郭聰田董事長、右 2 康蘇璐助理、右 1 石鎧維行銷業務主任

個案十四:越南製造加工出口(控股)有限公司

壹、個案介紹

一、 產業現況

(一)、產業定義

1. 機車製造業

根據行政院主計處中華民國行業標準分類之定義(註 1)，機車製造業係指從事二輪、三輪機車與電動機車製造之行業。二輪及三輪機車依定義為裝有往復式內燃引擎之機器腳踏車。依其汽缸容量不同，二 輪機車尚可細分為輕型機車(未滿 50c.c.)、中型機車(50c.c.-250c.c.)及重型機車(250c.c.以上)；三輪機 車則包含三輪或四輪機車。電動機車依定義為以電動馬達為主要動力源之機器腳踏車，包含輸出馬力在 5 馬力(hp)以下之輕型機車與 5 馬力(hp)以上之重型機車。

2. 機車零件製造業

參考行政院主計處中華民國行業標準分類(註 1)，將「機車零件製造業」定義為：凡企業從事二輪、三輪機車零件製造之行業均屬之。而其所屬之活動、產品包含：機車汽缸製造、機車活塞製造、機車曲軸製造、機車離合器製造、機車傳動系統製造、機車輪圈製造。

(二)、越南機車市場吸引力

越南至 2016 年人均國民所得(GDP Pre Capital)為$1770.3 USD，是處於機車需求的階段，此外，亦包含大眾運輸工具不發達，以及基礎道路建設除一級都會區外，需多地方性橋梁與道路柏油鋪設涵蓋率不足影響，機車在越南成為主要的代步工具，並擁有甚高的市場需求。

(註 3，圖片來源，Trading Economic)

根據中經社的越南國際汽機車暨零配件展之機車商情顯示，越南為世界第四大機車市場，共有超過 50 家機車製造商，主要四大外資機車商市佔約為 75%，分別為本田越南、雅馬哈越南、VMEP 與鈴木越南，日本機車商將提升產能 2~3 倍，小型外資商與本土製造商將出現產業整合與大者恆大的趨勢，預估外資廠的銷售將逐漸成長。每年約組裝 200 萬台新機車，另有 1,500 餘萬台既有機車需要保固和維修，適足反映當地機車零配件市場胃納相當龐大，修補市場一般台灣和日本製品為中高收入機車族群鎖定認購，同時每年花費數億美元輸入精密機車零配件，越南加入東協後，政府降低機車關稅以鼓勵國外零配件廠商與機車組裝廠合作，刺激越南機車市場。由以上資訊顯示車輛相關製造業在越南未來發展值得期待。

越南國內機車市場的發展蓬勃已帶動其機車零配件產業的發展，根據越南 2006~2015 年機車製造業發展規劃(註 5)，越南企圖成為東南亞地區大規模的機車設計、生產與製造中心。機車市場發展蓬勃帶動當地機車零配件產業的發展，初期越南政府為了扶植越南機車與機車零配件產業的自主發展，越南政府對於 IKD (incomplete knockdown)機車零配件則實施較低的進口關稅，但越南於 2006 年加入 WTO 之後，取消 IKD 關稅及自製率規定，改採零件別關稅。

根據越南摩托車製造協會統計，2016 年上半年摩托車的銷量已達到 140 萬，比去年同期增長 8%，1 月到 5 月進口摩托車及零配件總額就有 151 萬美元。目前越南機車市場已經成長到 300 萬台/年(2012-2016)，四大外資廠為 HONDA,YAMAHA,VMEP,PIAGGIO，合計市占率超過 95%，另外越南有超過 4500 萬台的使用中機車(保有台數)。

（三）、消費者特性

越南民眾視機車為流行與身分地位的表徵，比起價格更重視品質，越南消費者的機車汰換率也因此較高，連帶拉抬了對機車的市場需求。

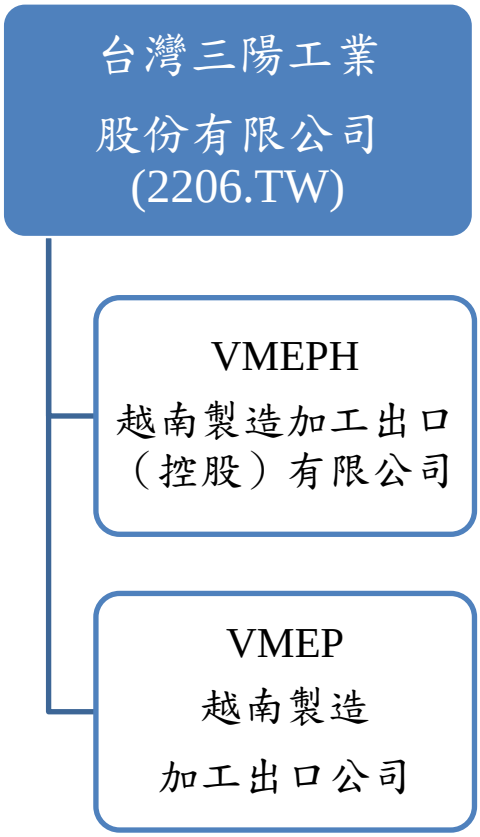
二、 企業介紹

（一）、公司簡介

2007 年台灣三陽工業股份有限公司(2206.TW)將在越南的機車子公司 VMEP，即為越南製造加工出口公司（Vietnam Manufacturing and export processing Co., Ltd.）在香港掛牌上市，並成立 VMEPH。

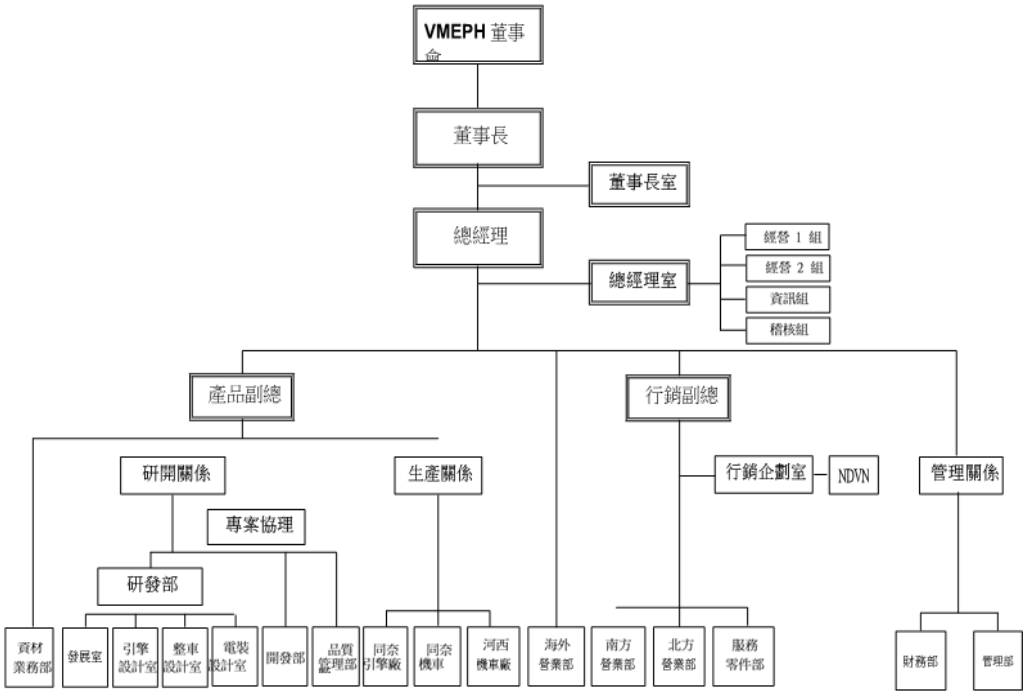
VMEPH 即是越南製造加工出口（控股）有限公司（全名：(Vietnam Manufacturing and export processing (holding) Limited）為越南的速克達及國民車機車製造商之一，是母公司台灣三陽的轉投資子公司，並在臺灣發行臺灣存託憑證（TDR)。此外，該公司為三陽集團在越南機車市場之重要佈局，歷年來都為三陽業外收入主要來源。

同時 VMEPH 成為 VMEP 的母公司，台灣三陽則成為祖母公司。旗下品牌為 SYM 和 SANDA，集團亦生產機車引擎及零件。但是目前 VMEP 只有 SYM 一個品牌，SANDA 品牌已經於 2015 年停止生產。



（關係圖，圖片來源：本研究自行整理，2017）

（二）、組織圖



（圖片來源：三陽財報，2014）

（三）、公司營運概況

1.營業項目與產品結構

2009 年該集團產品銷售以二輪汽油機車為主，其中速克達銷售佔比約 67%，國民車約佔 22%，相關零件及機車引擎約佔 10%，模具銷售及檢查維修約佔 1%。

2014 年產品營收比重產銷機車佔 84.48%，產銷備用零件及引擎佔 15.46%，模具及維修服務佔 0.06%。集團產品銷售以機車為主，其中速克達銷售佔比約 6 成，國民車約佔 2 成。速克達銷售仍為該集團主要利潤來源，主要暢銷型號有 ATTILAELIZABETH、ELEGANT、ANGEL 及 JOYRIDE。

國民車：

速克達：

（註 4，圖片來源：三陽官網）

2.產品與競爭條件

（1） 產品與技術簡介

該集團 SYM 與 SANDA 品牌經營機車產品為主，並生產機車引擎、零件供內部使用且銷售予海內外客戶，並提供壓鑄和鍛造金屬零件用的模具及檢修服務。

圖片來源：財經知識庫

（2） 重要原物料及相關供應商

該集團生產所需零件供應均來自越南與海外供應商。所購買的零件中來自或透過三陽集團的供應佔本集團採購總額約 30%以下。

此外，為有助於維持主要零件的穩定供應，該集團已在越南成立兩家附屬公司，一是「VCFP(*Vietnam Manufacturing and Export Processing Co.,Ltd.*)」生產鍛造與壓鑄零件(主要為機車引擎)，二是「CQS(*有 C.Q.S.MOLDS INC 後來更名為 Duc Phat Molds Inc.*)」生產模具，亦在越南成立一家合資企業「VTBM(*Vietnam Three Brothers Machiney Industry Co.,Ltd.*)」以生產加工金屬零件，包含車體車架。

（3） 產能狀況與生產能力

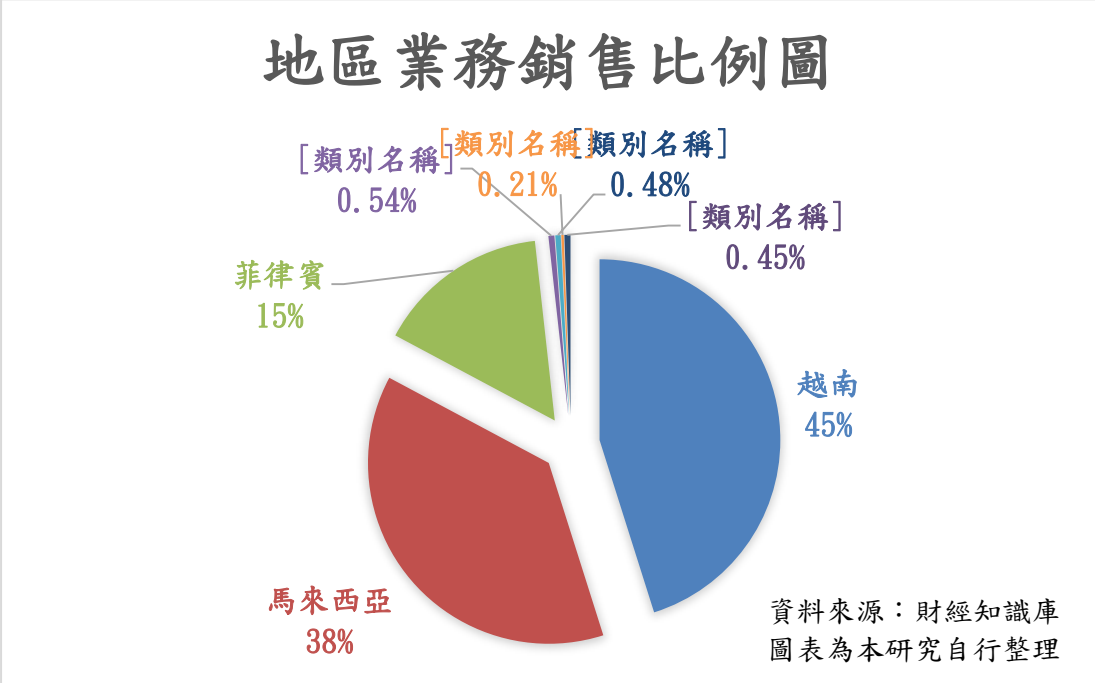
根據 2009 年財報(註 2)顯示該集團主要製造、組裝基地位於越南同奈省(鄰近胡志明市)與河內市，同奈省月均生產量為 13,427 輛機車(約 68.2%為速克達)，在北部河內(原河西省於 2010 年已併入河內市)月均生產量 5,679 輛機車(大部分為國民車)。同奈廠與河西廠每台機車的平均裝配時間分別約為 20 分鐘及 13.5 分鐘。

該集團主要製造、組裝基地位於越南同奈省(鄰近胡志明市)與河內市,同奈省月均生產量為 13,427 輛機車(約 68.2%為速克達),

（4） 銷售情形

根據財經知識庫報告(註 2)顯示，2014 年集團銷售狀況以地域業務區分，最高：越南佔 45.16%，次高：馬來西亞佔 37.72%，第三名為菲律賓佔 15.45%，其餘國家：泰國佔 0.53%，新加坡佔 0.48%，印尼佔 0.21%，另外其他地區佔 0.45%。出口部分，集團出口至東盟國家的機車總銷售數量共

83,000 輛，出口國家主要為菲律賓、馬來西亞、泰國、印尼、新加坡、緬甸及汶萊。



2012 年該集團在越南擁有 SYM 品牌經銷店覆蓋越南各個省份總共 312 家。於越南總銷售數目為 36,000 輛，其中速克達與國民車比例約 1.97 台。

2016 年 該集團在越南總銷售數量約 65,300 輛，(其中速克達約 4,600 輛及國民車約 60,700 輛)，比去年同期增長 9.7%；出口至東盟國家約 117,000 輛，相較去年(2015 年)增長 11%，其中尤以馬來西亞及菲律賓市場成長最為快速。

三、 國際市場競爭情況

針對越南市場上的所有國際品牌論述，相較於價格，品牌因素對越南消費者的影響似乎更為顯著。

1998 年以前，進口的日本機車幾乎壟斷越南市場。2000 年前後約有 50~60 家中國機車生產廠家和貿易公司進入越南市場，憑藉低價優勢橫掃越南市場，2000～2002 年市場占有率曾高達 80%。然而，中國機車在價格惡性競爭結果，品質難以保障，加上售後服務品質不佳，使得越南的消費者對中國產品失去信心，市占率逐漸下滑。

2003 年市場主導地位由外國四大品牌（HONDA、YAMAHA、SYM、SUZUKI）廠商所取代，上述廠商無論在車款外型設計、品質、性能等均十分優異，價格雖是中國機車的數倍到十幾倍，但仍然深受越南消費者喜愛，顯示外資品牌價值在越南機車市場的重要性。優良的產品品質、售後服務，以及隨之而來的品牌價值更是在越南機車市場立足的重要因素。

根據越南機車生產商協會之統計，越南五大外國直接投資廠商於 2016 年銷售總額達到 3.12 百萬輛，比 2015 年增長 9.5%。本集團在越南市場排名第三（跟隨日本品牌 Honda 及 Yamaha 後），2016 銷售約 65.3 千輛，佔市場份額 2.1%。

貳、品牌建構過程

一、 越南加工出口公司起源

母公司三陽工業第一次企業改造於西元 1980 年，由黃世惠 先生接任董事長引導三陽工業成為一家獲准股票上市的公司，並首次進軍中南美國家多明尼加。

2004 年三陽工業製造及行銷領域遍及台灣、大陸、越南、歐洲、東南亞等全球各地，累計機車總生產數量將近 900 萬台，成功的在海內外市場建立 SYM 機車品牌，同時汽車的生產總量也達到 68 萬台，成為台灣唯一跨足汽機車產業雙軌經營的公司。

二、 當時的越南政府

1986 年越南共產黨六大所提出的政策，主要是經濟上和思想上的改革與開放。正值「革新開放」時期，越南政府當時亟欲仿效台灣的經濟奇蹟模式，利用外資的技術與資金進行國家經濟發展策略，三陽旗下的越南加工出口公司恰巧成為當地政府的最佳典範。

越南加工出口公司與當時的越南總理武文杰先生關係良好，原定名為「越南機車公司」經過磋商後，由當時越南總理命名「VMEP，越南製造加工出口公司」，藉以作為進口替代的示範基地，也因如此，三陽是唯一一間完全獨資進入共產市場的外資企業，獲得政府最大信任與獨立運作。

三、 個案分析

（一）、品牌策略

原先本田早在越戰期間就已經進入越南市場，長期利用高於當地的製造技術與高位不合理價格，營造高品質且高價的舶來品印象，在當地民眾心中有強烈的品牌意象(Brand Awareness)，甚至越南現今的二級城市都還能看到越戰結束後的本田機車。

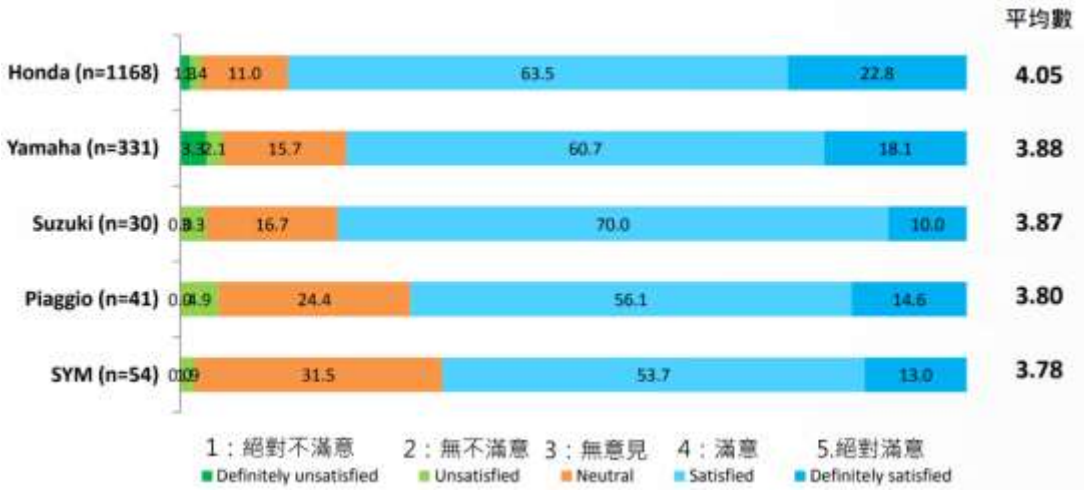
劉武雄董事長：「本田在戰爭以前就把產品賣到越南來。那當初越南人對他們就有印象。後來我們進去那個時候，越南人講機車就講 Honda、Honda，Honda 就是摩托車，事實上就是有根深蒂固、很強烈的品牌(印象)。而且在越南本田的產品很耐用。所以我們看過很多戰爭以前留下的摩托車，二十幾年、三十幾年的摩托車都還在用。所以，留下一個很好的印象。」

主要競爭對手除了本田之外國民車與速克達皆有意涵蓋外，山葉及鈴木目前調配大部分營銷資源至國民車車種。依據 PBI survey 市場調查(註 6)，以胡志明市與河內市為中心，訪查有相關消費經驗的 1660 位網路受訪者問券調查得知，本田亦為消費者中，再購買率(圖 2-1-1)與品牌滿意度(圖 2-1-1-2)，但須注意的是，這並沒有分出國民車或是速克達車種，而這兩種車價格定位分別為下，國民車：$500-600USD；速克達：$1300-1500USD，然而可以保證的是，本田、山葉、鈴木在品牌的廣度表現可能在未來新產品推行，具有絕對優勢。

		BRAND IN THE NEXT PURCHASE						
		Honda	Yamaha	Suzuki	Piaggio	SYM	Others	Total
BRAND MOST OFTEN USE	Honda	57.4	13.8	3.9	22.0	1.8	1.1	100.0
	Yamaha	27.5	46.2	5.1	16.9	3.0	0.0	100.0
	Suzuki	23.3	18.3	30.0	23.3	5.0	1.2	100.0
	Piaggio	39.0	4.9	0.0	56.1	0.0	0.0	100.0
	SYM	31.5	11.1	7.4	31.5	18.5	0.0	100.0

*Note: Based on those who will choose in the next purchase Unit: %

再購買率(圖 2-1-1)，註 6，圖片來源：PBI survey



品牌滿意度（圖 2-1-1-2)，註 6，資料來源：PBI survey

（二）、市場面

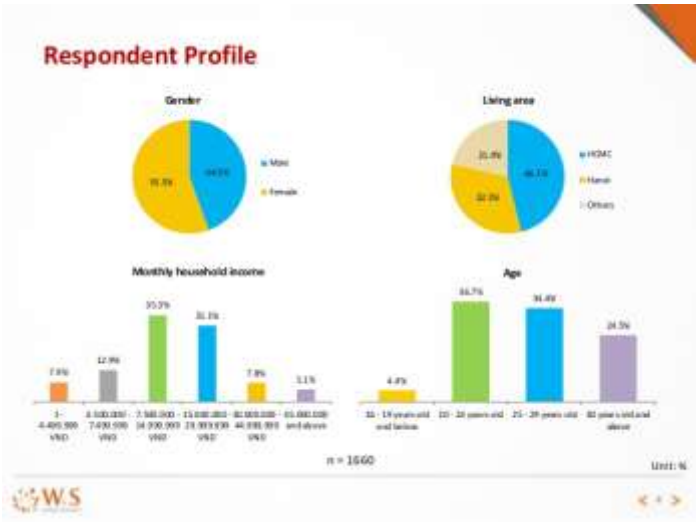
三陽工業所屬子公司越南加工出口公司，以主打相對於國民車高價的速克達女性市場的方式進入越南，原因如下：

1. 基礎道路建設

當時僅有胡志明市與河內市，具備完善的道路柏油鋪設，較適合小輪徑的速克達行駛。

2. 人口結構因素

年輕女性在越南勞動市場逐漸被重視，帶來女性更多的經濟自主權，而且以女性為主(55.5%)過半的機車購買者且集中於 20-29 歲之間，約占了 61.1%(註 7)。



人口結構因素(左上)、家計收入(右下)：註 7，圖片來源：PBI survey

（三）、家計收入(圖 2-1-2)

一級城市內勞動力充沛，民眾也比較具有消費實力，故以胡志明市與河內市作為進入區域。

（四）、政治面

以本田為首等外資機車廠，加上中國低階製品，長期大量進口導致貿易入超，因此越南政府有意扶持以越南國家經濟為主的基礎工業，三陽協助提供台灣機車產業發展的經驗及政策建議，許多當地政府工業發展計劃是藉由三陽建議越南當局，越南政府才仿造台灣早期的「進口替代」模式。

進入開發中國家，尤其是共產國家進行資本擴建，其中央政府是很難掌握西方 資本市場的運作模式，因此三陽在當時提供許多關鍵的政策建議。

劉武雄董事長：「進入開發中國家最大的問題就是說，他們對於西方的市場運作、政策怎麼協助廠商，當地政府都不懂，甚至連整個產業發展的政策都是我們從台灣 copy(複製)，幫他翻譯成越文來告訴他們，所以早期他們也很多的政策都參考我們的文獻。」

參、品牌關鍵成功因素

一、 政商關係密切

越南係屬共產國家，經濟體系相對封閉，然三陽集團與當地建立良好信用與政府對其依賴，致使在越南政府對實施進口組裝機車零件實施配管制，再加上 IKD 關稅及自製率規定，各家外國廠商皆受到沉重打擊，唯有三陽因為其製造零件與規格合乎當局環保標準，反而因此大賣。

（一）、美國禁運，獨資進入

適逢美國禁運時期，越南政府了解以美國為首的國家皆不敢貿然進入越南市場，陷入國家困境之中，事實上，三陽集團也曾被政府試圖勸退，然而三陽集團了解到當時若不佈局則是死路一條，因此大膽進入市場，越南製造加工出口(控股)有限公司就得以在共產國家中，拿到獨資經營的權利。

劉武雄董事長：「因為以美國為首的西方國家對越南禁運，然後也限制其他的國際性的廠商進去，經濟制裁懲罰他們，所以我們比較早進去，那因為

他們認為說：『我們很有誠意，也對我們比較覺得說，在他們最艱困的時候願意過來幫他們』，阿所以他們就給我們獨資的市場。那後來的全部都是合資」

（二）、國家發展政策

越南亟欲進行「進口替代」降低入超負擔，又無先前經驗或專業技術，恰巧三陽具有資金與技術，才能順勢進入，並替越南政府規劃加工出口工業區，越南政府對其有高度的政策依賴。

劉武雄董事長：「瓶頸為政府基礎建設不足，我們早期進去的時候有很多例子。

我們一走入機車廠記得政府就說：『你們可不可以順便來投資一個工業區？』『不然來看看有沒有機會來投資一個工業區。』『我們這裡沒有電，那要不要再投個電廠？』」

「老闆(三陽集團時任董事長)就很生氣說：『那我乾脆全部幫你做好了！』但是那個年代的確是這樣，那時候如果沒有進去，後來就幾乎沒有機會。雖然後來我們都有幫他做，但他們(越南當局)還是要自己做。他們還是要自己克服開電廠等問題」

「我們後來辦一個工業區，帶一些協力廠商進去。不過那也是整個成本降低的需要，但是越南政府也有一些要求我們協助的，主要是一些零部件採購、當地工業，例如我們協助當地有潛力的廠商，採購一些比較簡單的零件。但是在整個協助越南產業的建立跟規劃上，我們給予較多的協助。例如如何慢慢保護嬰兒產業、怎麼運用政府的力量、給予獎勵的提升廠商動機、引導業者願意在當地生產零件，再從生產零件裡面，進而往上游做符合當地產品的研究發展。」

二、 品質與價格兼具

在越南機車市場，外國機車廠如本田挾帶其母國的優良國家形象與產品品質的穩定，不當哄抬當地機車市場價格，直到三陽集團進入市場，提供良好品質與合理價格，才使機車平均售價回復到合理價格，直到今天三陽集團的越南製造加工出口公司還是秉持的口號「品質一流、價格合理(Chất lượng hạng nhất và giá cả hợp lý)」。以下為劉武雄董事長說明：

「那像我們早期，我們就有一個，就是品質第一，價格第二。我們那時候不講價格最便宜，為什麼？因為我們不是最便宜的！但是我們是品質第一的。品質第一，價格第二，用這個方式，來慢慢推廣。因為我們上面有國際品牌，所以從這個基礎來建立我們的價值。」

「我們在這個品牌的價值之下，提供不輸給國際品牌的產品品質、性能、表現，但是能夠保持大概 15%的價差。所以很多消費者或是經濟能力受限的人就會來試試看。試用以後發現我們真的品質好，他們就會成為我們忠誠客戶。」

「那時候他們(本田)利用高技術來差別取價，一台車兩五千到三千塊美金，那是很不合理的，因為二三十年前越南人所得才一千多塊美金。那之後我們進來，但我們的機車一台不到十幾萬越南盾，競爭者價格就開始做合理化。」

三、台灣各項產業條件

（一）、供應鏈

具有完善的整車技術，研發能力也足夠，產業群落完整。

（二）、技術基礎佳

相對於越南，當時台灣基礎工業大勝於越南。

四、當地關係

（一）、排華事件

各台商、陸商因為長期引用陸幹作為一線主管，但其風格嚴苛無情，越南勞工多有怨言，因此排華期間多蒙受損害，然而三陽平時注重在地社會企業責任，引用當地人士培育為主管，增加員工認同感與滿意度，發生排華時，三陽越南廠辦並無任何直接損失。

（二）、深入了解需求並共同成長

三陽為第一家以越南人嬌小身型做量身打造的機車廠，設立研發中心，雇用當地人士，已達文化特色與需求融合機車設計之目的。除了用低於日系大廠的 15%售價吸引消費者外，更在消費者方面建立情感的成長連結，以下為劉武雄董事長說明：

「很多消費者或是經濟能力受限的人就會來試試看。試用以後發現我們真的品質好，他們就會成為我們忠誠客戶。做忠誠客戶以後，隨著他們發展，後來有個口號是『跟越南共成長』。就是跟客人一起成長。消費者發展，公司也能發展。今天一個學生來，可能為這個電動腳踏車而來，可是學生畢業之後賺錢，不想再騎電動車，想要騎一台三陽的進階產品如： F1、Fighter。那再過一陣子，到我這個年紀以後，騎摩托車騎到煩，也有轎車，但我想要一台重機，我實現年輕騎重機的夢想，更增加公司的獲利。」

「跟他們一起成長，滿足他們每階段的需求，利用這樣的方式來建立這個品牌。我們到最好的時候，公司在越南有大概三百至四百多個通路，其中包含銷售出口。如果不含出口之通路則約有三百家」

肆、給政府建言

一、 現行政策

（一）、未來趨勢

電動機車近年成為越南年輕族群最喜愛的工具之一，因不需具備駕駛執照，也不需使用汽油，據了解，每年學校開學前，學生對電動機車的需求大幅增加。因此現在騎乘電動機車在越南已成為潮流。不只深受年輕人喜愛，就連年長者也愛不釋手。調查顯示，市面上的電動機車大多由日本、大陸以及台灣公司製造佔 95%，而越南國產品只佔 5%，世界各國越來越重視環保，台灣廠商可藉由此波趨勢將電動機車打入東協市場。政府也可以協助國內的電動車廠商進入越南市場卡位。

（二）、金融串流，協助廠商發展

製造業的融資金的串聯需求是比較單向，借錢最為常見，但是金融服務有非常多元的內涵，不是只有借錢，有些金融商品的設計可以協助到銷售，如果提供完善的財務產品給廠商，可以協助廠商度過資金周轉的過渡期，提高廠商經營靈活度與生存率。

透過金融商品的設計，可以在「分期」、「貨品融資」、「併購」…等，創造廠商更好的經營與策略彈性。

劉武雄董事長：「譬如說提供匯期款，消費者購買產品時，可不用付現，還能讓消費者進行分期付款。另外一個經營過程中，廠商有一些貨品可以抵押給銀行，來執行貨品融資。再者，是廠商擴充，廠商可能需要購併，購併的過程中也需要融資，甚至更進一步在併購過程裡面的專業、策略，那這些都是金融、政府與相關機構能夠多元串連的地方。」

（三）、透過三大方向協助廠商

目前台灣在越南的廠商多數為製造業者，占比高達 82%，然而「生產、研發、銷售、資訊」是多數台灣中小企業的共同痛點，劉武雄董事長建議政府可以透過三大方向協助廠商。

劉武雄董事長：「現在台灣在越南的投資大概百分之 82、83 左右為製造業，如果從製造業來講，製造業大概比較重視的是甚麼？對內部大概就是成本、品質、效率，對外部則是交期品質、成本，這方面廠商有自己的專業。

然而過去台灣產業的發展有很多外部的產學機構來幫助這一塊，比如說生產力中心、金屬中心、中衛體系，有很多的財團法人的機構協助廠商做生產改善、管理改善、品質提升、設備保養，也包含很多高階品管技術如 TQM 怎麼拚，這都是生產製造業必要的協助。

可是從服務業那又另外一塊了，服務業要做就是做品牌，生產品要做通路、品牌，行銷的過程又發生很多費用，那這可能需要幫助。有的廠商有設計的問題，這個如果有去研發、輔助協助的話，也比較能夠幫忙到他們。」

（四）、資訊的整合與利用

政府應該整合自家旗下的市場資訊，協助廠商了解市場，並在法律資訊部分，協助廠商跨出第一步。

劉武雄董事長：「因為資訊的提供是很重要的，台灣政府在整個整合性就比較少。再來就是，比較深入各產業的研究的提供。中小企業去到貿協購買這一本兩三萬塊，大公司當然就會買，但如果今天一兩個人或者是經濟部創

辦一個鞋子公司，想要了解泰國的製鞋市場『哇～一本三萬塊。今天商業資本才五十萬台幣，我拿到錢去買你三萬塊台幣的研究報告？』，這必須開放給大家看，這是利用政府的資金所做的研究，但為什麼又要跟人民收錢呢？第三個就是法律進入市場的幫助，很多的當地法律程序、法令、合作夥伴，廠商都不知道，也沒有徵信的能力，廠商找專業律師寫自白書所費不貲，那政府有沒有辦法對這有幫助？」

附註：參考文獻

1. 財團法人金屬工業研究發展中心，機車產業發展策略研究，2008
2. 財經知識庫，越南製造加工出口（控股）有限公司，作者：rubyliu
   網址：
   https://www.moneydj.com/kmdj/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=7d06638f-eac9-4bd7-9a25-0f00834dd751
3. Trading Economic，Vietnam GDP per capita 1984-2017
   https://tradingeconomics.com/vietnam/gdp-per-capita
4. 三陽集團官網，速克達圖片
   網址：http://www.vmeph.com
5. 中經社，2016 第十二屆越南國際汽機車暨零配件展，機車商情，2016
   網址：
   http://janeway.myweb.hinet.net/tradeshow2016/vietnam_auto_dm.htm
6. Vietnamnet，Luxury scooters the future of Vietnam’s motorbike market
   網址：
   http://english.vietnamnet.vn/fms/business/174720/luxury-scooters-the-future-of-vietnam-s-motorbike-market.html
7. PBI survey，Motorbike in Vietnam Market 2015
   網址：
   https://www.slideshare.net/WS-Vietnam-Market-Research/ws-pbi-reportonmotorbike20151

訪談照片-越南製造加工出口(控股)有限公司

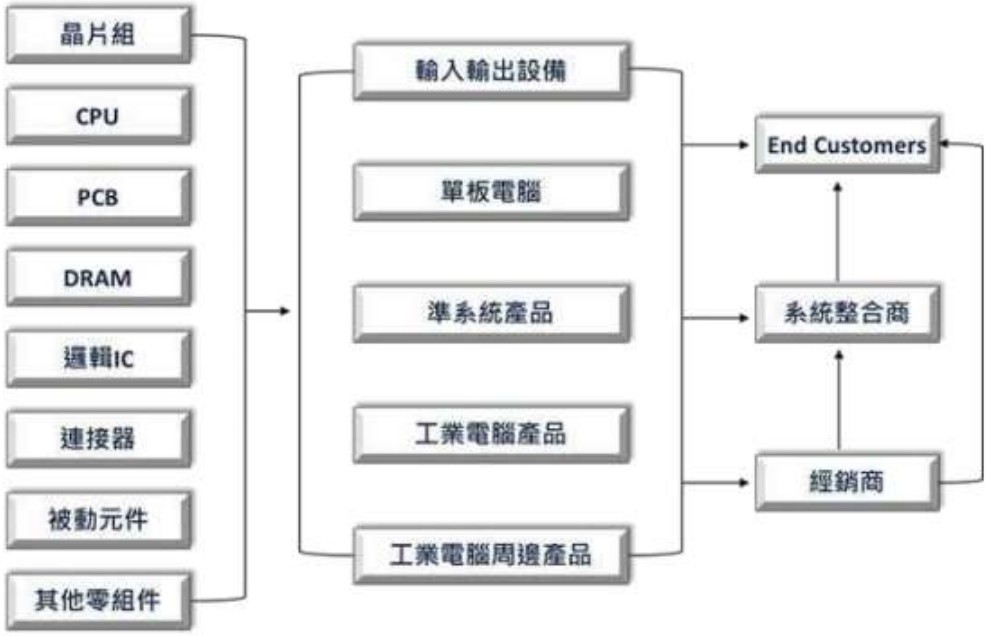
左 1 陳禹涵助理、中劉武雄董事長、右 1 吳俊毅助理

個案十五:研華股份有限公司

壹、 個案介紹

一、產業現況

(一)產業鏈



圖一：工業用電腦產業鏈
資料來源：研華 105 年度年報

工業用電腦產業鏈如（圖一）所示：分為上游的零組件供應商，中游為工業用電腦的硬體製造商，下游為系統整合商。在工業用電腦產業裡，又區分為以 ODM 為主的廠商，如樺漢；與以 OBM 為主的廠商，如研華、凌華…等。通常大部分的企業都屬 ODM，其主要專攻的為產業鏈的中游，其中少數以 OBM 為主的企業，則會往下游的系統整合商發展。

（二）產業特性

在此以工業電腦與個人電腦的差異來說明工業電腦的產業特性

	工業電腦	個人電腦
使用地點	工廠、商店、戶外、交通載具	住家與辦公室
使用環境	溫差大、潮濕	溫濕度穩定
採用前測試期	長（半年～2 年）	短（2~3 年）
產品生命週期	長（3~7 年）	短（2~3 年）
產品規格	半標準化、客製化	標準化
生產需求	少量多樣	大量生產追求規模經濟
服務需求	需長期供或與維持客戶服務	不需長期供或、售後服務期較短

產品要求重點	穩定、耐用、耐候、抗電磁波、防塵、耐撞擊	新、快、功能強
產業集中度	低	高
毛利率	高（25~40%）	低（0~10%）

資料來源：IBTSIC 與本研究整理

由兩者之比較，可得知工業用電腦產業具有以下特性：
1.高毛利、客製化
2.強調產品穩定度
3.產品生命週期

（二）產業結構分析

在此以潛在進入者威脅、同業內競爭、替代品威脅等三個構面進行產業結構分析，藉以瞭解產業的吸引力以及競爭程度。

表一：產業結構分析

	潛在進入者威脅	同業內競爭	替代品威脅
威脅程度	低	低	低
原因	1. 因為工業用電腦主要講求客製化，因此模仿障礙較高 2. 品牌權益優勢	壹、 產業成長率高，應用範圍廣， 對於同業來說，需求便大會減緩競爭激烈的情況。	由於工業用電腦的客製化需求很高，每台工業用電腦的用途都不一，因此較難以有替代品。除此之外，由於替換後會出現建置、時間成本、人員訓練成本等，黨制業者願以使用新產品的意願較低

資料來源：本研究整理

（三）產業未來發展

由於物聯網的時代來臨，再加之以工業 4.0、智慧城市、人工智慧的風潮，使得工業用電腦的前景甚被外界看好。根據市調公司 IHS 報告，全球工業用電腦市場從 2014 至 2019 年的複合成長率約 6 .0%；相比之下，根據 IC Insights 報告，個人電腦在同區間年複合成長率則約為-1.7%。此外，工業用電腦的應用領域正逐年增加中；它不再侷限於工業自動化、智慧工廠，於醫療、博弈、交通運輸、城市建設、零售物流甚至農業等方面都有涉足。由於廣泛的應用於各領域，此強烈的需求端的拉力，工業用電腦市場呈現穩定成長的趨

二、企業概況

(一)企業簡介

研華股份有限公司於1983年成立，成立後即以自有品牌「ADVANTECH」行銷全球。發展至今，研華目前是全球工業用電腦產業領導廠商。在產品應用方面，研華涵蓋工業4.0與智慧城市，如智慧醫療、智慧零售、智慧物流等領域。此外，研華看好物聯網與智慧城市發展趨勢，研華現下將自身定位為「智能地球堆手(Enabling an Intelligent Planet)」，並改組成以物聯網為基礎的公司，分別發展四大事業群：嵌入式物聯網、工業物聯網、智能物聯網、協同合作設計與生產服務，並以推動整合型IoT解決方案為主軸，提供客戶以價值為導向的多樣性客製化服務。

(二)營運範疇

在上述有提到，研華目前主要發展可分為三大事業，分別為嵌入式設計服務、工業控制物聯網、智慧城市解決方案等領域。

表二：營運範疇與主要產品

事業	內容說明	營收佔比
嵌入式物聯網平台事業群(Embedded-IoT)	以提供從端到雲的物聯網平台服務解決方案，包含M2.COM 無線感測模組、IoT Gateway 閘道器、EIS 智能終端計算服務器及WISE-PaaS 軟體平台及雲服務。以及嵌入式電腦板卡、智能系統、週邊模組、軟體設計與嵌入式設計導入與客制化服務、含蓋產品研發設計、製造與全球銷售與服務。	26%
工業物聯網事業群(Industrial-IoT)	負責工業物聯網、工業設備製造、智慧工廠、環境與能源、交通、工業網通六大垂直市場領域的產品的行銷、研發與製造及軟硬整合應用解決方案之銷售推行，提供客戶及系統整合商所需的產品解決方案服務。	33%
智能物聯網服務事業群(Service-IoT)	針對智能醫療、零售與物流暨車隊管理三大垂直領域，提供產業應用電腦及軟體整合方案之研	7%

	發、製造、行銷與銷售。	
協同合作設計與生產服務事業群 (Design & Manufacturing Services)	連結研華內部各事業單位，透過中央廚房的概念，並整合軟體技術為高清影像廣播、企業網絡安全、電信暨行動網路邊界運算、醫療、零售、健身、遊戲、交通等應用提供聯合式的設計與製造平台服務。	34%

而其主要的產品可分為以下幾種：

主要產品	營收佔比
工業控制	13%
工業用電腦	23%
嵌入式板卡與機箱	40%
產業應用電腦	12%
售後服務及其他	12%

資料來源：本研究整理

(三)營運模式

研華的營運方式分為兩種，一種為透過經銷商的，另一種即是採取直銷的方式。以下旨在說明研華的直銷模式。

從客戶在網站上下單，到產品製造與寄送，方別有三種方式(如圖二所示)：

1.集中製造，統一寄送到終端使用者。

2.藉由區域型的物流倉(local hub with buffer storage)來直接寄給終端使用者以備客戶有較急迫的需求

3.藉由五個後勤中心(Logistics centers)提供在地化的製造以及支援服務，以提供顧客彈性。

圖二 ：營運模式示意圖

資料來源：研華官網

表三：製造中心與後勤中心

製造中心	後勤中心
研華分有台灣台北、中國昆山兩個製造中心依產品屬性、需求不同而分別在不同地方製造。 1.台北：著重再生產小批量、Board & System 產品、工程樣品，以及提供創新服務上。 2.昆山：著重在生產中到大批量、Board ,Chassis & System 設計與產品。 OBM/ODM 兩個製造中心都有負責	1.美國加州的米爾提塔斯 2.荷蘭的恩荷芬 3.中國的昆山 4.中國的北京 5.台灣的台北

資料來源：研華官網

三、品牌經營現況

(一)各市場經營現況

研華產品以外銷為主，下表為表各市場經營現況，分別放上個區域經營目標，以及個區域產品佔總產品銷售比：

表四：各市場經營現況

	經營目標	區域銷售佔總體比重
美洲	以成為美國智能生活市場領導者	31%
歐洲	著眼垂直領域，深化品牌知名度	15%
中華	深耕工業自動化與嵌入式平台事業群，一方面也發展垂直應用領域，以圍城策略拿下中國一半市場。	31%
亞洲及其他新興市場	各國差異大，需逐一擊破，配合當地產業發展。如在開發較早、經濟情勢穩定的國家，如新加坡，及著重發展智慧醫療、智能建築等產品；在境內設有賭場的國家，如馬來西亞，即可發展博弈產品。	13%

資料來源：研華 105 年報

(二)全球通路擴展與人才佈建

1. 通路經營：【註1】

在通路經營方面，研華的策略是採用經銷、直銷並行的方式來發展。針對當地市場特性，選擇要不同方式進行佈局，以下為其歷程：

(1)經銷端佈局歷程：

表五：經銷佈局

	通路策略	經銷佈局
授權經銷商時期	推	研華在經銷商階段，主要採取「推」的通路策略。把行銷經費用於經銷商身上，因為經銷商對於當地的最終買者較為瞭解，可有效降低最終買者的資訊搜尋成本，並與最終買者建立相當的專屬陷入資產，又因為經銷商在當地市場存在的時間較研華來的長，得以透過經銷商降低道德危機成本。
海外子	推	海外子公司期，研華在當地成立子公司後，研華便將該地區的銷售業務及技術支援由台灣總部轉移至該子公司，並由子公司管理該國所有的經銷商。在此階段仍採「推」的策略，

公司時期		隨着規模擴大，就增加經銷 商的數目以擴大在當地市場的占有率，使得美國、歐洲、大陸各區域 的市場佔有率逐漸攀升。

(2) 直銷端佈局歷程：

	通路策略	直銷佈局
經銷商策略聯盟	拉	為了能使研華慢慢向下整合，自己掌握通路。在此階段，研華開始採取「拉」的策略。開始與經銷商採取策略聯盟的方式經銷商 合作推出品牌形象的廣告，目的為了讓最終使用者注意到研華產品是因為品牌而非經銷商。
漸進掌握通路	拉	研華為了要讓慢慢向下整合，讓業務純為 B2B 的研華在客戶的心中留下印象，研華提出兩大行銷策略： a.開始在全球作品牌行銷 2002 年研華開始每年固定舉辦全球技術論壇，以同樣的內容套用在全世界每一個市場。去年，在全球三十個國家，七十個城市，同步舉辦了一百三十一場技術論壇。 b.品牌識別一致性 研華將各單位的產品的行銷整合，統一宣傳品格式，利用專業的媒體，以同樣的品牌識別行銷所有的產品。以上兩個都是利用管理手段的整合來執行行銷的策略。

資料來源：本研究整理

2. 各國通路與人才佈局歷程

一九八五年，研華在美國設第一個點，接著在歐洲和日本相繼設營業據點，之後到中國大陸，近年來開始接觸其他新興市場。當初這樣的佈局算是順勢而為的行為，但現在看來此順序背後有著指標性的策略意義。

美國是全球最大的市場，藉由美國市場可以了解市場上最新的需求和脈動、開發新產品；接著，進入了國家眾多的歐洲市場，得到的最大幫助是藉由歐洲國家跟全世界的往來，擴大研華的品牌效益；然後研華到了日本，把日本市場當

成是品質的練兵場所；最後，把中國大陸市場當成本土市場經營，在中國有 50%的占有率。近幾年來，研華亦在東南亞獲得不錯的佳績。以下以區域來分別講述研華的通路、人才佈建歷程：

表六：各國通路與人才佈局歷程

區域	據點	通路、人才佈建歷程
美洲	4 間分公司	在美國成立分公司，是奠定研華國際化重要的里程碑。在人才方面，由於當初並不是如此具知名度，因此研華美國分公司有別於以往在人力銀行上找人，而採取透過經銷商與原有員工的人脈招募人才，以加強員工的穩定度。
歐洲	10 間分公司	由於歐洲是工業革命的起源地，因此許多自動化大廠都在此地。為了在這些大廠中異軍突起，研華在第一次參展時即展出了當時較特別的 I/0 card，吸引了許多客戶爭相購買，此舉讓研華成功的在歐洲建立經銷體系。 其後 2000 年研華歐洲分公司成立，並陸續在荷、德、義建立據點，並設置物流商庫，讓歐洲的業務營運與產品供貨漸趨完整。 人才方面，由於歐洲勞工意識高，陌生市場進入障礙也高，因此研華採取在地化策略，以當地人來開拓當地市場。
中華	超過 50 間辦公室	研華在中國主要發展「homeland 策略」在中國分別設有上海的 e-platform 事業群以及北京的工業自動化事業群，在研發製造方面，研華在中國昆山設廠投資，並成立昆山研發中心。此外，研華亦發展自動化學院，期望藉由產學合作，一方面發展人才，一方面拉近客戶與研華的關係。在中國，研華為因應中國的幅員遼闊問緜，採取「因地制宜」的策略。在華北、華中、華南等區域制定不同的策略。比如針對以價格為第一考量的客戶、或是以及高品質原裝機需求較高的客戶，分別投其所好。此舉使得其的經營在中國各地都拿到了良好的成效，使研華在中國工業電腦市場佔有率超過 50%

亞洲及其他新興市場	超國 15 間分公司	東南亞國家眾多，每一個國家文化差異大，因此在通路佈建、經銷商找尋上沒有統一的策略，只能各個擊破。因此如以往相同，選擇直接著物當地人材，並定時派遣當地人回台灣研華總部受訓，除了建立專業知識外，亦期望當地員工能融入研華的企業文化。

資料來源：「研華風範，飛越三十」與本研究整理

註 1. 部分資料參考字李幸宜，誰才是 PC 時代工業 IT 贏家---研華科技之策略發展與 4C 架構之分析探討

貳、 品牌建構歷程與分析

一、品牌建構歷程

(一)品牌歷程

表七：品牌歷程表

時期	歷程
品牌草創時期	1983-1990
市場領導時期	1990-2000
全球佈局加速時期	2000-2010
多角化工業公司	2010--

資料來源：本研究整理

- 品牌草創時期(1983-1990)：
  研華於1983年成立，成立之初，研華是以系統整合角色在市場上發展，並沒有發展自己的產品。當時台灣的PC產業前景正好，大多數的台廠選擇發展泛用型規格（General Purpose），以發展個人PC為主。而研華為了區隔市場，則是選擇以工業自動化作為目標，並期望藉著台灣的PC技術打進國際市場。1985年，研華開始發展自己的產品，推出了第一塊自製版卡（PCL 848 IEEE 488），而後也推出了C-Lab卡系列的工業 I/O卡。並於1987年首次參展，開始行銷國內及國際市場。1990後，研華將Slogan訂為「Automation with PC」，並推出了旗下第一個工業產品品牌-ADAM，並於美國矽谷成立了第一間分公司。【註1】

- 市場領導者時期(1990-2000)：
  1991 年，研華自行開發生產系列工業級 CPU Card 與 IPC Chassis，結合成工業級電腦之完整組合，形成個人電腦在工業自動化應用之完整系統組件供應廠，逐漸打開國際知名度。在 1995 年到 2000 年期間，無風扇設計逐漸成為 IPC 的主流規格，研華也在朝這方面發展。由於 IPC 講究穩定，而熱能又是 PC 系統穩定的頭號殺手，因此要如何在無風扇設計中，保持系統穩定，成為 了 IPC 最大的挑戰。而從 1997 年其產品 IPC-622 獲「美國 Computer Telephony 雜誌評選為年度最有價值產品」後，研華其他產品亦陸陸續續獲得許多獎項，並受到許

多國際雜誌肯定，逐漸打造研華在國際市場上領導者的地位。
除此之外，研華在這時期也開始佈局至嵌入式市場，並逐步發展生活自動化。其嵌入式應用主要用於各式的垂直市場，例如零售業的 POS、金融業的 ATM 等。
另外，研華為了提供更快速的服務，提升回應效能，因而推出了兩種針對專案設計的服務-DTOS與BTOS。這兩種服務不僅大幅縮短了產品設計時間，亦維持產品品質，因而獲得了顧客的喜愛。
於此同時，在佈局上，研華也陸續在各國成立辦公室以及分公司，不僅在市場上，組織方面亦朝向國際化發展。【註2】

- 全球佈局加速時期(2000-2010)：
2000 年開始，研華加速全球佈局腳步，將台灣與中國大陸合併為大中華區，採取企業雙總部策略，並視大陸為主要腹地市場（Homeland Market)，期望以此舉來表示強勢進軍大陸市場的決心。
於此同時，研華以eAutomation與ePlatform同時進軍工廠與垂直應用兩塊市場，除了原本的工業自動化外，研華亦將垂直應用領域拓展到醫療、零售等方面。2007年，研華展開全球整合型企業策略(GIE)，將後勤資源整合成服務平台，支援前線的業務單位。此外，劉克振董事長喊出了「4+N」，將自身分為四大事業群，並以集團企業形態發展外部組織，以促進協同開發及異業合作的方式，如研碩電腦的零組件共購、工業主機板與華碩集團策略聯盟的整合模式。以期在保有龐大資源的優勢下，亦能靈活、有效率地運作。【註3】

- 多角化工業公司時期(2010--)
在2010時，研華將自身定為「智能地球堆手」，改組為以物聯網為基礎的公司，持續朝向工業自動化、生活自動化領域發展，並以提供完整解決方案為主。然而，為提供完整的解決方案，在物聯網的架構下，研華需涉入的技術較以往複雜。因此，為因應這樣的困難，研華以奇異、西門子為學習標竿，決定轉型為「多角化工業公司」，成立有多元產品與獨立事業群的大型集團。董事長劉克振再次進行組織重整，將研華分為嵌入式設計、工業物聯網與智慧城市解決方案三大事業群，使組織更邁向獨立運作；除此之外，為了連結研華內部各事業單位，董事長劉克振延續了之前的協同合作設計與生產服務事業群，提供聯合式的設計與製造平台服務。
在研發方面，研華過去採取自主研發的方式，以鞏固其在研發方面的優勢。而此階段研華為了採取了多數多角化工業公司的運作特徵，以

投資、併購策略為重，育成及產學合作為輔，期望能藉此取得技術、產品並建構完整的產品線；以期做足發展物聯網的準備。下表為研華2010年後的併購情況：

表八：研華近年併購示意圖

公司近年併購	
2010/03	DLoG：車載電腦
2010/11	Innocore Gaming：博弈電腦 ACA：軍用工規電腦
2012/12	寶康軟體：撥放、醫療診間、軟體部門
2013/08	鈞發科技：POS 機台 寶元數控：工業控制器
2013/11	GPEG：嵌入式顯示器
2015/11	B+B SnartWrox：工業物聯網

資料來源：STOCKFEE 股感知識庫以及本研究整理

(二)品牌建構

1.品牌定位與識別

研華就像其他成功企業，不以守成為目標，積極的面對各階段面對的挑戰與趨勢，並適時地做出回應。因此，如下圖所示，研華在創立的這 35 個年頭，已數度更改其品牌定位，並適度調整其商標以更強化其識別與品牌聯想。

圖五：研華歷年品牌定位

資料來源：研華風範，飛越三十

2.品牌溝通策略

在此以「打造穩健的企業文化」、「經營品牌文化」、「創造事件行銷」、「掌握數位行銷媒體」四個構面來講述研華的品牌溝通策略。

表九：品牌溝通策略

	品牌溝通策略
打造穩健的企業文化	(1) 致力打造「以人為本」的企業文化 研華強調「以人為本、卓越創新、誠信篤實、放眼天下」的經營理念，並致力於營造家的氛圍，落實「美滿人生」的理念，如創立良好的福利制度、舉辦員工社團活動、建置研華菁英學院，推廣持續學習等。致使員工向心力強，忠誠度高。 (2) 落實企業社會責任 在秉持利他精神下，研華發展社會公益提案制度，挑選具有意義並符合研華企業理念的提案進行贊助，至2012年底已贊助了超過兩千萬元。此外，研華亦推動環境關懷，著手於在用電減量、廢棄物減量…等方面。 (3) 遵守「以客為尊，互利雙贏」的準則 對於客戶的疑問，總能48小時能回復，此外就算在外地的生意，研華除了使當地的部門提供技術支持與服務，亦從台灣派出「駐地工程師」協助。此舉解決了產品維修還要送到原廠的困擾，大大的節省了客戶的時間。
經營品牌文化	(1) 秉持「傳道士精神」: 研華執行董事何春盛認為:「品牌的概念必須是要能深植人心的」，以增加品牌的印象以及聯想。為了達到這樣的效果，何總，身為以傳教士佈道的概念，積極在各個活動，如研討會、論壇等進行演講，期望以打動人心的演說，傳達品牌概念並強化品牌聯想。 (2) 品牌不是砸錢 秉持著「品牌不是砸錢」的想法，相比研華每年花在研發上(9%)的經費，研華每年只花佔營業額的1.5%在品牌行銷活動上。與其他消費性產品相比，每年約花20-30%的經費在行銷上。研華認為，B2B的企業客戶並不是衝動購買型，光靠行銷就能誘使其引發購買行為，而是理性採購，因此研華將大部分的經歷著重在落實傳道士的精神以及感動客戶上，目的希望客戶能對研華認同，並加以信賴，對研華產生品牌忠誠度。

	(3) 打造多項活動，落實「每個moment都要感動客戶」的理念： 從以前到現在，研華透過了許多種方式來接觸客戶。從以前的一人皮箱、參展形式，到現在的自主舉辦展會、例行夥伴會議、以及研華論壇等，研華都落實「每個moment的要感動客戶」的理念。研華認為B2B客戶的特性，即是因為轉換成本較高，因往往選定了一間供應商，就不會再更換，忠誠度較一般B2C的企業來的高。為了符合這樣的特性，研華除了在品質、技術上精進外，更積極舉辦多項活動，如上述的展會、夥伴會議、論壇等，目的就是為了增加與客戶交流、瞭解客戶需求，與客戶建立良好的人際關係。
創造事件行銷	(1)舉辦多項創意競賽 運用事件策劃，引起社會大眾關注，即稱為事件行銷。研華致力於舉辦多項創意競賽，運用與學術界互動的方式來培植人才、尋找企業創新的來源外，亦能運用比賽與學生接觸，將品牌印象與聯想植入學生心中，進而推廣品牌知名度。
掌握數位行銷媒體	(1)順應時代潮流，選定曝光媒介： 近幾年，研華開使減少參展次數，而選擇將資金投入在數位行銷上。從銷售層面來看，雖然在推動後，營收只較前一年增加1.2憶新台幣；但若算網路活動促成的間接營收，則較前一年增加50億新台幣。從品牌經營的層面來看，數位行銷對企業的效益，除了立即的銷售，更為重要的是累積知識。研華成立數位行銷創新中心四年，儘管內部認為它對於銷售的貢獻還必須提升，但研華卻慢慢地有能力將數據分析化為市場知識，例如，知道北美與中國等市場客戶對於線上活動的偏好、數據的可信度，以及一地成功的行銷模式，如何快速在另一地複製。何春盛表示，研華科技的下一步則是，利用大數據找到客戶的行為模式。

資料來源：本研究整理

3.品牌權益優勢

從上述的種種作為，無疑為研華帶來了品牌權益上的優勢，以下分別由多項結果來作為優勢的論證，並以品牌權益的四個面向分作構面論述：

表十：品牌權益優勢

品牌權益優勢	
知名度	從獲得美國 2005 年 Control’s Buyer’s Guide 讀者票選最佳工業電腦第三名。、2006 榮獲「Control Design」雜誌最佳

	嵌入式單板電腦供應商、2016 獲 Interbrand 評選為台灣國際品牌第六名到 2017Nikkei 評選亞洲 300 大公司中研華名列 36，全台第 5 名…研華在國際的各個獎項，均獲得了傲然的成績，由此可知其知名度。
品質認知	由於工業用電腦的產業特性關係，客戶亦會基於品質來選擇廠商，從研華的客戶、夥伴來看，如微軟、英特爾、德州儀器、廣電運通…等，短則五年，長則十五年的合作關係來看，研華此品牌的品質認知程度較高。
忠誠度	由於工業用電腦產業特性的關係，客戶一旦採用就不容易轉換。因為工業電腦廠需要負責長期的維運，並且定期派工程師為客戶做教育訓練，以因應客戶的需求調整等，提供「客製化」的服務。相較其他產業，對於顧客來說，轉換供應商需付出較高的轉換成本。因此除了品牌帶來的效益外，產業特性也造就了研華具有較高忠誠度的優勢。
品牌聯想	藉由上述的品牌定位、歷程，最後導致的品牌權益優勢（品牌知名度、品質認知、忠誠度），可以知道研華給客戶、外界的品牌聯想如下： 1. 企業文化：「創新、穩健、品質、誠信」 2. 大眾認知：「工業電腦的領導廠商」 3. 客戶層面：「提供完善解決方案的黃金級夥伴」 4. 前景定位：「智能地球推手」

資料來源：本研究整理

二、競爭優勢分析

為盤點公司資源，以了解研華公司之競爭優勢，因此以下以資源基礎理論觀點之四個構面分別予以分析：

表十一：資源盤點整理

有形資產	無形資產
1. **市佔率高：** 研華目前在工業用電腦領域為市佔率第一的企業。在2016年達到32%，比第二名的西門子高出20%。 2. **具有多項轉投資事業：** 轉投資事業高達48項，與國內同為發展品牌的工業用電腦廠商凌華，僅發展18項轉投資事業相比較多。轉投資事業帶來的好處為：通路共享、經營版圖擴充等。 3. **各國佈點多與既有通路：** 目前在23個國家設有子公司，經銷商遍佈80幾個國家。對市場的掌握度以及了解度較高	1. **擁有自主品牌且品牌價值相對高** 與其他純發展代工的工業用電腦廠商相比，研華已自主品牌出發，毛利率比純做代工的廠商可多出20%。此外，根據interbrand統計，研華在2016年榮獲台灣第六大國際品牌，品牌價值4.36億美元，且呈現持續成長的趨勢。 2. **商譽較高** 從上述多項獎項、報導、與大廠合作的資格來看，如研華是微軟在IPC產業中唯一一家台灣廠商；研華在工業用電腦領域上具有商譽高的優勢。 3. **上下游關係控制力高** 研華正在積極與合作夥伴進行上下游的策略聯盟。如成立「研華投資」，鎖定包含製造、機器人、醫療、零售、車載等產業目標，並併購相關領域的上下游廠商，如機器人領域的寶元數控，致力於打造產業鏈。此外，在供應鏈方面，研華亦具有自己完整的製造中心、區域後勤中心、以及物流倉。 4. **顧客忠誠度高** 多家大廠，如中華電信、和椿科技均已研華合作超國十年。

人力資源	經營能力
1. **員工忠誠度高：** 研華以打造幸福企業為目標，認為：「員工是最重要」的資產。因此不僅有良好的員工福利制度，亦建置「研華菁英學院」提供員工持續、多樣的學習環境。此外亦有完整的工作輪調安排，並提供跨國界、多樣化的工作機會。種種安排致使員工在保健因子以及激勵因子都獲得滿足，因此有較高的忠程度。 2. **多項產學合作以確保創新人才：** 研華不僅在交通大學設置物聯智慧系統研究中心，亦多項舉辦學生創新競賽，如 TiC100、EDC 等。除了學術圈之外，也與工研院、聯發科、IBM 等公司合作，目標為整合現有台灣物聯網研發的人力與資源。	1. **研發能力：** 研華為工業用電腦產業的領導者。每年花約9%在研發預算上。此外，研華已跳脫工業電腦的領域，繼承舊有的技術，研華已朝向智慧城市的推手，傳統上用於工業生產上的工業電腦，經由物聯網概念的興起，公司已將工業電腦的技術複製至各個產業上，醫療、交通與購物上皆可已看到智慧城市的蹤跡。物聯網將成為下一個世代的關鍵技術，而研華是推動該浪潮的先驅 2. **客製化能力高** 由於工業用電腦的產業特性，研華對於客製化能力十分重視。其推出研華DTOS（客制化服務）是一項提供定制化系統的設計服務。它采用了最新的尖端技術、各種層級的客制化能力、靈活的制造方式、面向全球的業務範圍的以及售後服務，可以滿足特殊的應用需求。 3. **產品品質穩定** 品質穩定為工業用電腦的需求特性。從研華透過設計品質管理DQA、生產品質管理MQA與客戶端品質管理CQA、三大系統，致力於生產品質與信賴度領域的持續創新。 4. **以人為本的企業文化** 研華強調「以人為本、卓越創新、誠信篤實、放眼天下」的經營理念，並致力於營造家的氛圍。致使員工向心力強，忠誠度

	高。 5. **購併能力** 從多項轉投資事業來看，研華在購併領域已有深厚的經驗。在研華內部除了特別成立購併部門(ACI)外，亦雇用KPMG擔任購併顧問。輔導內部高階主管如何做購併評估、談判、整合。 6. **創新能力** 內部建構創新平台，分為內部自主研發的內部育成、新產品開發)、導入外部研發的併購合資及聯盟外包）等四種做法，並搭配當年度策略規劃，匯集各部門高階主管提案，讓創新成為研華內部組織例規。

資料來源：本研究整理

二、台灣工業用電腦產業條件

以下由鑽石模型的四構面，來解析台灣工業電腦的發展條件。依照台灣證交所分類，工業用電腦所屬的電腦及週邊類被歸為電子產業，因此下面多項條件的論述角度為電子產業。此外，由於物聯網為帶動工業電腦成長不可或缺的元素，因此以下亦以物聯網產業的成長以及政府對於物聯網產業的重視，視作台灣工業電腦具有國際競爭優勢的有利因素。

表十二：鑽石模型構面

生產因素	需求條件
1. **充足的電子資訊人才：** 由於電子產業已在台灣發展約 40 年歷史，不少院校都以工科出名。在產業群聚處，如竹科，即有清華大學、交通大學…等，提供高素質的科技人才。 2. **台灣具有電子資訊產業的完整供應鏈：**	由於工業用電腦的需求來自於全球，因此這裡的切入點將會以國際市場的需求條件為主，並由需求的角度來論述台灣工業電腦發展良好的原因。 1. **國際大廠委外代工趨勢：** 自 2004 以來，歐美等國際大廠在降低成本的考量下，積極委外代工，台灣的廠商因為價格、品

台灣會擁有完整的供應連來自於之前曾扮演最大的筆電代工廠。政府早期推動 PC 組裝和周邊零組件標準化，衍生出完整電子產業生態鏈，在產業高度群聚效應推動下，已在全球電子產業站穩關鍵性地位，並累積堅強 OEM／ODM 研發與製造實力。	質、彈性、交期、配合度高等優勢，國內相關 IPC 廠商皆因此受惠。2003~2007 年，台灣上市櫃 IPC 公司總產值的年複合成長率達到 19.5%，遠高於全球平均的 5%。【註 4】
相關和支持產業	企業策略、結構
1. **產業群聚效應：** 台灣電子資訊產業累多群聚於北部地區，如內湖科技園區、南港軟體園區等。這些產業運作是透過縝密的生產網絡，講究彈性合作與速度，更強調產業群聚內網絡互動所帶來的共同學習與創新能力。相關產業間彼此之間形成拉拔效應，進而提升產業競爭力。 2. **亞洲矽谷推動方案：** 圖六：亞洲矽谷推動方案示意圖 資料來源：國家發展委員會 近年來政府以物聯網展業為發展主軸，推動研發聚落。而此發展無疑會帶動工業電腦的成長。	由於物聯網商機無限，再加上物聯網牽涉領域龐大複雜，較少企業能一魚通吃。使得物聯網相關的企業，開始產生「打群架」的現象。各產業開始透過結盟，建構生態系產業鏈，並望與聯盟夥伴進軍國際市場。如鴻海組物聯網聯盟、研華與宏遠合作打造工業 4.0 工廠…等。

3. 智慧機械產業推動方案規劃： 此計畫期望打造智慧之都，將推動涵研華營運範疇在內的智慧運輸以及多項其他領域。並期望藉由開發智慧機械自主關鍵技術、零組件及應用服務，透過應用端場域試煉驗證其可操作性，再系統整合輸出國。而此發展無疑會帶動工業電腦的成長。	

資料來源：本研究整理

綜合上述所論，歸功於充足的資訊人才、完整的供應鏈、國際市場的代工需求、產業群聚效應、政府方案推動以及物聯網相關企業的結盟，台灣的工業用電腦產業確實具有國際競爭優勢。給了如今的工業用電腦龍頭---研華一個良好的產業環境。

註 1. 部分資料參考自研華官網，News & Archives，2008

註 2. 同註 1.

註 3. 同註 1.

註 4. 部分資料參考自亞東證券投資股份有限公司，2008，工業用電腦產業趨勢

參、 品牌成功關鍵因素

一、低成本優勢

(一)具有規模經濟：

研華在生產部分，建有兩大製造中心，分為著重在小批量生產以及提供創新服務的台北場；以及著重在大批量生產的昆山廠。其依照客戶需求，在有統一規格的部分，運用集中生產的方式來打造規模經濟；要客製化的部分再由各區域的後勤中心分別提供。

二、差異化優勢

(一)清楚的市場定位：

雖然研華每個時期都在轉變其定位，但是其定位轉變範圍，不離工業電腦本行，使得研華在此領域擁有專業化的優勢。除此之外，研華會利用行銷策略來宣揚其定位，如透過舉辦夥伴大會、展會前進行品牌定位的演講，或在媒體上做曝

光，促使研華擁有大量的曝光率。

(二)優越的客製化能力：

研華 DTOS（客制化服務）是一項提供定制化系統的設計服務。在實施至今，其已有 100 個以上的成功案例。DTOS 的作業程序分別為：客製化、整合、驗證及認證。在客製化部分，研華除了會因應客戶需求做配合外，亦會在 48 小時內確認 RFQ 意見回饋，並建置訂單，期望為顧客迅速確認規格，並及時回饋意見。研華在整合部分，提供了作業系統開發、完整的系統元件、持續的專案管理。在認證部分，研華在繳交成品前會先執行國際保護(IP Test)或 HALT 測試，以確保能有工業用電腦所重視的兩項特性：可靠性及穩定性。在認證部分，研華也積極幫合作夥伴取得全球認證。

(三)優良的品質

由於工業電腦是屬於涉入程度較高的選購品，品質往往為系統整合商的第一大考量。因此在企業內，研華透過設計品質管理 DQA、生產品質管理 MQA 與客戶端品質管理 CQA 等三大系統，在品質方面持續監控與把關，期望帶給顧客信賴感。在企業外，由於品質較難量化，因此研華選擇運用公正可信的檢驗單位、各領域領導廠商合作案、參賽獲獎等方式來為其做口碑行銷，強化客戶對於研華的品質認知。

(四)成功掌握通路佈局：

由於工業用電腦多為外銷，因此研華為了進軍各國市場，針對不同的市場特性，有不同的選擇，主要分為經銷與直銷兩種：經銷部分，研華將原有的經銷商交給該地的分公司統一管理，在直銷部分，研華建立自己的區域後勤中心以及維修據點，以便客戶有客製化以及保修的需求。

(五)在地化管理：

在地化管理可從兩方面論述，一是人才，二是發展重心。在人才方面，研華在佈局各國市場時，即選用在地人才，一方面是使進入障礙降低；一方面則是望提升員工忠誠度與穩定度。然雖實施在地化管理，研華每年都會邀請各國主管回台受訓，期望他們能更加感受到研華「以人為本」的企業文化，更增添其對公司的向心力。在發展重心方面，研華採用「因地制宜」的策略。在各地都會因應當地需求給予不同的目標以及重心。如在歐洲是選擇深化垂直市場，力圖發展知名度；在中國，因為幅員廣闊的關係，亦分有以品質創新或是以物廉價美為訴求的產品；在東南亞則會因應當地產業，如新加坡、馬來西亞就著重發展博弈產品。

三、創新與首動優勢

(一)重視創新能力：

研華致力於研發技術的創新，因此其研華往往是市場上第一個推出創新產品的。研華為了確保在創新方面具有持續的優勢。其設立了許多機制，如研華在內部建構創新平台 IMAX，分為四個部分：內部育成、新產品開發、導入外部研發的併購合資及聯盟外包等四種做法。 此外，研華也設立多項產學合作以確保持續有創新人才的進入。

(二)具有產業領導者研發能力：

如同上述所論，研華為確保自己能有持續創新的優勢，每年花營收約 9%在自主研發方面。此外，由於研華目前將自身定為為「智能地球推手」，打算藉由工業電腦雄厚研發底子的優勢，轉往現今的趨勢---「物聯網」發展，並針對此舉進行組織改組，在物聯網領域內獲得首動優勢。

(三)具有併購經驗以及能力：

為了發展垂直市場，除了自主研發外，研華亦藉由各項併購來取得該領域的專業技術，以保持產業領導者的地位。研華光從 2010 到現在即已併購八間企業，正以驚人的速度進行擴張。其他各家工業電腦廠商目前也努力趕上這波併購的風潮。為了因應購併的需求，在研華內部除了特別成立購併部門(ACI)外，亦雇用 KPMG 擔任購併顧問，期望未來能繼續累積其的轉投資事業。

四、品牌權益優勢

(一)品牌策略完善：

研華對外舉辦多次夥伴會議、參展等活動，以打造良好的顧客關係；對內致力於打打造優良的企業文化，以提高員工忠誠度以及合作夥伴的信賴感。此外亦致力於企業社會責任，如產學合作、投入社會公益，贊助肝病防治協會、陽春水彩藝術會等等。種種作為都使得研華在品牌知名度、顧客忠誠度上都有良好的成績。

五、顧客價值層面優勢：

(一)整合性服務優勢：

由於研華為自有品牌商，且在服務提主要為提供全方位的解決方案，從，客製化製造、整合、認證到後續的維修都可以完整提供，並且具有很高的回應效能。

(二)回應效能優勢：

1.顧客關係管理：

在實體方面，研華擁有良好的品牌溝通策略；在電子系統方面，研華採用知名美商 Siebel 的 CRM 系統。由於研華是跨國經營公司，大部分的國外業務都委託分公司和當地經銷商。因此在 CRM 的做法上，其開放給各地的技術服務部門或業務部門存取，並與總公司保持資料同步。此外，研華在落實 CRM 的推動上還包括整合企業資源規劃（從銷售、詢價、確認訂單的整合)、行動通訊整合（讓銷售人可透過智慧型手機快速掌握產品報價、庫存、客戶資料)、建立資料倉儲（期望透過資料採擷技術，來分析顧客的採購行為及態度，進而做到個人化的顧客服務與關係管理。）

2.供應鏈效能：

除了積極併購上下游廠商打造產業鏈之外，研華亦有自己的製造配送體系，並提供不同需求的客戶不同選項（詳細可見上述營銷模式） 。研華利用自己的製造配送體系，因此得以擁有快速的回應效能。以 DTOS 客製化為例，研華更承諾在兩天內回答顧客問題並提供解決方案，並在 30 天內完成客製化設計服務。

六、其他優勢：

(一)擁有產業群聚效應：

研華的總部設在台北內湖區，座落於ｅ化程度之冠、台灣首座國際都會型的高科技園區--內湖科學園區。在群聚效應底下，研華能得到的效益有大批量供需關係產生的成本節省、競合關係底下的拉拔效應以及共享資源平攤的成本優勢。

(二)政府政策支持：

之前政府著重 PC 發展，完整了研華所處的電子產業供應鏈；現在推動物聯網，亦是研華的所屬業務範圍。

肆、 政府建言

針對台灣物聯網產業前景，研華分別以「機會」、「補助」、「培育」三大角度予以建議【註1】：

一、機會：籌組國家隊發展軟體平台，強化台廠軟硬整合實力

目前正值第三坡數位革命「全聯網」。物聯網包括雲（軟體）、端（硬體裝置）、領域（應用）三大面向。誠如在鑽石模型裡所提及，台灣在硬體製造上一直是具有實力的，因此在工業電腦以及感測器上，台灣已經奪得先機；在應用端，台灣正在發展中；而純軟體是台灣最弱的，在市場太小的限制下，成功機率較低。因此研華董事長劉克振建議可發展「附著在硬體上的軟體」，在台灣是世界很強的硬體冠軍的前提下，加值成為專業SI，勝出機率較大。因此劉董事長建議政府籌組「國家隊(A Team)」由企業界如研華、法人如工研院、資策會、外商如微軟、IBM等台灣最佳組合，推動 IoT Edge（端） Intelligence PaaS(EI PaaS)軟體平台的發展。

二、補助：補助對象與制度更改

目前政府仍是以補助大型企業為主，然而大型企業的資金、資源相較中小型企業來得足夠，因此補助要達到最大效用，應是要轉向投資有遠見的中小型公司。此外，在物聯網的革命下，政府應該補助重點客戶，並培育團隊人才。以智慧工廠為例，政府應該鼓勵客戶採用智慧工廠方案，協助業者推動智慧工廠。而團隊人才方面，以研華與工研院合資新創公司為例，若政府進行創業團隊認購股權、創業失敗可以回歸等的補助計畫，即能達到一定程度的人才激勵效果。因此，為落實在第三波數位革命再創一個「台積電」的希望，政府應做補助對象與制度上的改動。

三、培育：投資中小型物聯網系統整合商

為培育中小型物聯網SI公司。劉董事長予以三點建議。第一，由於台灣新創公司規模較小，有些僅有 3-5 位員工，為此政府可結合工研院、資策會提供資源，招募有初步磨合的軟體工程師團隊，協助新創公司發展。第二，拉入合作夥伴，如協助新創公司與台灣知名大廠合作，期望藉由大廠合作保證來吸引小廠進而加入。最後則是發展長久的獲利模式。

註 1.部分資料參考自富聯網，2017，產業：攻 IoT，劉克振建議政府籌組國家隊發展軟體平台，強

伍、參考資料

一、網頁

1. 薛雅菁，2014，研華科技：服務模組化切入物聯網新領域 https://www.bnext.com.tw/article/34657/BN-ARTICLE-34657
2. 數位時代，2005，全球化品牌在地通路 https://www.bnext.com.tw/article/3609/BN-ARTICLE-3609
3. 天下雜誌，陳良榕，2015，研華科技超強服務，中國做不來[1] http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5070881
4. 研華官方網站
5. 哈佛商業評論，李郁宜，2015，在 B2B 世界開拓藍海 https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0003054.html
6. 亞東證券股份有限公司，2008，工業用電腦產業趨勢 https://www.osc.com.tw/study1/monthly/9702/9702_IPC.pdf
7. 國家發展委員會，105，亞洲矽谷推動方案 https://www.contacttaiwan.tw/upload/cont_att/518ba941-07cb-4561-aad6-d906e324b5ba.pdf
8. 數位時代，2017，劉克振：政府補助大企業得申請制度該作廢了 https://www.bnext.com.tw/article/44341/iot-advantech-itri-domain-focus-si
9. 富聯網，2017，產業：攻 IoT，劉克振建議政府籌組國家隊發展軟體平台，強化台廠軟硬整合實力 http://money-link.com.tw/RealtimeNews/NewsContent.aspx?sn=1009830002&pu=News_undefined
10. 股感知識庫，2016，引領工業電腦新時代：研華 https://www.stockfeel.com.tw/%E5%BC%95%E9%A0%98%E5%B7%A5%E6%A5%AD%E9%9B%BB%E8%85%A6%E6%96%B0%E6%99%82%E4%BB%A3%EF%BC%9A%E7%A0%94%E8%8F%AF/
11. 產業價值鏈資訊平台 http://ic.tpex.org.tw/introduce.php?ic=F000

二、書籍

1. 研華風範，飛越三十
2. 方志民，2015，策略管理，四版
3. 朱海成，2015，資訊管理系統

4. 侯勝宗，國大品小牌 從委託代工到自創品牌的競合轉身

三、碩博士論文

1. 謝良傑，2013，內湖科技園區周邊微型企業創業績效之研究，中國科技大學管理學院士論文
2. 張智傑，2017，台灣工業電導業者創新經營策略之研究---以樺漢科技為例，中山大學企研所碩士論文

四、其他

1. 研華公司 105 年度年報
2. 李幸宜，誰才是 PC 時代工業 IT 贏家---研華科技之策略發展與 4C 架構
   之分析探討

個案十六:永勝光學股份有限公司

壹、個案介紹

一、產業現況

綜觀台灣數十年的發展，投入隱形眼鏡產業的廠商可分為兩大類型，一是長期深 耕隱形眼鏡的專注型廠商，長期在技術上精進良率，以穩定的產品品質維持毛利 率與市佔率；有些廠商獲得國際大廠肯定，以代工模式切入市場，有些廠商有鑑 於產品技術穩定，也以台灣市場作為發展自我品牌的試金石，開始有多元化的發 展。包含精華光學、優你康、加美、昕琦、昱嘉、永勝(海昌品牌)、金可國際、視茂、視陽、視全…等公司，皆屬於此類廠商；精華光學代工訂單穩定，憑藉著高良率維持高營收機會；金可國際公司在台購併永勝公司成為該集團在台投資子公司，以購併美國品牌之 Hydron 海昌品牌積極在台灣與中國大陸行銷，擴大華人市場市佔率。在這些年產業深耕下，台灣目前已有製造廠可進行隱形眼鏡的製模、製鏡、脫模、水化等前半段過程的代工，累積的技術成熟優勢也將持續帶動台灣隱形眼鏡產業的成長機會。

第二大類型是近年來看好隱形眼鏡成長潛力，憑藉以往彈性製造、高良率的他業經驗能力，應用在隱形眼鏡領域，以做為擴大本業的成長動能，包含精碟科技公司早期即轉投資進入隱形眼鏡毛胚製造領域，大立光公司透過旗下持股子公司間接投資星歐光學(Largan Med)，進軍隱形眼鏡新事業，而明基材料也憑藉材料產業優勢，開發高透氧矽水膠日拋產品與彩色放大片，以美若康品牌佈局市場【註1】。

二、企業介紹

金可國際為眼鏡相關產品之集團，永勝光學為旗下子公司，關係企業有台灣最大眼鏡通路『寶島眼鏡』、『小林眼鏡』。以台灣生產、台灣製造的優異品質保證，建立品牌根基，以亞洲第一隱形眼鏡製造商為目標，邁向國際化營運。

永勝光學股份有限公司成立於 2011 年，是一通過 GMP、ISO 認證的高速自動化、 高速生產的大規模高科技工廠，預估未來可達到一年生產兩億片隱形眼鏡的產量。「海昌隱形眼鏡」為公司主力經營品牌，本著「誠實服務、以人為本、精益求精、永續經營」的經營理念，致力於「提供消費者安全舒適的產品，並為台灣隱形眼鏡產業技術的提升貢獻一份心力」。研發產品皆經過一連串嚴謹的品質管控及生物相容性測試，務必提供消費者最為舒適、安心及優質的產品使用，並以「顧客為導向」，積極且重視顧客回饋意見，以期不斷的精進產品的品質。

(一)金可集團五大事業群

隱形眼鏡、品牌眼鏡、眼鏡通路(寶島眼鏡,小林眼鏡)、醫藥生化〔膠原蛋白的應用、牙才、水(礦源:黑龍江與法國)〕、策略通路。*水: 法律上的限制要申請。

(二)永勝光學目前產品

隱形眼鏡、保養液、潤濕液。主要營業項目為隱形眼鏡及護理液，隱形眼鏡產品線齊全包括日拋、週拋、月拋、季拋及長戴型之鏡片，護理液及使用於隱形眼鏡之藥水。

(三)海昌產品系列

表 1：海昌產品列表

產品	種類
隱形眼鏡	透明片：日拋、週拋、月拋 彩片：日拋、週拋、季拋、半年拋
濕潤液	美麗秘密長效保濕濕潤液
保養液	美麗秘密：玻尿酸水潤保養液、晶豔多效保養液 美麗主張：盈潤保濕多功能保養液

資料來源:本研究整理

隱形眼鏡生產方法

方法	車床切削法	注模成型法（模壓法）	旋模成型法
製作程式	以一圓塊毛料用精密車床做局部切削，以研磨劑研磨	先將做好的模子事先設定光度、弧度，再用強壓將液態單體注入模內	設定轉速後將特殊配方之定量液態單體注入模內，利用模子高轉速旋轉，因離心力作用，形成一光滑之薄膜
破片率	不易破損	高	稍高
投資成本	較低	高	稍高
製造成本	過高	必須大量生產以降低成本	較低
市場區隔	規格訂作具優勢	適合日拋及雙週拋應用	長戴式使用，具品質價格比優勢
特性	必須水化，結構比較嚴謹，訂作空間範圍比較寬廣	作短期拋棄式鏡片或醫療使用，鏡片之抗韌度不高	利用轉速控制離心力間接控制光度的形成

資料來源：F-金可年報

圖 1：隱形眼鏡生產方式

廠商會考量成本再選用不同的製程來製作合適的產品，近年來最普遍的是注模法。現今拋棄式隱形眼鏡為銷售主流，且市場已趨於穩定，廠商除了努力在製程以及銷售策略上做調整以因應激烈的競爭，亦需讓產品具較明確的市場區隔，未來產品朝高透氧性與高保濕性等方向發展，而關鍵技術則在於隱形眼鏡的原料配方。

(四)產品組合營收比重

鏡片、護理液占比為 65：35，護理液成長幅度僅與市場成長相當，在銷售通路上，零售、批發與外銷的比重約為 37%、60%、25%。零售與通路來說各占五成，批發在三到五級城市，零售則是一到二級城市。

(五)目前發展

金可在中國大陸及台灣的的市佔率皆為第一，且搶攻大學生市場，已是學生族群最受歡迎的品牌。

(六)產品定位

ＭＩＴ（台灣製造）的品牌，還是比ＭＩＣ（中國製造）的標籤讓人有信心。蔡國洲董事長將台灣製的產品定位，進軍兩岸的高端市場。

三、品牌建構歷程

表 2：品牌建構歷程表

年份	里程碑
1992	投資大陸江蘇設立光學鏡架廠
1996	併購美國 HYDRON，在江蘇丹陽設計海昌隱形眼鏡廠
2007	設立第一上市主體 Ginko International Co., Ltd.。 取得 Prosper Link International Limited 、Haichang International Limited 直接或間接控制海昌隱形眼鏡有限公司及丹陽海倫隱形眼鏡有限公司股權。
2009	Ginko International Co., Ltd.與永豐金證券簽訂第一上市輔導契約。選舉二席獨立董事，並決議回台申請第一上市。
2010	2010 年底金可透過購併取得永勝光學,並於台中科學園區設置占地近一萬平方米的廠辦,向臺灣及海外市場又成功跨出一大步,並大幅提升金可在亞洲及世界的戰略地位。

資料來源：本研究自行整理

(一)發跡期 1992-1996

金可在大陸發跡，初期切入一般光學眼鏡的供應鏈，1992 年金可創辦人蔡國洲董事長投資大陸江蘇設立光學鏡架廠，把台灣眼鏡成功的營銷模式移植到大陸，憑著國際化的先進技術以及專業的品質進軍大陸內需市場。

(二)品牌開拓時期 1996-2000

1996 年金可集團併購美國 HYDRON，在江蘇丹陽設計海昌隱形眼鏡廠，以高品質的鏡片，以及積極維護品牌，進入中國市場十年的海昌，因為代理商的惡性競爭、品質不穩定，導致品牌形象低落，接手後，他一面投資重金，購買與國際大廠嬌生（Johnson's & Johnson's）同等級的設備，改善生產品質；一面找國際代工大廠貼牌生產，延續「海昌」的品牌曝光度，再用這批品質無虞的產品，向代理商換回先前的瑕疵品，以售後服務重建信任。2000 年，中國經濟起飛，金可取得國際最大眼鏡品牌集團 Luxottica 的兩岸代理權，趁勢將精品眼鏡引進中國。在僧多粥少的情況下，要求零售店若要銷售精品眼鏡，則必須搭售隱形眼鏡，成功重新將「海昌」品牌導回市場。

(三)品牌穩定發展時期 2008-至今

2008 年，搭配成功的行銷模式，海昌隱形眼鏡在中國達到市佔率第一，成為第一大的品牌。2010 年底金可透過購併取得永勝光學，並於台中科學園區設置占地近一萬平方米的廠辦，向臺灣及海外市場又成功跨出一大步，並大幅提升在亞洲及世界的戰略地位。

四、國際化進入策略

(一)亞洲市場

一開始在 2005 年以打廣告方式進入中國市場，當時廣告費用較低，將目標鎖定在大學生，或二、三級城市的眼鏡族，這些消費能力較弱的客戶族群。中國有八成的大學生戴眼鏡，都是潛在客戶，或二、三級城市的眼鏡族。同時也開始深耕中國，從三到五級城市打入一到二級城市。一開始由台灣人來經營中國市場並沒有那麼了解當地市場狀況，容易出現一些經營上的問題，因此剛開始進入品牌時很辛苦，尤其在製程與產品銷售上。剛開始也沒有通路，是透過將產品寄賣到眼鏡行的方式銷售，初期店家不願意銷售自己的產品，所以一開始在策略上採用賒銷策略因應。由於短期營運的壓力比較大，因此在運作的過程中，若有產生正向效果，就能證明自己的方向是正確的，並從中做學，再不斷的調整與修正。慢慢的從無到有皆是由海昌獨自建構，而後等到海昌市佔率逐漸擴大時，才有增加自己議價力的空間。蔡董事長認為品質是最重要的，因此一面投資重金，購買與國際大廠嬌生（Johnson's & Johnson's）同等級的設備，改善生產品質，一面找國際代工大廠貼牌生產，延續「海昌」的品牌曝光度，再用這批品質無虞的產品，向代理商換回先前的瑕疵品，以售後服務重建信任，成功重新將「海昌」品牌導回市場。而日本主要結合在地策略合作夥伴進入日本市場。

(二)歐美與中東市場

早期也有與歐美跟中東合作，並以 OEM 訂單為主，而現在則是少量的訂單，原因在於歐美市場是使用處方簽的市場，消費習性與亞洲不同，中東現在也是持續在做開發與接洽。

(三)東南亞市場

依自己的現有品牌為主進入，才會有品牌的連結性，以馬來西亞為例子，馬來西亞以自有品牌的銷售為主，海昌會找當地合作策略夥伴，以經銷商合資的方式，一起開拓市場。再看整體的消費族群與競爭概況來決定後續策略。而東南亞較常出現醫療取證的問題與政府政策的時間性，尤其是泰國較為嚴苛，就需要比較多時間。

五、目前海外市場現況

(一)亞洲市場

目前海昌品牌市占第一的中國市場，中國彩片市場要像過去一樣大幅成長的機會不高，但在中國的成長仍將隨著產業成長及中國 GDP 成長穩定增長，其中產業成長在中國約 5%~10%，樂觀預估，在既有的市占率下，將可維持兩位數穩定成長。

而在日本市場方面，最快 5 月開賣，且已跟日本知名藝人柴崎幸簽下 2 年代言合約，將聯手日本通路商主打海昌彩色隱形眼鏡，搶攻目前最大的彩片市場。

(二)東南亞市場

目前已經拿回馬來西亞、泰國的海昌品牌商標權，其中馬來西亞預估今年有機會拿到產品銷售證照，目前正在試銷中；至於泰國則還在申請銷售證照，越南已經拿到銷售證照。

六、行銷策略

(一)口碑行銷

客群鎖定在年輕學子，這些大學生，可能是人生第一次配戴眼鏡，對每家廠商都很陌生。誰先接觸他們，就能鞏固在心裡的地位，然後透過同學間的口碑相傳，打響品牌的知名度。

(二)舉辦活動

透過行動驗光車進入各個校園與城鄉，以公益角度出發，為年輕學子免費驗光，傳遞品牌，再聘請代言人深入校園，增加產品知名度，成功於 2008 年成為大學生最喜愛的品牌。

七、品牌策略

(一)使用雙品牌策略

一開始海昌的客群鎖定在大學生族群，不同市售九成為日拋隱形眼鏡，海昌主打週拋、月拋，後來在品質趨於穩定後，市場也從二三級城市推往一級城市時，調整售價，以因應市場其他競爭者的競爭。同時，創『海儷恩』新品牌，留守中低價位市場。由於在中國人口眾多，貧富差距大，不能忽略任何一塊市場。因此透過雙品牌路線，能避免消費者對海昌的認知產生錯亂。

八、經營者對品牌未來的期望

(一)品牌領域期望

目前還是會以雙品牌策略繼續深耕，更創造「海昌 Plus」的高端產品，開拓國際化市場。目的是透過各產品品牌將市場做有效區隔，針對個別消費族群，能更有了解且設計更貼近消費者需求產品。

(二)產業領域期望

希望在法規上能夠有所標準，每到任何一個國家時，礙於醫療器材法規上的限制與流程程序，往往延長開拓市場的時機，因此期望國際上能夠有所標準，能讓企業有方向依循。

貳、個案分析研究

一、品牌推廣關鍵成功因素

(一)品牌差異化及通路策略搭配

由於當時海昌並沒有知名度，因此在當時第一競爭者為嬌生，嬌生的定位與海昌不同，其主要市場以一、二級城市為主，且單價高。而海昌最初客群鎖定學生，避開直接與競爭者相同的主市場，以三四級城市推往一級城市的品牌銷售方式，很快就產生差異化，一方面海昌當時並沒有足夠知名度與其他競爭者相抗衡，且當時海昌以品質為第一優先的考量，因此選擇先鎖定單一客群，並由邊緣城市打入的策略為主。

(二)定位明確，重視研發

海昌以 MIT 的定位切入中國市場，一方面以中國市場特性來看，台灣製造的進口品質還是有一定的肯定。因此更加強自己的研發能力，鞏固好自我品質。由於預先觀察到未來短拋市場趨勢，因此至英國購買自動化設備來優化研發技術，並搶先導入鑄模法，在產線上做調整，搶先洞察市場的先機。

二、公司之競爭優勢

(一)顧客面分析

從顧客面的分析來看，海昌對其市場顧客的需求有充分了解，海昌主要將顧客鎖定在從未接觸過任何產品資訊的大學生。這些大學生對於產品來說很陌生，海昌的品質不輸給國際大廠競爭者，且看重學生喜歡便宜又愛漂亮的特性。海昌隱形眼鏡的品質有經過政府相關的法規的認可，且市面上的隱形眼鏡的品質也是大同小異，例如含水量。因此價格則為學生客群，主要最在意的因素，海昌選擇比起市面大廠較低的價格打入學生族群，並配合學生喜好，透過即時驗光車去教導學生如何正確使用隱形眼鏡，若他們覺得產品不錯，他們會持續購買，並且口耳相傳分享給朋友，再透過代言人的策略方式，馬上觸及到目標客群，使顧客感受到海昌與競爭者的差異。

(二)競爭面分析

以最大競爭者來說，嬌生之所以起初有較高的市佔率，是因為他是做全世界的銷售，為國際型的品牌，且鎖定的客群為運動員，較高階的市場。在品質管理上取得醫療許可證，因此難以被取代。而中國市場的詬病為不知道產品的真偽，因此品質相對來說尤為重要。隱形眼鏡市場，法規、國際大廠、銷售通路為三大門檻。因隱形眼鏡屬於輔助與修補用醫療器材，在安全性方面列管為第二級醫療器材，因此想要成功上市需經過衛生主管機關的審查及認證程序。

在研發時間上也需要 3-4 年，申請上市的過程也需要 1-2 年，上市後還需定時收到政府機關的監督，因此此也造就隱形眼鏡產業，難以進入的考驗，而這點以目前隱形眼鏡業者來說，相對也是機會。

(三)內部資源配置

在研發的配置為 2%，主要是透過建教合作或科專的計畫會進行，不管是在材質上與模具上做研究，目的是對於隱形眼鏡的材質研發與品質需求穩定。

在生產方面，每年都會有設備與廠房的擴充，以因應每年需求而增加，在整個配置結構上研發與生產的比例會比較高。

三、台灣產業概念條件

(一)台灣供應鏈概況

上游為原料供應商，隱形眼鏡的注藥成分是高分子聚合物，如 HEMA、EGDMA 及 NVP 等化學原料。中游為隱形眼鏡生產製造商，具有足夠化學研發能力的隱形眼鏡製造商可購買化學原料(如：HEMA、EDGMA、NVP 等)，再依照配方自行調配隱形眼鏡鏡片原料、進行製造；不具化學研發能力的隱形眼鏡製造商則只能向供應商購買已經調配完成的原料，再進行生產製造，其原料供應受到相當限制。下游為通路商，可區分為兩部分，一部分是直接與消費者接觸的終端通路商，包含驗光師、眼科醫師、眼鏡店、藥房、超級市場、郵購廠商等等；另一部分為中間通路，聯繫終端通路商與隱形眼鏡生產製造商，包含區域代理商、醫師或代理商聯合採購商等。在網路興起後，郵購或在網路上購買隱形眼鏡的方式相當盛行，郵購或網路廠商為求降低成本與庫存，常跨過中間通路直接向隱形眼鏡生產廠商進貨，甚至有郵購或網路廠商併購生產廠商或與生產廠商合作開發新產品，以取得產品來源。而在部分國家嚴格執行購買隱形眼鏡需要處方箋的政策下，因其透買程序複雜，使得郵購及網路廠商面臨到消費者不願透過郵購或於網路上購買隱形眼鏡窘境，亦讓廠商面臨顧客流失及銷售成長趨緩的困境【註2】。

(二)供應鏈上的劣勢

金可在上游的困境為兩岸都有廠，中國認為在這個區塊是負面表列，規定為允許進口，但不能在台灣做銷售，由於政府的理念為保護兩岸的差異性，因此產生很大的問題與挑戰。而在台灣方面，則產生政策性的問題，像是中國製造只能做加工但不能在台灣做銷售，因此政府若能開放並放寬條款內容，則可使兩岸能順利進行進出口的貿易。

參、關鍵成功因素

一、定位明確，利基市場的選定不同

海昌為進口品進入中國，在中國市場上，進口品的品質觀感上來說，優越於當地產品，尤其一開始進入原則是由邊緣城市打入，在邊緣城市競爭較少，也不是國際大廠會立即反應得市場，再加上主打的客群為大學生，透過口碑行銷的方式，可以快速打開品牌知名度。

二、重視研發，穩定品質

當知名度逐漸擴展時，維持品質成為一種保證，為了建立起良好的商譽，海昌開始著重在研發上的提升，為了穩定產品品質，以及近一步開拓新的產品線。當時海昌有別於一般國際大廠，發現短拋的隱形眼鏡逐漸成為趨勢，因此一方面著手，在品質的穩定性，另一方面更不惜成本，研發短拋彩片的生產。不同的差異化產品，打開新的利基市場，開始受到消費者青睞。

三、顧客導向，了解顧客需求

海昌鎖定的目標客群為大學生，充分了解大學生的特性。像是第一次接觸，所以為了拓展行銷，專找學生所喜愛的代言人打入客群，雖然發現到大學生愛漂亮的天性，但在價格上有一定的限制，因此為了更加符合學生的需求，開始嘗試短拋彩片的產品研發，因而成功開拓新的產品與市場，做出跟其他競爭者明顯的差異化產品。

肆、台灣企業品牌建言

一、優先思考通路上的佈局

從海昌的品牌歷程來看，一開始尚未建置通路時，是採取高成本的合作方式，透過寄送產品到通路販賣，而在隱形眼鏡產業中，產品屬於醫療用品，因此在通路上的佈局需要特別謹慎。儘管已經在產品寄送至通路商，但通路商的行銷方式，會深刻影響在消費者心中的印象，尤其是屬於醫療產業的產品，因此，若台灣其他業者想推往國際化，在通路上的佈局策略十分重要。

二、品牌形象的維護與品質的穩定性

海昌一開始的品牌形象比起其餘國際大廠處於劣勢，因此蔡董事長一開始是耗費高額的金額來提升產品品質，扭轉海昌在消費者的品牌印象。但醫療器材產品重要的是品質的穩定性。因此企業若要將品牌推往國際，在品牌形象的維持與產品品質的穩定是具有相當大的關聯性。

三、市場在地化經營

隱形眼鏡屬醫療器材，因此在各國法規上的監督管理各不相同，因此在進入當地國家市場時，需要充分了解當地法規的限制與條例，以免誤觸在地法律，損壞商譽與企業形象。另外，當地的消費族群特性與消費水準也有所不同，因此在當地市場的經營佈局與行銷管理是一大關鍵。不管是由代理商進入當地市

場，或是企業直接在地經營，需培育好企業本身管理國際人才的能力，以可在市場環境發生變動時，可即時在當地做出因應策略，減少傷害，提高企業形象。

伍、政府建言

一、補助計畫

在台灣有許多企業的品質與各方面的表現都很亮眼，但品牌卻一直沒有起色，姚總經理認為，做品牌需要耗費高額的金錢成本，也並非短期能夠有效益。但若將品牌推往國際，品牌會連動帶起企業成長與許多優勢，姚經理認為政府應該鼓勵做品牌的操作，像是給予產業補助與優惠、減免、推廣等，讓企業擁有足夠資本去經營品牌。

二、流程上的減免

另外在醫材認證的部分，台灣也有持續在改進與加速流程的運作，相對於東南亞國家，台灣在這部分擁有比較完整的區塊。像是東南亞申請醫材認證時，會遇到很多問題，如：文件格式不一、內容不同等，往往在一來一返中，錯失先機。因此若政府能夠架設統一的格式，像是可以參考歐盟、日本等國家作法，其申請元素可以整合且可以參考使用，海昌就很快的能夠複製與申請醫材認證的許可，並加速整個流程與效率，搶先開拓市場。

三、外交方面

期許未來政府能加強外交能力，擁有足夠的實力與他國溝通協調，像是可以比較有影響力，與當地政府做協調，如：落後法規是否在當地程序能夠做減免與省略。如此一來，也可加速台灣企業在其他市場上的程序。舉例在東南亞行政作業程序並非即時性，其程序很慢，再加上台灣的租稅比別人高，因此較難去與別的國家做競爭。EX：透過加入東協會員國來取得免租稅免關稅等益處。

陸、參考文獻

1.Cheryl，股感知識庫，(2015.06.)隱形眼鏡-精華光學(1565)，股感知識庫
https://www.stockfeel.com.tw/%E9%9A%B1%E5%BD%A2%E7%9C%BC%E9%8F%A1-%E7%B2%BE%E8%8F%AF%E5%85%89%E5%AD%B81565/

2.王郁倫、江俞庭，(2017.08.)，大舉擴產晶碩插旗 20 國 明年代工拼倍增 後年狠吃歐美市場，蘋果日報
http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20170830/37764799/

3.陳永吉，(2017.04.)，金可彩色隱形眼鏡 5 月日本開賣，自由時報
http://news.ltn.com.tw/news/business/paper/1093738

4.金可國際官方網站
http://www.ginkointernational.com/cn/company_1.html

5.海昌隱形眼鏡官方網站 http://www.hydron.com.tw

6.策略管理-建立企業永續競爭力，方至民，前程文化出版

六、備註

【註1】Cheryl，股感知識庫，(2015.06.)隱形眼鏡-精華光學(1565)，股感知識庫
https://www.stockfeel.com.tw/%E9%9A%B1%E5%BD%A2%E7%9C%BC%E9%8F%A1-%E7%B2%BE%E8%8F%AF%E5%85%89%E5%AD%B81565/

【註2】同【註1】

訪談照片-永勝光學股份有限公司

左1張靖怡助理、中姚琇碧策略投資部經理、右1邱郁庭助理

個案十七:麗嬰房股份有限公司

壹、個案介紹

一、產業現況

根據 Research and Markets 的《Childrenswear：Global Industry Almanac》 報告顯示，2018 年全球童裝市場總營收預估達 2915 億美元。2013~2018 年全球童裝市場的五年期複合增長率為 6.2%，中國、印度、巴西及俄羅斯的五年期複合增長率分別達 12.2%、11.1%、7.3%及 6.9%，四地區之增長率皆高於整體服裝市場的成長速度。

中國政府自 2013 年 11 月起實施「單獨二孩」政策，進而帶動童裝消費市場的需求成長，許多國際品牌包括運動休閒品牌也紛紛投入嬰童市場，精品品牌更是以成人縮小版童裝系列來分食童裝市場大餅。根據智研諮詢集團發布之《2017-2022 年中國童裝市場分析預測及發展趨勢研究報告》，2017 年中國童裝產業市場規模將達到人民幣 1,597 億元，2017 至 2021 年均複合增長率約為 8.05%。

當中國處於經濟快速發展階段時，零售服飾產業採行快速展店策略，即可從中獲利，因此產業中廠商欠缺經營品牌之概念，當中國市場成長趨緩，零售銷售需求下滑，造成廠商擁有大量存貨，再加上店租、人事成本提高，導致市場在過去二年捲起一股閉店潮，以減少營運成本。

目前各式各樣的嬰童用品店迅速在中國各個省市，甚至鄉鎮級市場展店，品牌已成為中國嬰童經濟的主導，消費者對於品牌的信賴越趨強烈，預期部份做工粗糙、設計抄襲、缺乏品牌個性的童裝企業市占率將會加快萎縮，在嬰童市場中，品牌價值越高的企業將越具有更大的市場影響力。【註 1】

二、企業現況

麗嬰房股份有限公司(以下簡稱麗嬰房)成立於 1971 年，秉持著「孩子是我們一輩子的事業」的經營理念，為嬰童與相關產品生產、代理、銷售的廠商。不斷的開創婦幼食衣育樂的各項需求產業，提供孩童舒適、高品質的商品及流行品味生活，秉持著婦幼產業經營的 know-how，不斷的追求成長，並尋求自我突破，以創新的理念，穩健的腳步，持續拓展多角化的婦幼通路經營。【註 2】

麗嬰房不僅成立 les enphants、Little moni、nac nac、my nuno 自有品牌，更經銷及授權 Disney、Familiar、Oshkosh、Nike、Adidas 等國際知名品牌，透過多品牌策略增加產品的深度與廣度，吸引更多消費族群，進而滿足不同消費者的需求。

麗嬰房實體通路有直營門市、加盟門市、百貨專櫃等銷售方式，為了區隔消費群族，麗嬰房另外推出 Open for kid、iBaby 等不同的實體通路。近年來電子商務蓬勃發展，麗嬰房也致力於虛擬通路的經營，架設自有銷售網站 iBabymall，並於 yahoo、pchome 等網購網站開設虛擬店鋪。自 1987 年開始發展海外市場，將事業觸角延伸至中國及東南亞，截至 2016 年年底，麗嬰房擁有台灣通路點為 297 家，中國 1084 家，泰國 60 家，為台灣擁有最多銷售通路之嬰童服飾用品通路商。【註 3】

三、商品品牌項目

(一)自有品牌

表 1 麗嬰房現有自有品牌介紹(節錄自公司 2016 年年報)

商標	主要商品	品牌描述
les enphants	嬰童服飾	強調具功能性與高質感的剪裁與設計訴求，提供 0 至 8 歲的中高價嬰童服飾。
Little moni	嬰童服飾	以打造「孩子時尚穿著品味」為品牌概念，強調細緻剪裁與精緻面料，提供 0 至 8 歲孩童的平價服飾。
mynuno	童鞋	專為學齡前的嬰童設計貼心、舒適且照顧足部的童鞋。
nac nac	嬰童用品	以天然成分生產清潔保養、哺育、寢具織品、居家護理等嬰童用品。

(二)授權品牌：Disney baby、Familiar

(三)經銷品牌：Nike、Adidas kids、New Balance kids、Oshkosh、Teva、Puma、Carter’s、Combi

由於麗嬰房已在終端消費市場深耕許久，對於各品牌的經營狀況相當敏銳，再加上麗嬰房內部所架構的 POS 系統及 CRM 系統，使麗嬰房可以充分掌握消費者的資訊。麗嬰房經由過去所累積的市場經驗及資訊，綜合每個品牌的定位、價格、商品進行分析與判斷，由品牌部門提出報告，再召開業務、商品、行銷部門的跨部門會議，透過謹慎的評估決定是否要代理、授權該品牌，以降低代理、授權品牌的風險。

四、通路佈局現況

由於中國市場電子商務蓬勃發展，再加上消費者傾向平價消費的購物趨勢，麗嬰房將通路發展重心放在提升實體通路經營效率及附加價值，並加強電子商務的投資力道。

麗嬰房去年在中國市場減少了 331 間營業據點，而台灣市場則減少 14 間，主要關閉坪數較小的店面，將實體通路的發展重心放在大坪數的店面，並建立新型態體驗旗艦店，增加消費者的購物體驗，藉著通路品牌提供的體驗式服務累積消費者的品牌忠誠度。

麗嬰房近年來逐漸增加電子商務的投資力道，台灣市場以 yahoo、pchome 與 momo 作為主要的虛擬通路據點，中國市場則選擇進駐天貓以及京東商城，並在平台上進行直播或節日促銷等行銷手法，帶動麗嬰房虛擬通路的業績成長，並在 2016 年的雙十一節創造了人民幣 1600 萬的虛擬通路業績。

由於實體通路與虛擬通路的消費者購買習慣與區域大不相同，對於麗嬰房

而言是不同的目標族群，所因應的營業模式、商品企劃、促銷方案都必須有所區隔，因此麗嬰房分別以兩個不同的事業單位進行虛實通路的建構。麗嬰房透過虛擬通路觸及更多的消費者，並提升實體通路的經營效率，達到虛實通路整合的綜效。

五、競爭地位

麗嬰房主要業務範圍為嬰幼童服務及其相關用品，2016 年台灣嬰童服飾用品市場規模約為新台幣 300 億元，麗嬰房於 2016 年度之營業收入為 29.7 億元，台灣市場占有率約為 10%。而上海麗嬰房與北京麗嬰房子公司 2016 年度零售營業收入合計達人民幣 9.5 億元，根據中商產業研究院數據，麗嬰房 2015 年於中國市場之占有率約為 1.96%，為中國前五大童裝品牌。【註 4】

中國政府於 2015 年 10 月起全面實施二孩政策，促進中國出生率的上升，擴大中國嬰童市場，增加該產業的發展機會。但隨著中國嬰童市場潛力擴大加上歐美外銷市場成長日漸趨緩，中國本土業者開始投入自有品牌事業的開發，國際品牌也開始積極開拓中國市場，導致中國嬰童市場面臨更激烈的競爭。

麗嬰房長期以來以建構完善的通路，且致力於會員經營，成為麗嬰房的核心競爭優勢，為麗嬰房的全通路經營模式奠定扎實的基礎，並擁有良好的管理能力，整合品牌、商品以及物流的優勢，再加上良好的財務結構，讓麗嬰房可以如同商標的大象，以穩扎穩打的腳步邁向兩岸嬰童市場的領先地位。

六、品牌建立過程

表 2 麗嬰房公司沿革(整理自麗嬰房公司 2016 年年報)

時間	說明
1971	麗嬰房有限公司設立，成立第一家門市—台北南京店。
1984	取得德國名牌 NUK 幼兒系列代理
1985	取得日本 FAMILIAR 在台產銷權
1987	正式進軍海外市場 取得法國 CATIMINI 品牌在台灣產、銷權
1989	取得 OshKosh 在台產、銷權
1991	取得美國 DISNEY BABIES 品牌經銷權 成立印尼麗嬰房公司 創立自有品牌 nac nac 寶貝可愛清潔保養系列
1992	轉投資泰國麗嬰房公司
1993	取得日本 COMBI 在台銷售權 成立上海麗嬰房嬰童用品有限公司
2004	自創運動品牌 SCCORE 及精品品牌 PETIT CHOU 成立兒童運動時尚概念店「open for kids」跨足兒童運動休閒事業
2005	麗嬰房電子商務網站「i baby mall 愛貝比線上購物」正式開館
2006	推出麗嬰房 plus 精品店 自創童鞋品牌 my nuno
2008	成立蘇州麗嬰房物流有限公司

	進駐台灣第一大電子商務「Yahoo! 奇摩購物中心」 首度引進亞曼尼童裝 ARMANI JUNIOR，搶攻名牌童裝的市場
2011	榮獲經濟部國際貿易局台灣百大品牌獎 第一家大型婦幼用品旗艦店「i baby mall 愛貝比婦幼生活館」於桃園南崁全新開幕
2013	訴求平價及小大人時尚風格的網路童裝品牌 Little moni 正式上市
2014	引進歐洲精品童裝 Paul Smith Junior
2015	創辦「父母學堂」，以傳遞育兒概念

(一)創業初期

麗嬰房成立於 1971 年，當時台灣正處於經濟起飛階段，人民對於國際市場商品需求大，但對內的供應不足，並在因緣際會下，麗嬰房創辦人林泰生先生到日本參加當時頗具盛名的嬰童品牌通路明志屋，發現台灣的嬰童市場有發展的潛力，因此萌發了創業的念頭。

林總裁一開始就將麗嬰房定位於高級舶來品的代理商，進口高級嬰童服飾及生活用品，藉由代理國際品牌建立市場口碑。但由於當時進口關稅高，導致利潤受到壓縮，再加上國外商品貨源不穩定，麗嬰房為求利潤的提升以及穩定貨源，因此積極爭取國際品牌的授權，將國際授權的品牌當地製造、自產自銷，逐漸獲得消費者的認同。

(二)以代理品牌的經驗發展自有品牌

以國際品牌授權方式銷售產品後，品牌商會加以指導麗嬰房的品牌經營，以維護品牌商自身的品牌價值，品牌商會透過商品展覽、服裝秀、指導手冊等方式教導麗嬰房產品設計、廣告、店鋪陳設以及店面氛圍，並提供最新童裝流行服飾款式、顏色、文宣、行銷手法。

麗嬰房經由代理及授權品牌累積品牌經營的實務經驗，並奠定麗嬰房經營童裝品牌的正面形象，提升消費者對於麗嬰房產品的認同。但麗嬰房同時也體認到僅透過代理及授權無法穩固扎根，且無法達到永續發展的目標，因此開始發展自有品牌。

(三)進軍國際市場

麗嬰房於 1991 年成立印尼麗嬰房分公司，1992 年成立泰國麗嬰房公司，1993 年成立上海麗嬰房嬰童用品有限公司，以獨資直營的方式積極進行東南亞與中國佈局，於新加坡、印尼、泰國、中國成立銷售據點。但由於東南亞的人口、宗教以及文化的差異性大，公司營運無法達成綜效，目前已退出新加坡以及印尼市場，泰國市場則轉由合資方式，並將泰國經營事宜交給當地合資業者。

縱使遭受東南亞佈局的挫敗，但麗嬰房將失敗的經驗作為借鏡，調整麗嬰房在中國市場的營運策略，目前已在中國市場開設 1084 個銷售據點，成為兩岸擁有最多通路的嬰童品牌零售商。2015 年麗嬰房的區域銷售比重為中國 65%、台灣 33%、東南亞 2%。

(四)多通路策略進行市場區隔

麗嬰房於 2004 年成立成立兒童運動時尚概念店 open for kid，跨足進入兒童休閒運動事業，經銷 Nike、Adidas、New Balance 等運動品牌。麗嬰房在 2006 年針對高消費族群消費者於成立麗嬰房 plus 精品概念店，主打歐系精品童裝服飾。麗嬰房運用不同的通路進行將消費者進行區隔，針對不同消費者進行不同的產品組合、促銷方式以及行銷策略，藉此對消費者進行更精準的行銷。

除此之外，由於線上及線下的消費者的消費習性大不相同，因此麗嬰房在台灣及中國皆有開拓虛擬通路，藉此區分兩群不同的消費者。台灣方面，麗嬰房電子商務網站 I baby mall 正式於 2005 年開館，並於 2008 年進駐當時台灣第一大電子商務「Yahoo！奇摩購物中心」，而目前合作對象以 yahoo、pchome、momo 為主；而中國方面，麗嬰房則在 2013 開始進駐天貓以及京東商城，搭配麗嬰房的物流系統，積極搶佔中國市場。

貳、內部資源分析

一、完善的物流系統

服飾產業由於季節性、循環性等市場特性，因此需要及時回應的物流系統，麗嬰房不僅擁有廣泛的零售通路，更於 2008 年成立蘇州麗嬰房物流公司，建立專屬的物流系統，通過物流中心進行調貨，加快庫存的周轉。

麗嬰房的 CRM 系統及 POS 系統可提供完整的顧客銷售資料，麗嬰房可將銷售資訊與物流系統加以結合，建立快速回應的供應鏈管理體系，進而即時反應市場的需求，提升加盟商與消費者的滿意度。如今電子商務商機的蓬勃發展，完善的物流系統更加符合網路快時尚的趨勢，為顧客帶來更好的消費體驗。

二、縝密的通路佈局

麗嬰房在台灣市場以開設直營店面為主，直接面對終端消費者銷售產品，可針對銷售終端的人力、財務、物流、資訊流進行統一管理，有助於麗嬰房採行一致性的品牌經營策略。而麗嬰房進軍中國市場，挑選人民素質及薪資所得與台灣相近的上海作為第一站，初期以高級社區和繁榮商圈作為主要展店的地點，沒有花費過多的宣傳成本，而是在店面裝潢、商品擺設以及人員服務多做著墨，提升顧客滿意度，建立高級嬰童服飾及用品的品牌形象。

由於中國幅員廣大，直營的擴張方式不僅耗時長，還必須投入大量的人力及資金，較難達到短期內搶下市占率的目標，因此麗嬰房決定第一線城市仍以直營為主，二三線城市則以特許加盟方式進行擴張，藉此快速建立廣泛的通路網絡，擴大麗嬰房的規模及知名度，並降低麗嬰房之營運成本。

三、多元的產品組合

麗嬰房擁有豐富的授權、代理及經銷經驗，並藉由授權及經銷增加產品的廣度及深度，使得麗嬰房更具發展自有品牌的優勢。麗嬰房的複合式店面擺有自有品牌、授權及經銷的商品，藉由多品牌的商品組合擺設，可借助知名品牌的人氣拉抬自有品牌的銷售。因此，當其他童裝品牌皆投入巨額的行銷費用以

維持品牌知名度時，麗嬰房則以較少的資源便可維持品牌知名度及市場佔有率。

參、品牌成功因素

一、連鎖店經營模式建構通路品牌

由於中國市場過於廣闊，各地的人文、消費習性、所得皆有明顯的差距，南北溫差高達數十度，換季時間也有顯著的差異，因此連鎖加盟業者必須針對中國各市場消費者提供更合適的產品。麗嬰房的河流理論將中國市場區分為黃河流域、長江流域、珠江流域，並分別以北京分公司、上海總公司、台灣母公司作為各流域市場的設計中心，由此區隔各市場的產品結構及設計，以因地制宜的方式有效切入各區域市場。【註5】

當麗嬰房進入中國某一地區的市場時，會先評估中心城市附近是否可以展出 6 至 8 間店面，假設評估可行，麗嬰房會在中心城市的百貨店開設專櫃，建立麗嬰房的知名度及品牌形象，接著再以波浪的方式擴散至周遭，在區域市場中建構連鎖經營的通路網絡，藉此降低麗嬰房的管理成本。【註6】

麗嬰房的加盟策略佈局遵循兩大原則，一為河流理論，一為波浪理論，藉由兩大原則建構麗嬰房位於中國市場的完善通路，也成功以連鎖店的經營模式打造麗嬰房的通路品牌。

二、多品牌商品的組合模式建立營運基礎

麗嬰房在品牌化初期就是借助知名國際品牌開拓台灣市場，塑造出高品質的品牌形象。進入中國市場時亦延續台灣市場的成功模式，麗嬰房身為迪士尼在亞洲的主要授權廠商，借助迪士尼品牌的推力，生產印製米老鼠、唐老鴨等經典卡通人物的服飾，提升中國消費者的認知。

國際品牌選擇麗嬰房作為進入中國市場的授權廠商的原因為麗嬰房具備強大的通路控制力，麗嬰房在中國市場共擁有 1084 個銷售據點，約有六成的銷售據點是以直營方式開設，相對於中國其他童裝品牌業者高出許多，可看出麗嬰房對於實體通路的高控管力，再加上這些銷售據點多位於一二線城市的商圈及高級社區，成為國際品牌進入中國的最佳管道。

麗嬰房秉持著多元化的原則，但同時也會綜合考量中國童裝市場的空缺以及麗嬰房本身品牌價購的需求，引進不同風格的國際品牌，進一步豐富麗嬰房的產品結構。由於麗嬰房擁有眾多的終端通路，可以即時掌握消費者的需求與脈動，品牌商可與麗嬰房進行設計合作，因應各地消費者不同的需求設計產品，達到本土國際化的營運目標。

三、多樣化店型區隔市場

麗嬰房藉由不同店型區隔消費族群，先以線上及線下消費者作為區分，針對電子商務的潛在商機建構虛擬通路，於台灣架構線上購物平台 ibabymall 並進駐 yahoo、pchome 及 momo 購物網站，而中國市場則選擇天貓以及京東商城作為主要的虛擬通路管道，鎖定「快時尚」的消費族群，以中價位的商品為主，且線上商品更新速度快，並利用新興的行銷手法觸及更多消費族群。

麗嬰房將實體通路的經營方式分為品牌專櫃以及複合式品牌通路。麗嬰房在台灣及中國市場皆有針對品牌設立專屬櫃位，與品牌商討論商品擺設及行銷

手法，以維持品牌商一致性的形象；麗嬰房在台灣市場實體通路擁有二種複合式品牌通路，分別為麗嬰房以及 open for kid。麗嬰房的目標客群皆以嬰幼兒為主，經營對象為中產階級以上的家庭，商品以歐洲精品系列服飾為主，而 open for kid 主要販售 3 至 12 歲孩童的運動服飾及用品。除此之外，麗嬰房因應消費者購物習慣改變，開設方便消費者一次購足的 ibabymall 門市，坪數為前述複合式通路的 3 至 5 倍，產品種類多元。而中國市場實體通路以品牌專櫃及麗嬰房複合式門市為主。

麗嬰房在通路上致力於經營不同的區隔市場，以差異化的通路來完成不同定位及不同特性品牌的販售，使得麗嬰房可以豐富其產品線並觸及更多消費族群，並透過市場區隔，更精準的提供合適的產品，以滿足不同客戶的需求。

四、會員經營制度及社群平台建立品牌忠誠度

當麗嬰房的顧客消費到一定額度後，可以成為麗嬰房會員。麗嬰房深知顧客關係管理的重要，在發展品牌初期就開始經營會員，明白經營會員才能為公司創造長久的利益，目前麗嬰房在台灣市場已擁有超過 150 萬名會員，並透過 CRM 系統的運作，廣泛蒐集市場資訊，掌握主要顧客的消費情況。接著再利用 POS 系統預測消費者的需求，提供更適切的商品組合，提高品牌的行銷管道效率，以滿足各區隔消費族群的需求。

此外，麗嬰房還創立了好孕邦 App、官方 Line 帳號、FB 粉絲團等社群平台，透過社群平台了解市場的脈絡，並作為與消費者溝通的平台。建立社群不僅可以增強品牌識別度，還可以有效維繫既有客戶之間的關係以及忠誠度，進而運用客戶已有社群關係向外延伸，吸引潛在客戶加入社群的相關活動，擴大品牌影響的範圍，有助於品牌永續經營。

肆、對政府之建言

一、注重技職體系之人才養成

麗嬰房在台灣及中國市場共擁有 1386 個銷售據點，遍布 200 餘個城市，對於連鎖通路業者而言，店面人員是接觸消費者的第一線人員，對於店員的教育訓練是相當重要的。然而目前台灣的教育體系對於技職人員的訓練相較缺乏，也因為現今學歷至上的風氣，導致店面人員的訓練產生斷層。因此，麗嬰房期盼政府能注重技職體系的學校訓練，建立完善的教育體制，提供學生走向技職體系的誘因，例如完整的建教產學合作，藉此吸引更多人才進入服務產業，為連鎖加盟業者注入新血，以維持服務業的活力。

二、培育行銷人才

對於品牌發展而言，麗嬰房亦期盼藉由學校教育培訓相關人才，現階段電子商務的興起，消費者的購物習性與先前的消費者大相逕庭，再加上與消費者的溝通方式也大不相同，麗嬰房必須透過新興的行銷手法才能觸及更多消費族群。因此對於電子商務平台的操作、後台維護、大數據資料分析等職務的人才都相對匱乏，希望政府與大專院校能朝產業所需的方向發展，培育企業所需要的人才，對於麗嬰房的品牌推廣有正向的助益。

伍、參考資料

產業價值鏈資訊平台，2016，紡織產業鏈，
http://ic.tpex.org.tw/introduce.php?ic=0000&stk_code=4433
劉榮芳，2013，品牌塑造與維持—以麗嬰房公司 O 品牌為例，中山大學高階經營碩士學程在職專班碩士論文。
經濟部台灣經濟研究院，2014，台灣商業服務業優良品牌專刊
孫慶龍，2011，「強調深度的板凳理論」，貿易雜誌 236 期，2 月 21 日。
孫慶龍，2011，「站上中國舞台，成就全球品牌」，貿易雜誌 237 期，3 月 21 日。

備註

註 1：麗嬰房股份有限公司，2016，2016 年公司年報，
http://www.enphants.com/attachment/20170628120550445393633_tc.pdf
註 2：麗嬰房股份有限公司，2017，公司官方網站，
http://www.enphants.com/c/index.php
註 3：同【註 1】
註 4：同【註 1】
註 5：行政院大陸委員會，2011，台商拓展大陸內銷市場實務手冊
註 6：戴國良，2005，整合行銷傳播—全方位理論架構與本土實務個案，五南圖書出版中心。

訪談照片-麗嬰房股份有限公司

左 1 王湛鈞助理、左 2 邱郁庭助理、右 2 張育韶總經理、右 1 張靖怡助理

個案十八:興采實業股份有限公司

壹、個案介紹

一、產業現況

過往的臺灣紡織產業屬於勞力密集型產業，但中國以及東南亞以低廉的勞動成本進行削價競爭後，臺灣紡織產業一度前景堪憂。但經過業者持續不斷創新及研發後，積極朝向精緻化與差異化進行佈局。如今隨著運動風潮盛行以及環保意識抬頭，機能性紡織品與環保紡織產品已然成為紡織產業發展的兩大主軸，臺灣紡織業者順應全球趨勢，已成功轉型為高附加價值產業，並位處於全球紡織品供應鏈中重要的策略性地位。

由於運動風潮的盛行，歐美市場對於機能性戶外運動服飾的需求強勁，根據 Eurpmonitor International 的數據指出，全球運動服飾市場預估於 2019 年總產值可成長至 2159 億美元。臺灣紡織業者多年致力於發展機能性紡織品，已建構機能性紡織產業供應鏈，目前全球戶外運動服飾品牌之產品，其機能性布料約有 70%源自於臺灣紡織業者。[註 1]

而近年來環保意識的抬頭，循環經濟概念大行其道，國際服飾品牌順應消費者需求，進而帶動環保紡織品的發展，使得綠色產品與綠色生產逐漸成為市場主流。臺灣紡織業者於回收寶特瓶 PET 製成紡織品領域技術已相當純熟，不僅積極發展其他環保材質紡織品，更致力於環保節能製程，於國際市場中建立高知名度。

臺灣紡織業者長期進行 OEM、ODM 的經營模式，從中建構技術優勢，並獲得國際服飾品牌的青睞。如今，朝向品牌發展的方向前進，透過整合實體與虛擬通路以及品牌經營經驗的累積，強化自有品牌的經營能力，並將產品行銷至全世界，創造更高的經濟效益。

二、企業現況

興采實業股份有限公司(以下簡稱興采)成立於 1989 年，是一間機能性布料研發供應廠商，主要產品為人造纖維、天然纖維以及混紡纖維所製成的服飾用紡織品，其產品擁有防水透濕、吸濕排汗、抗菌除臭等功能，並廣泛用於國際服飾品牌之休閒及運動服飾。

由於環保議題逐漸升溫，興采將產品主軸轉換為具節能環保的機能性紡織品，為全球首家研發、生產與製造咖啡紗的廠商，已取得美、歐、日、韓、中國、台灣專利，並創立 S.Café®環保機能咖啡紗品牌，成為台灣具代表性的環保機能性紡織品廠商。興采從創始之初便專注於研發創新，致力成為國際性服飾品牌的供應鏈廠商，如今已成為國際知名環保機能紡織廠商，全世界超過 110 個國際品牌使用興采的咖啡紗，全球環保咖啡衣市佔率排名第一，並成功取得 Nike®、The North Face®、Patagonia®等知名休閒及戶外運動品牌的訂單，廣受歐美及亞洲消費者的喜愛。【註 2】

三、國際市場現況

興采目前營業占比分佈為美洲 45%、歐洲 35%、亞洲 20%。興采主要考量歐美市場消費者擁有高可支配所得，能夠負擔高單價的商品，再加上歐美消費者

關注環保相關議題，願意花費較高的金額購買環保材質以及環保製程的商品，因此將發展重心置於歐美地區，積極與歐美戶外運動品牌合作，興采可藉由歐美品牌的高知名度提升自身材料品牌的知名度，而歐美品牌可藉由興采高品牌的環保機能性布料提升產品的附加價值，藉此創造雙贏的局面。

興采對於國際市場採取不同的進入策略，以下分別以歐洲、美洲及亞洲市場的進入方式進行探討：

(一)歐洲市場：

由於歐洲國家眾多、語言多元，以興采目前的資金還不足以在歐洲各國成立辦事處，故以代理的方式為主。興采所採行的代理方式並非傳統的代理，代理商的主要工作為與興采接洽之作業並開發潛在客戶，而興采人員則會針對歐洲各地氣候、人文等因素進行產品調整，並推廣興采品牌理念，加強客戶對於興采的品牌認同，以達到在地化行銷的效果。

(二)美洲市場：

相對於歐洲市場語言與文化的多元性，美洲市場則較為單一，興采考量產業群聚、地點及公司需求，並洽詢品牌客戶及行銷代理合作夥伴的意見後，決定將北美行銷辦事處設立於波特蘭。以專人服務的方式深耕品牌客戶，提供買家聯繫、產品推廣、開發潛在客戶、市場調查以及售後服務等。同時，透過辦事處可提供品牌商及時解決方案，迅速回應客戶需求，強化品牌商對興采的黏著度，並期盼可發展為品牌策略夥伴，進而擴大北美商機。

(三)亞洲市場：

興采為統合亞太地區資源，分別於上海及韓國成立辦公處及子公司，並邀請環保科技咖啡紗的合作夥伴成立 SPIIN 聯盟，聚集當地合作夥伴、供應商、設計師等資源，共同開發當地市場，並發展符合當地市場需求之 S.Café®環保科技咖啡紗產品。同時，藉由 SPIIN 聯盟建構亞太重點區域之行銷系統，傳達一致性的品牌形象，開拓亞太市場通路，提升咖啡紗品牌曝光度及知名度，積極將品牌推廣至終端消費族群，進而擴大在地市場市占率。韓國市場方面，興采原先以子公司方式進行營運，企圖深化當地市場，但在評估投入與產出後，目前轉以代理方式經營。另外，日本市場選擇伊藤忠株式會社為主要代理商，以代理環保咖啡紗為主，而布料技術較為繁雜，功能與咖啡紗相比更為多元，因此採取與歐洲相同之代理方式，由興采業務人員親自面對客戶，使得雙方溝通更為順暢，並能即時反應客戶需求。

興采藉由不同的進入策略擴大興采環保紡織材料的市占率，除了提升品牌知名度外，整體營運能深度了解當地品牌客戶之需求，即時調整不同市場的產品，獲得國際市場品牌商的肯定，進而達到「服務在地化，品牌國際化」之目標。

四、競爭地位

興采為全球紡織產業中上階層的布料提供者，運用三次及多層次設計，並利用創新技術為產品加值，所生產的產品屬於高端的機能性環保紡織品，品質

等同於國際知名品牌 GORE-TEX®、Toray®、Schoeller®、SympaTex®等廠商，最具國際性 S.Café®品牌已廣受歐美及亞洲地區消費者的喜愛，全球有超過 110 個品牌指定使用 S.Café®環保咖啡紗，並擁有全球環保咖啡紗最高市佔率。

GORE-TEX®所採取的品牌策略的單一品牌策略，專注於防水透濕領域產品的研發及銷售，並自詡為最高端的紡織材料品牌。而興采則與 GORE-TEX®不同，採取的是多品牌策略(產品品牌)，產品品牌從防水薄膜、生質泡棉至針織單層布，一應俱全，並針對不同功能產品創立不同材料品牌。除此之外，興采的銷售對象不侷限於高端產品需求者，將客群延伸至中端產品需求者，針對其需求設計產品，不僅擴展產品線的廣度，亦可分散營運風險，創造與 GORE-TEX®間的差異化。

陳董事長認為不論外在競爭多激烈，最後都要回歸至企業本身，倘若企業沒有持續研發的動能，維持差異化的競爭優勢，很快就會被其他廠商所取代。因此企業必須要不斷的與企業自身進行競爭，唯有與自己競爭才能創造卓越。

五、品牌建立過程

表 1 興采實業公司沿革(整理自公司 2016 年年報)

時間	說明
1989	成立興采實業股份有限公司
1990	成立針織布門
1993	開發機能性布料
1994	自創品牌 SINGTEX 50000
1995	自創品牌 COOLTEX®
1996	首次與國際品牌 Nike®合作
1997	首次與 Adidas®及 Nautica®合作
1998	榮獲 Adidas®全球最佳夥伴獎
2001	成為 Nike®及 Nautica®的「機能性紡織品協同設計」指定廠商 榮獲德國 Steilmann 最佳夥伴認證
2005	獲 SINGSOFT®全球商標權
2008	設立觀音精密染整研發中心 通過全球環保機透 Bluesign®工廠及產品認證 加入紡織環保聯盟，為創始會員之一 榮獲台灣精品獎
2010	完成咖啡紗產品碳足跡盤查並通過 GRS 全球環保標章驗證
2011	S. Café® 獲得美國匹茲堡國際發明展金牌獎及特別獎 S. Café® 獲得德國紐倫堡國際發明展金牌獎 成為台灣百大品牌
2012	S. Café® 獲得瑞士日內瓦國際發明展金牌獎及特別獎
2013	登錄興櫃公司 成立越南成衣廠
2014	登陸上櫃公司 P4Dry 獲得戶外活動用品創新獎以及 IF 設計獎

2017	S.Café®城市商旅機能外套榮獲台灣精品獎 S.Café®智能發熱保暖外套榮獲台灣精品獎 P4Dry 產品榮獲國際趨勢布料獎

(一)建構初期

創辦人陳國欽董事長於 1989 年成立興采，由於當時台灣紡織中下游正處於蓬勃發展的階段，環境有利於布料中間商，因此興采以布料中間商起家。當時興采只生產技術力低的平織布，以 OEM 的經營模式為主。隨後開始接觸美國市場，獲得 Walmart 以及 K-Mart 的訂單，奠定興采創業初期的基礎。

(二)創新研發並發展自有品牌

然而自 1990 年起，中國以及東南亞市場憑藉低廉的勞力壓低生產成本，與台灣紡織業者進行低價競爭，台灣廠商紛紛西進中國尋求低廉的勞力資源與之抗衡，但陳董事長認為唯有轉型才能找到出路。此時，陳董事長因緣際會獲得一塊防水透濕的機能性布料，認為這將會是未來紡織產業的趨勢，開始轉型成為資本、技術密集的紡織領域，進行機能性化纖產品的開發。興采除了投入更多資源進行創新研發，創立了自有品牌 SINGTEX®，致力於材料品牌的經營。試圖發展更具競爭力的產品，以跳脫低價的紅海競爭。

(三)透過海外參展開拓市場

興采於 1994 年時，第一次參加香港國際成衣及時裝材料展(Interstoff)，經由這個國際展覽開始與世界接軌，並積極展開研發與行銷並重的發展策略。有了這次經驗以後，興采開始定期參與重要的國際展覽，發表興采所研發的新產品，增加 SINGTEX®品牌的曝光度，並向客戶展示興采的研發能力，也可以藉由參展直接面對客戶，與設計師共同設計布料，開發布料新功能。

透過積極參與海外紡織展會，興采逐漸打開國際市場的知名度，並開始與 Nike®、Adidas®、The North Face®、Patagonia®等國際戶外機能性服飾品牌合作，客戶群涵蓋世界前 50 大的運動及戶外品牌，奠定日後成為全球機能性布料供應商的基礎。

(四)咖啡渣布料發展新自有品牌 S.Café®

2005 年某日，陳董事長爬完山後來不及盥洗便與賴美惠副總經理(陳董事長的妻子)一同觀賞演唱會，在咖啡廳時看到有顧客向咖啡廳索取咖啡渣作為家庭除臭之用，賴副總就向陳董事長抱怨他的汗臭味，希望能將咖啡渣抹在他身上除臭，想不到這個不經意的玩笑話卻激發了陳董事長的靈感，開始投入咖啡紗的研發。

歷經四年的時間以及八代的改良，興采終於開發出 S.Café®環保科技咖啡紗產品，具備吸濕排汗、除臭、抗紫外線等功能，成功研發結合機能性布料以及環保兩大紡織產業趨勢的新興產品，並在國際市場大放異彩。

貳、內部資源分析

一、研發能力

興采位於五股的總公司內設有布料研發中心以及成衣設計中心，設立負責技術應用研究及智慧財產權申請與維護的前瞻研發中心以及新產品研究開發的技術中心，並耗費數千萬元打造 TAF 國家級認證的實驗室，進行水洗、烘乾、耐磨、抗勾紗等測試。此外，興采於觀音設有精密染整研發中心，開發環保染整製程。【註3】

二、垂直整合能力

興采提供垂直整合服務，從研發、原料生產、紗線、布料、後加工處理，到成衣設計開發與自有品牌發展，提供全方位解決方案與專業服務機制。

(一)紗線

興采擁有高機能咖啡紗專利技術以及自主研發設計之能力，可協助客戶共同開發產品。

(二)布料

興采憑藉優異的研發能力，已研發出防水透濕、抗菌除臭、具彈性、抗紫外線等多功能布料，具備與客戶共同開發產品之能力。

(三)染整

興采於觀音成立之染整廠，並導入環保工程建設，從耗費的能源到染料的選擇皆有嚴謹的要求，並通過瑞士 Bluesign®環保驗證。

(四)成衣

興采於越南成立之成衣廠擁有 WRAP CERTIFICATION、C-TPAT 等多項認證，並具備各類成衣生產技術。而興采總部整合行銷設計中心則提供國際專業服裝開發設計，並擁有聯合行銷推廣之能力。

藉由積極整合紡織上下流程，提供完善的垂直整合服務，一次性滿足品牌客戶的需求，以優質的產品及服務深耕與品牌客戶間的關係。同時，垂直整合可使興采增加營運規模，降低生產成本以提高獲利。【註4】

三、行銷能力

興采積極參與國際重要紡織展覽以及國際發明大展，並搭配各展會的媒體進行宣傳，以提升產品價值及品牌知名度。除此之外，興采對於不同地區的市場採取不同的進入策略，深度了解當地市場並靈活回應國際品牌客戶所需，藉此建購品牌形象，並強化與品牌客戶間合作關係。

四、人才培育制度

興采注重人才培育，首先針對新進員工進行培育，使其建立對興采的認同感以及正確的工作態度，並深入了解企業文化。為了培養機能性紡織產業專業人才，興采將人才培育體系制度化，針對員工所屬單位需求，進行不同階段的教育訓練，以增進各職能的專業知識與技能。【註5】

參、外部環境分析

一、臺灣紡織產業發展符合國際趨勢

目前全球紡織品的消費市場已轉向機能性及環保性的紡織品，臺灣在積極發展高價值機能產品之下，以領先的技術及穩固的品質吸引國際買家向臺灣廠商下單，如今已成為全球機能性布料主要供應國，國際知名運動品牌之機能性布料約有七成由臺灣供應，在國際間已累積良好的口碑。而臺灣不少紡織廠商也已投入環保紡織品的開發，如回收寶特瓶 PET 紡織品、生質環保紡織品、無水染色紡織品等等，目前在國際市場已建立高知名度。臺灣紡織業者依循全球紡織產業的潮流，掌握市場的脈動與趨勢，如今已順利成為國際紡織產銷供應鏈的要角。

二、臺灣擁有產業群聚效應

臺灣擁有發展機能性布料所需之化學、材料背景專業人力，奠定產業發展的基礎，目前已擁有充裕的化纖原料供應，並開發創新的織布及染整技術，建立機能性紡織產業的價值鏈以及群聚優勢，未來將持續創造差異化，並發展高附加價值之產品。

三、完善驗證制度

在經濟部的支持之下，臺灣已建構健全的機能性紡織品驗證標章制度，將機能性紡織品標準分級化，目前已美國、歐盟、日本、中國等主要市場完成註冊，透過驗證制度，客戶可以確保採購的機能性紡織品是符合自身需求的產品，降低客戶搜尋成本，加快臺灣進入國際市場的腳步。

肆、品牌成功因素

一、以研發與創新開發差異化產品

興采具備堅強的研發能力以及高端的技術水準，長期以來將重心置於研究發展與技術創新，除積極延覽各人地才外，並投注資金於研究開發計畫，投入於研發的經費為紡織同業的五倍之多，2016 年研發經費佔年度營業額的 3%，興采總公司內設有研發及設計中心，擁有具備 TAF 認證之實驗室，並在觀音設有精密染整研發中心，興采創辦人陳國欽董事長認為紡織產業屬於高科技產業，必須投入資源與資金進行研發。興采秉持著高科技產業研發與創新的精神，不斷開發差異化產品，創造持續性的競爭優勢。

興采目前已擁有 36 個專利，由上游原料紗線及布料薄膜至下游織物成品，甚至是機能性布料的測試方法，皆屬於專利的範疇，所製造的產品榮獲多項國內外獎項，並連續多年獲得台灣精品獎。

二、協同設計平台快速回應市場需求

興采獲得經濟部技術處的示範性資訊應用計畫補助，建構以興采為中心廠商的協同設計平台，此平台由紗線、織造、染整至下游成衣、服飾進行整合，有效連結供應廠商協同設計，擁有共同紡織知識庫，並強化專案及流程之管理，為一個國際品牌客戶、興采與供應鏈體系功能完善的溝通平台。

透過國際品牌客戶共同研發新產品，興采可縮短產品打樣及量產的流程，並減少設計變更及錯誤的次數，加快溝通時間及開發效率，以縮短產品開發的時間。此平台不僅能提升生產效率，還能即時回應客戶需求，提高客戶滿意度，與品牌客戶建立更緊密的合作關係。

三、積極參加國際展覽增加曝光度

興采自 1994 年起便開始定期參加德國 ISPO 體育用品展、德國 Outdoor 戶外用品展以及美國鹽湖城 Outdoor Retailer 等國際知名展覽。除此之外，興采將 S.Café®系列產品報名參加美國匹茲堡、德國紐倫堡以及瑞士日內瓦國際三大發明展，皆獲得金牌獎的殊榮，藉此向國際市場宣示興采擁有優異的研發及創新能力。

興采透過參加國際展覽宣揚品牌故事，向品牌客戶傳達興采的品牌形象，提升品牌的曝光度，增加與客戶接觸的機會，並經由國際展覽即時更新市場的資訊，進而掌握產業的趨勢。

四、環保的材質及製程為品牌加值

興采自 2008 年開始研發環保科技咖啡紗，並創立 S.Café®品牌，將高度污染的紡織產業轉化為友愛環境的綠色產業。興采落實循環經濟的概念，S.Café®品牌相關產品即是使用回收的廢棄咖啡渣，製成具多功能的機能性紡織品，且產品同時通過 TUV 德國萊茵回收材質認證、荷蘭 GRS 全球回收標準認證標章，相較於傳統的原生紗，可減少約 80%碳排放量。而位於觀音的環保染整廠也致力於環保生產製程，以天然氣取代煤炭作為主要的生產能源，並在製程中完全不採用溶劑處理，通過瑞士 Bluesign®環保標章認證。

興采以環保材質與製程為 S.Café®塑造鮮明的品牌形象，深植於國際品牌客戶心中，並獲得 Patagonia®以及 Timberland®等注重環境保育之國際品牌的認同。品牌客戶認為興采的材料蘊含環保概念，能為自身的產品增加附加價值，因此願意花費更高的成本進行採購，進而提高了興采的品牌價值。

五、共同品牌行銷策略接觸終端消費者

興采憑藉著多功能性的機能布料以及具備環保概念的品牌形象，當品牌商使用興采的材料時，可為自身品牌產品提升附加價值，再加上品牌商若與興采成為品牌策略夥伴，興采願意將行銷費用轉為產品折價銷售至品牌商，品牌商憑藉著興采產品的高附加價值以及提供的誘因，便更加願意將興采的吊牌吊掛在最終產品上，甚至將品牌商標繡在服飾上。

興采以類似「Intel inside」的概念，使得終端消費者可以看到興采的品牌商標，能直接與消費者進行溝通，將材料品牌加速推廣至消費市場，加深在消費者心中的印象，藉此強化品牌商對興采的黏著度。目前 The North Face®、Timberland®、Hugo Boss®、American Eagle Outfitters®等知名服飾品牌皆為興采品牌策略夥伴，興采針對不同品牌客戶設計客製化材料品牌吊牌，並搭配不同行銷推廣工具與消費者溝通，獲取消費者的認同，達到直接行銷品牌的作用。

伍、政府建言

一、扶持具前瞻性的重點企業

現今政府為求公平，因此會將輔助企業的經費平均分配，期盼每間企業都能健全的發展，但此作法卻是將政府資源分配，相當可惜。政府應參考自行車產業 A-Team 的做法，挑選具前瞻性且擁有研發創新能力的公司，將資源集中於該企業，並培育成能扶持其他中小企業的規模，成為產業供應鏈的資源整合者，藉此提升紡織產業競爭力。

二、建構完整的供應鏈體系

由於台灣紡織業者看中中國及東南亞的勞工資源，紛紛在海外設立成衣廠，導致臺灣紡織產業缺乏下游供應鏈，存在「斷鏈」的危機。政府可成立專區，在專區內引進技術工人以解決勞工問題，並有效管理外籍移工。而臺灣可以保留最具價值的成衣產業，將成衣的研發及設計接回台灣，如此一來，臺灣就不再只是布料、紗線等材料的供應商，可將材料製成服飾，以建構完整的供應鏈體系，不僅能提供國際品牌更完善的垂直整合服務，也有利於臺灣紡織產業進行品牌化的發展。

陸、參考資料

產業價值鏈資訊平台，2016，紡織產業，
http://ic.tpex.org.tw/introduce.php?ic=0000&stk_code=4433
邱泰融，2013，紡織業垂直整合佈局之研究，國立中正大學企業管理學研究所碩士學位論文
經濟部工業局，2011，100 年度產業創新騰龍搶珠計畫，
http://manage.taiwan-innovation.org.tw/data/method_pdf/e4da3b7f/bbce2345/e4da3b7f.pdf
經濟部國貿局，2015，補助業界開發國際市場計畫，
https://www.imdp.org.tw/achievement2_detail.php?gid=20
品牌台灣，2014，輔導案例分享，
https://www.branding-taiwan.tw/achievements/achievements_more?id=8
許以頻，2011，「咖啡紗+寶特瓶，織出神奇布料」，天下雜誌 485 期，11 月 15 日。
黃亦筠，2008，「台灣機能布，走上品牌路」，天下雜誌 399 期，6 月 18 日。

備註

註 1：紡織產業綜合研究所，2016，五月份紡織產業新訊，
http://www.tipo.org.tw/upload/20/20161219161724670 65.pdf
註 2：興采實業股份有限公司，2017，公司官方網站，
http://www.singtex.com/zh-tw/home/index
註 3：同【註 2】
註 4：同【註 2】
註 5：興采實業股份有限公司，2016，2016 年公司年報，
http://www.singtex.com/upload/website/investor/1060509-

YR_17062109526.pdf

訪談照片-興采實業股份有限公司

左 1 王湛鈞助理、左 2 陳國欽董事長、中邱郁庭助理、右 2 張靖怡助理、右 1 柯雅禎品牌行銷專員

個案十九:太平洋自行車有限公司

壹、個案介紹

一、 產業現況

（一）、產業定義

1.折疊車產業

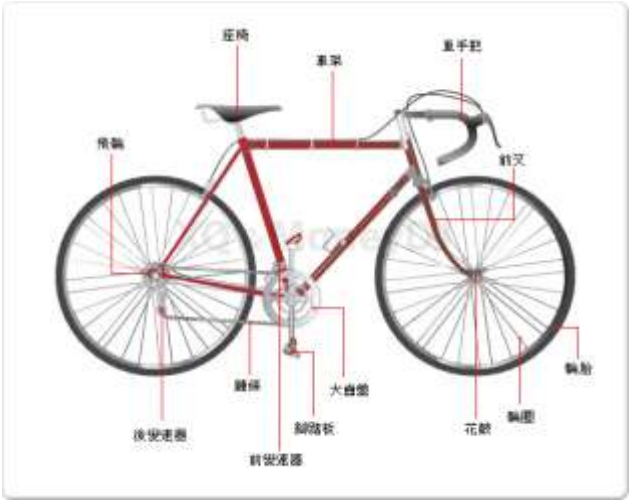
根據經濟部工業局 2015-2017 年度調查(註 1，吳慧玲，2017)，自行車產業定義係以自行車與相關衍生自行車商品為標的，包含整輛成車及自行車零組件…等生產、銷售與服務之行業，並可分為自行車製造業和自行車服務業；自行車製造業係指以製造自行車(含折疊車)成車、零組件與相關衍生商品為標的之行業，零件內容包含：車架主體、前叉、車手把、制動煞車、大齒盤、鍊條、曲柄、變速器、輪胎…等，乃至於整輛自行車成車；衍生商品包含自行車攜車架、自行車騎士專用之衣物、鞋、帽、車包…等，而自行車服務業則係指提供以自行車為主服務之行業，包含提供自行車代步之租賃服務業、自行車休閒旅遊業、自行車產業新聞或報章雜誌等媒體之行業，及自行車零組件販賣及 DIY 之零售業。

因製造業及服務業性質不同，而不論是折疊車抑或是一般自行車產業，其主要的根本又在於製造業，雖然與金屬機械類有密切的關聯，又一般自行車製造業多以代工為主的營業額與廠商家數為多數，但他們都不具有獨立品牌之優勢或中小企業代工轉型品牌經營之相關經驗，知名自行車大廠發展如捷安特、美利達也較不適用於一般中小企業參考，故本次調查範圍選定自行車製造業中的折疊自行車，其餘衍生商品類別不納入主要重點，即排除衣、褲、鞋、帽、包等非金屬機械相關之自行車成車製造業，但將藉由一般自行車大廠來凸顯折疊車在該產業中的特殊地位。

2.產品內涵

(1). 一般自行車

一般自行車的組成可分為四大部分，包括傳動、車體、行動與安全裝置，另外在車架的部分，還可分為碳纖維、鈦合金、鋁合金等材質，如下結構圖：



（圖片來源：財經知識庫，註 2，一般自行車結構圖）

(1)車體部分：包括車架、前叉、車把、鞍座和前叉合件等主體。

(2)傳動部分：包括腳踏板、曲柄、鏈輪、鏈條、中軸和飛輪等。

(3)行動部分：即車輪、包括前後軸部件、輻條、輪輞(車圈)、輪胎等。

(4)安全裝置：包括制動器(車閘)、車燈、車鈴、反射裝置等。

(2). 折疊車

折疊車除了主要零組件與一般自行車無極大差異，最顯著差異之處為車體結構與折疊機構的設計，以及其餘快速拆卸的設計 ，如附圖：

（圖片來源：太平洋自行車公司提供，Birdy 產品圖）

（二）、供應鏈圖

1.折疊車產品供應鏈

折疊車與自行車在主要車體結構有所差異之外，其餘零件時常共用同一系列的供應廠商，如高階變速器只要是高單價車種大多會選配日本島野(SHIMANO)廠商的零件，而供應鏈圖可粗分為上游與下游，上游就是零組件的生產，包含車架、鏈條、腳踏板、襯墊片、內胎、輪胎…等，而下游則是將上述零件組裝的成車組裝廠，不論是一般自行車廠或是折疊車廠皆是如此。整個供鏈鏈中，上市櫃的公司主要有日馳、桂盟、正新、建大、巨大、美利達、愛地雅等六家廠商，其它公司皆未上市櫃。

（圖片來源：財報狗網誌，供應鏈圖）

根據財報狗產業報告(註 3)以單論自行車產品，其供應鏈皆係屬硬體的半成品製造與供應為主，而較知名廠商如：捷安特、美利達，又以組裝自行車成品為主要業務，折疊自行車並非主流的自行車成品，多數以一般自行車為主的廠商，會把折疊車視為次等車來製作，折疊車卻具有量小利多的利基特色，也有少數廠商如太平洋自行車公司，視之為主力產品，進行高度的差異化。

（三）、產業歷程

台灣自行車產業發展至今已有 30 幾年，在國際上有「自行車王國」的美譽，在經過中國與越南等國家低價競爭及廠商外移等因素，產量開始下滑。

1990 年	自行車業者積極尋求轉型，盡力於創新研發，並自創品牌發展高附加價值產品。
2003 年	巨大與美利達聯合發起「A-Team」，希望藉由由差異化策略提供高附加價值的產品，整合自行車產業上中下游的方式，共同學習並提升產品技術。
2008 年起	國際油價大幅飆升及環保意識抬頭，為減少溫室氣體排放，推動自行車為綠色交通工具是全球趨勢，台灣自行車產業又進入另一個高峰。
本圖表為本研究自行整理：吳俊毅	

管理知識中心(註 4，李昆中，2013)更指出 2011 年 1 月 1 日「兩岸經濟架構合作協議(ECFA)」正式生效，自行車被列為 ECFA 早收清單之一，台灣出口至中國之整車自行車關稅將享免 13%關稅，中國進口台灣的自行車也將會免除 6%關稅，雖然將使中國中低階自行車大量傾銷至國內，但此舉亦可協助台灣的中高價位以上的高利潤邊際整車自行車行銷到大陸對岸，且讓中國大量的中低單價自行車回銷台灣影響大幅降低，進而永續提升台灣自行車產業的研發能力與競爭力。未來如何創造價值、建立品牌、擴大國際競爭力，為台灣自行車產業重要的課題。

（四）、產業概況

1.目前消費形式

自行車為相當成熟產業，除了作為代步工具外，大多是從事戶外休閒活動，由於北半球人口較多，每年春天至秋天為熱門休閒活動時節，故此季節自行車的需求較為殷切。以消費型態而言，大陸與印度等國家自行車主要作為交通工具，因此與當地經濟情況較為密切，在歐美開發國家是以休閒娛樂為主，與當地氣候條件較為相關連。

2.市場供需

根據財經知識庫(註 2)報告顯示全球自行車供需結構，以地區來說，目前主要生產基地集中在亞洲，以中國大陸產能居全球第一，為最大的外銷市場，印度居次，台灣及日本則退於第三、四位。在需求方面，全球自行車主要消費四大地區為美國、日本、歐洲、大陸，佔全球八成的需求量。

大陸是全球最大的自行車生產基地和消費市場，因此號稱「自行車王國」，其產量及出口量均佔世界總量 70%以上，但主要還是以低價的交通工具為目的。

由於公路賽車、BMX、登山車的發明，變速器等零件研發的突破，鉻鉬合金、鋁合金與碳纖維等輕量材料的開發，以及在製造及避震等先進技術的導入等等，使得全球自行車產業在過去三十年間得以蓬勃發展。

然而，進入千禧年後，熱潮減退，全球自行車缺乏新產品的開發，市場不但趨近成熟且供過於求，並且開始式微、喪失活力，專賣市場的市佔率轉向量販市場，產業逐漸趨向三低，亦就是「低價格、低品質和低利潤」，產業向下沉淪，造成消費者對自行車不再感興趣，轉而消費其他產品，留給業者一個受到重擊、沒有明天的市場。面對持續惡化的經營環境，有識之士莫不憂心，須設法阻止事態的惡化。故此產業龍頭巨大、美利達企圖透過組織 A-Team 遏止產業沒落。

3.零件、整車市占率分布

擔任 A-TEAM 會長的巨大機械總經理 羅祥安指出，業界過去奮力拚鬥十餘年，2004 年臺灣才逐步拿下全球高級車市場約三成的市佔率，但由巨大、美利達兩大廠結合國內十八家零組件廠商合組的 A-Team 團隊，最近全面展開整車與零組件廠協同開發新產品，並尋求購併國外零件廠及結合全球專業零售通路（SBR）等策略，提高全球市占率。

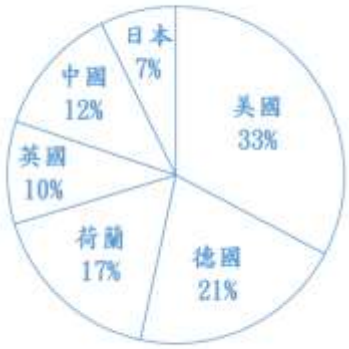
2017 年經濟部統計處公布台灣自行車與零件在海外市占率統計(註 5)，我國於英國、德國、荷蘭、中國大陸市占率皆位居第一，在美國、日本則居第二；其中市占率最高的為中國大陸，占比 59.3%，成車占比更達 91.5%。

我國自行車與零件以歐洲為最大市場，2016 年出口占 50.5%，北美洲為第二大出口市場，占 23.4%，亞洲市場占 17.5%居第三。與 2007 年相較，出口至歐洲占比減 7.8 個百分點，出口至亞洲占比增 7.5 個百分點，主因出口至中國大陸大幅增加，平均年成長率達 31.6%。

根據經濟部財政部關務署資料統計，台灣自行車與零件出口產值最高的國家為美國，2016 年 1 月至 9 月出口金額為 4 億 930 萬美元；其次為德國 2 億 5760 萬美元、荷蘭 2 億 1150 萬美元、英國 1 億 2330 萬美元、中國大陸 1 億 1570 萬美元、日本 9090 萬美元。

出口金額與比例

國家	金額單位：美元	排名
美國	4億930萬	1
德國	2億5760萬	2
荷蘭	2億1150萬	3
中國	1億1570萬	4
英國	1億2330萬	5
日本	9090萬	6



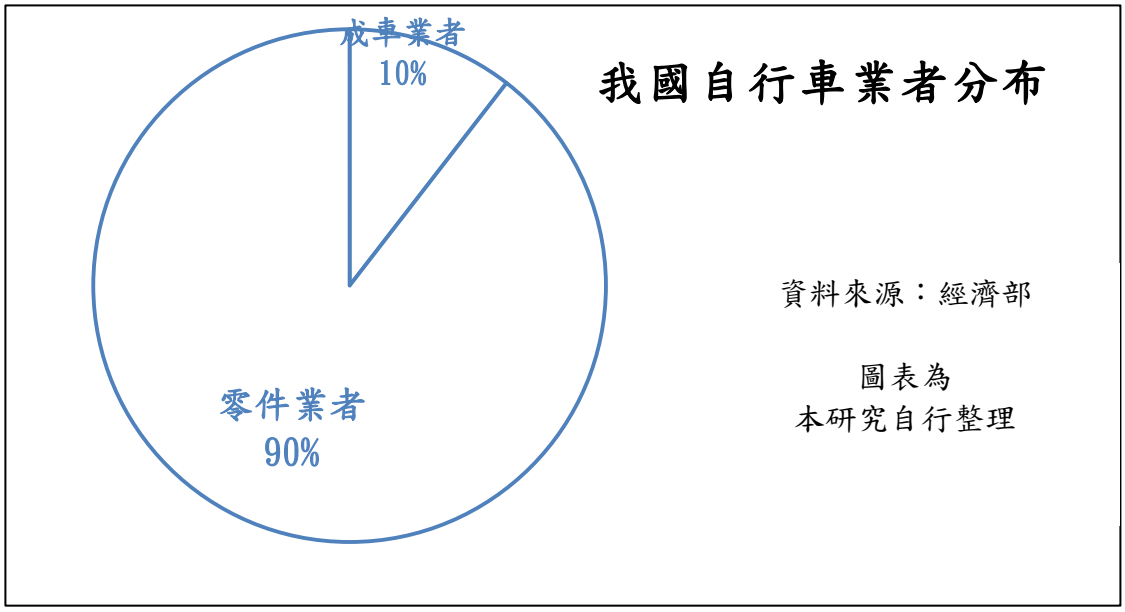
資料來源：經濟部財政部關務署　圖表為本研究自行整理

我國在美國以自行車的零件市占率占比過半，但成車僅 27.5%，經濟部指出，主因為美國進口自行車以休閒代步的中低價位成車居多；美國進口自行車市占率第一的為中國大陸。歐洲國家則因自行車專業競技或運動風氣盛行，對我國生產的高品質、輕量化及高單價車種、零件需求高，讓台灣在英國、德國、荷蘭皆為市占率第一。我國在日本自行車與零件的市占率為 14.5%，中國大陸則高達 84.2%，經濟部分析，日本進口自行車，以低單價通勤用車為主。

國家別	成　車	零　件	總　計	市占排名
美　國	27.5%	50.4%	31.6%	2
德　國	13.9%	29.0%	22.0%	1
荷　蘭	30.4%	33.0%	37.1%	1
英　國	24.6%	31.0%	26.1%	1
中　國	91.5%	49.8%	84.2%	1
日　本	14.0%	17.4%	14.5%	2
資料來源：經濟部　圖表為本研究自行整理：吳俊毅				

經濟部統計表示，我國自行車工廠共有 820 家，其中 86 家製造成車，734 家製造零件，台灣中部地區，尤其是台中、彰化共有 638 家，共占全國 77.8%，為台灣自行車產業重鎮，且緊密的產業聚落對於提升產能、產生群聚效應的能量有極大之助益。

總體而言，一般自行車為主要市場需求，而折疊車根據經濟部第 3 屆中堅企業實質審查簡報顯示，占整體自行車市場約 5-10%的比例，另外，本研究 2016 年透過技技部國貿局的比例試算獲得折疊車市占率則約為，占比雖低，但利潤豐厚，而其餘零組件也都能和一般自行車通用，主要產品差異是在車體結構、折疊機構上。



二、 企業介紹

(一)、個案現況

1.公司簡介

在太平洋自行車我們可以感覺到學習的過程是從不間斷的、產品是永不完美的，永遠在為產品尋找更有創意的方式去改善當下的問題，進而再產生令人更興奮的產品，這就是太平洋經營的秘訣。我們不將自己的定位侷限為一個自行車工廠，而應該稱為一個「國際化的設計者工作室」。我們的目標是提供敏銳的洞察力及經驗，協助客戶完成其對於自行車的夢想，以及對於生活的願景，進而與客戶建立長遠且緊密的關係(註 7)。

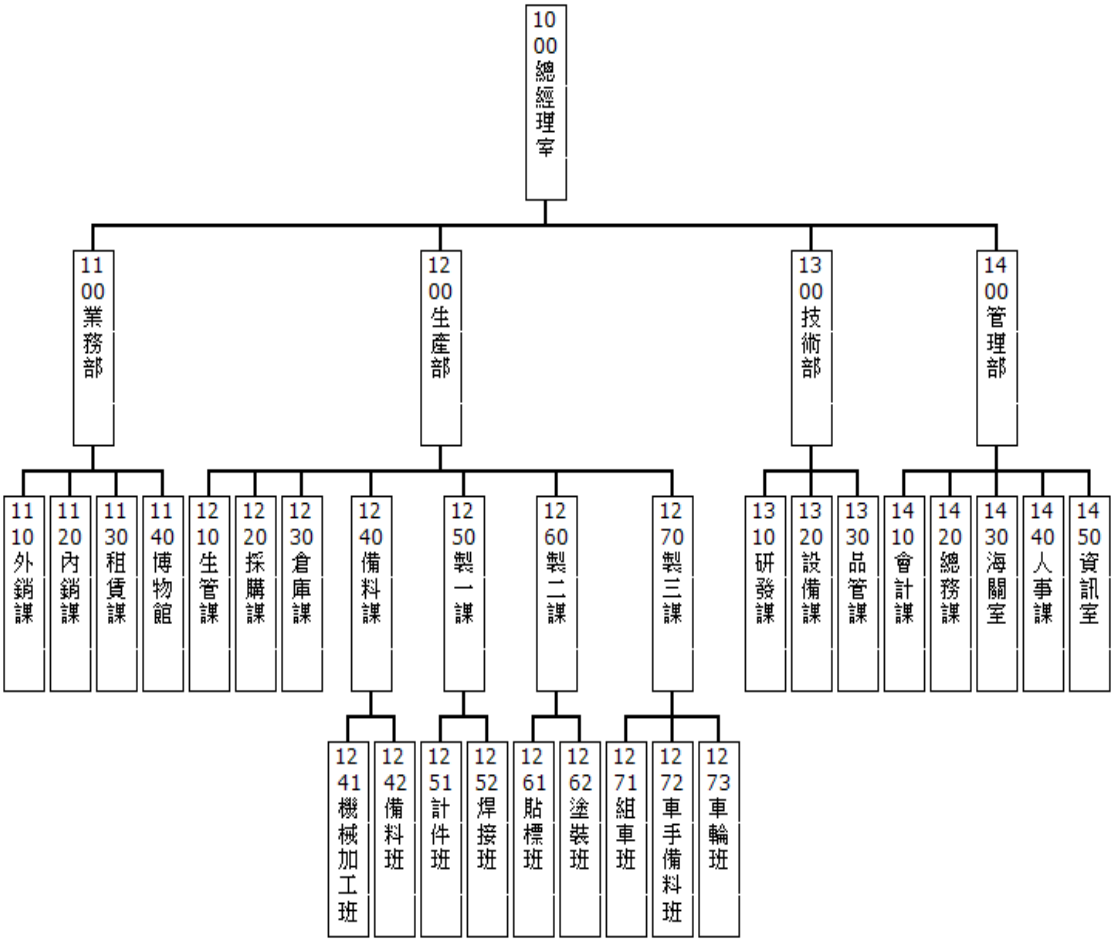
2.公司沿革

1980	●太平洋自行車股份有限公司創立
1985	●導入 Auto CAD 電腦輔助製圖
1988	●開始生產鋁合金車架
1989	●投入研發避震車架 TS-1000
1991	●合資設立美國 Quantum 公司 ●設立德國 Pacific Cycles Europa 分公司
1992	●中華徵信所企業經營績效排名第 83 名 ●太平洋訂定現金交易的規定，讓公司維持有效獲利
1993	●美國、德國投資失敗 ●開始佈局，擬將公司從生產轉向到設計研發 ●榮獲德國設計創新獎 Hessian Innovation Prize

1994	●投入研發折疊車 Birdy
1995	●投入上千萬元研發經費，推出全避震高性能折疊車 Birdy ●ISO 9002 認證通過
1997	●開發城市車 Culture、Avenue ●導入粉體塗裝作業
1998	●自 1993 年改變公司經營策略後首度達到損益平衡
1999	●導入 CAM/CAE 電腦輔助製造及電腦輔助分析 ●設立 CNC 工作室、材料金相檢驗室 ●開發舒適車及殘障用車 Equinox、Recumbent
2000	●Birdy 出口值達 1 億元，為太平洋最大量產車種
2001	●導入 Agile 之 PDM 產品資料管理系統 ●Birdy 獲日本設計大獎 Good Design Award
2002	●發表第一台國人自行研發腦性麻痺復健三輪車「米卡 Micah」 ●獲第十一屆國家磐石獎 ●獲第五屆小巨人獎
2003	●推廣 Birdy 國內行銷體系 ●導入鼎新 WorkFlow ERP 系統
2004	●展示大樓修繕整建，籌備太平洋自行車博物館
2005	●推出第一台自有品牌折疊跑車 Reach 及超輕量都會折疊車 CarryMe
2006	●自有品牌行銷元年 ●Birdy 獲得 iF Product Design Award
2007	●Handy 手搖車參加日本通用設計被票選為五十個台灣展品中第一名
2008	●IF Mode 獲得 2008 Eurobike Award ●Birdy 榮獲台灣優良品牌
2009	●iF Mode 榮獲 iF Product Design 國際設計大獎金獎 ●iF Mode 榮獲台灣精品獎銀質獎 ●太平洋二廠開始運轉
2010	●設立太平洋自行車博物館，列入桃園縣產業文化館 ●獲得第 4 屆桃園縣長青企業卓越獎 ●CarryMe 獲得台灣精品獎 ●IF Mode 獲得金點設計獎 ●導入 Enovia 雲端資訊系統
2011	●於英國設立 Pacific Cycles Europa ●IF Reach DC 電助車獲得台灣精品獎 ●CarryMe 獲得金點設計獎 ●榮獲經濟部「台灣創新企業百強」 ●「遠見」雜誌列入「看見台灣進步 100」 ●臺北世界設計大會唯一自行車公司參展
2013	●太平洋自行研發設計 IFmove 獲德國 Red Dot 紅點設計大獎 ●同年再獲得美國 IDEA 設計大獎
2014	●IFmove 再獲台灣精品獎，英國 Design of the Year 最終入圍 ●獲選經濟部潛力中堅企業
2015	●REACH 品牌榮獲臺北 IF TAIPEI CYCLE d&i awards ●太平洋自行車博物館獲得經濟部觀光工廠認證
2016	●BIRDY/REACH 雙獲台灣精品獎
2017	●NEW HANDY 手搖三輪車獲得德國 Red Dot 紅點設計獎、IF TAIPEI CYCLE d&i awards 和台灣精品獎

3.組織設計

(1).組織圖


1000總經理室
1100業務部
1200生產部
1300技術部
1400管理部
1110外銷課
1120內銷課
1130租賃課
1140博物館
1210生管課
1220採購課
1230倉庫課
1240備料課
1250製一課
1260製二課
1270製三課
1310研發課
1320設備課
1330品管課
1410會計課
1420總務課
1430海關室
1440人事課
1450資訊室
1241機械加工班
1242備料班
1251計件班
1252焊接班
1261貼標班
1262塗裝班
1271組車班
1272車手備料班
1273車輪班

(2).各部門資訊

處　　室	單位職稱	職責內容
總經理室	董事長、總經理	公司營運策略制定
業務部	外銷課	國外 OEM/ODM 業務、區域代理業務、行銷規劃
	內銷課	台灣地區業務、行銷規劃
	租賃課	車輛租賃業務
	博物館	自行車博物館經營
生產部	生管課	生產管理排程
	採購課	物料零件採購
	倉庫課	庫存管理
	備料課	下轄機械加工班、備料班
	製一課	下轄計件班、焊接班
	製二課	下轄貼標班、塗裝班
	製三課	下轄組車班、車手備料班、車輪班
技術部	研發課	自行研發、客戶委託開發、偕同開發
	設備課	生產及技術設備管理
	品管課	物料品質管制、檢測
管理部	會計課	會計業務
	總務課	一般庶務
	海關室	保稅工廠業務
	人事課	人事、薪資
	資訊室	公司各種資訊系統管理、軟硬體規劃
圖片及資料來源：太平洋自行車公司股份有限公司提供		

4.產品介紹(以折疊車與特殊車為主之品牌)

產品品牌	Birdy	Reach	CarryMe	Handy	Micah	2-Rider
車款樣式	縱向摺疊機構折疊車	20 吋高性能折疊車	8 吋攜帶式折疊車	手動車	腦性麻痺復健車	四輪雙騎車
推出時間	1994	2005	2005	2005	2005	2005
產品起源	客戶共同開發最初之典範	自行研發	自行研發	客戶共同開發	客戶共同開發	客戶共同開發
起源細節	R&M在1994的IFM及Eurobike展中展出了Birdy並獲得不錯的反應。然而 R&M無法將其量產化當時全歐洲也找不到願意生產Birdy的廠商	Reach的前身是做給日本Peugeot，但因為peugeot 歐洲決定不做自行車，所以日本Peugeot 品牌隨之結束，也就沒繼續買，林董事長將其改良後成為自己的品牌	加拿大人的idea，設計做出後因為沒經費而停止此計畫。 2005年日本廠商OXengineering 希望製作可以陪輪椅一起出去的自行車，因此做成自己的品牌	Magic Johnson 在洛杉磯湖人隊時，隊醫因車禍脊椎骨受傷，自己研發的車	屏東和春技術學院合作開發，第一台國人自行研發腦性麻痺復健三輪車	瑞士生物系教授DL Rudy 委託德國設計，然後與太平洋合作，後來Rudy 的財務出問題而無法繼續，但太平洋因為已經投注很多研發經費在該產品，於是接手持續進行
產品特色	Birdy一般用15－30秒鐘就可以摺疊完畢，體積大約79x61x36cm，雖然不算很小，但攜帶上車或者上船，一般都沒有問題。重量為10－13kg	Reach 比較偏重跑車型，亦即以速度為主的交通工具；這是一台快速、堅固、輕量、迷你而且騎起來非常舒適的折疊車，雖然只有 20吋的輪子，騎的速度卻完全可以匹敵 26吋的車子	都會專用超輕折疊車，兩段式折疊完全不需使用任何工具，可在數秒內完成折疊收納的動作。其迴轉半徑小、騎乘穩定性高，大人與小孩都相當適合騎乘，尤其在交通繁忙，遍布紅綠燈的都市叢林中，停止時雙腳可輕易著地，減少雙腿負荷	Handy 的發展宗旨是要設計出一台非常易於運送、操作、踩踏及煞車的手搖三輪車	協助腦麻兒童復健、增強孩童行動能力、建立孩童自信、增強下半身肌肉運用、防治肌肉持續攣縮、坐姿訓練、保持頭肩穩定、上半身功能訓練	人們可以愉快的暢談分享，同時輕鬆的踩踏；前後獨立懸吊系統，人體工學可調式座椅，左右獨立傳動、七段變速，輕量化僅38 公斤、Alu7005鋁合金手工打造

(資料來源：註 9，經濟部工業局，產業創新騰龍搶珠計畫，2012)

三、 國際市場競爭情況

（一）、全球折疊車(自行車)產業的發展方向

1.歐盟：高階關鍵零組件研發

為我國自行車出口之大宗，消費市場以代步用交通工具或休閒為主，其中以義大利車廠掌握歐洲地區之自行車發展趨勢，並領導技術潮流及高階關鍵零組件研發，如：緩衝避震之產品。

2.美國：主導緩衝避震設計

主導新功能的避震系統及緩衝避震設計，創新研發及創新產品的推出競爭策略，以高階創新產品及服務做為的產品競爭策略。

3.日本：主控全球傳動變速產品關鍵零組件

日本島野(SHIMANO)公司主控全球傳動變速產品的傳動變速關鍵零組件之技術發展、規格定義及新產品，並影響自行車整車設計及規格。

4.中國：由低價產品轉高價

近十年來，隨著交通工具的日益豐富與便捷及民眾購買力上升，消費主力向年輕族群移轉，對自行車的需求轉為以休閒、娛樂、健身與童車等特性的車種，且中國自身積極發展自行車產業由低價產品著手，累積其實力往中、高價產品發展。

（二） 、國際知名折疊車品牌概述

折疊車市場可粗分為三大區塊「高階、中價位、低價位」車款，而太平洋自行車目標市場為高階車款，又折疊車款僅佔整車市場中約 5%的市場胃納量。

（圖片來源：太平洋提供）

自行車整車總計		
2016年	出口總計	進口總計
1-12月數量(台)	108,044.00	7,476.00
(%)	100%	100%
1-12月金額(US$)	$ 19,833,517.00	$ 615,845.00
(%)	100%	100%
累計平均單價	$ 183.57	$ 82.38
平均單價(US$)	$ 1,029.13	$ 411.75
資料來源：經濟部國貿局，圖表為本研究自行整理		

而業界中的 1A3B 即是 4 個頂級折疊車品牌，1A 即 Alex Moulton（AM），3B 即 Birdy（鳥車）Bike Friday（BF 或稱星期五）、及 Brompton（小布），以下為知名折疊車系簡介：

1.高階折疊車品牌

(1). Alex Moulton

英國品牌手工打造，入門價差不多兩萬，最貴二十幾萬，以手工藝、速度、輕巧和美觀見稱，堪稱自行車界的勞斯萊斯。均價為$50,000 左右。

(2). Birdy

台灣自家研發生產之的車體結構與折疊機構，折疊車與特殊車的研發能力獨步全球。

(3). BikeFRIDAY

美國老牌，美國純手工自行車，代表作 TIKIT 它的折疊速度只須 5 秒鐘即可完成，裝載 shimano 變速器， $38,000-$218,000(最貴 super pro$218,000，最低基本款$38,000)

(4). Brompton

英國老牌，英國手工製造，自定義為「都會運輸業」，車架分三節折合、折合後體積非常小，價格區間$50,800-$85,000，以下為 2015 年官網價格：

2015 BROMPTON 新價格			
車 款	價格	清漆版	備 註
M3L	50,800	55,800	標配版
M6L	53,800	58,800	標配版
S2L-X	78,800	83,800	鈦版
P6L-X	102,800	107,800	鈦版
M6R-PLUS	62,800	67,800	貨架+易行輪、SHOMANO 發電燈
2015年各車款調漲NTD：1800，清漆版加價NTD：5000，鈦版少量接單生產中			

2.中低階折疊車品牌

(1). KHS

台灣品牌市佔率第二名，小折價格區間$10,000-$15,000，但評價普通。

(2). Dahon

美國品牌，台灣總部，多數產品大陸製造$25,000-$15,000，高價車含各階級的 shimano 變速器（最貴 Mu-EX $80,800，裝載各家名牌零件含最高規格的 SRAM RED，算是奢豪車）

(3). Strida

強調英國品牌與設計時尚感，台灣 OEM 製造，具有碳纖車種，$34,000-$22,000，最大的優點為原廠配 18'輪組、快拆可調式座墊。最大缺點為沒有高階變速(最貴 C1 碳纖車身$116,000；最低基本款 17,800)

(4). Ori

台灣品牌，各階都含 shimano 變速器與、鍊條以及各類零組件，價格相對便宜，$38,000-$22,000（最貴碳纖車身$65,000）

(5). TERN

台灣品牌，美國設計，台灣製造，近期部份移廠至中國，強調「環境友善用料」$37,000-$21,400(最貴 Verge P20 20 吋 10 速$55,800)，tern 折疊跟 Dahon 差不多，基本上這二個品牌都是一樣的，不過 TERN 的折疊機構有改良過。

3.規格評比

足以發現，業界的 1A3B 即是 4 個頂級折疊車品牌，其中採用之規格相似，皆主打使用高階零組件，車體結構部分則是整車之靈魂所在，各具品牌特色及背後故事。然而，Bridy 是唯一來自亞洲之品牌，以其堅固的折疊機構與創新的車體結構，每年推層出新，卻不失原有風範，成為折疊車國際知名品牌的精實企業。

項目/ 品牌產品	Alex Moulton TSR 30	NEW BIRDY Sport 10SP	BikeFRIDAY Just the TIKIT	Brompton 標準規格 M6L
國家別	英國	台灣	美國	英國
年　份	--	2017	--	2017
價格(NTD)	95,000	71,000	44,883	58,000
車架結構	不銹鋼手工 黃銅或銀焊接	NEW BIRDY Monocoque 高剛性單體式 碟剎款	Standard release folds w 鉻鉬鋼	手工自製 鈦合金車架
齒　盤	Stronglight Z-Light 58	Birdy52T	SRAM 53T	Brompton 50T
變速器	Campagnolo 前後變速	Shimano R350-10 SS 10speed	MicroShift double/ mid 後變速	Brompton 自製 後變速
避震器	自家雙避震	自家雙避震	無	自家後避震
重　量	11.4kg	11kg	11.3kg	10.0kg
折疊機構	橫向折疊	縱向折疊	縱向折疊	縱向折疊
折疊後 尺寸	--	75 x 32x 65 cm	77 x 33 x 52.8 cm	58.5 x 27 x 56.5 cm
資料來源：本研究自行整理，吳俊毅，2017				

貳、品牌建構過程

中小企業在品牌建構時，創業者所居的主導地位不僅只是在公司創立時，其後的經營也處處看見創業者種種思維對公司的影響。在公司資源的限制下，中小企業也多以循序漸近的方式經營其品牌，像在初期尋求代理商協助產品銷售，公司之後才慢慢涉入產品行銷的活動，如利用口碑行銷，再進而利用貿易展、專業雜誌上刊登廣告等活動來推廣其品牌。

一、 企業危機與轉型

1971 年創業(一一工業)的林正義，早年也曾經野心很大，曾陸續在美國、德國設廠，但是到德國設立公司，但也因為他的大舉舉動，埋下敏感的經銷商對他的戒心而導致倒閉。

林鳴皋總經理表示：「92 年在漢堡在設立成立公司的時候，那時候已經很有規模，我們才會在漢堡設立公司，開幕酒會的時候呢，我們在外面的院子阿，停了應該有全部 10 部 40 呎長的大貨櫃車，上面打太平洋 Europe 閃亮亮的招牌，但是你要知道，我們在那場 party 的時候，我們把歐洲全部的代理商都找來，隆重地的開幕設立太平洋歐洲，他們在酒會的同一時間，聚集起來討論，太平洋外面停了 10 部貨車，他們打算自己配銷了，所以我們的幾大代理商，七、八大代理商聯合起來說那我們不能再繼續跟他做。因為他本來幫我做推銷，他發現我有 intention(意圖)說我們打算自己來了。你懂我意思嗎？所以這個 action(行為)，你做這個動作會產生甚麼後果，其實有時候你可以知道，實際上我們開幕酒會的那一天，基本上就是要宣布我那個公司快要倒閉了。」(林鳴皋總經理訪談逐字稿，吳俊毅整理，2017)

1993 年時面臨管理不善，高達 1 億 7000 萬台幣的庫存，讓林正義不再與競爭對手低價搶單拚量，也不跟隨巨大、美利達等自行車廠到大陸設廠。但太平洋就需要另外設法突破當時重圍。

二、 開啟往後獨特的合作模式

1994 年，是太平洋自行車的一個轉折點。當時林正義參加歐洲自行車展，逛遍整個展場之後，意外發現在展場角落的小攤位，兩位德國大學生 Riese 與 Muller 無奈地看著自己設計、卻無法站立的折疊式自行車。林正義第一眼看到這個全新設計的折疊車，就覺得很有前景，馬上坐下來跟這兩位德國大學生談合作案，並由太平洋的團隊協助修改原始的機構設計。隔年，還在打消庫存的林正義，居然拿出新台幣 5000 萬元研發經費，投入 Riese 與 Muller 協同研發具備越野性能的折疊車。

從那時起，太平洋對於小型公司或設計師合作非常熟練，他們提供想法或原形概念車，而太平洋負責改良並加入工業設計，協助產品上市。

三、 開始獲利，一線生機

1995 年太平洋推出售價 3 萬元、以 Birdy 為品牌的折疊車，價格雖高，但是在歐美市場立刻大賣，每年賣出 1 萬台以上。一般的折疊車由於結構設計脆弱，不僅無法承重，而且也沒有避震的效果，騎起來很費力。但是 Birdy 又輕又舒服，而且可以享受大輪子自行車的速度感。

林鳴皋總經理談到：「第一年的訂單只要三十五台啊，那第二年成長從個位數變三位數，三十幾台變一百台，所以其實就非常的棒。那一年在日本，1997 年忽然間就到了千台，其實在日本忽然間發現：到底是我做千里馬，還是日本人是伯樂，我也不大清楚，但是他們就忽然間非常欣賞這個產品。那其實主要的成功其實也是這樣的『偶然』。」

本研究分析熱賣主要原因為日本家庭的生活型態所致：

第一：普遍日本居家佔地不大，收納空間有限

第二：自行車的通勤族常見於日本，不論是上班還是上學，且省時省錢。

第三：產品設計縱向折疊增加穩定性與壽命，異於當時難以兼具之產品。

四、 小結

太平洋自行車公司，雖然也是遵循由 OEM 至 ODM 再到 OBM 的發展過程，但其在 ODM 的過程中，發展出與客戶共享品牌的模式，是在行銷或品牌理論中無法找到的模式，客戶在與太平洋自行車合作產品開發設計時，因為太平洋自行車憑著公司本身優異的研發設計能力，所以能主導著產品的發展，並獲得不同合作品牌，在不同的銷售區域，可以以客戶產品的品牌名稱進行銷售，同時還保有產品的修改權。

參、品牌關鍵成功因素

一、 品牌策略

太平洋經歷了 OEM、ODM 等價值鏈活動，此時面對台灣多數廠商在花費許多資金與時間還難以成功的推出自有品牌的狀況下，太平洋亦因共同研發、共享品牌具高度不確定性與代工客戶的不穩定性，於 2006 年跨出 OBM 的第一步，同時推出五個自有品牌，採取 OEM 與 OBM 並存的策略，逐步開拓市場。

二、 公司競爭優勢分析

（一） 、研發能力滿足顧客價值：專做別人不要做、不想做、不會做的產品

徹底改變經營的策略，從原來一味強調量產以降低生產成本而爭取訂單的經營模式，改為朝向不斷創新與研發，專做別人不要做、不想做或不會做的產品(註 11、12)，定位在少量多樣化的高價位利基市場。這種產品雖然市場較小，但卻能藉由滿足消費者的特殊需求、避開價格競爭，得以確保合理利潤，也因此，該公司陸續開發出許多非常獨特的產品，包括競技用高階登山車，專為腦性麻痺病患設計的三輪車、可以高速轉彎的電動三輪車，最特別的是聯合國訂製，專門給被地雷炸斷雙腳的衣索匹亞難民使用的手動三輪車，其鋼製坐墊可在誤觸地雷時保護上半身。

（二） 、多元的人力資源滿足研發能力：做全球客戶的研發中心

太平洋的創新就是「地球村」的概念，100 多人的工廠裡就有 20 幾位「工程師」(註 11、12)，和來自世界各地的創意菁英，共同開發新產品，這讓太平洋掌握了相較於同業更多的創意優勢。像「IF Mode」就是林正義、林鳴皋父子和來自英國的知名設計師桑得斯，一起激盪出來的。另外，太平洋非常知名的車款「Birdy」，就是林正義在德國秀展裡的一個小攤位發現的，由兩個大學生設計自用的代步工具，林正義立刻表現高度興趣，向前洽談合作進而將這款車加以改良後生產上市。

（三） 、產品定位與顧客價值：專注於「差異化」與「客製化」

一開始就很清楚將產品定位在「差異化」與「客製化」，林正義認為唯有創意才可以到達這個目標，問他如何具備這種看得懂創意的好眼力，林

正義說，要熟知一個領域，必須「在戲棚下站很久」，意思是說，看多了，自然領會。

如當時的 Birdy 他一眼就看出這輛車的魅力，「一般折疊車是橫向折疊，也就是在車體中央的骨架上開一個關節，對半地折起來，」林正義董事長分析：「但 R&M 的設計卻是車體縱向折疊，前、後輪各自向裡收折，這樣的好處是保持了車身的剛性，也使踩踏的力量不會在關節中抵銷掉，這是天才的好設計。」

太平洋的設計開發都是在工廠裡發生，他說設計不僅是造型而已，設計是價值鏈的首要，這個無形的價值會反映在產品上，進而帶來有形的價值。

（四）、顧客價值：共同研發共享品牌

太平洋公司從轉型以來，從來都不必去開發客戶，而是「培養自己的客戶」，讓客戶自己找上門來，林正義說其中的秘訣是：「客戶的商品都在太平洋設計、製造、生產，其他的人做不來，客戶自然有忠誠度。」

Birdy 是太平洋第一個與客戶共同開發、共享品牌的案例，爾後公司即以此模式與各國有潛力的客戶或設計師合作，太平洋在資金、技術、新產品開發與市場推廣上給予協助。太平洋認為在扶助客戶發展的同時，也增加自己的技術能耐與機會。2006 年太平洋擁有 11 個品牌的區域所有權，全球銷售國家有台灣、香港、日本、韓國、全歐洲、美國、澳洲、紐西蘭、新加坡、加拿大等。來自世界各國設計師可以隨時住在太平洋所提供的宿舍，食、宿均由太平洋負責，並協助其初期創業的思維，此種方式不僅能以低成本聚集各地的設計師，且有助於提升太平洋的研發實力。當產品開發完成後，品牌歸給設計師，因為太平洋本身沒有多餘的人力去推展品牌，且藉由設計師推廣自己的品牌，一來具有品牌來源國效益（該設計師所在國），二來設計師相對會較有熱忱，且努力去銷售屬於自己的產品。

（五）、結論

該公司具有競爭優勢的持續性源自三大要點，第一是具有異質性資源(Heterogeneous Resource)的設計師團隊，透過多元的人力資源來滿足公司內部的創新設計需求。再者是最大滿足設計偏好與潮流的研發能力，藉由上述的特殊且充沛的人力資源來執行。最後是從 Birdy 開始就長期經營下來的品牌力，其高品牌權益(Brand Equity)所營造的高檔小折形象，穩固消費者的認知與忠誠度。其中，研發與設計師具有高度的資源鑲嵌性(Resource Embeddedness)。

所有的銷售策略，的確產生價值，卻難以保證別人無法模仿，故為

有時間限制的競爭優勢，公司培養出專屬的高忠誠度消費客群，但非以此為主因故難以此方面為其可持續性的競爭優勢。

三、 台灣各項產業條件

（一） 、供應鏈完整

2003 年巨大與美利達聯合發起「A-Team」，希望由差異化策略提供高附加價值的產品，整合自行車產業上中下游的方式，共同學習並提升產品技術。甚至許多國際自行車大廠牌皆採用台灣的零組件組裝成車。

（二） 、供應鏈廠商技術完善，具獨立研發能力

多家上游零件供應鏈廠商皆具有協助高階原廠之 OEM 能力，從製造到研發能力技術皆屬完善，有些甚至於是世界的佼佼者，但缺少品牌，因而獲利有限。

（三） 、競爭優勢中的 KSF 建構分析

1.KSF 建構關鍵

（1） 組織本身就是精品，獨立跨國設計團隊 setting zero

成為特殊自行車的研發中心，樂於接受市場上難以完成的自行車生產、設計案。甚至國際大廠皆會向他們尋求設計意見，甚至可以協助有點子沒資金的公司或設計個體戶跨出生產、行銷、產品上市的最後一哩路。

林鳴皋總經理：「section zero 他本身並非一個設計公司，他其實是一個方案解決，因為它包含的不是只有幫你的產品做出來，而是連整套，這個產品他是要如何行銷或是我們打算怎麼・・甚至於網站設計全部都是包含在內，所以這個 job 比較複雜，跟一般的設計公司不大一樣。那跟公司有甚麼關聯咧，section zero 在這方面他自己是有他自己的業務啦，但是另外一方面，反過來說，太平洋也是自有品牌，在自有品牌的產品，其實不管 section zero 是他另外一項工作，是在自己產品的設計跟推廣的一個部分，所以如果說，以台灣精品來說，台灣精品當然都是以產品來看啦齁，但是我認為，太平洋來說…太平洋的產品是不是精品呢？還好。我覺得是太平洋這個組織本身是個精品！因為沒有人這樣子做，他的獨特性差別就是他本身就是一個精品，至於我們的產品可能因為貴啦（笑），所以賣的客群也是很特別啦，差別在這邊。」(2017，林鳴皋總經理訪談逐字稿，吳俊毅整理)

（2） 開放式創新(雙重機制)TRIS & Brainstorming

林鳴皋總經理：「我們有兩種特別的制度，一個就是所謂美式的就是 Brainstorming 大家坐下來，各自發表他的意見。對，阿所以，會先有成立一個主題，就是回去發想再回來，這是 Brainstorming。可是另外還有一個派別，就是蘇聯的派別叫 Tris，你應該有聽過吧，所謂 Tris 在最近以來是另外一套顯學，T-R-I-S-的樣子，他是一個縮寫，Tris，還是 Trize 阿，我不太．．我背不太起來，因為他是用．．他是一串字翻出來的，那 Tris 這個協會他是以蘇聯的極致發表，他是怎麼，其實在早期．．應該是六幾年代吧，他們有一位海軍的上士，上校還是哪一位，你可能要稍微 GOOGLE 一下，他去分析了全世界當時的六千多個專利，然後規劃出了一個很大的矩陣表，所以呢，旁邊一大排是歸納這六．．六七千個專利之後，發現這每個專利面對的是甚麼問題，然後橫向呢，是碰到這個問題有哪些方法可以解決，所以，那個 Tris 比較展開之後，你會發現說，哦現在有人來委託我們設計的機構，這個機構呢，屬於縱向裡面是哪一種問題，然後再看橫向，他有多少種解決方法，所以他跟 Brainstorming 完全是顛倒過來的。」(2017，林鳴皋總經理訪談逐字稿，吳俊毅整理)

（3） 專注研發、分散風險

林鳴皋總經理：「台灣現在很多公司很危險，就是他的主要客人可能超過他公司一半以上的營業額，那這個客人如果回來跟你殺價，你要不要降給他？那如果他走掉你是不是要倒掉？阿我們為了避免這種情況發生，所以呢，實際上我可以理解啦，我們大到占掉我們 25%之後，他一定是我的主要的客戶，那等他回來跟你討價還價的時候呢，就會變得食之無味，棄之可惜。而且反過來講說，你的緣分也差不多到了，阿所以我們會主動介紹他去找更大型的公司，我們輔導他轉換，他會拿到更快更便宜的產品。也因為我們採取這個動作，所以我們的很多客人到最後呢，他新開發的案子都還是找我們。因為我們適合做少量特殊的生產。等到他的產品在市場上穩定之後，我們又不會硬把她留在這邊。所以其實這就是一個．．．這就是太平洋的精品的部分，太平洋提供的服務跟一般公司不一樣。」(2017，林鳴皋總經理訪談逐字稿，吳俊毅整理)

（4） 永續經營的管理哲學

林鳴皋總經理：「我們比較 focus 在如何比較永續的部分。所以我們公司唯一的一句標語就是：寧小勿大。小船很好掉頭，大船要轉彎都很難了。所以只能勇往的前進。(笑) 阿所以我們這種小船其實過的還算愜意。」(2017，林鳴皋總經理訪談逐字稿，吳俊毅整理)

（5） 主動避免直接衝突、尋找公司的利基與立足點

林鳴皋總經理：「我們太平洋其實一半一半齁，一半自有品牌，一半還是有代工，就是替客人協助客人解決問題的部分。那我們的內規裡面還有一項很特別的就是，為了避免跟客人之間有利害的衝突啦齁，所以我們不是只有刻意選擇做折疊車啦，是因為我們只要有客人做了哪一個領域，我們就盡..我們就盡極所能的不要跟他衝突，也就是說如果我有一個客人是做登山車，那我就不做登山車，但我自有品牌裡面就沒有登山車；我如果有客人做公路車，我就自有品牌就不做公路車。這可以避免現在捷安特或美利達跟他主要客戶之間，其實亦敵亦友的這個問題其實常常存在齁，就是因為，有很多創意搭建沒幾件，诶！怎麼在你車上也有跑出來？這就是同質性太高，這也是為什麼我們的合作夥伴可以跟我們合作三十年二十年都不會離開，是因為我們從沒有實際上正面的利害衝突，齁，所以他會把我們視為是合作夥伴，不會視為說你也是競爭者。那也因為這樣，所以左閃右閃，左閃右閃，只剩下折疊車可以做。那我也明白告訴你，折疊車在全世界整體市場的需求不到百分之三。有一些數據會告訴你，大概百分之三到百分之五，可是其實量就是非常少的。」(2017，林鳴皋總經理訪談逐字稿，吳俊毅整理)

肆、給政府建言

一、 現行政策建議

（一）、國家形象

台灣產品在國際市場的問題不在於「Made in Taiwan」，而是台灣本身的國家形象，例如：蘋果手機，全機在美國生產製造的比例極低，價格卻居高不下，原因在於我們聯想到美國就會對其產品有「創造力」的想像，政府應該朝此方向作為。

（二）、整體規劃

目前政府針對品牌的做法缺乏一致性，僅有個體公司接受補助受惠，難使其於在台灣正在打品牌的公司或是中小企業受惠，更何況只有以家為單位的補助方式，難以產生綜效。

二、 當時政策建議

（一）、財務疏通

普遍在中小企業初期在銷售、研發、生產都需要大量資金，可以藉由金融業串聯製造業的方式給予中小企業更多的發展空間與策略彈性。

附註，參考文獻：

1. 經濟部工業局自行車內容產業專業人才需求調查，吳慧玲，2017
   網址：
   http://itriexpress.blogspot.tw/2015/03/2015-2017_29.html?m=1
2. 財經知識庫
   網址：
   https://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=2fbd2ac3-0b1b-4934-ba4b-5c87183fc890
3. 財報狗網誌，自行車產業分析 – 巨大 VS 美利達，站狗 Jeff，2014
   網址：http://statementdog.com/blog/archives/7176
4. 管理知識中心，台灣自行車產業趨勢分析，李昆忠，2013
   網址：http://mymkc.com/article/content/21675
5. 經濟部統計處新聞稿，
   我國自行車及其零件在荷蘭、英國、中國大陸進口市占均居冠，具領先優勢，2017
   網址：
   https://www.moea.gov.tw/MNS/populace/news/News.aspx?kind=1&menu_id=40&news_id=61900
6. 經濟部第 3 屆中堅企業實質審查 複審簡報（太平洋直接提供紙本）
7. 太平洋自行車公司網站首頁，企業簡介，2017
   網址：http://www.pacific-cycles.com/TW/About
8. 產業與管理論壇_太平洋自行車，林婷玲、劉恆逸、謝美珍，2009.03
9. 經濟部工業局，100 年度產業創新騰龍搶珠計畫，分項計畫「創新經營管理示範輔導及推廣宣傳」，國內創新個案研析報告 太平洋自行車股份有限公司，P.1-4，P.7-8
10. 帥騎網，有着折叠车之王称号：德国 birdy 鸟车，2015
    https://baike.baidu.com/item/%E9%B8%9F%E8%BD%A6
11. 鼎新電腦股份有限公司，太平洋自行車：我們只做最難生產的折疊車，做最大的小公司!(上) ，2015
    網址：https://www.youtube.com/watch?v=KsU0HCR0D4g
12. 鼎新電腦股份有限公司，品牌共享的合作模式，讓太平洋成功度過破產危機_太平洋自行車(下)，2015
    網址：https://www.youtube.com/watch?v=P1r4zUcIQro

訪談照片-太平洋自行車有限公司

左 1 林鳴皋總經理、右 1 吳俊毅助理

個案二十：廣隆光電科技股份有限公司

壹、個案背景

一、鉛酸蓄電池產業現況

鉛酸蓄電池為高度成熟市場，由於鉛酸蓄電池具有製造成本低廉、品質穩定度高及適用範圍廣泛等優勢，目前多應用於不斷電系統、汽機車及電動車、醫療器材、通訊設備等產品，是當前國際公認最合乎經濟效益且安全的二次電池。過去由於中國大陸大量出口鉛酸蓄電池，使得市場殺價競爭嚴重，自 2006 年中國大陸將鉛酸蓄電池出口退稅由原本 13%降至 0%後，大幅增加了中國大陸廠商成本，使得整體產業進入良性競爭而穩定成長。

全球鉛酸電池市場規模(單位：億美元)
Source：工研院IEK(2016.12)

2015 年全球二次性電池市場規模已達 640 億美元以上，以鉛酸蓄電池，為最大宗達 430 億美元，伴隨汽車、機車、儲能應用的市場成長，未來的市場年均成長率約 1~2%左右，並預估 2020 年全球二次性電池市場規模達 750 億美元以上，而鉛酸蓄電池可望突破 460 億美元規模。

二、企業概況

廣隆光電科技股份有限公司(1537.TW)成立於 1990 年，其主要生產品為鉛酸蓄電池，其產品應用領域包括 UPS(不斷電系統)、汽車、機車，以及電動機車、電動腳踏車、通信機房與再生能源儲能等。公司計有台越兩地三處製造廠，南投利隆廠(1995 年)、越南濱瀝廠(1996 年)、越南德和廠(2007 年)。

1996 年起，為求分散生產風險與擴大銷售市場，採取「台灣接單，越南生產」國際分工的產銷模式。鉛酸蓄電池需要各式原物料，如鉛、隔離板、電池槽等，其中，鉛是影響廣隆獲利的最重要因素，購鉛費用佔成本的 60~70%，依與客戶簽訂的交易條件，以 LME(倫敦金屬交易所) 或 SMM（上海有色金屬價格指數)的鉛現貨報價為計算基礎，逐月或季度向客戶報價。廣隆光電科技，是國內唯一取得保稅工廠及股票上市之鉛酸蓄電池專業製造廠。創造高達 70 億元以上的營業收入，並獲得多項認證。

自 1990 年創立以來，廣隆以 OEM、ODM 起家，而後創立自有品牌，企業採取 OEM、ODM、OBM 三者並行的營運模式。初期，以追隨者策略佈局，先以大廠產品作為學習標的，再由日本、美國等顧問團隊協助提升技術能力，逐步鞏固自有技術優勢與管理效能。而後企業採多品牌策略，旗下品牌包含 LONG、GLOBE、LEVEL、TARGET。因應進入越南市場，首要目標為滿足汽、機車電池內需為主，且因當地進口關稅高，故選定「GLOBE」為區域性品牌，為了避免多品牌策略失焦，目前廣隆以單一品牌「LONG」作為全球品牌，越南市場則使用「GLOBE」與全球市場區隔。

目前自有品牌與 OEM、ODM 各佔營收比重一半。在精準製造及確保產品遵循依品質管理系統下，產品依循各地區法規或應用,皆取得對應需求的相關認證, 如 UL 安規 IATA、IMDG、VdS、電池指令、無汞證明等.....。品質深受國內外知名之跨國企業的稱許與認可。2016 年產品佔營收比重分別為電子密閉式電池 73%、機車電池 11%、汽車電池 3%、電動代步車 9%及其它 4%。區域銷售比重為美洲佔 21%、歐洲佔 23%、亞洲佔 50%(含越南 19%)、台灣佔 5%及其他 1%，其中在越南市佔率更躍身當地前三大電池品牌，與越南本地最大的 Pinaco(南方電池公司)及日本的杰士電池(GS)三足鼎立。

貳、品牌歷程與個案分析

一、品牌建構過程

廣隆強調以「製造、品質及服務」的優勢來製造電力能源供應的鉛酸蓄電池，並期望帶給客戶「高性價比與長期合作的信任與信賴」，實現「新 能量美學 Power your life」的企業承諾。

(一) 品牌定位

【LONG INSIDE】，已成功打入 UPS/電動車/童車/Jump Starter 國際級大廠，爭取原機採用，成功提高品牌價值。

【NEW UPGRADE】，以全新品牌區隔市場，鎖定目標客群，成功打進越南與鄰近國家市場，增加品牌知名度與滲透度強化品牌利基。

(二) 品牌識別

「LONG」，以動能的原理透過 L 的成型構成動態前進的畫面，象徵提供動能的產品，同時，L 反折的方式為訴求循環與再生，代表其電池的再運用性。品牌「LONG」的意涵裡，有非常低的不良率「LO NG」，與隨時都做好啟動準備的「ON」的期許，是對企業永續經營以及對產品使用性能的展現。

(三) 溝通策略

1. 外部溝通（顧客、通路、CSR、市場區別）

對顧客而言，廣隆產品可透過各區域代理商、經銷商、或母子公司下訂後取得，與國際大廠合作皆採用自有品牌隨原廠機台出貨，且在電動車及越南汽機車市場，亦多以自有品牌直接出貨，使得對企業後續產品推廣有加值效果。

考慮銷售當地品牌忠誠度與競價習慣，因此在中東、東南亞、及南美洲等新興市場，先行設立區域獨家代理商，以能加持自有品牌營運能力的長期夥伴為主，主力推廣公司自有品牌，並以較優惠的價格、彈性的交易條件、及技術售後服務等給予最大的協助。

現階段廣隆仍以全球性「LONG」、越南「GLOBE」雙品牌策略進行推廣，除持續爭取國際大廠之訂單，還積極參與拓商團與供應商面談會、電池應用之主流展會等，增加品牌曝光度。業界主要的大廠或重量級的當地經銷商，都是既有的客戶，因此很多客戶便會直接洽詢廣隆公司，但廣隆以 Win-Win 策略為原則，審慎評估合作夥伴並且避開現有客戶的市場，只選擇長期的合作夥伴，來贏得客戶的信任。而且在鉛價劇烈波動時，給予客戶有力的支持，協助客戶擴展市場。

2. 對內溝通（員工、股東、企業文化）

廣隆的管理來自不同的文化，管理的特色更跨足台灣、中國大陸、越南等地，公司雖存在著個別的民族文化卻實現了集體與共通「品質第一

客戶至上」的品質意識特色，除了看重各部門的均衡發展並賦予單位主管充份的授權與當責，更多在新進員工訓練中，著重企業文化的傳達，使管理能契合正當性與合理性，讓廣隆留得住人才。

（四）品牌權益

近年來面對全球化的挑戰，良好的品質是為保健因子，廣隆為了表達「好」的概念，積極提升員工的品質意識讓[精實管理]的觀念當成自律的目標，亦投資了更多先進的設備來彰顯我們對客戶與時俱進、永續發展的信念與承諾。廣隆獲經濟部評定為「台灣精品獎」、關稅局評定為「優級保稅工廠」,「機車起停應用鉛酸蓄電池」更通過日本最大機車中心廠承認，亦獲國際大廠"施耐德電機"頒發 2017 年度績優供應商榮耀之肯定，再再顯示廣隆不僅只是扮演供應商的角色，而且已成為顧客堅強的策略夥伴。

二、個案分析

我們觀察鉛酸蓄電池產業展條件，從依據工研院材料所資料顯示，目前國內車用電池產業結構體系，上游原料鉛錠仰賴進口，其餘材料國內均可供應。中游鉛酸電池製造商有 20 家，以生產小型密閉式鉛酸電池廠商較多，計有 16 家，車用鉛酸電池有 11 家，產業用鉛酸電池有 5 家。下游方面，以車用電池為例，國內汽車製造廠商 11 家，機車製造廠商有 11 家，其中電動機車廠商有康陽、山康、策盟、光陽、景興發等多家廠商介入，因此，縱觀國內鉛酸電池上、中、下游產業結構體系蔚為完備與健全。

鉛酸電池具有技術比其他電池成熟及製造成本低的優勢，但因受限於先天性能的極限，尤其是在能量密度、輸出密度、循環壽命上仍有未來符合電動車的標準之處，故現階段並未受到市場青睞，迫使業者不得不針對現有各種二次電池進行改良與朝向高性能新型電池的開發邁進，惟目前研發中的各種電池，如要商品化，尚有不同技術要加以克服。

中國大陸是全球最大鉛酸蓄電池生產國，但由於鉛酸蓄電池在製程中容易造成汙染及中毒問題，中國大陸自 2006 年起取消了鉛酸蓄電池出口退稅 13%的優惠。此外 2011 年中國大陸浙江省發生血鉛事件，致使八成廠商停產歇業。在中國大陸一連串的政令頒布下，緩解了鉛酸蓄電池在市場上的低價競爭狀況。

鉛酸電池是傳統且成熟型的產業，由近年來國內都沒有新的競爭者加入，即可說明此產業的艱辛；但廣隆光電從過去在台灣南投的一個小廠，發展至今，成為亞洲最主要的密閉式電池製造商之一，靠的就是自主技術及有效率的生產，並挾[研發創新 質優價實]的理念，推升品牌知名度成為客戶的長期策略夥伴，使得營收與獲利都能維持穩定成長，被市場歸納為高殖利率的傳產績優生。本研究依據資源基礎觀點，盤點企業的資產及能力，分析其資源與策略之適切性，並歸結出該企業的成功策略與競爭優勢。

（一）資源盤點

1. 為先進者台資企業於越南設點

創辦人李耀銘先生率先於 1996 年在越南設廠，當時越南人力資源豐沛、土地租金成本低及政策支持的條件下，讓廣隆在產品製程上有充足發揮的空間，不僅製造成本能夠低於當時市場主要的競爭者，更能利用品質優勢在越南發展「GLOBE」品牌，以新的行銷方式打破當時市場的銷售代理方式，取得市占率並且拉高毛利。

2. 製程與產品應用領域廣泛

廣隆擁有產品線廣度完整及彈性製造技術勢，迄今已開發出超過 400 種包括儲能、動力、啟動等不同用途之電池，主力市場除了 UPS(不斷電系統)、通訊基地台、保全消防、汽機車、電動車用電池外，也開發太陽能及風力等再生能源用電池，在亞洲首家通過德國 VdS 產品安全認證、美國 UL 產品安全認證等產品，快速迎合國際市場需求。

3. 高度掌握原物料來源，與完整的下游顧客關係管理

為求企業社會責任，廣隆從製程到產品輸出，甚至對應顧客關係，皆秉持著環保、永續經營的理念。在上游供應上，力求原物料來源的正當性與合法性；製程上，強調降低生產過程所製造出的廢料，更積極投入重複使用，提高其再利用性；在下游銷售端，不僅要求代理商瞭解公司產品，更融入環保教育知識，使其產品得以妥善使用、回收再生。

4. 組織內部對企業認同度高、適應力強

廣隆以永續經營為根本，創造利潤、造福員工為己任，帶領公司，成

為第一家，且是台灣目前唯一上市的鉛酸蓄電池公司，讓員工都以能成為公司股東為榮。公司積極將資訊網絡佈建完善，並規劃有健全且多元的學習訓練和引導與人才養成體系；包含員工語言障礙、海外事務處理能力及研發創新需求，使得員工能依循策略目標完成各個階段性任務。且提供讓員工帶著驕傲付出的工作環境，在合宜的勞動條件及環境安全與衛生下，如同家人一般受到妥善照顧，和樂融融。

5. 組織扁平化節省作業時間

海外業務拓及歐美、中東、亞洲等地，因應各地代理商與經銷商不同的需求條件，組織內部設有專案式小組，讓下游端擁有單一服務窗口，並掌握生產進度，產品交貨期大幅縮短。

(二) 策略運用

1. 切入重視電池品質與性能的UPS產品應用市場

過去日系電池廠與汽機車品牌商多維持長期合作關係，台資企業在技術與品牌知名度皆較為弱勢，並不易切入此市場。因此廣隆選擇了 UPS 市場推出 「LONG」自有品牌，在台系與美系 UPS 廠商紛紛採用下，成功地利用品質與成本優勢發展價格導向的售後服務市場。

2. 充分利用國際分工特性

廣隆台灣母公司負責接單，由子公司利隆(越南)研究開發產品，並利用其規模經濟、租稅優惠的優勢，大量生產通銷規格，使其拓展更大的獲利空間。

3. 越南到柬埔寨經驗複製成功

相較於其他 B2B 企業，廣隆利用市場不同的特性，採取雙品牌策略「LONG」、「GLOBE」，在越南與柬埔寨等東協新興市場，主攻車用電池，憑藉其品質、品牌知名度、及地緣等優勢，資源能成功槓桿到鄰近國家，並切中市場需求。

參、品牌關鍵成功因素

一、 穩固紮根，發展出企業的學習曲線，造就規模經濟

廣隆因善用國際分工之特性，且越南生產基地於郊區設廠，將大量的訂單量統一由該地生產，產生規模經濟，專業化程度高，進而取得相對的成本優勢。更善用在地工人不願離鄉背井的動機，工人流動率低，使其在生產活動上取得較低的成本，創辦人李耀銘先生敢於洞悉現實與未來趨勢，讓廣隆跟其他台資企業與眾不同，取得規模經濟優勢與契機。

二、 目標市場明確，不直接與強大的對手競爭

電池市場中，鉛酸蓄電池技術成熟，隨著眾多廠商紛紛競爭車用品牌商的青睞，廣隆選擇相對競爭較少的 UPS 電池市場，擁有清楚的市場定位後，藉著自身研發優勢，使得在相關產品技術獲得品質保證。目標市場選定內需龐大的東協國家，及新興市場廣隆以適合的產品與定價策略，符合當地市場需求。

三、 供應鏈回應效能高，建立值得信賴的顧客關係

除了產品品質受到顧客信賴之外，廣隆在作業流程上具有相當大的組織彈性。舉例來說，研發單位會不定期開發出創新技術或產品，並接收外界產業技術趨勢，內化成企業自有研發能力，讓公司面對龐大的客戶要求，皆能以高穩定度、高彈性的姿態，建立起強大的供應鏈體系。此外，賦予行銷業務單位充分的執行權力，直接管理各區區域經銷活動，透過主管與員工之間的意見交流，客製化出符合市場需求的產品條件與種類，再輔以多元且有效率的溝通與服務方式，讓廣隆瞭解顧客購買行為與成效，提升企業與忠誠顧客長期互惠的關係。

四、 顧客長期認知到「LONG」品牌所代表的良好品質，回購率高

廣隆無論在 OEM、ODM 的業務上，皆積極爭取國際知名大廠使用自有品牌機種供貨，終端消費產品中亦可發現廣隆自有品牌的電池，因此，不僅在企業客戶或終端消費者，顧客都能熟悉廣隆自有品牌，並對其品質給予認同。以在越南境內為例，國營企業 PINACO 專賣汽車電池，日本 GS 專賣機車電池，廣隆看向還未被開發的市場空間，發展出機車和電動腳踏車電池內銷加 UPS(不斷電系統)用電池的導向，做出產品區隔後，透過當地自有行銷活動，像是進攻售後維修服務、或銷售優惠促銷活動等，讓廣隆建立出顧客對品牌的忠誠度與良好的品牌聯想。

肆、政府政策建言

五、 順應全球趨勢，引領減碳風潮，與產官學合作建構產業聚落

隨著全球對減碳議題的發展趨勢，政府能攜手鉛酸電池相關廠商或學術及研究單位和能源商等，隨著產業集中度提高，趁勢打造產業群聚，專注研發高階的技術能力，讓整體產業品質往上提升，並擁有專業化學習曲線的能力。並共同針對「循環綠能應用電池」、「長循環壽命電池研究」等技術進行研究開發，使得整體產業數升級，更有可能搶先歐美、日系大廠等，提早搶下市場訂單。

六、 新市場開發拓商與投資的輔助及支持

除了擴大內需市場，整體產業更應將視野擴及全球，雖多數企業將生產基地移往成本較低的大陸、東南亞等地區，但因各國快速經濟起飛，各廠紅海競爭、在地管理困難及知識水準提高的情況下，企業恐無法如同在過去一般，取得成本上的絕對優勢。因此，除了積極開發潛在需求市場，更需協助企業評估海外投資或生產外移經營等執行建議，並可輔助企業往政府的邦誼國進行再生能源儲能的拓商，或是協助搭橋亦或進行相關電力需求人道救濟時納入政府的採購章程與對象，一方面促進提升邦誼及國際形象，更能促進產業多元發展及完善全球化策略。

伍、參考文獻

一、戴瑞瑤，2017，「廣隆不受紅色供應鏈影響」，Smart 智富特刊，1606 期。

二、張義宮，2017，「轉單效應持續，廣隆樂看第 2 季」，聯合晚報，2 月 13 日。

三、周岐原，2015，「兩個秘訣打造鉛酸蓄電池王國」，台灣證券交易所證券服務，第 635 期。

四、馮欣仁，2013，「廣隆土雞理論優於藍海，被忽略的一檔汽車零件股」，先探雜誌，第 1741 期。

五、陳翊中，2007，「在越南做品牌洋味很重要」，今周刊，第 525 期。

六、呂宗耀，2002，「廣隆光電四大優勢」，今周刊，第 276 期。

七、廣隆光電官方網站，http://www.klb.com.tw， accessed on October 20.

八、廣隆光電，2017，「富邦 2017 年度投資論壇法人說明會簡報」，http://www.klb.com.tw/post/2017Q1C.pdf, accessed on September 7.
九、廣隆光電，2017，「廣隆光電科技股份有限公司 106 年度年報」，http://www.klb.com.tw/post/105H.pdf, accessed on September 1.
十、Money DJ 理財網財經知識庫，2016，https://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=dcf161a2-1b7f-403d-903e-986935d6346f, accessed on September 1.
十一、 DT Taiwan，2017，「廣隆光電以雲端落實工業 4.0 及物聯網服務」，https://www.digitaltransformation.com.tw/klb/, accessed on August 27.

訪談照片-廣隆光電科技股份有限公司

左 1 陳志雄專案經理、左 2 李耀銘董事長、右 2 王綺助理、右 1 邱伃玶助理

貿易局廣告