

台灣機能性服飾自有品牌進軍國際市場 成功關鍵因素分析

財團法人

紡織產業綜合研究所

Taiwan Textile Research Institute



中華民國一〇二年十月

摘要

品牌需足夠的市場規模來支持，而台灣礙於內需市場有限，若希望品牌規模持續壯大，則拓展國際市場將是必經之路。綜觀已成功跨入海外市場之台灣服飾品牌，多以中國大陸市場為主，並以女裝產品（如：卓雅、哥弟、克萊亞、貝爾尼尼、奇威、獨身貴族、巧帛等）占多數。台灣機能性紡織品雖在國際生產供應鏈扮演重要角色，但下游的機能性服飾品牌現階段仍以台灣內需市場為主，缺乏能跨足國際市場的品牌，其當中之關鍵原因值得進一步探討。

本研究以 JORYA、麗嬰房、宜而爽、TOUCH AERO 等四家台灣服飾品牌進軍中國大陸市場之成功個案進行分析，研究結果發現，四家成功案例其經營策略之共通點包括：(1) 建立在地供應鏈（TOUCH AERO 除外）；(2) 依區域市場及通路型態差異進行商品調整；(3) 建立在地化經營團隊；(4) 建立差異化商品特色；(5) 進入市場時間較早；(6) 經營者的堅持與耐心等。

而台灣機能性服飾品牌進入中國大陸市場的挑戰主要包括：(1) 現有及潛在競爭品牌眾多；(2) 價格競爭力不足（主因：尚未建立完整在地供應鏈）；(3) 不易克服區域市場差異（主因：資金及人力有限）；(4) 通路取得不易（主因：品牌力及商品力不足）。

本研究進行台灣機能性服飾品牌進軍中國大陸市場的 SWOT 分析，並依據 Cross SWOT 架構提出相關建議包括：(1) SO 策略：結合實體與虛擬通路、訂定完善的行銷計劃、培養市場零售人才及雇用當地行銷人才等；(2) WO 策略：進行供應鏈整合及建立在地供應鏈體系、品牌建立明確的市場定位、依消費市場需求與缺口從事產品設計、通路佈局先以「區域性經營」為目標、與在地代理商或通路商進行策略合作並慎選合作對象及視情況引進外部資金等；(3) ST 策略：進行詳盡的市場調查、建立在地化團隊等；(4) WT 策略：建立多元化通路管道以降低庫存壓力、資金準備額度需遠比預估投入金額高等。

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究方法與架構	2
第四節 研究範疇與時程	4
第二章 全球機能性戶外服飾市場結構分析	7
第一節 機能性服飾介紹	7
第二節 全球機能性戶外服飾市場結構	8
第三節 美國機能性戶外服飾市場結構	11
第四節 中國大陸機能性戶外服飾市場結構	14
第五節 亞太太平洋機能性戶外服飾市場結構	20
第六節 歐洲機能性戶外服飾市場結構	25
第七節 拉丁美洲機能性戶外服飾市場結構	30
第八節 小結	33
第三章 台灣服飾品牌進軍國際市場成功關鍵因素分析—以中國大陸市場為例	35
第一節 中國大陸服飾市場發展現況分析	35
第二節 台灣服飾品牌進軍中國大陸市場成功個案分析	38
<i>女裝品牌個案研究：欣賀集團（代表品牌：JORYA）</i>	39
<i>內衣品牌個案研究：中興紡織（代表品牌：宜而爽）</i>	47
<i>童裝品牌個案研究：麗嬰房股份有限公司（代表品牌：Les Enphants）</i>	54
<i>機能性服飾品牌個案研究：塔奇艾羅實業有限公司（代表品牌：TOUCH AERO）</i>	66
第三節 本章小結	71
第四章 台灣機能性服飾品牌進軍國際市場的挑戰—以中國大陸市場為例	73
第一節 台灣機能性服飾品牌進軍中國大陸市場現況	73
第二節 台灣機能性服飾品牌進入中國大陸市場的挑戰—以 OUTDOOR 品牌為例	77
第三節 台灣機能性服飾品牌進軍中國大陸市場的競爭力分析—以 OUTDOOR 品牌為例	86
第四節 本章小結	92
第五章 結論與建議	95
第一節 結論	95

第二節 建議	103
參考文獻	109
致謝	111
附錄一 期中專家座談會會議記錄	112
附錄二 期末專家座談會會議記錄	117



表 目 錄

表 1-1	本研究個案分析對象	5
表 2-1	2007~2018 年全球機能性戶外服飾市場規模逐年增長率	8
表 2-2	2012 年中國大陸戶外用品市場產品結構比	15
表 2-3	中國大陸戶外服飾消費族群及特性	17
表 2-4	中國大陸戶外服飾市場競爭品牌	18
表 2-5	2007~2018 年歐洲機能性戶外服飾市場規模	26
表 2-6	歐盟 27 國從事運動之地點 (2009 年)	27
表 2-7	2009~2011 年探險觀光發展指數前五名 (已開發國家)	30
表 3-1	2011 中國大陸服飾內需市場領導品牌	36
表 3-2	2011 及 2012 年欣賀集團營業收入及稅後淨利	40
表 3-3	欣賀集團旗下七大品牌產品風格定位	41
表 3-4	欣賀集團旗下品牌價格定位	43
表 3-5	欣賀集團旗下品牌通路數目	45
表 3-6	中興集團旗下品牌佈局海內外市場現況	48
表 3-7	2011 年台灣內衣、睡衣及泳衣市場領導廠商	48
表 3-8	2009 年中國大陸男性對成衣品牌的綜合評價	49
表 3-9	麗嬰房集團大事年表	54
表 3-10	2011 年台灣童裝市場領導廠商	56
表 3-11	2011 年 1~11 月中國大陸童裝市場前十大品牌	57
表 3-12	2011 年 1~11 月中國大陸童裝市場前 10 大品牌嬰童裝比重及產品價格帶	61
表 3-13	2005 至 2012 年麗嬰房集團在中國大陸投入之社會公益活動	64
表 3-14	台灣服飾品牌進軍中國大陸市場共通成功關鍵因素	71
表 4-1	台灣及中國大陸戶外品牌成本比較	81

表 4-2	中國大陸區域市場消費者行為差異比較	84
表 5-1	台灣服飾品牌成功案例行銷策略 (4P)	99
表 5-2	台灣服飾品牌進軍中國大陸市場成功案例策略發展共通點	101
表 5-3	台灣機能性服飾品牌進軍中國大陸市場 SWOT 分析	103
表 5-4	實體及虛擬通路特點比較	104



圖 目 錄

圖 1-1	研究方法.....	3
圖 1-2	研究架構.....	4
圖 2-1	運動專用服飾、機能性運動服飾、機能性戶外服飾範圍界定.....	8
圖 2-2	2007~2018 年全球機能性戶外服飾市場規模.....	9
圖 2-3	2012 及 2018 年全球主要市場 65~79 歲人口比例.....	10
圖 2-4	2007~2018 年美國機能性戶外服飾市場規模.....	11
圖 2-5	2000~2012 年中國大陸核心戶外用品市場規模.....	14
圖 2-6	2007~2018 年中國大陸機能性戶外服飾市場規模.....	15
圖 2-7	部分專業與非專業機能性戶外服飾市場重疊.....	16
圖 2-8	中國大陸戶外資料網論壇.....	16
圖 2-9	2010~2012 年中國大陸戶外用品市場品牌數.....	19
圖 2-10	2012 年中國大陸前十大戶外用品品牌.....	20
圖 2-11	2007~2018 年日本機能性戶外服飾市場規模.....	21
圖 2-12	日本 FUJI ROCK FESTIVAL 2013.....	22
圖 2-13	100% PURE NEW ZEALAND.....	24
圖 2-14	紐西蘭最大戶外品牌 KATHMANDU 網站.....	25
圖 2-15	2007~2018 年歐洲各國機能性戶外服飾市場規模.....	26
圖 2-16	2011 年法國羅納-阿爾卑斯山區域戶外運動產業公司及工作人口分佈比重.....	29
圖 2-17	拉丁美洲知名通路商 TATOO ADVENTURE GEAR 網站.....	31
圖 3-1	欣賀集團旗下品牌商品定位.....	41
圖 3-2	旗下品牌 QDA 獨家贊助 2013 年陶喆《小人物狂想曲》世界巡回演唱會....	46
圖 3-3	中興集團旗下品牌價格定位.....	51
圖 3-4	宜而爽自建網路銷售平台.....	52

圖 3-5	麗嬰房集團組織架構	57
圖 3-6	麗嬰房集團海外市場佈局	58
圖 3-7	2008 至 2012 年麗嬰房集團零售通路點數	59
圖 3-8	麗嬰房進行兩岸設計資源整合	60
圖 3-9	麗嬰房集團於中國大陸市場之七大區域中心	62
圖 3-10	麗嬰房天貓官方旗艦店.....	63
圖 4-1	台灣服飾品牌進軍中國大陸市場現況	74
圖 4-2	ATUNAS 北京前門大街街邊店.....	75
圖 4-3	JORDON 商品進駐中國大陸連鎖戶外用品通路三夫戶外馬甸中店	76
圖 4-4	中國大陸戶外服飾市場競爭激烈	78
圖 4-5	荷蘭滑板服飾品牌 PROTEST 產品風格.....	79
圖 4-6	韓國戶外品牌 BLACKYAK 於 2013 年北京 ISPO 展示.....	80
圖 4-7	中國大陸七月及一月等溫線分布圖	82
圖 4-8	中國大陸氣候類型分布圖	82
圖 4-9	中國大陸地形.....	83
圖 4-10	2007~2012 年中國大陸戶外用品通路數量變化.....	85
圖 4-11	2008~2012 年中國大陸戶外用品各通路市場份額.....	86

第一章 緒論

第一節 研究背景

台灣服飾自有品牌的發展，大抵可分成兩個階段：第一階段約發生在 1970 至 2000 年代，第二階段則約在 2009 年金融海嘯前後的時代。第一階段之台灣服飾自有品牌，其品牌經營歷史多已達 20 年以上，這些品牌企業原本多為以製造、貿易、批發或零售為基礎之企業，並逐漸將公司轉型為以經營服飾品牌為重心的企業，以產品類別來看，又以女裝品牌的數量最多，包括貝爾尼尼、奇威、哥弟、獨身貴族、歐德、巧帛、Bear Two、卓雅等；而台灣新一波的品牌佈局，主要發生時間點在金融海嘯前後，這一波新品牌的背後，多是擁有紡織成衣製造能量的大型 OEM 廠，其在面對國際品牌益形嚴苛的要求下，基於：1.OEM 毛利逐年下滑，希望利用 OEM 廠過去獲利建立品牌，為未來產業鏈朝向下游發展而準備，2.為第二代接班人開闢新事業等因素，亦開始建立自有品牌，並朝向消費零售市場 (B2C) 拓展，代表案例包括：力麗集團的 Go Hiking、宏遠的 EverSmile、介強製衣的 COZIE、三洋纖維的 Dreamfel、聚陽實業的網路品牌 fisso 等。

然而，從事紡織製造所需具備的核心競爭力主要在於生產製造能力、成本、品質管控能力及技術研發能量，這也是台灣紡織業過去能夠立足國際的關鍵成功要素，但經營自有品牌所需具備條件卻全然不同，除了資金與產品需到位外，品牌形象、市場定位、行銷策略 (包括掌握消費者偏好) 以及經營者的決心等各方面皆是影響品牌能否成功的關鍵。

再者，品牌永續經營的背後，尚需足夠的市場規模來支持，然而台灣礙於內需市場有限，若希望品牌營業規模持續壯大，則拓展國際市場將是必經之路。綜觀已成功跨入海外市場之台灣服飾品牌，多以中國大陸市場為主，並以女裝產品占多數 (如

第二章 全球機能性戶外服飾市場結構分析

機能性服飾的終端用途包括運動服飾、戶外服飾及工作防護服等，隨著全球民眾對健康觀念日益重視，非專業戶外運動消費族群也快速增加，並帶動戶外服飾市場快速成長。根據 Just-style (2012) 預估，展望 2018 年，機能性戶外服飾市場規模將由 2012 年的 175 億美元成長至 2018 年的 216 億美元，成長幅度高達 23.4%。

台灣機能性服飾自有品牌以戶外服飾品牌占大多數(如：歐都納、Hilltop、Polar Bear、橋登、拓荒者、荒野等)，2013 年 20 家台灣戶外品牌更在「合作分享永續經營」之共識下，共同成立在「台灣戶外品牌聯盟 (Taiwan Outdoor Group, TOG)」。基於上述背景，本章也以機能性戶外服飾市場結構為分析重點，探討全球及美國、亞太太平洋、歐洲、拉丁美洲等四大市場之機能性戶外服飾市場，其內容包括：市場規模、市場發展趨勢、當地領導廠商等。

第一節 機能性服飾介紹

一、機能性服飾定義

機能性服飾 (Performance apparel) 意指使用特殊纖維素材所製成之服飾，與一般服飾的不同點，在於機能性服飾所使用的纖維素材具備抗菌、除臭、抗 UV、抗阻力、保溫、阻燃、防水、防風、防靜電等特殊功能，其終端用途包括運動服飾、戶外服飾及工作服等，其中又以運動及戶外服飾為最大宗。

二、機能性運動及戶外服飾應用範圍

第三章 台灣服飾品牌進軍國際市場成功關鍵因素分析—以中國大陸市場為例

台灣早在 1990 年代初期即有服飾品牌進軍海外市場，當時因台灣距離中國大陸較近、擁有較低廉且充裕的勞動資源，且兩岸同文同種並擁有龐大的內需市場，故台灣服飾品牌進軍國際市場的成功案例中，亦以進軍中國大陸市場最具代表性，故本章以中國大陸市場為標的，分析台灣服飾品牌進軍中國大陸市場成功案例。

第一節 中國大陸服飾市場發展現況分析

中國大陸服飾市場區主要可區分為兩部分，一為高端市場，該市場消費族群通常為高所得族群，偏好購買奢侈品牌及高端品牌，較在意商品品質及購物服務品質；另一為大眾市場，此市場競爭者訴求提供負擔的起又有流行感的服飾，主要消費族群以年輕消費者居多，該領域領導品牌包括 Uniqlo、Zara、H&M 等。

以產品類別來看，各領域市場發展概況如下：

一、女裝市場

(一) 市場動態

中國大陸女裝市場處於高度分割及競爭的局勢，該市場主要依年齡及風格定位做市場區隔，其中少女服飾主要由 ONLY、Vero Moda 等國際品牌主導；淑女/熟女服飾則以中國大陸及台灣品牌為主，包括中國本土品牌 Ochirly (歐時力)、瑪絲菲爾等及台灣品牌 GIRDEAR (哥弟)、JORYA (卓雅) 等。中國大陸本土女裝品牌區特徵明顯，主要來自深圳、廣州、上海、杭州、北京等五大城市。

(二) 領導品牌

第四章 台灣機能性服飾品牌進軍國際市場的挑戰—以中國大陸市場為例

第一節 台灣機能性服飾品牌進軍中國大陸市場現況

台灣早在 1990 年代初期即有服飾品牌進軍海外市場，包括：設計師品牌蔡美月、女裝品牌哥弟、卓雅及巧帛、男性內衣品牌豪門及宜而爽、女性內衣品牌歐迪芬、男裝品牌 Tony Wear、童裝品牌麗嬰房等，皆在 1990 年代初期即進入中國大陸市場，當時國際品牌進入中國大陸市場仍屬少數，只要標榜台灣品牌，或自台灣引進之產品，多能獲得中國大陸消費者的熱烈之迴響。然而，2001 年中國大陸加入 WTO 以後，國際品牌開始陸續進入中國大陸市場後，台灣無論女裝、內衣、男裝、童裝等各品牌在中國大陸市場的競爭越來越激烈，若無在當地市場穩扎穩打，強化品牌的商品力、行銷力及品牌知名度，則很難在市場上生存。

以產品類別來區分，台灣服飾品牌佈局中國大陸市場以女裝品牌數量最多，發展至今，由於女裝市場集中度相對較低，且設計風格多樣化，此為以中小企業為主體的台灣服飾品牌找到了切入的利基點，因而台灣品牌進軍中國大陸市場，亦以淑女及熟女服飾品牌在經營最為出色，其中 GIRDEAR 品牌已名列中國大陸女裝前十大品牌、隸屬欣賀集團的 JORYA 品牌亦在中國大陸高端女裝市場佔有一席之地，並在 2011 年獲得世界最大精品集團 LVMH 旗下私募基金 L Capital Asia 投資。

反觀台灣紡織製造業雖擅長機能性運動布料的創新研發及生產，但終端的運動休閒服飾品牌，進軍中國大陸市場的企業相對較少，佈局中國大陸市場時間亦比男女裝 ...

¹³ 或因瑜珈市場規模較小，因此台灣瑜珈品牌進軍海外市場的版圖並不侷限於中國大陸市場，例如 TOUCH AERO 除進軍台灣及中國大陸市場以外，亦佈局日本、香港、新加坡、馬來西亞等其他亞洲地區；easyoga 則佈局韓國、香港、日本等市場。

第五章 結論與建議

第一節 結論

一、全球機能性戶外服飾市場

(一) 全球市場

1. 市場規模

根據 Just-style (2012) 預估，2012 年全球機能性戶外服飾市場規模為 175 億美元，2018 年將成長至 216 億美元，成長幅度達 23.4%。以各國市場來看，2012 年全球最大的機能性戶外服飾市場消費國是美國(約 27 億美元)，其次是德國(約 15 億美元)，英國、日本及中國大陸市場規模相當(約 9 億美元)，展望 2018 年，全球前二大機能性戶外服飾市場消費國仍為美國及德國，但中國大陸可望超越英國及日本，躍居全球第三大機能性戶外服飾市場消費國。

2. 市場發展趨勢

全球機能性戶外服飾市場發展趨勢包括：(1) 消費者從事戶外活動的興趣增加，如：越野健走、激流划艇、登山、獨木舟、長途健走等是 2012 年消費者參與度成長最高的戶外活動；(2) 市場競爭激烈，各家產品快速推陳出新以吸引消費者採購；(3) 戶外活動族群仍以男性居多，但女性才是戶外服飾的主購者；(4) 戰後嬰兒潮族群屆臨退休，銀髮族成為重要潛力市場；(5) 戶外活動民眾不單從事一項戶外活動，消費者對「一衣多用」的戶外需求增加；(6)「時尚」結合「機能」之設計仍為主流。

(二) 美國市場

台灣機能性服飾自有品牌進軍 國際市場成功關鍵因素分析

全本電子檔及各章節下載點數，請參考智網公告

電話 | 02-27326517

傳真 | 02-27329133

客服信箱 | itismembers@micmail.iii.org.tw

地址 | 10669 台北市敦化南路二段 216 號 19 樓

劃撥資訊 | 帳號：01677112

戶名：財團法人資訊工業策進會

匯款資訊 | 收款銀行：華南銀行—和平分行

(銀行代碼：008)

戶名：財團法人資訊工業策進會

收款帳號：98365050990013 (共 14 碼)

服務時間 | 星期一~星期五

am 09:00-12:30 pm13:30-18:00



如欲下載此本產業報告電子檔，

請至智網網站搜尋，即可扣點下載享有電子檔。

ITIS 智網：<http://www.itis.org.tw/>