

國立政治大學商管專業學院碩士學位學程碩士班

碩士學位論文

精品傢俱傢飾產業的 4C 策略行銷分析—以新創自有
品牌 PER.S 為例

Strategic Marketing Analysis of Boutique Home
Furnishing Industry in 4C Framework: A Case of an
Own Start-up Brand PER.S

指導教授：邱志聖 博士

研究生：侯芯巧 撰

中華民國 106 年 6 月

中文摘要

台灣有完整的傢俱傢飾上下游產業，具工藝技術豐沛的供給端的優勢，但缺乏品牌力量的整合帶動產業發展。PER.S 希望建立台灣傢俱傢飾的精品品牌，整合國內外具精湛工藝技術的傢俱傢飾廠，為顧客量身訂做客製化產品或做系統性的整合式居家商品。

PER.S 以台灣自有品牌走入國際為目標，規劃三個策略發展階段；本文以 4C 架構分析推動精品傢俱傢飾品牌面臨的策略行銷成本，希望藉由 4C 架構分析 PER.S 各發展階段所面臨的外顯單位效益成本與內隱成本，協助 PER.S 掌握各階段所面臨的市場狀況，以期更穩健的推動發展。

關鍵字：4C 策略行銷架構、精品傢俱傢飾產業、自創品牌

英文摘要

The industrial chain of home furnishing industry in Taiwan is quite complete and with high level of technique. But until now, there is no local home furnishing brand in Taiwan to promote industrial development. That is the reason why the start-up brand-PER.S launched. PER.S's goal is being a international brand by integrating the factories which have high level techniques and providing high-end customized products or systemic home products.

In order to reach the goal, PER.S plans three strategic development phase. Hoping that by using 4C framework of strategic marketing to analyze the external and internal transaction cost of PER.S's three strategic development phase, could help PER.S control the cost of every phase to reach the goal with firm steps.

Key word: 4C framework of strategic marketing Analysis, boutique home furnishing Industry, start-up brand

目次

第一章	緒論	1
第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究目的與流程.....	5
一、	研究目的.....	5
二、	研究流程.....	7
第二章	文獻探討-策略行銷 4C 理論	8
第一節	交易成本理論(TRANSACTION COST THEORY).....	8
第二節	4C 策略行銷架構.....	10
一、	外顯單位效益成本.....	11
二、	資訊搜尋成本.....	12
三、	道德危機成本.....	13
四、	專屬陷入成本.....	14
第三章	精品傢俱傢飾產業分析	16
第一節	台灣傢俱傢飾產業發展.....	16
第二節	PER.S 發展傢俱傢飾產業的競爭者.....	18
一、	PER.S 競爭者之 4P 分析.....	19
二、	PER.S 與競爭品牌的差異.....	23
第四章	策略行銷 4C 架構分析-以新創自有品牌 PER.S 為例	25
第一節	公司現況.....	25
第二節	PER.S 4C 架構分析	26
一、	第一階段-異業結盟、網路商城：	28
二、	第二階段-與國際精品大廠合作：	34

三、	第三階段-與建設公司合作的 B2B 市場.....	39
第五章	結論與建議	47
第一節	結論.....	47
第二節	PER.S 經營展望.....	48
一、	自創品牌與台灣代工廠的合作.....	48
二、	走向貿易，朝量產工廠邁進.....	50
第六章	參考文獻	52
一、	英文文獻.....	52
二、	中文文獻.....	52
三、	媒體網站.....	53



表目次

表 1、交易成本之種類及其內涵.....	9
表 2、降低消費者道德危機成本的方法.....	14
表 3、PER.S 競爭對手的 4P 比較.....	23
表 4、三個策略發展階段之 4C 分析彙整表-PER.S 角度.....	43
表 5、三個策略發展階段之 4C 分析彙整表-消費者角度.....	45



圖目次

圖 1、研究流程圖.....	7
圖 2、策略行銷分析 4C 架構.....	11
圖 3、PER.S 品牌元素圖	26
圖 4、PER.S 的行銷推廣策略	27



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣的傢俱傢飾產業的發展相當成熟，早在 1980 年代時便享有「傢俱輸出王國」之美譽，雖然經歷過幾個衰退又復興的輪迴，但歷經數十年的累積，台灣的傢俱傢飾產業已具備具工藝與技術的完整上下游產業；台灣的傢俱傢飾的消費市場也具備一定的規模大小。從台灣傢俱傢飾的進出口貿易可略知國內的市場規模與產業的實力；根據國際貿易局 2017 年統計，台灣 2016 年進口貿易額共 5.9 億美元，出口貿易額共 14.4 億美元(台灣區傢俱工業同業公會，2017)。台灣傢俱傢飾類的進口貿易額年年增加，從 2013 年的 3.6 億美元成長到 2016 年的 5.9 億美元，進口額成長高達 61%；其主要原因在於消費者對於傢俱傢飾需求開始轉變，國外的商品能夠滿足需求，提供了國際平價時尚的品牌入駐台灣市場的空間，而國內的傢俱傢飾業者還沒有跟上需求轉變的腳步，加上國際品牌具規模且企業化的經營模式，更嚴重衝擊台灣傳統傢俱傢飾產業。台灣的廠商缺乏品牌的力量，僅靠工廠自銷或小量批貨的單點奮鬥難以發展強大與茁壯；但從另一個角度來看，這就是發展的突破點。

機會來自需求的轉變，首先，先從需求面開始談起。台灣在經濟條件的提升下，對精品的傢俱傢飾市場需求逐漸打開。馬斯洛的需求理論(Maslow's Hierarchy of Needs)認為，一個國家多數人的需要層次結構，是同這個國家的經濟發展水平、科技發展水平、文化和人民受教育的程度直接相關的。人民的想法、隨著不同世代的所見所聞與生活經歷逐漸變化成長，在滿足基本的生理與安全需求後，便會逐漸往心靈層次的感情、尊重，最後走到自我實現。將其擴張到人民世代的演變發展也是如此；在台灣早期生活困苦時追求的是滿足基本生理需求、經濟的成長發展，當逐漸走入已開發國家後的經濟條件時，在人民的經濟能力有充分餘裕之

下，透過各種知識傳播的管道，例如出國遊玩、留學、戲劇、新聞節目等，開始了解與培養對於品味、生活態度等的想法，隨著時間的渲染力量，越來越多人的行為與選擇便會因此轉變而形成趨勢。在想法與需求的逐漸演變之下，將驅動產品供給種類與層次的轉變進一步帶動產業的發展。台灣逐漸從代工王國走向創意、品牌等更高的戰略地位，這是在人民的水準、素質、對生活水平的要求逐漸提升下，產業的必然走向。我們不再追求基本的吃的飽穿的暖，而開始因個人喜好追求不同髮型、穿衣風格，對於同樣功能的用具，願意付出更多代價追求品味甚或是為了氛圍購買不具功能性的產品，以打造個人的風格品味。服裝便是一個很好的例子，從基本的禦寒、保護功能開始，在具備一定的消費能力後便開始追求形象，再逐步追求更高的品質與品味與工藝的價值。

不同發展程度的國家，其多數民眾追求生活品味水平不同。歐美國家對於用品的需求逐漸從外在走到內在，從展現給其他人看的服裝、車子的外在，到居家的生活質感與品味的內在，漸漸在追求外顯與內在品味的一致，對於居家打造的花費佔整體花費比例逐漸提高。反觀台灣，台灣的高端消費族群其實具足夠的消費能力，但對於品味與品質的追求還沒有走到內在的生活居家的階段，他們有能力及意願購買高單價的時尚精品，例如柏金包，但對於品味生活尚不飽滿的時候還不懂工藝在傢俱傢飾展現的力量，花在傢俱傢飾上的比例相對小很多；但隨著台灣民眾對生活品味的提升，相信注重工藝的精品傢飾傢俱會是未來的趨勢。

需求的轉變會帶動供給產業的發展。以台灣傢俱傢飾產業來看，早期的大眾市場在社會進步程度還沒有很高時，傢俱傢飾市場中還沒有高端精品的空間，傢俱買賣是以內銷批發零售為主，由各自經營的店家聚集一起形成的傢俱街，是傢俱的主要銷售通路，消費者在購買傢俱傢飾的費用比例較小，並且習慣在一個地方一次購足，而相對的，業者提供的商品沒有品牌的加持，都是工廠端直接出來，除此之外，也透過規模經濟大量產出，所以相對便宜。隨著時間的推移，民眾的

經濟改善、生活水準提升，隨著生活品質的講究，消費者對於樣式、特殊性、個性化的要求，平價精品逐漸打開市場，例如以其富有現代感且不尋常的設計而聞名宜家家居(IKEA)；傢俱業者也如同傳統的雜貨店、菜市場等，陸續被便利商店、超級市場、量販店等，被傢俱大賣場及傢俱展覽館等形式之通路新興通路取代，如特力屋、IKEA 等大型連鎖量販店，開始進行銷售通路和銷售方式的整合與變革。近十年來，台灣多數人對於品味與品質的基本要求逐漸提高，開始出現了平價時尚路線的 ZARA HOME、H&M HOME，從近年來服裝的 ZARA、H&M、UNIQLO 或 Forever21 等國際平價時尚品牌的在台快速發展中也可窺見一二；雖然對於美學、生活品味與細節的講究還不像歐洲細膩，但追求高質感生活品味的比例也在逐步攀升，對於高質感的傢俱傢飾產品的需求同步提高，精品傢俱傢飾市場也逐步打開，如 MOT 明日聚落。

雖然台灣在品牌力的整合不像歐美國家一樣走得快，但台灣實際上有傢俱傢飾設計人才的軟實力，只是很難靠自己的力量創造市場打開知名度。主要的原因在於，台灣的傢俱傢飾設計師沒有行銷技巧與專業傢飾傢俱品牌的專業支持，若要以銷售具個性化的產品起步，只能走國際代理或單品小眾；不像國際市場，知名設計師跟知名品牌合作，可以創造品牌綜效。台灣的獨立設計師在資金有限、對產業的知識(Know-how)不足下與對市場喜好掌握度不夠的情況下，用自身的力量開發產品，若銷量不好便難以維生，所以衍伸出現在的共同工作空間(Shared office)的共享經濟，共同開發一個產品共享其利潤；但在此之下還是有許多人願意持續投入經營，靠的就是傢俱傢飾產業未來具個性化美學市場的展望。

整體而言，台灣有完整的傢俱傢飾上下游產業，具工藝技術豐沛的供給端的優勢，缺乏的是品牌力量的整合；從我在台灣傢俱傢飾產業走過十年以上所看到的歷程背景與現況，與國內、外的傢俱傢飾製造廠商、國際性的精品傢俱傢飾大廠或室內設計師的接觸，與大型購買者如建設公司、一般消費者的互動，及國際

業務的視野，確信精品傢飾傢俱市場值得經營；此外，自身對於「家的舒適感」的追求、對於美學空間的興趣與熱情，都驅使著我投入創業。所以我整合對傢俱傢飾市場的了解、專業能力與熱情，希望以台灣具優良工藝技術的傢俱傢飾工廠做後盾，開創台灣自有品牌，創造具工藝價值的傢俱傢飾品，透過專業的服務與團隊讓消費者理解工藝與文化的價值，順著對美學需求高漲的潮流與趨勢，結合國內外的優秀設計團隊，將台灣品牌推至國際。



第二節 研究目的與流程

一、 研究目的

如前一章節所述，目前國際上的傢俱傢飾產業中，已有許多品牌投入競爭市場，走平價時尚路線的 ZARA HOME、H&M HOME，或高階路線的 ARMANI CASA, BOTTEGA VENETA HOME 等，皆是以自有品牌的方式進入市場，以具規模且企業化的經營模式，透過品牌的形象與打造的品味概念吸引消費者購買商品；然而，目前國內在傢俱傢飾產業中，除了國際的品牌之外，國內都是非品牌的經營，多是由商家向工廠批貨自行販售或是工廠直接販售，並無像國際上利用品牌的方式打造知名度走向全球的案例。在國際品牌知名度對消費者的吸引下，更嚴重衝擊台灣傳統傢俱傢飾產業，一般生產工廠無法與國際品牌抗衡，在毫無行銷資源及品牌經營的能力之下，國內相關產業的市占率將會逐漸萎縮。

台灣過去的優勢在於物美價廉，但是隨著國內廠商外移嚴重，新興工業國以勞力及製造成本優勢低價打入國際市場，衝擊國內廠商原有的國際市場優勢。而現今消費者對於品質的基本要求及傢俱傢飾業者的生產成本提高之下，逐漸走向微利時代；在國際品牌大廠的競爭之下，加上國內廠商無充足的品牌經營策略知識及資源，使得台灣傢俱傢飾代工產業的衰退以及產業結構的改變，面對這樣的困境，如果沒有專業品牌或策略的結合及轉型，台灣的傢俱傢飾廠商將逐漸失去消費者的青睞。在產業結構的轉型與升級下，許多台灣品牌已在世界嶄露頭角，例如夏姿，生活用品中也應該要有一個品牌，這個品牌應跳脫舊有思維，以一個台灣自有的品牌的身分，將台灣的文化帶到全世界的時尚生活用品市場中。

不同的消費者對功能的感覺與重要性是不同的，必須思考哪些產品功能是要解決些問題、要如何說服消費者這些產品功能可以解決他們的問題(邱志聖,2009)。

而根據過去我與建商合作經驗及精品傢俱傢飾的國際代理經驗，對於高端消費者對價格與品牌想法的了解，自創品牌「PER.S」設定的客群為高端階級的消費族群，針對價格敏感度較低，對於生活的品質、品味要求高的消費族群，如講求生活質感，對生活有態度的菁英，與喜愛嘗試多元文化的國際人士；這類消費者對於生活品質的要求，會追求的是用品的品質、家中色調或擺設風格的一致性、呈設要配合季節調整等。而在滿足此需求之下，家中的環境除了傢俱外，需要打造整體的品味、氛圍相對應的餐具、燈具、傢飾品等產品襯托。PER.S 要打造的是高品質的傢俱傢飾品，與精品品牌提供的商品品質比較，唯一的差別僅是缺少了知名品牌的加持。雖然自身具備走進進入障礙極高的精品市場專業知識 (Know-how) 與人脈，但自創品牌該如何在國內與國際市場建造品牌意象與打造品牌的知名度，仍須面對許多問題與挑戰。

外部環境分析是市場行銷研究非常重要的開端，因為任何的行銷行為均無法獨立於外部環境，因此，行銷的問題不能只從公司的行銷行為本身看起，而是要先分析當時的大環境、產業競爭或是消費需求的狀況，才能做出最適當的行銷決策(邱志聖，2009)。故本研究先於第三章介紹進行傢俱傢飾產業環境分析，第四章再針對自創品牌 PER.S 發展的三個階段，應用邱志聖的策略行銷 4C 理論為分析架構，針對每個階段進行產品線的行銷手法及消費客群進行分析，最後將彙整不同階段的 4C 分析結果，以整體角度了解不同階段的成本，規劃後續發展策略。面對的國際市場激烈的競爭狀況及資源有限的前提下，希望透過 4C 的分析剖析推動精品傢俱傢飾品牌所面臨的行銷成本，以更穩健的方式推動 PER.S 的發展。

二、 研究流程

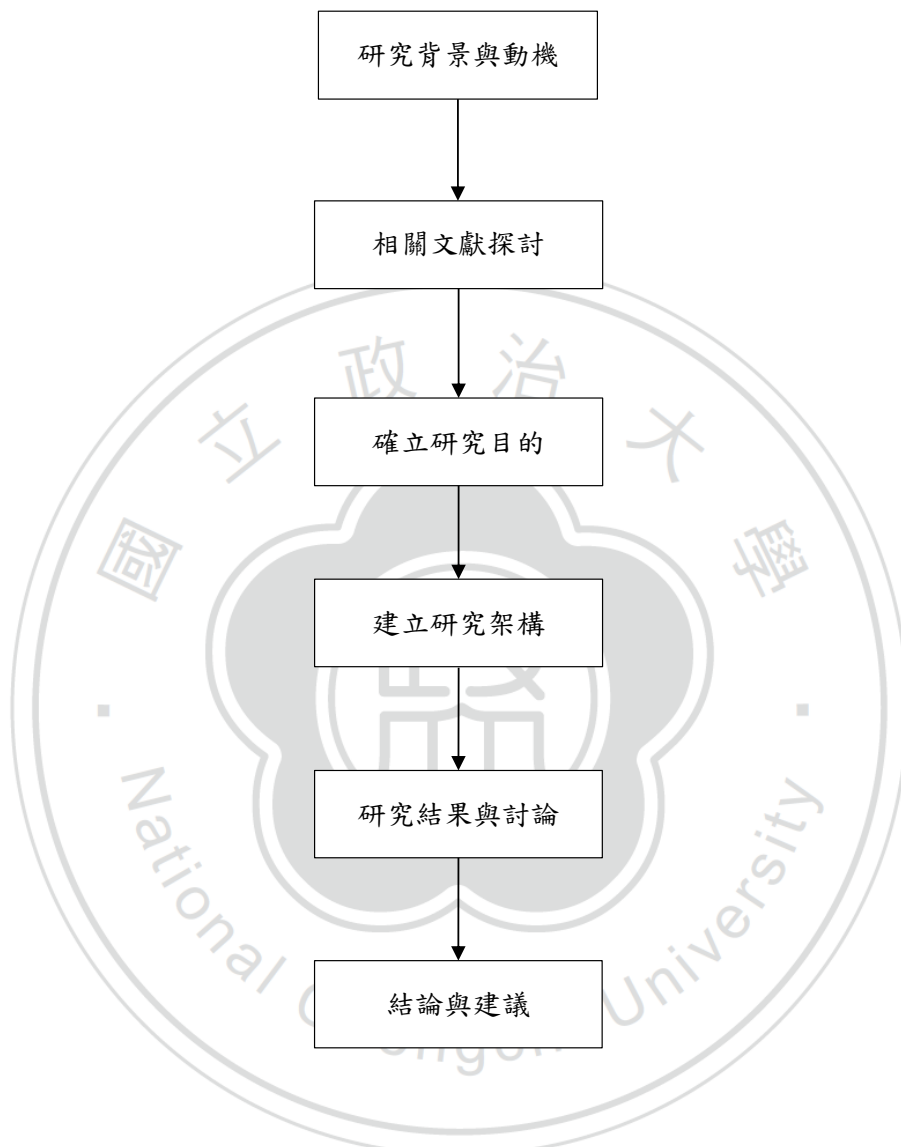


圖 1、研究流程圖

第二章 文獻探討-策略行銷 4C 理論

第一節 交易成本理論(Transaction cost theory)

交易成本的產生，主要與「代理理論」(Agency Theory)有關，人是自私的，凡是兩人以上的交易，就會存在投機主義與有限理性的問題。投機主義指的是人與人之間會說謊、偷懶、隱藏事實；有限理性則是指，人總是無法得到完整的資訊來做決策(盧希鵬，2010)。交易成本的基本觀念來自 Coase 於 1937 年發表的“The Nature of the Firm”，其認為廠商與市場是兩種相對的治理方式，採取不同治理方式的原因取決於何者的交易成本相對較低(Coase, 1937)(許惠珠，2003)。Williamson 於 1975，1979 與 1985 年發表了三篇論文，延伸 Coase 的觀點，融入了制度經濟學、組織理論、與契約法的概念，來闡述交易成本的成因與影響的面向，進一步深入解釋交易成本，將該理論發揚光大。

從交易成本的基本假設來看，Williamson 認為，交易成本主要是受到有限理性、投機主義、不確定性與複雜性、少數交易、資訊不對稱、不信任氣氛等因素所影響，在交易的過程中，環境及人性因素將造成市場失靈，使市場交易阻礙升高而造成市場交易困難與提高交易的成本。市場失靈是由交易特性(不確定性、資產屬性、交易頻率)與行為假設(有限理性、投機主義、風險中立)所造成，而要解決交易成本過高，導致的交易不效率情況，在於透過內部整合的統理機制來取代市場機能的運作(Williamson, 1975)。

從交易成本的內涵來看，Williamson 進一步將交易成本加以整理區分為事前與事後兩大類，事前的交易成本包括搜尋成本、協商成本、簽約成本等，為簽約、談判、保障契約的成本，事後的交易成本包括監督成本與執行成本，為適應、討價還價、建構及營運與約束的成本(Williamson, 1975, 1985)。Dahlman 則將交易

活動的內容加以類別化處理，認為交易成本包含：搜尋資訊的成本、協商與決策成本、契約成本、監督成本、執行成本與轉換成本(Dahlman, 1979)，表 1 說明了交易成本的型態及基本內涵。簡言之，所謂交易成本就是指當交易行為發生時，所隨同產生的資訊搜尋、條件談判與交易實施等的各項成本。

表 1、交易成本之種類及其內涵

	交易成本 種類	內涵
事前 交易 成本	搜尋資訊 成本	商品資訊與交易對象資訊的搜集，包括查詢所能提供的服務與產品所需要支付的成本
	協商與決 策成本	針對契約、價格、品質討價還價，與進行相關決策與簽訂契約所需的內部成本交易雙方為達成交易所做之議價、協商、談判並做出決策產生的成本。由於交易雙方的不信任及有限理性，常需耗費大量協商與談判成本。
	契約成本	當交易雙方達成協議準備進行交易時，通常會訂定契約，並對契約內容進行磋商所產生的成本即為契約成本。
事後 交易 成本	監督成本	為了預防對方由於投機主義（Opportunism）產生違背契約的行為，監督交易對象是否依照契約內容進行交易的成本，例如追蹤產品、監督、驗貨等
	執行成本	契約訂定之後，交易雙方相互進行必要的檢驗以確定對方確實遵守契約，當對方違背契約時，強制對方履行契約交易成本種類內涵約所產生的成本
	轉換成本	當交易雙方完成交易之後，可能持續進行交易。此時若有一方更換交易對象，所產生的成本

資料來源：Dahlman,1979；Williamson, 1985；楊維鈞，2000；本研究整理

第二節 4C 策略行銷架構

本研究使用的策略行銷理論，主要理論架構是參考「策略行銷分析：架構與實務應用(四版)」(邱志聖，2014)。邱志聖(2014)以交易成本、代理成本與交換理論為基礎提出策略行銷分析 4C 架構，認為一項交易的總成本包含「外顯成本」與「內隱成本」兩部分，其中，外顯成本指的是消費者取得產品或服務所需支付的成本；內隱成本包括資訊搜集成本、道德危機成本與專屬陷入成本。本研究以此理論做為研究架構。為面對日趨複雜的行銷環境，無論是 BtoB 或 BtoC 的市場，行銷的形式皆起了相當大的變化(邱志聖，2014)，本文將探討之策略行銷理論為外顯與內隱兩大部分。

由於市場上可以從事交換的對象很多，交易雙方多會去尋找對於自己最為有利的對象來進行交換；因此對買方而言，只有當買方需要獲得某種效益時，他會去評估需要付出的成本，只要獲得的效益大於所要付出的成本，雙方就會有交換的意願。根據邱志聖(2014)的理論架構，消費者在購買產品或服務時，主要考慮四大因素：第一個重要的因素是成本效益，在選購商品時，購回的產品是否值得所需付出的價格，也就是性價比，應是消費者購買商品的首要考量。第二，考量到市場的替代性產品多，且人的注意力有限而產品資訊太多的情況下，消費者不一定會知道清楚明瞭每一個產品；所以當消費者對交易標的不熟悉時，可能需要花額外的時間成本去搜尋相關資訊時，就可能使消費者因為認為不值得花更多的時候了解其他商品而持續使用原來的產品。

第三，產品的廣告行銷手法，趨向強化產品功能以吸引消費者購買而越趨誇大，以致於消費者往往會思考賣方訴求的功能是不是真實的，尤其是當有任何問題發生時，賣方是否會以買方的利益為最高考量，而不會只是注意到賣方本身的利益，此成本歸類為道德成本。

最後，因消費者的慣性，用習慣某種產品後通常會傾向於持續使用，因為一旦改用其他商品，包括硬體、服務流程、產品特性、或甚至是產品口味，可能會產生有形或無形的轉換成本。為了避免造成不便，而不願意改換其他品牌。例如，蘋果公司的系列產品，其週邊商品的規格都僅適用於蘋果產品，若改換其他廠牌可能需要將週邊商品全部置換，而付出更多的代價。彙整前述所敘述的理論架構如圖 2，下文針對 4 項交易對消費者所衍生的成本詳述之。

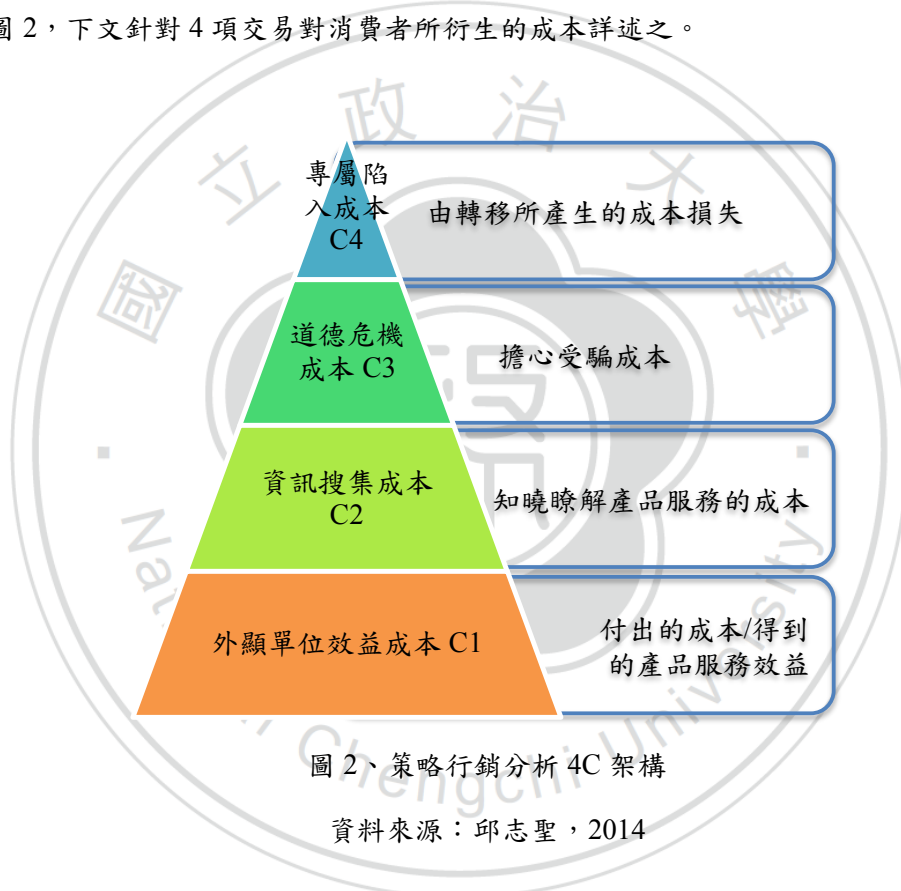


圖 2、策略行銷分析 4C 架構

資料來源：邱志聖，2014

一、 外顯單位效益成本

外顯單位效益成本是在不考慮產品或服務的其他內隱交換成本(資訊搜尋成本、道德危機成本、專屬陷入成本等)影響下，消費者取得產品或服務所需支付的成本除以該產品或服務本身所得到的利益。消費者所欲從產品得到的效益，應包括「有形效益」與「無形效益」，其中，「有形效益」包括產品功能效用、售後

服務效用、服務人員服務水準、服務環境品質等；「無形效益」可能包括炫耀形象、達成心理滿足效用、去除困擾等心理效用。而消費者所需付的總成本，包括成交價格、運費、安裝費、服務費及手續費等。而消費者取得產品的總成本，則指的是消費者要「擁有」與「使用」該產品所必須付出的所有成本。因此降低消費者的外顯單位效益成本的方向有二個(邱志聖，2014年)：

- A. 從產品設計、製造、通路、推廣、及服務以減少總生產成本。
- B. 增加產品對消費者的效益，預估消費者所需求的功能特性，及對消費者的實質效益。

二、 資訊搜尋成本

因為買、賣雙方對於所想要的交換標的物不熟悉，使得雙方必需投入時間與金錢來搜集資訊，以減少交換過程之中的資訊不對稱問題。依據邱志聖(2014年)的觀點，當一個消費者要買一個產品之前，他所要搜尋的資訊大致上包括下列幾個方向的資訊：

- A. 消費者必需知道他所要購買的品牌或產品的主要功能、特徵、利益、以及可能用此產品所會產生的各種成本。
- B. 消費者必需瞭解所要購買的品牌或產品與其他主要競爭產品在功能、特徵、利益、以及成本上最主要的差異為何。
- C. 消費者必需瞭解所要購買的品牌或產品所代表的心理的意義或是象徵性的意義為何?心理的意義或是象徵性的意義對消費者來講，是正面的加強或是負面的意義?
- D. 消費者必需知道如何去購買這個所要購買的品牌或產品、哪裡買、以及如何採購。
- E. 消費者必需知道其所要購買的產品或是品牌如何使用。因此當產品資訊的複

雜度愈高，則消費者所要付出的資訊搜尋成本就會愈高，因此瞭解消費者涉入程度是對於消費者行為重要的一環。所謂的消費者涉入程度指的是消費者對於一個產品的發掘、評估、取得、消費與去除等行為的關心程度。若關心程度愈高，則涉入程度愈高;反之關心程度愈低，則涉入程度愈低。涉入程度高低可能影響消費者在進行產品的發掘、評估、取得、消費與去除等消費行為的仔細程度。當涉入程度較高時，消費者會仔細評估產品;反之若消費者涉入程度較低時，則消費者較不會仔細評估。

降低消費者資訊搜尋成本的方法包括：

1. 清楚的定位
2. 凸顯的產品定位
3. 長期一致的定位
4. 整合行銷組合
5. 活用不同的溝通通路
6. 善用網際網路的資料與互動性
7. 創新產品要有可比較的舊有產品種類
8. 傳統溝通方法與新時代方法的整合
9. 增加舊消費者對各品牌間比較的資訊搜尋成本

三、 道德危機成本

所謂消費者道德危機成本，此成本指的是消費者害怕產品是否真正能達到廠商在交易前所宣稱的功能與承諾的成本。就算交易之前，買、賣雙方對所要交易的商品或服務都已經十分清楚，但是交易之後賣方是否能夠遵守原先承諾的功能與服務仍然存在著風險成本，尤其是當有突發狀況產生時，賣方有可能會只顧自己的利益，絲毫沒有站在消費者的立場來處理原先買賣契約所沒有規範的事情，這就是稱之為消費者道德危機的成本。因此道德危機的成本可以分成下列幾個項

目(邱志聖, 2014年), 另外列出降低道德危機成本的方法如表 2:

- A. 消費者是否相信賣方所宣稱的產品功能、特徵及利益。
- B. 消費者是否相信賣方所宣稱的服務、運送、維修的說明。
- C. 消費者是否相信賣方所宣稱的成本或是財務條款。
- D. 當消費者與賣方合作之後, 消費者擔心自己特有的知識與秘密。是否會被賣方所獲知, 並且進而被洩露。
- E. 消費者認為當一些非預期的事件發生時, 會造成有些合約上所沒有寫到的、或是買賣之前的產品說明所沒有說明到的問題產生時, 此時賣方是否會以消費者的利益為基礎來處理這些突發事件。

表 2、降低消費者道德危機成本的方法

所有公司長期要做的方法	尚未建立口碑的公司作法
說到做到	代表性案例的建立
以顧客最大利益為考量	以透明化來減少消費者的監督成本
維持公司形象	與有形向外溢的廠商合作
關懷顧客	尋找可信的公正檢驗單位推薦或可信的代言人代言
對整體公司的信任而非對特定員工的信任	提供保固期限或無條件退貨保證
完整的產品發展藍圖	

四、 專屬陷入成本

所謂的專屬資產, 是指買、賣雙方因為買賣過程中所產生無形或有形的特有資產, 此資產唯有買、賣雙方繼續交易行為時, 才會具有價值, 當任何一方結束

交易行為時，此無形或有形資產的價值便會消失。對於專屬資產的種類基本上分為下列幾種(邱志聖，2014年)：

- A. 實體設備的專屬資產當買方購買了某個實體設備，而且想再擴充其功能時，就必須要選擇與原先的實體設備在功能上可以相容之產品，如此才能有效、順利地擴充產品功能。
- B. 忠誠客戶的優惠專屬資產消費者為了增加客戶的忠誠度，往往儘量獎勵一些舊有的使用者，使用愈多，給他們的優惠就愈多。為了有專屬資產效果，此累積之優惠必需不可轉移到其他賣方。
- C. 無形的專屬資產買、賣雙方可能因為在交換的過程之中，雙方的人員互相了解，因此在溝通上更加地有效率，或是因為人與人之間關係的建立而使得雙方的溝通效率提高許多，此種資產稱之為「無形的專屬資產」。
- D. 心理層面的認同專屬資產。
- E. 創造消費者對特殊品牌的認同效果，造成消費者使用該品牌時，在心理產生特殊品牌意義，此特殊意義無法由其他品牌取代，因而形成消費者與品牌之間的心理專屬資產。
- F. 特有無形社會壓力的專屬資產建立影響意見領袖或整個群體意見，再透過意見領袖或整個群體意見，來促使每個群體成員必須遵守這個群體規範。

第三章 精品傢俱傢飾產業分析

第一節 台灣傢俱傢飾產業發展

戰後至今台灣一直以製造代工聞名，許多產品都是生產或出口全球第一，在全球商品鏈的「製造加工」環節扮演舉足輕重的角色，成功建立了「代工王國」的美名，也創造了「台灣經濟奇蹟」，雖至今已達工業化程度，但產業仍以代工為主而缺乏國際知名品牌。一般而言，台灣經濟在戰後成長這幾十多年來，主要累積了製造的能力，而這具製造能力的人力資源最主要的承載者，是代工廠商以及中上游原料大廠，這些後來興起的產業，雖在各方面多有升級，但至今多半仍留守代工領域，而多未選擇進入自創品牌的途徑。近 20 年來，受到中國、印度等新興工業化國家低廉勞動力之壓迫，使代工產業進入微利化現象（鄒昫倏，2016），只能四處尋找擁有廉價勞動力的生產據點，在某種程度上，這意味著廉價勞動力的時代產生變化，更產生所謂的「代工困境」，未來代工產業勢必面臨著更加嚴峻的挑戰。在此一情況下，台灣產官學界紛紛建議代工廠商走向策略轉型之路，應開始著手推動自有品牌策略。

台灣傢俱工業早期在充沛勞動力、低廉工資及優秀的外貿企業人才等結合下，曾於 1987 年締造外銷實績 17 億美元的佳績，享有「傢俱輸出王國」之美譽（黃以涵，2013）。其後在環保意識高漲下，原木料來源短缺，加以國內整體投資環境的變化，勞工及技術人員不足等不利因素影響下，逐漸喪失國際競爭力，外銷金額逐年遞減，於 1990 年縮減為 14 億美元的歷史新低記錄。業者為突破出口困境，除在國內積極從事產品研發及設計，亦對外尋求料源、投資設廠，生產半成品後復運回國加工，以提高產品的附加價值；或將低單價之產品項目移至海外生產，以降低產品成本，避免訂單的流失。1991 年起傢俱出口漸轉呈復甦跡像，出口值已達 16.6 億美元實績。由於昔日產業外移的地區，引進我國資金及技術

之效應發揮，導致近幾年該地區競爭力劇增，2009年金融海嘯後，轉往外銷為主，目前台灣金屬傢俱產業外銷比例達約為76%，2013年出口總額約為358億元新台幣(林葳均，2014)。

目前國內傢俱傢飾製造之整體產業結構體系尚稱完整，業界分工互助的型態極為明顯，由於屬勞力密集產業，在製造過程中所需勞力人數多，雖隨著機械工業的發展，逐漸邁入機械化生產階段，然而人力的依存度仍為偏高，加以國內經濟環境的轉型、人工短缺、工資高漲以及原料的不足，均難與新興工業國家競爭，以致有部分業者縮小國內生產規模，轉赴廉價勞工或料源充裕的印尼、馬來西亞、中國大陸等地繼續接單生產，或結束傢俱傢飾生產而轉業者亦比比皆是(王政權，2011)。

台灣傢俱傢飾業優勢在於屬於傳統產業的成熟穩定期，新加入競爭者少，上游材料不虞匱乏，能供應傢俱傢飾業足夠的貨料，加上中下游業者的自動化製程技術提高，廠商已脫離與國外工廠技術合作的模式，研發部門能獨立運作，所以競爭力也相對提升(陳佳安，2014)。最重要的競爭優勢在於物美價廉，不過隱憂是過去國內廠商外移嚴重，人才及核心技術能量已轉移至中國大陸。加上新興工業國以勞力及製造成本優勢低價打入國際市場，衝擊國內廠商原有的國際市場優勢。加上國際財團如 ZARA HOME、H&M HOME 等平價時尚品牌入駐台灣，具規模且企業化的經營模式，更嚴重衝擊台灣傳統傢俱傢飾產業，一般生產工廠無法與國際品牌抗衡，在毫無行銷資源及品牌經營的能力之下，亦對國內市場造成威脅。

總言之，傢俱傢飾業者的生產成本提高進入微利時代，也無充足的品牌經營策略知識及資源，造成台灣傢俱傢飾代工產業的衰退以及產業結構的改變，面對這樣的困境，如果沒有專業品牌或策略的結合及轉型，台灣的傢俱傢飾產業將逐

漸式微。

第二節 PER.S 發展傢俱傢飾產業的競爭者

目前在台灣的精品傢俱傢飾市場中，大大小小的品牌如雨後春筍冒出，但鮮少出現像 PER.S 一般有策略性行銷的高端傢俱傢飾品牌。PER.S 是主打高價位的自創精品品牌，講求為顧客量身訂做客製化產品或做系統性整合式居家規劃，同時也計畫轉型設計與生產工廠結合，然而在台灣同時存在一大群傢俱傢飾品牌，範圍從自創品牌的小設計師設計單品，他們沒有像精品品牌一樣有資金或背後的工廠去製造、行銷品牌，範圍再談到平價時尚品牌，例如 ZARA HOME, H&M HOME, IKEA 等，更甚至國際精品品牌，例如 ARMANI CASA, FENDI CASA, BOTTEGA VENETA, LOUIS VUITTON 等，這些都可能是 PER.S 潛在的競爭者。

不論是平價或時尚精品，這些競爭者在市場的營銷策略差異使得品牌的定位與鎖定客群分明。陳柔伊(2011)提到對於品牌間的競爭分析是指同品類、不同品牌間之競爭概況，同一競爭群內之品牌，彼此所握有的關鍵成功因素差不多，不同競爭群內之品牌，所握有之關鍵成功因素差異甚大。品牌競爭分析可得知造成品牌佔有率(brand market share)差異背後的原因，因此找出品牌經營的關鍵成功因素可得到自有品牌在關鍵成功因素的掌握程度，讓企業知己知彼。而處於不同競爭群之品牌，所需採取的競爭策略是不一樣的，其關鍵成功因素可能包括：企業形象、品牌形象、產品屬性、價格合理、通路掌握、廣告效果等(陳柔伊, 2011)。

就精品品牌對消費者而言，Kapferer(2012)提出對精品的定義就能看出人們喜愛精品的原因，他對名牌精品解釋如下：「精品的特色必須擁有美感、功能性，並附有藝術價值，精品像光芒一樣不只是提供物品，還帶給人極致的品味的聯想」。正因為如此，名牌精品管理不應該只取決於顧客的期待，精品必須能提供額外的愉悅感受，Kapferer 認為精品除了提供實用功能外，必須讓消費者使用後

擁有自信心，精品必須能讓消費者滿足心理與功能的需求，尤其是心理滿足（Kapferer，1997）。

不同於精品，近幾十年興起的平價時尚（或稱快速時尚），是為了滿足消費者對流行的需求，嘗試將消費者以季節為單位(Seasonal collection)的時尚消費狀態下解放，以便完成即時行銷與即時販售(Tokatli, 2008)。快速時尚的興起讓大眾都擁有足夠能力去追求流行時尚，透過觀察時下流行風潮以及進行市場調查，嘗試在幾星期以內生產出新商品，但是此作法使得快速時尚必須不斷地更新商品的存貨以滿足消費者的需求(廖偉迪，2013)。

品牌傳統的製造商生產重點在於「提升生產力」，但是這些精品市場中獨領風騷的百年精品品牌，卻是在「創造消費力」，時尚精品的販售不只是販賣商品的本身，附加的還有品牌、形象、生活形態、一種顧客追求自信的代表，創造給顧客購買一般商品完全不同的價值感受。當時尚精品被認為是一種地位象徵時，品牌的經營者透過將產品做得像藝術品、開大型旗艦店、讓賣場像美術館、更加深產品的價值；而平價品牌追求的快速生產、低成本所帶來相對平價的價格，也能抓住不在意美學或品質感受的客群(解怡倩，2005)。以上兩種不同定位、產品落在不同價位帶的競爭者，接下來筆者將以 4P 策略分析 PER.S 目前市場上的主要競爭對手。

一、 PER.S 競爭者之 4P 分析

4P 的行銷概念由 1960 年密西根州立大學的麥卡錫教授 E. Jerome McCarthy(1964)提出後，對市場營銷理論和實踐產生了重大的影響，至今仍被奉為經典，被廣泛應用在公司制定營銷策略的方法中。4P 代表產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、促銷 (Promotion)，筆者將從精品品牌與平價品牌兩種不同市場定位的競爭對手進行 4P 策略分析，並找出 PER.S 與競爭對手的差異

性。

1. 精品傢飾品牌 4P 分析

傳統的時尚傢飾品牌如 ARMANI CASA, FENDI CASA, BOTTEGA VENETA, LOUIS VUITTON 等，他們致力於追求經典、高貴的時尚，從設計師設計出一件傢飾品、到工廠生產小量樣品、在巴黎或米蘭或國際城市舉辦春季或秋季時尚秀後，在正式量產並配送至店面，這個流程可以長達 4~12 個月，僅有金字塔頂端不到 1% 的人們有能力負擔昂貴的商品價格。

(1). 產品 (Product)

在國際時尚精品之產品策略中，維持產品在全球市場的高品質、創造經典款商品以延長產品生命週期、單一品牌多產品線、款式多數量少的品牌延伸策略，以維持精品的獨特性和稀有性。其次，放眼全球前百大品牌，它們的成立年代及背景可以發現，這些精品品牌都有接近百年的歷史，其主要特色為手工訂製，強調傳統精細的手工與精湛的品質，並且在品牌的背後都富有一個傳奇性的故事，亦即消費者對於這些歷史悠久的先進精品品牌，在傳統和知識的傳承上的名聲帶給品牌經典的象徵。

(2). 價格 (Price)

由於品牌的歷史、工藝、品質等產品特性，國際時尚精品之價格策略中，高價位及避免折扣的方式，塑造顧客對品牌的高價值品牌知覺。

(3). 通路 (Place)

國際時尚精品之通路策略中，以直營店和專門店的通路形式維持獨立的品牌形象和一致的銷售品質，讓客戶能感受體驗尊榮服務，近幾年因應全球時尚潮流趨勢，在台灣以開設或擴建品牌旗艦店和概念店的通路策略建立品牌權益，並且因應台灣特殊的精品消費特性，在百貨公司之精品區開設店中店傳遞品牌概念。

(4). 推廣 (Promotion)

國際時尚精品之行銷傳播策略中，運用廣告及事件行銷作為主要的品牌行銷傳播策略，來提升品牌知名度及創造獨特的品牌聯想。但其實最重要的是透過客戶關係管理 (CRM) 維繫這些高端客戶，如何讓客戶留下來並產生忠誠度是精品品牌對於累積客戶的重要的工作，品牌可能會舉辦異業結盟的活動或鑑賞會、訂製會，這些聚會只限定會員或受邀客戶參加，例如義大利奢侈品品牌 FENDI，他們對羅馬的旗艦店進行了改造，客戶可以在一樓通過一扇巨大的觀察窗，看到品牌的裁縫制作服裝的過程。其實精品品牌的推廣主要著重在服務面，並不是為了銷售，只是它們利用會員制的手法留住客戶對品牌的忠誠，這種有進入門檻、篩選客戶的稀有盛會，誘人之處在於在金字塔頂端的消費者可以買到打上限量款與稀有口號的商品，促使消費者們趨之若鶩。

2. 平價傢飾品牌 4P 分析：以 ZARA HOME 為例

談到「快速時尚」不難聯想到 ZARA，該品牌一貫藉由觀察最新一季的時尚精品，再由傢飾銷售商以此為基礎快速設計出當季商品，利用垂直整合的工廠即時生產，各國的消費者得以在品牌商店以相對低廉的價格買到商品。快速時尚業縮短生產時程、強化設計端、生產端、銷售端的垂直整合，以更低廉合理的價格提供給無法負擔動輒上萬元傢飾品的顧客 (張寶藪, 2009)。但快速的平價時尚背後，卻忽略了對商品工藝的要求、品質的管控，或者是以量制價的生產模式讓商品失去價值。

(1). 產品 (Product)

ZARA HOME 是一個專營時尚家居用品及室內裝飾品的品牌，提供大量極具價格競爭力的室內裝飾品。平價傢飾品其最主要的訴求在於詮釋流行，而非品質及商品稀少性，較欠缺融合於居家生活中的藝術美學，它的產品設計即使結合了最流行的時尚元素及提供 ZARA 般的合理價格，但卻非具獨特性商品，且無

法有著精品品牌般的精緻工藝。

(2). 價格 (Price)

ZARA HOME 的產品定價基本上都採取超值策略 (Good-value strategy)，是屬於攻擊高價策略者的一種方法，提供高品質產品，但價格較低，強調物超所質，讓消費者可以用能負擔的價格，買到此價格帶相對好品質和時尚設計的居家傢飾品，換句話說，平價商品它的背後也是因為沒有付出高額成本去琢磨商品細節，因而可以壓低它的價格。

(3). 通路 (Place)

ZARA HOME 在全球超過 370 家的實體店面，多設於繁華且高價的地段，店面的設計和擺設皆由總公司設計，平價品牌的店面相較精品店面的富麗堂皇更易近人，因此幾乎所有消費者都能進去選購，沒有距離感。另外從 2010 年開始，消費者也可以在官方網站上購買 ZARA HOME 的商品，所有人都可以買到商品，沒有所謂旗艦店限定的獨家販售之銷售策略，對消費者而言品牌的取得更加容易，但卻沒有擁有限定商品的獨特感受。

(4). 推廣 (Promotion)

在推廣手法上，ZARA HOME 印製型錄，以及在知名的流行雜誌上刊登廣告，除了宣傳品牌以外，刊登最新一季的產品，廣告總是以營造顧客好心情，以及提升消費者購買慾望為主要目的。在官方網站上，同步發佈新產品，另外，ZARA HOME 亦嘗試建立，建立良好的企業形象，這也是它推廣品牌的方式之一。雖然平價品牌能在各種管道下曝光，然而這種沒有建立強烈客戶關係的推廣方式，並不能為品牌帶來忠誠的消費族群。

表 3、PER.S 競爭對手的 4P 比較

品牌	產品 (Product)	價格 (Price)	通路 (Product)	推廣 (Promotion)
國際精品	獨特性 客製化 限量版 推出經典款式 製成歷時長 工藝獨特 店內專人服務 時尚領先者	(以相框為例) \$12,000-\$50,000 幾乎無折扣	自營專賣店 品牌代理商	鑑賞會 訂製會 時尚雜誌 國際名人代言 客戶關係管理
平價精品	大量製造 商品大眾化 店內無專人服務 時尚跟隨者	\$1,000~\$3,000 為出清庫存會 舉辦折扣季	自營門市 網路商店	網路廣告 商品型錄 親民的代言人

資料來源：本研究自行整理

二、 PER.S 與競爭品牌的差異

對 PER.S 而言，目前面對最大的競爭對手為平價時尚品牌。進入台灣傢俱傢飾產業的平價時尚品牌將流行時尚平民化，結合流行與時尚來滿足消費者慾望並提升大眾品味以追求更美好的生活型態，相信流行、時尚品味是不會因為地區別而產生限制，所以可以發現這些平價時尚品牌不管在哪個地方，其商店內部的陳列與設計氣氛都是相同的感覺。這些品牌的設計師團隊在每個季節都能設計出不同的產品，為家創造出溫馨時尚的氛圍，包含家用品品牌，以平價、流行的概念融入床單、桌巾等居家用品，以提供消費者在生活品味的需求。

然而，平價時尚品牌與要發展精緻、高價位的 PER.S 是屬於不同的市場區隔，但為什麼 PER.S 卻認為這些品牌的存在會對 PER.S 造成競爭、互相影響？主要原因可分成兩個：第一、社會經濟地位的改變使消費者的購物選擇走向心靈層面。不難發現，很多國際精品品牌開始逐漸走向居家傢飾產業，因為國際經濟

的發展、社會地位的改變，對於奢侈品唾手可得的金字塔頂端消費者而言，一般物質上的精品已經無法滿足他們的需求，因而這群消費者開始走向心靈層次，開始會佈置居家環境，以藝術、美學的眼光作為購物的選擇條件。在台灣同樣地經歷產業轉型，社會進步帶動人民經濟成長、素質水平提高，因此消費會開始投資傢俱傢飾設計，與時尚(Fashion)購物相比之下，更高的層次是居家用品(Home)的消費，因此市面上逐漸出現藝術品般的傢俱傢飾。但是，心靈層面的購物選擇能力是需要時間培養的，因為對於身份地位尚未達到某一社經地位的消費者，他們沒有接觸過精品傢飾，只會認為 PER.S 價位過高，仍以一般早期大量傢俱傢飾低價的觀念去想 PER.S 這個品牌，因此 PER.S 在市場上將面臨平價時尚品牌的低價策略所帶來的衝擊。

其二，消費者選擇商品沒有考慮美學、實用性，也是因為消費者尚未走向心靈層面的消費，加上平價時尚品牌擁有店面，可以利用所有傢俱傢飾配置出舒服的氛圍吸引消費者購買其中一項單品，顧客看到佈置很漂亮且商品又平價便宜的心態之下，此時就很容易被這些品牌拉走，當消費者看不懂品牌、傢飾品細節、傢飾品品質的時候，就會對 PER.S 的市場產生間接的威脅。對於這些低價位的時尚品牌傢飾品，若消費者將商品買回家後，家裡沒有佈置出相同的感受時，其實獨立看傢飾單品會感覺較廉價，且品質也參差不齊，以 PER.S 所要設計銷售的傢俱傢飾品是美學及實用的概念，假設消費者不使用這個商品，它擺著也會如同藝術品般。因此 PER.S 在進入市場的時候，若消費者的眼光、品味尚未被訓練及培養之下，PER.S 很容易受到平價時尚品牌價格的衝擊而導致流失客群。

這些衝擊會隨著時間越長，品牌之間的區隔就會被拉大，PER.S 有信心在市場當中凝聚一群具有忠誠度的消費者，將為傢俱傢飾品結合台灣歷史的淬煉元素、文化故事及感動，因為 PER.S 提供的是平價時尚品牌無法做到的服務、商品品質及品牌樣貌。

第四章 策略行銷 4C 架構分析-以新創自有品牌

PER.S 為例

第一節 公司現況

PER.S 為銷售居家飾品、器皿等商品的新創公司，整體品牌的概念以精品、高階市場的方向發展(圖 3)。筆者過去在精品傢俱 10 年以上的經驗，建立足夠的專業知識(Know-how)與人脈進入障礙極高的精品市場，客群以高階市場的消費者為主。傢飾品是打造家中氛圍不可或缺的物品，然而市場汰換率及轉變非常快速，需要快速的掌握消費者的品味與市場脈動，又考量到精品代理的成本很高，包括代理成本、存貨成本、無形的客戶道德風險所帶來的成本等，故以建立自有品牌、朝向永續經營的目標發展。

PER.S 對於品牌下的產品有長遠的想法及規劃，將未來自創的產品分為 A、B、C 三種產品策略。策略 A 屬於最高等級的產品，是創業初期最先發展的部分，可以說是 PER.S 品牌中最精緻的產品，PER.S 預計透過自有設計品牌，提供精緻的客製化商品，做出差異化打造品牌之競爭力。客製化的服務未來也是 PER.S 重點策略之一，目的是朝向打造客製化(tailor-made)品牌高端思維。等到策略 A 的產品發展成熟時，PER.S 針對不同年齡層、不同風格的客群再做出分類，發展策略 B 的產品、策略 C 的產品，這兩部分將品牌的觸角延伸到更廣大的客群，提供不同身份的消費者做選擇，然而接觸越多消費者越難做到訂製的服務，因此策略 B 與策略 C 所發展的是相對較大眾的產品，但仍是屬於 PER.S 鎖定高階市場的客群。透過市場區隔出品牌價值差異的策略，PER.S 想要傳達訊息給高消費能力的人知道，PER.S 存在頂級的客製化能力，有辦法做出滿足客戶更高品質的要求，藉此讓品牌在消費者心中是停留在最高端的層級，成功地在創業初期即建立品牌的價值地位。

PER.S 初期與國內米其林餐廳合作，打造專屬於餐廳獨一無二的概念與想傳達意涵的餐具與周邊商品，建立一定的品牌基礎，逐步往國際邁進，與國際知名傢俱業者合作，結合傢俱展間的呈現，奠定國際基礎；最終以培育自有設計團隊，以自有設計品牌將旗下的商品推向國際，創建台灣的國際高端品牌為最終目標。

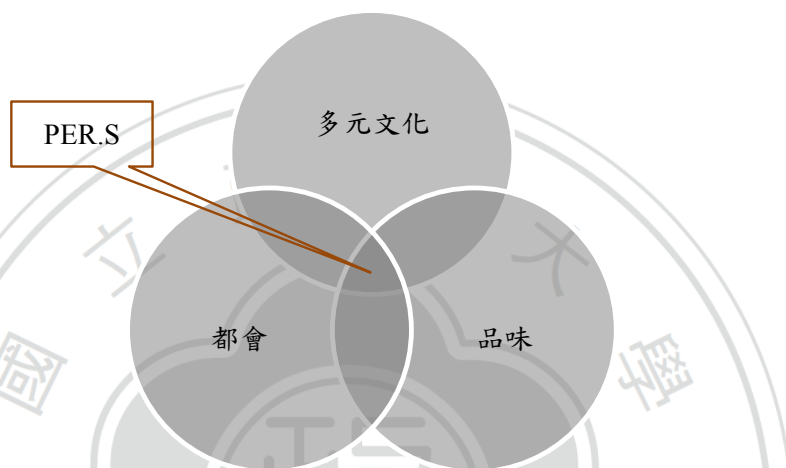


圖 3、PER.S 品牌元素圖

(資料來源：PER.S)

第二節 PER.S 4C 架構分析

筆者所設定 PER.S 欲達到的目標，據此方向與定位規劃不同階段發展策略，本文將以 4C 架構分析 PER.S 在不同發展階段面對的成本。由於過去負責經營國際精品傢俱傢飾的代理市場，在客戶與代理品牌的關係維繫、國際代理相關事宜、品牌形象的建立等都有豐富的知識與經驗；對於 PER.S 未來發展的核心概念、可能遇到的困境等都可提出深入的陳述與見解。

PER.S 將國際級設計師結合歷史工藝與現代生活，表達不同文化的產品；目標為創造國際級的台灣自有品牌，定位在成為設計產業中國際指標的生活用品品牌，重意念，產品結合工藝與文化；打造獨特且現代但不失傳統、平易近人但不媚俗、親近自然但不譁眾取寵的風格，從台灣出發，行銷全世界。

設計的概念與成本的控管是經營自創品牌存續的基本觀念，然而，在一開始尚未擁有廣大的市場及品牌知名度之前，品牌必須藉由階段性、循序漸進的行銷方法，滲透至與設計相關或周邊產業相關的領域，進而達到降低成本、建立知名度、創造本身的市場，最終擁有自己的品牌名氣。PER.S 以自創品牌為目標，在此概念下規劃三個策略階段(圖 4)，PER.S 第一階段規劃與觀光業者或台灣國際知名飯店業者異業結盟(Synergy)，希望號召國際設計極有能力、使命的新生代設計人，與 PER.S 共同創造出國際級產品，打造 PER.S 品牌市場辨識度；在此階段將成立 PER.S 的工作坊，開始投入設計並生產品牌，建立全球人力資源合作策略並以品牌推廣為目標。第二階段將與國際異業知名品牌及國際傢俱品牌大廠合作(Coordination)，將 PER.S 產品走入國際，並推廣至國際通路市場，奠定消費者心中的品牌價值；此階段將投入研究開發(R&D)，加強產品的廣度與深度，以成為國際性的時尚設計用品指標品牌為目標。第三階段與建設公司、室內設計師整合(Integration)，在此階段將透過降低生產成本，形成進入障礙，做出差異化打造品牌競爭力與未來的全球供應鏈；此階段將提升市場對品牌的認同與忠誠度，開立第一家零售品牌旗艦店，創造連結原料、生產、品牌、通路的上下游整合價值鏈。



圖 4、PER.S 的行銷推廣策略

(資料來源：PER.S)

本文透過對產品線的行銷手法及消費客群分析，將 4C 的分析架構應用在設計產業的自創品牌上；以下將針對 PER.S 創業的三個階段說明，並針對每個階段進行 4C 的探討，最後將彙整不同階段的 4C，以用整體的角度了解不同階段的成本，規劃後續發展策略。

一、 第一階段-異業結盟、網路商城：

1. 策略規劃

過去傳統的思維將策略分為兩大項，其一，是聚焦於本身的產業，包括垂直整合和擴大規模，並進而試圖在某些價值活動上發揮差異化的優勢；其二，是從事多角化，進入生存資源更豐富、更有發展潛力的產業。然而這兩個方向各有其不足，因為聚焦表示固守陣地，可能結果是發展空間越來越小；多角化經營雖然有極高的成長機會，但本身組織卻未必擁有經營產業的人才與資源。面對快速的科技進步與產業消長，從異業結盟中尋求、創造新機會與商機是企業發展趨勢之一；異業結盟也經常是許多品牌發展的主要策略。

PER.S 為新創公司，在初期階段採用異業結盟的商業模式，以本身原有的優勢、知識與能力為基礎，結合其他產業中的優質業者，共同創造新的商業模式，滿足顧客的需求，作為第一階段努力的方向。

在過去任職忠泰開發時所得到的豐富展店經驗，筆者很清楚開店的成本費用高昂，除此之外，PER.S 要賣的是自有品牌的傢飾品，規劃自行設計並生產商品，但草創初期，種類無法一下子量產到可以開一家店，且商品量化之後必須承擔一定的風險，故 PER.S 並不打算在第一階段就擁有實體通路及做到大量生產，將以精緻的客製化產品為主。但若沒有實體通路，首要面對的問題是，在客戶對於

PER.S 毫無認識之下，如何讓他們接觸到 PER.S；故第一階段時期，PER.S 規劃與知名品牌合作，透過異業結盟的方式推廣自有品牌，並同時架設網路平台，利用媒體的力量打亮知名度。

PER.S 異業結盟的對象為餐廳的知名主廚，由於走的是高階客群的定位，所以會以五星級的米其林餐廳為主要合作對象；也由於是與五星級米其林餐廳合作，顧客也會認為 PER.S 等同於五星級的層次，利用異業結盟的方式為自己的品牌打廣告，增加品牌的等級與價值。PER.S 採用「傢飾品+精緻餐飲」的組合方式，透過本身的設計專業概念，結合高級餐飲業的高端服務，或與專家人物（米其林主廚）合作，依據該餐廳的核心價值、外在裝潢環境、想要傳達給消費者的感受，幫助他們客製化專屬的杯盤擺飾，打造出具備質感與品質至上的完美呈現，同時協助開發餐廳的周邊商品，使該餐飲業的品牌更完整與強化。在此同時，PER.S 亦掌握客戶尚未被餐飲業滿足之需求，這些需求可能遠超過現在餐飲業的想像範圍，例如客戶前來用餐，但也想要購買餐廳所使用的餐具，這時候 PER.S 所設計的周邊商品將因為與餐飲業結盟而開始販售，達到放大 PER.S 品牌的效果，透過品牌與品牌結合的方式產生綜效，達到雙贏的局面，同時讓主要客群看到 PER.S 品牌的力量，包括對於設計的巧思、整合及美學配置的能力。

除了知名的米其林餐廳之外，為達到品牌能往國際市場發展，PER.S 的另一個結盟產業選擇「台灣的國際觀光飯店業」，從民國 97 年至今來台的旅遊人數已超過一千萬人次，台灣成為觀光大國，其中國際連鎖旅館品牌不斷進駐台灣，從民國 97 年的 11 個提高到民國 105 年的 18 個，成長率 64%(行政院交通環境資源處，2017)，由此可見國際觀光業者對台灣旅遊市場的信心。看準了這一項優勢，PER.S 決定採取與觀光飯店業的合作，將品牌快速推向國際，然而在這過程當中，PER.S 亦不忘成立品牌的初衷，就是為了讓品牌價值與台灣文化融合，除了自創台灣品牌以外，筆者認為品牌裡的台灣傳統文化精神以及獨一無二的藝術品工法

都更該讓國際人士看見，因此，PER.S 預期挑選國際連鎖品牌飯店業合作，讓飯店業者可以銷售 PER.S 限量版的客製化禮品，在國際人士來臺選擇國際連鎖飯店時，便向他們推銷富有台灣文化的客製化工藝禮品，PER.S 在此合作關係中賣的商品又更高層次，訴求的是實用跟美學兼具的傢飾品，就算不使用也能擺置在空間成為藝術品。至於飯店的選擇傾向於國際型飯店的理由是因為 PER.S 希望限量版的台灣禮品只在亞洲區銷售，因此合作的飯店業者可以打上亞洲區限定的口號，成為業者吸引更多國際觀光客的策略之一，透過國際人士將具台灣文化特色的設計品帶到國外，其實也幫忙傳達了 PER.S 是台灣知名品牌的效果，有助於使 PER.S 自創品牌快速地向國際推進。

PER.S 除了透過異業結盟，同時考量到鮮少接觸知名餐飲業的客群並未能接收到品牌的資訊，因此第一階段的第二個行銷策略是建立網路平台。設立網路平台並非要將網路作為 PER.S 的重點銷售平台，而是在初期發展階段，期望透過網路的力量增加 PER.S 的曝光度，藉由網路媒體討論、渲染的力量，創造消費者們與設計師們之間的話題，創造知名度；同時藉由網路的力量激盪不同火花，創造更多對於品牌設計的改進與回饋，做為進行未來的研發方向。因此，第一階段網路平台不會是 PER.S 的主要銷售通路，只能說是一項自創品牌過程中的管道。

2. 4C 分析

(1). C1-外顯成本

在 C1-外顯成本方面，因不考慮展店與結合上下游供應鏈透過自有工廠生產，故資本成本(CAPEX)非主要資金投入項目，故 C1 分析主要為針對營運成本(OPEX)的分析，包括製造成本、宣傳成本、人事成本等。

由於 PER.S 第一階段以異業結盟與網路商城為主要方向，大幅降低了開設

實體店面所需的資本支出與人事費用、店租、辦公費用等營運費用，在行銷推廣則是透過網路商城作為主要行銷手法，會產生網頁製作的成本與網路行銷成本，但透過此法屏除了花大錢買廣告的方式作為初期的宣傳，廣告的投入成本也大幅降低，PER.S 的外顯成本主要則是在產品的設計與製造方面。

在製造成本方面，由於產品為符合米其林餐廳的高端印象，以客製化角度出發，需要搭配餐廳個別品牌意象，相較於大量製造的產品，更重視品質、材料的使用、產品細節與配合品牌深度的結合，所以其產品的設計與製造成本都相對高價。另外，由於是高階商品，產品製程後的保存，包括恆溫、恆濕的庫存等倉儲成本亦較高。

在品牌宣傳方面，透過網路商城的方式降低開展實體店面所需耗費的資本支出與相對應的店點營運成本；另外，預計利用與知名餐廳合作的方式，利用餐廳的知名度與氛圍，雙方相互帶動的品牌效應，創造互利的品牌推廣，同時透過媒體的焦點報導推廣知名度，相較於砸重金發送廣告，其投入的資金相對較小。

整體而言，PER.S 的 C1-外顯成本主要是來自設計與製造成本。雖規劃初期以品牌宣導為主，將以幾近成本價的價格策略打入市場，然而，在其品質的要求與客製化的結構下，製造成本較難壓低；故設計成本的控管，是此階段較可著墨的方向。

而以消費者角度而言，PER.S 於第一階段藉由異業結盟降低設立實體通路成本，並將節省的成本反映在價格上，而靠著結盟的餐飲業名氣吸引買氣，讓消費者在餐廳裡即可消費 PER.S 的設計，顧客不僅省去購買產品往來的交通費、運費、服務費（有形的效益），更因為享受到高端的服務和達到滿足感及需求（無形的效益），降低了 PER.S 第一階段的外顯單位效益成本。

(2). C2-資訊搜尋成本

以 PER.S 角度來看，在尋找合作對象時，需要考量自身於定位來尋找合作對象，由於主打的是高端的消費族群，相較於一般性商品，在尋找適合的合作對象須耗費較大的時間與精力做資料蒐集、篩選等相關事前準備工作，也就是付出的資訊搜尋成本較高；然而相對的，由於預計找米其林餐廳合作，結合過去筆者在精品市場超過十年的經驗及累積的人脈，較容易蒐集到相關資訊，相信對於合作對象的搜尋成本會較其他剛進入市場的競爭者低。

從合作對象的角度來看，PER.S 在剛設立的階段，市場知名度尚未打開，對合作對象而言需要耗費較大的時間與精力了解 PER.S 提供的商品是不是符合餐廳要求的品質或要傳遞給消費者的意象與氣氛；而該如何鮮明的展現 PER.S 的產品品質與特色都是降低合作對象對 PER.S 的資訊搜集成本的思考方向。

從終端消費者(end-user)的角度來看，PER.S 在此階段網羅的顧客族群擁有一個共通特點：這些顧客不是為了 PER.S 進店消費，而是為知名餐飲業慕名而來。PER.S 的目的是要吸引這群因為喜歡知名餐飲業的高端族群進店後，進一步得知 PER.S 為餐廳所設計的專屬家用品資訊、認同品牌、消費品牌，長期下來 PER.S 建立了名氣、客群，無形間打入消費者市場。另外，透過網路商城所引來的顧客，他們因為有相同的（設計）話題而對 PER.S 產生濃厚興趣，這些行銷策略都可以降低終端消費者對 PER.S 的資訊搜尋成本。

(3). C3-道德成本

相較於與合作對象簽訂長期合約，PER.S 是以逐次討論作為合作模式；由於合作的都是知名餐廳，有一定的品牌知名度與聲望，且是逐案(case-by-case)的方式進行合作，所以 PER.S 面臨的道德成本較低。然而，以長期經營的角度來看，如何讓合作的餐廳在每年度的策略想法調整或是替換餐盤時都以 PER.S 的商品

為首選，帶動下一次的合作建立長期合作關係才是關鍵；做到長期合作需要從許多的細節著手，包括維持水準之上的交貨品質、速度與售後服務，才能將訂單向下延續，降低合作餐廳對 PER.S 時所面臨道德成本，建立雙方長期的信賴關係。

對消費者而言，其面對的品牌是五星級米其林餐廳而非 PER.S，透過餐廳購買的商品掛的是餐廳品牌的保證，而五星級米其林餐廳的品牌代表的是高水準的服務、品質與品味，故消費者面對的道德成本較低。

(4). C4-專屬陷入成本

雖然 PER.S 提供的是高階精品，但以本質來看，傢飾品容易在市場找到替代品，商品容易取代且對消費者而言轉換成本較低，並非像蘋果公司(Apple Inc.)所推出的商品，其規格與其他類型產品不同，周邊商品只限該廠牌的商品使用，PER.S 所銷售的傢飾品並非專屬陷入成本高的商品。而在第一階段的發展中，PER.S 所面臨的困難在於，五星級米其林餐廳原本就有合作廠商，需要提供優越的條件以取代現有廠商，另外，如前述所敘，與餐廳的合作模式為逐次討論，不會簽署長約或是專約強化對 PER.S 的專屬陷入成本。

如何提高合作對象對 PER.S 的黏著度，也就是提高專屬陷入成本，PER.S 的做法為深度客製化，PER.S 根據合作對象每年的想法做開發設計，針對餐廳想要傳達的精神、概念、當年度要開發的菜色等餐廳的風格與特質，提供適當的設計商品，並且協助周邊商品開發，協助餐廳建立專屬產品，針對廚師與餐廳的策略、想法或對菜色作品靈感，將精神擴展到餐盤與周邊商品，以延伸餐廳整體意象、強化餐廳形象，並同時打造具指標性的經典配件，做為餐廳代表作品。並透過此幫助餐廳營造整體氛圍，協助餐廳建立對前來用餐的客人的專屬陷入成本，進而提高餐廳對 PER.S 的專屬陷入成本。

此階段，消費者是因為五星級餐廳或國際觀光飯店等合作對象才接觸到 PER.S 商品，對消費者而言並無法明確辨認出 PER.S 的品牌，其品牌知覺是建立在餐廳或飯店上，也就是說，PER.S 在此階段對消費者的價值建立在五星級餐廳或國際觀光飯店等在消費者的消費過程中得到的印象與感受，在 PER.S 的商品為取代性高的傢飾品之下，較難建立 PER.S 與消費者之間的專屬陷入成本，故以消費者的角度來看，此階段的專屬陷入成本較低。

採用異業結盟不外乎採取他人之長、補己之短，選擇對品牌等級程度相當的異業合作，不僅可拉高品牌品質層次並減少額外廣告成本，無形間亦降低消費者進入 PER.S 的門檻，整體而言 PER.S 對於通路的部署是有效率且針對目標族群，相較之下消費者對品牌的認識管道也更加直接，不必另花搜尋成本，因此在尚未發展成熟之時，此階段的策略是為 PER.S 打造知名度與合作夥伴為主。

二、 第二階段-與國際精品大廠合作：

1. 策略規劃

第一階段 PER.S 主要經營跨產業但卻同在生活領域中的知名品牌佼佼者，但為了成為一個高端、時尚、網羅金字塔頂端消費客群的品牌，PER.S 規劃第二階段與國際知名傢俱精品品牌合作。由於和知名餐飲業、飯店業者合作，意味著 PER.S 已經逐漸與具有社會經濟地位的專業商務人士有所接觸，雖然 PER.S 尚未有實體店面，但這些客戶已經知道開始了解 PER.S 品牌資訊、對品牌產生印象，對 PER.S 而言擁有一群鎖定在金字塔頂端的客群優勢，且因第一階段的品牌策略聯盟，有助於在國際展覽上獲得更多廠商的信賴與合作機會，讓廠商相信 PER.S 在台灣是有知名度的品牌，且有能力在台灣的米其林餐廳或精品飯店銷售傢俱傢飾品，再加上筆者過去在代理超過 100 個精品傢俱傢飾品牌的公司所獲得的經驗，透過長期看展及實際操作的產業背景經驗，能準確掌握市場客群及具備

市場趨勢之敏銳度，做出創新、創意之差異化商品，同時 PER.S 具有與國際異業知名品牌、國際傢俱品牌大廠共同合作的能力，可大幅降低與國際精品合作的代理商的風險打入國際市場，進一步拉抬消費者將 PER.S 視為高端品牌的印象。

PER.S 在第二階段是計畫走向產業中的國際市場，研發出國際性指標之產品將其推向國際市場，另外亦考量到金字塔頂端客群的消費習性，他們沒有時間去搜尋符合所購買傢俱的搭配家用品，PER.S 預計與精品傢俱合作於國際展覽時結合展出，此曝光機會其實已經提供了消費者選擇，可以直接購買 PER.S 的設計而無需額外尋找。

PER.S 進入國際市場的優勢就是透過經驗的累積，在與國際品牌正式合作之前就已經熟知前十大精品品牌的設計風格，也明白何種搭配風格更能展現精品的特色，未來可以針對這些精品設計專屬客製家用品，放進品牌的產品線裡，對品牌而言，此合作策略也是為了放大 PER.S 自創品牌的層級。透過與國際知名品牌合作，可以接觸到更廣的客群，客戶名單、行銷通路等；PER.S 希望在國際展覽的陳設裡加入 PER.S 傢飾品、家用品，設計出配合該合作品牌的特色，使整體展覽空間更完整、融合，利用 PER.S 的存在為精品傢俱加分，此階段 PER.S 所要鎖定的對象是進來看展的國際人士（消費者）及精品代理亞洲區經銷商，尤其是後者，讓代理商瞭解 PER.S 的設計是能夠符合這套傢俱的形象，即便是異國的產品亦能在亞洲找到符合該產品風格的家用品，獲取知名大品牌廠商認同後，藉由此管道推廣到他們亞洲代理店面門市。

PER.S 將品牌打進國際市場通路，讓國際精品傢俱裡放了 PER.S 的自創品牌，藉由同樣（高端）等級品牌的思維同時間曝光呈現，讓 PER.S 的品牌能在國際間的精品展覽擁有知名度與專屬客群，最後伴隨著合作的品牌一起在國際間銷售，未來也可以直接販售給合作品牌的亞洲區代理商。PER.S 以過去對精品品牌的風

格瞭解程度，為它們打造出一整套的傢飾品，靠著精品傢具與 PER.S 傢飾品的結合，逐步打進擁有亞洲實體通路的代理商的店面，最終奠定消費者心中的品牌價值。

2. 4C 分析

(1). C1-外顯成本

在第二階段 PER.S 仍不會走向實體通路的佈局，而是結合國際知名的精品傢俱品牌作為推廣策略，同樣的，其在資本支出(CAPEX)投入較少。但在此階段，PER.S 規劃與知名製造大廠合作，基本上會特別篩選，有特殊材料跟工法比台灣好的情況下或是品質更嚴謹下才會與之合作，有一些組合性跟結合性的產品不會只跟同一個公司合作，除非是很獨一無二的，在此推展的概念下，PER.S 製造成本會進一步提升。此外，與國際品牌合作，溝通過程耗費的通聯、交通、服務成本都將進一步提高，相較於第一階段外顯成本會更高。

然而對消費者而言，PER.S 並不打算將這些成本加在消費者的購買價格上，因此對消費者而言買到更高品質的產品，對其效益及滿足度大幅提升，此階段的外顯成本將會下降。

(2). C2-資訊搜尋成本

在資訊搜尋成本方面，了解國際品牌的狀況需要耗費較大的時間與精力，主要是由於國外的國情、面對相同事物的處理角度與方式皆與台灣不同，加上語言、時差、地域性等耗費的時間成本亦較高，與之合作需要耗費較大的磨合時間與溝通成本，在此之下，產生的資訊搜尋成本較第一階段高。其次，筆者過去在高端傢俱傢飾市場與國外廠商長期合作的工作經驗下，更了解其品牌風格，也已經掌握一定的合作習慣，加上過往人脈的幫助，可協助降低此階段的資訊搜尋成本。

以國際精品大廠的角度來看 PER.S 公司，雖然過去的合作經驗能讓雙方的合作有一定的信任基礎，然而，如同第一階段所面臨的問題，合作廠商過去是與身為精品傢俱代理公司合作，如今面對 PER.S 為市場上的新進品牌，對國外的廠商來說，若是第一次合作的對象，則需要付出心力蒐集相關資訊以判斷 PER.S 提供的產品內容，以確認提供的產品是否符合需求，故對 PER.S 而言，如何降低國際精品大廠對 PER.S 的資訊搜尋成本也是此一階段需著重的重點。然而，PER.S 在第一階段與台灣知名餐飲及精品飯店業合作所累積的知名度，應有助於降低買者資訊搜尋成本。

從消費者角度而言，因消費者在展覽中即可獲得 PER.S 為精品打造專屬的室內傢飾品設計的概念，不僅降低消費者另尋傢飾品的時間成本，也提供完整的傢飾擺設，同步也能讓產業中的專業人士知悉 PER.S 之產品設計風格與配置能力；透過與國際知名廠商搭配的展示，可將消費者對於知名廠商的風格認識轉移至 PER.S 上，消費者的資訊搜尋成本較低。

(3). C3-道德成本

商譽雖為無形資產，但卻是一家公司最有價值的資產之一，對 PER.S 而言與知名餐飲業或精品飯店合作的經驗，可說是通過該產業頂級業者對品牌的初步認同，這些業者都是在國際間具有相當豐富的資歷與嚴厲的眼光，再加上國際大廠的高度知名度，是多年來累積的成果，會更重視商場上的商譽，PER.S 若成功與國際知名大廠展開合作，其所面對的道德成本將較第一階段低。

此階段 PER.S 透過與國際大廠合作於國際間曝光，消費者接觸 PER.S 的模式雖然與第一階段雷同，同樣是透過第三方的知名品牌而接觸 PER.S，但接觸到商品時所看到的品牌不再是第三方知名品牌，而是剛推廣至國際市場的 PER.S 本身。由於 PER.S 剛以自己的品牌走入國際市場，消費者面對的是 PER.S 這個

品牌，在 PER.S 與國際知名傢俱精品品牌合作之下，消費者可能會預期 PER.S 提供的產品品質應與國際知名品牌有相同的水平，然而此階段尚未建立足夠的品牌知名度與聲望，消費者對於 PER.S 仍不熟悉，對於 PER.S 提供的商品是否如同國際大廠的品質仍有所疑慮，對消費者而言，此階段所面臨的道德成本較第一階段高。

(4). C4-專屬陷入成本

PER.S 在第二階段走入國際市場，同樣以合作的方式，將自身商品與合作對象的商品結合，作為加分的素材建立合作關係。然而，走入國際後，合作相對困難的地方在於為什麼要使用 PER.S 的東西放在他們的展場展示，整體而言，競爭力道相較於台灣內部高出甚多，PER.S 利用客製化所建立的黏著度，在面對的客製化高端商品競爭者來自全世界之下，過去利用客製化打造的專屬陷入成本會在高度競爭的環境下降低。雖然可以利用過往的人脈建立初步的聯繫管道，但是無法據此建立長久的合作關係，該如何提高合作廠商對於 PER.S 的專屬陷入成本，應是此階段須面對的重要課題。

而此階段對消費者而言，其專屬成本建立在消費者對於國際知名品牌的專屬成本上。此階段 PER.S 的品牌知名度尚未打響在國際間，消費者是透過與國際知名品牌共同展示的展間而接觸到 PER.S 商品，購買 PER.S 商品的情境多數是因為受到整體展間氛圍的帶動進而購買 PER.S 的傢飾品，故此階段消費者對 PER.S 的專屬陷入成本仍較低。

PER.S 對通路的部署從國內的異業結盟走向國際大廠，這意味著進一步將市場版圖擴大至全球，因此對品牌而言外顯成本將提高，然而若能成功合作邁向國際，無論是公司面或消費者面的資訊搜集成本及道德成本將大幅降低，表示品牌的視野即能合作的夥伴又更多又更寬廣，能走進更深入的市場與高端精品一同競

爭，這也是 PER.S 想達成的成就，因而必須使各方面的成本降低，才能得到國際大廠或是消費者的信賴。

三、 第三階段-與建設公司合作的 B2B 市場

1. 策略規劃

第三階段 PER.S 規劃與同設計業中的專業市場建設公司及室內設計師合作，創造品牌專業形象。從第一階段的異業結盟開始佈局，PER.S 其實已經走向國際化的思維，因為這些客群不論是對生活或是理念都具有相當高的水準及追求品質，當 PER.S 將顧客定位及網羅的消費者鎖定在這些高消費族群時，整個品牌的國際感就會開始凸顯出來，等到第二階段 PER.S 走入國際性傢俱大廠的展示間之後，更奠定品牌在國際傢俱傢飾領域中的肯定與認可，等走到第三階段時，PER.S 已經可以就前兩階段的經驗來向建商或是設計師證明，在傢俱傢飾產業中此品牌已具有更高層次、更豐富的產品內容可以滿足他們，且 PER.S 既然能獲取知名餐飲業與精品飯店的合作、協助國際傢俱傢飾展覽的廠商的專案，會讓合作商更加信任 PER.S 在經驗方面或者是空間配置的能力上具備非常專業的一面，進而接觸到未來的零售市場客戶。

因此第三階段 PER.S 將規劃擁有自己的工作室 (workshop)、培養自己的設計師團隊，PER.S 看準高階客戶群對品味與品質的堅持與追求，建立客製化的高品質傢飾品就是找 PER.S 的印象，吸引同樣是以高端市場為主要客群的互補商品與之合作，並增加與其合作的黏著度。另外，PER.S 將舉辦年度新品發表會，邀請建設公司或在該產業的專業人才一同參與，以這樣的方式讓異業及合作對象能了解彼此的設計理念，透過專業的形象正式進入居家軟件設計的領域及市場。

透過與建設公司的合作走向 B2B，其實目的就是在爭取目標對象的認同，

B2B 行銷不能只看到目標客戶的需求，更要看到目標客戶所面對的「市場」，要能提出自己的商品或服務能為目標客戶「加分」的地方，而不只是一味的用價格去滿足目標客戶，因此，B2B 的行銷必須要做到 B2B2C，才能彰顯自己商品或服務的價值。

第三階段 PER.S 採用 B2B 的行銷策略與國內設計產業裡的設計師、建設公司合作，從一開始採取跨產業、跨品牌、跨國際、客製化等策略不斷地創造口碑及知名度，讓客戶看見品牌，最終目的是期望 PER.S 能成為建商及室內設計師銷售房子的後盾，一起銷售品牌、進入市場，並讓消費者看到 PER.S 在設計產業的用心，進而產生口碑行銷。

第一階段、第二階段會發現 PER.S 都是以高檔、國際知名品牌合作的趨勢，但第三階段開始 PER.S 將和相關領域及產業裡最大宗的專業人士合作，與建築師和設計師合作，如果案量夠大、夠多，PER.S 的銷量自然也會成長；可是這些設計師對成本是相對有敏感度的，因為 PER.S 的產品與一般傢飾品比可能相對偏高，因此 PER.S 與合作端之間要談的就是如何用多一點的預算買到市場上不易見的設計品。在前兩階段積極打開知名度的策略下，將會使得 PER.S 在國內更容易讓市場接受，且設計師與 PER.S 合作則可以為本身的設計做出品牌延伸性。

另外，與國內建設公司合作方式是，建商需要大量的傢飾品來裝飾他們的樣品屋或案場，讓建案能完整地呈現在買屋者的眼前，對於建設公司來講，他們需要的是便利性，雖然買屋者一開始或許是因為建設公司的知名度而買它的房子，但建商亦需要呈現更完整的內部裝潢給客戶看到有別於其他建商不一樣的內裝，因此 PER.S 提供建商從配置、擺設甚至到進場佈置完畢的傢飾家用品，讓建商擁有一整條龍的設計服務。

2. 4C 分析

(1). C1-外顯成本

在此階段，PER.S 需要投入更多的成本以建立自有的工作室、設計師團隊，並開始在市場上主動獨立曝光，建立自身品牌的知名度，開始投入更多的廣宣資源，舉辦展示活動吸引更多的目光；此階段 PER.S 所需的外顯成本最高。

而對消費者所購買的產品價格雖然較其他平價品牌高，但 PER.S 在此階段已為國際知名品牌，此外，購買商品 PER.S 將免費提供空間配置服務、設計服務，減少消費者額外找尋設計師佈置的成本及比價過程；整體而言，PER.S 透過提供專業的服務降低消費者布置家中環境所需的成本。

(2). C2-資訊搜尋成本

同樣的，由於 PER.S 在知名餐飲業及精品飯店業者的客群經營，及過去在精品傢俱傢飾市場上的經驗與人脈，能夠減少 PER.S 搜尋合作對象所需耗費的成本。反過來對合作對象來說，PER.S 在國內與國際市場上所建立的口碑，讓合作對象較容易掌握 PER.S 提供的產品內容與品質，有助於降低對 PER.S 的資訊搜尋成本。

對消費者而言，PER.S 先前與米其林餐廳、國際傢俱大廠合作，在高端傢俱市場已建立一定的口碑下，市場消費者對於 PER.S 應已經有一定的認識，故對消費者而言，PER.S 在精品傢飾品的領域中的資訊搜尋成本會越來越低。

(3). C3-道德成本

因主打的是高端市場，亦會找主打同樣客群的建商一同合作，而 PER.S 已具備國際傢俱傢飾展覽的經驗，能夠有這番成績表示 PER.S 在經營品牌的表現讓人信任，與之建立長期合作的夥伴會尋找同樣具有國際視野的商務人士，減少

合作上的風險；另外，除了銷售端的合作外，與製造端的工廠合作時，會與具有一定知名度、可提供水準以上的產品品質的知名製造大廠，故 PER.S 所面對的道德成本在此階段亦較低。

而消費者在此階段所面臨的道德成本亦較低，主要是因為在此階段 PER.S 已是具有國際知名度，對消費者而言是值得信任的品牌。

(4). C4-專屬陷入成本

PER.S 於第三階段強化自創品牌的意念，建立客戶忠誠度，提升客製化的高品質傢飾品就是找 PER.S 的印象，吸引同樣是以高端市場為主要客群的互補商品與之合作，增加合作黏著度；在此階段 PER.S 應已建立合作廠商對 PER.S 的專屬陷入成本。

第三階段 PER.S 培養自有設計團隊，依據需求作細緻化的調整，過去與國際知名品牌合作經驗等於是國際高端品牌對其品質的背書。PER.S 循序漸進地透過三個階段完成品牌之創造與部署，從通路的異業結盟，再到國際廠商合作，最後回到國內與建商合作發展 B2B 的市場，藉由格局不斷放大，乃至海外廠商合作的背景，讓 PER.S 在第三階段的道德成本、資訊搜集成本降至最小，但在外顯成本上，因為要投入更多的資源在團隊及工作室的成立，最終開銷成本也會較創業初期高，但這其實走到第三階段，PER.S 的利潤也會提高，並期望在國內市場佔有一席之地。

整體而言，過去的歷程都持續深化消費者對 PER.S 的專屬陷入成本。最後分別從 PER.S 與消費者角度三個策略發展階段之 4C 分析如表 4 與表 5。

表 4、三個策略發展階段之 4C 分析彙整表-PER.S 角度

	第一階段	第二階段	第三階段
C1- 外顯成本	<p>在品質的要求與客製化的結構下，主要是設計與製造成本，然而因為尚無實體通路所產生的店面費用，故將此階段的外顯成本較低</p>	<p>PER.S 篩選有特殊材料跟工法或品質更嚴謹的國際廠商合作，製造成本會進一步提升。此外，與國際品牌溝通過程耗費的通聯、交通、服務成本都將增加，相較於第一階段外顯成本較高</p>	<p>此階段建立自有的工作室、設計師團隊，市場上主動獨立曝光，投入更多的廣宣資源，舉辦展示活動吸引更多的目光；此階段 PER.S 所需的外顯成本最高</p>
C2- 資訊搜尋 成本	<p>筆者過去在精品市場超過十年的經驗，對精品市場有一定的了解，且透過人脈的連結，找到合作對象的搜尋成本會較其他剛進入市場的競爭者低</p>	<p>與國際品牌合作需耗費較大的磨合時間與溝通成本，在此之下，產生的資訊搜尋成本較第一階段高。PER.S 團隊過去在國際傢飾精品產業的工作經驗，可協助降低此階段的成本</p>	<p>PER.S 在此階段應已對國內外市場已具備相當的熟悉度，自身也建立了一定的知名度，能夠減少 PER.S 搜尋合作對象所需耗費的成本</p>

	第一階段	第二階段	第三階段
C3- 道德成本	PER.S 合作的都是知名餐廳，且是逐案 (case-by-case) 的方式進行合作，面臨的道德成本較低。如何建立建立雙方長期的信賴關係降低雙方的道德成本，是長期合作的關鍵	PER.S 合作對象為國際知名品牌，所面對的道德成本應較低	PER.S 在經營品牌的表現讓人信任，與之建立長期合作的夥伴會尋找同樣具有國際視野夥伴，減少合作上的風險
C4- 專屬陷入 成本	傢飾品並非專屬陷入成本高的商品，PER.S 透過協助建立合作對象的專屬產品，透過深度客製化建立 PER.S 的專屬陷入成本	在面對競爭者來自全世界下，過去利用客製化建立的專屬陷入成本將在高強度的競爭下減弱	建立客製化高品質傢飾品就找 PER.S 的印象，吸引同樣是以高端市場為主要客群的互補商品與之合作，增加合作黏著度，降低專屬陷入成本

資料來源：筆者自行整理

表 5、三個策略發展階段之 4C 分析彙整表-消費者角度

	第一階段	第二階段	第三階段
C1- 外顯成本	PER.S 在此階段不拓展實體通路，所壓低的成本回饋給消費者，使消費者的效益提高，降低外顯成本	PER.S 此階段與國際知名大廠合作，雖然製造與溝通成本會提高，但仍不會對消費者加價，消費者滿足度應可進一步提升，外顯成本較第一階段低	PER.S 在此階段已為國際知名品牌，價格較平價品牌高，但 PER.S 免費提供空間配置服務、設計服務，減少消費者額外找尋設計師佈置的成本及比價過程；整體而言，PER.S 透過提供專業的服務降低消費者布置家中環境所需的成本
C2- 資訊搜尋 成本	對消費者而言，此時消費者面對的品牌是知名餐廳而非 PER.S，需明確的表達產品定位與特色降低消費者對於 PER.S 的資訊搜尋成本	由於 PER.S 剛以自己的品牌走入國際市場，雖然 PER.S 與國際知名傢俱精品品牌合作，然而此階段尚未建立足夠的品牌知名度與聲望，消費者剛接觸仍不熟悉之下，對消費者而言資訊搜尋成本仍較高	先從異業結盟開始，再到國際展覽的合作，與台灣建商或設計師合作時已有國際級知名度，對消費者而言，PER.S 在精品傢飾品的領域中的資訊搜尋成本較低

	第一階段	第二階段	第三階段
C3- 道德成本	對消費者而言，面對的是知名餐廳或飯店而非 PER.S 本身，其高水準的服務、品質與品味，對消費者的道德成本較低	透過與國際知名廠商搭配的展示，將消費者對於知名廠商的信任感移轉至 PER.S 上，來降低消費者的道德成本	消費者在此階段所面臨的道德成本較低，主要是因為在此階段 PER.S 已是具有國際知名度，對消費者而言是值得信任的品牌
C4- 專屬陷入 成本	此階段消費者的品牌知覺建立在知名的合作對象上，加上傢飾品為替代性高的商品，可建立的專屬陷入成本較低	消費者透過與國際知名品牌接觸到 PER.S，消費者的決策多數是因為受到整體展間氛圍的帶動進而購買 PER.S 商品，故此階段消費者對 PER.S 的專屬陷入成本仍較低	PER.S 培養自有設計團隊，依據需求作細緻化的調整，過去與國際知名品牌合作經驗等於是國際高端品牌對其品質的背書；整體而言，過去的歷程都持續深化消費者對 PER.S 的專屬陷入成本

資料來源：筆者自行整理

第五章 結論與建議

本章將根據前述章節的脈絡，持續探討自創品牌的經營策略、以及未來如何結合台灣代工產業與 PER.S 品牌的發展趨勢，整理如下：

第一節 結論

一個品牌的建構存在很多關鍵因素，PER.S 掌握目前既有的品牌資源，跟各大知名品牌及下游工廠合作，發展出有利於 PER.S 品牌的策略，而這些策略不外乎是為讓品牌能夠永續經營下去，同時讓 4C 成本降至最低。

PER.S 採用三階段循序漸進的機會點拓展品牌版圖，首先，PER.S 與餐飲及觀光異業結盟並建立網路資訊平台：建立有效的異業結盟支援，自創品牌不免會考慮到品牌知名度的問題，選擇與 PER.S 擁有相同等級的知名品牌合作，不僅是直接進入精品傢飾品的市場，更容易讓消費者感受到美學與實用兼具的特色。網路資訊平台方面，藉由組織專屬的網路平台提供較詳細的商品資訊，例如以家居傢飾品分類整理，再加以細分價格高低或風格特色等方式，使顧客方便瞭解並易做比較與選擇，此網路平台除了資訊提供及公司介紹外，也需包含了客戶需求留言與諮詢等服務，提供顧客即時性的服務與諮詢才能提升顧客滿意度及建立信賴關係。

其次，PER.S 與國際精品合作，將品牌定位為精品品牌且擴展亞洲市場，明確的品牌定位策略是企業將品牌優勢提供給消費者的訊息過程，並且告訴消費者與其他競爭品牌不同優勢點。成功的品牌定位須達到三大目標：產品在顧客的心目中有其定義、幫助消費者記憶該產品和將相關的產品屬性與消費者溝通。一個良好的自創品牌定位，將會快速地幫助消費者購買該品牌產品。因為當消費者要購買某項產品時，若能直覺聯想該品牌，則會產生購買行為，使品牌存活率上升。

PER.S 以熟知精品品牌的設計風格為優勢，透過專屬客製化家居傢飾品的搭配，加深代理商或消費者對於 PER.S 品牌在傢俱市場裡獨一無二的印象，最重要的是讓代理商瞭解 PER.S 的設計是能夠彈性地為代理品牌傢俱做搭配配置，即便是異國的產品亦能在亞洲找到符合該產品風格的家用品，此種高端客製化服務優勢可讓更多層面的大廠接觸及認識品牌、增加印象，讓 PER.S 在精品家居傢飾市場裡更能展露頭角與眾不同，同時亦具備國際競爭力。

第三階段 PER.S 將會有屬於自己的品牌產品發表會、與國內相同產業背景的企業合作，品牌形象的重要性在此階段更加提升。品牌形象代表產品在顧客心目中的樣貌，消費者透過記憶中的品牌認知以及對於品牌整體感覺所形成的形象而考慮購買產品，而消費者對產品品牌形象的認知將會影響對產品的評估與選擇，進而影響購買意願，因此良好的品牌形象、良好的售後服務、品質保障等，皆能大幅地提升顧客的信賴感。不過因前兩階段的佈局，PER.S 已經建立良好的品牌形象及國際精品合作經驗，且培養一群專業的設計團隊，良好的員工服務素質與充實的知識管理，讓顧客對於其售後服務更加放心，這階段可視為 PER.S 深耕客群的重要階段，期望未來達到以客養客，不再需要透過合作端就能銷售品牌商品的契機。

第二節 PER.S 經營展望

一、 自創品牌與台灣代工廠的合作

台灣從純粹的代工製造業轉型，很多人極力主張產業要「自創品牌」，然而單打獨鬥的品牌戰無法成功，集體努力掌握通路才是進軍海外的祕訣。過去台灣許多企業在產業價值鏈上主要發揮的功能是單純的製造或裝配，然而面對這部份的附加價值與利潤日益微薄，企業的因應策略包括：加強研發設計、掌握關鍵技術或關鍵零組件，以及自創品牌，爭取最終消費者的認同甚至忠誠。

全球許多知名品牌大廠，因為擁有足以影響消費者購買決策的品牌，因此長期享有高額的行銷利潤。PER.S 認為將台灣逐漸式微的代工產業結合「自創品牌」將是台灣產業突圍的關鍵，筆者認為，要有效促使台灣產品走向國際化，與其鼓勵個別廠商埋頭苦幹、成立自有品牌，不如合作提供各自專長，代工產業擁有成熟的技術，PER.S 擁有國際品牌知名度與通路，在互惠互利之下更能激發商機、將品牌做大。

對傳統代工廠而言，自創品牌的成本太高，若在沒有成熟的通路或者對市場有相當程度的了解，最重要的缺乏巨額資金做品牌行銷，一般而言很難在眾多品牌中脫穎而出。過去台灣也有自創品牌成功的例子，但自創品牌有幾項限制：第一，建立品牌形象在初期需要投入大量資金，而且企業的經營範疇要有相當大的規模，才能攤平鉅額的品牌推廣費用；第二，消費者對品牌的記憶容量極為有限，如果產業中成千上百家廠商都自創品牌，其結果是消費者對大部份品牌都印象模糊，只是虛耗了許多中小型業者的寶貴資源，因此自創品牌不宜做為產業集體努力的方向；第三，當產業在發展初期，消費者對產品品質、功能及供應商都缺乏了解時，品牌最能發揮價值；到了產業發展中晚期，除非在品質或創新上有重大而實質的突破，新創品牌很難在現有競爭品牌中脫穎而出，由此可知，傳統代工產業想要建立一個品牌所面臨的挑戰比知名品牌更加艱難。

此外，品牌的能見度是相當重要的，掌握通路是上下游價值鏈中最具關鍵的一環，PER.S 因已擁有合作廠商，掌握通路是 PER.S 在發展品牌三階段中的基石，也由於通路對品牌銷售的重要性，PER.S 將與台灣在地代工廠合作後，開立第一家店面。

對 PER.S 而言，要將品牌走到真正 B2C 的程度，前面幾個階段其實已經完

成了最艱難、最高檔次的客製化策略，基本上 PER.S 已經擁有短期合作工廠端的資源、設計端的合作、市場端的回饋，接下來 PER.S 開始要計畫開立第一家店，一旦有了實體通路後則需要大量地生產產品，這時過去合作的工廠端將是 PER.S 考量的重點，希望從以前合作的工廠當中，找一間可以長期配合的對象，甚至成為 PER.S 品牌後端專屬的工廠，對於自創品牌而言，後端有一間屬於自己的工廠是相對便利的，但一開始的投資成本會相當龐大，所以起初仍需要靠代工合作，其實目前台灣代工產業已開始有自覺，早期代工的產品是大量且廉價的，但現今的代工廠必須走向「小而精」，而「精」的概念就需要靠品牌加持，PER.S 抓準這一點，期望與台灣代工廠合作，對雙方而言，代工廠有它自己的專業知識，而 PER.S 則提供了品牌的名氣、前端的消費客群以及設計的能力，這樣的合作可以讓 PER.S 擁有自己的工廠，在生產產品的時候可以追求真正的成本最小化，而因為這樣的合作模式才能讓大家了解 PER.S 是台灣的品牌，再拉回台灣的優勢，將逐漸式微的代工產業與品牌結合，是 PER.S 創建品牌後最想完成的事情。

二、 走向貿易，朝量產工廠邁進

產業代工問題其實已不如早期興盛，市場上的需求也沒有以往代工貿易這麼大量，導致代工廠的產品量不斷縮減，現在的二代產業代工廠多數想往品牌做產品的精進，且必須重新改組企業及訂定新的經營策略，如此才有辦法繼續經營生存下去。

當 PER.S 在公司營運狀況允許之下，將選擇台灣或中南亞地區想轉型做品牌的工廠投資合作，起初可以整合小型工廠協助代工生產，長期之下將選擇可信任且願意與 PER.S 合作的工廠合併公司，主要原因為國內工廠在初期並不懂品牌、缺乏通路，而 PER.S 期望與工廠合作之後，能發揮一加一大於二的事業與策略。投資工廠對 PER.S 的好處是能專注在某一些產品或技巧上再做開發，且也能夠做到在某一材料上是最專精的佼佼者，未來客戶看到類似的產品就會委託

PER.S 做代工跟設計，再加上 PER.S 有很強的設計團隊，如果擁有自己的工廠將會使設計及代工的生產鏈更加方便，同時也跟競爭對手的距離再拉遠一點，甚至對於客戶端及未來解決客戶問題的服務都可以一條龍的完成，將顧客滿意度提升至對高，使 PER.S 在市場上更具競爭力。

因為有了 PER.S 自己的工廠，不論是成本或訂單量都必須跟以往不一樣，擁有自己的工廠之後，以工廠端的收益而言，合併之後的成本也需要更多業務量的協助來周轉，工廠能生產的產品、種類或業績量大小規模都必須再擴展，所以需要有一定的產品量才能維持工廠營運，同時品質跟狀況都可以自己掌握，成本也比較低廉，因此業務方面的拓展、服務狀況都會較未整併工廠前不同，未來也不會只有生產 PER.S 自己的產品，而是朝向 OEM (Original Equipment Manufactures)、ODM (Original Design Manufactures) 努力。當 PER.S 可以走到量產產品的階段時，目的在於有更多機會接到大型專案或大型飯店的合作案，並有量產的機會以至於走向貿易，透過 OEM、ODM 的方式將大量產品外銷至國外超級市場、量販店是 PER.S 維持工廠運作經營的策略之一，而外銷產品在品牌上完全與 PER.S 不同，所以跟 PER.S 原本定位在較精緻的產品線上不會相互衝突。對 PER.S 而言，發展貿易是創立品牌後可以再深耕的領域，不僅將品牌的層次拉得更遠更廣，也能藉由接洽委託代工的方式經營自己的工廠。

第六章 參考文獻

一、 英文文獻

1. Carl J. Dahlman(1979), *The Problem of Externality*. Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 1., pp. 141-162.
2. Kapferer, J.N. (1997). *Managing Luxury Brands*. Journal of Brand Management, Vol. 4, No.4, pp.251-260.
3. Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy*. Break the Rules of Marketing To Build Luxury Brands, pp. 27-64.
4. McCarthy E. Jerome. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. IL: Richard D. Irwin, 38-40.
5. Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding: Trends, tactics, technique*. New York: Palgrave Macmillan7.
6. Tokatli, N. (2008). *Global sourcing :insights from the global clothing industry-the case of ZARA, a fast fashion retailer*. Journal of Economic Geography.
7. Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
8. Williamson, Oliver E. (1979). *Transaction cost economics: The governance of contractual relations*. Journal of Law and Economics, Vol.22, pp. 233-261.
9. Williamson, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

二、 中文文獻

1. 邱志聖(2014), *策略行銷分析：架構與實務應用(四版)*, 智勝出版社, 台北。
2. 邱志聖(2009), *行銷研究：實務與理論應用 (二版)*, 智勝出版社, 台北。
3. 許惠珠(2003), *交易成本理論之回顧與前瞻*, Journal of China Institute of

Technology, Vol.28-2003.10。

4. 王政權(2011), 代工轉品牌：外部環境、組織能力與供應商-買者關係對發展自有品牌績效之研究，未出版之碩士論文，政治大學，台北。
5. 林葳均(2014), 2014 傳產計畫輔導產業概況分析(金屬傢俱、自行車、陶瓷產業篇)，傳統產業創新聯盟，台北。
6. 黃以涵(2013), 台灣專業貿易商整合模式之探討，未出版之碩士論文，政治大學，台北。
7. 陳佳安(2014), 台灣傢俱產業現況，木工傢俱雜誌社，台中。
8. 張寶藪(2009), 時尚產業之經營模式—以 LVMH 和 ZARA 為例，未出版之碩士論文，臺灣大學，台北。
9. 解怡倩(2005), 新興時尚精品如何以後進者姿態創造競爭優勢—以 Shawnyī 為例，未出版之碩士論文，中山大學，高雄。
10. 陳柔伊(2011), 精品集團多品牌行銷策略之探討，未出版之碩士論文，南華大學，嘉義。
11. 廖偉迪(2013), 兩岸的快速時尚與精品之消費行為，未出版之碩士論文，逢甲大學，台中。

三、 媒體網站

1. 策略行銷分析 4C 架構新知網站 (4C Framework of Strategic Marketing Analysis) <http://sma4c.blogspot.tw/2014/06/4c.html>，最後瀏覽日：2016/11/20。
2. 台灣區家具工業同業公會官方網站：<http://www.tfma.org.tw/>。
3. 吳硯文，2016/3/9，讓顧客願意一再掏錢消費，原來 ZARA 這樣定價！，經理人雜誌，2017/1/19，取自：
<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/52174>。
4. 華麗志，2017/2/2，你知道奢侈品消費有六種境界嗎？BCG 最新奢侈品研報

值得一讀!(全球1700萬“真奢侈”階層消費近三分之一的奢侈品),海峽吧,
2017/2/27, 取自: <http://www.haixiaba.com/n345952.html>。

5. 產業分析網站, 取自 https://gcis.nat.gov.tw/doc/ECAT/ecat_01/02/ana-02.htm,
最後瀏覽日: 2016/12/9。
6. 台灣傢俱產業概況, 取自: <http://blog.xuite.net/milano5230/twblog/131960538->
台灣傢俱產業概況, 最後瀏覽日: 2017/1/18。
7. 科技橘報, 鄒昀捷, 取自
<https://buzzorange.com/techorange/2016/08/24/made-in-taiwan-future/>, 最後瀏
覽日: 2017/6/20。
8. 行政院交通環境資源處, 觀光市場發展概況,
<http://www.ey.gov.tw/policy9/cp.aspx?n=0DEBD7C9E0E491AF>, 最後瀏覽日:
2017/6/26。