

丁瑞華 著

A decorative graphic featuring several 3D cubes and arrows. There are three hollow cubes: one orange, one blue, and one red. A large yellow arrow points upwards and to the right, and a large red arrow points downwards and to the right. A large blue arrow points downwards and to the left. The word '牌' is integrated into the design, appearing as part of the red cube and the red arrow.

牌 行銷與管理

第二版

Brand

Marketing and Management

國立政治大學講座教授 司徒達賢推薦



普林斯頓

品 牌 行銷與管理

第二版

丁瑞華 著



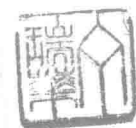
普林斯頓

國家圖書館出版品預行編目資料

品牌行銷與管理 / 丁瑞華著，-- 二版，-- 新北市：普林斯頓國際，民 103.01

面； 公分

ISBN 978-986-5917-36-4 (平裝)



1. 品牌行銷 2. 行銷學

496

102026232

品牌行銷與管理 (書號：299661)

中華民國 104 年 2 月二版二刷

著者：	丁	瑞	華
出版經理：	陳		靖
企劃編輯：	林士凱	林汎祺	高烱鐘
	張佩婷	廖佩婷	賴韋中
產品編輯：	范品好	蘇	暉婷
出版者：	普林斯頓國際有限公司		
電話：	(02)89903296	郵撥：	19681186
網址：	www.prin-ceton.com.tw		
住址：	新北市新北產業園區五工三路116巷3號		

有著作權・翻印必究

定價：640 元整

ISBN 978-986-5917-36-4

推薦序

品牌行銷亟需學理的引導

台灣企業在世界的產業價值鏈上，最具有競爭力的是製造生產，以及為了提升生產效率而進行的各種管理方法。然而這些為國外名牌代工的「OEM」或「ODM」模式，不僅工作辛苦、利潤不高，而且在面對客戶時往往居於不利的談判地位。有先見之明的各方人士，在三十年前就已經開始倡導「自創品牌」的觀念。然而二、三十年下來，實施的效果卻相當有限。

我們的企業界其實並不缺乏品牌的觀念與成功的經驗。在內銷或服務業方面，品牌林立，各種行銷活動以及具高度創意的廣告早已充斥在媒體中。然而在國際市場上，我們的品牌形象甚至知名度卻始終表現平平。這表示若想憑藉國內的品牌經營與管理經驗走向國際，仍有一大段有待努力的空間。

這些努力空間，大約可以從三方面來探討。

第一，所謂「自創品牌」不只是構思一個響亮好記的品牌名稱，再投入大量廣告費用，即可達到自創品牌的理想。因為若想直接面對消費者，除了建立品牌之外，還需要許多管理活動和能力來配合，例如：對消費行為的掌握、區隔目標市場的方法、經銷通路的監督與管控、自行設計產品的能力、維修與售後服務的布建，以及倉儲物流的安排等。在某些產業中，專利或和各種智財權的運用，甚至產品安全的責任，也都必須由品牌的擁有者來承擔。以上這些都不是單純從事 OEM 和 ODM 的廠商所熟悉的。這些工作若無法到位，由廣告媒體所塑造的品牌形象，可能只是曇花一現而已。再者，品牌所欲宣達者其實是產品的品質以及對顧客所產生的價值，若品質及價值創新的水準無法與所塑造的品牌形象相匹配，結果可能只是投入大量廣告成本而在廣大市場中自曝其短而已。

第二，自創品牌是需要規模經濟的。在產銷方面的規模不到一定水準，企業其實難以負擔龐大的行銷費用。因此，韓國大公司可以在全世界各角落以撲天蓋地的方式來打響其知名度，我們企業無此規模因而難以比擬。在此所謂規模經濟，其實又與產業特性有關，如果產業中，大家的規模都不大，品牌為數眾多，又有新的市場區隔或需求型態出現，則新進者較有機會憑其品質、設計等，建立其品牌地位。台灣的自行車產業即為顯例。若產業特性並非如此，則新進者的品牌欲與歷史悠久、品牌形象已深植人心的品牌大廠正面交鋒，勝算不大。此一觀念也可部分解釋，何以在台灣內銷市場中，品牌行銷及品牌價值皆大有可觀，但一旦走出國門進入廣大的世界市場，即備感艱辛的原因。

第三，品牌行銷的經營管理，是十分細緻的工作，尤其在面對大型市場中的嚴苛競爭時，若欲脫穎而出，不能僅憑領導者的遠見與策略雄心，而必須結合學理與實務經驗，針對與品牌有關的決策深入分析，再有步驟地採取系統化的行動。

丁瑞華博士這本大作《品牌行銷與管理》即是深入介紹品牌管理所有相關議題與方法的鉅著，其中所涵蓋的學理，幾乎包括了品牌經營所有的層面。二十幾年前，丁瑞華先生就讀於政大企業家班時，已是國內某大成衣公司的高階主管，對品牌經營以及品牌授權有極豐富而且成功的實務經驗。爾後在其博士的學習中，又以品牌行銷做為研究主題。再加上十餘年的教學經驗，丁博士在品牌行銷與管理方面，已是國內的權威之一。如今本書修訂後再版，更提升其時代的意義。相信此書就前述「細緻的品牌行銷管理工作」方面，能為讀者帶來觀念上的啟發與突破，並進而對台灣品牌的國際化做出具體的貢獻。

司徒達賢

國立政治大學講座教授

作者再版序

品牌在百年來已是行銷重要的概念。David Ogilvy 於 1951 年就談到品牌形象 (brand image) 之重要性，但是品牌形象在廣告理論與評價不是主流，而是模糊的理論。1980 年代在購併風盛行，企業界人士開始注意到品牌在公司轉手時，資產負債表與實際所支付金額之巨額價差即是品牌之價值。傳統品牌形象之概念被品牌權益 (brand equity) 所代替。1988 年美國行銷科學學會 (Marketing Science Institute) 將品牌權益列為優先研究主題之一，並於 88 與 91 年分別舉辦有關品牌權益之論文研討會，如建立品牌關係與品牌忠誠度之重要性。而有關品牌權益之重要著作有 Aaker (1991) 與 Kapferer (1997) 兩本巨著出現，並有無數的有關品牌權益的研討會與會議，吸引有興趣學者之參與研究並設計如何衡量、追蹤與管理，使品牌權益價值極大化。

在實務上，「品牌是我們的權益」已經變成公司的中心思想。事實上，品牌權益觀念造成行銷之變革，早期品牌被認為是行銷經理的職責，但是最近 CEO 認為品牌管理是他們的責任，開始注重品牌，因此品牌不再專屬於行銷部門，而是直接向高階主管報告。品牌權益之重要性由此可見。

台灣產業之發展主要以外銷 OEM (original equipment manufacturing) 為主，以筆者從事 28 年的紡織成衣業來說，早期外銷靠的是台灣國內有充裕的人力資源、廉價勞工與土地成本低廉，為國家創造大量外匯。然而，國內經營環境由於東南亞與大陸廉價勞工的衝擊下，競爭力不再，國內廠商不是外移就是關廠。目前已能將產業轉型到 ODM (original design manufacturing)，離附加價值較高的 OBM (own brand management) 仍然有一大段距離。主要原因是國內產業仍然停留在以代工為主的生產製造階段，對於附加價值較高的品牌銷售與行銷及服務，不是因為國內市場太小，或因品牌行銷人才缺乏而裹足不前。

筆者於 1975 年開始從事成衣外銷工作，期間由於目睹大環境的變化，因此建議公司從事內銷品牌的經營。於 1985 年開始從事品牌授權、代理與自創品牌，凡 28 年的內外銷經驗。從職場退休後進入教育界從事教職，深感在 21 世紀全球競爭市場，品牌才是企業之間唯一具有差異化的核心競爭力。因此致力於大學研究所與 EMBA 從事品牌教育工作，為國家培育品牌人才，並於報章媒體發表國際最新品牌發展訊息，供學術界與國內品牌業者參考。

鑑於國內有關品牌的教科書大部分來自國外，缺乏一本適合國內大學的教科書。本教科書試圖將理論與實務結合在一起，加上引用一些本土的個案，是一本比較適合本地學生與業者的參考用書。本書除了引用一般理論之外，在課文中補充「品牌案例」、「品牌專題」與「知識補給站」，都是全球品牌經營最新動態與趨勢，如環保永續經營、綠色供應鏈與企業社會責任，值得參考與學習，這是本書與國內品牌作者最大差異。

期望這本書的出版，能幫助更多的青年學子，及國內企業有志於自創品牌者，有些許幫助，讓更多國內品牌能在不久的將來在世界上發光發熱。

本書所以能出版，要感謝普林斯頓國際有限公司高烱鐘經理熱心促成。另外要感謝普林斯頓國際有限公司張佩婷小姐細心排版與校對，使本書更有可看性，也感謝普林斯頓國際有限公司全體員工的協助，讓本書二版能順利出版。更感謝恩師司徒達賢教授的推薦序，在政治大學企業家班及碩士班就讀之時，啟發我從實務界進入學術界的老師，感恩之心，難以言表。出版倉促，加上品牌新知識與新概念及案例不斷推出，一本書無法涵蓋一切內容，疏漏之處在所難免，期望各界先進不吝指正，無任感激。

丁瑞華

目 錄

PART 1 何謂品牌

Chapter 1 品牌與品牌管理	3	Chapter 2 品牌識別	39
1.1 品牌的定義與來源	4	2.1 品牌識別之來源	40
1.2 如何建立強勢品牌	4	2.2 避免掉入品牌識別的陷阱	49
1.3 品牌是消費者價值的來源	15	2.3 品牌識別之優勢	53
1.4 品牌是公司價值的來源	16	2.4 執行品牌識別策略	56
1.5 21世紀品牌管理的機會與挑戰	22	2.5 品牌識別體系八大綱領	62
摘 要	38	2.6 品牌個性	67
簡答題	38	摘 要	74
問題與討論	38	簡答題	74
		問題與討論	75

PART 2 建立品牌權益

Chapter 3 品牌權益	79	問題與討論	114
3.1 何謂品牌權益？	80		
3.2 品牌權益的來源	84	Chapter 4 選擇品牌元素	115
3.3 品牌權益的變化	96	4.1 品牌元素選擇標準	116
3.4 品牌共鳴模型	100	4.2 選擇品牌元素	120
3.5 品牌知識架構	110	摘 要	143
摘 要	114	簡答題	144
簡答題	114	問題與討論	144

Chapter 5 品牌次級聯想	145	5.4 品牌的次級聯想的主要工具	148
5.1 次級聯想	146	摘 要	174
5.2 瞭解槓桿	147	簡答題	175
5.3 選擇聯想	148	問題與討論	175

PART 3 品牌行銷

Chapter 6 品牌定位策略	179	7.2 產品新品牌上市	229
6.1 何謂定位	180	7.3 品牌的行銷計畫	233
6.2 品牌箴言	182	摘 要	246
6.3 定位方法與原則	187	簡答題	247
6.4 定位的種類	195	問題與討論	247
6.5 推動強勢定位	198		
6.6 以神話故事為強勢品牌定位	203	Chapter 8 品牌整合行銷溝通策略	249
6.7 品牌價值鏈	207	8.1 投資品牌溝通	250
摘 要	212	8.2 溝通的資訊處理模式	254
簡答題	213	8.3 選擇行銷溝通工具	255
問題與討論	213	8.4 發展整合性行銷溝通方案	280
		摘 要	283
Chapter 7 品牌行銷策略	215	簡答題	284
7.1 行銷新觀念：市場已和過去大不相同	216	問題與討論	284

PART 4 品牌管理

Chapter 9 品牌關係圖	287	9.5 真正需要一個新品牌嗎？	311
9.1 多品牌策略	289	摘 要	318
9.2 受背書品牌	300	簡答題	318
9.3 副品牌	304	問題與討論	318
9.4 家族品牌	308		

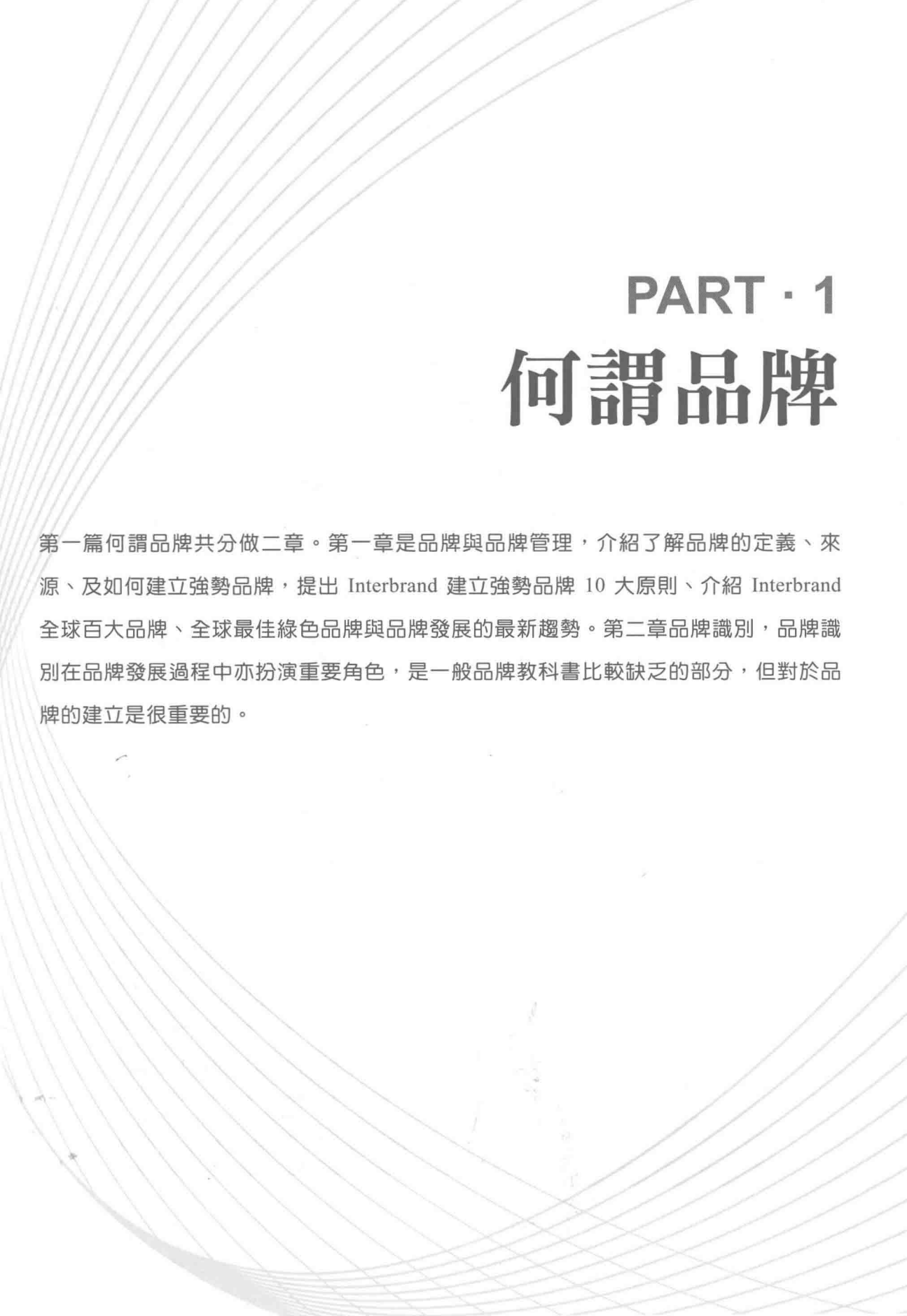
Chapter 10 品牌架構	321	摘 要	418
10.1 品牌產品矩陣	322	簡答題	418
10.2 品牌架構	327	問題與討論	418
10.3 品牌架構的目標	347		
10.4 品牌架構的稽核	348	Chapter 13 全球性品牌之管理	419
摘 要	352	13.1 必要的地理延伸	421
簡答題	353	13.2 全球性品牌機會點	423
問題與討論	353	13.3 全球化之障礙	430
		13.4 全球性品牌之組織	432
Chapter 11 品牌延伸	355	13.5 管理與指引全球品牌的原則	433
11.1 新產品和品牌延伸	356	13.6 全球化的策略性思考	437
11.2 品牌延伸	356	13.7 跨越全球化鴻溝的 3A 策略	441
11.3 品牌延伸的理由及優缺點	360	摘 要	449
11.4 品牌型態與延伸能力	365	簡答題	449
11.5 品牌延伸的類型	366	問題與討論	450
11.6 品牌延伸的關鍵成功因素	381		
11.7 品牌延伸之限制條件	384	Chapter 14 奢侈品牌管理	451
摘 要	386	14.1 奢侈品定義	452
簡答題	387	14.2 反傳統行銷法則	453
問題與討論	387	14.3 奢侈品構成要素	465
		14.4 奢侈品管理 —— 奢侈品的概 念與演變	470
Chapter 12 品牌老化與再生	389	14.5 產品角色與奢侈品品牌的建構	476
12.1 品牌衰退與老化	390	14.6 奢侈品的商業模式	477
12.2 品牌再生	400	14.7 奢侈品市場概況	481
12.3 品牌再生的成功因素	404	摘 要	485
12.4 品牌再生操作策略	405	簡答題	485
12.5 重建成熟品牌第二春	411	問題與討論	486
12.6 十種創新再造品牌	411		

PART 5 品牌評價

Chapter 15 品牌權益之衡量	489	15.4 品牌權益衡量方法之評議	520
15.1 財務基礎衡量模式	490	摘 要	526
15.2 消費者基礎衡量模式	497	簡答題	528
15.3 整合衡量模式	510	問題與討論	528

參考文獻 529

英中文索引 533



PART · 1

何謂品牌

第一篇何謂品牌共分做二章。第一章是品牌與品牌管理，介紹了解品牌的定義、來源、及如何建立強勢品牌，提出 Interbrand 建立強勢品牌 10 大原則、介紹 Interbrand 全球百大品牌、全球最佳綠色品牌與品牌發展的最新趨勢。第二章品牌識別，品牌識別在品牌發展過程中亦扮演重要角色，是一般品牌教科書比較缺乏的部分，但對於品牌的建立是很重要的。

PART 1 何謂品牌	Chapter 1 品牌與品牌管理
	Chapter 2 品牌識別
PART 2 建立品牌權益	Chapter 3 品牌權益
	Chapter 4 選擇品牌元素
	Chapter 5 品牌次級聯想
PART 3 品牌行銷	Chapter 6 品牌定位策略
	Chapter 7 品牌行銷策略
	Chapter 8 品牌整合行銷溝通策略
PART 4 品牌管理	Chapter 9 品牌關係圖
	Chapter 10 品牌架構
	Chapter 11 品牌延伸
	Chapter 12 品牌老化與再生
	Chapter 13 全球性品牌之管理
	Chapter 14 奢侈品牌管理
PART 5 品牌評價	Chapter 15 品牌權益之衡量

品牌與品牌管理



本章學習目標

- ◆ 如何建立強勢品牌
- ◆ 品牌如何成為消費者與公司價值的來源
- ◆ 21 世紀品牌管理面對的機會與挑戰



品牌是消費者與公司價值的來源，品牌由企業創造，但決定品牌死活是消費大眾！顧客在建立品牌中所扮演之角色極為重要。本章將介紹，品牌的發展遠自西元前五千年，但直到 90 年代企業購併之風盛行，愈來愈多企業與組織開始認知品牌是企業最重要的資產。透過本章可了解品牌的定義、來源、及如何建立強勢品牌，提出 Interbrand 建立強勢品牌 10 大原則，介紹 Interbrand 全球百大品牌、全球最佳綠色品牌與品牌發展的最新趨勢。

1.1 品牌的定義與來源

品牌是一個名稱 (name)、詞句 (term)、標誌 (sign)、符號 (symbol)、設計 (design) 或以上之組合，用以確認一個銷售者或一群銷售者之產品與服務，以與競爭者之產品與服務有所區別。

遠自西元前五千年，識別標誌開始使用在陶器上。十二世紀時，商標廣泛使用，公會要求工匠在所製造出產品冠上商標，做為控制產品的品質。中世紀歐洲產品上有商標 (trade mark)，向消費者保證產品品質一致性，並享排他性之法律保護。16 世紀品牌名稱出現於威士忌製造商在桶蓋上標記製造者的名字、日期以避免與廉價品混淆，建立品牌產品區別。18 世紀以動物名稱、圖案、製造地、歷史知名人物命名，建立品牌目的在於利用品牌聯想，使產品形象豐富，便於消費者記憶並與競爭者區隔。19 世紀透過品牌聯想，提昇產品在消費者心目中認知價值，如蘇格蘭威士忌品牌 Old Smuggler，是高品質之聯想。

1931 年第一位品牌經理 McElroy 在寶僑 (P&G) 公司誕生，嬌生公司 (Johnson & Johnson) 於 1940 年推行品牌經理制度。

1.2 如何建立強勢品牌

Interbrand 於 2010 年 9 月公布全球百大品牌的同時，由公司的高階主管集體建立強勢品牌 10 大原則 (10 principles of strong brands)。

Interbrand 品牌優勢計分卡，包含 10 大原則，包括品牌的各面向：人們、產品、定位與夥伴放在一起，以及漸增的社會媒體、企業公民、分歧

的消費者，也增加產品設計的責任與投資報酬率的壓力。

1. 承諾的 (commitment)

是指組織內部對於品牌的承諾與信念。承諾是品牌長期受到時間、影響者與投資者支持的程度。品牌要成為驅動業務的力量，必先獲得企業高層的認同與投入的決心才能成功。企業因為無法信守承諾而失敗的例子，比成功的還多。

BP 石油掉到百大品牌之外，是企業忽視結合品牌到作業執行與決策制定的例子。如果 BP 能堅守「超越石油」(beyond petroleum) 的定位，災難可能就不會發生。據報導，高階主管選擇短線操作，使品牌深陷危機。如很少的危機警訊、快速鑽油、忽視油田爆炸的警報系統、管理當局關掉深水水平火災警報系統，以避免在凌晨 3 時，不實的警報吵醒員工。由於內部缺乏對品牌信念承諾，結果嚐到嚴重性後果。

相反的，Zara 的品牌建立在提供顧客快速流行的理念，組織內也呈現高度承諾。Zara 的內部作業系統是傳遞快速流行主張，包括提供店經理及時資訊，以便制定較好的庫存決策。Zara 品牌承諾是值得的，因為公司持續擴大。

2. 保護的 (protection)

是指品牌在各層面得到保護的程度，包括法律保護與專利成分到設計、規模與地理分布與企業社會責任等。優秀的品牌除了有周延的法律保護外，更要積極投入企業社會責任，為社區謀福利，為自己創造好商譽，也是企業在面對危機時的重要資產。

不論是可口可樂配方專利或是 IBM 策略併購，保護是重要的品牌構成要素。品牌在這類別獲得高評價的有舒潔 (Kleenex) 與蘋果 (Apple)，兩者都專注於保護品牌的完整性。

Kleenex 已經變成面紙的普通名詞，然而在有其它品牌的競爭下，這種情況很容易有風



▲ 舒潔對於保護品牌完整性不遺餘力。(照片來源：張佩婷，攝於東區 SOGO。)



險。為了讓品牌名稱不會變成如電扶梯 (escalator)、保溫瓶 (thermos) 與拉鍊 (zipper) (這些英文名原來是品牌名稱，後來演變成普通名詞)，舒潔 (Kleenex) 以商標權來保護品牌，不斷質疑非法使用商標者。

蘋果 (Apple) 是另外一家保護品牌得分很高的企業。不只專注在「i」字首名稱的保護，並試圖保護品牌上市。進一步將所有產品註冊，從 iPod 的形狀到桌上型電腦外觀及蘋果。

相對的百威啤酒 (Budweiser) 是一家對保護品牌遲鈍的企業，在捷克、德國、奧地利以 14 年時間，奮戰競爭者 Budejovicky Budvar [從 1895 年開始生產百威 (Budweiser) 啤酒]，以保護品牌在當地的經營，但目前不得不以不同品牌名稱在這些國家販賣啤酒。

3. 清晰的 (clarity)

主要說明品牌價值觀、品牌定位與品牌主張、目標消費者、消費者洞見和驅動因素，是否在組織內部清楚表達並分享，因為所有的品牌活動都跟它們有關。

品牌所有者需有清晰的觀點，關於品牌能提供什麼，與指認顧客需求。在經濟衰退下，如果缺乏清晰表達，品牌就沒有洞察力。哈佛商學院建議，與其在衰退時削減預算，不如更了解消費者如何界定價值。波士頓顧問群推薦，為吸引下降的顧客數，品牌必須提升洞察力。洞察力不是增加統計分析所需的費用，因為越來越多的企業轉向人種誌技巧，觀察顧客並與之互動，而不只是依賴顧客。

許多企業有清晰的顧客及品牌提供物，是出自直覺 [如維京 (Virgin) 與蘋果 (Apple) 的產品]，有時則是來自深度承諾與完全一致的了解顧客。例如，寶僑 (P&G) 與聯合利華 (Unilever) 之前花費在市場占有率之研究，及投資最聰明的人在該領域以找出方向。

同時，獲得清晰品牌行銷，需要在企業的跨功能部門分享知識。IBM 全球系統與人力促進副總裁 Kevin Bishop 解釋，唯有 IBM 人真正將品牌帶到生活，並轉換成實質的差異化提供給客戶，品牌價值才能彰顯。

4. 回應性 (responsiveness)

主要指品牌因自身的領導意識和不斷自我發展和更新的願望，有能力