

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組

碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

「品牌台灣」推動策略初探：

以品牌創投基金個案為例談台灣企業國際品牌之路

Preliminary study on the strategy of 「BRANDING TAIWAN」：

The Taiwanese enterprises' future of developing international brands

-- take the case of iD Branding Fund as an example



Hsin-Chang Lin

指導教授：郭瑞祥 博士

施振榮 博士

Advisor: Ruey-Shan Guo, Ph.D.

Stan Shih, Ph.D.

中華民國 98 年 7 月

July, 2009

誌 謝

自進入職場至今，輾轉已十年，再次回到校園，上課、討論、報告、考試、寫作業，過著學生的單純生活，說實在內心真還有點悸動！雖然邊工作邊完成學業，一開始還感到頗為吃力，還好在 96B 同學齊心協力下，一同克服了所有的挑戰。

在此，我也要特別表達對郭老師的感謝！在 EMBA 這兩年的學習生活中，郭老師可說是伴著我們度過最多學習時光的老師，從「企業決策」、「科技與營運管理」、「創業與創新管理」、再到「高階管理研討」等等課程，總是以容易學習及理解的授課方式，讓我們收獲頗豐。

特別是在本論文撰寫的過程中，郭老師總是極有耐心地指導我，而且不論是假日或深夜，郭老師總在第一時間回覆其對論文的寶貴建議，引導我一步步往前走，這份論文才得以順利如期完成。

此外，我也要特別感謝施先生！這幾年來在施先生身邊工作，他十分支持也鼓勵我在 EMBA 的學習進修，這二年來他的行程安排，也總是特別考量了我的上課時間，且每每擔心行程安排會影響到我上課，他總是不時詢問並關心我的上課情形，讓我得以順利完成學業。

特別是施先生在百忙中同意擔任本論文的指導老師，對於他自宏碁集團退休後積極推動「品牌台灣」的理念與他發起成立的「品牌創投基金」，他總是不留一手地分享他的看法與建議，讓我得以將他四年來推動本案的過程撰寫成論文。

最後，這份論文得以順利完成，我要特別感謝期間提供資料及協助我完成論文的朋友們，除了智融集團品牌創投基金與標竿學院的同事大力幫忙外，還要感謝外貿協會、資策會、台北市電腦公會等單位朋友們的幫忙，熱心提供許多本研究相關的資料，讓論文的內容得以更豐富地呈現！

林信昌 謹識
于台大管理學院
民國 98 年 7 月

中文摘要

本研究以「品牌創投基金」個案為例，探討「品牌台灣」的推動策略，透過「品牌創投基金」的投資思維與策略，以及其策略性選定的投資方向與領域，如何協助台灣企業邁向品牌國際化之路，並進一步實現「品牌台灣」的願景與目標。

本個案研究在經過文獻探討、產業現況的資料蒐集並對個案策略進行分析後，對於「品牌台灣」推動策略有下列幾點初步的結論：

結論一：「品牌台灣」的推動策略在於藉由塑造更多國際知名的「台灣品牌」出發，透過來自台灣企業品牌「私有財」在國際上的累積，才能形塑台灣整體的品牌形象。

結論二：要實現「品牌台灣」的願景與目標，其具體的策略可在台灣具有優勢產業的基礎上，藉由「品牌創投基金」投資該領域的品牌企業，並進一步協助其品牌國際化，成為台灣多元的國際品牌。

結論三：「品牌創投基金」的策略性投資對象，須具有發展成為國際化品牌的潛力，且其品牌經營團隊須具備公司治理的理念，且能建立具有獲利能力的品牌經營模式及品牌國際化的能力。

結論四：「品牌創投基金」的策略性投資領域，包括「數位科技」、「生活休閒用品」、「精緻化農業」、「文化關懷」及台灣具有產品優勢及發展潛力之產業，以有限的資源來發揮最大的影響力。

本研究總結如下：為實現「品牌台灣」的願景，藉由「品牌創投基金」帶動風潮，鼓勵企業轉型投入自創品牌，且在台灣產業發展的優勢基礎上，發掘具潛力的品牌企業，協助其品牌國際化，透過台灣企業品牌私有財的建立與累積，以實現「品牌台灣」的理想，這就是「品牌台灣」的推動策略。

關鍵字：品牌台灣、品牌創投基金、微笑曲線理論、品牌策略、國家品牌、全員品牌管理

THESIS ABSTRACT
BUSINESS ADMINISTRATION
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

NAME : Hsin-Chang, Lin

MONTH/YEAR : JULY, 2009

ADVISER : Ruey-Shan Guo, Ph.D.

Stan Shih, Ph.D.

TITLE :

**Preliminary study on the strategy of 「BRANDING TAIWAN」 :
The Taiwanese enterprises' future of developing international brands
-- take the case of iD Branding Fund as an example**

The study is taking “iD Branding Fund” ** as an example to probe the promotion strategy of “BRANDING TAIWAN” by way of investment in business and its direction and field selected as well as how to assist Taiwanese enterprises to develop their brand internationally in order to realize the vision and mission of “BRANDING TAIWAN” .



Through the probe into reference documents, current status of industry and case analysis, the summarized conclusion of research on “BRANDING TAIWAN” stated as below:

The “iD Branding Fund” has driven the motivation of Taiwanese enterprises to pursue self-owned brand development. The “BRANDING TAIWAN” promotion strategy is aligned with the advantageous position of Taiwanese industry development. Through discover enterprises with high potential and provide appropriate assistance for developing their brand internationally, the broad and long-ranged vision of “BRANDING TAIWAN” might be achieved, as so, Taiwanese enterprises may build up and accumulate their own brand equity with time.

Note: “iD Branding Fund” is the fund managed by iD SoftCapital Group focusing brand marketing development with fund size of US\$60 million.

(http://www.idsoftcapital.com.tw/portal/idsc_en/management.htm)

Keywords : Branding Taiwan, iD Branding Fund, Smiling Curve, Brand Strategy, National Brand,
Total Brand Management



目 錄

口試委員審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
目 錄.....	vi
圖目錄.....	viii
表目錄.....	x
第一章 緒 論.....	1
第一節、 研究背景與動機.....	1
第二節、 研究目的.....	4
第三節、 論文研究流程與架構.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節、 品牌的意義與重要性.....	7
第二節、 「微笑曲線」理論與其在產業界的應用.....	9
第三節、 從「微笑曲線」理論看台灣產業目前的資源配置.....	13
第四節、 產業競爭力分析.....	14
第五節、 本章小結.....	17
第三章 台灣產業結構轉型與企業自創品牌之路.....	18
第一節、 台灣產業結構轉型—代工製造VS.自創品牌.....	18
第二節、 台灣企業品牌國際化之發展現況與挑戰.....	23
第三節、 品牌價值之衡量與十大台灣國際品牌.....	28
第四節、 國家品牌與企業品牌.....	31
第四章 個案介紹.....	35
第一節、 個案簡介：智融集團品牌創投基金.....	35
第二節、 品牌創投基金設立背景及與「品牌台灣」計畫之淵源.....	38
第三節、 品牌創投基金經營團隊.....	40
第四節、 推動「全員品牌管理」(TBM)概念.....	43

第五章 個案策略分析	50
第一節、 「品牌台灣」的願景及其策略意涵	50
第二節、 品牌創投基金的投資思維與策略	52
第三節、 品牌創投基金的策略性投資方向分析	55
第四節、 品牌創投基金的初步成果	59
第五節、 品牌創投基金未來的發展方向	62
第六章 結論與建議	64
第一節、 研究結論	64
第二節、 研究建議	66
第三節、 研究貢獻與限制	67
參考文獻	69
附表	71



圖目錄

圖 1-1 「品牌台灣」推動策略研究架構.....	6
圖 2-1 施振榮的微笑曲線.....	9
圖 2-2 台灣資訊業微笑曲線的策略.....	11
圖 2-3 台灣農業微笑曲線的策略.....	12
圖 2-4 台灣產業目前資源配置曲線.....	13
圖 2-5 Poter 的五大競爭作用力.....	15
圖 3-1 從 OEM/ODM 到 OBM 的轉型模式.....	21
圖 3-2 問卷調查結果：題目一.....	24
圖 3-3 問卷調查結果：題目二.....	24
圖 3-4 問卷調查結果：題目三.....	25
圖 3-5 問卷調查結果：題目四.....	25
圖 3-6 問卷調查結果：題目五.....	26
圖 3-7 問卷調查結果：題目六.....	26
圖 3-8 台灣產業環境發展與相關政策之演進歷程.....	32
圖 3-9 全球市佔率數一數二的台灣資通訊產品項目.....	34
圖 4-1 品牌台灣發展計畫六大措施.....	39
圖 4-2 品牌創投基金管理團隊合作綜效.....	41
圖 4-3 智融集團架構圖.....	42
圖 4-4 TBM 背景說明.....	44
圖 4-5 TBM 的概念地圖.....	45
圖 4-6 TBM 實戰營流程圖.....	47
圖 4-7 曜越與顧客的六個品牌接觸點.....	48
圖 5-1 品牌創投基金的投資思維.....	52
圖 5-2 品牌創投基金不同階段投資對象的評估重點.....	53

圖 5-3	品牌創投基金的投資方向.....	56
圖 5-4	台灣數位科技產業的五力分析.....	57
圖 5-5	品牌創投基金的投資概況.....	59
圖 5-6	「品牌台灣」的推動策略架構.....	60
圖 5-7	行政院六大新興產業佈局.....	63



表目錄

表 3-1	台灣資訊電子產業發展的三個階段.....	19
表 3-2	2001~2007 年台灣桌上型電腦產業業務型態.....	20
表 3-3	2002~2007 年台灣筆記型電腦產業業務型態.....	20
表 4-1	品牌創投基金的股東結構規劃.....	37
表 4-2	品牌創投基金核心經營團隊簡介.....	40
附表 3-1	2006-2008 年 品牌台灣 - CEO 高峰論壇意見調查表.....	71
附表 3-2	2003-2008 年台灣十大國際品牌.....	73



第一章 緒 論

第一節、研究背景與動機

台灣過去三十年來，仰賴高度成長的資訊電子產業，使得台灣經濟發展一直保持相當不錯的競爭力，台灣產業結構的型態也普遍以發展代工製造事業為主軸，以獲取穩定的獲利。

惟近年來，在其他新興國家崛起，以其勞工與土地成本的優勢，且複製台灣成功的經驗，成為台灣競爭對手，加上產業邁入成熟的高原期，製造的附加價值愈來愈低，產業的利潤近年來也持續縮水。

著眼台灣產業整體的永續發展，台灣的產業結構型態已到轉型調整的關鍵時刻，且從宏碁集團創辦人施振榮於 1992 年提出的「微笑曲線」理論來看，台灣必須要朝微笑曲線兩端的智財與品牌行銷來發展，才能以有限資源創造更高的附加價值，這也是台灣產業轉型升級的關鍵所在。

特別是過去台灣的產業型態主要在於代工製造，雖然曾為台灣創造許多的利潤，惟近年在產業競爭日趨激烈下，製造業已進入“微利時代”，施振榮不斷呼籲，台灣有必要重新思考產業發展的方向與策略，並積極朝自創品牌領域發展。

施振榮（2005）並進一步指出，未來能夠全面影響台灣產業升級、企業與國家競爭力的重要關鍵，正是台灣企業的品牌形象。品牌，將是每個產業未來共通且無法迴避的挑戰，也是產業突破的重要關鍵。

施振榮不遺餘力鼓勵台灣企業朝自有品牌之路發展，不過他也強調，並不是要台灣產業就此放棄代工製造，而是台灣過去缺乏自創品牌的條件，如今靠過去代工製造所累積的厚實基礎，已到發展品牌的關鍵時刻，可以轉移部分產業的資源來發展品牌，並為台灣產業的轉型鋪路。

且施振榮（2009）指出，台灣發展自創品牌並不是就要捨棄代工，而是要相輔相成，因為代工能力是台灣經濟發展及競爭力的關鍵。且就台灣發展的長期定位來看，應該品牌與代工發展並重，才是對台灣最有利的發展策略。

他並認為，台灣在自創品牌領域的成功，更將有助帶動代工製造的發展，因為擁有成功的品牌，代表的是擁有創新設計競爭力，如此國外廠商才會更有意願委託台灣業者做代工設計（ODM），而非只能根據國外原廠的設計照著做（OEM），尤其在新興的產業或產品領域，靠品牌來帶動委託設計代工的效應更明顯。

施振榮亦指出，台灣新興的兆元產業，未來如果沒有品牌將很難支撐，業者應及早建立品牌行銷能力，因為建立世界級的製造能力，若需要五到十年時間，建立世界級的品牌行銷能力，則至少需要三十年，因此宜及早投入，才能一步步建立起品牌行銷的觀念與文化。

台灣產業界其實很早就意識到「品牌」（Brand）的重要性，因此早在 1989 年在施振榮出面號召下，當時業界就已發起成立「中華民國自創品牌協會」（註：2007 年已與台灣精品廠商協會合併更名為台灣精品品牌協會），積極鼓勵並推廣企業自創品牌，走上國際舞台。

惟因台灣產業型態過去以代工製造為主，因此相形之下投入品牌經營者相對較少，加上企業經營國際化的品牌不易，往往需要長期投注資源，加上台灣本土企業的國際品牌行銷人才不足下，經營品牌成功案例相對不多，令不少企業對品牌經營打退堂鼓。

近年隨著宏碁（Acer）、華碩（Asus）、宏達電（HTC）、巨大（Giant）等台灣企業品牌在國際上成功出擊，且台灣在許多產業領域代工與相關零組件發展都已達世界級的規模，如能藉重在產業所奠定的基礎，台灣企業將能扮演整合者的優勢角色，更有利發展自有品牌。

施振榮於 1976 年創立宏碁，2004 年底由宏碁集團退休後，有鑒於台灣企業發展品牌的時機已日漸成熟，為了鼓勵更多企業投入經營國際化的品牌，於是他透過演講及各種公開場合呼籲各界重視投入建立品牌的工作，同時積極推動「品牌台灣」的理念，希望以 Acer 過去打品牌的經驗，協助台灣更多的企業品牌站上國際舞台。

為了具體落實「品牌台灣」的理念，在施振榮出面號召下，民間企業與政府相關部門於2006年攜手合作，由民間來主導，合資成立「品牌創投基金」，這也是全球首創第一個完全以經營品牌的企業為投資對象的創投基金，希望能藉以帶動台灣產業轉型發展品牌的風氣，並建立台灣企業品牌國際化成功的模式。

如今在台灣已有愈來愈多的企業關心有關品牌戰略佈局的問題，也意識到發展品牌，是台灣產業下一波突破的重要關鍵，可望成為台灣的第五兆產業（註：施振榮指出品牌產業可望繼兩兆雙星產業後成為台灣另一個可開創兆元產值規模的產業）。基於思考台灣下一波產業發展佈局，「品牌台灣」這個議題有必要進一步加以探究。

特別因國際情勢的關係，台灣在政治與外交上的國際舞台受到很多限制，而且多年來，台灣在政治上愈希望爭取國際空間，反彈就愈大，活動空間就愈小。所以台灣的國際生存空間不易由政治力去突破，但若換個角度，如能從品牌出發，透過品牌的力量打入國際，則整個情勢可能就會改觀。

如同美國商業周刊(BusinessWeek)2005年5月刊出的封面報導文章「Why Taiwan Matters」指出，由於台灣在全球供應鏈上所扮演的重要角色，全球經濟的運作已不能沒有台灣，因而顯示出台灣的重要地位。惟這僅是在企業對企業(B2B品牌形象)之間才能意識到台灣的重要性。

如果有朝一日在大家的努力下，讓來自台灣企業不同領域的品牌產品，成為全世界每個人每天生活中都不可或缺的必需品(B2C品牌形象)，甚至是來自台灣的藝術文化(如雲門)與慈善醫療(如慈濟)，在全球各地與當地人民有緊密的結合與互動，將建立起更實質的關係。

如此透過台灣品牌的生命力，延伸到世界更多的角落，讓來自台灣的品牌帶著台灣走出去，這也是推動「品牌台灣」的另一個層面的重要意義。且當台灣在國際上成功形塑出優質的形象後，未來也將對所有來自台灣的品牌有正面的幫助，將有助更多台灣企業加速在國際上建立起國際性的品牌。

第二節、研究目的

為實現「品牌台灣」的理念與目標，近年不論民間企業或政府部門持續投注許多資源及努力，並提出諸多推動「品牌台灣」的策略與行動方案。其中，推動最力也受到外界高度矚目者，當屬由民間企業與政府部門合資成立的「品牌創投基金」，希望藉由「品牌創投基金」的成立，進而帶動台灣產業轉型發展品牌的風潮。

惟所謂「品牌台灣」，要經營“台灣”這個品牌與一般個別企業經營自有品牌有極大的差異，因為“台灣”這個品牌係屬於國家品牌，因此其品牌的性質係屬於「公共財」的概念，與一般企業的品牌性質屬於「私有財」的概念有相當大的差異。

品牌「公共財」的特性是大家都可以使用它，惟卻甚少有人會主動來維護它，如要避免影響企業個別品牌的負面形象出現，除了需要國家長期投注資源來經營與維護外，更有賴全民的愛護；而一般企業的品牌性質屬「私有財」，則可以藉由商標等方式來加以保護，企業本身也會用心經營品牌，進而也有助提升國家整體形象。

「品牌創投基金」是全球首創完全以經營品牌的企業為投資對象的創投基金，因此本研究特別選擇以此做為個案研究對象，藉由探討「品牌台灣」的願景及其背後的策略意涵，以及品牌創投基金的投資思維與策略，以期對「品牌台灣」的推動策略有更深入的認識。

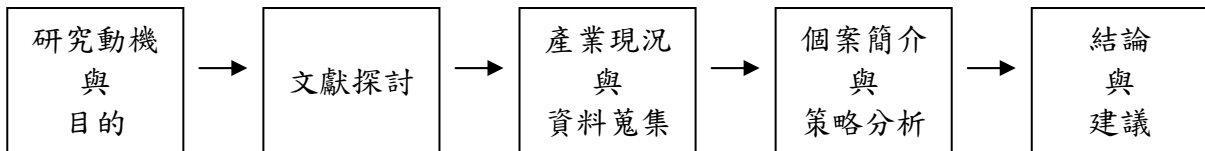
同時藉由了解其如何突破「公共財」的限制，而能有效實現「品牌台灣」的理想，做為有志投身推動「品牌台灣」的工作者參考。

本研究的研究目的如下：

- 一、探討「品牌台灣」的願景及其策略意涵。
- 二、探討品牌創投基金的投資思維與策略。
- 三、探討品牌創投基的策略性投資方向。
- 四、探討品牌創投基金的初步成果。
- 五、探討品牌創投基金未來的發展方向。

第三節、論文研究流程與架構

本研究以「品牌台灣」推動策略初探為題，研究流程如下：



本研究的理論基礎主要架構在「微笑曲線」理論與產業競爭力理論上，由此來探討台灣產業結構轉型的必要性與產業未來的發展方向，透過建構產業新的核心能力以發展品牌，藉以提升產業的附加價值，做為台灣產業下一階段的發展佈局，而推動「品牌台灣」的工作就是實現此一目標的關鍵所在。

為了進一步了解台灣產業界發展品牌的現況，本研究也將對於台灣產業結構的發展歷程以及目前企業推動品牌國際化的現況進行資料蒐集，以對企業現階段推動品牌所面臨挑戰有初步的認識。

因此本研究架構基於「微笑曲線」理論推動台灣企業轉型發展品牌，由「品牌台灣」的角度切入，藉由探討「品牌台灣」願景與目標的內容設定，以進一步分析推動「品牌台灣」背後的策略意涵，以及推動「品牌台灣」具體的行動方案。

本研究並以智融集團「品牌創投基金」為個案案例進行研究，探討「品牌創投基金」的投資思維與策略，分析其如何以策略性的投資領域與標的，藉由投資多元領域的企業品牌私有財，輔以相關的品牌資源來協助企業品牌的國際化，最終實現「品牌台灣」的理想。

且藉由探討個案推動「品牌台灣」的策略與目前的初步成果，本研究也希望能對推動「品牌台灣」的有效策略與行動方案有進一步的認識與了解，藉以做為未來關鍵資源投入及努力方向的參考依據。

綜合上述所言，本研究之研究架構如圖 1-1：

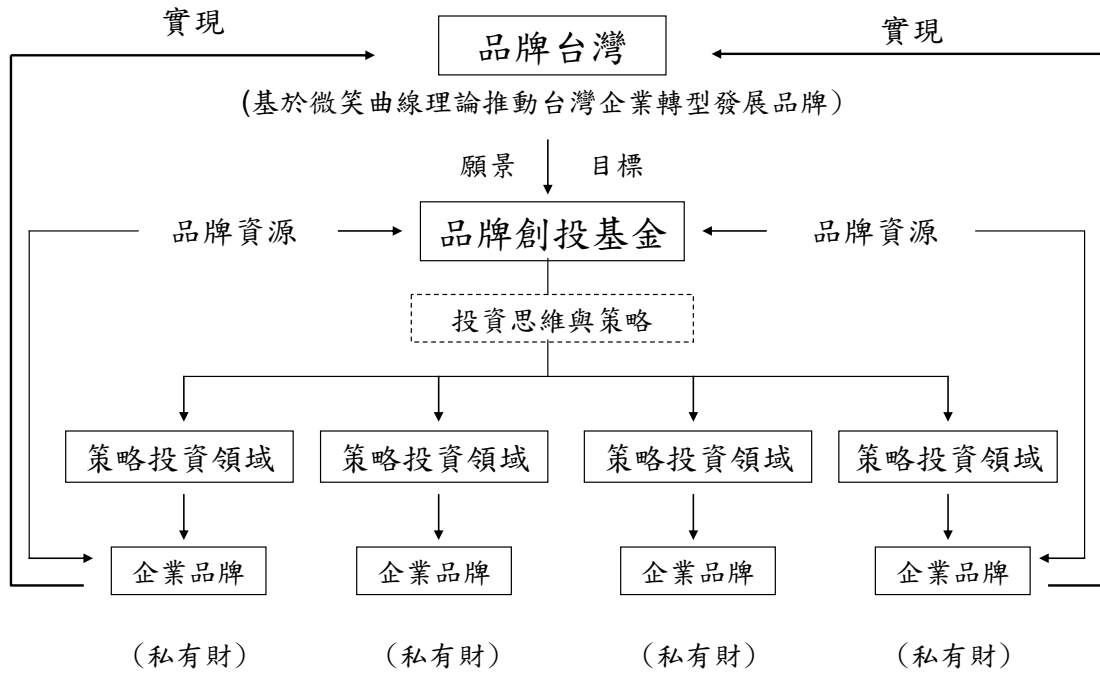


圖1-1：「品牌台灣」推動策略研究架構



第二章 文獻探討

第一節、 品牌的意義與重要性

「Brand」品牌一詞出自古斯堪的納維亞語，意思就是「烙印」(Burn)，當時家畜的主人將特殊的標記烙印在牛羊身上，以表達所有權。(洪順慶，2006)

當時人們用烙印的方式以與其他人區別家畜等私有財產。而到了中世紀的歐洲，手工藝師傅在自己的手工藝品上烙印標記，以便客戶識別產品的產地和生產者，這也成了最初的品牌商標，並以此為消費者提供擔保。(百度百科，中文網路百科全書)

洪順慶(2006)指出，演進至今，“to brand is to burn”的原理並沒有改變，品牌經營者的重要使命就是要將品牌的意義烙印在消費者的腦海中。

對於「品牌」的定義，不同的學者有許多不同的論述。美國行銷協會(American Marketing Association)將「品牌」定義為：「一名稱、術語、符號、記號、設計或上述項目的綜合體，用以辨別賣方的產品或服務，並可和競爭者的產品或服務有所區別。」(Kotler et al., 2007)

行銷大師 Kotler (2000) 認為，「本質上來說，品牌可用以識別銷售者與製造者。因此，品牌可以是一個名稱、商標、標誌或其他符號。惟品牌基本上也是銷售者提供一組一致性且特定的產品特性、利益與服務給消費者的承諾，並傳達對品質的保證。」

惟品牌也相當複雜，而不僅僅只是個名稱或符號。Kotler 於 2006 年 10 月 16 日應邀來台以「邁向品牌與全球化之路」為題演講時就指出，「什麼是品牌？品牌不僅僅是一個名字而已，也是對價值的一種承諾。同時，品牌也在傳遞一種經驗。企業必須要創造一個顧客可以信任的品牌，讓顧客對公司的產品或服務產生情感的品牌。」

Kotler and Armstrong (2007) 進一步指出，「品牌代表消費者對某種產品及其性能的知覺與感覺—產品或服務對消費者有意義的任何事物，品牌存在於消費者的心中。」

洪順慶（2001）則認為，美國行銷協會的定義並不易看出品牌的威力，以及品牌對產品所帶來的附加價值，因此，他進一步指出：「品牌是企業在顧客心目中的形象、承諾與經驗的複雜組合，它代表一家公司對一個特定產品的承諾。」

雖然許多人將品牌就視為一個名稱或商標，或是一個產品或承諾，不過 Knapp（2001）認為：「完美品牌的定義是顧客和消費者所接收的一切印象內化後的總和，係根據他們所接收到的情感和功能上的利益，在心理位置產生一獨特的地位。品牌就是消費者心中所意識到的東西。」

在此定義下，要成為品牌，一項產品或服務就必須被消費者視為有特色，並持續在消費者心中佔有獨特地位，如此才算真正的品牌。

至於中文維基百科則指出，「品牌」指的是產品或服務的象徵。品牌所涵蓋的領域，包括商譽、產品、企業文化以及整體營運的管理。且品牌乃是一個企業總體競爭，或企業競爭力的總和。（維基百科，中文網路百科全書）

雖然對「品牌」的定義學者專家有著諸多不同觀點的論述，惟由於品牌掌握了消費者偏好與忠誠度的力量，品牌對於企業經營與行銷而言十分重要，因此受到廣泛的研究與重視。

洪順慶（2006）就指出，「從企業經營的意義與對消費者的價值來看，品牌就代表企業的一切。品牌也是企業之根。」

Mariotti（2001）指出，「品牌讓消費者和潛在購買者能長期仰賴這個名字所代表的價值。它讓產品或服務得以在激烈的競爭中脫穎而出。且網際網路、電子商務和全球化的發展更使品牌的影響力更為無遠弗屆。且品牌對公司、產品或服務、以及行銷策略而言，都是一項重要的資產。」

Kolter and Armstrong（2007）也認為，「品牌是公司最主要且持久的資產，比任何特定的產品與設施都要持久。且一個強勢品牌的真正價值在於它掌握消費者偏好與忠誠度的力量。」

Kotler et al. (2007) 亦指出，「如今品牌扮演改善消費者生活與公司價值的重要角色。品牌不僅確認產品的製造者或來源，也讓消費者簡化購買決策，降低風險。且品牌忠誠度也創造了進入障礙，讓其他公司難以進入市場，因此品牌可視為取得競爭優勢的有力手段。」

因此，總結來說，品牌的重要性在於它是價值所在，它不僅能為企業創造價值，也是企業最重要的資產。沒有品牌的產品，只會是一個商品。品牌它也是企業與消費者溝通的重要管道，並掌握了消費者的偏好與忠誠度，更是企業競爭力之所在。

第二節、「微笑曲線」理論與其在產業界的應用

施振榮於 1992 年提出「微笑曲線」理論，所謂的「微笑曲線」就是一條說明產業附加價值的曲線。

如圖 2-1，從橫軸來看，由左至右代表產業的上中下游，左邊是研展、中間是製造、右邊是行銷；縱軸則代表附加價值的高低。(施振榮，2004)

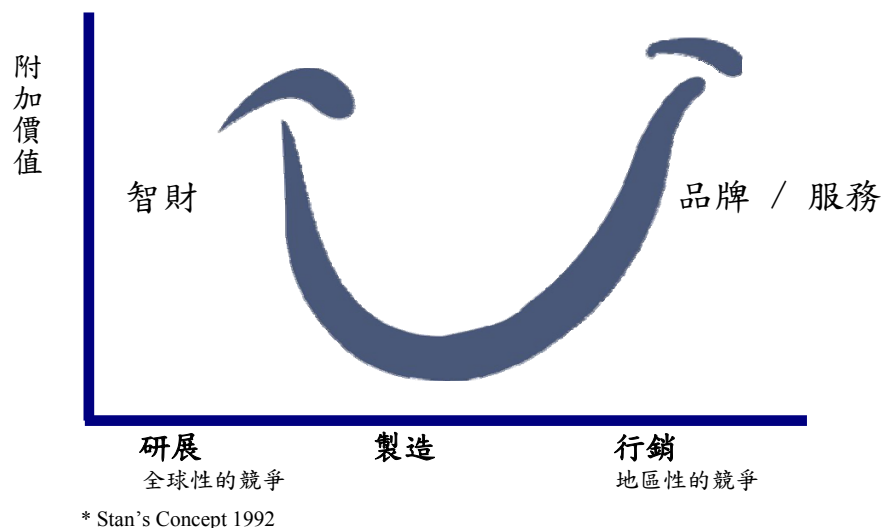


圖2-1：施振榮的微笑曲線

從「微笑曲線」理論來看，在資訊電子產業上中下游的價值鏈中，製造已經變成附加價值最低的部份，因此施振榮認為，未來產業發展方向應集中精力往附加價值更高的左右兩端發展，投入智財研發及品牌行銷等領域，方有利台灣產業的整體佈局與企業的長遠發展。

施振榮當年提出「微笑曲線」理論的背景，主要在於 1992 年宏碁進行第一次企業再造，當時為改造企業流程而全面推動「速食式產銷模式」，為了說服同仁接受將電腦產業附加價值較低的組裝移往海外，宏碁在台灣集中精力發展附加價值較高的部分，因而構思了這條說明產業附加價值的曲線—「微笑曲線」。

之後由於產業大環境的變化，個人電腦產業代工製造的利潤日趨微薄，且個人電腦產業日趨成熟下，“微利”時代來臨，基於企業的競爭力與永續發展考量，許多企業紛紛將附加價值較低的製造移往大陸，以大陸較為低廉的勞力與設廠成本，維持企業接單的競爭力。

到了 2000 年年底，施振榮啟動宏碁第二次企業再造，展開宏碁的世紀變革，決定淡出製造以成就品牌，徹底放棄製造而朝向曲線兩端的研展和行銷發展，也是由「微笑曲線」理論的角度來思考宏碁公司永續發展所制定的策略。

施振榮（2004）指出，微笑曲線有兩個要點，第一個是可以找出產業的附加價值在哪裡，第二個則是關於競爭的型態。微笑曲線顯示個人電腦業附加價值較高的部分是在曲線兩端的智財（研展）與品牌／服務（行銷）；如以市場競爭型態來說，曲線左邊的研展是全球性的競爭，右邊的行銷是地區性的競爭。

他並進一步指出，產業發展的趨勢是垂直分工，資訊硬體、軟體、半導體等大部分的產業都是朝垂直分工的方向發展，且為提升產業附加價值，台灣的 ODM（代工設計製造）廠商過去不斷發展本身的競爭力，並以下列三個方式來提升產業的附加價值，如圖 2-2：

- 一、把製造移到大陸。
- 二、強加微笑曲線左端的研展，開始從事創新設計，並以彈性、快速來取勝。
- 三、發展微笑曲線右端的全球運籌服務。

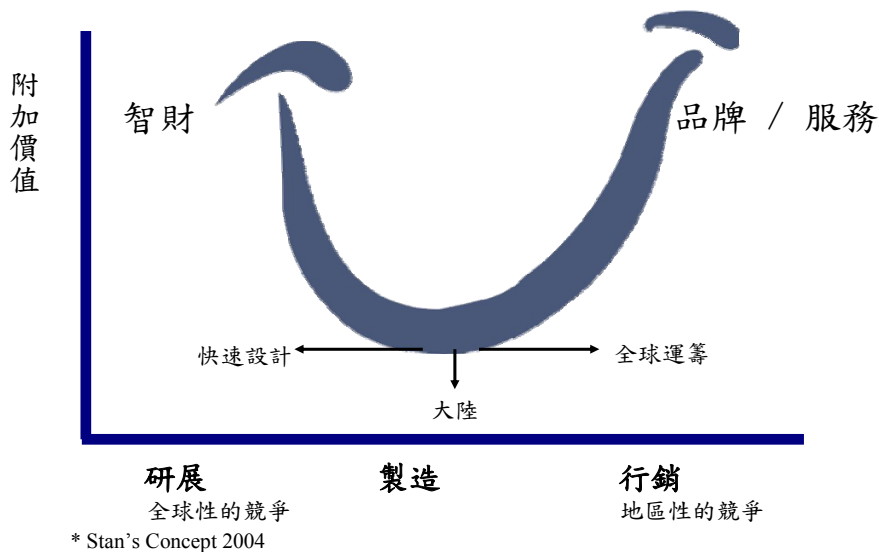


圖2-2：台灣資訊業微笑曲線的策略

「微笑曲線」理論在 1992 年提出後，受到各界的重視，除了宏碁公司積極實踐「微笑曲線」理論的精神外，由於當時也正值產業發展的轉捩點，許多資訊電子業者基於成本競爭力考量，紛紛將附加價值較低的製造外移，並將在台灣的發展重心轉型朝微笑曲線的兩端發展。

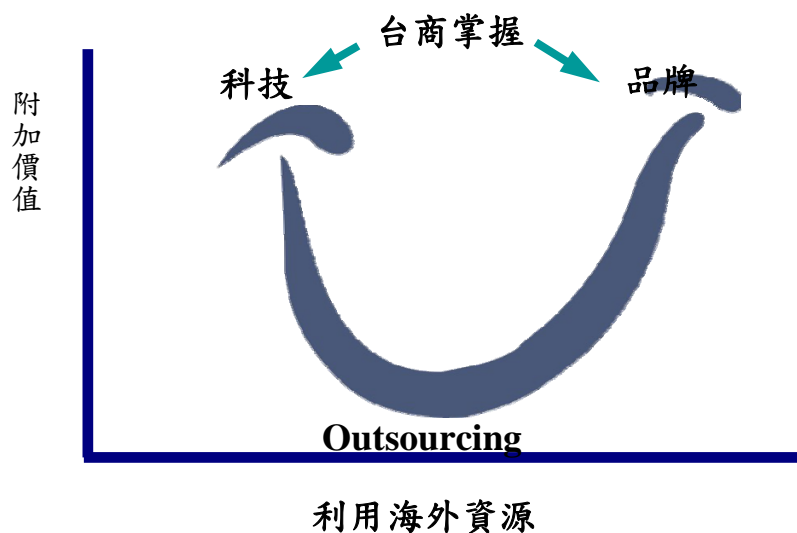
也由於「微笑曲線」理論簡明易懂，因而廣泛在資訊電子產業受到討論及應用，也成為許多企業制定發展策略的重要核心理念。

施振榮（1996）並指出，每一個產業都有一條附加價值線，因附加價值高低分布的不同，而產生不同的形狀。而決定附加價值高低的主要因素，是進入障礙與能力累積效果。也就是說，進入障礙愈高、累積效果愈大，附加價值就愈高。

「微笑曲線」理論除了在資訊電子產業的應用外，施振榮也進一步對其他產業進行詮釋，並依據各產業型態的不同，畫出不同產業的附加價值曲線，如半導體業、消費性電子產業、軟體業、鞋業、石化業等等，並深入分析該產業未來應發展之方向。近年他更將「微笑曲線」理論擴及在教育業、服務業、農業等領域進行詮釋及應用。

特別在台灣的農業發展方面，雖然在世界各國農業問題向來都是政治問題，施振榮（2005）認為，如果純就農業經濟的發展來看，新經濟時代下的農業發展同樣適用「微笑曲線」理論。

因此，從「微笑曲線」理論來看，施振榮認為，台灣應掌握農業在微笑曲線兩端高附加價值的科技與品牌，至於生產則利用海外資源，以委外（Outsourcing）方式進行，利用台灣農業科技與台灣品牌在海外生產，以強化台灣農業的競爭力，如圖 2-3。



* Stan's Concept 2005

圖2-3：台灣農業微笑曲線的策略

特別是由於台灣本土市場規模有限，加上土地、人力成本高，在農業的發展條件上，並不適合投入大量生產，因此在農業發展的策略上，台灣反倒應將有限資源投入更高附加價值的技術研發與品牌市場行銷。

施振榮（2005）認為，如同台灣資訊電子業基於成本效益，將附加價值較低的生產製造外移，同樣台灣的農業也不應把重點放在生產，因為生產的附加價值低，台灣發展水果農業經濟的新思維應是朝微笑曲線的兩端發展，如此才能讓台灣的農業朝國際化發展。

從「微笑曲線」理論來詮釋不同產業的附加價值曲線時，施振榮（1996）也特別提醒，「曲線是會變的，所以以前成功的模式不一定適用未來。」

因為當產業發展環境出現變化時，原有的競爭優勢就可能消失，產業附加價值的曲線也因而產生變化，重要的是，產業應思考本身的附加價值所在。

第三節、從「微笑曲線」理論看台灣產業目前的資源配置

微笑曲線不僅可以說明產業附加價值的分布情況外，透過不同產業的附加價值曲線，也提供了簡明易懂的參考依據，讓我們更加了解整體經濟和個別企業應該發展的方向，並形成內部決策的共識。

微笑曲線的重點就是指出做什麼才是比較有價值的。施振榮（2004）指出，經濟進步的國家應該朝微笑曲線的兩邊發展，追求更高的附加價值，否則經濟發展就會停滯，最終會被淘汰掉。對企業來說也是相同，如果不往左、右兩邊發展，也會慢慢喪失競爭力。

惟以台灣產業目前的資源配置曲線（如圖 2-4）來看，施振榮認為，現階段雖然創新已開始受到重視，不論企業或政府都願意投入較多的資源發展微笑曲線左端的智財研發，但在曲線右端的品牌投入仍嚴重不足，且製造仍是資源配置的主力所在。

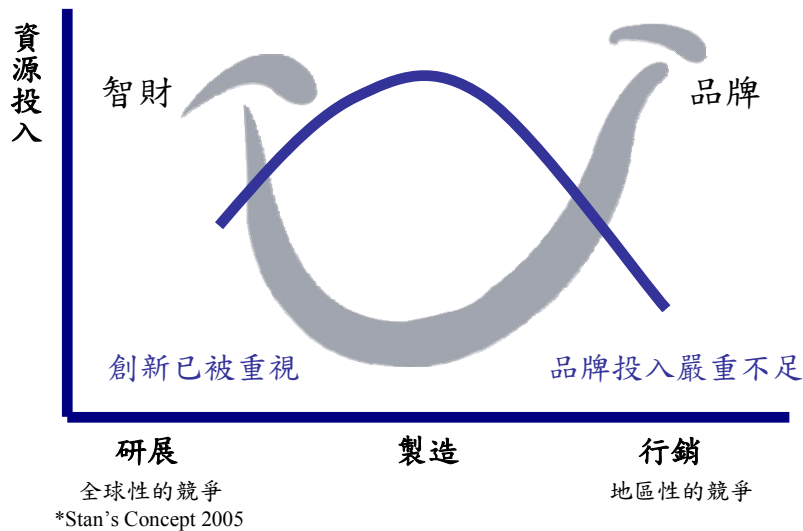


圖2-4：台灣產業目前資源配置曲線

造成這個現象的原因，一方面可能是因為外界憂慮如台灣將製造外移會造成產業空洞化；另一方面，則可能是因為台灣過去長期在代工製造領域的成功經驗，讓產業仍難以跳脫過去以代工製造為主的成功模式框架。

對於有人認為台灣產業若將製造外移會造成產業空洞化，施振榮（2004）指出：「這種想法並不正確，因為根據微笑曲線，放棄中間的製造，或者把製造外移到成本更低的地方，本身改為往微笑曲線的兩邊發展，並不會造成產業空洞化。」

雖然製造業外移，帶來的失業問題會給社會造成不安，台灣推動產業轉型初期可能也會面臨陣痛期，不過施振榮（2005）認為，若能換個新思維來思考，台灣在發展高附加價值的製造外，如能將多餘的人力投入研發與行銷，如此產業可以創造更高的附加價值，且有助於台灣的產業升級。

此外，雖然近年來台灣企業在智財研發的投入與對品牌行銷的重視已有大幅的進展，惟台灣過去長期在代工製造領域的成功經驗，顯然讓產業仍難以跳脫過去成功模式的框架，特別是以代工製造為主要營收來源的企業，一旦發展品牌，立即面臨客戶抽單的壓力，這也造成目前台灣產業資源的配置與佈局仍以製造為主軸。

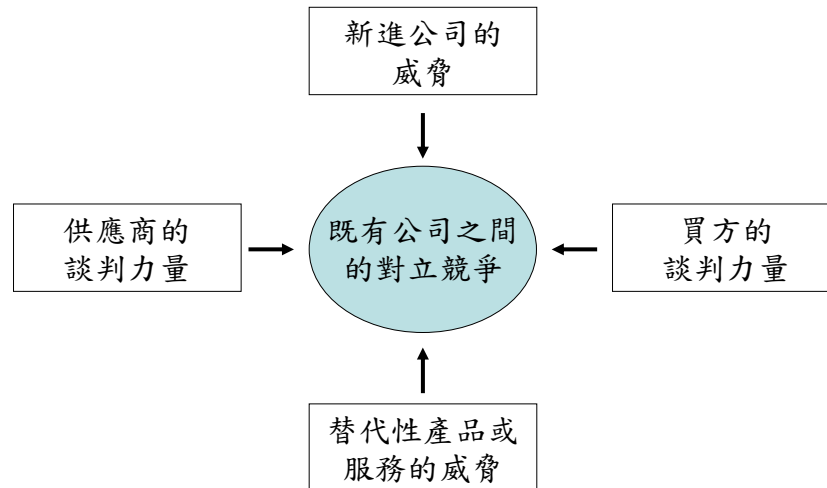
長此以往，不僅台灣產業的發展將難以跳脫代工製造的宿命外，更將面臨產業難以擺脫“微利時代”的命運，且在整個產業價值鏈中由於附加價值偏低，代工製造的型態也將持續受制於國際品牌大廠，企業長遠的發展相對受限。

基於上述幾點的考量，台灣有必要重新省思產業定位與資源配置的問題，讓台灣產業轉型朝高附加價值的方向發展，並強化產業資源在品牌領域的重新配置。

第四節、產業競爭力分析

策略管理大師 Michael E. Porter 於 1979 年提出產業競爭的五力分析架構，用以分析產業的競爭態勢，這五項作用力包括「產業內競爭者」、「買主」、「供應商」、「潛在新進公司」、「替代性產品」。這五項作用力引發的廣泛競爭和對立，決定了產業的結構，也形塑了產業內彼此間競爭活動的特性。（Porter，2008）

Porter 認為，要了解產業的競爭情形和獲利能力，就必須要用五項競爭作用力的架構，來分析每個產業的基本結構，如圖 2-5：



*資料來源：Porter，2008

圖2-5：Porter的五大競爭作用力

Porter (2008) 強調，產業結構就決定了產業內的競爭情形和獲利能力，而產業結構就具體展現在這五種競爭作用力上。在某一產業中，如果五項作用力都很強烈，彼此牽制，則該產業中的企業其獲利能力將普遍不佳；如果五項作用力相對溫和，則產業中的企業相對會有較佳的獲利表現。

他並指出，每個產業裡，五項競爭作用力的強弱組合都不同，也形塑了個別產業的結構，而產業中最強的一項或多項作用力，就決定了那個產業的獲利能力，成為制定策略時最重要的因素。

因此，由產業發展與策略定位的角度來看，若能了解產業中這五種競爭作用力彼此之間的相互關係，以及影響這些作用力的根本原因，對於分析該產業的競爭態式將有很大的幫助，且透過對產業結構的了解，有助於國家或個別企業設定有效的策略定位，以提升產業或企業的競爭力。

對於產業的競爭力分析，除了 Porter 所提出的產業五力分析架構廣泛被應用在不同的領域之外，對於台灣產業競爭力的策略制定，施振榮亦有其見解。

施振榮 1989 年受邀赴總統府演講，當時他提出台灣要發展成為科技島，成為朝野及產業的共識與目標外，為了要制定台灣高科技工業發展贏的策略，他指出最重要的就是不斷提高企業的競爭力，為此，他並提出了「競爭力公式」：

$$\text{競爭力} = f(\text{價值} / \text{成本})$$

施振榮於 1989 年提出的「競爭力公式」，將影響競爭力高低的諸多因素化繁為簡，強調競爭力與成本成反比，而與產品價值成正比。因此價值除以成本的值愈高，競爭力也就愈高。其中價值包括創意、技術、品質、形象、品牌等因素所構成，至於成本則包括勞工、環保、材料等因素。

從競爭力公式來看，企業是透過追求降低成本、提高價值來提升競爭力。而就台灣產業的發展歷程來看，早期台灣企業的競爭力，主要是仰賴低成本，甚至還忽略了社會成本（如環境保護）的代價，才造就台灣企業的競爭力，惟大環境觀念丕變，社會成本均需納入考量。

因此，施振榮（1989）認為，「民間企業應大力投資於能不斷創造產品價值的活動，以使企業發展具有更大的空間，不會因成本上漲而降低競爭力。」

特別是在施振榮提出競爭力公式二十年後的今天，知識經濟時代已來臨，在新經濟時代下產業已面臨新的挑戰，施振榮（2007）也特別強調，「對於產業競爭力的新思維，企業應從成本思維轉換到價值思維。」

施振榮認為，台灣產業發展要維繫競爭力，一是以成本降低保持國際競爭力，如此就必需要將製造外移大陸，同時擴大經濟規模取得優勢，同時以彈性、速度營運模式強化競爭力。這個模式是透過 ODM 以有效掌握全球市場，但台灣產業光以降低成本的策略，將不足維持永續競爭力。

因此，價值創造才是台灣在國際競爭力之新動力，台灣產業應具備整合全球資源的能力，並且強化創新設計、創新應用以及品牌與形象。台灣產業未來發展唯有透過「價值創造」與「成本降低」雙管其下，才能具有永續競爭力。

第五節、本章小結

本研究為探討「品牌台灣」之推動策略，在文獻探討方面，第一節由「品牌的意義與重要性」切入，以對於品牌的定義與其影響力有進一步的了解；第二節則探討了「微笑曲線理論與其在產業界的應用」，以此做為本研究的核心理論基礎，進一步探討「品牌台灣」推動策略背後的重要背景與核心理念。

第三節則「從微笑曲線理論看台灣產業現有的資源配置」，分析台灣產業的發展現況，並建議應加速重新調整產業資源配置，朝品牌領域發展；第四節則由「產業競爭力分析」切入，由 Porter 五力分析架構來思考未來台灣的產業發展與策略定位。



第三章 台灣產業結構轉型與企業自創品牌之路

第一節、台灣產業結構轉型—代工製造 VS.自創品牌

台灣產業發展的主軸，早期以農業為主，隨著台灣經濟的發展，逐漸發展輕工業、重化工業，之後隨著資訊電子產業起飛，高科技工業也成為台灣產業的主軸，在台灣整體產業中扮演舉足輕重的重要性。

不過，台灣產業的發展，除了服務業是以台灣本土為主要市場之外，以全球為主要市場追求經濟規模的製造業，基本上都以外銷市場為導向。

且就產業結構的型態來看，製造業主要也都是以「代工製造」(OEM, Original Equipment Manufacturing) 及「代工設計製造」(ODM, Original Design Manufacturing) 為主，僅少數朝「自創品牌」(OBM, Original Brand Manufacturing) 發展。

蔡崇祺 (2006) 回顧過去產業成長的軌跡和未來發展的可能動向，將資訊電子產業分為三個發展階段加以探討 (如表 3-1)：

第一階段：加工出口製造與電子進口貿易時期 (1975~1984)

第二階段：價值鏈垂直分工下的全球代工生產時期 (1984~2000)

第三階段：追求產品及客戶價值的品牌經營時期 (2000~)

這三個產業發展階段各有其特性，而其產業結構的型態在第一階段是加工出口，第二階段是 OEM/ODM，第三階段則是 OBM 的型態。

蔡崇祺認為，台灣資訊電子產業三階段的演進過程，由第一階段的加工出口發展至第二階段代工製造轉型頗為順暢，但從第二階段發展至第三階段品牌經營的轉型，卻有停滯不前的現象。

	第一階段	第二階段	第三階段
階段期間	1975~1984	1984~2000	2000~
階段名稱	加工出口製造 與電子進口貿易	價值鏈垂直分 工下的全球代 工生產	追求產品和客 戶價值的品牌 經營
產業方式	加工出口	OEM/ODM	OBM
產業特性	廉價勞力	價值鏈效率	品牌價值
產業參與家數	少數外商投資	絕大多數廠商	少數 3~5 家
轉型要素與環 境	勞力密集度及 土地資源	專業人才培養 及全球化變遷	全球品牌資源 及通路掌握度

*資料來源：蔡崇祺，2006

表 3-1：台灣資訊電子產業發展的三個階段

雖然台灣過去長期以來在製造領域的確具有相當的競爭優勢，惟隨著新興國家崛起，利用其勞工與土地成本等優勢，複製台灣的成功經驗，成為台灣廠商的競爭對手。加上代工製造本身的附加價值逐年降低，導致毛利率持續下探，基於產業永續發展的考量，如何推動台灣產業結構轉型升級也成為各界也關心的議題。

1990 年代中期起，在探討兩岸分工、競合關係和台灣產業升級之議題時，自創品牌的策略即經常被學者所鼓勵。學者認為，將低附加價值及勞力密集的部分移往大陸生產，在台灣朝向高附加價值的領域發展，並以大陸市場腹地發展自有品牌，以進行台灣產業結構的轉型。（謝宏仁、吳奎克，2008）

Temporal（2001）也指出，亞洲國家過於依賴代工製造，無可避免地導致微利化，因而受制於客戶，基於長遠發展的考量，自創國際化的品牌是亞洲國家重要的思考方向。

這類發展品牌的建議也延續到 2000 年代，一般也認為台灣產業朝自創品牌發展的策略可以突破代工製造長期毛利率偏低的問題，以帶動台灣產業結構的轉型與升級。只不過台灣產業結構的發展型態，雖由 OEM 逐漸走向 ODM，以研發與創新設計為核心競爭力，承接來自國際大廠的訂單，惟仍鮮少朝 OBM 發展。

根據資策會產業情報研究所（MIC）的調查，以台灣資訊電子產業中，產值佔整體產業舉足輕重的兩大主力產品—桌上型電腦與筆記型電腦為例，該產品之產業的生產結構仍然是以 OEM/ODM 的代工製造型態為主，且比例甚至有逐年升高的趨勢，目前比重也都高達九成以上；反觀兩大主力產品之產業結構中發展自有品牌的比重有逐年縮減的趨勢，目前僅有約 5% 左右是品牌業務。（如表 3-2；表 3-3）

業務型態	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
OEM/ODM	83.00%	87.40%	90.90%	95.20%	95.50%	94.90%	95.70%
OBM	17.00%	12.60%	9.10%	4.80%	4.50%	5.10%	4.30%

*資料來源：資策會 MIC 經濟部 ITIS 計畫，2008 年

表 3-2：2001~2007 年台灣桌上型電腦產業業務型態

業務型態	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
OEM/ODM	--	92.30%	95.60%	93.90%	96.30%	95.80%	94.50%
OBM	--	7.70%	4.40%	6.10%	3.70%	4.20%	5.50%

*資料來源：資策會 MIC 經濟部 ITIS 計畫，2008 年

表 3-3：2002~2007 年台灣筆記型電腦產業業務型態

台灣產業結構的發展之所以至今仍多以 OEM/ODM 為主軸，難以轉型朝 OBM 發展，洪順慶（2006）認為原因在於，台灣企業長久以來的核心能力就是以代工為主的製造能力，與發展品牌的核心能力並不相同。

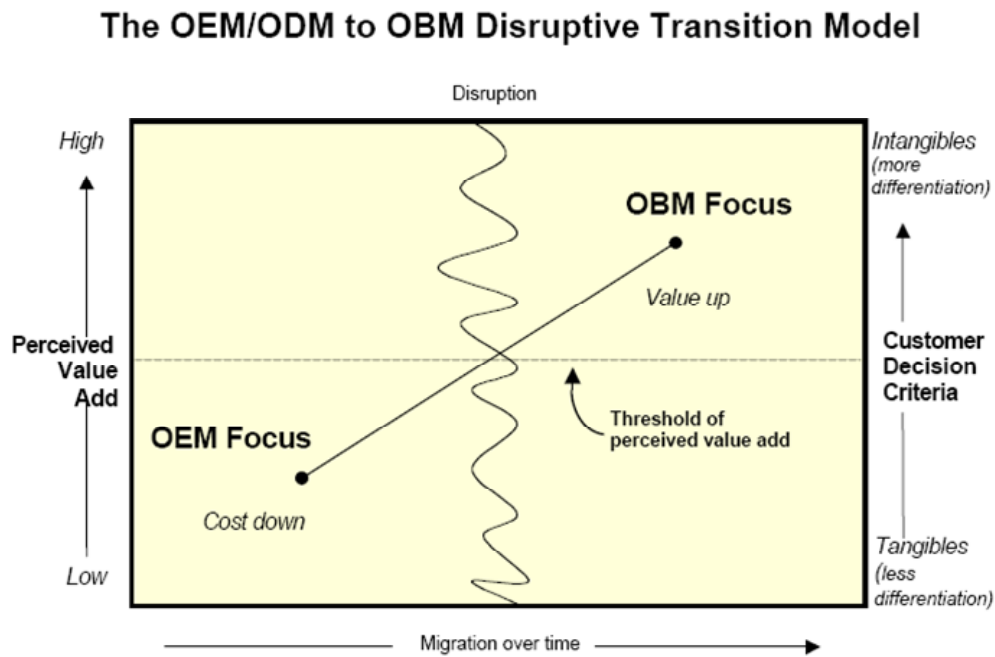
他指出，OEM/ODM 的核心能力是以產品品質為基礎的製造和研發能力，OBM 的核心能力則是以品牌為基礎的品牌行銷能力，台灣企業要打國際品牌，就必須培養不同於以往的核心能力。

不過轉換核心能力並不容易，謝宏仁、吳奎克（2008）就指出，台灣要將二、三十年來所累積的核心能力（OEM/ODM）轉換到一個陌生的領域（OBM）是非常困難的，因為台灣多年來所累積的設計製造優勢正限制著廠商將之轉換為品牌能力，而代工的運作邏輯也阻礙著自有品牌策略的運行。

且由訂單的觀點考量，當公司要自創品牌時，就會面臨客戶「抽單」，這也是 OEM/ODM 型態的企業要發展自有品牌時，所面臨的極大挑戰。

對於未來台灣產業結構轉型的發展方向，如何在「代工製造」與「自創品牌」之間抉擇，這也是產業升級與企業轉型所關心的課題。

美國高科技產業品牌顧問 Brandt (2006) 在累積長期對亞洲企業的觀察，並特別針對台灣企業發展品牌特有的模式進行長期的追蹤研究後，提出台灣企業品牌發展相當特別的模式-「從 OEM/ODM 到 OBM 的轉型模式」(The OEM/ODM to OBM Disruptive Transition Model)。(如圖 3-1)



* 資料來源：Brandt，2006

圖3-1：從OEM/ODM到OBM的轉型模式

這個品牌發展模式指出，台灣企業發展 OBM 與其他歐美國家的不同之處，有許多台灣企業並非一開始就發展 OBM，而係由 OEM/ODM 轉型而來。此模式也點出了這兩種經營模式的差異之處，OEM 強調的是「降低成本」，OBM 強調的則是「價值提升」，由於兩者的核心能力的差異，企業如要由 OEM/ODM 走向 OBM，就必須要進行徹底的轉型方能成功跨越兩者的鴻溝。

瞿宛文(2004)指出，從 OEM 升級到 ODM 的演化進程，在維持代工模式下，因這些製造能力間具有清楚的延續性，因此由 OEM 擴張進入 ODM 誘因大且限制少，可以是一種連續性的學習與升級。但從代工轉入 OBM 則相較之下比較困難，因為代工製造與自創品牌是兩種不同的經營模式，升級至 OBM 必須改變經營模式，因而會產生某種斷裂。

因此，台灣企業如要由 OEM/ODM 轉型朝 OBM 發展，除要培養不同於以往的核心能力之外，還要有全新的思考模式與價值觀，才有機會順利完成企業的轉型發展。

「OEM→ODM→OBM」的產業三階段發展模式，目前已被廣泛運用在探討推動台灣產業結構轉型與升級的思維及論述中，也是許多代工製造業者思考企業轉型時的策略方向之一。如宏達電、明基、巨大等企業從代工製造跨入自創品牌，就循此路徑發展。

惟由於企業成立背景、發展條件、所屬的產業特性各不同相同，「OEM→ODM→OBM」的發展歷程並非連續性的發展模式，企業也非必然都歷經三階段的發展歷程。例如亦有企業就選擇專注在代工製造領域發展，僅由 OEM→ODM；也有企業一開始即投入 OBM 自創品牌，因此不同企業發展的軌跡亦有相當大的差異性。

以宏碁公司為例，宏碁一開始就投入 OBM 發展自有品牌，之後因為研發設計能力受到國際大廠肯定，公司基於擴大經濟規模的考量，才開始朝 OEM/ODM 發展，到了 2000 年進行企業二次再造時，則徹底放棄製造，專注發展 OBM。

雖然如此，由於「OEM→ODM→OBM」三階段的發展模式仍有助於產業結構轉型升級的思考，且從提升產業附加價值的角度來看，此一發展模式頗受認同。

洪順慶(2006)就認為，在從事 OEM 和 ODM 業務多年之後，台灣企業已具備量產、產品品質、工業設計的能力，而這些能力正是自創國際品牌的先決條件。

目前已有不少企業意識發展自有品牌的重要性，多年前即已投入自創國際品牌，亦有許多企業也藉由長期為國際大客戶代工製造產品，一路練功，一路由「代工製造」往「代工設計製造」發展，如今更朝向「自創品牌」之路轉型邁進。

第二節、台灣企業品牌國際化之發展現況與挑戰

雖然企業界多已了解發展自有品牌對台灣產業未來發展的重要性，惟發展「代工製造」與發展「自創品牌」所需要的核心能力並不相同，因而使企業即使有心，卻不易跨越兩者之間的鴻溝，朝自創品牌之路邁進。

專家學者指出，要跨越這道鴻溝，企業就必須培養不同以往的核心能力，其中，學習品牌經營與管理的專業知識與在國際市場上打品牌所累積的實戰經驗，成為企業培養品牌核心能力的重要方式。

為了協助台灣許多有心自創品牌並推動品牌國際化的企業，累積更多品牌經營的知識，在經濟部國貿局與外貿協會的支持下，自 2005 年開始舉辦「品牌台灣—CEO 品牌經營策略班暨 CEO 高峰論壇」(註：2005 年由中華經濟研究院承辦；2006 年起由智融集團標竿學院負責承辦)，邀請來自國內外的專家學者與業界重量級人物分享品牌國際化的知識與經驗。

其中，針對企業高階主管所開設的「CEO 品牌經營策略班」，每年約有 40 位學員報名參加，主要來自台灣前 20 大國際品牌企業及其他有志發展國際品牌的企業負責人、高階主管及品牌部門主管。此外，對外開放報名參加的「CEO 高峰論壇」活動，每年也吸引五百至七百位對發展品牌有興趣的人員參加。

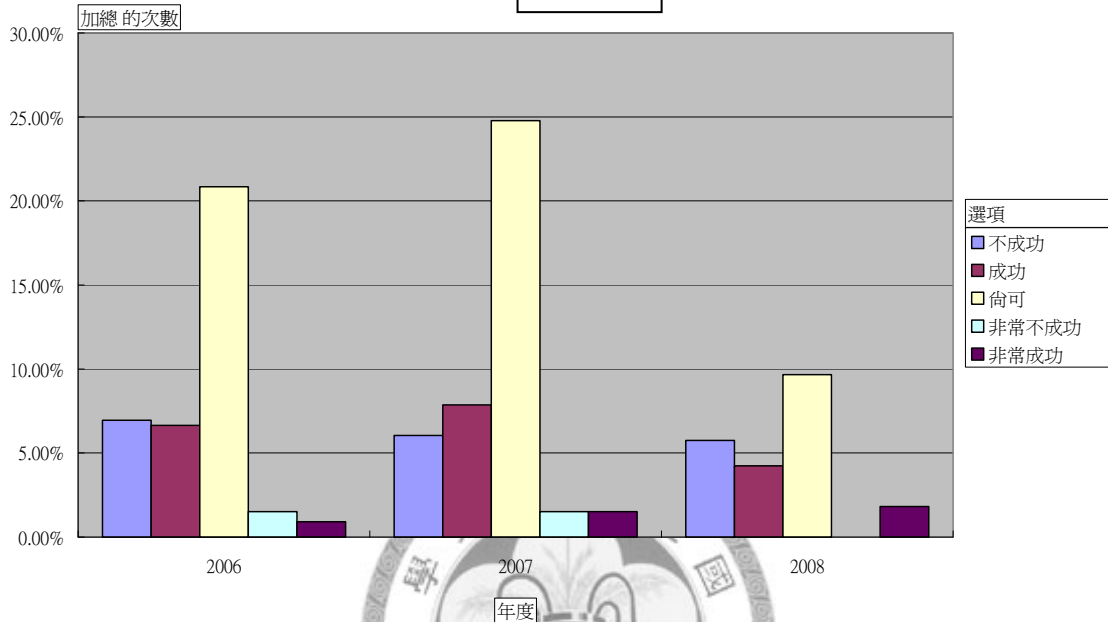
藉由這些品牌經營管理知識與經驗的分享，就是希望能有效協助台灣企業在推動品牌國際化的過程中，找到更為有效的品牌經營模式，做好當地化的管理，以避免在品牌國際化的路上多走冤枉路或還要繳交不少學費。

且為了更加了解目前台灣企業品牌國際化以及品牌經營時所面臨的問題與挑戰，標竿學院特別針對前來參加 CEO 高峰論壇的聽眾進行調查，以了解台灣企業經營品牌的現況，2006 年至 2008 年三年期間共累計針對近四百位人員的調查結果如下：(詳細數字參見附表 3-1)

題目一：您個人認為貴公司品牌的發展狀況如何？ 調查結果發現（如圖 3-2），多數認為自己公司的品牌發展「尚可」，不過認為「不成功」與「成功」的比例也在伯仲之間，相當接近。

題目 您個人認為貴公司品牌的發展狀況如何？

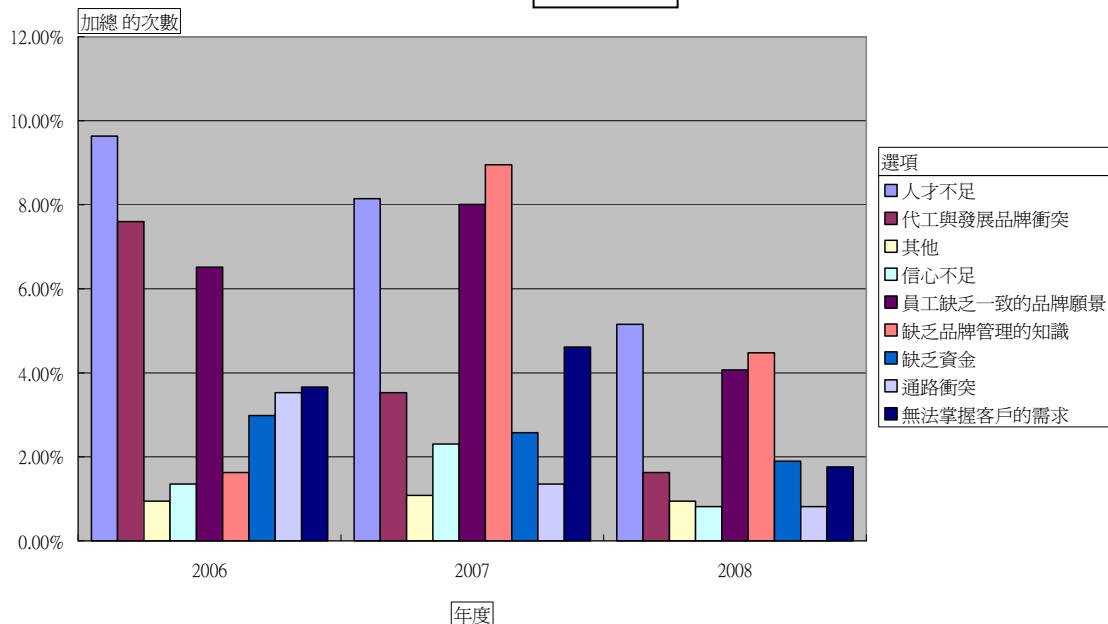
圖 3-2



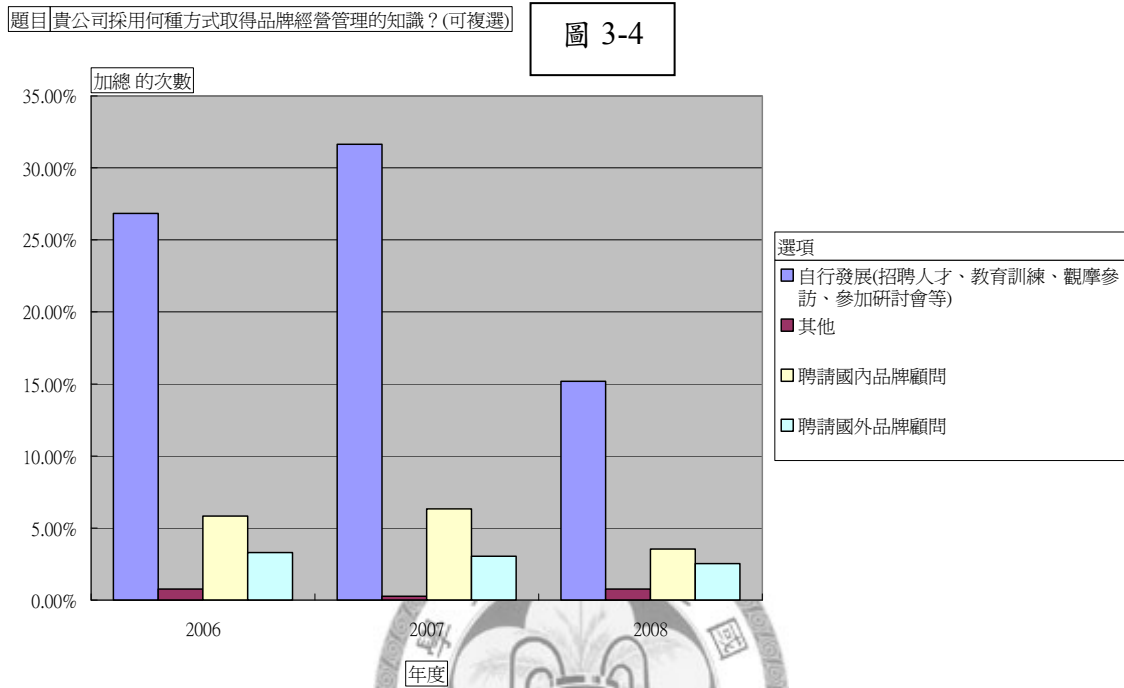
題目二：貴公司發展品牌所面臨的問題是什麼？（可複選） 調查結果發現（如圖 3-3），「人才不足」、「代工與發展品牌衝突」、「缺乏品牌管理的知識」是企業發展品牌最常面臨的問題。

題目 貴公司發展品牌所面臨的問題是什麼？(可複選)

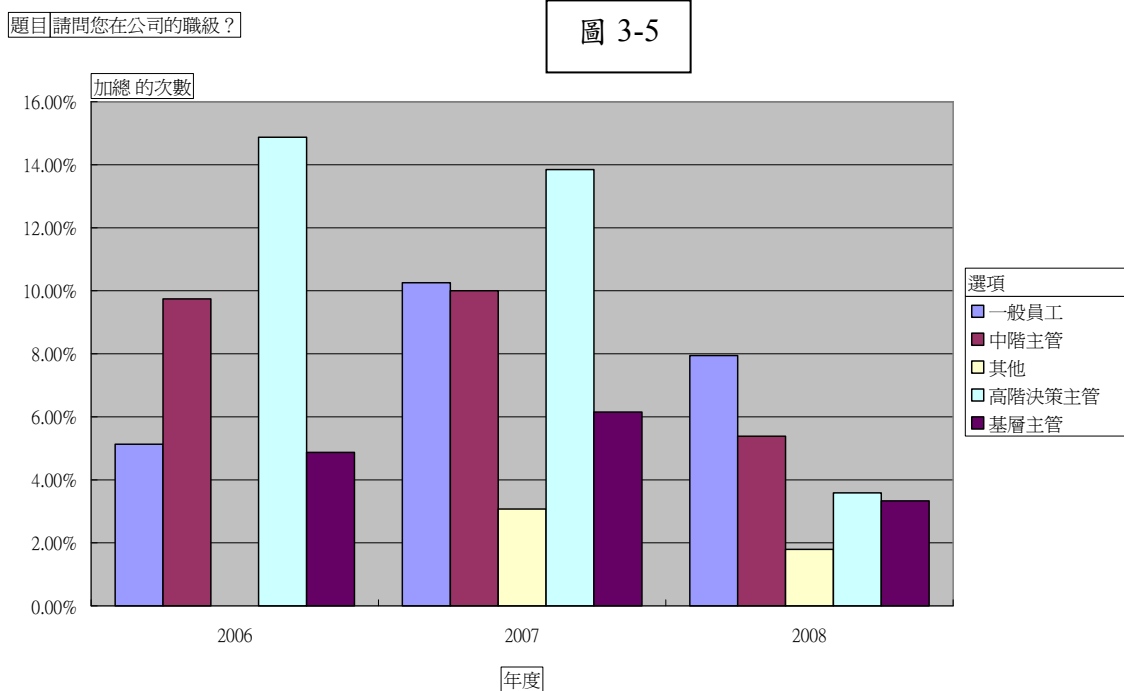
圖 3-3



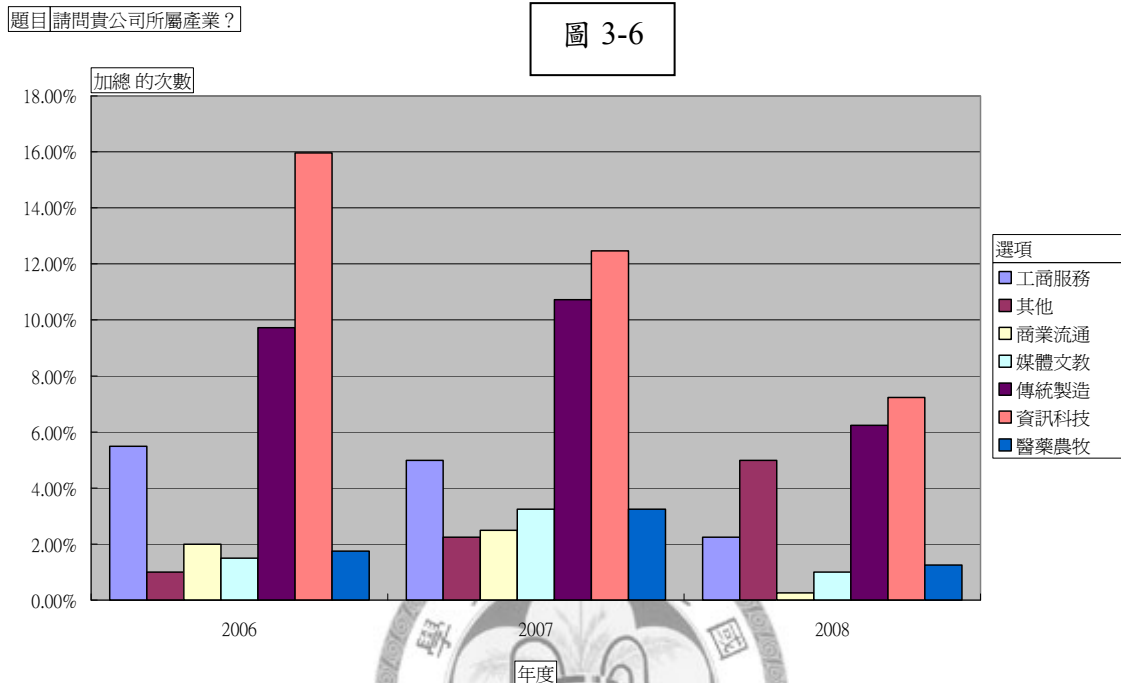
題目三：貴公司採用何種方式取得品牌經營管理的知識？（可複選） 調查結果顯示（如圖 3-4），「自行發展(招聘人才、教育訓練、觀摩參訪、參加研討會等)」仍是目前企業取得品牌經營管理知識的主要管道；僅有少數企業會尋求外部顧問的協助。



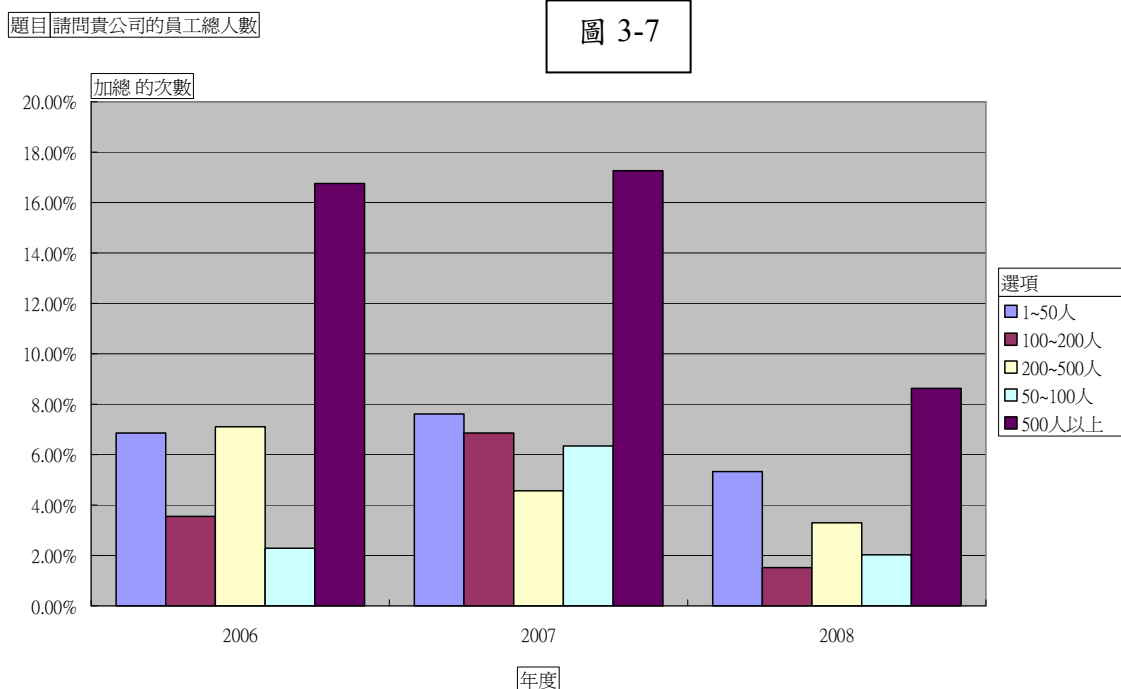
題目四：請問您在公司的職級？ 調查結果顯示（如圖 3-5），出席 CEO 品牌高峰論壇的聽眾背景，有來自不同職級的主管與員工，對於企業品牌經營的問題均十分關心，且有不少高階決策主管的聽眾亦積極參與及關心品牌經營的問題。



題目五：請問貴公司所屬產業？ 調查結果顯示(如圖 3-6)，關心品牌經營議題的仍以「資訊科技」產業背景的人為主，不過值得注意的是，來自「傳統製造」產業背景的人亦有相當高的比重。



題目六：請問貴公司的員工總人數？ 調查結果顯示(如圖 3-7)，企業規模在「500 人以上」的大企業，歷年來出席本活動的比例明顯偏高，顯示企業經營發展至一定規模之後，基於成長轉型或擴大國際市場的考量，相對更重視品牌經營，對品牌經營的議題也特別關注。



總結來說，由上述的調查結果分析，可知目前台灣企業對於推動品牌國際化，來自資訊科技與傳統製造產業的企業，對於發展自有品牌與推動品牌國際化都有高度的參與意願。且大型企業對於品牌經營的議題尤為關注，可能與企業未來的海外市場擴展或企業轉型發展有關，因而特別關注品牌議題。

而「人才不足」、「代工與發展品牌衝突」、「缺乏品牌管理的知識」則是企業發展品牌最常面臨的問題，這也是目前台灣企業推動品牌國際化所面臨的主要挑戰。

此外，為進一步了解台灣企業推動品牌國際化的現況，自 2006 年 7 月起，外貿協會配合品牌創投基金成立「品牌創投小組」，並派遣三位資深同仁與智融集團策略合作，在一年半的時間中，總計拜訪超過 300 位台灣品牌企業 CEO，經過面對面的深度訪談後，整理出《台灣品牌突圍關鍵報告》，做為研擬協助企業推動品牌國際化的重要參考資料。

《台灣品牌突圍關鍵報告》發現：「台灣品牌企業面臨的最大挑戰就是推動品牌國際化與在地化。且多數的台灣品牌企業拓展海外市場時，都面臨許多國際通路不易佈建及文化差異等問題。特別是在國際品牌經營人才不足方面，尤以國際財務管理、國際行銷及品牌管理等層面的人才需求最為殷切。」

這主要也是因為台灣企業向來擅長的領域是在於製造管理，相對來說，對國際行銷與品牌經營則仍然十分陌生，同時台灣在這方面人才的培訓也不足，使得台灣企業在拓展國際市場時，不僅要面臨通路佈建不易的壓力，更面臨人才不足的窘境。

對於台灣企業推動品牌國際化所面臨的挑戰，施振榮（2007）亦指出，台灣許多製造業在紮穩代工製造的腳步後，積極朝國際化的品牌之路邁進，惟目前普遍面臨缺乏國際行銷人才以及國際化管理能力不足的問題。

因此，台灣企業要推動品牌國際化，就要解決人才不足的問題。此外，品牌國際化要能成功，當地化管理是關鍵，如何建立引進當地人才的機制，這也是企業在國際化過程中需要思考的重要課題。

第三節、 品牌價值之衡量與十大台灣國際品牌

台灣企業要邁向國際品牌之路，除了要對品牌經營有所認識之外，對於品牌的價值如何衡量，也是許多企業關心的議題，有助我們進一步來認識品牌的本質。惟由於品牌價值是無形的，因此不同的專家學者對於如何計算品牌價值也各有各的看法。

施振榮就根據他多年打品牌的經驗，提出一套計算品牌價值的簡化公式：(施振榮，2005)

$$\text{品牌價值} = \text{品牌定位} \times \text{品牌知名度}$$

簡單來說，將品牌定位與品牌知名度轉換成有形的數量，則品牌定位等於售價減成本；要實現知名度就要轉換成客戶數。兩者相乘，就是企業的利潤，也就是品牌的價值所在。

從施振榮的品牌價值公式來思考，要提升品牌價值，就要由提升品牌定位與品牌知名度著手。而與品牌定位相關的要素包括品質、創新、服務、形象等等，藉由提高定位、降低成本以及提高知名度，自然將有助於品牌價值的提升。

雖然這個公式沒法對品牌價值計算出一個很具體精確的數字，不過概念卻很簡明易懂。

至於在學術界對「品牌價值」所使用的名詞則是「品牌權益」(brand equity)。洪順慶(2006)指出，「品牌權益的定義，是由一個品牌、名稱與符號所連結的資產與負債，由廠商所提供的產品或服務對顧客的價值加減而成。」

簡單來說，品牌權益就是指兩個外觀、特性、功能等完全相同的產品，當賦予不同的品牌名稱、符號或標幟時，消費者所願意支付的價格差異。

對於品牌權益（品牌價值）的衡量，不同的專家學者有不同的看法，也提出不同的評價模式。其中較為知名的模式如 Y&R 廣告公司的「品牌資產評價模式」、David Aker 提出的「Aker 模式」、行銷研究顧問 Millward Brown 與 WPP 公司發展的「BRANDZ 模式」、以及「品牌共鳴模式」等等。(Kolter et al., 2007)

在台灣由於各界日漸重視發展自有品牌，愈來愈多企業投入自創品牌，自 2003 年開始，經濟部國貿局每年均委託外貿協會與國際知名的品牌顧問公司 Interbrand 合作，對台灣企業的國際品牌進行品牌價值的調查與評估。

根據外貿協會「品牌台灣」網站上對於品牌鑑價的方法說明，Interbrand 品牌鑑價法是結合量化的財務分析以及品牌活動的質化分析。一個品牌鑑價的過程會經過四個程序：

- 一、進行財務分析(Financial Analysis)，從該企業總營收中計算出該品牌的無形收益(Intangible Earnings)。
- 二、進行品牌角色指標分析(RBI Analysis)，從無形收益中計算出該企業的品牌收益(Brand Earnings)。
- 三、進行品牌強度指標分析(BSS Analysis)，從品牌收益中計算出品牌折價比率(Discounted Brand Earnings)。
- 四、將品牌的淨現值(Net Present Value)進行加總，得出該品牌的品牌價值(Brand Value)。

在台灣這項由外貿協會與 Interbrand 合作的企業品牌價值調查，會經過下列步驟，選出前 20 家入圍決選的台灣國際品牌：

- 第一階段：篩選出對品牌經營有承諾之企業
- 第二階段：篩選品牌經營成績優秀之企業
- 第三階段：根據財務資料，初步計算品牌獲利狀況（根據 Interbrand 所提供的財務分析公式，綜合總營收排名、獲利率排名、品牌營收排名、無形營收排名等指標進行排名，選出前 20 名之企業，精算其品牌價值。）
- 第四階段：進行最後鑑價，選出前 20 大台灣國際品牌（導入品牌指標分析和品牌強度指標分析，為每個品牌進行鑑價）

依據此項調查所選出的 2008 年台灣十大國際品牌分別是趨勢科技 (TREND MICRO)、華碩電腦 (ASUS)、宏碁公司 (ACER)、宏達電 (HTC)、康師傅控股 (MASTER KONG)、正新橡膠 (MAXXIS)、友訊科技 (D-LINK)、合勤科技 (ZYXEL)、聯強國際 (SYNNEX)、研華科技 (ADVANTECH)，在台灣十大國際品牌中有高達八家是屬於資通訊產業的品牌。

且根據統計，這項調查歷年(2003年-2008年)選出的台灣十大國際品牌(詳見附表 3-2)，其品牌總價值亦是逐年攀升，2008年台灣十大國際品牌的品牌總價值為 75.37 億美元，不僅較前一年成長了 11.82%，驚人的是更較 2003 年首度調查時成長了 111.48%。

且在 2003 年至 2008 年共計六年的期間，台灣十大國際品牌的前三大品牌均由趨勢科技、華碩電腦與宏碁公司所雄踞，地位十分穩固，且這三家公司的品牌價值在 2008 年也分別高達 13.26 億美元、13.24 億美元、12.65 億美元，品牌價值穩健成長。

而近年表現最為出色的台灣十大國際品牌則屬宏達電，以 HTC 品牌耕耘智慧型手機市場的宏達電甫於 2007 年入榜便躍居台灣十大國際品牌的第四名，2008 年的品牌價值排名雖然仍維持第四，惟其品牌價值高達 12.02 億美元，直逼排名第三的宏碁公司，表現十分突出。

至於來自傳統產業的台灣十大國際品牌，近年康師傅控股與正新橡膠在傳產品牌中表現相對穩健，其 2008 年的品牌價值排名分別為第五名與第六名。早年曾入榜的傳統產業十大國際品牌還包括巨大機械 (GIANT)、喬山健康科技 (JOHNSON)，惟近年因來自資通訊產業的品牌表現突出，而被擠出十大榜外。

從品牌價值的調查結果來看，顯示各界對於品牌價值日益重視，企業也積極提升品牌價值。惟品牌價值的評估有很多方式，影響品牌價值也有許多不同因素。一般主要是以品牌的營業成長與獲利情況，及預估未來可能創造的利益，推算出企業的品牌價值。

品牌是過去投資的累積，要評估其現在的價值，除了預期未來可能的獲利外，跟品牌在各市場的定位、品牌占有率、成長潛力、與競爭者的關係等因素，都會影響品牌價值，只是品牌價值是無形的，有形的數字往往很難完全反映實際狀況，若調查重點不同，往往評估結果也不同。

施振榮(2007)指出，未來品牌價值的提升與定期評估將會變成企業經營很重要的課題，因此企業投入品牌經營，有必要對品牌有正確的認識，將品牌定位做對，制定有效的品牌發展策略，定期評估品牌價值，做為投資品牌事業的參考。

第四節、國家品牌與企業品牌

在上一節所討論的台灣十大國際品牌，這些都是屬於「企業品牌」，企業品牌的經營與維護，主要都是由企業本身長期投注資源來累積企業的品牌形象，以有助企業的產品或服務爭取消費者的青睞，藉由品牌差異化以拉大領先對手的差距或進行市場區隔，提升企業競爭力。

除了企業品牌之外，另一種品牌的概念，係在各國政府的支持和推動下，在特定的產業領域建立代表一個國家的品牌形象，或因該國跨國企業長期在國際上所累積出在特定產業領域的優質形象，可稱之為「國家品牌」。

包括美國的高科技產業、日本的消費性電子產品、德國的汽車工業、泰國的觀光旅遊、荷蘭的鬱金香、紐西蘭的奇異果、英國的文化創意產業等等，在國際上有很鮮明的品牌形象。台灣長期以來在資訊電子產業領域的表現，也已經成為台灣國家品牌的重要形象。

企業品牌的性質係屬「私有財」，因此主要是由企業自行來負責經營及維護其品牌價值；至於國家品牌的性質則屬「公共財」，有賴全民來共同維護。

惟國家品牌與企業品牌之間有密不可分的關係存在，施振榮（2009）指出，企業品牌會影響國家的整體形象，國家品牌也會影響個別企業的品牌形象。要建立台灣的國家品牌形象，就必須透過多數台灣企業專注不斷創新，並長期持續對國內外進行溝通方有所成。

因此，要成功建立起國家品牌的形象，就必須要藉由許多來自該國優質的企業品牌長期累積才能建立該國的國家品牌形象；而一旦建立了該國的國家品牌形象，則對企業品牌形象有加持的效果。

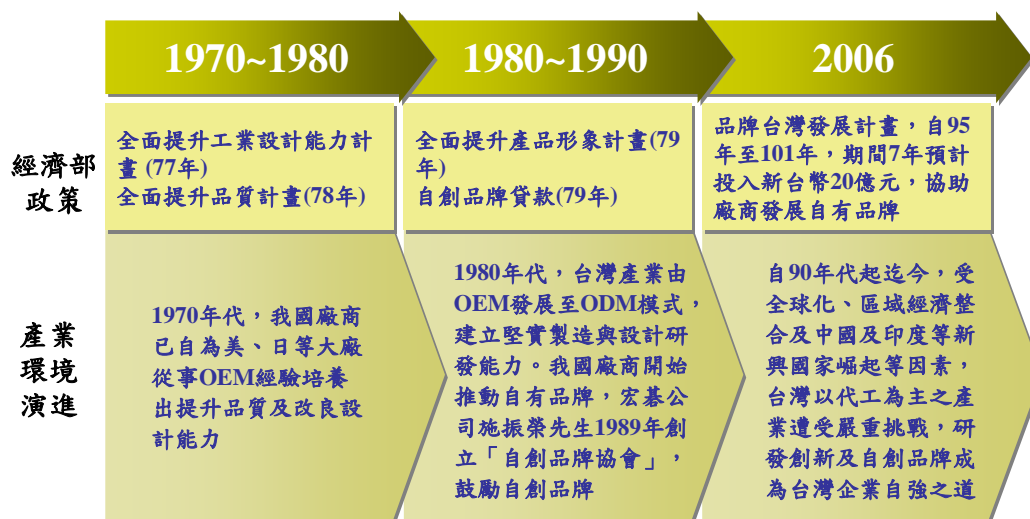
多年來負責協助推動台灣國家品牌形象的外貿協會行銷專案處副處長曾漢壽（2008）就指出，國家品牌的塑造，基本上是將「國家」視為一個「品牌」或「產品」來看待，它可以展現出國家的品牌形象，有助外界評鑑這個國家的產品及服務，進而決定是否採取購買行動。

因此，如果能建立起優質的國家品牌形象，不僅有助提升國家整體形象與國家競爭力，連帶也會影響消費者對該國相關產品的採購意願，有助提升民間企業品牌產品的競爭力。

管理大師許士軍（2008）指出，台灣在發展和塑造品牌方面，採取一種在世界上十分特殊並與眾不同的作法，就是「國家品牌」的建立。在政府支持和推動下，從「Made in Taiwan」到近年所推動的「品牌台灣」計畫，都企圖建立屬於台灣這一「國家品牌」的「公共財」，希望經由這一來源地形象，嘉惠所有與台灣有關的企業與產品。

在台灣產業發展的過程中，為了對外建立台灣產業整體形象，由政府制定相關的產業政府並投注資源來協助產業界發展的計畫，大概可以分為下列幾個不同的歷程（如圖 3-8）：

- 第一階段：全面提升工業設計能力計畫、全面提升品質計畫（1970~1980 年代）
- 第二階段：全面提升產品形象計畫、自創品牌貸款（1980~1990 年代）
- 第三階段：品牌台灣發展計畫（2006 年~）



* 資料來源：外貿協會，2008

圖3-8：台灣產業環境發展與相關政策之演進歷程

而發展國家品牌，也與國家策略性發展方向息息相關，因為國家品牌同樣要面臨國際上其他國家品牌的競爭，為了爭取國家品牌在國際上被認同，就需要找出國家品牌的獨特定位與優勢所在，做為國家品牌策略性重點的發展方向。

施振榮（2005）指出，國家也是一個品牌，台灣要行銷國家品牌，一定要有選擇性，必須要選擇發展的產品類別，集中塑造那種產品類別的形象，因為沒有一個國家什麼產業都強。

因此，在台灣產業發展的優勢基礎上，施振榮（2009）進一步建議，要打造台灣在國際上的國家品牌形象，品牌與代工應並重，在台灣現有的產業優勢基礎上兵分二路，以建立起台灣的國家品牌形象。

首先在台灣與品牌發展相關的 B2C（針對一般消費大眾）領域，他認為，由於台灣在製造領域長期所累積的實力，已扮演全球數位科技產品普及化的重要角色，因此應該建立起台灣在國際上讓「人人享受新鮮 3C 產品」的國家品牌形象定位。

施振榮指出，雖然美國發明許多創新的科技產品，不過台灣卻能進一步將這些創新的產品普及化，對國際上的貢獻比美國還大，而且讓人人都能以合理的代價就享受到這些創新的科技產品，這是台灣對國際社會的貢獻，值得努力打造成為台灣的國家品牌形象。

且由於台灣的生活型態（Life Style）在華人生活圈相對領先，加上台灣在科技領域的發展具有相對優勢，因此在 B2C 領域另一項值得打造成為台灣國家品牌定位的就是「科技化的華人時尚生活服務」。

至於在台灣與代工製造相關的 B2B（針對企業界）領域，施振榮認為，「台灣已是世界的設計製造服務中心（World DMS Center）」，台灣在研發製造的全球佈局更已成為品牌大廠不可或缺的最佳夥伴，因此在代工製造方面，可以積極建立台灣是「全球化研製服務的最佳夥伴」的國家品牌形象定位。

此外，施振榮並建議，未來應積極打造台灣成為「綠色科技島」，透過 B2B2C 的方式，形塑「Green Tech form Taiwan」的國家品牌形象定位。

曾漢壽（2008）則認為，觀察台灣產業的優勢與實力，台灣產品已具有足夠的潛力來發展國家品牌。台灣擁有許多產能「世界第一」的科技與產品，正可做為發展國家品牌的後盾。

如 IT 產業向來是台灣在國際上的優勢產業，許多資通訊產品項目台灣在全球的市佔率更是數一數二（如圖 3-9）。

	全球市場佔有率	世界排名
Netbook	99.0%	1
Motherboard	92.2%	1
WLAN NIC	90.6%	1
Server (System & Pure MB)	86.9%	1
Notebook PC	92.4%	1
DSL CPE	70.0%	1
Cable CPE	95.0%	1
LCD Monitor	69.6%	1
PDA	69.8%	1
IP Phone	48.0%	1
CDT Monitor	52.9%	1
Large Size LCD Panel	48.1%	1
DSC	40.0%	2
Server (System)	35.4%	2
ODD	25.2%	2
Desktop PC	33.3%	2

* 資料來源：資策會MIC，2009年3月

圖3-9：全球市佔率數一數二的台灣資通訊產品項目

此外，從產業聚落的角度來看，也是發展國家品牌可以思考的角度。行政院經建會(2008)指出，產業群聚向來是台灣產業的競爭優勢所在；根據 WEF「2007-2008 年全球競爭力報告」，台灣產業聚落發展指標 2007 年排名續居全球第一，被譽為全球創新產業聚落發展典範之一。

經建會指出，台灣產業聚落除高科技產業聚落表現優異外，整合工藝、在地文化及美學元素的傳統產業地方群聚也展現競爭利基。如台北（數位內容、陶瓷）；新竹（光碟片、汽車、玻璃）；台中（自行車、精密機械、樂器）；彰化（織襪、自行車）；台南（TFT-LCD、IC、紡織毛衣）等。

且為進一步提升台灣產業聚落之國際形象，2008 年外貿協會並協助包括機能性紡織、台灣玻璃團隊、蘭花產業、文化創意、台灣遊艇公會及數泓科技公司(由 11 家手工工具會員廠商組成)等產業聚落品牌走向國際，打造高品質形象。

這些台灣未來具有發展潛力的產業聚落，正是發展國家品牌所需的優勢產業基礎之所在，因此可針對台灣在這些具發展潛力的產業領域進行評估，打造成為台灣的國家品牌。

第四章 個案介紹

第一節、 個案簡介：智融集團品牌創投基金

緣起

施振榮致力於推動品牌，除了於 1976 年創立宏碁公司走上自創品牌之路外，1992 年他更提出「微笑曲線」理論，基於提升台灣產業的附加價值，且為提升台灣產業整體競爭力，他長期對外呼籲，發展品牌將是台灣未來發展的出路。

2004 年底施振榮由一手創立的宏碁集團退休，退休後他成立智融集團，“智融”二字的
公司名稱係取其「智慧融通、共創價值」的理念，且他依然持續關心產業的發展前景，經常透過演講以及出席產業界的論壇活動，分享他帶領宏碁公司自創品牌與品牌國際化的經驗，希望將其品牌經營的理念薪傳給有志發展品牌的企業。

2005 年 7 月 24 日施振榮出席由中華經濟研究院與洛桑管理學院合辦的「跨國經營策略班」活動，會中他以「全球品牌大戰略」為題與台灣跨國企業主管學員分享品牌經驗，同時與成員進行腦力激盪討論台灣發展品牌的策略，在集思廣益後，隔日於「品牌台灣高峰會」中，與會成員共同提出「品牌台灣」願景與目標的初步構想。

具體行動

在「品牌台灣高峰會」後，施振榮一直思考如何才能將會議中對於推動「品牌台灣」的理念與想法，透過具體可行的策略與行動方案來進一步落實，讓「品牌台灣」所要達成的願景與目標能早日實現。

幾經思考，為了扶植更多台灣企業發展國際品牌，施振榮提出以成立創投基金的方式，輔以推動「品牌台灣」的相關資源，扶持台灣企業品牌邁向國際舞台。

在施振榮出面號召，同時與經濟部及外貿協會、諸多產業、投資界先進共同討論後，決定籌設全球第一個完全以品牌事業為投資對象的創投基金，並於 2005 年底初步完成「品牌創投基金」的計畫構想，同時展開一連串的行動。

為了塑造更多國際級的台灣品牌企業，並以品牌來整合台商創新及製造的優勢，施振榮於退休後所成立的智融集團與外貿協會於 2006 年 3 月 21 日正式對外說明「品牌創投基金」的募資計畫，預計分二階段募集 20 億元資金投資台灣品牌企業。

在說明會後，品牌創投基金正式擴大對外展開募資行動，並於該年年底完成了第一階段 10 億元的募資，2006 年 11 月 17 日召開發起人會議，同時宣布品牌創投基金正式成立。

品牌台灣的願景與目標

為實現「品牌台灣」的理想，經過多方討論凝聚共識後，依台灣現有產業的基礎與特色，提出「品牌台灣」設定以「多元品牌，名揚四海；百花齊放，台灣驕傲」為願景。

至於「品牌台灣」的目標，則是希望藉由品牌創投基金的成立，能帶動台灣產業轉型發展品牌的風氣，在台灣具優勢及潛力的產業中，建立多元化的國際品牌。長遠的目標則希望在品牌創投基金投資的企業中，培養數家品牌營收超過 1 億美金以上之企業，同時大規模培養台灣國際品牌行銷人才。

基金資金與股東規劃

品牌創投基金公司名稱為「智玖創業投資公司」(為智融集團旗下第九家創投基金)，規劃總募集的基金規模為 20 億元，預計分兩次募集完成。基金由民間主導經營，政府及其相關單位投資資金比例在 50% 以下。

品牌創投基金董事長由智融集團董事長施振榮出任，並委託智融品牌管理顧問公司管理，由其經營團隊評估投資案並協助台灣品牌企業進軍國際市場。

品牌創投基金的股東結構規劃如表 4-1，在正式完成第一階段的募資後，10 億元資金到位，除了施振榮率先投資持股 10%外，來自官方的主要股東包括開發基金持股 30%、外貿協會 15%、經濟部推廣貿易基金 4%；此外來自民間機構與個人的股東包括三商美邦人壽 10%、友訊 10%，另中華電信、Linksys 創辦人曹英偉、益通總經理蔡進耀等均入股投資。

品牌創投基金投資股東名稱	持股比例	總投資金額
行政院開發基金	30%	6.0 億
外貿協會自有資金	15%	3.0 億
經濟部推廣貿易基金	4%	0.8 億
民間機構及個人	40%	8.0 億
施振榮	10%	2.0 億
智融品牌公司經營團隊	1%	0.2 億
合 計	100%	20.0 億

*資料來源：智融集團

表 4-1：品牌創投基金的股東結構規劃

品牌創投基金的股東結構規劃，其中一項很重要的安排係來自民間機構與個人的持股比重過半，其彰顯的意義在於品牌創投基金由官民雙方合作攜手來推動「品牌台灣」的理想，惟考量經營品牌與創業投資領域的專業，因而規劃由民間來主導，且在實際運作上也會有較大的彈性與空間。

至於品牌創投基金中，來自官方相關單位的持股包括開發基金持股 30%、外貿協會 15%、經濟部推廣貿易基金 4%，合計亦達 49%，也展現了此次政府在參與推動「品牌台灣」工作的決心，全力與民間攜手合作。政府除了以資金來參與推動「品牌台灣」的工作外，同時在政策上於 2006 年也正式擬定「品牌台灣發展計畫」，做為協助台灣推動產業轉型發展的重要政策方向。

第二節、品牌創投基金設立背景及與「品牌台灣」計畫之淵源

台灣產業近年來因製造的附加價值降低，代工製造的利潤日趨薄弱，基於產業發展前景考量，施振榮在許多場合不時呼籲，台灣的產業發展思維要從「降低成本」轉到「創造價值」。

特別是過去台灣資源的配置太偏重製造，施振榮認為，未來產業發展應朝品牌行銷與研發智財領域發展，以台灣有限的資源才能創造更高的附加價值，且台灣產業界長期所累積的實力，目前正是推動「品牌台灣」的關鍵時刻。

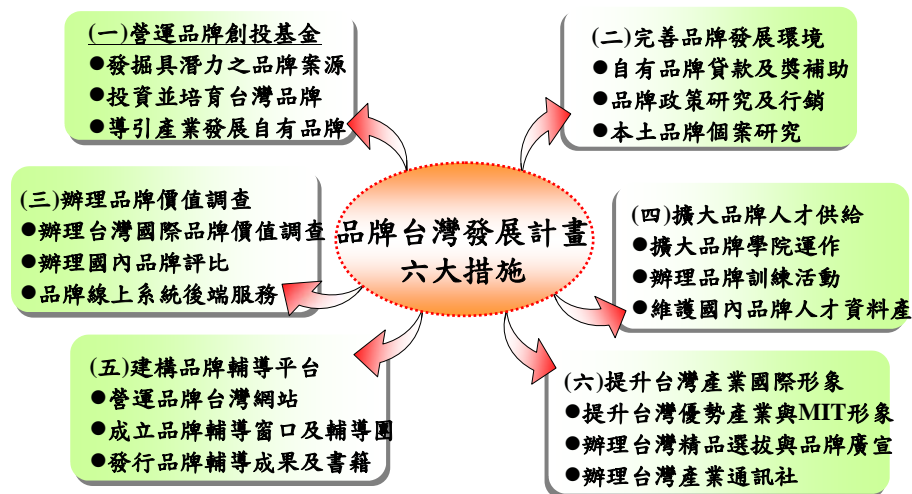
再加上台灣目前已有許多發展品牌成功的案例，藉由這些企業品牌國際化的成功經驗，帶給大家更大的信心來發展品牌，這也正是台灣企業發展品牌的最佳時機。

且在知識經濟時代，「知識經濟就是品牌經濟」，如能藉由品牌來整合、借重台商在創新與製造的優勢，進而在國際上塑造更多知名的「台灣品牌」，更將有利來推動「品牌台灣」的工作。在此背景下，施振榮以具體行動發起並與產官界攜手合作設立了品牌創投基金。

在此同時，由經濟部國際貿易局主導，同樣基於「微笑曲線」理論提升產業附加價值的考量，希望推動台灣產業轉型朝高附加價值產業發展；加上當時台灣鄰近地區國家紛紛推動扶植產業建立品牌的相關計畫，基於台灣產業與國家競爭力的考量，經濟部國貿局 2006 年正式提出「品牌台灣發展計畫」，並委由外貿協會執行，計畫執行期間為 2006 年至 2012 年。

在本計畫中，政府並積極擬定六大措施（如圖 4-1），希望藉能政策扶助來營造企業經營品牌環境，具體展現政府扶持台灣企業發展品牌，加速企業國際化與提高市場競爭力的決心：

- 一、成立品牌創投基金
- 二、完善品牌發展環境
- 三、人才供給與培訓
- 四、建立品牌鑑價制度
- 五、建構品牌輔導與資訊平台
- 六、提升台灣產品與品牌國際形象



* 資料來源：外貿協會，2008

圖4-1：品牌台灣發展計畫六大措施

透過這六大措施，政府挹注資源，目標就是要在國際市場加強宣傳台灣產業與產品形象，為台灣企業發展國際品牌營造更有利的生存條件。

而六大措施中相當重要的一項計畫，就是與參與智融集團的品牌創投基金之投資及營運。為此，外貿協會除了參與投資品牌創投基金之外，實際上在品牌創投基金的初期運作階段，並派遣人員參與品牌創投基金的投資管理團隊，一同發掘具潛力的品牌企業，同時也透過外貿協會的管道積極導引產業發展自有品牌。

此外，為了讓企業更加重視品牌的價值，外貿協會也持續辦理台灣國際品牌的品牌價值調查，藉以提高各界對於經營品牌與品牌無形價值的重視。且人才培育亦是協助台灣產業界轉型發展品牌相當重要的一環，為此，外貿協會也積極朝擴大品牌人才供給的方向來努力，透過設立品牌學院以及舉辦各種品牌研討會等活動，以協助業界培育品牌人才。

外貿協會就指出，政府推動相關的計畫，主要用意就在整合發展品牌所需的各項資源，以建立一個有利企業發展品牌的環境。同時透過各項推廣、培訓及輔導活動，廣泛傳達品牌知識與技能，協助企業培養出自有品牌，並於競爭激烈的國際市場占有一席之地。

第三節、品牌創投基金經營團隊

基金經營團隊

品牌創投基金的核心經營團隊(如表 4-2)包括施振榮(宏碁集團創辦人/智融集團董事長)、呂理達(智融品牌管理顧問公司董事長)、彭錦彬(智融公司總經理)、蔡崇祺(基金管理公司合夥人暨副總)、葉光章(基金管理公司合夥人暨副總)等人。

合夥人	現職	重要經歷	專長
施振榮	智融集團 董事長	宏碁集團董事長	國際品牌理論、策略與 實戰經驗
呂理達	智融品牌管理 顧問公司 董事長	宏碁歐洲區總經理 13 年、宏碁經營暨投 資管理事業總經理	國際品牌行銷與海外事 業管理、新產品與新事 業開發與管理
彭錦彬	智融公司 總經理	宏碁財務長，於宏碁 從事財務工作超過 20 年	國際財務管理、企業併 購與創投事業管理
蔡崇祺	品牌基金 合夥人暨副總	宏碁日本、東北亞區 總經理 9 年	國際品牌行銷與海外事 業管理
葉光章	品牌基金 合夥人暨副總	國際通商法律事務所 合夥律師	創投基金籌設規劃、智 財權保護、企業併購與 海外籌資上市

*資料來源：智融集團，2005

表 4-2：品牌創投基金核心經營團隊簡介

從品牌創投基金核心經營團隊成員的背景來看，與宏碁公司淵源深厚。施振榮是宏碁集團創辦人，如今 Acer 品牌已成為全球第三大個人電腦品牌，筆記型電腦更已躍居全球第二的地位，且由他一手創立的 ABW(宏碁/明基/緯創)集團 2008 年營運規模已達 500 億美元。

呂理達曾任宏碁歐洲區總經理長達 13 年，對於歐洲等海外品牌市場的經營經驗豐富；彭錦彬則曾為前宏碁集團總財務長，於宏碁從事財務工作超過 20 年；蔡崇祺也曾任宏碁日本、東北亞區總經理長達 9 年。

這些經營團隊的核心成員，一項很重要的任務，就是要將宏碁公司 30 多年來在國際上經營 Acer 品牌的經驗，與更多有心朝品牌國際化之路邁進的台灣企業分享，透過品牌創投基金的協助，讓這些企業能少繳一點學費，並汲取 Acer 品牌在海外運作的成功經驗。

基金的投資管理團隊

至於基金投資管理團隊則由智融集團、外貿協會及擁有品牌行銷專才的人員共同參與組成，負責投資業務開發、投資管理及處分等業務，其合作綜效如圖 4-2。



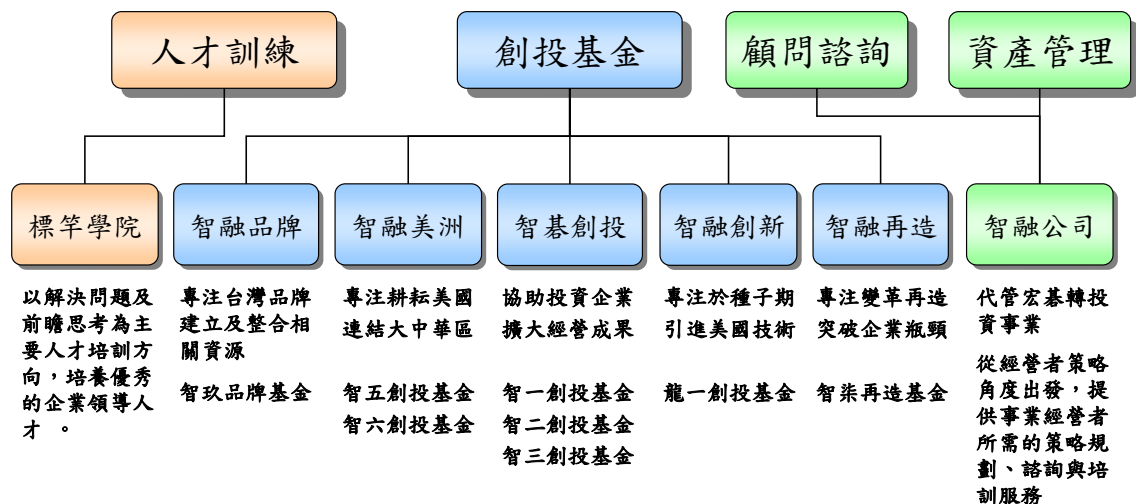
*資料來源：智融集團，2005

圖4-2：品牌創投基金管理團隊合作綜效

品牌創投基金所能提供被投資對象的具體助力，除了資金的挹注之外，與一般創投基金最大的差異，在於透過品牌創投基金的投資管理團隊，可提供企業品牌經營相關資源的協助，以增加其品牌國際化成功的機會，諸如：資金的挹注、企業經營管理諮詢、協助導入外部資源進行合作、國際化與品牌的經驗與策略、海外市場的資訊與研究、協助開發海外市場、品牌與國際行銷人才訓練等。

其中外貿協會多年來協助政府執行多項重要的產業政策計畫，同時在海外的據點綿密，且國際市場行銷資源及產業界的人脈豐沛，對於台灣企業推動品牌國際化的過程，將可提供海外市場最前線的情報資訊，及企業海外佈局的具體協助。

至於智融集團則是施振榮於 2004 年底由宏碁集團退休後，結合創投界精英以及由宏碁公司退休的高階主管共同成立。在知識經濟時代，以「智慧融通，共創價值」為目標，提供資產管理、基金管理與諮詢顧問服務。(智融集團架構如圖 4-3)



*資料來源：智融集團，2005

圖4-3：智融集團架構圖

目前智融集團管理新台幣 220 億元的資產與 276 億元的創投、育成、再造及品牌創投基金，並與相關領域資深專業人士建立經驗傳承的機制與平台，提供企業各項諮詢服務，協助企業解決問題、追求成長，提升企業價值，並促進知識經濟的發展。

此外，當初推動品牌創投基金成立時，也特別邀請包括前台灣區電機電子公會理事長許勝雄、前工業技術研究院董事長林信義、管理大師許士軍等產學界的先進，擔任品牌創投基金的顧問，協助推動品牌創投基金的成立。

第四節、推動「全員品牌管理」(TBM) 概念

為推動「品牌台灣」的理念，智融集團動員集團內的相關資源，全力推動各項有助於「品牌台灣」的工作，除「品牌創投基金」外，智融集團旗下標竿學院積極推動「全員品牌管理」(Total Brand Management, 簡稱 TBM) 的概念以協助企業發展出品牌的經營模式。這也是推動「品牌台灣」工作中，另一項用以協助台灣企業發展品牌的重要資源。

「全員品牌管理」(TBM) 之緣起

TBM 的概念最早發展於 1990 年代晚期，由美國 TrueBrand 品牌顧問公司與 Acer 公司合作時提出，TBM 的概念即源自於製造業所推動「全面品質管理」(Total Quality Management, 簡稱 TQM) 而有的想法。

台灣製造業早年推動 TQM，透過組織內由上到下全員的參與，不斷改善組織生產產品與服務的品質，以滿足客戶的需求，並藉以降低成本、提高生產力。由於 TQM 在台灣推展得十分成功，因而大幅提升了產品與服務的品質與競爭力。

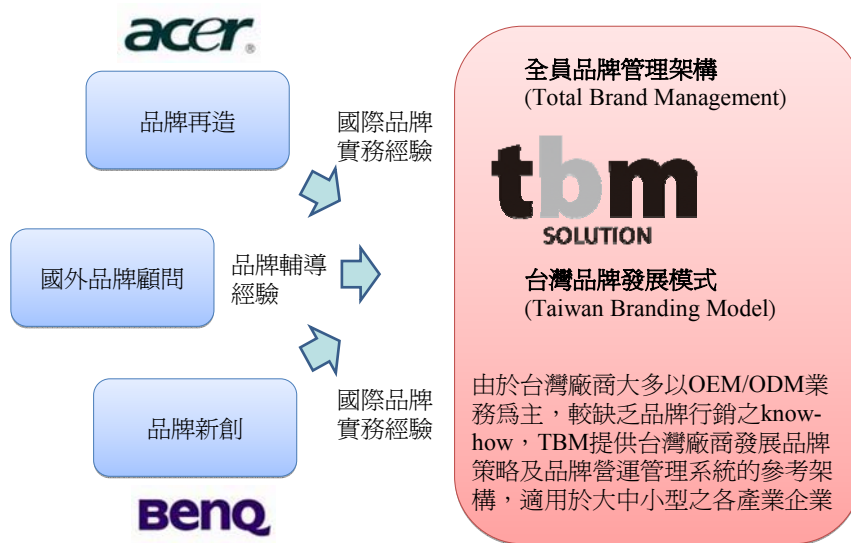
施振榮多年來積極推廣自創品牌，有感於台灣企業由 OEM/ODM 轉型至 OBM 的過程中，需要一個完整的系統架構來思考品牌與企業營運的關係，於是透過標竿學院逐漸發展出 TBM 的概念與經營模式，也希望藉由 TBM 在台灣企業的推展，協助企業品牌經營團隊透過品牌建立長期的競爭優勢。

智融集團標竿學院之所以積極推動 TBM 的概念，就是希望藉此協助企業品牌經營團隊發展出成功經營品牌的步驟與方法，找到品牌的定位，建立相關系統與知識，並有效整合企業流程與品牌策略，做為企業的品牌經營模式。

當企業價值的創造已經從提高產品品質演變成發展強而有力的品牌時，TBM 提供了品牌的管理模式，藉由系統化的流程了解顧客對品牌的認知，並進而能管理顧客使用品牌的體驗，增加品牌的附加價值與顧客的忠誠度。

「全員品牌管理」(TBM) 之說明

所謂 TBM，主要是在瞭解和管理顧客的品牌感受，透過此系統化過程，創造消費者的附加價值知覺、強烈的品牌偏好以及忠誠度。由 TBM 所發展出來的品牌管理模式及品牌架構曾在 2001 年 Acer 的品牌再造及 2003 年新品牌 BenQ 的建立過程中扮演重要的角色。(TBM 背景說明如圖 4-4)



*資料來源：標竿學院，2007

圖4-4：TBM背景說明

2007 年底標竿學院並首度對外界發表 TBM 的概念地圖 (如圖 4-5)，至於企業導入 TBM 的過程一般來說可包括四個階段：

第一階段：CEO 層級的覺醒 (CEO Level Awareness)：主要透過 CEO 講壇、個案研討等活動或工具，讓 CEO 認識品牌的價值，了解 TBM 與企業營運的關係，激發其對品牌的承諾與熱情。

第二階段：營運的覺醒 (Operational Awareness)：藉由品牌戰略的研習工具或 TBM 專家輔導，讓核心團隊了解品牌目前的健康程度，並透過想像與描繪品牌願景，了解公司現有與策略的落差，以堅定發展品牌的決心。

第三階段：決策 (Decision) 階段：透過 TBM 專家輔導，發展出公司的品牌策略手冊，使企業策略與品牌願景一致，並達成經營團隊的共識。

第四階段：執行 (Execution) 階段：研擬出具體行動方案及相關準則，以執行品牌策略，並進行對內及對外的品牌溝通。

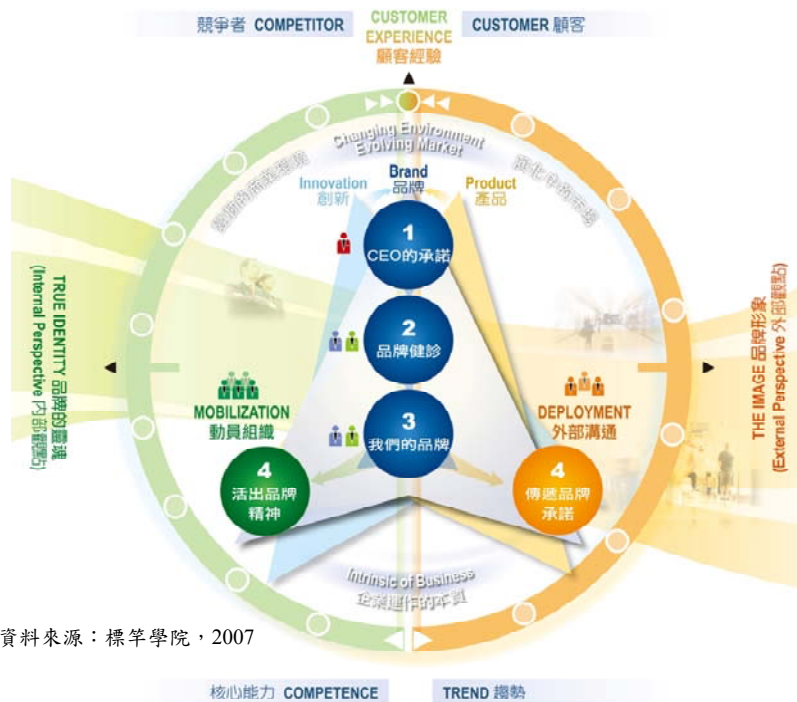


圖 4-5：TBM 的概念地圖

且以 TBM 概念地圖為發展藍圖，標竿學院並於 2008 年第一季發表「認識品牌」研討工具 (Brand Awareness Training)，並於經濟部國貿局及外貿協會的支持下，推出「全員品牌管理實戰營」(TBM 實戰營) 顧問諮詢服務專案。

「TBM 實戰營」之課程總時數約 50 個小時，為期約兩個月，以建置符合台灣廠商特質且貼近實務操作的 brand 經營管理模式，並以研討輔導的方式，協助企業找出符合產業特性的品牌發展策略及執行方案，做為發展品牌的基礎管理架構。

這項專案由台灣精品品牌協會理事長王文璨擔任總顧問，結合台大管理學院、政大商學院、台灣科技大學管理學院、標竿學院等各界資源合作推動，期能在六年內培養出「百家名牌千位軍」(一百家品牌及一千名品牌師資)。

該專案於 2008 年已輔導曜越科技(電源供應器及伺服器冷卻系統)、固緯電子(電子測試儀器)、雅博(醫療輔具)、寬豐工業(高級鎖器) 四家廠商；2009 年上半年正在輔導中的公司為泰山企業(食品)、寶熊工業(釣具)，下半年預計再輔導兩家企業，2009 年累計可輔導四家企業採行 TBM 的品牌管理模式。

智融集團品牌資源協助企業發展品牌之案例成果

—以曜越科技導入「全員品牌管理」(TBM) 為例

企業名稱：曜越科技—品牌創投基金之首宗投資案

成立日期：創立於 1999 年 11 月

員工人數：約六百人

主要產品：散熱器、機殼、電源供應器

營收結構：52%來自歐美市場

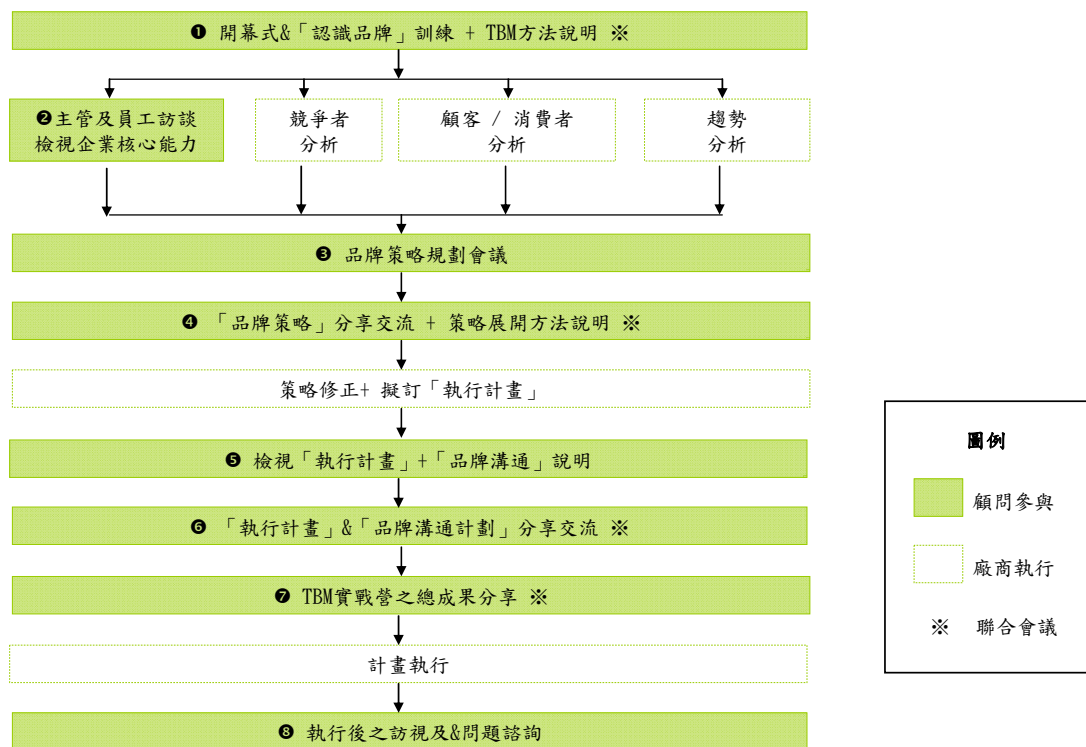
曜越科技公司創辦人林培熙董事長在創業第一天就意識到自創品牌的重要，因此，他就以曜越的主力產品—散熱模組，創造出「Thermaltake」這個英文字，作為品牌名稱，並以「Thermaltake」自有品牌行銷全球。

對於「Thermaltake」的品牌個性，林培熙並形容「曜越是具有獨特、積極、時尚、亮眼個性的探險家，能提供玩家興奮（Excitement）刺激的事物和讓玩家著迷（Fascination）陶醉的環境，並且讓玩家保持在最佳狀態（Keep Constantly High）。」

目前曜越在台灣市場之外，已順利在歐、美、澳、日及中國大陸等地區成立六個營運據點，全球擁有九十五家區域代理商及超過四千家經銷商。隨著公司營運規模的成長，曜越於 2007 年 12 月掛牌上櫃。在曜越上櫃之前，品牌創投基金也於 2007 年 6 月投資曜越科技，這也是品牌創投基金成立後的首宗投資案，十分具有指標性意義。

且為了讓 Thermaltake 品牌能在國際舞台更具競爭優勢，2008 年 4 月，曜越參與「TBM 實戰營」，成為台灣精品品牌協會理事長王文璨導演的「台灣品牌星光一班」成員，啟動曜越的全員品牌管理之路。

曜越在參與「TBM 實戰營」後，透過講師的輔導與引導，曜越的 CEO 及公司主管與品牌負責人員共同歷經包括認識品牌的訓練、主管及員工訪談、品牌策略的規劃、品牌策略展開方法、品牌策略執行計畫、品牌溝通計劃等項目，並將對品牌的認識與體驗帶回企業，傳達給全體員工。（TBM 實戰營流程圖如圖 4-6）



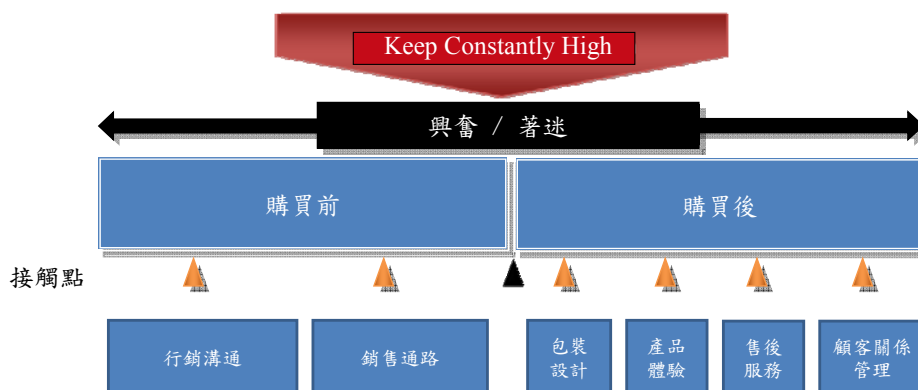
*資料來源：標竿學院，2008

圖4-6：TBM實戰營流程圖

曜越科技為找出品牌定位的獨特價值與品牌策略，由四個面向著手：包括選擇目標市場、找出競爭優勢、分析競爭對手及研究市場趨勢，進而以自身獨特的核心能力，找出品牌可以創造出的核心價值，隨之定義出品牌地基與調性，藉由品牌差異化造就出獨特的品牌定位。

透過品牌定位，曜越並將其品牌定位為「曜越科技（Thermaltake）是提供全世界遊戲的玩家及熱衷者興奮和著迷的創造者。」其目標市場則針對遊戲市場、電腦改裝市場及電腦 DIY 自行組裝市場等三大領域，鎖定以男性、15 歲至 40 歲、具有技術背景的玩家為主，其目標要成為全球 DIY 電腦領域的首選品牌。

在曜越清楚描繪企業品牌策略的藍圖後，也用科學方法執行品牌管理，把品牌與消費者互動過程的接觸點（如圖 4-7），拆解成行銷溝通、銷售通路、包裝設計、產品體驗、售後服務、顧客關係管理等六個品牌接觸點，並整合各個接觸點的部門力量，細心規劃與消費者對話的每一個環節，傳達曜越的品牌故事與精神。



*資料來源：曜越科技，2008

圖4-7：曜越與顧客的六個品牌接觸點

在導入 TBM 後，曜越將原本只是一個部門負責的事務，變成所有部門主管與成員一同腦力激盪的大工程，重視經營品牌過程中與消費者接觸點的每一個環節，其最終的目的就是要維護品牌的無形資產「商譽」。

因為 TBM 所強調的精神就是「品牌經營管理需要全員共同參與」，因此曜越讓全體員工參與品牌發展的每個環節，讓全體員工都能了解企業的品牌定位、品牌精神、品牌策略所在，以提高全體員工對曜越品牌的了解與認同感，進而能對外擴散。

在參與 TBM 的過程中，曜越也持續在公司內部推動包括教育全員品牌的精神文化、品牌種子成員的課程講習、舉辦體驗曜越品牌的活動、整合品牌策略於全員 KPI 關鍵績效指標管理、每季舉行全球品牌管理會議、每季海外定期品牌管理考核等活動，以將 TBM 的精神落實到企業的全體成員之中。

透過將全員品牌管理推動至每一位員工，曜越也期盼，藉由強化對消費者在六個品牌接觸點的服務，創造消費者獨特的品牌體驗，以提升消費者的品牌忠誠度，最終讓 Thermaltake 品牌成為全球 DIY 電腦領域的首選品牌。

TBM 輔導成效之關鍵因素

經過 TBM 的輔導，曜越學習到建立品牌的方法，也因此該公司醞釀已久的第二品牌在很短的時間內就達成了建立的共識並展開行動計畫，2009 年第一季並於全球最大電子展 CeBIT 中正式發表新品牌「LUXA 2」，其全員多品牌管理營運佈局及策略方向也正式啟動。

LUXA 2 品牌產品線強調時尚、簡約及奢華設計，將冰冷的 PC 設計加入時尚品味，將可開拓曜越原品牌「Thermaltake」未曾接觸的女性及商務人士等消費族群。加上第二品牌以整機產品銷售，與 Thermaltake 的零組件產品有不同的市場區隔，曜越正式朝向多品牌之路發展。

此外，透過深度的分析與討論，曜越也確立了公司新的品牌精神及品牌經驗，並以此為基礎進行與消費者主要接觸點的改善計畫，並解決了企業識別系統混亂的問題。

同時藉由導入 TBM 後，曜越將品牌定調後，總部的全球品牌經理開始親自飛到全球各分公司向海外員工介紹曜越新的品牌策略，並進行品牌認知的教育訓練，使全球員工可以共同來打造 Thermaltake 品牌。

TBM 概念在導入曜越後，能否創造出曜越全新的品牌經營管理模式，其成敗之關鍵在於：

- 一、CEO 的承諾：CEO 對品牌的持續承諾是 TBM 成敗關鍵所在。企業領導人必須充分認識品牌的價值，展現其對品牌的承諾與熱情，才能擴展企業品牌對內外的影響力。
- 二、全員對品牌的一致認識：TBM 概念的精神在於全員的參與，藉由企業全體員工參與，對企業的品牌精神與價值有一致的共識，如此方能有效執行企業擬定的品牌策略。
- 三、企業資源需依品牌策略進行分配以落實執行品牌計畫：在有了企業由上到下對品牌的支持與共識後，企業還要將內部資源依所擬定的品牌策略進行重新分配，如此由 TBM 所擬定的品牌策略方能有效落實執行。

品牌是一種無形價值，是日積月累一點一滴所形塑出來的形象，要形成正面的品牌形象，就需要全體員工共同參與，行為一致朝同一方向努力，如此才能強化品牌的印象，這也是「全員品牌管理」之精神所在。

第五章 個案策略分析

第一節、「品牌台灣」的願景及其策略意涵

為實現「品牌台灣」的理想，經過多方溝通討論凝聚共識後，依台灣現有產業的基礎與特色，本個案對「品牌台灣」的發展願景設定如下：

多元品牌，名揚四海
百花齊放，台灣驕傲

進一步來說，個案中「品牌台灣」的願景，首先就要塑造國際知名且多元化的台灣品牌企業，並借重現有台灣在創新及製造上的優勢，以塑造國際知名品牌。同時藉由塑造國際知名的「台灣品牌」出發，以利於積極推動「品牌台灣」，以品牌整合台商的優勢，再創經濟奇蹟。

策略意涵

由個案中「品牌台灣」的願景來加以分析，研究者認為其背後有兩個重要的策略意涵：

策略意涵一：台灣推展國家品牌概念的模式與日韓的模式不同，台灣產業特色在中小企業，強調的是多元品牌、百花齊放，鼓勵各領域具發展潛力的品牌朝國際化發展，這也是台灣產業發展的特色所在。

策略意涵二：要實現「品牌台灣」的理想，就要由塑造更多國際知名的「台灣品牌」出發，其關鍵在於台灣的國家品牌屬「公共財」難以維護，惟有透過企業品牌「私有財」的累積，才能形塑台灣整體的品牌形象。

台灣發展模式不同於日韓

台灣的產業特色在於中小企業，且極富創業精神，高達上百萬家的中小企業，在面臨其他國家的競爭時，以其「速度」與「彈性」擁有強大的競爭優勢，加上形成產業聚落，成功在產業上中下游的價值供應鏈中佔一席之地，這點與日韓等國家的企業發展有很大的不同。

反觀日韓等國家的企業其國際化的發展過程，多以其集團龐大的資源挹注企業品牌國際化的發展，與台灣以中小企業為主的特色有著極大的差異；也因台商在不同的領域都能找到合適的發展空間，也因此相較於日韓企業的發展，台灣企業在國際上的發展就更為多元化。

因此個案在設定「品牌台灣」的願景時，基於台灣產業發展的優勢所在，強調以不同產業領域具潛力的企業，鼓勵其發展台灣多元化的國際品牌，發揮台灣中小企業螞蟻雄兵的力量，反而更具優勢，表現往往還能超越日韓等國的大型企業。

此外，要打造台灣的優質形象，創造台灣的國家品牌，這就有賴來自台灣各領域的品牌長期累積才能建立起台灣整體優質的形象，實現「品牌台灣」的理想。

雖然政府在國際上經常透過各種方式強化宣傳台灣的整體形象，積極打造台灣的國家品牌，惟由於「台灣」這個國家品牌係屬「公共財」，而品牌公有財的特點就是大家都能用，不過除了政府的投資與維護外，其他人卻不投資，甚至要有效管理品牌公共財有時亦有困難。

在此情況下，要建立品牌台灣這個「公共財」的優質形象，就必須由台灣品牌之「私有財」出發，協助台灣企業在國際上創造出更多優質的私有品牌方能奏效，透過百花齊放的台灣品牌產品，成為每個人在生活中不可或缺的一部分，最後形成一股力量，成為有助品牌台灣這個公有財的形象。

也因此，發展品牌就要重視私有財，而不是公共財，要產生品牌的經濟效益，發展私有財的概念十分重要，公共財的形象是果，強勢私有財品牌形象才是因。也只有品牌私有財的概念下，品牌擁有者才會用心長期經營，對品牌持續投資，對品質進行管理產生品牌效益。

第二節、品牌創投基金的投資思維與策略

「品牌台灣」的願景在於讓台灣不同產業領域的多元品牌都有機會站上國際舞台，因此，個案中在「品牌台灣」的目標設定上，希望藉由品牌創投基金的成立，能帶動台灣產業轉型發展品牌的風氣，並在台灣具優勢及潛力的產業中，建立多元化的國際品牌。

而品牌創投基金基本的投資思維（如圖 5-1），就架構在「微笑曲線」理論的基礎上，要以投資品牌事業來進行產業上中下游資源的整合。而其中對經營國際化的品牌來說，最重要的關鍵資源就在企業國際化的管理與行銷能力，以及企業是否能建立起具有競爭力的商業經營模式。

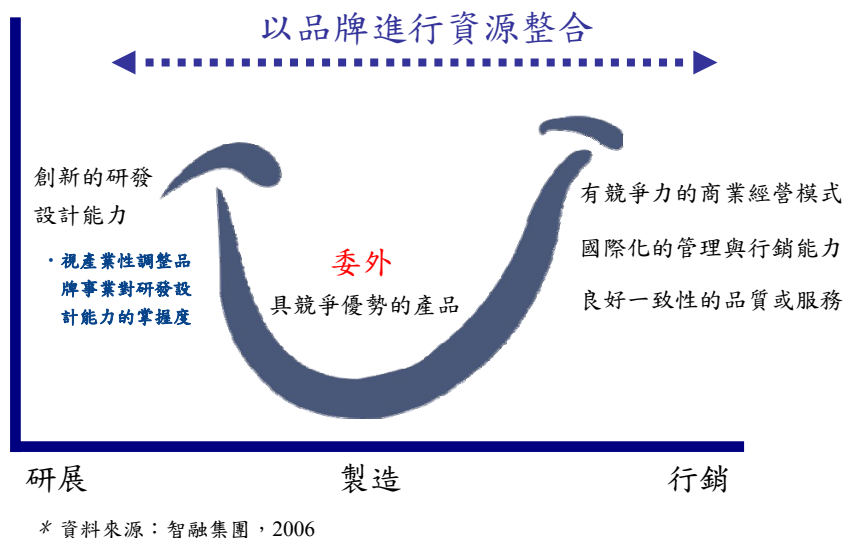


圖5-1：品牌創投基金的投資思維

在此投資思維下，品牌創投基金具體的投資策略有下列幾項原則：

- 一、投資事業其製造以外包為主，或其佔用公司資源以不超過 20%以上為原則。
- 二、以台灣現有具產品優勢的產業做多元化的投資。
- 三、投資三缺一的公司。（以提供整合、國際化及品牌塑造之附加價值為原則）
- 四、資金為助力而非主力為原則。
- 五、投資地不以本地為限，但經營核心能力在台灣。

策略意涵

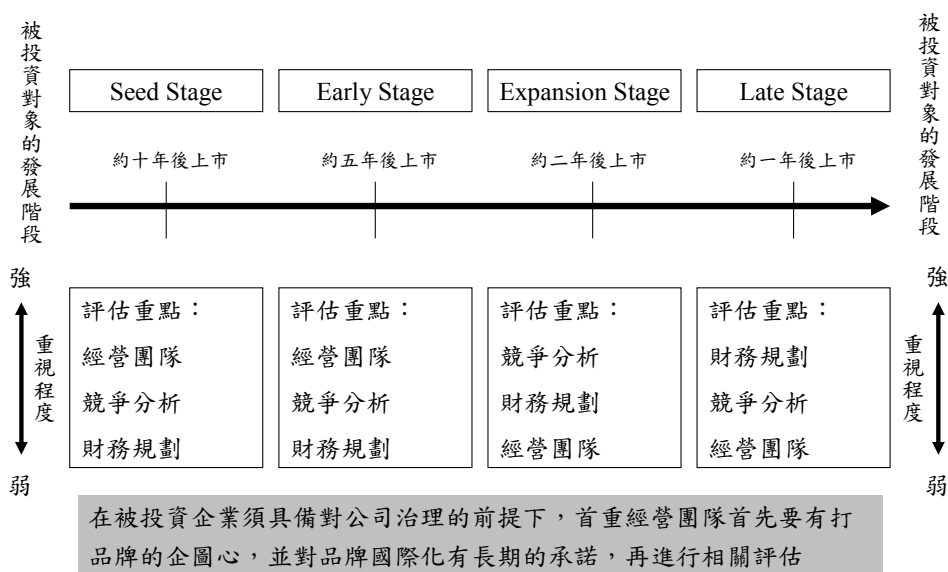
由品牌創投基金的投資策略來看，研究者認為其背後的策略意涵：

策略意涵：品牌創投基金以投資經營品牌事業為主軸的台灣企業，且其品牌國際化就架構在台灣產業具有優勢的基礎上發展。品牌創投基金投資的關鍵資源不在於資金，其附加價值在提供品牌國際化的經驗。

從「微笑曲線」理論來看，藉由品牌創投基金的設立，除了希望催生台灣產業轉型，由代工製造朝向附加價值較高的品牌發展外，也是有鑒於國內的創投多以技術作為投資取向，較缺乏推動品牌事業發展的創投基金，因此希望以此專門投資品牌事業的基金，帶動台灣品牌事業投資的新風潮。

品牌創投基金對不同階段投資對象的評估重點

品牌創投基金基於推動「品牌台灣」的理念，因而與一般創投基金相較，有其基於推動「品牌台灣」理念下投資思維與策略，惟在創投基金在本質上，其投資仍需為投資人創造利益，因此在評估具體的投資案時，針對不同發展階段的投資對象有其不同的評估重點，如圖5-2。



* 資料來源：本研究整理

圖5-2：品牌創投基金不同階段投資對象的評估重點

品牌創投基金對其投資對象的評估，基於設立理念，因此在評估投資案時，會特別重視企業經營團隊首先要有打品牌的企圖心，並對品牌國際化有長期的承諾。此外，企業對於公司治理的認知更是品牌創投基金投資的前提。至於其他評估投資對象的項目與原則，與一般創投基金投資的評估項目大致相同。

根據本研究針對品牌創投基金投資管理團隊的訪談，如將被投資對象在掛牌上市之前區分為四個企業不同的發展階段來看，包括「Seed Stage」(種子期：產品發明前)、「Early Stage」(初創期：產品開發成功)、「Expansion Stage」(擴充期：公司開始擴充規模)、「Late Stage」(成熟期：上市前)，在不同的階段，品牌創投基金投資管理團隊的評估重點也有所差異。

創投基金在評估投資案時，一般會在投資前蒐集的相關資訊包括公司簡介、產品或服務、市場評估、競爭分析、經營團隊、財務規劃等幾個主要項目，這也是一般企業在對外募資時營運計畫書的主要項目。

除了公司簡介與產品或服務係屬於了解企業的基本資料外，品牌創投基金在評估投資對象前，會先定鎖定期市場，再針對上市前不同發展階段的被投資對象，進一步蒐集投資資訊，惟在進行投資決策的分析判斷時，針對不同發展階段的企業有其不同的評估重點。

如在「Seed Stage」，距離企業上市之日可能還長達十年之久，因此對於這類企業的評估重點會較重視其經營團隊與所投入的市場潛力。因為距離企業上市之日仍遙遠，要能看到投資開花結果，就有賴經營團隊能持續努力，堅持到市場發展成熟之時。

反觀距離企業愈接近上市之日的階段時，如在「Expansion Stage」與「Last Stage」，此時投資管理團隊對於企業的財務規劃與競爭分析等評估項目的重視程度就愈高，成為投資考量的重要評估因素。

由於一般創投基金在募資後，其運作期間約在七至九年，因此以品牌創投基金為例，其主要的投資對象以「Expansion Stage」為多數，部分則屬「Early Stage」與「Last Stage」，在投資過程中，品牌創投基金的經營團隊則希望發揮其附加價值，分享其品牌國際化的經驗。

第三節、品牌創投基金的策略性投資方向分析

個案中品牌創投基金的策略性投資方向，可由二個角度來加以分析，一是由投資對象的選擇來看，另外則是由投資的產業領域來加以分析。

品牌創投基金的策略性投資對象

由品牌創投基金所選擇的投資對象來看，是完全以投資台灣發展國際品牌的企業為標的（包括 B2C 或 B2B2C 的品牌行銷事業），且借重現有台灣在創新及製造領域的優勢，以塑造來自台灣的國際知名品牌，也就是以品牌來整合台商的資源優勢。

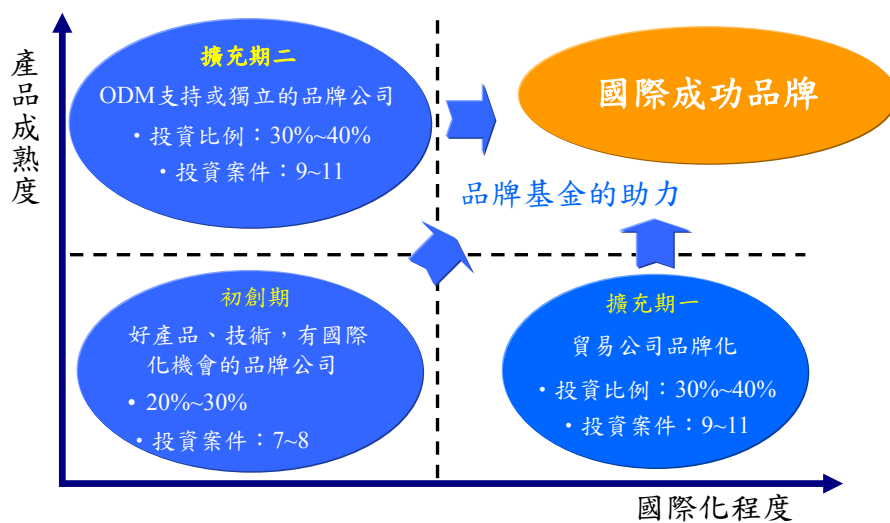
且品牌創投基金所投資對象的事業經營團隊，必須具備下列幾個條件：

- 一、具備公司治理理念與對產業的充份經驗。
- 二、投資對象在所屬產業需具有相對優勢及可落實的經營模式。
- 三、其產品、服務及營運模式要具有實現品牌國際化的機會，因此相當注重被投資企業的國際行銷能力。

此外，品牌創投基金雖對於所投資對象的企業規模大小不拘，惟需以建立長久獲利的品牌為目標，且在目標市場具備可負擔品牌成形的投資，並能專注於不斷創新，以具市場需求及產品競爭力。

由此來看，品牌創投基金策略性的投資方向（如圖 5-3）可依「國際化程度」與「產品成熟度」分為三類，除了投資「初創期」階段的企業外，主要的投資對象以處於「擴充期」的企業為主，其最終目標都是追求企業發展成為國際上成功的品牌：

- 一、產品、技術具有發展成為國際化品牌的公司。（初創期：目標比重佔 20%~30%）
- 二、目前的貿易公司具有發展國際化品牌的潛力。（擴充期一：目標比重佔 30%~40%）
- 三、由 OEM/ODM 所支持或獨立出來發展品牌的公司。（擴充期二：目標比重佔 30%~40%）



* 資料來源：智融集團，2006

圖5-3：品牌創投基金的投資方向

策略意涵

策略意涵：品牌創投基金的策略性投資對象，須具有發展成為國際化品牌的潛力，且其品牌經營團隊須具備公司治理的理念，且能建立具有獲利能力的品牌經營模式及品牌國際化的能力。

從品牌創投基金的策略性投資對象的選擇條件來看，企業具備公司治理的理念與認知，是品牌創投基金投資的前提，此外，包括經營團隊對打品牌的企圖心與長期承諾、發展成為國際品牌的潛力，都是品牌創投基金在投資前的必要條件，企業如不具備這些條件，即使其他方面擁有相當優異的表現，也不是品牌創投基金所要的投資標的。

品牌創投基金的策略性投資領域

品牌創投基金所選擇的策略性投資領域，則是基於台灣產業現有具優勢的產業進行多元化的投資，投資重點在於由台灣的優勢產業中發掘具發展成為國際化的品牌產品項目。

由波特的競爭五力分析架構來看，目前台灣已有許多產業在國際上發展成為優勢產業，擁有相對於其他國家更具優勢的競爭力，以台灣的數位科技產業為例，如圖 5-4：

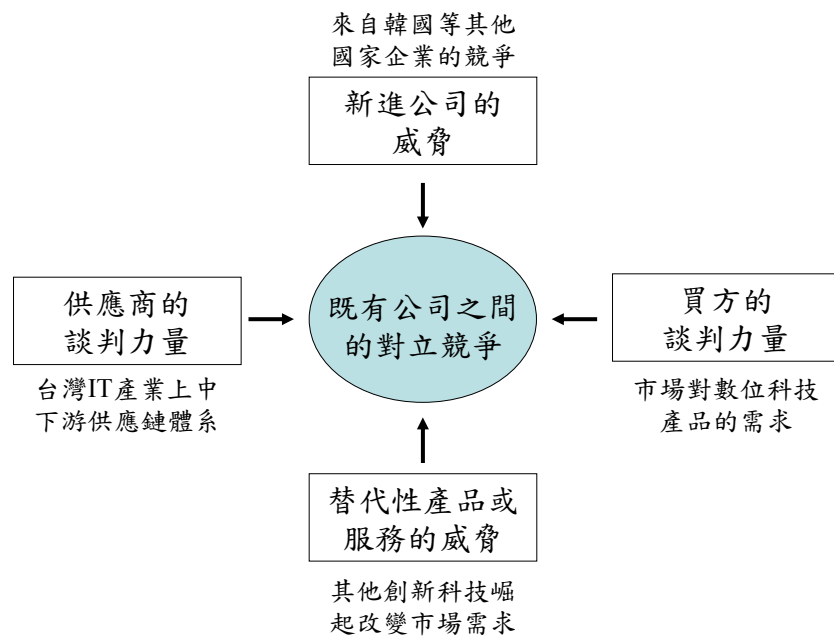


圖5-4：台灣數位科技產業的五力分析

由五力的分析架構來看，雖然在數位科技產業內既有公司的競爭十分激烈，惟台灣企業在此領域已累積長期的經驗，不論是由產業的創新、研發設計能力以及目前在全球產業中的地位來看，不僅相較於來自其他國家的既有公司更具競爭優勢，就連來自其他國家的新進公司都很難威脅台灣目前所累積的競爭力，台灣業者已成功在此產業築起進入門檻。

雖然美日等國際大廠仍是創新科技的主導者，加上來自韓國的大廠也虎視眈眈試圖要取代台灣數位科技產業在全球的地位，不過由於台灣在此領域的產業上中下游供應鏈完整，加上產業的創新能力，這些都成為台灣的競爭優勢所在，也是台灣發展「數位科技」領域國際品牌的重要基礎。

因此，品牌創投基金針對目前台灣產業發展的現況，選定「數位科技」、「生活休閒用品」、「精緻化農業」、「文化關懷」四大領域以及台灣具有產品優勢及發展潛力的產業領域，台灣企業在這些領域已累積許多優勢，在全球亦逐漸展現其影響力，因此成為策略性投資的領域。

目前在「數位科技產品」（如筆記型電腦、小筆電、智慧型手機、防毒軟體等）以及「生活休閒用品」（如自行車、運動休閒用品等）等領域，台灣都已有發展出在全球具有領先地位的產業與產品項目，後續仍可再發掘具有成為國際化品牌潛力的產品。

至於在「精緻化農業」方面，如台灣的美食、花卉、水果，建構在台灣的農業科技上，如能輔以國際化的品牌行銷能力，未來有機會發展出來自台灣的國際化品牌項目。特別是農業產品如何打破生產地的限制，而能運用農業科技（如育種、育苗等）在海外大量生產、複製，輔以品牌行銷，讓來自台灣的農業產品打入國際市場，並在國際上建立起來自“台灣”的優質品牌形象。

而在「文化關懷」領域，如能藉由來自台灣的藝文團體、慈善團體、醫療團體等在海外的慈善關懷行動（如雲門的藝文表演及慈濟的災難救助等），不僅有助於在海外提升台灣的整體形象，形塑台灣更高位的國家品牌形象，日後企業品牌也能借重這些文化與慈善團體品牌在國際上的高位形象，協助拉抬來自台灣企業品牌的形象。

策略意涵

策略意涵：品牌創投基金的策略性投資領域，包括「數位科技」、「生活休閒用品」、「精緻化農業」、「文化關懷」及台灣具有產品優勢及發展潛力之產業，以有限的資源來發揮最大的影響力。

品牌創投基金對於策略性投資領域的選擇，主要是基於台灣優勢產業的發展基礎上，針對相較於其他國家以台灣具有發展優勢的產業與產品項目，希望藉由品牌創投基金的投資與協助，以發掘出更多具有品牌國際化潛力的企業。

台灣產業的發展特色就在多元化，也因此品牌創投基金在思考策略性投資領域時，也由更為多元化的角度思維，擬定針對包括數位科技、生活休閒用品、精緻化農業以及文化關懷等四大面向去發展國際形象，希望讓台灣在全球有更多的立足空間，以實現「品牌台灣」的願景，讓「多元品牌 百花齊放」，讓來自不同領域的台灣優質品牌，都有機會在國際上名揚四海，成為台灣的驕傲。

當然台灣在許多不同的產業領域，仍有許多未來具有發展成為國際化品牌的企業，也因此品牌創投基金也保留彈性以投資上述四大領域之外的產業或產品項目，只要是台灣具有發展優勢與潛力的產業或產品項目，都會是投資管理團隊進行投資案評估的選擇之一。

第四節、品牌創投基金的初步成果

品牌創投基金投資的初步成果

品牌創投基金自 2006 年底成立以來，累計已開發拜訪 500 多家台灣的品牌企業，經營團隊除了親自拜訪這些企業外，並以面對面方式對品牌企業的 CEO 深入訪談，並就財務面、品牌發展策略、研發及市場等不同面向進行投資評估。

截至 2008 年底為止，品牌創投基金共計投資曜越公司 (Thermaltake)、神盾公司 (Egis)、聚紡公司 (G-Fun)、興采公司 (Singtex)、商之器科技 (EBM Tech) 及碩天科技 (CyberPower) 等台灣六家中小企業，投資總額為 4.52 億元。

這六家被投資公司所涵蓋的領域包括了數位科技領域的軟體及硬體產品、紡織業的機能性布料、不斷電系統、醫療影像軟體等領域的品牌企業，如圖 5-5：



96年6月	曜越公司 Thermaltake 主要產品為電腦散熱器，投資5,000萬元，96年12月上櫃
96年8月	神盾公司 Egis Inc. 主要業務為電子商務安全軟體，投資1億元，預計99年上市
96年12月	聚紡公司 G-Fun 機能性布料之B2B品牌，投資5,000萬元，預計99年上櫃
97年1月	興采紡織 Singtex 機能性布料品牌，投資5,100萬元，預計99年上櫃
97年6月	商之器公司 EBM Tech 醫療影像軟體公司，投資3,600萬元，預計100年上櫃
97年6月	碩天科技 CyberPower 不斷電系統品牌，投資1億6,500萬元，預計99年上櫃

* 資料來源：外貿協會，截至2008年12月

圖5-5：品牌創投基金的投資概況

推動「品牌台灣」之策略總結

由本章各節所探討「品牌台灣」的願景及其策略意涵，以及品牌創投基金的投資思維與策略、品牌創投基金的策略性投資方向與領域來看，推動「品牌台灣」之策略總結如下：

策略結論：為實現「品牌台灣」的願景，藉由品牌創投基金以帶動風潮，鼓勵企業轉型投入自創品牌，且在台灣產業發展的優勢基礎上，發掘具潛力的品牌企業，協助其品牌國際化，透過台灣企業品牌私有財的建立與累積，以實現「品牌台灣」的理想，這就是「品牌台灣」的推動策略。

因此本研究以下圖的架構來詮釋「品牌台灣」的推動策略（如圖 5-6）：

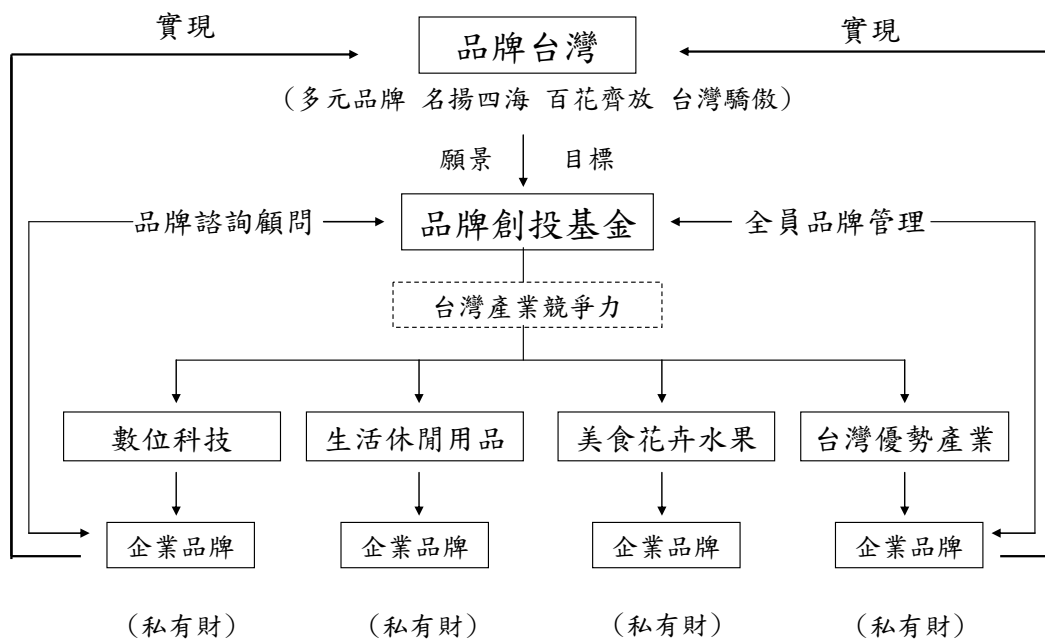


圖5-6：「品牌台灣」的推動策略架構

以品牌創投基金經營團隊至今已評估超過 500 件各領域的投資案，惟截至 2008 年底通過經營團隊及董事會認可的投資案僅有六件，可見對投資的選擇與評估過程與把關相當嚴謹。

特別是品牌創投基金評估投資對象時，要求公司經營團隊首先要有打品牌的企圖心，並對品牌國際化有長期的承諾，再來則是要具備產品創新設計的能力及成本競爭力，最後則要具備當地化管理的能力。

若企業已具備大部分的能力，只欠缺其中一小部分的能力，則可透過品牌創投基金經營團隊的協助來補強，特別是在有效塑造國際形象及當地化管理方面。

因此可以說品牌創投基金只投資「三缺一」的公司，只不過截至目前，所接觸有意打品牌的公司中，很多公司都還處於「一缺三」或「二缺二」的情況，除了有打品牌的熱忱及產品競爭力之外，常常還缺乏其他能力或條件，並非品牌創投基金所要投資的理想對象。

此外，品牌創投基金十分重視企業對於公司治理理念的認知，更將企業是否具備公司治理的理念列為投資前的必要條件，惟這個要求對許多以家族模式經營的傳統產業來說並不習慣。雖然品牌創投基金支持被投資的公司仍能繼續擁有企業經營的主導權，但要求決策過程與財務均要透明化，並堅守利益迴避等原則。

品牌創投基金成立以來，平均評估每百家案源僅有一家雙方能達成投資合作的共識，相較於當初規劃要在七年內完成三十件投資案的目標，目前進度是較為緩慢，惟品牌創投基金仍相信台灣有許多具有潛力的公司，在品牌國際化的路上仍然很有機會，也很值得投資。

就品牌創投基金當初所設定的策略性投資領域來看，以截至 2008 年底之前的六個投資案，主要仍與台灣最熟悉的「數位科技」領域有關，包括曜越、神盾、商之器、碩天都可歸類為與數位科技領域相關的軟硬體產品。至於聚紡與興采等機能性布料的公司較屬 B2B 的品牌，未來可朝經營 B2B2C 品牌的方向來努力。

此外，品牌創投基金也投注許多心力在開發「精緻性農業」—美食、花卉、水果領域的投資案例，雖然至目前尚無具體的投資案，惟品牌創投基金也積極評估台灣的蘭花產業等，並試圖尋找品牌創投基金在這些領域的切入點。

雖然目前品牌創投基金的初步成果距離「品牌台灣」所要達成的願景與目標仍有段距離要走，不過品牌創投基金只是整個推動「品牌台灣」中的一環，其他如 TBM 概念的推動以及政府全力推動「品牌台灣發展計畫」等多元管道帶動下，已有愈來愈多的企業有心朝品牌國際化之路發展，讓實現「品牌台灣」的理想一步步往前邁進。

第五節、品牌創投基金未來的發展方向

品牌創投基金是全球首創完全以經營品牌的企業為投資對象的創投基金，也是協助台灣企業發展國際化品牌的一大創舉。惟也因為是全球首創，並無其他運作先例可供參考，因此在品牌創投基金實際運作的過程中，藉由創新的概念與作法，試圖要找出台灣企業發展與經營國際品牌的成功模式，因此可說目前運作還處於經驗累積的階段。

而以品牌創投基金在現階段投入的有限資源，為了摸索出台灣企業品牌國際化的成功模式，能否發揮其關鍵的影響力量，就在於如何以有限的資源，透過策略性的選擇投資領域，在台灣具發展優勢的產業基礎上，帶動台灣企業投入發展品牌的風潮。

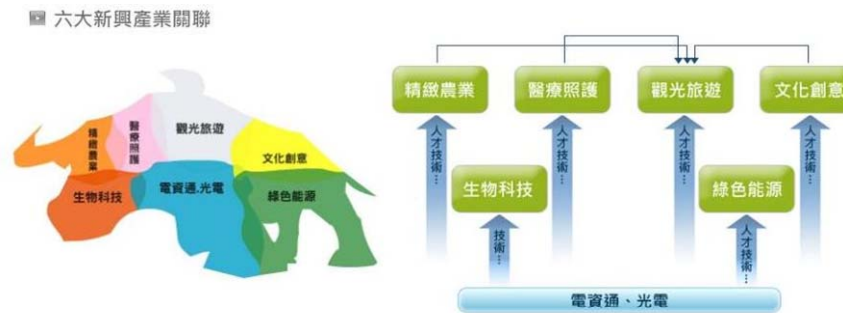
以目前品牌創投基金選定的四大策略性投資領域來看，包括「數位科技」、「生活休閒用品」、「精緻化農業」、「文化關懷」等領域，自基金開始運作以來，投資管理團隊已接觸許多相關領域的品牌企業，目前已展現初步的投資成果，同時也成功喚起各界對於發展品牌的重視，對推動台灣企業發展國際品牌之路，品牌創投基金具有其指標性及象徵性意義。

著眼於品牌創投基金未來的發展，除了繼續經營上述四大策略性投資領域外，或可思考進一步擴展至其他政府政策重點扶植發展的產業項目，做為下一階段品牌創投基金選擇策略性投資領域與對象時的參考。

行政院在 2009 年 3 月提出「六大新興產業」方案，主要是因應全球經濟劇烈變化，為有效提升台灣產業發展，針對台灣未來具發展潛力的產業，選定以「觀光旅遊、醫療照護、生物科技、綠色能源、文化創意、精緻農業」六大產業做為台灣關鍵新興產業，期望能在國際大環境不佳的情形下，提升台灣產業競爭力，並改善台灣過去產業發展過度集中的情況。

行政院也特別針對這六大新興產業，陸續提出產業發展策略，並就該產業產品之多元化、品牌化、關鍵技術取得等面向提出具體策略，將有計畫地投入政府資源，輔導及吸引民間投資，未來將分階段來推動六大方案，以擴大市場規模、提升產值，帶動六大新興產業的發展。

行政院這項推動六大新興產業發展的政策，也是政府繼過去藉由「兩兆雙星」等產業政策推動半導體、面板以及資通訊產業發展後，再次以政府政策的引導與介入，希望協助台灣能創造下一波產業發展的新契機。(如圖 5-7，行政院六大新興產業佈局)



* 資料來源：行政院，2009年

圖5-7：行政院六大新興產業佈局

根據行政院的報告指出，包括生物科技、觀光旅遊、綠色能源、醫療照顧、精緻農業和文化創意產業，在 2008 年時，其產值為 2 兆 544 億元，就業人數為 94.9 萬人。推出六大新興產業後，預估在 2012 年達到 3 兆 4,124 億元，就業人口 166.4 萬人。

這六大新興產業領域是政府著眼產業未來發展潛力，評估後認為值得台灣企業投入的領域，因此未來如能在這些領域找到台灣企業發展品牌的切入點，且市場又具備能夠國際化的潛力，也頗值得品牌創投基金列為未來策略性投資的方向之一。

特別是以台灣在資訊電子產業的發展基礎，如能結合六大新興產業，將使新興產業更具全球競爭力。當然，六大新興產業發展能否成功的關鍵仍在於「人才」，如同施振榮所建議，台灣高科技業的人才如轉換跑道，投入新興產業的發展，借重這些人才過去在國際化與組織管理的經驗與能力，將更能有效帶動台灣六大新興產業的發展。

第六章 結論與建議

第一節、研究結論

為推動台灣產業結構的轉型升級，從「製造台灣」蛻變為「品牌台灣」是台灣產業結構未來發展的重要方向，從「微笑曲線」理論的角度思考，為提升產業的附加價值，由代工製造轉型朝自創品牌發展，這也是台灣企業轉型思考的重要策略。

惟如何實現「品牌台灣」的理想，各界有不同的發展計畫與策略，本研究以「品牌創投基金」個案為例，探討「品牌台灣」的推動策略，透過「品牌創投基金」的投資思維與策略，以及其策略性選定的投資方向與領域，如何協助台灣企業邁向品牌國際化之路，並進一步實現「品牌台灣」的願景與目標。

本個案研究在經過文獻探討、產業現況的資料蒐集並對個案策略進行分析後，對於「品牌台灣」推動策略有下列幾點初步的結論：

結論一：「品牌台灣」的推動策略在於藉由塑造更多國際知名的「台灣品牌」出發，透過來自台灣企業品牌「私有財」在國際上的累積，才能形塑台灣整體的品牌形象。

結論二：要實現「品牌台灣」的願景與目標，其具體的策略可在台灣具有優勢產業的基礎上，藉由「品牌創投基金」投資該領域的品牌企業，並進一步協助其品牌國際化，成為台灣多元的國際品牌。

結論三：「品牌創投基金」的策略性投資對象，須具有發展成為國際化品牌的潛力，且其品牌經營團隊須具備公司治理的理念，且能建立具有獲利能力的品牌經營模式及品牌國際化的能力。

結論四：「品牌創投基金」的策略性投資領域，包括「數位科技」、「生活休閒用品」、「精緻化農業」、「文化關懷」及台灣具有產品優勢及發展潛力之產業，以有限的資源來發揮最大的影響力。

由上述幾點結論，本研究的策略總結如下：

策略總結：為實現「品牌台灣」的願景，藉由「品牌創投基金」帶動風潮，鼓勵企業轉型投入自創品牌，且在台灣產業發展的優勢基礎上，發掘具潛力的品牌企業，協助其品牌國際化，透過台灣企業品牌私有財的建立與累積，以實現「品牌台灣」的理想，這就是「品牌台灣」的推動策略。

「品牌創投基金」在此策略思維下，投資管理團隊二年多來拜訪超過五百家台灣經營品牌的企業，依基金的投資思維與策略進行評估後，截至 2008 年底共計投資六家企業，並進一步輔導及協助其推動品牌國際化。

以品牌創投基金選定的四大策略性投資領域來看，包括「數位科技」、「生活休閒用品」、「精緻化農業」、「文化關懷」等領域，自基金開始運作以來，投資管理團隊已接觸許多相關領域的品牌企業，目前已展現初步的投資成果，同時也成功喚起各界對於發展品牌的重視，對推動台灣企業發展國際品牌之路，品牌創投基金具有其指標性及象徵性意義。

著眼於品牌創投基金未來的發展，除了繼續經營上述四大策略性投資領域外，或可思考進一步擴展至其他政府政策重點扶植發展的產業項目，做為下一階段品牌創投基金選擇策略性投資領域與對象時的參考。

其中，行政院在 2009 年 3 月提出「六大新興產業」方案，主要是因應全球經濟劇烈變化，為有效提升台灣產業發展，針對台灣未來具發展潛力的產業，選定以「觀光旅遊、醫療照護、生物科技、綠色能源、文化創意、精緻農業」六大產業做為台灣未來發展關鍵之新興產業。

這六大新興產業領域是著眼產業未來發展潛力，評估後認為值得台灣企業投入的領域，因此未來如能在這些領域找到台灣企業發展品牌的切入點，且市場又具備能夠國際化的潛力，也頗值得品牌創投基金列為未來策略性投資的方向之一。

第二節、研究建議

近年來在產官學各界的呼籲下，對於推動台灣產業轉型由「製造台灣」朝「品牌台灣」來發展，大家已有初步的共識，許多企業也更積極朝向品牌國際化的方向來努力。

不過推動「品牌台灣」卻不能只靠政府投入資源來積極經營“台灣”這個品牌公共財，反倒需要透過來自台灣不同領域企業的品牌私有財，在國際舞台上累積台灣的正面形象，如此方能實現「品牌台灣」的理想，而“台灣”這個品牌形象也方能回饋到更多來自台灣的企業品牌，形成正向循環。

雖然近年政府已開始更加重視品牌的重要性，不過相較於政策上對於台灣發展其他高科技產業與策略性新興產業的獎勵來看，政府對於品牌投資獎勵相對在規模上實在太小，甚至遠不及台灣一家跨國品牌企業每年在國際品牌行銷上的投資規模。

由於過去政府對產業的獎勵投資措施，習慣獎勵投資在“看得見”的有形設備與廠房等，對於企業投入經營無形的品牌資產，目前政府提供的獎勵措施相對有限。

因此在了解推動「品牌台灣」是台灣產業轉型發展以及提升台灣整體競爭力的重要關鍵後，建議政府在獎勵產業的政策制定，應重新思考如何來鼓勵企業投入無形的品牌經營，同時培育品牌國際化的經營人才也應投入更多資源，如此才能提升台灣經營國際品牌的能力。

經營品牌，靠的是「人才」與「時間」的累積，因為代工製造能力與品牌經營能力背後的文化與思維有著極大的差異。如同施振榮所說，台灣發展代工製造，只要累積十年即可有所成；發展研展，累積個二十年亦可有所成，但如要在品牌經營領域有所成，就非要累積個三、五十年方能有所成，整個文化才會有所改變。

因此，除了政府獎勵投資措施思考的角度要有所改變外，企業思維也必須由代工製造的思維轉向品牌的思維，甚至要讓塑造品牌成為一項全民運動，由文化的改變著手，如此台灣在品牌經營上才能有所突破。

第三節、研究貢獻與限制

本研究係以智融集團「品牌創投基金」的個案為例，探討「品牌台灣」的推動策略，實際上現階段有許多與推動「品牌台灣」相關的措施也在同時進行，彼此分進合擊，共同的目標是希望能早日實現「品牌台灣」的願景。

本研究由「品牌創投基金」的實際運作切入分析，探討了品牌「公共財」與品牌「私有財」之間的差異性，並認為惟有透過來自台灣企業在國際上所累積的品牌「私有財」，方能有助於台灣這個品牌「公共財」的形象塑造。

此外，本研究亦指出要以有限的資源來帶動台灣企業轉型發展品牌風氣，則需策略性由台灣具有優勢的產業基礎上，來發掘值得投資的對象，再輔以提供品牌國際化的相關協助，則可提高台灣企業品牌國際化的成功機會。

惟畢竟影響「品牌台灣」能否成功的因素眾多，本研究受限於研究案例的選擇，無法全面性探討所有可能影響推動「品牌台灣」的相關措施與因素，這也將留待後續對此議題有興趣的研究者再由不同的思考角度來加以探討。

此外，從台灣品牌企業 CEO 的調查中可以得知，目前台灣品牌企業面臨的最大挑戰就是推動品牌國際化與在地化。多數的台灣品牌企業拓展海外市場時，都面臨國際通路佈建不易、文化差異，以及國際品牌經營人才不足等問題。

台灣資訊科技業者早年赴海外打品牌，也曾付出許多代價，宏碁 Acer 品牌也是繳了許多學費後才開始賺錢，如今躍居全球第三大個人電腦品牌，成為台灣真正將品牌國際化的公司。

如同施振榮所言，「品牌國際化要能成功，當地化管理是關鍵。」2000 年宏碁在發展遇到瓶頸後，當時解決方式就是讓各地的營運主管都成為總部決策的一環，總部決策的成敗，各地主管都要一同承擔，讓總部的決策也當地化，並由當地的人才來落實總部的決策，融入當地化的考量。

總部決策是否願讓外人參與，甚至由外人來主導，是當地化政策成敗的一個重要關鍵。台灣企業推動品牌國際化之際，若能有效整合當地的資源，方有機會打贏這場全球化與國際化的品牌戰爭，而宏碁 Acer 品牌國際化的經驗，正可提供台灣企業邁向國際品牌之路的參考。

品牌創投基金截至目前實際接觸的五百多家品牌企業中，雖然已有不少品牌企業已在台灣建立相當不錯的品牌基礎，打出品牌口碑與知名度，並有心朝品牌國際化之路邁進，惟許多企業目前的經營型態仍屬家族企業，欠缺公開透明的財務報表與對公司治理的認知，品牌創投基金亦無法參與投資，因而實際的投資進度也較原本預期緩慢。

雖然品牌創投基金一開始即設定了四大策略性投資領域，惟截至 2008 年底的六個投資案中，主要仍與台灣最熟悉的「數位科技」領域有關，包括曜越、神盾、商之器、碩天都可歸類為數位科技領域相關的軟硬體產品，雖屬 B2C 品牌，惟客戶主要仍以小眾市場為主。

至於聚紡與興采等機能性布料的公司則較屬 B2B 的品牌，未來可朝 B2B2C 的方向來努力經營品牌，透過直接對客戶的客戶進行訴求，建立起品牌形象。

本研究建議，後續品牌創投基金在尋找投資對象時，除了思考擴大至六大新興產業領域外，或可進一步評估投資經營大眾市場的 B2C 品牌來努力，惟這類品牌由於其知名度相對較高，因而品牌價值亦高，品牌創投基金參與投資所要付出的代價與資金相對也需要更為充沛。

惟投資這類以大眾市場為客戶的 B2C 品牌企業，對品牌創投基金而言有其指標性與象徵性意義，也會更符一般外界對於品牌創投基金所投資對象的認知與期待。

此外，雖然品牌創投基金也選定投資諸如「美食、花卉、水果」的領域，惟實際運作過程，品牌創投基金投資管理團隊雖已積極接觸這類領域的品牌企業，惟依基金對外投資的評估條件，有時也不一定找到合適的投資對象與標的，因而截至目前尚未有具體的投資對象。

雖然這些困難讓我們了解到距離實現「品牌台灣」、的理想仍有很長的一段路要走，然而只要能掌握住對的方向，持續努力，相信逐年累積品牌國際化的經營成果，有朝一日一定能實現「品牌台灣」的理想。

參考文獻

1. 中華民國對外貿易發展協會，品牌台灣發展計畫成果暨說明，簡報，民國 97 年。
2. 中華民國對外貿易發展協會，台灣品牌突圍關鍵報告，訪察報告，民國 97 年。
3. 中華民國對外貿易發展協會，品牌台灣網站(<http://brandingtaiwan.org/>)，民國 98 年。
4. 行政院經濟建設委員會，台灣產業聚落發展競爭力全球第一，經濟部投資業務處：全球台商服務網網站 (<http://twbusiness.nat.gov.tw/>)，民國 98 年。
5. 行政院，六大新興產業主題網 (<http://www.ey.gov.tw/policy/3/index.html>)，民國 98 年。
6. 施振榮，從企業品牌到國家品牌，演講簡報，民國 98 年。
7. 施振榮，品牌經營與管理，台北：經濟部智慧財產局出版，民國 96 年。
8. 施振榮，全球品牌大戰略，台北：天下雜誌出版，民國 94 年。
9. 施振榮，台灣國際品牌策略，演講簡報，民國 94 年。
10. 施振榮，鎖定研發與品牌 推升農業競爭力，商業周刊，第 922 期，民國 94 年。
11. 施振榮，宏基的世紀變革：淡出製造、成就品牌，台北：天下遠見出版，民國 93 年。
12. 施振榮，鮮活思維，台北：聯經出版，民國 87 年。
13. 施振榮，再造宏基，台北：天下遠見出版，民國 85 年。
14. 施振榮，對民間高科技工業之展望—心懷科技，放眼天下，總統府月會報告，民國 78 年。
15. 洪順慶，台灣品牌競爭力，台北：天下雜誌出版，民國 95 年。
16. 洪順慶，品牌：行銷之根（導讀），（艾克等著，高登第譯，品牌管理），台北：天下遠見出版，民國 90 年。
17. 財團法人資訊工業策進會產業情報研究所，台灣資通訊產業發展現況，簡報，民國 98 年。
18. 財團法人資訊工業策進會產業情報研究所，2008 資訊工業年鑑，台北：資策會 MIC 出版，民國 97 年。
19. 許士軍，一部由代工走向品牌的史詩（推薦序），（曾漢壽，讓台灣品牌站上國際舞台），台北：經濟部國際貿易局出版，民國 97 年。
20. 曾漢壽，讓台灣品牌站上國際舞台，台北：經濟部國際貿易局出版，民國 97 年。
21. 智融集團，智融集團網站 (<http://www.idsoftcapital.com.tw/>)，民國 98 年。
22. 智融集團，品牌創投基金介紹，簡報，民國 95 年。
23. 智融集團標竿學院，TBM 實戰營計畫，簡報，民國 97 年。
24. 智融集團標竿學院，全員品牌管理 (TBM) 計畫，簡報，民國 96 年。

25. 蔡崇祺，從全球代工產業到國際品牌經營的策略研究—Acer 轉型和國際化個案分析，國立台灣大學國際企業研究所碩士論文，民國 95 年。
26. 謝宏仁、吳奎克，超越代工困境：資訊產業之品牌 OBM 策略引領希望或幻影？，遠東學報第二十五卷第四期，民國 97 年，pp.595~608。
27. 瞿宛文，代工、品牌與產業升級，中央研究院社科所：Working Paper，民國 93 年。
28. 曜越科技，如何有效運用品牌策略開拓利基市場，簡報，民國 97 年。
29. Brandt, Martin，Total Brand Management-A Model for Taiwan OBM，外貿協會委託專案研究報告，民國 95 年。
30. Kotler, Philip, et al.，謝文雀譯，行銷管理—亞洲觀點第四版，(Marketing Management: An Asian Perspective, 4th ed.)，台北：華泰文化出版，民國 96 年。
31. Kotler, Philip，Marketing management-The millennium edition./International ed，Prentice Hall，民國 89 年。
32. Knapp, Duane E.，袁世珮、黃家慧譯，品牌思維：打造優勢品牌的五大策略，(The brand mindset- five essential strategies for building brand advantage throughout your company)，台北：麥格羅希爾出版，民國 90 年。
33. Kotler, Philip & Armstrong, Gary，方世榮譯，行銷學原理，(Principles of marketing，11th ed.)，台北：東華出版，民國 96 年。
34. Mariotti, John，陳佩秀譯，品牌—Smart MBA 自修手冊 2，(Smart things to know about brands & branding)，台北：遠流出版，民國 90 年。
35. Porter, Michael E.，張玉文譯，波特新論競爭五力，(The Five Competitive Forces That Shape Strategy)，哈佛商業評論中文版 (HBR)，新版第 17 期，民國 97 年 1 月。
36. Temporal, Paul，蘇宇譯，打造亞洲品牌：全球化的品牌策略，(Asia's star brands)，台北：財訊出版，民國 95 年。

附表 3-1：2006-2008 年 品牌台灣 - CEO 高峰論壇意見調查表

您個人認為貴公司品牌的發展狀況如何？

	2006		2007		2008	
	次數	比例	次數	比例	次數	比例
非常成功	3	2.40%	5	3.60%	6	8.45%
成功	22	17.70%	26	18.80%	14	19.72%
尚可	69	55.60%	82	59.40%	32	45.07%
不成功	23	18.50%	20	14.50%	19	26.76%
非常不成功	5	4.00%	5	3.60%	0	0.00%

貴公司發展品牌所面臨的問題是什麼？(可複選)

	2006		2007		2008	
	次數	比例	次數	比例	次數	比例
人才不足	71	47.30%	60	45.10%	38	55.88%
無法掌握客戶的需求	27	18.00%	34	25.60%	13	19.12%
缺乏資金	22	14.70%	19	14.30%	14	20.59%
通路衝突	26	17.30%	10	7.50%	6	8.82%
代工與發展品牌衝突	56	37.30%	26	19.50%	12	17.65%
缺乏品牌管理的知識	12	8.00%	66	49.60%	33	48.53%
員工缺乏一致的品牌願景	48	32.00%	59	44.40%	30	44.12%
信心不足	10	6.70%	17	12.80%	6	8.82%
其他	7	4.90%	8	6.40%	3	4.41%

貴公司採用何種方式取得品牌經營管理的知識？(可複選)

	2006		2007		2008	
	次數	比例	次數	比例	次數	比例
自行發展(招聘人才、教育訓練、觀摩參訪、參加研討會等)	106	70.70%	125	94.70%	60	84.51%
聘請國內品牌顧問	23	15.30%	25	18.90%	14	19.72%
聘請國外品牌顧問	13	8.70%	12	9.10%	10	14.08%
其他	3	2.10%	1	0.80%	3	4.23%

請問您在公司的職級？

	2006		2007		2008	
	次數	比例	次數	比例	次數	比例
高階決策主管	58	43.00%	54	32.00%	14	16.28%
中階主管	38	28.10%	39	23.10%	21	24.42%
基層主管	19	14.10%	24	14.20%	13	15.12%
一般員工	20	14.80%	40	23.70%	31	36.05%
其他：			12	7.10%	7	8.14%

請問貴公司所屬產業？

	2006		2007		2008	
	次數	比例	次數	比例	次數	比例
資訊科技	64	42.70%	50	31.60%	29	34.12%
傳統製造	39	26.00%	43	27.20%	25	29.41%
工商服務	22	14.70%	20	12.70%	9	10.59%
醫藥農牧	7	4.70%	13	8.20%	5	5.88%
媒體文教	6	4.00%	13	8.20%	4	4.71%
商業流通	8	5.30%	10	6.30%	1	1.18%
其他	4	2.70%	9	5.50%	12	14.12%

請問貴公司的員工總人數：

	2006		2007		2008	
	次數	比例	次數	比例	次數	比例
1~50 人	27	18.80%	30	17.90%	21	25.61%
50~100 人	9	6.30%	25	14.90%	8	9.76%
100~200 人	14	9.70%	27	16.10%	6	7.32%
200~500 人	28	19.40%	18	10.70%	13	15.85%
500 人以上	66	45.80%	68	40.50%	34	41.46%

附表 3-2：2003-2008 年 台灣十大國際品牌

	2003		2004		2005		2006		2007		2008	
排名	公司名稱 品牌	品牌價值 (億美元)	公司名稱 品牌	品牌價值 (億美元)	公司名稱 品牌	品牌價值 (億美元)	公司名稱 品牌	品牌價值 (億美元)	公司名稱 品牌	品牌價值 (億美元)	公司名稱 品牌	品牌價值 (億美元)
1	趨勢科技 TREND MICRO	7.63	趨勢科技 TREND MICRO	9.09	趨勢科技 TREND MICRO	10.77	趨勢科技 TREND MICRO	11.27	華碩電腦 ASUS	11.96	趨勢科技 TREND MICRO	13.26
2	華碩電腦 ASUS	7.19	華碩電腦 ASUS	8.19	華碩電腦 ASUS	8.82	華碩電腦 ASUS	10.81	趨勢科技 TREND MICRO	11.42	華碩電腦 ASUS	13.24
3	宏基公司 Acer	5.12	宏基公司 Acer	6.39	宏基公司 Acer	7.59	宏基公司 Acer	8.7	宏基公司 ACER	10.69	宏基公司 ACER	12.65
4	康師傅控股 MASTER KONG	3.41	康師傅控股 MASTER KONG	3.54	明基電通 BENQ	3.54	康師傅控股 MASTER KONG	4.12	宏達電 HTC	10.35	宏達電 HTC	12.02
5	正新橡膠 MAXXIS	2.56	正新橡膠 MAXXIS	2.77	康師傅控股 MASTER KONG	3.17	明基電通 BENQ	4.09	康師傅控股 MASTER KONG	7.26	康師傅控股 MASTER KONG	7.93
6	巨大機械 GIANT	2.11	明基電通 BENQ	2.69	正新橡膠 MAXXIS	2.64	正新橡膠 MAXXIS	2.70	友訊科技 D-LINK	3.47	正新橡膠 MAXXIS	3.46
7	明基電通 BENQ	1.99	巨大機械 GIANT	2.39	巨大機械 GIANT	2.53	合勤科技 ZYXEL	2.61	合勤科技 ZYXEL	3.21	友訊科技 D-LINK	3.44
8	合勤科技 ZyXEL	1.96	合勤科技 ZyXEL	2.15	聯強國際 SYNNEX	2.39	巨大機械 GIANT	2.55	正新橡膠 MAXXIS	3.09	合勤科技 ZYXEL	3.34
9	聯強國際 SYNNEX	1.87	友訊科技 D-Link	2.12	合勤科技 ZYXEL	2.36	喬山健康科技 JOHNSON	2.54	喬山健康科技 JOHNSON	3.02	聯強國際 SYNNEX	3.04
10	威盛電子 VIA	1.80	研華科技 ADVANTECH	1.95	友訊科技 D-LINK	2.25	友訊科技 D-LINK	2.53	明基電通 BENQ	2.93	研華科技 ADVANTECH	2.99
品牌總價值較前一年成長(%)	35.64	—	41.28	15.82%	46.06	11.58%	51.92	12.72%	67.4	29.81%	75.37	11.82%

資料來源：外貿協會，2008