

國立政治大學國際經營與貿易研究所

國際企管與行銷組

碩士論文

國際代理商如何強化績效—以時尚與精品產業為例

How Import Agents Improve Performance in the
Fashion and Luxury Goods Industry

指導教授：譚丹琪博士

研究生：黃子庭

中華民國一百零一年六月二十日

謝辭

研究所兩年的時間匆匆就過了，從修課到論文的完成，因為老師的諄諄教誨、同儕間的互相提攜，使得這兩年過得很充實、充滿了許多美好的回憶。

非常感謝這一路上譚丹琪老師的指導，很慶幸在到義大利交換前，已經確立了研究方向，以便在義大利時可以搜集資料，當時修習了 Saviolo 老師的時尚與精品公司管理，更瞭解了時尚與精品產業並且在課堂上接觸了 L'oréal Italy 和 Inditex 集團的經理，對產業的商業模式更加瞭解並對論文有了突破性的想法。在資料搜集上，相當感謝亨信公司的張董事長、冠澎公司的潘小姐、伊克公司的吳經理、藍鐘公司的楊小姐、惇聚公司的高小姐，因為與您們的深度訪談讓我受益良多並順利的完成我的碩士論文。謝謝口試委員簡睿哲老師、陳寶蓮老師對論文修改的建議。

在研究所的一路上，感謝父母的支持與鼓勵、朋友的友情是我撰寫論文的最大後盾，在義大利交換所遇到的所有朋友讓我大開眼界、對人生、世界有更廣的瞭解，感謝河山學舍提供我那麼好的環境讓我靜下心來撰寫論文，當遇到瓶頸時給我建議與指導，讓我如期順利地完成我的論文。也謝謝所有在政大、Bocconi 大學修習過的所有課程的老師與同學，不管課堂上、課堂外的討論，對我人生觀、邏輯思考、未來發展都有很大的啟發。

黃子庭 謹識於

政治大學商學院

民國一百零一年六月

摘要

隨著全球化的浪潮、亞洲國家的經濟發展，時尚與精品產業在亞洲市場的發展已經漸趨成熟，紛紛以設立子公司或合資的方式營運，這也導致以代理國外品牌在台灣銷售的代理商的生存空間受到了壓縮，本研究透過探討在台灣代理時尚與精品品牌的代理商與品牌商國際合作關係時，如何增加績效，一方面降低代理權被取消的風險，加強雙方合作的關係，一方面發展代理商的核心價值，追求成功的商業模式。

在研究方法上採用個案研究法（Case study），透過次集資料的搜集，包括了產業的介紹和回顧了國際進入策略、交易成本理論和代理理論的相關文獻，佐以個案公司訪談，探討如何提升代理商的績效，分析結果後歸納提出命題。

本研究整理了七個命題如下，代理商可以透過以下方法強化績效：

1. 代理商行銷能力越強。
2. 代理商的財務能力及規模越大。
3. 代理商越有優良的代理績效與信用。
4. 代理商與品牌商的非正式“關係”經營的越成功。
5. 代理商發展代理商專屬的通路品牌越成功。
6. 代理商對於品牌 VIP 顧客關係的經營、維持越成功。
7. 代理商代理品牌數越多，越能強化代理商的績效。

如此一來，在國際代理關係中不再扮演被動角色，而是能主動尋找機會，有效降低經營的風險且強化代理商的核心價值。

關鍵字：代理商、國際進入策略、績效、時尚與精品業。

Abstract

Due to the globalization and the economic development in Asian countries, the market performances of fashion and luxury brands are boosting in recent years. Many brands choose to open their own branches in Asian countries rather than find a local agent. Local agents help oversea manufactures or brands to distribute the products in local markets, but foreign manufactures often viewed agent contracts as a temporary entering strategy. This is becoming a crucial threat for the agents. How agents strength their performance in order to build their own competitive advantage?

This study aims to address this issue. I define the fashion and luxury goods industry by introducing the market segmentation and business models within the industry. And then we reviewed the literature based on international entry strategy, transaction cost theory, and agency theory. Based on the literature, we conducted interviews with five Taiwanese agents in fashion and luxury sectors to discover this thesis with seven hypothesizes. By these seven hypothesis agents can improve the performance:

1. The agent should develop the brand building marketing skill.
2. The agent should enhance financial ability and expand capital size.
3. The agent should build up a better credits and reputation.
4. The agent should develop better “Guanxi” in order to strength the performance.
5. The agent should build it’s own distribution channel brand.
6. The agent should foster the relationship with VIP customers.
7. The agent should represent more brands.

Key Words: agent, international entry mode, performance, fashion and luxury goods industry.

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題.....	2
第二章 時尚與精品產業介紹	3
第一節 時尚與精品產業概述	3
第二節 時尚業的定義	4
第三節 定義精品	8
第四節 時尚與精品業的商業模式 (Business Model)	13
第五節 精品集團的出現.....	16
第六節 時尚與精品品牌在歐、美、亞的發展與演進.....	20
第三章 文獻探討	26
第一節 國際進入策略的選擇	26
第二節 精品與時尚業相關文獻回顧	35
第三節 國際代理關係主理人與代理人的互動	39
第四節 小結	46
第四章 研究方法	51
第一節 研究架構	51
第二節 研究方法	52
第三節 個案選擇	52
第四節 問卷內容	53
第五章 個案介紹	55
第一節 個案選擇與比較.....	55
第二節 台灣藍鐘股份有限公司	57
第三節 惇聚國際股份有限公司	61
第四節 伊克國際股份有限公司	65
第五節 冠彰股份有限公司	68
第六節 亨信股份有限公司	71
第六章 個案分析與命題.....	75
第七章 結論	84
第一節 研究結論	84
第二節 研究限制與未來研究建議.....	85
第三節 管理意涵	86
參考文獻	87

表目錄

表 2-1 LVMH 集團 2011 年財務報表	11
表 2-2 LVMH 集團主要品牌與 2011 年財務表現.....	17
表 2-3 GUCCI 集團主要品牌與 2011 年財務表現	18
表 3-1 MNE 和合作夥伴資源、資產的交互關係	28
表 3-2 進入模式與其控制程度分類.....	29
表 3-3 不同的變數與適合其較有效率地進入模式	30
表 3-4 進入策略與變數交叉表	31
表 3-5 服務廠商進入策略與交易成本理論	34
表 3-6 進入因素變數與適合的進入策略.....	37
表 3-7 不同的合作情況下，主理商與代理商偏好的契約模式.....	40
表 3-8 本章文獻探討歸納表.....	46
表 4-1 個案公司接受訪談人員	53
表 4-2 個案公司訪談問題.....	53
表 5-1 個案公司基本資料表.....	55
表 5-2 時尚與精品業四大商業模式	56
表 5-3 台灣藍鐘代理品牌簡介.....	57
表 5-4 惇聚代理品牌簡介.....	62
表 5-5 伊克國際代理品牌簡介	65
表 5-6 冠澎旗下代理知名品牌	68
表 6-1 訪談廠商目前旗下代理品牌數.....	83

圖目錄

圖 2-1 摩根史坦利所定義的時尚與精品業	4
圖 2-2 時尚產品的市場區隔	7
圖 2-3 精品產品的市場區隔	12
圖 3-1 企業國際進入策略的流程圖	32
圖 4-1 研究流程	51
圖 6-1 研究架構	76



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

時尚與精品產業隨著全球化時代的來臨，也悄悄地展開了新的一頁，精品集團的出現，品牌間透過控股公司共享財務資源並上市發行股票籌募資金，使他們增強了在全球佈局的能力，時尚與精品公司的集團化經營是過去沒有的，當今許多知名的時尚與精品品牌，像是 Louis Vuitton 或是 Chanel 成立於西元 19 世紀，當時皆是以工作室或家族等小型的企業存在市場上，許多品牌發基於法國、義大利、英國，主要是供給皇宮貴族的穿著、日用品的需求，所以也從當時開始奠定了精緻、高單價、尊榮的特性，隨著國際化浪潮的來臨，美國的崛起、電視、電影的出現，這些時尚與精品品牌也開始拓展到美國，而美國也出現了一些設計師使得紐約、洛杉磯在時尚與精品產業擁有一席之地，此時的時尚與精品產業開始蓬勃發展，來自歐美各國的品牌、設計師開始如雨後春筍般出現。至於亞洲市場則是要等到二次戰後日本的發展，還有亞洲四小龍的台灣、香港、新加坡、韓國的崛起，隨著人民的富有開始產生了對時尚與精品產品的需求，但由於當時這些品牌的規模不如今日，面對文化背景不同的亞洲市場，加上政府法規的不了解，所以多半以出口方式、在當地尋找代理商（agent）的方式幫忙販售商品，對於品牌商的優點在於可以減少進入新市場的巨額費用，也可以透過與代理商合作的方式學習市場、瞭解當地政府法規與消費者，等到市場成熟、公司具有足夠資源時，時尚與精品品牌商往往會以開設子公司的方式進入市場，如此一來，代理商將遭逢損失，從這樣的關係看來，代理商處於弱勢，但代理商是否就只能坐以待斃，辛苦經營市場等到代理權被回收後一籌莫展。

台灣身為亞洲四小龍之一，經濟的發展帶動國民所得的上升，時尚與精品產業在台灣相當成熟，許多品牌在台灣也開設旗艦店，重視台灣市場的程度不容小覷，台灣消費者購買力驚人，許多品牌在台灣地區在亞洲地區的銷售金額

佔有一席之地。無形間對於代理商的生存空間也產生了壓縮，面對台灣市場的成熟與國際化浪潮的夾擊，台灣代理商是否能化被動為主動，如何從夾縫中找出生存之道，增強與國際品牌商的合作，同時間增加自己的商業能力，也成為本篇論文希望探討的核心問題。

第二節 研究問題

本研究希望研究在國際代理關係中，身為台灣代理商，如何增加代理商自身的績效，增進與品牌商間的合作關係，互利彼此創造雙贏局面，代理商以達永續經營的目標。

透過訪談台灣時尚與精品業的代理商，佐以次級資料的搜集，透過了對產業、品牌的介紹對時尚與精品產業有初步了解，再回顧了過去文獻在國際進入策略、交易成本理論與代理關係互動，點出研究問題與過去研究不足的地方，經由個案訪談搜集資料、分析，最後提出命題，歸納結論。

第二章 時尚與精品產業介紹

第一節 時尚與精品產業概述

根據摩根史坦利（Morgan Stanley）編排的全球產業分類標準（Global Industrial Classification Standard），特別將一般紡織品與精品分開來，而精品包含了時尚高級成衣（ready-to-wear）、時尚和精品配件（包括了主要生產設計師包款、皮件、旅行包等）、珠寶和手錶，歸於同一產業下，而在這產業內的業者，通常所生產的產品包含了時尚產品和精品；而在學術界方面，Chevalier 和 Mazzalovo（2008）將時尚精品業分為四個類別：時尚服飾（包含訂製西服、高級成衣、配件），香水和彩妝，酒精類飲料，手錶和珠寶。Corbellini & Saviolo（2009）在 *Managing Fashion and Luxury Companies* 一書中也定義，時尚與精品產業密不可分原因在於品牌透過品牌延伸和產品延伸，這產業的範疇已經越來越大。其他因素還包括有：其一，消費品可分為民生必需品、一般消費品、奢侈品，雖然每個人對它的分類都有所不同，但對大部份的人來說都會將時尚精品放在奢侈品的分類下。其二，時尚、精品品牌在溝通策略上相當相似，在通路的選擇方面，以台灣為例，大部份品牌都有成立品牌專賣店，可能是在百貨公司，大部份品牌皆位於百貨公司的一、二、三樓等低樓層，以台北微風廣場為例，一樓設有 Louis Vuitton、GUCCI、PRADA、Jimmy Choo 等品牌，二樓有 BCBGMAXAZRIA 和 Ted Baker，低樓層較高的專櫃費是一般品牌比較少進駐的原因，同時間這也是時尚與精品品牌的廣告策略，他們希望給人營造出尊貴的感覺，或是這些品牌也會在市區設立直營店面。其四，在社會大眾心裡層面方面，相較於其他品牌，他們是流行的表率，消費大眾可能覺得擁有精品相當時尚，或是精品是讓自己成為時尚的必要條件，而精品有時也會因為潮流加入流行的元素，最好的例子，就是精品品牌如 Gucci 在之前特別將中國風加入經典的包款中，而 Gucci 每季也會參加時裝週發表新的配件和服飾等流行產品，這也就是為什麼時尚、精品兩個字常常密不可分，以下將介紹時尚與

精品產業的商業模式，對這產業有初步的瞭解。其五，雖然品牌本身會將自己核心價值界定為時尚品牌或是精品品牌，但一般來說，他們並不會設限自己的產品。以下將分別定義時尚和精品，以便對這產業內產品更加瞭解。

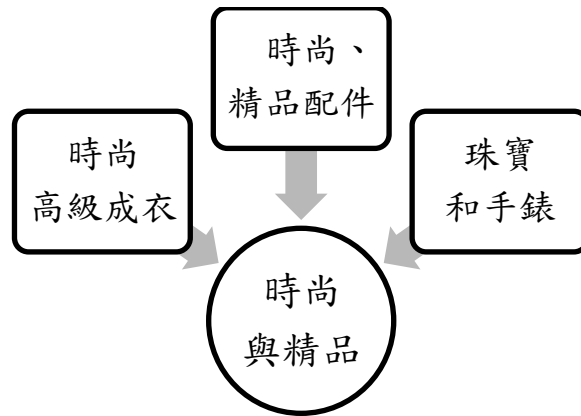


圖 2-1 摩根史坦利所定義的時尚與精品業

資料來源：摩根史坦利

第二節 時尚業的定義

1. 定義時尚

“時尚”（Fashion）這個詞，影響著人們的日常生活或是品味，長久以來這是個充滿很多解釋的詞，有人覺得它是一種生活態度（Lifestyle）、文化（Culture）、潮流（Trends）等，但也有人覺得它不存在，甚至與膚淺劃上等號。在名詞的定義上，Fashion 源自於法文字 *façon*，拉丁字 *facere*，意思是：做、建造。“時尚是個全球的準則，它也是現代化和社會習俗的其中之一元素，它不僅包含於穿著，但也包含了人類各種能表達自己的方式。”（G. Devoto, 1995），而維基百科也認為，“時尚不該只包含穿著這個面向，它也能是料理、文學、藝術、建築等。”而許多現代社會學家則認為，時尚是一種造型、是一種生活態度的外顯行為、一種美學的展現。人們可能會透過穿著來傳達他們希望給別人營造的印象、希望傳達社會地位、品味、性向等，這樣的非言語傳達方式，正是一種生活態度的展現。它可以是產品、服務、甚至是一種行為，只要它們能被社會某一群人在某一特定期間所認可，都可以是時尚的（

fashionable)，而它也與社會有著緊密的結合，例如這樣的時尚可能廣泛流傳於新興中產階級、或是在某個地區，這些社會學的變數也是賦予時尚產品很重要的一個元素。至於時尚業又是甚麼？設計師（Designer）受到過去或現在文化、潮流、美學產生的影響而產生的創作，這樣的創作不僅是人們身上的衣服或裝飾品，這樣的穿著可以是一種氛圍的展現，而時尚業正是透過行銷方法來衍伸出它們產品更深一層的意涵。正如 Diesel 創辦人 Renzo Rosso 所言，“Fashion is inspiration, creativity and intuition. But it is also organization, strategy and management”。不可否認，這個詞已經從抽象的概念，演進到具體的商業模式。

2. 時尚產品的特性

時尚的產品具有以下幾個特性，它的生命週期短、長的產品線（Product pipeline）、需求難以估計，所以是相當冒險的事業。

相較於一般工業產品或民生品，時尚產品的生命週期較短，季節的變化為主要原因之一，每個季節每個品牌總會推出新的產品，而世界上主要時尚之都如巴黎、米蘭、紐約、倫敦每年也會定期主辦兩季的時裝發表會，這樣密集的盛會考驗著時尚品牌和眾多設計師們，如何創新和先前的款式有所不同？所以他們創造出每年流行的色系、或是技術革新的材料、剪裁的方法，甚至是透過顏色與材料的交互應用來創造當季流行元素。當然，流行品味的改變可能是設計師創造的，也有可能是產品本身的生命週期，例如紅及一時的尖頭鞋、大墊肩，也因為時間的流逝而退流行，但設計師往往有能力操作流行，當然，若這樣的東西沒人購買，或是沒辦法被廣為接受，消費者無法穿上街頭來創造出一種造型而被視為時尚，也是沒有用的。而時尚產業所使用的策略就是透過時尚創新者，通常是設計師，決定當季流行元素和素材，只將產品販售給一小群在時尚圈有影響力的人，可能是藝人、名流、模特兒，或是品牌的 VIP，這些人常常被視為流行主流的先驅者，若他們成功的將這些款式造型成為潮流，設計師們才會將這樣的設計量產或是到通路販售。

長的產品線，時尚產業是個龐大且複雜的生產聚落，像是日常接觸的最終產品，例如包包、配件、成衣、甚至到彩妝、保養用品，其背後皆隱含著複雜且冗長的供應鏈。以成衣為例，從原物料的蒐集、處理、加工、物流、到商店

販賣，其中牽涉許多產業，從紡織產業的資本密集、到成衣產業的勞動密集，在以往，上游的整合往往是成功的關鍵，誰能掌握採購、生產，誰就能掌握整個產業鏈。但近些年來，零售業的發展和品牌經營的重要性（如 ZARA），產業的議價能力已漸漸由上游轉往下游，下游零售商向上的垂直整合，也使得它們需要囊括上游的產業活動，平價的快速時尚（fast fashion）的崛起，從以往的季需求（seasonal demand）縮短到每個月都要有新款式，希望消費者能夠買更多的商品，這樣的高週轉率也考驗著生產鏈的彈性和物流系統，整個產業鏈如何壓低生產成本也成為重要課題，整體而言，整個生產過程的成本不會超過總成本的 15%（Corbellini & Saviolo, 2009），主要花費都是花費在店租金、裝潢費用、櫥窗設計、人事成本、廣告行銷費用等。但成功的公司，在降低成本的同時，也必須有效控管生產鏈的供貨品質，或是讓供應效率提高都是相當重要的課題。

需求難以估計，設計師每季推出的新系列，很難保證時尚圈、或是社會大眾會喜歡這樣的產品和設計，有時候成功的產品，從服飾到配件，往往是天時地利人和，例如美國第一夫人 Michelle Obama 因為在就職大典穿著吳季剛（Jason Wu）設計的洋裝而聲名大噪。而 Hermès 在剛發行一款名為 Sac A Croix 時這款包包沒沒無聞，但後來因摩納哥王妃 Kelly 拎著這包包為雜誌拍攝封面而使得它突然間紅及一時，後來也成為經典包款。這些故事都顯現時尚產品本身需求的難以估計性。這三個特性，也使得經營時尚事業成為一門風險高的事業。

介紹時尚產品的同時，我們也必須瞭解到單一或少數廠商是無法滿足整個市場需求的，一件基本款牛仔褲到設計師設計的牛仔褲都是牛仔褲，但他們確有不同的定價和不同的消費客群，由此可知市場區隔就格外重要乃因為市場有不同的需求。

3. 時尚產品的市場區隔

時尚產品市場區隔的方法很多，可以用最終用途區分（product end-uses），例如禮服、休閒服、運動服；或是使用客戶區分（groups of clients），可以分為中間商（intermediate clients）、最終消費者（end consumers）；但是最直覺的方式還是使用價格為區分市場的變數，這也是最被廣為利用的市場區隔方

法。以下我們將以女裝市場為例，為大家介紹時尚產業以價格為變數的市場區隔，而我們也發現，如此的區分方法也隱含性的區分了原物料的品質、產品的差異性、需求的穩定性、還有產品所營造出的專屬性。

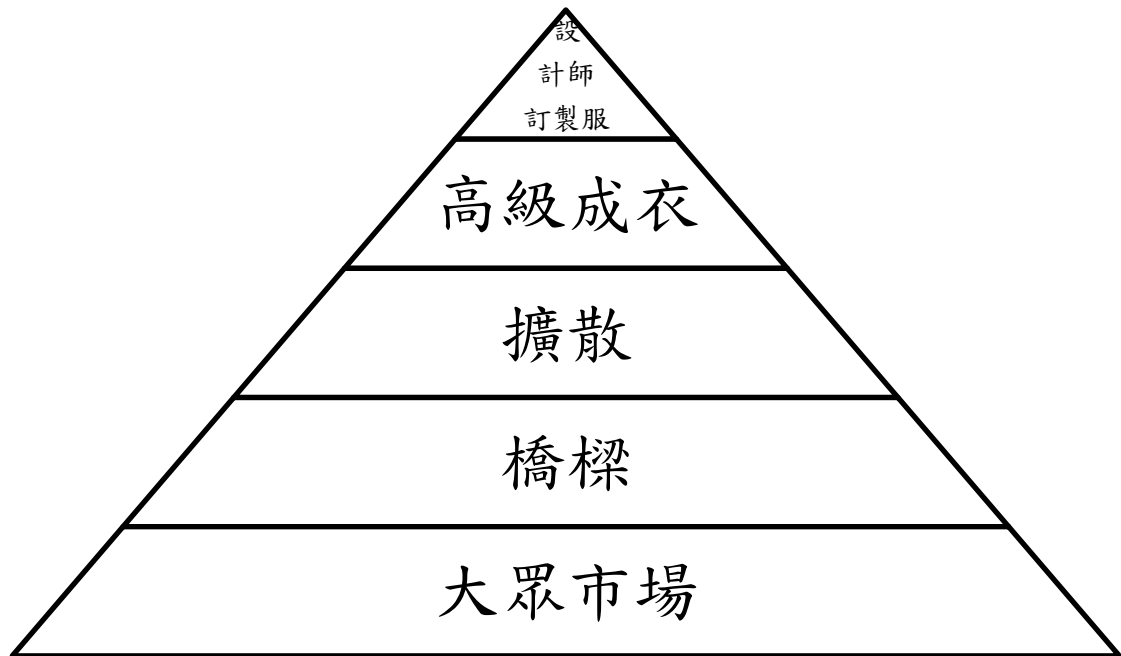


圖 2-2 時尚產品的市場區隔

資料來源：Corbellini and Saviolo (2009)

以下將分別介紹這五個市場區隔

- 1) 設計師訂製服 (Couture)：源自於十九世紀中法國，當時它們有一套產業標準來衡量服飾是否符合這樣的標準，它通常是量身訂做的而且本身被視為藝術品，價格相當昂貴，這樣的服飾相當高級、排他性亦相當的高，通常只流行於王宮貴族、政商名流間，但它的重要性已經不如以往，現在的消費者較不願意等待四到六週才拿到訂製的衣服，而且這樣的衣服通常機能性不高。取而代之的，是下一個要介紹的市場區隔，高級成衣。
- 2) 高級成衣 (Ready-to-wear)：高級成衣的價格通常為平均市場價格的三到五倍，它源自於 1970 年代的義大利，是設計師和成衣廠商合作下的產物，設計師負責從靈感的產生到服裝的設計、品牌的行銷溝通方式，在這個市場區隔內，通常為一些設計師品牌，例如 Versace、Tom Ford、

Jason Wu 等，它是季節性的生意，而他們主要的發表舞台為四大時裝秀，通常品牌的成功與否與設計師的名氣有很大的關連，如何獲得媒體的注意或名流的青睞影響著品牌的知名度。值得注意的是，他和精品（Luxury goods）雖然都單價很高，但它並不是精品，因為它是季節性的，而精品則必須是永恆的，經典的。

- 3) 擴散（Diffusion）：在這市場區隔內價格為平均市場價格的兩到三倍，它提供了有設計、時尚感的產品較合理的價錢。它的目的是使高級成衣向下延伸到更廣的市場，所以能否成功高度仰賴著設計師本身的名氣和在高級成衣市場區隔的表現，它還有另外一個特性是它提供較多元的產品線（product lines），或稱作品牌延伸（Brand extension）可能包含了香水、太陽眼鏡、手錶、或是運動服等。它們也有可能是產品線延伸（Line extension），像是 Giorgio Armani 延伸到 Emporio Armani，但隨著這些品牌的漸漸成長，消費者選擇它們並不單純是因為它們比較便宜，也是因為他們提供的風格被消費者廣為接受。
- 4) 橋梁（Bridge）：它的平均價格為市場平均價格的一點五到兩倍。這是個相對較小的市場區隔，它介於大眾市場和歐洲設計師品牌間，最主要的代表廠商為美國百貨公司的專櫃廠商和國家地區性廠商，常常伴隨著他們成功的是在對的時間提供對的風格、造型。他們在夾縫中求生存，上有設計師品牌，下有大眾品牌，如何加強品牌識別度（brand identity）或是走向國際化以增加盈收，甚至是發展創新的商業模式，是他們最重要的生存之道。
- 5) 大眾市場（Mass）：平均價格低於市場平均價格，產品較基本且競爭者之間產品的差異性較小，它們的差異存在於性價比（price-quality ratio）、通路策略、溝通策略等。而他們吸引的客群也與他們傳達的訊息息息相關，可能是價格變數，或是網路通路等。

第三節 定義精品

1. 精品業的定義

精品 (Luxury goods)，給人的印象為昂貴的、奢華的、尊貴的、永恆的、不易擁有，有時甚至有點負面的印象，像是奢侈的、浪費的等詞也有人用來形容精品。精品法文為 luxe，源自於拉丁字 luxus，原意為豐富、繁茂的草木，或是富足的美好事物。但這個字也相似於希臘字 lox-os，意思為生長過剩，也可解釋為多餘的，往後這字的演進也多包含了正面和負面的兩個面向。精品對不同人也有著不同的定義，一項研究指出 (B. Dubois, G. Laurent and S. Czellar, 2001)，針對法國人對“Luxury”這個詞的定義，主要歸納出包含幾個面向的形容詞，有關於優越品質方面的，可靠的、耐久的、為持久而生 (made to last)，相當高品質但伴隨著高價位，稀少的，唯美的，擁有美學價值甚至可成為被人歌頌的傳奇，這個研究的結果指出，就算是同一個國家 (法國)，對“Luxury”這個單字也有不同的定義。所以，不同的年齡、種族、社會地位的人，對精品這個詞皆會有不同的解讀方式。

若將傳統的精品所進行分類，有以下幾個大項，其中，由摩根史坦利 (Morgan Stanley) 編排的全球產業分類標準 (Global Industrial Classification Standard) 包含了配件、服飾、珠寶和手錶，在此納入香水和彩妝原因是許多精品品牌以跨足此領域有一段時間：

配件 (Accessories)：包含皮製品、鞋子、絲綢等，這類商品的獲利率皆很高，這個類別的產業集中度很高，被 Louis Vuitton、Coach、Gucci、Richemont、Hermès 所瓜分。

服飾 (Apparel)：包括設計師訂製服和高級成衣，尤其是設計師訂製服，它符合了高價、尊貴、稀少性的特質，但近年來它的發展遠不如配件類，原因在於昂貴的價格和每個季節固定推出的新產品缺少真正的創新，加上它們本身傳統的束縛，加上快速時尚 (fast fashion) 產業的崛起，精品業越來越難從服飾這個項目來傳達他們想表達的想法、生活品味。

香水和彩妝 (Perfumes and Cosmetics)：精品品牌為了拓展年輕客層，近些年來致力於發展這個品項，原因在於它的價錢較容易被年輕人所接受，透過品牌授權的方式進入這市場，他們的主要合作夥伴為 L'oréal Luxury 和 Estée

Lauder Group，像是 Chanel、Dior 都有彩妝專櫃，對它們品牌的整體業績也有顯著的貢獻。

珠寶和手錶 (Jewellery and Watches)：傳統以來它一直是許多精品的核心事業，歷久彌堅的形象近年來也有被時尚影響的趨勢，新穎的設計、技術的創新也為這類產品注入新的元素。而且有如配件，它的市場相當集中，主要的廠商為 Richemont、Rolex 和 Tiffany。

但近年來，隨著越來越多金字塔頂端的人追求奢華的生活形態，精品業開啟了新的一頁，不僅是上述的產品，只要跟生活相關的產品都可以被納入，有沙龍、遊艇、俱樂部、傢具、科技產品、甚至是餐點，都可以和精品業沾上邊，他們希望消費者不僅僅能消費實質商品，還希望能提供他們消費服務、體驗，例如航空公司的 VIP、銀行提供的專屬服務、高級的購物中心、餐廳、酒吧、旅館，不僅原有的玩家投入這些市場，也造就越來越多的業者加入這個市場希望分一杯羹。

2. 精品的特性

總結以上，Corbellini & Saviolo, 2009 認為精品 (Luxury) 的特性如下：高單價 (High price)：它們需營造出讓一般人難以觸及的印象，這樣購買的顧客才有專屬感，為了得到它，需要有相當程度的犧牲。強大的想像力 (Powerful imaginary)：他們必須要讓消費者有夢想，這樣的夢想可能起因於品牌的製作過程、或是獨特材料，這樣的想像力能營造出一種氛圍讓消費者趨之若鶩。原創性的創造力和創新力 (Originality associated with creativity and innovation)

：精品有如藝術品，是藝術家的產物，他們的產品也考驗著顧客是否瞭解他們的品味、對產品的洞察力。希望產品的本身就能敘述整個品牌的故事。優越的品質 (Superior quality)：對於品質的要求，精品品牌絕對不能妥協，若只能提供平庸的品質是不夠的，而是要追求卓越的品質。專屬的通路 (Selective distribution)：通路已經扮演著越來越重要的角色，它也是品牌溝通策略的很重要一環，如何營造出尊貴的、專屬的對品牌形象扮演著舉足輕重的影響，還有，若擁有過多通路將造成消費者容易取得商品，這也不是精品所樂見的，製造消費者取得精品的不便，能有效提升消費者對它的慾望。精英廣告 (Elite advertising)：精品透過廣告的方式讓消費者擁有夢想，夢想著有一天也要擁

有這樣的精品、過著這樣的生活方式，無疑的，他們要尋找最符合這樣生活方式的人們來擔任代言人，不管是美化或是反應這群人的生活方式，透過精英的影響力，讓顧客相信擁有精品就能擁有這樣的生活、社會地位。

以 LVMH 集團 2011 年為例，銷貨成本的最大宗是來自於行銷和通路費用，佔了總成本的 45.4%。這裡說明了精品在“專屬性”的花費上不遺餘力，包括專屬通路衍伸的昂貴租金、店內氛圍的營造，還有請名人代言的花費；緊接著是原物料成本，佔了 44%，則表示著從原物料的取得到品質的控管也是相當可觀的一筆花費。

表 2-1 LVMH 集團 2011 年財務報表

營業收入	23,659
銷貨成本	(8,092)
毛利	15,567
通路和行銷花費	(8,360)
人事成本和其他花費	(1,944)
淨利	5,263
淨利率 (%)	22

資料來源：LVMH 官網與本研究自行整理

3. 精品的市場區隔

一樣使用價格變數對精品進行市場區隔，有趣的是這同時隱含了對專屬性和品質的市場區隔。

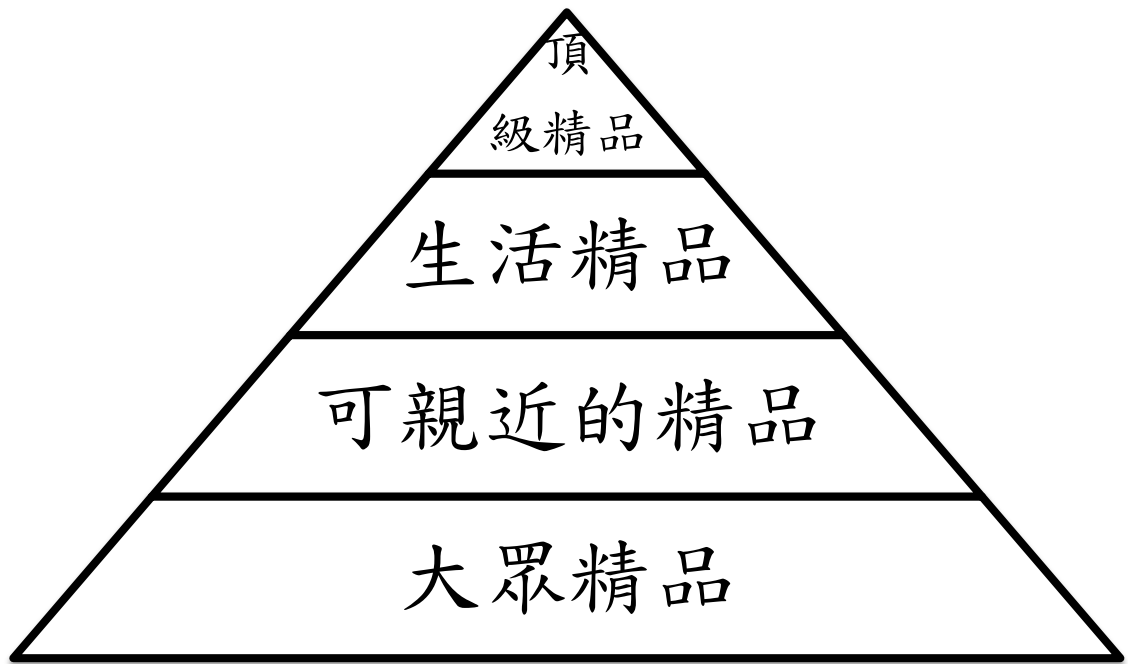


圖 2-3 精品產品的市場區隔

資料來源：Corbellini and Saviolo (2009)

首先，另許多人納悶的是，既然是精品為什麼還有所謂的大眾精品，那與剛剛定義的精品產業是不是有所衝突？當然，剛剛定義的都是產業的核心價值，但近些年來有兩股風潮的盛行，一方面，傳統精品品牌向下發展，它們夠過產品線延伸提供價錢較能被年輕人接受的副牌（例如 Miu Miu 之於 Prada），希望拉攏年輕的消費族群；亦透過品牌延伸，推出價格相對便宜的產品例如香水、配件、太陽眼鏡等，希望更多人能擁有精品。另一方面，位於大眾市場的品牌則致力於向上發展，他們採用的策略是和精品品牌合作推出限量的商品，而這樣的產品價格則是非常大眾，例如瑞典大眾品牌 H&M 前後和 Chanel 和 Versace 合作推出聯名設計商品。這些舉動都讓精品市場的範圍更廣，因此我們將市場區隔為上述四個，以下將一一介紹區隔內的特性。

- 1) 頂級精品（Supreme luxury）：所謂的頂級精品，它是非常非常獨特的，奢華的難以想像，可能是利用很珍貴物質製成的，甚至它是一般大眾有錢也買不到的，它常常伴隨著客製化、量身定做，可以是產品，例如個人噴射機，或是服務，像是不接受一般大眾申請的美國運通黑卡。

- 2) 生活精品 (Lifestyle luxury) : Tod's 的執行長 Diego Della Valle 曾經說過, "We're not interested in things that are just beautiful but can't be used in day-to-day life by working people." 這就是生活精品的最佳代言詞, 它們單價高, 亦伴隨著高品質, 但是它們的實用性高, 能適合日常生活所需。品牌的價值在於它的品牌遺產和 brand 識別度, 有因為材料, 像是 Tod's 人們會聯想到皮件, 也有可能是顏色, 橘色使人們聯想到 Hermès。
- 3) 可親近的精品 (Accessible luxury) : 這個市場區隔內的精品, 主要傳達給消費者 "可親近" 的形象, 包含在價格、通路等溝通策略上, 為了因應消費者的需求, 為經典商品加入新的時尚元素, 與傳統精品做出區隔, 例如 Bulgari 推出的系列香水就是最好例子, 雖然相較於其他香水產品 Bulgari 香水的價格較高, 但與昂貴的珠寶和首飾, 香水的價格親近許多。因此, 品牌的識別度也是能否在這個區隔成功的主要原因。
- 4) 大眾精品 (Massitige) : 用兩句話來形容大眾精品, 一般消費品的價格、品質, 但卻擁有精品的設計美學、風格。不僅在衣著產業能找到這樣的例子, AUDI、Lexus 等汽車不約而同推出城市車 (City car), 相較於其他車系, 這些車款的價格相當平易近人, 但卻不缺品牌的設計、造車工藝。

第四節 時尚與精品業的商業模式 (Business Model)

這章節將探討在這產業裡, 存在哪一些商業模式 (Business Model), 所謂的商業模式是指廠商如何賺取利潤, 包括生產面的如何使生產供應鏈最佳化, 以發揮公司最大的核心價值、行銷面的市場區隔到行銷、通路策略等。在時尚和精品產業, 主要存在四個商業模式, 參考自 Corbellini and Saviolo (2009) :

1. 時尚設計師 (Fashion designers) :

根據維基百科定義, 時尚設計是個結合機能與美學的藝術品, 現今廣泛被運用於服飾和配件。而時尚設計師, 可以有自己的品牌, 或是隸屬於一個設計

團隊，而許多發光發熱的設計師們，往往都是從小小工作室慢慢發跡，最早是由法國設計師開始成立工作室與小服飾店販賣自己所設計的商品，到 1970 年代的義大利設計師，1980 年代的美國設計師，遵循這樣商業模式的例子為 Giorgio Armani、Valentino Garavani、Ralph Lauren 等。雖然現在他們提供了各式各樣的商品，包括包包、配件，但核心產品還是為時裝，每季的時裝伸展台設計師們發表他們所設計的時裝，最後自己走出伸展台，對大家深深的一鞠躬成為鎂光燈的焦點，爾後他們的店內販售融入當季設計元素的商品。設計師現在不僅負責設計產品，包括店內氛圍的營造、通路的選擇到溝通策略都要包辦，溝通策略則是常常透過名流行銷方法，而公司的成敗可以說是攬在設計師一人手裡。經過數十年的發展，設計師們有開始向上整合的趨勢，好比併購上游製造商，希望控制大部份的產業鏈，例如 Dolce & Gabbana 決定打造屬於自己的製造工廠。而下游他們也是開設屬於自己的專賣店。近來的趨勢則是創立市場區隔為年輕人的副牌，以較低廉的價格讓年輕人也擁有他們設計理念的商品。像是 Emporio Armani 之於 Giorgio Armani、D&G 之於 Dolce & Gabbana。而近來崛起的設計師的成功之道，正統的出道方式通常需要擁有設計名校畢業的學科背景，Parsons School of Design 的校長 Carol Mongro 就曾說“我們身處一個品牌當道的時代，而出身名校正是為個人履歷加分的最好辦法。”好的學科背景讓你有機會到知名品牌實習、工作，經驗的累積有助於將來發展；每年很多的設計比賽讓一些設計師浮出台面，但許多也只是曇花一現，當話題不再延燒後，沒有資金發展品牌或是將品牌推向國際化，是新興設計師面臨的困境。近幾年來國際新興的設計師品牌，都與精品大品牌有著很深的淵源，他們可能都是某大品牌的設計總監，像是 Tom Ford 在 Gucci，Marc Jacobs 在 Louis Vuitton。

2. 精品品牌 (Luxury brands)：

精品的精髓在於稀少性、獨特性、昂貴的、永恆的。他們雖然也推出時裝，但他們的核心產業在於皮件、鞋子、珠寶、鐘錶、鋼筆等。例如 Louis Vuitton 的旅行箱和皮件、Bulgari 的珠寶飾品、Montblanc 的鋼筆。雖然，他們也曾培育出許多優秀的設計師，例如 Gucci 的 Tom Ford、Louis Vuitton 的 Marc Jacobs，但是整個品牌的核心，還是在那些使這品牌出名、歷久彌堅的產品。以 GUCCI 為例，2011 年度的盈收 56% 來自於皮製品，13% 來自於鞋子，只有

12%是來自於屬於時尚產品範疇的高級成衣。他們的商業模式特性為，上下游的垂直整合，從原料的採購、製造等製造工作皆為品牌自己工廠；而下游也擁有自己的通路以確保與消費者的溝通符合品牌形象。近年來，為了避免品牌形象受到侵蝕，他們很少進行產品線延伸（Line extension），他們多半進行品牌延伸到提供更多產品款項。

3. 優質品牌（Premium brands）：

相較於剛剛兩個商業模式，這個商業模式就比較複雜，也存在比較多異質的廠商。這個類型的品牌提供的產品價格為中價偏中高，但不管產品品質、通路選擇、廣告方式，都希望給消費者優質的品牌形象。主要的品牌有 Diesel、Miss Sixty、Coach、NIKE、L'occitane 等。他們最主要的共通點在於，他們存在一個為人所稱羨、享有名氣的主要產品，像是牛仔褲、帆布包、運動鞋、護膚產品。與設計師品牌的差別在於他們不是設計師名氣所架構出來的品牌，也不符合精品的特性。品牌最高的價值就是核心產品衍伸出來的品牌形象、優良的性價比、合宜的溝通策略。近年來，夠過產品的增加、廣告的策略，也漸漸發展成生活方式品牌，例如 Diesel，不僅僅只販售牛仔褲、服飾，也開始販售皮件、鞋類、安全帽，甚至最近也透過和 L'oreal 合作推出系列香水，一直以來 Diesel 也希望營造出叛逆不拘的形象，購買的消費者也希望藉由 Diesel 產品給社會大眾這種印象，從充滿諷刺性的 For Successful Living 到 Be Stupid。從品牌延伸到溝通策略，正是希望將 Diesel 品牌推廣到一種生活方式的營造。當然，也有品牌從這個商業模式慢慢發展希望成為設計師品牌，像是義大利品牌 MaxMara 就是最好例子，他們慢慢透過時裝秀發表產品的同時希望重定位自己品牌，亦推出副牌 Max&Co.，這兩個策略都是設計師品牌的特色。

4. 快速時尚（Fast vertical retailers）：

1990 年代以降，快速時尚漸漸崛起，像是 H&M、ZARA，近年來他們優異的表現，越來越多人開始研究他們的商業模式。在以往，平價的產品只能提供一些基本款，永遠與流行扯不上關係，但他們的出現改變了產業的規則，常常可以看到拎著名牌包包的人走進 ZARA 消費，也越來越多名人開始混搭，穿戴平價服飾。隨著個人品味、風格的當道，以往的 total look（全身同一品牌、或同為精品）已經少之又少。快速時尚有幾個特色，第一，他們完全控制產業鏈

，從設計、製造、物流到通路。第二，產品皆販售在同一品牌名下。第三，對於市場需求的高敏感還有流行款式的推陳出新，以 ZARA 為例，幾乎每週都有新商品推出，同一件商品在架上平均不會超過六週，低存貨的特性。第四，由於高效率的生產線不怕產品還沒到達通路，款式已經退流行。第五，產業鏈的整合有效降低成本，以增加利潤，以產業領先者為例，獲利力大約 15~20%。雖然，H&M 並沒有任何工廠，但他們全球擁有 21 個辦公室專門負責採購業務，交叉比對價格、品質、距離等變數，他們沒有最便宜的迷思，只希望找尋最有效率，例如歐洲販售的商品不一定由成本最低廉的中國提供，而可能就近選擇土耳其，避免長途運輸的金錢和時間。

綜觀以上四個商業模式可以發現，精品集團成立最主要目的就是在全球打造一致性的品質、形象，加上他們透過控股的方式財大氣粗，且通常集團內的品牌在國際上亦有一定的知名度他們才會納入旗下，所以在新市場的進入不太需要尋找代理商扮演中間商的角色；而快速時尚，核心價值就是完全控制產業鏈，也不太可能尋找代理商。所以代理商需要鎖定的，就落在了時尚設計師品牌和優質品牌了，這樣的品牌通常在資源、財務能力上沒有精品集團和快速時尚那麼豐富，進入新市場也相對有較高的營運風險，此時常常就需要代理商扮演中間者的角色，以簽訂販賣合約的方式進入新市場以降低風險。

第五節 精品集團的出現

1990 年代中後期，精品集團 (Luxury Conglomerate) 漸漸崛起，原因為越來越多精品、時尚公司藉由併購，並透過集團控股的方式以達到成長，第一個集團為 LVMH 集團 (Louis Vuitton Moët Hennessy)，爾後有 PPR (Gucci Group)、Richemont、PRADA 等集團。以下將介紹目前主要三大精品集團及旗下事業群和品牌。

1. LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy)，中文名為路威酩悅軒尼詩集團，成立於 1987 年，是一個以精品品牌集合而成的控股集團。下表為主要品牌還有 2011 年財務資料。

表 2-2 LVMH 集團主要品牌與 2011 年財務表現

	代表品牌	2011 年 盈收 (百 萬歐元)	盈收佔 集團百 分比	稅前 利潤	稅前利 潤佔集 團百分 比	獲利力
酒類與 威士忌	Moët & Chandon, Hennessy	3,524	14.7%	1,101	21%	31%
時尚和 皮件	Louis Vuitton, Loewe, Fendi	8,712	24.1%	3,075	58.4%	35%
香水和 彩妝	Dior, Parfums Givenchy	3,195	13.4%	348	6.6%	11%
手錶和 珠寶	TAGHeuer, Bulgari	1,949	8.2%	265	5%	14%
專屬通 路品牌	Miami Cruise Services, Sephora	6,436	27.2%	716	13.6%	11%
其他和 抵消	Royal Van Lent, Groupe LesEchos	(157)	-	(242)	-	-
總計		23,659	-	5,263	-	-

資料來源：LVMH 官網與本研究自行整理

2. PPR (Gucci Group)，全名 Pinault Printemps-Redoute，中文為法國巴黎春天集團，其歷史要追溯到西元 1865 年巴黎春天百貨的成立，但他們宣佈進軍精品集團則是在西元 1999 年，他們與 LVMH 集團競購 GUCCI 集團，他們收購了 42% 的股權，並且開始收購其他品牌像是 Yves Saint Laurent、Sergio Rossi 等，下表為他們主要事業部門和 2011 年財務資料。

表 2-3 GUCCI 集團主要品牌與 2011 年財務表現

	代表品牌	2011 年 盈收 (百 萬歐 元)	盈收佔 集團百 分比	稅前利 潤	稅前利 潤佔集 團百分 比	獲利力
精品	Gucci, YSL	4,917	40.2%	1,263	78.8%	25.7%
運動和 生活	Puma, Volcom	3,156	25.8%	347	21.6%	11%
Fnac 和 減項	Fnac	4,155	34%	-7	-	-
總計		12,228	100%	1,603	-	-

資料來源：GUCCI 官網與本研究自行整理

3. Richemont，中文名為歷峰集團，成立於 1988 年，不同於前兩個精品集團的是，Richemont 是個以珠寶和鐘錶為核心價值的精品集團。下表為主要品牌和 2011 年財務資料。

表 2-4 Richemont 集團主要品牌與 2011 年財務表現

	代表品牌	2011 年 盈收 (百 萬歐 元)	盈收佔 集團百 分比	稅前利 潤	稅前利 潤佔集 團百分 比	獲利力
珠寶	Cartier, Van Cleef & Arpels	3,479	50.5%	1,062	70%	30.5%

手錶	IWC, Piaget	1,774	25.7%	379	25%	21.4%
文具	Montblanc	672	9.8%	109	7.2%	16.2%
其他和 減項	Alfred Dunhill, Cholé	967	14%	(34)	—	—
總計		6,892	100%	1,516	—	—

資料來源：Richemont 官網與本研究自行整理

從以上可以得知，三個精品集團有不同的事業部門，有時尚服飾配件、酒類、到珠寶等，但 LVMH 和 PPR 集團的核心為精品、時尚、和皮件產品，不管在盈收還是利潤皆在集團裡扮演舉足輕重的角色，以 LVMH 集團為例，時尚和皮件類別的利潤佔了集團利潤的 58.4%，是集團獲利的主要來源。而在獲利力方面，時尚與精品產業的獲利力高，LVMH 集團的時尚與皮件在獲利力高達了 35%，而 PPR 集團的時尚類別產品也有 25.7% 的高獲利力，Richemont 集團的珠寶類別亦有 30.5% 的獲利力，由此可見，高獲利力也是時尚與精品產業的產業特性。

4. 精品集團成立主要的目的有：

- 1) 透過集團龐大的財務實力有利於上市發行股票籌募資金，透過財務操作增加公司財務實力。許多法國品牌正式採取此策略，但義大利品牌較少跟進，原因在於，上市需增加公司財務透明度，有時做的一些決策可能是為了在財務上有好表現，而與公司成長間產生了矛盾。一旦上市後，股東利益和公司方向又容易產生衝突，這也是為什麼許多公司一直延後上市活動。
- 2) 雄厚財務實力有利於旗下品牌投資活動，品牌走向國際化較容易。
- 3) 希望面對供應商時獲得較強的議價能力，好處是有利於公司的利潤增加，但在這個削價競爭的時代，這樣的策略容易和“精品”形象產生衝突，且若供應商彼此削價競爭將不利於整個精品產業長期的發展，不管在品質或是研發都容易被忽略。

- 4) 希望能將經驗標準化，夠過管理系統有效將 know how 移植全球。雖然能增加組織學習能力，但也有經理人認為，全球文化差異極大，很難有效移植特定經驗到新市場。
- 5) 更有效率的品質控管。透過不斷的併購以讓價值線更趨健全，但無形中考驗著經理人的能力，將公司層級提高到集團層級、國際化對各地市場的瞭解性、更慎以往的複雜程度也增加了決策的難度。
- 6) 架構全球的生產、通路結構，但許多人卻覺得世界各大城市的精品店都長一樣，了無新意，有時更會破壞長期保護的都市景觀。
- 7) 建立集團能有校增加旗下品牌組合，時尚、精品品牌共存能增加集團內的市場區隔，增廣了能鎖定的客群，集團提供了更多的產品、服務、風格、生活態度、還有價格帶也增加了。例如，Gucci 集團旗下的 Gucci 鎖定了喜愛高調、外顯性商品的消費者。而 Bottega Veneta 則鎖定了低調奢華的消費者。

雖然起初 LVMH 成立有很大的原因是因為 Louis Vuitton 避免被併購而先發制人，但從現在看來，確實他們建造了一個精品王國，往後的跟進者亦虎視眈眈，端看財務表現，可以發現集團控股下龐大的保護傘能使整個集團獲利，無疑的，集團的財務相當有利於新市場的開發、當作攻擊市場的武器，或是持續增加品牌能見度。

第六節 時尚與精品品牌在歐、美、亞的發展與演進

以上介紹了那麼多，讀者可能會覺得時尚與精品與亞洲好像沾不上邊，事實上，時尚與精品品牌相當注重來源國形象 (country of origin)，品牌的風格和行銷也與來源國形象劃上等號，Chanel 的法國華麗，Burberry 的英國優雅，Armani 的義大利剪裁、Dolce & Gabbana 的西西里風情。在他們營造品牌氛圍、生活風格時國家、地區是不可或缺的元素，而在歐美，時尚與精品的品牌歷史發展又是遵循怎樣的軌跡呢？以下整理參考自 Corbellini and Saviolo (2009)。

1. 法國模型：

從高級訂製時裝 (haute couture) 演進到精品集團化，從 1860 年代起英國出身的設計師 Charles Frederick Worth 開設的第一間高級訂製時裝工作室開始，1920 年代起的 Coco Chanel 開始高級手工訂製西服到後來 Chanel 的時尚王國，但因兩次大戰的停擺，二次戰後 Christian Dior 重新架構起高級訂製時裝市場，一直到 1950 年代，法國一直都是世界的時尚中心，但從 1960 年代英美的休閒風到 1970 年代後義大利設計師和高級成衣 (Ready to wear) 的崛起，法國的高級訂製時裝面對嚴峻挑戰，時代的改變人們不在需要整天穿著華麗、昂貴的服裝，隨著產業漸漸的調整，今天他們多半整合在時尚集團下，集團眾多的品牌能提供多元的產品線和品牌識別 (brand identity)。

2. 美國模型：

從工作服到垂直整合的休閒服飾連鎖品牌，美國夢背後代表了大眾化的生產、大眾化的消費，方便、舒服、簡單大方以符合大眾的口味，這也是美國服飾品牌長久以來的象徵。服飾業的發展可以追溯到 19 世紀的淘金潮，對於耐穿、實用的工作服需求，Levi Strauss 的崛起和牛仔形象的結合。女性服飾的崛起則是 20 世紀出百貨業的出現提供了各式各樣的服飾、Vogue 等時尚雜誌的發行，時尚產業如雨後春筍般在美國發跡，但真正讓他們走向世界舞台的是休閒服 (casual wear) 的發明，歐洲的正式服裝隊日常生活的實用性低，且昂貴的價格也較難被一般大眾接受，休閒服正好填補了這塊市場需求 (例如 GAP)，加上 1960 年代的嬉皮文化、1980 年代的嘻哈饒舌文化，美國的模式正如美國夢，甚麼樣的造型都有機會在美國成功。

3. 義大利模型：

從設計師到垂直整合，義大利的設計師和時尚業的關連，由於前面已經舉了許多例子我們在此就不在贅述，他們的崛起在於 “Made in Italy” 這塊招牌的成功，它讓我們聯想到優雅與實用的兼顧，家庭事業對品質要求和招牌的傳承，包括原物料的採購到販售；文藝復興的美學融入到他們的工藝品。他們的產品，美，而且實用，這也是為什麼這塊招牌一直被消費者所喜愛。邁入 1990 年代後，時尚不再被視為只是身分地位的表率、而是人們希望透過自己的品味讓人們覺得他的個人風格很時尚，total look 不像以往那麼受歡迎。這些設計師們對產業也有了新看法，推出了更多的配件讓消費者有更多的選擇，同時也是希

望消費者能購買設計師們的生活態度。他們也開始著手進行上下游的垂直整合，增加他們的主控權。

4. 英國模型：

長久以來一直給人優雅、高尚的感覺，經典的英國精品有 Burberry 和 Daks，配合倫敦給人的形象，軍裝、西裝和大衣成為英國模型不可或缺的元素，但隨著龐克文化的發展，也為英國模型注入更豐富的元素，結合經典又叛逆的品牌如 Alexander McQueen，還有 Vivienne Westwood 等品牌，讓倫敦成為年輕、成熟等複合元素的時尚之都。

5. 亞洲：

時尚與精品業又存在甚麼樣的發展模式，亞洲在這方面發展比較晚，主要的商品還是從歐美進口為主，整個產業也受歐美很大的影響。亞洲的模型可分為生產和市場兩方面。

在生產方面從接單委外製造（outsourcing）到生產網絡的建立，長久以來，東亞一直是國外製造商尋找低價生產行為的最愛，不管在土地、勞工成本，而東亞的國家也希望透過這些機會增加就業機會，促進產業發展以幫助未來產業升級和經濟發展，第一波從 1950 年代開始，以亞洲四小龍為主，他們配合政府的鼓勵政策吸引外商投資，紡織成衣產業也搭上這波風潮，紛紛設立生產據點，一直到 1990 年代初期，根據 GATT 對貿易量的統計，香港、台灣、和南韓出口的紡織和成衣（textile and clothing）佔世界貿易量從 1980 年的 10.3% 到 1990 年的 18.6%。但爾後，隨著經濟的發展和工資的上揚，這些地方逐漸降低了它們對製造商的吸引力，取而代之的是中國大陸、越南，這也就是第二波外資的投資活動，除了低廉的工資，中國大陸還有一個很大的優勢，相較於四小龍，中國大陸產原物料，以絲綢為例，它的產量佔世界產值的 85%，這也就是將來為什麼製造商有辦法在中國大陸建造生產網絡，從原物料到加工、最後到產品的出口。

在市場結構方面，隨著日本和亞洲四小龍的發展帶起了消費者的購買力，市場主要分為兩個大區隔，以歐美品牌為主的精品，時尚與精品產業一直是個隨著景氣波動的產業，從美國的網路泡沫化、遭受恐怖攻擊、席捲亞洲的 SARS、到次級房貸衍伸出的金融海嘯，都讓時尚與精品業像是坐雲霄飛車一樣

，在 2009 年，因為金融海嘯全球精品市場衰退了 8%，首當其衝的美國的精品銷售額更是衰退了 18%，唯獨中國，銷售還是成長了 20%（The Economists，2010）。根據 LVMH 集團 2011 財報，亞洲的營收佔全球的百分之三十五，而 GUCCI 集團 2011 年在亞洲的營收也佔整體的 36%，超越了西歐的 32% 和北美的 19%，成為世界最大市場，根據 Castano（2007）估計，中國將在 2015 年成為世界第一大精品消費國。另一個為在地品牌所佔據的大眾成衣市場，低廉的價格、基本的款式是他們競爭力的來源。另外由於國際精品對亞洲市場一開始的不了解，多半以找尋代理商的方式進入新市場以試試水溫，配合亞洲的百貨公司成立專櫃銷售旗下產品，但近幾年來隨著市場的透明化和品牌業績的成長，很多業者已經取消代理權改採自行經營，往後也會探討原因。亞洲市場還有一個特色，就是精品價格相較歐洲市場更高，原因為代理商的 mark-up（例如日本、台灣），或是政府的高關稅（例如中國大陸），所以許多消費者趁著旅遊歐洲時購買大量精品，或是到相對便宜的香港、澳門購買。而平價品牌方面，近年來也面對歐美品牌 ZARA、H&M、GAP 的強力競爭，亞洲市場儼然已經成為時尚與精品產業下一個灘頭堡。

6. 台灣：

製造方面以成衣為主，但也不乏國際知名的經品品牌，例如夏姿（Shiatzy Chen），每年的巴黎時裝週皆不乏她的蹤影，其品牌含義為「華夏之姿」，顧名思義，夏姿的中國刺繡風在時尚界佔有一席之地，俐落的剪裁和東方的美學比例是他們品牌由於市場規模較小，根據何介舜（2007）研究發現，國際精品的進入策略一般遵循著代理模式爾後合資模式或是獨資模式，以避免一開始直接投資可能產生的高費用和高風險，Louis Vuitton 在進入台灣是由藍鐘（Blue Bell）以代理進口方式，後來因為品牌知名度在台灣市場大開，市場穩定成長，決定收回代理權並成立台灣路威子公司，而亞洲的營運總部則設在香港，台灣負責公關、廣告、客服業務，但決策皆要向香港總部報告（郭黎憶，2003）。義大利品牌 Salvatore Ferragamo 在台灣的進 1986 年選擇以代理商的方式進入台灣市場，在 2001 年後，由於全球佈局考量等因素收回代理權，並以合資的方式在台灣正式成立子公司，掌管台灣地區的產品銷售及服務。值得一提

的是，台灣是許多精品品牌進入大陸市場的前測市場（何介舜，2007），相較於其他國家與大陸的差距，台灣和大陸的文化距離較短。

至於台灣精品市場的需求情況大概為何？總體環境方面，台灣市場是逐漸穩定地成長，各大精品品牌紛紛在台灣開設旗艦店，幾例來說 Louis Vuitton 在台中開設的旗艦店規模僅次於美國第五大道和日本六本木；而各大名牌在台灣展店數、業績也相當可觀，Prada 靠著以台灣客人為主，在 2005 年獲得亞太地區的業績第二名（經濟日報，2006/02/26），在配件、服飾、珠寶等傳統精品方面，根據曾任台灣路易威登集團總經理的石靈慧在 2004 年接受天下雜誌專訪時表示，“我們把比較時尚性的商品引進台灣在時機上是滿成功的，台灣客人對品牌的認知是全面性的，穿、用、戴是整體的品牌接近感。我們當初之所以很急切要把服裝、鞋子引進的原因，是覺得以台灣客人享用品牌來說，主體是服裝，鞋和包包是配件，這些東西是搭配在一起。所以把服裝很快引進後，可以擴張客人對我們的認同。這個策略決定使我們很快把品牌的爆發力聚集起來，所以在市場佔有率上、客人認同度上、客人需求連結上都擴張了。”（莊素玉，天下雜誌第 297 期 石靈慧 說清楚品牌的核心價值，2004），她也表示，台灣路易威登常常在服裝的銷售上常常在亞洲是第一的，在世界上也曾經是第一，業績相當可觀。而前 BURBERRY 總裁 Rose Marie Bravo 在 2005 年接受 Cheers 雜誌專訪時也表示，“我發現台灣的消費者很渴望得到最新的資訊、看到更多的選擇。”（吳韻儀，Cheers 雜誌第 44 期，就是要 Burberry，六年級的品味新寵，2004），以上可發現，台灣的時尚與精品消費需求呈現多元趨勢，並不會偏好配件或是服飾，而是整體性的消費。而近年來，台灣的時尚與精品消費，也逐漸的由傳統精品擴張生活形態、生活品質的營造，他們將精品的消費延展到食、衣、住、行，他們注重細節、重視飲食、品酒，他們讓台灣精品市場更有深度。（張翔一，天下雜誌第 368 期 新富品味 六千億商機，2007）

而在代理業者方面，他們引進代理品牌後，平常負責什麼樣的業務呢？以代理國外設計師品牌的葳莉興業公司為例，公關張維在接受 Cheers 雜誌專訪時表示，許多設計師並不了解台灣市場，也感受不到台灣市場的吸引力，此時代理商若希望引進此品牌，就要提供一些市場方面的資料，包括台灣市場規模，消費者消費習性，企圖說服品牌業者台灣這個市場有獲利能力，有時甚至邀請

設計師到台灣，甚至有時有試賣期，直到對方肯給代理權，從契約簽訂前到簽訂後，誠意、信任是最重要的因素。她也表示新品牌在行銷上面對很大的挑戰，若是能簽訂三到五年的代理權對代理商較有利，風險較少，而在合約的簽訂上也有許多細節需要注意，尤其是合約法律上，加上許多品牌不同產品有不同的代理商，總之，代理業務沒有想象中單純，要做好長期抗戰的準備（吳凱琳，Cheers 雜誌第 82 期葳莉興業公司公關傳媒經理張維 代理權談判 理字擺前頭，2007）。至於代理的議題，將於個案訪談中有深度的分析。



第三章 文獻探討

本章分為四個部分，首先回顧製造商在國際進入策略的選擇和交易成本理論方面的論文，再來是一些有關於時尚與精品業的文獻，幫助瞭解近些年來這方面的論文主要做了些什麼樣的研究，有了前兩節的基礎後，就可以開始探討在國際代理關係的互動上，存在哪些變數還有這些變數如何影響國際代理關係，最後一部分是小節，透過發現文獻不足的部分，本研究將進一步作研究作補強。

第一節 國際進入策略的選擇

海外製造商在國際進入策略的選擇上基本上可以分為兩種，出口到海外市場販售，即是選擇代理商，或是進行海外直接投資（Foreign direct investment），海外直接投資亦可以分為合資和獨資，不管選擇代理商還是海外投資活動，其背後隱含選擇代理商的低控制程度，和海外獨資子公司的高控制程度，隨著公司的資源不同、和交易的特性會影響進入策略的選擇，而不同的策略當然也面對著不同的風險程度。

在國際進入策略的研究上，Root（1987）認為，國際市場進入可以分為三大方式，契約的合作（Contractual transfers）、合資（Joint ventures）、獨資（Wholly owned operations）。Agarwal and Ramaswami（1992）將進入策略分為出口（Exporting）、授權（Licensing）、合資（Joint venture）、獨資（Sole venture）四大類，Cavusgil et al.（2008）針對以上四個名詞進行定義，首先出口是指製造商在一個國家製造完產品後，將它出口或配銷到顧客所在國家；授權則是指擁有智慧財產、專利、商標權的廠商將其全力夠過合約的方式特許給另一廠商，而條件是用權利金或其他補償條件交換；合資指的是兩家或以上企業共同成立一個新企業；而獨資則是廠商憑藉自己的力量在新市場成立子公司。至於如何分類，背後隱含的道理也大同小異，完全端看研究者希望如何分類。

Jean François Hennart (2010) 透過整理過去文獻方式，希望討論交易成本理論 (Transaction Cost Theory) 和國際企業 (International Business) 的交互關係。透過分析國際企業研究的直覺，來敘述交易成本理論的發展和對未來發展的建議，首先先介紹交易成本理論背後的直覺和如何將它運用在跨國企業 (MNEs) 上。在國際進入策略的選擇上，若選擇代理商或者是加盟，常常面對著合作夥伴欺騙的問題，他們可能為了本身獲利的考量，提高商品市場價格或減少產量，因為這類型的合作關係常常屬於結果導向契約，代理或加盟商若有較好的市場表現將獲得較高的報酬。但當主理人也就是跨國企業本身決定在海外開設子公司，或是將代理、加盟商併購納入旗下集團時，此時他們就成為了跨國企業的“員工”，那他們的契約模式也將轉變為行為基礎契約，或是俗話說的“領薪水”，雖然此時解決了欺騙問題，但同時衍伸了“偷懶”的問題，他們將沒有像過去那麼強大的誘因來增加市場表現，因為對他們來說在努力薪水都是固定的。此時跨國企業就面臨了兩難，到底企業內部控制 (Internal Control) 較容易 (泛指將海外營運納入旗下，成立子公司或是併購)，還是外部控制 (External Control)？夠過交易成本理論背後不同變數的分析將能更瞭解怎麼樣的策略是用於怎麼樣的情形、或是產業中。首要的變數為，知識和聲譽 (Knowledge and Reputation)，廠商到海外營運的知識是不是容易移轉的？這樣的知識有沒有辦法受到智慧財產權的保護？因為有些知識是無形的，將來若在法庭上與合作夥伴有了糾紛，法官是很難判定的，關於這些無形、但又是公司核心價值的知識，就適合將營運併入公司旗下階級。至於商譽方面，商標管理格外重要，商譽的建構是需要很長一段時間的，然而很容易毀於一旦，若代理人或加盟商行為難以監控，則使用代理或加盟風險相對高，但若是直接開設子公司成本過高且產品特性需要高度對市場的瞭解，透過契約的約束，此時選擇代理人或者加盟則比較適當。再來，全球價值鏈 (Global Value Chain)，在國際策略是不是需要垂直整合？適不適合垂直整合？作者提供以下三個參考因素，為了達到生產效率，價值鏈內的廠商皆需有較難移轉的具體性投資；價值鏈內存在綜效；無形的知識佔價值鏈的主要部分；在這些情況下，跨國企業適合進行垂直的整合，反之，若整個價值鏈過度龐大、垂直整合反而增加了營運風險，此時就不適合採用垂直整合。最後，財務能力，企業是否能輕易地籌

募資金、投資案是否足夠吸引人、是否能提供擔保品都是企業在國際進入時須考量的變數。可以上這些變數就可以做更深一層的研究，關於資產方面，若資產專屬性非常高，則是和直接成立子公司，若資產專屬性非常低，則適合採用代理或加盟，介於中間，則適合採用合資（Equity Joint Venture）或者是混合模型（Hybrid），有趣的是，不管資產、價值鏈或者是財務能力，所有的變數在許多情況下需要一一的判定，而且他們常常都屬於中間值，於是乎瞭解混合模型（Hybrid）就顯得相當重要。

表 3-1 MNE 和合作夥伴資源、資產的交互關係

		MNE 所擁有知識資產	
		容易移轉	難以移轉
當地廠商所擁有 互補性資源	容易移轉	模糊地帶	成立子公司
	難以移轉	代理或加盟	合資

資料來源：Jean François Hennart（2010）與本研究自行整理

表 2-1 提供 MNEs 在國際進入策略時的選擇情況，至於混合模型又是什麼呢？根據 Carter 和 Hodgson（2006），不管在採用何種進入策略，我們皆可以看到混合模型的影子，舉例來說，若與代理人簽訂代理合約，可分為行為基礎和約和結果導向和約，行為基礎和約可能會導致員工誘因不足而偷懶，結果導向和約有可能導致欺騙，此時就可依程度使用混合模型，例如許多代理加盟商簽定型為基礎和約，除了固定佣金外，若績效表現佳可以分紅，如此增加了努力銷售的誘因，而跨國企業提供代理或加盟權的同時，亦可以簽訂規範性契約以防止代理人欺騙行為，所以不管採用哪種契約模式跨國契約接可以使用以上機制來實行防衛措施。而監控的成本隱含著資訊對稱性也是重要的考量機制，不同的產業、不同的市場、不同的企業、不同的合作關係中皆存在著不同的變數，本篇文章提供一個架構讓讀者們思考，將來研究可以使用此架構加以分析，將理論運用於實務上。再者，本篇提到許多情況皆位於中間值，亦所謂較少的

極端狀況，此時策略的選擇彈性空間就相當的大，對於時尚與精品產業的研究，則需要透過深度訪談來瞭解不同契約形成的原因以分析此產業的特性。

而也有研究 Buckley and Casson (1998) 亦結合交易成本理論，希望研究隨著不同的進入模式，背後所隱含著不同的控制程度、組織資源承諾、彈性、風險。以獨資成立子公司和合資為例，獨資成立子公司雖然牽涉了高風險，但同時提供較好的機會瞭解當地市場、有利廠商作長期佈局，在市場處於成長的同時，這樣的策略其實隱含了增加廠商未來的彈性；但若市場在衰退，這樣的策略則隱含著高風險，而且因為龐大的花費會消耗廠商的彈性。若是與當地夥伴合資，廠商亦有很好的機會瞭解市場，彈性也相當高因為若將來成功了可以買下夥伴股權，希望退出市場則可以將股權賣給夥伴，但最大的隱憂在於夥伴正是最大的不確定性，且從統計數據上平均而言，合資的生命週期相較於直接投資短。Anderson and Gatignon (1986) 認為在分析控制程度的同時，背後所帶來的風險和報酬也是相當重要的，所以他們結合了國際進入策略和交易成本理論，希望提出一套架構供未來研究作使用，首先，如表 3-2 所整理，將進入模式更進一步細分為 17 種並依其控制程度劃分為高、中、低三大類。第二，作者認為要決定最有效率地進入策略，必須考慮控制程度和資源成本的消漲關係。最後，作者提出了一些假說在哪些情況下適合怎麼樣控制程度地進入模式，如表 3-2。

表 3-2 進入模式與其控制程度分類

高控制程度
成立獨資子公司 (Wholly-owned subsidiary)
多數人合資、但擁有主要股權 (Dominant shareholder, many partners)
少數人合資、但擁有主要股權 (Dominant shareholder, few partners)
一個合資夥伴、但擁有主要股權 (Dominant shareholder, one partner)
中等控制程度

多數人合資、但擁有多數股權 (Plurality shareholder, many partners)
少數人合資、但擁有多數股權 (Plurality shareholder, few partners)
對等股權 (50/50)
契約合作 (Contractual joint venture)
契約管理 (Contract management)
限制性專屬契約 (Restrictive exclusive contract, e.g. license)
加盟 (Franchise)
非專屬限制性契約 (Nonexclusive restrictive contract) 非限制專屬性契約 (Exclusive nonrestrictive contract)
<u>低等控制程度</u>
非限制非專屬契約 (Nonexclusive, nonrestrictive contracts)
多數人合資、僅擁有少數股權 (Small shareholder, many partners)
少數人合資、僅擁有少數股權 (Small shareholder, few partners)
兩人合資、僅擁有少數股權 (Small shareholder, one partner)

資料來源：Anderson and Gatignon (1986)

表 3-3 不同的變數與適合其較有效率地進入模式

變數	較有效率的進入模式
交易專屬資產	
產品或服務擁有專利權	較高的控制程度
產品或服務還屬於建構階段	較高的控制程度
產品或服務需要客製化	較高的控制程度
產品屬於成熟週期	較低的控制程度
外部不確定性	
國家風險高、且相當依賴專屬資產	較高的控制程度

內部不確定性	
廠商的國際經驗豐富	較高的控制程度
當文化距離大	a. 低控制較中等控制適合 b. 高控制較中等控制適合 c. 僅有在存在具體性進入優勢時才適合使用高控制程度
目標市場越健全的外商商業網路	較低的控制程度
合作夥伴未來搭便車 (free-riding) 的可能	
越高的品牌價值	較高的控制程度

資料來源：Anderson and Gatignon (1986)

但是 Hills et al. (1990) 則認為，以上雖然提供未來研究一套架構，但忽略了變數間互動的關係，在國際進入策略的決策時，企業必定需要考量許多變數，且變數間存在互動關係，這些變數在不同目標市場可能也伴隨著不同的權重，所以不能僅單方面考慮一個變數而作出決策，舉例來說，若是考量兩個變數後，得到兩個極端的控制程度，那企業要如何決策呢？表 3-4，他們將進入策略與控制程度、資源承諾、技術擴散風險三個構面作簡單地結合，而圖 3-1 則是企業決策的流程圖。

表 3-4 進入策略與變數交叉表

進入策略	構面		
	控制程度 (策略變數)	資源承諾 (環境變數)	技術擴散風險 (交易變數)
授權	低	低	高
合資	中	中	中
獨資	高	高	低

資料來源：Hills et al. (1990)

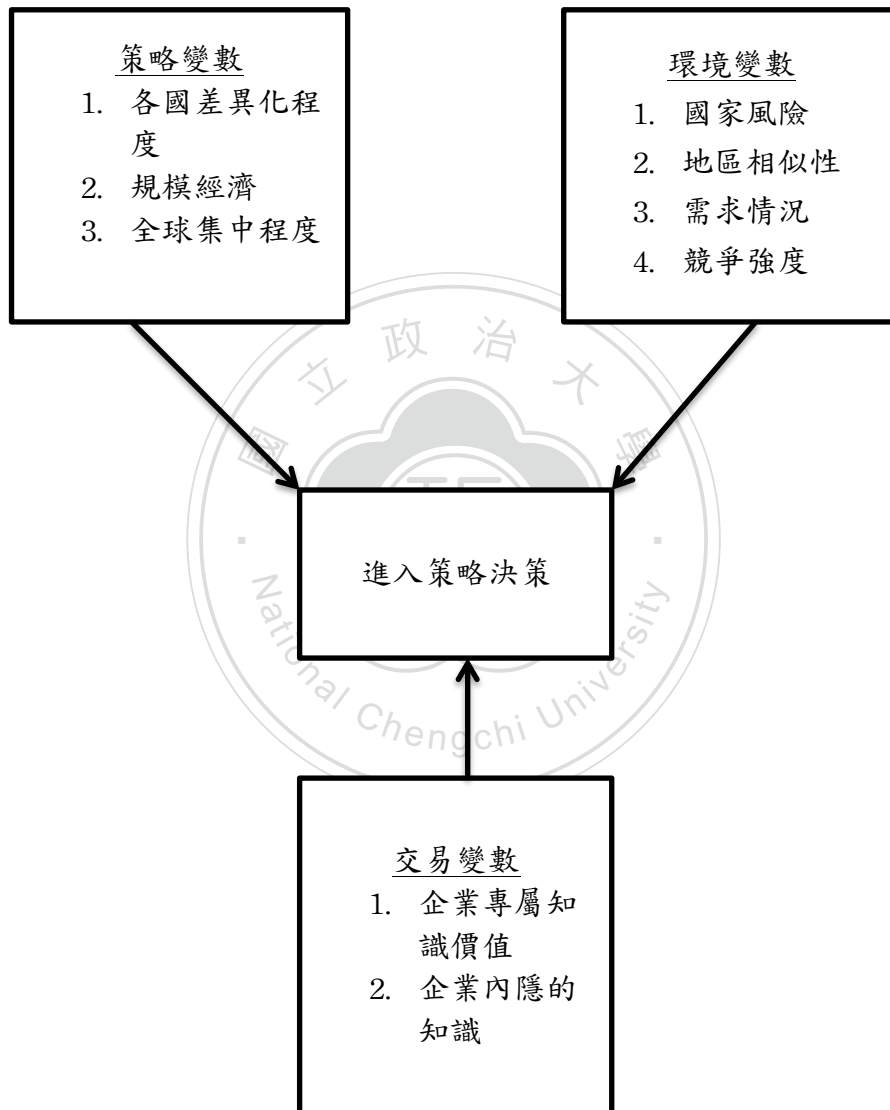


圖 3-1 企業國際進入策略的流程圖

資料來源：Hills et al. (1990)

根據圖 3-1，使企業在決策時就能有更全面的考量，而非個變數分開進行決策，這樣的好處在於瞭解策略本身好處的同時，也能瞭解到背後的成本和所需付出的代價。且企業也能透過這樣的模型，決定不同變數間的權重，不再像以往只能分開考量。

Anderson and Coughlan (1987) 則是以製造業角度出發，透過深度訪談歸納出幾個可能會影響製造商做決策的因素，再透過這些可能變數做實證研究，歸納出哪些因素有顯著性的影響，首先列出作者訪談後認為可能影響的變數：其一，交易成本理論指出，若販售活動本身可能在未來累積可觀的知識經驗，製造商傾向垂直整合。其二，產品線目前的生命週期，是處於成長期、成熟期，越成熟的產品越傾向尋找代理商，因為成熟的產品較容易找到成熟、穩定、具規模的代理商，製造商有較多的選擇，而成長期的產品，可能面臨沒有人願意代理的困境。其三，產品與服務的關係，例如售後服務，若此產品需要售後服務，且售後服務品質強烈影響到未來合作關係，製造商會傾向自己進行販售活動的垂直整合。其四，在這產品類中，產品與競爭者產品的差異性，若差異性越大，製造商進行垂直整合能獲得的利潤越大。若差異小，產品往往淪為價格戰，而選擇通路商（代理商）進行販售對價格戰較有利，因為他們對市場反應較靈敏。其五，相關法律規定也會影響製造商進入模式的選擇，某些國家對於直接投資有許多限制（e.g. 中國大陸）。其六，在該國市場的現行通路，是否已經存在整合通路。其七，該產品是否為該公司的核心事業，核心產品傾向於公司進行垂直整合。其八，該項產品若有較高的商業機密，公司會進行垂直整合的機率較高。其九，若越多競爭者進行垂直整合，則製造商會傾向進行垂直整合。其十，與美國文化越相似，越會進行自行進入市場。

實證資料方面，作者蒐集來自美國 National Science Foundation 在 1978 到 1980 的資料，來自於 36 家半導體廠商從 1955 年到 1975 年在 94 個海外營運據點的資料。結果顯示新的市場進入策略傾向：首先，引進新產品到現有通路以增強此通路的選擇性。再者，許多新產品往往需要組織投入長時間的研發、學習，這樣的特性使得組織需要發展一套系統來管理此產品，垂直整合是必要的。第三，差異化的產品進行垂直整合能避免他們淪為與競爭品之間的價格戰。第

四，同質化產品不妨尋找通路代理商，他們市場掌握度較高，若要進行價格戰較有利。最後，非西方市場不妨考慮代理商，他們對市場較瞭解。

此研究的限制與對未來研究的建議，此次研究並未加入國外市場大小這個變數，這也是個會影響進入策略的變數，但這樣的資料不易取得，不妨可以進行個案研究，當決定進入哪個目的市場後，在進行分析。且可以考慮加入製造商的國際經驗此項變數，以探討經驗程度對於進入策略的影響。

當然，所在產業的不同也會對進入策略有影響，Erramilli and Rao (1993) 選擇以服務業廠商為探討對象，它們的產業特性為資本密集度較低、消費本身就是種產品，此時服務類型的廠商偏好一開始就以控制程度較高的模式進入新市場，因為所需投入資金相對於製造業低廉，且無形的產品特性導致若一開始若以較低的控制模式進入市場，長期將造成產業鏈整合成本過高與整合不易，因為通路商容易與顧客建立專屬資產，表 2-5 為特別針對服務廠商進入策略與交易成本理論的結合。他們提出的假說有五點，分別是資本密集度越高越傾向於共同管理、若生產和消費是不可分開的（某些特定服務，如建築師事務所）越會傾向共同管理、文化差距越大會傾向共同管理、國家特定風險越高會傾向共同管理、企業規模越大越會傾向自主管理。樣本的來源為美國 114 家投入國際市場的服務廠商在 381 次國際進入決策的資料，實證結果發現，文化距離與進入策略的選擇並不存在顯著相關（Erramilli and Rao, 1993；Tihanyi et al., 2005），而服務業廠商當資產的特殊性越低時越傾向使用共同管理模式，而且當生產和消費不可分時、國家特定風險高時、廠商規模小時更是如此。在此篇論文的貢獻在於透過對交易成本理論假設的些許調整，使得交易成本理論架構能運用在更廣泛的產業。

表 3-5 服務廠商進入策略與交易成本理論

進入模式	方法	控制程度	涉入資源程度、風險	任務指派 (Designation)
契約的合作	授權、加盟	低	低	共同管理

合資	股權、資產 的合資	中	中	共同管理
獨資	子公司、辦 公室	高	高	自主管理

資料來源：Erramilli and Rao (1993) 與本研究整理

第二節 精品與時尚業相關文獻回顧

精品與時尚產業背後是靠著美學所支撐著，而精品與時尚業的發展更是與美容產業密不可分，原因在於雙方產品的重疊性，Jones (2011) 探討美容產業在全球化歷程中的演進和受到全球化的影響，從十九世紀開始一直到今日，包括對於美學、美容產品的同質化相對於地方化，兩者之間的角力，站在廠商的角度看他們是如何影響這產業還有在全球化浪潮下他們是如何因應。他提出這些多國企業是如何將這些社會價值觀轉化為品牌，透國全球化如何行銷他們，以及對這世界產生了怎樣的影響。

第一波浪潮可以回溯到十九世紀，西方國家透過工業革命後將自己影響版圖擴張到世界其他地方，開始在其他地方設立貿易公司經營進出口業務，到了二十世紀初期已經有許多多國大企業在海外設立製造工廠，世界的貿易也從那時候開始更加的活絡，除此之外，西方的社會價值觀也隨著物品輸出到世界各地，包括美學的觀點，當時認為白皮膚才是文明、美的象徵，這也幫助了許多西方的企業輸出他們的香皂和其它洗滌產品，當時甚至教育許多非白皮膚消費者透過這些產品可以洗淨他們的膚色，將他們“文明化”。而這樣的同質化也隨著好萊塢的崛起繼續擴大，透過電影和名流的行銷，使得世界的美學、產品、生活形態強烈受到西方社會的影響。

但隨著第一次世界大戰和經濟大蕭條，出現了反全球化的浪潮，原因在於各國間的貿易壁壘以保護各國的經濟體，使得各國間貿易不再那麼頻繁，然而這沒有持續多久，隨著兩次世界大戰的結束各國恢復貿易，GATT 的出現，除了共產國家外，世界其他各地又恢復了貿易，而像是聯合利華、蜜絲佛陀

(Max Factor) 等跨國企業正是這波浪潮的領導廠商，他們旗下眾多的品牌成功地在世界各地行銷、也隨著產品的成功他們在世界各地成立子公司，而在此時隨著世界旅行的增加，機場免稅通路的出現，香水、保養品、彩妝與免稅，使得這些產品更加容易被消費者在世界各地取得。

然而這樣的發展也有著它的限制，全球化推廣了同質化，行銷策略雖然有效的推廣了這些產品，但同時地方反應也越來越大，要將這些全球化品牌融入到世界各地的難度也越來越大，面對各國風土民情、文化、民眾膚質、髮質、氣味偏好的不同，這些廠商主要採與兩種不同的策略，其一，以高價、精品品牌為首的集團 (e.g. Lancôme)，他們希望極小化地方差異，畢竟他們背後也行銷著紐約、巴黎等城市的形象，而西方的名流做代言也是他們長期使用的溝通策略，為了因應地方化，他們產品策略採取的方法是在各地推出相同產品的同時，也會有一些回應地方的產品，像是市場調查發現法國女性較重視眼妝，義大利女性較重視唇妝，於是她們在法國、義大利的專櫃就會有不同的選擇。在溝通策略上，全球還是以西方的名流為主要代言人，但在地方上他們也會尋找一些名人、模特兒做代言，在全球化的同時也做些許的地方回應，但還是不希望失去他們來源國的形象。但大眾品牌 (像是聯合利華、P&G) 則是採取不同的策略，他們不行銷來源國形象，而是因地制宜，在各地成立子公司做市場調查，找出最適合當地的配方，雖然是同樣的品牌但會有不同的特色，舉例來說，Lux 在全球都行銷著“名流的選則”的形象，但在各國卻有著不同的配方以迎合市場的需求。

而 1980 年代以後，隨著蘇聯的解體、中國大陸的開放、更多開發中國家的崛起，也將全球化推倒展新的一頁，這個時期購併相當興盛，L'Oréal 在 1980 年初它只是一個小品牌，僅出現在歐洲且在各國有著不同的子公司名稱，但隨著這波浪潮開始在俄國、中國成立子公司，併開始大規模購併歐洲、美國品牌以多元化自己的旗下品牌。而 P&G 則是透購併多角化自己的產品，從洗髮、沐浴產品推廣到全系列美容產品。然而這波浪潮也伴隨著強烈的反全球化，多元的美學發展、還有許多以地方特色主打的品牌、產品也對全球化品牌造成不小的威脅。隨著金磚四國的崛起，將來，上海和里約熱內盧等城市將挑戰紐約、巴黎等城市的地位。

全球化在過去被認為是西方資本主義化、產品同質化，但現在全球化正悄悄的改變，這也使得廠商面對更難的抉擇，如何在全球和地方間取得平衡，才能贏得消費者的芳心。

至於精品與時尚品牌在國際進入策略的考量上，可以分為直接出口、授權、合資、設立子公司 (Picot-Coupey, 2006)，四個策略的控制程度和所需投入資源，再以交易成本理論分析，進入策略的選擇對時尚產業來說最重要的因素是當地市場的情況，包括吸引程度、或是當地國的政治經濟情況 (Maharajh and Heitmeyer, 2005)，而 Moore & Burt (2007) 發現其主要考慮因素為專屬資產，例如管理資源的 know how、和物流系統和品牌價值，例如品牌形象和知名度。而根據資源基礎理論 (Brown et al, 2003)，廠商面對自己擁有的有形或無形資產，選擇哪個策略能使他們達到經濟上最有效率、發展出相對競爭者的競爭優勢、甚至在新市場發展出新的資源 (Sharma and Erramilli, 2004)。

而 Lu et al. (2009) 在研究大陸精品市場進入策略上，使用了過去實證研究發現會影響進入策略選擇的變數，並且將九個變數分類為廠商專屬的因素、國家專屬的因素、市場專屬的因素三大類 (Sarkar and Cavusgli, 1996; Pak, 2000; Chen and Mujtaba, 2007)，作者提出的假說為，以下變數若括號後面為高的，若廠商要在國際市場成功，代表廠商要選擇控制性較高的策略，反之表示要選擇控制性較低的策略，如表 3-6。

表 3-6 進入因素變數與適合的進入策略

廠商專屬的因素	廠商專屬資產強 (高)、品牌資產強 (高)、財務能力強 (高)、國際經驗豐富 (高)
國家專屬的因素	國家風險高 (低)、文化距離遠 (低)、政府法規嚴格 (低)
市場專屬的因素	市場潛能高 (高)、市場競爭高 (低)

資料來源：Lu et al. (2009) 與本研究整理

作者透過訪談的方法希望驗證以上變數的假說是否正確，訪談對象為義大利廠商 X 公司，旗下 A 品牌在 2006 年以設立子公司方式進入中國，而旗下 B 品牌曾在 2005 年以合資方式進入中國。其中只有市場競爭高此變數有不一樣的結果，作者假設若希望在國際市場成功，面對較強的市場競爭，廠商應選擇較低掌控的市場進入策略，但訪談發現，廠商若使用較高掌控的市場進入策略，將有利於長期發展出與競爭對手差異化的策略，且策略的選擇也強烈著依賴廠商長短期的考量。

每一個策略的選擇背後都依賴著許多的考量，而重要的是每個變數間也強烈著依賴著對方，舉例來說，若某公司希望長期經營此市場，就算某些變數強烈不建議以高掌握的方式進入市場，公司還是有可能選擇設立子公司，就算短期績效可能會不盡理想。加上，若能考慮研究各變數間的權數，在甚麼情況下哪些因素對廠商特別重要，或是能增加訪談的廠商以建立不同模型，都是未來研究可以加強的，本篇研究希望提供一個架構，哪些因素會被考量，而又隱含了最後策略的選擇。雖然此篇論文是站在品牌廠商的角度進行國際進入策略的衡量，但也提供了代理商不同的思考角度，了解哪樣類型的廠商需要找尋代理商，他們的長處和短處在哪裡，可以增加代理商在代理時目標的選擇還有增加他們的議價能力。

而精品與時尚品牌在進入國際市場後，如何持續維持品牌成功？Fionda and Moore (2009) 發現主要有九大因素影響著品牌成功與否，明確的品牌識別、行銷溝通策略、完善的產品組合、品牌專屬簽名（品牌 DNA，消費者一看到某特徵就會聯想到該品牌，例如 LV 的花紋）、高價位、專屬排他性、品牌遺產、通路營造出的奢華氛圍或體驗、企業文化。本研究的限制在於，它只提供了一個架構，面對著不同類型的品牌會有不同的策略、會有不同發展的重點，例如精品，應該特別重視品牌遺產、排他性，但完善的產品組合或許不是那麼重要，這也是作者沒有著墨的，此外，此篇研究訪談公司雖然多元，但訪談的部門皆為英國部門，這樣忽略了跨文化的分析，或許在不同國家、不同文化，雖然同廠商但有可能會有截然不同的分析結果。雖然如此，但這樣的架構提供了對時尚與精品品牌的架構和背後所要求的資源、條件有了總體性的瞭解。

第三節 國際代理關係主理人與代理人的互動

在國際代理關係裡，許多文獻如 Bergen et al. (1992)、Eisenhardt (1989) 將海外製造商 (Manufacture) 或品牌業主 (Brand's owner) 定義為主理人 (Principal)，而與他們在海外市場與他們簽約的合作夥伴則稱為代理商或代理人 (Agent)，他指的是製造商將產品出口到海外市場給當地代理商進行販售活動，通常，這樣的契約包含了海外市場的銷售及服務契約。

本節的重點將著重在國際代理關係上主理人 (Principal) 和代理人 (Agent) 的互動關係，關於代理理論 (Agency theory) 的發展，代理理論被廣泛運用在許多社會科學，Eisenhardt (1989) 探討了代理理論的理論基礎與發展，藉由探討過去文獻歸納出一些結論，它主要想要回答四個問題，分別是，代理理論是什麼？代理理論對組織理論有什麼貢獻？代理理論在實證上有效嗎？代理理論是何用在什麼樣的範疇研究？代理理論起源時主要為了解釋兩個現象，在代理關係中，如何解決雙方資訊不對稱的情形，製造商如何監控代理商？再者，雙方面對風險的態度和忍受程度不同，雙方如何達成共識？可以將代理理論分成兩大部分，有主要被應用在解釋大企業內股東和經理人關係的實證代理理論 (Positivist Agency Theory)，作者歸納出兩個論點，如果雙方的契約是採結果論，則代理人的行為會與主理人期待較一致；再者若主理人能獲得代理人資訊行為，則代理人的行為或與主理人期待較一致。還有主要被應用在買家、賣家，律師、客戶，製造商和零售商間關係的「主理人與代理人理論」 (Principal-Agent Theory)，被廣泛的探討在兩類的合約形式，行為基礎契約 (Behavior-based Contract)，主理人須發展一套系統監視代理人，透過搜集代理人行為來決定代理人的表現，和結果導向契約 (Outcome-based Contract)，代理人所得報酬是由他的市場績效而定。歸納出的論點為下表 3-7，表示面對不同的情況下，雙方偏好的合約形式。

表 3-7 不同的合作情況下，主理商與代理商偏好的契約模式

雙方合作間的變數	偏好的契約模式
雙方存在資訊共享	行為基礎契約
績效結果不確定性越高	行為基礎契約
代理人風險趨避程度越高	行為基礎契約
主理人風險趨避程度越高	結果導向契約
雙方目標衝突越大	結果導向契約
指派任務可程序性越高	行為基礎契約
結果可衡量度越高	結果導向契約
雙方合作時間越長	行為基礎契約

資料來源：Eisenhardt (1989) 與本研究整理

代理理論對組織研究有兩個主要的貢獻，第一，對於資訊的研究，它可以被視為一種產品，這個產品是有成本的、可以夠過交易取得的，所以主理人可以透過投資資訊來控制代理人。第二，對於風險的隱含，透過理論的分析，可以歸納出雙方所能承受的風險對於其策略的影響，例如大企業和小企業對於風險的承受程度不同，理應會影響他們最後的決策。

Eisenhardt (1989) 對於未來研究代理理論的建議，首先不妨繼續聚焦在資訊、結果不確定性、風險等議題。將理論運用於探討實務關係上，而將這樣的實務關係延伸到更廣的議題，且在使用代理理論模型時，若可以加入不同理論作分析更能增加可看性，例如代理商策略可以加入交易成本理論觀點作分析。最後，不要只將研究侷限在經濟領域，經濟方面的研究常常伴隨著許多假設，但對於組織行為的研究，將可以放寬這些假設，對於許多無法量化的研究也會因為背後的理論架構能有更健全的發展。

在過去研究代理關係的文獻，有許多專注在電子業、零組件產業等較傳統製造產業，Anderson and Weitz (1992) 研究製造商（主理商）和通路商（代理商）雙方互動關係是否會影響雙方未來的合約和合作，哪些舉動能有效促進雙方的合作關係，而哪些並沒有太大助益。樣本蒐集方面，他們挑選了財星五百

大企業負責此方面部門為問卷發放對象，並且發放給其合作客戶，共有 378 份雙邊樣本。實證結果發現，如果製造商承諾對通路商有特別的投資計畫、給予區域獨家通路權、或是過去並沒有待大紕漏的合作經驗，通路商對於製造商承諾的感受則越好，那通路商會做出什麼樣的承諾呢？通路商所作的承諾與製造商給予特別的投資計畫有正相關，然而，若給予區域獨家通路權與通路商的承諾並沒有顯著的關係，而雙方若有健全的溝通機制也有助於雙方的合作關係。至於製造商對於通路商承諾的感受，相同的，如果有特別的投資計畫、給予區域獨家通路權、或是過去並沒有待大紕漏的合作經驗，製造商感受越好。對應到製造商的承諾，特別的投資計畫有顯著性的正相關，但值得注意的是，區域獨家卻存在顯著的負相關，為什麼呢，相較於雙方給予對方特別的投資計畫（例如人事訓練、技術指導、產品線共同開發、市場研究等），對於條約談判或是合作關係中，雙方所投射出的訊號是具體、強而有力的，且這樣的關係無形中也加強了雙方的鏈結。至於區域獨家，通路商答應製造商區域獨家，確實釋放出訊號給製造商他們的誠意。但若製造商答應通路商區域獨家，也就是只將產品賣給他們，對於製造商本身相當不利，因為這樣會限制了他們的通路情況且會導致對通路商的過度依賴，等同於受到了通路商的控制。至於其他變數方面，包括溝通、名聲、過去合作經驗皆如預期結果。

對於未來研究的建議，因為製造商相較於通路商，許多已經較具商業規模，很多的研究還是集中在製造商角度，包含通路商的雙面研究較少，未來研究可繼續朝這方面發展。本研究建議雙方互相增加實體投資，但也隱含著成本和風險，這樣的成本和風險是否會超過製造商自行進行垂直整合，也是將來可研究的。還有錯誤的配對（一方面有較強的議價能力）是否會影響長期的合作關係，或是可以作為策略的考量以用來謀取最大利益，也是將來可以特別注意的。但在精品與時尚產業方面，一般來說一個國家或地區僅會有一家代理商，以避免兩代理商間彼此惡性競爭，與電子產業不同的是，電子廠商的代理商很多只是中間商，或是代理商在當地市場的名氣大於製造商。但精品與時尚產業則是製造商品牌形象強大，代理商往往只能被動依賴主理商。

鄺芃羽（2008）則是站在台灣電子代理商角度探討國際關係之維繫，在台灣因為市場規模不夠大，代理商經營不易，且通常只能擔任通路商角色，並不

參與製造活動，等主理商取消代理權，代理商只能遭逢巨大損失。本篇論文從代理商角度切入，主要探討兩個問題：首先，代理商如何避免母公司終結他們合約？在對上游關係的控制部分，代理商可以透過掌握關鍵技術和資源、與母公司發展較親密的合作關係、有長期與國外母公司或其他公司的合作經驗（了解管理制度、溝通方式、組織結構等）、對市場的了解（交通、物流、文化、政經關係、法律制度、行銷方式）、或是在地關係來鞏固合約。而對下游關係的控制方面，可以透過顧客忠誠度的建立、和提供顧客產品更多的附加價值。但萬一不幸被終止合約，代理商如何確保他們能繼續生存？代理商可以增加代理的廠商數、或是增加產品附加價值（例如提供更廣的產品線、替顧客縮短購物時間，或是售後服務）等方法。樣本資料回收了 116 份問卷來自 77 家代理商，結果發現，為了避免被取消代理權，面對上游關係，代理商須擁有更多當地資源，且此資源越難模仿、越了解國外原廠、掌握當地網路，越能避免被取消代理權。至於下游關係方面，越了解客戶、越能提供附加價值給顧客，越能增加將來對上游議價能力。生存議題方面，不妨能增加產品線，分散收入來源，避免將來因為被取消代理權所遭逢的巨大損失。本研究也發現，過去文獻忽略了產品線的重要性，往往只將代理業務著眼於公司層面，但母公司常常不會完全的結束代理業務，往往還是會與代理商有互動，例如維持某些產品線的代理業務。但對於時尚與精品代理商而言，其產品特性導致售後服務或許沒有那麼重要，或是代理商沒有誘因提供較好的售後服務，因為顧客認的是主理商的品牌而非代理商品牌，這些因素都是未來研究可以探討的。

而也有學者加入其他理論進行分析代理關係，Heide and John (1988) 將傳統的交易成本模型 (transaction cost model) 加入依賴理論 (Dependency theory) 的直覺以 TCA (Transaction Cost Analysis) 方法來進行分析，因為傳統的 TCA 理論在某些面向上稍嫌不足，例如，為了更瞭解代理商和製造商間的關係，關於代理商的保衛機制，若只研究簽訂較長合約或是垂直整合是不夠的，因為這樣的情況是不常見的（通常代理商規模遠不如主理商）。Anderson (1985) 發現若業務員擁有與顧客間的專屬資產較高且較有價值時，製造商傾向由代理商來負責這樣的業務，這發現與傳統的 TCA 理論有所違背，傳統 TCA 理論認為若顧客關係相對重要，製造商應該會傾向自己掌握這層關係。而站在代理商的

角度，為了確保他們在製造商間所做的投資，他們會加強與客戶的關係來保護自己。

Stinchcombe (1985) 也說到，簽訂長期的契約能確保一些投資到契約到期時的殘值較低，以降低風險，但這樣的要求僅適用於議價能力較強的一方，用以得到較有利的保護機制。但通常而言，代理商的議價能力皆不如主理商。畢竟一個模型是無法適應整個複雜的產業。作者加入下游投資 (offsetting investments) 的看法，想研究這樣增加專屬資產 (specific assets) 是不是代理商有效的防衛機制。樣本為來自美國 199 家和電子業、零組件業合作的代理商，研究結果顯示，在下游投資 (Offsetting Investment) 方面，若雙方間的具體性投資增加，則代理商也會增加對下游 (顧客) 的投資。而且，代理商增加代理品牌數並不會影響此變數。但若雙方間依賴性越高，也就是代理量佔總代理量的百分比越高，則會影響此變數。皆如 Stinchcombe (1985) 所預期。再來是能替代所得來源的能力 (Replaceability)，代理商增加對下游的投資確實增加了能替代所得來源的能力，而製造商和代理商間的投資如果增加，則會降低代理商對下游的投資，因為這樣的投資增加了兩者的互相依賴。而如果此製造商是代理商的重要客戶，則和能替代所得來源的能力為負相關。最後是表現績效 (Performance)：如果能替代所得來源的能力增加，想當然爾代理商的業務表現變好。但如果雙方間存在較少的投資資產，則所得來源的替代增加會削弱代理商表現，並不顯著。但如果存在較多的投資資產，則雙方的表現皆會變好，這說明了若雙方要增強績效，雙方間較高的具體投資是必要的。

總而言之，因為製造商和代理商間存在較多的資產，代理商為了確保他的利益，他會增加對下游的投資 (增進與顧客間關係)，以防衛他們所作的投資，這樣可以有效降低他們對製造商的依賴，或使他們將來面對代理權被回收時，可以替代所得收入的來源。而且，他們的績效也會因為依賴性的降低而增加，但此同時也隱含了雙方 (製造代理) 間存在較高的資產投資，無法確定是不是因為雙方互動良好導致績效佳，還是因為代理商致力於投資下游客戶關係。

那如果探討時尚與精品業的國際合作關係是如何，過去能找到的文獻比較少，Moore et al. (2003) 研究在時尚與精品產業中，總部和子公司，或是品牌和授權商之間存在哪些衝突，而這樣的衝突如何解決。研究方法上採用深度訪

談的方式，在資料搜集上，總共有十家英國的業者參與問卷的回答，他們是國際品牌在英國的子公司或是授權業者，另外作者亦訪談他們的總部或者是母品牌業者，總共得到了 42 份雙邊問卷資料，佐以次集資料的搜集和觀察，希望獲得雙邊的資料以比較他們為何存在衝突而這樣的衝突和如何解決。研究結果發現，雙方在決策上，存在了很大的衝突，而決策上的衝突也是在國際合作關係上最常見管理上的衝突。而衝突的來源主要為三個原因，其一，觀念的不協調（perceptual incongruity）、目標的矛盾（goal incompatibility）、專業意見的分歧（domain dissensus），而在這份研究中發現，從總公司的角度，英國的廠商主要被控訴在策略的決策上的兩大問題，第一，不遵從策略，舉例來說，總公司制定的行銷策略到了英國，英國子公司因為市場因素考量往往自行發展新的定價、通路、溝通策略，這樣的策略使得與總公司的全球化策略有所出入，而英國的管理階層往往希望得到更多的決策權，因為往往英國市場的成功相當重要，而成功也伴隨著驕傲，每次的成功英國管理階層也希望獲得更多的主導權。第二，自行決定策略，許多英國子公司常常未向總部報告就自行決定品牌策略、甚至重新定位產品，總公司認為他們忽視了在時尚與精品產業中，成功來自於標準化和集中化。但英國子公司確認為，採取不同的策略是因地制宜，畢竟他們比較瞭解市場、知道消費者需求，而這樣的策略也使的績效提升，總公司往往忽略了全球的成功，是來自於地方的成功。而未向總公司報告自行決定的策略乃因他們瞭解總公司不會認可，但又不想錯失機會，例如有一次，因為英國的成功而使得總公司修改全球定價策略，他們認為就是最好的例子。至於這樣的衝突該如何解決？總公司認為，除了透過處罰機制之外（例如撤換經理，但往往治標不治本），還可以透過雙方共同決策來解決這樣的問題，最好的方法就是邀請英國經理到總公司開會共同決定全球化策略，當他們瞭解到複雜程度的同時，就會對未來行為有所改進，但英國子公司確認為，總公司只是希望向他們洗腦，希望將他們拉攏，雖然表面和善但實質上卻是強迫他們遵守全球化策略。這篇論文點出了國際合作關係上的衝突不僅存在不同廠商間，亦存在同企業的母公司和子公司，有時雙方的衝突還比不同企業的合作關係還嚴重，總部有全球化考量，子公司希望增加自己的地位。過去文獻雖然指出衝突有時有助於雙方架構一套更完整的合作體系，但 Moore et al. (2003) 認為這樣的情況

只適用於那些存在非正式管理控制的合作關係，或是母公司願意釋放權力給子公司，然後雙方共同決策的情況。

Moore et al. (2003) 主要是探討英國子公司和母公司的衝突和互動，原因在於英國存在特殊的管理方法，加上市場地位的重要性，但台灣的情況是否如此，或是面對議價力較沒有那麼強的子公司，這樣的衝突是否存在，或是會產生不同的衝突，都是將來研究可以著墨的。

Dickson and Zhang (2004) 則是認為過去研究有兩個缺失，第一是過去在研究供應商與通路商關係時，多半集中在西方已開發國家，第二是產業多半集中在汽車、零件、電子等工業產品的製造業，對成衣產業較少有著墨。本篇主要探討中國成衣、時尚與精品通路、代理商和國外品牌供應商間的合作關係，企圖透過權力理論 (Power Theory) 來分析兩者間的角力情形。在研究方法方面，作者首先完成了權力理論的文獻探討，傳統來說學者將它分為六個權力，獎賞權 (reward)、強制權 (coercion)、參照權 (referent)、獎賞權 (reward)、專家權 (expert)、與法職權 (legitimate) (Raven and Kruglanski, 1970)，也有學者為了簡化而將權力分為強制權 (coercive) 和非強制權 (noncoercive) (Hunt and Nevin, 1974)，而這樣的權力必定會在合作關係上產生衝突，而本篇最希望檢視的是，對於強制權的應用，過去實證研究發現強制權性的契約會影響雙方合作關係、降低滿意程度 (Hunt and Nevin, 1974)，但也有研究認為雙方不存在顯著關係 (Wilkinson, 1981)。作者則希望應用在中國成衣通路業者和國外品牌供應商間的情況會是如何。透過問卷資料的搜集，主要集中在中國五大城市販售國外成衣品牌的通路商，回收有效樣本 150 份，從假說的建立到回歸結果的分析，當國外供應商被認為擁有較佳的管理和聲譽 (參照權)，中國通路商的態度和非經濟因素的滿足程度會較佳，這也隱含了在中國做生意“關係”的重要性，同時間供應商較強的法職權提供了較佳的契約保障，則中國通路商的態度和非經濟因素的滿足程度亦會較佳，原因在於問卷搜集的中國企業規模較大，故較有保障的契約也是他們所希望的。以上的參照權和法職權接被視為非強迫權力。那至於強制權呢？意外的是，研究發現強制權雖然會增加合作關係間的衝突，但同時間對經濟表現的滿意程度卻會增加，作者認為原因可能在於“面子”，中國通路業者不希望因為達不到

表現而造成違約，努力達成目標也導致經濟表現同時成長。而 Baudry and Chassagnon (2010) 則是希望探討組織理論 (Organization theory) 對交易成本理論研究的貢獻，以廠商的角度做分析探討階級權力、廠商間的衝突、組織的氛圍到雙方如何產生有遠見性的契約。他們將 2009 年諾貝爾經濟獎得主 Oliver Williamson 針對資本主義下組織的互動做更深的探討，希望建立一套科學的方法提供以後研究做分析，而研究結果也顯示組織文化的建立與交易成本之間有相互的影響。

第四節 小結

將本章探討的文獻作簡單地歸納為表 3-8。

表 3-8 本章文獻探討歸納表

文章名稱	作者	發表年份	研究問題	研究理論
Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions	Erin Anderson and Hubert Gatignon	1986	交易成本理論和進入策略的選擇間的互動	交易成本理論
International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution	Erin Anderson & Anne T. Coughlan	1987	哪些因素是製造商擬進入新市場的進入策略的重要考量	交易成本理論
The Role of	Jan B.	1988	代理商如何發展防衛	交易成本

Dependence Balancing in Safeguarding Transaction- Specific Assets in Conventional Channels	Heide & George John		機制因應代理權被收 回風險	理論、依 賴理論
Agency Theory: An Assessment and Review	Kathleen M. Eisenhardt	1989	對於代理理論的發展 作介紹和探討	代理理論 文獻回顧
The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels	Erin Anderson, Barton Weitz	1992	製造商和通路商（或 是代理商）雙方互動 關係是否會影響雙方 未來的合約和合作， 哪些舉動能有效促進 雙方的合作關係，而 哪些並沒有太大助益	交易成本 理論
Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach	Preet S. Aulakh, Masaaki Kotabe, and Arvind Sahay	1996	國際合夥、授權、代 理關係時，哪些因素 會影響雙方的信任、 還有代理商的績效表 現	國際合作 關係“信 任”的相 關文獻
Models of the Multinational Enterprise	Peter J. Buckley and Mark C. Casson	1998	探討「彈性」對多國 企業商業活動的重要 性，面對國際市場的 競爭這些國際化企業	國際進入 模型、靜 態均衡

			要如何因應？	
Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing	Moore, Christopher M; Birtwistle, Grete; Burt, Steve	2003	時尚與精品產業中，總部和子公司，或是品牌和授權商之間存在哪些衝突，而這樣的衝突如何解決。	權力理論、代理理論
Supplier-retailer relationships in Chain' s distribution channel for foreign brand apparel	Marsha A. Dickson and Li Zhang	2004	中國成衣、時尚與精品通路、代理商和國外品牌供應商間的合作關係，企圖透過權力理論（Power Theory）來分析兩者間的角力情形。	權力理論
The operationalization of international fashion retailer success	Stephen Wigley and Christopher M. Moore	2006	探討哪些因素會影響時尚品牌在國際市場的表現	RI 通路商國際化歷程、代理理論
國際代理關係之維繫與延續	鄺芃羽	2008	電子業國際代理關係之維繫	國際進入模型、交易成本理論、依賴理論
Factors influencing international	Yao Lu, Elena E. Karpova	2009	時尚與精品廠商在國際進入策略選擇時的考量因素	國際進入模型、交易成本理

fashion retailers' entry mode choice	and Ann Marie Fiore			論
The Anatomy of the Luxury Fashion Brand	A. M. Fionda & C. M. Moore	2009	哪些變數能有效建構、維持時尚與經品品牌的成功，與守護他們的 _們 的品牌價值	時尚產業研究文獻回顧
Transaction Cost Theory and International Business	Jean François Hennart	2010	交易成本理論和國際企業間交互關係的探討	交易成本理論文獻回顧
Globalization and Beauty	Globalization and Beauty	2010	美容產業與全球化	全球化文獻回顧
The close relation between organization theory and Oliver Williamson's transaction cost economics: a theory of the firm perspective	BERNARD BAUDRY AND VIRGILE CHASSAGNON	2010	組織理論 (Organization theory) 對交易成本理論研究的貢獻	交易成本理論、組織理論

資料來源：本研究自行整理

可以發現在以往的學術研究上，在研究上有兩大原因促使將來研究可以作進一步探討，首先，過去許多有關代理關係的文獻皆是探討傳統製造業（汽車、電子、零組件等），但製造業與本論文要探討的精品與時尚產業有相當不同的

產業特性，精品與時尚產業結合了製造業、服務業的特性，所以在代理權的談判和實行上必定會有所不同；再者，過去對精品與時尚業的代理研究，多半集中在西方國家，而東西方文化差異的變數或許會是相當重要的變數；雖然少數也有針對中國代理的情況作研究，但中國和台灣市場規模差異相當大，廠商必定會有不相同的決策邏輯。這也就是為什麼本研究希望將焦點鎖定在台灣，透過深度訪談的方式，瞭解台灣代理商在面對國際代理關係時，與主理商的互動關係是如何？而代理商可以發展什麼樣的差異化策略來因應將來代理權被取消的風險。



第四章 研究方法

第一節 研究架構

在研究過程中，首先透過次級資料搜集的方式介紹時尚與精品產業的產業特性，包括在學術界、產業界是如何將產業定義與進行分類，產業內的市場區隔還有商業模式等等，並透過報章雜誌、網路資料、財務報表等資料歸納出本產業的產業特性，在了解這產業後，透過文獻回顧的方式，找出過去文獻的不足之處，本研究決定透過個案的深度訪談，回答過去文獻未探討或不足之處，而本研究希望探討的問題，分析訪談結果提出命題，歸納出結論與建議。本研究的流程如圖 4-1。



圖 4-1 研究流程

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

本研究的研究方法採用個案研究法，原因在於相較於量化研究，個案方法的質化研究較能了解希望探討問題背後的原因，也能隨著資料搜集的過程，針對不了解的問題作追根究底的研究。Yin（2001）認為若是探討“How”或是“Why”的問題，適合使用個案研究法，本研究是希望探討在國際合作的關係中，品牌商和代理商之間如何加強合作關係，屬於“How”的問題，而這些策略為什麼有效地加強雙方的合作關係，屬於“Why”的問題，而且透過個案研究法，比較能瞭解這些策略背後所隱含的意義和個案公司為何選擇這樣的策略。

除此之外，Yin（2001）也指出，為了讓個案研究增加效度，研究者需『使用多重、而不僅是單一的證據來源，在某種現象所屬的情境中，探究該現象的經驗主義研究。』包括了次集資料的搜集和初級資料的取得，在次級資料方面，本研究介紹了時尚與精品產業內的市場區隔、商業模型、品牌資訊、和精品集團，再來搜集了國際進入策略、交易成本理論和代理理論來探討主理商漢代理商間的合作關係，分析了次集資料不足的地方，透過個案公司訪談的方法蒐集初級資料，獲得多重的資料來源。

第三節 個案選擇

在個案的選擇方面，選定國際品牌在台灣尋找的代理商，而他們的產業別皆屬於本論文所探討的時尚與精品產業，而對於業內的品牌採用如第一章所述的廣泛定義，不僅包含珠寶、服飾、包包等傳統時尚精品，更包含了近幾年來發展得相當好的生活形態精品，像是酒類、廚具、家居精品等等，原因在於希望訪談個案的全面性。

在資料來源方面，透過到代理商公司直接訪談的方式來搜集分析的資料，在與受訪者敲定訪談的時間後，開始從網路、報章雜誌搜集該公司的次級資料，包括資本額、歷史沿革、代理品牌等，有了這些資料除了可以讓訪談更順暢外，也可以找出問題，在訪談過程中直接切入重點，而且隨著受訪者的答案來引導

出下一個問題，訪談全程錄音，結束訪談後隨即撰打訪談稿，表 4-2 整理訪談公司、時間和接受訪談的對象。

表 4-1 個案公司接受訪談人員

個案公司	受訪者	受訪時間
台灣藍鐘	秘書兼專案主任楊小姐	2012/05/08
惇聚	執行長特助高小姐	2012/05/18
伊克國際	品牌經理吳經理	2012/05/07
冠彰	聯絡人潘小姐	2012/05/15
亨信	張董事長	2012/05/02

資料來源：本研究自行整理

第四節 問卷內容

在問卷的題目上，會根據不同的受訪者有些許的不同，但大體上問題的邏輯發展是尋同一個軌跡，也就是品牌商與代理商在契約簽訂前、簽訂契約時、到契約簽訂後雙方的互動和合作機制，除此之外，本研究也特別加入了代理商與亞洲區域其他代理商或子公司的互動。再者，也探討了代理商和顧客間的互動。以下是針對訪談所提出大方向的問題，而針對不同的回答，也發展了不同的問題繼續做深一步的探討。表 4-2 整理了訪談的問題。

表 4-2 個案公司訪談問題

代理商與品牌商間關係
如何尋找接下來可能代理品牌？評斷代理標準是否有一套標準化作業機制？貴公司認為國外製造商最在意什麼？

雙方簽訂契約時是如何增加雙方的合作？是否有進行實質投資？
代理進口的產品是如何選擇？
代理商平常業務為何？代理商如何加強與製造商間的合作關係？
區域代理商、子公司間的互動情況如何？
代理商與顧客間關係
代理商與顧客的互動情況？

資料來源：本研究自行整理



第五章 個案介紹

第一節 個案選擇與比較

透過表 5-1 的整理和比較，可以了解這些公司主要代理的產品有哪些與對這些公司的背景有最初步的瞭解。

表 5-1 個案公司基本資料表

	台灣藍鐘	惇聚	伊克	冠彰	亨信
公司成立年份	1983	2004	1973	1977	1997
主要代理產品	精品服飾、配件類	精品配件、服飾類	服飾類	鍋具、精品廚具、廚房用品	葡萄酒、烈酒類
主要來源國	歐美國家	法國、日本	日本、英國	義大利、歐洲各國	歐洲、美洲、澳洲
品牌商所屬商業模式	時尚設計師品牌、優質品牌	時尚設計師品牌、優質品牌	優質品牌	優質品牌、時尚設計師品牌	優質品牌

資料來源：本研究自行整理

根據表 5-1，在個案的挑選上，本研究選定時尚與精品業內較多元的代理商，除了三家以服飾、時尚、精品配件為主的廠商外（台灣藍鐘、惇聚、伊克），特別挑選了生活精品（冠彰）和酒類（亨信）代理商，希望瞭解同是在時尚與精品類範疇下，不同產品面對不同的代理商，在代理模式和策略上有什麼異同之處。

值得一題的是，可以發現品牌商所屬的商業模式這一項，訪談的代理商皆是如表 5-2 所介紹的，商業模式中屬於時尚設計師品牌和優質品牌，因為台灣時尚與精品市場已漸趨成熟，幾乎所有精品品牌的代表性廠商在台灣皆是已設立子公司的方式作經營，這類精品本身的特性和近年來集團化經營的特性，加上對於品牌建構和上下游垂直整合的重要性，從原料的採購、製造等製造工作皆為品牌自己工廠；而下游也擁有自己的通路以確保與消費者的溝通符合品牌形象。至於快速時尚品牌方面，由於集團化的經營和全球生產、運籌、通路網絡的特性，造成其在進入新市場往往都是開設子公司或直營店的形態，在台灣也不例外。

至於品牌商規模方面，本次訪談的五家廠商代理的品牌皆屬於設計師品牌、優質品牌，這種商業模式有個特性，就是它的公司規模不及於精品品牌與快速時尚品牌，夠過產業介紹時發現，精品品牌近年來多已整併為精品集團，且都公開上市發行股票，而快速時尚品牌也屬於集團式經營，亦發行股票。相較之下，時尚設計師與優質品牌的規模就比較小，且多數的品牌或集團並沒有公開上市發行股票，因此在籌措資金上並沒有精品品牌與快速時尚品牌那麼容易、快速。因此時尚設計師與優質品牌在許多市場由於財務或是策略的考量，還是以選擇代理商為主，Jean François Hennart (2010)、Buckley and Casson (1998) 等就指出了進入策略的選擇與廠商的規模有很大的關係。

表 5-2 時尚與精品業四大商業模式

商業模式	代表廠商
精品品牌	Louis Vuitton, GUCCI
時尚設計師	Jimmy Choo, Giorgio Armani
優質品牌	Diesel, 23 區
快速時尚	ZARA, H&M

資料來源：Corbellini and Saviolo (2009)

從第二節開始，將分別介紹訪談五家公司的基本資料，從公司簡介、旗下品牌介紹到商業模式與經營現況，其中商業模式與經營現況則經由訪談，了解代理商是如何尋找代理品牌，與國外品牌商如何簽約、合作，簽約後如何採購產品，平常業務做些什麼，到如何加強與國外品牌商間的合作關係。

第二節 台灣藍鐘股份有限公司

1. 公司簡介

台灣藍鐘股份有限公司成立於西元 1983 年，是香港商藍鐘股份有限公司在台灣的分公司，而香港商藍鐘股份有限公司，公司最早的成立可以追溯到 1950 年代。當時創辦人 Pierre Goemans 在遠東市場成立免稅店銷售香水和各式各樣的精品，而現在則由其兒子 Michel 和媳婦 Catherine 繼續運作公司。藍鐘的總公司成立於香港，多年來致力於代理歐美精品品牌在亞洲販售，他們屏持著與夥伴們密切合作的理念，相信愉快合作和互相信任是事業繼續發展的動力。

藍鐘也憑藉著多年的經驗、對亞洲市場的瞭解和成功的宣傳及推廣，已經將旗下產品廣及到時裝、配件、香水、化妝品、皮件、家飾、以及生活品味精品。藍鐘積極投入每項計畫，扮演代理商、進口商的角色，他們與合作夥伴訂量身訂造的商業策略，根據不同品牌作適合他們的規劃，注重長遠的發展及幫助建立品牌形象，希望建立與夥伴共同成長的合作關係。

到今天為止，藍鐘在亞洲的事業已經遍及了香港、台灣、中國內地、日本、韓國、馬來西亞、新加坡、印尼、及泰國，儼然成為西方精品與東方市場間重要的橋梁。

2. 旗下品牌介紹

目前台灣藍鐘旗下共代理八個品牌，品牌基本介紹如表 5-3：

表 5-3 台灣藍鐘代理品牌簡介

品牌名稱	品牌來源國	主要產品	產品特色
------	-------	------	------

Anya Hindmarch	英國	皮件商品	細膩、富設計感的細節
Carven	法國	高級訂製女裝	承襲法國訂製服的優雅
Blumarine	義大利	設計師女裝	義大利女性的性感、奔放
Jimmy Choo	英國	女性鞋款	精品、富設計女性鞋款
Moschino	義大利	設計師時裝	高貴優雅、充滿幽默感的義式品牌
Paul Smith	英國	設計師時裝	英式優雅紳士與不經意的玩味融合
Trussardi	義大利	皮件、設計師時裝	珍貴皮革的使用與細膩的細部設計
LeSportsac	美國	功能與時尚包款	美式精神的代表

資料來源：台灣藍鐘

3. 商業模式與經營情況

藍鐘在尋找可能代理品牌上，香港的總部有集團時尚總監與發展經理會主動尋找品牌，最主要的方法是參加每年春夏、秋冬兩季的時裝週，而除了每季藍鐘會派人參加已經代理品牌的時裝秀外，總公司亦希望各個子公司也派人參加總部在未來有興趣代理品牌的時裝秀、展示秀（Show room），參加後子公司採購人員會撰寫報告，依照各個在地市場不同的狀況，針對這些未來潛在品牌的產品提出分析看法，他們的設計是走怎麼樣的路線、品牌的市場定位、價格的分佈情況、在市場是否有競爭性等等，和總公司進行溝通，通常，藍鐘在尋找未來代理品牌上，是很主動的，不希望錯過任何一個未來可能成功的潛在品牌。當然，也有一些品牌會主動向藍鐘的母公司接觸，由於經營很久了，在業界也有些人脈，甚至曾經有些品牌直接向台灣子公司接觸，此時台灣子公司會促成與香港母公司談。至於評斷代理的標準化作業機制，若看完時裝秀後對

該品牌有興趣，子公司就需要撰寫報告呈報給母公司，為什麼對這品牌有興趣與未來希望怎麼經營這品牌，若母公司也認為可行後就會開始與品牌商接觸開始談後續代理事宜。

在契約的簽訂上，國外品牌商通常會要求在三到五年的契約內，所需開設多的分店數、買進產品的數量，甚至規範需要開設在百貨公司的分店比例，而有多少需要開設在街上，合約內容相當細節與具體，每個品牌也會有所不同，而雙方也是一點一點的談判，哪些條約是可行的、哪些可能無法達成都是必須經過雙方戶些協調的，就品牌商而言，當然希望代理商承諾越多越好，而代理商則是要在能力範圍內、並且目標市場可能達成的情況下才能答應，否則做不到的承諾會影響商譽也會引來後續違約的法律問題，也發生過雙方合約已經幾近談妥，但因為某些細節談不攏最後雙方無法合作，雖然可惜但藍鐘也不希望為了得到代理權而做一些不合理或是無法兌現的承諾。除此之外，有些品牌在某些市場發展的特別好，他們也會用合資的方式與藍鐘簽約，以增加控制程度，藍鐘也相當樂意與他們建立更為密切的夥伴關係，藍鐘表示，有時候市場績效很好，從代理合約、合資、最後品牌甚至買回經營權獨資，這都是無可避免的，但藍鐘也不能因此而洩氣，還是要努力代理每個旗下的品牌，將品牌做好，為品牌業主做長久的品牌規劃，絕對不能只是短期營利作考量，長久下來對品牌商、代理商的商譽都不是好事。

在代理產品的選擇上，除了參加每年兩季在倫敦、紐約、巴黎、米蘭的時裝週，品牌對於新產品也會有發表會，這時採購人員就需要到國外去看產品，在產品的採購上除了採購人員需要對國際時尚流行有密切瞭解外，也特別需要知道台灣消費者的偏好是如何，台灣消費者喜歡怎麼樣的款式、剪裁、顏色等。除此之外，不同的品牌在採購上也會有所不同，舉例來說，有些品牌是走高單價的精品路線，此時採購人員就需要商品一件一件的檢視、搭配，決定要進貨多少、尺寸要進哪些，這類的品牌與VIP顧客的互動也相當重要，採購人員要知道VIP比較偏好怎麼樣的產品，因為VIP往往是這些品牌最大的客戶。而若是中高價的品牌，則採購人員可能就是使用搭貨的方式，有些品牌是採購人員看過後直接告訴品牌商要進怎麼樣的產品，像是套裝、洋裝、包包等，台灣尺寸的情況，就讓品牌商作搭配；也有些品牌是採購人員告訴品牌商除了哪些

款式不要以外，其他都要進口。當然，有些品牌有經典款式、或是他們認為是這季流行的重點，也會要求代理商一定要進口，雖然有時代代理商知道這樣的商品很難賣，但還是要配合。

台灣藍鐘平常的業務其實與一般子公司大同小異，除了要做企劃、行銷活動外，也要搜集商品販賣的情況對總公司、品牌商提出報告，這些報告也需要提供具體數字，當然隨著不同的品牌商有著不同的要求，有的品牌會要求提出許多報告，除了銷售情況外、也想要瞭解台灣市場情況、或是希望代理商做台灣消費者的調查，看台灣消費者喜歡怎麼樣的產品，以為將來的產品概念做準備，也有要求提出競爭者市場佔有率報告等等都有，有些品牌要求提出季報告就可，有些則是幾乎每個月都要報告。而代理商面對品牌商的任務指派，有時候若雙方存在意見相左時，無法透過平常的窗口解決，就需要到更高的經理層級，有時候甚至是 CEO 對 CEO，如此才能確保雙方密切的合作，也不希望雙方因為誤會而產生任何後續的問題。

在本研究中，台灣藍鐘與其他個案公司較不一樣的，就是台灣藍鐘雖然是代理商，但它是香港藍鐘的區域子公司，因此在商業模式上又牽涉到與香港母公司的互動和其他亞洲子公司間的互動，他們互動最頻繁的時候就是在每季看秀的時候，這往往是最好的機會分享資訊、與互相學習的機會，除此之外，公司也會有子公司經理層級以上的會議，每次在不同的地方辦活動，像去年就在台灣，藉此讓子公司管理階層有更多的互動，也能增加他們對其它市場的瞭解。

至於在與顧客間的關係維持如何也是代理商很重要的工作，台灣藍鐘代理的精品單價都偏高，VIP 佔顧客很大的比例，所以如何培養與 VIP 的關係相當重要，除了定期寄送商品訊息、簡訊外，藍鐘也會舉辦一些活動，甚至是請專櫃小姐打電話給 VIP 與他們聊天等，許多 VIP 在意的是一種感覺，他們不希望只是單純地被推銷商品，藍鐘在這方面做了很多，常常舉辦一些產品發表會、餐會，讓 VIP 間也作交流，讓他們之間培養感情，曾經在聖誕節邀請 VIP 一起製作薑餅屋、也有邀請化妝品業者做異業結盟。至於推廣其他代理品牌方面，藍鐘每季會發行藍鐘飛訊雜誌給 VIP，裡面包括所有代理品牌的最及時的產品資訊，將旗下其他品牌介紹給消費者。而售貨服務方面，除了提供一般瑕疵品退換貨的售貨服務外，針對包包、鞋子等商品，藍鐘也長期與專門的業者配合，

提供一些服務保養、維修服務，像品牌商進貨時有一些備品以提供將來維修、保養所需，但若是台灣這邊無法解決的，也會將產品寄回國外讓國外處理。

藍鐘過去曾面臨終止代理的情況，Louis Vuitton 在進入台灣市場時就是與藍鐘合作，但後來因為市場漸趨成熟還有母品牌國際市場佈局的考量而收回代理權改成成立子公司，與藍鐘抱持著正面的態度看待此事，畢竟這種情形是無法避免的，同時也是對藍鐘的一種肯定，至少他們的市場績效不錯、幫助了品牌商打開了台灣市場，而所得方面的缺口，可以靠代理的新品牌彌補。

藍鐘的核心能力在於，也就是國外品牌商最後決定與藍鐘合作的原因大致有，品牌商對藍鐘的規模、對藍鐘的運作方式及商業模式的信心、對過去建立的商譽有信心等這些因素，藍鐘認為還有一個很重要的是拓展品牌的能力，也就是藍鐘能幫這品牌開設多少分店、買多少產品，因為品牌商總是很希望代理商能大力推廣他的品牌，例如有些品牌就會希望能開越多店越好，藍鐘還有一個優勢在於他們在亞洲市場的規模，除了香港的母公司外，子公司遍及大中華地區、日本、韓國、泰國、馬來西亞、新加坡、印尼。

第三節 惇聚國際股份有限公司

1. 公司簡介

惇聚國際股份有限公司前身為琪思貿易有限公司，成立於 2004 年，於 2009 年更名為惇聚，第一個代理的品牌為法國飾品 Les Néréides，並在百貨公司開設專屬通路，爾後開始代理更多法國、日本的飾品、包包品牌，並在百貨公司開設專櫃，櫃點遍及北中南台灣百貨公司，更在 2008 年開設複合精品店 ROUGE / 胭脂，從眾多設計師品牌中挑選 14 支販賣旗下的商品，2010 年，惇聚獲得法國服飾品牌 Paul & Joe 代理權，使代理產品的範疇囊括了配件、飾品、包包、服飾類。

惇聚希望提供消費者一個能深度刻畫文化、創意、與生活密不可分的關係的平台，希望能將西方的創意帶入東方的文化裡，在固有的文化中力求創新，

以打造出精緻的精品概念店和精湛的生活美學。在未來，惇聚也希望將事業範疇擴展到生活層面，從生活器具到家飾用品都是未來的目標。

2. 旗下品牌介紹

透過表 5-4 介紹目前惇聚旗下代理的品牌幾本介紹。

表 5-4 惇聚代理品牌簡介

品牌名稱	品牌來源國	主要產品	產品特色
agete	日本	珠寶飾品	時尚感的設計
Les Néréides	法國	飾品	夢想與時尚的浪漫思維
Paul & Joe	法國	服飾、配件	法式剪裁與印花
Paul & Joe Sister	法國	服飾、配件	法式剪裁與印花的浪漫氛圍
Samantha Thavasa	日本	女性包款	日式的可愛貴氣

資料來源：惇聚網站

除此之外，惇聚旗下還有兩個複合式通路品牌，分別是 ROUGE / 胭脂和 idoll，特別為消費者挑選了一些設計師品牌的飾品讓消費者有更多元的選擇。尤其是 ROUGE / 胭脂，商品的範疇包括了飾品、皮件、配件、與生活家飾。

3. 商業模式與經營情況

惇聚前身為琪思貿易，當時旗下代理的第一個品牌為 Les Néréides，會代理這個品牌是因為經理們曾經在加拿大開設配件店，對這個品牌有接觸而且瘋狂熱愛該品牌，回來台灣後由於當時市場上還沒有該品牌，於是決定到法國與該品牌談代理相關事宜，很幸運地將開品牌引進台灣市場，也成為第一個代理品牌，而亞洲當時只有香港、日本有代理該產品。至於後續代理的日系品牌，則是透過百貨公司牽線，由於 Les Néréides 在百貨公司設有專櫃，而百貨公司在成立新的分店時，希望將一些新的品牌代理進來台灣，於是就幫惇聚與一些日

本飾品品牌牽線希望將他們雙方能合作，一些日本品牌的代理就是這樣代理進來的，因緣際會下，使得原本只代理法系品牌的惇聚也多了日系品牌，至於 Paul & Joe，則是因為前一個代理商結束代理，而 Paul & Joe 主動與惇聚接觸，希望惇聚能代理他們的產品，以代理飾品包包類為主的惇聚當時並沒有很高的意願代理服飾，原因是對於服飾類的代理並沒有經驗、並不熟悉，而且服飾也有很大的庫存壓力，尺寸、台灣人的板型等等問題，但由於 Paul & Joe 的品牌剪裁、板形、設計都很有風格、特色，在與他們接觸後老闆覺得對未來的發展也是個好機會，於是決定代理該品牌。至於代理的標準化作業機制，就是評判該品牌的品牌形象、設計、風格等等能不能被台灣市場所接受，是不是有市場性可言。

在簽訂合作簽約時，品牌商當然希望你進越多的貨、越大力行銷他們的牌越好。不同的品牌在合作上有著不同的情況，依日系品牌來說，他們的規定較嚴謹，幾乎所有的行銷活動皆需要向他們報備，得到他們的認可，或是模特兒的選擇也要得到他們的認可，但相對的，他們提供較多的協助，舉凡店內的擺設、陳列道具、店內設計等等都是由日本方面贊助，甚至有時辦活動他們也會贊助一些產品。而法國方面就給惇聚很大的自由，因為他們認為亞洲市場狀況不一樣，但是基本的教育訓練投資還是有，每一季的產品，他們都會寄送影片，影片裡有產品的製作過程、原物料特性等等，教授第一線銷售人員如何將產品介紹給客人，或是對品牌形象的建立等等，法國方面希望教育惇聚，而惇聚教育消費者。

惇聚在產品的採購上，每年公司都會到法國有兩趟的採購，而日本則是較頻繁，以飾品來說，總公司會寄送產品目錄，讓惇聚決定代理哪些產品，由於代理飾品、包包的經驗較久了，基本上就是憑藉著採購人員對產品的經驗和對台灣市場的瞭解。至於服飾類進口產品的選擇就需要更謹慎，往往九個月以前公司會寄送產品目錄，而服飾類因為也牽涉到台灣消費者對於產品的接受度，台灣人的身形和這樣的剪裁、風格是否搭配的起來，也牽涉到衣服的材質等等，所以需要每件衣服去試，才決定是否要下訂單，下訂單後總公司才根據各國的訂單作生產，因此對於未來市場流行趨勢的預估也相當重要。

惇聚平常最主要的業務就是拓點，對於品牌商而言，更多的店點也意味著惇聚會向他們進更多的貨，而由於台灣的百貨公司文化，與百貨業者談合作也是相當重要的一環，像是春節、母親節、週年慶等活動與百貨業者行銷、促銷的合作都相當重要，除此之外，百貨公司的條件也相當重要，不同的百貨業者有著不同的客群、年齡層，這也意味著鋪貨的產品也要有所調整，所以平常最主要的工作還有做一些市場資料的研究，瞭解顧客，歐洲方面可能要求每季要提供報告，日本可能要提供月報告；至於如何加強與品牌商的關係，透過行銷活動大力推廣品牌能加強雙方的合作關係，高小姐指出有一次為了辦 Samantha Thavasa 的活動而訂製了一支品牌形象大使的熊布偶，總公司很喜愛甚至希望惇聚能幫他們訂製，分給其他國家的通路。

在與顧客的關係上，惇聚成立了專屬複合式通路 ROUGE，希望推廣旗下所有的品牌，讓消費者更認識惇聚，惇聚希望介紹西方的文化、美學設計、到生活形態給東方消費者，所以在與 VIP 的互動上，惇聚會定期舉辦活動，而這些活動整合了旗下所有品牌，透過聯合品牌秀，每次都會有主題，旗下的所有產品則搭配這次的主题做商品的秀，他們不希望讓消費者覺得這些活動是要他們消費更多商品，而是希望 VIP 是來參加秀的，而且透過這樣的 party 消費者可以互相認識、交朋友。舉例來說，今年的主题是遊樂園，飾品、包包、服飾等三大事業群對這個主题有不同的詮釋、也找了一些合作業者，透過秀的方式呈現產品的設計理念、生活形態，惇聚也混搭這些產品，讓整個活動更有意思，他們相信，這些努力一定能拉近惇聚與消費者的關係。至於售貨服務方面，由於飾品與人體接觸後都會有所氧化，只要憑著保證卡，惇聚皆會提供免費的清潔保養等售後服務，如果有零件脫落，惇聚也會有一些備品為消費者作維修。

惇聚被國外品牌商所肯定的核心能力最主要是行銷能力，他們將 Les Néréides 這個品牌風格那麼強烈的飾品行銷的相當成功，Les Néréides 的品牌獨特性太強，Les Néréides 最具代表性的芭蕾舞系列，因為材質屬於銅銀合金，並非純銀，但是單價又不低，所以大部分的顧客都是因為很喜歡他的設計，除了銅銀合金外，娃娃系列則是使用琺瑯材質上漆，Les Néréides 賣的是一個風格，所以如何行銷就成為最重要的工作與使命了。

第四節 伊克國際股份有限公司

1. 公司簡介

伊克國際成立於西元 1973 年，代理日本品牌流行服飾已經有相當長的一段時間，與日本 ONWARD 集團合作，目前伊克國際所代理的四個品牌皆屬於日本 ONWARD 集團，ONWARD 集團成立於 1927 年，除了生產外，也負責國際品牌的授權製造、代理等，除擁有通路外並多角化事業到旅行、物流、不動產等。而伊克國際為比其集團旗下子公司，比其集團總共代理了三十幾個品牌，以日系品牌為主，除此之外，比其集團也擁有自己的生產線負責生產，同時負責自創品牌的設計和生產。

2. 旗下品牌介紹

表 5-5 伊克國際代理品牌簡介

品牌名稱	品牌來源國	主要產品	產品特色
iCB	日本	女裝、配件	日系流行時尚
23 區	日本	女裝、配件	都會女性 日常穿著
prideglide	日本	女裝、配件	自在優雅的 生活態度
JOSEPH	英國	女裝、配件	帥氣性感 英倫風格

資料來源：日本 ONWARD 網站

3. 商業模式與經營情況

伊克長久以來跟日本 onward 集團合作，代理 ONWARD 旗下品牌，對於新的代理品牌的尋找，通常有兩個方式，一個是國外作主動接觸，提出哪個品牌想要發展台灣市場，希望代理商作評估，覺得不可行，經過評估後，伊克若

覺得市場不錯，雙方開始談發展細節，是否能在各方面達成共識，想要推展品牌的方式、方向一不一樣，若有共識就可以引進該品牌。簡單來說，標準化作業機制就是品牌的市場性、雙方希望發展的方式有沒有共識，而這樣的共識是不是可行的。

在契約的簽訂上，都是雙方在共識上的談判，每個公司在意的細節不同，通常來說，第一次合作關係也是雙方的磨合階段，國外的業者也希望藉由這機會觀察代理商是如何經營品牌的，而且國外業者也會定期做追蹤看代理的績效好不好，若第一個品牌經的相當成功，後續品牌在簽約上，雙方也會變得比較有共識，日本方面也會比較信任代理商的能力而給代理商比較大的經營空間。而簽訂的代理契約都是買斷契約，在決策的經營上日本 onward 集團給台灣伊克很大的彈性，雙方也相當信任。

在進口的產品上，憑藉著採購人員的經驗還有伊克對台灣消費者的瞭解、消費者尺寸如何、喜歡套裝還是時裝、什麼樣的款式、還有產品的價格是否具有市場競爭力也是相當重要的，不同的產品消費者願意付的金額也不同，這些都是長期累積的經驗，採購能力的培養、培訓是引進產品選擇的重要能力。透過日本總公司參加“支店會議”，日本會呈現未來的商品，讓代理商和子公司決定要進口哪些產品，而伊克在這方面很謹慎，往往會一件一件商品去做試穿、搭配，才決定最後引進的產品。

在平常業務方面，由於簽訂的是代理合約，日本 onward 全權交給伊克自行經營，從通路的選擇、擺設、人員的訓練、行銷的活動等。但剛開始時，日本有一套訓練的系統，伊克也會派人到日本做學習，或是請日本專業人員到台灣來，直接教授陳列技巧、通路人員的服務方式等，這些資源的分享在一開始引進新品牌時相當重要。其實與一般企業相同，伊克只在於沒有自己生產產品，其餘不管在人事、行銷、通路的管理上完全都是伊克自己負責。而有時候，日本業者也會要求提供一些市場調查的資料，以對台灣消費者行為更加瞭解，從某些代理商與製造商過去的互動看來，這是必要的，但這樣的關係卻隱含著風險，畢竟將這些資料提供給製造商可能會降低代理商對顧客了解的議價能力，但基於雙方合作考量，屏持著互相信任、共同發展的情況經營，提供這些資料是必要的。要鞏固雙方的合作關係，增加企業的能力正是最好的方法，這樣能

有效獲得日本方面的信任，而信任能增進雙方的合作關係，如剛剛所說的，與日本做生意，“關係”相當重要。而就代理的幾個品牌而言，在日本品牌可能是定位高階上班族，但在台灣變成了高階的經理才負擔得起，原因在於日本人國民所得較高，此時代理商如何行銷、包裝產品也相當重要，一樣的產品，如何讓台灣消費者願意付相對的高價就相當的重要，透過進貨產品的選擇、通路的陳列、行銷的活動與櫃點的選擇、品牌形象的建立等，也就是為什麼伊克能與日本 onward 集團持續維持這麼好的關係。

Onward 在亞洲其他地區普遍來說是自己開設子公司，而中國大陸由於幅員廣大，不同省份有著不同的風土民情，通路情況也不盡相同，所以在大陸地區有些地方是子公司，有些地方是找代理商，如此一來 onward 集團的展店速度才能較快，較容易達成規模讓營運上軌道。而代理商和子公司之間交流相當頻繁，由於常常要到日本參加支店會議，這會議正是互相交流的好機會，支店會議日本方面會展示未來的產品，而子公司和代理商要決定採購哪些產品，台灣往往成為大陸業者的指標，他們會看台灣進什麼樣的款式而做他們的參考，雙方也會互相分享市場情形，包括消費者的偏好等。

在與顧客的關係方面，伊克國際也會定期有打折的活動，但由於日系產品的利潤不如歐美品牌，所以折數無法下得太低，此時也需要仰賴伊克的採購、行銷能力來盡力降低庫存。

伊克的核心能力來自於品牌形象的建立、優秀的行銷能力，國外品牌商將品牌交給代理商經營，並不希望代理商只是以利潤作考量，如此一來長期可能侵蝕品牌資產，而伊克則秉持著永續經營的理念，希望與國外品牌建立長久合作關係，共同創造品牌成功，所以贏得 onward 集團的信任。而除了有想法，吳經理表示國外夥伴也很重視代理商有沒有能力達成目標，伊克的代理經驗和績效深受日本夥伴的信賴，所以到後來引進品牌雙方也比較有默契，最後，就是信用，公司的資金來源，因為萬一經營不慎倒閉了，將使國外製造商蒙受巨大損失，也會產生許多後續問題。而且代理商進貨是向國外買斷，若進貨不慎造成太多庫存，久而久之影響代理商財務表現，面臨經營危機，所以代理商的能力也影響著他們的信用。簡而言之，共識、能力、信用是日本夥伴很在意的。

第五節 冠彰股份有限公司

1. 公司簡介

公司成立於 1977 年，至今已經有三十五年的歷史了，旗下代理許多廚房用品品牌，最知名的就是專屬通路「菲姐義大利生活館」，遍及兩岸三地總共有兩百多個專櫃點，主要以代理義大利品牌的鍋具、廚房用品為主，近些年來也擴大其事業範圍到義大利以外的歐洲產品或是義大利的食材。專屬通路菲姐義大利生活館希望成為頂級廚房用品之通路領導品，品牌理念希望傳達健康、快樂、容易的料理觀，菲姐本人透過在節目上「少油、少酒煙、少鹽、不用味精」健康方式的宣導，深受消費者的肯定。35 個年頭下來，菲姐每年 2 次親赴義大利等歐洲各國採購，希望將頂級鍋具引進台灣，讓消費者在家裡就能輕鬆享受美味、簡單、健康的料理。

2. 旗下品牌介紹

表 5-6 冠彰旗下代理知名品牌

品牌名稱	品牌來源國	主要產品	產品特色
ALESSI	義大利	鍋具、廚房用品	創意、美學、 工藝
Emile Henry	法國	陶鍋	法式食尚 優雅風格
domo	義大利	鍋具	實用又亮麗的 時尚鍋具
RUFFONI	義大利	鍋具	手工打造的 頂級藝術鍋具
brabantia	荷蘭	家庭器具	堅固品質與 設計感
MONTANA	義大利	刀具	義大利刀具 領導品牌

3. 商業模式與經營情況

冠澎第一個代理的品牌為 Lagostina 快鍋，因緣際會下老闆到義大利尋找可以代理的產品，而透過介紹找到了家族企業 Lagostina，但當時台灣發生了好幾起快鍋爆炸案件，台灣消費者並不信任快鍋的安全性，但老闆在瞭解 Lagostina 的品質後，決定代理此品牌，也因為產品優良、安全性高很快地獲得台灣消費者的信任，於是在台灣打開了市場，從此以後，就有許多廠商主動接觸希望冠澎能代理他們的產品。而評斷代理的標準，最主要就是產品的特性、品質，好的產品就有它的市場，憑藉著採購人員的經驗、專業知識，確保他們代理引進的產品都是高品質的。但後來因為 Lagostina 賣給了法國集團，所以冠澎也結束了代理。但當時冠澎手下已經有相當多品牌的代理，且經營的相當成功，所以失去 Lagostina 的代理權對冠澎影響不大。

與國外品牌商合作時，一開始雙方都在觀察對方，冠澎都是簽訂獨家代理權，所以品牌商往往會要求每年最低的進貨量，契約效期通常為三到五年，而許多品牌商對於冠澎的績效相當有信心也很滿意冠澎大力推廣他們的產品，有時候也會補助市場行銷企劃費用。至於人事訓練上，冠澎要求服務人員具有服務熱忱、且待人親切、而且要有能力在顧客前使用鍋具烹煮給顧客看，產品特性一定要背得很熟，深為服務業，第一線服務人員相當重要，尤其鍋具使用年限那麼長，要說服消費者鍋具的好，一定要身體力行，甚至是讓消費者自己體驗、感受。

而進口產品的選擇上，每年老闆和菲姐、採購人員會到義大利兩趟，直接到品牌商那去看產品，並充分瞭解產品，透過他們的專業知識判斷產品夠不夠優良，而他們決定是否代理進台灣。當然，也有比較特殊的例子，例如知名設計品牌 Alessi，冠澎在 1978 年開始代理，而因為市場表現優異與逐漸認清台灣消費者對設計產品的需求，於是在 1996 年左右將 Alessi 拉出來成立專屬專櫃，如此也更符合 Alessi 的品牌形象，而大約在三年前，故宮找上了義大利 Alessi 原廠，希望他們為故宮設計一系列新產品，在雙方討論後，決定推出第一系列產品，清宮家族，市場反應也相當的好，而身為區域總代理的冠澎也理所當然

的參與這項產品的企劃案，當時甚至成立了產品發表會，高規格的推出這樣產品。後來也持續推出新系列東方傳說。所以除了主動尋找新產品之外，新產品也常常主動找上門來。

平常工作方面，市場的研究當然是不可或缺的，也常常要提供品牌商一些報告，像是銷售數字、行銷企劃等等，由於是區域總代理，許多品牌對銷售表現也相當要求，而冠彰也相當讓他們滿意，於是品牌商也常常補助廣告、行銷企劃費用，來表示他們對冠彰的肯定，也讓雙方的合作關係更鞏固。

冠彰的競爭優勢使他們能成為廚房家用品的第一品牌，今天到百貨公司家用品樓層，往往最顯眼、最大的櫃位都是菲姐莫屬，優勢在於，第一，優良的產品，對引進產品高品質的要求使得他們能販賣讓消費者信任、有信心的產品。第二，優良的人才，在人員的招募上，他們要求高服務品質，要比別人更親切、更開朗，也要比別人有更好的專業知識，要對產品有相當充分地瞭解。除此之外，他們要求通路人員要現場示範如何使用鍋具給消費者看，潘小姐相信用烹飪方式，是最能展現鍋具品質的方法，他們也讓消費者自己試用，與顧客互動，如此能讓消費者更放心而且也能瞭解產品的好。

而冠彰也相當重視對顧客資料庫的建立，從一開始的手寫的管理顧客資料，到後來電子商務系統的建立，透過與電子商務龍頭的合作，雙方共同研發顧客資料庫系統，原因在於資料庫龐大與通路點數多，對雙方都是不小的挑戰，但也因為如此，冠彰能對消費者追蹤，定期寄送優惠、商品訊息、簡訊、電子報等多管齊下，並且將消費者依其消費金額分級，有著不同的優惠，給VIP有時甚至高達六千元的禮券，對於顧客關係的經營不遺餘力。也因為如此，冠彰已經有了幾十萬的會員。至於產品保固方面，由於對於產品品質的信心，若經判斷非人員造成的瑕疵，他們會免費更換新品，而若是使用不當造成的故障，在更換零件上也會給予優惠，由於許多配件屬於折舊品，而不同產品也有不同的保固期限，從五年、十年、五十年不等，冠彰對於這些配件也提供消費者更換服務，對於售後服務不敢馬虎。

與冠彰合作的國外品牌商，相當在意代理商有沒有辦法推廣他們的產品了，長期優異的銷售表現也是冠彰如此成功的原因。而菲姐義大利生活館也成為了消費者心目中廚房用品的第一品牌，國外品牌商也因為能將產品在這裡販賣而

與有榮焉。除此之外，由於菲姐義大利生活館通路品牌經營的相當成功，也成功將通路品牌推展到香港、大陸地區，所以也受惠了旗下代理的品牌，因為一般來說廚具、家庭用品的品牌都屬於家庭或工廠經營，規模較小，冠澎剛好可以幫助他們增加知名度，冠澎也表示，與品牌談代理的時候一次能獲得兩岸三地的代理權，廣大的市場除了是代理談判的優勢外，也是將來對市場績效的保障。

第六節 亨信股份有限公司

1. 公司簡介

亨信股份有限公司由董事長張君暉先生一手成立，代理八個國家近兩百多種葡萄酒與烈酒等名酒已經長達數十年，除了固定合作的通路、餐廳、飯店外，在百貨公司更開設專屬的專櫃。從台灣菸酒公賣時代到1987年後的市場開放，張董事長在台灣酒界有著舉足輕重的角色。

憑藉著熱情與執著，亨信對於代理的酒特別注重品質與聲譽、希望提供消費者最好的選擇，並且希望建立代理名聲、誠信，講求合理的定價，更堅持不與競爭對手打價格戰。

也因為如此，張董事長一做就是四十個年頭，也經歷了葡萄酒市場的起起伏伏，而他也沒有因為年齡的增長停止學習，這也讓他從葡萄酒的非主流時代，經歷了1995年的急速成長，到1997年市場的崩盤，依然能維持其市場地位，穩定中求成長。

2. 旗下品牌介紹

由於亨信旗下代理的葡萄酒莊多達200多家，在此就不特別作介紹，亨信代理的葡萄酒與烈酒主要來自法國、義大利、西班牙等歐洲國家，還有所謂的新世界像是美洲、澳洲等國家，種類相當齊全，價格從百元到萬元不等。

3. 商業模式與經營情況

亨信在台灣市場未開放的年代，也就是菸酒公賣局管制進口的年代就是台灣八大酒類代理商之一，當時的代理商扮演的是公賣局與國外製造商中間商的

角色，從銷售中抽取佣金。等到 1987 年台灣酒類市場開放後，代理商百家爭鳴，但由於亨信享有聲譽，國外的業者會主動接觸，希望亨信能代理、進口他們的酒，以葡萄酒為例，標準的作業化機制是亨信會先品嚐這支葡萄酒的品質，如果覺得品質優良，價錢在台灣市場又具有競爭力，就會進行試賣，過了幾期市場績效表現不錯，就會和國外廠商下較大的訂單、代理這支酒到台灣市場做販售。還有一個情況是與亨信合作的飯店、餐廳希望引進一些葡萄酒，於是找亨信幫忙，在品嚐、到與國外酒商接觸，雙方談妥條件後決定代理進台灣市場。

至於在簽約的方式上，葡萄酒較特殊的是，品牌眾多且每個不同的酒莊有不同特色，也有著不同的愛戴者。與國外廠商的合作，有些酒莊是自由市場（Open market），像是法國波爾多地區（Bordeaux）多數酒莊，任何人都可以向酒莊批發，所以這樣的合作關係並不存在制式化契約，無疑就是一些簡單的買賣契約。但有些酒莊，長期只與固定一個代理商合作，例如法國 Saint-Emilion 地區酒莊有類似產銷班的機制，存在共識只與一個代理商合作，且張董事長與這些酒莊合作這麼多年來，簽訂的契約內容秉持著雙方互相信任，這樣的契約並不存在任何的威脅條款，也不會要求亨信每年一定要進貨多少，雙方密切的書信往來以維持合作關係，而亨信也會向國外酒莊定期報告台灣市場狀況。

選擇進口的產品也因地而異，以美國加州為例，在過去他們希望進入台灣市場，於是邀請了許多相關人士與代理商到加州去，瞭解那裡的酒莊、釀酒的情況，並且在台灣舉辦招商會，希望讓台灣廠商了解美國葡萄酒，並且希望他們引進台灣市場。而法國波爾多每兩年也會舉辦盛大的國際酒展，是許多代理業者一定會參與的盛會。除此之外，現今許多酒莊集團化，所以常常有集團也會希望同時間引進其他支葡萄酒，張董事長認為每支酒都要分開來分析市場可行性，如果不可行還是不能冒然引進，也曾經因為這樣，國外的酒莊轉換代理權給其他廠商代理，但張董事長並不會強求，畢竟，市場上還是存在許多品質好、且市場性佳的紅酒。

以葡萄酒為例，由於許多酒莊本身資源也有限，普遍來說並不存在與代理商間實質投資的機制，但過去亨信曾代理義大利許多產品，後來 Martini Group 集團整合後，與亨信在台灣合資（Joint Venture），但後來 Martini Group 賣給

Barchadi 後，因為 Barchadi 想要重點發展烈酒（威士忌、白蘭地等）市場，與亨信想要發展葡萄酒市場有所衝突，所以雙方結束了合作關係。而代理商平常的業務，不外乎與國外酒莊保持聯繫、並做台灣市場調查，分析台灣消費者偏好哪些類型的酒或是消費的價格區間落在哪裡，以便將來決定引進的量、或是瞭解未來可能產品在台灣市場有沒有競爭力。

亨信不打價格戰的商譽，就是加強雙方合作關係最好的方法，不僅有利於亨信長期的發展，也能保證國外酒商能維持它的品牌價值，舉例來說，過去曾有同業引進紐西蘭一支有名的白葡萄酒，因為該酒屬於自由市場，居然有同業賣到低於批發價的價格，仔細研究其原因，原來是他們在銷售的時候有搭售機制（Bundle），同時要求消費者購買改代理商代理的其他產品，用那裡的利潤來補貼，此舉導致該支紐西蘭白酒其他代理商也賣不出去，也只好開始削價，如此一來，嚴重侵蝕該支酒的價值，這麼好的產品卻有這樣的際遇，相當可惜。

而台灣的市場狀況，在經銷體制方面，相較於日本的層層分工，從代理商到經銷商，各司其職，每個階段都有合理的利潤，而台灣缺乏一套完整的經銷體制，這也就是為什麼容易淪為價格戰，加上許多代理商也外行，只是想說這塊市場有利可圖就自行進口產品，等發現賣不掉只好削價，如此不僅破壞其他代理商長期與通路商（Retailer）建立的關係、也破壞了與顧客間的關係。而消費市場方面，台灣在 1995 年時，因為媒體報導紅酒有益於心血管，台灣消費者開始一窩蜂購買紅酒，而許多業者因有利可圖也開始代理紅酒，但因為消費者外行、有些新代理商也外行，導致市場相當混亂，同一支酒有好幾版本的定價，等熱潮退了，加上葡萄酒難配合中國人飲食習慣，中國人不習慣餐中配酒，許多代理商也只能關門大吉。

總體來說，與成衣、配件、烈酒品牌相比，葡萄酒的製造商，也就是酒莊的規模相對較小，許多是家族企業，品牌眾多，而且難達規模經濟，或是對通路掌握不佳，普羅大眾消費者往往只認產區而不認酒莊，導致酒莊的議價能力沒有成衣、配件、烈酒品牌強，在與代理商合作上也較難站在上風角色，當然少數知名品牌、或是近年來美國、澳洲等“葡萄酒新世界”的品牌酒商進行垂直整合，和企業化經營量產以達規模經濟，消費者漸漸認識這些品牌。但絕大多數而言，特別是傳統歐洲的業者，在行家間雖有名，但在一般大眾耳裡，並

沒有太大差別。也導致了議價能力不存在絕對優勢，這也就是為什麼在代理上有較特殊的情況。

在顧客關係的經營上，亨信一樣秉持著誠信的態度，提供消費者高品質、價格合理的酒類產品，搭配著專屬通路，讓消費者認識「亨信」這塊招牌。

與亨信接觸的國外品牌商，絕大部份在意的是聲譽、不打價格戰破壞葡萄酒本身的價值，還有亨信過去代理的好表現，因為亨信曾經引進許多支名酒，且為這些酒在台灣打出相當可觀的市場，加上亨信擁有自己的通路，綜觀與亨信合作的廠商，幾乎都是長久地合作夥伴，且亨信可以說是代理葡萄酒的先驅者，早期葡萄酒在台灣市場不成熟，高價酒沒市場，低價酒沒利潤，所以乏人問津，但因為張董事長對葡萄酒有興趣，在大家還沒代理葡萄酒的年代就引進，他秉持著利潤雖低，但可以從其他酒類產品補貼的心態，不希望台灣消費錯過好產品，這一做，就是數十年。



第六章 個案分析與命題

根據訪談結果分析整理，本研究提出七個命題，代理商可以透過這些方式強化代理商與主理商間的合作關係，同時也可以增強代理商本身的商業能力。這七個命題分別為：代理商行銷能力越強，越能強化代理商的績效；代理商的財務能力及規模越大，越能強化代理商的績效；代理商越有優良的代理績效與商譽，越能強化代理商的績效；代理商與品牌商的非正式“關係”經營的越成功，越能強化代理商的績效；代理商發展代理商專屬的通路品牌越成功，越能強化代理商的績效；代理商對於品牌 VIP 顧客關係的經營、維持越成功，越能強化代理商的績效；代理商代理品牌數越多，越能強化代理商的績效。值得一提的是，所謂的績效，不單單指代理商在銷售數字上的表現，也包括對品牌商雙方關係的強化。圖 6-1 整理了研究架構圖，刻劃出代理商透過哪些策略可以增加績效。以下，透過訪談結果分析的方式來解釋為何會提出這些命題。

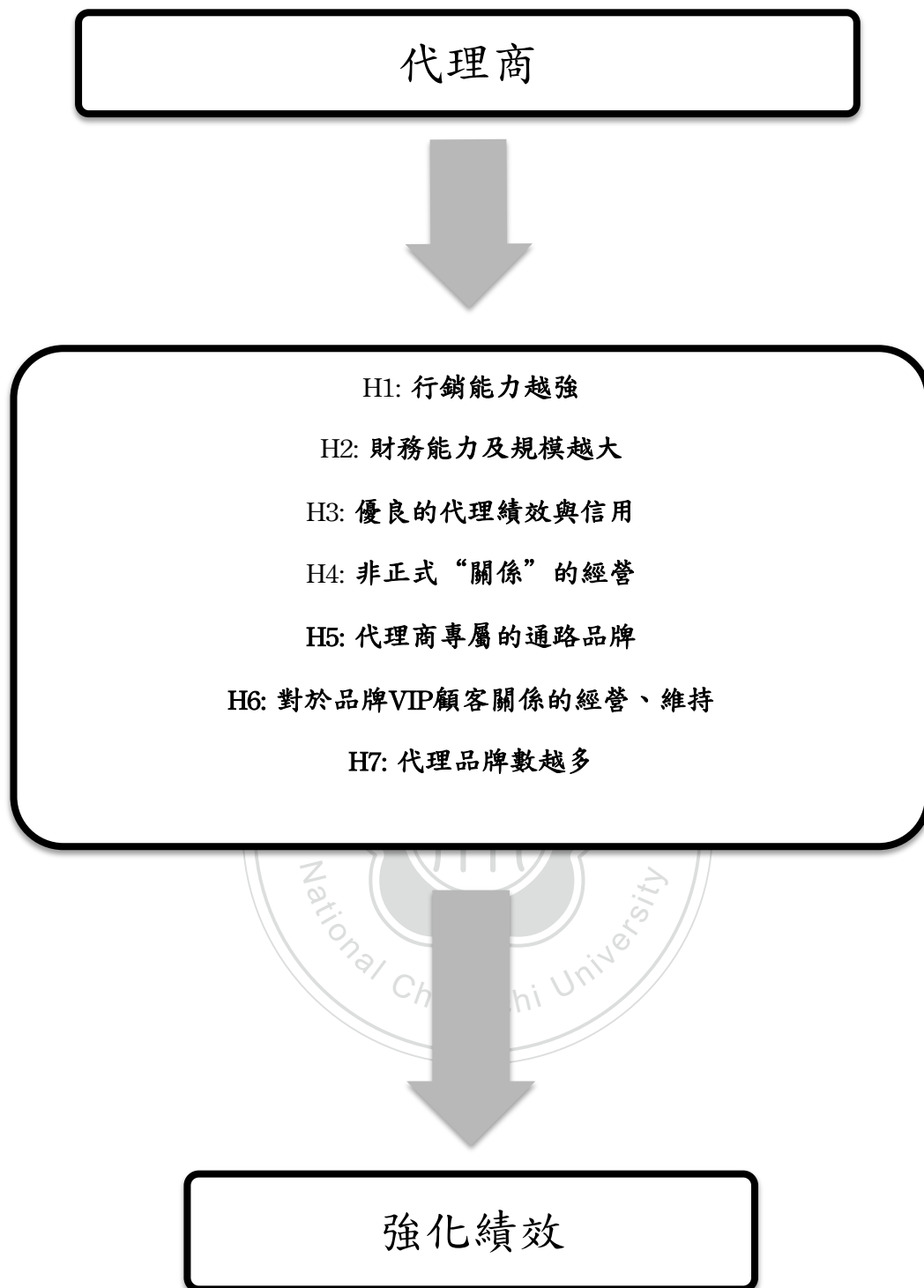


圖 6-1 研究架構

資料來源：本研究自行整理

命題一：代理商行銷能力越強，越能強化代理商的績效。

行銷能力除了指代理商能有效的銷售產品外，最主要指的是代理商對品牌知名度到品牌形象的建立，而非只是短期盈利為考量，而是長期性品牌指標。交易成本理論指出，若製造商對代理商存在專屬性資產的投資，且這樣的投資將伴隨著雙方的合作造成資產的不可移轉性，亦將鞏固雙方的合作關係，製造商也不容易更換代理商（Buckley and Casson, 1998）。因為代理商很容易有短期盈利的道德風險（Eisenhardt, 1989）。Bergen et al.（1992）對於行銷活動的投資是建立雙方良好互動關係相當重要的環節，而且這樣的行銷活動，必須讓品牌商感覺到行銷不單單只是促銷，而是幫助建立品牌形象、品牌知名度等長期性行銷品牌指標（Fionda and Moore, 2009），如此品牌形象、品牌知名度在新市場的建構將成為專屬性資產的投資，能有效增加績效（Stinchcombe, 1985）雙方的合作關係也將加強。

在國際代理關係中，代理商需要向品牌商買斷產品，且根據合約樣式的不同有不同的規範，舉例來說，亨信向國外品牌商進口紅酒，國外品牌商並沒有要求一定要進貨多少量，原因在於國外許多酒商的規模不是很大，而且生產者呈現分散現象，但若要成為獨家代理，進口的量就相當重要，此時為了得到獨家代理權，就需要向國外品牌商證明代理商的行銷能力，亨信與飯店、餐廳有良好的合作關係，也曾經舉辦過與品酒美食的異業結盟，來推廣旗下代理的葡萄酒。

在合約的簽訂中，也存在另一種情形，就是國外品牌商會規定最低進貨量、最低展店數，舉例來說台灣藍鐘在每次與新品牌簽訂合約時，最重要的就是雙方要達成共識要在期限內展店數達到多少，每季向國外品牌商進多少貨，站在國外品牌商的立場，可以確保代理商依他們的要求和預期來推廣品牌商的品牌，而站在代理商的角度，為了達到這些要求，行銷能力地展現是相當重要的，台灣藍鐘楊小姐表示，在每季引進新產品後，就要開始規劃行銷策略，因為藍鐘代理的產品價位都偏高，所以除了推廣產品本身的品質外，還要建構品牌形象，因為消費者會購買精品往往是對背後的故事（Story telling）有所認同、感動。

行銷能力除了在品牌形象外，市場定位的能力也相當重要，伊克國際代理日本的產品，但因為日本的國民所得較台灣高，所以產品的市場定位會有所不同，舉例來說，在日本市場定位可能是高階上班族，在台灣就需要高階經理人才負擔得起，所以一樣的產品，如何在台灣定位較高階就需要仰賴代理商的能力，包括產品樣式的選擇、通路的選擇、店內的陳列方式、包裝的方法都能影響消費者對產品的感官，這些也是一個公司行銷能力的指標。

惇聚也特別指出行銷能力是該公司最重要的核心能力之一，當初第一個引進的飾品品牌 Les Néréides，因為風格獨特、且單價偏高，因此在推廣品牌到市場的挑戰相當的大，但惇聚卻成功找到了該品牌的利基市場而成功地將該品牌推廣，這也是後來許多代理商找上惇聚的原因。

綜觀以上，好的行銷能力不僅能讓代理商減輕庫存的壓力，更重要的是，在時尚與精品業中，從品牌形象的建立到找到利基市場都需要一個公司傑出的行銷能力，這也就是為什麼國外品牌商到海外尋找代理商時相當看重行銷能力的原因了。而且肯做行銷的代理商，同時也能像國外品牌商證明他們不是以短期盈利為出發點，而是希望長期與品牌商合作經營該品牌。

命題二：代理商的財務能力及規模越大，越能強化代理商的績效。

所謂的財務能力，指的是代理商的資本額、資金來源、還有運用財務資源的能力，公司的信用情況、借貸能力等等都是財務能力的範疇。而規模越大，同時也隱含了財務能力的深厚以及銷售的能。Eisenhardt (1989) 提出了結果導向契約與績效間的關係，國際代理關係中績效的預期性高，因為雙方在簽訂契約時皆有具體要求，所以契約的形勢也幾乎都是結果導向契約，這也使得代理商強化自身財務能力及存在壯大規模的誘因。

一個代理商的財務能力之所以如此重要，伊克指出，國外合作夥伴相當重視公司資金來源，畢竟若代理商財務出現漏洞是否有能力週轉，或是收入是否穩定支持商業活動等等，因為萬一代理商不慎倒閉，國外的品牌也會遭受損失，所以在選擇夥伴時他們也會考量代理商的財務能力。

至於台灣藍鐘方面，好的財務能力及龐大的商業規模，國外的品牌商認為好的財務能力有助於代理商推廣他們的品牌，有時候有好的行銷構想，但沒有經費也是空談，藍鐘集團有一定的規模，在計劃地推行上可以更順暢，而像是買多少產品、開設多少家分店也比較容易履行合約的規範。

而冠彰的規模使他們的議價能力高，使它得到許多品牌的區域獨家代理權而且一談就是兩岸三地共 200 多個店點，這樣的規模相當吸引國外品牌商進軍大中華市場。

總而言之，代理商好的財務能力與規模除了避免代理商倒閉的風險外，也可以確保代理商履行銷售量、展店數等合約的能力。

命題三：代理商越有優良的代理績效與信用，越能強化代理商的績效。

所謂的代理商績效與信用，是指代理商在過去代理行為中的表現，包含實質面和非實質面，實質面的績效指的是一些帳面上的表現，包括銷售量和市佔率等資料，而非實質面指的是信用，就是公司的形象，透過實質面的表現會影響一個公司的形象，Jean François Hennart (2010) 認為信用的建構是首要指標，而且需要長期的努力達成。Anderson and Weitz (1992) 指出雙方的溝通與過去信用會影響雙方合作關係；舉例來說，若是誇大本身的商業能力以導致無法達成和約要求的銷售數字，就會損及商譽，相對的，若是代理績效很好都能履行契約，且有時候甚至表現得比契約好，就會提升對製造商的信用。

亨信張董事長指出，與亨信接觸的製造商，通常在意的是信用、不打價格戰，因為削價競爭會破壞葡萄酒本身的價值，讓人感覺廉價對酒本身不是好事，還有亨信過去代理的好表現，因為亨信曾經引進許多支名酒，且為這些酒在台灣打出相當可觀的市場。而冠彰也是如此，潘小姐指出，後續與冠彰接觸的廠商有很多是因為冠彰代理了 Lagostina，在台灣有很好的業績表現，業界間口耳相傳，而後來的 ALESSI 甚至因為經營的相當成功，在衡量台灣消費者對設計產品需求的增加後，成立獨立專櫃來販賣 ALESSI 產品，這也讓國外品牌商更肯定冠彰，對他們更有信心，甚至有時會贊助行銷、企劃費用。

績效創造商譽，伊克指出，日本夥伴很重視代理商有沒有辦法達成目標，伊克的代理經驗和績效深受日本夥伴的信賴，所以到後來引進品牌雙方也比較有默契，日本方面給伊克較高的彈性，而如果有新品牌要進入市場也會找伊克合作。

由以上可以知道，代理商好的績效和商譽，不僅可以維持、鞏固合作關係，同時間可以增加未來代理其他品牌的機會，對代理商的發展有很大的助益。

命題四：代理商與品牌商的非正式“關係”經營的越成功，越能強化代理商的績效。

在這裡的“關係”指的是做生意的人脈，這在亞洲的社會特別重要，尤其是與日本廠商做生意，在本次訪談中，伊克和惇聚和日本都有不小的淵源，他們也都指出了“關係”的重要性。Dickson and Zhang (2004) 也指出在中國大陸做生意“關係”經營的重要及必要性。關係的經營，也是合作夥伴對於代理商的信任，Moore et al. (2003) 認為，代理商和製造商間時常存在目標的衝突，因此雙方的信任就相當重要，也成為日後合作的關鍵指標。Baudry and Chassagnon (2010) 則是希望探討組織理論 (Organization theory) 與交易成本理論的關係，信任如何影響雙方的合作，他們發現透過有遠見性的契約可以增加雙方的信任關係。

伊克吳經理指出，伊克老闆與日本商界關係很好，所以有幸代理日本品牌進來台灣，而且已經與日本品牌合作了三十幾年，要跟日本做生意，一定要有“關係”，否則很難與他們有接觸甚至是簽約的機會，日本人做事比較嚴謹，他們一定要找能信任的合作夥伴，而且“關係”的經營是一步一步的，例如雙方剛開始合作，雙方處於磨合階段，合作夥伴會做比較多的要求，定期追蹤也比較頻繁，等雙方合作久了慢慢互相信任後，代理商的經營空間會比較大。

而另一個與日本合作的惇聚指出，一開始以代理法國的品牌為主，但由於在百貨公司設有專櫃且業績不錯，因此同樣身為日系業者的百貨公司在開設新分店時，希望引進新的日系品牌，於是就居中擔任牽線的角色，希望惇聚也能代理日系品牌，透過介紹也是發展“關係”的一個方法。

可以說與日本品牌合作，“關係”特別重要，也不代表與歐美業者合作關係就不重要，所有的訪談業者都指出，很多合作夥伴都是靠既有合作夥伴介紹的，身為企業，對外“關係”的維持，絕對是相當重要的，這也就是為什麼特別將它設為一個命題的用意。

命題五：代理商發展代理商專屬的通路品牌越成功，越能強化代理商的績效。

通常而言，代理商代理國外品牌的名氣都比代理商本身品牌響亮，這也就是為什麼代理商常常淪為相對弱勢的原因，因為消費者認的是國外品牌而非代理商品牌，但是已經越來越多代理商開始發展自由品牌或是通路品牌，建立通路與顧客的專屬資產（Erramilli and Rao, 1993），若將來失去代理權也不至於遭受太大損失（Anderson, 1985）。

惇聚成立復合式通路品牌 ROUGE，推廣由惇聚挑選的十四支設計師品牌，這個通路的特色在於惇聚希望提供消費者一個平台，這個平台將西方的創意、藝術、美學帶入東方的文化裡，透過惇聚對時尚的敏感度，創造一種生活態度，讓消費者肯定、喜愛這樣的生活態度，也是對 ROUGE 這塊品牌的肯定，所以，ROUGE 的產品也相當多元，從飾品到生活器具，只要能反應 ROUGE 品牌生活形態的商品，在 ROUGE 裡都能找到。

菲姐義大利生活館是冠彰的通路品牌，也是發展通路品牌很具代表性的例子，菲姐義大利生活館由於業績表現好，在百貨公司的廚具樓層往往佔據很好的櫃位，坪數也很大，而公司在一開始代理品牌時，就開始強打菲姐義大利生活館這塊招牌，透過菲姐這塊活招牌在電視烹飪節目的曝光，到通路的烹飪秀等等，讓消費者自然而然的將這品牌與廚具聯想在一起，品牌形象鮮明、定位清楚，加上菲姐義大利生活館代理品牌眾多，消費者有很多選擇，所以自然而然就會到那去購買廚具。

亨信酒棧為消費者延選來自世界各地超過 200 多支名酒，而且長期建立自己品牌的聲譽，不打價格戰、提供品質高、價格合理的酒深植消費者的心，讓消費者認的是亨信這品牌。

不可避免的，這些代理商可能因為失去某些品牌的代理權而喪失某些該品牌的忠實顧客，但是他們能留住大部分的消費者因為代理商行銷的是通路的這塊品牌，而他們也能利用品牌來進行行銷活動推廣旗下其他品牌，讓消費者成為其他代理品牌的顧客，如此也就增加了代理商品牌對顧客的議價能力。

命題六：代理商對於品牌 VIP 顧客關係的經營、維持越成功，越能強化代理商的績效。

時尚與精品業高單價的特性，也使得 VIP 佔顧客很大的比例，且 VIP 常常貢獻很大的銷售量，所以對 VIP 關係的經營對代理業者相當重要，而且代理商們整合了旗下代理品牌，提供跨品牌的 VIP，消費金額可以互相累積而且優惠可以共享，無形中也是一種行銷代理商旗下所有品牌的方式。Anderson (1985)、Stinchcombe (1985)等提出若要維持國際代理間的合作關係，除了鞏固與製造商的上游合作關係外，建立顧客忠誠度的下游關係也能增加代理商議價能力。

冠彰透過顧客資料庫的建立來管理顧客關係，從公司剛成立時的手寫到後來建構電子商務系統，現在冠彰可以輕鬆地追蹤消費者，可以寄送優惠、商品訊息、簡訊、電子報等，且將消費者依其消費金額累計作分級，提供不同的優惠方案，最高給 VIP 高達六千元的禮券。累計到現在為止，冠彰已經有了幾十萬的會員。

藍鐘則是整合旗下品牌，每年兩季會發行藍鐘飛訊雜誌給 VIP，裡面包括所有代理品牌的最及時的產品資訊，除此之外，台灣藍鐘致力於培養與 VIP 的互動，包括定期寄送商品訊息、簡訊，有時候藍鐘也會舉辦一些活動，或是請專櫃小姐定期打電話關心 VIP 等等，台灣藍鐘指出，許多 VIP 在意的是一種感覺、一種與藍鐘間的關係，VIP 們不希望每次藍鐘只是向他們推銷商品，所以藍鐘在這方面做了很多功課，除了定期舉辦一些產品發表會、餐會，讓 VIP 間也作交流，與他們培養感情，曾經在聖誕節邀請 VIP 一起體驗製作薑餅屋的樂趣、也有邀請化妝品業者做異業結盟。

惇聚也採取類似做法，透過聯合品牌秀向消費者介紹旗下其他代理品牌，而且透過主題性的包裝讓每年的活動都有所不同，也增加了消費者參加這些活

動的樂趣，同時惇聚也指出要讓這樣的活動商業化降到最低，不希望讓 VIP 覺得他們在推銷產品，因此在活動方法上要特別謹慎，今年的活動主題是遊樂園，飾品、包包、服飾等三大事業群就需要提出不同的構想，去找一些不同的合作業者做異業結盟，透過主題秀的方式呈現新一季產品的設計理念，透過混搭這些產品，傳達整季的設計理念，惇聚相信，這些努力一定能拉近惇聚與消費者間的距離。

可以發現在顧客關係的經營上是相當細膩的，時尚與精品業者對於這關係的經營，面對消費者越來越高的要求，說像是在朋友間經營友情也不為過。

命題七：代理商代理品牌數越多，越能強化代理商的績效。

增加代理品牌數顧名思義，指的是代理商應該就能力範圍內，增加自己代理的品牌數，如此能有利於代理商的成長，更加有效率利用資源，也能因應將來失去某品牌代理權後的風險，因為代理品牌數如果較多，能分散代理商所得來源，降低代理商對單一品牌商的依賴。Jan B. Heide and George John (1988) 和鄺芃羽 (2008) 提出增加代理品牌數可以確保代理商的績效和生存能力。表 5-1 指出這五家代理商目前旗下代理的品牌家數。可以發現，代理商的代理品牌數都相當多，值得注意的是，雖然伊克國際只有四個品牌，但其母集團比其集團旗下總共代理約三十個品牌，所以代理品牌數多，是代理商的一個防衛機制，也是代理商能繼續成長的好方法。

表 6-1 訪談廠商目前旗下代理品牌數

代理商	品牌家數
台灣藍鐘	八個品牌
惇聚	超過二十個設計師品牌
伊克	四個品牌
冠彰	廚具、食品共二十多個品牌
亨信	多達兩百多支酒類飲料

資料來源：本研究自行整理

第七章 結論

第一節 研究結論

本研究聚焦在時尚與精品產業，原因在於時尚與精品業在行銷特性上相當特殊，往往訴諸說故事（story telling）或是生活形態（lifestyle）營造的方式來訴諸消費者感動、認同品牌，在過去，因為國外品牌商資源不足或是對亞洲市場能見度較低的關係，往往是透過代理商的方式進入亞洲市場，但近年來隨著全球化的浪潮、亞洲國家的經濟發展，時尚與精品產業在亞洲市場的發展已經漸趨成熟，這也導致代理商的生存空間受到了壓縮，本研究透過探討在台灣代理時尚與精品品牌的代理商與品牌商國際合作關係時，如何增加績效，一方面降低代理權被取消的風險，加強雙方合作的關係，一方面發展代理商的核心價值，追求成功的商業模式。

在研究方法上，一開始定義時尚與精品的產業範疇，包括介紹了產業的定義和歷史沿革，透過市場區隔的模式劃分產業內的品牌，並且歸納不同的商業模式，介紹各個商業模式的特性。再來透過文獻回顧的方式，回顧了國際進入策略、交易成本理論和代理理論的學術文章，瞭解國際合作關係目前的研究趨勢與方向，本研究發現過去在國際合作關係的研究上，多半集中在科技業、製造業為主，對時尚與精品業國際代理關係的研究甚少，特別是台灣市場特殊，市場規模雖然不大但是市場相當成熟，近年來代理商的生存受到了壓縮，但許多代理商卻從中找出了因應之道，本研究透過深度訪談產業內代表性廠商的方式，訪談的代理商有：主要以代理設計師品牌、精品為主的台灣藍鐘；代理精品飾品為主的惇聚；代理日系時尚品牌的伊克國際；代理歐洲精品廚具、家居用品的冠彰；還有代理歐美烈酒、葡萄酒的亨信；經由訪談探討他們在國際代理關係中對上游（品牌商）與下游（顧客）間的商業策略，提升代理商的績效，分析結果後歸納提出命題，本研究整理了七個命題如下：

1. 代理商行銷能力越強，越能強化代理商的績效。
2. 代理商的財務能力及規模越大，越能強化代理商的績效。

3. 代理商越有優良的代理績效與信用，越能強化代理商的績效。
4. 代理商與品牌商的非正式“關係”經營的越成功，越能強化代理商的績效。
5. 代理商發展代理商專屬的通路品牌越成功，越能強化代理商的績效。
6. 代理商對於品牌 VIP 顧客關係的經營、維持越成功，越能強化代理商的績效。
7. 代理商代理品牌數越多，越能強化代理商的績效。

透過以上命題歸納的方法，代理商除了能增加績效加強與國外品牌商合作外，還能找出代理商的商業模式，不管是對上游（與品牌商）尋找新的代理品牌或是鞏固現有代理品牌，或是對下游（顧客）發展專屬品牌。如此一來，面對代理商經營困難的問題也能迎刃而解，在國際代理關係中不再扮演被動角色，而是能主動尋找機會，或是發展屬於代理商的專屬品牌，降低經營的風險且強化代理商的核心價值。

第二節 研究限制與未來研究建議

本研究的限制在於不夠全面性，資料取得的限制乃因透過訪談的方法，僅能以訪談的五家廠商歸納出結論，並不能完全代表產業內其它廠商的情況，而且有許多特性可能僅限於時尚與精品產業無法擴及到其他產業，再者，許多國家接存在代理商，但本篇論文只能提供對台灣地區代理商的建議，因為不同的市場有著不同的商業結構、消費者形態、法規、與投資環境等等。

對未來研究的建議，深度訪談能透過與受訪者訪談的過程中，獲得一些量化資料所沒有辦法得到的深度資料，但同時也降低了樣本數，未來研究不妨以本研究獲得的變數，加以透過量化研究的方式來測驗個變數對代理績效的影響程度。除此之外，也可以收集國外品牌商和台灣代理商的雙邊資料，除了探討台灣代理商的核心能力與商業模式外，也瞭解國外品牌為何尋找代理商和他們選擇的依據，還有全球市場的佈局情況，如此必能對整個產業與國際代理關係的合作情況有更廣地瞭解。

第三節 管理意涵

在過去，都用被動消極的角度看待代理商與品牌商合作的關係，代理商面對兩難，若市場經營績效優良容易導致品牌商取消代理權而直接投資進行經營，若市場經營績效太差則會遭替換，如此一來代理商容易陷入迷思，往往只是以短期利潤為考量，在買斷國外品牌產品後想辦法賣出所有產品，而比較少進行長期品牌形象的建立等長期性行銷活動，偏偏時尚與精品品牌的特性相當重視品牌形象的建立，如此長期市場的經營與代理商間出現衝突，在亞洲市場尚未成熟前較不明顯，但近年來亞洲市場的成熟導致許多代理商的營運出現了危機，許多品牌紛紛取消代理權，面對這樣的情況，身為台灣代理商的管理人如何因應相當重要。

本研究發現，代理商需要抱持著正面的想法，積極主動配合國外品牌商的要求，為了達到這些要求的同時，代理商也強化了本身的商業實力，抱持著做中學、學中做的態度，扮演如同子公司的角色，如此一來，建立與品牌商量好的互動關係，雖然等待市場成熟後，品牌商可能會因為全球佈局的考量收回代理權，但也因為代理的過程中代理商學習到許多經營的能力，且過去良好的合作關係也成為爭取新合作關係的最大籌碼，結束舊品牌的代理也同時增加了新品牌，替代了所得的來源也大幅降低了營運的風險。除此之外，越來越多的代理商也開始發展專屬品牌和通路富和品牌等更積極的作法，如此一來讓消費者識別代理商的品牌，透過代理許多品牌的方式來降低喪失某一代理品牌消費者的流失。代理商不妨將自己聯想為代工廠商，在一開始學習經營 know how，等到技術成熟時方可發展自由品牌；也可以將自己聯想成通路商，將自己打造成通路名牌，建立與消費者間的專屬資產勝過於與產品品牌間的專屬資產。總而言之，代理商增加績效除了鞏固合作關係外，也能增強自己內部和對外的實力。

參考文獻

中文部分

1. 何介舜（2007），台灣精品業子母公司的競合策略，國立台灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組碩士論文。
2. 吳凱琳（2007），『葳莉興業公司公關傳媒經理張維 代理權談判 理字擺前頭』，Cheers 雜誌第 82 期。
3. 吳韻儀（2004），『就是要 Burberry，六年級的品味新寵』，Cheers 雜誌第 44 期。
4. 莊素玉（2004），『石靈慧 說清楚品牌的核心價值』，天下雜誌第 297 期。
5. 張翔一（2007），『新富品味 六千億商機』，天下雜誌第 368 期。
6. 游淨茹（2007），國際精品品牌在台灣經營模式比較，東吳大學商學院企業管理學系碩士班。
7. 解怡倩（2006），新興時尚精品如何以後進者姿態創造競爭優勢—以 Shawnyī 為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
8. 鄺芃羽（2008），國際代理關係之維繫與延續，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

英文部分

1. Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-1.
2. Anderson, E. (2008). The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science*, 27(1), 70-84,141.
3. Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71-71.
4. Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-1.
5. Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *JMR, Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-18.
6. Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
7. B. Dubois, G. L. a. S. C. (2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. *Cahier de Recherche du Groupe*.

8. Baudry, B., & Chassagnon, V. (2010). The close relation between organization theory and Oliver Williamson's transaction cost economics: a theory of the firm perspective. *Journal of Institutional Economics*, 6(4), 477-503. doi: 10.1017/s1744137410000147
9. Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C., Jr. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1-1.
10. Breward, C. (2003). *Fashion*. Oxford University Press.
11. Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
12. Brown, J. R., Dev, C. S., & Zhou, Z. (2003). Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control. *Journal of International Business Studies*, 34(5), 473-473.
13. Carter, R., & Hodgson, G. M. (2006). The impact of empirical tests to transaction cost economics on the debate on the nature of the firm. *Strategic Management Journal*, 27(5), 461-476.
14. Chen, L. Y., & Mujtaba, B. (2007). The Choice of Entry Mode Strategies and Decisions for International Market Expansion. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 10(2), 322-337.
15. Chevalier, M. a. M., G. (2008). *Luxury Brand Management: A World of Privilege*: Singapore: Wiley and Sons.

16. David B. Yoffle, R. K. (2009). Gucci Group in 2009. *Harvard Business Review*, 8.
17. Devoto, G. (1995). *Il Dizionario Della Lingua Italiana* Le Monnier.
18. Dickson, M. A., & Zhang, L. (2004). Supplier-retailer relationships in China's distribution channel for foreign brand apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), 201-220.
19. Economists, T. (2010). A surprising recovery in luxury goods
20. World consumer products: Bling is back.
21. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(1), 57-57.
22. Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-19.
23. Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 347-363. doi: 10.1057/bm.2008.45
24. Heide, J. B., & John, G. (1988). THE ROLE OF DEPENDENCE BALANCING IN SAFEGUARDING TRANSACTIONS. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-20.

25. Hennart, J.-F. (2010). Transaction Cost Theory and International Business. *Journal of Retailing*, 86(3), 257-269. doi: 10.1016/j.jretai.2010.07.009
26. Hill, C. W., Hwang, P., & Chan, K. W. (1990). AN ECLECTIC THEORY OF THE CHOICE OF INTERNATIONAL ENTRY MODE. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 11(2), 117-117.
27. Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *JMR, Journal of Marketing Research* (pre-1986), 11(000002), 186-186.
28. Jones, G. (2011). Globalization and Beauty: A historical and firm perspective. Institute of European and American Studies.
29. Lu, Y., Karpova, E. E., & Fiore, A. M. (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1), 58-75. doi: 10.1108/13612021111112340
30. Maharajh, L., & Heitmeyer, J. (2005). Factors that impact United States retailers' expansion into the international marketplace. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9(2), 144-155.
31. Mak, K., Wong, S. K.-S., & Tong, C. (2011). How Guanxi Influences Word of Mouth Intentions. *International Journal of Business and Management*, 6(7), 3-14.
32. Moore, C. M., Birtwistle, G., & Burt, S. (2004). Channel power, conflict and conflict resolution in internal fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 38(7), 749-769.

33. Moore, C. M. a. B., S. (2007). Developing a research agenda for the internationalization of fashion retailing. *Fashion Marketing: Contemporary Issues*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, 48-65.
34. Musso, F., & Francioni, B. (2012). Foreign Markets Entry Mode Decision for Italian Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 3-16. doi: 10.1177/014920639101700108, <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
35. Pak, Y. S. (2000). Determinants of foreign market entry modes of international franchisers: A knowledge-based framework. (Ph.D. 9967097), Rutgers The State University of New Jersey - Newark, United States -- New Jersey. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304649665?accountid=10067>
36. Picot-Coupey, K. (2006). Determinants of international retail operation mode choice: Towards a conceptual framework based on evidence from French specialised retail chains. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(2), 215-237.
37. Raven, B. H. a. K., A.W. (1970). Conflict and Power. *The Structure of Conflict*, Academic Press, 69-109.
38. Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.

39. Root, F. R. (1984). Some trends in the world economy and their implications for international business strategy. *Journal of International Business Studies* (pre-1986), 15(000003), 19-19.
40. Root, F. R. (1987). *Foreign Market Entry Strategies*. New York: AMACOM.
41. S. Tamer Cavusgil, G. K., and John R. Riesenberger. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*: Pearson Education, Inc.
42. Sarkar, M., & Tamer Cavusgil, S. (1996). Trends in International Business Thought and Literature: A Review of International Market Entry Mode Research: Integration and Synthesis. *The International Executive* (1986-1998), 38(6), 825-825.
43. Saviolo, E. C. S. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*: ETAS.
44. Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). RESOURCE-BASED EXPLANATION OF ENTRY MODE CHOICE. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
45. Stinchcombe, A. L. (1985). *Contracts as Hierarchical Documents*. *Organization Theory and Project Management*
46. Stroh, L. K., Brett, J. M., Baumann, J. P., & Reilly, A. H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39(3), 751-751.

47. Tan, D. (2009). Foreign market entry strategies and post-entry growth: Acquisitions vs greenfield investments. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1046-1063. doi: 10.1057/jibs.2009.1
48. Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400136
49. Wigley, S., & Moore, C. M. (2007). The operationalisation of international fashion retailer success. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(2), 281-296. doi: 10.1108/13612020710751437
50. Wilkinson, I. (1981). Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels - An Empirical Study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 11(7), 20-20.
51. Yin, R. K. (2001). *Case Study Research: Design and Methods*: California: Sage Publications, Inc.

網路部分

1. LVMH 網站：<http://www.lvmh.com/>
2. Morgan Stanley 網站：<http://www.morganstanley.com/>
3. PPR 網站：<http://www.ppr.com/>
4. Richemont 網站：<http://www.richemont.com/>

5. 台灣藍鐘股份有限公司網站：<http://tw.bluebellgroup.com/tc/>
6. 亨信酒棧：<http://www.trustwell-wines.com.tw/contact.asp>
7. 菲姐義大利生活館：<http://www.italian-lifystore.com.tw/>
8. 惇聚國際股份有限公司網站：http://www.tun-grp.com/about_us.html
9. 經濟部商業司網站：<http://gcis.nat.gov.tw/pub/cmpy/cmpyInfoListAction.do>
10. 維基百科：<http://www.wikipedia.org/>
11. 聯合報系經濟日報網站：<http://edn.gmg.tw/>



附件一

藍鐘訪談記錄

2012年五月八日

訪談對象：秘書兼專案主任楊小姐

香港商藍鐘股份有限公司，公司最早的成立可以追溯到1950年代。當時創辦人 Pierre Goemans 在遠東市場成立免稅店銷售香水和各式各樣的精品，而現在則由其兒子 Michel 和媳婦 Catherine 繼續運作公司。藍鐘的總公司成立於香港，多年來致力於代理歐美精品品牌在亞洲販售，他們屏持著與夥伴們密切合作的理念，相信愉快合作和互相信任是事業繼續發展的動力。

藍鐘也憑藉著多年的經驗、對亞洲市場的瞭解和成功的宣傳及推廣，已經將旗下產品廣及到時裝、配件、香水、化妝品、皮件、家飾、以及生活品味精品。藍鐘積極投入每項計畫，扮演代理商、進口商的角色，他們與合作夥伴訂量身訂造的商業策略，根據不同品牌作適合他們的規劃，注重長遠的發展及幫助建立品牌形象，希望建立與夥伴共同成長的合作關係。到今天為止，藍鐘在亞洲的事業已經遍及了香港、台灣、中國內地、日本、韓國、馬來西亞、新加坡、印尼、及泰國，儼然成為西方精品與東方市場間重要的橋梁。

在台灣藍鐘方面，成立於1983年，目前旗下代理九個歐美的精品品牌，整理於下表。

品牌名稱	品牌來源國
Anya Hindmarch	United Kingdom
Carven	France
Blumarine	Italy
Jimmy Choo	United Kingdom
Moschino	Italy
Paul Smith	United Kingdom
Trussardi	Italy

1. 如何尋找接下來可能代理品牌？評斷代理標準是否有一套標準化作業機制？

貴公司認為國外品牌商最在意什麼？

在尋找可能代理品牌上，香港的總部有集團時尚總監與發展經理，他們會主動尋找品牌，最主要的方法是參加每年春夏、秋冬兩季的時裝週，而除了參加已經代理品牌的時裝秀外，總公司每年也會搜集資料，希望各個子公司也參加總部在未來有興趣代理品牌的時裝秀、展示秀（Show room），參加後子公司採購人員會撰寫報告，依照各個在地市場不同的狀況，針對這些未來潛在品牌的產品提出分析看法，他們的設計是走怎麼樣的路線、品牌的市場定位、價格的分佈情況、在市場是否有競爭性等等，和總公司進行溝通，通常，藍鐘在尋找未來代理品牌上，是很主動的，不希望錯過任何一個未來可能成功的潛在品牌。當然，也有一些品牌會主動向藍鐘的母公司接觸，藍鐘已經經營很久了，在業界也有些人脈，甚至曾經有些品牌直接向台灣子公司接觸，此時台灣子公司也會希望他們也與香港母公司談，這樣更直接。至於評斷代理的標準化作業機制，若看完時裝秀後對該品牌有興趣，子公司就需要撰寫報告呈報給母公司，為什麼對這品牌有興趣與未來希望怎麼經營這品牌，若母公司也認為可行後就會開始與品牌商接觸開始談後續代理事宜。而楊小姐認為，國外品牌最後決定與藍鐘合作在意的因素大致上有，藍鐘的規模，對藍鐘的運作方式、商業模式有信心、對過去建立的商譽有信心等這些因素，楊小姐認為還有一個很重要的就是，藍鐘能幫這品牌開設多少分店、買多少產品，因為品牌商總是很希望代理商能大力推廣他的品牌，例如有些品牌就會希望能開越多店越好，藍鐘還有一個優勢在於他們在亞洲市場的規模，除了香港的母公司外，子公司遍及大中華地區、日本、韓國、泰國、馬來西亞、新加坡、印尼。

2. 雙方簽訂契約時是如何增加雙方的合作？是否有進行實質投資？

在契約的簽訂上，國外品牌商通常會要求在三到五年的契約內，要開設多少家分店、買進多少產品，有多少分店需要開設在百貨公司，而有多少需要開設在街上，合約內容相當細節與具體，每個品牌也會有所不同，而雙

方也是一點一點的談判，哪些策略是可行的、哪些可能無法達成都是必須經過雙方戶些協調的，就品牌商而言，當然希望代理商承諾越多越好，而代理商則是要在能力範圍內、並且目標市場可能達成的情況下才能答應，否則做不到的承諾會影響商譽也會引來後續違約的法律問題，也發生過雙方已經談到很後面了，但因為某些細節談不攏最後雙方無法合作，雖然可惜但藍鐘也不希望為了得到代理權而做一些不合理的承諾。除此之外，楊小姐也指出，有些品牌在某些市場發展的特別好，他們也會用合資的方式與藍鐘簽約，以增加控制程度，藍鐘也相當樂意與他們建立更為密切的夥伴關係，當然楊小姐也不諱言，有時候市場績效很好，從代理合約、合資、最後品牌甚至買回經營權獨資，這都是無可避免的，但藍鐘也不能因此而洩氣，還是要努力代理每個旗下的品牌，將品牌做好，為品牌業主做長久的品牌規劃，絕對不能只是短期營利作考量，長久下來對品牌商、代理商都不是好事。

3. 代理進口的產品是如何選擇？

在代理產品的選擇上，除了參加每年兩季在倫敦、紐約、巴黎、米蘭的時裝週，品牌對於新產品也會有發表會，這時採購人員就需要到國外去看產品，在產品的採購上除了採購人員需要對國際時尚流行有密切瞭解外，也特別需要知道台灣消費者的偏好是如何，台灣消費者喜歡怎麼樣的款式、剪裁、顏色等。除此之外，不同的品牌在採購上也會有所不同，舉例來說，有些品牌是走高單價的精品路線，此時採購人員就需要商品一件一件的檢視、搭配，決定要進貨多少、尺寸要進哪些，這類的品牌與VIP顧客的互動也相當重要，採購人員需要知道VIP比較偏好怎麼樣的產品，因為VIP往往是這些品牌最大的客戶。而若是中高價的品牌，則採購人員可能就是使用搭貨的方式，有些品牌是採購人員看過後直接告訴品牌商要進怎麼樣的產品，像是套裝、洋裝、包包等，台灣尺寸的情況，就讓品牌商作搭配；也有些品牌是採購人員告訴品牌商除了哪些款式不要以外，其他都要進口。當然，有些品牌有經典款式、或是他們認為是這季流行的重點，也會要求代理商一定要進口，雖然有時代理商知道這樣的產品很難賣，但還是要配合。

4. 代理商平常業務為何？代理商如何加強與品牌商間的合作關係？

楊小姐認為代理商平常的業務其實與子公司大同小異，除了要做企劃、行銷活動外，也要搜集商品販賣的情況對總公司、品牌商提出報告，這些報告也需要提供很多數字，是相當具體的，當然隨著不同的品牌商有著不同的要求，有的品牌會要求提出很多報告，除了銷售情況外、也想要瞭解台灣市場情況、或是希望代理商做台灣消費者的調查，看台灣消費者喜歡怎麼樣的產品，以未將來的產品概念做準備，也有要求提出競爭者市場佔有率報告等等都有，有些品牌要求提出季報告就可，有些則是幾乎每個月都要報告。而代理商面對品牌商的任務指派，有時候若雙方存在意見相左時，無法透過平常的窗口解決，就需要到更高的經理層級，有時候甚至是 CEO 對 CEO，如此才能確保雙方密切的合作，也不希望雙方因為誤會而產生任何後續的問題。

5. 區域子公司間的互動情況如何？

藍鐘子公司間的互動，最頻繁的時候就是在每季看秀的時候，這往往是最好的機會分享資訊、與互相學習的機會，除此之外，公司也會有子公司經理層級以上的會議，每次在不同的地方辦活動，像去年就在台灣，藉此讓子公司管理階層有更多的互動，也能增加他們對其它市場的瞭解。

6. 是否有 VIP 制度？是否會像他們推廣代理的其他品牌？

如何培養與 VIP 的關係相當重要，除了定期寄送商品訊息、簡訊外，藍鐘也會舉辦一些活動，甚至是請專櫃小姐打電話給 VIP 與他們聊天等，許多 VIP 在意的是一種感覺，他們不希望只是單純地被推銷商品，藍鐘在這方面做了很多，常常舉辦一些產品發表會、餐會，讓 VIP 間也作交流，不希望讓他們感覺藍鐘只想找他們花錢，也想與他們培養感覺，曾經在聖誕節邀請 VIP 一起製作薑餅屋、也有邀請化妝品業者做異業結盟，因為藍鐘代理了很多高單價精品，VIP 經營，就顯得格外重要。至於推廣其他代理品牌方面，藍鐘每季會發行藍鐘飛訊雜誌給 VIP，裡面包括所有代理品牌的最及時的產品資訊，將旗下其他品牌介紹給消費者。

7. 售貨服務？

除了提供一般瑕疵品退換貨的售貨服務外，針對包包、鞋子等商品，藍鐘也長期與專門的業者配合，提供一些服務保養、維修服務，像品牌商進貨時有一些備品以提供將來維修、保養所需，但若是台灣這邊無法解決的，也會將產品寄回國外讓國外處理。

藍鐘成立於 1955 年，在精品的代理上經驗已經相當豐富，當然也瞭解到代理商經營的困難之處，所以透過主動尋求代理更多品牌以維持集團持續成長，也造就了今天在精品代理上的地位。



附件二

惇聚國際股份有限公司

2012年五月十八日

訪談對象：執行長特助 高小姐

1. 如何尋找接下來可能代理品牌？評斷代理標準是否有一套標準化作業機制？貴公司認為國外製造商最在意什麼？

代理的第一個品牌 Les Néréides 是因為經理們曾經在加拿大開設配件店，對這個品牌有接觸而且瘋狂熱愛該品牌，回來台灣後由於當時市場上還沒有該品牌，於是決定到法國與該品牌談代理相關事宜，很幸運地將開品牌引進台灣市場，也成為惇聚公司第一個代理品牌，而亞洲只有香港、日本有代理該產品。至於日系品牌，則是透過百貨公司牽線，由於 Les Néréides 在百貨公司設有專櫃，百貨公司在成立新的分店時，希望將一些新的品牌代理進來台灣，於是就與一些服飾品牌牽線希望將他們的飾品也代理進台灣，像是一些日本品牌的代理就是這樣代理進來的，因緣際會下，使得原本只代理法系品牌的惇聚也多了日系品牌，至於 Paul & Joe，則是因為前一個代理商結束代理，而 Paul & Joe 主動接觸，希望惇聚能代理他們的產品，代理飾品包包類的惇聚當時並沒有很高的意願代理服裝，原因是對於服飾類的代理並沒有經驗、並不熟悉，而且服裝也有很大的庫存壓力，尺寸、台灣人的板型等等問題，但由於 Paul & Joe 的品牌剪裁、板形、設計都很有風格、特色，在與他們接觸後老闆覺得對未來的發展也是個好機會，於是決定代理該品牌。至於代理的標準化作業機制，就是評判該品牌的品牌形象、設計、風格等等能不能被台灣市場所接受，是不是有市場性可言。而高小姐認為，國外品牌商之所以如此肯定惇聚，是因為惇聚的行銷能力，因為他們將 Les Néréides 這個品牌風格那麼強烈的飾品行銷的相當成功，Les Néréides 的品牌獨特性太強，Les Néréides 最具代表性的芭蕾舞系列，因為材質屬於銅銀合金，並非純銀，但是單價又不低，所以大部分的顧客都是因為很喜歡他的設計，

除了銅銀合金外，娃娃系列則是使用瑤瑯材質上漆，Les 賣的是一個風格，所以如何行銷就成為最重要的工作與使命了。

2. 雙方簽訂契約時是如何增加雙方的合作？是否有進行實質投資？

品牌商當然希望你進越多的貨、越大力行銷他們的品牌越好。不同的品牌在合作上有著不同的情況，依日系品牌來說，他們的規定較嚴謹，幾乎所有的行銷活動皆需要向他們報備，得到他們的認可，或是模特兒的選擇也要得到他們的認可，但相對的，他們提供較多的協助，舉凡店內的擺設、陳列道具、店內設計等等都是由日本方面贊助，甚至有時辦活動他們也會贊助一些產品。而法國方面就給惇聚很大的自由，因為他們認為亞洲市場狀況不一樣，但是基本的教育訓練投資還是有，每一季的產品，他們都會寄送影片，影片裡有產品的製作過程、原物料特性等等，教授第一線銷售人員如何將產品介紹給客人，或是對品牌形象的建立等等，法國方面希望教育惇聚，而惇聚教育消費者。

3. 代理進口的產品是如何選擇？

每年公司都會到法國有兩趟的採購，而日本則是較平凡，以飾品來說，總公司會寄送產品目錄，讓惇聚決定代理哪些產品，由於代理飾品、包包的經驗較久了，基本上就是憑藉著採購人員對產品的經驗和對台灣市場的瞭解。至於服飾類進口產品的選擇就需要更謹慎，往往九個月以前公司會寄送產品目錄，而服飾類因為也牽涉到台灣消費者對於產品的接受度，台灣人的身形和這樣的剪裁、風格是否搭配的起來，也牽涉到衣服的材質等等，所以需要每件衣服去試，才決定是否需要下訂單，下訂單後總公司才根據各國的訂單作生產，因此對於未來市場流行趨勢的預估也相當重要。

4. 代理商平常業務為何？代理商如何加強與品牌商間的合作關係？

平常最主要的業務就是拓點，對於品牌商而言，更多的店點也意味著惇聚會向他們進更多的貨，而由於台灣的百貨公司文化，與百貨業者談合作也是相當重要的一環，像是春節、母親節、週年慶等活動與百貨業者行銷、促銷的合作都相當重要，除此之外，百貨公司的條件也相當重要，不同的業者有著不同的客群、年齡層，這也意味著鋪貨的產品也要有所

調整，所以平常最主要的工作還有做一些市場資料的研究，瞭解顧客，歐洲方面可能要求每季要提供報告，日本可能要到提供月報告；至於如何加強與品牌商的關係，透過行銷活動大力推廣品牌能加強雙方的合作關係，高小姐指出有一次為了辦 Samantha Thavasa 的活動而訂製了一支品牌形象大使的人形布偶，總公司很喜愛甚至希望惇聚能幫他們訂製，分給其他國家的通路。

5. 區域代理商、子公司間的互動情況如何？

區域代理商與子公司的互動最佳機會是在每年的採購大會，透過採購大會彼此間分享流行資訊、市場情況，但由於各地市場狀況不同，比較好共同合作到產品面的部分。

6. 與顧客間的互動？VIP 制度

惇聚在與消費者互動上，除了 ROUGE 這個複合式通路外，主要是推廣旗下所有的品牌，希望消費者更認識惇聚，惇聚希望介紹西方的文化、美學設計、到生活形態給東方消費者，所以在與 VIP 的互動上，惇聚會定期舉辦活動，而這些活動整合了旗下所有品牌，透過聯合品牌秀，每次都會有主題，旗下的所有產品則搭配這次的主題做商品的秀，他們不希望讓消費者覺得這些活動是要他們消費更多商品，而是希望 VIP 是來參加秀的，而且透過這樣的 party 消費者可以互相認識、交朋友。舉例來說，今年的主題是遊樂園，飾品、包包、服飾等三大事業群對這個主題有不同的詮釋、也找了一些合作業者，透過秀的方式呈現產品的設計理念、生活形態，惇聚也混搭這些產品，讓整個活動更有意思，他們相信，這些努力一定能拉近惇聚與消費者的關係。至於售貨服務方面，由於飾品與人體接觸後都會有所氧化，只要憑著保證卡，惇聚皆會提供免費的清潔保養等售後服務，如果有零件脫落，惇聚也會有一些備品為消費者作維修。

附件三

伊克國際股份有限公司

2012 年五月七日

訪談對象：品牌經理吳經理

伊克國際為比其集團（BIGI Group）旗下子公司，比其集團除了生產成衣紡織之外，也代理多達三十多個國外品牌，而伊克國際則是以代理日本為主的四個品牌，分別是 23 區、iCB、prideglide、Joseph，伊克國際已經與這些品牌合作許久，這次特別訪談品牌經理吳經理，分享她在代理業務上的經驗。

1. 如何尋找接下來可能代理品牌？評斷代理標準是否有一套標準化作業機制？貴公司認為國外製造商最在意什麼？

伊克長久以來跟日本 onward 集團有密切的合作，對於新的代理品牌的尋找，通常有兩個方式，一個是國外作主動接觸，提出哪個品牌想要發展台灣市場，希望代理商作評估，覺得不可行，經過評估後，伊克若覺得市場不錯，雙方開始談發展細節，是否能在各方面達成共識，想要推展品牌的方式、方向一不一樣，若有共識就可以引進該品牌。簡單來說，標準化作業機制就是品牌的市場性、雙方希望發展的方式有沒有共識，而這樣的共識是不是可行的。至於國外製造商在意的，莫過於雙方在品牌的經營策略上有沒有共識，許多代理商代理品牌，往往是短期盈利考量，但就國外製造商而言，通常他們在意的是品牌形象，他們將品牌交給代理商經營，並不希望代理商只是以利潤作考量，如此一來長期可能侵蝕品牌資產，而伊克則秉持著永續經營的理念，希望與國外品牌建立長久合作關係，共同創造品牌成功，所以贏得 onward 集團的信任。而除了有想法，吳經理表示國外夥伴也很重視代理商有沒有能力達成目標，伊克的代理經驗和績效深受日本夥伴的信賴，所以到後來引進品牌雙方也比較有默契，最後，就是信用，公司的資金來源，因為萬一經營不慎倒閉了，將使國外製造商蒙受巨大損失，也會產生許多後續問題。而且代理商進貨是向國外買斷，若進貨不慎造成太多庫存，久而久之影響代

理商財務表現，面臨經營危機，所以代理商的能力也影響著他們的信用。簡而言之，共識、能力、信用是日本夥伴很在意的。

2. 雙方簽訂契約時是如何增加雙方的合作？

在契約的簽訂上，都是雙方在共識上的談判，每個公司在意的細節不同，通常來說，第一次合作關係也是雙方的磨合階段，國外的業者也希望藉由這機會觀察代理商是如何經營品牌的，而且國外業者也會定期做追蹤看代理的績效好不好，若第一個品牌經的相當成功，後續品牌在簽約上，雙方也會變得比較有共識，日本方面也會比較信任代理商的能力而給代理商比較大的經營空間。而簽訂的代理契約都是買斷契約，在決策的經營上日本 onward 集團給台灣伊克很大的彈性，雙方也相當信任。吳經理也不諱言，onward 集團絕對有能力收回代理權自行經營，因為他們的品牌在台灣已經相當的成功，除了產品本身品質好以外，伊克在品牌的經營上有著很大的功勞，這樣的功勞也使得伊克與日本廠商的關係良好，也導致日本方面在台灣市場的經營上還是全權交給代理商經營。東方的合作關係與西方相比，“關係”顯得相當重要。

3. 代理進口的產品是如何選擇？

在進口的產品上，憑藉著採購人員的經驗還有伊克對台灣消費者的瞭解、消費者尺寸如何、喜歡套裝還是時裝、什麼樣的款式、還有產品的價格是否具有市場競爭力也是相當重要的，不同的產品消費者願意付的金額也不同，這些都是長期累積的經驗，採購能力的培養、培訓是引進產品選擇的重要能力。透過到日本總公司參加“支店會議”，日本會呈現未來的商品，讓代理商和子公司決定要進口哪些產品，而伊克在這方面很謹慎，往往會一件一件商品去做試穿、搭配，才決定最後引進的產品。

4. 製造商對代理商是否有進行實質投資？代理商平常業務為何？

在這方面日本 onward 全權交給伊克自行經營，從通路的選擇、擺設、人員的訓練、行銷的活動等。但剛開始時，日本有一套訓練的系統，伊克也會派人到日本做學習，或是請日本專業人員到台灣來，直接教授陳列技巧、通路人員的服務方式等，這些資源的分享在一開始引進新品牌時相當重要。

而平常業務與一般企業相同，伊克只在於沒有自己生產產品，其餘不管在人事、行銷、通路的管理上完全都是伊克自己負責。而有時候，日本業者也會要求提供一些市場調查的資料，以對台灣消費者行為更加瞭解，從某些代理商與製造商過去的互動看來，這是必要的，但這樣的關係卻隱含著風險，畢竟將這些資料提供給製造商可能會降低代理商對顧客了解的議價能力，但基於雙方合作考量，屏持著互相信任、共同發展的情況經營，提供這些資料是必要的。

5. 代理商如何加強與製造商間的合作關係？

要鞏固雙方的合作關係，增加企業的能力正是最好的方法，這樣能有效獲得日本方面的信任，而信任能增進雙方的合作關係，如剛剛所說的，與日本做生意，“關係”相當重要。而就代理的幾個品牌而言，在日本品牌可能是定位高階上班族，但在台灣變成了高階的經理才負擔得起，原因在於日本人國民所得較高，此時代理商如何行銷、包裝產品也相當重要，一樣的產品，如何讓台灣消費者願意付相對的高價就相當的重要，透過進貨產品的選擇、通路的陳列、行銷的活動與櫃點的選擇、品牌形象的建立等，也就是為什麼伊克能與日本 onward 集團持續維持這麼好的關係。

6. 在亞洲其他國家 onward 是否也是尋找代理商？是否與其他代理商合作？

Onward 在亞洲其他地區普遍來說是自己開設子公司，而中國大陸由於幅員廣大，不同省份有著不同的風土民情，通路情況也不盡相同，所以在大陸地區有些地方是子公司，有些地方是找代理商，如此一來 onward 集團的展店速度才能較快，較容易達成規模讓營運上軌道。而代理商和子公司之間交流相當頻繁，由於常常要到日本參加支店會議，這會議正是互相交流的好機會，支店會議日本方面會展示未來的產品，而子公司和代理商要決定採購哪些產品，台灣往往成為大陸業者的指標，雙方也會互相分享市場情形，包括消費者的偏好等。

附件四

冠澎股份有限公司

2012 年五月十五日

訪談對象潘小姐

冠澎股份有限公司旗下代理許多廚房用品品牌，最知名的就是專屬通路「菲姐義大利生活館」，遍及兩岸三地總共有兩百多個專櫃點，公司至今已經有了三十五年的歷史，主要以代理義大利品牌的鍋具、廚房用品為主，近些年來也擴大其事業範圍到義大利以外的歐洲產品或是義大利的食材。透過與潘小姐的訪談，了解冠澎成功的模式和在代理的經營經驗。

1. 如何尋找接下來可能代理品牌？評斷代理標準是否有一套標準化作業機制？貴公司認為國外製造商最在意什麼？

公司成立於 1977 年，已經有三十幾年的時間，第一個代理的品牌為 Lagostina 快鍋，因緣際會下老闆到義大利尋找可以代理的產品，而透過介紹找到了家族企業 Lagostina，但當時台灣發生了好幾起快鍋爆炸案件，台灣消費者對快鍋並不是太信任，但老闆在瞭解 Lagostina 的品質後，決定代理此品牌，也因為產品優良、安全性高很快地獲得台灣消費者的信任，於是在台灣打開了市場，從此以後，就有許多廠商主動接觸希望冠澎能代理他們的產品。而評斷代理的標準，最主要就是產品的特性、品質，好的產品就有它的市場，憑藉著採購人員的經驗、專業知識，確保他們代理引進的產品都是高品質的。而國外製造商最在意的，就是代理商有沒有辦法推廣他們的產品了，長期優異的銷售表現也是冠澎如此成功的原因。而菲姐義大利生活館也成為了消費者心目中廚房用品的第一品牌，國外品牌商也因為能將產品在這裡販賣而與有榮焉。

2. 雙方簽訂契約時是如何增加雙方的合作？是否有進行實質投資？

與國外品牌商合作時，一開始雙方都在觀察對方，冠澎都是簽訂獨家代理權，所以品牌商往往會要求每年最低的進貨量，契約效期通常為三到五年，而許多品牌商對於冠澎的績效相當有信心也很滿意冠澎大力推廣他們的產品，有時候也會補助市場行銷企劃費用。至於人事訓練上，冠

冠彰要求服務人員具有服務熱忱、且待人親切、而且要有能力在顧客前使用鍋具烹煮給顧客看，產品特性一定要背得很熟，深為服務業，第一線服務人員相當重要，尤其鍋具使用年限那麼長，要說服消費者鍋具的好，一定要身體力行，甚至是讓消費者自己體驗、感受。

3. 代理進口的產品是如何選擇？

每年老闆和菲姐、採購人員會到義大利兩趟，直接到品牌商那去看產品，並充分瞭解產品，透過他們的專業知識判斷產品夠不夠優良，而他們決定是否代理進台灣。當然，也有比較特殊的例子，例如知名設計品牌 Alessi，冠彰在 1978 年開始代理，而因為市場表現優異與逐漸認清台灣消費者對設計產品的需求，於是在 1996 年左右將 Alessi 拉出來成立專屬專櫃，如此也更符合 Alessi 的品牌形象，而大約在三年前，故宮找上了義大利 Alessi 原廠，希望他們為故宮設計一系列新產品，在雙方討論後，決定推出第一系列產品，清宮家族，市場反應也相當的好，而身為區域總代理的冠彰也理所當然的參與這項產品的企劃案，當時甚至成立了產品發表會，高規格的推出這樣產品。後來也持續推出新系列東方傳說。所以除了主動尋找新產品之外，新產品也常常主動找上門來。

4. 代理商平常業務為何？代理商如何加強與製造商間的合作關係？

市場的研究當然是不可或缺的，也常常要提供品牌商一些報告，像是銷售數字、行銷企劃等等，由於是區域總代理，許多品牌對銷售表現也相當要求，而冠彰也相當讓他們滿意，於是品牌商也常常補助廣告、行銷企劃費用，來表示他們對冠彰的肯定，也讓雙方的合作關係更鞏固。

5. 冠彰的競爭優勢？

潘小姐認為，冠彰長久以來的競爭優勢來自於兩個方面，使他們能成為廚房家用品的第一品牌，今天到百貨公司日用品樓層，往往最顯眼、最大的櫃位都是菲姐莫屬，原因在於，第一，優良的產品，對引進產品高品質的要求使得他們能販賣讓消費者信任、有信心的產品。第二，優良的人才，在人員的招募上，他們要求高服務品質，要比別人更親切、更開朗，也要比別人有更好的專業知識，要對產品有相當充分地瞭解。除此之外，他們要求通路人員要現場示範如何使用鍋具給消費者看，潘小

姐相信用烹飪方式，是最能展現鍋具品質的方法，他們也讓消費者自己試用，與顧客互動，如此能讓消費者更放心而且也能瞭解產品的好。

6. 與顧客間的關係？

從公司成立以來，冠澎就相當重視對顧客資料庫的建立，從一開始的手寫的管理顧客資料，到後來電子商務系統的建立，透過與電子商務龍頭的合作，雙方共同研發顧客資料庫系統，原因在於資料庫龐大與通路點數多，對雙方都是不小的挑戰，但也因為如此，冠澎能對消費者追蹤，定期寄送優惠、商品訊息、簡訊、電子報等多管齊下，並且將消費者依其消費金額分級，有著不同的優惠，給 VIP 有時甚至高達六千元的禮券，對於顧客關係的經營不遺餘力。也因為如此，冠澎已經有了幾十萬的會員。至於產品保固方面，由於對於產品品質的信心，若經判斷非人員造成的瑕疵，他們會免費更換新品，而若是使用不當造成的故障，在更換零件上也會給予優惠，由於許多配件屬於折舊品，而不同產品也有不同的保固期限，從五年、十年、五十年不等，冠澎對於這些配件也提供消費者更換服務，對於售後服務不敢馬虎。

附件五

亨信訪談記錄

2012年五月二日

訪談對象：張董事長

亨信股份有限公司由董事長張君暉先生一手成立，代理八個國家近兩百多種葡萄酒與烈酒等名酒已經長達數十年，除了固定合作的通路、餐廳、飯店外，在百貨公司更開設專屬的專櫃。從台灣菸酒公賣時代到1987年後的市場開放，張董事長在台灣酒界有著舉足輕重的角色。

憑藉著熱情與執著，亨信對於代理的酒特別注重品質與聲譽、希望提供消費者最好的選擇，並且希望建立代理名聲、誠信，講求合理的定價，更堅持不與競爭對手打價格戰。

也因為如此，張董事長一做就是四十個年頭，也經歷了葡萄酒市場的起起伏伏，而他也沒有因為年齡的增長停止學習，這也讓他從葡萄酒的非主流時代，經歷了1995年的急速成長，到1997年市場的崩盤，依然能維持其市場地位，穩定中求成長。以下透過與張董事長的深度訪談，分享他在酒類產業的代理經驗。

1. 如何尋找接下來可能代理品牌？是否存在標準化作業機制？貴公司認為國外製造商最在意什麼？

亨信在台灣市場未開放的年代，也就是菸酒公賣局管制進口的年代就是台灣八大酒類代理商之一，當時的代理商扮演的是公賣局與國外製造商中間商的角色，從銷售中抽取佣金。等到1987年台灣酒類市場開放後，代理商百家爭鳴，但由於亨信享有聲譽，國外的業者會主動接觸，希望亨信能代理、進口他們的酒，以葡萄酒為例，標準的作業化機制是亨信會先品嚐這支葡萄酒的品質，如果覺得可以，價錢在台灣市場又俱有競爭力，就會進行試賣，過了幾期市場績效表現不錯，就會和國外廠商下較大的訂單、代理這支酒到台灣市場做販售。還有一個情況是與亨信合作的飯店、餐廳希望引進一些葡萄酒，於是找亨信幫忙，在品嚐、到與國外酒商接觸，雙方談妥條件後決定代理進台灣市場。而亨信張董事長

認為，每個國外製造商在意的不一樣，但他覺得會與亨信接觸的製造商，通常在意的是聲譽、不打價格戰破壞葡萄酒本身的價值，還有亨信過去代理的好表現，因為亨信曾經引進許多支名酒，且為這些酒在台灣打出相當可觀的市場，加上亨信擁有自己的通路，綜觀與亨信合作的廠商，幾乎都是長久地合作夥伴，且亨信可以說是代理葡萄酒的先驅者，早期葡萄酒在台灣市場不成熟，高價酒沒市場，低價酒沒利潤，所以乏人問津，但因為張董事長對葡萄酒有興趣，在大家還沒代理葡萄酒的年代就引進，他秉持著利潤雖低，但可以從其他酒類產品補貼的心態，不希望台灣消費錯過好產品，這一做，就是數十年。

2. 雙方簽訂契約時是如何增加雙方的合作？

葡萄酒較特殊的是，品牌眾多且每個不同的酒莊有不同特色，也有著不同的愛戴者。與國外廠商的合作，有些酒莊是自由市場（Open market），像是法國波爾多地區（Bordeaux）多數酒莊，任何人都可以向酒莊批發，所以這樣的合作關係並不存在制式化契約，無疑就是一些簡單的買賣契約。但有些酒莊，長期只與固定一個代理商合作，例如法國 Saint-Emilion 地區酒裝有類似產銷班的機制，存在共識只與一個代理商合作，且張董事長與這些酒莊合作這麼多年來，簽訂的契約內容秉持著雙方互相信任，這樣的契約並不存在任何的威脅條款，也不會要求亨信每年一定要進貨多少，雙方密切的書信往來以維持合作關係，而亨信也會向國外酒莊定期報告台灣市場狀況。

3. 代理進口的產品是如何選擇？

每個國家地區的情況不一樣，以美國加州為例，在過去他們希望進入台灣市場，於是邀請了許多相關人士與代理商到加州去，瞭解那裡的酒莊、釀酒的情況，並且在台灣舉辦招商會，希望讓台灣廠商了解美國葡萄酒，並且希望他們引進台灣市場。而法國波爾多每兩年也會舉辦盛大的國際酒展，是許多代理業者一定會參與的盛會。除此之外，現今許多酒莊集團化，所以常常有集團也會希望同時間引進其他支葡萄酒，張董事長認為每支酒都要分開來分析市場可行性，如果不可行還是不能冒然引進，

也曾經因為這樣，國外的酒莊轉換代理權給其他廠商代理，但張董事長並不會強求，畢竟，市場上還是存在許多品質好、且市場性佳的紅酒。

4. 製造商對代理商是否有進行實質投資？代理商平常業務為何？

以葡萄酒為例，由於許多酒莊本身資源也有限，普遍來說並不存在與代理商間實質投資的機制，但過去亨信曾代理義大利許多產品，後來 Martini Group 集團整合後，與亨信在台灣合資（Joint Venture），但後來 Martini Group 賣給 Barchadi 後，因為 Barchadi 想要重點發展烈酒（威士忌、白蘭地等）市場，與亨信想要發展葡萄酒市場有所衝突，所以雙方結束了合作關係。而代理商平常的業務，不外乎與國外酒莊保持聯繫、並做台灣市場調查，分析台灣消費者偏好哪些類型的酒或是消費的價格區間落在哪裡，以便將來決定引進的量、或是瞭解未來可能產品在台灣市場有沒有競爭力。

5. 代理商如何加強與製造商間的合作關係？

張董事長認為，亨信不打價格戰的商譽，就是加強雙方合作關係最好的方法，不僅有利於亨信長期的發展，也能保證國外酒商能維持它的品牌價值，舉例來說，過去曾有同業引進紐西蘭一支有名的白葡萄酒，因為該酒屬於自由市場，居然有同業賣到低於批發價的價格，仔細研究其原因，原來是他們在銷售的時候有搭售機制（Bundle），同時要求消費者購買改代理商代理的其他產品，用那裡的利潤來補貼，此舉導致該支紐西蘭白酒其他代理商也賣不出去，也只好開始削價，如此一來，嚴重侵蝕該支酒的價值，這麼好的產品卻有這樣的際遇，相當可惜。

6. 台灣的市場情況如何？

在經銷體制方面，相較於日本的層層分工，從代理商到經銷商，各司其職，每個階段都有合理的利潤，而台灣缺乏一套完整的經銷體制，這也就是為什麼容易淪為價格戰，加上許多代理商也外行，只是想說這塊市場有利可圖就自行進口產品，等發現賣不掉只好削價，如此不僅破壞其他代理商長期與通路商（Retailer）建立的關係、也破壞了與顧客間的關係。而消費市場方面，台灣在 1995 年時，因為媒體報導紅酒有益於心血管，台灣消費者開始一窩蜂購買紅酒，而許多業者因有利可圖也開始代

理紅酒，但因為消費者外行、有些新代理商也外行，導致市場相當混亂，同一支酒有好幾版本的定價，等熱潮退了，加上葡萄酒難配合中國人飲食習慣，中國人不習慣餐中配酒，許多代理商也只能關門大吉。

總體來說，與成衣、配件、烈酒品牌相比，紅酒的製造商，也就是酒莊的規模相對較小，許多是家族企業，品牌眾多，而且難達規模經濟，或是對通路掌握不佳，普羅大眾消費者往往只認產區而不認酒莊，導致酒莊的議價能力沒有成衣、配件、烈酒品牌強，在與代理商合作上也較難站在上風角色，當然少數知名品牌、或是近年來美國、澳洲等“葡萄酒新世界”的品牌酒商進行垂直整合，和企業化經營量產以達規模經濟，消費者漸漸認識這些品牌。但絕大多數而言，特別是傳統歐洲的業者，在行家間雖有名，但在一般大眾耳裡，並沒有太大差別。也導致了議價能力不存在絕對優勢，這也就是為什麼在代理上有較特殊的情況。

