

 品牌行銷大世紀

# 品牌成功

面對全球化競爭，擁有市場比擁有工廠更重要，市場會加值，工廠則隨時可能變成包袱，而擁有市場的唯一途徑，就是擁有強勢品牌。台灣品牌教父施振榮曾說，台灣自行車業是最有條件打國際品牌的產業。沒有太多的競爭者，加上自行車市場區隔多，可以透過找到跟當地領導廠商差異化的創新產品，慢慢在市場上站住腳，慢慢擴張，在當地產生影響。

三十多年來台灣自行車業者從長期代工經驗中累積了做品牌的基礎與實力，雖然對於做品牌，大部分業者都是新手，但透過同業的成功經驗分享以及借鏡異業的品牌經營理念與成功經驗，相信業者可以少走許多冤枉路，也期待台灣未來會有更多名揚國際的世界級自行車品牌竄起。

台灣自行車產業正努力往微笑曲線的兩端移動，尤其是品牌的建立，領航者不但必須具備與過去製造業導向完全不同的思維，還得面對全然陌生的挑戰，對許多企業而言，就像摸著石頭過河，戰戰兢兢。因此，為了協助台灣自行車業在國際品牌行銷之路可以走得更順遂，所謂他山之石可以攻錯，學習異業成功的品牌策略，再經由事前的演練與模擬，沙盤推演所有可能成功的模式，或許是降低學習成本的撇步。

# 方程式

企劃、撰文◎陳柏如

有感於此，邁入第18個年頭的自行車市場快訊，從本期開始，每期都會針對品牌的議題邀請各行各業的品牌翹楚來分享成功經驗，希望為業者搨風點火、指引方向，協助自行車業者加速國際品牌行銷的腳步。

本期我們特別邀請到成功打造Acer與BenQ品牌的台灣精品品牌協會理事長暨明碁電通副董事長王文燦先生，分享他二十多年來品牌行銷管理的寶貴經驗；另一位則是台灣自行車之光——巨大集團品牌推手羅祥安執行長，分享捷安特的品牌經驗。最後則是竄紅最快、業界公認的零件品牌黑馬——FSA的故事。



台灣精品品牌協會理事長  
明碁電通副董事長 王文燦



巨大集團執行長 羅祥安



天心總經理 江宸勳



**台**灣自行車產業在歷經三、四十年的國際品牌代工經驗，產品在全球各地開枝散葉，也累積了強大的製造、研發與技術整合實力以及穩固的產業基礎，卻苦於沒有自己的品牌，讓企業的命運掌握在客戶的手中。許多業者容易安逸於過去長期代工所累積的巨大財富中，不太敢貿然輕舉妄動，深怕自創品牌後客戶就開始抽單。誠如台灣精品品牌協會理事長王文璨所說，「世人皆曉品牌好，唯有代工忘不了」，同時也是很多自行車業者的心理寫照！

這幾年隨著自行車業不斷轉型升級，積極強化競爭力、調整經營方向之際，大家也意識到推廣自有品牌對企業永續發展的重要性，更體認到品牌是價值鏈中最有價值的環節，做品牌刻不容緩，只是 To know is easier than to do. 到底品牌要怎麼打？怎樣可以成為第二個 Giant？大家都在找答案。

## 品牌教父的加持

以推動「品牌台灣」為使命的台灣品牌教父施振榮曾說，他認為台灣自行車業是最有條件打國際品牌的產業。沒有太多的競爭者，加上自行車市場區隔多，可以透過找到跟當地領導廠商差異化的創新產品，慢慢在市場上站住腳，慢慢擴張，在當地產生影響。這些話相信給自行車業者在品牌之路上打了一劑強心針！

施振榮強調，自行車要經營品牌，創新是必要條件，但創新研發要能創造價值，能掌握消費者真正的需求、市場趨勢，這

樣的創新才是有意義。而且創新也要能量化、可執行，可保持一定品質水準以上，這樣品牌就可以慢慢建立。而打國際品牌真正的關鍵，是品牌在地化行銷管理的能力。

王文璨也強調，「不見得只有大企業才能做品牌，小企業努力發展自己的優點，從小地方開始，用心經營小眾，創造消費者獨一無二的品牌經驗，也是在經營品牌。」

## OEM與品牌並進

品牌之路走得最早、也最成功的 Giant，董事長劉金標強調，「如果說巨大有什麼過人之處，那就是從一開始，把捷安特定位為國際市場的高級品牌。所謂態度決定高度，與其說捷安特比別人早成為國際品牌，不如說，捷安特比別人更早脫胎換骨。」劉金標也呼籲業者，OEM 沒有辦法滿足企業長期的經營和生存，當 OEM 還能賺錢時，就要為未來備戰。的確，台灣自行車業者可以用製造賺得的錢去打品牌、投資未來，要趁製造還有錢賺時，快速累積建立國際品牌行銷的新核心能力。

## 品牌的定義與價值

2008 年全球最有價值的前三大知名品牌依序為可口可樂（666.67 億美元）、IBM（590.31 億美元）、微軟（590.07 億美元），從中可以發現，成功建立品牌的要素包括強而有力的基本面、品牌聯想明確、市場領導地位與美好的產品體驗。

2009 台灣前二十大國際品牌之首是宏碁 Acer，受惠於小筆電強勁帶動，加上 2007 年陸續完成美國品牌 Gateway 及歐洲品牌 Packard Bell 購併所產生的品牌綜效，讓 Acer 品牌價值逆勢成長，以新台幣 401.53 億元 (12.41 億美元)，勇奪冠軍寶座。自行車產業也未缺席，正新 Maxxis 排名第七，品牌價值 3.45 億美金；巨大 Giant 位居第八，品牌價值 2.62 億美元；美利達 Merida 第 16 名，品牌價值 1.52 億美元。

品牌 (Brand)，是一個名字、名詞、符號或設計，或是上述的總和體，目的是要取得消費者的認同與信賴，讓產品或服務有別於競爭對手。品牌也是一種品質信賴、品質承諾，應從美學、感性的角度去加以塑造。經濟學人雜誌指出，品牌不只是名稱，還能夠成為有價資產，進而創造比有形資產更高的市場價值。品牌資產則包括了品牌知名度、品牌形象、品牌忠誠度以及品牌聯想度等。

如何取一個既響亮又符合產品形象的品牌名字，是一門大學問！一般而言，能被消費者認同、能朗朗上口且馬上能與產品產生聯想的名字，就是一個成功的品牌命名。既然要做國際化品牌，取名字就要能全球通行，最好找國際行銷專家協助，並做消費者意見調查，名字最好發音簡單易記，不一定要有意思，但必須賦予生命以及一定的風格與個性，還要有正確定位。

## 品牌行銷策略

1. 打探 (Probing)：了解目標消費群、市場調整。

2. 分割 (Partitioning)：不同需求的歸類、區隔化。

3. 優先 (Prioritizing)：可以先滿足的一塊市場、優先考量。

4. 定位 (Positioning)：決定自己在該市場扮演何種角色，品牌策略趨於疲乏時的重新定位。

## 品牌行銷計劃

1. 產品：知覺品質 (表現、特色、一致性品質、信賴、耐久性、服務性風格及設計)，TQM 全面品質觀念。知覺價值、提高消費經驗 (購後行銷 After-purchase marketing)。

2. 價格：消費者知覺 (以價值為基礎的訂價策略)、價值制定策略，物超所值方案、每日一物方案。

3. 通路：間接零售通路、直接零售通路、其他無店鋪行銷通路 (如網路)。

4. 品牌行銷整合傳播策略：大眾媒體、電視廣告、廣播廣告、平面廣告、直效回應、地點廣告、促銷、事件行銷、公關或公共意見、人員銷售等。

## 建立品牌形象成功法則

品牌形象是指企業的市場領導地位、穩定性、創新能力、國際知名度及悠久性等構成企業品牌價值之綜合指標結果。企業要成功的建立一個品牌形象，必須經過四個重要的階段。第一是企業透過內外部資訊的蒐集，包括高階主管的意見及判斷，以及市場反應與競爭者動態，定義出品牌



在該公司策略及財務目標的達成上所扮演的角色，簡言之，就是確實勾勒出品牌對企業生存目標貢獻的願景。

第二個階段就是要決定品牌的形象。所謂品牌形象，是指以品牌為中心的許多概念的有意義連結，換句話說，就是品牌在顧客心中的樣貌。品牌給人的第一、直接的印象，通常是品牌的顏色、符號的設計風格等有形的象徵，但只要在設計品牌初期時，注意簡單、容易學習與記憶、獨特性、發音與產品品類一致、能反映出產品的利益、屬性、定位等原則即可，基本上對業者而言更重要的是品牌在消費者心中的評價與價值。

決定品牌形象之後，第三個階段是強化品牌的定位。在這個階段中，業者必須強調自己品牌與競爭者品牌的差異，以及能提供顧客何種的利益。因此，業者必須瞭解消費者的需求以及環境的變動，以建立合乎市場趨勢的品牌定位，此外，還必須透過持續與顧客溝通品牌的定位，維持一致性的品牌訊息，建立顧客心中的品牌信任與長期關係。最後一個階段則是衡量品牌的績效。

## 發展國際品牌三要件

想要成為國際品牌必須具備三個條件：第一是技術能力；第二是海外經營能力；第三是品牌行銷；這三者缺一不可。通常台灣許多企業都已具備第一條件：「技術能力」，對於第二條件「海外經營能力」似乎也逐漸趕上，最缺乏的就屬「品牌行銷」的能力，需要積極培養這方面的專業人才。

## 以消費者角度出發

由於大部分台灣自行車業者多是以製造起家，很容易抱持製造思維在做品牌，事實上，台灣企業做品牌的通病就是製造思維影響太深」。彼得杜拉克在《管理的實踐》中也提到：「顧客購買的其實不是產品，而是一種滿足感，要了解產品的價值，不是從製造商來看，而是由消費者角度思考顧客的需求與重視的價值，進而滿足顧客。」

## 行銷

品牌行銷是一場耐力賽，企業必須先評估本身的預算與能耐，宣傳費用一定要花在刀口上。一般來說，廣告行銷是建立知名度最有效的管道之一，挑選對自己最有效的媒體作廣告非常重要，有實質效益的媒體廣告，才能縮短商品上市的耕耘期，並快速在目標客戶群中建立品牌形象。廣告內容的設計代表一個品牌的形象與定位，必須要能留住消費者的目光，才有效果，而廣告內容也必須常更新，才能帶給消費者新鮮感。至於與媒體之間保持良好的互動與關係，對於品牌本身的形象，絕對有加分作用。運動行銷則是另一個有助快速建立品牌專業形象的宣傳管道，透過贊助知名車手或車隊，讓產品與 Logo 在比賽現場上曝光，廣告效益也很高。

## 通路

通路是品牌行銷成功與否的關鍵，成功的通路扎根，必須兼具行銷實務的規劃、市場趨勢的熟悉與分析、通路人脈的累

積、銷售執行的落實及競爭活動的靈活等因素，這也是為何許多廠商明知通路的重要性，卻無法順暢開拓的瓶頸所在。

## 人才的養成

有鑑於台灣自行車產業擁有非常強的製造與研發實力，但在品牌的推廣與行銷上卻相當弱勢，專業知識與人才明顯不足，因此，要建立國際品牌行銷的能力，首重人才的培養，要培養品牌人才，品牌人才最重要的工作就是『整合』，整合公司資源，整合消費者潛在需求，並將最終美好的品牌形象傳輸給消費者。

## 永續創新

時代在變，消費者也很善變，一旦品牌無法與時俱進，品牌價值就會瞬間遞減，為了維護品質價值，所以必須透過持續不斷的品牌發展策略來維繫品牌不墜的地位，最重要的就是創新能力。羅祥安曾說，「巨大之所以能笑談品牌，是因為有不停否定現狀、持續改善精進的精神。」

做品牌是一條不歸路，要有長期抗戰的心理準備，領導者必須要有破釜沉舟的決心，不輕言放棄，才能一點一滴累積出品牌的價值。巨大之所以能成功，羅祥安分析道，「捷安特能做到現在，只能說是因為半路沒有陣亡，因為耐力不足、財力不足、組織管理能力不足、競爭對手圍剿等等都可能致死，而巨大看的是長遠的目標，才能忍受短期的挫折，不斷克服挑戰。」

Keep branding, you can make it !



## 品牌管理的步驟

### 第一步驟：市場分析

- 商業環境探討
- 市場特性
- 市場規模與範圍
- 市場區隔
- 競爭對手市場分析及定位
- 市場趨勢
- 目標市場描述



### 第二步驟：品牌評量

- 深入了解品牌個性級價值
- 剖析品牌概況，並分析品牌特性及品牌定位之間的關聯性
- 了解競爭品牌個性、價值級定位間的關聯性
- 評估顧客交易分析



### 第三步驟：品牌策略形成

- 設定品牌承諾
- 創造品牌藍圖
- 擬定品牌計劃及品牌策略原則
- 創造品牌優勢



### 第四步驟：測試

- 評估每一單項產品特性是否符合品牌整體定位
- 評估單一元素發生變化時，是否對品牌定位造成影響
- 測試品牌主張是否為消費者所接受



### 第五步驟：企劃與評估

- 制定詳實清晰的目標及時間表
- 擬定活動規模及成本支出
- 設定追蹤成效的評估支出
- 持續建立市場分析架構