



2014優質平價新興市場論壇

WIN WIN

贏在競合 共創商機 新興市場成功之鑰

根據McKinsey麥肯錫國際機構研究顯示，2010～2025年，全球最具活力的600大城市中，新興市場國家城市高占443個，對全球經濟成長貢獻47%，若加計非600大城市之其他城市與農村地區，新興市場國家對全球經濟成長貢獻將達74%。換言之，新興市場國家城市將主宰全球消費新商機。

為迎頭趕上全球新興市場的熱潮，協助臺灣產業提升國際競爭力，經濟部國際貿易局(以下簡稱貿易局)自5年前即開始推動「優質平價新興市場推動方案-新興市場消費需求深度調查」(簡稱優平方案)並委託商業發展研究院(以下簡稱商發院)執行，並於11月13日至14日假臺大醫院國際會議中心舉辦「2014年優質平價新興市場論壇」，邀集產、官、研各方專家與實戰經理人，分析第一手研究觀察成果、新興市場未來趨勢與經營有成之道，讓臺灣產業洞悉致勝商機，在這波浪潮中站穩腳步。本次論壇除有眾多貴賓與會外，參與人數更高達3,500人次，為歷年之最，會場盛況空前。

掌握新興市場商機 臺商思維需轉成B2C

本次論壇一開始由商發院許英傑院長揭開序幕，許院長表示，2009年亞洲新興市場中產階級有5.2億人口，這些中產階級消費支出有4.3兆美元。到2020年，亞洲新興市場中產階級約17.4億人口，其消費支出預估有32兆美元。中產階級消費能力提升，展現豐沛的經濟活力；但每個國家風土民情各有不同，企業無法逐一掌握各國消費者的特性，商發院扮演智庫的角色，除專精於消費趨勢與商情分析外，也善於運用現地市場調研成果，協助企業擬定精準行銷策略以及適地化的行動方案，加速業者新市場的拓展。總統府國策顧問施顏祥致詞時表示，以前企業主要以OEM模式主攻歐美市場；

然新興市場已漸成為世界經濟主要重心，對於全球消費市場有主導優勢，因此企業必須轉型為B2C，以終端產品行銷給消費者，這對於臺商以往的經營模式是一大挑戰。商發院每年輔導示範案企業，藉此建立成功模式並複製此模式給其他企業，來加速拓展新興市場。另貿易局王振福主任秘書致詞表示，貿易局與商發院合作輔導示範案企業建立適地性的行銷模式，透過此次論壇將拓展新興市場的成功經驗分享給其他企業，縮短其他企業進軍新興市場的學習曲線。

六大標竿企業分享成功心法

論壇首波重頭戲為2014年6家整合示範專案標竿企業的經驗分享，產業領域涵蓋節能照明、智慧手機、美



(由左至右)野村副總經理陳志仁、中祥食品創辦人李武麒、味丹企業副總經理許慶珍、華碩電腦總監歐昌竹、商發院院長許英傑、總統府國策顧問施顏祥、商發院董事長徐重仁、經濟部國貿局主任秘書王振福、商發院副院長吳師豪、商發院行銷與消費行為研究所所長周庭銳、億光固態副總經理吳易座、阿原總經理江榮華、中美兄弟總經理林本源、工研院IEK副主任鍾俊元。

容保健品和食品等領域。透過整合示範專案的經驗分享發揮引導帶動效益，協助我國廠商順利跨入新興市場：

中祥食品李武麒創辦人表示，中祥以蘇打餅乾起家，參與本次專案讓中祥獲得當地市場第一手消費需求，包括印尼市場環境調查、商品價格定位、通路結構等，將產品包裝、價格、口味與包裝進行適地化調整，創造與其他競品差異定位。此外，透過在當地OK便利店（Circle K）舉辦展覽與試吃會，以四種口味(椒麻、紫菜、青蔥、蕎麥)的蘇打餅乾為主力產品發展不同包裝規格，蒐集消費者對產品口味與包裝之喜好，進行「在地化調整」，建立中祥在印尼市場的品牌力。

中美兄弟林本源總經理分享如何針對越南消費者需求及習性，鎖定越南白領女性市場，針對目標對象追

求美麗的訴求，除主打淨化排毒、代謝燃燒、窈窕美麗等3大訴求，調整產品「KOKOKG」定位為減重健康食品的適地化策略，拓銷越南市場，目前已與當地經銷商簽訂MOU。

主打臺灣天然青草藥手作皂的阿原工作室，強調將心比心與友善環境研發生活產品。總經理江榮華表示，參與本次專案經驗後，讓阿原能更快速與深入了解中國大陸一級二級城市的消費者樣貌及對通路有清楚的定位與方向，針對目標客群推出新產品組合及禮盒組，提出門市體驗與線上口碑的整合行銷策略，成功提升產品在中國大陸市場銷售量。

味丹許慶珍副總表示，以往味丹的主力海外市場為中國大陸和越南，近年來進軍菲律賓時，由於不瞭



解當地民眾消費習性，只能透過當地代理商來經營市場，業績很難突破；藉由本次專案輔導促使味丹轉而以品牌行銷的方式，以長期策略經營菲律賓市場，除增加速食麵品項外，更引進飲料類產品，並參考其他菲律賓進口競品作為定價策略，除傳統試吃推廣外，結合網路廣告與社群媒體，提升品牌力。

華碩電腦歐昌竹總監則分享進

軍印尼市場拓展智慧型手機在地化策略的經驗，其表示2013年華碩推出智慧型手機ZenFone後，試圖將ASUS筆電在印尼的品牌力延伸至ZenFone，為使印尼消費者更加認識優質平價產品ZenFone，本次專案鎖定印尼「平價實惠」與「平價時尚」2大族群，並於不同通路中擺放主題情境的產品組合TANA箱，展示ZenFone與3C配件來測試消費者反應，試圖了解手機與3C配件展售的銷售效果，作為拓展印尼市場之重要資訊來源，成功讓華碩在印尼筆電的品牌力延伸至ZenFone。

億光吳易座副總則提到經由參與本次專案掌握了菲律賓因高電價政策下的節能商機，億光以專業工程及商業照明通路切入市場，目前在戶外商業與工廠照明已有不錯成果，已成功進駐到大型通路MC Home Depot，並建置長期Showroom作為產品解說及體驗中心。未來規劃將設置如Demo Site、開設專業照明課程、邀請專業人士參觀及舉辦發表會等方式，以深化拓展菲律賓市場。

透過國家形象的塑造 聯合行銷進軍市場

本次論壇有四場相當精采的專題演講，第一場由全球最佳商業書籍《亞洲品牌戰略》的作者同時也是Martin Roll顧問公司創辦人暨執行長 Martin Roll以「洞察新興市場趨勢與商機」為題，從國際品牌發展角度發表對新興市場未來發展觀察，深入分析亞洲國家包括中國大陸、印度、菲律賓、印尼、越南等新興市場，並詳述臺灣企業當前優勢及進軍上述新興市場可採行具體策



施顏祥
總統府國策顧問



王振福
經濟部國際貿易局主任秘書

略與思考方向。他認為，臺灣產業的強項除了科技製造外，還包括生活型態的健康產業與美食飲料等，若能強化行銷力透過說臺灣本土的故事，找出臺灣品牌的差異性，深入瞭解當地居民的購買習性，以創造消費者的渴望並取得消費者信任，即能成功拓展新興市場。

第二場由商發院董事長徐重仁就「新興市場發展契機與臺灣優勢」發表專題演講。徐重仁表示，新興市場成長的力道強勁，已改變全球經濟版圖，由於人口紅利與中產階級的崛起，更帶動了新興市場的經濟起飛。為掌握新興市場商機，日本以Cool Japan，韓國則以Korea Premium，透過國家形象塑造創造並提升出口動能擴展新興市場。Cool Japan特別著重動畫、遊戲、時尚、觀光跟傳統文化推動，由政府與民間業者合作，共同把形象推展到海外去。徐重仁認為，臺灣除了要洞察消費需求以發掘市場商機外，也要透過新型態跨領域的聯合行銷，掌握消費脈絡，創造市場價值，同時應強化海外拓銷聯盟，藉由國家形象的塑造，搶攻新興市場商機。

第三場專題演講以「新時代的海外商戰」為主軸，完整深入分析日本與韓國如何成功布局的關鍵法則，臺灣企業將可從中學習品牌發展的策略方案。商發院曾志成組長建議，臺灣可以運用「影音視」為國家形象塑造的發展主軸，整合其他科技領域、文創產業、數位內容等，以異業合作的方式打造國家形象，透過打造移動式的創新國家形象館加上新潮嘉年華慶典聯合通路布局，攜手進軍新興市場。商發院研究員張天韻則是分析中國大陸民眾對於進口國商品的印象，從調查中發



徐重仁
商發院董事長



Martin Roll
Martin Roll顧問公司創辦人暨執行長



Mayank Trivedi
臺灣雀巢公司總經理

現，中國大陸消費者對臺灣整體印象佳，建議業者應該以「真誠、活力、友善」的臺灣民眾的特質為核心，創造情感價值為產品加值。

最後一場則由臺灣雀巢公司總經理 Mayank Trivedi進行分享，全球跨國品牌公司如何因地制宜出奇制勝，深耕新興市場。他表示，食物代表當地的文化與生活習性，食品業進軍新興市場首先必須要深刻地了解消費者的個人需求。以越南為例，越南民眾喜歡較苦味的咖啡，雀巢特別為當地調整口味，生產迎合當地口味的咖啡。再以阿拉伯為例，阿拉伯人喝咖啡有社交作用，雀巢在咖啡包裝上特別以三個杯子呈現社交意涵，加深當地人對於雀巢咖啡品牌的印象。Mayank Trivedi強調，國際品牌經營新興市場必須納入當地觀點，滿足消費者對於世界級品牌與優惠的性價比，並且與當地社區創造共享價值，才能擄獲當地消費者的心。

高峰論壇傳承成功經驗

論壇另一個亮點為高峰論壇，透過專家與標竿企業的對談，剖析如何打通經營新興市場的任督二脈。第一場高峰論壇「洞察趨勢，創新突圍，掌握新興市場致勝關鍵」，Martin Roll強調，臺商進軍市場不能單打獨鬥，一定要打團體戰。建議企業善用政府資源，如優平整合示範案方式進行整體行銷並持續進行在地扎根，才能在新興市場以「臺流」與「韓流」一別苗頭。陳信宏所長以中國大陸「銀川」餐廳與臺灣「阿邦師」二手典當業為案例，解釋進軍新興市場的策略應用。此外，針對中國大陸仿冒與智財權的問題、韓流行銷策略與霹靂

布袋戲進軍新興市場的案例等，有精彩的論述。

第二場高峰論壇「發掘人口紅利 掌握消費趨勢 迎接新興市場消費時代」，Mayank Trivedi認為臺商在新興市場必須掌握品質、創新與品牌這三個關鍵要素。他表示，臺灣企業在技術、效率與品質上已有一定水準，但在品牌力方面較為薄弱，若能建立以差異化建立臺灣品牌形象，相信成功率必能大增。臺灣樂天行銷暨事業開發副本部長陳景堯表示，樂天在協助賣家進軍東南亞市場時，會聘任當地行銷顧問，一方面讓賣家瞭解當地消費者習性，另一方面協助量身定做行銷策略，利用當地語言與消費者溝通，達成事半功倍之效。中美兄弟團總經理特別助理林命權解釋，一開始「KOKOKG」在越南的產品包裝跟臺灣一樣為拳擊圖騰；但越南人不懂拳擊與減重有何關連性，這顯示出行銷必須要符合當地人的習性，「KOKOKG」不但為越南人改圖騰，同時觀察到當地喜愛小數量的包裝，透過整體包裝改變而獲得認同。中祥食品國際業務總監李傳偉表示，印尼民眾把餅乾當正餐食物，再加上印尼人口的平均年齡低與人口紅利佳，這對中祥而言有很大的商機。

六大主題 全面剖析新興市場致勝關鍵 洞察食品飲料大商機

新興市場經濟崛起創造龐大的民生消費需求，飲食商機不容忽視。根據統計，菲律賓2014年包裝食品市場規模達103.7億美元，軟性飲料與沖泡飲品市場達6,732億美元。商發院研究員沈經洪建議臺商，要調整



拓銷國際市場的心態，由出口貿易轉為國際行銷，深耕菲國市場。在策略上，要深化與當地業者的合作關係，並結合新興媒體，同時布局現代零售通路與傳統雜貨通路，提升品牌形象。在菲律賓代理啤酒飲料的Skylet's Marketing董事林莉莉分析，菲律賓人平均收入的43%花費在飲食方面，尤其臺灣與菲律賓地理位置近，飲食口味某程度雷同，對於臺灣食品產業具有相當商機。她建議，臺商進軍菲律賓一開始要跟代理商建立良好關係，協助布局通路打開品牌能量，才能進一步直接與消費者建立溝通管道。

開拓民生食品新契機

針對開拓越南民生食品新契機的議題，商發院研究員康耕輔表示，越南的中產階級占總人口22%，年齡集中在15~39歲，他建議休閒零食與穀物業者可積極切入越南市場，前者可採取精緻化與差異化策略，後者則可用健康取向輔以多元配方，透過尋找當地經銷商或零售通路，與當地伙伴的長期合作，經營品牌。

新興市場飲食商機龐大，然而臺灣最近歷經食安風暴，相關產業如何化危機為轉機，商發院行銷與消費行為研究所所長周庭銳分析越南與菲律賓的官方與代理商的看法，認為只要檢驗合格的產品即可進口，影響層面有限，建議企業借鏡日本311後如何重振災區食品信心措施，以及透過取得清真認證、歐盟食品安全監測與德國LFGB刀叉認證等，提升消費者的信心。

對於臺商前進新興市場有什麼機會與挑戰，大江生醫副總經理暨發言人廖偉傑認為，臺灣食品業者產品相當多元，這是一大優勢，但要注意的是，一定得遵守當地法規，並深入瞭解當地的回教消費者與重視清真認證的各項規定，唯有如此才能打入目標市場。三皇生物科技總經理王亭坤表示，不是任何臺灣的飲品都適合行銷到新興市場，他以馬來西亞經驗為例，說明三皇結合產品優勢與馬來西亞在地文化，首創鋁箔包裝珍珠奶茶，嚴選天然紅茶及牛奶香醇調和，添加獨創海草膠晶球粉圓，由於具臺灣特色與當地口味，廣獲民眾喜愛，藉由打響珍珠奶茶名號後，進一步引入其他飲品。商發院顧問龍偉業歸納，進軍新興市場應掌握四大原則，第

一遵守法規，第二找對合作伙伴代理商，第三，商業模式保持彈性，利用時間空間來達到目的。第四，先找一個有利基的商品打響知名度，建立品牌形象後，再逐步進口其他商品，才能提高成功的機率。

健身休閒新浪潮

根據統計，2012年印尼運動用品市場規模約為1.9億美元，預估未來五年每年約有11%的成長率，預估2017年達3.2億元。在運動用品裡，尤其以健身器材最具商機，目前印尼的健身器材進口比例大，也是臺商的商機。商發院研究員黃于真建議，臺商可以採取高階平價化與大眾優質化兩大策略，前者以服務創造附加價值勝出國際品牌；後者以外型設計兼具便利安全勝出通路貼牌與中國大陸商品，在高端的國際品牌與低價的中國大陸產品間創造臺灣品牌差異化。太平洋自行車總經理林鳴皋表示，太平洋自行車希望以自我品牌進行國際行銷，然受限於經費，因此聚焦鎖定亞洲小眾市場，看準亞洲將自行車當作休閒活動，其行銷方式包括贊助活動、車友心得分享口碑累積、建立體驗館、社群行銷與找對代理商與支持代理商的活動等，逐步進入亞洲各國。針對印尼運動休閒商機攻略之道，運動器材的岱宇國際策略長何介舜認為，前進新興市場一定要進行品牌經營，不管是代理商或是通路經營，岱宇都投注相當多的資源在品牌上，並針對客戶與通路的特性，進行不同行銷策略。

進攻居家生活新視野

人口總數接近1.05億人的菲律賓，是世界上電費最貴的國家之一，臺灣電價一度2.7元，菲律賓則是7.2元，使得電費成為是菲律賓家庭生活支出的一大負擔，因此菲國市場對於節能照明產品有相當大的需求。商發院研究員戴凡真建議臺商，可以針對一般民眾的零售通路或電子商務，以及工程商業或是高端商業尋求進口商與代理經銷商，深耕當地市場。億光固態協理徐錫川表示，針對菲國的節能商機，億光定位為專業LED照明提供者，將目標市場鎖定商業戶外、工業照明為目標市場，透過品質安全、適地化技術，形塑專業的品牌形

象，與當地消費者做深度溝通。在探索臺商進軍新興市場的優勢與機會議題，生產淨水器的普家康公司董事長楊鐘祥分享，要因應當地國情與文化，透過設計賦予產品說故事的能力，舉例來說在印度，產品就有泰姬瑪哈陵的意象，藉由融入當地文化，引起消費者的注意。

掌握智慧手持拓銷新策略

根據Euromonitor資料，2013年受惠於3G的發展，越南智慧手機與平板電腦市場成長驚人，有七成以上越南人把智慧手機為日常必需品，尤其是年輕白領族群都想要擁有智慧手持裝置。工研院IEK研究員池煥德建議相關業者布局越南，要善用越南消費者對於臺灣優質平價的好感度，並提供高利潤給通路爭取進入市場的第一步，再結合活潑的廣告手法吸引消費者目光，提升成功率。伴隨南進臺商的需要，中華電信也到越南成立子公司並與當地企業合資Viettel IDC公司。中華電信行動通信分公司企業客戶處處長劉炫龍分析，臺商前進越南要善用政府資源，更要加入當地臺灣商會，借力使力更能掌握當地消費者樣貌。針對如何開拓越南商機，佳世達科技副總暨移動產品事業群總經理張安佐分析，臺商以往都將越南當作工廠而非市場來經營，因此對於轉型到B2C的經營模式會有些吃力，事實上在越南還是可以做B2B的生意，如佳世達併購三豐醫療器材，並改名為明基三豐醫材，生產手術用手術臺、手術燈等，進口到越南。

搶占車用潛力市場

根據統計印度車載娛樂用品在2013年市場銷售額達到3億美元，其中主要以影音播放裝置(汽車音響主機、DVD LCD 系統)為主，占57%；而以車載導航裝置(導航機、行車記錄器)成長最大，2012年大幅成長117%。臺灣在車載娛樂用品領域搭上ICT產業優勢，搭配完整汽車零組件產業，有彈性製造的優勢。工研院IEK研究員陳麒元表示，經過訪談印度人普遍認為臺灣產品定位與日韓差不多，品質普遍比印度當地品牌、中國大陸品牌好；但價格偏高與產品種類少為主要劣勢。他建議業者打入印度市場要以少量多樣的產品種類及提



臺灣企業共襄盛舉會場盛況空前，共創新興市場商機。



2014年6家整合示範專案標竿企業會場展示新興市場成果。

供高性價比的產品，才能獲得印度消費者的青睞。

車載影音導航系統業者怡利電子董事長陳錫蒼分析目前新興市場包括東南亞、中南美與中東的汽車產業現況，以及車載系統切入車廠體系的成功要素，除了要有開發製造能力與良好品質外，還必須具備成本競爭力，以及經營當地業務人脈，掌握市場脈動提供超越原供應商產品的功能才能與當地競爭者一較高下。針對開拓新興市場，車王電子董事長蔡裕慶、鼎天國際總經理陳俊彥與橙的電子總經理都認為，當地市場的人脈與掌握通路是兩大關鍵。蔡裕慶強調，不管進入哪個市場，一定要在當地設點掌握第一手的市場資訊，也必須做好當地通路的經營與管理。

經由兩天的論壇活動，發表了新興市場最新消費趨勢、市場觀測、行銷通路等研究成果，一方面為國內產業作全盤性透析，協助廠商切入新興市場；同時也凝聚各界拓展新興市場之共識，精彩絕倫的對話和觀點激盪，透過產官學研彼此交流，增加企業蓄積前進新興市場的能量，協助臺灣優質平價產業邁向無限商機。