

久石文化
LONGSTONE PUBLISHING

品牌

© Corporate cultures
and global b[®]ands

背後的故事

品牌經營策略與企業文化

艾伯特·羅斯契爾◎編著

黎曉旭◎譯

MARS · LINDT · KIKKOMAN · COCA-COLA · IKEA · BENETTON · NIKE
FIAT · CHRYSLER · BMW · ROVER · LEGO · DISNEY



，到底是什麼？

著一個獨特的故事，故事的構成元素融合了創立者／經營者
和經營策略，打造出品牌形象的同時，也賦予了產品靈魂，
同和選擇。

董事長
政治大學經濟學系系主任
長榮大學經管所助理教授
王品餐飲集團董事長

白崇亮
邱志聖
莊立民
戴勝益

黑松公司前行銷處處長 林隆儀
政治大學廣告學系教授 祝鳳岡
德國前經濟部長 赫爾穆特·郝斯曼
聯合推薦 (排名按姓氏筆畫排列)

LONGSTONE PUBLISHING

品牌

© Corporate cultures
and global b®ands
品牌經營策略與企業文化



背後的故事

艾伯特·羅斯契爾 (Albrecht Rothacher) 編著

黎曉旭 譯

久石文化事業有限公司 發行

國家圖書館出版品預行編目資料

品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化／
艾伯特·羅斯契爾（Albrecht Rothacher）著；黎曉旭譯。--初版--
臺北市：久石文化，2006（民95）
面：公分。--(Business; 004)
譯自：Corporate Cultures and Global Brands
ISBN 986-81270-7-6（平裝）
1. 品牌經營 2. 企業文化
496 95001686

Business 004

品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化

編者／艾伯特·羅斯契爾（Albrecht Rothacher）

譯者／黎曉旭

發行人／劉中興

主編／陳文龍

編輯／劉霽

特約編輯／施家雯、翁淑慧

出版者／久石文化事業有限公司

地址／台北市南京東路一段二十五號十樓之四

電話／(02)25372498 傳真／(02)25374409

網站／<http://www.longstone.com.tw>

E-mail／reader@longstone.com.tw

郵撥帳號／19916227 戶名／久石文化事業有限公司

總經銷／創智文化有限公司

電話／(02) 22421566 傳真／(02)22422922

出版日期／2006年2月28日 初版一刷

Chinese translation © 2006 by Longstone Publishing Co., Ltd.

Copyright © 2004 by World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. All rights reserved. This book, or parts thereof, may not be reproduced in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and system now known or to be invented, without written permission from the publisher. Traditional Chinese translation arranged with World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore
Printed in Taiwan

定價280元 ISBN 986-81270-7-6 有著作權，侵害必究
本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

目 錄

導論：企業識別與品牌策略	9
Part 1 滿足你的口腹之慾：食品業	31
誰愛麥當勞？	33
瑪氏公司：不只是糖果與貓食的製造商	41
瑞士蓮巧克力：甜中帶苦的好滋味	63
龜甲萬：遠渡重洋的調味醬	71
Part 2 不只是解渴：飲料業	79
可口可樂：美國的代名詞	81
波蘭野牛草伏特加：潛力無窮的烈酒	103
Part 3 消費結合消遣：零售業	115
宜家家居：從瑞典南部小鎮走向全球	117
西武帝國的興衰史	135

Part 4	在穿著中創造時尚：服飾業	145
	四海一家的班尼頓	147
	Nike：Just Do It	161
Part 5	讓生活更精采：電子業	181
	Nokia：科技始終來自人性	183
	新力公司：盛田之作	203
Part 6	縮短世界的距離：交通業	213
	維京：布蘭森爵士的傑作	217
	豐田：不情願地走向國際舞台	233
	飛雅特：曲終人未散	249
	企業合併致品牌遭殃：	
	戴姆勒克萊斯勒與BMW-羅孚汽車	263
Part 7	營造歡樂的氣氛：娛樂業	271
	樂高的積木世界	273
	迪士尼的魔力	283
	出版後記	295

®

©

導論：企業識別與品牌策略

©

®

全球性品牌，一直都被視為企業的印鈔機。只要有對的品牌商標，加上大筆的廣告預算，那些加了糖的檸檬水、油滋滋的肉餅、普通的T恤與運動鞋，都可以搖身一變，脫胎換骨，以高於製造成本好幾倍的價格，賣給那些容易動心、喜愛購物，甚至頭腦有點簡單的消費者。

但是，也有不少知名品牌，陷入了前所未有的困境，而主要原因並不是因為管理失當或產品遭到抵制的緣故。麥當勞、可口可樂、迪士尼，以及一些美國的汽車製造商，都正在與銷售額下滑與利潤縮減這兩大敵人苦苦纏鬥。

美國知名品牌的背後，隱含的是對全球生活方式齊一化的害怕與期待，而且，這種齊一化是向著美國的生活方式靠攏。在這種趨勢的帶動下，全人類的品味與文化偏好，將找到最小公約數，也就是說，彼此之間的差異將會越來越小。

過去，對於那些後工業化的、開發中的，以及前共產主義的國家來說，這些品牌除了代表可靠的品質與服務之外，還代表了一種融入美國生活方式的感覺；即使只是單純的吃吃喝喝，或者

購買某種商品，對他們而言，都是一種解放的象徵。

然而，曾幾何時，人們對物質匱乏的記憶逐漸褪去，手邊可動用的所得提高了，對於美國生活方式與消費型態也有了基本的認識，影響所及，美國大眾品牌的新鮮感以及那股難以抗拒的吸引力，也漸漸開始消退。

現在的消費者，不再追求齊一化，向美國人看齊；相反的，他們偏好自主性、多樣性，以及與眾不同的商品，藉以表現個人品味與獨特個性。在這樣的趨勢下，個別國家與區域的品牌重新受到青睞，包括美國也不例外，例如，孤星之州—德州（Lone Star Texas）就是一個明顯的例子。

美國的大眾品牌——同時也是反全球化人士眼中的猛獸——在1990年代，的確有過一段黃金歲月。這個時期，正好是鐵幕倒下後的十年。不過，時至今日，仍然存在一些強調差異化、定位明確、管理制度完善的品牌，而且數量有增無減，前景也極為看好。一些剛開發出新品牌的消費性產業，如電信業、金融服務業和資訊科技業，甚至一些資本設備的生產者，也加入了品牌競爭的行列。

品牌是什麼？

所以，本書想要問的是：大企業家、行銷專家、廣告人、零售商、嗜品牌成癮的青少年、以及反全球化人士口中，那個深不可測的專業術語——品牌——到底是什麼呢？

簡單來說，品牌就是產品的靈魂。品牌幫助消費者做選擇，因為它代表了可靠的品質、形象與售價。如果經過適當的行銷與刻意營造，品牌甚至會觸發消費者心中強烈的情感作用，進而強化他們對於產品的忠誠度，而這種忠誠度，有時甚至可以持續一輩子。因此，擁有品牌的公司，必須能夠掌握業務的重心，重視品牌價值，避免掉入盲目擴張、降價促銷，以及唐突地進行現代化等陷阱當中。

顯而易見的，品牌策略成功的企業，相較於那些品牌政策混亂又無實效的產品製造商，成長比較快，獲利也較為豐厚。

品牌形象根植於企業文化

但是，請記住一點：企業在快速成長時，企業識別形象必須與公司品牌及專業上的核心價值互相協調、彼此一致。一家企業從創業開始，可能會犯下各種形形色色的錯誤。從公司的創始者（通常也是品牌的創造者）開始，世代接班之路很少有平順的。那些成功傳承至第三、第四，甚至第五代的上市公司，由於專業經理人過於死板的官僚作風，使得消費者對於品牌的忠誠度出現動搖，因為，受僱的執行長和貪婪的股東對「自己本身」的忠誠度，遠遠大於對「公司品牌」的忠誠度。

此外，企業的合併與收購（通常是由好大喜功的高階經理人所提出），通常帶來的麻煩比好處還要多，因為在併購的過程中，企業文化與品牌形象將因為粗糙的多角化策略，而遭受到無

可彌補的損傷。這種企劃書上寫得漂漂亮亮的野蠻多角化政策，帶來的合併「綜效」往往就是把品牌毀掉，因為品牌在合併的戲碼中，往往被當作過繼的子女般，棄置一旁，不得人疼。

企業文化的概念可能更令人難以參透。約翰·米德頓（John Middleton）曾指出，企業文化與工作環境的氣氛有關：「我們在這裡（指工作場所）做事的方法」反映了「日積月累的共同價值與信念」。企業文化樹立了組織中應該遵循的行為準則，例如：求變或守舊；創造力或服從性；團體導向或個人主義；以及顧客導向或重視內部等。

整個社會環境以及國家文化，包括社會知識、禮儀、意識型態，以及價值觀等都會影響個別企業的文化，例如影響公司的階級劃分、資訊分享、員工參與、協商與溝通模式、男性與女性的角色、工作報酬以及勞資關係等。即使置身於相同的國家文化中，如同樣在美國，加州的企業經營方式與達拉斯（Dallas）或德州即不相同，更遑論與紐約或底特律（Detroit）的差異。而這種現象在那些擁有較多歷史性區域差異的國家，更為明顯。而產業部門型態的不同也是差異來源：一家銀行與一家鋼鐵廠、貨運行，或個人工作室的企業文化就截然不同。

英國當代最知名的管理大師查爾斯·韓第（Charles Handy）提出了四種不同型態的組織文化：

1. 集權式的文化（power cultures）：權力中心只有一個，通常是由一位具有領袖魅力的創始人或其繼任者，以相當威權化的

方式運作。企業的領導方式很強勢，有決斷力，反應速度很快，且中間管理階級採取主動的空間不大。這種企業文化，在決策正確的情況下，有助於公司快速成長；但是，同樣可能發生的情況是，如果決策錯誤，將為公司帶來災難。這種企業文化在公司剛起步的頭幾十年經常可見。

2. 各司其職的文化（role cultures）：在大型且注重既定程序的公司裡經常可見，每個人的角色、工作程序，以及授權程度，均清楚界定。在這種文化之下，工作說明（job descriptions）與工作程序比個人特質重要。這類組織相當穩定而規律化，但也缺乏彈性、步調遲緩。一些歷史悠久的銀行與保險公司，以及集團企業（如日本的企業集團（keiretsu））、公營企業等，均是典型的例子。
3. 任務導向的文化（task cultures）：利用小規模的工作團隊，以建立網絡與人際互動的方式完成任務，個人可以高度掌控工作。公司的階級組織屬於扁平式的，工作型態則屬於非正式的。這種企業文化最典型的代表就是公關公司、房地產經紀公司，以及行銷公司等。
4. 重視個人的文化（person cultures）：主要由個人主導工作，強調個人價值與專業，工作者對企業的忠誠度較低。這種企業文化在顧問公司、律師事務所、學術界、研究單位，以及雜誌媒體業等屢見不鮮。

健全的企業文化是公司的珍貴資產。它可以確保組織在長期有好的表現，因為它是由企業一點一滴建立起來的，與經營環境一同演化，而且與母國的國家文化一致。口耳相傳的企業歷史，包含閒聊、英雄傳奇和企業哲學時，與公司的人事政策一樣重要，包括：「誰剛加入公司？誰被炒魷魚？誰升官了？」同時，企業偏好的管理方式也很重要，如偏好威權式、自由放任和參與式，或者正式與非正式程序等。對於長期的員工來說，有了健全的企業文化，可以培養出歸屬感與強化工作動機。

企業文化將因為不顧後果的裁員、外包，以及合併、收購等，而遭到破壞。正如迪爾與甘迺迪（Deal and Kennedy）所言，這些都是基金經理人的利潤導向思維的結果。因為這些基金經理人過度強調短期的股東價值，因而摧毀了對於企業長期的組織健全與繁榮非常重要的社會性根基。

當工作變得沒有保障，「自我優先」成為員工生存的不二法門時，對企業的忠誠度就成為第一個犧牲品。裁員與外包背叛了員工對公司的信任，公司獨門的技能與對企業的集體記憶，亦將喪失殆盡。至於對外包的約僱員工來說，由於同樣的工作，待遇卻較低，因而與公司的關係疏離。那些在公司內部生存下來的人覺得有罪惡感，工作士氣低落、經常請假、低調且陽奉陰違。產品與服務的品質，以及企業與顧客的關係也同時遭殃。同樣的情況也發生在企業的併購，被併吞的企業其企業文化被迫出局，因為基金經理人認為，人事費用的下降就是產生「綜效」的證據（實際情況是，這種所謂的綜效幾乎從未實現過）。

對於品牌管理而言，企業的識別扮演關鍵性的角色：想要成為市場信任的成功品牌，品牌形象與企業識別必須具有一致性。迪士尼高喊的家庭價值必須在企業本身的行為中實踐出來；維京朝氣蓬勃的形象，應該反映在公司內一種不拘小節的自由氣氛中；而IKEA與樂高親切的形象，則應該在實際的顧客關係中加以落實；或者，銀行應該給人一種受尊敬且中規中矩的印象。因此，當保守的德國銀行家所組成的穩健機構——德瑞斯頓銀行（Dresdner Bank），被形象較為躁進的安聯保險（Allianz）收購時，不僅賠上了兩家公司的企業文化，也賠上了顧客信任、存款量，乃至於利潤。

一個國家背後所代表的整個企業文化，對於企業識別以及品牌形象也相當重要。德國與日本的產品代表的是卓越的設計與技術，以及可靠的品質，而這兩個國家的企業組織則屬於參與式官僚體制（participative bureaucracies）（即前面提到的「各司其職的組織文化」）。法國與義大利的產品素以設計感、鑑賞力，以及創意聞名，而其企業通常屬於集權式的文化，即一種強調威權的制度，上級與下屬的界定分明，員工之間的關係較為疏離。雖然產品的設計令人讚嘆不已，但是產品品質、運送，以及售後服務，則令人不敢恭維。

以上所提到的這些國家的風格各異，就個別國家來看，都沒有什麼問題，但是，如果將不同的國家文化混合在一起，會變成什麼情況呢？化學與藥品製造商赫司特（Hoechst）與隆—普朗克（Rhone Poulenc）合併之後，成為一個混血的綜合體，改名為

安萬特（Aventis）公司。兩家原已建立良好品牌形象的公司消失了，取而代之的是一張新面孔——一個沒有味道中性人、一家無法識別的公司。不論原來個別公司的產品品質有多好，合併之後，銷售量卻註定要下滑，而事後證明也卻是如此。後來，安萬特成為另一家企業併購的對象。2004年，安萬特被一家規模比自己還要小、但有法國政府支持的企業聖諾菲（Sanofi）公司所併吞，成為聖諾菲安萬特（Sanofi Aventis）公司。

本書的內容

本書彙集了十八個經典案例研究，涵蓋的產業領域包括七大核心消費性商品部門（食品、飲料、零售、服飾、電子、交通，以及娛樂等），來說明企業成長、企業識別以及品牌開發之間的緊密關係。書中不僅介紹成功的故事，也對照列舉了失敗的、前景黯淡的，以及仍在持續努力中的企業個案。其中，有些情況是某個品牌或公司的獨特經驗，但也有一些情況具有共通性。這些通例，可以加以擷取，而成為後人的他山之石。

一、食品業

▶ 麥當勞，無疑是最讓人跌破眼鏡的純美式管理風格的公司。它所強調的機器自動生產、標準化的品質、清潔，以及快速服務，代表了全球速食業界的一種標竿。在買下麥當勞兄弟的所有權後，雷·克羅克（Ray Kroc）藉由形象創造，以及對特許