

東 海 大 學

工業工程與經營資訊學系

碩士論文

品牌建構程序歸納之研究

研 究 生：吳政勳

指導教授：張炳騰 教授

中 華 民 國 一 〇 一 年 六 月

# **An Inductive Study of Brand Construction Process**

By

Cheng-Hsun Wu

Advisor : Dr. Ping-Teng Chang

A Thesis

Submitted to the Institute of Industrial Engineering and Enterprise  
Information at Taichung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Science

in

Industrial Engineering and Enterprise Information

June 2012

Taichung , Taiwan , Republic of China

# 品牌建構程序歸納之研究

學生：吳政勳

指導教授：張炳騰 教授

東海大學工業工程與經營資訊學系

## 摘 要

早期台灣的產業多半是採取代工方式來發展產業，經過長期代工的經歷，在台灣甚至由政府一手培育並扶持的半導體晶圓廠，使得台灣在 2011 年贏得了全球半導體代工王國的美名，這看似是個技術、資本密集的產業並贏得美譽，然而台灣的國民並未享有代工王國的光環而使得台灣國民所得能與世界先進國家相媲美，這是由於台灣產業的經濟發展仍然以代工的方式來替國際知名的品牌所努力，其努力背後所得到的代價僅是那 1%~5% 的代工盈利。近年來台灣已重視其品牌發展的重要性，但對於品牌建構仍處於一知半解或者在乎的只是行銷策略，並將其認為是品牌建構的全部。

因此，本研究將以台灣本土餐飲龍頭—王品為研究個案，針對個案品牌發展與建構的階段予以進行歸納並彙整，藉此找出在品牌發展建構當中，哪些是品牌建構當中其重要的品牌元素。相較於以往的品牌相關之文獻與品牌建構相關之文獻，多以強調各品牌元素的重要性以及透過統計的手法來應證其影響元素的顯著性，或者僅僅提出其品牌建構之概念，而無實際品牌建構之做法。因此，本研究歸納並彙整其品牌建構各階段的元素組成與細部做法內容，並制定一個品牌建構程序以供企業日後欲建立品牌為參考藍圖。

**關鍵字詞：**品牌建構、品牌建構程序、王品個案研究

# **An Inductive Study of Brand Construction Process**

Student : Cheng-Hsun Wu

Advisor : Dr. Ping-Teng Chang

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information  
Tunghai University

## **ABSTRACT**

Industry of Taiwan were mostly taken to the OEM of the development early stage. By the the long-tem OEM to ODM experience, Taiwan was given the global semiconductor foundry Kingdom reputation. But Taiwanese didn't enjoy the aura of the OEM to make the national income in Taiwan is comparable with advanced countries in the world, which which is due to the economic development of Taiwan's industry is still in lieu of internationally renowned brands work the way to back efforts behind its efforts to get the price is only 1% to 5% of the OEM profit. In recent years, Taiwan has been the emphasis on the importance of brand development and brand construction is still in the little knowledge or care about the only marketing strategy, and all brand construction.

Therefore, this study will be Taiwanese food and beverage faucet - Wang Pin is a case study to be summarized and compiled for the case of brand development and construction of the stage to find out in which the construct of brand development, which is the brand construction of which is important brandelements. Compared to the literature related to the previous brand and brand construction of the relevant literature, and more stressed the importance of the brand elements as well as through a statistical approach should permit significant elements of its influence, or simply put forward the concept of brand construction, the practices of the actual brand construction. Therefore, this study summarized and remitted the whole of its brand building elements and detail of the various stages of the practice of content, and to develop a brand building program for the future you want to create a brand as a reference blueprint.

**Keywords : Brand Construction, Brand Construction Process, Case Study of WangPrime**

## 誌謝

轉眼間到了在東海碩士班畢業的時刻，首先要感謝的是指引我走過這兩年來的堅持與追求學業態度的指導教授張炳騰博士，除了在研究上的指導外，更在做人處事態度上的潛移默化亦讓我受益匪淺，也感謝曾宗瑤博士、白炳豐博士與時序時博士在口試時提供諸多寶貴的意見與評論，使得論文得以趨向完整與豐富。此外，也特別感謝在論文寫作的過程中王雯鈴、李佩林、周承毅、陳璿鈴、陳怡如、陳飛騰、黃瑋傑等昔日同學與好友們鼎力相互的支持，在此對你們獻上滿滿的感謝與祝福。

在研究所的生涯裡，首要感謝 IKS 的學長姐、學弟妹幫助，使得在研究所理的課業得到許多建議。也要感謝同門 IKS 的同學一士戎、天威、義琳和其他間研究室同學一彥傑、興牧、思翰，在這兩年一起努力的研究生共同奮鬥與革命情感，使得在研究的過程不畏艱辛與堅持，並給予我許多在研究上的意見和情感宣洩，很高興有你們的陪伴相助以及支持，真的謝謝你們！

最後，更需要感謝的是我的家人—父母、姐姐、姊夫與哥哥，感謝我的父母在這長達二十幾年來的栽培與鼓勵，並時時提醒我在課業上的精進與追求；感謝姐姐、姐夫、哥哥從小至大的成長陪伴與所有體現上的支持，並提供諸多方向供我參考，使我的求學過程中更加順遂與完整，有了他們的全力支持，才得以讓我無憂無慮地完成至研究所的學業。謹將此小成果獻給所有曾經關心我與勉勵我的人所一起分享。

吳政勳謹致於

東海大學工業工程與經營資訊研究所

西元 2012 年 6 月

# 目錄

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 摘要.....                    | I    |
| ABSTRACT.....              | II   |
| 誌謝.....                    | III  |
| 目錄.....                    | IV   |
| 圖目錄.....                   | VII  |
| 表目錄.....                   | VIII |
| 第一章 緒論 .....               | 1    |
| 1.1 研究背景與動機 .....          | 1    |
| 1.2 研究目的 .....             | 2    |
| 1.3 論文架構 .....             | 2    |
| 第二章 文獻探討 .....             | 4    |
| 2.1 品牌相關文獻探討 .....         | 4    |
| 2.1.1. 品牌定義 .....          | 4    |
| 2.1.2. 品牌價值與內涵 .....       | 6    |
| 2.1.3. 品牌文化 .....          | 9    |
| 2.1.3.1. 品牌文化要素 .....      | 9    |
| 2.1.3.2. 品牌文化創造 .....      | 11   |
| 2.1.4. 品牌形象 .....          | 14   |
| 2.1.4.1. 品牌形象的重要性 .....    | 15   |
| 2.1.4.2. 品牌形象的構面 .....     | 16   |
| 2.1.4.3. 經營品牌形象的生命週期 ..... | 16   |
| 2.1.4.4. 品牌形象的品牌聯想 .....   | 17   |
| 2.1.5. 品牌權益 .....          | 18   |
| 2.1.6. 品牌識別 .....          | 20   |
| 2.1.6.1. 品牌識別概念 .....      | 20   |
| 2.1.6.2. 品牌識別組成要素與系統 ..... | 21   |
| 2.1.7. 品牌聯想 .....          | 21   |
| 2.1.8. 品牌延伸 .....          | 24   |
| 2.1.8.1. 品牌延伸概述 .....      | 24   |
| 2.1.8.2. 品牌延伸效益與風險 .....   | 26   |
| 2.2 品牌建構相關文獻 .....         | 27   |
| 第三章 研究方法 .....             | 42   |
| 3.1 研究步驟 .....             | 42   |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 3.2      | 品牌建構 .....  | 44  |
| 3.2.1.   | 發展品牌願景 (Developing a brand vision) .....  | 50  |
| 3.2.1.1. | 核心價值 (Core Value) .....   | 51  |
| 3.2.1.2. | 經營理念 (Business Philosophy) .....  | 61  |
| 3.2.1.3. | 未來環境 (Future Environment) .....   | 67  |
| 3.2.1.4. | 生存目的 (Goal of Life) .....   | 68  |
| 3.2.2.   | 確立品牌識別 (Determining Brand Identification) .....                                       | 71  |
| 3.2.2.1. | 企業文化 (Corporate Culture) .....  | 72  |
| 3.2.2.2. | 組織溝通 (Organizational Communication) .....   | 80  |
| 3.2.2.3. | 產品類別 (Product Category) .....   | 83  |
| 3.2.2.4. | 五力分析 (Five Forces Model) .....  | 84  |
| 3.2.2.5. | SWOT (Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats) .....                               | 87  |
| 3.2.2.6. | STP (Segmenting、Targeting、Positioning) .....  | 89  |
| 3.2.2.7. | 目標市場 (Target Markets) .....   | 93  |
| 3.2.2.8. | 品牌定位 (Brand Positioning) .....  | 98  |
| 3.2.3.   | 發展品牌資產策略 (Developing a Brand Asset Management Strategy) .....                         | 108 |
| 3.2.3.1. | 行銷 4P4C (Product、Price、Place、Promotion、Customer、Cost、Convenience、Communication) ..... | 109 |
| 3.2.3.2. | 品牌個性 (Brand Personality) .....  | 129 |
| 3.2.3.3. | 商品功能性、情感性 (Functional、Emotional) .....  | 132 |
| 3.2.3.4. | 品牌名稱 (Brand Name) .....   | 132 |
| 3.2.3.5. | 品牌標語 (Brand Slogan) .....   | 133 |
| 3.2.3.6. | 顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM) ..                                     | 133 |
| 3.2.3.7. | 品牌忠誠度 (Brand Loyalty) .....   | 138 |
| 3.2.4.   | 維持品牌管理文化 (Supporting a Brand Management Culture) ..                                   | 141 |
| 3.2.4.1. | 品牌評估 (Brand Evaluation) .....   | 142 |
| 3.2.4.2. | 品牌商業文化 (Brand Business Culture) .....   | 143 |
| 3.2.4.3. | 風險管理 (Risk Management) .....  | 145 |
| 3.2.4.4. | 品牌延伸 (Brand Extension) .....  | 146 |
| 3.3      | 個案研究方法 .....  | 150 |
| 3.3.1.   | 研究個案選擇 .....  | 150 |
| 3.3.2.   | 個案資料蒐集 .....  | 152 |
| 第四章      | 個案研究 .....  | 153 |
| 4.1      | 個案研究—王品 .....   | 153 |
| 4.2      | 個案企業資料 .....  | 154 |
| 4.3      | 個案企業資料匯整 .....  | 155 |
| 4.3.1.   | 發展品牌願景 .....  | 156 |

|          |                 |     |
|----------|-----------------|-----|
| 4.3.1.1. | 核心價值 .....      | 157 |
| 4.3.1.2. | 經營理念 .....      | 160 |
| 4.3.1.3. | 未來環境 .....      | 169 |
| 4.3.1.4. | 生存目的 .....      | 170 |
| 4.3.2.   | 確立品牌識別 .....    | 171 |
| 4.3.2.1. | 企業文化 .....      | 171 |
| 4.3.2.2. | 組織溝通 .....      | 179 |
| 4.3.2.3. | 產品類別 .....      | 183 |
| 4.3.2.4. | 五力分析 .....      | 184 |
| 4.3.2.5. | SOWT .....      | 187 |
| 4.3.2.6. | STP.....        | 191 |
| 4.3.2.7. | 目標市場 .....      | 196 |
| 4.3.2.8. | 品牌定位 .....      | 199 |
| 4.3.3.   | 發展品牌資產策略 .....  | 208 |
| 4.3.3.1. | 行銷 4P4C.....    | 208 |
| 4.3.3.2. | 品牌個性 .....      | 221 |
| 4.3.3.3. | 商品功能性、情感性 ..... | 223 |
| 4.3.3.4. | 品牌名稱 .....      | 224 |
| 4.3.3.5. | 品牌標語 .....      | 225 |
| 4.3.3.6. | 顧客關係管理 .....    | 226 |
| 4.3.3.7. | 品牌忠誠度 .....     | 231 |
| 4.3.4.   | 維持品牌資產文化 .....  | 233 |
| 4.3.4.1. | 品牌評估 .....      | 233 |
| 4.3.4.2. | 品牌商業文化 .....    | 234 |
| 4.3.4.3. | 風險管理 .....      | 235 |
| 4.3.4.4. | 品牌延伸 .....      | 237 |
| 4.4      | 小結 .....        | 240 |
| 第五章      | 結論與未來研究方向 ..... | 242 |
| 5.1      | 結論 .....        | 242 |
| 5.2      | 未來研究方向 .....    | 243 |
| 參考文獻     | .....           | 244 |

## 圖目錄

|  |     |
|--|-----|
| 圖 2.1 品牌形象聯想與屬性 .....                        | 18  |
| 圖 2.2 品牌權益金字塔 .....                          | 19  |
| 圖 2.3 品牌聯想圖 .....                            | 24  |
| 圖 3.1 研究步驟圖 .....                            | 43  |
| 圖 3.2 品牌魚 (BRAND FISH) .....                 | 44  |
| 圖 3.3 品牌建構流程圖 .....                          | 47  |
| 圖 3.4 品牌魚之第一階段—魚頭 .....                      | 50  |
| 圖 3.5 核心價值三構面的主題價值 .....                     | 52  |
| 圖 3.6 理性價值執行步驟 .....                         | 53  |
| 圖 3.7 感性價值執行步驟 .....                         | 58  |
| 圖 3.8 象徵性價值的執行步驟 .....                       | 60  |
| 圖 3.9 經營理念的三大構面 .....                        | 61  |
| 圖 3.10 行為準則流程圖 .....                         | 64  |
| 圖 3.11 企業面對未來環境的執行步驟 .....                   | 68  |
| 圖 3.12 企業生存目的執行步驟 .....                      | 70  |
| 圖 3.13 品牌魚之第二階段—魚軀幹 .....                    | 71  |
| 圖 3.14 企業文化的五項構面 .....                       | 74  |
| 圖 3.15 企業文化成功的關鍵因素 .....                     | 78  |
| 圖 3.16 企業組織溝通的三對象 .....                      | 81  |
| 圖 3.17 五力分析 (FIVE FORCES MODEL) .....        | 85  |
| 圖 3.18 目標市場所進入的市場模式 .....                    | 93  |
| 圖 3.19 市場集中化 .....                           | 94  |
| 圖 3.20 產品專業化 .....                           | 95  |
| 圖 3.21 市場專業化 .....                           | 96  |
| 圖 3.22 完全市場覆蓋 .....                          | 97  |
| 圖 3.23 品牌定位、品牌形象、品牌聯想與其三方式 .....             | 100 |
| 圖 3.24 品牌形象的生命週期 .....                       | 102 |
| 圖 3.25 品牌形象關聯圖 .....                         | 104 |
| 圖 3.26 賓士 (MERCEDES BENZ) 汽車的品牌聯想 .....      | 107 |
| 圖 3.27 品牌魚之第三階段—魚鰭魚鱗 .....                   | 108 |
| 圖 3.28 產品的五個層次 .....                         | 110 |
| 圖 3.29 品牌十大行銷活動圖 .....                       | 118 |
| 圖 3.30 顧客關係管理五大資訊源 .....                     | 134 |
| 圖 3.31 CRM 的建設步驟 .....                       | 136 |
| 圖 3.32 品牌魚之第四階段—魚尾 .....                     | 142 |
| 圖 4.1 王品的品牌願景 (WOWPRIME FUTURE VISION) ..... | 156 |
| 圖 4.2 王品的核心價值三構面的主題價值 .....                  | 157 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 圖 4.3 王品經營理念的三大構面 .....       | 160 |
| 圖 4.4 王品文化的五項構面 .....         | 172 |
| 圖 4.5 王品文化成功的關鍵因素 .....       | 176 |
| 圖 4.6 王品溝通的三對象 .....          | 180 |
| 圖 4.7 王品的五力分析 .....           | 184 |
| 圖 4.8 王品對目標市場所進入的市場模式選擇 ..... | 196 |
| 圖 4.9 王品的市場集中化 .....          | 197 |
| 圖 4.10 王品的市場專業化 .....         | 198 |
| 圖 4.11 王品的類完全市場覆蓋 .....       | 199 |
| 圖 4.12 王品的定位、形象與聯想制定三構面 ..... | 200 |
| 圖 4.13 王品形象的生命週期 .....        | 203 |
| 圖 4.14 王品形象關聯圖 .....          | 205 |
| 圖 4.15 王品的聯想 .....            | 207 |
| 圖 4.16 王品餐飲的五個層次 .....        | 209 |
| 圖 4.17 王品的十大行銷活動 .....        | 214 |
| 圖 4.18 王品顧客關係管理五大資訊源 .....    | 226 |

## 表目錄

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 表 2.1 品牌運用為企業帶來的機會 .....             | 25  |
| 表 2.2 品牌/產品策略矩陣 .....                | 25  |
| 表 2.3 品牌建構文獻匯整 .....                 | 27  |
| 表 3.1 SOWT 分析.....                   | 88  |
| 表 3.2 品牌個性的五大維度 .....                | 130 |
| 表 3.3 新世代最嚮往企業 TOP100 (前 20 名) ..... | 151 |
| 表 4.1 王品集團旗下品牌 .....                 | 154 |
| 表 4.2 家族憲法與龜毛家族 .....                | 162 |
| 表 4.3 王品白皮書 .....                    | 164 |
| 表 4.4 王品的 SWOT 分析 .....              | 190 |
| 表 4.5 王品餐飲內容、價格與服務特色 .....           | 211 |
| 表 4.6 王品網路會員行銷的 EDM 成功率統計 .....      | 218 |
| 表 4.7 王品多品牌的個性 .....                 | 222 |

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

早期台灣台灣的產業多半是採取代工方式來發展產業，經過長期代工的經歷，在台灣甚至由政府一手培育並扶持的半導體晶圓廠，使得台灣在2011年贏得了全球半導體代工王國的美名，這看似是個技術、資本密集的產業並贏得美譽，然而台灣的國民並未享有代工王國的光環而使得台灣國民所得能與世界先進國家相媲美，這是由於台灣產業的經濟發展仍然以代工的方式來替國際知名的品牌所努力，其努力背後所得到的代價僅是那1%~5%的代工盈利。反觀韓國，同是在1970~1990年代因經濟高速成長而得名的國家，20年前韓國與台灣一樣依賴著輕工業與其代工方式來取得經濟發展，但如今台灣與韓國間的差距已不可同日而語，韓國有的高度代工技術台灣也有，然而韓國所擁有的三星、現代的高科技、汽車產業，發展成國際知名品牌並獲得極高的報酬與利潤。這些在台灣亦有高度代工的技術，而台灣卻沒有能夠站上國際市場的品牌，僅依然搏得代工王國的美名而自滿。

因此，台灣近20年來開始懂得利用過去高度代工技術的優勢來創立品牌，並深知因發展品牌而得到的價值，也開始重視品牌的權益，使得近10年來台灣的產業結構已由過去OEM、ODM開始轉向建立起自有品牌的趨勢，但該趨勢的成長亦算緩慢，這也是因為台灣人過去對品牌的建立知識尤為甚少，或是好不容易建立起品牌卻因經營不妥而使得品牌即是個牌子而已。Kotler (2000) 指出企業要獲得持續成長與發展，最大關鍵是否能夠取得品牌經營的成功，並建立起豐富的品牌組合致使品牌能夠為企業生存與發展的依據 Urde (1994)。近年來台灣已重視其品牌發展的重要性，對於品牌建構仍處於一知半解或者在乎的只是行銷策略，並將其認為是品牌建構的全部。然而，品牌該如何建構？品牌建構時所考慮的元素是哪些？甚至是品牌建構時所應該有的順序如何制定？

## 1.2 研究目的

在探討品牌各類相關的文獻尤為甚多，但對於品牌該如何去建構所相關的文獻卻寥寥無幾，或是談的相關內容過於概念及缺少實質的執行方式。因此，本研究蒐集並研讀諸多品牌相關文獻，並以歸納的方式試圖來制定出一個品牌建構的程序，以提供欲自行創立品牌的讀者為建構品牌所給予指引與參考。此外，本研究將透過台灣本土知名的企業個案研究，經由實務探討企業在品牌的發展過程中，於建構品牌時所面臨不同階段的策略歸納與研究，並提出下列研究目的：

1. 針對個案品牌發展的過程，歸納出品牌建構各階段的發展重點，並探討所發展重點的內容要點。
2. 透過個案研究的結果彙整，以證實本研究所歸納出的品牌建構程序為可行性的應用，以供欲建構品牌的企業做為參考。

## 1.3 論文架構

本研究論文架構共分為五個章節，其各章節簡述如下：

### 1. 緒論

本章將闡述本研究的研究背景與動機、研究目的與其論文研究的架構說明與流程。

### 2. 文獻探討

本章將研究過程中所蒐集到各種的相關品牌分類整理成兩大類：

- (1) 品牌相關文獻
- (2) 品牌建構相關文獻

目的在於了解品牌建構與其各細部內容與本研究所歸納制定出的品牌建構程序之概念釐清。

### 3. 研究方法

本章將說明研究過程中以各項品牌相關的文獻與品牌建構相關的文獻將其歸納並制定出品牌建構程序，並制定出品牌建構的四大階段與其

各項元素的細部內容，並透過選擇台灣知名品牌的企業進行個案研究，以建構出通用的品牌建構程序。

#### 4. 個案研究

本章透過實際的個案品牌企業，將該企業所建構品牌時所進行的活動內容，並以本研究所歸納並制定出的品牌建構程序來套用並檢視其個案的品牌建構過程，以證明本研究所歸納與制定出的品牌建構程序具可實用性。

#### 5. 結論與未來研究方向

經由本研究的歸納與彙整，並針對品牌建構程序所提出其結論與未來可進行的研究方向。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 品牌相關文獻探討

品牌理論時常是行銷學者和企業實務研究的重點，因為品牌能夠帶來產品的知名度進而達到品牌的佔有率，為企業創造出營銷上的利潤和無形的附加價值，也能夠品牌與消費者之間的購買成本、降低買賣間彼此的信任風險並為消費者創造出其存在價值。以下將對品牌定義、品牌內涵和價值、品牌文化、品牌形象、品牌權益、品牌識別、品牌聯想、品牌延伸做論述。

#### 2.1.1. 品牌定義

追溯「品牌 (Brand)」這字詞，可源自於古挪威字的「Brandr」，其原文含意是「烙印」之意。Biel (1992) 品牌的起源是做為可辨認辨識之作用，其辨識產品是由何人何地所生產製造出。而品牌的概念最早出現在中古時期，匠工在其自我作品上雕刻著記一個圖騰標誌，乃做為生產製造產品的商譽和口碑，該產品若發現有其瑕疵時，即能夠辨認辨識出該產品製造者，藉此來保障商人與消費者間的利益和權益。

Philip Kotler (2000) 認為，品牌乃是一個名稱 (name)、名詞 (term)、標誌 (sign)、符號 (symbol)、設計 (design)，或者是以上它們的組合使用，其目的是為了識別某個銷售者或某一族群銷售者的產品或勞務，能夠與競爭對手的產品或勞務明確區隔開來。品牌是銷售者秉持著「一致性地提供購買者明確的特徵、利益和服務所堅持的承諾」，其可傳達以下六種不同層次的動機給購買者：

##### 1. 屬性 (attributes)

品牌首先給予購買者的印象便是品牌的屬性。例如：人們只要想到雙 B 汽車，便會認為其代表是奢華、品質保證、高貴的頂級工藝汽車，來滿足此屬性購買的需求。

##### 2. 利益 (benefits)

可以將屬性轉換成功能性或情感性的利益。例如：品質保證的屬性可以轉換為「具耐用且安全的一部新車」的功能性利益；而奢華的屬性則可

以轉換為「令人感受到非凡的社經地位形象」的情感性利益。

### 3. 價值 (values)

品牌也可傳達品牌製造者的某些價值。例如寶馬汽車代表高性能、安全、駕駛樂趣，賓士汽車代表安全、奢華、成功人士聲望等等。

### 4. 文化 (culture)

品牌附屬一些象徵性的文化，以彰顯品牌特色和底蘊。例如雙 B 汽車代表德國造車文化，即是重視條理、講求效率和高品質的日耳曼民族文化的特性。

### 5. 個性 (personality)

品牌可彰顯出某些個性。例如：寶馬汽車可以一位具嚴謹且實力的老闆或大哥(人物)、一匹駿馬(動物)或者是翱翔於藍天的機器(螺旋槳)。

### 6. 使用者 (user)

由品牌可以看出購買或使用該產品或服務顧客的特徵類型。例如：我們通常看到雙 B 汽車上頭做的不是一位 50 幾歲的高階主管、即是 40 幾歲的成功人士、否則就是 20、30 幾歲的富二代，而非社會新鮮人或一般員工。

Boyd (1997) 認為品牌的構成一般可分為三部分：

1. 品牌名稱：可以運用語言、文字來表示。
2. 品牌標誌：設法運用語言所表達的部分。例如：品牌的符號、包裝、獨特的技術象徵等。
3. 品牌商標：受法律保護的一種具有專屬性的品牌標示。

Chernatony & McWilliam (1989)認為品牌的意涵和功能可以從四個層面來加以了解：

1. 品牌具有區分識別的功能，能與競爭對手區隔差異化。
2. 品牌是品質保證和一致性承諾，能使購買者在購買前即能夠得到品質感知和附加價值。
3. 品牌是自我形象的象徵，其反應出自我特色和個性的一種形式。
4. 品牌是一組關於產品的屬性和定位資訊的集合，為顧客在購買時

提供輔助工具及決策。

Jennifer & Aaker (1997) 則將品牌視為受到消費者歡迎的、具有個性特色的象徵工具，消費者在面臨進行購買品牌選擇時，會選擇符合自我個性需求的品牌。Alvin. Achenbaum (1993) & Kevin. Keller (1998) 將品牌視為存在於消費者腦袋裡對產品名稱和價值的整體感知，以區別並反映產品的差異。在現今的競爭環境市場中，琳瑯滿目的產品、品牌和次品牌等，仍不斷有新的產品類別被製造出來，會使得品牌在管理上的複雜和困難日益劇增。Keller 與 Aaker (1992) 認為技術的進步，已經讓消費者越來越忽略產品本身的品質，而是更需要企業在產品本身提供承諾的保證。Aaker (1995) 將部分的品牌識別與企業本身相作結合，會是讓品牌與眾不同和持續維持競爭優勢的好方法，這是因為企業的價值觀、企業的文化和企業的組織份子的特徵皆能夠為品牌帶來有區隔的效果。Knox & Bickerton (2003) 認為企業品牌和傳統的產品品牌在創造差異化和偏好上的目的依然是相同的。Dary Travis (1997) 也認為品牌除了要有消費者的識別功能之外，還需包含更重要情感訴求，其是一種情感承諾。其實消費者對產品性能的期待，是產品優良品質的保證，也是品牌信譽的保證。

Kotler (2003) 認為，品牌並非單一廣告能夠所建立起來，而是由品牌塑造時的經驗所建設出來的，其中以企業內部員工與顧客中所一切的接觸和公司的溝通活動必須都是正面的，才是品牌形成的基準點。

## 2.1.2. 品牌價值與內涵

### 1. 品牌內涵

如前所述，(Kotler,1995) 視品牌為一種符號、象徵，是企業的資產，亦是與消費者、企業、產品之間的關係的連結關鍵性樞紐。從下列幾個構面來檢視品牌的內涵：

#### (1) 品牌符號

品牌符號為產品或服務的標誌識別，其包括了品牌標識、品牌包裝、品牌色彩、品牌標語、品牌商標等。以整體性的視覺來做為品牌的象徵。

## (2) 品牌關係

品牌關係是指品牌與消費者之間的情感和行為層面的關係，包含了品牌偏好、品牌形象、品牌商譽、品牌認知、品牌知識、品牌忠誠度等。其品牌中持度做為品牌關係中的最高標的。

## (3) 品牌屬性

品牌屬性係指品牌與產品功能相關的特徵，其包括了產品功能、產品的成本、產品的便利性和產品的品質等。

## (4) 品牌精神

品牌精神係指品牌本身所蘊涵的個性、象徵、品味、情感和文化投射的象徵，同時品牌精神是品牌價值的核心，亦是品牌關係與消費者連繫著關係。

## (5) 品牌價值觀

品牌價值觀是凝結了產品生產製造、消費者的購買、品牌所提供的服務等活動中的企業經營理念、經營價值觀的體現，更是連繫著企業、組織和品牌關係的運轉。

## 2. 品牌價值

Keller Kevin (1998) & Alvin. Achenbaum (1993) 對品牌的價值有兩種詮釋方式：一、以企業視野為導向的品牌價值；二、以消費者視野為導向的品牌價值。

### (1) 企業的品牌價值

品牌價值是企業的重要資產，是能夠替企業帶來額外的利潤，品牌價值主要運用在品牌識別，也具有加值性，透過同業間的競爭也能夠為企業創造出品牌價值。對企業來說，該如何讓消費者了解品牌的產品並且購買，是企業行銷面的重點，同時企業也運用了塑造品牌形象來為消費者創造出價值，也替企業創造出銷售渠道的開拓，如此一來除了能夠降低風險、減少成本，品牌價值亦能夠替企業創造出企業的附加價值。在市場上產品和服務日漸同質化之下，與同業間的競爭更能够使創造出與其品牌間的差異性，也更能夠滿足消費者的需求；品牌價

值所帶來的加值性，係指有利於企業在市場評價上獲得溢價收入，面對同級別的品牌和其產品，高知名度的品牌理具有更高的品牌議價能力，另一方面品牌價值有助於企業在預期未來市場上獲得穩定成長的利潤。

## (2) 消費者的品牌價值

品牌能夠替企業帶來利潤，其原因是能夠為消費者創造出附加價值。品牌不僅是產品標示的符號，更重要的是品牌能夠大大降低消費者購買時的風險承擔，消費者透過品牌本身富含產品資訊，並根據過去購買時的經驗，購買其能夠滿足自我需求的產品，而消費者在面臨購買產品時要承擔許多風險，其中含括了：功能風險（產品品質上沒有預期中的高）、成本風險（產品的定價高於其他品牌）、時間風險（購買時浪費於在搜尋及其產品資訊的時間成本上）、心理風險（因某事件緣故直接或間接影響到消費者的心情）、社會風險（喪失了購買符合自我需求的風險）等。而企業需要放大運用在品牌蘊含的資訊特點，使得消費者不論是在購買前的品牌諮詢接觸、購買中的產品比較接觸以及購買後的售後服務接觸上，皆能有效提高消費者對品牌資訊的透明化，並降低其風險成本。

就更深層的觀點而言，消費者的品牌價值源自於消費者對品牌資訊了解的差異化知覺，而這種差異化知覺的形成除了消費者本身其因素外，則是依賴更多的品牌公關、品牌行銷以及品牌在廣告上的張力層面。另外，企業的品牌價值取決於企業對消費者在傳達品牌知識時，所營造出與其他品牌的差異化間的體現。因此，差異化永遠是成功創造品牌價值的關鍵。

Asker(1996)強調品牌的意涵絕不僅止於產品。除了傳遞產品的範圍、屬性和品質與用途外，品牌還能夠提供自我個性(如：萬寶路 Marlboro，是豪邁粗獷、具西部牛仔風格)、與使用者之間的關係(如：中國信託，we are family)、使用者形象(如：保力達 B，代表其揮汗如雨工作的勞工)、原產國(如：SONY 與日本)、企業組織聯想(如：3M 與創新創意)、符號(如：Nike 與其著名的溝型標誌)、情感利益(如：De Beers，愛情恆久遠，一顆永留傳)、自我表達利益(如：雙 B 汽車，傳達尊貴和成功人士的訊息)等。

### 2.1.3. 品牌文化

Vincent (2002) 認為在品牌敘述中最重要的是消費者，因為消費者時常在品牌敘述的故事生活當中，因此消費者與品牌有種共同生長的關係存在，以下為探討品牌文化與消費者間的關係。

#### 2.1.3.1. 品牌文化要素

Vincent (2002) 認為品牌能夠成功，是因為它把品牌文化的敘述的故事中給人格活化了，其中品牌文化的敘述包括了儀式與符號要素。

##### 1. 儀式

當品牌的產品或服務被廣大的消費者所使用時，其品牌的敘述與消費者間的文化則是在日常生活中所上演著，這其中的儀式則是代表品牌神話中的迷失。儀式就像是每天的生活習慣或是有著更深遠的意涵與文化的重要特性，並且藉由一連串的品牌活動所組成，藉此活化了品牌文化上的敘述或迷失。其品牌文化中的儀式包括了四個要素：

##### (1) 儀式的劇本 (script)

如同電影、電視劇中的演出時的詳細對白和其編劇的過程。

##### (2) 儀式的道具 (artifact)

例如港片無間道劇中，飾演警匪片中的槍枝、毒品、場地活動中所參與到的諸多物品。

##### (3) 儀式的角色

像是劇中飾演臥底警察的梁朝偉和臥底到警局的劉德華。

##### (4) 儀式的觀眾

在拍攝電影的劇中，參與所有拍攝在場的臨時演員等。

##### 2. 符號

Vincent (2002) 提到符號是針對品牌所敘述中所設計出的特別符號或標誌，也是孕育品牌文化的根基。其符號的傳播是需要技巧性的、策略性的，並非過度強調曝光率就是好方法。倘若曝光率太高時，將會導致其品

牌無所不在的意義，也就表示消費者看到此符號不具任何心理上的觸動，使得符號成市場垃圾、噪音等負面感知。負責品牌傳播行銷人，必須將其品牌適當地放在與品牌相關的人事時地物上，如此一來的展開其品牌活動時能夠活化其品牌文化。若是能夠掌握消費者與品牌敘述的故事所做出的情境連結，那便是更能夠展現品牌最具意義的所在。因為品牌符號與品牌敘述的故事中是最為靠近的，而品牌敘述的故事當中又能夠代表其品牌文化上的信念上的傳達平台上，因此讓消費者了解品牌符號的意義是如等重要。

Elliott & Wattanasuman (1998) 彙整了諸位學者的觀點，認為消費者在進行購買決策時不僅考慮產品的實用性，品牌的符號時常也是參考依據中之一。因為消費者認定，品牌的符號意義對外在環境是可以建立其社會觀想，對內在自我能夠達到自我滿足與認同感，並且想像自己就是品牌敘述故事中的角色。因此，廣告被品牌視為是表達其符號意義方法中的一種。

首先，符號時常是消費者用來了解品牌的方式之一，亦是消費者與品牌間的關係媒介，Davis (2005) 提出品牌的調性便是品牌與消費者群體溝通的方法之一，同時也是在市場上產生出差異化區隔的主要因素，品牌符號給人的感覺就如同初次見面人們的彼此印象般。另外，品牌產品的設計所使用上的詞句或提供的服務也都將會影響到品牌所表現出來的個性。發展其品牌個性時，對品牌個性的賦予與詮釋必須強調真實感與一致性，否則很可能會導致消費者的誤解，此外，品牌個性有時會因為客群的不同而改變，但品牌的特色與所傳達的價值必須保持前後一致性。

其二，在行銷手法中，建設品牌其中最基礎的就是要尋找潛在市場與目標市場，以及製造出差異化的技巧和選擇銷售的手法，使得品牌在市場上顯得出眾。Davis (2005) 認為品牌需要了解如何與消費者產生情感上的連結是做到差異化的關鍵；指出這些連結的創造是經由品牌敘述 (brand narratives)、品牌氛圍 (brand context)、品牌個性 (brand tone)、品牌命名 (brand naming)、品牌風格 (brand style) 等所有的品牌要素所組合而成的。

其三，就視覺傳達的設計角度而言，Lightfoot & Gerstman (1998) 認為品牌的視覺設計包括了標誌、符號、包裝風格，以及跨越了品牌各種形

式表現的廣告、促銷以及品牌外觀等。Healey (2008) 也認為品牌除了聽覺傳達外，更要利用視覺傳達的系統來表達其品牌的意涵，視覺傳達設計的要素其中含括了標誌、色彩、字型、視覺風格、圖騰等要素 (graphic motifs) 以及聽覺傳達、嗅覺傳達、味覺以及觸覺傳達上的要素考量：

(1) 品牌標誌 (logo)

標誌源起於希臘字義中的 logos 意指單字 (word) 之意，logo 為 logotype 之縮寫。標誌是一種獨特的符號，主要功能於呼喚消費者對品牌的認知，良好的標誌有如於國家的旗幟可以賦予情感在消費者的形象中。

(2) 品牌色彩 (color)

在打造品牌的過程中色彩選擇是需要考量的重要，這是因為色彩將會影響到品牌文化背後的情緒個性層面。首先是色彩的自然法則，通常平面設計的操作是大膽、張力與辨識度等。其次是需要理解色彩給人的觀點，因色彩有慰藉或影射人心人影的效果。此外，必須考量色彩與文化的連結；例如白色在台灣是用於喪禮，在日本和西方則用於婚禮。最後才是考量到色彩在產品或瀏覽的網頁中的效果。

(3) 品牌字型 (typeface)

字形字體可以說是文字的衣服賦予其字形字音，與特殊微妙的性質讓消費者不知覺中可感受到。

(4) 視覺風格 (visual style)

視覺風格含括了攝影技巧、構圖與插畫以及其它圖案等要素，若是能夠選擇對的視覺風格將對於廣告或包裝都有直接的影響效果存在。

(5) 圖騰要素 (graphic motifs)

圖案的排版設計與邊框都是能夠加強消費者記憶中的要素等。

(6) 聽覺、嗅覺、味覺、觸覺 (sound、smell、taste、touch)

視覺是人類主要的感官，而其他感官也是影響生活甚遠，像是電影裡的主題曲、精油店內的香味、餐廳裡的菜色、產品的有形體驗等都是幫助品牌辨識中的精髓。

### 2.1.3.2. 品牌文化創造

Holt (2003,2004) 主張認為消費者會衡量品牌的標準在於該品牌是否能夠足以代表其消費者本身，這當中的品牌故事就是讓消費者能夠建構其自我認同的來源之一，因為品牌描述的故事能夠把品牌概念具體化其所強調的抽象內容已足以表達自我。其中，Holt 認為像是蘋果、哈雷機車以及寶馬汽車這類的品牌，會這個持續不間斷地受到消費者喜愛的因素是和文化的相關性。他認為此類的品牌具有文化符碼 (cultural icons) 的地位，其含意是象徵符號的人、事、物，或者是受到尊敬的組織，並且透過這些文化符碼的品牌，人們將可以體驗什麼就做迷思的魔幻力量。

迷思地提供品牌敘述的故事內的角色情節，會給人一種「這世界存在有意義的事」，文化符碼則把這些故事內容給壓縮了並且以一種比較容易理解方式來呈現。當品牌創立起這些迷思時後，消費者在接受該品牌的同時也就代表消費者具體了該品牌的迷思。

然而，Markman (2005) 的論述主張和 Holt 的論點可說是英雄所見略同，他提出了古早神話故事皆是藉由說故事的魔力，電影的傳達更像是把神秘特殊訊息與文化所相做連結，並且傳達了我們所思想的、看得見的、以及所講的；它也能夠是引領時代的思想潮流 (zeitgeist)；故事的主題能夠捕捉到與特定歷史時刻的回想；它將是能夠刻塑了文化。Markman 認為美國也可以說是一種品牌，而電影時常所見的故事情節和內容橋段，諸多是透過生活經驗上的聯想所傳達出來的，好萊塢與美國這品牌所連繫著，美國這品牌又與人們相連結，因此人們便是品牌文化所傳達訊息的代表。

此外，Brown, Kozinets & Sherry (2003) 指出，在 20 世紀晚期那時充滿了復古懷舊的風潮 (nostalgia boom) 時刻除了吸引了學術界的注意，也寫下當時市場價值以及文化的里程碑；由此時之後，富歷史的品牌常會利用復古懷舊的文化風潮來重新打造品牌策略使得品牌重新獲得了復甦，即稱為「retro brand」其意指老品牌重新上市並打著合乎市場潮流的口味，成為新世代下老品牌的新產品。

品牌利用了過去的歷史文化背景來與現代的消費者來做相結合，以呼喚起消費者過去那些美好的回憶，這時品牌成了在這情感博若混亂世代的避風港。這種重新上市的成效不僅能夠讓品牌復興和過去品牌所遺留下來的資產所做連結，還能夠透過品牌遺留下的資產與消費者的歷史文化相結

合。例如精品皮革大廠 Louis Vuitton 即是代表法國、皇室貴族以及時尚等形象。Brown, Kozinets & Sherry (2003) 指出在這種舊瓶裝新酒的潮流下，點出了品牌管理的意義其重要性，也由於具有神話般的崇高歷史地位，使得品牌能夠重新把昔日舊友的忠實客群所聚集起。

如今，把品牌視為一種符號可說是趨勢了，因此品牌的意義管理則必須著重於行銷策略。Brown, Kozinets & Sherry (2003) 發現其消費者會成為品牌精髓 (brand essence) 共同創造者與品牌意義的提供者的製造者，品牌本身就已經被視為一則故事與企業組織的份子，並且藉由廣告、文化下的故事以及各種生活型態與經驗下來描述其品牌，此外，品牌中的社群現今也成為品牌在描述故事裡不可忽視的主色之一。因此，消費者成為了創造品牌意義的其中一群，品牌的意義來源並不只企業管理人的說故事能力，也來自於消費者分享其品牌的故事之來源。

品牌不論是學術性的研究還是消費者在日常生活中都已扮演了其重要的角色，其中的品牌文化與意義更是重要的標記象徵，品牌文化不僅具有其價值與意義，以長遠看來日後品牌將會成為某種標誌，而它不只是企業的標誌，更是能夠代表整體文化的標誌。Mark & Pearson (2002) 表示，品牌意義不隱是一項重要資產，更是品牌區隔性與重要性的表現。Holt (2002) 提出了四種能夠成為品牌文化資源的運用方法，整體而言，這些方式都是要讓消費者把品牌視為文化資產，同時也將其視為真實、原始、無私的。

- (1) 以反諷、反其身性的廣告手法來描述品牌性格。
- (2) 將品牌置入於文化當中，文化包含了藝術、時尚、民族與當地的次文化、專業與特定社群，並透過這些社群來傳遞其品牌形象。
- (3) 將品牌建立在生活當中，讓品牌的價值能夠於每天展現，而非那種例行性的商業活動贊助，使得品牌價值是從人們身上所產生而感受到的。
- (4) 品牌利用一貫手法採置入性行銷手法，不知覺中來傳達其品牌的價值核心。

Morgan (1999) 認為品牌文化的概念如同企業文化，其企業文化便是企業哲學的體現，企業哲學是使命或直行的符碼，能夠透過內部組織的工

作方式與商業的活動廣告等來展現出其意，品牌文化的成功可以將其視為企業與消費者間的一種具體感受，能夠讓外部環境相信企業與其產品的存在。因此，品牌文化是企業打造品牌概念的領域外，仍是消費者從品牌文化當中擷取自我概念的重要來源之一，更甚重要的是品牌文化是企業與消費者共同建構而成的。

#### 2.1.4. 品牌形象

Kotler (1991) 引用了美國行銷協會的定義：「品牌能夠定義為一個名字、標語、符號、標誌、設計和這些的交互合併作用」，其目的是區分別品牌的產品或服務，而有別於其他品牌競爭者，使得消費者面對品牌之時不會產生混淆感。Farquhar (1990) 認為品牌是「一個可以使得產品或服務超過其功能而增加價值的名稱、符號、標誌、設計。」此外，就行銷觀點而言，品牌能夠引發起消費者的關注、思維、感知、聯想的集合。因此，品牌也具有能夠影響消費者潛在的購買慾望能力，品牌的價值必須在長期投資上與競爭對手有個差異化的區分別。

Park, Jaworski & MacInnis (1986) 把品牌定義成：「企業在進入市場之前，必須基於顧客的需求來選擇品牌的意義以及其概念；品牌的抉擇之時，將會影響品牌其本身對於市場的行銷策略，進而影響到消費者所對品牌的形象認知。」因此，我們可以說品牌是企業所表現出來的形象、制定出的定位以及給予消費者所有資訊的型態。

Park, Millberg & Lawson (1991) 將品牌形象分成三種：

1. 品牌形象是其品牌獨特的意義。
2. 品牌形象通常能夠表現其產品本身的特性。
3. 品牌形象經常是企業本身所企圖製造出的特別意涵。

Keller (1993) 以顧客的觀點探討品牌形象，對企業與顧客間所產生的價值，認定品牌形象的價值來自於企業所制訂出的行銷策略績效有關，當然這些績效仍是要視顧客對企業所認知的程度有多少而定。Keller (1993) 又強調品牌形象是能夠永存在消費者心目中，以做為品牌聯想的基礎，並

且由品牌聯想中的類型、偏好程度、以及其獨特的屬性所組合而成的。Aaker (1991) 認為品牌形象是企業讓顧客所想要做出的聯想集合，亦是消費者心目中對品牌的認知。因此，品牌形象能夠反映出顧客對品牌的感知、思考、期待。

#### 2.1.4.1. 品牌形象的重要性

Park 等人 (1986) 認為品牌形象將對於品牌的產品銷售有顯著性地影響，以及對產品生命週期的策略與產品銷售間的關係也有其影響。Richardson, Dick & Jain (1994) 也認為品牌形象經常是被消費者做為品牌評比的線索之一，消費者會運用產品的品牌形象來主觀地推論該產品的品質知覺。另外，Dodds 等人 (1991) 也指出品牌形象能夠代表其產品的所有資訊。因此，品牌形象越崇高者，其總體的評價也較高，品牌的品質知覺亦越高。Biel (1992) 認為企業必須將抽象的品牌形象經過行銷策略轉化為具體性的品牌權益，他也提出品牌形象是企業在建構品牌權益的首要因素，並闡揚敘述其品牌權益是來自於品牌形象的累積。Kotler & Gary (1996) 主張了較高品牌形象者，消費者對該品牌的知覺風險也會較低。Grewal, Krishnan, Borin & Baker (1998) 也主張品牌形象知名度越高，相當品質知覺也越趨向正向。Shapiro (1983) 與 Zeithaml (1988) 也都認為品牌的產品或服務的品質將是與品牌名聲是有所關聯的，許多學者也提出品牌形象對產品或服務的品質是具有影響性的。

#### 2.1.4.2. 品牌形象的構面

Park 等人（1986）根據不同的消費者有不同利益所做為基礎，開發出不同的品牌形象概念，可分成三種：

##### 1. 經驗性（experiential）

消費者能夠在品牌的產品或服務上得到滿足知覺上、認知上的樂趣和刺激需求，該類產品或服務通常是設計用來滿足其消費者內心嚮往並追求其刺激和樂趣的多變性需求等。

##### 2. 功能性（functional）

幫助消費者解決在購買產品或服務期間時所產生的相關問題，該類產品或服務通常是設計來解決消費者在外部性的消費需求。

##### 3. 象徵性（symbolic）

說明能夠滿足其消費者在心裡層面需求的品牌。例如：強調對自我本身價值的提升、個人的定位以及自我認同等，該類產品或服務通常能夠與個人、特定族群、角色、自我形象所做相關聯結。

Park 等人也認為在市場上任何產品理論都可以被訂定為經驗、功能、象徵性的形象；當然市場上亦有品牌混合搭配了以上三種利益。然而，如果一項產品或服務強調的訴求是多種利益，將會讓品牌形象在市場上因混合利益特性而被認定不具備鮮明的特色，因而造成顧客在識別品牌上的困難。

#### 2.1.4.3. 經營品牌形象的生命週期

Park（1986）提出了企業的品牌形象是一種長期永續經營的概念，並且將品牌形象的經營分成生命週期的三階段：

##### 1. 導入期

企業在將一項新的產品尚未上市前，必須先建立其品牌形象的定位和模擬策略，此階段著重於傳達產品的品牌形象以及增加交易量做為主要任務的導向。

## 2. 精緻期

該階段的目標重點放在提高產品品牌的形象價值，與其他競爭者建立其相異的競爭優勢策略，需要塑造其本身的獨特性，形成相對差異。而差異的做法：滿足顧客的特定需求、添增其特徵與屬性、維持其稀少的特色三種方式。

## 3. 強化期

該階段的目標在於將品牌形象和企業不同的產品類別相做連結；此階段是強化每個品牌形象，並且增加了單獨某品牌與整體企業品牌所做的集合優勢。

其優點是能夠有效降低現有品牌形象的建立成本，企業此時也能夠透過一次購足為主打的需求，使得企業能夠滿足消費者多重需求的型態。因此，此階段是產品線的品牌管理，而非單一品牌上的管理。

### 2.1.4.4. 品牌形象的品牌聯想

Biel (1992) 認為品牌形象是消費者看到品牌名稱時，腦海裡所產生或服務與品牌的屬性和聯想，企業形象、產品形象、使用者形象所構成的；其這三種形像中可再分成兩種聯想型態，實質感受及功能性屬性的認知 (functional)，與柔性的情感性的屬性認知 (soft)，分別敘述如下及圖 2.1：

#### (1) 企業形象 (image of corporate)

可分為功能性屬性 (服務、特性) 與情感性屬性 (個性、領導、特色) 兩種。

#### (2) 產品形象 (image of product)

可分為功能性屬性 (服務、特性) 與情感性屬性 (個性、生活型態) 兩種。

#### (3) 使用者形象 (image of user)

可分為功能性屬性 (職業、年齡) 與情感性屬性 (個性、生活型態) 兩種。

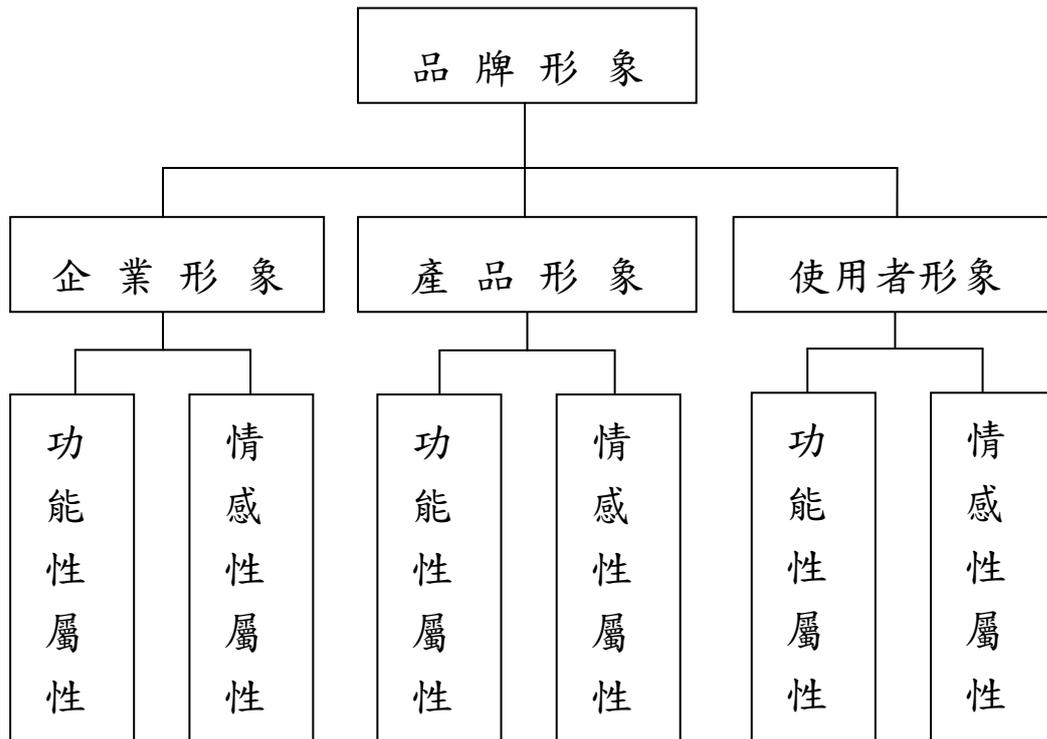


圖 2.1 品牌形象聯想與屬性

資料來源：Biel (1992), How Brand Image Drives Brand Equity

### 2.1.5. 品牌權益

Chernatony & McDonald (1992) 詮釋了品牌能夠在同產品類別的商品上維持了價值溢價，是因為品牌受到了消費者的認同其認知相關的附加價值。以及 Aaker (1996) 也認為此種與同產品類別的商品相比較而產生的附加價值，即稱為品牌權益 (Brand Equity)。

Aaker (1991) 定義了品牌權益：品牌權益乃與品牌名稱、品牌符號有其相關聯的品牌資產，將會對品牌的產品或服務所帶來增加或減少的效果。其中品牌權益的五項內容包含了：品牌的忠誠度 (Brand Loyalty)、品牌知名度 (Brand Awareness)、品牌聯想 (Brand association)、以及品牌所能給予感受的品質 (Perceived Quality)、和其他品牌資產 (Brand other Assets) 如：品牌專利、品牌商標、品牌的銷售通路其關係等。Simon & Sullivan (1993) 指出品牌權益對於公司是一項豐富的資產，能夠替企業增加了現金流量。Aaker (1991) 提起從行為觀點而言，品牌權益能夠對產品或服務製造出差

異化是非常重要的，並且能夠在非價格競爭藍海中領導了品牌的競爭優勢。

Keller (1998) 認為品牌權益能夠透過維持品牌的一致性來做品牌長期的管理，做為品牌權益保護的來源，並且利用品牌做合適及有效的行銷計畫決策。當企業做出關於行銷計畫活動的決策時，其需要思考該行銷計畫是否對於品牌權益有潛在的衝擊，其行銷計劃的投資可以直接提升其品牌形象和商譽，進而累積品牌的品質認知，以至提高了品牌忠誠度。陳威嘉 (2008) 在建構品牌權益時指出所消費者在面對品牌權益時所需界定的順序為：品牌上市前、知曉、興趣、評估、試用、採用。並建構出品牌權益的金字塔，如圖 2.2。

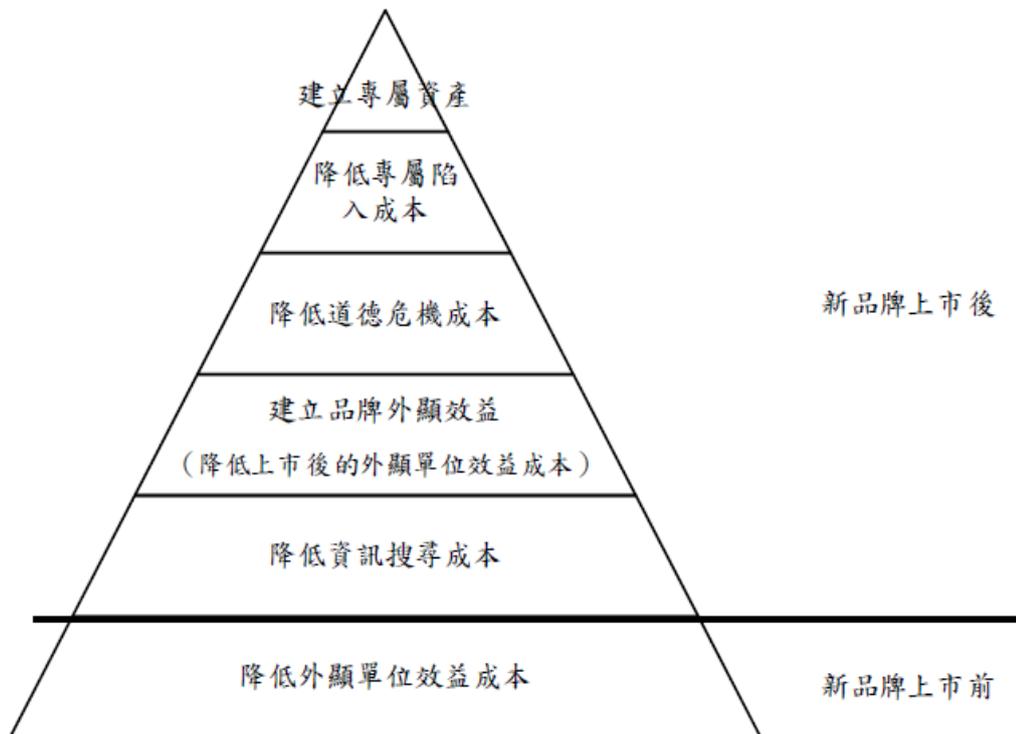


圖 2.2 品牌權益金字塔

資料來源：陳威嘉 (2008) ，  
建構品牌權益模型，以策略行銷分析架構為基礎

## 2.1.6. 品牌識別

### 2.1.6.1. 品牌識別概念

品牌識別 (Brand Identity/Brand Identification) 為一種較新的概念，品牌識別是從社會認同理論 (Tajfel 和 Turner 等人) 為基礎而發展出來的，品牌識別並非由行銷學者所憑空想像捏造來的，而是對品牌有實質重要性的一種新穎的概念。

品牌識別由 Kapferer (1992) 最早提出的概念，認為品牌隨著時間和廣告資訊的傳遞將為形成自己本身的獨特涵意，並產生了新的意義，而品牌識別包含了品牌獨特意義、品牌價值、品牌個性和品牌特性。另外，Upshaw (1995) 則與其他學者有著不同的觀點，他提出了品牌識別其實不該是行銷人員所創造出來的，應該是從消費者在市場上所接收到品牌的訊息因而在腦海裡彙整而成最後對品牌的印象，此觀點與品牌形象的理念相類似，但是品牌形象充其量只是品牌識別眾多要素中的一項而已。

Aaker (1996) 對品牌識別的定義，品牌識別是品牌行銷人員希望透過創造與保持著能夠引起人們對品牌印象的聯想物體。從該學者定義中能夠明白品牌辨識為一種聯想，它提供了品牌行駛的方向、經營的目標與想要傳達的某種意涵，其目的是為了能夠引起人們對品牌的關聯想像以及建立起品牌與消費者之間的關係，強調品牌識別具有激起消費者對品牌聯想的積極作用，亦是品牌權益構面之一。

Aaker & Joachimsthaler (1997) 認為品牌識別代表著企業或者是企業組織內部期望品牌能夠給予消費者的外貌，亦是行銷人員所想要產生的品牌聯想，企業主張透過賦予品牌不同的價值來給予消費者，並且與消費者建立起關係來。Perry & Wisnom (2003) 則主張品牌識別是能夠透過可控制因素組合而成的，像是品牌的核心價值、品牌定位、品牌經驗、品牌個性以及品牌商標等。此外，還認為品牌識別與品牌形象是彼此具有相互關聯性質的。

### 2.1.6.2. 品牌識別組成要素與系統

綜合諸位學者所提出的品牌識別要素，可以將其歸納出以下幾點：「品牌標誌」、「產品品質」、「品牌定位」、「品牌形象」等要素，消費者能夠從這些影響因素當中來對品牌產生不同的印象跟關聯性。

Aaker (1996) 在品牌辨識理論當中，將品牌識別分成三個構面，其三大構面為品牌精神(Soul of brand)、品牌核心識別(Core identity of brand)、品牌延伸識別(Extended identity of brand)三構面的內容。並且還從四大方面來解釋了品牌識別中十二項的具體內容：

- (1) 將品牌視為產品（產品類別、產品特性、價值與品質、使用者與使用經驗、來源國與原產地）。
- (2) 將品牌視為組織（組織特性、本土企業／國際企業）。
- (3) 將品牌視為個人（品牌形象、品牌個性、品牌與顧客關係）。
- (4) 將品牌視為符號（標誌／視覺形象與品牌傳承）。

### 2.1.7. 品牌聯想

「品牌聯想」(Brand Association) 是消費者從一開始視見某品牌時，便從他的記憶裡的印象中所被激起發出對該品牌的想法與評價，品牌聯想含括了對品牌的感官知覺、使用後產品評價、消費過程的經驗、以及品牌定位等。消費者對品牌相關的聯想和感受的資訊來源可說是相當廣泛，舉凡是消費者自我的消費經驗、廣告中的促銷訊息、透過某公共事件的發生激起消費者的購買慾望或是周遭親朋好友的誠心推薦等，皆是品牌聯想的來源。企業面對不同品牌的經營方式，都有可能會造就在消費者心中不同的品牌聯想，因而影響到消費者在購買前對該品牌的評價和購買決策的主觀印象。

Aaker (1991) 認為品牌聯想可以視為任何事物與品牌皆有相關聯，因此品牌聯想被視為品牌權益的核心，亦是購買的消費者對品牌的評價、觀感與期待的引申集合，並且具體了反映到品牌個性和對該品牌產品的認知。不僅能夠促使消費者購買該品牌來顯表其品牌定位，也是企業日後做為品牌或產品延伸的基礎。

Herry, Farquhar & Fazio (1993) 從品牌延伸的角度而言，當企業在進行

品牌延伸前的評估之時，會運用該品牌的產品類別的聯想途徑來檢視，而其聯想的網路型態可區分為「從產品類別中到特定品牌」與「從特定品牌聯想到其所屬相同的產品類別」。Farquhar & Ijiri (1993) 也主張品牌聯想的型態可包括了產品類別、使用時的情境、顧客利益以及產品的屬性四種，可見英雄所見略同。

Swait, Erdem, Louvriere & Dubelar (1993) 從品牌的消費者行為之整理效用做為理論基礎，並運用均等價格 (Equalization Price, EP) 直接量化消費者面對品牌名稱時所產生的聯想的品牌權益之水準，再以 EP 值象徵其消費者對於不同的品牌效用所產生的差異，以實驗設計的方法來配合實際市場來進行研究，其 EP 的衡量構面包括了價格、品牌間的同質性、品牌喜好性、品牌形象。

Keller (1993) 從品牌的組合運做角度認為，品牌聯想的組合運作其實也就是「品牌形象」，主張其品牌聯想係指資訊記憶中的節點 (Information Nodes) 與品牌節點 (Brand Nodes) 所做相聯結，其間的相聯結後會產生相關的品牌認知，也就代表了品牌在消費者心中的品牌知覺意涵。因此，利用了品牌聯想時的特徵與關係做為衡量品牌形象：

#### 1. 品牌聯想的型態：屬性、態度、利益。

##### (1) 屬性的聯想

係指產品或服務的描述性特徵，可分為

##### a. 與產品相關的屬性

係指該屬性是在產品或服務在運作之時的必需要素，亦稱做是相關產品或服務的實質性功能。

##### b. 非產品相關的屬性

係指該屬性關於產品或服務是消費者購買之外所得到的資訊，例如：價格、包裝、使用者的情境以及使用者的類型等，其中消費者更是以「價格」為特別重要的屬性聯想，這是因為消費者往往對價格與品牌的價值有著直接聯想的購買思維。

##### (2) 屬性的聯想

係指消費者對品牌整體表現所給予的評價，因此態度的聯想是基於消費者的行為。品牌的態度與產品具相關、經驗利益、功能利

益以及象徵性的利益相關聯。

### (3) 利益的聯想

係指消費者經過使用產品或服務時所帶來的附加利益或是其它優勢，此等通常與產品屬性無關，而是與社會認同或是滿足自我表現與自尊需求有關。

## 2. 品牌聯想的偏愛

係指對品牌聯想擁有不同的偏好程度與評價，其評價的方是會依照其平等不同的聯想評價，藉此表達象徵品牌聯想的偏好程度。

## 3. 品牌聯想的強度

係指主要來自於消費者如何處理和儲存已得到的資訊；當消費者認為該資訊是具有意義價值的，相對於對該品牌聯想時，就很容易回想起該品牌的具體價值，其中衡量的方法也會依照品牌聯想的不同程度進行評比加以分類，藉此表達象徵品牌聯想的強度。

## 4. 品牌聯想的獨特性

係指與其它品牌相比較起來，該品牌是否已具有獨特的競爭優勢的實力。其中有兩種衡量的方式：間接法、直接法。

### (1) 間接法

意指直接與競爭對手的品牌聯想的屬性和特性進行比較。

### (2) 直接法

意指直接向消費者詢問該品牌聯想的獨特之處。

Krishnan (1996) 認為「品牌聯想」就是連結任何兩個或兩個以上的記憶網路節點。「記憶網路節點」即代表消費者心中的某個牌子與其相關的產品、屬性、特性、形象。例如：以 Lexus (凌志) 汽車為例，只要一般人提到「Lexus 車」，則消費者自然會在心中產生「奢華」、「安全可靠」、「知識份子」、「舒適」等的「記憶網路節點」，其中含括了產品屬性以及非產品屬性的聯想，亦是消費者過去對「Lexus」的使用經驗，與對「Lexus」的概念想法所聯合成集的「品牌聯想」。

就品牌的組織與產品的角度而言，Brown & Dacin (1997) 將「品牌聯想」分成「組織聯想」和「產品聯想」兩個構面；「組織聯想」係指消費者

接受到與企業相關的各種資訊後，對該企業組織所形成的認知和印象，其中也包含了企業相關組織的信念、觀點、評價與經營概念等。

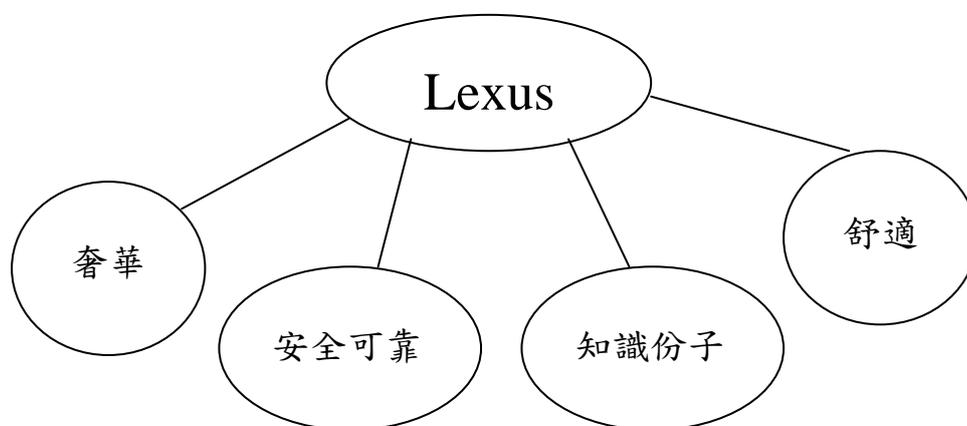


圖 2.3 品牌聯想圖

資料來源：本研究歸納 Krishnan (1996) 觀點所繪製

## 2.1.8. 品牌延伸

### 2.1.8.1. 品牌延伸概述

係指利用既有品牌，用新的品牌、不同以往的產品定位或產品類別中推出新產品 (Tauber 1981,1988; Aaker & Keller 1990)。Tauber (1981) 曾經以「品牌名稱」與「產品類別」得新增加或既有這兩個構面繪製矩陣如表 2.1，用來說明其「品牌的運用」可以替企業創造出機會。企業如果以新品牌推出與企業舊有產品類別的不同的新產品，即是傳統俗稱的「新產品(推出)」；若企業以新品牌在既有的市場推出其新產品，則稱為「防禦品牌」(Flanker Brand)；其我們常聽到的「產品線延伸」(Line Extension)，係指企業在既有的產品市場中以既有的品牌推出其新包裝、新口味、新規格或者是該類別類似的產品。「防禦品牌」和「產品線延伸」可運用在企業打出防禦策略時在既有的市場上。另外，我們時常聽到的「品牌延伸」係指企業以消費者長期以來熟悉既有的品牌，推出和企業舊有的品牌在不同的產品類別中的產品。

表 2.1 品牌運用為企業帶來的機會

|      |                         |                             |
|------|-------------------------|-----------------------------|
|      | 現有產品                    | 新產品                         |
| 現有品牌 | 產品線延伸<br>Line Extension | 直接延伸<br>Franchise Extension |
| 新品牌  | 防禦品牌<br>Flanker Brand   | 新產品<br>New Brand            |

資料來源：Tauber (1981)

此種作法方能夠使得企業藉由既有的品牌在消費者心中的認知、印象和 brand 商譽，而其順利進入新的產品市場。Kotler & Armstrong (1996) 也以「品牌名稱」和「產品類別」兩個維度繪製矩陣來說明其品牌策略的四種類型，如表 2.2：分別為「產品線延伸策略」、「品牌延伸策略」、「多品牌策略」、「新品牌策略」，這四種策略類別也分別對應其 Tauber (1981) 所著的「產品線延伸」、「品牌延伸」、「防禦品牌」、「新品牌」；雖然在字面上這兩大學者的論點有細微差異，然而其意義卻並沒有不同。以下為介紹 Kotler & Armstrong (1996) 所提出的四種品牌策略：

表 2.2 品牌/產品策略矩陣

|      |                         |                             |
|------|-------------------------|-----------------------------|
|      | 現有產品                    | 新產品                         |
| 現有品牌 | 產品線延伸<br>Line Extension | 直接延伸<br>Franchise Extension |
| 新品牌  | 多品牌<br>Multi-Brand      | 新產品<br>New Brand            |

資料來源：Kotler & Armstrong (1996)

1. 產品線延伸 (Line Extension)

以現有產品類別中進行延伸；即是在同一個產品類別下改變其包裝、口味、規格，並延續使用其品牌名稱。

## 2. 直接延伸 (Franchise Extension)

直接推出不同的產品類別，並將原有的品牌名稱延續使用在新產品的類別中。

## 3. 多品牌 (Multi-Brand)

在現有的產品類別中進行延伸，並在相同的產品類別中推出新的品牌名稱。

## 4. 新品牌 (New Brand)

在不同的產品類別中推出新品牌到新產品類別中。

### 2.1.8.2. 品牌延伸效益與風險

品牌延伸並不會總是帶來奏效，一旦新品牌讓消費者產生購買失望，則會連帶母品牌與其母品牌產品受到損害，因此在執行品牌延伸策略之時，不僅要轉移和延續其品牌延伸時的母品牌優勢，更要讓延伸的子品牌與母品牌做實質上的定位與獨立運作，降低其中因品牌經營不善而連帶遭受到損害影響。

Tauber (1981,1988) 認為品牌延伸最主要的好處在於它使用了企業能夠進一步擴大經營而利用其最有價值的資產，即品牌。運用了品牌早已在消費者心中建立了既有的認知與印象來幫助企業進入新的市場；利用品牌延伸的推出，新品牌將產品建立的時間和費用支出最小化；再者，企業將為延伸品牌的產品所做的廣告所創造出的知名度也可以同時提升既有的母品牌發揮其作用，可以同時增加共同廣告較大的使用率，也能夠提高原始母品牌的銷售額。另外，Aaker & Keller (1990) 認為如果能夠藉著經銷商和消費者提高對品牌的認知和印象，來降低在品牌延伸時的銷售通路成本或者是有效提高促銷時的使用效率。

然而，水能載舟亦能覆舟，Tauber (1981) 認為品牌延伸最大的風險乃在於本身的效益當中，即利於既有的母品牌資產使其發揮品牌效益，正也意味著可能遭遇到品牌的稀釋性。如果總是把品牌延用在許多類似的特定類別產品上，或是新產品讓消費者對母品牌的產生了負面印象及困惑時，此時企業就會面臨到品牌延伸所帶來的風險和損害；嚴重者，新產品的失敗將會嚴重危害到母品牌。因此，Aaker & Keller(1990)認為，雖然品牌延

伸能夠使得企業有效利用品牌資產來發揮經濟效益，但它也可能因此而減損其品牌資產的價值。我們時常能夠看到一個錯誤的品牌延伸會造成新的品牌的失敗，甚至還會賠上老本傷及母品牌的聯想價值。再者，品牌延伸策略往往涉及企業整體性的成長目標所制訂出的策略，一旦做出錯誤的決策，不但會造成企業損失大量的時間成本和資源，也可能因此錯失了其他市場的機會，可謂賠了夫人又折兵。

## 2.2 品牌建構相關文獻

本研究彙整諸位學者對品牌建構所相關的文獻整理，以下表 2.3 為示。

表 2.3 品牌建構文獻匯整

| 出處  | 觀點  |
|---|---|
| Fiona Harris &<br>Leslie de<br>Chernatony<br>(2001) | <p>企業在進行品牌建構，著重於對品牌建構過程中組織內部的品牌團隊和企業員工對品牌的溝通要求分別有 17 條觀點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌團隊成員對品牌的看法將會影響到品牌的表現效能。</li> <li>2. 品牌團隊成員和消費者對於品牌性質的看法將會影響到品牌的表現效能。</li> <li>3. 品牌團隊成員和員工對於品牌性質的看法將會影響到品牌的表現效能。</li> <li>4. 品牌團隊成員的相似性越大，對品牌性質的看法越一致。</li> <li>5. 異質性的團隊在長時間的合作，將會更周延地把品牌性質認知完整。</li> <li>6. 組織內部的價值觀與品牌價值觀越一致，將會有更好品牌的表現效能。</li> <li>7. 個人在品牌團隊的表現效能越好，對品牌的表現效能會越好。</li> <li>8. 企業員工在組織內部表現效能越好，對品牌的表現效能會越好。</li> <li>9. 品牌的價值和個人在品牌團隊的價值越一致性，對品牌的</li> </ol> |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | <p>表現效能會越好。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. 企業員工在組織內部的價值觀和 brand 識別越一致性，對 brand 效能會越好。</li> <li>11. brand 核心價值在組織內部傳達越有效，對 brand 的表現效能會越好。</li> <li>12. brand 團隊成員間的相似性越大，在溝通時的表現效能會越好。</li> <li>13. brand 團隊成員間的頻繁溝通，將對 brand 的性質看法越一致性。</li> <li>14. brand 團隊裡較穩定的成員，在溝通時的表現效能會越好。</li> <li>15. brand 團隊與組織內部的員工頻繁且有效的溝通，將對 brand 的性質看法越一致性。</li> <li>16. 廣告為雙向溝通，越大的 brand 團隊與企業員工更有效的雙向溝通，將增進對 brand 的一致性認知。</li> <li>17. brand 團隊與企業員工對於 brand 的性質看法，其設計的廣告將會影響消費者對 brand 識別的一致性。</li> </ol>  |
| <p>Kevin Lane Keller (2003)</p> | <p>利用消費者對 brand 多維度性質的知識，提供其進入 brand 的觀點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. brand 意識—標識產品類別和滿足 brand 需求。</li> <li>2. brand 屬性—描述其 brand 功能性的特點和產品本質。</li> <li>3. brand 效益—消費者重視 brand 的產品屬性其 brand 價值和意義。</li> <li>4. brand 圖像—視覺訊息。</li> <li>5. brand 思維—傳達 brand 的認知反應的相關訊息。</li> <li>6. brand 情懷—傳達 brand 的情感反應的相關訊息。</li> <li>7. brand 態度—提供判斷並匯總 brand 評價的相關訊息。</li> <li>8. brand 經驗—消費者購買行為和其他相關 brand 的情節。</li> </ol> <p>其中 brand 知識的來源有其他連結 brand、人、地點、事情；說明影響其 brand 知識的移轉效應包含了來源國效應、名人晚會效應、企業 brand 效應、合作 brand 和成分 brand 效應。</p> |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <p>Mats Urde<br/>(1994)</p> | <p>從產品到品牌，是許多公司在建構品牌初期所面臨到的企業轉折點，透過品牌並制定公司營運策略，可從以下八個構面來做為建構品牌的方向：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理品牌問題<br/>在組織內部管理層裡，如果無法透過有效的溝通使其共同點，將會導致分歧品牌得作用。</li> <li>2. 制定品牌願景<br/>品牌願景是描述企業在長期目標的方式，將所有目標都聚焦於此，並視為指路明燈。</li> <li>3. 公司的庫存品牌與專利<br/>品牌以獨家授權或專利權會形成了品牌定位的基礎，這些無形的資產提供了保護公司的市場投資。</li> <li>4. 定義其附加價值<br/>品質是品牌的基礎且必要，附加價值是一個具吸引力的增值定義且會連結其品牌產品。</li> <li>5. 制定品牌策略<br/>品牌策略描述了品牌應該如何被使用並組織化。現今品牌策略執行並非完整，這是因為品牌無法明確發展產品的範圍；因此，品牌策略應該制定在品牌視力中。</li> <li>6. 溝通同步性<br/>品牌形象是一個品牌反應其所有的行為，包含業務和所有內部通信皆按照品牌願景，並協調和爭取一致性的目標群體的溝通。</li> <li>7. 投資行銷活動並加強品牌<br/>協調品牌提高各個部分的價值（即品牌名稱、商標、定位、品牌形象和產品），連續性的行銷投資是能夠有效提高其品牌價值。</li> <li>8. 開發其成功的定位<br/>品牌定位是一種選擇策略，企業在長期經營的前提下，需要先確定自我的競爭實力，並增加品牌和其潛在的品牌意識，以足夠在競爭下生存。</li> </ol> |
|-----------------------------|--|

|   |  |
|---|--|
| <p>Suzanne Hogan,<br/>Eric Almquist,<br/>Simon E.Glynn<br/>(2005)</p> | <p>強勢的品牌建設者堅持四項原則替客戶設置了條件經驗做法：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 找出最重要的客戶<br/>在品牌的建設過程中，並不是當前的所有客戶和增加品牌未來的資產是同等重要的；需要進行細分客戶並區隔開來，才能明白高利潤的客群才是企業所要的。</li> <li>2. 集中對顧客的接觸點，並提高投資營利的需求<br/>可以透過客戶行為和品牌忠誠和滿意度構面意見著手，分析哪些接觸點會產生最大的影響，然後針對幾個關鍵的接觸點，再進行重新分配投資。</li> <li>3. 實現目標<br/>先對自己的品牌實施大規模的變革管理方案的機會，組織評估其準備對客戶接觸點的準備，提出圍繞於這些接觸點的有效執行措施，並且把產生有效率的方案給保留下。</li> <li>4. 不斷重新審視自我的表現<br/>企業在經營品牌，當品牌已經是成熟坐穩市場寶座時，仍然需要時時不斷審視自我，因為品牌策略上的運用時常是被經營仿效的，如有時常有創新的思維和改革的理念，才是品牌經營的上策。</li> </ol> |
| <p>Dave Dolak<br/>(Brand Advice<br/>as Sagveien<br/>Oslo)</p>         | <p>建設一個強大品牌的步驟：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高品質的產品<br/>建立一個強大的品牌，必須有個優質的產品，並提供優越的品質性能。所有強大品牌皆需要卓越的產品或服務，因此高品質是進入市場的先決條件。</li> <li>2. 區隔市場並正確品牌定位<br/>在市場上一旦有了高品質的產品時，接著最重要的是細分並區隔目標市場，而區隔異質化最好是在該類別中處於領先定位或是開創始祖，因為我們知道第一、最好的市場領導地位是具優勢的。所以你可以定位自己的品牌是該類別中的第一個，並創建一個定位策略，讓品牌是該類別的領導者。</li> <li>3. 注入情感元素<br/>發展具有訪問屬性的品牌，使該品牌更容易打入目標市場</li> </ol>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>Dave Dolak<br/>(Brand Advice<br/>as Sagveien<br/>Oslo)</p> | <p>的心理和激起強烈的情緒反應。</p> <p>4. 建立形象</p> <p>選擇或創建一個獨特且難忘的品牌名稱，創建一個有效的標誌，簡潔捕捉其獨特的銷售口號或品牌標語，此時品牌名稱、標誌、標語，會試圖製造出企業的品牌價值，並透過相同的基調、風格和所有銷售溝通的渠道，也就是說品牌形象必須保持恆定跨所有銷售渠道的溝通。</p> <p>5. 市場上的形象</p> <p>從品牌的內部經營組織到外部銷售渠道，與市場所有的接觸點同步進行，品牌名稱、標誌、廣告、網站、郵件、贊助、活動及所有銷售宣傳而努力。</p> <p>6. 對市場上的承諾</p> <p>做到對品牌所提出的一切，使得品牌形象和身分一致性。透過組織內部的培訓，對外全體員工和客戶接觸方式都要達成一致，即品牌價值觀一致，對內提供企業員工滿意並享受企業品牌的意義。</p> <p>7. 衡量品牌資產</p> <p>企業為了品牌形象而努力，而品牌形象其衡量途徑是品牌資產，企業需要適時地衡量品牌資產，因為資產上的變化正是社會的價值觀，企業必須了解具有的權益。當品牌表現與市場上的價值觀不符合時，那麼企業必須完善品牌策略和制定新品牌的身分，品牌是在市場上持續不斷溝通的過程。</p> |
| <p>Nancy Giddens<br/>(2010)</p>                               | <p>企業使用品牌向市場推出新產品，保護市場地位，擴大產品種類，會進入新的產品類別。因此，品牌類型可分為四種：</p> <p>1. 新產品品牌</p> <p>在該類別的新產品公司中創建一個新的名字。</p> <p>2. 側衛品牌</p> <p>保護市場地位銷售類別中的另一個品牌，而其中企業裡已經有一個品牌存在。</p> <p>3. 品牌線延伸</p> <p>使用目前該公司的產品類別中的品牌名稱。</p>  |

Nancy Giddens  
(2010)

#### 4. 品牌借力（延長專營權）

使用現有品牌名稱，進入了一個新產品類別。

在品牌建構中，需要提供產品識別和身分識別。有效的廣告和高品質的產品將得到消費者與零售商的青睞。因此，品牌建構中可以從品牌效益的四個構面：

##### 1. 差異化

一個品牌提供了一個明確的原因使得顧客最終購買該品牌的產品。

##### 2. 傳達價值

消費者比起更高品質和更可靠的產品，對知名度較高的產品感知度較高。一般來說，在一個類別的頭號領導品牌可以超過兩個一般知名品牌 10% 的溢價，達到 40% 溢價的品牌，這種被稱為溢價為品牌稅。然而，一個強而有力的品牌可以降低品牌產品上的缺陷。

##### 3. 建立品牌的忠誠度

品牌忠誠度是幫助企業使顧客重複購買的主要利潤來源之一，相較於開發新客戶，重複購買高達品牌銷售的九成。

##### 4. 建立品牌的驕傲

透過品牌識別，從產品生產、推廣、銷售到分銷過程中，需要營造出所有與品牌接觸時人員，因品牌的強勢而得到的優越感。

一個品牌必須建立明確、具體和獨特的價值和產品。需要執行以下四個步驟，來建立一個有效的品牌：

##### 1. 尋找一個名字

選擇一個合適的名稱並讓消費者容易記住的名稱，並且透過法律上的註冊以及篩選，可以確保品牌名稱的可用性以及具吸引力和適當的名稱。

##### 2. 開發一個標語（口號）

選擇的標語（口號）需要經過品牌一段時間的經營，讓消費大眾能夠琅琅上口的標語，標語的思維需要建立在與消費者接觸時所傳遞的品牌文化價值。

##### 3. 創建一個標誌符號

透過幾何形狀或是物體、人體的剪影可以做為品牌的標

|  |   |
|--|---|
| <p>Nancy Giddens<br/>(2010)</p>              | <p>誌。品牌標誌可以消除在較低傳遞效率的媒體(如)郵件、發票等)上並加深消費者的印象。</p> <p>4. 廣告和銷售</p> <p>廣告是透過有效並深入感動人心的訴求來勾勒出購買品牌產品的慾望，有效率的銷售策略能夠加強消費者的慾望實現並購買品牌的產品。</p>  |
| <p>Urde (1999)</p>                           | <p>提出一種品牌建設模型，著重於品牌策略定位，圍繞於組織的創建並且發展品牌資產與顧客產生持續的關係管理。提出了品牌六角，六角裡包含了外部的重視功能實質面的產品類別和實體商品以及重視情感層面的企業名稱和品牌名稱，以及重視目標市場與顧客的關係和大眾所能知曉的品牌願景和企業使命，內部的品牌核心價值和組織內部生活的品牌識別一致性。</p>   |
| <p>Joachimsthaler<br/>&amp; Aaker (2000)</p> | <p>在建構強勢領導品牌時，會面臨四方面的挑戰：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織 <p>在創建組織結構過程，會導致強勢領導者對每一個建立共同的品牌文化裡的詞彙工具、資訊系統以及經驗和措施的組織傳承。因此在品牌建構過程，品牌團隊裡的每個人都要理解，他們必須提出以智能工具發送一個堅定的價值觀，這就是組織挑戰中的精神。</p> </li> <li>2. 品牌架構 <p>需要先確立品牌和子品牌在市場上的關係和角色，也必需提供消費者與創造品牌時的價值並存。最重要的是能夠靈活運用其品牌與子品牌的資產和作用之間的組合和拓展能力。因此，品牌結構的相互投資組合成了該品牌架構的精神所在。</p> </li> <li>3. 品牌身份和地位 <p>有效地創建清晰的品牌定位，並將品牌標誌識別融入在品牌建設過程當中。</p> </li> <li>4. 品牌建設計畫 <p>建立與顧客有效的溝通互動的企劃，必須加強品牌態度和努力改變顧客的看法，並建立其忠誠度。</p> </li> </ol> |

|  |   |
|--|---|
| <p>Davis, Scott M.<br/>(2002)</p>          | <p>提出品牌資產管理流程：</p> <p>第一階段—發展品牌願景<br/>品牌願景要素</p> <p>第二階段—確立品牌圖致<br/>確立品牌形象、創造品牌商業合約、<br/>以顧客做為基準的商業模式</p> <p>第三階段—發展品牌資產管理策略<br/>品牌定位、品牌延伸、溝通其品牌定位、<br/>充分利用其品牌、品牌定價</p> <p>第四階段—品牌文化的管理<br/>品牌投資量測回報、建立品牌基礎文化</p>  |
| <p>Leslie de<br/>Chernatony<br/>(2001)</p> | <p>建立和維持一個品牌的策略過程，它是一個處於反覆審視調整的過程，將可透過以下建立流程模型：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌願景<br/>在模型的開始，需要先找尋並制定一個深耕其品牌所代表企業的經營願景。品牌願景包含了環境的未來、品牌目的、品牌價值方面。</li> <li>2. 組織文化<br/>品牌的經營組織將會透過組織本身的經營理念和管理哲學，進而塑型出其品牌潛在的文化素養，強勢品牌背後一定有其特殊管理的組織文化所支撐。</li> <li>3. 品牌目的<br/>企業在經營品牌時，其目的除了能夠讓品牌替企業創造出營利及更大的企業版圖外，必須尋找品牌需要帶給大眾何謂的核心價值，這將是品牌深植人心的根本。</li> <li>4. 審視品牌環境<br/>在經營品牌建設當中，除了找尋到品牌所經營的目的外，還需分析對該品牌在目前的市場上的環境中所面臨到的挑戰和優劣勢的自知。審視品牌環境的角度可從消費者、競爭者、市場環境、企業本身以及經銷商方面審視。</li> <li>5. 品牌精神</li> </ol> |

|   |   |
|---|---|
| <p>Leslie de Chernatony<br/>(2001)</p>                    | <p>品牌精神是指在消費者的認知，品牌精神的本質是一種能夠代表企業富有個性的精神，它是透過品牌或品牌經營者在長期經營中逐漸形成的事業信念、價值觀、經營理念等。</p> <p>6. 內部執行</p> <p>組織內部的執行將會影響到品牌建設中的效度，此模型鼓勵該組織應該通過公司全面性的角度，並制訂出一個多部門整合的高階品牌策畫成立的管理團隊，並強調其品牌策略運用和執行動作上的精度。</p> <p>7. 品牌資源</p> <p>係指企業品牌本身以及圍繞品牌的創建、傳播、培育、維護、創新等方面而涉及的一切可利用的資源，包含品牌本身、企業內部可用的資源以及企業外部可用的資源。</p> <p>8. 品牌評估</p> <p>品牌是重要的無形資產，完整的品牌評估能夠填補品牌財務上的評估和品牌長期策略經營分析中取得一個平衡點，切實的執行品牌評估，會使得企業在資產負債表的結構更加健全，透過品牌資產化，使得降低企業負債，顯示企業資產好的擔保信用度，相對能夠提高獲得銀行貸款的可能性，進而形成金融市場對企業的評價有較佳的評價，以此激勵投資信心，也能夠增加企業組織內部所有階層的員工傳達其企業信念、激勵員工信心。因此，品牌評估的最大效用則是提高企業公司的商譽，品牌經過評估過後，可以告訴大眾品牌本身的價值，也可以顯示品牌在市場上的地位。</p> |
| <p>Franziska Volckner &amp; Henrik Sattler<br/>(2006)</p> | <p>在品牌延伸當中，需要考量到以下四個關鍵構面：</p> <p>1. 母品牌的特徵與屬性</p> <p>首先，要考量到母品牌的品質強度，因為這將會直接影響廣大消費者對母品牌延伸出的子品牌首要印象，而母品牌品質的強度取決於經銷商的間接影響關係，這是因為經銷商可說是做為最前線的銷售與客服與一般顧客直接的商品所接受到的考驗，經銷商在有效的資訊傳遞過程中，將是品牌品質的間接影響者；其二，要探討在品牌延伸拓展前的品牌經歷史，這是子品牌要扮演一個企業承先啟後做</p>   |

Franziska  
Volckner &  
Henrik Sattler  
(2006)

為被傳承的角色，使得子品牌能夠發揚企業在母品牌上的成就；其三，母品牌的信念，信念衍生出來的核心價值，可視為其品牌的舍利子，子品牌除了要繼承該母品牌的信念外，還需要將其發揚光大的任務；其四，母品牌的閱歷，經營品牌過程中，需要記取母品牌所經歷過的問題和困難，避免遭遇前車之鑑，以及增加子品牌在經營上的寶貴經驗。

2. 品牌延伸拓展的市場環境

品牌進行延伸時，需要考量到市場上的援助和經銷商的承兌。市場上的援助可視為市場的前瞻性和經營品牌時的可用資源多寡，這將是品牌建設時很重要的市場開發；經銷商的承兌即是在品牌與經銷商上的關係，做為品牌前線所提供的銷售和服務，視為品牌成敗的成功關鍵因素之一。

3. 母品牌與子品牌之間的關係

進行品牌延伸的重要過程中，即是需要確立母品牌與子品牌間的適切性和產品類別的產品屬性。適切性即子品牌除了有要獨立的自我定為風格外，其核心理念不能與母品牌背道而馳，最好能夠讓購買者認為其子母品牌間所存在相同或類似的產品理念；產品類別的產品屬性，要確立區隔子母品牌間的定位關係，避免相互衝突以及重疊關係，其子品牌延伸母品牌的關係，其終極的目標即是共同吃下更廣大的市場。

4. 品牌延伸拓展的產品類別特徵

新產品的類別特徵包含了風險知覺和消費者創新意識。風險知覺會因購買者的個性、產品的性質、購買時的環境和方式不同而變化。因此品牌需要進行廣告來傳達商品訊息外，還應該主動參與其購買決策，甚至干預風險感的克服。消費者的創新意識，便是需要透過品牌推廣促銷來發掘消費者的潛在需求，隨著經濟能力提升，消費者在物質生活水準上相對也會提高，由其品牌在推行個性化上更必須開發消費者的創新意識。

|   |  |         |    |             |         |           |              |           |               |               |            |
|---|--|---------|----|-------------|---------|-----------|--------------|-----------|---------------|---------------|------------|
| <p>Duncan &amp; Moriarty<br/>(1999)</p> | <table border="0"> <tr> <td>傳統行銷 4P</td> <td>4C</td> </tr> <tr> <td>產品(product)</td> <td>滿足消費者需求</td> </tr> <tr> <td>價格(price)</td> <td>了解消費者願意所花費成本</td> </tr> <tr> <td>通路(place)</td> <td>替消費者思考其購買的方便性</td> </tr> <tr> <td>促銷(promotion)</td> <td>持續與消費者進行溝通</td> </tr> </table>  | 傳統行銷 4P | 4C | 產品(product) | 滿足消費者需求 | 價格(price) | 了解消費者願意所花費成本 | 通路(place) | 替消費者思考其購買的方便性 | 促銷(promotion) | 持續與消費者進行溝通 |
| 傳統行銷 4P                                 | 4C   |         |    |             |         |           |              |           |               |               |            |
| 產品(product)                             | 滿足消費者需求  |         |    |             |         |           |              |           |               |               |            |
| 價格(price)                               | 了解消費者願意所花費成本   |         |    |             |         |           |              |           |               |               |            |
| 通路(place)                               | 替消費者思考其購買的方便性  |         |    |             |         |           |              |           |               |               |            |
| 促銷(promotion)                           | 持續與消費者進行溝通   |         |    |             |         |           |              |           |               |               |            |
| <p>Dickey (1994)</p>                    | <p>Dickey 認為品牌識別的第一步驟是定位的選擇，而在選擇定位必須考量的是 1.確立競爭範圍、2.確立品牌如何被使用、3.確定誰會用該品牌，一蛋品牌定位決定後，接下來即是將此定位填入 (full) 消費者心中的檔案夾，烙印 (brand) 在消費者心目中，成為其消費行為中的固定選擇。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 確立競爭範圍 <p>對品牌而言，旗下的產品具有專利或獨家代理權，成功的模式容易且迅速的被抄襲或模仿，因此品牌在這評估構面必須包含了(1)過去競爭品牌的行為(2)組織文化(3)資源</p> </li> <li>2. 確立品牌是如何被使用 <p>品牌識別與其被使用的方法息息相關，品牌如何被使用必須考量兩個構面(1)品牌成熟期(2)產品現有的競爭局面。即是品牌識別的建構思考必須是完整性規畫，不能單就現有狀況來發展而忽略了品牌未來前瞻性的局限。</p> </li> <li>3. 確定誰會用該品牌 <p>人們之所以會購買品牌的產品，是因為品牌受到人們的認同，並且覺得它是可信賴及安全的。因此，必須充分了解品牌的使用者與其態度，並建立起其所受青睞的品牌識別，形成品牌消費者的認同。</p> <p>在品牌識別的策略，特別強調在品牌識別建設中，品牌知名度、品牌形象、品牌個性、品牌忠誠度的重要性。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌知名度 <p>其定義為：「經由品牌的使用和行銷所傳達的每一個印象而建立起的，這些印象將會儲存在消費者心中的檔案夾中。」而知名度的建構工具有：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 標語和標誌 <p>標語和標誌必須符合品牌的個性傾向，並且與品牌所</p> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> |         |    |             |         |           |              |           |               |               |            |

Dickey (1994)

呈現的每一個元素都取得一致性。

(2) 定位

定位所要表達的是品牌，而非單一產品或服務。

(3) 品牌形象廣告和活動

品牌形象廣告重點在傳遞品牌整體的精神特色和個性，另外也可以用品牌活動做為與廣告策略性的搭配運用。

(4) 特殊事件

運用事件行銷，無論是品牌自行舉辦或是與其他品牌業者協力舉辦，事件行銷可以讓品牌透過公共關係的傳達融入其消費者的生活中。

2. 建立品牌形象的工具

品牌行銷的方式可以分呈現要素 (presentation elements) 和推廣機會 (promotional opportunities) 兩種。呈現要素由才華、產品製造和競賽所組成；推廣機會則由行銷活動、水平或垂直的跨媒體宣傳等構成，建立品牌形象的工具如下所示：

- 播放曲目 (playlist)
- 特質 (Characteristics)
- 競賽/推廣 (contest/promotion)
- 資訊包裝 (information package)
- 產品價值 (product value)
- 現場/預錄形象推廣 (live/recorded image promos)
- 垂直/水平跨媒體宣傳  
(vertical/horizon cross-promotion)
- 演出者 (talent)
- 定位表述 (position statements)

3. 品牌忠誠度

建立品牌，無法一蹴可幾，品牌忠誠度需要長久和持續的努力經營，品牌必須不斷滿足消費者的需求，必須持續將傳達品牌行銷的各種行為與溝通，以建立品牌與消費者間的關係，一致性的行為傳遞與溝通，來滿足消費者的需

|                          |   |  |  |
|--------------------------|---|--|--|
| Dickey (1994)            | 求，建立其歸屬感後即能有忠誠度。  |  |  |
| Duncan & Moriarty (1997) | Duncan & Moriarty 認為品牌與整合行銷傳播之間，有著密不可分的關係，以品牌資產做為企業終極目標，並利用整合行銷傳播為手段，逐步達關係上的整合和培養，與企業的關係利益人建立成功正面的互動關係，最後達成建立品牌資產的目標。 |  |  |
| Aaker (1997)             | 提出了品牌個性可細分為五大個性要素、十五個面向和其中細分出的四十二種特徵，並可解釋品牌間的差異，且經過驗證這五個構面相當穩定。   |  |  |
| Aaker (1997)             | 構面  | 面向   | 特徵   |
|                          | 真誠 (Sincerity)  | 純樸的<br>(Down to earth)                         | 純樸的<br>(Down to earth)<br>家庭導向<br>(Family oriented)<br>小城鎮<br>(Small Town) |
|                          |   | 誠實的 (Honest)                                   | 誠實的 (Honest)<br>真誠的 (Sincere)<br>真實的 (Real)                                |
|                          |   | 有益的<br>(wholesome)                             | 有益的 (Wholesome)<br>原始的 (Original)  |
|                          |   | 愉悅的<br>(Cheerful)                              | 愉悅的 (Cheerful)<br>感性的 (Sentimental)<br>友善的 (Friendly)                      |
| 刺激 (Excitement)          | 勇敢的<br>(Daring)   | 勇敢的 (Daring)<br>時髦的 (Trendy)<br>刺激的 (Exciting) |  |

|              |                     |                      |   |
|--------------|---------------------|----------------------|---|
| Aaker (1997) |                     | 活力的<br>(Spirited)    | 活力的 (Spirited)<br>酷酷的 (Cool)<br>年輕的 (Young)                         |
|              |                     | 幻想的<br>(Imaginative) | 幻想的<br>(Imaginative)<br>獨特的<br>(Unique)                             |
|              |                     | 新潮的<br>(Up to Date)  | 新潮的<br>(Up to Date)<br>獨立<br>(Independent)<br>當代的<br>(Contemporary) |
|              | 稱職的<br>(Competence) | 可靠的<br>(Reliable)    | 可信賴的<br>(Reliable)<br>勤奮的<br>(Hard working)<br>安全的<br>(Secure)      |
|              |                     | 聰明的<br>(Intelligent) | 聰明的<br>(Intelligent)<br>技術的<br>(Technical)                          |
|              |                     | 成功的<br>(Successful)  | 成功的<br>(Successful)<br>領導的<br>(Leader)<br>自信的                       |

|  |                        |                    |  |
|--|------------------------|--------------------|--|
|  |                        |                    | (Confident)  |
|  | 高尚<br>(Sophistication) | 上流的<br>(Upper)     | 上流的<br>(Upper)<br>有魅力的<br>(Glamorous)<br>好看的<br>(Good Looking) |
|  |                        | 迷人的<br>(Charming)  | 迷人的 (Charming)<br>女性的 (Feminine)<br>柔順的 (Smooth)               |
|  | 粗獷的<br>(Ruggedness)    | 戶外的<br>(Outdoorsy) | 戶外的 (Outdoorsy)<br>剛強的 (Masculine)<br>西部的 (Western)            |
|  |                        | 堅固的<br>(Tough)     | 強硬的 (Tough)<br>粗獷的 (Rugged)                                    |

資料來源：本研究彙整 Aaker (1997) 所整理

## 第三章 研究方法

為了瞭解企業在建構品牌時，面對在建構品牌時應重視各階段的品牌元素與元素間的關聯性，透過知名品牌個案的研究，將從個案的相關文獻中所整理並歸納出的品牌元素，並搭配品牌建構程序（Brand Construction Process）之概念，以了解個案企業在品牌建構程序中，在品牌建構的各階段所重視的品牌元素對品牌建構有何其重要，進而探討並提出本研究的結論。

本章共分成三節來進行研究說明，首節將說明本研究所進行的步驟；次節將介紹研究的方法與分析系統；末節則是描述本研究所進行的研究之方法，其中涵蓋了個案選擇與個案資料蒐集。

### 3.1 研究步驟

本研究可分成五步驟。第一步驟：選擇個案為本研究對象；第二步驟：尋找與個案相關之文獻；第三步驟：尋找品牌相關之文獻與品牌建構程序之文獻；第四步驟：針對品牌建構程序進行歸納並分析制定；第五步驟：分析個案研究結果與論述。

#### 1. 選擇個案為研究對象

選擇在品牌建構中，獲得大眾認同並股票上市之知名企業品牌以作為本研究的個案研究對象。

#### 2. 尋找與個案相關之文獻

尋找並研讀各種與個案相關的文獻，如企業網站、著名周刊、企業相關書籍與過去相關文獻等文獻，以了解企業個案在經營並建構品牌時的狀況。

#### 3. 尋找品牌相關之文獻與品牌建構程序之文獻

透過蒐集過去諸多學者對品牌的闡述與定義之相關文獻，與諸多品牌建構程序的相關文獻，以了解其品牌元素之間的關聯性，並明確理解對品牌建構時所應具備的相關品牌元素。

#### 4. 針對品牌建構程序進行歸納並分析制定

透過諸多學者對品牌提出的闡述與貢獻之文獻，以歸納出品牌建構時所

需具備的元素與其建構程序，並制定各階段中的品牌重要元素與其間的關聯性。

5. 分析個案研究結果與論述

透過本研究之品牌建構程序下的企業個案，以分析所獲得之研究結果與相關議題所做論述。

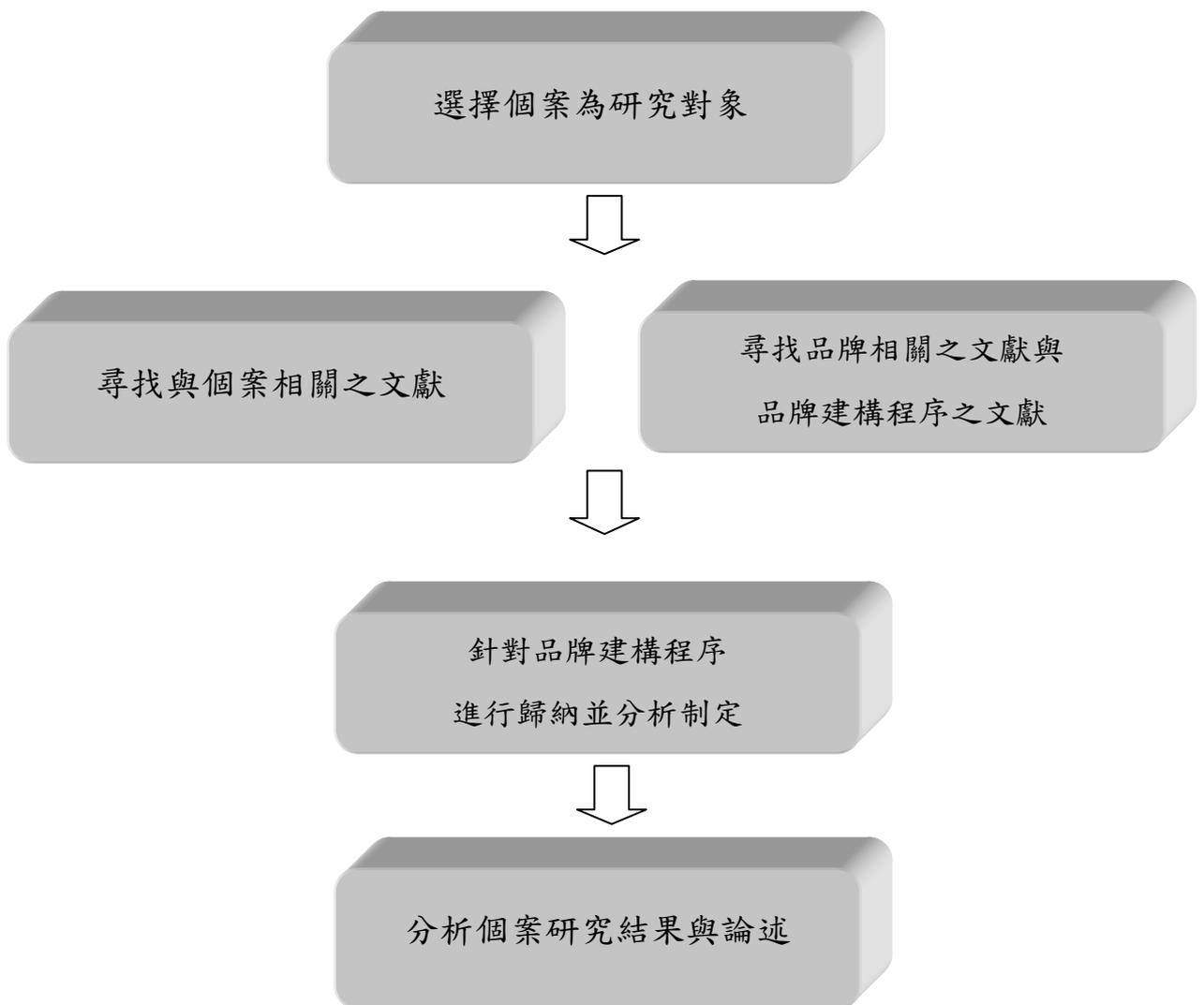


圖 3.1 研究步驟圖

### 3.2 品牌建構

從諸多學者的文獻中發現在品牌的相關議題與品牌建構程序相關議題中，多數的文獻著墨於品牌各項元素的重要性與應證其顯著性，以及針對品牌建構中部分幾項元素所做其論述一般，於歸納諸多學者所提出各品牌元素的重要性所做相關聯繫，以制定出一套考量品牌建構時面對各階段重要品牌元素的思維架構，以圖 3.2 品牌魚為示意。

本研究以 Joachimsthaler & Aaker (2000)、Davis, Scott M. (2002)、Leslie de Chernatony (2001) 學者所提供的品牌建構，並歸納出以發展品牌願景、確立品牌識別、發展品牌資產策略、維持品牌管理文化為四大階段，它們構成一個系統，其各項功能恰似一條魚，將魚各分成四大部位恰如品牌建構工程中的四大階段，因此稱為品牌魚 (Brand Fish)。

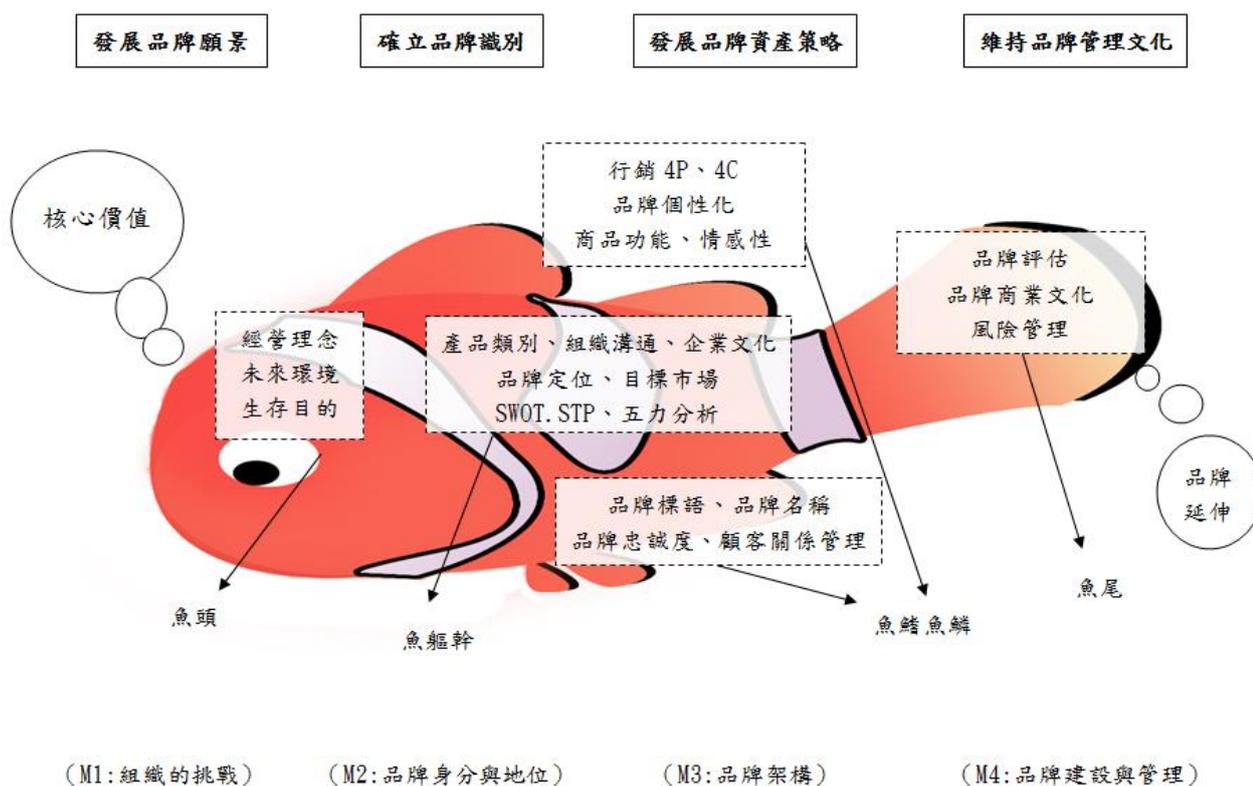


圖 3.2 品牌魚 (Brand Fish)

資料來源：本研究歸納

Mats Urde (1994), Joachimsthaler & Aaker (2000),  
Davis, Scott M. (2002), Leslie de Chernatony (2001)

諸位學者所整理而繪製

### 1. 魚頭－發展品牌願景

理念為品牌建構的首要，品牌在現今高度競爭力的環境下有如大海裡的一條魚，而這條魚究竟要游向競爭中的藍海或紅海裡皆需要在建構品牌當中，被視為品牌核心價值觀的品牌建構理念引領著，此階段必須確立品牌願景的堅定信念，在品牌建構的程序中在品牌建構確立品牌識別中，缺乏正確的品牌願景則不能夠在品牌建構中建立完善的確立品牌識別和發展品牌資產策略，更無法維持品牌管理文化，該階段著眼的任務於組織形成的挑戰。因此，發展品牌願景是建立品牌建構中的靈魂，更是在品牌建構中大海孕育魚中恰如品牌魚的魚頭。

### 2. 魚軀幹－確立品牌識別

建立品牌識別是品牌建構中得以核心而組成的部分，被視同如魚的軀幹。該建立品牌識別是確立品牌識別作為品牌與企業的連結，魚身是作為品牌架構中的重要部分，也是有效建立組織內外一致性的品牌識別，該階段著重於品牌架構的挑戰。因此發展品牌識別是確立品牌建構中的架構，更是能代表品牌魚中的軀幹。

### 3. 魚鰭魚鱗－發展品牌資產策略

當品牌進行發展品牌資產階段時，需要開發出具吸引力的商品以及賦予個性化的品牌和賴以有效的行銷技巧，以及完善於規劃的品牌回購率，此階段被形容有如魚鰭和魚鱗片，在大海中魚隻的魚鰭是魚類運動與平衡的器官，會因棲息的環境和生活方式的不同進而發展出不同的型式，魚鱗片是給予魚身體中的一層保護，避免在海底四周裡受到無數的微生物所侵習和感染惡疾，有如品牌在競爭激烈的環境中依環境而發展出不同的品牌資產策略來抵抗品牌競爭中的行為，而完善的策略實施可以創造出極大化的品牌資產，該階段著重於品牌建設與管理的挑戰。因此發展品牌資產策略被視為品牌魚中的魚鱗魚鰭。

#### 4. 魚尾－維持品牌管理文化

品牌建構是一條漫長的路程，必須要發展夠好的品牌理念、得力的執行企畫出的品牌識別、以及發展適當的切入點和強而有力的品牌資產策略，更重要的是品牌建構中的第四階段維持品牌管理文化，在建立起前三階段的品牌建構工程後，要維持住其品牌的表現以及過去對品牌的投資所得到的績效是否足以達成預計的目標。因此維持品牌管理文化可視為魚尾，隨時能夠審視品牌魚在行使大海中的方向和前進速度，進而有效避免在大海裡被獵殺和觸礁的危險，象徵性的帶領品牌適時地加速前進成長以及懂得轉彎做好品牌風險上的管理。

因此，在本研究中品牌建構工程中分別以其中階段性的關係，來建構圖 3.3 品牌建構流程圖，以強調在四個階段：發展品牌願景、確立品牌識別、發展品牌資產策略、維持品牌管理文化中的各階段下其完成牌子細項的元素，有其關聯性與排序性的區分。因此，本研究將品牌魚中各階段該完成的元素，以流程圖示其品牌建構流程圖 3.3。

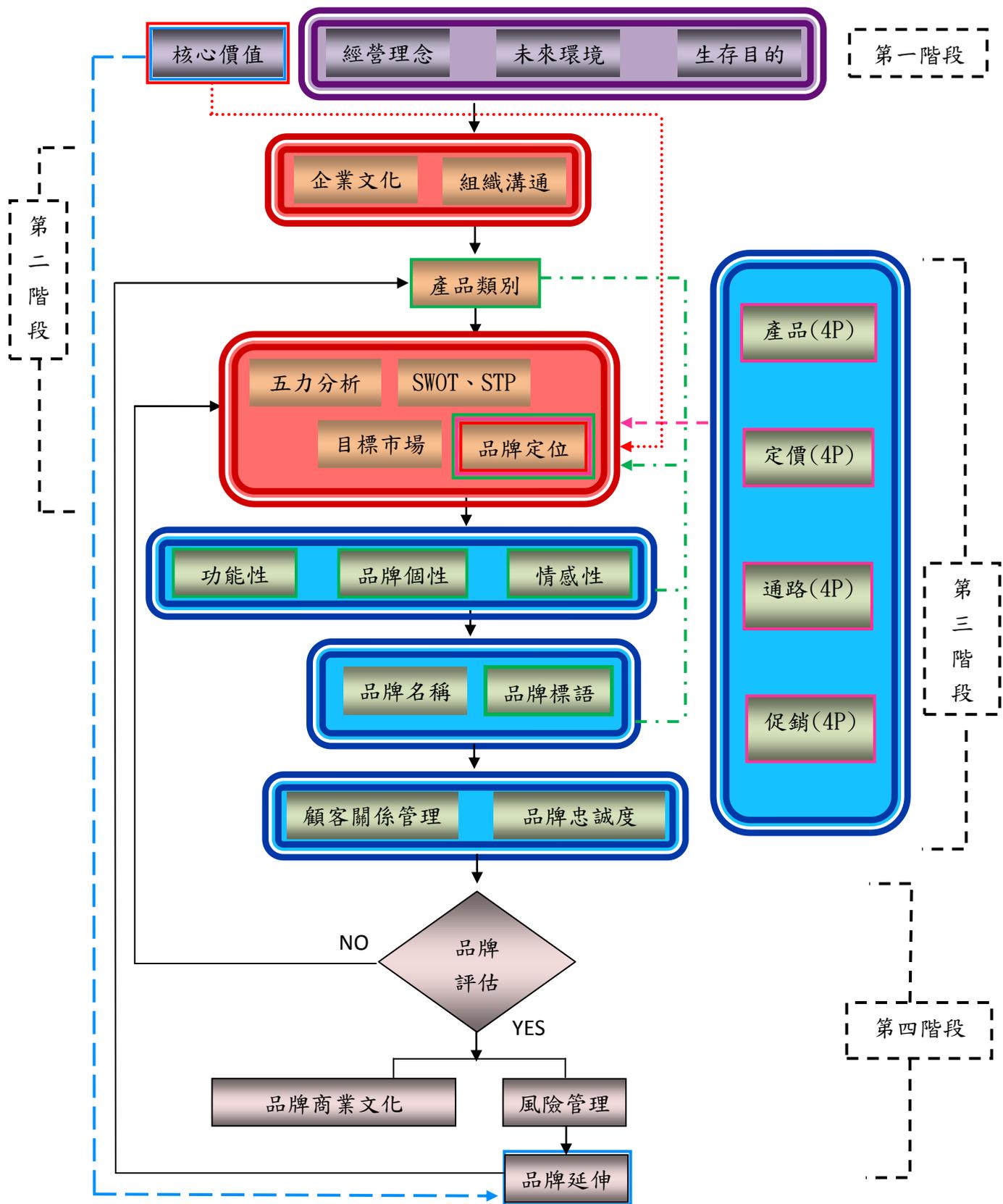


圖 3.3 品牌建構流程圖

資料來源：本研究整理繪製

第一階段發展品牌願景中，以圖 3.3 品牌建構流程圖為示意，其中以四個元素分別為核心價值、經營理念、未來環境與生存目的，皆是視為經營品牌中發展品牌願景階段的重要元素，因此無排序之分並以並列的方式呈列其重要性。核心價值、經營理念、未來環境與生存目的分別可視為經營品牌的專業技術、管理哲學、掌握良機與動機目的，有如創業時所持有利的條件一般。此外，核心價值會直接向下影響其品牌定位，因為其所設定的品牌定位會由核心價值影響而左右。

第二階段確立品牌識別中，以圖 3.3 品牌建構流程圖為示意，其中以八個元素分別為企業文化、組織溝通、產品類別、五力分析、SWOT、STP、目標市場、品牌定位為確立品牌識別階段中的重要元素，並以企業文化和組織溝通二元素為其首重，為確立品牌識別中的核心元素，再者以確立其品牌該產品的類別與五力分析、SWOT、STP、其品牌元素對內、外部的環境分析方可擬定其策略予以推行品牌，並以目標市場與品牌定位視為其品牌識別的方向和族群的元素，其中該階段中的品牌定位與行銷因素 4P 中有高度的關連性，因此行銷元素 4P 在該流程上有跨階層的程序。

第三階段發展品牌資產策略中，以圖 3.3 品牌建構流程圖為示意，其中以八個元素分別為、行銷 4P4C、品牌個性化、商品的功能性、商品的情感性、品牌名稱、品牌標語、顧客關係管理與品牌忠誠度，首要制定行銷 4P4C 策略；前者為品牌賣什麼後者為產品該如何賣，因此產品類別雖被列在第三階段，但其重要性僅次於第二階段的企業文化與組織溝通，其次是賦予其品牌個性，因為品牌終究是滿足顧客需求為主要賣點，該元素重要性除了能夠突顯與競爭品牌間的差異性外，還能增加顧客對該品牌的認同感，再者依品牌個性去制定其產品的功能性與情感性的元素，以滿足顧客對該產品的功能性上的需求或是情感性上的需求，並尋找出一個獨特出眾的品牌名稱與品牌標語以符合品牌其精神，再者當顧客購買產品成為品牌的愛好者時，則需要建立其顧客關係管理，使得買賣雙方的資訊透明順暢化，進而開發其潛在的客群，並進一步使得顧客成為使用該品牌習慣的老主顧，滿足原有顧客的需求並提高再次購買的頻率，因此，品牌忠誠度被視為第三階段末的重要收尾元素，也是一個完整品牌中最後的一部分。

第四階段維持品牌管理文化中，以圖 3.3 品牌建構流程圖為示意，其中以四個元素分別為品牌評估、品牌商業文化、風險管理、品牌延伸，該

階段視為一個完整品牌建構完整後的品牌維持階段，首先必須檢視過去對品牌的建設是否具有可優化的空間，並且重新回到五力分析、SWOT 分析、STP 與目標市場和品牌定位階層依序來完整檢視，以視為品牌的健檢，如果品牌沒有重要缺失或必要改善的空間時，這時必須要建立其品牌商業文化與風險管理，因為品牌商業文化是以商業為基準所制定出的品牌文化，建立其品牌文化才能夠成為該類別的典型代表，當品牌走到成熟時面臨到需要創造出更高的收益或是更穩健的永續經營皆是需要做到風險管理的重要元素，此元素視為掌舵品牌邁向另一高峰或是走像谷底的經營方式，再者才去經營品牌延伸的元素，本研究著實品牌延伸員素時，以八條規則去重新論述一個新品牌的誕生，除了要重新定義該品牌的標的物為何，即產品或服務的類別，更要以原始品牌的核心價值為延伸所標的，並且以不違背該核心價值為首重。

### 3.2.1. 發展品牌願景 (Developing a brand vision)

聖經上說：“Where there is no Vision, the People perish”(哪裡沒有願景，人們即將滅亡)。因此我們知道在競爭激烈的環境下，缺乏品牌願景的品牌策略規劃和管理將像是在大海中少了羅盤迷失了方向，在業務延伸中失去了衡量標準，致使品牌發展受阻，以目標制定觀點而言，願景有助於形成具體的策略及戰術，使得公司朝向一致性的目標方向而努力，因此品牌願景是企業對品牌的未來規劃，包含企業想要達到什麼目的，以及企業該如何去實現這個願景。品牌願景就像燈塔一樣，為出海的船夫們指引著方向，他們正是依據燈塔上的燈光找到回家的路。品牌是企業試圖通過品牌帶給人們一個理想的世界，為了使世界更美好而擁有的景象。因此，在發展品牌願景階段大致可細分出以下四個階段以供建構品牌願景的四大元素，透過尋找出品牌的核心價值，以獲得企業在面對其願景時所掌握有的存在價值，其次是為企業的品牌所賦予其經營理念，依賴經營理念於企業所有的行為的思緒，再者亦要考量其品牌在未來環境之未雨綢繆，並符合其品牌的願景，在此階段末除了品牌要替企業盈利以維持其基本運作外，仍需為社會盡些社會責任，以符合社會大眾的期待以及企業所存在的價值，以圖 3.4 品牌魚之第一階段—魚頭為示意。

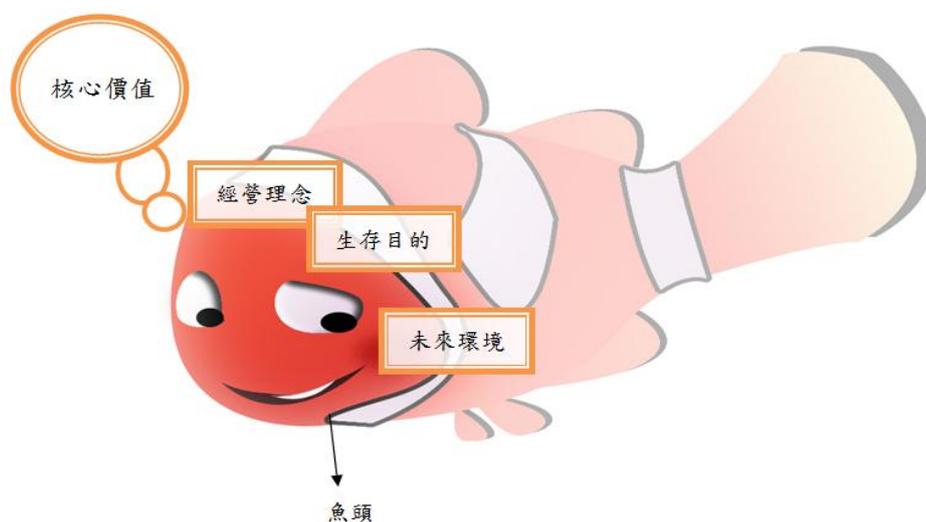


圖 3.4 品牌魚之第一階段—魚頭

資料來源：本研究整理繪製

### 3.2.1.1. 核心價值 (Core Value)

Aaker (1996) 認為任何產業的創業家在創業之初，都應該有一特點是同業短期間無法替代的優勢，必須利用這個優勢來開發該品牌的定位初衷內容，以成為發展品牌願景時該企業的核心利基，而品牌的核心價值通常可以經由品牌定位來詮釋其核心價值，這是因為品牌定位本身與品牌產品的特性皆能夠給予消費者什麼樣的利益所關係著，因此品牌本身具有特定的核心價值，企業透過品牌定位向消費者表達其核心價值，因而促使品牌與同業競爭間的差異性 Keller H.S. (1996)。

此外，品牌的核心價值係指一個品牌像消費者提供一個承諾為主要訴求，除了需要強調其差異性與持續性的理性價值、感性價值與象徵像的價值外，品牌核心價值視為品牌的中心點，兼具獨特與無時間性要素。因此，品牌的核心價值是品牌的精隨，亦是品牌一切資產的泉源，它必須是能購驅動消費者的認同以及經得起市場上的檢驗並得到認可。歸納 Park, Jaworski & MacInnis (1986) 與劉威 (2004) 在品牌尋找其核心價值可從以下三個構面來尋找之，其每一種價值皆能夠獨當一面成為其核心價值，品牌若是能夠涵蓋其三個構面尤為更甚將成為該行業別中不可忽視的強悍競爭品牌，每個成功的品牌都能夠將其價值主題脫穎而出，亦能夠從以下圖 3.5 核心價值三構面的價值主題上分別可以去詮釋其品牌的在各主題中的價值，有如多重奏的交響樂，就像在競爭激烈的市場環境中依然能夠為顧客所識別並傾心。

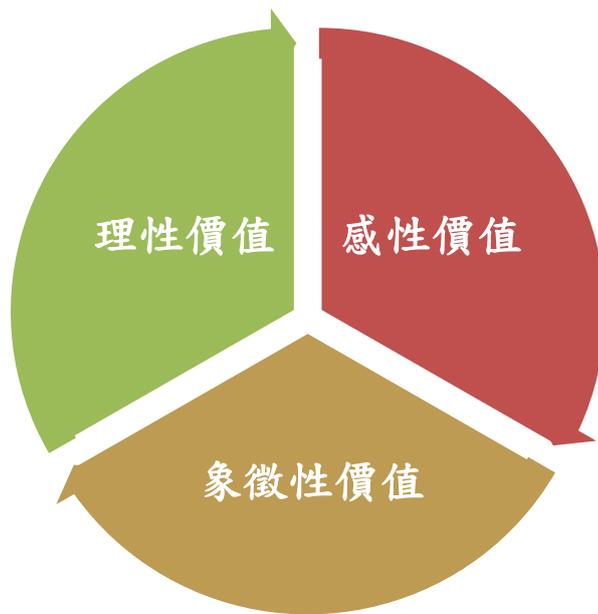


圖 3.5 核心價值三構面的主題價值

資料來源：本研究歸納劉威（2004）  
品牌核心價值的三重奏所整理繪製

#### 1. 理性價值（Rational Value）

Park, Jaworski & MacInnis（1986）於理性的品牌核心價值定義是透過品牌的產品或服務所傳達並表現其產品或服務所基本的需求和價值，其**重於實質上功能性的利益需求與相關其產品或服務的屬性**。其做法以圖 3.6 理性價值執行步驟為示意，必須尋找該產品或服務本質上所提供的功能性追求，無論是以生產技術為支撐的讓消費者感受其質量，或是消費者藉由透過產品或服務所獲得實質上的益處感受其質量，諸如產品或服務的性能、功效、品質、便利等能夠獲得實質上的益處，這些都是消費者對產品或服務上最根本上所追求的價值。其中性能是強調並能提供其產品運作或使用上的性能，這點可從產品的科技內涵著手，係指該消費者對該產品的根本需求，足以達到消費者對產品的實質表現認同；功效係指產品經過消費者體驗使用後，具有感知程度上的效果以得獲得消費者在使用後的高度評價；品質係指產品除了是否可達到使用年限內外，還須檢視其產品上的實質特點是否具有一致性地表現；便利係指藉由提供產品或服務給消費者使用後，能感到節省了消費者的精力、體力、時間等，並使得消費者獲得便利性，因此在現今生活快節奏下，時間就是金錢，提高便利性亦是效率的提升。

尤其諸多品牌在創立初期的品牌塑造多以理性價值強調其核心價值，以爭奪消費者對品牌的產品或服務的基本需求。例如：在汽車品牌富豪（VOLVO），早期是以做坦克車為名，在轉戰汽車工業時仍然以坦克般的安全兼顧為主要訴求。並且為了彰顯其車輛的安全，除了車體鈹件以厚實著名外，曾經以致力於被動式安全上獲得好評，更在保險桿甚至在燈具上設計出能夠有吸震效果進而車輛發生撞擊時給予防護上得以吸收物理撞擊力量，近年來更致力於主動式安全，研發出車輛可自動煞車以避免車輛撞擊功能，並取得歐盟新車安全評鑑協會（EuroNCAP）的最高安全等級 5 顆星外，還會以車輛不同角度進行撞擊的廣告方式來強調其安全，富豪（VOLVO）汽車品牌的諸多安全設計皆是以汽車的安全性，所給予消費者為主要的理性價值。

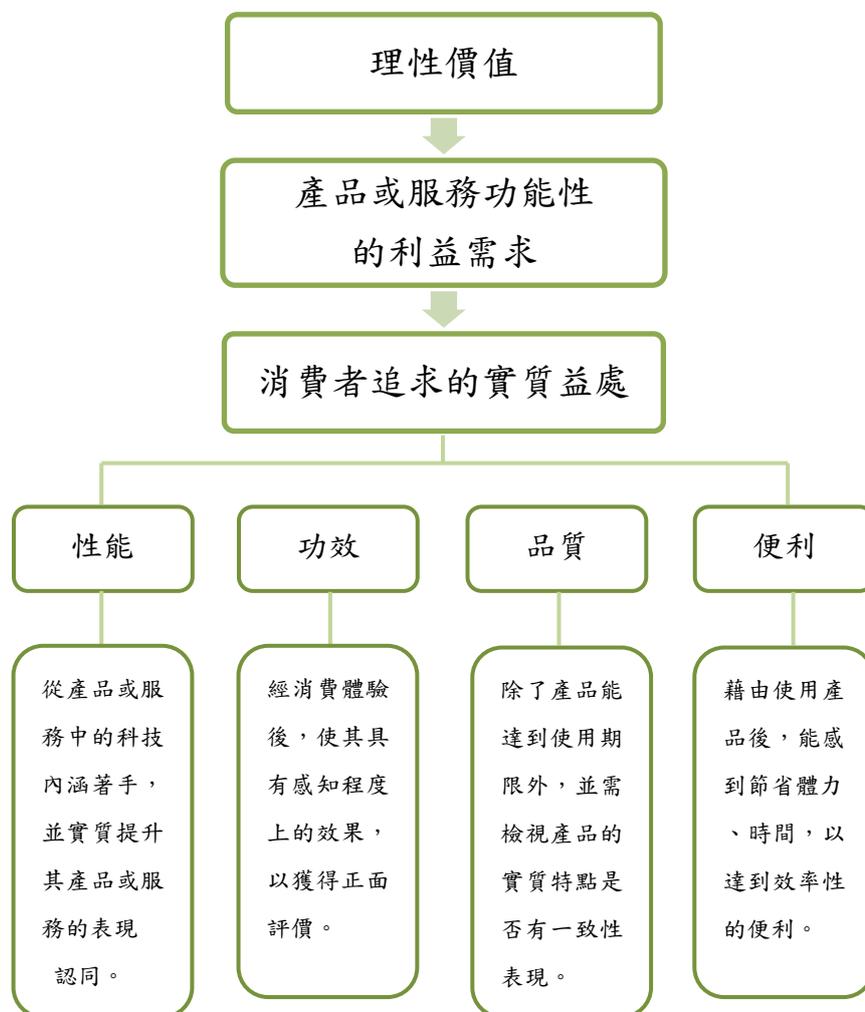


圖 3.6 理性價值執行步驟

資料來源：本研究整理繪製

## 2. 感性價值 (Emotional Value)

Brown, Kozinets & Sherry (2003) 指出品牌需以感性層面來向消費者投宿情感來製造其品牌的感性價值。Park, Jaworski & MacInnis (1986) 於感性的品牌核心價值的定義係指**消費者在購買以及使用該品牌的產品或服務過程中，所產生的某種心理感覺**，此種感覺提供了購買使用者與品牌之間的密切關係，以圖 3.7 感性價值執行步驟為示意。諸多成功品牌除了擁有其理性價值外，往往還涵蓋其感性價值。其感性價值的做法可從以下六種典型的品牌關係尋找之。

### (1) 熟悉關係

熟悉關係的定義是企業**透過消費者對該品牌的高認知度，並產生其信賴與熟知的關係**。其做法是除了不間斷增加其品牌的曝光性，仍需要對品質有程度上的講究，再者是須要塑造與消費者具有深遠的情感關係，試圖抓住產品與消費者有著情感，諸如：信任、安全感等。其中信任係指品牌對消費者必須遵守約定並且誠實做為，無論是制定合約上或是口頭承諾皆是取得消費者信任的不二法門方式；安全感係指品牌所提供的產品或服務過程中，能夠使得消費者在體驗過程中達到享受、信心、安全等對產品或服務產生心態上的反應，如此一來方能使得品牌對消費者提高其安全感。並搭配品牌的售後服務措施，除了可保障其產品的品質外，還可增進與消費者的良好關係。例如：家喻戶曉的大同電鍋其產品品質穩固，使得現代無論是哪個品牌推出新型的電鍋都無可撼動大同電鍋深耕於消費者心中的地位，這是因為許多人家中的大同電鍋皆是使用了 10 幾年甚至更久時間，讓使用者與潛在購買者皆對大同電鍋產生極高的信任感，不需擔心電線走火、電鍋悶燒而產生潛在的不安全感。

### (2) 復古關係

復古關係的定義是企業藉由消費者對該品牌而聯想起過去生命中**刻骨銘心的時刻**。其做法是攝掠消費者過去對品牌上情感的印象，以老故事、經典人物，甚至是維持原始產品上的設計，增加其現代科技元素

並以不同的手法包裝以喚起或重建起，過去那份僅存的情感使其關係得以延續，以試圖利用該特點做為品牌與消費者間再次的情感橋梁。Brown, Kozinets & Sherry (2003) 指出在這種舊瓶裝新酒的潮流下，點出了品牌管理的意義其重要性，也由於具有神話般的崇高歷史地位，使得品牌能夠重新把昔日舊友的忠實客群所聚集起。其中老故事係指與消費者生活周遭有關並能夠口耳相傳的故事，因為老故事能夠貼近其消費者的周遭關係並且能夠產生情感性地聯想；經典人物係指在消費者的過去記憶當中，當時具有代表性的人物，因為消費者透過經典人物能夠回想起過去那段記憶的人物所作為，因而能夠聯繫起那復古情感上的關係；產品上的懷舊設計理念加上現代科技的元素注入，除了能夠抓住過去那份感動人心的情感關係外，加在有著新世代的技術，使得產品或服務上更能夠貼近其消費者的需求，如此一來既能夠符合現代需求又能夠保有其過去的懷舊復古的情感關係。例如：淡水知名飲料「阿嬤的酸梅湯」，雖然現今店內的服務員清一色皆是年輕女性，但它卻抓住了小時後我們對「阿嬤的酸梅湯」的懷舊情感的復古關係，啜飲「阿嬤的酸梅湯」時彷彿回到孩童時期，因而聯想起阿嬤那親手釀製的酸梅湯。因此「阿嬤的酸梅湯」透過消費者感性面的復古關係，以獲得消費者對「阿嬤的酸梅湯」有種難以忘懷的情愫，致使消費者到淡水就一定要指名品嚐的飲料。

### (3) 自我概念關係

自我概念關係在品牌上的應用其定義係指消費者透過該品牌的理念、信仰、形象與屬性特色、意見特質所整合性的知覺與態度，來展示其獨特的自我風格及其個性訴求，以追求個性化的調性。其做法是重新檢視在市場上既有的產品，有別其他產品以更具創新的方式來設計該屬性內的產品或服務，藉由創新思維使得品牌的產品或服務以達到與市場上所競爭的品牌，有著顯著性的特色並獨樹一格，致使消費者對該品牌產生其有創意概念的關係，因而能夠將產品或服務的印象得以轉嫁到消費者的自我概念。此處創新係指對既有的產品或服務進行取代而替換，或是創造出原本沒有的產品或服務，再者就是對既有的產品或服務進行改造等軟體或硬體上的變更。例如：蘋果電腦的軟硬體

方面的設計皆以強調自我風格為設計理念，在硬體方面蘋果電腦的變壓器、傳輸線的收納與電腦周邊配件，皆和其他電腦大廠的造型設計有很大的相異處，使得人們覺得蘋果電腦十分有設計感；在軟體方面蘋果以自家 IOS 作業系統為傲，以資料夾型式對應用軟體進行分類，其低調不張揚的字體與具設計感的應用圖示，皆是蘋果電腦強調其自我概念為重的設計體現。

#### (4) 夥伴關係

夥伴關係在品牌上的定義係指該品牌與消費者產生了難以分割的關係情愫，而彼此間有著利益合作上的關係。其做法是尋找其消費者在休閒、工作時的生活中，所必須仰賴的產品或服務的屬性關係，使得在運作過程時能與其產生必要性的合作關係以及相互尊重、相互信任、相互理解，因此把合作夥伴的利益和需要自我思考置於範圍之內，結合成情感關係，以形成事業共同體的革命情懷。例如：商人選購的貨車—福特（Ford）好幫手，即是以情感性的夥伴關係為車款的命名，這是因為對做諸多商人來說，貨車除了是商人的生財器具外，更是在工作上的夥伴、助手。因此，福特（Ford）好幫手不僅僅是輛貨車更能夠給予選購的商人有種在工作上具有合作夥伴的關係情愫。

#### (5) 情感結合關係

情感結合關係的定義係指消費者會因該品牌的屬性特質因而產生其特有的情緒反應，而此情緒感多以該品牌的忠誠度的客群所影響之。其做法是面對現有或潛在的顧客群時，除了需要以感性訴求來引發其受眾的情感外，並加以建構起品牌所傳達的形象或者利用在產品或服務上的屬性特質來做情感上的沿伸並移轉投射在特定客群上，並且使得該品牌能夠與消費者在情感上產生與結合的關係，致使消費者有種難以切割的情感結合關係。例如：寶馬（BMW）汽車品牌在全球各地幾乎是黑道兄弟的愛用車品牌，此感性的價值雖然並非由寶馬（BMW）汽車品牌為主要的情感訴求，卻因黑道兄弟皆以性能、操控、硬派特性為主要用車的功能需求，因而產生我們對開寶馬（BMW）汽車的人

士，自然會產生其特有的肅靜情緒反應。

#### (6) 承諾關係

承諾關係的定義係指在買賣雙方的交換關係存在之下時，其承諾所扮演著必要性，其因是消費者會因品牌所表現出該有的承諾，使得消費者對該品牌有著高度的滿意度並且具有其關係的潛在價值，進而根深蒂固產生對該品牌的堅持與效忠關係。其做法是企業在施行所有的品牌活動時，皆要以品牌的精神、形象，甚至從品牌標語中來徹底實現其品牌所做的承諾，並且以不違背該品牌的精神、形象與品牌標語為基礎原則，方使消費者得以對品牌的信譽上有著一致性的信任，因此承諾是賣方是否存在其很強烈的情感價值的主要準則。例如：凌志（Lexus）汽車以品牌的價值觀「專注完美，近乎苛求」為品牌標語，其更是品牌的承諾。因此，在高級豪華汽車中，凌志（Lexus）已能與雙 B（Benz & BMW）汽車匹敵，更是能夠在車輛妥善率上獲得一致性得好評。因此，在台灣從每月的汽車銷售量排行榜中，可看書廣大的消費者對凌志汽車品牌產生了堅持與效忠關係。

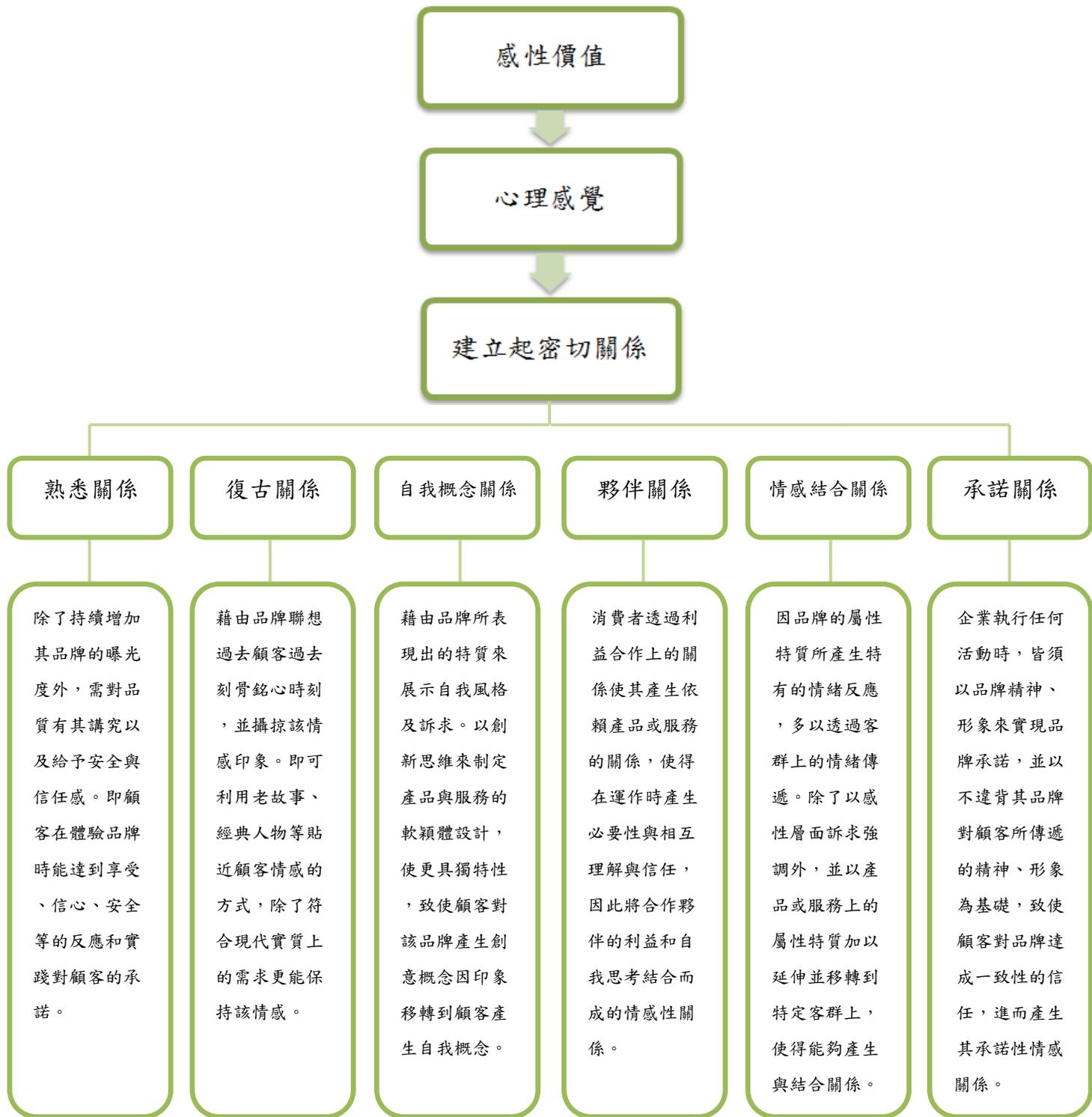


圖 3.7 感性價值執行步驟

資料來源：本研究整理繪製

### 3. 象徵性價值 (Symbolic value)

Park, Jaworski & MacInnis (1986) 於象徵性價值定義係指象徵性的品牌核心價值著重於消費者購買該品牌以彰顯自我的主張或是宣洩的訴求，因為透過消費上的滿意而成了相對的消費概念，其中這個「滿意」越來越是由別人而不是自己來界定，此象徵性價值的效益在華人區更是意義彰顯其深，「面子」時常就是別人對自己的滿意度所做的衡量標準，因此消費者購買品牌越來越成為提升其「面子」的途徑了，尤其在國際化品牌下，諸多成功的品牌更是擁有其難以取代的象徵性價值。其做法以圖 3.8 象徵性價值的執行步驟為示，將該品牌樹立其獨特個性，以及從品牌定位中找到品牌設定的目標，因而吸引到以此個性、階層為主的主要以及潛的消費者為主要的價值訴求，主要可從成功上的認同、風格上的認同、流行上的認同三大方面著手。首先**成功**上的認同常係諸多類似「成功人士」字詞，指勞動方式和生活方式的一種英雄示範者，其實在大多的資本生產體系下，成功的標準即是個人所擁有更多的資本；其是**風格**上的認同係指在文化消費中足以突顯消費個體的身分和社會文化中某些特定因素來影響其消費的形態與風格，以及文藝欣賞的趣味、閒暇時間的追求方式等，利用風格和品味來彰顯自我的獨特性，此種生活中心是在關心自我對別人的吸引力有多少，並藉由消費時來顯示與其他社會個體的不同差別與距離；第三在**流行**上的認同則是可以透過物質、行為、精神上的流行方面，物質上的流行可以從消費大眾的物質可見度上發現，行為上的流行係指社會大眾行為活動方面，其精神上的流行則是由某種痛童心裡取像所反映出的思維、觀念與風氣等。因此透過以上三方面看出，自我在尋求身分認同的意識下，消費者會在象徵自我的符號上體現了自我的地位，我們不僅靠選擇來突顯自我的特殊地位，還會以追求時尚而感覺到自己在某個被認同的群體上。例如：賓士 (Mercedes-Benz) 汽車，由於強調品牌的奢華感特點，因而給予人的使用者形象即是社會成功人士，並且吸引諸多商人在外洽談生意時會以購買賓士 (Mercedes-Benz) 汽車來展示其自我的資本雄厚與經營成功的事業的形象。因此，賓士 (Mercedes-Benz) 始終能夠象徵其事業成功人士，以及足以代表自我身分地位的價值。

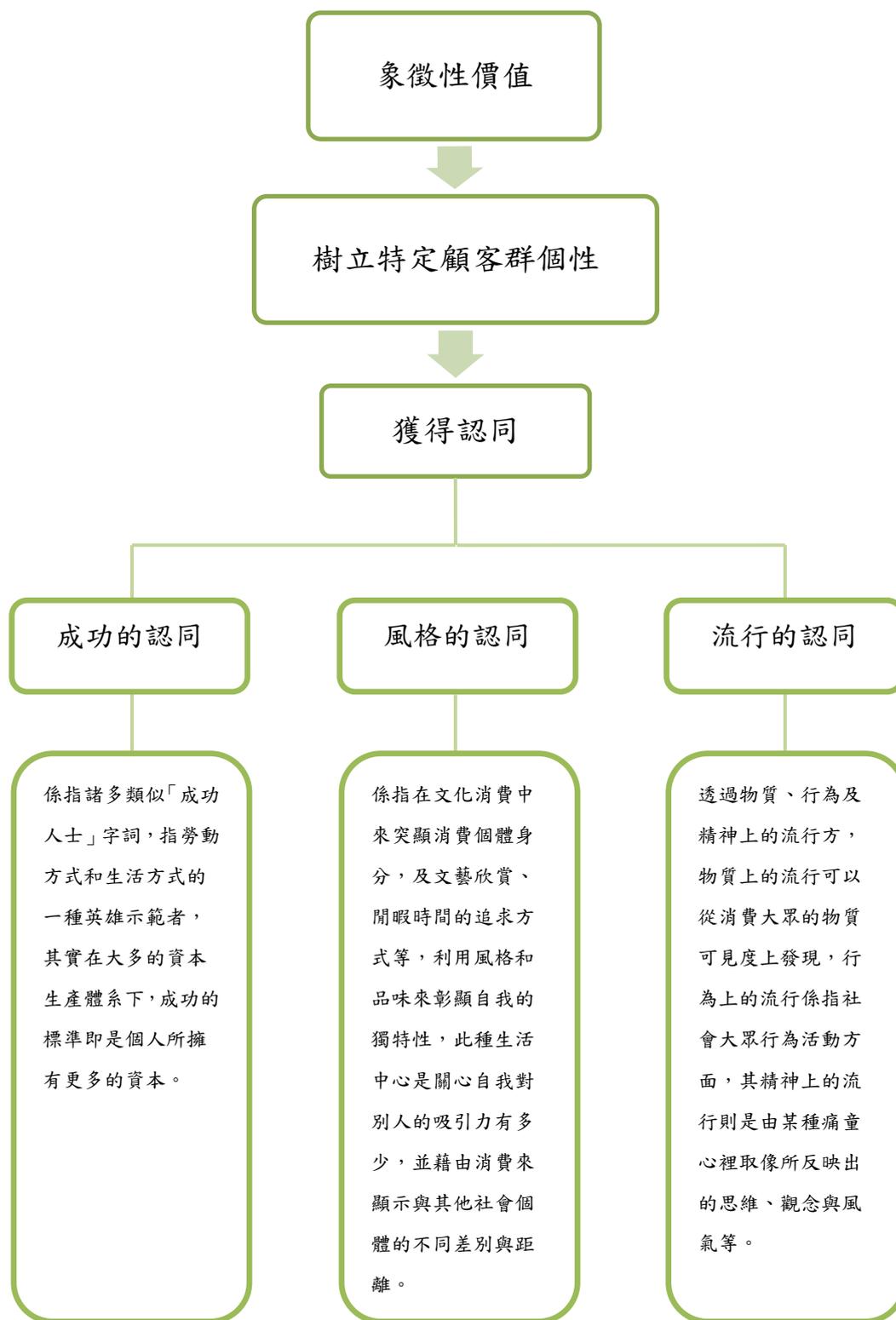


圖 3.8 象徵性價值的執行步驟

資料來源：本研究整理繪製

### 3.2.1.2. 經營理念 (Business Philosophy)

經營理念是一個企業從事生產經營與管理的企業活動的方法論為原則，它是指導企業所有行為的基礎。尤其企業所處於競爭激烈的市場環境中，常面臨著各種矛盾和多種選擇之時，此時經營理念就會指引企業有個方向前進。因此，如今各行各業的企業在經營品牌時，都必要有獨自的企業經營方式，即是企業與顧客、同業、與企業內部員工的經營哲學、經營行為和行為規範的確立，以此為基礎並創立其經營方向、共同的信念、經營目標等，並且以此視為發展品牌願景的中心思想，我們稱它為品牌的經營理念。而品牌的經營理念以圖 3.9 經營理念的三大構面為示意圖，可由企業使命、經營思想、行為準則三個構面所組成的。

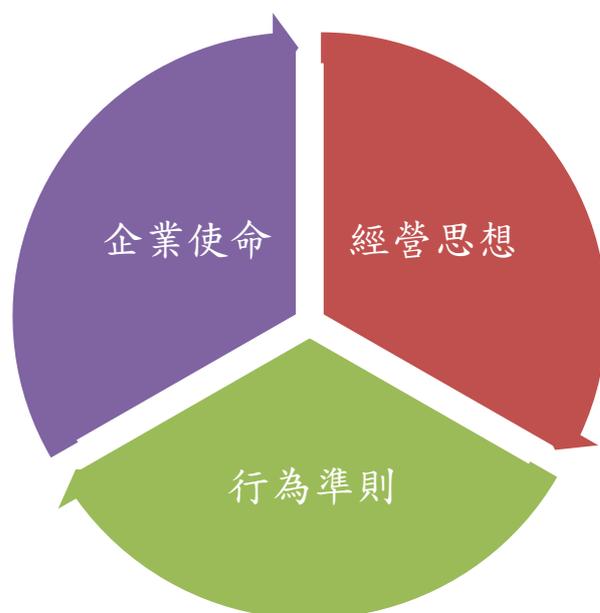


圖 3.9 經營理念的三大構面

資料來源：本研究整理繪製

#### 1. 企業使命 (Corporate Mission)

企業使命的定義係指企業在社會的經濟發展中所應該擔任的角色與責任，而企業所有的展開各種經營活動，是品牌理念最原始的出發點，也是企業行為的指南。企業使命即是公司存在的理由和企業的價值取向，指引

企業對社會與經濟所應該做出的貢獻，企業使命亦代表企業的**發展方向、發展目的、奮鬥任務與目標、指導原則**。其企業使命的做法是在於企業本體與環境之間而拓展開來的，是必須要去解決企業本體的意願與環境間可能存在的矛盾，並且解決任何可能性的問題，其中包含了企業掌握先機的可行性與可利用性。掌握先機的可行性涉及了環境的供需情況，與可利用性則是涉及了企業本體的利益與包容情況。透過了企業各項綜合的分析資訊後，以了解企業需求的可能範疇，並且對該範疇進行了可行性與可利用性的檢驗，找出明確的時間、空間、群眾、意義與客觀的環境條件。唯有明確的可利用性又可行性的機會，才是最切實際的。由此形成的客觀使命才更具意義。此外，企業使命也攸關於是否真誠的課題，其該企業使命是發自企業組織內心的，為一種自覺的意義。並非向顧客、企業員工和社會喊喊口號只是裝飾來的，其虛假的使命是起不了做用的。最後，企業使命必須是企業組織能夠勝任並且又能夠被環境所接納的企業責任才是企業使命的合理性，因此企業使命除了要符合該事業的發展趨勢外，還需要確立企業使命本身的自覺性、真誠性，以及所有的企業行為皆是圍繞其企業使命在進行的，方能被顧客、企業員工與社會認可並接受，亦能夠激勵企業員工為實現該企業使命而奮鬥。

## 2. 經營思想（Business Thinking）

經營思想的定義係指引導企業經營活動上的**觀念、思想和態度**，經營思想會直接影響其企業對外經營與服務的方式，不同的企業經營思想因而產生不同的經營方式，便給予不同的企業形象的印象。其經營思想的做法有三部分，首先是企業對大環境與核心競爭力的認識正確，以避免與實際的思想脫離而無生命性的。其次是要與企業全體員工理解其企業的經營思想，像是企業在成立初期的全體員工比較能夠重視和理解其企業的經營思想，而當企業事業發展成熟時，員工則把經營理念視為理所當然而逐漸淡忘，使得組織鬆懈下來並停止思考，因此企業的經營思想是必須不斷加以訓練而不是以管理取而代之。再者，經營思想必須是經由接受各種檢驗後所修改後得而豐富其思想，這是因為在經營上思想並非一成不變的，尤其企業在環境事物的發展是動態性的，因此企業在經營思想上亦要隨著內、外部環境的變化而變化。諸多企業應證其經營思想的功效是具有巨大而持

久性的，可以是維持數十年屹立不搖的，而在實踐中既是最重要的亦是難度最大的，畢竟說得容易做的卻難。例如：台塑企業已故創辦人王永慶以「勤勞樸實」為首要的經營思想，除了使得台塑企業行為一路走來始終如一外，還曾經獲得模範企業之美譽。其中經營思想中的「勤勞樸實」分別各是代表其意。勤係指做好品質、做好創新、做事快速敏捷、有恆、謙虛又進步；儉係指真元、堅強、持久、當用則用反之亦然，不浪費也不吝嗇；樸係指生活質樸、自然、為人無偽並素行，還樸歸真與浮華虛假相對立；其係指企業行為實做實言，誠實信用，正派可靠，並且與虛心假意相對立。因此，古有明言勤儉（勤儉樸實）可以持家、建業與興國，其中「勤儉」更是日本 5S 運動的代表，即是整理（Seiri）、整頓（Seiton）、清掃（Seiso）、清潔（Seiketsu）、素養自美（Shitsuke）。

### 3. 行為準則（Guidelines of Conduct）

行為準則的定義係指企業內部員工在企業組織中的**所有活動所必須遵守的規則**，視為對員工的要求與約束，一般係指企業期盼員工能夠履行其企業行為時的基本原則。其做法可依據以下的六項原則為企業的行為準則的執行，圖 3.10 行為準則流程圖示意。



圖 3.10 行為準則流程圖

資料來源：本研究整理繪製

### (1) 信託原則

企業的行為信託原則定義係指**受原托人**（指顧客、企業主管等）所**應該盡到的職務、謹慎與權力**，並且維護並爭取其企業利益，使得在職務上無論是企業主管或顧客皆能夠成為所受命信託的對象。例如：在餐廳工讀時，應該受命於餐廳經理、領班或顧客的職務要求或服務需求，並且在執行工作時應該謹慎於自我的職務，並且做到餐廳給予顧客的美食、服務、衛生的需求而各司其職，此為信託原則。

## (2) 產權原則

企業的行為產權原則定義係指**企業個體與社會福利的關係**，是檢驗任何**道德體系的最終標準**。其做法是從內部得品管部門採用品質抽查來檢視企業自我所製造的產品或服務是否達到既定的標準，對外部而言，在抽檢過程時可要求適用其檢驗單位的篩檢標準，以確保社會大眾在購買該企業的產品或服務時的保障和安全等關係。例如：經營有機農業事業的企業，應當致力於把企業旗下的任何有機製品，加以嚴格把關並做到確實不噴灑任何農藥以及在環境上確實不受任何藥物上的污染根本，是企業對社會大眾的責任和義務，此乃企業是否落實道德的最高原則。

## (3) 可靠原則

企業的行為可靠原則定義係指意味著企業對社會大眾的允言承諾時必須要求嚴謹慎重，並且不許下超出企業本身能力的承諾，同時要**確實履行企業所締結的承諾與承擔的義務**。其做法是企業除了必須提高其產品或服務的品質可靠性外，還須達到其企業自身所履行消費大眾的承諾。例如：2011年底所引發社會大眾人心惶惶的塑化劑風波，即是食品企業所違反的可靠原則，除了食品企業的加工品不應超過其含量標準外，在身陷塑化劑風波時，更要一肩扛起承擔起企業所需負擔的承諾與義務。畢竟可靠原則攸關企業商譽的存亡。

## (4) 透明原則

企業行為的透明原則定義係指企業行為背後的誠實與真相，亦是自古以來被社會大眾視為最基本的道德操守。其做法是企業所執行的活動**不完全以利益考量因而有任何的內線交易或不透明的行為**，以向消費者保證其企業做事光明磊落以獲得信任。例如：企業不應該只為了圖利特定組織，而有任何的黑箱作業與惡意的抹黑行為活動上的攻擊，企業間的合作原則應當秉持著公平、公正、公開的行為透明原則，除了因競爭壓力下能夠增強該品質上的提升以及獲得社會大眾的信任與支持。

#### (5) 尊嚴原則

企業行為的尊嚴原則定義係指企業應該**對消費者的尊重須視為倫理思想的原點**。其做法是企業在提供銷售及售後服務時，除了應該對消費者在使用該品牌的產品或服務時所可能會影響到健康、安全的疑慮，以及消費者反應時的情感與顧客的隱私資料給予尊重，並禁止任何強迫他人與羞辱他人等基本人權的行為。例如：醫生在為病患醫治其身體疾病時，必須著實為病患的感受立場所著想，除了醫療時所注意的安全與健康外，更不能透漏病患的疾病隱私及施與強迫性的治療行為，以及賦予同理心看待病患皆是尊嚴原則的範疇。

#### (6) 公民責任原則

公民責任原則的定義係指企業應該維護公共產物，像是公共有的、不可分割物品的自然環境、公共空間等，以及**遵紀守法的最基本的法律規範**。其做法是企業的任何行為與活動皆需要符合法律規範的最低標準外，還需要因企業活動時所造成的影響並體恤其消費者的感受。例如：在**台灣咖啡市場擁有極高的市佔率的某本土企業**，在店面設計時幾乎把騎樓與人行道予以占有，卻是政府未將取締的企業，此乃違背了公民責任原則的不可分割的公共空間。

### 3.2.1.3. 未來環境 (Future Environment)

對一個成功的品牌來說，未來的環境考量及描述是至關重要的，因為必須考量其未來環境中對該品牌是否具**前瞻性**以及洞悉其**趨勢潮流**，視為企業在經營品牌時所最現實上的評估因素，並從環境因素中檢視其的**政治環境、經濟環境、社會環境、競爭環境、技術環境**等方面的描述，為未來環境有一種見地的觀察和預見，使得品牌更得而被消費大眾所接受，具體提出其方向性的內容進行考量與描述，以成為該品牌在發展品牌願景時的市場基準點。並且能夠在未來能夠掌握洞悉市場趨勢的脈絡總是成功品牌的重要契機之一，若是能夠取得先機者成為潮流的製造者，那該品牌發展起來勢必成為該產品類別的領頭羊並獨領風騷，以圖 3.11 企業面對未來環境的執行步驟為示意。例如：在台灣服飾業近期廣為人知的西班牙服飾品牌 ZARA，目前已是全球時裝連鎖服飾品牌排名前四(美國休閒時裝 GAP、瑞典時裝 H&M、德國平價服飾 C&A)、西班牙排名第一的服飾銷售商，ZARA 的本領優勢即是全球唯一的一家能夠在 15 天內將生產好的服飾配送到全球 850 多個門市的時裝品牌。該品牌擁有諸多的成功因素，在未來環境方面，ZARA 在進入台灣市場而取得成功戰果時，確實在經濟環境、競爭環境與社會環境甚至是政治環境下擁有其優勢條件別於同業競爭服飾品牌。在經濟環境上主打平價、時尚感的訴求，價格上除了親民外，消費者更能夠在 ZARA 服飾上得到更擁有自我風格時尚的訴求；在競爭環境上以國人認知的平價品牌佐丹奴、NET 甚至是 SPRING 品牌視為競爭的市場，對消費者的認知上除了價格落在諸多平價品牌上，其服飾配件的多樣豐富性使得在競爭環境上迅速取得成功；在社會環境上台灣年輕人多以日韓風格為主要的社會環境，ZARA 則以歐洲時尚風格獨樹一格而取得在社會環境上的優勢，已逐漸瓜食侵入其市場；在政治環境上，由於台灣處於經濟民主型的國家，不對國外品牌進駐所設立嚴格的商業條件，因此 ZARA 在亞洲中的台灣區雖然不被視為主要的服飾市場，但因進入條件相比其他國家門檻較低，因此能夠在台灣所取得的政治條件下，以非常成功地政治因素進入市場。

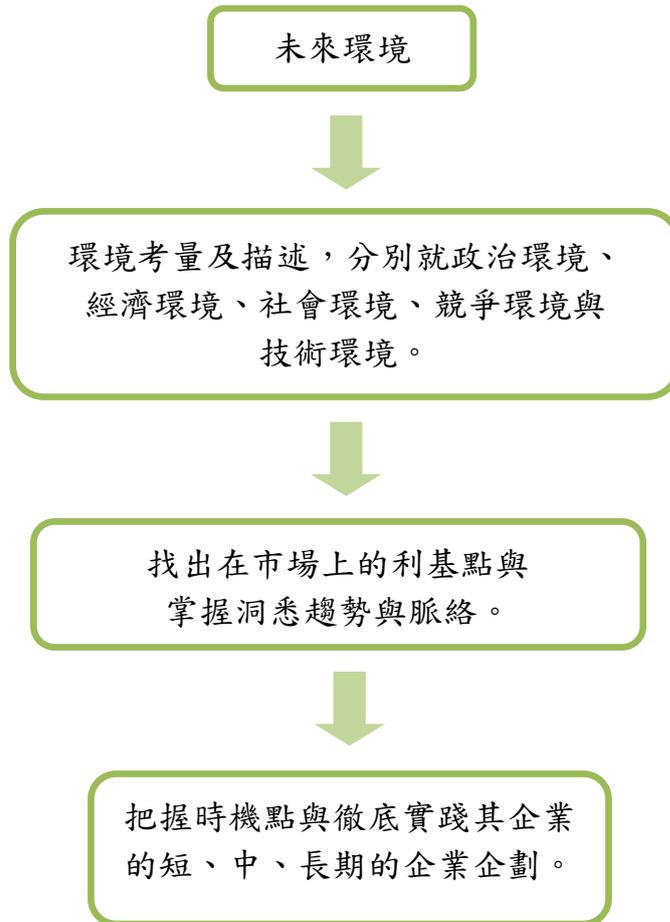


圖 3.11 企業面對未來環境的執行步驟

資料來源：本研究整理繪製

#### 3.2.1.4. 生存目的 (Goal of Life)

任何的企業除了努力創造巨大的營利為目的外，其實終極目的可把滿足顧客和社會的需求，甚至能夠把社會大眾對企業的期許視為其最終目的，因為唯有滿足顧客和社會才能完全讓消費大眾感受其企業真正為了他們所存在的價值。因此，企業除了需要為了企業運作而努力創造出營業利潤外，還需要找出如何能夠回饋於社會大眾，並製造出一個能夠使購買者感到其企業的用心，這是由於社會大眾的鼓勵與支持成就了企業的成功，因此企業需要有其感恩之心並回饋於社會，並施以真、善、美的出發點為著力，使得企業多能夠融入於社會並共體時艱以贏得社會大眾的民心，以圖 3.12 企業生存目的執行步驟為示意。例如：鴻海精密企業董事長郭台銘帶領鴻

海成為台灣成功的企業外還曾榮登台灣首富之名，郭台銘曾經說過鴻海營利只是為了在社會上獲得重視的過程，以期能夠實現更偉大理想的目的之一。從郭台銘在鴻海集團不斷擴充事業版圖上，其中更以為實現能夠幫助社會上的弱勢族群並且不求回報的理想，其中郭台銘更在 2007 年以永齡基金會的名義捐贈台灣大學 150 億，其中 100 億以做為癌症醫院和質子中心，另外 50 億用於生醫工程方面，其背後的目的除了是過去為了與兩位摯親與癌症對抗外，更是把慈善事業捐給最有能力創造價值的夥伴取代過去以把錢捐出去的行為，亦是以「取之於社會、用之於社會」為主要的企業領導人追逐理想的目的，更是企業得以符合社會大眾的期待並回饋於社會的實質行為，這也是鴻海集團為何成為台灣著名企業外，還受到社會大眾的尊敬。此外，鴻海對社會責任上的付出不僅是出資鉅額幫助社會弱勢或是成立慈善事業機構來完成偉大理想外，還致力於參與各大校園演講座談會，給予時下在大學裡的準社會新鮮人正確的工作態度與格局視野，使得社會新鮮人在職前即有良好的職業道德與培養工作態度。另外，由於鴻海原本即是中小企業起家，因而也給予許多中小企業在經營企業時的寶貴經驗與意見，但從來不是給予資助，強調幫助人、企業的方式「漁」而不是「魚」，其說明了幫助他人（企業）給魚吃不如教他如何釣魚，給予肯吃苦耐勞、有理想、有毅力的企業精神，無形中這也是回饋於社會大眾的一種方式。因此，企業確實該創業前，便需要找出除了能夠使得企業營利維持運作的方法外，更需要尋找其如何回饋社會大眾的生存目的。

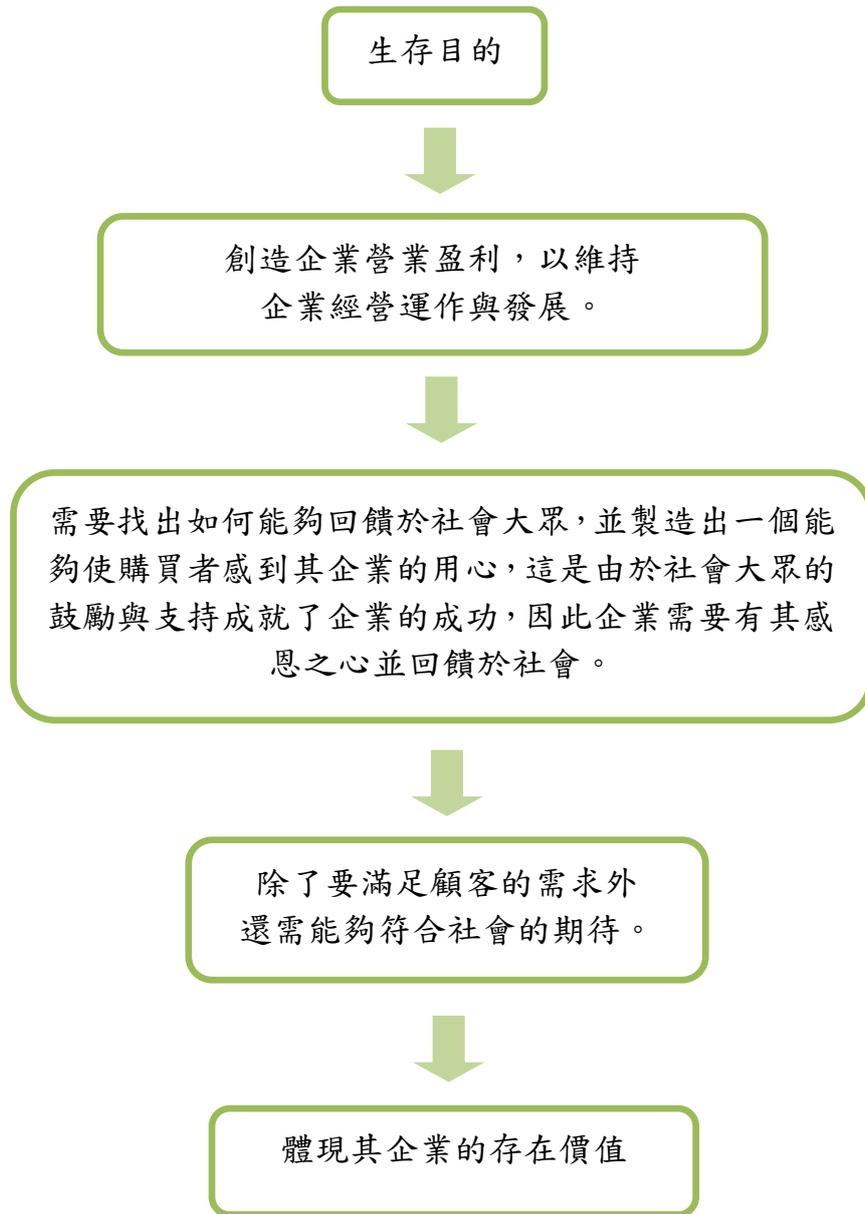


圖 3.12 企業生存目的執行步驟

資料來源：本研究整理繪製

### 3.2.2. 確立品牌識別 (Determining Brand Identification)

此階段著重於品牌的身分與地位，因此將從企業文化與組織溝通著手，因兩元素皆在以人為本的基準下發展，使得須先制定與塑造出為品牌所經營的組織架構，再者為品牌所制定其發展的產品類別，以作為品牌所銷售的標的，並且在投入生產與發展前，須為品牌所處的環境來做五力分析、SWOT 分析，進而替品牌執行 STP 策略並尋找期目標市場與制定該品牌合適的定位。此階段以作為建立品牌識別是確立品牌識別作為品牌與企業的連結，亦是有效建立組織內外一致性的品牌識別，該階段著重於品牌架構的挑戰，以圖 3.13 品牌魚之第二階段—魚軀幹為示意。

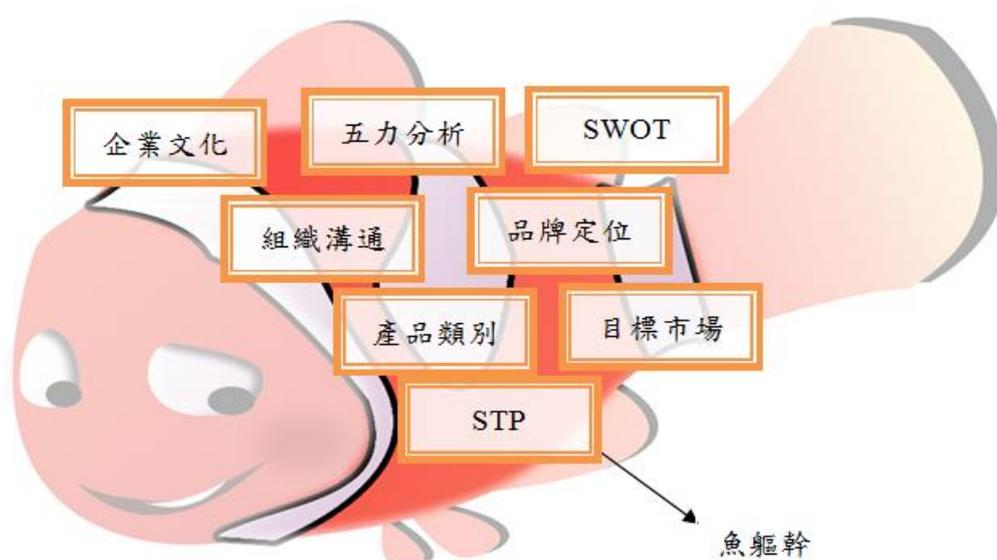


圖 3.13 品牌魚之第二階段—魚軀幹

資料來源：本研究整理繪製

品牌識別由 Kapferer (1992) 最早提出的概念，認為品牌隨著時間和廣告資訊的傳遞將為形成自己本身的獨特涵意，並產生了新的意義，而品牌識別包含了品牌獨特意義、品牌價值、品牌個性和品牌特性。Philip Kotler (2000) 認為，品牌乃是一個名稱 (name)、名詞 (term)、標誌 (sign)、符號 (symbol)、設計 (design)，或者是以上它們的組合使用，其目的是為了識別某個銷售者或某一族群銷售者的產品或勞務，能夠與競爭對手的產品或勞務明確區隔開來。Perry & Wisnom (2003) 則主張品牌識別是能

夠透過可控制因素組合而成的，像是、品牌定位、品牌經驗等。此外，還認為品牌識別與品牌形象是彼此具有相互關聯性質的。

品牌識別是品牌行銷人員希望透過創造與保持著能夠引起人們對品牌印象的聯想物體，品牌識別提供了品牌行駛的方向、經營的目標與想要傳達的某種意涵，其目的是為了能夠引起人們對品牌的關聯想像以及建立起品牌與消費者之間的關係，強調品牌識別具有激起消費者對品牌聯想的積極作用，品牌識別亦代表著企業或者是企業組織內部期望品牌能夠給予消費者的外貌，亦是行銷人員所想要產生的品牌聯想，企業主張透過賦予品牌不同的價值來給予消費者，並且與消費者建立起關係來。當品牌尋找完整的品牌願景後，此時品牌需要確立識別系統，品牌識別不僅要在視覺上的品牌名稱、品牌標語達到一致性及印象深刻外，還需要從企業文化中找尋該識別上的人文背景獨特性，以及強調組織環境的溝通確實會影響其識別上的效率，然而市場上的分析是品牌確立識別系統不可或缺的前置作業，此外仍需在市場上有著鮮明獨特的定位與精確的目標市場。品牌識別運用其品牌產品的相關物件硬體和軟體讓購買者能夠在接觸時達到高度的聯想和辨識程度，其目的是為了引起購買者對品牌的美好印象，因此可透過以下企業文化、組織溝通、品牌名稱、品牌標語、目標市場、品牌定位、五力分析、SWOT 分析、STP 分析，不論是物件上的軟體或硬體上皆能發揮品牌辨識上的作用。

### 3.2.2.1. 企業文化（Corporate Culture）

Morgan（1999）認為品牌文化的概念如同企業文化，其企業文化便是企業哲學的體現，企業哲學是使命或直行的符碼，能夠透過內部組織的工作方式與商業的活動廣告等來展現出其意，企業文化的成功可以將其視為企業與消費者間的一種具體感受，能夠讓外部環境相信企業與其產品的存在。因此，企業文化是企業打造品牌概念的領域外，仍是消費者從企業文化當中擷取自我概念的重要來源之一，更甚重要的是品牌文化是企業與消費者共同建構而成的。一般來說建構其企業文化必須先堅持社會主義方向，因為企業是為了提高人民的物質文化生活而存在，並需強化以人為中心，因為人是文化生成的第一要素，而企業文化更需要做到的是組織內外表裡

一致，切忌形式主義，還須強調其個性差異性的特點，因為每個企業都有自己的歷史和經營特色，並且承繼傳統文化精華加以發揚光大，而培育企業的共同價值觀也很重要，尤其在面臨危機處理和重大決策判斷時，其文化上的塑造企業價值觀為其重視，再者企業文化在經營層面需塑造其企業精神和正確的經營哲學更甚為以永續經營的重要任務，而企業文化的結晶便是商品化的設計，而企業形象設計除了提供有形和商品和無形的服務，也需留意與購買者接觸的購買環境和店鋪門面上的設計。而 21 世紀是文化管理的時代，是文化致富時代。企業文化將是企業的核心競爭力所在，是企業管理最重要內容。

Vincent (2002) 認為品牌能夠成功，是因為它把品牌文化的敘述的故事中給人格活化了，其中品牌文化的敘述包括了儀式與符號要素。企業文化是由一群要素所組合而成的，其要素可涵蓋其價值觀、信念、儀式、符號、處理方式與態度等奇特有的諸多文化形象的組織。而企業文化的形成可從以下五項構面來建造，以圖 3.14 企業文化的五項構面為示。

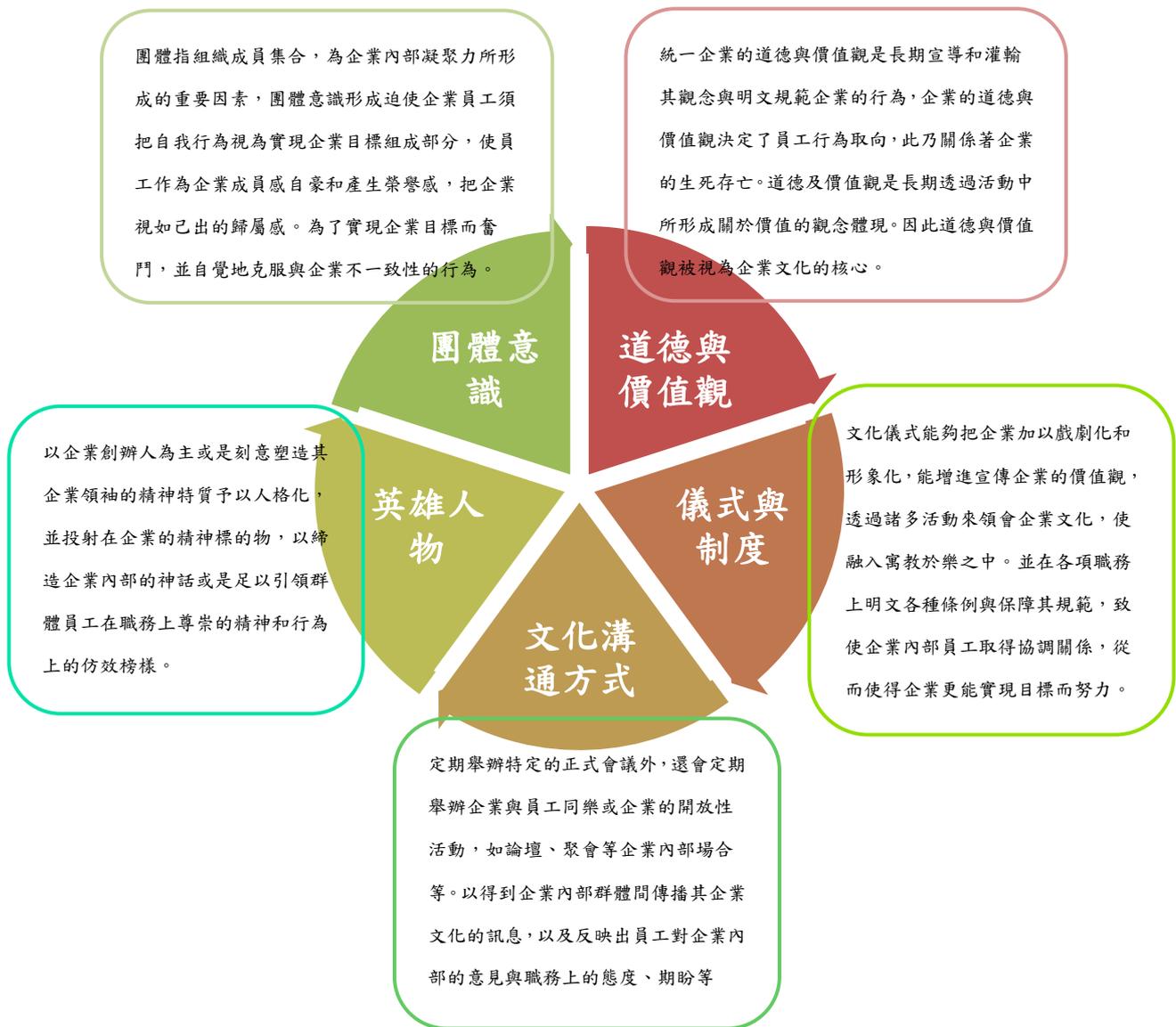


圖 3.14 企業文化的五項構面

資料來源：本研究匯集 Vincent (2002)、Elliott & Wattanasuman (1998)、Holt (2003,2004) 學者觀點所整理

### 1. 道德與價值觀

道德的定義係指調整企業與同業間、與顧客間、與企業內部員工間關係的行為規範集合，以善與惡、公與私、榮與辱、誠實等道德歸納為評價標準。因為**道德具有積極的反效應和強烈的感染力**，可視為人們自我認可與自我約束的力量。因此，道德更具有廣泛地約束企業與員工行為的重要方式。價值觀的定義係指企業的內部員工所對企業存在的**意義、經營目的、經營宗旨與員工群體意識的價值準則**，因為只有員工與企業達成共同價值

意識，才能達到企業的價值。

企業的道德與價值觀的實現做法是**統一企業的道德與價值觀並且長期宣導和灌輸其觀念與明文規範其企業全體的行爲**，在企業的執行活動中表現出企業一致性的道德與價值觀，致使企業面對其經營上的問題時才能夠使得在判斷企業行爲時成為統一的行爲標準。而由於企業的道德與價值觀決定了員工行爲取向，此乃關係著企業的生死存亡。企業只顧自身經濟效益的價值觀，就會偏離社會主義方向，不僅會損害國家和人民的利益，還會影響其企業形象；只顧眼前利益價值觀的企業，則會急功近利，使企業失去後勁，導致滅亡，而道德及價值觀更不是人們在一時一事上的體現，而是在**長期透過企業活動中所形成關於價值的觀念體系**。因此，企業的道德與價值觀被視為企業文化的核心。

## 2. 儀式與制度

儀式的定義係指企業內部的各種表揚、獎勵活動、組織聚會語文藝活動等。其儀式的做法是企業**透過其文化儀式**能夠把企業加以**戲劇化和形象化**，能夠直接來增進其宣傳企業的價值觀，透過諸多活動來領會企業的文化，使得**企業文化融入其寓教於樂之中**。

制度的定義係指在生產經營的活動中所形成的，其主要是對人的行爲管理帶有著**強制性的規範**。其做法是在各項職務工作上明文既定各種條例與保障其權力的規範，以做為企業員工的行爲制約，使得企業內部員工取得協調關係，員工的共同利益受到保護後，從而致使企業實現目標而努力。

## 3. 文化溝通方式

文化溝通方式的定義係指企業**非正式的資訊傳遞方式**，藉由某些特定的場合所組成。其做法是定期舉辦特定的正式會議外，還會定期舉辦企業與員工同樂或企業的**開放性活動**，如論壇、聚會等企業內部場合等。以得到企業內部群體間傳播其企業文化的訊息，以及**反映出員工對企業內部的意見與職務上的態度、期盼等**。例如：台積電企業每年會定期舉辦企業內部的遊樂活動，除了給予攜帶家眷朋友方便外，內部主管便能透過該活動的機會內容，來向員工以及員工的家眷傳達企業的特有文化外，更能洞悉

員工在放鬆的參與活動中，明確了解員工對企業組織上的意見與工作上的態度予以觀察，這些寶貴的意見和員工對企業的期盼，往往是無法在職務上所被觀察而得知的。此外，對於中高階幹部的企業內部會議，諸多企業也會選在度假中心裡的國際會議會館裡舉辦，除了因應場地便利之外，也是因為員工在放鬆悠閒的環境下，透過會議上的交流，更能得到員工在職務上所不易於發表自我言論的機會和客觀，畢竟在職場上的環境壓力有許多考量。

#### 4. 英雄人物

英雄人物的定義係指企業內部的**核心人物**或是以**人格化**後的企業文化，其主要目的是做為企業內部員工的一個**行為**或**精神表率**所給予的仿效榜樣，為企業文化所形成的重要因素。其做法可以企業創辦人為主或是刻意塑造其企業領袖的精神特質予以人格化，並投射在企業的精神標的物，以締造企業內部的神話或是足以引領群體員工在職務上尊崇的精神。例如：蘋果（apple）電腦，以史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs）為企業內部的核心人物亦是蘋果電腦的英雄人物，其獨特的人格特質以及對工作上的堅持、熱情和完美使得蘋果（apple）電腦，一而再地邁向企業高峰並引領世界成為潮流，其蘋果（apple）的企業內部文化亦是受到執行長（CEO）的人格特質而所塑造的蘋果文化。因此，我們深知一個優秀的領導人除了能夠帶領企業成為成功的企業外，其企業內部的文化塑造亦是攸關於企業的領導人或是稱為企業的英雄人物。

#### 5. 團體意識

團體係指組織成員的集合觀念，此為企業內部所**凝聚力**所形成的重要心理因素，企業的團體意識的形成迫使企業的每位員工須把**自我的行為視為實現企業目標**的組成部分，而使得員工作為企業的成員而感到自豪，對企業的成就產生榮譽感，因而把企業視如己出的共同歸屬感。因此，就會為了實現企業目標而努力奮鬥，並且自覺地克服與實現了與企業目標不一致的行為。例如：義大利車廠舉世聞名的法拉利（Ferrari）總部工廠位於義大利的馬拉內羅（Maranello），身為法拉利（Ferrari）工廠內的員工皆自豪

為法拉利 (Ferrari) 的一份子，因為企業內部的員工所縫製的內裝皮革與組裝車輛的機械結構皆是獲得全世界高度的讚賞，因而法拉利 (Ferrari) 的員工會把自我行為並視為企業目標的組成部分，其原因來自於法拉利 (Ferrari) 已成為車界中的頂級工藝之一的車廠，這即是企業形象使得內部所凝聚成組織內部的團體意識所經典的代表案例。

Vincent (2002) 企業所表現出的特有文化，為品牌的成功關鍵因素，而這其中可以下列四種特質來檢視其特質，並結構其企業文化的特質性，以圖 3.15 企業文化成功的關鍵因素為示。

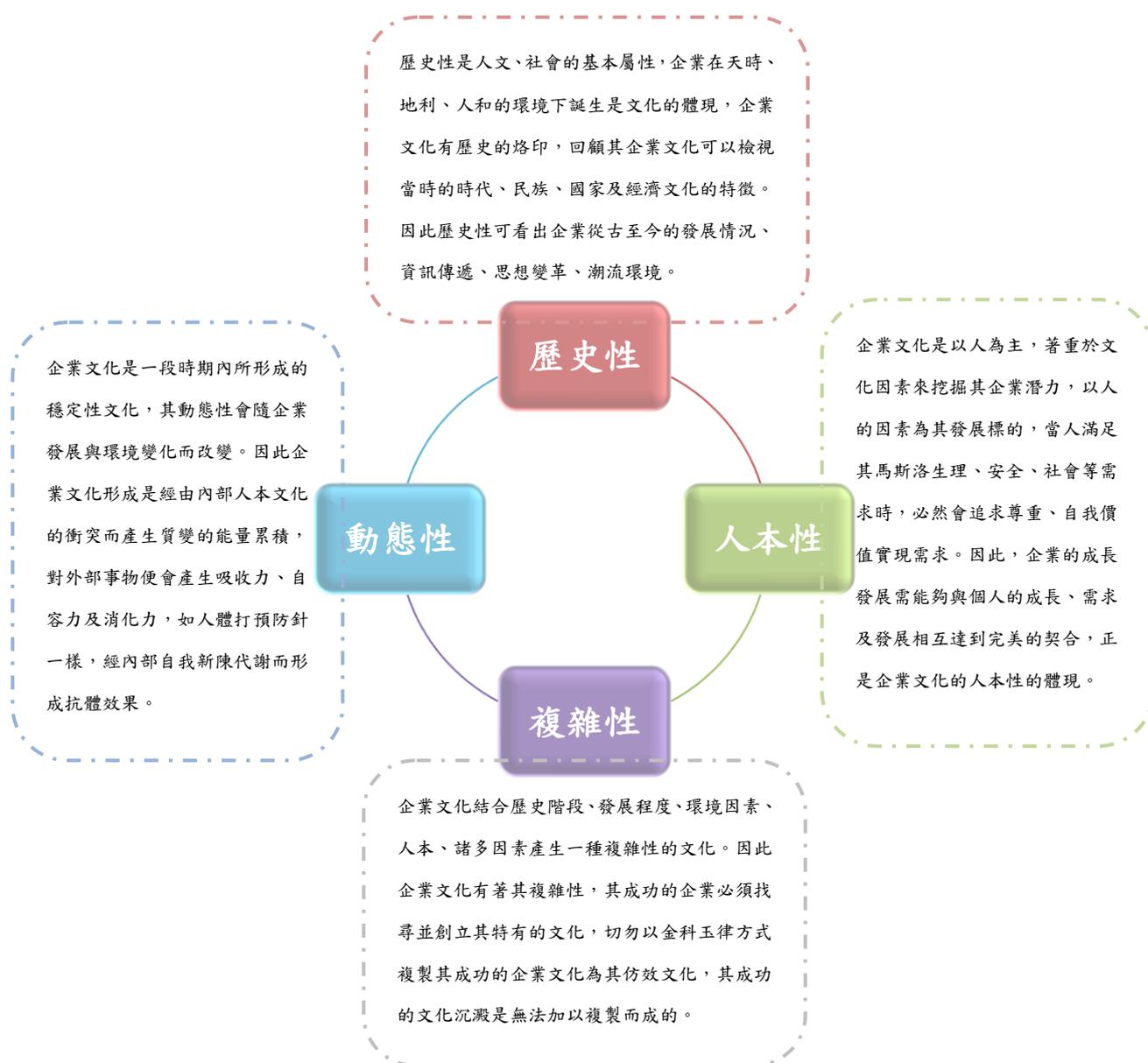


圖 3.15 企業文化成功的關鍵因素

資料來源：本研究匯集 Vincent (2002) *Unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy* 所整理

## 1. 歷史性

歷史性是一切人文、社會的基本屬性，企業在天時、地利、人和的環境下誕生，企業可說是歷史文化的一種體現，企業文化必須帶有歷史的烙印，而回顧其企業文化可以折射大到當時的一個時代、一個民族，甚至是一個國家，小至其地域性的經濟文化的特徵。因此，企業文化的歷史性可

看出企業從古至今的發展情況、資訊傳遞、思想變革、潮流環境等。例如：紳寶（Saab）汽車品牌，在二次大戰後從打造飛機的供應商轉而成為民生工業的汽車品牌製造商，而現今我們即便從紳寶（Saab）汽車的車款中，除了能夠看出北歐國家的車廠所呈現的極簡風格外，還能夠看出這間車廠過去的製造技術從飛機上的發展技術如何移植並導入在汽車的技術中的情況，與車室的內裝設置如何打造成機艙的駕駛座艙感，以及走到現今的汽車科技中的潮流環境上，都能夠看到該車廠的技術移植甚至是思想上的變革。

## 2. 人本性

企業文化是一種以人為主的文化，著重於企業文化的因素來挖掘其企業的潛力，並以人的因素為其發展標的，這是因為人的職涯占一生中最寶貴、時期最長的人生階段，當人滿足其馬斯洛的生理需求、安全需求、社會需求時，必然會追求其尊重需求及自我價值實現的需求。因此，企業的成長發展往往能夠與個人的成長、需求及發展相互達到完美的契合，正是企業文化的人本性的體現。

## 3. 複雜性

企業文化是結合歷史階段、發展程度、環境因素、人本、諸多因素而產生一種複雜性的文化。因此，企業文化有著其複雜性，其成功的企業必須找尋並創立其特有的文化，切勿以金科玉律方式複製其成功的企業文化為其仿效文化，其成功的文化沉澱是無法加以複製而成的。例如：德系車廠與日系車廠的企業文化所呈現出來的造車理念皆是有顯著的不同，雖然德國和日本這兩個國家皆是在世界大戰中戰敗下的國家，致使在戰後時他們轉換在民生工業上的技術與民生恢復能力，有別於一些戰勝國。在人本與環境因素中，由於德意志民族特性使得在造車理念和態度會較為嚴謹，並且在機械上的天賦也是較為出色，從德系車款的耐用品質可以觀察出；而大和民族特性使得在造車理念和態度會趨向於消費者對外在的需求，因而從日系車款的行銷手法與強調消費者習慣特性予以端倪出。因此，企業文化的複雜性不僅可以從歷史發展、民族特性和環境等多因素所形成之，

甚至消費者能夠從品牌的產品中亦能觀察出其企業文化不同的特性所營造出的產品特性。

#### 4. 動態性

企業文化是企業在一段時期內所形成的**穩定性文化**，其文化動態性的動態性會隨著企業的發展與環境的變化而改變之。因此，一個優良的企業文化形成是經由內部各種人本文化的衝突而產生其質變的能量累積，對外部的新的事物便會產生其**吸收力、自容力以及消化力**，其如同人體打入預防針一樣，並經由內部自我的新陳代謝而形成最佳的抗體效果，因而預防其外部環境的細菌侵蝕。例如：曾經以打造跑車為主的車廠如保時捷、藍寶堅尼、法拉利品牌，這些車廠過去有著歷史悠久的穩定性文化，而如今保時捷因旗下休旅跑車款 Cayenne 車系大賣而使得保時捷邁向車廠的另一高峰，此舉亦使得藍寶堅尼也躍躍欲試朝向休旅車款經營著手，近年來環保意識抬頭加上油價高漲，除了使得各車廠致力於研發更能達到節能又不失動力的性能車款，此外保時捷、法拉利車廠有別於其他跑車車廠而致力於研發油電混合的跑車款。這些車廠過去在文化上所形成的造車理念堅持亦隨著環境變遷因而有所變化，這也說明了車廠對外部環境的技術甚至是科技趨勢自我產生了吸收力、自容力以及消化力，並經營企業內部的新陳代謝而形成能夠在競爭激烈的車廠中得而存活下來，經過企業的內、外部的衝突激盪後，甚至更能夠帶領車廠走向另一高峰。反之，無法順應外部環境而變化的車廠，逐漸走向衰退與失去市場。此皆為企業文化的動態性。

#### 3.2.2.2. 組織溝通 (Organizational Communication)

Kotler (2003) 認為，品牌並非單一廣告能夠所建立起來，而是由品牌塑造時的經驗所建設出來的，其中以企業內部員工與顧客中所一切的接觸和公司的溝通活動必須都是正面的，才是品牌形成的基準點。因此，組織溝通是企業管理中極為重要的部分，管理與被管理之間有效**溝通**是任何**管理藝術的精髓**。未來在市場上的競爭也是管理的競爭，而管理的競爭在於每個組織內部成員和外部組織的有效溝通上。有效的組織溝通需先建立溝通標準，其包含了組織內部管理的溝通方式和績效目標，溝通方式也可透

過內部培訓其統一企業溝通風格和行為模式，而領導者的經營意識也是屬組織溝通的重要層面。然而，Nonaka & Akutsu (2004) 也特別提及，當品牌建設的過程中，必須專注於企業與顧客能夠共同分享內隱知識、創造價值，並且根據這些內隱知識建立其品牌概念，以及透過在產品裡彰顯該企業的內隱知識，利用品牌的體驗來創造出該環境的能力，即是品牌塑造的能力 (Branding Capability)。此外，組織在表達組織的品牌調性、品牌價值、品牌傳承時，其品牌能對組織內、外部說故事是一件很有利的表達工具，其設計故事的過程中則隱含了策略、信念和團隊合作等，是有效的設計與溝通的結果，並且我們明白賦予故事的品牌往往是傳遞資訊與記憶的獲得的最有效工具。一般品牌故事可從顧客、創辦人、代言人著手經營，以圖 3.16 企業組織溝通的三對象為示，其表示個體間有其獨自的內涵影響，其中對象間的關係也具有關聯牽動性。



圖 3.16 企業組織溝通的三對象

資料來源：本研究歸納 Nonaka & Akutsu (2004) 整理繪製

## 1. 顧客

與品牌有關的消費者故事大多包含了該品牌的購買使用者、使用後的聯想、心理上或象徵性的利益關係，這是因為消費者在購買品牌並使用時，品牌會融合在使用的的生活習慣並藉著社群的關係而分享，使得消費者產生了情感連結的品牌有效管理，而透過**社群相互溝通**形成的品牌故事，能夠加速其消費者的經驗分享，更能夠創造出品牌的溝通價值並強化品牌形象。因此我們發現近年來網路社群崛起，諸多品牌已藉由社群的力量來管理品牌，而社群的力量最主要是來自於品牌故事的顧客，品牌故事也達到組織外部溝通的重要部分。而顧客的購買反應很自然地會影響其創辦人的經營方向，產品或服務倘若受到顧客青睞的話，那麼創辦人或管理階層便會創造出更多的銷售可能，舉凡款式、銷售點等方針。顧客在購買產品或體驗服務時，與代言人（這邊指員工）間的互動關係，會使得員工因此改變其服務顧客方式，例如員工在服務顧客的過程中，經過顧客反應後才發現服務過程有需要修改服務流程或方式等關係影響。

## 2. 創辦人

一個成功的品牌識別，是建立在創辦人程度上的領導能力，藉由創辦人的**想法、情感**的表達並設立其**品牌發展的基石**。我們看到許多成為指標品牌都依據其對顧客的承諾並發展出深植人心的品牌故事，而這些故事皆是藉由人格化並賦予人格特質的故事塑造，也因此品牌故事造就出品牌的地位與關係。而創辦人的經營理念與態度也會影響其代言人，諸如簡樸踏實的創辦人尋找名人做代言時可能就比較偏向走平易近人或要求形象好的名人，對員工的要求也可能會以效率及避免浪費的行為做為企業制度或準則。相對來說創辦人的思維與行為也會間接影響其消費顧客，由其在設計產品或服務層面，會依照創辦人對企業的期盼而致使影響其顧客對產品和服務的思維接受方式。

## 3. 代言人

品牌的代言人可分成兩種：員工與名人。組織內部的員工是對組織文化瞭解更透徹的一群人，而員工擁有特殊的**知識與技能**使得員工能夠傳遞

其**品牌**的**功能效益**，由其當員工的個人價值與品牌價值達成一致時，員工會在**情感**上承諾並**傳遞**其品牌。另外，在名人的定義上是行銷溝通上品牌的代表人物，這是因為名人有自己的聲譽、人格特質以及生活特性，並且名人通常有很強的聯想，名人與品牌的連結通常可以把那些**聯想移轉**到**品牌**的產品上。因此，品牌希望能夠藉由名人的代言，建立該品牌希望溝通的族群並增加其品牌形象與品牌聲譽價值。而代言人的名人部分其對市場與顧客的影響程度，會因名人的知名度和形象致使顧客對名人的崇拜或追隨，員工部分則是藉由服務顧客時所呈現出的服務品質一致性，致使顧客對該品牌或企業所產生其印象，此印象可能為正面亦可能為負面。

### 3.2.2.3. 產品類別 (Product Category)

美國行銷協會 (American Marketing Association) 將產品的類別可為服務、軟體、硬體之分，以及便利性產品、選購性產品、特別產品三類。服務通常是無形的，其是為了滿足顧客需求，所提供服務者與顧客之間在接觸時的活動所產生的結果，軟體由訊息組成，並且通過媒體表達所傳遞的一種智力創作，通常是無形化的產品，並可以透過各種形式存在，硬體則為有形產品。

商品的整體概念可包括三個層次，即商品實質層、商品實體層、商品延伸層。商品實質層即是商品的功能和效用，購買者除了獲得商品本身，更主要是獲得該商品所給予某種需求的滿足，因此企業在開發商品行銷時，首要考慮到商品的**實質**並能夠明確帶來的**功能和效用**。商品實體層是向人們所展現出來的**品牌結構外表特徵**，它也包含了外觀型式和內在質量以及銷售的成分，如品牌、品質、款式、色調和包裝。商品延伸層係指購買者再購買使用時所獲得到的各種**附加價值**和效用的總合，包含了購前的諮詢服務、購買時的商業條件以及維修和售後服務。

產品類別與品牌定位之間的關聯性，係指產品類別可能致使品牌定位時需**符合**其產品類別的**特性**，也就是說品牌定位的調性必須合乎其產品類別的產品特性，並把**品牌**與某種特定的**產品種類聯繫**起來，以幫助其消費者的品牌聯想，以企圖在消費者心目中形成該品牌等同於某一個產品類別的印象，以成為某產品類別的**領導品牌**或是該產品類別的代名詞，致使當消費者若有該此特定需求時便會聯想起該品牌，這是一種產品類別與品牌

定位的思維，即是該產品類別透過品牌定位的方法告訴消費者，該品牌屬於某一類的產品，或者將自己界定為與競爭者對立或顯著不同於競爭者的產品類別，例如：七喜汽水將產品類別界定於「非可樂」的飲料，成為該產品類別的經典案例，在當時可口可樂與百事可樂是氣泡汽水市場的領導品牌並占有極高的市占率，在消費者心中也有不可撼動的地位，而七喜汽水運用產品類別與品牌定位所強調的「非可樂」飲料，使得與可口可樂和百事可樂產生對立的產品類別，並成為可樂飲料之外的首選。不僅避免掉與兩巨頭的市場正面迎戰，還巧妙運用與兩品牌的掛鉤，致使自己身處於能夠和兩巨頭並列的飲料地位，而透過成功的產品類別與品牌定位也讓七喜汽水在當時坐擁美國飲料市場的前三大寶座。

#### 3.2.2.4. 五力分析 (Five Forces Model)

五力分析模型是麥克爾波特 (Michael Porter) 於 80 年代初提出，對企業策略的制定影響。五力分別為：供應商的議價能力、購買者的議價能力、潛在競爭者進入的能力、替代品的替代能力、行業內競爭者現有的競爭能力。而以圖 3.17 五力分析的五種力量的不同組合變化最終影響行業利潤潛力的變化。

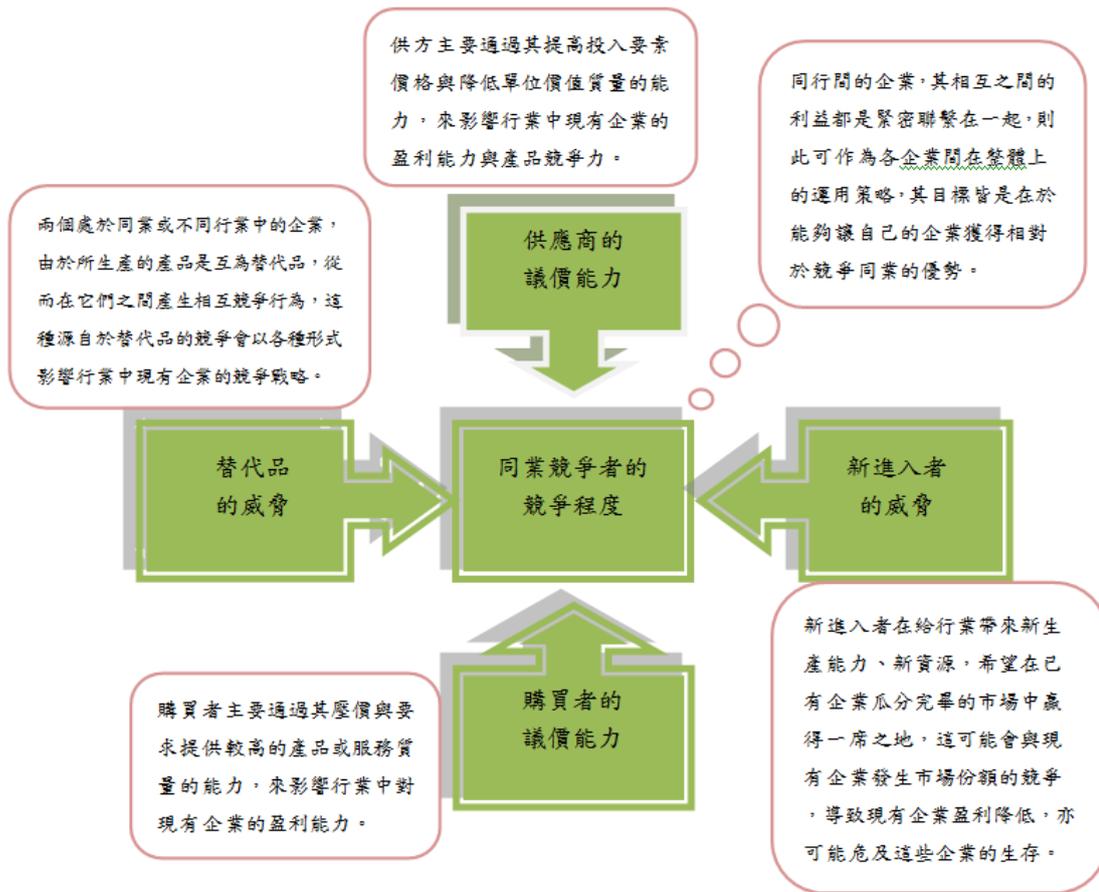


圖 3.17 五力分析 (Five Forces Model)

資料來源：本研究歸納 Porter, M. (1979) 學者觀點所整理

### 1. 供應商的議價能力

供方主要通過其提高投入要素價格與降低單位價值質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力與產品競爭力。供方力量的強弱主要取決於他們所提供給買主的是什麼投入要素，當供方所提供的投入要素其價值構成了買主產品總成本的較大比例、對買主產品生產過程非常重要、或者嚴重影響買主產品的質量時，供方對於買主的潛在討價還價力量就大大增強。

### 2. 購買者的議價能力

購買者主要通過其壓價與要求提供較高的產品或服務質量的能力，來

影響行業中對現有企業的盈利能力。而如果能夠滿足以下的購買者條件，便可具有較強的議價能力：

- (1) 當購買者的總數較少，意味著每位購買者占銷售量有很大的比例，此時如果購買者的購買量又較大時，更能夠以量制價的增加自我的議價能力。
- (2) 銷售者以相對較小規模的中小企業所組成，其面對諸多的購買者來說，其購買者的議價能力較大。
- (3) 購買者所購買的貨品倘若為標準化的產品，同時可向多個銷售者購買，以增強其購買者的議價能力。
- (4) 倘若眾多的小量購買者達成一致性地像銷售者集體購買，則面對銷售者的議價空間，則有以量制價的提高其購買者的議價空間。

### 3. 新進入者的威脅

新進入者在給行業帶來新生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有企業發生原材料與市場份額的競爭，最終導致行業中現有企業盈利水平降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生存。進入障礙主要包括**規模經濟、產品差異、資本需要、轉換成本、銷售通路開拓、政府政策、不受規模支配的成本劣勢**(如商業秘密、產供銷關係、學習與經驗曲線效應等)、**自然資源、地理環境**。總之，新企業要進入一個行業的機會大小取決於主觀地估計潛在**利益、成本、風險**這三者的相對大小情況來衡量。

### 4. 替代品的威脅

兩個處於同業或不同行業中的企業，由於所生產的產品是互為替代品，從而在它們之間產生相互競爭行為，這種源自於替代品的競爭會以各種形式影響行業中現有企業的競爭戰略。而替代的原因可能為**售價和獲利潛力、產品品質提高、替代品的生產者的競爭強度**。其中，可能存在著現有企業產品售價有著提高其售價的潛力，卻可能因消費者接受其替代品而在價格上有所被限制。其次，由於出現其替代品的可能危機，致使現有的企業可能得降低生產成本，並提高其生產品質，或者必須強調其產品的特殊特色

性才不易被替代品給取代。最後，取決於替代品產品的競爭程度，如果能夠使得購買者因此轉換購買所支付的移轉成本較低時，那麼現有的企業很可能因此而被取代。因此，面對現有的企業來說替代品的廠商，在產品價格上越低、品質越好、購買者的移轉成本越低，面對現有的企業的競爭力就越強悍。而現有企業要考量其替代品的威脅程度，可從替代品的營業銷售成長率，以及生產能力及盈利擴張的程度來加以觀察。

## 5. 同業競爭者的競爭程度

同行業間的企業，其相互之間的利益都是緊密聯繫在一起的，則此可作為各企業間在整體上的**運用策略**，其目標皆是在於能夠讓自己的企業獲得相對於競爭同業的優勢。因此，在實施中就必然會產生衝突與對抗現象，這些衝突與對抗就構成了現有企業之間的競爭。現有企業之間的競爭常常表現在價格、廣告、產品介紹、售後服務等方面，其競爭強度與許多因素有關。而要避免其同業競爭的威脅，得視該行業別中的進入門檻是否夠高，如果其門檻較低時則會面對較多的同業競爭對手。此外，該產業的成長越趨向成熟時，則企業的產品需求則趨於緩慢成長，因而造成同業間的激烈的競爭。另外，如果該行業的退出門檻也較高，也就是說要退出其競爭行業比進入該競爭行業的門檻還高，則會讓該產業的競爭程度加以提高。

### 3.2.2.5. SWOT (Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats)

Heinz Weirich (1982) 提出 SWOT 分析就是透過企業自我的實力以及競爭對手的實力評價其優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、和競爭市場上的機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)，並用在制定企業發展前對企業進行深入全方面的分析以及競爭優劣勢的品牌定位，並如何善用其優勢、停止其劣勢、成就其機會、抵禦其威脅。在優勢劣勢構面通常是指**資源** (財務資金、技術專家、地理資源)、**服務**、**經濟規模下的基礎建設**、**品質**、**組織內部**、**管理效率和價格**。在機會和威脅構面通常是指競爭對手的**策略行動**、**產業別的經濟狀況**、**通貨膨脹和國際匯率**、**市場成熟度**、**法律規章和限制**。通過 SWOT 分析，可以幫助企業把資源和行動聚集在自己的強項和有最多機會的地方，並讓企業在經營品牌所運用的策略變得更加明確。

在 SWOT 分析法中，企業通常會在內、外部的各種變數環境的基礎下，採用其槓桿效應、抑制性、脆弱性與問題性四個基本概念來進行此 SWOT 分析，如此更能夠活用其 SWOT 分析其精隨，更能夠精準地找到企業自我真實的優勢、劣勢、機會與威脅。以表 3.1 說明其為其槓桿效益、抑制性、脆弱性與問題性其中組合之意。

表 3.1 SOWT 分析

|                  |                       |                 |
|------------------|-----------------------|-----------------|
| 外部環境分析<br>內部環境分析 | 機會<br>(Opportunities) | 威脅<br>(Threats) |
| 優勢 (Strengths)   | 槓桿效應                  | 脆弱性             |
| 劣勢 (Weaknesses)  | 抑制性                   | 問題性             |

資料來源：本研究歸納 Heinz Wehrich (1982) 整理

### 1. 槓桿效益 (優勢 + 機會)

槓桿效益係指產生於內部優勢與外部機會相互的適應下。在此種環境下，企業所經營的品牌可利用自身的內部優勢來找出其外部機會，使得該外部機會與內部優勢能夠充分結合發揮達到綜效。但是，我們知道機會往往是稍縱即逝的，因此企業在經營品牌時，必須敏銳地掌握絕佳時機，以取得更大的品牌發展。

### 2. 抑制性 (劣勢 + 機會)

抑制性代表其受到妨礙與阻止，並影響其控制，抑制性係指產生內部的劣勢與外部的機會相互的不相合適下，企業就算有再大的優勢也無法取得發揮其用，因此在這種情況下，企業必須提供或是取得某種資源，以促使內部劣勢能夠趨向內部優勢化，才得以取得與合適外部機會，企業進而達到其發揮。

### 3. 脆弱性（優勢 + 威脅）

脆弱性代表其內部優勢明顯開始銳減，並影響其內部優勢的發揮，脆弱性係指產生內部的優勢與外部的威脅相互的矛盾下，當企業的外部環境受到威脅時，其內部優勢又無法得以發揮時，出現其優勢不顯著其脆弱局面，在此時企業必須**克服其威脅**而得以發揮其優勢。

### 4. 問題性（劣勢 + 威脅）

問題性係指企業受到內部劣勢與外部威脅的極端不利的環境下，企業正面臨著嚴峻的挑戰，倘若無法妥當處理，很可能直接威脅到該企業而面臨生死存亡的危機。

#### 3.2.2.6. STP（Segmenting、Targeting、Positioning）

整理 Kotler,P. (1991) 所提出行銷管理的 STP，由於市場是一個多層次與多元化的消費需求的綜合體，任何企業皆無法滿足所有的市場需求，而企業根據其不同的需求與購買能力等的因素把市場上彼此相似的需求的消費族群區分成若干個子市場，即為細分市場。並且企業根據自我的策略與產品的市場情況中去選取一塊具有規模與發展前景的市場，並符合其企業的目標能力的細分市場，即為目標市場。隨後企業需要將品牌的產品或服務定位在目標的消費族群所偏好的位置上，並透過一系列的行銷活動向目標市場傳遞其品牌的定位訊息，使得消費族群意識到並或得感知。品牌定位是市場定位的核心，因此在品牌定位的過程即便是市場定位的過程。而 STP 則是涵蓋了市場區隔（Segmenting）、目標市場（Targeting）、市場定位（Positioning）。

#### 1. 市場區隔（Segmenting）

市場區隔係指行銷者透過其市場調查，並且依據消費者的需求和慾望以及購買行為與購買習慣等方面的差異，使得把產品的市場整體劃分成若干個消費子市場的過程，而每一個消費族群便是一個區隔的子市場，每一個區隔的子市場皆是具有相似需求傾向的消費族群。區隔市場分別可從以下來著手。來估計潛在顧客的需求，分析潛在顧客的不同需求並初步形成

消費需求相似的細分市場，去除細分市場的共同特徵並以他們間的差異做為市場細分的藍圖，進一步分析細分市場的特點以便進行再次細分或合併，衡量各其細分市場的規模並估計其概似獲利的水準。

- (1) 地理（國家、地區、城市、農村、氣候、地型）
- (2) 人口（年齡、性別、職業、收入、教育、家庭人口、家庭類型）
- (3) 心理特徵（消費個性、生活方式、社會階層）
- (4) 購買行為（購買時機、追求利益、使用者地位、產品使用率、忠誠度）

而區隔市場並非是根據產品的品種、產品系列來進行的，這點是企業時常在經營品牌所做市場區隔時的盲點，而是根據消費者的需求、動機與購買行為的差異性與多元性來劃分的，因此透過市場區隔對企業的生產、銷售所一系列的行銷活動將起著四種重要的作用。

- (1) 有利於選擇目標市場與制定品牌的行銷策略

經過區隔市場後的子市場顯得比較具體明確，也顯得更容易了解消費者的需求，因此企業可以依據自我的經營理念、生產技術與行銷力量，確立品牌的服務對象，即目標市場。並且針對較小的區隔後的子市場，更便於制定特殊的行銷策略，同時在區隔市場上所傳遞的品牌訊息會更加清晰明瞭以及資訊的回饋性會更高，使得消費者一旦產生需求的變化，企業可迅速改變其行銷策略並制定相應的對策，以適應其市場需求的變化外，更提高企業的應變能力的彈性。

- (2) 有利於發掘市場並開拓品牌的新市場

透過市場區隔，企業可針對每一個區隔後子市場的購買潛力、滿足程度與同業的競爭情況來進行分析與比對，尋找出其有利於本企業的機會市場，使得企業能夠取得即時投產的先機，或是根據企業的生產技術條件來開發出新產品來開拓計畫，進行必要的產品技術儲備以掌握其產品更新換代的主動權，並開拓新市場以適應市場的需求。

- (3) 有利於及中其人力、物力投入其品牌的目標市場

任何一家企業的資源都是有限度的，因此需要透過區隔市場來選擇

適合企業本身的目標市場，企業因而集中人力、物力、財力等資源，以爭取在市場上的優勢，並達到企業的目標市場。

(4) 有利於企業提高其品牌的經濟效益

企業透過區隔市場後，可以面對自我的目標市場，生產其適合銷售通路的產品，既可以滿足市場需求又可替企業增加其營收，合適的產品銷售通路可以加速其商品的流通避免囤積外，還可降低其企業生產銷售的成本，倘若再提高其生產的效率，勢必能夠再提高其生產品質並提升其企業的經濟效益。

## 2. 目標市場 (Targeting)

透過在市場區隔的藍圖上對區隔後的子市場進行評估以確定品牌應該定位的目標市場，企業再以行銷策略的應用來滿足其目標市場的需求，再選擇區隔後目標市場的進入方式，其選擇目標市場的策略可分為四種。

(1) 高質量的市場策略

係指企業透過高質量為主要的競爭手段，即是致力於樹立高質量的企業形象，並希望在競爭中以高質量超越競爭對手。

(2) 低成本的市場策略

係指企業透過低成本作為主要競爭手段，企圖使企業在成本上能夠比同業或其他企業占有優勢的地位。

(3) 差異性的市場策略

係指企業以在某些方面表現獨特之處的優勢做為主要競爭手段，希望透過與競爭對手差異比較中占有的優勢地位，形成了差異化優勢。這種差異包括了產品的性能表現、質量、款式、檔次、產地、生產技術、工藝、原材料和售後服務等。

(4) 集中性的市場策略

係指企業以集中競爭優勢要求企業本身致力於某一個或是少數個消費族群提供產品和服務，以達到在市場某一部分的競爭優勢。所謂集中，就是企業面對的不是整體市場的面向，而是專為一部分消費族群所提供產品和服務。

### 3. 市場定位 (Positioning)

Dickey(1994)認為選擇目標市場和進入目標市場的過程，同時也是品牌定位的過程。對品牌經營者而言在確定目標後最重要的是選擇正確的品牌定位策略，對該目標市場內大多數消費者有吸引力的競爭優勢，並針對其潛在消費者的心裡進行行銷策略設計，創立其品牌的產品和致力於營造出某種形象或個性特徵，保持其令人印象深刻和獨特的市場地位，從而取得競爭優勢。此外，市場定位雖然與產品的差異化有著密切關係，但本質上市場定位是透過品牌本身的產品鮮明的個性，並塑造其獨特的市場形象而實現的，品牌的產品是個多因素的綜合體現，包含其產品性能、產品構造、生產成分、產品包裝與其形狀和產品質量等因素，市場定位即是要強化並放大其某些產品因素，形成與眾不同的鮮明形象，其中產生差異化乃是實現市場定位的必要手段，市場定位除了要強調其產品的差異性，更要透過產品差異性來建立其獨特的市場形象，進而贏得顧客的認同。

### 3.2.2.7. 目標市場 (Target Markets)

在供需的市場中，我們姑且先不談論先有需求或供給的論點，在確立企業所營運的目標和所看到的市場需求，並投入的資源。目標市場占企業在營運上的評估分析中很大的一部分，因為該市場會影響到企業在營運上的策略表現和前瞻性。而企業必須所選擇目標市場的原因不外乎為以下：

1. 企業資源的有限性(限制條件)
2. 企業經營的擇優性(追求目標)
3. 市場需求的差異性(可行條件)

Philip Kotler (1991) 認為在不同的目標市場下所制定的不同策略，將可細分為四種模式，以圖 3.18 目標市場所進入的市場模式為示。

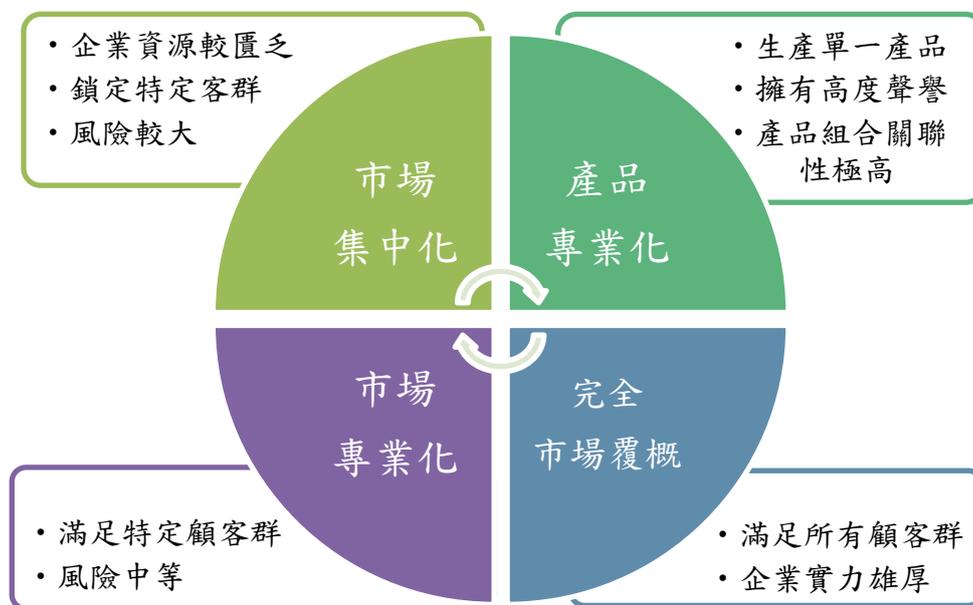


圖 3.18 目標市場所進入的市場模式

資料來源：本研究歸納 Philip Kotler (1991) 所整理

### 1. 市場集中化 (Single-segment concentration)

為多數較小企業所選擇的策略，因企業資源有限特點則會集中資源投入以滿足特定的顧客群，但同時隱含較大的經營風險。其模式的經營特點是該企業所投入的市場具有長期性的規模及發展潛力性，且市場的需求與企業的經營目標與特長所相吻合關係。例如：國際知名眼鏡品牌雷朋 (Ray-Ban)，是最早期發明太陽眼鏡的品牌，在當時因企業資源有限加上只專為美國空軍飛行員設計的 Aviator 太陽眼鏡而聞名，並且在二次大戰中成為美國空軍的軍需用品，以圖 3.19 市場集中化為示意。

|    | M1 | M2 | M3 |
|----|----|----|----|
| P3 |    |    |    |
| P2 |    |    |    |
| P1 |    |    |    |

在特定產品市場裡集中行銷

P=產品 M=市場

圖 3.19 市場集中化

資料來源：本研究整理繪製

## 2. 產品專業化 (Product specialization)

企業集中資源生產一種產品，並向所有顧客銷售該產品。如此，企業在該**產品方面建立起很高的聲譽**，但一旦出現其他品牌的替代品或是購買者流行的偏好移轉，企業將面臨巨大的威脅。該模式的特點是**產品組合的長度或寬度的關聯性較高**，以達到產品上的專門化。例如：福斯汽車集團 (Volkswagen) 旗下有許多汽車品牌，因此不論是車廠的車款或該車款的級距別皆有很高的關聯性，以圖 3.20 產品專業化為示意。

|    | M1 | M2 | M3 |
|----|----|----|----|
| P3 |    |    |    |
| P2 |    |    |    |
| P1 |    |    |    |

專注製造某種產品，  
並銷售給不同的市場區隔  
P=產品 M=市場

圖 3.20 產品專業化

資料來源：本研究整理繪製

### 3. 市場專業化 (Market specialization)

企業選擇服務某一**特定客群**，並盡力滿足他們各種需求。如此，企業在該客群**建立良好聲譽**。該模式的特點是一旦此客群的需求潛量發生變化，則企業需要承擔較大的風險。例如：專為豪宅建設的營造企業，致力滿足豪宅市場上的各種需求，諸如在建材上的高品質規格、風格以及各種設計需求，也因此近年來政府開始執行豪宅的奢侈稅，使得這些專打造豪宅的營建企業除了面臨到市場需求量的變化外，還因此可能面臨資金周轉與轉投資的問題，以圖 3.21 產品專業化為示意。

|    | M1 | M2 | M3 |
|----|----|----|----|
| P3 |    |    |    |
| P2 |    |    |    |
| P1 |    |    |    |

專注於服務某特定顧客的需求

P=產品 M=市場

圖 3.21 市場專業化

資料來源：本研究整理繪製

#### 4. 完全市場覆蓋 (Full Market coverage)

企業企圖用各種產品滿足各種客群的需求。此策略只有實力強大的大企業會使用。該模式的特點是企業因資本實力壯碩，因可能發展出多品牌策略來吃下更大的市場，其目的是想完全覆蓋所有市場的雄心壯志。例如：豐田集團旗下雖然只有豐田 (TOYOTA) 與凌志 (Lexus) 汽車品牌，但所涵蓋的車款除了是平民小客車、休旅車、高級轎車、豪華跑車，甚至近年來連商用車、卡車市場也涵蓋到，即 HINO 品牌，以圖 3.22 產品專業化為示意。

|    | M1 | M2 | M3 |
|----|----|----|----|
| P3 |    |    |    |
| P2 |    |    |    |
| P1 |    |    |    |

使用所有產品來滿足所有顧客的需求

P=產品 M=市場

圖 3.22 完全市場覆蓋

資料來源：本研究整理繪製

### 3.2.2.8. 品牌定位 (Brand Positioning)

Dimingo (1988) 則認為定位是指一家公司或產品與其競爭者在某些方面尋求差異的過程，因顧客對於一公司或產品的價值觀會影響其偏好程度。而定位包括市場定位與心理定位，兩者相輔相成。Kapferer (1992) 認為品牌定位是以競爭的觀點，強調品牌的區別與刺激屬性的關係，隱含消費者的利益與動機屬性、目標市場、使用時機與競爭者為何等概念。Arnold (1992) 認為定位與品牌化其實是一體兩面，如果說品牌是消費者認知，定位就是組織將品牌提供給消費者的過程。Upshaw (1995) 則特別著重品牌定位必須以消費者為中心才是強勢定位，並定義品牌定位乃是品牌在顧客與潛在消費者心目中，和其他競爭者比較之下的相對優點與保證。借用佛洛伊德學派所謂的自我 (Ego) 來解釋品牌定位不是由品牌內部產生的，消費者看待品牌的觀點才是品牌定位成形的始作俑者。消費者對一個品牌的觀感——包括該品牌相較於其他品牌的功能，以及該品牌對消費者的吸引力，形成該品牌的定位。Upshaw (1995) 並提出品牌的核心絕大部分是受到品牌定位與策略性個性所塑造。Aaker (1996) 則給品牌定位下了非常清楚的定義：品牌定位是品牌識別與價值主張的一部份，該項定位將被積極地傳播給目標對象，同時用以顯示其相較於其他競爭品牌的優越之處。

品牌定位是企業在產品和市場定位上做基礎，對特定的競爭品牌不管在功能上或是個性和形象上的決策。即當某個特定品牌明確訂立一個合適的目標市場，會使得該品牌的商品在購買者心中佔有一席之地，當購買者的某個需求產生時，首先就會想到該解決需求的標地，這時便是品牌地位顯示出的存在價值，為自己品牌在市場上建立一個明確並有別於競爭對手的，和符合購買者所需要的形象，其目的是吸引其潛在的購買者擁抱該品牌。品牌定位包含了該品牌在品質確立以及消費者的影射心理，而購買者只會接受他們喜歡的事物，一個定位準確的品牌會導引購買者往美好的方面體會，反之，一個默默無名的品牌，人們時常會覺得它有很多不如其他商品的特點。基於人是習慣性的動物，一旦形成就很難去改變，品牌定位有利於培養購買習慣，並提高顧客再次購買的次數。

因此，品牌必須將自己定位在於如何滿足消費者的需求立場上，並藉由行銷傳播使得品牌在消費者心中獲得一個有利的位置。若要達到此目的，首先須考慮品牌所設定的目標族群的需要，尋找消費者需要的品牌利益點，

把產品屬性轉至如何滿足其消費者所追求的利益，因為消費者利益是從消費者的立場去期待可從品牌中得到什麼樣的價值並滿足其需求，所以用於品牌定位的利益點除了必須是產品功能上的利益價值，還須包含心理情感上與象徵意義的利益價值，透過尋找這些利益將使得產品上的標誌因而轉化成品牌。

此外，品牌定位也攸關於品牌形象（Brand Image）的建立，我們知道企業在進入市場之前，必須基於顧客的需求來選擇品牌的意義以及其概念；**品牌的抉擇之時，將會影響品牌其本身對於市場的行銷策略，進而影響到消費者所對品牌的形象認知。**因此，我們可以說品牌是企業所表現出來的形象、制定出的定位以及給予消費者所有資訊的型態。品牌形象不僅是要展示其品牌獨特的意義，還必須強調其品牌的產品本身特性，以及**形象必須是企業企圖去製造出的特別意涵**才是。

品牌形象（Brand Image）也經常是影響消費者對於品牌的產品銷售有其顯著性地影響，當然也會對品牌的產品生命週期的策略與銷售間的關係有其影響性，因為品牌形象經常是被消費者做為品牌評比的線索之一，消費者會運用產品的品牌形象來主觀地推論該產品的品質知覺，品牌形象越崇高者，其總體的評價也較高，品牌的品質知覺亦越高。Park等人（1986）根據不同的消費者有不同利益所做為基礎，開發出不同的品牌形象概念，可分成三種品牌形象的建立亦可依據品牌的核心價值可分成三種方式，分別是情感性（emotional）、功能性（functional）、象徵性（symbolic），以圖 3.23 品牌定位、品牌形象、品牌聯想與其三方式為示意。

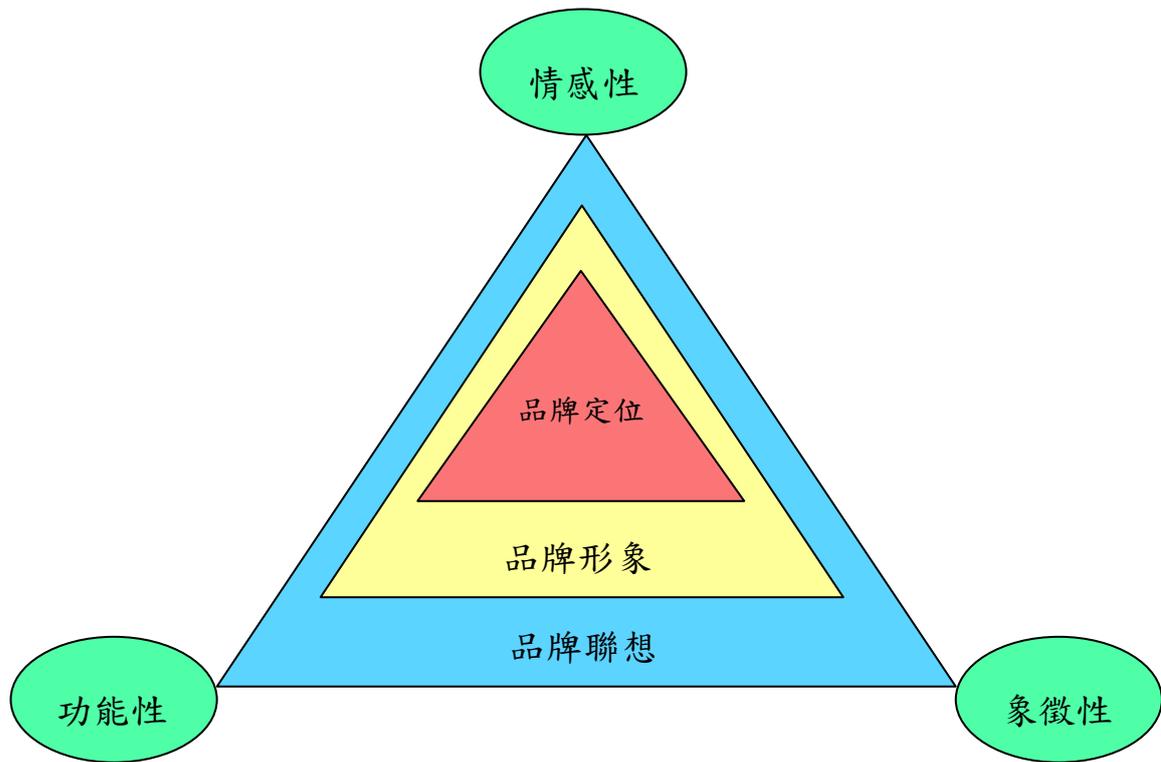


圖 3.23 品牌定位、品牌形象、品牌聯想與其三方式

資料來源：本研究歸納 Park 等人（1986）觀點所匯整繪製

### 1. 情感性（emotional）

消費者透過購買性的經驗得到品牌在產品或服務上的滿足，以及樂趣和刺激需求，而該類的產品或服務通常是設計用來滿足該消費者內心所嚮往追求刺激感與樂趣所激發出多種情感需求等。例如：消費者對狄斯耐樂園、拉斯維加斯賭城，消費者會經由過去曾經消費體驗過或是親朋好友的口耳相傳資訊，對這些品牌所得到情感性的價值，並且透過體驗過程產生感官上的刺激與感到樂趣等需求。因此，品牌形象亦可經由情感性的消費購買來達成交易，同時也能夠滿足消費者對該品牌在情感性上的需求與期待。此外，經由情感性的購買來獲得滿足能夠加強其品牌在此類別的形象，亦能使得消費者爾後透過外部性的節點性地與其品牌所能給予的特質所做聯想，來達成其品牌聯想。因此，這等攸關該品牌定位是否有確實定位在於情感性的消費體驗。

## 2. 功能性 (functional)

能夠幫助消費者解決在購買產品或服務時所產生的相關性問題，此類的產品或服務通常係指設計來解決消費者在**外部性需求**的消費。例如：當我們在購買汽車或置產時，會有投保的外部性需求的行為，而這些保險公司所設計各式各樣的保單也是為了滿足並解決其消費者的各式各樣的外部性需求的消費，並解決消費者在購買車輛、置產時所產生任何的損害自身財物的相關性問題。因此，品牌形象亦可經由功能性的消費購買來達成交易，同時也能夠滿足消費者對該品牌在功能性上的需求與期待。此外，經由功能性的購買來獲得滿足能夠加強其品牌在此類別的形象，亦能使得消費者爾後透過外部性的節點性地與其品牌所能給予的特質所做聯想，來達成其品牌聯想。因此，這等攸關該品牌定位是否有確實定位在於功能性的消費體驗。

## 3. 象徵性 (symbolic)

象徵性說明其能夠滿足消費者在自我內心層面需求的品牌，並強調自我的價值提升、個人定位以及自我認同感等，此類產品或服務通常能夠和**個人、特定角色、特定族群**以自我形象所做**相關連結**的特性。因此，品牌形象可經由象徵性的消費購買來達成交易，同時也能夠滿足消費者對該品牌的需求與期待。此外，經由象徵性的購買來獲得滿足能夠加強其品牌在此類別的形象，亦能使得消費者爾後透過較外部性的節點性地與其品牌所能給予的特質所做聯想，來達成其品牌聯想。因此，這等攸關該品牌定位是否有確實定位在於象徵性的消費體驗。例如：會買蘋果 (apple) 電腦的客群除了是要跟上潮流並肯定自我品味的認同感外，還可能是所投入的職場領域與設計具有相關性的族群，因為蘋果 (apple) 電腦在繪圖與設計上的軟體系統上受到眾多設計科系背景出身的族群所認同。因此，特定會買蘋果 (apple) 電腦的客群擁有其設計感強烈的象徵性形象。

Park, Jaworski & MacInnis (1986) 把品牌定義成：「企業在進入市場之前，必須基於顧客的需求來選擇品牌的意義以及其概念；品牌的抉擇之時，將會影響品牌其本身對於市場行銷策略，進而影響到消費者所對品牌的形象認知」。Park (1986) 提出了企業的品牌形象是一種長期永續經營的概念，並且將品牌形象的經營分成生命週期的三階段的經營分成生命週期的導入期、精緻期、強化期三個階段，以圖 3.24 品牌形象的生命週期為示意。

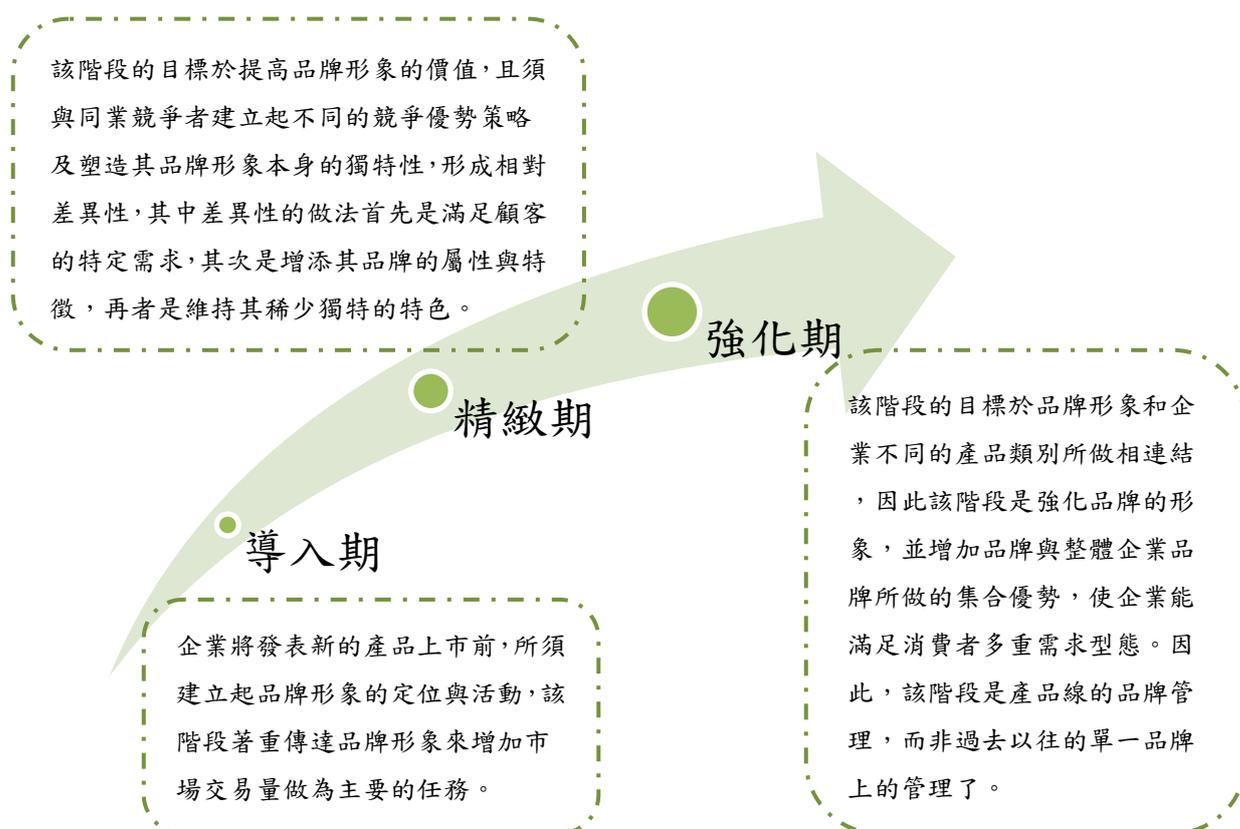


圖 3.24 品牌形象的生命週期

資料來源： Park (1986) 品牌形象經營的生命週期

### 1. 導入期

導入期係指企業將提出新的產品上市前，所必須建立起品牌形象的定位以及模擬其策略，該階段著重於**傳達產品的品牌形象**來增加其市場的**交易量**做為主要的任務導向。

## 2. 精緻期

精緻期係指該階段的目標擺在提高其產品的品牌形象的價值，且必須與其它同業競爭者建立起不同的**競爭優勢**策略，以及塑造其品牌形象本身的**獨特性**，而形成相對性的差異，其中差異性的做法則首先是滿足顧客的特定需求，其次是增添其品牌的屬性與特徵，再者是維持其稀少獨特的特色。

## 3. 強化期

強化期係指該階段的目標在於把品牌形象和企業不同的產品類別所做相連結，因此該階段是強化每個品牌的形象，並且策略性的增加部分品牌與整體企業品牌所做的集合優勢，其優點便是能夠有效降低其現有品牌的品牌形象建立所花費的成本，為了使得企業能夠滿足消費者的多重需求的型態，企業也能夠透過「一次購足」為主打的需求。因此，該階段是**產品線的品牌管理**，而非過去以往的單一品牌上的管理了。

Aaker (1991) 認為品牌形象是企業讓顧客所想要做出的聯想集合，亦是消費者心目中對品牌的認知。因此，品牌形象能夠反映出顧客對品牌的感知和思考以及期待。然而，良好的品牌形象是企業在市場競爭上有力的武器，並深深吸引消費者，品牌形象主要兩構面，有形的內容與無形的內容。有形的內容又可稱為品牌的**功能性**，其可依圖 3.20 並係指語品牌產品或服務的聯繫特徵，而品牌的**功能性**指的即是品牌產品或服務能滿足其功能性需求的能力，因此對品牌形象來說有形的內容是最基本的，亦是生成形象的基礎，而品牌形象的有形內容或服務提供消費者的滿足需求語品牌形象所緊密聯繫起，致使消費著一旦接觸該品牌，便能夠立即將期品牌的產品或服務上的**功能性**特徵語品牌形象所相結合起來；無形的內容又可稱為品牌的**情感性**及品牌的**象徵性**，其可依圖 3.20 並指的是品牌的獨特魅力，此特點亦是品牌經營者所賦予該品牌的調性，致使成為消費者所認知並接受其個性的特徵，因此隨著社會經濟發展與消費水平提高，消費者不僅要求品牌的產品或服務的有形的**功能性**表現，也提高要求期品牌無形的情感

性和象徵性的表現，甚至成為消費者的心靈寄託，因此品牌形象無形的內容，主要反映出消費者的情感，並能夠彰顯消費者的身分、地位與心理上的個性等要求與期待。

Keller Kevin (1998) & Alvin. Achenbaum (1993) 對品牌價值的聯想有兩種詮釋方式：一、以企業視野為導向的品牌價值；二、以消費者視野為導向的品牌價值。Biel (1992) 認為品牌形象是消費者看到品牌名稱時，腦海裡所產生或服務與品牌的屬性和聯想，企業形象 (image of corporate)、產品形象 (image of product)、使用者形象 (functional) 所構成的；而其中該三種形象又可分成兩種聯想的型態，分別為實質感受及功能性的認知 (functional)，與柔性的情感性的屬性認知 (soft)，並以圖 3.25 品牌形象關聯圖為示意。

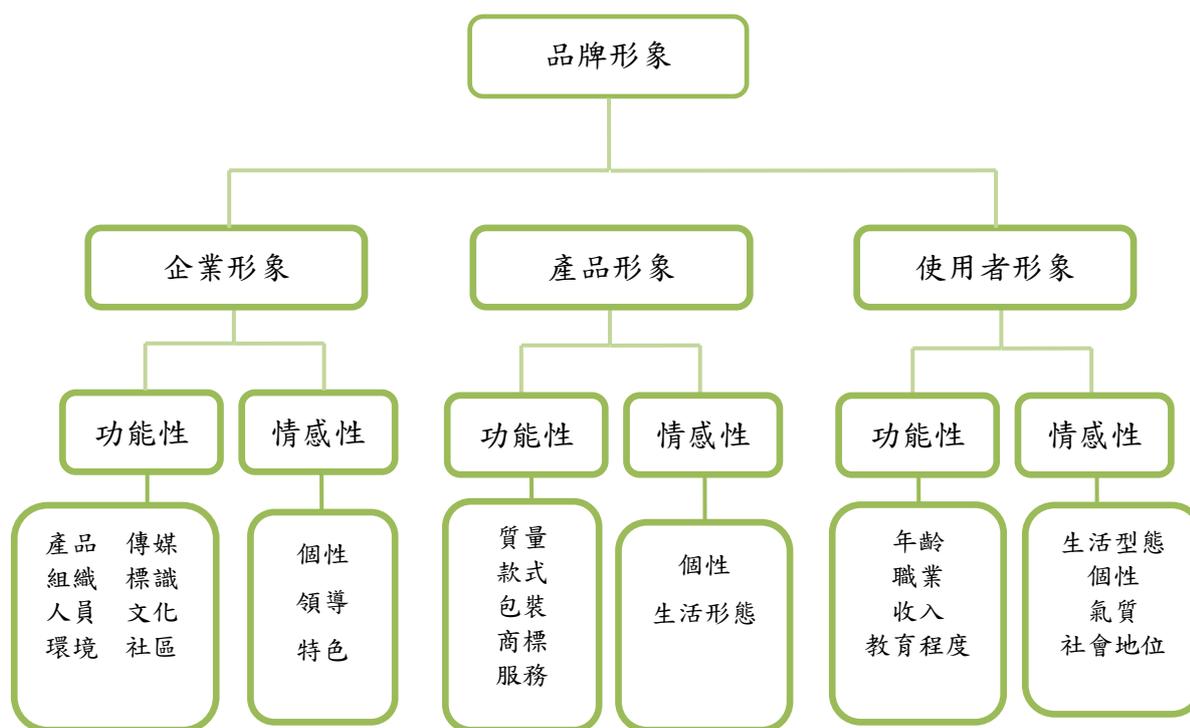


圖 3.25 品牌形象關聯圖

資料來源：Biel (1992) How Brand Image Drives Brand Equity

### 1. 企業形象 (image of corporate)

企業形象的構成從功能性屬性可由產品形象、傳媒形象、組織形象、標識形象、人員形象、文化形象、環境形象和社區形象八種所構成，以及從情感性屬性分成了個性型、領導型和特色型三種。

### 2. 產品形象 (image of product)

產品形象可由產品視覺形象、產品品質形象、產品社會形象所構成；其中產品視覺形象包含了產品造型、產品風格、產品包裝、產品廣告，產品品質形象則包含了產品規劃、產品設計、產品生產、產品管理、產品銷售、產品使用、產品服務，產品社會形象則包含了產品社會認知、產品社會評價、產品社會效益及產品社會地位。因此，產品形象從功能性屬性可分成質量型、款式型、包裝型、商標型、服務型五種，以及從情感性屬性分成了個性型以及生活型態型的兩種。

### 3. 使用者形象 (image of user)

使用者形象係指消費者透過購買該品牌的產品或服務，通過使用者的形象而反映出品牌形象，而使用者形象是驅動品牌形象的重要因素，其功能性屬性可分成使用者的年齡、職業、收入、教育程度四種，以及從情感性屬性分成了生活型態、個性、氣質、社會地位四種。

然而，我們也知道品牌定位除了攸關於品牌形象外，亦與品牌聯想 (Brand Association) 有其相關性，這是由於當我們把品牌定位 (Brand Positioning) 時，需要考量其族群的聯想性，而這個聯想性即是消費者從一開始接觸該品牌時，便從他的記憶裡的印象中所激發起對該品牌的想法與評價，品牌聯想 (Brand Association) 包含了對品牌的感官知覺、產品使用後的評價、消費過程的經驗以及品牌最重要的走向即品牌定位 (Brand Positioning)。而消費者對品牌相關的聯想和感受的資訊來源可說是十分廣泛，包含消費者自我消費經驗、促銷的廣告訊息、透過公共事件所引起激發消費者的購買慾望或是親朋好友的真情推薦等諸如此類，都是品牌聯想 (Brand Association) 的來源。另外，企業對品牌的經營方式和態度，也可

能造就了消費者心目中不同的品牌聯想關鍵因素，因而影響到消費者在購買品牌的產品或服務之前對該品牌的評價和購買決策的主觀印象。

品牌聯想的內涵，Keller (1993)將其分成三種型態，即屬性聯想、利益聯想與態度聯想，本研究把品牌聯想歸納至品牌形象的有形內容與無形內容中的功能性、情感性與象徵性上的聯想。其功能性上的聯想係指價格資訊 (Price Information)、產品外觀或包裝 (Product appearance information or Packaging)、產品或服務的內在優勢 (Intrinsic Advantages)；情感性上的聯想係指使用情境 (Usage Imagery)、關於對品牌體驗後的感覺；象徵性上的聯想係指經由使用者的型態與外在優勢 (Extrinsic Advantages)，通常是指社會認同的需求和個人表現。

Aaker (1991)認為品牌聯想可以視為任何事物與品牌皆有相關聯，因此品牌聯想被視為品牌權益的核心，亦是購買的消費者對品牌的評價、觀感與期待的引申集合，並且具體了反映到品牌個性和對該品牌產品的認知。從品牌的組合的角度而言，品牌聯想 (Brand Association) 的組合運作其實是品牌形象，而品牌形象 (Brand Association) 的歸其重心是品牌定位 (Brand Positioning)，因此品牌聯想 (Brand Association) 係由資訊記憶中的節點與品牌結點 (Brand Node) 所做相關連結，而其中的連結後會產生其相關的品牌認知，也就是代表品牌在消費者心中的品牌知覺意涵。因此，便利用了品牌聯想 (Brand Association) 時的特徵與關係做為其衡量關係的品牌形象 (Brand Image)。

Keller (1993)從品牌的組合運做角度認為，品牌聯想的組合運作其實也就是「品牌形象」，主張其品牌聯想係指資訊記憶中的節點 (Information Nodes) 與品牌節點 (Brand Nodes) 所做相連結，其間的相連結後會產生相關的品牌認知，也就代表了品牌在消費者心中的品牌知覺意涵。Krishnan (1996) 品牌聯想 (Brand Association) 即是透過兩個或兩個以上的記憶網路節點，記憶網路節點 (Memory of Network Node) 亦是消費者心中某個品牌與其產品的相關屬性與特性以及形象。以圖 3.26 賓士 (Mercedes Benz) 汽車品牌聯想為例，品牌定位 (Brand Positioning) 於高貴、奢華的汽車品牌，而給人的品牌形象感是安全、舒適、氣派等形象，因此賓士 (Mercedes Benz) 汽車品牌給消費者的品牌聯想 (Brand Association) 即是這些記憶網路節點 (Memory of Network Node) 產品屬性以及非產品屬性所聯合成的。

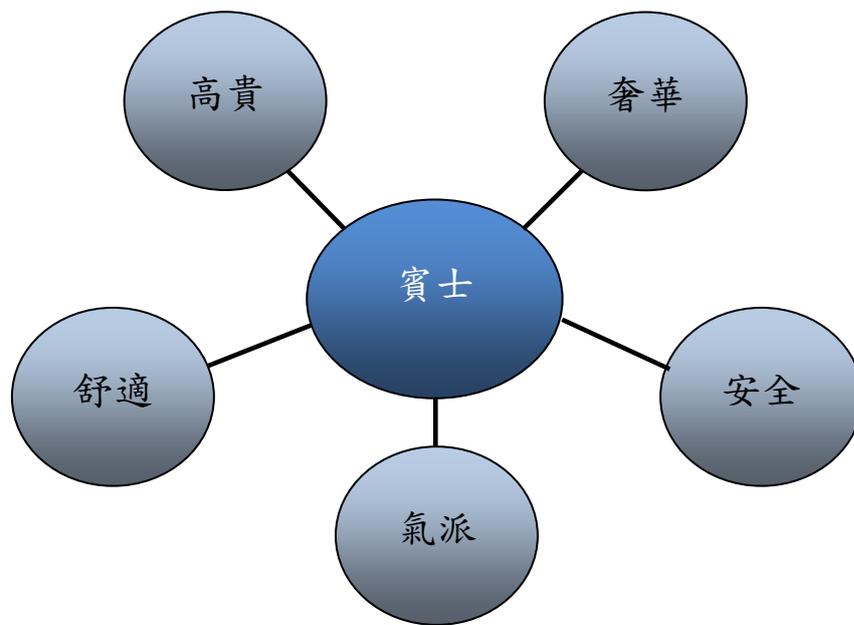


圖 3.26 賓士 (Mercedes Benz) 汽車的品牌聯想

資料來源：本研究整理繪製

此外，品牌聯想 (Brand Association) 可從組織與產品面來檢視，因而可將「品牌聯想」進而分成「組織聯想」與「產品聯想」兩個構面；「組織聯想」係指消費者從資訊媒體傳播中接受到企業的相關資訊後，對該企業所形成的印象與感知，這其中也包含了企業相關的組織經營理念、信念、社會評價等。例如：里仁有機食品，提倡有機農作物可提高對雨林的保護、反對飼養豬羊牛隻而浪費更多的農作物，來達到節能省碳愛地球的綠色概念，因而獲得廣大非素食者的青睞。「產品聯想」則是透過品牌所提供給消費者購買使用後的產品或服務之相關資訊、功能以及屬性等，使得消費者對品牌產生的評價和認同與支持。例如：前陣子社會新聞報導，一位富商駕駛保時捷休旅車，因駕駛者疲勞而撞上電線桿造成車子嚴重損毀，但車內的乘坐人卻絲毫未受到傷害，因而獲得該富豪再次購買該款式的保時捷休旅車。因此，消費者對品牌的品牌聯想大多可從組織聯想與產品聯想兩種途徑為聯想標的，而從這兩種聯想途徑標地看來，品牌聯想向上可追溯其品牌形象與品牌定位，而品牌聯想終究要歸咎於給予消費者的品牌定位感知。因此，品牌聯想與品牌形象皆由品牌定位而決定影響之。

### 3.2.3. 發展品牌資產策略 (Developing a Brand Asset Management Strategy)

此階段著重於品牌發展的效益，以市場行銷為出發點即是滿足顧客需求為基礎，其核心概念與相關需求為產品及其相關效用、價值和滿足，交換及促成相關交易的關係。企業透過品牌資產的發展上盈利銷售成長來獲得廣大購買者的支持，進而獲得利潤成為企業組織運作的基本來源，因此在該階段為品牌是否為成功與否所表現出來業務績效的重要。其包含了產品類別和商品上的設計，以及需要考量最基礎商品功能性和提升品牌情感性的訴求，進而樹立成該產品別中的獨特品牌性化，並且藉由行銷裡的 4P、4C 作為銷售的基礎，除了滿足顧客需求為管理哲學，還需考量到顧客關係管理上的基準，進而提高品牌忠誠度的表現，以圖 3.27 產品專業化為示意。

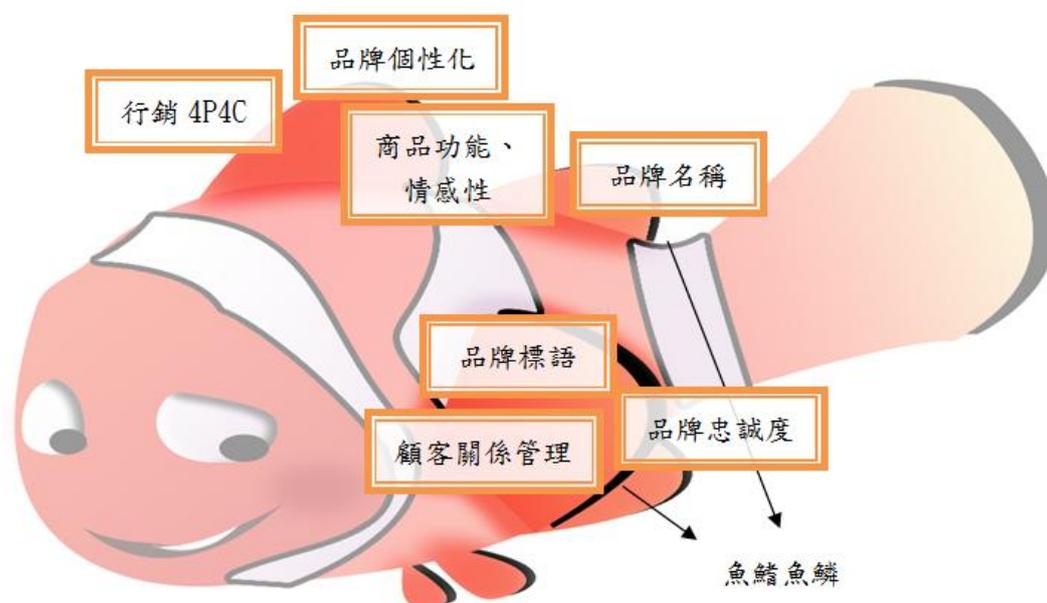


圖 3.27 品牌魚之第三階段—魚鱗魚鱗

資料來源：本研究整理繪製

### 3.2.3.1. 行銷 4P4C (Product、Price、Place、Promotion、Customer、Cost、Convenience、Communication)

1. 產品 (Product)  
著重開發的功能，要求產品的獨特賣點，把功能訴求放在首位。
2. 價格 (Price)  
根據不同的市場定位，制訂出不同的價格，產品的定位依據該品牌策略，並注重品牌的質量程度。
3. 通路 (Place)  
著重消費者與經銷商的銷售網路建立，透過通路來把產品給交易到購買者手上。
4. 促銷 (Promotion)  
利用銷售行為策略來刺激消費者，促成購買的增長。
5. 客戶 (Customer)  
先研究客戶需求和慾望，再去提供客戶想要的服務或產品。
6. 成本 (Cost)  
了解客戶若要滿足需求和慾望所願意支付的成本、代價是多少，再去制訂定價策略。
7. 便利 (Convenience)  
為客戶出發點考量，制定銷售策略時以客戶方便為主要思維，讓客戶享受第三方物流的便利性。
8. 溝通 (Communication)  
用溝通來替代促銷單方面的的推動策略或是拉動策略，積極主動與客戶溝通並尋找雙贏的認同感。

本研究歸納 Kotler. P. (2000), Jerome Mccarthy (1960)、Duncan & Moriarty(1997、1999)學者觀點並將 4P 產品、價格、通路、促銷與 4C 客戶、成本、便利、溝通，並依序分為產品策略、價格策略、行銷通路策略、促銷策略並且分別直接與品牌定位有影響其策略關聯性所做論述。

### 1. 產品策略 (Product Strategy)

產品策略的定義係指企業發展成功的關鍵，在於產品能夠滿足消費者的需求程度以及產品所執行的正確策略。本研究將因品牌定位會影響其產品策略特性因而歸納為產品的層次、產品線品牌策略兩個構面，此外產品線策略被歸列於經營上的策略，對品牌的關係影響較小，因此本研究對此部分較無論述。品牌為了滿足其消費者對產品的程度上的需求，Philip Kotler (1991) 因而可將產品分成五個層次，圖 3.28 產品的五個層次。

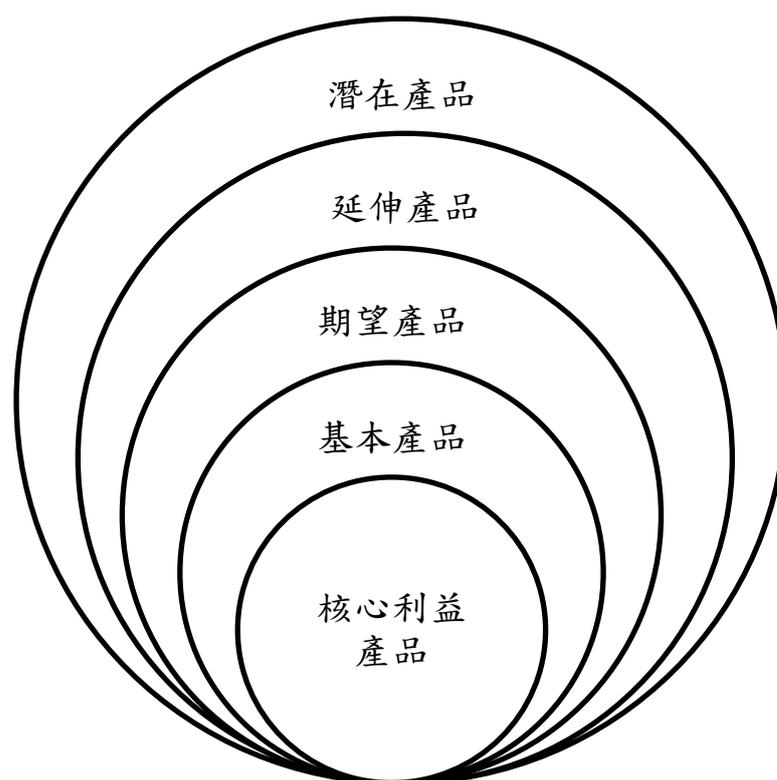


圖 3.28 產品的五個層次

資料來源：本研究歸納 Philip Kotler (1991) 觀點所整理繪製

## (1) 核心利益產品

核心利益產品係指顧客因購買產品或服務所解決了顧客的問題，此顧客所購買的部分則稱為核心利益，即是顧客為何要顧得該產品或服務的核心利益或核心需求。例如：車子所帶給我們的核心利益即是安全、便利等核心需求。

此外，品牌定位與核心利益產品的聯繫，可視為該產品或服務上，會因品牌定位的等級上予以匹配其應該具備的質量水準。例如：以食的行業為例，在夜市攤販中熱賣的冰品與連鎖企業集團的頂級冰淇淋品牌，其在食材的用料講究上也有所不同，這是因為其兩個不同層級的產品內容其實也攸關於品牌定位的不同而有所差異，在夜市攤販中熱賣的冰品講究的是經濟實惠與快速供應，在食材的用料上也幾乎是平常我們常看到的平價配料，另一方面在連鎖企業集團的頂級冰淇淋品牌，講究的是世界第一冰淇淋的層級定位，在食材上的用料上則是比較講究其冰淇淋的溫度、水源與濕度上的控管。因此，從此例中可發現其品牌定位勢必會直接影響其核心利益產品，冰品對消費顧客的核心利益產品來說便是止渴消暑，而該品牌定位則是由顧客在享受其止渴消暑的同時，對其產品的品質上的有不同程度上的嚴謹要求。

## (2) 基本產品

基本產品係指必須將核心利益轉變成具有實體的實際產品，實體產品包含了品質、設計、包裝。即是顧客購得時所獲得的實體產品。例如：車子包含了其車廠品質、流線造型設計，及有形車子的相關配件。

此外，品牌定位與基本產品的聯繫，可視為該品牌的產品或服務上，會因品牌定位所想要傳遞顧客的感受，如產品或服務的設計與包裝所呈現出來的形象與精神皆會體現在產品或服務當中。例如：以行的行業為例，納智傑(LUXGEN)汽車品牌的品牌定位於國產智慧車，因此在車上我們可看到諸多視聽影音的電子設備功能，以做為該品牌在產品上的基本產品；積架(JAGUAR)汽車品牌的品牌定位於英國高級豪華汽車，因此我們除了在車體造型上能夠看到具體的英國車所具備的優雅線條外，在車室裡的車內裝與用料上亦皆有其英國皇室的

風格，以做為該品牌在產品上的基本產品。因此，從此例中可發現品牌定位亦會直接影響其基本產品，汽車對消費顧客的基本產品來說便是有形體的實體產品，而品牌定位則是在消費顧客購買車輛時，對汽車的車體外型與車室內裝的組裝品質和用料上給予消費者有不同形象和價值感受的體現。

### (3) 期望產品

期望產品係指消費者購買產品時，心中所期望的產品組合來滿足顧客其需求，而產品組合可涵蓋其產品寬度、產品長度、產品深度和產品組合一致性。例如：消費者想要購買寶馬（BMW）汽車，而寶馬旗下共擁有十款車的產品組合（1、3、5、6、7、Z4、X1、X3、X5、X6）來提供其消費者的用車需求。

此外，品牌定位與期望產品的聯繫，可視為該品牌的產品或服務中，會因品牌定位的消費客群上予以提供不同的產品或服務上需求滿足的組合，例如：以行的行業為例，國產三菱（Mitsubishi）汽車品牌的品牌定位於親民國產車與進口寶馬（BMW）汽車品牌的品牌定位於高級進口車，其消費購買者對這兩個品牌心中所期望的產品組合也有所不同，其中 我們可以看出三菱（Mitsubishi）汽車無論在產品寬度、產品長度、產品深度皆和寶馬（BMW）汽車給與人的期待感受皆有差別，這也是因為車廠所設定的客群不同，相對於提供的期待產品度也會有所不同，會因品牌的定位所營造出的形象給予消費者在購買車輛的考量，亦會因客群而所制定出的期望產品組合 Kotler. P.(2000)而有所差異。

#### a. 產品寬度

係指品牌旗下所生產投入的產品線總數。例如：寶馬（BMW）將旗下十款車種合併到 5 條生產線（X1 與 1、X3 與 3、X5 與 X6 與 5 與 6、7、Z4）所生產，即產品線為 5。

#### b. 產品長度

係指品牌旗下所投入生產的產品，有多少種的產品。例如：寶馬（BMW）汽車旗下共有十款車，即產品長度為 10。

c. 產品深度

係指品牌旗下所投入生產的產品，有多少種不同的款式。例如：寶馬(BMW)所投入生產的5系列依照輸出功率與車型共可分為520d、520d Touring、520i、528i、528i Touring、530i、530d、530d GT、535d、535i、535i GT、M5、ActiveHybrid 5共13種，即5系列的產品深度為13。

d. 產品組合一致性

係指品牌中的產品組合間的產品相關性是否一致，如果有相同或相近的製造程序和銷售通路，即是產品組合一致性較高。例如：寶馬(BMW)除了販售汽車外，尚有摩托車與精品，雖然製造摩托車與精品外包製造，使得在製造程序上不同，但銷售的通路皆在寶馬的門市展示場中。因此，其產品組合可算是一致性高的品牌。

(4) 延伸產品

延伸產品係指提升其產品的**獨特性與競爭力**，必須提供額外的**期望利益**，使得顧客有物超所值感。例如：消費者購買寶馬(BMW)汽車，除了能夠獲得前面三種產品效益，還能額外獲得其特有的品牌形象所賦予的品牌價值，即是產品的情感性與象徵性。

此外，品牌定位與延伸產品的聯繫，可視為該品牌的產品或服務上，會因品牌定位所給予消費者的形象與價值感，會豐富其延伸產品的價值和形象。例如：寶馬(BMW)汽車的品牌定位於高級豪華房車、重視駕駛性能汽車品牌，自然會直接影響其延伸產品的關聯性，因為高級豪華房車創造出延伸產品的社會成功人士象徵性價值，重視駕駛性能創造出延伸產品的熱血、硬派的情感性價值。因此，從此例中可發現品牌定位意會直接影響其產品上的延伸產品，汽車對諸多消費顧客來說有時候強調其延伸產品甚多，而延伸產品更是品牌定位上的精神與價值，更致使消費顧客成為死忠客群的價值體現。

## (5) 潛在產品

潛在產品係指配合科技進步與時尚潮流，其產品不斷增添在功能、款式上具有**創新創意**的表現，以滿足顧客的**未來需求**。例如：油價高漲與環保意識抬頭的時代，寶馬（BMW）車廠著手開發其油電混合車款，甚至縮減過往引擎的排氣量與缸數並以渦輪增壓技術取代，或者設計新款車種以滿足消費者的未來需求。

此外，品牌定位與潛在產品的聯繫，會因於品牌定位所傳達顧客的產品設計理念，致使品牌的潛在產品會因品牌所設定的定位而有所關聯性。例如：寶馬（BMW）向來擅長以科技技術聞名於車壇，無論是引擎、變速箱甚至是操控科技上，總是以最新科技之姿來問市車壇，這也是寶馬（BMW）的品牌定位其中具有強調其科技定位，以做為該品牌在產品上的潛在產品。因此，從此例中可發現品牌定位亦會直接影響其潛在產品，汽車對消費顧客的潛在產品來說便是其功能或款式上的創新，而潛在產品更是品牌定位中所強調中的其中一項特性，致使消費顧客致力追求該品牌的原因之一。

產品線的品牌策略的定義係指在同一條生產線上的諸多品牌項目使用同一個品牌的生產線。然而，這些同在一條生產線上的不同產品項目彼此間存在著些許差異，但是這些產品項目間卻有相當高度的關聯性，因此顯得這些差異為不足道，致使所處同一條生產線上的不同品牌產品項目仍被歸為同一種產品。

產品線的品牌策略的做法，首先是對既有的品牌生產線上開發其多項的產品，以有利於創立其品牌形象的統一，提高品牌在**目標市場的知名度**以增強其市場的**銷售量**；其次是企業可根據目標市場的客群上能夠滿足該客群的**多方面的需求**，而推出品牌系列的產品，使得產品線更容易地延伸。這是因為同一產品線的產品間的特徵具有相似性，而在功能上更具有完整統一性；最後執行產品線的品牌策略可節省品牌的行銷費用，使得多種產品使用同一品牌，將有利於取得品牌規模效益。例如：國際知名皮件品牌路易威登（LouisVuitton）早年以製造皇室貴族的皮箱皮件著名，後來也在皮件上延伸出皮夾、皮包、甚至是服飾、配件上，這些都是運用了產品線的品牌策略，使得該品牌的多項產品可共享其該品牌的規模效益，使得消

費者鎖定其皇室貴族的皮件時，更能夠滿足該客群的多項需求，並增加其市場的銷售提高其目標市場的知名度外，更有助於創利其品牌形象上的一致性。此外，共用產品線品牌策略必須留意其可能導致的月暈效應，其涵義是倘若該品牌下的單一產品產生瑕疵、設計等負面問題時，可能會引發連帶效應，使得其他產品也受到不良的影響。再者，該企業若是在同一品牌上生產其不同類別的產品，會使得消費者較難以接受，致使無法發揮其品牌最大得的潛在價值。例如：德國知名汽車品牌保時捷（Porsche），在車壇上知名度和影響性具深，旗下亦擁有 Porsche Design 品牌，該品牌以保時捷（Porsche）在車壇上的高知名度並設計出多項產品，諸如手錶、手機、眼鏡、鞋類、皮革等多項時尚精品。使得原本保時捷（Porsche）鎖定的高金字塔頂尖的客群，並不會因此購買該品牌的產品，若要購買時尚精品則是挑選時尚精品的品牌，因此讓原本的保時捷（Porsche）所鎖定的客群難以接受，不過卻可能會吸引到些買不起保時捷（Porsche）跑車的消費者來購買該品牌的精品，致使該品牌無法發揮其品牌的潛在價值，這是因為原本做跑車的品牌，將產品線的品牌策略延伸到時尚精品，兩者間的產品類別性質差距過大，使得既有的客群並不埋單接受該品牌的延伸產品。

## 2. 價格策略（Price Strategy）

價格的定義係指決定資源所使用的方式，亦是在產品與服務中賣方的配給方式，其價值是唯一在行銷 4P 中能夠產生收入的因素，在行銷 4C 則是扮演成本的因素，也是企業在市場營業額與盈利率的因素來源。而價格策略的定義係指如何隨著時間、空間與市場競爭者的轉移所制定價格的思維。

此外，品牌定位與價格的聯繫係指在市場上買賣方時常會依照價格來衡量其諸多競爭品牌，這是因為價格對消費者來說是個極具敏感的購買考量因素，以及經過市場機能的售價致使消費者心中亦有對品牌價值的感知，即是看到品牌就能夠知道該品牌的產品或服務值多少錢之意，這也是品牌定位會直接影響其價格的關聯性。正如當我們賺得人生的第一桶金時，並且要置產或購車時，時常會以預算多寡來尋找其合適的標的，因此在不同的價格區間亦能夠區隔該品牌的定位。然而有些則是透過策略上的運用，使得有些品牌會以定位於高品牌的形象與價值，以推出其入門款式的產品，

企圖吸引本來非品牌潛在的購買族群；相反的，有些品牌會以定價較高的產品為突顯其品牌定位身分與同業競爭對手區隔其形象與價值；此外，品牌的產品或服務價格也時常是以顧客為出發點，考量到該客群的消費能力所能接受的價格，意即欲銷售顧客的預算為其品牌定位的層級。例如：瑞士名錶廠勞力士（ROLEX）在錶界其價格策略制定在於高單價腕錶，並以精準、耐用為品牌的理性價值，成功人視為象徵性價值，除此之外錶幾乎為限量款另外還有定期調漲其錶價，在市場上具有特別的定價策略。因此，勞力士（ROLEX）錶價的範圍幾乎橫跨了所有中高價位的錶價，除了鎖定金字塔頂端的客群外，其價格還能夠吸引到中產階級的人士，這亦是勞力士（ROLEX）本來品牌定位便在高階人士，因此不論是社會中階或是高階人士，因具有高品牌價值定位加上特殊有的定價策略，使得勞力士（ROLEX）品牌成立多年依然經典屹立不搖。

### 3. 通路策略（Place Strategy）

銷售通路係指企業如何透過佈置銷售點的方式，這是因為銷售通路才產品或服務最後的成交地方，唯有掌握消費者最後的接觸點，才能奪得先機順利擴張市場。亦是能夠降低其品牌成本與提高品牌競爭力，行銷通路會隨著市場發展而不斷產生新的變革以適應形勢上的變化。

此外，品牌定位與通路策略的聯繫係指在市場上會以買賣方的銷售地段與貿易經銷商的銷售衡量，這是因為在**地段上的挑選**是需要**考量品牌定位的客群**所經常可能性的地點，例如：品牌定位於高級奢華品牌就不可能會與強調品牌定位的休閒品牌巷弄地點所擺在同一區來銷售，其因是顧客群的不同因而可能將潛在的客群，因品牌定位的休閒品牌而拉低品牌定位於高級奢華品牌的區域形象感官，致使將品牌定位於高級奢華品牌客群將降低購買意願。因此，我們時常發現在百貨公司的各樓層間的定位區隔，除了會以產品類別上所做區隔外，例如：彩妝與身體臉部保養用品櫃位通常會安排在百貨公司的同一樓層，因此在各樓層介紹時會以產品類別為主要其介紹。此外，還會以樓層來區隔其租金高低，間接可將品牌定位區隔中高價位與中低價位的品牌，例如：在百貨公司一、二層設櫃品牌在價位上尤其顯著，通常會以國際一線的精品品牌來設櫃，除了能夠充分掌握進出百貨公司門口的可視度與增加其知名度外，還會因臨近櫃位的品牌價值

與聯想而有所提升其品牌定位，由此可見通路上的選址將與品牌定位可說是息息相關。

#### 4. 促銷策略 (Promotion Strategy)

促銷策略係指企業如何利用媒體行銷、事件行銷、異業行銷、網路行銷、行動行銷、直效行銷、網員行銷、簡訊行銷、電話行銷、店鋪行銷等十種針對不同的促銷活動方式，來向消費者大眾傳遞其產品或服務的資訊，以引起消費者的注意和興趣，並且能夠激起消費者的購買慾望和購買行為，已達到銷售的目的。以圖 3.22 十大行銷活動圖為品牌面對新顧客與舊顧客的分別銷售方式，可以分別各自針對其特定顧客所制定出不同促銷策略的行銷活動。

此外，本研究認為促銷策略與品牌定位的關聯性，可從圖 3.29 十大行銷活動圖中，越靠近中間的行銷活動，包含網路行銷、行動行銷、網員行銷、短訊行銷則較適合定價在於中低價位的品牌，其品牌定位自然是比較以年輕族群為主的行銷活動；相對於越靠近兩端的公益行銷、事件行銷、異業行銷、直效行銷、電話行銷、實體行銷，因所執行的行銷方式需較高的行銷成本特性，因此較適合定價在於中高價位的品牌，其品牌定位以較須強調功能性、情感性甚至是象徵性價值的訴求為主。

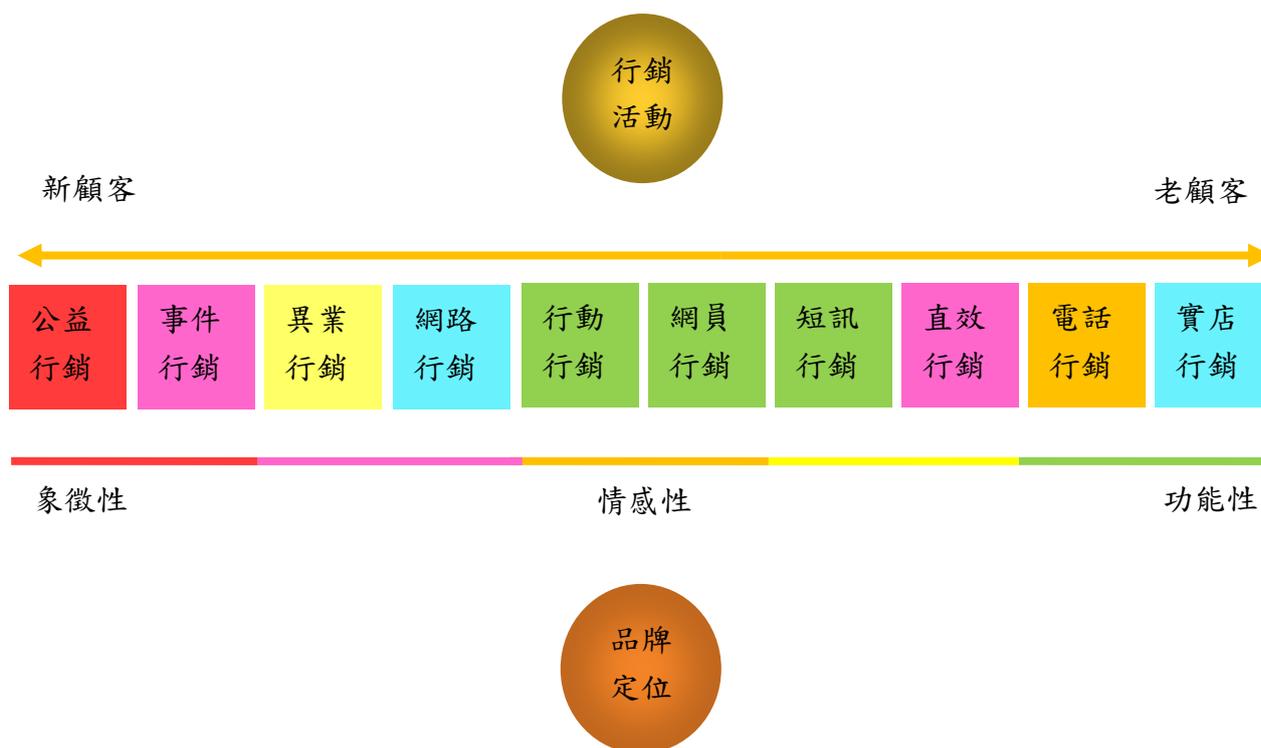


圖 3.29 品牌十大行銷活動圖

資料來源：本研究彙整 WOW 多品牌成就王品 P.161

### (1) 公益行銷 (Public Service Marketing)

公益行銷係指以**關心人的生存發展、社會進步為出發點**，與公益組織團體結合可充分使用該權威性、公益性資源，搭建一個能讓消費者因而認同的行銷平台，進而促進市場銷售的模式，這是因為非營利組織的活動行為往往受到社會大眾的認同、支持與信任，因此藉由公益組織團體與企業的行銷策略關係結合來推廣品牌的產品銷售，是一種非常有效的推動力形式。這是因為公益行銷可以**提高品牌形象、提高企業經濟效益、拉進與顧客間的關係、提高社會效益**。品牌藉由公益行銷從事公益活動，提供有形的財物或無形的勞務對人表達善意、對社會有意義貢獻等，就企業長遠策略來看公益被視為重要且必要的，並可視為企業在經營品牌時的生存目的做為考量，以**樹立其品牌正面的形象**，例如公眾人物因犯錯造成社會大眾的指責時，會多以奉身於公益活動來改變社會大眾對其的形象；企業藉由公益活動所得到的經濟效應，可以是從政府政策、供應商與消費者中獲得諸多的相關利益，

例如諸多企業為了節稅，會以捐款的形式來減少繳稅的金額；企業藉由公益亦可拉近與消費者間的距離，提高消費者對品牌的認識與了解，並獲得認同感，例如美國運通公司於 1981 年在全球性的行銷活動與公益所相結合，從美國運通信用卡中可發現其紐約自由女神頭像，說明只要使用美國運通卡消費美國運通公司的產品時，美國運通公司便會相應的捐出一筆錢來修復自由女神像；企業藉由公益活動亦可提高社會效益，若是企業從事企業活動時如果能夠強調其社會與生態效益把遠光放得更長遠，將有效為自己營造出更寬闊的發展空間，例如從事廢金屬資源回收的企業，該企業所從事的業務行為是「取之於社會，用之於社會」的資源回收，致使現今做資源回收的業者幾乎都已是富人。

品牌運用公益行銷所必須慎選其公益性質，因為公益活動應視為品牌活動的一部分能夠為品牌而加分，因此不該單獨視之才能累積成為品牌資產的一部分，才不會過分投入公益活動而失焦，因而過於分散難以獲得社會共鳴現象，因此公益活動需與品牌具有相關性，選擇與品牌定位相符合的活動，例如：與目標對象相符合的寶僑家品(P&G)贊助「6分鐘護一生」的活動，或者與行業屬性相符的可口可樂(Coca Cola)贊助水資源的保護活動，選擇公益活動若能符合品牌定位與其特質屬性則相關性越高，越能產生其共鳴效果。長期以來企業管理理論多以教導企業如何獲利，這亦是最終的唯一目標，但近年來諸多國內外知名大廠紛紛投入其企業社會責任的義舉，已證明獲利非 21 世紀企業經營的生存目的了。因此，公益行銷可被視為品牌活動，亦是企業亦於執行致使社會大眾最能感受企業社會責任的行為。公益行銷適用於較需品牌形象的品牌，因此我們可以推斷出較中高階品牌能夠利用公益行銷所獲得的品牌利益會較大，由於執行公益行銷所可能傳遞較具有象徵利益價值的特性。

## (2) 事件行銷 (Event Marketing)

事件行銷即是**順應議題**或**創造議題**，使能夠引起消費者的**留意與參與**，並而吸引到媒體的廣泛報導，以達到昭告天下的目的，其中吸引媒體來製造成公共關係的事件行銷，除了所得到的效果是比較容易

產生公信力並融入生活其中，對於行銷的成本亦能獲得比較高的效益。

事件行銷的執行過程中及圍繞著五項因素，即是**相關性、創新性、話題性、簡單及誘因**因素。相關性係指事件議題可以與品牌相關、產品相關或使用對象相關，品牌相關係指與品牌定位的內涵有關，例如：電影「不可能的任務 4-鬼影行動」中，有一幕湯姆克魯斯在停車塔為了阻止炸彈爆炸，奮勇駕駛寶馬 1 系列 (BMW) 汽車直接從塔中高處墜駛而下，其精準的汽車操控性與安全性十足符合該汽車品牌定位中所宣揚其功能性的核心價值；產品相關係指事件的活動內容需與所銷售的產品有關，例如：福特 (Ford) Focus 柴油車款，舉辦一桶油挑戰環島的事件行銷活動，其中強調該車款的節能省油的產品特性，並且與高油價環境下所嚮導的節能省碳的訴求達成一致性，福特 (Ford) 汽車藉由該活動並在媒體大肆宣傳報導下，確實在當年的銷售量創下該車系的銷售歷史新高；使用對象相關係指該事件的參與者或對事件的關心對象，進而衍生出對產品的消費對象或者是潛在消費的對象，例如：諸多在賽車場上的車手在賽事準備序幕展開時人手一瓶紅牛 (Red Bull) 機能飲料，以提供在激烈駕駛時所需要的電解質與養分，該機能飲料品牌時常以贊助各式樣的賽車活動來吸引消費者，不僅在運動時飲用該品牌的飲料能夠獲得身體上的補充，還有吸引需要長時間專注力時所提供的機能飲料為潛在對象。創新性係指事件議題內容要有原創性，意指不能被消費者視為炒冷飯的炒作行為，否則會被消費者視為老梗，對品牌的好感度降低，便失去替品牌注入新活力能量的機會了，例如：知名啤酒海尼根 (Heineken) 品牌廣告，多以創新性的廣告來吸引其消費者，其中經典廣告中在碩大的冰水桶裡執意要撈到海尼根而使得手凍傷全身顫抖的誇張呈現，並與該品牌的標語「就是要海尼根」十足搭配使人印象深刻。話題性係指在事件行銷中的議題選擇上需要有亮點，有亮點才能夠抓住社會大眾及媒體傳播的目光，其中為了讓該議題具有吸引力，必須製造出噱頭，有時候噱頭是借力使力或是無中生有，例如：全球著名運動品牌耐吉 (NIKE) 曾經推出風靡一時的喬丹籃球鞋系列，在喬丹初期的廣告中以速度及彈跳性作為喬丹鞋的獨特產品的噱頭，致使消費者買喬丹籃球鞋便有彈跳力比較高的錯覺，還有連鎖知名速食餐廳麥當勞 (McDonald's) 在多年

前一則廣告中至今讓消費者仍然是印象深刻，該廣告中的嬰兒躺在搖籃裡，隨著保姆對搖籃的推使，使得嬰兒時而能地看見窗外的麥當勞招牌，時而不能因而發出哭泣聲，諸多創造出話題性的廣告不勝枚舉。簡單性則是事件的活動設計須符合容易執行、消費者易於參與，太過複雜的活動很難去執行，甚至產生非預期性的風險，例如：創世基金會為了要社會大眾齊力幫助植物人所制定的口號「順手捐發票，救救植物人」，使得民眾對救植物人的行為就是捐發票即可參與該組織的活動，創世基金會雖不是營利事業體，但該組織在設計執行活動的簡單性是很成功地讓社會大眾所能執行。最後誘因性則是尋找能夠提供優惠給予參加活動的參與者，進而提升其參與意願，因活動可分成消費者活動與非消費者活動，倘若是消費者活動，那提供期誘因是不可或缺的，例如：在高漲油價的時代，全國加油站會推出專屬加油聯名卡的申請，並在當下申請該聯名卡，即可享有每公升汽油降價 2~3 元不等的優惠。

因此，常常聽到行銷人說，好的點子滿街都是，但要能夠符合品牌所制定出的策略點子卻是寥寥無幾，在事件行銷上若能掌握以上五大因素，就有機會找出符合該品牌定位的點子，以提升行銷活動的成功率。然而，事件行銷雖無法完全取代廣告的功能，卻能夠使得品牌活化、提升好感度與知名度的經營，亦扮演著重要的角色。事件行銷多強調其品牌的特性能與事件所相結合，因此事件行銷適用於品牌定位於中、高階品牌，這是因為較中高階品牌較具有品牌象徵性與情感性的價值訴求，因而透過事件行銷能夠將產品所強調的價值並與事件中所做相關聯結合，致使消費者經由事件行銷活動，所能改變或移轉其消費者對品牌的偏好程度。

### (3) 異業行銷 (Cross-Industry Marketing)

異業行銷即是透過不同的行業別或不同層次的市場主體，為了提升更大的規模效應所進行合作行銷，其看中的即是彼此的**通路行銷**的潛力，提高資訊和資源共用力度而組成的**利益共同體**，致使兩品牌能夠創下雙贏的局面。而品牌進行異業行銷合作有三種方式：策略結盟、專案合作與例行互惠。策略結盟屬於長期性的合作，合作時需要較謹

慎的合約來規範彼此的權利與義務，以進行品牌間的深度合作，其中包含了共同提供行銷誘因，一起宣傳並分享利潤等內容，例如：看準時下年輕族群享樂的特性，諸多品牌在進行異業行銷時特別會尋找較具娛樂廣泛使用的信用卡銀行、影城優惠甚至是旅行業者；專案合作便屬於短期的一次行合作方式，看重彼此品牌在某段時期的需要性，共同舉辦活動創造知名度並開發新顧客等目的，其中專案合作其實有非常大的合作空間，例如：最常見的是填問卷附贈試用品、新產品上市共同舉辦記者會、贊助抽獎或將藉由活動中夾帶其產品資訊等方式，都是行銷人員常使用的方式；例行互惠即是提供優惠給特定的顧客對象，透過品牌彼此間的銷售族群的特性，增加品牌的曝光性機會並傳遞品牌的優惠資訊等，例如：在 7-11 便利商店提款後會附帶其酷樂卷，顧客可利用該酷樂卷來購買優惠的商品與服務活動等。

此外，在選擇異業行銷的品牌時，還須考量其品牌定位、品牌地位與雙方合作的意願，其中品牌定位是多數合作的首要考慮因素，會評估其**合作對象**的品牌是否能夠**強化自我品牌的定位**，或者至少是品牌定位是彼此不相互衝突的，例如：國內有些大學會與國外知名的大學簽訂姊妹盟校的合作方式，除了提供教職員與學生的交換外，還能提供彼此間的學術與文化上的交流與提升學校的素質感；品牌地位則是透過合作品牌的市場地位（多數係指該產品類別的領導引牌），進而提升自我品牌的價值感，其中領導品牌並非一定係指市場佔有率，也可包含其優質的品牌形象等，例如：日系三菱（Mitsubishi）汽車品牌旗下較具運動的性能車款多以搭配義大利頂級的煞車卡鉗品牌布雷博（Brembo），藉由布雷博（Brembo）在賽車界享譽領導品牌地位的同時，並進而能夠提升三菱（Mitsubishi）跑車的性能指標；合作意願即是彼此品牌對合作案具有可期待感，行銷合作的過程最好彼此都有行銷或企劃部門的企業，除了比較有共同的價值觀也較易談成合作。

為了促成理想的合作案，企業必須要有策略。首先，需要準備好與對方談判的資料，其中包含了品牌介紹、過往有何做過的案例以及合作案對方能夠獲得什麼樣的好處，甚至是這些合作活動換算成廣告費的支出是值得多少價值，有這些準備資料肯定可以提高促成合作的意願；其次在所定合作對象後，可以試著先從該類別裡尋找第二或第

三順位的品牌，來練習自我的談判技巧以及了解該類別的品牌企業在乎與需要的是什麼，因此不僅能夠提高成功率亦有合作的備案。在現今大眾媒體傳播廣告支出甚鉅，小眾媒體又過於分散效果不佳，因此企業可透過品牌的異業合作行銷，交換彼此合作的顧客資訊與共享通路資源，來達到成本效益的行銷效果。異業行銷適用於中高階定價的品牌與品牌定位中階層級的品牌，多以強調其品牌的功能性與情感性的連結利益居多，因此異業行銷的彼此交換通路與資訊特性及彼此的品牌定位須有相呼應性。

#### (4) 網路行銷 (Internet Marketing)

網路行銷是網路商機的不二途徑，善用網路行銷除了能夠降低企業的行銷成本外也使得行銷所帶來的效益是傳統行銷所無法達成的。由於網路行銷技巧的演進，使得今天很流行及有效的行銷手法，過沒多久時間，便隨著網友的注意力的移轉而變得行銷效果失靈，因此雖然網路行銷手法五花八門，但只要了解哪些方法適合自己品牌的行銷方式以及透過靈活組合運用，仍然是能達到預期的效果，其中包含了大家所熟知的網路廣告、關鍵字、電子 DM 等付費工具，以及不需付費的行銷工具諸如 MSN 群組、經營品牌官網、部落格串連貼、臉書 (facebook)、推特 (Twitter) 等工具。因此，即便企業沒有高預算的行銷支出亦能可以有好的發揮，其實最好的行銷活動不外乎跟隨使用大眾的使用習慣而不斷精進，當臉書 (facebook) 興起時，在呼朋引伴下網友與其群組迷上隨時 PO 文的分享樂趣，構成其強大的社群行銷，而如今許多品牌皆有建立自己的臉書 (facebook) 粉絲團。品牌建構社群不困難困難在於如何經營其社群行銷，企業需要根據旗下品牌的特質屬性，明確該發佈的內容、頻率及時間，是最能夠被社群網友所吸引到的。

此外，由於 YouTube 的興起使得網路行銷的戰火延續到影音的世界，如今諸多企業將品牌的廣告片、宣傳片直接與 YouTube 同步首播，以借用 YouTube 網站的頻寬進行另類的宣傳，甚至可藉由拍攝短片或者是近期非常流行的微電影，放到 YouTube 以製造品牌的另類話題，從近幾年不斷有素人歌手藉由此方法快速竄紅，便能夠知道該行銷手

法的效果有多驚人了。此外，經營網路行銷跟業務員銷售技巧一樣，再怎麼叫好的產品在顧客還沒有簽單之前一切都只是浮雲；相對於企業，品牌活動宣傳辦得再怎麼成功，時間一過消費者終究會忘記該品牌的活動內容，因此企業需要經營的不僅是品牌，更需要透過品牌活動過程中，把品牌的會員給留下來，這才是日後能夠掌握其顧客資料與銷售方針的根本。網路行銷幾乎適用所有低、中、高定價的品牌，以及任何品牌定位，其因時代性的傳播行銷趨勢，因此幾乎所有看得到的品牌皆有涉略網路行銷這部分。

#### (5) 行動行銷 (Mobile Marketing)

行動行銷係指藉由行動媒體來進行行銷的活動，亦是一個讓企業、組織與目標群眾以**行動裝置設備或網路進行互動的行為**，所以行動行銷其實也就是網路行銷的延伸，藉由我們日益需求的行動通訊，使得行銷活動可以延伸到人們下線時的生活中，下線的含意是沒有透過個人電腦連上網際網路。這是由於現代智慧型手機的潮流發展，致使多數的消費者可以透過智慧型手機背後所的强大軟硬體功能，使得智慧型手機得以透過 GPS 定位功能與 APP 軟體搭配組合，讓消費者可以藉由智慧型手機的使用所獲得更多即時的資訊。此外，受惠於智慧型手機的發展，QR 三維條碼與智慧型手機的結合，致使改變未來的商業交易模式，這是因為目前 QR 條碼有主要四種應用項目，首先是自動化文字傳輸，通常運用在文字上的傳輸，利用快速方便的模式能夠讓人輕鬆輸入地址、電話號碼、行事曆等，並且進行名片、行程資料等的快速交換。第二是數位內容下載，通常應用在電信公司遊戲與影音的下載，透過 QR 條碼所提供的資訊，經由 QR 條碼的解碼便能輕易連線到下載的內容。第三是網址快速連結，以提供使用者在使用網址的內容可以快速連結、電話快速撥號等。第四身分識別與商務交易，是目前許多企業正在推行的 QR 條碼防偽機制，利用商品所提供的 QR 條碼連結至交易網站平台，付款完成後該系統自動發回 QR 條碼作為購買的身分識別，及商品資訊的應用與服務。目前行動行銷在台灣雖然應用的普遍性不高，但在鄰近的已開發國家日本已是成熟普遍的應用，日本甚至在雜誌與廣告上進行手機 QR 條碼的掃描便能夠立即連

結該網址，未來在出入境的護照上進行 QR 條碼便能進行身分上的識別。行銷行銷多適用於定價於低價商品與品牌定位於便利、親民等的消費性產品類別等，因為在資訊快速傳遞中，致使消費者購買多以無須考量比較產品的質量特性的重複性消費商品為主，因此行動行銷為強調以功能性的利益價值為重。

#### (6) 直效行銷 (Direct Marketing)

係指與顧客產生密切聯繫，使得顧客用於購買時間逐漸減少，如郵寄方式，透過信函、樣品及廣告資訊直接寄給目標顧客的方式，使得顧客能夠藉由文宣在最短時間內接受到購買資訊，不過前提是須掌握該顧客的消費資訊，否則文宣更容易被視為廣告單效益不大。其做法首先是必須先建立起 CRM (顧客關係管理) 系統，其次是運用各式方式來獲得數據資料，無論是像通信業者購買顧客資料或是經由相關企業單位來取得目標客群資料，第三是透過 CRM 系統與顧客建立起一對一的直接溝通，並深入了解每位顧客的喜好與消費內容，以形成購買意願，第四則是有效配合顧客的購買便利行，邀請顧客至指定的展示中購買或者直接宅配到府，第五完成購買時並時時追蹤其顧客使用情況為下一次購買所做準備。由於直效行銷成本偏高特性，因此企業會針對定價及定位在中高階品牌上使用，這也是因為該顧客長期對品牌的貢獻度較高的特性，致使企業願意投入其直效行銷的方式，因此直效行銷為較強調情感性與象徵性的力易價值為品牌執行活動所考量。

#### (7) 網員行銷 (E-Member Marketing)

網員行銷即是經營網路會員，此法亦是直效行銷的一種，由於科技進步與消費者的習慣改變，致使網路會員行銷其經營成本又比傳統直效行銷成本更低，網員行銷其精神在於不斷新增其會員資訊、創造會員購買消費、持續維持有效的會員資訊。其做法是在任何活動上都導向品牌官網並給予會員享有機制致使消費者感受到獨特的待遇，以增加顧客參與活動的意願，並在活動當中提供誘因，如折扣、抽獎、

遊戲、贈品、兌換等方式，藉由活動致使會員將有效提高瀏覽品牌官網的頻率。而為了提高顧客得有效資訊，系統需要有防呆、清理門戶的措施以確保資料庫中皆是有效的資訊，因為造成無效會員的原因很多，包括缺少經營會員、為了參加活動而申請的會員而加入的非品牌忠誠顧客等。其做法可以透過軟體偵測 eDM 寄送成功率，可設定在一定的次數未寄達即視為無效資料，而回來參與活動者即在資料庫系統尚予以標記，以及在一定時間內未啟動帳號者，即可註銷該會員資格。因此，透過網路會員行銷，使得企業在獲得顧客資訊的溝通成本降低，也隨著顧客的習慣改變了與顧客的溝通方式。網員行銷較適用於中低階單價品牌的消費品身上，因參加其網員登入與內容多以擁有折扣、贈品、遊戲等活動居多，因而合適將品牌定價於中低階價位與品牌定位於資訊傳遞較流通的屬性類別，因此網員行銷多強調以功能性產品的品牌作為其主要行銷活動。

#### (8) 短訊行銷 (SMS Marketing)

短訊行銷即是透過人人皆有手機的功能，藉此傳遞該品牌資訊給予顧客，尤其現在智慧型手機蓬勃流行，使得無論是純文字訊息、多媒體訊息皆能透過手機上網功能，使得品牌在手機短訊行銷必然還有可發展的空間，以往企業因短訊息的通訊費用使得企業在這方面卻步了，如今在智慧型手機時代，因上網功能普遍使得短訊息費率大大降低，這也使得企業重新拾起短訊行銷這塊。除此之外，未來短訊息發送必然會超越傳統的信件、eDM，這是因為周遭年紀大的長輩好友，不一定會上網收電 eDM，但一定會使用手機看短訊息，因此短訊行銷的便利及快速特性儼然已成為最佳的直效行銷工具。

然而，我們幾乎都有收到企業的短訊行銷方式，但對此卻沒有達到很有效率的行銷效果，這是因為多半短訊息都不帶有接收者的姓名，一看便知是大量傳送因此無法感受到發送單位的誠意，此外發送短訊單位多半是由非特定的單位所發出，內容未受到應有的規範，訊息可說是五花八門，甚至被認為是詐騙集團的訊息。還有現代人多半手機不會關機，因此收發訊息所發出的提示音，時間不對皆會影響接收者的作息，其短訊息的效果也大打折扣，再者對於擁有多通路的品牌而

言，顧客可能在兩個以上的通路點皆留下顧客資訊，而當品牌舉辦活動時，基於各店業績或顧客資訊未整合便會同時發出相同的活動資訊，卻沒有在成本與效果上達到綜效。

因此，未來短訊行銷須要透過短訊發送抬頭、規範其內容、發送時間管理與顧客資料整合等四方面改善問題去著手，更可以透過顧客在消費後所留下的資料作為顧客關係管理的資料庫整合，於固定的生日祝福、消費後致謝等，並統一由電腦系統來傳發短訊時間與內容。短訊行銷所適用的品牌定位可多以重複性購買的產品屬性，或以定位在平價初階品牌，因親民便利感特性致使品牌易獲得認同並購買之，因此簡訊行銷多以強調功能性產品的品牌作為行銷活動。

#### (9) 電話行銷 (Telemarketing)

電化行銷即是透過電話來告知顧客近期品牌所將舉辦的活動內容（俗稱 call 客）。其電化行銷有兩個主要的目的，一是銷售，二是關心；而關心的最終目的也是為了銷售。倘若銷售技巧不好，就會變成強迫推銷，易遭反感；若是能夠發自真誠並提供顧客所需要的資訊，理當會增加其好感度並促成最後的銷售。電話行銷是傳統常見的行銷工具之一，其所花費行銷成本最高的並僅低於面對面的實體行銷服務，因此電話行銷所應用的品牌行業與類別並非皆適用的，在日常生活中我們常接收銀行業、直銷公司、保險業甚至是詐騙集團的電話，這也說明其具有一個共同性，即是高價值、消費頻率較高的行業別，說明了電話行銷適用於定位在高價高級品牌，在平價初階品牌就不具其成本效益了，因此電話行銷多強調以情感性價值利益的品牌以作為行銷活動。

此外，電話行銷的基礎仰賴於有效的顧客資料，如果企業的電話名單是對外購買顧客資訊的話，而非企業透過行銷活動中所獲得的，則效果有效。因此顧客關係管理 (CRM) 的資料庫管理便成為對老顧客行銷所受重視的課題，例如：知名化妝品牌資生堂 (SHISEIDO) 曾經在演練如果發生火警時，企業店內最需要保護及搶救的資產不是現金、貨品，卻是顧客資訊的資料庫。另外，電話行銷的內容亦需要以關心顧客並提供資訊，而不在於電話裡頭直接銷售，因此進行電話行

銷需要具備高敏感度的服務人員，否則反而容易造成顧客的反感。

#### (10) 實體行銷 (Store Marketing)

實體店鋪行銷係指顧客光顧店鋪時，品牌能夠與顧客相互溝通，藉由溝通除了更能夠了解顧客的需求外，還能夠維繫顧客的傳統工具之一，這也是眾多行銷工具中唯一具有與顧客面對面的接觸機會，這與其他通路行銷上有一個很明顯的優勢，那便是當顧客光顧店鋪時，是可以完全掌握及應用的。

其中實體店鋪行銷又可分為主動式與被動式的實體店鋪行銷。主動式的實體店鋪行銷能夠達到產品或服務的銷售體驗或資訊上的告知，舉凡服務人員與顧客在店內的所有互動行為，包含了招呼語、服務流程、產品解說與行業用語等，都皆是需要經過設計與訓練的。產品銷售最常最常應用在速食店鋪，例如：到麥當勞點購餐點時，都會詢問是否附餐、飲料需升級或加購特惠點心等，諸多動作都是主動式的實體店鋪才有的行銷技巧；被動式的實體店鋪行銷主要為店鋪文宣，首先必須了解哪些是可用與陳列的文宣，從顧客光臨大門時可見的人型立牌、店門口張貼的海報、櫃檯所展示的立牌、窗邊牆上所展示近期的活動內容甚至是結帳時所附上的顧客意見回收卡等，另外不可張貼及陳列的文宣，舉凡選舉候選人的宣傳、產品零件供應商及跟該品牌無直接或間接關係的文宣等，這是為了讓顧客在進入店鋪內所能夠接收促銷訊息之下，不容許有額外的空間來影響其該店鋪的文宣效果，除此之外亦是避免影響其設計與美感，並保持品牌形象的一致性。因此，實體店鋪行銷之所以要諸多規範，其是站在品牌的角度上所做出的管理，致使顧客光臨店鋪時能夠感受其品牌形象甚至是品牌定位。因此，實體行銷皆適合不論強調其功能性、情感性或象徵性的利益價值為重的品牌，以做為品牌的行銷活動。

### 3.2.3.2. 品牌個性 (Brand Personality)

Jennifer & Aaker (1997) 將品牌視為受到消費者歡迎的、具有個性特色的象徵工具，消費者在面臨進行購買品牌選擇時，會選擇符合自我個性需求的品牌。品牌個性的定義係指整體品牌形象內的關聯性，是一種獨特的整體關聯方式，亦是品牌向外展示的個性，它包含了品牌特色、標誌、生活方式以及使用者類型的關聯性。因此，品牌個性關聯性創造了品牌的綜合形象。其做法是首先必須先反映出與其他品牌間的差異性；其次是運用人格化的特徵來表達；最後則是賦予其情感性的利益或者足以表達其象徵性的價值意涵。

Asker(1997)強調品牌的意涵絕不僅止於產品。除了傳遞產品的範圍、屬性和品質與用途外，品牌還能夠提供自我個性、與使用者之間的關係、使用者形象、原產國、企業組織聯想、符號、情感利益、自我表達利益等。品牌個性化可視為品牌人格化，以期待給予人留下深刻的印象，並能夠藉由尋找品牌個性的象徵物，使用品牌核心圖案或是品牌名稱標語來表現其品牌個性。與消費者的溝通中，從品牌標誌到品牌形象再到品牌個性，品牌個性比品牌形象更深入一層，個性所屬最高層面，因形象只是造成認同，個性能夠造成崇拜。品牌個性化是為了實現更好的傳播溝通效果，品牌將其人格化，並表現出其品牌的價值觀、外觀、行為等特徵。最好能夠尋找一個象徵性物來代表品牌個性，例如：寶馬 (BMW) 汽車商標以飛向天空的藍白螺旋廠徽向人們訴之其強大性能和卓越操控能力的硬派個性。首先，寶馬 (BMW) 與賓士 (Mercedes-Benz) 其名並列雙 B，象徵其品牌的崇高地位，並且以強調其駕馭感與賓士 (Mercedes-Benz) 強調的優雅奢華感予以差異性；其次在廣告短片中寶馬 (BMW) 在入門車款 3 系列中短跑選手衝刺的堅強爆發實力、體操選手的絕佳平衡性、西洋劍手的敏捷動作性、跳水員的精準，以及訴諸其熱情致勝的人格化及擁有其鮮明特色；最後則是以產品的豪華、科技感來象徵其社會的菁英人士。

在品牌個性論述中，從 Aaker (1997) 學者其品牌的維度與層面，甚至可細分成人格，以及諸多學者、企業亦有獨自的品牌個性分層。經本研究整理後，可再進行細部的分割並與文獻探討中有部份內容不同，以下表 3.2 為示。

表 3.2 品牌個性的五大維度

| 五大維度           |    | 18 種層面        |    | 51 種人格      |
|----------------|----|---------------|----|-------------|
| Sincerity      | 純真 | Down-to-earth | 務實 | 顧家、傳統、務實    |
|                |    | Honest        | 誠實 | 直率、真實、誠穩    |
|                |    | Wholesome     | 健康 | 原生態、健康      |
|                |    | Cheerful      | 快樂 | 感性、友善、溫暖    |
| Excitement     | 刺激 | Daring        | 大膽 | 前衛、時尚、冒險    |
|                |    | Spirited      | 活潑 | 活力、酷炫、年輕    |
|                |    | Imaginative   | 想像 | 獨特、富有想像力、風趣 |
|                |    | Up to date    | 現代 | 新穎、獨立、創新    |
| Sophistication | 教養 | Upper class   | 高貴 | 魅力、美麗、世故    |
|                |    | Charming      | 迷人 | 高尚、流暢、性感    |
|                |    | Delicate      | 精緻 | 含蓄、南方、精緻    |
|                |    | Peacefulness  | 平和 | 禮貌、天真、慈愛    |
| Competence     | 稱職 | Reliable      | 可靠 | 安全、勤奮、有效率的  |
|                |    | Intelligent   | 聰明 | 高技術、具團體性、智能 |
|                |    | Successful    | 成功 | 領導、有影響性、自信  |
|                |    | Responsible   | 責任 | 富愛心、綠色、責任   |
| Ruggedness     | 強壯 | Outdoorsy     | 戶外 | 男性、活躍性、運動感  |
|                |    | Tough         | 強壯 | 粗獷、強悍       |

資料來源：Aaker(1997), Dimensions of Brand Personality

因此，在建構品牌的過程中，首先企業可賦予品牌個性為特定的品牌使用顧客族群其個性的類化，就像當我們形容一個人時，會以性別、年齡、收入或社會階層來加以描述。換句話說品牌也能夠被視為性別化的、前衛或過時的，甚至能夠代表其每日勞動的藍領或優雅白領的社會階級。因此，鎖定特定的客群將可從產品或服務上的質量和價格外，還可透過銷售產品或服務的商店來著手品牌個性化，從設計、建築、裝潢以及廣告中所使用的標誌、色彩、特徵以及情境是否符合特定的顧客族群，最後才是面對特定的顧客族群的銷售人員的制服和迎賓禮儀來創造。事實上，也正是這些有形的部分所組成的企業個性有形化。其次則是塑造以特定顧客族群的關係利益為中心的情感附加價值，因為品牌個性上具有強烈的情感上的感染力，使其能夠抓住該顧客族群的興趣以及潛在顧客的興趣，並且能夠不斷地保持情感的轉換，這是基於品牌個性所蘊含著其顧客族群心中的關

係利益，係指為品牌的情感附加價值。正如消費者購買或消費某些品牌的行為時，因而可能附帶其與品牌個性相聯繫的感受和情感。最後企業可依據品牌個性是特定的生活價值觀的體現為由，價值觀可以表現出令人興奮的生活追求、理性上的需要、對自尊心上的追求以及對自我表現上的追求等。這是因為每個人都有其不同的價值觀以做為生活中心點，而具有獨特個性的品牌，可以與相近的生活價值觀建立起聯繫，並強力吸引那些認為該價值觀視重的顧客族群。而因為這些聯想正好能夠迎合廣大消費群渴望獲得成功的期待，由此品牌個性因而並足以引起購買動機。

此外，品牌個性與品牌定位間的關聯性，係指品牌定位將先透過**功能性、情感性與象徵性**的產品價值來制定，並針對所預設的**目標族群**所賦予其接近的**人格特性**，並以品牌個性的方式所呈現出在產品或服務，以做為品牌的體現，例如：殼牌（Shell）潤滑油品牌以提供高轉數、高耐熱的引擎運轉，並指定為法拉利賽車的官方合作夥伴，其品牌定位於較高層級汽車的使用潤滑油，因此該品牌所賦予該品牌個性為可信賴的、熱血性格的，其個性特質傳達其產品的使用車輛的特性與其產品的可信賴感。因此，該品牌個性在制定上必須合乎其品牌定位的訴求，方能致使消費者對該品牌產品有一致性的認同與青睞，試想倘若今天殼牌機油賦予其品牌個性為穩重的話，雖然對潤滑油本身的產品所提供的特性無相衝突到，但卻缺少那種高性能車款所強調的熱血感，自然與該品牌定位所相矛盾到，因為提供其法拉利賽車潤滑油的合作夥伴，其熱血與可信賴性的個性比較於穩重更適合其殼牌潤滑油的品牌個性。

### 3.2.3.3. 商品功能性、情感性 (Functional、Emotional)

Park, Jaworski & MacInnis (1986) 品牌的功能性泛指品牌的產品或服務，所提供實質上的功能和效用，如購買汽車所得到的駕駛和舒適感效用以及實體功能上的加速性能和操控以及安全功能。品牌的情感性指的是品牌帶給購買者的形象訴求，和購買者經過體驗後所產生的情感反應的訊息，如購買高級奢侈品所能夠帶給高社會經濟地位、高級知識份子的形象，皆是品牌訴諸情感性的品牌表現。此篇幅已在品牌核心價值部分為主要描述。

商品功能性與品牌定位間的聯繫，係指該功能性的產品必須符合其品牌定位來制定，或者品牌定位需遷就其產品功能的特性，才得使該品牌的產品致使吸引其消費者的目光並獲得消費者的青睞，例如：從大陸紅到台灣的飲料「王老吉」，該品牌飲料在廣告中以「怕上火就喝王老吉」，憑藉著極為明確的產品功能性為品牌定位置定在具有情境性的消費需求，使得消費者一旦有該需求時便會直接聯想起該品牌飲料。

商品情感性與品牌定位間的聯繫，係指該情感性的產品必須合乎其品牌定位來制定情感面，或者是品牌定位的調性需要與情感性產品的特性所相呼搭配，因而才能使得消費者為了追求情感上的渴求滿足，與追求品牌賦予其理想與形象概念的吻合，例如：女性衛生用品品牌好自在，其品牌定位於女性族群的貼身衛生產品，其產品的情感性以強調不易感覺的 3D 立體設計，除了與品牌定位有相符合其呼應外，其品牌名稱更是將其情感性與品牌定位予以文字體現，吸引其女性顧客的青睞並成為女性衛生用品市場的領導品牌。

### 3.2.3.4. 品牌名稱 (Brand Name)

品牌名稱的功能可由 Alvin.Achenbaum (1993) & Kevin.Keller (1998) 將品牌視為存在於消費者腦袋裡對產品名稱和價值的整體感知，以區別並反映產品的差異。品牌名稱通常可以運用語言和文字來表示，並且應該能夠與產品有明確的關聯性，最好是容易記憶，與品牌定位、品牌理念、品牌個性相符合，而品牌名稱如果能夠與購買者生活型態高關聯性，能引起豐富的品牌聯想，並給人高質感的信心和形象，那就是好的品牌名稱了。此外，品牌商標也視為其品牌名稱之中，品牌商標係指結合其圖像和語句所組合而成的，而其中單獨檢視其圖像或語句則不代表任何意義的。

### 3.2.3.5. 品牌標語 (Brand Slogan)

Nancy Giddens(2010)於品牌標語係指可以代表其品牌理念、品牌形象、品牌精神、品牌文化、品牌資產的一種傳播用語。品牌標語通常能夠突顯其品牌的功能、特色以及品牌的競爭優勢，來滿足消費者的購買利益，具有其較強烈的情感以刺激消費者的購買，而品牌標語的選擇可以是提煉其企業文化的精華，涵蓋其企業整體的規劃或是以倡導時尚生活的美學方式為品牌標語的選擇皆是目前品牌選擇標語的靈感方向，因此品牌標語的辭調往往能夠把品牌給一言以蔽之。此外，品牌標語與品牌定位的關聯性，簡單來說品牌標語是由品牌理念、品牌形象、品牌精神等來制定出能夠一言以蔽之的精華用字，而品牌定位透過經驗性、情感性與象徵性的價值購買，來制定出品牌所呈現給與消費族群的要求與期待，其品牌定位延伸到品牌形象與品牌聯想等特質，致使制定品牌標語須合乎其品牌形象所設定的品牌定位，致使品牌形象給予消費者有一致性的表現，例如：凌志(Lexus)汽車品牌以「專注完美，近乎苛求」為品牌標語，因此我們可以透過品牌標語聯想該品牌形象應該為完美工藝的汽車，甚至對細部零件的要求都很苛刻嚴謹，而該品牌定位正是以社會菁英、高級知識份子為其象徵性的品牌定位，聯想其高級知識份子與社會菁英在職場表現與行為理念較具專注、高深、嚴謹的態度，而透過品牌定位的這些形象聯想與品牌標語所呈現出的關係，可視為其品牌一致性的表現，因此品牌標語的制定必須要合乎其品牌定位所呈現出的價值與聯想。

### 3.2.3.6. 顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM)

本研究歸納 Brown,J.T. & Dacin,P.A. (1997) 學者觀點，當品牌能夠獲得顧客第一次的購買時，我們看中的顧客，是否能夠百聞不如一見而一見成主顧，品牌在銷售及傳達訊息過程中顧客的感知是很重要的，因為體驗過會大方地被傳播分享出來，因此我們認為在發展品牌策略時，與顧客的關係應該是要被看重的，但產品的銷售時仍有些方針與辦法是需要經由企業的專為顧客為中心的部門，才能將部分意見予以採納與接受，因此顧客關係管理需要把以下五個資訊來源圖 3.30，並加以整合並分別解決該資訊源的問題。

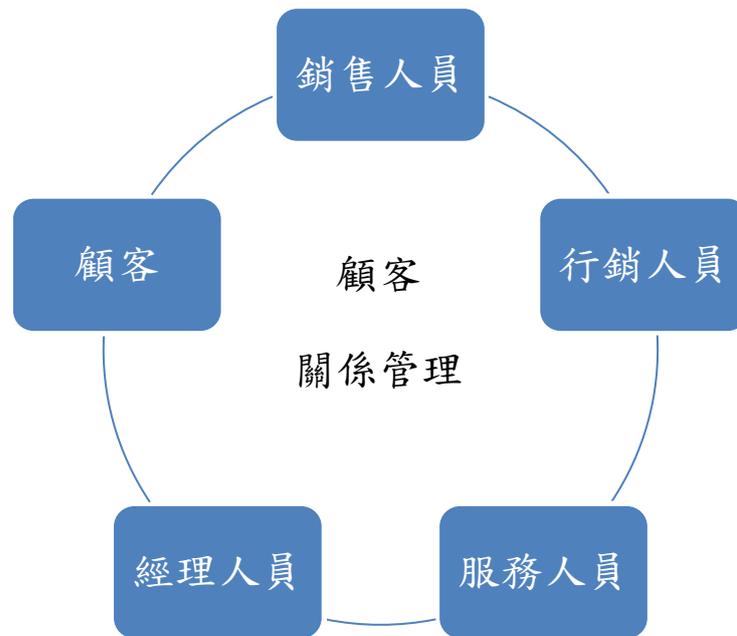


圖 3.30 顧客關係管理五大資訊源

資料來源：Brown, J.T. & Dacin, P.A. (1997)

1. 對經銷商的銷售人員而言  
對顧客的掌握資訊遠不及企業內部資訊。
2. 對企劃部的行銷人員而言  
雖然部門的資訊可能是透過市場調查而得到的，但光有這些沒有經過整理過的資料仍然是無法將之視為資訊所利用。
3. 對現場服務顧客的人員  
充分掌握商品資訊視為必要，但更深入商品的專業知識卻是賣場人員無法在第一時間內所解決的難題。
4. 對購買商品的顧客而言  
購買商品經銷據點的建議售價是為其首要，顧客很可能在不同的通路商購得商品而價錢也有所不同，其次是顧客對品牌的售後服務的滿意，這往往是直接影響其該品牌是否能夠得到顧客再次購買的重要因素，再者顧客接收到諸多該品牌的資訊時，有些資訊是否能夠有客制化的傳遞，使得顧客接受到該品牌的資訊才易聚焦。

## 5. 對於品牌的經理人員而言

每個顧客的需求皆不相同，而所接洽顧客的服務專員也不同，因此對顧客需求上的掌握有了資訊的不足。

由以上的五大資訊來源的意見，可歸納其兩方面的問題。其一是企業的銷售、行銷和客戶售後服務部門難以獲得一致性的客戶所互動的資訊。其二是來自銷售、客戶服務、製造、市場與庫存等部門的資訊分別分散在企業內部裡，而這些零散的資訊使得不論企業的那一部分在面對顧客時，確實無法對顧客以全面的了解，各部門也難以統整資訊。這時企業內部確實需要一個透過一個企業內部的專為顧客與企業，匯整各部門對客戶的各項資訊和活動進行程度，並組成一個專為顧客為中心的企業，以實現面對顧客的活動之全面管理。實施顧客關係管理則需先確立業務計畫，先要確定業務績效的目標，如提高顧客滿意度以及縮短產品銷售週期和增加銷售的成交率，並成立專屬的顧客關係管理部門來實施計畫，其次是審視及評估銷售和服務的過程，成為企業高層與消費者間的資訊對稱和流暢，以確立更佳方案，再者需要明確了解企業實際運作並滿足顧客實際需求，最後再進而開發與部屬其潛在顧客的需求和確立。

企業在執行顧客關係管理的日常管理工作時，可從以下階段性的任務逐一達到，以確實落實顧客關係管理的精神，而確實改善企業的顧客關係管理而努力。

### 1. 識別顧客

除了將既有的顧客個別資訊建立在資料庫中，還需採集各顧客對企業的相關訊息，並且建立能夠驗證該顧客的資訊，以及定期更新其顧客資訊以確保資訊的即時性。

### 2. 差異性的分析

對顧客進行重要程度上的分等，如區隔 a.一般顧客、b.重要顧客以及 c.非常重要顧客（VIP）各等級的顧客，並分析各層級的顧客對企業有哪些成本上是額外的支付，以及對不同等級的顧客在購買商品的習慣、意見和與企業接觸的頻率加以匯整資訊並分析，並有效給予資訊以供銷售決策。

### 3. 保持良性的接觸

定期與顧客除了保持程度上的資訊傳遞外，更需要重視其顧客的抱怨意見與改善其顧客的意見處理效率，以及適時留意其同業的競爭活動，知己知彼百戰不殆，並且得跟得上顧客習慣性的科技時代，與顧客溝通以取得更有效率。

### 4. 滿足顧客需求

首先，改善顧客服務過程中的不具效率的工具，如紙面工作。除了進而提升其服務品質與效率外還能夠減少資源上的浪費。其次，在有限的標準工作下，以客製化的精神為顧客服務以及適時給予個性化的資訊需求。再者，找出顧客真正的需求以及可能的潛在需求，並且適時地向企業內部高層反應其顧客意見以及重視。

企業建立其顧客關係管理部門有其主要的建設步驟，可分為以下五大驟，以圖 3.21 CRM 的建設步驟為示意。

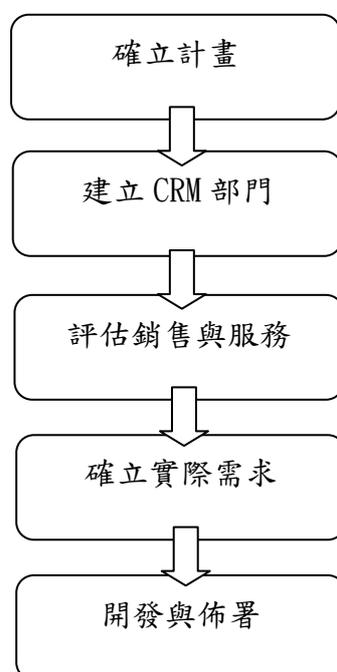


圖 3.31 CRM 的建設步驟

資料來源：Brown, J.T. & Dacin, P.A. (1997)

## 1. 確立計劃

在建立顧客關係管理系統前，必須確定該系統的具體實現的績效目標，即是企業應了解該系統的價值存在。如提高其顧客滿意度、縮短產品銷售工時、增加顧客簽單的成交率等。

## 2. 建立 CRM 部門

為了其成功的實現 CRM 系統所執行的方案，企業仍必須對所有部門業務進行統籌，並建立 CRM 團隊部門，再從各部門挑選適合人選以建立該系統團隊的完整性。

## 3. 評估銷售與服務

在評估 CRM 方案的可行性之前，先詳細規劃分析其具體的業物流程，其需要廣納其他員工意見，並了解對銷售及服務過程的需求，以確立其最佳方案。

## 4. 確立實際需求

充分了解企業的所有業務上的運作流程後，緊接著對銷售與服務人員確定其所需 CRM 系統功能，以期得到該使用者所期盼發揮效能。如產品的銷售而言，可分為銷售管理人員和銷售服務員；對銷售管理人員而言可能對市場預測、銷售通路與管道較有需求幫助，而對銷售服務員而言則可能對銷售建議、產品目錄、顧客資料以及精確的銷售營業額與其步驟較有需求幫助。

## 5. 開發與佈署

建立這套 CRM 系統需要企業與 CRM 軟體供應商相互配合共同努力，而為了使得這套系統所執行的方案得以實現，企業內部應該先佈署哪些功能視為必須功能，並且再持續擴充其 CRM 系統的功能。此外，更須優先以顧客接觸的前線首要銷售服務員的需求視為優先，並針對該系統進行測試，最後企業仍需特別為 CRM 系統開設相關的培訓計畫課程。

最後，為了確實落實 CRM 系統，成功與否則需要特別注意些事項。第一，企業在確立 CRM 團隊時，必須真正取得企業高層的完全支持。這是因為其主要是設定 CRM 的明確目標外，其次是企業高層主管應該視己為主要推手，並且支持該團隊對系統上的財力與其他資源上的支持，再者需要確保企業視為其重要性，並且集思廣益去解決任何系統上的問題。第二，專注於流程上的順暢，切勿鑽牛角尖在於系統的技術層面，流程上的順暢即是分析現有行銷、銷售和服務的策略，並從中找出其方法得以改善。第三，技術的靈活應用，不去強記使用過去的成功案例，而是視企業自己本身的問題為主，並根據問題選擇其合適的方式解決。第四，再實施 CRM 系統時，其系統有四個強而有力的功能，即是業務流程的重組能力、系統客制化與集成化、IT 的技術以及 CRM 執行團隊具有較高彈性的管理技能。因此，必須組織其良好的團隊為重。第五，確實重視人的因素，因為在很多時後企業並非忽視掉其各個的重要性，而是不曉得哪個方案對企業較為有利。因此，在設立該系統應該完全以使用者的出發點為主，來得以使用上得到便利性。第六，透過流程分析，可以確立方案實施的優先次序，以求得最佳效率。第七，系統上的整合是 CRM 是否得以成功之處，該系統的效率 and 有效性使得流程獲得極大的功能，而其系統的流程次序分別是，提高終端使用者的業務效率、提升終端使用者的有效性、強化其團隊有效性的關係，最後則是降低其企業與顧客間溝通的成本。

### 3.2.3.7. 品牌忠誠度 (Brand Loyalty)

Dickey (1994) 認為品牌忠誠度係指購買者在進行購買決策中，所表現出來的偏向性的行為反應，雖然是一個行為過程但也是種心理決策和評估的過程，它與購買者本身的習性相關，倚靠購買者對購買使用後的經歷，而品牌忠誠度的價值可以達到降低行銷成本增加利潤，對一個企業永續經營理念看來，開發一個新顧客的成本遠低於維繫一個老主顧的成本，而致力於經營老主顧反而更容易吸引新顧客，因為在市場上的銷售經常是透過口碑行銷效應來促成更高的銷售，除此還能提高在通路上的拓展能力，而品牌在與經銷商商業談判時，透過產品上的熱銷品牌能夠處於相對主動的地位，以及獲得更優渥的商業經銷條件，最後面對市場競爭能夠擁有較大的營運彈性，因為顧客習慣不易改變，在面對同業競爭時可以擁有更多的

資源來開發新產品並制定更完善的傳播策略，因此經營品牌忠誠度對一個企業是十分重要。

品牌價值的核心其實就是品牌忠誠度，而品牌的價值多寡則取決於對品牌的忠誠度高低。因此，我們以品牌忠誠度的忠誠高低可區分為五層級。

### 1. 無品牌忠誠者（non-Brand Loyalty）

此層級的消費者因為對品牌沒有產生認同感，且易受到價格波動而影響其購買意願，因此會持續更換其品牌。此種消費者特別容易在同質化的行業或是重複性的消費品中看到。

### 2. 習慣性購買者（Customary Buyer）

此層級的消費者會特別忠於特定單一品牌或是幾個品牌，其消費者有固定的消費習慣和偏好度，使得在消費者心中有明確性的目標品牌，因此一旦其他品牌祭出更優惠的價格、獨特的包裝與廣告宣傳與各種銷售方式等鼓勵消費者體驗試用活動時，消費者依照心中明確的目標時則很可能會購買或是續購該品牌，此時便會進行品牌上的移轉並購買其他品牌。

### 3. 滿意性購買者（Satisfactory Buyer）

此層級的消費者對既有的使用品牌已經算是相當程度滿意了，並且已經產生對該品牌的品牌移轉風險的憂慮，亦即購買其他品牌時，會產生其效益的風險或者是適應上的各種風險等。

### 4. 情感性購買者（Emotionality Buyer）

此層級的消費者對品牌已經也一種情感性的依賴感，他們對特定的品牌視為情感和心靈上的寄託，即是品牌已進入了消費者在情感上的習慣性了，形成生活當中不可或缺且不易被取代的品牌。

### 5. 忠誠性購買者（Loyalty Buyer）

此階層的消費者對品牌儼然已成為信仰中的忠誠，消費者不僅會對該品牌產生情感，甚至會以擁有該品牌為驕傲，即是品牌已完全能夠代表其

消費者的形象或是擁有該品牌來彰顯自我的形象和精神訴求。

此外，若要從以上五個層級中提高消費者對品牌的忠誠層級，可由以下四個方面可著手，這是由於品牌忠誠是聯繫價值的創造，企業在經營品牌時必須為顧客創造出更多的價值，進而有利於提升品牌忠誠度。

### 1. 滿足消費者需求

企業在經營品牌時，要提高品牌忠誠度，必要先贏得消費者的好感與信賴，因此企業的一切活動皆要圍繞消費者而開拓，來滿足消費者需求的服務。而能夠真正滿足消費者的需求即是確實了解消費者，一般品牌大部分只提供其產品或服務的主要價值與功能，但對細膩需求程度往往不及於國際知名品牌。因此，品牌若是能夠實際了解消費者才是提高品牌忠誠度的首要成功因素。

### 2. 產品持續創新

產品的品質始終是消費者對品牌忠誠上的基礎，而消費者對品牌的忠誠更可以說是對產品的品質上的忠誠，這是因為唯有最高品質的產品才能在消費者心中樹立唯一的地位，所受消費者的偏好。此外，產品的創新可視為品質上不斷地提升，創新的產品除了能夠讓消費者有了新的興奮點外，還會讓消費者感受該品牌致力於提高其產品的品質感知。

### 3. 提升附加價值

產品的好壞是由消費者在使用該產品時所給予的滿意度來評判，而企業在經營品牌時，不僅要留意其無形的價值與有形的產品，還必須提供更多的附加價值。售後服務已經是消費者評判該品牌的附加價值的重要因素，如今售後服務更是消費者對品牌的評價與認同度上評估品牌的重要因素，尤其在產品同質化的時代，能夠為消費者提供產品額外的附加價值即能夠受到消費者的更多選擇的機會。

### 4. 提高溝通效率

企業與消費者透過有效的溝通來維持與提升其品牌忠誠度，如建立起

顧客資料庫、定期傳遞資訊、公共關係與廣告等。而建立顧客資料庫並將顧客進行層級上的分類，並對不同層級的顧客給予不同的資訊價值，與顧客長期建立起穩定的互惠、互助的信賴感，並以廣告為主的傳播，除了有效提升消費者對品牌的熟悉度、信任感，進而使消費者對品牌產生其摯愛和忠誠。

### 3.2.4. 維持品牌管理文化 (Supporting a Brand Management Culture)

品牌建構是一條漫長的路程，必須要發展夠好的品牌理念、得力的執行企畫出的品牌識別、以及發展適當的切入點和強而有力的品牌資產策略，更重要的是品牌建構中的第四階段維持品牌管理文化，在建立起前三階段的品牌建構工程後，要維持住其品牌的表現以及過去對品牌的投資所得到的績效是否足以達成預計的目標。因此，此階段透過品牌評估來審視過去從環境分析開始至一連串的品牌活動，審視在過去品牌的確立識別與發展品牌資產階段的各元素是否達到既定的績效目標，其次品牌的商業文化則是除了塑造並且得維持其品牌的獨有風格與使顧客之移轉成本的提高，來保有顧客對品牌文化的難抹滅的文化習慣，再者透過品牌營運的風險管理使得品牌得以處於一個穩健成長的經營，最後再予以考量其品牌的延伸與拓展來透過其品牌的影響力來增加其品牌發展的標的。

品牌文化要產品特性相符合匹配，讓消費者經由品牌購買後自然地接受該品牌所傳達的文化訊息，因此在品牌管理中需要替品牌制定恰當的文化，而品牌文化需要從目標市場的顧客群去尋找，了解顧客在購買後的滿足需求思想心態和行為模式而獲得，如此品牌文化才容易被目標市場的購買者所認同，進而增加品牌力。而品牌也需在某種程度上與時尚扯上關係，由其現今社會大大出名的品牌無一不與時尚名人有關係，時尚指的是在一個時期內有相當的人對其感到興趣、語言、思想和行為各種模式的隨從或追求，倡導時尚重要的途徑是利用名人效應或是該產界的權威效應，因為名人和權威是大眾所矚目焦點所在，因此有利於快速建立起廣大購買者的信心。此外，如果能夠把品牌文化和民族傳統文化給聯繫在一起，把優秀的民族傳統文化融入品牌文化，更容易得到大眾的共鳴。維持品牌管理文化其包含了建立品牌商業文化，以及量測過去對品牌上的及其投資是否有

達到該預期效應，做為企業在品牌管理上檢視，風險管理可以讓企業在永續經營下得到財務上更穩健施行的經營策略面。

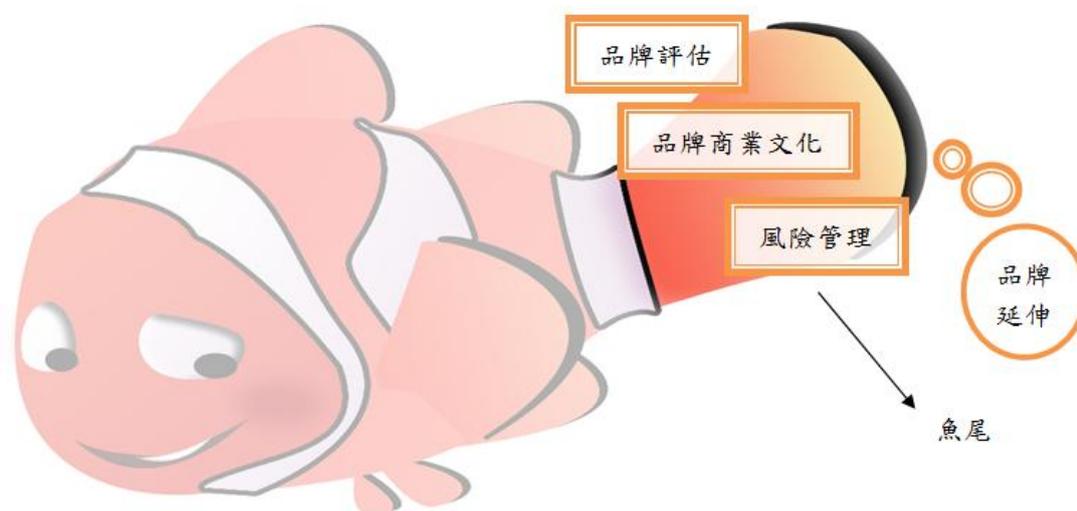


圖 3.32 品牌魚之第四階段—魚尾

資料來源：本研究整理繪製

#### 3.2.4.1. 品牌評估 (Brand Evaluation)

企業在經營品牌時，需要隨時測量該品牌的投入與產出是否有達到預期水準，制定行銷策略需要適時地檢視是否有合乎市場上的變化，這樣才能確保對該品牌投資有達到實質經濟效益。因此本研究透過模型圖 3.3 來檢視其品牌評估，並從 SWOT、STP、五力分析中評估其是否推行的方案有顯著提高其品牌的地位，再檢視其定價策略是否符合該品牌定位上的合適性，品牌名稱、品牌標語是否能夠讓消費大眾對品牌的識別具有一致性，在產品類別和產品策略檢視方面是否明確表示其產品類別和策略的訴求，在品牌的產品上其功能性與情感性是否具有預期上的實質表現，或是能夠多賦予其功能性或情感性的訴求以增加其品牌活性，檢視其品牌個性是否與目標市場的客群具有高度地關連性，另外檢視其通路策略與促銷策略是否與品牌定位有適切性的制定，最後評估其顧客關係管理和品牌忠誠度是否有任何該改善的空間，以達到品牌的優化。

### 3.2.4.2. 品牌商業文化 (Brand Business Culture)

Vincent (2002) 認為在品牌敘述中最重要角色是消費者，因為消費者時常在品牌敘述的故事生活當中，因此消費者與品牌有種共同生長的關係存在，以下為探討品牌文化與消費者間的關係。社會進步，物質生活水準提高，大眾對文化的需求也日益劇增，然而，社會大眾透過具體的購買行為，購買者也可能得到文化上的需求滿足，這是因為在商業化的社會，追求文化上的滿足消費是途徑之一，透過消費試圖尋找一種文化上的歸屬感，追求聲譽、形象、地位與聯繫自我價值。品牌文化其實就是具體表現品牌人格化的一種文化現象，建立其品牌文化，則是簡單把品牌看成是個有思想的購買者，這個購買者是品牌目標市場的典型代表，則是該目標市場中求中的偶像。品牌所營造出的商業文化，必須融入其消費者的生活習慣當中，因此才會產生其品牌文化與消費者之間的關係。

品牌文化首先透過了品牌標誌 (logo)、品牌色彩 (color)、品牌字型 (typeface)、視覺風格 (visual style)、圖騰要素 (graphic motifs)、五大感官 (聽覺、嗅覺、味覺、觸覺) 來達到視覺上的表達其品牌文化特色。其次，品牌透過行銷銷售技巧製造出的差異化手法，使得品牌文化更顯得獨特，而這些刻意製造出的差異化仰賴於對品牌的敘述 (brand narratives)、品牌的氛圍 (brand context)、品牌調性 (brand tone)、品牌的命名 (brand naming)、品牌風格 (brand style) 等所有品牌要素所組合而成的。再者，必須思考品牌如何在第一時間內與消費者溝通時能取得好的印象，以及所提供的產品或服務如何能夠表達其品牌獨特個性。最後，品牌所營造出的商業文化必須是要歷久不衰的，也就是說品牌文化所傳達出的特色與價值必須保持前後一致性。

品牌文化之所以能夠被消費者給認可是認為消費者會衡量其品牌是否能夠足以代表其消費者本身，也就是說品牌文化就是讓消費者產生自我認同感的方式之一。其中，BMW (寶馬) 汽車品牌會持續不間斷地受到其消費者所喜愛的重要因素其實是和品牌文化有很大的相關性，因為消費者會認為 BMW (寶馬) 汽車品牌具有獨特的文化地位，其中的涵意是指象徵購買者的社會經濟地位，追求汽車的極致操控訴求，以及獨特的車身流線造型顯示消費者的獨特品味。然而，BMW (寶馬) 汽車在台灣的銷售會隨

著車系的新改款而使得價格攀升，這也更使得台灣人對 BMW 又愛又恨，價格死硬的撻伐聲不斷只會更造就其 BMW（寶馬）汽車品牌更能夠博得其未來潛在的購車買家。此外，BMW（寶馬）汽車品牌近年來在藝術、時尚、民族文化上表現十分搶眼，2012 年初上映的不可能的任務 4 劇中更是大大提高其品牌所製造出的商業文化，在藝術上以更前衛的概念車造型向世人宣示其品牌的藝術風格，在時尚界以特殊的車色和車身腰部線條奪得年度風雲車大獎，在民族方面除了延續其日耳曼得國人的造車文化外，還兼具全球的民族需求特色開發其眾多車系以滿足所有消費族群。

品牌的商業文化不僅要保留過去品牌傳統文化的一致性，更需要隨著世代的市場潮流而相對改變其品牌的包裝。BMW（寶馬）汽車品牌在二次世界大戰前是一家著名的直升機引擎的製造商，而二次大戰後諸多品牌紛紛投入其民生工業，BMW（寶馬）也因此投入其汽車品牌。在製造引擎的同業中 BMW（寶馬）有著崇高的地位，因此在進入其汽車領域時，也把自我定位於高階的汽車品牌，並且強調其享受其駕駛樂趣的人車合一的訴求。如今，現在汽車紛紛朝向經濟節能和舒適性的方向前進，BMW（寶馬）汽車品牌近年來除了開發其多款車系來滿足大宗消費者的需求外，還使得過去引以為傲的直列 6 缸引擎替換成 V 型 4 缸渦輪引擎，除了擁有更強的卓越性能外，更是減少碳排放並提高其環保意識，過去一味強調操控至上的 BMW（寶馬）汽車品牌給人駕駛時難以從容輕鬆自在感，但在新世代的車款加長其車身與加大其軸距特點更是能夠兼顧其舒適性又不失操控性能，顯示品牌文化除了需要保持過去的品牌傳統文化，更需要符合新世代的潮流才能夠使得老品牌能夠走得更長遠。

### 3.2.4.3. 風險管理 (Risk Management)

Beck, U. (1992) 當品牌走向成熟發展時，企業會未雨綢繆思考如何在已開發成熟的環境中，幫企業創造出更大的收益，或者說幫助企業自我能夠更穩健地永續經營下去，良好的風險管理有助於降低決策錯誤的機率，避免損失可能，相對也能夠提高企業本身的附加價值。Cuskelly&Auld(1989) 對風險的管理方法有四種：

#### 1. 迴避風險 (Risk-averse)

主要避開損失發生的可能性，雖然迴避風險能從根本上消除隱患，但這種方法顯然具有很大的局限性，因為不是所有的風險都可以順利迴避或應該進行迴避。

#### 2. 預防風險 (Prevention of Risk)

預防風險是採取防範配套措施，以減少發生損失的可能性。若潛在會發生的損失大於預防成本，就應該採取預防風險措施。

#### 3. 自留風險 (Risk Retention)

自留風險是指企業自我非理性或理性地主動承擔風險，非理性自留風險是對風險存在僥倖心理或是風險小至不足考慮；理性自留風險則是夠過正確分析，並認為風險損失可在持單範圍內。此自留風險一般發生機會較小，損失的風險程度也較低。

#### 4. 移轉風險 (Transfer of Risk)

轉移風險是把企業自我面臨到的風險全部或部分轉移到另一方，透過轉移風險而得到保障，適用的範圍最廣泛，也是有效的風險管理手段，保險就是其中方法之一。

#### 3.2.4.4. 品牌延伸 (Brand Extension)

Tauber (1981、1988)、Aaker & Keller (1990)、Kotler & Armstrong (1996) 係指利用既有品牌，用新的品牌、不同以往的產品定位或產品類別中推出新產品。品牌延伸係指既有的品牌已經在市場上具有影響性和相當知名度的品牌基礎上，將原有的品牌運用到新產品或服務上，以期待能夠減少新品牌進入市場所遭受到的風險，尤其在企業隨著競爭激烈，品牌在長期經營下，使得企業商譽日益劇增成為一種潛在的競爭優勢，許多企業為了進一步擴大生產規模和增加市場佔有率，因此品牌延伸具有能夠增加其產品的接受性，以及減少穩定消費行為上的風險性，並且能夠提供提高其行銷的效率以滿足更多消費者的多樣性需求與功能。使得越來越多企業熱衷於採用品牌延伸策略已達到規模經濟，在全球上諸多強勢品牌也是透過品牌延伸的策略才得以現今的競爭地位。Tauber (1981) 認為品牌延伸最大的風險乃在於本身的效益當中，即利有既有的母品牌資產使其發揮品牌效益，正也意味著可能遭遇到品牌的稀釋性。進行品牌延伸必須要在核心品牌成熟度已經在購買者心目中建立良好的聲譽後才能進行。如果在母品牌地位尚未建立時就進行品牌延伸，非但達不到預期的效果，還可能會沖淡母品牌的品牌價值，削弱在購買者心中的地位。因此，Aaker & Keller (1990) 認為，雖然品牌延伸能夠使得企業有效利用品牌資產來發揮經濟效益，但它也可能因此而減損其品牌資產的價值。我們時常能夠看到一個錯誤的品牌延伸會造成新的品牌的失敗，甚至還會賠上老本傷及母品牌的聯想價值。而依據品牌的內涵可以分為六個層次，屬性、利益、價值、文化、個性和使用者。而品牌最歷久不衰的是其核心價值、文化和個性。一個成功的品牌具有獨特的核心價值和個性，其核心價值若能包容延伸產品，那麼便可以進行品牌延伸；換句話說，品牌延伸應該以不抵觸原有的品牌核心價值為品牌延伸原則。品牌延伸對企業而言，可能是一本萬利的好事，也可能是掉進萬中不復的深淵。因此企業在進行品牌延伸前，需要經理性和足夠的科學穩健的品決策，對可延伸的品牌進行延伸，對可延伸的領域進行延伸，並需要有效地迴避品牌延伸風險。品牌延伸的構面可以歸納為以下八條。

## 1. 品牌核心的包容力 (Core Brand of Tolerance)

Franziska Volckner & Henrik Sattler (2006) 品牌延伸的觀點最常見的是類別接近、關聯度，其關聯度高導致購買者會因為同樣或相似的原因而認可此同一品牌的實質行為，而品牌核心價值能夠包容表現上看相去甚遠的系列產品，雖然產品上的類別屬性、功能用途相差甚遠，如能夠提供同一種共同的效用，如身分上的象徵、雍容華貴的標誌，便能讓購買者或得自尊和滿足感。此類品牌的核心價值是品牌文化和品牌形象所傳達的意義，主要由情感性與自我表現型利益構成，所以能夠包容其類別屬性、功能用途相差甚遠的產品，因為這些產品都能夠成為品牌文化下的承載商品。

## 2. 品牌的關聯度 (Brand Associated)

### a. 具體產品的關聯度

指原品牌與延伸產品在工藝、功能、材料、形式等方面的相互關聯程度。產品相關度越高，消費者越容易接受，其品牌延伸也越容易成功。例如：寶馬 (BMW) 汽車品牌與迷你 (Mini) 汽車品牌，雖然迷你 (Mini) 汽車為英國品牌，這是由於寶馬 (BMW) 為了品牌定位著想，並打造小車市場的品牌策略方式。因此，迷你 (Mini) 無論在造車工藝、汽車功能、質量材料與駕駛感等方面上皆有與寶馬的駕駛性能上的相互關聯性程度。

### b. 與消費者的關聯度 (Correlation of the Consumer)

與消費者的關聯度是指原品牌與延伸產品受到消費者性別、年齡、文化、職業以及地域等特點的影響。顯然在品牌延伸中，將原品牌延伸到原有忠誠消費群及其所消費的產品中，品牌延伸容易成功。例如：過去在電器業知名廠牌國際牌 (National) 因品牌老化關係以及企業在多品牌策略的諸多考量，而將國際牌原有的產品與市場延伸到較晚成立了松下 (Panasonic) 也成功承接了既有的國際牌 (National) 的原有市場，並且順勢將原有國際牌 (National) 的忠實消費群延伸到松下 (Panasonic) 為主。

### 3. 考慮品牌延伸的企業 (Consider the Corporate Brand Extension)

Franziska Volckner & Henrik Sattler (2006) 一般而言企業旗下的產品易於細分化，則可透過不同的性格差異來吸引到不同的購買族群，另一方面則需要考慮到企業的財力程度以及對品牌行銷能力的品牌推廣。例如：寶僑 (P&G) 家品企業，為了使得旗下品牌的產品得以進行細分化的產品，因而延伸出許多品牌來吸引不同性格差異的使用族群，其中以洗髮乳產品就可細分出潘婷、飛柔、沙宣、海倫仙度絲等品牌，並且各自吸引其不同的購買族群來增加市場上的競爭，而這也是寶僑 (P&G) 家品企業財力程度以及消費性產品特殊的因素，使得寶僑 (P&G) 家品企業得以成功其品牌延伸。

### 4. 競爭對手的品牌策略 (Competitor's Brand Strategy)

Franziska Volckner & Henrik Sattler (2006) 企業在進行品牌延伸策略後，新品牌的成立雖然帶動了銷售，但原品牌的效受卻下降了，這就是俗稱的蹺蹺板效應，如果在競爭環境中，主要的對手也進行了品牌延伸，那麼會大大降低品牌延伸上的風險。因此，品牌核心價值需要能夠包含新舊品牌外，還需要考慮到品牌延伸下的競爭環境。例如：我們在觀光夜市商圈中，可以發現特別有幾家自有品牌的服飾店其產品服務以及門面裝潢設計很相近類似，一問才知道其實是同個老闆為了因應在相同商圈裡的競爭對手，所延伸出的品牌。雖然新創建的品牌會增加其銷售業績，但也因此原有的品牌業績卻下降了，不過也因為在同個商圈裡諸多品牌也是使用相同的延伸策略，因此在風險承擔上大家可是平均分擔掉了。

### 5. 發展新品牌的目的 (Purpose of the Development of new Product)

發展新產品往往是為了發揮成功品牌在市場上的品牌推廣能力外，增加企業在該產業上的佔有率達到品牌防衛。另外，新的延伸品牌在推廣時應該避免破壞原有品牌的個性訴求。例如：寶馬 (BMW) 汽車旗下休旅車系已有 X1、X3、X5、X6 四個級距的休旅車款，但近日汽車媒體透漏寶馬 (BMW) 已在 X1、X3 級距車款以及 X5、X6 級距車款各要製造新的車款分別為 X4 與 X7 車款，其中 X4 主打 crossover (跨級距) 入門的時尚運動

休旅跑車的品牌個性訴求，X7 則是主打 LSUV（豪華休旅車）高階的豪華運動休旅跑車的品牌個性訴求，以達到在休旅車車款上的佔有率的品牌防衛，屆時寶馬（BMW）汽車也一舉成為汽車品牌中旗下最齊全車系的休旅車款。

## 6. 考慮品牌延伸的市場（Consider the Market of Brand Extension）

Franziska Volckner & Henrik Sattler（2006）企業所處的市場環境和產品的市場容量也會影響品牌決策，將同一個品牌用於不同的產品類別，因為在其產品類別之中可能銷售金額還不足以支付其推廣新品牌的費用。因此，多採取多產品共用品牌化。例如：諸多國際精品品牌，如知名鋼筆品牌的萬寶龍（MONTBLANC）、以打火機著名品牌的都彭（S.T. Dupont）甚至是以製造馬具起家的知名品牌登喜路（Dunhill），皆是因應企業原有知名產品所處的市場容量關係，加上品牌在原有的產品類別上有著高知名度影響關係，因此才得以在延伸的產品類別上亦有市場的高接受度，而現今再去統計過去以上的知名精品品牌的原始生產類別的產品，大多都已無法支付現今在市場上的推廣品牌費用了，致使這些分別以鋼筆、打火機、馬具聞名的品牌，現今也不斷推出其不同產品類別的精品繼續延伸其品牌效益。

## 7. 考慮市場競爭程度（Consider the Degree of Market Competition）

Franziska Volckner & Henrik Sattler（2006）企業在競爭上的格局也會對品牌延伸決策上的影響很大。如果延伸產品的市場競爭不激烈，也不存在專業的強勢品牌，那麼則可以進行品牌延伸。例如：宏碁（acer）以製造電腦起家，近年由於智慧型手機熱潮，因此宏碁（acer）也投入其競爭行列中試圖在智慧型手機市場中分一杯羹，無奈的是該市場競爭十分激烈，甚至連以往手機領導品牌的諾基亞（NOKIA）在智慧型手機中力挽狂瀾其市場也嚐到苦頭，更不要說是以電腦起家的宏碁（acer），想當然爾宏碁已經在逐漸退出該智慧型手機市場了。這是因為宏碁（acer）在延伸的智慧型手機市場存在非常激烈，而且該市場也已有強勢品牌蘋果（apple）、宏達電

(hTC) 與三星 (Samsung) 品牌，因此企業在投入其延伸產品的市場中，考慮其市場的競爭程度仍不可忽視其準則。

#### 8. 把握品牌延伸時機 (Capture the Brand Extension Opportunity)

Franziska Volckner & Henrik Sattler (2006) 考慮企業在進行品牌延伸時，所延伸的產品是否是市場尚未萌芽和鮮少競爭者的優勢存在，如果以上皆是，那麼便可大力進行品牌延伸上的策略。例如：在 2000 年以前當時休旅車 (SUV) 並不是為主流市場，甚至是將它定義在 off road 的功能性車款，而這個始作俑者的是寶馬 (BMW) 旗下的 X5 車款，除了把強調駕駛性能完全移植到挑高的越野車款上，更是把休旅車的定義延伸到 on road 的性能取向了，這可是在當時休旅車 (SUV) 尚未萌芽和鮮少競爭者的優勢下，造成寶馬 (BMW) X5 車款大賣的最大原因。

### 3.3 個案研究方法

本節將說明本研究進行之個案研究方法，包含其研究個案的選擇以及個案相關資料蒐集方法的說明。

#### 3.3.1. 研究個案選擇

在個案對象的選擇上，本研究以 2012 年新世代最嚮往企業 Top100，以表 3.3 為依據。由於 2012 年新世代最嚮往企業排名是由《Cheers》所提供，《Cheers》已連續 7 年深入大學、研究所，並針對應屆畢業生來進行「新世代最嚮往企業」調查，具有公信度的排名。而由該排名當中挑選對於品牌建構與經營上具有價值議題的企業為主。

表 3.3 新世代最嚮往企業 Top100 (前 20 名)

| 2012 年排名 | 2011 年排名 | 企業名稱   | 企業品牌                |
|----------|----------|--------|---------------------|
| 1        | 6        | 王品餐飲   | WOWPrime            |
| 2        | 9        | 統一企業   | Uni-President       |
| 3        | 7        | 鴻海精密   | 富士康                 |
| 4        | 1        | 中華電信   | 中華電信                |
| 5        | 3        | 誠品     | Eslite              |
| 6        | 2        | Google | Google              |
| 7        | 16       | 宏達國際電子 | hTC                 |
| 8        | 8        | 台灣積體電路 | 台積電 TSMC            |
| 9        | 20       | 中國鋼鐵   | 中國鋼鐵 China Steel    |
| 10       | 15       | 長榮航空   | 長榮航空 EVA AIR        |
| 11       | 10       | 奇美電子   | CHIMEI              |
| 12       | -        | 台灣銀行   | 台灣銀行                |
| 13       | 13       | 中華航空   | 中華航空 China Airlines |
| 14       | 18       | 台灣無印良品 | 無印良品                |
| 15       | 25       | 宏碁     | Acer                |
| 16       | 4        | 華碩電腦   | ASUS                |
| 17       | 12       | 台灣微軟   | Microsoft           |
| 18       | 22       | 新光三越百貨 | 新光三越                |
| 19       | 31       | 統一超商   | 7-ELEVEN            |
| 20       | 17       | 台灣高鐵   | 台灣高鐵 THSR           |

資料來源：《Cheers》

<http://media.cw.com.tw/cw/cwdata/pdf/2012-Cheers-youth1000.pdf>

由上表的排名名單中，本研究以第一名王品餐飲做為個案研究之對象，以下將說明此企業對於台灣品牌發展的代表性。

王品餐飲集團是台灣本土餐飲企業龍頭，是以打造國際餐飲品牌的餐飲企業，於在 2012 年正式掛牌上市，並成為觀光類股的股王。王品的多品牌餐飲經營策略是台灣罕見稀少的成功經營品牌。如今隨著王品的碩大茁壯，亦成為業界仿效對象與學術界所研究對象。王品的餐飲品牌發展經歷是做為品牌建構所研究不可或缺的好研究對象。

### 3.3.2. 個案資料蒐集

本研究所進行的個案研究，是透過個案企業的相關資料與文獻，以供資料參考與進行資料彙整與歸納。主要參考資料如下：

1. 商業週刊，第 1257 期「餐飲新貴報到」。
2. 高麗訓(2012)WOW！多品牌成就王品，遠流出版事業股份有限公司。
3. 羅佩如(2010)教育行銷研究行銷案例分析－王品集團的行銷策略分析。台北市立師範學院國民教育研究所。
4. 楊翎灝(2006)組織發展與變革研究－只款待心中最重要的人：王品集團的「餐飲」王國。
5. 陳國基(2008)體驗行銷、價值知覺、消費情境與行為意向關係之研究－以台中地區王品集團餐廳為例。朝陽科技大學企業管理研究所，碩士學位論文。
6. 王品旗下 11 個品牌所提供的官網與其相關之網站。

## 第四章 個案研究

本研究以個案研究的方式，針對個案品牌建構與發展歷程進行整理與歸納，藉以找出在品牌建構程序當中，有哪些關鍵的品牌元素影響其品牌建構的組成元素。本研究選擇之個案對象為王品。在 2011 年與 2012 年的新世代最嚮往企業 Top100 排名中，王品皆在前六名當中並在 2012 年躍升為第一名。王品企業個案在品牌的建構與管理上具有極為優異的表現，故成為本研究所首選的個案研究。

本章分為四節：前二節分別針對王品進行個案企業的介紹；第三節針對王品企業進行品牌建構程序的資料歸納與彙整；並於第四節提出真對王品個案歸納的小結。

### 4.1 個案研究—王品

本研究以王品作為個案研究對象，並在下節中將先介紹王品的企業資料，接著進行王品集團的資料彙整與歸納。

## 4.2 個案企業資料

企業名稱：王品集團

表 4.1 王品集團旗下品牌

| 王品集團旗下品牌 |      |         |         |
|----------|------|---------|---------|
| 品牌       | 成立年份 | 餐飲內容    | 價格(NT)  |
| 王品       | 1990 | 西式高檔牛排  | 1300    |
| 西堤       | 2001 | 西式中價牛排  | 499     |
| 陶板屋      | 2002 | 和風創作料理  | 499     |
| 原燒       | 2004 | 優質原味燒肉  | 598     |
| 聚        | 2004 | 北海道昆布鍋  | 349~530 |
| 藝奇       | 2005 | 日本料理    | 680     |
| 夏慕尼      | 2005 | 香榭鐵板燒   | 980     |
| 品田牧場     | 2007 | 日式豬排咖哩  | 239~299 |
| 石二鍋      | 2009 | 石頭鍋、涮涮鍋 | 198     |
| 舒果       | 2010 | 新米蘭蔬食   | 398     |
| 曼咖啡      | 2011 | 法式咖啡、輕食 | 65~90   |

資料來源：本研究彙整王品各品牌官網所整理

產業類別：餐飲業

王品餐飲股份有限公司（Wowprime）即王品集團，是台灣本土餐飲的連鎖集團，成立於1993年，截止至今資本額6.2億，2011年營收為97億，更是台灣本土蓬勃發展中餐飲業的龍頭，打破過去餐飲業不擅長的經營品牌，而非傳統開餐廳的思維，是台灣餐飲業自創品牌與跨國經營的品牌先驅者，也代表了台灣本土餐飲業在國際化的經營上也能夠有亮眼的表現。王品集團戴勝益表示，王品在成立初期並非一路成長順遂，而餐廳的經營最引人詬病的是品牌老化的危機，使得業績走下坡，使得王品一度有經營困難，但王品不畏艱難不斷的向前邁進，仍構思了大規模的品牌再造與創新其餐飲的品牌，也因此成就了現今家喻戶曉的台灣餐飲品牌。

王品是國際化的餐飲企業，版圖變及中國與美國，目前兩岸已有 11 個品牌、至今年 1 月止已有 218 家分店，可望 2012 年底可達 302 家分店；台灣 233 店、中國 69 店，並設下在 2020 年的目標是達到全球直營店上千店。

王品從西式牛排、日本料理、鐵板燒、燒肉、火鍋、咖哩豬排外，近年來還成立了素食、咖啡店，企圖囊括餐飲所可能的類別，王品的餐廳品牌更是以平均 2 年不到的速度快速開創自有品牌，目前不僅是國內最具規模的本土餐飲集團，其下的餐廳品牌數更是最多的餐廳。

王品深知台灣是淺碟市場，對於品牌的發展空間確實有限，終究會達到市場飽和的狀態，而王品自視不該是個中小企業的集團。因此，「為了追求成長，只有一條路可行，那就是不斷開創其新品牌，從既定的市場中找尋新的市場」。王品至今屢獲各界的肯定，榮獲 2012 年 Cheers 快樂工作人雜誌社會新鮮人最嚮往的企業 Top1，股價更是直上 500 元擠進前 10 名，連知名的電子業者也甘拜下風，並在各大雜誌市調與消費者中連年進步備受肯定其獲獎更是無數。

### 4.3 個案企業資料匯整

本研究透過王品個案相關文獻與資料彙整，將此個案從創立至近幾年的品牌發展過程當中，以本研究所提出的圖 3.3 品牌建構流程圖，套用並檢視所有王品個案品牌策略與執行做法，並以個案的品牌建構模型程序中，以歸納方式並模型化其該最合適餐飲業的品牌建構模型，藉由案例並建構其該餐飲業之通用的品牌建構模型。

### 4.3.1. 發展品牌願景

在近幾年餐飲業我們發現餐飲品牌不再像以往只強調其有多好吃的訴求，而是追溯其餐廳創辦人的經營餐廳時的初衷並將其發揚光大。王品集團起源於1993年，該集團的品牌願景即是能夠成為全球最優質的連鎖餐飲集團。並在發展王品集團的品牌願景階段可由以下四大元素來建構其品牌願景。王品於2012年達到股票上市上櫃的短程目標，並制定在2020年預期達到上千家分店的中程目標以及於2030年達到創立30個品牌上萬家分店的遠程目標。



圖 4.1 王品的品牌願景 (WOWPrime Future Vision)

資料來源：[http://www.wowprime.com/vision\\_page.html](http://www.wowprime.com/vision_page.html)

#### 4.3.1.1. 核心價值

本研究應用其 Park, Jaworski & MacInnis (1986)、Aaker (1996)、Keller H.S. (1996)、Park, Jaworski & MacInnis (1986) 與劉威 (2004) 之觀點，餐飲業過去皆以名廚做為餐廳的核心價值，所提供其美味佳餚為其終極目的，而經營餐飲品牌不能只是強調其名廚的單一價值，倘若該名廚離職那麼該餐廳正如核心被拔奪，因此經營餐飲品牌更需要挖掘餐廳其經營的核心價值。

因此，透過圖 4.2 品牌核心價值三構面價值主題，可尋找並制定王品的核心價值。

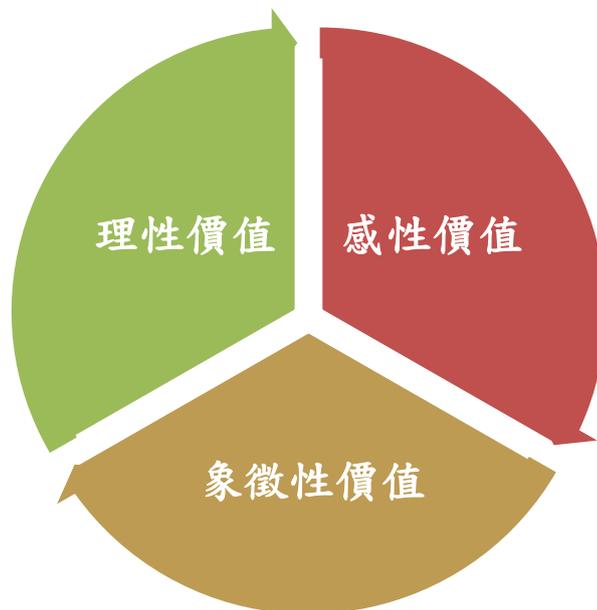


圖 4.2 王品的核心價值三構面的主題價值

資料來源：本研究歸納劉威 (2004)

品牌核心價值的三重奏所整理繪製

##### 1. 理性價值

到王品旗下諸多品牌的餐廳用餐，所能給予功能性的利益即是王品制定營運時諸多的標準作業流程 (SOP)，使得菜餚在端至桌面時會經過多道的程序以確保提供餐點的品質具有一致性。此外王品定期會舉辦菜色研發比賽，因而致使餐廳定期將有新菜色的推出，來給予饕客 (消費者) 可享

受不同的菜色需求。然而，王品在每客套餐的營養評估上，也以每日人體所需的各類營養標準為設計菜色出發點。而饕客（消費者）到餐廳用餐對該品牌的實質上的功能性要求不外乎是美味、衛生、健康的實質益處，因此王品給予饕客（消費者）是除了一般餐飲業所追求的理性價值外，可以說王品把該理性價值建構到一個極致，更能夠成為餐飲業所仿效的一個標的。

## 2. 感性價值

王品對於感性價值的制定與尋找，首先要確立該品牌所想呈現饕客（消費者）是何等的心理感覺，而這些心理感覺可以從既有的王品子品牌去仿效其方式，又或者說成功的經驗是具有複製性的。王品牛排給人的熟悉關係係指成立至今已逾 20 年，饕客（消費者）對於該王品已有完全信任、安全以及體驗王品時能達到享受的一種情緒，這些正是王品所呈現感性價值中的熟悉關係。再者，王品在感性價值上的情感結合關係上著墨甚多，抓住許多消費顧客在特定節日會到特色餐廳用餐的情感關係，從王品牛排標語「只款待心中重要的人」，這是王品牛排的定位屬性所產生特有的高貴、重視的情緒反應，並以服務流程時給予饕客（消費者）的服務體驗中所能感受到的，因而延伸到「只款待心中重要的人」的客群，致使王品牛排與顧客產生情感結合的關係。此外，王品在感性價值上的承諾關係亦是餐飲業應該更加重視的感性價值，即是對用餐的品質把關，王品牛排所強調一頭牛僅供 6 客牛排與諸多對產品的細項要求制定，以及每月的最後周六定期舉辦「消防日」並實施全體的消防演習，與裝潢用料皆以合格的防火建材為主，這些即是王品對饕客（消費者）用餐時不僅提供額外的理性價值，亦是感性價值中所承諾的關係，此點更是餐飲業者值得仿效的價值。然而，王品對外一再強調其品牌的核心價值為人才與企業文化，確實企業文化上的制定會與經營理念的準則下留住人才亦視為企業的經營根本，正是企業文化的制定致使王品在感性價值上與顧客所關係上的聯繫是如此豐富，由此可見品牌核心價值的制定是環環相扣，但以本研究所制定的核心價值三構面的主題價值，更能夠提供讀者或經營品牌人員所制定核心價值時的思緒構面。

### 3. 象徵性價值

對於象徵性價值的制定，此部分王品利用了用餐氣氛來彰顯對用餐饕客的身分與地位，首先王品得先確立其用餐族群的個性來設計王品旗下品牌所給予的用餐氣氛，如此一來能夠獲得該族群的認同，而獲得認同上的制定有三個構面。對於成功的認同，王品牛排不僅在定價上來區隔消費族群與身分定位外，還透過服務流程上的制定差異來營造出與旗下品牌間的用餐氣氛相異性，如在王品牛排餐廳用餐時若欲開支紅酒來享用時，從選定紅酒年份與確認，甚至是開酒的服務程序亦成為服務流程上營造出高貴、尊龍的用餐氣氛，皆是獲得該族群的象徵性價值中的成功認同。再者，風格的認同，王品旗下夏慕尼品牌，以香榭鐵板燒來詮釋法式鐵板燒的用餐氣氛，無論在餐點、裝潢上，甚至是主廚面對用餐饕客的服務態度，皆有法式餐廳的用餐氣氛，此部分對於偏愛法式料理的饕客亦是足夠突顯該族群的用餐品位，皆是獲得該族群的象徵性價值中的風格認同。此外，近五年來國內餐飲類別多以平價的日式火鍋與咖哩豬排為主流市場，亦是看準平價消費的年輕族群，因此在流行上的認同，王品利用品田牧場與石二鍋為其流行上的標的，不僅在食材選配、裝潢佈置與服務上，皆以輕鬆享用美食、幸福料理為該族群對流行上的追求目的，此部分可以對於光顧餐廳的饕客突顯其用餐定位與滿足其需求，皆是獲得該族群的象徵性價值中的流行性認同。

### 4.3.1.2. 經營理念

餐飲業在經營餐廳時，多以內場的廚師料理標準為其餐廳的規範，頂多再以外場服務人員的行為相結合成為其行為規範而已，因此這部分缺乏了一間餐廳所經營時的遠大抱負以作為該使命，又或者一往餐廳給人一貫的料理好吃、裝潢特別等制式模式，缺乏其經營餐廳的思維層面，以至於給人有死板板傳統的餐館印象。

因此，透過圖 4.3 經營理念的三大構面，可尋找並制定王品的經營理念。

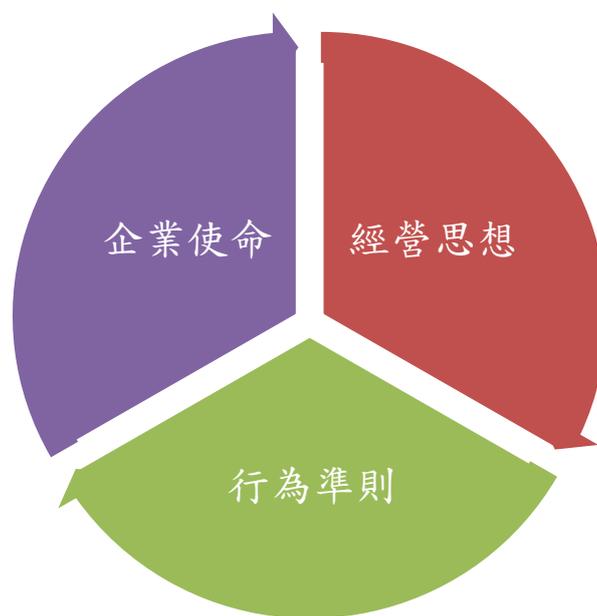


圖 4.3 王品經營理念的三大構面

資料來源：本研究整理繪製

#### 1. 企業使命

王品的使命口號即是「以卓越的經營團隊，提供顧客最優質的餐飲文化體驗，善盡企業公民的責任」。王品提供了一種不一樣的餐飲文化思維，過去我們總認為餐廳僅僅是提供餐點飲食的地方，其餐廳經營者卻沒有為光顧的饕客所提供餐點飲食以外的諸多細節體驗，王品在這部分雖然提供的餐飲文化如陶板屋的有禮文化，對待消費者時的服務皆以該品牌定位於日式禮儀的服務差異，王品在陶板屋之前有許多開設日本料理的餐廳，其

看到的餐飲文化充其量只是迎賓問候語、送客問候語以日語為主要標的，以及店內的裝潢擺設型態而已，但卻沒有實質把日式精神所完全表達出，多在只重其式不重其意，這亦是突顯王品的餐飲文化吸引人並為人津津樂道之處，而在陶板屋剛創立的環境背景當下正流行吃日本料理，其實當時林立許多日式料理，王品的陶板屋在形式上雖以和風創意料理與既有的日本料理所做區隔，但陶板屋其意卻與諸多在台灣開設的日本料理卻有大大的差異性，造成彼此間的相異性來自於餐飲是否有融入其文化之意，陶板屋在餐飲文化中所制定有禮的文化，並融入在迎賓與桌面服務上，甚至是裝潢上的設計，例如服務員在問候顧客時的微笑與鞠躬皆以日式和風文化為其精神，而在裝潢上以紫色、茶綠色為日式文化的要素，從茶杯、餐盤上的設計亦可端倪出日式文化的細節特色，因此合乎了「提供顧客最優質的餐飲文化體驗」口號精隨。王品的陶板屋考量了當下市場競爭環境與企業本身所存在的矛盾性，係指原有日本料理的同業所制定日式料理的門檻與王品的陶板屋欲呈現出的餐飲文化有其中的矛盾與落差性。並從中尋找其陶板屋的可行性與可利用性的實際行為，係指饕客能夠接受其彬彬有禮的日式餐飲文化。此外，王品投入諸多公益來實現善盡企業公民的責任，致使王品在實現其的使命亦確立了王品的自覺性與真誠性，以及制定旗下品牌的所友行為皆圍繞其王品使命下所進行的，為廣大饕客、王品員工與社會認可並接受，同時亦能激勵王品員工為實現王品使命而奮鬥。

## 2. 經營思想

王品在制定經營思想上，首先對餐飲大環境市場的認識下與王品引以為傲的企業文化與制度下，制定其「滿意」思想，係指凡事要以顧客滿意、讓公司滿意、讓周圍所有的人都滿意；當然也要自我滿意，非自滿而是自謙的滿意思想，這是由於太多的餐飲業者給消費者除了不滿意的菜色服務外，對桌面服務亦有許多該完善的地方，因此王品所制定「滿意」思想視為餐飲業滿足饕客需求的第一步的經營思想制定；其次是要與王品全體員工理解其王品的經營思想，因此制定了「誠實」、「群力」思想，誠實係指凡事對人對是，要以誠實為首要務，對公司、同事、廠商、顧客、政府、家人皆誠實以待，其誠實的態度即是既誠信又實在，群力係指群眾群力、團隊精神，並確信  $1+1+1=9$  的正面綜效反應，並相信在群體的激勵之下，

每個人的潛能更能發揮到極致，因此王品會在每早班、晚班上工前做群體會議，說明近期的制度更改或抽問王品的條例致使王品全體員工能夠視王品經營思想為其真；再者，王品亦深知經營思想必須符合潮流隨環境變化而使得思想具有動態特性，因此制定了「創新」思想，係指創意無限，行事成熟而不守舊，感於像傳統挑戰並且不迷信、不陳腐，並且任何決定皆以科學數字作為分析依據，因此王品定期定點會舉辦其全國創意料理競賽以作為菜單更新的來源，並且王品的績效不隨著台灣四大節慶而有所拘束和迷信，其任何業績上的赤字，必須檢視其服務流程與制定上的檢討，而不以任何風水、宗教信仰為依附。因此，王品在經營上主張以上的誠實、群力、創新、滿意為主要的經營中心思想。

### 3. 行為準則

王品在成立時分別制定了表 4.2 家族憲法龜毛家族條例、表 4.3 王品白皮書，並且王品全體員工必須遵守的原則，以及對王品員工的要求與約束，本研究依據以下的六項原則為王品憲法與龜毛家族條例所重新做詮釋，並檢視本研究所歸納的行為準則是否完善。

表 4.2 家族憲法與龜毛家族

| 家族憲法 (WOWPRIME FAMILY POLICY) |   |
|-------------------------------|---|
| 1.                            | 任何人均不得接受廠商 100 元以上的好處。觸犯此天條者，唯一開除。                          |
| 2.                            | 同仁的親戚禁止進入公司任職。  |
| 3.                            | 公司不得與同仁的親戚作買賣交易或業務往來。                                       |
| 4.                            | 舉債金額不得超出資產的 30%。  |
| 5.                            | 公司與董事長均不得對外作背書或保證。  |
| 6.                            | 不作本業以外的經營與投資。   |
| 7.                            | 投資遵照 151 方程式。   |
| 8.                            | 奉行「顧客第一，同仁第二，股東第三」之準則。                                      |
| 9.                            | 懲戒時，需依下列四要件，始得判決：<br>A. 當事人自白書 B. 當事人親臨中常會 C. 公開辯論 D. 不記名投票 |
| 10.                           | 同仁的考績，保留 15% 給「審核權人」正「裁決權人」作彈性調整。                           |

11. 每週五開中常會，集體決策。
12. 遲到者，每分鐘罰 100 元。
13. 公司沒有交際費。(特殊狀況需事先呈報)
14. 上司不聽耳語，讓耳語文化在公司絕跡。
15. 被公司挖角禮聘來的高階同仁(六職等以上)，禁止再向其原任公司挖角。
16. 高階同仁「擴大視眼」目標：每年在世界各地完成 100 家餐廳的用餐經驗。
17. 中常會和二代菁英，每天需步行 10000 步。
18. 迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座位方向、不擇日。
19. 少燒金紙：每次拜拜金紙費用不超過 100 元
20. 對外演講每人每月總共不得超出兩場。
21. 演講或座談會等酬勞，當場捐給兒童福利聯盟文教基金會。
22. 公務利得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。
23. 可以參加社團，但不得當社團負責人。
24. 過年時，不需向上司拜年。
25. 上司不得接受下屬為其所辦的慶生活動(上司可以接受的慶生禮是一張卡片、一通電話或當面道賀)
26. 上司不得接受下屬財物、禮物之贈予。(上司結婚時，下屬送的禮金或禮物不得超出 1,000 元)
27. 如屬團體性、慰勞性及例行性且在公開場所之聚餐及使用飲料，上司可以使用，不受贈予規範。
28. 上司不得向下屬借貸與邀會。
29. 任何人皆不得為政治候選人。
30. 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。
31. 選舉時，董事長不得去投票。
32. 購車總價不超出 150 萬。
33. 不崇尚名貴品牌。
34. 不使用仿冒品。
35. 辦公室夠用就好，不求豪華派頭。
36. 禁止作股票，若要投資是可以的，但買進與賣出的時間，需在一年以上。
37. 個人儘量避免與公司往來的廠商作私人交易。

38. 除非是非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。
39. 除非是非常傑出的廠商，否則勿推薦給你的下屬採用。

資料來源：[http://www.wowprime.com/about1\\_5.aspx](http://www.wowprime.com/about1_5.aspx)

表 4.3 王品白皮書

| 四大指標/項目  |            | 內容  | 施行日期 |
|----------|------------|---|------|
| 公司<br>治理 | 不行賄        | 不官商勾結、不包紅包給官方或業務承辦人。  | 2001 |
|          | 不受賄        | 同仁不得接受廠商饋贈，超過百元即當場開除，嚴格執行絕無例外。  | 1995 |
|          | 不逃漏稅       | 不節稅，連合法避稅亦不作，誠實納稅。  | 1998 |
|          | 不交際應酬      | 禁止交際應酬。   | 2002 |
|          | 非親條款       | 董事長子女不得進入集團工作，高階主管親戚亦禁止進入公司任職，保障同仁工作權與安全感。  | 2004 |
|          | 禁止關係人交易    | 廠商不得為公司同仁之親屬或利益關係人，違者取消交易。  | 1999 |
|          | 向業界延攬以一人為限 | 禮聘來的高階主管（六職等以上），禁止再向其原公司挖角，重視企業倫理。  | 1999 |
|          | 保持政治中立     | 1. 選舉時，董事長不得去投票。<br>2. 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。<br>3. 任何人皆不得為政治候選人。                        | 1999 |
| 企業<br>承諾 | 基金/獎助學金    | 「戴勝益同仁安心基金」董事長捐出個人股票 30%，成立「同仁安心基金」。每年股息約 3,300 萬元，作為「同仁失去工作能力時」，以照顧其一生。（每人每月 3 萬元） | 1993 |
|          |            | 「戴勝益同仁急難救助金」：同仁因突發事故導致生活困難急需救助，提供即時之援助。（每人 10 萬元至 30 萬元）                            | 2008 |
|          |            | 「戴勝益同仁與同仁子女獎助學金」：幫助家境清寒同仁及同仁子女順利完成學業。（每人每年 1 萬元）                                    | 2007 |

| 四大指標/項目   |                      | 內容   | 施行日期 |
|---|----------------------|--|------|
| 社會參與  | 基金會                  | 「王品戴水基金會」：董事長捐出個人股票 50%，成立「王品戴水基金會」。每年股息約 5,500 萬元，全數做為國中、國小兒童助學金，每年可提供 10,000 個家庭各 5,000 元，資助貧困兒童就學，透過志工招募，用愛的陪伴，讓學童們感受成長喜悅與社會關懷。 | 2009 |
|   | 「獎學金」設立              | 目前同仁們已設立 22 個不同獎學金。  | 2010 |
|   | 公務利得捐公益團體            | 同仁演講或座談會等酬勞，當場捐給「兒童福利聯盟文教基金會」等機構。  | 1999 |
|   | 分享同業                 | 公開演講授課，將經營方法分享同業。  | 2009 |
|   | 不使用仿冒品               | 不崇尚名貴品牌，不使用仿冒品。  | 1999 |
|   | 開小車                  | 鼓勵開小車或國產車，個人購車總價上限為 150 萬元。  | 2002 |
|   | 以「社會公民 10 原則」舉辦各項之活動 | 活動以「公益、健康、文化、運動、環保、節能、慈善、保育、教育、關懷」為主軸。   | 2005 |
|   | 登百岳                  | 每年舉辦 10 次登百岳活動，是台灣提倡「登百岳」最徹底的企業。   | 2003 |
|   | 日行萬步                 | 目前已有 538 名同仁參加日行萬步計畫，是台灣日行萬步最多人的企業。（已執行 15 年）  | 1997 |
|   | 王品新鐵人                | 提倡「登玉山、泳渡日月潭、鐵騎貫寶島」活動，是首倡「台灣新三鐵」之企業。   | 2004 |
|   | 登聖母峰基地營              | 每年舉辦登聖母峰基地營，成為王品人每年例行之活動。  | 2011 |
|   | 王品盃托盤大賽              | 每年花費 300 萬元舉辦，是全球唯一大型托盤競賽。參賽人數累積已達 4,000 人。每年全國學校報名數：2007 年 123 校、2008 年 77 校、2009 年 83 校、2010 年 91 校、2011 年 88 校參加。               | 2007 |
|   | 一品牌一公益               | 王品：不定期舉辦「送玫瑰把愛傳出去」活動，總計送出超過 30 萬朵玫瑰花，以行動幫助花農。  | 2008 |
| 西堤：從 2008 年起每年號召捐血，4 年來全台共募得捐血量達 2,400 萬 CC，投入公益的人力物力已達 2,000 萬元。 |                      | 2008   |      |

| 四大指標/項目 |  | 內容  | 施行日期 |
|---------|--|---|------|
| 社會參與    | 一品牌<br>一公益   | 陶板屋：每年舉辦「一人一書到偏鄉」活動，7年投入的人力與花費累計超過1,954萬元，共募得128,868本書。             | 2005 |
|         |  | 原燒：每年舉辦「一人衣愛助兒盟」活動，投入人力物力累積達1,600萬元，以幫助弱勢兒童。                        | 2009 |
|         |  | 聚：提倡使用環保筷，每年減少使用140萬雙免洗筷，減少排放14,000公斤的二氧化碳。近年來投入500萬元製作「環保筷」或「環保袋」。 | 2007 |
|         |  | 藝奇：每年舉辦「創藝分享日」活動，並與美術館或文創團體合作，支持文創發展。                               | 2011 |
| 環境保護    | 不迷信  | 1. 迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座向方位、不擇日。<br>2. 少燒金紙：拜拜金紙費用不超過百元。       | 1999 |
|         | 保育動、植物不入菜  | 受保護或稀有的動、植物不入菜，如鮑魚、魚翅、燕窩等。  | 2009 |
|         | 不使用免洗筷   | 不使用免洗筷，避免砍樹，愛護地球。   | 2006 |
|         | 集中物流運輸   | 採購品項入倉比率由2010年57%，提升至2011年75%，縮短運輸過程，降低碳排放率。                        | 2010 |
|         | 支持本地農產品  | 直接與農民配合，優先使用台灣本土CAS認證之豬肉、鴨肉及水產品(SPA文蛤、水菜、杏鮑菇、芋頭)。                   | 2007 |
|         | 保護熱帶雨林   | 舒果選用公平交易法的「熱帶雨林咖啡」，保護自然環境。  | 2010 |
|         | 使用環保清潔用品   | 使用能被分解的椰子泡沫洗手乳、擦手紙及衛生紙，減少環境負擔。                                      | 2011 |
| 綠色品牌行銷  | 1. 品牌行銷工具電子化，含EDM、二維條碼(QR Code)、APP等。  | 2005  |      |
|         | 2. 文宣品使用大豆油墨印製。  | 2012  |      |
| 其他      | 1. 獲行政院衛生署企業推廣健走評選第一名。<br>2. 屢獲天下、遠見服務業大調查第一名。<br>3. 獲1111人力銀行調查全國「幸福企業」第三名。<br>4. 獲Cheers「新世代最嚮往企業」第六名。<br>5. 獲台灣百大品牌獎、創新企業獎、創造就業貢獻獎。 |   |      |

資料來源：[http://www.wowprime.com/about1\\_5.aspx](http://www.wowprime.com/about1_5.aspx)

### (1) 信託原則

王品的信託原則由家族憲法中的第八條例：「奉行顧客第一，同仁第二，股東第三支準則」，其中的精神更是定義了王品員工在面對顧客、同仁與企業時，仍以服務顧客為優先考量，也正是王品員工能夠受託於顧客要求所應該盡到的職責、謹慎，再者才是受王品主管所應該盡到的責任、謹慎與權力，最後才是維護並爭取其王品的利益為重，此為檢視王品在信託原則上的行為準則表現。

### (2) 產權原則

王品的產權原則由家族憲法中的第一「任何人均不得接受廠商 100 元以上的好處，觸犯此天條者，唯一開除。」、第二「公司不得與同仁的親戚做買賣交易或業務往來。」、第三「舉債金額不得超出資產的 30%」、第四「公司與董事長均不得對外做背書或保證。」、第五「不做本業以外的經營與投資。」共五條例，龜毛家族條例中的公司治理，以不逃漏稅、非親條款、禁止關係人交易。其中的精神更是定義了王品企業與王品員工個體間的產權關係，對內部以嚴防任何內線交易舞弊的行為發生，對外則是可接受有關單位任何的檢驗與盤查行為，此為檢視王品在產權原則上的行為準則表現。

### (3) 可靠原則

王品的可靠原則由王品企業在 2000 年時變通過 ISO9002，致使王品旗下所有品牌餐飲皆制定了工作站標準手冊的標準作業流程 (SOP)，使得所有的餐點和服務在製做過程中皆符合王品的標準作業流程規範，以要求能夠達到服務顧客時的品質一致性與可靠性，這也是王品企業對社會大眾的允言諾言時必須要求流程上的嚴謹與慎重，因此除了達到制定既有的標準外，還需履行王品企業自身對社會大眾所履行的承諾，此為檢視王品在產權原則上的行為準則表現。

### (4) 透明原則

王品的透明原則由龜毛家族條款中的公司治理已不行賄、不受賄與家族憲法的第二條：「同仁的親戚進指進入公司任職」，第九條：「懲戒時，需依下列四要件，使得判決：A. 當事人自白書 B. 當事人親臨中常會 C. 公開辯論 D. 不記名投票」，第十條：「同人的考績，保留 15% 給審

核權人正裁決權人做彈性調整」，第十一條：「每周五開中常會，集體決策」，王品的透明原則定義即是王品所有的行為皆是公正、公平、公開的程序作業，包含了廠商合作、王品員工獎懲執行，甚至是對於環境的保護、支持本地農產品、使用環保清潔用品和綠色品牌行銷等活動，皆是符合其龜毛家族條例中的環境保護條例款項，並且正確落實透明制度，此為檢視王品在透明原則上的行為準則表現。

#### (5) 尊嚴原則

王品的尊嚴原則的定義係指每次回收的顧客用餐後所填寫的意見卡，皆由統一收集並整理其顧客的意見，並且不因任何的異業結盟發展關係而透漏任何顧客隱私的資訊，此外在營運時以顧客為第一的服務優先順序，自然在處理顧客的抱怨意見時，仍以同理心來面對並服務顧客，並且不以強迫銷售的方式來增加業績，在王品旗下任何餐廳皆沒有所謂的最低消費制度，因此同行的好友若已用完餐，仍然是可以入做，並不以低消方式來增加營業額，此為檢視王品在尊嚴原則上的行為準則表現。

#### (6) 公民責任原則

王品的公民責任原則由龜毛家族條款中的環境保護條例「集中物流運輸」、「保護熱帶雨林」、「保育動、植物不入菜」項目，並以遵守最基本的法律規範外，並且維護其自然環境、公共空間、環境保護等公民責任，這是因為對餐飲業來說原物料的採購可能一味降低其成本考量，而忽略了整體對環境上因物流而汙染環境，此部分王品在 2010 年採購品項入倉比率由 2010 年 57%，提升至 2011 年 75%，縮短運輸過程，降低碳排放率；餐飲業中的咖啡業者，可能為了降低產地的採購成本下，而選擇購買非公平交易法所規範的合法產的，王品的舒果在 2010 年選用了公平交易法的「熱帶雨林咖啡」來保護自然環境；至於對動植物步入菜的準則中，是諸多餐飲業需要面對的公民責任問題，這是因為諸多餐廳以販售高檔次的稀有動植物來吸引饕客上門為主要菜色提供，王品在 2009 年以受保護或稀有的動、植物不入菜，如鮑魚、魚翅、燕窩等。此為檢視王品在公民責任原則上的行為準則表現。

### 4.3.1.3. 未來環境

對餐飲業來說，未來環境的影響其實影響不大，這是因為餐飲始終是提供消費者「食」的必要供給，因此不論在景氣不佳或原物料上漲對消費者來說「食」依然是必要的。但對王品來說，考量在未來環境中對品牌的前瞻性是否具有可行性，並且王品需要面臨在經營上最現實的問題，即是從環境因素中去檢視其政治環境、經濟環境、社會環境、競爭環境、技術環境等方面的考量與檢視，為在未來環境中提出具有一種見地的觀察與預見，使得王品在拓展新品牌或是拓展舊品牌新店面時更得而被消費者所接受，以成為王品在發展品牌願景時的市場基準點。

王品在未來環境方面，於 2011 年王品集團營收已約為 97 億台幣，王品在台灣的餐飲市場儼然已成為台灣第一大的餐飲企業，當王品完成了短期目標並在 2012 年 3 月正式王品正式上市，而王品面對未來環境的成長動力主要已放在中國市場，因此謀略中國目標上千家店視為王品的中期目標，因為只有拿下中國需才孔急的中國市場，王品才有絕大利基躍進東協市場，進而達成在 2030 年開啟一萬家店的長期目標。在經濟環境上王品西進中國目前主打以中高價位的王品、西堤為主要的階級感的需求，看中的即是中國人對階級感極為強烈的民族特性，在中國不怕東西貴就怕少了尊貴體驗的感覺，因此王品為中國市場所設計的菜單特別強調階級感，甚至中國人特愛花俏的擺設來顯示其高貴與奢華感，致使王品在中國市場也漸已站穩腳步並持續穩定成長；在社會環境上由於中國人愛面子排場的特性，因此王品目前在中國市場仍然以社會階層中的中產階級與白領階級為主要的社會環境，這是因為在社會階級中位於中間份子者，對於階級感理當比初階或高階者還來得講究，畢竟高階市場需求本來就不大，而對於剛進入中國市場的王品若以低階市場進入，則日後要拓展多品牌或展店，其先入為主的形象則是不易被更改；在政治環境上王品吸取諸多台商在中國大陸經商的經驗，加上中國已經是全球的前三大經濟個體了，因此在中國境內經商已經不像過去 10 年受到那麼苛刻於求的對待了；至於競爭環境與技術環境方面，精緻餐點與極致化服務是王品西進大陸的絕對優勢，因此在中國放眼望去餐飲的品牌經營多半是台灣品牌的原因之一，此外王品在台灣西餐

領域已深耕近 20 年，因此在中國更可以說沒有人比王品更懂得西餐了，這些即是王品面對中國的競爭環境與技術環境上擁有的優勢。

#### 4.3.1.4. 生存目的

王品的生存目的上，即以「以卓越的經營團隊，提供顧客最優質的餐飲文化體驗，善盡企業公民的責任」口號中，訴說王品除了要成為卓越的經營團隊外，更會善盡企業的社會責任。前者，如今王品已是台灣第一的餐飲團隊，亦達到王品在經營上產生獲利的目的外，更把王品版圖拓展至中國市場甚至是美國東協市場；後者，王品深知「取之於社會，用之於社會。」的回饋行為，並在龜毛家族的企業承諾與社會參與的指標下允諾社會大眾成立基金會：「王品戴水基金會」：董事長捐出個人股票 50%，成立「王品戴水基金會」。每年股息約 5,500 萬元，全數做為國中、國小兒童助學金，每年可提供 10,000 個家庭各 5,000 元，資助貧困兒童就學，透過志工招募，用愛的陪伴，讓學童們感受成長喜悅與社會關懷；提供獎助學金「戴勝益同仁安心基金」董事長捐出個人股票 30%，成立「同仁安心基金」。每年股息約 3,300 萬元，作為「同仁失去工作能力時」，以照顧其一生。（每人每月 3 萬元）、「戴勝益同仁急難救助金」：同仁因突發事故導致生活困難急需救助，提供即時之援助。（每人 10 萬元至 30 萬元）、「戴勝益同仁與同仁子女獎助學金」：幫助家境清寒同仁及同仁子女順利完成學業。（每人每年 1 萬元）；將舉辦公益活動的公益利得捐給公益團體：同仁演講或座談會等酬勞，當場捐給「兒童福利聯盟文教基金會」等機構；舉辦王品托盤大賽：「每年花費 300 萬元舉辦，是全球唯一大型托盤競賽。參賽人數累積已達 4,000 人。每年全國學校報名數：2007 年 123 校、2008 年 77 校、2009 年 83 校、2010 年 91 校、2011 年 88 校參加」；以及以王品各品牌特性舉辦其公益活動。王品：不定期舉辦「送玫瑰把愛傳出去」活動，總計送出超過 30 萬朵玫瑰花，以行動幫助花農。西堤：從 2008 年起每年號召捐血，4 年來全台共募得捐血量達 2,400 萬 CC，投入公益的人力物力已達 2,000 萬元。陶板屋：每年舉辦「一人一書到偏鄉」活動，7 年投入的人力與花費累計超過 1,954 萬元，共募得 128,868 本書。原燒：每年舉辦「一人衣愛助兒盟」活動，投入人力物力累積達 1,600 萬元，以幫助弱勢兒童。

聚：提倡使用環保筷，每年減少使用 140 萬雙免洗筷，減少排放 14,000 公斤的二氧化碳。近年來投入 500 萬元製作「環保筷」或「環保袋」。藝奇：每年舉辦「創藝分享日」活動，並與美術館或文創團體合作，支持文創發展。」

因此，王品不僅為企業盈利以維持企業經營的基本訴求與目的外，還以各種形式來致力於善盡企業社會責任，以獲得社會大眾對王品的支持與信賴，並符合社會大眾對王品的期望，著實確立了王品在社會所存在的價值。

#### 4.3.2. 確立品牌識別

當王品尋找並已制定完整的品牌願景後，接著須要確立其王品的識別，品牌識別需先對市場環境做分析是不可或缺的前置作業，而王品依照餐飲的不同定位與市場因而制定出不同的品牌策略，並滲入至中低價位的需求市場，再者品牌識別的建立不僅是在王品的名稱和一貫的色彩與字體的制定模式，以及王品的多品牌標語多是能夠將各品牌的精神以言簡意賅方式傳達其意，以及透過王品一貫的極致化服務，將企業文化與組織溝通完整體現。因此，王品確立品牌識別上不僅在視覺上能夠使得消費者辨識出王品特有的模式，其服務上更能夠真實感受有別於其他餐飲品牌所提供的餐飲服務，這些即是王品在品牌識別上的努力和成果。

##### 4.3.2.1. 企業文化

本研究應用其 Morgan (1999), Vincent (2002) 觀點，王品的企業文化包含了經營理念的四大精神，即誠實、群力、創新、滿意，此部分內容在先前經營理念有完整的描述。因此，由本研究所歸納並制定出王品文化亦可由王品的價值觀、信念、儀式、符號、處理方式與態度等其特有的王品文化所組織建構而成的，並以圖 4.4 為王品文化的五項構面為示。

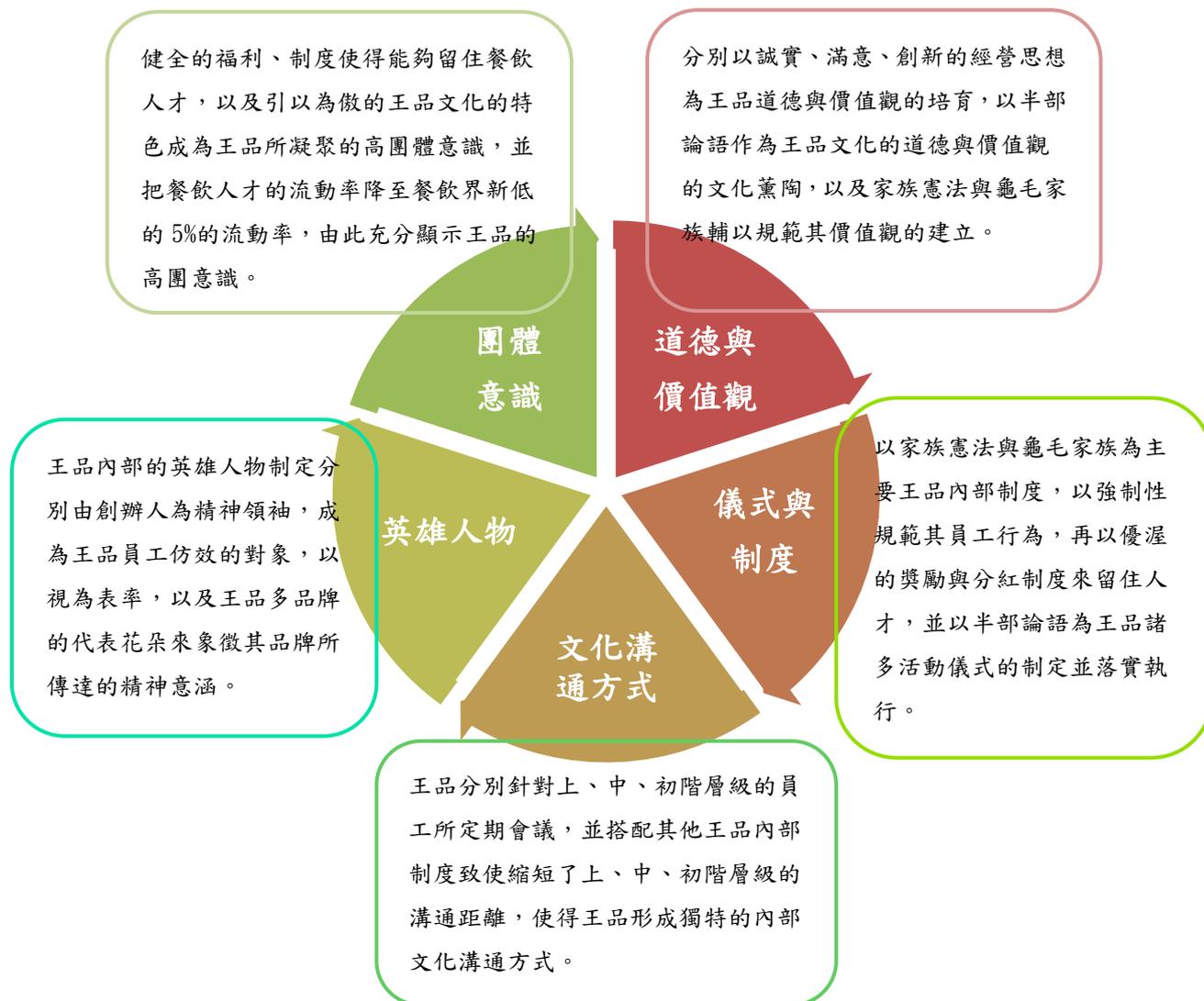


圖 4.4 王品文化的五項構面

資料來源：本研究匯集 Vincent(2002)、Elliott & Wattanasuman(1998)、Holt (2003,2004) 學者觀點所整理

### 1. 道德與價值觀

王品對全體員工與股東，甚至是董事長皆一視同仁，並以經營理念中的「誠實」為首，以服務業顧客至上的服務態度為首重，並且對王品、同仁、顧客皆誠實以待為其價值觀其一。此外奉行經營理念中的「滿意」理念，在職務上凡是要讓顧客滿意、讓王品滿意，甚至是讓周遭的同仁滿意，以及亦得自我滿意為其價值觀其二。其三奉行的則是「創新」，即給予王品全體員工時時新穎好的新觀念，由其是王品凡是皆講求科學數據的分析，以迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座位方向、不

擇日，打破傳統的守舊與陳腐的習俗，甚至嚴厲規範王品企業裡不得與王品員工有親戚關係的商業合作關係，確實杜絕了任何能夠壓垮王品的任何黑箱裡的交易，並在龜毛家族裡明文規定員工不得收取廠商 100 元以上的餽贈，違者一律開除，其背後的含意則是強調王品極為重視道德的形象，亦等於向廠商表示，跟王品做生意不需要支付任何的額外帶價，可以減少磨合時間與溝通成本。

王品建立了諸多大方向條例的規範並徹底執行，目的就是建立完整的王品全體員工道德與價值觀，這也取決了王品員工的行為取向，並且在服務顧客時無形中形成了王品的品牌識別的表現。因此就長期性而言，王品透過經營理念中的四大中心思想在執行任何活動時，所形成的關於道德與價值觀的體系，並在活動中所體現出，因此王品的道德與價值觀被視為王品的企業文化核心，道德是做人的原則，制度健全是王品留下人才的根本，確實符合子曰：「君子務本，本立而道生。」、《論語·工冶長》：「願車馬、衣輕裘，與朋友共，敝之而無憾。」王品由此為中心而其達之：「董事長只留 20% 股份，其於分享給所有的企業幹部同仁」、「每月利潤撥出 33%，並於隔月發放分享給同仁」等 30 多條公司經營條例，這些都其源自於《論語》上的思想啟發。另外，王品也制定了《顧客紅皮書》，讓管理者除了能夠以成本的角度、營運的角度外，更要以站在顧客的需求為主要來思考其所遭遇的問題、研發產品以及經營品牌。《顧客紅皮書》讓顧客第一、同仁第二、股東第三的企業文化更聚焦，藉此落實對顧客的重視，王品的成功也應證了回歸基本。

## 2. 儀式與制度

王品在制度上分別以家族憲法和龜毛家族條例，明文規範其王品的全體員工在職務上的應有行為與標準來保障其權力規範，以強制性的對任何職務上的規範，以作為王品員工的行為制約，從而致使王品實現目標而努力，此外王品建立了內部創業以及高分紅模式，使得員工不只是為王品工作的員工，而是能夠挺身而出的王品一份子，由於員工與王品間的關係綁在一起共生存，更能夠讓員工為王品創造出更高的利潤。在儀式上每年將定期舉辦期公益活動與各種表揚、獎力活動與文義性質的活動，其行為的目的無非是要讓王品員工感覺受到重視，並以該標的為滿足自我實現的需

求，以及增進社會大眾對王品所舉辦的活動受到支持與認同，並藉由諸多活動來進一步提升其王品的形象，與宣揚其企業的根深蒂固文化，並將企業文化隨著活動而融入其寓教於樂之中。

王品創辦人兼董事長戴益勝以半部論語創王品為其企業文化之中，除了宣揚論語中著名的經典內容外，還會以每年的孔廟祭祀活動來宣揚其王品文化，並將論語的精隨身體力行於王品文化之中，其中更以「行萬步、嚐百店、讀百書、登百岳、遊百國」為王品鼓勵並推動全體員工的終身學習方向，更以王品新鐵人：登玉山、鐵騎貫寶島、泳渡日月潭與半程馬拉松等活動來鼓勵員工，應該時時保持強健體魄，並符合王品人敢拚能賺愛玩的特性，有別於科技業的血汗工廠，一味追求產能的企業文化。

### 3. 文化溝通方式

王品制定了每天的早班、晚班營運前的小會議，並會針對今日的目標與改善績效為主要內容，以及店長必須在開頭的五句話內使得員工開懷大笑，使得王品員工個個充滿了活潑不死寂的文化特性。而每月的末周六為王品的內部正式會議，除了每月有正式會議外，王品還提供員工有年假及特別事假與員工旅遊等活動，目的就是希望王品的員工除了工作也不要錯過人生大大小小重要的事，這部份來自於王品董事長戴勝益小學時，為了那張貞節牌坊的全勤獎卻錯過了家人的喜、喪事與缺席了其他人生重大活動，因此在王品的制度上也有這條例，這便是王品著重於員工的關係，甚至透過員工在職務上的表現可以讓同仁主管掌握其員工對事物和職務的態度與情緒。

此外，王品特別有一個組織像是具有陪審團的功能，及王品的中常會，該會議除了探討王品內部的創業機會外，亦是對王品內部員工的獎懲的公開會議論處，這也是王品特有的文化溝通制度，通常在中小企業中要解職或升遷，甚至是企業內部有任何重大會議，決策與掌控的幾乎是董事長、總經理或是幾位重要幹部，而在王品能夠參與中常會除了董事長、主要股東外，以及已有上百家店規模的各分店店長亦是參與中常會的成員之一，甚至是各分店的儲備幹部皆有機會成為參與會議的成員，這也代表了王品的內部文化溝通由上至下沒有阻礙組織內部群體間的文化訊息，而利用中常

會中的成員的集思廣益，致使王品在文化溝通上能夠充分了解王品員工的意見與職務上的態度。

#### 4. 英雄人物

王品的內部英雄人物制定，本研究將分為兩部分，一是以王品創辦人為領袖，二是以王品多品牌的代表花朵／圖騰為王品的英雄人物。首先以王品創辦人戴勝益為內部的英雄人物，其對人、事、物有一套的應對藝術外，還有戴勝益對王品的文化建立有著極大的影響力，使得王品得以有如今的成功，讓王品員工對戴勝益的人格特質、經營理念、獨特見解接成為王品人得以仿效的目標；其次以王品多品牌的代表花朵／圖騰為人格外的象徵標的，其目的即是讓各品牌的員工與顧客能夠感受到該品牌所呈現出的個性與品牌精神象徵物，例如：王品牛排以玫瑰為代表尊貴，意即王品牛排的員工對待顧客必須給予尊貴的服務和形象，使得顧客至王品牛排能夠體驗到尊貴的餐飲服務，使得顧客接觸到王品牛排能夠衍生出其尊貴的形象和氛圍，進而款待身邊重要的人至王品牛排體驗餐飲，這即是品牌精神的象徵物所傳達的目的，亦是造就王品文化中英雄人物致使王品員工得以仿效其精神的標的物與表率。

#### 5. 團體意識

王品的團體意識維繫依賴著王品所引以為傲的王品文化、留住人才兩項特質，也是王品所特別強調的核心價值，王品文化的維繫與建構仰賴於最為人津津樂道的「龜毛家族條款」、「家族憲法」，王品文化不僅僅是喊喊口號，更是執行了諸多企業所沒有徹底去完成的制度與規範，其中更以王品集團董事長戴勝益為先例身體力行，即是選舉時董事長不得去投票等規定，雖然引起不少業界的討論與爭議，但卻著實遵守了「家族憲法」中保持政治中立的條例規範，並身為王品人的表率。留住人才仰賴的是完整的內部升遷制度，王品制定了「醒獅計畫」即是集團內部人才培育、推動新創品牌事業的主要架構，亦是王品之所以能夠快速拓展新品牌與新店鋪的主要動力來源，此外更以當月的營收提撥金額的 33% 為王品員工分紅的機制，致使讓員工更能夠為王品奮鬥而努力。因此，在王品在台近 20 年的深

耕易耨如今成為台灣本土餐飲第一大集團，更使得以往餐飲人事的高流動率，在王品的人事流動率僅 5%，再者王品於 2012 年 3 月正式掛牌上市，當月更奪下社會新鮮人最嚮往的企業第一，這些都是王品內部所凝聚組成的王品獨特團體意識。

王品所表現出的特有的王品文化，亦為王品成功的關鍵因素，而其中本研究以下列四種特質來檢視，並結構其王品文化的特質性，以圖 4.5 王品文化成功的關鍵因素為示意。

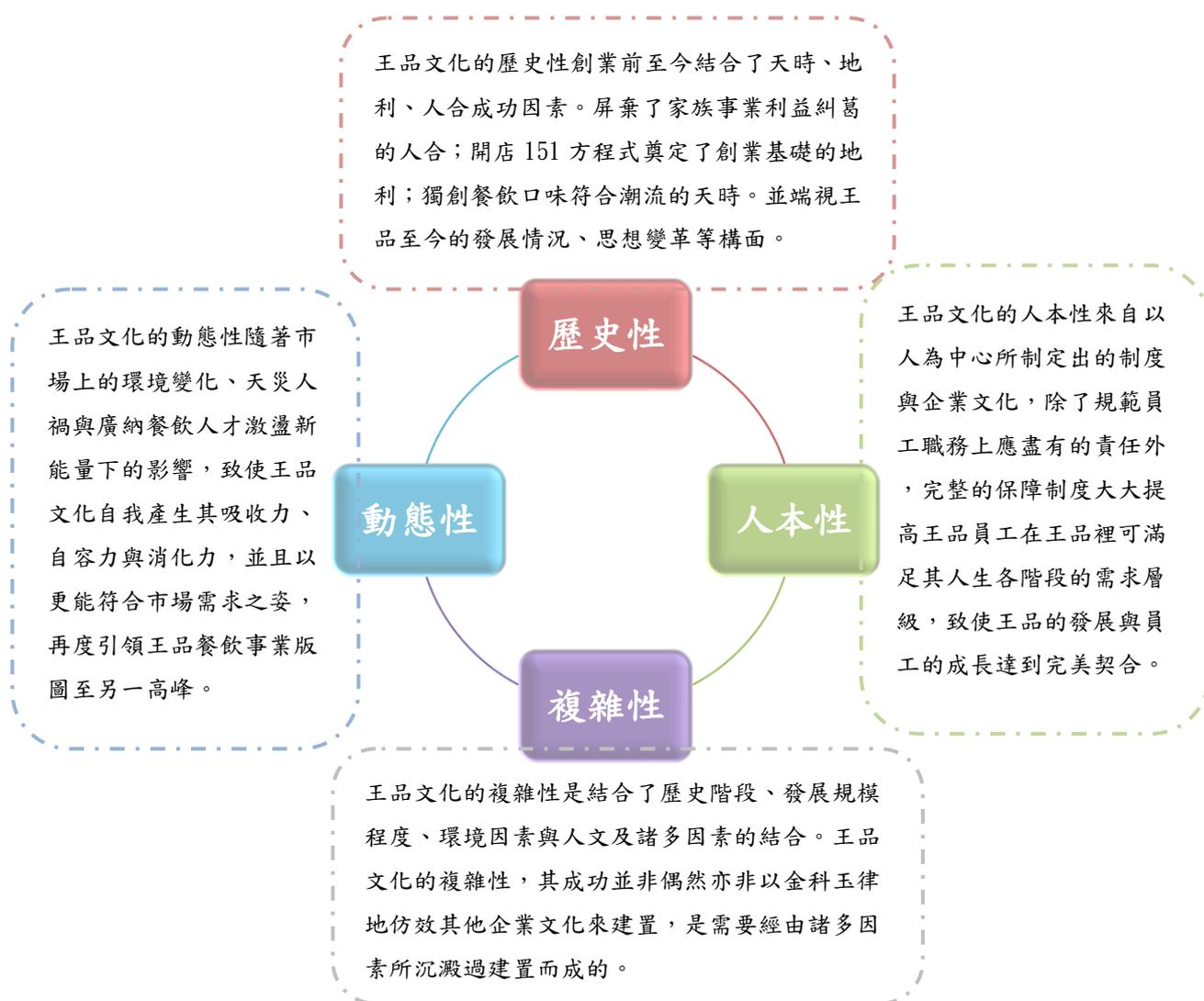


圖 4.5 王品文化成功的關鍵因素

資料來源：本研究匯集 Vincent (2002) Unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy 觀點所整理

## 1. 歷史性

王品的歷史性是結合了一切人文、社會的基本屬性，王品在天時、地利、人和的環境下所誕生。由於王品集團董事長戴勝益在創立王品前，曾參與三勝製帽家族事業，並從家族事業深知手足在事業上有所表現後，情感反不如創業之初那麼堅定，因此奠定了王品餐飲王國亦有傳賢不傳子的規範，視為創立王品人合的成功因素。戴勝益在創立王品前經歷了「九死一生」（九次不同行業的失敗）的創業，並負債2億元、跑了五年的3點半的慘痛經驗，由此奠定了王品任何不舉債創業的151開店方程式（一年營收要達到開店投資額的五倍，獲利至少要一個投資額，才算及格）來評估投資，使得王品不僅開店、新創品牌皆能獲利，可視為創立王品不管在任何地域皆有地利的優勢因素。在1990年代，王品有別於一般半生熟的西餐料理，以一種經過特殊醬料醃浸的頂級牛排，一推出便廣受消費者喜愛，除了奠定了日後成功的基礎外，亦藉此將成功經驗複製出西堤、陶板屋與其他多個餐飲品牌，此可視為創立王品不論在各式樣的料理皆能有掌握天時的成功因素。

因此，王品的成功可說是結合了不同定義的天時、地利、人和因素，使得如今端視王品文化可察覺王品在創業時的歷史烙印，並且從王品文化的歷史性可以看出王品至今的發展情況、思想變革，甚至是符合餐飲潮流的環境等。

## 2. 人本性

王品文化著重於以人的因素為其發展標的，這也是王品一再強調的人才可貴，並從中發現王品諸多制度（龜毛家族、家族憲法、顧客紅皮書與其他獎勵升遷制度）中皆以人為中心所規範出的條例，這是因為王品深知員工是王品發展實現目標的重要資產，正可謂21世紀人才最為寶貴。因此，王品的健全制度保障了員工的生活家計外，更提供了績效獎金分紅與輔助創業機制，因為深知職涯占了人的一生中最寶貴的光陰、時期最長的階段，因而王品不僅能夠滿足員工在生理需求（優於同業的薪資待遇）、安全需求（優渥的勞健保、福利待遇、健全完整制度）及社會需求（定期舉辦員工旅遊、諸多競賽活動）外，還能滿足員工尊重需求（表揚大會、中常會）甚至是自我實現價值（醒獅計畫、輔助創業）的需求。因此，王品的成長

發展能夠與王品員工的成長、需求及發展相互達到完美的契合，亦是王品文化的人本性的體現。

### 3. 複雜性

王品文化是結合了歷史階段、發展程度、環境因素、人文及諸多因素而產生的一種複雜性的文化特色，因此從消費者的角度而言，王品所提供的餐飲服務內容與其他競爭餐飲品牌所營造出的產品特性皆有不同之處。這是王品文化以人為出發點，為員工、顧客所制定的致使彼此雙贏滿意的人文條例；近年來平價消費抬頭以創立咖哩豬排、涮涮鍋、咖啡輕食等餐飲內容來符合時下餐飲的潮流內容，即是以考量並符合環境因素；發展多品牌並以 2030 年創立 30 個品牌上萬店的目標為發展王品願景，亦是為王品的發展程度；甚至是結合在創立王品前的悲慘經驗，以建立完整的制度以其他諸多條例，皆是仰賴過去的歷史階段所得到的寶貴經驗為企業文化的基礎。因此，王品文化的複雜性，其成功並非偶然亦非以金科玉律的仿效其他企業文化方式來建置，是經由王品本身的歷史階段、發展程度、環境因素與人文諸多因素所沉澱過而所建置的。

### 4. 動態性

王品文化是王品從 1993 年創業至今所形成的穩定性文化，其王品文化的動態性會隨著王品的發展與環境的變化而改變，如前幾年 SARS 與近年來的狂牛症事件，使得至王品光顧的饕客產生對食材與用餐食其潛在的風險考量，更使得諸多同業因此而無法營業下去，王品藉由改善其顧客用餐時的服務流程以及對食材供應商提高其食材標準，以符合消費者對王品的期待並降低消費者至王品體驗與用餐時的風險與其潛在成本。王品文化的動態性亦隨著內部各種餐飲人才對文化的衝突而產生質變的能量累積，如每年舉辦 KKS 競賽(廚藝標準作業競賽)以及廣納招聘各路餐飲人才活動，皆是員工與王品文化接觸下產生衝擊而具有新的能量累積的來源。王品文化的動態性也隨著外部環境的新的潮流飲食便使得王品產生其吸收力、自容力與消化力，如近五年來王品一改過往地推出中低價位的餐飲品牌，除了能夠擴展王品的餐飲市場版圖外，其中更是受到市場潮流與饕客們對餐

飲的偏好而使王品產生其吸引力，迫使王品一往中高價位的餐飲品牌以形成自容力，於推出其咖啡豬排、舒果、石二鍋與曼咖啡品牌更顯得王品對餐飲業具有自我消化力。因此，王品文化的動態性說明了餐飲品牌必須合乎環境潮流變化而適應，並且經過王品內部的衝擊與新陳代謝出其震盪後，方能引領王品至餐飲事業版圖的另一高峰。

#### 4.3.2.2. 組織溝通

本研究應用其 Kotler (2003), Nonaka & Akutsu (2004) 觀點，王品的組織溝通透過家庭憲法、龜毛家族、顧客紅皮書等制度條例，規範其王品員工與幹部間的會議舉辦間期和次數，以及單店每年每月應達到的績效目標，而員工間的溝通方式多以活潑、詼諧方式，以店長與其員工的每日營運前的會議，明文規定在五句話裡必須讓員工開懷大笑的獨特王品文化，以符合敢拼能賺愛玩的活潑不死寂文化調性，而這也是由王品集團董事長戴勝益的領導風格下所制定的文化規範養成有直接的關係。此外，王品在表達旗下多品牌的調性、品牌價值、品牌承諾時，其品牌能夠對王品內部、外部以說故事的方式來表達其品牌精神，而其中設計品牌故事的過程中則是隱含了王品對品牌策略經營、經營理念和團隊合作等特性，是達成有效的品牌設計與溝通的結果。本研究透過一般品牌故事的顧客、創辦人、代言言三大構面來檢視其王品對個體的獨自內涵影響與對象關係間的關聯牽動性，並以圖 4.6 王品組織溝通的三對象為示意。

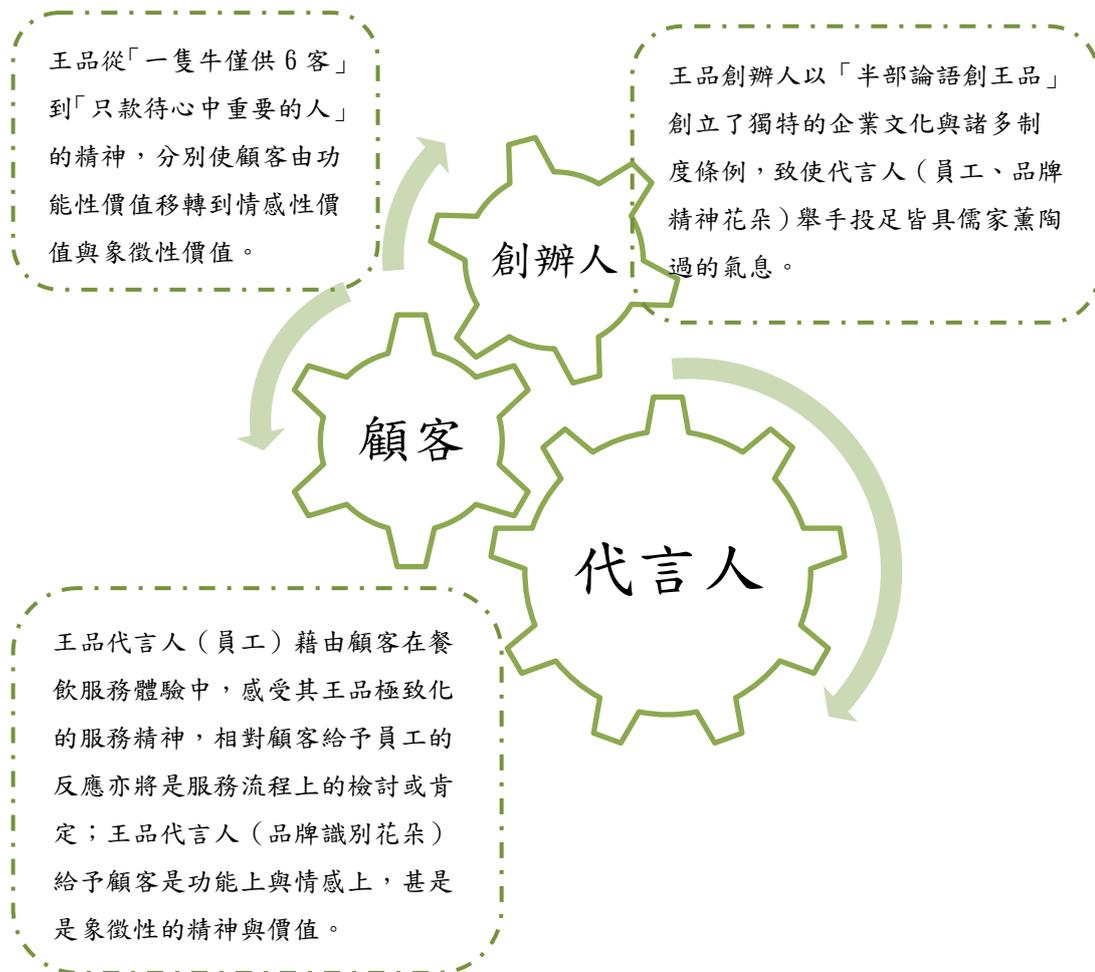


圖 4.6 王品溝通的三對象

資料來源：本研究歸納 Nonaka & Akutsu (2004) 整理繪製

## 1. 顧客

與王品有關的消費者故事大多包含了王品的饕客、體驗王品過後的聯想或者是在心理上或象徵性的利益關係，這是因為饕客們在體驗王品的餐飲服務時，王品會融合其饕客的生活中並與其社群關係而分享體驗感受，使得潛在饕客或體驗過的饕客對王品產生了特有的情感上的連結，如王品以「只款待心中重要的人」為其情感上的利益關係，這時被邀請至王品用餐時，便能夠彰顯其邀請者與被邀請者間的情感上的關係，並且不斷透過體驗王品後的經驗分享，更能夠快速創造其王品的組織溝通並且強化其王品的形象，這是由於社群行銷的崛起，致使饕客在體驗後即刻藉由平台來分享其體驗，造成一傳十、十傳百的社群力量，社群力量大多來自於體驗王品過的饕客，因此王品透過故事的組織溝通亦達到對王品外部溝通的效

果部分。

饕客們的體驗反應相對會影響其創辦人的經營方向，如早期王品創立時打著以「一頭牛僅供六客」的品牌精神，向饕客所傳達的訊息偏向以頂級牛排的功能性的實質價值為主要訴求，並侷限在於享受牛排的質量需求的客群為主，經歷了8年的餐飲市場考驗與品牌老化，王品於2001年以「只款待心中重要的人」由過往強調功能性的實質價值轉為其情感性的感性價值，此後體驗王品的饕客皆多以商業聚餐與人生特別時刻聚餐為主，並因特別款待而衍生出其象徵性的價值，款待消費者至王品體驗餐飲，亦成為一種尊貴的象徵性價值，便是饕客族群的反應直接影響其王品創辦人對王品的思維與改革。此外，當饕客在王品體驗餐飲時與代言人（指員工）間的互動關係，會因饕客的反應使得代言人（指員工）因此改變其服務饕客方式，如王品西進大陸市場時，成立初期並沒有受到大陸饕客的青睞，因為王品以在台灣經營模式複製到中國大陸中，而藉由大陸饕客的反應不如預期，致使王品的員工在服務上，針對大陸饕客的高層級的需求所有更改，以更加炫彩華麗方式來呈現其象徵性的價值，這便是饕客的反應對王品的代言人（員工）直接影響性的改變。

## 2. 創辦人

王品具有成功的品牌識別，是建立在王品集團半創辦人兼董事長戴勝益的領導特質，藉由創辦人的想法、情感上的表達並投射在王品發展的基石上，王品集團董事長戴勝益說過：王品是以文人方式去經營餐飲事業，其中更以「半部論語創王品」的精神，塑造出獨特的王品文化來領導企業，由於從還沒體驗過王品至體驗餐飲服務後的王品皆能感受到其每一環節的用心與含義，使得在餐飲業中亦形成獨特的品牌識別，而我們也能夠從王品的多品牌中承諾不同饕客群並發展出深植人心的品牌故事，並從這些品牌承諾中所塑造出的品牌故事，而這些故事藉由人格化並賦予人格特質的故事塑造，所形成品牌給予饕客的獨特精神與個性，也因此品牌故事造就了品牌的地位與關係等。在王品牛排的品牌故事我們仍然可以感受到過去以「一隻牛只供6客」為品牌精神到現在「只款待心中重要的人」為品牌精神，皆是透過簡短的話語便能訴諸饕客如此豐富的品牌所要傳達的意涵故事。

此外，創辦人的經營理念與態度也會直接影響其代言人(名人和員工)，如強調文人領軍的王品集團董事長從沒尋找任何名人做為代言人家以宣傳，這是因為名人多給人時尚、潮流、虛華等虛浮的形象，因此王品集團董事長戴勝益以「半部論語創王品」，除了闡揚儒家思想外還把儒家思想在王品企業文化下宣揚並制定制度，使得如今不論王品舉辦任何公益活動或配合各大佳節舉辦的活動，始終能給人一種文人氣息的餐飲企業。對員工的直接影響來自於王品所制定的《龜毛家族》、《家族憲法》中，詳細並嚴厲制定其條例，以做為企業行為的制度與準則。相對來說創辦人的思維與行為亦影響其顧客，由於如今王品躍昇為本土餐飲企業的龍頭，致使更多的社會大眾與饕客皆因王品所創立的餐飲文化與制度，而將為餐飲業重新定下其標準，使得饕客在體驗餐飲服務時有了不同的水平見解，甚至間接影響至餐飲同業間的餐飲服務水平。

### 3. 代言人

王品的代言人部分可以員工和旗下多品牌識別的花朵及其象徵意涵。王品員工可說是比社會大眾還了解王品的群體，而王品員工透過王品訓練的餐飲服務技能與知識使得員工能夠傳遞其王品的功能效益，由其是員工所表現出的餐飲服務水平與王品強調的餐飲服務水平達成一致時，此時王品員工便能在情感上承諾並傳達其王品精神。此外，在王品多品牌的識別花朵上，是展現其品牌策略上的運用，並特別針對不同的品牌族群所做出的精神亦不同，如原燒以海芋花朵的花語象徵其純真的個性，並以「原汁原味的好交情」來訴諸饕客邀約對象的好交情、純真的情感關係，以及以「優質原味燒肉」作為原燒的功能性的實質價值，給予饕客吃燒肉就是要吃食材本身的原汁原味，使得原燒給予饕客能夠有「燒肉的原汁原味、純真的關係、好交情的友誼」等品牌聯想中的記憶節點（此部分將在下面篇幅做詳細論述），以作為王品的燒肉在品牌識別上的確立；如夏慕尼以鳶尾花的花語象徵其浪漫的個性，並以「第一時間。先嚐。嚐鮮」來訴諸饕客體驗夏慕尼的餐飲的精神，以鐵板燒當面現點現做的特性作為夏慕尼的功能性的實質價值，以及以法式料理的優雅從容的行為以作為體驗餐飲服務時的浪漫情感價值，使得夏慕尼給予饕客能夠有「法式浪漫、精緻餐點、細緻服務、非典型鐵板燒」等品牌聯想中的記憶節點，以作為該王品的夏

慕尼在品牌識別上的確立。

此外，王品代言人（員工）與顧客（饕客）間的關係，可由饕客在體驗餐飲服務時，能夠從員工的服務提供中體會王品所傳達的價值與調性，而員工透過提供餐飲服務給饕客的同時，當饕客給予的相對反應而使得員工能有效掌握其顧客的特性，又或者是能夠藉由提供服務之時，發現其服務流程或品質上的檢討與提升。

#### 4.3.2.3. 產品類別

本研究應用其美國行銷協會（American Marketing Association）所制定的產品類別。對餐飲業來說，該行業類別所販售的標的物，除了係指提供的餐點類別的內容，如西餐、台菜、義大利料理、火鍋、燒烤、輕食、鐵板燒、日式料理等類別外，還包含提供饕客在餐飲上的各式樣的服務，過去的餐飲經營上，在菜色的研發和製作常以大家愛吃的、暢銷菜餚為菜單的主要開發來源，因為以往我們的思維模式就是告訴我們饕客來餐館用餐，即是要滿足所有顧客的胃。然而，首先我們卻忽略掉 80/20 法則中真正替餐館賺錢暢銷的就是那麼幾道菜，而做餐飲業的人都知道準備食材遠比營運時的烹飪精神和時間成本還要花費，有道是選擇太多往往就是沒有選擇，就菜單設計而言，王品集團旗下品牌，幾乎都是採單一套餐設計，讓顧客容易挑選，也使得點餐與服務更為順暢，也讓餐廳在備料貨式烹飪時的工作化繁為簡。其次，菜色的開發也會影響其餐廳所營造出的氣氛，「舒果」主打現代女性輕疏食健康，則店內就不會出現魚、豬、牛等各式肉類餐飲。因此，對王品而言，餐飲品牌所提供的餐點亦需符合餐飲品牌的定位與可期待的餐飲內容，其中所提供的餐飲服務也一併須合乎期餐飲品牌的定位與形象，以及給予饕客對王品的聯想。

此外，餐飲類別中的餐飲實質層、餐飲實體層和餐飲延伸層，前者係指餐飲提供的餐點、服務、聚餐等，饕客除了能夠體驗餐飲本身的內容外並滿足所有餐飲所提供的需求；再者係指餐飲向饕客所展示出的品質、菜色、店內裝潢及其他表徵；最後則是體驗餐飲後所獲得的各種類型的餐飲資訊、服務等延伸部分。

#### 4.3.2.4. 五力分析

本研究應用其 Porter, M. (1979) 觀點，王品的經營策略的制定影響，本研究由五力分析圖來檢視其王品面對供應商、消費購買者、現有競爭者、潛在新進入者與替代品的處境，並以圖 4.7 五力分析的五種力量的不同組合變化最終來影響王品利潤的變化。

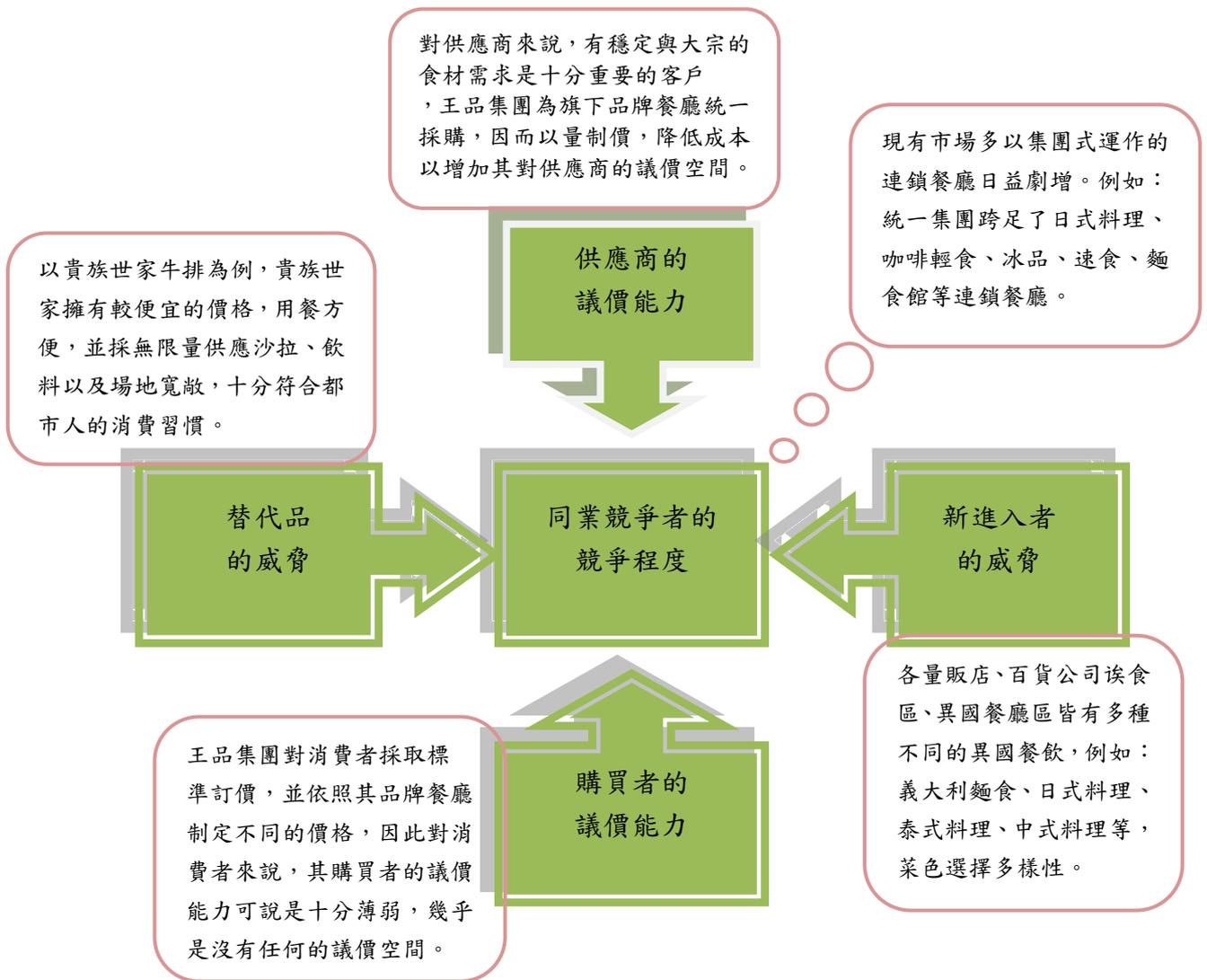


圖 4.7 王品的五力分析

資料來源：本研究整理與繪製

##### 1. 供應商的議價能力

王品對於主要的食材供應商的議價能力高，這是因為王品旗下多品牌以及多間連鎖店鋪，特別針對於各品牌的定價不同以給予同食材上不同部

位的肉品，例如：王品牛排提供的牛排部位為牛之最精華的肋骨部分，其於的則供給西堤、陶板屋等品牌，以及在台灣預估 2012 年底將有 233 間店鋪，因此王品面對在食材上的供應商的議價能力可說是所謂的掌握主導權，以量制價是典型的議價方式，由於對供應商來說王品可謂是佔有極大百分比的業務。因此王品對食材上的品質要求，供應商也一併概括接受。

## 2. 購買者的議價能力

王品面對購買者的議價能力亦是高，這是由於王品在制定產品的價格時，多以套餐式的銷售但仍然可以消費者對餐點上的追加而另行加價，也因於套餐式的定價使得消費者不太會以單點的方式去選購餐點。此外，王品幾乎不像其他餐廳可接受外包而至特定場合進行烹飪與服務的要求，因此王品更沒有所謂的特別訂價方式來供消費者選擇。再者，王品也不會為了特定節日來設計餐點來提高其營業額。而由以上三點可知，消費者對王品的議價能力可說是幾乎是沒有。

## 3. 新進入者的威脅

王品面對新進入者的威脅小，由於王品的制度健全關係，以及旗下諸多品牌或是連鎖店鋪已達到規模經濟、流程極致化、創業資本來源、營銷間的轉換成本、開拓銷售通路、政府政策與之配的成本下，致使提高了能夠與王品旗下品牌直接視為競爭者的進入門檻。因此，新餐飲品牌要進入王品市場造成威脅，必須評估該新餐飲品牌成立的利益、成本、風險這三者的相對大小，對王品而言，這三者的相對大小已經在王品的規模經濟下在這三者中亦取得了絕對性的優勢，因而新進入者的威脅對王品的威脅可謂是趨向細微。

## 4. 替代品的威脅

王品面對替代品的威脅中低，這是因為王品若有可能被替代的原因則可能是售價與獲利潛力、餐飲的品質提高、替代業者的競爭強度。其中，可能會受到同業同屬性的餐飲內容以顯著性較低的售價來造成對王品的威脅性，這點隱憂則是發揮了王品多品牌中層及上的區隔功效，王品利用不

同品牌的定位差異性，亦形成在價格上的顯著差異，因此替代品將會落於王品的品牌間的拉鋸，相對直接影響其中一個品牌的威脅性變較小。其次，則是出現不同餐飲類別內容的替代者的威脅，這亦發揮了王品多品牌中多種餐飲類別內容的豐富及多樣性，使得王品不易被替代掉，例如：近年來國人特別偏好日式涮涮鍋與燒肉的餐飲內容，因此王品為了避免受到這些不同餐飲類別的內容所取代，而成立了中價的聚、低價的石二鍋與原燒，使得喜愛火鍋與燒肉的饕客除了吃慣了西餐外，也能夠選擇不同於西餐的王品餐飲內容。再者，王品的極致化服務也無形中提高了饕客選擇了其他替代品所支付的高移轉性成本，例如：同是西餐料理到王品用餐可享有 7 道料理（餐前酒、麵包、沙拉、湯品、主餐與配菜、甜點與飲料）與極致化服務，而到沾美西餐廳（定價與王品接近）用餐可享有 6 道料理（主餐、麵包、湯品、甜點、水果、沙拉）與定時的鋼琴演奏，而此點王品可能被替代的原因可能是西餐稀有的鋼琴演奏與部分餐點無限供應兩項，不過此等西餐定位的餐飲品牌，體驗其極致化的服務仍然是該層級的賣點之一，因此王品會受到替代品威脅的可能為中低。

#### 5. 同業競爭者的競爭程度

王品面對其同業競爭者的競爭程度上為中低，王品多品牌在面對同業競爭時，獲得與同業競爭間的優勢，這是目前王品值得思考之處並要持續增加其優勢範圍，而王品成立了多品牌優勢，使得與同業競爭者的競爭程度更趨向白熱化，致使諸多餐飲品牌皆視王品為擊敗對象與仿效標的，也由於餐飲業所投入的成本少至百萬多至千萬投資，因此在餐飲業中與同業競爭者的競爭程度視為激烈，其競爭常常出現在價格、廣告、餐飲內容、服務等方面，而無形中也提高了餐飲業的進入門檻致使競爭程度日益趨重。然而，相對於其他連鎖餐飲品牌或是極具特色的餐飲品牌上，王品仍然是保有相對的優勢存在，畢竟多品牌、多連鎖的經營經驗，累積了深厚的寶貴餐飲經驗和制度，亦是王品成為餐飲龍頭企業的原因之一。

#### 4.3.2.5. SOWT

本研究歸納其 Heinz Wehrich (1982) 觀點，餐飲業雖然進入產業的門檻較低，但如能夠著重評估其本身餐廳內部環境的優勢、劣勢，以及外部環境的競爭市場上的機會和威脅，可以運來制定企業在經營餐廳時進行深入全方位的分析及其競爭優劣勢的品牌定位，並得以善用其優勢、抑止劣勢、成就其機會和抵禦其威脅，並有助於在經營餐廳能夠影響其利潤潛力的變化。以下表 4.4 為其餐飲業的 SWOT 分析並以王品為實例探討。

##### 1. 槓桿效益 (優勢+機會)

王品的槓桿效益係指內部存在優勢與外部具有機會的相互適應下。王品的內部優勢即是至今擁有近 20 年的餐飲經驗，以及健全完整的食材與其品管檢驗機制，和每年舉辦 KKS 競賽 (廚藝標準作業競賽) 具有創意新穎的餐點設計，與具備穩定且大量的食材供應商並降低成低的規模效益；外部機會則是藉由消費者因消費能力提升，以及消費者意識抬頭會選擇對餐飲服務質量和氣氛較好的餐廳，甚至是各行各業的聚餐習俗盛行等因素。使得王品在槓桿效益下，獲得了內部優勢與外部機會的條件，可視為王品的掌握良好時機，以取得更大的品牌發展。

##### 2. 抑制性 (劣勢+機會)

王品的抑制性係指內部存在劣勢與外部具有機會的相互適應下。王品的內部劣勢即是菜色更換時間較無依據與推率性，因為王品的菜色研發是藉由每年王品的 KKS 競賽 (儲藝標準作業競賽) 作為新菜色的主要研發來源，以及宣導保育動植物因而致使在食材上的選擇較為侷限，再者則是王品旗下只有王品牛排備有專用停車場，其他品牌皆無此服務；外部機會則是藉由消費者因消費能力提升，以及消費者意識抬頭會選擇對餐飲服務質量和氣氛較好的餐廳，甚至是各行各業的聚餐習俗盛行等因素。因此，王品面臨抑制性上的困境其解套方式，可化被動為主動吸收其專業廚藝人才或以國內外餐飲學校為建教實習生為招聘廣納餐飲人才方式，以將提高每年的廚藝競賽或至國外餐飲料理取經，以增加其餐飲菜色上的豐富與多樣性。

### 3. 脆弱性（優勢＋威脅）

王品的脆弱性係指內部存在優勢與外部具有威脅的相互適應下。王品的內部優勢即是至今擁有近 20 年的餐飲經驗，以及健全完整的食材與其品質檢驗機制，和每年舉辦 KKS 競賽（廚藝標準作業競賽）具有創意新穎的餐點設計，與具備穩定且大量的食材供應商並降低成低的規模效益；外部威脅則是近年來在肉品食材遭受狂牛症與瘦肉精的威脅下，使得消費者對王品起了安全與可靠上的疑慮，以及國內多元的餐飲文化下，吸引諸多異國料理的進駐與發展，造成王品餐飲上的多樣性無法跨及多樣性的料理。因此，王品面臨脆弱性的處境其解決方式，即是增設多道品質管制以作為食材上的品牌把關，並將該健全的制度與完整的機制藉由社會公共媒體來訴諸社會大眾，以取得饕客的安心與信心感，再者，透過現有極致化的餐飲服務來營造出別出心裁的高品為有特色的餐飲特色，不被一時盛行的異國料理所影響，或者引發異國料理持續流行而將成為潮流時，以啟動醒獅計畫中的制度，使得王品建立新品牌為搶攻該餐飲潮流的市場，但此舉應為慎思甚密計畫，作為防守型的策略運用。

### 4. 問題性（劣勢＋威脅）

王品的问题性係指內部存在劣勢與外部具有威脅性的相互適應下。王品的內部劣勢即是菜色更換時間較無依據與推率性，因為王品的菜色研發是藉由每年王品的 KKS 競賽（儲藝標準作業競賽）作為新菜色的主要研發來源，以及宣導保育動植物因而致使在食材上的選擇較為侷限，再者則是王品旗下只有王品牛排備有專用停車場，其他品牌皆無此服務；外部威脅則是近年來在肉品食材遭受狂牛症與瘦肉精的威脅下，使得消費者對王品起了安全與可靠上的疑慮，以及國內多元的餐飲文化下，吸引諸多異國料理的進駐與發展，造成王品餐飲上的多樣性無法跨及多樣性的料理。因此，王品面臨問題性的窘境其解決方式，對於內部的劣勢與外部的威脅若無法取得改善，即是得走上減少投資並結束營業為其方式。不過以上皆有可解決的方針與配套措施，因此王品若分析其問題性的處境將可有解決方式。此外，本研究特別要提到王品在台灣所收掉的品牌，即乾鍋魔法鍋品牌，王品將該品牌一推出時試圖將魔法鍋的吃法重新定義，即是乾鍋的湯底視為醬汁為調味使用，類似壽喜燒的吃法，但國內對麻辣鍋的印象早已根深

蒂固，因此對乾鍋麻辣鍋在台灣上市為失敗案例，奇妙的是將乾鍋麻辣鍋品牌在中國大陸上市卻能夠獲得好評，這亦是民族特性對麻辣鍋的定義不同而獲得有所不同的市場反應，在中國大陸麻辣鍋的湯底一般是不會視為湯品，因此這點在台灣的接受度簡直是南轅北轍，亦造就了兩岸餐飲文化大不同的見解，由此例可知，王品西進中國大陸勢必對中國大陸的饕客在餐飲文化上要有所變更並符合當地飲食文化，方能在中國大陸的市場站得穩並經營成功。

表 4.4 王品的 SWOT 分析

| 外部環境分析 |  | 機會 (O)   | 威脅 (T)   |
|--------|--|--|--|
|        |  | 內部環境分析   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 消費者自我提升其消費能力。</li> <li>2. 消費者意識抬頭，會選擇服務好氣氛佳的餐廳。</li> <li>3. 各行業的聚餐機會逐年增加。</li> </ol>       |
| 優勢 (S) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擁有多年深厚的餐飲經驗。</li> <li>2. 健全完整的食材檢驗和品管機制。</li> <li>3. 具創意新穎的餐點設計。</li> <li>4. 具備穩定且大量的食材供應商，其降地採購成本。</li> </ol> | <p>以多年深厚的餐飲經驗且具有穩定供應食材的提供，並隨著國人的聚餐習慣增加，受到更多的消費者青睞與支持。</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擁有完善健全的檢驗品管機制與良好穩定的食材供應商，得以降低成本並增加消費者的安全信任感。</li> <li>2. 營造出別致心才的高品味精緻型的風格特色餐廳。</li> </ol> |
|        | 劣勢 (W)   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 菜色的更換速度較無依據性和規律性，食材選用侷限。</li> <li>2. 較無提供專用停車場。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 廣納專業的餐飲人才得以吸收餐飲經驗。</li> <li>2. 定期更改菜單及研發新菜色，以增加消費者對餐廳的新鮮感。</li> </ol>                      |

資料來源：本研究歸納 Heinz Wehrich (1982) 整理

#### 4.3.2.6. STP

本研究整理其 Kotler,P. (1991) 觀點，當王品尚未成立王品牛排時或者是目前要成立一個新品牌之時，須現實地考量其餐飲市場畢竟是個多層次與多元化的饕客需求的綜合體，因此任何餐飲企業當然無法滿足所有的餐飲市場需求，於是必須根據王品對現有餐飲市場上的需求與購買能力等因素將其化分出若干個區塊，例如將現有餐飲市場分成台菜、韓式料理、泰式料理、西餐、印度料理、麻辣鍋、客家菜等個區隔後的市場，並根據王品現有的市場策略與餐飲內容在市場上的接受度去挑選一塊具有發展規模且具前瞻性的料理內容以做為目標市場，隨後王品將需餐飲品牌的餐飲服務定位在目標的饕客族群所偏好的位置上，並透過一系列的行銷活動向目標市場的饕客傳遞其市場定位的核心價值。

##### 1. 市場區隔

王品在市場區隔上可能透過其他合作的市調公司作為市場調查，並依據饕客對餐飲的服務需求、口慾及用餐的餐飲習慣等方面的差異，將餐飲市場劃分諸多各類不同的餐飲內容，並將各區隔後的市場來著手估計其該區隔後饕客族群的需求量，以及分析將潛在餐飲饕客的不同需求初步以形成饕客對服務需求、口慾及用餐的餐飲習慣，去除區隔過後市場的共同特徵性並以彼此間的餐飲差異作為區隔後的市場藍圖，再進一步分析區隔市場的特點以便進行再次區隔或合併，並衡量各區隔市場的規模並估計其概似獲利的水準。

王品在 2002 年成立陶板屋前，對市場上的區隔化分則是當時日本料理的林立與餐飲潮流為十足可觀的餐飲市場，因此便投入著手建立陶板屋的建構，而在日本料理中以評估以現有的日本料理饕客與潛在的饕客對日本料理的服務需求、口慾及用餐的餐飲習慣中，將陶板屋去除了與許多日本料理的共同特徵，並以日本料理所會使用到的食材為主要餐飲內容，並衡量日本料理是否能夠為王品獲得該有的預期利潤水準。

### (1) 地理因素

在成立陶板屋的日式料理時，特別以台北市東區作為主要的地理因素所考量，這是因為在台北市東區是需許多企業辦公進駐的區域，對於商業午餐或下班後的聚餐應酬視為首選的區域，再者，在當時商務人士多以日本料理作為招待或邀約顧客、同事聚餐的吸引餐飲特定。因此，王品的陶板屋第一間店便設在東區 2 級區域的敦化南路上，以符合東區的地理因素特質所設店。

### (2) 人口因素

陶板屋在推出前即便是以中價位的餐飲來作為饕客的收入考量，並以台北市東區上班族為職業考量，而餐點內容的設計則以 30~40 歲的饕客為主強調肉品、蔬食、份量的均衡考量，並以體驗陶板屋的饕客所設定在教育水準中等以上的饕客，這也是因為日本料理給人的感覺的是精緻、口味偏輕淡、日式有禮的人口因素特性。

### (3) 心理特徵

陶板屋既然鎖定上班族為主要的饕客族群，便以上班族的辦公室環境單調特性與位在白領與藍領間的社會階層以作為心理特徵考量，並從陶板屋的套餐售價中可以檢視該定價確實是較符合藍領階層以上白領階層以下的支付用餐費用的範圍，並以辦公室單調特性與缺乏書卷味的蘊含，以作為考量。

### (4) 購買行為

陶板屋會特別針對上班族午餐與晚餐的用餐時間長短與用餐習慣上所制定出午、晚餐上的些微差異，這也是因為一般上班族的午間用餐時間僅 1 小時至 1.5 小時間，在時間上可謂不是充裕，晚餐則是以應酬與聚餐目的較頻繁，因此在晚餐的菜單上則是會多道開胃菜以作為菜單上的相異。

在日本料理中區隔出的市場，則是多以饕客的餐飲服務需求與動機性所制定的，而非單就日本料理上的區隔其差異性與多樣性的劃分，因此陶板屋透過市場區隔對餐飲設計與餐飲行銷活動起了以下四項重要的作用。

(1) 有利於選擇餐飲目標市場與制定王品的行銷策略

王品經過市場區隔後對日本料理的投入顯得較為具體明確，所制定出的餐飲內容亦更能夠符合饕客的需求，並且王品依據自我本身對餐飲的經營理念、餐飲設計，甚至是餐飲行銷力量，以確立陶板屋的餐飲服務饕客，即是目標市場。以及在龐大的餐飲市場中針對區隔過日本料理市場後較小的市場中，以便於制定特殊的行銷策略，因此特別針對日本料理饕客所傳達陶板屋的訊息以及資訊的回饋性高特性，除了能夠適應市場需求以便提高王品的應變能力上的彈性。

(2) 有利於發掘市場並開拓王品的新餐飲市場

王品透過市場區隔，可針對餐飲市場中對饕客的購買力、滿意度與同業的競爭情況來進行分析與比對，並尋找對王品有利基的餐飲市場，使得王品也根據餐飲資源條件來開拓其新餐飲市場以因應餐飲市場的需求。

(3) 有利於集中人力、物力投入王品的餐飲目標市場

王品在 2012 年 3 月正式上市股票前，對新增品牌或拓展新店面皆是由王品集團本身的資源所運用，而為了滿足在 2030 年創立 30 個餐飲品牌與上萬家分店的願景，以目前王品所擁有的 11 個品牌中，分別是品牌間產生其具有程度上相異性，使其中品牌間不至於會分食彼此的餐飲市場。因此，王品將會透過區隔市場並經歷市場上的淘汰，並爭取在餐飲市場上的優勢，以達到王品的目標市場目的。

(4) 有利於王品集團提高其王品的經濟效益

王品透過區隔市場後，可分自面對現有品牌的各自市場，並設計與生產其合適的餐飲內容，以滿足餐飲市場上饕客的需求亦可替王品增加其營收，而龐大的食材需求亦使得大大降低王品的變動成本，倘若能夠再提高固定成本的使用效率，勢必能夠再提高其

經濟效益，如台中知名的赤鬼牛排館，以租下上千坪的大店面，再此分割另外分租出去，使得租金費用上取得了優勢。

## 2. 目標市場

王品透過餐飲市場區隔的藍圖上對各自區隔後的小市場進行評估以確立品牌應定位的目標市場，並以行銷策略的應用來滿足該餐飲目標市場的饕客需求，再選擇以區隔後的對餐飲目標市場得進入方式，其中選擇餐飲目標市場的策略可分為四種。

### (1) 高質量的市場策略

王品以王品牛排的餐點製作流程以成功複製到中階餐飲的西堤、陶板屋、原燒等品牌，而極致化的高質量餐飲服務以作為與其他餐飲品牌的競爭手段，此外因而建立了王品高品質的王品貫有的形象，使得在餐飲競爭中以高品質的餐飲服務勝出餐飲競爭對手。

### (2) 低成本的市場策略

王品透過目前旗下擁有的 11 個品牌，對食材上的大量採購來降低成本，因王品已達到規模經濟的效益，因此王品確實在食材上比同業的餐飲競爭品牌還佔有成本上的優勢地位。

### (3) 差異性的市場策略

王品因在高質量、低成本上的策略運用優勢下，面對餐飲市場上所展現其不同的餐飲策略運用以作為在餐飲市場上的競爭手段，以分別以王品牛排、西堤牛排為西餐的高檔、中價牛排，以聚北海道昆布鍋與石二鍋為鍋類的中價、平價的火鍋，以藝奇、陶板屋為日本料理中不同創意料理方式呈現期日式料理，以原燒、舒果分別為重於葷食及素食的各種饕客所設計的餐飲內容，以夏慕尼為參與法式料理的特有餐飲精緻內容，以品田牧場為平價咖哩豬排市場提供其王品品質的餐飲內容，甚至近期推出的曼咖啡主打咖啡、輕食的下午茶餐點內容，以各種不同的差異性使得王品運用其差異性的市場策略十足靈活運用。

#### (4) 集中性的市場策略

王品如今已貴為餐飲新貴的台灣本土餐飲龍頭的地位，對於餐飲品牌的經營仍然採取焦點深耕的道理，即是會針對各個目標市場所提出即符合合理的餐飲服務需求的內容，即是賣火鍋的店不會同時提供牛排或是兼賣烤肉的不相關餐飲內容，這點卻是部分餐飲時常會犯的錯誤，致使讓饕客對餐廳產生其不具特色的餐廳，以及所提供的菜單需求給模糊失焦。

經營餐飲業，需要花更多的時間去貼近顧客的需求、生活與嗜好，把客人當作情人般地侍候，除了要抓住顧客的胃更要牢牢抓住顧客的心。而如今餐飲業已經進入重視感官體驗甚於滿足口腹之慾的時代，在競爭十分激烈之時，若要持續成功，勢必要建立其品牌在市場上的定位觀念與做法。Kotler, P. (1991) 認為：「每家店都會提供服務，但你面臨的挑戰的是該如何陪著你的顧客體驗一場難忘的經驗。」因此，目標客群的需求決定了體驗設計，決定了品牌定位的走向。而餐飲業的品牌是因為要滿足不同的需求，而呈現出不同的品牌定位。王品牛排定位於「只款待心中最重要的人」，其是為了彰顯宴請顧客的尊榮體驗，除了食材的選用上為頂級肉品外，對饕客的餐飲服務更是比旗下西餐西堤品牌而有所不同，以顯得更加尊貴，為高價西餐牛排作為市場定位；聚北海道昆布鍋則定位於「相聚的感覺真好」，因此提供的食材不僅式火鍋料中的集合，符合聚的字義外，在餐飲服務上特別以迎賓問候語及送客問候語皆以「聚」為主要措詞為中價火鍋的市場定位；原燒則是定位於「原汁原味好的好交情」，為其克服傳統燒肉用餐環境的暗、髒、擠為其中價燒肉的市場定位；石二鍋則是以平價體驗日式涮涮鍋為其市場定位。因此，品牌的市場定位源自於客層的心理需求、解決顧客的用餐環境問題及消費時機等不同的切入點，而成為成功的關鍵，就在於是否能夠將品牌在市場上的定位進行徹底深化。

### 4.3.2.7. 目標市場

本研究歸納 Philip Kotler (1991) 學者觀點，在餐飲業的供需市場中，我們姑且先不去談論先有需求或供給的觀點，在王品確立所營運的目標和已見識到的市場需求，並投入的資源。然而，王品的目標市場占王品營運上的評估分析中很大的一部分，這是因為王品必須深思熟慮其投入的餐飲品牌內容中，必須檢視其營運上的策略表現與前瞻性，因此王品所選擇目標市場的原因不外乎為王品的資源有限性（限制條件）、王品經營標的的擇優性（追求目標）、王品面對餐飲市場需求的差異性（可行條件），因此在不同的目標市場下所制定的不同策略，可將細分成為四種模式，以圖 4.8 王品目標市場所進入的市場模式為示意。

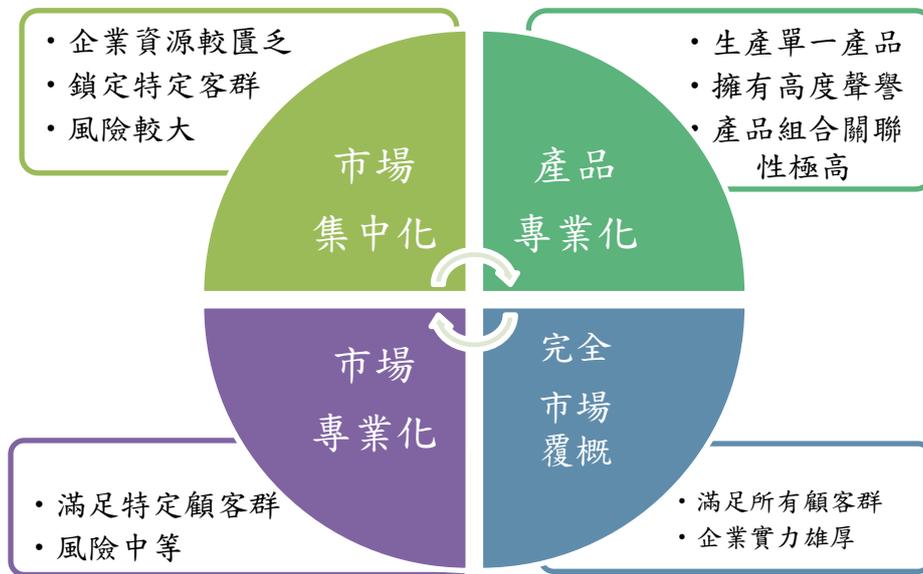


圖 4.8 王品對目標市場所進入的市場模式選擇

資料來源：本研究歸納 Philip Kotler (1991) 所整理

王品從 1990 年成立了王品牛排，歷經了 11 年來的不斷改善其王品內部制度與塑造其王品獨特文化，而對於進入餐飲目標市場的市場模式選擇，以本研究觀點王品從 1990 年成立王品時，當時以單一品牌—王品牛排以「一頭牛僅供 6 客」為其鎖定滿足其特定族群，在 11 年內僅提供王品牛排為其市場進入選擇，因當時的王品規模不像如今王品集團規模盛大，因此

當時所選擇的是市場集中化。看中的即是頂級牛排在台灣有其發展潛力性，以王品初期進入市場的模式，圖 4.9 王品的市場集中化。

|    | M1 | M2 | M3 |
|----|----|----|----|
| P3 |    |    |    |
| P2 |    |    |    |
| P1 |    |    |    |

專注提供頂級西餐在高階層的饕客

市場裡集中行銷

P=餐飲內容 M=饕客市場

圖 4.9 王品的市場集中化

資料來源：本研究整理繪製

王品於 2001、2002 年分別創立了西堤、陶板屋兩大餐飲品牌，以及 2004 年分別創立了原燒、聚兩大餐飲品牌，分別跨足了西餐、日式料理、燒烤與火鍋的餐飲類別。此時，王品不再是過去 14 年來只強調頂級牛排的「一隻牛僅供 6 客」的市場集中化策略。而是一改過去將餐飲類別一再觸及到其他的區隔市場，有趣的是依然是維持中高價位的餐飲售價，並維持一貫的極致化的餐飲服務。王品看中的不僅是西餐類別、更著重於日式料理、燒烤類與火鍋類別。此時，王品已不知覺地以市場專業化策略進入了其他類別的餐飲市場，為王品發展多品牌前期的進入市場策略運用，以圖 4.10 王品的市場專業化為示意。

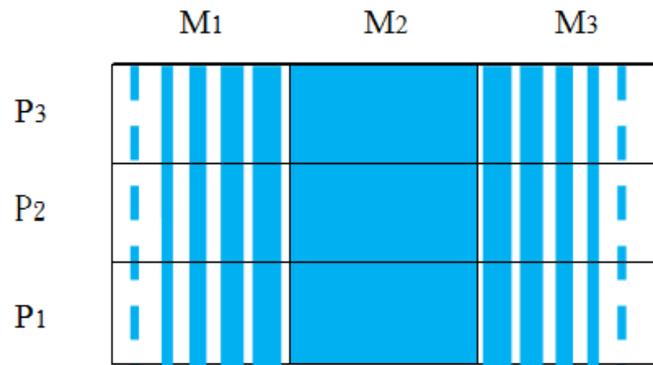
|    | M1 | M2 | M3 |
|----|----|----|----|
| P3 |    |    |    |
| P2 |    |    |    |
| P1 |    |    |    |

專注於提供極致化服務  
於餐飲市場饕客的需求  
P=餐飲內容 M=饕客市場

圖 4.10 王品的市場專業化

資料來源：本研究整理繪製

王品於 2005 年開始每兩年便會成立新的品牌，2005 分別創立了藝奇、夏慕尼兩大餐飲品牌，兩年過後並在 2007 年與 2009 年分別創立了品田牧場與石二鍋兩大餐品牌，有趣的是從 2009 年開始幾乎每年都會成立一個新的品牌，2010 年與 2011 年分別成立了舒果與曼咖啡兩大餐飲品牌，前後跨足了西餐、日式料理、燒烤、法式料理、火鍋、素食與咖啡多餐飲類別，或許是王品對餐飲事業也有了一套成功的勝利方程式，並不斷以成功複製方式延伸到其他餐飲類別內容，企圖囊括餐飲所有類別的企圖心。王品更於 2012 年 3 月將王品上市並成為觀光類股的股王，以期待在 2030 年能創立 30 個品牌與上萬家王品分店的餐飲事業版圖。而這也是王品已計劃企圖要滿足所有餐飲類別中的饕客需求為最終目的，而藉由王品股票上市所獲得的龐大資產，更向世人宣示王品將利用多品牌策略來吃下更大的餐飲市場，並帶領王品漸漸朝向完全市場覆蓋的目標邁進，以圖 4.11 王品的類完全市場覆蓋為示意。



企圖使用有所餐飲來滿足  
所有餐飲市場顧客的需求  
P=餐飲內容 M=顧客市場

圖 4.11 王品的類完全市場覆蓋

資料來源：本研究整理繪製

#### 4.3.2.8. 品牌定位

本研究應用其 Dimingo (1988), Kapferer (1992), Upshaw (1995), Aaker (1996) 觀點，透過王品的品牌定位可以明瞭在餐飲市場中的定位不同於其他行業特性，這是由於餐飲業不像電子業、傳統實體業，能夠單一從產品的品質、特色及價格便可給代表品牌其所定位，而餐廳每天所需要為顧客所做的事，不超過三件，即是提供其美味的菜餚、優質且具特色的服務、合適恰當所需的用餐氣氛，與核心價值的理性價值、感性價值與象徵性價值彼此相呼應。因此，王品定位透過本研究所歸納出品牌定位分別可依功能性、情感性與象徵性的構面來探討其王品的品牌定位，如圖 4.12 將使王品如何把餐飲品牌的定位精準命中。

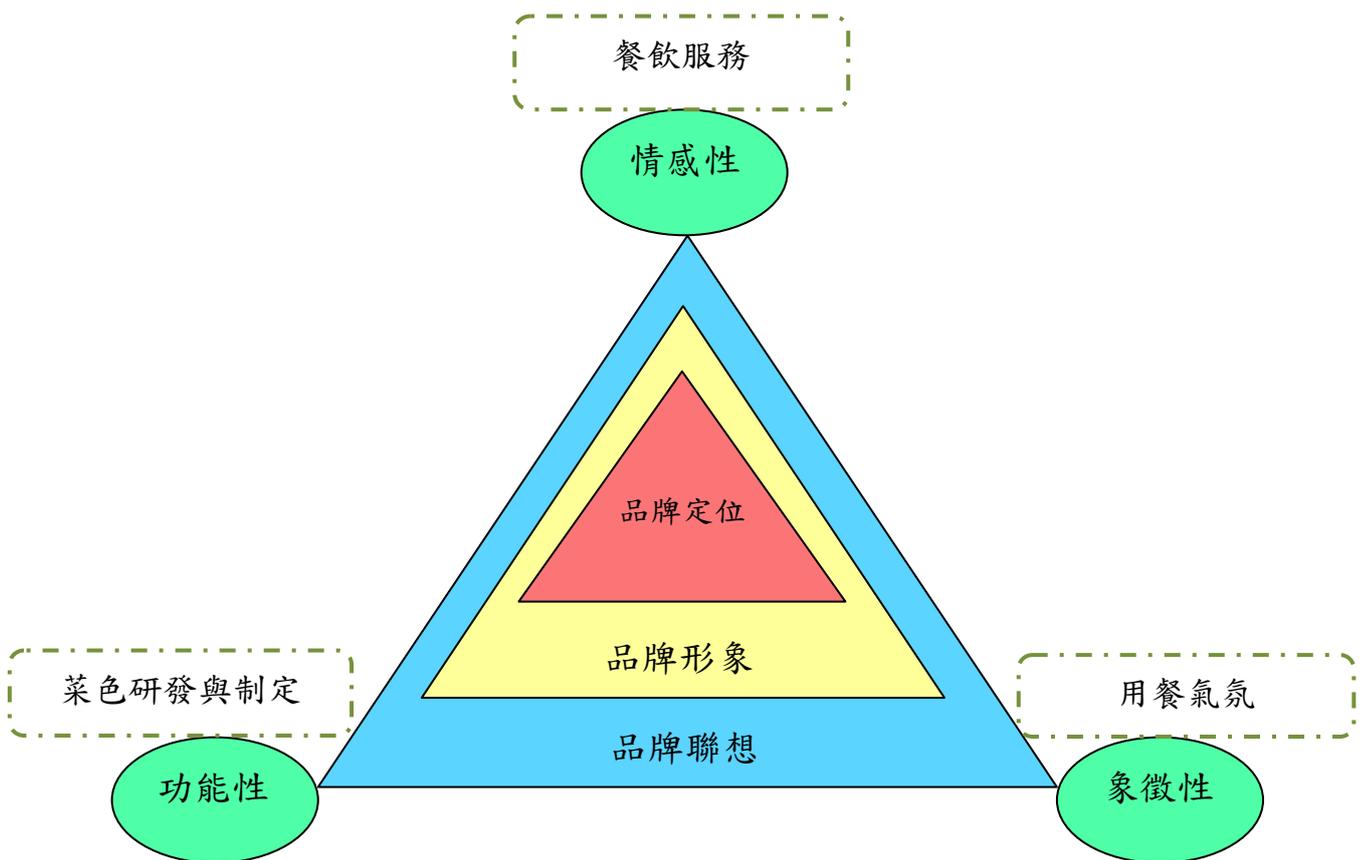


圖 4.12 王品的定位、形象與聯想制定三構面

資料來源：本研究整理繪製

### 1. 功能性

餐飲業的功能性對饕客來說便是能夠解決饕客在飢腸轆轆的基本理性需求外，以及解決在享受餐飲時所可能產生的衛生、美味、服務的相關問題，如餐飲品牌的定位，使得饕客最直接能夠感受的定位特色即是所提供的菜色與餐飲服務，而且菜色是否符合其餐飲品牌所制定出的定位，陶板屋的菜色定位在於創意和風料理，由於和風料理其實就是輕式的日本料理，而將定位在於創意和風料理，那麼在陶板屋的菜色提供上便不能與典型的日本料理相符合，因此像壽司、生魚片、蓋飯、手捲等日式典型料理肯定不能出現在陶板屋的菜單中，以符合「創意」二字的定位，但既然是和風料理那麼在食材選用上仍需與日本料理食材應相似，因此在陶板屋的菜單中看到紫米飯糰即是將日本料理中的壽司所基於本質予以創意方式呈現之代表。因此菜色的研發與制定若與餐飲品牌所制定的定位相抵觸時，那麼餐飲品牌的定位就失去了在功能性上的明確定位了，而定位不明確時，自

然就無法與其他同業競爭者突顯其差異性的定位特質了。

因此，功能性上的定位間接地也影響到陶板屋的形象，因陶板屋所定位的是創意和風料理，則在形象上給予饕客的感受則是由「創意」來宣稱與不同的日本料理餐飲品牌，而且「和風」二字則是將陶板屋在菜單上的感受給予了清淡、口感的功能性上的形象制定，因此由功能性上所制定出的陶板屋形象則是從菜色上的研發與制定中所感受到。此外，陶板屋功能性上的形象亦給予了在品牌聯想上的聯繫，因為透過饕客至陶板屋體驗餐飲後，日後對陶板屋的聯想則是輕日式（和風）、輕淡口感等的陶板屋在功能性上聯想特質，來達到對陶板屋的餐飲品牌聯想。因此，陶板屋的形象與聯想亦攸關於陶板屋的定位是否確實定位在該有的功能性上的餐飲體驗中。

## 2. 情感性

餐飲業的情感性對饕客來說不僅是菜色上的基本需求，而是能夠提供體驗餐飲服務時的需求滿足，並獲得饕客再度光臨的誘因之一，餐飲品牌情感性的定位，則是餐飲的服務特色是否與餐飲品牌定位的制定有合乎其意，因此在餐飲的情感性定位上可依服裝設計、服務員的言行舉止以及任何能夠表達其情感性上的精神，陶板屋在情感性上為了與創意和風料理的定位所相呼應，要求除了服務員的髮飾女孩子需以馬尾或包頭外，以及服務員面對饕客的親切服務笑容以僅露出上排牙齒如日本姑娘的和藹有禮如春風般的笑容為標準，甚至是在服裝上搭配期陶板屋定位所制定的紫色、墨綠色的日式標準色為服務員的制服等，皆是強調陶板屋在情感性上的定位。

因此，情感性上的定位直接影響到陶板屋的形象，因為陶板屋所定位的創意和風料理，以有禮、和藹親切的情感性定位作為其陶板屋的形象，因此在體驗陶板屋的餐飲服務時可以強烈感受到在情感性上的形象確實與陶板屋所定位相呼應符合。此外，陶板屋在情感性上的形象也給予了在品牌聯想上的聯繫，因為透過饕客至陶板屋體驗餐飲後，對陶板屋的聯想即是有禮、和藹可親的服務、貼心等聯想上的特質，來達到對陶板屋的餐飲品牌聯想。因此，陶板屋的形象與聯想亦攸關於陶板屋的定位是否確實定位在該有的情感性上的餐飲體驗中。

### 3. 象徵性

餐飲業的象徵性對饕客來說則是著重於用餐氣氛，由其在如今講究餐飲品味的美食社會上，美味充其量只能算是成功的基本條件而已，因為顧客已經從追求食物上的溫飽，延伸到精神上的享受，行銷大師 P.Kotler 曾說：「好餐廳的美食和用餐的氣氛同樣重要。」因此，對王品而言，象徵性則是能夠給予饕客在美好的用餐氣氛，而用餐氣氛不僅可由情感性上的延伸而來外，與餐飲品牌的店內裝潢佈置有絕對的相關性，因此餐飲品牌能夠吸引第二次顧客上門來體驗餐飲多是被在象徵性上的有效定位制定為吸引成功上門體驗。陶板屋無論在店舖的門面招牌或店內的裝潢皆以紫色與墨綠色為主，這是因為所營造出的用餐氛圍以強調和風的有禮節象徵性的價值，並且裝潢上的裝飾擺設以書籍為主，因為從古至今書卷味給予人的印象與禮儀總是畫上等號，並以柔和燈光與顏色溫合做為「春風有禮、人文饗宴」的用餐氣氛營造，使得邀約饕客前來體驗陶板屋的親朋好友氣質，彷彿是如沐春風、重禮節的象徵性感受。

因此，象徵性上的定位最吸引其具有或嚮往該特質的饕客前來體驗，這是因為陶板屋藉由象徵性上的定位所營造出的氛圍形象是以禮節、富人文意涵的形象所受到饕客吸引與青睞，不僅在裝潢、餐點、桌面服務上皆以作為象徵性的形象，因此在體驗陶板屋的用餐氣氛時可以強烈感受到在象徵性上的形象確實與陶板屋所定位相呼應符合。此外，陶板屋在象徵性上的形象也給予了在品牌聯想上的聯繫，因為透過饕客至陶板屋體驗餐飲後，對陶板屋的聯想即是有禮、和藹可親的服務、貼心等聯想上的特質，來達到對陶板屋的餐飲品牌聯想。因此，陶板屋的形象與聯想亦攸關於陶板屋的定位是否確實定位在該有的象徵性上的餐飲體驗中。

然而，王品形象的建立是歷經至今約 20 年來的長期性的永續經營概念，因此透過王品形象的經營可以生命周期的導入期、精緻期、強化期三個階段，並以圖 4.13 王品形象的生命周期示意。

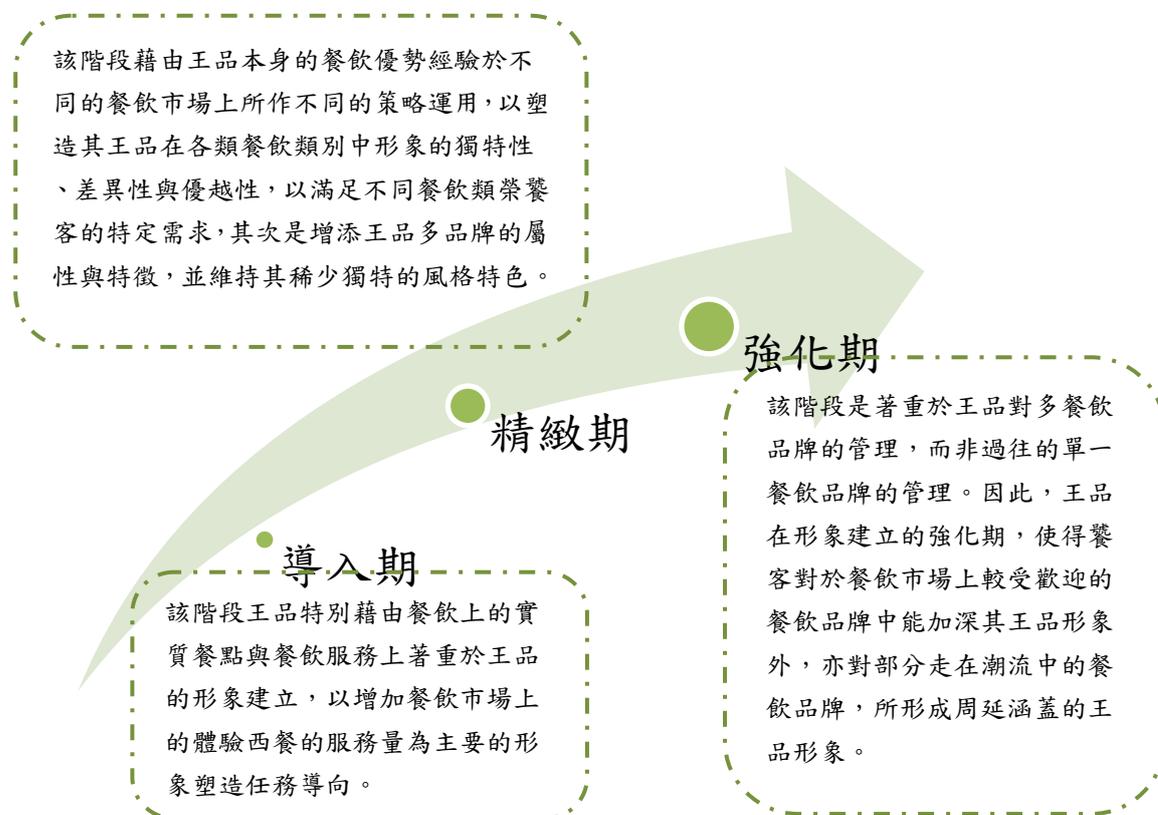


圖 4.13 王品形象的生命週期

資料來源：Park (1986) 品牌形象經營的生命週期導入期

## 1. 導入期

王品在 1990 年成立王品牛排前至 2001 年成立第二個餐飲品牌西堤前，致力於塑造其王品的高質量的西餐餐飲文化，除了在食材上的講究上外，還教導饕客在體驗西餐餐飲上的文化宣導，並將王品的餐飲質量提升到高層級、頂尖饕客的體驗水準。該階段王品特別藉由餐飲上的實質餐點與餐飲服務上著重於王品的形象建立，以增加餐飲市場上的體驗西餐的服務量為主要的形象塑造任務導向。因此，王品在形象建立的導入期，使得饕客

體驗王品牛排後對王品的形象塑造與提升皆對高質量的餐飲服務產生認同與接受，使得王品塑造成高質量的形象特色。

## 2. 精緻期

王品在 2001 年開始推展王品多品牌的策略，其建立王品形象著重於推展多品牌時，在不同的餐飲內容時仍然可體驗到王品的高質量的餐飲形象，因此在 2001 年所推出的西堤牛牌、陶板屋餐飲品牌上皆能感受到王品一貫的極致化的高質量服務。該階段藉由王品本身的餐飲優勢經驗於不同的餐飲市場上所作不同的策略運用，以塑造其王品在各類餐飲類別中形象的獨特性、差異性與優越性，以滿足不同餐飲類榮饗客的特定需求，其次是增添王品多品牌的屬性與特徵，並維持其稀少獨特的風格特色。因此，王品在形象建立的精緻期使得饗客到王品旗下的餐飲品牌體驗時，除了能夠體驗到王品集團極致化服務的高質量特色外，還能感受到在不同的餐飲類別內容中，王品有不同的詮釋方式，以維持其稀少特色性。

## 3. 強化期

王品在 2012 年 3 月正式掛牌上市股票，並以經營多品牌為經營方向的標的，因此王品面臨建立形象的強化期所做的策略，即是透過多餐飲品牌的建立，以增加部分優勢品牌與整體王品形象所做集合優勢，目的便是有效降低新增品牌、現有品牌的形象建立所花費的成本，而為了滿足多數的餐飲市場需求的型態，王品將透過多品牌至多層級的餐飲策略。該階段是著重於王品對多餐飲品牌的管理，而非過往的單一餐飲品牌的管理。因此，王品在形象建立的強化期，使得饗客對於餐飲市場上較受歡迎的餐飲品牌中能加深其王品形象外，亦對部分走在潮流中的餐飲品牌，所形成周延涵蓋的王品形象。

然而，建立起良好的王品形象使得在餐飲市場成相對性的優勢並獲得饗客的青睞與認同。王品形象的制定由上篇幅介紹的功能性、情感性與象徵性中可二分為實質感受有形的功能性的屬性內容與柔性情感系的無形的

屬性內容，並以三種經常可聯想起的標的所分成三種形象，即王品形象、餐飲服務形象、饕客形象，並以圖 4.14 王品形象關聯圖為示意。

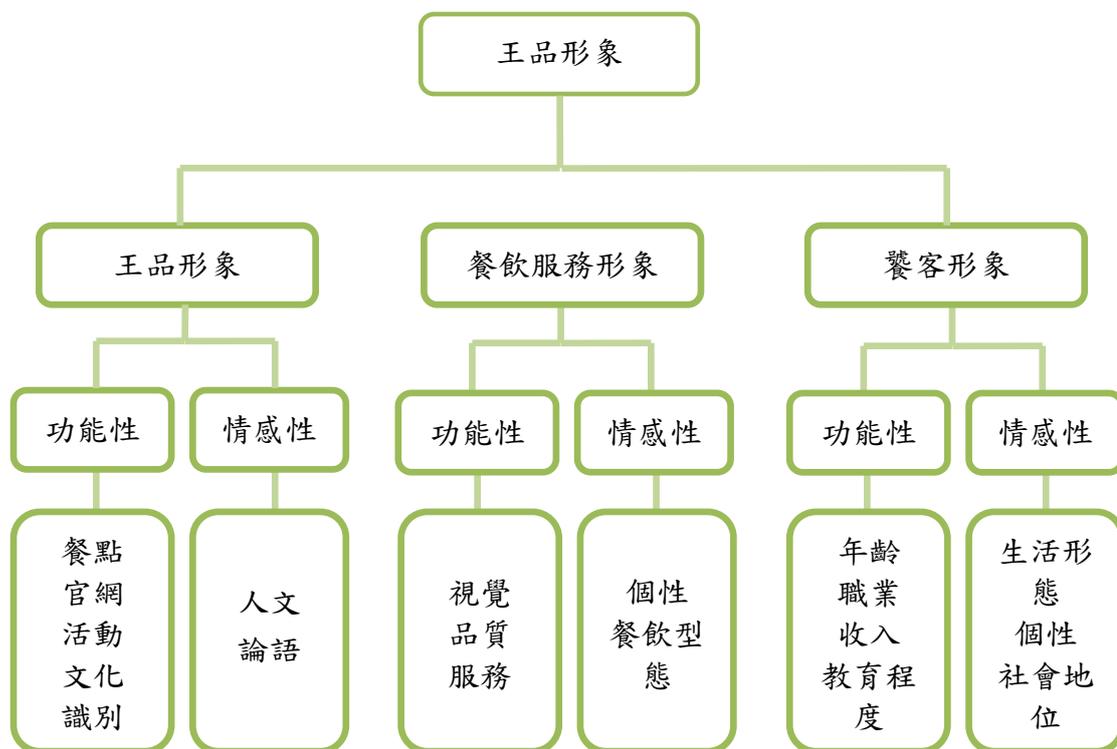


圖 4.14 王品形象關聯圖

資料來源：本研究匯集 Biel (1992) ,

How Brand Image Drives Brand Equity 觀點所整理

## 1. 王品形象

本研究歸納其 Keller (1993) 觀點，整理其王品形象的構成從功能屬性可由餐點、官網與公益活動、王品文化、多品牌的花朵形象標識組成，以及情感屬性的特色型。其中從餐點的西餐以密閉式烘烤方式除了能夠確保食物的新鮮品質外，亦能夠品嚐到主餐本身的口感，有別於一般排餐的火爐烘烤或鐵板煎烤方式；從官網與公益活動等傳播媒體方式中，可以端倪出王品的諸多宣傳活動多以各餐飲品牌精神為其宗旨與特色來建構其活動的思維；王品文化則是透過諸多明文規範與條例來塑造其王品獨特的文化特色；多品牌的花朵形象標識組成來塑造王品對於不同的餐飲市場制定不同的餐飲策略並賦予各個餐飲品牌的精神與個性特色，對內以形成區隔對外以形成異質性目的；在情感屬性的創辦人戴勝益的個人風格，以文人

領軍的餐飲事業，不忘中國傳統儒家思想的根本，以「半部論語創王品」做為企業在諸多公共關係場合中宣揚其王品特有的文人形象。

## 2. 餐飲服務形象

本研究歸納其 Keller (1993) 觀點，整理其餐飲服務形象從功能屬性可由王品餐飲視覺形象、餐飲品質，以及情感屬性可由餐飲品牌的個性與生活形態。餐飲視覺形象包含了餐點的擺放造形，如王品、西堤的西餐主餐，在肉品、蔬食、著料中，分別擺放在餐盤當中，異於一般西餐料理的混雜一塊的擺放設計，如此一來饕客吃的蔬食即是蔬食，不會有肉排與醬汁的味道，而王品牛排雖與西堤同為西餐料理，但不論在服務、裝潢、餐點餐盤的包裝上皆有很明顯的中、高價位體驗之分以及所強調的精神視覺形象；在餐飲品質上皆有王品文化所制定的條例、規範下，以透過餐飲廚藝製作的標準程序化，使得每次體驗的餐飲品質幾乎是相同品質；在餐飲品牌中以西堤為熱情、陶板屋為有禮、夏慕尼為浪漫個性，並訴諸在餐飲服務流程當中，以符合其各餐飲品牌所宣揚的個性；在生活形態上石二鍋以平價享受來塑造其體驗平假日式涮涮鍋可以是輕鬆、無拘束方式來體驗，舒果以女性對蔬、果食為重的素食饕客為主，並宣揚其體驗舒果的真實食物的美味為其生活形態。

## 3. 饕客形象

本研究歸納其 Keller (1993) 觀點，整理其饕客形象從功能屬性可由饕客的年齡、收入、職業、教育程度，以及情感屬性可由生活形態、個性、社會地位來端倪出饕客形象。在功能屬性中如品田牧場的平價咖哩豬排多以 20~30 歲的年輕族群為重，因該族群的職業多以學生至藍領上班族，收入以月收 35000 以下每餐花費最高約在 300 元左右為目標，而教育程度多以高中、大學為主；在情感屬性中如體驗曼咖啡多以下午茶、輕食、咖啡為主的饕客，多以時尚、輕鬆的個性來體驗曼咖啡，而曼咖啡的定價位於 65~90 屬平價餐飲，因此強調人人皆可享受平價時尚的曼咖啡以貼近諸多饕客為主，有別於 85 度 C 咖啡的廉價無味的咖啡，或者星巴克高價咖啡定價的專業型咖啡品牌。

然而，王品由一系列的尋找並制定其實質功能性的理性價值、情感性的感性的價值與象徵性價值，使得王品定位能符合其品牌的精神，王品的形象也藉由王品的定位獲得了餐飲市場所預期的形象，透過形象的建立完成後，便能夠從中對王品產生了聯想點。聯想點則是饕客從一開始接觸王品時所激發起對王品的想法和評價，並透過饕客的社群曾經在王品體驗過的餐飲服務後的口耳相傳，或者是饕客自我本身所體驗過的經驗，甚至是对王品的聯想亦符合了王品定位的策略。此外，王品具特色性的企業文化亦是給予聯想的一個很好的聯想性，因為王品文化亦是王品對餐飲經營的理念和態度所塑造出一種以人為標的的溝通方式，因而影響了饕客對王品的評價和主觀性的決策聯想印象。因此，王品從餐飲內容與王品文化中並依照功能性、情感性與象徵性利益，歸納 Krishnan (1996) 觀點所整理，對王品有了些美味、健康、衛生、安心、貼心、專業、嚴謹、公益、歡樂聚餐、情感投射等聯想因子，以圖 4.15 王品的聯想為示意。

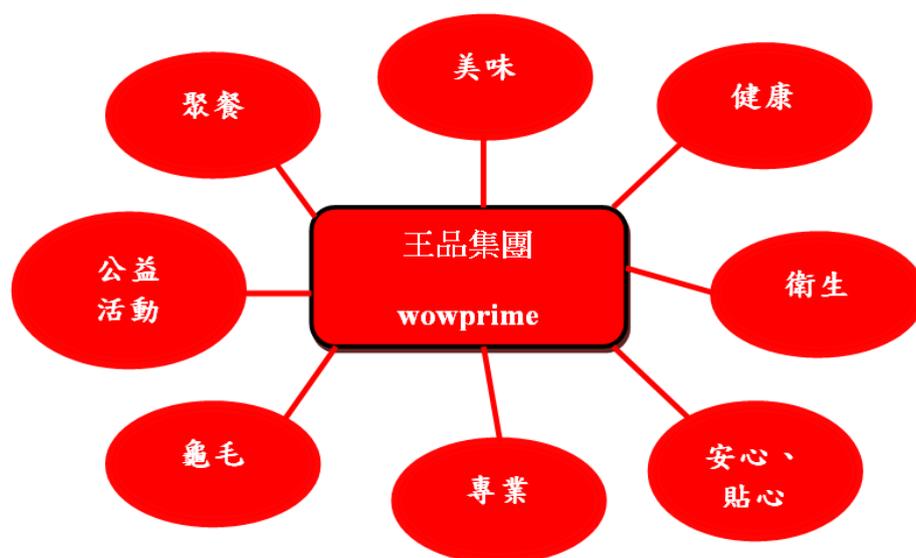


圖 4.15 王品的聯想

資料來源：本研究歸納 Krishnan (1996) 整理

### 4.3.3. 發展品牌資產策略

餐飲業在此階段較為薄弱與忽略其重要性，而在建立品牌是否能夠達到事半功倍的效應，此階段被視為主要其功臣推手，這是因為在發展品牌資產過程中，以市場行銷為主要出發點，也就是以滿足顧客需求為基礎，這也是餐飲業雖然是門檻較低的產業，但始終餐飲品牌卻是屈指可數的原因之一，因此對餐飲業而言除了需要開發新的客群外，經營原有顧客講求重複性「吃」的消費更甚為重要。當王品致力於完成確立品牌識別階段後，接著該階段將著重於王品的發展策略，以行銷餐飲市場為出發點並滿足顧客的需求為基礎，該階段的核心概念與相關需求為餐飲服務及相關效用、價值和滿足，來促成饕客體驗餐飲服務的交易關係。王品透過資產發展上的盈利銷售成長來證明已獲得廣大饕客們的支持與青睞，進而獲得營業利潤來達到王品企業運作的基本目的，因此在此階段為王品是否成功與否所表現出餐飲服務銷售量的重要。其中包含了對餐飲服務上的設計與制定，並考量到餐飲服務的實質功能性與感性情感性的訴求，畢竟在商務聚餐時不僅要講究其餐飲美味，更要有合適匹配的氣氛，進而賦予餐飲品牌中獨特的個性化，並藉由行銷技巧 4P、4C 以作為銷售技巧的基礎，除了以滿足饕客需求為管理哲學外，仍需考量其餐後的意見與建議與饕客間的關係管理，進而提高饕客來店回流率的重複性餐飲消費並提高王品忠誠度上的表現。

#### 4.3.3.1. 行銷 4P4C

本研究歸納 Kotler, P. (2000), Jerome Mccarthy (1960), Duncan & Moriarty(1997、1999)學者觀點，在餐飲業中我們時常看到其行銷 4P、4C 多以目標市場的領導品牌為主要其模仿對象，因而造成餐飲業的行銷手法都層出不窮及千篇一律，致使其行銷效果與顧客的用餐績效難以得到事半功倍成效。而在行銷理論中，4P、4C 其實是以賣方與買方之間的不同策略觀點，進而達到中間的一個平衡點。

因此，本研究結合了 4P4C 所歸納出王品在產品策略、價格策略、通路策略與促銷策略上的應用與做法，並探討餐飲業在行銷面的運作與方式。

## 1. 產品策略

王品自從 2001 年開始發展多品牌並創立西堤牛排第一步後，近年來陸續新創了曼咖啡、品田牧場、石二鍋等共 11 個品牌，目的就是利用餐飲的產品策略滿足眾多饕客的需求程度以及為餐飲品牌制定的策略，而本研究將透過王品的部分品牌，因不同的餐飲品牌特性所滿足饕客對餐飲的程度需求，因而透過本研究匯整 Philip Kotler (1991) 的五個層次並應用於王品餐飲，以圖 4.16 王品餐飲的五個層次。

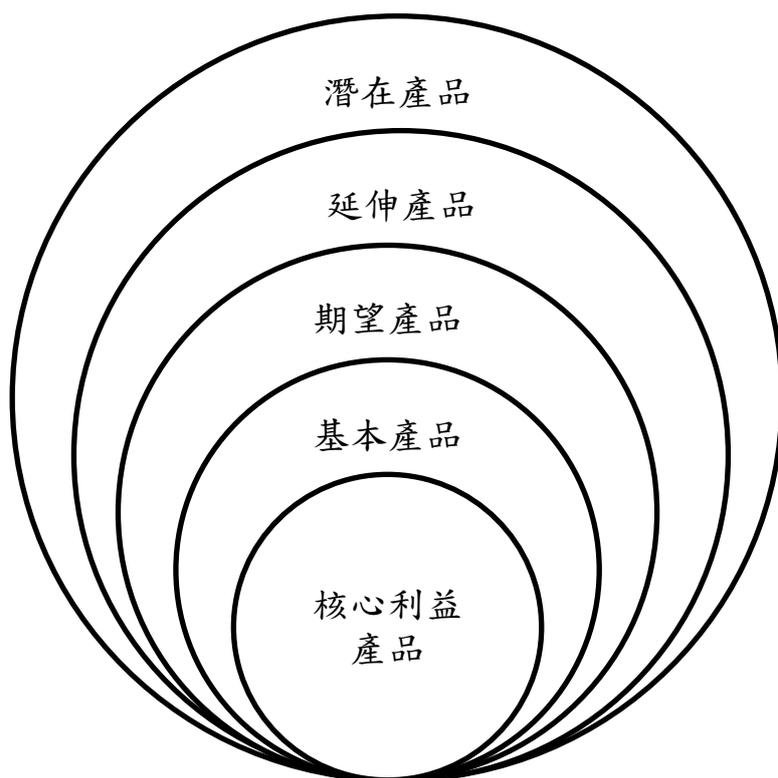


圖 4.16 王品餐飲的五個層次

資料來源：本研究歸納 Philip Kotler (1991) 觀點所整理繪製

### (1) 核心利益產品

對於王品的餐飲核心利益產品，將受到不同餐飲品牌所強調與制定的核心利益也相對於不同，這是因為藉由餐飲的定位所能夠給予饕客在程度上也有所不同。如夏慕尼雖然是以鐵板燒的製作料理方式來提供給饕客，但由於法式料理所強調的核心利益除了在品質上的要求外，還需賦予夏慕尼有法式浪漫的餐飲為核心利益，因為饕客對夏慕尼的

法式料理已有程度上的期待感；如曼咖啡以咖啡為餐飲市場的基準，曼咖啡以法國著名的下午茶特性賦予其時尚感，以強調法式的「曼遊」與「曼語」為曼咖啡的核心利益餐飲。

## (2) 基本產品

對於王品的基本產品，即是將核心利益轉換為實質上的餐飲內容，即是饕客所能確實感受到的實體利益視為其基本產品。如夏慕尼當面為饕客烹飪的料理除了講究色、香、味俱全的現做料理，以符合王品的「三 wow 哲學」中的第一 wow-看起來很可口，外觀引人食慾大開與第二 wow-好好吃，餐點美味可口，還具體實現其法式鐵板秀以作為夏慕尼在餐飲上的核心利益，並在體驗餐飲的過程中，不僅達到味覺的法式體驗外，還能從聽覺與視覺上的體驗來感受夏慕尼的浪漫感；如曼咖啡在色調上不僅利用了國際知名珠寶品牌 Tiffany & Co. 的經典藍色以代表曼咖啡的色調，其符合咖業中具有時尚的核心利益，並搭配各式樣的法式點心與飲品將曼咖啡的核心利益所體現出餐飲的基本產品。

## (3) 期望產品

王品對於饕客心中的期望產品，即是已能滿足多少饕客的需求為其出發點，這亦是王品發展多品牌最為主要目的之一，極力地滿足餐飲市場的饕客。因此，王品涉掠了中高價西餐、和風料理、燒烤、北海道昆布鍋、日本料理、法式鐵板燒、日式咖哩豬排、日式涮涮鍋、素食、咖啡與輕食，目的就是盡其王品所能來滿足饕客對王品的需求，並以創立多品牌的餐飲內容來滿足饕客對王品的期望產品，以透過餐飲上的寬度與深度來符合饕客的期望，而從王品只做餐飲本業上看來，其餐飲組合的高度一致性更是符合王品的餐飲思維。

## (4) 延伸產品

王品對於饕客心中的延伸產品，即是透過多餐飲品牌其服務精神以提升王品餐飲的獨特性與競爭力為其提供額外的期望利益，並符合王品

的「三 wow 哲學」中的第三 wow-餐飲費用好便宜，物超所值感。以下表 4.5 王品餐飲內容、價格與服務特色為示意。

表 4.5 王品餐飲內容、價格與服務特色

| 餐飲品牌 | 產品       | 價格           | 服務精神 |
|------|----------|--------------|------|
| 王品牛排 | 頂級西餐料理   | \$ 1300/人    | 尊貴   |
| 夏慕尼  | 新香榭鐵板燒   | \$ 980/人     | 浪漫   |
| 藝奇   | 懷石創作料理   | \$ 680/人     | 寵愛   |
| 原燒   | 優質原味燒肉   | \$ 598/人     | 純真   |
| 西堤牛排 | 年輕西餐料理   | \$ 499/人     | 熱情   |
| 陶板屋  | 和風創作料理   | \$ 499/人     | 有禮   |
| 聚    | 北海道昆布鍋   | \$ 349~540/人 | 熱忱   |
| 舒果   | 新米蘭蔬食    | \$ 398/人     | 繽紛   |
| 品田牧場 | 日式豬排`咖哩  | \$ 239~299/人 | 幸福   |
| 石二鍋  | 石頭鍋`涮涮鍋  | \$ 198/人     | 經濟實惠 |
| 曼咖啡  | 咖啡`蛋糕`輕食 | \$ 45~95/單點  | 便利   |

資料來源：本研究彙整王品各餐飲品牌官網所繪製

<http://www.wowprime.com/map.html>

#### (5) 潛在產品

王品對於潛在產品，則是透過餐飲市場現階段或未來具潛力發展的餐飲內容做為其潛在產品，充分符合了王品集團董事長戴勝益所言：「王品不做市場所沒有的」，除了能夠減少其新餐飲創立的風險外，並能夠符合餐飲潮流所要求，致力於比其他餐飲品牌做得好，而不在於比其他餐飲品牌還早做，以上則是就王品的餐飲品牌而言，而菜單上的更新則是透過該餐飲品牌的特性與精神所進而研發與製作其菜色，如王品牛排早期多提供牛排與少許的非牛食饕客的主餐，而如今王品牛排

的尊貴體驗，不僅提供牛食饕客的選擇外，亦提供多項非牛食的主菜所供選擇，如香烤豬大排、龍鱈明蝦、法式羊排佐櫻桃鴨，並提供了雙拼的主餐多選擇，以提高饕客對王品的潛在產生上的需求並滿足。

## 2. 價格策略

王品給予饕客在價值上的制定策略，則依創立王品牛排時的定價策略為主，王品牛排初始的制定餐飲價格，則是透過王品的 VIP 與內部高層主管們在體驗一份套餐時，分別所給予該套餐的值得價位，並從中選取票數得到較高的價位範圍，再將所獲選的價格給予 7 折的定價制定，並在以奇數定價法來制定該餐飲的建議售價，使得王品自成立王品牛排以來的定價方式皆以此為定價模式。因此，我們可以看出王品牛排現今一客套餐要價 NT\$1300，則可發現當初制定售價時所得到的價位落在 1800~1900 當中，將該售價給予 7 折落在 1260~1330 中，因此以 1300 為建議售價，而唯獨在王品牛排中不施以奇數定價方式，則是考量了體驗王品牛排饕客的社會階級與所得收入的形象而言，若將售價制定 1299 或 1298 的售價上，有失尊貴的形象並給人小家子氣的感受，因此所制定的奇數定價法在王品的其他餐飲品牌上皆可察覺，但在王品牛排的尊貴形象則不合適。此外，王品的餐飲將不定時會搭配謝師宴、尾牙等活動給予達到數量上與以 9~9.5 折不等的優惠，不過卻不會利用特別節日所餐飲品牌所制定出特別節日套餐提高售價來增加營業額，以符合王品的「三 WOW 哲學」中的第三 WOW-餐飲費用好便宜，物超所值感；並且透過與花旗等銀行的信用卡的異業結盟，使得在第一年辦卡的卡友，生日即可享用買一送一的特惠服務，除此之外，王品幾乎不做任何的特價避免落入紅海效應。

## 3. 通路策略

王品的餐廳對於選店址的方式則是透過一級特區的二級地段做為選定店面的通路策略，於近年來王品的多品牌選址方式還會將餐飲售價接近的餐飲品牌所安排至附近的店址，以達到在特地區域中，可面對王品的多品牌效應，並且省去饕客在選擇餐飲時所支付的距離成本。因此，我們時常能夠看到王品的餐飲店址會透過各餐飲品牌的形象與定位所制定出不同的

選址上的通路策略，即定價較高的尊貴形象—王品牛排，多以一級商業區為選址概念，並在一級商業區中的二樓或是離一級商業區的二級地段為主要選址的策略，這亦符合了王品牛排的高尊貴定位的族群形象，同時透過一級區域的二級地段策略使得王品在租金成本上可比同在一級區域的同業降低不少租金成本，這亦是至王品體驗餐飲的饕客多半是主動尋找王品的店址，而非一般餐飲習慣的以過路客為主要的思維；至於中定價的西堤、陶板屋、聚與原燒餐飲品牌，雖然各品牌的精神不盡相同，但由於餐飲定價相仿，使得在店面選址上的策略相近，以一、二級的區域為主要範圍，並以二級的地段為縮小選址範圍，因此我們可以看到西堤、陶板屋多以街道的支道巷路為主，一來符合王品饕客的主動尋找店址的特性，二來符合王品的選址方式，與王品牛排不同的是在主範圍的選擇，因西堤、陶板屋、原燒、聚皆中價餐飲，因此則可不必選在一級區域上，以減少租金成本。然而，若是王品同時將該西堤、陶板屋、原燒、聚的餐飲品牌進行拓展店面時，亦可參考台中知名牛排餐廳—赤鬼牛排，承租下大面積的黃金三角店面，並將大面積的店面予以切割單位的店面區塊，如此一來應可大幅省下租金成本，亦可達到定價相仿的餐飲品牌的聯合建構的群體效應。

#### 4. 促銷策略

王品對於多品牌的餐飲，其促銷方式不同於其他業者以花錢買廣告來打響知名度，這是由於餐飲的知名度並非單一透過砸大錢支付廣告預算即可建構起的，因為餐飲服務做得好自然便能透過口碑行銷的效應來達成促銷，然而並非王品就不做任何的行銷促銷活動，而是透過 C/P 值更高的方式來進行宣傳與促銷，來達到高效率高效益的目的。以圖 4.17 王品的十大行銷活動，可檢視王品面對不同餐品牌的饕客，所制定的行銷活動皆不完全相同，並且將各餐飲品牌的特性巧妙地運動在促銷策略上，以達到情境能夠符合餐飲品牌的形象與定位，並透過不同的顏色來制定出餐飲品牌的核心價值偏重方向，與以制定出不同的行銷活動。

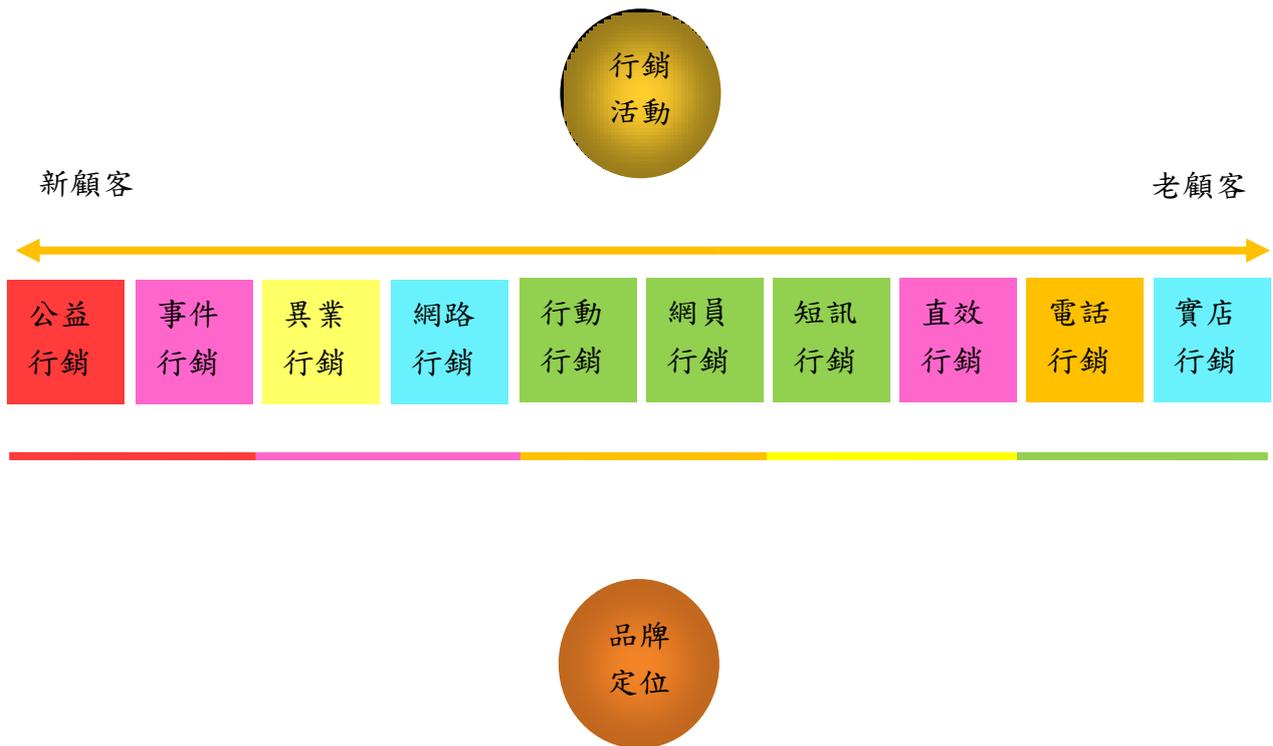


圖 4.17 王品的十大行銷活動

資料來源：本研究彙整《WOW！多品牌成就王品》P.161 所繪製

#### (1) 公益行銷

王品成立至今仍不忘善盡企業的社會責任，並制定龜毛家族條例來時時提醒王品的生存目的。而公益行銷對王品來說不僅是應盡責任，更是能夠巧妙運用的行銷技巧之一，並依照各餐飲品牌的特性來選擇公益活動的性質，以藉由公益行銷替餐飲品牌製造其餐飲品牌象徵性的價值。如西堤以識別花朵－太陽花象徵其熱情、分享的個性（品牌個性篇幅將由下章節所做詳細介紹），以「熱血青年站出來」為主打口號，並從 2008 年起每年以號召捐血，並招待捐血者一客西堤套餐為回饋參與活動的潛在饕客，4 年來全台共募得捐血量達 2,400 萬 CC 數的血量，而投入公益活動的人力、物力已達到 2,000 萬元的預算，除了不遺餘力地投入公益活動，並巧妙有效地用運西堤的餐飲定位形象與捐血公益行銷的關係聯繫上，使得提升西堤在象徵性價值的利益，並藉此捐血的公益行銷方式來達到王品促銷的活動；如陶板屋以識別花朵－薰衣草象徵其知書達裡的個性，並每年皆會舉

辦以「一人一書到偏鄉」口號來號召公益的捐書活動，該活動從 2005 年起舉辦至今已達 7 年，所投入的人力與花費累計超過 1,954 萬元，共募得 128,868 本書籍，除了致力於送書到偏遠地區給孩童外，其公益的捐書活動合適地確實符合陶板屋定位形象在像與知書達裡的餐飲品牌個性所做相結合，致使社會大眾加深對陶板屋的禮節餐飲個性，並提升陶板屋在象徵性價值的利益。此外，原燒每年舉辦「一人衣愛助兒盟」活動，投入人力物力累積達 1,600 萬元，以幫助弱勢兒童；藝奇每年舉辦，並與美術館或文創團體合作，支持文創發展。皆是藉由餐飲品牌的個性來為社會大眾舉辦其公益活動，以加強社會大眾對王品的公益形象與象徵性的存在價值，公益行銷使得王品能夠利用最少的廣告預算來獲得高效益公共關係的廣告。

## (2) 事件行銷

王品成立於 1990 年，經歷了 11 年才創立第二個餐飲品牌，其中面臨到品牌老化的現象，因此透過一連串的品牌更新活動並搭配事件行銷，使得王品牛排不再像過去那些死寂陌生的餐飲品牌。王品於成立 15 周年時，以藉由「送玫瑰把愛傳出去」的事件行銷活動，不僅幫助了花農在花市的景氣蕭條問題外，還藉由當日於高鐵站送出了十萬朵玫瑰，除此造成了社會廣大的迴響與熱烈討論外，並造成新聞報紙大肆地宣揚王品，若換算成廣告支出預算的話，至少得支出新台幣六千萬才做得到，而王品不僅達到成本的廣告效益外，更重要地把關懷社會的精神給傳遞出去，其王品牛排以識別花朵—玫瑰花，作為其高貴的個性與形象，並以送玫瑰花為自選花朵，除了能夠與王品的精神象徵物所相符合外，更把「送玫瑰把愛傳出去」的事件活動精神與「只款待心中最重要的人」的品牌承諾情感緒所聯繫在一塊兒，以符合事件行銷與王品的餐飲服務標的的性質資訊傳遞有關，以提升王品在情感性與象徵性價值的利益，並符合了事件行銷的相關性、創新性、話題性、簡單及誘因的成功因素，使得王品能夠結合時下最發燒的話題，並且創造市場媒體的鎂光燈的焦點。

### (3) 異業行銷

王品透過異業行銷可與觀光業者、金融業者間所形成群族彼此行銷的標的，其目的便是能夠藉由異業結盟的行銷活動，開發出潛在的餐飲市場並刺激饕客需求，並製造出與其他業者雙贏互惠的局面，並開拓出更大的餐飲市場，並使得王品能夠有效進入非餐飲業的高度屏障。如西堤首次東進花蓮市場並成立花蓮的第一間西堤分店，也是王品質得慶祝的版圖拓展，於是與花蓮著名的曾記麻糬異業合作，在花蓮店開幕當天，只要到全國各分店的西堤消費的饕客，就可獲得一份曾記麻糬伴手禮，而透過異業合作亦將台灣東部的曾記麻糬推廣並介紹至全台灣的西堤饕客，以達到雙贏互惠的合作關係；王品亦與花旗銀行、威秀影城、雄獅旅遊共同發行「享樂生活」聯名卡，以提供行銷誘因、一起宣傳與分享利潤的合作關係；此外，聚與可口可樂在耶誕節期間以「聖誕相聚好樂」來共同舉辦異業合作案，於活動期間內每桌每次消費四支可樂，即可贈送可口可樂 125 周年限量馬克杯一個；以及品田牧場與嘉義名產老楊方塊酥，於品田牧場開幕當天，提供 3600 包方塊酥給全台的品田牧場分店的饕客，並在方塊酥的產品包裝中，同時放入了訂購單，諸多異業行銷皆是王品與其他業者間進行合作與交換群族行銷來達成彼此贏利與互惠的合作關係，並以提高王品在功能性與情感性的價值利益。

### (4) 網路行銷

王品面對網路行銷的時代，自然也有自我經營網路的見解，由於網路行銷的手法五花八門，而真正有效的網路行銷則是跟隨著時代潮流的流行性行銷而走，意思是說在網路行銷要做得好，那就是饕客喜歡怎麼樣的網路行銷方式，王品便是要跟著邁進。如舒果在 2010 年成立時為了讓廣大的潛在饕客吸引其活動參與，其宣傳活動即是透過時下流行的臉書 (Facebook) 社群行銷，利用臉書 (Facebook) 按讚的功能機制攻陷其廣大的饕客社群，饕客及潛在饕客的社群可透過舒果的分店拓展投票方式，以及近期舉辦「超人氣料理票選」，並有機會獲得舒果所提供的獎品與抽獎送餐卷活動，如此一來便能夠節省舒果新店面的拓展宣傳，另一方面則是透過社群行銷的方式，讓潛在的饕客與其社群達到對舒果的認識更多；此外，王品每年皆會舉辦的「王品盃托盤大賽」，使得教育部部長都會蒞臨致詞，亦是餐飲界的

年度盛事，而由於比賽規格的繁瑣複雜，王品的主辦單位會是先把示範影片放到知名影音網站 YouTube 供大家點閱，目的就是擴大瀏覽王品活動資訊內容的廣度，並且透過其他行銷管道將人潮引至該平台，使用 YouTube 宣傳不但部會佔用王品自己的頻寬，而使得促銷活動的成本又低廉，可說是一舉多得，而網路行銷方式將是強調王品在功能性、情感性或象徵性價值的利益皆適用，這是因為網路行銷是跟隨社會大眾的使用習慣而行，因此幾乎在任何的產業都能看得到網路行銷的緣故，以及網路行銷部位特地族群所設定，因此在接收對象最廣的範圍上，可是提高王品的及餐飲品牌的能見度的好方法。

#### (5) 行動行銷

王品對於這一波的新式行銷技巧，所運用的功能仍然在萌芽的階段，也就是王品在行動行銷上僅僅提供的是能夠參與優惠的活動，而時下年輕人所使用智慧型手機接收到的行動行銷，不外乎是為了接收資訊更加便利、即時性，因此本研究認為王品可在行動行銷這區塊加強經營，而經營的方向除了能夠結合行動行銷的快速連結、資訊傳遞的功能外，而可開發王品自我本身的 app 專屬程式，其功能除了能夠加強饕客對王品餐飲服務的內容（包含菜單菜色的介紹與餐飲服務的體驗定價）所詳細認識，這是透過尼爾森市調公司在 2009 年 4 月分所發佈的一項調查報告指出，在選擇餐廳的時候所考慮的因素得票率前三高的選項是菜單樣式、餐飲服務的定價、以及用餐環境與位置所在，因此這部分可結合 app 的強大功能以建立起王品專屬 app 的群組，以便於掌握更多有關饕客的意見與資訊。然而，為特定企業所開發的專屬 app 雖已不是什麼新鮮事，但至少在餐飲業中尚未有所耳聞這方面的資訊。行動行銷方式將是強調王品在功能性所表現的利益，這是因為行動行銷受益於智慧型手機的盛行與消費者的習慣改變，使得消費者更依賴行動裝置來獲得所想要的資訊，因此行動行銷是能夠給予消費者資訊更加即時與消費者在功能性的需求。

## (6) 網員行銷

王品對於網員行銷為多品牌現已建立了各自的官網，而成立了官網將是單方向的資訊傳遞，因此還建立了官網的會員機制，無非就是要把來到官網的潛在饕客會員予以留下，因此王品多品牌現有的官網幾乎都有會員機制，並設有防呆機制，即是在一定期間內皆無所回應，系統將會自動予以刪除會員資格，以確保有效的會員機制。王品透過網員行銷方式，除了部分餐飲品牌給予加入會員機制於至店鋪體驗餐飲服務時可擁有見面禮外，還特別針對王品的 10 個品牌皆設計電子型錄 eDM，從寄送的人數與成功人數明確數字的成功率高達八成以上，以表 4.6 王品網路會員行銷的 eDM 成功率統計為證。

表 4.6 王品網路會員行銷的 eDM 成功率統計

| 品牌   | eDM 訴求   | 寄送人數    | 成功人數(成功率)        |
|------|--|---------|------------------|
| 王品   | 鵲喜·爸結 親親盛宴   | 258,394 | 239,667 (97.75%) |
| 西堤   | Happy Chinese Valentine's Day & Father's Day Let's TASTy | 389,029 | 366,377 (94.18%) |
| 陶板屋  | 來陶板屋美味 fun 暑假,10 名花蓮翰品創意飯店送你入住!                          | 345,221 | 328,721 (95.22%) |
| 原燒   | 夏日嚐鮮趣, 限量香魚好康嚐!  | 20,866  | 20,255 (97.07%)  |
| 聚    | 500 萬「聚」星站出來, 相聚 5 星集, 好禮享不完!                            | 157,501 | 150,104 (95.30%) |
| 藝奇   | 百年父親節獻禮 國際金牌主廚料理招待                                       | 115,843 | 96,706 (83.48%)  |
| 夏慕尼  | 快加入夏慕尼 FB 粉絲團, 就有機會抽中 10 分鑽戒喔!                           | 156,554 | 152,648 (97.51%) |
| 品田牧場 | 百年八月 幸福 100%   | 136,214 | 121,783 (89.41%) |
| 石二鍋  | New open_198 元、11 種鍋物超值選, 美食新體驗!                         | 24,693  | 24,568 (99.49%)  |
| 舒果   | 台中中港、台北羅斯福雙店慶 OPEN                                       | 120,573 | 96,608 (80.12%)  |

資料來源：《WOW！多品牌成就王品》P.161

然而，王品自從 2005 年推動「網路行銷年」以來，網路會員人數由 62 萬增加到 287 萬（相當於台灣總人口的 12.5%），而對營業客數的貢獻率

亦由 4.7% 成長到 12.2%，為王品創造了約 9 億的年度營業金額，正如【網路商機】(Net Gain) 作者海格三世 (John Hagel III) 所說：「網路商機，超乎想像」。因此，網員行銷同於網路行銷方式可強調王品的功能性、情感性或象徵性價值的利益皆適用，這亦是同網路行銷是跟隨社會大眾的使用習慣而行，因此幾乎在許多的產業品牌中都能看得到網員行銷的緣故，以及網員行銷以老顧客族群所設定，因此在特定的接收對象範圍上，致使能夠有高度 eDM 的寄送的成功率，並幫助王品在營業金額上有著年年成長的趨勢。

#### (7) 短訊行銷

短訊行銷對王品來說，亦是種可結合網員行銷的有效行銷工具，因為不一定每個人都會收發電子郵件並收取 Edm 以及網頁瀏覽，但幾乎每個人都有手機可接收短訊息的功能。而王品利用短訊行銷來達到行銷目的，其首先必須整合其資料庫內容，包含了顧客訂位資訊、餐後意見卡資料、商圈拜訪資料與網路會員資料庫所整合為一體，並設定七大短訊內容與發送時機，包含了生日祝福、結婚慶賀、餐後致謝等，以提供單店所使用並統一由發送單位來傳送短訊息，避免顧客同時收到多封短訊息的重複訊息。因此，短訊行銷方式特別強調王品的功能性與情感性價值的利益的適用性，這亦是同網員行銷的行銷概念，因此特定的接收對象範圍上，使得短訊行銷傳遞資訊的成功率高於網員行銷，日後網員行銷與短訊行銷所相結合做有效率的應用，相信對王品的年度營業額勢必又創下新高紀錄。

#### (8) 直效行銷

直效行銷由於郵寄成本過高，因此王品旗下餐飲品牌也只有王品牛排適用於直效行銷，這是因為直效行銷幾乎是王品與饕客間一對一的行銷方式，看中的即是王品牛排的直效效益為較高的關係，即是越高價的品牌或顧客終身價值越高的品牌越適合執行實體的資料庫行銷，並仰賴於有效的顧客資料關係管理 (CRM，該部分為下面篇幅將所做詳細介紹)，以寄送店鋪訊息、折價卷、祝福卡片等直接與顧客進行一對一的行銷方式。因此，直效行銷方式特別強調其王品的強調情感性與象徵性價值的利益為主，因

為所執行直效行銷的對象相對於王品則歸列於高終身價值的顧客，對顧客所執行的直效行銷則該是以情感或象徵性的方式去傳達訊息，以示重視顧客的身分與價值特性。

#### (9) 電話行銷

電話行銷因所支付的成本又比其他行銷方式還高上許多，因此王品旗下多品牌只有王品牛排有執行電話行銷，但由於電話行銷特別以強調其王品的情感性與象徵性為主，而且電話行銷的銷售標的物多以高單價、高附加價值的品牌為主，因此在王品牛排中所使用的電話行銷個體依然是少數中的 VIP 個體，而電話行銷主要來自於四大類的顧客資料庫，包含了王品牛排的餐用意見卡約有 340 筆顧客資料、透過網員行銷約有 287 萬筆會員資料、以店為單位的簡訊資料庫約 252 萬筆顧客資料，以及與金融業者所進行異業行銷得到的卡友資料庫。此外，電話行銷的絕佳時機點多以王品銷售淡季的月份為主，其內容多以關心顧客並提供餐飲資訊，而不在於直接銷售，因此執行電話行銷的人員需具備高度的敏感度，這是由於電話行銷特性需立即與觀察性高的人員才有法勝任，否則行銷效果將適得其反。

#### (10) 實體行銷

王品在所有行銷活動中，以實體行銷最為能夠感受到王品的餐飲服務特性，這並非在其他的行銷活動中無法體會到王品所要傳達不管在功能性、情感性甚至是象徵性價值上的利益，而是透過實體行銷才能體驗到王品極致化的餐飲服務特色，這無論在主動性的實體店鋪行銷，或是被動性的實體店鋪行銷皆能夠有效地傳達餐飲資訊傳遞外，還能在當下獲得親臨光顧店鋪饕客的體驗反應，以做出合適性的回應。其中主動式的實體店鋪行銷係指透過服務人員的餐飲服務，能夠主動告知饕客所欲知的餐飲資訊，包含了招呼語、點餐說明、上菜解說，以及各種用因應品牌特性所制定出的用語，均為實體店鋪行銷與互動溝通的一環，此為需透過專業的設計與訓練；被動式的實體店鋪行銷係指可利用實體店鋪所做的靜態行銷工具，包含了迎賓的人形立牌、餐飲活動宣傳海報、結帳櫃台的立牌與餐桌上的立牌，甚至是餐用顧客意見卡的下半截與結帳 DM 皆是王品貫用的被動式的

實體店鋪行銷工具。此外，對王品而言裝潢與文宣更是被動式的實體店鋪行銷的精華所在，從光線、色調、餐具、風格款式，甚至是字體皆是王品引以為傲的實體店鋪的靜態餐飲服務內容，並搭配王品多品牌的各自個性予以設計與規劃。因此，實體店鋪行銷可強調其王品在功能性、情感性與象徵性價值上的利益，亦是絕大部分的品牌所最習慣用的行銷方式。此外，實體店鋪行銷對王品而言，是完全站在品牌的角度上，因而擺脫了過去餐飲業給予饕客純粹為進食地方，而是提供了符合王品的定位與形象所重視設計周邊美感的管理。

#### 4.3.3.2. 品牌個性

本研究匯集 Asker (1997)、Jenniffer & Aaker (1997) 觀點，王品對於旗下多品牌的餐飲皆賦予其餐飲的識別花朵與其餐飲服務的個性並以顏色來加強其個性上的表現，以表 4.7 王品多品牌的個性，說明餐飲品牌的個性與其餐飲定位所營造出的形象是種關聯性的方式，其包含了餐飲特色、識別標誌、餐飲服務方式，甚至是從定價上來檢視其饕客的類型族群。而王品將多餐飲品牌所賦予其人格化的特徵來表達，以反應出與其他餐飲品牌間的差異性，並從餐飲定位中來思考如何為功能性、情感性甚至是象徵性賦予其餐飲個性。

表 4.7 王品多品牌的個性

| 品牌   | 餐飲定位   | 品牌承諾                            | 餐飲個性 | 代表花朵 | 代表顏色      |
|------|--------|---------------------------------|------|------|-----------|
| 王品   | 西式高檔牛排 | 只款待心中最重要的人                      | 尊貴   | 玫瑰   | 玫瑰紅       |
| 西堤   | 西式中價牛排 | Let's Tasty,<br>Let's enjoy!    | 熱情   | 太陽花  | 橘紅        |
| 陶板屋  | 和風創作料理 | 春風有禮<br>人文饗宴                    | 禮節   | 薰衣草  | 薰衣草紫      |
| 原燒   | 優質原味燒肉 | 原汁原味的<br>好交情                    | 純真   | 海芋   | 海芋綠       |
| 聚    | 北海道昆布鍋 | 聚在一起的<br>感覺真好                   | 熱忱   | 天堂鳥  | 天堂菊       |
| 藝奇   | 新日本料理  | 玩味+創意<br>x 食藝                   | 寵愛   | 五葉松  | 黑         |
| 夏慕尼  | 新香榭鐵板燒 | 第一時間。<br>先嚐。嚐鮮                  | 浪漫   | 鳶尾花  | 法國藍       |
| 品田牧場 | 日式咖哩豬排 | 品田幸福<br>暖暖心田                    | 溫暖   | 蒲公英  | 金黃        |
| 石二鍋  | 石頭涮涮鍋  | 好安心<br>好涮嘴                      | 朝氣   | 綠紅色帶 | 青蔬綠       |
| 舒果   | 新米蘭蔬食  | 用心感覺<br>食物的美好                   | 青春   | 五色鳥  | 桃紅        |
| 曼咖啡  | 法式咖啡輕食 | Happy Monday,<br>Happy Everyday | 時尚   | 蝴蝶   | Tiffany 藍 |

資料來源：《WOW！多品牌成就王品》P.272

因此，王品在賦予其餐飲個性時特別會以餐飲定位的方向來給予人格化的性格，除了能夠代表其體驗餐飲服務的個性外，多少也會以饕客族群的個性為其考慮制定的方向，這是因為相似個性的人、事、物比較容易被認同與親近，王品並且透過餐飲品牌的識別花朵以作為個性上的象徵物，搭配個性所代表的色彩為其餐飲設計、裝潢、標識、特徵及用餐情境的設計，並且以各餐飲品牌的服務人員的制服與迎賓禮儀來設計與建構；再者，是塑造以特定饕客族群的關係力亦為中心的情感附加價值，這是因為餐飲個性上具有強烈情感上的感染力，亦使得能夠抓住該饕客族群的興趣與潛

在饕客的興趣，並且能夠持續不斷地保持情感上的轉換，這亦是王品為各餐飲品牌所塑造個性其蘊含饕客族群心中的關係利益，即稱為餐飲個性的附加價值。而正如饕客至王品旗下各餐飲品牌用餐體驗餐飲服務時，會因其附帶價值與餐飲個性上聯繫的感受和情感，最後則王品依據特定饕客的價值觀已作為餐飲服務中的體現。

#### 4.3.3.3. 商品功能性、情感性

本研究應用其 Park, Jaworski & MacInnis (1986) 觀點，王品提供的餐飲服務上的功能性係指餐飲上的美味、健康、衛生、安全等饕客對餐點上基本的實質功能性的訴求，而若要達到這些訴求，特別是健康、衛生和安全要比美味還來得容易多了，因為餐飲的健康訴求可從人體每日所需的營養價值所著手，並設計餐點來達到飲食均衡的目標，且國人每日對餐飲上的攝取以油脂和鈉的攝含量都偏高，這也是發現王品在套餐設計上所使用的食材皆有豐富的多元蔬果色彩，以及在主餐上的配料多以烘烤方式來保留食材的鮮味，如此一來減少油脂的使用，並且在著料醬汁上的攝取則較為少，因此在健康的餐點提供上足以說明；對於衛生和安全，在原物料中則是透過王品與食材供應商的簽訂合約，並嚴格規範其食材的安全與健康，在烹煮的環境則是透過王品的標準作業手冊（SOC）中的規範以及每日在打烊後的清潔對內場與外場除了做到清潔外，還定期進行環境上的消毒，以確保王品所提供的餐點符合衛生與安全規範；而美味的評論較為主觀，這部分則是透過饕客在餐後所填寫的意見卡可以推論當日哪道菜較受歡迎以及哪些需進行改進的方向，並藉由統計數據來篩選未來在菜單上所增減的菜色選項，並符合王品凡事講求數據的佐證。

王品提供的餐飲服務上的情感性則是根據各餐飲品牌的個性將其融入在餐飲服務中的情緒情感性中，如王品牛排與西堤牛排雖同為西餐料理，但其品牌個性所強調的特性分別為尊貴、熱情的不同特性，王品牛排、西堤牛排各以玫瑰花、太陽花的花朵識別為王品尊貴、熱情的個性，即在體驗王品牛排與西堤牛排的餐飲服務中，從點餐服務、上菜說明、謝客等諸多細部的服務流程上皆可區別出尊貴與熱情其王品不同品牌所強調的情感性，搭配食材選擇上、擺盤設計與營造出的用餐氣氛等皆可訴諸饕客其王

品的尊貴與熱情上的情感差別特性。這也是餐飲業所涉掠較為薄弱的情感層面，使得有些餐飲經營上的失敗並非餐點不好吃，多半是餐飲品牌所刻意營造出的特性有相互矛盾產生非一致性的問題，使得單獨檢視其餐點、餐飲服務、用餐氣氛上皆各有特色，但彼此的關聯性卻有相對的矛盾衝突等缺點，不但無法讓饕客感受其餐飲品牌所強調或提供的特色外，還因此把特性因多重部協調關係所模糊化了。

#### 4.3.3.4. 品牌名稱

本研究應用其 Alvin.Achenbaum (1993) & Kevin.Keller (1998) 觀點，王品對品牌的名稱命名，通常是中文與英文字齊頭並進，並且能夠與餐飲內容有清楚的聯想性，以及能夠與品牌定位、品牌理念，甚至是品牌個性相互符合，因王品的品牌名稱倘若能夠與饕客的生活形態產生其高度關聯性，那勢必能夠引起很豐富的聯想性，如果又能透過品牌調性做公益活動，並符合其品牌所傳達的精神，那麼將給予社會大眾具有高質感的信心與形象。

王品牛排命名中的「品」字，即是古代的官階制度中的一品官至九品官的用法，而運用「王」則是希望在餐飲界獲得較高的聲望與餐飲品質，並且走上高格調的西餐文化的形象，此外王品牛排的招牌字體與顏色使用，即是符合中華文化中紅色即代表尊貴個性的象徵，並搭配字體以新細明體而非中國字體的標楷體來表示，即是說明王品走的非中華餐飲內容，而是西餐餐飲內容，因為新細明體是微軟為中華文字上所特地開發出的字體，其來自於西方；西堤牛排中的英譯是 tasty 即好吃、美味的意思，這除了能夠代表餐點的美味用意之外，還符合其西堤給予饕客活潑、熱情的品牌個性，因為在餐飲市場中以美味來作為品牌相關命名多是屬於年輕、美式的用法，而字體與色彩也非正正方方的英文字體與熱情奔放的紅色為主色，白綠色為輔色，亦符合西堤的活潑、熱情奔放的 brand 精神；舒果在品牌命名時其實是取「蔬果」為同音，將蔬字改為「舒」則是透過餐飲內容的素食料理，給予體驗素食的輕淡口感能使人感到舒爽的味蕾，而舒果在用字與色彩選擇上，則是因為蔬果給予饕客的感覺就是五彩繽紛的聯想，以及舒果主打的是新米蘭蔬食，米蘭即是義大利的都市，這些緣故都致使舒果

的字體也以活潑、創意的方式來作為字體選擇；聚北海道昆布鍋則是充分了把「聚」字給發揚光大吃火鍋的層面上，火鍋即是把所有食材丟入熱鍋中，而聚字便是有集合所有食材烹煮的意味，再者過年圍爐的含義即是全家人都聚在一起，因此「聚」亦符合了吃火鍋的情感上含義。

#### 4.3.3.5. 品牌標語

本研究應用其 Nancy Giddens (2010) 觀點，王品為旗下多品牌制定標語，多能夠完整結合其品牌理念、品牌精神與品牌個性所結合於短句的標語當中，以做為一種傳播王品品牌的用語，特別能夠加強饕客對王品的多品牌的功能、特色甚至是競爭優勢，以滿足王品饕客的購買利益以及具有強烈的情感作為吸引饕客的訴求。此外，王品的標語制定多能夠提煉其王品文化的精華，並涵蓋了王品集團對餐飲所追求的整體性規劃與倡導時尚潮流的靈感。

王品牛排從以前所使用的標語「一隻牛僅供 6 客」到如今的「只款待心中最重要的人」，皆能夠精闢入裏王品牛排不管是功能上理性價值的頂級牛排套餐或是以情感上的感性價值強調其尊貴情感，甚至是把象徵性價值的高經濟能力與崇高的社經地位皆展現的淋漓盡致；西堤以「Let's Tasty, Let's enjoy!」強調餐飲的功能是理性價值的好吃、美味，更涵蓋了情感上感性價值的分享、享受的情感，而 Let's 的用法也代表了西堤活潑、熱情的一面，這跟我們時常口語「Let's go、here we go」的語意用法是如出一轍，即代表活潑、熱情邀約的情緒表達；陶板屋以「春風有禮、人文饗宴」一語勾勒出王品文化的論語重視人的氛圍，以春風有禮訴說陶板屋的文質彬彬的個性，人文饗宴道盡了王品引以為傲濃郁的餐飲文化氣息，除了符合情感上感性價值的有禮情緒，更符合了日式大唐文化的斯文中禮節的形象；夏慕尼的「第一時間：先嚐、嚐鮮」標語輕易地把夏慕尼的餐飲精神給表露無遺，因為鐵板燒就是能夠比其他料理在第一時間製作完成後，讓饕客先嚐、嚐鮮的精神；舒果則是以「用心感覺食物的美好」來闡揚其素食的輕淡口味與不假任何調味料來體驗蔬食的生命力，並且把王品餐飲的料理以舒果的標語來詮釋王品提供的餐點，能夠讓饕客不僅能夠圖頓溫飽，同時還能感受到食物的美好。

#### 4.3.3.6. 顧客關係管理

本研究應用其 Brown, J.T. & Dacin, P.A. (1997) 觀點，當王品獲得饕客第一次的餐飲體驗時，王品更看重饕客是否能夠是百聞不如一見而一見便成主顧，因此王品的餐飲品牌在向饕客與社會大眾提供餐飲服務與傳遞餐飲資訊過程中，對廣大的饕客與潛在饕客的感知是很重要的，因為對王品來說體驗餐飲後的經驗是很容易被傳播分享出去的，像是時下流行用智慧型手機在各定點打卡與分享美食的發文與上傳照片等資訊傳遞。因此，本研究認為王品在發展餐飲資產策略時，與體驗餐飲服務的饕客關係是極為被受重視的，然而王品所提供的餐飲服務的各店鋪營運方針與細節辦法是需要透過王品專為顧客所成立的 0800 客服部門，使得能夠將部份意見予以採納與接受，因此本研究將顧客關係管理所需要的五大資訊來源，以圖 4.18 王品顧客關係管理的五大資訊源為示意，加以整合並分別解決該資訊員的問題。

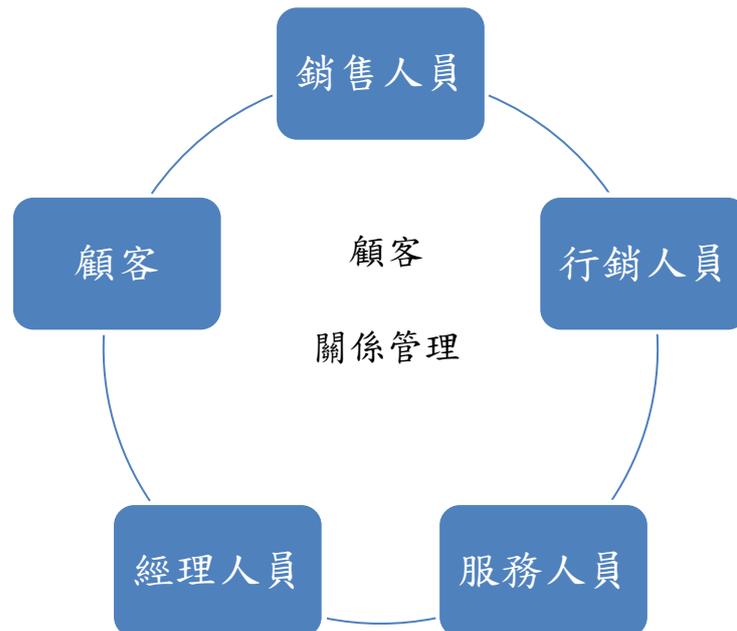


圖 4.18 王品顧客關係管理五大資訊源

資料來源：本研究歸納 Brown, J.T. & Dacin, P.A. (1997) 所繪製

### 1. 王品的各分店的銷售人員

在現場為饕客進行點餐或負責分店營運的領班／店長，對饕客當下的資訊掌握為饕客的直接反應得以掌握資訊，因此時常等到接受到 0800 客訴時，才發現在哪一時刻饕客所沒反應的情緒背後的問題。

### 2. 王品的餐飲行銷人員

在王品集團裡所成立的品牌管理團隊，在尚未成立 0800 客服部門前所獲得的資訊多來自定期舉辦的王品中常會所獲得的資訊，但這些資訊通常是經過篩選整理過的資訊，雖寶貴有參考價值，但諸多餐飲服務的現場資訊是無法被王品的品牌管理團隊所接收獲得的。

### 3. 王品的餐飲服務人員

在王品各分店營運的餐飲服務人員，在職前訓練時所熟記的標準作業手冊（SOC）以應付其面對饕客時的王品各種資訊回應，但多部分皆是以服務時的問題居多，若是更深入的食材與其專業知識則服務人員較無法回應的難題。

### 4. 王品的集團經理人員

王品集團的經理人員，對王品的經營範圍較為熟悉，因此對於餐飲市場上的每位饕客的需求皆不同，而所服務饕客的服務人員義不同的情況下，因此對饕客的掌握確實較為不足。

### 5. 王品的餐飲饕客

對於體驗王品餐飲服務的饕客而言，在體驗其餐飲服務的當下是面臨到饕客是否願意再次光顧該餐飲服務的關鍵因素，再者面對潛在饕客或是尚未進行第二次體驗餐飲服務的饕客而言，王品的餐飲資訊提供的便利性與客製化的傳遞，也是使得饕客是否能在王品身上所聚焦的因素。

由於以上王品的五大資訊源的意見，可歸納出的問題即是王品在提供的餐飲服務、品牌管理、王品經營團隊不易獲得一致性的互動與資訊傳遞的問題。由於在 1996 前以前王品皆無成立任何的資訊整合部門，使得王品對內部、外部所面臨到的管理階層與顧客的資訊不一致性與對稱，造成無法使得資訊即時分享的難題，也易造成饕客在體驗不同分店餐飲服務時的問題仍然是相同的，因此王品成立以來經歷了 5 年的餐飲經驗並於 1996 年成立了資訊部門，成立該部門前則是先確立了餐飲的計畫，即是成立部門的目的與動機，如提高王品餐飲服務的滿意度或是增加饕客再度光顧王品的來店率，並同時成立了顧客服務中心來實施計畫，其次是評估與審視餐飲服務的過程，使得在王品的管理階層與饕客間的資訊對稱與流暢，以確立更佳的餐飲服務流程計畫，最後才是明確了解王品營運並同時滿足饕客的實際需求，進而開發其潛在饕客的需求與確立。

王品在執行顧客關係管理的工作時，可從以下階段性來檢視王品如何做到顧客關係管理，以確實落實與顧客關係管理的精神，而改善王品與顧客關係管理而努力。

## 1. 識別顧客

除了將前來體驗餐飲服務的饕客利用餐後意見卡來匯集顧客資料外，也透過各種的行銷活動來採集顧客資料並統一匯集至資料顧當中，並建立其驗證的機制與定期更新顧客資訊，以確保資訊有效的即時性和真實性。

## 2. 差異性分析

王品對於饕客與潛在饕客進行了重要程度上的分等，以區隔對王品的價值貢獻度的分級顧客，透過分級來分析各層級的顧客餐飲習慣、意見與頻率，如王品牛排的顧客與品田牧場的顧客在單位的貢獻度來說便是相異，因此替王品牛排與品田牧場顧客所做的分析與成本上的支付相對來說亦不相等。

### 3. 保持良性接觸

王品除了定期與曾經前來光顧的顧客保持程度上的資訊傳遞外，還重視了饕課在體驗餐飲服務時的抱怨與意見並改善了饕客的抱怨意見的效率，並時時留意同餐飲業者各種的資訊動態，並跟隨廣大的潛在饕客的習慣性的溝通方式，以提高與顧客的溝通效率。

### 4. 滿足顧客需求

在標準作業手冊中條例規範下，並以顧客至上所提供客製化的極致餐飲服務，以面面俱到地符合饕客的確實餐飲需求，或是所提供的餐飲服務著實超乎了饕客心中所預期的水準，進而提高了饕客對王品的餐飲服務印象，並透過極致化的餐飲服務來了解潛在饕客可能的需求在哪，並在王品高層建議並重視其顧客反應的意見和服務。

由於王品極為重視每位前來體驗王品的饕客滿意度，隨時蒐集饕客的意見資料，以做為調整營運的優化，因此特地建置顧客關係管理主要的其中之一的目的即是了解饕客的喜好分析，以掌握餐飲市場推出能迎合饕客需求的餐飲內容與餐飲服務，並隨著饕客的喜好並趨向靈活調整經營的方向，因此強調透過資訊科技的整合來提供更精準、便利的顧客資訊。而王品建立顧客關係管理有以下五個主要的建設步驟。

#### 1. 確立計劃

王品在建立顧客關係管理系統時，其計畫則是希望能隨著顧客的喜好與趨向靈活調整經營的方向，因此強調透過資訊科技以提供顧客的資訊，如顧客到王品的頻率、喜好資訊以及進行個人化的直效行銷。此外，VOIP網路電話的應用使得多品牌的各分店與總公司之間的溝通與資訊傳遞更佳方便，並省下可觀的電信費用。然而，透過多品牌各分店的網路建置，使得各分店的銷售點不僅能夠快速收到促銷活動資訊，並有效地迅速達成統計成效。

## 2. 建立 CRM 部門

王品為了成功實現 CRM 系統所執行的方案和任務，王品須從內部所有部門來近行人員統籌，以建立 CRM 團隊部門，並從各部門挑選合適人選以建立該 CRM 系統的團隊完整性。王品於 1996 年成立了資訊部門亦包含了 CRM 功能的部門，其雖然規模不大但其資訊管理系統完全由王品自己內部所開發，目的亦是欲透過有效的網路管理工具和方法，以降低對專業資訊人員的依賴，並善用其資源。

## 3. 評估餐飲服務與顧客管理

王品在評估其 CRM 方案的可行性以前，對餐飲服務流程與顧客資訊分析其具體的可完善地方，並廣納王品諸多同仁的寶貴意見，並成立了王品總部統一命令的布告欄、遇到餐飲服務問題的解決方案、意見的分享與交流，以及依照職務授權所能夠獲得各分店管理的權力與責任，並有效去完成。

## 4. 確立實際需求

王品充分了解餐飲服務與顧客管理間的運作流程後，並開始對各分店的店長與同仁教導並確立其 CRM 系統的功能，以期待獲得使用端所發揮其系統的效能。

## 5. 開發與佈署

王品自行建立起資訊科技整合與 CRM 系統，其目前的 CRM 系統採用 Client-Server 的架構，除了能夠因應超過 200 萬筆的資料處理外，此後還加強了對顧客資料的安全性管理，以保障其王品饕客的隱私利益，以及對該 CRM 系統的擴點需求，即是將網路架構能夠升級到 MPLS-VPN，並藉由 MPLS-VPN 高品質安全的網路環境，進而結合王品的 POS 系統，以充分確保顧客資料的隱密性與提高其系統的效能。

目前，王品已擁有近 300 萬筆有效的顧客資料，並以 10 天為週期來回收餐後顧客意見建議卡，並輸入電腦及系統（約 4 萬筆），並將顧客所反應

的事項做排名，並根據其排名的事項以做為改善的服務項目。此外，客製化的資料查詢如 VIP 管理、顧客消費歷史紀錄，並使用電腦讀卡機，以量化數據分析方式進行統計與分析，並設有 0800 顧客意見反應管理部門，如 0800 專線、E-mail 申訴、網站留言等。並對於各分店的顧客滿意度，透過每日滿意度管理系統，皆有實際的數據可供總部管理中心參考。

#### 4.3.3.7. 品牌忠誠度

本研究應用其 Dickey (1994) 觀點，王品透過顧客關係管理系統，針對王品的饕客本身的習性、體驗過王品的餐飲服務後的經歷，使得王品可以降低其行銷所支付的成本進而增加利潤，對於王品來說經營老顧客對開拓新顧客還來的重要許多，因為要維繫一個老顧客所要花費的成本遠低於開發一個新顧客的支付成本，並且在餐飲業中口碑行銷比其他產業尤為重要。因此，王品對顧客的忠誠度經營上可說是不遺餘力。此外，王品為了提高饕客對王品的忠誠度的支持與表現，為了廣大的饕客創造出更多的價值，進而有利於提升王品的忠誠度表現。此外，成功的客戶關係管理(CRM)幫助王品發展更有利可圖的顧客服務，而 CRM 的不僅僅是自動化的呼叫中心或改進了銷售報告學習如何以客為本的企業可以增加客戶的忠誠度、吸引新客戶、提高客戶的利潤率。而王品就是以「顧客滿意分析」作為店鋪管理改善的指標，希望顧客以「物超所值」的感受享受到王品的產品與服務，才會造就了今日的成就。

##### 1. 滿足饕客需求

王品為了提高饕客對王品的忠誠度，首先需對現有的王品饕客進行深知與調查其饕客的習性與喜好，並且將每月所經數據統計上的服務項目可改善的排名，進而提高其饕客的服務需求，而王品把一切的餐飲行銷活動皆圍繞在廣大的饕客身上，以滿足饕客的需求以及符合社會大眾的期待，其中以建立了顧客關係管理，因此熟悉饕客的喜愛與特定佳節，並透過餐後的意見建議卡來了解顧客在餐飲上的意見與需求。

## 2. 產品持續創新

對王品來說餐飲服務的高品質始終是王品對饕客的忠誠度努力所看得到的表現，這是因為唯有穩定的餐飲服務品質才能夠真正留下饕客使得第二次光顧王品，並以此受到饕客的偏好。此外，新研發的菜單與新創建的餐飲品牌，除了能夠讓饕客感受到品質不變之下還保有新的興奮點之外，還會讓饕客感受到王品仍致力於滿足更多的饕客需求而努力。這也是為什麼王品在近幾年推出曼咖啡、舒果與品田牧場而大受歡迎的原因，因為王品做到了符合饕客對王品的期待感與餐飲內容，使得饕客覺得王品更能夠滿足他們的需求。

## 3. 提升附加價值

王品除了能夠提供饕客製王品體驗餐飲服務實質上的價值需求外，更致力於提升王品能夠為饕客所帶來更多的附加價值，如王品牛排過去以頂級牛排「一隻牛僅供六客」的功能實質上的理性價值，而後改以「只款待心中最重要的人」偏向於情感上的感性價值與象徵性價值，而賦予饕客至王品體驗餐飲服務時所能感受到餐點上的供應以外的附加價值。此外，饕客在特別節日至王品用餐時，還會受到王品特有的規格服務，如唱生日快樂歌、安排特別節目橋段來滿足其饕客的需求，這些即是王品確實提升附加價值的體現。

## 4. 提高溝通效率

王品與饕客透過有效的溝通來維持與提升其饕客對王品的忠誠度，像是建立起顧客資料庫、定期傳遞其餐飲服務的資訊、透過舉辦公益活動來增加其公共關係與廣告等活動，並且透過對顧客的分級給予其不同的資訊價值，使得與饕客長期建立起穩定的供需關係、信賴感，以達到王品與饕客間提高的溝通效率。

#### 4.3.4. 維持品牌資產文化

王品所營造出來的特有餐飲文化，即是餐飲文化與餐飲服務相互匹配，並讓饕客經由體驗王品的餐飲服務後所接受王品所傳達出極致化的餐飲文化，而這種餐飲文化是透過目標市場的饕客族群去尋找出的，在確實了解饕客的餐飲需求、心態與行為模式而獲得，如此王品所塑造出的極致化服務才容易被各路食客所認同，如今而增加其王品的品牌力。此外，王品不僅在餐飲服務上給人有極致化的王品餐飲文化感受外，近年來亦致力於開拓新的餐飲市場，並多從主流的餐飲市場著手，這也是因應時尚潮流的新觀念而制定的經營方向，在 11 個品牌當中就有兩個品牌與法國時尚感所聯繫其聯想，再者王品也開始運用民族的傳統文化以作為王品的餐飲文化，並使之融入期王品餐飲文化當中，在 11 個品牌當中三到四個品牌與日本民族文化所相關聯性，這或許可以歸列在於台灣國人崇日情結至今尚未因多元餐飲文化的薰陶下而有所改觀。因此，王品在品牌建構的第四階段以致力於維持品牌管理文化，其中包含了王品對旗下 11 個多品牌的評估，評估其是否達到原本投資預期的效益，以及評估其王品哪些部分值得與需要接受優化的改進，並維持及塑造其王品餐飲王國特有的極致化服務的餐飲文化，並且掌握其王品集團的風險管理，以確保年年維持其穩定成長的餐飲事業，使得王品得以永續經營下得到更穩定的財務經營策略，再者，則是考慮餐飲市場中是否有其他具有前瞻成長性的餐飲內容予以投資並新創品牌，來完成王品的長期目標的遠景，即在 2030 年創立 30 個品牌上萬間分店的遠大目標。

##### 4.3.4.1. 品牌評估

王品在經營多餐飲品牌時，需要時時留意其所投入的餐飲品牌產出是否具有穩定成長性，如前幾年所投入麻辣鍋品牌一乾鍋，其餐飲市場的反應並不好，因此將其快速結束營業使得該品牌不再堅持原始的創業理想。以及制定的行銷策略需要適時地檢視其是否有合乎餐飲市場上的變化，如近年所推出的舒果餐飲品牌，其行銷活動其中便是以時下流行的臉書（Facebook）點讚打卡並參與美食投票活動，這確實是個成功的行銷活動，

因此隨著消費者的習慣改變爾後所制定的行銷活動策略，都需以消費者為優先考量。再者，即是考量該餐飲品牌在 SOWT、五力分析與 STP 制定是否達到當初的分析走向，或者可推出新的制定策略來彌補過去的不足。並檢視其品牌定位、品牌名稱與品牌標語是否符合該餐飲品牌的制定，如王品牛排在成立初期曾以「一隻牛僅供六客」來作為其王品牛排的標語，後來則是改由「只款待心中最重要的人」為其王品牛排的標語，這是基於高價值的品牌應該要以情感性甚至是強調其象徵性的價值利益為其訴求，方能吸引到更多的高價值饕客所青睞，因此將王品牛排初期強調的功能性理性價值給取代掉，以及檢視其功能性與情感性的品牌個性是否符合制定，最後才是評估其顧客關係管理與品牌忠誠度上的系統制定是否具有任何改善的空間，使得王品得以優化。

#### 4.3.4.2. 品牌商業文化

本研究應用其 Vincent (2002) 觀點，王品深知由於社會進步、物質生活水準提高、國人所得普遍提高並使得消費者意識抬頭，因此消費者不再像以往只強調溫飽而已，而是強調能突顯自我品味或特有文化。因此，王品在建構品牌願景時便說明將「以卓越的經營團隊，提供顧客優質的餐飲文化體驗，並善盡企業公民的責任」中，以提供優質的王品餐飲文化來作為饕客體驗餐飲文化中的一種歸屬感，以追求王品的聲譽、形象、地位與聯繫其自我價值。此外，王品的餐飲文化其實便是具體表現其王品具人格化的一種文化的現象，建立其王品的餐飲文化，則是將王品視為一個有思想的購買者，而這個購買者便是餐飲目標市場的典型人物，並成為餐飲業中的楷模。因此，王品所塑造出的優質餐飲文化，以融入廣大饕客的生活習慣當中，亦無形中提高了消費者對餐飲服務文化的質量水平，因而產生出王品餐飲文化與饕客之間的關係。

王品餐飲文化首先透過王品多品牌的標誌、識別花朵、代表色彩、字體、視覺風格、五大感官（聽覺、嗅覺、味覺、觸覺）來達到王品餐飲文化所表達的特色。其次，王品亦透過行銷策略來製造出多品牌間的差異性手法，不同餐飲品牌將以不同的餐飲市場策略來執行，使得王品旗下的多餐飲品牌各個皆顯得獨特，這些刻意營造出的差異化則仰賴於王品對各餐

飲品牌的敘述、營造出的氛圍、餐飲個性、餐飲品牌名稱、餐飲風格等所有的餐飲品牌要素所組合而成的。再者，王品如何在推出新品牌便能夠吸引社會大眾與各路饕客的目光並受到青睞，以及所提供的餐飲服務如何能表達其餐飲品牌的獨特個性。最後，王品所致力營造出的優質餐飲文化，經過餐飲市場的淬煉後必須依然是歷久不衰，亦是述說王品所提供的餐飲文化所表達的精神與價值必須是經年累月下保持其一致性的，由其在餐飲業中不容易做到該特點，特別是遠近馳名的老店經營更是能夠突顯其餐飲文化一致性的罩門。

#### 4.3.4.3. 風險管理

本研究應用其 Beck, U. (1992) 觀點，當王品所成立的新餐飲品牌發展走向其成熟的階段時，王品開始未雨綢繆地去思考如何在餐飲市場的環境中，來創造出更大的餐飲收益，或者該說王品要如何更穩健地永續發展下去，而良好的風險管理對王品來說不僅能夠降低其開店的失敗率，更能夠提高其營業收入並相對提高王品本身的附加價值。而王品在營運上對風險管理的四種方法分別有不同的行為來因應常見的風險管理方式。

##### 1. 迴避風險

王品對於迴避風險上，在開店的保守方式即可看出，因為王品與一般的加盟連鎖企業相比，王品的展店策略可說是求好不求快，並且任何開店的計畫都必須經由王品的「151 開店方程式」來試算，以確立不負債經營的大原則，所謂的 151 開店方程式，則是讓王品在成功地複製多品牌時，能夠精確地降低失敗性的開店方程式，亦即是每個餐飲品牌 1 年的營業額必須達到 5 個資本額，而獲利則必須要達到 1 個資本額，以確保推出每個餐飲品牌都能夠賺錢，而王品旗下每個餐飲品牌的定位、餐飲內容都不同，倘若每間店創業初期投入成本 1000 萬，則每個月的營業額至少要 416 萬，盈利則要 83 萬則該餐飲品牌才能夠推出。

## 2. 預防風險

王品面對經營上的預防風險，是採取保守的拓展方式，這是因為王品所經營的餐飲業特性，即是收款皆是現金，而付款給廠商又是在收貨後才結算，因此一般餐飲業若發生財務困難，通常則是財務槓桿玩得太大、太快拓展分店，或是沒考慮到營業收入將資金挪到其他地方之用，因此王品也明文訂定不做本業以外的投資，即是王品保守預防風險的概念。此外，王品一般拓展分店的店面清一色皆是用租賃方式並採五年續約一次，王品亦不做不動產的投資，這是因為王品深知餐飲業需跟隨著商圈人潮所移動，即便是現在很活絡的商圈在五年過後則不一定仍然人氣很旺。

## 3. 自留風險

王品對於經營上的自留風險即是將餐飲市場的胃納量保守拓展至 80% 左右，這是因為若是遇到經濟波動、股市衰退、失業率提高或者是通貨膨脹問題，便會立即衝擊到營業利潤。因此，把那 20% 的市場空間便留給市場環境去變動綜合，王品拓展店的思維就像是杯子裡的水若裝得太滿，當大環境一變動，水自然會溢灑出來。此外，王品會將單店當月的盈利提撥 20% 作為店內緊急挪用的資金，而若沒有動用到即將此部分當成績效獎金來發給員工。

## 4. 移轉風險

王品面對經營上的移轉風險，除了替各分店投保其天災、人禍風險外，還特別將各分店每月的各項成本支出公布在王品資訊系統上，而各分店的店長與主廚皆為分店的股東，因此若發現其他分店的成本遠低於自己，那麼藉由相互競爭比較的制度，能夠將營運風險較小分店的經營方式分享給各分店，這無形中亦是移轉營運風險的方式，這種制度確實改善了以往投資生意的弊端，因為每位替企業努力的員工都認為是花企業公帑，而如今將盈利下放至績效獎金，使得員工便將企業視如己出般，珍惜企業內部的每一資源。

#### 4.3.4.4. 品牌延伸

本研究應用其 Tauber (1981、1988) ,Aaker & Keller (1990) ,Kotler & Armstrong (1996) , Tauber(1981), Aaker & Keller(1990)觀點，王品經歷創業的 11 年後，站穩餐飲市場的高品質的餐飲服務後，於 2001 年至 2012 年間成立了西堤、陶板屋、原燒、聚、藝奇、夏慕尼、品田牧場、石二鍋、舒果、曼咖啡共 10 個王品延伸品牌，並將王品餐飲品牌延伸至多元餐飲料理上，即是藉由 11 年王品所創立的優質餐飲文化的基礎下，使得王品在餐飲業的商譽日益具增，運用其王品多品牌的餐飲市場策略，並拓展餐飲市場的規模與提高其餐飲市場的佔有率，因此王品延伸出多品牌除了能夠增加其餐飲市場上的接收度外

，亦減少饕客對王品穩定行為上的風險性，並且透過各式類的行銷活動來滿足饕客的多樣性需求與功能。此外，王品利用多餐飲品牌來延伸其王品本身的內部優勢，即王品經歷 20 幾年來最歷久不衰的王品核心價值，王品運用其核心價值來拓展多餐飲品牌，使得王品核心價值不僅能夠包容其多餐飲品牌的延伸，還因此替王品建立起本土餐飲龍頭的地位。此外，本研究透過王品在延伸並拓展其多餐飲品牌時，將延伸的多品牌以納入品牌延伸構面的條例下進行檢視與探討。

##### 1. 王品核心的包容力

王品延伸其多品牌的觀點即是同為餐飲品牌，並藉由不同的餐飲市場的定位來區隔其餐飲品牌，使得多品牌餐飲間不論是功能性上的菜色研發、情感性上的餐飲服務，甚至是象徵性的價值上皆具有極大的差異性，但相同不變的是王品所提供優質的餐飲極致化服務。

##### 2. 王品的關聯度

就具體王品所提供的餐飲服務內容的關聯度而言，雖然王品在餐飲內容上跨足了西餐料理、和風料理、燒烤、火鍋、日本料理、法式鐵板燒、日式咖哩豬排、素食與咖啡輕食的多元、多樣性的餐飲內容，不過對王品而言這仍然是餐飲業的範圍，雖然餐飲內容皆不相同，但透過體驗各餐飲品牌中亦可發現其同是王品的餐飲文化精神，因此感受其彼此的高關聯度；

與消費者的關聯度而言，因透過餐飲市場的不同策略，以形成王品在各類的餐飲品牌上的定位皆有獨領風騷的一面，這是因為王品多品牌間彼此異質性高，使得各餐飲品牌的饕客族群不易相互瓜食彼此的餐飲市場，如此一來，王品並非因延伸多品牌使得既有客群而跑光，反而使得王品得以吃下更大的餐飲市場，因此王品多品牌雖與消費者的關聯度降低，但卻反而提升王品在餐飲市場的市占率。

### 3. 考慮延伸的王品

由於王品長期目標的願景即是期盼能夠在 2030 年前發展 30 個品牌與上萬家分店的規模，一改過去王品拓展分店以穩健保守方式一年約拓展 5 間分店為目前拓展速度，於 2012 年 3 月王品正式股票上市，並能夠朝向國際多品牌的餐飲事業邁進，使得原本創業資金完全來自於王品本身，變得目前創業資金藉由股票上市來向社會大眾募集資金，假以時日將完成其王品的長期目標。

### 4. 王品競爭對手的品牌策略

王品以多品牌的策略來搶攻餐飲市場，相對於王品的其他餐飲品牌，如 KY 美食、安心食品、瓦城泰統多以多分店的通路方式來強食餐飲市場的大餅，受惠於王品多品牌的策略雖分店總數不是最為龐大（KY 美食在中國通路多達 269 家）資料來源：商業週刊 1257 期，但最賺錢的餐飲品牌仍屬王品，這亦是成立多分店的策略雖能夠以點來涵蓋於面，但各個點的貢獻度卻因而降低，這即是多品牌、拓展分店常遇到的蹺蹺板效應。然而，王品透過有效的品牌定位，將各個品牌間的餐飲市場予以劃分好，使的各個餐飲品牌彼此相異度高，不易打到王品自己。

### 5. 王品發展新品牌（產品）的目的

王品拓展並延伸其多品牌的目的，即是成為全球最優質的連鎖餐飲集團，並將「提供顧客最優質的餐飲文化體驗」視為王品自我的使命。王品透過多餐飲品牌的策略分別將各自餐飲品牌定位鮮明並彼此不相互打，並

且透過價格策略可明顯將顧客區隔開來。如今，王品已成為台灣本土餐飲業的最大集團，屆時不難想像梨全球餐飲集團的目標已不遠矣。

#### 6. 考慮餐飲品牌延伸的市場

王品在台灣餐飲市場已呈現漸飽和的餐飲市場，若要使得王品有躍昇的成長可能無非要西進中國大陸以做為國際餐飲品牌的墊腳石，這是因為全球經歷經濟衰退，使得中國大陸變成王品現階段的餐飲市場的重心，畢竟中國大陸的內需市場已為國際知名品牌兵家所爭之地已是眾所皆知，因此王品如今在中國大陸預估至 2012 年底將有 46 家分店，並持續將在台灣成功的經驗複製到中國大陸，以蠶食更大的餐飲市場。

#### 7. 考慮餐飲市場的競爭程度

在中國大陸的餐飲市場所競爭的程度，因國際品牌紛紛投入中國境內市場來搶食餐飲這塊大餅，其競爭程度是如此激烈，但現今中國大陸的餐飲市場仍然是處於未飽和階段，意還有許多成長的空間與市場的胃容量，因此王品投入到中國大陸的餐飲市場雖競爭激烈，但供給不及需求的市場狀況下，使得該市場具有可成長性與可行性。

#### 8. 把握餐飲品牌延伸的時機

王品在成立新餐飲品牌之時，該餐飲市場皆有其主要競爭品牌，這意味著王品的新品牌並非是第一個進入該區隔餐飲市場的品牌，這亦符合了王品堅持不做市場沒有的，當該區隔餐飲市場具有前瞻性時，王品才會投入競爭行列，因此近年來流行素食主義，王品便於 2010 年成立了舒果品牌，以因應餐飲市場的潮流並把握素食餐飲市場尚未達到飽和以及沒有主要的領導品牌的先機而進入該市場。

## 4.4 小結

在 4.3 節中，將個案企業資料彙整及探討，將王品個案由品牌建構程序的歸納至品牌建構中的四大階段，並分別描述語提出其個案的歸納內容。本小結將針對王品個案研究的結果，進行彙整與提出結論。

### 1. 發展品牌願景

王品在該階段訂定了王品發展的願景，使得王品不管在餐飲市場上所經歷道多麼競爭的情況，皆會以王品的願景為其方向，使得王品在經營上不會迷失了方向，致使王品有助於形成具體的餐飲市場策略與戰術，並朝著王品一致性的目標方向所努力。

因此，王品透過核心價值的確立使得王品日後在經營多品牌皆以核心價值為其審視合適與否；王品經由經營理念的制定使得王品具有明確的經營方向、方式與其規範，王品審視未來環境能夠充分了解餐飲市場的趨勢與潮流，並跟隨消費者的步調而行，以滿足消費者的需求；王品尋覓其生存目的使得王品除了知曉如何為企業獲利外，還不忘回饋於社會大眾，所謂飲水思源，以符合社會大眾對王品的期待與證明王品自我存在的價值。

### 2. 確立品牌識別

王品在該階段確立了王品獨特的識別，無非是希望透過王品所創立了諸多識別元素，使得社會大眾對王品藉由其聯想物而提高其聯想可能，並建立起王品在餐飲業中的地位與身分，因此使得在視覺上不僅能夠辨識王品特有的標識。

王品建立起獨特並引以為傲的王品文化與組織溝通，使得王品得已在經營上有其方向、方法與條例來規範；明確建立其產品類別並只務正業，以及從餐飲中挑選餐飲內容具前瞻性的來發展餐飲品牌；分析王品內部與外部的環境分析，並從中找尋其合適的市場來經營；挑選王品所感興趣的目標市場並藉由核心價值來為餐飲品牌制定品牌定位，並以品牌定位為其下階段的策略制定依據。

### 3. 發展品牌資產策略

王品在該階段以發展王品資產策略為重，無非就是要讓王品在餐飲業中成長壯碩，並完整建構其王品的架構，並著重於餐飲市場的行銷為滿足顧客需求為發展目的，並根據餐飲品牌的定位來發展其品牌元素的制定，並透過王品行銷效意與否來判定該階段的成功。

王品從行銷策略上的運用來茁壯王品的資產；並根據餐飲品牌定位來賦予其合適的餐飲品牌的個性；並制定與賦予其合適該餐飲品牌的功能性、情感性的餐飲服務；經由品牌定位與其個性為該餐飲品牌所命名，並利用簡單的標語將其餐飲品牌的承諾與精神給表達出；最後則是透過建立 CRM 系統來對王品顧客所進行資訊管理，以了解王品的顧客真正的需求與想法，並進而提高其王品饕客的忠誠度。

### 4. 維持品牌管理文化

王品在最後的維持品牌管理文化階段，便是要讓顧客熟悉並適應其王品專有的餐飲文化，而王品結合其多元化的餐飲內容，並以王品專有的餐飲文化所呈現出，讓顧客更能夠接受王品的廣納性。此外，王品得維持其餐飲集團的運作並評估營運風險以考量如何讓王品得以更穩健的發展其王品餐飲品牌。

王品從品牌評估當中去檢視其完成建立的品牌是否合乎顧客與王品原始所設定的目標與符合其績效；以王品一連串的品牌建構來形成王品獨特的餐飲文化，並與餐飲競爭同業所形成差異化，以獲得經營優勢；王品如何透過風險管理讓餐飲事業得以更完整與穩健地永續發展為目標；最後，為了吃下更大的餐飲市場，王品以多品牌策略來進行品牌延伸，其延伸的餐飲品牌必須與王品本身的核心價值相互呼應，以及其延伸的意義。

## 第五章 結論與未來研究方向

### 5.1 結論

本研究為了盡己所能歸納在進行品牌建構時所可能面臨到的課題，使得本研究不僅闡述品牌的深度內容要明確易懂外，還須涵蓋其品牌建構的廣度。雖然針對品牌的研究議題可說是相當熱門，但有關於品牌建構的議題卻仍然相當稀少，而探討品牌的議題多數都是在驗證其品牌的相關影響因素的顯著性，致使本研究在塑造品牌建構程序時面臨到諸多品牌的思維構面，並且透過合理的歸納才制定出品牌建構程序。因此，本研究藉由研究方法與個案研究，初步歸納並制定品牌建構時的程序，並透過品牌與相關個案的文獻整合探討後，發現以往當企業委託廣告公司替企業做品牌時，多以本研究的第三階段為其主要努力目標，卻忽略其在執行品牌建構的第三階段前應該完善於第一階段發展品牌願景與第二階段確立品牌識別，並克服調企業在經營品牌時所面臨到的品牌組織上的挑戰與品牌身分與地位的建設，再來才是第三階段發展品牌資產策略已完成品牌架構的挑戰，最後階段才是維繫品牌管理文化以完善品牌建設與管理的階段。而多半企業所講究的是品牌的短期目標與績效成果，這也是企業多半所委託廣告公司代為打品牌時，多半造就績效成果為曇花一現的品牌價值，而從未完整思考品牌建構的優先順序與其重點，只強調發展品牌資產策略多半使得品牌快速暴露其缺點使得更快遭到市場的淘汰。因此，本研究所歸納並制定出的品牌建構程序，以根據品牌建構的四個階段來制定品牌建構的各階段與其元素的內容，明確告知該各階段所發展的品牌內容，使得當任何企業在面臨需要發展品牌來維繫企業運作時，能提供本研究所提出的品牌建構程序為建構品牌的藍圖，確實了解企業本身在品牌建構程序中所可能會遇到的問題與其思考構面。

此外，品牌建構對於一個企業來說並非難易之事，其企業所面臨到的困難點是如何去管理一個品牌，使得該企業品牌的這條魚，如何能夠在大海之中遨遊並茁壯地生存下去，因此亦可透過本研究所制定的品牌建構程序圖，來檢視其品牌在建構過程中可完善的思維程序，畢竟品牌管理是應時時刻刻隨著社會變遷、時代潮流所應變的靈活策略，因此更需替品牌做

健檢並時常檢視其品牌所可能遭遇到的內部、外部等問題。

## 5.2 未來研究方向

本研究透過個案研究的方式，應用至品牌建構之程序，探討其實際個案在建構品牌時所運用其品牌各元素的做法與策略，並應證其品牌建構程序的實用性。針對品牌建構程序議題，故本研究簡述下列幾點。

1. 本研究依據新世代最嚮往企業 Top100 來選擇進行個案研究之對象，因只選擇一個企業作為研究對象，在未來的研究上可以分別嘗試選擇不同的產業之企業進行研究，以探討在不同產業中，企業在建構品牌時，所執行與成果是否因產業上的差異而有所差異。
2. 本研究所選擇的個案企業，由於其品牌的建構與管理已有優異的發展與表現，故在本研究中檢視其個案研究探討中，較無可成長與改善的空間，因此在未來研究中，可以挑選品牌建構與管理表現尚有很大的進步空間來作為優化的研究與探討的個案研究對象。
3. 本研究主要透過個案企業相關的靜態資料來進行歸納與彙整，於針對企業在發展品牌的過程中，以品牌建構程序觀點來進行初探，在未來研究中，則可透過企業訪談以及問卷調查等方式來深入探究，以證實本研究提出之結論，以及能夠獲得更詳盡的企業在建構品牌時的發展過程。

## 參考文獻

### 中文部分

- [1] Duncan & Moriarty (1999), 品牌至尊：利用整合行銷創造終極價值。廖宜怡譯，台北：麥格羅·希爾。(原書：Driving Brand Value：Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationship，出版年：1997年)。
- [2] Mark, M., & Pearson, C. S. ([2001] 2002)。《很久很久以前：以神話原型打造深植人心的品牌(The hero and the outlaw)》(許晉福、戴至中、袁世珮譯)。台北：麥格羅·希爾。
- [3] 邱昱婷，「以生命週期觀點歸納品牌發展之研究」，東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士學位論文，民國九十八年。
- [4] 林忠勳，「品牌聯想、知覺風險對企業經理人購買意願之影響研究」，南華大學管理科學研究所碩士學位論文，民國九十三年。
- [5] 林郁文，「以產品生命週期為基礎之多世代產品競爭主動式雙贏定價模式」，東海大學工業工程與經營資訊研究所碩士學位論文，民國九十二年。
- [6] 商業週刊，1257期封面故事：竹科新貴再見，餐飲新貴報到！
- [7] 陳威嘉，「建構品牌權益模型，以策略行銷分析架構為基礎」，國立政治大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十七年。
- [8] 劉若怡，「品牌文化的創造：以無印良品為例」，世新大學新文學研究所碩士學位論文，民國九十七年。
- [9] 劉威，「品牌核心價值的三重奏」，整合策略諮詢機構首席諮詢總監。民國九十三年。
- [10] 林威儒，「以大型活動建構城市品牌之評估指標研究」，國立政治大學傳播學院廣告學系碩士學位論文，民國九十八年。
- [11] 楊昇穎，「台灣商業廣播電台品牌經營指標建構之初探性研究」，世新大學廣播電視研究所碩士學位論文，民國九十四年。
- [12] 吳欣鴻，「由消費者觀點分析品牌延伸的績效研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十八年。
- [13] 陳炳志，「企業進行產品品牌再造之探索性研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十四年。
- [14] 楊仁佑，「自有品牌的品牌識別與其對購買意願的影響」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，民國一〇一年。

- [15] 陳慶樑，「自有品牌與國際品牌權益對顧客購物偏好與忠誠度中介效果研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十七年。
- [16] 卓俊豪，「品牌形象、知覺價值與顧客滿意度級品牌忠誠度關係之研究：以台北、上海地區華碩品牌筆記型電腦為例」，國立成功大學EMBA高階管理碩士在職專班碩士學位論文，民國一〇一年。
- [17] 王杰毅，「品牌形象、涉入程度、生活型態與購買意願關係之研究—以宏碁電腦產品為例」，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士學位論文，民國一〇一年。
- [18] 陳韋仁，「品牌形象、價值折扣對知覺品質、知覺價值與購買意願之影響—以數位相機為例」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十八年。
- [19] 莊弼棕，「品牌社群成員之四種網路關係對品牌社群認同度與忠誠度之影響—以汽車社群為例」，國立成功大學國際企業研究所碩士學位論文，民國九十五年。
- [20] 李佳容，「品牌個性與企業危機溝通對消費者品牌態度影響之研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十五年。
- [21] 林旭東，「品牌價值之預測—以汽車品牌為例」，國立成功大學工業與資訊管理學系碩士班碩士學位論文，民國九十六年。
- [22] 林忠勳，「品牌聯想、知覺風險對企業經理人購買意願之影響研究」，南華大學管理科學研究所碩士學位論文，民國九十三年。
- [23] 陳昱達，「消費者生活型態、產品涉入程度、品牌個性對知覺品牌奢侈之影響」，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十五年。
- [24] 楊智緯，「國際觀光旅館之品牌形象、服務品質與顧客滿意度及忠誠度之研究」，南台科技大學休閒事業管理研究所碩士學位論文，民國九十五年。
- [25] 林停鈴、謝美珍、劉恆逸、郭淑怡，「創業家精神、互補產業、國際市場機會與品牌建構之研究—以台灣運動休閒產業製造商個案為例」，輔仁管理評論，民國99年9月，第十七卷第三期，85-110。
- [26] 林素伊，「階級意識、品牌形象級主觀規範對精品名牌購買意願的影響」，國立成功大學經營管理研究所碩士學位論文，民國九十七年。
- [27] 陳佩汶，「影響消費者選擇精品品牌之因素探討」，國立中央大學企業管理研究所碩士學位論文，民國九十五年。
- [28] 鄭欣恬，「具通路優勢的零售商隱入自有品牌之研究」，國立成功大學工業與資訊管理學系碩士班碩士學位論文，民國九十七年。

## 英文部分

- [29] Aaker, D. A. (1996) . *Building Strong Brand*, New York: The Free Press.
- [30] Aaker, D. A. (1991) . *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name* , New York,NY: The Free Press.
- [31] Aaker, D. A.(1995) . *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons,Inc.
- [32] Aaker, David A. , & Erich Joachimsthaler (2000) . *Brand Leadership*, London, Free Press.
- [33] Aaker, J. L.(1997) . “*Dimensions of Brand Personality*,” *Journal of Marketing Research*, 34(August), 347-356.
- [34] Aaker, D. A. , & Keller, K. L. (1990) . ”*Consumer Evaluation of Brand Extensions*,” *Journal of Marketing*.
- [35] Alvin, Achenbaum (1993) .” *The Mismanagement of Brand Equity*,” ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop, Feb. 1, 1993.
- [36] Arnold, D. (1992) . *The Handbook of Brand Management*, Century Business : The Economist Books.
- [37] Akutsu, S. , & Nonaka, I. (2004) . Branding capabilities: A look at Sony’s capabilities in brand knowledge creation. In H. Takeuchi & I.Nonaka. Hitotsubashi on knowledge management.Singapore : Wiley.
- [38] Beck, U. (1992) . Risk Society.London : Sage.
- [39] Biel(1992) .”How Brand Image Drives Brand Equity,” *Journal of advertising Research*.
- [40] Brown, S. , Kozinets, R. V. , & Sherry , J. (2003) . Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival brand meaning. *Journal of Marketing*, 67 ( July )
- [41] Brown, J. T. , & Dacin, P. A. (1997) . ”*The Company and The Product : Corporate Associations and Consumer Product Responses*,”*Journal of Marketing*. Vol.61.
- [42] C. Whan Park, Bernard J. Jaworski , & Deborah J. MacInnis (1986) . Strategic Brand Concept-Image Management, *Journal of Marketing*.
- [43] Chernatony, L. D. , & G. McWilliam (1989) . The Varying Nature of Brands as Assets: Theory and Practice.*International Journal of Advertising*, 8(4):339-350.
- [44] Cuskelly, G. , & Auld, C. J. (1989) . *Retain, reduce transfer or avoid?* Risk Mangement in sport organizations. The ACHPER national journal,23,17-20.
- [45] Dave Dolak (Brand Advice as Sagveien 17 0459 Oslo) . *Building A Strong Brand* : Brands and Branding Basics.
- [46] David, Scott M. (2002) . *Brand Asset Management : Driving Profitable Growth through Your Brands*, San Francisco, Josey Bass.

- [47] Davis, M. (2005) . *More than a name: An introduction to branding*. London, UK: AVA Publishing SA.
- [48] Deryl, Travis (2000) . *Emotional Branding : How Successful Brands Gain the Irrational Edge*, Crow Publishing Group.
- [49] Dickey, L. (1994 ) . *The Franchise : Building Radio Brand*. NAB.
- [50] Dimingo, E. ( 1988 ) . “*The Fine Art of Positioning ,*” *The Journal of Business Strategy*, pp.34-38.
- [51] Dodds, W. B. , Monroe, K. B. , & Grewal, D. (1991) . Effects of price, brand, and store information on buyer’s product evaluations. *Journal of Marketing Research*,28.
- [52] Duncan, T. , & Moriarty, S. (1997) . *Driving Brand Value*. New York: McGraw Hill.
- [53] Erich Joachimsthaler & David A. Aaker (1997) . *Building Brands Without Mass Media*, Harvard Business Review, Reprint 97107.
- [54] Elliott, R. , & Wattanasuwan, K. (1998) . Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*, 17(2).
- [55] Farquhar, P. H. (1990) . Managing brand equity.*Journal of Advertising Research*,30.
- [56] Fiona Harris & Leslie de Chernatony (2001) . *Corporate Branding and Corporate Brand Performance*.
- [57] Franziska Volckner & Henrik Sattler (2006) . ”*Drive of Brand Extension Success,*” *Journal of Marketing* Vol.70, 18-34.
- [58] Grewal, D. , Krishnan, R. , Julie B. , & Norm, B.(1998) . The effect of store name, brand name and price discounts on consumer’s evaluations and purchase intentions. *Journal of Retailing*,74.
- [59] Healey, M. (2008) . *What is branding? Essential design handbooks*. Hove, UK: Roto Vision SA.
- [60] Herr, P. M. , Farquhar, P. H. , & Fazio R. H. (1993) . ”*Using dominance measures to evaluate brand extensions,*” Marketing Science Institute.
- [61] Heinz Wehrich (1982) . The TOWS matrix-A tool for situational analysis, Professor of Management, McLaren College of Business, University of San Francisco, San Francisco, CA 94117, U.S.A.
- [62] Henrik Ugglå (2005) . The corporate brand association base-A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture, Industrial Management and Organization, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.
- [63] Holt, D. B. (2003) . What becomes an icon most? Havard Business Review, 81(3).
- [64] Holt, D. B. (2004) . *How brands become icons: The principles of culture branding*. Boston: Havard Business School Press.

- [65] James H. McAlexander, John W. Schouten & Harold F. Koenig (2002) . Building Brand Community, *Journal of Marketing*.
- [66] Kapferer, J. N. (1992) . *Strategic Brand Management*, NY: Free Press.
- [67] Keller, K. L. , & Aaker, D. A. (1992) . The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*.
- [68] Keller Kevin L. (1993) . “Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-based Brand equity,” *Journal of Marketing*.
- [69] Keller, K. L. (1998) . ”The effects of brand name suggestiveness on advertising recall,” *Journal of Marketing*.
- [70] Keller H. S.(1996). “Characteristics of memory Association : A Consumer-based Brand Equity Perspective,” *International Journal of Research in Marketing*.
- [71] Kevin Lane Keller (2003) . Brand Synthesis : The Multidimensionality of Brand Knowledge.
- [72] Knox, S. , & Bickerton, D.(2003) . The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8):998-1016.
- [73] Kotler, P. (1991) . *Marketing Management*, 7<sup>th</sup> Ed., New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- [74] Kotler, P. , & Armstrong Gary (1996) . *Principles of Marketing*, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- [75] Kotler, P. (2000) . *Marketing Management*, 10<sup>th</sup> ed., N.J. : Prentice-Hall.
- [76] Leslie de Chernatony (1997) . Modelling the components of the brand. Open University Business School, The Open University, Milton Keynes, UK & Francesca Dall’Olmo Riley Kingston University Business School, Kingston upon Thames, London, UK.
- [77] Leslie de Chernatony (2001) . “A model for strategically building brands” Birmingham University Business School, University of Birmingham, Winterbourne, 58 Edgbaston Park Road Edgbaston, Birmingham B15 2RT.
- [78] Leonard L. Berry (2000) . Cultivating Service Brand Equity, *Academy of Marketing Science Journal*.
- [79] Lightfoot, C. , & Gerstman, R. (1998) . *Brand packing*. In S. Hart & J. Murphy (Eds.), Brands: The new wealth creators ( pp. 46-55 ) . London: Macmillan.
- [80] Lynn B. Upshaw & Earl L. Taylor, Ph.D, Building Business by Building a Masterbrand.
- [81] Mark S. Glynn & Advertising Group (1998) . The Importance of Brand-Specific Associations in Brand Extension : Further Empirical Results. Auckland Institute of Technology Roderick J. Brodie, Department of Marketing, The University of Auckland, New Zealand.

- [82] Markman, K. (2005). Movies, myths, and messages: How entertainment is creating a global brand culture. *The Licensing Journal*, 25(June).
- [83] Majken Schultz & Mary Jo Htch (2003). The Cycle of Corporate Branding : The Case of the LEGO Company. The Regents of the University of California.
- [84] Morgan, C. L. (1999). Logos: logo, identity, brand, culture. Hove, UK: Rotovision.
- [85] Nancy Giddens (2010). A Decision Maker "Building Your Brand". Civil Rights, Room 326-W, Whitten Building, 14th and Independence Avenue, SW, Washington, DC 20250-9410.
- [86] Palgrave Macmillan, Building Brand Value the Playboy Way.
- [87] Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*.
- [88] Park, C. W., Millberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions : The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18.
- [89] Perry, A., & Wisnom, D. (2003). Before the brand : Creating the unique DNA of an enduring brand identity.
- [90] Richardson, P. S., Alan, S. D., & Arun, K.J. (1994). Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, 58.
- [91] Porter, M. (1979). "How competitive forces shape strategy," Harvard business Review, March/April 1979.
- [92] Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). "The measurement and determinants of brand equity : A financial approach," Marketing Science.
- [93] Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputation. *Quarterly Journal of Economics*.
- [94] Suzanne Hogan, Eric Almquist, Simon E. Glynn (2005). Brand-building : finding the touchpoints that count.
- [95] Swait, Erdem, Louviere & Dubelar (1993). "The Equalization Price : A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.10.
- [96] Tauber, E. M. (1981). "Brand Franchise Extensions: New Products Benefit from Existing Brand Names," *Business Horizons*.
- [97] Tauber, E. M. (1988). "Brand Leverage: Strategy for Growth in A cost-Control World," *Journal of Advertising Research*.
- [98] Upshaw, L. B. (1995). Building brand identity : A strategy for success in a hostile marketplace.
- [99] Urde, Mats (1994). Brand Orientation : A Strategy for Survival.

- [100] Vincent, L. (2002). *Legendary Brands*: Unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- [101] Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). "An examination of selected marketing mix elements and brand equity," *Academy of Marketing Science*.
- [102] Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52.

## 網站部分

- [103] 中時行銷知識庫－尼爾森行銷報  
<http://marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.aspx?MMMediaType=ACNielsen&offset=12&MMContentNoID=57138>
- [104] 王品集團官網  
<http://www.wowprime.com/about.html>
- [105] 王品牛排官網  
<http://www.wangsteak.com.tw/>
- [106] 西堤牛排官網  
<http://www.tasty.com.tw/>
- [107] 陶板屋官網  
<http://www.tokiya.com.tw/index.html>
- [108] 原燒官網  
<http://www.yuanshao.com.tw/>
- [109] 聚官網  
<http://www.giguo.com.tw/>
- [110] 藝奇官網  
<http://www.ikki.com.tw/>
- [111] 夏慕尼官網  
<http://www.chamonix.com.tw/>
- [112] 品田牧場官網  
<http://www.pintian.com.tw/>
- [113] 石二鍋官網  
<http://www.12sabu.com/>
- [114] 舒果官網  
<http://www.sufood.com.tw/>

- [115] 曼咖啡官網  
<http://www.famonn.com/>
- [116] MBA智庫百科  
<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A6%96%E9%A1%B5>
- [117] 商業週刊  
<http://www.businessweekly.com.tw/>
- [118] 遠見雜誌  
<http://www.gvm.com.tw/>
- [119] Mr. Jacky網路行銷部落客  
<http://mrjacky.com/>