

國立政治大學國際經營與貿易學系碩士班
碩士論文

指導教授：蔡孟佳 博士

台灣專業貿易商自創品牌之相關問題與研究



研究生：劉馥寧 撰

中華民國九十九年六月

謝辭

終於到了提筆寫謝詞的這一刻，心中百感交集，也意味著研究所生涯即將畫下句點。這篇論文得以完成，首要感謝指導教授蔡孟佳老師，總在我於學海中迷失時，指引一盞使我茅塞頓開的明燈；當我於撰寫論文與準備就業兩頭忙碌時，仍不忘給予我積極面對的勇氣。感謝口試委員王超弘老師及吳瑞山老師不吝指正，才能使本篇論文更臻完整。就讀研究所期間，不僅學術上必須精進，做人做事的態度也要正確的培養，感謝楊光華老師及施文真老師於課業上與法學中心事務處理上的教導，使我獲益良多。特別感謝林彩瑜老師這兩年來亦我師、亦我友，總是給我信心和鼓勵，讓我能夠於面對難題時樂觀以對，師恩浩瀚，銘感於心。

做研究的過程中，如果少了同門師姊妹的陪伴，那將會是多麼的乏味。感謝毓欣的支持與幫助，不僅和我共享研究所生涯的喜怒哀樂，也和我切磋討論論文議題的發展。感謝法學中心夥伴大川、良怡、姿妤和燕黛，一起陪我走過大大小小的事情，更留給我好多值得紀念的回憶。感謝錦嵐學長、嘉沂學姐、曉恩學姐、唯宸學姐、易衡學長和仁憶學姐，在短短相聚的一年裡，一起歡笑、一起沉浸於博大精深的學術領域。

碩士班的壓力來自於無形，感謝涵絮和 Sonja 在那遙遠又美麗的 Berkeley 校園，陪我度過最令我舒壓也最讓我懷念的海外學生生活。碩士班的忙碌也常令人忘我，感謝摯友姿穎和 Rosita 不嫌棄我用少的可憐的時間與之相處，還一直在我身邊幫我加油打氣，更帶給我無比的幸運與快樂，這些來自於友情的感動，我會一直謹記在心。

成長的路上，有家人的支持與鼓勵是最幸福的，感謝親愛的爸爸媽媽無怨無悔的為我付出，直到完成碩士學位之前都願意接納我這個時而頑皮又時而令人操心的甜蜜負擔。如果這篇論文有那麼一點點值得讚許，一定是最愛的爸爸媽媽全力栽培而成就了我的綿薄貢獻。感謝港錫這些日子以來的陪伴，無論晴雨都甘願當我的避風港，與我分擔憂愁、分享喜悅，甚至給我安定的力量與前進的勇氣。

最後，感謝佛陀始終對我不離不棄，點點滴滴的感應都使我擁有光明與信心，使我勇敢面對自己、勇敢迎接挑戰。碩士班生涯的結束，是人生另一段旅程的開始，信仰的力量無可限量，願我永遠都相信，佛陀予我的慈悲無邊無盡。

馥寧

2010年6月30日

摘要

台灣經濟發展對外貿易依存度高，專業貿易商扮演極重要的中介角色，於產銷鏈中媒合供給與需求。然隨著全球貿易自由化、新興市場低成本競爭以及科技進步所帶來之資訊透明化，均對台灣專業貿易商之生存空間造成極大的衝擊與威脅，且台灣專業貿易商一直以來缺乏自有品牌，產品的辨識度也不高，致使其面臨被「去中間化」之危機。

本研究根據過去有關自創品牌關鍵成功因素之文獻整理歸納出六個最重要的項目，分別為：研發設計能力、優異的產品品質、可控制之行銷通路、資金與財務控管、高階主管領導與品牌人才、原有業務（OEM、ODM）與自創品牌之平衡。然過去的研究多半著墨於製造商自創品牌，而較少觸及專業貿易商自創品牌的相關論述，故本研究在分析製造商與專業貿易商的異同之後，將製造商自創品牌關鍵成功因素適用於專業貿易商，並將之所產生的問題做一闡述。

以供應鏈整合理論為基礎，本研究建構專業貿易商自創品牌的經營模型，並基於前述六項自創品牌關鍵成功因素，延伸發展出專業貿易商自創品牌所需具備的條件與關鍵成功因素，分別為：創新研發設計、垂直整合、品質控管、保護競爭知識、市場定位與差異化、可控制之行銷通路、資金與財務控管以及高階管理者帶領品牌行銷人才等八項，並藉由個案訪談之方式，研究分析兩個具代表性的個案，以驗證本研究之論述得以適用於專業貿易商自創品牌之經營模式。

關鍵字：專業貿易商、自創品牌、供應鏈整合、經營模式

Abstract

Trading companies are playing important roles in economic development in Taiwan, especially in matching buyer and seller in supply chains. However, liberalization of trade, advancement of technology, keen competition with emerging countries, and lack of own brand marketing lead trading companies in Taiwan to face the crisis of disintermediation.

The research is based on six key success factors of manufacturer's brand, including research & development ability, product quality, marketing channel, capital and financial management, brand marketing human resources and the balance between OEM/ODM and own brand marketing. We are trying to analyze the differences between manufactures and trading companies, and then apply those key success factors to trading companies.

According to the theory of supply chain integration, we develop an own brand business model for trading companies in Taiwan. The six key success factors of own brand are adjusted to eight, which are innovative research & development, vertical integration, quality control, protection of intellectual property right, market positioning and differentiation, marketing channel, capital and financial management and brand marketing human resources. Furthermore, we interview two trading companies which have own brand in order to testify that the own brand business model for trading companies can really take into practice.

Key words: Trading Companies, Own Brand, Supply Chain Integration, Business Model

目錄

摘要	i
Abstract.....	ii
目錄	iii
表目錄	vi
圖目錄	vii
第壹章 緒論	1
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究問題與目的	2
第三節 研究架構	3
第貳章 文獻探討	5
第一節 專業貿易商之定義與特性	5
第二節 台灣貿易商發展現況與困境	8
一、台灣貿易業之發展	8
二、台灣貿易商之經營困境	13
第三節 品牌探討	17
一、品牌的定義	17
二、品牌的功能與重要性	18
三、品牌建立	20
第四節 自創品牌	23
一、自創品牌之定義與發展	23
二、自創品牌關鍵成功因素之相關研究	26
三、自創品牌所應具備之關鍵成功因素篩選	34

第叁章 自創品牌關鍵成功因素於專業貿易商之適用	40
第一節 專業貿易商與製造商之異同	40
第二節 自創品牌關鍵成功因素適用於專業貿易商時所衍生的問題	45
一、與 <u>產品</u> 相關的問題	46
二、與 <u>組織資源</u> 相關的問題	49
三、與 <u>市場開發及競爭</u> 相關的問題	51
第肆章 專業貿易商自創品牌之經營策略	54
第一節 專業貿易商自創品牌經營模式	54
第二節 專業貿易商之核心能力建構	61
一、創新研發設計能力	61
二、垂直整合能力	62
第三節 供應商管理	64
一、品質控管能力	64
二、保護競爭知識	65
第四節 市場通路管理	66
一、市場定位與差異化	66
二、建立可控制之行銷通路	67
第五節 組織資源之管理與配置	69
一、資金與財務控管	69
二、品牌行銷人才	71
第伍章 個案訪談與研究	73
第一節 童心園實業	73
一、童心園簡介	73
二、童心園自創品牌之經營模式	74

三、「Weplay」自創品牌之成功因素	76
第二節 三多士股份有限公司	84
一、三多士簡介	84
二、三多士自創品牌之經營模式	84
三、「三多」自創品牌之成功因素	85
第陸章 結論與建議	90
第一節 研究結論	90
第二節 研究建議	94
參考文獻	96
附錄	101



表目錄

表 2-1	2008 年世界商品貿易前二十大出口國金額及排名	10
表 2-2	2008 年世界商品貿易前二十大進口國金額及排名	11
表 2-3	台灣自 1993 年至 2008 年進、出口貿易統計	12
表 2-4	有無品牌之優缺點比較	21
表 2-5	2009 年台灣二十大國際品牌	25
表 2-6	自創品牌之條件與關鍵成功因素彙整表	29
表 2-7	台灣地區自創品牌論文彙整	30



圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	3
圖 2-1 品牌決策綜觀.....	20
圖 3-1 國際貿易流程解構.....	41
圖 3-2 貿易商所涉及之國際貿易流程.....	42
圖 3-3 純製造商所涉及之流程.....	43
圖 4-1 微笑曲線.....	55
圖 4-2 專業貿易商之微笑曲線.....	55
圖 4-3 供應鏈整合.....	57
圖 4-4 專業出口商自創品牌經營模式.....	58
圖 4-5 專業進口商自創品牌經營模式.....	59
圖 5-1 童心園自創品牌經營模式.....	75
圖 5-2 三多士自創品牌經營模式.....	85

第壹章 緒論

第一節 研究動機與背景

台灣經濟發展以出口為導向，對外貿易依存度高，貿易商於產銷鏈中媒合供給與需求，促進貿易暢旺，扮演著極重要的中介角色。然隨著全球貿易自由化、新興市場低成本競爭以及科技進步所帶來之資訊透明化，均對台灣貿易商之生存空間造成極大的衝擊與威脅，致使台灣貿易商面臨被「去中間化」之危機。因此，貿易商該如何提升附加價值以重建優勢，即是目前急待探討與解決之問題之一。

綜觀台灣貿易商當前所面臨的困境與經營難題，舉凡全球貿易自由化、新興市場崛起與資訊透明化，其所造成的影響與衝擊皆無法逆轉，唯獨貿易商一直以來缺乏自有品牌之劣勢，反而能在現今品牌掛帥的時代化危機為轉機，發展貿易商品牌以迎戰國際競爭。

在企業的競爭過程中，商品或服務的價值扮演了非常重要的角色，而品牌行銷學所云「品牌是行銷之根，無根的行銷，難以行遠」，更傳達出品牌對於企業之形象、產品、服務、通路和附加價值之重要性；此外，品牌亦對於欲轉型之企業而言，更具意義。因此，貿易商究竟該如何發展自有品牌以求升級轉型，即成為本研究欲探討之重點。

一旦企業決定要建立品牌，接下來就必須決定該品牌要由誰提供，根據 Philip Kotler 的品牌提供決策可將品牌分為：製造商品牌（manufacturer's brand）、配銷商品牌（distributor's brand，或稱私有品牌）與混合品牌，貿易

商雖為中間商，然此分類之配銷商品牌多指零售商與商店之自有品牌，與貿易商經營模式相去甚遠，且本研究所指之專業貿易商並無生產製造能力，亦無法被歸類為製造商品牌，由此可見目前學術界缺乏有關於貿易商發展自有品牌的延伸討論。

有鑑於台灣貿易商的發展現況與經營困境，再加上以往對於品牌的討論並無針對貿易商有所探究，因此，為了進一步剖析貿易商於現有經營模式下發展自有品牌之相關問題與優勢，本研究將歸納目前台灣國際品牌企業（多半為製造商）之自創品牌關鍵成功因素，並以台灣專業貿易商為研究主體，分析貿易商與製造商在自創品牌過程中的異同，將自創品牌關鍵成功因素應用並調整以求適用於台灣專業貿易商，輔以成功自創品牌之個案訪談與分析實證，以期能提供台灣貿易商在提高附加價值與升級轉型時的參考與建議。

第二節 研究問題與目的

綜合以上研究動機與背景，本研究欲研究的問題如下：

- 一、台灣國際品牌之成功模式該如何適用於台灣之專業貿易商？
- 二、台灣專業貿易商欲自創品牌時遭遇哪些問題？
- 三、台灣專業貿易商自創品牌的關鍵成功因素與經營模型為何？
- 四、本研究之個案如何應用貿易商品牌發展模型？

本研究之目的在於提供台灣貿易商發展自有品牌時的參考，幫助台灣貿易商有機會升級轉型，以突破貿易經營困境與危機。

第三節 研究架構

本研究之流程如下：

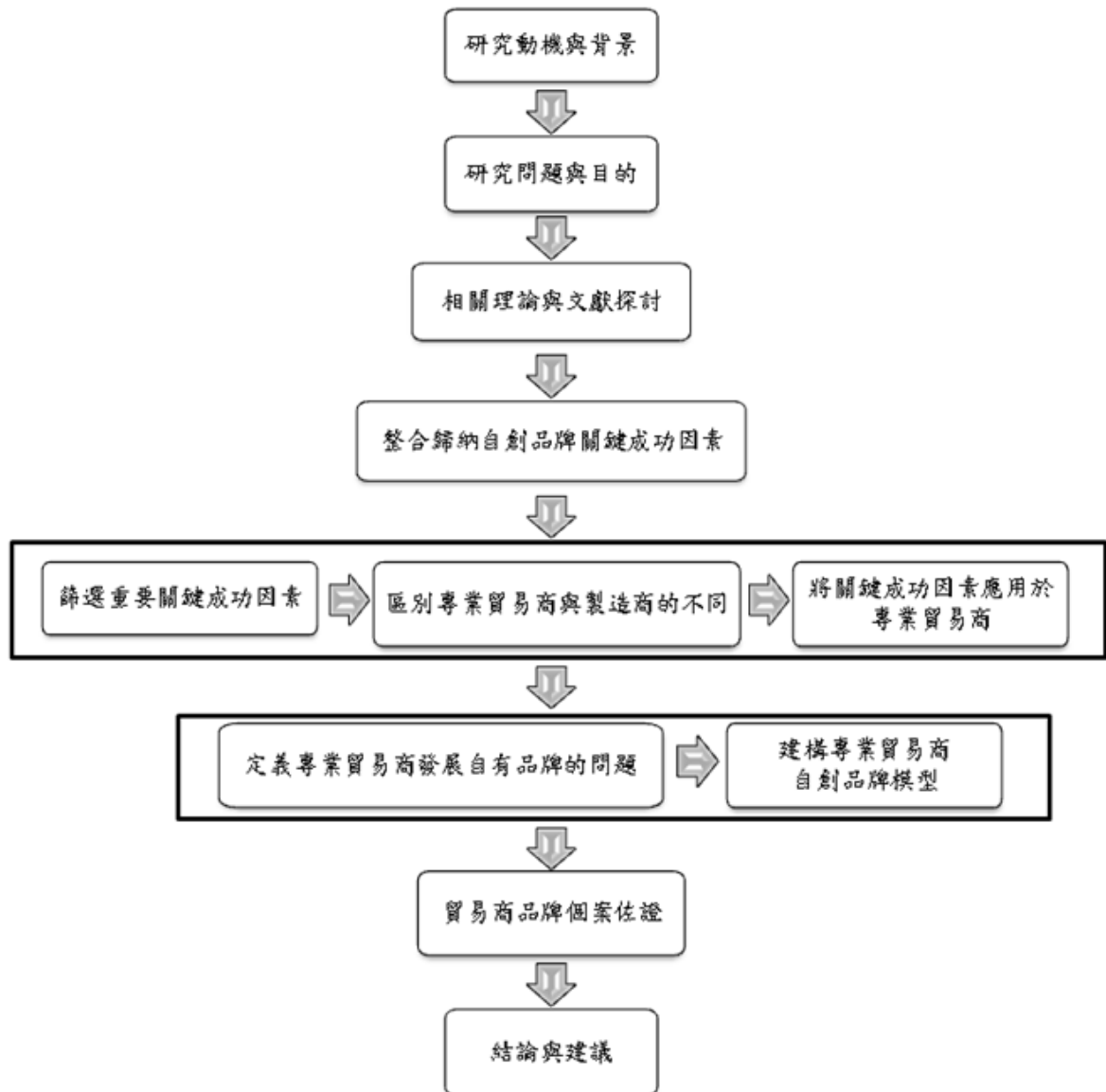


圖 1-1 研究流程圖

本研究共分為五個章節：

第壹章：本章為緒論，敘述本研究的背景與動機、問題與目的，並說明研究架構與流程步驟。

第貳章：針對本研究所需之相關理論及文獻做探討，主要整理國內外學者對於專業貿易商、品牌及自創品牌之定義與研究。章末將對於台灣自創品牌關鍵成功因素研究做一整理，並篩選出六項關鍵成功因素，以此為基礎做為台灣專業貿易商自創品牌的論述。

第參章：台灣有關於自創品牌關鍵成功因素研究多半以製造商品牌為研究對象，此章將先區分專業貿易商與製造商的異同，再就製造商自創品牌關鍵成功因素於專業貿易商適用時所產生的問題一一闡述。

第肆章：探討專業貿易商於無製造能力的情況下，該如何培養關鍵能力以成功自創品牌，並有效解決自創品牌時所產生的問題，以微笑曲線與供應鏈整合理論為基礎，發展出專業貿易商自創品牌之經營模型。

第伍章：個案佐證專業貿易商在自創品牌時的經營模型，以及所需具備的關鍵能力，成功擺脫去中間化危機，達成升級轉型之目標。

第陸章：結論與建議，可供目前台灣專業貿易商在未來升級轉型或自創品牌時的參考。

第貳章 文獻探討

貿易向來為台灣經濟發展之重心，連帶的也凸顯貿易商中介功能的重要性，但近年來由於資訊越發公開與透明化、新興市場崛起與低成本競爭，貿易商之中介角色也受到前所未有的挑戰。

台灣製造業以代工起家，以往較少發展創新設計與自有品牌，但考量到企業的長期獲利、附加價值與穩定性，許多企業漸漸開始發展自有品牌，將企業和產品提升至更高層次，創造更多品牌利益與品牌價值。欲探討貿易商能否採用製造商發展自有品牌之模式以突破重圍之前，必先了解貿易產業的背景與特性，再透過對品牌的探討分析自創品牌之關鍵成功因素，以作為貿易商發展自有品牌之參考與借鏡。

第一節 專業貿易商之定義與特性

所謂專業貿易商，乃指善於利用其中介能力以創造市場，進行仲介交易或購入後再行轉售以賺取利潤之廠商¹。貿易商可從事進口或出口業務，有時甚至兩者兼之：出口貿易商即是提供國內製造商在貨物製造完成後之下游增值活動，如國際物流、行銷、銷售等等；進口貿易商則是受國內廠商委託，向國外搜尋、採購並運交國內廠商所需之產品或原料²。此外，若國際貿易涉及第三國參與，即貿易商一方面向出口國供應商購買貨品，另一方面將所購買之貨品轉

¹ Paul Ellis, *Adaptive Strategies of Trading Companies*, INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW 10, 2001, p. 237.

² George I. Balabanis, *The Relationship between Diversification and Performance in Export Intermediary Firms*, BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT, Vol. 12, 2001, p. 68.

賣給進口國之進口商以賺取差額利潤³，而貨物逕從出口國運至進口國之三角貿易型態亦為本研究之貿易商定義。故本研究乃將焦點放在具中介能力但無製造能力之貿易商所面臨之去中間化困境與突破，藉以與製造商兼有貿易部門者有所區別。

基於此定義，貿易商存在之功能係克服既存之貿易障礙並改善配銷效率，以促進交易成本的極小化⁴。製造商之所以需要貿易商之中介能力，蓋因於國際貿易過程中，貿易商可提供交易創造（transaction-creating）與實體履行（physical-fulfillment）等兩類服務⁵。所謂交易創造包含國際市場研究、產品研究與設計、行銷策略規劃、廣告與推廣、海外通路商選定、通路商訓練、售後服務、代表供應商議定合作契約等；而實體履行則是包含單據製作、相關成本及運費之詢報價、貿易包裝與刷唛、倉儲、運送承攬、貨品之品質管控、徵信與資金融通等⁶。

由此可知，貿易商可提供之服務非常多元，然以下因素則是會對貿易商所提供之服務有所影響，包括：（一）貿易商之角色、（二）產品種類、以及（三）產品交易量。第一，就貿易商角色而言，若貿易商扮演代理商角色時，其主要任務是在促成交易，因此並未取得貨物之權利，亦不介入在交易履約過程中之相關環節，貿易商涉入程度有限且所提供的服務也相當有限；若貿易商扮演經銷商角色時，則貿易商涉入交易的程度就相當深，甚至介入其中形成與供應商

³ 蔡緣，國際貿易實務，頁 13，2005 年 9 月二十三版。

⁴ Paul Ellis, *Are International Trade Intermediaries Catalysts in Economic Development? A New Research Agenda*, JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING, Vol. 11, No. 1, 2003, p. 77.

⁵ George I. Balabanis, *Factors Affecting Export Intermediaries' Service Offerings: The British Example*, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 31, 1, First Quarter, 2001, p. 83.

⁶ *Id.* pp. 83-86.

和進口商間之三角貿易，不僅取得物權，還同時能提供交易創造與實體履行等貿易服務。第二，就產品種類而言，對於非差異性產品之貿易，廠商主要的交易成本係來自貨物的遞送與交付，故其對於貿易服務之需求主要是集中在實體履行方面的服務；但若是差異性貨物則因牽涉交易的環節較為複雜，故往往需要透過貿易商提供交易創造方面的服務以協助廠商順利尋得市場與對交易對手完成交易。第三，若製造商認為其貿易的交易量達到一定規模時，基於對整個交易流程之控制與降低成本之考量，通常會考慮自行在組織內部設置貿易部門，直接與國外客戶進行往來，而不會考慮透過貿易商來從事貿易⁷。

除了以上因素會影響貿易商所提供的服務之外，貿易商之發展亦有生命週期可循，在不同階段中貿易商扮演的角色也會有些許不同，其可分為三階段⁸：

第一階段：

在未臻成熟的產業環境與基礎建設下，只有藉助於貿易商的中介能力才能在凌亂又分散的通銷售管道中使產品順利輸銷國外或自國外進口。亦由於此種環境，讓貿易商得以透過其貿易服務專業以及全球行銷資訊網絡，居間代理進行採購或銷售，提升經營效率，降低交易成本。

第二階段：

在此階段之貿易商較一般廠商有更佳的資訊獲取管道以及風險評估能力，例如信用風險與政治風險管理方面的服務提供，俾以促成交易，扮演國內廠商

⁷ 蔡孟佳，「台灣專業貿易商之經營困境與未來發展」，策略評論第四期，2008年3月。

⁸ Paul Ellis，前揭註1，頁238-240。

與國外市場之橋梁。另外，此階段的貿易商通常會面臨兩種抉擇，一是繼續聚焦在標準化產品上，取得相對更低成本的貨源或擁有極穩固的顧客群以維持獲利；另一則是透過產品轉型來促進公司未來之發展與利潤空間。

第三階段

進入第三階段時，有越來越多的製造商亟待透過自行設立貿易部門來接管貿易業務，使得貿易商的生存空間受到極大的威脅與壓縮；再加上政府機構或銀行所提供給製造商之貿易支援服務，均使得貿易商之地位與競爭優是每況愈下，因此，此階段之貿易商往往僅是消極的扮演著配送、倉儲或加工等服務。

故貿易商之角色發展演變，隨著市場環境不同，貿易商所要面臨的挑戰也不盡相同，貿易商究竟該如何在生命周期的更迭中選擇一條生存之路，亦或是創新甚至轉型以期在其中介服務能力之上附加價值並永續經營，實為亟待解決之難題。

第二節 台灣貿易商發展現況與困境

一、台灣貿易業之發展

台灣天然資源貧乏，沒有自給自足的先天條件，很多產品原料及能源必須仰賴進口。因此，在外銷產業與出口貿易尚未發展以前，台灣經貿處於高度入超狀態，外匯極為短缺，民國 39 年時雖有美國經濟援助，但根本的解決外匯短

缺問題唯有從發展出口貿易著手⁹。爾後，1950至1960年間從進口替代到出口擴張，以及1960年代的獎勵投資計劃，皆為台灣經貿打下深厚基礎，即使曾經遭遇石油危機與世界景氣低迷等國際經濟負面因素，但仍造就了1970與1980年代台灣對外貿易急速成長的經濟奇蹟¹⁰。

自1980年代末期後，台灣開放對中國之間接貿易與投資，亦在2002年加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO），台灣經貿開始更國際化與自由化，但也對貿易業之發展造成相當大的衝擊。

根據WTO於2009年3月24日公布之2008年全球主要國家商品貿易排名，我國出口排名由2007年的第16名下降至2008年的18名（表2-1）；進口排名則由2007年的第17名降至2008年的18名（表2-2）。

我國名次之變動由出口方面分析之，主要係因2008年上半年國際原油價格飆漲，使沙烏地阿拉伯之出口金額由2007年的2290億美元暴增至2008年的3290億美元，因此名次由第18名升至15名，而第17名之西班牙出口金額由2007年的2420億美元增至2008年的2680億美元，主要為小汽車及煉製石油增加所致，均超越我國出口金額，使我出口排名退後二名；以進口方面分析之，金磚四國之印度崛起，使其進口金額由2007年的2170億美元增至2008年的2920億美元，名次由第18名升至17名，超過我國進口金額，使我進口排名退後一名。

⁹ 武冠雄，台灣貿易發展經驗，頁3，1999年一版。

¹⁰ 薛化元，台灣貿易史，頁278-375，2008年1月初版。

表 2-1 2008 年世界商品貿易前二十大出口國金額及排名

單位：十億美元；%

國別	2008 年				2007 年			
	排名	出口金額	占世界比重	2008 年成長率	排名	出口金額	占世界比重	2007 年成長率
德國	1	1,465	9.1	11	1	1,327	9.5	20
中國大陸	2	1,428	8.9	17	2	1,218	8.8	26
美國	3	1,301	8.1	12	3	1,163	8.4	12
日本	4	782	4.9	10	4	713	5.1	10
荷蘭	5	634	3.9	15	6	551	4	19
法國	6	609	3.8	10	5	552	4	11
義大利	7	540	3.3	10	7	492	3.5	18
比利時	8	477	3	10	9	432	3.1	18
俄羅斯	9	472	2.9	33	12	355	2.6	17
英國	10	458	2.8	4	8	436	3.1	-3
加拿大	11	456	2.8	8	10	418	3	8
韓國	12	422	2.6	14	11	372	2.7	14
香港	13	370	2.3	6	13	350	2.5	8
新加坡	14	338	2.1	13	14	299	2.2	10
沙烏地阿拉伯	15	329	2	40	18	229	1.6	8
墨西哥	16	292	1.8	7	15	272	2	9
西班牙	17	268	1.7	6	17	242	1.7	13
中華民國	18	256	1.6	4	16	246	1.8	10
阿拉伯聯合大公國	19	232	1.4	28	24	154	1.1	8
瑞士	20	200	1.2	16	20	172	1.2	16

資料來源：WTO International Trade Statistics 2008

表 2-2 2008 年世界商品貿易前二十大進口國金額及排名

單位：十億美元；%

國別	2008 年				2007 年			
	排名	進口金額	占世界比重	2008 年成長率	排名	進口金額	占世界比重	2007 年成長率
美國	1	2,166	13.2	7	1	2,017	14.2	5
德國	2	1,206	7.3	14	2	1,059	7.5	17
中國大陸	3	1,133	6.9	19	3	956	6.7	21
日本	4	762	4.6	22	4	621	4.4	7
法國	5	708	4.3	14	6	613	4.3	13
英國	6	632	3.8	1	5	617	4.3	3
荷蘭	7	574	3.5	16	8	491	3.5	18
義大利	8	556	3.4	10	7	505	3.6	14
比利時	9	470	2.9	14	9	416	2.9	18
韓國	10	435	2.7	22	13	357	2.5	15
加拿大	11	418	2.5	7	10	390	2.7	9
西班牙	12	402	2.5	3	11	374	2.6	14
香港	13	393	2.4	6	12	371	2.6	10
墨西哥	14	323	2	9	14	297	2.1	11
新加坡	15	320	1.9	22	15	263	1.9	10
俄羅斯	16	292	1.8	31	16	223	1.6	35
印度	17	292	1.8	35	18	217	1.5	24
中華民國	18	240	1.5	10	17	220	1.5	8
波蘭	19	204	1.2	23	22	161	1.1	27
土耳其	20	202	1.2	19	19	170	1.2	22

資料來源：WTO International Trade Statistics 2008

表 2-3 台灣自 1993 年至 2008 年進、出口貿易統計

單位：億美元；%

年份	總額		出口		進口		出(入)超	
	金額	年增率 (%)	金額	年增率 (%)	金額	年增率 (%)	金額	年增率 (%)
1993	1,621.5	5.66	850.9	4.45	770.6	7.02	80.3	-15.13
1994	1,783.8	10.01	930.4	9.34	853.5	10.76	76.9	-4.27
1995	2,152.0	20.64	1116.6	20.01	1035.5	21.33	81.1	5.45
1996	2,183.1	1.44	1159.4	3.84	1023.7	-1.14	135.7	67.37
1997	2,365.0	8.33	1220.8	5.30	1144.2	11.78	76.6	-43.59
1998	2,152.4	-8.99	1105.8	-9.42	1046.6	-8.53	59.2	-22.70
1999	2,322.7	7.91	1215.9	9.96	1106.8	5.76	109.0	84.23
2000	2,883.2	24.13	1483.2	21.98	1400.0	26.49	83.1	-23.77
2001	2,342.8	-18.74	1263.1	-14.84	1079.7	-22.88	183.5	120.76
2002	2,485.5	6.09	1353.1	7.12	1132.4	4.88	220.7	20.31
2003	2,786.0	12.09	1505.9	11.29	1280.1	13.04	225.9	2.32
2004	3,511.1	26.03	1823.6	21.10	1687.5	31.83	136.1	-39.73
2005	3,810.3	8.52	1984.2	8.81	1826.1	8.21	158.1	16.17
2006	4,267.1	11.99	2240.1	12.90	2026.9	11.00	213.2	34.80
2007	4,659.2	9.19	2466.7	10.12	2192.5	8.17	274.3	28.65
2008	4,960.7	6.47	2556.2	3.63	2404.4	9.67	151.8	-44.65

資料來源：國際貿易局，中華民國進出口貿易統計、本研究整理

而台灣近 16 年來的進出口貿易情形（表 2-3），自 1990 年代以後，出口平均成長大多在 10% 以下；1998 年受亞洲金融風暴影響，出口金額僅有 1,106 億美元，較 1997 年衰退 9.4%，首次出現負成長。雖於 1999、2000 年迅速回升，但 2001 年卻又遭受全球經濟衰退影響，出口金額大幅減少 14.84%，2002 年隨

著經濟景氣復甦，出口金額回升至 1,353 億美元，較 2001 年成長 7.12%；2003 年國際復甦力道增強，較 2002 年大幅成長 11.29%，出口金額攀升至 1,505 億美元；而 2004 年則是受惠於國際景氣強勁復甦，出口金額為近八年來成長率最高的一年。

2005 年~2007 年之出口金額均有持續攀升，出、進口相抵後，出超的金額也逐年增加，顯示我國貿易出口持續暢旺。然而，全球金融風暴之負面經濟因素開始在 2008 出現反應，與 2007 年之出口金額相比，僅微幅增加 3.63%，但出、進口相抵後，計出超 151.8 億美元，較前一年驟減 44.65%，可見台灣之經濟表現出現停滯甚至是衰退的情況。隨著台灣在國際貿易方面的成長不如以往樂觀，貿易商的地位與功能也遭受到了嚴峻的挑戰。

二、台灣貿易商之經營困境

以往資訊科技不甚發達，廠商較欠缺市場概念，又不知如何處理貿易流程，因此對於貿易商存有高度依賴性。但隨著資訊科技的進步，資訊不透明的現象逐漸改善，資訊爆炸的情況反而使廠商與國外進口商之間更容易連結，因而使貿易商之職能與存在之必要性開始受到質疑與挑戰。

根據台北市進出口同業公會所做之 2007 年台灣貿易經營環境調查報告，即可看出台灣貿易業者對於當前貿易環境的看法以及所遭遇之難題與挑戰；此調查報告之樣本結構雖涵蓋無製造部門之專業貿易商與兼有貿易部門之製造商，然其樣本比例呈現 67.3% 與 32.7%，符合本研究定義之貿易商仍占樣本大多數比例，且透過交叉分析仍可得出專業貿易商對其經營環境之看法，故本調查報告仍具探究價值，因此以下就「貿易業者對國內貿易環境的看法」、「貿易業者

對國際貿易環境的看法」以及「貿易業者對整體市場評估及自評的市場優勢與問題」等三方面分析之¹¹。

(一) 貿易業者對國內貿易環境的看法

貿易便捷化是促進貿易自由化工作之極重要指標，調查中約有八成受訪業者表示滿意並肯定政府在貿易便捷化工作上的努力。然而，長久以來政府雖在貿易拓銷與海外參展等業務上給予貿易商相當多的支援與協助，但對於貿易商的經營而言，所需輔導協助之處恐遠勝於此。此外，受訪業者也表示，進出口相關稅規費收取之合理程度仍有待檢討與改進。

(二) 貿易業者對全球貿易環境的看法

近年來隨著國際能源與資源過度開發使用，種種關於環境保護及永續經營的聲浪甚囂塵上，因此各國乃頒布各項環保法令以保護環境，但某種程度上也造成了些許貿易障礙。以往國內廠商常為此一趨勢所苦，但本次調查結果顯示國際環保規定對於國內貿易業者經營的影響程度已降至五成以下，由此可知我國貿易業者已有良好的因應能力。而在區域整合方面，台灣的經貿競爭對手南韓因與美國簽署自由貿易協定而使各界對於其貿易效果有所期盼，然本次調查結果顯示，約有八成受訪業者表示並不會受到美韓自由貿易協定影響，此與國內貿易業者分散供應貨源之全球運籌作業模式有關。

惟值得注意的是，調查報告顯示，中國大陸低價物品出口的競爭威脅有增

¹¹ 台北市進出口商業同業公會，「2007年貿易業經營環境調查報告」，頁78-88，2007.10.01。

無減，儘管台灣近年來不斷投資中國大陸，但台灣與中國大陸之間是否真如當初預期形成所謂的產業互補關係，仍值得存疑。

(三) 貿易業者對整體市場評估及自評的市場優勢與問題

本部分可分為七個面向來討論，分別為：台灣整體貿易業經營環境、國際競爭力、設立海外據點情形、市場主要競爭對手、取得市場優勢關鍵、貿易經營最主要之難題以及電子化交易情形。

(1) 台灣整體貿易業經營環境

台灣長久以來欠缺一套完整具體可行的貿易產業發展政策，做為貿易產業升級與經營創新之藍圖。因此，當新興國家崛起，挾其產品價格競爭優勢，使得我國未能成功轉型的貿易業者漸漸地遭市場淘汰，尤其是規模越小之貿易業者，其所受的威脅與衝擊越大，故台灣整體貿易業經營環境仍有待提升。

(2) 國際競爭力

本次調查中約有六成七的受訪業者認為在國際競爭力表現優異，甚至常被認為夕陽產業之紡織業者，經過轉型與發展奈米高科技之高價產品項目後，已有高評價之競爭力。故具備創新研發之高價特色產品可視為使台灣貿易業者升級轉型之方式之一。

(3) 設立海外據點情形

國內貿易業者設立海外據點的情況仍不普遍，尤其中小型經營者更無龐大資金挹注，對於海外據點仍有相當大的進入與運作障礙。

(4) 市場主要競爭對手

約五成五的受訪業者表示其主要國際競爭對手仍來自中國大陸與香港地區，但亦有三成的業者認為競爭者為台灣同業。

(5) 取得市場優勢關鍵

約有六成三的受訪業者表示產品力仍是台灣貿易業者取得市場競爭優勢之關鍵重要因素，故台灣貿易業者應繼續發展優質的產品，甚至研發創新與經營品牌，才能繼續掌握市場競爭優勢。

(6) 貿易經營最主要之難題

由於國際原物料價格不斷攀升，在加上中國大陸的經貿成長快速，使得成本與競爭問題成為台灣貿易業者最主要之經營難題。

(7) 電子化交易情形

約有六成四受訪業者設有專屬網頁及網站，但仍有缺乏交易平台、電子化投入成本過高及相關人員專業知識不足等情況。故國內貿易業者從事電子商務仍待努力，而政府亦應配合建置一個健全且有效的電子化交易環境。

歸結以上貿易調查報告結果，可知台灣貿易環境在各方面尚有改進的空間，尤其受訪業者認為產品力仍是台灣的競爭優勢，因此更應配合強化電子化貿易經營與重新檢討進出口貿易成本，提升台灣貿易商的核心優勢，輔以政府相關單位的居間協助與輔導，如此才能因應國際上愈趨激烈的競爭。

除了上述經營難題之外，台灣貿易業的經營困境尚有一亟待發展與突破之缺口，即：台灣貿易商缺乏自有品牌和通路¹²。過去台灣貿易業者多屬中小型企業，因缺乏認知或缺乏資金及資源建構其所特有的產品品牌或行銷通路，一旦面臨國際競爭時，特別是當新興市場以低成本的優勢搶攻國際市場之際，若台灣貿易業者在產品未有明顯區隔且又未充分掌握銷售通路的情況下，將失去招架能力，致使生存空間遭到擠壓。因此，以強大的產品力量作為後盾，發展貿易商之自有品牌，應是可突破當前經營困境之可能解套方案之一。

第三節 品牌探討

一、品牌的定義

品牌 (brand) 一詞最早源自於古北歐文字「brandr」，意指牲畜身上的烙印，被牲畜主人用於標記與識別其畜養的動物¹³。歷經時代與市場的演進，品牌的意義已有所轉變，根據美國行銷學會 (AMA) 的定義，品牌是名稱、術語、符號、象徵、設計或以上的組合，用以辨認某一銷售者的產品或服務，並與競爭

¹² 蔡孟佳，前揭註 7，頁 32。

¹³ Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley, 1992).

者的產品或服務有所區別¹⁴。簡而言之，品牌可分為三部分：(一) 品名，品牌中可發音之部分；(二) 品標，品牌中無法發音但卻可供顧客辨識之部分，例如符號、圖案等；(三) 商標，係品牌或品牌的一部份可申請法律保護者。

品牌可進一步從兩方面來定義，一為有形的要素，能提供識別；另一則為無形的要素，能夠創造價值。品牌一般被視為標示所有權的記號、建立形象的工具、重要價值關聯的符號、建立個別識別的方式、令人愉快的經驗以及被消費的管道¹⁵。品牌也等於產品加上價值，品牌由實體的部分與心理的部分組合而成。實體部分可確保品牌名稱與企業或產品有所聯繫，且和其他企業或產品有所區別；心理部份則確保產品在溝通和保證上能與行為一致、連貫及符合產品特性¹⁶。

二、品牌的功能與重要性

品牌之功能與重要性可從消費者與公司等兩種角度來說明品牌之價值所在，故分述如下¹⁷：

對消費者而言

所謂的消費者包含個人與組織類型的顧客，對其而言，品牌可用來辨別產品的來源與製造者，讓責任有所歸屬；更重要的是，品牌對消費者來說具有特

¹⁴ Kevin Lane Keller，徐世同譯，策略品牌管理 Strategic Brand Management，頁 2，2008 年 9 月三版。

¹⁵ J.M.T Balmer and E.R. Gray, *Corporate Brands: What are They? What of Them?*, EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, 37 (7/8), pp. 972-997.

¹⁶ D. Bernstein, *Corporate Brands – Back to Basics*, EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, 37 (7/8), pp. 1133-1141.

¹⁷ 同上註，頁 7-10。

殊意義，協助簡化產品購買決策^{18,19}。如果消費者認識該品牌，並具備相關品牌知識，則無需花費過多的心力收集產品的相關資訊，資訊搜尋的成本也因此降低。而品牌與消費者間的關係，則可視為某種形式的契約與約定，消費者付出信賴，品牌則透過一致的產品功效、適當的價格與相關行銷活動來回報消費者，只要消費者能持續從此品牌產品消費上獲得滿意，那麼消費者就會再次購買該品牌產品。另外，品牌也具有象徵意涵，讓消費者投射出自我形象，反映出不同的價值與特質。最後，品牌可降低產品購買決策的風險，諸如產品功效不如預期的功能風險、使用產品對心理造成影響的心理風險、產品選用錯誤所多花費的時間成本以及生理風險、財務風險和社會風險等等²⁰。

對公司而言

品牌之目的在於識別，可簡化產品的處理程序與追蹤，甚至協助存貨管理與會計紀錄的整理。品牌可保有智慧財產權，提供公司對於產品特徵在法律上的保障，並賦予品牌擁有者法律上之相關權利²¹。如前所述，品牌可賦予產品獨特的聯想與意義，並與其他競爭產品產生區別，做為產品品質水準的訊號，顧客對品牌的忠誠易於公司對該品牌需求的預測與控制，並形成進入障礙，使得其他廠商難以進入市場。雖然製造過程與產品設計容易被模仿，然而消費者心目中所存在的特有品牌回憶與經驗卻無法被輕易取代，因此品牌也有了伴隨

¹⁸ Jacob Jacoby, Jerry C. Olson, and Rafael Haddock, *Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality*, JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH 3, No. 4 (1997), pp. 209-216.

¹⁹ Jacob Jacoby, George Syzbillo, and Jacqueline Busato-Sehach, *Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations*, JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH 11 (1997), pp. 63-69.

²⁰ Ted Roselius, *Consumer Ranking of Risk Reduction Methods*, JOURNAL OF MARKETING 35 (January, 1971), pp. 56-61.

²¹ Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 2nd ed. (St. Paul, MN: West, 1995).

消費者成長的優勢。

三、品牌建立

品牌的功能與價值可讓企業增加許多有形與無形的資產，然企業究竟該如何建立一個良好的品牌，則是一大挑戰。品牌決策模型如圖 2-1 所示並分述如下²²：

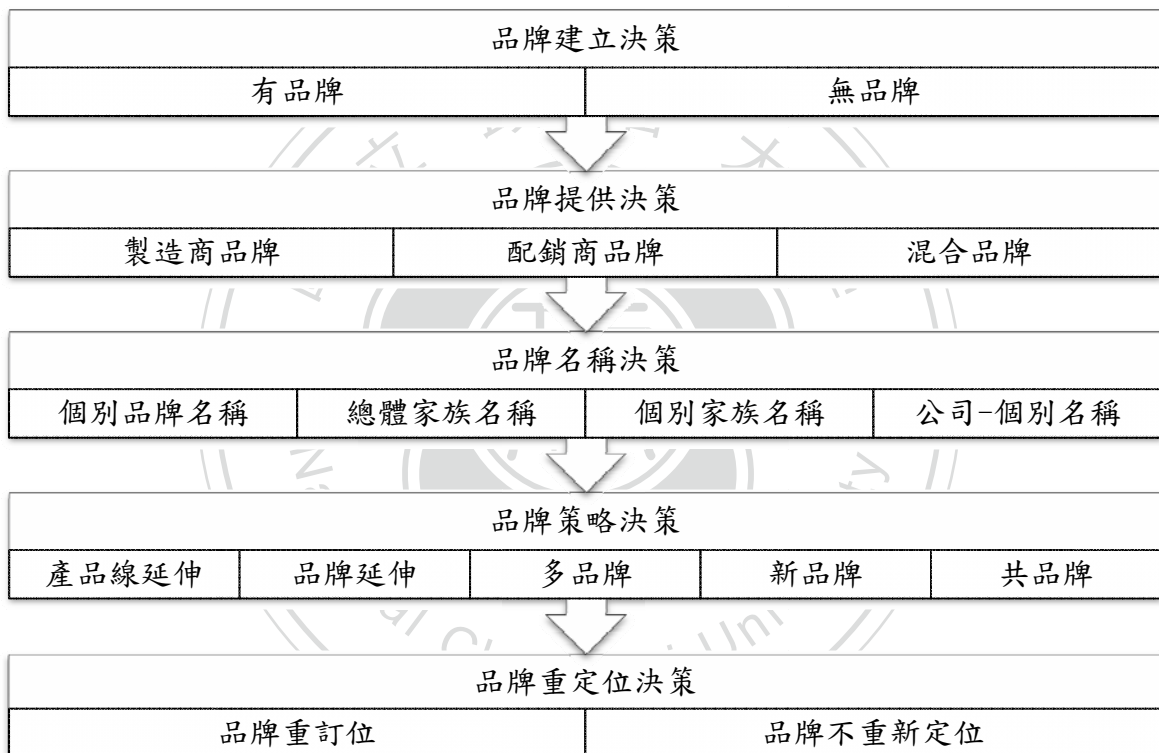


圖 2-1 品牌決策綜觀

資料來源：方世榮譯，行銷管理學，(Philip Kotler 原著 Marketing Management)，頁 508，2003 年十一版。

²² 方世榮譯，行銷管理學，(Philip Kotler 原著 Marketing Management)，頁 508，2003 年十一版。

(一) 品牌建立決策：第一個決策即為是否要賦予產品一品牌名稱。若以製造商的觀點來分析，有無品牌之優缺點可歸納如下²³：

表 2-4 有無品牌之優缺點比較

	優點	缺點
無品牌	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產成本較低 2. 行銷成本較低 3. 法律成本較低 4. 品牌具彈性、數量易控制 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 價格競爭激烈 2. 缺乏市場認定
有品牌	<ol style="list-style-type: none"> 1. 較佳的認定與知名度 2. 較有發展產品差異化的機會 3. 價格溢酬之可能 4. 重複銷售之可能 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產成本較高 2. 行銷成本較高 3. 法律成本較高

資料來源：Sak Onkvisit and John J. Shaw, *The International Dimension of Branding: Strategic Consideration and Decisions*, INTERNATIONAL MARKETING REVIEW, Vol. 6 (1991), p. 22-34.

(二) 品牌提供決策：一旦公司決定要發展品牌後，就必須面臨品牌該由誰提供的問題。產品品牌可以是製造商品牌 (manufacturer's brand)、配銷商品牌 (distributor's brand，亦稱為零售商或私有品牌) 或以國際知名品牌公司授權的商標品牌 (licensed brand name) 方式經營；亦或由製造商擁有一部分自有品牌，另一部分以私有品牌出售之混合品牌方式經營。

²³ Sak Onkvisit and John J. Shaw, *The International Dimension of Branding: Strategic Consideration and Decisions*, INTERNATIONAL MARKETING REVIEW, Vol. 6 (1991), p. 22-34.

(三) 品牌名稱決策：當公司決定採用自有品牌時，可使用下列品牌名稱策略。

(1) 個別名稱：為每一種產品設定最適合的名稱。

(2) 總體家族名稱：公司的品牌產品皆使用同一種名稱。

(3) 個別家族名稱：不同的產品類別，分別使用不同的品牌名稱。

(4) 以公司名稱與個別產品名稱結合使用：公司名稱結合個別產品，公司名稱告訴消費者產品的出處，個別產品名稱則是在塑造產品的個性。

(四) 品牌策略決策：隨著時間的改變，每一種類型的品牌都有可能做進一步的發展。公司可將現有產品類別延伸（產品線延伸，line extension）、品牌名稱延伸到新的產品類別（品牌延伸，brand extension）、新品牌名稱引用至相同的產品類別（多品牌，multibrands）、新品牌名稱引用至新產品類別（新品牌，new brands）以及品牌同時享用兩種或以上的品牌名稱（共品牌，co-brands）。

(五) 品牌重定位決策：無論品牌目前的定位如何，隨著市場變化，公司有可能在未來將其重新定位。

根據以上文獻可知，以往鮮少對於貿易商建立自有品牌之優劣勢做一分析，且並未點出貿易中介商發展自有品牌之來源與經營模式，故本研究將聚焦在品牌決策圖之第一步與第二步，探討貿易商發展自有品牌之優勢與機會，歸納出發展自有品牌之先決條件與關鍵成功因素，以確立貿易商基於其中介能力發展自有品牌之經營模式，期初步解決目前所面臨之去中間化危機，提供貿易商升級轉型之參考。

第四節 自創品牌

現有的品牌建立模型架構多半以歐美大企業的案例為主，而能夠進入全球百大品牌者，多半擁有規模足夠的母國市場當作基石，例如美國市場或歐洲市場。然台灣的市場較小，資源也相對不足，無法與歐美品牌做直接的比較。為了使台灣專業貿易商在發展品牌時能有立足點相當的參考，故本節所探討之自創品牌將以台灣之國際品牌為主。

一、自創品牌之定義與發展

原廠委託製造 (original equipment manufacturing, OEM) 旨在委託廠的管理監督下，利用代工廠的設備，委託其加工生產合乎規格設定要求之自有品牌產品，再交由原委託廠商自行銷售。原廠委託設計 (original design manufacturing, ODM) 係指工廠擁有設計及生產能力，但以其他知名品牌在市場進行銷售。自創品牌則通常是指廠商自行以自己的商標或品牌來生產和銷售²⁴，一般稱為自有品牌行銷 (own brand marketing, OBM)。

過去三、四十年來，台灣的企業營運模式多以 OEM 或 ODM 為主，身處中介角色的貿易商亦接受國外客戶訂單後再委託國內或第三地配合廠商生產製造，少有自創品牌之經營模式。然近年來隨著國內各生產要素成本快速提升以及新興國家崛起，國際競爭越趨激烈，導致產業升級與轉型的呼聲隨之甚囂塵上，產官學界皆提倡企業應強化研發設計能力，並發展自有品牌行銷，以提升

²⁴ 洪順慶，自創國際品牌策略研究，國科會專題研究計劃，NSC 85-2416-H-004-016 E6，1996年。

產業附加價值，迎戰國際競爭。因此，在這樣的時空背景下，時機漸漸成熟，台灣有許多企業開始發展自有品牌，並且逐漸在國際市場上嶄露頭角。

台灣有關於國際品牌價值的調查研究始於 2003 年，由經濟部國際貿易局主辦、中華民國對外貿易發展協會執行、《數位時代》雜誌和國際知名品牌顧問公司 Interbrand 所承辦的「台灣國際品牌價值調查」，每年所發表的報告與排名都會引起各界矚目，如表 2-4 所示。雖然這些台灣國際品牌和全球百大品牌比起來還是有很大的差距，但足以表示台灣的品牌發展漸漸與國際接軌，已擺脫純代工的經營模式，開始擁有自創品牌以創造價值，這些品牌公司皆是台灣所有企業中，經營品牌最有成就者。

由表 2-5 可知，目前發展較成功之台灣國際品牌仍以科技業與製造業為主，舉凡趨勢科技、華碩、宏碁、明基、捷安特等都是由 OEM 和 ODM 起家，為國際大客戶代工多年並練就一身本事後，才自創國際品牌，且這些品牌產品與代工產品的市場定位必須有所區隔，才能避免代工客戶抽單的威脅，以降低 OEM、ODM 與 OBM 之間的衝突。

為了使有心欲自創品牌之貿易商了解自創品牌所應具備之能力與成功關鍵，本節將繼續整理相關文獻，歸納出支持目前台灣較成功之國際品牌之關鍵成功因素，而此成功要素於貿易商之適用情形，將於下章分析之。

表 2-5 2009 年台灣二十大國際品牌

排名		品牌	公司名稱	品牌價值 (億美元)	品牌價值 (億新台幣)
2009	2008				
1	3	ACER	宏碁	12.41	401.53
2	1	TRENDMICRO	趨勢科技	12.35	399.87
3	2	ASUS	華碩電腦	12.26	396.89
4	4	HTC	宏達電	12.03	389.32
5	5	MASTERKONG	康師傅	9.16	296.47
6	—	WANT-WANT	旺旺	4.21	136.35
7	6	MAXXIS	正新橡膠	3.45	111.53
8	11	GIANT	巨大機械	2.62	84.68
9	9	SYNNEX	聯強國際	2.55	82.64
10	8	ZYXEL	合勤科技	2.22	71.98
11	13	Transcend	創見資訊	2.12	68.68
12	10	ADVANTECH	研華科技	2.04	66.06
13	7	D-LINK	友訊科技	1.90	61.36
14	14	UNI-PRESIDENT	統一企業	1.73	56.06
15	12	JOHNSON	喬山健康科技	1.59	51.35
16	15	Merida	美利達工業	1.52	49.20
17	—	CYBERLINK	訊連科技	0.93	30.01
18	17	Genius	昆盈企業	0.69	22.37
19	18	Depo	帝寶工業	0.49	15.86
20	19	MSI	微星科技	0.47	15.12

資料來源：品牌台灣，「2009 年台灣最有價值二十大國際品牌出列」(2009/10/16)
<http://www.brandingtaiwan.org/index.aspx>

二、自創品牌關鍵成功因素之相關研究

所謂關鍵成功因素係指企業面對競爭者所必須具有之最重要競爭能力或資產，成功的企業通常在關鍵成功因素的領域是具有競爭優勢的，唯有把握住成功因素，才能建立持久的競爭優勢²⁵。因此，並非所有企業自創品牌皆能成功，必須先具備一定的企業體質與能力，輔以適切的策略和行銷，才有機會順利締造品牌價值。

有關自創品牌所需具備的條件與關鍵成功因素，過去曾有過相關研究，茲分述如下：

黎堅認為（1989）認為廠商以自有品牌行銷的基本條件應包括下列幾點²⁶：

- （一）需有優良生產設備、完善管理制度、健全財務及豐富的後勤支援能力；
- （二）具有研發的能力；
- （三）擁有獨立自主的行銷網及售後服務網；
- （四）產品的設計品質及生產品質優良；
- （五）企業形象（品牌形象）良好；
- （六）高素質的員工；
- （七）高價位產品的定位策略

陳更生、林唐欲（1989）指出，提升廠商自主行銷能力與產品設計水準是建立自有品牌能否成功的重要關鍵，且應考量下列條件²⁷：

²⁵ David A. Aaker, *Strategic Market Management*, John Willey & Sons, Inc., New York (1984).

²⁶ 黎堅，「自創品牌檢討」，台灣經濟研究月刊，1989年，12（2），pp. 19-25。

²⁷ 陳更生、林唐欲，「OEM？還是自創品牌？」，台灣經濟研究月刊，1989年，134，pp. 4-44。

- (一) 目標市場的產品需求必須穩定且達到一定之規模，自有品牌的建立較易成功，已獲利潤亦足以負擔行銷成本；
- (二) 產品品質達到一定的水準，且價格具競爭力；
- (三) 健全的行銷網路必須同時建立，且製造商對其行銷網路須有相當的控制能力。

李小娟(1989)以行銷 4P 的觀點，歸納出廠商自創品牌的關鍵因素如下²⁸：

- (一) 在產品 (product) 方面，品質的優劣直接關係到產品的銷售，因此必須具有高品質的產品才能夠吸引消費者；
- (二) 在價格 (price) 方面，明確劃分出高、中、低的產品，以樹立品牌的地位與建立品牌形象；
- (三) 在通路 (place) 方面則應了解市場需求，行銷通路應建立在有自主性或可掌握的配銷體系之下，才可以進一步來掌握市場；
- (四) 在推廣 (promotion) 方面，廠商必須有雄厚的資金來宣傳品牌，或在媒體上進行展示。

Peter Doyle (1990) 認為創造品牌的成功因素必須要有以下四點²⁹：

- (一) 一流的產品品質；
- (二) 提供客戶優越的服務；
- (三) 創新開發新產品、將新觀念應用於定位、配銷通路以及市場區隔等方面；
- (四) 尋求差異化，並重視顧客回應。

²⁸ 李小娟，「產品的第二生命」，台灣經濟研究月刊，第十二卷第二期，頁 41-43，1989 年。

²⁹ Peter Doyle, *Building Successful Brands: The Strategic Options*, THE JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, 7, pp. 5-20.

胡若堯（1994）透過量化研究的方式，提出衡量自創品牌的五的構面以作為關鍵條件³⁰：

- （一）商品之量產能力；
- （二）品牌之建立模式；
- （三）OEM 之取捨；
- （四）產品形象的塑造；
- （五）行銷通路的建立。

David Aaker（1996）認為自創品牌時應考慮下列條件³¹：

- （一）目標市場有穩定的需求並且要達到一定的規模；
- （二）產品已達到一定的品質水準並具有競爭力；
- （三）企業必須建立健全的行銷網，且對此行銷網有相當的控制力。

華商經貿月刊根據國內產業經驗與台大商學院所做的研究，提出自創品牌關鍵成功因素如下列四點³²：

- （一）產品的設計、生產技術及能力；
- （二）行銷和領導人才的素質；
- （三）企業的財務體質需健全；
- （四）必須建立自主的行銷通路。

其他尚有許多學者對自創品牌之關鍵成功因素有所研究，而研究發現也有相當程度的共通點，其彙整如表 2-6 所示：

³⁰ 胡若堯，「自創品牌關鍵成功因素之研究」，國立台灣大學商學研究所碩士論文，1994 年。

³¹ DAVID A. AAKER, BUILDING STRONG BRAND, NEW YORK, FREE PRESS (1996).

³² 「自創品牌－國際化經營策略的成功要素」，華商經貿月刊，第 360 期，頁 14-18，1996 年。

表 2-6 自創品牌之條件與關鍵成功因素彙整表

	行銷通路	設計研發能力	產品品質	資金	產品形象	服務與創新	目標市場規模	人力資源	資訊掌握	產品差異化	廣告與促銷	產品價格	量產能力	產品線完整	OEM 取捨
黎堅 (1989)	✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓			
陳更生 林唐欲 (1989)	✓		✓				✓					✓			
李小娟 (1989)	✓		✓								✓	✓		✓	
Doyle (1990)	✓		✓			✓				✓					
黃蕙娟 (1990)	✓	✓	✓	✓			✓		✓				✓	✓	
周意純 (1992)	✓	✓		✓				✓							
陳春杏 (1992)	✓	✓	✓								✓				
胡若堯 (1994)	✓				✓								✓		✓
Aaker (1996)	✓		✓				✓								
華商經貿 (1996)	✓	✓		✓				✓							
陳重任 (1997)	✓	✓		✓						✓					
林卿雯 (2003)			✓			✓									

資料來源：中華經濟研究院「如何提升產業價值鏈延伸至品牌及通路之策略」、本研究整理

若深入探討自創品牌相關研究論文之研究目的、研究方法與重要結論，即可對自創品牌影響因素之前提與結果做更全盤的了解，彙整如下表：

表 2-7 台灣地區自創品牌論文彙整

研究者	研究目的	研究方法與樣本	重要結論
黃蕙娟 1990	從企業策略的角度，探討國際上自創品牌的必要性、內外關鍵成功條件及實行過程	個案法： 弘崧 光男 神達 艾鉅	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自創品牌代表企業整體策略的重新設計 2. 成功的自創品牌需公司各條件的共同配合，配合度越高越成功，條件如下：目標市場之需求必須達到一定規模、產品品質穩定且價格具有競爭力、產量和產品線完整使品牌具有經濟規模、設計發展能力、獨立自主的行銷網絡、資金充裕、掌握市場情報、對國際市場深入了解 3. 適度運用「策略聯盟」以增強自創品牌的基礎或能力 4. OEM 與自創品牌並不衝突 5. 創業家精神是企業自創品牌活動的必要條件
李秋慧 1992	以產業生命週期、產業集中度、市場熟悉度與產品屬性等變項分析適合採行自有品牌策略的產業條件	個案法： 山汶 巨大機械 三勝製帽 全鋒 亞大電器 弘崧 光男 鴻友 台灣錄霸 太航	<ol style="list-style-type: none"> 1. 剛萌芽或成長快速的產業較適宜自創品牌 2. 在集中度低的產業較適合採自創品牌策略 3. 有過業務經驗的熟悉市場較適合為廠商推廣自有品牌的起點 4. 在成熟的產業中，集中度低的市場區隔較適合推出自有品牌 5. 在易區隔化、可採用集中策略的市場區隔推出自有品牌，在不易區隔化的市場採用無品牌行銷

			6. 若產品的差異性小，則廠商自創品牌時，宜建立自有行銷通路
陳春杏 1992	瞭解自創品牌成功之重要因素，以及評估政府對企業自創品牌所提供協助之功能與成效	問卷法： 中華民國自創品牌協會會員 ³³	1. 自創品牌企業做得較好的項目亦為企業認為影響自創品牌的成功因素：優良品質、研發設計、行銷通路、廣告促銷 2. 產品來源國形象會影響消費者對產品的評價，台灣企業有待政府協助國家產品形象之提升
周意純 1992	瞭解中小企業對於產業變遷所需之轉型與調整因應方式	問卷法： 台灣中小型製造業	1. 多數廠商自創品牌的意願很高 2. 建立自有品牌時，廠商認為最大的阻力為：行銷通路難以建立、缺乏行銷人才、資金不足、產品設計能力不足
胡若堯 1994	以周意純（1990）的自創品牌研究為基礎，以財務、行銷與研發為出發點，討論由 OEM、ODM 提升至 OBM 自創品牌的關鍵成功因素	問卷法： 中華民國自創品牌協會會員	1. 將變數做因素分析，萃取出五個衡量自創品牌的構面：商品量產能力（包括生產技術與設備、人才素質、原料品質等等）、品牌建立模式（代理、併購、租用）、OEM 的取捨（自創品牌與原 OEM 客戶的平衡）、產品形象之塑造（來源國形象）、行銷通路的建立（對市場的掌握程度） 2. 全體會員重視的變項依次為：產品設計的能力、仿冒的禁絕、生產技術、自主行銷通路的建立、行銷人才、領導人才的專業能力

³³ 中華民國自創品牌協會之正式會員需具備下列資格：(一) 需為具外銷實績且登記有案之中華民國合格外銷廠商。(二) 會員所使用之品牌已於中華民國及外國登記有案。(三) 會員曾在外國有推廣其品牌之具體行動，包括：(1) 除中華民國以外層在五個以上國家以自創品牌登記及行銷者；(2) 於國外推廣其品牌支廣告年度費用達五十萬美元以上者；(3) 以自創品牌外銷金額達年三百萬美元以上者；(4) 於任何海外市場其產品佔同類產品銷售量十名以內者；(5) 自有品牌外銷佔其外銷總額 50% 以上，且外銷額超過美金一百萬者；(6) 於該產業自創品牌前五名以內者；(7) 其他於自創品牌工作有具體成就者。

<p>陳重任 1997</p>	<p>探討台灣企業邁入自有品牌之企業策略，以及了解「設計」在自創品牌的過程中所扮演的角色</p>	<p>個案法： 宏碁電腦 震旦行 巨大機械 萊思康 美利達 普騰 倫飛電腦 優美</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立自有品牌之時機選擇有下列幾項：製造實力或市場狀態成熟、原 OEM/ODM 客戶訂單流失或預期流失、企業創始人品牌信念 2. 自創品牌所需具備之條件有三：雄厚資金、強勢的研發能力、建立行銷通路 3. 由 OEM 循序邁入自有品牌的企業累積了製造優勢，但缺乏行銷通路，故常採取與委託廠之市場或產品差異化的策略，以穩定自有品牌比例 4. 一開始即有自創品牌的企業，因沒有代工廠的製造優勢，故更需要雄厚的資金與研發能力支持
<p>劉欣靜 1997</p>	<p>以交易成本理論探討台灣企業自創品牌之決策過程</p>	<p>個案法： 美利達 大霸 致伸 歐市 台灣麗偉 祥記</p>	<p>當廠商與消費者間的交易成本很高時，影響自創品牌之決策因素如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 利用產品差異化以降低資訊搜尋成本 (2) 建立可控制之行銷管道以降低資訊搜尋成本 (3) 樹立優良形象以降低道德為機成本 (4) 嚴格控管產品品質以降低道德為機成本
<p>林卿雯 2003</p>	<p>以資訊業業者為研究對象，探討行銷策略對自創國際品牌績效的影響，並探究廠商進入國際市場時如何與地主國結合，以及能否達成較好的自創品牌績效</p>	<p>問卷法： 資訊電子 工業年鑑、科學 工業園區 電子業廠商、中華民國自創品牌協會</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品質、服務與創新對自創品牌績效有正面貢獻 2. 對資訊業而言，產品的創新程度是影響自創品牌績效的最重要因素 3. 單獨的價格定位策略對自創品牌績效沒有正面貢獻 4. 對通路控制程度大小與自創品牌沒有顯著關係

		資訊電子 業會員	<p>5. 推廣策略對自創品牌績效的貢獻因廠商而異</p> <p>6. 不同目標市場選擇策略，其自創品牌績效因廠商而異</p>
--	--	-------------	---

資料來源：本研究整理

九零年代的幾篇論文皆為相同時空背景下的著作，當時的台灣在國際舞台上建立了締造經濟奇蹟的亞洲小龍形象，但也同時受限於六零、七零年代「台灣製造 (Made in Taiwan)」的廉價、次級品形象，尤其是創意與設計能力更是敬陪全球末座。然而，台灣的生產技術與品質在當時已達一定水準，追究來源國形象整體不佳的原因，主要係由於過去幾十年來台灣皆以 OEM 的方式輸出產品，缺乏自有品牌，長期為國外廠商貼牌生產製造，就算品質有長足的進步，也不容易為國際所知。

因此，有鑑於以往產業附加價值的不足，產官學界開始重視自創品牌的課題，不僅企業開始實行自有品牌行銷、政府提供相關輔導計劃，學界更是熱烈討論企業自創品牌的相關研究，表 2-7 所列之數篇研究論文即是在此時空背景下，探討企業自 OEM、ODM 轉型至自有品牌行銷所遭遇的困境與成功因素。

三、自創品牌所應具備之關鍵成功因素篩選

綜合以上眾多學者的論述與看法，本研究認為行銷通路的建立、產品品質、研發設計能力與財務資金為前四大最重要之自創品牌關鍵成功因素，以此因素為基礎，並輔以相關個案分析佐證，以及業界有關於自創品牌的討論，可進一步得知由高階主管領導品牌行銷人才以及 OEM、ODM 與 OBM 之間的平衡亦為建立自有品牌所應具備之條件與關鍵成功因素，這些成功關鍵不僅說明了過去自創品牌廠商的親身經驗，也可提供給欲自創品牌的專業貿易商參考，以協助其自創品牌的順利發展，茲分述如下：

(一) 優異的產品或服務品質

企業建立品牌必須先有一個獨特的產品，單從產品的成本效益來比較，如果一家公司能發展一個功能非常優秀且價格又非常合理的產品，以此基礎去建立定位與知曉度、甚至是其他行銷活動推廣都會容易許多。因此，想要讓品牌建立更有效率且卓越，第一個應該思考的是，如何使公司的產品在目標市場中，讓消費者付出相同的價格但卻可以得到更好的效益，或是消費者欲獲得相同的效益，卻可付出相對較少的成本³⁴。

歐美日之知名品牌擁有悠久的傳統與歷史，在消費者心目中有強烈的情感資產，但台灣企業與品牌並沒有這種優勢，因此在國際市場上並不適合從事感性訴求，反而應該強調產品品質，以及品牌可帶給消費者的實質價值³⁵。

³⁴ 邱志聖，滾動吧品牌 TW，頁 59-61，2009 年 7 月 31 日一版。

³⁵ 洪順慶，台灣品牌競爭力，頁 244-251，2006 年 10 月 11 日一版。

雅瑟音響為國際知名高階音響專業製造商，主要產品有聲學儀器、喇叭、擴大機、CD 播放器及周邊相關產品等。1972 年成立瑞豐音響工業之初，靠著拆解喇叭學習音響技術，但在 80 年代以後，因 CD 的發明使得床頭音響和隨身聽的市場需求越來越大，相形之下，二聲道的立體音響似乎呈現一種產業成熟現象，台灣的高級音響市場也逐漸萎縮。因此，為了打入更具規模的國際市場，自創品牌「Usher」於 1993 年因應而生。靠著二十幾年的老經驗，雅瑟音響的水準已可和歐美大品牌相提並論，輔以音響專業評論雜誌的評比加持，更能證明來自台灣的雅瑟音響品質精優，價格卻不如歐美大品牌來得昂貴，大大滿足發燒友的需求，也降低了消費者的外顯單位效益成本³⁶。

（二） 研發設計能力

優質的產品與服務背後，勢必有研發和設計的關鍵能力支撐才能更凸顯其價值。台灣前十大甚至是前二十大國際品牌的公司中，幾乎一半以上屬於高科技產業，早期從 OEM/ODM 起家，漸漸累積實力後發展自有品牌，產業經驗完整且豐富，製造與研發能力逐漸獲得世界的肯定與認同，這也是台灣的科技廠商較其他產業容易發展品牌的根本原因。但無論是科技產業或是其他傳統、文創產業，都必須擁有創新與研發的能力，才能開發出更優質的產品或服務，進而讓品牌的價值提升。綜觀台灣國際品牌公司的產品或服務，舉凡台灣精品獎、國家產品形象獎、卓越服務獎，甚至是國外著名的設計大獎，這些公司都是得獎的常勝軍，足以證明這些產品與服務已獲得國內外消費者和評審的肯定與青睞。

³⁶ 邱志聖，前揭註 34，頁 156-169。

正新橡膠工業為全球第十一大輪胎製造商，旗下品牌最著名者即為瑪吉斯「MAXXIS」輪胎，其為全球自行車胎與機車胎之第一大品牌。正新致力於輪胎技術的提升，每年約投入營收的 2.7% 做為研發經費，在全球各地均有研發據點。其研發總部擁有目前世界上最先進的輪胎設計、測試、檢驗等設備，並且在與德國化工大廠 Degussa、Exxon 等多家原材料供應商加強技術合作後，產品更有大幅度的精進。1999 年，正新收購美國亞特蘭大碳煙技術研究中心後，成立瑪吉斯美國技術中心 (Maxxis USA tech center)，中心內配有完整的設備，提供正新在輪胎設計上的許多研發數據；尤其正新以「MAXXIS」品牌贊助美國專業賽事，屬於安全品的賽車輪胎更是不可馬虎，因此正新可透過流動實驗室進駐比賽現場，取得各種研發所需的數據，這些數據對於後續輪胎的開發技術有很大的幫助³⁷。

(三) 建立可控制之行銷通路

公司透過與當地通路商的合作，可以使產品快速進入當地市場，也可以節省昂貴的大眾媒體廣告費用。過去學者研究均強調行銷通路為自創品牌之關鍵成功因素，究其原因，主要在於過去國內廠商多以代工為主要業務，本身少有產品行銷的經驗，也缺乏完整通路，因此，自創品牌時該如何拓展市場及成為是否成功行銷的關鍵。

友訊科技為全球前三大專業網路公司，自創「D-Link」品牌，專注於網路集線器、交換器和網路介面卡等電腦網路的設計開發。其剛進入美國市場時，即面臨通路商之選擇問題。美國消費者或企業要購買網路設備產品時，主要透

³⁷ 邱志聖，前揭註 34，頁 125-127。

過一線的主流經銷商；但友訊認為自創品牌草創之初就立刻進入主流通路的風險很大，而且以當時友訊的人才、資金與技術水準都不足以負荷進入主流通路商所需的成本。因此，友訊決定將 D-Link 品牌產品先循華人通路進入美國市場，當時華人通路在美國資訊科技產品市場的影響力不斷擴大，除了擁有價格競爭優勢外，反應速度也較靈活與快速。華人通路多以小公司規模經營，只要發現客戶有任何產品問題，就立刻通知台灣友訊，在台灣的友訊團隊一早進辦公室看到問題就可埋頭解決，等解決好後再回傳到美國，正好趕上華人通路商隔天上班時間，利用時差讓客戶的問題可以在最短的時間內得到回應與解決。正因如此，友訊快速累積了產品經驗，也敲開了美國市場的大門，利用華人通路累積的市場基礎，獲得主流經銷商的青睞，創造更多的效益³⁸。

（四） 資金與財務控管

許多人對於打造品牌仍有砸大錢的迷思，但自創品牌並不是一味的花錢，而是端看公司品牌的定位為何？目標市場在哪裡？品牌發展到哪一階段？財力雄厚的企業有花大錢的做法，但財源不足的中小企業也有最省錢的做法，建立品牌的過程中，錢都應該花在刀口上，才能最有效率也最有效益。

海暢集團成立於 1984 年，初期以禮品之貿易製造外銷為主，爾後進入為客戶代工的經營模式，累積人脈與產業經驗後，2001 年於美國成立了法藍瓷公司，推展自有品牌「法藍瓷 FRANZ」。建立品牌之初，海暢並沒有多餘的經費做廣告和宣傳，因此選擇參加國際大展的方式打響知名度，參加國際展覽的廠商都是業界一時之選，若能在展場上一鳴驚人，必能達到事半功倍的效果。在

³⁸ 邱志聖，前揭註 34，頁 92-94。

2002 年的紐約禮品展中，法藍瓷以「蝶舞系列」贏得「最佳收藏首獎」，一戰成名，也破除了品牌就是砸大錢的迷思。此外，因大陸代工市場興起，海暢的設計團隊在兩岸的陶瓷重鎮進行考察，發現在大陸逐漸沒落的陶瓷市場中，卻有一群難得的資深陶藝師與彩繪師，經過溝通與延攬人才之後，形成了「台灣設計、大陸製造、行銷全球」的布局，不僅擅用美學與感性設計陶瓷作品，也運用高科技量產瓷器以降低成本，更利用大陸的低人力成本進行瓷器上色的步驟，使得整個生產行銷過程受到謹慎的財務控管³⁹。

（五） 原業務（OEM、ODM）與自創品牌之間取得平衡

國內企業絕大多數靠代工起家，雖然累積了製造與研發的技術，但當廠商決定要自創品牌時，會和原本的客戶產生利益衝突，導致抽單的危機，故國內企業在發展自有品牌時，應與 OEM 或 ODM 取得平衡，使代工市場與自有品牌市場有所區隔，品牌定位也應有所不同，以降低衝突並維持合作關係。

技嘉科技成立於 1986 年，生產銷售主機板為主，但近年來電子產業競爭激烈，主機板進入微利時代，技嘉科技為了分散風險、擴大營運範疇、提升企業競爭力，除了為原本的國際大廠代工外，也開始加重自有品牌「GIGABYTE」的經營，產品線拓展至繪圖加速卡、筆記型電腦、數位家電產品等等。目前技嘉科技的 ODM 業務與自有品牌業務的營運比例約為八成與兩成，短期內也沒有將代工與自有品牌分家的打算，主因是技嘉科技認為幫國際大廠代工在無形中可增加其管理與產品品質的能力，更能確保公司基本規模的營運，提供自創

³⁹ 聯合晚報編輯部，誰在玩品牌？，頁 155-165，2008 年 2 月初版。

品牌所需的財務資源，讓後續的品牌經營更為順利⁴⁰。由此可知，代工業務與自有品牌經營並非互相衝突，甚至可以相輔相成。

（六） 由熟悉或支持品牌經營的高階管理者帶領自創品牌

品牌經營是企業長期努力的目標，所以也需要高階管理者的長期關注與經營，公司的高層必須有經營品牌的願景，而不是下派給某個部門做品牌行銷即可，品牌的建立與經營是全體員工的事情，如果公司上下都有品牌的意識，才會讓全體員工都有使命感把品牌做好，因此，自創品牌必須有領導高層的全力支持，並將品牌的精神與意義內化到每位員工的心中，培養品牌行銷人才。

訊連科技（CyberLink）為國際知名的影音多媒體軟體公司，專精於數位影音軟體及多媒體串流應用解決方案產品研發，創業之初由於規模較小，僅靠接案子維生。然因軟體幾近於無形產品，必須要有名字才能讓客戶知道，因此在總經理張華禎女士的建議下，訊連科技自創品牌「CyberLink」，靠著與電腦大廠搭售的模式打入國際市場。訊連科技非常重視人才培育，在其總經理張華禎女士的帶領下，「CyberLink」品牌之 3C 精神在每位訊連人心中根深蒂固—有創意（Creative）、可協調溝通（Communication）、勇於接受變化並不斷調整自己的步伐（Change）⁴¹。因此，有了高階主管的支持與領導，公司的品牌經營才能整體一致，也較能齊心達成品牌目標。

⁴⁰ 楊欣曉，「台灣自創品牌廠商國際佈局與品牌發展之研究」，國立政治大學企業管理系碩士班碩士論文，2008 年 7 月。

⁴¹ 聯合晚報編輯部，前揭註 39，頁 221-235。

第叁章 自創品牌關鍵成功因素於專業貿易商之適用

學者過去有關於自創品牌關鍵成功因素之研究結果豐碩，但幾乎著墨於製造商品牌的成功經驗，然而，專業貿易商與製造商產業特性不同，自創品牌之關鍵成功因素是否可完全適用於專業貿易商仍有待討論。故本研究藉由分析製造商與貿易商的異同，將前章篩選之自創品牌關鍵成功因素適用於貿易商，探討適用後可能因產業獨特性所產生的問題，以供自創品牌經營模式調整之參考。

第一節 專業貿易商與製造商之異同

根據「中華民國行業標準分類—第 8 次修訂」的定義⁴²，製造商無論是否設有貿易部門，皆屬 C 大類之製造業；然專業貿易商所屬之國際貿易類別已於第 7 次修訂時刪除，且依其買賣性質併入 G 大類批發業或零售業下之適當類別。由此分類可知，凡從事以物理或化學方法，將材料或物質轉變成新產品，不論其使用動力機械或人力，在工廠內或在家中作業，均歸入製造業；而專業貿易商無論從事買賣的商品為何，均無親自涉及生產製造流程。

由於中華民國行業分類標準過於簡潔，故本研究試將整體國際貿易流程解構分為三階段，俾使專業貿易商與製造商的比較差異更為完整，如圖 3-1 所示：交易前準備階段、洽談履約階段及交貨後階段⁴³。交易前準備包含：市場調查、行銷策略規畫、尋找貿易對手、廣告推廣、電子商務、信用調查、採購貨源、

⁴² 中華民國統計資訊網，行業分類標準，網址：<http://www.stat.gov.tw>。

⁴³ 參見：蔡綠，前揭註 3；George I. Balabanis, *supra* note 5；蔡孟佳，國際貿易實務，2008 年 7 月四版。

研發設計、智慧財產權管理及通路商選定；洽談履約階段包括：詢報價、貿易單據製作、生產製造、加工、包裝、品質控管、倉儲、船務、保險、進出口檢驗及進出口報關；而交貨後階段則包括：進出口結匯、售後服務、資金融通及回單等等。

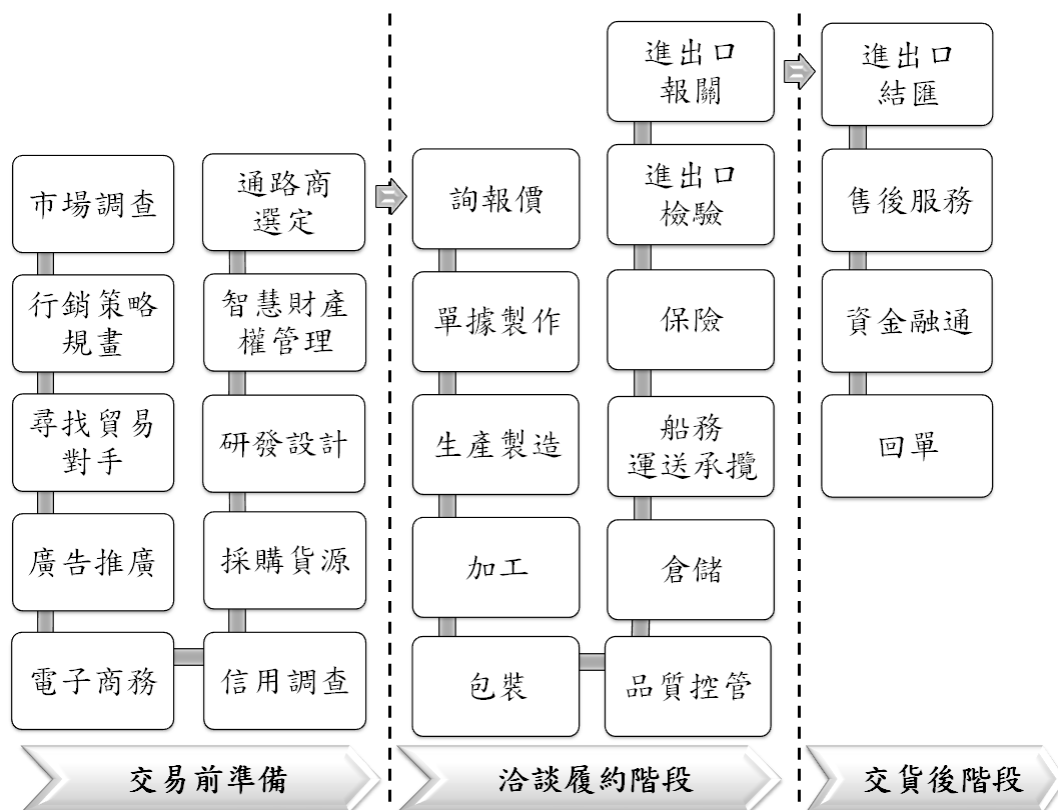


圖 3-1 國際貿易流程解構

資料來源：本研究整理

由此可知，國際貿易流程的手續繁複，本研究僅列出流程中普遍認為最重要的項目，但事實上並非每一筆交易都會涉及解構後的所有流程項目，買賣雙方的處理程序可能會因產品性質、契約、交易條件、貿易進行方式及進出口國對於貿易的相關政策而有所不同。

一般而言，如圖 3-2 所示，專業貿易商以中介能力為其核心，故市場客戶開發與找尋合適製造商的能力非常強，居中媒合客戶的需要，也將製造商的產品透過通路的選定銷售出去。當科技進步且資訊越來越透明時，專業貿易商已逐漸的使用電子商務平台，輔以相關的商業廣告，將產品與服務的資訊高度曝光，以增加新客戶上門的機會。而傳統上貿易商所擅長的單據製作、外語、船務承攬、進出口報關、進出口結匯與資金融通等等，依然是現今貿易商所擅長的能力。

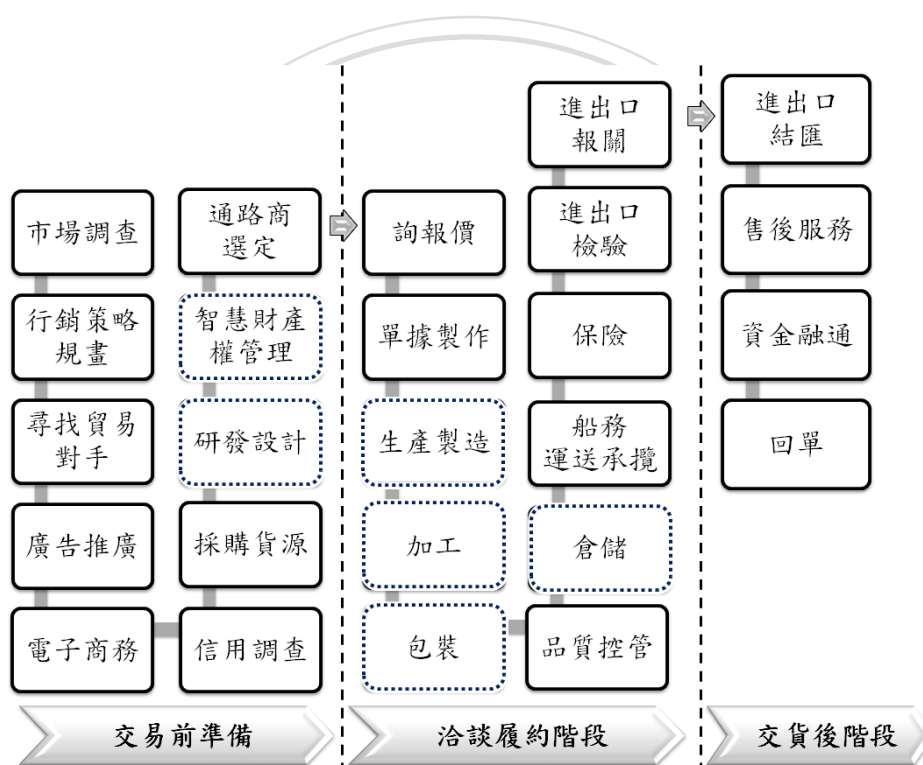


圖 3-2 貿易商所涉及之國際貿易流程

資料來源：本研究整理（實線為涉及之項目，虛線則否）

貿易商並非完全不參與生產製造流程，而是因貿易商本身並不具備廠房與相關設備，實際生產者仍為製造商，貿易商則是透過驗貨與品質監督等方式參

與產品的生產製造。此外，有些貿易商則會親自參與加工和包裝等流程，但這並非專業貿易商的常態，故本研究僅列出一般情形下貿易商所擅長流程。

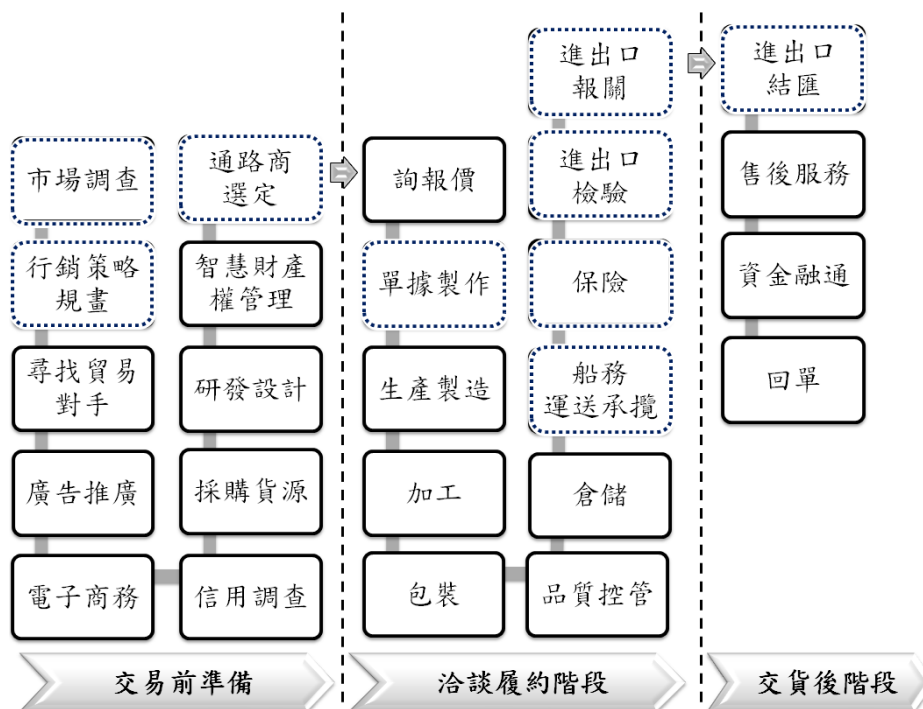


圖 3-3 純製造商所涉及之流程

資料來源：本研究整理（實線為涉及之項目，虛線則否）

至於傳統製造商所擅長的貿易流程，則與專業貿易商有所迥異（圖 3-3），擅長於生產製造、加工、包裝與倉儲等等項目，近年來隨著資訊科技的進步，許多製造商也開始在網路平台上曝光，增加接單的機會，但仍偏向製造導向。以往台灣的製造商是以 OEM 為主，後來慢慢發展 ODM 的能力，因此在研發設計的能力上也有所提升，若有相關技術知識與智慧財產權的產生，也應善加管理。不過，一般來說，還是以客戶端掌握自主研發設計為主。

由製造商與專業貿易商各自擅長的貿易流程來說，在國際貿易的過程中，

往往是要靠製造商與貿易商的共同配合與能力互補，才能使交易更行順利，將貨品與服務拓展到國際市場。於是形成了專業分工的趨勢，構成國際貿易流程中對於專業貿易商居中媒合的需求，使貨暢其流，溝通更加有效率，貿易服務也更加安全可靠。

然近年來隨著台灣整體生產成本的提高及外在環境競爭條件的惡化，使得貿易業普遍面臨嚴峻的考驗。伴隨著教育水準的提升、外語教育的普及化、本身組織規模的擴大及國際化經驗的累積，製造商為提升本身競爭力，紛紛在組織內編制設立貿易部門，發展自行出口能力；或是於國外市場設立業務銷售部門，進行直接跨國銷售。而貿易商也逐漸調整其競爭策略，從以往單純的進出口轉手買賣服務轉型為以「價值整合」為基礎的商業模式；除了傳統上找尋貨源、採購、驗貨及出貨等之外，還透過提供開發設計服務、暫墊款融資、投資、整合、資訊提供、售後服務等方式投入更進一步價值活動的方式以強化其在整個國際貿易價值鏈中的重要性⁴⁴，因此在行業的區分上也因競爭激烈的關係不再壁壘分明。

製造商設有貿易部門所擅長的國際貿易流程，隨著時代與競爭的發展，幾乎涵蓋了整體國際貿易流程所羅列的項目（同圖 3-1），使專業貿易商受到更劇烈的威脅。而資訊科技進步與透明化也深深影響著設有貿易部門的製造商，於諸多電子商務平台刊登產品資訊，試圖越過專業貿易商的媒合而直接找尋交易對手，進而進行詢報價及貿易單據製作等貿易流程。與專業貿易商最大的不同就在於設有貿易部門的製造商擁有實體廠房，不僅擅長生產製造、加工、包裝、

⁴⁴ 黃麗如，「台灣專業貿易商關鍵成功因素之研究」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，2009年1月。

倉儲、品質控管等能力，借由貿易部門的力量，相關保險、船務承攬、進出口檢驗與報關等等流程，也與專業貿易商所擅長的項目有所重疊。

綜合以上比較，可發現製造商若設有貿易部門，將對於整個國際貿易流程的掌握涵蓋密度有所提升，若未來台灣製造商要以研發設計能力作為提升附加價值的手段之一，在品質控管與將研發設計付諸於生產製造上，似乎較專業貿易商來的直接與便利；但由於專業貿易商本身並非以經營生產製造為主要核心能力，故以掌握國際貿易流程的密度來評斷專業貿易商的能力不如製造商，似乎也有點過於武斷。

由貿易流程解構的過程中，可更加確定貿易商與製造商（無論是否設有貿易部門）之間的確存在很明確的產業差異性，這也可能會影響兩者自創品牌時的途徑與關鍵成功因素，導致過去製造商品牌成功的經驗無法完全套用於專業貿易商，或於適用時會因產業特性而產生相關問題，因此專業貿易商若要發展自有品牌，也應依其獨特的產業特性有所調整與改善。

第二節 自創品牌關鍵成功因素適用於專業貿易商時所衍生的問題

本節將基於製造商與貿易商之間的異同與產業特性，將前一章製造商品牌的關鍵成功因素套用於專業貿易商，並依此差異性所衍生的問題加以定義與分析，以利後續提出相關調整性的建議供專業貿易商自創品牌時的參考，並進一步探究專業貿易商發展自有品牌時所應具備的關鍵成功因素。惟需注意的是，專業貿易商雖為批發零售服務業，但本研究旨非探討貿易商以「中介服務」為核心能力所發展的「服務業品牌」，而是著重於以「產品」為主體所發展自有品牌的相關研究。

本研究第貳章第四節最後篩選出自創品牌最重要的六個關鍵成功因素，分別為：(一)優異的產品品質、(二)研發設計能力、(三)可控制之行銷通路、(四)資金與財務控管、(五)原有業務與自創品牌的平衡，以及(六)高階管理者領導自創品牌。其中，研發設計能力與品質良劣攸關品牌產品的價值與差異化程度，故將其歸類為「與產品相關的自創品牌關鍵成功因素」；資金財務控管與高階經理人領導涉及企業提供資源的多寡與優劣，故將其歸類為「與組織資源相關的自創品牌關鍵成功因素」；而行銷通路及原有業務與自創品牌之間的權衡，則是與市場的開拓與競爭息息相關，故將其歸類為「與市場開發及競爭相關的自創品牌關鍵成功因素」。

本節將探討專業貿易商於此三個構面（即六個因素）適用自創品牌關鍵成功因素時，是否符合專業貿易商自創品牌的情況與前提；或者，是否會對關鍵成功因素的解釋面相產生差異；亦或是製造商可仰賴某些條件而成功的自創品牌，但專業貿易商卻無法如法炮製；而專業貿易商因本身的產業特性，於自創品牌時又有哪些關鍵條件必須強化，茲討論如下。

一、與產品相關的問題

(一) 研發設計能力

過去在國外品牌大廠為降低人工成本、釋出產能與資金以便將能力專注於提升產品價值的研發創新與品牌行銷的情況下，使得台灣廠商能以代工的方式培養本身的製造能力，並透過參與其他品牌廠商的產品設計與開發工作，而讓

本身不但具有為顧客產品提出改善建議的能力，還能有能力執行自產品創意到產品商品化的價值鏈活動⁴⁵，自主研發設計能力也逐漸養成。當製造商開始進行高附加價值活動而自創品牌時，研發設計能力便成為品牌產品的最佳競爭力，為產品差異化加分，也更加凸顯品牌的價值。

早期貿易商主要的經營模式為搜尋貨源以媒合客戶與供應商的需求，鮮少直接參與產品的設計與製造，實際的自主研發或產品設計仍掌握在客戶端。隨著競爭力的進步，後來則有一些貿易商開始提供委託設計的服務，即應國外客戶要求設計新產品，但實際上是否有技術或能力可達成客戶所要求的產品，則端看貿易商與製造商之間的溝通、打樣與生產是否順暢以符合品質標準與需求。然而，倘若專業貿易商欲經營自有品牌，不能只依靠客戶的設計需求，而是必須提升自主的研發設計能力；但由於專業貿易商無法藉由大量的委託製造經驗來累積研發設計能力，委託設計的業務經驗累積也必須仰賴與製造商之間的良好夥伴關係，學習效果與研發設計能力培養可能不如製造商來的直接。因此，專業貿易商的研發設計能力也許可從其他管道培養，諸如市場調查或逆向工程（adverse engineering），創新的基礎來自學習與模仿，均不失為建構研發設計能力的方式。畢竟，自有品牌的發展必須仰賴不斷推陳出新的研發和設計能力，以主動滿足客戶與最終消費者的需求，並符合品牌一致的品牌定位，才能尋求產品差異化，好讓後續的行銷活動得以順利進行。

（二）優異的產品品質

品質是自創品牌的入場券，廠商間品質的差異，是產品懸掛品牌的前提，

⁴⁵ 林婷鈴，「解析自有品牌策略與績效關係的迷思」，北大 EMBA 22，2008 年 11 月。

透過品牌的指認，消費者得以選購較高品質的產品。把產品的品質做好只是品牌最基本的條件，只有具備一流品質的企業，才有創立品牌的資格，在品質尚未穩定前就貿然推出自創品牌的話，無異是一種行銷自殺⁴⁶。品質不僅體現了產品設計的優良與否，更突顯出掌握生產製造流程的重要性，一般來說，製造商對於產品品質的控管較為直接，流程或品質上有什麼需要改進的地方也較能直接反應。

專業貿易商並無親自參與產品的生產與製造，以往對於品質的控管係透過驗貨與出貨樣品比對來檢視製造商貨品的良率；其實，無論是否發展自有品牌，專業貿易商對於品質的要求與控管，都不如製造商來得直接。因此，無工廠的經營模式讓貿易商在選擇供應商時必須更謹慎小心，不僅要衡量供應商的技術能力，更要評估供應商的信用與交易態度。專業貿易商無工廠，自創品牌又需長期經營，做出好的產品品質已經不再是驗貨及出貨樣品比對而已，更應建立並維持生產製造的供應鏈夥伴關係，尤其是對於品牌的根本—產品品質，雙方必須在堅持與控管上建立相同的理念及目標，釐清角色與責任，使溝通與合作更加順利⁴⁷，以利品牌的永續發展。

惟需注意的是，正因為專業貿易商無工廠，即使有純熟的研發設計能力與品質控管能力，貿易商仍須透過委外處理的方式請適合的製造商生產製造，因此，當專業貿易商自創品牌而需檢視關鍵成功因素時，將會衍生出製造商品牌所不需擔憂的智慧財產權保護問題。專業貿易商研發與設計所產生之智慧結晶

⁴⁶ 陳時奮，「OEM 廠商應推出自有品牌嗎？」，EMBA 世界經理文摘，第 223 期。

⁴⁷ Erin Anderson & Sandy D. Jap, *The Dark Side of Close Relationships*, MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Spring, 75-82(2005).

並不像製造商品牌一樣在自家工廠生產，智慧財產權較容易受到保護，委外製造最大的風險就在於產容易造成競爭知識的喪失，要是處理不當，還可能因此讓競爭者有反擊的機會⁴⁸。所以，貿易商在處理研發設計時，應留意智慧財產權管理的問題，與製造商簽訂生產合約及監督生產時，都須特別小心。

二、與組織資源相關的問題

(三) 資金與財務收支控管

企業發展自有品牌需要投入長期的時間與組織資源，更需要充足的財務支援做為後盾，才能在區域市場中累積品牌價值與經營成效。自創品牌的過程中，不僅研發設計與生產製造需要經費，後續的行銷活動也需要資金支持，且創立品牌之初可能會面臨經營品牌的短期虧損，因此財務資源就更顯重要⁴⁹。即使許多學者與台灣品牌經營者均倡言自創品牌不應有「燒錢」的迷思，應衡量自身的目標市場、能力與資源再決定該怎麼把錢花在刀口上⁵⁰，但無論如何，最基本的財務預算與經費控管是品牌可否順利經營的重要因素。

專業貿易商無生產製造能力，自然不需要耗費資金於品牌產品的生產製造成本，然專業貿易商以無工廠的方式經營自有品牌，在需要與供應商建立合作關係的狀況下，應遠比製造商更需注重供應鏈垂直整合的經營，這部分則須挹注資金投資並管理上游廠商，維持長期合作夥伴關係；其他有關於自創品牌所需投資的項目，例如：通路管理、行銷活動、研發設計能力培養等等，皆需要

⁴⁸ 陳琇玲、林宜萱譯，供應鏈管理創新解決方案 (David Simchi-Levi, Philip Kaminsky & Edith Simchi-Levi 原著 Managing the Supply Chain)，頁 168-171，2004 年初版。

⁴⁹ 楊欣曉，前揭註 40。

⁵⁰ 洪順慶，前揭註 35。

資金支持，故專業貿易商發展自有品牌的資金配置與財務控管，應與製造商無太大差異。

（四）高階管理者領導自創品牌

自創品牌最重要因素之一即為經營者之主觀意識，倘若高階主管層級認為沒有經營品牌的必要，或者沒有做品牌的決心，甚至僅僅將品牌交給某個小團隊負責，那麼自有品牌就不容易成功。除此之外，高階經理人也需具備相關的品牌經營知識，才能有效率的將自創品牌導入正確的方向，建立全體員工的品牌意識，把品牌精神與意義內化到每位員工的心目中⁵¹，藉此也能為公司培養更多品牌行銷人才。

截至目前為止，專業貿易商發展自有品牌的個案少之又少，大部份的貿易商仍專精於進出口貿易業務，至於其是否願意嘗試自創品牌以求升級轉型，尚不得而知。若專業貿易商的高階經營者認為進出口業務足以支撐公司的運作，且尚無自創品牌的必要性，那麼自然就無自創品牌的發展機會；反之，若專業貿易商目前的資金、研發設計、市場開發等等皆有所實力，且高階主管有決心自創品牌，且具備品牌的相關知識，那麼品牌經營的主觀關鍵成功因素將因此而具備。

究竟「誰」才是熟悉品牌的經營者？此關鍵議題突顯出品牌人才的重要性。有關自創品牌的文獻研究顯示，眾多企業認為品牌行銷人才的缺乏是自創品牌的阻力之一，而台灣專業貿易商多半屬於中小企業，規模與企業名氣不及其他

⁵¹ 邱志聖，前揭註 34，頁 134-137。

製造大廠，導致徵才不易，品牌人才資源相對缺乏，在此情況下高階經理人就更需對品牌付出心力，否則經營自有品牌時難免面臨心有餘而力不足的情況。

三、與市場開發及競爭相關的問題

(五) 可控制之行銷通路

行銷通路的建立堪稱是所有品牌經營者所遇到最棘手的難題，空有產品品質，就算資金再怎麼充足，行銷活動與廣告使品牌獲得很高的知曉度，若無法將產品配銷到市場上，花再多的錢做廣告、盡再大的努力也只是枉然。因此，是否可成功的建立配銷商夥伴關係，或說服零售據點陳列品牌產品，成了品牌成敗重要的關鍵⁵²。

專業貿易商經營品牌之初，建立自有通路或者是利用行銷活動直接接觸消費者的可能性甚低，因此銷貨尚須仰賴代理商或零售商的合作。由於貿易商原本即較製造商擅於國際產品行銷與開發客戶，相對較熟悉國際參展與評選通路商等相關項目，故人脈經營以及與通路商的合作關係成了貿易商發展自有品牌之相對優勢。

(六) 原有業務與自創品牌之間的平衡

歐美等大國的品牌發展背景是在國內市場發展成熟後，再向外進行國際行銷，此與台灣自創品牌廠商的發展背景大不相同。台灣製造商品牌早期以代工起家，替國際大廠代為組裝、設計生產，累積了一定程度的製程能力，當這些

⁵² 陳時奮，前揭註 46。

廠商決定要自創品牌時，便面臨到原國際客戶大廠以抽單或利益交換的方式要求其達成協議，希望代工廠商在品牌的推廣與國際佈局上有所調整，以避免台灣自創品牌產品造成代工客戶產品的競爭衝突⁵³。因此，自創品牌的產品差異性及市場區隔定位是非常重要的，如此才能有效降低品牌與原業務的利益衝突。

專業貿易商在發展自有品牌時，與原客戶產品的衝突似乎沒有製造商品牌來的大，因為製造商通常產品線較單一，OEM／ODM 模式下所養成的研發設計能力也僅專注於其生產線的主要產品，當自有品牌推出時，自然會對原客戶的產品形成市場競爭，抽單危機也就更顯嚴重。然而，專業貿易商的產品線相對之下富有彈性，不侷限於工廠的產品線，反而可因需求或設計的不同適切地將產能與風險分配給眾多製造商，當專業貿易商考慮自創品牌時，可選擇與原客戶不同的產品線做為核心競爭力，或是將品牌產品行銷到與客戶不同的市場區域，以避免利益衝突，因此，在品牌與原始業務的平衡取捨上，似乎是比製造商品牌來的更有彈性。惟進口商在國內發展自有品牌，卻又同時代理國外類似品牌產品時，可能就會面臨到較嚴重的國內市場競爭衝突問題，因此在品牌定位上，也須注意差異化與市場區隔的問題。

綜合以上討論，本研究發現專業貿易商在套用自創品牌關鍵成功因素時，「與產品相關的自創品牌關鍵成功因素」—研發設計能力、優異的產品品質，在適用上會產生比製造商品牌為多之問題與隱憂，若要使自創品牌順利成功，專業貿易商則須在這兩項關鍵因素上多加留意；「與組織資源相關的自創品牌關鍵成功因素」—資金與財務控管、品牌行銷人才，在適用上則與製造商品牌所

⁵³ 楊欣曉，前揭註 40。

需投注的心力差異不大，但對於供應鏈管理與垂直整合的經營上，則須多做投資；「與市場開發及競爭相關的自創品牌關鍵成功因素」—自主且可控制之行銷通路、自創品牌與原業務的衝突，這方面則是專業貿易商比製造商更具優勢與彈性，專業貿易商可多加利用這方面的利基自創品牌。至於專業貿易商自創品牌後的經營模式為何？自創品牌所需建構的能力有哪些？將於下一章節分析之。



第肆章 專業貿易商自創品牌之經營策略

正因為專業貿易商與製造商所擁有的資源不同，產業特性不同，且仰賴的核心能力也不盡相同，因此專業貿易商在適用製造商自創品牌關鍵成功因素時，會產生些許的差異。本節將根據前一章所點出之差異與問題，推導專業貿易商自創品牌可能的經營模式，以及需建構的自創品牌能力，並試圖將自創品牌關鍵成功因素做微調與增加，勾勒出專業貿易商自創品牌的相關經營策略，以提供未來升級轉型時的參考與評估。

第一節 專業貿易商自創品牌經營模式

根據本研究第參章之討論，專業貿易商在無生產製造能力的情形之下，自創品牌應特別留意與產品相關的問題，研發設計的核心能力必須培養，委託製造商生產的品牌產品必須嚴控品質，甚至衍生出智慧財產權的保護問題。根據施振榮先生所提出的「微笑曲線」⁵⁴（圖 4-1），曲線中間為製造，左端為研發，右端為行銷，而附加價值主要集中在兩端，處於中間環節的製造附加值最低；因此產業未來應朝微笑曲線的兩端發展，也就是在左端加強研發設計能力以創造智慧財產權，在右端加強品牌的經營。然施振榮先生的「微笑曲線」係針對製造業之電子業所提出，其能否適用於其他產業尚有待討論⁵⁵。專業貿易商屬於無形的貿易服務業，而其所交易的實體產品又屬於有形的商品，故專業貿易

⁵⁴ 施振榮，全球品牌大戰略－品牌先生施振榮觀點，2005 年。

⁵⁵ 吳銘鴻，房屋仲介業之品牌經營與管理－以信義豪宅為例，國立政治大學經營管理碩士學程（EMBA）碩士論文，2007 年。

商之經營型態以及其所創造的附加價值必須在微笑曲線上有所調整，以合乎專業貿易商的產業特性（如圖 4-2）。

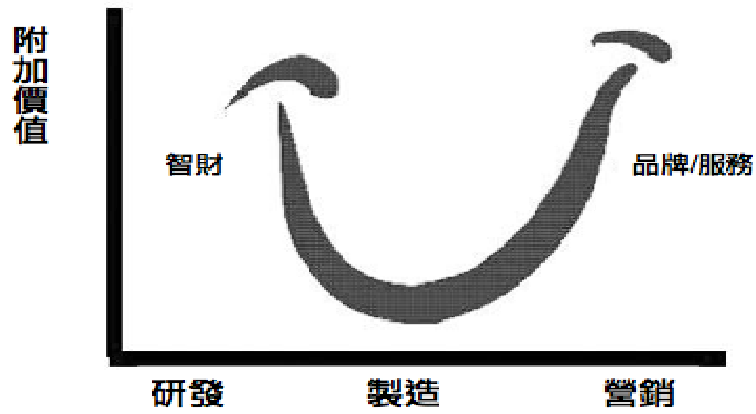


圖 4-1 微笑曲線

資料來源：施振榮，全球品牌大戰略－品牌先生施振榮觀點

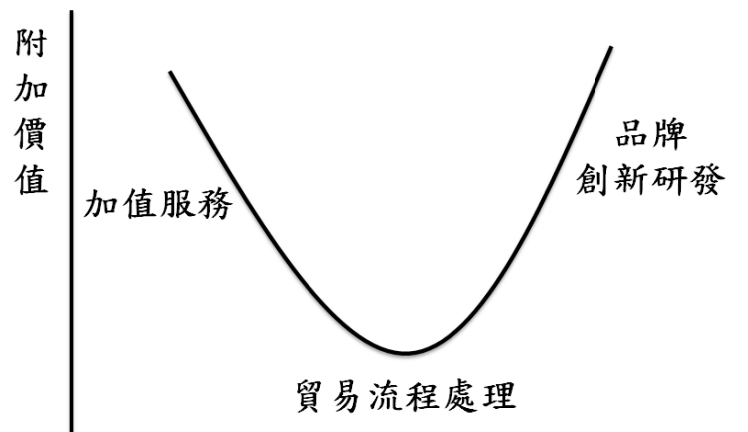


圖 4-2 專業貿易商之微笑曲線

資料來源：研究者自製

專業貿易商並無參與生產製造，而是以提供中介貿易服務為主，專精於處理相關貿易流程，但當競爭加劇及資訊更透明化時，倘若專業貿易商僅具居中媒合及其他實體履行的功能，勢必將無法創造更高的附加價值，進而面臨「去中間化」的危機。因此，專業貿易商可從兩方面著手，以提升其存在的必要性：一是提供加值型服務，讓客戶和供應商更需仰賴專業貿易商的能力，甚至可發展貿易服務品牌；二是以創新研發為基礎，發展強而有力的產品，並賦予產品自創品牌的利益，而本研究即是探討以產品力為主的自創品牌。由此可知，將施振榮先生的「微笑曲線」加以調整，自創品牌的確可為專業貿易商升級轉型之正確途徑之一。

生產與製造並非專業貿易商的關鍵能力，然自創品牌產品的誕生與經營又必須仰賴專業貿易商與製造商、通路商之間的溝通與合作，因此，專業貿易商自創品牌時在企業內部與企業外部的整合機制就更顯重要。有關於品牌產品由生產製造到傳遞至消費者手中的一連串價值活動，可用供應鏈（Supply Chain）的概念加以解釋。所謂供應鏈是指透過企業與上下游廠商間的整合，將產品從原料採購、生產、運輸、行銷、售後服務等活動所產生的物流、資訊流、金流做有效的管理，創造出最大價值的顧客滿意度；而供應鏈管理就是管理整個供應鏈的過程⁵⁶。

從圖 4-3 可知供應鏈整合的重要組成因素，研發設計的概念來自於顧客的需求，企業研發設計出產品之後，向供應商建立採購原料關係；研發概念因生產製造過程而將之實體化，至於實體產品則是藉由通路配銷到消費者手中。然

⁵⁶ 段宗瑜，「從供應鏈概念探討台灣製造商發展自創品牌之關鍵因素：以台灣縫紉機製造商為例」，國立中興大學行銷學研究所碩士論文，2004 年。

在此供應鏈整合的模型中，專業貿易商幾乎將生產製造、原物料採購以及實體配銷的工作委外處理，僅關鍵性地掌握研發設計與品牌行銷等高附加價值的活動，故專業貿易商在供應鏈上扮演的角色以及自創品牌所需具備的關鍵成功因素，必須因貿易產業特殊性而有所微調。

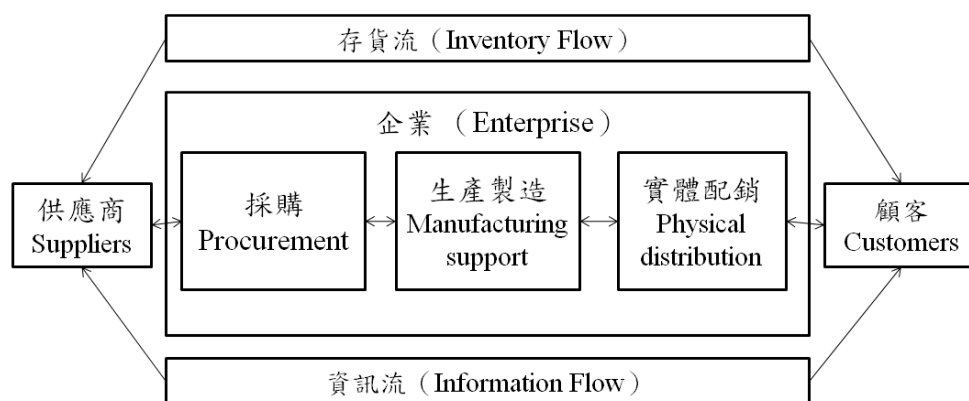


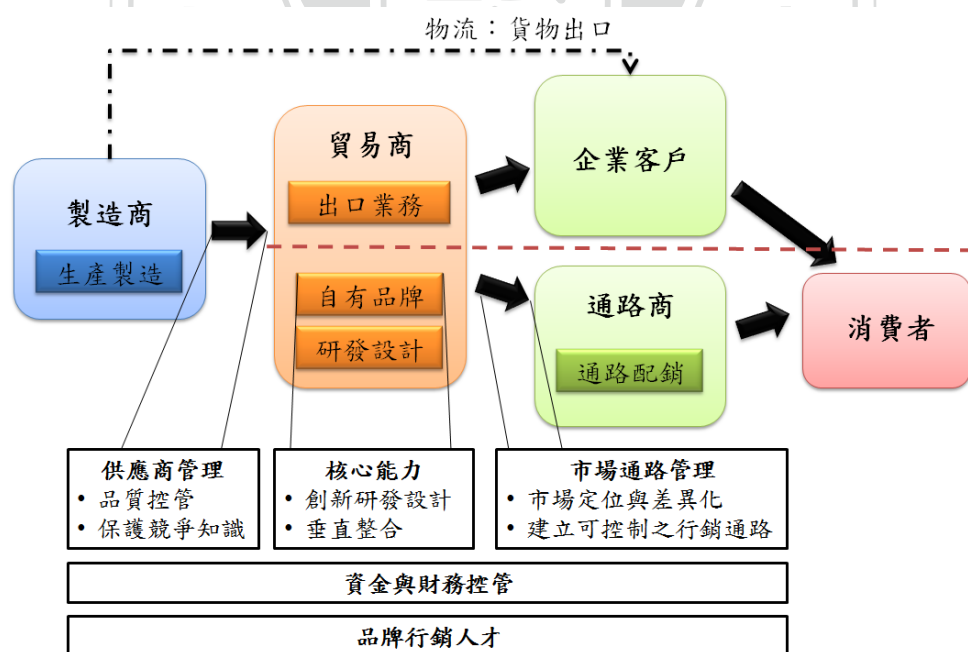
圖 4-3 供應鏈整合

資料來源：Donald J. Bowersox & David J. Closs, *Logistical Management* (1996)

基於微笑曲線理論、供應鏈整合理論與自創品牌關鍵成功因素於專業貿易商適用時所產生的問題，本研究試圖將專業貿易商現有的業務與自創品牌的經營模式合而為一做討論，將上下游製造商、通路商與消費者之間的關係依供應鏈的概念將其完整考量，並納入專業貿易商自創品牌所需具備之關鍵成功因素，以完整呈現專業貿易商發展自有品牌的經營模型。前章所列六項重要的自創品牌關鍵成功因素分別為：研發設計能力、優異的產品品質、資金與財務控管、高階管理者領導自創品牌、建立可控制之行銷通路及原業務與自創品牌之平衡（以下討論稱此因素為「市場定位與差異化」）；然因專業貿易商委外生產製造，衍生出垂直整合能力與競爭知識之保護議題，故專業貿易商自創品牌所

需建構之能力將從文獻中所歸納的六項因素擴張為八項因素，此八項因素將依貿易產業特性而有所修正，於本章一一論述。專業貿易商自創品牌依出口商與進口商所操縱之貿易流程的不同，其可採取之經營模型如圖 4-3 及圖 4-4 所示。

專業出口商之原有業務為中介貿易（圖 4-4 虛線以上），主要負責貨物出口之相關貿易流程操作，無論是雙邊貿易或三角貿易，實體貨物多半由製造商直接運送至企業客戶所在地，而企業客戶於當地的相關配銷與行銷活動，甚至是與消費者之間的互動，專業出口商通常沒有參與，此時的獲利來源來自佣金或是產品利潤。自創品牌後，假設現有出口業務尚在獲利當中，經營上也行之有年，則仍可維持原有的出口業務，且出口業務與自創品牌之經營並不會產生必然的衝突，因此本經營模式並未鼓勵出口商放棄原有業務而轉為經營自有品牌，而是採取出口業務與自有品牌並存且平衡的方式經營。

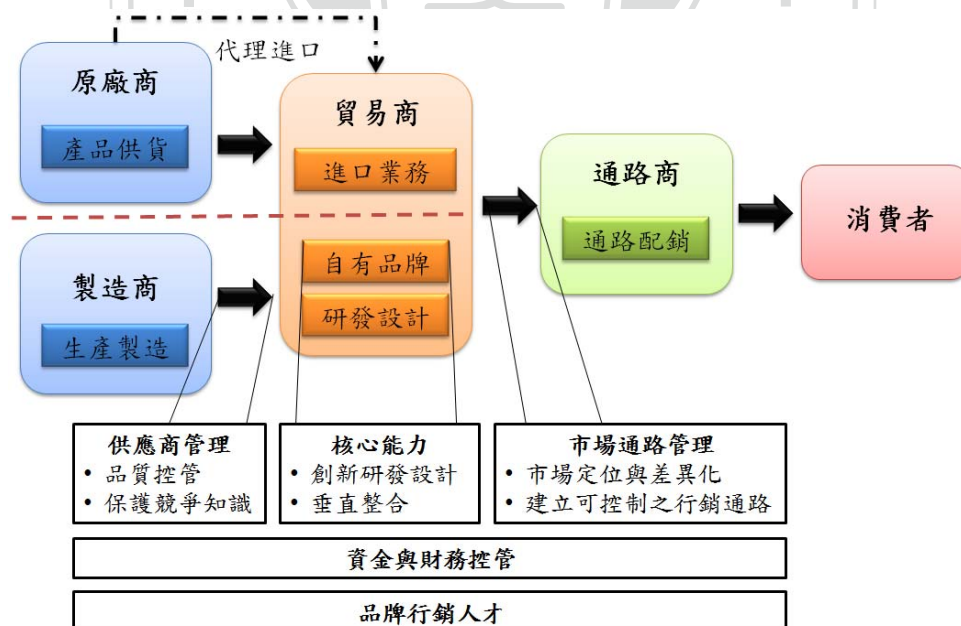


資料來源：本研究整理

圖 4-4 專業出口商自創品牌經營模式

專業出口商涉及自有品牌經營後，主要的核心除了原有的出口業務之外，還必須強化自主研發設計能力以及自有品牌的經營，至於一般品牌經營與管理的相關品牌識別設計與行銷活動創意，學術界與坊間已有眾多討論的文獻，本研究在此不多加贅述，僅探討專業貿易商在自創品牌時對於上下游廠商的整合利益，以求達成品牌成功的關鍵。

以專業出口商的核心能力為基礎，還需加強供應鏈夥伴關係，創造垂直整合利益，以彌補生產製造能力之缺乏，並藉由通路商的力量順利將貨品銷售至消費者手上。在這整段供應鏈過程中，出口商必須慎選供應商以生產商品，應運而生的品質控管則須更加謹慎，以求產品品質的精良與一致。而出口商亦須評選通路商，考量通路商的市場潛力，俾利商品的銷售與推廣。此外，自創品牌的經營過程中，財務收支與人才都是很重要的支援。



資料來源：本研究整理

圖 4-5 專業進口商自創品牌經營模式

專業進口商之原有業務亦為中介貿易(圖 4-5 虛線以上)，主要負責貨物的代理或進口買賣，這種貿易方式多半由國外品牌商提供貨源，再由熟悉地主國法規與市場的專業進口商負責配送銷售，或專營門市店面銷售，在此情形下，原品牌商在消費者在認知上較有辨識度，也就是說，消費者不容易注意到該品牌產品究竟是由哪家公司代理或進口，品牌價值自然也就無法外溢於專業進口商。自創品牌後，假設現有進口業務尚有獲利，經營上也行之有年，則依然可採取進口業務與自有品牌並行的方式經營，且不會產生必然的衝突。

專業進口商如欲自創品牌，除了建構自身的核心能力之外，遠比專業出口商更需加強供應商管理的功夫，尤其是搜尋貨源與整合製造商的能力，畢竟這方面是專業進口商過去比較不常經營的流程，因此更顯出供應鏈夥伴關係與垂直整合的重要性。然而，與專業出口商不同的是，專業進口商更熟悉經銷商與通路商的掌握，並藉由通路的力量順利將貨品銷售至消費者手上，至於專業進口商是否要在市場上設立據點以更貼近消費者，則端看公司的資源與規模是否足以支撐。

惟值得注意的是，本研究所列之專業貿易商自創品牌經營模式，並不限於出口商經營國際自創品牌、進口商經營國內自創品牌，出口商亦可利用對於國際市場的知識與優勢，將自創品牌供給國內的內需市場，相對地，進口商亦可直接將品牌產品外銷到國際市場，因此，本經營模式富有很大的彈性，端看各個專業貿易商的擅長能力與資源配置。無論自有品牌的市場在國內或國外，且無論專業貿易商的核心業務是出口或進口，專業貿易商欲自創品牌均需具備供應商管理能力、核心能力與通路管理及市場開發的能力，此些能力的相關論述將於本章後三節各別分析之。

第二節 專業貿易商之核心能力建構

一、創新研發設計能力

貿易業經營環境調查顯示，貿易業者多半認為，本身的市場優勢是來自於產品力強、其次則為售後服務佳、信用良好、技術研發專業⁵⁷。因此，未來貿易業的發展重點，將會是轉型自創品牌後，藉由研發設計及國際行銷，透過具創意與差異化的品牌產品來拉近供給與需求之間的距離，品牌若要有價值，產品就必須獨特，產品若要出眾，創新的研發設計就成為貿易商邁向品牌發展藍海的關鍵能力。

專業貿易商可從自己熟知的產品項目開始進行研發設計活動，但在研發設計活動之前，事前的市場調查工作是很重要的，若要在全球化市場中保持領先的市場嗅覺，順應變遷並迎接挑戰，首要就必須先了解自己最擅長的專長及領域，了解想追求的目標，並且小心謹慎的挑選新市場⁵⁸。雖然專業貿易商在自創品牌初期可能較無資金與人力直接與最終消費者進行行銷活動接觸，但研發設計出符合消費者需求且具有高成本效益的品牌產品卻是非常重要的。資金雄厚的貿易商可委請專業單位做行銷研究或市場調查報告，舉凡市場研究、產品研究及購買行為研究等等，皆可提供資料做為決策的參考⁵⁹。然而，大多數的專業貿易商規模較小，若無法負擔市場調查的費用，其實可派專人到目標市場觀察消費者的使用行為，或是透過國際專業展與網路資訊得知最新的流行趨勢，

⁵⁷ 台北市進出口商業同業公會，前揭註 11。

⁵⁸ 董佩真，「透過整合、創新與研發，重新掌握發展利基」，貿易雜誌第 201 期，2008 年 3 月 1 日。

⁵⁹ 彭玉樹，國際行銷與運籌實務，台北市進出口商業同業公會，頁 65-73，2007 年 9 月初版。

找出利基產品與利基市場做為自創品牌的起點，會是比較事半功倍策略。

出口商可透過對海外市場的了解，蒐集市場資訊做為創新設計的基礎；進口商則可透過代理品牌的過程中了解品牌的經營，進而掌握最新的趨勢。貿易商可成立研發設計小組，針對所熟知的產品進行開發與研究，蒐集相關產品品類，以做學習與改進的參考。在研發設計的過程中，貿易商必須不斷的與製造商合作與溝通，才能進一步確定技術與產品製造的可能性，並從合作中使設計更為精良，並將產品最佳化。

此外，專業貿易商可多加注意每年度得獎的設計作品，舉凡台灣優良產品設計獎、台灣精品獎、創新研發獎、日本 G-MARK 設計獎以及全球最具設計威望的德國 iF 優良產品設計獎，都是很好的學習途徑，貿易商甚至可實際參與研發設計比賽，知己知彼，廣泛並深入了解各百家爭鳴的創新研發，為自身的產品尋找靈感來源，若有機會獲得獎項的肯定，將會使品牌的品質獲得保證，品牌知名度也能有所提升。

二、垂直整合能力

專業貿易商無生產製造能力，因此自創品牌產品乃是透過「虛擬生產」模式進行，所謂「虛擬生產」，係指企業借用外力對內部資源進行整合，以彌補自身生產能力不足的新型生產組織形式⁶⁰，雖然未自設有工廠，但卻必須藉由無疆界生產計劃與管理的營運基礎發展垂直整合能力。以創新研發設計為基礎，輔以自有品牌的價值延伸，專業貿易商可直接與客戶進行賣賣簽約的動作，在

⁶⁰ 蔡孟佳，貿易經營個案分析，台北市進出口商業同業公會，頁 226-246，2007 年 9 月初版。

整個生產的流程中，雖然製造部分主要以委外形式交由工廠執行，但仍可透過統籌並參與貨源採購、生產管理和控制、物流和航運，以及其他的支援工作，將上下游廠商加以整合，達成「一條龍」的供應鏈管理效益⁶¹。

對專業貿易商而言，搜尋貨源並建構穩固的供應交易關係非常重要。專業貿易商自創品牌產品係以虛擬工廠方式進行製造，因此，如何尋找適合的供應商以生產商品，是貿易商在供應鏈關係上首要遇到的議題。若貿易商的自創品牌產品屬於原有的產品線，在供應商尚有未滿足產能的情況下，則可與既有的廠商合作進行生產製造，這種做法溝通效率較高，彼此也比較有默契。若貿易商的自創品牌產品屬於全新的產品線，或是基於其他考量必須搜尋全新的配合廠家，則可透過商業平台或人脈尋找適合的供應商。

目前，網路機制非常完善，每一家工廠的資訊都可輕易在網路上獲得，供應商網路平台更是降低了貿易商的搜尋成本；然而，網路資源豐富且龐雜，有時不容易得知真正的市場價格與供應商的誠信，篩選供應商時難免出現資訊不對稱的情況⁶²，因此貿易商可透過徵信的方式了解供應商交貨的信用與品質，以及供應商對工廠的管理模式，或者多次訪談或實地參訪以表示雙方誠意，把握每一次洽談機會，透過彼此交換產品意見的同時，得知供應商的態度，並且藉此了解當前市場上最新動態與製造技術，以供研發設計的參考與調整，更能間接提升產品開發的敏感度。基本上，台灣專業貿易商經年累月的產業經驗應已累積不少人脈存摺，再加上媒合能力本是貿易商的核心能力，故搜尋貨源能力應是貿易商發展自有品牌的優勢之一。

⁶¹ 利豐研究中心，*供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗*，頁 6-39，2003 年 9 月一版二刷。

⁶² 蔡孟佳，前揭註 60，頁 198-225。

無生產製造能力並不等於無自創品牌的實力，大部份時候製造商對於新技術或新材料所需投入的資金與成本是遠高於貿易商的，因此無工廠的自創品牌經營模式甚至可成為專業貿易商的優勢。貿易商可透過垂直整合的方式有效處理及協調品牌產品之生產與供應，建立緊密的供應商夥伴關係，使品質控管更加透明，也可利用虛擬生產模式避開設廠的龐大成本，貿易商可因此更專注於核心能力的培養，諸如研發設計、行銷策略規畫與品牌經營，發揮整合企業內外部資源的綜效。在多角型態的交易模式中，製造商大多可以滿足客戶的需求，而無須透過中介的貿易商，這固然是貿易商的危機，但產業分工越細，具有整合能力的貿易商卻也變得越有價值⁶³。

第三節 供應商管理

一、品質控管能力

自創品牌若要保有其價值，無庸置疑的要堅守產品品質，挑剔的消費者一旦發現產品品質有問題，品牌經營再怎麼努力，也可能功虧一簣，唯有好的產品品質，才能讓品牌產品發揮最基本的吸引力⁶⁴。專業貿易商以無工廠方式進行品牌產品製造，除了派人到廠驗貨監督之外，也應嚴格要求製造商所提供的貨品必須將耗損及不良率控制在最低程度，例如：不良率不得超過 1%，或提高驗貨抽驗比率，更保護自己的做法可採取契約明定的方式，在契約中寫清楚交貨的品質與規格標準，以免自創品牌價值因製造疏忽而毀於一旦。

⁶³ 劉任，「自創品牌為貿易商生存之道」，國際商情第 288 期，2010 年 3 月 24 日。

⁶⁴ 李惠琳，「品牌經營是一條長遠之路」，貿易雜誌第 221 期，2009 年 11 月 1 日。

值得一提的是，台灣專業貿易商自創品牌的產品生產基地可能遍佈全球，不一定百分之百台灣生產，既然涉及海外因素，品管成本將會有所增加。尤其目前貿易商所配合的供應商多半在中國大陸或東南亞，產品製造品質難免堪慮，若派台灣幹部到當地廠商驗貨，長期下來，交通、人事開銷所費不貲，在成本與時效的考量下，貿易商可改以高薪或其他更緊密的夥伴關係聘請當地有進出口經驗的人擔任驗貨員，以協助處理驗貨並掌握品牌產品的品質，抽驗比率也可因對品牌的堅持而做必要性的提升，在高薪的吸引下，驗貨員會更加取信於專業貿易商，提高其機會成本，使其將所託任務使命必達⁶⁵。

二、保護競爭知識

正因為專業貿易商無工廠，生產製造必須委外處理，致使核心競爭優勢的研發設計心血勢必假他人之手才能讓產品付諸實現，在這過程中，難免出現智慧財產權被侵犯的隱憂，因此，專業貿易商在與供應商洽談生產合約時，應將保密條款列入契約中，明文禁止製造商將智慧財產結晶外洩，並將違反條款的處分以及發生糾紛的相關處理方式在契約中做明確的規定，切勿為了顏面或怕傷害雙方情誼而忽略不提，以便日後一旦發生貿易糾紛時，雙方都有所依循。

有關產品的技術知識，攸關貿易商在市場的競爭力，因此一定要申請專利，以確保智慧財產受到法律的保護，權利被侵犯時，才有保護的具體依據，創新的研發設計固然給自創品牌注入莫大的附加價值，但智慧財產權的法律議題不容忽視，貿易商應多加釐清貿易上可能的法律權利義務關係，了解法律不以好訟為目的，但著實可預防更大的損害發生。

⁶⁵ 蔡孟佳，前揭註 60，頁 198-225。

此外，若專業貿易商所發展的自創品牌產品屬於高精密度，且製造成品之過程中具有可分割性，則此產品屬性適合下單給不同的工廠，每個工廠只生產半成品，在將半成品集中至某廠商進行組裝，此做法可將研發設計的全貌拆解，避免單一製造商竊取智慧結晶的疑慮，但這種模式可能會提高管理的成本，且也不是每一種產品屬性都適合這種方式，故保護競爭知識最根本的辦法就是慎選誠信良好的供應商，建立共同目標與利益，彼此遵守商業誠信原則，才能使貿易商與供應商共存共榮。

第四節 市場通路管理

一、市場定位與差異化

專業貿易商在發展自有品牌時，與原客戶產品的衝突似乎沒有製造商品牌來的大，但也無法斷言絕無利益衝突的可能性。若出口商自創品牌產品與原產品線類似，且外銷到原客戶的市場，那麼就會產生市場競爭衝突；若進口商自創品牌產品也與原代理產品線類似，則會出現國內市場代理產品與自創品牌產品相互競爭的情況。因此，若要避免利益衝突，專業貿易商應力求自創品牌產品定位的差異化用以區隔市場，必要時亦可和客戶溝通，以防止與原客戶搶市場的狀況發生。然而，並非所有的專業貿易商自創品牌都會面臨這個問題，利益衝突與否還是端看產品屬性與市場重疊性而定。無論如何，自創品牌產品仍有定位與差異化的必要性，才能在眾多產品中脫穎而出。

不過，專業貿易商的產品線往往較製造商富有彈性，不一定侷限於單一產品線，且具備較強的市場開發能力，產品線多元的專業貿易商甚至可選擇擅長的產品進行自創品牌，並將產品配銷到與客戶不同的市場區域，以避免利益衝

突。倘若專業貿易商所擅長的產品線較為單一與專精，則將產品定位區隔，或開發全新的市場，以化解利益衝突，因此，在自創品牌與原始業務的平衡取捨上，專業貿易商處理起來應更具彈性。

二、建立可控制之行銷通路

自創品牌所需面對最重要之課題即為建立自主且可控制之行銷通路，讓產品真正在市場上貨暢其流，自創品牌才不會淪為空談。在資金與資源的許可下，固然可在當地建立自主行銷通路以銷售自創品牌產品；然而，專業貿易商通常規模較小，自創品牌初期即砸錢自行建立通路的風險極大，因此在拓展市場時，可透過與目標市場代理商簽訂代理合約的方式，來進行結盟關係，並讓自創品牌產品得以販售。

「代理」是很多企業在從事國際市場拓銷時經常採行的策略，透過借力使力的方式，企業可利用代理商的在地資源和網絡來開拓目標市場，因此，儘管代理是屬於一般企業開拓市場的間接作法，但卻是相當有效的拓銷策略，以代理的方式拓展市場有很多優點，例如：自創品牌產品的推銷、新市場的開拓、原有市場的擴大，以及市場資料蒐集等等。而且，有些國家的貿易法令規定，對於某產品的輸入，必須經由合法的代理商之手，在此情形下，代理商便為不可或缺的拓銷媒介；唯須慎選代理商的素質與市場影響力，以確保自有品牌的市場開拓。為求行銷通路的穩定，代理契約中應明定相關重要事項，諸如自創品牌貿易商對於產品的品質保證、行銷推廣費用與責任劃分、售後服務與技術

支援、銷售業績要求、代理銷售範圍、佣金計算支付等等⁶⁶。

所謂代理，分為複式代理與獨家代理，複式代理係指非獨家代理，由兩家以上的公司在同一地區同時擔任某一產品或某一供應商的代理商。複式代理有利有弊，一般而言，自創品牌的專業貿易商在短期內可使用複式代理的方式測試市場水溫，初步了解代理商對於當地市場的實際影響能力，使其彼此相互競爭，觀察一段時間後，選擇業績最佳者擔任代理，亦即獨家代理較為恰當⁶⁷。複式代理可分散通路的風險，但也可能淪為價格戰的惡性競爭，複式代理下，良性競爭是永遠的指導原則，因惡性競爭有可能讓長久經營的品牌價值毀於一旦；獨家代理雖風險集中，但卻可使代理商全心全意經營其代理的自創品牌。因此，自創品牌進入市場的通路策略究竟宜採獨家代理或複式代理，其實是個見仁見智的議題，專業貿易商應加以權衡與評估。

成功建立自創品牌通路之後，應定期考核通路的績效，以確保通路的品質及所創造的價值。通路績效在專業貿易商自創品牌的經營模式中，可視為通路成員間關係互動的結果以及代理商對專業貿易商目標達成之貢獻程度，而貢獻程度與考量的構面有很多，大致包括：銷售績效、通路商能力、通路商配合度、通路商適應能力、顧客滿意等等⁶⁸，透過這些構面，專業貿易商可評估通路商經銷品牌產品的適合程度，以做更進一步的通路選擇與調整。

⁶⁶ 蔡孟佳，前揭註 60，頁 61-87。

⁶⁷ 許榮和，國際貿易實務操作：基礎篇，頁 254-255，2005 年初版。

⁶⁸ 林隆儀、郭乃鼎，「通路策略、服務品質與通路滿意及通路績效的關係之研究」，國立空中大學管理與資訊學系管理與資訊學報，第 13 期，頁 1-40（2008）。

第五節 組織資源之管理與配置

一、資金與財務控管

隨著全球化的影響擴大，國際間的經貿競爭加劇，品牌因具有影響市場佔有率及提升價值的力量，成為企業與政府相當重視的競爭工具。然而，自創品牌需要龐大的資金投入，財務支援的重要性不可或缺，經濟部自民國 95 年起正式啟動為期七年的「品牌台灣發展計劃」，內容涵蓋六大措施：「營運品牌創投基金」、「完善品牌發展環境」、「辦理品牌價值調查」、「擴大品牌人才供給」、「建構品牌輔導平台」及「提升台灣產業國際形象」⁶⁹，提供自創品牌企業資金融通、人才培訓及品牌輔導等各項協助。因此，專業貿易商自創品牌時，可利用政府單位的資源，使品牌得以健全的發展。

此外，專業貿易商還可申請「自有品牌推廣海外市場貸款」，此貸款可應用於品牌推廣所需之廣告、設計、包裝、行銷委託、顧問諮詢、售後服務之設備投資及其他相關計畫之支出；且貸款額度視廠商財務狀況核定，最高不得超過該推廣計畫所需經費之百分之七十，但最近五年獲頒與品牌相關之獎項或獲表揚為出進口績優廠商者，得提高至百分之八十⁷⁰，政府資源對專業貿易商來說，實為專業貿易商自創品牌的最佳支援。

也許專業貿易商會對於自創品牌有資金的疑慮，認為一定要有雄厚的資金才玩得起品牌，但眾多文獻與訪談證明，過去成功的自創品牌企業，在資金不

⁶⁹ 經濟部國際貿易局委託中華民國對外貿易發展協會執行之「品牌台灣發展計劃」手冊。

⁷⁰ 品牌台灣官方網站，<http://brandingtaiwan.org/index.aspx>（最後瀏覽日：2010.05.09）。

夠充裕的情況下，仍可採取低預算的行銷活動，達到推廣品牌的目的與效果。雖然專業貿易商自創品牌初期欲直接接觸終端消費者的機會與資源都相對較少，但仍可透過相關的行銷推廣方式讓企業客戶注意到其品牌產品，使客戶對品牌產品產生興趣，進而提升銷售的信心。對專業貿易商而言，專業性商貿展仍是主要的行銷推廣途徑，參加國際性展覽的重要性與好處有很多，包括：開發新客戶、打開知名度、偵測市場動向、蒐集流行資訊、發表新產品等等⁷¹，國內有許多自創品牌企業都是在商展上一鳴驚人，品牌之路從此打開，因此，養精蓄銳累積品牌實力，待時機成熟時於商展上發表，不失為一種符合成本效益的行銷推廣方式。

由於當今的網路發達，資訊傳播快速，專業貿易商應培養或聘請資訊人才架設專屬網站；專屬網站是自創品牌在網路上的門面，不僅可以讓客戶更加了解品牌與企業，更能減少買者的資訊搜尋成本，一個又好又豐富的網站可以建立客戶的好感與信心，故貿易商應多加注意電子商務所帶來的利益與商機。自創品牌在行銷推廣上要耗費的資源也許很多，但仍可選擇重點管道來推廣品牌，例如刊登專業性雜誌廣告，可直接接觸目標潛在買主，或是保持與代理商之間有效的溝通，確保代理商在當地的行銷推廣符合品牌的一致性訴求。

發展自有品牌無論品牌的大小，皆需要資金做為後盾，不僅品牌經營需要投入資金，專業貿易商在與供應商、通路商整合的過程中，也需要資金投入，以當前的環境來說，專業貿易商發展自有品牌最穩定且最有效的資金來源應屬政府單位的資源，不僅可提供品牌創投基金的支持，也可申請自創品牌貸款，

⁷¹ 彭玉樹，前揭註 59，頁 74-85。

最重要的是可利用政府對於自創品牌的輔導平台，讓品牌價值得以提升，並且往正確的方向經營。若有此資金做為支持，專業貿易商在經營與供應商、通路商之夥伴關係時，將可減少一些資金的壓力；此外，專業貿易商原進出口業務的利潤也可提撥一定的百分比支持自創品牌業務，不僅提供內部資金來源，也讓公司的營運得以維持，而在資金有限的情況下仍可採取最有效益的行銷推廣方式，開源節流，讓每一分錢都花在刀口上，以確保在自創品牌的過程中，財務收支得以控管。至於資金投入與利潤回收是否該設定停損點，理論上應為之，但實務上仍很難拿捏，端看專業貿易商是否可支撐初期可能的虧損，或是對品牌經營的認真是否可堅持下去，故維持原有進出口業務仍有其必要性，降低自創品牌的風險，也讓財務停損點進可攻退可守。

二、品牌行銷人才

台灣貿易業的經營模式建立在人脈關係上，與下游客戶的關係很重要，與上游供應商的關係也很緊密，為了讓客戶與供應商和企業本身建立專屬資產，貿易業者的人才多半來自人脈介紹，以彼此的信賴關係為基礎，以降低未來員工帶走客戶與資源的風險，因此，大部分貿易公司皆以家族企業為普遍型態。隨著台灣經貿的萎縮，求才相對不易，一般各界所認為的知名重點學校學生，畢業後多半不願將貿易公司做為職涯發展的起點，又礙於專業貿易商的規模不大，就更缺乏進行校園徵才的誘因。

自創品牌經營本是台灣企業應持續努力的課題，為了提升品牌行銷人才的實力，專業貿易商可考慮讓公司員工參與「品牌學院」的培訓。「品牌學院」主要針對企業主、品牌經理人施予不同的培訓課程，希望藉此支撐企業發展國際品牌，達成培育品牌管理與經營人才的目的。內容以實體教學、線上教學以及

紙上專欄三大方式規劃辦理品牌相關課程與活動，期以結合成綿密的品牌訓練網絡，建構完備之品牌教學機制⁷²，畢竟，企業從領導人到員工都必須有經營品牌的理念與知識，才能讓自創品牌往正確的方向經營。

至於專業貿易商高階領導人對於人才的培育也應抱持的樂觀其成的態度，愛才惜才，鼓勵員工創新與入股，打造充分發揮潛力的舞台，不吝於對員工付出在職訓練與出國觀展的培訓，人才自然就會為公司付出心力，團結的向心力也能因此增強⁷³。

綜合以上論述，專業貿易商自創品牌時套用製造商品牌的關鍵成功因素所產生之問題得以解決，且因應產業特性的不同，衍生出其他相關應具備的自創品牌能力，故專業貿易商發展自有品牌時應審慎檢視自我的核心能力，包括：創新研發能力、垂直整合能力、品質控管能力、保護競爭知識、市場定位與差異化、可控制之行銷通路、財務資金控管以及品牌行銷人才等等，都是成功經營品牌的要件，若貿易商可培養並強化這方面的能力，定能從自創品牌的模式中擺脫「去中間化」的危機，促進貿易業的升級轉型。

⁷² 品牌台灣官方網站，前揭註 70（最後瀏覽日：2010.05.10）。

⁷³ 劉任，前揭註 63。

第五章 個案訪談與研究

本章挑選一出口自創品牌以及一進口自創品牌為訪談對象，多次榮獲國內外大獎的童心園實業以玩具代理起家，然自 2000 年開始因成本與競爭力考量，台灣玩具產業逐漸外移，市場規模嚴重衰退 20%，童心園靠著研發與自創品牌「Weplay」，創下連續三年營收成長超過 40% 的好成績，讓原本從事幼教教材、玩具進出口代理的童心園跨足玩具生產與設計，目前已躋身國內前五大玩具企業。從創業之初即發展自有品牌的三多士股份有限公司，多年來立足於營養保健食品的利基點，成功以無工廠之姿整合產銷資源，創造品牌產品收益。這兩個研究個案，童心園可說是台灣玩具產業中成功行銷世界及逆境求生的好典範，而三多士亦為台灣專業貿易商發展自有品牌的成功案例。

第一節 童心園實業

一、童心園簡介

童心園公司創立於 1987 年，由吳文鶯董事長及邱義誠總經理夫妻以五百萬創業，主要從事兒童玩具的研發與國外幼教產品的進口，產品內容相當廣泛，如運動用品、遊樂場玩具、音樂玩具、兒童傢俱、教育益智產品等。

童心園早期主要是進口國外玩具及幼教商品，公司以「童心園」為品牌，代理十幾個國外品牌。但是十幾年下來，發覺製造商和通路商愈來愈強勢，主導了供貨與銷貨，童心園在上游與下游的包夾下，生存空間緊縮，使童心園決心走上「創新」與「自創品牌」之路，這反而成為童心園轉型的契機。外銷品牌「Weplay」於 2000 年誕生，主要生產童心園自行研發設計的玩具與輔具。

雖然童心園在此時已經具有自行研發產品的能力，但仍未放棄原本進口國外產品的業務，一方面掌握世界上優良的產品和品牌，另一方面整合市場通路與製造商，以建立自己的通路，從百分之百的進口商升級轉型成玩具品牌出口商。

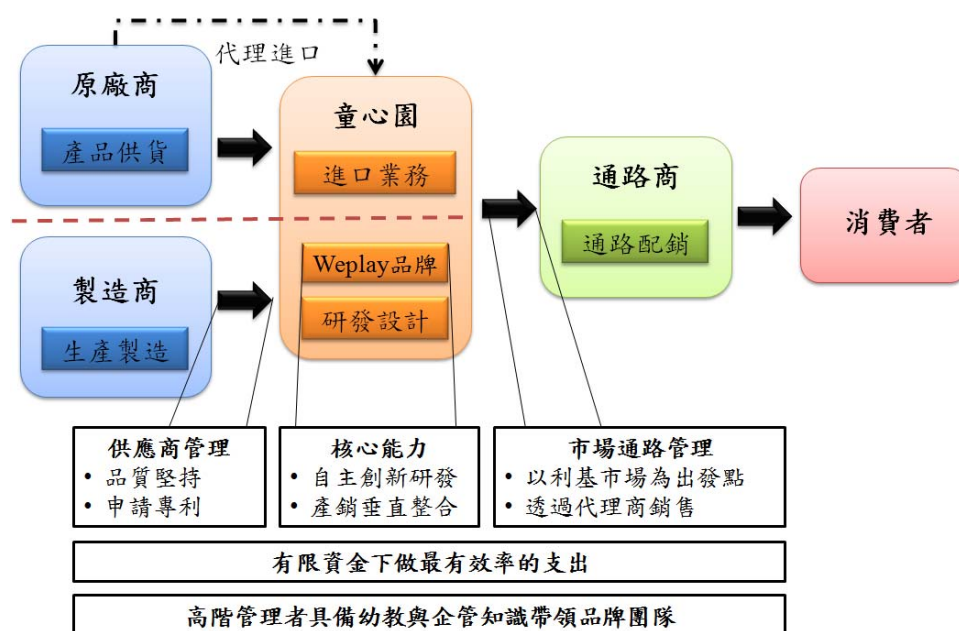
「Weplay」最一開始的 logo 是用一個藍色的大人帶著一個白色的小孩一起玩遊戲，代表親子共同在遊戲中成長，可以讓消費者清楚童心園的玩具有協助幼兒肢體感官協調的能力，亦可表達童心園的產品宗旨。但為了進一步讓產品升級，童心園進行品牌再造，將原來的 logo 改成更簡明易懂的兩顆水珠，具有水乳交融的意象，讓產品的核心價值加以昇華；並且加上「we play—we learn」的字樣，更清楚的詮釋產品訊息給消費者。

童心園以知識經濟為平台，從玩具出發，結合幼教專業知識及市場創新經驗，將傳統產業轉型為得獎連連的產品設計與行銷公司。除了整合國內與國際幼教資源，童心園更將中華文化的內涵注入產品中，在內銷與外銷的雙重運作下，成為著重人文與孩童發展的優質產品，逐步攻佔世界舞台。

二、童心園自創品牌之經營模式

童心園從百分之百的進口代理商轉型成自創品牌出口商，而代理的業務比重慢慢減少，自創品牌的比例逐年提高，採取的即是原始專業貿易商業務與自創品牌平衡的一種經營模式。圖 5-1 虛線以上表示童心園的進口代理業務，進口國外品牌玩具到國內，經由配合的通路商販售產品。2000 年童心園自創品牌「Weplay」後，提撥大量的預算進行創新研發設計，整合上游製造商生產品牌產品，再透過參展與商業雜誌廣告的方式來招攬國外客戶，藉由國外代理商的資源將品牌產品行銷到全球各大市場。

在這一連串的產銷供應鏈上，童心園扮演著整合者的角色，將自主的創新研發設計配合製造商的生產能力，發展出具有特色的教育性玩具產品，童心園與製造商夥伴關係良好，製造商對於品質很配合，也和童心園有所共識，共同堅持產品品質，此外，童心園在與供應商互信的合作基礎上，申請多國專利以保護品牌產品的知識價值，不斷的創新研發、推陳出新，讓仿冒者望塵莫及。以圖 5-1 的架構來說，童心園在進口代理業務上主要以內銷市場為主，但是自創品牌的經營則是以國外市場為主，呼應了本研究第肆章第一節所言，專業貿易商自創品牌的經營模式，出口商可自創品牌銷售於國內市場，而進口商也可自創品牌銷售於國外市場，證明此模型的彈性運用，並不侷限本模型中的利害關係人應涉及國內或國外要素。



資料來源：本研究整理

圖 5-1 童心園自創品牌經營模式

童心園深刻了解到自身的核心優勢，選擇以 0~8 歲的幼兒教育性玩具與輔具為利基市場，強打品牌產品的價值與特色，再以此利基為基礎擴散至銀髮族、醫療復健等相關市場。由於童心園目前暫無資源直接設置自有通路，因此透過代理方式將產品銷售到全球的市場。在這一連串的產銷鏈中，童心園將自身的行銷、研發等核心項目與製造商、通路商加以整合，並在可負擔的資金範圍內選擇最有效率的推廣方式提升產品的曝光率，輔以邱義誠總經理與吳文鶯董事長的背景知識與對品牌經營的企圖心，帶領整個童心園團隊創造專業貿易商自創品牌成功的案例。

三、「Weplay」自創品牌之成功因素

(一) 核心能力－創新研發設計能力

吳文鶯董事長及邱義誠總經理夫妻兩人，一人具有幼教專才，一人具有企業管理背景，形成童心園最重要的核心能力，這樣的核心能力讓童心園不僅在研發創新上具備專業知識，也懂得善用品牌經營將產品與效益擴展到國際市場。童心園每年約投注營收的十分之一於研發費用，比重約是一般業者的三倍。「研發，就是童心園與一般玩具廠商最大的不同處！」，吳文鶯董事長已累積一、二十年的幼教知識，輔以對幼兒教育需求的了解，令人驚艷的創意源源不絕，將豐富的知識內涵與對孩童的關愛融入實體產品中，這是仿冒者與競爭者難以望其項背的核心能力。

邱義誠總經理認為，唯有創新才能建立品牌產品的獨特性，而獨特性才可創造不可取代的價值。在童心園，每一樣產品的開發，都有一本厚厚的「聖經」，裡面詳實記錄了當初的創意發想歷程，包含設計理念、產品造型、使用材質、

構想圖表、發揮功能，甚至包裝運送等細節，從創意落實為商品，快則數周，慢則一年半載。童心園正因為有這種堅持，使「Weplay」產品獲獎無數，諸如台灣優良產品設計獎、台灣精品獎、創新研發獎、日本 G-MARK 設計獎等，最經典及輝煌的獲獎紀錄是得到全球最具設計威望的德國 iF 優良產品設計獎，「Weplay」具有思想和知識內涵的產品，是獲得德國評審青睞的主要原因。

童心園從早期擔任進口代理商開始，就累積了對市場的了解程度與人脈，長期的兒童教育經驗，讓童心園對於兒童真正的學習需求瞭若指掌，而且，當有新產品開發測試時，吳文鶯董事長的學生們甚至是醫學界的專家也都會提供意見，讓童心園的品牌產品可以精益求精，強化競爭力。

除了對產品的了解之外，童心園也深知全球各地市場對於幼兒教育的需求，少子化的時代來臨，雖然使玩具市場面臨萎縮的危機，但相對地，父母也更加重視寶貝兒女的教育，對於孩童的玩具很捨得花錢。此外，歐洲的父母非常在意幼兒啟蒙教育，玩具和輔具產業發達，因此童心園選擇以歐洲市場做為自創品牌的起點，德國、英國、法國和北歐為目前四大出口地，歐洲市場共佔出口比率的 50%，其次為美國、澳洲和日本等國。

（二）核心能力－垂直整合能力

童心園本身並無設廠，即生產與製造並非童心園的核心能力，因此其必須尋找適合的廠家生產玩具；而台灣的玩具產業經過幾年發展下來，曾經輝煌，但也難免落入傳統產業外移、沒落甚至是倒閉的危機。童心園堅持百分之百台灣生產製造，不但把產能留在國內，甚至持續開發新產品，與工廠夥伴一起努力，玩具廠家為了生存，也希望與童心園有合作的機會，邱義誠總經理表示：「我

努力做，大家都有生存的機會。」在此同時，也要求廠商努力向上，「我牽著你，你也要跑才行，不能放著讓我拖。」在此互相需要的情形下，童心園與製造商之間，關係更加緊密。童心園靠著和合作廠商的良好關係，讓廠商認同童心園的品牌理念與方向，建立共同目標，才能使台灣的玩具產業繼續生存下去。

童心園在玩具產業累積了豐富的專業知識，也與世界玩具商建立人脈，相當了解自己在產業鏈中可以運用的資源。例如充分運用台灣上游製造廠商的彈性配合能力，善用國外通路廠商對當地市場的了解，以及政府對中小企業的輔導資源，都成功的降低童心園公司在經營品牌及研發製造過程中的成本，使得童心園找到產業鏈中的有利位置。

在施振榮先生所提出的微笑曲線中，童心園扮演整合的工作，將公司內部的研發、行銷，與外部廠商的生產製造整合，創造市場優勢。童心園自創品牌成功的關鍵之一，即是研發出和世界級同業相同品質或更高品質的產品，並結合台灣優越的供應鏈生產能力，相對於歐美低廉的成本優勢，以較低的外顯單位效益成本掠獲歐美的訂單。邱義誠總經理認為，台灣貿易商全世界走透透，近出口產業經驗豐富，幾乎與海外市場沒有距離，現在要做的就是產業價值鏈的整合，朝世界品牌的方向邁進，這才是產業升級轉型的關鍵。

（三）供應商管理－品質控管能力

玩具與幼教輔具的終端使用者是兒童，故產品的安全性與品質顯得格外重要。童心園的「Weplay」百分之百台灣製造，在品質的控管上也相對的容易許多。吳文鶯董事長說，和「Weplay」類似的玩具，在一些新興市場的售價是以材料計價，但童心園賣的不是原料，而是產品的價值與品質；國外的廠商對童

心園的產品有興趣都是不問價錢的，反而比較在意產品的功能性，以及對孩子的影響和幫助。邱義誠總經理認為，由於兒童玩具、輔具產品很多樣，生產方式及材質都不同，而台灣中小企最擅長的就是小量多樣、彈性的生產模式，而且台灣廠商對於品質的要求及配合度都很高，因此，台灣是個建構世界品牌最好的地方。

（四）供應商管理－保護競爭知識

童心園以創新研發的方式增加產品的差異性、降低產品的取代性來經營自創品牌「Weplay」。為了維持品牌優勢，童心園不斷提升研發新技術，並透過專利申請，創造產品差異化，藉以保護自有品牌，加高產業的進入障礙，降低競爭者的威脅，諸如三輪車、大型積木等等商品，都有申請多國專利。

童心園產業整合能力很強，與工廠之間的合作與信任程度很高，也因此取得商業互信，大家都很珍惜合作的夥伴關係，自然而然就有尊重智慧財產權的意識，也會基於職業道德與契約規範共同保護競爭知識。此外，董事長吳文鶯表示，所謂創新的價值，就是知識經濟的可貴，更是競爭者仿冒不來的致勝之處。然而，有時候仿冒品還是防不勝防，因此童心園會配合專業公司在重點行銷區域與大陸地區申請著作權與專利，必要時也配合當地律師查察仿冒案件，以保護應有的權益。

（五）市場通路管理－市場定位與差異化

童心園長年經營幼教玩具市場，具有豐富的產業經驗，了解兒童真正的學習需求，基於對市場的了解，以及對幼教的專才，童心園發現兒童教具是個利

基市場，有很大的發展潛能，於是以 0 至 8 歲的幼兒發展性玩具做為利基點，站穩發展國際品牌的第一步。邱義誠總經理表示，一般企業想到品牌的推廣，就會想到哪個最大的市場去發展，但事實上中小企業資源有限，要在大市場與大廠商競爭並不容易，因此可選擇焦點市場，發展利基，集合不同的利基之後再逐漸擴散。

除了從年齡層中找出主要市場，童心園也從地區上選出最有利的切入點，歐洲市場非常重視產品的創新與品質，這樣的市場條件正好符合童心園定位，因此「Weplay」的產品約有 50% 銷往歐洲。從進口代理商轉型為自創品牌出口商，童心園的「Weplay」商品並沒有在國內與其代理產品產生衝突，反而是向全球尋找市場，靠的是原創力與產品獨特性，有於童心園堅強的研發實力，使其品牌產品充分表現差異化，業績逐年成長，從幾乎 100% 的進口代理轉型成 75% 的出口導向，童心園未來出口的比例會再增加。

以兒童教育的專業權威形象做延伸，童心園下一階段也預備跨足開發運動、醫療以及生活等商品，但不會離開教具與輔具領域，像是兒童跑步機，或是可供銀髮族使用的輔具，這些都是運用童心園核心能力而可進一步開發的市場。也就是說，童心園的核心能力主要在協助肢體開發與協調，站穩幼兒市場後，再往下一個利基市場邁進，舉凡銀髮族的手眼協調用品，或是運動醫療的復健輔具，都是運用相同的核心能力所產生的產品延伸，並不會產生品牌定位不一致的現象。

值得一提的是，童心園代理的國外品牌玩具主要銷售於國內市場，而自創品牌「Weplay」產品則是銷往海外市場，因此自創品牌與原始業務之間並沒有太大的利益衝突，童心園雖然有小量內銷，但進口代理的比率也逐年下降，在

加上「Weplay」產品定位非常明顯，主攻教育性玩具，因此可以很輕易的和其他五花八門的玩具產品做出明顯的市場區隔與差異化。

（六）市場通路管理－建立可控制之行銷通路

在經過長達 15 年的國外兒童玩具及輔具品牌代理後，意識要長久生存，必須揚棄代理他人品牌，改以自創品牌透過市場行銷推展到全球。「Weplay」的產品價值，是童心園打開市場通路的關鍵，品牌產品的附加價值與功能，讓童心園在商展上讓代理商充滿信心，目前以熟悉幼教專業通路之歐美經銷代理商為主力。

童心園主要透過參與世界各主要玩具展開拓國際買主，分區域透過與當地主要通路商建立銷售合作關係，由代理商負責開拓、經營當地國目標專業通路，最具有領航指標意義的德、法最大專業品牌的業者，先後都成為童心園的代理商，日本小公主愛子是會員之一的波麗龍幼兒學習俱樂部，則是童心園在日本的代理商。目標市場的開發比重上，可分為主要範圍及衍生範圍，主要範圍有一般幼教、學校市場；衍生範圍為幼兒特殊教育市場、家用市場及其他如醫療、復健等特定機構。

（七）組織資源之管理與配置－資金與財務控管

許多中小企業對自創品牌的印象就是花大錢，邱義誠總經理認為自創品牌不需要花很多錢，也不是花錢就可以有好的品牌。品牌不是圖騰或圖案設計而已，品牌一定要有一個特殊的市場價值，而這個價值就在於要建立利基點，這點對於要發展自有品牌的企業尤其重要。貿易商也許會認為，目前光靠買賣接

單生意就做不完了，何必自創品牌呢？競爭環境正在改變中，貿易商也應該自我突破與超越，每個赫赫有名的大企業、大品牌，都是從小企業、小品牌做起，貿易商及中小企業都不應妄自菲薄。

中小企業要建立自有品牌，最大的問題便是資金與資源不足，「大眾市場」已有許多國際知名品牌，對資源不足的中小企業不利，而主攻利基市場，則可以破除「花大錢打廣告」的迷思。童心園將資源集中經營目標市場，訴求特定族群，只選擇特定媒介，與目標對象接觸，童心園從來不打媒體廣告，但對於每年國外的玩具廠商型錄，卻一定要選擇封底這個最明顯的位置，這樣的花費遠低於在大眾媒體上進行廣告，卻有極高的效益。

童心園也善用其他行銷活動來表達其一致的品牌定位，例如：參與各國舉辦的專題研討會，交換產品研發的心得與經驗，建立企業專業形象；在公司具有一定的銷售成績後，接受媒體的採訪，增加知名度與提升商譽；最重要的是參加國際展覽，用心設計展場與講解，讓客戶可以在最短的時間內體驗產品，進而下訂單以創造佳績。

除此之外，童心園架設了公司的專屬網站，內容資訊豐富，介紹完整，品牌「Weplay」為洋名，簡單好記，輸入搜尋引擎也很容易找到。網站中不僅詳述了公司與產品的相關英文資訊，且為了顧及國內進口與內銷市場，也特別設置了繁體中文版，提供產品資訊與線上購物功能，這樣的網頁設計，讓國內與國外的客戶都能得到最清楚的資訊，有別於一般貿易商僅以中文音譯名稱做為公司名且網站設計又不夠豐富的現象。

(八) 組織資源之管理與配置－品牌行銷人才

邱義誠總經理總說：「如果沒有成為世界品牌的願景，以及成為世界第一品牌的企圖心，很難成為世界品牌。」由此可知，童心園的高階領導者，是有自創品牌的野心，甚至也熟知品牌的經營，進而帶領團隊。

童心園於 2006 年參加外貿協會的品牌輔導案，經過與品牌顧問的研討，找出了品牌的重要元素，不僅將品牌識別改造，重新設計品牌 logo，還將品牌元素融入創新設計，締造了營業額成長 40% 的亮眼成績。在品牌輔導的過程中，不僅高階領導者更了解經營品牌的方向，也讓品牌精神深植於公司員工，全員上下齊心經營品牌，才能讓自創品牌有進步的泉源。



第二節 三多士股份有限公司

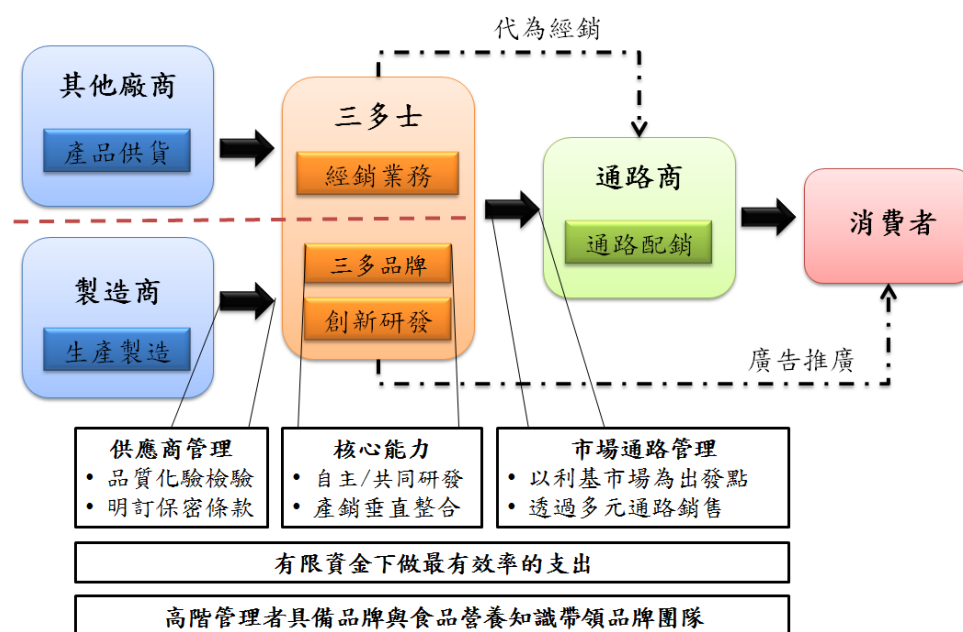
一、三多士簡介

三多士股份有限公司 Sentosa co., Ltd 成立於 1978 年 10 月（原名賓賓有限公司 p & p co., Ltd.），於 1998 年 1 月變更為三多士股份有限公司。吳昭雄總經理當年求學畢業後於統一企業服務，食品科學的學術背景讓吳總經理對統一企業有很大的貢獻，至今仍頗富人氣的統一肉燥麵以及利樂包飲料，都是吳總經理當初在統一企業時開發的產品。於統一企業服務八年之後，吳總經理決定自行創業，然像統一企業所擁有的產品線，都是適合大眾的商品，並不適合中小企業投資，因此有鑒於世界各國人民平均壽命延長、經濟情況改善以及科技的進步，預防醫學與保健觀念逐漸受到重視，吳昭雄總經理決定自創品牌，從病人、老人的營養食品為利基點出發，並希望藉由國人的飲食營養與保健的改變，提高生活品質，進而減輕家庭及國家社會的負擔。三多士公司一直致力於病人膳療食品、保健食品之開發，與營養教育之推廣，並提供合法、安全、優良的產品，期望對國人的健康有所貢獻。三多士公司的眾多產品均以「三多」、「Sentosa」為品牌，銷售地區以台灣為主，雖然無生產製造能力，卻能以專業進口商之型態經營品牌有成，可謂國內中小企業學習的典範。

二、三多士自創品牌之經營模式

有別於前一節所介紹的童心園實業，三多士公司打從創業之初即擁有自創品牌的願景與野心。吳昭雄總經理特別提到：「代理他人的品牌產品是不可能永久的。」因此在三多士的經營模式中，並無所謂的進出口貿易業務，而是直接以經營品牌的型態起家，然三多士除了經營自有品牌之外，也有小部分比重經

銷長庚生物科技的產品，由長庚生技提供產品，再由熟悉通路經營的三多士公司代為經銷，故整體經營模式如圖 5-2 所示。



資料來源：本研究整理

圖 5-2 三多士自創品牌經營模式

三、「三多」自創品牌之成功因素

(一) 核心能力－創新研發設計能力

三多士的核心團隊中有藥師、營養師以及食品加工的人才，時時刻刻關注學界發表的最新研究報告，掌握技術資訊，並從醫師、營養師以及消費者身上發現需求，提供創新研發的靈感。三多士最主要的創新研發能力來源有三：一是來自技術與原料的創新，帶動產品的進步；二是透過與醫師和營養師的關係，了解病人與消費者的需求；三則是改良現有的產品，將其做調整與改變後，成為新一代的產品。

除此之外，三多士和歐洲專業營養品公司利用歐洲優良的原料與技術，共同研發出更適合亞洲人體質的膳療食品，除了開發「病人食品」之外，三多士公司很重視新的保健食品原料開發與運用研究，由於每一個人天生的體質或是後天生活飲食和工作的差異，常常需要不同的營養補充食品或是適合的保健食品。三多士公司供應歷史悠久的營養品例如啤酒酵母粉、大豆卵磷脂、綠藻；也開發一系列的維生素與礦物質產品，還有微量元素的鋅、鐵、鉻、硒等產品，採用草本原料製造的瑪黛茶和纖麗美茶等。

（二）核心能力－垂直整合能力

以營養食品的範疇來說，主要以歐洲國家的技術與設備較為專精與進步，且又受限於中小企業的創業資金並不龐大，且市場規模也不足以大到讓三多士在台灣設立工廠，而沒有工廠的三多士利用產銷分工的經營模式整合上游供應商，歐洲的營養食品經驗豐富，故三多士委託荷蘭、比利時等和台灣市場規模相近的國外代工廠貼牌生產「三多」品牌產品。吳昭雄總經理提到，商場上買東西比賣東西容易，故三多士可利用網路、商展或其他貿易機構的介紹找到合作的生產廠商。營養食品開發後，必須要經過檢驗測試，三多士公司會委託專業的單位代為實驗與化驗，將本身不專精的部份委外處理。專業貿易商擁有的資源有限，因此經營自有品牌時需特別注意核心能力的掌握，三多士即是擁有創新研發與整合分配資源的能力，才能讓「三多」品牌產品得以順利推展。

（三）供應商管理－品質控管能力

食品的品质安全馬虎不得，三多士的所有產品都必須經過實驗與食品檢驗，確認安全無虞才可上市販售，三多士的眾多產品均獲得中華民國衛生署核

准為「特殊營養食品」，並且經過三軍總醫院與台北醫學大學臨床研究，確定有助於病人營養改善，並無不良副作用，且更為更大醫院所採用。

雖然三多士將品牌產品委外製造，但對於產品安全與品質絕對堅持，所有的產品規格與品質都會在生產契約中詳細註明，且所有產品在交貨前都必須通過各大食品檢驗所的化驗，因此擁有很強的品質控管能力。

（四）供應商管理－保護競爭知識

正因為生產製造委外處理，所以會產生競爭知識外洩的疑慮，但吳昭雄總經理表示，申請專利對於食品是毫無意義的，因為食品的配方只要稍做更改，便可輕易的繞過專利的保護，故三多士主要透過契約的方式明訂保密條款，以契約的方是禁止製造商將相同產品賣給其他公司，以達到保護智慧財產的目的。

此外，「三多」的品牌則是在銷售地區受商標法保護，但有時難免會遇到仿冒品的問題，為了不讓仿冒品稀釋「三多」品牌的價值，三多士在技術與品質均力求領先，並提供優質的服務，鞏固與通路、醫生和營養師之間的關係，使仿冒品不構成太大的威脅。

（五）市場通路管理－市場定位與差異化

「三多」將品牌定位為「營養又對身體有益的中價位食品」，有別於大眾化的食品，三多士主要經營病人、老人食用的營養產品，再擴及其他營養保健的食品，站穩利基點發展自有品牌產品，專業核心能力也得以培養累積。

三多士除了販售自有品牌之外，還經銷了長庚生物科技產品，業務比重分

別為 80% 和 20%，長庚生技的產品雖與三多有所類似，但銷售上並不構成衝突，三多經銷長庚生技產品的業績很亮眼，對於長庚也有所交代，另一方面，長庚也需要三多士的通路資源將產品貨暢其流，故在互惠互信的合作基礎上，三多士的經銷業務與自創品牌銷售並無衝突。

（六）市場通路管理－建立可控制之行銷通路

三多士所合作的通路非常多元化，大眾可食用的營養食品藉由量販店販售，例如：大潤發、家樂福、愛買等等；藥膳食品透過藥局與藥妝店販售；病人與老人食用的產品則是鋪貨到醫院與安養院，可見各產品不僅定位明顯，也會配合適當的通路進行配銷。此外，新興媒體越趨複雜，三多士也開始透過電視購物的方式銷售產品，提升產品的能見度，並透過網路購物將品牌產品資訊無遠弗屆傳播，因此目前有少部分大陸地區的消費者可透過網路購買到「三多」產品，但由於「三多」主要以病人與老人的營養食品為大宗，目標消費族群並不習慣使用網路，因此三多士的網路購物並非主要通路。

由於設置直營店的成本極高，且直營店很可能與現有的配銷通路產生衝突，故三多士公司並無直營店，反而是利用會員制將三多營養品目錄寄給會員，直接與消費者建立更緊密的關係，而消費者也可直接向三多士公司購買。然而，直接與三多士購買產品的紅利點數必須累積三個月後才可有折扣優惠券，如此便可潛移默化的建立消費者的忠誠度，也模糊透過目錄購買的直營特質，讓各個通路之間保有區隔與特色，避免不必要的通路衝突。

(七) 組織資源之管理與配置－資金與財務控管

吳昭雄總經理運用自有資金創業並建立自有品牌，並無申請任何貸款。經營品牌的過程中，在有限的資金下做最有效率的配置；三多士利用參展的機會尋找上游供應夥伴，並與各個營養協會做好公關關係，提供營養協會專業的資訊與服務，相對地協會營養師也會推薦「三多」產品給需要的消費者。

在廣告方面，三多士公司投資平面廣告與電視廣告的製作，雖然電視廣告的成本所費不貲，但效果卻非常立即性，對銷售業績帶來很正面的影響力，故在臺灣市場均可看到「三多」的媒體廣告。

(八) 組織資源之管理與配置－品牌行銷人才

品牌經營之路漫長且艱辛，吳昭雄總經理認為專業貿易商自創品牌最重要的成功因素就是要具備企業家精神，滿懷經營品牌的勇氣跟野心，才有可能成功。吳昭雄總經理本身即具備食品學與營養學的專業知識，並期許公司員工的語言能力、營養學知識與行銷能力均有一定的水準，有些員工難免會因為本身專業能力太狹窄而害怕涉及其他領域，或者是太過安逸不願意多學習，但吳昭雄總經理強調，三多士公司並無硬性要求員工一定要懂非常專業的食品營養學知識，但很多營養常識是可以透過多方閱讀與吸收便可輕易了解，故擁有跨領域知識的人才便能在三多士團隊中扮演適任的角色。

另一方面，經營自有品牌必須適當的調和業務與行銷之間的摩擦，讓業務部可以了解行銷策略的全局，也讓行銷部掌握最前線的消費動態，故三多士的團隊既分工又整合，才不會讓各部門閉門造車而錯失了市場的商機。

第陸章 結論與建議

本章將摘述前揭研究，根據第三章、第四章的論述，輔以個案研究的結果，將理論與實務結合，提出本研究之結論。而後說明本研究的建議，闡述本研究的不足與需要改善之處，期許後進學者針對此主題進行更深入的探討。

第一節 研究結論

本研究根據過去有關自創品牌關鍵成功因素之文獻整理歸納出六個最重要的項目，分別為：研發設計能力、優異的產品品質、建立可控制之行銷通路、資金與財務控管、高階主管領導與品牌人才、自創品牌與原有業務之平衡。然過去的研究多半著墨於製造商自創品牌，而較少觸及專業貿易商自創品牌的相關論述，故本研究將國際貿易流程解構後，分析製造商與專業貿易商的異同，再將製造商自創品牌關鍵成功因素套用於專業貿易商，並將之所產生的問題做一闡述。

根據施振榮先生所提出的「微笑曲線」理論可知，企業若要提升附加價值，經營品牌可為一正確的方向，然專業貿易商並無生產製造能力，而品牌產品的誕生與銷售又必須仰賴與供應商和通路商之間的合作，故以 Bowersox & Closs (1996) 的供應鏈整合為基礎，本研究將專業貿易商在供應鏈上的角色與關係定位出來，建構專業貿易商自創品牌的經營模型，並基於前述六項自創品牌關鍵成功因素，延伸發展出另外兩個專業貿易商自創品牌所應具備的條件，即保護競爭知識與垂直整合能力，在無工廠的情況下，保護委外生產的智慧財產結晶，也將自身的研發、行銷與供應商的生產製造做垂直整合，達到整條產業鏈

的綜效，也讓品牌產品得以推廣。此外，專業貿易商雖分為出口商與進口商，但原始的進出口業務與自創品牌並不產生必然的衝突，且也不限於出口商只能發展國際的自有品牌，而進口商僅限於發展國內的自有品牌，本研究所建構之專業貿易商自創品牌模型具有彈性，各個關係人並不限於國內或國外。

由個案訪談結果證實，專業貿易商若要擺脫「去中間化」的危機，自創品牌的確為一條升級轉型的出路。童心園實業的自創品牌「Weplay」名揚國際，累積研發設計的實力，適切的找尋合乎要求的供應商配合生產品牌產品，嚴格要求品質，並將自身的資源與上游廠商加以整合，提升玩具產業整條供應鏈的競爭力，更善於利用資金並控制成本效益，以中小企業的規模，做最有效率的行銷推廣規畫，透過代理商將產品行銷到全球眾多國家，自創品牌的成功也來自於高階領導者的遠見與不斷學習的動力與野心。除此之外，童心園也善用政府資源，接受品牌輔導計劃，讓自創品牌之路可以有專家引導，自創品牌若是走向正確的方向，遠比單純一個品牌圖像來的有價值。另一方面，本個案證明專業進口商可經營並發展國際自創品牌，且原始的代理進口業務與爾後的自創品牌並不產生衝突。

三多士公司則是在創業之初就有自創品牌的企圖心，以無工廠的專業貿易商型態委託歐洲工廠生產製造營養食品，並與醫師和營養師維持良好的關係，掌握最新技術資訊與消費者需求。雖然擁有的資源並不多，但卻掌握了核心的研發與行銷能力，並將本身不擅長的工作委外處理，諸如生產製造、食品檢驗等等，在產銷分工的模式下進行垂直整合，並利用強大的通路網絡力量將「三多」品牌依據產品特性鋪貨至各個適合的通路。三多士雖然同時經銷其他品牌的營養產品，但多年合作下來彼此互相滿意，銷售上也不衝突。專業貿易商多

半為中小企業，資金與資源相對不足，但三多士卻很勇於使用多元化媒體將「三多」品牌加以推廣，由於三多士以經營台灣市場為主，故利用平面與電視廣告達到立即性的銷售效果，廣告訴求簡單清楚，可說是在有限資金下做最有效的運用。此外，三多士高階管理者具備食品營養與行銷的知識，帶領團隊經營自有品牌，為公司注入上下一心的凝聚力。

本研究精選兩個專業貿易商自創品牌的企業個案做為研究佐證，童心園「Weplay」品牌產品以外銷為主，而三多士公司的「三多」品牌則是以內銷為主，此兩個個案有些異同之處，茲歸納比較如下：

（一）以利基市場做為自創品牌的起點

專業貿易商的規模多半為中小企業型態，擁有的資源與資金相對不多，因此在自創品牌時無法主打大眾市場，反而是站穩利基市場並發展利基產品才比較容易成功。童心園以幼兒的教具、輔具為利基市場，而不是大眾化的一般玩具；而三多士則是以病人、老人的營養食品為利基市場，而不是與大眾食品競爭，由此可知，利基市場與產品是專業貿易商自創品牌的起點，不僅可以專注於產品的專業能力，組織資源也相對容易勝任利基的市場規模。

（二）高階管理者具備專業與品牌行銷知識以帶領團隊

自創品牌時，高階領導人的主觀心態很重要，童心園與三多士的高階主管皆具備專業知識與品牌行銷概念，將專業知識融入產品創新研發設計，並利用行銷工具推廣品牌產品，充分整合產銷資源，帶領團隊人才經營自有品牌。值得一提的是，邱義誠總經理與吳昭雄總經理均以「品牌經營者」自居，雖然是

以無工廠的專業貿易商型態做進出口業務，但涉及自有品牌的創造與經營，使得成功轉型的企業不再以專業貿易商自居。

(三) 外銷品牌與內銷品牌的行銷推廣方式有所差異

童心園「Weplay」品牌透過代理商行銷全球好幾十個國家，從不做媒體廣告，僅在參展時嶄露頭角，並透過專業的幼教刊物與研討會使產品曝光，以有限的資金在全球市場上做有效率的配置。三多士「三多」品牌以台灣為主要銷售地區，通路網絡緊密且不具排他性，依據產品特色將其分銷到量販店、藥妝店、醫院和安養院等通路，雖然電視廣告費用昂貴，但效果非常立即且容易觸及到目標消費者，故三多士在行銷推廣上多半採用傳統的推銷方式。

綜合以上分析，本研究之個案一一印證了專業貿易商自創品牌所需具備之八項關鍵成功因素之特性與重要性。核心能力方面，專業貿易商的研發設計能力的確無法來自於生產製造的經驗，而是必須透過對市場的了解與分析，探究消費者需求而累積創新研發的能力；正因為專業貿易商不專精於生產製造，因此更需要與製造商、供應商維持良好關係，利用本身的行銷與研發能力，將產銷資源加以整合，這部分的確是專業貿易商自創品牌的關鍵因素。供應商管理方面，品質為品牌的基本條件，控管品質的方式則是透過契約與合作默契將產品的質量控制在一定的水準，而透過契約與相關法律也可以保護委外生產的智慧財產結晶，使發展自有品牌之時不會遭受到侵權的威脅。市場通路管理方面，專業貿易商的產業屬性具有彈性，故不容易發生像製造商一般代工廠涉及自創品牌卻遭受到抽單的危機，因為專業貿易商在產品線與開拓市場上較製造商容易與現有的業務區隔，故市場定位與差異化對於專業貿易商而言是相對容易克服的議題；而專業貿易商自創品牌也相對容易尋求可控制之行銷通路，因為台

灣專業貿易商一向在市場開拓與參展方面相當活躍，尋求合作供應商與通路商並借力使力將品牌產品生產銷售，應為專業貿易商自創品牌之優勢。

因此，本研究之八項專業貿易商自創品牌之關鍵成功因素以核心能力之創新研發設計能力與垂直整合能力最為重要，品質與智慧財產權保護問題可透過契約與法律達到制約與保護效果，至於一般製造商品牌所擔憂的通路、現有業務與自創品牌之間的衝突，對於專業貿易商而言則是相對容易解決與克服。

自創品牌是一條漫長的路，也許在創立之初看不見立即的成效，但若要擺脫「去中間化」的危機並提升貿易業的價值，自創品牌的確是一個正確的經營方向。發展自有品牌若要成功，不僅客觀條件必須具備，經營者的主觀意識也很重要，故台灣專業貿易商未來若考慮自創品牌，可以本研究的八項關鍵成功因素與條件作為自我檢視的量表，衡量本身是否具備自創品牌的企業體質，才不會過於貿然的投身品牌經營但卻無法達到預期成效。

第二節 研究建議

本研究以過去文獻之製造商自創品牌之關鍵成功因素為基礎，發展出台灣專業貿易商自創品牌之經營模型與關鍵要素，但仍有許多尚待改進與努力的空間，故未來欲研究相關議題的研究者可朝以下的方向與建議著手：

(一) 針對台灣專業貿易商對自創品牌之議題做量化研究

本研究之自創品牌經營模型與關鍵因素係以台灣製造商自創品牌之研究以及供應鏈管理之概念為基礎，後雖由貿易商企業個案中佐證本研究之論述確實

為台灣專業貿易商發展自有品牌所應注重的關鍵因素與經營模式，但對於現有專業貿易商對於自創品牌議題之看法與難題尚不得而知，故建議未來有興趣的研究者可對於台灣專業貿易商進行問卷調查，了解其對於自創品牌議題的看法與意願，由於目前台灣專業貿易商自創品牌的家數並不多，故可從問卷中了解其發展自有品牌的難題與阻礙，再提出適當的策略與建議，幫助台灣更多專業貿易商跨越自創品牌的障礙，並克服「去中間化」的危機。

（二）針對更多專業貿易商自創品牌個案進行探討

本研究礙於時間與精力的考量，且由於台灣專業貿易商自創品牌的家數並不多，故僅精選兩家企業做為訪談對象，雖從中佐證本研究之論述，但實證的說服力尚有改進的空間，因此建議未來研究者挑選更多專業貿易商為研究對象，或待台灣專業貿易商自創品牌家數更多且更具代表性時，做更多且更深入的訪談，使得台灣貿易商自創品牌之經營模型可以更加完整，予後進貿易商更多發展自有品牌的實務建議。

參考文獻

一、中文部分

1. 王志鈞 (2006),「創意推手如何幫助企業蛻變?」,數位時代。
2. 台北市進出口商業同業公會 (2007),「2007 年貿易業經營環境調查報告」,頁 78-88。
3. 江佩蓉 (2006),「童心園靠通用設計玩出活路」,商業周刊第 977 期。
4. 吳銘鴻 (2007),房屋仲介業之品牌經營與管理—以信義豪宅為例,國立政治大學經營管理碩士學程 (EMBA) 碩士論文。
5. 利豐研究中心 (2003),供應鏈管理:利豐集團的實踐經驗,頁 6-39,三聯書店。
6. 李小娟 (1989),「產品的第二生命」,台灣經濟研究月刊,第十二卷第二期,頁 41-43。
7. 李秋慧 (1992),台灣廠商國際化下之品牌策略—產業條件與自創品牌之個案分析,國立台灣大學商學研究所碩士論文。
8. 李惠琳 (2009),「品牌經營是一條長遠之路」,貿易雜誌第 221 期。
9. 周意純 (1992),產業結構調整對中小企業轉型之研究,台灣經濟研究院,經濟部中小企業處委託研究。
10. 林卿雯 (2003),台灣資訊業廠商自創國際品牌績效之因素探討,政治大學企業管理研究所碩士論文。
11. 林婷鈴 (2008),「解析自有品牌策略與績效關係的迷思」,北大 EMBA 22。
12. 林隆儀、郭乃鼎 (2008),「通路策略、服務品質與通路滿意及通路績效的關係之研究」,國立空中大學管理與資訊學系管理與資訊學報,第 13 期,頁 1-40。
13. 武冠雄 (1999),台灣貿易發展經驗,頁 3,智庫文化。
14. 玩具通訊月刊 (2004),「Weplay 創新價值,童心園賣玩具也賣知識」。

15. 邱志聖 (2009), 滾動吧品牌 TW, 頁 59-61, 天下遠見。
16. 施振榮 (2005), 全球品牌大戰略—品牌先生施振榮觀點, 天下雜誌。
17. 段宗瑜 (2004), 從供應鏈概念探討台灣製造商發展自創品牌之關鍵因素: 以台灣縫紉機製造商為例, 國立中興大學行銷學研究所碩士論文。
18. 洪順慶 (1996), 自創國際品牌策略研究, 國科會專題研究計劃。
19. 洪順慶 (2006), 台灣品牌競爭力, 頁 244-251, 天下雜誌。
20. 胡若堯 (1994), 自創品牌關鍵成功因素之研究, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
21. 徐谷楨 (2008), 「童心園潛能玩具老少通吃」, 經濟日報, 2008.05.05。
22. 張一勤 (2004), 「童心園以核心專長, 建立幼教產品王國」, 企業專訪 149 期。
23. 許榮和 (2005), 國際貿易實務操作: 基礎篇, 頁 254-255, 五南出版。
24. 陳更生、林唐欲 (1989), 「OEM? 還是自創品牌?」, 台灣經濟研究月刊, 134, 頁 4-44。
25. 陳春杏 (1992), 政府在企業國際化上的功能—以自創品牌為例, 台灣大學商學研究所碩士論文。
26. 陳重任 (1997), 台灣企業邁入自有品牌之企業策略與設計參與研究, 成功大學工業設計研究所碩士論文。
27. 陳時奮 (2004), 「OEM 廠商應推出自有品牌嗎?」, EMBA 世界經理文摘, 第 223 期。
28. 彭玉樹 (2007), 國際行銷與運籌實務, 頁 65-73, 台北市進出口商業同業公會。
29. 華商經貿月刊 (1996), 「自創品牌—國際化經營策略的成功要素」, 第 360 期, 頁 14-18。
30. 黃蕙娟 (1990), 臺灣企業國際上自創品牌策略之研究, 政治大學企業管理研究所碩士論文。

31. 黃麗如 (2009), 台灣專業貿易商關鍵成功因素之研究, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
32. 楊欣曉 (2008), 台灣自創品牌廠商國際佈局與品牌發展之研究, 國立政治大學企業管理系碩士班碩士論文。
33. 楊清輝 (2004), 「童心園借參展抓住買方的心」, 工商時報, 2004.03.16。
34. 經濟部國際貿易局委託中華民國對外貿易發展協會執行之「品牌台灣發展計劃」手冊。
35. 董佩真 (2008), 「透過整合、創新與研發, 重新掌握發展利基」, 貿易雜誌第 201 期。
36. 劉任 (2010), 「自創品牌為貿易商生存之道」, 國際商情第 288 期。
37. 劉欣靜 (1997), 台灣廠商自創品牌之決策過程—以交易成本理論為分析架構, 政治大學國際貿易學系碩士論文。
38. 蔡孟佳 (2007), 貿易經營個案分析, 頁 226-246, 台北市進出口商業同業公會。
39. 蔡孟佳 (2008), 「台灣專業貿易商之經營困境與未來發展」, 策略評論第四期。
40. 蔡緣 (2005), 國際貿易實務, 第二十三版, 頁 13, 華泰文化。
41. 黎堅 (1989), 「自創品牌檢討」, 台灣經濟研究月刊, 12 (2), 頁 19-25。
42. 蕭鳳岐 (2004), 「童心園 Weplay 品牌響亮國際市場」, 貿協商情周報。
43. 聯合晚報編輯部 (2008), 誰在玩品牌?, 頁 155-165, 聯經出版公司。
44. 薛化元 (2008), 台灣貿易史, 頁 278-375, 外貿協會。
45. 謝沅珊 (2008), 「決勝品牌, 揭開品牌管理秘訣」, 經濟日報, 2008.12.02。
46. Kaminsky, Philip, Simchi-Levi, David & Simchi-Levi, Edith (2003) 原著, 林宜萱、陳琇玲譯, 供應鏈管理創新解決方案, 頁 168-171, 美商麥格羅希爾出版。
47. Keller, Kevin Lane (2004) 原著, 徐世同譯, 策略品牌管理, 頁 2, 華泰文化: 第三版。

48. Kotler, Philip (2000) 原著，方世榮譯，行銷管理學，頁 508，東華書局：第十一版。
49. 三多士股份有限公司官方網站，<http://www.sentosa.com.tw/>。
50. 中華民國統計資訊網，行業分類標準，網址：<http://www.stat.gov.tw>。
51. 品牌台灣官方網站，<http://brandingtaiwan.org/index.aspx>。
52. 童心園實業官方網站，<http://www.weplay.com.tw/>。

二、英文部分

1. Aaker, David A. (1984), *Strategic Market Management*, New York: John Willey & Sons Co.
2. Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brand*, New York: Free Press.
3. Anderson, Erin & Jap, Sandy D., (2005) *The Dark Side of Close Relationships*, **MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, Spring, 75-82.
4. Bagley, Constance E. (1995), *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 2nd ed..
5. Balabanis, George I. (2001), *The Relationship between Diversification and Performance in Export Intermediary Firms*, **BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT**, Vol. 12, p. 68.
6. Balabanis, George I. (2001), *Factors Affecting Export Intermediaries' Service Offerings: The British Example*, **JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES**, **31, 1**, First Quarter, p. 83.
7. Balmer, J.M.T & Gray, E.R. (2003), *Corporate Brands: What are They? What of Them?*, **EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING**, 37 (7/8), pp. 972-997.
8. Bernstein, D. (2003), *Corporate Brands – Back to Basics*, **EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING**, 37 (7/8), pp. 1133-1141.
9. Bowersox, Donald J. & Closs, David J. Closs (1996), *Logistical Management*, McGraw-Hill Higher Education.
10. Doyle, Peter (1989), *Building Successful Brands: The Strategic Options*, **THE JOURNAL OF CONSUMER MARKETING**, 7, pp. 5-20.

11. Ellis, Paul (2001), *Adaptive Strategies of Trading Companies*, **INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW** 10, p. 237.
12. Ellis, Paul (2003), *Are International Trade Intermediaries Catalysts in Economic Development? A New Research Agenda*, **JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING**, Vol. 11, No. 1, p. 77.
13. Interbrand Group (1992), *World's Greatest Brands: An International Review*, New York: John Wiley.
14. Jacoby, Jacob, Olson, Jerry C., and Haddock, Rafael (1997), *Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality*, **JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH** 3, No. 4, pp. 209-216.
15. Jacoby, Jacob, Syzbillo, George, and Jacqueline, Busato-Sehach(1997), *Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations*, **JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH** 11, pp. 63-69.
16. Onkvisit, Sak and Shaw, John J. (1991), *The International Dimension of Branding: Strategic Consideration and Decisions*, **INTERNATIONAL MARKETING REVIEW**, Vol. 6, p. 22-34.
17. Roselius, Ted (1971), *Consumer Ranking of Risk Reduction Methods*, **JOURNAL OF MARKETING** 35, pp. 56-61.

附錄

訪談記錄

訪談企業一：童心園實業，邱義誠總經理

訪談時間：2010年5月11日，下午

訪談地點：東吳大學城中校區

訪談企業二：三多士股份有限公司，吳昭雄總經理

訪談時間：2010年6月7日，上午

訪談地點：三多士股份有限公司，台北

註：以上訪談內容皆依照本研究之架構彙整於第五章，訪談內容不足的部分以二手資料補充之。

訪談大綱

1. 公司簡介與自創品牌簡介？貴公司發展自有品牌的契機為何？是在企業擁有何種資源或成長至何種條件下才進行自創品牌？
2. 貴公司如何培養自創品牌的創新研發設計能力？
3. 貴公司自創品牌產品主要銷售到哪一個市場？對當地消費者偏好的了解程度？如何了解市場需求？
4. 專業貿易商並無涉及生產製造，貴公司如何垂直整合上游製造商與下游通路商，使自創品牌產品得以順利進行？
5. 將品牌產品委外製造時，貴公司如何尋找配合廠商並控制品質？

6. 將品牌產品委外製造時，貴公司如何保護智慧財產權？
7. 貴公司自創品牌的產品是否與原進出口業務／客戶有所衝突？（例如：自創品牌後威脅到原客戶的利益或侵蝕原客戶的市場，造成抽單危機）若有衝突，如何克服？
8. 貴公司自創品牌產品的定位為何？如何利用差異化以凸顯品牌特色？
9. 貴公司使用何種行銷方式推廣自創品牌產品？（例：參展？廣告？）
10. 貴公司自創品牌的通路策略為何？自行建立通路？獨家代理？複式代理？
11. 品牌的建立耗時且耗資金，而專業貿易商通常受限於資金或規模，常無法順利進行，貴公司如何克服此問題？貴公司在自創品牌時如何運用資金？
12. 貴公司自創品牌前後的收益是否有顯著差異？此差異是來自自創品牌的貢獻嗎？
13. 貴公司目前進出口業務與自創品牌的比例為何？
14. 貴公司之企業主或品牌領導者是否有自創品牌的企圖心？品牌行銷人才如何培養？公司內部是否有針對內部員工做品牌經營的教育訓練？是否有專責的品牌行銷小組？
15. 貴公司認為自創品牌還有什麼其他關鍵成功因素？