

東 海 大 學

工業設計學系碩士在職專班

碩士論文

以系統動態學探討  
台灣家具產業品牌發展策略

Exploring the Brand Developing Strategies of the Taiwanese  
Furniture Industry - A System Dynamics Approach

研究生：陳昱凱

指導教授：張國賓

中 華 民 國 一 百 零 七 年 六 月

## 中文摘要

在台灣經濟起飛的年代各行各業的中小企業創造出許多傳奇，台灣曾經是世界的工廠有許多國際知名大廠來台灣尋求代工，隨著台灣經濟逐漸好轉國民所得提高，如今許多工廠不是倒閉就是外移，家具工廠也不例外，因此本研究以四個台灣家具產業個案作為研究範本，本研究主要目的為1.探索品牌建立過程的重要變數、2.探討台灣家具公司的經營模式、3.探討台灣家具公司的品牌行銷模式、4.探討台灣家具產業發展方向作為今後擬定策略的參考依據，並利用系統動態學(System Dynamics)建立因果環路進行質性分析，研究發現由於資金是推廣自有品牌最大的門檻，大部分工廠都還是會接受代工訂單藉由代工所賺的利潤作為推廣品牌的本錢，而且還能夠從代工累積經驗提升公司的產品研發能量，並適時且穩定的參與國際展覽除了爭取品牌曝光增加知名度以外，也能夠提升公司對市面上的流行敏感度，對於提升公司產品競爭力也是有非常正面的影響，品牌是要長時間經營，時間越久越能獲得客戶對該品牌的印象，知名度當然也是不停的累積，因此人才的培育也是所有廠商最重視的，畢竟企業要能夠長久人才是不可或缺的重要因素。

關鍵字：台灣家具產業、系統動態學、品牌行銷、品牌策略、設計行銷。

## Abstract

Taiwan used to be a factory in the world. In the era of Taiwan's economic take-off, small and medium-enterprises (SMEs) has created many legends. Many internationally renowned factories came to Taiwan to seek Original Equipment Manufacturer (OEM) work. However, as Taiwan's economy gradually improved, the national income increased. Many furniture factories were now not closed or move to the other countries for cost down. Therefore, this study uses four cases of Taiwanese furniture industry as a research model. The main purposes of this study are : (1). To explore the important variables of the brand establishment process, and (2). to explore the business model of Taiwan furniture companies. (3). Exploring the brand marketing model of Taiwan furniture company, (4). Exploring the development direction of Taiwan furniture industry as a reference for future strategy development, and using System Dynamics (SD) to establish a causal loop for qualitative analysis, the study found that due to funding promote the biggest threshold of own brands, most factories will still accept the profits earned by OEMs through the OEM as the cost of promoting the brand, but also can increase the company's product development ability from the accumulated experience of foundry, and timely. And stable participation in international exhibitions in addition to gaining brand awareness to increase visibility In addition, it can also enhance the company's sensitivity to the market, and it has a very positive impact on the competitiveness of the company's products. The brand is to operate for a long time. The longer of the time, the better the customer's impression of the brand. In addition, so the cultivation of talents is also the most important thing for all manufacturers. After all, it is an indispensable factor for enterprises to have long-term talents.

Key words: Taiwan furniture industry, System Dynamics , brand marketing, brand strategy, design marketing.

## 誌謝

在職進修這段期間每天都過著早出晚歸的日子，從一開始的不習慣與疲累，慢慢的體會到從學習中找到樂趣所在，除了在課堂上與老師們的交流讓我獲益量多，還有與同學翔哥、顯哥三人共患難的日子，這兩年來感謝有你們的陪伴讓我的這段求學之路增添了更多的回憶，本論文能夠順利完成，首先還是要感謝指導教授張國賓老師，感謝張老師總是陪我犧牲假日休息時間討論功課，在撰寫遇到瓶頸時給予即時的建議，讓我能夠順利完成本篇論文，再來還要感謝經濟系主任蕭志同教授特地夜間開課傳授我系統動態學的概念，還有口試委員暨南大學的陳建宏老師給予諸多建議都令本論文更臻完備，還要感謝特別撥空參與訪談的A公司陳總經理、B公司洪總經理、C公司吳總經理、蔡先生，你們的協助是促進台灣家具產業成長的重要基石，再來還要感謝父母對我的栽培，沒有你們就沒有今天的我，還有我的太太小鳳這些年來默默的在背後替我打理好一切，讓我能夠無後顧之憂的學習，我要與你們一同分享這份喜悅，最後要感謝的，是我自己，感謝當初的我願意給我自己一個機會，讓我預見不一樣的未來，今後的我會保持這份熱情不畏挑戰持續為我們的下一代打拼。

陳昱凱 謹誌于  
東海大學工業設計研究所在職專班  
中華民國一百零七年八月

# 目錄

中文摘要.....	I
Abstract.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VII
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1-1 研究動機.....	1
1-2 研究目的.....	3
1-3 研究對象.....	3
1-4 研究範圍.....	4
1-5 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2-1 台灣家具產業.....	6
2-1-1 台灣家具產業發展歷程.....	6
2-1-2 台灣家具產業的現況與困境.....	8
2-1-3 台灣家具產業的未來發展趨勢.....	10
2-2 品牌經營與行銷.....	11
2-2-1 品牌價值與經營.....	13
2-2-2 品牌行銷策略.....	21
2-3 轉型自有品牌策略與設計行銷.....	24

2-3-1 轉型自有品牌.....	24
2-3-2 品牌策略.....	27
2-3-3 設計行銷.....	30
2-4 影響品牌行銷關鍵因素 .....	34
2-5 小結 .....	35
第三章 研究方法.....	36
3-1 研究方法 .....	36
3-1-1 系統動態學分析 .....	36
3-1-2 Vensim 分析軟體 .....	37
3-1-3 個案訪談 .....	37
3-1-4 三角驗證法 ( triangulation ) .....	38
3-2 研究個案 .....	38
第四章 個案探討-A公司.....	40
4-1 個案描述 .....	40
4-2A公司因果環路分析 .....	41
4-2-1A公司經營環路 .....	41
4-2-2A公司品牌行銷環路.....	43
4-2-3A公司發展方向環路.....	44
第五章 個案探討-B公司.....	46
5-1 個案描述 .....	46
5-2 B公司因果環路分析 .....	47
5-2-1B公司經營環路 .....	47
5-2-2B公司品牌行銷環路.....	48
5-2-3B公司發展方向環路.....	49
5-3 個案小結 .....	50

第六章 個案探討-C公司 .....	51
6-1 個案描述 .....	51
6-2 C公司因果環路分析 .....	52
6-2-1 C公司經營環路 .....	52
6-2-2 C公司品牌行銷環路.....	53
6-2-3 C公司發展方向環路.....	54
6-3 個案小結 .....	55
第七章 個案探討-D公司 .....	56
7-1 個案描述 .....	56
7-2 D公司因果環路分析 .....	57
7-2-1 D公司經營環路 .....	57
7-2-2 D公司品牌行銷環路.....	58
7-2-3 D公司發展方向環路.....	59
7-3 個案小結 .....	60
第八章 結論與建議.....	61
8-1 自有品牌建立過程的重要變數.....	61
8-2 台灣家具產業經營模式 .....	62
8-3 台灣家具產業自有品牌行銷模式.....	63
8-4 台灣家具公司品牌發展模式 .....	64
8-5 總結 .....	65
8-6 研究限制與建議.....	66
參考文獻.....	67
一、中文文獻 .....	67
二、英文文獻 .....	70
附錄一 問卷 (空白) .....	72

## 表目錄

表 2-1 台灣家具發展演變 .....	7
表 2-2 品牌定義 .....	12
表 2-3 影響產品開發的策略因子 .....	28
表 2-4 影響品牌行銷相關因素 .....	34
表 3-1 個案基本資料表 .....	38
表 4-1 A 公司組織沿革 .....	40
表 5-1 B 公司組織沿革 .....	46
表 6-1 C 公司組織沿革 .....	51
表 7-1 D 公司組織沿革 .....	56
表 8-1 自有品牌建立過程的重要變數 .....	61

## 圖目錄

圖 2-1 產品開發流程.....	30
圖 3-1 研究流程圖.....	5
圖 4-1 A 公司經營模式環路圖.....	42
圖 4-2 A 公司行銷模式環路圖.....	43
圖 4-3 A 公司發展模式環路圖.....	44
圖 5-1 B 公司經營模式環路圖.....	47
圖 5-2 B 公司品牌行銷模式環路圖.....	48
圖 5-3 B 公司發展模式環路圖.....	49
圖 6-1 C 公司經營模式環路圖.....	52
圖 6-2 C 公司品牌行銷模式環路圖.....	53
圖 6-3 C 公司發展模式環路圖.....	54
圖 7-1 D 公司經營模式環路圖.....	57
圖 7-2 D 公司品牌行銷模式環路圖.....	58
圖 7-3 D 公司發展模式環路圖.....	59

# 第一章 緒論

## 1-1 研究動機

台灣家具產業曾經是世界第三大家具輸出國，僅次於德、義兩國，1980 至 1987 年每年平均成長 39% 家具出口額，占全美進口市場的五分之一，為美國最大的進口家具供應國，台灣的工業形態上，向來是非常注重外銷（陳啟雄，2006）。但近年來由於原物料、工資成本上漲，加上大陸、東南亞與南美洲家具業興起，且握有豐富天然資源加上有大量低廉的人力，相形之下台灣政府長期重視高科技產業，家具產業無法吸引新一代的年輕人加入，除了人員往高科技產業集中外，1990 年代大陸市場開放是導致台灣家具製造優勢持續衰退的原因，台灣家具產業開始呈現負成長，在面對各方競爭下開始思索品牌經營轉型（戴銘洲，2003）。回顧台灣家具產業的發展累積了多年的產業發展經驗，上下游製程分工完善，掌握了品質關鍵技術，台灣家具廠除了代工以外更應該掌握企業研發核心能力。

台灣家具產業即是台灣傳統產業的一個縮影，在產業規模不大且資源有限的情況下，企業會選擇利用產業分工模式，除了能夠將投資機器設備的風險降低以外，在製程靈活度也有很大的競爭力，且在產品設計上近幾年也不斷地有所突破，許多台灣設計的家具產品也相繼在國際設計大賽中拿下獎項，代表台灣設計實力是受到國際的肯定，在代工訂單方面無論是 OEM(Original Equipment Manufacturer) 或 ODM (Original Design Manufacturer) 台灣家具廠也是備受青睞，另外也有越來越多的廠商嘗試著朝 OBM

(Original Brand Manufacturer) 自有品牌邁進，塑造自有品牌的價值與形象，因此許多廠商一直在自有品牌與代工之間尋找平衡點。

然而隨著時代經濟變遷與政府政策的改變，加上東南亞開發中國家崛起，傳統人力產業漸漸外移，許多台灣家具業者為了能夠增加產業競爭力，除了加強原有的製程及產業分工合作外，對於產品的開發也持續不斷精進，但是對於行銷通路的訊息掌握還是需要改善（陳啟雄，2006），由於不擅長行銷長期訂單都是仰賴 OEM 代工，雖然訂單穩定且模式單純，但是當 OEM 訂單轉移到或是停產時，就等於宣告該產品壽命結束，業者在完全無法預知的情況下常常導致未預期的虧損，若是在 ODM 的情況下雖然利潤較高，但是在產品研發的投入往往不亞於行銷的投入，業者因為不了解品牌的重要性或者對於品牌行銷的畏懼導致長期依賴 ODM 或 OEM 訂單，到最後因為產品品牌控制權在通路商，在品牌累積到一定知名度與穩定銷售的時候，投入第一線的廠商往往無法從中獲得相等的利益，因此才有了產業轉型建立自有品牌的契機，但是品牌是需要透過長期經營與行銷，累積到一段時間後才能看見品牌的優勢。

本研究以系統動態學來作為台灣家具產業的品牌行銷模式的研究方法，主要是因為系統動態學強調問題本身的整體性，以『系統』的整體觀點來探討研究個案的各項決策與結果之間透過時間的遞延而演化出的因果關係，台灣家具產業在企業轉型過程中存在著許多關鍵的決策，由於大多屬於中小企業，因此在資源有限的情況下無法尋求與大企業一樣的發展方式，反而各自發展出一套適合自己的生存法則，本研究將探討兩家木製家具公司與兩家鐵管塑膠家具公司同時有經營

內外銷自有品牌的四個台灣家具產業個案其特別的經營與行銷模式，並以質性系統環路圖的方式作為整理分析，以釐清各項決策過程之間經過時間遞延的因果關係，找出各家品牌在經營、行銷、困境、未來發展之間的共通點，研究成果將可作為台灣家具產業發展品牌參考依據。

## 1-2 研究目的

台灣中小企業占全體企業 97.69% (2016 年中小企業白皮書，經濟部)，中小企業在資源有限的情況下與國際大型企業的品牌行銷模式略有不同，台灣傳統家具產業的家具品牌如何利用有限的企業資源經營品牌將是本研究的方向，本研究採多個案研究，以系統動態學(System Dynamics)分析探討個案公司品牌經營因果環路。

本研究目的重點如下：

- 1.探索品牌建立過程的重要變數
- 2.探討台灣家具公司的品牌經營模式
- 3.探討台灣家具公司的品牌行銷模式
- 4.探討台灣家具公司品牌發展方向

## 1-3 研究對象

台灣家具產業無論在生產技術或設計開發上皆有一定的水準，然而因為長期仰賴代工導致許多工廠缺乏行銷能力，產品固然做得再好也只能仰賴國外大品牌推廣才能進入市場，到最後因為成本關係，導致訂單轉移到其他國家，投入的研發成本

在訂單轉移後也跟著付之一炬，本研究研究對象為四家台灣自有品牌家具廠商為個案研究，分析探討其自有品牌的行銷模式，了解台灣市面上有在進行外銷代工同時又有經營自有品牌產品的成功案例，作為協助家具產業轉型的參考方向。

#### 1-4 研究範圍

- (1) 本研究主題為探討台灣家具產業的品牌行銷模式，因此主要以台灣家具製造業者為主要研究對象。
- (2) 本研究探討之個案主要以擁有自有品牌產品，且需經歷過代工轉型階段且工廠設置在台灣境內之家具產業業者為主，大型家具集團、跨國企業與非生產製造業皆不在此研究範圍內。

#### 1-5 研究流程

本研究從研究背景與目的確認，經瞭解台灣家具產業、品牌經營與行銷、轉型自有品牌策略與設計行銷各相關文獻後，隨即開始資料搜集準備研究個案訪談問題與研究個案準備，經過訪談個案分析建立因果環路圖再約訪專家討論修正環路圖，經研究結果分析產生結論，研究流程如下圖（圖 3-1）：

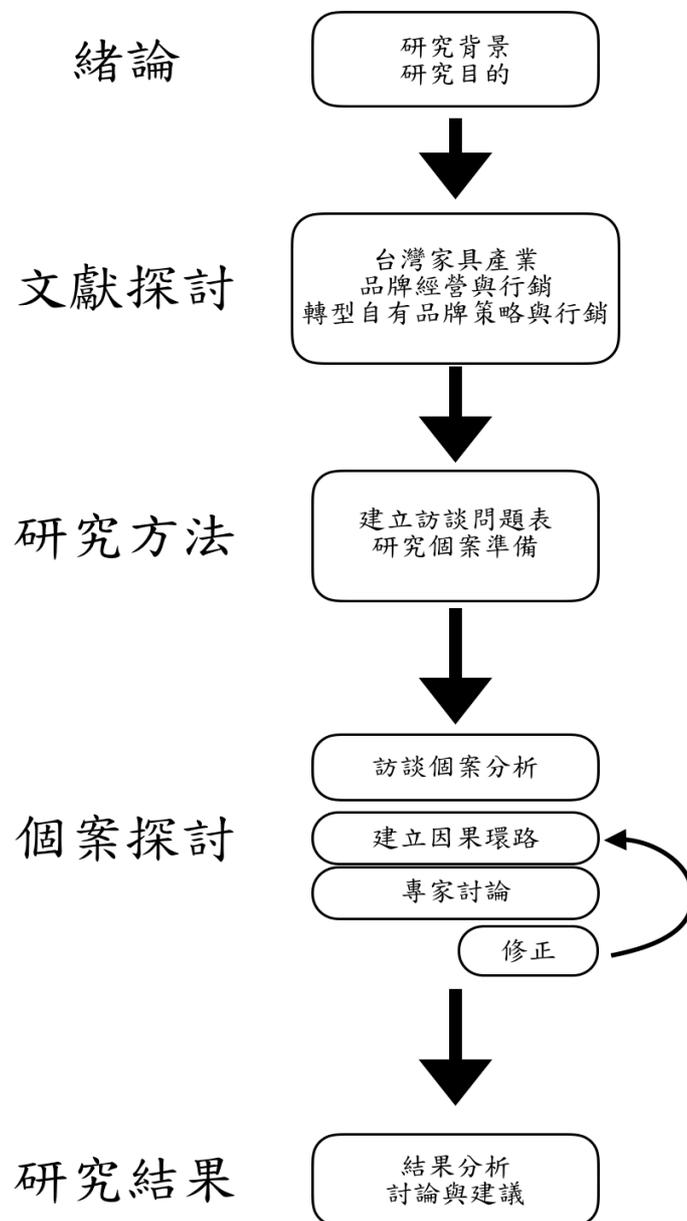


圖 3-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2-1 台灣家具產業

台灣家具業是一個勞力密集較高的傳統產業。早期的台灣人民受環境因素影響，大多教育水平不高。許多人投身家具行業，從而發展出高超的技術。雖然這些製造商擁有製造和仿製能力，但他們通常缺乏設計和市場行銷的能力。過去台灣的家具業通常是 OEM 代工方式和批量生產，在經過十多年的努力，在質量和工藝方面，也開始受到世界各國的青睞。它曾經贏得了家具王國的聲譽。家具行業至今仍以外銷為主。雖然近年來也開始關注國內市場，但外銷仍佔絕大部分（陳啟雄，2006）。當時，義大利和法國的家具擁有最現代化的設計理念，成為全球模仿的對象。即使是現在義大利仍是全球家具設計的指標（戴銘洲，2003）。台灣家具產業經過專業的指導、政府主張改革、市場經濟環境改變及人民生活水平提高，情況才有所轉變，改變了原本的生產和銷售方式，朝追求高品質的家具發展方向。

#### 2-1-1 台灣家具產業發展歷程

台灣家具業的發展過程，是建立在先民渡海來台定居的基礎上。經過幾百年的演變，在這個過程中出現了幾次外力的影響：明清時期的鄭成功、荷蘭人入侵、歐洲洋行的建立、日本佔領時代和二次大戰美軍保護等，影響了部分家具風格的設計。在國民政府遷台之前，家具的風格和特點，主要受移民影響，屬於閩粵傳

統型態。由於早期台灣家具主要是手工製作，使用的原材料自給自足，因此逐漸成為 OEM 的方式生產。在改用機器大量生產後，逐漸轉向國外銷售，接收國外的訂單，銷售自製家具。

發展過程可以分為幾個不同的階段，參考學者陳啟雄（1997）、葉泰欽（2006）將台灣的家具的發展史，從台灣光復時期至今，台灣家具產業發展之歷史演進分為數個階段，日據前期(1895前)、初期(1895~1919)、中期(1919~1936)及後期(1936~1945)統一命名為培植期，1945年後則為現代期，又細分成萌芽時期(1946~1955)、內銷轉旺期(1956~1965)、外銷發展鼎盛期(1966~1975)、外銷成熟期(1976~1990)、轉型期(1991)與品牌自創期(2000~)並整理如下表。如下表 2-1

表 2-1 台灣家具發展演變

時期劃分	年份	發展特色
萌芽期	1946 ~ 1955	家庭式手製家具，保持閩粵傳統風格。
內銷轉旺期	1956 ~ 1965	市場需求增加，大量生產，辦公室家具與外銷興起。
迅速發展外銷鼎盛期	1966 ~ 1975	家具產業發展奠定基礎及外銷鼎盛期。
外銷成熟期	1976 ~ 1990	由盛轉衰期，深受原料影響，家具產業波動迭起。

轉型期	1991 ~2000	開發少量而多樣的精緻產品，為家具業轉型至另一階段。
自創品牌期	2001~至今	生產高附加、高品質家具，因應市場導向。

資料來源：陳啟雄(2000)、葉泰欽(2006)，本研究整理

## 2-1-2 台灣家具產業的現況與困境

台灣家具業量產製造的階段至今已有三十餘年，由於島國的經濟關係，家具業十分重視出口外銷，在鼎盛時期，迅速發展並為出口市場奠定基礎，儘管近年來也開始關注國內市場，但外銷仍佔大部分（陳啟雄，2006）。回顧台灣家具業的發展歷史，該行業有著豐富的發展經驗，上下游的製程分工完善，並且擁有卓越的質量技術。但是，當台灣經濟起飛，市場逐漸進入國際舞台時，自產外銷的做法已不足以滿足家具市場的需求。如表 2-1 所示，過去十年，木製家具和金屬家具的出口量急劇下降。過去的優勢不再令人引以為傲，並且已經開始出現衰退的跡象，戴明洲（2003）對家具業萎縮的原因提出了五點分析：

1. 隨著 20 世紀 80 年代經濟的快速發展，到了 90 年代，高科技產業的發展開始出現，導致勞動力成本大幅上漲；人才集中在高科技行業；由於家具業是傳統和低附加價值的產業，不再吸引年輕一代加入該行業，人才嚴重缺乏，因此家具業的產值突然下降。

2. 20 世紀 90 年代，世界開始注重環境保護。特別是台灣主要依靠的建材產地

國家，紛紛為了保護其國自然資源和對其國內家具業的支持，在出口重要建材方面，都開始設立限制，例如馬來西亞、印尼、菲律賓、越南和高棉等東南亞國家。其中以木材和藤條為主要限制對象，這些是台灣最重要、最缺少的家具原料，嚴重打擊了台灣家具業，並導致加速向外轉移至東南亞國家和中國大陸。

3. 人力資源除往高科技產業集中外，由於中國大陸市場的開放，情況更加惡化，廉價人力資源吸引全球企業大量投資生產。台灣家具業為擴大市場和提高競爭力，也爭相出走至大陸，導致家具行業空洞化和嚴重的衰退。其次，這是另一個模稜兩可的循環，當台商在大陸大量生產家具時，他們又將產品賣回熟悉的台灣市場，因此再次沖擊國內市場和業者生存。

4. 東南亞國家擁有豐富的自然資源。由於人力成本低，他們自然成為台灣家具業出口的主要競爭對手。家具的原材料和人工成本約佔總成本的 70% 左右，因此是一個勞力密集的行業。加上中國大陸和東南亞國家的低人力成本、土地成本和原材料取得方便，使他們逐漸取代了原有的台灣家具產業優勢。

5. 在台灣經濟和個人收入持續增加的同時，代表人民的購買力也顯著增加，因此，奢侈品充斥台灣市場，高級家具不斷地從義大利，法國，美國，德國（辦公家具）等已發展國家進口至台灣，明顯打擊了國內家具行業。

### 2-1-3 台灣家具產業的未來發展趨勢

近年來，在政府和家具業者的共同努力下，逐漸顯現出一些成果。他們試圖將設計理念應用於產品製造上，並以產學合作的方式，推廣家具相關活動和發揮創意，擺脫過去仿造的陋習，重塑公司的核心價值和願景，逐漸建立出自己的品牌，並通過國際商展，銷售家具、擴大市場及營銷通路，吸引不同的消費者。家具行業的快速轉變是國民經濟持續、快速的發展、人民生活水平不斷提高，國際市場需求益增等有利形勢的結果。與此同時，未來發展預測趨勢如下（陳寶光，2006）：

1. 家具產業品牌化，規模化，專業化的趨勢。以中小企業為主的局面，以長期觀點來看不會改變。但大公司和知名品牌公司是推動行業發展的龍頭，定會有一些特色產品和知名品牌脫穎而出。
2. 家具產業的群聚化和特色產業區的不斷形成的趨勢。群聚化將有利推動專業的分工和合作，促進產業結構調整和產品升級。
3. 家具市場國際化的趨勢。世界各地的家具製造商已將目光瞄準了中國。2005年，中國進口家具零關稅，而且情況將進一步擴大，國際經銷商也看到了中國巨大的潛在發展市場。
4. 家具流通的專業化和兩極化的趨勢。大型家具集團開始建立一條龍式的服務，從生產到銷售配送且價格平民化，小型家具公司漸漸轉向製作客製化且高單價產品。

5. 國際性、專業而大型的家具展覽的趨勢。中國將成為世界家具大型展覽的推動力量和採購中心。

基於上述討論，如果台灣家具工廠想要突破瓶頸，必須以其固有優勢來提高核心價值和創新能力，並且不再與過去只接受大量訂單的時代相混淆，不僅提高技術水平和學習能力，更提升產品的質量和附加價值，產品的精緻度和質感。

藉由產業轉型建立品牌，擴大台灣的知名度和公司良好形象，完善上下游分工程，整合產品在市場上的營銷能力和在全球分銷；從自身產業文化和設計服務，建立企業的品牌認知度，並依靠專業設計人才，樹立產品風格和特色。

## 2-2 品牌經營與行銷

美國行銷協會（America Marketing Association, AMA）將品牌定義為一個名稱（Name）、字詞（Term）、符號（Symbol）、標誌（Sign）、設計（Design）或上述的各項綜合。用於區分製造商或銷售商的服務或產品，Aaker（1991）認為品牌可以區分競爭對手提供的產品或服務。

Farquhar（1990）提到品牌定義中的附加價值，並認為品牌就是能夠為產品本身的功能增添價值的名稱、符號、設計或標誌。從營銷角度來看，品牌所含產品的增值有兩種類型。首先，與市場上其他品牌在品牌槓桿相比，強勢的品牌可以使產品在通路和上架費方面獲得優

勢。其次是指消費者對使用產品的態度上增加對品牌的態度之深度，即指消費者對品牌產品在記憶上產生的關聯和評價。

企業除了建立本身的競爭屏障外，還可以建立品牌，如果一個成功的企業品牌能夠充分利用該品牌的優勢，其創造的價值也可以超越產品本身。從下表 2-2 中的文獻可以看出建立品牌的重要性，如果產品無法與市場上競爭對手的產品明確區分開來，產品將無法在消費者心目中留下印象，因此如何在眾多產品中讓消費者留下印象，除了產品本身是否符合消費者的需求與品質好壞以外，品牌的經營與行銷模式則是建立品牌之後的關鍵所在。

表 2-2 品牌定義

Doyle (1990)	將品牌視為一種名稱、設計、符號或其他元素，使產品具有有利於消費者長期偏好的差異化優勢，成功的品牌可以使用廣告、包裝、設計、裝飾和銷售渠道來創建品牌形象，使消費者對品牌產生偏好和忠誠度，加強購買機會並使購買決策更加高效率。
Blackett (1991)	將品牌視為消費者識別產品、替代使用經驗，質量來源和一般性保證的工具。
Aaker (1991)	品牌的意義，不僅只是產品，還包括產品的特徵、用戶的形象、產地、品牌企業組織的聯想、品牌的個性和象徵、品牌和客戶的關係和情感以及自我表現的好處等。
Keller (1998)	<p>品牌建立的重要性有：</p> <p>市場控制：協助產品建立市場佔有率</p> <p>定價依據：與競爭對手的同質產品相比，作為產品定價的基礎</p> <p>產品介紹：品牌可以誘使消費者關注或購買</p> <p>促銷優勢：可作為廣告主題進行推廣；</p> <p>定位：幫助特定產品的定位</p>

Lynn (2000)	把品牌想像成一個名稱，一個符號和一個外形，用於區分同類產品。
Mariotti (2001)	相信品牌是一種具有特殊價值的詞彙，可以讓消費者或客戶長期信賴或信任其代表的價值，並相信它具有持久不變的品質。
Kotler (2003)	品牌是公司對消費者的承諾，提供特定的特徵，優勢和服務的組合。
章毓群 (2007)	把品牌想像成一個商標，一種所謂的商品的面孔，一個無聲的推銷員等等。換句話說，任何可用於識別產品來源的都是商標。
余承歡 (2007)	將品牌定義為名稱。用符號、設計、象徵、文字等表達方式，來區分自己的商品或服務與其他競爭者之間的差異。

資料來源: 本研究整理

### 2-2-1 品牌價值與經營

完美的品牌需要持續投入時間、注意力與創造力，才能在消費者心目中保持和維持優勢地位，為了保持競爭優勢並保持領先地位，品牌必須不斷保護其產品、名稱和市場地位。另外，新產品的開發和現有產品的改進也是品牌不斷發展的必要條件。

(Duane E. Knapp, 袁世貞, 黃家輝譯, 2001)

企業擁有自有品牌可以通過三種方式建立：

1. 創建自己的品牌。
2. 購買品牌或收購擁有該品牌的公司。
3. 其他公司授權使用

(Kotler, 1994 ; Onkvisit and Shaw, 1989 ; Doyle, 1990 ; 黃揚期, 2005) 。

學術界用於品牌價值的術語是「品牌權益」(Brand Equity)，這被定義為品牌名稱所產生的，與競爭對手相比，由品牌的客戶和通路成員的行為和聯想，使該品牌公司獲得更高的銷售額或利潤，從而形成長期的差異優勢（洪順慶，2006）。品牌權益可以為顧客、公司和組織帶來許多有形或無形的效益，其資產可以為顧客解釋、處理和儲存有關產品和品牌的信  
息，從而影響消費者的購買決策。（陳永昌，2007）

品牌資產的組成要素包括品牌知名度、品牌聯想、品牌忠誠度、顧客所感受的品質和其他專屬的品牌資產，這五大要素可以為品牌創造價值，達到積累公司品牌價值的目標。

（Aaker，1991，洪順慶，2006）

探討品牌資產的五個組成要素相關文獻整理如下：

#### 1. 品牌知名度（Brand awareness）：

指潛在購買者能夠識別或回想品牌屬於特定產品類別的能力。品牌知名度對於一個公司來說，可以創造四個價值觀：對品牌聯想的基準點、熟悉度、實質的承諾和可作考慮的品牌  
（洪順慶，2006）。

品牌代表公司產品的形象。如果消費者了解品牌，他們不需要花太多時間收集信息，並且可以在購買決策時減少信息收集的成本和時間。如果該品牌名稱能被消費者第一時間回想  
到，它有機會、優勢優先被購買（陳永昌，2007）。知名品牌更能抵抗競爭品牌的低價競爭

或促銷策略。由於消費者的購買行為，受價格高低的影響較小，並且是以品牌和質量等非價格因素作為優先考慮。（徐斯勤、陳德昇，2009）

這是指消費者是否可以輕鬆思考並理解品牌的某些特徵。品牌知名度是幫助消費者簡化產品信息並協助購買決策的有用工具。再者，可以提供的價值包括：品牌聯想、從熟悉到喜愛，以及提供本質和承諾的訊號（Aaker，1991）。

## 2. 品牌聯想（Brand association）：

指人們記憶中以一個品牌為中心的所有事物。一個產品的品牌聯想越多，越積極正面，越獨特，該產品的品牌形象就越能夠讓消費者以品牌或公司名稱為中心，產生概念連結。

品牌聯想可為企業提供五種價值：（Aaker，1991、洪順慶，2006）

- 一、促進消費者傳播和讀取訊息
- 二、成為差異化和定位的重要依據
- 三、為消費者提供購買的理由
- 四、為消費者創造對品牌的正面態度
- 五、未來從事品牌延伸的基礎

經過長時間的塑造，品牌將具有一定的象徵意義，消費者可以用這個來表達自己的形象，反映個人的價值和特徵。品牌聯想是一種無形的屬性。雖然產品的有形屬性很重要，但很容

易被追上或模仿。相對無形屬性的聯想是一個廣泛的概念，不容易被積累和建立（陳永昌，2007）。

### 3. 品牌忠誠度（Brand loyalty）：

顧客對產品的忠誠度是品牌權益的核心，是最重要的決定因素。品牌忠誠度需要通過消費者的使用和購買體驗而後培育。

當中包括四個價值：（Aaker，1991、洪順慶，2006）。

1. 節省大量行銷成本
2. 吸引新客戶的良好口碑
3. 為製造商提供策略反擊的緩衝時間
4. 獲得分銷渠道經銷商的支持

指消費者反復使用同一品牌及其購買意願的程度，如果客戶對品牌的忠誠度提高，會對競爭對手的進入形成障礙，使公司有更多的時間來制定新的策略抵制和反擊競爭對手的行為（陳永昌，2007）。

### 4. 顧客所感受的品質（Perceived quality）

這是客戶期望和各種替代方案的比較，過程非常主觀和無形，感受的品質越好，公司的定價空間就越大，毛利空間也越大，公司擴大品牌以協助新產品開發和市場開發的條件也越好。有形商品的品質與商品的性能、特性、可靠性、耐用性、優點和造型有關。無形服務的品質取決於可靠性、反應度、保證、同理心和有形化，這五個因素。顧客感受的品質可以為

企業提供五個重要價值：差異化和定位的吸引力、價格優勢、分銷渠道分銷商的合作、顧客購買的原因以及品牌延伸的可能性（Aaker，1991;洪順慶，2006）。

指產品或服務的質量，在消費者心中的感受（陳永昌，2007）。

品牌需要長期經營並代表產品的一致性。對某品牌有使用經驗的消費者在下次購買該品牌時，需要滿足顧客對類似體驗或產品的預期期望（戴國良，2010）。

一個值得信賴的品牌，能讓消費者了解什麼是可以預期的品質、特色或服務（Philip Kotler，張振明譯，2004）。

成功品牌的價值在於，在同類產品中有差異化優勢，和擁有高市場佔有率，其次是在品質、服務和形象等加以投資，從而提高品牌的價值。（Doyle，1990）

自有品牌廠商提供的高品質、高性能產品將有助於公司在國際營銷渠道的建設（謝政樺，2009）

## 5.其他專屬的品牌資產（Proprietary brand assets）

品牌背後的獨家資產包括專利、註冊商標、知慧產權和分銷商之間的關係等。自有品牌資產可以有效防止競爭對手侵蝕公司的核心客戶群（洪順慶，2006）。避免用類似、假冒商標或其他方式來搶佔客戶。這項決定因素是唯一在上述五種品牌權益中擁有法律效益和保護的品牌資產，也是消費者識別品牌的最直接方式。

這一因素包括內部和外部資產，如專利、商標和通路關係等。這些資產可以為品牌創造不可替代的競爭優勢。不容易被模仿，使公司與競爭對手的品牌區分開來，有效阻止競爭對手淡化品牌知名度，侵害品牌忠誠度等，從而鞏固品牌權益（Aaker，1991）。

透過以上整理文獻可清楚瞭解品牌資產所包含的範圍非常廣泛，品牌是經過長期經營累積形成品牌資產，無形中在消費者心目中建立了品牌位置，在選購產品時消費者會將品牌列為一項重要參考指標，Doyle (1990) 認為，當一家公司在競爭激烈的環境中進行營銷時，其產品必須依附於品牌上，以便快速滿足消費者的決定。品牌可以讓消費者輕鬆識別他們想要的產品，而產品則是為滿足消費者而產生的東西。產品和品牌的關係，是物質與精神體驗的相互配合，而形成因果關係。因此品牌的經營並不是光靠資金就能達成，而是需要時間長期累積的。

Schultz & Barnes(2003) 提出建立和維護一個品牌有四個要素：

- 1.品牌訊息：向客戶和潛在客戶提供或散佈產品或服務的觀念、圖像、顏色、符號等。
- 2.品牌聯繫：這意味著客戶或潛在客戶對有關於品牌的任何相關信息。
- 3.品牌聯想：一個系統，消費者使用一系列概念、想法和活動，構成他們經歷的總和，以產

生聯想或關係，再將品牌和品牌含義融入他們的心理結構中。

- 4.品牌連絡：消費者通過概念、意見、想法、主要元素和其他因素為品牌創造意義

Knox & Bickerton (2003) 在研究中提出建立企業品牌的建議，分三個階段：

- (1) 授予主管建立企業品牌權利和責任

(2) 建立企業品牌管理團隊

(3) 使用六項慣例去審查企業品牌並將其用作檢查機制，以確定利益相關者的相關性和特殊性。

Marconi (1994) 認為品牌建設最終是為消費者提供他們想要的東西，另加價值（價格和品質），同時也為消費者提供他們想要的形象。

Kotler (2000) 認為，品牌建立應首先選擇品牌名稱，然後從品牌名稱延伸出聯想和承諾，最後管理顧客的反應。因此，通過產品服務與其附加價值和消費者建立關係，是品牌的真正效益，也是品牌的核心價值。

Kotler (1994) 提出品牌建立的決策如下：

#### 1. 品牌建立決策

第一個決策是公司決定是否將品牌名稱添加到產品中。雖然品牌的建立涉及一些成本，但它可以給銷售者帶來一些好處：

- 品牌名稱讓銷售者更容易處理訂單並跟蹤問題。
- 品牌名稱和商標也為產品的獨特性提供法律保護。
- 品牌建立使企業能夠吸引一批對公司忠誠且願意消費的消費者。品牌忠誠度給公司帶來競爭優勢。
- 品牌建立可以幫助銷售者進行市場區隔。
- 強大的品牌有助於樹立公司形象，使公司容易推出新品牌，並且為經銷商和消費者所接受。

## 2. 品牌提供的決策

製造商必須決定誰將提供品牌。這裡有幾個選項：

- 製造商的品牌 (manufacturer's brand) ，亦稱全國性品牌
- 分銷商的品牌 (distributor's brand) ，也被稱為零售商、商店、商行或私人品牌
- 授權的商標品牌 (licensed brand name)

## 3. 品牌名稱的決定

決定使用自己品牌的製造商和服務公司必須確定使用哪個品牌名稱，有四種品牌名稱策略：

- 個別名稱 (individual names)
- 集體的家族名稱 (blanket family names)
- 所有產品採個別的家庭名稱 (separate family names for all products)
- 公司名稱與個別產品名稱結合 (corporate name combined with individual product names)

## 4. 品牌策略的決策

品牌策略對於功能性品牌 (functional brands) ，形象品牌 (image brands) 或體驗性品牌

(experiential brands) 有很大的差異。隨著時間的推移，每種品牌都可以進一步發展。公司可以採用的品牌策略是：

- 產品線延伸 (line extensions) 也稱為現有產品的延伸，包括尺寸和口味的變化，但仍然使用現有品牌。
- 品牌延伸 (brand extensions) 品牌名稱延伸到新產品類別。

- 多品牌（multi-brands），新品牌名稱參考相同的產品類別。
- 新品牌（new brands），公司開發新產品，但現有品牌名稱中沒有合適的品牌名稱，引用新的品牌名稱。
- 共品牌（co-brands），品牌享有兩個或以上知名品牌名稱。

## 5. 品牌重定位決策

公司必須定期審核其品牌的優勢和劣勢。無論品牌目前在市場中的定位如何，該公司稍後可能會重新定位。可能的原因包括新競爭對手推出新品牌或消費者的需求改變。

在品牌的建立除了在名稱、銷售通路、產品規劃、品牌定位以外，企業仍應考慮品牌應該如何營運，以發揮品牌本身最大的優勢。品牌的定位不是永久的，而是隨著時間、環境和消費者需求的變化而需要重新定位（陳永昌，2007）。

### 2-2-2 品牌行銷策略

在品牌經營過程中，企業的發展方向決定了品牌策略，品牌是企業價值觀的體現，品牌策略的實質是基於最高級別的消費者滿意度和喜愛度。由於品牌策略是一個長期發展，必須具有差異化、研發設計、行銷和投資等競爭力（戴國良，2010），企業不僅將業務拓展到設計和開發，而且還將營銷通路向下連接起來，並整合所有價值鏈活動，這就要求企業使用和實施更多的資源能力，其運營水平和風險也將增加，因此如何運用有限資源進行品牌行銷則是企業推廣品牌的關鍵因素。

行銷是一種企業功能，可找出還未被滿足的需求和渴望，定義和衡量這些需求的強度和潛在收益。從而決定為目標市場提供何種合適的產品，服務和計劃，以達到顧客的最高滿意度。（Kolter，張振明譯，2004）

行銷的英文是 Marketing，是由 Market（市場）+ing（進行式）組成，我們可以把它說成「開拓市場的方法與行動」，過去也有人將 Marketing 翻譯成「市場學」。

（沈泰全，朱士英，2005）。

Park，Jaworski，& Machinnis（1986）在文章「策略性品牌形象管理」中，將品牌概念形象定義為「品牌概念形象為企業基於消費者需求所選擇的品牌意義

（brandmeaning）」，認為品牌形象是一家公司為促進消費者購買而進行的品牌相關活動。

可以分為三種形態：功能，社會和感知。並提出三階段，來管理品牌概念與形象的關係。在每個階段都有不同的定位策略和管理重點：

1. 導入階段（Introduction Stage）：產品進入市場時，一系列的設計來建立品牌形象/定位的行銷活動。
2. 擴大階段（Elaboration Stage）：重點是增加品牌的形象價值，建立或保持競爭優勢
3. 強化階段（Fortification Stage）：將品牌形象與公司生產的其他產品聯繫起來。

關於設計與行銷之間的關係，可以從行銷策略的 4P 來分析（Rachel & Mike, 1998）：

1. 產品：如果產品是實質的成品，設計會影響質量、功能、服務、使用性和外觀，並且提供產品特徵和附加價值。

2.價格：就價格而言，公司可以通過在材質、能源和製造方法，設計出能節省資金的產品。

設計還可以提升產品，增加其知覺價值，從而提高產品的價格。

3.通路：設計會對地點或通路產生影響，在設計產品時，會在配銷方式上考慮包裝和存儲的特性。另外，當產品與銷售地點密切相關時，設計就是決定成敗的其中一項。

4.促銷：設計在促銷中起著關鍵作用。包裝、促銷和銷售說明書，各種媒體廣告上的形式和銷售點的展示方式，實際上都是由專業設計師設計和規劃。

綜合上述文獻論述產品的品牌行銷是在產品進入市場銷售前就需要導入整體的設計，包含4P行銷策略分析中的：產品、價格、通路、促銷，來增加品牌形象與價值，最終目的是要讓消費者把品牌形象與產品聯繫起來，增加消費者對品牌的印象，漸而提升品牌知名度。

## 2-3 轉型自有品牌策略與設計行銷

台灣家具產業從一開始的 OEM 時期至 ODM 時期到現在自創品牌 OBM 時期，歷經了三種時期的轉變，為了因應現今國內外家具產業趨勢，因此許多廠商開始建立屬於自己的產品品牌，並透過設計結合行銷的方式將品牌所能發揮的價值最大化。

### 2-3-1 轉型自有品牌

自 1986 年開始，由於我國工業生產環境面臨人力成本大幅上漲和台幣升值的局面，加上國外新興發展中國家的生產和人力成本低廉面臨雙重壓力，迫使工業製造廠商轉型求變。但是在產品開發和設計時，卻發現缺乏國內設計人才和缺乏專業素質（鄭俊彥，2004）。品牌政策的製定與工業設計的發展密切相關。1955 年，我們接受了美國的援助，開始為工業製造奠定基礎，擴大外銷市場，促進經濟運行。當時資源匱乏的台灣，首先嚐到了工業產品帶來的外匯收益，讓我國政府開始了解工業設計的價值，並建立相應的單位和規劃政策，以便促進產業升級和培訓。但隨著國際形勢的轉變，我國逐漸喪失了環境優勢，被其他新興國家所取代，政府終於認識到專業技術的高取代性。台灣工業的競爭力必須以設計為基礎（曾玉明，1999）。為了恢復我國產品的外聲譽，政府必須正視設計的價值，並將生產、政府和學術界的資源集中到前瞻性設計政策中，作為產業升級、創新和設計意識提升上的最高原則（鄭俊彥，2004）

「自有品牌」（OBM）是以自己的品牌或商標，製造和銷售產品。自有品牌不僅要設計自己的產品，還要建立自己的專有品牌，並將其產品推向市場（李吉仁，1996）。

張秀屏（2000）認為，由於國內廠商資源有限，最好在自有品牌策略初期，採用漸進方式，即 OEM 和自有品牌同時進行，之後再逐年調整比例。這樣可以降低廠商自有品牌的風險，根據 OEM 和 OBM 的不同順序，自有品牌策略可以分為三種類型：

- (1). 正向策略型：即廠商從 OEM 業務轉變為 OBM。
- (2). 逆向策略型：廠商首先進行 OBM 業務，然後再接受 OEM 訂單。
- (3). 完全品牌型：廠商只發展 OBM 業務。

黃揚期（2005）的研究發現，如果行業發展得更成熟，無論是品牌還是 OEM 戰略，成功進入市場的可能性都較小。如果 OEM 開發自己的品牌，則可以使用品牌和 OEM 策略作為轉換期，戰略發展或組合必須更有效地提供行業價值鏈中的附加值，而不是以利潤為導向，企業才會具有競爭優勢，就企業能力而言，企業能力的建立必須分階段實現行業的成功因素和發展需求，製造商將具有競爭優勢。原始設備製造商的核心能力是製造，設計和全球快速供應，而品牌則在國際市場上銷售。

彭家怡（2011）以賽局理論觀點來研究代工廠與客戶之關係。研究發現，合同規範不足以防止合作夥伴的分歧，代工廠和客戶本來就是合作遊戲。不過，兩家公司力求最大化各自的利潤並擴大其生產能力。這導致了 OEM 和客戶之間承諾的下降。在合作遊戲的情況下，代工廠轉而開發自己的品牌以達到平衡，代工利潤的大幅下降加劇了代工廠轉向開發自己品牌的決心。在工廠擁有自有品牌之後，利用其自身的研發能力，生產能力和營銷能力將有助於工廠採取自己的品牌戰略。並允許競爭對手，供應商，客戶等在某些領域進行合作，創造雙贏局面。

袁建中、林銘松（1999）提出，如果製造商想要建立自己的品牌，通路的設計和類型的選擇非常重要，個別廠商擁有的能力不同將影響行銷通路的選擇。

想發展自有品牌的代工廠商必須掌握通路優勢，通過經營模式和流程轉型，提高銷售效率，並有效控制營銷成本（林欣霈，2007）。

當從 OEM / ODM 轉型自有品牌的製造商為品牌產品建立營銷通路時時，他們自己的品牌產品線與其代工產品之間的相關性越高，路徑建立過程越容易，通路績效越好。

（林子正，2006）。

宋子強（2012）的研究發現：（1）代工廠的機會識別能力對自有品牌績效和 OEM 業務績效均有顯著影響；（2）管理慣性，文化惰性，政治壓力和同行壓力鑄造廠自有品牌績效沒有顯著影響，但管理慣性和政治壓力對鑄造業務績效有顯著影響；（3）創業型組織學習對機會識別能力和代工廠自身品牌績效有顯著的調節作用。（4）啟動和徹底的組織學習對機會識別能力和代工廠代工績效有顯著的調節作用。

黃蕙娟（1990）發現，OEM 與自有品牌不是互相排斥的，因為國內企業規模小，資金和技術不足。可以藉由 OEM 生產來彌補自有品牌的高成本，或積累必要的經驗和訊息。李秋慧

（1992）研究了台灣廠商國際化下的品牌戰略，並相信 OEM 和自有品牌可以共存。他還認為，透過 OEM 訂單可以增加產能的利用，達到經濟規模，同時透過 OEM 穩定利潤，一方面可以支撐自有品牌的昂貴營銷成本，另一方面也可以向國際知名廠商學習新技術和行銷經驗。

由於國內產業規模小，資金、技術不足，自有品牌可藉由 OEM 生產彌補所需的高成

本，或累積必要的經驗和訊息，並提出了成功的自創品牌應與以下環境配合：

(黃蕙娟，1990)

1. 目標市場的需求必須達到一定規模。
2. 產品質量穩定優良，價格具有競爭力。
3. 產能和產品線的完整性使品牌具有競爭力。
4. 具有設計和開發能力。
5. 擁有獨立的營銷網路和售後服務網路。
6. 資金充足
7. 掌握市場情報
8. 深入了解國際市場。同時，也提出企業家精神將有助於自身品牌的發展，是自主品牌的必要條件。

### 2-3-2 品牌策略

策略可以被看作是企業生存的競爭武器。對於設計而言，策略也有其應用和研究的價值(鄧成連，2000)。設計策略可以被視為企業策略中產生的設計理論和實踐，以反映未來市場行銷和技術進步的趨勢，作為企業設計師或設計服務的指導方針，並協助產品，溝通，環境和識別規範設計的指南(李新富，1998)。

設計策略是一種無形的指標精神，並在整個領域使用其設計程序來設計和製造符合其目標的產品(鄧成連，2000)。整個設計過程源自“發散”和“收斂”，通過有針對性的設計活動計劃融合在一起；並且通過不同的橫向思維，設計策略的過程在有限的條件下進行，並發揮創意(邊守仁，1999)。

每個周延的設計策略必須能夠涵蓋設計的所有方面，而這些設計方向可以被稱為策略因子。

另外，由於每種新產品的開發條件都不相同，因此策略因子也有重要程度的差異(何明泉等人，1997)。表 2-3 為何明泉等人(1997)根據設計工作接觸到的市場，公司和社會制定了產品開發的策略因子。

表 2-3 影響產品開發的策略因子

面向	策略因子	概述
市場層面	產品價值	提升產品價值感，表現出消費者心理感受，以引發目標消費者認同。
	操作使用	考慮有效及便利的操作模式，將可促使消費者容易接受該產品。
公司層面	企業形象	設計高品質、不易模仿等意象，創造並延續公司、品牌及產品形象。
	開發成本	以設計來達成降低產品成本的目的，同時不放棄品質的要求。
	研發技術	技術的成熟常左右設計的可行性表現，適切考慮技術引導設計或設計引導技術的發展，以求企業進步。
	生產製造	組裝、拆卸和模組化等設計，有助於減低製造過程的複雜度並提高產品的開發效率。

社會層面	安全法規	除適合法規的要求外，應在設計時盡可能地將危險排除，以避免使用者在操作過程中受到傷害。
	環保	環保意識興起，應盡量減少產品在生命週期中，所可能產生的汙染。
	文化	在設計中融入本土或跨文化等特性，如人文、傳統藝術的風格等。

資料來源：何明泉等人，(1997)

行銷策略的目的在於尋求在公司盈利條件下為客戶提供越來越多有價值的產品和服務的方法(林隆儀，2008)。英國學者 Bernstein (1996) 進一步提出，品牌形象的價值必須注意是否滿足以下三個條件：

- (一)、型態 (Physique)：即產品的組成及其內容的用途。
- (二)、特徵 (Character)：亦即品牌在心理層面的特徵。
- (三)、風格 (Style)：亦即品牌在傳播溝通時的持續作用。

「如果上述外觀，風格和外部表現能夠提升品牌價值，則它必然能為企業所用，提昇企業的價值」；Aaker & Biel (1995) 也認為品牌形像是品牌風格和品牌的完整性的品牌聲譽，是由三種類型的形象所構成：

- (一)、產品或服務提供的形像也稱為企業形象。
- (二)、用戶形象。
- (三)、產品或服務本身的形象。

企業品牌形像是指公眾，組織或團體在公眾心目中的型態。這個問題還涉及到一個企業如何表達自己，或者外界如何看待它，也就是它如何與它的形象聯繫起來;通常是一個企業它將

通過彙編訊息向消費者傳達其品牌策略和訊息。消費者將使用他們的主觀參考架構來解釋和評估公司訊息並做出不同的回應。如果企業編碼和消費者解碼之間存在差距如果有任何不一致之處，會有溝通上的差距。在這個時候，消費者心中會有一個品牌形象。

因此，清楚地傳達品牌信息非常重要，在品牌架構中，企業與消費者之間的溝通也非常重要。如果確實如此，可以藉由品牌識別和品牌形象來檢測（Nandan, 2005）。

### 2-3-3 設計行銷

如下圖 2-1( Archer,1971)提出產品開發應該有發展的過程，整個過程已經擴展到一些環節，它需要各種專業領域的人員共同參與。此外，公司將在不同的運營環境下開發一套獨特的開發流程，以整合內部力量(何明泉等人，1997)。



圖 2-1 產品開發流程  
資料來源：Archer(1971)

設計語言是消費者和品牌之間最重要的聯繫必須通過認真的溝通和協商來開發界面（許文瑜，2006）。因此，設計在品牌之間的轉移扮演著不可或缺的作用。最重要的部分是創新和研發的應用，使企業能夠自我定位，產品行銷更加一致。設計在品牌中應具有以下功能：

1. 設計語言應該能夠傳達品牌和企業形象，以及產品和品牌背後的故事。

2. 設計是對企業部門目標，屬性和方法的共同認知。
3. 設計是一種理念。這是公司核心競爭力和設計的指導原則，應與公司的核心價值保持一致。
4. 它具有結構，元素和語法。它是一種類似於語言，結構組織的組合。其組成元素是特定的，造型，細節，顏色，紋理和造型處理技術。
5. 它有一定的語法限制，也有明確的規則；違反規則將導致產品和品牌計劃影響，而這些影響是會累積的。
6. 公司應不時審查和修改這些規則，並藉此審查未來公司可能的發展路徑和計劃。
7. 它是一種未來產品的計畫，如果規劃得當便能順利引導產品線的發展，並且隨著新的特色、概念、功能而演變（Robert，2004）。

(Zaccai，1991)提出了基於產品設計與其他專業領域整合的三種不同的合作模式產品開發程序：(1)傳統產品開發模式：指一種順序性的程序，產品設計在此模式的作用是配合技術和製造造型的修飾；(2)部分整合的產品開發模式：由行銷、研發和製造三個部門共同發展產品概念，產品設計著重協助確定市場需求，使產品功能更能為消費者所接受；(3)完全整合的產品開發模式：在此模式中，行銷、設計、研發和製造形成一個跨領域的開發團隊，產品設計則具有促進各項專業領域的訊息交流。

在設計行銷的相關定義方面，黃中人（2006）對設計行銷做了一個完整的描述：設計行銷是在開發商品的過程中發展行銷概念的設計，並能更好地理解消費者的需求和設計產品當產品真正進入銷售市場時，可以利用產品本身的屬性做出差異化來促成行銷，從而更有利於市場行銷。

設計行銷是要顧及消費者的生活願望和態度，並在產品開發中加入創意設計和行銷，從而為產品創造更大的價值（李岱樺，2005）。

從上述學者定義中，我們可以發現設計行銷的一體化概念。

Rachel & Mike (1998)分別提出了商業組織設計和行銷的關係，例如市場調查和分析，並在創新產品中進行解釋，在產品測試和修改後上市，並繼續推廣和分銷等活動，都需要設計師和行銷人員的專業能力。為了在這個過程中進行有效的合作，雙方必須相互理解並相互交流和溝通，互相尊重彼此的角色和技能，以達成企業目標和客戶共識

正確的產品設計應該從策略規劃到產品銷售都有一個完整的安排(邊守仁，1999)。

Park et al.(1986)將品牌概念形象定義為公司根據消費者需求選擇的品牌意義。

同時，品牌的概念形像被定義為品牌獨有的無形意義，其起源主要來源於產品的一些概念。

供應商通過行銷努力創建組合，產品特徵與品牌概念密切相關。

由於品牌概念的形成，其中一部分來自於產品意義的延伸，所以產品的概念也將成為客戶。

轉化為品牌概念形象的一部分。Park et al.(1986)基於滿足消費者需求，將消費者產生的概念形象劃分為品牌分為三類：功能性，象徵性和經驗性。

Aaker(1991)將品牌聯想形象定義為品牌塑造的消費者組合，其中包含三個構成要素包括產品態度，消費者利益和品牌特性。Biel(1991)認為品牌聯想該圖像由三種附屬關聯形象組成：提供者的形象，用戶的形象和產品的形象。Keller (1993)在「以消費者為基礎的品牌權益衡量模式」論著中，參考學者的觀點將品牌意識和記憶融合到記憶模型中，將品牌形象定義為消費者頭腦中的反映品牌，而品牌關聯是消費者記憶中的信息節點和品牌節點，包含品牌的任何含義。

Keller (1993)認為，品牌的概念形象可以透過四個不同的方面來衡量品牌形象：品牌關聯類型，偏好，偏好強度和獨特用途。可以被看作是企業策略的設計策略和實踐，以反映未來市場行銷與技術進步的動向。設計行銷是企業對市場，技術和其他環境趨勢的反應，確定設計目標和方向，評估設計因素與資源所做的綜合應用，只在作為企業設計人員或設計事務可依循的指針，同時亦用於協助產品、傳達、環境、識別設計的規範準則（李新富，1999）。

品牌價值的創造源自於產品傳達給消費者的概念印象，品牌可以透過設計行銷將產品、價格、通路、推廣各面向加以整合，增加消費者對於品牌的認知，相對於其它商品消費者在購買有品牌的商品時多了一些記憶與聯想，經過時間經年累積讓品牌從無形提升為有形的優勢。

## 2-4 影響品牌行銷關鍵因素

完美的品牌需創造出明確的市場地位，因此必須不間斷的投入企業資源與時間經營，品牌才能夠持續在消費者心目中保持優勢與地位，經上述參考文獻本研究整理出對影響品牌行銷相關因素如下表 2-4：

表 2-4 影響品牌行銷相關因素

項次	影響關鍵因素	國內文獻	國外文獻
1	品牌知名度	洪順慶(2006) 陳永昌(2007) 徐斯勤、陳德昇(2009)	Aaker (1991) Kolter (1994)
2	品牌印象	洪順慶(2006) 陳永昌(2007)	Kolter (1994) Aaker (1991) Leitch and Richardson (2003) Doyle (1990) Nandan (2005)
3	品牌忠誠度	陳永昌(2007) 洪順慶(2006)	Aaker (1991) Kolter (1994)
4	產品品質	陳永昌(2007) 洪順慶(2006) 戴國良(2010)	Aaker (1991) Kotler (2000)
5	品牌資產	洪順慶(2006)	Aaker (1991)
6	產品差異化	戴國良(2010)	Doyle (1990) Marconi (1995)
7	通路佔有率	袁建中、林銘松 (1999) 林欣霈 (2006)	Doyle (1990)

8	研發能量	李岱樺 (2005) 許文瑜 (2006) 彭家怡 (2011) 何明泉 (1997)	Brunner (2004)
---	------	------------------------------------------------------	----------------

資料來源：本研究整理

## 2-5 小結

綜合上述文獻探討得知影響品牌行銷共有 8 大關鍵因素：品牌知名度、品牌印象、品牌忠誠度、產品品質、品牌資產、產品差異化、通路佔有率、研發能量，等等關鍵因素，這些因素會產生交互作用，或互為因果，為品牌行銷推廣帶來重大之影響，因此本研究使用系統動態學作為研究方法，以全面性思考的系統觀點，在下一個章節以系統環路圖個別探討來自台灣家具產業的四家個案自有品牌家具公司的品牌經營、品牌行銷、公司發展三大面向，再結合上述四家公司的三個面向環路圖與文獻中的關鍵因素來探討台灣家具產業品牌行銷模式的關鍵發展項目。

## 第三章 研究方法

### 3-1 研究方法

本研究主題亦在探討台灣家具產業品牌發展策略，為求資料真實個案資料搜集方式除了公司官方書面、網站、雜誌專訪等次級資料以外，也訪談個案相關項目重要負責人並全程進行錄音整理逐字稿完成一級資料，並利用下列研究方法來進行資料分析。

#### 3-1-1 系統動態學分析

系統動態學 (System Dynamics) 作為主要的資料分析方法。系統動態學又稱系統動力學，是以系統思考 (System Thinking) 為理論基礎，綜合控制論 (Cybernetics)、伺服機械學 (Servo-mechanism)、資訊理論 (Information Theory)、決策理論 (Decision Theory) 以及電腦模擬 (Computer Simulation) 之概念發展來而 (Coyle, 1996)，源於 1956 年美國麻省理工學院 (MIT) 的 Forrester 教授所提出，當時主要應用在工業企業管理，爾後，隨著學科發展與實務者的加入，應用範圍日益擴大，遍及社會、組織、經濟、能源等問題，至今，系統動態學在自身理論、模型體系及應用研究仍不斷發展進化而更趨成熟。

系統動態學強調問題本身的整體性，亦即「系統」觀點，問題的整體性由眾多相關因素及彼此互動關係所構成。一般研究上，習慣將複雜的系統拆解成若干個相對簡單的子系統，認為主要清楚各個子系統的性質，便能推導獲得整個系統的性質，然而攫取僅局部因素，其實難以適當理解該問題，甚至可能扭曲問題的本質，故系統動態學著重以宏觀角度進行思考，檢視問題在過去、現在與未來的發展歷程，並探究系統中各項行為背後的結構性原因、因果關係，以及互動機制等來解釋並解決問題。在具體操作上，首先為決定問題，對問題產

生的原因形成動態假設 ( Dynamic Hypothesis )，再依據問題根源建立電腦模擬模型，之後對模型進行測試及修正，以確保現實中的行為能在電腦模型系統中重現，最後設計、測試各種情境或選擇性方案，擬定改善問題之方案及實施。

### 3-1-2 Vensim 分析軟體

Vensim 為系統動態學的模擬軟體，Vensim 使用者的操作介面是屬於圖形化操作介面，使用者可以利用介面上所提供的元件繪製工具，迅速繪制出系統動力流圖，接著可以直接在流圖上輸入元件間的關係式，便可建立出一個系統動力模型，此模型將能進行各種不同策略的情境模擬(楊朝仲，2007)。

本研究主要探討台灣家具產業之品牌行銷模式，而產業轉型過程錯綜複雜，不同公司之間的發展亦存在落差，並皆具敏感性、因果關聯與時間遞延之特性，系統動態學適合處理此類發展之時間演化現象，並能以宏觀角度解析發展歷程中的因果關係，依據 Coyle ( 1996 ) 表示，系統動態學的運用者，應從問題視角的切入層級，設定相應的變數細節程度以保持概念一致，層級越高變數越抽象，涵蓋的行為越廣，且質性因果的解釋力亦強；層級越低變數越具體，涵蓋的行為越精確，且量化模擬的需求性亦高。本研究乃從較高層級的角度來探討品牌發展，故選擇使用 Vensim 繪製系統動態學中的質性因果環路圖來做主要之分析及解釋。

### 3-1-3 個案訪談

所謂的「訪談」就是研究者「尋訪」、「訪問」研究對象並與其進行「交談」和「詢問」的一種活動：「訪談」是一種研究型交談，是研究者透過口頭談話的方式從研究對象那建構一級資料的一種研究方法(陳向明，2002)。本研究從個案中透過題目或問題討論的方式，以半結構式訪談，各別詢問個案之負責人或相關單位主管對該公司品牌行銷的一些作

法，以最接近真實的情況建立第一手的資料蒐集，分析各企業目前對自有產品品牌的行銷模式。

### 3-1-4 三角驗證法 ( triangulation )

三角驗證法是由 Norman Denzin 倡導的一種研究方法。在研究過程中使用多種不同形式的方法，數據收集，觀察者和理論來檢查和確定數據來源，數據收集策略，時間和理論框架等有效性，研究人員可以使用初步分析結果或報告提綱與其他研究人員討論和啟發，還可以利用這些數據與研究人員進行初步交流，以糾正研究人員的分析和解釋，使用三角驗證方法是使用各種方法收集來自不同來源和類型的數據以減少研究人員的偏見 ( 胡幼慧，1996 )。本研屬質性研究，因此採用三角驗證法，透過個案二級資料與訪談將個案品牌經營行銷模式進行歸納整理，作為繪製系統環路圖的重要依據。

### 3-2 研究個案

本研究主要針對台灣家具產業，針對擁有產品生產製造能力與產品設計能力，且擁有自有品牌產品無論國內外在市面上有在流通的家具公司為主要研究對象。本研究共選擇四間家具公司作為個案研究樣本，木製家具兩家、塑膠金屬家具兩家，其中有三家成立四十年以上，且有三家品牌產品都曾獲得國際設計大獎，訪談問卷於本研究論文附錄一，個案資料如下表 3-1：

表 3-1 個案基本資料表

項次	公司名稱	品牌主要產品	受訪者	職稱	受訪地點	受訪時間
1	A 公司	K/D 板式傢俱	陳先生	總經理	A 公司公司	2018/03/21
2	B 公司	室內系統家具	洪先生	總經理	洪宅	2018/04/12

3	C公司	辦公、家用收納	吳先生 林小姐 林先生	總經理 總經理秘書 品牌策略中心專員	C公司	2018.04/24
4	D公司	辦公、兒童家具	蔡先生	前開發部課長	蔡宅	2018/0501

## 第四章 個案探討-A公司

### 4-1 個案描述

A公司股份有限公司，成立於1973年於彰化縣福興鄉秀厝村，前身為『A企業社』，早期主要產品為傳統實木茶碗櫃、菜櫥為主，為了因應時代潮流及產業環境變化，從傳統實木家具發展為現代K/D (knock-down furniture)板式組合家具，並於1987年擴大廠房遷至芳苑工業區，並積極導入現代化管理及自動化生產設備，在90年代產業外移的浪潮中，A公司選擇根留台灣，並持續開發自有品牌產品，如美斯特、思博識、康迪仕.....等系列品牌，並持續積極開發銷售通路，如大賣場通路特力屋、Homebox及網路平台Yahoo、Pchome等等電商通路，除了內銷市場拓展，A公司更積極拓展外銷市場，如新加坡、日本、美國、加拿大、中國、歐洲、中南美洲等區域。

公司介紹：

資本額：7800萬

員工人數：約100人

廠房總面積：9,996平方公尺

主要產品：視聽櫃、衣櫃、鞋櫃、書櫥、書架、床、書桌、電腦桌

表 4-1 A公司組織沿革

年代	概況描述
1973年	成立A公司。
1995年	ISO-9002 經濟部商品檢驗局評鑑認證通過（驗證號碼：5TBY001-03）。
2010年	獲選為財政部開立統一發票績優營業人。
2010年	榮獲中華民國第64屆優良商人金商獎。

## 4-2 A 公司因果環路分析

本個案透過訪談分別建立了 A 公司的經營模式環路、品牌行銷環路、未來發展方向環路，因果環路分析如下：

### 4-2-1 A 公司經營環路

A 公司總經理表示『目前主要為外銷 OEM 或 ODM 代工占大宗，與部分 OBM 產品長期並行。』可以看出 A 公司的品牌經營模式，主要是透過代工與自有品牌訂單所獲得的利潤，去投入做行銷支出，黃蕙娟（1990）的研究認為 OEM 與自有品牌並不互斥，因為國內企業規模小，資金、技術不充裕，可藉 OEM 生產彌補自有品牌所需的高成本，或是累積必要經驗及資訊。李秋慧（1992）研究台灣廠商國際化下的品牌策略，認為 OEM 與自有品牌可以並存，並認為透過接受 OEM 訂單，一方面可以提高產能的利用，達成經濟規模，同時，藉由 OEM 穩定的利潤來源，一方面可以支撐自有品牌昂貴的行銷費用，亦可從國際知名廠商學習新技術和行銷經驗，由於代工與自有品牌銷售地區不同，因此推廣自有品牌不會直接影響到代工產品的訂單，但是礙於產能有限因此代工產品訂單會時常擠壓到自有品牌產品的訂單，必須在自有品牌與代工訂單之間取得平衡，因此產能會影響公司對於參與國際展覽的意願，由於參與國際展覽能夠接收到較多的資訊，因此參與展覽相對地能夠提升研發設計能量，對於產品滿意度、口碑、消費者印象也能夠有所幫助。





### 4-2-3 A公司發展方向環路

對於提升品牌知名度的部分，A公司陳總經理表示：『每年開發新產品會將歷年的銷售狀況與消費者的喜好納入考慮，A公司的品牌形向希望帶給人親近的感覺，因此使用「anybody home」做為品牌的標語，意思就是你家、我家、每一個人的家都有A公司的產品，由於品牌經營多年因此希望藉由此一標語讓大家回想起家中是否曾使用過A公司的產品，回想當初在組裝家具的那段回憶與體驗，品牌形象塑造是一條長遠的路，尤其是傢俱業台灣內銷市場不大，未來我們也會開發一些自有品牌展品與通路的建構。』未來還是會將重點擺在提升研發設計能量與通路的建構上，因此除了增加設計人才培育，增加專利申請件數，也會積極的拓展國內與國外市場。

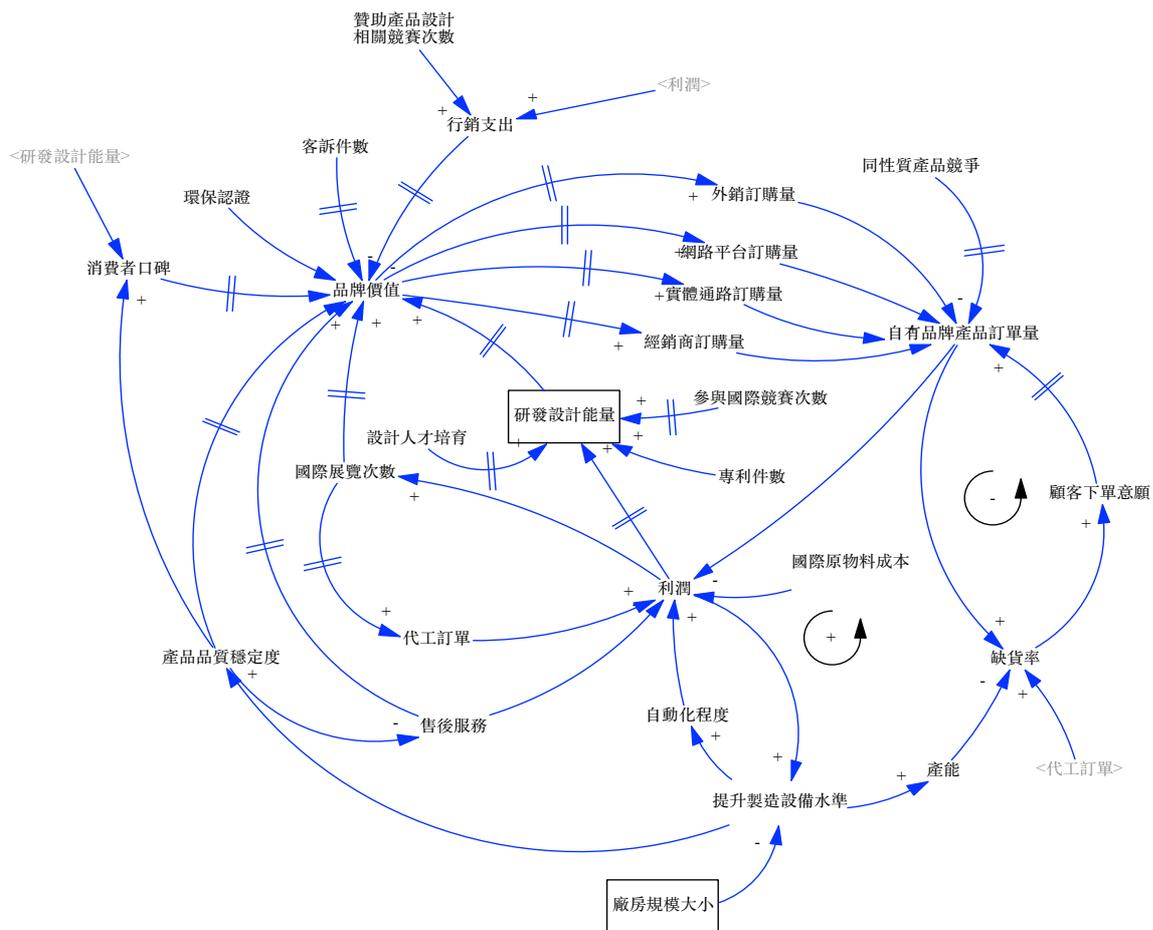


圖 4-3 A 公司發展模式環路圖

#### 4-3 個案小結

對於A公司在品牌經營與行銷的系統環路上，可以看出代工與自有品牌訂單之間的影響主要來自於產能的不足，由於自有品牌產品屬於庫存式大量生產，因此必須在保證供貨充足的情況底下，客戶才有信心能夠持續推廣，所以產能提升是A公司目前必須解決的問題，另外對於提升品牌知名度的部分，目前屬於較為被動的狀態僅有參與國際展覽，對於國內銷售的看法陳總經理表示：『未來品牌發展不排除以異業結盟的方式垂直整合原料到通路銷售』或許能夠藉由垂直整合，一條龍的方式除了能夠降低成本以外，也能夠即時接收到客戶的反應，開發出符合市場需求的產品，也有助於品牌知名度的提升，歸納A公司現有的品牌行銷模式：增加參與國際展覽的次數、提升自有品牌研發設計能量、增加產能、提高自有品牌產品庫存量。

## 第五章 個案探討-B公司

### 5-1 個案描述

B公司，於1975年創立於台中縣龍井鄉，創立初期主要產品喇叭箱、錄音帶盒，80年代為了因應時代需求轉而製造電腦桌，並於1990年代於彰化縣全興工業區成立二廠，為了拓展產品線B公司於1998年開始生產系統家具與鐵管家具，並於2007年全面轉型為生產訂製裝修材料與櫥櫃的家具公司，在2010年設立B公司品牌的台北展示中心，該品牌產品主要為供應室內設計之需求，B公司品牌店面主要分佈於中國與東協。

公司介紹：

資本額：5937.5萬

員工人數：約60人

主要產品：木製系統家具、室內設計裝潢之產品

表 5- 1 B 公司組織沿革

年代	概況描述
1975年	B公司成立
2001年	通過環保署『環保標章』認證。
2002年	通過SGS『ISO14001認證』
2012年	通過經濟部『MIT微笑標章』認證。
2013年	通過內政部『健康綠建材標章』認證。

## 5-2 B 公司因果環路分析

本個案透過訪談分別建立了B公司的經營模式環路、品牌行銷環路、未來發展方向環路，因果環路分析如下：

### 5-2-1 B 公司經營環路

B公司主要產品為系統家具，代工訂單仰賴與設計師合作，自有品牌部分則是在國外展店銷售，透過參與國際展覽尋找當地的配合廠商，該品牌推廣藉由在地廠商的推廣能夠快速的融入當地的文化進而加速自營店面的拓展，自有品牌店面增加相對合作的設計師需求也會提升，接案量與產品設計水準也會跟著設計師的提升開始有著較多的選擇與進步，因此產品設計水準也會跟著提升，品牌印象自然會慢慢累積，B公司總經理：『我們塑造的品牌形象是做到完全符合室內設計的要求、不管是那一種風格，或哪一個設計師設計，我們希望做到完全的客製化這是我們希望消費者對品牌的第一個觀念』，可見服務品質對品牌印象的影響是B公司非常重視的一項因素。

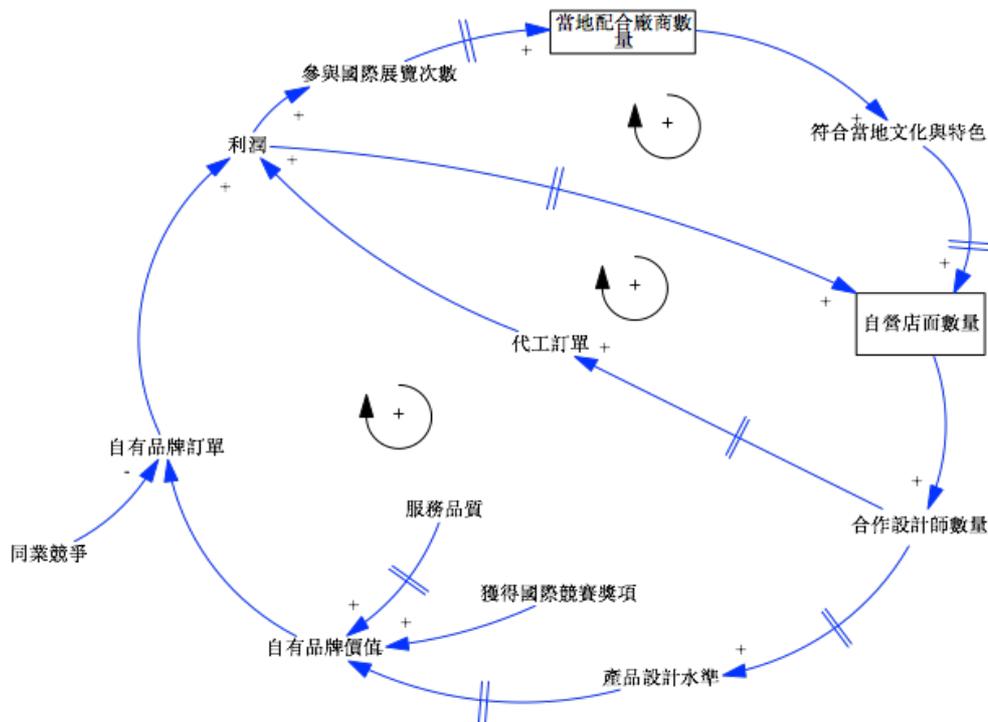


圖 5-1 B 公司經營模式環路圖

### 5-2-2 B 公司品牌行銷環路

由於 B 公司的品牌行銷是透過自有品牌店面在當地進行推廣，因此對於設計師量的需求相對會跟著提升，有越多的完工設計案件數，就能累積客戶建立出口碑，對於 B 公司如何進行品牌的推廣 B 公司總經理：『利用我們的產品所做出來的設計案進行推廣』，因此較重視自有品牌店面的增設，對於新設備的投入能夠提升產品的質量也是讓品牌印象能夠提升的一項有利因素，在品牌知名度提升店部分 B 公司總經理表示參與的設計案件複雜度如果越高，相對能夠也能夠提升品牌知名度，因此也不斷的在尋求技術上的突破。

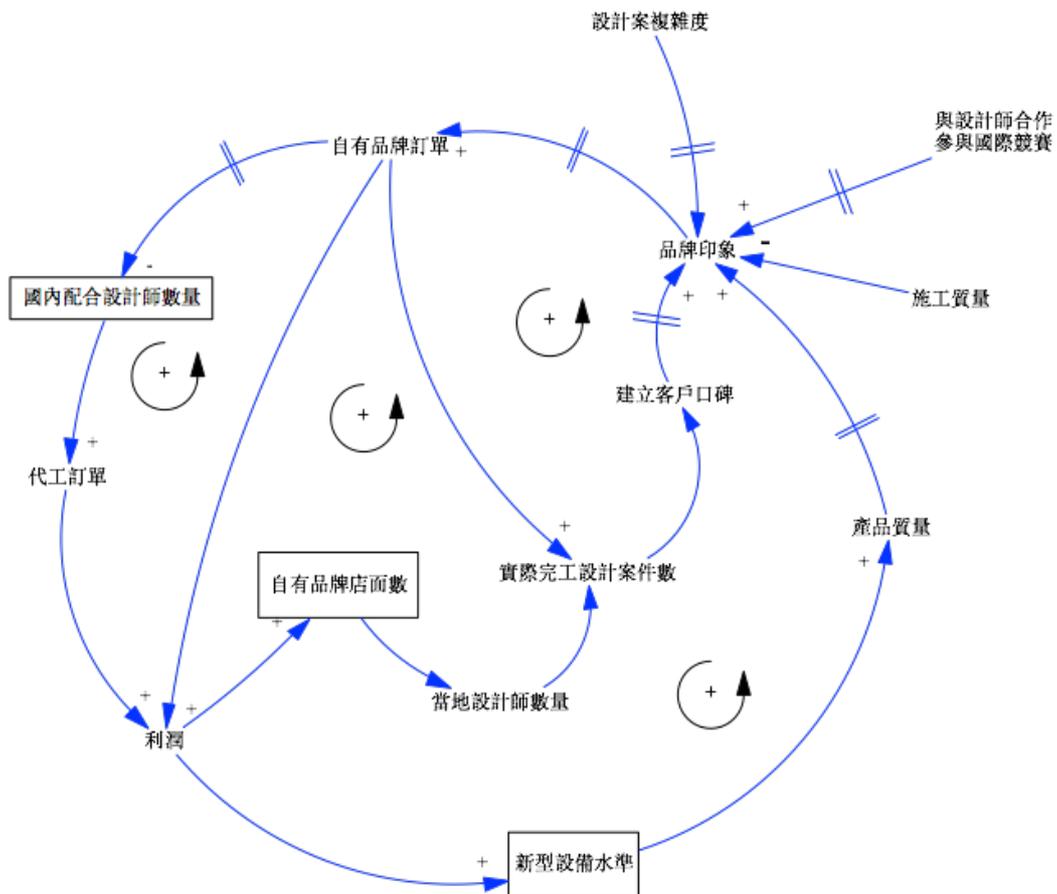


圖 5- 2B 公司品牌行銷模式環路圖

### 5-2-3 B公司發展方向環路

在B公司的規劃中未來除了增加自有品牌店面的拓展以外，對於設計人才的培育也非常重視，因此B公司近年來不斷的將資源投入在產學合作上，希望能夠藉由產學合作尋找優秀的設計師人才也保障自有品牌店面穩定的拓展，在品牌知名度的部分也藉由與海外知名設計師合作參與德國 I F 設計競賽獲獎，B公司總經理認為如果獲得世界知名設計競賽獎項對於公司品牌知名度將能夠有非常大的提升，因此在未來品牌發展將朝向和知名設計師合作設計建築與自有品牌店面拓展方向進行。

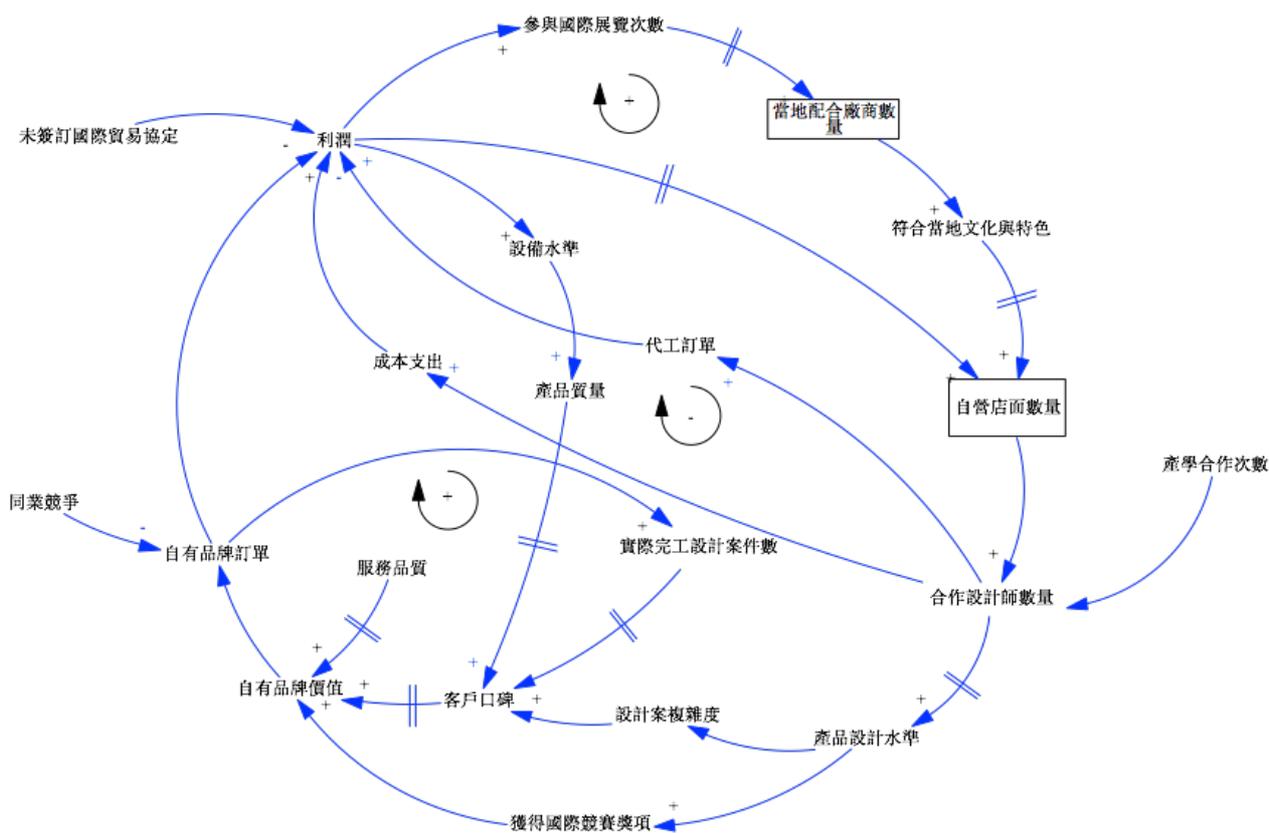


圖 5- 3B 公司發展模式環路圖

### 5-3 個案小結

B公司的品牌推廣模式與一般產品推廣較為不同，因為行業的特殊性能夠直接面對消費者產品全依照消費者喜好進行生產及製作，品牌創立初期因為較缺乏知名度因此需要依靠與知名設計師合作，B公司總經理表示該公司品牌知名度是透過長年來客戶累積、口碑的傳遞對於品牌的印象慢慢的有所提升，因此品牌知名度需要靠成果來漸漸累積，B公司總經理也認為自有品牌店面數增加才會慢慢顯現出效果因此非常重視店面的拓展，由此可以歸納出B公司對於品牌行銷的模式重點在於：自有品牌店面的數量、配合設計師的水準、到府安裝服務的品質。

## 第六章 個案探討-C公司

### 6-1 個案描述

C公司，於1969年創立，早期以代工製造起家，代工品項包括巧克力盒、各式各樣的刀柄、玩具...等，並成立電子工廠，進行電子計時器產品製造，也生產過黑膠唱片的播放器旋轉鈕在這段期間內C公司透過代工不斷吸收經驗，並在1979年正式成立C公司自有品牌，分別以三個品牌經營各種不同的產品線類別，朝著自有商品與設計發展，並將產品依照特性切割出三個品牌以外，另外還成立一支以15人的研發及平面設計團隊，分別為三個品牌進行專屬的產品機構及外型設計，甚至廣告、彩標、LOGO、影片...等行銷方式都是由C公司公司研發部門親自操刀，為的就是確保品牌個性可以清楚完整地傳達給消費者，C公司品牌產品除了在國內賣場網路銷售以外也銷往世界各地，近年來更斥資逾20億元新台幣於南投縣南崗工業區打造『BABUZA 半山夢工廠』，希望結合觀光與教育為世界第一座南島文化博物館。

公司介紹：

資本額：1億4000萬元

員工人數：約200人

主要產品：辦公事收納櫃、兒童收納櫃、鞋櫃、工作桌、工具車、工具箱、工具櫃

表 6-1 C 公司組織沿革

年代	概況描述
1969年	成立C公司塑膠廠
2010年	榮獲行政院勞工委員會職業訓練局金暉獎
2011年	通過SGS『ISO9001品質認證』
2012年	榮獲經濟部第二十屆台灣精品獎、第十五屆小巨人獎、第二十一屆國家磐石獎
2013年	榮獲德國IF設計大獎

## 6-2 C 公司因果環路分析

本個案透過訪談分別建立了 C 公司的經營模式環路、品牌行銷環路、未來發展方向環路，因果環路分析如下：

### 6-2-1 C 公司經營環路

C 公司早期雖然也是代工產品起家，但品牌產品並不是因為代工做得很好才轉做自有品牌，因此並無與代工衝突之問題，反之品牌成立初期，因品牌知名度不足導致產品推廣困難陷入價格戰，因此 C 公司利用產品設計的優勢將品牌與產品之間做連結，例如在每一個抽屜放上公司品牌商標，或是將產品外觀塑造出具有品牌特色的特徵，讓消費者對品牌與外觀產生連結，慢慢的品牌印象就能提升，再加上如果使用者對於產品使用過的評價良好，對於整個品牌知名度便能產生正向的影響，另外對於生產設備水準提升的投入，能夠提升生產技術的水平，讓產品更具競爭力，也能夠提升品牌的知名度，C 公司找到了屬於自己的利基市場，增加了自有品牌產品的覆蓋率，降低競爭對手產品的威脅。

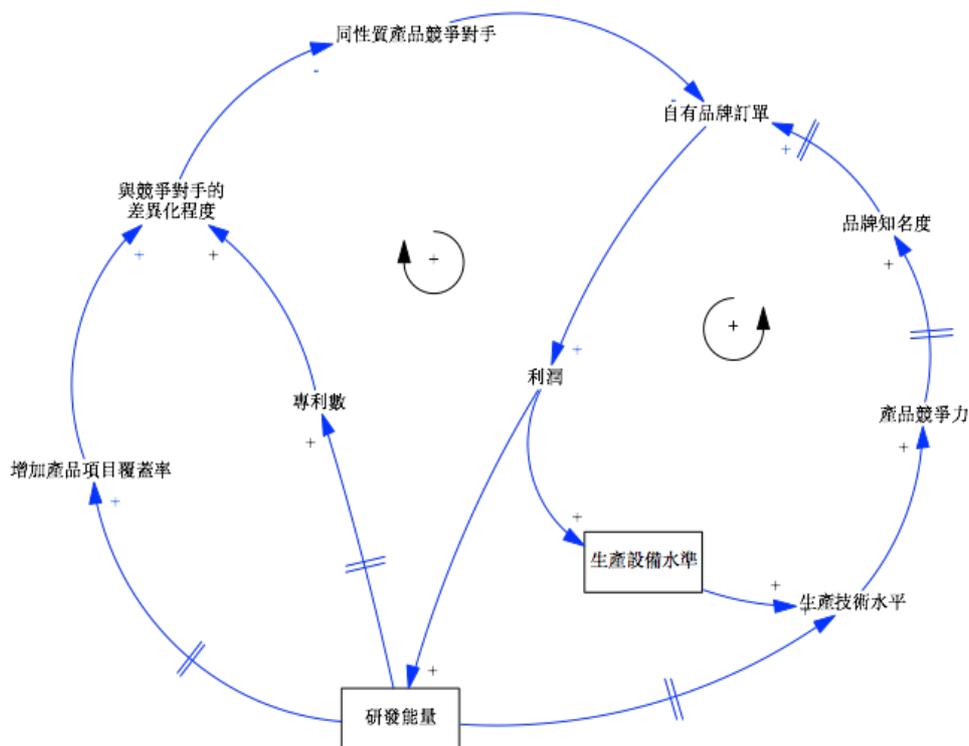


圖 6-1 C 公司經營模式環路圖



### 6-2-3 C 公司發展方向環路

在競爭激烈的市場中，C 公司主要還是靠差異化找到自有品牌的利基點，不斷的投入研發新產品並取得發明專利，做為自有品牌的產品不被仿冒的保障，也限制了競爭對手對自有品牌的影響，除了透過展覽，C 公司也有用贊助的方式贊助新一代設計展，除了讓學生能夠更早認識 C 公司的品牌之外，也讓 C 公司能夠與新一代的新銳設計師接觸，對研發人才的培育、產品的設計都能有相當程度的累積，進而提升產品的研發能量，對於未來產品在市場上的競爭也能有相當的助益，由於近年來網路社群平台興起，C 公司也開始嘗試在國內外的社群平台投入進行行銷宣傳，希望透過世界各地的社群平台推廣讓更多人都能夠接觸到 C 公司產品的資訊。

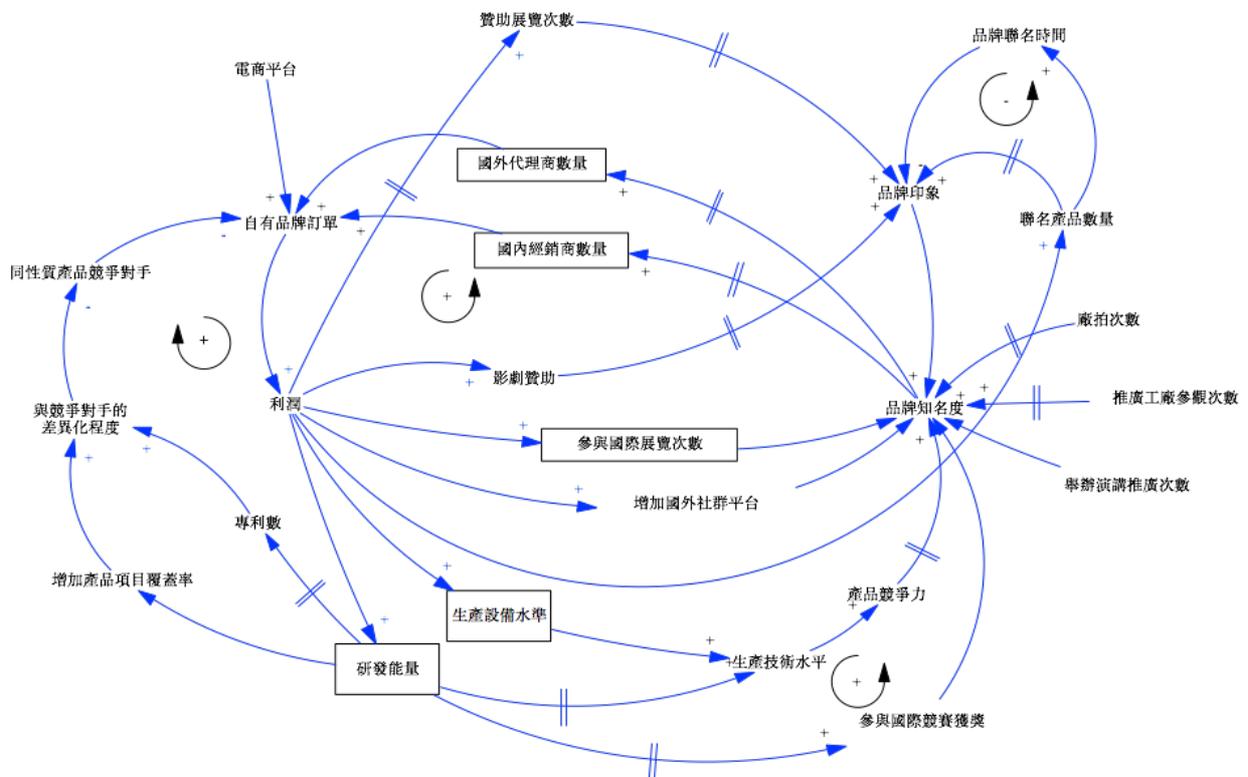


圖 6-3 C 公司發展模式環路圖

### 6-3 個案小結

在經濟資源有限的情況下，C公司以穩扎穩打的方式慢慢建立品牌知名度與印象，吳總經理秉持著多一個人知道C公司絕對不會是壞事的精神，多年來以參加演講推廣、開放工廠參觀、舉辦廠拍促銷的方式讓更多人有機會從各種方式深入的了解C公司的品牌，在競爭的環境中持續的增加產品的專利覆蓋率，創造產品的差異化，專有的品牌資產可以有效的阻止競爭者侵蝕公司的核心顧客群(洪順慶，2006)，加深消費者對於C公司產品的品牌印象，間接或直接提升了品牌知名度，C公司在產品研發即初期導入行銷，讓產品更貼近消費者需求，除了功能以外，外型的设计也凸顯品牌產品的特色，讓消費者在選購產品時一眼就能認出C公司品牌產品，裡外兼具的设计，是品牌行銷成功的關鍵之一。

## 第七章 個案探討-D公司

### 7-1 個案描述

D公司，於1990年成立，早期主要從事模具設計生產，於1998年創立自有品牌，主要生產電腦週邊家具產品，從模具、產品設計到製造生產採一條龍方式進行，產品主要分成代工與自有品牌量大部分，而自有品牌則是D公司近期的發展重心，產品包含了專業高端的辦公家具與精緻的兒童家具，主要銷售國家以歐美、日本為主，D公司希望改變目前傳統製造產業的模式，整合高科技與產業人才朝自動化邁進。

公司介紹：

資本額：1億1600萬元

員工人數：約130人

主要產品：辦公家具、兒童家具

表 7-1 D 公司組織沿革

年代	概況描述
1990年	公司成立，從事模具生產製造
1998年	研發生產電腦周邊傢俱，創立自有品牌
1999年	榮獲經濟部「台灣精品獎」
2006年	榮獲第十五屆國家磐石獎
2010年	通過 ISO9001&14000&GSV
2010年	榮獲德國紅點設計獎
2015年	榮獲家具產業全球第二.亞洲第一取得 ISO 500001 認證

## 7-2 D 公司因果環路分析

本個案透過訪談分別建立了 D 公司的經營模式環路、品牌行銷環路、未來發展方向環路，因果環路分析如下：

### 7-2-1 D 公司經營環路

D 公司一開始主要從事模具開發，後來開始接到家具代工的訂單，從接單、生產、研發擁有完整的一條龍式服務，2008 年公司經營首次出現虧損，激起老闆的危機意識，董事長認為：『要當定義者，不當跟隨著，只有走向國際高端市場、具備自有品牌，才能賺到創新價值財』（黃亞琪，2016）。因為擁有強大的研發團隊及多年豐富的代工經驗，自有品牌產品在國際展覽一推出很快的就獲得客戶的肯定，D 公司的產品鎖定高端市場、定位為高單價產品，因此也藉由國際認證單位認可，做為公司品牌的保障。

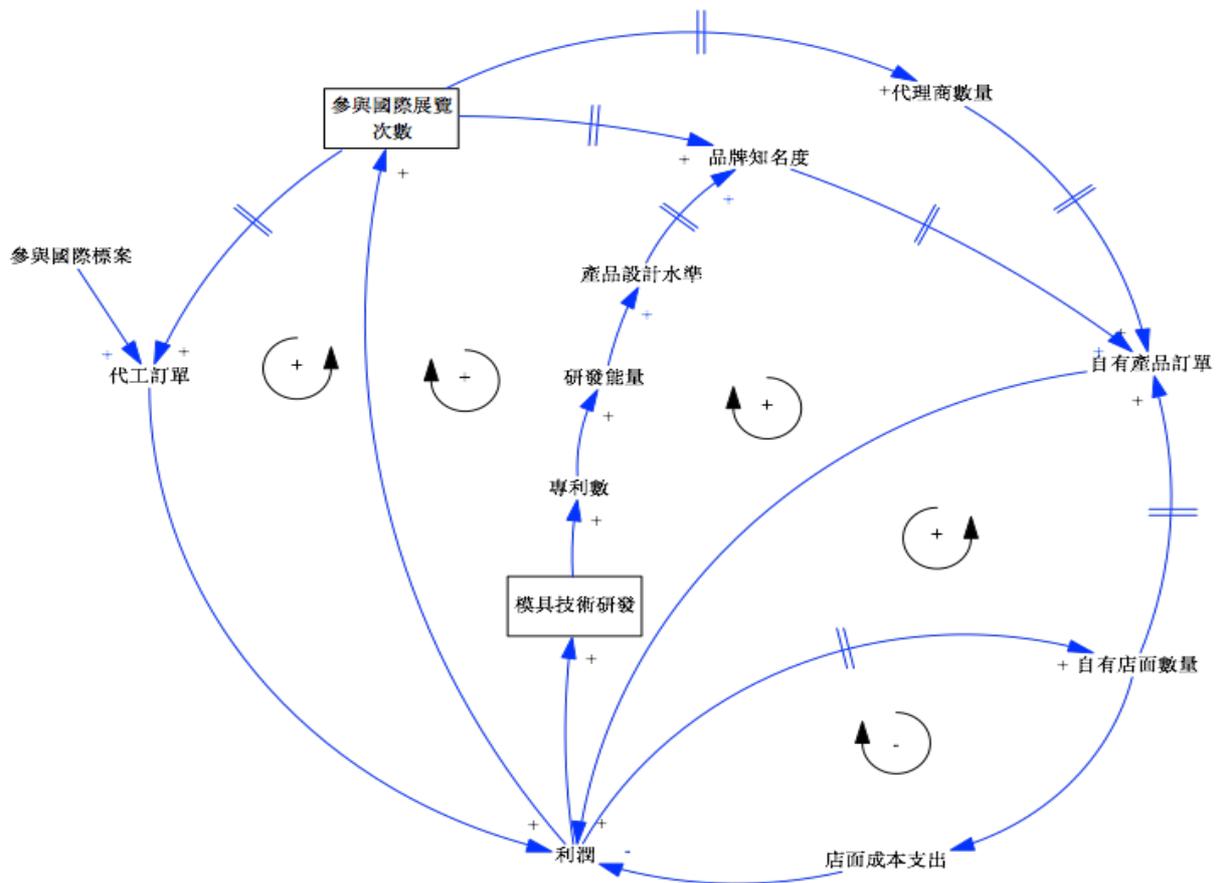


圖 7-1 D 公司經營模式環路圖





### 7-3 個案小結

自有品牌產品的推廣需長期投入企業資源，D公司的自有產品品牌能量主要是建構在長期代工所累積的基礎之上，因此無論自有品牌發展至今仍舊保有相當的代工佔比，D公司是從直接銷售端、展覽、產品調查、客戶提供的資訊了解市場需求再延伸出符合市場需求的產品也就是差異化，另外在產品製造上與品質控管D公司也是在代工時期為了滿足客戶需求漸漸的達到了國際水準，因此藉由嚴格的國際認證認可，讓國外買家多一層保障。

## 第八章 結論與建議

### 8-1 自有品牌建立過程的重要變數

台灣家具產業多為中小企業，在企業資源有限的情況下，廠商都是從代工起家再歷經多年的磨練之後，開始累積了一些經驗及技術在面臨產業轉型之際，創立自有品牌便成為了許多廠商選擇轉型的方向之一，但是工廠會做好的產品，不一定懂的推廣品牌，Doyle (1990) 認為成功的品牌可以利用銷售渠道來創建品牌形象，使消費者對品牌產生偏好和忠誠度，加強購買機會並使購買決策更加有效率，但在轉型過程中往往需耗費鉅資，由於國內廠商資源有限，最好在自有品牌策略初期，採用漸進方式（張秀屏，2000），因此如何能夠利用有限的資源來拓展品牌便是本研究的目的，本研究以四家目前擁有自有品牌產品且在世界各地銷售的台灣家具公司作為研究樣本，經過資料收集與訪談並利用系統環路圖導出各自三個面向的系統環路，在最後用表格的方式將四家公司的三個層面：(1)經營層面：探討各公司的經營模式、(2)品牌行銷層面：探討各公司的品牌行銷模式、(3)未來發展層面：探討台灣家具公司品牌發展方向，並從各自發展過程的重要變數中勾選出異同之處做出結論，如下表 8-1 台灣家具產業品牌建立過程重要變數比較表，希望能夠作為今後品牌發展的參考依據。

表 8-1 台灣家具產業品牌建立過程重要變數比較表

三大層面	變數	A公司	B公司	C公司	D公司
經營層面	同時經營代工、自有品牌	✓	✓	✓	✓
	生產設備水準的提升	✓	✓	✓	✓
	產品、服務差異化		✓	✓	✓

	專利數量的累積			✓	✓
	提升產品覆蓋率		✓	✓	
	高規格的國際認證		✓	✓	✓
品牌行銷層面	參與國際展覽次數	✓	✓	✓	✓
	展會廣告	✓		✓	✓
	社群平台推廣			✓	
	參與演講推廣			✓	✓
	增加自營店面數量		✓		✓
	觀光工廠			✓	
	廠拍推廣			✓	
	影劇贊助			✓	
	品牌聯名			✓	
	參與國際設計競賽		✓	✓	✓
	廣告宣傳			✓	
未來發展層面	人才培育的投入	✓	✓	✓	✓
	社會的回饋	✓	✓	✓	
	規劃新廠房	✓	✓	✓	
	贊助各項推廣活動	✓		✓	

## 8-2 台灣家具產業經營模式

依據上表 8-1 台灣家具產業品牌建立過程重要變數比較表，在品牌經營層面四家廠商都有同時經營代工與品牌，就算自有品牌產品已在市面上銷售，但對於一般中小企業來說工廠投資了機

械設備、人員訓練與土地貸款等等費用，所以在資金的部分如果自有品牌產品尚未達到足夠的訂單量來滿足工廠的產能，那麼工廠勢必還要尋找其他的訂單來補足產能缺口，保持穩定的資金收入，需要注意的是必須確保自有品牌產品與代工產品的銷售市場不能有衝突，否則除了會影響自有品牌產品的銷售也會影響到客戶對工廠的信任，在自有品牌產品外銷的情況下產品需要有競爭力，品質也必須要有一定的穩定度，因此在設備水準的提升也是必須適時投資的項目，以上兩項都是四家廠商共同對於品牌經營最基本的運作模式，同時還有三家廠商再訪談中提到在與其他品牌競爭的同時自有品牌產品的設計如果加重在產品或服務的差異化，將有利於創造出藍海市場，因此產品或服務的差異化也是可依循的模式之一，有兩家廠商為了保持產品差異化不被競爭對手超越或複製的關鍵就在於專利數量的累積，一副好的模具通常需經過長時間的測試與投入大量經費才能開發出來，對工廠來說專利數量代表著公司的研發技術能量，也算是自有品牌的品牌資產保存，有另外兩家廠商表示產品除了差異化以外，對於產品品項的覆蓋率也是非常重要的指標，由於消費者對於品牌的印象同長來自於產品本身，如果能夠將自有產品在某些領域上的覆蓋率提升，當消費者想買這個領域上的產品，自然會想到自有品牌的產品，因此對於品牌產品的覆蓋率，也是品牌經營非常重要的指標之一。

### 8-3 台灣家具產業自有品牌行銷模式

本次研究主要四家廠商的自有品牌產品，除了兩家有經營內銷以外全部都有經營外銷自有品牌，因此在訪談中四家廠商都有提到參與國際展覽的重要性，因此本研究分析對於外銷自有品牌的行銷來說參與國際展覽是必須的，雖然參與國際展覽費用高昂，但是國際展覽是家具產業年度的舞台之一，許多國際專業買家都會撥空前來共襄盛舉，因此在短短的幾天展覽中，自有品牌的曝光就顯得非常重要，因此有三家廠商都有在展會的時候投入展會廣告，無論廣告規模，規模大至看板小至廣告文宣刊物，都在爭取自有品牌曝光的機會，為的就是

增加自有品牌對買家的品牌印象與知名度，因為有兩家廠商是透過代理通路商銷售產品，有一家是有自有品牌店面銷售，還有一家是有兩種因應銷售地區的不同採用不同的銷售方式，所以有兩家廠商同時表示有拓展自有品牌產品店面，且B公司總經理認為店面的多寡確實會影響品牌的知名度，因此非常重視店面的拓展，另外兩家由於是透過代理商通路銷售因此對於能夠直接影響品牌知名度的推廣較為重視，其中有一家廠商採用了較多元且相對費用較為經濟的行銷方式可作為參考，社群平台的推廣：現代人使用網路進行消費已是稀鬆平常的事，若能善加利用社群平台就能有效率的推廣自有品牌，增加消費者的品牌印象，開放觀光工廠：開放參觀工廠除了能夠加深提升消費者對於品牌的印象，對於產品的品質也能獲得消費者的信任，影劇贊助：藉由產品置入性行銷讓消費者無意間看到產品自然無意間也能增加品牌的印象，品牌聯名：藉由它品牌的知名度，同時獲得其他階層的消費者購買，能夠快速地累積品牌印象，但是該廠商也提到，對於品牌聯名也是要有時間點的拿捏，避免聯名時間過久導致自有品牌淡化造成反效果，有三家廠商提到有產品參與國際設計競賽並獲獎，能讓自有品牌及產品快速地提升品牌知名度，有兩家廠商的品牌行銷方式是透過參與演講推廣自有品牌，藉由演講除了能夠提升聽眾的自有品牌印象，還能吸引新聞記者對於該品牌的興趣進而報導該產品品牌，由於新聞報導的公正性讓消費者對於該品牌能夠有正面的認知提升了該品牌的知名度，比買廣告置入性行銷效果更佳，而且對內也能夠營造出員工對企業的認同感，提升員工在公司服務的熱忱對未來公司政策推廣產生正面的影響，因此企業負責人或主管若能獲得新聞報導式的推廣對該品牌的知名度是非常具有正面意義的。

#### 8-4 台灣家具公司品牌發展模式

本研究訪問四家廠商對於未來是否有計劃至國外設廠，四家廠商有三家表示目前無此規劃

一家未獲得正面回覆，但都表示台灣仍有國際競爭優勢，未來仍打算以台灣作為品牌發展基地因此都有建廠的規劃，但是最重視的問題仍在於人才培育，由於企業正值發展期對於未來人才的重視，許多廠商希望能夠與學校配合進行產學合作，期望能夠在學生畢業之前找到合適的人才，也有透過贊助競賽或展覽的方式希望吸收台灣的優秀設計人才，因此除了人才的培育以外，對於社會的回饋也是非常重視，畢竟取之於社會也要用之於社會，擁有良好的社會環境才能夠培育優秀的人才，另外對於社會的回饋也是逐步建立品牌印象的方式之一，因此許多企業都會藉由參與公益活動來提升品牌知名度，同時也能增加消費者對於品牌的公益形象。

## 8-5 總結

本研究透過資料搜集與訪談深入瞭解四家台灣家具產業的經營、行銷與未來發展計畫，藉由系統動態學環路圖我們可以更清楚地看出三個面向的各項策略因果關係，雖然每個廠商的策略都略有不同，但也藉此可看出異同之處，由於資金是推廣自有品牌最大的門檻，所以各廠商雖然在各自領域擁有自有品牌產品與通路但同時也還是會接受代工訂單，畢竟要推廣品牌不是一兩天的事而是需要長期經營，企業存在的目的就是為了獲利，因此在代工與自有品牌產品不衝突的情況之下，大部分工廠都還是會接受代工訂單藉由代工所賺的的利潤作為推廣品牌的本錢，而且還能夠從代工累積經驗提升公司的產品研發能量，在企業獲利的情況下也必需不斷的投資提升設備水準，保持產品的品質穩定與提升產品競爭力，並適時且穩定的參與國際展覽除了爭取品牌曝光增加知名度以外，也能夠提升公司對市面上的流行敏感度，對於提升公司產品競爭力也是有非常正面的影響，品牌是要長時間經營，時間越久越能獲得客戶對該品牌的印象，知名度當然也是不停的累積，因此人才的培育也是所有廠商最重視的，畢竟企業要能夠長久人才是不可或缺的重要因素之一，希望可以藉由比較分析的結果作

為今後工廠轉型自有品牌時的參考依據。

## 8-6 研究限制與建議

由於本研究作者目前正在台灣家具產業業界服務，主題又是自有品牌的發展模式，且訪問對象都是屬於中小企業規模，因此訪談對象都是公司負責人或家族人物，在某些較敏感的企業策略問題，訪談廠商對題目回答會有所保留，因此也沒有過於深入追問所以在細節方面沒有辦法完整呈現，必須靠次級資料搜集拼湊，在D公司訪談的部分由於該公司負責品牌行銷業務主管在論文完成前沒有辦法撥出時間與作者進行訪談，因此D公司訪談部分主要是靠D公司前任開發部主管所提供的口述與次級資料完成，未來有興趣之研究者可以再藉由探訪其他廠商，讓更多資料來源來支持其觀點。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 陳啟雄 (2006)。從東西方文化創意的發展談家具的設計。台灣區家具工業同業公會暨台北國際家具產特刊，台北市，88 頁。
2. 戴銘洲 (2003)。家具產業之價值整合商業模式研究。國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文，未出版，台北。
3. 陳啟雄 (1997)。成功跨越二十一世紀-家具市場面面觀。設計產品、包裝、形象期刊第 74 期，中華民國外貿協會 6-7 頁。
4. 葉泰欽 (2006)。從產業面看傳統家具的時代意義。家具之美台灣傳統家具研討會，114-129，國立歷史博物館。
5. 陳寶光 (2006)。當代中國家具產業概況。台灣區家具工業同業公會暨台北國際家具展特刊，台北市，66 頁。
6. 章毓群 (2007)。商標申請策略與管理 (二版)。台北市：經濟部智慧財產局。
7. 余承歡 (2007)。品牌公司的產品識別手法探討-以台灣陶瓷產業為例。國立台灣科技大學設計研究所碩士論文，未出版，台北。
8. 黃揚期 (2005)。品牌與代工的經營策略研究-以台灣筆記型電腦為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班研究所碩士論文，未出版，台中。
9. 洪順慶 (2006)。台灣品牌競爭力。台北，天下雜誌出版社。
10. 陳永昌 (2007)。品牌之價值。台北：經濟部智慧財產局。
11. 徐斯勤、陳德昇 (2009)。文化創意產業、品牌與行銷策略：跨國比較與大陸市場發展。台北，印刻出版社。
12. 戴國良 (2010)。品牌行銷與管理。台北：五南圖書。
13. 謝政樺 (2009)。從組織知識學習與資源觀點探討台灣自有品牌廠商的國際行銷通路建構模式-以網通廠商為例。國立政治大學科技管理研究所碩士論文，未出版，台北。
14. 沈泰全、朱士英 (2005)。圖解行銷。台北：早安財經文化。
15. 鄭俊彥 (2004)。國家設計政策規劃執行之研究。銘傳大學設計管理碩士論文，未出版，台北。
16. 曾玉明 (1999)。績效發展引領企業向前看。能力雜誌，第 519 號，第 20-24 頁。

17. 李吉仁、陳振祥、黃恆獎 (1996)。國際分工與廠商策略選擇-ODM 的策略架構。第五屆產業管理研討會，台北。
18. 張秀屏 (2000)。自創品牌策略、核心資源類型對品牌權益績效關係之研究—國際化企業策略聯盟之實證。中原大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園。
19. 彭家怡 (2011)。契約代工廠商引進自有品牌之最適競爭策略。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
20. 袁建中、林銘松 (1999)。台灣自創品牌廠商國際行銷通路選擇影響因素之研究—以資訊電子業為例。臺大管理論叢，第十卷，第一期，第 139-170 頁。
21. 林欣霈 (2007)。代工廠商轉型自有品牌經營下國際行銷通路取得之研究：以 BenQ-Siemens 為例。東海大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中。
22. 林子正 (2006)。OEM/ODM 廠商轉型自有品牌經營之行銷通路建構歷程研究-以明基電通為例。國立政治大學科技管理研究所碩士論文，未出版，台北。
23. 宋子強 (2012)。影響台灣代工廠商轉型自有品牌業務之組織績效研究—以自有品牌績效與代工業務績效為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
24. 黃蕙娟 (1990)。台灣企業國際上自創品牌策略之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
25. 李秋慧 (1992)。台灣廠商國際化下之品牌策略—產業條件與自創品牌之個案分析。國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北。
26. 鄧成連 (2000)。設計策略評述。設計學報，第 5 卷，第 2 期，第 59 頁。
27. 李新富 (1998)。企業形象策略及其識別類型之探討。台中商專學報，30，93-116。
28. 李新富 (1999)。企業形象策略的意涵、價值與影響因素之探討。台中商專學報，31，315~338。
29. 邊守仁 (1999)。工業設計管理技術在創新資訊產品發展專案之案例研究。設計學報，第 4 卷，第 1 期，第 13-20 頁。
30. 何明泉等 (1997)。影響設計策略之要素分析研究。設計學報，第 2 卷，第 1 期，第 77-91 頁。
31. 林隆儀、曾席璋 (2008)。品牌策略與企業形象對消費者購買意願的影響—涉入的干擾效果。真理財經學報，19，79-122。
32. 許文瑜 (2006)。以設計為策略基礎之品牌重塑模式研究。成功大學工業設計博士論

- 文，未出版，台南。
33. 黃中人 (2006)。周邊商品共創設計行銷市場與其設計鏈互動關係研究-以 iPod 為例。雲林科技大學工業設計系碩士論文，未出版，雲林。
  34. 李岱樺 (2005)。永續產品之設計行銷策略分析-以木料回收再製產品為例。雲林科技大學工業設計碩士論文，未出版，雲林。
  35. 楊朝仲 (2007)。系統動力學：思維與應用。台北：五南圖書
  36. 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南圖書
  37. 胡幼慧 (1996)。質性研究：理論、方法及本土女性主義研究實例。台北：巨流。
  38. 黃亞琪 (2016)。台灣牌辦公椅竟讓全球 40 國下單。商業週刊，第 1478 期。
  39. 菲利普·科特勒 (2004)。行銷是甚麼? (張振明譯)。台灣:商智文化。(原著出版年: 2003 年)
  40. 霖·亞蕭 (2000)。建立品牌識別 (吳玫琪譯)。台灣：臺視文化。(原著出版: 1995 年)

## 二、英文文獻

1. Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity- Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
2. Aaker, D.A., & Biel, A. L. (1995). *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brand*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Archer, L.B. (1971). *Technological Innovation-a Methodology*. London: Science Policy Foundation.
4. Bernstein, B. (1996). *Pedagogy, Symbolic Control and Identity*. London: Taylor and Francis.
5. Biel, A.L.(1991). *Converting Image into Equity*. 10th Annual advertising and consumer psychology conference, Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands, New Jersey: L. Erlbaum Associates.
6. Coyle, R.G. (1996). *System dynamics modeling: A practical approach*. (1<sup>st</sup> ed.) New York: Chapman & Hall/CRC.
7. Doyle, P. (1990). Building successful brands: The strategic options. *Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 5-20
8. Duane, E.K. (2001). *品牌思維-打造優勢品牌的五大策略*(袁世珮、黃家慧譯)。台灣：美商麥格羅·希爾。(原著出版年：1999年)
9. Blackett, T. (1991). The Valuation of Brands. *Marketing Intelligence & Planning*, 9 (1), 27-35.
10. Farquhar, P.H.(1990). Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, 30(4),7-12.
11. Keller, K. L.(1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice-Hall.
12. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
13. Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (7th ed.). New York: Prentice-Hall.
14. Kotler, P.(2003). *Marketing Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
15. Kotler, P.(2000). Future Markets. *Executive Excellence*, 17(2),6
16. Knox, S., & Bickerton, D.(2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.
17. Mariotti J. (2001)。 *品牌*(陳佩秀譯)。台灣：遠流。(原著出版：1999年)
18. Marconi, J.(1994)。 *品牌行銷：創造出價值與魅力來*(李宛蓉譯)。台灣：臉譜。(原著出

版：1993 年)

19. Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity- brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264- 278.
20. Onkvisit, S. & Shaw, J.J. (1989). The International Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions. *International Marketing Review*, 6(3), 22-34.
21. Park, C.W., Jaworski B.J. & MacInnis D.J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.
22. Rachel Cooper& Mike Press(1998). **設計進程-成功設計管理的指引** (游萬來、宋同正譯) 。台灣：六合出版社。(原著出版：1995 年)
23. Robert Brunner (2004). **品牌導向之設計與發展企業設計策略**。Speech of A Light Shed on Brand Oriented Design Strategies , Taipei.
24. Schultz, Don E. & Barnes, Beth E.(2003). **品牌策略** (郭瓊俐、曾慧琦、陳柏安譯) 。台灣：五南圖書。(原著出版：1999 年)
25. Zaccai , G. (1991). How to make the Client/Consultant Relationship More Like a Basketball Game than a Relay Race. *JJesign } , fanagemθ , 'flt Journal*, 2(2), 43-48.

## 附錄一 問卷 (空白)

訪談問卷：

受訪者基本資料			
受訪者：			
職稱：			
訪談時間：			
訪談地點：			
訪問人員：	東海大學 工業設計系 陳昱凱		
指導教授：	張國賓教授		

一、研究主題：以系統動態學分析台灣家具產業品牌成功行銷模式

二、研究目的：

1. 探討台灣家具公司的品牌行銷模式
2. 探討台灣家具公司的品牌經營模式
3. 分析轉型自有品牌的困境
4. 分析台灣家具公司品牌發展方向

三、訪談內容：

• 企業背景：

1. 貴公司的企業背景
2. 貴公司目前的經營形式為何？(代工與自有品牌占比)
3. 貴公司的品牌經營型態為何？
4. 貴公司感受到品牌所帶來的優勢為何？
5. 貴公司品牌所佔有的優勢為何？
6. 貴公司的企業型態？
7. 貴公司有參與國際認證？
8. 貴公司是否參與過國際比賽或申請通過的專利件數？

• 品牌經營：

1. 創立自有品牌的動機？
2. 剛開始創立品牌時遇到的問題？自產自銷？客戶反彈？知名度不足？如何解決？
3. 生產代工與自有品牌產品是否有產生衝突？如何解決？
4. 面對其他同性質產品品牌的威脅如何因應？
5. 如何創造品牌的差異化？
6. 自有品牌產品是否有外銷？如何經營外銷自有品牌？
7. 外銷自有品牌遇到的問題？
8. 產品售後服務的追蹤方式？
9. 如何調整品牌再進化？想塑造的品牌形象？

- 品牌行銷

1. 貴公司自有品牌產品行銷方式？（庫存式、訂單式、少量多樣？大量生產？）
2. 品牌行銷通路？網路、店面、賣場、代理商、經銷商？
3. 貴公司如何設計符合市場需求的產品？
4. 如何擬定行銷策略？
5. 貴公司如何進行市場調查？
6. 如何拓展品牌？異業結盟？廣告？國際展覽？參與設計競賽？贊助？效果如何？
7. 品牌行銷過程中遇到的困難？如何解決？
8. 品牌行銷過程是否有利用政府資源？
9. 品牌產品是否會因通路不同而造成某些條件的妥協？外銷？
10. 是否有自己的行銷據點？
11. 消費者購買貴公司產品的依據？價格？外型？品牌形象？

- 品牌發展困境

1. 面對國內外競爭激烈的家具市場，如何走出自己的路？
2. 為何多年來工廠沒有外移？未來是否考慮？
3. 台灣的稅法與政策，對外銷的影響？
4. 有無幫助或有改善空間？

- 品牌發展方向

1. 面對大環境的改變，貴公司如何讓品牌保有競爭力？
  2. 對未來品牌發展貴公司有何規劃？
- 貴公司對於社會的回饋，人才的培育有何相關計畫或期許？