

跨領域科技管理國際人才培訓計畫(後續擴充第3期)  
**102 年海外培訓成果發表會**

**歐盟著名商標之認定與品牌經營策略**  
**—以 Red Bull 與 ESCADA 為例**

指導教授：許曉芬（東海大學法律系教授）

組長：林亮宇（執業律師）

組員：丁俊萍（台灣科技專利商標事務所）

沈孟蓁（合勤投資控股股份有限公司）

林佳薰（億光電子工業股份有限公司）

劉蘊文（廣流智權事務所）



## 論文撰寫分工說明

章節	作者
第一章 緒論	林亮宇
第二章 著名商標之規範與認定要件	劉蘊文、丁俊萍
第三章 Red Bull 品牌經營策略	林佳薰、劉蘊文
第四章 ESCADA 品牌的經營策略	沈孟蓁、丁俊萍
第五章 結論與建議	林亮宇

## 摘要

商標是藉由一連串的圖案、文字、符號等的組成，附著於銷售的商品以明示其來源，作為交易使用上的標記，使購買者得以區別商品的來源。商標權人在長期的努力，付出許多的金錢、勞力、心力，甚至透過各種創新及行銷，逐漸建立出具獨立特色的著名商標。著名商標如何認定與保護，一直都是法院與商標權人所關注的課題。因此本論文將整理國際條約、歐盟及台灣對著名商標的認定與保護要件。透過比較法的研究以實際案例分析，具體檢視企業透過智慧財產權(商標)策略及品牌經營所獲得市場地位。

此外，企業可利用商標建立形象，以形成競爭上的優勢，特別是近年來歐洲法院的判例強調商標的廣告及投資功能，再再顯示商標已跳脫傳統辨識商品/服務來源的功能。透過商標及品牌經營，全面帶動商品與服務的銷售。本文將以 Red Bull 及 Escada 成功的品牌經營策略為例，作為台灣企業品牌經營策略之借鏡。

A trademark is a recognizable symbol, design or expression that identifies products or services of a particular source from those of others. A well-known mark has a high degree of recognition in the areas of trade. Trademark owners put a large amount of effort and money during a long time to build the reputation for their unique well-known marks. Therefore, how to recognize and protect well-known marks is a critical issue. Well-known trademarks, in addition, enable a corporation to establish the reputation and goodwill of the business so as to outrun competitors.

This article discusses the recognition and protection of a well-known trademark in International Conventions, Germany and Taiwan. Through comparative method and case analysis, this article reviews how two famous brands, Red Bull and Escada, utilize their intellectual protection strategies and brand strategies to enhance their market power. The objective of this article is to help our traditional industries and/or small and medium sized enterprises reflect on Red Bull and Escada's successful experiences.

## 關鍵字

著名商標、品牌、紅牛、Escada、Well-known Trademark、Brand

## 目錄

第一章 緒論.....	1
第二章 著名商標之規範與認定要件.....	4
第三章 Red Bull 品牌經營策略.....	27
第四章 ESCADA 品牌的經營策略.....	50
第五章 結論.....	67
參考文獻.....	74

## 圖目錄

圖 1、Red Bull 商標 .....	28
圖 2、Red Bull 產品與運動贊助 .....	29
圖 3、品牌戰略基本架構.....	31
圖 4、品牌資產管理階段.....	34
圖 5、Red Bull 主要商標圖 .....	37
圖 6、紅牛品牌資產價值管理概念圖.....	45
圖 7、ESCADA 服裝特色示意圖.....	53
圖 8、ESCADA 香水產品.....	56
圖 9、ESCADA 太陽眼鏡產品.....	56
圖 10、ESCADA 珠寶產品.....	57
圖 11、ESCADA SPORT 產品.....	57
圖 12、ESCADA 女性周邊飾品產品.....	58
圖 13、ESCADA 主要商標.....	59
圖 14、歐盟著名商標與品牌經營策略珍珠圖.....	70

## 表目錄

表 1、品牌連結策略.....	35
表 2、紅牛作為異議人之歐盟商標異議案.....	38
表 3、BULLET 與 Red Bull 之 BULLIT 商標一覽表.....	41
表 4、紅牛品牌關鍵成功因素(自行整理).....	49
表 5、ESCADA 公司歷史沿革.....	51
表 6、ESCADA 商標一覽表.....	60
表 7、OHIM 紀錄上與 ESCADA 有關的異議案件.....	64



## 第一章 緒論

### 第一節 研究動機

對於專利、商標及著作權等無形資產的研究，台灣在近年來有很豐富的成果，在許多學者的領軍與鼓吹之下，研究的領域也從對於法律整體的認識擴展到個案案例研究，研究的方法也從閱讀文獻、課堂探討，發展到實地參訪、與國外對話，在這過程當中，許多跨領域的議題也不斷的被思索，對於無形資產的理解，也不再只是權力與保護，無形資產的運用、管理甚至成為商業經營不可或缺的一部份，已經成為無形資產研究的一部份。畢竟再多再完美的理論，如果沒有辦法回答為什麼要存在？存在的目的為何？無形資產恐將會被歸類哲學，而無法被應用的科學。

由品牌顧問公司Interbrand公布的2012年全球百大品牌(Best Global Brands 2012)<sup>1</sup>，或經濟部國際貿易局主辦、中華民國對外貿易發展協會執行的「2012年台灣國際品牌價值調查」，<sup>2</sup>可以發現，不論是全球或台灣前十名的品牌，其產品主要的消費對象都是大眾消費者，而非其他商業經營者（企業），而這些前十名品牌各該領域的競爭，都是非常激烈，這些商標（品牌）可以脫穎而出，受到消費者的青睞，背後勢必都有一番努力。

同為無形資產種類之一的商標，由於其性質的使然，研究的份量比起專利與著作權而言，似乎稍微少一點。但是，從商業經營的觀點來看，商標的重要性卻是應該列為首位，因為所有商業經營不論包含公益或其他目標，最終的目標都是創造利潤，換句話說，就是獲利，<sup>3</sup>企業在行銷產品或服務時，如果沒有妥善運用商標，在自由開放的市場機制下，消費者恐怕無法識別商品或服務的提供來源，如果無法讓

---

<sup>1</sup> 2012 年全球最有價值品牌前十名：Coca Cola、Apple、IBM、Google、Microsoft、GE、McDonalds、Intel、Samsung、Toyota。  
<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx>  
(2013.7.27)

<sup>2</sup> 2012 年台灣二十大國際品牌：1. HTC (宏達電)、2. ACER (宏碁)、3. ASUS (華碩電腦)、4. TREND MICRO (趨勢科技)、5. MASTER KONG (康師傅)、6. WANT-WANT (旺旺)、7. GIANT (巨大機械)、8. SYNEX (聯強國際)、9. MAXXIS (正新橡膠)、10. 85°C (美食達人)、11. ADVANTECH (研華公司)、12. MERIDA (美利達工業)、13. D-LINK (友訊科技)、14. UNI-PRESIDENT (統一企業)、15. ZYXEL (合勤科技)、16. JOHNSON (喬山健康科技)、17. CYBERLINK (訊連科技)、18. TRANSCEND (創見資訊)、19. DELTA (台達電子)、20. WOWPRIME (玉品餐飲)。  
<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/62/id/24759> (2013.7.27)

<sup>3</sup> 公益團體的標章不再此限。

最終消費者認識商標（品牌），再多的行銷通路也無法打開市場，這樣的結果，讓企業不是固守很小的市場，就是被市場淘汰。也因此，認識商標（品牌）的重要性，應該是所有商業經營者（企業）最重要的一課。

從近代商業發展的歷史可以發現，商業經營者（企業）在發展的過程中，除了不斷提昇自身產品或服務的品質與附加價值外，當然都會面臨許多競爭者的挑戰，尤其知名度打開的商業經營者（企業），更開始會遇到許多人想要分享努力的成果，並以許多不法的手段侵害。在商標這個制度建立之後，很快的有這樣的現象發生，在各國發展的過程中，也開始思考如何解決這樣的問題。

本次有機會參加MMOT歐洲段的課程，我們在行前，由主辦單位安排的行前會議課程中，再次體認到歐洲的文化底蘊不但是世界首屈一指，也是許多精品的發源地，因為商標（品牌）而提升產品附加價值的能力更有其獨到之處。也知道歐洲因為實際運作的需要，以條約等成文化的方式創造出著名商標的概念。而藉著本次課程，我們決定深入探討歐盟對於著名商標這個概念的規範，然而抽象的研究著名商標這個概念的實益並不大，一定要同時研究其實踐的情形，因此引發了我們研究歐盟著名商標與品牌經營策略的動機。

## 第二節 研究目的

在劉江彬教授、盧文祥教授、許曉芬教授和當地課程講師的指導建議下，決定以二家歐洲企業Red Bull與ESCADA為例，研究歐盟著名商標與品牌經營策略，在對於著名商標近一步研究前，有必要先整理商標起源、功能與立法原則，才能開始探討著名商標之概念與保護目的，並進一步整理歐盟有關著名商標的規範。

而我們選定的這二家企業分別屬於精品與飲料，領域完全不同，經營行銷方式也有很大的不同，但其附加價值都非常驚人，究竟其有無具體的經營策略？其商標佈局有無特殊之處？著名商標於其中所佔的地位又是什麼？是我們第一個研究的目的。

而這二家發跡於歐洲的企業，在發展過程中，其關鍵成功因素又是什麼？有沒有共同點，還是有很大的差異？這是我們第二個研究目的。

所有的研究目的都是為了回饋到我們的國家，我們必須從中去找到具體可行的

建議，提供給我國相關的商業經營者（企業），這是我們第三個研究目的。

### 第三節 研究方法與範圍

主要係透過文獻瞭解歐盟及臺灣著名商標之背景知識，包含著作、法規、司法判決及MMOT歐洲段的課程講義等。並藉由在MMOT歐洲段的課程期間，訪問處理歐盟商標經驗豐富的專家以及企業內部的商標專業人員，除了印證理論以外，並可以瞭解實際於歐盟從事商標事務者的一些想法與心得。

當然，各個研究題目於研究一開始，就必須確定研究範圍，本題目亦不例外，我們想要從歐盟與臺灣著名商標的認定開始，透過挑選的案例來探尋與品牌經營策略的關係，並找出挑選案例的關鍵成功因素，其中與商標相關的部份當然是我們非常關心的，但更重要的是，確定商標於品牌經營的關係為何，並提出對台灣廠商具體的建言。因此，本研究商標部份，鎖定在著名商標，其他商標相關領域則以本研究所需說明的部份才加以敘述，品牌經營策略，則以巨觀、鳥瞰的方式來觀察，涉及財務、人力或企業文化等細節，則不在本研究的範圍。

## 第二章 著名商標之規範與認定要件

### 第一節 商標之起源、功能與立法原則

#### 壹、商標之起源

商標的起源可追溯至古代，當時工匠將其簽字或「標記」印製在其藝術品或實用產品上。這些標記演變成為今天的商標註冊和保護制度。這一制度幫助消費者識別和購買某產品或服務，因為商標所標示的該產品或服務的性質和質量符合他們的需求。

中國古代已有工匠將其姓名標示於其所生產之瓷器上，另因商品交易逐漸流行，在我國北宋時期已有商人使用「白兔」作為商標<sup>4</sup>。商標之英文為 trademark，trade 係指交易或買賣之意，mark 之意，係指標記或符號，是商標與商業行為有密不可分之關係<sup>5</sup>。

雖然有些商標帶有一些設計或創意在其中，但多數的商標還是經過商業經營者（企業）長時間使用，不斷的與產品或服務連結在一起，所累積的商譽表徵，這一點就和其他的無體財產權專利或著作權有很大的不同。

商標是企業的財富，如何運用商標權利發展生產、開拓市場，是每一個企業必須研究的重要課題。然而創造一個成功的品牌，絕非偶然，從商標名稱的選定到商標的管理，以至如何保護商標權利，都必須經過一套嚴格的科學程序極周密的法律思維<sup>6</sup>。

#### 貳、商標之功能

商標如果相同或近似於他人著名的商標或標章，而有導致相關公眾混淆誤認的危險時，他人的商標或標章原來所表彰的商業信譽可能受到損害，消費大眾也會為此混淆商品或服務的來源，對市場競爭秩序將造成極大的傷害<sup>7</sup>。

<sup>4</sup> 汪度村（2011），*商標法論*，台北：五南書局。第 1 頁。

<sup>5</sup> 鄭中人（2004），*智慧財產權法導讀*，台北：五南書局。第 141 頁。

<sup>6</sup> 賴文平（2001），*商標法與你*，台北：永然。第 1-2 頁。

<sup>7</sup> 張澤瓶、張桂芳（2004），*商標法*，台北：書泉。第 97 頁。

一般來說，商標的功能大致上包含<sup>8</sup>：

### 一、表彰來源功能

商標可表彰商品或服務之來源，為表彰商標權人所生產、製造、加工、揀選、批發或經紀之商品或所提供之服務，此乃商標之基本使命與最重要之功能。

### 二、辨識功能

商標係商品或服務之標識，藉以與他人商品或服務相區別，其特徵足以便是商品或服務之來源，商品之辨識功能與商標圖樣之獨特性，兩者形成正比關係。例如，商品上標示 SONY 之商標，可知該商品係 SONY 公司所生產。準此，商標設計應具有特別性、象徵性及獨創性，等特徵，並與企業名稱一致。因此，其他製造家電之廠商，不得於其生產之商品上使用 SONY 之商標，否則除使 SONY 之商標權受侵害外，相關消費者亦會誤認家電之來源，而使消費權益受損。

### 三、品質擔保功能

依據市場之運作功能，不同之商品或服務會被賦予不同之評價，因此依附商品或服務之品質，其具有擔保商品或服務品質之功能，表彰商品或服務具有一定相同品質，經由商標功能而建立廠商之營業信譽與顧客吸引力之重要效益。例如，SONY 之商標，相關消費者通常認為該電視具有相當之品質保證。

### 四、廣告促銷功能

企業以廣告促銷其商品或服務，一般均會針對商品的功能或特性設計商標，以吸引相關消費者之注意，藉此強力推銷其商品或服務，倘該商品或服務於市場具有良好之評價或迴響，該商標無疑是最佳之產品代言者。準此，商標具有廣告之功能，可激發或加強相關消費者對於商品或服務之購買慾，為商標權人之最佳推銷員。

## 參、商標之立法原則<sup>9</sup>

我國商標法第一條規定：為保障商標權、證明標章權、團體標章權、團體商標

<sup>8</sup> 林洲富（2012），商標法，台北：五南書局。第3頁。

<sup>9</sup> 同前揭註，第10-13頁。

權及消費者利益，維護市場公平競爭，促進工商企業正常發展，特制定本法。因此，商標法不僅要保護商標權人的利益，同時還要兼顧消費者的利益並維護市場公平競爭。

以下是各國訂定商標法時所考量的一些常見原則。

### 一、註冊保護主義

商標權之取得，立法例有使用主義及註冊主義兩種方式。美國採行使用保護主義，令先使用者擁有商標之專用權；而我國則採註冊主義。惟不論採用何種主義，商標權得以受法律之保護，均需商標權人確具有使用之意義，且商標之內容設計具有識別性或取得市場之第二意義等要件。我國商標法就商標權之取得，原則雖採註冊保護主義，為對於著名商標之保護，得排除他人不當使用，致減損其商標識別性或商譽之情事者，則不以註冊為保護要件。

### 二、先申請先註冊主義

先申請主義，係指如有二人以上以相同或近似商標，使用於相同或類似之商品或服務，專責機關應核准最先申請者。可知申請日之重要性。至於申請日之取得，取決於文件備齊之日或主張優先權之優先權日。我國商標法第 22 條規定，二人以上於同日以相同或近似之商標，於同一或類似之商品或服務各別申請註冊，有致相關消費者混淆誤認之虞，而不能辨別時間先後者，由各申請人協議定之；不能達成協議時，以抽籤方式定之。即採先申請先註冊主義。

### 三、屬地主義及獨立保護原則

依據保護工業財產權巴黎公約的原則，各國就有關國際間商標註冊簽訂重要之條約，即 Madrid Agreement concerning the International Registration of Marks（下稱馬德里協定）及 Protocol Relating to the Madrid Agreement concerning the International Registration of Marks（下稱馬德里議定書），作為商標國際註冊之準據，其屬商標國際性註冊之條約。不論是馬德里協定或馬德里議定書，均規定國際間不論適用註冊主義或使用主義，均有商標註冊之適用，此表示保護商標權有國際化趨勢。因各國對於商標之保護均採屬地主義，是商標僅在其註冊之國家始有效力，其效力各自獨立存在。故不同人得於不同國家就相同商標取得註冊，故於他國註冊之商標，並非當然得於我國註冊。從而，商標註冊不僅為商標保護之要件，亦可以此公示方式作

為於註冊國取得商標權之證據。

#### 四、 審查原則

商標審查又區分為絕對審查與相對審查。前者僅審查絕對不予商標的事由，後者則更進一步審查混淆誤認等相對事由。商標註冊應經商標主管機關就申請案進行程序與實體審查，符合法定要件者，使准於註冊。反之，如有不得註冊之情形時，應依法核駁其申請。

#### 五、 使用保護主義

使用保護主義是相對於註冊保護主義，也就是商標權的註冊是基於商標的使用。然而，縱使是在註冊保護主義之下，商標權的維護仍是需要靠使用才可使消費者認識其商標。

商標使用於主觀上應有作為商標使用之意義，客觀上有使消費者認識其為商標使用。商標之使用不僅為商標權人之權利，亦為其義務所在，是未經使用之商標，縱使取得商標註冊，亦無法作為表彰商品或服務來源之功能。蓋商標與企業經營有密切之關聯，倘商標無法與企業相結合，附著於商品或服務行銷，其充其量僅屬一種設計形式，不具商標應有之表彰功能。而使用之概念應著重於客觀之實際使用，而非申請註冊人主觀上是否有使用之意思。換言之，商標使用著重於商業上之實際使用而言，而非僅為保留其權利而象徵性使用該標章，以避免無實際使用商標之人，阻礙他人善意使用商標，導致產生不公平競爭，違背商標制度存在之目的。從而，商標使用不僅為商標權人之權利，亦係維持商標權之要件。

#### 六、 商標救濟原則

商標保護包括要避免混淆誤認以保護消費者的目的，故近似商標或類似商品，倘造成註冊爭議或侵權救濟之情況，為使審查結果更臻周全，另以公眾審查補助審查主義之不足。我國商標制度之公眾審查制有三：異議、評定及廢止。

#### 肆、 商標與品牌的關係

依據英國智慧財產局(<http://www.ipo.gov.uk/types/tm/t-about/t-what-is/t-brands.htm>)所述，「品牌(brand)」可以是任何消費者對於特定產品、服務或企業可以辨識或區別

的交易名稱、文字、符號、圖形、或者標語等等，而「商標(trademark)」則是以交易名稱來區別自己的商品或服務與別人的不同。因此，簡單地說，品牌的範圍相較於商標來的抽象廣泛許多。

由以上的簡單定義可以看出，品牌的表現不僅在於其產品，有時其代表的是一間公司企業，甚至是文化，然而商標則僅是用來區別商品或服務。惟，品牌是一個泛稱，無法提供抽象的排他權，而商標則是可以經由註冊取得一定的排他權。

品牌的發展往往需要靠行銷，靠策略，而其維護則不可缺少商標的註冊。因為，只有註冊商標才可獲得排他權的保護，未經註冊的商標，除非是著名商標，否則一般很難可主張權利。

## 第二節 著名商標之概念與保護目的

### 壹、著名商標之概念

所謂著名商標，係指商標所表彰之識別性與信譽為消費者所熟知。而商標著名程度其實有高低之別，如商標所表彰之識別性與信譽已廣為「一般消費者」所普遍認知，則該商標具有較高著名之程度。如商標所表彰之識別性與信譽，在特定相關商品市場上，廣為「相關消費者」所熟知，但未證明為「一般消費者」所普遍認知，則該商標著名之程度較低。巴黎公約為最早規範著名商標的國際公約，其未區別著名商標之著名程度，而一律稱為 well-known mark。歐盟則區分著名度較高之著名商標(well-known mark)及著名程度較低的知名商標(trade mark having a reputation)，而給予不同程度的保護。根據本組於 2013 年 6 月 24 日訪問德國 BOEHMERT & BOEHMERT 事務所的 Carl-Richard Haarmann 法學博士，德國亦區分著名及知名商標之不同。至於我國，則無論商標著名程度高低為何，只要商標所表彰之識別性與信譽已廣為「相關消費者」所普遍認知，便足以認定該商標為著名商標。因此，有學者認為，著名商標可區分為雙軌途徑與單軌途徑。雙軌途徑區分著名度較高之「著名商標」與著名度較低之「知名商標」；採用雙軌途徑之國家包括歐盟、德國與英國等。單軌途徑則不區分著名與知名商標，而認為無論商標著名程度高低為何，只要商標所表彰之識別性與信譽已廣為「相關消費者」所普遍認知，便足以認定該商標為著名商標；採用單軌途徑之國家

例如美國與我國<sup>10</sup>。

各國商標法對於「著名商標」保護的範圍經常做出不同之反應，尤其在國際貿易中，即使具相當知名度的商標或者「著名商標」，其著名程度僅屬於一個國家或地區，而在尋求被保護的國家中卻沒有知名度或者商業活動時，更是難以處理<sup>11</sup>。

本組於 2013 年 6 月 24 日訪問德國 BOEHMERT & BOEHMERT 事務所的 Carl-Richard Haarmann 法學博士，訪問中他提到德國對於知名商標與著名商標的區別，在於保護範圍之大小(scope of protection)。若是知名商標，對於同一或類似之商品或服務之同一或類似商標，可以主張商標權；然若是著名商標，保護範圍擴張至不同或不具關聯性之商品或服務。

## 貳、著名商標之保護目的

著名商標保護的目的有一部分與一般商標重疊，在於防止與其他商標混淆誤認以及防止不正競爭，但因著名商標權人往往耗費許多時間與金錢在於建立及維護其著名商標，故保護著名商標更多了防止攀附及防止減損商譽與識別性之目的。以下將保護著名商標之目的分為防止混淆誤認、防止不正競爭、防止攀附與防止減損商譽與識別性四點討論之。

### 一、防止消費者混淆

商標之功能在於表彰自己的商品或服務，使消費者辨認商品來源。因此能否註冊為商標之實質判斷標準在於有無識別性。若一標識無法使消費者識別商品或服務的來源，即不具識別性，不得核准註冊。

保護商標或是著名商標之主要目的亦在於使消費者能夠分辨所欲購買之商品出處，消費者利用商標辨別商品或服務之優劣，不會將不同來源之商品誤認為同一來源，或是誤認二標章使用人間存在授權關係、加盟關係或關係企業等類似關係。商標法上對於商標保護的基本原理是以構成「混淆誤認之虞」為前提，例如台灣商標法第 30 條第 1 項第 10 款、第 11 款及第 14 款規定，僅須證明有產生混淆誤認的可能性，

<sup>10</sup> 許忠信(2010)，論著名商標之沖淡行為與做商標使用行為之區別—九十四年智上易字第五號判決評析，*月旦裁判時報*，第四期。第 95 至 96 頁。

<sup>11</sup> 同註 6。第 145 頁。

不需真正發生混淆誤認的情況才得以主張保護。

## 二、防止不正競爭

我國公平交易法第4條定義所謂之「競爭」，即「二以上事業在市場上以較有利之價格、數量、品質、服務或其他條件，爭取交易機會之行為」。市場上的自由競爭若是正當競爭關係，對於消費者有好處，能使其獲得更好品質的商品或服務。反之，若以不正當的手段競爭，將使行為人利用他人努力之成果，不需透過努力即可獲得好處，傷害其他競爭者之利益，使其喪失交易機會，造成損害；而消費者因與非其所願之業者進行交易，亦有損失。為確保市場自由競爭之機制，應加強商標之保護，以防止商標之侵害。

## 三、防止攀附

在營業活動中有一種使用他人標誌，雖未仿冒他人之產品，亦未公開地尋求與對造之產品發生混淆，也不毀謗或作不實廣告，但其行為本身卻吸收了他人之成就，此種表面上不構成顯著之侵害，確實已有違商業上的正當交易秩序，即所謂「攀附行為」。攀附行為可分為兩種：一為吸收他人努力之成果，利用他人聲望作為比較，使用於同類商品；另一為利用他人著名商標以吸引不同類商品消費者，意欲從他人聲望中取得利益<sup>12</sup>。此種攀附商譽搭便車行徑導致市場不公平競爭的行為，若不對著名商標加以保護，市場競爭秩序將受影響。

我國商標法未明文針對攀附行為加以規範，而主要利用公平交易法第20條第1項第1款及第2款<sup>13</sup>與第24條<sup>14</sup>之規定防止不公平競爭之行為。另外，現行商標法第70條第2款規定，未得商標權人同意，而且明知為他人著名之註冊商標，而使用相同或近似之商標，有致減損該商標之識別性或信譽之虞者，視為侵害商標權。法院實務上認為，第70條規定為間接侵害商標行為<sup>15</sup>，以搭便車之行為攀附著名商標之聲譽，若有致減損該商標之識別性或信譽之虞，即符合前揭商標法之規定，而侵害

<sup>12</sup> 曾陳明汝(1990)，「世所共知標章之保護」，**專利商標法選論**，台北：三民。第231頁。

<sup>13</sup> 事業就其營業所提供之商品或服務，不得有左列行為：

一、以相關事業或消費者所普遍認知之他人姓名、商號或公司名稱、商標、商品容器、包裝、外觀或其他顯示他人商品之表徵，為相同或類似之使用，致與他人商品混淆，或販賣運送、輸出或輸入使用該項表徵之商品者。

二、以相關事業或消費者所普遍認知之他人姓名、商號或公司名稱、標章或其他表示他人營業、服務之表徵，為相同或類似之使用，致與他人營業或服務之設施或活動混淆者。

<sup>14</sup> 除本法另有規定者外，事業亦不得為其他足以影響交易秩序之欺罔或顯失公平之行為。

<sup>15</sup> 可參酌智慧財產法院99年度民商訴字第32號判決。

他人之商標權。

#### 四、防止減損商譽及識別性

商譽及識別性之減損可分為兩種態樣：

##### (一) 模糊商譽及識別性(Blurring)：

第三人將同一或類似之商標用於非同一或類似的商品或服務上，降低消費者對於特定商標與特定商品或服務的連結，削弱著名商標已具備的識別性。如此一來，對於著名商標可能造成經濟上之損害。

##### (二) 污損商譽或識別性(Tarnishment)：

第三人使得消費者將著名商標與負面事物產生連結，貶抑並破壞著名商標之商譽。對於著名商標之損害比模糊化還嚴重。

而防止減損商譽及識別性可謂保護一般商標與著名商標最大的不同。混淆誤認之虞之規定，主要在避免商品來源之混淆誤認，以保護消費者。而防止商譽及識別性之減損，目的在於避免著名商標之識別性或商譽遭他人不當減損，造成消費者印象模糊，進而損害著名商標。

### 第三節 國際條約對著名商標之規範與保護

#### 壹、巴黎公約

國際條約中，對於著名商標之保護最早規範於巴黎公約。巴黎公約之全名為「保護工業財產權巴黎公約」(Paris Convention for the Protection of Industrial Property)，1883年於巴黎簽訂，有175個會員國。

巴黎公約制定之初未就著名商標之保護加以訂立規範，與商標及著名商標相關之規定直到1925年海牙會議才增訂於第6條之2，並經1934年倫敦會議與1958年里斯本會議修改內容<sup>16</sup>。

巴黎公約第6條之2<sup>17</sup>內容為：

<sup>16</sup> G. H. C. Bodenhausen 著、陳文吟譯 (2000)，**巴黎公約解讀**，台北：經濟部智慧財產局。第67頁。

<sup>17</sup> 原文為 Article 6bis

- (1) 各同盟國主管機關就所認定之著名標章，得於法律許可之前提下，對於與著名標章使用於同一或類似商品之商標，其重製、仿冒、翻譯等造成混淆誤認時，依職權或利害關係人之申請否准或撤銷商標之註冊，或禁止其使用。倘商標之主要部分構成前揭情事時，本規定亦適用之。
- (2) 有關前揭商標撤銷之申請期限，至少應自註冊之日起五年。各同盟國得規定申請禁止使用之期限。
- (3) 惡意註冊或使用之商標，其撤銷或禁止使用之申請無前揭期間之限制<sup>18</sup>。

巴黎公約雖確立了著名商標應受特殊保護原則，並規範了著名商標之保護範圍，惟未清楚定義何謂著名商標，而是由各國根據自己的法律來認定著名商標。此外，由第6條之2第(1)款開頭「...使用於相同或類似之商品」可知，其適用範圍尚不包括服務標章，惟各會員國可自行決定是否以相同方式保護著名服務標章。值得注意的是，巴黎公約規範下的著名商標不以註冊為要件，且著名商標之保護範圍限於相同或類似商品。

## 貳、與貿易有關之智慧財產權協定(TRIPs)

世界貿易組織(World Trade Organization, WTO)之前身為「關稅暨貿易總協定」(General Agree of Tariffs and Trade, GATT)，於1994年烏拉圭回合簽訂「與貿易有關之智慧財產權協定」(Agreement on Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPs)，並於1996年1月1日開始生效，有158個會員國，其所保護之智慧財產權

---

(1) The countries of the Union undertake, ex officio if their legislation so permits, or at the request of an interested party, to refuse or to cancel the registration, and to prohibit the use, of a trademark which constitutes a reproduction, an imitation, or a translation, liable to create confusion, of a mark considered by the competent authority of the country of registration or use to be well known in that country as being already the mark of a person entitled to the benefits of this Convention and used for identical or similar goods. These provisions shall also apply when the essential part of the mark constitutes a reproduction of any such well-known mark or an imitation liable to create confusion therewith.

(2) A period of at least five years from the date of registration shall be allowed for requesting the cancellation of such a mark. The countries of the Union may provide for a period within which the prohibition of use must be requested.

(3) No time limit shall be fixed for requesting the cancellation or the prohibition of the use of marks registered or used in bad faith.

<sup>18</sup> 中文翻譯參考 G. H. C. Bodenhausen 著、陳文吟譯 (2000)，**巴黎公約解讀**，台北：經濟部智慧財產局。第 66 頁。

包括著作權及其鄰接權、商標、專利、地理標示、工業設計、積體電路電路佈局、營業秘密之保護等等。與著名商標相關之規範明列於第 16 條第 2 項與第 3 項:

「巴黎公約(1967)第 6 條之 2 之規定準用於服務。決定某一商標是否為著名商標,會員應考慮該商標在相關公眾之知名度,包括因商標之宣傳而在該會員所取得之知名度<sup>19</sup>(第 2 項)。巴黎公約(1967)第六條之 2 之規定於不類似於他人註冊商標所指定使用之商品或服務準用之。但以該商標於該等商品或服務之使用,有致相關公眾將該等商品或服務與註冊商標權人產生聯想,且註冊商標權人之利益有因該使用而受損害之虞者為限<sup>20</sup>(第 3 項)。」

本條將巴黎公約準用於服務商標,並且明確表示著名商標之認定應考慮該商標在會員國中相關公眾之知名度,有無取得註冊非其所問。此外,已註冊之著名標章之保護範圍擴大至不類似之商品或服務。雖然某一商標與著名標章指定之商品或服務不類似,但若相關公眾將該等商品或服務與註冊商標權人產生聯想,而且著名標章之商標權人之利益因而有受損害之虞,則已註冊著名標章之保護範圍可及於不類似之商品或服務。

綜合巴黎公約及 TRIPs 規定可知,著名標章只要在欲保護之國家達到著名之程度即可,不以在該國家已註冊或使用為要件。與巴黎公約相比,TRIPs 對於著名商標保護的強度更強,不但明文將服務標章納入保護範圍,且若符合一定情況,對於已註冊著名商標之保護及於不類似的商品或服務。

## 參、世界智慧財產權組織關於著名商標保護規定共同決議事項

由於巴黎公約未對著名商標提供統一定義,導致各國在適用與解釋上不盡相同,世界財產權組織(World Intellectual Property Organization, WIPO)自 1995 年起起草著名

<sup>19</sup> 原文為 Article 6bis of the Paris Convention (1967) shall apply, *mutatis mutandis*, to services. In determining whether a trademark is well-known, Members shall take account of the knowledge of the trademark in the relevant sector of the public, including knowledge in the Member concerned which has been obtained as a result of the promotion of the trademark. 中文翻譯參考智慧財產局網頁。  
<http://www.tipo.gov.tw/ct.asp?xItem=209995&ctNode=7494&mp=1> (最後瀏覽日期:2013 年 7 月 12 日)。

<sup>20</sup> 原文為 Article 6bis of the Paris Convention (1967) shall apply, *mutatis mutandis*, to goods or services which are not similar to those in respect of which a trademark is registered, provided that use of that trademark in relation to those goods or services would indicate a connection between those goods or services and the owner of the registered trademark and provided that the interests of the owner of the registered trademark are likely to be damaged by such use. 中文翻譯同前註。

商標保護條款，並在 1999 年第 34 次會議提出「著名商標保護規定共同決議事項」(Joint Recommendation Concerning Provisions on the Protection of Well-Known Marks)，其中第 2 條提出 6 項參考因素以認定商標著名與否：

- 一、 相關公眾<sup>21</sup>知悉或認識該商標的程度；
- 二、 該商標使用的期間及使用地域範圍；
- 三、 該商標公開的期間及地域範圍，包括廣告、在展覽會場或展示會就該商標用於商品/服務之公開陳列；
- 四、 該商標註冊或申請註冊的期間或地域範圍等足以反映其使用或被認知的程度。
- 五、 該商標成功實施其權利的紀錄，特別指曾經主管機關認定為著名商標。
- 六、 該商標相關的價值<sup>22</sup>。

上述 6 項因素僅為例示，亦僅作為主管機關判斷商標是否著名之參考。認定某商標是否為著名商標仍需就具體個案加以斟酌。除此之外，第 2 條第 3 項亦明定下列因素不得視為認定著名商標之必要條件：

- 一、 該商標已在會員國使用、註冊或已提出申請；
- 二、 該商標在會員國以外的管轄區域已普遍認知、註冊或已提出申請；
- 三、 該商標在會員國已為一般公眾所熟悉<sup>23</sup>。

至於著名商標之保護範圍定於第 3 條至第 6 條。第 3 條說明著名商標受保護之時間點，至少應從該商標於會員國中成為著名商標時起受保護。並且，在適用第 3 條至第 6 條規定時，惡意(bad faith)應作為考量之因素。而第 4 條至第 6 條分別規定著名商標權利人可如何對抗與著名商標衝突混淆之標章、營業標識(business identifier)及網域名稱。

---

<sup>21</sup> 共同決議事項中進一步闡述，第 1 項參考因素中之相關公眾(Relevant Sector of the Public)應包括下列三種情形，但不以此三種為限：

1. 其商品/服務的實際或潛在消費者。
2. 涉及其商品/服務經銷管道的人。
3. 與其商品/服務營業交易有關的業者。

<sup>22</sup> [http://www.wipo.int/about-ip/en/development\\_iplaw/pub833-02.htm#P94\\_4696](http://www.wipo.int/about-ip/en/development_iplaw/pub833-02.htm#P94_4696) (最後瀏覽日期:2013 年 7 月 12 日)。

<sup>23</sup> 同前揭註。

## 肆、歐體商標法對著名商標之規範

1996年歐洲正式實施歐洲共同體商標規則(European Community Trademark Regulation, CTMR, 下稱歐盟商標規則), 第8條以在先商標權利人提出爭議為前提, 規定拒絕商標註冊申請之相對事由, 對於著名商標之保護規定亦見於第8條第1項、第2項及第5項。

歐盟商標規則第8條之規定如下:

下列商標經較早之商標權利人異議者, 不得申請註冊:(a)與較早之商標相同且其申請註冊之商品或勞務與較早受保護之商標之商品或勞務相同者;(b)與較早之商標相同或近似及該商標所表彰之商品或勞務與較早之商標所表彰者相同或近似而足以在該較早之商標所受保護之領域內對公眾產生混淆之虞者;所謂混淆之虞包括對該較早之商標產生聯想之虞之情形(第1項)<sup>24</sup>。

第1項所謂較早之商標, 其意義如下:(a)下列商標, 其申請註冊日期早於申請共同體商標註冊之日期, 並於適當情形, 考慮該等商標之優先權之請求:(i)共同體商標;(ii)於會員國註冊之商標, 或於比利時, 荷蘭或盧森堡之情形, 於荷比盧商標辦公室註冊之商標;(iii)依據國際上之安排所註冊之商標, 而對於會員國有效者;(iv)依據國際上之安排所註冊之商標, 而對於共同體有效者;(b)依(a)款申請之商標, 應於其後註冊者;(c)商標, 於其申請註冊共同體商標之日期時, 或於適當情形, 就該申請註冊共同體商標為優先之請求時, 在任一會員國內係屬著名者;所謂著名, 依巴黎公約第6bis條所使用之定義(第2項)<sup>25</sup>。.....

<sup>24</sup> 原文為 1. Upon opposition by the proprietor of an earlier trade mark, the trade mark applied for shall not be registered:

- (a) if it is identical with the earlier trade mark and the goods or services for which registration is applied for are identical with the goods or services for which the earlier trade mark is protected;
- (b) if because of its identity with or similarity to the earlier trade mark and the identity or similarity of the goods or services covered by the trade marks there exists a likelihood of confusion on the part of the public in the territory in which the earlier trade mark is protected; the likelihood of confusion includes the likelihood of association with the earlier trade mark.

<sup>25</sup> 原文為 2. For the purposes of paragraph 1, "Earlier trade marks" means:

- (a) trade marks of the following kinds with a date of application for registration which is earlier than the date of application for registration of the Community trade mark, taking account, where appropriate, of the priorities claimed in respect of those trade marks:
  - (i) Community trade marks;
  - (ii) trade marks registered in a Member State, or, in the case of Belgium, the Netherlands or Luxembourg,

此外，基於第 2 項之內容，較早之商標專用權人提起異議時，該商標之申請如與較早之商標相同或近似，而其所表彰之商品或勞務與較早之商標不近似者，於較早之共同體商標之情形，該商標於共同體已有信譽，或於較早之國家商標之情形，該商標於相關會員國具有信譽，且其不當使用該已申請之商標將造成不公平之利益或對較早之商標之獨特性或信譽造成損害者，不得註冊(第 5 項)<sup>26</sup>。」

2008 年最新之歐盟商標指令(Directive 2008/95/EC of the European Parliament and of the council of 22 October 2008 to approximate the laws of the Member States relating to trade marks)於第 4.4(a)<sup>27</sup>條及第 5.2<sup>28</sup>條亦規範了享有信譽之知名商標之保護範圍<sup>29</sup>。

從歐盟商標規則之規定可知，歐盟對於著名商標未加以定義，而是交由各會員國依其內國法認定，僅將「著名」二字明文與巴黎公約第 6 條之 2 同義。而且歐盟行政審查機關不在申請案主動審查是否有混淆誤認或是淡化之虞，而是被動保護。著名商標若在會員國內著名，得不已註冊為要件，但保護之範圍限於同一或類似商品或服

---

at the Benelux Trade Mark Office;

(iii) trade marks registered under international arrangements which have effect in a Member State;

(iv) trade marks registered under international arrangements which have effect in the Community;

(b) applications for the trade marks referred to in subparagraph (a), subject to their registration;

(c) trade marks which, on the date of application for registration of the Community trade mark, or, where appropriate, of the priority claimed in respect of the application for registration of the Community trade mark, are well known in a Member State, in the sense in which the words "well known" are used in Article 6bis of the Paris Convention.

<sup>26</sup> 原文為 5. Furthermore, upon opposition by the proprietor of an earlier trade mark within the meaning of paragraph 2, the trade mark applied for shall not be registered where it is identical with or similar to the earlier trade mark and is to be registered for goods or services which are not similar to those for which the earlier trade mark is registered, where in the case of an earlier Community trade mark the trade mark has a reputation in the Community and, in the case of an earlier national trade mark, the trade mark has a reputation in the Member State concerned and where the use without due cause of the trade mark applied for would take unfair advantage of, or be detrimental to, the distinctive character or the repute of the earlier trade mark.

<sup>27</sup> 原文為 4. Any Member State may, in addition, provide that a trade mark shall not be registered or, if registered, shall be liable to be declared invalid where, and to the extent that:

(a) the trade mark is identical with, or similar to, an earlier national trade mark within the meaning of paragraph 2 and is to be, or has been, registered for goods or services which are not similar to those for which the earlier trade mark is registered, where the earlier trade mark has a reputation in the Member State concerned and where the use of the later trade mark without due cause would take unfair advantage of, or be detrimental to, the distinctive character or the repute of the earlier trade mark;

<sup>28</sup> 原文為 Any Member State may also provide that the proprietor shall be entitled to prevent all third parties not having his consent from using in the course of trade any sign which is identical with, or similar to, the trade mark in relation to goods or services which are not similar to those for which the trade mark is registered, where the latter has a reputation in the Member State and where use of that sign without due cause takes unfair advantage of, or is detrimental to, the distinctive character or the repute of the trade mark.

<sup>29</sup> 許曉芬(2011)，免死金牌抑或通行令？論著名商標之侵害判斷－評最高法院九十九年度台上字第一六三二號判決，*月旦法學雜誌*，第 199 期。第 187 頁。

務。如保護之範圍超過同一或類似商品或服務，則又限制此著名商標須註冊<sup>30</sup>。

此外，歐盟商標規則強調公平競爭之概念，發展出「知名商標」之機制，將著名商標區分為知名度較高之「著名商標」，以及具一定知名度與信譽之「知名商標」，使得具有信譽但未達著名程度之已註冊商標可獲得全面之保護。即使所施用之商品或服務為不相同且不類似，若相同或近似之商標於境內已知名、有信譽，且後商標對前商標之識別性或信譽有不正利用或造成損害，則知名商標受到保護。

與前述國際條約相比，歐盟對於著名商標之保護較為廣泛，不但禁止其他商標與之混淆，以及禁止他人自其信譽取得不正當利益，並保護其商標在沒有混淆之虞的情形下，亦不會被他人以玷汙或模糊其區別之方式淡化。

## 伍、小結（認定要件）

由前述可知，著名商標為一不確定之法律概念，隨著認定的觀點不同，得到的結果亦不同。巴黎公約、TRIPs 與歐盟未定義何謂著名商標，而 TRIPs 亦僅規定會員國應考慮該商標在相關公眾之知名度。直到 WIPO 提出的「著名商標保護規定共同決議事項」才明確訂出 6 項參考因素。其次，雖然國際條約規範之內容通常為最低限度之保護，但可看出國際間對於著名商標所欲維護之商標功能相當重視。著名商標強調品牌形象投資，而且著名商標可謂商標權人以巨額金錢所換來之結果，因此國際間之趨勢係將已註冊著名標章之保護範圍及於不類似之商品或服務，在符合一定條件的情況，著名商標得阻擋相同或類似的商標使用於同類之商品或服務，跨越了商標特定性原則<sup>31</sup>。

## 第四節 臺灣對著名商標之規範保護與認定要件

### 壹、臺灣對著名商標之規範保護

#### 一、美國商標法有關著名商標侵害之要件

於介紹台灣的對著名商標之規範保護之前，必須對於美國商標法相關規定予以簡

<sup>30</sup> 張育綾(2012)，商標行政審查之研究-以著名商標為中心，世新大學法學院碩士論文。第 56 頁。

<sup>31</sup> 同註 16。第 188 頁。

單說明，蓋因近年來台灣商標法之修正與其息息相關。美國商標協會在1987年的報告中提出了對美國商標法進行全面修正的建議，美國國會接受了該建議，並以此為基礎制定了《1988年商標法修正案》，其中規定了反淡化條款<sup>32</sup>。但由於反淡化條款存在很激烈的爭議：一方面，廣播電視、出版者、消費者團體和其他團體認為淡化條款將阻礙憲法第一修正案所保護的新聞報導和評論；另一方面，反對該條款的一個重要事由是它將禁止合法的比較廣告，最終眾議院在審查該修正案時刪除了反淡化條款。美國商標法於1995年再次修改時，反淡化條款相較於8年前的版本有兩個重大的區別：第一，新淡化法案要求在後使用人只有符合「商業上進行商業性使用」著名商標，才可能構成淡化，而不是僅僅要求「在商業上使用」，是以對商標進行非商業性滑稽模仿(parody)的行為便排除在商標淡化之外。第二，此次修法亦明確包含了非商業性使用商標和合理使用他人商標之抗辯事由，合理使用包括了在比較廣告或推銷中指示競爭性商品時對他人商標的使用。這些內容明確了著名商標可用於滑稽模仿和比較廣告。美國商標法有關著名商標侵害之要件可分述如下：<sup>33</sup>

### (一) 行為人實施了淡化行為

商標淡化修正法案明確定義淡化之兩種類型，包含：模糊及汙損。前者在於

<sup>32</sup> 美國智慧財產法協會(AIPLA)，<http://www.aipla.org/learningcenter/library/Pages/default.aspx>，最後瀏覽日期 2013/8/15。

<sup>33</sup> 美國商標法第四十三條原產地之虛偽表示、不實之說明或敘述 (c)

- (1) 他人使用標章或營業名稱，係在著名標章已著名之後，且其使用足以沖淡著名標章之識別別性者，著名標章所有人得依據衡平原則及法院認可之合理條件，請求命令禁止他人之使用，並得請求本法規定之相關救濟。判斷標章是否具有識別性及是否著名，法院得參酌下列因素，但不以此為限：
  - (A) 標章本質上或嗣後獲得之識別性強弱度。
  - (B) 標章使用於商品或服務上之時間及範圍。
  - (C) 標章之廣告或公示於眾之時間及範圍。
  - (D) 標章使用於交易之地區範圍。
  - (E) 標章使用之商品或服務之交易管道。
  - (F) 著名標章及被禁止使用之標章，在其相關交易地區及管道中，被認知之程度。
  - (G) 其他第三人使用相同或近似標章之性質及範圍。
  - (H) 標章是否已依一八六一年三月三日或一九〇五年二月二十日之法案註冊，或於主註冊簿註冊。
- (2) 著名標章所有人依本項規定，僅得請求發給禁止命令，但相對人係故意利用著名標章所有人之信譽或故意沖淡著名標章之識別性者，不在此限。相對人經證明有故意者，著名標章所有人得依法院之裁定及衡平原則，請求第三十五條(a)項及第三十六條規定之救濟。
- (3) 依一八六一年三月三日或一九〇五年二月二十日之法案有效註冊，或於主註冊簿有效註冊之標章所有人，得以其註冊對抗依普通法或州法提出防止沖淡標章，標誌或廣告模式識別性之請求。
- (4) 下列事項不受禁止之限制：
  - (A) 為了在相互競爭的商品或服務上予以區隔，而在比較性的商業廣告或促銷中，合理使用著名標章。
  - (B) 使用標章非作為商業使用。
  - (C) 任何形式的新聞報導或評論。

減損著名商標之識別性，而後者則是在減損著名商標之固有商譽。因此行為人所施實之行為必須符合前開之類型，方為淡化行為。

## (二) 被淡化的是具有一定知名度商標

2006年美國商標淡化修正法案(Trademark Dilution Revision Act)，其修正背景導因於，首次對著名商標做出明確的定義，並且將其認定要素由八項修改為四項。判斷商標是否具有必要的知名度，法院可以考慮包括下列所有的相關因素：(1)商標廣告宣傳的時間、程度和地理範圍，不論其廣告宣傳是由商標所有人還是第三人所做；(2)商標所標識的商品或服務的銷售額、銷售量和地理範圍；(3)該商標的實際認知程度；(4)商標是否按照1881年《商標法》、1905年《商標法》註冊，或者在主登記簿上獲准註冊。

### 可能造成損失

有別於FTDA法案時期，以造成淡化(cause dilution)之用語，目前商標淡化修正法案明確採取可能性(likelihood)之立法模式，俾使著名商標所有權人，更能受到完善之保障。

在Moseley v. V secret catalogue Inc.案例中，肯塔基西區法院受理此案，被告不服判決，上訴到第六巡迴上訴法院，直至最高法院。最高法院於2003年審理此案。在訴訟中，原告同時提出了商標侵權與商標淡化兩項訴訟請求。地方法院認為，原告並未提供任何「實際混淆」的證據，其客戶不難發現，被告店名Victor's Little Secret與Victoria's Secret之間沒有任何聯繫，因而並不存在混淆可能性，自然也就談不上商標侵權。整個訴訟就主要圍繞商標淡化問題展開，當事人雙方對於維多利亞的秘密屬於著名商標這一點亦無爭議，案件主要爭點就是淡化的證明標準，同時也涉及到汙損(tarnishment)是否該當FTDA之構成要件此一問題。<sup>34</sup>美國最高法院指出，立法者在FTDA中使用「造成淡化(cause dilution)」而非「可能性(likelihood)」，可以看出是要求著名商標所有人需證明商標淡化已經實際發生造成損害。

商標淡化修正法案(Trademark Dilution Revision Act)，其修正背景導因於，1996年《聯邦商標淡化法》(Federal Trademark Law Dilution Act of 1996)其立

<sup>34</sup> Moseley v. V Secret Catalogue, Inc., 537 U.S. 418, 65 U.S.P.Q.2d (BNA) 1801 (2003)。

法經驗不足，諸多條款的设计稍嫌粗略，因而於各州法院及學術間引發諸多疑慮和紛爭。尤其是在各地區或巡迴法院在適用《聯邦商標淡化法》時，因其中立法用語過於模糊，導致各個巡迴法院之間的判決不能統一。如此之結果，將導致原告會選擇對其有利之法院提訴，更甚者，對於原告及被告而言，將心存僥倖，敗訴必再提上訴，使得司法資源浪費，且紛爭無法盡速解決，無論對於法院、原告及被告三方都是不利之結果。

因前開所提及之Moseley案，美國眾議院司法委員會對於著名商標之舉證責任，重新檢討，並且認為最高法院對其原先之立法目的於適用法律上有所錯誤，故有必要藉由修法，俾使商標淡化制度相關議題更於明確。由於以上種種因素，最終促成TDRA法案之制訂。

## 二、商標法有關著名商標制定之沿革

商標法於制定時，對於著名商標並未有明文規定，不過於1930年5月6日制定公布的商標法第2條第6款規定「左列各款均不得作為商標呈請註冊：六、相同或近似於世界共知他人之標章使用於同一商品者。」，已經意識到「世界共知」的概念。1935年、1940年、1958年之規定並無改變，只是移至第8款，文字修正為「八、相同或近似於世所共所知他人之標章者。」。但於1964年大法官作成釋字第104號解釋，認為「商標法第二條第八款所稱世所共知，係指中華民國境內，一般所知者而言。」。1972年修正公布的商標法第37條第1項第7款則修正為「商標圖樣有左列各款情形之一者。不得申請註冊：七、相同或近似於世所共所知他人之標章者。使用於同一或同類商品者。」。

著名商標相關概念第1次出現於商標法是1972年修正公布的商標法第37條，該條第1項第11款規定「商標圖樣有左列各款情形之一者。不得申請註冊：十一、有他人之肖像、法人及其他團體或全國著名之商號名稱或姓名。未得其承諾者。但商號或法人營業範圍內之商品。與申請註冊之商標所指定之商品非同一或同類者。不在此限。」。1983年修正公布的商標法第37條第1項規定「商標圖樣有左列情形之一者，不得申請註冊：……三、相同或近似於紅十字章或其他著名之國際性組織名稱、徽記、徽章者。……七、相同或近似於他人著名標章，使用於同一或同類商品者。……十一、有他人之肖像、法人及其他團體或全國著名之商號名稱或姓名，未得其承諾者。但商

號或法人營業範圍內之商品，與申請註冊之商標所指定之商品非同一或同類者，不在此限。」，第3項並規定「第一項第七款所稱著名標章，其認定標準，由經濟部報請行政院核定之。」。第62條第1項更增定刑罰，「意圖欺騙他人，於同一商品或同類商品使用相同或近似於未經註冊之外國著名商標者，處三年以下有期徒刑、拘役或科或併科三萬元以下罰金。」，也是第1次使用「著名商標」之用語。1985年該次修正，有關此部份規定並無改變。

我國在實務上形容商標具有知名度常用的名詞有「世所共知標章」、「夙著勝譽標章」、「一般消費者所熟知」，其間差異僅在著名之層次不同而已。民國72年修正之商標法開始採用「著名商標」，此後，「著名商標」正式成為法律用語<sup>35</sup>。

1993年商標法大幅修正，第22條第2項增定「同一人以同一商標圖樣，指定使用於非同一或非類似而性質相關聯之商品，得申請註冊為防護商標。但著名商標不受商品性質相關聯之限制。」，第37條第1項規定「商標圖樣有左列情形之一者，不得申請註冊：……三、相同或近似於紅十字章或其他國內或國際著名組織名稱、徽記、徽章、標章者。……七、襲用他人之商標或標章有致公眾誤信之虞者。……十一、有他人之肖像、法人及其他團體或全國著名之商號名稱或姓名、藝名、筆名、字號、未得其承諾者。但商號或法人營業範圍內之商品，與申請註冊之商標所指定之商品非同一或類似者，不在此限。」，本次修正也刪除刑罰。

2003年商標法再次大幅修正，本次修正不但引進著名商標的規定，也把淡化的概念引進，第23條第1項第12款即規定「商標有下列情形之一者，不得註冊：……一二、相同或近似於他人著名商標或標章，有致相關公眾混淆誤認之虞，或有減損著名商標或標章之識別性或信譽之虞者。但得該商標或標章之所有人同意申請註冊者，不在此限。……一六、有著名之法人、商號或其他團體之名稱，有致相關公眾混淆誤認之虞者。」，第62條第1款並規定「未得商標權人同意，有下列情形之一者，視為侵害商標權：一、明知為他人著名之註冊商標而使用相同或近似之商標或以該著名商標中之文字作為自己公司名稱、商號名稱、網域名稱或其他表彰營業主體或來源之標識，致減損著名商標之識別性或信譽者。」

現行商標法為2011年大幅修正，但是對於著名商標這部分倒是沒有太大的不同，第30條第1項規定「商標有下列情形之一，不得註冊：……十一、相同或近似於他

<sup>35</sup> 同註6。第145頁。

人著名商標或標章，有致相關公眾混淆誤認之虞，或有減損著名商標或標章之識別性或信譽之虞者。但得該商標或標章之所有人同意申請註冊者，不在此限。……十四、有著名之法人、商號或其他團體之名稱，有致相關公眾混淆誤認之虞者。但經其同意申請註冊者，不在此限。……。」，第 70 條第 1 款及第 2 款規定「未得商標權人同意，有下列情形之一，視為侵害商標權：一、明知為他人著名之註冊商標，而使用相同或近似之商標，有致減損該商標之識別性或信譽之虞者。二、明知為他人著名之註冊商標，而以該著名商標中之文字作為自己公司、商號、團體、網域或其他表彰營業主體之名稱，有致相關消費者混淆誤認之虞或減損該商標之識別性或信譽之虞者。」

由上開條文「有致減損該商標之識別性或信譽者」可知，我國對於著名商標保護，亦採取如同美國商標法之立法模式，即以有致侵害之可能便能主張。另按商標法第 30 條，於註冊之際，主管機關亦會審酌所申請之商標是否有侵害他人著名商標之可能。

### 三、主管機關對於著名商標之規定

配合 1993 年商標法大幅修正，主管機關於 1999 年訂定「著名商標或標章認定要點」(已廢止)，該要點之法律性質為行政規則，理論上應該僅供主管機關審查認定時之參考，但因其有具體提出「著名商標」之定義，因此仍有相當之參考價值(以下為 2004 年修正之規定)。該要點之目的為「為認定商標法(以下簡稱本法)所稱之著名商標或標章，特訂定本要點。」(第 1 點)，該要點定義著名商標為「本法所稱著名商標或標章，指有客觀證據足以認定已廣為相關事業或消費者所普遍認知者。」(第 2 點)；「本要點判斷相關事業或消費者，係以商標或標章所使用商品或服務之交易範圍為準，包括下列三種情形，但不以此為限：(一)商標或標章所使用商品或服務之實際或可能消費者。(二)涉及商標或標章所使用商品或服務經銷管道之人。(三)經營商標或標章所使用商品或服務之相關業者。」(第 3 點)；「商標或標章已為要點三所列其中之一相關事業或消費者所普遍認知者，應認定為著名之商標或標章。」(第 4 點)「著名商標或標章之認定，應就個案情況考量下列足資認定為著名之因素：(一)相關事業或消費者知悉或認識商標或標章之程度。(二)商標或標章使用期間、範圍及地域。(三)商標或標章推廣之期間、範圍及地域。所謂商標或標章之推廣，包括商品或服務使用商標或標章之廣告或宣傳，以及在商展或展覽會之展示。(四)商標或標章註冊、申請註冊之期間、範圍及地域。但須達足以反映其使用或被認識之程度。(五)商標或標章成功執行其權利之紀錄，特別指經曾經行政或司

法機關認定為著名之情形。(六) 商標或標章之價值。(七) 其他足以認定著名商標或標章之因素。」(第5點)；「本要點著名商標或標章之認定，不以在我國註冊、申請註冊或使用為前提要件。」(第7點)；「著名商標或標章之認定，應由商標專責機關就本要點六所列證據，綜合要點五各項認定因素判斷之。但眾所周知之事實，不在此限。」(第10點)。

2007年11月9日於前開「著名商標或標章認定要點」廢止後，同時訂定「商標法第30條第1項第11款著名商標保護審查基準」(以下簡稱著名商標保護審查基準)，後來再於2012年4月20日修正發布，並改依行政程序法第159條第2項第2款之規定訂定，亦即成為統一解適法令、認定事實而訂定之裁量性基準。

我國商標法與美國商標法對於著名商標的認定因素可歸納為五項：第一，商標的顯著性程度；第二，商標的廣告宣傳的時間、程度和地理範圍；第三，商標所標識的商品或服務的銷售額、銷售量和地理範圍；第四，商標的實際被認知程度；第五，商標的註冊情況。

而事實上，著名商標保護審查基準之規定已經非常詳細，幾乎已經將實務與學說之規定全部納入其中，這也是目前我國主管機關或司法機關認定是否屬於著名商標最重要的依據。

## 貳、臺灣之認定要件

### 一、認定過程之演進

對著名商標之保護，除應防止著名商標所表彰之來源，遭受混淆誤認之虞外，對著名商標本身之識別性與信譽亦應加以保護，以免其遭受淡化減損。在民國92年商標法修正前，有關著名商標之保護，係規定於修正前商標法第37條第7款：「商標圖樣相同或近似於他人著名之商標或標章，有致公眾混淆誤認之虞者」，不得申請註冊。雖然法條文義僅提及「混淆誤認之虞」，並無「減損著名商標之識別性或信譽之虞」之文字，惟實務運作上，為了強化對著名商標之保護，無論是著名商標所表彰之來源，有遭受混淆誤認之虞，或是其識別性或信譽有遭受減損之虞，一律以有「混淆誤認之虞」來涵蓋這兩種情形。然而，這兩種保護各有不同的理論基礎與適用範圍，有加以區分之必要，因此，民國92年修正後商標法第23條第1項第

12款遂將「混淆誤認之虞」與「有減損著名商標或標章之識別性或信譽之虞」兩種態樣分別規定於前後段。現行商標法第30條第1項第11款之規定為修正前商標法第23條第1項第12款移列，內容並無修正。<sup>36</sup>

## 二、司法實務見解

有關著名商標的司法實務見解，非常值得一提的是最高法院99年度台上字第1632號判決<sup>37</sup>，被上訴人美商英特爾公司(Intel)於台灣登記註冊「英特爾」及「英代爾」商標。而上訴人於89年以與原告註冊且著名之「英代爾」商標完全相同字樣，向經濟部商業司設立登記。上訴人所營項目亦曾包含有線及無線通信機械器材製造業。上訴人英代爾實業股份有限公司認為其對主營對外貿易，且業務範圍僅在生產服飾、玩具。與被上訴人美商英特爾公司 Intel 性質完全不同。本案歷經數次判決，最高法院最終認為，上訴人英代爾實業股份有限公司使用「英代爾」公司名稱，侵害了被上訴人美商英特爾公司 Intel 公司之商標權。

上訴人雖刪除有線通信設備營業項目登記，但仍無礙於其使用「英代爾」為其公司名稱特取部分之認定，尚難認上訴人係以善意且合理使用之方法，表示自己之公司名稱。從而被上訴人得據商標法第61條第1項請求上訴人不得使用「英代爾」為其公司名稱。上訴人英代爾實業股份有限公司從事國際貿易業，實難諉稱不知，卻仍以該商標之文字作為自己公司名稱。又其行為已足使被上訴人其商標之識別性或信譽性受到減損。故依商標法第62條規定，業已侵害被上訴人之商標權。

惟本案中，Intel 公司電子產品消費者，會否因為英代爾公司名稱，而有消費行為之改變，不無疑問。(有見解認為混淆理論係以保護消費者為出發，惟有時消費者並沒有混淆商品或服務的來源，法官卻主觀地判決產生了混淆。)雖然本案係針對著名商標反淡化理論之探討，但相同地，於商標減損形態之稀釋(by blurring)，觀之本案恐怕認定上亦過於主觀。「又著名商標之保護是為了維護其傳達訊息及廣告之利益，因此至少需要證明消費者行為的確會因此受到影響，方能證明對識別性之減損。」是以上開判決於反淡化理論之適用，是否會過於擴張著名商標之保護，實有待考察。

雖著名商標之建立，時常係擁有者投入大量金額及時間所建立起之商標，惟如對於著名商標之保護過甚，亦將導致過度限制商標選擇自由之可能。是以商標之著名

<sup>36</sup> 著名商標或標章認定要點第1點。

<sup>37</sup> 同註29。第184-186頁。

性，有學者認為著名商標：「不應是聖上前的免死金牌，最多也僅是夜渡城門通行令罷了」。

而智慧財產法院 99 年度民商訴字第 32 號民事判決則認為，與美國之判斷標準相較，我國之著名商標認定標準亦有類似之認定。按司法院釋字第 104 號針對所稱「著名商標」之認定作出解釋，即應就個案情況考量下列足資認定為著名之因素 20：1. 相關事業或消費者知悉或認識商標之程度。2. 商標使用期間、範圍及地域。3. 商標推廣之期間、範圍及地域。所謂商標之推廣，包括商品或服務使用商標之廣告或宣傳，暨商展或展覽會之展示。4. 商標註冊、申請註冊之期間、範圍及地域。其須達足以反映其使用或被認識之程度。5. 商標成功執行其權利之紀錄，特別指曾經行政或司法機關認定為著名之情形。6. 商標之價值。7. 其他足以認定著名商標或標章之因素。且著名商標之判斷，應以中華民國境內，廣為相關事業或消費者所普遍認知為準。

### 三、現行認定要件

著名商標之認定應就個案情況，考量下列足資認定為著名之參酌因素等綜合判斷：

- (一) 商標識別性之強弱：識別性愈強的商標，其予消費者之印象就愈深刻，也愈容易成為相關事業或消費者所普遍知悉的著名商標，例如識別性較強的創意性商標較任意性商標更容易成為廣為相關事業或消費者所普遍知悉的著名商標。
- (二) 相關事業或消費者知悉或認識商標之程度：相關事業或消費者知悉或認識商標之程度，得由相關證據證明之。若有市場調查及意見調查資料，亦得作為相關事業或消費者知悉或認識商標程度的證據。
- (三) 商標使用期間、範圍及地域：藉由檢送商標使用期間、範圍及地域的證據資料，可推論商標是否已達相關事業或消費者普遍認知的著名程度，其著重於商標權人實際所從事的商業活動。一般來說，商標使用的期間愈長、範圍及地域愈廣泛，該商標即愈有可能達到相關事業或消費者普遍認知的著名程度。
- (四) 商標宣傳之期間、範圍及地域：商標宣傳之期間愈長、範圍及地域愈廣泛，該商標原則上愈有可能達到相關事業或消費者普遍認知的著名程度。但是如

果商標宣傳的程度非常密集廣泛，如透過廣告、宣傳品或電子媒體（包括網路）等在全國密集的刊登與播送，即使商標宣傳之期間不長，該商標仍有可能達到相關事業或消費者普遍認知的著名程度。

(五) 商標是否申請或取得註冊及其註冊、申請註冊之期間、範圍及地域：有關著名之認定，據爭商標權人通常除檢送據爭商標實際之使用證據外，也檢送國內外之相關註冊資料加以佐證。商標在世界各地是否申請或取得註冊及其註冊之多寡及期間，得作為認定該商標是否為著名的參酌因素之一。商標在世界各地申請或取得註冊愈多、期間愈長，愈有可能作為該商標於市場上廣泛使用的佐證，進而愈有可能有助於認定該商標已達到相關事業或消費者普遍認知的著名程度。

(六) 商標成功執行其權利的紀錄，特別指曾經行政或司法機關認定為著名之情形：商標成功執行其權利的紀錄，例如曾經異議審定書、評定書、訴願決定書或法院判決書等認定為著名之情形。又考量此項因素時，需注意其成功執行其權利的時間點，因著名商標之著名性會隨時間之經過而有所變動，若其成功執行其權利的時間點，距離處分時過為久遠，例如曾經行政或司法機關認定為著名商標的時間點，距離處分時已超過3年，此時，是否仍屬著名商標，就須參酌其他相關證據加以判斷。

(七) 商標之價值：原則上，商標之價值愈高，該商標為相關事業或消費者普遍認知的可能性愈高。

(八) 其他足以認定著名商標之因素：上述各項認定著名商標之參酌因素係認定著名與否的例示，而非列舉要件，且個案上不必然呈現上述所有參酌因素，應就個案具體情況，考量足資判斷為著名的參酌因素。<sup>38</sup>

<sup>38</sup> 著名商標或標章認定要點第 2.1.2.1 點。

### 第三章 Red Bull 品牌經營策略

企業經營，擁有市場比擁有工廠重要。擁有市場的不二法門，就是擁有占據市場主導地位的品牌。建立及發展品牌，能為企業帶來短期及長期的利潤，還能創造比有形資產更高的市場價值。況且在競爭激烈的商業市場中，有品牌的產品與服務，都未必能保證成功；沒有品牌的產品或服務，要在群雄環伺中脫穎而出，獲得消費者的青睞，更非易事。具體來說，企業首先需要打開知名度，讓民眾普遍知悉，這就需要建立品牌，拓展品牌知名度。其次，企業需要能被消費者廣泛接受，建立消費者信賴關係，企業營運目標才能準確達成，這就需要培養消費者對於企業服務品牌的忠誠度。由於消費者對於企業品牌的高度信賴，對於企業產品或服務的高度滿意，企業對於產品/服務的行銷成本投入相對就能減少，企業經營的成本效益也就能相應提升<sup>39</sup>。

品牌決定市場，品牌無所不在。建立品牌，擁有主導市場的品牌，是企業經營的首要目標，也是穩定獲利的來源。因此事先做好品牌定位，建立企業服務品牌，打造企業品牌知名度、形象，培養消費者對於企業品牌的忠誠度，來提升消費者與企業之間的信賴關係是當務之急<sup>40</sup>。紅牛公司(Red Bull)如何成為真正的全球化品牌、並持續保持紅牛公司的競爭優勢，本章將對紅牛公司(Red Bull)品牌策略進行分析並具體提出建議，以作為台灣企業發展品牌之借鏡。

#### 第一節 公司簡介

##### 壹、紅牛(Red Bull)公司簡介<sup>41</sup>

紅牛(Red Bull)品牌從開始就主打「給你一對翅膀 (Red Bull Gives You Wings)」，並迅速以其羽翼展望全世界。

1984年，Mateschitz 成立了紅牛公司(Red Bull)，憑著優良品質和獨一無二行銷點

<sup>39</sup> 請參閱周祖誠(2011)，從品牌經營看政府創新服務策略，*研考雙月刊*，第36卷第5期，第106-107頁。

<sup>40</sup> 同前揭註。第105頁。

<sup>41</sup> 請參閱 臺灣紅牛公司官網：<http://www.redbull.com.tw/> (最後瀏覽日:2013年10月5日)。

子，紅牛(Red Bull)在 1987 年於奧地利正式上市。紅牛公司(Red Bull)設定西歐及美國為主要市場，並積極拓展銷售市場包括巴西、日本、印度與中國，如今紅牛公司(Red Bull)已在全球超過 164 個國家販售產品並以年銷 40 億罐的銷量持續成長，穩居全球能量飲料行業領先地位。

作為能量飲料知名企業，紅牛公司(Red Bull)始終把社會責任作為企業成長的根基、準則和使命。多年來，紅牛公司(Red Bull)投入巨額資金，通過捐助抗洪抗震救災、援建希望小學、支持參加各種大型慈善公益活動等方式，積極參與公益事業，承擔社會責任。紅牛公司(Red Bull)也持續致力於支持教育、健康、體育、環保等方面的工作，為社會進步和公益事業作出更多的貢獻，確實承擔企業社會責任，促進社會和諧發展<sup>42</sup>。

## 貳、Red Bull 品牌架構

### 一、Red Bull 商標

Red Bull採用了明確的統一品牌戰略，加強其品牌形象。Red Bull商標代表的是品牌視覺象徵，使用在所有子公司、關係企業、商品、服務的傳播上。各關係者與關係企業不只從這品牌中獲得利益，也在其價值上創造雙贏的關係。



圖 1、Red Bull 商標<sup>43</sup>

<sup>42</sup> 請參閱中國紅牛公司官網：<http://www.redbull.com.cn/> (最後瀏覽日:2013 年 10 月 5 日)。

<sup>43</sup> 請參閱紅牛照片網：

[https://www.google.com.tw/search?biw=936&bih=370&tbm=isch&sa=1&q=%E7%B4%85%E7%89%9B&oq=%E7%B4%85%E7%89%9B&gs\\_l=img..016j0i5i2i4.228063.228375.0.228969.2.2.0.0.0.250.375.0j1j1.2.0.crnk\\_timecombined...0...1.1.26.img..1.1.250.16567vdbudo](https://www.google.com.tw/search?biw=936&bih=370&tbm=isch&sa=1&q=%E7%B4%85%E7%89%9B&oq=%E7%B4%85%E7%89%9B&gs_l=img..016j0i5i2i4.228063.228375.0.228969.2.2.0.0.0.250.375.0j1j1.2.0.crnk_timecombined...0...1.1.26.img..1.1.250.16567vdbudo) (最後瀏覽日:2013 年 10 月 5 日)。

## 二、Red Bull 運動贊助

Red Bull 參與賽車、極速運動競賽，並於國際賽車比賽中多次獲得優勝。這樣的成功使得品牌「提神醒腦、補充體力」於消費者心中加分不少。賽車承擔了品牌體驗的重大任務。Red Bull的運動標誌、作業服設計、比賽中的Red Bull視覺傳達，都活用了企業識別系統。



圖 2、Red Bull 產品與運動贊助<sup>44</sup>

## 三、Red Bull 電子媒體應用

Red Bull的企業形象入口網站會定期更新，對各式各樣的顧客提供企業形象的所有資訊。除了廣泛說明CI的構成要素，印刷品、廣告、企業形象戰略、官方訊息、數位媒體的設計等，也提供了詳細的定義與準則；此外還提供模板和所有必需文件的下載。

### 第二節 品牌策略分析

品牌，無所不在，隨處可見。從工業經濟邁向知識經濟時代，成功的企業在創造企業競爭優勢與建立長期獲利基礎時，無不把「品牌」視為重要的「策略性資產」。因而1988年「經濟學人」以「講求品牌的年代」為主題，主張1988年是「屬於品牌的

<sup>44</sup> 請參閱紅牛照片網：

[https://www.google.com.tw/search?biw=936&bih=370&tbm=isch&sa=1&q=%E7%B4%85%E7%89%9B&oq=%E7%B4%85%E7%89%9B&gs\\_l=img..3..0l6j0i5i2l4.228063.228375.0.228969.2.2.0.0.0.250.375.0jl1j1.2.0.crnk\\_timecombined...0...1.1.26.img..1.1.250.I6567vdbudo](https://www.google.com.tw/search?biw=936&bih=370&tbm=isch&sa=1&q=%E7%B4%85%E7%89%9B&oq=%E7%B4%85%E7%89%9B&gs_l=img..3..0l6j0i5i2l4.228063.228375.0.228969.2.2.0.0.0.250.375.0jl1j1.2.0.crnk_timecombined...0...1.1.26.img..1.1.250.I6567vdbudo) (最後瀏覽日:2013年10月5日)。

年代」，品牌不只是名稱、符號、標誌，品牌還是有價資產。如何建立與維持消費者心中的理想品牌，讓企業的商品或服務具備高度的品牌價值，是現代企業不斷努力的課題。

成功品牌之所以能跟其他品牌有所區隔，不單是因為產品與服務的表現，或企業如何在消費者面前創造與表達自己，成功的品牌還必須知道如何與周圍的世界溝通、互動。必須看得更深入，找到品牌的核心精神。

## 壹、品牌戰略基本架構

品牌定位是品牌行銷的核心，品牌經營者將產品/服務轉化成品牌，建立品牌清楚、一致的特性之後，所有相關的行銷活動就必須符合該特性。品牌定位成功，能使目標市場的所有消費者了解品牌特性，參與品牌帶來的各種價值。品牌定位必須有明確的目標市場，產品或服務本質具備的功能，也必須符合及滿足這群目標對象的需求，這是品牌成功的前提<sup>45</sup>。

目前紅牛公司(Red Bull)的品牌戰略，大致上可分為四點<sup>46</sup>：

- 一、 構築出明確的願景(基本理念與面對未來應有的姿態)，使其成為企業活動基本方針，以及能夠成為企業的骨幹，進而滲透人心的企業識別經營。
- 二、 掌握支持企業經營的利害關係人，包括把握特定顧客的價值期待。
- 三、 設定符合目標顧客期待的品牌承諾。
- 四、 設計出準確地將品牌承諾傳達給目標顧客的品牌方針。

這些活動裡最重要的當然是要許下怎樣的願景、要傳達怎樣的 brand 承諾給關係者，並將這一連串的價值鏈調整為全體一致。為此目的，企業組織有必要橫向共有這些價值，並經常相互確認其重要性。

---

<sup>45</sup> 同註 39。第 107 頁。

<sup>46</sup> 請參閱陳怡伶譯(2012)，**品牌的秘密**，臺北市：旗標出版。第 7 頁。



圖 3、品牌戰略基本架構<sup>47</sup>

紅牛(Red Bull)品牌可以下述七點來檢視其品牌經營策略是否成功<sup>48</sup>：

### 一、理念與企業識別經營

企業識別經營，係指企業員工能充分理解公司理念並引以為傲，組織也遵循此形式運作。於此同時，顧客和社會大眾也能理解此理念並產生共鳴，進而產生持續且良好的經營結果之狀態。現今的品牌戰略，最重要的是形成所有人都會領首認同的強大理念。如果沒有此基礎，不管對企業的品牌形象下再多投資，得到的成果也只是一時。

經營理念是由「價值觀」與「企業目標」所構成。所謂的價值觀，是永遠都不會消逝的靈魂，是能超越時代生存的原則，也是組織的DNA；而企業目標，則是組織存在的理由，是無法碰觸、閃閃發光的星星，擔任著改革的任務。多數情況在實踐這些過程時，終究需要領導者的強烈意識與宣言來進行理念開發；在品牌戰略的初期階段，務必不斷地對此根本理念做再確認、再構築<sup>49</sup>。

### 二、重新定位與優勢區隔

所謂的重新定義，是將企業的定位移轉到戰略位置。為何必須重新定位？可能是因為市場競爭變得激烈，無法再預期成長；或是隨著企業版圖擴大，導致定位變得曖昧；亦或是因為合併，讓自身事業領域變成競爭關係等各種因素使然。

品牌戰略裡的重新定位，並非以往那種與對手競爭優勢的戰略。在活用企業組織能力或核心競爭力的競爭優勢戰略中，雖然超越對手是重要的課題，但為了不輸給其他公司，通常會趨於防守的姿態。但是，品牌戰略裡的重新定位，是經由改變自我核心事業的能見度=結構(認知)而取得獨自的定位。在無法歸納進既存產業類型的獨特個案中，將潛在能力激發出來，並激發出市場潛在需求。

<sup>47</sup> 同前揭註。第6頁。

<sup>48</sup> 同前揭註。第7頁。

<sup>49</sup> 同前揭註。第8頁。

核心事業的重新定位，除了具備發掘市場潛藏需求的架構，同時帶有改革組織成員的心態、促使組織回歸年輕化的統御手段。藉由重新定位、賦予象徵標誌等過程，或許能發現毫無競爭的未開發市場(藍海)。品牌戰略並非競爭優勢戰略，而是要能夠產生自己的強項或特性的差異化優勢戰略。

### 三、打動人心的表現與溝通

品牌戰略中要求的設計表現，是能夠因瞬間的圖形認知而促成理解與認同感。以往的品牌戰略是將命名或象徵LOGO放在最重要的位置，但是在資訊環境多元化、資訊爆炸的世界裡，要主張既有象徵的特性變得相當困難。

品牌單一訴求(Brand One Voice)是將合乎目標對象的媒介所展開的所有基本要素(標記、照片或聲明等)，整合成一個訴求來表現。品牌單一訴求的思考軌道和以往的 Visual Identity 不同，它嘗試將廣告與映像媒體的訊息或知覺品質等進行整合。例如紅牛公司(Red Bull)一連串運動贊助廣告的成果，皆可謂單一訴求成功的最佳佐證<sup>50</sup>。

### 四、產品與服務的商品計劃

品牌承諾的價值，首要之務就是要反映在產品與服務上，否則不管做再多的廣告或宣傳都沒有意義。品牌戰略裡最重要的指標就是商品價值，如何反映到產品與服務，往往是最重要的課題。紅牛公司的品牌戰略首重表現產品的特色所在。沒有傳達出產品價值的廣告宣傳，就算一時有些業績出現也不會長銷，因為品牌戰略並不是在宣傳沒有實體的虛像。

### 五、大眾參與及社會行銷

企業是與社會共存，品牌戰略應將企業的存在意義傳達給社會。品牌提供的價值，不管是出自於何種企業或公家機關，都應該具有社會意義。基於它會促進投資基金長期穩定成長的期望，近年來企業社會責任(Corporate Social Response)已備受關注，但這本來就是品牌戰略與企業經營結果裡應該有的報告。與其關注投資人關係，它更應該代表著企業的社會價值、顧客價值、員工價值的總和。

### 六、事業架構與品牌體系

企業擁有多個的事業單位、公司或關係企業，且旗下有各式各樣商品或服務的情

---

<sup>50</sup> 同前揭註。第 13 頁。

況很常見。品牌戰略便是要將各自的戰略系統化，並探討要如何呈現其架構，使其有效發揮到全體事業或品牌戰略上。品牌體系的表現方法，可依循主要品牌與旗下品牌的關係去劃分成三種類型，紅牛公司的品牌即屬於單一型品牌體系：

**(一) 單一型(monolithic)：**

主要品牌與旗下品牌的表現手法大致相同。可立即辨識出是同一家企業或團體。

**(二) 支持型(supported)：**

保持主要品牌與旗下品牌的共通性與關係性，但表現手法略有變化。

**(三) 個別型(individual)：**

主要品牌與旗下品牌的表現手法完全不同。很難聯想其為同一企業、同一團隊的品牌。

## 七、內部品牌戰略與管理

理念或品牌概念的公司內部滲透，要用各式各樣的手法展開，不只是反映實際的事業活動，也為使員工能在工作中獲得成就感。從舉辦講習或利用書、影像等做為滲透管道，以傳達象徵事業或產品的品牌價值。

為了分享品牌概念，並建立不僅只於國內，而是立足於國際的品牌設計識別，活用IT的運用方針已正式展開。活用網路作為內部品牌戰略的通路，可提升品牌態度調查或實際活動情況等資訊的共有化。

## 貳、連貫品牌策略

為將品牌累積成為紅牛公司(Red Bull)的資產，紅牛公司(Red Bull)長期維持一貫性的概念，並不斷地與消費者進行溝通與對話。品牌責任者在產品開發過程中，從一開始的市場環境調查、消費者行動分析、行銷策略擬定、一直到實行結果的預測，都必須擔負起一致且連貫的責任。

以「建構企業和顧客之間長期且穩固的連帶關係」作為品牌行銷的經營目標，建立出能反映企業經營理念與長期願景的品牌本質，使其成為品牌經營的最核心骨幹。

而企業品牌本質也代表著企業的過去、現在與未來，同時間反映企業經營策略與未來發展方向的形象表現<sup>51</sup>。為了發揮品牌的優勢，第一階段必須蓄積強力的品牌能量，之後才能運用品牌能量擴大影響效果，然後再以累積的品牌資產進一步提升品牌的資產價值。



圖 4、品牌資產管理階段<sup>52</sup>

在此思考下，台灣企業應重新檢視自身品牌體系：檢視作業包括(一)進行品牌價值評價、透過品牌價值評價建立品牌管理的基準；(二)確認品牌形象以及分析長期企業的經營策略，藉以樹立企業品牌的認同；(三)為了擴展品牌認同，擬定溝通宣傳策略；(四)建立管理支援系統等四個整頓作業階段<sup>53</sup>。

## 第二節 品牌連結策略

運用品牌資產的方法有擴大自家品牌的方案與連結其他品牌的策略。紅牛公司 (Red Bull) 連結品牌的策略可分為：以強調品牌要素產品的核心材料與產品的「要素品牌 (Ingredient Branding) 行銷」、結合具獨立性且具相當歷史的品牌共同推出新產品的共同品牌行銷策略、透過廣告、促銷等合作共同進行品牌行銷的「共同品牌行銷活動 (Co-Branding Activity) 策略」，此外，還包括「品牌聯盟 (Composite-Branding) 策略」與「授權 (Licensing) 策略」等等<sup>54</sup>。

品牌的連結活動，一方面得以共享品牌的核心價值，另一方面，也能創造出雙贏

<sup>51</sup> 請參閱黃蘭琇譯(2011)，三星品牌為何強大-三星的品牌管理策略，臺北：天下雜誌。第 246 頁。

<sup>52</sup> 同前揭註。第 250 頁。

<sup>53</sup> 同前揭註。第 247-248 頁。

<sup>54</sup> 同前揭註。第 250 頁。

(Win-Win)的結果，相較於獨自行銷亦能降低一定的費用，經由顧客滿意度的提升更同時提高品牌的授權權利金，並確保合作品牌的顧客族群。並且，共同使用品牌資產還能增加提高銷售額的機會，也更進一步鞏固品牌的資產價值<sup>55</sup>。

表 1、品牌連結策略<sup>56</sup>

區分	策略
要素品牌行銷策略	運用品牌產品必須的要素或材料，創造品牌資產的品牌策略
共同品牌行銷	連結已具有一定形象的現有企業品牌、或家族品牌，推出新產品的策略
共同品牌行銷活動	結合其他品牌，透過廣告、促銷等行銷活動開拓市場的共同品牌
品牌聯盟策略	兩個既有品牌同時使用同一個產品，是擴展品牌的形式之一
授權策略	接受一定金額的權利金，將產品品牌借用其他品牌使用的策略

### 一、 要素品牌行銷策略

要素品牌行銷策略是運用品牌產品構成中獨特要素或素材，來創造品牌的資產價值。紅牛公司(Red Bull)透過與各種公開運動競賽成為贊助廠商並與相關業者合作，有效運用F1賽車隊的知名形象進行品牌行銷<sup>57</sup>。

### 二、 共同品牌行銷策略

共同品牌行銷指的是結合具有獨立影響力的品牌，共同推出新產品，從消費者立場將品牌優惠極大化的一種行銷手法<sup>58</sup>。

### 三、 共同品牌行銷活動

共同品牌行銷活動指的是為提高產品的銷售，結合所有相關的品牌產品，共同進行全盤性的廣告與促銷等行銷活動。品牌聯盟(Composite-Branding)策略指的是，兩家

<sup>55</sup> 同前揭註。第 251-252 頁。

<sup>56</sup> 請參閱洪成民(2006)，*Brand Convergence, Branded brand*, Cheil Communications.

<sup>57</sup> 同註 51。第 252 頁。

<sup>58</sup> 同註 51。第 253 頁。

現有品牌結合之後使用成為新產品的品牌名稱，例如紅牛公司贊助F1賽車比賽並提供紅牛能量飲料供賽車選手飲用，即是將兩個品牌合而為一，讓消費者對新產品的品質保有一定的信任感。

將受到商標法與著作權保護的所有權，透過商品化、服務或促銷方案等方式在一定期間出借其他企業使用，稱之為品牌授權(Licensing)。因為累積一個新品牌的品牌資產往往需要好幾年的時間，取得品牌授權能即時達到該品牌的反射效果<sup>59</sup>。

如果品牌的目標與方向一致，品牌間的核心競爭力彼此又能互補的話，與具特殊性又有一定實力的品牌進行合作，不愧是增強品牌資產價值的好手段之一。因此，三星持續不斷地尋求與更嶄新、更有趣知名品牌的合作策略方案，永遠不以現況為滿足，而是要成為向永無止盡的創新與成長挑戰的最高品牌<sup>60</sup>。

### 第三節 商標佈局

#### 壹、紅牛商標申請分析

為了瞭解紅牛股份有限公司(Red Bull GmbH, 下稱紅牛公司)如何保護其商標以及經營品牌，本組利用歐盟內部市場協調局(Office for Harmonization in the Internal Market, OHIM)之商標檢索系統<sup>61</sup>，以Red Bull GmbH為申請人作為檢索條件，檢索出紅牛公司之歐盟商標申請案件有175件(包含透過馬德里體系<sup>62</sup>申請並指定歐盟的部分)。



<sup>59</sup> 同註 51，頁 255-256。

<sup>60</sup> 同註 51，頁 257。

<sup>61</sup> [http://oami.europa.eu/CTMOnline/RequestManager/en\\_SearchBasic](http://oami.europa.eu/CTMOnline/RequestManager/en_SearchBasic)

<sup>62</sup> 商標國際註冊馬德里體系(馬德里體系)現包含《馬德里協定》(1891)和《馬德里議定書》(1989)，由設在瑞士日內瓦的世界智慧財產權組織國際局管理。透過馬德里體系註冊之國際商標相當於該申請人在每個指定國或組織直接進行的商標註冊申請或註冊。如果在規定期限內(12 或 18 個月)，某指定國或組織的商標局沒有駁回對該商標的保護，國際商標便如同在該局直接註冊的商標。

## 圖 5、Red Bull 主要商標圖

歐盟商標自1996年4月1日開始實施，同年1月1日起接受申請，其最早之申請日為1996年4月1日。紅牛公司以1996年4月1日為申請日之申請案有三件，為  (圖形商標)、RED BULL(文字商標)以及  (圖形商標，亦為商品包裝<sup>63</sup>)，指定之類別為第3, 5, 9, 12, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 41, 42類，總共24類。由此可知，對於主要的商標紅牛公司一開始即採取廣泛註冊之態度，非僅註冊於商品所屬之類別(第32類)。

採取廣泛註冊策略的好處在於：第一，爾後公司如想要多角化經營，不用擔心該商標已被他人註冊，侵害到他人商標權，或是商標申請案因為同一或類似的在先商標而遭駁回。第二，避免被搶註，如未註冊於該類別，被其他人搶註後須證明自己的商標已享有一定信譽，且他人不當使用該已申請之商標將造成不公平之利益或對較早之商標之獨特性或信譽造成損害。第三，與美國商標申請採取先使用主義不同，歐盟商標申請後有五年時間決定是否使用該商標，五年後如未使用，僅增加他人以未使用為由，請求撤銷商標註冊之風險。本組於2013年6月24日訪問德國BOEHMERT & BOEHMERT事務所的Heinz Goddar博士亦建議企業可考慮廣泛註冊其商標，以獲得較廣之保護。

初期紅牛公司申請較多文字商標，並於1998年起申請一系列與Bull相關之文字商標，不過未能註冊成功。

除了文字及圖形商標之外，近期紅牛亦申請產品包裝之商標或3D商標，加強對於其商標之保護。

再者，  為紅牛公司最主要商標，1997年即註冊於尼斯國際分類之全部類別，即第1類至第42類<sup>64</sup>。由於商標使用須以申請時商標圖樣為之，紅牛公司於2004年與2006年將主要商標 **Red Bull** 與  拆開申請，註冊於全部類別，即第1類至第45類，將商標作更有效之運用。

<sup>63</sup> 即 Trade Dress。

<sup>64</sup> 2002年1月1日起尼斯國際分類第8版生效，將原42類分割成第42至第45類。

## 貳、紅牛商標訴訟分析

### 一、歐盟商標異議案

使用OHIM網站並以OPPONENT: RED BULL作為檢索之關鍵字，檢索結果有55件異議案，如下表：

表 2、紅牛作為異議人之歐盟商標異議案

	歐盟商標 申請號	日期	類別	受異議 之商標	據以異議 之商標
1	009918947	2013/1/22	32, 33	TOROVERDE	TORO
2	009306382	2012/9/24	5, 30, 32		 , etc.
3	009251984	2012/5/10	34	TORO OSBORNE	TORO ROSSO, etc.
4	009032715	2012/4/18	12	BULL	RED BULL, etc.
5	009088667	2011/12/22	32	OX POWER & PERFORMANCE	RED BULL, etc.
6	009215567	2011/11/17	32	BULLDOG	BULL, etc.
7	009033168	2011/10/31	12	TORO	TORO ROSSO
8	007427594	2011/7/31	32, 41	TAURUS	TAURUS, RED BULL, etc.
9	008774721	2011/7/22	-		BULL, etc.
10	008874646	2011/5/31	5, 25	Libid Bull	RED BULL, etc.
11	008982597	2011/5/27	33	BULL HEART	RED BULL, etc.
12	008125775	2011/4/4	30, 32, 33	TAURO	RED BULL, etc.
13	005980222	2010/12/8	32	RED ANGUS	RED, etc.
14	008293813	2010/12/2	33	RED WHISKEY	RED, etc.
15	007082878	2010/12/2	30	AMERICAN BULLET	RED BULL, etc.
16	008507816	2010/11/15	5, 30, 32	BULL BANG	RED BULL, etc.
17	007415763	2010/11/12	30	red	RED BULL, etc.
18	W00978728	2010/10/28	32	REDLINE	RED BULL, etc.
19	006664304	2010/10/20	30, 32	Toro Loco ENERGY DRINK	RED BULL, etc.

20	008335507	2010/9/29	32	Red Bat energy drink	RED, RED etc.
21	007234578	2010/9/21	33	green bull	BULL, etc.
22	006981311	2010/8/31	32	Red EAGLE	RED BULL
23	005606546	2009/8/25	18, 25, 35	BRAVO BULL	RED BULL, BULL SHOP, etc.
24	005935201	2009/6/25	32, 33	BULLPOWER	RED BULL
25	005531702	2009/6/15	29, 30	HI RED	RED
26	W00895876	2009/3/20	05, 29, 30, 32	BULLDOZER DOZER	RED BULL
27	004694865	2008/12/10	29, 30	GOLDEN BULL	RED BULL
28	004727145	2008/10/31	32	BULLET	BULLIT, BULLIT etc.
29	004548673	2008/9/25	25, 30, 32	SPORT BULL	RED BULL
30	004746939	2007/12/18	32, 33		 etc.
31	003784931	2007/11/29	32	TAKE IT AS RED	RED, RED BULL, etc.
32	002891000	2007/10/17	25, 32, 33	RED RATTLER	RED BULL
33	003412434	2007/10/11	32	REDBUSH THE REDBUSH TEA COMPANY	RED BULL, RED
34	004331385	2007/8/30	32		RED BULL, etc.
35	003412442	2007/8/30	03, 16, 30, 32, 43, 44	REDBUSH	RED BULL, RED
36	002240091	2007/8/29	32, 39		<b>Red Bull</b>  ETC.
37	002023216	2007/6/18	32, 33, 42	RED BIRD	RED BULL
38	003802031	2007/2/12	32, 33	BULLRIDER	BULL
39	003751302	2006/12/18	30, 32, 33	BULL NATURAL	BULL
40	003660685	2006/12/12	25, 30, 32	STRONG BULL	BULL
41	002952489	2006/11/27	32	RED CARABAO	<b>Red Bull</b>  etc.
42	003660644	2006/6/20	25, 30, 32	GREEN BULL	BULL
43	003095809	2006/3/31	33	RED SHOT	RED
44	002900660	2006/2/17	32, 33	BULLHORN	RED BULL
45	002900645	2005/10/27	32, 33	BULLFROG	RED BULL, etc.
46	002684652	2005/9/30	32, 33	RED DOG	RED BULL
47	002870111	2005/9/30	32, 33	RED DOG	RED BULL
48	001500917	2004/12/14	32, 33, 42	TORO	RED BULL
49	001553247	2002/10/22	32, 33	RED STEER	RED BULL

50	001468826	2002/4/30	14, 18, 25	BULL	RED BULL
51	001468826	2002/3/25	14, 18, 25	BULL	RED BULL
52	000196055	2000/6/20	25, 32, 33, 42	BLACK BULL	RED BULL
53	000922625	2000/5/31	9	MOTOROLA WINGS	WINGS
54	000196055	2000/4/27	25, 32, 33, 42	BLACK BULL	RED BULL
55	000064311	1999/9/7	14, 34		

資料來源：OHIM網站(表格為本研究整理)

從上表可知，紅牛公司從1999年開始積極對於歐盟商標申請案行使異議權利。此55件異議申請案，若公告之歐盟商標中包含Red或者Bull(或字義與牛類似)之字樣，或是商標圖樣中含有牛的圖形，甚或類似紅牛飲料瓶罐之商品包裝，紅牛公司皆對該商標提出異議案。

根據本組於2013年6月28日與紅牛公司法律部門的智慧財產申請經理Florian Kremsner先生之訪談，他提到紅牛公司對於提出異議之策略在於，不論對方商標是否相同或近似，亦不論指定之商品、服務是否相同或近似，只要公告之歐盟商標中包含Red或者Bull之字樣，公司一定會提出異議，以防止其商標被淡化或是相關消費者有混淆誤認之虞。

## 二、Red Bull 商標民事侵權案件

Red Bull 亦積極於歐盟各國行使與維護其商標，查詢OHIM網站，Judgments of Community Trade Mark Courts concerning Community Trade Marks有7件跟Red Bull相關之案件。而以下將討論一件2012年英國高等法院之判決：*Red Bull GmbH v. Sun Mark Limited and another* [2012] EWHC 1929(Ch); [2012] EWHC 2046 (Ch)

紅牛股份有限公司控告Sun Mark有限公司以及Sea Air & Land 貨運有限公司侵害紅牛公司的BULLIT馬德里國際商標註冊以及Red Bull歐盟商標。Sun Mark Limited為一間供應超市商品之經銷商，亦發展自己的品牌；Sea Air & Land貨運有限公司則是與Sun Mark有限公司合作運送其商品。

表 3、BULLET 與 Red Bull 之 BULLIT 商標一覽表

系爭商標	據爭商標(紅牛公司之商標)
	
NO BULL IN THIS CAN	RED BULL

在此案中，被控侵權之商標為BULLET，用於銷售能量飲料。該產品的廣告標語(strapline)“NO BULL IN THIS CAN”亦被指控侵害了紅牛公司的商標權。

英國高等法院於2012年7月17日作出判決，認為系爭商標與據爭商標在視覺、聽覺以及觀念上高度相似，加上使用系爭商標之商品亦與據爭商標指定註冊之商品相同，因此有混淆誤認之虞(a likelihood of confusion)。

至於標語NO BULL IN THIS CAN，由於文字使用了紅色並且用於相同消費市場，相關消費者可能認為該標語係玩文字遊戲，意指NO RED BULL IN THIS CAN(因為是紅牛公司的競爭者)，因此法官認為被告有意藉由紅牛的商譽來行銷，有搭便車之行為。

在2012年7月24日的聽證會(hearing)上，法官進一步核發了以歐盟為範圍的禁制令。

至於紅牛公司BULLIT商標的有效性，雖然紅牛公司於1999年向OHIM提出BULLIT歐盟商標註冊申請，但因與W&S Holding公司之在先商標Bullit衝突，因此該系列商標申請被駁回。然而，2005年時紅牛公司向W&S Holding公司買下Bullit商標，開始生產銷售以Bullit為商標之產品。此外，紅牛公司亦利用馬德里體系申請Bullit國際商標註冊並指定進入歐盟<sup>65</sup>等國。

除了提出侵權訴訟外，紅牛公司同時亦利用指定荷比盧三國(Benelux)的Bullit國際商標註冊案<sup>66</sup>以及指定歐盟的BULL國際商標註冊案<sup>67</sup>，針對被告歐盟商標第4727145號申請案BULLET提出異議，OHIM因此駁回被告歐盟商標申請案。

由此案例可一窺紅牛公司的商標布局策略，除了申請商標之外，還利用商標讓與

<sup>65</sup> 註冊案號為 886486，註冊日為 2005 年 8 月 19 日，類別為第 32, 33, 及 43 類。

<sup>66</sup> 註冊案號為 824548，註冊日為 2004 年 2 月 13 日，類別為第 32, 33, 及 43 類。

<sup>67</sup> 註冊案號為 867805，註冊日為 2005 年 7 月 15 日，類別為第 32 類。

方式向其他公司買下商標，並透過異議以及使得對手無法取得商標註冊，最後以侵權訴訟獲得賠償並取得禁制令，捍衛自身的商標權。

## 第四節 關鍵成功因素

### 壹、成就全球化品牌原則與管理特徵

為了確認是否具備前進國際市場的成功要素，企業必須做出自我評價。透過成功的全球化品牌『紅牛(Red Bull)』，可以觀察到以下原則<sup>68</sup>：

#### 一、認知

成功的品牌，會得到消費者與意見領袖的明確認可，並擁有足以影響業界的能力。以紅牛(Red Bull)為例，它享有來自賽車迷、極限運動迷及能量飲料愛用者的熱烈讚譽。此品牌象徵著年輕活力，且對於飲用者而言也存在「恢復能量」的意義。這種形式的認知體現了感覺與現實的結合，也因此，品牌得以在新市場中快速建立起信賴感。

#### 二、一致性

成功的全球化品牌，其視覺、語言、聲音、觸覺認知度，擁有超越地域的強烈一致性。他們提供全球一致的顧客經驗，且經常獲得完整的全球行銷經營的支持。紅牛品牌就是非常顯著的例子，他們為了要回歸原點，將取得的分散要素全部剔除，使核心顧客價值單純化，保留住全世界共通的訊息。

#### 三、情緒性

品牌若沒有情緒層面的競爭力，就不能稱為品牌。品牌象徵著約定，必須使人們相信那是可能實現且想要參與。透過情緒，品牌能夠觸及跨越文化差異的人類價值觀或願望，捉住消費者的心。紅牛能量飲料訴求不管現實的身體能力如何，每個人的內在都存有熱愛運動的心。藉此訴求明確地集中焦點，並提供符合大眾市場的需求。消費者討論的重點超越了具體飲料的性質，而是喝了紅牛能量飲料，活動時感受到的一切都昇華了。

---

<sup>68</sup> 同註 46，頁 31-32。

#### 四、獨特性

偉大的品牌代表著偉大的想法。這些品牌對內對外，都具有獨一無二的地位。這些品牌有效運用所有的傳達要素，使其不管在整體的國際市場或個別地域也能確保地位。紅牛公司(Red Bull)不只是巧妙地運用了極限運動行銷組合，並確保紅牛品牌擁有最有利且獨特的特質-「活力(Energy)」。該品牌現在成為日常生活一部分，也存在年輕活力的象徵。紅牛品牌不論在實體層面或情緒層面，都已深入扎根至顧客的日常態度與行為裡。

#### 五、適應性

全球化品牌需要尊重各地域的需要、欲求與喜好。紅牛品牌除了達成世界規模與使命，也要因應個別的市場。紅牛集團在這樣的訊息，表現出基於深入了解地域風情或習慣的在地飲料與服務。以一句話來代表的話，就是傳達了「全球地方化」的優點。

#### 六、管理

組織的上層必須要擁護並支持品牌，CEO能站在行動的前頭是最理想的。領導者不斷地重複品牌的思想與世界觀，能使賦予商業戰略容易識別的面貌。訴求超越地域性的特別事項及人類普遍的性質或體驗，領導者的參與代表著決定性的意義。這是確保企業文化將品牌放在所有活動根本位置的重大一步。

### 貳、品牌管理特色

在全球化品牌『紅牛(Red Bull)』個案中，可以發現其<sup>69</sup>：

#### 一、獲得洞察力

卓越的品牌明確地把握住顧客的真正想法。一旦洞察力確立後，品牌必須確保在世界各地能夠維持一致性，並讓顧客感受到。

#### 二、吸收在地智慧

品牌是動態的，絕不是固定在同一個地方，所以品牌管理需要經常有嶄新的想法。以全球化品牌『紅牛(Red Bull)』來說，期望將單一訊息以近乎相同的訴求去傳遞

---

<sup>69</sup> 同註 46，頁 32-33。

給所有人，是不切實際的想法。好的全球化品牌管理，是經常觀察當地市場並與當地維持有效的關係，以對抗競爭對手的行動。

### 三、團隊

全球化品牌需要全球化的品牌管理團隊。這個組織要具有地域性和國際性，負責維持品牌的領導位置。『紅牛(Red Bull)』身為全球化品牌領導者，必須基於效果指標來進行重要的判斷，並賦予其為了要實行管理所需的權限和手段。建議品牌管理團隊最好是設置在企業高階主管之下，且與品牌相關決定事項應和CEO直接溝通。

全球化品牌的管理為了要創造、確認、提升品牌效果，有許多工作必須施行。它經常以廣泛的品牌管理委員會的形式進行，各經營單位的代表或合作代理商也可參與。

### 四、投資

現在構成企業大半價值的，是包含品牌在內的無形資產。這些資產也和其他資產一樣必須要投入資本。如果是先進的企業或有見識的管理階層，也會了解到在傳遞溝通的過程也是需要適度的支出。但不是說CEO或CFO有無限的權責。任何投資在具體化之前，都必須有客觀的、數值化的指標。

### 五、效果測量系統

全球化品牌為了要維持長期的地位，需要保持一致性的廣泛測試品牌資產價值。藉此找出優良的事例並加上對品牌展開有益的訴求，讓品牌管理團隊得以確認在世界各國的一致性。這個資產價值測量包括了首要意念、綜合印象(喜愛度、滿足度、忠誠度、推薦度)、品牌形象的特質、產品/服務的性能的認識，以及品牌的價值評價，以判斷資產負債表中品牌對經濟的貢獻度。

## 參、獨特品牌管理機制

### 一、建構品牌資產

品牌的資產管理不單單只是藉由廣告或宣傳，而是從設計到管理的階段，都需要長期性的計畫、與全公司整體的努力。企業應該設計出既能維持自家品牌間的連貫性、同時又各具獨特的差異性，將品牌間綜合效果發揮極致的品牌組合(Brand

Portfolio)。如此一來，才能有系統地建構企業的品牌資產價值。

所謂的品牌組合指的是一個組織所管理的所有品牌而言。其中包含了主要品牌、家族品牌、擔保品牌、子品牌、品牌化的差別性因素、共同品牌、品牌化的活力因素、以及企業品牌等各種要件。而品牌組合策略則是指增加或減少子品牌、決定品牌排序、擴張特定品牌至其他範疇、新產品使用企業品牌、企業品牌使用保證品牌以及開發品牌關係等等。

藉由品牌位階圖可以理解品牌組合的結構。位階圖的構造是由水平軸與垂直軸所形成的圖表。水平軸代表在品牌保護下的子品牌與擔保品牌的適用範圍；垂直軸則代表個別產品、進入市場時必要的品牌以及子品牌的數量。透過位階圖的組成可以設計企業的品牌組合，同時企業透過品牌組合可以更有效地分配內部資源，並發揮品牌之間的最佳綜合效益<sup>70</sup>。

## 二、為管理品牌資產價值而進行的組織調整

為將品牌視為資產進行管理，建構以品牌為中心的組織系統為第一要件。此外，不能侷限在品牌行銷實務工作者固有的領域內，更必須在企業整體經營的層次上占領一席之地<sup>71</sup>。



圖 6、紅牛品牌資產價值管理概念圖

<sup>70</sup> 同註 51，頁 228。

<sup>71</sup> 同註 51，頁 238。

紅牛公司(Red Bull)除設定品牌願景並建構品牌系統，為了進行品牌評價與診斷，並且設置品牌追蹤系統，用以成為推測品牌成果與決策過程的判斷依據。同時為了進行品牌的相關決策與行銷，特別組成品牌委員會與專責組織<sup>72</sup>。

品牌委員會身為品牌相關行為的最終決策單位，不但需要正確掌握內部的資源、以及有效地進行資源分配，並且正確無誤地提供所有與品牌相關決策所必要的一切可能資料。定期召開品牌委員會，根據企業環境的變化提供最迅速、正確的因應對策<sup>73</sup>。

原則上，企業機制的改變速度不宜過快，而應以漸進式的速度、以最高經營者的理念為方針，在經驗與知識並進累積的過程中，循序漸進地演化而來。換句話說，企業應適時因應環境與趨勢的變化，在活用資源的過程中學習經驗，同時經由不斷地反覆學習提升與進化<sup>74</sup>。

惟有在企業最高經營者明確的願景下，靈活因應當前環境現況以及運用所有資源，建構出企業獨特的機制體系，才有可能成為帶領產業的領導企業。此外，儘管企業機制也有可能在短期之內形成，但為了具備持續性的競爭優勢並且讓其他競爭者無法仿效，企業機制必須隨時配合新的環境變化、不斷地努力加以改善與調整。然而，企業機制的改善與調整，並非只是單純地解雇從業人員、統整相關部屬部門單位或改造調整生產線而已，而必須施行真正的企業機制革新。

分析『紅牛(Red Bull)』品牌成功的背景，可以歸納出以下幾個成功的關鍵策略。為了增加銷售，紅牛(Red Bull)選擇將投資集中於競爭力事業上。也就是對於紅牛(Red Bull)擅長的能量飲料事業，進行積極的經營資源投資。此外，紅牛(Red Bull)集中力量建構企業的核心能力，相較於擴展企業事業範圍，紅牛(Red Bull)更集中力量於核心事業領域；同時，透過與公司成員建立企業策略的共識，清楚指示企業成員與個人應扮演的角色與其責任方向，成為募集新鮮創意與形塑積極工作環境的良好基礎。另一方面，透過改造官僚式的組織文化，塑造以重視能力為主的年輕組織文化，顯示紅牛(Red Bull)企圖以組織再造賦予企業新生命的決心<sup>75</sup>。

---

<sup>72</sup> 同註 51，頁 240-241。

<sup>73</sup> 同註 51，頁 241。

<sup>74</sup> 同註 51，頁 263。

<sup>75</sup> 同註 51，頁 264。

## 肆、堅守品牌一貫性

定義品牌的承諾，並與利害關係者保持一貫性的溝通、同時取得信賴與支持(品牌資產)等一連串的品牌經營活動，將與未來企業的長壽經營產生密切的關聯。因此，所謂的「成功品牌」，指的就是企業或產品與顧客間建立長久且不變的連帶關係，進而成為成功的品牌。

因此，從企業品牌或產品品牌上，分析截至今日依然屹立不搖的長壽品牌成功因素，我們可以從企業努力確保品牌持續可能性的長壽經營面上得到啟發。具體而言，要成為「成功品牌」究竟有哪些條件呢<sup>76</sup>？

- 一、要成為「成功品牌」，必須要樹立縝密且具一貫性的品牌策略，並且確實加以管理。在樹立品牌策略時，首先必須要建構出能進行品牌經營基礎建設的品牌平台，也就是訂定品牌願景、品牌認同與定位、建立品牌概念等品牌策略基礎建設的樹立。要成為「成功品牌」，則在此過程中，並須要有縝密與一致性的規劃。例如，紅牛(Red Bull)即以「活力」為其品牌理念。萬一消費者心中不再認為紅牛(Red Bull)是能提神的能量飲料，此品牌價值很快地即會消失不見。因此，要在國內市場或是世界市場中生存，一定要樹立一貫性的品牌策略<sup>77</sup>。
- 二、國內成功的品牌要想提升成全球化「品牌」的話，必須提升品牌的文化價值。也就是，必須掌握世界共同的文化潮流、推出足以反映趨勢的品牌溝通活動。如此，才能塑造出全世界受用的品牌形象。例如紅牛(Red Bull)「消費者價值觀變化」是以運動價值作為品牌認同的核心，打造出成功的品牌範例。
- 三、要在全球化市場中成為「成功品牌」，必須先成為受尊敬的企業。受尊敬的企業指的是企業在創造公司本身的利益外，藉由履行企業的社會責任，因而取得顧客與消費者的信賴。因此，企業必須超越追求利潤與創造就業等基本價值觀，而是站出來積極地為企業所在的社會生存與發展盡一份心力<sup>78</sup>。

---

<sup>76</sup> 同註 51，頁 273。

<sup>77</sup> 同註 51，頁 273-274。

<sup>78</sup> 同註 51，頁 274。

## 伍、強化品牌價值

品牌價值評價是檢視當前品牌資產水準為何、找出為達成品牌目標應該推行何種經營活動，是品牌管理與育成工作必要的一個階段。品牌價值評鑑不但能幫助掌握某一企業的品牌資產賣出或收益的資訊，對於行銷負責人或進行品牌相關人員，提供形成品牌忠誠度的方法以及與市場成果連結的有效方法。不僅如此，品牌價值評價對於事業單位別品牌投資的成果評價，行銷投資的分配、對投資者取得資源前的資料提供、策略性合作，對於提供與品牌相關的資訊、合併之後使用的品牌決策、之後品牌行銷提案等各方面，為重要的必要手段<sup>79</sup>。因此，為了打造「成功品牌」，透過經營活動的基礎：計畫(plan)-實行(do)-評價(see)活動的投入，藉由品牌資產價值評價，擬定提升品牌忠誠度的策略，在實行過程中產生一定的回饋，建立企業內部品牌經營的機制體系<sup>80</sup>。

## 陸、小結

管理好品牌當然是先有品牌策略，後有品牌管理。好的品牌策略支撐著好的品牌管理，它們一定是相互支援與發展，要管理好品牌，需要調動品牌策略的所有因素進行與之配合。本研究整理紅牛(Red Bull)品牌關鍵成功因素包括產品的品質受到消費者的信賴、堅守品牌一貫性、異業結盟及商標維護策略等(詳見圖七)。紅牛(Red Bull)品牌管理體系包括好產品、特色服務、品牌組合運用等，要從這些外部環境感知層面，讓紅牛(Red Bull)品牌認知統一、清晰、完美；紅牛(Red Bull)公司內部要統一思想與企業文化，加強認知，建置商標管理組織以進行全球品牌管理，並持續強化品牌價值等，讓紅牛(Red Bull)品牌能深植於消費者心中。

企業品牌管理應包括產品、服務、傳播、行銷、團隊等各種方面，還要隨著市場的變化，時時進行微調，以適應新的市場變化。重要的是，消費者是需要品牌來時時提醒的，要不停的告知，這樣才能形成一個持續不斷的品牌認知意識。從品牌價值的傳遞來看，不外乎「說什麼、對誰說、怎麼說」三面向，如能把這三面向做好，企業

---

<sup>79</sup> 同註 51，頁 275。

<sup>80</sup> 同註 51，頁 276。

品牌就可以持續發展並成為「成功品牌」<sup>81</sup>。

表 4、紅牛品牌關鍵成功因素(自行整理)

關鍵成功因素	紅牛(Red Bull)
品質(信賴感)	1. 嚴格控管產品品質，讓顧客產生信賴感(認知) 2. 履行企業社會責任、取得顧客的信賴(認知)
包裝(產品設計)	1. 尊重各地喜好，調整產品包裝設計(適應性)
顧客導向	1. 提供全球一致的顧客經驗(情緒性) 2. 取得完整全球行銷經營支持(一致性) 3. 提供在地飲料與服務(適應性) 4. 明確把握顧客真正想法(獲得洞察力)
堅守品牌一貫性	1. 領導者擁護並支持品牌(管理) 2. 定義品牌承諾、與利害關係人保持溝通並取得信賴與支持(管理)
贊助對象(異業結盟)	1. 運用極限運動行銷組合(獨特性) 2. 廣告宣傳與品牌文化價值提升(投資)
商標維護(申請與訴訟)	1. 建構品牌資產、品牌組合策略(管理) 2. 觀察當地市場並維持品牌/商標有效關係，以對抗競爭對手行動(吸收在地智慧) 3. 建立全球化品牌管理團隊(團隊) 4. 品牌價值評價機制建立(效果測量系統)

<sup>81</sup> 請參閱梁中國、鄭新安(2011)，*平衡：企業品牌的生存戰略*，臺北：逸居管理，頁 147-149。

## 第四章 ESCADA 品牌的經營策略

消費者行為之 AIDA 法則說明了潛在消費者從接觸商品資訊(如廣告、型錄……等)開始,一直到完成商品消費行為(購買)的四個流程:(一)認知(Awareness, A):係指消費者經由廣告的傳播,逐漸對產品或品牌認識瞭解,或許是一個聳動的標題或是相關的促銷活動,吸引目標族群的注意;(二)興趣(Interest, I):係指閱聽人注意到廣告主所傳達的訊息之後,對產品或品牌產生興趣;(三)慾望(Desire, D):係指消費者對廣告主所提供的「利益」如果有「擋不住的感覺」,就會產生擁有該項產品的「慾望」;也就是一種將產品「據為己有」的慾求,「興趣」與「慾望」有時只是一線之隔,如果掌握住消費者發生「興趣」的一剎那,使之轉化為「慾望」,廣告就成功了大半;(四)行動(Action, A):係指潛在消費者對產品或品牌,進行消費行為<sup>82</sup>。意即消費者在經過前述 AIDA 四個流程購買商品時,須先知道有這樣商品(A),然後要對該商品產生興趣(I),接著產生慾望(D),最後才會有購買行為(A),而一個有品牌的商品,由於在知名度上已獲得先機,所以當消費者選擇考慮清單時,會被優先納入有興趣的名單,因此,即使是兩件完全相同的商品,消費者對有品牌的商品,購買機率會較高,而且願意付出的價格也會多一些,進而造就品牌迷人之處。然而雖然有品牌的商品在銷售上佔有極大的好處,但若要商品不斷的擴大國際市場,或是要多樣化產品線以提高商品的品牌價值,仍必須負擔相當的風險。因此本章特以德國的全球頂級時裝品牌 ESCADA 品牌策略進行分析並具體提出建議,以作為台灣企業發展品牌之借鏡。

### 第一節 公司簡介(Company profile)

- 一、創始人:沃爾夫岡(Wolfgang)、瑪格蕾斯·萊伊(Margareth Ley)
- 二、主營產品:女性時裝、飾品、香水、眼鏡、手提包等
- 三、設計風格:簡潔、幹練、精明、個性.
- 四、官方網址:<http://www.ESCADA.com>

<sup>82</sup> Strong Jr, E.K. (1925), *Theories of selling*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 9(1), pages 75-86.

## 五、公司歷史沿革

表 5、ESCADA 公司歷史沿革

時間	公司歷史事件
1976	ESCADA 成立於德國慕尼黑(Munich, Germany)
1979	ESCADA 正式引進市場
1982	ESCADA 進軍美國市場
1986	首次公開招股
1989	快速國際化：成立8間分公司(美國、加拿大、英國、日本、法國、西班牙、義大利、亞洲)
1990	ESCADA第一瓶香水引進市場
1992	ESCADA 創辦人兼首席設計師Margaretha Ley去世
1994	Brian Rennie出任為設計總監，ESCADA SPORT正式引進市場
1998	ESCADA 眼鏡系列引進市場
2000	ESCADA 配飾系列引進市場
2007	ESCADA 進軍大陸市場
2009年8月	ESCADA AG申請破產保護令並開始品牌收購進程
2009年9月	與米塔爾(Mittal)家族信基金達成銷售及轉讓協議
2010	ESCADA 由原本的德國私營有限責任公司(GmbH)變成歐洲公共有限責任公司(SE)。

ESCADA是一個來自德國的全球頂級時裝品牌，是德國三大品牌（ESCADA、BRAUN BUFFEL、AIGNER）之一，由沃爾夫岡(Wolfgang)與瑪格蕾斯·萊伊(Margaretha Ley)在1976年創立於德國慕尼黑，以女裝及配件著名的奢侈品牌。該公司並擁有PRIMER AG公司百分之百的股權，PRIMER AG為生產中價位的apriori、Laurèl和其他品牌的公司。現今屬於ESCADA的商店超過194家，並在約60個國家（Escada.com，2008）有226家特許經營店(franchise shops)。該公司自1986年以來上市，公司的資本額約為8800萬歐元，且公司的股份超過28%可自由轉讓(free float)。該公司之年營業額在2006/07年度為68680萬歐元。2008年由Dr. Bruno Salzer出任為CEO，2009年8月ESCADA AG申請破產保護令並開始品牌收購進程，2009年9月與米塔爾家族信基金達成銷售及轉讓協議，董事會與新投資者梅格米塔爾(Megha Mittal)達成協定，以2008年中訂下之商業策略為依歸，繼續商業執行之發展。2009年11月，由世界最大的印度鋼鐵公司安賽樂米塔爾家族集團企業成功買下了ESCADA AG，將著名的女裝品牌Escada收在旗下。交易包括公司的營運業務，包括員工，品牌在全世界的所有權，生產部門和銷售網路。在印度鋼鐵公司收購ESCADA AG之前，ESCADA AG在60多個國

家和地區有182家直營店和225家特許經營店，員工約2300人。2010年ESCADA 由原本的德國私營有限責任公司(GmbH)變成歐洲公共有限責任公司(SE)。如今，ESCADA Luxembourg S.r.l. 成為ESCADA 集團的母公司，在全球擁有18家附屬機構。由此反映ESCADA的業務範圍走向現代國際化。<sup>83</sup>

## 第二節 品牌策略分析

公司經營需在不同階段需要進行策略分析，以體現企業的價值，當品牌價值在企業經營愈趨重要的時代，更需企業或品牌負責單位，以積極有效的方式，利用SWOT分析、到目標客戶群了解、以及企業內部與外部知識的整合機制與競爭者分析等，對企業進行嚴密的策略規劃。以下將品牌重要分析逐一說明於後：

### 壹、目標客戶群分析(customer analysis)

該公司的目標客戶群為原以高收入職業女性為主，該公司創辦人瑪格蕾斯曾作為時裝模特兒並活躍於歐美舞臺，她對擁有時裝的獨特見解，並堅信：作為一名設計師僅僅憑靠天才的創造力是無法成功的，還應在新穎的創意與強烈市場意識之間尋找平衡支點。如此讓ESCADA率先創作出色的針織設計，在套衫及外套上展露精緻的造工及添加貼花，這令瑪格蕾斯獲得享負盛名國際級Mohair Council頒予卓越設計大獎(Excellence in Design Award)，及後她廣泛地應用皮革印花，受到同行及顧客熱烈追捧。往後，系列逐漸龐大，設計團隊隨之增加。每季度推出12組不同主題的時裝，每組用上不同的布料，確保每組款式多元化以迎合不同市場的需要。因為如此，著名義大利和法國紡織品的製造商及絲綢印製公司都紛紛均爭相與ESCADA合作。而編織與紡紗廠商，以及歐洲極具創意的印刷公司亦相繼研發專用的線條、布料及ESCADA專用顏色，達到注重新型織物、明亮大膽獨到的色彩體系運用、大塊面幾何紋與繁複的印花、刺繡、貼鄉、繡邊構成的鮮明對比的特色。此外，ESCADA刻意創造簡潔、幹練、精明、個性的形象，服裝風格明快，造型優雅，機能性強，實用性高，可系列搭配或單品組合，具女性美的華麗小禮服及晚裝，都讓ESCADA成功地展露出品牌鮮明的形象，讓ESCADA成為高收入、性感、個性而自負的職業女性各式成衣的完美選擇，

<sup>83</sup> Meinshausen, Steffen and Schiereck, Dirk (2012), *DON'T leave me that way the insolvency of ESCADA and a lack of consequence in divesting a subsidiary*, *International Journal of Economics and Research*, Vol. 03, Iss. 03, page 83.

並成為風靡全球的世界頂級女裝品牌。



圖 7 、ESCADA 服裝特色示意圖

## 貳、競爭者分析(competitor analysis)

「市場」最主要的構成因素為產品、顧客及競爭者，許多企業往往忽略競爭者分析的重要性。進行競爭者分析，首先需明確界定品牌的主要競爭者與次要競爭者，必須藉由研究分析競爭品牌的優缺點、消費者對該品牌之評價與偏好原因、品牌管理策略及企業資源分配等，以擬定具競爭力的品牌經營策略。ESCADA在奢侈品時裝行業，還有許多其他更知名的、經驗豐富的公司，例如Gucci, Louis Vuitton, Prada, Burberry, Hermes等。與他們相比，ESCADA專注於女性服裝是該公司的最大優勢，因為此優勢，該公司僅需最少的製造商之一。在奢侈品時裝行業市場上，有較少的競爭對手，目前要注意的競爭對手是Max Mara。較多競爭對手意味著更高的營銷費用，當其它奢侈品時裝公司彼此在使用更多更昂貴的布料去創造獨特性的材質時，ESCADA只需專注於唯一的競爭對手Max Mara，如此可降低營銷費用。另外，對於新進入者的威脅(Threat of the entry of new competitors)部分，雖然新進入品牌如Dsquared與Richmond等，對於已在市場建立了良好的品牌的ESCADA是一種威脅，但由於新進入者品牌必須得到零售商管道(retail channels)的良好運作，不容易達到一個既定的公司大小，因而對於已經在市場建立了良好的品牌的ESCADA而言，威脅較小。

### 參、組織結構(Organizational structure)

- 一、生產結構：除了幾個與意大利和瑞士合作的工廠，生產和設計研發的主要場所仍處於或接近德國巴伐利亞州(Bavaria)的慕尼黑(Munich)。這相近地點有利於不同部門間進行互動並找到最佳的設計，以降低生產成本。然而這種組織結構的會造成設計者和終端客戶間的距離太過遙遠，如此意味著一個新趨勢的反應需持續數月才能造成影響，此點是特別需要注意的。雖然ESCADA AG是組織結構非常強調階層分工，然而很多國家部門都外包給ESCADA總公司。因此，公司經營決策方面可以減少許多不必要步驟，達到最有效率的員工人數。換言之，新的CEO的改革決策方針，可以很容易的在各階層的分工間達到清楚正面的積極影響的效果。
- 二、股東(Shareholders)結構:根據德國Handelsblatt (2007)，ESCADA AG 主要由六大個股東擁有，擁有否決權的關鍵股東可以決定公司的經營策略，使得公司的發展受到影響，並可改革一個組織內的結構，而不需經過其它的股東通力。如此擁有決定性權力的股東具有正確的公司經營方針，則可創造其他股東擁有股份的最大價值，由於ESCADA大部分股東最感興趣的是長期的高利潤，如此實現了高價位的奢侈品牌定位。
- 三、管理(Management)結構:公司選擇一個合適的CEO的人選，往往決定了公司未來幾年的經營策略以及公司在社會上的地位，例如Apple 的CEO Steve Jobs只發表小小的演說，就導致蘋果公司的股價立即受大重大變化 (Brandeis, 2004)。因此，公司的未來往往取決於正確的CEO人選，ESCADA公司發展政策即非常重視選擇合適CEO的人選，舉例來說，Jean-Marc Loubier曾任ESCADA的CEO，他曾在一家時裝公司管理經驗，也曾在路威酩軒 (LVMH) 工作超過15年 (經理 magazine.de, 2008)。據德國“商報” (Handelsblatt, 2008)，Loubier簽訂的工作合同後，宣布了一項新的管理團隊 (Handelsblatt, 2007年)，團隊裡的成員都具有許多在時裝界的經驗，例如LVMH、Gucci、Prada等，將各領域時裝界的菁英網羅至ESCADA發展，建立ESCADA在時裝界的地位。

## 肆、加盟優勢<sup>84</sup>

- 一、 直接利用連鎖總部所擁有的連鎖系統、商標、管理、產品、技術，比自己去獨創事業在時間上、資金上與精神上都減輕不少負擔。對於完全沒有生意經驗的新進者，可以在較短的時間內入行直至成為行家。
- 二、 為了提高整個連鎖企業的商譽，連鎖總部都會隨時開發或引進或採購獨創性、高附加價值的商品，以產品差異化來領先競爭對手，連鎖加盟店直接享受這種好處。
- 三、 由於連鎖總部統籌出臺廣告宣傳、節日促銷、門店讓利等活動，使加盟店在行銷上能略勝一籌。連鎖系統良好的商譽，等於給顧客吃下了定心丸，客戶對於新開張的店或是不熟悉的店都會有親切感。
- 四、 開張前的職前訓練等裝備工作，都可由連鎖總部獲得協助；開張後還會定期有人來做各項指導。
- 五、 自己獨創生意，如果出現競爭對手，只有孤軍奮戰來應對，加盟店則有連鎖總部為後盾，可為支援。
- 六、 自行創業則必須自己決定開店場所，而自己對該地點的好壞，往往沒有信心；加盟店則可以有連鎖總部諮詢，幫助選到較好的店址。

## 伍、多角化經營產品經營

ESCADA 除了時裝外，亦有如下多角化經營產品，如此多角化的產品經營有助於品牌的擴張，讓各個產品層面的使用者可以以倍數等數的交叉擴張品牌聲望：

- 一、 香水：與歐洲名設計師致力開拓世界頂級香水產品，1990年，ESCADA推出了它的第一瓶香水，充滿了感性色彩，原先有香精和濃香水兩種，香瓶是優雅的心型水晶瓶，手工製作，飾有鍍金的曲線字母文飾。公司贏得聲譽的一招是每年的春夏時裝發佈會上都推出一系列優質的淡香水，當下一款出現的時候，前面的就被替換下來。這個傳統是從1993年的“雪紡果汁冰”(Chiffon Sorbet)和1994年的“普羅旺斯之夏”(Summer In Provence)開始的。

<sup>84</sup> <http://999.shgao.com/jiam/escadaaisikada/>



圖 8 、ESCADA 香水產品

二、太陽眼鏡和鏡架：ESCADA的金屬眼鏡架也聞名遐邇，產地有法國、義大利和日本，款式變化萬千，其設計風格猶如ESCADA時裝那樣--線條流暢簡潔獨顯自然和高貴氣質。尤其體現在鏡腿花飾的精緻和用色的變化多樣，給成熟高雅的佩戴者提供了更多選擇。ESCADA太陽眼鏡專為時尚女性設計了一系列太陽眼鏡。ESCADA太陽眼鏡採用硬度高，耐腐蝕且不易變形的塑膠材料，不易爆裂及燃燒，板材色澤光亮持久，顏色豐富，除傳統黑色、咖啡色以外，亦運用時興的雙色和夾色，加強外觀層次感與立體感。



圖 9 、ESCADA 太陽眼鏡產品

三、珠寶：頂級奢侈品牌ESCADA向世界推出了著名的ESCADA切工鑽石首飾，標誌著這一品牌正式踏入世界頂級珠寶俱樂部。ESCADA於2007年最新推出了一系列寶石飾品，ESCADA 2007新品系列造型上採用“心型”設計，充分利用鑽石以及寶石的材質將這一風格得到極致體現。ESCADA的每一款珠寶除了裝飾功能，珍藏價值更是不容忽視，ESCADA珠寶系列都是限量生產，雖然價格不菲，確會隨著時間的積累同步升值，這無疑展現了ESCADA的經典之最。ESCADA切工的重點在於充分展示鑽石的火彩，並通過切面排列將鑽石產生的

火彩最大化。由於光線的反射效果，鑽石的內部可以看見十分對稱的星形圖案。ESCADA頂級珠寶首飾由義大利最負盛名的珠寶巨匠Crova製作，De Beers公司協助推廣，由奢侈品牌ESCADA集團和比利時DTC看貨商Pluczenik集團共同開發研究而得。



圖 10 、ESCADA 珠寶產品

四、 ESCADA SPORT系列：該系列代表ESCADA邁入運動休閒領域，將優雅與運動完美結合，係屬奢侈感的休閒運動系列品牌。



圖 11 、ESCADA SPORT 產品

五、 鞋子、圍巾、包包等配件：ESCADA也生產極具明亮鮮艷色彩的女性化鞋子、圍巾、包包。



## 圖 12 、ESCADA 女性周邊飾品產品

### 六、知名度擴張優勢

1992年之後，邁克爾·斯托爾岑貝格(Michael Stolzenberg)接任為首席設計師，為ESCADA品牌注入更年輕、時髦的活力，其設計更多源於人們的日常生活，將實驗性的設計及新的想法與思路融貫成一體。邁克爾成功的背後，是由一批主要來自英、德等國時裝院校的年青設計師組成的ESCADA品牌實力強大的設計組。他們的奮鬥目標是以最好品質為標準步入時尚商品市場的最高層。且請美麗的超級模特兒如Claudia Schiffer、Linda Evangelista、Cindy Crawford、Christy Turlington、Naomi Campbell、Karen Mulder、Paulina Porizkova、Nadja Auermann和Rachel Zimmermann為其產品代言，並刊登于精美目錄及廣告，如此顯示出ESCADA極具高格調的時尚千變萬化的世界。另外，電影明星、名人亦相繼代言其產品，身穿ESCADA展示現身公開活動。

## 第三節 商標佈局

### 壹、ESCADA商標申請分析

為瞭解ESCADA如何保護其商標以及經營品牌，本組利用歐盟內部市場協調局(Office for Harmonization in the Internal Market, OHIM)之商標檢索系統<sup>85</sup>，以ESCADA為商標權人作為檢索條件，檢索出其共有15件歐盟商標申請案件。從其註冊時間為1987年可以得知，品牌在非常早期就展開市場拓展與保護概念結合的觀念，從註冊地區可以看出，以「ESCADA」之名註冊於德國、西班牙、法國、義大利、奧地利、葡萄牙和荷比盧等歐洲地區的品牌效果，此舉也與其在各地展開分公司有關。此舉也是基於原本ESCADA以在德國為「知名(well-known)商標」之名，在歐洲當時的各國的國際註冊也受到肯認有相當的關係。知名商標這一概念實際上是根據歐共體關於協調各成員國商標法的指令的規定而來。一般說來，知名商標的「知名度」小於「著名(famous)商標」，但又確實在一定範圍內(包括一定地域和一定時期內)具有相當的知名度。一個商標只有在量上和質上都滿足一定的標準才能算得上「知名」，通常認為，從量上看，主要是指該商標在商業交往中達到的為一定圈子內的人所知曉的程度，從

<sup>85</sup> [http://oami.europa.eu/CTMOnline/RequestManager/en\\_SearchBasic](http://oami.europa.eu/CTMOnline/RequestManager/en_SearchBasic)

質上看，主要是指該商標所具有的良好聲譽。ESCADA其因於德國自1976年發跡時，即在女性的消費族群有悠久的商標歷史，故可於1987年於歐洲各國申請註冊時，廣泛的以「知名商標」之名受到保護，因此在避免他人以其註明標章為淡化或侵權之風險上，也受到其經營實力與商標法結合而消除。

ESCADA的商標申請策略，可從其註冊的指定種類觀出端倪，其指定類別分別主要有：3(香水、化妝品、美容護膚品)、9(眼鏡、太陽眼鏡)、14(珠寶、首飾、手表)、18(包包、傘)、25(服裝、鞋、帽)、35(商品零售、服飾販賣等)等六大類。在商標樣式上，以  及  (圖形商標)最為出名、於18與25之指定類別(分別如包包、傘、服裝、鞋、帽)則以  以及  (圖形商標)，文字商標則以ESCADA之品牌名稱為主。

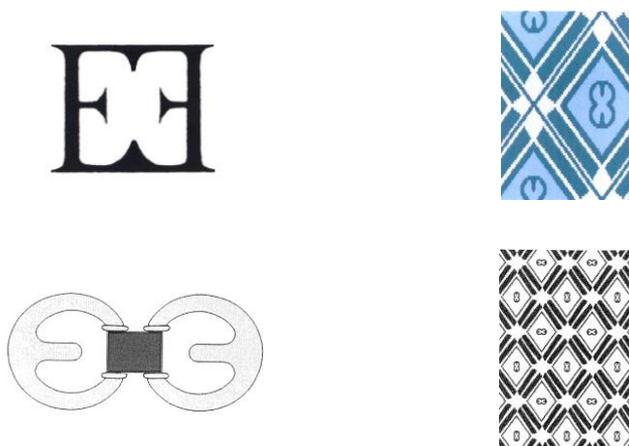
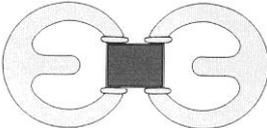
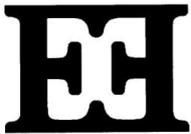


圖 13、ESCADA 主要商標

此與其定位於女性時裝、飾品、香水、眼鏡、手提包等，為主要原因。2009年9月哈佛商業評論(Harvard Business Review)以「女性經濟」(The Female Economy)為題，引用波士頓顧問集團(Boston Consulting Group, BCG)大型調查資料，探討女性市場商機及潛力產業，消費者支出中，由女性掌控之開銷，2009年達20兆美元，2014年將達28兆美元；BCG調查顯示，食品、塑身、化妝品、服飾、金融服務及醫療保健六大潛力產業，前4者潛藏擴大消費額機會，由此可看出，ESCADA其商標即包辦前兩者，顯示其在早期的策略定位正確。

表 6、ESCADA 商標一覽表

商標權人: ESCADA Luxembourg S.à r.l.				
	註冊地區/ 註冊號	商標	指定類別	備註
1	OHIM 009488636		9, 14, 18, 25	
2	OHIM 006537005		9, 14, 18, 25	
3	OHIM 009488644	<b>ESCASA</b>	24	
4	OHIM 003254067	<b>ESCADA</b>	9, 14, 18, 25	據以異議他人。25類異議成立，18類部份成立。 被異議商標：SCANDA
5	OHIM 011102481	<b>ESCADA</b>	11, 20, 21, 27	
6	國際註冊指定 EC0890649	<b>ESCADA</b>	35	
7	國際註冊指定 EC0866164	<b>ESCADA ELUNA</b>	3, 14, 18, 25	
8	國際註冊指定 EC0893518		3, 9, 14, 18, 25, 35	
9	國際註冊指定 EC0930106		18, 25	
10	國際註冊指定 EC0930107		18, 25	
11	國際註冊指定 EC0930108		18, 25	
12	國際註冊指定 EC0934746		3, 9, 14, 16, 18, 25, 35	

13	國際註冊指定 EC0934747		3, 9, 14, 16, 18, 25, 35	本案有被異議，但異議不成立。 據以異議商標圖：  
14	國際註冊指定 EC0941921		3, 9, 14, 16, 18, 25, 35	
15	國際註冊指定 EC0959914		3, 9, 14, 18, 25, 35	據以異議他人。異議成立！ 被異議商標：  EUROVILDE
商標權人：：Zadafo Verwaltungsgesellschaft mbH				
	註冊地區/ 註冊號	商標	指定類別	備註
1	OHIM 008558108	ESCADA	3	
2	OHIM 001919208		3	
3	OHIM 008558132		3	
4	國際註冊指定 EC0951445	Moon Sparkle	3	

## 貳、ESCADA商標訴訟分析

ESCADA就歐洲相關的商標訴訟案件並不多，唯三戰皆得到明確的答案，固守其產品指定類別。在首案中，歐洲商標局則針對與其名稱相似之「SCANDA」公司，認為ESCADA分別在商標的使用證據(On the proof of use)、是否造成混淆誤認之虞(Likelihood of confusion)兩點中，依據歐盟商標條例(Council Regulation of Community trade mark, CTMR) 做出說明；在第一點，除證明其在德國、西班牙、法國、義大利、奧地利、葡萄牙及荷比盧均有商品販賣之外，並提到，透過雙方的證據顯示，ESCADA確實在「服裝」與「皮革和人造皮革，手袋，箱包，錢包，鑰匙包」有販售之產品，但卻在無證據顯示ESCADA在「獸皮，箱子和旅行袋，雨傘，陽傘及手杖，鞭和馬具

(“*animal skins, trunks and travelling bags; umbrellas, parasols and walking sticks; whips and saddlery.*”)」這些品項上有產品的生產與販售蹤跡。

於第二點，是否造成混淆誤認之認定上，商標局認定在兩者名稱上，尤其在字母排列以及發音上，特別是以西班牙文為發音時，會達到近似相同的程度，因此在這點判定上，確認容易造成一般消費者的混淆。因此由其在西班牙國家，更容易造成關連性的誤會，此對歐盟商標條例(CTMR)所欲保護的先使用的商標ESCADA而言，將有違反該法第八條第一項A款以及B款，造成不公平競爭或淡化先使用的商標之名譽的損害，其受到保護之範圍限於同一或類似商品與服務。在結論上，歐洲商標局認為，SCANDA在ESCADA尚未指定與有實際販售製造的商品項目上，除了可能會造成與皮革或是包包混淆誤認的項目，如獸皮類以及箱子與旅行袋品項(*animal skins, trunks and travelling bags*)之外，其餘如雨傘、陽傘及手杖，鞭和馬具；第28類遊戲(撲克牌除外)和玩具、體育運動用品及裝飾聖誕樹等)仍然允許其註冊。

在與EROSKI公司的申請異議的案件中，ESCADA乃是遭異議之一方。歐洲商標局在此案中，以歐盟商標條例(CTMR)第八條第一項B款，即其圖形商標是否容易造成與較早之商標相同或近似及該商標所表彰之商品或勞務所保護之領域內對公眾產生混淆之虞，做為判斷標準。歐洲商標局分別以1.外觀是否近似、2.讀音是否近似以及3.觀念是否近似綜合判斷。本案整個重點以放在第一點，即外觀是否近似做為判斷，認為不論是在形狀、設計以及顏色三者綜合觀察，兩者均可使一般消費者明顯做為區分，未達到近似的情形，因此駁回EROSKI公司的異議。

ESCADA對註冊於葡萄牙的Calçado eurovilde de pereira & irmãos LDA公司之圖形商標所提出的異議案，歐盟商標局亦聚焦於歐盟商標條例(CTMR)第八條第一項B款之分析與判斷，並提出五項判斷指標，分別為1.商品與服務內容(The similarity of goods and services)、2.符號之相似性(Similarity of the signs)、3.商標的顯著識別特質(Distinctive and dominant elements of the signs)、4.在先商標的識別性(Distinctiveness of the earlier mark)、5.相關大眾之認知為標準(Relevant public-level of attention)，最後並提出綜合判斷與分析(Global assessment, other arguments and conclusion)。

首先，歐盟商標局認定，ESCADA的商品與服務內容從其註冊之種類來看，涵蓋了3(香水、化妝品、美容護膚品)、9(眼鏡、太陽眼鏡)、14(珠寶、首飾、手表)、18(包包、傘)、25(服裝、鞋、帽)、35(商品零售、服飾販賣等)等六大類。

其中其所異議之種類為25類之鞋子項目，因此認定此有重疊。

在符號的比較上，ESCADA的與兩者之間，除了下面的文字可以明顯看出其字義之外，歐洲商標局分別以1.外觀(Visually)是否近似、2.讀音(Aurally)是否近似以及3.觀念(Conceptually)是否近似三者進行兩者符號間的比較與綜合判斷，認定在視覺上兩者都是以E字母做為反射鏡映的設計，而在讀音上也都有以E字母發音的解釋與推論，即使該字母反寫仍然相同。再者，縱使在瑞典，該字母之反寫字義代表著「野生的、野蠻的、遊戲」之意，然而兩者的圖形符號看起來仍然相似。

在符號的顯著識別特質(Distinctive and dominant elements of the signs)上，在關鍵上的反E字義是否有其顯著特別的意涵，商標局也認為，消費者在購買上，乃是認明「符號圖樣」大過於「反E的象徵意義」，因此，兩者在符號的相似上，與兩者之間確實有造成消費者混淆誤認的可能影響。

相關大眾之認知為標準(Relevant public-level of attention)判斷上，如同我們所知道的，在此需考量該商品的特性，以實際上會夠而產生混淆誤認做為此類相關消費者，在本案中，發現相同的商品都是衝著廣大市民而來，因此即應以一般大眾的認知做為標準。在商標局的分析中，認為一般人會容易記得其圖形符號之相似性，而非差異性，此外，還應考慮一個事實，即普通消費者很少有機會做不同標記之間直接比較，並牢牢的將圖形完美的記在心中<sup>86</sup>。

最後，商標局肯認一個原則，即歐洲共同體彼此國家之間，較早使用之商標應受到完善的保護並能夠對於任何後來所提出的商標提出挑戰，即使這是只有在歐洲共同體部分消費者的感知有關，依歐盟商標條例(CTMR) 第七條第二款以及第八條第二款，ESCADA都有權對後來可能產生部分誤認影響的商標使用者，提出異議。此外，ESCADA於歐盟於其商標使用固有的獨特性的基礎上，成功的凸顯其聲譽，因此其也不需特別證明與增強其與對手相較下的商標顯著性程度。

<sup>86</sup> 原文為:It should be noted that consumers tend to remember the similarities rather than the dissimilarities between signs. In addition, account should also be taken of the fact that the average consumer only rarely has the chance to make a direct comparison between the different marks and must place his trust in the imperfect picture of them that he has kept in his mind.

表 7、OHIM 紀錄上與 ESCADA 有關的異議案件

商標權人: ESCADA Luxembourg S.à r.l.				
	註冊地區/註冊號	商標	指定類別	備註
1.	OHIM 003254067	ESCADA	9, 14, 18, 25	據以異議他人。25類異議成立， 18類部份成立。 <b>被異議商標：SCANDA</b>
	國際註冊指 定EC 0934747		3, 9, 14, 16, 18, 25, 35	本案被異議，但異議不成立。 對方之商標圖：  
1 5	國際註冊指 定EC 0959914		3, 9, 14, 18, 25, 35	據以異議他人。異議成立！ 對方之商標圖：  EUROVILDE

### 參、小結

從ESCADA在歐洲商標的相關異議案件中，我們可以看到其以早期女性消費服裝等所經營的品牌圖像，深植於一般消費者民心上的重要性，凸顯產品策略定位的正確，還有經營策略以女性消費市場為主軸的成功因子，因此，不論在商標註冊的指定商品項目，以及是否造成混淆誤認之認定的標準上，其顯然都以產品的先佔優勢取得先機，進而使對手無法再使用該等圖形，從上述三個案件的脈絡觀察來看，我們可以看到商標局的判斷力場，就歐盟各國家彼此之間對於商標的保護與產品的流通性上，也扮演了關鍵的保護角色。本文以下持續探討其品牌能夠持續經營的關鍵成功因子。

### 第四節 關鍵成功因素

ESCADA品牌之主要關鍵成功因素如下：

#### 一、目標客戶群分析明確

ESCADA專注於女性服裝是该公司的最大優勢，因成功地展露出品牌鮮明的形象，讓ESCADA成為高收入、性感、個性而自負的職業女性各式成衣的完美選擇。

## 二、 競爭者分析優勢

ESCADA專注於奢侈品女性服裝，讓該公司僅需最少的製造商，如此降低生產成本，並間接的為公司減少可競爭的對手，造就了該品牌在奢侈品時裝行業市場上，有較少的競爭對手，進而亦可降低營銷費用。此外，新進入品牌的威脅，相對而言對於專注在奢侈品女性服裝的ESCADA是較小的。

## 三、 生產結構優勢:

生產和設計研發的主要場所相近有利於不同部門間進行互動並找到最佳的設計，以降低生產成本。

## 四、 股東經營目標一致:

大部分股東經營目標一致，均追求長期的高利潤，如此實現了高價位的奢此品牌定位。

## 五、 管理結構重視選擇合適的CEO的人選:

ESCADA公司認為公司的未來往往取決於正確的CEO人選，因此非常重視選擇合適CEO的人選來發展公司政策。

## 六、 良好的加盟優勢:

加盟店可以向連鎖總部諮詢，幫助選到較好的店址，且可直接利用連鎖總部所擁有的連鎖系統、商標、管理、產品、技術，並為提高整個連鎖企業的商譽，連鎖總部都會隨時開發或引進或採購獨創性、高附加價值的商品，以產品差異化來領先競爭對手。另外，連鎖總部統籌廣告宣傳、節日促銷、門店讓利等活動，提高品牌價值。並且連鎖總部可協助開張前的職前訓練等裝備工作，開張後還會定期有人來做各項指導。

## 七、 多角化經營產品經營優勢:

ESCADA除了時裝外，亦有香水、太陽眼鏡和鏡架、珠寶、SPORT系列、鞋子、圍巾、包包配件系列等多角化經營產品，如此多角化的產品經營有助於品牌的擴張，讓各個產品層面的使用者可以以倍數等數的交叉擴張品牌聲望。

#### 八、知名度擴張優勢:

請模特兒及明星代言，並使用精美目錄與廣告大幅度拓展其品牌知名度。

### 第五節 小結

經過時間與市場的反映後，品牌管理者必須對品牌價值及品牌形象進行階段檢視，以便對品牌執行策略做適當的調整。品牌形象經過相當的時間之後，會因為目標客戶群偏好的改變、競爭狀態的改變、市場趨勢的不同、甚至企業資源的調整，而受到或正面或負面的影響，企業經營應當隨時保持對市場動態之觀察力與敏感性，主動調整品牌管理策略與方案，努力保持品牌之競爭力與強化品牌資產。本報告的結論說明ESCADA是一個傳統的，具有著名品牌的奢侈品時裝製造商例如ESCADA公司，雖經歷2009年的申請破產保護，並轉讓給米塔爾家族，然而由於該公司主動調整品牌管理策略與方案，努力保持品牌之競爭力與強化品牌資產，繼續保持目標客戶群分析明確、競爭者優勢、生產結構優勢、股東經營目標一致等良好競爭力；並創造強化公司管理結構、重視選擇合適的CEO的人選、良好的加盟、多角化經營產品經營、知名度擴張等優勢，在因而現今仍在奢侈品時裝行業占有一席之地。最後，此個案著名商標品牌研究可供台灣遭遇營運危機的公司或想經營品牌的公司做為參考之用。

## 第五章 結論

### 壹、研究結論與建議

智慧財產為無形資產，然而，被評比為最高價值的無形資產，並非專利，而為商標。商標是智慧財產的一種，也是眾所皆知的品牌之代名詞。今日的知名品牌，商標註冊不但為經營策略之其中一環，也是重要的法律措施，如同身分證，也如同財產證明的基本表徵。當研究歐洲知名品牌之時，可知其在通行歐洲之方便，如同乘坐歐洲鐵路相同，彼此相通，並且互相承認彼此的國籍，這是制度，也是創造企業經營與友善環境的重要基石。

商標是企業共通可以象徵品牌的價值，也是非屬製造業專屬的重要無形資產，其價值高低也與企業競爭力與上下游競爭力與價值鏈間息息相關。而註冊商標，即是未雨綢繆的要項，得到商標註冊後之維護以及訴訟進行時應注意的事項，企業都應完整執行以維護自身商標的價值。

既言商標制度旨在表彰商品或服務的來源，使消費大眾得藉由商標認知與其他相類似產品做出區隔，避免有混淆誤認的情形發生，則區隔的作用不僅在於告知消費者或對兩者商標所表彰的商品或服務來源，更是來自兩種不同的商品或服務，告知消費者兩商標之間沒有從屬甚至聯繫關係，倘若同一市場上存有兩個相似性極高的商標，可想而知原有商標所有權人之銷售利益勢必受到瓜分，而減少其相關利潤。從上述的分析可以瞭解，著名的商標遭到淡化或是侵犯，都可能會影響產業競爭的動態關係，與供應商之間的關連性。在歐洲分析商標與品牌格外能看出制度對於企業經營的保障，仍存在有「君子之爭」之態勢。反觀在兩岸夾縫要走出生機的我國，則難以從電子業與大陸山寨文化甚至已走出自己一片天的大陸製造業，有如此強烈的感受，很顯然地，要轉植這樣的經驗，或許還有一段路要走。

透過商標異議或爭訟的手段，加以澄清商標的歸屬，不僅可向外界公告商標冒用或是競爭對手的不法行為，對於產業想群起效尤的後進者來說，可收殺雞儆猴與

宣示地盤的功效，由於已開發國在傳統製造領域的優勢已逐漸喪失，對於本團隊所進行的飲料與服飾業而說，在地化製造或移到最低成本製造國的觀念也十分明顯，因此，智慧產權的經濟價值，成為他們確保利益與市場的有力手段。

此外，就商標與品牌之間的關係，兩者概念雖有不同，卻也悠切相關。本研究認為，先註冊商標，再打造品牌，是一個最基本的商業邏輯。企業在希望不斷發展的過程中，要著眼長遠，以免發展壯大商標卻在別人手裡，尤其是在敵人的手裡，造成一系列不必要的麻煩甚至損失巨大的商業利益，以及損毀已有的良好品牌形象或策略佈局。當歐美、日韓的企業在討論如何做好真正品牌的時候，我們兩岸的也應該不僅僅討論企業真正的品牌行銷停留在以電腦手機少數知名消費性電子品牌苟延殘喘的生存意識，我們應全面省思，品牌如腳，必須實實在在向前行，商標如口，只是宣告擋路的違法競爭者我們行走的正當性。然而，如果走錯了，就該及時反思，調整路線繼續向前，考量市場的需求與產品的特性及週期，此對於強打消費性產品市場的品牌企業而言，更加重要並值得警惕。

在本研究歐盟著名商標與品牌經營策略上，本組透過在德國所發現的兩家知名企業，Red Bull 紅牛能量飲料以及 ESCADA 服飾品牌兩者，嘗試透析以歐洲起家的企業，其商標與品牌經營上的關鍵成功因素，此兩者對於亞洲消費者，並不陌生，本組也均有對兩者消費性產品，即飲料與服飾，甚至是香水，有使用的經驗。本研究認為，以劉江彬教授所創設的珍珠圖而言，可以邏輯並圖表性的表達其成功因素。首先，兩者的成功構面，環繞在 1. 產品開發的成功，2. 政府制度與對無形資產的重視、3. 在歐盟有廣泛的品牌知名度、4. 全球消費性大國擁有成功的品牌行銷策略。再環視這四項成功構面，則可以從產品面向，觀察出企業領導者的魅力影響策略的發展，也左右企業文化與流行元素的形塑；而行銷的策略上，擇能善用與異業整合的能力，甚至從飲料產業，以及服飾產品，勇敢的與其他產業有策略合作，或是自己進行水平與衍生事業的開發與整合，而這中間也凸顯了掌握流行元素以塑造產品的特有價值之關鍵，而 ESCADA 自 1976 年迄今，歷時近 40 年的品牌經營，更是體現女人的需求永遠存在龐大而驚人的消費市場，但也需經得起其永遠需求的基本流

行元素，代表著流行是人性，也顯示影響著產品的循環，更是品牌行銷魅力的展現，值得企業經營者仔細思索須走出獨特風味或是緊緊跟隨，扮演好「Fast Fashion」的快速與流行的掌握者角色。

在品牌行銷的議題上，商業模式不斷的創新以及跨國行銷與全球化元素的掌握，在本研究的兩個企業案例中，展現無遺，首先，可以看到 Red Bull 紅牛能量提神飲料，成功地觀察當地市場並維持品牌/商標有效關係，以對抗競爭對手行動(吸收在地智慧)，並且建立全球化品牌管理與行銷團隊(團隊)，尤其是 Red Bull 是最早贊助與支持極限運動的國際廠商之一，不似一般廠商以贊助盡可能爭取最高曝光度的作法，Red Bull 通常是選定在某領域表現優異的特定選手簽約成為代言人與獨家贊助，並嚴格控管商標出現的頻率，只有在這些代言運動員的身上才見得到該品牌商標，此點創新更使自己能夠在各國品牌意象上，存在成功不敗的地位；在 ESCADA 的服飾業經營上，則成功的擴展相關以流行元素為核心的產業，諸如珠寶、香水、包包等，此種成功的跨業與產品間的經營模式也影響著相關以女性服飾市場起家的後續跟隨者，可惜的是本研究尚未探討此種商業模式究竟是否為 ESCADA 獨有的商業模式，但能夠成功的將各種產品業務種類整合並且進而提升品牌的知名度，並能透過併購而讓品牌的生命延續，則引出了另一項重要的成功關鍵構面，在歐盟品牌知名度的重要性。

提及以消費者認同度取得品牌知名度此項目，可看見歐盟不論是商標局或是法院均會以一項做為商標之訴訟是否成功之判斷，那就是是否能夠擁有有效的證據證明該品牌在原國家之外(即本案中的公司原地(或總部)德國或奧地利)，具有廣泛的認知度，因此，企業無不積極鞏固在其原有國家之外，因應各地區的法規限制、消費者特色、市場文化等等，進行調整，卻仍要維持一貫的品牌印象，並能夠成功的連結到消費者行為以及對商標的認識性，此時，即與歐盟政府的合作以及企業對於無形資產商標權利的重視，有著強烈的影響。

在歐盟一體化對市場制度保障的關係中，我們可以看到歐盟對於見解的一致性，可以給予將來欲進入歐盟任何國家進行產品銷售的行銷的企業一項清楚的指

標。也就是只要能夠獲得一個國家商標局或是法院的認同，幾乎是可以說在歐盟打了商標入場券的勝利之戰。但從另外一個角度來看，此舉之所以困難，是因為後進者的進入障礙也提高了，後進者必須要理解到，知名企業對於利用異議來進行法律權利保護的意識鮮明，也要確認企業在該種產品與項目有清楚的消費者認同程度。因此，商標註冊並不困難，且能夠在一開始進入時，即知道是否應該修正相關體現在文字與申請程序。然而，關鍵即在，是否品牌經營是否能提高廣大的目標客群對於產品的接受與認識程度，這就是法律的解釋回歸商業的經營，而商業的經營仍須端賴踏實的反應在數字，並能夠在合乎人性需求與方便或相關堆疊在人性基本需求的變遷上，協助企業擬定最佳化的營運策略。然而兩者之間的息息相關，並且對於這到商標保護的防護盾牌的使用，不能夠忽視其仍為關鍵一站的重要性，也可以讓吾人從珍珠圖上，再次看見法律與管理兩者對於智慧財產的經營與保護，有著強烈的連結性與循環關係，形成完整而富有邏輯策略體系。

## ●▶ 歐盟著名商標與品牌經營策略 ◀●

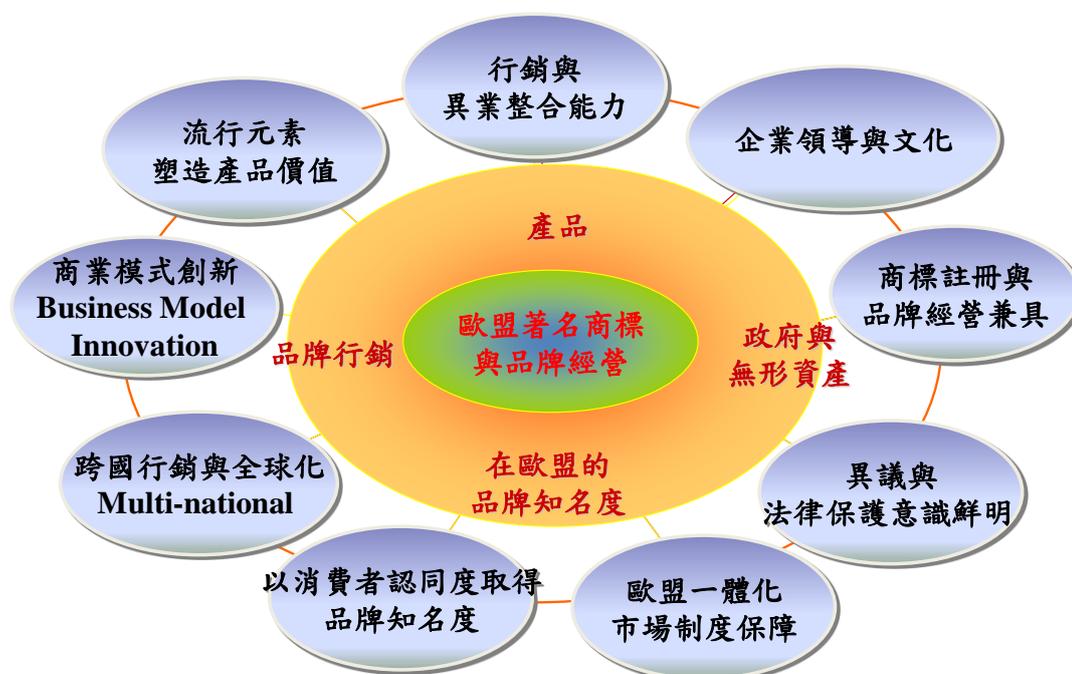


圖 14、歐盟著名商標與品牌經營策略珍珠圖

## 貳、未來延伸研究方向

參酌本研究對歐洲知名企業其對於商標與品牌經營的關連性與成功因子之分析，本研究認為對於將來有關我國著名商標與品牌經營上之的概念，甚至對於未來相關議題的相關研究，本研究認為可以朝三個方向進行：

### 一、從法務管理面著手：

從智慧財產與企業行銷管理面著手的品牌經營與商標保護機制成功因素，可考慮針對不同產業別進行分析比較。例如，若從法律層面著手，則可針對和商標保護機制與智慧財產管理權管理相關的食品法、環境法及科技基本法，消費者保護法令與公平交易或競爭法，以及產學合作誘因、成功關鍵因素間的關係，並提出給予企業者進行思考經營策略時，總體環境、各地政策法規與企業策略的綜合參考。

### 二、從產業分析的策略面著手

我國目前有商標概念呈現消費性電子產品外銷而須仰賴大筆的行銷預算以經營品牌、中型的製造業可能以代工或是傳統製造業等以其名氣獲得歐美企業的合作，以及小店風範，獲得路邊經濟或是庶民經濟認同的三種類型，然而我們更不可諱言的是，三種不同類型產業的群聚化是經濟發展的重要功臣，使得我國相關產品的量產成本降低、技術突破、代工市場集中與區域性產業的發展，群聚效果亦使得企業經營與品牌的比較效益明顯，並且容易激發政府與相關單位的參與性；而從產業分析的角度探討，可協助企業對提供相似產品或服務的競爭者，所提供之技術、產品、服務及其相關上下游供應鏈（原材料、零元件、生產設備）與需求鏈（各級通路、最終顧客）的分析研究，找出自己的核心能力加以包裝推廣，加深客戶的依賴度。「知己知彼，百戰百勝」。知彼，才能夠有效掌握敵人的現況並判斷敵人未來的可能行動；知己，才能夠思考如何以本身有限的實力來因應對手的行動而擊敗對方。透過情報的搜集，精準掌握敵人的行動而給予致命的攻擊；透過產業分析，協助組織瞭解產業技術變化與市場特性，以及顧客需求的變遷，協助企業擬定優化的營運策略。品牌的經營需有特色，須得到認同，即便是「快速的流行」行業，也掌握了快速與流行。更無法避免的，須考量到從中能不斷維持具吸引力的新技術，及時投

入資源進行研展開發；因此，從產業聚落的策略面著手，可幫助企業發覺可能的潛在競爭威脅，包括新標準、新技術、新制程、新材料與新競爭者；更讓品牌的經營可以產生預警並及早採取因應措施；整體而言，產業聚落的策略思為分析的主要功能即在於「提升企業營運決策連結起品牌意識與行銷的經營」，進而才能理解「商標的保護」乃是行走於市場上不得不攜帶在身的「盾牌」，更能透過產業的聚落與力量，敦促政府積極重視與臨近的最大製造也是消費市場，中國大陸的對話與保護機制協定的重要性。

透過政府以及學研資源，可以協助對企業所身處的環境進行品牌效益研究，協助企業了解自我本身的價值，我們也可以單純從我國台灣的地理位置來看，區分北、中、南地區產業類別的經濟效應，而商標保護機制針對不同的產業類別或是成功的品牌經營形態，應構思商標品牌如何有效率而重點化育成保護機制與行銷加值功能的發展，或地區或上中下游如何共同的發展，結合成有觀光性的，有特色與國際性的，以集中能量，帶動與中國大陸之間市場相輔相成的有效性與貢獻；當然此舉也牽涉到產官學研共同合作，扮演在品牌經營與商標保護機制上，資源的分配、政府單位的配合與輔助上，提出有效的指引方向。

### 三、從大陸知名企業的品牌進入歐洲市場的發展著手：

近五年大陸品牌發展驚人，也是併購他國品牌甚至成為全球知名企業最快的時代，大陸企業挾持著政府的資源挹注以及該國驚人成長的消費性市場，可以超越南韓以及日本的知名電子產業，更能夠直搗歐美成熟的消費性大國與經濟體之核心，因此研究台灣知名企業的商標與品牌經營的走向，不能忽略中國大陸與我國企業合作的可能性，更需謹慎而開放心的看待雙方合作的美意，這中間的環節，可以看到中國大陸各地區政府對於企業之間的協助，也能看到智財局或法院對於相關侵權問題的進步，甚而，也能看到歐美對於中國大陸品牌崛起的將來，如何透過法律保障意識不做到偏袒該國企業的公正性，本研究認為，我國應加速與中國大陸在產官學研四方的合作態勢，才能夠提升企業經營開拓實力的潛力。從歐盟一體化的制度與保障意識來看，我國企業獲得中國大陸高度的品牌保障更不必悲觀的期待，更該樂

觀看待的是，當我們能夠有朝一日獲得大陸廣大消費者認同度的時候，也是取得品牌知名度的開始。自然而然的，將來進軍歐美之時，此也象徵不論在企業經營或是商標保護上獲得談判優勢的佐證，從許多台商挾持著充沛的資金與產品知名度而回台灣反攻，並揮軍歐美消費市場，甚至占領新興經濟市場或第三世界的時候，我們可以推知歐盟著名商標以及品牌經營的致勝之道，縱使在成功的因子會在運用於不同的地區時會進行微調，然而成功的軌跡與珍珠圖盤的環環相扣，相關的故事與路徑，也許會不斷重複的上演著，這也許是一種共通的人性基本需求，更是不退流行的企業生存之道。

## 參考文獻

### 中文文獻

- 汪度村 (2011), **商標法論**, 台北: 五南書局。
- 林洲富 (2012), **商標法**, 台北: 五南書局。
- 周祖誠 (2011), 從品牌經營看政府創新服務策略, **研考雙月刊**第 36 卷第 5 期。
- 許忠信 (2010), 論著名商標之沖淡行為與做商標使用行為之區別—九十四年智上易字第五號判決評析, **月旦裁判時報**, 第四期。
- 許曉芬 (2011), 免死金牌抑或通行令? 論著名商標之侵害判斷—評最高法院九十九年度台上字第一六三二號判決, **月旦法學雜誌**, 第 199 期。
- 陳怡伶譯 (2012), **品牌的秘密**, 臺北市: 旗標出版。
- 梁中國、鄭新安 (2011), **平衡: 企業品牌的生存戰略**, 臺北: 逸居管理。
- 張育綾 (2012), 商標行政審查之研究-以著名商標為中心, **世新大學法學院碩士論文**。
- 張澤瓶、張桂芳 (2004), **商標法**, 台北: 書泉。
- 黃蘭琇譯 (2011), **三星品牌為何強大-三星的品牌管理策略**, 臺北: 天下雜誌。
- 曾陳明汝 (1990), 「世所共知標章之保護」, **專利商標法選論**, 台北: 三民。
- 鄭中人 (2004), **智慧財產權法導讀**, 台北: 五南書局。
- 賴文平 (2001), **商標法與你**, 台北: 永然。
- G. H. C. Bodenhausen 著、陳文吟譯 (2000), **巴黎公約解讀**, 台北: 經濟部智慧財產局。

### 中文判決

智慧財產法院 99 年度民商訴字第 32 號判決

### 外文文獻

Meinshausen, Steffen and Schiereck, Dirk (2012), *DON'T leave me that way the insolvency of ESCADA and a lack of consequence in divesting a subsidiary*, *International Journal of Economics and Research*, Vol. 03, Iss. 03.

Strong Jr, E.K. (1925), *Theories of selling*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 9(1).

### 外文判決

Moseley v. V Secret Catalogue, Inc., 537 U.S. 418, 65 U.S.P.Q.2d (BNA) 1801 (2003)

Red Bull GmbH v. Sun Mark Limited and another [2012] EWHC 1929(Ch); [2012] EWHC 2046 (Ch)