

今より高く売る！小さな会社のブランドづくり

不花成本
打造獨特
擺脫賤賣的
終極品牌策略

小公司 大品牌

Brand Promise

品牌承諾

Vision

願景

Corporate Message

公司標誌

Tone & Manner

品牌特色

Contact Point

客戶接點

學界推薦

巫立宇

政治大學企業管理學系教授

別蓮蒂

政治大學商學院信義書院執行長

業界推薦

葉明桂

奧美集團策略長暨奧美廣告副董事長

黃麗燕

李奧貝納集團執行長

陳榮明

台灣電通公司專任顧問

林上文

電通國華股份有限公司資深副總經理

許書揚

保聖那管理顧問公司台灣分公司總經理

陳玲玲

晶晶廣告公司總經理

謝文憲

職場專欄作家

村尾隆介 著 方瑜 譯

今より高く売る！小さな会社のブランドづくり

不花成本
打造獨特
擺脫賤賣的
終極品牌策略

小公司 大品牌

Brand Promise

品牌承諾

Vision

願景

Corporate Message

公司標語

Tone & Manner

語感／本色

Contact Point

客戶接點

學界推薦

巫立宇

政治大學企業管理學系教授

別蓮蒂

政治大學商學院信義書院執行長

業界推薦

葉明桂

奧美集團策略長暨奧美廣告副董事長

黃麗燕

李奧貝納集團執行長

陳榮明

台灣電通公司專任顧問

林上文

電通國華股份有限公司資深副總經理

許書揚

保聖那管理顧問公司台灣分公司總經理

陳玲玲

晶晶晶廣告公司總經理

謝文憲

職場專欄作家

村尾隆介 著 方瑜 譯

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

小公司大品牌：不花成本、打造獨特、擺脫賤賣的終極品牌策略 /
村尾隆介著；方瑜譯.-- 第一版.-- 臺北市：天下雜誌，2015.08

面；公分.-- (天下雜誌.商業思潮；57)

譯自：今より高く売る！小さな会社のブランドづくり

ISBN 978-986-398-099-5(平裝)

1. 品牌 2. 行銷策略

496.14 104015759

訂購天下雜誌圖書的四種辦法：

◎ 天下網路書店線上訂購：www.cwbook.com.tw

會員獨享：

1. 購書優惠價
2. 便利購書、配送到府服務
3. 定期新書資訊、天下雜誌網路群活動通知

◎ 在「書香花園」選購：

請至本公司專屬書店「書香花園」選購

地址：台北市建國北路二段 6 巷 11 號

電話：(02) 2506 - 1635

服務時間：週一至週五 上午 8：30 至晚上 9：00

◎ 到書店選購：

請到全省各大連鎖書店及數百家書店選購

◎ 函購：

請以郵政劃撥、匯票、即期支票或現金袋，到郵局函購

天下雜誌劃撥帳戶：01895001 天下雜誌股份有限公司

* 優惠辦法：天下雜誌 GROUP 訂戶函購 8 折，一般讀者函購 9 折

* 讀者服務專線：(02) 2662-0332 (週一至週五上午 9：00 至下午 5：30)

謝辭

總是跟我一起並肩工作，告訴我重要的一切。謝謝你們。

浜口隆則、小針一浩、粉奈健太郎、荒井悠佑、石塚規子、和田亮、粉川美穗、新井幸子、飯野明美、大石香織、梶原一代、川上惠美、後藤薰、佐山學、清水博孝、十二亞希子、鈴木達文、武田双雲、人見久美子、平沼沙里、前原正廣、松本一郎、妙一hideko、村瀨彩、村田星子

日經BP社的各位，總是麻煩你們，非常感謝。

中澤康彥、湊本芳朗、荒武麗、加藤洋志、河村和義「日經 Top Leader」主辦單位、中小企業品牌戰略工作坊的參加者。和各位一路走來的過程，促成了這本書的誕生。謝謝你們。衷心感謝負責封面設計與插圖的團隊，謝謝你們。溝田明、村井奈緒子、村上敦子、百田美賀

**在本書中以事例登場的各家公司，
謝謝你們出色的工作與品牌戰略上的努力。**

池原真梨子、石塚光明、井津井豪、伊豆田光代、井野敬麗、岩瀨茂揮、岩瀨真由美、上野千惠、大木美惠子、大角武志、柏原益夫、鑓田勉、日下宗真、後藤敏雄、齋藤一郎、酒井良太、坂本佳廣、杉麻莉亞、嶋川琢也、島田博、下川高廣、田上道代、玉山雅紀子、玉山郁人、玉山千登、玉山聖三、玉山貴章、玉山優子、玉山雄大、谷巖、寺尾利勝、中井和寬、新山央、西林明祐、西村哲、延谷優子、橋本和宏、原田小夜子、菱田初男、菱田英子、平野宏子、深川將寬、藤倉克己、布野宏征、前田尚宏、三島進、水野宏泰、光山義哲、美和佳、毛利祐規、柳內光子、山口悅子、山口克子、山口浩司、山口嵩明、山口yumi

**接下來，至今照顧提攜我的雙親、上司、前輩及工作夥伴們，
真的非常感謝各位。**

小公司 大品牌

不花成本、打造獨特、擺脫賤賣的終極品牌策略

今より高く売る！小さな会社のブランドづくり

作者／村尾 隆介

譯者／方瑜

執行編輯／劉宗德

校對／鮑秀珍、王芝雅、莊淑淇

封面設計、內頁排版／集一堂有限公司

發行人／殷允芃

出版二部總編輯／莊舒淇

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓

讀者服務／(02) 2662-0332 傳真／(02) 2662-6048

天下雜誌 GROUP 網址／<http://www.cw.com.tw>

劃撥帳號／0189500-1 天下雜誌股份有限公司

法律顧問／台英國際商務法律事務所・羅明通律師

印刷製版／中華彩色印刷股份有限公司

裝訂廠／臺興裝訂股份有限公司

總經銷／大和書報圖書股份有限公司

電話／(02) 8990-2588

出版日期／2015 年 8 月第一版第一次印行

定價／280 元

IMAYORI TAKAKU URUI CHIISANA KAISHA NO BLAND ZUKURI written by Ryusuke Murao.

Copyright © 2013 by Ryusuke Murao All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Traditional Chinese translation rights arranged with Nikkei Business

Publications, Inc. through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

書號：BCLB0057P

ISBN：978-986-398-099-5

天下日本館臉書粉絲團 Facebook： <http://www.facebook.com/Japanpub>

「天下新學院」部落格網址：<http://newacademism.pixnet.net/blog>

天下網路書店：<http://www.cwbook.com.tw>

天下讀者俱樂部 Facebook：<http://www.facebook.com/cwbookclub>

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

推薦序 用對方法，小公司也能成功打造品牌 巫立宇 3

推薦序 有效傳達公司的心意給客戶，就是建立品牌 許書揚 6

前言 11

Chapter 1

現在就轉換為「高價販售」的商業模式

① 小公司無法模仿大企業的做法 22

大企業的品牌戰略不適用於小公司

小公司的組織型態，超乎你所想像地「難以理解」

不能浪費有限的經營資源

因此，小公司必須簡明易懂地傳達自己的經營內容

② 能夠匯集人才、物力及資金的經營組織要以品牌化為目標 32

用品牌克服經營環境的變化

藉由品牌化讓「經營的箭頭」方向由外向改為向內

小公司要以「稍高價」為目標

為了避免世代對立，也可不用「品牌」這個字眼進行改革

③ 「賣得比現在更高價」是小公司的生存之道 42

如果公司仍保持廉價銷售的經營體質，無法打造「稍高價」的品牌讓「高價販售」的概念在組織內扎根是非常重要的。在會議等場合下點功夫，改變全體員工的工作意識，歐洲小品牌有許多值得我們學習的地方。

④ 精簡經營內容，鍛鍊出「容易被客戶發現」的能力 52

小公司品牌化過程中的「精簡濃縮」不可或缺。將經營內容限縮於特定領域，專攻解決特定客戶的困擾。公司以外的知識與經驗也能活用在工作領域，留意女性觀點與國際動向。

⑤ 為降低品牌化風險，首先以「部門」為單位著手進行 62

擁有數個利基市場競爭力的品牌，與現有經營內容分開，另立新部門，藉由挑戰新事業，實際體驗品牌化過程，另成立新公司也是一法。

⑥ 品牌需要的不是顧客而是粉絲 72

讓客戶變身成粉絲，利用每天的紀錄，鍛鍊察覺顧客困擾的感受力，網路普及讓小公司也能輕鬆培養出粉絲。品牌化戰略，就是與顧客之間的溝通戰略。

首先從「語言文字」開始改變

⑦ 利用語言文字思索應該努力的目標

84

先將「公司想要成為的樣子」化為明確開始
與經營相關的三種能力中，特別不足的是銷售力
先思索「願景（vision）」是什麼
讓願景成為公司內部的「慣用語」

⑧ 來製作公司標語吧

94

傳達出光靠公司名稱無法傳遞的訊息
意識到需要明確地傳達經營內容與目標方向
用「三次法則」讓語調順暢
優先進行公司內部的品牌化宣傳

⑨ 決定品牌承諾

104

透過品牌承諾能創造出公司與競爭對手之間的差異
「理所當然」的事也要確實地明示
品牌承諾要盡可能地讓多數人看到
可向異業學習

⑩ 選擇關鍵角色——品牌經理人

114

選定擔任領頭羊角色的品牌經理人

盡量從新世代中挑選品牌經理人

人數或是否兼任其他業務則依照公司狀況而定

分享「觀察心得」能刺激提案

⑪ 讓品牌深入公司人心也有訣竅

124

在名片印上願景，提升員工對品牌的向心力

以每週發行的電子報活絡公司內部氣氛

具體呈現品牌十年後的發展面貌

逐步向外展示品牌化成果

⑫ 進一步強化公司內部的品牌意識

134

用戰隊編組手法讓員工體認到自己的責任

為稱讚員工舉辦頒獎典禮

盡可能表揚越多的員工，提升大家的幹勁

持續採取各項提升內部品牌化意識的措施，並做得面面俱到

設計一點也不難

⑬ 設計的任務在於傳達經營內容

146

從經營的角度出發

利用世界觀剪貼簿，向社員展示判斷基準

活用刻度表展現世界觀

藉由圖像提升視覺影響力

⑭ 制定品牌準則

156

品牌準則是品牌化策略指南

用兩百字整理出Logo所代表的意涵

由品牌經理人統一管理

Logo的帥氣度會和公司的帥氣度成正比

⑮ 逐一決定其他規則

166

以願景與競合企業的動向決定公司主色

事先決定NG色

用「對話框＋台詞」檢視經營者的照片

確實定好所使用的辭彙

16 小公司要堅持印刷品的視覺統一感

176

用模擬訪問加深員工對品牌準則的理解
制定印刷品規範的「約法十章」
能夠符合「約法十章」中的七項就算合格
反映出自己公司獨有的堅持

17 藉由製作名片的過程體驗品牌化流程

186

小公司可利用對折型名片傳達更多資訊
不要委託他人，由公司內部明定名片內容
在名片上創造出有起承轉合的故事
為了賠罪等場合所需，也要準備一般型名片

18 重新審視與客戶的所有接點

196

與客戶的接點要一一重新檢查
不要在最後的一〇%功虧一簣
享受品牌化的過程
先選好碰到危機瓶頸時要聽的「加油歌」

結語

207

今より高く売る！小さな会社のブランドづくり

不花成本
打造獨特
擺脫賤賣的
終極品牌策略

小公司 大品牌

Brand Promise

品牌承諾

Vision

願景

Corporate Message

公司標語

Tone & Manner

特徵／本色

Contact Point

客戶接點

學界推薦

巫立宇

政治大學企業管理學系教授

別蓮蒂

政治大學商學院信義書院執行長

業界推薦

葉明桂

奧美集團策略長暨奧美廣告副董事長

黃麗燕

李奧貝納集團執行長

陳榮明

台灣電通公司專任顧問

林上文

電通國華股份有限公司資深副總經理

許書揚

保聖那管理顧問公司台灣分公司總經理

陳玲玲

晶晶晶廣告公司總經理

謝文憲

職場專欄作家

村尾隆介 著 方瑜 譯

推薦序

用對方法，小公司也能成功打造品牌

巫立宇

本書是一本相當值得閱讀的好書，作者村尾隆介先生清楚闡述小企業為何需要打造品牌？如何執行品牌化？透過品牌化，作者認為小企業可以創造出產品或服務的獨特性，同時增加忠誠粉絲數，實現抬高商品價格的商業模式。有別於大企業品牌戰略著重於企業形象宣傳，小企業品牌化的重點應該先清楚定出公司的方向，再向客戶傳達該方向，並以此做為品牌戰略的起點。然而，小企業在資金、人才、物力等資源較為匱乏的條件下，作者因而提供一套在儘量不花費成本，卻能適合小企業打造品牌的策略指南與執行情序，讓企業的員工共同構思願景，決定品牌承諾，提升員工對品牌的向心力，強化公司內部的品牌意識，逐步向外展示品牌化的成果。

身為企管系教授，就本人長期觀察及輔導台灣中小企業在策略管理與品牌經營範疇的多年經驗，發現多數台灣中小企業對品牌化的觀念相當薄弱，尤其是B to B

的公司。多數中小企業在經營上並未能有效凸顯出自己的特色，無法向目標市場傳達公司在哪個利基市場具競爭力。小企業應將公司經營內容限縮於某特定領域，創造出與競爭對手之間的差異，成為專攻該領域的專家，並營造出目標市場對公司擁有高性價比的認知。一旦顧客對該領域的產品或服務有需求時，將會對公司產生直接的品牌聯想，獲得新訂單的機會將因而大增，同時企業應致力於達到顧客的滿意度，讓新顧客一試就成為老主顧。

本人發現許多企業品牌化的效果不彰，實導因於企業將品牌化的工作外包，造成公司僅有少數員工知曉品牌內容，多數員工均不甚瞭解。當目標顧客詢問公司品牌的相關問題時，多數員工常一問三不知，獲得的答案常為不知道或不是很清楚，這樣的品牌化成效當然會大打折扣。因此，品牌推展的溝通方向應該是一由內向外，先由公司內部員工自身做起，讓每位員工都能熟悉公司願景、經營內容與方針，透過公司內部持續地溝通、訓練、認同與內化，最後達到人人都是公司品牌的代言人。誠如作者所言：只要用對方法，小公司也能夠成功打造品牌。

本書的確提供諸多實用的觀念與執行方法，相當適合欲轉型、突破現狀、形塑

差異化的台灣中小企業加以應用，只不過由於書中案例皆為日本企業，基於文化上的差異，因此台灣中小企業欲依照本書落實品牌化時，仍需做一些適應性地修改才是上策。祝福閱讀本書的每一位讀者！

（本文作者為政治大學企業管理學系教授）

推薦序

有效傳達公司的心意給客戶，就是建立品牌

許書揚

「企業經營是減法的藝術」

看完這本書，這個十多年前出自一本美國競爭策略研究專業學者著作中所強調的觀念又浮上心頭。誠如書中所述，建立「品牌」的最大目的是能夠讓自家公司的產品或服務以較高的價格售出；依靠建立品牌來跳脫「物美價廉」的商業模式，不僅如本書作者村尾先生所說是日本企業擺脫通貨緊縮的重要關鍵，對於現在力求產業轉型的眾多台灣企業而言，也是一個眾人企盼的目標。

書中一再強調品牌的建立是一種對客戶傳達產品設計或服務理念的過程，經營者必須掌握有限資源，善加利用各式各樣的溝通機會與方式跟客戶有效對話。因此，「傳達」的語言使用方式是這個過程中非常重要的關鍵。其實，不單是公司建立品牌時要注重溝通的內容方式，職場上不論是同事間工作上的互動溝通、或是求職時應徵者藉由履歷內容對招聘主管的書面溝通……。如何善用語言文字的魅力、