

品牌行銷

Brand Marketing & Management **與** 管理

▪ 第二版 ▪



打造品牌力

你需要更有力的幫手！

撰寫提綱挈領，分析角度多元。

上百個國內外品牌行銷案例，
兼顧本土案例及全球觀點，
貼近生活，呼應理論。

戴國良 博士 著

品牌行銷 與管理

Brand Marketing
& Management

· 第二版 ·

戴國良 博士 著



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

品牌行銷與管理／戴國良著．

一二版．一臺北市：五南，2010.03

面；公分．

I S B N: 978-957-11-5831-0（平裝）

1.品牌行銷 2.行銷學

496

98019620



1FPL

品牌行銷與管理

作 者 — 戴國良 (445)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 吳靜芳 陳俐君

封面設計 — 盧盈良

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室 / 台中市中區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路 290 號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2007 年 2 月初版一刷

2010 年 3 月二版一刷

定 價 新臺幣 650 元

作者序

本書緣起

「品牌」(BRAND)對企業經營的重要性日益提升，甚至已到了戰略性關鍵的地位。今天，企業的經營成敗，那一項不關乎著是否有優良的企業形象品牌或商品形象品牌，而成為一個全球性跨國企業，那一個不是響噹噹有名的企業品牌或商品品牌。長久以來，英國知名的 Interbrand 品牌鑑價顧問公司，每一年度即對全球性大品牌展開前 500 大品牌鑑價。其中，前 10 大全球品牌的價值，都在幾百億美元以上，非常驚人。

台商過去的發展，大都以委託代工 (OEM) 或設計代工 (ODM) 模式發展事業，所賺取的只是微薄「製造利潤」。但美國、日本大廠則是賺取品牌及行銷利潤，其間的差距可達數十倍之巨。但是，時代已經產生巨大變化，不少台商已發現長久代工下去，終究不是辦法，因為台灣的外銷製造廠已紛紛外移到中國大陸、東南亞、東歐，甚至是印度。好像過著遊牧民族的日子，老外的市場在那裡，就叫我們到那裡去，他們喝香吃辣，我們卻遠在落後低成本國家設廠為他們賣命，而賺取的卻是 5%~10% 微薄的毛利率，相較於老外 2 倍、3 倍的售價，其獲利水準令人羨慕。因此，有些台商已幡然覺醒。諸如比較有名的 Acer、康師傅、Asus、BenQ、Giant、Micro Trend (趨勢科技)、Maxxis……等，已經在自有品牌打造努力方面，有明顯的大幅進步與可貴成果。這是重要的一個里程碑。

另外，在內銷 (內需) 行業方面，也有愈來愈多的廠商，集中力量在品牌形象與品牌資產力量的打造上面，付出相當多心力，及做了很多的必要行銷投資，大家都有了更正確的品牌行銷與品牌管理的認知與信念。因此，打造「品牌力」也成為行銷操作的最終目標之一。

其實，廠商行銷拼到最後，依賴的可能只是三種優勢而已，一是商品力創新優勢；二是服務力品質優勢；三是品牌力累積優勢。其他的優勢，可能大家都會彼此努力拉近，而不相上下。例如：降價、降低成本、做促銷活動、做公關、擴大通路據點、加速展店等，這些活動大家好像都會做，彼此間差異並不大。大家的行銷實力愈來愈接近，而最終決勝負的可能只剩下「品牌」而已。因為，第一品牌只有一個，不會有好多個。

本書五大特色

- 第一：本書是由筆者過去所授課的四百多頁 Power-Point 版為基礎，再加入一些相關資料所形成。因此，整體所呈現的是極為重點式、摘要式與簡單式的寫法。沒有長篇大論，也沒有太深的整本外國教科書理論內容，全書都非常淺顯、簡明、易懂。
- 第二：本書有上百個國內本土品牌行銷案例及國外案例，可以說兼具本土品牌行銷市場，又兼及全球品牌行銷。而案例又可以與理論名詞相互對照呼應，應該可以提高學習效果及應用價值。這一點的成效是非常重要且必要的。特別是商學院或傳播學院的學習技能，必須要會知道如何應用。
- 第三：本書在第五篇加入歐洲名牌精品品牌行銷與管理成功的單元，可說是獨具特色。因為，名牌精品的品牌行銷成功，已成為當今行銷界中一個值得學習與探索的典範。即使在台灣，亦有更多的消費者在追逐著名牌精品的人生夢想。
- 第四：本書在第六篇加入了三個知名品牌的品牌行銷個案報告，包括 SK-II 品牌、Lexus 汽車品牌及星巴克連鎖咖啡品牌，這是指導學生所做成的三個期末報告內容。
- 第五：最後，本書由六大篇十七章所組成，內容應該足夠完整、周全、豐富，具備全方位品牌架構的體現，而其中，對品牌如何做好行銷及品牌如何做好管理，則是全書的兩大重點目標。

感謝與感恩

本書能夠順利出版，衷心感謝我的家人，我在世新大學的各位長官／同事與同學們，以及五南圖書出版公司相關人員的鼓勵、指導及協助，再加上廣大同學們的殷切需求之聲，讓我在無數個凜冽的嚴冬中，能夠堅持耐心、毅力與體力而完成撰著。

人生勉語

最後，我願意奉上幾句常陪我走過此生的一些座右銘，如下：

1. 「只要有夢想，天下無難事。」
2. 「人生是常給，而不是多拿。」
3. 「謙受益，滿招損。故常保謙虛，避免自滿、自傲。」
4. 「入山唯恐不深，入山何必太深。」（註：李安大導演與其亡父的

對談。意指距離成功之目標只差一點點，應可再努力去達成，但亦勿被盛名或遙不可及的夢幻目標所誘惑而不可自拔。)

5. 「堅持做喜歡的事，才会有好成果。」
6. 「對事以真，對人以誠，對上以敬，對下以慈，大悲心起。」
7. 「在變動的年代裡，堅持不變的真心相待。」
8. 「成功的人生方程式：觀念（想法）×能力×熱忱×學習。」
9. 「命運可以被安排，人生卻要自己左右。」
10. 「慈悲喜捨見佛心，萬家隨緣觀自在。」
11. 「反省自己，感謝別人。」
12. 「人只有在反省中，才會成長。」
13. 「博學、審問、慎思、明辨，然後力行。」
14. 「終身學習，必須建立在有目標、有計畫、有紀律、與有毅力，才会有成果，而毅力最難。」
15. 「人生要成功，一定要訂下可及的目標，然後全力以赴，不達目標，絕不休息終止。」
16. 「挑戰困難的報酬是：每過一關，自己就有更佳的實力。」
17. 「感恩人的人，恆被人感恩；愛人的人，恆被人愛。」
18. 「不管歡笑或痛苦，每一天都是值得珍惜與懷念的。」

最後，衷心祝福各位辛苦教學的老師們、各位努力用功向學同學們及各位認真上進的讀者們，希望您們都會有一個充滿幸福、快樂、成長、進步、滿意、成功與美麗的人生旅程。在您們人生的每一分鐘光陰中，我與您們同在。

～祝福大家、感謝大家、感恩大家～

作者

戴國良 敬上

於台北

hope88@xuite.net

作者序

Part 1

品牌觀念篇..... 1

第 1 章 品牌緒論與認識品牌 ▶ 3

第一節 品牌及品牌價值的意義及內涵 3

第二節 國內及全球知名品牌概述 16

第三節 認識品牌 29

第 2 章 成功品牌要素 ▶ 39

第一節 成功品牌應具備之要素及利益 39

第二節 消費者心目中的理想品牌五力 44

第 3 章 品牌資產（權益）與品牌元素 ▶ 51

第一節 品牌資產（權益） 51

第二節 「品牌權益」深度研討 59

第三節 品牌元素 72

Part 2

品牌行銷篇（如何打造品牌）..... 85

第 4 章 品牌策略的本質、要素、形成及步驟 ▶ 87

第一節 品牌策略的本質、要素及面向 87

第二節 品牌策略發展及建立強勢品牌之步驟 99

第三節 品牌定位與重定位 111

第四節 透視品牌資產價值的經營策略 117

第五節 品牌再生——以克蘭詩（Clarins）化妝品為例 123

第六節 品牌再生與品牌年輕化之翻身步驟 134

第 5 章 品牌行銷組合計畫 ▶ 139

第一節 從行銷 4P 到行銷 8P/1S/1C 十項組合計畫 139

第二節 產品、訂價與通路策略 154

第三節 整合行銷傳播戰略（Integrated Marketing Communication, IMC） 167

第 6 章 提升品牌行銷競爭優勢的二十項成功對策組合暨對抗不景氣的二十一個行銷策略 ▶ 233

第一節 提升品牌行銷競爭優勢的二十項成功對策組合 233

第二節 對抗不景氣的二十一個行銷策略 242

第7章 品牌行銷案例 ▶249

- 〈案例1〉白蘭氏逆勢成長的品牌行銷策略 249
- 〈案例2〉統一超商 City Café 品牌行銷祕訣 254
- 〈案例3〉桂冠火鍋料的成功祕訣 256
- 〈案例4〉博士倫成功品牌行銷六大祕訣 259
- 〈案例5〉大金品牌第一行銷祕訣 261
- 〈案例6〉Tsubaki 洗髮精品牌行銷成功祕訣 263
- 〈案例7〉沙宣鑽漾品牌行銷成功祕訣 265
- 〈案例8〉OSIM（傲勝）成功開展女性商機祕訣 269
- 〈案例9〉「靠得住」衛生棉 270
- 〈案例10〉王品餐飲 278
- 〈案例11〉白蘭氏雞精 282
- 〈案例12〉薇姿 286
- 〈案例13〉味全品牌與行銷 289
- 〈案例14〉韓國 LG 293
- 〈案例15〉LV 勝利方程式 296
- 〈案例16〉MAZDA 汽車 300
- 〈案例17〉資生堂（台灣）行銷致勝策略 303
- 〈案例18〉舒潔 309
- 〈案例19〉青箭口香糖 310
- 〈案例20〉統一企業 312
- 〈案例21〉華碩 314
- 〈案例22〉宏碁 316
- 〈案例23〉統一麵 316
- 〈案例24〉愛鮮家 317
- 〈案例25〉TOD'S（塔德斯） 318
- 〈案例26〉台啤「上青」，人人琅琅上口 318
- 〈案例27〉Lexus（凌志）汽車 320
- 〈案例28〉維力「手打麵」，果然好力道 322
- 〈案例29〉愛迪達 324

第8章 品牌行銷企劃案撰寫完整架構九大內容項目 ▶327

Part 3 品牌管理.....361

第 9 章 品牌管理的意義、目的、組織與職掌 ▶363

第 10 章 品牌經理人實戰祕笈 ▶387

第一節 品牌經理的八大行銷工作重點 387

第二節 品牌經理在新商品開發及上市過程中的工作重點 392

第三節 優秀品牌經理的「能力」、「特質」及「歷練」是什麼 398

第四節 代言人行銷 400

第五節 品牌如何強化顧客忠誠度 404

Part 4 品牌發展模式、品牌策略及品牌鑑價.....409

第 11 章 品牌發展模式與品牌策略選擇 ▶411

第一節 品牌策略的類型 411

第二節 多品牌策略與品牌延伸策略 414

第三節 「副品牌」策略及通路商「自有品牌」策略 420

第 12 章 品牌鑑價 ▶429

Part 5 歐洲名牌精品品牌經營與行銷成功篇.....437

第 13 章 歐洲名牌精品之品牌經營與行銷 ▶439

第 14 章 歐洲名牌精品集團簡介 ▶455

Part 6 品牌行銷完整案例篇.....469

第 15 章 P&G 晶瑩剔透 SK-II 品牌行銷策略 ▶471

第 16 章 統一星巴克品牌行銷策略 ▶491

第 17 章 Lexus（凌志）汽車品牌行銷策略 ▶517

結語 ▶535

第一節 360°全方位品牌行銷傳播與品牌經營架構 535

第二節 品牌行銷致勝的重要操作關鍵字與關鍵概念 536

參考書目 ▶539

PART 1 品牌觀念篇

第1章 品牌緒論與認識品牌

第2章 成功品牌要素

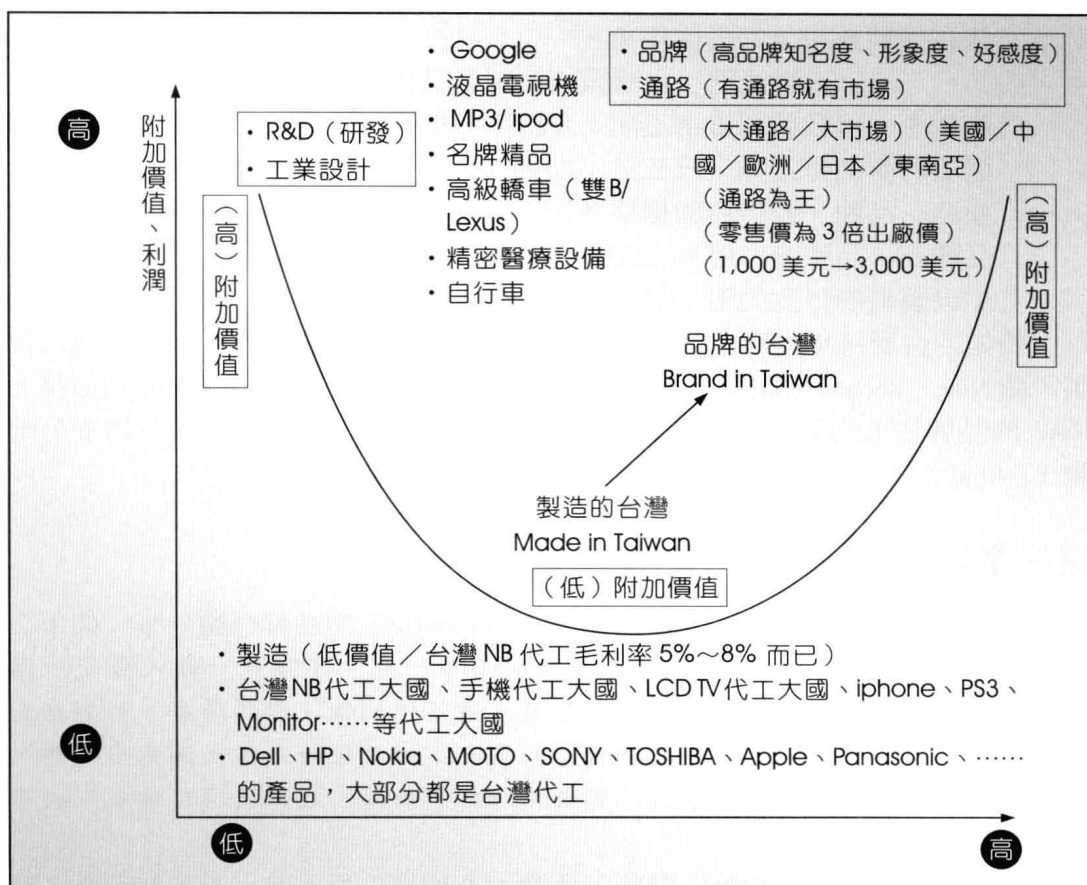
第3章 品牌資產（權益）與品牌元素

第1章

品牌緒論與認識品牌

第一節 品牌及品牌價值的意義及內涵

一、宏碁施振榮創辦人的「微笑曲線」(Smile curve)



價值創造活動

問題思考

- (1) 台灣的 2,300 萬人消費市場太小了。因此，不易成為世界性品牌。
- (2) 台灣過去重製造、輕行銷。
- (3) 台灣經濟發展歷史不夠長久。
- (4) 過去政府鼓勵不足，現在已有改善，致力使「製造的台灣」成為「品牌的台灣」（Made in Taiwan→Brand in Taiwan）。

二、品牌與代工的獲利比

(一) 根據《Business Week》在 2009 年度，曾做過一份全球前 100 大企業，在當年度共創造獲利額 2,280 億美元。但這些公司在亞太地區的代工廠商獲利僅 40 億美元，兩者獲利比率為 57：1，相當懸殊。顯示，品牌與代工業在獲利效益上的失衡現象。

(二) 「三三三」市場法則：台灣廠商以製造見長，全球超過一半的電腦由台商生產，但我們卻排不上前 5 大品牌，賺的仍是代工錢。一般而言，市面上的產品是遵循「三三三」法則，比如一樣產品在市場上賣 100 元，通路、品牌、製造商的價格各約 33 元。簡單的說，代工廠商 33 元賣給品牌商，品牌商再用 66 元賣給通路商，通路商用 100 元賣給消費者，其中以製造商得到的附加價值最低。

例如：台商每年生產上億雙的鞋子，產量最大的寶成、豐泰，都是為人代工，讓 Nike、Reebok 在戰場上捉對廝殺。根據國際權威的 Interbrand 公司估算，Nike 的品牌價值約有 2,600 億元，而寶成經營績效頗出色，但每年只能安分地賺 3、40 億元的血汗錢，可見成功的品牌確實可以產生巨額利潤。

三、全球奧美集團品牌經驗分享

全球奧美集團執行長夏蘭澤女士（Shelly Lazarus）的品牌經驗分享，如下：

- (一) 「品牌打造（brand-building）與做廣告不一樣。品牌是一個人感受一個品牌的所有經驗，這包括產品包裝、通路便利性、媒體廣告，打電話到客服中心的經驗……等之總和。如果有不好的經驗或不太滿意出現時，就會對這家公司、這家店、這個品牌打了折扣，或傳出壞口碑或下次不再來了。
- (二) 必須以消費者的經驗（體驗）角度，去檢視你的品牌。要主動考察、訪視、感受消費者接觸這個品牌的每一個可能點，去體驗品牌如何傳遞，

品牌那個方面不足。

(三)所以每一個與消費者接觸點的第一個『關鍵時刻』(Moment of truth, MOT)都非常重要，必須有高品質與高素質的服務人員去執行。」

(四)經驗案例：去專櫃買化妝品、到名牌精品店、到高級餐廳、到高級汽車經銷商、到美容院、到 SPA 會館、到資訊 3C 店、到手機店……等服務人員的接觸經驗如何？

問題思考

(1)怎麼做？怎麼做會讓顧客有一個美好的接受這個服務或買產品的經驗呢？

(2)請你以去王品／西堤牛排西餐廳吃飯為設想；或請你以去中山北路 LV 精品專賣店買東西為設想；或請以到 Lexus 汽車經銷店買車為設想，究竟企業應該要注意到哪些服務環節呢？

〈觀點 1〉建立品牌不單是做好廣告而已——奧美廣告集團全球執行長夏蘭澤 (Shelly Lazarus) 的觀點

我認為，對於廣告與傳播公司的角色在建立品牌，而非單純的「做廣告」的認知，正逐漸成形。挑戰在於，能幫助客戶建立品牌的方法實在太多，突然間，你要關照的面向變得更廣。

三十年前當我剛投入廣告業時，任何品牌只需要三支電視廣告和兩個平面廣告。當時你也相信，這一定奏效，因為當時可供選擇的媒體非常稀少。做好廣告，然後你的工作就大功告成。如今，我們開始學習如何從多種媒介中獲取價值。當媒體持續演化，我認為下一個五年、十年，我們將會更清楚知道，如何善加利用我們擁有的機會以及如何建立一個品牌。

〈觀點 2〉抓住與顧客的接觸點——奧美廣告集團全球執行長夏蘭澤 (Shelly Lazarus) 的觀點

譬如說，你希望你是一家形象溫暖、細心服務的航空公司，但假如我到了機場，卻沒有被好好對待，即便是全世界最棒的廣告都救不了你。因為消費者的經驗可凌駕廣告的力量。坦白說，假如廣告提升了顧客的期待，但現實經驗卻無法滿足期待，你的麻煩就大了。你可能在短短的幾分鐘內毀了整個公司。那是另一個陷阱：避免誇大你立下的承諾。

6 品牌行銷與管理

我覺得 360 度品牌管家只是另一個關照每一個接觸點的方式，是為客戶詮釋經驗，幫助客戶了解如何讓品牌的呈現更加一致。

四、奧美廣告創始人對品牌的觀點

奧美廣告創始人大衛·奧格威對品牌的觀點如下：

(一)品牌是個錯綜複雜的象徵，是品牌屬性、名稱、包裝、價格、聲譽、廣告等無形的總和，同時也因消費者使用而有印象。

例如：

- 7-11 很便利（綜合印象）。
- LV、Chanel 名牌包包很耐用，設計也很好。
- 家樂福量販店的東西很齊全，可以一次購足。
- 新光三越一樓化妝品專櫃很豐富。
- 星巴克咖啡氣氛不錯。
- 屈臣氏藥妝、日用品很多。
- 中正紀念堂文化中心是高級藝文者表演場所。
- 威秀電影院是看電影的好地方。

問題思考

- (1)綜合印象是什麼？是每一次購買、每一個服務人、每一篇文字報導、每一次別人說的話、每一次問別人意見、每一次電視新聞報導、每一次使用後感受……等的綜合印象。
- (2)那麼公司內部應該是哪些人？哪些部門？哪些制度？哪些工作？應該負起這些綜合印象的累積及打造工作呢？請你深入思考。

五、P&G 公司品牌成功觀點

全球第一大日用品 P&G 公司（寶僑公司）前任執行長雷富禮，對 P&G 品牌的成功觀點如下：

「一個成功的品牌，即是對消費者永遠不變的承諾（Commitment）及約定。公司一定要堅守此種約定的價值才行，並且從不急慢的努力縮短與消費者的距離，以及要不斷地讓消費者感到驚喜。」

P&G 訂定每年 4 月 23 日為「消費者老闆日」（Consumer Boss Day），以各種活動儀式舉辦，不斷提醒全球 P&G 員工這一條根本行銷理念。

問題思考

請你設計 P&G 4 月 23 日當天的活動項目內容企劃案。

六、桂格創辦人對品牌的觀點

桂格創辦人 John Stuart 曾說過：

「如果企業要分產的話，我寧可取品牌、商標或是商譽，其他的廠房、大樓、產品，我都可以送給您。」

（廠房、大樓、產品都可以在很短時間內，建造起來或委外代工做起來，但是要塑造一個全球知名的、好形象的品牌或企業商譽，卻必須花很久時間及花很多心力，才能打造出來的，而且不能複製第二個同樣品牌。因此，品牌與人的生命一般的緊密。）

（無形的資產比有形的資產更為重要，更不易買到。）

（If this business were to be split up, I would take the brands, trademark, and good will.）

七、台灣奧美廣告對品牌成功觀點

台灣奧美廣告集團董事長白崇亮——欲攻市佔率，先攻心佔率。

「心佔率是場品牌戰爭，從消費者情感出發，去建構特定、細膩的思維，並且實踐的過程。」

- 市場佔有率（Market share）
- 心佔率（Mind share）

問題思考

請你想一想，下列哪一項產品的品牌名稱是你經常使用或放在心裡，馬上可以想出來、叫出來的？

- 洗髮精？沐浴乳？洗衣精？機車？汽車？MP3？液晶電視？新聞頻道？報紙？雜誌？口香糖？化妝品？面膜？茶飲料？泡麵？大醫院？女鞋？女裝？珠寶鑽石？精品？量販店？主題遊樂區？家具店？西餐廳？速食餐廳？便利商店？百貨公司？美妝店？咖啡連鎖？

八、品牌是「無形」資產、創造企業價值

Interbrand 品牌顧問公司：品牌是無形資產的關鍵項目，可以創造企業價值。

(一)無形資產已成為公司價值的主要來源，而品牌則是無形資產中的重要項目。

（資產區分為有形資產與無形資產兩種。有形資產，如廠房、設備、材料、零組件，只要花錢就可以買得到；但無形資產，如品牌、商譽、智慧財產權、專利權，則是花錢也買不到的。）

(二)根據美國商業週刊報導，全球股票市值有 1/3 來自品牌。強勢品牌能為公司創造無限價值。

問題思考

品牌是很有價值的、可換算成錢的價值，故值得用心、細心、花錢、有計畫的、有系統的、有效用的去努力與長期的打造它、鞏固它、提升它。因此，是公司全員的責任。

九、史蒂芬·金小說家的品牌觀點

許多公司都了解，品牌不僅只是公司的商標、產品、象徵或是名稱。對產品與品牌之間的差異，小說家史蒂芬·金（Stephen King）曾提出一個很實用的論點：

「產品是來自工廠，而消費者購買品牌。產品可以複製（Dupltate），品牌卻是獨一無二的。產品很快就過時了，但精心策劃的成功品牌，卻永垂不朽。」

· 可口可樂、迪士尼、雀巢、時代華納、豐田、三菱、新力（SONY）、賓士、奇異（GE）、HP、P&G、Gucci、LV……等都是七、八十年以上，甚至百年以上的知名品牌及好品牌，歷久不衰，無法被人複製的。

問題思考

不能被複製的優勢，才是永遠的競爭優勢，而品牌就是永遠競爭優勢，請你務必記住！