



經濟部工業局 103 年度

期末執行成果報告

計畫名稱：品牌台灣發展計畫第二期

--品牌企業年度營運分析報告--

執行期間：

全 程： 自民國 103 年 05 月 06 日至民國 104 年 12 月 20 日止

本年度： 自民國 103 年 05 月 06 日至民國 103 年 12 月 31 日止

主辦單位： 經濟部工業局

受委託單位： 台灣經濟研究院

中 華 民 國 103 年 12 月 31 日

# 目 錄

第一章 企業品牌發展現況調查 .....	1
第一節 調查企業基本營運概況資料 .....	1
第二節 企業品牌經營結構及營運表現 .....	13
第三節 品牌事業海外市場發展現況 .....	39
第四節 品牌事業海外布局趨勢 .....	60
第五節 品牌發展資源需求及投入 .....	75
第六節 企業科技創新 .....	79
第七節 國際人才運用課題 .....	80
第二章 結論與建議 .....	84
第一節 結論 .....	84
第二節 建議 .....	91

## 表目錄

表 1 整體調查廠商之產業別分布.....	2
表 2 品牌企業平均營運年數.....	4
表 3 有無品牌之國內人力分布.....	6
表 4 有無自有品牌之生產活動.....	7
表 5 自有品牌之生產活動依二位碼產業分.....	7
表 6 有品牌企業之服務活動.....	8
表 7 無品牌企業之服務活動.....	9
表 8 衍生性服務活動.....	9
表 9 有品牌廠商衍生性活動依二位碼產業分 .....	10
表 10 衍生性活動依銷售對象分.....	11
表 11 企業品牌操作架構依產業別分.....	14
表 12 品牌架構操作之企業型態.....	15
表 13 多品牌架構.....	15
表 14 多品牌類型.....	16
表 15 企業營收表現.....	16
表 16 企業內外銷比重.....	17
表 17 企業行銷活動支出.....	18
表 18 企業行銷活動支出依產業別分.....	19
表 19 國內廣告行銷模式依產業別分.....	22
表 20 主要通路採用之考量因素.....	24
表 21 產品定價較競爭對手之價位區間.....	25
表 22 較競爭對手價格定位區間依產業別分.....	26
表 23 較競爭對手價格定位區間依銷售對象分 .....	26
表 24 有無自有品牌業者之銷售客群比較.....	26
表 25 自有品牌銷售客群依產業別分.....	27
表 26 自有品牌廠商生產活動依產業別分.....	27
表 27 自有品牌廠商生產活動依二位碼產業別分 .....	29
表 28 代工與自有品牌事業家數比較.....	30
表 29 自有品牌廠商代工與品牌事業毛利.....	31
表 30 獲利表現.....	31
表 31 獲利表現依二位碼產業別分.....	32
表 32 獲利可能因素依產業別分.....	33
表 33 仍舊虧損可能原因依產業別分.....	34
表 34 通路拓展情形.....	35
表 35 通路拓展據點數依二位碼產業別分.....	36
表 36 通路拓點依國別分.....	37
表 37 海外拓銷市場別依產業別分.....	39

表 38	海外銷售市場(服務業).....	39
表 39	海外銷售市場(製造業).....	40
表 40	海外營收占比(服務業).....	42
表 41	海外營收占比(製造業).....	43
表 42	海外區域管理階級人力運用情形依國別 .....	44
表 43	海外區域管理階級人力運用依洲別.....	46
表 44	市場情資蒐集依國別.....	47
表 45	海外市場情資蒐集依洲別分.....	49
表 46	海外市場情資蒐集依產業別分.....	50
表 47	海外通路採用型態依洲別分.....	51
表 48	海外銷售通路模式依國別分.....	53
表 49	海外市場採行之競爭策略模式依國別分 .....	55
表 50	海外當地合作夥伴合作型態依洲別分.....	58
表 51	海外當地合作夥伴合作型態依國別分.....	58
表 52	未來海外布局擴大區域.....	60
表 53	服務業未來海外拓展市場.....	61
表 54	製造業未來海外拓展市場.....	62
表 55	海外市場擴張之考量因素.....	64
表 56	市場新切入之成因依國別分.....	67
表 57	海外市場感到經營嚴峻之區域依國別分 .....	69
表 58	海外市場經營感到嚴峻之主要因素依國別分 .....	72
表 59	品牌企業資源需求類型依產業別.....	76
表 60	品牌企業人力需求類型依產業別分.....	77
表 61	品牌企業專技產業採購型態依產業別分 .....	78
表 62	品牌企業創新活動投入依產業別分.....	79
表 63	品牌企業人力運用挑戰依產業別分.....	80
表 64	品牌企業未來人力外派區域依產業別分 .....	82
表 65	外派人力主要職務依產業別分.....	83
表 66	外派人力職務依國別分.....	83

## 圖目錄

圖 1 前 50%回卷比例業者之產業別分布 .....	3
圖 2 受調查企業規模分布 .....	4
圖 3 無品牌廠商之未來轉型品牌意願 .....	11
圖 4 未轉型自有品牌事業之原因 .....	12
圖 5 企業品牌架構型態 .....	13
圖 6 國內廣告行銷模式 .....	21
圖 7 國內通路採用型態 .....	23
圖 8 國內通路採用型態依產業別分 .....	23
圖 9 獲利可能因素 .....	33
圖 10 仍舊虧損的可能原因 .....	34
圖 11 海外市場情資蒐集方式 .....	49
圖 12 競爭策略模式依企業的銷售對象 .....	57
圖 13 海外市場新切入之考量因素 .....	66
圖 14 海外市場新切入之區域依洲別分 .....	67
圖 15 海外市場經營感到嚴峻之主要因素 .....	71
圖 16 品牌企業需求資源類型 .....	75
圖 17 品牌企業人力需求賴型 .....	76
圖 18 品牌企業專技產業採購型態 .....	77
圖 19 品牌企業對專技產業採購之滿意服務項目 .....	78
圖 20 品牌企業創新投入活動類型 .....	79
圖 21 品牌企業人力運用之挑戰 .....	80
圖 22 品牌企業外籍人士分布部門 .....	81
圖 23 外籍人士雇用之考量因素型態 .....	82

# 第一章 企業品牌發展現況調查

本章節的企業營運動向調查，主要是以在台灣的企业為主要對象，就其自有品牌營運現況及未來趨勢所作之調查，本調查自 101 年起開始辦理，103 年度首度使用行政院主計總處的普查樣本母體進行抽樣。然而由於主計總處的抽樣樣本中，涵蓋在台營運的外商企業名錄，將該些名錄再進一步篩選過後寄出約 2,000 份，回收 481 份有效問卷，回收率約 24%。

由於本份問卷的複雜度較高，且多個題項和品牌的營運管理有關，另尚包括國際市場的經營活動，因此在問卷寄出的抽樣對象中，考量三分之二以上的問卷題項無法填答，故暫不回卷，皆致使問卷的回收率較低。

因此本次調查不進行台灣整體母體樣本的推估，僅針對 101~103 年合計樣本數進行累計性的研究分析。101 年共計調查 166 家企業、102 年共計調查 186 家企業、103 年共計 481 家企業，合計 833 家，但因 101~103 年有部分廠商連續回填，因問卷多為質化屬性的問項，故為免重複累計，在保留最新年度的回卷資料後，本研究報告之統計樣本數為 766 家。

## 第一節 調查企業基本營運概況資料

### 一、受調查企業經營型態

#### (一)企業產業別分布

766 家企業中，製造業的回卷占比達 78%，服務業則約為 22%，若是以細項產業別來看，是以電子零組件製造業、機械設備製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、批發業以及食品製造業為前五大回卷廠商，而當中若再加上金屬製品製造業以及化學製品

製造業的話，就占了整體問卷調查的近 50%。

表 1 整體調查廠商之產業別分布

產業別	家數	比重
食品製造業	51	6.66%
飲料製造業	6	0.78%
紡織業	24	3.13%
成衣及服飾品製造業	13	1.70%
皮革、毛皮及其製品製造業	5	0.65%
紙漿、紙及紙製品製造業	5	0.65%
印刷及資料儲存媒體複製業	3	0.39%
石油及煤製品製造業	3	0.39%
化學材料製造業	21	2.74%
化學製品製造業	31	4.05%
藥品及醫用化學製品製造業	14	1.83%
橡膠製品製造業	6	0.78%
塑膠製品製造業	11	1.44%
非金屬礦物製品製造業	14	1.83%
基本金屬製造業	23	3.00%
金屬製品製造業	38	4.96%
電子零組件製造業	83	10.84%
電腦、電子產品及光學製品製造業	75	9.79%
電力設備製造業	31	4.05%
機械設備製造業	82	10.70%
汽車及其零件製造業	19	2.48%
其他運輸工具及其零件製造業	16	2.09%
家具製造業	1	0.13%
其他製造業	24	3.13%
批發業	27	3.52%
批發業	54	7.05%
零售業	20	2.61%
零售業	10	1.31%
陸上運輸業	4	0.52%
水上運輸業	1	0.13%
航空運輸業	1	0.13%
運輸輔助業	2	0.26%
倉儲業	1	0.13%
住宿服務業	5	0.65%
餐飲業	3	0.39%
出版業	4	0.52%
影片服務、聲音錄製及音樂出版業	1	0.13%
傳播及節目播送業	6	0.78%

產業別	家數	比重
電信業	3	0.39%
電腦系統設計服務業	7	0.91%
資料處理及資訊供應服務業	1	0.13%
證券期貨及其他金融業	1	0.13%
不動產開發業	3	0.39%
不動產經營及相關服務業	1	0.13%
建築、工程服務及技術檢測、分析服務業	2	0.26%
專門設計服務業	2	0.26%
人力仲介及供應業	1	0.13%
旅行及相關代訂服務業	1	0.13%
保全及私家偵探服務業	1	0.13%
建築物及綠化服務業	2	0.26%
教育服務業	1	0.13%
運動、娛樂及休閒服務業	1	0.13%
個人及家庭用品維修業	1	0.13%
	<b>766</b>	<b>100.00%</b>

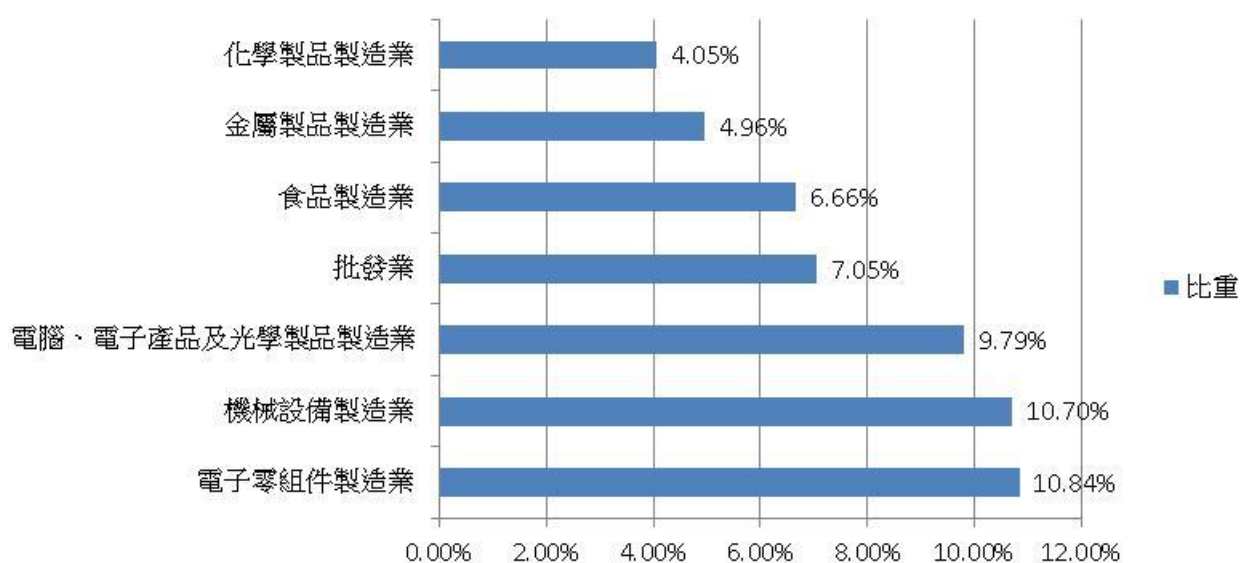


圖 1 前 50%回卷比例業者之產業別分布

## (二)企業規模大小

受調查之廠商對象，其實收資本額平均為 68 億元。若是以企業規模大小來看，即資本額若在 8000 萬以上、員工人數為 200 人以上，則為大型企業；若資本額 8000 萬以上、員工人數為 200 人以下或資本額 8000 萬以下但員工人數為 200 人以上者，皆為



中型企業；資本額 8000 萬以下，員工人數 200 人以下，則為小型企業。

依調查廠商的企業規模大小占比來看，大型企業占 37.34%、中型企業占 31.72%、小型企業占 30.94%，因此本調查樣本的企業規模分布相當平均，並無特別偏頗於特定規模的樣本對象。

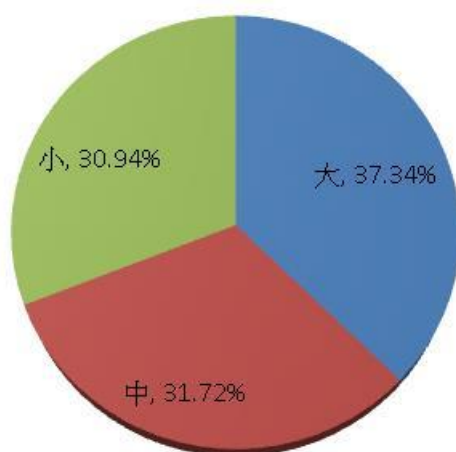


圖 2 受調查企業規模分布

### (三)企業經營年數

受調查企業的營運年數總平均為 27 年，甚至有少數廠商超過百年以上的企業歷史，而成立不及十年的業者，則有 86 家；十一到三十年的廠商有 386 家；三十一到五十年的廠商則有 213 家；超過五十年的業者則有 57 家。故以結構來看，台灣企業成立時間約在十至三十年這個區間。

若是以有自有品牌業者的平均營運年數來看，2014 年止的營運年數為 23 年，而以產業別來看，營運時間越久的產業別大多與基礎生活相關，像是食衣住行類的，其品牌平均經營年數較其他行業別要來得久。

表 2 品牌企業平均營運年數

產業別	平均年數
石油及煤製品製造業	44.0
運輸輔助業	43.0
住宿服務業	42.0
餐飲業	42.0

產業別	平均年數
非金屬礦物製品製造業	36.4
飲料製造業	35.4
食品製造業	34.6
運動、娛樂及休閒服務業	34.0
化學材料製造業	31.5
化學製品製造業	28.6
基本金屬製造業	28.1
機械設備製造業	28.0
電力設備製造業	26.3
紙漿、紙及紙製品製造業	25.0
家具製造業	24.0
塑膠製品製造業	23.3
汽車及其零件製造業	23.2
紡織業	22.8
其他運輸工具及其零件製造業	22.6
電子零組件製造業	21.8
專門設計服務業	21.0
零售業	20.2
批發業	19.9
其他製造業	19.8
不動產經營及相關服務業	19.0
電腦、電子產品及光學製品製造業	18.1
傳播及節目播送業	18.0
藥品及醫用化學製品製造業	17.6
金屬製品製造業	17.6
電信業	15.0
批發業	14.1
資料處理及資訊供應服務業	14.0
成衣及服飾品製造業	13.6
電腦系統設計服務業	11.8
零售業	10.0
橡膠製品製造業	7.0
出版業	7.0
皮革、毛皮及其製品製造業	5.8
航空運輸業	5.0

#### (四)員工雇用

不論是否有品牌營運之業者，其國內員工雇用占全球雇用數差不多，無品牌者占比約為 83%，有品牌者比例為 84%。

若是以部門別來看，有品牌和無品牌之企業，其員工雇用之部門比例如下，有自有品牌之廠商在行銷部門的人力配置略多，國內生產線也因為製造業家數占比較高，因此生產人力配置較多，而所謂的行政部門則包括像是人資、財務、以及法務等行政支援的人力。故就國內的部門比結構來看，有品牌的企業在管理的行政面上配置的人力較無品牌要多，顯示有品牌之企業在所謂的營運管理上更為留意。

表 3 有無品牌之國內人力分布

%	國內行銷部	國內研發部	國內設計部	國內其他	國內行政部	國內生產線
無品牌	17.94	17.85	3.31	21.75	12.51	26.61
有品牌	18.43	8.18	2.89	12.28	22.48	35.71

而若是以國外部門的員工配置來看，國外行銷部門人力以無品牌者較多，但是研發設計的總和是以有品牌業者比例較高，行政部門的部分和國內的人力分部一樣，是以有品牌者較多。

%	國外行銷部	國外研發部	國外設計部	國外其他	國外行政部	國外生產線
無品牌	29.87	5.47	1.99	9.15	7.78	45.74
有品牌	26.53	6.49	1.72	11.58	16.86	36.82

## 二、 企業經營活動

### (一)生產活動

根據受訪廠商的生產活動來看，有經營自有品牌和無經營自有品牌之業者，在 OEM、ODM 的合計比重就占超過回答累計次數(可複選)的六成。以無品牌之業者來看，大部分仍舊是以單純

的製造代工活動為主(46.73%)，由於無經營自有品牌，故廠商生產為自行所用的比重較低；然而有自有品牌之廠商，也看得到在代工的部分仍舊保持在三成左右，突顯出過去台灣廠商所認為的代工與品牌事業相衝突之看法，已慢慢消彌，且自有品牌廠商有更高的比例是在於生產為自家產品所用。

表 4 有無自有品牌之生產活動

%	OEM	ODM	生產為自行所用	非代工但生產予他人
無品牌	46.73%	28.14%	2.01%	23.12%
有品牌	35.70%	29.78%	12.01%	22.50%

若是依產業別來看，且以其中有自有品牌之業者來看，扣除掉灰底廠商因填答樣本數不足，即便是以發展自有品牌之業者，其 OEM 和 ODM 的代工比重仍舊維持在一定家數比例，尤其是皮革及電子零組件類的廠商，OEM 的經營活動有 50% 以上的受訪企業仍舊有該項的營運生產行為

表 5 自有品牌之生產活動依二位碼產業分

產業別	OEM	ODM	生產為自行所用	非代工但生產予他人
紙漿、紙及紙製品製造業	35.71%	26.79%	14.29%	23.21%
石油及煤製品製造業	37.50%	12.50%	12.50%	37.50%
家具製造業	35.48%	25.81%	12.90%	25.81%
出版業	25.00%	31.25%	37.50%	6.25%
不動產經營及相關服務業	33.33%	33.33%	33.33%	0.00%
住宿服務業	33.33%	33.33%	0.00%	33.33%
電腦系統設計服務業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
專門設計服務業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
非金屬礦物製品製造業	45.45%	18.18%	9.09%	27.27%
成衣及服飾品製造業	41.67%	27.78%	11.11%	19.44%
橡膠製品製造業	41.67%	8.33%	16.67%	33.33%
機械設備製造業	25.00%	37.50%	12.50%	25.00%
塑膠製品製造業	31.25%	37.50%	12.50%	18.75%
電腦、電子產品及光學製品製造業	21.43%	14.29%	14.29%	50.00%
印刷及資料儲存媒體複製業	44.44%	22.22%	0.00%	33.33%
皮革、毛皮及其製品製造業	52.78%	30.56%	0.00%	16.67%
其他運輸工具及其零件製造業	36.11%	38.89%	8.33%	16.67%
紡織業	31.94%	34.72%	16.67%	16.67%

食品製造業	44.00%	40.00%	4.00%	12.00%
其他製造業	30.67%	33.33%	9.33%	26.67%
電子零組件製造業	50.00%	25.00%	6.25%	18.75%
飲料製造業	35.29%	29.41%	17.65%	17.65%
批發業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
藥品及醫用化學製品製造業	35.71%	35.71%	14.29%	14.29%
零售業	39.13%	39.13%	4.35%	17.39%
化學製品製造業	41.67%	16.67%	25.00%	16.67%
電力設備製造業	0.00%	0.00%	50.00%	50.00%
基本金屬製造業	0.00%	0.00%	66.67%	33.33%
化學材料製造業	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
汽車及其零件製造業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
金屬製品製造業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

## (二)服務類活動

除了製造生產以外，本年度尚新增調查銷售、配送經營活動調查。有自有品牌之業者中，同時有生產製造、銷售以及配送服務之業者(由自己營運者)共計 33 家，其中製造業 27 家、服務業者 6 家；而有生產及銷售但沒有配送服務之業者共計 49 家，較前項多出 16 家，製造業為 38 家、服務業為 11 家；而僅有生產和配送沒有銷售之業者則有 20 家，製造業為 17 家、服務業為 3 家；而僅有銷售和配送，而無生產活動之業者共計 8 家，製造業僅有 2 家、服務業有 8 家。

表 6 有品牌企業之服務活動

家次	同時有生產、銷售 及配送服務	同時有生產、銷售 服務	同時有生產、配送 服務	同時有銷售、配送 服務業
製造業	27	38	17	2
服務業	6	11	3	8

若進一步比較無品牌的業者，同時也具銷售或是配送等服務者，有勾選之家數明顯下降。在調查的樣本中，無品牌之業者有 265 家，而有品牌之業者則有 483 家

表 7 無品牌企業之服務活動

家次	同時有生產、銷售及配送服務	同時有生產、銷售服務	同時有生產、配送服務	同時有銷售、配送服務業
製造業	2	11	3	-
服務業	3	4	-	3

雖然有品牌之業者在服務化活動家數上，就此次調查並不多，但是相對無自有品牌之業者，其融於服務化活動的營運行為則較為明顯。

### (三)衍生性服務活動類

由於上述的服務化活動是僅限於公司內部也有設立，因此本年度新增的調查衍生性服務，再細分為是自營或是委外。從是否有自有品牌來看衍生性服務之設立與否，有品牌者相對無品牌者增加更多屬於服務屬性的活動，包括客服中心、展示中心設立等，突顯出有品牌之廠商格外重視與客戶溝通以及關係維繫的維護上。

表 8 衍生性服務活動

	客服中心				維修中心			設立展示中心				實體店鋪銷售			
	有設立但未回答是否為自營或委外	自營	委外	皆有	自營	委外	皆有	有設立但未回答是否為自營或委外	自營	委外	皆有	有設立但未回答是否為自營或委外	自營	委外	皆有
無品牌	2	48	1	-	29	3	3	-	25	-	-	-	29	1	1
有品牌	4	137	7	14	66	13	14	2	64	11	10	4	64	19	9

若依行業別以及其勾選次數占該衍生性服務中總回答次數

之比重(有自有品牌廠商)，客服中心的服務中，在本次調查家數中，機械設備及批發業的客服中心占總回答次數比例較高；維修中心集中在機械設備、電腦電子產品及光學製品製造業；展示中心的部分在一些原料廠商以及服務業廠商則較少，多半以具有成品之產業才會進行中心的設立；實體店鋪銷售的部份則明顯食品製造業的占比較其他項目高出許多。

表 9 有品牌廠商衍生性活動依二位碼產業分

	客 服 中 心	維 修 中 心	展 示 中 心	實 體 店 鋪 銷 售
食品製造業	9.03%	1.11%	2.33%	10.64%
飲料製造業	1.29%	1.11%	2.33%	2.13%
紡織業	1.94%	1.11%	3.49%	2.13%
成衣及服飾品製造業	1.29%	1.11%	3.49%	2.13%
紙漿、紙及紙製品製造業	1.29%	0.00%	0.00%	0.00%
石油及煤製品製造業	0.65%	1.11%	1.16%	2.13%
化學材料製造業	1.29%	0.00%	0.00%	0.00%
化學製品製造業	5.16%	1.11%	2.33%	4.26%
藥品及醫用化學製品製造業	0.65%	0.00%	1.16%	0.00%
橡膠製品製造業	0.65%	1.11%	1.16%	1.06%
塑膠製品製造業	1.29%	2.22%	2.33%	2.13%
非金屬礦物製品製造業	1.94%	2.22%	4.65%	3.19%
基本金屬製造業	3.87%	3.33%	4.65%	1.06%
金屬製品製造業	3.23%	4.44%	4.65%	1.06%
電子零組件製造業	6.45%	3.33%	3.49%	0.00%
電腦、電子產品及光學製品製造業	5.16%	11.11%	5.81%	3.19%
電力設備製造業	3.87%	5.56%	5.81%	4.26%
機械設備製造業	16.77%	27.78%	18.60%	10.64%
汽車及其零件製造業	2.58%	2.22%	2.33%	4.26%
其他運輸工具及其零件製造業	3.87%	6.67%	4.65%	5.32%
家具製造業	0.65%	1.11%	1.16%	0.00%
其他製造業	3.23%	0.00%	2.33%	4.26%
批發業	10.97%	12.22%	15.12%	17.02%
零售業	5.16%	3.33%	4.65%	8.51%
陸上運輸業	0.65%	1.11%	0.00%	0.00%
電信業	0.00%	3.33%	2.33%	0.00%
住宿服務業	0.65%	0.00%	0.00%	4.26%
航空運輸業	0.65%	0.00%	0.00%	0.00%
出版業	1.29%	0.00%	0.00%	2.13%
電信業	1.94%	0.00%	0.00%	2.13%



	客服中心	維修中心	展示中心	實體店鋪銷售
資料處理及資訊供應服務業	0.65%	1.11%	0.00%	0.00%
傳播及節目播送業	0.65%	0.00%	0.00%	0.00%
不動產開發業	0.65%	0.00%	0.00%	1.06%
運動、娛樂及休閒服務業	0.65%	1.11%	0.00%	1.06%

若是以企業經營型態，即主要銷售對象來區隔的話，B2B 業者和 B2C 業者在客服中心以及展示中心的比例和 B2B 業者約莫差 4%~5% 的比例，而維修中心則以 B2B 比例較高，然而在 B2C 的部分，則明顯有更多的資源配置於實體店鋪的經營上。

表 10 衍生性活動依銷售對象分

主要銷售對象	客服中心	維修中心	展示中心	實體店鋪
B2B	37.41%	23.08%	21.68%	17.83%
B2C	34.53%	17.27%	17.27%	30.94%

### 三、 品牌事業轉型

#### (一) 轉型品牌事業發展

在本次調查作業中，包括有自有品牌以及尚未發展自有品牌之廠商，在 265 家尚未發展自有品牌之業者中，有 160 家業者表示未來有意願進行品牌事業的發展，但也有 105 家業者尚無意願發展自有品牌的事業，有意願及無意願之廠商占比分別為 60.37% 以及 39.63%。

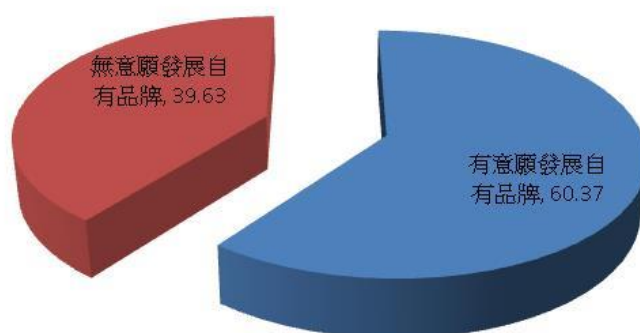


圖 3 無品牌廠商之未來轉型品牌意願



## (二)尚未轉型自有品牌事業的原因

而針對尚未發展自有品牌之受調查企業對象中，其仍未發展自有品牌事業的主要原因，以缺乏品牌管理經驗或不知如何著手進行的占比最多，約 33.63% 的比例、其次則是企業內部尚無品牌發展的共識，占 19.47%，而擔心代工訂單流失則有 16.81% 左右，考量代工營收穩定或是品牌曾經失敗故轉回做代工的合計僅有 15% 以下的比例；其次是考量資金以及設備上的不足，則有 15.93%。

而尚有部分廠商尚未發展自有品牌之理由包括其他，像是，因為是客製化的作業，而認為無需品牌；也有廠商認為是屬於材料屬性或是只是零件產品，因此無須發展品牌。

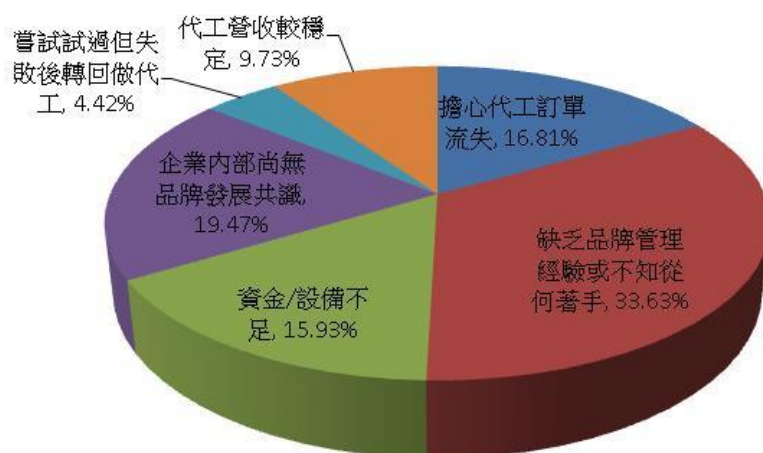


圖 4 未轉型自有品牌事業之原因

## 第二節 企業品牌經營結構及營運表現

### 一、 品牌架構

常見的企業品牌架構包括單一品牌、多品牌、副品牌等操作模式，單一品牌係指企業的所有品項都共用同一個品牌名稱、而多品牌則是指不同的產品採用不同的品牌名稱，像是 Toyota 以及 Lexus 其實來自同一個公司，而副品牌則是針對系列品牌做不同的命名，然而主要的品牌仍舊是共通的，像是 hTC 的 Butterfly 系列、One 系列以及 Desire 系列。

根據受調查企業的回卷顯示，採用單一品牌策略的占一半以上，約 58.94%，採用副品牌的則有 13.07%，但有將近三成的廠商採用多品牌的策略。

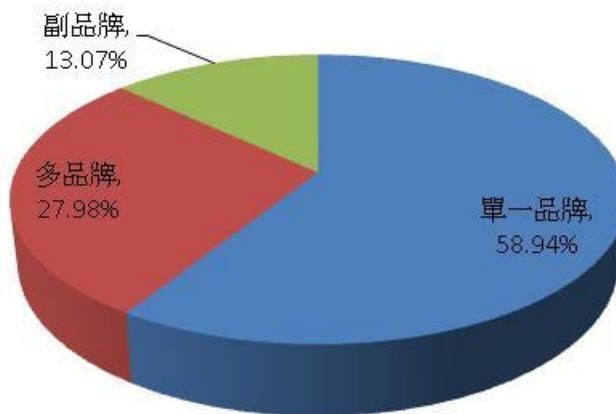


圖 5 企業品牌架構型態

而就不同品牌架構型態所對應之產業別來看，企業採行不同品牌策略和公司的產品以及經營策略有關，和其銷售對象是否為 B2C 或 B2B 的關聯性略小。若以製造業來看，採用單一品牌比重較高業別之前十大包括皮革、毛皮及其製品製造業、電子零組件製造業、橡膠製品製造業、汽車及其零件製造業、印刷及資料儲存媒體複製業、食品製造業、家具製造業、化學製品製造業、金屬製品製造業、以及飲料製造業。

而副品牌策略中較常使用之產業別則有家具製造業、零售業、

汽車及其零件製造業、非金屬礦物製品製造業、成衣及服飾品製造業、基本金屬製造業、化學材料製造業、塑膠製品製造業、機械設備製造業、紡織業以及金屬製品製造業。

而在多品牌的策略操作中，包括住宿服務業、零售業、餐飲業、資料處理及資訊供應服務業、其他運輸工具及其零件製造業、石油及煤製品製造業、塑膠製品製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、藥品及醫用化學製品製造業、電力設備製造業、化學材料製造業、非金屬礦物製品製造業、機械設備製造業、以及紡織業。

表 11 企業品牌操作架構依產業別分

產業別	單一品牌	副品牌	多品牌	B2C 銷售比重
食品製造業	70.00%	10.00%	20.00%	54.90%
飲料製造業	60.98%	12.20%	26.83%	33.33%
紡織業	54.76%	14.29%	30.95%	20.83%
成衣及服飾品製造業	57.50%	22.50%	20.00%	46.15%
皮革、毛皮及其製品製造業	91.67%	4.17%	4.17%	80.00%
紙漿、紙及紙製品製造業	60.87%	8.70%	30.43%	20.00%
印刷及資料儲存媒體複製業	72.22%	11.11%	16.67%	0.00%
石油及煤製品製造業	43.48%	8.70%	47.83%	0.00%
化學材料製造業	45.00%	20.00%	35.00%	5.26%
化學製品製造業	63.64%	9.09%	27.27%	22.58%
藥品及醫用化學製品製造業	50.00%	8.33%	41.67%	0.00%
橡膠製品製造業	75.00%	0.00%	25.00%	0.00%
塑膠製品製造業	37.50%	18.75%	43.75%	9.09%
非金屬礦物製品製造業	41.67%	25.00%	33.33%	21.43%
基本金屬製造業	55.56%	22.22%	22.22%	0.00%
金屬製品製造業	62.50%	12.50%	25.00%	10.53%
電子零組件製造業	80.00%	0.00%	20.00%	2.44%
電腦、電子產品及光學製品製造業	57.14%	0.00%	42.86%	17.57%
電力設備製造業	60.00%	0.00%	40.00%	3.33%
機械設備製造業	50.00%	16.67%	33.33%	4.94%
汽車及其零件製造業	75.00%	25.00%	0.00%	10.53%
其他運輸工具及其零件製造業	50.00%	0.00%	50.00%	33.33%
家具製造業	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
其他製造業	100.00%	0.00%	0.00%	25.00%
批發業	50.00%	50.00%	0.00%	32.91%
零售業	11.11%	33.33%	55.56%	76.67%

產業別	單一品牌	副品牌	多品牌	B2C 銷售比重
航空運輸業	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
運輸輔助業	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
住宿服務業	20.00%	0.00%	80.00%	100.00%
餐飲業	50.00%	0.00%	50.00%	66.67%
出版業	50.00%	50.00%	0.00%	50.00%
傳播及節目播送業	100.00%	0.00%	0.00%	60.00%
電信業	100.00%	0.00%	0.00%	66.67%
電腦系統設計服務業	100.00%	0.00%	0.00%	42.86%
資料處理及資訊供應服務業	50.00%	0.00%	50.00%	0.00%
不動產開發業	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
不動產經營及相關服務業	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
專門設計服務業	0.00%	0.00%	100.00%	50.00%
運動、娛樂及休閒服務業	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%

若是以營運年數來看企業採行之品牌架構，單一品牌、多品牌的平均品牌營運年數為 25 年及 28 年左右，而台灣平均品牌發展時間約莫 20 餘年，意即，許多企業在一開始發展自有品牌時就採多品牌的操作。但綜觀企業品牌發展的時間階段，多半是單一品牌成功發展之後，為了持續追求成長以及擴大市場範圍，常見的經營策略，因此就發展階段性來說，其實並不適合於一開始及發展多品牌策略，以避免分散企業資源。

表 12 品牌架構操作之企業型態

品牌架構	平均營運年數	自有品牌比重%
單一品牌	25	80.35
多品牌	28	72.36
副品牌	14	76.85

而受調查企業的多品牌個數若依大產業別，即製造業和服務業來看，服務業和製造業平均每家企業的多品牌達四個品牌，而其多品牌最早成立時間皆平均在 1986 年，然而最新品牌成立的年度則分別為 2006 年還有 2008 年。

表 13 多品牌架構

	多品牌個數	多品牌最早成立時間	最近新品成立年
服務業	4	1986	2006
製造業	4	1986	2008

而在多品牌的架構中又可分為一種型態產品對應一個品牌名稱，以及同類型產品對應多種品牌名稱，以大產業其勾選家次占比來看，服務業較多採用一種型態產品對應一個品牌名稱，比例達 71.4%，而製造業的兩種型態皆有，即便是同類型的產品也會對應多種品牌的名稱。

表 14 多品牌類型

架構	勾選家次
<b>服務業</b>	<b>21</b>
一種型態產品對應一個品牌名稱	15
同類型產品對應多種品牌名稱	6
<b>製造業</b>	<b>64</b>
一種型態產品對應一個品牌名稱	34
同類型產品對應多種品牌名稱	30

## 二、 品牌企業財務營運表現

因部分財務營運指標乃 103 年新增，因此以 103 年的調查家數為基準。根據企業回填資料顯示，服務業的 2013 年品牌總營收是成長的，然而製造業的總營收卻出現了下滑，而若是以兩年間的內銷和外銷比重變化趨勢來看，服務業的內銷占比下降，但是外銷比重增加，但反觀製造業的內銷比重上揚，而外銷比重下降，也因此，服務業近年在政策推動上，國際市場的拓展有一定的收獲；但相對地，製造業的營收表現則轉向內需市場增加，外銷市場略微下降，此可說是國際拓展上的一大警訊，故未來如何加強協助企業突破國際競爭障礙乃企業和政府的重大課題。

表 15 企業營收表現

	營收 2012 年	營收 2013 年	營收 2012 年內銷比	營收 2012 年外銷比	營收 2013 年內銷比	營收 2013 年外銷比
服務業	2,894,246	3,687,386	73.06	27.14	70.61	32.57
製造業	11,294,439	11,139,407	54.19	46.44	55.22	45.99

而以細項的行業別來分，服務業大部分是內銷市場為主，但製造業的部份，像是食品飲料業等外銷比重並不高，以及其他多數的產業的內銷比重多半較外銷比重高；但也有部分的產業國際化程度較高了(以本次調查之回卷廠商來看)，包括像是橡膠製品製造業、金屬製品製造業、電子零組件製造業、電腦、電子產品及光學製品製造業、機械設備製造業、汽車及其零件製造業以及其他運輸工具及其零件製造業。

但整體而言，許多台灣品牌業者還是以仰賴內銷市場為主，顯見未來在協助企業進軍國際市場的力道應要再加大。

表 16 企業內外銷比重

產業別	品牌內銷比重	品牌外銷比重
食品製造業	89.20	10.80
飲料製造業	75.33	24.67
紡織業	70.58	29.43
成衣及服飾品製造業	88.73	11.27
紙漿、紙及紙製品製造業	57.50	42.50
石油及煤製品製造業	74.14	25.87
化學材料製造業	52.07	19.36
化學製品製造業	83.56	16.44
藥品及醫用化學製品製造業	67.67	32.33
橡膠製品製造業	31.50	68.50
塑膠製品製造業	48.34	51.66
非金屬礦物製品製造業	99.32	0.69
基本金屬製造業	70.35	29.65
金屬製品製造業	34.85	65.15
電子零組件製造業	29.38	70.62
電腦、電子產品及光學製品製造業	33.90	66.10
電力設備製造業	49.47	50.53
機械設備製造業	36.31	63.69
汽車及其零件製造業	32.30	67.70
其他運輸工具及其零件製造業	7.11	92.89
家具製造業	100.00	0.00
其他製造業	49.22	50.78
批發業	60.13	39.87
零售業	87.30	12.70
航空運輸業	50.00	50.00
出版業	100.00	0.00



傳播及節目播送業	100.00	
電信業	100.00	0.00
電腦系統設計服務業	100.00	0.00
資料處理及資訊供應服務業	3.49	96.51
運動、娛樂及休閒服務業	100.00	0.00

### 三、 配銷活動表現

#### (一)行銷經費投入

比對有無發展自有品牌之廠商就廣告費用之投入，2013 受調查的企業中，未發展自有品牌者的廣告行銷費用合計為 6.6 億元，而有自有品牌之廠商則為 160 億元，而在國內外廣告費用支出比例來看，無品牌的廠商在國內廣告的比重較高，而有品牌之業者，國外的廣告則明顯較無品牌之業者為高，然而因為總行銷費用支出會受到調查樣本數量多寡的影響，因而將其依回答的家次數均分，平均每家無自有品牌之業者的廣告支出費用在一萬元以下，而有品牌的廠商則每家平均支出廣告費用為 5.9 萬元，約有五倍之差。

表 17 企業行銷活動支出

	2013 廣告費用 (千元)	國內廣告費占 比	國外廣告費占 比	回答家次	平均每家廣告 支出(千元)
無品牌	669,854	61.74	22.77	67	9,997.82
有品牌	16,013,329	58.73	36.83	271	59,089.77

若是以產業別來看，海外廣告費用比重較高的業別包括其他運輸工具及零件製造業、資料處理及資訊供應服務業、其他製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、電子零組件製造業、運輸輔助業、金屬製品製造業、機械設備製造業、航空運輸業、以及電力設備製造業。

而若是以平均每家企業廣告費用支出金額來看，前十大業別則為零售業、批發業、電信業、飲料製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、出版業、其他運輸工具及其零件製造業、不動產經營及相關服務業、餐飲業以及食品製造業。

從每家企業的支出金額來看，與消費性產品相關的產業別，在廣告的行銷支出上較為活絡，顯見品牌經營上，行銷活動的費用支出仍舊被用以和主要目標對象進行溝通。

表 18 企業行銷活動支出依產業別分

產業別	國內廣告費用占比	海外廣告費用占比	廣告費用支出	回答家次	平均每家廣告費用支出
食品製造業	92.38	7.62	2,018,167	23	87,746
飲料製造業	86.56	13.44	2,365,623	6	394,271
紡織業	54.35	45.65	24,155	8	3,019
成衣及服飾品製造業	58.57	41.43	76,687	8	9,586
皮革、毛皮及其製品製造業	75.00	25.00	4,300	3	1,433
紙漿、紙及紙製品製造業	100.00	0.00	630	1	630
印刷及資料儲存媒體複製業	70.00	30.00	100	1	100
石油及煤製品製造業	100.00	0.00	1,124	2	562
化學材料製造業	75.00	25.00	19,472	5	3,894
化學製品製造業	64.67	35.33	883,087	14	63,078
藥品及醫用化學製品製造業	78.33	21.67	25,488	3	8,496
橡膠製品製造業	71.67	28.33	707	2	354
塑膠製品製造業	72.73	27.27	8,097	5	1,619
非金屬礦物製品製造業	97.14	2.86	17,553	6	2,926
基本金屬製造業	78.57	21.43	24,165	7	3,452
金屬製品製造業	47.06	52.94	37,819	19	1,990
電子零組件製造業	45.38	54.62	143,531	19	7,554
電腦、電子產品及光學製品製造業	44.72	55.28	5,207,891	24	216,995
電力設備製造業	50.20	49.80	34,635	12	2,886
機械設備製造業	47.08	52.92	543,343	42	12,937
汽車及其零件製造業	70.33	29.67	418,613	7	59,802
其他運輸工具及其零件製造業	13.38	86.62	1,542,295	8	192,787
家具製造業	100.00	0.00	4,769	1	4,769
其他製造業	38.16	61.84	514,476	13	39,575
批發業	62.72	37.28	13402310.6	18	744,573
零售業	93.75	6.25	6461842	7	923,120
航空運輸業	50.00	50.00	100	1	100
運輸輔助業	45.80	54.20	5,115	1	5,115
住宿服務業	87.40	12.60	115,720	5	23,144



產業別	國內廣告費用占比	海外廣告費用占比	廣告費用支出	回答家次	平均每家廣告費用支出
餐飲業	100.00	0.00	100,000	1	100,000
出版業	100.00	0.00	200,000	1	200,000
電信業	98.90	1.10	494,000	1	494,000
電腦系統設計服務業	93.40	6.60	4,630	4	1,158
資料處理及資訊供應服務業	35.00	65.00	180	1	180
不動產經營及相關服務業	100.00	0.00	174,850	1	174,850
專門設計服務業	80.00	20.00	80	1	80
運動、娛樂及休閒服務業	100.00	0.00	15,000	1	15,000

## (二)廣告行銷模式

在行銷模式的採用上，國際展會、雜誌廣告、以及公會或產業間媒合介紹的上下游的連結模式比例較高，而在數位媒體的多元運用下，像是網路關鍵字或是社群網站也是相當受到企業採用的行銷模式。

而在實體行銷活動的規劃上，較多是配合活動或賽事贊助、部分業者也會採外牆廣告或活動看板的方式進行品牌宣傳，而街頭行銷活動採用的比例則較低。

若將行銷屬性相近的模式加總其採用比例，社群及網路關鍵字的採用比例合計達16%，超過其他的行銷模式，包括展會活動，主要在於智慧型手機的出現後，off-line on-line 生活幾乎已無界限，而且網路行銷傳播的影響力也在網路通訊設備的發達以及相關社群網站的開設後，對於品牌更具有影響力；而就實體產品的展示，像是門市直接的展示或是產品發表會的辦理，合計亦有7%，其比例依排名來看也不低。

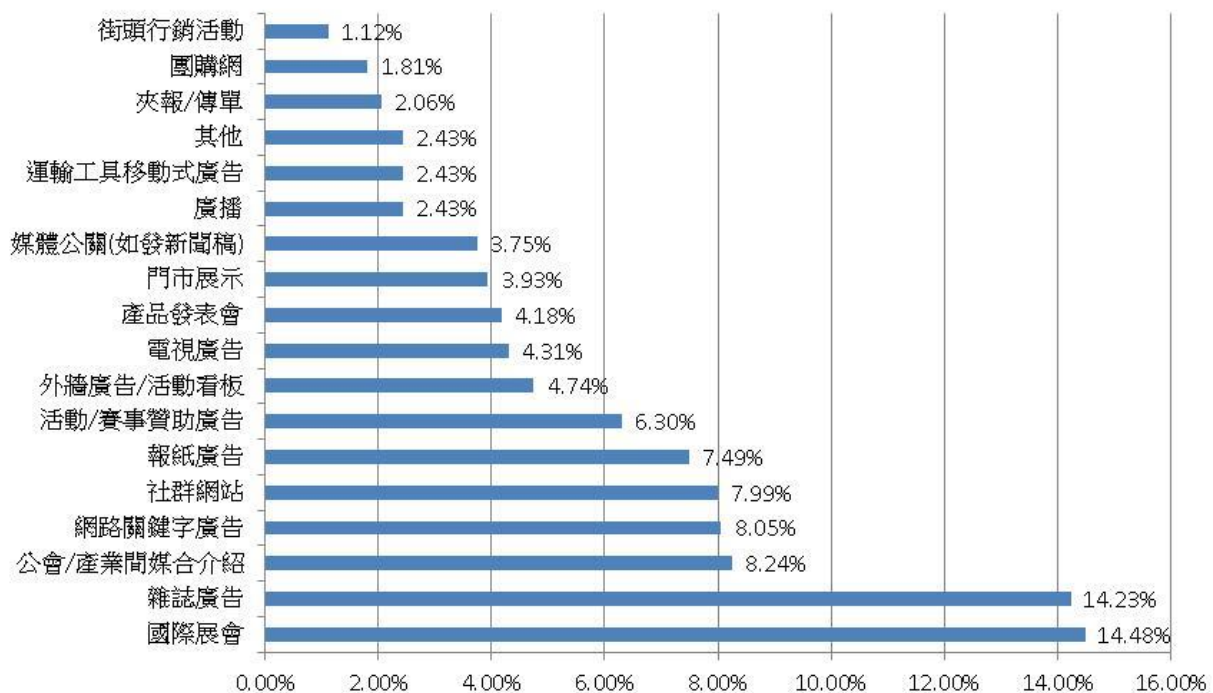


圖 6 國內廣告行銷模式

若是以產業別來看其採行的廣告模式，製造業較常採用的行銷方式為國際展會、再者即透過雜誌廣告的方式行銷其最新的產品，而服務業的部分則以社群網站的廣告行銷方式居多，再者是報紙廣告，另外像是國際展會以及門市的展示也是服務業者常採用的行銷模式。

若進一步比較製造業、服務業行銷模式採用比例之差距，兩個產業別之間的行銷模式差異不大的包括都採用了電視廣告、報紙廣告、網路關鍵字廣告、活動或賽事贊助廣告、外牆廣告或活動看板以及運輸工具移動式廣告。

而差異較大的則有雜誌廣告、國際展會、公會產業間媒合介紹，是以製造業者較為採用的方式；而服務業者較製造業明顯較多採行之行銷模式，則是團購網、媒體公關(如發新聞稿)、產品發表會以及門市展示，尤其是門市展示，主要是因為服務業者多半有自營門市，也因此門市的直接展示較製造業者為多。

表 19 國內廣告行銷模式依產業別分

	電 視 廣 告	報 紙 廣 告	雜 誌 廣 告	夾 報 / 傳 單	網 路 關 鍵 字 廣 告	社 群 網 站	團 購 網	廣 播	活 動 / 賽 事 贊 助 廣 告	外 牆 廣 告 / 活 動 看 板	運 輸 工 具 移 動 式 廣 告	街 頭 行 銷 活 動	國 際 展 會	公 會 / 產 業 間 媒 合 介 紹	媒 體 公 關 ( 如 發 新 聞 稿 )	產 品 發 表 會	門 市 展 示	其 他
服 務 業	6. 41 %	11. 54 %	15. 38 %	5. 13 %	9.8 3%	14. 96 %	4. 70 %	5. 98 %	8. 12 %	6. 41 %	4. 27 %	0. 85 %	11. 97 %	7.2 6%	7. 69 %	7. 26 %	10. 26 %	0. 43 %
製 造 業	5. 88 %	10. 13 %	20. 92 %	2. 29 %	11. 55 %	10. 13 %	1. 96 %	2. 72 %	8. 93 %	6. 64 %	3. 16 %	1. 74 %	22. 22 %	12. 53 %	4. 58 %	5. 45 %	4.2 5%	4. 14 %

### (三)國內通路銷售型態

根據受調查企業的填答回覆，國內各種通路銷售型態差異不大，唯獨虛擬通路的經營模式遠遠超過其他的通路型態，此也呼應品牌企業在行銷活動上採用數位行銷的趨勢。

而若是以產業別來看，製造業多半仰賴經銷代理商協助進行產品銷售，也隱含製造業品牌商在如何選擇適合的經銷代理夥伴是個相當重要的課題，而在其他的通路型態上，製造業和服務業採用的模式則差異不大，唯獨百貨公司以及量販店賣場，服務業和製造業相比，前者著重在百貨公司設立，而後者則多置於量販店的賣場。

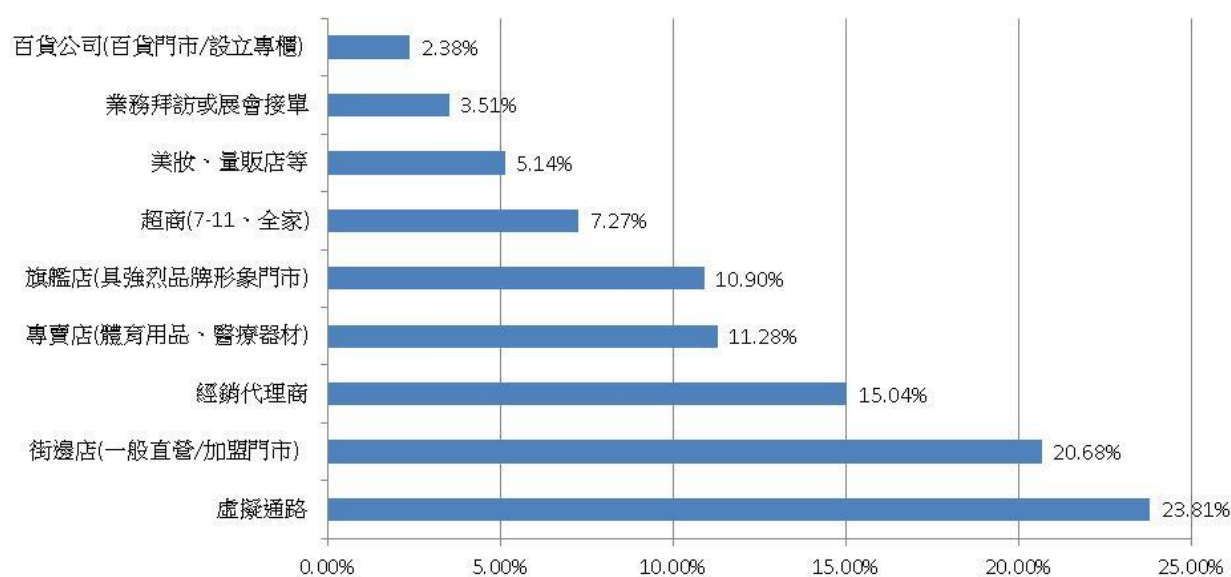


圖 7 國內通路採用型態

圖 8 國內通路採用型態依產業別分

	經銷代理商	業務拜訪或展會接單	街邊店(一般直營/加盟門市)	旗艦店(具強烈品牌形象門市)	百貨公司(百貨門市/設立專櫃)	美妝、量販店等	專賣店(體育用品、醫療器材)	超商(7-11、全家)	虛擬通路
服務業	18.79%	21.82%	10.91%	6.67%	9.70%	8.48%	2.42%	2.42%	18.79%
製造業	25.12%	20.38%	11.37%	4.74%	6.64%	11.53%	2.37%	3.79%	14.06%

#### (四)影響通路採用之因素

藉由企業最常採用或是其主要營收來源的通路模式，進一步了解各個通路的特性以及被採用的因素，其結果如下：

表 20 主要通路採用之考量因素

	成本較低	客群符合目標對象	有助品牌形象建立	集客度高	能提供完整服務說明	展店較易或布點較廣	口碑建立容易，傳播性強	避開競爭對手	宣傳、行銷企畫具有主導權	利於庫存調整	專業性或方便性考量	產業屬性需求	其他
經銷代理商	7.45 %	15.1 9%	7.16 %	5.44 %	14.0 4%	5.16 %	3.44 %	0.0 0%	4.01 %	4.30 %	14.3 3%	19.4 8%	0.00 %
業務拜訪	2.44 %	19.5 1%	7.32 %	3.41 %	20.9 8%	0.00 %	3.90 %	0.4 9%	3.41 %	0.98 %	14.6 3%	22.9 3%	0.00 %
大型旗艦店(具強烈品牌形象門市)	5.00 %	20.0 0%	20.0 0%	25.0 0%	10.0 0%	5.00 %	5.00 %	0.0 0%	5.00 %	5.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
量販店、超市、美妝(上架或設櫃)	3.37 %	21.3 5%	12.3 6%	21.3 5%	2.25 %	12.3 6%	3.37 %	0.0 0%	1.12 %	4.49 %	7.87 %	10.1 1%	0.00 %
專賣店(體育用品、醫療器材)	0.00 %	23.6 8%	10.5 3%	7.89 %	21.0 5%	5.26 %	10.5 3%	0.0 0%	2.63 %	5.26 %	5.26 %	7.89 %	0.00 %
百貨商場設櫃(百貨門市/電腦商場)	8.82 %	17.6 5%	14.7 1%	14.7 1%	5.88 %	8.82 %	8.82 %	2.9 4%	2.94 %	0.00 %	5.88 %	8.82 %	0.00 %
便利商店	0.00 %	16.6 7%	16.6 7%	33.3 3%	0.00 %	16.6 7%	16.6 7%	0.0 0%	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
街邊店(其他門市)	10.4 5%	13.4 3%	16.4 2%	4.48 %	16.4 2%	8.96 %	8.96 %	1.4 9%	4.48 %	5.97 %	5.97 %	2.99 %	0.00 %
超市、超商、農會	0.00 %	33.3 3%	11.1 1%	33.3 3%	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.0 0%	0.00 %	11.1 1%	0.00 %	11.1 1%	0.00 %
虛擬通路(網路商城、自營網路)	16.3 9%	6.56 %	18.0 3%	3.28 %	16.3 9%	1.64 %	6.56 %	0.0 0%	18.0 3%	3.28 %	8.20 %	0.00 %	1.64 %
其他	9.20 %	9.20 %	9.77 %	4.60 %	16.6 7%	2.87 %	8.05 %	1.1 5%	6.90 %	10.3 4%	2.87 %	2.30 %	16.0 9%

採用經銷代理商的通路模式，主要是考量產業屬性、客群符合目標對象、以及專業性或方便性考量；若是以業務拜訪，主要是考量產業屬性以及能夠提供完整服務說明；若是大型旗艦店的話則考量的是集客度較高，尤以是品牌形象建立上較其他通路型態更為明顯；量販店的通路則是考量集客度以及客群符合目標對象；專賣店的部分是以客群符合目標對象以及有助品牌形象建立亦有即刻度效果而採用；百貨商場設櫃主要是以客群符合目標對象為主；而採用便利商店則是明顯考量集客度效果；街邊店的部分則是因為有助品牌形象建立以及提供完整服務說明為主；而超市、超商或農會的通路型態，主要集中在客群符合目標對象以及

集客度高的原因；虛擬通路則是考量集客度高，且考量成本較低的因素超出許多其他的通路型態。

若是從通路採用之因素來分析通路型態，成本較低主要是虛擬通路比例較高，而有助於品牌形象建立主要是大型旗艦店效果較佳、而能夠提供完整服務說明的則以專賣店和業務親自拜訪為主、展店較易或布點較廣則是量販店和便利商店的型態、而宣傳及行銷較具主導權則主要是虛擬通路的型態、若考量專業性或方便性的話，則會採用經銷代理商或是由業務親自進行拜訪為主。

#### 四、 自有品牌生產活動型態

##### (一)競爭價格

##### 1.依有無自有品牌

根據有品牌及無品牌之業者的產品價格，相較其主要市場競爭對手的價格設定上，無品牌和有品牌之廠商在中價位的占比差異，但是在較高單價的比重有以有品牌明顯多出許多，而與競爭對手的價格無明顯差異，無品牌就占了 37.5%，較有品牌的 12% 多出兩成，而有品牌的廠商在價格設定上的選擇也比較多樣，包括會有區域上的差異或是視品項而有不同的設定。

因此相較而言，有品牌的業者在價格設定代會較無品牌業者更具彈性和多元性。

表 21 產品定價較競爭對手之價位區間

	無品牌	有品牌
低	7.35%	6.63%
中	44.85%	41.21%
高	9.56%	22.77%
區域差異	0.74%	12.68%
無明顯差異	37.50%	12.68%
視品項或區域而有不同設定	0.00%	4.03%

##### 2.依產業別來看

若是以有品牌的企業再依產業別來分，服務業的價格帶較競



爭對手在中低為主，反而是製造業教會採比競爭對手高單價的策略，而服務業中採無明顯差異或因區域差異的比例相近，製造業亦然，但服務業會視品牌或區域而有不同設定的比例則略高於製造業者。

表 22 較競爭對手價格定位區間依產業別分

	低	中	高	無明顯差異	區域差異	視品項或區域而有不同設定
服務業	10.53%	36.84%	7.89%	18.42%	18.42%	7.89%
製造業	6.15%	41.75%	24.60%	11.97%	11.97%	3.56%

### 3. 依銷售對象

表 23 較競爭對手價格定位區間依銷售對象分

	中	低	高	區域差異	無明顯差異	視品項或區域而有不同設定
B	42.75%	6.16%	22.46%	11.59%	12.32%	4.71%
C	35.85%	11.32%	18.87%	13.21%	18.87%	1.89%

### (二) 銷售客群

在銷售客群的部分，無品牌的業者主要銷售對象是企業主居多，占答題家次比例 92.57%，同時經營 B/C 的無品牌業者僅有 3.38%；但如果觀察有品牌之企業，同時經營 B/C 的業者比例可到 26.47%，此亦表示，擁有自有品牌的廠商，在跨足不同領域的消費客群時，可較無品牌的業者有更多的機會以及彈性。

表 24 有無自有品牌業者之銷售客群比較

	銷售對象	家數	比重
無品牌	B	137	92.57%
	B/C	5	3.38%
	C	6	4.05%
有品牌	B	325	61.44%
	B/C	140	26.47%

C	64	12.10%
---	----	--------

而若以產業別來看且以有自有品牌之廠商做基準的話，製造業主要的客群仍舊是 B2B，服務業則比較著重在 B2C，而同時擁有 toB 以及 toC 的消費客群，兩個產業的比例則差異不大。

表 25 自有品牌銷售客群依產業別分

	B	B/C	C
服務業	39.51%	27.16%	33.33%
製造業	65.40%	26.34%	8.26%

### (三)生產活動經營型態

以自有品牌廠商的回答次數作分析，由於部分服務業者也有製造生產活動，<sup>1</sup>因此而有代工等活動，但 OEM/ODM 等生產活動還是以製造業為多，而服務業多半銷售自有的商品，但製造業較服務業者委託代理經銷商自有品牌為主，且在物流配送的部分，服務業者也多半會有自己的配送服務，製造業多半是委外；而在其他衍生性的服務活動上，服務業和製造業唯有電話客服的比例差異較大外，其他則無。

顯見，越與消費市場接觸的產業別，其設置電話客服的比例則會越高，以確保在商品銷售之後能持續維持其自己品牌與目標客群的聯繫管道。

表 26 自有品牌廠商生產活動依產業別分

	OEM	ODM	OBM	自有 商品銷 售	委由代 理經銷 銷售自 有產品	是否有 配送服 務	諮詢維 修	硬體開 發設計	軟體開 發設計	電話客 服	教育訓 練
服 務	8.48%	5.36%	4.46%	30.80%	12.95%	16.52%	3.13%	2.23%	4.02%	8.48%	3.57%

<sup>1</sup> 企業的行業別分類以主計總處提供之資料為主。



業											
製											
造											
業	14.11%	12.77%	4.63%	25.40%	19.44%	9.26%	3.09%	2.04%	2.74%	3.72%	2.81%

如進一步細分到二分位產業類別，服務業中同時有提供 OEM/ODM/OBM 服務的，主要是電腦系統設計服務業者，多數的服務業者集中在商品的銷售上，其他設有電話客服的有三個業別的比例比較高，包括航空運輸業，傳播及節目播送業、以及資料處理及資訊供應服務業者。

而就製造業的部份，OEM 比重比較高的有藥品及醫用化學製品製造業、紡織業、塑膠製品製造業、成衣及服飾品製造業以及金屬製品製造業；而在 ODM 的部分，則是以皮革毛皮及其製品製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、以及橡膠製品製造業較多；而由於此部分的分析已經是針對有自有品牌的業者，因此大部分的廠商都有進行自有品牌的銷售，且也有不少的比例是委由經銷代理商協助販售，而在其他額外的服務活動中，以配送服務的勾選次數較多。

由於許多台灣廠商同時擁有自有品牌以及代工的事業，部分產業的 OEM 與 ODM 的合計高於自有品牌的銷售，部分則是自有品牌的銷售高於代工事業，前者的產業別包括紡織業、成衣及服飾品製造業、皮革毛皮及其製品製造業、印刷及資料儲存媒體複製業、化學製品製造業、藥品及醫用化學製品製造業、橡膠製品製造業、塑膠製品製造業、金屬製品製造業、電子零組件製造業、電力設備製造業、汽車及其零件製造業、其他運輸工具及其零件製造業、以及其他製造業；而自有品牌事業的比例高於代工事業的比例則有時引製造業、飲料製造業、紙漿紙及紙製品製造業、石油及煤製品製造業、化學材料製造業、非金屬礦物製品製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、機械設備製造業、以及家具製造業。

表 27 自有品牌廠商生產活動依二位碼產業別分

	OEM	ODM	OBM	自有商 品銷售	委由代 理經銷 銷售自 有產品	是否有 配送服 務	諮詢維 修	硬體 開發 設計	軟體開 發設計	電話客 服	教育訓 練
食品製造業	12.84%	8.26%	3.67%	27.52%	20.18%	14.68%	0.92%	0.00%	0.00%	10.09%	1.83%
飲料製造業	13.04%	4.35%	0.00%	30.43%	21.74%	21.74%	0.00%	0.00%	0.00%	4.35%	4.35%
紡織業	22.50%	15.00%	2.50%	35.00%	10.00%	7.50%	2.50%	0.00%	0.00%	2.50%	2.50%
成衣及服飾品製造業	20.00%	16.67%	0.00%	26.67%	16.67%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%	3.33%
皮革、毛皮及其製品製造業	16.67%	25.00%	0.00%	41.67%	8.33%	8.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
紙漿、紙及紙製品製造業	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	33.33%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	16.67%	0.00%
印刷及資料儲存媒體複製業	16.67%	16.67%	0.00%	16.67%	16.67%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	16.67%	0.00%
石油及煤製品製造業	0.00%	0.00%	14.29%	28.57%	14.29%	28.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	14.29%
化學材料製造業	13.46%	5.77%	3.85%	36.54%	30.77%	9.62%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
化學製品製造業	17.78%	15.56%	3.33%	26.67%	17.78%	12.22%	3.33%	1.11%	0.00%	2.22%	0.00%
藥品及醫用化學製品製造業	30.77%	7.69%	0.00%	23.08%	38.46%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
橡膠製品製造業	8.33%	16.67%	8.33%	20.83%	33.33%	4.17%	4.17%	0.00%	0.00%	0.00%	4.17%
塑膠製品製造業	21.74%	13.04%	0.00%	26.09%	13.04%	17.39%	0.00%	4.35%	0.00%	4.35%	0.00%
非金屬礦物製品製造業	10.00%	10.00%	10.00%	20.00%	16.67%	16.67%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	6.67%
基本金屬製造業	8.82%	5.88%	5.88%	29.41%	11.76%	11.76%	0.00%	2.94%	0.00%	8.82%	14.71%
金屬製品製造業	19.77%	15.12%	2.33%	25.58%	19.77%	9.30%	4.65%	0.00%	0.00%	2.33%	1.16%
電子零組件製造業	6.67%	11.67%	6.67%	30.83%	23.33%	7.50%	3.33%	2.50%	5.00%	1.67%	0.83%
電腦、電子產品及光學製品製造業	15.90%	17.95%	3.59%	19.49%	21.03%	4.62%	3.59%	3.08%	6.67%	3.08%	1.03%
電力設備製造業	16.33%	14.29%	6.12%	26.53%	18.37%	6.12%	3.06%	2.04%	2.04%	3.06%	2.04%
機械設備製造業	9.56%	11.95%	5.98%	24.70%	15.94%	9.56%	3.59%	4.78%	6.37%	2.79%	4.78%
汽車及其零件製造業	16.67%	11.11%	5.56%	13.89%	27.78%	11.11%	0.00%	2.78%	2.78%	5.56%	2.78%
其他運輸工具及其零件製造業	15.69%	9.80%	9.80%	17.65%	19.61%	9.80%	11.76%	0.00%	0.00%	0.00%	5.88%
家具製造業	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%
其他製造業	18.60%	13.95%	3.49%	23.26%	17.44%	4.65%	5.81%	2.33%	1.16%	4.65%	4.65%
批發業	10.19%	7.41%	6.48%	25.93%	12.04%	17.59%	0.93%	4.63%	2.78%	7.41%	4.63%
零售業	12.50%	6.25%	4.17%	35.42%	10.42%	18.75%	2.08%	0.00%	2.08%	6.25%	2.08%
陸上運輸業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
航空運輸業	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%
住宿服務業	0.00%	0.00%	20.00%	40.00%	40.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
餐飲業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
出版業	0.00%	0.00%	0.00%	45.45%	9.09%	18.18%	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	0.00%

	OEM	ODM	OBM	自有商 品銷售	委由代 理經銷 銷售自 有產品	是否有 配送服 務	諮詢維 修	硬體 開發 設計	軟體開 發設計	電話客 服	教育訓 練
傳播及節目播送業	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%
電信業	0.00%	0.00%	0.00%	27.27%	18.18%	18.18%	0.00%	0.00%	9.09%	18.18%	9.09%
電腦系統設計服務業	10.00%	5.00%	0.00%	30.00%	15.00%	5.00%	10.00%	0.00%	15.00%	5.00%	5.00%
資料處理及資訊供應服務業	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%
不動產開發業	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	33.33%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
不動產經營及相關服務業	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
專門設計服務業	0.00%	0.00%	0.00%	40.00%	20.00%	0.00%	40.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
建築物及綠化服務業	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

表 28 代工與自有品牌事業家數比較

代工事業家數多於自有品牌銷售	自有品牌銷售家數多於代工事業
紡織業	食品製造業
成衣及服飾品製造業	飲料製造業
皮革、毛皮及其製品製造業	紙漿、紙及紙製品製造業
印刷及資料儲存媒體複製業	石油及煤製品製造業
化學製品製造業	化學材料製造業
藥品及醫用化學製品製造業	非金屬礦物製品製造業
橡膠製品製造業	基本金屬製造業
塑膠製品製造業	電腦、電子產品及光學製品製造業
金屬製品製造業	機械設備製造業
電子零組件製造業	家具製造業
電力設備製造業	
汽車及其零件製造業	
其他運輸工具及其零件製造業	
其他製造業	

#### (四)毛利表現

產業中對於發展自有品牌的聲浪，往往著墨於長期的營運表現，也確實企業唯有高幅度的營收才能支撐長久的營運，以及台灣過去的代工事業，在新興市場的崛起後陷入「毛三到四」的困境；或如 Nokia 再錯失智慧型手機市場後，營收下滑，使得沒有

多餘的研發經費投入開發生命週期變短的手機市場；又如日本企業在消費產品市場的受挫，影響營收表現而必須裁減研發人員，但又導致產品的創新度不足等惡性循環。

從回卷廠商的資料來看，服務業代工事業的毛利，集中在6%~20%的區間，但如果是品牌事業的毛利，則集中在31%以後；而以製造業來看，若是代工的毛利，鮮少有廠商可以超過50%以上，多集中在6%~30%之間，但反觀品牌事業的毛利，41%以上的家次超過三成以上，且落在21%~40%之間的答案次數比例也高出代工事業許多。

可見，發展自有品牌事業確實因為自主權較高，使得可獲得之毛利因不受控於代工客戶的限制，而有較多的獲利空間。

表 29 自有品牌廠商代工與品牌事業毛利

代工事業 毛利	<0%	0%~5%	6%~10%	11%~20%	21%~30%	31%~40%	41%~50%	51%以上
服務業	8.33%	8.33%	33.33%	25.00%	0.00%	0.00%	16.67%	8.33%
製造業	1.16%	16.28%	23.26%	29.07%	18.60%	6.98%	1.16%	3.49%

品牌事業 毛利	<0%	0%~5%	6%~10%	11%~20%	21%~30%	31%~40%	41%~50%	51%以上
服務業	4.35%	6.52%	17.39%	19.57%	6.52%	13.04%	13.04%	19.57%
製造業	0.53%	7.49%	16.58%	24.60%	20.86%	12.30%	5.88%	11.76%

## (五)獲利表現

根據廠商回卷資料顯示，品牌企業多半在品牌推出的三年內就可以有獲利，但仍有將近兩成的廠商仍處於虧損的情形。

表 30 獲利表現

	一年內	三年內	五年內	五年以上	虧損中
服務業	31.25%	33.75%	7.50%	10.00%	17.50%
製造業	34.41%	33.26%	8.08%	7.39%	16.86%

以二位碼的產業別來看，在一年內就可以獲利的產業包括食品製造業、飲料製造業、成衣及服飾品製造業、化學材料製造業、化學製品製造業、非金屬礦物製品製造業、金屬製品製造業、機械設備製造業，占回答家次的 40% 以上的比例；而在三年內才開始獲利的業別則有紡織業、塑膠製品製造業、電子零組件製造業、電腦電子產品及光學製品製造業、以及電力設備製造業。

表 31 獲利表現依二位碼產業別分

二位碼產業別	一年內	三年內	五年內	五年以上	虧損中
食品製造業	41.67%	13.89%	5.56%	22.22%	16.67%
飲料製造業	60.00%	20.00%	20.00%	0.00%	0.00%
紡織業	33.33%	40.00%	6.67%	0.00%	20.00%
成衣及服飾品製造業	44.44%	33.33%	0.00%	0.00%	22.22%
皮革、毛皮及其製品製造業	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
化學材料製造業	40.91%	27.27%	18.18%	4.55%	9.09%
化學製品製造業	40.00%	24.00%	8.00%	4.00%	24.00%
藥品及醫用化學製品製造業	11.11%	22.22%	11.11%	0.00%	55.56%
橡膠製品製造業	28.57%	42.86%	0.00%	0.00%	28.57%
塑膠製品製造業	20.00%	60.00%	0.00%	0.00%	20.00%
非金屬礦物製品製造業	57.14%	0.00%	0.00%	0.00%	42.86%
基本金屬製造業	33.33%	33.33%	8.33%	25.00%	0.00%
金屬製品製造業	42.86%	32.14%	3.57%	3.57%	17.86%
電子零組件製造業	22.22%	42.22%	4.44%	6.67%	24.44%
電腦、電子產品及光學製品製造業	22.22%	40.74%	9.26%	9.26%	18.52%
電力設備製造業	32.26%	41.94%	3.23%	16.13%	6.45%
機械設備製造業	41.38%	31.03%	8.62%	3.45%	15.52%
汽車及其零件製造業	26.67%	33.33%	26.67%	0.00%	13.33%
其他運輸工具及其零件製造業	38.46%	15.38%	15.38%	15.38%	15.38%
其他製造業	36.00%	44.00%	12.00%	0.00%	8.00%
批發業	30.30%	48.48%	0.00%	9.09%	12.12%
零售業	26.32%	36.84%	21.05%	10.53%	5.26%
出版業	50.00%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%

二位碼產業別	一年內	三年內	五年內	五年以上	虧損中
電腦系統設計服務業	16.67%	16.67%	16.67%	0.00%	50.00%

而針對獲利以及仍舊虧損的可能原因，本研究中也進行調查，根據廠商回答的獲利及虧損原因結構，其結果如下：

### 1. 得以獲利的可能原因

依據廠商回覆的資料占比，得以獲利的主要原因為掌握了市場需求的趨勢以及生產成本降低以提供獲利，再者為品牌定位的成功以和競爭對手區隔市場，歸咎於行銷廣告策略的成功則居於第四。

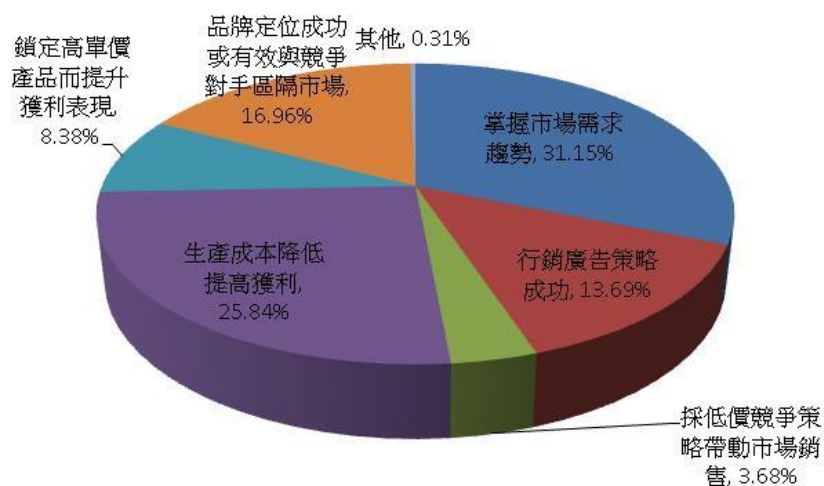


圖 9 獲利可能因素

以產業別來看其差異，服務業主要是透過掌握需求趨勢、與競爭對手進行市場區隔和行銷廣告策略以帶動獲利；但反觀製造業，掌握趨勢以及品牌定位的回答家次比重較服務業低，反而是生產成本降低以及高獲利的方式，比重明顯較高，也隱含出許多台灣的製造業廠商，還是以成本導向的思考模式，而不是以價值創造的方式來經營其自有品牌事業。

表 32 獲利可能因素依產業別分



	掌握市場需求趨勢	行銷廣告策略成功	採低價競爭帶動市場銷售	生產成本降低提高獲利	鎖定高單價產品提升獲利表現	品牌定位成功或有競爭對手區隔市場	其他
服務業	36.99%	16.76%	6.36%	16.18%	4.62%	19.08%	0.00%
製造業	29.90%	13.03%	3.10%	27.92%	9.18%	16.50%	0.37%

## 2. 仍舊虧損的可能原因

在面對虧損原因的部分，多數廠商面臨低價仿冒侵蝕市場而導致虧損，另外也有很高的比例是因為缺乏通路經營而無法直接銷售到目標市場。

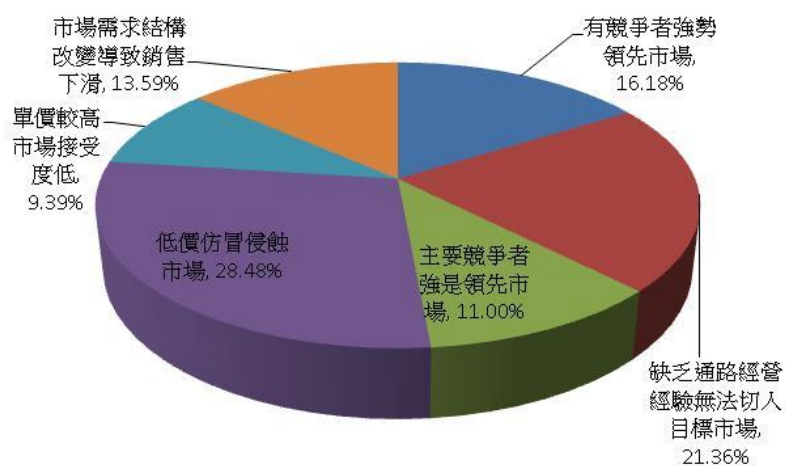


圖 10 仍舊虧損的可能原因

若以產業別來看，服務業和製造業都面臨低價或是仿冒的問題導致營運不利，然而次之的原因，服務業主要是面臨有競爭者情勢領先市場，而製造業多半的問題是在於缺乏通路經營經驗而無法切入目標市場，顯見台灣過去半世紀的製造代工經驗，不擅長市場的溝通及經營策略，而不利於產品銷售表現。

表 33 仍舊虧損可能原因依產業別分

	有競爭者強勢領先市場	缺乏通路經營經驗無法切入目標市場	主要競爭者強是領先市場	低價仿冒侵蝕市場	單價較高市場接受度低	市場需求結構改變導致銷售下滑
服務業	23.53%	15.69%	9.80%	25.49%	9.80%	15.69%
製造業	14.73%	22.48%	11.24%	29.07%	9.30%	13.18%

## (六)國際通路拓展

通路可說是企業與消費市場的最後一哩，當中的 B2C 產品更尤以為是。據調查，無品牌之企業於海外通路據點數總計為 36 個點，而有自有品牌之業者的海外據點數合計為 13,617 個，2013 年後者的新增通路數合計為 583 個。

表 34 通路拓展情形

個	海外通路據點數	2013 新增通路數
無品牌	36	0
有品牌	13,617	583

若是依產業別來看，受到樣本調查的關係，因此是以其他運輸工具及其零件製造業的海外通路據點數最多，其次為電腦電子產品及光學製品製造業居次，而服務產業中則以批發業的海外據點數較高，約有 136 個，2013 年新增 41 個；住宿餐飲業則因為主要回卷對象是以住宿業為主，也因此海外通路據點拓展數較低。

因此在通路據點數的分布之結果，會因調查樣本、廠商答題完整性所影響。



表 35 通路拓展據點數依二位碼產業別分

產業別	海外通路據點數	2013 新增通路數
其他運輸工具及其零件製造業	10,049	153
電腦、電子產品及光學製品製造業	1,615	205
其他製造業	455	16
機械設備製造業	373	32
電子零組件製造業	208	19
運輸輔助業	139	2
批發業	136	41
汽車及其零件製造業	133	7
食品製造業	132	27
金屬製品製造業	58	10
電力設備製造業	56	34
紡織業	40	-
塑膠製品製造業	37	5
倉儲業	36	-
化學製品製造業	35	4
基本金屬製造業	33	4
藥品及醫用化學製品製造業	24	-
紙漿、紙及紙製品製造業	17	4
飲料製造業	12	1
石油及煤製品製造業	11	3
住宿服務業	10	3
零售業	9	-
成衣及服飾品製造業	9	1
資料處理及資訊供應服務業	7	3
運動、娛樂及休閒服務業	5	2
化學材料製造業	5	-
橡膠製品製造業	4	-
印刷及資料儲存媒體複製業	2	2
皮革、毛皮及其製品製造業	2	5
航空運輸業	1	-

若是就其回答 2013 年新增通路布局的區域，依該地區回答次數的比重由大至小來看，中國市場仍居於第一位、其次是美國

市場、再者為日本市場，而東南亞像是泰國、越南以及其他東南亞也是許多台灣品牌廠商積極布局的區域。

而比重較低的國別，則集中在中東市場以及像是中南美洲的國家，包括巴拿馬、委內瑞拉、智利等等。

表 36 通路拓點依國別分

國家	勾選次數	占比
中國	34	19.10%
美國	11	6.18%
日本	8	4.49%
泰國	7	3.93%
越南	6	3.37%
歐洲	6	3.37%
韓國	5	2.81%
東南亞	5	2.81%
中東	5	2.81%
中南美洲	5	2.81%
俄羅斯	5	2.81%
新加坡	4	2.25%
印度	4	2.25%
荷蘭	4	2.25%
印尼	3	1.69%
緬甸	3	1.69%
沙烏地阿拉伯	3	1.69%
伊朗	3	1.69%
波蘭	3	1.69%
南非	3	1.69%
義大利	3	1.69%
墨西哥	3	1.69%
德國	3	1.69%
澳洲	3	1.69%
香港	2	1.12%
澳門	2	1.12%
阿拉伯	2	1.12%
巴基斯坦	2	1.12%
巴西	2	1.12%
法國	2	1.12%
非洲	2	1.12%
英國	2	1.12%
夏威夷	2	1.12%

國家	勾選次數	占比
紐西蘭	2	1.12%
瑞士	2	1.12%
菲律賓	1	0.56%
馬來西亞	1	0.56%
東協	1	0.56%
尼泊爾	1	0.56%
科威特	1	0.56%
杜拜	1	0.56%
以色列	1	0.56%
加拿大	1	0.56%
巴拿馬	1	0.56%
委內瑞拉	1	0.56%
約旦	1	0.56%
秘魯	1	0.56%
瑞典	1	0.56%
西班牙	1	0.56%
希臘	1	0.56%
關島	1	0.56%

### 第三節 品牌事業海外市場發展現況

#### 一、海外市場布局國別

依據調查結果，回卷廠商中，服務業者的海外主力市場集中在亞洲、歐洲，前者的比重占 67.14%，歐洲占 18.57%；而製造業中，亞洲占 56.41%、其次是美國和歐洲，美國占 17.10%、歐洲占 16.03%，製造業在亞洲的比重略低於服務業，反而在歐美市場的布局，尤以美國市場更較服務業多出兩倍的比例。

表 37 海外拓銷市場別依產業別分

	大洋洲	中東	中南美洲	北美洲	亞洲	非洲	俄羅斯	美國	歐洲
服務業	2.86%	0.00%	1.43%	1.43%	67.14%	0.00%	0.00%	8.57%	18.57%
製造業	1.90%	1.19%	2.97%	1.43%	56.41%	1.31%	1.66%	17.10%	16.03%

若進一步比較各個區域市場的國別，以服務業來看，亞洲市場其中在大陸地區，其次是東北亞中的日本，北美洲的部分則是以美國市場為主，歐洲的部分則是聚焦於英國以及西北中歐的國別為主。

表 38 海外銷售市場(服務業)

洲別	國家別	比例
亞洲	大陸	38.57%
	港澳	4.29%
	日本	8.57%
	韓國	1.43%
	馬來西亞	4.29%
	新加坡	2.86%
	印度	1.43%
	其他亞洲	4.29%
大洋洲	澳洲	2.86%
北美洲	加拿大	1.43%
美國	美國	8.57%
中南美洲	墨西哥	1.43%

洲別	國家別	比例
非洲	埃及	1.43%
	中歐	1.43%
	西北中歐	4.29%
	東南歐	1.43%
歐洲	法國	1.43%
	波蘭	1.43%
	英國	5.71%
	義大利	1.43%
	德國	1.43%

反觀製造業的廠商，在大陸市場的營運占 24.47%，其次同樣是以日本居於亞洲區域的第二個主力市場，而在美國則有近兩成的比例，中南美洲的布局則以巴西為主，歐洲區域除了和服務業依樣是以西北中歐為主外，東歐布局的比例也不少，大洋洲則以澳洲為主，其他中東或是非洲地區的經營則略少。

表 39 海外銷售市場(製造業)

	國家別	比例
亞洲	大陸	24.47%
	香港、澳門	3.09%
	日本	7.72%
	南韓	3.56%
	印尼	0.71%
	印度	0.59%
	其他亞洲	9.14%
	孟加拉	0.24%
	泰國	1.90%
	馬來西亞	1.19%
	菲律賓	0.36%
	越南	0.71%
	新加坡	1.78%
	土耳其	0.71%
	緬甸	0.12%
北美洲	加拿大	1.43%
美國	美國	17.10%
	中南美洲	0.12%
中南美洲	厄瓜多爾	0.12%
	巴西	1.07%

	國家別	比例
歐洲	多明尼加	0.12%
	其他中南美洲	0.95%
	墨西哥	0.59%
	中歐	0.12%
	丹麥	0.12%
	西北中歐	9.62%
	西班牙	0.24%
	西歐	0.24%
	希臘	0.12%
	東南歐	2.49%
	法國	0.36%
	英國	0.36%
	荷蘭	0.12%
	奧地利	0.12%
	瑞士	0.12%
	瑞典	0.12%
	義大利	0.12%
	德國	1.07%
	歐洲	0.71%
	紐西蘭	0.12%
大洋洲	澳洲	1.78%
中東	中東	0.36%
	巴基斯坦	0.12%
	伊拉克	0.24%
	伊朗	0.24%
	阿拉伯聯合大公國	0.24%
非洲	其他非洲國家	0.71%
	非洲	0.12%
	南非	0.48%
	埃及	0.12%
俄羅斯	俄羅斯	1.66%

## 二、海外營收比例

前述主要是以布局的區域回答次數計算的占比，此部分則是以回卷廠商實際的營收比例來看其海外市場的分布情形。

服務業廠商在大陸的營收比重約 32.35%，其他亞洲則有 42.77%，但若是加上港澳的比重，中國地區的銷售仍舊居於亞洲

區域之冠，然而歐洲區域，也是部分廠商主力的市場區域，

表 40 海外營收占比(服務業)

洲別	國別	平均營收比重
亞洲	大陸	32.35
	日本	11.67
	南韓	10.00
	印度	5.00
	其他亞洲	42.77
	香港、澳門	29.32
	馬來西亞	26.62
	新加坡	0.75
北美洲	加拿大	50.00
美國	美國	30.00
中南美洲	墨西哥	10.00
大洋洲	澳洲	2.50
非洲	埃及	10.00
歐洲	法國	21.00
	波蘭	100.00
	英國	55.25
	德國	30.00

而在製造業的部份，相對服務業的國家別分布區域就較為多元，平均營收比重也較服務業的集中度略低，普遍來自該國的營收比重約在 30% 上下。

以國家別來看，大陸地區的平均營收為 39.56%，較服務業來得要高，而若加上港澳地區，也是居亞洲國家之冠，美國、歐洲以及中南美洲的布局也相當活躍，對於新興市場，像是雙印、越南、菲律賓以及俄羅斯，營收占比也有 20% 左右。



表 41 海外營收占比(製造業)

洲別	國別	平均營收比重
亞洲	土耳其	23.40
	大陸	39.56
	日本	19.20
	印尼	13.00
	印度	24.00
	其他亞洲	23.86
	孟加拉	25.00
	南韓	26.77
	香港、澳門	39.01
	泰國	21.03
	馬來西亞	27.00
	菲律賓	21.70
	越南	34.67
	新加坡	20.00
	緬甸	100.00
北美洲	加拿大	22.81
美國	美國	35.71
中南美洲	中南美洲	20.00
	厄瓜多爾	4.41
	巴西	27.68
	多明尼加	20.00
	其他中南美洲	24.75
歐洲	墨西哥	17.00
	丹麥	6.24
	西北中歐	27.00
	西班牙	16.00
	西歐	48.00
	希臘	31.00
	東南歐	12.37
	法國	3.67
	英國	17.76
	荷蘭	72.00
	奧地利	80.00
	瑞士	25.00
	瑞典	12.00

洲別	國別	平均營收比重
大洋洲	義大利	20.00
	德國	34.33
	歐洲	30.13
	澳洲	17.17
	中東	13.33
中東	巴基斯坦	20.00
	伊拉克	23.00
	伊朗	4.00
	阿拉伯聯合大公國	14.08
非洲	其他非洲國家	17.25
	埃及	70.00
俄羅斯	俄羅斯	30.36

### 三、人力運用

在人力運用的部分，有關於當地管理營運的負責主管人力，台灣外派擔任主管階級的，以大陸地區的比重最高，占台灣外派人力的 48.31%，其次是美國的 13.56%，其他國別的外派比例則平均分布；而雇用當地人作為經營管理者，以美國和西北中歐市場的比例較高，大陸市場居於第三，比重占 1.29%，而於當地雇用其他國籍的(非台灣外派也非當地人員)主管階級，則以美國、澳洲、西北中歐、大陸比例較高，都有將近一成的占比。

表 42 海外區域管理階級人力運用情形依國別

洲別	國別	台灣外派	其他國籍	當地人
亞洲	土耳其	0.42%		0.35%
	大陸	48.31%	10.71%	14.29%
	日本	7.20%	7.14%	8.71%
	印尼			1.05%
	印度			0.35%
	其他亞洲	9.32%		8.71%
	孟加拉	0.42%		0.00%
	南韓	2.54%	3.57%	4.53%

洲別	國別	台灣外派	其他國籍	當地人
	香港、澳門	2.97%	3.57%	3.14%
	泰國	0.85%	7.14%	1.39%
	馬來西亞	1.27%		1.05%
	菲律賓			0.35%
	越南	1.27%		
	新加坡	0.85%		2.09%
	緬甸	0.42%		
北美洲	加拿大	0.85%		2.44%
美國	美國	13.56%	21.43%	19.51%
中南美洲	中南美洲		3.57%	
	厄瓜多爾			0.35%
	巴西	0.42%	3.57%	1.74%
	其他中南美洲			1.05%
	墨西哥	0.85%		1.05%
歐洲	丹麥			0.35%
	西北中歐	3.81%	10.71%	12.20%
	西班牙		3.57%	0.35%
	西歐	0.42%		0.35%
	東南歐	0.85%		3.48%
	法國		3.57%	0.35%
	波蘭	0.42%		
	英國		3.57%	1.05%
	荷蘭			0.35%
	瑞士			0.35%
	瑞典			0.35%
	義大利			0.35%
	德國		3.57%	1.05%
	歐洲	0.42%		0.70%
非洲	其他非洲國家	0.42%		0.35%
	南非			0.35%
	埃及			0.70%
	紐西蘭			0.35%
大洋洲	澳洲	0.42%	10.71%	1.74%
中東	巴基斯坦			0.35%
	伊拉克	0.42%		0.35%
	阿拉伯聯合大公國		3.57%	0.35%
俄羅斯	俄羅斯	1.27%		2.09%

若是以於該國人力運用為基準(前者是以人力運用為基準，而

非以國別來看)，其結果如下：

亞洲區，以台灣外派和雇用當地人居多，比例差異不大，而在北美洲(主要是加拿大)，以及美國還有中南美洲，都是以當地人擔任經營管理者為主，不過相較於美國，自歐洲地區，台灣外派的比例較雇用其他國籍的人較高。

也因此，針對台灣廠商比較熟悉的區域市場，多半會採行台灣外派人力進行經營管理為主，而在文化差異較大的市場，則仰賴當地人的雇用，然而部分區域是台灣外派高於其他國籍，部分則是其他國籍高於台灣外派人力。

表 43 海外區域管理階級人力運用依洲別

	台灣外派	其他國籍	當地人
亞洲	55.94%	2.81%	41.25%
北美洲	22.22%	0.00%	77.78%
美國	34.04%	6.38%	59.57%
中南美洲	17.65%	11.76%	70.59%
歐洲	17.07%	8.54%	74.39%
大洋洲	10.00%	30.00%	60.00%
中東	20.00%	20.00%	60.00%
非洲	20.00%	0.00%	80.00%
俄羅斯	33.33%	0.00%	66.67%

#### 四、市場調查研析

##### (一)依國家別

而由於跨足到其他國家區域，在文化、生活習慣的隔閡下，許多企業會先進行市場探索，以提高成功插旗的可能性。

根據廠商回卷結果，以七個選項來看，市場調查/看研究報告的比重多半很高，其次是合作夥伴的協助，也因此，當地的合作夥伴成為幫助品牌企業直接了解當地市場很重要的管道，而比較

少的品牌商是透過設置實驗點取得市場資訊，但有部分的品牌業者是藉由銷售結果進行調整，或直接委由顧問公司進行協助。

表 44 市場情資蒐集依國別

洲別	國別	市場調查/看研究報告	委託顧問公司協助	雇用當地人員	藉由門市經營與客戶互動	試點實驗	合作夥伴協助	依據銷售結果自行做調整
亞洲	土耳其	37.50%	12.50%				50.00%	12.50%
	大陸	39.30%	7.03%	13.74%	7.03%	1.92%	15.97%	15.02%
	日本	36.84%	15.79%	11.84%	1.32%		25.00%	9.21%
	印尼	28.57%	0.00%	14.29%	14.29%		28.57%	14.29%
	印度	20.00%					20.00%	60.00%
	其他亞洲	68.85%	14.75%	4.92%		1.64%	6.56%	3.28%
	孟加拉	20.00%					40.00%	40.00%
	南韓	45.45%	18.18%	4.55%	4.55%		22.73%	4.55%
	香港、澳門	47.83%	17.39%		8.70%		35.87%	27.17%
	泰國	43.75%	18.75%	6.25%	0.00%		25.00%	6.25%
	馬來西亞	30.00%		5.00%	15.00%		35.00%	15.00%
	菲律賓	40.00%					60.00%	0.00%
	越南	36.36%		18.18%	9.09%		36.36%	0.00%
	新加坡	26.09%	4.35%	4.35%	13.04%		30.43%	21.74%
	緬甸	100.00%						
北美洲	加拿大	37.50%		6.25%	6.25%		25.00%	25.00%
美國	美國	42.01%	11.83%	10.06%	4.14%	1.18%	20.12%	10.65%
	中南美洲							
中南美洲	厄瓜多爾						50.00%	50.00%
	巴西	55.56%	11.11%	11.11%			11.11%	11.11%
	多明尼加	50.00%					50.00%	
	其他中南美洲	100.00%						
	墨西哥	33.33%		44.44%			11.11%	11.11%
歐洲	中歐							
	丹麥						50.00%	50.00%
	西北中歐	58.33%	19.44%	5.56%	2.78%		6.94%	6.94%
	西班牙	50.00%					50.00%	
	西歐						100.00%	
	希臘							
	東南歐	69.23%	30.77%					
	法國	42.86%			14.29%	14.29%	14.29%	14.29%

洲別	國別	市場調查/看研究報告	委託顧問公司協助	雇用當地人員	藉由門市經營與客戶互動	試點實驗	合作夥伴協助	依據銷售結果自行做調整
	波蘭	25.00%		25.00%	25.00%			25.00%
	英國	36.36%		9.09%			27.27%	27.27%
	荷蘭	50.00%	50.00%					
	奧地利							100.00%
	瑞士	50.00%		50.00%				
	瑞典			33.33%			33.33%	33.33%
	義大利	25.00%		25.00%	25.00%			25.00%
	德國	29.41%		11.76%	5.88%		47.06%	5.88%
	歐洲	18.18%		27.27%	18.18%		18.18%	18.18%
	紐西蘭	100.00%						
大洋洲	澳洲	43.75%	25.00%		12.50%			18.75%
	中東			14.29%	0.00%	14.29%	42.86%	28.57%
	巴基斯坦				33.33%		33.33%	33.33%
中東	伊拉克	33.33%	33.33%					33.33%
	伊朗	25.00%	25.00%				50.00%	
	阿拉伯聯合大公國				20.00%		40.00%	40.00%
非洲	其他非洲國家	100.00%						
	非洲	50.00%					50.00%	
	南非	100.00%						
	埃及	25.00%		25.00%			50.00%	
俄羅斯	俄羅斯	38.46%	30.77%	7.69%			15.38%	7.69%

## (二)依洲別

若將分析結果降至以洲別和整體勾選次數所占之比例觀之，市場調查/看研究報告的比例最高，占 41.80%，透過合作夥伴的協助則有 19.30%，依銷售結果自行做調整也有 12.42%，委託顧問公司的協助居於第三，有 10.28%的比例，其次是雇用當地人(9.89%)、藉由門市經營與客戶互動(5.24%)、再者為試點實驗。

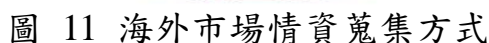


表 45 海外市場情資蒐集依洲別分

	市場調查/看研究報告	委託顧問公司協助	雇用當地人	藉由門市經營與客戶互動	試點實驗	合作夥伴協助	依據銷售結果自行做調整
亞洲	41.03%	9.30%	10.30%	5.65%	1.16%	19.93%	12.62%
北美洲	37.50%		6.25%	6.25%		25.00%	25.00%
美國	42.01%	11.83%	10.06%	4.14%	1.18%	20.12%	10.65%
中南美洲	51.85%	3.70%	18.52%			14.81%	11.11%
歐洲	45.75%	12.42%	9.15%	5.23%	0.65%	15.69%	11.11%
大洋洲	47.06%	23.53%		11.76%			17.65%
中東	9.09%	9.09%	4.55%	9.09%	4.55%	36.36%	27.27%
非洲	66.67%		8.33%			25.00%	
俄羅斯	38.46%	30.77%	7.69%			15.38%	7.69%

從行業別來看，製造業的結果和前者無太大差異，但若進一步比較製造業和服務業的市場情資蒐集方式，服務業在藉由「門



市經營與客戶互動」、以及「依據銷售結果自行調整」的採行方式，其比重略微明顯較製造業高出些許，突顯出服務業的經營方式比較不著重在單看市場調查或是研究報告，而比較趨向直接透過市場的互動或是意見回饋來掌握市場趨勢動向。

表 46 海外市場情資蒐集依產業別分

產業別	市場調查/ 看研究報告	委託顧問公司協助	雇用當地人	藉由門市經營與客戶互動	試點實驗	合作夥伴協助	依據銷售結果自行做調整
食品製造業	28.57%	8.16%	6.12%	14.29%	2.04%	28.57%	12.24%
飲料製造業	32.26%	16.13%	6.45%	3.23%		29.03%	12.90%
紡織業	33.33%	20.00%	13.33%	6.67%		13.33%	13.33%
成衣及服飾品製造業	60.87%	13.04%	8.70%	8.70%		4.35%	4.35%
皮革、毛皮及其製品製造業	50.00%	50.00%					
紙漿、紙及紙製品製造業						50.00%	50.00%
印刷及資料儲存媒體複製業						100.00%	
石油及煤製品製造業	50.00%					25.00%	25.00%
化學材料製造業	78.26%	4.35%	8.70%			8.70%	0.00%
化學製品製造業	38.89%	9.26%	9.26%	5.56%		18.52%	18.52%
藥品及醫用化學製品製造業	60.00%	20.00%				20.00%	
橡膠製品製造業	36.00%	8.00%	12.00%	12.00%		24.00%	8.00%
塑膠製品製造業	22.22%		22.22%	16.67%	5.56%	22.22%	11.11%
非金屬礦物製品製造業	50.00%			25.00%		25.00%	
基本金屬製造業	66.67%	6.06%	3.03%			18.18%	6.06%
金屬製品製造業	46.58%	19.18%	5.48%	1.37%	1.37%	15.07%	10.96%
電子零組件製造業	47.57%	2.91%	14.56%	1.94%		16.50%	16.50%
電腦、電子產品及光學製品製造業	48.57%	22.86%	6.67%	1.90%	1.90%	11.43%	6.67%
電力設備製造業	52.54%	16.95%	3.39%	5.08%		18.64%	3.39%
機械設備製造業	32.37%	4.62%	13.29%	4.62%	1.73%	26.01%	17.34%
汽車及其零件製造業	26.92%	7.69%	7.69%	7.69%		26.92%	23.08%

產業別	市場調查/ 看研報告	委託顧問公司協助	雇用當地人	藉由門市經營與客戶互動	試點實驗	合作夥伴協助	依據銷售結果自行做調整
	%						%
其他運輸工具及其零件製造業	55.56%	13.89%	2.78%	5.56%		11.11%	11.11%
其他製造業	50.00%	11.11%	13.89%	2.78%	2.78%	16.67%	2.78%
批發業	26.47%		11.76%	10.29%	1.47%	29.41%	20.59%
零售業	35.71%	7.14%	14.29%	21.43%			21.43%
航空運輸業				25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
運輸輔助業	20.00%	20.00%	20.00%			20.00%	20.00%
住宿服務業	20.00%		40.00%	40.00%			
影片服務、聲音錄製及音樂出版業			25.00%	25.00%		25.00%	25.00%
傳播及節目播送業	50.00%					50.00%	
資料處理及資訊供應服務業			50.00%			50.00%	

## 五、市場經營策略

### (一)通路經營型態

根據回卷廠商填答結果，許多區都是以代理或經銷商的方式為主，擁有自有通路的比例大約在三成以下，自尋通路的則有兩成左右，採加盟授權的營運方式約一成左右。

表 47 海外通路採用型態依洲別分

洲別	自有通路	自尋通路	加盟授權	透過代理或經銷商
大洋洲	11.11%	22.22%	11.11%	55.56%
中東	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
中南美洲	25.00%			75.00%
加拿大	33.33%	8.33%	16.67%	41.67%
亞洲	29.00%	17.62%	11.38%	42.01%
非洲	12.50%			87.50%

俄羅斯		14.29%		85.71%
美國	21.30%	15.74%	11.11%	51.85%
歐洲	20.88%	14.29%	8.79%	56.04%

## (二)銷售通路模式

而在不同國別的銷售通路採行模式，就廠商填答次數比重來看，經銷代理商在許多國家是相當常見的通路模式，甚至是該市場唯一一種的通路模式，像是印度和伊朗，或是馬來西亞及越南就是 100%的比例；而在歐洲，則有 50%左右的比重；亞洲地區像是大陸以及日本，則是以小型街邊店為主，泰國以及南非則有大型旗艦店的開設，百貨賣場也是部分國家採行的重要通路型態，像是港澳地區、印尼、南非以及俄羅斯；另外量販店或超市美妝店的比例也不小，包括日本、印尼、南韓、泰國、新加坡、加拿大、美國、巴西、東南歐、中東、非洲以及俄羅斯等地區，也是台灣品牌企業常見的通路經營模式。

而隨著當地的通訊設備以及網路和物流的配合提高，也有許多品牌企業選擇採用虛擬通路的方式。

表 48 海外銷售通路模式依國別分

洲別	國別	經銷代理商	業務拜訪 或展會接單	大型旗艦 店	小型街邊 店	百貨商場	量販店、超 市、美妝(上 架或設櫃)	專賣店	虛擬通路
亞洲	大陸	13.51%	10.81%	10.81%	21.62%	14.41%	9.91%	0.90%	18.02%
	日本	10.53%	10.53%	10.53%	21.05%	10.53%	21.05%		15.79%
	伊朗	100.00%							
	印尼					50.00%	50.00%		
	印度	100.00%							
	其他亞洲地區	3.45%		6.90%	31.03%	6.90%	20.69%		31.03%
	南韓				50.00%		50.00%		
	香港、澳門	10.00%		10.00%	30.00%	30.00%	10.00%		10.00%
	泰國			20.00%	40.00%		20.00%		20.00%
	泰國	50.00%	50.00%						
	馬來西亞、越南	100.00%							
	新加坡	40.00%			0.00%		40.00%		20.00%
	加拿大	12.50%	12.50%		37.50%		25.00%		12.50%
北美洲	美國	8.75%	6.25%	12.50%	21.25%	7.50%	22.50%	2.50%	18.75%
中南美洲	巴西				33.33%		33.33%		33.33%
歐洲	西/北/中歐(西/北/中歐：英、 法、德、丹、瑞典、瑞士、芬、 荷、比、盧、挪、奧、愛等國)	50.00%							50.00%
	西北中歐			14.89%	31.91%	8.51%	19.15%		25.53%

洲別	國別	經銷代理商	業務拜訪 或展會接單	大型旗艦店	小型街邊店	百貨商場	量販店、超市、美妝(上架或設櫃)	專賣店	虛擬通路
	東南歐			13.64%	22.73%	18.18%	22.73%		22.73%
	義大利	50.00%							50.00%
	德國	100.00%							
大洋洲	澳洲				50.00%	12.50%	12.50%		25.00%
	澳洲	50.00%	25.00%						25.00%
中東	中東	33.33%	33.33%				33.33%		
非洲	其他非洲國家				50.00%		25.00%		25.00%
	南非			25.00%	25.00%	25.00%	25.00%		
俄羅斯	俄羅斯			6.67%	26.67%	26.67%	20.00%		20.00%

## 六、 競爭策略

在與主要競爭對手採行之競爭策略上，在不銲地區的手法雖有所差異，但大致歸類起來，常見的方式多半是採行價格策略、產品類型差異、以及相似產品但規格或功能差異居多。

表 49 海外市場採行之競爭策略模式依國別分

洲別	國別	價格策略	產品類型差異	相似產品但規格或功能差異	銷售通路型態差異	行銷活動差異
亞洲	土耳其	30.95%	16.67%	45.24%	7.14%	0.00%
	大陸	28.34%	27.39%	24.20%	9.87%	10.19%
	日本	28.05%	26.83%	31.71%	8.54%	4.88%
	印尼	50.00%	12.50%	25.00%	12.50%	
	印度	14.29%	57.14%	28.57%		
	其他亞洲	28.40%	23.46%	25.93%	7.41%	14.81%
	孟加拉		66.67%	33.33%		
	南韓	36.00%	28.00%	36.00%		
	香港、澳門	32.82%	25.38%	25.38%	5.13%	11.28%
	泰國	30.43%	21.74%	30.43%	13.04%	4.35%
	馬來西亞	21.05%	15.79%	31.58%	21.05%	10.53%
	菲律賓	50.00%	25.00%	25.00%		
	越南	30.00%	30.00%	30.00%	10.00%	
	新加坡	35.00%	25.00%	30.00%	5.00%	5.00%
	緬甸		50.00%	0.00%	50.00%	
北美洲	加拿大	30.00%	20.00%	30.00%	10.00%	10.00%
美國	美國	29.41%	28.34%	25.67%	8.56%	8.02%
中南美洲	厄瓜多爾		100.00%			
	巴西	23.53%	17.65%	23.53%	17.65%	17.65%
	多明尼加			100.00%		
	其他中南美洲	50.00%				50.00%
	墨西哥	25.00%	37.50%	37.50%		
歐洲	丹麥		100.00%			
	西北中歐	26.47%	29.41%	26.47%	9.80%	7.84%
	西班牙	50.00%	25.00%	25.00%		
	西歐	33.33%	33.33%	33.33%		
	希臘		100.00%			
	東南歐	33.33%	37.50%	16.67%	8.33%	4.17%
	法國	33.33%	11.11%	22.22%	11.11%	22.22%
	波蘭	33.33%	33.33%	33.33%		

洲別	國別	價格策略	產品類型差異	相似產品但規格或功能差異	銷售通路型態差異	行銷活動差異
大洋洲	英國	30.77%	38.46%	7.69%	15.38%	7.69%
	荷蘭	50.00%	50.00%			
	奧地利		100.00%			
	瑞士	33.33%	33.33%			33.33%
	瑞典		50.00%	50.00%		
	義大利	50.00%	50.00%			
	德國	33.33%	13.33%	26.67%	13.33%	13.33%
	歐洲	11.11%	33.33%	11.11%	22.22%	22.22%
	紐西蘭			100.00%		
	澳洲	36.84%	21.05%	31.58%	10.53%	
中東	中東	12.50%		37.50%	25.00%	25.00%
	巴基斯坦		100.00%			
	伊拉克	50.00%	25.00%		25.00%	
	伊朗	33.33%		66.67%		
	阿拉伯聯合大公國	25.00%	50.00%	25.00%		
非洲	其他非洲國家	42.86%	28.57%	28.57%		
	非洲	50.00%		50.00%		
	南非		60.00%	40.00%		
	埃及	33.33%		33.33%	33.33%	
俄羅斯	俄羅斯	25.00%	18.75%	37.50%	6.25%	12.50%

若是以銷售客戶來看所採行之策略，單純銷售 B2B 之廠商，主要著重在價格策略或是相似的產品但規格上有所差異，而 B2C 的廠商則著重在產品類型差異，同時有 B2B 以及 B2C 的業者，也是以產品類型差異為主，突顯出，單純僅有 B2B 時，產品類型差異的運用(需求定位差異)的運用較為有限。



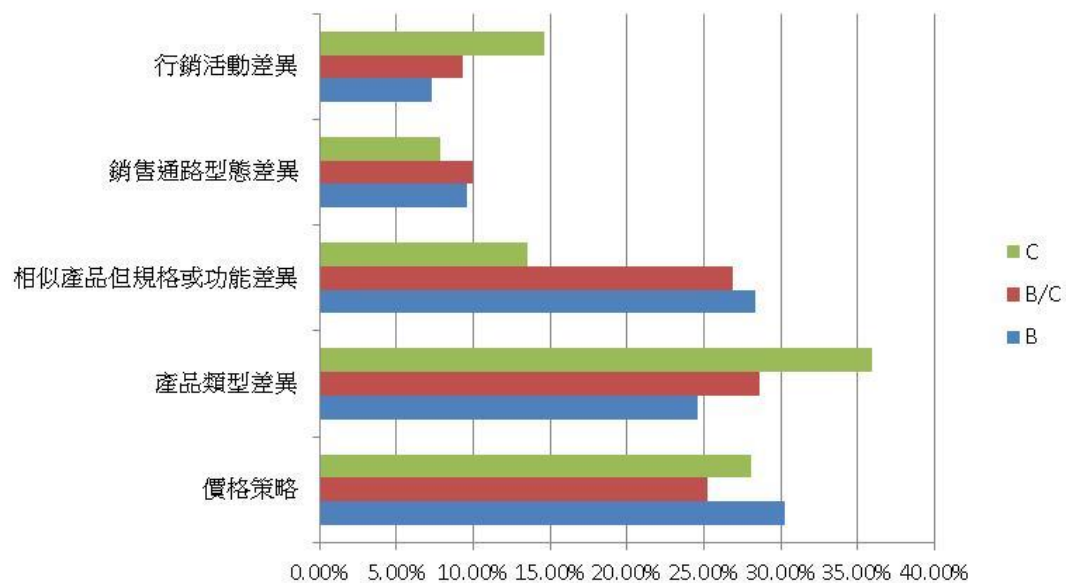


圖 12 競爭策略模式依企業的銷售對象

## 七、 當地夥伴合作模式

在前述分析中，許多台灣的品牌企業會透過合作夥伴的支援以了解當地市場，而為了使企業資源達到有效的運用，與當地夥伴的合作可以增加企業的營運效率。根據回卷廠商的填答結果，與各國當地夥伴合作之模式如下：

以大的洲別區域來看，大多數的當地合作夥伴著重在配銷、客戶服務的支援居多，其次是行銷活動的支援，而在研發設計或是原料零件製造供應的比例大約在一成左右，而研發設計的部分又以美國和歐洲先進國家的比例較高，原料零件製造的供應則是以亞洲或是中南美洲國家居多。

表 50 海外當地合作夥伴合作型態依洲別分

	研發設計	原料零件製造供應	配銷	客戶服務	行銷
亞洲	7.50%	12.08%	24.58%	38.13%	17.71%
北美洲			35.29%	47.06%	17.65%
美國	10.20%	10.20%	22.45%	40.82%	16.33%
中南美洲	7.14%	14.29%	7.14%	64.29%	7.14%
歐洲	12.23%	8.63%	21.58%	41.73%	15.83%
大洋洲	6.25%	6.25%	25.00%	50.00%	12.50%
中東		11.11%	33.33%	22.22%	33.33%
非洲		16.67%	25.00%	41.67%	16.67%
俄羅斯			50.00%	42.86%	7.14%

若再進一步細分國家別來看，亞洲合作夥伴的研發設計比例比較高的是日本以及越南，原料零件的供應夥伴則以菲律賓、印尼以及大陸較高，配銷、客戶服務以及行銷則在亞洲各國的比例差異不大；而在歐美國家，歐洲區由合作夥伴支援研發設計的比例大約在兩成，另外有些國別的合作夥伴則專注於協助提供客戶服務。

但整體而言，當地的合作夥伴主要是以配銷、客戶服務和行銷為主。

表 51 海外當地合作夥伴合作型態依國別分

洲別	國別	研發設計	原料零件製造供應	配銷	客戶服務	行銷
亞洲	土耳其		7.14%	14.29%	39.29%	39.29%
	大陸	8.64%	18.18%	21.82%	34.55%	16.82%
	日本	14.29%	7.14%	25.71%	35.71%	17.14%
	印尼		20.00%		60.00%	20.00%
	印度			33.33%	33.33%	33.33%
	其他亞洲	9.09%	9.09%	25.45%	49.09%	7.27%
	孟加拉				33.33%	66.67%
	南韓	5.88%		29.41%	41.18%	23.53%
	香港、澳門		3.57%	67.86%	23.21%	5.36%
	泰國		5.26%	26.32%	47.37%	21.05%
	馬來西亞		5.56%	22.22%	38.89%	33.33%
	菲律賓		20.00%	20.00%	40.00%	20.00%
	越南	25.00%		25.00%	25.00%	25.00%

洲別	國別	研發設計	原料零件製造供應	配銷	客戶服務	行銷
北美洲	新加坡		4.76%	33.33%	33.33%	28.57%
	緬甸			50.00%	50.00%	
	加拿大			35.29%	47.06%	17.65%
美國	美國	10.20%	10.20%	22.45%	40.82%	16.33%
中南美洲	厄瓜多爾			50.00%	50.00%	
	巴西				75.00%	25.00%
	其他中南美洲				100.00%	
歐洲	墨西哥	16.67%	33.33%		50.00%	
	丹麥			50.00%	50.00%	
	西北中歐	16.88%	12.99%	18.18%	42.86%	9.09%
	西班牙					100.00%
	希臘			100.00%		
	東南歐	9.09%	4.55%	36.36%	45.45%	4.55%
	法國			40.00%	20.00%	40.00%
	英國		12.50%	12.50%	37.50%	37.50%
	奧地利				100.00%	
	瑞典				100.00%	
	義大利				100.00%	
	德國	7.69%		15.38%	30.77%	46.15%
	歐洲	16.67%		16.67%	33.33%	33.33%
	紐西蘭			50.00%	50.00%	
大洋洲	澳洲	7.14%	7.14%	21.43%	50.00%	14.29%
	中東		25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
	伊拉克			100.00%		
中東	伊朗				50.00%	50.00%
	阿拉伯聯合大公國			50.00%		50.00%
	其他非洲國家		25.00%	25.00%	50.00%	
	非洲					100.00%
	南非			33.33%	66.67%	
	埃及		25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
俄羅斯	俄羅斯			50.00%	42.86%	7.14%

#### 第四節 品牌事業海外布局趨勢

##### 一、市場區域擴大

在未來持續擴大的區域中，大陸居於首冠，占比有 33.50%，其次是美國市場，有 14.78%，這兩個地區是唯一占比超過一成的國別，其他的比例約莫在 5% 以下左右，其中的南韓略高於日本地區，而在貿易局定義的重點新興市場(中國、雙印、越南、以及菲律賓)，在本次調查中，未來持續投資的地方是以中國、印尼、以及越南的比例較高，印度以及菲律賓的比例相當低。

表 52 未來海外布局擴大區域

	國別	比例
中國	大陸	33.50%
	香港,澳門	2.46%
	日本	2.96%
	南韓	3.45%
	印尼	2.46%
	印度	0.99%
	其他亞洲地區	1.97%
	孟加拉	0.99%
亞洲	東協	1.48%
	東南亞	0.49%
	星、馬	0.49%
	泰國	0.49%
	馬來西亞	2.46%
	菲律賓	0.49%
	越南	1.97%
	新加坡	1.97%
北美洲	緬甸	0.99%
	加拿大	1.48%
美國	美國	14.78%
南美洲	中南美	0.99%
	巴西	0.49%
	墨西哥	0.99%
歐洲	土耳其	1.48%
	丹麥	0.49%
	北歐	0.49%
	西/北/中歐(西/北/中歐：英、法、德、丹、瑞典、瑞士、芬、荷、比、盧、	2.96%

	國別	比例
	挪、奧、愛等國)	
	東南歐	0.99%
	波蘭	0.49%
	瑞士	0.49%
	義大利	1.48%
	德國	3.45%
	歐洲	1.48%
	歐美	0.99%
大洋洲	澳洲	1.48%
中東	中東	1.97%
	伊拉克	0.49%
非洲	非洲	0.49%
俄羅斯	俄羅斯	2.46%

若是依大產業別來看，服務業的海外擴大市場集中在大陸地區，若加上港澳，合計超過 50%；若是製造業的業別，分布的國家別較服務業更為多元。

表 53 服務業未來海外拓展市場

	國別	比例
中國	大陸	48.15%
	香港	3.70%
	港澳	3.70%
亞洲	日本	3.70%
	其他亞洲地區	3.70%
	東協	3.70%
	新加坡	7.41%
南美洲	墨西哥	3.70%
美國	美國	7.41%
歐洲	東南歐	3.70%
	波蘭	3.70%
	德國	7.41%

製造業的部分，大陸仍是未來重要的拓展區域，但是占比相對服務業而言下降許多，而針對所謂的新興市場，就印度的比例

較服務業較多，而次於大陸地區的第二個主力擴張市場主要是美國。

表 54 製造業未來海外拓展市場

	國別	比例
中國	大陸	31.25%
	香港,澳門	1.70%
	日本	2.84%
	印尼	2.84%
	印度	1.14%
	其他亞洲地區	1.70%
	孟加拉	1.14%
亞洲	東協	1.14%
	東南亞	0.57%
	南韓	3.98%
	星、馬	0.57%
	泰國	0.57%
	馬來西亞	2.84%
	菲律賓	0.57%
	越南	2.27%
	新加坡	1.14%
	緬甸	1.14%
北美洲	加拿大	1.70%
	美國	15.91%
南美洲	中南美	1.14%
	巴西	0.57%
	墨西哥	0.57%
歐洲	土耳其	1.70%
	丹麥	0.57%
	北歐	0.57%
	西/北/中歐(西/北/中歐：英、法、德、丹、瑞典、瑞士、芬、荷、比、盧、挪、奧、愛等國)	3.41%
	東南歐	0.57%
	瑞士	0.57%
	義大利	1.70%
	德國	2.84%
	歐洲	1.70%
	歐美	1.14%
大洋洲	澳洲	1.70%

國別		比例
中 東	中東	2.27%
	伊拉克	0.57%
非 洲	非洲	0.57%
俄 羅 斯	俄羅斯	2.84%

若進一步了解各區域擴張的考量原由，多數廠商則選擇市場上以市場具潛力、以及本就為主要市場因此持續耕耘的理由較多，少部分的區域則是因為和母國(台灣)市場相近，或是和其他已經取得成功市場的特性相近，前者像是印度、馬來西亞、新加坡以及東南歐；後者則易有印度、南韓、加拿大、中南美洲以及中東區域；而考量當地華人或台商多而進行布局的則有印尼、新加坡和馬來西亞以及越南。



表 55 海外市場擴張之考量因素

洲別	國別	市場具潛力	本就為主要市場故持續耕耘	市場特性與母國相近	市場特性與其他海外已成功市場相近	當地或我國政府獎勵	競爭對手尚未取得優勢而有發展空間	華人或台商多
中國	大陸	34.27%	25.17%	18.88%	2.80%	1.40%	5.59%	11.89%
	香港,澳門	55.95%	13.10%	17.86%				13.10%
亞洲	日本	25.00%	37.50%	12.50%	12.50%		12.50%	
	印尼	26.67%	33.33%	6.67%			13.33%	20.00%
	印度	33.33%		33.33%	33.33%			
	其他亞洲地區	66.67%	16.67%				16.67%	
	孟加拉	25.00%	25.00%				50.00%	
	東協	37.50%	12.50%				25.00%	25.00%
	東南亞						100.00%	
	南韓	42.86%	21.43%	7.14%	21.43%		7.14%	
	星、馬		50.00%					50.00%
	泰國	100.00%						
	馬來西亞	30.77%	23.08%	15.38%	7.69%		15.38%	7.69%
	菲律賓	50.00%	50.00%					
	越南	40.00%	10.00%				10.00%	40.00%
	新加坡	42.86%	28.57%	14.29%				14.29%
	緬甸	100.00%						
北美洲	加拿大	20.00%	60.00%		20.00%			
美國	美國	45.45%	38.64%		4.55%	2.27%	6.82%	2.27%
南美	中南美	66.67%			33.33%			

洲別	國別	市場具潛力	本就為主要市場故持續耕耘	市場特性與母國相近	市場特性與其他海外已成功市場相近	當地或我國政府獎勵	競爭對手尚未取得優勢而有發展空間	華人或台商多
洲	巴西	100.00%						
	墨西哥	33.33%	66.67%					
歐洲	土耳其		66.67%				33.33%	
	丹麥						100.00%	
	北歐	50.00%	50.00%					
	西/北/中歐(西/北/中歐：英、法、德、丹、瑞典、瑞士、芬、荷、比、盧、挪、奧、愛等國)	37.50%	50.00%		12.50%			
	東南歐	20.00%	40.00%	20.00%	20.00%			
	波蘭	33.33%	33.33%					33.33%
	瑞士	33.33%	33.33%				33.33%	
	義大利	33.33%	50.00%				16.67%	
	德國	36.36%	54.55%				9.09%	
	歐洲	33.33%	66.67%					
	澳洲	50.00%	33.33%		16.67%			
	中東	80.00%			20.00%			
中東	伊拉克		100.00%					
	非洲	33.33%	33.33%				33.33%	
非洲	非洲	33.33%	33.33%				33.33%	
俄羅斯	俄羅斯	80.00%	20.00%					

## 二、 新切入之市場區域

前項調查是針對持續加碼擴大的市場別，而此一部分則是新開拓，意即新切入的市場別。在該些洲別中，台灣品牌企業未來有興趣作為優先新切入之區域分析如下：

以整體來看，品牌企業在考慮切入新的市場區域，主要是觀察市場未來是否具發展潛力，占 54.81%，其次的最大原由並非該市場是否和母國市場相近或是否該市場的特性與其他成功經營的海外區域雷同，關鍵是在於競爭對手尚未取得優勢性而得以有發展空間；且在新切入市場領域中，反而是該市場特性和其他海外以成功市場相近的考量因素較高，反而不見得是要與母國市場特性相近。

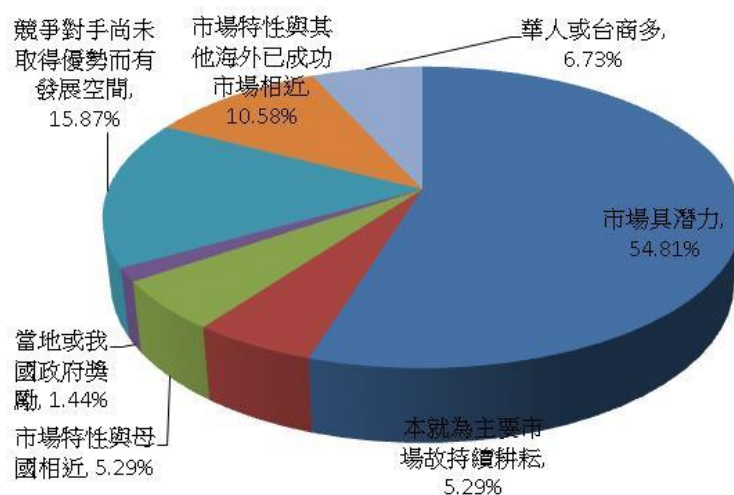


圖 13 海外市場新切入之考量因素

而以國家別來看，未來有意進行市場切入的區域，集中在亞洲，占回答次數比例的 40.2%，其次是歐洲，有 15.97%，再者為中國的 14.58%，中南美洲也有 9.72% 的比例，再次之為俄羅斯的 5.56%。

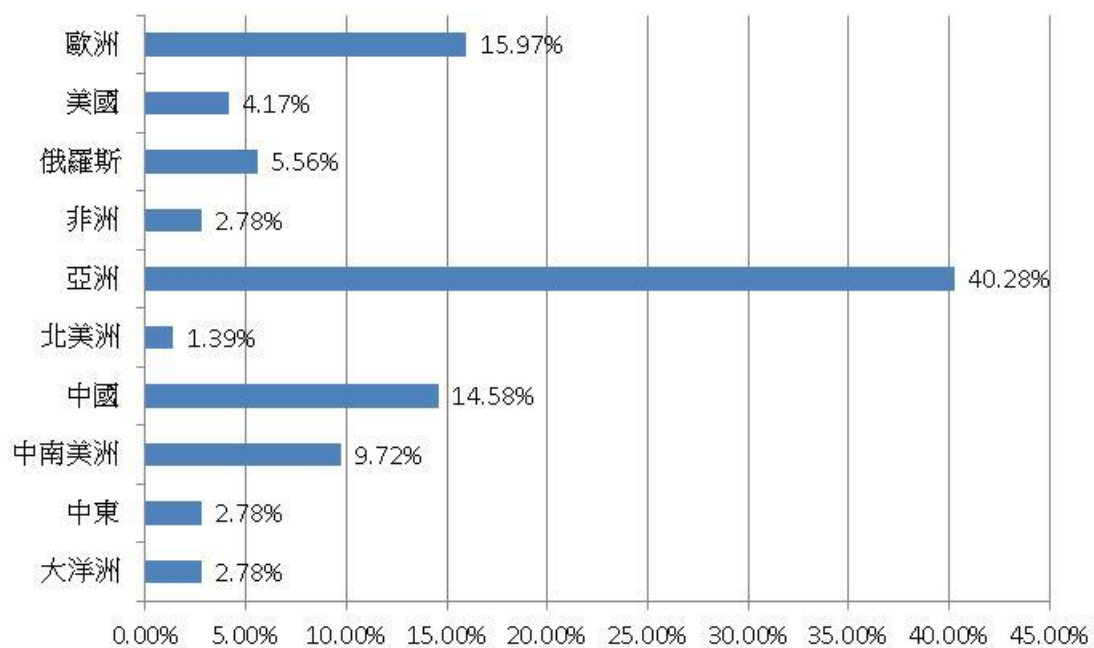


圖 14 海外市場新切入之區域依洲別分

而該些國別區域最主要的切入原因皆在於市場具有未來開發性，部分國家像是日本、印尼、其他亞洲、菲律賓、緬甸、其他中南美洲(非巴西及墨西哥以外之國家)、非洲等國家，則是因為競爭對手尚未取得優勢而有發展空間之故。

表 56 市場新切入之成因依國別分

洲別	國別	市場具潛力	本就為主要市場故持續耕耘	市場特性與母國相近	當地或我國政府獎勵	競爭對手尚未取得優勢而有發展空間	市場特性與其他海外已成功市場相近	華人或台商多
中國	大陸	45.16%	3.23%	22.58%	3.23%	3.23%	6.45%	16.13%
	港澳	12.50%	12.50%	62.50%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%
	土耳其	100.00%						
	中亞						100.00%	
亞洲	日本	50.00%	21.43%		7.14%		21.43%	
	伊拉克	100.00%			0.00%			
	印尼	50.00%			25.00%		25.00%	

洲別	國別	市場具 潛力	本就為 主要市 場故持 續耕耘	市場特 性與母 國相近	當地或 我國政 府獎勵	競爭對 手尚未 取得優 勢而有 發展空 間	市場特 性與其 他海外 已成功 市場相 近	華人或 台商多
美國	印度	73.33%			13.33%	6.67%	6.67%	
	亞洲	100.00%						
	其他亞洲	50.00%					50.00%	
	孟加拉		50.00%		50.00%			
	東協	100.00%						
	東南亞	40.00%			20.00%		20.00%	20.00%
	南韓	50.00%			25.00%	25.00%		
	泰國	71.43%			14.29%		14.29%	
	馬來西亞	66.67%					11.11%	22.22%
	菲律賓	50.00%					50.00%	
	越南	100.00%						
	新加坡	28.57%	14.29%	14.29%			14.29%	28.57%
	緬甸	40.00%					40.00%	20.00%
	美國	62.50%	25.00%				12.50%	
	中南美	100.00%						
中南 美洲	巴西	77.78%			11.11%		11.11%	
	其他中南 美洲地區	50.00%					50.00%	
	南美洲						100.00%	
	哥倫比亞	100.00%						
	墨西哥	50.00%					50.00%	
歐洲	西北歐	50.00%					25.00%	25.00%
	東/南歐 (東/南 歐：葡、 西、義、 捷、波、 俄、匈等 國)	66.67%						33.33%
	法國				100.00%			
	烏克蘭						100.00%	
	荷蘭	33.33%	33.33%		33.33%			
	瑞典	100.00%						
	義大利	100.00%						
	德國	50.00%			33.33%		16.67%	

洲別	國別	市場具 潛力	本就為 主要市 場故持 續耕耘	市場特 性與母 國相近	當地或 我國政 府獎勵	競爭對 手尚未 取得優 勢而有 發展空 間	市場特 性與其 他海外 已成功 市場相 近	華人或 台商多
大洋洲	歐洲	50.00%	8.33%		25.00%		16.67%	
	紐澳	66.67%			33.33%			
	澳洲	100.00%						
中東	中東	80.00%					20.00%	
非洲	北非	50.00%			50.00%			
	非洲	33.33%					66.67%	
	南非	100.00%						
俄羅斯	俄羅斯	45.45%		9.09%	9.09%		27.27%	9.09%

### 三、經營環境嚴峻之市場

針對經營環境嚴峻的市場，其實會受到台灣品牌企業是否有於該國進行布局經營，也因此，根據廠商回卷的資料結果顯示，第一感到嚴峻的市場集中在中國大陸，其次為歐洲、再者為美國，而中南美洲以及日本也是許多企業感到經營較為嚴峻的市場。

表 57 海外市場感到經營嚴峻之區域依國別分

洲別	國別	比例
中國	大陸	29.20%
	香港,澳門	2.40%
	土耳其	0.40%
	日本	7.60%
	南韓	3.20%
	日本、韓國	0.80%
亞洲	印尼	1.60%
	印度	2.40%
	亞洲	0.40%
	其他亞洲地區	0.80%
	孟加拉	0.80%
	東協	0.40%
	東南亞	0.80%
	泰國	0.80%
	馬來西亞	2.40%

洲別	國別	比例
	菲律賓	0.40%
	越南	0.80%
	新加坡	1.60%
	緬甸	0.40%
北美洲	加拿大	1.60%
美國	美國	11.60%
	中南美	1.60%
	巴西	2.80%
	其他中南美/歐洲	0.80%
	南美洲	0.80%
中南美洲	墨西哥	0.40%
	墨西哥/巴西	0.80%
	墨西哥/其他南美洲	0.40%
	墨西哥/南美洲	0.40%
	加拿大/巴西	0.80%
美洲	美洲	1.20%
	北歐	0.40%
	西/北/中歐	2.00%
	東/南歐	1.20%
	法國	0.40%
	波蘭	0.80%
	荷蘭	0.80%
	瑞士	0.40%
	瑞典.瑞士	0.40%
	義大利	0.80%
	德國	2.80%
	歐洲	4.80%
	歐美	0.80%
	中東	1.20%
	伊拉克	0.40%
	其他非洲國家	0.40%
非洲	非洲	0.40%
	南非	0.40%
	俄羅斯	1.20%

進一步分析不同市場感到嚴峻的因素，綜整而言，海外市場經營變得嚴峻在於經營成本的提高，其次是因為市場有強勢的領導品牌取得優勢，因此在品牌空檔的空間相對而言突破不易，再

者為法規的限制以及文化差異致使品牌於海外市場的經營上並不容易。

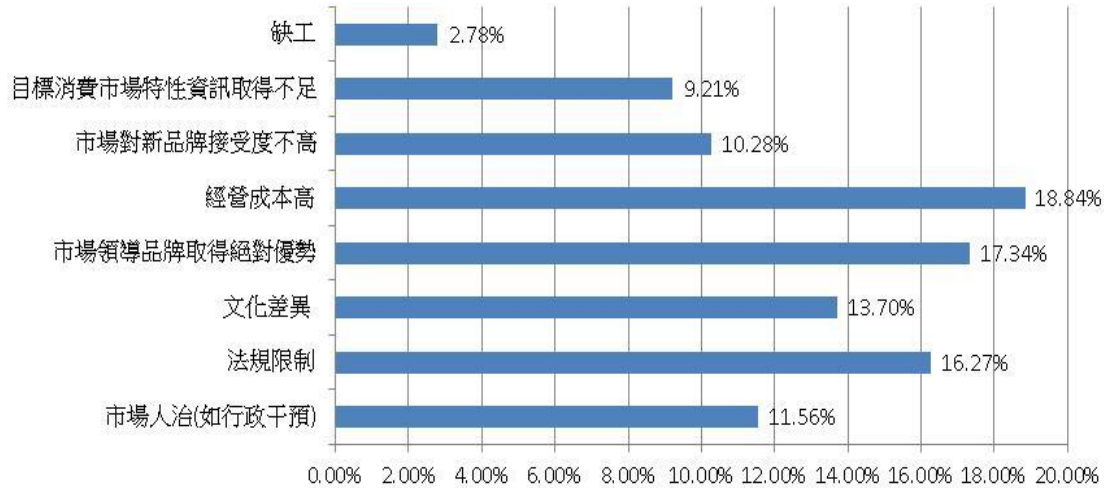


圖 15 海外市場經營感到嚴峻之主要因素

大陸地區的部分，企業反應法規限制、經營成本高以及市場人治的干預致使經營面臨挑戰，從其他國家區域來看，越是先進的國家，市場人治的行政干預比例比較低，但相對的法規限制就較為明顯，而開發中國家則是市場人治部分會明顯較高。

而文化差異的部分，普遍反應在歐洲、俄羅斯、中東或是中南美洲的國別，另外，比較特別是一些國家因為民族性較強，也因此當地品牌占有一定優勢，有就是該市場本身就有潛在的其他國家品牌的排斥，像是日本和韓國在市場對新品牌接受度不高的比例相對其他先進國家就顯得高了一些。



表 58 海外市場經營感到嚴峻之主要因素依國別分

洲別	國別	市場人治(如 行政干預)	法規限制	文化差異	市場領導品 牌取得絕對 優勢	經營成本高	市場對新品 牌接受度不 高	目標消費市 場特性資訊 取得不足	缺工
中國	大陸	18.75%	19.38%	14.38%	13.75%	18.75%	5.00%	5.63%	4.38%
	香港,澳門		26.79%	19.64%		39.29%	7.14%	7.14%	
亞洲	土耳其		100.00%						
	日本	5.71%	11.43%	11.43%	20.00%	28.57%	14.29%	5.71%	2.86%
	日本、韓國				25.00%		75.00%		
	印尼	23.08%	15.38%	15.38%	15.38%	15.38%	7.69%	7.69%	
	印度	10.00%	10.00%	30.00%	10.00%	30.00%	10.00%		
	亞洲					100.00%			
	其他亞洲地 區						50.00%	50.00%	
	孟加拉	33.33%				33.33%		33.33%	
	東協		100.00%						
	東南亞	50.00%						50.00%	
	南韓		5.88%	17.65%	23.53%	17.65%	23.53%	11.76%	
	泰國				50.00%			50.00%	
	馬來西亞		28.57%		28.57%	28.57%		14.29%	
	菲律賓		50.00%			50.00%			
	越南	28.57%	14.29%	28.57%		14.29%	14.29%		

洲別	國別	市場人治(如 行政干預)	法規限制	文化差異	市場領導品 牌取得絕對 優勢	經營成本高	市場對新品 牌接受度不 高	目標消費市 場特性資訊 取得不足	缺工
美洲	新加坡					20.00%	60.00%	20.00%	
	緬甸	25.00%	25.00%				25.00%	25.00%	
	加拿大/巴西		50.00%		50.00%				16.67%
北美洲	美洲	16.67%	16.67%	16.67%		16.67%	16.67%	16.67%	
	加拿大		20.00%	20.00%	20.00%			20.00%	20.00%
	美國	3.70%	11.11%	12.96%	22.22%	20.37%	11.11%	14.81%	
中南美洲	中南美	12.50%	12.50%	25.00%	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	
	巴西	21.05%	26.32%	5.26%	10.53%	15.79%	21.05%		
	南美洲	50.00%			50.00%				
	墨西哥/其他 南美洲					100.00%			
	墨西哥/南美 洲			50.00%		50.00%			
歐洲	北歐				50.00%		50.00%		3.70%
	西/北/中歐			12.50%	50.00%	12.50%	12.50%	12.50%	
	東/南歐			33.33%	33.33%			33.33%	
	法國							100.00%	
	波蘭				50.00%	50.00%			
	荷蘭				50.00%	25.00%		25.00%	
	瑞士		33.33%	33.33%		33.33%			

洲別	國別	市場人治(如 行政干預)	法規限制	文化差異	市場領導品 牌取得絕對 優勢	經營成本高	市場對新品 牌接受度不 高	目標消費市 場特性資訊 取得不足	缺工
中東 非洲 俄羅斯	瑞典.瑞士		50.00%	50.00%					
	義大利		33.33%	33.33%		33.33%			
	德國		9.09%	9.09%	45.45%	18.18%	9.09%	9.09%	
	歐洲	10.53%	15.79%	5.26%	26.32%	15.79%	15.79%	10.53%	
	歐美		100.00%						
	中東	12.50%	12.50%	37.50%	12.50%	12.50%		12.50%	
	伊拉克		100.00%						
	其他非洲國 家						50.00%	50.00%	
	南非	33.33%	33.33%		33.33%				
	俄羅斯			33.33%	16.67%		16.67%	16.67%	

## 第五節 品牌發展資源需求及投入

### 一、品牌發展所需資源型態

依據廠商回卷之填答，品牌發展過程中所需之資源型態，第一是針對市場研究及產業分析資訊，其次是通路規劃與展店輔導，第三則是行銷策略與廣告宣傳，再者是針對產品開發或技術上的支援提供，其次是設計強化、專利布局訴訟、管理組織診斷與調整以及智慧財產管理。

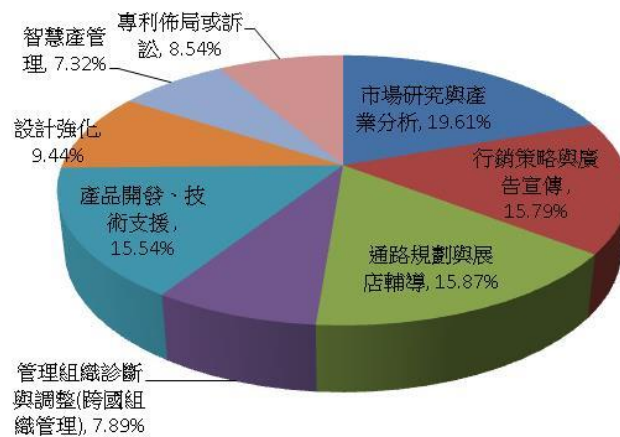


圖 16 品牌企業需求資源類型

若依產業別來看，服務業者大致與整體企業需求的順位沒有太大差異，製造業的順位亦然，然而兩者之間的需求差異則有部分的資源項有顯著不同。像是在通路規劃與展店輔導上製造業的比例略高，而管理組織診斷與調整上，服務業顯得有較多的需求，而在智慧財產管理的部分，服務業也較製造業來得多，由於多半是有具體成品類的才会有專利布局的需求，而服務業有很多屬於非成品類，也因此智慧財產管理的需求上較為顯著。

表 59 品牌企業資源需求類型依產業別

產業別	市場研究與產業分析	行銷策略與廣告宣傳	通路規劃與展店輔導	管理組織診斷與調整(跨國組織管理)	產品開發、技術支援	設計強化	智慧產管理	專利佈局或訴訟
服務業	16.92%	15.38%	14.36%	10.77%	15.38%	7.69%	9.74%	9.74%
製造業	20.12%	15.86%	16.15%	7.35%	15.57%	9.77%	6.87%	8.32%

## 二、人才需求類型

依據廠商回卷資料結果，其人才需求類型扣合著企業資源。最被企業所需求的人才主要是品牌經理人員，其次是通路與管理人才、再者為市場分析人力、其次才是設計以及廣告行銷人員。

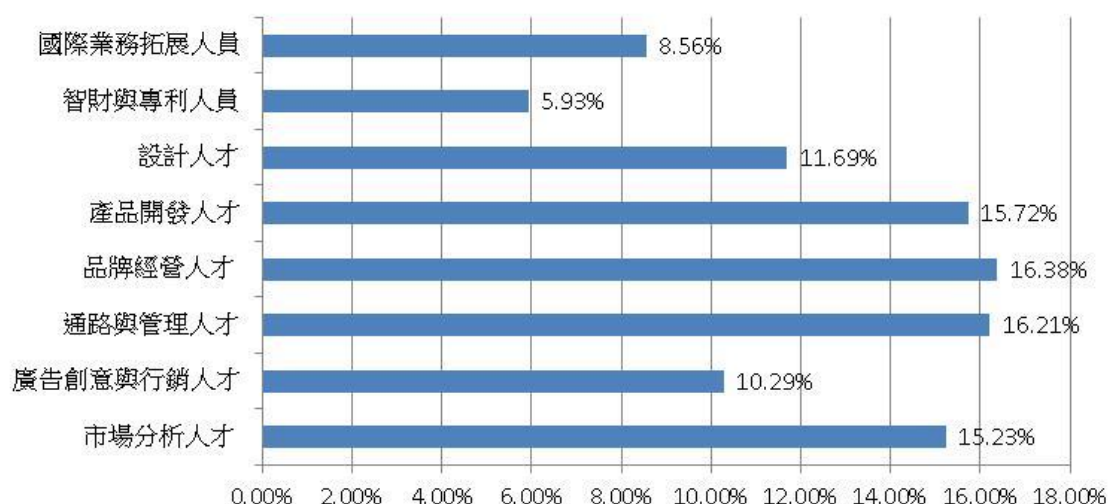


圖 17 品牌企業人力需求類型

在人力需求的類型上，製造業與服務業兩者差異不大，有明顯差異的在於製造業對於產品開發人才需要較多，市場分析人才上也較高，而服務業則是在國際業務拓展人員上的需求明顯高出製造業許多，也突顯出，由於製造業的國際化腳步較服務業多，從國際市場區域拓展的分布來看，製造業也更多元化，因此，在國際業務拓展的人力上，服務業的經驗較為不足，也因此對於此類型的人力需求較製造業的比例明顯來得高。

表 60 品牌企業人力需求類型依產業別分

產業別	市場分 析人才	廣告創 意與行 銷人才	通路與 管理人才	品牌 經營人才	產品開 發人才	設計人 才	智財與 專利人 員	國際業 務拓展 人員
服務業	12.75%	11.76%	15.20%	17.65%	12.75%	10.78%	5.39%	13.73%
製造業	15.73%	9.99%	16.42%	16.12%	16.32%	11.87%	6.03%	7.52%

### 三、專技產業採購活動

#### (一)採購類型

根據回卷廠商表示，過去企業曾進行過的外部專技產業採購，最高的是品牌形象或是產品相關的設計，其次是專利申請或是訴訟以及解決智財或侵權仿冒的問題，其次才是品牌規劃與行銷策略，而針對市場研究分析的比例並不高。

從企業專技產業採購類型再行比對前述企業資源需求型態，對於專利及智財的需求並不高，但是對外的採購活動卻高居第二位，而針對市場研究的需求居於前三位，但實際上進行採購活動時，比重卻不高等之現象。



圖 18 品牌企業專技產業採購型態

而依產業別來看，服務業在品牌規劃與行銷策略的採購活動

上較製造業的比重要高，而製造業主要是購買資料庫後自行進行分析，在解決智財或侵權仿冒問題的部分，以製造業的比例較高，即便在智財的需求上，是服務業需求較高；而當中又因服務業多半透過和消費顧客直接的互動來調整品牌經營策略及銷售內容，因此不論是委託進行市場消費分析或是採購資料庫的合計比例，較製造業者來得略低。

表 61 品牌企業專技產業採購型態依產業別分

產業別	品牌規劃與行銷策略	企業組織調整	委託技術研究開發	委託分析目標市場競爭現況與消費者特性	品牌形象或產品(如 LOGO、外型)設計	解決智財或仿冒侵權問題	協助專利申請或訴訟	購買資料庫，但由內部自行分析
服務業	18.33%	5.83%	10.00%	10.00%	21.67%	10.00%	17.50%	6.67%
製造業	12.10%	7.39%	9.54%	9.01%	20.43%	13.58%	18.15%	9.81%

## (二)滿意的專技活動型態

在企業採購的專技活動型態上，43%的採購者於購後感到滿意，而其感到滿意的服務和前述採購項的序位無太大差異，感到最滿意的是品牌形象或產品設計、智財、專利申請訴訟以及品牌規劃和行銷策略。



圖 19 品牌企業對專技產業採購之滿意服務項目



## 第六節 企業科技創新

根據回卷廠商的資料顯示，在創新投入的活動上，多半是進行新產品的開發，其次是包裝或外觀設計改變、材料或素材改良、產品市場策是，而在經營模式創新或是服務流程的改善僅不到 7% 的比例。

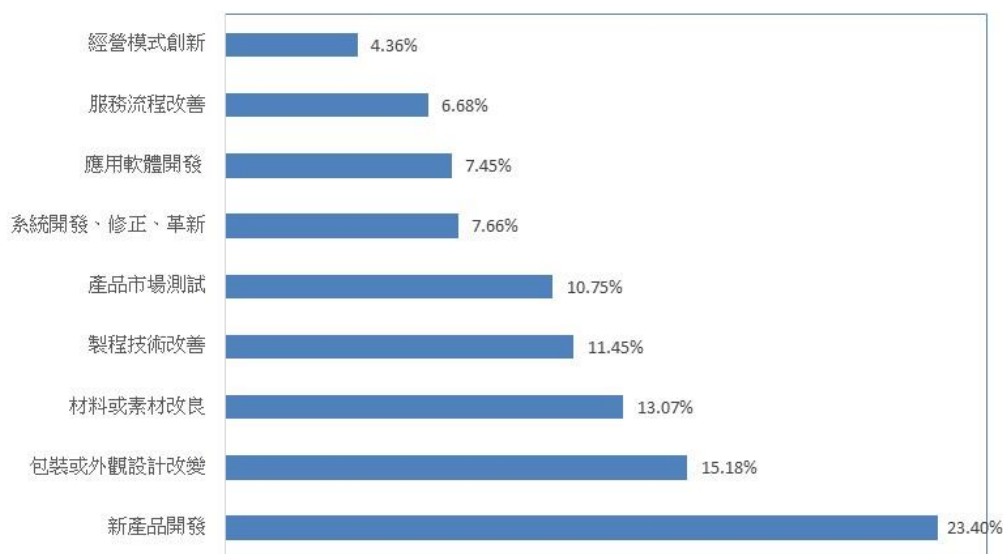


圖 20 品牌企業創新投入活動類型

若是以產業別來劃分，多數的創新活動兩者差異不大，像是新產品開發、包裝或外觀設計改變、應用軟體開發、系統開發修正革新等，而製造業明顯較服務業高的主要是和生產活動相關，像是產品市場的策是、材料或素材改良、製程技術改善等，而服務業高於製造業的則在於經營模式的創新以及服務流程的改善，突顯出不同產業別之間的經營活動模式存在很大的且明顯的差異性。

表 62 品牌企業創新活動投入依產業別分

產業別	產品市場測試	經營模式創新	製程技術改善	材料或素材改良	服務流程改善	系統開發、修正、革新	應用軟體開發	包裝或外觀設計改變	新產品開發
服務業	8.40%	8.40%	6.72%	10.92%	11.34%	8.82%	7.98%	15.55%	21.85%
製造業	11.22%	3.54%	12.41%	13.50%	5.74%	7.43%	7.34%	15.11%	23.71%



## 第七節 國際人才運用課題

### 一、人力運用挑戰

在回卷廠商整體的調查結果中，人力運用的挑戰在於相關時作經驗的不足，其次是專業知不足，至於流動力以及語言能力的不足並不是企業最主要的人力運用困難之處，因此，如何培訓並協助企業員工增進實作經驗，是許多台灣品牌企業面臨之問題。

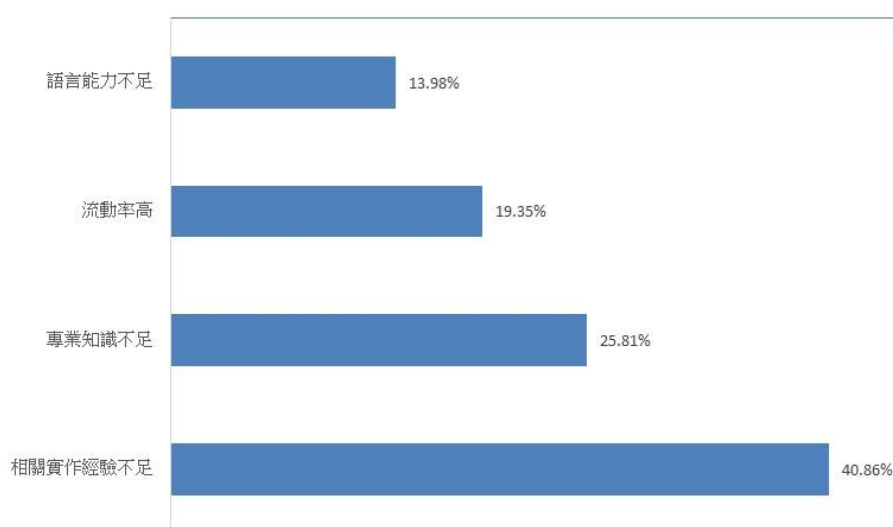


圖 21 品牌企業人力運用之挑戰

若進一步細分成產業別來看，服務業和製造業的品牌商，前者的人力運用困難中之流動率高問題較製造業高出許多，而製造業則是人員時作經驗不足較服務業高出許多。

表 63 品牌企業人力運用挑戰依產業別分

產業別	語言能力不足	相關實作經驗不足	專業知識不足	流動率高
服務業	11.76%	29.41%	29.41%	29.41%
製造業	14.47%	43.42%	25.00%	17.11%

### 二、外籍人力運用

## (一)部門別分布

隨著各國人力流動限制的放寬下，許多企業會雇用外籍人士來彌補企業內部人力運用不足的缺口，而根據回卷廠商的結果分析，有近一成的廠商有雇用外籍人士，總人數約為 2,123 名，而在受雇用的單位部門別中，以業務部門的比例最高，其次試管理部門、研發部門以及客服部門，僅有少數是雇用於行政部門和設計部門。

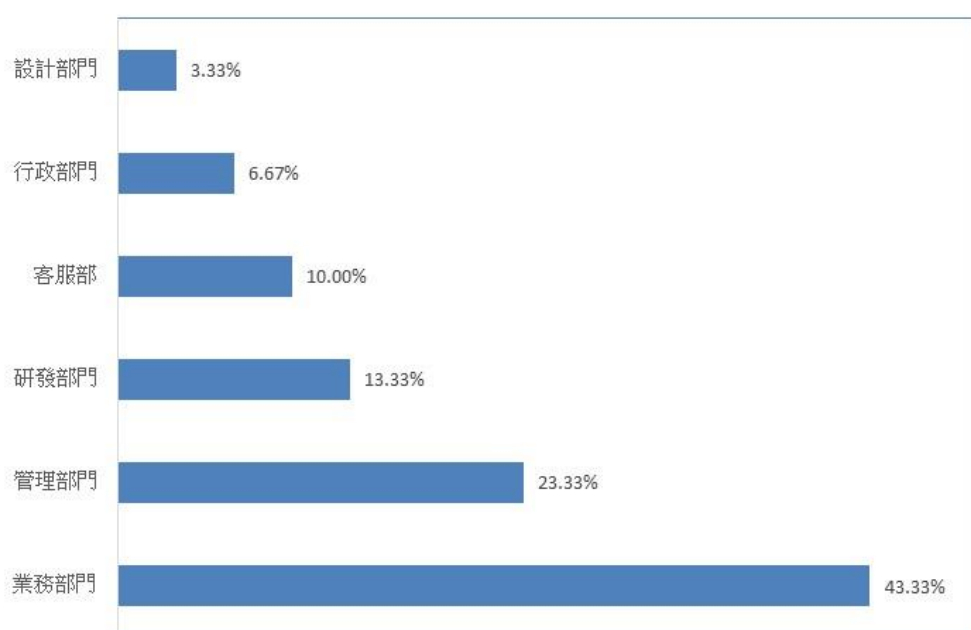


圖 22 品牌企業外籍人士分布部門

## (二)雇用考量

在外籍人士雇用的考量上，以實務經驗(27.18%)和熟悉目標市場(27.18%)為最主要的因素，其次則為專業知識(24.27%)以及語言能力(21.36%)。

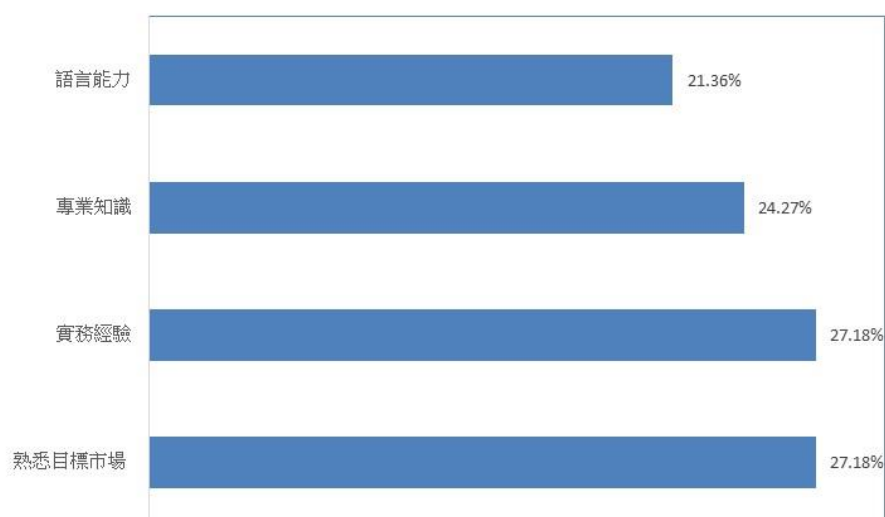


圖 23 外籍人士雇用之考量因素型態

### 三、人力外派

#### (一)外派區域

根據回卷廠商有關於未來國內人力運用的調查結果，有將近三成的廠商未來有人力外派的可能，而以外派的區域來看，不論製造業或服務業，皆是以中國大陸居冠，服務業占 80.95%，製造業也有 69.64%，東南亞的部分服務業有 9.52%，製造業有 13.39%，因此以人力外派的區域比例來看，製造業的順位是中國、東南亞、北美洲(加拿大及美國)、東北亞以及歐洲區域；服務業則是中國、東南亞、北美洲與歐洲，兩個產業的序位相近，主力市場仍不脫離全球四大市場的主軸。

表 64 品牌企業未來人力外派區域依產業別分

產業別	大洋洲	中國	北美洲	東北亞(日韓)	東南亞	歐洲
服務業		80.95%	4.76%		9.52%	4.76%
製造業	0.89%	69.64%	8.04%	4.46%	13.39%	3.57%

#### (二)外派職務型態

而在外派的主要職務型態上，以經營管理、行銷企劃類的型態為主，服務業中有比較高的比例是在行政類的支援，製造業則有比較高

的比例在於生產或品質管理類還有工程類的人力外派，另外也有其他企業的外派人力包括業務、銷售、採購、媒體等類型。

表 65 外派人力主要職務依產業別分

產業別	行政類	經營管理類	人力資源類	研發類	行銷、企劃類	資訊類	生產或品質管理類	工程類
服務業	16.67%	33.33%	3.33%	3.33%	36.67%	3.33%	3.33%	
製造業	6.54%	23.83%	0.93%	7.94%	28.97%	1.87%	18.69%	11.21%

若是以國家別對照不同外派人力職務的型態，中國地區主要是行銷企劃類、經營類、以及生產或品質管理類居多；北美洲則是經營管理類還有行銷企劃類合計就占了七成；東北亞的日韓則是以行銷企劃類以及研發類人力為主；而東南亞地區則集中在行銷企劃類以及生產或品質管理類；歐洲地區則是行銷企劃類以及研發類、經營管理類和工程類。

因此外派人力的職務對照來看，經營管理類以北美洲地區外派較高，研發類則是集中在東北亞和歐洲、行銷企劃類則是歐洲以及東南亞、生產或品質管理則以東南亞還有中國地區較高、工程類則以東北亞和歐洲為主。

故人力外派職務的分布上，歐洲以及東北亞在此次調查中的人力派原屬性相接近，中國以及東南亞的屬性接近。

表 66 外派人力職務依國別分

國別	行政類	經營管理類	人力資源類	研發類	行銷、企劃類	資訊類	生產或品質管理類	工程類
中國	9.09%	25.57%	1.70%	7.95%	26.70%	1.70%	17.05%	10.23%
北美洲	7.69%	46.15%			30.77%	7.69%	7.69%	
東北亞(日韓)		16.67%		16.67%	33.33%		16.67%	16.67%
東南亞	3.33%	16.67%		6.67%	40.00%		23.33%	10.00%
歐洲		16.67%		16.67%	50.00%			16.67%

## 第二章 結論與建議

### 第一節 結論

歸納 103 年度企業品牌發展現況調查之重點結果，其簡要歸納分析如下：

一、 **品牌營運年數**：以平均結構來看，台灣企業成立時間約在 10~30 年左右，且營運時間越久的產業別大多與基本生活需求相關，像是食衣住行類的品牌年數多半較其他行業別要來得久。

二、 **員工雇用結構**：不論是國內或是國外的員工組織結構，有品牌之企業在行政管理部門的比例較高，突顯出有品牌企業在所謂的營運管理上更加留意。

三、 **企業經營活動**：

(一)**生產活動**：有自有品牌之業者，平均代工事業占整體事業比重約三成，突顯出過去台灣廠商認為代工與品牌事業衝突的印象慢慢消彌。

(二)**服務類活動**：針對企業除了有生產活動外，是否有銷售及配送服務中，有品牌之業者在服務化活動較無自有品牌之業者來得多。

(三)**衍生性服務活動**：其他衍生性服務活動，像是客服中心、維修中心、展示中心、實體店鋪等活動項目，也是以自有品牌廠商的設立較為積極，尤其是客服中心及展示中心的設立，突顯出品牌廠商格外重視與客戶溝通及關係上的維繫。

四、 **品牌事業轉型**：尚未發展自有品牌之業者中，有六成之業者表示未來有意願發展自有品牌，其占比相當高，然而有意願但尚未具體行動之主要原因多半是因①缺乏品牌管理經驗或不知如何著手進行②內部尚無品牌發展共識③擔心訂單流失以及代工營收穩定，其次還有廠商認為本身是客製化的作業、以及屬於原料或零件產品而無須發展自有品牌。此亦突顯出，許多台灣業者對於品牌發展的是用產業或是屬性仍停留在終端成品、大眾性產品、B2C

產品類型為主。

**五、 品牌架構：**許多台灣企業多半採行單一品牌的操作方式，但也有部分廠商採行多品牌的營運模式，然而進一步了解其多品牌操作的時間點，很多業者是在一開始發展自有品牌時就採行多品牌操作，但綜觀國際經驗，多品牌操作多半是企業已有成功的品牌發展經營以及一定的市場經營優勢才會採行，以避免企業資源過於分散。

**六、 內外銷經營：**比較我國服務業和製造業的品牌營收表現，2013 年受調查之服務業廠商外銷比重較 2012 年攀升，反觀製造業則是下降的，突顯出我國政府近年推動服務業國際化政策有成，然而製造業在外銷市場比重卻略微下降。

**七、 行銷活動：**比較企業有無發展自有品牌在廣告行銷之支出活動，無品牌廠商平均廣告支出為一萬元左右，而有品牌之廠商的平均廣告支出費用則為 5.9 萬元。從產業別來看，與消費性產品相關的產業別在廣告的支出上較為活絡。

而在採行的廣告行銷模式上，社群及網路關鍵字的採用合計比例高達 16%，甚至超過製造業常採行的國際展會，而服務業的廠商則有更多的比例在於門市展示方式進行行銷，主要也是因為服務業者多半有自營門市可直接與消費者互動。

**八、 通路型態：**品牌企業在通路選擇的型態上相當多元，而與行銷活動差異不大，虛擬型態的通路也常被企業所運用，而廠商在選擇通路型態的考量因素主要是成本，這也是為何虛擬通路廣受業界採納。

其他通路採用的主要因素尚有，旗艦店是因為能建立品牌形象、專賣店和業務親訪則能夠提供完整服務說明、量販店和便利商店則是因為展店容易或布點廣而被採用。

**九、 價格競爭運用：**比較有無自有品牌廠商的價格競爭手法，無品牌廠商集中在中間價格帶，且有很高的比例和競爭對手無明顯差異；而有品牌廠商雖然也集中在中間價格帶，但相較無自有品牌

之業者，有品牌廠商在高價格帶的比例明顯高出許多，且因為區域差異另訂價格的彈性手法也較無品牌業者更具操作空間。

**十、 跨客群市場銷售：**在銷售客群的部分，無品牌的業者主要是銷售 B2B，且可同時跨 B2B 和 B2C 的比例很低；但若有自有品牌的業者，在同時跨 B2B 和 B2C 的比例有近三成，也突顯出擁有自有品牌的廠商，在跨足不同領域的消費客群時較無品牌者有更多的空間機會。

#### **十一、 代工與品牌事業：**

**(一)產業內之廠商家數：**許多品牌廠商同時擁有代工以及品牌事業，而答覆有代工和品牌事業的廠商家數依產業別來分，代工事業家數多於自有品牌銷售的包括紡織業、成衣類、皮革毛皮製品、印刷及資料儲存、化學製品、藥品及醫用化學、橡膠製品、塑膠製品、金屬製品、電子零組件、電力設備、汽車及其零件、其他運輸工具及其零件、以及其他製造業。然而品牌家數大於代工事業家數的則有食品、飲料、紙漿紙製品、石油煤製品、化學材料、非金屬礦物、基本金屬、烏電子產品、機械設備以及家具製造業。

**(二)毛利表現：**根據回卷廠商的答覆，服務業廠商如有代工事業，其毛利集中在 6%~20%，但其品牌事業則集中在 31% 以上；製造業者的代工毛利集中在 6%~30%，但品牌事業的毛利可來到 41% 以上，且落在 21%~40% 的比例也較代工事業占比高出許多。

突顯出，發展自有品牌事業因自主權較高，使得獲利之毛利空間可不受控於代工客戶的限制。

**十二、 品牌企業營運獲利及虧損情形：**許多品牌企業餘品牌推出後平均三年內即可獲利，但也有近兩成的廠商仍又處於虧損中。進一步探究廠商獲利的關鍵原因，主要是掌握市場趨勢以及生產成本的降低，尤其是服務業者聚焦於需求掌握以及和競爭對手做市場區隔而帶動獲利，但反觀製造業則偏重在生產成本的降低。突

顯出製造業廠商在品牌營運上仍舊是以製造代工的思維來創造獲利，而不是以價值創造的營運模式來經營品牌事業。

### 十三、 海外市場開拓：

- (一)國際通路布建：通路可說是企業與消費市場搭最後一哩，尤以 B2C 產品更為重視市場通路的經營，而就 2013 年我國品牌企業海外通路布建的區域，集中在中國大陸市場、美國、日本、以及東南亞的泰國和越南，當中又以中國的比例最高，占廠商勾選次數的 20% 左右，其次的美國及日本僅有 6% 及 5%。
- (二)海外拓銷市場：根據調查，服務業海外銷售市場集中在亞洲以及歐洲，而製造業的銷售市場同樣以亞洲為主，其次則多了美國再過來才是歐洲，但若是以實際廠商的平均營收來看，服務業在中國的營收占 32.35%，製造業更高，有 39.56%，突顯出銷售市場略微過於集中。
- (三)當地管理人力運用：針對當地市場的管理階級人力運用部分，亞洲區以及歐洲區相對而言是以台灣外派較多，美洲的部分主要都是以當地人擔任經營管理為主。由於亞洲區台灣外派高達 55.94% 的比例，也因此突顯出若該市場是台灣業者比較熟悉的區域，則會以台灣人力為主，倘若是文化差異較大的市場，就比較傾向是當地人員的雇用。
- (四)當地市場情資蒐集：由於跨足到其他國家領域時，文化和生活習慣的隔閡會致使企業需要花費時間和資源進行市場探索，而台灣品牌企業針對當地市場的相關情資資訊蒐集上，市場調查和看相關的研究報告是常見的手法，藉由合作夥伴協助的比重也居於第二，而若是以產業別來看，服務業的經營方式上包括「門市經營與客戶互動」、或是「依據銷售結果自行調整」，顯示出服務業較製造業因為擁有通路的營運管道，因此能夠透過市場的互動直接掌握市場的趨勢動向和反應的優勢。
- (五)海外市場採用通路型態：而在海外市場的通路採用型態上，經銷代理商是很重要的一種經營手法，亞洲市場的部分在小型街邊店



的比例較明顯增多，非亞洲區的地方則是以量販店的形式也較為常見，而虛擬通路不論在哪一個市場都是企業常見的手法。

由於經銷代理商是企業常見的通路採用型態，尤以製造業，是故，如何進行經銷代理商的挑選以及管理機制的建立，對品牌企業來說是相當重要的課題。

**(六)海外市場競爭策略：**而在當地市場的競爭策略上，B2B 的品牌比較聚焦在價格戰的因應，但是 B2C 則會比較著重在產品間之差異。

**(七)海外合作夥伴型態：**就海外當地夥伴的合作型態，先進國家如美國及歐洲以研發設計居多，而亞洲或是中南美洲則以原料零件製造的供應為主，但就整體而言，當地的合作夥伴都主要提供配銷以及客戶服務方面的支援。

**(八)海外市場之營運挑戰：**在品牌企業營運的海外市場中，反應感到嚴峻的區域包括中國、歐洲、美洲以及日本。進一步探討其感到嚴峻的可能原因，在先進國家中，人治的因素較少但是相對而言法規限制較多，而開發中國家則是市場人治的干擾因素較高，另外文化差異也普遍反映在歐洲、俄羅斯、中東或是中南美洲的國家；另外也有一些民族性較強的區域，像日日本和韓國就較其他地區明顯有對新品牌接受度不高的現象。

#### **十四、 海外市場拓展趨勢：**

**(一)海外擴大區域：**在未來持續擴大區域中，大陸居冠，占 33.50%，其次是美國，貿易局主推的新興市場，除了中國外，雙印、越南、以及菲律賓中，僅印尼和越南的比例較高。

在考量海外擴大區域的原因來看，主要是因為該市場具有銷售潛力、或是已為主力市場、以及市場特性不論是接近母國或是和其他成功市場相近，因此有一定的布局經驗，而像是印尼、越南、星馬一帶，布局的因素則是因為當地華人和台商較多的關係。

**(二)新切入的市場區域：**而在新切入的市場領域中，仍舊集中在亞洲，約占答覆次數的 40.2%，再者是歐洲，有 15.97%，其次是中國、

中南美洲、以及俄羅斯。而切入該些區域的原因，最為關鍵的在於因為競爭對手尚未取得優勢性而尚有開拓空間，以及因為開市場和其他成功的海外市場特性相近之因。

## **十五、 品牌發展需求：**

(一)經營資源需求：依據廠商填答資訊，順位第一的是市場研究及產業分析資訊、再者為通路規畫與展店輔導、行銷策略與廣告宣傳、再者為產品開發或技術支援、設計強化、以及專利佈局訴訟和管理組織診斷及智財管理。

(二)人力資源需求：在人力需求類型上，最被企業主需要的人力是品牌經理人員、通路管理人才、再者為市場分析人力以及設計和廣告行銷人員。

## **(三)專技採購活動：**

1.採購類型：過去品牌企業進行的外部專技產業採購，最多的是品牌形象或產品相關設計，其次是專利申請或訴訟以及智財或侵權仿冒問題。若對照企業資源需求以及實際專技產業型態之活動採購，出現品牌企業對專利智財的需求不高，但實際上進行採購卻高居前三項。

2.專技活動滿意度：品牌企業的專技活動採購滿意度和前項採購類型的序位沒有太大差異，最滿意的是品牌形或產品設計、智財專利申請訴訟以及品牌規畫和行銷策略。

**十六、 創新活動：**根據調查結果，品牌企業在創新投入的活動上多半進行產品的開發，而就經營模式創新或是服務流程的改善僅不到 7%的比例，若是以產業別來做比較，製造業明顯是在生產活動相關上的革新，服務業則較製造業明顯在多重視經營模式創新以及服務流程之改善，突顯出不同產業別間之經營活動模式確實存在明顯的差異性。

## **十七、 國際人才運用**

(一)人力運用挑戰：品牌企業就國內人才運用上，最主要的經營挑戰在於內部的員工在相關實作經驗上的不足，以及專業知識上的不足，也突顯出，仿間許多通識性的課程，對於解決企業短期人力運用的需求助益不高。

(二)外籍人力運用：正因國內的人才運用尚有實作經驗不足的問題，因此在外籍人士的雇用上，相對地就會因為其實務經驗以及對目標市場熟悉度而受到品牌企業的雇用，以與國內的人力做互補。

(三)人力外派運用：而在未來國際人力運用的部分，受調查廠商中有三成企業未來有人力外派的可能，以區域來看，主要是中國大陸居冠，其他國家包括東南亞、北美洲以及歐洲或是東北亞，因此人力的調度不脫離全球四大市場區塊。

而就職務型態來看，以經營管理、行銷企劃類較高，服務業則有更高的比例在於行政類的人力外派，製造業比例較高的則是生產或品質管理類以及工程類的人力外派。

而交叉比對外派區域以及職務，經營管理類主要外派至北美洲為主，研發類則集中在東北亞和歐洲、行銷類則是歐洲和東南亞、生產或品質管理則是東南亞以及中國，工程類則是東北亞以及歐洲。

## 第二節 建議

### 一、以齊質性較高之業別作為產業品牌聯盟之第一響:

從國內過去推動經驗及國際成功案例，像是瑞士鐘錶、美國棉及紐西蘭奇異果；然而瑞士鐘錶產業的形象建置起因於該國產業具有出口競爭優勢，因而造就想到瑞士就想到鐘錶業的產業形象。

而美國棉及紐西蘭其果的成功，主要是其能整合了該業市場中的所有業者，也就是業者的參與和配合意願將是首要條件，而之所以能夠誘使業者加入，主要就在於產品高度齊質的特性。

倘若業者間之產品可以產生差異，合作就將不易，是故，能夠建立聯盟關係的，多半是「團結力量大」的產業型態，並且有「合」才有利的特色。

是故，在推動產業品牌聯盟上，建議先行挑選農產類品項之成功率會較高。

### 二、另起針對多家廠商之品牌事業共同推動專案:

現行計畫多半以扶植個別廠商提供專案輔導，對於多家企業之專案計畫並無特別規劃，故在參考日本 Cool Japan Fund 的推動作法後，建議未來可另增資源，或由現行品牌創投做轉型，改為針對多家企業有利於整體產業之品牌形象推廣或事業精進，給予專案經費協助，並以三到五年的計畫期程為主，別於現行的單一企業、單一年度的專案模式。

### 三、企業品牌輔導之方案精進:

#### (一)國際市場布建與通路管理之強化:

從問卷調查之結果來看，台灣製造業近兩年的外銷比重略微下降，以及企業在產品銷售虧損以及品牌資源需求上，對於通路管理都有很大的需求，加上許多台灣廠商仰賴經銷代理商協助布局海外市場，因此經銷代理商的挑選以及管理制度成為企業重要的課題。

而就國際布局及通路布建上，除了持續提供通路布建的資源外，也透過搭配專題研究的方式，探討包括

- ✓ 國際通路的營運趨勢以及可行之成功策略
- ✓ 代表性企業近十年來海外市場銷售及產品結構之轉變

其他的通路管理方案包括：

1. 國際客戶訂單分層管理(B2B)
2. 經銷代理商篩選、管理、評鑑、訓練之建立(B2B、B2C)
3. 建立品牌形象溝通手冊，以提供經銷代理商瞭解如何向顧客介紹自身產品特色(B2B、B2C)
4. 虛擬通路及實體通路的 on-line 與 off-line 交錯運用

## (二)多元品牌及價值活化專案：

根據品牌調查結果，台灣企業多採行單一品牌操作模式，然許多第二類主力品項和第一類屬性實屬相近，顯見台灣在多角化發展上仍有擴散空間；然而部分廠商於品牌經營之初就採行多品牌模式，也突顯出品牌操作成熟度及認知度的不足；另，103 年度也有許多廠商面臨品牌老化危機，在既有客層年齡增長後，面對新世代的客群需有新的策略方針。

因此未來的品牌專案方向可以再擴增包括

1. 品牌再造工程專案，協助評估品牌延伸、採副品牌、多品牌或進行品牌轉型或擴大既有品牌事業
2. 針對單一品牌者，協助朝多品牌或事業多角化營運擴張
3. 針對採多品牌業者，協助強化品牌家族或品牌傘

## (三) 品牌人才課程結合產業公協會進行辦理

過去的品牌課程主要是大眾式的通識課程，或是採單一企業內部的課程深化，但是在知識擴散的效益及廣度仍顯緩慢，因此未來可將品牌人才課程結合產業公協會辦理，除了正式課程外，也可增加議題講座的規劃。