

東海大學會計學系碩士在職專班

碩士論文

泰國家具零售通路之研究-以外銷家具公司為例

**A Study on the Retail Channel of Furniture in Thailand  
- A Case Study of Export Furniture Company**

指導教授：許恩得 博士

研究生：施惠珍 撰

中華民國 105 年 6 月

## 謝 辭

論文的開始要感謝生活中帶給我磨練的人，如果沒有他們或許我還過著安逸平穩的日子，忘了我還有一件重要又尚未完成事，論文該動筆了。

論文寫作的過程像是去爬山一座山，而這座山是自己完全不熟悉、也不清楚狀況，目的地又被雲霧繚繞，無法看清楚是否能，踩著別人走過的足跡作為指引的方向，因此憑著經驗與蒐集的資料，一步一步地開始往前走。

在爬山的過程中由於無法掌握目標，常常走著走著就陷入了迷惘，遺失了方向，開始原地踏步、繞著遠路走進叉路、又或者困在了某個地方，被某些東西絆倒了。過程中同行的指導老師，他採取放手大膽策略，讓自己去規劃，然後陪著我冒險往前走。因此過程中走到了叉路或陷入困境時，雖然他早已經知道，這樣繼續會有怎樣的結果，但他還是選擇讓我繼續往前，因為他知道，如果不這麼做，我永遠學不會，在困難環境中該如何，判斷、克服、放下，自己驕傲與固執。過程中還常常丟問題方式，引導著我去思考，甚至考驗我的意志力，看看是否能夠突破，努力地往前走。

在這過程中好幾次因為跌倒想放棄，但心裡的不服輸與家人的鼓勵，及同班好友的支持。他們能為我做的事；父母親幫忙求神拜佛，希望我能順利到達，而同班好友忍受聆聽我的抱怨，讓我在眼淚擦乾後繼續往前走，最終走到目的地。謝謝我的父母親及班上好友；瓊玉、鳳宜、幸真、美玲、淑珍、洪粧、奕鏗、文國、蕭班代。由於他們不斷地加油打氣與關懷，一直告訴我目標就在不遠了，讓我慢慢堅持的走到目的地，攻上了山頂，完了人生的這座論文山。在這次登山的過程中要感謝，陪著我走完的指導老師許恩得教授，由於他耐心的教導與協助，磨掉我的固執，學會改變與突破困境能力，才能完成此目標，謝謝他的包容與指導。另外!再感謝我的口試老師周康美教授、林財丁教授，參與論文的審閱及提供寶貴意見，讓論文更加完備。

施惠珍 謹誌於  
東海大學會計系研究所  
中華民國 105 年 6 月

# 泰國家具零售通路之研究-以外銷家具公司為例

指導教授：許恩得博士

研究生：施惠珍

學號：G97437009

## 摘要

泰國家具產業與鄰近的中國、越南、馬來西亞相比，外銷出口競爭力正在衰退中。但由於水患再加上政府推出首房購屋退稅政策與捷運興建，皆帶動房地產的蓬勃發展，家具也因此受惠。在外銷出口不利而內銷需求強勁的情況下，促成越來越多從事外銷出口的廠商，利用自身優勢與資源，投入內銷市場佈局。

通路佈局中採取，直接零售通路與間接零售通路，兩者在通路佈局中有哪幾項共同因素？研究結果發現，有下列幾項共同的因素：

(1)明確目標客群、(2)完整商品結構、(3)展店模式確立、(4)品牌形象塑造

根據研究調查，高級室內家具適合採取直接通路模式，而高級戶外家具適合採取間接通路的模式。在泰國已經佈局內銷零售市場的外銷家具公司，發現他們佈局除了考慮通路階層外，依據室內/戶外家具公司，設定目標客戶不同，他們在通路佈局中差異如下：

(1)室內家具之「工程項目」為目標客戶主軸，展店模式-公司內部展示中心。

商品結構-家具、家飾、寢具，整體搭配營造，但各自品牌。與設計師合作，塑造-通路品牌。

(2)室內家具之「零售消費者」為目標客戶主軸，展店模式-自設自營店，採取

家居館模式。商品結構-家具、家飾、寢具有一致的品牌商標。以通路商角色，塑造-通路品牌。

(3)戶外家具之「工程項目」為目標客戶主軸，展店模式-公司內部展示中心。

商品結構-自己生產家具為中心，配套商品因工程需求採取專案配套。產品獨特設計吸引設計師，塑造-產品品牌。

(4)戶外家具之「零售消費者」為目標客戶主軸，展店模式-自設自營店，但採取家具店的模式。商品結構-自己生產家具為主，附屬搭配少。產品設計獨特，國外獲獎吸引消費者，塑造-產品品牌。

**關鍵詞：泰國、家具、零售、通路佈局**



# **A Study on the Retail Channel of Furniture in Thailand - A Case Study of Export Furniture Company**

Advisor: Dr. En-Te Hsu

Graduate Student : Shih Hui Chen

Student No.: G97437009

## **Abstract**

Furniture is a product with the same functionality and high homogeneity and the competitive advantage of the product is in the distribution of retail channel.

Research results show that: 1. Through the literatures relating to distribution of retail channel and interviews of distribution strategy several important items of shall be considered: (1) define target customers、 (2) complete commodity structure、 (3) build brand image、 (4) establish the model of showroom, if the above factors have been taken into consideration during distribution of retail channel.

Thailand has placed in domestic retail market of furniture export companies and found that their layout in addition to considering the channel class, according to the indoor/outdoor furniture company, set target at different customers, their differences in the path layout are as follows:

- (1) Indoor furniture project is the main focus of target customers, the exhibition store model - the company's indoor display center. The commodity structure of furniture, decoration and bedding are overall collocation, but each has their own brand. Cooperate with designers, shape the channel of brand.
- (2) Retailer customers of indoor furniture are the main focus of target customers, the exhibition store model – self set and self sell shop, adopt home museum model. The commodity structure of furniture, decoration, and bedding are from the same brand. Role as distributor and shape the channel of brand.
- (3) Outdoor furniture project is the main focus of target customers, the exhibition store model - the company's indoor display center. Commodity structure – own production of furniture as the center and adopt supporting commodity base on the needs of project. The product is delicately designed and attracts the designers, shape the production brand.

(4) Retailer customers of outdoor furniture are the main focus of target customers, the exhibition store model – self set and self sell shop, adopt furniture shop model. The commodity structure mainly adopts own brand furniture and the affiliated collocation is few. The product is delicately designed and attracts the foreign customers by obtaining foreign awards, shape the production brand.

**Key Words:** *Thailand ; Furniture ; Retail ; Distribution Channel*



# 目 錄

摘要 .....	II
Abstract .....	IV
目 錄 .....	VI
表 目 錄 .....	VII
圖 目 錄 .....	IX
<b>第壹章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	4
第三節 研究目的.....	5
第四節 研究貢獻.....	5
第五節 研究方法.....	8
第六節 研究流程與步驟.....	10
<b>第貳章 文獻探討</b> .....	<b>11</b>
第一節 家具定義.....	11
第二節 行銷策略.....	14
第三節 通路型態.....	17
第四節 通路佈局中重要因素.....	23
<b>第參章 家具產業發展分析</b> .....	<b>29</b>
第一節 世界各國家具產業.....	29
第二節 泰國家具產業概況.....	45
第三節 結論.....	52
<b>第肆章 家具零售通路調查分析</b> .....	<b>54</b>
第一節 個案資料.....	54
第二節 訪談調查.....	55
第三節 個案分析與通路佈局策略.....	64
第四節 結論.....	70
<b>第伍章 結論與建議</b> .....	<b>72</b>
第一節 研究發現.....	73
第二節 研究結論.....	76
第三節 研究建議.....	79
第四節 研究限制.....	80
<b>參考文獻</b> .....	<b>81</b>
<b>附錄</b> .....	<b>87</b>

## 表 目 錄

表 1-1 泰國和其他東亞、東南亞經濟體的人均國內生產總值 .....	2
表 1-2 通路佈局重要因素差異 .....	5
表 1-3 外銷家具公司室內/戶外佈局中差異表 .....	6
表 2-1 家具系列與用途 .....	9
表 2-2 家具特殊用途分類表 .....	9
表 2-3 世界各國家具產業分類表 .....	12
表 2-4 有據點/實體零售店 .....	16
表 2-5 家具零售實體店型態 .....	20
表 2-6 直接零售通路佈局 .....	21
表 2-7 間接零售通路佈局 .....	22
表 3-1 2011-2012 年德國家具業銷售通路別營收統計及市占率一覽表 .....	27
表 3-2 美國家具通路類型與市場占有率區分如下 .....	32
表 3-3 台灣家具產業近 50 年來的變遷 .....	38
表 3-4 台灣家具通路類型 .....	39
表 3-5 泰國傳統家具按照使用對象分類 .....	41
表 3-6 泰國 2006~2010 泰國政局發展事件 .....	41
表 3-7 泰國經濟發展指標 .....	42
表 4-1 外銷家具公司基本資料 .....	48
表 4-2 通路佈局中重要因素-目標客戶調查結果表 .....	50
表 4-3 通路佈局中重要因素-商品結構調查結果表 .....	50
表 4-4 通路佈局中重要因素-展店模式調查結果表 .....	51
表 4-5 通路佈局中重要因素-品牌塑造調查結果表 .....	52
表 4-6 通路佈局中重要因素-充足資金調查結果表 .....	53
表 4-7 外銷家具公司佈局內銷零售通路調查結果表 .....	54
表 4-8 外銷家具公司佈局內銷零售通路調查分析表 .....	55
表 4-9 外銷家具公司佈局內銷零售統計分析表 .....	57
表 4-10 PEPEMARCHTTI 公司通路佈局分析表 .....	59
表 4-11 E.G.G 公司通路佈局分析表 .....	60
表 4-12 STUDIO128 公司通路佈局分析表 .....	61
表 4-13 DEESAWAT 公司通路佈局分析表 .....	62

表 4-14 外銷家具公司通路佈局表 .....63



## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	10
圖 3-1 世界各國家具產值分佈 .....	26



# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景

家具是日常生活中不可或缺的消費品，因此也決定了這個行業無法取代的重要性。隨著科技與知識水準提高，消費者對家具的要求從實用性的基本功能，漸漸轉化成為精神生活的滿足。《經濟部泰國投資環境報告書》(2013)內容針對，家具產業概況報告指出，泰國家具產業在東南亞地區堪稱發展最成熟的國家，無論在材質的變化、現代化設計、生產品質或是功能結構等方面，均領先於印尼、菲律賓、越南及馬來西亞等其它東協生產國。泰國家具工業協會(Thai Furniture Industries Association)表示，美國次級房貸危機對全球經濟造成影響，嚴重衝擊泰國家具出口，日本及美國是泰國家具最大出口市場，隨著美/日國家經濟走緩，導致泰國家具出口減少，有 90%以上之泰國家具業受此波及影響，銷量銳減。全球台商服務網中報導<sup>1</sup>泰國經濟，根據泰國開泰研究中心的預計，直至 2014 年泰國家具及組件出口同樣不景氣，主要美國和歐盟等貿易伙伴市場仍然低迷，加上泰銖持續升值與人員平均薪資上漲的不利條件下，導致泰國出口產品價格相對較高，因此在泰國經營外銷出口的廠商將面臨更加艱難的競爭。

陳正和(2010)針對台灣實木家具產業變遷研究，由他的發現了解台灣家具產業由繁榮到沒落，其中的原委乃是競爭力不足。家具產業屬於傳統勞力密集產業之一，投入資本不高，進入容易、退出障礙低的產業。台灣家具發展趨勢，王靜亭(2002)她的研究指出，家具產業結構從製造代工 Original Equipment Manufacturer(簡稱 OEM)模式，再提升到設計代工 Original Design Manufacture(簡稱 ODM)，之後朝向自有品牌 Own Brand Manufacture(簡稱 OBM)。產業的優勢也從台灣製造(Made in Taiwan, MIT)轉向為台灣設計(Designed in Taiwan, DIT)，越來越多台灣企業運用設計方式，在國際品牌通路上以小搏大，一舉翻身。而早期為尋找好的競爭契機，台灣中小企業響應政府南下政策遷移到東南亞，中華經濟研究院國際經濟所調查，在 1990 年以前我國對東協投資的首要地區是「泰國」。泰國由於文化及宗教與台灣相近，人民

---

<sup>1</sup>全球台商服務網-泰國經濟 <http://twbusiness.nat.gov.tw/countryPage.do?id=10&country=TH>

篤信佛教，性情溫和沒有潛在的種族衝突危機，因此很早就吸引台商前往投資。截至 2002 年 9 月止，泰國投資局 Thailand Board Of Investment(簡稱 BOI)核准的台商投資案件有 1,635 件，投資額則有 105 億 6,280 萬美元。

家具業海外設廠「泰國」是首選國家，主要原料取得「柚木」加上當時握有充沛的勞力。依據環球透視 (Global Insight) 資料，90 年代台灣的國民平均所得為 14,641 美元，而泰國當時的國民平均所得 1,983 美元相差近 7 倍。當再更深入了解此產業歷史及發展趨勢時，發現泰國的家具競爭能力也在快速的下降中，國際貨幣基金組織 International Monetary Fund(簡稱 IMF)針對泰國和其他東亞、東南亞經濟體的人均國內生產總值<sup>2</sup>調查表 1-1，發現泰國的競爭力已慢慢輸給了中國大陸與馬來西亞，在外銷越來越困難的情況下，此時泰國政府的振興經濟政策中，發展光觀事業與房地產為主軸，因此帶動了內銷市場的復甦，連帶家具行業也因此受惠。

表 1-1 泰國和其他東亞、東南亞經濟體的人均國內生產總值

計算單位：美元

經濟體	1990 年	1995 年	2000 年	2005 年	2010 年	2012 年	2012 年	2012 年購買	2012 年
							對比泰	力平價國內	人均國內
							國的倍	生產總值	生產總值
							數	(十億美	(購買力
								元)	平價)
中國	341	601	945	1,726	4,422	6,076	1.07	12,405.67	9,162
香港	13,330	22,939	25,128	25,748	32,429	36,667	6.46	369.38	51,494
日本	25,144	42,523	37,303	35,787	42,916	46,735	8.23	4,627.89	36,265
韓國	6,308	11,779	11,347	17,551	20,540	23,113	4.07	1,613.92	32,272
馬來 西亞	2,432	4,358	4,030	5,211	8,633	10,304	1.81	498.48	16,922
新加	12,387	23,718	22,791	28,498	44,697	51,162	9.01	326.51	60,410

<sup>2</sup> 人均國內生產總值 (Real GDP per capita)，即『人均 GDP』，常作為發展經濟學中衡量經濟發展狀況的指標，是最重要的宏觀經濟指標之一，它是人們了解和把握一個國家或地區的宏觀經濟運行狀況的有效工具。

坡									
臺灣	8,086	12,865	14,641	16,023	18,488	20,328	3.58	903.47	38,749
泰國	1,521	2,826	1,983	2,825	4,992	5,678	1.00	651.86	10,126

資料來源：國際貨幣基金組織的世界經濟展望資料庫（2013年4月）

2011年的曼谷水患造成獨棟別墅和連排別墅等低層住房遭受洪水侵襲，災後重建的市場拉動，加上政府釋出首房退稅政策的支持，泰國房地產協會調查顯示，2015年是泰國房地產行業的黃金年代，主要支持因素來自城市捷運建設和東盟經濟共同體 Asean Economic Community（簡稱 AEC）建成帶來的好形勢。世界日報<sup>3</sup> 刊載針對曼谷公寓樓盤指出；PLUS 地產公司董事總經理蓬薩表示，2014年上半年對曼谷地區公寓建案市場進行調查研究，發現共有 168 個建案，預計 9 萬 4718 間公寓將推出，其中 80% 建案將在 2014 年~ 2015 年竣工，而有 20% 建案正在興建中，估計在 2015 年竣工。

泰國政府對於發展觀光事業，近幾年每位上台總理重要推動政策項目，因此帶動飯店與民宿增建與翻修，整體環境對家具的需求有增長趨勢。上述在外銷競爭困難但內銷需求強勁的情況下，促成越來越多本地的廠商運用現有的資源投入內銷市場的建構。《經濟部泰國投資環境報告書》(2011)針對，家具產業研究報告指出，泰國家具工業協會的統計，2009年泰國共計約 2,500 家公司，從事家具及家具零組件的製造商，其中包括 27 家大型製造商，257 家中型製造商，以及 2,216 家小型製造業者。而在所有家具製造商當中，僅有約略 284 家公司具有出口能力，通常都是中、大型的企業，這些廠商受到泰國投資推廣廳扶植補助。泰國以木製家具業者所占比重最高約 1,720 家。另有約 295 家業者從事金屬家具生產，其餘 442 家業者則從事塑膠、皮製、柳木、竹子等材料的家具製造。

依據盤谷銀行《經濟研究報告》(2013)內容指出，泰國零售連鎖企業起源很早，最初連鎖的型態以連鎖酒店及加油站，所以不廣為人知道。時至今日由於 7-11 與麥當勞成為零售業者的佼佼者，其連鎖通路的模式逐漸被大家注意。2002 年的連鎖通路總體營業額不超過 48 億泰銖，但到了 2008 年已經達到了 1,680 億泰銖，連鎖經營已成為泰國推動零售業發展的重要動力之一。根據調

<sup>3</sup> 泰國世界日報 2014-09-22 曼谷公寓樓盤 價格續飆漲  
[http://www.udnbkk.com/article/2014/0922/article\\_120882.html](http://www.udnbkk.com/article/2014/0922/article_120882.html)

查，2012年泰國的連鎖企業由504家減少至368家，但各連鎖企業接到加盟申請增加了約8%~10%，所以實際的投資者並未減少，由此了解大家對於連鎖通路的經營模式相信是未來發展的趨勢。

## 第二節 研究動機

《經濟部泰國投資環境報告書》(2013)經濟展望部份指出，泰國政府正在全力推廣泰國手工製造能力、獨具特點的天然材料、具有濃厚文化色彩的家具風格，大型家具上面精美多層塗飾技術等存在的優勢。泰國國家經濟社會委員會提出「願景2020」方案，提出長期發展之策略目標，改變以往採取密集低廉的勞動力吸引外國投資的經濟成長路線，計劃2020年時完成以「技術革新」因應國際環境變化潮流，調整產業結構發展指南，為產業提供潛在龐大商機，對有意進軍泰國市場投資人是一大利多。

家具是屬於一種功能性相同，並且同質性很高的產品，因此產品競爭優勢在於通路佈局。在泰國從事零售家具產業，市場已經是紅海競爭，零售家具通常由直接終端消費者決定，消費者掌握了所有決定權。具備完善經營管理和擴大經濟規模能力者，才能夠與其它業者競爭，而擴大經濟規模就需要有一套完整通路佈局規劃。完善的通路佈局規劃不但可以擴大企業對消費者的服務範圍，並可以爭取更高的市場佔有率，同時又可降低成本，發揮規模效益等，以此提升企業的競爭能力，增加競爭者進入市場的門檻。通路佈局規劃在企業中佔有如此重要的地位，引發本研究想針對通路佈局中，是否有共同因素作為探討，此乃本研究的動機之一。

家具產業屬於傳統勞力密集產業之一，業內製造廠商幾乎是中、小企業為主。郭文賓(2011)家具品牌建立之分析研究中指出，具備出口能力廠商規模則必須要有中、大型水準的企業，這些廠商經營模式大部份是為國外公司OEM或ODM代工模式，以國外市場為導向。但由於批量生產在泰國漸漸沒有了優勢，被鄰近國家中國與越南取代，廠商生產的家具慢慢提升至高級品製造。當外銷家具公司進入國內內銷家具市場時，在家具設計風格，常常是涉取外銷家具的風格，再融入當地文化形成新式樣產品，因此家具的設計就有別於一般傳統的內銷家具公司。另外，由於外銷競爭關係，家具業者對於品質、技術、效率的提升要求更嚴格，因此也提升了內銷家具品質保證。但由於外銷經營模式分工非常專業，產品的品項偏向專業製造某單一系產品。例如，專精於戶外家具的廠商就沒有涉入室

內家具的部份。或是，有些專業於室內家具中的皮革沙發而忽略了櫥櫃的產品線。因此當這些廠商轉入內銷市場在做通路佈局時就會出現，商品結構的不完整，因此如何建構內銷市場的通路為此次研究的動機之二。

Index、SB、Modernform、IKEA 四家公司為，目前泰國零售市場佔率最高的連鎖家具公司，自營店多且普及地區廣。這四家公司的家居館或設計館所銷售的家具多數採用，合成板材或合成皮革並且是機器大量製造的家具。除了家具外，通常還包括了寢具、家飾、廚具、廚房用品、石材、地毯等等，產品配套相當齊全滿足消費者上門購物一次購足，並且增加購買金額及多次上門購買機會。觀察泰國四家連鎖家具公司自營店在通路佈局模式，之後所得到的結果，是否可用於外銷家具公司佈局內銷家具市場中自營店的考量？成為此次研究動機三。

### 第三節 研究目的

目前針對通路的佈局大部份將重點放在，行銷策略的制定與管理、再者與夥伴的關係、顧客關係及後續通路績效，多數以拓展間接通路為主的方式。但對於直接零售通路的佈局研究，通路的佈局為何？那些是佈局中的重要因素，引發此次研究的目的。

外銷家具公司佈局內銷零售市場，他們具有專業製造實力有別於傳統內銷公司，產品具有設計感，在通路佈局規劃又有別於通路商，單純只做代理批發銷售的模式，再與連鎖家具公司相比，通路規模與商品結構又達不到。

1. 探討通路佈局中，佈局的重要項目有那些？
2. 研究外銷家具公司，由於室內與戶外家具屬性不同，當這些外銷家具公司進入本地的高級零售家具市場時，通路佈局為何？

### 第四節 研究貢獻

#### 一、通路佈局中的重要項目

研究通路佈局中採取直接零售通路與間接零售通路模式，發現兩者在通路佈局中皆有下列幾項共同的重要項目：1.明確目標客群、2.完整商品結構、3.品牌形象塑造、4.展店模式確立。而再細分這幾項重要因素中兩者之間的差異如表 1-2，分析結果可用來作為佈局中的參考。

表 1-2 通路佈局重要因素差異

項目/模式	直接零售	間接零售
目標客戶	直接使用、購買消費者	代理商、批發商、通路商、零售商
商品結構	考慮以多款、多類、多式樣的商品結構組成，滿足消費者「一次購足」	針對自己所生產或代理的產品進行通路佈局
展店模式	初期-自設自營店 成長期-直營連鎖與加盟制度	建構代理或經銷等級制度
品牌塑造	塑造通路商品牌	塑造產品品牌

資料來源:本研究整理

## 二、外銷家具公司內銷零售通路佈局

外銷家具公司依據佈局中的重要項目，採取室內家具與戶外家具兩類區分，發現他們在通路佈局中針對，工程項目客戶與零售消費者差異如下：

表 1-3 外銷家具公司室內家具佈局表

目標客戶	工程項目客戶	零售消費者
商品結構	家具為主軸與配套商品為輔，採取各自品牌。配合設計師作品	家具與搭配商品採取，一致性商品品牌。採用 IKEA 與連鎖家具公司一樣，情境模式的家居擺設
展店模式	展示中心	自營店/家居館
品牌塑造	通路品牌	通路品牌
佈局重點	互補者合作(設計師)	商品結構完整(家居氛圍整體營造)
佈局策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 與設計師建立友好關係，滿足作品上的需求做配套</li> <li>2. 工程實績作為宣傳配套，因此策略性承接特殊工程案</li> <li>3. 專案工程，設立專人專屬的服務</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 密集宣傳、促銷廣告</li> <li>2. 自營店的商品必須齊全，滿足一次購足</li> <li>3. 以連鎖通路方式規劃，採取通路商角色經營配套商品</li> </ol>

資料來源:本研究整理

表 1-4 外銷家具公司戶外家具佈局表

目標客戶	工程項目客戶	零售消費者
商品結構	家具為中軸，自有品牌。設計師將作品融入設計內	自己生產的家具為主軸，自有品牌。強調產品的專業性
展店模式	展示中心	自營店/家具店
品牌塑造	產品品牌	產品品牌
佈局重點	產品品牌塑造(持續創新)	展店模式確立(尋找最佳店面)
佈局策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提升公司業內知名度，塑造業界的權威</li> <li>2. 提供專屬產品給知名建案</li> <li>3. 產品獲獎，獨一無二的設計優勢</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 店址設立選擇在消費者容易看見與接觸到的地方，高級 Shopping mall 內店中店</li> <li>2. 搭配知名建案與配合雜誌廣告</li> <li>3. 雙品牌策略針對不同零售客群</li> </ol>

資料來源:本研究整理

研究發現，泰國外銷家具公司佈局內銷零售市場，區分目標客戶為；工程案例客戶與零售購買者。高級室內家具適合直接通路模式，因此針對零售消費者建構內銷通路時，採取自設自營店-家居館的模式。在商品結構部份，家具與搭配商品採取，一致性商品品牌，採用 IKEA 與連鎖家具公司一樣，情境模式的家居擺設，強調完整的配套，塑造通路品牌。針對建設公司的工程案例時，採取公司內部展示中心模式。商品結構部份，家具為主、配套商品為輔，但種類齊全，並且配合設計師的作品，塑造通路品牌。

高級戶外家具適合間接通路模式，因此針對零售消費者建構內銷通路時，採取自設自營店-家具店的模式。在商品結構部份，主要以自己生產的家具為主，並且以系統方式呈現，塑造產品品牌。針對建設公司的工程案例，採取公司內部-展示中心模式。在商品結構部份，主要針對公司生產的家具，產品設計獲獎，才能吸引設計師將產品融入作品呈現，塑造產品品牌。

分析外銷家具公司佈局內銷零售市場，由於具有地利之優勢，室內家具通路佈局，主要在與「人」的配合；設計師、建設公司、零售購買者，因此如何滿足與提供服務給這群目標客戶為，通路佈局中的重要方向。戶外家具，我們發現由於市場需求少營業額小，但產品具有設計感，因此通路重點在「物」的配合；產品外觀設計、材質運用、功能特殊，贏得國外獲獎肯定。產品持續的創新才能吸引與滿足目標客群的需求，擴大通路範圍。

## 第五節 研究方法

科學的研究方法種類很多，一般常用的研究方法為「問卷調查」、及「實證研究」二種方法。

「問卷調查」主要的功能是在蒐集「量化資料」(Quantitative data)，但也可以蒐集「質化資料」(Qualitative data)。問卷是由許多問題所組成的表格，可用在描述研究變項的現況或現象，也可用於分析或探討多個研究變項間的因果關係。此種方法運用可以針對企業經營決策者、企業客戶及個人客戶來設計問卷，且經由隨機抽樣來發放問卷，以得到問卷資料的公正性，再由統計的方法來分析歸納出經營狀態之經營決策者的策略目標及企業、個人客戶的需求等，以了解整個業態的動向，充分掌握客戶的需求。

「實證研究」則是蒐集及整理資料，再分析歸納出完整的結果。在採用實證研究時其蒐集資訊的方法，又可分為調查(Survey)法、觀察(Observation)法及實驗(Oxperimental)法等。蒐集泰國家具市場公開資訊著重在通路佈局策略，及國內外相關的時事新聞等有形的資料，藉由這些資料來分析探討家具行業的經營模式及關鍵成功因素，藉此可以了解整個業態的未來趨勢。

「個案研究」應用在研究專案或單一家公司為主。即針對一家公司，蒐集其公司內部與外部的所有資料來做分析與研究，探討的構面包含公司的經營目標、人事管理、企業策略、商品組合、行銷策略、市場佔有率、市值、營收狀況、獲利能力，以及國內外相關產業的時事新聞等各方面來分析探討。目的在找出公司問題與解決方法，了解公司在市場的定位及核心競爭力，是否能持續經營下去，並且找出關鍵成功因素。此研究方向可能牽涉企業之商業機密而使得資料取得困難，所以本計劃也無法採用此研究方法。

本研究採用「實證研究」實地參與觀察並透過半結構訪談調查等。採用這些方法的原因是，可針對單一或多重個案，透過訪查調查，進行相關文獻的資料收集彙整分析，或將收集的資料與實地觀察後發現的新問題，提出解決方案。初級資料主要訪談泰國外銷家具公司與深入市場的直接調查，次級資料以個案公司的公開資料，如財報資料、刊物、以及來自工商媒體正式新聞稿與網路新聞、政府機關發行的刊物或統計表、國內外論文期刊等。

此次設計半結構訪談調查表—外銷家具公司內銷零售通路佈局之研究，對象參加 TIFF2015 家具展的參展商做訪談調查，敘述如下：

一、確認通路佈局中的重要項目

二、泰國外銷家具公司佈局內銷零售市場通路做法

## 第六節 研究流程與步驟

本研究以泰國 14 家外銷家具公司做為研究對象，本研究流程如圖 1-1 所示，共分五章，內容如下：

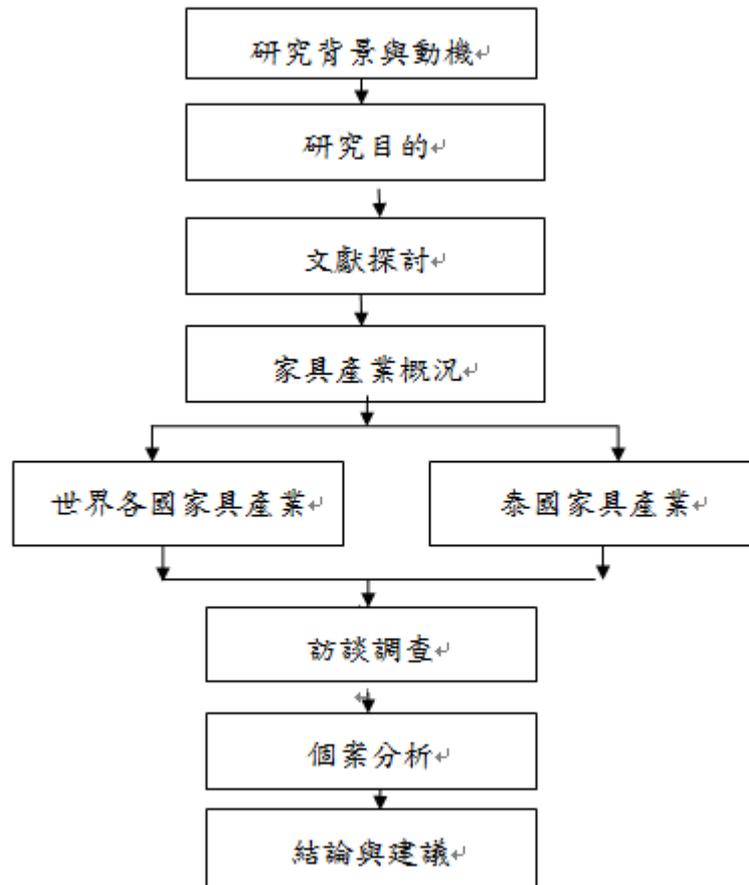


圖 1-1 研究流程圖

## 第貳章 文獻探討

### 第一節 家具定義

#### 一、系列分類

家具又稱家私，日常生活和社會活動中為起居或工作方便，而配備的用具。傳統的家具都是，獨立於房屋主體結構之外可以移動的，現代很多家具已成為建築的一個組成部份。家具分類為「室內家具」與「戶外家具」以材質再區分，實木、真實皮革、板式木材、合成皮革、金屬、塑膠家具等。郭文賓(2011)研究指出，狹義的家具只包括具有坐臥、憑倚、貯藏、間隔等功能的器具，而廣義上的家具包括各種所有的家庭用具，如家用電器、燈具等。

表 2-1 家具系列與用途分類表

系列區別	品項
客廳	電視組椅、電視櫃、展示櫃
餐廳	餐桌、餐椅、餐廚櫃、早餐桌、隔間櫃
臥房	單雙人床、床頭櫃、化妝台、椅、衣櫃、五斗櫃、臥房電視櫃或寫字桌、電腦桌
書房	書桌、椅子、書櫃、多功能沙發床
神明廳	神桌上下桌、太師椅組、花台架、禪座椅、休閒桌椅
其他	玄關桌、雜誌架、書報架、壁飾架、衛浴架、沐浴桶

資料來源：郭文賓(2011)

表 2-2 家具特殊用途分類表

用途區別	品項
宗教教堂用具	基督天主教牧師椅、信徒座椅、講桌、聖餐桌、花架、捐獻箱、聖經書架…等。佛教廟宇、精舍、供桌、禪座椅、壁飾品，龍柱雕刻、神像雕
辦公家具	辦公桌椅、檔案資料櫃、電腦桌
醫療家具	手術台、病床、檢查用床椅、等候椅
公共家具	運輸車站、體育館、電影院、百貨公司、大賣場
戶外家具	海灘躺椅、海灘桌椅、公園椅
學校家具	課桌椅、辦公室沙發、電腦桌

資料來源：郭文賓(2011)

## 二、依產業分類

表 2-3 世界各國家具產業分類

國家	分類
德國	1. 辦公家具、2. 軟墊家具、3. 廚房家具
英國	1. 家用家具、2. 公眾家具、3. 辦公家具
法國	1. 裝飾用家具、2. 含填充材料的座椅(沙發)、3. 廚房用家具、4. 臥室用家具、5. 浴室用家具、6. 室外用家具
義大利	1. 木製家具、2. 家具/寢具及辦公家具、3. 廚具、4. 桌椅製造、5. 填充家具
美國	1. 布面家具與櫥櫃家具、2. 公共建設家具與機構家具、3. 金屬製家具、4. 其他家具。
加拿大	1. 家用家具、2. 辦公家具、3. 其它家具
中國	1. 生活家具、2. 家用家具、3. 沙發、4. 辦公家具、5. 床上用品。
越南	1. 室內家具、2. 戶外家具、3. 木制工藝品、4. 木材與其它材料搭配的產 品(如木料與塑膠、鐵等結合產品)、5. 板材
臺灣	1. 金屬家具、2. 木製家具、3. 其他非金屬家具(包含塑膠家具、玻璃

纖維強化塑膠家具、陶瓷家具、水泥家具、石材家具等)三大類

泰國 1. 木製家具、2. 金屬家具、3. 毛毯、被褥及寢具類、4. 其他家具飾品  
(含藤製品、竹製品等)、家具零組件等五項。

資料來源:德國: 德國世紀網播德國家具市場概況報導;英國: 福步外貿網-英國家具產業概況;法國: 中國國際貿易促進委員會-2012年法國家具產品製造和銷售市場分析;義大利:台灣經貿網米蘭貿易中心義大利家具廚具產業現況;美國: 金屬中心產業組陳佳安(2014)傳統加值轉型推動計畫-產業發展策略研究與趨勢分析;加拿大:台灣經貿網-加拿大家具及家飾市場 376 期產業;中國: 大陸台商經貿網-大陸家具業;越南: 中華人民共和國駐越南經濟商務參贊處-越南家具業發展有關情況;泰國: 台商服務網-泰國投資環境本研究整理。

### 三、戶外家具特性

戶外家具是指在開放或半開放性戶外空間中，為方便人們健康、舒適、高效的公共性戶外活動而設置的一系列器具。相對用於室內家具而言的用具，其主要涵蓋了城市公共戶外家具、庭院戶外休閒家具、商業場所戶外家具、便於攜帶戶外家具等四大類產品。材質的採用，木頭、塑料、金屬、竹籐等。戶外家具由於放置於戶外與公共空間使用，因此在造型上有時會配合空間的運用，採取不同方式的呈現。歐克斯專業於戶外家具公司，研究發現由於天然原始林越來越少，環境保護的重要，因此儘量減少實木材質的選用，他們持續改良金屬材料的設計運用與木材搭配，既保留木頭的特色並減低了木材的使用。實木家具既可用於室內也可以用於戶外，最大差異在於木頭的選用。用於戶外家具的木頭必須要能耐腐性及穩定性優良的，加工強度和加工性能適中，樹幹高大通直。陳正和(2010)研究過程中發現，實木家具產業有此現象「市場金字塔化」消費者有特定的族群。實木所製造的家具單價較高，因此設定在購買意願較強烈的顧客，並且以金字塔所得薪資較高族群。家具產業經營有群聚因素，家具產業的經營地點，都會選擇同業經營較多的地區發展，進而發展出產業供應鏈關係，這樣較為有利於新設通路的長遠發展。因此在通路的佈局中必須思考，如何創造價值滿足高階層消費者的心理需求。

### 四、室內家具特性

除了戶外家具外，置於室內空間所使用的家具多指，衣櫥、桌子、床、沙發等。室內家具優美的造型，可以給人與空間帶來視覺上美感，和精神上的愉

悅感與舒適感。早期的室內家具通常是，單獨物件置於室內空間，現在的室內家具已將融入為室內裝修的一部分。將家具採用材料做分類；第一類為自然材料（如木、竹、藤、皮革等），第二類人工材料（如塑料、玻璃、金屬等）。因材料的不同，使得家具在設計加工技術上，帶給人視覺和觸覺上的感受不同。當今消費者在選購家具時已由，功能導向需求漸漸轉變至外觀造形的訴求，尤其家具能與消費者產生共鳴時，情感上的認同將驅使他們考慮購買產品。李慶堯(1990)研究家具購買者行為指出，消費者購買需求主要以新屋添購為最多占37.2%，其次為換房子購買新家具占24.5%、結婚占16.6%、舊的已損壞占13.2%、其餘僅占8.4%。黃文政(2011)研究調查發現，大部份民眾在家居生活中幾乎有七成的時間會待在客廳，而沙發是客廳起居空間中最重要的主角之一。一套好的皮革沙發能提升我們居家生活的品質與格調，對室內設計與家居生活而言，沙發會是一個足以影響設計成敗以及生活品質的重要議題。由此看出室內家具已經是與我們生活中息息相關無法切割的一個產品。

## 第二節 行銷策略

菲利浦·科特勒Philip Kotler《科特勒新世紀行銷宣言》(2002)，現代的行銷觀念不再是用「強迫購買」的手段推銷，而是為顧客量身打造一份真正被需要的產品，新時代的行銷應該從「先產後銷」進步到「先銷後產」的模式，顧客要的不一定是大量低價位的產品，聰明的公司應該先「感應」顧客的需求，再生產能滿足市場需要的產品。方世榮《行銷學》(2003)，行銷乃企業功能之一重要的領域，扮演著引導公司從消費者的觀點來著眼，以便將公司有限的資源有效地分配至各項行銷活動上，使得公司所提供的產品與服務能夠滿足消費者的需求。當企業分析各種競爭環境，並確立行銷目標後，便會開始擬定行銷計劃，而通路佈局中行銷策略便是達成目標的具體計劃，產品(Product)、定價(Price)、廣告/促銷(Promotion)、通路佈局(Place)等行銷組合，是行銷策略的具體實踐。

### 一、產品

零售商的商品搭配必須要能與，目標市場之消費者購物期望相符合。事實上，產品搭配已成為同類零售商的主要競爭項目。零售商必須審慎決定其產品搭配的廣度(Breadth)及深度(Depth)。張硯凱(2013)研究指出，IKEA店內佈置營造令顧客感到愉悅舒適，前所未有的居家體驗。空間佈置與擺設方式依產

品特性，每件家具的銷售皆搭配居家實境的運用，消費者藉由家具與燈飾及飾品所呈現出的氛圍來選擇所需的各項商品。廠家自設的家具直營店內，利用商品類別的搭配與功能系列的擺設，將消費者帶入情境式的消費。現代人買東西不只是在購買商品，也是在購買夢想。換言之，他們購買的是一種感覺，一個商品如果無法塑造出這種氣氛，商品就難銷售。

詩肯柚木採用雙品牌策略，主要是區隔不同的消費客群，推出不同商品組合。歐德家具，橫向與多元兩條通路，發展模式，皆是為了服務不同目標客群，推出不同的商品組合提供該客戶群組。任惠蓮(2007)研究中國家具市場發現，從滿足消費者一次購足的基本思維為出發點，廠商發展出複合式多元與商店街及常年展覽會的通路模式，是目前在中國家具市場成功模式。因此產品佈局不再是單一項產品的思考，而是整體消費者需求的商品結構考量。

## 二、定價

方世榮《行銷學》(2003)，企業可能因價格訂得好而獲得很高的利潤，但相反的，亦可能因不當的定價而使得企業失去競爭力，定價亦是行銷組合中最具彈性的一項活動。詩肯柚木家具董事長林福勤認為，現在的消費趨勢走向平價化，但「平價」不等於「便宜」，而是提供一個合理價格且 CP 值高的產品，讓每個人都能買得起商品，而訂定此項產品的價格即為價格策略。而價格策略訂定中常使用的手法，保證最低價、天天都便宜、第二件打折優惠或買一送一促銷方案種種，皆是價格策略的運用。產品的定價策略不單單只考慮實際成本，更重要的在隱性成本。張浩(2008)研究消費者的購買行為會被，品牌行銷與廣告行銷導向，因此家具推廣品牌建立必需符合大眾消費者之期待，提升消費者信心，且配合設計品牌概念，以優良設計產品輔以適切的行銷方式、提升地域性消費水平。

劉俊忠(2013)研究指出，臺灣菸酒股份有限公司自專賣時期百年來受制度的保護，價格控制平穩無須擔心競爭者，因此疏於通路管理與品牌塑造，以致在面對市場全面開放後，產品市占率節節下滑之窘境。個案看出即便是目前大家所熟悉的產品，如果產品只是產品沒讓消費者記住或感動，一旦市場有所變動時，市場占率會有明顯影響，並且價格立刻引發爭議，由此可知品牌塑的重要性。因此價格的訂定不再是帳面上所看到的數字運用而已。

### 三、廣告及促銷

蔡沐勳(2003)研究結果發現，宣告公司在投入廣告播出後會有正的顯著異常股價報酬，而產業競爭者則會有負的顯著異常股價報酬。公司之累積異常股價報酬的大小與產業內競爭者之累積異常股價報酬有顯著的正向關係，亦即當今天在超級世界盃播出廣告的公司，如果其累積正異常股價報酬愈大時，則產業內競爭者的累積負異常股價報酬也會愈大。這表示宣告公司影響很大的訊息通常也會對競爭者產生很大的影響。當宣告公司發佈出的正面訊息對競爭者來說是一種威脅與成本，故競爭者會有負面影響，導致其股價下跌。由此得知廣告訴求塑造對通路佈局中所造成的重大影響。

品牌的建造是長久與持續的並且是企業永久的資產，周佳諭(2013)研究發現，現今的消費者除了購買實體的產品之外，亦重視業者所給予無形的服務，由於服務的特性，業者需要經由品牌塑造，將服務的特性具體化，而以消費者的需求為核心更是顧客關係的重點，不但可以提高顧客的滿意度，擴大顧客的終身價值，更是成為企業的重要資產。全國電子形塑公司通路品牌以「足感心」深入人心的品牌塑造，創造自己的品牌價值，而他們的通路價格策略最常採用破盤價與我比同業便宜等，以此方式吸引消費者購買。

### 四、通路

行銷通路在以往乃扮演行銷組合(Marketing mix)中的後勸支援角色，受到近年配銷市場蓬勃發展的影響，通路成員間的關係亦遭受到通路革命的挑戰，在消費市場中零售商間彼此激烈的戰役。除此之外，足不出戶的網路購物與實體店面購物方式兩者之間的競爭也開始。根據 Porter(1990)的觀點，行銷通路是完成價值鏈(Value chain)的主要活動，在供應商與經銷商的相互配合下，彼此形成網路結構關係更可創造出企業持續性的競爭優勢。行銷通路管理是通路成員所面臨的最重要決策之一，特別是在一般代工廠逐漸跳脫原廠委託製造(OEM)模式，紛紛以自創品牌打入市場並增加與消費者接觸之際，通路商合作則顯得更加重要，可以說是「掌握通路就是贏家」。林耀章(2001)研究指出，在不同市場環境中，採用的通路佈局也需具備不同的策略、通路權力、市場特性及消費者習性。例如，開發中國家經濟發展與地域之廣大國家，來源國特性相差很多時，如果採取相同的通路結構模式經營，勢必產生許多的問題。

陳正和(2010)研究台灣實木家具產業變遷中指出，家具產品之購買者主要為零售業或消費者，他們不從事生產，故對家具廠商沒有向上整合之威脅。但相對來說，家具廠商如果沒有自己通路，則受制於通路業者。由於家具屬於大量生產，且款式品質差異不大，因此家具廠商對通路商的議價能力相對低，處處受制於通路商，故家具業者意識到此問題，皆積極開發自己的行銷通路與建立起自己的銷售據點。

消費者對於家具的選購也隨著網路的發達產生了一些購物習慣的改變，在網路中漸漸選購一些簡易與DIY家具用品，但需要購買重要家具，依據實務經驗大部份藉由網路先了解資訊蒐集比對後，再到實體商店親自體驗與購買。或是，到實體商店確認品質後再藉由網路平台購買。網路購物主要節省搬運上的困擾，但無論何種方式，實體商店皆成為最終購物的決勝地方。張硯凱(2013)研究IKEA創意形象與品牌塑造中指出，由於生活品質提升對產品品質要求與重視，現代家居用品店不僅設計創意性，滿足顧客對產品的需求與講究，在服務方面賣場提供良好的氣氛與以客為尊，顧客至上的服務，讓消費者在舒適的氣氛下，能夠舒服自在的瀏覽賣場商品並且進入購買程序滿足雙方需求。

### 第三節 通路型態

#### 一、通路的階層

公司成立之初由於資金或對市場的掌握度沒把握的情況下，通常委外經銷或在公司設立的區域市場內進行市場拓展。後續因應當地的市場機會再做區分為；(1)直接銷售給零售商或消費者「一階通路」、(2)在較大的市場或市場尚未成形的地區，透過經銷商來銷售產品，採取間接通路中的「二階通路」。或再需經由當地經銷體系往下佈局，批發商、零售商等銷售其產品「三階通路」。生產者與最終的消費者都是行銷通路的一員，我們以銷售過程所經過的那些通路業者來界定通路階層數目與通路佈局依據。

#### 1. 直接通路，零階通路(Zero-level channel)

由製造商直接銷售產品給最終消費者的通路模式，主要的直接行銷方式有逐戶推銷、電話直銷、電視銷售、網際網路銷售與生產廠自設自營商店的直接

行銷通路。

## 2. 間接通路，多階通路(One-level channel)

包含有中間機構的行銷模式，如一階通路是零售商再到消費者，二階通路(two-level channel)包含兩中間機構如批發商與零售商，這些在行銷通路中的中間機構通常我們稱之為通路商。

## 3. 直接與間接通路並行，多重通路(Multi-channel distribution system)兩者兼具模式。

因應不同的市場，製造廠商可能會運用，兩種或兩種以上的不同通路方式，向同一區隔市場進行產品銷售。例如，採用招投標方式與自設自營店同時並行於同一區域市場，或利用其它通路商在同一市場銷售差異化商品。家具由於產品功能相同，依據實務調查與經驗，同業競爭在，研究設計、製作工藝、品牌塑造，做為市場競爭的最大利基。因此廠商採取的多階通路並不能取得優勢，多數採用零階通路或多重通路模式作為市場拓展依據。

## 二、通路類型

### 1. 實體通路

謝敏男(2008)研究指出，傳統零售通路是，消費者能實際接觸到商品，然後進行購物。此方式是消費者累積多年的消費習慣，出門親自到實體店裡面，包括雜貨店、便利店、專賣店、百貨公司等，價格進行詢問、產品資訊蒐集、產品觸摸感受，而這些組織將促使產品能順利的被消費者購買。

表 2-4 有據點/實體零售店

類型	說明
專賣店 Specialty stores	產品線窄專業之零售商，即各項產品線內的產品類相當齊全。例如，服飾店、家具店、花店及書店等。
百貨公司 Department stores	產品線寬銷售多種產品，通常包括服飾、家具及家庭用品等，每一條產品線均有一獨立的部門，並由專業人員負責採購、陳列及銷售。
超級市場 Supermarkets	規模相對大，高成本、低毛利、自助式服務，提供消費者有關食品、家庭用品、日常生活必需品及各類生鮮蔬果。
大型超級購物中心 Shopping mall	一種新興的複合型商業行態，購物、餐飲、住宿、休閒、娛樂和、觀光為一體的「一站式」消費場所。
量販店 Hypermarkets	結合超市、折扣與倉庫零售的原則，其特色提供大型停車場，並針對專業客戶還有特殊產品線與服務。
折扣商店 Discount store	以薄利多銷的方式經營，銷售一些標準化且售價較為低廉的商品，提供全國性品牌，而非劣等品。
型錄展示店 Catalog showrooms	利用折扣的方式來銷售商品。包括珠寶、照相機、小家電用品等。顧客在展示店內的型錄下訂單，然後至指定店內取走這些商品。

資料來源：依據吳怡靜(2000) 本研究整理

## 2. 虛擬通路

明邦樵(2005)研究指出，虛擬通路應用於零售業又稱為無店鋪販售(Non-store retailing)，在傳統店面陳列方式的行銷模式底下，但卻不以實物展示而藉由其它方式提供貨物資訊給顧客。例如，網路購物、郵購、直銷或是電視購物。網路上銷售的產品具有以下屬性的屬性：(1)不需要實體配送的產品，可以直接試用且單價不高。(2)消費者不需要親自觀看檢查。(3)生活中慣於使用並且熟悉。(4)資訊類或高科技等產品，則需要準備充份的技術資料指導與規格文件。過去消費者習慣在實體商店內進行搜尋資訊和購買產品，但面臨網路這個新通路時代，消費者多了一個搜尋產品資訊和購買商品的管道。

## 3. 虛擬通路與實體商店結合

IKEA 加拿大公司，可以虛擬通路結合實體通路模式，打破地域的設限，

滿足網路普及的年代，對於地廣與人口聚集分佈不均的地區。因此 IKEA 在加拿大的公司網站上可以進行線上購買，顧客在網站上選好商品之後，輸入自己的郵遞區號，選擇運輸方式，網站上會自動計算所需的運費，消費者也可以選擇自行到實體商店提貨，或由公司配送。此通路模式主要考慮覆蓋那些人口不足以支撐標準店的地區。

### 三、展店模式

曾彥賓(2002)研究結果顯示，台灣連鎖體系的成長模式初期以直營為主，隨著公司品牌商譽建立及經營知識之累積，當店數到達一定規模後，逐漸轉以加盟模式替代直營模式或並行之。藉由加盟模式擴展店數，進而迅速達成經濟規模與獲利之目的。展店模式會因產業特性不同而有差別，需要高資金成本與知識密集之產業，展店模式選擇採用直營模式，店數成長率低。此外連鎖體系具有高度先進者優勢，店數成長率與營業績效高者，有進入市場優勢。而後進入者，具有環境學習的效果，藉由知識的擴散，導入加盟體系時間較短，加盟比例較高。

#### 1. 直營店

李彥徵(2013)研究發現，專賣店外部氣氛對，消費者購買行為與品牌形象之影響都是成正向的。而品牌形象在商店外部氣氛，和消費者惠顧行為之間具有部份中介的效果。因此消費者在直營專賣店中，實際操作產品以及諮詢各項問題，並且讓他們體驗整體店內的产品，藉由裝潢、氣氛、燈光輔助等獲得滿足。沈堯鈞(2009)研究探討蘋果的直營專賣店(Apple Store)，商店目的是「賣東西」，但除了賣眼睛看到，手摸得到的軟硬體和周邊商品外，他們還賣另一種東西，那就是對蘋果品牌的歸屬感。蘋果藉由消費者於店中親身體驗蘋果產品的核心價值，與使用其產品帶來的獨特感受，這種訴求並非一般缺乏品牌忠誠度，強調價格與促銷活動，同時因週轉率高，而無法專精於特定產品解說的大眾化經銷通路可達到目的。蘋果商店(Apple store)蘋果直營店，它提供訓練課程，免費網路，有如時尚咖啡店的裝潢，過去為蘋果增加了豐厚的營收，最重要滿足消費者重視體驗結果。直營店永遠能讓公司與和傳統通路商所建構的零售店，不同的方式來擴展。

由此可知直營店最重要價值是，創造品牌價值與落實品牌核心價值，並且

後續由他所創造出的品牌歸屬感是，源源不斷的商機。例如，蘋果的死忠追隨者。銷售者如果開發出創新產品，或引進附加價值高的互補者，用以滿足顧客的要求，再藉由訓練有素的銷售人員，提供正確的訊息與建議予客戶，客戶將會記住此次體驗，也許立即的購買，或當她/他有需求時也會第一個時間想起你，這是直營店很大的功能與魅力。

## 2.連鎖店

曾彥賓(2002)研究指出，公司透過直營店的設立，或開放連鎖加盟方式，可以快速結合許多小商店，成為一個連鎖加盟體系。當店數達到一定數量時，可以在每個商店內，增加服務項目和商品項目。例如，家具店可以搭配寢具、家飾、廚具，一起銷售，甚至還有其他附加收益如「上架費」及現金收入，與後付貨款之現金財務槓桿效益。

連鎖經營漸成為商業活動之主流，由於連鎖事業可利用大量採購來降低成本，並且有效地達成規模經濟、改善銷售通路，成為現代化重要的象徵。根據美國貿易局(US. Department of Commerce)對於美國企業所作之統計，過去10年來，採取連鎖體系成功的企業為92%，單店經營的成功率僅為18%，而在美國連鎖體系銷售額就占了美國零售市場的50%，由此可知連鎖通路之重要性。

## 四、展店類型

從過去經驗，影響一個品牌是否能在這個產業與競爭者發展差異在於「展店類型」。展店模式主要有直營與連鎖兩種，而連鎖中再區分為直接連鎖與加盟連鎖。通常加盟連鎖成長速度快並且可以賺取大筆授權金，但很難控制加盟者與產品品質。直營則剛好相反，容易控制產品品質，但不容易快速成長，同時也需要較高的資本投入。直營店的展店類型再區分以下方式：

### 1、店中店

店中店英文稱為 In Shop 顧名思義就是，商店裡面的商店，大多開在百貨公司等大規模零售店內。服飾的店中店基本都是某一種品牌的專賣店，他們的形式和管理比商店內其他櫃台自由一些，但也不像單獨門戶那樣不受約束。店

中店的店內佈置有自己獨特的風格以突顯品牌文化特色，不過他們很少被允許自己設計音樂和售貨員制服，商店的優惠活動他們有時也不得不參加。大型商店巨大的客流量往往是吸引生產商進駐店中店的主要原因。潛在的商機帶給他們幾倍利益大於受約束的缺點(MBA 智庫百科-店中店)。公司建構的直營連鎖通路在市場上已經有一定的知名度後，並且具有鮮明的產品特色，如果透過母店在店內經營店中店的模式，可取得不錯的方式。例如，SB 家具店配合 Home pro 家居廣場，或詩肯柚木家具店選擇在 HOLA 等賣場開店兩者互補的關係，是展店類型的一個模式。

## 2、小型量販店

孫譽芳(2012)研究發現，經營型態與策略上創新求變的必要性，由於市場環境與消費市場改變，量販店經營產生了以下變化：(1)量販店不再只能以傳統店面型式存在，可發展成為小型或是社區型的購物中心。(2)從滿足消費者「一次購足」的購物中心基本思維為出發點，發展出複合式多元與優質的商店轉型成功，深受消費者喜愛。(3)以積極拓點與展店為主要策略，增加市場佔有率，未來展店型態將以中小型購物中心為主。林怡菁(2003)研究指出，台灣量販店經營策略是，「物超所值價格競爭」、「一次購足大量採購」為訴求。近年來隨著國人生活型態之改變，消費習性與購買行為的大幅改變，小型購物中心訴求以滿足顧客低價、自助式、一次購足的購物中心型態持續成長。由於規模小管理成本與營運成本低，再加上有母公司規模的進貨優勢，因此是目前大型量販店拓展直營店的最佳方式。例如，家樂福的便利購商店，與在泰國大型量販店的 Big C 深入社區的 Mini Big C，皆有鄉村包圍城市的政策。

## 3、獨立直營店

星巴克的展店類型皆以直營店的方式，為維護品牌的價值。星巴克考慮的重點以直營店的方式，才能真正落實品牌的核心價值。霍華·舒茲 Howard Schultz 《勇往直前我如何拯救星巴克》(2011)一書中提到，2008 年星巴克關閉了美國所有的門市只為了做員工的教育訓練，調配出美味的咖啡，人們在星巴克體驗的相互溝通是，星巴克品牌成功的一個決定性因素。因此，最好的展店方式就是以自設直營店為中心。公司品牌知名度不高的情況下，採取統一致的獨立直營店方式能讓消費者容易記住品牌，並且建構完整的通路體系。

綜合上述資料整理，零售家具的通路類型根據董家成(2005)研究，大概有下列幾項通路類型：

表 2-5 家具零售實體店型態

類型	說明
獨立店	進口專門店、一般專門店、平價家具店
連鎖店	直營店 (RC)、特許加盟店 (FC) 及自願加盟店 (VC) 的型態。但同時具有上列三種型態的連鎖店業者例如：歐德系統家具、綠的家具等等
專櫃式	各大百貨公司、購物中心設有專櫃
自營式綜合家具賣場	IEKA (強調商品組合)、B&Q (強調組合與 DIY)
購物商場式 (店中店) 家具賣場	類似一般的購物中心，但是裡面所店面都是店中店方式；販售的都是與家具、家飾等居家相關的產品 例如，日月光國際家飾館、紐約家具設計中心、大都會家具館等等 招商式的綜合家具商場
展覽場	家具展在家具的行銷通路上佔有相當重要的地位。家具展在世貿展覽館幾乎成為主力展覽商品
直接銷售	系統類辦公家具，因為產品屬性的關係，大部份是以直接服務顧客。 例如，優美家具與某些辦公家具公司

資料來源:董家成 2005

#### 第四節 通路佈局中重要因素

李天行(2012)研究探討，企業運用連鎖經營來擴大市場範圍，建立經濟規模，降低固定成本，強化消費認知及提昇知名度，已成為公司求取生存與提高市場競爭力的重要手段。盧泊均(2004)研究發現，建構並整理一套有規劃及系統的通路架構，不但可有效的獲取規模經濟與利潤，更是保住其競爭地位的關鍵性因素。

表 2-6 直接零售通路佈局

作者	題目	研究結論
林雅筠 (2002)	服飾旗艦店設立條件與預期效果間之關聯性探討	服飾品牌廠商開設旗艦店前最重視的因素是，商品結構的完整性，當廠商的商品結構完整齊全時，才會考慮設立旗艦店。商品的品類、商品系列、款式、顏色、尺寸、數量到足以撐起一個店面，才能夠用商品展現品牌的風格時，旗艦店才有設立價值。旗艦店是用來提昇品牌形象的，完整的資訊系統支援及完善的行銷企劃配合才能發揮效益，因此廠商須具備充足的資金多於一般零售店。
薛東督 (2003)	連鎖便利商店關鍵成功因素之研究	目標客群是一般消費者，因此人員的服務品質將影響消費者上門的意願。商品的結構由傳統的日常用品增加演變為，鮮食及服務性產品與電子商務為主流。展店的評估要加強店鋪選擇的規劃，應建立具層級架構的店址選擇評估模式。店內的經營模式改變；(1)商店的成長以資訊管理系統為核心，企業化管理、(2)商店提昇將成為電子商務服務平台。政策的增加與改變將考驗總公司應變能力及具有充足資金去做快速有效規劃。
董家成 (2005)	家具店經營關鍵成功因素之研究-日月光國際家飾館之家具店為例	商品結構由傳統「甘仔店」客人自己挑選商品，商品只有店內這些。現在以多種式樣，提供一次購足。家具城中的自營店很大因素受家具城影響，因此家具城的：(1)賣場的宣傳促銷、(2)營業員的獎金鼓勵、(3)選擇較好的店面、(4)店內的裝修與氣氛營造，直接影響家具店的經營成效。家具城的品牌定位將確定了目標客戶的選擇，因此如果廠商經營的高階產品，那麼也要選擇與他匹配的地點或相對等的家具城配套
任惠蓮 (2007)	中國家居行業行銷通路的主要模式	從滿足消費者「一次購足」的基本思維為出發點，發展出複合式多元商店街與常年展覽會的模式，因此產品佈局不再是單一產品的思考，而是整體消費者需求的商品結構考量。品牌塑造藉由網綁知名品牌產品來增加通路商品品牌價值。紅星美凱隆、居然之家、吉盛偉邦、月星，這四家是目前中國家具通路品牌發展最成功的，商品結構齊全與完善售後服務，率先採取先行賠付的消費保障。目前的家具館通路模式大幅拉大新進者進入市場的困難。而在這些家具館設立的家具店，除了享受母店的光環帶來的人氣，但最重要的還是必須選擇與自己目標客戶訂為相同的家具城進行佈局，否則無法取得實際的效果。
孫譽芳 (2012)	飯店新經營型態之探討—以	面對一般消費者的零售佈局在通路品牌的宣傳很重要，家樂福在電視廣告強調「天天都便宜」消費者已深印在腦海裡，

家樂福為例 因此當想要購物時自然會列為選購地點的考量。但量販店不再只能以傳統量販店的型式存在，可發展成為小型或是社區型的購物中心。從滿足消費者「一次購足」的基本思維為出發點，發展出複合式多元與商店街。積極拓點與展店為主要策略，增加市場占有率。以佔有率增加競爭者進入門檻。

資料來源：本研究整理

表 2-7 間接零售通路佈局

作者	題目	研究結論
朱甯玲 (2001)	鄉愁專賣店 東南亞商品專賣店在台行銷通路之研究	進口商建立內銷零售通路時採取批發零售制度。目標客戶是下游店面零售商，與這些零售商保持良好關係是賺錢關鍵。針對零售商必須自行備足了貨源，因此行銷過程中需要充足的資金。而進口商將進口的商品批發給他的下游零售商店，他們考量是將現有產品與零售商店內的商品互相搭配，而不是相互競爭方式，有此理念市場才能擴大，拓展模式是尋找多個零售商店。
邱振鑑 (2002)	台灣進口葡萄酒行銷通路及權變因素分析	葡萄酒行銷採取以進口代理商引進地居多，進口商通路佈局採取針對：(1)專賣店、(2)葡萄酒盤商、(3)飯店/餐廳，以此為展店模式依據。但他們最想要經營的通路是，直接消費者、百貨公司/專櫃，因為這些通路的消費者品牌忠程度高，可長久經營。而消費者對於購買的葡萄酒重視產地，因此通路商在品牌塑造強調產品的來源國與產地。 進口商大都以本國獨資/合資或大集團之分公司，具備比一般進口商有較多的資源優勢，因為必須備足貨品進行囤貨，並且支付酒莊高額代理費，如果沒有充足資金是無法做到。
黃瀚毅 (2004)	國際啤酒廠之台灣市場進入與經營策略	國際啤酒商考慮進入其他國內銷市場時，初期致力與代理商一同和通路商建立關係導向，這樣對於進入市場有長期效益。啤酒為一般消費者所購買產品，如何快速讓消費者知道與購買成為競爭優勢，因此通路佈局通常採取多階與多種的通路模式。進口商的目標客戶為：(1)餐廳經營者、(2)量販店、(3)連鎖超市、(4)超市。為廣泛讓消費者知道，大部份皆採取電視廣告強調產品品牌，廣告訴求本土品牌在地生產，塑造在地與新鮮，而進口品牌無此優勢，他們透過來源國的優勢與文化來塑造，與本國的產品做區隔。

林雯玉台灣生物科技原行銷客群以診所、藥房為對象，未來客群以增加基層的使用

- (2008) 產業之產品行者和其他可能合作的產業及企業的行銷推廣，並透過異業結合銷售策略研究-以與同業共同努力合作。公司應再調整人力、行銷、研發等三方面杏輝藥品公司面，合宜發展。尤其藥品的研發必須不斷的提升與創新方能在為例 市場中具有競爭力，資金將是一項重要關鍵因素。藥品推廣不是針對直接消費者，大部分透過診所、藥房因此產品的品牌塑造以專業為訴求，讓那些中間商容易接受與推廣。
- 周柏勳 台灣廚衛用品 本土品牌櫻花產品，透過電視平面媒體品牌塑造，櫻花油網免(2010) 之經銷關係研 費送到家與永久保固深入消費者。而廠商在通路佈局採取多種研究-以台灣櫻 通路佈局方式，通路類型有：(1)店面通路、(2)批發通路、(3)花公司為例 連鎖量販店、(4)房地產、(5)組裝工廠。這些中間機構除了櫻花產品外同時經營其他產品與品牌，因此要如何提昇這些通路的銷售量與競爭者差異，最重要必須與那些通路商保持良好關係，作法包括：(1)教育訓練、(2)獎勵、(3)高層球敘。具有充足的資金能為通路佈局中提供後援

---

資金來源:本研究整理

林雯玉(2008)研究發現，生技產業通路，未來客群將增加基層的使用者，和其他可能合作的產業及企業的行銷推廣，並透過異業結合與同業共同努力合作。因此明確的目標客群是作為公司調整人力、行銷、研發等三方面做合宜發展。黃瀚毅(2004)指出，明確客群考慮進入他國新市場時，初期致力與代理商一同和通路商建立關係導向，這樣對於進入市場有長期效益。周柏勳(2010)研究表示，廠商在通路佈局採取多種通路佈局方式，但如何提昇這些通路的銷售量與競爭者差異，最重要必須與那些通路商保持良好關係。市場區隔是由不同消費特性與需求的消費者所組成，建議業主應將一個市場區隔成較小，和同質的市場。為滿足個別市場需求，應針對自身適合的產品找出其目標市場，發展出一套獨特的行銷組合，不同行業型態會有不同的消費群體。例如，專賣店是經營同一專業的商品。而直營店經營公司品牌，對於選擇的目標客群就會不同。何佳蓉(2013)研究中發現，獨立專賣店購物的消費者比較重視「效率」結果，而在品牌直營店購物的消費者則較重視「體驗」結果，其結果顯示未來經營目標客群不同，對於展店模式的確立與品牌塑造採取策略不同。陳正和(2010)表示實木家具購買者是消費者中的金字塔族群，因為實木所製造的家具單價較高。而連鎖家具店，主要滿足大眾消費人口，以一種大量生產方式與經濟利潤為出發點的大眾物資需求，因此兩者在通路佈局中，明顯區隔所選定的目標客戶是不同的。

董家成(2005)研究指出，商品結構由傳統甘仔店客人自己挑選商品，商品只有店內這些，但現在的商店以多種多式樣形式，提供一次購足。在市場定位時考量適合供應商訂定合作，選擇合適商品形成商品結構，選定的顧客群體分析，瞭解他們的生活方式、消費習慣、身份地位、生活空間等生活需求，根據分析推斷顧客群體的審美觀念、消費動機、品牌意識、流行敏感度等時尚需求，最後確定目標顧客群需求，選擇出適合該群組的商品結構。陳位存(2000)研究發現，連鎖藥局因應複合式經營在，商品結構部份增加，美妝用品、保健食品、婦嬰用品、健康器材等之商品。由此看出連鎖藥局的商品結構，市場定位是考慮多元項目。

薛東督(2003)研究指出，連鎖店在展店的評估要加強，店鋪選擇與規劃，應建立具層級架構的店址評估模式。採取直營模式或加盟策略皆必須加入競爭者的考量，對競爭者學習是永遠的，隨時掌握競爭者的動態，從成功的公司、合作伙伴學習到新的能力，且有系統的運用於企業之中。李國銑(1996)研究探討，影響臺灣連鎖體系經營型態之選擇因素研究發現；(1)若產品特質或 Know how 越容易模仿則加盟體系越容易瓦解、(2)顧客重覆性越高，則採取直營比率越高、(3)總部規模越大，公司競爭力越強，則採取連鎖加盟比率越高、(4)公司為提升其競爭優勢時、擴大市場佔有率，但本身條件又不足時，所採行的展店方式會以自願加盟為主。

現今的消費者除了購買實體的產品之外，亦重視業者所給予無形的服務，由於服務的特性，業者需要經由品牌塑造，將服務的特性具體化，而以消費者的需求為核心更是顧客關係的重點，不但可以提高顧客的滿意度，擴大顧客的終身價值，更是成為企業的重要資產。王鈺雄(2006)研究探討，跨國企業以廣告塑造品牌炫耀性之經濟分析研究顯示，品牌塑造已是許多數公司的主要工作重點，而廣告正是塑造品牌的主要工具之一。廣告可塑造品牌，品牌又可帶來炫耀性，因品牌炫耀性具外部效果，且此外部性可能為正（如品牌引起風潮，使炫耀性大增）或為負（如精品限量銷售）極大化利潤下，廣告對銷售量的影響方向不確定，品牌炫耀性之正外部效果愈強，則廣告對產量的正效果愈強，消費者對品牌評價愈一致。

分析直接通路與間接通路中所整理的定義可知，雖然因不同的研究領域和探討角度對定義有所差異，但在實質意涵上卻頗為一致，皆說明企業現在或未來的通路佈局模式，為了求得成功生存與競爭優勢，所必須要特別重視在通路佈局中的佈局重要因素。依據上述研究加以歸納整合列出下列 4 大項目：1.明

確目標客戶、2.完整商品結構、3.品牌形象塑造、4.展店模式確立，上述為公司在通路佈局中思考的重要項目。



# 第參章 家具產業發展分析

## 第一節 世界各國家具產業

本章節針對全球家具市場的現況與特點，主要國家發展概況做一個簡述與整理。根據台灣經貿網報導中提到<sup>4</sup>，全球家具 2013 年市場總產值超過 4,220 億美元，換算約 3,186.52 億歐元，其中已開發國家約占 6 成，而開發中國家雖然僅占 3 成，但成長極為快速，無論在需求面或製造面均表現搶眼，逐漸擺脫全球低迷景氣影響，值得特別注意。

### 一、發展現況

#### 1. 消費需求狀況

依據百度文庫(2014)家具行業分析報告指出，義大利米蘭國際工業研究中心（The Centre for Industrial Studies，簡稱 CSIL）對 50 多個國家的家具市場進行了以下分類，劃分為以下三類；第一類包括 8 大家具工業強國，這些國家年家具消費額超過 100 億美元，美國、德國、日本、義大利、法國和英國，中國和巴西也名列其中。第二類國家年家具消費額在 50 億~100 億美元之間，包括西班牙、墨西哥、加拿大、韓國、澳大利亞、荷蘭。第三類包括了所有年家具消費額少於 50 億美元的國家，以開發中國家為主。

#### 2. 生產狀況

根據 CSIL 的資料結論，發達國家家具產量占全球 65%，發展中國家家具產量占全球 35%。7 個主要的工業化國家（按家具產值排名為美國、義大利、德國、日本、法國、加拿大、英國）的總產值為 1,590 億美元。其中中國、波蘭、越南這 3 個國家家具的產值每年迅速提升。

---

<sup>4</sup> 台灣經貿網-嗅出新興市場商機台灣家具產業前景看好  
<http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/48683/1>

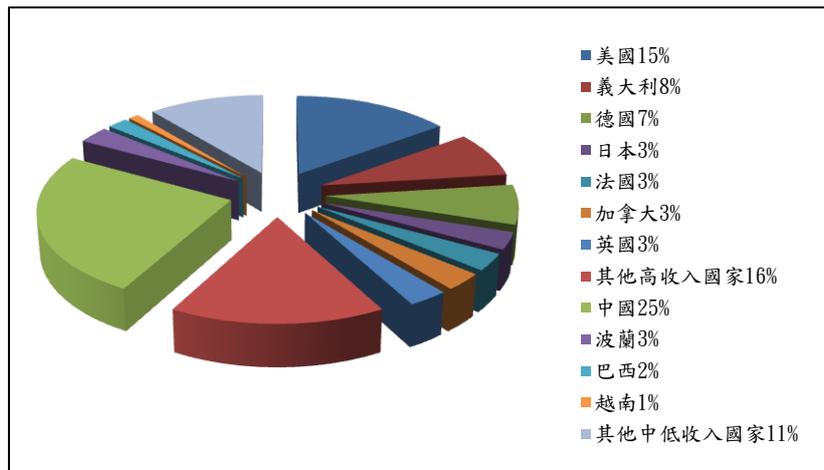


圖 3-1 世界各國家具產值分佈

資料來源:依據百度文庫 2011 年家具市場分析 本研究整理

### 3. 貿易狀況

2010 年世界家具貿易總額達到 1,020 億美元。2010 年家具主要進口國為美國、德國、法國和英國。美國在 2000 年~2007 年間進口量由 150 億美元增長到 260 億美元。而此後受美國金融危機的影響，家具進口由 260 億美元下降到 240 億美元。直到 2010 年，美國的家具進口量才有所恢復。

百度文庫(2014)家具行業分析報告研究指出，家具出口量最大的國家分別是中國、義大利、德國和波蘭。中國家具出口量在 2000 年~2008 年間出口量由 35.65 億美元增加到 276.15 億美元，在 2012 年更創造 370 億美元的佳績。

## 二、各國家具發展概況與實體通路類型

### 1. 德國

中國木業資訊網報導有關 2014 年第一季度歐盟家具<sup>5</sup>報告，在 2013 年德國家具業產值有所下降，但在 2014 年第一季度已小幅反彈。由德國木機械及家具聯合會（HDH）提供給 CSIL 的資料顯示，2013 年德國家具行業營業額減少 3.7%，德國家具企業總數也減少 0.5%。儘管如此，德國仍以 192 億美元(160 億歐元)的總營業額維持其歐洲領先家具製造國的地位。

依據德國世紀網德國家具市場概況報導<sup>6</sup>，德國是世界第二大家具進口國，進口量僅次於美國，每年的進口額幾乎為出口額的兩倍，是歐洲最大的家具進口國，由歐洲進口家具約 28% 進入德國市場。歐洲出口家具的 16% 由德國製造，木制家具仍是德國家具市場的主流，佔據 60% 以上的份額。一向以高品質產品為要求的德國製造精神在家具也不例外，德國消費者在挑選家具時更注重家具的品質而不是價格。

家具市場通路，依據杜塞道夫台灣貿易中心祝孝萱報導中指出，有關德國家具通路<sup>7</sup>類型，按不同銷售通路區分，可由下表明顯看出。2012 年德國家具專賣店整體營收小幅提高 2.26%，然其中未加入聯合採購組織專賣店<sup>8</sup>即為單打獨鬥型，營收成長表現成長 3%，竟然勝過加入採購組織之專賣店成長 2.11%。近年來在網路商店蓬勃發展，營收也一直不斷攀升，目前郵購業 2/3 的家具皆已透過網際網路銷售，採用目錄訂貨的傳統方式則已逐漸縮小，目前家具郵購業之市占率仍低，但 2011-2012 年間，如以營收增幅比較，則嚴然已成為德國家具零售市場的最大贏家。

---

<sup>5</sup> 中國木業信息網-2014 年第一季度歐盟家具總產值實現增長  
<http://www.wood168.com/woodnews/38073.html>

<sup>6</sup> 德國世紀網-德國家具市場概況 <http://www.china-a.de/cn/dgjm/doc/scfx/scfx-14.htm>

<sup>7</sup> 台灣經貿網-去年德國家具銷售攀升 2.3% <http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/7240572>

<sup>8</sup> 聯合採購集團-特許加盟店在德國實行的加盟系統略可分為 Subordinations-Franchising 與 Partnerschafts-Franchising 兩大類。Subordinations-Franchising 加盟系統與國內的特許加盟型態接近。Partnerschafts-Franchising 則與國內的自願加盟型態相近。加盟主必須完全按照加盟總部的指示從事經營，並接受加盟總部的監督，加盟契約中限制價格決定自由、進貨義務與銷售對象區域等等的限制，使得加盟主宛如通路組織中的經銷商，通常會加入此系統是由於欠缺建立大量直營店的財力，即不具進入相關市場的能力希望能同時享有集中式的計劃、領導與非集中式販售之優點。單獨直營店之販售，不符合經濟目的性與經濟理性，加盟總部才會徵求其他事業加入加盟系統。資料來源：行政院公平交易委員會-陳志民(2001)公平交易法對於加盟契約適用之研究

表 3-參-1 2011-2012 年德國家具業銷售通路別營收統計及市占率一覽表

金額單位：十億歐元

銷售通路名稱	2012 年 營業額	2011 年 營業額	2012 年 市占率%	2011 年 市占率%
加入聯合採購組織之專賣店	19.35	18.95	61.6%	61.7%
未加入聯合採購組織專賣店	4.80	4.66	15.3%	15.2%
<b>以上合計</b>	<b>24.15</b>	<b>23.61</b>	<b>76.9%</b>	<b>76.9%</b>
辦公家具專賣店	1.73	1.75	5.5%	5.7%
郵購業	1.88	1.73	6.0%	5.6%
建材超市	1.07	1.08	3.4%	3.5%
自助型百貨超商/量販店	0.37	0.36	1.2%	1.2%
百貨公司	0.02	0.02	0.1%	0.1%
其他銷售通道	2.18	2.16	6.9%	7.0%
<b>總計</b>	<b>31.40</b>	<b>30.70</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

資料來源：台灣經貿網德國家具

由上述資料得知德國家具銷售體系由，聯合採購組織之專賣店控制。20 個採購集團控制了 60% 的家具市場，只有少數幾個規模很大的家具企業不加入他們的活動。德國家具銷售系統的主要特點是，高度集中化。近年來大型家具展廳 IKEA 正在替代採購組織之專賣店的地位，獨立展廳的銷售額慢慢提升未來還有增長趨勢。

## 2. 英國

英國是老牌的工業國家，其家具製造歷史悠久，是歐洲家具生產的大國之一。英式家具典雅的造型精緻大方，注重細節，幾百年過去，英式家具仍具有魅力，受到國際間喜愛人士的關注。但受近代建築的影響，其家具設計風格也產生革命性變化，不再以柔美線條為主流，反而採取高科技設計感、堅固實用的鋼鐵家具從另類中抬頭，形成一股強大力量，呈現出未來派風格，例如，以金屬色為主的燈飾、桌椅等等。凡是帶有金屬光澤個性化產品，都成為了英國式家具的賣點。

福步外貿網報導<sup>9</sup>有關英國家具產業概況，家具製造行業在英國產業界是十分重要。根據英國《國家統計局》的報告，在 2010 年按照製造商的售價計算，整個家具市場市值為 56 億英鎊，換算後約 70 億歐元，相當於 2% 的製造業產出。台灣經貿網市場研究處楊璧慧報導<sup>10</sup>英國居家辦公家具潛力高，其內容提到，就製造面而言，家具和家飾產業在英國約有 6,300 多家的家具生產製造商，大多是中小企業，年營業額超過 500 萬英鎊的大型企業僅約占 4.6%，生產的家具主要是供應零售市場以及辦公室、飯店集團及政府機構訂製家具。

家具市場通路依據，台灣經貿網市場研究報導有關，英國家具市場通路佈局模式有下列情況：

(1)連鎖家具店：主要是由幾家較大的跨國零售商壟斷如 DFS 和 IKEA，在英國各地都有分店，確保英國大部份家庭在 10 英里之內都找得到這 2 家店

(2)連鎖超市：家具銷售產業進入市場門檻不高，例如 Marks & Spencer、John Lewis、Next、ASDA、Tesco 等，加入家具銷售

(3)大型百貨公司：Selfridge 和 Harrods 針對自己的客戶群提供比較豪華的家具

(4)小型獨立的零售店：提供客製化訂製家具服務

由上述資料得知，英國零售家具市場主要由幾家較大的跨國零售通路商壟斷，消費者已被他們廣告宣傳無形灌輸融入觀念內，購買家具就到那些地方。此外高級家具市場的通路，主要以專賣店的形式。而辦公家具部份則是，利用獨立或集團代理商採購與建立，並且經營專案渠道，很多辦公家具製造商專門為大型私人或者政府組織提供量身訂做的家具。

### 3. 法國

---

<sup>9</sup> 福步外貿網-英國家具產業概況 <http://bbs.fobshanghai.com/viewthread.php?tid=4342244>

<sup>10</sup> 台灣經貿網英國居家辦公家具潛力高 <http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/6898883>

中國國際貿易促進委員會研究調查<sup>11</sup>顯示，2012年法國家具產品市場銷售額 95.4 億歐元。法國傳統家具充滿了濃厚的法國藝術和文化氣息，這種產品的特徵是不會輕易改變的，因為它具有相當長的歷史，原料和製作工藝都非常特殊，不是隨便工廠能模仿做出的，因此純法式家具，價格高，體現出法國貴族的氣派。

全球中小企業聯盟針對法國家具行業市場分析<sup>12</sup>報告中提出，法國有七成家具在法國本地製造，手工製造是家具的重要元素，因此材料成本約占生產成本 28%；但人力作業成本占 33%之多，因此削弱了法國家具在出口市場的競爭力。法國境內不少生產商把廠房遷往東歐，尤以羅馬尼亞主要生產基地，以此做為提升家具競爭優勢。

法國家具大致可劃分為兩類，家用家具和專用家具。第一類家用家具為廚房、餐廳、臥室、衛浴、庭院等等，提供這些場所需配備的家具。第二類為辦公、商店、旅館、銀行、餐館和機場等專業用家具。家具市場通路，根據中華人民共和國商務部報告針對，法國家具行業概況資料<sup>13</sup>得知，法國家具特點與通路市占率大概區分如下；

(1)獨立家具店：法國家具產業歷史非常悠久，法國路易十六式家具以高雅挺秀、嚴謹簡樸的藝術格調著稱於世界。這種法式家具品質高、價格也高，體現出法國貴族的氣派。但受景氣影響再加上目前小型家具比較深受年輕族群喜愛，市場佔有率從 12% 下降到 10.5%，主要以喜愛古典家具的消費者為主客群。

(2)連鎖家具店：法國家具市場也是朝向集中銷售模式，主要由 IKEA、Gonforama、But 和 Fly 四個連鎖品牌家具公司掌控。市場份額從 34% 上升到 53.5%。市場佔有率高與普及率廣，讓消費者上門採購容易，並且價格是符合一般普通消費者。

---

<sup>11</sup>中國國際貿易促進委員會-2012年法國家具產品製造和銷售市場分析

[http://www.ccpit.org/Contents/Channel\\_2632/2013/0801/368870/content\\_368870.htm](http://www.ccpit.org/Contents/Channel_2632/2013/0801/368870/content_368870.htm)

<sup>12</sup>全球中小企業聯盟-法國家具行業市場分析  
[http://www.globalsmes.org/news/index.php?func=detail&detailid=1139&catalog=24&lan=gb&search\\_keywords](http://www.globalsmes.org/news/index.php?func=detail&detailid=1139&catalog=24&lan=gb&search_keywords)

<sup>13</sup>中華人民共和國商務部-法國家具行業概況

[http://www.mofcom.gov.cn/article/zt\\_chanyejishu/other/200908/20090806459212.shtml](http://www.mofcom.gov.cn/article/zt_chanyejishu/other/200908/20090806459212.shtml)

(3)採購聯盟專賣店：法國家具專賣店朝向加盟連鎖方式發展，由採購集團進行對外進貨方式，廠商加入集團，採取連鎖加盟的方式將產品在市場中進行銷售。

由上述資料得知，四個連鎖品牌控制著，法國中、低端零售家具市場通路，這些零售商透過強勁的宣傳推廣攻勢來維持市場佔有率。其餘高品質等級的古典家具仍有一定的市場份額，這些產品的銷售通路，通常由廠商採取自設專櫃在高級百貨公司內銷售。由於網際網路的發達，多數廠商也通過網路搭配實體店面銷售的模式，此種通路佈局模式目前呈現成長的趨勢。

#### 4.義大利

依據《經濟部投資業務義大利投資環境書》內容指中，義大利生產的家具及產品皆以，設計出眾為主要宣傳方式，做工精細和品質可靠享譽全球。在國際市場上，義式家具是奢華和時尚的代名詞。中國國際貿易促進委員會<sup>14</sup>同樣研究指出，根據義大利工業研究中心 CSIL 公佈的統計數字，2012 年義大利家具製造業營業總額達 181.4 億歐元，同比下降 10.5%。但義大利在全球家具製造國排行榜上仍居第三位，僅次於中國和美國。義大利家具主要銷售市場為法國、德國、英國及美國，新興市場則以俄國、中國大陸及東歐國家為主。該產業以中小企業（員工數量在 10 人以上者）約有 86%，員工人數超過 100 人規模之業者不到 0.5%。義大利家具產業優勢，在於中小企業擁有彈性，市場反應快，及義大利政府對工業設計創新給予了大力支持，從而使其國內設計師團隊獲得了實際支持，極大地激發他們的創作熱情。設計人員在企業內擁有至高無上的權利，大多數企業老闆本身就是傑出的設計師，因此設計精巧並且兼具競爭能力的家具公司成為義大利家具的主流。

義大利家具製造業之所以能夠在世界市場上，長盛不衰的一個重要原因，是高度重視中小型企業之間建立有效的分工，和上下游之間供應鏈關係，形成網路化營運方式，共同應對市場中的風險，並依靠團隊運作方式佔領世界市場。

---

<sup>14</sup>中國國際貿易促進委員會

[http://www.ccpit.org/Contents/Channel\\_2632/2013/1113/374474/content\\_374474.htm](http://www.ccpit.org/Contents/Channel_2632/2013/1113/374474/content_374474.htm)

義大利的家具製造廠大部份是中小企業，雖然是小型加工廠但公司的設計能力是世界超群的，能夠提供客製化服務也多於其它國家，因此市場的通路，根據調查<sup>15</sup>若以市場銷售通路分析；

- (1)家具零售商之市場佔有率高達 77%
- (2)大型家具專業賣場 IKEA 市場佔有率為 17%
- (3)非專售店銷售通路佔有率為 3%
- (4)而其他未能歸類者則佔有率為 3%

義大利的零售家具通路有別於歐洲其它國家，由大型採購聯盟體系或大型連鎖專賣店所控制的通路不同，他們是以高級家具專賣店或品牌精品店，為主要銷售通路。價格較為平易近人的家具品牌則以 IKEA 為主，完整的商品結構，在義大利市場中也成為一支獨秀，並且 IKEA 專賣店提供室內設計服務，客製化廚房、浴室、客廳等等，將家具進行整體搭配方案建議給消費者，提供付費送貨到府服務，在義大利市場取得成功，展店迅速。

## 5.美國

美國是一個移民國家，其移民來至歐洲各個國家，其家具設計風格也融入了歐洲各個國家的元素。美式家具採用上好的木材，一般比較厚實、堅固、耐用。美式家具設計風格裡面將歐式傳統家具中的金碧輝煌，華麗風格減少，但保留了寬大與舒適風格，將家具變的更加實用。

依據金屬中心產業組陳佳安(2014)《傳統增值轉型推動計劃，針對產業發展策略研究與趨勢分析》指出，依據 IBIS World 產調公司(2014)預估，美國家具產業 2014 年營收將達 255 億美元，換算約 197.6 億歐元，年成長率 2.4%。

---

<sup>15</sup>國家圖書館全球資訊網 <http://edb.ncl.edu.tw:8000/cd2006/Europe/Italy/P2.htm>

然而對於未來五年，2014-2019 年成長率則調降為-1.5%，調降後金額為 236 億美元。

表 3-2 美國家具市場通路類型與市場占有率區分如下

通道類型	說明	市占率
獨立零售店	此種家具零售店規模小，屬家庭經營方式，銷售的產品分兩種，一是各種家具都有，另一為專門性的家具。這些零售店並未擁有大量的存貨，往往是在接受消費者訂貨後，依約定價格向供應商提貨	獨立零售商店 占比率 2%
家具連鎖 加盟店	利用聯合採購組成的連鎖店，類似台灣的特許加盟型態，店內的產品、售價、服務都一樣。連鎖店係透過中央管理，提供各零售店與總店一樣的經營管理知識和標準的作業方式	聯合採購連鎖店 占比率 43%

表 3-3 美國家具市場通路類型與市場占有率區分如下(續)

通道類型	說明	市占率
百貨公司	1. 傳統性大百貨公司，陳列的產品項目極為充實，都屬於風靡性質的產品，售價中等以上的價格。 2. 連鎖性百貨公司，產品屬於中等價位，產品著重於品質與耐用性，使用自我品牌。 3. 折扣性百貨公司，產品以昂貴聞名，貨品式樣不多，但服務範圍廣，且所銷售的產品以單件為主。	家具批發商 占比率 31%
倉儲式的展示中心	現貨供應的零售店，售價中等品項選擇及服務較有限顧客必須自行搬運。	
租賃公司	主要散播在大都市，貨色齊全，屬中低價格產品。 客群：單身漢、獨居者及流動性大的受雇者	家具承包商 占比率 13%
郵購/網路	大多以單件的家具居多，適合運輸搬運的。	

資料來源：依據金屬中心產業組陳佳安(2014)《傳統加值轉型推動計畫-產業發展策略研究與趨勢分析》。本研究整理

美國世界第一大家具需求國家其通路模式，主要以連鎖加盟店為主。小規模家具店加入連鎖體系內，由集團內進行採購與批發，加盟者享受著集團建立的規模，進行著市場的分銷零售。百貨公司通路則以專賣店為主，其餘的則由

廠商自設的家具店，將產品提供給消費者。

## 6.加拿大

台灣經貿網報導<sup>16</sup>，依據《加拿大國家統計局》資料顯示，加國擁有超過 6,621 間家具相關產品製造廠，2012 年製造總收入約 108 億加元，換算後約 74.52 億歐元。2012 年進口家具產品總額高達 90 億 851 萬美元，成長率近 10%。

依據《經濟部投資業務加拿大投資環境書》報告中指出，林木業為加國帶來超過 220 億加元之產值，占世界林木貿易的 21%，加國林木產品主要出口市場美國占 77%、歐盟 8% 和日本 7%。加拿大林木業大致可分為兩大部份，第一部份為木製品產業，有營建用木材和其他附加價值高的產品。例如；家具、門、窗、廚櫃和地板等。另一部份，木漿造紙業，則包括紙漿、一般用紙、新聞用紙、餐巾紙、包裝紙和其他消費用紙產品。加拿大的林木業者由於加幣升值、能源費用高漲等因素，加國木材業遭遇其他低成本國家的強大競爭，近年林木業的就業人口及經濟貢獻有逐年下降趨勢。

家具市場通路，中華人民共和國商務部市場調查研究針對加拿大，家具市場報導<sup>17</sup>中指出，加拿大的零售家具市場有 4 個管道；

(1)獨立的家具店：展示的家具主要以藝術品類的家具，通常展示採取精心佈置模式在自營店中，這樣可以幫助消費者選擇家具式樣和設計風格協調性。

(2)百貨商場：在百貨公司買家具，Sears 和 Bay 這些大百貨公司通常有季節性的廣告商品促銷，消費者通常會關注並且配合購買。

(3)倉儲店：倉儲折扣商店如 COSTCO，產品大部份以低端量產家具，易於組

---

<sup>16</sup> 台灣經貿網 - 加拿大家具及家飾市場 376 期產業  
<http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/7241845>

<sup>17</sup> 中華人民共和國商務部市場調研針對加拿大家具市場報導  
<http://toronto.mofcom.gov.cn/article/ztdy/200510/20051000645889.shtml>

裝 DIY 板材家具。

(4)連鎖家具店：IKEA 在加拿大的官方網站上可以進行網上購買，然後 IKEA 幫忙送貨服務但運費另外加上。顧客在網上選好商品之後，輸入自己的郵遞區號，選擇運輸方式，網站上會自動計算所需的運費，當然也可以選擇自行提貨，因此 IKEA 計劃將開 10 家小型店，主要考慮覆蓋那些人口不足支撐標準店的地區，並且配合網路行銷至實體商店取貨與產品確認。

家用商品由消費者自行採購外，辦公家具、旅館家具和公共場所的家具，大部份是通過招投標和簽合同的方式銷售。在這方面，建築師和室內設計師通常代表終端使用者購置家具，因此在家具的選擇上有著重要作用。家具供應商，與最終消費者或者代表他們購買家具的代理商，之間保持密切關係至關重要。

## 7. 中國大陸

世界最大的家具製造國，新華社北京 2012 年 12 月 7 日記者張辛欣報導，中國家具協會理事長朱長嶺說，截至 2012 年底，我國家具行業總產值達到 11,300 億元，換算後 1,387.64 億歐元，連續五年成為世界家具生產和消費第一大國。當前家具行業必須推動標準化，並加強品牌效應，在世界市場上佔據有利地位。家具行業也面臨著來自，傳統出口市場與新興經濟體的挑戰，勞動力 and 原材料成本上升，國內市場發展不均衡也成為行業健康發展的隱憂。

家具市場通路，中國幅員廣闊在內銷市場的通路佈局，如果單靠公司前往開設分公司、旗艦店、自營店為據點，開店與設立公司需要非常龐大的人力物力。並且最重要的關卡是；當地語言與人文生活習性不同，在同一省就有些許不同，而各地與各省市皆有差異。家具是直接貼進消費者的產品，因此尋找委外經銷的方式是一種很好的通路模式。目前大部份的人都願意在自己出生地老家當老闆賺自己的錢，因此大企業產品通路幾乎 90% 都是採取委外代理與經銷制的模式。任惠蓮(2007)研究指出，中國的家具零售市場實體通路主要採取；

(1)自設的獨立零售店：主要以廠商的自營店、展示中心或旗艦店

(2)代理商經營的零售店：零售店通常設在家具城或所謂的家具一條街上，或靠

近住宅區內的零售家具店。隨著專業的建材城設立，廠商配合前往設立店中店，進而形成建材城的通路渠道，而這種型態通路渠道是目前中國家具零售市場最重要的渠道

### (3)連鎖家具店: IKEA 家具店

大型通路商賣場的成功已經教育著他們的消費者，購買家具、家居、建材就到，各大通路商建構的，家居城或建材城採購他們的商品。與製造商相比，家具通路商在產業鏈中佔據絕對優勢。連鎖賣場像紅星美凱龍、居然之家等等，是品牌家具自營店設立的主要地點與銷售管道。這種銷售模式的缺點是，品牌企業議價能力低，利潤被管道商擠壓。目前每家連鎖家具賣場規模都大，但實際單店客流量低，流通成本高品牌企業被迫提高售價，從而一定程度上抑制了消費。

另外採取委外代理/經銷通路，在各地經銷商素質不同常常出現與總公司的政策有相違背的情況，時有所聞，造成市場體制的混亂，打亂了公司辛苦建立的品牌形象與通路佈局。因此廠家慢慢思考轉變行銷通路的模式為，採取多重通路模式，即在一級大城市設立自營店，提高公司利潤率展示企業品牌形象。之後在二級城市與經銷商合作，由總公司控股，減輕了經銷商開店資金壓力，又有效的增加公司對市場終端的控制。最後在三級城市採取委外經銷代理方式。

中國，開發中國家，再加上幅員廣大，貧富差距極大的情況下，世界各地高、中、低品牌的家具充次在這零售市場上。而市場最大的通路佈局是隨建材城或大型連鎖家具城<sup>18</sup>去設立的店中店內直營店，這種通路佈局模式有別於歐洲或其它開發中國家。目前在中國進行網路購物的模式，相當的風行，消費者樂於上網採購各式商品，尤其配合網店商家的購物節更形成風潮，因此家具行業在此風潮下，慢慢的發展為，網路行銷配合實體商家的一種通路模式。消費者可以上實體商店選購確認產品質量與設計式樣，但透過網路下單模式享受更方便與便捷的購物方式，或甲地網路下單然後到乙地的連鎖商店內取貨，這

---

<sup>18</sup> 大型連鎖家居城是指；紅星美凱龍、吉盛偉邦、月星、居然之家等集成家居成為家居行業非常重要的一種模式，一棟大樓內從建材、衛浴、家具、飾品等等跟住家有關大型家居商場，這也是中國家具業行銷通路必行的業態。上從黨領導人下到平民老百姓，購買家具一定都是到大型家具賣場，許多大型家居商場建立，宣傳“一站式購物”的消費方式。資料來源:任惠蓮(2007)

樣的通路模式更深入了二、三級城市裡面。

## 8.越南

全球第六大、亞洲第二大、東南亞第一大木製品出口國，主要以美國、日本和歐盟為主。依據中華民國對外貿易發展協會駐胡志明辦事處的調查<sup>19</sup>，《越南工商部統計資料》資料中指出，2012年越南木製品輸往全球120個國家，出口金額達46.7億美元，換算後約35.36億歐元，與2010年相比，2011年成長15.3%，相較2000年的2.94億美元出口額，以跳躍式發展。越南同時經營其它較小的市場發展，呈現大幅度成長如。例如，沙烏地阿拉伯出口成長195.6%、泰國出口成長153.61%，但出口80%仍集中四大傳統出口市場，美國38%、中國15%、歐洲14%以及日本13%，該產業平均年成長率約40%至50%，甚至高達80%，已成為越南之第五大出口產品項目。

戴勝裕(2011)研究越南零售通路指出，他發現多數產品在越南銷售屬於，一階通路(One-level channel)及二階通路(Two-level channel)模式，消費市場中通常為批發商及零售商。在越南此類型的通路模式類似早期台灣的「雜貨店」，而這個雜貨店裡面賣的全部都是，各類產品零配件。例如，機車的零組件，每一項機車零件都可以販售，另外一個特徵是，此種零售店會群聚於一個區域，而這個零售商店當中，一定有一個大盤商負責供貨給那些小的零售商店。家具零售也有相同的情況，在家具一條街與家具集中市場，可以買到所有等級家具產品，與家具上面所有輔助材料件。例如，輪子、握把、抽屜鎖、滑軌等等，可以用來修繕替換的產品。高級品的銷售集中在，高級百貨公司裡面或高級住宅區的家具專賣店。

家具市場通路，依據台灣貿易中心駐胡志明市辦事處研究報導<sup>20</sup>指出，一般民眾所得不高(註：2008年GDP約1,000美元)，低價位木製家具仍然是以中國製品為主。越南零售通路的類型有下列幾種方式；

(1)貿易零售店：越中兩國邊境貿易熱絡便捷，北越進口商跑單幫方式或通知中

---

<sup>19</sup> 中華民國對外貿易發展協會駐胡志明辦事處  
[http://hochiminh.taiwantrade.com.tw/news/detail.jsp?id=11605&lang=zh\\_TW](http://hochiminh.taiwantrade.com.tw/news/detail.jsp?id=11605&lang=zh_TW)

<sup>20</sup> 台灣貿易中心駐胡志明市辦事處 / 2009/12/21 報導 <http://home.aseantradecenter.com/11693/63.htm>

國夥伴直接將貨物寄出，採取送貨上門 door-to-door 的服務。

(2)百貨公司：高級品市場大部份是自營店在，百貨公司裡面或高級住宅區內

(3)本地自製傳統家具店：前面是展示中心後面是工廠。

(4)零售批發的家具店：大盤商向國外進口後批發給當地的各個零售商店。

越南開發中國家，國民普遍薪資所得不高，因此一般消費者所能購買家具等級大約是，採用人造林、橡膠木或合成板所生產的家具。這些產品大都經由中國批量進口，再批發給當地的經銷商，之後再分散給當地的零售店。越南的零售有區域集中的習性，因此形成家具一條街與區域。同樣區域也區分高級品與中低級品銷售區域，消費者很容易依自己的預算去選擇所需要的產品。



## 9. 台灣

表 3-參-4 台灣家具產業近 50 年來的變遷

年代	重大事件
1956-1965 年 成長期	1956 年，政府經建計畫執行，逐漸使用機器輔助生產，家具產品開始外銷
1966-1975 年 快速成長	1966 年，台灣具備優勢的製造業條件，以及外銷市場的擴展，家具產業的發展盛況空前。 1972 年；台灣成立加工出口區，大量 OEM 廠成立
1976-1990 年 成熟、衰退期	1976 年，外銷達到最高峰。原木輸出國禁止原木出口，台灣木製家具首當其衝 1980 年；金屬家具取代實木家具成為外銷市場主力，導致台灣實木家具產業日益衰退 1987 年；台幣升值、通貨膨脹、禁止伐木，外銷訂單嚴重流失大部份外移到大陸或東南亞設廠生產製造
1991-2001 年 轉型內銷	1991，外銷市場被中國、東南亞國家取代，少數願意根留台灣的廠商則正面臨到產業轉型期 1994 年，大型賣場相繼成立(例：IKEA、B&Q、日月光家飾) 1995 年，外銷市場轉為內銷市場
2002-2011 年 交棒期	2002 年，原物料(原木、石油)、匯率、工資、本地勞工不願意從事家具製造工作、國際經濟變化等等不利因素影響，而遭受極大的衝擊 2010 年，主力從業人員大多 55 歲以上，面臨退休、第二代接班經營管理的變化

資料來源：鄭夏蓮(2011)

台灣早期有家具王國的美譽，依據中華民國全國工業總會報導<sup>21</sup>，早期台灣家具業憑藉著低廉的勞工，攻占美國木製桌椅市場，並締造在美國家庭中，平均每五張桌椅中，就有一張 Made in Taiwan 佳績。隨後為降低生產成本，同時搶進大陸內銷市場，台灣家具業紛紛遷廠到大陸發展。如今在美國家庭裡面，來自台商製造的家具不只是桌椅而已，還逐步深入廚房、臥室、起居室，不同

<sup>21</sup> 中華民國全國工業總會  
<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Category=100056&Part=9207-1>

的是，這些家具製造地更改為 Made in China。台灣家具發展趨勢，家具產業結構；從製造代工(OEM)到設計代工(ODM)再朝向自有品牌(OBM)。產業的優勢也從，台灣製造(MIT)，轉為台灣設計(DIT)。越來越多台灣企業懂得運用設計方式，在國際品牌通路上以小搏大，一舉翻身。金屬中心產業研究組陳佳安台灣家具產業現況報告，2013年家具行業總產值為台幣355億元，換算後約10.14歐元，與前年約持平。其中，金屬製家具及裝飾品為台幣221億元，比率62.25%為目前家具產業主力產品。其次為木製家具台幣99.8億元，比率28%近十年表現無太大變化。

家具市場通路，依據國立臺北科技大學工業設計學系陳殿禮、林于倩、張若菡三位研究結論，台灣家具實體通路，通路的發展是與時俱進，隨著國際化時事影響，生活模式、經濟改善、國民所得成長，消費模式改變，再加上國際貿易的頻繁變動產生的潮流。自國外引進的進口代理專門店、綜合家居賣場、商場式賣場，逐漸佔領市場。因應消費者購物模式的改變，一店購足的賣場概念，也出現於家具通路上。另外，群聚效應使得消費者在選購家具更加方便，例如，以單店集結而成的家具街，以及集合多品牌於一空間的商場式賣場。在經濟社會的發展之下，國民所得突破一萬美元，進口品的市占率更加活絡，品牌的崛起也使台灣家具製造產業轉型品牌家具。

表 3-參-5 台灣家具通路類型

家具銷售通路	說明
獨立店	進口專門店、一般專門店、訂購家具店
連鎖店	詩肯柚木、歐德系統家具、綠的家具
專櫃式	各大百貨公司、購物中心設有專櫃。例：品東西
自營式綜合賣場	大型賣場，除了家具，還有家飾、居家生活日用品可供選購，由單一公司營運，價格透明，例：IKEA、B&Q
購物商場式	類似購物中心，但全部販售家具、家飾、居家生活品，購物中心劃分屬於業者的獨立店面，每一位業者以繳交租金的方式各自負責營運。例：日月光家具賣場
展覽場	運用主要都市的展覽場販售，屬於短期推廣方式 例：台北世貿家具展
直接銷售	店家不與消費者直接面對面溝通，通常透過電視、電話、型錄、網站銷售。例：東森購物

配合室內設計師	廠商以優惠價格給設計師，由設計師向消費者推薦選購家具
配合其他業者	與建設公司合作樣品屋，提供住戶直接選購。例：買新房附贈家具廚櫃

資料來源：鄭夏蓮(2011) 本研究生整理

台灣家具通路早期大都以外銷為主要訴求，因此內銷零售方式大都以傳統的家具店形式。直到 IKEA 進入了台灣市場後，與大家對連鎖家具品牌意識強烈，現有家具店開始轉型朝向，獨立自營店採取品牌旗艦店，連鎖店的方式，詩肯柚木與歐德家具是行業的翹楚。其它系統家具公司也積極地展開廣告促銷，期待建立消費者心中的品牌印象。

## 第二節 泰國家具產業概況

### 一、歷史發展

泰國家具文化<sup>22</sup>，泰國原稱暹羅，是由泰族世界上古老民族之一，於公元 650 年左右自中國南部和東南部的長江流域一帶，廣大地區遷徙於此地。自 13 世紀初，泰族人在歷史上建立第一個真正獨立的王國，並完成了國家的統一。歷史上曾經存在過四個封建王朝，即素可泰王朝(1238-1350)、大城王朝(1350-1767)、吞武里王朝(1767-1782)和曼谷王朝(1782 ~至今)。泰國是佛教國家，全國 95% 的國民信奉佛教，佛寺佛塔眾多，因此有千佛之國的美譽。數百年來佛教對泰國的影響深遠，是文化發展的動力，尤其建築、雕刻、家具、繪畫及早期的文化作品等，無一不受佛教文化的影響，因此泰國的傳統家具都具有鮮明的民族特點。

依據《經濟部泰國投資環境報告書》(2013)內容指出，泰國家具工業協會的統計，2009 年泰國共計有約 2,500 個從事家具及家具零組件的製造商，包括 27 家大型製造商，257 家中型製造商，以及 2,216 家小型製造業者。而在所有

<sup>22</sup>中國紅木界淺談泰國家具文化 <http://www.hongmu-cn.com/hmzs/hmlswh/201310/1578.html>

家具製造商當中，僅有約 284 家業者有出口能力，通常都是中、大型的業者，且受到泰國投資推廣廳的扶植補助，此類出口導向之代表性業者包括 Modernform Public Co., Ltd.、S.B. Furniture Industry Co., Ltd.以及 Fancy Wood Industry Public Co., Ltd.等大廠。泰國以木製家具業者所佔比重最高約 1,720 家。另有約 295 家業者從事金屬家具生產，其餘 442 家業者則從事塑膠、皮製、柳木、竹子等材料的家具製造。

## 二、經營發展

### 1. 政治影響經濟

泰國近年來國內政治環境可謂紛紛擾擾未曾間斷參照表 3-5，對於經濟層面所造成了不小衝擊，甚至動搖外國投資者信心與傷害內銷各行各業及觀光產業的發展參照表 3-6。

表 3-參-6 泰國 2006~2010 泰國政局發展事件

期間	事件
2006 年 9 月	軍事政變後，歷經事件包括看守內閣時期
2007 年 12 月	大選選政民選政府
2008 年 3 月	民盟持續性抗議
2008 年 11 月	黃衫軍封閉曼谷機場 10 日
2008 年 12 月	再改選新總理並籌組新內閣
2009 年 4 月	東盟在泰國舉辦峰會，數千名紅衫軍衝進並圍堵高峰會舉辦所在地，高峰會被迫取消
2010 年 3 月	大規模的示威抗議活動，要求阿披實解散國會，提前大選
2010 年 5 月	泰國軍方以強勢武力驅離佔據曼谷商業中心之紅衫軍，暫時結束紅衫軍的抗議示威活動
2014 年 2 月	紅衫軍領導人實施恐怖活動、非法集會、挑動武裝動亂
2014 年 5 月	泰國宣佈全國在夜間進行宵禁
2014 年 6 月	全面解除這項命令各行業恢復正常

資料來源：泰國投資環境報告 本研究整理

表 3-參-7 泰國重要經濟指標

泰國主要經濟指標	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
GDP 增長率 (% +/-)	5.1	4.9	2.5	-2.2	7.8	0.1	6.4	2.9
民間消費額 (% +/-)	3.2	1.7	2.7	-1.1	4.0	1.3	5.1	-4.5
民間投資額 (% +/-)	3.7	0.6	-4.6	2.7	8.5	0.0	6.6	1.0
出口額 (億美元)	1279	1513	1752	1509	1936	2288	2295	2285
% + / -	17.2	18.2	15.9	-13.9	28.5	17.2	3	-0.31
進口額 (億美元)	1296	1385	1751	1315	1796	2284	2475	2507
% + / -	7.8	9.1	26.5	24.9	36.8	20.1	9	0.29
貿易餘額 (億美元)	10	128	1	194	140	40	-180	-221
消費者物價指數上 漲率	4.7	2.3	5.5	-0.9	3.3	3.8	3.5	1.7
外匯兌換率 (銖/美元)	37.9	34.3	33.36	34.34	31.66	30.5	30.5	31.5

資料來源：National Economic and Social Development Board, 2013.05.24

## 2. 外銷出口

泰國家具出口主要以柚木為主，占總出口數量 80% 的實木家具。短短幾年內柚木被嚴重砍伐，造成 1989 年嚴重的水災害迫使政府反思，濫伐森林造成的生態惡果，政府下決心禁止對天然林的砍伐。此一政令對家具業是一個沉重的打擊，因為大多數家具生產需要柚木原材料，禁止砍伐令無疑是釜底抽薪沒有原料生產。因此家具業別無選擇的情況下，只有迅速調整產品結構以應付原料危機，許多家具工廠轉向採用多種原料。例如，有的採用 Parawood，或採用中密度纖維板<sup>23</sup>和刨花板<sup>24</sup>從事板式家具<sup>25</sup>的生產。原料的取得容易與價格低廉，

<sup>23</sup> 中密度纖維板；是將木材或植物纖維經機械分離和化學處理手段，摻入膠粘劑和防水劑等，再經高溫、高壓成型製成的一種人造板材，是製作傢俱較為理想的人造板材。

<sup>24</sup> 刨花板 (Particle board) 又叫微粒板、蔗渣板；由木材或其他木質纖維素材料製成的碎料，施加

因此大大拓寬了家具的生產途徑，使泰國的家具業再次獲得新的生機，出現更大發展的局面。現在泰國的木質家具中只有 20% 是用硬木製造的，而 60% 則是由各種人造板或橡膠木製造，另外 20% 則由金屬材料或其它原料家具。

隨著市場開放馬來西亞也是使用 Parawood<sup>26</sup> 的國家，略低於泰國的生產成本，中國向其它國家進口加工過的 Parawood，並利用其廉價的勞動力與量產的優勢而獲益。由於對手國家他們採用的原材料與泰國相同，產品質量大家都差不多的情況下，泰國政府全面調漲工人的保障勞工最低薪資，與匯率升值影響，泰國家具外銷出口，除了面臨無低價的競爭優勢，與無技術品牌的問題，並且還存在匯率波動問題，低價優勢已不存在了，泰國的家具出口企業的競爭可預期將越來越困難。

### 3. 國內市場

早期傳統的內銷家具公司，供應皇室使用的御用家具公司，或專供神佛廟宇的專用家具公司。再來就是規模小，大部份是採取前展示廳後面加工廠的模式，為左鄰右舍服務或少批量為廠家代工模式。這些公司大多是屬於小型家族企業，主要客戶群體是一般收入較低的工薪消費者，或農民為主。隨著政局的穩定內銷需求強勁，外銷規模的製造廠紛紛投入內銷零售市場的建構。在 TIFF2015 家具展中訪談 14 家本地從事外銷家具製造與出口公司，藉由展覽除了尋找國外的購買者外，並且積極塑立品牌形象，建立產品知名度及拓展內銷零售市場機會。Mr. Nondhvarvbsa 表示，在泰國早期家具廠皆是以經營外銷市場為主，以往出口至美國與鄰近的日本，除了握有柚木的基本優勢外，最重要是家具製造業需要大量的手工製造，而家具業在泰國經營多年已經具有專業製造技術與獨特的風格，因此在外銷市場還能獲得不錯的利潤。但隨著工資上漲與網路經濟的蓬勃發展，年輕人不再投入傳統產業，他們也面臨找不到好的設計人才，目前也深感如果持續為國外大廠代工雖然可以維持公司的基本開銷，但要獲得良好利潤已不可能了，因此內銷市場的佈局是公司唯一能再獲得利益的地方。

---

膠粘劑後在熱力和壓力作用下膠合成的人造板，又稱碎料板，此板防水性不佳容易彎曲變形。

<sup>25</sup> 板式家具是指由中密度纖維板或刨花板進行表面貼面等工藝製成的家具。

<sup>26</sup> Parawood 橡膠木，20 年樹齡以後無法再產生乳膠後將其樹運用在家具材料

Mr. Koopthavonrerker 表示，泰國內銷市場不成熟，主要是消費者的收入不高，而能購買高級品的顧客又傾向採購進口品牌，因此最近幾年內銷市場慢慢有復甦需求，才開始佈局內銷市場。目前設在高級 Shopping mall 內的直營店一直處於虧損狀態，主要是因為品牌形象與產品知名度不高，消費者不認識。因此他們期待藉由室內設計師，與建築師合作或雜誌廣告、展覽增加產品曝光，讓消費者知道與認識。

#### 4. 泰國家具零售通路

家具市場通路，依據台灣經貿網 376 期市場動態新興市場，針對泰國家具市場報導<sup>27</sup>中指出，目前在泰國家具實體通路大致如下；

(1) Home Center 營運商：一站式服務的商場，家具、家居用品、家飾和建築材料零售商。例如，HomePro；提供家具、家居、家居裝飾和建築材料業者。

(2) 專賣店：零售業務，專注於銷售的特殊產品如陶瓷、衛生潔具、廚房用品店，如 Modernform、Boonthavorn、Grand Home Mart。家具及家居裝飾店如 Index、SB、IKEA。零售商店銷售建築材料如 Cement Thai Home Mart。

(3) 大型綜合超市零售企業：這些企業主要針對消費性產品銷售和食用產品，而不是家具。然而，他們也販賣家具及家居裝飾產品。例如，特易購蓮花、萬客隆、Big C 等。

(4) 公司自設的自營店：主要是行銷自家產品與建立產品品牌形象。

(5) 傳統各別零碎家具店，或路旁與市集販賣家具，大多為一般小工廠在自家外面自行銷售，也就是前面展示後面工廠，他們主要服務左鄰右舍或低階消費客群，通常接受客製訂單。

---

<sup>27</sup> 台灣經貿網 376 期-市場動態-新興市場-泰國家具市場報導  
<http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/7235061>

依據泰國 CANVASSCO 市場調查<sup>28</sup>報告，2012 泰國四大連鎖家具品牌相互競爭，Index、SB、Modernform、IKEA。IKEA 進入泰國家具市場晚，但卻改變了泰國家具市場競爭。四家排名如下：

排名第一 Index 有 39 自營店分別為，19 家 Index Loving Mall 大型展示中心與 17 家在 Shopping mall 內自營店，The Walk 3 家。占零售家具市場總份額的 12%。營業額 7 億 5470 萬泰銖。

排名第二 SB 現在有 34 個自營店，其中 15 家 Home pro 家居廣場內店中店模式，另外 19 家自營店分別在 Shopping mall 內，或高級商業區內。占零售家具市場總份額的 6%。營業額 3 億 5140 萬泰銖。

排名第三 Modernform 目前擁有 11 個自營店，包括一些私人經銷商，占零售家具總份額 4%。營業額 2 億 7840 萬泰銖。

排名第四 IKEA 進入泰國市場 1 年，它已經占零售家具市總份額 4%。營業額:2 億 6650 萬泰銖。

依據《CANVASSCO 市場調查報告》指出，2012 年內銷零售家具總營業額約 64 億泰銖，排名前四名連鎖品牌，也只是占整體零售家具市場總份額的 26%，其餘 74% 經由一些個別營運管道在進行著市場交易。這情況顯示泰國家具零售市場非常分散，還有很大的經營空間。主要是貧富相差太大，買得起 Index、SB、Modernform、IKEA 商品的消費者，主要以中等程度收入的白領階級，至於一般藍領階級或農民大都是選擇在，住家附近的傳統家具店選購。高收入消費客群，他們通常透過設計師的介紹或到高級的 Shopping mall 選購他們所需要的家具。

Index 官方公開資料指出，Index 公司採取 Index Living Mall 他的目標客戶，

---

<sup>28</sup> CANVASSCO Thailand furniture marke Snapshot

<http://www.canvassco.com/#!Thailand-Furniture-Market-Snapshot/c4yz/4CAFAB2B-C9E7-4827-ABEE-B56D4ED1603F>

主要在公寓與小家庭新成屋所需的家具。家具館商品結構，主要滿足新屋所需要添購的各式商品。但近期內新的自營店在設立時，他們考慮與競爭者作差異化時，採取將自營店的設立深入社區裡面，因此選擇採用場館面積縮小自營店方式，稱之 The walk 購物中心。由於自營店小管銷成本降低，因此創造出比 Index Living Mall 更高利潤，將開店風險也降低，成功以較低成本創造高利潤塑造通路。此一方式的創新改變原有連鎖家具店設立自營店的模式，並且改變了零售家具通路佈局模式，市場範圍也跟著由主要大城市深入了次級城市裡面了。Index 採取的展店策略是「小型家具購物中心」模式深入社區。

SB 官方公開資料指出，SB 公司發展的，SB 設計廣場共計 35 家自營店，預計至 2014 年發展至 40 家。他的目標客戶主要在，公寓、新成屋、舊屋修繕客群。因此商品結構的搭配著重在室內家具，並以櫥櫃系列為主。家具的設計思考偏向屬於，小家庭或單身商務人員需求商品，因此除了設計多功能的家具系列，另外豐富完整配套商品，完整的商品結構，滿足消費者一次購足需求。SB 將自營店開在 Home pro 家居廣場裡面，兩家公司相互搭配。2014 年繼續持續展店，並且將展店計劃發展到鄰近的國家，馬來西亞-吉隆坡。產品系列多樣化，並且符合大眾中階階層消費者所需要的家具。SB 採取的展店策略是「店中店」模式，搭配與 Home pro 合作的模式。

Modernform 官方公開資料指出，Modernform 在辦公家具市場保持 30% 的市場佔有率，領先其它競爭者，然而它不是眾所周知的一般家具零售市場。他們主要與政府機關招投標案，及建設公司合作高級住宅方案，約占公司整體營業額約 75%~80%，公寓和辦公室項目約佔公司整體營業額約 20%~25%，所有的客群主要以需求高級家具為主的客戶。Modernform 是泰國上市的家具公司，主要訴求與提供優質高品質辦公家具為主要的公司。Modernform 採取的展店策略是「大型家具館」的模式。

IKEA 官方公開資料指出，IKEA 鎖通路在國外已取得了巨大的成功，因此將此經驗複製到泰國市場，相同的企業識別標章立刻吸引消費者的關注，在短短一年內已成為零售市場排名第 4 名。IKEA 進入泰國市場時，進行消費者購買行為研究發現；泰國消費者購物行為喜歡一站式購物，主要是交通與運輸考量，因此 IKEA 設點選擇與 Megia Shopping mall 合作的模式。IKEA 亞洲最大供應商在泰國，此優勢讓 IKEA 可以使用本地資源降低成本，增加與本地競爭者競爭。但儘管如此 IKEA 的產品在先進國家被認為是，一般消費者都能購買的商品，但先進國家的一般收入都已經是泰國的中高階收入，生活成本的差異讓

IKEA 思索在泰國如果以相同的方式是沒有競爭力的，因此目前先成立一家店，但 IKEA 相信隨著生活水準提高消費者購買能力增強，日後一定能擴大市場機會。

### 第三節 結論

綜合分析以上資料，得知由於先進國家發展加盟與連鎖的觀念已建構完整，由此種模式建構出完善且具規模集團，資產達數十億的公司，這些集團控制了該國家產業的發展與市場通路，也就是所謂的採購聯盟集團的特許加盟店。再者不參加採購聯盟體系的，這些屬於少數超大型家具製造公司，他們採取自己開設自營連鎖店模式。另外跨國集團，例如 IKEA 在歐洲市場佔有很高的通路。少數自營店是傳統的家俱店，或廠家的專賣店主要經營特殊家具或品牌家具提供客製化的服務。

歐洲地區義大利國家是一個比較特殊的商業習慣，由於家具廠都是小型企業老闆本身是設計師，這些設計師在義大利能受到政府完整的支持，享有極高的地位，因此產品大都有其自身的獨特性，因此通路偏向自營店的模式不加入集團採購體系內。還有一個原因是集團的訂單屬於數量多訂單，以量制價的訂單方式，以義大利小廠根本沒有那麼大的產能去滿足。

開發中國家的家具通路模式，中國、越南在市場佈局，採取委外代理的模式普遍，主要是中國幅員廣闊城鄉差距大。以一家企業要全部採取自營店展店恐怕耗費不低，如果採用歐洲家具聯盟的方式，沒有一家集團公司有如此高的知名度可以吸引加盟者加入，況且要支付加盟金。因此多數的廠家會在一級城市或主要城市開設自己的直營店，其他省市的部份就開放給一般省籍代理或經銷，採取二階通路的經銷模式，先由經銷商試水溫，而後市場開展了再設立分公司或直營店配合。開發中國家的家具銷售還有一個重要的通路特色，採取集中與區域性，利用群聚效益，產業之間上下游集中，發揮最大效益。並且將所有的產品做配套，商品結構完整，建材城、家具街、家具館等等，是家具通路中展店設立重要考量地方。

泰國家具市場的通路佈局，並未像歐洲有大型的採購聯盟的方式。在泰國零售通路以連鎖家具公司最具規模，市場佔有率最高，而他們發展的模式也朝向建構連鎖加盟通路方式，與拓展海外市場及開發二級城市。在同樣連鎖家具公

司中，雖然訂定的目標客群皆是採取，中間消費的群體，但我們再細分他們之間的差異即發現；Index 公司採取針對新屋購買者，因此家具店內的商品以新成屋所會用到的，各式商品做為基礎結構。而 SB 則以修繕或添購的消費群，因此櫥櫃系列多元與多功能桌、椅的商品結構為基礎。再者 Modernform 則以家用的豪華辦公家具，切入他的目標客群。外銷家具公司他們製造的家具皆是定位在高級品的等級，主要設定高階消費者為主要顧客群。但由於外銷分工的關係，造成他們產品上的區別，影響著彼此之間的差異，未來通路佈局，自營店的經營模式與品牌塑造。



## 第肆章 家具零售通路調查分析

### 第一節 個案資料

外銷家具公司長期經營國外市場，承接國外訂單採取 OEM，或提升至 ODM 代工模式。這些廠商深知，長期為國外代工如果沒有自己的通路或品牌，競爭只會越來越激烈，而利潤越來越薄。因此當本國內銷市場的機會來了，他們要建構自己的通路品牌，利用自身的優勢，在本國高級家具市場中建構自己的連鎖通路。

表 4-1 外銷家具公司基本資料

公司名稱	簡稱	製造產品	展店類型	品牌名稱	公司特殊實績
Kowsupamonkol Export Co.,LTD.	KO	編織製造 戶外家具	公司展示 中心	KOWS	
Yothaka(Thailand) CO., Ltd	YO	編織製造 戶外家具	自營店 1 家	Yothaka	歐洲紅點 設計獎
Performax Co.,Ltd	PER	編織製造 戶外家具	公司展示 中心	PERFORMAX	
SHUN THAI CO LTD	SH	柚木實木 戶外家具	自營店 3 家	Shunthai	泰國家具 設計獎
DEESAWAT CO.,LTD	DE	柚木實木 戶外家具	自營店 4 家	DEESAWAT	歐洲紅點 設計獎
KenKoon Ex Co.,LTD	KE	柚木實木 戶外家具	自營店 3 家	KenKoon	歐洲紅點 設計獎
PLUSSENSE CO.,LTD	PL	金屬製造 戶外家具	公司展示 中心	PLUSSENSE	
Kunakij Furniture Industry Co.,Ltd	KU	金屬製造 戶外家具	公司展示 中心	TTM	亞洲設計 創新獎
Siam Rose Wood Co.,Ltd	SI	紅檀木 戶外家具	公司展示 中心	Siam Rose	
Klaps by Tokyo Parawood Co.,Ltd	KL	橡木實木 室內家具	公司展示 中心	AMANTE	泰國最信賴品 質獎

E.G.G. ENTERPRISE CO.,LTD	EGG	橡木實木 室內家具	自營店 2家	E.G.G	國際知名飯店 最佳配合者
STUDIO 128	ST	真皮皮革 室內家具	自營店 6家	STUDIO 128	泰國本地高級 品牌的代表
Podium Holding Group.CO. LTD	PO	胡桃木 室內家具	自營店 3家	Podium	
PEPEMARCHET TI(Thailand)CO.,L td	PET	真皮皮革 室內家具	自營店 1家	Sesia	

資料來源:個案公司官方網站資料 本研究整理

## 第二節 訪談調查

論文研究方法，採取實證研究分析，及次級資料收集，並且設計半結構訪談調查表—外銷家具公司內銷零售通路佈局之研究，對象參加 TIFF2015 家具展的參展商做訪談調查，敘述如下：

### 一、訪談調查目的

本論文以「泰國家具零售通路之研究-以外銷家具公司為題」為題，希望探討以下二點：

1. 確認通路佈局中的重要項目
2. 泰國外銷家具公司佈局內銷零售市場通路做法

為達成以上研究目的，採取半結構訪談調查方式，為輔助研究方法。調查選定對象 TIFF2015 家具展的參展商，主要以外銷家具製造與銷售公司，此次一共訪談 14 家業務主管或主要經營者。

## 二、訪談統計及分析

內容分為二大部分，第一部份針對通路佈局重要項目調查、第二部份針對外銷家具公司零售通路佈局調查結果。

題目一、在內銷零售通路佈局中「目標客群」訂出對通路佈局的影響?

說明：採取市場調查結果分析，首先必須確認出「目標客群」，請問你是否也認為此項目為，通路佈局中的重要項目?

表 4-2 通路佈局中的重要因素-目標客戶調查結果表

項目	KO	YO	PER	SH	DE	KE	PL	KU	SI	KL	EGG	ST	PO	PE
	編織家具	編織家具	編織家具	戶外家具	室內家具	室內家具	室內家具	室內家具						
非常重要	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
重要														

資料來源:訪談調查結果 本研究整理

受訪者有 14 位表示，零售通路的佈局中面對直接用戶，公司產品屬於實木與真皮皮革家具，所製造的家具單價較高，是市場中高級品。因此先設定出目標客群，以所得收入較高的消費群組作為主要經營對象。目標客群設定後，依他們的需求展開通路中的，通路佈局規劃。14 位受訪者皆表示，目標客群作為，通路佈局的重要因素，是非常重要的。

題目二、在內銷零售通路佈局中「商品結構」訂出對通路佈局的影響?

說明：內銷零售通路佈局中，商品的考量是除了自己生產的產品外，對於佈局中的「商品結構」，請問你是否也認為，此項目為通路佈局中的重要項目?

表 4-3 通路佈局中的重要因素-商品結構調查結果表

	KO	YO	PER	SH	DE	KE	PL	KU	SI	KL	EGG	ST	PO	PE
項目	編織 家具	編織 家具	編織 家具	戶外 家具	室內 家具	室內 家具	室內 家具	室內 家具						
非常 重要		V		V	V	V					V	V	V	V
重要	V		V				V	V	V	V				

資料來源:訪談調查結果 本研究整理

受訪者有 8 位表示非常重要，泰國消費者有一站式購物的習慣，因此依據目標客群需求選出與公司產品配套商品，成為公司自營店內的商品結構。商品的品類、商品系列、款式、顏色、尺寸、數量必須足以撐起一個若大的店面，能夠用商品展現產品品牌與設計風格時，廠商認為才具備了開店的條件。

但也有 6 位認為重要，但不是非常重要，因為他們是採取展示中心的形式在公司裡面，而面對的目標客群大部份是工程案件，因此選擇與其他互補的產業進行合作，而這些配套是因工程案件而進行選擇搭配，非固定商品在公司的商品結構裡面。

題目三、在內銷零售通路佈局中「展店模式」訂出對通路佈局的影響?

說明：內銷零售通路佈局中「展店模式」，也就是通路佈局時是否開設自營店，而自營店類型，你是否認為此項目為，通路佈局中的重要項目?

表 4-4 通路佈局中的重要因素-展店模式調查結果表

	KO	YO	PER	SH	DE	KE	PL	KU	SI	KL	EGG	ST	PO	PE
項目	編織 家具	編織 家具	編織 家具	戶外 家具	室內 家具	室內 家具	室內 家具	室內 家具						
非常 重要		V		V	V	V					V	V	V	V
重要	V		V				V	V	V	V				

資料來源:訪談調查結果 本研究整理

受訪者有 8 位表示非常重要，主要是要有明確的展店模式，作為經營的方式。受訪者表示 IKEA 全球性的家具連鎖品牌，目前在泰國只有 1 家即能吸引，大批消費者關注，成為零售消費市場佔有率的第四名。由此說明連鎖通路品牌的重要性與握有品牌後對市場形成的競爭力，因此規劃行銷通路時，明確的展店模式是執行方向。

六位認為重要，但不是非常重要，以目前高級家具零售市場還不大，再加上剛進入市場，他們選擇是在公司內部設立展示中心，至於後續規劃展店的類型或模式，這一階段尚未考慮。

#### 題目四、在內銷零售通路佈局中「品牌塑造」訂出對通路佈局的影響？

說明：內銷零售通路佈局中「品牌塑造」是否認為此項目為，通路佈局中的重要項目？

表 4-5 通路佈局中的重要因素-品牌塑造調查結果表

項目	KO	YO	PER	SH	DE	KE	PL	KU	SI	KL	EGG	ST	PO	PE
	編織家具	編織家具	編織家具	戶外家具	室內家具	室內家具	室內家具	室內家具						
非常重要	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
重要														

資料來源：訪談調查結果 本研究整理

受訪者 14 位皆表示通路佈局中「品牌建構」是因應未來趨勢安排佈局，深知長期經營外銷市場，握有品牌的通路商市場的主導者，目前有機會在自己的國家建構通路，他們要掌握主場優勢，建構自己的通路與產品品牌。公司在經營內銷市場時採取自有品牌為推廣的方向，品牌塑造為日後通路是否能與競爭者競爭的重要關鍵因素。

訪談結果顯示，通路佈局中的四項重要因素，公司大部份皆表示非常重要，除了在商品結構、展店模式的這兩個項目中，公司會因為自己是否設有自營店

而在佈局考量上有所差異，但多數受訪者皆表示，明確目標客戶、完整商品結構、展店模式的確立、品牌形象塑造，確實是通路佈局中，廠商可以用來做為通路佈局中，重要因素的考量依據。



第二部份針對外銷家具公司零售通路佈局調查結果

表 4-6 外銷家具公司佈局內銷零售市場調查表

品項	KO	YO	PER	SH	DE	KE	PL	KU	SI	KL	EGG	ST	PO	PE
	編織	編織	編織	戶外	戶外	戶外	戶外	戶外	戶外	室內	室內	室內	室內	室內
	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具	家具
高階客群				V	V	V					V	V	V	V
主軸														
專案工程	V	V	V				V	V	V	V				
主軸														
通路商	V	V	V		V			V						V
OEM							V	V				V		V
客戶														
室內	V	V	V	V	V	V	V	V	V					
家具														
戶外										V	V	V	V	V
家具														
家飾										V	V	V	V	V
寢具	V	V	V							V	V	V	V	V
自營店		V		V	V	V					V	V	V	V
展示	V		V				V	V	V	V				
中心														
通路商	V	V	V		V			V						V
設計師														
合作	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
參加國際		V		V	V	V		V						
競賽														
塑造														
製造	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V				
品牌														
塑造														
通路														
品牌											V	V	V	V

資料來源:依據訪談調查 本研究整理

表 4-7 外銷家具公司佈局內銷零售通路調查分析表

項目	受訪者 14 家	調查結果顯示
<b>目標客戶</b> (1)高階客群 (2)專案工程項目 (3)通路商 (4)OEM 客戶	14 家皆設定高階客群同時進行專案工程 4 家提供客製化服務並且同時提供 OEM 代工服務 6 家願意配合通路商銷售	1. 訪談過程中 14 家所設定零售消費者皆是，收入較高階層。但再區分這群零售消費者，採取室內與戶外家具區分，室內家具購買者以新成屋、再次裝修添購消費者、新婚購買者、損壞更換者，替換機會高。 而戶外家具是，新成屋後續添購的別墅消費者，或住宅具有庭院設計的，家具替換率低。 2. 室內家具提供客製化服務，主要是要配合購買者室內房型風格設計與尺寸，營造專屬的服務。戶外家具比較不受空間的限制，因此提供客製化的服務少，除非專案工程配合。 3. 14 家皆表示，配合開發商與設計師，開發飯店與民宿工程項目，是公司重要的目標客群，一次採購的數量多金額大。 4. 4 家願意配合同業進行 OEM 項目的開發，主要是在進入市場晚，業界知名度比較低，藉由 OEM 模式來提高知名度。
<b>商品結構</b> (1)室內實木/皮革 (2)戶外實木/金屬/編織 (3)家飾 (4)寢具	10 家戶外家具與室內家具合作 4 家室內家具，除了與戶外家具合作外，更與家飾與寢具做系列搭配與合作	1. 零售市場中，戶外家具的需求市場比較小，通常是最後增購的項目，因此他們的產品結構是採取系列化。例如，桌、椅、傘、推車等等，選項與尺寸與室內家具相比相對較少，但非常專業，產品具有自己的設計風格。 2. 室內家具的部份，主要與裝潢必須要配套，家具必須營造整體的感覺才能感動消費者購買。因此室內家具大部份皆搭配寢具、家飾、燈具、地毯等等，滿足消費者一次購足的心理，與同業和異業合作，互補配套的產品較多。 3. 戶外家具的自營店商品結構以自己生產的家具為主，強調產品的設計風格，塑造產品品牌。而室內家具的自營店，強調產品配套，以整體家具的搭配為

主，塑造通路品牌。

### 展店模式

- (1) 自營店
- (2) 公司的展示中心
- (3) 通路商

8 家自設自營店  
6 家展示中心並且願意配合通路商銷售

1. 受訪者設有自營店超過 2 家以上的，他們經營內銷市場大約 10 年以上時間。他們的自營店累積了一些知名度，與忠實顧客。消費者已經熟悉上自營店購買，並且公司比較有實力朝連鎖經營的模式在規劃。區分室內與戶外家具的部份，室內家具主要是產品氛圍的呈現，商品多樣化，因此內銷零售市場採取自設自營店多。而戶外家具主要以整體系列呈現並以設計取勝，由於市場小，採取自設自營店通常是虧損狀況，因此後期進入市場者多數選擇在公司設立展示中心。
2. 內銷市場的知名度比較不足，大部份以專案工程為主，期待藉由與建設公司合作，建立品牌知名度後，才考慮進入市場開設自營店。
3. 願意與通路商合作，但他們大部份只放在曼谷以外的城市。透過通路商銷售的過程反應產品的合適性，作為改進的參考。但戶外家具的設計有自身的設計風格，因此選擇與通路商合作的意願相對比室內家具業者高。

### 品牌塑造

- (1) 設計師或建築師合作
- (2) 產品參加設計競賽
- (3) 公益活動的贊助

14 家與設計師合作  
5 家產品設計獲獎  
4 公益活動贊助

1. 品牌知名度建構是需要長期，在資金有限的情況下，大部份考慮透過設計師讓專業人員，或高階消費者中的名人使用推薦的方式來提升知名度。另外，透過設計師設計在工程項目中，可以達到大規模的採購，塑造產品知名度。
2. 消費者對於實木家具或皮革家具了解不多，因此擔心買到不好的產品。他們相信，藉由產品參加國外的競賽來獲得肯定，可以增加消費者與設計師對我們產品的信賴，提升品牌知名度。
3. 4 家公司的老闆或主管皆是家具公會內的會長或理事，每年皆舉辦一些公益活動，藉此宣傳品牌形象。

資料來源:依據訪談紀錄 本研究整理

訪談結果顯示，受訪的外銷家具公司有 9 家是經營戶外家具，有 5 家是經營室內家具。依通路佈局中的四項重要因素進行分析，公司會因所製造的家具類型在通路佈局中產生差異。經營戶外家具的公司由於產品具有設計優勢，但市場需求少總體營業額與室內家具相比少，因此採取間接通路模式會優於直接通路的模式，塑造產品品牌。但相反的，在經營室內家具的公司，由於產品的特性，消費者購買會以整體家居搭配為考量，因此營造出的產品氛圍，做為購買的條件，公司經營必須用完整的商品結構為訴求，因此可採取通路商的角色在通路的佈局中經營互補者的產品。採取直接通路模式會優於間接通路的模式，塑造通路品牌。

表 4-8 外銷家具公司通路佈局差異表

項目	客群	室內家具	戶外家具
目 標 客 戶	1. 零售消費者 (高級別墅)	1. 新成屋、後期修繕添購者、新婚添購者、損壞更換購買者。	1. 新成屋添購者，並且是具有庭院的住宅或別墅
	2. 專案工程 (國際級飯店與民宿)	產品替換機會高	產品替換機會低
	3. 通路商 (家居館配合)	2. 置於飯店/旅館內部家具	2. 置於飯店/旅館公共區域外部家具
	4. OEM 代工	3. 通路商:家居館	3. 通路商:家居館
商 品 結 構	零售消費者 (高級別墅)	以家具為主軸配合家飾、寢具、燈飾、地毯；整體搭配銷售	桌、椅、陽傘、整體系列搭配，尺寸與款式選項少但非常專業
	專案工程 (國際級飯店與民宿)	與戶外家具、燈飾、寢具、家飾做結合。	與室內家具做結合
展 店 模 式	零售消費者 (高級別墅)	自營店	自營店/公司展示中心
	專案工程 (國際級飯店)	配合設計師 與建設公司直接合作	配合設計師 與建設公司直接合作
商 品 塑 造	零售消費者 (高級別墅)	塑造通路品牌	塑造產品品牌
	專案工程 (國際級飯店)	配合設計師塑造通路品牌	配合設計師塑造產品品牌

資料來源：訪談資料 本研究整理

### 第三節 個案分析與通路佈局策略

經過訪談調查了解，外銷出口廠商投入佈局內銷市場，目標客群針對零售消費者，多數採取自設自營店。但隨著政局的更替與不穩定，造成經濟衰退與消費意願低落，因此廠商放慢了內銷市場的佈局，已經開設自營店的繼續維持，但大多數是虧損狀況。後期因為曼谷的水患與捷運興建，帶動了工程建設復甦，家具也因此受惠需求量大增。此時廠商多數是採取快速佈局的方式，將自營店開在公司內部，採取展示中心的模式。由於進入市場比較慢加上廠商還在觀察市場發展狀況，基本上採取自設自營店的模式比較少，多數偏向與工程案合作方式。

表 4-9 14 家外銷家具公司佈局內銷零售市場統計分析表

項目	類別	工程項目客戶		零售消費者	
		室內家具	戶外家具	室內家具	戶外家具
目標客戶	專案工程	1	6		
	零售購買			4	3
商品結構	家具為主軸，附屬商 品為輔，採取各自品 牌	1			
	家具為主軸，附屬商 品與家具一致品 牌，公司自有品牌			4	
	家具為主軸，附屬商 品因工程需要，選擇 搭配		6		
	單純自己家具為主 軸				3
	自營店(家居館)			4	
展店模式	自營店(家具館)				4
	展示中心	1	5		
	設計師合作	1	6	1	5
品牌塑造	塑造產品品牌			1	5
	塑造通路品牌	1	6		

資料來源:依據訪談調查 本研究整理

經調查與統計分析後，發現泰國外銷家具公司佈局內銷零售市場，將目標客戶區分為；工程案客戶與零售購買者。高級室內家具適合直接通路模式，因此針對零售消費者建構內銷通路時，採取自設自營店-家居館的模式，在商品結構部份，強調完整的配套，並且採取情境式的家具擺設，塑造通路品牌。針對開發商的工程案件時，採取公司內部-展示中心模式，在商品結構部份，蒐集完整的配套，並且配合設計師的作品，塑造通路品牌。

高級戶外家具適合間接通路模式，因此針對零售消費者建構內銷通路時，採取自設自營店-家具館的模式，在商品結構部份，主要以自己生產的家具為主，並且以系統方式呈現，塑造產品品牌。針對開發商的工程案件，採取公司內部-展示中心模式，在商品結構部份，主要公司生產的家具，產品設計獲獎，吸引設計師作品呈現，塑造產品品牌。

分析這 14 家外銷家具公司表 4-9，我們可以歸類為下類四項，以下針對這四項公司提出的佈局策略與作法如下；

#### 一、室內家具-工程案為主軸

廠商間進行互補商品合作擴大通路，這些本地的外銷公司在泰國都是具有規模，大家在外銷市場上各自努力，在業界也都享有一定的知名度，並且大部份是家具公會的會員，彼此都認識熟悉，當開拓內銷市場時，大家聯合經營互相搭配彼此的產品，合作方式保留自己的品牌行銷，或有些是為他們的通路設計專屬的產品。

個案資料中發現 PEPEMARCHETTI 公司，進入零售市場，但切入市場通路佈局，採取經營工程案為主軸目標客戶，通路佈局如下：

表 4-10 PEPEMARCHETTI 公司通路佈局表

項目	執行
目標客戶	1. 零售高階消費者 20%、2. 專案工程 60%、3. 內銷 OEM 代工 10%、 4. 通路商 10%
商品結構	室內皮革家具，並且配套寢具、家飾、地毯、做整體風格搭配
展店模式	自設自營店，主動經營通路商
自營店	1 家
品牌塑造	以完善商品結構塑造通路品牌

資料來源:訪談資料 本研究整理

訪談過程中了解，該公司以皮革家具為主，與其他室內家具業者所設定的零售客群大部份都相同。但他們選擇以工程案件為目標客戶佈局為主軸，經營喜愛皮革家具收入較高的零售消費者，並且配合設計師做工程項目，在國際飯店與高級民宿業者，同時幫業內同行做 OEM 代工服務，積極開拓通路商。針對每個目標客戶皆聘請專人進行專屬的服務。

他們採取經營工程項目為主要目標客戶，主要是進入內銷市場比同業晚，因此除了工程案件外，他們還發現，後期經營內銷市場的廠商不願意與通路商合作，或幫同業 OEM 服務。主要是擔心與通路商合作，通路商會亂了商品行情與工程案競爭。不願意為廠商 OEM 合作，主要是內銷數量少，產線安排麻煩。但由於他們的內銷市場起步已經慢了，除了工程客戶外，藉由經營多元目標客戶提高公司知名度，強調最好的配合者，因此贏得了國際知名飯店最佳配合者的肯定。

分析該公司佈局的策略；聯合互補者設計師與供應商經營目標客戶。(1)與設計師建立友好關係，為滿足他們作品上的配套需求，公司結合互補供應商，提供最優惠的價格給設計師或建設公司。(2)建立工程實績，因此有時候必須策略性地去承接特殊訂單服務顧客。(3)每個專案都設立專屬負責人員，滿足目標客戶最大的需求。

## 二、室內家具-零售消費者為主軸

由訪談過程與資料分析我們發現，早期進入內銷零售市場的公司，他們自營店內是自己所生產的家具為主，然後與其他配套商品搭配為輔。但隨著 IKEA

的連鎖品牌經營，包括在泰國本地的連鎖家具公司，也慢慢朝向家居館的方式在經營，所有的產品皆採取與家具同一系列品牌，IKEA 情境模式擺設，除了氣氛的營造更重視產品的配套與一致性。

分析個案資料中發現 E.G.G.公司目前自營店只有一家，但已經採取通路商角色佈局商品結構為主軸，通路佈局如下：

表 4-11 E.G.G 公司通路佈局表

項目	執行
目標客戶	1. 零售高階消費者 50%、2. 專案工程 50%
商品結構	室內實木家具，並且配套寢具、家飾、地毯、做整體風格搭配
展店模式	自設自營店
自營店	1 家
品牌塑造	以完善商品結構塑造通路品牌

資料來源：訪談資料 本研究整理

受訪的過程中，觀察他們展場佈置與自營店的佈置是一致，他們銷售的產品是強調一系列，家具搭配寢具、家飾、燈光、地毯、整體營造，而附屬產品也都是自己的品牌，消費者購買時是參考整體搭配而購買，強調家居館形式。而在工程案件需要進行招投標時，他們有另一個產品系列，與其他戶外家具的同業互補搭配。

分析該公司佈局的策略；主要以完整的商品結構為主軸，密集行銷與促銷讓消費者記住與認識。(1)與供應商建立長久合作關係，滿足自營店的商品齊全，消費者一次購足。(2)自營店內不定時推出經典款式家具優惠給消費者，吸引顧客上門。(3)增加互補廣告商合作；進行參展與雜誌廣告，密集式的廣告宣傳。

### 三、戶外家具-工程案為主軸

戶外家具需求少是屬於小眾市場，而外銷家具公司大部份皆是，從事製造與經營高級產品為主，服務高階消費者。在市場份額少的情況下，凸顯產品優勢以獲獎塑造產品知名度，增加工程案件購買的信心。

訪談的 14 家外銷家具公司，戶外家具以 DEESAWAT 公司經營得比較成功，他們在業界享有極高知名度，探討他們內銷通路佈局的方式；

表 4-12 DEESAWAT 公司通路佈局表

項目	執行
目標客戶	1. 零售高階消費者 20%、2. 專案工程 70%、3. 通路商 10%
商品結構	戶外家具，並且也生產坐墊與靠墊，整體風格搭配
展店模式	自設自營店，不主動經營通路商，但也不排斥，通常由通路商上門主動要求配合
自營店	4 家
品牌塑造	以產品獲獎來塑造產品品牌

資料來源：訪談資料 本研究整理

戶外家具的市場份額與室內家具相比，總體營業額小。而他們專精在戶外家具並且只做高級產品，因此搭配設計師做國際級飯店與高級別墅建案，由建案批量採購中獲得充足資金後，再配合設立自營店經營零售通路。產品的設計新穎獲得歐洲紅點設計獎項肯定，因此市場上很多內銷家具公司模仿的對象，業內知名度很高。產品成功後，先塑造產品品牌再做通路品牌。他們不排斥與通路商合作，主要是產品設計風格強烈，但選擇在曼谷以外的城市，避免工程案件的衝突。

分析該公司佈局的策略；改變與供應商合作規則，擴大與供應商，雙方共同開拓新產品，同時塑造產品品牌。(1)聯合互補者設計師新作品，提供專屬的產品給建設公司。(2)聯合供應商開發新產品，產品的獲獎，獨特的外型設計、材質運用、特殊功能，吸引互補者設計師作品採用。(3)塑造公司產品成為業界知名品牌。

#### 四、戶外家具-零售消費者為主軸

實木家具或高級皮革家具，產品定位在高級品，購買的客戶群是收入高的頂級客群，或是知名旅館集團。這些目標消費者對產品的選擇很大一部份會相信，由他們的設計師或建築師為他們推薦的產品，相信他們的專業知識。因此這 14 家公司皆選擇搭配設計師，提供他們在產品上面的支持，為他們的設計作品量身打造，或將獨特的商品與他們的設計作品搭配。讓他們設計作品也同

樣獲得他的客戶肯定，這些設計師與建築師將成為穩定的客戶群，持續的採購與推薦我們的商品。

家具的零售主要還是以實體店面為主，而自營店是創造品牌價值與落實品牌核心價值地方。因此針對零售消費者，通路佈局的第一步先開設自營店。但由於戶外家具本身的需求市場原本就比，室內家具的需求量少，因此隨著內銷市場的拓展，早期經營自營店的獲利狀況皆不理想，廠商辛苦的撐著，因為他們知道唯有自己品牌通路才能長期發展。

分析戶外家具針對零售消費者部份，KenKoon 公司，他們在業界同樣享有高知名度，探討他們內銷通路佈局的方式；

表 4-13 KenKoon 公司通路佈局表

項目	執行
目標客戶	1. 零售高階消費者 50%、2. 專案工程 50%
商品結構	戶外家具，專做柚木家具，並且也生產坐墊、靠墊、整體風格搭配
展店模式	自設自營店，不主動經營通路商
自營店	4 家
品牌塑造	以產品專業來塑造產品品牌

資料來源:訪談資料 本研究整理

專業於戶外家具中，高級柚木家具，在自營店內主要採取，公司生產的柚木家具為主。在家具上除了柚木外，配件輔材料皆是採用國外知名品牌來提升產品價值。零售消費者購買戶外家具，大部份以新成屋後續具有庭院設計添購的消費者，家具替換率低，因此服務這些小眾的零售消費者。

他們所採取的通路佈局策略如下；採取明確展店模式為主軸，尋找最佳店址。(1)店址選擇在消費者容易看到與接觸到的地方，高級 Shopping mall 裡面的店中店類型。(2)搭配知名建案及配合雜誌廣告，將產品的優勢突顯，改變消費者認知，原來戶外家具購買是必須到專業家具店，而非一般家居館。(3)雙系列產品，提供給零售與工程案客戶不同系列產品。

## 第四節 結論

外銷家具公司零售通路佈局根據調查，目標客戶設定在收入較高的消費者或高級飯店的經營者，這些客群購買時，一部份會相信專業設計師所推薦的產品，另一部份會親自去體驗與感受商品，因此設計師將他的客戶帶到廠商的自營店，或公司的展示中心確認商品，而這實體店面成為消費者決定購買的地方。因此高級家具適合採取直接通路的佈局模式，除了商品需要確認外，主要是具有地利之優勢，建構自己的通路品牌，規劃朝向連鎖經營的模式。

觀察泰國內銷市場零售佔有率最高的四家連鎖家具公司，他們的通路佈局皆是連鎖經營的方式，但目標客群切入的不同，影響著他們自營店內商品的結構與展店的模式差異。而外銷家具公司進入內銷零售市場，他們隨著進入時間的不同，目標客戶與展店方式產生了很大的差異。與綜合上述的調查與分析資料，我們發現室內家具的直接通路模式會優於間接通路模式。戶外家具部份由於市場需求少總體營業額小，但產品具有特色，因此考慮與通路商合作的模式，採取間接通路的模式會比直接通路模式好。

表 4-14 外銷家具公司通路佈局表

通路佈局 切入項目	佈局重點	佈局方式
室內家具-工程 項目客戶	互補的設計師 合作	PEPEMARCHETTI 公司 採取工程項目為目標客戶主軸，針對所設定的目標客戶展開的專人專屬服務，塑造產品品牌  佈局策略：聯合互補者設計師與供應商經營目標客戶  (1)與設計師建立友好關係，滿足他們作品上的需求 配套 (2)須具備工程實績，因此有時候必須策略性地去承接特殊訂單 (3)每個專案都設立專屬負責人員，滿足目標客戶最大的需求

室內家具-零售 商品結構的完 E.G.G.公司  
消費者 整性，整體家 採取完整商品結構為主軸，所有產品皆是採取自己的  
居氛圍營照 品牌，整體營造。

佈局策略：主要以完整的商品結構為主軸，密集行銷  
與促銷讓消費者記住與認識。

- (1)自營店的商品齊全，滿足消費者一次購足。
- (2)採取雙系列品牌，提供給不同消費者。
- (3)密集式的廣告宣傳，參加展覽會與雜誌廣告。

戶外家具-工程 產品品牌塑 DEESAWAT 公司  
項目客戶 造，持續創新 專業的設計作品贏得國外的比賽獲獎，塑造產品品  
牌。由於產品特殊，設計師通常主動要求能將產品占  
為優先使用或專屬產品

佈局策略：改變與供應商合作規則，擴大與供應商，  
雙方共同開拓新產品，同時塑造產品品牌

- (1)提供專屬的產品給建案
- (2)產品的獲獎，獨特的產品設計，吸引設計師作品採  
用
- (3)塑造公司產品成為業界知名品牌

戶外家具-零售 展店模式確 KenKoon 公司  
消費者 立，尋找最佳 自營店主要以自己生產的家具為主，設立在大型購物  
店址 中心內，考慮集市與商品結構配套，塑造產品品牌。

佈局策略：採取明確展店模式為主軸，尋找最佳店址

- (1)店址選擇在消費者容易看到與接觸到的地方，高級  
Shopping mall 裡面的店中店
- (2)搭配知名建案及配合雜誌廣告
- (3)雙品牌策略，提供給零售與工程案客戶

---

資料來源:訪談資料 本研究整理

## 第五章 結論與建議

泰國內銷零售家具市場中，突破原有傳統的家具設計，通常是由外銷家具公司在進行，內銷零售市場時所提供。這些公司長期接受國外客戶的要求與指導，因此製造設計的產品除了保留國外原有的設計理念外，更重要加入本國文化因素，提高內銷零售家具的設計與品質。外銷家具公司與同業的零售通路商相比，他們所具有的優勢為；1.與傳統的內銷家具相比，他們產品具有設計感，產品的創新能力強。2.與進口品牌相比，具有價格優勢及提供客製化服務。3.與連鎖家具公司相比，提供的實木與高級皮革家具是高級家具的代表，並非機械式量產所製造出的標準化產品，因此可以培養忠實長遠的客群。

觀察泰國家具零售市場佔有率前四名家具公司，他們通路發展策略皆採取，自設自營連鎖店的通路模式。他們共同的信念是，以泰國成功的經驗模式再去國外發展直營連鎖店，或加盟連鎖店。IKEA 憑藉著全世界品牌效應，進軍泰國市場目前只有一家即已取得不錯的成績，因此驗證了零售連鎖通路成功後，除了能在本國的通路外，更可以發展國外通路並且達到規模經濟的效益。泰國三家連鎖家具公司，皆是室內家具為主；戶外家具為輔，形成自營店的商品結構。我們研究發現，Index 公司是側重在公寓新成屋，因此他的家具比較偏小型家具，但整體營造。而 SB 公司是側重在舊屋更新與修繕更換，因此他們與 Home Pro 合作，產品以櫥櫃系列與單件家具可銷售的模式。Modernform 以家用辦公家具切入市場，他們在辦公家具上佔有一定的份額。由此看出同樣設定中高階目標客群，消費者的消費能力差不多的情況下，廠商採取的差異化策略來做商品結構上區別，爭取他們想要的顧客，與競爭對手形成差異，來爭取市場上的利基。

14 家外銷家具公司經營內銷市場的廠商，他們在零售通路佈局上，無法採取與四家連鎖家具公司，相同區分不同目標客戶，採取屬性切入點方式。由於他們所生產製造的產品皆是實木與真實皮革家具，產品的價格較高，因此設定購買的目標客群是，高收入階層。目標客群原本就少了，很難再做細節區分為，修繕或新屋購買。因此早期佈局市場的公司，他們多數是自設自營店，經營多元目標客戶，塑造產品品牌及通路品牌。後期進入市場公司，目標客戶偏向，建設公司與民宿業者工程案件，因此採取公司內部設立展示中心，主要是長期經營外銷市場，商品結構單一，多數需要與其他互補者搭配，塑造產品品牌。隨著市場的發展，公司將已開設的自營店，朝向連鎖發展的模式，採取直接通路，並且慢慢地轉向塑造通路品牌。而產品具有特色的戶外家具公司，以國外

獲獎來吸引設計師採用，增加消費者購買信心，採取間接通路模式。市場上慢慢形成，室內家具的零售自營店採取家居館形式，塑造通路品牌，而戶外家具，以設計取勝，自營店採取家具店，塑造產品品牌。

## 第一節 研究發現

### 一、通路佈局重要因素

在通路佈局中，佈局的重要因素，採取直接零售通路與間接零售通路兩者之間差異如下；

#### 1.目標客戶

直接零售通路：零售企業的特徵是向最終消費者出售。

間接零售通路：採取面對批發商或是面向零售企業與其它商業組織銷售行為。

#### 2.商品結構

直接零售通路：除了自己生產的產品外，另外會結合其他商品，將商品配套考量，滿足消費者一次購足的習慣。

間接零售通路：廠家或通路商以自己所生產或經銷的產品進行通路佈局，產品比較單一，但非常專業。

#### 3.展店模式

直接零售通路：自設自營店，進行展店規劃，有一致性的企業識別標誌，並且朝連鎖通路的經營模式進行市場佈局。展店的類型已經由大型展覽館模式慢慢趨於小型店面方式。

間接零售通路：通路商的佈局會採取建構完整的代理經銷制度，與規模經濟，增加競爭者進入市場的困難，期望壟斷該產品的市場佔有率。

#### 4. 品牌塑造

直接零售通路：塑造通路品牌，通路的宣傳面對廣大的直接使用者，因此採取快速與密集的廣告方式，可以達到宣傳的效果。運用電視、廣播或利用社群網路行銷，方式對了可以取到立即效果。

間接零售通路：塑造產品品牌，強調產品優異性能，以產品獲獎肯定增加消費者購買的信賴感。因此，廠家提升技術，強化產品的性能，優異設計為訴求，增加產品的優勢，加強消費者購買時的信心。

### 二、外銷家具公司通路佈局

零售家具的購買通常是最終消費者決定，消費者習慣上門挑選所需要的高級家具，尤其購買實木或真皮皮革所製造的家具單價較高，他們需要親自確認、觸摸、感受產品所帶來的感覺，體驗的過程。因此在通路的佈局中，採取直接零售通路的佈局模式會優於間接零售通路模式。

分析 14 家外銷家具公司佈局內銷零售通路的模式，依據通路佈局中的重要項重為考量，將目標客戶區分為工程項目客戶與零售消費者，分析後發現他們之中的差異如下：

#### 1. 室內家具「工程項目」客戶

(1) 展店模式-公司「內部展示中心」模式

(2) 商品結構-家具為主軸配套商品為輔，採取各自品牌。並且配合設計師的作品

(3)品牌塑造-通路品牌

## 2.室內家具「零售消費」客戶

(1)展店模式-自設自營店「家居館」的模式

(2)商品結構-強調完整的配套與一致性的商品品牌，並且採取情境式的家具擺設，塑造通路品牌

(3)品牌塑造-通路品牌

## 3.戶外家具「工程項目」客戶

(1)展店模式-公司內部「展示中心」模式

(2)商品結構-公司生產的家具，自有品牌，產品設計獲獎，吸引設計師作品呈現

(3)品牌塑造-產品品牌

## 4.戶外家具「零售消費」客戶

(1)展店模式-自設自營店「家具店」的模式

(2)商品結構-自己生產的家具為主，自有品牌，並且以系統方式呈現

(3)品牌塑造-產品品牌

上述分析之後，在零售通路的佈局中，外銷家具公司經營室內家具者，採取直接通路模式會優於間接通路佈局模式，並且通路的佈局發展，以通路商的

角色，慢慢整合商品，塑造通路品牌。而外銷家具公司經營戶外家具者，除了零售消費者與工程案件購買者，建議應加強與通路商的合作，採取間接或二階的通路佈局模式，可以快速佈局市場及擴大通路。

## 第二節 研究結論

依據文獻研究零售通路佈局中的資料分析出，通路佈局重要項目。然後將這些重要項目採取實際市場觀察，與進行訪談調查，受訪對象是參加 TIFF2015 家具展的參展商，詢問他們是否也認為這些項目，可作為佈局中所需要考量的重要關鍵因素，最終得到的結果做成結論。

### 一、通路佈局重要項目

明確通路佈局重要項目，可以做為參考。有目標的進行通路規劃，減少通路建構過程中損失與錯誤。

#### 1. 明確目標客群

目前泰國零售家具市場中，14 家外銷家具公司採用產品作區分；室內家具與戶外家具，兩者目標客群皆設定在，收入較高的高階消費者。而這些高階消費者中我們再細分；零售購買者，與工程案中星級較高的飯店與別墅業者。目標客戶群確立後，針對該客戶層推出精品家具及配套互補商品，採用頂級的材質，提供尊榮的貴賓服務，以及客製化的獨特奢華價值，強調通路的整體體驗與服務。以明確的目標客群作為，指導通路佈局的方向。

#### 2. 完整商品結構

目標客群的不同引進的商品結構也不同，呈現不同類型的直營店。購買室內家具的零售目標客戶，新成屋與修繕裝修添購的購買者居多，因此自營店的商品結構必須要，多元與豐富配套，消費者可以整體搭配一次購足。戶外家具的購買者是新屋購買者，並且新屋必須要有庭院設計，因此自營店呈現產品獨特性，強調設計感，商品結構採取專業系統化呈現。直營店內的各類商品除了

增加消費者上門購買的機會與購買金額外，更重要是與消費者建立長期良好關係，完整的商品結構在通路佈局中決定了，通路的競爭優勢。

### 3. 展店模式確立

泰國目前建築業處在高速成長的時機，建築業帶動家具的發展，外銷家具公司在進入內銷零售通路佈局考量，建議採取快速展店的模式。展店類型的不同，採取專業的戶外家具店或室內家居館，影響著自營店展店，店址設立評估選擇，在日後通路的發展將造成與競爭者之間的差異。明確的展店模式在通路佈局中，將是決定未來與競爭者形成差異的關鍵。

### 4. 品牌形象塑造

外銷家具公司以專業的設計作品贏得國外的比賽獲獎，塑造產品品牌。並且依此優勢容易取得設計師的信任，願意在他的作品融入公司的產品，以此塑造產品品牌。另外自設自營店中採取一系列的企業識別標誌，以及所有的店內裝修、店員服飾等，皆採取一致性風格，將自營店的經營朝向連鎖經營的模式，塑造通路品牌。因此品牌形象的塑造是增加通路的光環與價值。

## 二、外銷家具公司零售通路佈局

經研究外銷家具公司在本國家具零售市場的通路模式為，直接零售通路模式，對於二階或多階通路模式，多數公司運用在二級城市裡面。而零售家具市場佔有率最高是連鎖家具店，在高級家具的零售通路上，尚無連鎖家具店的形成。因此誰能快速佈局市場達成規模經濟，即能成為市場中的知名品牌及領導者，拉高競爭者差距與進入市場的門檻。

### 1. 聯合互補者設計師與供應商經營目標客戶

後期進入零售市場的公司，他們在沒有充足資金作為後盾的情況下，採取工程項目的目標客群切入市場，與競爭者形成差異。與互補設計師合作，建立友好關係，為他們思考所需要的配套商品，及提供客製化服務。所以依據每個

目標客群皆設立專人專屬服務團隊，為他們的目標客群思考，所需要的商品，及提供客製化服務。這些設計師與專案工程中的目標客戶將漸漸形成忠實顧客，並且是可以為他們產品宣傳，形成口碑逐漸建立消費者心中的印象。以目標客戶作為，通路佈局的方向。

## 2.採取完整商品結構為主軸，營造整體家居氛圍

經營高級家具自營店主要滿足金字塔端消費者，為了滿足他們炫耀需求及做為一種投資行為，對家具的價值訴求是「貴」、「稀有」，重視品牌，產品出身，自營店的佈置是非常奢華。這些消費者的收入與品味直接對家具的喜愛是明確的。商品結構的完整是為了，營造整體家居的實境，滿足顧客一次購足，與增加上門機會與購買金額。自營店中的家具由自己生產，另外藉助互補同業委外進行貼牌，或搭配聯合銷售，皆採取一致性的商品品牌行銷。合作目的除了滿足商品結構完整性，更可借助自營店的規模，經營互補產品，成為互補者品牌的通路商。完整的商品結構，贏得了通路的競爭優勢。

## 3.改變與供應商合作規則，雙方合作產品持續創新

公司的產品藉由參加競賽獲獎，增加設計師與建築師在專案工程項目合作，他們除了是我們顧客外，也是我們通路佈局中重要的互補者。他們是穩定內銷零售市場中固定客戶來源，藉由他們開發設計的新案件，可以持續介紹新的客戶購買，並且是品牌塑造互補者，設計師創新的作品可以為產品加分並且容易讓消費者放心。通過廣告宣傳採取；媒體、名人、高級建案等，提升產品與通路品牌知名度。品牌形象塑造，贏得通路中的競爭優勢。

## 4.採取明確展店模式為主軸，尋找最佳店址

泰國本地的高級家具品牌尚無連鎖通路建立，因此目前較具規模的廠商皆以設立自己的自營店，並且在訪談的過程中得到證實，他們也朝向連鎖通路的規劃。店址的設立選擇必須讓消費者容易看到與接觸到，高級 Shopping mall 是目前多數公司選擇的地方。已設立的自營店有著一致企業識別標誌與商業形象，內部的商品結構、裝潢佈置、店員服裝等等，都有統一一致風格。消費者無論到哪個店內都是享受相同的服務。展店模式的確立，影響日後與競爭

者的差異。

### 第三節 研究建議

#### 一、通路商合作

在調查過程中與實務操作過程中發現，後期進入零售市場的廠商，多數皆不願意與代理商與經銷商合作，主要是擔心他們為了競爭彼此跨區域的搶客戶，尤其在工程案件上，削價競爭破壞公司建立的制度。因此對經銷商的態度是消極的，通常不會主動開發這個通路模式。但同樣我們也發現如果公司的產品是非常有特色，並且產品在市場佔有率不高的情況下，廠商有能力控管市場時，對經銷商的態度會比較和善，願意考慮與他們合作。因此我們建議從事戶外家具的外銷家具公司，採取二階的通路模式會優於一階的通路模式，可以尋找有實力的通路商進行合作，可以快速佈局市場。

#### 二、聯合銷售平台

目前外銷家具公司建構零售通路，大家藉助展覽會的方式來拓展公司的知名度與行銷。在展覽會上各家展示自己專業的產品，而展覽會的群聚集結各類商品，滿足消費者一次購足的購物行為，因此專業的展覽會每年皆吸引著廠商的加入與消費者的關注。室內設計師、建築師、消費者，在展覽期間尋找自己想要的東西，增加新的設計靈感。依據 TIFF2015 主辦方調查，此展覽吸引參展商為 144 家，參觀商人員共有 18,869 名前來，其中 14,433 名為普通觀眾，4,436 名為購買商。如果外銷家具公司在建構零售通路時，能結合互補合作的供應商成立一個專業的區域將產品集中，對外具有整合的力量，建議成立一個聯合銷售平台。

聯合銷售平台的概念是借助群聚與聯合行銷的優勢基礎建構，此方式採用虛擬方式(網路行銷)再搭配實體店面，也就是所有廠商藉由這平台來展示自己公司的產品。平台建構是大家共同經營不是單一集團或公司，建議此平台的整合可以由現有的家具公會或其它配套公會，來進行發起與架構。

此平台更可以讓專業的室內設計師或建築師在這平台上了解更多家的商品

而不再區域性或集中某一兩家，就像是一個大的展覽館，大家各憑本事在展覽館內展示自家產品又集中區域銷售，但這展覽是無期限的，並且廠商只會增加不會減少。這平台的建構與一般的通路商最大的區別在於設定製作實木家具與真皮皮革的家具，主要針對高階消費者的客群提供客製化服務。而一般通路商大都希望高、中、低產品都有，產品雖然多但不夠專業。平台的建構是希望達到與連鎖企業一樣具有良好的通路佈局關鍵因素，形成強大的力量之後，更可以吸引國外的採購者注意，達到內銷可以來牽制外銷力量。

#### 第四節 研究限制

本研究主要探討在泰國家具零售通路佈局，以在泰國從事外銷家具公司為研究對象，藉由國內外公開資料庫的資料蒐集。因此為了釐清本研究的研究範圍，有以下研究限制：

基於以下幾點原因，對於資料來源的準確性不在本研究的範圍內：

- 1.個案公司相關數據、資料資訊皆以企業所公佈為主。透過翻譯資訊有些可能未能實際表達充分內容。
- 2.聯合平台的提出是一個概念，後續的執行與規劃不在此次的研究範圍裡面。
- 3.市場的訪察也僅限在泰國曼谷為主。

## 參考文獻

### 一、 英文

Michael E. Porter ,1990, The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.

Phantaporn Chaipornmetta ,2010, The Evaluation of IKEA's Market Opportunity in Thailand , Student Ume School of Business.

### 二、 中文

方世榮，2003，行銷學，台北:三民

王鈺雄，2006，跨國企業以廣告塑造品牌炫耀性之經濟分析，大葉大學國際企業管理學系碩士班論文

王靜亭，2002，台灣木製家具產業設計策略之研究，國立雲林科技大學工業設計研究所碩士論文

任惠蓮，2007，中國行銷通路策略創新之研究以 T 家具公司為例，國立政治大學

朱甯玲，2001，鄉愁專賣店，東南亞商品專賣店在台行銷通路之研究，國立暨南國際大學東南亞研究所碩士論文

何佳蓉，2013，選擇直營通路與經銷商通路購物的價值認知研究，以單眼相機為例，長庚大學管理學院碩士學位學程在職專班經營管理組論文

吳靜宜，2000，購買過程中運用網際網路與實體商店之比較研究，台南國立成功大學企業研究所碩士論文

吳靜宜，2000，購買過程中運用網際網路與實體商店之比較研究，台南國立成功大學企業研究所碩士論文

李天行，2012，連鎖 KTV 展店評估模式之研究，國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班論文

李彥微，2013，專賣店外部氣氛對消費者惠顧行為之影響，以品牌形象為中介變數(以 Apple 公司為例)，淡江大學企業碩士在職班論文

李國銑，1996，影響臺灣連鎖體系經營型態之選擇因素以便利商店連鎖、速食連鎖、美髮美容連鎖為例，國立東華大學企業管理研究所論文

李慶堯，1990，台中市木製家具購買者行為之研究，國立中興大學森林研究所碩士論文

沈堯鈞，2009，體驗行銷對蘋果社群之品牌關係研究，銘傳大學管理研究所在職專班碩士論文

周佳諭，2013，品牌塑造、顧客關係與再購意願關聯之研究，金控公司為例，長榮大學企業管理研究所學位論文

周柏勳，2010，台灣廚衛用品之經銷關係研究以台灣櫻花公司為例，逢甲大學經營管理碩士碩士論文

明邦樵，2005，虛擬通路產業行銷策略之關鍵成功因素，以 PCHome 為例，銘傳大學傳播管理研究所碩士班論文

林怡菁，2003，台灣量販店成長策略、競爭策略與行銷組合關係之研究，中原大學企業管理研究所論文

林雅筠，2002，服飾旗艦店設立條件與預期效果間之關聯性探討，輔仁大學織

品服裝學系碩士班論文

林雯玉, 2008, 台灣生物科技產業之產品行銷策略研究, 以杏輝藥品公司為例, 佛光大學管理學系碩士在職專班碩士論文

林耀章, 2001, 供應商配銷通路策略與行銷通路績效之研究, 以個人電腦業為例, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文

邱振鎰(2002) 台灣進口葡萄酒行銷通路及權變因素分析, 國立中興大學行銷學系碩士

孫譽芳, 2012, 量販店新經營型態之探討以家樂福為例, 元智大學管理碩士在職專班論文

張硯凱, 2013, 服務創新、品牌形象對顧客滿意影響之研究, 以 IKEA 為例, 南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士學位論文

郭文賓, 2011, 家具品牌建立之分析以 C.F.C 公司個案為例, 逢甲大學經營管理碩士碩士論文

陳正和, 2010, 台灣實木家具產業變遷研究, 樹德科技大學建築與環境設計研究所碩士論文

陳位存, 2000, 台灣地區連鎖藥局經營策略之研究, 淡江大學國際貿易學系論文

陳志民, 2001, 公平交易法對於加盟契約適用之研究, 行政院公平交易委員會

陳殿禮、林于倩、張若函. 台灣家具實體通路演變及發展, 國立台北科技大學工業設計學系

曾彥賓，2002，台灣連鎖產業連鎖體系成長模式之研究，國立屏東科技大學工業管理系碩士班論文

菲利浦.科特勒 Philip Kotler、迪派克.詹恩 Dipak C.Jain、蘇維.麥森西 Suvit Maesincee，2002，高登第譯，2002《科特勒新世紀行銷宣言》，天下文化

黃文政，2011，皮質沙發構成與選購策略分析，中原大學室內設計研究所碩士論文

黃瀚毅 2004) 國際啤酒廠之台灣市場進入與經營策略，國立政治大學國際貿易研究所碩士

經濟部泰國投資環境報告書 (2011、2013) 經濟部投資業務處

董家成 2005 家具店經營關鍵成功因素之研究以月光國際家飾館之家具店為例，大葉大學事業經營研究所碩士在職專班碩士

劉俊忠，2013，專賣制度廢止後通路管理與品牌塑造對臺灣菸品市場品牌市佔率的影響，國立彰化師範大學企業管理學系國際企業經營管理論文

蔡沐勳，2003，公司廣告支出宣告對競爭者的影響以美國超級盃廣告為例，國立成功大學國際企業研究所碩士論文

鄭夏蓮，2011，網路銷售虛實通路整合之研究以台灣家具零售業為例，逢甲大學電子商務碩士在職專班碩士論文

盧泊均，2004，連鎖店的展店策略架構之研究以服飾業為例，朝陽科技大學企業管理系碩士班論文

霍華.舒茲 Howard Schultz，2011，譚家瑜、葉有聲譯《勇往直前我如何拯救星

巴克》，台北：經聯出版

戴勝裕，2011，新興市場的產品行銷策略以鋁輪圈產品在越南市場行銷為例，  
國立高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班論文

薛東督，2003，連鎖便利商店關鍵成功因素之研究，國立臺北大學企業管理學  
系碩士在職專班碩士

謝敏男，2008，兩岸保養品行銷通路影響因素之比較研究，朝陽科技大學企業  
管理系碩士班論文

### 三、網站資訊

全球台商服務網 <http://twbusiness.nat.gov.tw/home.do>

泰國世界日報 <http://www.udnbkk.com>

台灣經貿網 <http://www.taiwantrade.com.tw/CH>

台灣金屬研發中心產 <http://www.mirdc.org.tw>

大陸台商經貿網 <http://www.chinabiz.org.tw>

MBA 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/wiki>

百度百科 <http://baike.baidu.com/>

中華人民共和國商務部 <http://www.mofcom.gov.cn>

國家圖書館全球資訊網

<http://www.ncl.edu.tw>

CANVASSCO Thailand furniture marke Snapshot

<http://www.canvassco.com>



## 附錄

### 訪談紀錄逐字稿

訪談調查對象：

公司名稱	受訪者
PEPEMARCHETTI(Thailand)CO.,Ltd	Mr.Siripong Wuthisakul
Yothaka(Thailand)CO.,Ltd	Mr.Kittipong Wangsuwannasri
SHUN THAI CO LTD	Mr.TEERANA ALAN PTHAVONRERK
DEESAWAT	Ms.Jirawat Tangkungamwong
KenKoon Ex Co.,LTD	Ms. Thanit Sriwattanasuk
PLUSSENSE CO.,LTD	Mr. Pakkred Nonthaburi
E.G.G.ENTERPRISE CO.,LTD	Ms.Saowanee Phuthong
Klaps by Tokyo Parawood Co.,Ltd	Mr.Anat Pisolpool
Kowsupamonkol Export Co.,LTD.	Mr.Thanaphol Kowsupamongkol
Kunakij Furniture Industry Co.,Ltd	Mr.Anat Pisolpool
Siam Rose Wood Co.,Ltd	Ms.Butsagorn Jiranatrakul
Performax Co.,Ltd	Mr.Vinai Sanguanwongwan
STUDIO 128	Mr.Mondhakan Nondhvarvbsa
Podium Holding Group.CO. LTD	Mr.Mondhakan Nondhvarvbsa

問卷調查地點:TIFF2015 泰國家具展 BITEC 展覽館

問卷調查時間:2015年3月12日~2015年3月15日

#### 一、請問你們對泰國內銷零售家具市場的看法

答: Mr.TEERANA ALAN PTHAVONRERK 在泰國早期家具廠皆是以經營外銷市場為主，以往出口至美國與鄰近的日本，早期除了握有柚木的基本優勢外；最重要是家具製造業需要大量的手工製造，而家具業在泰國經營很久有專業製造技術與獨特的風格，因此在外銷市場還能獲得不錯的利潤。Mr.Mondhakan Nondhvarvbsa 隨著工資上漲與網路經濟的發展太多的年輕人不投入傳統產業，他們也面臨找不到好的設計人才，目前也深感如果持續為國外大廠代工雖然可以維持公司的基本開銷但要獲得良好利潤已不可能了，因此內銷市場的佈局是公司唯一能再獲得利益的地方。Ms.Jirawat Tangkungamwong 公司利用現有的產品資源經營自己的自營店；目前有4家，透過國內的家具展與家具展銷會來加強產品的品牌、知名度，另外與

設計師合作將顧客帶到我們的直營店內，增加消費者的印象並且建立內銷市場的通路。

二、請問你們對 Modernofm 、Index 與 SB 三家零售家具業者認識嗎？

答：受訪 14 家皆認識

三、請問你們對 Modernofm 、Index 與 SB 三家公司為何能發展連鎖家具通路的看法？

答：受訪 14 家大都表示，這三家公司的產品價格與我們公司的產品價格相比；相對這三家公司的價格便宜，擁有目標消費客群比較多。Index 與 SB 這兩家公司的市場佈局早，在主要的 Shopping mall 裡面或重要商業區都可以看到這兩家公司展示中心。他們的大型直營店是內銷家具市場中最具規模與產品最齊全，他們的客戶在直營店內可以買齊家具、家飾、寢具、家居等等，滿足泰國消費者一站式購足的習慣。

四、對於目前貴公司的通路佈局規劃是否有朝向連鎖通路計劃？

答：受訪 14 家有自營店的都在規劃，目前大部分由自營店或展示中心先規劃

五、針對通路佈局中的四項重要因素調查表

題目一、在內銷零售通路佈局中「目標客群」訂出對通路佈局的影響？

說明：採取市場調查結果分析，首先必須確認出「目標客群」，請問你是否也認為此項目為，通路佈局中的重要項目？

公司名稱：	受訪者：
項目	目標客戶調查
非常重要	
重要	

題目二、在內銷零售通路佈局中「商品結構」訂出對通路佈局的影響？

說明：內銷零售通路佈局中，商品的考量是除了自己生產的產品外，對於佈局中的「商品結構」，請問你是否也認為，此項目為通路佈局中的重要項目？

公司名稱：	受訪者：
項目	商品結構
非常重要	
重要	

題目三、在內銷零售通路佈局中「展店模式」訂出對通路佈局的影響？

說明：內銷零售通路佈局中「展店模式」，也就是通路佈局時是否開設自營店，而自營店類型，你是否認為此項目為，通路佈局中的重要項目？

公司名稱:	受訪者:
項目	展店模式
非常重要	
重要	

題目四、在內銷零售通路佈局中「品牌塑造」訂出對通路佈局的影響？

說明：內銷零售通路佈局中「品牌塑造」是否認為此項目為，通路佈局中的重要項目？

公司名稱:	受訪者:
項目	品牌塑造
非常重要	
重要	

六、針對外銷家具公司通路佈局調查表

外銷家具公司佈局內銷零售市場調查表，請勾選出你採用方式

公司名稱:	受訪者:	
項目	品項	勾選
目標客戶	高階客群	
	客製服務	
	專案工程	
	OEM 客戶	
商品結構	室內家具	
	戶外家具	
	家飾	
	寢具	
展店模式	自營店	
	展示中心	
	通路商	
品牌塑造	設計師合作	
	參加國際競賽	
	塑造產品品牌	
	塑造通路品牌	

