

新興國家品牌崛起

# 創造新價值 台灣品牌向前衝

Havaianas、Corona、TCS、Jollibee、佰草集，這些名稱你或許沒聽過，但其實它們可能早就出現在生活當中。它們是來自新興國家的品牌，近年來正以快速突圍的姿態，躋身國際品牌之林，進入全世界市場，搶占全球消費者的心。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／達志影像

**談**及沃爾瑪（Wal-Mart）、麥當勞（McDonald）、GUCCI、Prada、可口可樂（Coca-Cola）、Apple、勞斯萊斯（Rolls-Royce）、豐田（TOYOTA）等來自歐、美、日先進國家的品牌，無人不知、無人不曉。

但是，你知道嗎？現在許多新興國家的企業正進行一場品牌突圍戰略，來自印度、菲律賓、巴西、智利、中國大陸等新興國家的企業，透過各種品牌策略，打造全新品牌，在此一趨勢下，過去許多人們沒聽過的品牌正快速崛起，且迅速拓展全球市場，對全球經貿發展帶來新樣貌。

## 新興經濟體品牌力道強勁

過去，經濟力遠遠落後於先進國家的新興經濟體，少有企業重視品牌的經營，但是，近年來隨著新興國家的經濟體質逐漸改善，國民所得提升，企業開始重視品牌經營，品牌數量也因此不

斷增加。

根據市場調查機構Millward Brown的調查，2006年在全球百大品牌中，來自新興國家的品牌只有2個，但是到了2013年，在全球百大品牌之中，大約有五分之一的品牌來自新興國家，顯示新興國家的品牌力道正加速提升。企業戰略諮詢公司Bain & Company預計，到了2015年，英國金融時報全球500大公司，其中有三分之一將來自新興國家。

Millward Brown在2013年百大品牌報告顯示，包括中國大陸、印度、俄羅斯、巴西等國家的品牌成長相當快速。尤其中國大陸品牌上榜者超過10個，包括金融的中國工商銀行、中國建設銀行、中國農業銀行、中國人壽、中國銀行、中國平安、以及科技產業的騰訊、百度、中國移動與中國電信等。在印度，則有ICICI銀行與電信公司Airtel入榜。

事實上，在新興國家中，除

了上述入選Millward Brown 2013全球百大品牌的公司之外，還有眾多新興國家品牌正快速成長，而且除金融、電信等規模較大的企業外，包括傳產、食品、時尚、軟體等領域都已有許多企業在全球打開品牌知名度，並將市場觸角延伸到全世界。

例如來自巴西的人字拖鞋哈瓦仕（Havaianas）、墨西哥啤酒Corona、印度第一大軟體公司塔塔顧問服務（TCS，Tata Consultancy Services）、菲律賓快餐連鎖店快樂蜂（Jollibee）等新興品牌。

或是為數眾多的中國大陸品牌，在國內市場崛起之後，也開始試圖將事業版圖延伸到海外，包括3C品牌的聯想、中興通訊、小米機；餐飲品牌光明食品；保養品牌「佰草集」（HERBORIST），以及服裝品牌「素然」（Zuczug）等，都開始透過品牌攻略，展開它們航向世



1. 隨著中國大陸經濟崛起，企業開始重視品牌經營，中國大陸品牌包括中國移動、騰訊等，更榮登全球百大品牌排行榜。
2. 菲律賓快樂蜂集團跟著移民到世界各地拓展市場，成功的品牌經營，讓旗下的Jollibee成為當地最大的速食連鎖店。



界的旅程。

## 5大途徑 新興國家品牌突圍

富蘭克林坦伯頓新興市場研究團隊認為，未來新興國家如果持續以併購策略發展品牌，將可發展出更多全球性的知名品牌。除併購策略外，新興國家經營品牌還有其他方式，倫敦大學商學院教授Nirmalya Kumar與北卡羅萊納大學商學院教授Jan-Benedict Steenkamp共同著作的《品牌突圍》(Brand Breakout)一書即提到，包括優質平價、B2B轉B2C、跟著移民走、結合國家特色文化等，都是新興國家發展品牌時的模式。

### 途徑1》併購西方品牌速取成效

透過併購西方知名品牌，加快企業發展品牌的腳步，是許多企業跨入品牌經營時的選項之

一。專門銷售健身器材的岱宇國際董事長林英俊指出，原本岱宇國際的業務只從事健身器材的進出口買賣，後來為了企業的永續經營，於2008年開始投入發展自有品牌，主要策略就是併購西方品牌。林英俊強調，「採取併購策略，讓岱宇國際減少發展品牌必須投入的資源及時間，使企業能快速的從代理經營模式，成功轉型為自有品牌廠商。」

經濟力快速崛起的中國大陸，其企業在發展品牌時，也有許多採取併購策略的案例，最知名的就是中國大陸科技公司聯想併購IBM行動電腦部門，此一策略讓聯想在筆記型電腦搶得一席之地，之後更成功將品牌經營延伸到智慧型手機領域，如今聯想已成為全球最大筆電品牌廠，以及全球第四大智慧型手機業者。

科技公司之外，中國大陸最

大食品集團光明食品近年來也積極透過併購策略，加強創造全球品牌形象，2012年6月該公司收購英國早餐麥片生產商Weetabix 60%的股權，不久之後，旗下的上海市糖業菸酒集團又收購澳大利亞酒商波爾多(Diva Bordeaux) 70%的股權。據了解，日前光明食品正與以色列最大食品生產商特魯瓦(Tnuva)洽談收購股權事宜。

雖然，併購一途具有立竿見影之效，但風險也極大，一旦失敗，龐大的資金投入，可能重傷企業。例如曾經想要透過併購策略將自己打造為全球手機品牌的明基，當年投入重資併購西門子手機部門，最後以失敗收場，讓明基在手機市場大受挫敗，後來退出手機市場。

### 途徑2》優質平價搶市占率

一如過去日本豐田與韓國三

星成功搶灘全球市場，主要採取優質產品、低價銷售策略，成功將產品銷售到世界各國，取得市占率優勢，打響品牌知名度。現在許多新興國家品牌也採取同樣的策略，例如中國大陸的小米科技，近3年來在中國大陸智慧型手機市場快速崛起，關鍵就在該公司將高階機種、低價販賣，逐漸取得市占率。

印度TCS也採取類似策略，IDC產業分析師蔡宜秀指出，近年來TCS夾帶著高品質、低價格優勢，將產品輸出到印度以外的市場，至今已成為亞洲最大獨立軟體與服務公司。相較於併購模式，採取優質平價搶市占率的方式雖然速度較慢，但卻較為穩紮

穩打，風險較低。

### 途徑3》以B2B利基跨入B2C做品牌

就像許多演藝人員演而優則唱、唱而優則演一樣，許多新興國家的企業也會在既有B2B業務打出知名度之後，開始朝B2C邁進，例如中國大陸的中興通訊（ZTE）原本是電信設備商，在既有領域站穩腳步後，進一步跨入消費性電子產品，搶進智慧型手機市場。根據國際研究暨顧問機構Gartner公布全球2013年第二季全球手機終端銷售調查報告，中興通訊已擊退宏達電、黑莓機等廠商，晉升為全球第五大智慧型手機業者。

### 途徑4》跟著移民走向全世界

過去幾十年來，新興國家的

人民為追求更好的生活，有大量人口外移，在往外移動過程中，也有企業跟著移民走，然後在全世界遍地開花，逐漸在全球各地市場打出知名度，菲律賓的快樂蜂集團，就是最典型的案例。

快樂蜂集團的Jollibee品牌已經是菲律賓最大速食連鎖店，在菲國的知名度超過麥當勞，在全球共有2,500家據點，範圍擴及美國、中國大陸、印尼、汶萊、越南、阿拉伯聯合大公國等國家。除了Jollibee品牌，快樂蜂集團旗下同時擁有超群（Chow King）、格林威治（Greenwich）、紅絲帶（Red Ribbon）等品牌。

### 途徑5》利用特殊文化發展品牌

另外，企業利用世人對其印



新興國家的品牌像是墨西哥啤酒Corona透過精準的品牌攻略，迅速打開品牌知名度，市場觸角延伸到全世界各地。

象深刻的國家特有文化，連結產品，藉以打造品牌形象，例如，巴西的Havaianas運用巴西海灘風味，為夾腳拖鞋融入拉丁美洲優閒迷人的特色，其獨特的設計風格，更在好萊塢及各國時尚圈打出知名度，近年來Havaianas透過進入米蘭、巴黎等國際展覽舞台，成為世界知名的巴西時尚品牌，產品已成功行銷至中東、中美洲、亞洲、美洲、大洋洲、歐洲、非洲在內的區域。

智利的孔雀酒廠（Concha y Toro）藉由連結智利風光明媚的葡萄園美景，以及生產葡萄酒的歷史文化，推廣品牌知名度。在英國著名品牌管理顧問公司Brand Finance公布的2013年全球10大最具價值的葡萄酒品牌名單中，孔雀酒廠即名列其中。

## 台灣品牌如何突圍

面對新興國家品牌的快速崛起，台灣也必須加速品牌突圍戰略，力求在先進國家品牌與新興品牌崛起的雙重壓力下，打贏品牌戰，才有機會成為全球市場的贏家。觀察台灣品牌發展之路，在科技產業有宏達電、華碩、宏碁等成功打造全球消費性品牌的企業，在傳統產業，包括美利達、捷安特品牌，讓台灣成為全球自行車重鎮。

但是，經營品牌絕對不是一時的成功，如何維持品牌價值，

創造永續品牌，始終考驗著台灣企業的智慧。就像宏達電、宏碁兩家公司，儘管曾經有過輝煌的顛峰時刻，但是現在卻面臨全球品牌的激烈競爭。對此，智融科技董事長施振榮認為，台灣內需市場狹小，缺乏為企業創造品牌的養分，因此企業要延續品牌經營，應藉由廣大的華人市場，以打造華人品牌經濟的思維，發展品牌之路。

此外，由於台灣多為中小企業，群體戰也不失為壯大品牌形象的關鍵。就像台灣自行車產業的美利達與捷安特，可以成為全球兩大自行車品牌，其中最關鍵的因素是台灣自行車產業擁有完整的供應鏈。

智融科技董事長施振榮另外指出，台灣製造業與服務業在經營品牌時的思維必須有差異，對製造業而言，應該以打造台灣成為全球研發製造服務中心為定位，提升產品附加價值來發展品牌；服務業則應以打造全球華人優質生活為定位，創造創新應用示範服務，然後國際化整案輸出，創造品牌形象。

商業發展研究院董事長徐重仁則認為，品牌經營必須聆聽消費者的聲音，並且滿足消費者的需求，而創新、差異化與價值延伸是達成此一目標的三大策略。



印度塔塔顧問服務（TCS）藉著高品質、低價格優勢，將產品輸出到海外市場，成為亞洲最大的軟體服務公司。

「所謂的創新，是必須對顧客產生新的價值才有意義，」徐重仁以統一集團旗下7-11便利商店為例指出，7-11不斷以顧客生活型態的改變，追求創新與變革，創造顧客需求的價值。例如，24小時經營與展店，讓7-11成為顧客的好鄰居，有鑑於台灣外食人口相當多，因此提供鮮食服務；同時為進一步將7-11營造成社區服務中心，7-11陸續推出包括ATM、icash、代收、代售、預購、iBon等服務，不斷滿足消費者需求，創造品牌形象。

綜觀來看，當新興國家經濟力不斷增強，品牌經營也已經成為新興國家企業的主要經營方向，10多年來一直追求發展品牌的台灣，除了要效法先進國家品牌的成功經營之道，也必須掌握新興國家品牌企業以何種姿態崛起，然後找到自己的定位與策略，也全力進行一場品牌突圍的大戰略。■