

# 中小企業自創品牌之策略研究 —以火鶴實業有限公司為例

指導老師：楊敏里 老師

組 員：徐孝元、林可茹、楊宗銘、郭盈秀

## 摘 要

過去台灣以國際之間代工基地聞名，但是近年來相較於東南亞其他新興國家，台灣因為經濟的發展，勞工成本上升、製造環境惡化，使得過去所具備的比較利益正在消逝，買主容易移轉至其他生產成本更低的國家下代工訂單。台灣廠商是否應建立自有品牌以在代工業務之外尋找出路，成為一關注之焦點。而當外部環境處於高度變動之下，企業如何審視企業資源及核心能力，抉擇自有品牌之建立與否以進入目標市場，進而創造較佳之績效展現，為本組之研究重心。

本研究主要探討個案公司在發展過程中，內外因素是否有利建立其自有品牌，並透過發放 104 份消費者問卷中了解消費者對汽車芳香劑之購買行為。從本研究結果中發現，消費者對於品牌有某種程度的認同感且外在的環境、組織資源完整性、核心能力及市場特性的確會對建立自有品牌決策產生影響，在對該個案公司進行內外部分析之後，本組建議該個案公司應改進其經營模式，掌握自身的核心能力並發展完善的體制，建立與發展國際品牌，使台灣的中小企業在國際競爭中脫穎而出。

**關鍵字：**自創品牌

K.U.A.S.

# 中小企業自創品牌之策略研究

## — 以火鶴實業有限公司為例

指導老師：楊敏里 老師

組 員：徐孝元、林可茹、楊宗銘、郭盈秀

### 結論與建議

#### 第一節 策略建議

本研究曾彙總各學者所提出之自創品牌關鍵成功因素，其為以下三點：行銷方面、財務體制以及創業家精神，因此本研究評估火鶴公司是否有足夠能力進行自創品牌策略之前，其必需滿足這三點條件。

火鶴公司之產品，在台灣以成為汽車芳香劑業之龍頭，由此可知其產品品質在市場上以達到頗高的認知程度。而火鶴公司在瓶身設計上，不斷推陳出新，是其他業者所無法輕易趕上，且在價格競爭力上，已達一定水準。致於各國家之市場銷售量，也達一定的規模且穩定成長中；唯獨行銷網路尚不健全，必需加以改善，方能達到行銷方面之要求。

該個案公司並未提供財務報表讓本研究進行分析討論，但從公司目前穩定發展的狀況看來，該公司財務結構大致健全，符合自創品牌之條件。

其董事長吳銘輝先生，在創業之初，不畏堅難地結合陶瓷及玻璃技術，成功研發火鶴芳香劑產品，帶動了國內汽車芳香劑流行風潮。且不斷的尋找國外合作廠商，以擴展行銷市場。但過去的成功反而限住了企業的創新成長，吳銘輝先生安於現狀不敢求太大的突破，完全按照過去成功因素（OEM、ODM、瓶身設計）來擬定策略。這將成為自創品牌策略之一大阻力。

根據上述，該個案公司現況大致符合文獻中各學者所提出之自創品牌關鍵的成功因素，故本組建議該個案公司可考慮建立自有的品牌。

## 一、策略一：發展火鶴自有品牌

許多學者曾指出 OEM 代工與自創品牌決策是可以並行的，二者並不會互斥。火鶴實業股份公司目前只專注於 OEM 代工方面，而 OEM 代工的優點在於，它不必去擔心產品生產出來之後，所需執行的銷售活動，它只要把注意力及心血專注於產品的生產上，把產品做到廠商所下要求即可。但是面對大陸、印度等國家的低成本代工的威脅，火鶴公司的 OEM 訂單，隨時有被抽走的可能。因此為了因應低成本代工威脅，最好的解決方法之一即是自創火鶴公司自有的品牌以取得優勢。

具體可行做法：

### (一) 提升產品瓶身設計、改善香料成份，創造火鶴品牌形象

特別、漂亮及精緻的瓶身設計，易引起消費者的注意。且有質感瓶身，也可以美化周遭，讓整體環境看起來有更舒服的感覺。且在本組的問卷調查中，統計出消費者對於造型外觀重視程度界於普通與重要之間，證明消費者對芳香劑的造型外觀，還是有一定程度的重要性存在。

本研究中曾指出，芳香劑的安全性不斷受到質疑，其香味成份，都隱藏著對人體可能有害化學原料存在。且由本組所作之問卷調查統計指出，不購買芳香劑的消費者中，超過七成是基於健康因素的考量而不願使用汽車芳香劑。因此改善香料成份，將芳香劑做為以健康導向，如此一來可以激起潛在消費族群的購買慾望，也可提升公司的企業形象，打響品牌知名度。

### (二) 與通路商配合，設立品牌專區

積極的與通路商合作，要求通路商為該公司的品牌設立專區，並且請專員講解，針對可能的消費者，積極的推薦與介紹本公司的產品，且詳細的說明本公司產品的特性，以提高消費者對本公司產品的了解與接受度，進而對公司的品牌產生認識與認同。

設立自己的品牌專區，可以與其他家公司的產品區隔開，使公司產品不容易與其它公司產品產生混淆。且專區有給人一種高級的感覺，易使消費者對公司產生某種程度上的認知與認同，亦可增加公司品牌的曝光率，加深在消費者心中的印象。

### **(三)活用 OEM 所得到的資源，以幫助自創品牌之發展**

由研究中得知，許多學者皆曾提出 OEM 代工與自創品牌之間並不會產生衝突，二者之間可以同時並存的。代工業務可提供廠商在原料採購、製程技術及累積廠商的聲譽效果；並且在原廠對生產技術的輔導下，培養研發的 Know-how，進而自行開發設計高附加價值產品爭取顧客，培養自創品牌的實力，然而在打出自創品牌後，更可從 OEM 訂單或與 ODM 客戶相互切磋中了解難以取得且成本高昂的市場消費者情報。

因此代工廠商如果能夠加大自有品牌與代工產品之間的差異性，讓消費者能明顯的知道兩者的差異，就能有效的降低自有品牌產品與代工產品之間的衝突，而公司則兼採兩種不同的業務型態，以求得其中的互補功能，讓廠商在策略運用上有更大的彈性空間。

### **(四)利用網路行銷，強化消費者對品牌的瞭解**

網路廣告彌補了一般媒體廣告的不足，並不受時間、地域的限制，無時無刻不斷的行銷，這是一個低成本行銷工具，行銷成本低於目前各項媒體及通路，但效果卻是傳統媒體通路的數百倍。網路最獨特之地方在於網路具有充份的互動性溝通及即時性。互動性是網路行銷最吸引人的部份，過去與消費者之間的互動大多以廣告回函、直接郵寄或者 CALL-IN 等方式來表現，而在網路上可以運用各種巧思的設計與消費者之間產生互動，例如火鶴公司可以利用網路行銷，舉辦有獎徵答，藉著高度而持續性的接觸，強化消費者對品牌的瞭解與認知。

### **(五)申請環保標章，提昇品牌形象**

隨著二十一世紀的來臨，消費者對環保日漸重視。在行政院環境保護署 87 年度環保標章民意調查結果顯示，四分之三的業者認為「環保標章」對於提昇產品品牌的形象有幫助，另外有六成的業者認為「環保標章」對於提昇市場競爭力有正面的影響；而在消費者調查部分，對「環保標章」抱持信任態度明顯上升，對於具有「環保標章」的產品品牌之評價，有超過六成的受訪者認為比一般品牌好很多或好一點，由此可知，利用具有環保標章，對產品品牌形象有幫助，且消費者較為信任。火鶴公司可以考慮申請環保標章，以回收再利用的方式設計產品響應環保，一方面有助於企業形象之提升，另一面方也可以獲得社會及消費者之認同肯定。

#### **(六)轉而教育消費者，芳香劑之健康性及功能性。**

本組研究發現，不曾購買汽車芳香劑的消費者，其不想購買汽車芳香劑的主要原因健康考量次數最高，次數為 11 次，佔百分比 42.3%。由此可知，消費者對於汽車芳香劑危害人體仍然有著疑慮，若火鶴公司可以改善此一問題，將威脅轉變為優勢。

另外受回歸自然的風氣所影響，芳香療法的應用開始逐漸受到消費者重視，芳香療法是使用精油來幫助我們的身體，頭腦和精神，利用精油的好處來維持身心的健康，火鶴公司若能改進其產品的成份，例如添加精油的成份，再將其芳香劑的功能傳遞給消費者，讓消費者對汽車芳香劑的認知是讓頭腦保持清醒，長時間開車的也不容易感到疲倦，促使原本不想購買汽車芳香劑的消費者轉而購買使用。

## **二、策略二:產品發展**

火鶴公司香料調配技術向來仰賴日本技術的移轉，該公司本身只專注芳香劑瓶身的設計，在香味方面從未開發新配方。在本組的消費者問卷調查中發現，消費者購買芳香劑考量的因素，香味佔的重要性比例最高，該公司如發展自有品牌直接銷售給消費者，應利用公司本身瓶身創新的

優勢並研發新配方，積極發展符合消費者需求的產品。

具體可行做法：

### **(一)聘請化工背景專業人才，積極開發香料配方**

火鶴公司的芳香劑產品與化學有關，但本組在與火鶴公司訪談的過程中發現，該公司並沒有相關背景的人才，其香料的調配乃是日本竹原株式會社 80 餘年技術轉移及經驗的傳承，其研發能力較不足。該公司如要開發香料新配方，則需要聘請化工背景的人才，以增進該公司的研發能力。

### **(二)利用調香種類增加產品線**

不同香味種類，可以吸引到不同的消費族群。比如說：有些消費者注重健康，因此偏愛植物精油類的芳香劑；而有些消費者則注重汽車芳香劑是否能夠把車上的異味消除掉；或者是長期開著夜車的消費者，非常需要可以提神的香味，以提振精神專注開車。因此針對各個不同消費族群開發香味，不但可增加品牌的產品線，不讓品牌產品線過於單一，也可增加產品的接受度，以滿足不同的消費需求。

### **(三)產品以健康、天然為導向，讓不願使用汽車芳香劑的人能接受**

在本組所作的問卷調查統計中指出，不購買芳香劑的消費者中，大多是基於健康因素的考量而不願使用汽車芳香劑，其次是覺得香味會造成頭昏，故火鶴公司在產品的研發上，如能應用科技，研發類似竹碳等天然、不影響健康且又能消除異味的產品，必能漸漸提高消費者對汽車芳香劑的接受度。

### **(四)建立知識管理系統**

知識管理乃是利用知識資料庫的建立，以提供企業組織內部人員的充分使用，甚至於可以改進創意、提高品質、降低成本及改進作業效率等。在與火鶴公司訪談的內容中發現，雖然日本將其技術傳授給火鶴公司

，但該公司並無將香料比例配方書面化或電腦建檔，公司人員只憑感覺來調配香料，新進人員沒有標準作業可依循，可能因此造成成本的浪費。本組建議該公司應建立知識資料庫，將無形知識經由科技工具轉化為有形知識，呈現出其 know-how 的價值，並不斷的改良與創新。

### **三、策略三:利用電子商務，拓展市場業務**

由本研究第四章可知，在這邁向全球化的社會，走向國際已是公司生存與永續經營唯一之路，電子商務的興起對於企業帶來了無限的希望，行銷的觸角可以無限延伸，生產體系也藉著資訊的光速傳輸而不再侷限於區域化的架構；再加上國內線上交易機制已成熟，國內網路購物比率逐年倍增，相信在不久的將來線上購物必定會成為消費的主流。

在 B to C 的發展上，由於個案公司本身資源有限，公司網站便成為推廣品牌最主要的工具，利用網站及發展品牌策略來完成公司的目標，也利用此一新通路來銷售商品，增加獲利。B to B 方面，利用公司網頁走進國際，推廣代工品牌及自創品牌，使用自創品牌走進國外小型汽車百貨等的通路，代工品牌接大型的代工訂單。

由上述可知，不論是自創品牌、代工品牌之推廣；公司業務量、獲利之增加；公司走向國際，發展電子商務都是極重要的一步，也是個案公司必行的策略。個案公司本身雖有建立公司網頁，但網頁中僅僅呈現公司之名稱及聯絡方式，並未設立電子商務系統，因此本研究認為個案公司應積極發展電子商務，以利於掌握外部機會，消除公司內部劣勢。

具體可行做法：

#### **(一)聘請專業人才建立公司網站並增加網站曝光率**

個案公司本身缺乏發展電子商務之專業人才，以致於業務一直無法推廣。因此，本研究認為應先從人才的招募下手，其次在國內外各大入口網站進行刊登，使客戶在搜尋時出現在搜尋首頁；並且與相關協力廠商進行

合作，建立友站連結，增加網站曝光率。

## (二)建立電子商務系統行銷全球，避免代工市場受限日本

個案公司在代工業務上，仰賴日本公司之訂單，然而現在中國廠商逐漸興起，極有可能以較低的價格搶奪訂單；再加上個案公司本身就有心發展歐洲、中東、與印度市場，若是電子商務發展成功，公司之國際推廣將不受限於參展及網站瀏覽活動，對公司有相當大的幫助。

### 第二節 後續研究建議

一、關於在台灣自創品牌成功之公司，本研究未進行深入訪談。未來研究者可納入比較討論，以提出更完全的可行策略。

二、本研究之研究對象為台灣地區之中小企業，但國家形象的差異在建立自有品牌的決策的過程中亦扮演一個重要的角色，後續研究者可嘗試研究其他國家進行自有品牌決策之實例，做更深入的探討。

