

東 海 大 學
工業工程與經營資訊學系

碩士論文

探討企業品牌延伸策略之研究

研 究 生：陳宜璟

指 導 教 授：張炳騰 教授

中 華 民 國 一 〇 二 年 六 月

A Study of Corporate Brand Extension Strategy

By

Yi-Ching Chen

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 2013

Taichung , Taiwan , Republic of China

探討企業品牌延伸策略之研究

研究生：陳宜璟

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

綜觀全球市場，各個產業的國際知名企業的共同點是各自具有享譽全球的品牌。企業若想要發展與強大，必須要展開品牌化經營的方式。在日益激烈的競爭全球市場中，使得企業很難依賴一種產品或單一品牌維持企業的競爭力。企業必須開始考慮品牌延伸與多元化經營的問題。因此，成功的品牌延伸，不僅可以幫助企業的新產品順利進入市場，容易讓消費者接受，且可以增加消費者對既有品牌的認同感和忠誠度，進而，提升既有品牌的品牌價值。由於目前既存研究發現，學者大多以兩個構面來說明品牌延伸策略，然而，隨著時代的改變，已有越來越多企業擁有主品牌與副品牌，「主品牌與副品牌」的概念越受重視，本研究以「主品牌與副品牌」為主軸，結合「品牌延伸的方向」與「產品類別相似程度」，形成三構面的研究架構，運用個案進行分析，說明品牌延伸的策略。

本研究試圖結合眾多學者提出的品牌延伸策略，提出一個品牌延伸策略的架構模式，並透過單一品牌的 Apple 企業，以及擁有多個副品牌的 SONY 企業，探討企業所運用的品牌延伸策略類型，進行個案資料研究的分析，以充分說明本研究所建立的品牌延伸策略架構之有效性。

關鍵字：品牌建構、品牌價值、品牌延伸策略、品牌延伸策略建構、Apple、SONY

An Inductive Study of Brand Construction Process

Student : Yi-Ching Chen

Advisor : Dr. Ping-Teng Chang

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

In an overview of the global market, a common place of every international well-known enterprise is their highly prestigious worldwide brand. If an enterprise wants developments and grows stronger, it has to manage the way of operating into global branding. In this globally increasingly competitive market, it is hard for an enterprise to maintain the competitive ability with only one kind of product or single brand. An enterprise has to start considering the issue of brand extensions and diversified enterprise operations. A successful brand extension can not only help the introduction of new product into a market smoothly and easily accepted by the consumers, but also it can increase the consumers' brand approbation feeling and loyalty, further increasing the existing brand equity. Due to current existing studies that most used two dimensions to illustrate the brand extension strategies, however, with the changing times, there are more and more enterprises with master brand and sub-brands. The concept and approaches of master brand and sub-brand has been gaining more importance than before. Therefore, in this study, the master brand and sub-brand has been used as the main axis and combined with the direction of brand extension and product category similarity, and forms a structure relying on three factors. Also cases analysis has been employed to indicate brand extension strategies.

Thus, this study attempts to combine existing proposed brand extension strategies and proposes an architecture model for brand extension strategy. Also, through single brand of Apple and multiple sub-brands of SONY, it explores the types of brand extension strategies used by the enterprises. Individual case studies have been analyzed, which reveal the usefulness and effectiveness of the brand extension strategy structure established by this study.

Keywords :Brand Construction, Brand Value, Brand Extension Strategy, Brand Extension Strategy Construction, Apple, SONY

致謝詞

昨日，彷彿還在為考上研究所而開心，轉眼，卻已走到畢業的時刻，細數著這兩年的時光，記憶裡的工學院、文理大道、路思義教堂，夜晚的大紅燈籠高高掛的相思林，許多的歡笑與挫折，伴隨著校園裡一幕幕的風景，永遠刻畫在我的回憶裡。

回想準備論文的過程中，總覺得離結束的日子很遠，沒想到這一刻已來臨，感謝張炳騰老師對我的論文悉心指導，告訴我一定要相信自己，讓我持著正面的態度面對一切；感謝IKS的學長姊的建議與叮嚀；感謝子琪、富源、小虎共同努力，彼此互相鼓勵；感謝學弟妹秀儒、凱雯、逸琮、博仁的幫忙，讓我可以專心地撰寫論文；亦感謝高中同學與大學同學等昔日好友的鼓勵與支持。

最後，感謝我最愛的家人，謝謝父母親的栽培與支持，哥哥與姊姊的陪伴與鼓勵，提供人生方向的指引，讓我可以順從自己的心，無限地發揮自己，有你們，我的人生才完整。

陳宜璟 謹誌於
東海大學工業工程與經營資訊研究所
中華民國一〇二年七月

目錄

摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
致謝詞.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	7
1.1. 研究背景與動機.....	7
1.2 研究目的.....	8
1.3 研究流程.....	9
第二章 文獻探討.....	10
2.1 品牌的定義.....	10
2.2 品牌延伸的定義.....	18
2.3 品牌延伸策略的種類.....	19
2.4 品牌延伸效益與風險.....	29
第三章 研究方法.....	31
3.1 研究步驟.....	31
3.2 架構設計.....	33
3.3 研究方法.....	59
第四章 個案研究.....	61
4.1 Apple 公司簡史.....	61
4.2 SONY 公司簡史.....	72
4.3 個案分析.....	84
第五章 結論與未來研究方向.....	96
5.1 結論.....	96
5.2 未來研究方向.....	97
參考文獻.....	98

表目錄

表 2.1 品牌之定義	12
表 3.1 六類可行性品牌延伸策略	57
表 4.1 Apple 公司發展沿革.....	61
表 4.2 SONY 重要產品與技術的事件	74
表 4.3 SONY 國際發展事件	75
表 4.4 Apple&SONY 特色整理表.....	95

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	9
圖 2.1 Kotler 之品牌策略矩陣	20
圖 2.2 Pitta&Katssanis(1995)品牌延伸類型	21
圖 2.3 Aaker(1998)品牌延伸類型	23
圖 2.4 Sheinin(2000)品牌延伸類型	24
圖 2.5 Aaker&Keller(1992)品牌延伸類型	25
圖 2.6 Burke, Oliva&Rangswamy(1993)品牌延伸類型	26
圖 2.7 Aaker(1996)品牌延伸類型	27
圖 2.8 Keller(1998)品牌延伸類型	27
圖 3.1 研究步驟	32
圖 3.2 品牌延伸策略研究架構	34
圖 3.3 品牌延伸策略研究架構之三構面	36
圖 3.4 Tauber 之企業成長機會矩陣	41
圖 3.5 品牌延伸策略研究架構之第一部分	43
圖 3.6 Farquhar et al.(1992)品牌延伸類型	45
圖 3.7 品牌延伸策略研究架構之第二部分	46
圖 3.8 BrandZ 全球品牌價值的科技業 Top 20	60
圖 4.1 1976 年之前使用的品牌標誌	62
圖 4.2 1976 年末期至 1998 年使用的品牌標誌	63
圖 4.3 1998 年第一代 iMac 使用的品牌標誌	64
圖 4.4 2001 年 Mac OS X 使用的品牌標誌	64
圖 4.5 2007 年使用至今的品牌標誌	64
圖 4.6 iPhone 全球銷售量	67
圖 4.7 2012 年第 3 季，全球手機銷售量統計圖(單位：千)	70
圖 4.8 SONY 品牌標誌	76
圖 4.9 VAIO logo 設計概念	78
圖 4.10 BRAVIA 的品牌標誌	79
圖 4.11 Walkman 與 PlayStation 品牌標誌	89
圖 4.12 α SLT 系列數位單眼相機	90
圖 4.13 VAIO 電腦品牌標誌	91
圖 4.14 BRAVIA 電視品牌標誌	92
圖 4.15 BRAVIA 電視外觀	92

第一章 緒論

1.1. 研究背景與動機

綜觀全球市場，各個產業的國際知名企業的共同點是各自具有享譽全球的品牌。每一個追求發展的企業都在仿效成功企業的品牌策略與管理經驗，形成自己獨特的品牌形象。企業若想要發展與強大，必須要展開品牌化經營的方式。

然而，隨著企業的成長，單一品牌越來越無法滿足企業發展的需求，且在日益激烈的競爭全球市場中，讓企業很難依賴一種產品或單一品牌維持企業的競爭力，因此，企業為了在市場上生存，會開發許多新產品，來延續企業的發展，此時，企業必須開始考慮品牌延伸與多元化經營的問題。

品牌延伸可以替企業帶來的效益，是可以佔領更多的領域市場，且可以避免消費者的流失；品牌延伸可以讓企業降低營銷成本，提高企業和品牌的競爭力，可以利用品牌的優勢帶來有形或無形的效益。成功的品牌延伸，不僅可以幫助企業的新產品順利進入市場，容易讓消費者接受，且亦可以增加消費者對既有品牌的認同感和忠誠度，進而，提升既有品牌的品牌價值。

品牌價值帶來許多的增值效益，可讓企業的產品產生溢價的空間，使企業獲得更多的利潤、可以有效地提高營銷溝通的效率、具有知名度的品牌可以讓企業有議價能力，此外，亦會替企業帶來品牌名稱被使用的機會，可提高品牌的知名度。

當企業已發展到一定的程度之後，會運用品牌延伸策略，以維持在市場上的活躍，不斷地創造新產品，滿足消費者多樣化的需求；而品牌延伸策略不但能豐富品牌的形象，亦能為品牌注入新的活力，並創造品牌的優勢，擴展企業的市場領域。

從目前既存研究發現，學者大多以兩個構面來說明品牌延伸策略，最早提出品牌延伸策略的 Tauber(1981)，以「品牌名稱」與「產品類別」兩構面，來說明品牌的運用，爾後，眾多學者紛紛提出更多不同來分析品牌延伸策略的觀點，Farquhar et al.(1992)提出企業發展的「品牌延伸的方向」，將品牌延伸分為垂直延伸與水平延伸，以及 Burke, Oliv&Rangswamy(1993)提出企業思考「產品類別相似程度」，將品牌延伸分成相似性延伸與不相似性延伸，而 Aaker(1996)替品牌延伸策略加入「主品牌與副品牌」的概念。

然而，隨著時代的改變，已有越來越多企業擁有主品牌與副品牌，「主品牌與副品牌」的概念越受重視，本研究以「主品牌與副品牌」為主軸，結合「品牌延伸的方向」與「產品類別相似程度」，形成三構面的研究架構，運用個案進行分析，說明品牌延伸的策略。

1.2 研究目的

本研究主要目的在於試圖結合眾多學者提出的品牌延伸策略，提出一個品牌延伸策略的架構，並透過具有品牌價值的企業，進行個案研究分析，探討企業發展品牌延伸策略的方向及選擇，並提出下列研究目的：

- 1.藉由既有研究的品牌延伸策略相關研究，建立一套品牌延伸策略的架構模式。
- 2.針對單一品牌的 Apple 企業，探討 Apple 企業所運用的品牌延伸策略類型。
- 3.針對擁有多個副品牌的 SONY 企業，探討 SONY 企業所運用的品牌延伸策略類型。
- 4.透過個案資料研究的分析，以充分說明本研究所建立的品牌延伸策略架構之有效性。

1.3 研究流程

本研究共分為五章，第一章為緒論，說明研究背景與動機、研究目的與其論文研究的架構說明與流程。第二章為文獻探討，透過既有研究的蒐集，探討品牌與品牌延伸策略相關文獻，目的在於瞭解品牌延伸策略與其各細部內容。第三章為研究方法，藉由第二章對相關資料的瞭解，提出本研究的理論架構。第四章為個案分析，透過個案品牌企業，將該企業進行個案探討與說明，並套用本研究所發展的研究架構，以說明本研究所提出的研究架構之有效性。第五章為結論與建議，統整及歸納出研究結論，並提出相關建議。本研究之研究流程圖，如下圖所示：

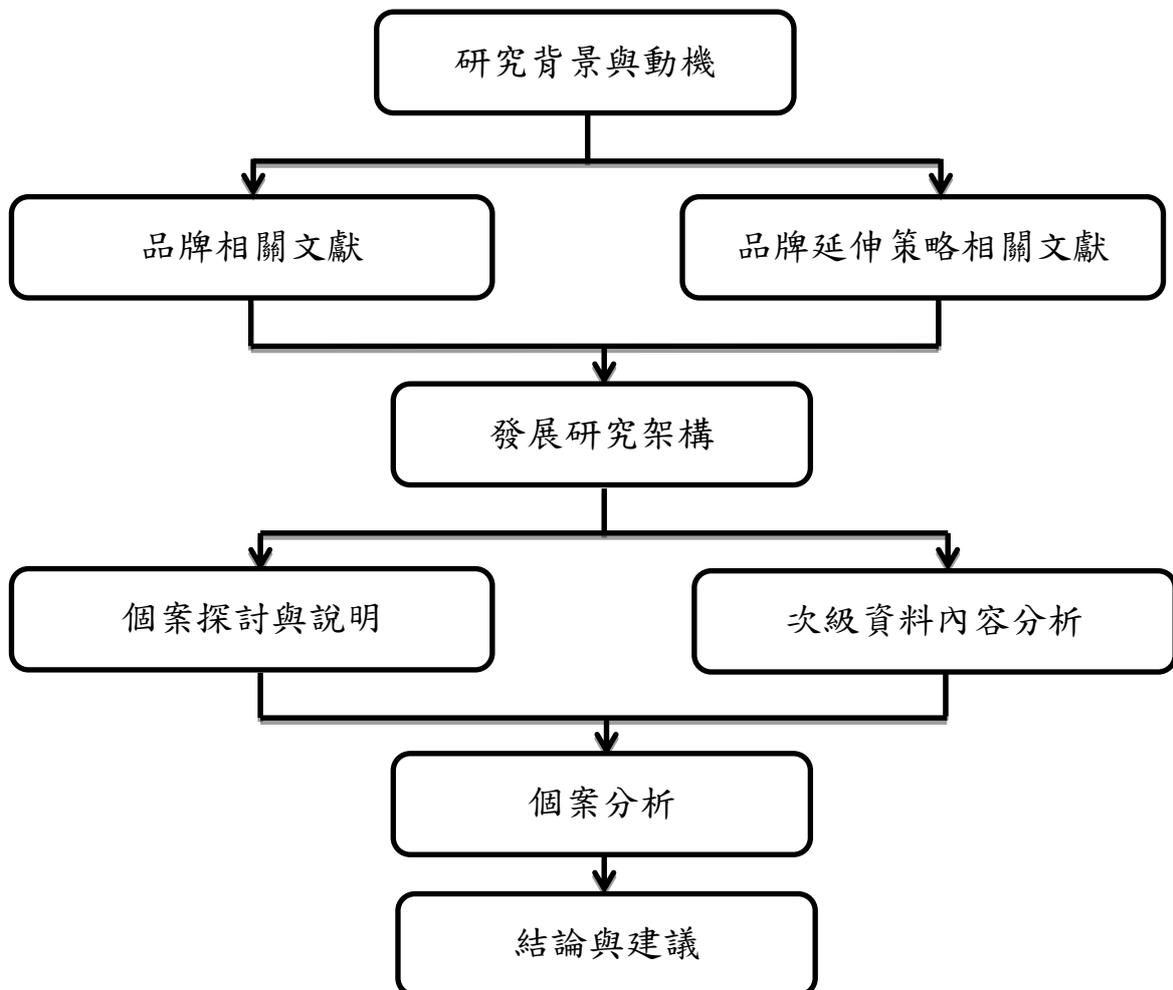


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

在競爭激烈的時代，由於資訊的發達、技術的普及以及全球化的分工，導致企業產品在核心技術上，已完全不再是企業成功的關鍵，因此，「品牌」已成為企業在發展上重要的關鍵之一。而當企業創造品牌後，因應消費者多元化需求，以及企業多角化發展，而進行「品牌延伸」，並創造企業獨特的存在價值。以下將探討品牌之定義、品牌建構、品牌價值，並進一步探討品牌延伸之定義、品牌延伸的種類、效益和風險。

2.1 品牌的定義

據 Keller(1998)所敘述，追溯「品牌(Brand)」這個字，源自於古挪威的字「Brandr」，原是「烙印」的意思。「品牌」的起源係指做為辨認識別之用，辨識產品是由何生產者所生產。

「品牌」一詞除了是被用來區分不同公司產品之外，更象徵企業之品牌形象、產品品質、服務水準等。美國行銷協會(American Marketing Association; AMA)對於品牌有較完整的定義：「品牌係指一個名稱(name)、名詞(term)、標誌(sign)、象徵(symbol)、以及設計(design)，或是上述各項的組合，以藉此辨識出一個或一群銷售者的產品或服務，進而，與競爭者的產品或服務有所區別」。

Chematomy and McWilliam(1989)認為品牌是消費者做決策的一個要素，因為當消費者在面臨各式各樣的產品時，無法同時處理所有產品的訊息，因此，人們將這些訊息拆成「塊狀(chunks)」資訊，並加以編輯，以便迅速記憶及利用這些有效的資訊。品牌將負責此類複雜的處理任務，以便人們正確地做出決策，使得消費者藉由品牌線索可以正確地在外型、功能相似的多種產品中，找到最適合的產品。

Kim(1990)指出，消費者常將「產品」及「品牌」混淆，卻疏忽名詞原始定義的辨識，因此，學者將這些名詞提出清楚地說明：(1)產品是生產的一種實體物品、或所獲得的一項服務。(2)品牌是無形、無實體，它以一種心智建構、表徵或理念存在在消費者心中，卻如同產品般的真實。

Blackett(1991)認為品牌對消費者的意義而言，係做為產品來源、品質與一致性之認定的保證依據。對生產者的意義而言，品牌則可提升與消費者的訊息溝通、品牌忠誠度及產品之附加價值，進而獲取更高定價的機會。而 Alvin Achenbaum(1993)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。

綜合以上說明，品牌並非僅僅是一個名稱、標記或符號，本身更具有象徵的內容及意涵，進而，呈現品牌本身所要表達的特色及個性，此外，品牌更能夠影響消費者，深植消費者的心中，讓消費者對於品牌有獨特的想法及價值。

Philip Kotler(2000)認為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)

一開始，品牌要向消費者展現品牌特定的屬性。例如：索尼所表示的是先進的技術、創新的電子技術等。

2.利益(benefits)

消費者購買產品的目的是透過產品的屬性，而得到利益。而這種利益包含實際的功能，亦包含情感的滿足。例如：消費者願意購買 ROLEX 手錶，它精密的製造滿足消費者對時間的要求，而重要的是，它滿足消費者在情感上的需求、身分的表徵等。

3.價值(values)

品牌體現製造商的某種價值觀。製造商必須找到認同這種價值觀的特定消費者族群。例如：CHANEL NO.5 的目標消費者是獨立、高收入的職業女性，滿足他們體現獨立的、高品味的需要。

4.文化(culture)

品牌代表文化的背景與特質。例如：麥當勞代表著美國的文化，快速、方便及衛生等。

5.個性(personality)

品牌具有自己的特質，能產生鮮明的識別特質，可以讓消費者提到某一品牌時，心中形成的某種形象。例如：提到 Mercedes Benz，可能會想到一個有作為的老闆、傲視群雄的獅子。

6.使用者(user)

品牌是購買和使用該產品的消費者代表，品牌會在消費者心中形成一種思維，讓消費者看到該品牌的時候，會聯想到使用該產品的族群，以及該族群所具備的特質。例如：看到 Adidas 專賣店，會聯想到年輕人的品味與潮流。

Kotler(2003)認為，品牌並非僅依靠廣告就可以建立起來的，而是由品牌塑造的經驗所建構出來的，其中以企業內部員工與顧客之間的接觸，以及企業的溝通活動必須都是正面的，才是品牌形成的基準點。

從上述眾多學者對品牌的定義，我們可以發現學者們對品牌的概念所涉及的範圍相當廣泛，以下針對品牌之定義整理如表 2.1。

表 2.1 品牌之定義

學者	品牌之定義
美國行銷協會 (1960)	品牌係指一個以上名稱、語詞、標誌、象徵、以及設計的組合使用，為的是能辨識出銷售者的產品或服務，進而與競爭者的產品或服務有所區別。
Bennett (1988)	品牌是一個名稱、項目、符號、象徵、設計或這些構念的結合，被使用於確認是某個銷售者的產品或服務
Chematony and McWilliam (1989)	品牌是一種識別的圖案，使其與競爭者有所差異；一致性品質承諾的保證；可作為自我形象投射的工具；可做為決策輔助的工具。
Farquhar (1990)	強調品牌的附加價值，認為品牌可以加強產品本身功能之附加價值的名稱、象徵、設計或標記。

學者	品牌之定義
Doyle (1990)	品牌是名稱、符號、設計或其組合的運用，使得產品或是特定的組織能具有持續性的差異化優勢。
Aaker (1991)	品牌是用來確認銷售者之產品或服務的名稱與/或象徵(如標誌、商標或包裝設計)，並可使該產品或服務與競爭者之產品或服務有所區別。
Kapferer (1992)	是一種意識，一個關於產品的定義，在彰顯產品製造者的意念，包含製造者對產品的價值觀，目標在市場區隔，確保有長期的差異性。
Kotler (1994)	一個名稱、詞句、標誌、符號、設計或其合併使用，用來確認銷售者的商品或勞務，以便與競爭者有所區別。
Aaker (1996)	品牌是一種符號，同時也代表著產品、代表著企業組織、代表著個人。
Leventhal (1996)	品牌除了是由產品及服務所提供的有形及無形利益外，它還包括了完整的消費者經驗以及和傳達此經驗有關的資產。
Al Ries & Raura Ries (1998)	所謂品牌無非就是在消費者心目中佔據一個字眼，一個具有特別意義的字眼。品牌是一個名詞，一個專有名詞；而所有的專有名詞都是一種品牌，不管它是屬於個人、企業，還是一個團體。
McCarthy & Perreault (1999)	品牌係指利用一個名字、一句話、一個符號或象徵、一項設計，或是以上的綜合體來代表一個產品。
Knapp (2000)	具有高知名度名稱的產品或服務，且有一些或多種異於他品牌的特色。
Kotler (2000)	品牌是銷售者對於「一致地提供購買者一組明確的特徵、利益與服務」所做的承諾，其可傳送屬性、利益、價值、文化、個性、與使用者等六種不同層次的意義給購買者。

資料來源：本研究整理

2.1.1 品牌建構

Mats Urde(1994)認為，從產品到品牌，是許多企業在建構品牌初期所面臨的轉折點，透過品牌並制定企業營運策略，可從以下八個構面來做為建構品牌的方向：

1.管理品牌問題

在組織內部的管理裡，假使無法透過有效的溝通，對品牌的建構有共同點，將會導致分歧品牌的作用。

2.制定品牌願景

品牌願景是表示企業的未來藍圖，不僅能夠為品牌帶來清晰的、長遠的目標，還可以增加內部員工的凝聚力與工作的積極性。

3.公司的庫存品牌與專利

品牌以獨家授權或專利權會成為品牌定位的基礎，這些無形的資產提供保護企業的市場投資。

4.定義品牌的附加價值

產品品質是品牌的基礎，附加價值對品牌有增值的作用。

5.溝通同步性

品牌形象可反應品牌的所有行為，包含業務和所有內部資訊皆按照品牌願景，並協調和爭取一致性目標群體的溝通。

6.投資行銷活動並加強品牌

協調品牌提高每個部分的價值(即品牌名稱、商標、定位、品牌形象和產品)，連續性的行銷投資能夠有效提高其品牌價值。

7.制定品牌策略

品牌策略描述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，是因為品牌無法明確發展產品的範圍；因此，品牌策略應該具有全面性的規劃。

8.開發其成功的定位

品牌定位是一種選擇策略，企業在長期經營之下，必須先確定企業本身的競爭優勢，增加品牌和其潛在的品牌意識，方可在競爭激烈下生存。

Urde(1999)提出一種品牌建構模型，著重於品牌策略定位，圍繞於組織的創建，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，六角裡包含外部的重視功能實質面的產品類別與實體商品、重視情感層面的企業名稱和品牌名稱、重視目標市場與顧客的關係、品牌願景和企業使命，內部的品牌核心價值，以及組織內部生活的品牌識別一致性。

Suzanne Hogan, Eric Almquist, Simon E.Glynn(2005)敘述，品牌建立者堅持四項原則，並替設置條件經驗做法：

1.找出最重要的客戶

在品牌的建構過程中，需要進行細分顧客群，並加以區隔，才能明白高利潤的客群才是企業所要的。

2.集中對顧客的接觸點，並提高投資營利的需求

可以透過顧客的行為，如品牌忠誠度和滿意度等構面的意見著手，分析哪些接觸點會產生最大的影響，進而，針對幾個關鍵的接觸點，再進行重新分配投資。

3.實現目標

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，並把產生有效率的方案予以保留。

4.不斷重新審視自我表現

企業在經營品牌，當品牌已經有知名度，且在市場上具有一定程度的地位時，仍需要不斷審視自我，因為品牌策略上的運用，是容易被其他企業仿效的，不斷地創新的思維和改革的理念，是品牌經營的最佳策略。

2.1.2 品牌價值

Aaker(1996)強調品牌的涵義不僅止於產品。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：Apple，是流行、具簡約與時尚風格)、與使用者之間的關係(如：全家便利商店，全家就是你家)、原產國(如：Samsung 與韓國)、企業組織聯想(如：3M 與創新文化)、符號(如：coach 與馬車的標誌)、自我表達利益(如：賓利汽車，表示尊貴)等。

Alvin. Achenbaum(1993)&Keller Kevin(1998)對品牌的價值可區分為：以企業角度為導向的品牌價值、以消費者角度為導向的品牌價值。

1.以企業角度為導向的品牌價值

品牌價值是企業的重要資產，它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上，並具有加值效用，透過同產業間的競爭能夠為企業創造品牌價值。

對企業而言，如何讓消費者了解品牌的產品，並進行購買的行為，是企業行銷策略的重點，同時，企業運用塑造品牌形象的方式，來為消費者創造出價值，也替企業創造拓展行銷的通路，此作法除了能降低風險、減少成本，品牌價值亦能替企業創造出企業的附加價值。此外，在市場上產品和服務日漸同質化之下，與同產業間的競爭更能創造出品牌間的差異性，亦能夠滿足消費者的需求。

品牌價值所帶來的加值效用，有利於企業在市場評價上獲得溢價的收入，面對同層級的品牌和產品，高知名度的品牌具有更高的品牌議價能力，另外，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.以消費者角度為導向的品牌價值

品牌能夠替企業帶來利潤，原因是能為消費者創造出附加價值。品牌不僅是產品的標誌，更重要的是，品牌能夠降低消費者購買時的風險承擔，消費者透過品牌本身的產品資訊，並根據過去購買時的經驗，購買能夠滿足自我需求的產品，而消費者在面臨購買產品所要承擔許多風險，包含成本風險(產品的定價高於其他品牌)、功能風險(產品品質上沒有預期的優良)、心理風險(因某事件緣故影響消費者的心情)、社會風險(喪失購買符合自我需求的風險)。

而企業需要加強運用在品牌所具有的資訊特點，讓消費者在購買前的品牌諮詢、購買中的產品比較，以及購買後的售後服務，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。

消費者對品牌的品牌價值，源自於消費者對品牌資訊了解的差異化知覺，而差異化知覺的形成，除了消費者本身的因素之外，更是依賴品牌行銷，以及品牌在廣告上的呈現。此外，企業的品牌價值取決於企業對消費者在傳達品牌知識時，創造有別於其他品牌的感受。因此，差異化是成功創造品牌價值的關鍵。

2.2 品牌延伸的定義

近年來，品牌已被企業認為是重要的無形資產，品牌可以帶給企業無限的可能，因此，當企業的品牌已有一定的知名度時，可以為企業帶來更大的獲利空間，故品牌延伸的概念開始產生。而企業選擇採用品牌延伸策略，是希望透過消費者對既有品牌的認知，而影響品牌延伸的產品，因而降低消費者對新產品的不信任感，並能提高新產品的成功率。

成功的品牌，運用品牌延伸策略，可以讓消費者對品牌的印象更加深刻，且較容易注意品牌產品的存在，而失敗的品牌，運用品牌延伸策略，可給企業一個重新開始的機會。品牌延伸不僅可以讓企業拓展產品線的深度與廣度，且能讓企業發展至其他領域的市場，更重要的是，企業可以省下創造新品牌所耗費的人力成本與風險。

從 80 年末期開始，學者紛紛提出對於品牌延伸的概念，最早是由 Tauber(1981)所提出的，Tauber 將「產品線延伸」定義是企業利用既有的品牌，在相同類別產品的市場中，推出不同規格、顏色、口味等產品，擴大產品線的深度及廣度；而「品牌延伸」定義是企業利用既有的品牌，在不同既有的產品類別市場中，推出新產品，將品牌延伸至其他產品類別的市場，拓展企業產品的廣度。

而從 90 年代末期開始，許多學者提出品牌延伸的概念，用許多不同的分類方式，來定義品牌延伸的策略類型，如延伸產品的相似度、品牌延伸的延伸方向，後期更加入主品牌與副品牌的概念，加以分類，將品牌延伸的策略定義地更完整與清楚。

2.3 品牌延伸策略的種類

本節將品牌延伸策略分類成四項：品牌名稱與產品類別、品牌延伸的方向、產品類別相似程度、主品牌與副品牌之運用，探討既有品牌策略類型，並深入探討品牌延伸的意涵。

1. 品牌名稱與產品類別

Tauber(1981)曾經以「品牌名稱」與「產品類別」新增加或既有這兩個構面繪製矩陣，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既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。而「品牌延伸(Franchise Extension)」係指企業以消費者熟悉的既有品牌，推出和企業舊有的品牌在不同的產品類別中的產品。此作法可讓企業藉由既有品牌在消費者心中的認知、印象與信譽順利進入新產品的目標市場。

而 Kotler(1994)亦以「品牌名稱」和「產品類別」兩構面繪製矩陣，來說明品牌延伸策略的四種類型，分別為「產品線延伸策略」、「品牌延伸策略」、「多品牌策略」與「新品牌策略」，這四種品牌策略類別也分別對應其 Tauber(1981)所描述的「產品線延伸」、「品牌延伸」、「防禦品牌」、「新品牌」；雖然在字面上，兩位學者的論點有些微的差異，意義卻沒有不同。以下為介紹 Kotler(1994)所提出的四種品牌策略(見圖 2.1)：

		產品類別	
		既有產品	新產品
品牌名稱	既有品牌	產品線延伸 Line Extension	品牌延伸 Brand Extension
	新品牌	多品牌 Multi-Brand	新產品 New Brand

圖 2.1 Kotler 之品牌策略矩陣

資料來源：Kotler (1994)

(1) 產品線延伸(Line Extension)

現在產品類別延伸，即在同一產品類別下改變大小、包裝、味道等，延用核心品牌名稱。此概念相同於 Tauber(1981)所指的「產品線延伸」，都是利用既有品牌在同一個產品類別下去發展，作用在於擴大產品線的深度及廣度。

(2) 品牌延伸(Brand Extension)

推出不同的產品類別，並將核心品牌名稱延用至新產品類別。Kotler 的「品牌延伸」與 Tauber(1981)的「直接延伸」是相同的概念，也就是運用企業既有的品牌去推出不同類別的產品，當既有品牌在顧客心中有一定的知名度時，也可降低新產品上市的風險。

(3) 多品牌(Multi-Brand)

現有產品別延伸，推出新品牌名稱引用到相同的產品類別。此概念相同於 Tauber(1981)所提出「防禦品牌」，Kotler 認為，公司推出多品牌策略之目的在於擴展新市場區隔，針對不同消費市場的消費者動機與特性，創造適當之品牌特色與吸引力，以滿足不同消費者之需求，並增加購買市場。

(4)新品牌(New Brand)

推出不同的產品類別，並推出新品牌引用到新產品類別。Kotler(1994)與 Tauber(1981)都認為當企業推出的新產品所要表達的訊息與企業既有品牌所提供的訊息不一致時，新品牌策略對新產品來說，是比較適當的作法。

2.品牌延伸的方向

Farquhar et al.(1992)認為品牌延伸可以加入兩種方向，分別是垂直品牌延伸與水平品牌延伸兩種類型。垂直品牌延伸係指在現有品牌層級中增加新的元素，其可分為超級品牌(Super brand)與副品牌(Sub-brand)；而水平品牌延伸是跨到不同品牌層級混合要素，其可分為品牌包裹延伸與品牌橋樑延伸。

Pitta&Katssanis(1995)將品牌延伸類型分為垂直延伸與水平延伸。垂直延伸可分為向上垂直延伸與向下垂直延伸，而水平延伸可分成直線延伸與加盟延伸，見圖 2.2。

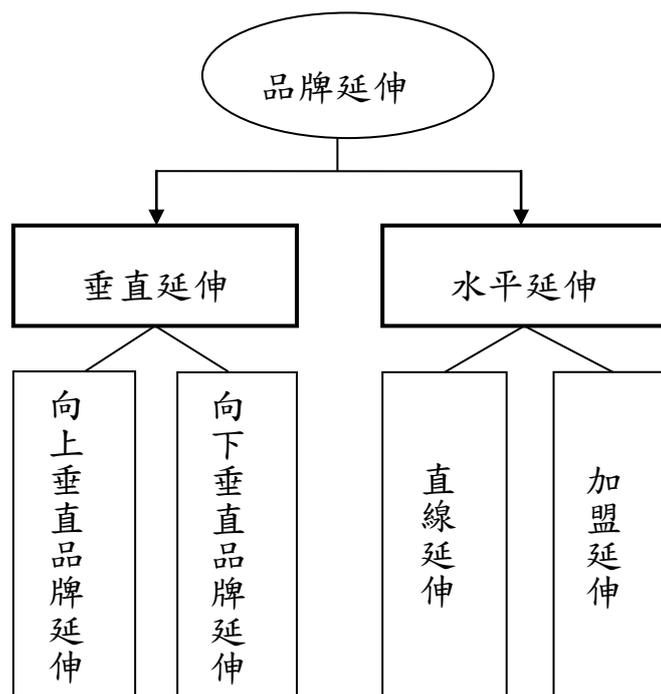


圖 2.2 Pitta&Katssanis(1995)品牌延伸類型

資料來源：整理自 Pitta&Katssanis(1995)

(1) 向上垂直品牌延伸(Step-up Brand Extension)

向上垂直品牌延伸係指企業發展時，將事業版圖拓展到所得較高的消費者族群，以更高價位的產品，進入更高層級的產品市場，並提高品牌資產的價值，此概念相似於 Farquhar et al.(1992)的「超級品牌」的概念。

(2) 向下垂直品牌延伸(Step-down Brand Extension)

向下垂直品牌延伸係指將消費者族群從目前的層級，拓展到更一般的族群，當企業將品牌延伸至比既有市場更低層級的市場時，產品會更加容易進入市場，同時風險是品牌資產有可能會降低價值，企業採取此策略，目的在於增加更多的消費者，此概念相似於 Farquhar et al.(1992)的「副品牌」的概念。

(3) 直線延伸(Line Extension)

直線延伸指將既有品牌名稱延伸，進入到新的區隔市場，此概念相似於 Farquhar et al.(1992)的「有包裹品牌」的概念。

(4) 加盟延伸(League Extension)

加盟延伸是使用既有的品牌名稱，進入到企業新的產品類別市場中，可避免新產品類別進入新市場失敗的風險，此概念相似於 Farquhar et al.(1992)的「品牌橋樑」的概念。

Aaker(1998)的研究中，加入垂直與水平的觀點，垂直品牌延伸可分為向上延伸與向下延伸，而水平品牌延伸可分為創造系列品牌與以廣告延伸品牌，見圖 2.3。

Aaker(1998)在垂直延伸策略的「向上垂直延伸」(Step-up Brand Extension)與「向下垂直延伸」(Step-down Brand Extension)概念如同 Pitta&Katssanis(1995)所敘述，而在水平延伸策略「創造系列品牌」(Create a set of Brand)，表示企業使用既有品牌，延伸至相似性高的產品類別中，推出新產品，藉此創造一系列的相關產品，讓產品品牌成為系列品牌；另外，水平延伸策略的「以廣告延伸品牌」(Extension of Brand Advertising)，表示當企業要推出不同產品類別的產品時，需要運用其他方法，讓消費者看到產品可以聯想到該品牌。

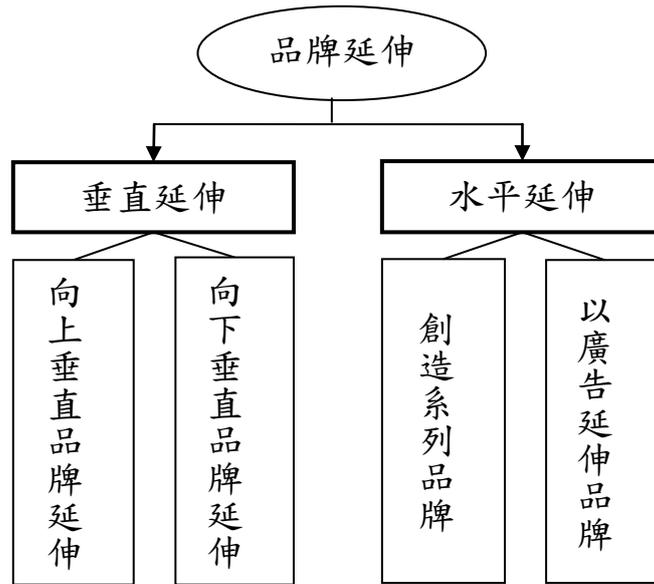


圖 2.3 Aaker(1998)品牌延伸類型

資料來源：整理自 Aaker(1998)

與 Pitta&Katssanis(1995)相似的論點，是 Sheinin(2000)將品牌延伸分成兩個層級，第一層分成垂直品牌延伸與水平品牌延伸；垂直品牌延伸可再分為向上垂直品牌延伸(Step-up)與紮根品牌延伸(Step-down)，而水平品牌延伸可分為相關(Related)水平延伸與非相關(Unrelated)水平延伸，見圖 2.4。

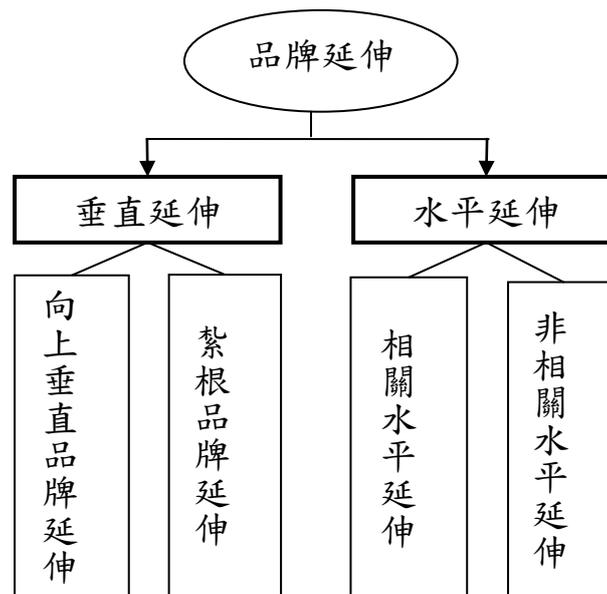


圖 2.4 Sheinin(2000)品牌延伸類型

資料來源：整理自 Sheinin(2000)

(1)向上垂直品牌延伸(Step-up Brand Extension)

向上垂直品牌延伸係指以高價位與高品牌的新產品，進入到更高層級的消費市場，著重於「質」。此概念相似於 Pitta&Katssanis(1995)的「向上垂直品牌延伸」的概念。

(2)紮根品牌延伸(Step-down Brand Extension)

紮根品牌延伸係指以低價位與低品質的新產品，進入到較低層級的消費市場，著重於「量」。此概念相似於 Pitta&Katssanis(1995)的「向下垂直品牌延伸」的概念。

(3)相關水平延伸(Related Horizontal Extension)

相關水平延伸係指企業從既有產品，延伸至與既有產品類別相似的產品類別市場中，推出新產品，優點在於可以讓消費者對於品牌的忠誠度轉移到新產品上，讓消費者更容易接受新產品，此概念相似於 Pitta&Katssanis(1995)的「直線延伸」的概念。

(4)非相關水平延伸(Unrelated Horizontal Extension)

非相關水平延伸係指企業從既有的產品，延伸至與既有產品類別不相似的產品類別市場中，推出新產品，企業採用此策略是藉由品牌的知名度，進入新的產品類別市場，進而，拓展企業的事業版圖，此概念相似於Pitta&Katssanis(1995)的「加盟延伸」的概念。

3.產品類別相似程度

Aaker&Keller(1992)提出，企業可依既有品牌的產品與延伸產品彼此之間的相似程度，將品牌延伸分為相似(close)、中度相似(medium)、不相似(far)延伸，見圖 2.5。

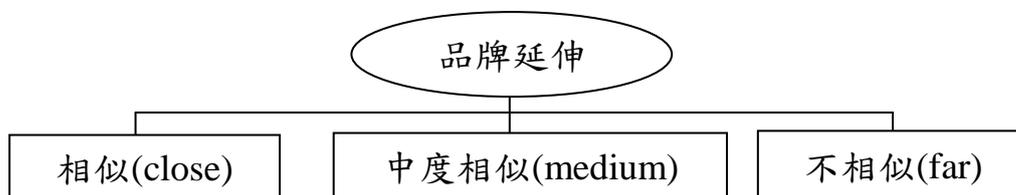


圖 2.5 Aaker&Keller(1992)品牌延伸類型

資料來源：整理自 Aaker&Keller(1992)

(1)相似延伸(Close Extension)

當企業既有品牌的產品類別與延伸產品類別相似程度高，為相似延伸；企業採用此策略之下，在推出新產品時，消費者接受度較高，因此，風險程度也較於其他兩者低。

(2)中度相似延伸(Medium Extension)

當企業既有品牌的產品類別與延伸產品類別相似程度中等時，為中度相似延伸；企業使用中度相似延伸來推出新產品時，希望可藉由既有品牌的知名度，轉移到新產品上，同時，可讓既有品牌具有創新的空間。

(3)不相似延伸(Far Extension)

當企業既有品牌的產品類別與延伸產品類別相似程度低時，為不相似延伸；當企業延伸的產品與既有產品類別不相似時，必須要考慮新產品的出現是否可讓消費者聯想到既有品牌，若既有品牌有一定程度的影響力，可以使企業快速進入到有別於既有的產品類別市場。

受到 Aaker&Keller(1992) 影響後續研究的學者，Burke, Oliva&Rangswamy(1993)提出了相似的概念，探討產品類別的相似性，簡化 Aaker&Keller(1992)的品牌延伸類型，將品牌延伸分為相似性延伸(Similar Extension)與不相似延伸(Distant Extension)兩種，見圖 2.6。

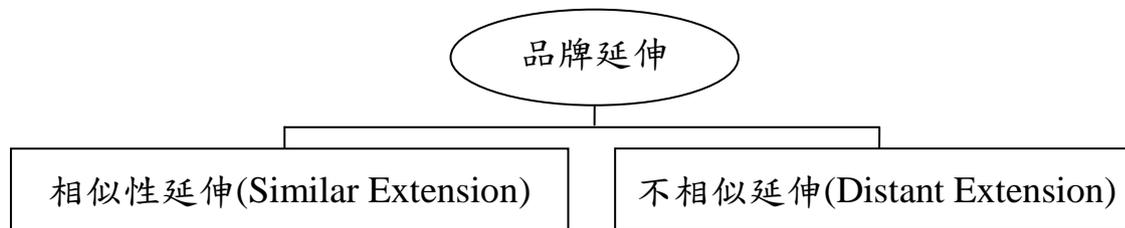


圖 2.6 Burke, Oliva&Rangswamy(1993)品牌延伸類型

資料來源：整理自 Burke, Oliva&Rangswamy(1993)

(1)相似性延伸(Similar Extension)

企業運用既有品牌延伸至產品相似的產品類別，針對現有產品做變化，成為新產品，表示企業在相似的產品類別中發展出多樣化，且具有獨特風格的產品，提供消費者有更多的選擇。

(2)不相似延伸(Distant Extension)

不相似延伸係指既有品牌延伸至產品不相似的產品類別，表示當企業要拓展不同的產品類別時，即會延伸到不同領域的市場，推出與既有產品類別不相似的新產品。

4.主品牌與副品牌之運用

90 年代後，企業需要更多品牌來管理產品，因此，副品牌的概念開始出現。主品牌(Master Brand)定義為企業最原始的品牌，主品牌不僅能代表企業的歷史與規模，還能替企業塑造產品與服務的價值，形成無形的品牌資產；副品牌(Sub-brand)是一種品牌延伸的策略，擁有自己專屬的品牌，又擁有主品牌作為後盾。企業運用主品牌與副品牌的策略，主要目的是主品牌可以建立品牌價值，再使用副品牌將產品建立差異性，讓消費者有更多元化的選擇。

Aaker(1996)將品牌的角色與功能分成六類，分別是驅動者(Driver)、背書者(Endorser)、副品牌(Sub-brand)、策略性品牌(Strategic Brands)、產品線品牌

(Branded Benefits)及銀色子彈(Silver Bullet)。Aaker(1996)認為主品牌與副品牌的關係，區分為兩類(見圖 2.7)，第一類是主品牌為推動者，副品牌為輔助者，具有主從關係，主品牌影響力較大，副品牌為補充主品牌不足之處；第二類是主品牌與副品牌皆為推動者，表示主品牌與副品牌影響力相當，沒有主從關係。

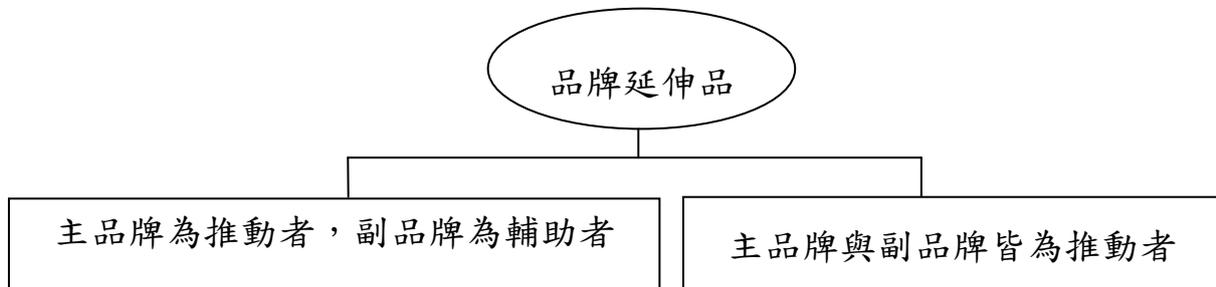


圖 2.7 Aaker(1996)品牌延伸類型

資料來源：整理自 Aaker(1996)

此外，Keller(1998)亦提出主、副品牌的概念，是從主品牌與副品牌兩者的位置來做判斷，假使一個產品包含兩個以上的品牌時，可從品牌標誌的大小、擺放位置、顏色等，判斷何者是主品牌、副品牌。當企業要強調的是主品牌時，主品牌擺放的位置及顏色會較明顯；相對地，當企業要強調的是副品牌，則副品牌擺放的位置及顏色會較醒目，見圖 2.8。

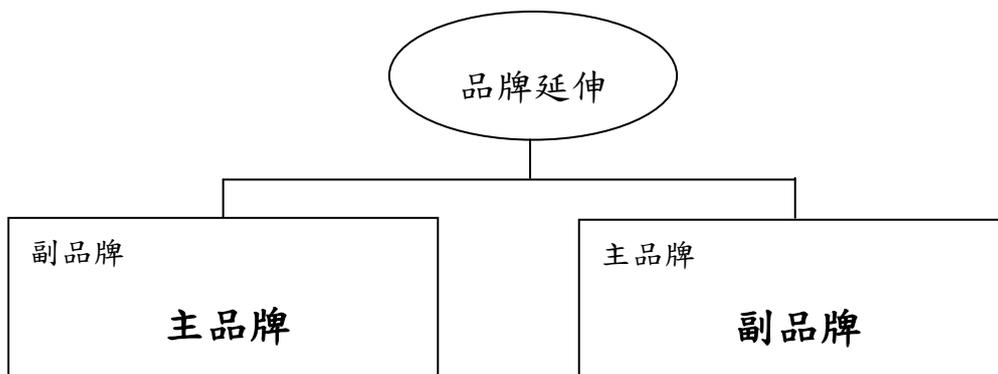


圖 2.8 Keller(1998)品牌延伸類型

資料來源：整理自 Keller(1998)

以上針對「品牌名稱與產品類別」、「品牌延伸的方向」、「產品類別相似程度」及「主品牌與副品牌之運用」四種層面，來探討過往的既有研究，並在第三章中，運用上述學者的觀點，建構本研究的品牌延伸策略模型，並加以分析。

2.4 品牌延伸效益與風險

品牌延伸成為許多企業行銷上的主要策略，原因在於現今各式各樣的產品充斥於市場，新品牌產品的導入成本不但所費不貲，且要取得消費者的信任亦不容易，要成功推出新品牌產品是有困難的。因此，以品牌延伸的方式，藉由主品牌的品牌知名度與消費者對主品牌產品的信任感，進而，產生對延伸品牌的認同感。

品牌延伸並不是完全沒有風險的，假使新品牌的產品，讓消費者購買產生失望，則會連帶影響主品牌在消費者心中的印象，因此，在運用品牌延伸策略時，企業必須讓各品牌之間具有清楚地定位及特色，並維持獨立運作，可避免因為品牌的失敗，而讓其他品牌受到影響，其降低品牌價值。

Tauber (1981, 1988)認為直接延伸最主要的好處，即是能使公司能進一步利用最有價值的資產，也就是「品牌」，品牌在消費者心中，早已建立的認知與印象，幫助公司進入新的領域市場。利用直接延伸推出產品，將可節省建立新品牌的時間與成本。而企業替延伸產品所作的廣告，以及新產品所創造的知名度，將同時對既有的產品發揮作用，一方面可增進廣告的使用效率，一方面可提高主品牌的銷售量。而當品牌傳遞的是延伸產品市場中，備受重視的利益時，直接延伸可降低公司導入新產品的風險。此外，Aaker & Keller(1990)認為假使能藉由經銷商與消費者對品牌的認知與印象，品牌延伸甚至能降低銷售通路的成本，或是提高促銷費用的使用效率。

然而，直接延伸是有風險的，Tauber (1981)認為它最大的風險在於品牌稀釋的可能性。當品牌總是被用在許多相似的特定產品上，或是新產品讓消費者對主品牌產生疑惑或負面印象時，公司會面臨直接延伸所帶來的風險，甚至，新產品的失敗，有可能會嚴重的影響到主品牌。

Aaker & Keller (1990)亦認為,雖然直接延伸使企業利用品牌資產發揮效益,但也有可能因而降低品牌資產的價值。一個錯誤的品牌延伸可能創造昂貴的、難以改變的、有害於主品牌的印象。且對消費者而言,若延伸的新產品與既有的產品差異不大時,會無法有效提升消費者價值與利益。再者,品牌延伸的決策,往往涉及企業重要成長目標的策略,一旦做出錯誤的決策,企業不僅損失大量的時間與資源,亦可能錯失其他的市場機會。

Aaker(1991)針對消費品產業研究指出,89%的新產品開發是藉由產品線延伸的策略,但其中有 27%的產品線延伸是失敗的產品(Association of National Advertising)。失敗的產品線延伸策略,可能會降低消費者對既有產品的品牌忠誠度。此外,廠商不斷地推出延伸產品時,在過度擴張的情況下,容易造成產品自食(cannibalization) 的後遺症。

第三章 研究方法

本研究根據第二章所描述的概念與理論，推導出品牌延伸策略的架構，並透過品牌個案的研究，從個案的相關文獻歸納整理，來說明本研究的品牌延伸架構，進而，探討本研究的結論。

本章共分成三節，進行研究說明，第一節說明本研究所進行的研究步驟；第二節介紹研究的設計與方法；末節則是描述本研究所進行的研究之方法，與個案對象選擇。

3.1 研究步驟

本研究步驟分為五個步驟(見圖 3.1)，分述如下：

1. 蒐集品牌及品牌延伸策略相關之文獻

透過過去學者對於品牌的描述與定義之相關文獻，與品牌延伸策略的相關文獻，以瞭解品牌延伸策略中的分類要素。

2. 針對品牌延伸策略進行歸納，並建立本研究架構

歸納學者對於品牌延伸策略的分類要素之文獻，以建立本研究的品牌延伸架構，並提出十六類品牌延伸策略。

3. 選擇個案為研究對象

選擇全球最具價值的知名品牌，作為本研究的個案研究對象。

4. 蒐集個案相關文獻

蒐集個案相關的文獻，如企業網站、著名周刊、企業相關報導與過往研究等文獻，瞭解個案對象的品牌延伸策略情形。

5. 分析個案研究結果與論述

透過本研究之研究架構，分析個案的品牌延伸策略，所獲得的研究結果與研究架構的有效性。

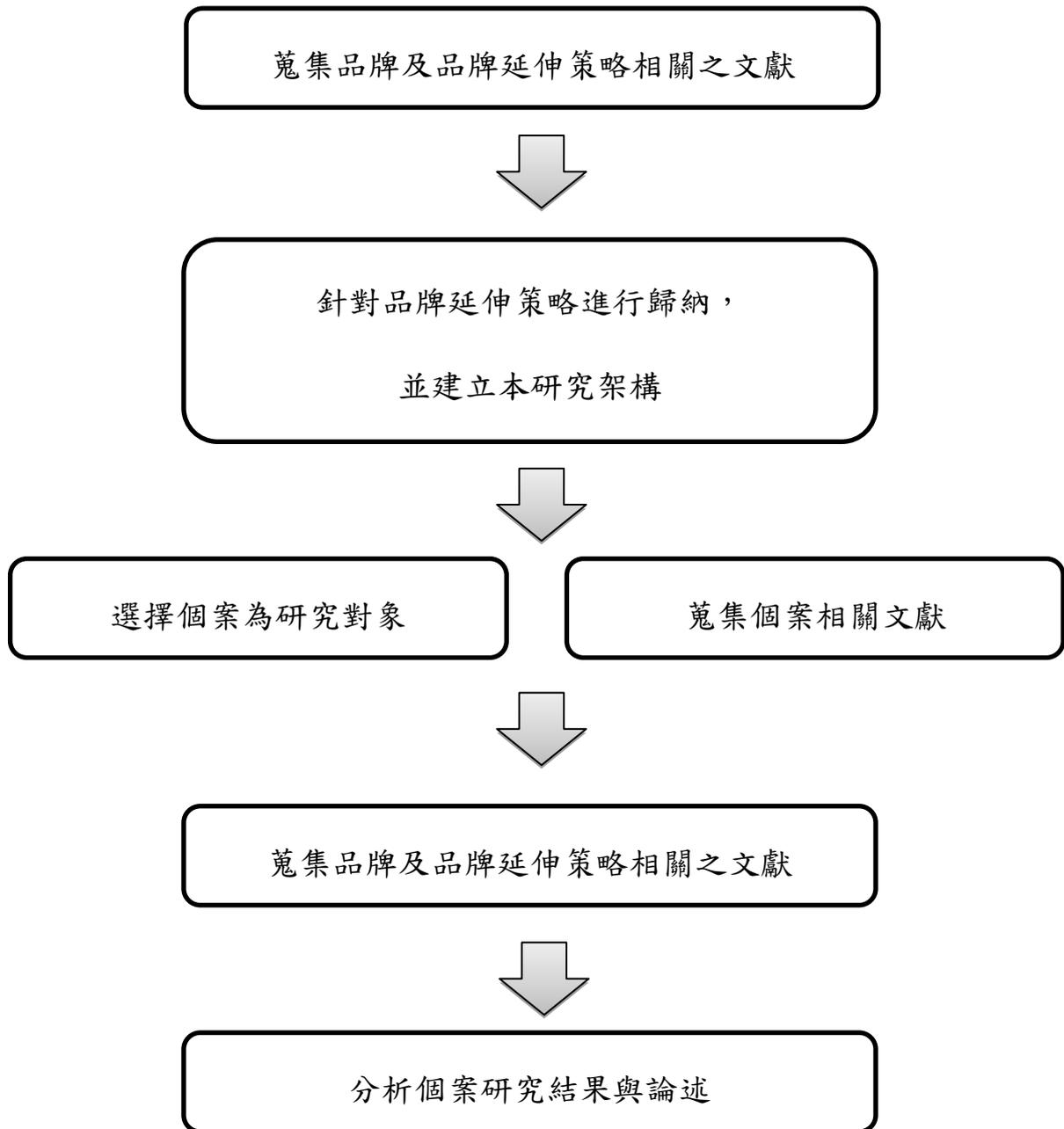


圖 3.1 研究步驟

3.2 架構設計

從目前既有的研究可發現，大多數的學者僅以單一概念、或兩種概念來發展品牌策略，而較少學者針對多種因素的相互影響，來探討品牌延伸策略；過去學者針對品牌延伸策略的種類，提出許多分類，其中以 Tauber(1981)提出的「品牌名稱」與「產品類別」兩種因素，對於品牌延伸策略具有影響，Farquhar et al.(1992)認為品牌延伸可加入垂直與水平兩種方式，蔡展維、楊雅淳(2010)運用「品牌延伸方向」與「主副品牌之運用」兩個重要因素，可探討品牌延伸策略。本研究運用此概念，將眾多學者探討的單一、或兩種概念發展品牌延伸策略，相互結合提出的分類，將 Tauber(1981)、Farquhar et al.(1992)所提及的八類策略，進而，推導出「主品牌與副品牌之運用」、「品牌延伸的方向」、「產品類別相似程度」三種影響要素，並將八類策略與三種影響要素做為品牌延伸策略架構(見圖 3.2)，探討相互影響所產生的策略，並針對具有可行性的策略加以分析。

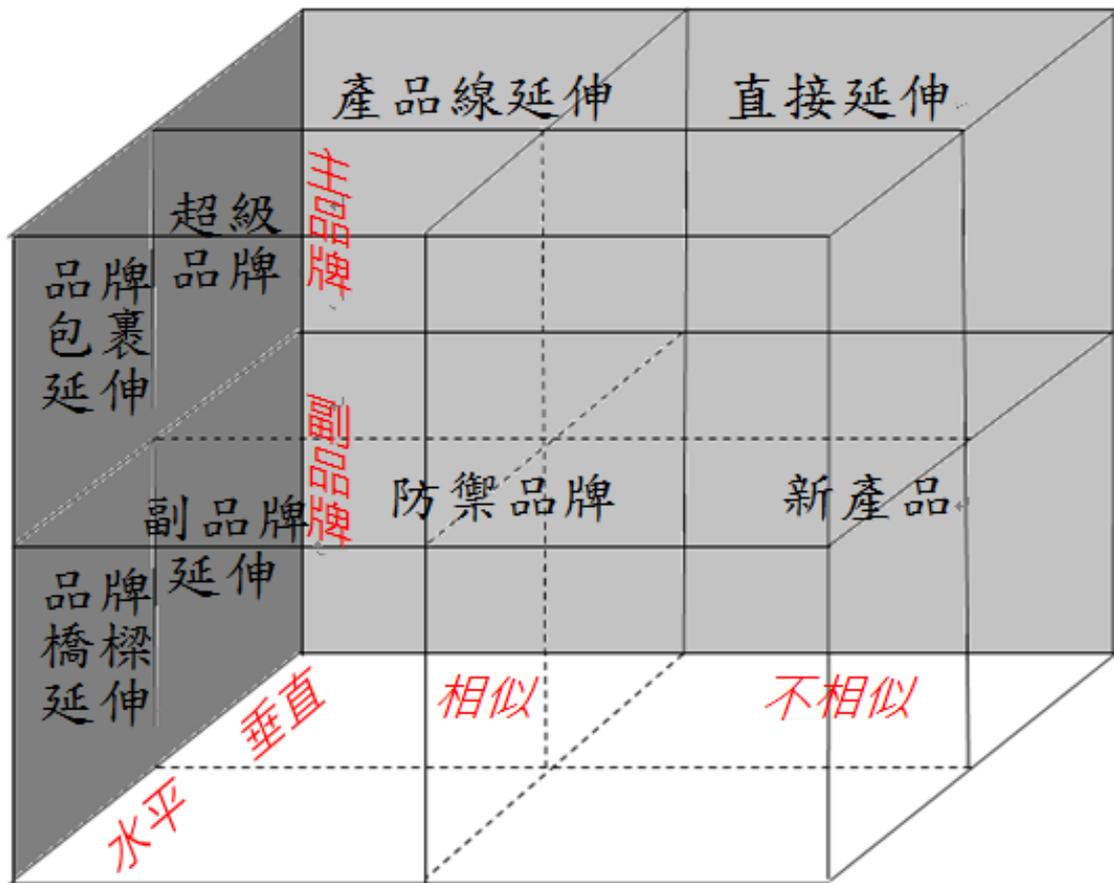


圖 3.2 品牌延伸策略研究架構

資料來源：本研究歸納 Tauber(1981)、Farquhar et al.(1992)、Burke,Oliva&Rangswamy(1993)、Keller(2003)三位學者整理並繪製

3.2.1 品牌延伸策略研究架構—三構面

品牌延伸策略(Brand Extension Strategy)係指企業的既有品牌，在相同或不同的產品類別中推出新產品根據 Tauber(1981)、Farquhar et al.(1992)、Burke,Oliva&Rangswamy(1993)、Aaker(1996)所提出的品牌延伸論述，本研究可歸納出「主品牌與副品牌之運用」、「品牌延伸的方向」、「產品類別相似程度」三個構面(見圖 3.3)，在下列加以定義與描述。

根據品牌延伸的定義，Pitta&Katsanis(1995)、Kim&Lavack(1996)、Aaker(1998)、Randall, Ulrich&Reibstein(1998)等學者認為品牌延伸可分為垂直品牌延伸，係指在既有的產品類別中，進行垂直式的延伸品牌，及水平品牌延伸，係指在不同產品類別中，進行水平式的品牌延伸。

而 Aaker& Keller (1992)、Burke,Oliva&Rangswamy(1993)所提出的論述，皆是從原品牌產品相似程度，來發展品牌延伸的類型。可分為相似性延伸(Similar Extension)即是原品牌的產品延伸至相似的產品類別，及不相似性延伸(Distant Extension)即是產品延伸至與原品牌不相似的產品類別。

然而，Aaker(1996)、Keller(1998)等則認為品牌延伸是產品間的交互作用所產生的，因此，策略關係則是一種水平的影響，亦即利用既有的品牌進入到新產品或既有的產品類別；而副品牌延伸策略是將產品建立差異性，亦即創造新的品牌進入新產品或既有的產品類別上。因此，眾多學者對於品牌延伸之定義，表示企業在發展品牌延伸策略時，會將「品牌延伸的方向」、「產品類別相似程度」及「主品牌與副品牌之運用」三者納入考慮的重大因素。

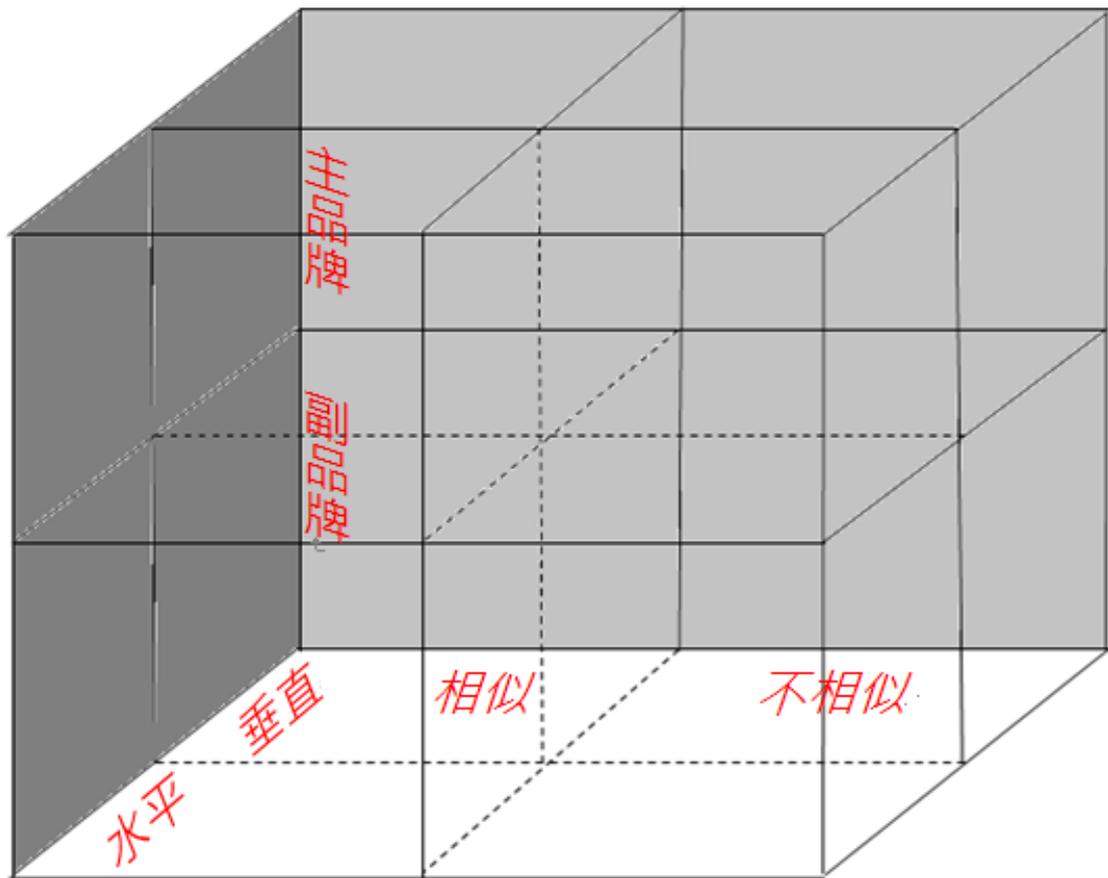


圖 3.3 品牌延伸策略研究架構之三構面

資料來源：本研究整理

1. 主品牌與副品牌之運用

用一個成功品牌作為主品牌，涵蓋企業生產製造的產品，同時給不同產品命名一個生動活潑、富有魅力的名字作為副品牌，運用主品牌對社會的影響力，創造副品牌凸顯各個產品不同的個性形象(張強，2012)。

(1) 主品牌

主品牌為企業最原始且為主力的品牌，不僅代表企業已具有規模與歷史，且更能為企業的產品及服務，提供價值與信賴感，為企業建立無形的資產，創造品牌價值。主品牌的定義為可支配消費者產生某種特定聯想的品牌，包括產品屬性、產品類別、使用情境等聯想。主品牌若與某個聯想有特別強烈的連結時，將不利於此主品牌用其他品牌名稱，直接拓展到其他產品類別(Keller，2003)。

(2)副品牌

副品牌是品牌延伸策略的一種，副品牌是因應主品牌的需求而產生的，代表擁有自己的品牌，另外伴隨著主品牌名稱，藉由主品牌作為後盾。因此，主品牌與副品牌有著主從地位之關係，副品牌是一種品牌延伸策略，即是運用消費者對於主品牌現有的品牌知名度、聯想度及滿意度等，推動副品牌產品的銷售。當進行品牌延伸時，若將此現有品牌結合一個新品牌推出，則此新品牌即為副品牌的角色(Keller，2003；張強，2012)。

副品牌在品牌延伸策略中的良性作用，具有以下特色：

- 1.主品牌扮演一個推動者的角色，而副品牌的角色是輔助主品牌的功能。
- 2.藉由消費者對既有成功品牌的忠誠度與影響力，另外推出副品牌產品的銷售。
- 3.可利用副品牌進入新的市場，並採取不同的訴求，但不失去主品牌的品質與形象，與主品牌形成區隔。
- 4.而主品牌已經定型，不容易改變品牌的形象與個性，而副品牌可以賦予新產品的風格特色，創造不同於主品牌的風貌，引發消費者的美好聯想與新的刺激。
- 5.主品牌可使企業的形象統一化，副品牌可以突顯產品個性，使企業的品牌更豐富實在、富有主體感，且易於溝通傳播。
- 6.企業同一品牌下的產品往往很多，運用副品牌可以把不同的產品區分開來，減少消費者的識別困難。
- 7.副品牌往往用直觀、形象的語言概括產品的特徵和賣點，渲染美好的情感色彩，加強產品形象的美感，從而使消費者有美好的聯想，創造新的刺激。縮短與消費者的距離，使消費者產生購買欲望。
- 8.主品牌是穩定的、不能隨意變動，靈活性較差。副品牌較有彈性，可以根據品牌管理和行銷的需要，而做變動。企業在主品牌之下，擁有眾多副品牌，會給消費者留下規模大、產品多、創新快、服務良好的印象，可以取得消費者的高度信賴和忠誠，進而，增強品牌和企業的競爭力(Aaker，2005；張強，2012)。

企業利用副品牌的品牌延伸策略，副品牌可以保障主品牌的品牌形象與定位不變，也可避免削弱主品牌的品牌資產；而創造副品牌相較於開發新品牌風險較小，並可為企業節省成本，降低運用品牌延伸策略失敗的可能性。

2. 品牌延伸的方向

Farquhar et al.(1992)是最早使用方向性延伸來描述品牌延伸策略的學者，即是垂直延伸策略及水平延伸策略，其說明如下：

(1) 垂直延伸策略

企業在相似產品類別中，導入相似品牌(similar brand)，而延伸品牌在價格與品質上會與原品牌的產品有所差異，可增加市場的區隔性。亦即企業為了要在高價產品市場與一般產品市場具有佔有率，而創造不同的品牌，進入不同的市場，其品牌在市場上的定位會有所不同。

企業利用垂直延伸策略進入市場的主要因素，可利用主品牌的高知名度，增加消費者對新產品的接受度，並利用此策略，進入到新的目標市場，為品牌找出新的定位，以維持企業長期的競爭優勢。

以 Polo Ralph Lauren 為例，在男裝部分因產品屬性不同，分別以 Ralph Lauren Collection、Ralph Lauren Golf、Ralph Lauren Tennis 等名稱品牌做區分，其產品相似性程度高，屬於垂直延伸。

(2) 水平延伸策略

企業在既有的品牌，推出新產品類別的產品，此新產品與企業既有的產品類別不同，開發不同的領域或新市場，拓展既有的產品線廣度，增加企業產品的屬性。亦即企業將新產品冠上既有的品牌，可增加產品知名度及接受度。

企業利用水平延伸策略進入市場的主要因素，品牌朝向多角化發展，利用既有的通路及品牌知名度，藉此可使企業組織規模的擴展。

以 Polo Ralph Lauren 為例，旗下經營服飾、飾品、香水、家具以及芝加哥的 RL 餐館等，其產品相似性程度低，屬於水平延伸。

3.產品類別相似程度

Burke,Oliva&Rangswamy(1993)提出原品牌產品與延伸產品之間的產品類別相似性程度，分述如下：

(1)相似性延伸(Similar Extension)

企業將原品牌的產品延伸至相似的產品類別，主要是在相似的類別中發展多樣化相似的產品，且具有自己特色的產品。當原品牌與延伸產品屬性是相似時，表示品牌的價值較容易移轉到延伸產品類別上，故讓消費者對於相似的新產品接受度較高。

企業使用相似性延伸作為品牌延伸策略，主要因素是當企業要擴大營運規模時，可針對消費者不同的需求，推出改良性的產品，讓消費者有更多的選擇，並可藉由消費者對品牌的忠誠度與信賴感，提高企業在市場上產品的佔有率。

(2)不相似性延伸(Distant Extension)

企業將產品延伸至與原品牌不相似的產品類別，表示原品牌與新產品相似程度低，新產品進入到不同領域的市場，可以增加企業產品的屬性。

企業利用不相似延伸策略進入市場，主要因素為當企業想擴展不同的產品類別時，即會延伸至不同領域的市場，推出新類別的產品，有助於企業組織規模的擴展。

3.2.2 品牌延伸策略研究架構－第一部分

品牌有不同的延伸，針對不同的品牌策略發展不同的延伸方式。在 90 年代末期開始，有許多學者探討品牌延伸之概念，對於品牌延伸的定義及看法不同；最早有品牌延伸的概念，為 Tauber(1981)以「產品類別」與「品牌名稱」為兩構面，說明品牌的運用為公司帶來成長的機會(見圖 3.4)，可界定出新產品(new product)、防禦品牌(flanker brand)、產品線延伸(line extension)、直接延伸(franchise extension)，其定義分述如下：

1.新產品(new product)

企業以新品牌推出與企業既有產品類別不同的新產品。當企業推出與既有產品類別不同的新產品時，必須考慮新產品所表達的訊息與既有品牌的訊息是否相同，若有不同時，企業將新產品放入新的品牌中，是較適當的策略，避免既有品牌的價值有負面影響，而降低既有品牌的品牌價值。

例如：統一企業集團有夢時代購物中心、康是美藥妝店、速邁樂加油中心、二十一世紀風味館、博客來網路書店、統一渡假村、伊士邦健身俱樂部、統一速達等，跨足多領域市場，使品牌間不會互相受到影響與牽連，每個品牌都是獨立運作的個體。

2.防禦品牌(flanker brand)

企業以新品牌在既有的產品類別推出新產品。亦即在既有產品市場上推出新品牌，有更多品牌可提供給消費者做選擇，目的是為了防止其他競爭者瓜分市場，企業藉此可增加市場佔有率。

例如：台灣好來化工推出黑人牙膏後，再推出高露潔牙膏來搶占牙膏市場的市占率，使得零售通路的貨架上產品多樣化，可供消費者選擇，而實際上是由數間企業所占有。

3.產品線延伸(line extension)

企業在既有產品市場中，以既有的品牌推出相似於既有產品類別的新產品。產品線延伸目的在於擴大營運規模的深度及廣度，當既有產品具有一定的知名度時，可在同一產品類別中改變包裝、大小、味道等改良，並使用既有品牌名稱，提供消費者有更多樣化的選擇。即是當企業要擴大營運規模時，可利用現有的技術，在相同的產品類別上，增加相似性的產品。

產品線延伸常使用在服務行銷策略上，例如飯店旅館業經常擁有高級渡假飯店、商務旅館、平價旅店等產品線，藉由產品線延伸來導入不同的消費市場。

4.直接延伸(franchise extension)

企業以既有的品牌，推出與既有產品類別不同的新產品。當企業推出新產品時，為了降低風險，企業會使用既有品牌來推出新產品，而在推出新產品之前，企業必須對既有品牌評估是否具有一定的價值，並已經取得消費者的信任，因此，新產品使用既有品牌才具有優勢。其策略的風險是若新產品推出失敗，表示消費者不接受，將會影響品牌的價值，品牌在消費者心中降低信任感。

直接延伸策略在流行時尚產業中廣為被應用，例如：DUNHILL 一開始是以幫忙製作馬具及馬車窗簾為主。爾後，依市場不同的需要陸續生產皮革製品、煙草、香水及各式男性精品其他多元產品。

		產品類別	
		既有產品	新產品
品牌名稱	既有品牌	產品線延伸 Line Extension	直接延伸 Franchise Extension
	新品牌	防禦品牌 Flanker Brand	新產品 New Product

圖 3.4 Tauber 之企業成長機會矩陣

資料來源：Tauber(1981)

在 90 年代後，由於企業需要更多的品牌來管理產品，為避免造成消費者混淆，因此，副品牌的概念開始出現。主品牌(Master Brand)為企業的主力且具歷史悠久的品牌，可為企業產品提供價值，並建立品牌的無形價值；而副品牌(Sub-brand)是擁有自己的品牌，同時具有主品牌的名稱。爾後，學者將主副品牌的關係定義更加明確，主副品牌代表著價值驅動關係(副品牌被主品牌驅動)，主品牌是在市場中能影響顧客購買的品牌，副品牌則是對主品牌的價值識別進行補充和調整的品牌。副品牌能幫助主品牌，如主品牌的品牌老化缺乏活力與朝氣，品牌的親和力、技術感、時尚感、現代感等不足之處，可藉由副品牌來彌補(劉威，2009)。

主品牌與副品牌的關係可區分成兩類，第一類是主品牌為推動者，副品牌為輔助者，此時，主品牌的力量較大，企業將重心放在主品牌上，副品牌是互補的角色，以填補主品牌的不足之處；例如：遠東集團百貨零售業的遠東百貨，其策略方式是藉由消費者對於主品牌的信賴感轉移到副品牌，而主品牌的力量依舊大於副品牌。第二類主品牌與副品牌皆為推動者，表示主品牌與副品牌的影響力是不相上下的(Aaker, 1996)；例如 BMW 一系列、三系列、五系列、六系列及七系列等，其策略方式是藉由消費者對於主品牌的信任感轉移至副品牌，而此策略的主、副品牌的地位是平等的。

因此，本研究針對 Aaker(1996)所上述的第一類是主品牌為推動者，副品牌為輔助者兩者的關係，將主副品牌的關係定義為主品牌為推動者，副品牌則是輔助主品牌的角色，副品牌是處於從屬地位。將 Tauber(1981)所提及的四個策略加以敘述，產品線延伸(line extension)及直接延伸(franchise extension)，皆是以既有品牌來推出新產品，不同之處為產品線延伸推出的是與既有產品相似的新產品，而直接延伸則是推出與既有產品類別不同的新產品。既有品牌做延伸之時，是企業要擴大營運規模，此時，既有品牌為企業的主要品牌，此概念相同於 Aaker(1996)表示的推動者，即是主品牌。

然而，新產品(new product)及防禦品牌(flanker brand)，皆是以新品牌來推出新產品，不同之處在於新產品推出的是與既有產品類別不同的新產品，防禦品牌則是推出與既有產品類別相似的新產品。新品牌的延伸，目的在於增加市場的佔有率，且為避免影響既有品牌的價值，此時，新品牌相對於既有品牌而言，是屬於輔助者，對既有品牌的影響是有限的，此概念相同於 Aaker(1996)所表示的輔助者，即是副品牌。因此，本研究用以「主品牌與副品牌之運用」與「產品類別相似程度」兩構面加以整理(見圖 3.5)。

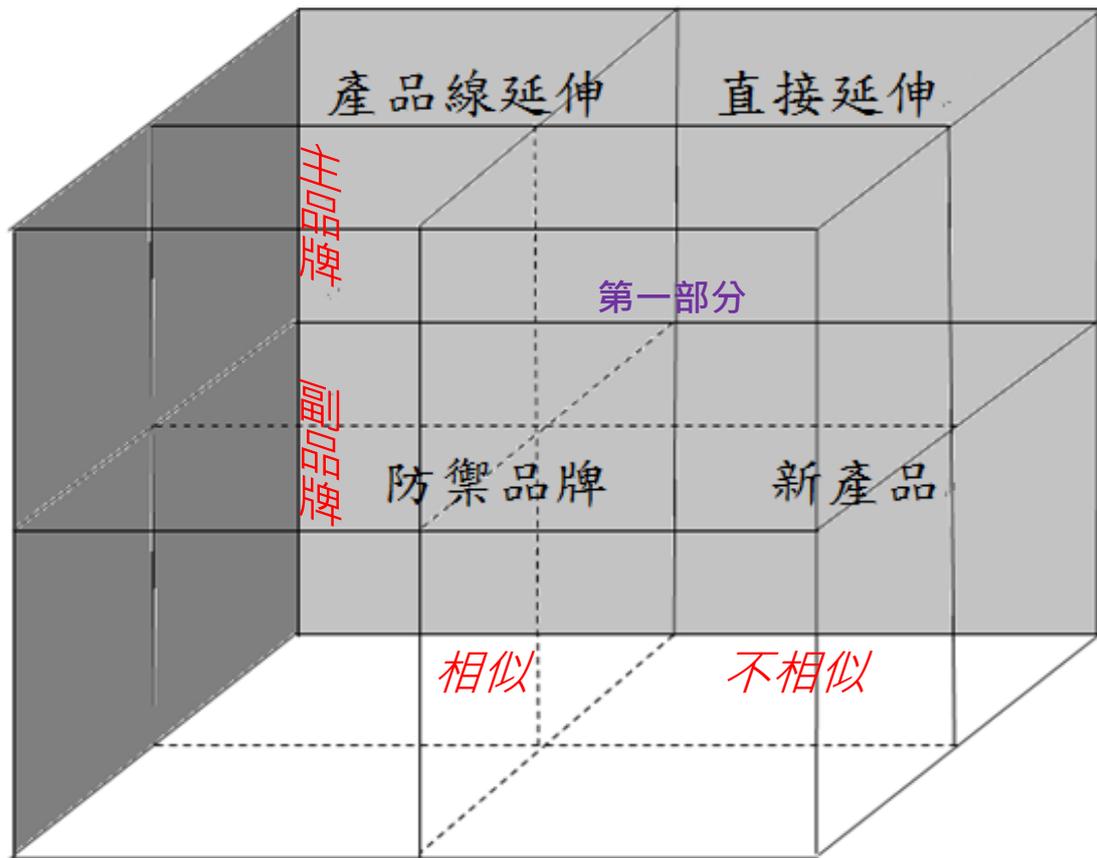


圖 3.5 品牌延伸策略研究架構之第一部分

資料來源：本研究整理

3.2.3 品牌延伸策略研究架構—第二部分

90 年中期的學者，除了以原品牌產品相似程度來發展品牌延伸策略外，亦有其他學者提出以品牌延伸的方向來作為發展品牌延伸策略的分類標準。Farquhar et al.(1992)認為品牌延伸可以加入兩種方向(見圖 3.6)，分別是垂直品牌延伸與水平品牌延伸兩種類型。垂直品牌延伸係指在現有品牌層級中增加新的元素，可分為超級品牌(Super brand)與副品牌(Sub-brand)；而水平品牌延伸是跨到不同品牌層級混合要素，可分為品牌包裹延伸與品牌橋樑延伸，其定義分述如下：

1.超級品牌延伸(Super Brand Extension)

在主品牌層級上增加新的元素，使該產品的品質有所改良。亦即在主品牌上，利用屬性的增加，在較高層級的市場上推出新產品，其目的是提高主品牌的品牌價值。

2.副品牌延伸(Sub-brand Extension)

主品牌層級之下，增加新的元素，將產品的品質，以不同的標準做為區分。亦即以品質要素做為區隔，進入到較低層級的市場，其目的是使用主品牌的品牌資產，進入不同階層的市場。

3.品牌包裹延伸

在已建立的品牌用於新產品上，透過與其他品牌的聯結，鞏固主品牌之策略。其目的是藉由強勢主品牌的品牌聯想轉移至新產品上，以縮短新品牌建立價值、知名度等的時間，將重心放在主品牌上，運用消費者對主品牌的高忠誠度及滿意度等，來購買新產品。

4.品牌橋樑延伸

使用主品牌來為公司之新產品背書，其策略是利用消費者對主品牌的信任感移轉至新的品牌。與品牌包裹延伸相異之處，是此策略的重點在於新品牌上，而主品牌只是扮演推薦新品牌的角色。

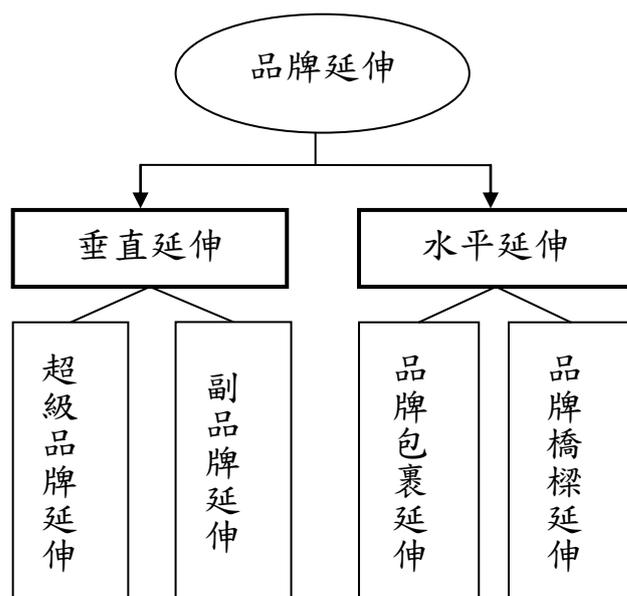


圖 3.6 Farquhar et al.(1992)品牌延伸類型

資料來源：Farquhar et al.(1992)

根據 Farquhar et al.(1992)所提及垂直品牌延伸中，超級品牌延伸(Super Brand Extension)及副品牌延伸(Sub-brand Extension)，皆是在品質要素中做為區分標準，不同之處在於超級品牌延伸是在主品牌中做改良，以求進入更高層級的市場；而副品牌延伸則是避免主品牌的品牌價值受到影響，會將產品另行命名，因而產生副品牌名稱。

然而，水平品牌延伸中，品牌包裹延伸的重心在具有強烈優勢的主品牌，專注於推出新產品，而品牌橋樑延伸，是利用消費者對主品牌的信任感移轉至新的品牌，根據 Aaker(1996) 所提及的第一類主品牌與副品牌的關係，此策略中的主品牌為推動者，替新品牌背書，因此，主品牌與新品牌形成主副品牌的關係。因此，本研究用以「主品牌與副品牌之運用」與「品牌延伸的方向」兩構面加以整理(見圖 3.7)。

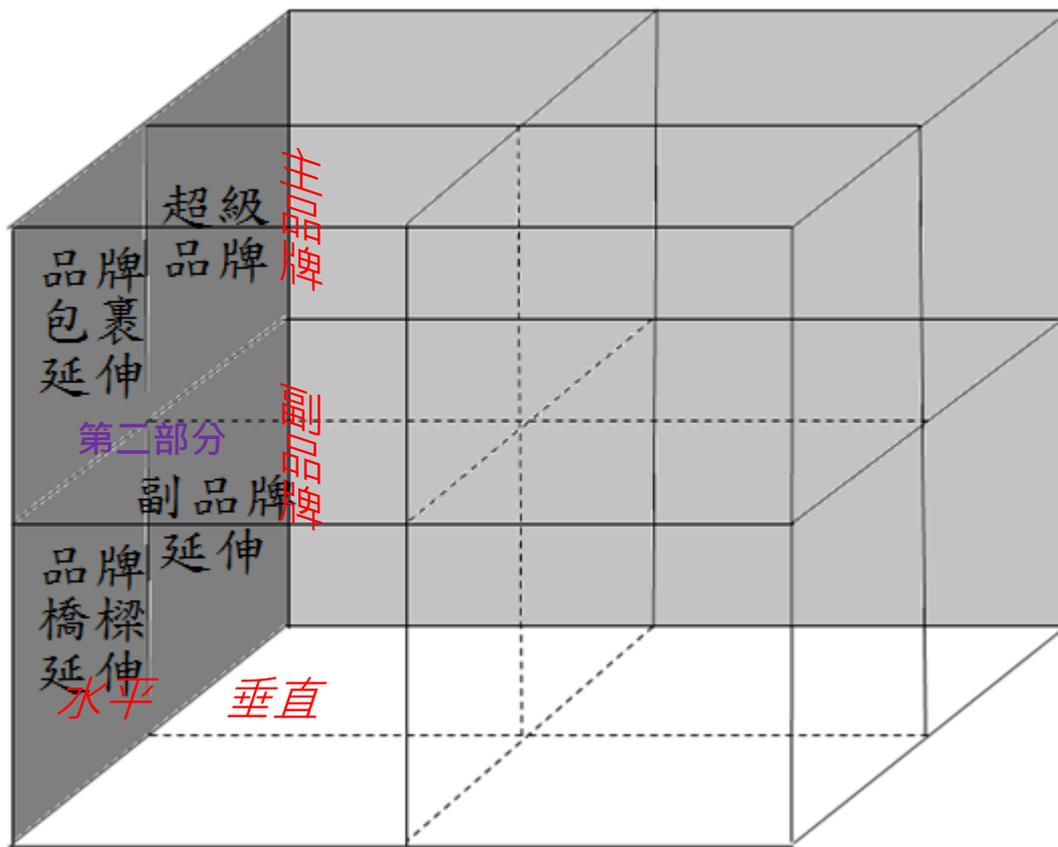


圖 3.7 品牌延伸策略研究架構之第二部分

資料來源：本研究整理

3.2.4 品牌延伸個別策略分析

首先，本研究以「主品牌與副品牌之運用」做為主軸，針對「品牌延伸的方向」、「產品類別相似程度」兩種影響要素，探討相互搭配後的定義及特徵。

1.相似性延伸+垂直延伸

企業將原品牌的產品延伸至相似的產品類別，導入相似品牌(similar brand)，主要是在相似的類別中發展多樣化相似的產品，且具有自己特色的產品。當原品牌延伸的產品類別是相似的，並冠上相似的品牌，品牌價值較容易移轉到相似產品上，故讓消費者對於相似的新產品接受度較高，而延伸品牌在價格與品質上會與原品牌的產品有所差異，可增加不同的目標市場。

兩個影響要素的組合，企業利用現有的成熟技術，推出相似的產品類別，進而，導入相似品牌，並針對消費者不同的需求，推出改良後的新產品，藉此可使企業擴大營運規模，拓展既有產品線的深度，增加消費者的購買意願，而提高產品的銷售量。

2.不相似性延伸+垂直延伸

垂直延伸係指企業在相同產品類別中，導入相似品牌(similar brand)，而延伸品牌在價格與品質上會與原品牌的產品有所差異，可增加市場的區隔性。不相似延伸係指企業將產品延伸至與原品牌不相似的產品類別，表示原品牌與新產品相似程度低，新產品進入到不同領域的市場，增加企業產品的屬性。

企業若使用此兩個影響要素的組合，在決定推出新產品是否為相似產品類別，而產生分歧；若企業使用此策略，同時推出相似與不相似產品類別的新產品，企業無法清楚定位品牌的個性、特色與形象等，亦無法有明確的目標市場，容易造成消費者對於品牌形象有所混淆，而導致消費者購買意願降低、對品牌的信任感與忠誠度降低，故影響品牌的價值，進而，降低品牌的資產。

3.相似性延伸+水平延伸

水平延伸係指企業在既有的品牌，推出新產品類別的產品，此新產品與企業既有的產品類別不同，開發不同的領域或新市場，拓展既有的產品線廣度，增加企業產品的屬性。相似性延伸係指企業將原品牌的產品延伸至相似的產品類別，主要是在相似的類別中發展多樣化相似的產品，且具有自己特色的產品。

企業若使用此兩個影響要素的組合，在決定產品延伸是否為相似產品類別，而產生衝突；若企業使用此策略，同時推出相似與不相似產品類別的新產品，企業容易造成沒有明確的品牌形象及特色等；而由於沒有清楚的產品類別，在選擇目標市場時，容易產生錯誤的判斷，因而，造成消費者對於品牌形象模糊，而導致消費者對品牌的信任度降低與減少忠誠度，進而，影響品牌的價值，並降低品牌的資產。

4.不相似性延伸+水平延伸

企業在既有的品牌，推出不相似的產品類別的新產品，表示新產品與企業既有的產品類別不同，新產品可開發不同領域或新的市場，拓展既有產品線的廣度，可增加企業產品的屬性，表示企業在新產品冠上既有的品牌名稱，可增加產品知名度，並讓消費者較容易接受。

兩個影響要素的組合，企業藉由發展不相似的產品類別的新產品，讓品牌朝向多角化發展，利用既有的通路及品牌知名度，延伸至不同領域或新的市場，推出不相似的產品類別的新產品，有助於企業組織規模的擴展。

由上述影響因素互相搭配後，發現「不相似延伸+垂直延伸」與「相似性延伸+水平延伸」的影響組合，共同之處在於推出產品延伸時，決定產品類別的相似與不相似，策略上會產生衝突，因此，容易造成產品的形象、特色等不鮮明，而沒有明確的目標市場，進而，讓消費者容易對於企業推出的產品產生質疑，影響購買的意願，並降低對品牌的忠誠度與信任感，導致企業的品牌價值，因此，企業若實施此兩種策略，容易造成策略失敗。

相反地，「相似性延伸+垂直延伸」與「不相似性延伸+水平延伸」的影響組合，企業在使用兩種策略時，在選擇與既有產品類別相似與不相似性的新產品時，會有一致的決策，共同優勢在於企業可藉由品牌既有的知名度，有助於企業的拓展不同的目標市場，增加消費者購買意願，並有助於企業擴大組織規模，故企業實施此兩種策略，是較容易成功，並將拓展企業規模的風險降到最低。

再者，本研究以「主品牌與副品牌之運用」、「品牌延伸的方向」、「產品類別相似程度」三種影響要素，以及 Tauber(1981)、Farquhar et al.(1992)所提及的八類策略，探討互相搭配後的定義及特徵，共有十六類品牌延伸策略，其定義分述如下，並針對具有可行性的策略，加以分析。

1.主品牌相似垂直延伸策略

企業在主品牌的既有產品之下，延伸至相似的產品類別，如服飾業推出休閒、運動等服飾，針對不同需求，推出不同功用的產品，並發展出擁有自己的特色，且具多樣化相似的新產品，並導入相似品牌(similar brand)的延伸策略。

三種影響要素的組合，主要特色是品牌在相似的類別中發展多樣化相似的產品，其目的確保企業所推出的產品具有高度相似性，並為相似產品冠上相似品牌，相似品牌可藉由消費者對於主品牌的信任，使得新產品被接受程度較高，而延伸品牌在價格與品質上會與主品牌的產品有所不同，可增加市場的區隔，進而，拓展企業的市場，更多消費者認識企業品牌。

實施此策略，企業利用主品牌的高知名度，並運用現有的成熟技術，推出相似產品類別的新產品，進而，導入相似品牌，並針對消費者不同的需求，推出改良後的新產品，藉此可使企業擴大營運規模，拓展既有產品線的深度，增加消費者的購買意願，而提高產品的銷售量，此外，由於消費者對主品牌具有忠誠度及信任感，相似品牌推展到市場上，較容易被消費者接受，並可快速在目標市場上取得地位。

例如：Prada 起源於的歷史 1913 年，是以製造高級皮革製品起家的，但在 90 年代的崇尚極簡風中，第三代家族掌門人 Muiccia Prada 擅長的簡潔、冷靜設計風格成為了服裝的主流，因此經常以“制服”作為發靈感的 Prada 所設計出的服裝，更成為極簡時尚的代表符號之一。由 Muiccia Prada 自行成立副牌 Miu Miu，是 Prada 唯一一個年輕副牌，主力放在較為年輕的顧客群，品牌名稱的可愛發音，道出品牌的風格特色，有如小女孩般的天馬行空，使得 Miu Miu 的作品沒有包袱，揮灑出許多饒富趣味的新意。Miu Miu 簡潔細緻的線條，及對喜用特殊面料的偏好和 Prada 如出一轍，但更突顯穿著的個性美，Miu Miu 有著純真的性感之特色，有別於正牌 Prada 的內斂奢華的品味。

2. 主品牌不相似垂直延伸策略

在主品牌之下，運用不相似延伸策略，為企業將產品延伸至與主品牌不相似的產品類別，表示主品牌與新產品相似程度低；而搭配垂直延伸策略，則是企業在相同產品類別中，導入相似品牌(similar brand)，在價格與品質上會與主品牌的產品有區隔。

企業在實施此策略，在主品牌之下，若要導入不相似垂直品牌延伸策略，決定推出新產品是否為相似性的產品類別，會造成策略的衝突。若企業使用此策略，企業無法清楚定位品牌的個性、特色與形象等，企業的品牌與產品不具聯想性，造成消費者對於品牌形象更加模糊，而沒有購買新產品的慾望，不僅導致相似品牌的失敗，亦對主品牌的價值造成傷害。

3. 主品牌相似水平延伸策略

在主品牌之下，運用相似延伸策略，為企業將主品牌既有的產品延伸至相似的產品類別，表示主品牌與新產品相似程度高；並搭配水平延伸方式，為企業在既有的主品牌，推出新產品類別的產品，表示主品牌與新產品相似程度低。

若企業實施此策略，在主品牌之下，若要導入相似水平品牌延伸策略，在決定推出新產品是否為相似性的產品類別，造成策略方向不一致。若企業使用此策略，企業無法清楚掌控進入的目標市場，容易造成沒有明確的方向，無法掌握消費者真正的需求，因而，失去消費者對主品牌的信任度與忠誠度，降低購買新產品的慾望，導致策略的失敗，影響品牌的價值。

4.主品牌不相似水平延伸策略

企業在既有的主品牌，推出與主品牌不相似產品類別的新產品，表示企業在新產品放上主品牌的品牌名稱，即是企業發展多種產品或全部產品皆使用同一個品牌。

三種影響要素的組合，主要特色在於企業的主品牌發展不相似產品類別的新產品，其目的是新產品可開發不同領域，拓展既有產品線的廣度，增加企業產品的屬性，進入到新的目標市場，並利用現有的行銷通路與品牌知名度，可提高消費者購買新產品的意願。

實施此策略，企業利用主品牌的高知名度，推出新產品，冠上主品牌的品牌名稱，讓消費者較容易接受。藉此可使企業組織規模的擴展，讓品牌朝向多角化發展。此外，讓消費者對於品牌有著產品多元化、創新等新形象，取得消費者的高信任度，進而，增加主品牌的價值與企業的競爭力。

例如：BMW 利用汽車製造上所累積的經驗與知識，並逐漸將品牌拓展到其他產業，利用品牌的知名度，快速進入目標市場，並在市場上佔有一席之地，如 BMW 的自行車、高爾夫及手錶等。

5.副品牌相似垂直延伸策略

副品牌本是品牌延伸策略之一，在副品牌之下，企業將原品牌的產品延伸至相似的產品類別，發展具有自己獨特風格的新產品，並導入相似的品牌。表示企業在推出新產品時，利用既有技術的優勢，將相似的產品類別的產品加以改良，使消費者較容易接受。

若企業實施此策略，企業擁有歷史最有悠久的主品牌，與品牌延伸策略下的副品牌，再行加上新導入新的相似品牌，形成品牌結構多階層，具複雜化，且品牌形象較易造成重疊，因此，企業在品牌管理上容易出現問題，如資訊的傳達效率不佳，決策無法立即應變，主品牌較無法掌控旗下品牌，讓旗下品牌無所適從，導致企業組織僵化；且在廣告行銷需要耗費更多成本，才能為品牌達到宣傳的效果。而此策略會讓消費者對品牌形象不明確，降低消費者的忠誠度，造成相似品牌的失敗，進而，影響主品牌與副品牌的價值。

6.副品牌不相似垂直延伸策略

在副品牌之下，運用不相似延伸策略，為企業將產品延伸至與主品牌不相似的產品類別，表示主品牌與新產品相似程度低；而搭配垂直延伸策略，則是企業在相同產品類別中，導入相似品牌(similar brand)，表示主品牌與新產品相似程度高，僅在價格與品質與主品牌有所差異。

企業在實施此策略，若要導入副品牌，必須考慮到副品牌的品牌形象是否符合主品牌，而在副品牌之下，若要導入不相似垂直品牌延伸策略，決定推出新產品是否為相似性的產品類別，在策略上具有矛盾的現象。若企業使用此策略，企業無法清楚定位品牌的個性、特色與形象等，容易導致企業的品牌與產品的混亂，讓消費者無法將品牌與產品產生聯想，而降低購買新產品的意願，不僅造成副品牌的失敗，亦降低主品牌的品牌價值。

7.副品牌相似水平延伸策略

在副品牌之下，運用相似延伸策略，為企業將主品牌既有的產品延伸至相似的產品類別，表示主品牌與新產品相似程度高；並搭配水平延伸策略，為企業在主品牌之下，推出新產品類別的產品，表示主品牌與新產品相似程度低。

若企業實施此策略，在副品牌之下，若要導入相似水平品牌延伸策略，在決定推出新產品是否為相似性的產品類別，造成品牌延伸策略方向錯誤。若企業使用此策略，企業無法有明確的目標市場，對於消費者真正的需求不清楚，導致副品牌無法在消費者心中建立高度的信賴感，因而，失去消費者對主品牌的信任度與忠誠度，導致策略的失敗，進而牽動主品牌，而影響主品牌價值。

8.副品牌不相似水平延伸策略

副品牌是因應主品牌的需求所產生的，企業在導入副品牌，推出與主品牌不相似產品類別的新產品，表示企業在新產品放上新品牌的品牌名稱，讓副品牌的產品與主品牌子然不同，具有一番新氣象。

三種影響要素的組合，主要特色在於企業的副品牌發展不相似產品類別的新產品，其目的是副品牌能具有自己獨特的品牌形象、個性、特色等，且新產品可開拓不同的市場領域，拓展企業產品線的廣度，增加產品的屬性，進入到新的目標市場，並利用既有主品牌的品牌知名度，可提高消費者對副品牌的信任感。

實施此策略，企業利用主品牌的高知名度，推出新產品，並推出新的品牌，賦予新產品有新的生命力。藉此可使企業組織規模的擴展，讓企業有多元的發展。此外，此策略的目的為副品牌的產品類別增加，可以與主品牌有著相輔相成的關係，企業得以藉由發展副品牌與不同的產品類別，使品牌可以產生更大的綜效，進而，增加企業的品牌價值與競爭優勢。

9.產品線延伸+超級品牌延伸

企業在既有的產品類別中，以既有的主品牌，推出改良後的產品，或增加新的元素，使得產品的品質更加良好。此策略的優勢，如下：

- (1)既有的主品牌生產線上，開發多項的新產品，有利於品牌形象的統一。
- (2)企業擴大營運規模，提高品牌在目標市場的知名度，增加市場銷售量。
- (3)企業使用現有成熟的技術增加產品類別，讓消費者有更多元化選擇。
- (4)企業可節省品牌的行銷費用，讓多種產品使用同一個品牌，有利於提升品牌規模效益。
- (5)產品類別的品質改良，讓產品進入到更多不同層級的市場，可提升主品牌的品牌資產。

例如：王品集團在 1990 年成立王品牛排，將王品牛排定位於尊貴，訂價則訂在一千元以上，而在經營 11 年之後，王品集團利用品牌的知名度，與運用已成熟的技術，在 2001 年成立西堤牛排，將西堤牛排定位於熱情，訂價只有王品牛排的一半，讓王品集團的西餐系列，進入到不同層級的市場，吸引不同客群的消費者。對王品集團而言，不僅可以降低食材成本，亦可以節省品牌的行銷成本，且使用同一個品牌，推出多種產品，讓品牌形象鮮明，增加市場的佔有率與銷售量，有助於提高王品集團品牌的資產。

10.直接延伸+超級品牌延伸

直接延伸企業以既有的品牌名稱推出與舊有產品類別不同的新產品，表示企業在既有的品牌，推出不相似產品類別的新產品。而超級品牌延伸係指在主品牌之層級上增加新的元素，以反應該產品的品質改良，表示企業在既有的品牌，推出相似產品類別的新產品，僅在產品的品質上作改良。

兩個策略的結合，相同點是企業皆是用既有的品牌推出新產品，相異點則是新產品的產品類別相似與不相似之處。

11.產品線延伸+品牌包裹延伸

產品線延伸是企業以既有的品牌，在既有的產品類別中推出改良後的產品，表示企業僅是擴大產品線的深度。品牌包裹延伸策略是使用他人已建立的品牌用於新產品上，經由與其他品牌之聯結，以鞏固主品牌之策略，表示在既有品牌上，利用品牌的魅力強度大，推出不同產品類別的新產品。

兩個策略的結合，相同點是企業皆是用既有的品牌推出新產品，相異點則是新產品的產品類別相似與不相似之處。

12.直接延伸+品牌包裹延伸

企業以既有品牌名稱，推出與既有產品類別不同的新產品。當推出新產品時，企業為了降低風險，會運用企業既有的品牌來保護新產品的推出。運用此策略時，必須確保此品牌在消費者的心目中，具有一定程度上的價值，對品牌有高信任感及滿意度，消費者以迷戀的角度看待主品牌，表示主品牌的魅力程度高。此策略的優勢，如下：

- (1)藉由主品牌的品牌聯想轉移到新產品上，以縮短新產品推出、企業所耗費的時間，並降低成本與風險。
- (2)企業藉由主品牌的優勢，可針對消費者的需求，並專注在開發新產品。

例如：Apple 一開始是推出電腦，後來又推出 Apple 利用良好設計技術、易用性、聰明的行銷，成功吸引消費者的注意力，使消費者對於 Apple 品牌充滿迷戀，因此，Apple 具有強烈的主品牌優勢，僅需要專注在開發新產品，不斷推出新產品，消費者即會購買。

13.防禦品牌+副品牌延伸

防禦品牌是企業以新品牌在既有的產品類別推出新產品，其主要目的是提供更多品牌讓顧客有更多的選擇，企業進而增加市場佔有率。副品牌延伸則是在主品牌之層級下介紹新的元素，也就是將產品的品質部分做不同水準的區分，其主要目的是使用主品牌的品牌資產更容易進入不同階層的市場。

兩個策略的結合，相同點皆是相似產品類別的新產品，相異點則是防禦品牌是使用不同的新品牌名稱(多品牌)呈現新產品；而副品牌延伸有主副品牌之分，僅在品質上做區分。

14.新產品+副品牌延伸

新產品是企業以新品牌推出與既有產品類別不同的新產品，表示企業建立一個新品牌，將新產品推出市場。副品牌延伸則是在主品牌之下利用新元素，將新元素來區分產品的品質，其主要目的是利用主品牌的品牌價值更迅速進入不同階層的市場。

兩個策略的結合，相異點是新產品策略是利用新的品牌來推出新產品，賦予產品有新的品牌形象，與既有的品牌不存在著主從的關係；而副品牌延伸策略為推出相似產品類別的新產品，有主副品牌之分，亦即品牌有著主從的關係。

15.防禦品牌+品牌橋樑延伸

防禦品牌是企業以新品牌名稱，在既有的產品類別推出新產品，其目的是為了防止其它競爭者來瓜分市場，可增加企業在市場佔有率。品牌橋樑延伸策略則是使用主品牌來為企業的新產品背書，其目的是利用消費者對主品牌的信任感，轉移到新品牌上。

兩個策略的結合，相同點是皆以新品牌帶入新產品，相異點則是新產品的產品類別相似與不相似之處。

16.新產品+品牌橋樑延伸

企業以新品牌推出與既有產品類別不同的新產品，為了避免新品牌與既有品牌的訴求有所落差，為了避免對既有品牌產生負面影響，企業可為新品牌命名，讓新品牌與新產品有新的氣象，並利用既有品牌當作主品牌的角色，帶領新品牌，以副品牌角色出現在市場上，並利用消費者對主品牌的信任感移轉至新品牌上使用。此策略的優勢，如下：

- (1)企業擁有眾多品牌，並推出不同產品類別的新產品，企業可進入不同領域市場發展。
- (2)主品牌帶領副品牌進入目標市場，快速進入市場，取得消費者的信任。
- (3)雖然新品牌所要耗費的成本與風險很多，但能確保既有品牌能保有品牌形象與價值，且能降低新品牌失敗的風險。

例如遠東集團創立於1937年，初期以紡織業為主，爾後橫跨紡織(遠東紡織)、石化(東聯化學)、水泥(亞洲水泥)、金融(遠東國際商業銀行)、百貨(太平洋崇光百貨、遠東百貨)、觀光(香格里拉台南遠東國際大飯店)及運輸(裕民航運)等產業，逐漸向外擴充，如今旗下的上市公司已達八家以上。近二十年來，在徐有庠奠下扎實基礎後，改由其子徐旭東接手後，持續以倍數成長，達到今日的規模。

根據上述分析之後，「不相似性延伸+垂直延伸」與「相似性延伸+水平延伸」的影響組合，共同之處是推出新產品做品牌延伸時，在決定產品類別的相似與不相似，會產生策略上的衝突，因此，在上述的十六類策略中，其中「主品牌不相似垂直延伸策略」、「主品牌相似水平延伸策略」、「副品牌不相似垂直延伸策略」、「副品牌相似水平延伸策略」四類策略，會有策略上的衝突現象產生；「副品牌相似垂直延伸策略」有多階層的品牌出現，使消費者對品牌的混淆，以及企業組織僵化等問題產生，導致策略容易失敗；「直接延伸+超級品牌延伸」、「產品線延伸+品牌包裹延伸」、「防禦品牌+品牌橋樑延伸」三類策略的衝突是新產品的產品類別相似與不相似之處；副品牌延伸是與主品牌存在著主從關係，而防禦品牌與新產品，強調的是使用新品牌來推出新產品，與既有的品牌並不存在著主從關係，故「防禦品牌+副品牌延伸」、「新產品+副品牌延伸」兩類策略，亦會有策略上的衝突現象。

可行性的品牌延伸策略共有六類，分別是：主品牌相似垂直延伸策略、主品牌不相似水平延伸策略、副品牌不相似水平延伸策略、產品線延伸+超級品牌延伸、直接延伸+品牌包裹延伸、新產品+品牌橋樑延伸（見表 3.1）。因此，本研究針對「直接延伸+品牌包裹延伸」與「新產品+品牌橋樑延伸」兩類品牌延伸策略，在第四章使用個案分析，驗證其品牌延伸策略。

表 3.1 六類可行性品牌延伸策略

可行性策略	內容
1.主品牌相似 垂直延伸策略	(1)企業擴大營運規模，拓展既有產品線的深度。 (2)企業品牌的知名度，可增加消費者的購買意願，提高產品的銷售量。 (3)相似品牌推展到市場上，較容易被消費者接受，可快速在目標市場上取得地位。
2.主品牌不相似 水平延伸策略	(1)企業組織規模的擴展，品牌朝向多角化發展。 (2)讓消費者對於品牌有著產品多元化、創新等新形象，取得消費者的高信任度。 (3)增加主品牌的價值與企業的競爭力。
3.副品牌不相似 水平延伸策略	(1)副品牌的產品類別增加，可以與主品牌有著相輔相成的關係。 (2)企業藉由發展副品牌與不同的產品類別，使品牌可以產生更大的綜效 (3)增加企業的品牌價值與競爭優勢。
4.產品線延伸+超級品牌延伸	(1)既有的主品牌生產線上，開發多項的新產品，有利於品牌形象的統一。 (2)運用現有成熟的技術，增加產品類別，讓消費者有更多元化的選擇，並增加市場銷售量。 (3)企業可節省品牌的行銷費用，讓多種產品使用同一個品牌，有利於提升品牌規模效益。

可行性策略	內容
5.直接延伸+ 品牌包裹延伸	(1)為了降低風險，運用企業既有的品牌來保護新產品的推出。 (2)主品牌的品牌聯想轉移到新產品上，可降低企業耗費的成本與風險。 (3)藉由主品牌的優勢，可針對消費者的需求，並專注在開發新產品。
6.新產品+ 品牌橋樑延伸	(1)擁有眾多品牌，推出不同產品類別的新產品，企業可進入不同領域市場發展。 (2)主品牌帶領副品牌進入目標市場，可快速進入市場，並取得消費者的信任。 (3)可確保既有品牌保有品牌形象與價值，並降低新品牌失敗的風險。

資料來源：本研究整理

3.3 研究方法

本研究之研究目的，主要在於探討企業發展品牌延伸策略的方向及選擇，並建立一套品牌延伸策略的架構模式，因此，以具有品牌價值的知名品牌作為本研究的個案對象。藉由既有研究的品牌延伸策略相關研究，建構出一套本研究之品牌延伸架構，本研究方法運用在於透過蒐集次級資料，歸納企業的發展過程的重要發展事件，並套入本研究的品牌延伸架構，說明本研究的品牌延伸架構的有效性。

3.3.1 個案對象的選擇

在個案對象的選擇上，本研究以品牌調查公司-華通明略 (Millward Brown Optimor)於2012年5月22日發佈2012年BrandZ全球品牌價值Top 100為依據。由於科技類的品牌相當強大，突顯科技業在現今生活裡，扮演著不可或缺的角色，資訊科技的紅海市場，讓科技業的軟硬體製造商，逐漸滲透消費者的生活中。因此，本研究針對BrandZ全球品牌價值的科技業Top 20，挑選出兩個知名企業品牌，作為本研究的個案對象。

由圖3.8的排名名單中，品牌貢獻(Brand Contribution)，係指品牌對企業盈利能力的貢獻，根據品牌對顧客購買決策的影響來計算。按照1-5級指數進行量化，數值越高表示品牌貢獻越大。本研究依品牌貢獻值為4，且具有硬體產品的企業，作為個案研究之對象，分別是第一名的Apple與第十六名的SONY企業。

科技類TOP20

		Brand Value \$M	Brand Contribution	Brand Momentum	Brand Value Change
1	Apple	182,951	4	10	19%
2	IBM	115,985	4	5	15%
3	Google	107,857	4	5	-3%
4	Microsoft	76,651	4	8	-2%
5	Facebook	33,233	3	10	74%
6	SAP	25,715	3	5	-1%
7	Baidu	24,326	5	10	8%
8	HP	22,898	3	3	-35%
9	Oracle	22,529	2	5	-16%
10	Tencent/QQ	17,992	4	8	19%
11	Accenture	16,118	3	5	4%
12	Intel	15,633	2	5	12%
13	Samsung	14,164	3	9	16%
14	Cisco	13,317	2	7	-18%
15	Siemens	10,676	2	3	-11%
16	Sony	8,542	4	4	-10%
17	Canon	6,780	2	4	-11%
18	Dell	6,550	3	3	N/A
19	Infosys	6,297	2	6	-23%
20	BlackBerry	6,060	3	3	-75%

圖 3.8 BrandZ 全球品牌價值的科技業 Top 20

資料來源：科技產業資訊室

http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2012/pat_12_A003.htm，

2013年3月3日下載

第四章 個案研究

本研究以個案研究的方式，運用本研究所建構的品牌延伸策略架構來說明個案，針對個案品牌延伸策略的選擇與發展歷程進行整理與歸納，說明本研究的品牌研究策略架構之有效性。

本章分為三節，第一節針對 Apple 公司進行介紹，第二節是針對 SONY 公司進行介紹，第三節則是分析 Apple 公司與 SONY 公司，運用本研究建構的品牌延伸架構中的策略。

4.1 Apple 公司簡史

蘋果電腦(Apple Computer, Inc.)創立於 1976 年，由 Steve Jobs、Steve Wozniak 及 Ronald Wayne 三人所創立，創業初期主要是開發及銷售蘋果電腦。Apple 的 Apple II 於 1970 年代助長個人電腦革命，其後的 Macintosh 接力於 1980 年代持續發展。原稱蘋果電腦公司 (Apple Computer, Inc.)，於 2007 年 1 月 9 日在舊金山 Macworld Expo 上宣佈改為蘋果公司(Apple Inc.)。Apple 的發展沿革如表 4.1，最知名的產品是其出品的 Apple II、Macintosh 電腦、iPod 音樂播放器、iTunes 商店、iPhone 手機和 iPad 平板電腦等。Apple 在高科技企業中以創新而聞名。

表 4.1 Apple 公司發展沿革

年代	事件
1976	由 Steve Jobs、Steve Wozniak 與 Ronald Wayne 創立 Apple，並開發與銷售 Apple I 電腦。
1977	發售最早的個人電腦 Apple II。
1984	推出革命性的麥金塔電腦(Macintosh)。
1985	Steve Jobs 離職，另行創立 NeXT。
1996	Apple 以收購 NeXT 的方法獲取了他們公司 OPENSTEP 作業系統及開發人員，使公司老闆 Steve Jobs 回歸至 Apple。Steve Jobs 回歸後，大幅度改革公司管理。
1998	推出第一代的 iMac。

年代	事件
2001	開設「Apple Retail Store」並推出 iPod。
2003	推出最早的64 位元個人電腦Apple PowerMac G5。
2006	Steve Jobs發表了第一部使用Intel CPU的桌上型電腦和筆記型電腦分別為iMac 跟MacBook Pro。
2007	Steve Jobs發表iPhone。
2008	在MacWorld2008展會上發佈MacBook Air筆記型電腦，它曾一度是市面上最薄的筆記型電腦。現已被Voodoo Envy超過。
2010	推出平板電腦產品iPad，定位介於iPhone和MacBook之間。
2011	全球開發者大會，推出Mac Os X lion、Ios5、iCloud，是Steve Jobs最後一次的發表會，於同年創辦人、董事長兼前執行Steve Jobs病逝。2011年底蘋果以5億美金收購以色列記憶體製造商Anobit，同時在當地設立研發中心。
2012	Apple執行長Tim Cook發佈iPad(第三代)、iPod touch5、iPhone5、iPad(第四代)、iPod mini、13吋Retina MacBook Pro，及新一代的Mac mini與iMac。

資料來源：維基百科

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/Apple%E5%85%AC%E5%8F%B8>

4.1.1 Apple 的品牌標誌

最初的 logo 在 1976 年由創始人三人之一 Ronald Wayne 設計，只在生產 Apple-I 時使用，為牛頓坐在蘋果樹下看書的鋼筆繪畫(見圖 4.1)。



圖 4.1 1976 年之前使用的品牌標誌

資料來源：Google 圖片，2012 年 12 月 15 日下載

1976年由 Steve Jobs 決定重新委託廣告設計，Rob Janoff 在設計品牌標誌同時，也展示一些變化，例如條紋版、單色版、金屬版，所有的版本都是相同的蘋果造型。由於條紋在灰階印刷上的表現問題，Rob Janoff 並不覺得條紋版是合適的設計。但 Jobs 很喜歡彩色條紋的設計，在當時電腦公司的商標與產品名稱都具有非常高科技的感覺，而彩色條紋的標誌充滿人性，較容易被所有人接受，尤其是青少年。這可以使電腦更容易賣到學校。而更實際的理由是，Apple II 是第一台可以在螢幕上顯示彩色畫面的家用個人電腦，彩色條紋恰好代表彩色螢幕的輸出能力。

雖然 Steve Jobs 很喜歡彩色條紋的設計，不過這設計卻遭到 Regis McKenna 的高層反對。在經過激烈的爭辯後，最後會議以 Steve Jobs 勝利，定案的標誌是有彩色條紋、被咬了一口的蘋果圖示，至於顏色的順序上沒有其他的含意，綠色被排在最上面只是為了要配合綠葉的色彩。1977年4月，推出的新款個人電腦 Apple-2，Apple 正式使用彩虹蘋果標誌，此後，這個設計就持續使用長達 20 多年(見圖 4.2)。



圖 4.2 1976 年末期至 1998 年使用的品牌標誌

資料來源：Google 圖片，2012 年 12 月 15 日下載

1998 年發表第一代 iMac 時，原始的彩虹標誌被具有半透明塑膠質感的新設計所取代。雖然在造型輪廓上略有修正，不過大致上仍然維持原有的設計。此外，Apple 在同時也開始採用單色版的圖示，曾用過藍、紅、灰等色(見圖 4.3)。



圖 4.3 1998 年第一代 iMac 使用的品牌標誌

資料來源：Google 圖片，2012 年 12 月 15 日下載

2001 年，Apple 開始採用 Aqua 樣式的 Apple logo，用來配合 Mac OS X 的介面風格(見圖 4.4)。



圖 4.4 2001 年 Mac OS X 使用的品牌標誌

資料來源：Google 圖片，2012 年 12 月 15 日下載

2007 年再次變更為金屬帶有陰影的銀灰色，陸續開始採用在 iPhone、iPod 等產品上，使用至今(見圖 4.5)。



圖 4.5 2007 年使用至今的品牌標誌

資料來源：Google 圖片，2012 年 12 月 15 日下載

4.1.2 Apple 公司主要產品

Apple 的主要產品以電腦的產品居多，而手機產品的推出，讓 Apple 對全球的手機產業產生影響。

- 1.個人數位音樂播放器：iPod classic、iPod、iPod nano、iPod shuffle、iPod mini、iPod Hi-Fi、iPod touch。
- 2.筆記型電腦：MacBookPro、MacBookAir、PowerBook。
- 3.桌上型電腦：Mac Pro、iMac。
- 4.小型桌面電腦：Mac mini。
- 5.手機：iPhone、iPhone 3G、iPhone 3GS、iPhone 4、iPhone 4S、iPhone 5。
- 6.家庭視聽網路連結器：Apple TV。
- 7.平板電腦：iPad、iPad mini。

4.1.3 iPhone 的特色

蘋果電腦初期以開發個人電腦為主，在 2001 年 10 月推出 iPod 數位音樂播放器，雖然並非是市面上第一款攜帶型 MP3 播放器，但因精美的設計而大受好評，並配合 iTunes 網路付費音樂下載系統，擊敗 SONY 公司的 Walkman 系列，成為全球佔有率第一的攜帶型音樂播放器。

在 2007 年蘋果電腦正式更名為蘋果公司，並跨領域踏入通訊領域，正式推出第一代 iPhone，將 iPhone 定位為 Smartphone，第一代 iPhone 分為 4GB 與 8GB 兩種版本，售價分別為 499 美元與 599 美元。iPhone 的 Multi-Touch 技術操作介面，不但引起全球 Apple 迷瘋狂搶購，亦顛覆手機傳統按鍵的操作介面，並帶給全球手機大廠在產品設計趨勢的影響，特別是 Multi-Touch 多點觸控式輸入介面。

第一代 iPhone 上市後，引發了熱潮，一些媒體稱這款手機為「Jesus phone」。第一代 iPhone 在 2011 年依舊佔有 4% 的手機市場佔有率，截止至第一代 iPhone 停止發售，Apple 所推出的第一代 iPhone 共賣出 735 萬部，從 iPhone 的獲利佔 Apple 總利潤的 50%。在 2008 年第四季，Apple 超過黑莓機，成為第三大手機製造商，僅次於 Nokia 與 Samsung。

2008 年 6 月 9 日，在 Apple 全球軟體開發者年會中，Steve Jobs 正式發行了 iPhone 3G，iPhone 3G 的內部結構與第一代 iPhone 相似，增加 3G 網路、輔助全球衛星定位系統等，並在 22 個國家正式發行。而緊接在 2009 年 6 月 8 日，Steve Jobs 發行 iPhone 3GS，Apple 與中國聯通達成協議，使中國聯通擁有 iPhone 3G 與 iPhone 3GS 在中國的銷售權，在發售前有近 300 名消費者提前排隊。

2010 年 6 月 7 日，在全球的關注下，Steve Jobs 正式發行 iPhone 4；iPhone 4 上市後，引發 Apple 迷搶購的熱潮。2011 年 3 月 2 日，在 iPad 2 的發行會上，Apple 宣布在全球已經賣出了超過一億 iPhone 手機。

2011 年 10 月 4 日，在發行會上，Tim Cook 正式向全球介紹 iPhone 4S。在發售後的 24 小時，蘋果公司賣出 100 萬部 iPhone 4S。iPhone 系列手機的暢銷，2011 年，Apple 成為盈利最多的手機製造商，正式擊潰位列冠軍地位長達十多年的 Nokia。2012 年 1 月，Apple 宣布當季公司 53% 的利潤來自於 iPhone，在這一季 Apple 賣出 3700 萬台。

2012 年 9 月 12 日，Apple 發表自 2010 年以來 iPhone 第一個大改款的 iPhone 5，在 2012 年 9 月 14 日 Apple 開始接受訂單的 24 小時內，共收到超過 200 萬的預購數量，iPhone 5 還創下前三天銷售超過 500 萬台的記錄。

Apple 所推出的 iPhone 系列手機，具人性化的觸控面板設計，將圖形直覺式的人機操作介面發揮得淋漓盡致。從 2007 年起一百多萬台的銷售量，至 2012 年的一億多萬台，六年來，共銷售了兩億多台的 iPhone 系列手機(見圖 4.6)，並屢屢創造 iPhone 的搶購潮，擁有許多支持 Apple 的 Apple 迷。自 iPhone 發表以來，不僅讓 Apple 擁有龐大的 Apple 迷，亦對全球手機市場造成重大的影響，如台灣的 HTC、韓國 LG 與 Samsung 等手機品牌紛紛推出觸控螢幕手機。

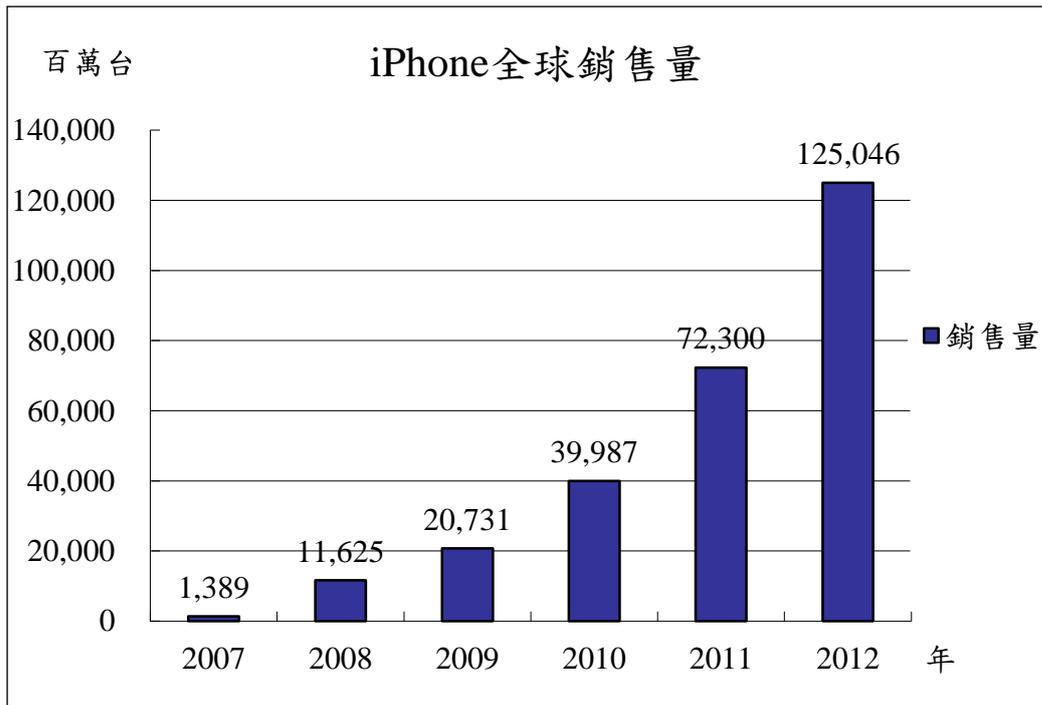


圖 4.6 iPhone 全球銷售量

資料來源：Apple Inc.2007-2012 Unaudited Summary Data

iPhone 的出現，對手機產業的核心技術產生劇烈的影響，智慧型手機的核心技術主要在於軟體與作業系統，對於開發功能型手機的廠商，進入開發智慧型手機並不容易，而智慧型手機與電腦的技術相似，智慧型手機可視為小型的電腦，並加入無線通訊模組，Apple 在開發電腦領域已具有豐富的經驗，因此，以簡約的外觀設計及直覺的觸控式人機介面，獲得廣大消費者的喜愛，進而帶動行動智慧型手機的熱潮，iPhone 特色如下：

1. 作業系統 iOS

iOS 的使用者介面的概念是可以使用多點觸控直接操作。控制方法包含滑動、輕觸開關及按鍵。iOS 屬於封閉式系統，系統架構分為四個層次：核心作業系統層(the Core OS layer)、核心服務層(the Core Services layer)、媒體層(the Media layer)、可輕觸層(the Cocoa Touch layer)。

手機軟體執行的流暢度與處理器的速度、作業系統對資料的處理效率、及記憶體的配置具有絕對的關係，因此，設計智慧型手機，必須在作業系統與應用軟體具有較高的技術能力，讓消費者在使用上，不會出現容易當機、

操作不流暢等問題，iOS 的架構設計是可支援觸控及多媒體的功能而設計的。

2.App Store

App Store 是 Apple 為 iPhone、Ipad Touch 以及 iPad 等產品創造和維護的數字化應用發佈平台，允許用戶從 iTunes Store 瀏覽和下載一些由 iOS SDK 或者 Mac SDK 開發的應用程式。根據應用發佈的不同情況，用戶可以付費或者免費下載。應用程式可以直接下載到 iOS 設備，也可以透過 Mac OS X 或者 Windows 平台下的 iTunes 下載到電腦中。其中包含遊戲、日程管理、詞典、圖庫及許多實用的軟體。WWDC2012 發行的 iOS6 改變了商店的使用者介面及購物體驗，下載免費程式及更新程式不需要密碼，購買程式無須回到主螢幕，新下載的程式帶有「New」標籤。

和 iTunes 音樂商店一樣，Apple 透過應用的銷售分成從 App Store 中獲利。Apple 及合作夥伴獲得所有第三方開發者發佈的應用銷售收入的 30%，開發者得到餘下的 70%。

2008 年 7 月 10 日，Apple 推出 App Store，同年 7 月 11 日，發佈 iPhone 3G，搭載新一代作業系統 iOS 2.0.1，並預先內置 App Store。2011 年 1 月 22 日，Apple 宣布 App Store 已達到第 100 億次下載。同年 5 月，Apple 審批它的第 500,000 個應用。這些應用中有 37% 是免費的，平均價格約在 3.64 美元。截止至 2012 年，App Store 至少有 620,000 個第三方應用可供下載。

4.1.4 iPhone 成功的因素

在 iPhone 出現之前，Nokia 手機是最廣泛被使用的，因為操作容易，成為眾多手機廠參考的標準，然而，僅只有部分的廠商推出智慧型手機，在早期所推出的智慧型手機，主要使用者是商務人士或是金字塔頂端的消費者，最為知名的是 RIM 推出的黑莓機，因此，智慧型手機在手機市場的市占率不高，直到 iPhone 推出，提供智慧型手機使用者的全新經驗，iPhone 迷人之處，在於使用者不需要產品使用者手冊即可操作，讓初次使用智慧型手機的使用者能輕鬆學會，因而造就 iPhone 手機的成功。

針對手機產業及消費者兩大部分的影響，分析 iPhone 對市場的影響。

1. 對手機產業的影響

Steve Jobs 總會開發出全新的產品，從開始百分百占據市場，然後再逐步失去，直至他發現一個新的市場，因此，Apple 的成功，來自於他的創新能力，Apple 自 2007 年正式跨入通訊產業，帶動智慧型手機的風潮，Apple 不會模仿業界公司的路線，推出相似性的產品，而是創造市場沒有出現的新產品，故 Apple 每次推出新產品，總是吸引全球的關注，使 Apple 不需要用行銷策略，即讓消費者購買，屢屢創造銷售佳績，造就許多 Apple 迷。

Apple 對手機產業的衝擊，不僅讓世界的手機製造商排名有巨大的變化，且讓許多手機製造商紛紛進入智慧型手機市場，帶動觸控面板產業成長，並推出不同的作業系統，讓智慧型手機市場儼然成為紅海市場。

圖 4.7 為 2012 年第 3 季，Gartner 調查全球手機銷售量統計圖，Gartner 調查公司，發佈 2012 年第 3 季度全球手機市場調查報告。報告顯示，第 3 季度全球手機總出貨量為 4.28 億台。雖然與去年同期相比手機出貨總量下降 3.1%，但智慧手機出貨量卻增長 47%。

智慧型手機出貨量大幅增長最大的受益者就是 Apple，iPhone 市占率從 2012 年同期的 3.9% 提升到 5.5%，2012 年第 3 季，Apple 共賣出 2350 萬台 iPhone，讓 Apple 成為全球第三大手機製造商。Samsung 則以 22.9% 的市占率穩居榜首，而採低價策略的 Nokia，換得全球第二大手機製造商的位置，達到 19.2%。

Gartner 表示 Apple 和 Samsung 大約佔據第 3 季全球智慧型手機出貨量的 46.5%。而 Gartner 表示目前作業系統的市場分析，iOS 以 13.9%，排名第二，而 Android 則以 72.4% 的穩居第一名。此外，Gartner 還表示 iPhone 5 在中國內地發佈之後，將為 Apple 帶來更大的提升。由此可見，Apple 所推出的 iPhone，在全球擁有一定的市場。

Worldwide Mobile Device Sales to End Users in Q3 2012 (in Thousands) — Gartner				
Company	3Q12 Units	3Q12 Market Share (%)	3Q11 Units	3Q11 Market Share (%)
Samsung	97,956.8	22.9	82,612.2	18.7
Nokia	82,300.6	19.2	105,353.5	23.9
Apple	23,550.3	5.5	17,295.3	3.9
ZTE	16,654.2	3.9	14,107.8	3.2
LG Electronics	13,968.8	3.3	21,014.6	4.8
Huawei Device	11,918.9	2.8	10,668.2	2.4
TCL Communication	9,326.7	2.2	9,004.7	2.0
Research in Motion	8,946.8	2.1	12,701.1	2.9
Motorola	8,562.7	2.0	11,182.7	2.5
HTC	8,428.6	2.0	12,099.9	2.7
Others	146,115.1	34.2	145,462.2	32.9
Total	427,729.5	100.0	441,502.2	100.0

圖 4.7 2012 年第 3 季，全球手機銷售量統計圖(單位：千)

資料來源：Gartner，2012 年 12 月 25 日下載

2.對消費者的影響

iPhone 的問世，顛覆了消費者對於智慧型手機的觀感，讓消費者不再認為智慧型手機僅是金字塔頂端或商務人士所擁有的。iPhone 手機於 2007 年 6 月在美國上市，隨即造成大轟動，至 2012 年在全球已銷售兩億多台，而吸引消費者購買 iPhone 的動力，有下列五點：

- (1)簡單的操作：初次使用者不需要閱讀使用手冊，即會操作 iPhone。
- (2)豐富的 App Store：使用 App Store 及下載軟體安全性，獲得極大滿足感。
- (3)Apple 的品牌：Apple 的品牌形象，象徵創新與時尚。
- (4)外觀設計：簡約、輕薄。
- (5)手機功能強：支援 iTunes、音樂、相機、地圖、App Store 及 Siri。

Apple 的品牌形象深植人心，代表著時尚、簡約、使用方便等，使用過 Apple 的產品的消費者，對於 Apple 品牌的忠誠度明顯提高，因此，購買 Apple 其他產品的意願極高，同時，Apple 的品牌定位相當鮮明，消費者購買 Apple 產品的關鍵並不取決於價格，而是對品牌的時尚、價值、流行及迷戀，認為購買 Apple 的產品有助於自我身分的提升。這促成 Apple 在推出新產品時，不需要行銷策略，即能吸引廣大的 Apple 迷購買。

4.2 SONY 公司簡史

索尼公司（日語：ソニー株式会社，英語：Sony Corporation）是以日本東京為企業總部，橫跨電子 3C、遊戲、金融、娛樂領域的世界巨擘，擁有全世界的品牌知名度。SONY 創建於 1946 年，而他的前身為「東京通信工業株式會社」，由擁有技術研發背景的井深大與擅長公關、行銷的盛田昭夫共同創辦，目前由遊戲部門出身的平井一夫與其經營團隊共同領導。

SONY 的最大特色是以技術發展為基礎，成立初期經營無法穩定成長，直到 10 年後的 1956 年發展當時不被看好的電晶體技術，開發出日本第一部電晶體收音機「TR-55」一舉成功，公司營運終於漸入佳境。

在晚了一步進入彩色電視的 SONY，在 1961 年開始採用美國著名的原子物理學家勞萊博博士發明的柵控彩色映射管技術，但透過此技術開發出來的彩色電視造價相當昂貴，消費者無法接受，且故障率極高。因此，雖然 SONY 在 1964 年向外界公布柵控彩色映射管技術研發成功，但並沒有投入批量生產。

由於研發資金相當龐大，SONY 面臨停止研發彩色電視技術的困境。此時，SONY 研發部負責人建議進行一項單電子槍內是否能夠容入三束電子束的實驗。1966 年，新型的電子槍研發成功，將它放入當時研發的 7 英寸柵控彩色映射管後，出現了從未有過的清晰畫面，這項技術的突破，讓 SONY 在彩色電視及相關產品上的前途光明。

在 1968 年 4 月，開發出「Trinitron」彩色映像管。經過再來的強力推進，SONY 達成的半年內實用化的艱鉅任務，於 1968 年 10 月，對日本市場送出世界的 Trinitron 搭載電視 KV-1310，並且在日後一舉引爆全球的搶購熱潮。

1970 年，SONY 與 JVC、松下共同發表專業領域用的「U-Matic」錄影系統，正式為日後的錄影帶格式戰揭開序幕，1975 年，SONY 發表全球第一個針對家庭用開發的錄影系統 Betamax，同時推出第一款機型—SL-6300，一舉成為全球性的消費性電子映射大廠。1976 年，日本 JVC 亦推出 VHS 規格搭載的 HR-3300，讓松下幸之助決定要松下放棄其獨自的系統 VX，轉而加入 VHS 陣營。在錄影帶格式戰中，由於 VHS 透過犧牲畫質達到比 Betamax 更長的錄製時間，以及 Betamax 在 SONY 不願意開放規格授權的情況下，VHS 以 Betamax 三倍的速度迅速擴張市場。最後 SONY 於 1988 年開始生產 VHS 錄影機，這一年經常被認

為是格式戰結束的一年。

1979年3月，在井深大的要求下，音響部門以記者用的小型錄音機「新聞人」(Pressman)修改成體積更小的錄音機，在得到許多人稱讚其良好的音質評價後，在盛田昭夫的主導下，索尼在1979年7月開始，推出Walkman(隨身聽)，盛田昭夫將Walkman定位在青少年市場，且強調年輕活力與時尚，並創造耳機文化，1980年2月開始在全世界開始做銷售，並在1980年11月開始全球統一使用「Walkman」這個不標準的日式英文為品牌，直到1998年為止，「Walkman」已經在全球銷售突破2億5000萬部。

在1988年，SONY宣佈與任天堂合作，共同開發超級任天堂用CD-ROM主機。1992年，在某些原因之下合作破局，久多良木健向當時最高經營決策者大賀典雄全力爭取開發新一代遊戲機計畫，大賀典雄在眾多的反對聲浪中，強力為久多良木健的遊戲機開發計畫背書，1993年開始，SONY旗下的「日本索尼音樂」成立索尼電腦娛樂(SCEI)，計畫代號為PS-X，開發新一代的CD-ROM遊戲主機，全力對抗任天堂所主導的遊戲市場。1994年，SCE推出PlayStation(PS)，2000年推出PlayStation 2(PS2)，2004年，推出PlayStation Portable(PSP)。截至2007年3月底止，PlayStation系列，銷售量高達2億3000萬部，成為繼Walkman後，全球最為成功的產品。

2006年，SCE推出PlayStation 3(PS3)，搭載藍光光碟機(Blu-ray Disc)、1080p高畫質遊戲及影音功能、內建硬碟、藍芽無線通訊。初期PS3成本過高導致價格高昂、遊戲軟體不足、多款PS、PS2年代獨佔的遊戲，因延期或跨平台等不利因素，使PS3在日本、歐美以及亞洲市場上，銷售量落後於同世代的任天堂的Wii及微軟的Xbox 360。2009年11月，配合低價版PS3上市以及遊戲資源逐漸完整，在新一季全球銷售量已逆勢上揚。截至2011年5月止，全球累計銷售量達5000萬部。2011年12月19日，SCE推出PlayStation Vita，與同時期的Nintendo 3DS競爭。

SONY創立六十餘年，以技術發展為基礎，並具有先知性，創造人類的需求，推出許多產品(見表4.2)，成功的產品有風靡全球的Walkman、PlayStation系列等，屬於階段性產品的成功，其產品特性在於它們是帶動此產品的潮流，但卻容易競爭者給取代，如Walkman被Apple的iPod給取代，PlayStation則被Wii及Xbox夾攻競爭。此外，SONY創立以來，除了不斷地為自己企業創新耕

耘，亦向其他產業投資與發展，將 SONY 的版圖拓展到其他市場(見表 4.3)，如收購哥倫比亞電影、旗下 Sony BMG Music 與 Sony Ericsson 等，以及成立 SCE 與 SCN，以多角化方式經營 SONY。

表 4.2 SONY 重要產品與技術的事件

年代	事件
1946	東京通信工業公司成立(SONY前身)
1950	推出日本第一代磁帶錄音機「G-Type」
1955	推出日本第一台電晶體收音機「TR-55」
1958	將公司名稱變更為「索尼株式會社」
1960	推出全球首台直視型可攜式電晶體電視「TV8-301」
1962	推出全球最輕巧的5吋電晶體電視「TV5-303」
1963	全球第一台電晶體小型VTR「PV-100」問世
1965	全球第一台家用VTR「Video Corder」CV-2000
1968	推出特麗霓虹(Trinitron)彩色電視「KV-1310」
1975	推出家庭用BETA錄影機Betamax「SL-6300」
1979	推出卡帶式隨身聽Walkman「TPS-L2」
1982	推出全球第一台CD播放器「CDP-101」
1985	推出世界第一代攝錄一體型V8「CCD-V8」
1988	放棄Betamax錄影帶規格，加入VHS規格，結束長達14年的錄影帶規格戰
1989	推出世界第一代體積小、重量輕的護照型V8「CCD-TR55」
1992	以「MZ-1」為首，推出4機型的MD(Mini Disc)系統播放器
1993	成立SCE-索尼電腦娛樂進軍家庭娛樂遊戲市場
1994	Sony 32位元遊戲機PlayStation
1996	推出家用個人電腦「VAIO」系列；推出數位相機Cyber-shot「DSC-F1」
1997	推出「WEGA」CRT平面電視系列；第一代VAIO筆電505上市
1999	推出娛樂用機器狗AIBO「ERS-110」
2000	推出PlayStation2次時代遊戲機
2003	推出全球首款藍光錄影機「BDZ-S77」
2003	SONY品牌在調查報導<品牌：日本2003>位居日本品牌第一名
2005	發表高畫質薄型液晶電視的新品牌「BRAVIA」

年代	事件
2006	推出數位單眼相機「α」(alpha)系列；PlayStation3次時代遊戲機
2007	推出全球首款OLED電視 "XEL-1"；掌上型遊戲機PSP
2010	推出全球最小、最輕機身的可換鏡頭式數位相機「NEX」系列
2012	推出Xperia Tablet S平板電腦
2013	推出Xperia Z智慧型手機

資料來源：台灣索尼官網、林念鞍(2008)、維基百科

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/SONY>

表 4.3 SONY 國際發展事件

類別	年代	事件
音樂	1968	美國哥倫比亞廣播公司CBS合資成立CBS/Sony音樂公司
	1988	併購美國CBS唱片部門，CBS/Sony更名為Sony Music
	2004	旗下Sony Music(索尼唱片)與全球第5大唱片公司BMG Music(博多曼唱片)合併，Sony BMG(索尼博多曼)音樂娛樂公司
	2008	收購旗下索尼博多曼音樂(Sony BMG Music)另50%股權，成為100%子公司，並更名回索尼音樂娛樂(Sony Music)
電影	1989	併購美國哥倫比亞三星製片電影公司，進軍Hollywood市場
	2004	旗下索尼影視娛樂併購米高梅電影公司，躍身全球第一大電影公司
電子	2001	與瑞典易利信合資各50%，成立索尼愛立信行動通訊公司
	2011	發布收購旗下索尼愛立信(Sony Ericsson)行動通訊另50%股權，成為100%子公司
遊戲	1993	成立SCE-索尼電腦娛樂，進軍家庭娛樂遊戲市場
網路	1995	成立SCN-索尼通訊網路，進軍網際網路內容服務市場
金融	1979	與美國保德信保險公司(The Prudential Company)合資各50%，成立Sony Prudential Life Insurance Co. Ltd
	1987	取得保德信持有的50%股權，更名為索尼人壽

資料來源：台灣索尼官網、維基百科<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/SONY>

4.2.1 SONY 的品牌標誌

公司原名「東京通信工業株式會社」(日文音譯:Tokyo Tsushin Kogyo)、(Tokyo Telecommunications Engineering Company)，在逐漸邁入國際化時，盛田昭夫感覺公司全名過於冗長，有礙國際化發展，希望能夠想出如 ABC、RCA、GE 這樣好記，且具國際化的名稱。盛田昭夫和井深大翻遍英文字典，最後決定用拉丁文的「Sonus」(聲音)、英文的「Sonny」或「Sonny-boy」(可愛的孩子)組合成「Sonny」意指「以聲音起家的可愛頑皮孩子」。但「Sonny」在日文詞彙裡的發音與輸錢「sohe-nee」同音，是不吉祥的辭彙，最後決定去掉其中一個字母「n」，「Sonny」變成了「Sony」，一個日式的英文字。Sony 品牌第一次出現在 1955 年上市的 TR55 電晶體收音機上，盛田昭夫和井深大說服反對的董事後，在 1958 年 1 月正式更名全大寫的 SONY(見圖 4.8)，索尼這個新名稱，讓人完全感覺不出是日本的公司，使人認為是自己國家又有親切的感覺，因此，讓索尼成功打入美國及海外市場。至今，仍有較少接觸消費性電子的人誤以為索尼是美國的品牌。

中文譯名上，台灣、香港曾長期採用「新力」作為中文譯名，除了具有「創新」、「力量」涵義外，亦兼具 SONY 創業精神；中國大陸則是採用較為洋化的「索尼」作為 SONY 直接音譯的名稱。但自 2009 年起，SONY 全球統一，中文名稱為「索尼」，更接近「SONY」的發音，採用「新力」為譯名的地區，由「新力」更名為「索尼」。



圖 4.8 SONY 品牌標誌

資料來源：台灣索尼官網<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/SONY>，

2013年3月2日下載

4.2.2 SONY 主要產品

SONY 的多角化經營方式，橫跨電子、娛樂、遊戲、金融等多產業，創造了眾多引領潮流的產品，包含 Walkman、WEGA、VAIO、Cyber-shot、PlayStation、BRAVIA 等著名產品，其中被 SONY 列為全球最成功的產品是 Walkman 與 PlayStation；而本研究針對電子產業則選擇 VAIO 及 BRAVIA 兩項產品，作為本研究的研究對象。

1. 電子產品

(1) VAIO

VAIO，是 SONY 販售以 IBMPC 相容機為基準，並搭載 Windows 的電腦系列品牌。於 1997 年正式上市，VAIO 個人電腦是時任社長出井伸之所提出的數位夢想元件之一，也是將索尼公司由傳統的類比電子公司，進入到數位化的重要產品之一，分別有攜帶型筆記型電腦、桌上型電腦。

SONY 旗下的 VAIO 筆記型電腦，在 1997 至 2008 年，VAIO 被定義為「Video Audio Integrated Operation」(視聽整合作業系統)，重視影音整合效能。在 2008 年 7 月 16 日，日本 SONY 重新定義 VAIO 為「Visual Audio Intelligence Organizer」，並在品牌內涵中增加「Quality」(質量)、「Design」(設計)和「Intelligence」(智慧)。SONY 表示，視覺效果除了影片，還需要包括靜態的圖片。此外，電腦必須更具智慧，處理各種問題，如面部識別。

在 1997 年，設計師 Teiyuu Goto 先生創造出一個代表 VAIO 的功能與外型自然本質的標誌符號(見圖 4.8)。這個標誌本身有許多象徵性的意義，並且精確地反映出 SONY 的風格。VAIO 中的'VA'代表 SONY 完整聲音與視訊娛樂處理能力的整合。'VA'背後的另一個概念則是類比與數位結合。而 VAIO 便成為視聽整合作業 (Video Audio Integrated Operation) 的代名詞。

根據 Goto 先生表示，標誌中的'V'與'A'是連接在一起的，來表示一個正弦波(sine wave)(見圖 4.9)，也就是基本的類比訊號。而'I'與'O'也可以翻譯為 1 與 0，也就是代表二進位碼(binary code)的數位訊號。顯然 VAIO 這個名稱與標誌反映出 SONY 的風格，而且包含許多概念，也就是 SONY 為改變生活形態，而推出的新概念個人電腦。

VAIO 這個名稱也與"violet"(紫羅蘭)有語音上的關聯，故紫色就成為這部個人電腦的顏色。紫色的色調則被加入銀灰色的元件中。因此，紫色也很快地成為代表 VAIO 的顏色。當 VAIO 放在其他白色與象牙白色的個人電腦與周邊設備之中時，VAIO 便顯得很突出。VAIO 筆記型電腦擁有潛藏的驚喜。當您啟動電腦時，會聽到獨一無二的聲音音效。雖然是很陌生的聲音，但是這個聲音是來自一種美國的電話按鍵，在按下 V-A-I-O 字母的按鍵時發出的聲音。



圖 4.9 VAIO logo 設計概念

資料來源：台灣SONY VAIO官方網站，2013年2月18日下載

每年 SONY 都會推出新的 Power 開啟的裝置，設計新材料顏色、造型與功能設計功能豐富且外形美觀，自行研發許多新的操作方式與新的使用介面。VAIO 筆記型電腦設計定位在個人用戶市場，並帶動 SONY 旗下其他個人消費產品的銷售。打造人性化的筆記型電腦，成為重要筆記型電腦品牌。

VAIO 的成功在於四點：獨特的市場定位、積極創造需求、齊全的配套產品線、造型的獨特性。SONY 希望它成為一種與眾不同的產品，引以為榮的創意、先進，且能代表 SONY。為此 SONY 制定六條 VAIO 的設計準則，並刻在一個四方體的六個面，放在每位設計師的桌上，提醒他們在設計中要貫徹這六條準則。這六條準則：Doki-Doki(愉悅)、Mune-Kyun(熱情)、Waku-waku(鼓舞)、Koredayone(差別)、Daisuki(栽培/培養/延續)、Hajimete(創新)。

SONY 的本業是，從電子音響家電和視聽器材起家。SONY 的強項在家電音響，以此稱霸世界，因此，SONY 思考的是如何將家電音響的要素注入到電腦。SONY 認為在電腦產業中，無論任何一家的電腦製造商，大都是使用微軟的作業系統與英特爾(INTEL)的電腦晶片，亦即電腦基本主要的組件，每家電腦製造商大致都相同，然而，SONY 該思考的是如何與其他廠商具有差異化。

率領電腦事業的安藤，認為電腦不僅只有電腦單獨的使用，而是和音響機器相聯繫，認為電腦不僅是商業用的延長線產品，而是強調家庭中個人使用的娛樂產品。「聯繫和更有趣」即是 SONY 差異化的概念。因此，SONY 就不在電腦內裝置文字處理器(Word Processor)和表計算(Spreadsheet)等的商業軟體。出井認為是：「不是作企業用的電腦，而是作消費性產品，且能夠和音響機器聯繫，電腦能夠在娛樂世界繼續前進。」這已經對 VAIO 構築新的範疇，也是 VAIO 能夠成功的關鍵因素。

(2)BRAVIA

BRAVIA 是日本 SONY 的新一代平板液晶電視品牌。BRAVIA 是「Best Resolution Audio Visual Integrated Architecture」的縮寫(見圖 4.10)，意思為「最高品質的影音整合架構」。BRAVIA 電視品牌最開始是在 2005 年 8 月 24 日發表於中國大陸，2005 年 9 月陸續在美國、日本、台灣發表其最新電視品牌，並在全球砸下 1.4 億美元作為 BRAVIA 行銷。



圖 4.10 BRAVIA 的品牌標誌

資料來源：台灣SONY BRAVIA官方網站，2013年3月23日下載

SONY 過去因錯失液晶面板技術，使得第一品牌陸續被 SHARP(夏普)、PANASONIC (松下)、SAMSUNG(三星)、LG(樂金)超越，電視部門的業績不佳。2005 年第一季度財報顯示，SONY 電視部門淨虧損 72.6 億日元(約 6,500 萬美元)，拖垮 SONY 整體的獲利。SONY 捨棄從映像管電視時代就使用的 WEGA 品牌，即表示電視事業的躍進。SONY 第三號主管伊原直言：「電視是

SONY 事業核心中的核心，SONY 能否翻身，就看 SONY 是否能夠在電視機市場殺出重圍，全面搶攻成長快速的液晶電視市場，以奪回全球第一大的液晶電視品牌為目標。

BRAVIA 品牌部份機種採用與三星合資的 S-LCDS 所研發的第七代液晶面板，目前將用在所有平面電視，包括背投影電視、液晶電視。映像管電視則繼續沿用 WEGA 品牌。爾後，SONY 將以 BRAVIA 品牌全面取代使用 8 年之久的 WEGA。

BRAVIA 系列液晶電視熱賣之賜，SONY 在美國數位平面電視市場的佔有率，4 個月的時間內由個位數竄升至 30%，在 2005 年第三季財報，原本拖垮 SONY 獲利的電視部門，終於轉為高度成長的獲利支柱。

BRAVIA 全球行銷口號是「Color」(色彩)；在中國大陸，SONY 的主要行銷口號是「博大晶深」；在台灣，台灣新力國際(2009 年改名為台灣索尼)的 2005 年主要行銷口號是「感動的色彩 永遠值得」、「液晶電視再進化」，2006 年主要行銷口號是「映在心中的色彩 感動最大」、「液晶電視再進化」，2007 年主要行銷口號是「最美的承諾 最感動的色彩」、「液晶電視再進化」，2008 年主要行銷口號是「美麗的色彩 永存人心」、「完美色彩 永不妥協」，2009 年主要行銷口號是「用眼睛思考色彩」，2010 年主要行銷口號是「進化完美 超越當代」，2011 年主要行銷口號是「未來 重新定義」，2012 年主要行銷口號是「無比熱情 創新視界」；在香港則利用「色彩·真感動」作為宣傳口號。2008 年，SONY 開始在中國大陸用「看心中的紅，看 BRAVIA」作為行銷口號貫穿於廣告中。

4.2.3 SONY 的成功因素

戰後從廢墟中開始發展的東京通信工業(股)公司，以電晶體收音機為發展中心，創造出一個以技術聞名的公司—SONY。SONY 發展的很大原因是核心技術，以及新產品的開發。此外，SONY 的特色在於能夠喚醒人們對產品的需求慾望，且能夠深植每個人的心中，故能夠創造市場的需求，亦即能創造出新的市場。SONY 的公司文化是做大家不願意做的事，做產品開發的先驅者，這是井深和盛田獨樹一格的精神，亦是 SONY 成立以來的一貫精神。

1.核心技術

(1)電晶體

SONY 成立初期以生產電晶體為主，是由當時戰後的情況與公司員工的技術所決定，爾後，隨著環境的變化，SONY 開始生產電晶體的替代產品，如電晶體收音機及錄音機等產品，使得 SONY 開始研發可攜帶、輕便小巧的收音機，緊接著研發可隨身攜帶的 CD player、電視和 DVD 等攜帶型產品。而有了撥放音樂的產品，更需要可以儲存音樂的空間，因而研發了容量更大、音質更好的 CD，更在 CD 的基礎上，研發了 DVD，並將這些技術運用到原來的 CD 與卡帶上。

(2)VTR

SONY 在開發 VTR (Video Tape Recorder)上，是受到錄音機與電晶體兩個技術累積成果的影響。錄音機和電晶體的發展成功，使 SONY 在技術上獲得許多的成就。錄音機，使 SONY 在磁氣記錄有關的技術累積，在磁頭及 TAPE 的磁性改良，使音質更好與馬達的穩定性，獲得很多的技術知識，成為 SONY 的核心技術資產。電晶體開發的成功，讓 SONY 的小型化及行動(Mobile)化獲得成功，電晶體的利用，使錄音機產品開發，朝向小型化的發展，這些技術知識的累積，為後來開發 VTR 的基礎。在 1961 年，SONY 和 AMPEX 共同合作開發，發表的世界第一個使用電晶體小型化的 VTR「SV-201」。在這發表的前後，AMPEX 公司的經營組織改組，新的經營組織朝向工業用 VTR 發展，因此，「SV-201」開發完成後，SONY 和 AMPEX 的合作，也宣告結束。

SONY 在開發初期，即表示將市場定位在家庭用電視錄影機。經營高層深刻認識家庭用 VTR，在未來的市場，具有重要的戰略地位。在 1963 年，SONY 獨自開發出比 SV-201 更小型的 VP-100，但此產品並不是使用在當時 VTR 所應用的電視台，而主要是以醫院、學校、航空公司為銷售對象。但依舊離家庭用的標準有一段距離，因而，在 1965 年發行世界第一個家庭用 VTR「CV-2000」，CV-2000 在家庭用市場並不普及，因此，與 AMPEX 在業務及教育市場上，展開激烈的競爭，雖然 AMPEX 所生產的 VR-7000 在畫質的功能上，比 SONY 的 CV-2000 更好，而 SONY 能獲得勝利的原因在於，操作方法簡易及故障率低。

SONY 雖然在業務用及教育用的 VTR 相當成功，但家庭用的 VTR 依舊不普遍，故仍朝小型及低價的目標來努力。在 1975 年，正式發表銷售「Betamax VTR」，隨著 Betamax 的銷售上市，世界的家庭用 VTR 有了爆發性的成長，且 Betamax 的銷售，讓 VTR 事業成為 SONY 的重要事業，在 1980 年，佔了 SONY 的營業額的 1/4。且讓 SONY 擁有非常多的專利。

BetaMax 的發表，表示家庭用 VTR 時代到來，業界的反應非常熱烈。而 SONY 的目的是希望統一家庭用錄影機的規格，完成業界標準(De Facto Standard)。但在 1976 年，日本 VICTOR 開始銷售 VHS 系統，VHS 的盟主日本 VICTOR 透過技術提供和 OEM 的方式，積極地擴大 VHS 的家族成員，使得在 1977 年，BETA 和 VHS 的兩大系統開始展開激烈的戰爭。

家電業的領導企業松下電氣，開始加入 VHS 陣營，其理由是日本 VICTOR 使用簡單，容易製造。由於松下的加入，讓 VHS 的營業能力，逐漸增加。隨著家庭用錄影機的急速的普及化，生產的台數也持續不斷地增加，1981 年世界需求量超過 1,000 萬台。1983 年，日本正式解除出租錄影帶的禁令，在錄影帶出租店中，使用 VHS 系統逐漸增加，因此，BETA 也慢慢地居於劣勢。而在 1983 年，BETA 陣營的東芝和三洋電機表明，外銷的錄影機也要開始銷售 VHS 系統，即表示 SONY 的 Betamax 走向失敗。

由於世界已走向全球化發展，許多企業以外包或代工的方式，生產出新產品，因此，企業會互相模仿與競爭，造成許多企業的核心技術沒有很明顯；以 SONY 來看，早期開發的電晶體，是讓 SONY 慢慢開始成長的關鍵核心技術，雖然 VTR 到最後在規格戰失敗，但無法否認的是，當時的 VTR 依舊對錄影帶具有一定的影響，這都是 SONY 擁有的重要核心技術。

2.創新

(1)Walkman

在 1978 年，井深大先生提著一款 SONY 早期的錄音機對著盛田昭夫先生抱怨說：「我喜歡聽音樂，但不想要打擾別人。我不可能整天坐在立體音響旁，但一直帶著實在太重了。」這句話深深影響盛田昭夫先生，開始與研發人員討論開發出一種輕便、小巧、方便攜帶，且能夠滿足年輕人每天都想要聽音樂的願望。因此，在 1979 年，SONY 推出第一台隨身聽，引起全球的關注，造成搶購熱潮。

(2)VAIO

1994 年 Netscape 推出 internet Explorer，電腦連接到網際網路開始變成非常容易，相對地，電腦的銷售數量也隨之急遽增加，另外，行動電話的終端購買制度導入，達到輕量化和低價收費，因此，使得電腦快速地邁向普及化，每年的銷售數量，幾乎成倍數的增加。

在 1995 年到 1996 年，美國剛剛開始家庭電腦的發展，對尚未進入電腦市場的 SONY 是最好的機會，於是 SONY 想要在電腦市場裡面搶佔一個位置，因此，運用差異化策略，主張 VAIO 電腦的走向是「容易使用」和「娛樂性」，與非電腦(Non Computer)的概念極為接近。表示 VAIO 走向商業化，並提出二種工具，向顧客說明能夠達到連繫功能，一是記憶媒體的記憶卡(Memory Stick)，另一個是稱為 i link 的直接連線方法，依據這二個方法形成所謂的 VAIO 世界。

為了連接各式各樣的數位化產品，不僅僅在硬體上，相對地，軟體的連接也是需要的。SONY 在軟體的開發上，集中力量來自行開發。除了能夠使用外部業者的軟體外，更能依據自行開發，開發出更能獨自使用的方法，並在未來，能夠成為有競爭的產品。VAIO 的目標市場為家庭，因此，瞄準娛樂性的電腦，開始開發產品來創造這個市場。讓 VAIO 成為家庭電腦的領導者。

SONY 在產品創新上，是不遺餘力的，雖然曾經轟動一時的 Walkman 已被 Apple 所推出的 iPod 給擊敗，但是 Walkman 是帶動隨身聽的流行是不爭的事實，亦造成當時風靡全球的成功產品；而 VAIO 更是 SONY 搶進電腦市場的創新產品之一，SONY 採用差異化策略，有別於其他電腦製造商的策略，成功成為家庭電腦的領導者，並讓 VAIO 代表具有娛樂性的消費型產品。

4.3 個案分析

4.3.1 Apple 公司

1. 直接延伸

Apple 運用 Apple 品牌，從 1976 年創立時，主要是開發個人電腦，並推出革命性的麥金塔電腦(Macintosh)，Apple 的關鍵人物 Steve Jobs，曾經離開過 Apple，此時，便是公司的衰弱期，而在 1996 年 Steve Jobs 回歸 Apple，並推出第一代的 iMac。在 2001 年推出有別於以往 Apple 公司所推出的產品類別，推出新產品 iPod 的 MP3 播放器，並配合 iTunes 網路付費音樂下載系統，成功擊 SONY 的 Walkman 系列的 MP3 播放器，隨後推出 iPod 系列產品，更加鞏固 Apple 在數位音樂市場的地位。

而在 2007 年 1 月 9 日在舊金山 Macworld Expo 上，宣佈蘋果電腦公司 (Apple Computer, Inc.) 改為蘋果公司 (Apple Inc.)，並推出第一代 iPhone，正式跨入通訊產業，將 iPhone 定義為智慧型手機，此創舉不但改變 Apple 的發展，亦對全球手機產業產生劇變。

Apple 運用直接延伸策略的特徵如下：

- (1) 利用既有品牌--Apple，推出與既有的電腦產品不同的新產品，例如：iPod、iPhone、iPad。
- (2) Apple 以創新的思維推出新產品，可引領產業的發展。
- (3) 運用既有品牌推新產品，是利用消費者對品牌的信任，吸引消費者購買新產品。
- (4) Apple 建立的品牌價值，可創造市場的需求，讓消費者接受程度高。
- (5) 採用此策略，不需要讓消費者重新認識新品牌，但前提之下，必須要確定 Apple 品牌在消費者心目中的價值。

2. 品牌包裹延伸

Apple 正式推出第一代 iPhone，第一代 iPhone 於 2007 年 6 月 29 日晚間 6 點整(當地時間)正式發售，全美有上百名 Apple 迷為了搶購 iPhone 而提前排隊，並引發熱潮，截止至第一代 iPhone 徹底結束市場，Apple 共賣出 735 萬部第一代 iPhone，在 2008 年第 4 季，Apple 超過 RIM，成為第三大手機製造商，僅次於 Nokia 與 Samsung。

Apple 夾帶著 iMac 與 iPod 的成功，建立消費者對 Apple 品牌的滿意度與忠誠度，表示 Apple 品牌在消費者心中已有一定程度上的價值，進而，決定進入智慧型手機的領域，推出第一代 iPhone，引發搶購熱潮，並躍身成為全球第三大手機製造商；爾後，Apple 不斷推出 iPhone 3G、iPhone 3GS 等，至 2012 年所推出的 iPhone 5，每款 iPhone 智慧型手機系列的發行，在全球各地皆會造成缺貨的狀況，引起 Apple 迷漏夜排隊搶購的現象，由此可見，Apple 品牌具有高品牌價值。

Apple 運用有品牌包裹延伸策略的特徵如下：

- (1) 運用 Apple 品牌推出不同既有類別的新產品，藉由主品牌的品牌聯想的方式，讓消費者轉移至新產品上。
- (2) 藉由 Apple 品牌的知名度，及消費者對品牌的信任感、忠誠度等，讓消費者購買 Apple 公司推出的新產品。
- (3) Apple 使用單一品牌，可縮短建立新品牌的價值、知名度等的時間，且可鞏固主品牌的價值。
- (4) 高品牌價值的 Apple 品牌，可將主力放在開發新產品上，並減少行銷新品牌的成本。

3. 直接延伸+品牌包裹延伸

Apple 創立初期，主要是開發個人電腦為主，後來推出 iPod、iPhone、iPad 等產品，Apple 推出不同類別的新產品，並使用 Apple 單一品牌賦予在各系列的產品上，此策略為 Apple 運用既有的品牌，來保護新產品的推出，可降低新產品失敗的風險與行銷的成本。

Apple 利用簡約的設計、創新的技術與人性化的操作，不斷地替產品推陳出新，增加消費者對 Apple 品牌的信任感與忠誠度，並創造 Apple 品牌的獨特魅力，讓消費者迷戀不已，即 Apple 品牌具有魅力程度高的優勢，因此，Apple 在推出新產品時，不需要專注於行銷，即可讓新產品搶購一空，亦有可觀的銷售量，Apple 公司運用品牌的優勢，可專注於開發新產品，創造消費者的需求。

Apple 推出的產品，大多數都是相關性的產品，即是直接延伸的方式，此外，Apple 推出的產品皆用 Apple 品牌來推出新產品，亦即新產品會冠上 Apple 品牌，引起消費者的關注，即為品牌包裹延伸的方式，Apple 運用「直接延伸+品牌包裹延伸」的品牌延伸策略，優勢如下：

- (1) 使用既有品牌--Apple，推出多類別的新產品，讓產品的延伸性高。
- (2) 運用消費者對於 Apple 品牌的忠誠度，購買 Apple 的新產品，讓消費者對 Apple 品牌迷戀不已。
- (3) Apple 不需要耗費太多成本在於行銷上，即可替新產品打響品牌知名度。
- (4) 運用單一品牌的策略，讓品牌的形象鮮明，亦可穩固品牌的價值。
- (5) Apple 可專注於開發上，創造讓人耳目一新的新產品，將 Apple 品牌創新的思維，深植在消費者心中。

而 Apple 使用單一品牌的品牌延伸策略風險，敘述如下：

- (1) Apple 品牌形象已定型，較不容易改變品牌的風格特色，當有改變時，必須考量消費者是否願意接受。
- (2) 當新產品推出失敗時，對品牌價值會有負面的影響，進而影響 Apple 的既有產品。
- (3) 市場上的產品，系統整合良好，且相容性高，Apple 所推出的產品皆是封閉系統，當消費者不選擇 Apple 其中一項產品時，會造成消費者不再選擇 Apple 其他產品，造成 Apple 失去產品市場，進而，降低 Apple 品牌資產。

4.分析結果

蘋果電腦(Apple Computer, Inc.)創立於 1976 年，開發與銷售 Apple I 電腦。而在 1984 年，推出了革命性的麥金塔電腦(Macintosh)。隔年，Steve Jobs 離職，Apple 的銷售額逐漸下降，此段時期為 Apple 的衰落期，Apple 技術專注在電腦產品上；由於 Apple 銷售量的下降、市場佔有率的遺失，使得各界開始期盼有能者管理 Apple 公司。在 1999 年，Apple 以收購 NeXT 的方法，獲取他們公司 OPENSTEP 作業系統及開發人員，最終使其公司老闆 Steve Jobs 回歸至 Apple。Steve Jobs 回歸後大幅度改革公司管理，開發諸如 iMAC 等一系列新產品。

2001 年 10 月 Apple 以既有的 Apple 品牌，推出的 iPod 數位音樂播放器獲得成功，配合 Apple 獨家的 iTunes 網路付費音樂下載系統，擊敗 SONY 的 Walkman 系列，成為全球佔有率第一的攜帶型 MP3 音樂播放器，爾後，推出的多種 iPod 系列產品，更加鞏固 Apple 在商業數字音樂市場不可動搖的地位。截止到目前為止，Apple 已推出超過二十款 iPod 的產品。此時，Apple 已在全球累積許多 Apple 迷，對於 Apple 所推出的產品相當的喜愛。

2007 年 Apple 以 Apple 品牌，正式推出 iPhone 智慧型手機，將領域拓展到通訊市場，iPhone 的推出，立刻引起全球的關注，並

引起 Apple 迷的排隊購買熱潮，此後，每年 Apple 都會為 iPhone 系列推出新的智慧型手機，Apple 品牌已在全球建立相當高的知名度，當 Apple 要推出新系列的 iPhone 時，Apple 不需要專注在於行銷上，推出時，立即可引起消費者的購買風潮，截止至 2012 年，Apple 共銷售兩億多台的 iPhone 系列手機。

Apple 運用「直接延伸+品牌包裹延伸」的品牌延伸策略，可以讓 Apple 品牌形象鮮明，且品牌延伸的產品具有獨樹一格的風格，夾帶著高品牌價值，讓消費者對於新產品購買意願高，並忠誠於品牌；Apple 可以減少行銷成本，並專注於創造新產品，發揮 Apple 的創新思維。此外，Apple 的單一品牌策略，必須要將新產品推出的失敗率降到最低，且亦必須考慮到市場上的競爭者，以避免品牌的失敗，而影響品牌價值與品牌資產。

4.3.2 SONY 公司

1.新產品(new product)

SONY 於 1946 年創立，直到 10 年後發展當時不被看好的電晶體技術，開發出日本第一台電晶體收音機「TR-55」，日本人對小型東西非常喜愛，而此省電型小收音機，在日本是一個劃時代的產品，讓公司營運開始穩定發展。對於 SONY 而言，電晶體收音機「TR-55」是爾後 SONY 創新的產品的開端，讓 SONY 開始推出各種型號的收音機、錄音機及音響產品。

而在 1978 年，井深大先生的一個概念，引起盛田昭夫先生，想要開發出一種輕便、小巧、方便攜帶，且能夠滿足年輕人在任何時刻想要聽音樂的願望。因此，在 1979 年，SONY 推出第一台隨身聽，並為這新產品賦予一個名稱，即是 Walkman，此後，SONY 不斷地改良產品，推出各種不同新型號的 Walkman，截至 1999 年，SONY 已經銷售了 1.86 億台的 Walkman，Walkman 的魅力風靡全球。

SONY 一直以電子音響家電和視聽產品等產品為主，直到 1993 年，成立索尼電腦娛樂(SCE)，決定進軍家庭娛樂遊戲市場，並表示全力對抗當時主導電視遊戲機市場的任天堂。在 1994 年，SCE 以當時最先端的 3D 影像技術為武器，「PlayStation」的電視遊樂器加入硬體市場，與 SEGA 的 SEGA Saturn 和任天堂的 Nintendo 64 展開激烈的市場競爭，最後憑著 PlayStation 優異且強大的 3D 效能，SCE 成功地擊敗兩大競爭對手，取代任天堂在遊戲機市場上的壟斷地位。

2000 年，SCE 推出 PlayStation 2(PS2)，日本發售當日隨即引發搶購風潮，PS2 全球熱賣，交出亮眼的營收成績，遠遠拋離同期的競爭對手，PS2 在全球的總銷量已經突破 1 億 4 千多萬部，PS2 成為遊戲界歷史上最熱賣的遊戲主機，雖然之後被任天堂的 nds 所超越，但 SCE 的 PlayStation 系列創下佳績已是不爭的事實，社長久多良木健更被稱為「PlayStation 之父」。

以上述 SONY 的 Walkman 與 PlayStation 兩項成功產品為例，可得知 SONY 成功地跨入其他專業領域，推出不同產品類別的產品，並讓隨身聽與電視遊戲機兩項新產品，有 Walkman 與 PlayStation 新的品牌名稱與標誌(見圖 4.11)，讓新品牌有別於 SONY 既有的品牌形象，使新品牌有新的品牌形象與風格。

而 SONY 運用此品牌策略，必須考慮要推出的新產品的品牌形象是否與 SONY 本身的品牌形象有相符合，若沒有符合時，將新產品命名新品牌名稱，可避開下列三項風險：

- (1)新產品有新的品牌形象，可避免影響 SONY 本身既有的品牌形象。
- (2)當 SONY 推出許多不同產品類別的新產品時，可避免消費者對 SONY 有品牌淡化現象出現。
- (3)避免消費者對於 SONY 品牌的產品沒有聚焦，進而，對 SONY 的專業核心技术產生質疑。

SONY 為了避免上述提及的風險，爾後，SONY 推出新產品及跨入其他領域時，即會讓新產品賦予新的品牌名稱，如 VAIO 筆記型電腦、Cyber-shot 數位相機、BRAVIA 液晶電視等，並讓新品牌擁有自我風格，讓消費者對於不同的產品，有著不同的感受與新氣象。



圖 4.11 Walkman 與 PlayStation 品牌標誌

資料來源：Google 圖片，2013 年 4 月 1 日下載

2. 品牌橋樑延伸

目前，SONY 主要的產品包含電子產品、遊戲產品及娛樂產品三大類，電子產品主要有 Cyber-shot 數位相機、 α 數位單眼相機、VAIO 筆記型電腦、SONY 行動電話等；遊戲產品主要有 SONY 家庭電腦娛樂系統，如 PlayStation3；此外，SONY 成立索尼音樂娛樂公司和電影娛樂公司負責唱片的製作、發行等，由此可見，SONY 的每項產品大部分都是圍繞著核心技术來開發的，例如：我們可以使用 SONY 的 PlayStation 3 在 SONY 的 BRAVIA 液晶電視上玩遊戲、可以使用 SONY 的 Walkman 享受索尼音樂娛樂公司旗下藝人的歌曲、可以透過 SONY 的 Cyber-shot 及 α 數位相機記錄生活中的每一刻。SONY 所推出的產品

幾乎滿足人們的視、聽、玩等需求。

SONY 所有產品都是以“SONY”為主品牌，在 SONY 品牌之下依產品類別的不同，分別賦予副品牌之名稱，如 Walkman 隨身聽、BRAVIA 液晶電視、Cyber-shot 數位相機、 α 數位單眼相機、VAIO 筆記型電腦等。在 SONY 所推出的產品上，特點在於主品牌與副品牌會同時出現在產品上，如 α 所推出的 SLT-A99V 數位單眼相機(見圖 4.12)，清楚地讓消費者明白 α 為 SONY 的副品牌，讓 α 可以得到消費者的信任，進而增加購買意願，讓 α 可以在數位單眼相機的市場佔有一席之地，此時，SONY 僅扮演著橋樑的角色，將副品牌推薦給消費者。

而 SONY 的品牌橋樑延伸策略特徵如下：

- (1)使用“SONY”主品牌來替公司的新產品背書，推出 VAIO、BRAVIA、PlayStation 等副品牌。
- (2)主品牌與副品牌同時出現在新產品上，強化品牌與新產品在消費者心中的形象。
- (3)副品牌利用消費者對 SONY 主品牌的信任感及忠誠度，轉移到副品牌上，將新產品順利推到新領域市場上，讓消費者快速接受。



圖 4.12 α SLT 系列數位單眼相機

資料來源：台灣索尼官方網站，2013 年 3 月 31 日下載

3.新產品+品牌橋樑延伸

SONY 至今已成立六十餘年，不僅不斷地創造新產品，成就了許多副品牌，如 Walkman、WEGA、VAIO、Cyber-shot、PlayStation、BRAVIA、α (alpha)，此外，SONY 亦跨入不同的產業，如電影、音樂及金融等，值得注意的是，SONY 投入其他產業皆是使用主品牌的名稱 SONY，來做品牌延伸；而 SONY 本身在推出新產品時，新產品會賦予副品牌名稱，讓消費者有耳目一新的感受。

以主、副品牌的角度來分析，SONY 所領導的電腦品牌 VAIO，由電腦外觀來看(見圖 4.13)，如品牌標誌大小、擺放的位置，VAIO 是要被強調的副品牌，此作法是希望消費者將注意力放在副品牌上，而 SONY 主品牌是扮演引領的角色，讓消費者可以將 SONY 的信任感與忠誠度，轉移至副品牌 VAIO 上，讓 VAIO 可以快速進入電腦市場，提升消費者的購買意願。



圖 4.13 VAIO 電腦品牌標誌

資料來源：台灣 SONY VAIO 官方網站，2013 年 2 月 18 日下載

同樣地，以電視紙盒的外觀(見圖 4.14)來看，BRAVIA 品牌是以紅色來呈現，代表一種熱情、願景，以及沉穩，有別於 SONY 其他的產品，讓人有耳目一新的全新感受；而液晶電視外觀(見圖 4.15)，亦也有將 SONY 與 BRAVIA 兩者品牌標誌放上。BRAVIA 對 SONY 而言，定位在副品牌，與 SONY 推出 VAIO 的方式相似，讓副品牌的標誌相當明顯，然而，主品牌 SONY 的標誌是較小的；SONY 與 BRAVIA 的品牌標誌同時出現在產品上，即表示 SONY 帶領著 BRAVIA 副品牌推出市場，讓消費者接受度提高，讓 BRAVIA 快速佔領液晶電視市場。



圖 4.14 BRAVIA 電視品牌標誌

資料來源：台灣 SONY BRAVIA 官方網站，2013 年 3 月 23 日下載



圖 4.15 BRAVIA 電視外觀

資料來源：台灣 SONY BRAVIA 官方網站，2013 年 3 月 25 日下載

副品牌是因應主品牌的需求而產生的，SONY 運用副品牌來做品牌延伸策略，表示 Walkman、VAIO、PlayStation、BRAVIA 擁有自己的品牌名稱，且伴隨著主品牌 SONY 作為後盾，運用 SONY 本身現有的品牌知名度、聯想度及忠誠度等，來推動副品牌的新產品。此品牌延伸策略作法，不僅讓 SONY 主品牌保有原有的品牌形象及個性，亦可讓副品牌擁有獨樹一格的特色，創造有別於主品牌的新氣象，可吸引不同階層的消費者，增加 SONY 主品牌的競爭力。

SONY 運用副品牌推出不同產品類別的新產品，例如：Walkman 隨身聽、PlayStation 電視遊樂器、α 數位單眼相機等，是為了區別不同產品類別的新產品，可避免副品牌與 SONY 品牌的訴求有所差異，讓 SONY 品牌受到負面影響。運用「新產品+品牌橋樑延伸」的品牌延伸策略優勢，如下：

- (1) SONY 將新產品命名新品牌，新品牌與新產品有獨特的風格與氣象。
- (2) 運用 SONY 本身的品牌知名度，讓副品牌進入新的領域，讓新產品較容易取得消費者的信任感，並提升購買的意願。
- (3) 確保 SONY 的品牌形象，不會受到新產品的任何影響，並能保有 SONY 本身的 brand 價值。
- (4) 新產品倚賴著 SONY 既有的品牌價值，降低副品牌推出的失敗機率。
- (5) SONY 推出眾多不同產品類別的新產品，如 Walkman 隨身聽、PlayStation 電視遊樂器、BRAVIA 液晶電視、Cyber-shot 數位相機、VAIO 筆記型電腦，表示 SONY 進入電子與遊戲產品領域，讓 SONY 朝向多領域的產業發展。

而 SONY 使用多個副品牌的品牌延伸策略風險，敘述如下：

- (1) 擁有過多的副品牌，容易造成消費者對於 SONY 與其副品牌的 brand 聯想度低。
- (2) SONY 拓展至多個領域市場，容易導致 SONY 不具有核心能力。
- (3) 多領域發展風險在於消費者會質疑 SONY 本身的專業發展。

4. 分析結果

SONY 的成立初期，是以電晶體技術為主，因而，開發電晶體收音機「TR-55」，將 SONY 這品牌深植在日本人的心中，爾後，SONY 開始推出多系列的電晶體收音機與電視；在 1968 年，SONY 的開發「Trinitron」彩色映像管，並搭載電視 KV-1310，造成全球的搶購風潮；在 1979 年，推出 Walkman 隨身聽，開啟隨身聽的潮流；在 1994 年，加入電視遊戲機市場，推出 PlayStation，成功擊敗當時 SEGA 與任天堂兩大競爭對手，此時，SONY 已成功進入電視遊戲機的領域。

在 1995 年，電腦開始蓬勃發展時，SONY 還在猶豫是否該進入電腦市場，而在 1995 年至 1996 年，美國的家庭電腦市場開始急遽增加，在此時期前，只有在辦公室才會使用電腦，而現在開始導入家庭；此時，正是 SONY 進入電腦市場的最佳時機，因此，SONY 以「娛樂」方向，針對家庭市場，強調 SONY 推出的電腦是強調娛樂性與便利性，因此，在 1996 年，SONY 使用差異化策略，推出 VAIO 品牌，順利進入電腦市場。

1996 年，SONY 除了成功進入電腦市場後，亦進入到數位相機市場，即是 Cyber-shot，為 SONY 數位相機品牌，配合 SONY 本身硬體領域上的優異技術與卓越的 CCD 感光元件，另外，搭載德國 Carl Zeiss(卡爾·蔡司)鏡頭，在消費性數位相機市場，目前在全球消費性數位相機市場取得佔有率第二，並和 Nikon(尼康)、Canon(佳能)、Fujifilm(富士)、Kodak(柯達)並列數位相機五大品牌。在 2005 年，SONY 與 Konica Minolta(柯尼卡美能達)合作，加入數位單眼相機市場，以因應消費型數位相機的飽和，並在 2006 年，推出 α (alpha)，是 SONY 的數位單眼相機(DSLR)品牌。

SONY 一開始推出收音機與電視，進而，將品牌延伸到隨身聽、電視遊戲機、電腦、相機等領域，其領域與 SONY 成立初期所專攻的產品類別完全不同，亦即 SONY 推出的產品類別相似的程度低，而 SONY 開發不同產品類別的產品，可增加 SONY 的產品屬性，讓企業更多元化，朝向更廣的領域發展。SONY 在推出所有不同產品類別的新產品時，皆會將新產品命名新的品牌名稱，即為 SONY 的副品牌，副品牌藉由 SONY 品牌的光環，讓副品牌可以快速進入其他領域，如電腦、電視遊戲機、相機等，並在這些領域佔有一席之地。

SONY 運用「新產品+品牌橋樑延伸」的品牌延伸策略，不僅可以在多領域中擁有專業，且 SONY 品牌延伸的產品不會造成品牌淡化，更能使 SONY 品牌越來越大、越來越強，並能夠讓 SONY 品牌永續發展。此外，SONY 應避免發展過多的副品牌，讓消費者造成品牌混淆的現象，且也應避免拓展過多的其他領域發展，而導致 SONY 沒有擁有核心能力，進而，讓消費者質疑 SONY 對於該領域的專業。

表 4.4 將 Apple 與 SONY 的品牌發展類型、品牌延伸策略、品牌優勢及風險特色等整理成表。

表 4.4 Apple&SONY 特色整理表

	Apple	SONY
品牌發展類型	單一品牌	主品牌與副品牌
發展領域	電子 3C 領域為主	電子 3C、遊戲、金融、娛樂領域
品牌延伸策略	直接延伸+品牌包裹延伸	新產品+品牌橋樑延伸
品牌延伸策略優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1.使用 Apple 品牌，推出多類別的新產品，讓產品的延伸性高。 2.運用消費者對於 Apple 品牌的忠誠度，購買新產品，讓消費者對 Apple 品牌迷戀不已。 3.不需要耗費太多成本在於行銷上，即可替新產品打響品牌知名度。 4.運用單一品牌的策略，讓品牌的形象鮮明，亦可穩固品牌的價值。 5. Apple 可專注於開發上，創造消費者的需求，推出創新的新產品。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.SONY 將新產品命名新品牌，使新品牌與新產品有獨特的風格與氣象。 2.運用 SONY 品牌的知名度，讓副品牌進入新領域，較容易取得消費者的信任，增加購買意願。 3.確保 SONY 的品牌形象，不會受到新產品的任何影響，並能保有 SONY 本身的 brand 價值。 4.新產品倚賴著 SONY 既有的 brand 價值，可降低副品牌推出的失敗機率。 5.推出眾多不同產品類別的新產品，讓 SONY 朝向多領域的產業發展。
品牌延伸策略風險	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apple 品牌形象已定型，較不易改變品牌的風格特色，當有改變時，必須考量消費者是否願意接受。 2.當新產品推出失敗時，對 brand 價值會有負面的影響，進而影響 Apple 的既有產品。 3.當消費者不選擇 Apple 其中一項產品時，會造成消費者不再選擇 Apple 其他產品，造成 Apple 失去產品市場，進而，降低 Apple brand 資產。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.擁有過多的副品牌，容易造成消費者對於 SONY 與其副品牌的 brand 聯想度低。 2.SONY 拓展至多個領域市場，容易導致 SONY 不具有核心能力。 3.多領域發展風險在於消費者會質疑 SONY 本身的專業發展。

資料來源：本研究整理

第五章 結論與未來研究方向

5.1 結論

本研究以「主品牌與副品牌」為主軸，結合「品牌延伸的方向」與「產品類別相似程度」，形成三構面的研究架構，說明品牌延伸策略架構模式。本研究提出品牌延伸策略架構模式，共有十六類策略，其中可行性策略為六類，分別是：主品牌相似垂直延伸策略、主品牌不相似水平延伸策略、副品牌不相似水平延伸策略、產品線延伸+超級品牌延伸、直接延伸+品牌包裹延伸、新產品+品牌橋樑延伸。

針對單一品牌的 Apple 企業，所使用「直接延伸+品牌包裹延伸」的品牌延伸策略，以及擁有多個副品牌的 SONY 企業，所使用「新產品+品牌橋樑延伸」的品牌延伸策略，驗證本研究的品牌延伸策略架構模式，並分析兩企業運用的品牌延伸策略優勢與風險。

Apple 運用「直接延伸+品牌包裹延伸」的品牌延伸策略，讓 Apple 品牌形象鮮明，且推出的產品具有獨樹一格的風格，夾帶著高品牌價值，讓消費者對於新產品購買意願高，且對品牌具有高忠誠度；Apple 不需要耗費太多行銷成本，推出新產品即可引起全球熱潮，因此，Apple 可專注於創造新產品，發揮無限的創新概念。此外，Apple 的單一品牌策略，必須降低新產品推出的失敗率，且亦必須考慮到市場上的其他競爭者，避免品牌的失敗，而影響品牌價值與品牌資產。

SONY 運用「新產品+品牌橋樑延伸」的品牌延伸策略，SONY 開發許多不同產品類別的產品，增加 SONY 的產品屬性，讓企業朝向更廣的領域發展。SONY 推出不同產品類別的新產品時，會替新產品命名新的品牌名稱，即為 SONY 的副品牌，副品牌可藉著 SONY 品牌的光環，讓副品牌可快速進入其他領域，並在領域中佔有一席之地，因此，SONY 在許多不同領域中擁有地位，且所推出的副品牌產品，不會造成 SONY 本身品牌的品牌淡化現象，讓 SONY 品牌發展領域更廣闊，並永續發展。此外，SONY 應避免發展過多的副品牌，造成消費者對品牌有混淆的現象出現，且亦應避免擴展過多其他領域的發展，而導致 SONY 沒有擁有核心能力，使消費者質疑 SONY 對於該領域的專業。

企業在制定品牌延伸策略時，必須將影響品牌的重要因素列入考慮，因此，建立一套品牌延伸策略的架構模式，有助於企業在發展品牌延伸策略時，可將本研究提出的品牌延伸策略架構作為建議方向。以具有高品牌價值的企業，進行個案分析，運用三構面探討品牌延伸策略，期望以多角度思考企業運用的策略模式，以及提供未運用品牌延伸策略的企業，具體策略發展的方向與選擇，提高企業運用品牌延伸策略之準確性。

5.2 未來研究方向

本研究提出品牌延伸策略的架構模式，透過個案研究的方式，探討其個案運用在本研究架構上，企業發展品牌延伸策略的選擇，並應證品牌延伸策略的有效性。針對品牌延伸策略未來研究的方向，本研究簡述下列課題。

- 1.本研究僅以 BrandZ 全球品牌價值的科技業 Top 20，選擇兩個知名企業品牌，作為研究對象，探討企業的品牌延伸策略的發展，在未來研究中，可針對不同的產業進行研究，了解各產業在發展品牌延伸策略的選擇與方向。
- 2.本研究以兩個企業來作為個案研究，探討企業使用品牌延伸策略架構的類型，在未來研究中，可加入更多的企業，加以驗證其理論架構模式，加強品牌延伸策略架構之有效性。
- 3.本研究主要透過個案企業的相關資料，加以歸納與彙整，進行質性分析，探討品牌延伸策略實行的現況，未來研究中，可針對目標個案，進行企業深度訪談以及問卷調查等方法，深入探討及分析，以證實本研究所提出的結論，以及企業運用於品牌延伸策略的選擇，期望獲得更詳細的分析結果。

參考文獻

中文部分

- [1] 王文琪 (民 100)。等候經驗於購買創新科技產品之研究—以 iPhone 為例。國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文，花蓮縣。
- [2] 王俊雄 (民 101)。後 iPhone 時代智慧型手機產業環境因素對宏達電競爭策略影響之研究。國立政治大學商學院經營管理碩士學程碩士論文，臺北市。
- [3] 王敏容 (民 99)。消費者之品牌認同程度、所有權狀態與產品線延伸策略對品牌評價的影響。國立臺灣大學商學研究所碩士論文，臺北市。
- [4] 王詩晴 (民 92)。影響全球品牌成功推出副品牌之因素的探討—以精品業為例。國立政治大學國際貿易學系碩士論文，臺北市。
- [5] 王鎮城 (民 100)。產品識別與外觀特徵—以筆記型電腦為例。實踐大學產品與建築設計研究所碩士在職專班碩士論文，臺北市。
- [6] 任宇新 (民 93)。新產品品牌決策對績效之權變影響。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，臺南市。
- [7] 吳昕嶽 (民 97)。新產品活動傳播對品牌權益與購買意願之影響—以 Sony 筆記型電腦(VAIO)為例。國立政治大學廣告學系研究所碩士論文，臺北市。
- [8] 吳俊賢 (民 100)。快樂科技的設計與行銷—以智慧型手機 iPhone 與 Android 為例。國立臺灣科技大學資訊管理系碩士學位論文，臺北市。
- [9] 吳珮鈺 (民 90)。消費者對品牌延伸評價的決定因素探討。長庚大學企業管理研究所碩士論文，桃園縣。
- [10] 李心渝 (民 100)。服務產品的產品線延伸。國立中山大學企業管理學系碩士論文，高雄市。
- [11] 李佩芬 (民 95)。品牌策略與產品契合策略對品牌延伸效果之影響。國立東華大學國際企業研究所碩士論文，花蓮縣。
- [12] 林旭東 (民 96)。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論文，臺南市。
- [13] 林依蓉 (民 99)。從消費者創新擴散階段探討消費者滿意程度。國立中正大學企業管理學系碩士班碩士論文，嘉義縣。

- [14] 林念鞍 (民 97)。軟實力概念看國家文化與企業品牌之關係—以 SONY 為例。實踐大學產品與建築設計研究所碩士論文，臺北市。
- [15] 林修竹 (民 100)。消費者對品牌延伸態度之前置與後置因素探討。逢甲大學企業管理學系碩士班，臺中市。
- [16] 范靜秋 (民 96)。以品牌延伸模式探討消費者對電子服務之態度。國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，花蓮縣。
- [17] 高英濟 (民 95)。品牌延伸廣告對旗艦商品廣告效果之影響—以廣告涉入及購買決策涉入為干擾效果。國立臺北大學企業管理學系碩士論文，臺北市。
- [18] 康惠瑄 (民 98)。觸控面板產業之競爭分析。國立交通大學管理學院(管理科學學程)碩士班碩士論文，新竹市。
- [19] 張銘純 (民 91)。品牌策略、組織系絡性變數、組織設計策略與品牌權益關係之研究。中原大學企業管理學系碩士學位論文，桃園縣。
- [20] 郭俊男 (民 98)。產品識別與品牌權益之研究—以蘋果公司(Apple Inc.)為例。國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文，高雄市。
- [21] 陳文賓 (民 92)。品牌定位與建立品牌權益行銷策略探討—以自行車台商於中國市場為例。國立臺北大學企業管理學系碩士論文，臺北市。
- [22] 陳宥尹 (民 100)。品牌延伸策略與組織生命週期之關聯性研究—以消費性電子產業為例。國立屏東科技大學企業管理研究所碩士學位論文，屏東縣。
- [23] 陳慧玲 (民 100)。由沉浸體驗觀點探討 Apple 手持產品之使用者介面設計。國立臺灣科技大學工商設計系設計研究所碩士論文，臺北市。
- [24] 曾文玲 (民 94)。企業成長策略與品牌組合策略之關聯性研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，臺北市。
- [25] 黃聖棋 (民 96)。品牌觀念與消費者奢華態度對產品線向下延伸策略效果之影響。國立政治大學企業管理學系碩士班碩士論文，臺北市。
- [26] 楊雅淳 (民 98)。建構於美學觀點下之品牌延伸策略—以時尚產業為例。國立屏東科技大學企業管理研究所碩士學位論文，屏東縣。
- [27] 劉雅婷 (民 99)。探討企業品牌延伸策略與品牌關係架構關係之研究—以食品產業、日用品產業、奢侈品產業為例。國立屏東科技大學企業管理研究所碩士學位論文，臺北市。

- [28] 稻香 (民 95)。品牌延伸策略法則。北京：機械工業出版社。
- [29] 蔡水秋 (民 93)。日本企業的創新策略—以 SONY 公司個案為例。淡江大學日本研究所碩士在職專班碩士論文，新北市。
- [30] 蔡國男 (民 95)。廣告訴求、產品線延伸策略、所有權狀態與品牌平價之關係。朝陽科技大學企業管理系碩士論文，臺中市。
- [31] 鄭志中 (民 100)。產品創新特性與消費者科技準備度對創新產品使用意願影響之研究—以 Apple iPad 為例。國立臺北商業技術學院商學研究所碩士學位論文，臺北市。
- [32] 鄭秀倫 (民 90)。品牌傘的企業背書效果。國立政治大學企業管理系碩士論文，臺北市。
- [33] 鄭雅如 (民 95)。品牌延伸成敗對消費者評價品牌反擊式延伸之影響。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文，高雄市。
- [34] 賽逸凡 (民 100)。Apple 『iPad 相類產品』之消費行為研究。國立交通大學管理學院管理科學學程碩士班碩士論文，新竹市。
- [35] 簡建明 (民 98)。精品業事業經營模式之探討。國立中央大學企業管理學系碩士論文，桃園縣。
- [36] 藍建宏 (民 101)。語音智慧搜尋加雲端運算的創新商業模式與藍海策略研究—以蘋果 Siri 為例。國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文，桃園縣。

英文部分

- [37] Aaker, D. A., & Keller, K. L., (1992). "The Effects of Sequential Introductions of Brand Extension," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 35-50.
- [38] Aaker, D. A., (1998). *Strategic Market Management*, 5th ed, New York: John Wiley.
- [39] Aaker, D.A. and Keller, K.L., (1990). "Consumer Evaluation of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 27-41.
- [40] Aaker, D.A., (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.
- [41] Aaker, D.A., (1996). *Building Strong Brand*, New York: The Free Press.
- [42] Al Rise & Larura Rise., (1998). *The 22 Immutable Laws of Branding*, Harper-Collins Publisher, Inc, USA.
- [43] Alvin, A., (1993). *The Mismanagement of Brand Equity*, ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop.
- [44] Bennett, P. D., (1988). *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago, IL: The American Marketing Association.
- [45] Blackett, T., (1991). "The Valuation of Brands." *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 9, No. 1, pp. 27-35.
- [46] Burke, R.R., Oliva, A., & Rangswamy, A., (1993). "Brand Equity and the Extendibility of Brand Names," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 61-75.
- [47] Chernatony, L.D. & G. McWilliam., (1989). The Varying Nature of Brands as Assets: Theory and Practice. *International Journal of Advertising*, Vol. 8, No. 14, pp. 339-350.
- [48] Doyle, M., (1990). "Building Successful Brands: The Strategic Options," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp. 5-20.
- [49] Farquhar et al., (1992). "Brands on the Balance Sheet," *Marketing Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 16-22.
- [50] Farquhar, P.H., (1990). Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 7-11.
- [51] Hogan Suzanne; Almquist Eric; Glynn Simon E., (2005). "Brand-building : finding the touchpoints that count." *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 2, pp. 11-18.
- [52] Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- [53] Keller, K.L., (1998). "The effects of brand name suggestiveness on advertising recall," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp. 48-57.
- [54] Kim, P., (1990). "A perspective on Brands," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 63-67.

- [55] Knapp,N.F., (2000). *Using Contextual Learning Strategies Across the Curriculum*,Third annual TECH PREP Conference, Georgia Department of Education,Atlanta,Georgia.
- [56] Kotler, P., (2000) . *Marketing Management*, 10th ed.,N.J.:Prentice-Hall.
- [57] Kotler, P., (2000). *Marketing Management:Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 10ed,New Jersey:Prentice-Hall Inc.
- [58] Kotler,P., (1994). *MarketingManagement:Analysis,Planning,Implementation,and Control*,New Jersey:Prentice-Hall.
- [59] Kotler,P., (2000). *Marketing Management(The Millennium Edition)*, Prentice-Hall International , Inc.
- [60] Leventhal, R. C. , (1996). “Branding Strategy,”*Business Horizons*, Vol. 39, No. 5, pp. 17-23.
- [61] McCarthy, M. S. and D. G. Norries., (1999). “Improving Competitive Position Using Branded Ingredients,” *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 8, No. 4, pp.267-285.
- [62] Pitta, D.A.,& Katsanis, L.P., (1995). “Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension,” *Journal of Consumer Marketing*,Vol. 12 , No. 4, pp.51-64.
- [63] Sheinin, D.A., (2000). “The Effects Of Experience With Brand Extensions On Parent Brand Knowledge,”*Journal of Business Research*,Vol. 49, No. 1, pp.47-55.
- [64] Tauber, E.M., (1981). ”Brand Franchise Extensions: New Products Benefit from Existing Brand Names,”*Business Horizons*, Vol. 24, No. 2, pp.36-41.
- [65] Tauber, E.M., (1988). ”Brand Leverage: Strategy for Growth in A cost-Control World,” *Journal of Advertising Research*, Vol. 28, No. 4, pp.26-30.
- [66] Urde , Mats (1994). *Brand Orientation : A Strategy for Survival*.

網站部分

- [67] Docstoc<http://www.docstoc.com/>
- [68] Gartner <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>
- [69] Google 圖片
<http://www.google.com.tw/imghp?hl=zh-TW&tbn=isch&source=og&sa=N&tab=li>
- [70] MBA智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A6%96%E9%A1%B5>
- [71] Yahoo奇摩新聞 <http://tw.news.yahoo.com/>
- [72] 台灣SONY BRAVIA官方網站 <http://store.sony.com.tw/braviatheatre/>
- [73] 台灣SONY VAIO官方網站 <http://store.sony.com.tw/vaio/>
- [74] 台灣索尼 <http://www.sony.com.tw/index.aspx>
- [75] 科技產業資訊室 <http://iknow.stpi.narl.org.tw/>
- [76] 維基百科 <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/Wikipedia:%E9%A6%96%E9%A1%B5>