

突破企業資源有限的阻礙

# 掌握5大要訣 打造成功品牌

有別於大公司規模大、資金充足、擁有充沛的人才，可以鋪天蓋地進行產品創新與品牌行銷，中小企業發展品牌時，必須懂得在各種資源都有限的情況下，施以各種策略，才能長期投入、以小做大，進而在經營品牌的路上闖出一片天。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／和椿科技、眾成工業、橘子布文教事業、台灣今品

當台灣掀起一股中小企業也要做品牌的浪潮，有愈來愈多中小企業開始投入品牌經營，然而，不同於大企業擁有龐大的資金與人才資源，中小企業資金太少、規模太小，在經營品牌時往往面臨多重障礙。因此，如何擺脫各種瓶頸，邁向成長，已成為跨

入品牌經營的中小企業，都在尋找的答案。

## 中小企業經營品牌3大障礙

中小企業做品牌，可能遇到的障礙更勝於大企業，包括缺乏資金、市場資訊取得不易，以及人才不



中小企業經營品牌的常見困境為資金太少，或是企業規模太小。然而，只要秉持著恆心毅力，持續創新、善用資源、策略聯盟等做法，仍有很大機會成功打造品牌，並在國際上發光發熱。



足等，是主要的3大障礙。

### 障礙1》缺乏資金

若問每一家正在進行品牌經營的中小企業，在其品牌之路上曾遭遇最大的問題有哪些，「資金不足」幾乎是標準答案。中華經濟研究院第三研院所副所長魏聰哲指出，根據中經院曾經對300家中小型製造業所做的調查顯示，中小企業投入自有品牌活動時所遭遇的困難，首要問題在於資金不足。

近年來，創新開發出可直接與螢光燈相容、免施工、直接插拔LED燈管的朗捷科技公司，藉由創新產品成功以自有品牌之姿搶進美國市場，並在當地建立起100多家經銷商網路，儘管該公司在品牌經營之路上出戰告捷，但是做品牌需要龐大資金，因此該公司仍然追求資金上的挹注，才能在未來激烈的市場競爭中，不斷創新產品、開拓更大的市場。

喬福泡綿公司總經理郭宏志也表示，從零開始打造自有品牌，必須長期投入資金於品牌形象的打造，這對中小企業是很大的挑戰，做了幾年成效有限之後，往往面臨還要不要繼續做下去的考驗。

近年來，積極投入發展健康鞋自有品牌的達特富科技，也為發展品牌不斷籌資，達特富科技公司總經理林維政坦承，過去幾年，達特富不管是建立觀光工廠或是開關通路，所投入的資金對公司都是很大的負擔。因此，他提醒所有想要做品牌的中小企業，必須審慎評估資金問題。

### 障礙2》市場資訊取得不易

除了資金問題之外，魏聰哲也強調，市場資訊取得不易是中小企業經營品牌的次要障礙。針對市場資訊問題，打造捷安特品牌的巨大機械執行長羅祥安認為，在資訊化時代，企業做品牌不能再以傳統的市場調查取得消費者資訊，必須善用各種新興媒介，掌握消費者的想法，才能即時發展符合消費者需求的產品與服務，進而感動消費者。

### 障礙3》人才不足

最後，原本在人才取得上就比大企業困難的中

小企業，往往也欠缺發展品牌的人才，宏碁集團創辦人施振榮認為，品牌人才原本就非一朝一夕可取得，而是必須繳學費，所以企業必須先下定決心做品牌，然後讓員工從做中學。此外，企業在培養品牌人才的過程中，必須與國際接軌、提供更好的學習環境，讓人才持續精進。

面對各種障礙，台灣精品品牌協會理事長暨和椿科技公司董事長張永昌建議，中小企業進行品牌經營必須掌握5大要訣，包括：領導人的態度要堅持；清楚自己的優弱勢所在，找到利基市場，推出差異化產品；善用價值鏈進行策略合作，創造1+1大於無限的競爭力；以不用砸大錢的創意與新型態行銷手法，建立品牌知名度；懂得尋找各方資源的支持，借力使力、把氣拉長。

### 要訣1：秉持正確態度 經營品牌之源

身為台灣精品品牌協會理事長的張永昌，每次被問到中小企業能不能做品牌時，他的回答永遠是：「只要有心，沒有什麼不可能的事情。」張永昌認為，中小企業是所有企業的起點，多數國際大企業都是從中小企業開始做起，所以中小企業當然可以投入做品牌。

既然中小企業可以做品牌，又該如何開始？張永昌強調的仍然是「心」。張永昌進一步指出，品牌經營不只是傳遞產品價值，更要傳遞企業的文化與精神，要達成這樣的目標，企業必須專注地投入很長的時間與心力，因此領導者必須具備4個心：首先要先建立「信心」，相信自己再出發；過程中一定會遇到重重困難，因此要有「恆心」與「決心」，不要輕言放棄；最重要的是，要具備「良心」。

張永昌強調，因為品牌要傳遞的是企業文化價值，因此「良心」是非常重要的事情，他以最近的食安問題為例，一旦企業昧著良心提供消費者不好的產品或服務，長年經營的品牌形象很可能毀於一旦。

目前還在品牌經營路上努力走著，但是絲毫沒

有退縮想法的瑞瓏紙器總經理蔡玲瓏也表示，品牌經營之路確實非常辛苦，有時候投入很大的心力在產品創新設計與行銷，但是得到的回報卻極其有限，這對資金有限的中小企業往往帶來很大的打擊，她一再提醒想要投入做品牌的中小企業，既然決定要做，就必須保有熱誠，否則很難持續地往前走，而且要一再地提醒自己，做品牌本來就是一條既辛苦又漫長的路，堅持是必要之道。

從個人教學工作室投入創業，並且以「橘子布」為品牌，發展兒童創意潛能開發系統的橘子布文教事業公司總經理江希宜也認為，橘子布以微型企業起家投入品牌經營，要與國內知名品牌貝登堡，甚至是美國品牌Delia Creates相抗衡，必須有非常大的熱誠，否則很難走得下去。

## 要訣2：針對利基市場 推出差異化產品

除了具備恆心與毅力，品牌經營的下一步就是找對利基市場，才能推出貼近顧客需求又具備差異化的產品，贏得市場的青睞。

「中小企業應該尋找大廠不做、小廠做不來的市場切入。」張永昌建議。他認為大廠之所以捨棄不做，是因為該市場對大廠而言規模太小，但是對中小企業來說，那裡可能有不小的商機，因此值得投入；另一方面，小廠不做的市場，代表有資金與技術門檻，一旦投入可以避免紅海競爭。因此，把大廠不做、小廠做不來的市場挑出來，就是中小企業打造品牌最佳的戰略位置。

運動健身器材製造商眾成工業經營品牌的市場策略，就是提供消費者高貴不貴的專業運動器材。眾成工業公司行銷部管理師黃建龍指出，相較於喬山健康科技這種資金充足、規模大的國際品牌企業，眾成工業在品牌經營的策略上採用專業多元化產品及提升專業技術，做為產品開發的策略，與大廠做市場和產品區隔，進而切入利基市場尋求商機。

眾成工業早期以OEM運動器材發跡，之後轉型



台灣精品品牌協會理事長暨和椿科技董事長張永昌認為，品牌經營不只是傳遞產品價值，更要傳遞企業的文化與精神。

做ODM肌肉訓練器材，近年來更集中投入心肺訓練器材的整合。以商務全方位產品品牌經營，發展出「Steelflex」與「Fitnex」等品牌。

黃建龍指出，在品牌經營上面臨國際品牌快速擴張與中國大陸低價產品競爭的雙重壓力，眾成工業積極以更專業的產品、研發更貼近市場使用者的需求，做為產品市場定位。結合人體工學、綠色設計、運動醫學和銀髮健康等概念為訴求，採取產品差異化策略、發展高附加價值產品，力求能在激烈的市場中，走出一條康莊大道。

自1995年起即開發軍用及運動用水袋的台灣今品，該公司董事長游明婉也表示，台灣中小企業一旦投入品牌經營，面對的競爭對手就是全球市場的國際知名品牌企業，要與品牌大廠一較高下，難度很高，因此最好對產品與市場做出區隔。

以台灣今品發展品牌的過程為例，該公司為避



開與歐美大廠的競爭，選擇不切入歐美市場，而是鎖定歐美大廠較少著墨的亞洲市場，目前已經進入印尼、日本、韓國與中國大陸等市場。由於市場主力在亞洲，所以台灣今品的產品設計也以亞洲人的喜好為出發點，例如水瓶設計融合了東方的竹節元素，水瓶內部並且加設一個泡茶器，讓喜愛泡茶的東方人，能用台灣今品的水瓶泡茶。

另外，積極從傳統食品製造轉做自有品牌的源順食品，也有類似經驗。該公司秉持「源於堅持、順乎自然」的理念，首創100%純天然糙米米粉。源順食品公司總經理吳全斌指出，公司透過製作合約從有機農場購買有機糙米，同時在製作過程中不添加其他穀物與化學添加物，讓源順食品製造的有機糙米米粉，由於營養成分高，因此獲得國內外市場的青睞，目前已經成功將產品銷售到澳洲、中國大陸、新加坡與美國等地。

### 要訣3：進行策略聯盟 創造合作綜效

清楚企業自我定位，並找到主攻的利基市場之後，在發展差異化產品的過程中，企業更必須懂得與產業價值鏈的上下游廠商進行策略聯盟，才能夠加速發展出具有差異化的產品，以及加速產品行銷。

張永昌以和椿科技的品牌經營為例指出，該公司在發展差異化產品的過程中，積極與國際品牌大廠接軌，不斷增加商品知識，累積創新差異化產品的能量。例如，早年透過代理Sony的自動化設備，慢慢累積在自動化設備領域的技術能力，這讓和椿科技在後來發展智慧機器人、機械用控制軸卡等自有產品時，帶來相當大的助益。

近年來，積極投入發展健康鞋自有品牌的達特富科技，在創新差

異化產品的過程中，也非常積極尋求與產業鏈上下游廠商進行整合。達特富科技公司總經理林維政指出，該公司從原本的物理治療機構，轉行跨入健康鞋設計與製造，雖然具備了專業的身體結構與健康知識，但對於生產製作鞋子的專業知識相對較弱，為彌補企業體質的不足，達特富科技自投入品牌經營起，即積極與製鞋產業的相關廠商進行緊密合作，追求製鞋知識的成長。

在創新研發上，達特富科技也透過與學術單位及醫療機構的共同開發，創新發展出糖尿病鞋、整合網路通訊科技的e鞋院，以及足壓掃描檢測系統。林維政表示，足壓掃描檢測系統可以在8秒鐘內測出足弓、足底壓力，並依照個人足型，找出最適合的鞋墊，對於達特富科技以醫療專業推廣健康鞋產品，添加更多的專業色彩與科技含量。

近年來，達特富科技以「Dr. Foot」健康鞋為品牌，逐漸打開國內外市場，除了在企業營運總部宜蘭建置「台灣足鞋健康知識館」觀光工廠，以及於全台成立5家品牌門市，達特富科技也已經將台灣成功的品牌經營模式，整廠輸出到馬來西亞，在當地開設多



橘子布文教事業公司透過持續創新產品與設計能力，讓「橘子布」品牌能走向全球，與國際知名品牌同場競爭。

家加盟門市。

## 要訣4：善用創意與網路 降低行銷費用

發展出具有差異化的產品，在中小企業打造品牌的路上，只是起步的階段，如何行銷產品與企業品牌，才是最困難的部分。

「經營自有品牌對規模不夠大的中小企業而言，是一件非常辛苦的事情。」喬福泡綿公司總經理郭宏志表示。他認為儘管喬福泡綿多年來為歐美知名品牌代工，擁有一流的產品與技術，也開發出優勢產品，但是在發展自有品牌過程中，卻很難讓消費者對喬福的床墊品牌Fuise有印象。

郭宏志進一步指出，喬福當然也知道，花大錢打廣告可以讓消費者對Fuise有印象，但是中小企業資金有限，能花費在這部分的預算畢竟不多，很難放膽去做。

另外，已經成立30多年的金悅成木業也有類似經驗，自第二代加入經營管理之後，即於2007年開始投入發展自有兒童家具品牌「魏式傢俱」（WEIS），該公司在經營品牌的過程中，也面臨資

金有限，所以不敢貿然採取花大錢打廣告的行銷策略。金悅成木業經理魏正昌指出，光是打台灣市場，一個平面廣告版面動輒新台幣十幾萬元，更別說打電視廣告或請名人代言，其費用絕非中小企業所能承擔，因此，唯有善用網路與創意行銷，才能擺脫資金缺口，慢慢建立知名度。

魏正昌舉例，金悅成木業剛開始投入品牌，先採取網路架站與網路關鍵字行銷策略，推廣WEIS品牌。另外，2013年該公司藉由參加日本的「世界天才會議暨發明展」，除了讓WEIS產品可以在全球媒體曝光，如果有幸獲得展覽的獎項，也能進一步為品牌加分。

雲林科技大學研究發展處研發長暨產學與智材育成營運中心主任張傳育指出，運用參加國際知名展覽，贏得展覽的相關獎項，確實是中小企業以最小資源，推廣品牌形象的好方法。除了「世界天才會議暨發明展」，包括德國「紅點設計大獎（Red Dot Design Award）」、「iF設計獎」等，都是中小企業尋求在世界舞台曝光的重要獎項。

台灣精品品牌協會秘書長張惠娟則強調，過去



眾成工業在展覽場中開放顧客體驗產品，拉近品牌與顧客的距離（圖左）。在品牌經營上，則結合人體工學、綠色設計等概念為訴求，採取產品差異化策略、發展高附加價值產品（圖右）。





台灣今品公司最新推出的「牛奶包」，外型設計靈感源自牛奶盒，延續公司其他產品兼具輕量化與設計感的特質。

台灣中小企業不敢投入品牌經營，關鍵在於行銷品牌要花費的資金非中小企業能負擔，然而，近年來網路行銷、社群媒體快速崛起，如果企業懂得善用這些管道，將可獲得不小的品牌形象推廣效益。

### 要訣5：尋找外部資源 強化前進力道

企業經營品牌是一條漫長且難辛的路，不但要洞悉消費者需求，有能力持續創新具有差異化的產品，並且必須不斷投入資源推廣品牌形象。所以，中小企業不要悶著頭自己做，必須要懂得善用政府與民間的各方資源，借力使力，才能以小搏大，成功打響自有品牌的全球知名度。

#### 申請政府補助 推升企業成長動能

中小企業做品牌，可以利用政府的各種補助計畫，逐步建構起產品研發、設計與創新能力。江希宜即表示，橘子布文教事業之所以可以從一人工作室走向品牌經營的企業，並且有機會將該公司的「潛能開發教學法」，授權到中國大陸的北京、上海、華南地區與馬來西亞等地，就是透過不斷申請政府的企業補助計畫，創新公司的產品與設計能力。

#### 加入育成中心 尋求輔導與協助

對於發展品牌有諸多問題的中小企業，也可以加入各大研究機構或育成中心，藉由育成中心的輔導



台灣今品公司積極透過參展推廣公司產品、傳達品牌形象，並期望與潛在顧客有更多的互動。

與協助，突破品牌經營過程中的各種障礙。不過，目前台灣的育成中心有數百個，企業在選擇育成中心時，必須找到一個其育成能量與企業屬性相輔的單位，才能達到相輔相成之效。魏正昌即表示，金悅成木業之所以選擇加入雲林科技大學創新育成中心，關鍵在於金悅成需要的文創設計能量與行銷資源，雲科大育成中心皆有具備。

#### 吸引外部資金 品牌之路走得更遠

在品牌經營的路上，中小企業最終還是得擴大資本，才能把氣拉長，也才有能耐持續往前走。張永昌指出，品牌經營非一朝一夕之事，想要長久應戰，必須有充足的資金，因此，和椿科技在努力創新產品、打造差異化競爭力的過程中，也非常積極吸引外部資金的進駐。張永昌建議中小企業主，要把目光放遠，倘若希望公司變強、變大，就必須吸引資金進駐，因此也可以利用上櫃、上市的方式，加速資金挹注，全面朝品牌之路邁進。

總而言之，自創品牌維艱、守住品牌形象更難，大如諾基亞、宏達電或是宏碁，在成功發展品牌之後，仍然都得面臨品牌下墜的困境，可以想見，資金、規模皆有限的中小企業，如何運用有限的資源，以小做大，成功經營品牌並且維護品牌，在在考驗著台灣中小企業的決心與能耐。■