



克服代工與貿易的微利困境

# 中小企業無畏挑戰 自創品牌嶄露頭角

近年來，「發展品牌」幾乎成為台灣企業經營的顯學，不僅規模大、資金充足的大型企業相繼投入品牌經營之路，台灣廣大的中小企業，無論是員工人數超過100人的中型規模公司，或是僅有個位數員工的微型企業，也紛紛投入品牌之路，期望透過創造自有品牌，在國際舞台上發光發熱。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／法新社

**經**營品牌，已經不再是大企業的專利，有愈來愈多中小企業，前仆後繼投入自創品牌之路。根據2013年中小企業白皮書的數據顯示，2012年我國中小企業家數持續成長，數量已經超過130萬家，占所有企業的98%以上。

台灣龐大的中小企業，過去主要從事製造代工或貿易商，不是賺取微薄的製造收入，就是利用買賣中間的價差，取得一點利潤。如今，隨著資訊透明化以及競爭模式的持續轉變，台灣中小企業開始尋求品牌經營的契機，藉以追求更大的獲利空間。



回顧台灣企業經營品牌的歷程，從1981年起即投入品牌經營的巨大機械，堪稱台灣企業品牌經營的先鋒，之後，宏碁創辦人施振榮提出品牌經營概念，並於1989年與巨大機械董事長劉金標共同發起創立「中華民國自創品牌協會」，積極在國內推動品牌國際化觀念。後來，中華民國自創品牌協會與「中華民國台灣精品廠商協會」合併，成為今天的「台灣精品品牌協會」，至今持續為推動台灣品牌經營而努力。

## 無論企業規模 品牌為成長關鍵

1992年施振榮對宏碁進行改造時，提出「微笑曲線」的品牌經營理論。他強調台灣企業面對知識經濟時代的來臨，不能固守在既有的代工營運模式之中，而是必須從微笑曲線底端的代工經營，往上方的兩端移動，左上指的是創新研發、右上則意謂品牌行銷與經營，唯有達成微笑曲線的目標，企業才能夠擺脫代工的微利命運。自此之後的20年，台灣企業經營品牌的概念逐漸萌芽。

不過，20年前台灣企業剛開始興起品牌經營時，投入品牌經營的企業大多是大企業，中小企業往往因為考量經營品牌需要投入龐大資金、回收效益也不如代工業務可以立竿見影，在諸多門檻限制下，很少中小企業有勇氣投入品牌經營。

然而，時序進入2000年之後的代工微利化時代，面對整體製造業附加價值率不斷減少，中小型製造業為求維持獲利與營運，開始思考切入品牌經營的可能性；而網際網路所帶來的資訊透明，造成貿易去中間化的趨勢，則讓許多貿易商認為不能再停留於賺取買賣的中間利差，不少企業因此積極尋求投入品牌的經營之路。

## 近5成製造業 發展自有品牌

台灣精品品牌協會理事長暨和椿科技董事長張永昌指出，從5~6年前開始，台灣中小企業經營品牌的觀念逐漸俱足，至今更已經走到高度意願的階



台灣製造業過去從事代工，曾擁有輝煌時光，如今代工進入微利化時代，企業必須走向品牌經營，才可能注入成長動能。

段，並且已經有許多企業開始著手進行。中華經濟研究院第三研院所副所長魏聰哲指出，根據中華經濟研究院對我國300家中小型製造業進行的問卷調查報告顯示，將近有5成的受訪企業，都已經開始投入做自有品牌，這顯示近年來台灣中小企業已經逐漸呈現發展自由品牌的趨勢。

台灣精品品牌協會秘書長張惠娟以其多年探訪台灣企業的觀察指出，過去談到經營品牌，中小企業第一個想到的事情是，做品牌要花很多錢，所以很少中小企業主會有勇氣投入。現在不同了，談到品牌經營，企業第一個問的問題變成：「應該從哪裡開始？」顯示中小企業對於經營品牌，已經採取接受的態度。「所以現在精品品牌協會的中小企業會員數量，有不斷增加的趨勢。」張惠娟強調。

根據行政院主計總處的工商普查資料顯示，目前我國從事品牌經營的企業家數已有3萬1,337家，較5年前大幅成長，顯示近年來企業經營自有品牌的意識不斷提升。

## 台灣企業經營品牌的3種路徑

觀察台灣中小企業切入品牌經營的型態，大致上可以歸納出3種模式，分別為：從代工製造起家，逐步往微笑曲線的左右兩端移動，開始經營品牌；原本為貿易商，開始投入發展自有產品，然後逐漸走向

品牌之路；原本只做設計，後來開始投入自有產品生產，並經營品牌。

## 路徑1》代工製造轉向品牌

在台灣製造業結構中，有很大一部分的公司，屬於典型的中小型協力廠。這些企業老闆們，過去十幾、二十年拎著一只皮箱在全球市場走透透，不僅是台灣大廠布局海外的最佳夥伴，同時也成功接軌國際，成為歐、美、日等跨國公司的供應鏈廠商。然而，這一群以代工起家，規模較小、資源

不足的跨國中小型企業，近年來隨著自有技術逐漸充足，代工利潤不斷地下滑，以及資訊科技與網際網路帶來無遠弗屆的行銷力量，開始尋求發展品牌的可能性。

魏聰哲分析，從代工製造轉往品牌經營的製造業分成兩種類型，第一種屬於同時經營品牌與代工，第二種為完全投入品牌經營，不再做代工業務，目前台灣中小型企業經營品牌多屬於第一種類型，例如，塑膠製品與射出成型廠商台灣今品，以及泡綿專業製造商喬福集團，都正努力從代工朝品牌之路邁進。

台灣今品公司董事長游明婉指出，台灣今品自1995年開始開發軍用及運動用水袋之後，累積非常多的專利與技術能力，尤其充氣水袋在世界出貨量的市占率為全球第一，公司為更貼近消費者需求，自2008年開始投入品牌經營，生產自有品牌的防水袋、水瓶等產品，並以自有品牌「HydraKnight」在印尼、日本、韓國與中國大陸等國家進行市場開發。

至於喬福集團則在醫療用舒壓材料泡綿領域，打下很深厚的技術基礎之後，開始積極切入品牌經營。喬福泡綿公司總經理郭宏志表示，喬福自行開發



經營品牌是一條漫長的路，宏碁創辦人施振榮於1992年提出「微笑曲線」的理論後，至今仍持續致力推廣品牌。

的倍涼舒適壓材料，是一種環保、無毒且完全沒有氣味的安全舒壓材料，不僅榮獲德國杜賽道夫創新獎，並且擁有多國專利，在發展出具備競爭力的產品之後，喬福近年來積極投入發展自有品牌，以醫療級專業技術切入大眾市場，自創Fuise品牌鎖定高階市場，輔以Fulux品牌攻打中低價位市場。然而，儘管許多製造代工廠積極轉進品牌經營，但是由於長期以來台灣代工製造業者多是採取接訂單、生產的營運模式，在行銷、品牌形象建立等方面的能力相對較弱，因此在建立品牌的過程中，多面臨困難。

游明婉即表示，從製造代工轉進品牌，公司確實得面對各式各樣的障礙，首先，企業可能因為與代工業務客戶產生競爭，而遭到訂單流失的風險；其次，台灣今品累積數十年的製造代工經驗，在生產製造、產品結構設計上，擁有很強的實力，但是在商品化的美學設計與行銷上卻不足，因此，公司必須投注極大的心力，學習產品行銷與品牌形象的推廣。

## 路徑2》貿易轉向品牌

除了代工製造業者積極轉向品牌經營，台灣為



數眾多的中小型貿易商，也積極布局品牌經營。從貿易起家的運動健身器材製造商岱宇國際董事長林英俊指出，當年岱宇面對貿易「去中間化」的趨勢，即體悟到公司必須積極投入生產製造並發展品牌，才能追求企業的永續經營與獲利成長。

事實上，目前在自有品牌經營上已經嶄露頭角的和椿科技，早在33年前成立之初，雖然只是一家只有4位員工的貿易商，卻已擁有品牌意識。「24歲創業成立和椿科技時，我就跟自己說，和椿一定要走向品牌之路。」張永昌回憶。他表示，為了打造品牌，和椿科技在剛成立之際，即加入自創品牌協會。做為一家貿易商要做品牌，他曾經在協會的某一次聚會場合上，被前輩不解地詢問：「和椿是一家貿易商，為什麼還要自己做品牌？」

張永昌指出，單純的貿易商，透過買、賣賺取中間利差，經手的都是別人的產品與品牌，這樣的經營模式能夠創造的利潤有限。所以，在買賣的過程中，他開始投入製造設備，並且透過提供客戶售後服務，增加生產利潤的空間，之後在製造領域累積相關的技術能力之後，逐步建構和椿發展品牌的契機。

1997年，和椿科技開始投入自有品牌經營，開發智慧機器人、機械用控制軸卡等產品，以「Aurotek」品牌行銷世界各國。2010年更進一步跨足安全與節能建材領域，發展另一自有品牌「EcoColor」，持續深耕品牌經營。張永昌強調，從貿易商成為一家品牌業者，取得成功的關鍵在於提供符合客戶期待的價值，並且讓客戶信賴。

### 路徑3》設計轉向品牌

除了從代工製造與貿易轉進品牌經營的企業，過去10年來，隨著台灣年輕創業族群持續增加，具備創意設計的新創公司，也開始從單純的提供設計服務，開始轉進品牌經營。

例如，瑞瓏紙器在2004年成立之初，專營紙製產品的研發與設計，後來開始積極研發各種日常生活用品、辦公與居家系列產品，於2008年發展「紙



巨大機械於1981年自創自行車品牌捷安特（GIANT），對於產品設計與品質皆投入許多心力，如今為台灣極具價值的國際品牌。

愛」（Paper Love）自有品牌，成功布局國內外市場。瑞瓏紙器總經理蔡玲瓏指出，瑞瓏即將在今年聖誕節期間於歐美市場推出的「Little Horse」產品，是一款可以讓小孩騎乘，同時具備收納功能的紙木馬，預期能為公司帶來收益。

過去，台灣中小製造業憑藉優異製造能力，在全世界許多代工領域拿下世界第一；台灣貿易商也透過一只皮箱走透透的拚搏精神，為台灣經濟成長帶來巨大的貢獻。

如今，面對全球化與區域經濟時代來臨，製造業必須以更精良的技術基礎，積極培養軟實力，發展產品品牌與企業品牌的無形資本；貿易商也要尋求買賣傳遞之外的出口，以品牌之路創造永續經營的契機，才能持續在世界舞台爭得一席之地，朝著成為中大型企業的目標大步邁進。■