

滾動吧， 品牌^{TW}！

行銷全球的贏家策略

從代工到台灣品牌全球化，一個最契合本土需求的品牌發展實務模型，從品牌產品成本效益、定位知曉、信任到專屬資產的建立，提供資源有限的市場新進廠商一套完整的品牌建立解決方案，進而推動全球品牌建立之輪。

邱志聖 著



國家圖書館出版品預行編目資料

滾動吧，品牌™！：行銷全球的贏家策略／
邱志聖著．——第一版．
——臺北市；天下遠見，2009.07
面；公分．——（財經企管：CB414）
ISBN 978-986-216-383-2（平裝）

1. 品牌 2. 行銷策略

496.14

98012624

（財經企管）CB414

滾動吧，品牌™！：行銷全球的贏家策略

作者／邱志聖

系列主編／林宜諄

責任編輯／劉翠蓉

封面設計／史考利（特約）

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群 董事長／高希均

事業群發行人／CEO／王力行

出版事業部總編輯／許耀雲

版權暨國際合作開發總監／張茂芸

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問／魏啟翔律師

地址／台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線／(02) 2662-0012

傳真／(02)2662-0007；(02)2662-0009

電子郵件信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版／立全電腦印前排版有限公司

製版廠／立全電腦印前排版有限公司

印刷廠／盈昌印刷有限公司

裝訂廠／政春裝訂實業有限公司

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／大和書報圖書股份有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期／2009年7月31日第一版

2009年10月25日第一版第3次印行

定價／280元

ISBN：978-986-216-383-2

書號：CB414

天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

※本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

滾動吧， 品牌^{TW}！

行銷全球的贏家策略

邱志聖 著



目錄 Contents

- 推薦序 品牌為軸心，滾動台灣產業的贏家策略 / 羅智先_5
 轉動品牌之輪，擁抱創新思維 / 李吉仁_10
- 自序 架構專屬的「台灣品牌學」_14

第 I 部 品牌建立基本認識

《孫子兵法》始計篇：兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

全球化的今日，無疆界的商業競爭愈來愈激烈，在這看似無硝煙的戰場中，廠商要如何存續圖強，進而克敵制勝，關鍵就在於「品牌」。品牌既然是公司大事，成敗興衰之所繫，當然就更需要認真謀畫研究，才能「運籌帷幄，決勝千里」。

第1章 品牌，商之大事_23

第2章 品牌的功能_35

第3章 從品牌建立模型分析全球百大品牌_67



第II部 品牌建立四大步驟

《孫子兵法》謀攻篇：凡用兵之法，全國為上，破國次之……是故百戰百勝，非善之善也；不戰而屈人之兵，善之善者也。

商場如戰場，攻略運用的最上乘者，是以對的策略、對的步驟在對的市場推出最具競爭力的產品，讓消費者自主自覺地採用、接納、信任，進而與公司品牌產生黏著，離不開品牌，靠的是「智取」，而非以價格競爭、廣告拚搏、大量行銷來「力勝」。

第4章 品牌產品的成本效益_85

- 友訊科技 追求品牌產品效益不打烊
- 曹安邦：有生意的品牌，才會有品牌價值
- 提升產品端效益，降低服務端成本

第5章 品牌定位知曉的建立_123

- 瑪吉斯 深耕利基市場，凸顯品牌定位
- 陳榮華：品牌的源頭，從老闆開始
- 聚焦行銷，建立品牌定位知曉

第6章 品牌信任的建立_155

- 雅瑟音響 技術為底，評比掛保證
- 蔡連水：品牌建立是個長期的投資
- 善用資源，建立品牌信心



目錄 Contents

第7章 品牌專屬資產的建立_193

- 訊連科技 搭售建奇功
- 張華禎：打點正確，十個球瓶可能全倒
- 以技術及社群經營強化品牌專屬資產

第Ⅲ部 滾動永續品牌

《孫子兵法》九變篇：故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待也；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

在商場競爭中，想要永保競爭優勢，就要不斷精進產品效益、提升服務實力，做好準備，隨時應對競爭者的挑戰；有了好品牌，更要讓品牌持續良性運轉，讓競爭者找不到可乘之機，如此才能確保自己的品牌地位。

第8章 勝敵益強之道：滾動品牌建立之輪_225

第9章 善用品牌，謀攻之法_239

【推薦序1】

品牌為軸心，滾動台灣產業的贏家策略

羅智先（統一企業總經理）

邱志聖教授過去已經推出過兩本行銷方面的企管大作，但是這本新書的主題卻是大不相同。浩瀚書海，坊間談論有關企業經營之道的著作很多，但是把品牌當作主題的卻相對稀罕，而邱教授的這本大作，正是以品牌當軸心，來滾動台灣產業的贏家策略，難度之高，讓人佩服，特別是在金融海嘯後的台灣產業更是即時明燈，值得大家一起來細細品讀。

多年來，對於統一企業而言，邱教授一直都是亦師亦友，他對統一在品牌管理及行銷方面提供過許多讓我們可以沉思許久的觀念及透視。今天，他將這些想法彙整成更有系統的陳述來反饋社會，我們除了樂觀其成之外，也願意班門弄斧的來與他切磋一番。但是說歸說，真要動筆寫幾句談談品牌時，才發現很不簡單。汗顏的是平常談到品牌管理與經

營時，我們好像總是能夠侃侃而言，但是真要整理出個系統思維，還真只能隨便說說。如此一來，邱教授的這本大作就更凸顯出其意義與貢獻。

■被選項之一 vs. 選項的唯一

在我們的營運裡，特別是像我們這種生產快速消費品的公司，我們天天都在打造品牌，更希望假以時日能夠打造出成功的品牌，因為品牌所創造的價值要遠比製造的價值高許多。有資源可以蓋工廠、買機器、生產任何產品，但是這不代表這個產品能夠在市場上具有我們所期望的訂價能力，除非我們能有品牌。品牌之所以價值無限，就在於其價值中有很大的部分是建立於一種無法用科學來衡量的情感元素，或是喜悅、或是遐思、或是信賴、或是渴望等等，就因為是感性，使得人類的創意變得有意義，也使得創意的無限價值得以成就。

因此，我們可以嘗試用最簡單的話來闡述什麼是品牌？那就是在面對我們的消費群時，如果我們的商品或是所提供的服務只是她或他眾多選項中的一個，那我們的商品或服務價值的空間就會很低，而且會很不確定，因為我們將面臨太

多的被替換。但是，如果我們的商品或服務是消費者的唯一選項時，那這個價值就會完全不一樣，這就是品牌的價值。

做為被選項之一，代表我們的商品或服務含有太多的理性元素，因此很容易被科學式的比較；但是做為選項的唯一，那這個價值就完全跳脫科學或統計。經濟學的古老智慧告訴我們：沒有選擇，就沒有機會成本，因為感性是無法解釋的，無法解釋的品牌內涵，自然不能比較價錢。但是要澄清的是，感性的價值遠超過理性的價值絕不表示我們的商品或服務可以完全不顧現實。現實是我們必須先在理性面上具有至少讓人可以接受的交代後，我們的感性面才有機會被欣賞，因此商品或服務的至少滿意還是品牌建立的基本面。

■ 品牌是生活而不是科學

品牌建立之難，一在時間、二在延續。商品如人，每一個商品皆有名字，然而在每一個商品類別裡，能將一個名字建立成為一個品牌卻非易事；而最後能將一個品牌塑造成某一族群的最愛，那更屬難能可貴，因此產品雖多，最終能屹立不搖者，關鍵在於其能一致性及持續性。一致性是因為其定位鮮明，知所取捨；持續性則在於聚焦經營，始終如一，

使得客觀的時間及空間條件足夠成就主觀的執著與耐久。然而執著與耐久恰好是人性的天敵，知易行難，使得品牌經營在絕大多數組織裡變得困難，或甚至不能。

品牌是生活而不是科學。科學的價值很容易被標準化的被比較，生活的價值則有個人自己的主觀喜好。品牌經營如同宗教熱情，是一種信仰，是對人性最大的歷練，因為當我們決定一個品牌的生命時，也意味我們必須同時放棄更多的其他選項，而且這些選項也是某些族群所渴望的價值，取捨之間，與其說這是品牌的紀律，倒不如說是人性的挑戰。

品牌工程之所以困難，在於非人人可及；也因如此，使其變得有價值，也使得整體組織能力得以提升。所幸系統工程雖然辛苦困難，但卻難不倒有心人，因為系統工程的建立，可以藉著良好的工作習慣及紀律來養成，如果我們有心，時間會讓我們的習慣變成我們生活中的理所當然。

■轉型契機中的即時明燈

組織如人，品牌如魂。談品牌，大家都點頭稱是，但最終能成就品牌並延續者，千萬組織，幾家能夠？邱教授願意投入品牌研究，已屬難得；如今更願投入心力，建立品牌

管理的系統架構，並傳諸於世，更屬可貴，我們都該熱烈支持。邱教授十多年來致力企業管理教學領域，作育英才無數，過去所出版兩本重量級行銷專著，我等早已受益良多，值此台灣產業正在經歷前所未有的轉型挑戰與契機之際，欣見邱教授再次推出這一本鏗鏘有力的大作，相信這本著作的及時問市，肯定對台灣產業能夠產生深遠影響及心智啟發。

對於邱教授投入品牌經營的研究心力，固然值得我們衷心感佩與支持；然而對於閱讀這本著作的廣大讀者們，我們更願感謝大家的支持與鼓勵，因為有你們，我們有志於經營品牌的努力才得以成就，也才得以變得有意義。

謹祝這本著作發行成功，並為之記。

2009年7月 台灣

【推薦序 2】

轉動品牌之輪，擁抱創新思維

李吉仁（台灣大學國際企業學系教授）

如何打造國際性的品牌，一直都是國內產官學各界高度關切的議題。此一關注的邏輯基礎，一方面固然是受到「微笑曲線」觀念的導引，希望能藉由品牌行銷活動，脫離曲線獲利最低的底部（製造活動），另一方面也反映許多企業希望建立自己的品牌，以提高經營自主性的渴望。尤其是，許多世界知名的3C產品，幾乎都是由台商所構成的高效能製造供應鏈所代工，但最後品牌廠商卻賺走了利潤池（profit pool）中絕大部分的份額，此一現實更激勵了廠商把跨入品牌行銷當作轉型的目標。

然而，建立一個有價值的品牌，尤其是擠進世界百大，誠非易事。事實上，全球百大品牌的廠商僅集中於十三個國家，過半數為美國品牌，亞洲地區僅有日本與韓國不到十個品牌入列，顯見其難度。台灣雖然有不少具國際知名度的企

業，甚至進入《財星》全球五百大（Fortune Global 500）的企業，但多屬B2B品牌，因此無緣進入百大品牌。在B2C品牌中，2008年台灣品牌價值最高的趨勢科技（13.26億美元），與世界百大車尾的Visa（33.34億美元）仍有段距離。

面對建立品牌的挑戰，《滾動吧，品牌TM！——行銷全球的贏家策略》的出版便顯得格外有意義。在書中，邱志聖教授以其在行銷領域多年的學術與實務經驗，以品牌行銷的理論為經，台灣成功品牌的經營個案為緯，費心地整理出一套台灣企業發展品牌的觀念與執行架構，希望能夠提供有志於發展品牌業務的企業，醍醐灌頂般的策略指引。

邱教授在書中特別揭櫫品牌建立的四大環節（或謂「品牌建立之輪」）：產品的成本效益、品牌定位知曉、品牌信任、品牌專屬資產。對於資源有限的後進廠商來說，品牌的建立必須先求產品或服務，在顧客心中建立獨特的（Distinctiveness）效益；然後，才能在獨特效益的基礎上，運用多元與非傳統的方法，在顧客心中建立一致性的產品定位形象（Image），從而提高品牌的知曉度；其後，在一定的品牌知曉基礎上，廠商必須確保顧客對產品長期的滿意度，從而累積對品牌的信任度（Credibility），對於高涉入產品、或顧客失敗（怕被騙）成本高的項目，這是最為關鍵之

處；最後，成功的品牌廠商需要進一步建立品牌的資產專屬程度，亦即讓顧客在心理或產品層面上，產生多元的轉移成本，如此方能提高品牌權益（Equity）。

■以策略性行銷思維做整體考量

品牌建立之輪的內容，不僅包含了品牌行銷的複雜知識，也隱含企業經營品牌的重要策略思維。首先，品牌經營必須先建立對價值創新與長期經營的信仰（Belief）；因為，一方面有價值的品牌需要建構在顧客價值的基礎上，如果無法提出超過目標顧客想像的價值主張，便難以激發顧客對品牌的持續熱情；另一方面，品牌建立需要長期的投資，而品牌權益的維持更需要持續的創新，對於經營心態上追求快速成長與回收，或是篤信「量大則美」與「價低便有量」的廠商，其品牌策略將難以奏效。

其次，品牌發展需要有適當的市場做為成長的基石（Base for Growth），而市場的內涵指的不僅是「量」，其「質」更相對重要。量的方面，由於創新與品牌需要持續投資，品牌一旦有價值，其延伸複製成本相對較低。因此，產品品項、區隔與潛量範圍的選擇必須有足夠的規模，這可以從百

大品牌名單看出端倪。能進入百大品牌者，若非擁有足夠規模的母國市場，便是能以全球需求為基礎進行國際擴張的品牌。因此，有機會進入百大的台灣品牌，必然需要立足區域或國際市場，此時廠商的國際化管理能力便成為重要的互補因素。質的方面，適合品牌發展的市場，最好是有挑剔的目標消費社群，唯有經過嚴苛客群的洗禮，方能淬煉獨特的能力。此一論點在麥可波特（Michael E. Porter）的《國家競爭優勢》中，已有明證，而此一考量對於品牌的市場（或區隔）進入與推廣策略，乃至企業能耐發展，都有重要的意涵。

誠如邱教授在書中想要傳達的意念一樣，品牌經營絕非只是行銷技巧而已，必須以策略性行銷思維做整體考量，甚至，必須改變既有企業文化，方能擁抱創新與深入顧客價值，否則，即使轉動品牌建立之輪，也可能無法有效改變擲骰子（DICE）的隨機命運。

最後，本書在國內品牌行銷主題書中，應該是少數具有學術內涵的實務導向書籍，尤其是結合國內企業個案，提出適合台灣廠商採用的規劃工具，正是國內較為缺乏的出版物。儘管個人認為本書若有失敗的個案進行對比，將會更具說服力，但本書內容的豐富性，相信已為產學合作成果提供了絕佳的示範。

【自序】

架構專屬的「台灣品牌學」

2008年暑假，結束六年的政大國際經營與貿易學系系主任行政工作，為了讓自己能夠靜下來，好好整理我的研究與教學的點滴，在國科會與傅博萊（Fulbright）基金會的支持下，特別選擇到美國西雅圖華盛頓大學商學院訪問研究，我的研究主題是新興開發國家品牌如何在國際市場中成功的自創品牌。美國是全世界最大的消費市場，西雅圖又是一個充滿創業精神的城市，我想我應該可以透過這半年的研究，得到一些不一樣的觀點。

距離上次在美國生活已經十二年了，雖然其間有多次到美國開會的經驗，但總是短暫停留，沒有機會真正的來重新認識美國的生活。回想十幾年前在密西根州立大學就讀時，當時的生活點點滴滴一直是我日後上行銷課程時很好的例子，對一個行銷領域的研究者與老師，生活的點滴常是研究

動機與教學個案的重要泉源，因此這次的美國行，我希望能先放下學術理論，再次好好觀察美國的產業與消費市場。

在這次六個月的研究時間裡，我每天看西雅圖的地方報紙、逛遍各式各樣的零售據點（實體與網路）、參與學校的社交與學術活動，我發現美國這十幾年來無論在實體或者是網路銷售方面，皆有許多的改變，各種商業模式不斷的出現，沒有在這裡生活是無法瞭解這些變化之快速。研究期間，我特別注意台灣品牌廠商在美國市場的行銷行為，尤其是美國媒體與消費者對台灣品牌的評價；比起當年我在美國讀書的時候，台灣品牌在美國市場的地位已有實質的提升，許多台灣品牌逐漸在這個全球最大的市場中嶄露頭角，讓我更有信心的來完成本次的研究計畫，同時也為撰寫本書扎下堅實的基礎。

■發展符合台灣所需的品牌建立模型

過去幾年來，我的教學與研究重點一直在於發展與應用我提出的策略行銷分析架構，利用這個架構來分析與教導各種行銷議題，其中我最喜歡的應用議題就是品牌分析。在政大每年的EMBA與碩士班課程中，我會提供一些歐美學者發展