

## 「奧斯汀」的市場定位與品牌管理

從 1960 年創建連發棉被店（家庭工廠）到 1985 年成立敬統實業（專業代工廠），至 1996 年轉型做品牌——成立「奧斯汀寢飾」（商品品牌），自 2013 年起再度轉型成立「Austin Living」舒眠生活館（零售品牌），50 餘年來歷經營運轉型與產業升級，從敬統公司到「奧斯汀」品牌的路徑發展，儼然就是整個台灣產業從製造代工轉型升級到品牌服務的縮影。過去 50 餘年的重心是著重於商品生產，以及為商品銷售而發展的品牌經營，如今為降低競爭與回應新業態廠商的衝擊，開了第一間直營零售店——生活舒眠館，跨入「最後一哩」的零售市場，這樣的決策是否為正確的選擇？正考驗著孫連禧總裁的經營智慧。

### 台灣寢飾產業概況

台灣寢飾產業的定義涵蓋床單、床單、枕頭、棉被及床墊所需的原料生產，並經過加工製造至銷售的產業，屬於紡織產業的一環，主要是提供家居生活家庭室外、室內所需的紡織品，包含棉被寢具、被套、沙發椅子、桌布、桌巾、窗簾、地毯各種裝飾布料等的種類。

寢飾產業的發展從早期日治時期的手工彈被模式，至光復後期轉往自產自銷的內需市場，往後 1980 年代引進機器設備取代手工彈被的製作模式，逐漸轉往外銷的市場，到 1992 年時達到出口高峰。但到了 1998 年，由於人工成本大幅度上漲，逐漸被進口的低價產品取代，且這種情況隨著

台灣加入 WTO 後更顯嚴重，約有 90% 的寢飾來自中國大陸，包括國內廠商回銷商品。經濟部 2009 年 6 月 30 日公告開放陸資來台投資批發及零售業，但對國內寢飾產業及就業人數並無明顯衝擊，反而給予產業多元刺激與進步動力。

目前國內寢飾品牌，七成是國外進口品牌，主要通路在百貨公司，領導品牌的年營業額估計約在 10 億元以內；三成是國內廠商自有品牌，通路以經銷為主、百貨為輔，領導廠商的營業額應該不超過 5 億元。國內生產寢飾的主要廠商有 76 家，北部占有 26 家、中南部 50 家，其中有自我品牌、能生產完整寢飾商品組合，且具全區銷售能力的廠商，只有皇家、奧斯汀、法頌、金時代等少數幾家。由於文化差異、通路結構及使用習慣不同，寢飾用品至海外銷售並不容易，國內主要廠商多數都曾到中國大陸設廠生產以求降低成本，並拓展中國大陸市場，但這方面並不成功，因此這幾年的銷售重點都以台灣內銷市場為主，競爭變得更加激烈，整體而言，寢飾業產值 90% 內銷、10% 外銷，而國內市場約 200 億元。由於寢飾業進入門檻低，生產單項商品的公司極多，例如只生產枕頭套、被單或棉被、床單等，因此廠商數眾多，屬於地區工廠，自產自銷，所以零售店的數量很多，單在台北地區的店家就接近 1000 家，大者恆大的現象並未出現。

### 寢飾產業轉型與 MIT 微笑標章

近年來，政府相關單位也投入技術資源、人才訓練、產品開發的資源，如由經濟部工業局主辦，委託工業技術研究院量

測技術發展中心執行的「奈米產品驗證體系計畫」，以高科技奈米科技技術展示產品的功能性與品質保證，以增加生產的附加價值。此計畫屬於國家型奈米發展六年（2003~2008年）計畫的一部分，除了在政策面上，促進奈米技術產業化以符合經濟部的政策外，在民生面上，由於國內市場標榜著奈米的產品日漸充斥，為保護消費者權益，避免對消費者造成混淆，希望對於真正奈米產品且具一定水準者，授予奈米標章以資識別；在經濟面上，奈米產品良莠不齊，為避免劣幣驅逐良幣，對優良奈米產品授予奈米標章，可以鼓勵優良廠商永續經營，使取得奈米標章的產品，可以提升品質形象及國內、外市場競爭力。

另外，經濟部工業局從 2010 年推動「台灣製產品 MIT 微笑標章」，認證範圍涵蓋被褥、床單、床單、被套、枕套、抱枕套、床裙、床飾巾、睡袋、毛毯、蚊帳、被胎及填充物等其他紡織材料製寢具類產品，透過標章的認證，避免消費者因為價格的考量而忽略了品質的需求。藉由相關政策的推動與避免惡性低價競爭，廠商開始採取差異化策略，並重視寢飾的客製化生產導向，MIT 微笑標章認證制度實施以來，政府每年均於全台舉辦 MIT 展售會協助業者推廣產品，寢飾業者申請 MIT 微笑標章之張數由 2010 年的 883171 張增加至 2012 年的 1353958 張，顯見消費者對於 MIT 微笑標章的重視提升了寢飾業者對於品質的積極性。此外，寢飾業藉由產品機能性的創新、新材質或新設計滿足消費者三大需求：健康、舒適及安全需求的基本機能與環保功能。

## 寢飾產業品牌、通路與目標消費市場

過去寢飾產業通路以「傳統寢具店」與「傳統量販店」兩大部分為主。「傳統寢具店」指的是一般傳統提供各種價位商品的寢具專賣店，容易吸引想要購買中高價、品質好的商品之熟客；「傳統量販店」為傳統提供中低價商品為主的寢具量販賣場，容易吸引價格敏感度較高、品質敏感度較低的消費者。會去量販店的客人比較不會去傳統寢具店，而想要買中高價、品質好的商品則會選擇傳統寢具店，所以，市場區隔與服務客層較為清楚的。近幾年隨著通路的變化，多了網路購物、百貨專櫃與連鎖品牌店（如 HOLA）業者的進入，特別是後兩者，瓜分了中高價位的市場。

一般而言，廠商的通路安排與品牌定位有密切關係，可大概區分為：高價的百貨專櫃與連鎖品牌店、中高價位的經銷系統（獨立寢具專賣店）及低價的量販店，甚至網購，其中品牌知名度與辨識度對中高價位通路的經營相對重要。以百貨專櫃來說，百貨公司（如大遠百、中友）透過整體性與系列性的話題行銷與波段行銷推廣活動，例如，週年慶與不同月份推出的不同行銷活動（參見表 1），吸引品質敏感度較高、價格敏感度較低、較年輕一輩的消費者前往逛街購物，這使得消費者接觸其他新興品牌的機會變多，而容易轉向其他新興品牌。此外，寢飾在百貨公司的設點往往會集中在同一層樓，消費者可以一次接觸到不同樣式的寢飾，每個百貨專櫃除了利用氛圍吸引消費者購買自家商品