推動台灣企業品牌國際化策略探討－以「專業品牌行銷公司」為例

經建會經濟研究處　徐耀宏*

壹、研究背景與目的
貳、推動台灣國際品牌發展計畫與檢討
叁、專家訪談與案例分析
肆、成立「專業品牌行銷公司」可行性分析
伍、結論與建議

摘　要

面對新興後進國家模仿台灣採取相同的國際合作與代工 OEM（Original Equipment Manufacturing）發展模式，台灣廠商因應策略除了將製造業務外移至低成本地區外，有些廠商則轉型為研發設計 ODM（Original Design Manufacture）或朝向微笑曲線另一端發展自主品牌的 OBM（Own Brand Manufacture）業務。

* 作者為經建會經濟研究處專門委員，本文參加經建會2011年研究發展評選，榮獲產業及人力政策類優等獎，原文17,000餘字，因本刊篇幅限制摘為11,000餘字。

為協助廠商發展國際品牌，政府推動「品牌台灣」計畫，協助廠商發展國際品牌，品牌台灣計畫在建構良好品牌環境與自創品牌，雖逐漸展現成果，但台灣品牌發展水準離先進國家仍有一大段距離，也無法有效解決大多數有心自創品牌業者的障礙。

本文經由政策檢視、專家座談、國內外案例分析等方式，架構「專業品牌行銷公司」可行運作模式，包括：目標產業選擇、市場條件、成功要件、兩岸共創華人品牌、成立步驟等，希冀對我國發展國際品牌模式與政策制定有所啓發。

Examination of Strategies for Promoting the Internationalization of Taiwanese Corporate Brands: The Case of "Professional Brand Marketing Companies"

Hsu, Yao Hung
Senior Secretary
General Affairs Department, CEPD

Abstract

In face of competition from emerging countries that are adopting a development model of international cooperation and original equipment

manufacturing (OEM) similar to that previously adopted by Taiwan, many of Taiwan's manufacturers have responded by moving production offshore to low-cost locations, while some have instead shifted toward original design manufacture (ODM), or toward own brand manufacture (OBM) at the other end of the smile curve.

To help manufacturers develop international brands, the government has launched the "Branding Taiwan" project, which has gradually shown some success in building a good brand environment and promoting brand creation. However, Taiwan still lags some distance behind advanced countries in its level of brand development, and has not been able to effectively solve the majority of obstacles facing firms that have the ambition to create brands.

In this study, we attempt to construct a viable operating model for "professional brand marketing companies." Through review of policy, discussion of experts, and analysis of examples at home and abroad, focusing on such aspects as the selection of target industries, market conditions, factors of success, cross-strait co-creation of "Chinese brands," and steps for establishment, we seek to provide inspiration for the formulation of models and policies for Taiwan's development of international brands.

壹、研究背景與目的

台灣早期經濟發展，一開始接受歐美國家製造業外包的國際合作與代工OEM（Original Equipment Manufacturing），後來逐漸發展出台灣特有的製造業優勢，此時政策目標是幫廠商找到國際買主。

1980 年代，台灣生產成本與環保意識崛起，其他新興後進國家（如東南亞與中國大陸）也模仿台灣採用相同的代工發展模式，以致台灣生產優勢及利潤無法持續，部分廠商將工廠外移至生產成本較低地區，以延續其 OEM 業務，有些廠商則轉型為研發設計 ODM（Original Design Manufacture）或朝向微笑曲線另一端發展自主品牌的 OBM（Own Brand Manufacture）業務。

為因應前揭情勢轉變，政府政策演變則由 1980 年代「全面提升工業設計能力計畫」，1990 年「全面提升產品形象計畫」，至 2000 年「品牌台灣發展計畫」。品牌台灣計畫希望達成「多元品牌、百花齊放」的願景，協助廠商建立自主品牌，搶攻國際市場。

品牌台灣計畫推動多年以來，逐漸展現成果，根據經濟部國際貿易局委託國際著名品牌顧問公司 Interbrand 對台灣自主國際品牌鑑價結果，2006 年至 2010 年品牌總價值成長 66.21%，2010 年前 5 大品牌價值均突破 10 億美元，前 10 大品牌總價值 80.3 億美元，首度突破 80 億美元，為歷年表現最佳的一年。另依據 Interbrand 全球百大品牌調查，台灣智慧型手機業者宏達電（HTC）名列 2011 年全球百大品牌第 98 名，品牌價值為 36 億美元，成為台灣史上第 1 家晉身全球百大品牌的台灣企業。

台灣品牌價值雖逐年提升，但品牌知名度與品牌價值，離先進國家仍有一大段距離，而其他競爭對手國家，如韓國、香港、新加坡、泰國、馬來西亞、中國大陸，也採取類似品牌發展計畫，只是策略目標設定與作法有所不同。以韓國為例，韓國政府投入龐大資源，全力扶植三星電子與現代汽車等少數品牌，成為全球知名品牌，在舉國家之力協助下，三星電子名列全球百大品牌第 17 名，品牌價值約 234 億美元，約為我國前 10 大品牌總價值的 4 倍。韓國在金融海嘯期間，其出口波動變化幅度亦小於台灣，其原因之一，即為韓國有全球品牌，作為其中間零組件產業的下游出海口。

2008 年金融風暴後，全球產業重新洗牌，國際品牌併購方興未艾。另據中國時報引用 Bloomberg 統計，金融海嘯期間，MSCI 世界指數重挫 56.7%，同時期品牌企業代表性公司可口可樂下跌 32.3%，麥當勞更只小跌 8.5%。觀察全球潮流，台灣是否要走向品牌國家之列，答案相當明顯，如同宏達電執行長周永明所言，雖然台灣經營品牌成功機率不高，但做品牌不要怕失敗，而且愈快愈好，因為當年宏達電代工的大客戶，很多都不見了，等客戶不見再做品牌，一切都來不及了。法蘭瓷董事長陳立恆亦言，做代工的人是隱形的人，如同拿著別人護照在美國跳機求生存，不論產品作多麼精緻，終究還是別人品牌。

本研究主要目的在於探討是否有適宜台灣產業的品牌發展模式，整合有全球競爭優勢的台灣製造能量與有效促成服務業輸出，讓台灣出口產業有個出海口，使 MIT 產品獲取高價值利潤。本文研究架構先探討台灣現在推動品牌國際化之相關計畫，再利用專家座談會與國內外案例分析，歸納成立「專業品牌行銷公司」的可行運作模式。

貳、推動台灣品牌國際化計畫與檢討

一、現行計畫執行情形

鑒於大多數台灣國際行銷人才或資源不足，無法承擔品牌發展過程的風險，我國政府近幾年來，透過多項政策扶植，協助我國廠商轉型發展自我品牌。關於現行計畫主要內容綜整如表 1。

表1　推動台灣企業品牌國際化相關計畫

計畫名稱	國際行銷公司計畫	品牌台灣發展計畫
執行時間	2002年開始，2005年4月併入中小企業輔導體系	2006年至2012年
計畫目的	1. 結合中小企業力量，經由自有品牌之行銷方式，創造利潤，協助國內傳統產業以舊知識創造新商機 2. 掌握高附加價值核心業務－研發、品牌、行銷，使民生工業根留台灣，布局全球	塑造一個「多元品牌、百花齊放」的品牌發展環境
主要內容	1. 輔導成立國際行銷公司（由同業集資） 2. 辦理國際工業合作，協助國際行銷公司拓展商機 3. 召開行銷公司運籌研討會，輔導其營運管理	1.「營運品牌創投基金」 2.「完善品牌發展環境」 3.「進行品牌價值調查」 4.「擴大品牌人才供給」 5.「建構品牌輔導平台」 6.「提升台灣產業國際形象」
量化成果	2002年至2003年輔導成立14家國際行銷公司，產業別包括五金手工具、螺絲、小家電、流體傳動、包裝材料、自行車、模具、工業區開發等	5個台灣國際品牌價值超越10億美元，其中2個品牌價值達15億美元；前20大台灣國際品牌總價值達100億美元

資料來源：經濟部加工出口區管理處、國際貿易局資料、本研究整理。

二、現行計畫執行之檢討

前揭計畫中，國際行銷公司輔導措施屬於政府提供補貼式服務（Subsidized services）之性質，即政府給予市場資訊、行政協助、訓練等輔導與協助，而品牌台灣發展計畫即兼具補貼式服務（如「完善品牌發展環境」、「擴大品牌人才供給」、「建構品牌輔導平台」等）與政府投資獎助（「營運品牌創投基金」）之性質，有關兩計畫目前執行情形檢討如后：

（一）國際行銷公司

經濟部加工出口區管理處於 2002 年至 2003 年期間輔導成立 14 家國際行銷公司，產業包括：五金手工具、螺絲、機械、小家電、流體傳動、包裝材料、模具、自行車等，惟迄今僅有 1 家公司（台群國際）尚在營運，探究其原因可歸納如下：

1. 國際行銷公司與股東公司間經營界線不明。

2. 聘用不適宜之專業經理人擔任。

3. 組成股東與現有業者利益衝突，造成相互抵制。

4. 產品失焦，專業形象無法建立。

5.「母雞帶小雞」陳義過高，功能未發揮。

6. 產業先天特性限制。

（二）品牌台灣發展計畫

1. 共同品牌整合不易

品牌台灣發展計畫自 2007 年迄今，雖已向印刷、陶瓷、薩克斯風、手提包等 27 個產業群聚推廣共同品牌，卻僅有台灣玻璃團隊、數位手工具、水五金、LED 照明、台灣織襪聯盟、台灣農業生技聯盟及機器人產業協會等 7 個產業願意接受輔導，根據國際貿易局資料，主要遭遇之問題及困難可歸納如下：（1）產業整合意願不高；（2）品牌背後沒有足夠規模與資源；（3）欠缺有效的管理機制與領導中樞運作共同品牌團隊與品質；（4）團隊成員無法共同貫徹品牌發展的運作模式。

2. 品牌創投基金受限於基金功能

此計畫由民間與政府共同籌資創立「智玖創業投資公司」，基金規模為 20 億元[1]，為台灣第一個為發展品牌而將成立的基金，投資對象包括「數位科技」、「生活休閒用品」、「精緻化農業」、「文化關懷」及其他台灣具產品優勢及潛力之知名台商品牌企業。

[1] 股東結構除了施振榮先生投資 2 億元（持股 10%）外，行政院開發基金、外貿協會與經濟部貿易推廣基金也均參與投資。

目前智玖創投公司已投資曜越（Thermaltake）、神盾（Egis Inc.）、興采（Singtex）、聚紡公司（G-Fun）、商之器科技（EBM Tech）、碩天科技（CyberPower）、上銀科技（HIWIN）、繁葵（CarePlus）、梅迪奇創意（Media Creative）及哈佛健康等致力發展品牌的台灣企業，投資總額為新台幣 5 億 8,000 萬元。惟因基金特性，須考量退場機制與投資效益，故對投資標的有較高之條件要求，無法顧及品牌投資標的長期效益。

此外，學者蕭有為（2007）分析中國大陸、馬來西亞、新加坡與南韓 4 國品牌發展策略發現，台灣品牌計畫與各國有許多相似之處，4 國政府在宣傳與建立品牌方面，均扮演主動宣導企業品牌進步的投資，每個國家都有品牌鑑價。對於政府建立成功品牌平台策略建議：（一）台灣品牌發展方向應直接與一個特定的品質或優點結合，而不是把重點放在一些產業或是公司上面；（二）台灣不能停止品牌發展計畫；（三）台灣需要增進人民對品牌台灣計畫的瞭解與參與；（四）台灣需要建立一個單一的窗口來接受本地和國際的要求。劉靜容（2011）研究發現，亞洲各國品牌推廣策略可區分為 6 大構面，分別為品牌營造、國家文化／地方特色、出口政策、產品價值／形象之提升、宣傳推廣、國家形象塑造等。

叁、專家訪談與案例分析

一、專家訪談

智融集團董事長施振榮先生於 2009 年底提出成立「專業品牌行銷公司」倡議[2] 後，行政院經濟建設委員會及經濟部分別於 2010 年 2 月 26 日及 7 月 30 日邀集產官學專家各舉行一場專家座談會，探討該倡議實施的可行性與運作模式。

（一）行政院經濟建設委員會專家座談會

行政院經濟建設委員會於 2010 年 2 月 26 日召開研商「以專業品牌行銷公司品牌台灣」會議，主要與會人員包括：智融集團施董事長振榮、商業發展研究院司徒董事長達賢、台灣區電機電子同業公會焦理事長佑鈞、台灣區自行車輸出業同業公會楊理事長銀明、台椽公司黃董事育徵、百略醫學科技股份有限公司林董事長金源、台灣私立醫療院所協會吳秘書長明彥、中華民國對外貿易發展協會葉副秘書長明水及相關政府部門等人。會議主要結論：

1. 成立「品牌行銷公司」基本觀念可行且有潛在價值，但應慎選產業，政府可扮演資金投入、政策協助及精神號召的角色。

2. 在慎選產業及對象方面，產業選擇標準大致可歸納如下：

（1）該產業有市場機會，且投資的「品牌」具有市場價值。

（2）壟斷性大品牌不多的全球性產業，且該產業尚未走入成熟期，新的品牌還有存活及成長之空間。

（3）以農業而言，生產者規模小、數量多、生產端與行銷端附加價值差距大，醫療服務業，台灣技術優良，價格有國際競爭力，且有剩餘的產能，如透過品牌行銷公司向全球推廣應有可為。

[2] 有鑑於台灣為數眾多的中小企業與服務業，無法以個別廠商力量，直接進入全球品牌，智融集團董事長施振榮先生於 2009 年 12 月 23 日應邀出席經濟部「全球服務創新研發論壇」活動時，發表「整案輸出——服務業國際化的策略」演講時，首度提出以「專業品牌行銷公司」來帶動台灣服務業國際化。後來陸續在多個公開場合、總統府與智融集團網站，倡議以「『整案輸出』開創台灣經濟新局、打造專業品牌行銷公司是首要關鍵」等建議。施董事長提出適合我國產業型態的「專業品牌行銷公司」，希望整合台灣農業、製造業與服務業現有資源及優勢，重新建構新的核心能力，平衡微笑曲線二端的投入，將資源專注於品牌行銷，並專注端到端的最佳組合，落實在外國複製當地化品牌及通路能力，創造顧客最大價值，厚植產業永續能力。

（4）品牌有整體外溢效果，由消費者信心建立的基礎，可以由台灣大部分業者分享，廠商數太少則不宜。

3. 品牌行銷公司若欲成功，應：

（1）獨立而公正，不受股東影響，注重公司治理，可結合具互補性廠商，以減少利益衝突。

（2）能確保供應商之品質與創新，以建立消費者長期信心。

（3）有能力處理全球之行銷、消費趨勢掌握、通路及分公司管理等管理課題。

（4）公司寶貴經驗的傳承、創新，都應建立起一套管理機制與模式來運作。

4. 政府角色可以由「直接投資」、「租稅獎勵」、「法規鬆綁」、「聲援支持」等不同程度，視產業特性及業界之需要強度而定。但基本上應回歸自由市場之機制，由民間來投資成立、經營管理；即使政府有投資，亦必須事先明訂民營化日期，逐步進行。

（二）經濟部專家座談會

經濟部於 2010 年 7 月 30 日召開「政府協助民間成立『專業品牌行銷公司』專家學者座談會」，主要與會人員包括：台灣大學經濟系陳教授添枝、元智大學管理學院許教授士軍、呂總經理理達、友訊國際曹執行長安邦、美利達工業公司鄭副總經理文祥、商業發展研究院杜副院長紫宸等人。會議主要結論：

（1）現階段推動「專業品牌行銷公司」之方式，可以尚未建立自有品牌之中小企業為對象，並以協助其推動共同品牌或共同行銷之模式為主。

（2）本案比較可行的方式是採取共同品牌或共同行銷的模式。共同品牌是指建立公有的品牌，由專業公司負責行銷，這種模式較適合發展於農產品，例如紐西蘭以 Zespri 為奇異果之共同品牌；共同行銷可由政府協助產業來作行銷推廣，例如：由一機構針對來台觀光客協助台灣美食產業作行銷推廣。

（3）目前台灣在天時（品質）、地利（大陸市場）及人和（品牌人才與資金）俱備的情況下，確實是發展品牌的最佳時機，政府應協助企業降低進入風險，提供充足的資訊讓企業有信心跨入品牌經營。

（4）企業發展品牌需要可以掌握的通路，目前政府舉辦台北國際電腦展、設置美食街等都是很好的通路。

二、案例分析

（一）台灣企業品牌國際化案例

台灣企業品牌國際化經過二、三十年發展，大體可歸納為品牌與代工切割、同業結合共同投資、貿易公司轉型、整合經營型廠商自有品牌、中國大陸市場知名品牌等不同的模式，有關各模式運作分析如下：

1. 品牌與代工切割

此模式為電子業較常使用的品牌發展模式，但作法稍有不同。

（1）由代工立基再發展品牌的「宏碁－緯創」與「華碩－和碩」模式

2000 年宏碁公司將代工製造事體分割成立緯創資通，Acer 正式成為品牌行銷公司，專注於自有品牌國際行銷事業。目前緯創代工業務僅有 3 成來立宏碁。華碩亦採用類似宏碁的模式，2008 年華碩宣布

100% 持股的代工事業則分割為和碩聯合（Pegatron Holding）及永碩聯合（Unihan Holding）2 家子公司，華碩專注品牌行銷業務。

（2）以品牌養代工的「友訊－明泰」模式

友訊公司係採用以「品牌養代工」發展模式，亦先有自有品牌再跨入代工業務，與其他台灣企業先從代工製造到品牌的歷程不同。2003 年代工營收達經濟規模量後，將代工部門分割成立「明泰科技公司」並上市。

（3）成立上層控股公司的「和勤控股－和勤科技、盟創科技」模式

合勤科技於 2010 年 8 月 16 日設立以股份轉換方式合勤投資控股公司（Unizyx Holding Corporation），控股公司成立後，合勤科技原產品事業群分割，成立盟創科技，於 2011 年 1 月 1 日正式營運。分割後合勤科技與盟創科技同為合勤投控 100% 持股的子公司。合勤科技將聚焦於 ZyXEL 品牌發展，盟創科技則專注於研發製造能力。和勤科技與上述分割案例不同處在於，雖分割成獨立兩家法人，但另成立控股公司，凝聚集團事業力量。

2. 同業結合共同投資

如數泓科技，由中部手工具機業者銳泰等 11 家合資成立品牌公司，工研院技術支援專攻數位扳手，成為國內第 1 家生產高附加價值數位扳手的業者。團隊成員背景均為手工具相關產業，以個人股東名義加入，不涉及個別企業的利益分配。

3. 貿易公司轉型

（1）關中企業

成立於 1976 年，由戶外瓦斯烤肉爐具的研發與製造，1989 年轉而創立 Grand Hall 品牌，2008 年收購美國 Barbeque Galore 專賣烤肉爐通路，正式進入零售領域，目前擁有 40 個零售據點。

（2）成霖企業

初期以貿易為主，掌握市場通路及市場占有率後，進而發展自有品牌 Gobo 與 Danze 等。2003 年併購 Gerber 公司，以 Gerber 品牌進入陶瓷衛浴設備市場及建材批發市場；後陸續透過投資及購併擴展自營品牌及通路，目前旗下有 12 個品牌。本案例自有品牌策略為由美國區域性品牌，透過 PJH 歐洲通路及麗舍中國通路，發展成全球性品牌。

4. 整合經營型廠商自有品牌

如百略醫學，從醫學量測產品與服務之研發、製造開始，建立自有品牌並自我掌握通路，目前仍維持代工與自有品牌業務。2004 年歐洲地區之自我品牌銷售首度超越了 ODM 的業務而占 55 ～ 60%，已建構全球的行銷網路。

5. 中國大陸市場知名品牌

如統一、旺旺、頂益集團（康師傅），先利用中國大陸廣大內需市場建立地區性知名品牌。

（二）國際農產品品牌行銷案例

農業是千年產業，台灣農業生產者特色為生產規模小、數量多、生產端與行銷端附加價值差距大，個別農戶或產銷團體難以達到建立國際通路與品牌的行銷規模經濟。綜觀國外已有許多經營成功的農業國際品牌，其中也不乏百年品牌，本研究以紐西蘭奇異果 Zespri 與美國 Sunkist 國際農產行銷公司成功案例整理，如表 2 所示，以供我國建立類似的專業品牌行銷公司的借鏡。

表2　國際著名農產品國際行銷公司案例比較

行銷公司名稱	紐西蘭奇異果行銷公司 ZESPRI International Limited	美國香吉士果農公司 Sunkist Growers Inc.
商標		
發展歷程	1. 1904 年自中國引進種子栽培 2. 1952 年開始外銷英國，並將原始中國水果名獼猴桃（Chinese gooseberry）改以本土命名為 Kiwifruit 3. 1970 年成立 the Kiwifruit Marketing Licensing Authority 控制產銷與出口管理 4. 1988 紐西蘭政府輔導果農成立 The New Zealand Kiwifruit Marketing Board 為單一出口者，以挽救當時奇異果因紐西蘭幣升值國際市場大跌、出口果農競相殺價的危機 5. 1977 年成立 ZESPRI International Limited 作為紐西蘭奇異果唯一的全球行銷機構，並建立 ZESPRI 品牌	1. 1983 年成立香吉士果農公司（Sunkist Growers Inc.），原名是南加州水果與農產品合作社（The South California Fruits and Agricultural Cooperatives），是世界上歷史最久、規模最大的柑橘行銷機構 2. 1970 年建立自有品牌 Sunkist 3. 1995 年完成企業識別體系
出口產品	奇異果	柳橙、檸檬、葡萄柚、橘子、飲品
所有者	公司股份全數由 3,000 位果農擁有，由果農決定董事會成員與僱用專業人士，協助全球行銷與品種改良	香吉士公司本身為一非股份制的的農業合作社，由分布於加州與亞歷桑納州柑橘類農民加入社員所組成
經營模式	1. Zespri 為紐西蘭單一行銷與出口窗口，建立單一品牌與訂全球價格 2. 預先規劃全球市場需求與農戶訂定生產契作，專業行銷團隊負責全球行銷，農民則專心於種植作物 3. 果農為公司股東也是下游生產者，使得原本利益衝突的產、銷對立變的和諧共生	1. 透過區域性的包裝社（Packing house）及交易市場（Exchange）建構營運網，而此兩種區域性組織跟香吉士屬策略聯盟關係，並隸屬於香吉士公司 2. 包裝社負責種植、採收、分級、包裝、和運送，水果價格由香吉士公司所決定，包裝社自己負擔營運費用，每個包裝社形成競爭關係 3.「區域交易市場」（district exchange）的功能在於確保訂單公平分配，作為香吉士公司和「地方性協會」的資訊傳達者，確保整個物流從訂單到運貨能順利進行
利潤分享	1. 過去 4 年公司盈餘全數以現金股利按果農持有股份分配果農 2. 果農必須提出生產證明及購買可分配股份，退出生產果農之股份由董事會購回	出售產品的收入在扣除實際支出之後，全數分配予參與社員

資料來源：Zespri、Sunkist 網站、本研究整理。

（三）國外與國內品牌顧問公司

由於國際市場競爭，為滿足企業品牌國際化需求，品牌設計與顧問公司應運而生，目前全球性或地區性之品牌顧問公司相當多，有關此類顧問公司較具代表性者，彙整如表 3 所示。

表3　全球主要品牌顧問公司

公司名稱	公司專長
IDEO	1. 是世界上最活躍的大型設計公司之一，在許多設計領域有其影響力，客戶群分布在電腦業、醫療用品業、玩具業、辦公室傢俱業和汽車業等。其最著名的設計作品是蘋果電腦和微軟的第一個滑鼠、和PDA的經典機種Palm V 2. 產品設計、設計顧問服務、環境規劃與數位經驗的理解，在品牌顧問業務方面，IDEO協助顧客重新思考品牌建立為一創新機會，將品牌轉化為公司重要資產，幫助公司成長，增加顧客忠誠度等
Landor	結合品牌發掘市場機會、制定品牌策略、品牌體驗（包括品牌命名、標誌、品牌訊息撰寫）、利用專業評估工具，提供品牌效益評估
Interbrand	品牌分析、品牌戰略、品牌價值評估、企業識別設計、數字化戰略、品牌內部協同、品牌命名、包裝設計、零售
博報堂（Hakuhodo）	企業願景制定、品牌價值提升、品牌體系方針、品牌策略規劃、品牌管理系統

資料來源：品牌台灣計畫網站、本研究整理。

另經濟部國際貿易局在其「品牌台灣計畫」網站亦整理國內品牌顧問公司，包括：愛芬尼顧問有限公司、甦活創意管理顧問公司、格斯肯銳品牌設計有限公司、特一國際設計有限公司、渥得國際設計有限公司、創意艦隊國際有限公司、NicheCurrent 品牌顧問公司、薩巴卡瑪國際有限公司、麒策品牌顧問有限公司等公司。

綜合國內外品牌顧問公司業務主軸不外乎品牌策略與管理、品牌命名與定位、公司願景制定與內部系統改造，部分公司則協助客戶建立行銷通路、發掘市場機會與產品或品牌設計、品牌價值提升等，適用對象為有心建立品牌或將原有品牌推向國際化的企業，這些公司定位主要在於諮詢顧問角色，為一種

新興服務業，適用產業相當廣，從農業、製造業、乃至服務業均可為其潛在客戶，其特徵為不介入公司經營權、也不具有品牌所有權，而是依照客戶需求量身打造品牌解決方案，也不參與產業鏈的整合工作。

肆、成立「專業品牌行銷公司」可行性分析

綜合以上專家意見、現有計畫推動遭遇困難、國內外案例分析等步驟，可以發現專業品牌行銷公司確為一相當先進與前瞻的概念，且目前國內外均未建立通用的商業模式，本研究就目標產業選擇、市場條件、成功要件、兩岸共創華人品牌、實施步驟等構面，將其概念具體化，希望對我國擬整合產業整體資源自創國際品牌的企業有所啓發。

一、目標產業選擇方面，必須符合下列要件

（一）未來具有成長潛力與符合國家產業發展方向的產業

品牌建立通常需要大量資源與人力，因此，專業品牌行銷公司所要進入之產業，必須為未來具有發展與成長性之產業，其特徵為產業尚未進入成熟期，尚有新品牌存活空間，發展「品牌」具有未來價值與經濟效益。以目前政府正推動的 6 大新興產業及 10 大服務業初步評估，台灣國際醫療、觀光、美食、農業生技、文創、電動車等產業，較適宜列為品牌行銷公司進入之產業。

（二）分工體系建構良好、供應鏈廠商具國際競爭力

專業品牌行銷公司有一重要任務即擔任資源整合者角色，品牌背後仍需有具國際競爭力的產品或服務支持，因此挑選的產業必須為具備完整與成熟

分工體系的產業結構，供應鏈廠商具國際競爭力，藉由品牌行銷公司重新組合價值鏈，以消費者利益而非供應商利益做最大思考，創造產業發展新利基。

（三）產業特質適合朝向國際化發展

台灣市場規模小，以國內市場規模培養品牌有其困難。品牌行銷不同於專業代工，承擔較高風險，此品牌行銷公司所要進入之產業，必須該產業適合朝國際擴張、增加服務範疇等國際化經營特性，例如台灣某些中小企業，具備「born to global」的特質，公司一創立即直接走向國際市場。

二、市場條件

（一）具備國際市場機會

建構專業品牌行銷公司的目的，就是將台灣優異的製造與整合能力找到出海口，透過國際行銷通路，直接接觸消費者，因此專業品牌行銷公司重要任務即為找到產品的國際市場機會，例如：台灣優質平價商品可以新興國家消費者為目標市場。以國際醫療服務言，台灣有國際一流醫療技術與管理，價格有競爭力，尚有剩餘產能，因此可以透過品牌行銷公司建立品牌形象，再結合台灣獨特的觀光條件，吸引國外商務客或觀光醫療客源，特別是中國大陸龐大的中高所得收入者。再以台灣農業生技具代表性的蘭花產業為例，台灣業者掌握優良品種研發與栽培技術，亟適合發展國際品牌通路。

（二）目標市場強勢品牌壟斷程度不高

若目標市場品牌齊備，已形成全球各強勢品牌進入的紅海市場，一般新進品牌存活及成長空間極有限，此時需避開此類市場，以免事倍功半。

（三）可區隔與獲利的利基市場

發展品牌目的在於獲取較高附加價值，因此品牌行銷公司所要專注之市場必須為可區隔與獲利的利基市場，進入市場前，應先評估核心能力、優質差異化的產品、客製化的服務、全球運籌模式等是否具競爭力及獲利條件。具備一定競爭優勢後，再逐步將產品導入自創品牌，較易成功，如Acer 與華碩幾年前切入小筆電市場、宏達電專心經營智慧型手機市場。

三、成功要件

（一）由專業經營團隊組成

專業品牌行銷公司最重要的成功關鍵在於交由專業團隊經營，團隊成員需具備品牌行銷與全球運籌的專業能力，甚或跨領域的專業人才，例如：能專注市場需求從事研究發展、能發展創新之商業模式、能建構目標市場當地通路、能建立全員品牌管理系統、能掌握研發端至行銷端之經營知識等。

（二）具完善公司治理能力與公正性

專業品牌行銷公司與一般私人企業運作原理相同，必須注重公司治理，決策過程以公司利益為最大考量，不應受個別股東私利考量而影響公司決策，尤其是由同業所組成之品牌行銷公司。

專業品牌行銷公司應由董事會委託專業團隊經營，無論其資金來源為何，不附屬於任一集團，分配訂單時不含私心，亦不允許少數廠商有「搭便車」的行為或因關係人的交易條件而妨礙發展。

（三）能建立有效管理機制與運作模式

專業品牌行銷公司必須能建立一套發展品牌的管理系統與運作模式，管理全球通路及分公司並掌握消費趨勢，進一步要能使公司營運經驗得以傳承與創新。

一般而言，品牌公司管理營運與行銷規劃，需顧及下列項目：願景設定、策略規劃、產業定位、產品定位、生命週期、未來發展性、研發計畫、產品來源、整體市場評估、行銷策略（如通路布建、推廣策略、市場區隔、市場定價等）、定價策略、風險預估等。

（四）有縝密的財務規劃

專業品牌行銷公司如同一般私人企業，在創立之前必須由財務專業人士進行財務可行性評估，如各規劃期預估期程與資金需求、資金來源與運用、預計投資報酬率與回收期、損益兩平分析、預估損益表與現金流量表等。

四、成立「專業品牌行銷公司」之步驟

（一）檢視適合成立品牌行銷公司的產業及品項

（二）獲致業者認同並協調業界主導人才參與

（三）組成專業營運團隊

（四）擬定公司營運計畫

（五）募集公司營運資金及正式營運

邀請適當的策略性投資者共同參與公司籌組，由於初期沒有較多的成功案例形成示範效果，因此現階段可由政府資金參與投資，如國發基金，與民間共同承擔初期的營運風險，加強民間資金投入的誘因。

五、兩岸共創華人品牌機會

不可諱言，創立品牌比起研發與製造增加了行銷面的風險，而行銷面又是我國廠商共通的弱項，行銷學大師科特勒（Kotler）曾建議：「台灣不應將眼光放到全球，範圍太廣，無法預期哪些地方產品會熱賣、那些會銷售不出去。所以要先鎖定能讓產品發揚光大的據點。」

對台灣企業言，兩岸擁有與其他地區所沒有的歷史、文化、語言、民族性等共通因素，於同文同種的大中華市場發展自有品牌，對影響消費者文化因子之掌握程度較高，文化同源之故，自我品牌文化也易得到當地消費者認同，並呼應當地消費者之精神與心理需求（王新新、王李美玲，2010）。因此有人建議台商可以借助兩岸的特殊市場機會，先行練兵，具一定規模與經驗強身後，再朝入國際市場挑戰全球盃職業選手。

施振榮董事長在「旺報 2011 兩岸和平創富論壇」專題演講中提到，成為世界級的製造業或許要花 10 幾年功夫，頂尖技術要用 20 年跟上，但品牌行銷卻要花 30 到 50 年，是長期努力的工程。施振榮對於兩岸打造可以行銷全球的華人在地品牌充滿信心，甚至言「希望有生之年，可以看到華人創新品牌，領導國際流行」。渠言論著眼點在於，中國大陸內需市場夠大，可以提供良好的創新契機，市場是創新「資源」，市場夠大才能彌補風險成本。

對於創新概念，施振榮提出新看法，認為創新要能創造價值，才能叫創新，而品牌是靠不斷的創新，台灣靈活的中小企業其實容易打造品牌，在全球動態化的競爭中，要把台灣最弱的品牌環節補強，因為「再強也強不夠最弱的一環」。至於對台灣業界期許，施振榮指出台灣業者要當「整合者」，而不是「被整合者」，打品牌就是有能力將全球最佳資源有效整合在一起，台灣業者要先站穩兩岸市場，培育國際人才，強化每個環節，才能在國際市場衝鋒陷陣。

品牌的內涵是文化，台灣因地理歷史因素，已自然形成融入歐美、日本及傳統中華文化底蘊的獨持「台灣文化」。對於兩岸共創華人全球品牌議題，本文認為，台灣具有科技創新、國際化與優異資源整合能力，可以獨特「台灣文化」為核心進行品牌定位，吸引大中華區消費者認同，再結合中國大陸本土通路優勢，兩者互補，共創華人品牌行銷公司，「深耕中國、笑傲全球」，先期成為華人市場區域領導品牌，站穩地區性品牌地位後，再進軍全球品牌，如同許多歐美品牌，都是成為區域品牌佼佼者後，再進軍國際，成為全球品牌。

目前康師傅、旺旺、正新輪胎、統一實業、美食達人等品牌，都是以中國大陸龐大內需市場為基礎，進而成為台灣前 20 大國際品牌，歸納其成功共同點，即為以台灣文化內涵，正確設定目標市場顧客群，未來這些公司可思考以大中華市場所累積龐大資源，致力共同進軍全球市場。在此方面兩岸各有長處，如台灣對歐、美市場開拓較早，經驗較豐富，而大陸企業近幾年對東歐、俄羅斯、「 第三世界」市場的接觸與營運經驗，比台灣企業更深入，也更廣泛。

伍、結論與建議

台灣企業不乏代工成功故事，因此一直接受委外代工等於國際化觀念，在代工薄利化時代，只要一個景氣波動或新進競爭者加入，代工廠商易於遭到淘汰，然而台灣由於文化、教育、人才、個人價值等因素，建立自有品牌的意識與決心普遍不足，在後進國家逐步進逼下，台灣廠商走向國際品牌，成為擺脫競爭對手最為急迫的決策。

本研究由企業國際化歷程、現有政策檢視、專家座談會、國外案例做法，以專業品牌行銷公司為例，提供我國廠商建立自有國際品牌另一套思考方法，並從目標產業選擇、市場條件、成功要件、兩岸共創華人品牌等構面，嘗試建立較上位與共通的可行經營模式。

在政策建議方面，政府過去在創構良好品牌環境、協助國內業者自創國際品牌，投入相當多資源，也獲致一定成果，未來建議透過財務補助（如政府資金投入、人才補助等）、行政協助（如法令、國外通路布置）等方式，以扶植新興重點策略產業方式，長期輔導民間成立專業品牌行銷公司，亦可由具有豐富品牌人才與通路資源的中華民國對外貿易發展協會，仿效成立台灣創意中心之做法，成立一家策略性專業品牌行銷公司，經營成功後，再將其經營知識管理與模式複製成立其他行銷公司。

專業品牌行銷公司係提供台商未來自創國際品牌另一套思考模式，也不是唯一成功模式，亦可搭配其他國際化模式變化使用，本文因篇幅限制，捨棄了文獻探討部分，未來研究建議可針對不同產業進行深入探討實用運作模式，以期對我國有心自創國際品牌廠商與政府政策制定者，有實際幫助與啓發。

參考文獻

一、中文部分

1. 王新新、王李美玲（2010），「基於品牌文化視角之品牌行銷策略探討－以蘋果公司 APPLE INC. 為例」，《中小企業發展季刊》，第 18 期，頁 159-182。

2. 呂曜志（2011），「管窺台灣推動品牌政策之策略思維」，《台灣經濟研究月刊》，第 34 卷第 9 期，頁 67-72。

3. 林呈綠（1996），「工業產品『品牌行銷』嘛欸通」，《廣告雜誌》，12 月，頁 127-129。

4. 林明正（2002），「工業會成立國際專業行銷公司協助中小企業－不自創品牌，撐不過五年」，《數位周刊》，2 月，頁 50-51。

5. 林家榮（1997），「美國農業合作社建立品牌行銷之做法」，《農訓雜誌》，頁 78-85。

6. 林素杏（1995），《整合經營型廠商自有品牌行銷策略之研究》，嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。

7. 林婷鈴、郭淑怡、謝美珍、李緒東（2010），「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」，《中小企業發展季刊》，第 15 期，頁 131-158。

8. 胡若堯（1994），《自創品牌關鍵成功因素之研究》，台灣大學商學系碩士論文。

9. 張志偉（2008），《智略趨勢－台灣第一本國際品牌企業誌》，台北：御璽，12 月。

10. 曹安邦（2009），《繞著地球做生意》，台北：商周出版社，12 月。

11. 莊朝榮（2011），「中國品牌戰略之探討」，《台灣經濟研究月刊》，第 34 卷第 9 期，頁 81-85。

12. 陳更生、林唐裕（1989），「OEM ？還是自創品牌？」，《台灣經濟研究月刊》，第 12 卷第 2 期，頁 44-48。

13. 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》，成功大學工業設計學系碩士論文。

14. 楊依忞（2011），「群英會聚台灣國際品牌論壇，擬定戰略加速品牌黃金布局」，《國際商情》，第 325 期，頁 50-52。

15. 楊依忞（2011），「Dale Smith 暢談『掌握品牌活化的領導力』，品牌幕後推手的成功之鑰」，《國際商情》，第 325 期，頁 54-56。

16. 劉靜容（2011），「轉動產業品牌巨輪，淺談亞洲各國品牌發展策略」，《台灣經濟研究月刊》，第 34 卷第 9 期，頁 73-80。

17. 蔡靜怡（1997），《我國廠商國際自創品牌策略之研究》，台灣大學國際企業學系碩士論文。

18. 鄭洵錚（2011），「打造品牌台灣，你也做得到」，《貿易雜誌》，第 235 期，頁 11-13。

19. 蕭有為（2007），「中國大陸、馬來西亞、新加坡與南韓四國品牌發展策略與台灣品牌發展建議」，《Taiwan Textile Industries Newsletter》, Vol.15, March 16，頁 39-43。

20. 羅竹平（2009），「台灣水果外銷大陸的產銷機制：ZESPRI or Sunkist?」，《台大農業推廣通訊雙月刊》，第 78 期，頁 1-16。

21. 羅竹平（2009），「紐西蘭奇異果行銷公司 ZESPRI 產銷和諧的機制」，《農產運銷半年刊》，頁 139。

22. 羅玳珊（2010），「品牌跨越 MIT 障礙」，《哈佛商業評論全球繁體中文版》，12 月，頁 24-27。

二、英文部分

1. Doyle, P., (1990), "Building Successful Brands: The Strategic Options," *Journal of Consumer Marketing*, 7(2): pp.5-20.

2. Harold G. J. Gankema, Jenocb R. Snuif, and Peter S. Zwart (2000), " The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory," *Journal of Small Business Management*, October, pp.15-27.

3. Hitt, M. A., Hoskisson R. E. and H. Kim (1997), "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms," *Academy of Management Journal*, 40(4); pp.767-798.

4. Lopes, Teresa da Silva, and Casson, Mark (2007), "Entrepreneurship and the Development of Global Brands," *Business History Review,* Winter 2007; 81, 4., pp.651-680.

5. Temporal, P. (2005), "Branding for Survival in Asia," Brand Management, 12(5), June: pp.374-378.

三、網站資料

1. 陳時奮（2011），「品牌行銷的社會效益」，EMBA 管理知識網，10 月 15 日，http://www.emba.com.tw/emba/column/brand2.asp

2. 品牌台灣計畫網站：http://brandingtaiwan.org/

3. 智融集團網站：http://www.idsoftcapital.com.tw/portal/idsc/home/home00/index.aspx

4. Interbrand website: http://www.interbrand.com/zh-cht/default.aspx

5. IDEO website: http://www.landor.com/

6. Landor website: http://www.landor.com/index.cfm?do=landor.contact

7. Hakuhodo website: http://www.hakuhodo.jp/

8. Zespri website: http://www.zespri.com/

9. Sunkist website: http://www.sunkist.com/