



跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫 (後續擴充第1期)

98 年海外培訓成果發表會

創意產業國際品牌經營策略

指導教授：劉江彬（政治大學名譽教授）

組長：林宜柔（台灣華肯特科技商業發展部協理）

甄慧明（良瑞科技 RDG 軟體工程師）

組員：許華偉（國家科學委員會綜合業務處助理研究員）

李秋緯（拓璞科技公司光電研究中心研究員）

論文撰寫分工說明

章節	作者	
壹、緒論	許華偉	
貳、創意產業的品牌打造策略與應用	甄慧明	
參、國際品牌成敗關鍵	李秋緯	
肆、個案分析	法藍瓷	李秋緯
	微軟	林宜柔
	小結	林宜柔
伍、結論與建議	林宜柔、李秋緯、許華偉	

目 錄

摘要.....	4
壹、緒論.....	6
一、 研究動機與目的.....	6
二、 文獻回顧探討.....	6
三、 研究架構.....	10
貳、創意產業的品牌打造策略與應用.....	12
一、 建立在文化意涵上的創意品牌.....	12
二、 品牌打造策略常見的三種類型.....	13
三、 第四種類型: 文化品牌打造.....	15
四、 經典品牌 Coca-Cola 如何成功地把美國文化融入品牌精神.....	16
五、 LISN: 從傳統演化到現代到跨越文化的創意薰香品牌.....	19
六、 Samantha Thavasa: 滿足年輕世代對明星生活型態嚮往的創意時尚皮包品牌.....	21
參、國際品牌成敗關鍵.....	23
一、 全球百大品牌 Top 100 Global Brand.....	23
二、 完整價值鏈 (Complete Value Chain).....	27
肆、個案分析.....	29
一、 法藍瓷 (Franz).....	29
二、 微軟公司(Microsoft).....	33
三、 小結.....	36
伍、結論與建議.....	38
一、 結論.....	38
二、 對台灣創意產業的啟示.....	39
三、 建議.....	40
附錄一、法藍瓷參訪紀錄.....	42
附錄二、微軟參訪紀錄.....	45
附錄三、法藍瓷大事紀要.....	47

摘要

品牌在我們的生活裡佔有非常重要的地位，尤其是在這個全球化競爭激烈的現今，品牌似乎是欲打破藩籬且深植人心最有效的方式之一；在過去數十年裡，台灣仰賴高度成長資訊製造產業，以及我國在技術提升、管理效率的持續進步，故能保持不錯競爭力，但面對全球低價競爭，靠製造所得利潤持續縮水，將來影響台灣產業升級的關鍵因素中，以品牌經營為重要的一環。近年來，創意產業迅速發展，品牌策略也不失為其要拓展市場、並將無形創意有形化的一個方式。本論文藉由探討台灣創意產業品牌發展現況、訪談國際知名品牌成功經驗、分析創意產業之品牌經營與傳統品牌經營不同策略，進而提供一些建議予以台灣的創意產業廠商，更敦使其能邁向品牌全球化。

從 Douglas B. Holt 了解品牌經營策略，其提出有三類品牌策略，分別為心靈分享品牌打造 (mind-share branding)、高感性品牌打造 (emotional branding)、病毒式品牌打造 (viral branding)，並提出第四類文化品牌打造(cultural branding)，該策略主要是讓品牌不斷與主流文化融合，並演化出屬於自己的新品牌概念，以延續品牌價值。在全球前十大品牌之中不乏文化創意品牌，如可口可樂、微軟、麥當勞、迪士尼等，透過前百大品牌的經營成功經驗，具有雷同的地方，如品質的一致性(Consist Quality)、創新的理念(Innovation)、品牌經營策略(Brand Strategy)等，足以表示文化創意品牌必須具備以上特點；創意品牌經營最重要的部分，必須具備完整的價值鏈，才能讓文化創意品牌經營長久。

在參訪微軟公司與法藍瓷公司過程中，我們發現幾個品牌成功的重要因素，在發展品牌的過程當中，皆曾借力使力，利用其它大公司建立並發展他們的自有品牌，並且他們都非常重視根本，且在經營品牌的過程當中，皆粹取各發展地的文化，融入自己的產品之中。

最後我們綜整提出「善用文化及地域優勢」、「塑立共同品牌」、「創意領先」、「構築品牌關聯性」、「勤練基本功」、「新人才引進與培育」、「重視產品品質」、「推動國際行銷宣導」、「領導者特質」等建議策略，供國內創意產業發展品牌參考，希冀提升品牌發展的成功機率，深化國際品牌市場的佈局與發展。

關鍵字：創意產業、品牌策略、國際行銷

Abstract

Branding is considered as one of the vital intellectual property issues of our time. In the escalating global competition, an attractive brand is an effective way for a product or service to reach people's hearts and minds.

In the past decades, Taiwan's economic strength has been on the IT industry and has maintained its competitiveness by elevating technology and efficient management. However, facing a global pricing war and a shrinking market margin, we believe that the next step for any Taiwan industry is to promote its branding. As the creative industries start booming in recent years, branding will be one of their solutions to grow and make an idea tangible as well as standing out of other consuming products along its way of expanding. In this thesis, after reviewing the current status of branding for the creative industries in Taiwan, visiting and interviewing the companies with famous global brands, analyzing the differences between branding for creative industries and the others, we try to discuss and seek a business strategy or a model of a successful global branding and thereby to provide a specific proposal for Taiwan's creators and/or companies of the creative industry, thus they can be encouraged to become globalized.

Douglas B. Holt has brought up three types of branding strategies, which include mind-share branding, emotional branding, and viral branding. He has also suggested a cultural branding to combine a brand with a culture and thereby regenerate a new concept for the brand to grow its value. Some of the top ten global brands such as Coca-cola, Microsoft, McDonald, and Disney are great examples of creative branding. We can also find some elements of similarities from their successful experiences; namely, all of these creative brands consist of quality, innovation and effective strategy. The most important part in the branding strategies for the creative industry is to have a complete value chain for the brand to be sustainable.

From the interview with Microsoft and Franz, we have discovered several key factors which have made these two brands so successful. Despite the fact that both companies have strong technical and management backgrounds and have been experienced of being backed up by some very big companies, they, along the way, have developed and cultivated their own brands. When doing the branding, they not only respect their own culture but also adopt other different cultures. In one sentence, they add new elements to their own roots for their own brand.

For this paper, we extract from their experiences and make some suggestions on several aspects for approaching successful branding. The examples include "using cultural and regional vantage", "co-branding", "innovation", "brand and product attribution", "brand's fundamentals", "introducing and incubating talented staffs", "product quality", "global marketing" and "the distinguishing characteristics of the leaders". For the Taiwan's creative industries, we are hoping that our paper will be of any help for developing a successful branding strategy and become globalized.

Key Words: Creative Industry (Industries), Branding, Global Marketing

壹、緒論

一、 研究動機與目的

台灣過去數十年，仰賴高度成長資訊製造產業，以及我國在技術提升、管理效率的不斷進步，故能持續保持不錯競爭力，但伴隨新興國家的崛起，以及面對全球低價競爭，靠製造所得利潤持續縮水，國內製造業優勢已逐漸消失，深刻瞭解到加速產業轉型的必要性，體認到必須發展嶄新型態、跨領域新興產業，才能再創經濟高峰。「文化創意產業」就是政府選定之6大新興產業之一，政府自2002年至2007年間推動之文化創意產業發展計畫，在政府和民間的攜手努力下，已逐漸茁壯成長，將全國文化創意產業營業額提升45%達6,329億元(2002年4,353億元)，總產值占GDP比重達3.18%，有效地將人文與經濟結合，具體展現我國軟實力。¹

產業型態由製造業轉為創意產業，固然已是我國必須調整與步步邁進的經濟發展方向，但將來影響台灣產業升級的關鍵因素，勢必是品牌經營。過去台灣廠商大多以代工為主，不但行銷通路多受制於國際大廠，屬於設計與品牌的附加價值也都落入經銷商手中，製造的部分只能賺取微薄的代工利潤，而且也面臨著中國、泰國、越南、印度等新興國家的競爭威脅。台灣要如何突破「製造業王國」的包袱與困境，改變低利代工的宿命，很顯然地，「創立國際品牌」，已成為產業轉趨高值化的選項之一，也是企業永續發展的契機，更是提升產業價值的唯一出路。

因此本研究希望藉由探討台灣目前創意產業品牌發展現況、深度訪談國際知名品牌成功經驗、分析創意產業之品牌經營與傳統品牌經營不同策略，經實務與理論相互觸發印證後，綜整提出下列兩個策略與方法，以供國內創意產業發展品牌參考，希冀提升品牌發展的成功機率，進而強化在國際品牌市場的佈局：

- (一) 創意產業之品牌建立與發展策略。
- (二) 品牌之國際佈局的模式與方法。

二、 文獻回顧探討

(一) 創意產業定義

¹行政院經濟建設委員會(2009)，政府大力推動文化創意產業，展現國家軟實力【新聞稿】，<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012024>。

我國官方單位目前尚無正式對「創意產業」有所定義，而英國對於「創意產業(Creative Industries)」之定義則是「創意產業源於個人的創造力、技能與才華，透過智慧財產之形成與運用，具有開創財富及就業機會的潛力(those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property)」。

一般較多對文化創意產業有所定義，若以我國「文化創意產業發展法草案」所稱文化創意產業，則是指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之下列產業：藝術產業、媒體產業、設計產業、數位內容產業及其他經中央主管機關指定之產業。

另外，聯合國教育、科學及文化組織(UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)對於「文化產業(Cultural Industries)」之定義則是「結合創作、生產與商業的內容，這些內容在本質上具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，並以商品或服務方式呈現。如單從內容看來，文化產業也可以視為創意產業；如以經濟領域而言，也可稱為未來性產業(future oriented industries)；若在科技領域中，則可稱為內容產業(content industries)」。

(二) 品牌定義

行銷學者曾使用不同的角度來定義品牌，如「品牌是企業在顧客心目中的形象、承諾與經驗的組合，代表一家公司對一個特定產品的承諾，企業希望藉著品牌能夠讓別人辨別出產品或服務所歸屬的公司，並且和競爭者產品有所區隔。」^{2,3}

一般常見的定義是1960年美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)所給的定義：「品牌乃是一個名稱(name)、詞句(term)、標誌(sign)、符號(symbol)、設計(design)，或是以上的組合使用；其目的是為了確認一個銷售者或一群銷售者的產品或勞務，有別於其他競爭者。」也有學者指出產品是所生產之一種實體事物，或所提供之一項服務；品牌則是無形的，它是以一種心智建構、表徵或理念存在擁有者心中，卻可以如產品般真實。⁴

也有學者認為，品牌就是給一項產品或服務的視覺設計或名字，是為了和

² Philip Kotler (2008) Marketing Management: International Edition

³ 艾克、高登第(2001)品牌管理

⁴ 經濟部(2007)中小企業白皮書

競爭產品有所區隔，並向消費者保證這是品質穩定、優良的產品，品牌有兩個重要元素，一是差異性，也就是讓你的產品和別人不一樣；二是維持穩定的品質。」⁵

綜合學者說法，可以知道品牌從兩方面來定義，一為有形的要素，有形的要素能提供識別，確保品牌名稱與企業或產品是有所聯結的，且和其他企業或產品有區隔性及差異化的；另一為無形的要素，而無形的要素能提供確保產品在溝通、保證和行為能夠一致、連貫。而企業品牌除可傳遞品牌價值，提供顧客保證；也是一種提供差異化的手段，而與競爭者有所區別。⁶

(三) 品牌價值與效益

在產品整個銷售鏈中，品牌是一種具有保障的設計，以維護消費者、仲介商及生產者的權益，因此品牌不論對消費者、行銷商和生產者，都有各自的重要意義。對於消費者而言，品牌是消費者認識產品的重要窗口，是產品來源及品質的保證，有助於吸引消費者注意，增加成交機率；對於行銷商而言，則是提高商品銷售與利潤的保證；對於生產者而言，品牌也是生產者的競爭工具，擁有品牌，生產者可以擁有產品附加價值與持續利潤的保障，以及握有與消費者溝通的媒介。⁷

品牌所創造的價值是以其創新能力和快速達成消費者需求，在不斷創新的過程中營造產品獨特性與競爭力，並造成市場的特殊性，進而擴充附加價值，使得利潤倍增，知名度提高，塑造產品差異化的競爭優勢。

(四) 創意產業的發展現況

在 1996 年，全球創意商品國際出口貿易的總金額是 2,274 億美元，2005 年推升到 4,244 億美元，自 2000 至 2005 年平均每年的成長率更是高達 8.7%，在 1996 年至 2005 年，10 年之間平均每年成長率是 6.4%，而且十年下來，改變的不止是一國的經濟，更是造就出一個具備創新活力和文化影響力的社會。⁸

近年來在先進國家，文化創意產業已經成為產業發展的主流，紛紛將文化產業視為重要產業之一。如能充分運用文化與創意的產業發展型態，確實可帶來許多顯著的成果，以歐洲而言，2003 年創意產業部門的營收總計 6,540 億歐元，成長率高達 12%，遠遠勝過該區整體經濟的成長速度。

以世界公認最早提出國家級創意產業的英國來說，2007 年貢獻 8.5% 的國內

⁵ Richard Koch (2002) The Financial Times Guide to Management and Finance

⁶ 陳振燧、張允文 (2001)。品牌 聯想策略對品牌權益影響之研究。管理學報。

⁷ 黃俊英 (2007) 行銷管理—策略性的觀點，第三版，台北：華泰文化。

⁸ 聯合國貿易與發展會議 (United Nations Conference On Trade and Development) (2008) 2008 年創意經濟報告書 (Creative Economy Report 2008)

生產毛額(GDP);更為倫敦創造兩成的就業機會。英國創意產業發展歷經近30年,目前一年總產值超過1,100億英鎊(約新台幣7兆4,121億元),相當於台積電2006年營收(101億美元)的23倍。

而美國也因創意產業的重視與積極推展,而獲得傲視全球的經濟成績,其曾在2002年創造高達5351億美元,佔該年GDP 5.24的超級紀錄。⁹

若以產業領域來相比較,就英國、丹麥、芬蘭、荷蘭等國家而言,文化創意相關產業對國家整體經濟的貢獻皆是超出電子產業。有的國家甚至是倍數差距,以芬蘭為例,創意產業產值佔GDP的3.1%,而電腦周邊產業則是1.5%,創意產業的經濟效益超過電腦周邊產業一倍以上,對於以電子資訊為產業發展主軸的臺灣而言,這樣的發展趨勢是具有極高的參考價值,值得往後密切觀察的。

這幾年來,以製造業為主體的臺灣,面對全球化、知識化的趨勢衝擊,體認到須平衡過度側重製造業的產業發展型態,須另尋一條出路,因此政府與民間都意識到須將相關資源持續投入創意產業,在持續努力之下,2007年文化創意產業穩定成長,在營業額方面,總金額達新臺幣6,300億餘元,總產值佔GDP比重達3.18%,亦創下不錯的成績。

(五) 臺灣的機會

「創意產業」是以文化、藝術、美學、創作為核心,結合知識經濟力量,以及全球多樣性消費需求,創造高附加價值,對環境和生活品質提升也有極大的幫助,不可否認地,創意產業已經成為現今強勢發展的經濟型態,也將是我國未來經濟成長的動力來源。

臺灣外銷廠商在過去的一段時間,面臨飛漲的工資困境,不是轉型成為高附加價值的產業,就是得外移到較工資低東南亞國家,而大部分留在臺灣發展的外銷廠商,都是專注於代工而較少深耕自有品牌行銷,顯示如何讓臺灣產業從OEM/ODM順利轉型成為OBM的國際品牌行銷公司或製造公司,已經成為提升企業國際行銷能力最重要的課題。

創意產業是最有槓桿效益的潛力產業,其發展關鍵在於具有國際競爭力的創造性與文化特殊性。但面對商業化時,往往面臨經營、品牌、行銷的概念與資源不足,人才缺乏,管理效能亦無法充分彰顯,造成發展瓶頸與障礙。但是臺灣還是仍有大有可為的,應該善加利用現有的優勢基礎即起急迫,例如:具有多元文化與傑出藝術表現、也是華文世界與國際接觸的最佳窗口、教育的普及及創新能力。

⁹ 夏學理(2008)文化創意產業概論

創新是品牌的核心價值，尤其是成熟的產業，創新更是必須透過製造及國際行銷才能彰顯其價值，傳給末端消費者。依經濟學人智庫（EUI，Economist Intelligence Unit）發布 2009 年全球 IT 競爭力大調查，公布「全球最具創新力國家排名」報告，未來 5 年台灣創新競爭力高居第 6。因此憑藉我國所具有的優異製造能力及創新能力，是很有機會成功發展品牌的，應善加利用本身接近市場、了解顧客及有彈性的優勢，以更有創意的方式提供具差異性的產品或服務，打造自己的品牌。

品牌與通路所創造的效益是遠超過代工，在全球產業供應鏈的發展趨勢逐漸改變，代工的利潤不斷被擠壓下，全球前一百大品牌商與代工者的利潤差距不斷被拉大，以 2007 年 Business Week 的調查，擁有品牌委外生產之全球百大企業（OBM），與供應這些國際品牌的前百大 OEM/ODM 製造廠，其獲利比為 57：1。在如此懸殊的獲利條件下，如果以我們極具競爭力的創意產業，在現有優勢基礎上，放眼國際市場，輔以強力有效的國際品牌行銷策略，應是有機會創造下一波新的經濟成長動力。

三、 研究架構

近年來許多國家紛紛將創意產業視為重要產業之一，台灣亦於 2002 年開始推動文化創意產業發展計畫；而國外在推行文化產業多年後，在經濟效益及就業量方面的成長，已展現出強勁的力道。然而對台灣而言，創意產業品牌行銷尚有進步空間，仍有許多推行方式需要不斷吸取各國之經驗，以幫助台灣對於創意產業的發展有更周延的規劃；因此，本研究將藉由分析國內外之成功經驗來做為台灣創意產業發展之參考。

本研究內容共分為 4 個部分；第 1 部分主要是闡述本研究之動機與目的，確立研究主題與方向；第 2 部分是，分析國內外創意產業之發展現況，並藉由文獻分析創意產業品牌策略與國際品牌成敗關鍵；第 3 部分則針對國內外創意產業個案分析，並提出國內外品牌策略異同分析、以及本土與全球品牌發展與經營比較；最後，本研究將對於台灣與國外成功經驗及分析策略加以反思，從如何建立品牌與經營品牌、如何將品牌佈局全球等 2 個層面，對台灣創意產業發展提出具體建議，除做為未來台灣創意產業機制的參考外，更希望成為有助於台灣產業加速煥發新生機、新潛能與新商機的關鍵策略。

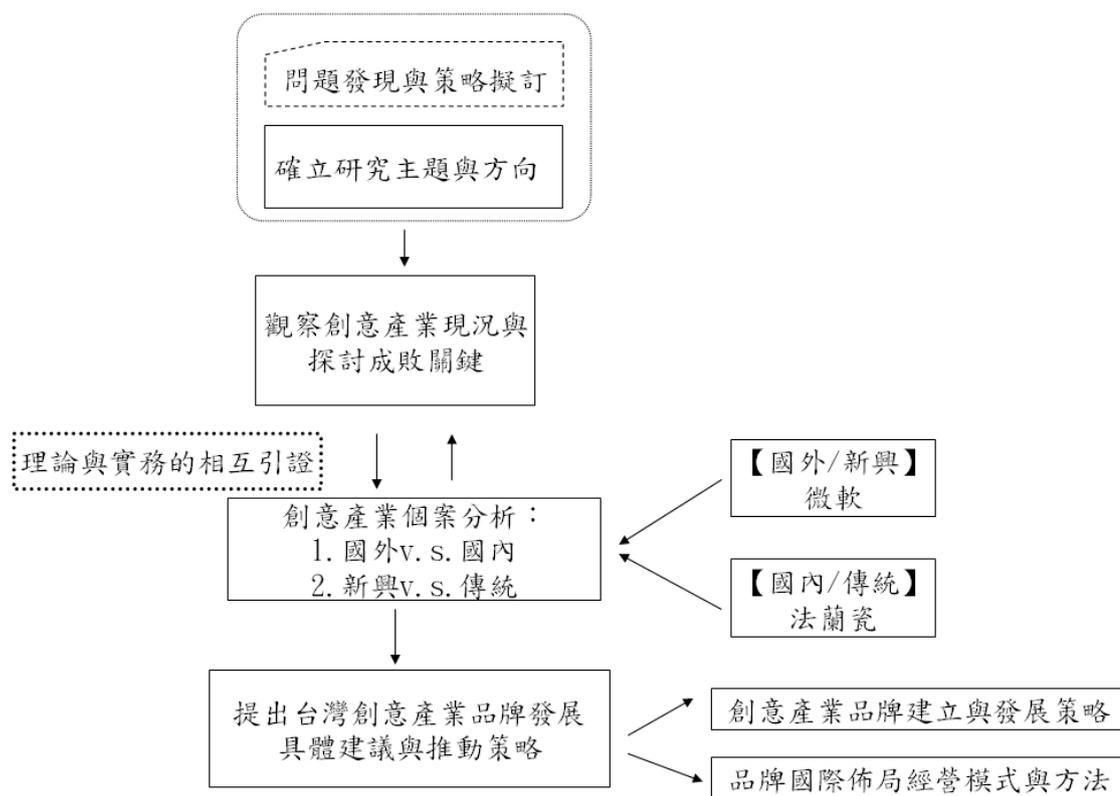


圖 1：研究架構與流程

貳、創意產業的品牌打造策略與應用

一、 建立在文化意涵上的創意品牌

當一個創意產業的品牌在登上國際舞台之前，要先思考自己的品牌現在與未來的品牌打造策略。在行銷學大師Douglas B. Holt的書中【如何成為代表性品牌:文化品牌打造的原理】(“How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding”)¹⁰，(中譯本：『從Brand到Icon，文化品牌行銷學：看世界頂尖企業如何創造神話、擦亮招牌』¹¹)，他認為現在常見的品牌打造策略大致可分為三類：心靈分享品牌打造 (mind-share branding)，高感性品牌打造 (emotional branding)，還有隨著網路興起而起的病毒式品牌打造 (viral branding)。依Holt所見，現在的品牌管理者大致採用的策略手法，都可歸類到以上三種的其中一種，或是某個比例的混合體。這三類品牌打造策略都有他們的優點，在塑造一個品牌形像上也有不可或缺的重要性，但Holt認為單獨靠這三類品牌打造策略，是難以使一個品牌登上具有代表性、象徵性地位的，要讓一個品牌成為一個icon(具象徵意義的領導者)，則需要同時採取第四類品牌打造策略，也就是文化品牌打造(cultural branding)。

文化品牌打造大致上是認為品牌要建立起自己跟外在大環境文化潮流的關聯性(relevance)，不但要隨著文化潮流的變遷而不斷創新自己，更重要的是如何塑造自己的品牌就是解決環境與文化所產生一些困境的解決之道(solution)之形像。以下，我們會更詳細探討Holt所提出的三類品牌打造策略，也進一步了解他認為最重要的一類 - 文化品牌打造。

前面提到，在英國，創意產業(Creative Industries)是被定義為起源於個人的創意、技術、才華，而經發展成產品或服務而產生價值的產業。在台灣，則通常被稱為「文化創意產業」，頗有認為創意尚須以文化為基礎來發展的用意。創意起於個人的才華，但尚須以文化為媒介來讓更多人對此創意有認同、有共鳴，實際感覺此創意是與自己的生活有關聯性，而不是脫離的。如果以文學作品或電影來比喻，偉大的文學作品或電影往往是透過描述一個故事的過程中，去探討一個更大、人性中共有的議題，因此才能得以引起觀眾的共鳴。

一個好的品牌也是試圖在說這樣的故事，不單是有創意，有創新，更是一

¹⁰ Holt .D.B. (2004). *HOW BRANDS BECOME ICONS: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business School Press.

¹¹ Holt .D.B. (2004). *HOW BRANDS BECOME ICONS: The Principles of Cultural Branding*.

王承志、楊琲琲(譯)。從Brand到Icon，文化品牌行銷學：看世界頂尖企業如何創造神話、擦亮招牌。台北市：臉譜出版。

個有內容的好故事，可以與大環境與文化相呼應，得到消費者的認同。這個故事有可能會隨著品牌的國際化，而要去因應當地的文化與環境，但目標都是不變的，就是要能引起觀眾的共鳴。這是為何 Holt 所提出的文化品牌打造對創意產業具有相當的參考價值，我們也將引用 Holt 在書中所介紹 Coca-Cola 的例子，與另外二個文化創意品牌的例子來闡釋文化品牌打造的意涵與用法。

二、 品牌打造策略常見的三種類型

以下，我們便藉由 Holt 所提出常見的三類品牌打造來探討創意品牌可以運用的一些策略：

(一)心靈分享品牌打造

心靈分享品牌打造 (mind-share branding)，顧名思義，是把品牌定義為必須與其他品牌在消費者的心目或意識中，競爭並且贏得最多的注意力。在電視上不斷地打廣告；在賣場、商店裡，挑選最容易被消費者看到的區域來展示商品，這些都是心靈分享品牌打造的一種表現。

此策略很重視品牌必須隨時、不斷地傳播一套有別於其他品牌，並且與品牌過去有一致性的品牌特質 (brand attributes) 的訊息給消費者，並且不斷去營造這些特質與品牌的關係。這樣的品牌定位 (positioning) 是為了讓在資訊大量流通的現代裡，消費者可透過這些品牌特質快速聯想到此品牌，就像關鍵字的運用一般。為了加強這樣的定位，許多品牌管理者強調要專注於宣揚單一、有區別性的優點給消費者即可，這也造成了許多品牌在廣告中使用了一個簡而有力的口頭禪，以一句話就將品牌精神傳達給消費者，如 Nike 的 “You can do it!”。長久搭配廣告經營形象之下，一聽到 “You can do it!”，就會聯想到 Nike 品牌所代表的運動家精神，Nike 也成功地在消費者心目中佔有一席之地。

很多創意品牌都將自己定位為「優良」、「高品質」、「注重服務」或「純手工打造」等等，但這些特質給消費者的聯想早就變得很普通、很模糊，不能讓消費者直接聯想到此品牌。創意品牌有創意的優勢，大可大膽地把自己的獨特性也融入品牌的精神與行銷中，讓定位夠清楚、夠與眾不同，也讓消費者更快認識到此品牌。

具體措施：為自己的品牌強調優於其他品牌的特質，並且不斷去營造這些特質與品牌的關係。這些特質最好是有區別性的，可以讓消費者一下就注意到你的品牌。

(二)高感性品牌打造

高感性品牌打造 (emotional branding) 訴求的是品牌與消費者之間建立起情感上的關聯，消費者使用此品牌就會產生一定的情感效應，如喝星巴克就會覺得自己是時尚的城市居民；擦上 Chanel N°5 的香水，就會覺得自己是高貴典雅的貴婦，等等。實際上，高感性品牌打造也是心靈分享的一種延伸，一樣希望消費者把某些特定、有區別性的特質與品牌作連結。在心靈分享裡，是把一些偏功能性的特質，如『高品質』、『最好的素材製成』等與品牌作關係連結，而在高感性品牌打造裡，則是把情感上的特質如「穿上了這個，我就好帥！」或「戴了這個鑽戒，就代表你愛我！」，等情感上的特質與品牌連結。極端的高感性品牌打造支持者甚至認為品牌要能引起消費者如同信仰宗教一般強烈、虔誠的情感，如同某些女性非 LV 的包包不提，某些男性非 Rolex 的錶不戴是一樣道理的。

實際上，高感性品牌打造在近代得到相當的喜好以及使用，這跟兩項因素有很大的關聯：1. 同性質品牌之間，因長久競爭，品質水準與功能皆已趨於相近，功能性特質不再足以做為一個品牌有區別於其他品牌的代表，如一個名牌包與另一個名牌包，在品質與功能上皆近乎相似，二者之間要如何做區別？2. 現代消費者所能使用的物質資源已遠遠超出了滿足基本需求的範圍，消費者現在期望的是透過物質的消費來做某種程度的自我表現 (self-expression)，好傳播一個訊息給周遭的人，如「我永遠是走在潮流的尖端」，或純粹用來符合自己對自己的期許，如「因為我夠前衛，所以敢用這項最新高科技產品」。換言之，高感性品牌打造之所以得以興起，是因為消費者對一個品牌產品的期望，已不再只停留於功能上了，而更多了情感上的需求。

具體措施：為品牌營造特定的感情特質，並且透過廣告去塑造，最好是以說故事的方式，每當消費者使用這個品牌時，就會引發這樣的情感。

(三)病毒式品牌打造

病毒式品牌打造 (viral branding)，最大的特徵為視消費者為塑造品牌形象的帶原者，由下而上，如病毒一般地傳染開來，而不是品牌公司由上而下來塑造品牌形象。是消費者本身的特質賦予了品牌一個形象或是消費者使用品牌產品的方式，為品牌下了一個定義，並且透過消費者以口傳耳的方式，打響了知名度。這樣的品牌打造策略常見於流行的事物上，尤其是時裝，如某個女明星特別喜歡一個原本沒沒無聞設計師的衣服，被時裝雜誌拍到，突然這個設計師就紅了起來，而大家對這個設計師品牌的印象是來自於女明星穿這個牌子衣服的樣子，而並非設計師原本定義的樣子。

在日本，尤其是東京、大阪等地，女高中生被認為是時尚流行的創造者而不是追隨者，已其來有致，因此誕生了一本很紅、針對女高中生的雜誌——『Cawaii』(在日文是“可愛”的意思)。雜誌裡用的全都是所謂的“讀者模特兒”，而編輯最常訪談的對象，也不是名設計師，而是一般的女高中生，與她們閒聊最近流行的服飾，最喜歡的品牌，下季看好的流行，來後再把這樣的資訊整理後刊

登在雜誌上；雜誌裡也充滿了在街上所拍下時尚女高中生的照片，並一一列舉她們所使用的牌子。因此，許多流行品牌的當務之急不是替自己的品牌作定義，而是去了解品牌在消費者眼裡的形象，並且依此打造品牌，以討好更多這樣的客戶群。他們維持品牌的方式也是希望這個品牌可以在客戶群裡一直話題不斷，並且得到愛用。

Holt 認為病毒式品牌打造反應了 1990 年代以來的兩種潮流：1.對大眾化制式行銷的厭煩；與 2.網路的興起。現在，許多消費者已不再接受說教式或洗腦式的行銷策略，他們喜歡去比較、收集資訊，並且尋找適合自己的牌子，因此品牌管理者就反過來借用了病毒式品牌打造去營造與你相似的其他客戶都在使用某種品牌的感覺。網路的興起加強了這樣的可能性，行銷者可以上相關的 blog 去開啟一個品牌的新話題，希望引起消費者的熱烈討論，或透過公關，不斷地製造新聞，增加品牌的曝光度。

具體措施：利用傳播媒體，尤其是網路，製造話題，讓消費者注意到，或是“發現”到你的品牌，也同時收集消費者對品牌的看法，以隨時調整策略。

三、 第四種類型：文化品牌打造

最後，我們來探討 Holt 所提出的第四類，也是他認為最能塑造代表性品牌的品牌打造策略—文化品牌打造 (cultural branding)。

在文化品牌打造裡，很核心的一個觀念，就是你要為品牌創造一個神話 (myth)，當消費者購買這個品牌的產品時，他不單是在買一項產品，也同時透過消費這項產品在體驗這個神話。一個好的品牌要能說一個好的故事，這是現在許多品牌管理者已有的觀念，但你還要同時能讓消費者可以身歷其中，共同參與創造這個神話。

當我們訪問 Franz 的陳立恆總裁時，他就說他們從以往經驗發現有故事的產品特別好賣。不過，一個品牌不是單單說一個故事就行了，有兩點是必須注意到的：1.你說的故事對你的客戶切不切身 (relevant)？說個不痛不癢，或沒什麼意義的故事就會得到沒什麼意義的結果。2.你能不能營造出當你的客戶在購買與使用你的產品時，他是在實際參與經歷這個故事，這樣的感覺？

要說一個切身的故事，這個故事就要有能引起客戶關心的議題，要找到這樣的議題，就必須先了解你的客戶是誰？他們關心什麼？這時，就牽涉到文化了。要了解一群人所關心的議題，從去了解這群人的文化開始。這樣的文化與議題會隨著不同的時代，不同的客戶群而不一樣，這是為什麼一個成功的品牌，不能永遠不變，不但如此，品牌所訴說的神話同樣也要隨著時代、文化的潮流而變遷。那麼，又如何讓客戶有參與感？當你了解客戶所關心的議題後，你要去營造

透過購買與使用這個品牌的產品，可以幫助解決他們所面對的問題，例如：大部份的人都希望自己從愛人那裡收到被愛的肯定，因此透過銷售一顆鑽石，鑽石商創造了一個關於愛的神話，也滿足了消費者需要被肯定的需求。隨著時代演進，女性結婚率降低，於是鑽石商又希望刺激女性肯定自己在婚姻以外，事業與生活上成功的需求，這時他們為不同的手推出了不同意涵的鑽石，而有了：「妳的左手推動著搖籃，而妳的右手主宰著世界」("Your left hand rocks the cradle. Your right hand rules the world.") 這樣的廣告¹²。

成功的品牌不但關心客戶所關心的議題，也試圖從提供產品與服務當中去提供解決這樣議題的方法。這就是塑造神話與讓客戶體驗神話的部份。文化在這其中扮演了重大的角色，因為所謂的文化，就是一群人共有的媒介，他們所經歷過的，生活過的，共有的資產。要能更深入一群人的心，就從文化開始。

文化品牌打造如果搭配於心靈分享，因為它了解客戶切身的議題，因此可以幫助心靈分享去選擇適合的品牌特質來加深品牌與它們的關聯；如果配合於高感性品牌打造，因為它講的是一個具有意義的故事，因此更能幫助高感性去引起客戶更深、更誠懇的情感；如果配合於病毒式品牌打造，因為它是符合潮流走向的，因此可以幫助病毒式引發更多的討論議題，更快速地在客戶之間傳播開來。簡單的說，以文化品牌打造當作其他品牌打造策略的軸心，可以幫助品牌更快地達到預期的效果。下一章，我們便舉 Holt 於其書中所例經典品牌 Coca-Cola 的例子來進一步闡釋品牌如何運用文化品牌打造策略塑造品牌精神。

四、 經典品牌 Coca-Cola 如何成功地把美國文化融入品牌精神

經典品牌 Coca-Cola(可口可樂，簡稱可樂)可以說是世界上最成功的品牌之一，而他可以如此成功，很大一部份的原因是因為他象徵了美國文化，當世界各地的人在喝一罐 Coca-Cola 時，他們也是在透過這個動作體驗他們所嚮往的美國文化。如果排除了品牌成功地與文化結合的因素，實在難以解釋 Coca-Cola 為何會如此暢銷，遙遙領先其他的飲料品牌之上。

Coca-Cola 把自己的品牌形象緊密地與美國文化作連結，當美國文化的潮流變遷時，Coca-Cola 的品牌形象也隨之改變，在幾十年歷史的累積下，這種幾乎已成為「國民飲料」的形象深植美國人的心，而世界上其他地方的人也樂於接受它，因為美國文化，尤其是流行文化在很多地方都是相當具吸引力的。Franz 的陳立恆總裁曾提出這樣的疑問：「當法國人不再使用 LV，當美國人不再喝 Coca-Cola 時，世界上其他地方的人會願意繼續使用 LV，喝 Coca-Cola 嗎？」這是很好的一個疑問，因為當一個品牌已不再象徵一個更具內涵的文化意義時，這個品牌就光澤不再，而在消費者心目中它所依賴生存下去的價值又是什麼？

¹² 鑽石商 De Beers 2003 廣告。

當然，一個品牌不一定要與整個國家的文化作結合，而可以是與特定小部份的文化作連結，如下面會介紹到的薰香品牌Lisn與香道或古典文學或現代藝術的結合；時尚皮包品牌Samantha Thavasa與年輕女性崇尚外國明星與偶像生活方式的情節作結合。不過，首先，我們先從Holt所舉Coca-Cola的歷史來了解它當初是如何運用文化品牌打造到達一個經典性品牌地位的¹³。

第二次世界大戰時的 Coca-Cola：Coca-Cola 最早是以“腦力工作者”的提神飲料與治療宿醉的飲料被推銷著。但二次世界大戰開始，Coca-Cola 開始運用極具創意的廣告與公關策略來行銷，它把飲料運輸給在最前線作戰的士兵們，並且透過密集的廣告文宣表示支持美國參戰的決心，與對士兵們的支持。那些在軍中的士兵們也把這些得來不易的 Coca-Cola 視為寶物，懷著對國家感到驕傲的態度啜飲著，媒體也報導許多士兵寫信回家時，提到了他們對來一瓶 Coca-Cola 的渴望。Coca-Cola 的形象於是開始深植民心。

戰爭結束後，Coca-Cola 成為美國神話的一種象徵，這個神話所敘說的是美國如何願意犧牲自己的子女，以捍衛世界的民主；以勤奮不懈的精神製造出優越於敵人的武器；並且以不屈不撓的聰明才智，智取敵人領先到達核子時代。美國的人民對美國感到無比的驕傲，他們或許無法親自參與以上的事件，但透過喝一瓶 Coca-Cola，他們可以一起參與慶祝這些光榮事蹟，集體表達自己身為美國人的榮耀。

60年代末 70年代初的 Coca-Cola：戰後多年，美國經濟持續成長，許多美國人進入大企業工作，並且搬到政府補助的效區住宅居住。Coca-Cola 憑藉著戰時成功行銷所累積的好感，持續為美國人受歡迎的大眾飲料，並且在廣告裡用著滿臉微笑、不斷啜飲著 Coca-Cola 的少女們來慶祝這個和平的新美式生活型態。但到了 60 年代的末期，隨著民眾運動、對企業與中產階級生活型態感到不滿的年輕族群而起，加上一個不被支持的越戰，美國社會充斥著問題，Coca-Cola 這樣慶祝、奉揚式的廣告不再管用了，一時之間也不知如何重塑品牌形象。

最後，透過一支廣告 – “Hilltop”(『山頂』)，Coca-Cola 又重新找到與消費者之間的連結點。在這廣告中，首先看到一個少女在山坡上唱歌，「我想為世界買一個家，並且把它充滿著愛...」(“I’d like to buy the world a home, and furnish it with love...”)，接著鏡頭擴大，看到許多不同種族的年輕男女們，開始加入少女，唱著「我想教世界唱一首和諧的歌。」(“I’d like to teach the world to sing in perfect harmony.”)。這些年輕男女如握旗幟一般，手上各握著一瓶 Coca-Cola，「我想為世界買一瓶 Coca-Cola，並且伴隨著它。」(“I’d like to buy the world a Coke, and

¹³ Holt .D.B. (2004). *How is Cultural Branding Different?: A Short Genealogy of Coke*. In *HOW BRANDS BECOME ICONS: The Principles of Cultural Branding* (pp. 22-27). Boston: Harvard Business School Press.

keep it company.”)。最後廣告在「這才是真實的。世界要的是真實的，Coca-Cola。」 (“It’s the real thing. What the world wants today is the real thing. Coca-Cola.”) 的歌聲中結尾。

這支廣告再次打動消費者的的心。它不但強調飲料的優點特質，如“可以讓人清新，恢復精神”，更因為背後所象徵的理念 -- 對戰爭的厭倦與對和平與博愛的期待，撼動了消費者的情感。Coca-Cola 也大量運用正在盛行的嘻皮文化與和平運動的影像於其當時的廣告中。如同約翰藍農(John Lennon)那時的呼籲，讓愛成為解決世界上一切問題一般，不論你是與朋友或陌生人共同啜飲，單純地喝一口 Coca-Cola，你就是在試圖跨越社會上的一種隔閡，訴求不同種族與國家之間的了解與諒解，並且彌補美國人視自己為國際公民形象上裂痕的象徵。

70 年代末 80 年代初的 Coca-Cola：隔了十年，美國社會又再次變遷，越戰已結束，而青年運動也不再撼動社會，但美國企業開始裁掉員工，而且通常第一順位裁掉黑人。當時在美國北部工業城市裡，黑人所群聚而形成的黑人區，開始有許多的失業人口，得不到社會與政府的關心，也日益成為危險、充斥著暴力的區域。這時 Coca-Cola 又推出了一支廣告 – “Mean Joe Greene” (『不友善的喬·格林』)，裡面請了一位在球場上讓人聞風喪膽的黑人足球員，與一位白人小男孩互動。在一個陰暗的隧道裡，打完球賽的足球員，正要回更衣室，小男孩純真的問到“你要喝我的可口可樂嗎？”原來不想理會他的足球員最後反悔了，接受了他的可樂，並且把他的運動衫送給小男孩，以及一個大大的微笑。廣告最後打上“來一瓶可樂，以及一個微笑”(“Have a Coke and a smile.”)。在片中，陰暗的隧道象徵了白人對黑人貧民區所造成威脅的恐懼，高大足球員代表了可能對小孩形成傷害的黑人，但小男孩的純真超越了種族界線，而在足球員看似嚇人的表情下，其實是有血有淚的。透過這支廣告，Coca-Cola 再次地成功塑造只要你喝一口 Coca-Cola，你就是在參與試圖平息種族之間紛爭的品牌形象。

80 年代後，Coca-Cola 已沒再推出什麼很成功地與美國文化作連結的廣告，Holt 認為它逐漸背離了文化品牌打造的原理，雖然仍然運用其他品牌打造策略打造了一些有趣、感人的廣告，但都不持久，也引不起如以往消費者對它的熱情，在消費者眼裡，漸漸成為一個“懷舊”的代名詞而已。但它的確曾經成功地與整個美國文化融合為一過，響應了無數美國消費者心中的情感、理想與希望。

下面兩個章節，我們將分別探討兩個非常不同類型，但都屬創意品牌的例子，來看他們如何運用不同的品牌打造策略，尤其是文化品牌打造，成功地經營他們的牌子。

五、 LISN: 從傳統演化到現代到跨越文化的創意薰香品牌

文化品牌打造提議讓消費者透過消費一個品牌的產品，來體驗這個品牌所敘說的故事。LISN 可以說不但提供了這樣一個絢麗的經驗給客戶，而且還是一個「視覺、聽覺、味覺、嗅覺、觸覺」等五感俱全的體驗。

LISN是從京都的薰香老店，松榮堂所發展出來的年輕牌子，成立於1989年。松榮堂本身則是超過300歲，成立於1705年的老字號，所生產的香主要為宗教香，用於京都許多的寺廟、佛院裡。早期的松榮堂秉持著從京都皇宮裡習得的製香技術，以高品質與優良的素材引以為傲。至今，松榮堂仍不以製造價格低廉但品質普通的香為目標，而是以昂貴價格製造高品質並且多元化的產品。在他們的網站上說到，他們是日本少數的傳統製香公司，仍然堅持著要親自選購材料，並且手工製造，再以最虔誠的心意，把香交到客戶的手裡¹⁴。這樣對品質的堅持，讓松榮堂持續地經營了300年，甚至於1894年時，開始向西方世界介紹薰香，於1933年時，參加了芝加哥所舉行的國際貿易展覽。

到了近代，松榮堂開始積極開發宗教香以外的生活薰香產品，以拓展新的客戶群。在日本，除了茶道與花道之外，尚有香道，也是一門擁有相當傳統的技藝。松榮堂充分地利用薰香與香道的密切關係，融入文學元素，把文學所激發出來的個人情感與薰香作結合，例如，以「源氏物語」（日本古典名著，類似中國的「紅樓夢」）開發出一系列的產品，讓香與故事中內容作結合。松榮堂也每年舉辦一個關於香的徵文比賽，讓參賽者寫出他們對不同香的體驗。例如有人寫到，二次大戰時，他為躲避敵人而藏身於熱帶雨林中時，聞到鳳梨的香氣¹⁵。

透過這樣與客戶面對面的互動中，松榮堂也在尋找下一波的商機，他們把香與個人回憶進行分類，納入資料庫，再依據此開發出反映不同生活形態，不同情感的商品。

到了2004年時，松榮堂的年營收為約32億日圓，其中生活薰香及其他產品佔了約52%，宗教香佔了48%¹⁶，代表他們成功地拓展出不同的客戶層。

Lisn，這個品牌便是松榮堂有意將香介紹給對香與香道完全不了解的年輕客戶所作的具體努力。不但品牌名稱為英文，來自於「LISTEN」（起源於香道中

¹⁴ 松榮堂英文網站。民98年11月13日，取自
http://www.shoyeido.com/4DLink/4DCGI/0409905002~/doc/top/j_incense.html

¹⁵ 林婉翎(2008.11.19)，體驗價值 日本老店好風味，經濟日報。民98年11月14日，取自
<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN11/4606438.shtml>

¹⁶ 蘇錦夥、張淑華(2005)，創意生活產業與城市美學共同展演，2005城市論壇—價值工程實踐國際研討會。民98年11月13日，取自
<http://140.124.90.55/B4%E8%98%87%E9%8C%A6%E5%A4%A5.pdf>

的「聽」香，而並非「聞」香），並且每個香都有一個英文名字與一段可以引起視覺想像的英文說明。例如第 111 號的香名為 Norwegian Wood（挪威森林），說明上寫著：「Fragrance of Foliage in Woods. Green scent for fresh nights.」¹⁷（森林裡樹葉的香氣，是適合清爽夜晚的綠色芳香），不但可以吸引較現代化的日本年輕人，也可以讓來到京都參觀旅游的外國觀光客，更快了解薰香。

從 Lisn 的產品分類中，看得出它企圖為生活繁忙的現代人透過香來營造一個可以片刻舒壓的環境，意圖明顯。薰香產品以時刻（Time）和心情（Feeling）來分類：如 Time 有 Morning（早晨），Afternoon（下午），Evening（傍晚），Night（深夜）；Feeling 有 Fresh（清爽），Energetic（活力），Chic（時髦），Luxury（豪華），Natural（自然）。品牌精神可以說是「讓薰香無時、無刻、無處不在」（Incense anytime, anywhere, any situation）。¹⁸

不但薰香產品經過精心設計，用來放香的香器本身也是由不同藝術家和設計師專門為 Lisn 設計的。而 Lisn 的商店有別於松榮堂古老質樸的店面，宛如 Apple 和 Sony 等高科技產品的旗艦店一般，擁有透明的展示架，黑白兩色的簡潔設計，與背景裡所搭配的新潮音樂，一切都說明了 Lisn 是個針對現代年輕人，想要滿足他們刻劃出個人空間需求的品牌。

Lisn 於 2006 年在芬蘭的赫爾辛基（Helsinki）開了海外第一家分店。沒有先選擇在較近的亞洲國家或市場較大的歐美國家開分店，或許跟芬蘭人口雖少，但跟日本一樣，是個藝術與創意產業蓬勃發展的國家有關。當然也跟芬蘭分店兩位創辦者，一位是芬蘭人，一位是巴西人，脫不了關係。兩位皆在日本居住多年，對日本有相當的了解，透過 Lisn，他們也想將日本的香道文化介紹給芬蘭人。一位創辦者說了：「文化交流，就是我們的初衷之一」¹⁹。於是他們與七位頂尖的年輕芬蘭設計師與團隊，舉辦了一場「LISN to Finland」的展覽，讓設計師們依據各自對 Lisn 的概念與想像設計出不同的香器來，可以說是一場芬蘭與日本「香之對話」，也趁勢提高 Lisn 在相當重視藝術的芬蘭人面前的知名度。這個展覽不但在赫爾辛基的分店展出，也回到日本京都與東京的分店展示，讓日本人也有機會一睹芬蘭人對日本的想像是什麼，達到真正雙向的文化交流。

除了與藝術結合，芬蘭 Lisn 也積極開拓 B2B(Business to Business)的商機。例如，他們與赫爾辛基市中心開幕的生活風格旅店 GLO 合作，開發出類似香包的產品，置於客房中，讓旅客可以體驗到一個更與眾不同，並且同時修身養息的住宿經驗，顯示了創意產業之間是可以彼此合作與相互交流的。

¹⁷ Lisn 111 Norwegian Wood. 民 98 年 11 月 13 日，取自

http://www.lisn.fi/epages/Planeetta.sf/en_GB/?ObjectPath=/Shops/lisn/Products/850111

¹⁸ Brezel (2008.08.11)，老舖子新生命：香老舖松榮堂。民 98 年 11 月 13 日，取自 <http://brezel.pixnet.net/blog/post/21184911>

¹⁹ 涂翠珊 (2007.10.24)，日本香創新，創造芬蘭新設計。民 98 年 11 月 13 日，取自 <http://life.newscandinaviandesign.com/?p=252>

六、 Samantha Thavasa: 滿足年輕世代對明星生活型態嚮往的創

意時尚皮包品牌

相對於Lisn是源於有300年歷史的松榮堂，因此訴求的是讓年輕世代體驗一個更典雅、脫離塵囂，回歸平靜樸實的品牌經驗，Samantha Thavasa是一個在日本急速走紅的時尚皮包品牌，而他會如此快速走紅，正是因為他滿足了另一項現代社會的需求，也就是年輕世代對明星生活的嚮往與期望模仿的需求。

Samantha Thavasa乍聽之下，好像是歐美某國女性設計師的個人品牌，實際上它是日本設計，日本生產的一個很年輕的日本牌子，由寺田和正先生創於1994年，在日本各地已超過200多家的分店，並且於2006年時在紐約開了第一家海外分店。據寺田和正自己說，會選擇Samantha Thavasa作名字是因為他很喜欢這兩個字連在一起的念法，但不論如何，這個名字確立了Samantha Thavasa洋化的品牌形象。

Samantha Thavasa每年都會推出甚至多達500、600種不同款式，不同顏色的皮包，並且時常設計了可愛元素在其中，極其投日本年輕女性所好，主要客戶也為20幾歲與30初頭的女大學生與OL為主。寺田和正認為如果一個品牌只出一定的款式與樣子，很快就會變地無趣和無聊²⁰。實際上，Samantha Thavasa的行銷策略就是鼓勵女性每日依照當天的情緒去搭配不同的包包，如同搭配服飾一般，而他的忠實客戶也樂於遵守這樣的品牌精神，一個人同時擁有好幾個Samantha Thavasa的包包。

在Samantha Thavasa公司938名員工裡，904名為女性，只有34名為男性²¹，顯示了Samantha Thavasa是一家傾向於顧用女性的公司。實際上，Samantha Thavasa的包包也大多為年輕女性設計師所設計的。她們了解年輕女性的夢想與需求，而身為社長的寺田和正也願意以優厚的待遇去獎賞這些員工，好讓她們努力實現公司與自己的理想。另外，不同於一般日本公司有著嚴格的階級概念，寺田和正倡導部門之間的完全平等，這也造就了公關和行銷和門市店之間可以快速溝通，並且更有效率地運作。

不過回到Samantha Thavasa為何會如此快速走紅的原因上，它真正搶眼的地方在於它運用了許多歐美(以美國為主)的明星、歌手，甚至上流社會的名媛，

²⁰ Shimizu K. (2007.06.23). Handbag entrepreneur owes success to quality, celebrities. The Japan Times Online. 民98年11月13日，取自 <http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nb20070623a1.html>

²¹ Samantha Thavasa 官方網站資料。民98年11月13日，取自 <http://www.samantha.co.jp/company/company.html>

來幫他的皮包作代言，從 Paris & Nicky Hilton（希爾頓姐妹）到 Lindsay Lohan（琳賽蘿涵）到 J.Lo（珍妮佛羅培茲）等。寺田和正也讓這些明星藝人投入的程度，不只限於代言，甚至讓她們設計與開發屬於自己一系列的包包，塑造了一個包包與明星之間有緊密關聯的品牌形象。實際上，這些明星們也不時地被時尚雜誌拍到在日常生活裡，提著 Samantha Thavasa 的包包，更加深了這種印象。

對選擇明星代言上，寺田和正說了：「不是任何一位明星都可以。要看她們發出的訊息是什麼，如果她們很快樂，那就是一項訊息。比如，Maria Sharapova（莎拉波娃）19歲，她熱愛時尚，也努力訓練網球，她送出了一種訊息」²²。實際上，Samantha Thavasa在賣的，可能跟 Hello Kitty 很像，賣的是一種夢想與美麗的幻境。這些明星擁有過於常人的特質，美麗、財富皆具備，生活在鎂光燈的聚焦下，住在豪宅，擁有換不完的衣服，這是每位少女都曾夢想過擁有的吧？但這些明星也有親近於一般人的特質，如她們必須快樂正向，在自己的崗位上努力工作，等。

在紐約開幕第一家海外分店時，Samantha Thavasa 也繼續使用以明星藝人為代言人的一貫策略，但這次他不是找全美知名的大明星，而是找上在紐約社交界受到相當矚目，時常上時裝雜誌版面的一位年輕上流名媛 Tinsley Motimer，同時請她設計皮包與代言。這個舉動代表了 Samantha Thavasa 對她所處的區域，是有一定敏感度的。紐約各式各樣的人雲集，上城上流社會的時尚，與下城較自由，藝術家氣息的時尚，各成一格，好萊塢式的明星時尚反而不一定是交點。選擇在全美國不甚為人知，但在紐約上流時尚界裡形象不錯，曝光度也夠的名媛作代言，Samantha Thavasa 或許可以從紐約開始在美國打響知名度，也不失為一高明之舉。

²² Samantha Thavasa's Got Luxury In The Bag. Night Business Report. 民98年11月13日，取自 <http://www.pbs.org/nbr/site/onair/transcripts/061012e/>

叁、國際品牌成敗關鍵

品牌經營相當困難，而國際品牌的經營更困難，我們可以透過全球百大品牌的共同性可以了解，國際品牌成功必須必備哪些要素，第一節會針對百大品牌先做分析，來了解建立國際品牌的關鍵因素。第二節探究品牌在整體供應鏈上必須具有完整供應鏈。

一、 全球百大品牌 Top 100 Global Brand

從Interbrand²³的調查，全球百大品牌排名前五名仍一樣，從第六名到第十名在排名上有所變化，但是廠商仍一樣，在金融風暴的影響之下，民生必需品相對性的成長，如可口可樂、麥當勞，而電子業、汽車業則是相對減少。另外較為特殊的是，十家有八家是美國的品牌，只有兩家不是，分別是Nokia(芬蘭)、Toyota(日本)。

表 2009 年全球百大品牌的前十名

2009 排名	2008 排名	品牌	所屬 國家	分類	2009 品牌價值 (百萬美元)	品牌價值 年變化率
1	1	可口可樂 (Coca Cola)	美國	Beverages	68,734	3%
2	2	IBM	美國	Computer Services	60,211	2%
3	3	微軟 (Microsoft)	美國	Computer Software	56,647	-4%
4	4	GE	美國	Diversified	47,777	-10%
5	5	Nokia	芬蘭	Consumer Electronics	34,864	-3%
6	8	麥當勞 (McDonalds)	美國	Restaurants	32,275	4%
7	10	Google	美國	Internet Services	31,980	25%
8	6	豐田 (Toyota)	日本	Automotive	31,330	-8%
9	7	英特爾 (Intel)	美國	Computer Hardware	30,636	-2%

²³ Interbrand 為品牌顧問公司，而全球百大品牌排名已經執行 20 年，具有一套的計算模式來衡量。

10	9	迪士尼 (Disney)	美國	Media	28,447	-3%
----	---	-----------------	----	-------	--------	-----

資料來源：Interbrand，TT2 整理

全球十大品牌之中，不乏文化創意產業的品牌，如可口可樂、微軟、麥當勞、迪士尼等，在上一章節當中說到可口可樂，其實代表的就是美國文化的一部分，幾乎所有的電影，只要跟美國生活有關就會聯想到可口可樂，而麥當勞與可口可樂一樣，也是美國重要的生活必需品，也是美國文化的代表。

微軟公司是大家耳熟能詳的公司，他是做軟體的公司，怎麼會跟文化創意有關呢？在某種層面上，他必須創造符合當地風俗習慣的介面(文字、圖形)，而且微軟也推出 XBOX360 的產品，裡面許多電玩，都必須符合當地的文化，或是電玩本身就是當地文化的故事或人物，其實他也算是文化創意產業者，目前微軟內部也有創意部門，所以為本論文的訪談個案，主要了解其在國際品牌的經營概念。

迪士尼是一家娛樂事業公司，在電影、電視、遊樂園都有他的足跡，他創造了許多人物，也創造迪士尼的專有的文化，而每年迪士尼不斷從各各國家中，尋找各國的歷史故事，並融入迪士尼的創造製作，將歷史文化不斷的創造價值。

全球百大品牌的經營成功具有雷同的地方，這邊指出七點共通性，有完整銷售通路 (Complete Channel)、品質的一致性 (Consist Quality)、須長時間累積產品價值 (Brand Value)、創新的理念 (Innovation)、品牌經營策略(Brand Strategy)、產品市場定位、自有設計製造能力 (Ability of Design and manufacture)。

Nigel Hollis²⁴在《全球化品牌》這本書中，作者分析國際品牌所面對的挑戰，和他們在世界舞台上成功的原因。作者利用 2008 年BrandZTM的Top 100 Most Valuable Brands進行個案研究，並與現今成功的品牌負責人進行訪談。

作者從中發現創造出一個成功的品牌的簡單方程式，有兩個基本要素，分別為出現率(熟悉感)和在市場的吸引力，從中可以說明品牌在市場上的價值和表現。從兩個基本要素推出建立品牌的五個步驟：亮相、實在、表現、優點和結合。

並在書中提出 5 個成功品牌必備的要素，分別為強而有力的品牌經驗(A great brand experience)、明確且一致的市場定位(A clear and consistent positioning)、具活力性(A sense of dynamism)、具信賴性(A sense of authenticity)、強而有力的企業文化(A strong corporate culture)。

而蘋果展現上述所有的成功要素在 2008 年 Millward Brown 的全球百大強力

24 Nigel Hollis 是國際知名的市場分析代理公司 Millward Brown 的全球分析主管數十年，也是經驗豐富的市場品牌專家。他曾為多家大型企業擔任品牌市場分析，包括 Nestlé、SAB Miller、HP、Unilever、Kraft、Microsoft、Pepsi-Cola、General Motors 和 CNN 等。他曾榮獲四次 WPP's Prestigious Atticus Award。

品牌，蘋果的品牌價值增加了128%，其業務上的增長，來自於產品創新和強大的客戶忠誠度。

David Jobber 認為品牌建立有7個主要成功因素，分別為品質(Quality)、定位(Positioning)、重新定位(Repositioning)、載具(Communications)、先進者優勢(First-mover advantage)、長期經營(Long-term perspective)、內部行銷(Internal marketing)。

(一) 品質：

品質是知名品牌的攸關生死的要素，且為消費者所期望價值，而消費者的預期的感受必須與品牌傳遞具有一致性，根據市場統計，高品質的品牌可達成高的市場佔有率及高的獲利。

(二) 定位

定位就是品牌在該產品市場的定位點，一個強力的品牌在目標市場的定位——簡單、明確。

(三) 再定位

由於消費者的喜好不斷轉變，當然品牌的定位勢必業要跟著改變，來符合消費者現在的喜好。

(四) 載具

載具在建立品牌忠，也是一個重要的角色，要如何清楚的定位品牌符合消費者的預期，且成功讓目標客戶群了解，選擇正確的載具就相當重要。

(五) 先進者優勢

一般來說先進入新市場者，可以做不錯的品牌定位，獲得消費者的信賴，且品牌意念會讓消費者記住，例如 Coca Cola 就是第一個推出 Cola 的，目前仍市場上的領先者。

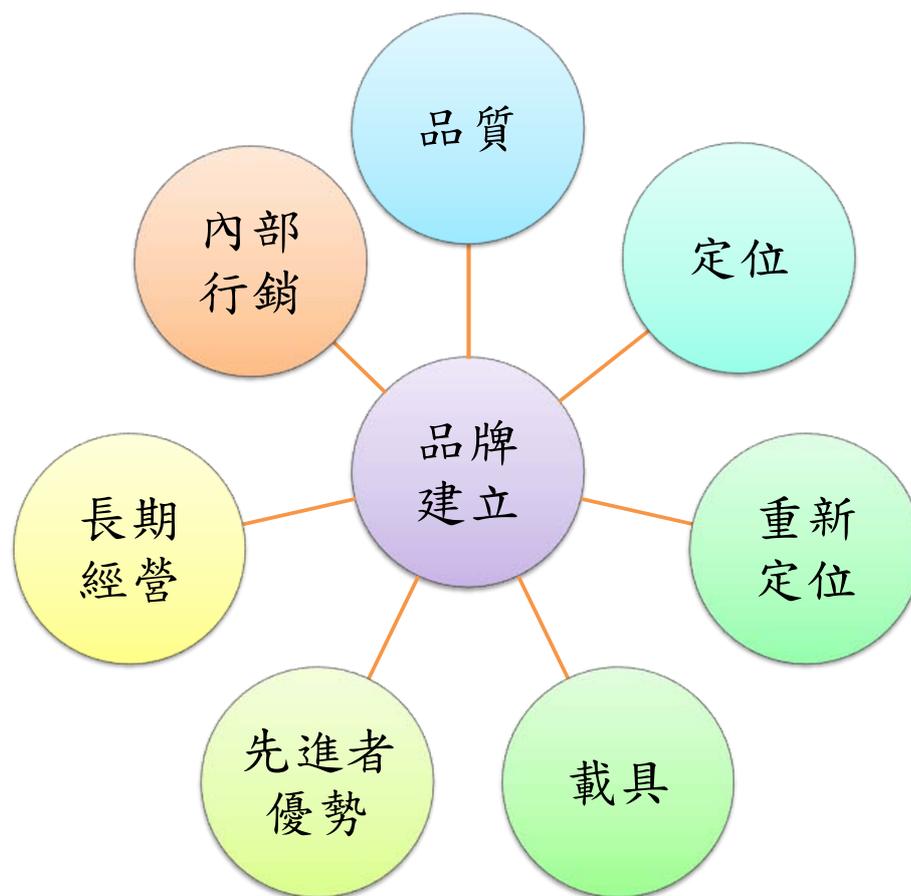
(六) 長期經營

一個品牌建立需要長時間的經營，長期不斷與消費者溝通，傳達品牌理念、定位，這樣才能讓消費者對於品牌理念、價值有認同感。

(七) 內部行銷

整個公司的每一個人，對於公司品牌的了解、品牌的定義，以及對品牌的認同度，都具有一致性，這樣才能提供同樣的服務給消費者，所以公司必須教育員工，讓員工具有同樣的品牌認同，就像經營飯店、餐廳一樣，服務人員就是公司的品牌代言人。

圖 品牌建立的成功要素



資料來源：David Jobber，TT2 整理

自創品牌成功關鍵因素方面，研究員李小娟²⁵將產品 4P 個觀點歸納出廠商自創品牌的關鍵因素。

1. 產品(Product)：產品品質的優劣直接關係到產品的銷售，須具有高品質產品才能夠吸引消費者。
2. 價格(Price)：明確的劃分出高、中、低的產品，以豎立品牌的地位與形象。
3. 通路(Place)：在自有的通路或可掌握的通路底下，才可以進一步掌握市場。
4. 推廣(Promotion)：廠商必須花費大筆的資金來宣傳品牌或媒體上展示。

根據洪順慶²⁶教授所著的台灣品牌競爭力一書當中寫道，企業打造國際品牌的前提條件，一共有 8 條。

條件一：一家公司必須先有健全的经营管理，才能成功自創國際品牌。

條件二：廠商發展自有國際品牌並非環境所逼，或是不做不行的地步。

條件三：優質的產品或服務是打造品牌的關鍵因素。

²⁵李小娟（1989）年，「產品的第二生命」，台灣經濟研究月刊。

²⁶洪順慶，政大企管系教授。

條件四：企業規模大小不是發展自有國際品牌的絕對攸關條件。

條件五：公司需要由一位熟悉品牌經營，或是支配品牌經營的最高管理者帶領自創國際品牌。

條件六：公司發展國際品牌的基礎在於掌握產品研發和設計的關鍵能力。

條件七：公司對於自創品牌後，代工夥伴的抽單危機已有計畫地事先安撫或降低風險，而非與代工客戶在市場上衝突。

條件八：廠商發展品牌的過程中必須嚴控財務支出。

整體而言，國際品牌的關鍵因素，可以分為產品面、消費者認知、品牌經營等構面，在產品面必須具有一定水準的品質，才仍讓消費者信賴，且產品必須符合消費者的需求，如何符合消費這的需求，就必須取得市場上的資訊及消費者的反應做應對，並改變產品的設計，這也就是要有創新的能力。

消費認知方面，主要是讓消費者能認同品牌所附於的意義，這當然須透過不斷的傳遞品牌含意。在品牌經營上，就必須明確定位，原則上品牌跟代工勢必事衝突的，若從代工走向品牌，就必須接受代工量的減少。

還有一點就是，品牌必須長期經營，而且長期的產品品質、服務都必須一致，才能具有品牌價值。

二、 完整價值鏈 (Complete Value Chain)

本節提到品牌會是一個文化的代表，而文化創意的品牌，就必須具有品牌的特性，在設計、品質、價格、產品定位等都必須注重，這些都是文化創意的品牌的基本要素。

在國際品牌關鍵因素之中，又將完整價值鏈列出，台灣主要是以代工為主的國家，若從代工走向品牌，在產品技術、品質都不是問題，而是在終端銷售的通路才是問題，而且台灣大多屬於中小企業體系，在B2B的市場品牌相當知名，讓如何從B2B轉到B2C就變得相當重要。

法蘭瓷的總裁陳立恆認為，品牌的經營，主要靠人脈、錢脈、創意脈、價值鏈的完整等幾個因素達成，任何一家公司都是從小到大，認為一家小公司，或許可以跟大公司合作(效勞)，因為一開始小公司不具有人脈、錢脈、創意脈，等與大公司合作一段時間之後(蹲馬步)，將會有知名度，就可以具有人脈，才有辦法貸款(錢脈)，之後才有辦法談擴增與經營，產業的推動也同樣要錢脈跟人脈。

陳立恆總裁更指出，中小型的公司要如何增加知名度，就是在產品上增加自己的品牌標示，就可以增加知名度，有些設計師不具有價值鏈的完整，於是他與其他公司合作，但要求產品必須打上自己的品牌，來增加知名度。(目前法蘭瓷也在個產品上，除了法蘭瓷的品牌，也會放上設計師與雕模師的名子，除了負

責以外，還有增加個人的知名度。)

文化創意相關產品的產生一開始都來於創意，因為有了創意才慢慢創造出產品出來，有了產品就必須申請相關的專利、商標等智慧財產權做保護，產品開始銷售，就必須考慮到產品要如何經營管理，所以這是一環接著一環，而且是環環相扣的。

從一開始的創意，就相當重要，賴聲川²⁷導演說到「錢沒有辦法買創意，文創產業的重點式創意而非產業，只有創意才有市場。」表示創意在文化創意產業相當的重要，有好的創意才可以創造出好的作品(產品)。

為了有效保護自己的創意不被仿冒，導致自己的獲利或商譽受損，就必須登記相關的智慧財產權，如技術方面，就必須登記專利，或是登記產品的商標等等，都是保護自己的創意。

當創意變成產品之後，就必須考慮產品的定位，是定位成高價品，還是一般性的產品，法藍瓷陳立恆總裁提到，法藍瓷是具有創意的作品，所以是走高價品，因為有這創意，所以才有這樣的價值，而非一般毫無創意的瓷器，只是銷售一般性的價格。

產品定位完成之後，就必須考慮銷售通路，高價品就必須在精品店等銷售通路，而一般的產品可能就須走大買場等的銷售通路。有了通路銷售之後，產品的經營有很多的方式，如透過相關廠商的結盟，如法藍瓷與故宮合作，或做廣告，來促銷產品或是塑造品牌形象等等。

所以文化創意產業要成功，從創意到智慧財產的保護，到產品定位，以及最後的產品/品牌經營等，都相當重要，所以文化創意產業要成功，就需要完整的供應鏈。

²⁷ 賴聲川，為表演工作坊總監，出席 2009 第七屆華人企業高峰會，發表對文化創意產業的看法。

肆、個案分析

一、法藍瓷 (Franz)²⁸

(一) 品牌的故事²⁹

提到法蘭瓷，就必須從創辦人談起。總裁陳立恆先生畢業於輔仁大學德文系，三十多年前與兄長創立「海暢實業」，公司主要業務為禮品貿易、製造代工、外銷等，其客戶包括美國最大禮品公司 Enesco、Lenox、德國 Goebel、Kaiser、英國 Halcyon Days 等國際知名品牌廠商，海暢實業逐漸成為禮品代工產業的佼佼者，其高品質、高效率的出貨能力在 1995 年創下了一億美元的營收。

陳立恆總裁對於成立品牌一事醞釀 10 年之久，在代工時期就十分想成立品牌，當然法蘭瓷一開始也是走 OEM、ODM 業務，OEM 的業務長達 32 年，而 ODM 業務於 OEM 業務之後 3 年後開始。

在 18 年前(1991 年)，法蘭瓷在客戶方面已經打響知名度，主要設計比客戶本身的設計更佳，於是客戶開始與他長期合作，但其也要求客戶提供相關市場資訊，使產品設計更符合市場需求，使法藍瓷開始創作符合市場需求的產品，開始蓄積產品設計能量，在未來成為法蘭瓷品牌的基礎，目前法蘭瓷一年可以創作 1000 樣作品，但是符合市場需求的只有 20%(80/20 法則)。

法蘭瓷之所以成功來自機運，在 2001 年發生 911 事件，法蘭瓷與客戶對於未來市場的看法不同，法蘭瓷認為該走高價產品，客戶認為該走低價產品，於是法蘭瓷正式成立，開始品牌業務。

而法蘭瓷一開始只有外文名字，Franz 為陳立恆總裁的德文名子，具有創意、自由的意涵，上面面的海鷗標幟為海暢集團的標幟，主要是法蘭瓷仍在母公司底下，而底下的中文陳字為總裁的中文名字，其代表的是負責，且具有中西合併的意涵。

在 2003 年法蘭瓷開始成立台灣業務，於是想中文名子，就從 Franz 這一個字的發音轉為中文，且“瓷”跟瓷器的瓷一樣，所以就定法蘭瓷這一個名。

法蘭瓷也遵循一般的業務模式—參加展覽，增加市場知名度，2003 年在紐約的禮品展中，碟舞獲得陶瓷類第一名。(該展覽主要是購買廠商進行投票，只選出各類產品的第一名。)

²⁸ 2009 年 9 月 27 日，參訪法藍瓷公司，台灣台北，訪談紀錄詳附錄一。

²⁹ 法藍瓷公司歷年事紀詳見附錄三，參考資料來源：法藍瓷公司

法蘭瓷成立至今已有八年的時間，除了一開始在 2003 年獲獎之外，在之後每年都會有獎，包括英國「最佳陶瓷禮品首獎」、臺灣工藝所頒發之「工藝設計新人獎」、臺灣國家產品形象金質獎等肯定。

由於獲獎之後，法蘭瓷發現透過海內外媒體的報導，造成相當好的曝光效果，不只對得獎的產品產生一定的銷售效果，也能增加消費者對法蘭瓷的印象，因此，法蘭瓷認為這是一個不錯的方式，於是開始積極參加展覽。

近幾年法蘭瓷也持續參加展會，並且舉辦相關活動，如法藍瓷奧運限量精品展等。也與相關品牌合作，如與法國時尚品牌 LANVIN（浪凡）合作推出限量典藏時尚瓷娃娃、法藍瓷與國立故宮博物院合作，推出法藍瓷故宮系列藝術瓷器精品。

法蘭瓷成功因素來自於對中國文化的使命感，中國瓷器被歐洲人視為白金，他們認為瓷器就是中國、中國就是瓷器，數百年來而有“china is China“的說法，於是陳立恆提出“from China back to China“，希望為中華民族增光。並且法蘭瓷以“人“與“仁“為核心。法蘭瓷的許多作品製作於世界最古老的瓷都「景德鎮」，承襲最傳統技術。

由於法蘭瓷在產品強調不規則與設計感，使得產品相當複雜，相對的產品製作加工過程也費時費工，產品製作從設計圖稿、雕模原型、分片模具、注漿成型、接修胚、素燒胚、手會上彩、釉燒等，每一個過程都相當講究。

目前法蘭瓷在產品製程技術上做創新，如使用「倒角脫模法」取代傳統的「注漿法」，以「軟模」取代「石膏模」，可以將窯燒溫度降低，可以節省燒窯時所需要的材料，並免環境汙染，其對於環境保護相當重視，並且多項製程技術都取得專利。

法蘭瓷器業的重大事紀，請詳見附錄一。

(二) 品牌經營現況與困境

在 2002 至 2003 年法蘭瓷從 911 誕生出來，但是 2004 年因為市場競爭，導致廠商抽單，使代工業務開始萎縮，導致營收出問題，因為訂單不足，所以必須減少開支，其中以降低人員的數目最為重要，在法藍瓷全盛時期有 8000 名員工，目前降到 2000 人，最理想的目標為 1500 人，法藍瓷都沒有裁員任何一名員工，而是，預期 2009 年仍然會虧損，主要是受到金融風暴影響，在代工業務快速萎縮。

法蘭瓷有自己的經營模式，2009 年的成長來自於新興市場，在台灣的營業額會成長 10%，中國會成長 50%(2005 進入市場)，表示新興市場的成長力驚人，目前法蘭瓷在 53 個國家銷售。

表 法蘭瓷各國市場進入時間

時間	市場
2001	美國
2003	大中華地區(台灣、香港)
2003	歐洲
2003	紐澳
2005	日本、中國

品牌即是文化品牌，例如可口可樂幾乎等於美國文化，LV 等於法國文化，所以法蘭瓷對於華人(本土)品牌的經營相當重視，因為當品牌沒有根，很容易使公司走向失敗。

法蘭瓷在不同市場也不同的銷售方式，有三種不同的銷售模式，分別為設立分公司、採取直營直銷、授權代理。

(1)設立分公司

法蘭瓷在 2001 年即在美國舊金山成立分公司，主要是附屬在母公司底下成立，並聘請美國當地的業務與行銷人員，透過全美國禮品店銷售商品，目前美國跟歐洲都是以分公司的方式。而歐洲一開始先以代理的方式，在 2005 年收回代理權，目前歐洲分公司位在德國紐倫堡。

(2)採取直營直銷

在大中華地區，法蘭瓷採用直營直銷的方式，藉由與終端消費者接觸、互動，法藍瓷將獲得第一手的資訊與自己設計的產品對照與修正，就可以了解消費者的想法。

(3)授權代理

相對於美國與大中華市場熟悉度與資源的掌握不足，所以在進入較不了解的市場，透過當地的經銷商來銷售產品，目前較新的市場仍採去授權代理的方式，主要當地經銷商較了解當地狀況，但是經銷商也代理很多品牌，是否盡全力銷售法蘭瓷的產品不得而知。

法蘭瓷目前銷售的廣度夠，但深度不夠(對客戶服務不夠多無)，除了在語文的數目(只有 5 種)影響法蘭瓷的推廣，預期會增加更多的語文，也透過增加相關的研討會、活動達到對法蘭瓷的認同。

目前法藍瓷有生產與設計據點有三個地方，分別為於台灣內湖，中國廈門、中國景德鎮，若以技術層次來分，以台灣最高，其次為廈門、最後為景德鎮，景德鎮為主要生產工廠，也負擔部分技術能量，主要量產化的技術層次為主，並且生產較一般的瓷器作品。廈門與台灣都有設計部門，台灣比較具有原創性的作品，廈門屬於既有產品修改，或產品技術難度較低的產品。

(三) 品牌發展策略與全球發展

本土跟國際的品牌經營策略當然有所不同，國際經營首先知道全球的認知是什麼？所以必須了解全球市場的需求，才能符合客戶的需要。本土經營要有國際觀，很多時候台灣的經營是理所當然的，因為你在台灣有人脈、錢脈，所以任何事情都很容易達成。

而法蘭瓷的策略，都一直在變，主要是環境不斷在變化，但是公司的願景(Vision)、使命感都不變，而策略是達成願景與使命感的方式。陳立恆總裁提到要“懂藝術”都是創意，因為藝術可以感動人心、所謂藝術有幾個層次，分別是觸動人心、影響人心、豐富生活、體驗生活。法蘭瓷注重人文精神，以人為本，以客為尊為主要訴求。

產品採取全球一致，因為人都有共同的根（共同的美、共同的義），在設計產品就必須極大化，例如中國的12生肖，在中國人的地區銷售是非常好的，但同樣也是賣到俄國與日本，其也有12生肖的文化內涵，並非只有一個國家的銷售，另外吉祥的產品，也是全球通用的。

二、 微軟公司(Microsoft)³⁰

(一) 公司簡介

微軟公司(Microsoft, Inc.) 是美國一從事軟體研發、製造、授權、銷售以及系統專業服務業務的跨國公司，在全世界有超過 100 個國家設有分公司，全球員工人數亦有 93,000 人，1975 年成立於美國新墨西哥州的阿布奎基(Albuquerque, New Mexico)，當時是由比爾蓋茲(Bill Gates)、保羅艾倫(Paul Allen)與保羅吉伯特(Paul Gilbert)所成立的 Traf-O-Data 合資公司，是微軟公司的前身，早期以提供應用在微型電腦(Micro Computer)MITS Altair 8800 上的 BASIC 轉譯程式軟體為主，因此後來衍申出公司的名稱”微軟”，最早的時候其實名叫 Micro-soft，在一封由微軟創辦人之一比爾蓋茲(Bill Gates)在一九七五年十一月二十九日給微軟另一位創辦人保羅艾倫(Paul Allen)的信中首次使用了這個名稱。1976 年 11 月 26 日，便以”Microsoft”在新墨西哥州註冊。微軟的首個國際辦公室在一九七八年十一月一日於日本設立，名為”ASCII Microsoft”(現稱マイクロソフト株式會社(微軟日本)。一九七九年，微軟的總部由阿布奎基搬到比爾蓋茲的故鄉，華盛頓州，設在貝爾維尤(Bellevue, WA)。1981 年 6 月 25 日於華盛頓州改組成股份有限公司，也將公司名稱正式改為 Microsoft, Inc.。1980 年代中期，微軟的 DOS 作業系統在家用電腦市場上得到長足的發展，在推出了 Windows 作業系統之後，幾乎佔盡了全球個人及家用電腦作業系統市場。同時微軟也開始擴張業務，進軍其他行業和市場：與 NBC 合資建立 MSNBC，拓展有線電視新聞業務；建立 MSN 入口網站以及英卡特多媒體百科全書(Microsoft Encarta)；在電腦硬體市場上，微軟滑鼠及 Xbox、Xbox 360、Zune 和 MSN TV 家庭娛樂設備也在陸續推出在市場上且有極佳的銷售成績。公司於 1986 年首次公開發行(IPO)，此後不斷走高的股價為微軟締造了四位億萬富翁和 12,000 位百萬富翁。

在過去的三十年當中，微軟從一間搭著微型電腦與 IBM 順風車的小公司，轉變成一個大集團，並從軟體跨足到硬體，從個人電腦的作業系統及文書軟體到開發工具，再到網路以及各項電腦化服務，微軟將自己的客戶也從終端使用者(End Users)擴大到軟體開發人員(Developers)、系統開發商(Integrators)、系統管理商(Administrators)、商業網路服務、甚至是娛樂事業，透過投資、合併的方式亦取得了許多極佳的標的，更擴大它的集團版圖，微軟目前所擁有的商標及產品非常眾多，詳細列表後附³¹。

(二) 微軟的競爭與挑戰

1. 微軟與自由軟體

³⁰ 2009 年 7 月 31，訪問微軟公司行銷部品牌經理 Ms. Sydney Davis，美國西雅圖，訪談紀錄詳附錄二。

³¹ 微軟公司商標與產品詳附錄四，資料來源：<http://microsoft.com>

微軟在市場上，尤其是作業系統及軟體市場上有極大的影響力，但在 2003 年初期，當 Linux 以開放原始碼的自由軟體型態進入之後，微軟也逐漸在修正及改變自己的商業策略。當 Linux 以開放的型態介入市場之後，相對於它，微軟就”變貴”了；在這樣的挑戰之下，微軟勢必得提出相對的策略來扭轉它。

在 Linux 之前，微軟即採價格策略，也因其提供較低價格的軟體，並以打入個人桌上型電腦市場為目標(PC/desktop)，使電腦普及化的同時，也讓微軟跟著普及化，進入到每一個人的桌上，而這樣的價格策略，也讓微軟收到極大的功效，再者，微軟以非常積極的手段，採”搭售”(bundle)的方式，來推廣 Windows 作業系統，雖然一度遭到反托拉斯的指控，且在判決當中也確定微軟有非法獨佔的行為，但判決並未對微軟的搭售行為進行其它的限制，也讓微軟更成功地將 Windows 完全普及化，更將 PC 與微軟連結在一起，達到極高的市佔效果。

但微軟一直都是”商業”軟體(Commercial Software)的支持者，反對自由與開放(Open Source)的免費”軟體(Freeware)概念，然而這一切到了 2003 年，面對 Linux 的大舉開放而且業餘玩家利用開放原始碼不斷地創新，微軟也正視了這樣的現象，而也以正面的方式來迎向這樣的挑戰。

首先，微軟強調創新與責任，將程式的義務與服務責任去跟原始碼開放下的結果進行比較，接著，將他的作業系統與中介軟體(Middleware)以及應用程式進行更緊密的結合，並將.NET 平台的計畫，與它的品牌價值推出在 Windows 之外，不僅強化了 Windows 的品牌、亦將.NET 的品牌大舉攻下開發平台的市場，而微軟不僅保有了主導權，利用中介軟體來達到跨平台的效果，再將兩個品牌互連，更強化了微軟的地位。

2. 微軟搜尋引擎與網路廣告

「在搜尋的領域，我們真的是輸家 (underdog)！」這是比爾蓋茲在退休前說的一句話，在過去的三十多年當中，微軟幾乎攻無不克、戰無不勝，在遊戲機方面，以 XBOX 力拼新力的 PSP，用 IE 打敗了曾經雄霸瀏覽器的 Netscape，在作業系統上攻下了 IBM，手機上也拼過 Nokia，不管微軟是不是後來才進入市場的，總是能有不錯的成績，唯獨在搜尋引擎、搜尋網路廣告市場爭奪戰上，讓微軟花盡這麼多資源，但仍嚴重落後。而偏偏，這又對微軟未來命運，有決定性的影響力。

根據行銷研究網站 comscore.com 最新的調查顯示，去年在最熱門的搜尋網路廣告市場，Google 擁有 61% 的市占率，微軟卻只有 9%，比對手的六分之一還少；美國《商業週刊》(BusinessWeek)報導，過去三年，微軟的線上部門虧掉了十五億美元(約合新台幣四百五十六億元)，但市占率仍在流失，根據 comscore.com 的報導，去年微軟在搜尋網路廣告的市占率比前年下滑了 0.3 個百分點，同一時間，Google 的市占率卻仍成長 1.8 個百分點；根據網路市調公司 eMarketer 的報告，2004 年，Google 上市時，搜尋網路廣告市場只有三十八億

美元的規模，到今年，規模將達到一百零二億美元。因為獨霸這個快速成長的新市場，Google 只花四年，就從一家剛上市的小公司，變成一家市值高達一千七百億美元的巨無霸，而最重要的關鍵就是，越來越多的靠網路在生存的服務，也越來越多人仰賴網路廣告來提供一個更佳更有效率的行銷平台、甚至利用網路廣告為生，而網路郵件、甚至像 Google 所發展出來的網路文書處理系統，也慢慢再瓜分微軟的 Office 市場，微軟不僅因為獲利已大不如前，甚至還有下滑的趨勢之外，看著如此大餅，當然也是想盡辦法要在這個市場佔有一席之地；哈佛大學商學院教授 David Yoffie 就曾經分析，「微軟最大的恐懼，是 Google 用免費的網路軟體服務，讓微軟的軟體價值在市場上越來越沒競爭力，」就憑藉此點，微軟如果不在這個市場佔有位置，在網路軟體的競賽當中，很快就會出局。

在 2008 年的時候，微軟採取了更積極的方式要正面迎向這個挑戰，以提出收購已在網路廣告以及搜尋引擎有一片天下的雅虎的方式，來取得契機，慢慢地推進微軟在稍嫌落後的網路市場當中的地位，在整個錯綜複雜的收購過程當中，微軟並不急於求成，但微軟一直很明智地期望，從雅虎內部重組雅虎董事會，當時，市場上既沒有與微軟競爭收購雅虎的競購者，也沒有出價與微軟接近的收購者或與雅虎締結合作夥伴的公司出現，如果雅虎不與微軟談判，微軟也曾打算繞過公司管理層，直接向股東出價，來控制公司，但最終仍是遭到雅虎對於微軟收購的否決，然而，併購不成的微軟與雅虎，卻在 2009 年年中，提出了更有力的方式來表達對於這個市場的野心以及要爭得先機的決心，兩家公司決定合作連手，在微軟新搜尋引擎 Bing 強勢推出的情形下，與雅虎除了進行技術上的交換，更將兩個知名品牌聯手，以 Co-Branding 共同品牌的方式要在網路廣告服務以及搜尋引擎市場的戰役上，再下一城。

(三) 微軟的成功與品牌經營

比爾蓋茲在每年度的實習生派對上總會被問到，微軟是如何達到如此成功的？而蓋茲亦總是笑著回答說，『因為我們比較幸運』；他說明，在微軟創立初期，面對像 IBM 這類的大公司，並未對當時剛萌芽的微軟出手，還提供了一個機會給微軟，利用 IBM 的 PC 來發展 DOS 系統，在 DOS 成功後，微軟又隨即提出用 GUI(使用者圖型介面)的 Windows 視窗系統，剛開始的 Windows 並不是非常成功，且面對 IBM 推出的 OS2，且當時非常強的 Lotus 1-2-3 試算表以及 Word Perfect 文書程式都針對 OS2 發展並設計，微軟卻利用了這樣的時機，推出 Office，並悄悄地將 Office 移植到 Windows 上，在 Windows 3.0 之後，簡單易用的作業系統，很快地就打敗了 OS2，而且沒有其它的文書軟體建構在 Windows 上，也連帶地帶出了 Office 的成功，並打敗了 Lotus 等軟體，這一連串的『幸運』造就了微軟目前的成功，這樣謙遜不自滿的態度，更讓微軟願意抓住每一個機會，去創造自己的成功契機。

微軟的另一個成功的原因，在於對自己『品牌』的概念，他們選擇由一個”母品牌”(Parent Brand)以下帶有數個(目前為九個)主要的”子品牌”(sub-brands)：

Windows、Office、Dynamics、MSN、Bing、XBOX、Zune、.NET、Silverlight...等，所有產品線依作業系統、商用軟體、設計及使用者經驗、開發工具、娛樂、硬體、家庭及教學軟體、行動軟體及伺服器軟體分類；先將”微軟”這個母品牌穩當的建立起來，再慢慢引出其它的子品牌，並由這些子品牌的分區、分類、分佈地擴散性發展，再反推母品牌到一個更穩固紮實的地位。

2003年時，微軟曾經成為美國最具影響力品牌的第12名，但在2007年時卻降到第59名，一般認為，Windows Vista的不成功，佔了極大的因素在內，但在微軟負責品牌策略的人員角度來看，”Vista”僅是Windows的一個”版本”(release)並非微軟的子品牌，它可能因為技術性的問題造成市場反應不佳，但這些並不會對微軟的品牌，或者是Windows視窗作業系統這個品牌造成撼動，只要推出更新更好的版本，馬上就可以改變，而不可諱言的是，Vista的推出的確是微軟近期的大失敗之一，雖然對母品牌以及子品牌的Windows不至於造成太嚴重的傷害，但也讓微軟重新思考並以另一個角度來進行品牌的策略，過去，微軟在選擇產品名稱的時候，常常是以工程人員的專案代號、或者是技術、研發人員給的產品代號來當做之後的產品名稱，而往往，這些都是很簡單也極接近產品所要表現的樣態，例如Windows、Office等等很容易就讓人聯想到視窗型作業系統以及辦公文書系統，就連最近才推出的搜尋器Bing也是個強而有力的”單字”，也因此，在很華麗的作業系統Vista得到大失敗後，微軟也要返璞歸真將下一代的作業系統版本叫做Windows 7，很簡單地表達是Windows的第七版，也希望藉此帶入另一個思維，讓終端使用者，可以很清楚地知道自己的現行版本新舊以及刺激消費者可以為了”不落後”，而選擇較新的版本，更因為，這樣一個簡單的名稱，放諸各國語言皆準，也同時可以一起帶動Windows這個品牌。

微軟的全球成功，主要的原因也在於放眼全球，目前對於品牌上的經營也都是以全球佈局的方式、預期進行全球發展的，所以，會預先了解不同國家文化、不同的語言翻譯，音譯、義譯之後是否會觸犯到某些國家的禁忌，針對每個區域進行文化上的分析再綜整回總部做全球佈局，之後才會定調。但以微軟的經驗，由於”微軟”這個母品牌經營的相當成功，因此，在推出子品牌時，通常只要在子品牌的前面加上Microsoft XXX反應也都相當好，這也是為什麼微軟每年還是花費相當的金錢在經營與維持母品牌的原因。

三、 小結

”Everything you say and do, and how you say and do it.”這是微軟行銷部門品牌經理Ms. Sydney Davis對於品牌所下的定義，她認為，品牌就是產品所要代表的意義，任何所言所行以及所表達出來的就是”品牌”，藉由兩次的訪談—全球創意產業的知名品牌微軟公司以及台灣本土但已立名國際的法藍瓷—我們可以發現，一個成功的品牌，除了不忘本，不忘記自己是什麼、做什麼事，都要不斷地維持技術品質及創新，也要放眼全球，並針對各個地區不一樣的文化特性，去

再發展，更也因而得知，這兩個創意產業當中的知名品牌，幾乎共通的論點即是國際品牌經營的成功要素係包含在地化，去了解佈局全球時，各個國家、各個不同文化的差異讓品牌可以完全打入當地的市場、不致隔閡，也要持續創新，去了解消費者的需求並因應需求的成長以符合消費者期望，更要堅持自己公司的理念，一貫以來的精神，守住最基本的要件，來對自己的產品、自己的品牌去傳達精神。

再者，我們也可以發現，微軟與法藍瓷這兩個國際品牌在起步之時，也都是搭著大公司、大品牌的順風車，以 OEM 或 ODM 的方式，先把自己的腳步站穩，擁有”人流”、”金流”、”技術流”之後，再開始慢慢建立屬於自己的品牌，而雖然微軟與法藍瓷在整個經營與品牌發展的過程當中，皆未遭遇過特別強大的挑戰與挫折，但在發展品牌以及要再更上一層的同時，仍就是以”根本”為主，再藉由後進技術的更新，使自己的品牌有更亮眼的表現，除此之外，本組個案的兩家公司，也都充份運用了”co-branding”雙品牌的方式，微軟的過去與 NBC、現在的與 Yahoo!的結合，以及法藍瓷在作品上會將作者、設計者的名字打上，共同經營品牌，這樣的目的就是要產生一加一大於二的功效，在兩個品牌相乘的作用之下，可以發揮綜效，更可以使自己的母品牌更永續。

伍、結論與建議

一、 結論

在經過海外培訓課程的學習和法藍瓷以及微軟公司的訪談與各文獻探討後，本組深深體認，無論是已經為全球知名品牌的微軟、或是穩定中在迅速發展的本土品牌法藍瓷，皆相當重視自己品牌的經營，且在經營品牌的策略基本上是相同的，即是重視自己的根本、了解各地文化、以及借力使力，以使自己的品牌可以更快速、有效的成長。

在重視自己的根本上，法藍瓷的陳立恆不只一次強調法藍瓷的基本精神，China is China, and from China back to China；不只是藉由英文字”瓷器”的China來表彰它的源頭中國China，也表示了產品精神的重視”根”，重視自己的文化，且法藍瓷三十年來，從OEM、ODM再到自有品牌，對於產品的品質亦投入相當的心力，不但研發出許多新的設計與製模技術，來確保產品品質，在出品上也是層層把關，品質亦是一個品牌要永續的首要，對品質的要求，就是在乎永續、更是一個品牌的根本，由此也可見法藍瓷對”根本”的重視；以此點觀微軟亦同，三十年來，雖然在產品發展上也非常多面向，可是在品牌的經營上，也是非常重視根本，一直很努力致力在作業系統上細水長流的經營，隨著時代的進步，雖然版本一直不斷地在更新，但是其以作業系統為品牌發展的核心亦未改變，更不斷地在產品品質上去努力，就是維護自己母品牌最好的經營策略之一。

而在以在地文化多面向品牌經營方面，微軟公司品牌經理就不只一次強調，微軟在發展一個子品牌時，一定是收集各地資訊，從名稱的選定開始，就去了解各個欲發展區域音譯、義譯的不同，來選擇一個適切的、亦可表達產品、更能強而有力發展品牌的一個稱號，而這期間，除了延用在地人才以深入體知當地文化外，在全球品牌佈局的情況之下，要匯整各地資訊、再進行最終的評選，皆需花相當的功夫與成本，而這也是微軟大量投入的地方，以提供品牌發展一個相當重要的指標；對法藍瓷而言，文化不只是各行銷地或品牌發展地的文化，更是自己的文化，了解各地的在地文化之後、再粹取我國文化被在地可接受的部份，發展品牌的同時，也發展我國的文化創意，將兩者結合，讓法藍瓷的產品與品牌，有著自己的文化、更配合了當地的文化。

另外，共有品牌也是兩間訪談公司在突破品牌發展瓶頸上的共同經驗，法藍瓷在OEM及ODM的階段，了解了市場，也更讓市場了解他們，雖然當時仍在幫人代工，可是也藉此讓業界了解了他的能力與品質，同時也幫他建立品牌墊下了基礎，待法藍瓷這個品牌產生之後，在每個作品上，除了法藍瓷以外，也會同時打出設計師的名稱，雙管齊下，同時發展設計師的品牌以及法藍瓷的品牌；

而微軟在共有品牌上有著更多的經驗，除了以自己母品牌 Microsoft 帶著許多子品牌的概念，在市場上一直有很好的成績，也同時達到雙品牌雙作用的效應；當微軟在搜尋引擎以及搜尋廣告上觸礁的時候，也選擇結合 Yahoo! 這個已經在搜尋引擎市場有很顯著成績的品牌，一起合作、一起共有品牌，讓 Yahoo! 與 Bing 強勢結合，也可預見將在其品牌的經營上，會再攻下一城。

近來，遭逢全球的不景氣，使企業皆極思擺脫經營困境之道，而業者最常使用的方法無非是價格戰與短期的強力促銷活動，但其仍忽略了下猛藥所衍生的品牌傷害後果，經營品牌如同養兒育女，它是必須有長期孕育的眼光才得以使品牌生命可長可久；而創意品牌，不只存在於產品、更存在於企業，一個文化、一個思想也就有了品牌的力道，所以，創意品牌不能只是狹隘地看產品跟服務，品牌的價值在好幾個市場都是被需要的，像是資本市場、人才市場、產品跟供給市場等都需要有價值的認知，有信任感投射在裡面。

藉由本組此次培訓、參訪以及本論文的發表，希望能統整本組的學習與所見所得，為台灣創意產業，在品牌全球化或發展國際品牌之時，帶來一些新的啟發。

二、 對台灣創意產業的啟示

台灣近幾年來，在製造業藉由代工紮穩了根基之後，也漸漸意識到並朝著發展國際品牌的路進行，從先前離不開以製造效率與節約成本為主要競爭力的經濟結構，在全球定位上陷入低附加價值的微利困境，轉而為以「創新研發」及「品牌行銷」為目標，甚至連政府在振興經濟方案當中也將此兩項成為重要發展策略的重要方針之一，然而過去幾年當中，台灣前十大知名國際品牌，價值總和約為 68 億美元，僅是全球排名第 21 名的南韓三星品牌價值的三分之一，而台灣資源有限，台灣在國際上有優勢的產業與產品，更應該考慮開始發展品牌，結合相同領域而產品線不衝突的公司，共同支持成立一家專業的行銷公司來打國際化的品牌戰，大家都是股東，都是利益共同體。如同宏碁 Acer 在國際上打品牌戰，用的就是全台灣 IT 製造廠的資源。

品牌的成功之道，企業只有靠自己去走出來。品牌國際化，在地化管理是關鍵，在新經濟裡面，宏碁總裁施振榮先生曾提出「台灣創新」、「台灣在內」這個新的品牌行銷概念，他同時也認為這可能是台灣眾多企業，可以進軍國際，或成為國際性品牌的一個可行模式，而所謂的「台灣創新」是指台灣的很多國際品牌皆以創新的形象深植消費者的心裡³²。

以台灣創意產業現實的環境與條件，單一廠商要有效直接面對消費者是非常困難的、要靠一己力量將品牌國際化更是難上加難；大如微軟等公司，在品牌

³² 施振榮，打造台灣的國際性品牌，商業周刊 910 期

條件已經佔有相當高地位的情況之下，尚都以共同品牌的方式來讓自己的品牌能有相乘的功效，國際知名的大廠 Intel，也是藉著”Intel Inside”與其它各大廠 co-branding 的方式，讓自己從原本需透過全球的系統廠商，替它組成產品，然後才面對市場，轉而透過共有品牌的方式之下直接攻入消費市場，而變成全球最知名的品牌之一。

三、 建議

(一) 善用文化及地域優勢

目前全球最具潛力的消費市場是在亞太地區，從亞太開始循序發展國際品牌可能是一個捷徑，台灣在市場特性與消費習慣是與該區國家相對接近，行銷上亦較不會有文化隔閡，具有相對優勢。整體來說，對於較缺乏國際行銷能力的台灣廠商，從亞太地區切入與開拓市場，是一個經營國際品牌的重要轉捩點。

(二) 塑立共同品牌

共有品牌，可以透過較強而有力的商業伙伴，借重他們的人力、物力、能力、財力來發展、行銷自己的品牌，同時可以降低風險，更能有效的擴張，在佈局全球的時候，可以藉著不同伙伴在地的市場，去推動自己的品牌朝國際發展；就如同微軟公司，在高獲利的搜尋引擎市場要再攻下一城，打敗市場大王 google，他們也詢求與雅虎 Yahoo! 共有品牌，以期能事半功倍；現在廠商都陷入供過於求的削價競爭中，假如能透過更多的具台灣創新形象之品牌，使得供需不受制於國外大廠的平衡狀態，利潤才有可能提升，而由於品牌、創新應用的提升，自然會擴大市場，使得原有的技術及產品有更多的應用，也是讓企業有效提升現有基礎的經濟效益。

(三) 創意領先

台灣要塑造品牌形象，除了已在品質上有相當的改善，Made In Taiwan 已經有相當實質的成績了，在創意與創新的部份，也應更加提升，使品牌擁有更高的競爭力，而共有品牌的商業伙伴，也更樂於推薦台灣的品牌；所謂領先的形象，是先做到台灣在某些領域裡面，具有「相對領先」的形象且利用現有技術創新應用來產生價值，而贏得領先地位。

(四) 構築品牌關聯性

台灣的品牌要能跨出成功的契機，應該要在產品上專注簡化，以避免衝突以及建立關聯性，定位一定要一致，且不一定撒網補魚就是好的，而且如此一來才能降低成本，創造價值，產品關聯不高往往需要更多的成本去經營與建立品牌，如此一來將會降低品牌成功的機會，而創造高經濟效益，才是品牌發展的契機。

(五) 勤練基本功

從兩家訪廠得知，法藍瓷經過 20 年在代工上的努力，才在偶然的機會創造出法蘭瓷，微軟則是在軟體發展上花費近 20 年的功夫，才推出 Windows 98 的作業平台，一個成功的品牌，在其成功之前，都花了 20 年的努力，努力在產品創新與品質，所以在成為一個成功品牌之前，必須專注於基本功的訓練。

(六) 重視產品品質

法藍瓷公司，不斷地研發新的設計技術與製模技術，就是要提高出品的品質，且重視每一個環節，而微軟公司在發展產品的過程當中，也開放使用者反饋意見、並從這些技術或使用上的回饋，應用在不斷地版本更新上，以確保產品的品質越來越精進，因此，在發展品牌的過程當中，品質是相當重要的一環，更是台灣產業在進軍全球的一個墊腳石。

(七) 新人才引進與培育

目前微軟內部有上千名的博士進行研究，但微軟不以此自滿，持續在知名大學尋找更聰明、更有創意的學生，提供獎學金、暑期工讀等，必期許該學生一畢業就到微軟服務，來增加公司的創新力道。法蘭瓷也不例外，對外仍尋找合適的人才，對內進行相關的課程，如教授素描、畫畫、國際標準舞等，讓員工透過多元學習，達到產品創新之功效。所以文化創意產業者必須持續培育及尋找公司合適的人才，以達到產品創新之功效。

(八) 推動國際行銷宣導

藉由參展或參賽，來使自己的產品或品質大量的曝光，以及參加國際性的展覽與競賽，亦能擴展自己的國際觸角，得到人脈，這也是台灣品牌要發展全球的一個捷徑，如法藍瓷，也是經過許多國際大獎的肯定之後，讓市場更認識這個品牌、也接著肯定這個品牌；而且如此以來也可以縮短宣傳的時間與空間，更可大大降低成本；再者，獲得國際競賽的肯定，也是對產品的肯定，在品牌發展上，更有相當的助益。

(九) 領導者特質

透過拜訪法藍瓷總裁陳立恆與微軟的創辦人之一比爾蓋茲(Bill Gates)，兩位經營者的領導風格，可以發現兩者都是白手起家並創立品牌，其具有冒險犯難的精神，並且部屬的願意追隨等特質，若這兩家公司若非他們經營，是否會走入品牌，可能是未知數，自有品牌創造某方面也來自領導者的特質。

附錄一、法藍瓷參訪紀錄

Subject	Branding and Global Branding Strategy for Creek & River				
Organization	MMOT – TT2	Chair	陳立恆總裁		
Date/Time	Sep 27, 2009 10:30-12:00 PM	Place	台北		
Expected Attendees	陳立恆(法蘭瓷), 陳玉瑛(法蘭瓷), 劉江彬教授, 劉師母, Dyphnia Jen (MMOT), Wallace Hsu (MMOT), Corwin Lee (MMOT), Diane Lin (MMOT)				
Meeting Agenda					
#	Proposed by	Issues & Discussions	Due Date	Person Responsible	Status
	法蘭瓷	<p>Q: 您覺得法藍瓷在品牌上的首次成功總共花了多久的時間?</p> <p>A: 2001年底法蘭瓷正式成立, 其成立品牌醞釀10年之久, 法蘭瓷一開始也是走OEM、ODM業務, OEM的業務長達32年, 而ODM業務於OEM業務之後3年後開始。在18年前, 法蘭瓷在客戶方面已經打響知名度, 主要設計比客戶本身的設計更佳, 於是客戶開始與他長期合作, 但其也要求客戶提供相關市場資訊, 使產品設計更符合市場需求, 使法藍瓷開始創作符合市場需求的產品, 開始蓄積產品設計能量, 在未來成為法蘭瓷品牌的基礎, 目前法蘭瓷一年可以創作1000樣作品, 但是符合市場需求的只有20%(80/20法則)。</p> <p>法蘭瓷之所以成功來自機運, 在2001年發生911事件, 法蘭瓷與客戶對於未來市場的看法不同, 法蘭瓷認為該走高價產品, 客戶認為該走低價產品, 於是法蘭瓷正式成立, 開始品牌業務, 其也遵循一般的業務模式—參加展覽, 增加市場知名度, 2003年在紐約的禮品展中, 碟舞獲得陶瓷類第一名。(該展覽主要是購買廠商進行投票, 只選出各類產品的第一名。)</p>			
	法蘭瓷	<p>Q: 當初為何會選擇“法藍瓷”這個名字? 在選擇名字的過程當中有什麼重要的考量點?</p> <p>A: 法蘭瓷一開始只有外文名字, Franz為主修德文的陳立恆總裁的德文名字, 具有創意、自由的意涵, 上面面的海鷗標幟為海暢集團的標幟, 主要是法蘭瓷仍在母公司底下, 而底下的中文陳字為總裁的中文名字, 其代表的是負責, 且具有中西合併的意涵。在2003年法蘭瓷開始成立台灣業務, 於是想中文名字, 就從Franz這一個字的發音轉為中文, 且“瓷”跟瓷器的瓷一樣, 所以就定法蘭瓷這一個名。</p>			
	法蘭瓷	Q: 目前法藍瓷在國內已經有相當的知名度, 當您在跨足國際、並			

	<p>想成為全球知名品牌時，您認為在本土的品牌發展策略與全球發展策略上有何不同？</p> <p>A： 本土跟國際的品牌經營策略當然有所不同，國際經營首先知道全球的認知是什麼？所以必須了解全球市場的需求，才能符合客戶的需要。本土經營要有國際觀，很多時候台灣的經營是理所當然的，因為你在台灣有人脈、錢脈，所以任何事情都很容易達成。</p> <p>而法蘭瓷的策略，都一直在變，主要是環境不斷在變化，但是公司的願景(Vision)、使命感都不變，而策略是達成願景與使命感的方式。陳立恆總裁提到要“懂藝術”都是創意，因為藝術可以感動人心、所謂藝術有幾個層次，分別是觸動人心、影響人心、豐富生活、體驗生活。法蘭瓷注重人文精神，以人為本，以客為尊為主要訴求。</p>			
法蘭瓷	<p>Q: 您是否會就不同的產品線做不同的品牌行銷？</p> <p>A： 產品採取全球一致，因為人都有共同的根（共同的美、共同的義），在設計產品就必須極大化，例如中國的12生肖，在中國人的地區銷售是非常好的，但同樣也是賣到俄國與日本，其也有12生肖的文化內涵，並非只有一個國家的銷售，另外吉祥的產品，也是全球通用的。</p>			
法蘭瓷	<p>Q:以台灣如此小的市場、或以一財力不如大集團、甚或一個剛成立的新公司，在品牌策略上您會給予什麼樣的建議？</p> <p>A： 品牌的經營，主要靠人脈、錢脈、創意脈、價值鏈的完整等幾個因素達成，任何一家公司都是從小到大，認為一家小公司，或許可以跟大公司合作(效勞)，因為一開始小公司不具有人脈、錢脈、創意脈，等與大公司合作一段時間之後(蹲馬步)，將會有知名度，就可以具有人脈，才有辦法貸款(錢脈)，之後才有辦法談擴增與經營，產業的推動也同樣要錢脈跟人脈。</p> <p>要如何增加小公司的知名度，就是在產品上增加自己的品牌標示，就可以增加知名度，例如蔣友柏，其不具有價值鏈的完整，於是他與其他公司合作，但要求產品必須打上自己的品牌，來增加知名度。(目前法蘭瓷也在個產品上，除了法蘭瓷的品牌，也會放上設計師與雕模師的名子，除了負責以外，還有增加個人的知名度。)</p>			
法蘭瓷	<p>Q: 您覺得法藍瓷的品牌，達到目前的成就的主要因素是什麼？</p> <p>A： 成功因素來自於對中國文化的使命感，中國瓷器被歐洲人視為白金，他們認為瓷器就是中國、中國就是瓷器，數百年來而有“china is China”的說法，於是陳立恆提出“from China back to China”，希望為中華民族增光。並且法蘭瓷以“人”與“仁”為核心。</p>			
法蘭瓷	<p>Q: 在發展品牌的過程當中，是否有遭遇過挫折？目前為止最大的</p>			

	<p>挑戰與瓶頸是什麼？您如何解決？</p> <p>A：在 2002~2003 年法蘭瓷從 911 誕生出來，但是 2004 年因為市場競爭，導致廠商抽單，使代工業務開始萎縮，導致營收出問題，因為訂單不足，所以必須減少開支，其中以降低人員的數目最為重要，在法藍瓷全盛時期有 8000 名員工，目前降到 2000 人，最理想的目標為 1500 人，法藍瓷都沒有裁員任何一名員工，而是，預期 2009 年仍然會虧損，主要是受到金融風暴影響，在代工業務快速萎縮。</p> <p>法蘭瓷有自己的經營模式，2009 年的成長來自於新興市場，在台灣的營業額會成長 10%，中國會成長 50%(2005 進入市場)，表示新興市場的成長力驚人，目前法蘭瓷在 53 個國家銷售。</p> <p>品牌即是文化品牌，例如可口可樂幾乎等於美國文化，LV 等於法國文化，所以法蘭瓷對於華人(本土)品牌的經營相當重視，因為當品牌沒有根，很容易使公司走向失敗。</p> <p>法蘭瓷目前銷售的廣度夠，但深度不夠(對客戶服務不夠多無)，除了在語文的數目(只有 5 種)影響法蘭瓷的推廣，預期會增加更多的語文，也透過增加相關的研討會、活動達到對法蘭瓷的認同。</p> <p>結論「以科技為後盾、以人文藝術為訴求、以創意為核心，以市場為導向。」為法蘭瓷主要的核心價值。</p>			
--	--	--	--	--

附錄二、微軟參訪紀錄

Subject	Branding and Global Branding Strategy for Microsoft				
Organization	MMOT – TT2	Chair	Dyphnia Jen		
Date/Time	July 31, 2009 2:30-3:30 PM	Place	UW – 410B		
Expected Attendees	Ms. Sydney Davis (Microsoft), Dyphnia Jen (MMOT), Wallace Hsu (MMOT), Diane I. Lin (MMOT)				
Meeting Agenda					
#	Proposed by	Issues & Discussions	Due Date	Person Responsible	Status
	Ms. Davis	<p>【公司品牌分類及策略：推出 parent brand 及 sub-brands，區隔性的推動策略】</p> <p>先將微軟公司在”品牌”上的區分做說明，”Microsoft”此名係為公司的 parent brand，再往下發展九大類的 sub-brands，分別為作業系統、商用軟體、設計及使用者經驗、開發工具、娛樂、硬體、家庭及教學軟體、行動軟體及伺服器軟體等類別（比較有名的幾個：windows、office、Dynamics、Bing、XBOX、Zune...etc.）。</p> <p>其它諸如 XP、Vista 等名，並不視為”brand”而視為”release”，所以在行銷的策略上，如果該產品版本效果不如預期，比較不會對於”品牌”造成太大的影響。</p>			
	Ms. Davis	<p>【品牌定義：品牌既是形象，也是產品內容表徵】</p> <p>所謂的品牌就是：”Everything you say and do, and how you say and do it.”</p>			
	Ms. Davis	<p>【品牌取名及國際化推動策略：了解文化差異，總部綜整推動】</p> <p>問：微軟在品牌名稱的選擇上，有什麼特殊的策略？在取名時與全球策略是否有關？在本土與全球的品牌發展上是否採以不同的策略？</p> <p>在名稱的選擇上，主要是研發人員在研發的過程當中，他們可能常用或偏用某些字，然後產生名字，並無特殊去 create 名稱的一套公式，不過，選定 sub-brand 的同時，由於是預期進行全球發展的，所以，會預先了解不同國家文化、不同的語言翻譯，音譯、義譯之後是否會觸犯到某些國家的禁忌，之後才會定調。但以微軟的經驗，由於”微軟”這個 parent-brand 相當成功，因此，在推出 sub-brand 時，通常前面加上 Microsoft XXX 反應也都相當好，這也是為什麼微軟每年還是花費相當的金錢在經營與維持 parent-brand。</p>			

		微軟現在的品牌發展均以全球為考量，而由每個區域進行文化上的分析再綜整回總部做全球佈局，過去微軟在本地發展上是否有不同，由於來不及參與過去，及過去取名時的歷程，關於此點無法多做說明。		
	Ms. Davis	<p>【失敗經驗：推出新品牌覆蓋失敗產品及形象】</p> <p>問：在微軟過去的經驗當中，是否曾經遭遇失敗？這樣的經驗對品牌是否有影響？</p> <p>近期微軟在 Vista 上遇到一些挫折，對微軟而言，這一個“release”的失敗，他們就是選擇推出一個新的版本“Windows 7”，來直接“replace”掉原先失敗的“版本”，並不會影響到“Windows”或是“Microsoft”的品牌。</p>		
	Ms. Davis	<p>【品牌行銷：簡單易懂、又負有意義的取名策略】</p> <p>問：為什麼之前 Windows 的版本很多元化，如 XP, Vista，現在新的版本要叫“Windows 7”，是否有特殊的意義？</p> <p>Windows “7”是指微軟在 Windows 上的第七版，這次也想要回歸到最初衷、不再取其它的名稱來代表版本，也想藉由這次的改變，來讓市場與使用者可以更清楚知道自己目前使用的版本是否為 state-of-art，在與旁人比較的心理下，會有更多的欲望去購買新版本的產品。這是另一種的行銷策略。</p>		
	Ms. Davis	<p>【品牌競爭與發展：品牌互補結盟對抗競爭對手】</p> <p>問：如何解決全球品牌發展時所遭遇的困難與挫折？</p> <p>諸如之前 Microsoft 收購 Yahoo 不成，最近改以 partnership 的方式，目的在結合兩個強力品牌一起去對抗 Google，也預期在兩個大的品牌結合之下，會得到成功，目前“Bing”在市場上已經有即佳的成效。</p>		
	Ms. Davis	<p>【全球的發展策略：一致化的作業程序推動全球佈局】</p> <p>問：在微軟的品牌部門當中是否有制訂全球的發展策略？</p> <p>微軟在品牌部門有一套 protocol，在全球各地也都設有品牌行銷部門，但是是以同一套 protocol 在推行、再加以搭配當地的文化特性與語言套用推廣，基本上，微軟是相當成功的一個品牌，在全球的佈局與策略上並未受到太多的挫折。</p>		
	Ms. Davis	<p>【給台灣的建議：了解各地文化及屬性是品牌推動成功因子】</p> <p>問：對於台灣或者新發展的品牌是否可以給予建議？</p> <p>當然最重要的部份就是在選擇品牌的名稱同時，要考量各地的文化與不同的區域價值，針對各個不同國家的屬性進行分析，並對自己的產品有更深入的了解，再加以配合。</p>		

附錄三、法藍瓷大事紀要

- 1970 陳立恒先生就讀輔大德文系，獲德文名 FRANZ
- 1971 創立愛迪亞餐廳，並兼任樂團 Bass 手。該餐廳位於現今北市忠孝東路鬧區，譽為台灣民歌發源地。經營達十餘年之久。
- 1984 陳立恒先生創立海暢集團，從事禮品之貿易製造及外銷
- 1992 承製美國最大禮品公司 Enesco 產品 Cherished Teddies
- 1995 海暢集團成為全球最大且最佳藝品製造商之一
- 1997 年投資新臺幣數億元於陶瓷研發及生產，培養法藍瓷專業技術團隊
- 1999 進駐臺北內湖科學園區，投資數百萬美元設立 研發/臺灣製造中心
- 2001 自創品牌 FRANZ 法藍瓷
- 2001 在美國成立 Franz Collection, Inc.，開拓國際市場
- 2002 FRANZ 正式在美推出，參加全美各大秀展，獲得好評。蝶舞系列並于紐約禮品展中自三萬餘件作品中脫穎而出，榮獲最佳禮品收藏獎。
- 2003 FRANZ 法藍瓷在台首賣，於台北新光百貨南西店、高雄新光百貨三多店舉辦首次產品發表會，全球法藍瓷銷售據點突破 2000 個。蝶舞系列—漫天蝶舞花瓶於文建會之 2003 陶瓷產品年度評鑒中榮獲佳作；蝶舞系列—蝶戀花扁平甕榮獲「陶最時尚藝術裝飾陶瓷獎」
- 2004 法藍瓷獲外貿協會評選為臺灣潛力品牌，全球法藍瓷銷售據點突破 4000 個。法藍瓷再次獲國際肯定榮頒英國「最佳陶瓷禮品首獎」。榮獲臺灣工藝所頒發之「工藝設計新人獎」。同年並正式成立法藍瓷會員俱樂部與發行法藍瓷季刊之創刊號。
- 2005 榮獲象徵臺灣產品最高榮譽的國家產品形象金質獎。獲美國禮品與收藏品零售商協會 NALED (The National Association of Gift and Collectable Retailers) 提名 2004 年最佳供應商 (Vendor of the Year)、2004 年最佳設計師 (Artist of the Year)、最佳燭臺飾品 (Decorative Candle Accessory of the Year)、最佳珠寶佩飾 (Ladies Accessory of the year)，其中最佳燭臺佩飾更獲年度首獎。法藍瓷與國立故宮博物院合作，推出法藍瓷故宮系列藝術瓷器精品，首部作品桃花雙燕正式發表。全球法藍瓷銷售據點突破 5500 個。歐洲總部成立於奧地利。
- 2006 參加德國法蘭克福展 (MESSE FRANKFURT AMBIENTE) 並設立永久展位。

參加法國 Maison and Object 家飾展。參與第三屆景德鎮國際陶瓷博覽會。席哈克鑒賞福海騰達系列。參予贊助瓷盤義賣，參加卡達皇室表揚典禮並致贈孔雀系列。於北京故宮發表福海騰達系列。於北京畫院舉辦新瓷器時代---法藍瓷重燃華人瓷藝驕傲展覽。張忠謀以寫意人生為伴手禮參加 APEC 會議。參展北京文博會。歐洲總部移師德國紐倫堡。

2007 參加德國法蘭克福展 (MESSE FRANKFURT AMBIENTE)。參加 2007 春夏法國時尚家飾展 (MAISON AND OBJET)。邀請創意經濟大師約翰霍金斯 (John Howkins) 首度來台演講「全球創意產業前景瞭望」。舉辦世界頂級瓷藝精品展(北京新光天地)。舉辦第一屆「2007 法藍瓷設計行銷創意大賽」獲獎隊伍代表臺灣參加巴黎 MAISON AND OBJET 時尚家飾展。「福海騰達」瓷藝作品榮獲法國立摩日市國立陶瓷博物館典藏。參加 2007 秋冬法國時尚家飾展 (MAISON AND OBJET)。與法國時尚品牌 LANVIN (浪凡) 合作推出限量典藏時尚瓷娃娃。參展 2007 年北京文化創意博覽會。法藍瓷總裁陳立恆先生獲教宗本篤 16 世接見，並致贈法藍瓷作品「櫻桃嬉春」給教廷典藏

2008 法藍瓷舉辦五周歲時尚派對。馬英九先生蒞臨參訪法藍瓷談文化創意產業政策。法藍瓷與 Bernardaud 攜手合作共創中西瓷藝新紀元。舉辦法藍瓷奧運限量精品展。於北京政協禮堂舉辦法藍瓷 2008 奧運限量藝品展。法藍瓷受邀進駐美國拉斯維加斯世界貿易中心。入選台北伴手禮。法藍瓷參展兩岸文博會 (協辦單位亞太文化創意產業協會)。舉辦第二屆「2008 法藍瓷設計行銷創意大賽」

2009 全球首家旗艦店二日在北京銀泰中心揭幕。舉辦第三屆「2009 法蘭瓷文化創意大賽」，主題為「繫」字。

附錄四、微軟商標及產品列表

MICROSOFT

Microsoft®
Your potential. Our passion.™

Microsoft®

WHERE DO YOU WANT TO GO TODAY?™

- Microsoft
- Windows 作業系統包括了 Windows XP， Windows Me， Windows NT， Windows Vista， Windows 7
- Microsoft Disk Operating System (MS-DOS) 作業系統
- DirectX - Windows 影音與 2D/3D 圖像資料庫
- Xbox – 遊戲機
- Microsoft Office System and Microsoft Works 文書軟體
- Microsoft Windows Server or Windows Server 2003
- MSN TV – 數位有線電視
- Microsoft SLPS – 軟體授權與保護服務
- Virtual PC – 虛擬電腦程式
- Microsoft SQL Server – 資料庫系統
- Microsoft Exchange Server - Email / 群組伺服器
- Microsoft Biztalk Server – 中介軟體
- Microsoft Host Integration Server – 中介軟體
- Microsoft SharePoint – 協同軟體
- Microsoft Business Solutions – CRM、ERP、BPM 整合化系統

- MSN – 網路服務
- Microsoft Zune – 數位音樂播放器
- Microsoft Word (now Microsoft Office Word) – 文書處理系統

終端使用者	網路應用	Internet Explorer Windows Mail Windows Live Windows Live Messenger Windows Live Writer Microsoft Messenger for Mac Microsoft Silverlight Microsoft Agent Live Mesh
	文書應用	Microsoft Works Microsoft Office, including: Core — Excel, Word, Outlook, PowerPoint Others — Access, InfoPath, Publisher, FrontPage, Microsoft Groove, Visio, Picture Manager, Microsoft Project, OneNote, Communicator, Assistant, Student, Producer Mac — Entourage & Microsoft Office 2008 for Mac Microsoft Office for Mac Office web services — Microsoft Office Online and Microsoft Office Update Office companion servers — Live Communications Server, Project Server, SharePoint Portal Server
	圖形設計	AutoCollage 2008 Microsoft Expression Microsoft Expression Web Microsoft Expression Blend Microsoft Expression Encoder Microsoft Expression Media
	附屬應用程式	Microsoft Calculator Microsoft Paint Microsoft Notepad Microsoft Chart Microsoft Reader Windows Defender Windows SteadyState Microsoft Security Essentials

	其它	Encarta (Discontinued) Microsoft MapPoint Windows Media Player Windows Movie Maker Microsoft Money Microsoft Virtual PC WorldWide Telescope
開發人員	Microsoft Macro Assembler Microsoft Pascal Microsoft SLPS (Software Protection and Licensing Services)	
	BASIC	QuickBASIC GW-BASIC Microsoft BASICA Microsoft BASIC
	開發環境	Visual FoxPro (no longer part of Visual Studio) Visual SourceSafe CodeView Visual Studio
	Microsoft Visual Studio	Visual Basic Visual Basic .NET Microsoft Visual Studio Debugger Visual J++ Visual C++ Visual J# Visual C# Visual Studio .NET Visual Studio 2005 Visual Studio 2005 Express Visual Studio 2008 Visual Studio 2008 Express
系統管理	命令列	COMMAND.COM cmd.exe Windows PowerShell
	其它	Winternals utilities Contig PageDefrag Process Explorer RootkitRevealer

<p>商業系統</p>	<p>Windows Server System Microsoft Commerce Server Microsoft Dynamics Microsoft SQL Server Microsoft Exchange Server Microsoft BizTalk Server Microsoft Virtual Server Microsoft FRx Microsoft CRM Microsoft Forecaster Microsoft Small Business Financials Microsoft System Center — family of Management Products, including DPM, MOM, and SMS</p>	
<p>娛樂</p>	<p>Age of Empires series Freelancer Halo series Microsoft Flight Simulator series Midtown Madness series Rise of Nations</p>	
<p>其它</p>	<p>網路服務</p>	<p>NetBEUI APIPA</p>
	<p>活動</p>	<p>Windows Hardware Engineering Conference (WinHEC)</p>
	<p>硬體／裝置</p>	<p>Pocket PC Microsoft Mouse Microsoft Natural keyboard Xbox Xbox 360 UMPC SideWinder family Digital Sound System 80 Microsoft Zune Microsoft Surface</p>
	<p>其它</p>	<p>Bliss (image) Criticism of Microsoft Volume license key NSAKY</p>