

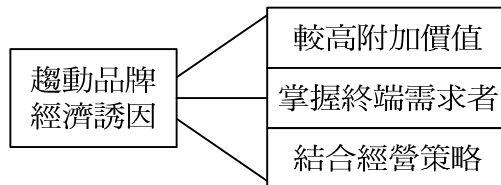
第一章 全球品牌管理策略

不辜負消費者期望，才能建立良好品牌形象。

—見佐斯（亞馬遜公司執行長）

壹 走向品牌經濟

臺灣產業已漸由代工走向品牌經濟，主要的原因是：其一、代工經濟由品牌企業主控制代工廠商的毛利，此毛利隨著品牌企業主的成本控制，及尋求更低廉的供應鏈，而使代工廠商獲利降低。依品牌理念的微笑理論，專注品牌是高獲利的經營模式，係提昇臺灣經濟發展的改造模式。其二、品牌經營者可掌握購買者之需求，超越競爭、創造藍海，掌握心靈及市場占有率（Mind & Market Share）。其三、品牌經營策略可使企業管理方向明確化，可達成下列功能：1. 品牌經營可改變客戶對「組織與品牌」的看法與態度（Perception & Attitudes），2. 使員工對「組織與品牌」相連結並付出承諾，3. 使創新及成長策略有更明確之方向。最終使品牌與商業策略完全一致¹。



¹ Interbrand, Top Taiwan Global Brands, 2010, at 7.

貳 品牌價值、品牌力

於全球商品及服務競爭市場，品牌是企業價值的重要因素，品牌的表現當然影響股價，因此，品牌作為公司重要無形資產，企業必須就長期規劃謹慎為管理²。品牌價值在會計學上固是一項重要課題，行銷市場上，著名品牌顧問公司 Interbrand 亦逐年公布前 100 大品牌，其依據係品牌價值 (Brand Value)³，Interbrand 品牌價值計算方法係以品牌產品收益為基礎，考量對客戶未來對品牌之需求及力道 (Brand Strength)，包括：市場、穩定度、領導、趨勢、支持力、地理及品牌保護 (Brand Strength=Market + Stability + Leadership + Trend + Support + Geography + Protection)⁴等因素。國際品牌顧問公司所定義之品牌價值為：藉由上述品牌力量 (吸引力) 創造之產品或服務需求，進而形成財務收益 (A Brand's value is a financial representation of a business earnings due to superior demand created for its products and services through the strength of its brand.)。

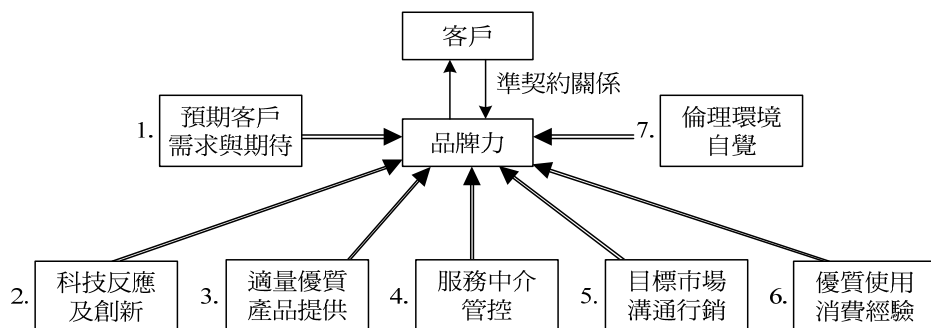
品牌經營者要與客戶間建立此準契約關係，必須有下列持續性努力與創新：一、預期力：緊密地預期客戶需求與期待，二、科技力：對科技發展有最迅速之反應，三、品質力：提供及控制適量的高品質產品，四、控管力：對服務其客戶之中介或供應商嚴格管控，五、溝通力：對目標市場為溝通、行銷及廣告，提供有價值、有意義之資訊，六、經驗力：提昇消費者於消費或互動時經驗報酬 (即優質使用、消費經驗)，七、倫理力：對倫理及環境有高度品牌自覺⁵。

² Gregory, *Branding Across Borders*, McGraw-Hill, 2001, at 5.

³ Interbrand, *Top Taiwan Global Brands*, 2010, at 6.

⁴ Id.

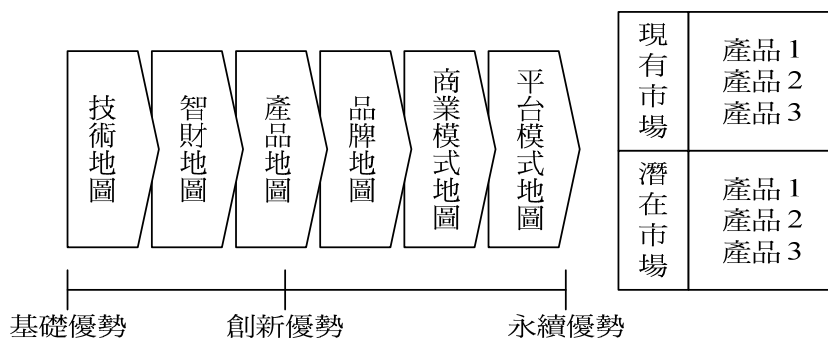
⁵ Kapferer, id, at 41.



相反地，如缺乏品牌管理機制、欠缺創新、市場溝通不足，可能導致品牌力不足，品牌與客戶間信賴關係即消退。

參 掌握品牌管理原則

品牌不只是商標，品牌是商品、服務、行銷、商標的綜合體，品牌需與商業模式結合，才能成為「可持續性」、「差異化策略性」競爭優勢。因此，企業須建立：



Google 為具有完整平台（數 10 億網路搜尋使用者與廠商廣告）、商業模式（使用者流量及廣告）、品牌、產品（網路搜尋、電郵等）、智財技術。臺灣廠商較少有跨國平台經營能力。

具品牌力的品牌管理，須符合下列原則⁶：

6 Interbrand, Brand Strength, see: www.interbrand.com.

一、承諾 (Commitment)

品牌經營中，品牌承諾是領先指標、領導策略，諸如：Fedex 的「使命必達」、Hitachi 的「Inspire the Next」、Asus 的「華碩品質堅若磐石」、Nike 的「Just do it」、Panasonic 的「Idea for Life」、王品的「只款待心中最重要的人」，這些品牌承諾分別由「產品服務宗旨」、「未來願景」、「產品品質」、「生活連結」、「服務態度」提出品牌定位，於進行品牌承諾策略架構時，要進行下列步驟：1. 必須先自行審查品牌給消費者的屬性、品牌利益、品牌個性、品牌體驗而建立品牌承諾的內涵。2. 品牌承諾須落實在產品及服務上，否則產生名不符實，導致消費者不滿。3. 品牌承諾須向消費者傳遞，在每一次宣傳中，置入品牌承諾。如此，品牌資產就會一點一滴累積，品牌價值就會不斷提昇。相反的作為，可能導致行銷費用浪費。

二、保護 (Protection)

品牌保護須與智財權保護相結合，包括：專利、商標、著作權及營業秘密等，對商標仿冒或專利侵權應積極防範、主張救濟，同時應避免使商標成為通用名稱。

三、清晰 (Clarity)

品牌的價值、定位和主張必須清楚地闡明且和整個組織共享，品牌須有一個明確的說法及故事，使目標受眾客戶瞭解並為消費驅動。

四、回應 (Responsiveness)

品牌應具有適應市場變化、挑戰和機遇的能力，品牌應自我期許，且有能力不斷發展和更新自己。如在汽車產業，在廣大用戶日益關注有關燃油效率和溫室氣體排放議題，應增加混合動力車的供給。

五、真實 (Authenticity)

穩健真實品牌係基於組織內部的實踐能力，真實品牌具有明確的傳統及目標核心價值，以符合顧客的期望。

奢侈产品的品牌蓬勃發展係因品牌忠實於自己的核心價值，如Hermes 和法拉利，專注於工藝生產和符合客戶的期望。

六、連結（Relevance）

品牌存於特定人口及地域，須符合特定客戶、消費者之需求期望所決定之標準。品牌必須跟上世界變動，以保持與消費者的關聯性，如：品牌的Web 體驗、網上購物服務，須滿足客戶的需求和願望。

七、體會（Understanding）

不僅要讓客戶認知品牌，還必須讓客戶深入瞭解其獨特的品質和特點，以及經營品牌的企業。蘋果公司是一個品牌，其產品被視為具創新性和創造性，蘋果的設計是一貫的，鮮明、乾淨、光滑，客戶深刻了解Apple 堅定承諾創造特殊、美麗的產品。

八、一致（Consistency）

在所有產品服務接觸點，品牌予人一致性的體驗經驗。Nike 憑藉其標誌性的旋風、設計元素，在每一個接觸點及廣告的網站，它創建一致性的普遍經驗。

九、存在（Presence）

品牌應積極讓消費者、客戶和輿論界討論它在傳統和社會媒體（Social Media）的地位、存在及正面價值。針對社交媒體的興起，品牌意味著有新的機會，快速提昇品牌的存在。客戶提供在線回饋和品牌運作真實狀況，並就負面訊息迅速作出反應回饋，否則，將把品牌陷入危機之中。

十、差異（Differentiation）

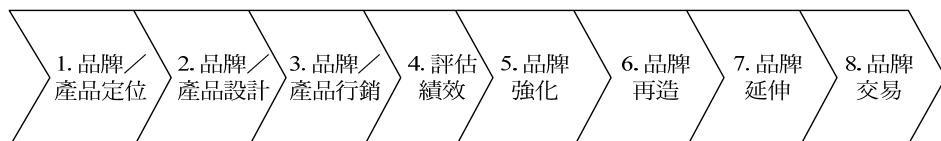
客戶感知的品牌有清楚定位，而有別於競爭者。

品牌8 步驟，可有效訂定品牌管理策略、評估及提昇品牌價值：

（一）確認及建立品牌定位

- (二) 做好品牌設計
- (三) 計畫及執行品牌行銷計畫
- (四) 評估及解釋品牌績效
- (五) 促進及維持品牌價值
- (六) 進行品牌再造及交易
- (七) 品牌多元應用的品牌延伸
- (八) 品牌授權買賣等之品牌交易

圖：品牌管理 8 步驟



肆 品牌行銷新思維

一、社群 (Communities) 品牌行銷

社群行銷愈來愈重要，英國「曼徹斯特足球隊」在英國有 500 萬球迷，但在海外有 5,400 萬球迷，緊盯著該球隊的每次比賽。臉書在全世界有超過 5 億個使用者，靠著「信賴」所形成的社群，遠勝於針對個別客戶的行銷。

二、授權成為品牌策略重要環結

授權已成為品牌策略重要一環，對營收、品牌價值、獲益率提昇均有所助益，主要的理由為：

- (一) 品牌管理者瞭解他們必須專注於品牌與客戶間之關係，而非產品，所有產品都是「客戶關係」下的產品，品牌經營者應注重者為如何營造與客戶間良好關係的產品。

(二) 品牌著重於所歸屬的社群，品牌必須由品牌支持者所組成的俱樂部，決定其產品推出的妥適性。

(三) 品牌不屬於單一商品，商品終會過時，品牌是一種「概念」，而不只是一個產品，「概念」必須由授權的延伸產生最大力量。

品牌延伸 (Brand Extension) 及授權，可以是跨領域的授權，如進入中國、印度市場，或是跨產品的授權，如精品皮包市場進入鞋類市場。

三、全球品牌數位資產管理 (DAM)

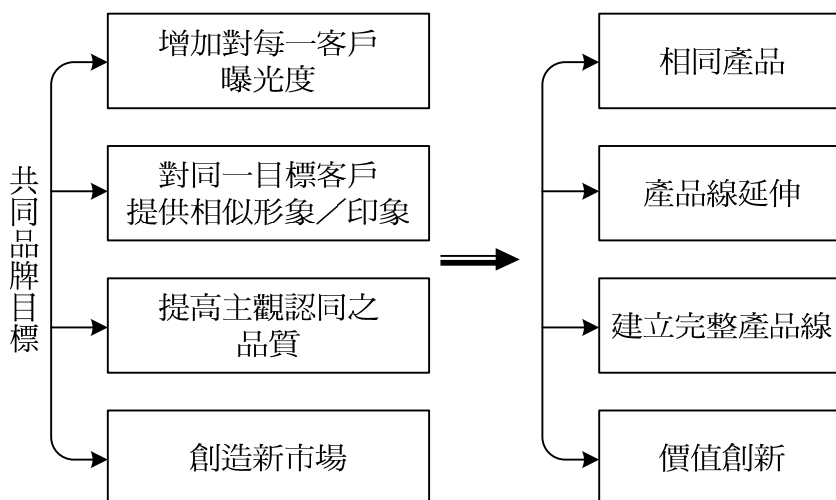
全球網路促成品牌行銷與管理之重大改變，網路數位資產管理 (Digital Asset Management, DAM) 以確保資訊表達及支援正確，確保智財權 (品牌、商標、專利、著作權、營業秘密) 安全使用，並使所有員工節省時間與成本，使用數位資源⁷。

四、共同品牌 (co-branding)

不同公司之拍賣品牌，為下列理由而進行共同行銷：(一) 使品牌延伸 (brand extension) 獲最大效益，使品牌於新市場建立聲譽。

(二) 為使消費者增加。(三) 藉由客戶以推廣品牌，如著名公司人力資源部經理推薦某人力仲介公司。(四) 增強品牌形象。(五) 單一公司數品牌亦可能應用共同品牌之行銷活動。但為區別品牌，同一公司不同品牌亦不一定共同行銷。

7 Gregory, id, at 197.



資料來源：Kapferer, id, at 93。

五、網路世界的全球品牌策略

網路世紀的來臨，使網路世界成為企業競爭場域，亦為企業進攻全球市場之重要途徑，迅速瞭解客戶需求意見以更快速方式跨越國界⁸，並於網路展示品牌、企業、產品、服務。藉由網路，企業得以介入電子商務、增加客戶及生產銷售效能。企業在網路世界不僅要提高客戶認知，亦須建立客戶長期忠誠，以提高營利，網路的品牌策略應包括：（一）藉由網路資訊及服務以強化品牌力，（二）網路應有互動機制，使客戶得以提供意見，（三）使網路互動個人化（Personalize），而非僅客製化（Customize），（四）於網路溝通互動中提供承諾服務以建立網路信賴關係⁹。網路世界使客戶隨身、隨時可接觸品牌資訊及服務，世界帶著走（Take your world with you），已非夢想¹⁰。

⁸ Gregory, *Branding Across Borders* (McGraw-Hill, 2001), at 1.

⁹ Gregory, id, at 120.

¹⁰ Id, at 120.

伍 建立全球品牌的策略

一、品牌走向國際——品牌全球化的理由

企業面臨低成長的國內市場、為降低單一市場風險等理由，可能由本國市場走向國際，其最主要之理由為：(一) 擴大生產及行銷經濟規模，(二) 降低行銷成本，(三) 增加銷售力道及區域，(四) 建立品牌一致性，(五) 使創意更有效傳播，(六) 使行銷業務統合¹¹。但全球品牌行銷亦可能有下列問題：(一) 不同國家消費者有不同需求，(二) 異國消費者對行銷行為之不同反應，(三) 品牌及產品於不同競爭環境需有不同作為，(四) 法制環境不同，(五) 不同行銷體系及程序。¹²因此，於品牌國際行銷時，必須：(一) 確認消費者不同行為取向，(二) 調整品牌行銷計畫以因應不同環境。

建立全球品牌戰略，可達成下列效益：

- (一) 對外清楚公司特質及目的。
- (二) 促使外界對其商品或服務的認知。
- (三) 提高商品及服務利潤。
- (四) 降低獲利波動。
- (五) 提高市場行銷效能。
- (六) 增益投資效益。
- (七) 有助於聘任及維持優質員工。
- (八) 較易推出新商品。
- (九) 協助公司偵測危機。
- (十) 降低市場占有率之侵蝕可能性¹³。

11 Keller, id, at 591.

12 Keller, id, at 596.

13 Gregory, id, at 52.

二、管理全球品牌原則

全球市場及消費者需求、感官變化迅速，建立全球品牌的策略基礎快速移動，國際品牌諮詢顧問公司提供下列 8 項建議予企業建立全球品牌參考¹⁴：

- (一) 效能 (Efficiency)：與消費者溝通的平台基礎、成本、複雜度逐日變化，品牌經濟難以如教科書說明方式一成不變，品牌效能經營模式須建立，以符合整體及個案的成本綜效 (Cost Synergy Effects) 原則。
- (二) 集中焦點 (Convergence)：品牌市場與創新循環、新科技變化相結合 (如蘋果 iPad 創造平板電腦市場)，因此，品牌經營須有彈性及遠見。
- (三) 多元管道 (Multi-channel)：新媒體平台增多且形式變化快速，各種新舊媒體界限亦漸模糊，品牌管理就各種平台管道須為整合經營。
- (四) 自我歸類 (Self-categorization)：多元溝通市場中，消費者就特定商品接受與否將為個別判斷，同時亦連結其經驗鏈 (Experience chain)，品牌經營須基於提供消費者真實品牌價值，而針對特定情形符合消費者特定需求。
- (五) 多元 (Diversification)：針對不同新興市場，各種品牌策略及方案須多元，但須整合經營，而對此多元模式，須有數量化決策工具以降低風險，並以魚骨決策圖為有效經營。
- (六) 個人化 (Individualization)：未來產品及服務均應有個人化發展空間，如 iPhone/Apple Store 得下載軟體，使 iPhone 具個人功能。
- (七) 全球化 (Globalization)：目前大中小企業均以建立全球品牌為目標，但此仍須於各地區有不同品牌管理，如 HSBC 之環

¹⁴ Interbrand, id, at 16.