

國立政治大學企業管理學系

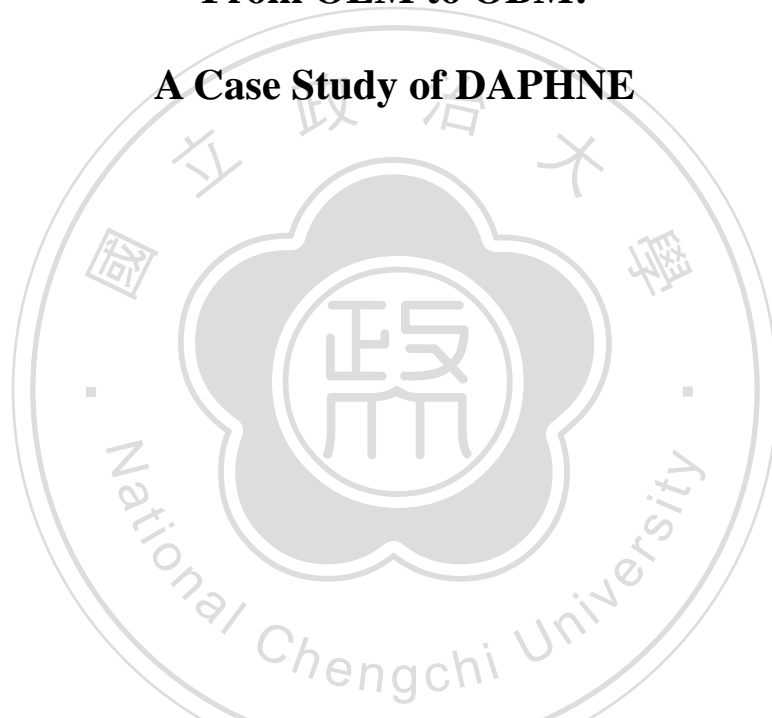
碩士論文

從代工至自創品牌之策略行銷分析：以達芙妮為例

Strategic Marketing Analysis of Transition

From OEM to OBM:

A Case Study of DAPHNE



指導教授 巫立宇 博士

彭朱如 博士

研究生 謝其宏 撰

中華民國一〇一年六月

謝辭

兩年的時光好快就過去了!

還記得當時我還剛剛接觸到企業管理課程，如今卻已經要畢業了。第一年的課業壓力使我必須把握每分每秒，全力以赴準備每一份報告。二年級上學期有機會到中國上海實習，雖然過程相當辛苦，但也學習到許多實務經驗。原本預計在上海的時候就開始寫論文，但一方面是時間有限，一方面是難以找到適合的訪談對象。離回台灣的時間愈近，心裡愈是焦慮。幸虧當時巫立宇老師給予我相當多的鼓勵，讓我有信心在半年內完成論文。回台灣後，面對一邊找工作與一邊寫論文的雙重壓力之下，巫立宇老師總是帶給我正面思考的能力，使我能夠在沉重壓力下保持愉快的心情面對任何困境。

謝謝彭朱如老師，讓我可以快速確定訪談對象，並在爾後訪談大綱修正與訪談過程中，給予適時的協助，使我在後續撰寫論文分析的過程中能更鞭辟入裡。

謝謝陳賢民先生願意擔任本研究的訪談對象。陳賢民先生不僅仔細地回答每個問題，並提供多年的管理哲學供我深思。之後撰寫分析過程中，如遇不甚理解之處，陳賢民先生也很熱心地回答我的疑惑。

謝謝趙容萱在我學生生涯最忙碌的兩年，總是陪伴在身邊為我分憂解勞，成為我最重要的心靈支柱。

最後感謝我的父母親，從小到大的求學過程中，給予我最大的支持，讓我能夠全心全意努力追求我的夢想。

謝其宏 謹識

民國 101 年 6 月 16 日

摘要

縱觀台灣過去產業發展史，多數公司由代工起家，歷經多年的經驗，擁有優異的生產製造能力。當中國大陸躍升為世界工廠後，其低廉的生產成本競爭優勢，讓外國的大廠趨之若鶩，於是台灣企業開始思考如何不再靠賺取微薄代工利潤來經營，而是藉由自創品牌來提升自己的競爭力。然而，自創品牌的想法固然不錯，但是能夠真正將品牌經營成功的企業卻是少數。其中，台灣製鞋業受到中國大陸低廉的生產成本所影響，導致許多製鞋廠倒閉或是轉往其他國家設廠以求生存。本研究的個案對象就是當初因成本壓力，因而前往中國大陸設廠的製鞋企業—達芙妮。

本研究文獻探討著重在三個部分：品牌、代工與自創品牌、策略行銷 4C 理論。利用邱志聖(2006)策略行銷 4C 的四大構面：外顯單位效益成本、資訊搜尋成本、道德危機成本及專屬陷入成本，來研究中國大陸女鞋領導品牌達芙妮。本研究將達芙妮的發展軌跡分為五階段，分別為全代工、品牌草創、自建通路、品牌滲透、品牌擴張等五個時期。透過策略行銷 4C 架構，分析各階段具體作為的策略意涵，並歸納各階段發展的側重點，研究實務個案與理論架構之異同。

本研究歸納出以下結論：一、全代工時期的關鍵在於解決外顯單位效益成本。達芙妮透過及早轉移生產基地，降低生產成本，成功獲得客戶的訂單；二、品牌自創時期的關鍵在於解決資訊搜尋成本。達芙妮藉由舉辦展銷會與積極參展，成功吸引通路商願意銷售產品給最終消費者；三、品牌自建通路期的關鍵在於解決資訊搜尋成本。達芙妮減少透過通路商銷售，而是靠自建通路直接與最終消費者接觸。四、品牌滲透期的關鍵在於解決外顯單位效益成本與資訊搜尋成本。達芙妮透過建立配銷中心、整合設計團隊及密集展店方式，達到深耕市場的目標。五、品牌擴張期的關鍵在於解決外顯單位效益成本。將自己定位於流行產業的達芙妮，提供多樣化產品滿足消費者日新月異的需求。

關鍵字：代工、自創品牌、策略行銷 4C

Abstract

When viewing industry development history in Taiwan, most companies started from original equipment manufacturer (OEM) and have developed manufacturing capability. When China became world factories because of its low cost competitive advantage, a lot of companies transferred their factories to China. As a result, Taiwan's companies started to change the business model from OEM to OBM to earn more profit. Many companies in Taiwan's shoe industry were impacted by low cost competitive advantage in China, and thus they went into bankruptcy or transferred factories to other countries to survive. The case "DAPHNE" in the study was the shoe company pressured by production cost and transferred factories to China at that time.

Literature review in the study has three parts: brand, OEM&OBM, Strategic Marketing 4C theory. Utilizing Chiu's (2006) Strategic Marketing 4C framework examines China leading female shoe company DAPHNE. The study separates development track of DAPHNE into five stages: OEM, brand introduction, construction of stores, brand penetration, brand expansion. Using Strategic Marketing 4C framework understands strategic meaning in key strategies, summarizes key action in each stage, and examines the difference between reality and theory.

The research shows following conclusions: First, the key success factor in OEM stage is that DAPHNE transferred its factories as soon as possible to decline production cost to get orders; Second, the key success factor in brand introduction stage is that DAPHNE attracted dealer by holding trade fairs to sell products to end users; third, the key success factor in construction of stores is that DAPHNE built direct selling stores to communicate with end users; fourth, the key success factor in brand penetration is that DAPHNE built distributor centers, integrated design teams, and expanded stores intensively to penetrate China market; fifth, the key success

factor in brand expansion is that DAPHNE provided various products to fulfill consumers' diverse demands.

Key Words: OEM, OBM, Strategic Marketing 4C



目錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景.....	1
第二節	研究動機.....	3
第三節	研究目的.....	4
第四節	研究架構.....	4
第二章	文獻探討.....	6
第一節	品牌.....	6
第二節	代工與自創品牌.....	13
第三節	策略行銷 4C 理論.....	22
第三章	研究方法.....	28
第四章	產業概況與個案背景分析.....	32
第一節	產業概況.....	32
第二節	達芙妮現況與發展歷程.....	42
第五章	以策略行銷 4C 分析達芙妮.....	53
第一節	全代工時期.....	53
第二節	品牌草創期.....	54
第三節	自建通路期.....	57
第四節	品牌滲透期.....	59
第五節	品牌擴張期.....	63
第六章	結論與建議.....	68
第一節	研究結論.....	68
第二節	研究建議.....	73
參考文獻.....		75
附錄.....		79

表目錄

表 1	品牌的重要性.....	7
表 2	製造商有無品牌之優點與缺點比較表.....	10
表 3	製造商與經銷商品牌的優缺點比較.....	10
表 4	品牌來源模式.....	14
表 5	自創品牌與併購品牌之比較.....	14
表 6	OEM 與 OBM 之取捨.....	15
表 7	自創品牌應具備條件和關鍵成功因素整理.....	17
表 8	自創品牌應具備之條件與關鍵成功因素.....	20
表 9	2005-2010 年鞋類銷售額(單位：百萬人民幣).....	35
表 10	按收入等級分城鎮居民家庭平均每人全年購買鞋類商品數量(單位：雙)	36
表 11	中國女鞋品牌排名.....	39
表 12	達芙妮與主要競爭者對比分析.....	41
表 13	達芙妮業務比例與通路模式的變化.....	43
表 14	達芙妮集團發展里程碑.....	45
表 15	全代工時期策略行銷 4C 分析整理.....	69
表 16	品牌草創期策略行銷 4C 分析整理.....	69
表 17	品牌滲透期策略行銷 4C 分析整理.....	70
表 18	品牌滲透期策略行銷 4C 分析整理.....	71
表 19	品牌擴張期策略行銷 4C 分析整理.....	72

圖目錄

圖 1	品牌決策圖.....	9
圖 2	策略行銷的四個成本.....	22
圖 3	中國女鞋市場品牌市佔率排名.....	37
圖 4	達芙妮組織概況圖.....	42
圖 5	2006-2011 年銷售點業務分佈概況	45
圖 6	核心品牌業務按城市級別劃分的銷售點分佈.....	45
圖 7	達芙妮在鄭州與成都的展店分佈.....	61
圖 8	達芙妮於各階段解決的關鍵策略行銷成本.....	68



第一章 緒論

第一節 研究背景

回顧台灣經濟建設半個世紀以來，台灣的經濟條件提供了廉價而勤奮的勞力，並造就台灣「經濟奇蹟」，將台灣推升為亞洲四小龍之一。縱觀過去台灣產業的發展演進，從過去鞋子、雨傘、玩具、紡織品、車輛、塑膠等高勞力密集、高耗能的傳統產業，到現在資訊電子、光電產品、積體電路、液晶顯示器等資本密集的產業，不難發現大多數企業重視的是工廠的製造效率、規模經濟、工程品質、產品實體功能的績效等。台積電、聯電、廣達、緯創等知名企業，透過為客戶代工，逐漸成為國外知名品牌的主要代工廠，在少數國外客戶心中建立起極佳形象的企業品牌。所以，多數台灣企業的核心價值和核心能力在於供應少數的國際品牌優質產品，再由這些知名品牌滿足消費者的需求。事實上，不只是這些領導性的台灣大企業如此，台灣還有更多中小企業，遵循同樣的經營模式，賺取微薄的代工利潤。

1980年代後，一些未開發或開發中國家的興起，提供國際廠商充沛且廉價的勞動力，吸引國際品牌廠前進投資。反觀台灣自經濟快速成長後，使勞力及生產設備成本提高、台幣大幅升值、關稅下降，導致台灣原有的國際競爭優勢不在，取而代之的是中國、東南亞、拉丁美洲等國家。因此，隨著全球產業與經貿環境改變，台灣產業開始思索如何從微利代工時代邁向經營品牌。

幾乎台灣現在所有知名的國際品牌，例如宏達電(HTC)、華碩(Asus)、宏碁(Acer)、喬山(Johnson)、捷安特(Giant)、友訊(D-Link)等，都是由原廠委託製造(Original Equipment Manufacturing)和原廠委託設計(Original Design Manufacturing)起家。多數廠商都是由打造以產品品質為後盾的企業品牌，一步一腳印逐漸茁壯而成。台灣企業有生產和研發的競爭優勢，但為打造國際品牌，必須培養不

同於以往的核心能力。簡言之，必須從 OEM 和 ODM 以產品品質為基礎的製造和研發能力，轉變以品牌為基礎的品牌能力。代工是由品牌廠提供產品規格與開發流程，代工廠接單後即專注於生產技術製程，設法降低成本以提高獲利；品牌經營，則要從消費者角度出發，運用其競爭優勢將產品研發、品牌定位、通路布建等行銷體系價值鏈加以整合，以提高附加價值。

然而，代工與品牌思維差異甚大，必須由技術導向轉為以消費者為中心，這也成為許多想發展品牌企業的障礙。事實上，台灣許多廠商已經是國際知名品牌的 OEM 合作對象，並且有許多具有 ODM 的實力，擁有一流的產品設計和生產技術。但真正能像目前宏達電、宏碁、華碩一樣的在世界上享有盛名的企業少之又少。

即便如此，台灣企業為突破現狀，朝自創品牌發展的趨勢愈來愈明顯，愈來愈多的廠商不再只仰賴 OEM 的經營方式，而致力於建立品牌。現在有不少公司已經自創國際品牌，防毒軟體、自行車、手機、個人電腦、筆記型電腦、網路通訊產品、食品等，雖然和國際大品牌還有一段差距，但是這些品牌已經成為台灣企業界的品牌典範。

為協助企業發展品牌，經濟部國際貿易局於 2006 年開始執行「品牌台灣發展計劃」，規劃建立品牌知識交流平台和品牌輔導諮詢體系，同時積極在國際市場宣傳台灣產業與產品形象，為台灣企業發展國際品牌營造更有利的條件。

縱觀台灣自創品牌的歷程，台灣企業已難以完全靠 OEM 訂單存活，使得許多企業往品牌之路前進。過程中，部分企業成功打造品牌，並獲得全球消費者的注目，但也有鍛羽而歸的企業，繳交許多巨額學費，甚至因此倒閉。因此，唯有掌握建立品牌的關鍵之處，並在洞悉市場的趨勢後，才能與國際知名品牌匹敵。

第二節 研究動機

基於研究背景的概述，台灣曾在 1980 年代中後期，遭逢勞力短缺、工資上揚、台幣大幅升值、進口關稅下降等問題，失去既有的低成本比較利益。其中，台灣傳統產業陷入前所未有的困境，出口導向之製鞋業更是遭受巨大的衝擊；加上同時期歐美等國紛紛要求對台灣實施配額管制，東南亞與中國大陸等國家的製鞋業也逐漸興起，更加限制了台灣鞋類外銷的發展空間。

台灣鞋業產業的發展大致可分為三個階段，第一階段是始於 1960 年代鞋業技術突破及內外銷市場同步發展的成長期。第二階段則是指進入 1970 年代到 1987 年的繁榮壯盛期，這個階段受惠於台灣豐富的人力資源、國際技術移轉、技術經驗累積與升級，加上外銷前景看好，誘使投資者蜂擁加入，使得台灣成為世界鞋業及相關產業的生產供應之領導國家，而有「製鞋王國」的美譽。第三階段則是從 1987 年開始的衰退轉型期，這個轉折肇始於 1987 年台幣劇烈升值 45% 的衝擊，及勞動短缺的困擾，因而使得鞋業相關勞力密集產業進入動盪不安的時期(黃紹裘，2008)。因此，台灣製鞋業之出口金額，自 1988 年最高峰的 36.9 億美元下降至 1990 年的 25.1 億美元，短短二年間下降幅度高達 32%。台灣製鞋業者在生存優勢逐漸喪失的情形下，只得外移至東南亞和中國大陸等國家，尋求廉價的勞動力、優惠的關稅及配額等以維持其企業之生存(林明達，2002)。

本研究選擇的個案公司－達芙妮國際控股有限公司，即是當初在台灣製鞋第三階段，受到勞工成本升高影響，而將工廠轉移至中國大陸的台商。達芙妮是第一家至中國大陸發展女鞋生產、批發以及零售的企業。自 1990 年創立達芙妮品牌後，在中國東北地區開始廣受女性消費的喜愛。初期以批發為銷售模式，但因銷售權掌握在批發商手中，無法妥善控制下游的銷售情形，同時產生巨大的存貨壓力，促使達芙妮開始自營通路。經歷一段期間的通路重整後，達芙妮進行品牌重整計劃，發展出新品牌，同時代理國際知名品牌，奠定未來開發中高端品牌的基礎。

過去在台灣學術上，許多對於自創品牌的研究重點往往放在自創品牌的動機、發展策略、關鍵成功因素、品牌實務歷程來探討，但針對台商在中國大陸自創品牌的研究著墨較少。因此，本研究希望以策略行銷分析之四個成本分析達芙妮自創品牌的策略演進，從各個不同發展階段研究達芙妮自創品牌後與 OEM 委託廠商的互動關係、與通路商的互動關係以及與消費者的互動關係。

第三節 研究目的

本研究將個案公司自創品牌的成功經驗，利用質性研究中個案訪談的方式，深入瞭解達芙妮，進行台商前進大陸自創品牌之研究。主要研究目的如下：

1. 分析達芙妮從 OEM 到 OBM 解決 4C 各項成本的作法與原因
2. 分析達芙妮從 OEM 到 OBM 的 4C 策略側重點之差異
3. 期望以策略行銷分析架構來貫穿分析達芙妮自創品牌之決策，並給予達芙妮適當的決策參考依據。

第四節 研究架構

縱觀本研究的脈絡，乃是藉由相關研究及文獻的整理，進而提出研究架構。隨後選擇質化研究方法中的個案研究法為主要之研究方法，針對所選定的個案公司深入分析和探究，最後提出研究發現及結論。本研究共分為六章，分述如下：

第一章 緒論

說明本研究的研究背景、研究動機以及研究目的，最後簡單介紹論文的架構。

第二章 文獻探討

本章針對與本研究探討的主題相關之過往研究，以及個案分析時所採用的理論進行文獻蒐集與分析整理，包括策略行銷 4C 理論、品牌決策的

研究、自創品牌的研究等。

第三章 研究方法

本章說明本研究的研究方法，包括個案分析法、個案的選擇、資料搜集方式等。

第四章 產業概況與個案背景分析

本章針對公司的發展歷程與現況，以及所處產業的發展與概況進行深入分析與探討。

第五章 以策略行銷 4C 分析達芙妮

透過第四章對於個案公司發展的瞭解，試圖以策略行銷 4C 理論分析達芙妮各階段的策略選擇，探討各作法的原因，並歸納該公司如何解決策略行銷的四個成本。

第六章 結論與建議

綜合研究的分析結果，本章除對本研究作出總結外，並透過研究成果針對該個案公司提出發展建議。

第二章 文獻探討

第一節 品牌

一、品牌的定義與重要性

(一) 品牌定義

行銷學者曾使用不同的角度來定義品牌。Kotler (2003)指出品牌是一種銷售者承諾對消費者提供一組一致而明確的特徵與服務之複雜符號，其傳送屬性(attributes)、利益(benefits)、價值(values)、文化(culture)、個性(personality)、使用者(user)等六個層次意義予消費者；Aaker(1996)指出品牌是一種符號，代表著產品、企業組織與個人；Doyle(1990)亦說明品牌為名稱、符號、設計或其混合運用，使產品或組織得以維持持續的差異化優勢。最常見就是依據美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)對品牌的定義：品牌是指一個名稱(name)、符號(symbol)、標記(sign)、設計(design)或是以上各項混合使用，其目的在使消費者能辨識廠商的產品或服務，並與競爭者的產品能有所區隔。

(二) 品牌重要性

品牌的重要性已不可同日而語。它所帶來的經濟效益與市場優勢，吸引許多企業爭相創立品牌。為何建立品牌如此重要？行銷學者針對品牌重要性提出看法。Kim(1990)認為品牌化(branding)的過程就是賦與產品社會象徵的意義。品牌是可以同時存在於理性、感性及官能的領域中，它是思想、感受、知覺及被喚起之聯想的總和；而產品是能被清楚定義、衡量與評估。產品提供功能上之利益，品牌則提供產品功能外的價值。

Dodds et al.(1991)研究價格、品牌、商店名稱在購買者評估產品上的效果，也證明了品牌的優劣是會影響購買者對產品認知品質與認知價值的

看法。產品會因為品牌的襯托而更突顯出重要特性的優越，品牌則藉由實體產品的證明來增強或維持在消費者心目中的地位。

除此之外，本研究將品牌重要性之論述整理(詳見表 1)：

表 1 品牌的重要性

品牌的重要性	說明
確立了消費者一致性的經驗	對消費者而言，品牌可以辨別來源或產品製造者，消費者會因為過去的經驗以及廠商的行銷表現來決定品牌是否合乎他們的需求。
可跨越國家和市場的界限	強勢的國際品牌往往是不受國家以及市場的限制。
對個別產品的基本功能產生加值的作用	品牌會幫助消費者創造無形的感受價值，例如對品牌的信任，另外當一個品牌的個性化特質被創造出來後，消費者也願意支付較高的金額。
影響消費者的行為和態度並增加顧客的忠誠度	品牌和消費者之間可以被視為一種無形契約，要是消費者了解到可從購買品牌獲得優勢和利益，且自產品使用中獲得滿足感的程度較高，消費者就可能產生忠誠度並且購買。
提供品牌延伸的機會	基本上，當一個新產品或新品牌有一個強勢品牌背書或延伸後，會較容易獲得消費者的初步信任或是正面的聯想。
協助公司吸引優秀的人員進入公司服	知名品牌容易吸引優秀人才，並且當

務	知名品牌吸引了優秀人才後，則更有可能將品牌經營得更好。
協助公司對抗競爭	品牌建立後，較容易獲得認同，並產生正面的聯想以及忠誠度
幫助公司有較長的生存空間	產品常有一定的生命週期，但是假如品牌能夠妥善經營，是可以生存很久的。
公司最有價值的資產之一	在實際運作中，品牌可以合法的保護公司產品的獨特性功能和設計，並且幫助公司保有最多的智慧財產權，例如：品牌名稱透過註冊受到保護、研發的成果可以透過申請專利來保護、外觀設計可透過版權和著作權加以保護。

資料來源：經濟部國際貿易局，2002

二、品牌功能

李小娟(1989)認為市場的競爭中，利用品牌作為促銷的手段以控制市場，乃是利用品牌的四種功能：

1. 辨認性：品牌提供消費者明確的購買方向，因為品牌具有提示產品的性能、廠商的聲望等功能，使得消費者產生鑑別的依據，能直接指認產品。
2. 滿足感：利用「品牌形象」塑造使用者的地位意識，達到消費者的心理滿足；另一方面則靠消費者對品牌的忠誠度，繼續消費此一產品達到促銷之目的。
3. 差別訂價的工具：隨著品牌的建立，可減少消費者對本身與競爭廠之間

的同質性產品做價格上的比較，進而提供廠商在非價格的基礎上進行競爭。一旦成功推出品牌之後，可利用品牌的特殊背景形成產品差異化，進而「差別訂價」。

4. 保護作用：產品在有了品牌之後，透過向國家註冊的程序，即處於法律保護之下，可保護廠商的權益，具有對仿冒品的功能。

從生產者的觀點來看，Kotler(1991)認為品牌對生產者的意義在於：

1. 法律上的專屬效果
2. 協助區隔市場
3. 建立公司形象
4. 吸引忠誠消費者的機會
5. 協助處理訂單及追蹤問題

綜合上述論述，廠商不僅可避免惡性的價格競爭，獲得更高的利潤，也可以透過品牌讓消費者易於辨識，更能利用品牌形象使消費者感到滿足，進而轉變為忠誠消費者。

三、品牌策略

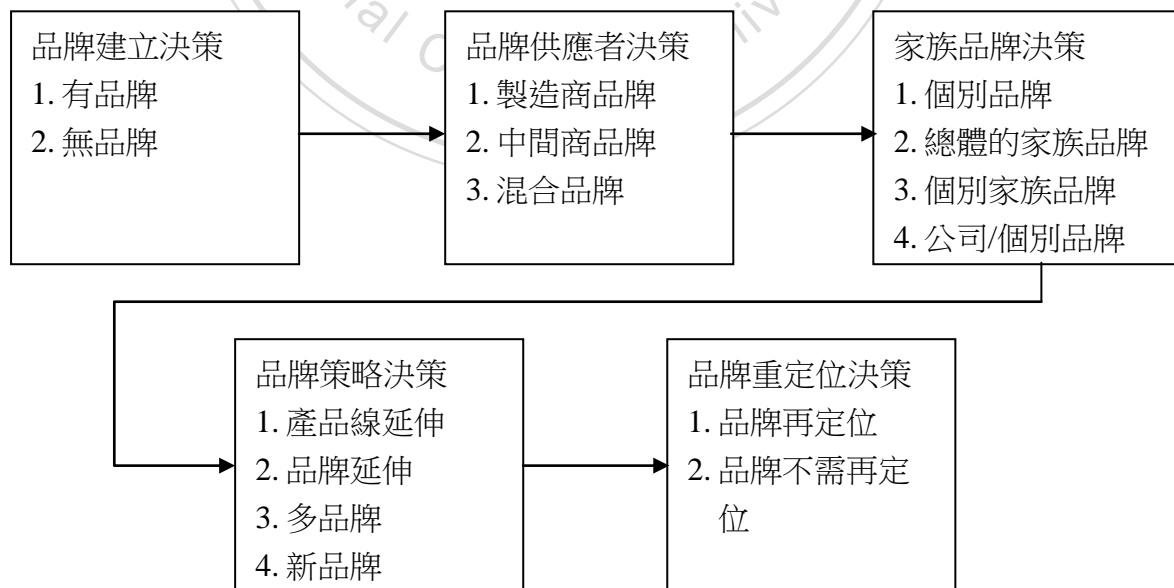


圖 1 品牌決策圖

資料來源：Philip Kotler, 1994

(一) 品牌建立決策

建立品牌決策的第一步驟為是否為一個產品創造品牌。林維熊(1994)認為此一決策的關鍵在於推廣品牌的支出所可能帶來的行銷利潤之增額，是否高於該支出在企業中其他投資項目中的最大可能收益(機會成本的概念)。

Onkvisit and Shaw(1991)由製造商的觀點，來看有品牌與無品牌的優缺點(詳見表 2)：

表 2 製造商有無品牌之優點與缺點比較表

品牌類型	優點	缺點
無品牌	<ol style="list-style-type: none">1. 較低生產成本2. 較低行銷成本3. 較低法律成本4. 彈性品質與數量控制	<ol style="list-style-type: none">1. 嚴重價格競爭2. 缺乏市場認定
有品牌	<ol style="list-style-type: none">1. 較佳的認定與知名度2. 較差異化產品的機會3. 可能的品牌忠誠度	<ol style="list-style-type: none">1. 較高生產成本2. 較高行銷成本3. 較高法律成本

資料來源：Sak Onkvist and John J. Shaw, 1991

(二) 品牌供應者決策

企業決定有品牌之後，面對的問題轉變為：在自己的產品上是否要使用製造商的品牌(manufacturer brand)，或是要使用經銷商或中間商的品牌(distributor brand)？Onkvisit and Shaw(1991)提出製造商與經銷商品牌的優缺點(詳見表 3)：

表 3 製造商與經銷商品牌的優缺點比較

	優點	缺點
經銷商品牌	<ol style="list-style-type: none">1. 較易得到經銷商的接受2. 市場佔有率的可能性較大	<ol style="list-style-type: none">1. 嚴重價格競爭2. 缺乏市場認定

	3. 在宣傳上不須花費太大與競爭太多 4. 對於小製造商而言是要有利的	
製造商品牌	1. 對於產品的控制較好 2. 因為價格無彈性下所導致的較高價格 3. 較易維持品牌忠誠度 4. 擁有較強的談判能力 5. 對於通路的控制較好	1. 小型製造商較不易成功 2. 要對品牌進行宣傳 3. 品牌未必會被知曉與被認定

資料來源：Sak Onkvist and John J. Shaw, 1991

(三) 家族品牌決策

當廠商決定採用自創品牌，接著面對品牌名稱策略，一般而言可以分為四種(Kotler, 1994)：

1. 個別品牌名稱(individual brand name)：對公司旗下的所有產品皆給予不同的名稱
2. 總體的家族名稱(a blanket family name for all products)：所有的產品都使用相同的家族名稱
3. 個別家族名稱(separate family name for all product)：不同的產品類別使用不同的產品名稱
4. 公司/個別品牌(company trade name combined with individual product names)：將公司品牌與個別產品品牌合併使用

(四) 品牌決策之策略

廠商決定品牌決策時，約有四種作法(如下表所示)，並分述如下(Kotler, 1994)：

1. 產品線延伸

當廠商在相同的產品類別中引進額外的商品項目，例如新口味、形式、顏色、成分或包裝規格等，而且是採用相同的品牌名稱，則稱為產品線延伸(Kotler, 1994)。超額的製造產能往往促使廠商多引進一些額外的項目，一方面可以迎合消費者多樣化的偏好，另一方面可以促使一些潛在的消費者有機會浮現。另外，許多廠商之所以採取產品延伸，主要的原因乃在於希望藉此多佔有零售商更多的貨架空間。

2. 品牌延伸

廠商可能採用現有的品牌名稱於新開發出來的新產品類別(Kotler, 1994)。品牌延伸的優點，包括降低顧客風險認知、行銷成本上的優勢、強化母品牌形象。但如果延伸產品的屬性與原產品的屬性無法連接，可能會對新產品的可信度有所損害；或者是品牌延伸到過多產品類別，且延伸產品與原產品聯想不夠強烈時，消費者便容易與產品屬性發混淆。

3. 多品牌策略

多品牌策略係指公司在相同的產品類別中，發展額外的品牌(Kotler, 1994)。一般來說，企業運用多品牌策略的優點為獲得更多的零售貨價空間、為不同市場區隔的消費者提供產品以及擴大市佔率等。

4. 新品牌

新品牌係指企業在新的產品類別中，創造一個全新的品牌，並以此品牌發展推廣公司的產品。

(五) 品牌重定位策略

品牌在市場定位後，為了因應環境的變遷、競爭者加入與消費者需求的變化，在考慮成本及利益的比較後而選擇重新給予品牌定位。在做出品牌重新定位決策時，企業必須考慮多方面的因素，但應重點考慮以下因素：

1. 重新定位所需的資金投入：品牌重新定位的代價是昂貴的，一般說來，
2. 新的定位離原定位越遠，所需費用越高。因為企業要加大行銷傳播力度，消除原有定位給消費者的印象，同時讓新的定位獲得消費者認同。是否

有足夠的資金，就成為企業能否執行重新定位的重要因素。

3. 重新定位能獲得多大的收益：目標市場上的消費者數量、消費者的平均購買率、競爭者的數量和實力等因素都是企業品牌重新定位收益大小的重要影響因素。
4. 重新定位面臨的困難和風險：如果品牌原來的定位曾經很成功，消費者已經喜歡它、習慣它，則新的定位可能不被消費者接受甚至反感；或者如果重新定位失誤，可能導致失去原有的市場，甚至毀掉一個品牌。

第二節 代工與自創品牌

一、自創品牌定義與來源型式

(一) 自創品牌定義

所謂自創品牌(Original Brand Manufacturing, OBM)是以自己的商標或品牌來生產及銷售產品(洪順慶，1996)。自創品牌廠商不僅自行設計且建立產品的專屬品牌，並將產品行銷至市場(李吉仁，1995)。除此之外，自創品牌亦是一種獨特的認證，用以識別某一種產品、服務或機構相關的、持續的和可靠的承諾，並顯示承諾的來源，重心放在整體企業(Scott Ward, Larry Light, and Jonathan Goldstine，1999)。

(二) 自創品牌的來源形式

企業自創品牌的來源形式主要有兩種模式(Doyle，1990)：第一種模式為自行建立或發展延續品牌，另一種模式為併購品牌或是經其他公司授權的品牌。換言之，即使不自行生產，企業仍可以發展自有品牌。品牌來源模式的說明(詳見表 4)：

表 4 品牌來源模式

來源模式	說明
自行建立或發展延續品牌	企業必須投入大量的時間與金錢建立品牌，同時藉由大量的行銷建立在消費者心中的品牌定位。因此，企業採取此模式必須承擔失敗率高的風險。
併購品牌或是經其他公司授權	透過併購公司或策略聯盟等方式，獲得已成名的品牌。

資料來源：Doyle, 1990

在上述兩種模式中，Doyle 依照市場吸引力、購買相對成本、購買潛在綜效、品牌策略性機會、公司條件等五項主要的構面歸納出自創品牌與併購品牌的優缺點(詳見表 5)：

表 5 自創品牌與併購品牌之比較

構面	自創品牌	併購品牌
市場吸引力		
1. 市場成長力	高	低
2. 競爭者強度	弱	強
3. 零售商議價能力	弱	強
購買的相對成本		
1. 產業吸引力	高	低
2. 公司的價值	完全	低估
3. 重整的潛力	低	高
4. 品牌的潛力	實際	不實際
購買的潛在綜效		

1. 成本減少潛力	低	高
2. 行銷能力	不改變	增加
3. 互補性	低	高
4. 相關管理經驗	低	可移轉
品牌策略性機會		
1. 產品績效	突破	模仿
2. 定位觀念	新	成熟
3. 市場機會	高	低
公司條件		
1. 成長潛力	高	低
2. 財務能力	平均	缺乏
3. 行銷及研發能力	強	弱

資料來源：Doyle, 1990

二、代工與自創品牌之取捨

現今台灣完全以自創品牌，沒有代工的情形很少，因為對於國內廠商來說，接受 OEM 訂單的好處如下(陳更生 & 林唐裕，1989)：

1. 在合約下進行生產，產品出路有保證，廠商可以致力於降低生產成本。
2. 財務周轉壓力小，業績成長較快。
3. 可鍛鍊或提昇產品設計和製造水準，同時彌補本身行銷與對外交涉能力之不足。

雖然台灣生產成本提高，但仍可利用中國大陸的低製造成本優勢，在中國設廠或運用策略聯盟的合作方式由大陸台商生產供貨，為代工轉移之潮流。也因為有這樣的選擇下，反而讓廠商陷入該如何取捨 OEM 與 OBM 業務。

下表是過去台灣學術界對於此議題的討論(詳見表 6)：

表 6 OEM 與 OBM 之取捨

學者/研究人員	結論
黃蕙娟(1990)	<p>當環境具有下列情況時，代工與自創品牌共同存在的機會愈大：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 當產業成熟度低，而且公司彼此有技術落差時，廠商愈容易產生 OEM 與自創品牌共同存在的現象。 2. 當廠商自創品牌之產品銷貨收入愈不穩定時，愈容易產生 OEM 與自創品牌共同存在的情形 3. 當產業生產活動有規模經濟效果時，廠商在自創品牌時，愈容易產生 OEM 與自創品牌共同存在現象。
李秋慧(1992)	<p>透過接受 OEM 訂單，一方面可以提高產能的利用，達成規模經濟，同時借 OEM 穩定的利潤來源，亦可以支撐自有品牌昂貴的行銷費用，更重要的是可以從國際知名廠商手中學習新技術和經驗。</p>
陳振祥(1997)	<p>OEM 與 OBM 之間其實是可以互相共存的，廠商採取 OEM 或 OBM 的業務型態是一種策略性的選擇，應依照廠商所具備的資源能力來決定，以產品能力和行銷能力兩大構面做為廠商決策之依據：OEM/ODM 買主具有較強之行銷能力，而 OEM/ODM 廠商則具有堅強的產品能力，此兩者才能互補形成代工的業務型態；若單一廠商產品及行銷能力皆具備，則會採取 OBM 業務型態。</p>

資料來源：本研究整理

根據以上學者提出該如何取捨代工與自創品牌之觀點，可以歸納得知現今許多台灣採取代工與自創品牌共存的原因，包括以下幾點：

1. 透過 OEM 的訂單，可以提高產能利用率達成規模經濟，降低生產成本。

2. OEM 提供穩定的利潤來源，彌補自創品牌後產品收入不穩定的情形，並且支撐後續投入自創品牌的資金來源。
3. 在企業行銷通路能力較弱時，透過 OEM 買主手中學習相關能力與經驗。

三、自創品牌應具備的條件和關鍵成功因素

發展自有品牌並非容易之事，固然自創品牌後有許多的優點與利基，但仍須考量企業本身的資源與條件，將它們運用關鍵才得以成功建立品牌。本研究將國內外學者或研究員對發展自有品牌的條件與關鍵成功因素整理如下(詳見表 7)：

表 7 自創品牌應具備條件和關鍵成功因素整理

學者/研究人員	自創品牌應具備條件和關鍵成功因素
Pfeffer & Salancik (1978)	國際環境日益競爭激烈，企業個體因內部資源有限，為達成企業目標，需要依賴彼此資源而採取合作方式，進行資源互補以提升彼此利益。
黎堅(1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需有優良生產設備、完善管理制度、健全財務及豐富後勤支援能力 2. 具有 R&D 能力 3. 擁有獨立自主的行銷網路及售後服務網 4. 產品之設計品質及生產品質優良 5. 企業形象良好 6. 高素質員工 7. 高價位產品的定位策略
李小娟(1989)	<p>以行銷 4P 的觀點，歸納廠商自創品牌的關鍵因素：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品：品質的優劣直接關係到產品的銷售，因此必須具有高品質的產品才能夠吸引消費者

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 價格：明確的劃分出高、中、低的產品，以樹立品牌的地位與建立品牌形象 3. 通路：瞭解市場需求，行銷通路應建立在自主性或可掌握的配銷體系之下，才可以進一步來掌握市場 4. 推廣：廠商必須要有厚的資金來宣傳品牌或媒體上進行展示
黃蕙娟(1990)	<p>廠商的資金愈充裕、產品品質穩定且優良以及具設計研發能力時，則愈有充沛的資源來支持自創品牌。企業在自創品牌的過程中，並非全是依賴企業內部發展方式進行，也可藉著和他人和作，共同分攤或共享企業的價值活動，因而企業在價值活動中具有部分的優勢下，可透過策略聯盟方式，增強自創品牌之能力。</p>
Doyle(1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一流的產品品質 2. 提供客戶優越的服務 3. 創新開發新產品、運用新觀念在定位、配銷通路、市場區隔等方面 4. 尋求差異化，並重視顧客回應
賴大衛(1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 降低對 OEM 訂單的依賴 2. 尋找財務上支援的伙伴 3. 專業化的企業整體形象 4. 建立銷售管道 5. 提升品牌形象
胡若堯(1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商品之量產能力

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 品牌之建立模式 3. OEM 的取捨 4. 產品形象的塑造 5. 行銷通路的建立
林銘松(1995)	廠商若要建立自有品牌，通路的设计與選擇十分重要，個別廠商所擁有的能力不同會影響到所選擇的行銷通路。
Aaker(1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標市場的需求必須穩定且達一定規模 2. 產品品質已達一定水準且具有競爭力 3. 健全的行銷網路必須同時健全，而且製造商須對行銷網路有相當的控制力
劉欣靜(1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品的設計、生產技術及能力 2. 行銷和領導人的素質 3. 企業的財務體質需健全 4. 心須建立自主的行銷通路
李思嫻(2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行銷能力：高品質產品、明確劃分產品訂價、有效掌握行銷通路都是必須的。 2. 財務方面：因為自有品牌產品需要龐大的資金做後盾，因此企業健全的財務體質將有助於企業建立自有品牌的成功。 3. 人才部分：行銷和領導人才的重要性是不可忽視的，有了領導人帶動才會使得廠商願意朝著這麼高風險的路邁進；而行銷人才的支援則是讓品牌得以永續生存的關鍵。

資料來源：本研究自行整理

根據以上學者提出之自創品牌應具備的條件與關鍵成功因素，可得知（詳見表 8）廠商想成功自創品牌的關鍵在於「行銷通路」與「產品品質」。綜觀台灣過去廠商，絕大多數都是從 OEM 起家，並成為許多國際知名品牌的合作夥伴，所以在生產的產品品質方面是備受肯定的。然而，由於過去台灣廠商在 OEM 模式經營之下，普偏通路與行銷的能力經驗較不足，導致自創品牌的路途上遭遇到相當大的瓶頸。因此，若能克服行銷通路的問題，將能夠更容易往自創品牌之路前進。

表 8 自創品牌應具備之條件與關鍵成功因素

	產品品質	設計和研發能力	量產能力	服務	價格定位明確	行銷通路	廣告與促銷	人力資源	創新能力	資金	市場規模	企業形象	OEM 取捨	策略聯盟
Pfeffer & Salancik (1978)														V
黎堅 (1989)	V	V			V	V		V				V		
李小娟 (1989)	V					V	V							
黃蕙娟 (1990)	V	V								V				V
Doyle (1990)	V			V					V					
賴大衛 (1991)						V				V		V		
胡若堯			V			V								

(1994)														
林銘松 (1995)						V								
Aaker (1996)	V					V					V			
劉欣靜 (1997)		V				V		V		V				
李思嫻 (2002)	V					V	V		V		V			

資料來源：本研究整理自中華經濟研究院(2003)、徐婉萍(2005)、李偉豪(2005)、林子正(2006)



第三節 策略行銷 4C 理論

一、策略行銷 4C 之提出

策略行銷 4C 架構由邱志聖在《策略行銷分析》一書中提出，透過 4 個交換成本的架構，讓行銷人員知道如何有效解決行銷交換問題。跳脫過去傳統管理學派的行銷架構，將程序導向的傳統架構轉變成具備動態且貼近行銷人員工作問題的架構，同時協助行銷人員以策略思考來分析問題。

二、策略行銷 4C 之定義

邱志聖(2001)首先提出策略行銷架構分為外顯與內隱兩部分。所謂外顯單位效益成本是在摒除產品的品牌與公司因素影響下，買者需付出的總成本除以買者從產品或服務獲得的總效益之比。然而，從實務來觀察，交換的過程受到許多因素影響，雖然很多產品的外顯單位效益成本比競爭對手更有優勢，但卻不一定會受到買者的青睞。所以，事實上買者是否採用某項品牌的產品，他所考慮的並不是只有外顯單位效益成本而已，還會思考其他的內隱成本。作者便以代理成本理論與交易成本理論為基礎，提出「資訊搜集成本」、「道德危機成本」以及「專屬資產陷入成本」說明買者進行決策時較不易顯現的內隱成本。外顯單位效益成本

加上其他三種內隱交換成本，即形成解決交換問題的總成本。

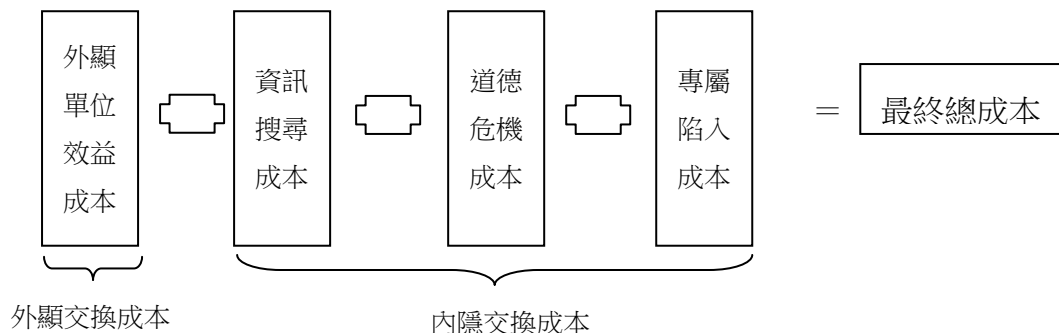


圖 2 策略行銷的四個成本

資料來源：邱志聖，2006

(一) 外顯單位效益成本

外顯單位效益成本是買者取得產品或服務所須支出的總成本除以買者從該產品或服務本身所得到的總效益。買者的取得總成本是買者要「擁有」與「使用」該產品所必須支付的成本；而產品或服務的總效益則包括「有形效益」與「無形效益」，但不包含付出三個內隱交換成本所得到的效益。

$$\frac{\text{買者支付產品取得總成本}}{\text{沒有品牌與公司形象影響下買者所知覺的總效益}} = \text{外顯單位效益成本}$$

從公式可看出，若想降低買者的外顯單位效益成本，可以從兩方面著手：

1. 從產品設計、製造、通路、推廣以及服務減少買者支付的總成本
2. 增加該產品或服務對買者的有形或無形效益

邱志聖(2006)認為買者取得產品或服務的總成本包含價格、運費、安裝費用，凡是買者為了取得產品所需支出的所有成本皆包含在內。而買者在沒品牌與公司形象影響下所知覺的有形或無形效益，是指未經過任何行銷工具作用下，產品本身的功能或特性帶給買者的效益。換言之，內隱成本下降是因為上市後行銷工具的作用，上市前無法僅藉由產品本身的功能或特性達到降低內隱交換成本的效果。不僅如此，因為一般產品效益包含的範圍十分廣泛，摒除三個內隱交換成本帶來的總效益，協助行銷人員掌握核心的交換問題，同時在上市前能專注於提高產品本身帶給買者的效益。實務上，如欲評估外顯單位效益成本的高低，可透過產品概念測試(Product concept test)，以量化的方式估算外顯單位成本的高低，並藉此瞭解公司欲推出的產品跟市面上已存在的產品，在外顯單位成本上誰高誰低。

(二) 資訊搜尋成本

資訊搜尋成本是指買者在購買產品或服務前，由於對交換標的物不熟悉，所花費在蒐集產品及服務資訊，以確保該標的物是否符合需求的成本。邱志聖(2006)認為，買者搜尋的資訊分為下列幾類：

1. 買者必需知道他所需要購買的品牌或產品的主要功能、特徵、利益以及使用此產品所會產生的成本。
2. 買者必需瞭解所要購買的品牌或產品與其他主要競爭者在功能、特徵、利益以及成本上最主要的差異為何。
3. 買者必需瞭解所要購買的品牌或產品代表的心理意義或象徵意義為何？心理意義或是象徵意義對買者而言，是正面的加強或負面的效果？
4. 買者必需瞭解如何去購買所要的品牌或產品、哪裡買、如何採購。
5. 買者必需瞭解所要購買的產品或品牌如何使用。

邱志聖(2006)認為，從買者的觀點來說，買者為了找到適當的產品提供者，必須花一段精神、時間去搜尋各種廣告資訊，或是透過親朋好友、其他單位的推薦來取得相關資訊。為了有效解決買者的資訊搜尋成本，透過分析買者的涉入程度，將可對買者行為進行深入瞭解。所謂涉入程度指的是買者對於某一產品的發掘、評估、取得、消費與去除等行為的關心程度。若關心程度愈高，則涉入程度愈高；反之，涉入程度愈低。因此，當產品的供應廠商愈多、產品的規格愈複雜、產品的品質差異愈大，買者進行產品發掘、評估、取得、消費的仔細程度也會愈高，進而提升買者的資訊搜尋成本。

為了讓買者能夠記得產品資訊，必須制訂清楚的產品定位與市場區隔。一般買者不會花太多的時間去搜集相關資訊，清楚的定位可以讓買者馬上聯想到該產品品牌的主要賣點，有效地減少買者的搜尋成本。此外，清楚的定位可以讓產品的4P策略有一致的方向，在行銷工具的應用上能更搭配得宜，經由不同行銷工具提供給買者的資訊時，會讓買者比較容易記住產品所要傳達的賣點。

(三) 道德危機成本

邱志聖(2006)認為，道德危機成本是指買者害怕是否真正能達到廠商在交易前宣稱的功能與承諾的成本。就算交易前，買、賣雙方對所要交易的商品服務都已經十分清楚，但交易之後，賣方是否能夠遵守原先承諾的功能與服務仍然存在著風險成本，尤其是有突發狀產生時，賣方有可能只顧自己的利益，絲毫沒有站在買者的立場來處理原先買賣契約所沒有規範的事情。道德危機成本分為下列幾類：

1. 買者是否相信有關產品的功能、特徵、利益上的說明。
2. 買者是否相信賣方所提到有關服務、運送、維修等各方面的說明。
3. 買者是否相信賣方所提到的成本或財務的條款。
4. 當買者與賣方合作之後，買者擔心哪些關於買者的特有知識與秘密可能會被賣方所得知，進而被洩露出去。
5. 買者認為一些非預期的事件發生時，會造成某些合約上所沒有寫到的、或是買賣之前的產品說明所沒有說明到的問題產生，此時賣方是否會以買者的利益為基礎來處理這些突發事件。

從買者的觀點來看，使用產品之前，往往對該產品的表現會有若干期望，這些期望可能來自於業者的廣告或買前其他相關資訊的綜合認知。買者使用過該產品後，如果該產品的表現如同使用前的期望，則買者通常會對該產品感到滿意；如果該產品的表現比期望還差，則消費者通常會對該產品感到不滿意。因此，廠商如果要減少買者道德危機成本，就必須讓買者買前的評估與買後的使用一致。當廠商的產品無法達到宣稱的功能時，買者對廠商的道德形象就會貶低。要降低買者的道德危機成本，短期可以透過找建立代表性案例、尋找有形象外溢效果的廠商合作、尋找公正的專家、提供保固期限等方法；長期來說，要降低道德危機成本，公司必須以顧客的利益為最大考量，履行每一次對顧客的承諾，並以同理心的角度來關懷客戶，才能建立長期的信任關係。

(四) 專屬陷入成本

專屬陷入成本是買、賣雙方因為害怕交易形成後會產生彼此的專屬資產的成本。所謂的專屬資產，指的是交易形成後，買、賣雙方因為此關係所產生無形或有形的特有資產。當此買、賣雙方的交易有一天不存在時，此無形或有形資產的價值將因此消失，無法順利轉換至其他買、賣關係上，所以為保持這種專屬資產的價值，買、賣雙方只好繼續交易。專屬資產的種類分為下列幾類：

1. 特有使用知識的專屬資產

因為使用某個產品，所以漸漸瞭解如何更有效率地來使用這個產品，久而久之，買方就與產品產生特有使用知識的專屬資產

2. 實體設備的專屬資產

當買方購買了某個實體設備，而且想再擴充其功能時，就必須優先選擇與原先的實體設備在功能上可以相容之產品，如此才能順利地擴充產品功能。

3. 忠誠客戶的優惠專屬資產

賣者為了增加客戶的忠誠度，往往儘量獎勵一些舊有的使用者，使用愈多，給他們的優惠就愈多。為了有專屬效果，此累積之優惠必需不可轉移到其他賣方。

4. 無形的人員專屬資產

買、賣雙方可能因為在交換的過程之中，雙方的人員互相了解，因此在溝通上更加地有效率，或是因為人與人之間關係的建立而使得雙方的溝通效率提高許多。

5. 心理層面認同的專屬資產

創造買者對特殊品牌的認同效果，造成買者使用該品牌時，在心理產生特殊品牌意義，此特殊意義無法由其他品牌取代，因而形成買者與品牌之間的心理專屬資產。

6. 特有無形社會壓力的專屬資產

建立影響意見領袖或整個群體意見，再透過意見領袖或整個群體意見，來促使每個群體成員必須遵守這個群體規範。有很多買方的行為並不完全來自於自有意志，而是來自於群體壓力。因此就算產品的功能一樣，但因須考慮產品所代表的群體象徵意義，所以必須選擇某特定產品。之所以被稱為專屬資產，是因為一旦買者離開群體，則此產品的專屬資產將變為毫無價值。

從買者的觀點來看，邱志聖(2006)認為專屬陷入成本主要可以從兩個方向來談。第一種情形是買者已經有使用某一品牌的產品，因此該品牌產品產生專屬資產，如果買者要轉換到其他品牌的產品，就會造成移轉上的專屬資產價值損失。另一種情形是，買者沒有使用過任何一種產品，當他要使用時，他還是可能會考慮專屬陷入成本的高低，他會試圖找一個交換對象，在交換之後，可以讓自己的專屬陷入成本不要太高。所以，專屬陷入成本是兩面刃的問題。賣方希望透過與買者建立專屬資產來增加移轉的專屬資產價值損失，但是如果買者很早就看出賣方所提供的產品與服務的專屬陷入成本很高，可能就會避免與該廠商有生意往來。

第三章 研究方法

本研究選擇了台商在中國大陸為對象，企圖瞭解台商如何在中國大陸從原本的代工業務轉向自有品牌，而在擁有品牌後又是如何成功拓展與改變其經營模式。由於國內文獻針對台商在中國成功自創品牌的研究著甚少，因此本研究選擇質性研究作為研究方法。透過個案研究的方式，對個案公司發展始末做整體的瞭解。本章將先闡述質性研究方法的意義與內涵，其次說明資料搜集方法，最後提出採取質性研究的研究限制。

一、質性研究的意義與內涵

Neuman(1997)認為在質性研究中，研究者詢問問題之目的在於蒐集句子而不是數字，蒐集的資料是故事而不是數據。研究進行所觀察紀錄的是筆記式的事件描述，而非單純的行為反應。質性研究者所重視的是掌握並設法理解當事者主觀的意義與其建構，且認為任何社會真實的追求皆奠基於生活其中的人們之主觀經驗。而下述為質性研究的基本特性：

1. 重視社會脈絡：所謂社會脈絡是指那些包圍著質性研究者研究焦點的情境，質性研究強調從社會脈絡來瞭解社會世界的重要性，認為任何社會行動都必須擺在其生活情境脈絡中解讀，才能瞭解其真正的社會意義。
2. 個案研究的價值：個案不一定指單一個案，而是指少數具有特殊性或代表性的個案，質性研究善用個案研究的方式進行多元、豐富、廣泛的資料蒐集。
3. 研究者的誠實與正直：量化研究常質疑質性研究的客觀性與公正性，不過對質性研究而言，在研究過程中，研究者本身就會有很多機會影響研究結果，因為研究者本的正直性往往會影響到研究的結果。
4. 以建構理論為目標：質性研究是運用歸納邏輯的觀點於研究過程中，質

性研究針對研究對象進行深入的資料蒐集，在經過資料詮釋過程讓資料與理論進行對話關係，研究者以開放、無預設的立場，深入解讀資料背後所隱含的意義，而理論就是在資料分析過程中，透過歸納、比較、對照與分類過程被建構出來的。

5. 過程與時間順序：時間的流轉必須被整合為質性研究的一部分，質性研究者重視事件發生的先後順序，從事件發生的先後順序，偵測行為發之過程與行為之先後關係。
6. 意義的詮釋：研究者對於資料的詮釋是站在被研究者的立場，瞭解被研究者如何看待世界、如何界定現象與情境、情境或事件對被研究者的意義為何，藉由被研究對象主觀的意識、價值，賦予研究資料意義。

Yin(1994)定義了在個案研究中五個研究設計的重要元素：

1. 研究問題
2. 研究主題的先前假設
3. 分析的單位
4. 研究資料與先前假設的邏輯連結
5. 解析研究發現的法則

Yin(1994)指出研究問題多半都是「為何」與「如何」的問題，而對於研究者而言一個問題是這些問題的定義。研究的先前假設有時候是源自這些「為何」與「如何」的問題，而對於研究目標的聚焦而言相當有幫助。並非所有研究都需要有先前假設，例如一個探討性質的研究將會比先前假設更需要宣示目標或如何判斷研究成功的法則。而分析的單位則是定義被研究個案的屬性，可能是團體、組織或國家，但一定要是分析的主要單位。個案研究中，連結研究資料到先前假設與解析研究發現的法則是最基本的研究步驟之一。

他同時指出，個案研究法的研究步驟應該包含下面幾個：

1. 先將個案研究主題作整體性的預習：這部分包含專案目標、個案議題以及研究主題的呈現等。
2. 田野調查程序：關於研究程序的提醒、資料來源取得的許可權、以及來源的位置等。
3. 個案研究問題：在資料蒐集過程中，研究者必須牢記心中的研究問題
4. 個案研究報告的導引資料：大綱與報告的格式

總而言之，質性研究著重的並不是個案的多寡，而是個案的代表性，對於個案所收集的資料做深入瞭解來推論母體，主要著重在深度，而與量化研究著重於廣度不同。以個案小樣本的探討，使資料蒐集有較大的效力，在研究過程較能發現真像。

二、資料搜集方法

本研究之資源來源有二，文獻分析法與深度訪談法：

1. 文獻分析法：主要是針對國內外官方各種統計資料、產業政策、相關論文、期刊、雜誌等加以閱讀、蒐集、歸納與比對，並輔以網路上相關新聞做為參考，以確保資料正確性，並與訪談內容相互呼應，來瞭解台灣與中國製鞋產業整體發展、個案公司的背景資料、相關理論研究等來達到研究目的。
2. 深度訪談：透過前置作業瞭解個案公司的發展軌跡及背景，隨後以訪談大綱來增加訪談的事實與反應記錄，並註明日期、時間以及地點。根據受訪者當下的態度、看法及回答，進行問題的修改及延伸。本研究總共進行兩次訪談，總訪談時間約為 4 小時。訪談對象為現任達芙妮國際控股有限公司的副主席陳賢民先生。

三、研究限制

由於本研究是採取質性研究中的個案研究法來進行，所以在研究過程中會有

下面限制：

1. 在個案研究深度訪談的過程中，可能會受限於研究者的專業知識有限或受訪者的主觀意識認知與想法，造成所陳述的情況與事實有程度上的差異。另外，研究者所蒐集到的次級資料也可能因為主觀上的判斷而影響推論的結果，難免會對研究結果造成誤差
2. 本研究採取質性研究方式，著重於企業活動記錄的呈現與分析，缺乏量化研究的統計數據與分析，故無法表現對整體產業的總體評估，且本研究的分析結果能否用於其他個案公司，需作進一步之深入研究與驗證。
3. 本研究雖盡可能追求資料之完整詳實，但是人力、時間及財力上等條件限制，並且必須顧及個案公司之較為機密性資料的保密要求，故在展現內容深度上可能會受到影響。而此情況可能會讓整篇研究內容存在若干疏漏或不足的情況。



第四章 產業概況與個案背景分析

第一節 產業概況

製鞋行業是典型的勞動密集型行業。從全球化的視野來看，這個行業的產能總是向著勞動力成本低廉的國家和地區遷移。從歷史上來看，世界製鞋業的重心從義大利、西班牙轉移到日本、臺灣、韓國，再轉移到中國大陸。目前，中國已經成為全球最大的製鞋中心，鞋產量占全球總產量的 66% 以上。但是隨著中國經濟的發展，勞動力成本的上升，製鞋業有向越南、印度、巴基斯坦等勞動力成本更低廉的國家轉移的趨勢。

一、全球鞋類市場發展概況

從全球範圍上看，目前世界製鞋大國主要是亞洲的中國、印度、越南、印尼和泰國，歐洲的義大利、西班牙和葡萄牙以及南美洲的巴西等。全球現有各種製鞋企業 3~4 萬家，製鞋業及鞋材、鞋機等相關行業從業人員總計近 1000 萬人。底下將以鞋類的供應面與消費面進行說明：

(一) 供應面

中國是全球最大的產鞋國和出口國。近幾年，中國每年生產各種鞋超過 130 億雙，佔全球製鞋總量的 66%，是世界最大的鞋類製造基地，也是世界上最大的鞋類出口國。

印度是僅次於中國的全球第二大鞋類生產國。印度目前年產鞋約 20 億雙，約有 4000 家製鞋及相關企業，其中約 500 家為大型企業，3500 家為中小企業。中小企業的產量約佔印度鞋類總產量的 60% 到 65%；大型企業一般能提供高品質的產品，主要為國際品牌加工。

巴西是全球第三大產鞋大國，其女鞋品質和價格在世界上佔有重要的份額，目前巴西有製鞋企業 7200 家，從業人員約 30 萬，年產鞋 8.9 億雙，年

出口鞋在 1.8 億雙左右。

越南是全球第四大製鞋國，約有 400 家製鞋企業，從業人員約 50 萬人左右。越南現年產鞋 7.6 億雙，其中 90% 產品出口。

義大利是歐洲乃至全球最主要的老牌製鞋大國，目前年產鞋約 2 億多雙，51% 的產品定位在中高端市場。義大利有 3 個地區主要生產高檔鞋，第一個是 San Mauro Poli，共有 270 家公司，年產鞋 1500 萬雙。第二個是 Rivieradel Brenta，有近 1000 家企業，主要生產高檔女鞋。第三個是馬凱省的費爾墨和馬塞拉塔，約有 3300 家公司，總銷量達 10 億歐元，大約 60% 的產品出口到國外。

西班牙是歐盟國家中第二大鞋類生產國。該國年產量為 1 億雙左右，由於亞洲國家與拉美國家的競爭，使西班牙鞋業徹底改變了商業策略。如今，他們已將產品定位從主要以中檔為主轉向具有設計項目的、高品質的高檔產品上。西班牙製鞋業已由低成本的生產中心轉向全球中端及高端鞋類生產地之一。

葡萄牙也是歐洲重要的鞋類生產國，年產量為 9180 萬雙，但近年在不斷減少。多數鞋廠主要為義大利等國的鞋商生產，產品以中低檔為主。隨著國際市場競爭的加劇以及產業的轉移，製鞋業在經歷一段不景氣時期後，開始重新定位，走向以中高檔產品為主，崇尚自我設計，創建自有品牌，開發國際市場的道路。

(二) 消費面

在鞋類消費市場方面，目前全球鞋類產品主要消費市場集中在兩類地區，一類是經濟發達的國家和地區，如美國、歐盟、日本、加拿大等，另一類是人口眾多的國家及地區，如中國、印度、巴西、印尼等。據 APICCAPS (2011) 資料表明，2010 年全球前 10 名的每年鞋類消費大國分別為：中國(27 億雙)、美國(23.55 億雙)、印度(20.34 億雙)、巴西(7.8 億雙)、日本(6.93 億雙)、印尼(6.27 億雙)、英國(5.04 億雙)、西班牙(4.27 億雙)、法國(4.15 億雙)、德國

(3.85 億雙)。在上述國家中，中國、印度、巴西、印尼等國家人口眾多，擁有巨大的鞋產品消費市場，同時這些國家擁有大量的製鞋企業，其產品可滿足大部分國內需求，對外部產品需求不大。隨著這些國家經濟的發展，人們生活水準的不斷提高，消費能力和意識的不斷增強，鞋產品消費市場的增長空間極大，這些國家將是鞋產品消費最具潛力的市場，也是鞋類產品出口最具潛力的目標市場。

二、中國鞋類市場發展概況

(一) 中國鞋業發展概述

隨著發達國家生產成本的不斷上升和中國改革開放政策的實施，20 世紀 80 年代初，世界主要鞋類生產國紛紛把生產基地向亞洲轉移。1985 年至 1995 年這 10 年間，中國製鞋工業出現三級跳式的快速發展，即 1985 年至 1989 年是助跑階段，年產量由 1985 年的 16 億雙增至 1990 年的 26.8 億雙，此為第一級跳；1994 年年產量增至 38.9 億雙，為第二級跳；1995 年產量達到 57.3 億雙，完成第三級跳。1997 年年產量進一步增至 62.9 億雙，平均一年可為全世界每人生產一雙鞋(鮑利利，2007)。

2001 年，中國正式加入 WTO，面對中國巨大的消費市場，眾多的國外品牌紛紛開始搶占中國市場，在中國境內展開一系列的行銷和推廣活動：2003 年 1 月，義大利頂級品牌代表威尼斯聯合會在北京中國國際貿易中心設立了亞洲第一家展示廳—威尼斯時尚；2005 年，全球排名第三的美國休閒時尚品牌 SKECHER 全面進軍中國鞋業市場；2006 年，全球最大防水運動鞋品牌 Timberland 大舉進軍中國戶外休閒零售市場。

隨著工業用地的緊缺和勞動力成本的不斷上升，中國西部越來越具有鞋業的發展優勢，不僅有優惠的政策，並且還有豐富的原材料和價格低廉的人力資源。目前「東鞋西移」不僅成為中國鞋業不斷發展的方向，也是現階段繼續保持中國鞋業國際競爭力的必然途徑。

近年來，許多坐擁龐大現金流的鞋業巨頭，更是頻頻大方出手，想要透

過收購來提升自身的價值，從而獲得大量的市場份額。奧康在上海與義大利著名鞋業品牌萬利威德簽署協定，收購後者在大中華區的所有權；達芙妮宣佈與 Full pearl 達成協議，以 1.95 億港幣收購後者 60% 的股權，增加旗下高端品牌到 6 個；安踏 2009 年斥資 6 億人民幣收購 FILA 品牌在中國大陸、香港及澳門的業務，抓住中國高檔體育用品市場的發展潛力；百麗 2008 年收購美麗寶公司，2011 年收購深圳領跑體育用品有限公司，並在 2012 年出資 8.8 億人民幣收購名為 Big Step 的公司。由上所述，中國鞋業巨頭都在緊鑼密鼓籌備收購相關事宜，這背後透露製鞋企業做大的決心。

(二) 中國鞋業市場概況

由於人口眾多與居民可支配收入的逐年增長，中國的鞋類市場的銷售額規模龐大且逐年穩步增長。依據 Euromonitor International 的市場調查估計，2010 年中國鞋類銷售額達到 2300 億元(詳見表 9)。另外，城鎮居民是中國鞋類市場的主要消費群體，2009 年人均全年購買鞋類商品的數量從中等收入戶開始，高於全國總平均水準，但是所高出的數量並不多，即使是最高收入戶，他們的人均購買數量也只高出全國總平均水準 1.15 雙(詳見表 10)。

表 9 2005-2010 年鞋類銷售額(單位：百萬人民幣)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
童鞋	20,184.3	21,395.3	22,400.9	23,268.5	24,007.8	26096.5
男士鞋	53,827.5	59,748.5	65,628.5	71,368.6	76,866.9	84,862.4
男士非運動鞋	37,862.3	40,842.1	43,194.3	44,214.3	47,540.2	52,377.1
男士運動鞋	15,965.2	18,906.4	22,434.2	27,154.4	29,326.7	32,485.4
女士鞋	74,007.4	82,888.3	91,045.7	98,995.0	106,608.7	119,132.5
女士非運動鞋	64,657.9	71,310.1	76,697.3	80,892.1	87,193.1	97,464.9
女士運動鞋	9,349.5	11,578.2	14,348.4	18,102.9	19,415.6	21,667.6
總和	148,019.2	164,032.1	179,075.1	193,632.2	207,483.4	230,091.5

資料來源：Euromonitor International，2010

表 10 按收入等級分城鎮居民家庭平均每人全年購買鞋類商品數量(單位：雙)

全國平均	最低收入	困難戶	低收入戶	中等偏下	中等收入	中等偏上	高收入戶	最高收入
2.95	1.95	1.72	2.39	2.74	3.03	3.30	3.57	4.1

資料來源：中國統計年鑒，2010

(三) 中國鞋業市場競爭態勢

現階段，中國鞋業已經呈現出產業集群式的發展狀態。總體而言，有四大產業群集：一是以廣州、東莞等地為代表的廣東鞋業基地，主要生產中高檔鞋；二是以溫州、台州等地為代表的浙江鞋業基地，主要是以生產中低檔鞋；三是以成都、重慶為代表的西部鞋業基地，主要生產女鞋；四是以福泉州、晉江等地為代表的鞋業生產基地，主要生產運動鞋(陳兵毅，2007)。

中國鞋業市場的競爭分三個層面。純進口品牌產品，主要是來自義大利、西班牙等歐美一些國家佔據高檔市場；中外合資企業的品牌，這些產品基本都是來自香港和台灣地區，憑其資金和設計實力佔有中檔市場；低檔市場上則有眾多中國廠商掙扎於微利之中。然而，當國際品牌產品在中國滲透的同時，中國不少企業也開始進行品牌塑造，湧現了一批享有盛譽的鞋類品牌，如李寧、百麗、奧康、安踏…等。

在 2008 年的北京奧運之後，運動服裝鞋業再也不是國際運動品牌一統天下的局面，越來越多的中國國產運動品牌活躍在公眾視野之中，從贊助熱門體育賽事到邀請國內外知名運動員代言，國產運動品牌的強勢崛起，正在改變國外品牌壟斷市場的格局。

(四) 達芙妮的主要競爭者分析

據 AC 尼爾森調查資料顯示，2011 年中國女鞋消費總量超過 26 億雙。RNCOS(2011)也發佈名為《中國鞋類市場分析》的報告指出，由於中國女性的經濟獨立性增強以及社會地位的提高，女鞋有望成為中國鞋類市場中最大

且增長最快的部分。製鞋企業不斷推出新款產品和女性本身的購買慾將有力地推動女鞋市場的發展。目前，女鞋在款式和產品種類方面推陳出新的速度已超過了男鞋和童鞋。據推測，到 2014 年中國女鞋的市場規模將達到約 612 億元人民幣，2011-2014 年間的複合年增長率將達到 10%。

中國女鞋市場維持著激烈的競爭局面，由於不同的區域市場消費習慣和消費理念都有較大差異，目前的鞋業市場形成三大情勢：少數大企業知名品牌占據中國主要的市場，部分中型企業占據區域或局部市場，而大批區域的小企業為占領當地市場。由圖 3 可以看到，中國女鞋市場主要品牌的競爭情況：百麗女鞋的市場佔有率較高達到 4.6%，其中 TATA 也是百麗集團旗下品牌，總體佔有率為 6.8%，在十強品牌中分別占到了 21.5%和 10.3%。居於第二位的是達芙妮女鞋，占到總體市場的 3.3%，十強的 15.6%。中國女鞋市場的擴張目前還只體現在產量和品牌種類上，品牌強勢還沒有培育起來。這使得中國市場各品牌女鞋瓜分天下，短期內難以出現一家或者幾家獨大的局面。這與中國女鞋製造業的技術壟斷能力、設計的易模仿性有直接關係。中國前十強女鞋品牌的市場佔有率僅在 21.4%，不足全國總消費量的 1/4，這是女鞋市場品牌集中度低下的一個很好證據。

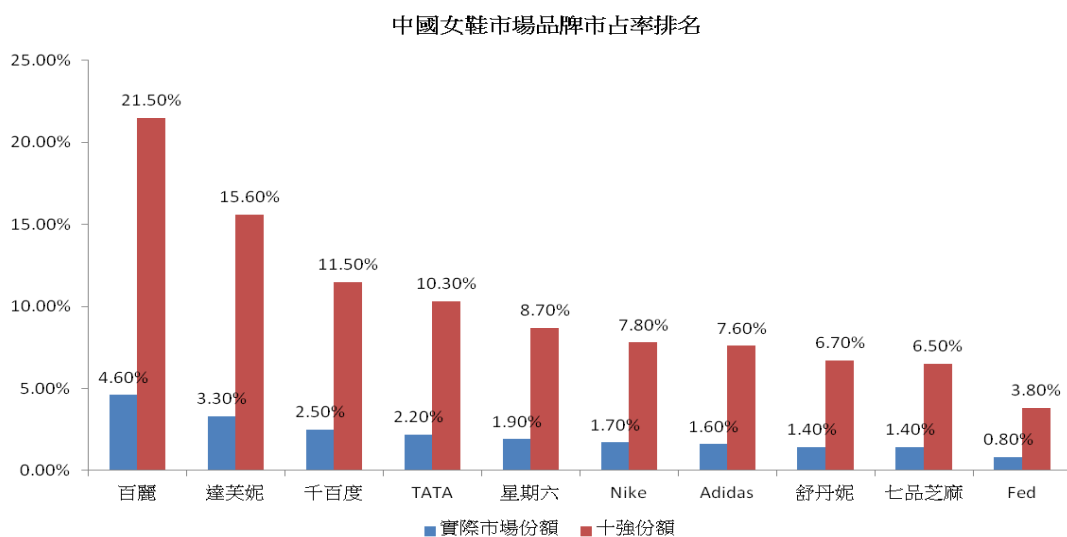


圖 3 中國女鞋市場品牌市佔率排名

資料來源：2008-2012 年中國女鞋市場深度調查與發展前景分析報告

1. 百麗

百麗集團成立於 1978 年，發展大致可以劃分為以下幾個階段：
1978-1993 年的代工貿易階段；1993-1995 年單一的鞋類生產批發階段；
1995-2001 年逐步建立品牌零售網路，快速佔領市場通路，發展垂直整合的連鎖經營；2002-2012 年全面整合零售網路資源，發展多品牌戰略，並啟動上市準備所需的公司重組計劃。2007 年百麗國際控股公司在香港聯交所上市。

百麗國際的業務主要分為兩部門：鞋類業務及運動服飾業務。百麗國際是中國內地最大的女裝鞋零售商，同時它也是國際運動領導品牌 Adidas 與 Nike 在中國市場最大的經銷商。目前百麗已成為中國第一、國際第二大鞋業經營連鎖集團。百麗國際在中國大陸共有十一個零售區域，分別為東北、華北、西北、魯豫、華東、華中、華南、西南、廣州、雲貴和港澳，十一個銷售區域覆蓋約 300 個主要的城市。截至 2011 年 6 月 30 日，百麗國際在中國大陸擁有自營零售店 13,157 家(其中有 84% 為百貨公司專櫃)，在香港及澳門擁有自營零售店 164 家。百麗國際在深圳、東莞、江蘇、湖北及安徽等地共建立 5 個生產基地，年產量超過 2500 萬雙。

百麗國際自有品牌主要採用垂直整合的經營模式，包括產品研發、採購、生產製造、分銷及零售。代理品牌的經營方式主要有品牌代理和經銷代理兩種。其中品牌代理的方式，除了品牌所有權歸屬外，運營上與自有品牌差異不大。鞋類業務的自主品牌有 10 個，包括 Belle、Teenmix、Tata、Staccato、Senda、Basto、JipiJapa、Millie's、Joy & Peace 及 Mirabell 等；代理品牌則有 8 個，包括 Bata、Geox、Clarks、Mephisto、BCBG、ELLE、Merrell 及 Caterpillar 等。百麗運動服飾業務目前以代理經銷為主，包括一線運動品牌 Nike 及 Adidas；二線運動品牌 Kappa、PUMA、Converse、Reebok、Mizuno 及 LiNing 等。

據中國行業諮詢網統計(詳見表 11)，2011 年，以銷售額計中國女鞋市場排名前 10 名中，有 4 個品牌屬於百麗集團，它們分別是百麗 Belle (第一)、他她 TATA (第三)、天美意(第八)、思加圖 Staccato (第九)。

表 11 中國女鞋品牌排名

品牌	所屬公司
百麗 BELLE	百麗國際控股有限公司
達芙妮 DAPHNE	達芙妮國際控股有限公司
他她 TATA	百麗國際控股有限公司
千百度	鴻國實業集團有限公司旗下東莞美麗華鞋業有限公司
星期六 ST&SAT	佛山星期六鞋業股份有限公司
紅蜻蜓女鞋	紅蜻蜓集團有限公司
Fed 女鞋	嘉興宜泰鞋業有限公司
天美意 Teenmix	原由香港美麗寶集團所創，後被百麗收購
思加圖 Staccato	香港和中國大陸著名的高檔女鞋品牌，後被百麗收購
接吻貓 Kisscat	廣州市天創鞋業有限公司

資料來源：中國行業諮詢網，2011

2. 千百度

南京美麗華鞋業公司成立於 1995 年，並推出千百度品牌。千百度品牌定位於高雅的生活品位和適度的時尚追求，目標消費群為 25~35 歲左右，中等收入的時尚白領女性。在艱難起步之後，千百度進入中國一線城市的女鞋銷售專櫃，1998 年在美麗華鞋業的基礎上組建了鴻國集團。千百度在東莞不斷擴大生產規模，增加 OEM 訂單量，承擔了國外 Bandolino、NineWest 等若干中高端品牌女鞋的生產。2003 年鴻國國際在新加坡證券交易所主機板上市，鴻國由此進入一個國際發展平台。上市以後，鴻國集團確立了多元化和國際化的發展戰略。藉由此國際發展平台，鴻國國際與義大利知名品牌 VICINI 成立合資公司，一舉進入歐洲市場，並在之後收購了英國一個古老的鞋業品牌「爽健」。鴻國自創的品牌除了千百度，還有在 2004 年推出風格更年輕化的「伊伴」。為擴大品牌組合及進一步提升中高檔女鞋的市場覆蓋率，於 2011 年初推出第三

個自行開發品牌「範歐納」，並於8月份推出第四個自行開發品牌「太陽」。此外，鴻國還同時經營中高檔女鞋授權品牌「娜然」。鴻國在2010年從新加坡證券交易所退出，並於2011年香港聯交所主板上市。

鴻國集團主要在中國一二三線城市的百貨公司零售店鋪及獨立零售店鋪出售自有產品及特許品牌產品，也向特許分銷商批發自有產品。目前零售點(包含自營零售店和第三方零售店)達1,748個。

鴻國集團擁有完善的垂直整合業務模式，包括設計與開發、外包、製造、市場推廣、分銷及銷售產品在內的所有主要營運鏈，從而快速應對市場需求。其中，鴻國擁有三個分別位於南京、東莞和睢甯的生產設施以及一個位於佛山的研發中心。

3. 星期六 ST&SAT

佛山星期六鞋業公司成立於1994年，為中國領先的女鞋品牌企業之一，主要從事時尚流行品牌女鞋的設計開發、生產製造、經銷、零售及出口貿易，總部和生產基地設在廣東佛山市。經過多年的不斷開拓進取，目前已在中國境內各中心城市建立起了以直營店(大部分在商場設專櫃)為主，特許經營加盟店為輔的龐大銷售網路，截至2011年12月31日公司合計品牌連鎖店數為1961個，產品銷售遍及全國28個省、市、自治區，年銷售額超過10億元人民幣。

星期六目前擁有ST&SAT(星期六)、FONDBERYL(菲伯麗爾)、SAFIYA(索菲婭)、MOOFFY、RIZZO、69等6個自有品牌，以及Baldinini、Killah兩個代理品牌。其中，星期六是公司的主力品牌，占公司收入60%以上，索菲亞和菲伯麗爾分別占公司收入的17%和10%左右。從品牌的發展階段而言，星期六已經屬於成熟品牌。而索菲亞和菲伯麗爾則屬於剛從導入期過渡到成長期的品牌。

綜合上述對於達芙妮主要競爭者百麗、千百度以及星期六ST&SAT的說明，茲將與達芙妮進行簡單的對比分析(詳見表12)：

表 12 達芙妮與主要競爭者對比分析

品牌	百麗	達芙妮	千百度	星期六 ST&SAT
成立時間	1978	1990	1995	1994
定位	中高端	中端	中高端	中高端
自有品牌	10 個	4 個(達芙妮、鞋櫃、AEE、Ameda)	4 個	6 個
代理品牌	8 個	5 個	1 個	2 個
銷售通路	以百貨商場的直營店面為主，銷售據點有 13,157 個	以街面直營店為主，銷售據點有 6165 個	以百貨商場的直營店面為主，銷售據點有 1,748 個	以百貨商場的直營店面為主，銷售據點有 1,961 個

資料來源：本研究自行整理

第二節 達芙妮現況與發展歷程

一、公司概況

達芙妮國際控股有限公司原名為永恩國際集團有限公司，初期主要為美國、歐洲及亞洲客戶進行原設備製造業務。於 1990 年，有鑑於中國優質鞋類市場具龐大潛力，創立自有品牌「達芙妮」，製造及銷售女裝鞋類，成為中國最成功之品牌之一。2012 年初，「達芙妮」在一項全國性的品牌調查中，位居「女鞋」組別的第一名。該名為「中國品牌力」的市場調查是由中國政府工業和信息部下的中國企業品牌研究中心舉辦。「達芙妮」於 2011 及 2012 年連續兩年均獲得由此獨立機構舉辦且具公信力調查的同一殊榮。

(一) 組織概況

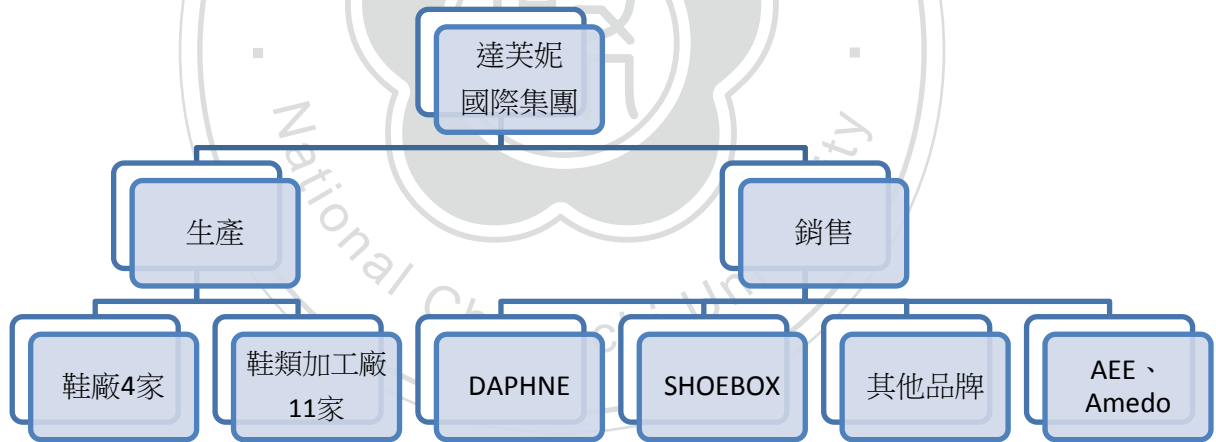


圖 4 達芙妮組織概況圖

資料來源：陳賢民，2011

目前達芙妮的組織概況如上圖所示：達芙妮現今除了自創的 DAPHNE 與 SHOEBOX 品牌之外，還有近年來代理 AREZZO、SOFFT 及 BORN 等品牌，以及在 2010 年併購 Full Pearl 取得義大利 Aee(愛意)、Ameda (愛魅)等品牌在中國大陸的銷售端點，以及 ALDO 與 Jessica Simpson 的代理權。

達芙妮在中國的經營模式為：總公司——分公司——專賣店。其中，總公司負責達芙妮在全中國拓展策略制定、公司年度工作計畫、成本控制以及分公司事務管理。達芙妮目前在中國有 16 家分公司，分佈於一級城市，負責執行總公司的戰略，對專賣店人員管理、新開專賣店定址、分公司銷售指標達成、執行總公司促銷活動等。

(二) 物流配送

物流方面，為配合單店少量多樣之需求型態，門市內不可有過多的存貨積壓，故需有一高效率的物流網路支援系統。因此，達芙妮在多個城市設立物流中心網絡，包含上海、福建、北京、瀋陽、武漢、廣東以及成都等地。專賣店出售商品由總公司物流配送至分公司，分公司物流配送貨物至各專賣店。達芙妮集團的配送系統目前已可以做到今天賣掉的鞋，24 小時之內補齊。此外，達芙妮在二級城市設立零碼鞋處理中心，有效解決庫存問題，以避免庫存過多對於資金周轉產生壓力。零碼處理中心可以出清庫存，由於二級城市對鞋子要求的式樣不如一級城市來得流行，因此零碼鞋在二級城市仍相當受到青睞，因此賣不好的鞋子，可移往二級城市去賣。

(三) 策略演進

表 13 達芙妮業務比例與通路模式的變化

	1987-1999	2000-2006	2007-2011
自有品牌與代工業務比例	<ul style="list-style-type: none"> •工廠OEM95% •自有品牌5% 	<ul style="list-style-type: none"> •工廠OEM50% •自有品牌50% 	<ul style="list-style-type: none"> •工廠OEM8% •自有品牌92%
通路模式	<ul style="list-style-type: none"> •批發/代理 •少數商場專賣 	<ul style="list-style-type: none"> •小區域代理/加盟 •直營/專賣 	<ul style="list-style-type: none"> •區域代理/單一加盟 •直營/專賣

資料來源：陳賢民，2011

達芙妮從過去到現在的策略演進如表 13 所示：初期主要由原本的核心業務代工來支持自有品牌的發展，而由於缺乏通路經驗，達芙妮先利用批發商/代理商來銷售產品。2000 年後開始大量擴展直營店，以掌握銷售主導權，並將代工業務的比重逐漸減少。2007 年後，達芙妮僅留下部分的資源在代工業務，此階段主要營收來源已轉變成自有品牌。

(四) 銷售網絡

1. 通路模式

達芙妮的通路模式有三種，包含直營、加盟以及代理等三種，其中直營為目前的主要通路經營模式。直營通路又分為街面店與商場店面兩種，其中街面店占比為 65%。直營店減少了產品在流通過程中的環節，而且作為形象展示，特別是旗艦店的形象展示很有說服力和參考性，能有效顯示公司的實力，提供形象規範。

除了直營的專賣店外，加盟店亦是貢獻達芙妮女鞋銷量的另一力量。達芙妮將加盟分為兩類。一類是託管經營，即加盟商滿足達芙妮公司加盟要求，簽訂加盟合同，但加盟店的管理由該店所處區域分公司代為管理，維護品牌形象及日常經營管理，而店員的招聘與薪水支付則由加盟商承擔。另一類則是加盟商自營，即銷售點由加盟商自建，並且自行負責日常營運。自營加盟店的經營者一般具有良好的經營管理經驗。

為控制風險，達芙妮對加盟商的准入門檻進行嚴格設置，要求以單一零售點來經營，嚴格按照達芙妮公司通路規劃要求和開店標準，開設達芙妮品牌標準專賣店，以買斷方式經銷「達芙妮」系列產品，且只可零售，不可經營批發業務。在資金方面，申請開設加盟店的零售商資金必須在 50 萬以上，多品牌店要求 15 萬以上；管理方面，要求加盟商具有品牌專賣的銷售管理和連鎖經營的經驗、知識等。

2. 通路分布概況

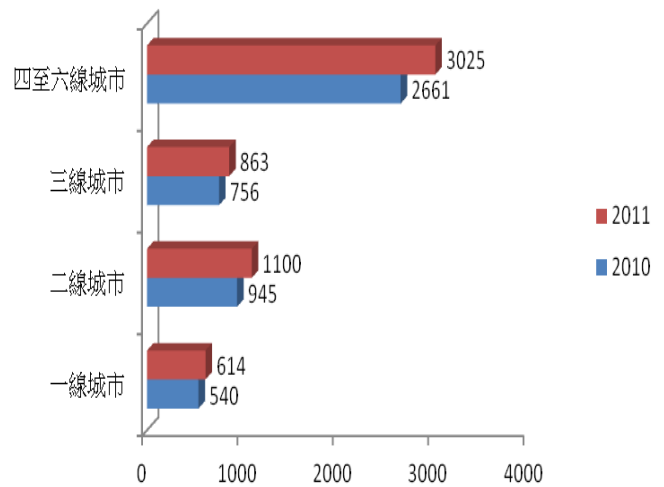
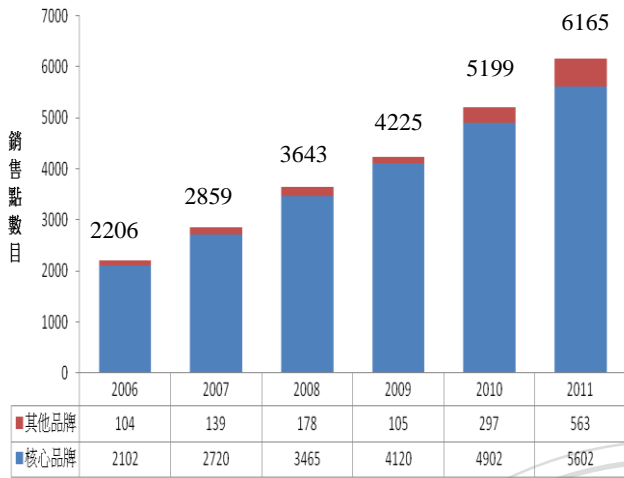


圖 5 2006-2011 年銷售點業務分佈概況

圖 6 核心品牌業務按城市級別劃分的銷售點分佈

資料來源：達芙妮 2011 年財務報表

達芙妮的銷售網絡概況如圖 5 所示，可歸納得知達芙妮目前擁有 6165 個銷售點，並且近年來以 10~15% 的成長率擴增銷售點的數目。其中，由於考量到店租成本，達芙妮的展店目標仍然以次級城市為主，繼續保持較大的覆蓋度(詳見圖 6)。

二、達芙妮發展歷程

回顧達芙妮的整體發展歷程，可分為全代工時期、品牌草創期、自建通路期、品牌滲透期以及品牌擴張期五階段(達芙妮集團發展里程碑請詳見表 14)：

表 14 達芙妮集團發展里程碑

期間	年代	事蹟
全代工時期	1977	公司成立，創辦永信、喬志、喬民、喬拓 4 家鞋廠
	1988	福建莆田市設立涵江鞋業，最初以批發為主
品牌草創期	1990	永恩集團創立知名品牌達芙妮(DAPHNE)
	1992	永恩集團成立內銷部，負責在中國大陸的銷售

自建 通路期	1995	香港上市並開設自有品牌的鞋店
	1997	開始建置零售通路
	1999	以港幣 3 千 7 百萬收購尚鋒興業 16.3%的股權
	2000	達芙妮採取「每關一家，就新開一家」的策略，重新評選設點原則
品牌 滲透期	2002	取得 Adidas 在中國大陸地區獨家代理權
	2004	推出鞋櫃(SHOEBOX)以提供平價商品為主
	2005	達芙妮將品牌切割為 D18 青春店與 D28 經典店，由 S.H.E 出任 D18 形象代言人；由劉若英出任 D28 形象代言人
品牌 擴張期	2006	達芙妮 4 月回台灣設立直營店搶攻女鞋市場
		永恩國際 9 月成為恒生中國內地綜合成份股之一
	2008	永恩國際獲得 AREZZO、SOFFT 及 BORN 在中國的獨家代理銷售權，鎖定中高檔次的女鞋市場
		搭配北京奧運熱潮，與 Nike 簽定全國性範圍合作協定，經營「Nike Sport Performance」系列
	2009	集團更名為「達芙妮國際控股有限公司」
		結束代理 Adidas 與 Nike 代理
	2010	創立黛比娜(d:espina)服裝事業體
		達芙妮收購 Full Pearl 60%股權，取得義大利 Aee(愛意)、Ameda (愛魅)等品牌在中國大陸的銷售端點，以及 ALDO 與 Jessica Simpson 的代理權，開發中國高端鞋類市場
2011	新品牌併購整合完成，第二代接班，傳承永續經營	

資料來源：透過達芙妮集團年報，本研究自行整理

(一) 全代工時期

從台中沙鹿鎮起家，創辦永信、喬志、喬民、喬拓 4 家鞋廠。最早是做鞋類代工，主要透過貿易商，將代工產品銷售給品牌廠，例如 JCPENNEY 與 PANYLAND 等公司。達芙妮屬於後進者，當時規模大的貿易商都已擁有穩定的供應商，達芙妮只能選擇較低利潤的鞋子來代工，像是中低階的女鞋、護士鞋等。當初台灣有許多貿易商，達芙妮與中型規模的貿易商交易，一年交易總額約 1 億美金。

1980 年代中期，台灣製鞋業表面上出口創匯非常繁榮，但背後卻面臨工人流失的窘境。為追求公司的進一步成長，達芙妮開始尋外國外生產成本較低的地點。過程中曾找過印尼、柬埔寨、越南，但考量文化差異、政治穩定度、基礎建設等因素，最後選擇具備低廉工資與巨大潛在市場的中國大陸，在 1987 決定到中國大陸投資設廠。初期達芙妮在中國大陸也是以代工為主，並與台灣工廠互相配合，完成品牌廠的需求。由於達芙妮去中國設廠較早，是第二家到中國設廠的台資鞋廠，也是台商到福建設廠的第一人，因此搶得先機，優先取得中國內銷權，得以打開內地市場。

(二) 品牌草創期

剛開始只是做外銷代工而已，又怎麼會做出全中國大陸女鞋第一品牌呢？陳賢民總經理說道：「工廠在 3、4 月和 9、10 月的時候，是代工外銷的淡季，大約剩下 30~40% 的訂單。我們到大陸做了 2 年下來，產生一些庫存皮料，於是便想嘗試內銷，填補生產線的空檔。」鑑於外銷訂單有淡旺季之別，為了填補工廠的淡季的閒置產能，並且消化庫存的原料，達芙妮在 1990 年 4 月製造出第一批內銷皮靴。因為是皮靴，當然是往天氣冷的地方賣，結果在東北賣得很好，一下幾萬雙全賣光。初期尚未有達芙妮的品牌名稱，因此製造出來的皮靴貼著工廠剩下的商標進行銷售。當初抱著試賣的態度，卻意外引發熱烈迴響，於中國大陸正式推出「達芙妮 DAPHNE」品牌。到 1992 年，達芙妮決定成立一個內銷部門。

達芙妮品牌成立之後，所生產的鞋款是參考歐美與日本等品牌廠的代工鞋款，尚未有自己的設計人員，但是達芙妮在凡事以顧客需求為第一的行事方針，一次偶然的事件反而在東北地區一炮而紅，並一路紅到北京、天津等地。陳賢民總經理指出：「瀋陽有一名消費者想要換鞋，當地的店家將顧客需求反應至南部的福建廠，馬上將鞋子製造出來，並由瀋陽分區經理親自將鞋子交給顧客。於是當地報紙就大量地討論”為什麼達芙妮行，我們不行？”」

自創品牌初期，由於當時無銷售能力，於是採批發為主的經營模式。批發商在訂購會下標單，達芙妮再根據標單數量生產鞋子，批發商先付 10% 的訂金後，會先將一部分達芙妮所生產出來的鞋款拿去市場上販售，如果賣得好，其餘 90% 的訂貨金額，批發商會全部付清，並將鞋子全部拿走。達芙妮藉由批發商打通在中國大陸的市場，到 1996 年已是大陸女鞋品牌的第一名。

(三) 自建通路期

達芙妮在 1996 年開始思考自營專賣店，嘗試由批發轉向零售，並在銷售終端打造統一的品牌形象，到了 1997 年決定自建零售網路，並且重新評估設點原則。

1. 通路變革的開端

達芙妮開始思考開設自己的店，主要受到「百貨公司內的品牌競爭」與「未掌握銷售主導權」等兩因素影響。

首先談「百貨公司內的品牌競爭」，達芙妮自 1990 年剛創立時，採取在百貨公司的銷售策略；然而，百貨公司皆被國外知名品牌所佔據，達芙妮的專櫃甚至被趕往百貨公司的最邊緣或廁所旁的位置。在市場品牌愈來愈多的情況之下，讓競爭已經相當激烈的女鞋戰火更加延燒，進而在百貨公司廝殺。因此，歷經幾調整之後，達芙妮決定開始設立街面

店的策略。

再來看「未掌握銷售主導權」的因素。因為缺乏通路經驗，達芙妮初期利用批發商來銷售產品。達芙妮鞋子的市價，雖是以出廠價加上 30% 出售，但是因為各店都追求業績，經常亂打折，配送到專賣店上了展示架後，價格就亂了。另外，達芙妮初期只要求批發商付 10% 的訂金，並將部分鞋子拿去市場上銷售，一旦上市後銷路不好，代理商毀約，這些賣不掉的鞋子就成為庫存。達芙妮面臨嚴重的庫存壓力，這讓達芙妮深刻體認到，以批發為主的銷售模式，很容易讓生意的成敗操縱在他人手中(黃銘章、鄭祥麟、劉玉雯、盧亭均，2008)。

2. 通路變革的過程

1997 年，達芙妮在上海淮海路開設第一家專賣店，前兩年快速衝出一百家店。但年底結算下來才發現有六成虧損。同時，達芙妮遭逢內憂外患。外患是受到亞洲金融風暴影響，造成財務風險，資金缺口高達 2、3000 萬美金。內憂是一批達芙妮高層主管紛紛跳槽，包括內銷部總經理、銷售總監、商品總監，當時則由陳英杰先生臨危受命接任內銷部總經理。2000 年時達芙妮雖有百店的規模，但六成以上是虧損的。讓達芙妮轉危為安的策略之一便是採行「每關一家，就新開一家」的策略，光是在 2000 年就關了 50 多家。重新評選設點原則，讓企業節流也開源，達芙妮體質逐漸改善(黃銘章等人，2008)。

在內地大城市站穩陣腳後，達芙妮採取較特殊之「由次級城市擴及大城市」路徑。因為二、三級城市店面租金便宜，因而先著眼於二、三級城市，同時隨著經濟快速成長後，再往市中心發展店面。陳賢民總經理認為：「大陸城市分成六級。主要是租金考量，省會都市的租金太貴，到現在仍是這樣，但它們都是賠錢的。基本上是由總公司補貼分公司廣告費，舉例租 1 年 100 萬，公司補你 60 萬，不然銷售無法相對應。賺錢還是在次級都市，省會都市是廣告效用。」另外，各級城市的銷售策略

亦有所不同。一線城市店鋪擺放檔次最高的產品，一般不打折；而二、三級城市分店有較多折扣，且不賣高檔次的貨品。

(四) 品牌滲透期

隨著中國大陸居民的收入增加，開始追求流行事物，再加上競爭品牌的環伺，達芙妮在此階段採取新策略，積極擴展市場佔有率並增加業務元素。

1. 取得 Adidas 的品牌代理權

當初達芙妮為掌握流行趨勢，並學習國際品牌的設計能力，於是決定開始代理國際品牌。達芙妮找上 Adidas 的原因是看重它在色系挑選、流行趨勢預測以及店面建置等能力。另一方面，Adidas 看中達芙妮在中國銷售通路與物流賣場的資源與經驗，決定將經典系列(三葉草)的品牌代理權交給達芙妮打理。因此，達芙妮與多位娛樂圈知名人士成立一家合營企業，取得 Adidas 經典系列產品在中國之獨家經銷店代理權，並於中國不同地區開設專門店及專櫃。

2. 多品牌策略：創立鞋櫃(SHOEBOX)

當時中國約有七成人口處於低收入水平，對售價大眾化及款式多元化的鞋類產品需求甚殷，再加上達芙妮尚未具備發展中高端品牌的能力，於是決定將品牌向下延伸，在 2004 年 5 月開拓新品牌「鞋櫃」。鞋櫃的鞋類、配件產品價格約在人民幣 60-300 元之間，屬於較為一般大眾皆可接受之價格範圍，為半自助折扣銷售系統，以供應平價商品為主，將為數龐大的藍領階級群設為目標客群。透過開設「鞋櫃」大型售鞋市場，部分附設於大型連鎖量販店如「家樂福」及「樂購」等，並以中國二、三線城市為展店主力，針對龐大客戶群，擴大市場覆蓋面以提升達芙妮整體收益。

3. 品牌切割

為吸引到更多不同年齡層次的女性消費者，達芙妮重新設計店鋪形象，在 2005 年推出 D18 青春店及 D28 經典店，使「大眾、流行、第一、

品牌」的品牌定位更加明確及具體。D18 店專營 Young 系列和 Cool 系列產品，集中面向 18~25 歲的女生，鞋款的設計也較為可愛與精緻，更加符合青春少女的形象，並且邀請台灣歌星「S.H.E」為該品牌代言人；D28 店則專營 Ladies 系列和 Soft 系列女鞋，以 25~45 歲的成熟、獨立的職業女性消費者為主，並請知名女星「劉若英」來代言。

(五) 品牌擴張期

1. 反攻台灣女鞋市場

達芙妮在 2006 年 4 月回台搶攻女鞋市場。達芙妮回台之際，一口氣在台北及台中開出四家直營店，五年內全台開店目標為 300 家。配合達芙妮回台發展，達芙妮新設展昕貿易公司，初期投資 2 億元，以直營專賣店方式拓點，公司並設立針對台灣市場研發商品的设计團隊。國內鞋業零售市場中，La New 及阿瘦都是以男鞋及功能性為主要訴求，寶成集團旗下寶原興業的 Hush Puppies，標榜都會休閒，達芙妮則是以女鞋為主，並訴求中價位客層，市場有所區隔。

2. 獲得國際鞋類品牌「SOFFT」、「BORN」及「AREZZO」的獨家分銷權

達芙妮在 2008 年 4 月獲得在中國大陸銷售 AREZZO 時尚鞋品和配件、SOFFT 及 BORN 鞋品的獨家代理銷售權。AREZZO 是高檔時尚女鞋及配件品牌，專為 18 至 25 歲具消費能力的女性而設。此巴西品牌在全球共有 225 家專賣店及 103 家加盟商，在不同市場均廣受歡迎。成功獲得 AREZZO 在中國的獨家代理權，達芙妮於一級城市高檔商場增加該品牌的獨立櫥窗銷售點。SOFFT 與 BORN 為 Berkshire Hathaway 之全資附屬公司 H.H.BROWN 旗下之品牌，以美國及歐洲市場為主。該品牌為追求時尚設計及舒適的職業女性設計出中高檔的流行女鞋，目標客戶群為 18 至 45 歲具消費能力的女性。達芙妮在 2008 年以「SOFFT」為名開設 10 個銷售點，共同銷售 SOFFT 及 BORN 品牌的產品。

3. 達芙妮收購 Full Pearl 60% 股權

達芙妮在中國鞋類市場的主要競爭者為百麗與星期六 ST&SAT。百麗旗下擁有 10 個自主品牌與 8 個代理品牌，而星期六旗下也擁有眾多品牌。相較之下，達芙妮集團在 2010 年初時，旗下只有達芙妮、鞋櫃以及 3 個中高端的代理品牌。為掌握日益成長的中高端市場，達芙妮在 2010 年併購 Full Pearl International Limited 60% 之股本權益。Full Pearl 乃一間於中國一、二線城市，以及香港和台灣專營優質鞋履之零售商，於約 200 個銷售點售賣自家品牌，以及其他代理品牌，當中包括加拿大知名品牌 ALDO 及美國時尚品牌 Jessica Simpson。Full Pearl 大部分銷售點均集中於中國的購物廣場內。達芙妮將 Full Pearl 的投資視為優化品牌多元化發展，並進一步加強其於大眾市場的強勢地位及拓展正處於高速發展的女士高端鞋履市場。

4. 創立黛比娜(d:espina)服裝事業體

現任總經理陳英杰強調：「服裝業一直是我個人的『癖好』，因為掌握服裝，你才算真正掌握 Fashion。經營鞋業 20 年，一直都蹲在地上幫人穿鞋，現在終於可以「站起來」，空氣感覺特別新鮮。」達芙妮在 2010 年就以自創服飾品牌黛比娜(d:espina)試水溫，逐步把原本的達芙妮 D18 青春系列，改裝成以服飾為主的「達芙妮·生活」。達芙妮成立服裝事業部後，希望將 D18 店變成為消費者打造「從服裝、鞋子到配件整體形象」的時尚店，提供「一站式」購足之便利；D28 店則專賣鞋子，將兩者在品類與形象上區別開。

第五章 以策略行銷 4C 分析達芙妮

第一節 全代工時期

達芙妮初期在台灣代工生產時，總共有 4 家鞋廠。較特別的地方是，全代工時期主要面對的客戶為貿易商，而不是品牌廠。達芙妮較晚期進入製鞋代工市場，故當時僅能代工利潤微薄的中低階鞋款。直到 1987 年，台灣環境不適合製鞋業發展，達芙妮率先將生產基地轉移至中國福建，解決當時台灣工資上揚的成本威脅。此節將以策略行銷的四個成本分析達芙妮在全代工時期對於貿易商的實務作法。

一、外顯單位效益成本

(一) 提高貿易商效益

1. 兩地生產，滿足大訂單需求

達芙妮在大陸設廠後，透過中國與台灣兩地交叉生產的方式，如果中國廠做不完的，則由台灣廠協助完成。雖然在台灣生產會負擔較高生產成本，但交叉生產滿足貿易商大量訂單需求，確保訂單穩定供應，所以有互補的作用。此外，達芙妮為第一家至中國福建設廠的鞋業，當時僅有達芙妮能夠負荷大批訂單的供給，故能吸引貿易商將大量訂單的需求轉給達芙妮。

(二) 降低總生產成本

1. 轉移生產基地，獲得降價空間

當初在台灣代工生產時利潤與其他廠相差不大，大約維持在毛利率 5%~6%。但達芙妮前往中國大陸設廠後，由於勞力、土地等成本較低，得以貿易商提出比原本低 10% 的價格，使得達芙妮得以透過以量制價的方式，獲得貿易商的訂單。因此，在當時台灣環境不利於鞋廠發展的情

形下，在大陸設廠投資後，達芙妮獲得穩定且大量的訂單。

二、資訊搜尋成本

貿易商的選擇大部分都是由達芙妮自行尋找，貿易商自行尋找達芙妮生產的情況較少。貿易商每年會來台灣兩次，達芙妮與其他供應商透過貿易商來台灣的這段期間，積極行銷自家產品，而貿易商主要以質料品質與價格合理性來決定供應商對象。

三、道德危機成本

即使達芙妮面對訂單掌握在貿易商手上的風險，同時續約或下次訂單的主控權亦非達芙妮所能決定，但藉由長期合作關係，維持優良的生產品質，慢慢地建立公司可信任的形象。

四、專屬陷入成本

達芙妮與貿易商的合作關係，存在著互相依賴的情況，訂單突然撤走的情況較不會發生。其原因在於，達芙妮在付款能力與信用額度上值得信任，同時貿易商熟悉與達芙妮的交易方式，使得它們願意與達芙妮持續合作。

第二節 品牌草創期

達芙妮於 1988 年前進中國大陸福建設廠時，正值中國大陸製造鞋業起步階段，同時中國鞋業品牌也才正要開始發展。由於當時達芙妮主要貿易對象為貿易商而非品牌廠，並且當時品牌廠尚未進入中國大陸市場，因此在從代工轉品牌的過程中相當順利，並無受到品牌廠的限制與威脅。品牌草創期時，在製造能力較強，而銷售能力較弱，再加上初期對不熟悉中國市場，達芙妮選擇當地具有強勢品牌力度批發商作為通路，以批發的方式將達芙妮的產品販賣給消費者。除此之外，以事件行銷的方式，建立最終消費者心中值得信任的品牌地位。此節將以策略行銷的四個成本分析達芙妮在品牌草創期對於批發商/代理商與最終消費者的實務作法。

一、外顯單位效益成本

本研究將外顯單位效益成本分為「降低總生產成本」與「提高最終消費者效益」兩方面來分析：

(一) 提高最終消費者效益

1. 引進過去合作夥伴的設計概念

達芙妮在代工時期擁有許多合作夥伴。對方擁有世界一流的專業設計團隊，雖然他們的設計並不一定完全適合中國消費者，但由於尚未進入中國市場，所以願意將設計概念無償提供給達芙妮，使達芙妮可以借鑒歐美的最新設計，這在中國與歐美流行趨勢仍有差距的時候，起著決定性的作用。當時中國大陸消費對國外資訊的接觸有限，加上當地女鞋業者提供的款式不多，達芙妮憑藉著多色彩、多款式的選擇，正好補足中國消費者對世界的想像，在平淡的市場中獨樹一格。

(二) 降低總生產成本

1. 女鞋製造能力

達芙妮在代工時期主要承接美國與歐洲國家品牌廠的中階女鞋，歷經多年的學習經驗，培養出自行製造中階女鞋的能力。初至中國，達芙妮除了透過 OEM 瞭解市場與產品知識，也利用代工的經驗提升生產效率與品質，降低製造女鞋的成本。

二、資訊搜尋成本

達芙妮於品牌草創期，降低批發商與最終消費者「資訊搜尋成本」上有以下作法：

(一) 針對批發商/代理商

1. 引進「舞台秀」模式

當初達芙妮邀請批發商/代理商來參加展銷會，並透過「舞台秀」的模式來介紹當年最新的鞋款與流行趨勢。以炫麗舞台聲光搭建出來的秀台，在當時剛剛開放市場的大陸獨具一格。批發商在驚豔之餘，也加

大下訂單的力度，讓達芙妮很快地在中國各地闖出一番名號。

2. 參與全國鞋展

當時達芙妮經常參加全國鞋展，並於鞋展結束後，邀請商場管理層與批發商/代理商參與達芙妮主辦的晚會，協助三方瞭解彼此的需求，以獲得在商場設點的機會與吸引批發商下訂單。

(二) 針對最終消費者

1. 廣告

當初在中國電視做鞋廣告極少，達芙妮進軍中國大陸市場第一年的廣告預算就編列了人民幣 1000 萬元，以“漂亮 100 分，美麗不打折”作為達芙妮在中國大陸的電視廣告詞，隨著電視與報章媒體的廣告，深入中國大陸各地區播放，提升達芙妮的品牌知名度。

2. 置入性行銷

達芙妮與電視台合作，製作關於鞋子或流行方面的談話性節目。節目內容以達芙妮為主題，詳細介紹生產流水線，將製鞋的相關知識傳達給消費者。達芙妮藉由訪談節目來置入性行銷，加深消費者對達芙妮女鞋的印象。

三、道德危機成本

達芙妮於品牌草創期，降低最終消費者「道德危機成本」上有以下作法：

1. 代表性案例

初期達芙妮從中國東北地區開始銷售女鞋。當時已經開拓東北地區的部分通路，但真正使得達芙妮一炮而紅的是建立一個成功的代表性案例。瀋陽有一名顧客要求換鞋，達芙妮馬上為此顧客製作所需的鞋款，並指派分區經理親自將鞋子送到顧客家裡。此舉引起中國東北地區媒體的報導，並引發熱烈的討論。由於凡事以顧客為優先的行事風格，成功獲得消費者信任。

2. 提供保固期

在 1990 年代初期，達芙妮即提供保固期的服務，強調三個月內保證「包修、包換、包退」的三包政策，有效降低消費者知覺道德危機成本，使他們更加有信心購買廠商的產品，進而加快採購決定。

第三節 自建通路期

隨著中國經濟逐步起飛，當時以批發通路為主的達芙妮，面對陸續崛起的新競爭者，不得不打起價格戰。殘酷的戰況一度讓達芙妮面臨庫存過高的危機，初期以批發為主要銷售模式的達芙妮，逐漸感受到銷售主導權掌握在他人手中的劣勢。此節將以行銷策略的四個成本分析達芙妮在自建通路期對於最終消費者的實務作法。

一、外顯單位效益成本

本研究將外顯單位效益成本分為「降低總生產成本」與「提高買者效益」兩方面來分析：

(一) 提高最終消費者效益

1. 以「高貴不貴」的產品訴求滿足消費者

達芙妮為避開競爭者，決定開創區隔市場，採取「高貴不貴」的產品訴求。產品價位在人民幣 130 元至 280 元間，顧及愛美時髦女性的荷包。不僅如此，達芙妮鞋款跟著流行時尚，產品設計創新多變。因此，達芙妮在產品具備一定的時尚水平之下，以較低的價格售出，使達芙妮女鞋深受中國大陸女性的歡迎。

(二) 降低總生產成本

1. 收購供應商

達芙妮以港幣 3 千 7 百萬元收購尚鋒興業 16.3% 的股權。尚鋒主要以製造人造皮料為主，是永恩集團的供應商之一，此策略性收購可完善永恩集團的垂直整合生產模式，進而降低達芙妮的生產成本。

二、資訊搜集成本

達芙妮於自建通路期，降低最終消費者「資訊搜尋成本」上有以下作法：

1. 自營街面店

達芙妮在自創品牌初期除了以批發為主的銷售模式，也有少數在大型商場以專賣店的型式販售。由於達芙妮走低價路線，不符合商場的定位走向，專賣店逐漸被邊緣化。同時，以批發為主的銷售模式，使得銷售主導權掌握在批發商，造成達芙妮龐大的庫存壓力。因此，達芙妮決定開始以自營街面店為主的銷售模式，拿回銷售主導權解決庫存問題，並解決專賣店在商場被邊緣化的問題，以提升達芙妮的品牌能見度。

2. 鄉村包圍城市

達芙妮自建通路初期，由於省會與直轄市的租金較高，於是採用「鄉村包圍城市」的策略。達芙妮將中國地級市視為拓展直營店的出發點，並以「高貴不貴」的產品訴求，成功吸引地級市消費者。另外，達芙妮在地級市大幅展店的同時，也在大都市開設直營店，目的是提升達芙妮品牌知名度，以利日後進攻都會消費族群。

三、道德危機成本

達芙妮於自建通路期，降低最終消費者「道德危機成本」上有以下作法：

1. 公益事業

當時公益事業主要分成兩塊。一個是在湖南地區偏遠鄉下地區建立「希望小學」，提供文具、書本以及教學設施，扶助弱勢學童就學；另一個則是贊助殘疾人協會，協助殘障人士生活上的需求。藉由投入公益事業，除了能夠塑造良好的品牌親和力外，還能使品牌的美譽度大幅提高，同時良好的口碑也是贏得消費者信賴的基礎。

第四節 品牌滲透期

在自建通路期的通路重整逐步成形後，隨著展店速度的加快，集團內部的「電子化系統」導入也如火如荼展開，除了可增進補貨速度，也提升企業擬定發展策略的品質；而從 2004 年開始積極規劃「物流中心」的建置，一舉健全了配銷系統。達芙妮在此階段亦開始代理國際知名的運動品牌，並創立新品牌以擴大市場占有率。此節將以策略行銷的四個成本分析達芙妮在品牌滲透期對於最終消費者的實務作法。

一、外顯單位效益成本

本研究將外顯單位效益成本分為「降低總生產成本」與「提高最終消費者效益」兩方面來分析：

(一) 提高最終消費者效益

1. 導入 e 化系統

達芙妮導入 e 化系統，除了增進補貨速度，更可提升企業擬定策略發展的品質。導入銷售時點情報系統(Point of Sale, POS)後，可依照不同的商圈型態來下訂單，準確瞭解顧客需求，亦可以協助公司整理貨源，讓各地的貨源需求可以及時取得。

2. 重組設計團隊

隨著中國大陸居民所得收入增加，將會使更多消費者懂得追求流行。為滿足消費者多樣化的需求，達芙妮組織新的研發團隊，從鞋的選材、設計和工藝上做改進，亦針對不同的腳型和消費心理設計不同的款式。

3. 設計人員定期出國

為掌握最新流行趨勢，達芙妮每年派遣幹部前往海外取經，例如到米蘭、巴黎、倫敦、紐約等幾個代表性都市學習觀摩專業展示。達芙妮讓自己的設計人員與國際一流設計師保持密切交流，以便設計人員有更寬廣的視野，進而不斷創新，設計出更好的鞋款。

4. 注重地區性消費偏好差異

達芙妮女鞋設計非常重視每個省份女性消費者腳型的調查：例如北方人腳大、南方人腳小。一樣的馬靴，北京女性消費者要穿真牛皮、內襯毛絨重保暖，而上海消費者則強調造型好看、後跟要高。達芙妮藉由市場調查深入瞭解消費需求，設計出更適合中國女性的女鞋。

(二) 降低總生產成本

1. 建置物流中心

達芙妮為提升營運效率，應付全國性銷售和分銷網絡的運作效率，採用庫存管理系統(Warehouse Management System, WMS)和企業資源管理規劃，並在許多個城市設立物流中心網絡，支援集團迅速蒐集及分析多項銷售及營運情況的資料。建置物流中心並不只是為了節省成本，也希望減少庫存，達到「零庫存」的目標，增加公司現金流量。

2. 制訂開店標準作業流程

設立店鋪的操作與規範，產生一套標準作業流程，促使展店更有效率，並降低監督成本，讓組織各種活動標準化增加。而為了店面形象標準化，達芙妮更成立裝修隊，要使顧客無論在任何省份、任何一間店面，所看見的達芙妮裝潢都是一樣的。

3. 設立「零碼鞋處理中心」

達芙妮在二級城市設立零碼鞋處理中心，銷售過季與庫存貨的鞋子。零碼鞋處理中心並無固定場所，且出售時間也不固定。零碼鞋處理中心的設置可避免庫存過多產生資金週轉壓力，同時強化成本的控管。

二、資訊搜集成本

達芙妮於品牌滲透期，降低最終消費者「資訊搜尋成本」上有以下作法：

1. 達芙妮品牌切割成「D18」與「D28」

達芙妮將專賣店劃分為青春系列的D18和經典系列的D28店。D18

專賣店為 Young 系列和 Cool 系列的產品，鎖定 18 歲~25 歲的青春少女型的消費者。而 D28 專賣店為 Ladies 系列和 Soft 系列的女鞋，主要針對 25 歲~45 歲的成熟女性消費者。為不同年齡的女性提供相對應產品，可以使達芙妮品牌定位更明確，以提升品牌在中國市場的佔有率。

2. 密集展店模式

達芙妮考量中國人口的密集程度，再加上期望快速滲透即有市場，決定以密集展店，以及達芙妮和鞋櫃門市毗鄰而開的方式，提升品牌能見度。以中國鄭州商圈(詳見圖 7)為例，在一個小時的步行時間，街面店 11 家，商場 4 家，總共有 15 家達芙妮或鞋櫃的門市。雖然各店銷售情況難免受到影響，但總體而言，此獨特展店模式增加消費者進入門市購買的機會，並且藉由密集的店面提升曝光度產生廣告的效果，所以商圈相較於之前只開幾家店獲得更多的利潤。

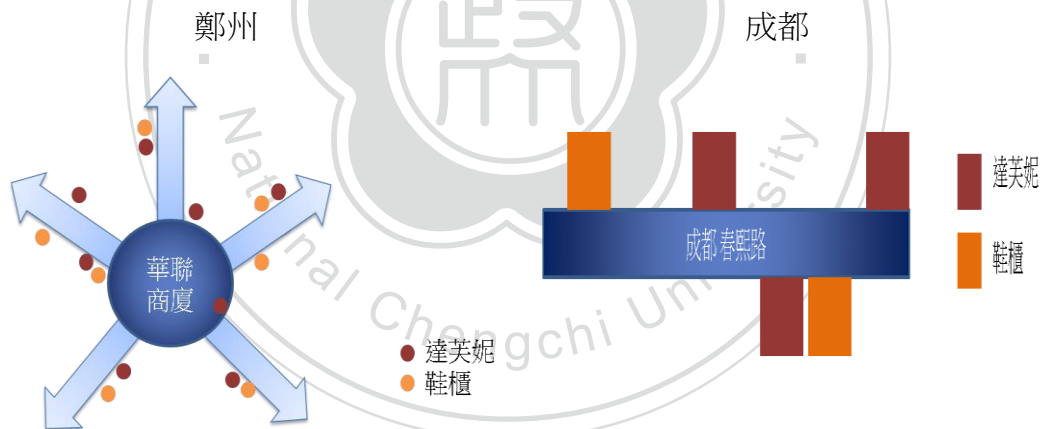


圖 7 達芙妮在鄭州與成都的展店分佈

3. 中美時裝流行表演

達芙妮集團結合其它在中國大陸較有名的服裝品牌，在上海舉辦“中美時裝名模表演”，藉大陸知名的模特穿“達芙妮”女鞋，打出產品形象。

4. 代言人

達芙妮邀請到女子團體 SHE 代言青春系列的 D18；而主打成熟女性

系列的 D28，則是請到劉若英代言。透過廣告代言人作為與消費者的溝通橋樑，除了使消費者快速認識產品，更可藉由廣告代言人的推薦，提高品牌的辨識度與及不同於其他品牌的獨特性。

5. 與設計師合作開發新店面

達芙妮前期通路重新佈局之後，請到林洲民建築師，打造達芙妮「DAPHNE」與「SHOEBOX」鞋業連鎖店品牌形象。林洲民提出「完全設計概念」，包括品牌「形象識別」、「商品包裝」、「展示與廣告文案」的通路體系新構思，將故事、空間、流行等多重元素，融合在達芙妮的品牌故事裡。憑藉新設計的店面，強化達芙妮追求流行的品牌形象，進而在消費者心中建立達芙妮在中國流行產業的領先地位。

三、道德危機成本

達芙妮於品牌滲透期，降低最終消費者「道德危機成本」上有以下作法：

1. 聘請知名設計師作為顧問

為掌握流行趨勢，特別請來義大利設計師 Renato Ballin 助陣作為公司的製鞋顧問以提高製鞋工藝與品質，同時希望融合歐美時尚風格，引領中國大陸女鞋的流行趨勢。更重要的是，可藉由知名設計師塑造達芙妮品牌的形象，使得消費者對於達芙妮的產品更有信心。

四、專屬陷入成本

達芙妮於品牌滲透期，提高最終消費者「專屬陷入成本」上有以下作法：

1. 心理認同資產

達芙妮代言人的策略做得非常徹底，除了邀請代言人拍攝廣告與出席達芙妮公關活動之外，更協助代言人舉辦演唱會(例如：張信哲，周華健，SHE，陶喆，劉若英等藝人)，在達芙妮專賣店提供售票的服務。透過代言人的個人魅力，將歌迷原本對於代言人的喜愛轉移至達芙妮品牌，

進而建立堅固的心理認同專屬資產。

2. 顧客關係管理

由於達芙妮分佈太廣，加上過去沒有資訊系統的支持，為防止弊端發生，所以一直沒推行 VIP 制度。然而，自 2006 年正式啟用 POS 系統之後，開始執行客戶關係管理(Customer Relationship Management, CRM) 管理方法，並定期寄送刊物、生日禮物給顧客，以及成立粉絲團。

第五節 品牌擴張期

達芙妮與「百麗 BELLE」、「星期六 ST&SAT」被業界喻為中國女鞋「三巨頭」。達芙妮已處於發展穩定期階段，但為追求進一步的成長，達芙妮決定投入更多的資源與資金投入到品牌經營與銷售上。達芙妮以不同的品牌、不同定位的商品、不同的銷售渠道去服務消費者，讓更多的消費者選擇達芙妮。此節將以策略行銷的四個成本分析達芙妮在品牌擴張期對於最終消費者與代理商的實際作法。

一、外顯單位效益成本

本研究將外顯單位效益成本分為「降低總生產成本」與「提高最終消費者效益」兩方面來分析：

(一) 提高最終消費者效益

1. 快速與時尚

「快速」且「時尚」，是達芙妮持續領導中國女鞋流行的關鍵。達芙妮目前每兩星期就大量更新鞋款。為落實快速時尚的策略，達芙妮也同步革新供應鏈管理。達芙妮引進資訊系統，施行「零庫存」計劃，要求製鞋代工廠商必須及時交貨。過去達芙妮下單給代工廠，需要 120 天交貨，現在 60 天即可交貨。過去暢銷鞋款如果要追加補貨，一般需要 45~60 天，等鞋送到店裡，最佳銷售季節多半即將結束，現在 20~30 天

即可交貨。由於生產與交貨速度週期縮短，達芙妮將可快速回應消費者的需求。

2. 舉辦展銷會評鑑新鞋款

為了充分取得第一線的消費情報，過去每年只舉行兩次大型展銷會，現在一年舉辦六到八次，幾乎每兩個月就開一次新品展銷會，希望準確快速地掌握流行趨勢，使消費者能在達芙妮店裡買到最符合大眾流行的款式。展銷會邀請每家店的店長、採購、營運主管分批前來，先由達芙妮的設計師說明下一季的鞋款流行走勢，並請模特兒現場走秀。這時各家店的店長、採購、營運主管就一雙雙品頭論足，再根據各自店裡的歷史銷售狀況、消費者屬性、流行判斷，表達意見。每次約展出 300 個庫存量單位(Stock Keeping Unit, SKU)，經過選擇，會剔除近 150 個，並依照各店回饋增加一些新設計，最後工廠就只生產獲選的鞋款。

3. 分店訂單原則

對屬於前衛流行的鞋款，各分店可能「較為懼怕，不敢下單」，因此規定各店可以自行決定八成商品採購權，總公司則保留 20%~30% 款式決定權。這些前衛鞋款不僅可試探市場接受度，並且使消費者感受到達芙妮領導流行的象徵。

(二) 降低總生產成本

1. 存貨總量控制

達芙妮總公司透過蒐集各分公司訂單，掌握各區域的訂單情形，在銷售兩星期後，由資訊系統解讀，決定追加訂單或修改訂單，以進行總量控制。總量控制目的在於控制存貨，降低達芙妮的現金壓力。

2. 與中國郵政系統合作

達芙妮在物流方面因應中國大陸各地情況有所調整。例如達芙妮的哈爾濱經銷公司有 10 餘家物流服務商為其服務，但這些合作者的服務品質參差不齊。其中，部分物流商不能按照合同規定及時提貨，無法及時

發送每日訂單的產品，造成庫房積壓以及零售商客戶經常投訴的問題。透過哈爾濱郵政速遞物流的完善配送服務和網絡廣佈的優勢，使達芙妮在哈爾濱地區物流各項環節形成無縫隙接軌，進而降低達芙妮的配銷交易成本。

二、資訊搜集成本

達芙妮於品牌擴張期，降低最終消費者「資訊搜尋成本」上有以下作法：

1. 新增電子商務通路

達芙妮進軍電子商務市場，設立 **IDSHE.com**，以 B2C 購物網站模式瞄準中國網路消費市場，針對 20~35 歲女性開展綜合商城。站內商品除了自家達芙妮品牌之外，也網羅其他服裝、配件、飾品、美妝、家居類品牌。不同於台灣電子商務網站約有 20 萬的商品數，IDSHE 僅以 3000 項商品的少量策略開站。在推廣網站知名度方面，IDSHE 開站時一併在門市通路發送站內商品型錄，藉此吸引第一批會員進入網站。為避免網路商城與實體門市銷售造成衝突，IDSHE 採用「門市抽成」的方法解套，也就是透過型錄直接購買或看型錄進站購買的網友（型錄上有地區門店編號），門市人員可獲得銷售獎金。

2. 聯合行銷

達芙妮成為「5510 大電影」計畫的策略合作夥伴，影片女主角張靜初擔任品牌及電影推廣的特別合作藝人。藉由向女性朋友推薦好電影的方式，將達芙妮品牌的定位傳達給更多女性消費者。

三、道德危機成本

達芙妮於品牌擴張期，降低最終消費者「道德危機成本」上有以下作法：

1. 以直營店為主，降低加盟店比例

過去達芙妮在擴展通路時期，曾透過加盟店模式來快速搶奪市佔率。然而，全國加盟店不易在產品、服務以及店面維持一致的形象，不僅讓

達芙妮控管加盟商的成本升高，更易破壞消費者對於達芙妮品牌的信任。因此，目前達芙妮嚴控自營與加盟的比例。從十年前超過九成是加盟，變成加盟不能超過二成，直營與加盟維持在八比二的比例。透過直接掌握直營店，使消費者無論在何地購買都能享受到一致的優質產品與服務，進而提升他們對達芙妮的品牌信任。

2. 公益事業

達芙妮與巴菲特旗下的製鞋公司 H.H.Brown 聯合成立的慈善機構 FACE(Footwear, Association, Charity, Event)。FACE 為回饋中國社會，幫助弱勢群體，每年舉辦慈善活動，自 2005 年首度舉辦至今，已募得超過 2200 萬人民幣的善款。全部善款用於援助改善中國兒童及青少年等弱勢群體的生活，藉由各項醫療及教育計畫，提供立即及長期的救助。同時，以探望受捐贈高中生的學習情況、訪問受助單親媽媽現況以及視察音樂教育進展成果等諸多形式，讓 FACE 做真慈善的誓願得到百分百的體現。達芙妮透過 FACE 活動，希望藉由本身的影響力，使得行業中更多公司加入到慈善的行列之中，為行業化慈善事業樹立了良好的典範，也讓消費者感受到達芙妮致力於社會公益，獲得他們的認同，進而拉近與消費者的關係。

四、專屬陷入成本

達芙妮於品牌擴張期，提高品牌授權商與最終消費者「專屬陷入成本」上有以下作法：

(一) 針對品牌授權商

1. 改為 7 年一簽的方式進行代理，連續簽 3 次

鑑於過去代理 Adidas 與 Nike 都是短期約，被對方利用完就不再合作，難免成為其他公司的墊腳石。因此，達芙妮之後的代理模式基本上都是「7 年一簽，連續簽 3 次」，亦即 21 年。達芙妮希望創造一個良性循環與建構互信的合作平台，為雙方的長期發展著想，而不再只是其他

公司的墊腳石。

(二) 針對最終消費者

1. 心理專屬資產

達芙妮 2010-2011 的主題 “喜歡自己，表現到底(Just Be Yourself)” ，請到了著名音樂人陶喆為其品牌量身打造了當季的廣告曲《好心情 Just Be Yourself》並由 S.H.E 和劉若英演唱了兩個版本。借助代言人的名氣與市場感召力，使消費者對代言人所推薦的產品也愛屋及烏產生關注與心理認同。達芙妮持續透過代言人的方式，將消費者、代言人以及達芙妮的互動關係緊緊相連，使消費者與達芙妮心中的心理專屬資產建構地更穩固。



第六章 結論與建議

第一節 研究結論

以邱志聖(2006)「策略行銷分析」提及的觀念，消費者購買商品的比較基礎為「最終總成本」的大小，亦即外顯單位效益成本、資訊搜尋成本、道德危機成本、專屬陷入成本之總和。從前一章節對品牌個案的分析，本研究歸納達芙妮自創品牌各階段解決的關鍵策略行銷成本。

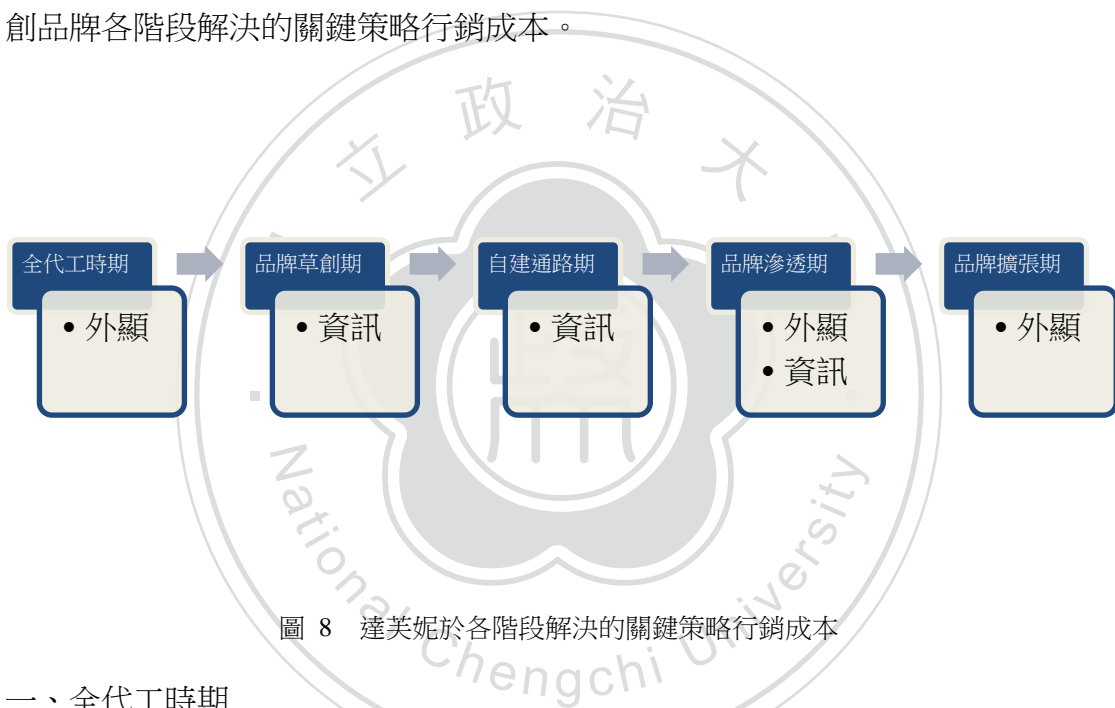


圖 8 達芙妮於各階段解決的關鍵策略行銷成本

一、全代工時期

台灣製鞋業在 1970 年代與 1980 年代前期，雖然出現許多廠商爭相搶奪製鞋產業這塊大餅，但由於市場需求強烈，再加上成本壓力較低，所以各廠商尚能夠維持穩定營運。然而，在 1985 年後，遭逢勞力短缺、工資上揚、台幣大幅升值、進口關稅下降等問題，失去既有的低成本比較利益。達芙妮掌握先機，前往中國大陸設廠，以維持成本的優勢。透過轉移生產基地獲得利潤空間，得以降低價格，吸引貿易商簽下訂單；同時藉由兩岸交叉生產，滿足貿易商大訂單的需求。因此，本研究認為在全代工時期的關鍵為如何解決達芙妮對於貿易商的外顯單位效益成本議題。

表 15 全代工時期策略行銷 4C 分析整理

策略行銷成本四構面	標的	策略作法
外顯單位效益成本	提高貿易商效益	兩地生產，滿足大訂單需求
	降低總生產成本	轉移生產基地，獲得降價空間
資訊搜尋成本	針對貿易商	主動尋找貿易商，但未發現有解決此成本的關鍵策略作法。
道德危機成本	針對貿易商	透過長期合作關係建立信任感
專屬陷入成本	針對貿易商	買賣雙方交易的習慣，產生無形的專屬資產

二、品牌草創期

達芙妮推出品牌後，即使擁有低成本生產，以及品牌廠願意分享設計概念的利基，但當初達芙妮設計能力尚無法成為市場上的主要競爭優勢，因此，在產品品質與外型有一定水準之下，反而是在如何解決批發商/代理商與最終消費者對於達芙妮的資訊搜尋成本才是關鍵所在。達芙妮不僅藉由參展來提升品牌知名度，更率先舉辦「舞台秀」形式的展銷會，得以與當地通路商快速建立關係。雖然當初本身銷售能力較弱，但利用批發商/代理商的力量，幫助自己來降低最終消費者對達芙妮品牌的資訊搜集成本。

表 16 品牌草創期策略行銷 4C 分析整理

策略行銷成本四構面	標的	策略作法
外顯單位效益成本	提高最終消費者效益	引進過去合作夥伴的設計概念
	降低總生產成本	女鞋製造能力
資訊搜尋成本	針對批發商/代理商	引進「舞台秀」模式
		參與全國鞋展
	針對最終消費者	廣告

		置人性行銷
道德危機成本	針對最終消費者	代表性案例
		提供保固期
專屬陷入成本	無	

三、自建通路期

雖然達芙妮透過批發商/代理商成功在中國市場銷售，但卻也衍生出許多問題，例如存貨累積的壓力、百貨商場專櫃邊緣化以及店面服務品質參差不齊等問題。為拿回銷售主導權，避免存貨壓力，同時提升達芙妮的品牌能見度，再加上強化店面管理與服務一致性，因此自建通路期發展的關鍵在於解決最終消費者的資訊搜尋成本。達芙妮開始經營「街面店」直接與消費者溝通，並透過「鄉村包圍城市」的展店策略，以其低租金成本與專攻二、三線城市的區隔市場，降低最終消費者對達芙妮的資訊搜集成本。

表 17 品牌滲透期策略行銷 4C 分析整理

策略行銷成本四構面	標的	策略作法
外顯單位效益成本	提高最終消費者效益	以「高貴不貴」的產品訴求滿足消費者
	降低總生產成本	收購供應商
資訊搜尋成本	針對最終消費者	自營街面店
		鄉村包圍城市
道德危機成本	針對最終消費者	公益事業
專屬陷入成本	無	

四、品牌滲透期

歷經通路重整後，達芙妮開始快速展店，建立中國各地區的直營通路，積極

擴張市佔率。而在當時達芙妮亦感受到中國消費者逐漸重視流行時尚，對產品要求提高許多。綜合內部通路拓展的目標與外在消費型態的改變，達芙妮在品牌滲透期發展的關鍵在於如何在外顯單位效益成本與資訊搜尋成本兩個面向上相互搭配，以達到深耕中國市場的目標。為因應中國消費者開始對流行時尚的追求，達芙妮重組設計團隊，企圖以更多元時尚的產品吸引消費者目光，同時請知名設計師重新改裝店面與制訂標準開店流程，使得達芙妮從產品到店面得以塑造時尚感，並維持全國各店面的一致性。另一方面，達芙妮創立新品牌鞋櫃，由達芙妮母雞帶小雞的方式，部分專門店毗鄰而開，透過在大城市商圈密集展店來快速提升市佔率。為配合快速展店的配銷需求，建置電子化系統與物流中心，以降低最終消費者的外顯單位效益成本。

表 18 品牌滲透期策略行銷 4C 分析整理

策略行銷成本四構面	標的	策略作法
外顯單位效益成本	提高最終消費者效益	導入 e 化系統
		重組設計團隊
		設計人員定期出國
		注重地區性消費偏好差異
	降低總生產成本	建置物流中心
		制訂開店標準作業流程
設立「零碼鞋處理中心」		
資訊搜尋成本	針對最終消費者	達芙妮品牌切割成「D18」與「D28」
		密集展店模式
		中美時裝流行表演
		代言人
		與設計師合作開發新店面

道德危機成本	針對最終消費者	聘請知名設計師作為顧問
專屬陷入成本	針對最終消費者	心理專屬資產
		顧客關係管理

五、品牌擴張期

從達芙妮在品牌擴張期策略作為來看，焦點仍集中在解決最終消費者的外顯單位效益成本。其原因在於，平價女鞋品牌身處於流行產業，產品生命週期較短，如何滿足消費者日新月異的喜好，以及如何回應消費者需求的變化，便成為關鍵所在。因此，雖然達芙妮在品牌擴張期策略行銷 4C 成本的另三個成本有所作為，但仍主要是著重於解決外顯單位效益成本的面向上努力。

表 19 品牌擴張期策略行銷 4C 分析整理

策略行銷成本四構面	標的	策略作法
外顯單位效益成本	提高最終消費者效益	快速與時尚
		舉辦展銷會評鑑新鞋款
		分店訂單原則
	降低總生產成本	總量控制
		與中國郵政系統合作
資訊搜尋成本	針對最終消費者	新增電子商務通路
		聯合行銷
道德危機成本	針對最終消費者	以直營店為主，降低加盟店比例
		公益事業
專屬陷入成本	針對品牌授權商	改為 7 年一簽的方式進行代理，連續簽 3 次
	針對最終消費者	心理專屬資產

第二節 研究建議

邱志聖(2006)以策略行銷 4C 來解釋態度的忠誠與行為的忠誠：如果一家廠商可以創造出良好的產品外顯單位效益成本，同時也可以把三個內隱交換成本處理得相當不錯的話，往往可能產生更高的態度與行為的忠誠。但是如果一家廠商只創造良好的外顯單位效益成本，可能只會掌握住態度的忠誠；而如果廠商只將三個內隱交換成本處理得很好，那麼只可能會創造出「行為的忠誠」。因此，為了使消費者能對公司產品有很堅定的忠誠，最安全的作法就是不斷地降低外顯單位效益成本，以建立態度的忠誠，同時也應該不斷減少消費者的資訊搜尋成本與道德危機成本，並與消費者建立堅固的專屬資產，以建立行為的忠誠。只要「態度的忠誠」與「行為的忠誠」都能同步建立，買賣雙方的關係就會非常地穩固。

誠如前面研究結論指出，目前達芙妮策略主軸著重在解決最終消費者的外顯單位效益成本。雖然在策略行銷 4C 的另外三個成本同步採取策略，但本研究認為達芙妮在三個內隱成本的處理仍有加強的空間，尤其是在專屬陷入成本上更須特別留意。

(一) 管理資訊搜尋成本

1. 清楚的定位

因應近年來中國大陸主要鞋業品牌的併購趨勢，達芙妮亦開始採取品牌併購策略。但隨著品牌家族增加，達芙妮應思索旗下各品牌的定位走向。如果定位可以做出非常清楚地區別，那麼消費者就能以較少的時間記得品牌的特性與定位。考量消費者偏好變化，或競爭者品牌與達芙妮品牌的定位接近等情形下，重新評估市場環境，進行品牌定位調整。

2. 善用網際網路的資料與互動性

隨著行動網路的時代來臨，以及網上消費的趨勢，達芙妮可完善集團旗下各牌在官方網站的內容展示，同時與電子商務通路整合，建立一站式購物平台。此外，達芙妮亦可加大在社群網站與搜尋網站的資源投

放，透過與網上消費者的互動，提升溝通效率。

(二) 管理道德危機成本

1. 以顧客利益為最大考量

達芙妮如果要長期受到消費者的信任，不應該只是短期的說到做到而言，而應該進一步從設計、製造、品管，建立有效的品質管制系統，用以確保產品品質的穩定，此品牌包含硬體品質、服務品質、行銷品質，讓消費者更加感覺公司形象的一致。(邱志聖，2006)

2. 知名網路部落客試穿與撰寫網誌

為建立消費者對達芙妮品牌的信任，可邀請合適的網路知名部落客試穿並撰寫網誌，分享穿上達芙妮女鞋的感受，使得產品特色更具說服力。透過部落客本身的知名度，再加上使用經驗分享，將有機會獲得更多消費者的品牌信任。

(三) 管理專屬陷入成本

1. 人員無形的專屬資產

達芙妮身處流行產業，不易建立消費者的品牌忠誠度，但仍可在消費者至店面時，把握雙方交流的機會，藉由銷售人員來維繫客戶。除了基本的服務之外，對於店裡的常客，應要求店員仔細觀察記錄，甚至建立人際關係。這些記錄可提高銷售人員與消費者的溝通效率，給予消費者鞋款建議，避免消費者買到重複的樣式，同時免除到其他店面重新訴說需求的過程。銷售人員持有消費者購買訊息，不僅提高溝通效率，更建立人員無形的專屬資產。

2. 聯合會員制度

雖然達芙妮目前已推行會員制，但旗下各品牌的消費者資訊共享性不足，本研究建議可整合所有的品牌，推行聯合會員制度，使消費者無論到旗下任何品牌，皆能享受到紅利累積的優惠，同時加快專屬資產累積效果，使得消費者更無法移轉到其他賣方。

參考文獻

一、英文部分

1. Aaker, D. A. (1996), "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", *California Management Review*, 38, 102-120.
2. Dodds, William B., Kent B. Monroe, and Dhruv Grewal(1991), "The Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations," *Journal of Marketing Research*, Vol.28 (August), 307-319.
3. Doyle, P. (1990), "Building Successful Brands : The strategic options", *Journal of Consumer Marketing*, 7, 5-20.
4. Kim, P. 1990. A Perspective on Brands. *The Journal of Consumer Marketing*, 7, 63-67.
5. Neuman, W. L. (1997), *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Boston: Allyn and Bacon.
6. Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, Publishers.
7. Philip Kotler (2003), *A Framework for Marketing Management* (2nd ed.), Prentice Hall.
8. Philip Kotler(1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*(8th ed.), P.447
9. RNCOS (2011), *China Footwear Market analysis*.
10. Sak Onkvist and John J. Shaw(1991), The international Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions, *International Marketing Review*, 6(3), pp.22-34

11. Scott, Ward, Larry Light, and Jonathan Goldstine (1999), What High-Tech Managers Need to Know About Brands, *Harvard Business Review*, 77(4), 85-95.
12. World Footwear Yearbook (2011), *APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association)*, 2-3.
13. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and methods (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.

二、中文部分

1. 中華經濟研究院(2003)，如何提升產業價值鏈延伸至品牌及通路之策略，經濟部工業局九十二年度推動企業營運總部計畫研究報告，5。
2. 李小娟(1989)，產品的第二生命，*台灣經濟研究月刊*，12(2)，41-43。
3. 李吉仁(1996)，國際分工與廠商策略選擇/ODM 的策略架構，*第五屆產業管理研討會/台灣產業之創新與國際化*。
4. 李思嫻(2002)，組織內外部因素、建立自有品牌決策與廠商績效之關聯性研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
5. 李秋慧(1992)，台灣廠商國際化下之品牌策略：產業條件與自創品牌之個案分析，台灣大學商學研究所碩士論文。
6. 李偉豪(2005)，從主觀的品牌權益探討品牌延伸－以我國電子資訊自創品牌廠商為例，中正大學企業管理研究所碩士論文。
7. 林子正(2006)，**OEM/ODM 廠商轉型自有品牌經營之行銷通路建構歷程研究－以明基電通為例**，政大科技管理研究所碩士論文。
8. 林明達(2002)，**台灣製鞋業赴越南投資區位選擇之研究**，國立暨南大學東南亞研究所碩士論文。
9. 林銘松(1995)，**台灣自創品牌廠商國際行銷通路選擇之研究-以資訊電子業為例**，交通大學商業教育學研究所碩士論文。
10. 邱志聖(2006)，**策略行銷分析-架構與實務應用**，二版，台北市：智勝文化

11. 洪順慶(1996)，自創品牌關鍵成功因素之研究，國科會專題研究計劃，NSC. 85-2416-H0416-E6。
12. 胡若堯(1993)，自創品牌關鍵成功因素之研究，臺灣大學商學研究所碩士論文。
13. 徐婉萍(2005)，自有品牌開發對客戶權益的影響分析-以電腦代工業為例，東吳大學國際貿易學系碩士論文。
14. 陳兵毅(2007)，中踏鞋業公司發展戰略研究，北京對外經濟貿易大學 EMBA
15. 陳更生、林唐裕(1989)，OEM？還是自創品牌？，台灣經濟研究月刊，134，44-48。
16. 陳振祥(1997)，ODM 策略之理論架構與實證，國立台灣大學商學研究所博士論文。
17. 陳賢民(2011)，達芙妮西進的藍海策略，政治大學第十七屆服務管理研討會：服務業西進。
18. 黃銘章、鄭祥麟、劉玉雯、盧亭均(2008)，達芙妮的通路變革，產業管理評論，2(2)，50-62。
19. 黃蕙娟(1990)，臺灣企業國際上自創品牌策略之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
20. 劉欣靜(1997)，台灣廠商自創品牌之決策過程—以交易成本理論為分析架構，政大國貿所碩士論文。
21. 黎堅(1989)，自創品牌檢討，台灣經濟研究月刊，12(2)，19-25。
22. 賴大衛(1991)，品牌行銷實戰，卓越出版社。
23. 鮑莉莉(2007)，中國制鞋業比較優勢狀況及對策研究，北京對外經濟貿易大學國際貿易學碩士論文。

三、網路資料

1. 黃紹裘(2008)，製鞋業發展現況與展望，取自：

<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine9703-456-9>

2. 方沛晶(2011/11/9)，達芙妮陳英杰：賣鞋子就像開唱片公司，今周刊，777期，取自：<http://www.businesstoday.com.tw/v1/content.aspx?a=W20111101929>
3. 林文玲(2010/12)，女鞋踏遍中國30省份 規模10年成長20倍，經理人雜誌，取自：<http://www.managertoday.com.tw/?p=5808>
4. 彭漣漪(2010/10)，快速與時尚 吸引中國3億名女性入店，遠見雜誌，292期，取自：http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_16751.html
5. 宋健生(2010/8/26)，寶成達芙妮 搶攻台灣女鞋，經濟日報，取自：http://mag.udn.com/mag/happylife/storypage.jsp?f_ART_ID=266973
6. 曾麗芳(2007/4/24)，陳賢民抓對時機 達芙妮迅速竄紅大陸市場，工商時報，取自：http://reader.chinatimes.com/forum_3477.html
7. 胡明揚(2008/07/16)，達芙妮女鞋 6年內門店達萬家，聯合報，取自：<http://mit.bestmotion.com/news/newsshow.asp?repno=2690&page=1>
8. 趙春秋(2010/11)，20. 小皮鞋走出大市場--哈爾濱速遞物流達芙妮項目收入過百萬元，取自：http://www.chinapostnews.com.cn/epaper/html/2010-11/06/content_22953.htm
9. 百麗國際官方網站，<http://www.belleintl.com/sc/index.jsp>
10. 中國行業諮詢網，<http://www.china-consulting.cn/news/20120214/s4485.html>
11. 千百度國際控股有限公司官方網站，<http://www.hongguo.com/tc/home.html>
12. 佛山星期六股份有限公司官方網站，<http://www.st-sat.com/gb/index.asp>
13. 林淑美(2004)，品牌行銷 成功經驗分享系列報導之二十四-達芙妮，取自：<http://www.shoenet.org.tw/industrynews/industryshow.asp?repno=1013>
14. 美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)，www.ama.org.com
15. 2011世界製鞋產業發展分析，環球鞋網，取自：<http://www.shoes.net.cn/>。

附錄

附錄一

訪談大綱

本論文將以達芙妮的成功案例，透過“策略行銷 4C”的架構，研究代工轉品牌的過程，並瞭解台商在中國的發展概況，以及分析後續品牌建立的策略意涵。訪談前，已先就過去達芙妮相關的次級資料進行閱讀與整理，故本次訪談主要是接續不明瞭的地方詢問。

備註：根據次級資料，自行將達芙妮發展歷程分為四階段，依序為“品牌草創期”、“自建通路期”、“品牌滲透期”、“品牌擴張期”等四期。

一、品牌草創期

1. 當初自創品牌似乎是無心插柳，抱持著“試試看”的態度，卻讓達芙妮成功在中國市場立足，試問當時自創品牌的真正動機為何？
2. 當時由代工轉到自創品牌所遇到的瓶頸為何？
3. 請問當時代工對象有誰？是否有被廠商綁住的情形？如何說服委託代工的國際品牌廠接受達芙妮自創品牌？
4. 代工時期所累積的技術、市場知識以及合作夥伴對後續發展品牌的影響為何？哪些是可運用來自創品牌？哪些不是？自創品牌所需之資源當時如何取得？
5. 當初找尋了哪些利基市場切入？(產品特色區隔？地理範疇區隔？目標市場區隔？)
6. 自創品牌初期的產品競爭力何在？採用低成本(如：規模經濟、生產技術、配銷成本、設計能力)或差異化策略(如：提供消費者新的產品或服務)？

7. 自創品牌初期的品牌定位為何？透過哪些渠道將產品的定位傳輸給消費者，減少消費者對達芙妮品牌的搜尋成本？
8. 透過什麼方式在中國東北地區一舉成名，並一路紅到北京、天津等地？
9. 自創品牌初期時以批發為主要銷售模式，試問當初如何挑選代理商？代理商為何願意銷售達芙妮的產品？在與代理商互動的過程中，對於後續建立品牌有何借鑒或學習之處？
10. 如何利用通路商讓達芙妮品牌的形象成功進入消費者心中？

二、自建通路期

1. 何時開始自建通路？自建通路的動機為何？
2. 從批發過渡到零售的過程中遇到的課題有哪些？如何解決？
3. 自建通路後，產品設計、製造、配送的管理方法有改變嗎？如何改變？
4. 在快速展店的過程中，如何維持各店服務品質(例如：店面裝潢、人員素質…等)？
5. 為打造統一的品牌形象，試問自建通路後如何調整產品定位？如何有效傳達產品的賣點，以獲得更多消費者的青睞？
6. 當初自建通路後，如何在市場取得消費者的信任？
7. 自建通路後，哪些方法能夠有效讓消費者產生對達芙妮品牌的專屬陷入？
8. 當初採行”由次級城市擴及大城市”策略的時空背景為何？
9. 達芙妮歷經多次通路調整後才以”街面店”的通路為主，試問從百貨專櫃轉變至街面店的過程？街面店與百貨公司的鋪貨策略有何不同？
10. 達芙妮在 2000 年雖已有百店規模，但六成以上是虧損的，於是採行”每關一家，就新開一家”的策略，試問當時通路建構與評選設點的思考邏輯為何？

三、品牌滲透期

1. 達芙妮以「付得起的時尚」在中國女鞋市場脫穎而出。試問如何兼顧平價與時尚？
2. 達芙妮除了本身製造女鞋外，又同時幫國外廠商做 OEM 代工，試問在生產上是否達到規模經濟？此階段達芙妮的供應鏈體系如何支撐快速成長的中國市場？
4. 為何代理運動品牌？當初選擇代理的廠商有誰？為何最後決定是 Adidas 與 Nike？代理模式為何？它們為何願意與達芙妮合作？
5. 代理 Adidas 與 Nike 對於後續的品牌操作有何影響？對於達芙妮未來擴展國際市場的影響為何？
6. 建立 SHOEBOX 品牌的動機為何？為何不直接往中高端品牌發展，而是向下延伸？當初推行 SHOEBOX 品牌遇到哪些問題？如何解決？
7. SHOEBOX 目標客群為何？有何內部資源可支持？
8. 為何進行達芙妮品牌延伸？為何分成 D28 與 D18？達芙妮品牌延伸遇到哪些問題？如何解決？
9. 進行品牌延伸與品牌切割後，達芙妮與消費者的溝通方式有何改變？
10. 縱觀達芙妮發展歷程，您認為代工、品牌、代理之間的關連性為何？

四、品牌擴張期

1. 目前達芙妮的供應鏈體系為何？何以支撐目前每年單店展出 1200 種鞋款？目前產品開發到上市的流程為何？所需時間為多少？如何有效預測市場以滿足消費者的需求？
2. 為建構更完整的鞋業事業體系，達芙妮運用代理國際知名品牌的策略。試問此階段如何選擇代理的品牌？代理的模式為何？
3. 2008 北京奧運時期，達芙妮曾採取哪些策略拓展達芙妮品牌的知名度與市

佔率？對後續品牌的擴張有何影響？

4. 達芙妮代理眾多品牌後，如何解決消費者的資訊搜尋成本？
5. 達芙妮如何建立消費者專屬心靈認同？
6. 2010 年達芙妮併購愛意後，對於未來品牌發展有何影響？
7. 2010 年達芙妮推出的女性線上購物網站「IDSHE」，並與百度共同投資成立「耀點 100」線上購物商城。達芙妮如何進行電子商務的經營與宣傳？經營網路商城會不會與實體門市銷售造成衝突？如何解決？
8. 目前達芙妮的通路主要為直營店(包括街面店與店中店)。為達到 2019 年展店 2 萬家的目標，未來的通路策略為何？
9. 達芙妮已跨出兩岸，並以東京和新加坡作為未來十年進軍亞太市場的試點，發展現況為何？為挺進國際市場，達芙妮的策略為何？
10. 為何以“4 多(多品牌、多品類、多通路、多價位)”策略為未來達芙妮的發展主軸？

附錄二

訪談記錄 (一)

Q：初期主要是代工，那時候的客戶是誰？

A：主要品牌商是 JCPENNEY 與 PANYLAND。那時候都是透過貿易商，不是直接面對品牌廠。那時在台灣有蠻多貿易商，我們做的不是最大的貿易商，最大的貿易商 Zealway 現在還在做。它是最大的貿易公司，並且擁有最多的品牌。我們以前是與中上的貿易商交易，size 不是很大，一年差不多 1 億多美金，我們 60% 做歐洲，40% 做美國。

Q：那時候是透過貿易商銷售，請問它當時的占比為多少？

A：當時台灣銷歐洲只有一家貿易商，直到 1987 年才開始缺工，台灣就已經做十幾年了。中間有交叉，1987 至 1990，台灣還在生產，大陸也在生產。兩邊交叉生產，如果大陸做不完的，台灣幫忙做，雖然要虧錢，但這是為了你的 delivery，所以有互補的作用。

Q：那時的代工利潤如何？

A：早期比較好的貿易商都有穩定的供應商。因為我們進入鞋業已經算是後進者，我們是撿人家剩下來的，所以早期利潤不好。但那時做鞋廠的障礙不高，大約 500 萬，相當於現在的 3、4 仟萬。

Q：所以剛開始只代工生產女鞋嗎？還是各式鞋款都有生產？

A：我們還有做護士鞋，都是做單價比較低的，因為利潤好的鞋人家都拿走了。台灣那時候有 1000 多家鞋廠，分為台北幫、台中幫、台南幫，我們是台中幫，最好的是台北幫。

Q：那時候訂單的分配主要是決定於連結哪些貿易商嗎？

A：很多貿易商找一百次也不給訂，像以前很強的 Shoes-Brother 都收起來了。

Q：當初即使是撿剩下，為什麼是女鞋，而不是運動品牌？

A：因為當初會賺錢的像 Adidas、Nike、Puma，都已經都被別人訂走了。我們做

日本 discount 的，但都賺不到錢。我們也曾經代工過運動品牌，以前有一個廠是做 puma，因為我以前在瑞士海外貿易有限公司工作，裡面關係很好，我把驗貨員、老闆拉進來做股東。

Q：當初貿易商是主要訂單來源，如何掌握貿易商，或是說如何拉訂單進來？

A：現在內銷就是從這裡學的，必須有開發時間。貿易商每年會來兩次，一次設計師住一個月，然後也是有很多供應商，就看誰的價錢最合理，就可以拿到訂單。

Q：大約代工做多久後，才開始想做品牌？

A：我總是講無心插柳啊。當時我去過最熱門的印尼，但是很多人在印尼設廠都失敗。因為印尼的原料無法供應，全部必須由台灣運過去。我們剛開始前 5 年大陸的時候原料也是從台灣運過去，之後材料商看到這麼多廠商過去，才跟著過去大陸。現在越南也成形，但不是美國的問題，而是歐洲對中國有傾銷稅的問題，所以大家才去越南。現在最好的柬埔寨，目前仍是免稅。一個 duty 差 6%。這幾個地方我都去過，但都有一些問題，以印尼來說，原本都已經看好設廠的位置了，但當時韓國廠暴動，印尼其實是個非常和平的國家，由於韓國廠都是韓國幹部在管，印尼員工受不了，於是發生暴動。我就認為這種地方適合來。

越南原本要租一層樓，也請好了翻譯，但誰知對方是俄國人，會講很多語言，當時就覺得這個人不可信，於是就放棄。當初雖然已經在大陸設廠，但因為傾銷稅，所以才想說開發更多市場，但最後都不敢去，所以只好放棄歐洲的訂單，全心做美國的訂單。當初一個 style，可以做兩年都不用換，那時候一雙鞋子成本只有 1.7 美元(原料成本)，再加上 LOP(level operation profit)，就可以賺很多錢，一天下來就 7、8 千雙。那時候真的量太多，所以大約 1990 我們與別人合資建材料廠。

Q：台灣 4 個廠的時候只做代工，那是不是到大陸後就開始做內銷？

A：1987 年去看，1988 年開始生產，1990 年才開始做內銷。做了三年的代工。1987 到 1999，代工占了 95%，批發只有一點點，2000~2006 是做代工 50%，批發 50%。

Q：當初為何想開始自創品牌？

A：因為那時發現有 production gap，工廠的 3、4 月是最淡季的時候，因為是涼鞋改成做馬靴的季節，9、10 月又是沒有訂單，所以就產生 production gap，剛好有剩下的材料，我們就向海關報備，當時是不能做內銷，材料也無法拿來生產，所以就繳稅給海關。當然我們一開始沒有做很多，所以有三個方式來渡過難關，gap 存在的時候剩下 30~40%的訂單，第一個方式就是把加班的時間縮短，比如旺季一天要工作 12 小時，一個月只休 1 天，所以在淡季我們就改成 1 個月休 4~5 天；第二個方式，工廠有 2 萬名員工，我們就將多的鞋子免費給他們。第三個方式就是拿一些現成的材料，做出鞋子來試賣。1990 年中國物質還很缺乏，不是說我們多厲害，是因為時機對了。代理商看我們做得不錯，第二年就吸引更多的代理商想來賣我們的產品。那時候還沒有達芙妮品牌的名字，工廠有剩下的商標，我們就把它貼在自己生產的鞋子就賣出去了。

Q：當初如何去賣自己的鞋子？

A：直接賣給批發商，那時沒有買斷，我們找好幾家批發商分掉，將它賣出去。這就是 local 的力量。這就是強勢品牌的問題，像現在代理商要賣的話，就要給我訂金。你覺得沒有想過說百貨公司要付訂金給我，已前百貨公司是國營的，但現在很多是承包的，所以比較鄉下的批發商，我就要求收訂金，這就是強勢品牌。

Q：早期是代工廠，銷售能力比較弱，只能藉由代理商，那時如何找到代理商的呢？

A：1990 開始不是做了 2~3 年的內銷嗎？那就想說內銷可以做喔，那時候有一個工廠管得很不好，屬於另一個集團，料都是從台灣供應的，照道理講，你不認識我，我就收錢，我想說自己人就不收了，結果虧了 9 千多萬。所以我就給他兩個選擇，一個是總公司就不借錢給你，等你賺到錢再還就可以了。第二個就是回來達芙妮做總經理。

Q：回到達芙妮當初取名字這件事，是什麼原因促使取名字？

A：為了識別性。一開始申請兩個名字，男鞋叫做阿波羅，女鞋叫做達芙妮，達芙妮是阿波羅的女朋友。當初是由我弟弟提出來要給品牌取名，並且透過專利公

司，獲得全球性的專利。

Q：命名的過程有什麼困難？

A：基本上是沒有什麼問題，但是達芙妮的中文有被註冊，中國有一家服飾也叫達芙妮，原本想買回來，結果到最後評判的結果，就想說不要，中文與英文一起來用。

Q：初期賣鞋的時候，用什麼行銷方法來賣鞋？

A：我們剛開始出去賣鞋，就是做動態的展銷會。另外，我們會參加全國的鞋展。全國的鞋展每年舉辦兩次，模特兒走秀後，代理商就自己來找我們，展銷會結束就去吃飯。代理商不只是賣鞋子，它也要去擺在商場，所以我們邀請商場的樓層經理來跟我們吃飯。我們在人民大會堂請過一百桌，那時候就是有 **charity** 的贊助。

Q：當初您去大陸的時候都沒有認識人，你怎麼有辦法找到這麼多百貨公司相關人員名單？另外就是你怎麼會做 **charity**？以及你如何找到那些人對你未來是有幫助的？

A：那時候我們就推希望小學，第一個是為了企業形象，在湖南很鄉村的學校。做內銷前，我們先找到一位 **local** 的銷售員，也是跟了我 20 多年。上海人很難掌握，但這位銷售員使命必達，所以小學就是他幫我找。另外，我們也找了一位公關，她是福建省省政府辦公室的主任。還有，當初我有一位朋友被統戰了，我們就去吃飯，剛好隔壁間就是當初的鞋王，就透過這樣打通我們的關係。

Q：之所以能夠建立這麼好的關係，是不是因為你比較早進去中國大陸市場？

A：廣東有一家鞋廠比較早開始，我們是福建第一家。當時福建的政策是一路綠燈。

Q：那時候一間廠的投資規模有多大？

A：我們當時是拿 6000 萬台幣，產值超出預期，第一年就破 1 億人民幣。

Q：當時如何找到合夥投資人？

A：就是剛剛講到的鞋王，它對我們建立與地方政府的關係扮演很重要的角色。

Q：那時候是因為庫存太多，所以改直營？

A：那時候玩太大，順大益的事情發生後，銀行就收傘，必須自立自強，但其實庫存也不是主要原因。做批發對於我們沒銷售經驗的人是最好的，因為只要鞋子挑好，就可以賣得很好。那時候會有很多庫存，是因為沒收訂金。賣得好代理商就全部拿走，賣不好就全部不拿。可能拿個 10%，剩餘就是庫存。所以只好自己去賣。東西沒有賣不出去的，一定要有通路。當初內銷部分為兩個部門，總經理下面分成加盟部與直營部。這個機制兩邊常吵架，比如直營部要打折，批發的不打折，所以兩邊就吵架。剛好那時候換總經理，就把它合併。原本管理加盟店的人，就調去管理真鍋咖啡。

Q：那時候內銷部分成兩部門的時間持續多久？

A：大概有兩年的時間，主要都是價格制定的問題，以前也沒有 KPI，所以就想避免衝突，將它們合併。

Q：除了內部的問題之外，有沒有哪些外部環境影響到達芙妮決定設立直營店？

A：達芙妮是採低價的定位。雖然價格是最低，但總是賣最好的。所以在百貨公司將達芙妮被調到較偏遠或靠近廁所的位置，所以就想說自己出去開店。商場一直在成長，但達芙妮被邊緣化。達芙妮不是賣不好，而是低價的定位影響到整個商場形象。

Q：當時公司的定位為何是產品不錯，但價格是低價？

A：我們希望做中低價，一直以來就像是做美國的 **discount store**，認為說公司如果要走尖端的，力有未逮，所以就決定做中端。當初消費者的想法還覺得達芙妮很貴，但現在隨著中國經濟的成長，消費者就覺得變便宜了。

Q：請問當初行銷的方式？

A：當初有廣告在中央電視台。此外，我們連續用了兩年在氣象報告的福州市，用達芙妮大樓來表示，完全免費的。另外還有一個是瀋陽，商場的櫃子就是玻璃的，鞋子放在裡面，中間就是個柱子。消費者想去櫃檯要換，小姐就把鞋子寄到達芙妮的工廠，於是我們就將那雙鞋子製造出來，請當地的分區經理親自送過去，

於是當地報紙就大量地討論”為什麼達芙妮行，我們不行？”我忘掉了，應該是 1992、1993 年的事情，而因此開始一炮而紅。

Q：所以開始自有品牌，行銷能力低於代工能力，建立行銷能力的過程當中，除了設直營店、找通路之外，如何去打響達芙妮品牌的知名度？

A：，比如說我們聯合許多藝人，她要開演唱會，就到我們店裡來賣票。我們找 SHE、劉若英等人代言。最早的代言則是”尋找最佳玻璃鞋的腳”，就是灰姑娘的故事，找任賢齊來當男主角，當時市場的反應很好。

Q：回到自營店的部分，為什麼採用鄉村包圍城市的方式？

A：大陸有分成六級，主要是租金考量，省會都市的租金太貴，到現在仍是這樣，但它們都是賠錢的。基本上是由總公司補貼分公司廣告費，舉例租 1 年 100 萬，公司補你 60 萬，不然銷售無法相對應。賺錢還是在次級都市，省會都市是廣告效用。

Q：那時候第一家自營店在哪？什麼時候？

A：1995 年開始在上海淮海路，我們發現說業績不錯，每天可以開幾百雙，所以決定開始經營直營店。那時候我們想說慢慢的，開店的叫做雞毛店，都不賺錢，甚至有開到莫河。

Q：為什麼動線拉那麼長？

A：那時候沒有在南方開店，因為不願意喚起這些台商，搶了我們的市場。1999 年之前成立的分公司，一省有一間分公司，分成七大區，但派出去都是台灣人。例如過去蘭州的台幹三個就陣亡了，出現包二奶全家的情形，所以到 1999 年之後，台幹就留在總部，負責控制，比如說設計、財務或者人事，其餘分公司全部是大陸人，賺多少錢可以分多少錢，設立微形的 KPI，結果使命都達成，每年給它加 35%，我從 2000 年一直到 08、09 年，每年要達成 35% 的成長率，一開始他們說不能訂得太高，但我跟他們說你們要怎麼做得到。結果從 2000 年至 2008 年，每年都成長 35%。

Q：當初為何做真鍋的生意，與代理 Adidas 與 Nike？

當初做真鍋就是要學加盟的制度，而 Adidas 與 Nike 是希望 presentation 做得更好，同樣一年只有四次，為什麼它們做得那麼好？所以開始學習，也繳了些學費，做到最後全部撤走。Adidas 都沒有自己開店，做到最後收回自己去做，Originals 拿回自己開。我們放棄代理，因為 Adidas 原本是 Original，後面改成 SCE(包含三斜槓、三葉草)，我們就覺得這不行。所以做不到一年就收掉了。這收掉也要有技巧。收這些店要從賣得最好得開始收，你從賣得最好的開始收，你就會有基準，捨不得賣，結果從最差的區域開始賣，賣到最後連原本最好的區域價格都變低了。

Q：當初達芙妮建立自營店的時候沒有經驗，這中間有什麼轉折？

A：我們現在是獲利模型的複製，當初我們有請顧問做開店計劃，做開店評估(2002年)，結果弄到最後有一套評估的標準，但我覺得大陸人太多，這些都不太重要，因為很多東西都是憑感覺，感覺完再用數據測一下，基本上八九不離十。我們最早是開在麥當勞與 KFC 旁邊，他都幫我調查好。但現在它們開得比我們慢，所以不得不自己開。

Q：代工時期所累積的技術、市場知識以及合作夥伴對後續發展品牌的影響為何？哪些是可運用來自創品牌？哪些不是？自創品牌所需之資源當時如何取得？

A：當初品牌商 Payless，教了我們不少，它的 logistic，電腦系統非常特別，全部用 barcode 來看，但達芙妮成本考量之下，沒有採用它的系統。另一個學到品質，也就是驗貨規格的設定。它們有一套非常好的制度，因為我當初做 WARMART、payless 的訂單，JCPENNEY 反而少，因為價錢貴，要求多，基本上它找一些廠比較小。我們做 discount 做習慣了，所以就沒做。

Q：一開始只是透過代理商找到品牌，所以後來怎麼有機會與品牌商互動？

A：我們一年開幾次會，我們就是他們的 core-factory，像 payless 只有 15 個核心工廠，像現在網路銷售要有很多照像技術，我們就是與 Born 合作 charity，一年合作一次，一開始在東莞，後來把它拉到上海去，見光度就大了。一開始透過貿易商，但因為接觸較頻繁，所以後來可以直接與品牌互動，成為主要的 core-factory，

所以有機會跟他們學。

Q：這些品牌廠知道你在內銷後有什麼反應？

A：因為當初它們沒有在大陸賣，所以沒關係。一旦它們有在大陸，就不准你做了。我們就去跟他們學，他們的電腦系統做得很好，但實在是太貴，最後就沒買。目前我們也開始在做了，直接買 **post system**。目前中央與各分公司、各分店都已經連線，但目前覺得電腦太小，不能應付目前所需，大陸又分長江以南與長江以北，常常資料進不來。另外，在品保規格的話，我們自己有制定一套標準，相當厚的一本，作為我們品質檢驗的基礎。

Q：請問從代理 Adidas 學到哪些經驗？

A：基本上它半年前就要下訂單，但又不保證說一定準時交貨，它的貨從各地像越南、印尼，我們是在裡面學，我們的 **delivery** 與 **logistic** 比它好，但我們就是在學它們為什麼有辦法控制一個 **SKU**。一個 **style** 有四~五種顏色，什麼顏色要在什麼時候賣，都是有邏輯的，這就是我們需要學的。

Q：達芙妮的鞋型這麼多，是不是有外包？

A：有的，因為我們 35% 自行生產，65% 是外包，但是外包的問題就是價格太貴。另外，你太集中工廠做，問題也很多，但又找不到其他技術那麼好的廠商可以幫我們做。這也是很頭痛，這就變成品牌廠如何管理代工廠的問題。

訪談記錄 (二)

Q：自創品牌初期的產品競爭力何在？採用低成本(如：規模經濟、生產技術、配銷成本、設計能力)或差異化策略(如：提供消費者新的產品或服務)？

A：當時其實主要是推出品牌後，成功吸引中國大陸消費者購買。在中國那時候還沒有眾多品牌競爭壓力下，推出達芙妮品牌是很特別的事情，因為中國消費者會認為是高尚的牌子。

Q：何時開始做公益事業？如何經營？對達芙妮品牌的影響為何？

A：那時候公益事業分成兩塊，一個是建立希望小學，別一個則是與巴菲特底下的鞋業共同舉辦公益活動，資助殘障或婦女人士。另外，四川大地震的時候，我們是第一個捐助的鞋廠，引起廣大的回響。現在我們有做一個 FACE，是主要的公益事業。另外，還有一個在 1996 年時的踐疾協會。也是因為我做善事，才有機會到北京人民大會堂請客。四川大地震也捐了 2000 萬人民幣。

Q：達芙妮除了本身製造女鞋外，又同時幫國外廠商做 OEM 代工，試問在生產上是否達到規模經濟？此階段達芙妮的供應鏈體系如何支撐快速成長的中國市場？

A：一開始沒有電子化系統，都是手寫做記錄。2004 年才開始建置 ERP 系統，但那時候還沒有 POS、存貨管理系統的支持。到了 2008 年，建置 BI 系統後，才真正完善供應鏈體系。

Q：為何代理運動品牌？當初選擇代理的廠商有誰？為何最後決定是 Adidas 與 Nike？代理模式為何？它們為何願意與達芙妮合作？

A：那時候其實是達芙妮主動與 Adidas 接觸。因為我認為還是有很多要學習的地方，而 Adidas 又看中達芙妮在中國的知名度與達芙妮通路數量，所以才決定與 Adidas 合作。從 Adidas 學習到 presentation, 色系挑選、如何建立旗艦店、建立授權店。最後為什麼取消代理也是逼不得已，因達芙妮想開在可以賺錢的店，但 Adidas 則是想開在可以建立品牌形象的店。最後大家談不攏，就不再合作了。

Q：建立 SHOEBOX 品牌的動機為何？為何不直接往中高端品牌發展，而是向下

延伸？當初推行 SHOEBOX 品牌遇到哪些問題？如何解決？

A：當初以達芙妮的能力還無法發展較低端的品牌，且當時中國藍領階級的消費者有 8 億，所以才決定向下延伸建立 SHOEBOX。達芙妮是 fashion leader,而鞋櫃則是 fashion follower。經過幾年的努力，現在鞋櫃是金雞母

Q：進行品牌延伸與品牌切割後，達芙妮與消費者的溝通方式有何改變？

A：鞋櫃不進行任何行銷活動，因價格夠低，開了之後就會有人來買了。

Q：為建構更完整的鞋業事業體系，達芙妮運用代理國際知名品牌的策略。試

A：問此階段如何選擇代理的品牌？代理的模式為何？

一開始與 Adidas 代理時，只有簽 3 年。但現在是 7 年一簽，且必須連續三年。未來不會再代理更多的品牌，而是先將目前的代理品牌做好。

Q：2008 北京奧運時期，達芙妮曾採取哪些策略拓展達芙妮品牌的知名度與市佔率？對後續品牌的擴張有何影響？

A：奧運的前兩年，公司策略是希望設立更多的 Adidas 的分店，以滿足市場的需求。但沒想到許多運動鞋廠過度訂購，導致那一年整體製鞋廠存貨太多，整體成長率不如預期。幸好達芙妮當時沒有大量訂購，所以受到的影響不太大。

Q：達芙妮已跨出兩岸，並以東京和新加坡作為未來十年進軍亞太市場的試點，發展現況為何？為挺進國際市場，達芙妮的策略為何？

A：現在新加坡尚未開發，目前國際市場也只有在日本。日本是有進到百貨公司，請人代理銷售。其他國際市場還有待評估。

Q：為何以“4 多(多品牌、多品類、多通路、多價位)”策略為未來達芙妮的發展主軸？

A：其中一個原因是競爭者百麗也是以多品牌來擴張市場，達芙妮想與之抗衡。它是走比較高端的，但它也向下延伸到低端品牌。另外一個原因是，達芙妮目前正處於發展穩定期階段，「處在穩定期的企業，不進則退。」達芙妮已經在穩定期走到一定的程度，當然更需要謀求新的發展。所以開始思考多品牌化問題。這也是全球的商業精英在佈局大陸市場時都必須去思考的問題，就是如何做到在銷

售方面多渠道、在品牌經營上多品牌、在銷售商品品項上多元化。我們的目標就是追求的是更多的成交比數，以不同的品牌、不同定位的商品、不同的銷售渠道去服務消費者，讓更多的消費者選擇達芙妮，這當然是企業樂於見到的成果。

