

南 華 大 學
國際暨大陸事務學系亞太研究碩士班
碩士論文

精品集團多品牌行銷策略之探討
**Multi-brands Strategy Discuss Of
Fashionable Luxury Groups**

研究生：陳柔伊 撰

指導教授：毛樹仁 博士

中華民國 100 年 10 月 12 日

南 華 大 學
國際暨大陸事務學系亞太研究所
碩 士 學 位 論 文

精品集團多品牌行銷策略之探討

研究生：陳柔侖

經考試合格特此證明

口試委員：鄧冠廷
王楷欣

楊仕樂

指導教授：王楷欣

系主任(所長)：黃祥龍

口試日期：中華民國 100 年 10 月 12 日

論文摘要

品味是人們生活中的動態展示品。現今，都市是人們展示生活品味的伸展台。所以近幾年來，消費者的消費能力興起，許多知名的精品品牌開始注意到這一塊市場，也發現消費者對品牌肯定的同時，有關生活經濟上的各個層面都能使精品產業有效運用品牌也保有品牌之價值性。

品牌是消費者在消費決策時的重要指標，而媒體對品牌來說是：「品牌包裝的發言人」。相對的，在觀察每一季品牌的流行脈動時，品牌行銷早已如影隨形。

因此本研究的主要目的乃解析時尚精品產業如何以多品牌進行行銷，而研究對象為國際知名、具有象徵地位與影響力的精品集團。筆者結合文獻探討和問卷調查方式，進一步歸納實例，以做為本研究論文之依據，並期望對台灣時尚精品產業，於設計、行銷、經營等提供實質的參考。

關鍵字: 複合式精品集團、多品牌行銷策略、歷峯集團

Abstract

Savor is a dynamic showpiece in people's life, and today, cities are extension stages for people to show their tastes. So in recent years, consumer's consumer competence increases, and there are a few boutique brand that began to take notice of this part of the market and discovered that while consumers affirms the brands, different aspects about life economy can make dandy industry make use of the brands efficiently and at the same time retain their values.

Brand is an important index for consumers during an act of purchase, and mass media are "spokesmen of brand packaging". Relatively, brand marketing is already on its way with the observation of the pulse of fashion of brands each season.

Therefore, the main purpose of this research is to analyze how fashionable high-quality goods industry utilize multiple brands in marketing. Combining records, documents, and surveys through questionnaires, the author further makes inductions through the examples, thus being the basis for this paper. The author also hopes to provide virtual reference for Taiwan's fashion industry, in ways such as design, marketing, and managing.

Keywords: Multifunction Goods Group 、 Multi-Brand Marketing Strategy 、

Richemont

目錄

第一章	緒論	1
第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究目的	3
第三節	研究對象	4
第四節	研究方法與流程	15
第五節	問卷設計	18
第六節	抽樣設計	20
第二章	精品集團多品牌的意涵	22
第一節	品牌的概念	22
第二節	精品的品牌定義	25
第三節	品牌的意義與重要性	26
第四節	品牌的定位	28
第五節	品牌定位分析方式	34
第六節	多品牌之優缺點	36
第三章	精品集團經營多品牌策略理論	39
第一節	資源基礎理論	39
第二節	精品集團的經營策略	40

第三節	國際化策略	43
第四節	多角化策略	45
第五節	垂直式整合策略	48
第六節	多品牌行銷策略	49
第四章	個案分析	52
第一節	集團介紹	52
第二節	經營構面分析	53
第三節	構面連結要素分析	59
第四節	問卷分析	60
第五章	結論與建議	64
第一節	結論	64
第二節	建議－全球文化元素的扎根教育	66
參考文獻		67
附錄	研究問卷	69

圖表目錄

圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	17
圖 3-1	公司層策略的構成特質	42
圖 3-2	國際化策略的機會與結果	44
圖 3-3	主要競爭市場的結構	50

表目錄

表 1-1	八個品牌的特色	14
表 1-2	知覺屬性重要性評估問項	19
表 1-3	消費者對手錶品牌知悉程度之前測	20
表 4-1	受訪者年齡與學歷狀況分佈	61
表 4-2	受訪者職業與每月平均收入狀況分析	61
表 4-3	受訪者最常購買手錶之品牌狀況分佈	62
表 4-4	手錶之購買種類狀況分佈	62
表 4-5	購買手錶之型態狀況分佈	63

第一章 緒論

近幾年來台灣的經濟快速成長，國民的所得快速上升，在國際化、自由化之影響之下，使得全球化貿易政策的發展與關稅降低的影響，代理商和貿易商不斷引進各大精品品牌，使得精品市場形成百家爭鳴的狀態，市場競爭日趨激烈。在精品品牌的各項產類市場中，品牌的行銷策略無疑是強化競爭利基的重要抉擇。本章將針對一個企業體裡的多品牌行銷與多品牌策略關聯性之研究，說明進行本研究之動機、目的、及範圍。

第一節 研究背景與動機

法國巴黎是一個浪漫與時尚結合的都市，許多國際頂級的品牌總部大部分都設點於此，而時尚珠寶界的龍頭歷峯集團（Richemont）更是如此，所以每年巴黎一直都是國際流行趨勢的發表地。由於生活在這資訊爆炸的社會裡，都不難發現我們的生活每天都會接收到精品的資訊，因此十八世紀的法國啓蒙哲學大師伏爾泰（Voltaire）曾說過「奢華，是非常必須的東西」。無庸置疑，他的故鄉法國確實在精品產業中富有盛名¹。

因此近年來，國人所得平均升高和消費趨勢的轉變，使得消費者願意花大把鈔票購買所謂高單價的精品，以及抱持著投資態度的投資客，自然不在少數。就在精品產業看似一片榮景時，卻因金融風暴的效應，造成精品產業受到打擊，因而影響到業績下滑。這也開始讓企業體思考，企業的下一步經營如何維持和未來的發展方向，此時台灣產業結構面在這時也面臨的轉型問題，一直以來台灣都是從事微利的專業代工（Original Equipment Manufactures,簡稱OEM）與設計代工製造（Original Design Manufactures,簡稱ODM）²，如果台灣能在這時捨棄過去的微利時代，進而發展自有品牌或投資研發才能使企業起死回生，然而企業在發展

¹ 顏慶迎，2005，《法國時尚產業為何稱霸全球》，台北：淡江大學歐洲研究所碩士論文，頁1。

² 洪榮耀、陳瓊燕，2006，〈我國多國籍品牌公司無形資產、網絡及其市場價值關聯性分析〉，《商管科技季刊》，7（1）：163-188。

自有品牌的過程中，品牌的建立必須花上的是時間，而品牌的生存就需要研發產品，才能使品牌得以延續，所以說時間是個消耗品並不為過，產品創新研發的過程中，時間永遠都不夠用。因此想打造一個國際性品牌，並非容易的事，在建立一個好的品牌或具有高知名度的品牌後，消費者的反應和接受度，更是直接反應給企業主，相對品牌要使消費者肯定，更是難得，但如何讓消費者對品牌忠誠，此時市場上產品的相似度與選擇度暴增時，最後能屹立不搖的品牌，關鍵不在於一致性與持續性，反而是協助消費者在選購時的參考利器而已。

這時消費者習慣忠誠品牌，對行銷者而言是另一種影響力，當建立好的習慣往往影響選購時的方向，從先前研究當中，得知消費者看待品牌的角度後，有研究指出著名的品牌常是消費者用來是否購買產品的準則，因此也容易將它視為某種時尚價值的代名詞，如卡地亞（Cartier S.A.）³。

當然品牌在經營上是千頭萬緒，因消費者的忠誠不是只有看產品的設計，此時對於「高情感投入」的產品品牌經營上台灣就如同一張白紙。其實品牌的形成，是近三十多年來的事情，它所依賴的不是只有一位設計師的才華洋溢，而是可以被傳承並擴展應用的⁴。由資源基礎理論的觀點分析，具有市場價值的品牌，並且具有無法取代的獨特性、專屬性及模糊性等特質，因此是公司重要的核心競爭力，也是維持公司長期競爭優勢的重要性資產（Wernerfelt,1984）⁵。說明唯有善用品牌就能維持企業生存與成長的關鍵策略的不二法門。而就行銷的觀點，品牌是由名稱、標誌所組合而成，品牌標誌則是包含符號、圖騰或文字所組合而成。品牌的分析包含四個構面：產品屬性指產品的規格或物質上的特色，功能則是指屬性能帶來的作用，利益是指屬性及功能帶給消費者的好處，個性則是消費者綜合屬性、功能、及利益，賦予品牌人格化的描述⁶。

³ 曾瑞媛，2001，《品牌來源國及品牌權益影響者購買產品及服務意願之研究》，台北：真理大學管理科學研究所碩士論文。

⁴ 所謂品牌之所以成為品牌是因為大家對其有慣性的認識，代表品牌的 logo 能夠擬具認同，通常人的感情會投射在某種具象的圖騰物體，也就是高情感投入的重要媒介，這使得消費者在想念某種產品時不致於抽象渺茫，而是有具體的依存物。

⁵ Wernerfelt, B., (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, No.5, pp171-181.

⁶ 許瑞益，2007，《品牌競爭定位與競爭策略之研究－以台灣化妝品市場為例》，新竹：玄奘大學國際企業管理研究所碩士論文，頁 2。

Monroe and Krishnan (1985) 亦指出，消費者對產品的認知品質愈高，對產品的認知價值也愈高，而愈高的認知價值愈會提高消費者的購買產品⁷。所以消費者購買行為的研究指出，消費者會搜尋資訊以解決選購產品時面臨的問題 (Solomon,1997)⁸，導致企業也必須付出高額的成本提供資訊。

因此當一個品牌成為消費者心中獨一無二時，也證明品牌的價值所在。簡單說品牌在企業體裡就是無形的資產。然而近幾年企業的轉型，以目前的商場競爭環境和企業經營來說，「單一品牌策略」、「多品牌策略」、「副品牌策略」在眾說紛紜下並沒有確切的定論，使各家企業在經營上所選擇的精品集團對於不同的產品類別與品牌延伸會不會影響到品牌策略上的選用？結論是如何正確定義精品集團在選用哪策略執行也有所不同，且也因有成功與失敗的例子可循，就種策略上的矛盾，究竟哪種策略是可行？為何都是一樣精品集團但使用在品牌策略上都不竟相同？那精品集團在時間點與投入的經費上會不會影響經營品牌策略時的成敗？而種品牌策略運用時的準確性。

針對以上的問題，本論文所要討論的重點在於多品牌行銷策略上的優劣勢作分析，並提出適合於其他企業集團或任何產業在品牌經營和行銷策略上的所需要的建議，並應用於實務中，是產學界共同關心的事情。

第二節 研究目的

從現今商場趨勢的觀察分析下，影響到企業集團再經營品牌時的生存，有三種條件⁹：

- 一、 生活與科技是相結合的，資訊科技的取得更是無遠弗界。
- 二、 品牌成為消費者的指標性，優勢在於擁有品牌等於擁有市場。
- 三、 休閒娛樂與傳播媒體都深深融入現代人的生活中。

⁷ Monroe, K.B. & Krishnan, R., (1985), "The effect of price on subjective product evaluation." In Perceived Quality : How Consumers View Stores and Merchandises., Jacob ,J. and Olson, J.C. eds. Lexington, MA : Lexington Books,pp.209-232.

⁸ Solomon, M.R., (1997), "Consumer Behavior : Buying, Having and Being,2nd/e." Canberra : Allyn and Bacon.

⁹ 盧縉梅，2008，《時尚品牌行銷模式之研究》，台北：台灣師範大學設計研究所碩士論文，頁 7。

當市場變化的瞬間或及時性時，導致企業集團無法捉模與瞭解無形的行銷，所以分析企業集團的品牌策略時，主要所採取思考的角度探討，內在影響因素在於企業集團對於品牌與商場發展策略。外在影響因素在於消費者對品牌的認知、品牌的忠誠度、品牌的延伸做分析。

因此本研究的目的是，希望透過國外精品集團瞭解經營多品牌行銷策略的成功案例，進而將品牌經營與行銷策略的知識移轉自國內精品業者或其他產業。下列研究目的：

1. 探討國外精品集團經營多品牌的策略。
2. 探討品牌與消費者之間行銷策略的關聯性。
3. 整合國外精品集團成功的因素，提供給國內精品業者或其產業做參考。

第三節 研究對象

筆者從歷峯（Richemont）集團裡的品牌中選八個品牌進行研究，依序為卡地亞（Cartier S.A.）、梵克雅寶（Van Cleef & Arpels）、萬寶龍（Montblanc）、萬國（International Watch Co）、伯爵（Piaget）、江詩丹頓（Vacheron Constantin）、積家（Jaeger-LeCoultre）、沛納海（Officine Panerai）他們產品的共同點都是有手錶，並且是同屬一家集團公司所擁有。

一、卡地亞（Cartier S.A.）

1847年，卡地亞（Cartier）珠寶在巴黎誕生，它的創始人是路易·弗蘭科斯卡地亞（Louis Francois Cartier）。

拿破侖三世執政後，巴黎又恢復昔日的浮華氣象，舞會盛宴成為經常的社交活動。卡地亞得到拿破侖年輕堂妹 Mathilde 公主的推薦，業務增長，並於 1859 年進駐巴黎市的時尚中心義大利大道。

卡地亞家族中的第三代路易·約瑟夫（Louis Joseph）是卡地亞文化中的靈魂人物。他有傑出的藝術才華，又是精明的生意人。他尋到設計家查爾斯·傑庫（Charles Jacquau）為他創作世界一流的珠寶飾品，又覓得被稱為“美洲豹”的傑出女設計師珍妮·杜桑女士（Jeanne Toussaint），並使美洲豹型珠寶成為卡地亞的

標誌。路易·約瑟夫像是詩人，追求完美，又像魔術師，能把完美的夢想一一實現，他帶領卡地亞邁入了新的紀元。

1973 年，卡地亞推出卡地亞精品系列，包括打火機、手錶、文具、皮具、香水、桌鐘、眼鏡、甚至餐具等產品，命名為"卡地亞式必需品"(Lse Must Cartier)。

值得一提的是全世界第一支兼具裝飾及功能性的現代腕錶，就是由卡地亞所設計。卡地亞在手錶的設計中融入珠寶鑲嵌的概念與技巧，使手錶呈現出另一種華麗與尊貴。卡地亞華麗古典的造型使他的項鍊、手鍊、腕錶、戒指、耳環大受上流人士的歡迎。除了經典的三環設計外，大自然里的動物如大象、鳥也是卡地亞珠寶中經常出現的主題。20 世紀 90 年代推出的豹 (Panthere) 珠寶系列，也成為卡地亞的經典之一。

卡地亞不但是上流社會的表徵，也是見證永恆愛情的經典品牌。100 多年來，卡地亞見證了無數永恆互古的愛與承諾。因此不論是具有一定地位的人士，或是年輕的情侶們，卡地亞始終傳遞著無法抗拒的愛情魔力。

為了紀念創始人 Louis Cartier 對他妻子的懷念與深愛，依照她的暱稱而命名的香水 "So Pretty De Cartier" 更見證恆久，獨具情懷。

珠寶設計需要經典美學，但還要加上當代的精神演繹，作品才能更具時代感，從而被人們接受。歷史悠久的卡地亞曾有過許多重要的設計專題，包括“系列主題創作”、“重現高級珠寶的藝術精粹”等，這些傳統設計理念對卡地亞影響深遠。時代特色結合傳統工藝神韻是卡地亞高級珠寶系列一直追求的最高境界。在流暢的線條、明澄的色彩中，卡地亞演繹著美的真諦——美在於簡單而不在於繁複、在於和諧而不在於衝突。

二、梵克雅寶 (Van Cleef & Arpels)

梵克雅寶 (Van Cleef & Arpels) 是來自法國的頂級珠寶品牌，誕生於一世紀前的兩大珠寶家族聯姻。1896 年，寶石大王的女兒艾斯特爾雅寶 (Estelle Arpels) 嫁給了鑽石商兒子阿爾弗萊德梵克 (Alfred Van Cleef)；1906 年，阿爾弗萊德梵克與妻子的三兄弟在巴黎芳登廣場 (Place Vendome) 22 號設立了梵克雅寶的第一家珠寶精品店，從此翻開了梵克雅寶歷史的第一章。除了法國本地市場，梵克雅寶也對國際市場野心勃勃，從二十世紀初開始到現在，繼續進軍多

個世界名城，至今共計 45 家精品店。梵克雅寶之所以能成為珠寶大王，原自於優良的工藝技術，在 1933 年獨創了隱密式鑲嵌（**Mysterious Setting**）。這項技術將梵克雅寶的珠寶製作水平提升至顛峰，已經成為梵克雅寶的重要標誌。

Cravate 系列從領帶中汲取靈感，鑲嵌多顆梨形及圓形美鑽，頸鏈垂掛處可拆開變成手鏈，將時尚、多變、奢華的蒙田大道“立體”呈現。

梵克雅寶自其誕生之日起便一直是世界各國貴族和名流雅士所特別鐘愛的頂級珠寶品牌。傳奇般的歷史人物和名流巨星無不選擇梵克雅寶的珠寶以展現他們無比尊貴的氣質與風采。

梵克雅寶曾為許許多多的王孫貴族、社會名流製作過高級珠寶，每一件都是極其華貴的珍寶：1937 年為“不愛江山愛美人”的溫莎公爵的婚禮設計過胸飾；1939 年為埃及王後納絲莉（**Queen Nazli**）、公主法西雅及其他多名王室成員設計過王冠、頸飾、耳環、手鐲等。1957 年，摩納哥王子雷尼爾（**Prince Rainier**）任命梵克雅寶為王室的飾品御用店。1978 年，王妃葛莉絲在其女兒卡洛琳公主的婚禮上，也佩戴了一頂由梵克雅寶特製的華麗王冠。而王妃葛莉絲更是擁有大大小小梵克雅寶特製的王冠不下 10 頂。如今，當紅影星章子怡也非常醉心於梵克雅寶在很多場合都可看到她佩戴梵克雅寶的曼妙身姿。去年，她就選擇了 梵克雅寶浪漫典雅的**FRIVOLEPAVE**珠寶系列亮相“電影華錶獎”頒獎典禮，一展影後風采。

梵克雅寶贏盡天下女人的歡心，伊麗莎白·泰勒（**Elizabeth Taylor**）、蘇菲亞·羅蘭（**Sofia Scicolone**）、奧黛利·赫本（**Audrey Hepburn**）、莎朗·史東（**Sharon Stone**）、茱利亞·羅伯茲（**Julia Roberts**），包括已經逝去的英國已逝黛安娜（**Diana**）王妃。

三、萬寶龍（**Montblanc**）

萬寶龍（**Montblanc**）、賓士汽車、德國馬克，因其名字的開頭字母都是“**M**”，而被德國人引以為榮地稱為“德國的**3M**”。如今賓士與克萊斯勒合併，馬克也被歐元所替代，只剩下萬寶龍像歐洲最高峰伯朗峰一樣還挺立在德國人驕傲的心中。

萬寶龍意指歐洲最高峰—伯朗峰(MONT BLANC)，成立於 1906 年。1908 年發表第一款高品質安全鋼筆—“紅與黑”。1910 年以“MONT BLANC”註冊成爲正式商標。1924 年萬寶龍經典之作MEISTERSTUCK大班筆隆重面世。1935 年開始生產小皮件。1992 年推出限量發行的大文豪系列及藝術贊助人系列(又名 帝皇系列)。同年成立的萬寶龍 文化基金，以一年一度的“萬寶龍國際藝術贊助人 大獎”表彰全球範圍內長期支持藝術事業的藝術贊助人，並長期贊助和支持由多國青年音樂才俊組成的國際管弦樂團，以此弘揚高雅藝術，促進世界和平。1997 年，萬寶龍腕表系列進入市場。2000 年，萬寶龍以波希米亞系列開創了書寫藝術的新篇章，設計簡潔流暢，小巧典雅，成爲現代流行文化的新符號。

作爲世界兩大奢侈品集團之一的歷峯集團旗下的著名品牌萬寶龍，如今已發展成爲一個多元化的高檔品牌。勃朗峰高聳入雲的巍峨氣魄，正好象徵萬寶龍工藝登峰造極和力臻完美的宗旨，它代表著高雅恆久的生活精品，反映著今日社會對文化、素質、設計、傳統和優秀工藝的追求和禮讚。

四、 萬國 (International Watch Co)

萬國IWC創立於 1868 年，製錶已有 137 年歷史。創業地方叫沙夫豪森 (Kanton Schaffhausen)¹⁰，當地有鐘錶的歷史可遠溯至 15 世紀初，足足比 萬國IWC早了 459 年。但得到萬國IWC建廠製錶後，時間的精確度，才開始被人們牢牢掌握在手中。

萬國的創辦人是美國波士頓工程師佛羅倫汀·瓊斯(Florentine A. Jones)，他在萊茵河畔的廠房中創立了瑞士最早期的機械製錶工廠，實現了他的新穎構想——以機械取代部分人工製造出更精確的零件，而後由一流的錶師裝配成品質超凡的錶。

1868 年，萬國推出第一隻懷錶，從那時起，萬國IWC就在瑞士鐘錶業界取得許多方面的特殊地位，同時也在世界鐘錶製造業界具有舉足輕重的地位。

¹⁰ 沙夫豪森是位於瑞士北部的沙夫豪森州東南部的一座城市。沙夫豪森是沙夫豪森州的首府所在地，在2005年3月31日，估計有人口33,527人。沙夫豪森市內有眾多精美的沙夫豪森是位於瑞士北部的沙夫豪森州東南部的一座城市。沙夫豪森是沙夫豪森州的沙夫豪森是位於瑞士北部的沙夫豪森州東南部的一座城市。沙夫豪森是沙夫豪森州的首府所

1868 年，萬國公司的創始人佛羅倫汀·瓊斯為利用瑞士的製錶技術和當地廉價的勞動力及水電資源來生產、出口鐘錶以應對美國眾多新興鐘錶公司的競爭，由美國本土遷居瑞士東北部的沙夫豪森建立萬國（國際製錶公司）。

此後，萬國公司出品的懷錶風靡了 19 世紀末、20 世紀初的鐘錶市場：1868 年開發的“瓊斯”牌懷錶機芯，很大改進了懷錶的走時準確度和溫度恆定水準，從而為萬國打出了牌子；1890 年推出的“GRANDE COMPLICATION”懷錶，不但贏得國際鐘錶協會的嘉評和質量優異證書，更迅即成為收藏家爭購之物，甚至連當時的教皇、保加利亞皇帝以及後來的英國首相丘吉爾都擁有萬國的這型錶款。

20 世紀初，IWC 的生產經營重點轉移至手錶上。第一次世界大戰時，它為軍隊提供了大批帶夜光錶面的實用手錶。二戰中，它成功地推出了專為飛行員研製的防磁手錶。到了 70 年代，IWC 則在防磁錶的基礎上，開發出將計時功能和定向羅盤相結合的羅盤錶，進一步方便了專業用戶。此後面世的 MARK 更是聞名天下。

20 世紀 60 年代，萬國面對日本石英電子錶向瑞士錶發起的衝擊，順應潮流，採用了全新的技術和戰略迎接挑戰。它相繼推出的鈦合金手錶，供潛水員使用的“OCEAN”系列，“VTRA SPORTIVO”超薄型手錶和“PORTOFINO”系列等，使萬國 IWC 躋身瑞士一流鐘錶商行列。而新近推出的世界上第一隻附帶機械深度計潛水錶，更進一步展示了萬國驚天動地匪夷所思的創意和想像力。

自 1868 年起，萬國所生產的每一隻錶都記錄在手錶出廠記錄簿中，百餘年來，這些記錄簿已集成數大冊，這種記錄簿是世界僅有的。舊本以花體字記錄合約編號、錶殼後的編號、所使用的材質、該錶的重量、製錶師傅的姓名、完成日期以及鐘錶商或購錶人的姓名等資料。俄國沙皇斐迪南一世、教宗皮耶斯九世、英國首相邱吉爾……等都曾擁有過一隻以上的萬國 IWC 懷錶。

同時自 1868 年以來，萬國廠所生產的重要備用零件都存放在高高的櫥櫃裡，所以 IWC 的製錶師甚至能夠徹底大修最古老的錶芯，以確保往後許多年該錶仍能精準計時。就因為如此，萬國的錶足堪作為未來數代的傳家寶。

萬國也是惟一製錶師的手藝沒有淪為工業化革命犧牲品的製錶廠。萬國從不追求大量生產，甚而直至今日，都忠實的秉持著固有的理念——IWC 做少量但

品質卓絕的錶。因此，每一隻由萬國所製成的錶，連最細微的地方都處理得非常完美，在良好的照顧下可以使用數十年，而且廣為收藏家們所爭相收藏。

1880年約翰尼斯·勞辛巴赫·弗格（Johannes·Laoxinbahe·Fergus）接管公司，並傳承了萬國精確、可靠、永固的製錶文化，歷經四代的傳統守業，逐漸成為歐洲乃至世界手錶製造業的經典模板，並贏得了皇族、政治家、教皇和領袖精英們的至愛。到本世紀初，更被沙夫豪森授予最高工藝信譽的認證榮耀，象徵了萬國至高無上的品質承諾。

五、伯爵（Piaget）

1874年，喬治·愛德華·伯爵（Georges Edouard Piaget）以機芯製作起家。1940年，伯爵（Piaget）的孫子為伯爵錶的發展開拓了國際市場。1956年伯爵錶推出了超薄機芯。上世紀60年代以來，伯爵一邊致力於複雜機芯的研究，一面發展頂級珠寶首飾的設計。從設計、製作蠟模型到鑲嵌寶石，伯爵錶始終秉承精益求精的宗旨。其“手鐲腕錶”（cuff watches）和“硬幣腕錶”（coin watches）設計出眾，是伯爵錶中的珍品，目前隸屬瑞士歷峯集團。

歷經一百二十多年來，伯爵錶廠一直享有「製錶至尊」的美譽而不墜，在帶動及影響世界珠寶鐘錶文化的潮流，更是占有舉足輕重的地位，伯爵錶廠成功的秘訣是什麼呢？面對外界的疑問，伯爵錶廠第四代掌門人，伊夫 G. 伯爵（Yves G. Piaget）露出笑容說道，秘訣無他，只是「永遠做成的總比要求的更好」，百年來，伯爵錶廠歷任經營哲學，終於奠下伯爵錶廠成功的百年基業，相信二十一世紀的未來也將如此。

伯爵錶的創始者喬治·伯爵（Georges·Piaget），是一個才華洋溢的年輕人，在瑞士侏羅山，他首先在自己的農場里創立了製錶工作室，開始時他只是要滿足自己的創作喜好，所以初期成立都是伯爵家族成員組成。沒有想到，工作室成立之後，生意訂單源源不絕而來，許多贊美喬治·伯爵製錶技術和設計才華的口碑不斷傳開。

1874年：喬治·愛德華·伯爵（Georges Edouard Piaget）是伯爵製錶工作室的創始人。在位於瑞士汝拉山區的伯爵工作室全心投入機芯的製造。

1943年：伯爵於日內瓦開設第一家精品店。

- 1960 年：伯爵推出的 12P 機芯記載於金氏世界紀錄大全一書中，厚度僅 2.3 毫米，是全世界最薄的自動上弦機芯。
- 1960 年：伯爵因發展獨一無二的珠寶腕錶而成爲“瑞士奇葩”。之後，伯爵於日內瓦成立新的工作室，進一步將鐘錶技藝推廣至金飾處理和寶石鑲嵌兩方面。研發珠寶腕錶所具有的獨到眼光，使伯爵（Piaget）得以在鐘錶界建立屹立不搖的領導地位。
- 1964 年：伯爵使世界嘖嘖稱奇，連續十年推出一系列以寶石裝飾錶盤的新款式腕錶。
- 1979 年：Piaget Polo 運動型腕錶推出後，迅即廣受當時知名影星的愛戴。
- 1980 年：伯爵創造出全世界最昂貴的腕錶，價值 500 萬瑞士法郎。
- 1990 年：伯爵推出第一款珠寶首飾系列 Possession。
- 2001 年：伯爵在日內瓦開設全新高級鐘錶製造廠。
- 2003 年：伯爵創造出全世界最薄的陀飛輪機芯-600P 陀飛輪機芯。
- 2004 年：伯爵慶祝成立一百三十周年。

六、江詩丹頓（Vacheron Constantin）

江詩丹頓（Vacheron Constantin）是瑞士歷峯集團旗下鐘錶品牌，1755 年創辦於瑞士日內瓦，已有超過 250 年歷史。

江詩丹頓是全球歷史最久的鐘錶製造商，創始馬克·瓦什隆（Jean-Marc Vacherton）於 1755 年創造第一隻手錶。他學識淵博，技藝精湛，是鐘錶業一代宗師。1819 年由弗朗索瓦康斯坦丁（Francois Constantin）向海外成功推廣產品，他也將鐘錶技藝推至完美。“可行性是永遠存在的”一成爲企業的格言。

江詩丹頓傳承了瑞士的傳統製錶精華，未曾間斷，同時也創新了許多製錶技術，對製錶業有莫大的貢獻。

1755 年創始人 Jean-Marc Vacheron 及後來加入的成員 Francois Constantin，以其先知卓見及極致製錶工藝，終在人文薈萃、人才濟濟的鐘錶王國——瑞士，取得先機率先成立，以著重人文精神及歷史傳承而名聞遐邇的江詩丹頓。歷經 243 年的時光淘洗，如今，江詩丹頓儼然爲“時間”的同義詞，更是愛錶眼中無可取代的腕上藝術品。

歷史悠久的江詩丹頓，有著多年的製錶經驗，有不少的偉世經典。但"最小批量，最優質量，最高賣價"一直是江詩丹頓的經營戰略。如今，江詩丹頓在日內瓦的工廠年產量僅為 6000 只錶。自 1840 年起，每隻手錶的生產圖紙、記錄、銷售日期及機芯錶殼編號等資料，都完整無缺地保留在公司的檔案櫃中。他們將超群的技術，嚴格的測試，精湛的工藝與完美的造型結合在一起，創造出一個又一個高貴典雅、令人贊嘆不已、極富收藏價值的稀奇經典之作。在漫長的製錶歲月中，經久不衰地成為名貴典雅的象徵。

馬爾它十字為江詩丹頓之標記，原是手工製錶時代用來調整發條鬆緊的精密齒輪，唯用其象徵優越技藝與手工製錶傳統。

七、積家 (Jaeger-LeCoultre)

坐落於瑞士侏羅山的 Vallee de Joux 山谷，被群山環抱，雙湖圍繞，這裡擁有漫長而寒冷的冬天，也蘊藏了光陰的秘密。有一處不尋常的地方，它叫 Le Sentier。這個不為人知的小鎮，蘊藏著光陰的。居於此地的安托萬家 (Antoine Lecoultre) 先生憑著過人的天賦，一手創立了一個傲人的瑞士鐘錶品牌。

早在 16 世紀，法國基督教新教徒為逃避宗教迫害，便隱居於這個人跡稀少的山谷里。他們擅於製造金屬工藝品，並不斷提升工藝技巧，創製機械裝置，如音樂盒、自動操作機械裝置和鐘錶機件等。直到 19 世紀，這個山谷的居民，已經擁有精湛的手工製造鐘錶藝術了，世界其它地區都望塵莫及。時至今日，這個山谷已被公認為鐘錶藝術的發源地，出產各種著名的鐘錶。

積家錶人，Antoine Lecoultre 先生正是這些新教徒的後代。他受製造機械儀器父親的影響，專註研究鐘錶機械和齒輪製造技術。並於 1833 年創立了手工工廠，這便是積家錶廠的前身，積家鐘錶製造的輝煌歷史從此拉開了序幕。

1833 年：科技領域中的先鋒 Antoine Leoultre(1803-1881 年)在著名的鐘錶山谷

Vallée de Joux 成立工作坊。

1844 年：發明世界上最精確的儀器：百萬分之一米測量儀。

1847 年：發明杠桿式上弦表冠：不需上弦鑰匙即可為鐘錶上弦，並調校時間第一個可靠上弦系統。

1907 年：推出世界上最薄的機械機芯。

1928 年：發明 Atmos 空氣鐘。

1929 年：推出世界上最小的機械機芯。

1931 年：推出傳奇的可翻轉腕錶 Reverso，為業界中的傳奇經典。

1950 年：推出為職場人士所設計的 Memovox 鬧響腕錶。

1958 年：Geophysic 碼錶問世。

1992 年：積家制定出最嚴格的腕錶測試標準 Master 1000 Hours control 一千小時測試，確保 Master Control 系列腕錶的精確可靠。

2004 年：推出世界“首創”配備球形陀飛輪機芯腕錶 Gyrotourbillon I。該機芯的複雜程度為鐘錶製作樹立新的典範。

作為精品名錶的代言人，積家鐘錶共有 40 個專職分工和 20 項尖端科技，兼顧每一個生產細節，研製出卓越出眾的腕錶。從世界上最小巧的款式到多功能複雜腕錶，還有超薄手錶及 Atmos 恆動空氣鐘，積家鐘錶獻給您最精緻細膩的腕錶系列。

八、沛納海（Officine Panerai）

以“超大錶面”為特色的沛納海（Panerai），近年來可說是國際間相當走紅的一個腕錶。溯沛納海的歷史，創辦人 Guido Panerai 早在 1860 年就已展露頭角，專門製造、提供義大利海軍精密儀器與精準的羅盤為主；20 世紀初期，Guido Panerai 在佛羅倫薩開設了一家錶店，並獲得 Rolex 與 Patek Philippe 的正式授權經銷。

在長期製作魚雷發射器專用的自動發光機械計算器、瞄準裝置、深度測量儀、指南針或水底引爆裝置的定時器等精密儀器的經驗累積下，沛納海於 1936 年正式推出第一隻腕錶，這款腕錶採用 Rolex 機芯，並由義大利海軍委託製造。1938 年，沛納海所生產的 Radiomir Panerai 腕錶正式成為義大利皇家海軍的永久專用產品，這款腕錶對義大利海軍與世界錶壇皆產生深遠影響；因當時義大利海軍就是利用這隻腕錶與德國聯手痛擊盟軍，一隻深具特色的防水性能、龍頭鎖與清晰易讀的錶盤設計的防水軍用潛水錶於焉誕生。

1950 年初期，沛納海推出 Panerai Luminor 錶款，補足了 Radiomir Panerai 功能不足之處，在防水功能上，沛納海採用可使上鏈龍頭緊靠錶殼的特殊杠桿裝置，能大幅減少水氣滲入錶殼，並已註冊為專利商標；在熒光功能上也改用氚來提供，不再需要鐳漆。由於沛納海腕錶一直為義大利海軍所獨家享有，一般消費者難以目睹風采，但如席維斯史特龍、阿諾史瓦辛格等好萊塢明星非常熱愛大錶面的腕錶，其中，席維斯史特龍更於 1995 年委請沛納海設計一套限量 Panerai Luminor Marina 錶，名為 Slytech，錶背鏤刻史特龍的簽名，並於電影《Daylight 十萬火集》中佩戴，使沛納海聲名大噪。

1997 年，沛納海被歷峯集團收購，沛納海也得以打入國際市場，在控制生產以及行銷定位的策略下，沛納海立即風靡全球；如今，沛納海腕錶獨一無二的地位已無其它品牌可取代，同時更以“超大錶面”領導現今腕錶流行趨勢，在不斷推陳出新之際，亦遵循傳統特色，可說是無人能出其右。

根據上述說明，將本研究彙整八個品牌的特色，如表 1-1 所示。

品牌	特色
卡地亞 Cartier SA	<ol style="list-style-type: none"> 1. 卡地亞在手錶的設計中融入珠寶鑲嵌的概念與技巧，使手錶呈現出另一種華麗與尊貴。 2. 卡地亞不但是上流社會的表徵，也是見證永恆愛情的經典品牌。
梵克雅寶 VanCleef&Arpels	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創作風格一向以精緻、流暢、渾然天成的優雅著稱。 2. 瀟灑的世界里，作品的誕生需要極富耐心與精湛的工藝技術，例如：透過隱密式鑲嵌法所鑲嵌的作品正是不著痕跡地給予人們一種絲毫不費力、不需費心思且毫無匠氣的印象。
萬寶龍 Montblanc	<ol style="list-style-type: none"> 1. 最明確識別萬寶龍為白色風格的圓角六角星形商標，代表白朗峰山頂上的積雪。 2. 萬寶龍生產與其標準產品不同設計的限量版。
萬國 International Watch Co	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從不追求大量生產，時至今日，都忠實的秉持著固有的理念：IWC 做少量但品質卓絕的錶。 2. 每一隻由 IWC 所製成的錶，連最細微的地方都處理得非常完美，在良好的照顧下可以使用數十年，而且廣為收藏家們所爭相收藏，而亞太區之腕錶收藏家更將 IWC 視為世界十大名錶之一。
伯爵 Piaget	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一位瑞士鐘錶和珠寶製造者，在自己的腕錶和珠寶工作室，發展與生產獨一無二、精緻細膩的錶款，以供品味獨特的鑒賞家珍藏。伯爵能夠捕捉時間的神韻，每一件鐘錶和珠寶作品都是在膽識、專業和想像力驅動下對精湛工藝的不懈探求。 2. 經典款式：超薄機芯腕錶、珠寶腕錶和 Piaget Polo 系列腕錶。
江詩丹頓 Vacheron Constantin	<ol style="list-style-type: none"> 1. 世界上最昂貴的手錶。 2. 獨具匠心超常設計。 3. 大師的琢磨，時光的考驗。 4. 富足的象徵。
積家 Jaeger-LeCoultre	<ol style="list-style-type: none"> 1. 精積家錶所有鐘錶產品，全由技術精湛的工藝工匠一手包辦，無論在雕刻、搪瓷繪畫技術、寶石鑲嵌，還是在刻透視機芯等技巧方面，均顯示出積家追求鐘錶藝術更高境界的渴望。 2. 確與創新的象徵。
沛納海 Officine Panerai	<ol style="list-style-type: none"> 1. 憑藉源自大海的設計靈感，沛納海將品牌定位為運動、休閒領域中的高檔腕錶。義大利的設計風格和瑞士的專業技術，使得每一款錶都擁有鮮明的品牌風格和優異的質量。 2. 經典款式：Radiomir 腕錶、Luminor Marina 腕錶

第四節 研究方法與流程

本研究以法國的歷峯（Richemont）精品集團在經營多品牌行銷策略的成功案例作為研究對象，探討多品牌行銷與策略的關連性。在研究方法及設計方面，首先根據麥可·波特（Michael E. Porter）¹¹的品牌定位理論在第二章的第四節裡說明、資源基礎理論在第三章第六節裡說明及研究文獻發現，建構本研究之觀念性架構，其次針對品牌競爭時有關品牌屬性之策略，然後進行研究之設計，包含相關變項之定義及衡量，母體、抽樣方法，及樣本之說明，問卷發展及設計，以及分析方法。

本研究進行的流程如下所示：

- 一、研究背景與動機之確定：首先了解本研究動機，繼而確認研究目的為何，進行研究目的之確定，以利研究進行。
- 二、蒐集相關議題：了解臺灣精品市場的發展狀況，有效掌握最新、最正確的資訊。
- 三、相關文獻探討：蒐集國內、外相關文獻，針對品牌經營、品牌行銷策略等內容進行文獻整理，並追蹤文獻的發展。
- 四、研究架構之建立：依據文獻內容設定研究架構，找出適當產品屬性為研究依據，確定本研究方向。

¹¹ 自 26 歲起即任教於哈佛商學院，是該學院有史以來最年輕的教授，目前並帶領哈佛大學的「策略與競爭利機構」。波特專精於競爭策略，自 1980 年起陸續出版了《競爭策略》、《競爭優勢》、《國家競爭優勢》、《競爭論》等書（以上各書中文版均由天下文化出版），被譽為當代經營策略大師，被譽為當代經營策略大師，其所提出的競爭策略理論更是商學院的必修課程。

- 五、問卷設計及測試：參考相關文獻的問卷設計，並進行初步測試，已確認所設計問卷符合研究內容及目的。
- 六、問卷發放、回收及整理：本次研究採封閉式問卷¹²，依立意抽樣¹³方式進行問卷發放；後續進行回收及整理。
- 七、資料分析與解釋：將回收之問卷進行資料統計分析，並依分析結果進行彙整、說明。
- 八、結論與建議：依統計結果歸納出結論，並將結論給回饋、提出建議。

¹² 封閉式問卷：使用匿名的方式，只知道性別、年齡、職業、學歷。

¹³ 立意抽樣：(非機率)從難找的標的母群中隨便找一人個來。(機率)從事先決定的團體中隨機抽取

根據上述說明，將本研究流程彙整如圖 1-1 所示。

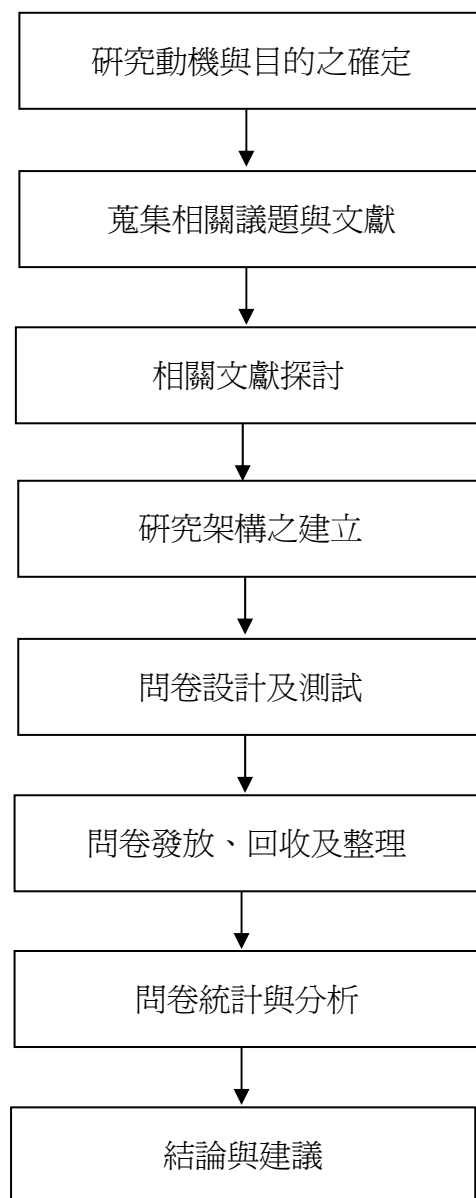


圖 1-1

第五節 問卷設計

壹、設計過程

本研究主要是採取封閉性問卷以蒐集資料，並根據 Wilensky(1964)、Ohanian(1991)、及 Erdem and Swait(2004)等學者與精品購買有關之研究，做為知覺屬性設計之參考依據。

為了避免正式施測問卷時可能發生之問題，如問卷的用詞、長度和題目順序等，本研究在正式施測前，採用預試的方式，藉以檢測問卷中的問題是否需要增減、題目的順序是否必要調整、題意是否清晰等。本研究於 2011 年 7 月 20 日進行預試，預試地點為台南區，而預試對象為 30 歲以上的消費者，有效樣本 50 份。

預試完成後，本研究根據受訪者之批評與建議，適當修正問卷中較難填答的部份，以利受訪者填答，並修改部分語句，避免受測者誤解該題向所欲表達之題意而誤答。問卷經修正後，即完成問卷設計程序。

貳、問卷內容

問卷設計之目的，在於瞭解消費者對於精品品牌偏好及品牌知覺。本研究將問卷內容分為四個部份，即使用狀況、重要屬性評估、品牌知覺評估、個人基本資料等。

第一部份：使用狀況

問卷的第一部份，為精品的使用狀況，此一部份所探討之行爲，包括購買精品的種類、曾經使用過之品牌、最常使用之品牌等。

第二部份：品牌知覺屬性評估

問卷的第二部份是知覺屬性重要性評估，用以掌握消費者所認定之重要屬性，如表 1-5-1 所示。品牌帶給消費者的知覺，除了理性的訴求之外，尚有感性的訴求。此一部份的問題，就品牌的理性訴求與感性訴求來加以設計，包括品牌知名度、價格認知、品質認知、品牌可靠性、品牌專業性等五個屬性。屬性重要

程度評估採用李克特量表（Likert scale）¹⁴作為衡量工具，依各屬性重要性分為「非常不重要」、「不重要」、「有點不重要」、「普通」、「有點普通」、「重要」、「非常重要」等七個程度。

表 1-2 知覺屬性重要性評估問項

類型	理性訴求	感性訴求
問項	價格認知 品質認知	品牌知名度 品牌可靠性 品牌專業性

第三部份：品牌知覺評估

問卷的第三部份是有關品牌知覺的評估，用以探討不同品牌在消費者心目中的知覺定位。此一部份以本研究中之個案多品牌，做為探討對象，請消費者根據第二部份所開列的品牌知覺屬性，評估每一品牌的表現。本部分亦採用李克特量表（Likert scale）¹⁵作為衡量工具，依各品牌在各準則上的表現分為「非常不重要」、「不重要」、「有點不重要」、「普通」、「有點普通」、「重要」、「非常重要」等七個程度。

第四部份：個人基本資料

問卷的第四部份為個人基本資料，用以描述消費者輪廓。此一部份的資料主要包括受訪者的性別、年齡、職業、教育程度。實際問卷內容可參考附錄。

¹⁴ 李克特量表形式上與沙氏通量表相似，都要求受測者對一組與測量主題有關陳述語句發表自己的看法。它們的區別是，沙氏通量表只要求受測者選出他所同意的陳述語句，而李克特量表要求受測者對每一個與態度有關的陳述語句表明他同意或不同意的程度。另外，沙氏通量表中的一組有關態度的語句按有利和不利的程度都有一個確定的分值，而李克特量表僅僅需要對態度語句劃分是有利還是不利，以便事後進行數據處理。

¹⁵ 同上註 14。

第六節 抽樣設計

壹、手錶品牌之選擇

本研究探討手錶多品牌行銷策略之關係，對於手錶品牌之選擇，本研究先就台南區警察局共六個分局上班之男、女性共 50 名作為品牌知悉度之前測對象，以確認最終選定之手錶品牌可以作為受訪者施測之產品，進行競爭性定位之比較，品牌知悉程度的前測結果低於 70% 予以刪減，受測後刪減成卡地亞（Cartier S.A.）、梵克雅寶（Van Cleef & Arpels）、萬寶龍（Montblanc）、萬國（International Watch Co）、伯爵（Piaget）、江詩丹頓（Vacheron Constantin）、積家（Jaeger-LeCoultre）、沛納海（Officine Panerai）等八個品牌列為正式問卷之品牌研究標的(表 1-2)。

表 1-3 消費者對手錶品牌知悉程度之前測

品 牌	是否熟悉該手錶品牌	
	是	否
卡地亞（Cartier S.A.）	88.0%	12.0%
梵克雅寶 （Van Cleef & Arpels）	81.5%	18.5%
萬寶龍（Montblanc）	60.0%	40.0%
萬國 （International Watch Co）	95.0%	5.0%
伯爵（Piaget）	88.0%	12.0%
江詩丹頓 （Vacheron Constantin）	75.0%	25.0%
積家（Jaeger-LeCoultre）	77.5%	22.5%
沛納海（Officine Panerai）	52.5%	47.5%

資料來源：本研究整理

貳、抽樣方法

本研究之母體為曾經親自購買且使用過手錶之 30 歲以上男、女性消費者，採用立意隨機抽樣法，即於台南區警察局共六個分局的各行政部門，每經過五人抽取一人為調查對象。此抽樣方法雖然可能存在誤差，但主要是考量到曾使用過手錶之女

性，對購買手錶之過程中較有完整的程序與規則，與研究欲探討議題之情境較為相符，不致於產生反應偏差，其調查之結果仍具價值。

本次問卷調查所進行的期間自 2011 年 8 月 1 日 至 8 月 15 日，為期 15 日。本研究共發出 500 份問卷，回收 425 份，經檢視回收問卷之填答狀況，剔除無效問卷 35 份，全部有效問卷共 390 份，回收率達 78.0%。

第二章 精品集團多品牌的意涵

第一節 品牌的概念

關於品牌的概念說法眾說紛紜，主要的概念都來自中世紀的歐洲或十九、二十世紀之間的美國西部¹。另外，若從品牌的觀點看來，儘管時空的變遷與國情的不同，因而對品牌的認知有著不同的意義，但以商學管理的角度看來，品牌能具有高度相似性的延伸涵義，其主要的重點在於提供消費者一個容易識別名稱，因此品牌經營策略要將品牌作為品質、服務和價值的承諾，是需要時間的建立，並且歷經消費者重複的使用和考驗消費者接受的滿意程度，此時才能確定是否真正獲得消費大眾們的肯定。

一、Levitt (1983) 認為品牌是由以下幾項構成的²：

(一) 有形的產品 (Tangible Product)

每一個品牌有其核心，即是有形的產品。滿足消費者的基本需求，此為經濟學家所認為的理性消費基於其需求而有所選擇。

(二) 基礎的品牌 (Basic Brand)

為了在競爭的環境中行銷產品，必須將有形的產品加上基礎品牌形式 (Form Of Basic Brand)，基礎品牌包含包裝、產品的特徵、品質、設計、品牌名稱。

(三) 擴大的品牌 (Augmented Brand)

即是增加價值，包含產品保證、信用、傳遞、售後服務等。

(四) 潛在的品牌 (Potential Brand)

建立消費者喜好及忠誠度。

¹吳一斌，1999，《品牌卡位贏家》，台北：偉德文化年。

² Levitt, T., (1983), "The Marketing Imagination." New York: The Free Press.

二、Chernatony and McWilliam (1989) 認為品牌可從四個角度來說明品牌的涵義與功能³：

(一) 品牌是一辨認的圖案，用來與競爭者有所差異，基本與上述美國行銷學會定義是相同的。

(二) 品牌質一致的承諾與保證，它使消費者在購買或使用前即能感受到產品的品質或附加價值。

(三) 品牌是自我形象投設的方式，是消費者用來看自己與他人的象徵物，這是品牌個性的傳達。

(四) 品牌是一組有關產品的相對定位，一致品質保證及功能屬性資訊集合，是消費者購買決策的輔助工具，亦即牌是消費者決策的線索。

三、Kotler (2000) 認為一個品牌可以傳達六種意義給消費者⁴：

(一) 屬性 (Attributes)：

品牌首先留給消費者印象便是它的某種屬性。

(二) 利益 (Benefits)：

一個品牌可能包含多種屬性，但消費者並非購買這些屬性，而是利益。屬性必須被轉換成功能性或情感性的利益。

(三) 價值 (Values)：

品牌可以說明行銷者或製造者的某些價值。行銷人員必須瞭解消費者尋找的價值，並強調其品牌能提供這些價值。

³ Chernatony, L.D. & Mc William, G. (1989), "Branding terminology the real debate." *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.7, No.8, pp.29-32.

⁴ Kotler, P., (2000), "*Marketing Management.10th/e.*" New York : Prentice Hall,.

(四) 文化 (Culture):

品牌往往也代表某種特定的文化。

(五) 個性 (Personality):

品牌也可以反映某種特定的個性。

(六) 使用者 (User):

由品牌能夠猜測購買或使用該產品的消費者類型。換言之，產品所達到的價值、文化和個性，都能反映在使用者身上。

再經過長期的社會演變與企業集團經營環境的變化之後，一般企業主多認為品牌是公司的無形資產，應予妥善的經營維持。而企業集團在經營品牌時，應掌握三大原則，並可以有效的創造品牌對企業集團獲利的貢獻與價值：

- 一、品牌資產：包含形象、個性、定位等。
- 二、產品性能：包含產品內容、品質、服務、價格等。
- 三、溝通：即是訊息傳遞與消費者溝通。

因此本研究根據Aaker & Keller (1990) 的觀點，對企業集團來說，品牌具有識別和保護的作用，可以使企業集團的行銷組合能夠有效推廣，並藉由品牌給予的產品差異化特色，強化目標市場對某一品牌產品的認知度，從而增進消費者購買的機會⁵。對消費者來說，品牌常會是一般消費者對於產品的認知，品牌帶給消費者某種滿意度的保證，並提高消費者的購買效率。Ries and Ries (1998) 指出品牌在消費者心中佔據一個特殊的位子，具有特殊的意義，品牌的力量就是在影響消費者的購買行為⁶。

⁵ Aaker, D.A. & Keller, K.L., (1990), "Consumer evaluations of brand extensions." *Journal of Marketing*, No.54, pp.27-41.

⁶ Rise, A. and Rise, L. (1998), "*The 22 immutable laws of branding.*" Harper-Collins Publisher, Inc.USA,.

第二節 精品的品牌定義

壹、精品的定義

精品雖然廣受歡迎，然而大眾對於”精品”（Luxury）定義仍只有粗淺的瞭解⁷。有些人的認知可能是將精品與高價格的產品畫上等號，然而，若將精品僅僅定義為單價較高的產品則必然會產生爭議及問題⁸。但若以經濟學的角度來看，精品為「價格相較於品質的比例是市場上最高的。」意即精品的價格會比同類型產品高出許多。一旦精品不是高價定位，則將失去其稀少性和獨特性。精品對人們來說，不再僅是產品，而是品牌化，具有符號象徵意義的產品。此外，精品常與高價位、全球性、設計師品牌、以及具有符號意義的產品等劃上等號⁹。

何介舜（2007）指出，不同種類及區域的精品，其市場營運策略亦會有所不同，例如管理、銷售、佈局等策略會隨之改變¹⁰。

摩根史坦利資本國際公司（Morgan Stanley Capital International，簡稱MSCI）發展的”全球產業分類標準”（Global Industrial Classification Standard，簡稱GICS）中，將原本命名為「紡織品與服裝」的分類，改成「紡織、服裝與奢侈品」。將紡織及精品區隔開來，認為精品產業包含了高級成衣、配件（手提包、行李箱、手巾、皮帶）、珠寶及手錶等四大類。這代表了Morgan Stanley 摩根史坦利資本國際公司（MSCI）將奢侈品視為一個產業族群，及時尚精品產業（Luxury-goods industry）。本研究所探討的精品僅限於時尚精品。因此，本文採用摩根史坦利公司所認定的精品產業之範疇，即和珠寶、鐘錶、服飾（包含配件）等與時尚相關的精品產業。

⁷ Frank Vigneron, Lester W. Johnson, (1999), "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior." *Academy of Marketing Science Review*, Vol.1999, No.1.

⁸ Phau, I. & Prendergast, G., (2000), "Consuming Luxury Brands: The relevance of the rarity principle," *Journal of Brand Management*, Vol.8, No.2, pp.122-138.

⁹ 何介舜，2007，《台灣精品葉子母公司的競合策略》，台北：台灣大學管理學院未出版碩士論文。

¹⁰ 同上註 17

貳、精品品牌的定義

何謂精品品牌？事實上精品品牌定義有很大的模糊地帶，學者學界為精品下的定義如：Dubois和Paternault(1993)學者將精品定義為” 夢想中的價值” (dream value)。Nueno & Quelch (1998) 兩位學者則將精品定義為功能之於價格的比例低，而無形及情境效用之於價格的比例高。長澤伸也教授在” 創造老店品牌企業的體驗價值，2008” 書中則形容所謂名牌是指” 因顧客的期待和企業的承諾所產生的資產”¹¹。筆者整理出的精品品牌定義為，可用與傳承的價值。

第三節 品牌的意義與重要性

「Brand」品牌一詞出自古斯堪的納維亞語，意思就是「烙印」(Burn)，當時家畜的主人將特殊的標記烙印在牛羊身上，以表達所有權¹²。

當時人們用烙印的方式以與其他人區別家畜等私有財產。而到了中世紀的歐洲，手工藝師傅在自己的手工藝品上烙印標記，以便客戶識別產品的產地和生產者，這也成了最初的品牌商標，並以此為消費者提供擔保。

洪順慶(2006)指出，演進至今，” to brand is to burn”的原理並沒有改變，品牌經營者的重要使命就是要將品牌的意義烙印在消費者的腦海中¹³。

對於「品牌」的定義，不同的學者有許多不同的論述。美國行銷協會(American Marketing Association)將「品牌」定義為：「名稱、術語、符號、記憶、設計或上述項目的綜合體，用以辨別賣方的產品或服務，並可和競爭者的產品或服務有所區別¹⁴。」

行銷大師Kotler(2000)認為，「本質上來說，品牌可用以識別銷售者與製造者。因此，品牌可以是一個名稱、商標、標誌或其他符號。惟品牌基本上也是銷售者提供一組一致性且特定的產品特性、利益與服務給消費者的承諾，並傳達對

¹¹ 中衛發展中心譯，編者長澤伸也、入澤裕介、染谷高土、土田哲平，2008，《創造老店品牌企業的體驗價值》，台北：中衛發展中心年。

¹² 洪順慶，2006，《台灣品牌競爭力》，台北：天下雜誌出版。

¹³ 同上註 20

¹⁴ Kotler, Philip, et al.，謝文雀譯，2007，《行銷管理－亞洲觀點第四版》Marketing Management：An Asian Perspective, 4th ed.，台北：華泰文化出版。

品質的保證¹⁵。」

惟品牌也相當複雜，而不僅僅只是個名稱或符號。Kotler於2006年10月16日應邀來台以「邁向品牌與全球化之路」為題演講時就指出，「什麼是品牌？品牌不僅僅一個名字而已，也是對價值的一種承諾。同時，品牌也在傳遞一種經驗。企業必須要創造一個顧客可以信任的品牌，讓顧客對公司的產品或服務產生情感的品牌¹⁶。」

Kotler and Armstrong（2007）進一步指出，「品牌代表消費者對某種產品及其性能的知覺與感覺—產品或服務對消費者有意義的任何事務，品牌存在於消費者的心中¹⁷。」

洪順慶（2001）則認為，美國行銷協會的定義別不看出品牌的威力，以及品牌對產品所帶來的附加價值，因此，他進一步指出：「品牌是企業在顧客心目中的形象，承諾與經驗的複雜組合，它代表一家公司對一個特定產品的承諾¹⁸。」雖然許多人將品牌就視為一個名稱或商標，或是一個產品或承諾，不過Knapp（2001）認為：「完美品牌的定義是顧客和消費者所接收的一切印象內化後的總和，係根據他們所接收到的情感和功能上的利益，再心理位置產生一獨特的地位。品牌就是消費者心中所意識到的東西¹⁹。」在此定義下，要成為品牌，一項產品或服務就必須被消費者視為有特色，並持續在消費者心中佔有獨特地位，如此才算真正的品牌。

至於中文維基百科則指出，「品牌」指的是產品或服務的象徵。品牌所涵蓋的領域，包括商譽、產品、企業文化以及整體營運的管理。且品牌乃是一個企業總體競爭，或企業競爭力的總和²⁰。

雖然對「品牌」的定義學者專事有著諸多不同觀點的論述，惟由於品牌掌握了消費者偏好與忠誠度的力量，品牌對於企業經營與行銷而言十分重要，因此受

¹⁵ Kotler, P., (2000), "Marketing Management. 10th/e.", New York: Prentice Hall..

¹⁶ 林信昌，2009，《「品牌台灣」推動策略初探：以品牌創投基金個案為例談台灣企業國際品牌之路》，台北：臺灣大學管理學院碩士論文。

¹⁷ Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 方世榮譯，2007，《「行銷學原理」》Principles of marketing, 11th ed., 台北：東華出版。

¹⁸ 洪順慶，2001，《品牌：行銷之根（導讀）》，艾克等著，高登第譯，《「品牌管理」》，台北：天下遠見出版。

¹⁹ Knapp, Duane E., 袁世珮、黃家慧譯，2001，《品牌思維：打造優勢品牌的五大策略 The brand mindset-five essential strategies for building brand advantage throughout your company》，台北：麥格羅希爾出版。

²⁰ 維基百科，網址<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%93%81%E7%89%8C>。（最後瀏覽日 2011/7/28）

到廣泛的研究與重視。

洪順慶（2006）就指出，「從企業經營的意義與消費者的價值來看，品牌就代表企業的一切。品牌也是企業之根²¹。」Mariotti（2001）指出，「品牌讓消費者和潛在購買者能長期仰賴這個名字所代表的價值。它讓產品或服務得以在激烈的競爭中脫穎而出。且網際網路、電子商務和全球化的發展更使品牌的影響力更爲無遠弗界。且品牌對公司、產品或服務、以及行銷策略而言，都是一項重要的資產²²。」

Kolter and Armstrong（2007）也認爲，「品牌是公司最主要且持久的資產，比任何特定的產品與設施都要持久。且一個強勢品牌的真正價值在於它掌握消費者偏好與忠誠度的力量²³。」

Kolter et al.（2007）亦指出，「如今品牌扮演改善消費者生活與公司價值的重要角色。品牌不僅確認產品的製造者或來源，也讓消費者簡化購買決策，降低風險。且品牌忠誠度也創造了進入障礙，讓其他公司難以進入市場，因此品牌可視爲取得競爭優勢的有利手段²⁴。」

因此，總結來說，品牌的重要性在於它是價值所在，它不僅能爲企業創造價值，也是企業最重要的資產。沒有品牌的產品，只會是一個商品。品牌它也是企業與消費者溝通的重要管道，並掌握了消費者的偏好與忠誠度，更是企業經爭利之所在。

第四節 品牌的定位

壹、策略定位

Porter(1986)指出，策略定位的本質是選擇與競爭對手不同的活動，策略定位有三個獨特的來源，彼此之間並不互斥，常常還會重疊。首先，企業可以生產一個產業中某個次領域裡面的產品或服務，採取「以產品種類爲基礎的定位」

²¹ 洪順慶，2006，《台灣品牌競爭力》，台北：天下雜誌出版。

²² Mariotti, John，陳珮秀譯，2001，《品牌-Smart MBA 自修手冊 2》Smart things to know about brands & branding，台北：遠流出版。

²³ Kotler, Philip & Armstrong, Gary，方世榮譯，2007，《行銷學原理 Principles of marketing，11th ed.》，台北：東華出版。

²⁴ Kotler, Philip, et al.，謝文雀譯，2007，《行銷管理－亞洲觀點第四版》Marketing Management：An Asian Perspective, 4th ed.，台北：華泰文化出版。

(variety-based positioning)，這種定位是基於選擇哪些產品或服務的種類，而非根據企業選擇哪些顧客群來定位。如果企業執行一些特殊的活動，可以使特定產品或服務的產值達到最佳狀態，根據產品定位就很合乎經濟原則。第二種定位方式是以「以需求為基礎的定位」(needs-based positioning)，它與傳統上以某個顧客區隔為對象的思維類似，若是可以區分不同的顧客群，每個顧客群有不同的需求，而且可以設計一組特定活動來滿足某個顧客群的需求，就可以採取這種方式。第三種定位的方法，是根據接觸管道來區隔顧客，不同的顧客群可以用不同的方式來接觸，這類顧客的需求雖然與其他顧客差不多，卻必須用不同的方式來規劃企業活動才能滿足他們的需求，這種方式稱為「以接觸方式為基礎的定位」(access-based positioning) (Porter, 2007)²⁵。

貳、品牌定位

品牌定位係指將本公司之產品特性和競爭者之品牌特性相較，而將其定位於較有利之位置。也就是將某一品牌置於能比競爭者品牌更被消費者喜愛接受之某一市場地位之活動(Ries & Trout,1981)²⁶。「產品品牌定位」，並不是針對產品本身，而是針對潛在顧客內心的研究，也就是在潛在顧客心中所建立的產品形象。因此，產品品牌定位可能導致產品名稱、價格或包裝上的變化，目的是希望能在潛在顧客的心目中，佔據有利的形象地位(Kolter,2000)²⁷。

Sengupta (1990) 認為品牌定位是消費者對品牌的認知，這些消費者的認知包括功能性的利益與非功能性情感性的認知；其中，功能性的利益即為品牌定位。也因為品牌定位是奠基在消費者的認知，所以消費者本身的態度、信念與經驗將導致相同的區隔也許有不同的認知，或是不同的區隔卻有相同的品牌認知²⁸。Kepferer(1992) 則認為品牌定位應以競爭為觀點，強調品牌的區別與刺激屬性的關係，隱含消費者的利益與動機屬性、目標市場、使用時機與競爭者為何等概念²⁹。

Arnold (1992) 認為定位與品牌化其實是一體兩面，如果說品牌是消費認知，

²⁵ Porter, Michael E. 張玉文譯, (2008), 〈波特新論競爭五力 The five Competitive Forces That Shape Strategy〉, 《哈佛商業評論中文版 HBR》, 新版第 17 期。

²⁶ Rise, A. & Trout, J., (1981), “Positioning : The Battle for Your Mind.1st/e.”, New York : McGraw-Hill.

²⁷ Kolter, P., (2000), “Marketing Management.10th/e.” New York : Prentice Hall.

²⁸ Sengupta, S., (1990), “Brand Positioning.”, New York : McGraw-Hill.

²⁹ Kapferer, J.N., (1992), “Strategic Brand Management.”, New York : The Free Press.

定位就是將品牌組織，提供給消費者的過程。Arnold進一步為定位是策略之鑰，而品牌策略與企業策略之間的關係密切，而且兩者的目標都是希望發展出永續的競爭優勢。品牌策略也可以說是企業策略的一部份，主要著重於消費者對公司的看法³⁰。

公司的表現是由市場來評斷的，而這個評斷又是以消費者的認知程度為基準，不論其認知是否理性，主權仍操之於消費者。Upshaw（1995）特別著重品牌定位必須以消費者為中心，並認為品牌定位乃是品牌在顧客與潛在消費者心目中，和其他競爭者比較之下的相對優點與保證³¹。消費者對一個品牌的觀感，包括該品牌相較於其他品牌的功能，以及該品牌對消費者的吸引力，形成該品牌的定位。

Aaker（1996）認為品牌定位是品牌識別價值主張的一部份，此一定為將積極、主動地與目標視聽眾溝通，同時用以展現其相較於競爭品牌的優勢。並提四個構面來解釋品牌定位³²。

一、識別與價值主張的子集合

當一個品牌的確存在時，該項品牌的識別與價值主張才能完全地發展，並且具有系統脈絡與深度。廠商可以從核心識別、存在識別結構中的槓桿支撐點（identify points of leverage），以及價值主張（驅動品牌與消費者關係的利益）這三個構面分析，以取捨出應包含在品牌定位的元素。

二、掌握目標群眾

品牌定位是一溝通的程序，故必須決定目標群眾，該目標群眾通常僅是目標市場的一部份。

三、積極、主動的溝通

品牌識別與品牌形象的比較經常會產生下列三種不同溝通任務：延伸（augmenting）、強化（reinforcing）與擴散（diffusing）品牌形象。而這些任務則是透過品牌定位的過程加以陳述反應出來。

³⁰ Arnold, D., (1992), "The Handbook of Brand Management." New York: Perseus Books.

³¹ Upshaw, L.B., (1995), "Building Brand Identity." New York: John Wiley and Sons.

³² Aaker, D.A., (1996), "Measuring brand equity across product and market." *California Management Review*, Vol.38, No. 3., pp. 102-120.

四、展現競爭優勢

品牌定位應展現相對於競爭者的優勢所在，而且必須能和顧客產生共鳴，並與其他產品產生區別，藉此產生與其他競爭產品的差異化。

同時，品牌定位應被定位在與競爭者分開之地位，定位可經由行銷組合變數，特別是經由設計及溝通，產品之差異化可經由定位更顯而易見。而有些品牌定位可經由有形差異因素，而有許多卻可藉由無形屬性因素來完成(Aaker,1996)³³。

參、品牌定位的程序

企業在市場區隔化之後才能制定產品定位策略，若尚未區隔市場則將會造成定位模糊，定位作業程序大致可分為八大步驟(Kepferer,1992)³⁴。

一、分析環境狀況

環境分析是品牌定位的第一步驟，主要是經由環境分析以發掘市場的機會與威脅，並評估環境變異所可能帶來的衝擊，以避免浪費時間及資源於企業無法改變的外部因素，以使後續之定位程序能更實際。

二、分析品牌定位與企業策略之關係

第二步則為分析定位與企業整體策略之關係，並預測相對之資源與限制，以確保品牌定位與企業整體定位策略之一致性，而不至當品牌定位策略成功時對於企業反而產生負面之影響，且可利用企業原有之優勢。

三、分析目標顧客的需求

定位所要重視的就是能符合目標顧客的需求，一般在開始時可能可列出一連串顧客所關心之產品屬性，可利用簡易之坐標圖來標示各屬性及各區隔市場之位置，甚至可利用如因素分析或多元尺度等多變量計量方法，經由顧客問卷調查所得之資

³³ Aaker, D.A., (1996), "Measuring brand equity across product and market." *California Management Review*, Vol.38, No. 3, pp. 102-120.

³⁴ Kapferer, J.N., (1992), "*Strategic Brand Management*." New York: The Free Press.

料取得定位知覺圖，有利於往後定位之參考。

四、分析公司現有產品之定位

瞭解顧客需求後，接下來就是要分析公司目前產品之定位之優劣勢以及是否需調整，此步驟可利用上一階段所產生之知覺圖（可經由數量方法、主觀判斷或想像），亦可利用銷售人員或顧客口述之回函，以及對競爭者之分析而得到公司現有產品之定位。

五、擬定最佳之品牌定位

評估顧客對競爭者與公司產品品牌之相對定位之後，企業可擬定最佳之品牌定位，此階段之方法要依市場情況之複雜性、企業可容許之經費及時間而定。

六、宣告定位聲明（positioning statement）

在此階段，企業可界定產品品牌在消費者心中產生何種之認知，以及主要之行銷目標（如以低價來定位，或是高品質來定位）。

七、探討品牌定位之缺點

在此階段，企業應詳細分析品牌定位之缺點及競爭者可能之反應，可從競爭者之立場或挑剔之潛在消費者立場來分析。

八、測試品牌定位聲明是否可以有效地被執行

肆、品牌定位的策略選擇

品牌定位有七種定位策略可供選擇（Aaker, 1996），企業必須從這七種策略中選擇最具優勢之定位策略，七種定位方式並不互斥，彼此以可能重疊³⁵。

³⁵ Aaker, D.A., (1996), " Measuring brand equity across product and market." *California Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 102-120.

- 一、屬性定位 (attribute positioning)：以產品屬性作為市場區隔基礎。
- 二、利益定位 (benefit positioning)：以帶給消費者之利益作為定位。
- 三、使用／應用定位 (use/application positioning)：以消費者多重應用目的作為定位。
- 四、使用者定位 (user positioning)：以顧客層作為定位。
- 五、競爭者定位 (competitor positioning)：以宣稱比競爭品牌更好的競爭定位。
- 六、產品類別定位 (product/ category positioning)：以產品類別之差異性定位。
- 七、品質／價格定位 (quality /price positioning)：例如高品質／高價位之市場定位與低品質/低價格之市場定位不一樣。

企業可依據經費之多寡依序進行下列測試：自我檢視；公司同仁之檢試；銷售人員或通路成員之檢試；消費者集體意見測試；消費者購買行為模式化之模擬，經由以上之步驟，品牌定位便可確立，除非特殊情況，否則定位最好保持一致性。不過一旦企業針對市場執行其定位策略之後，可能因為市場之競爭，新品牌之加入市場其定位可能正好與本公司之品牌定位重疊，並對公司之市場佔有率及經營績效產生不利之影響；或是原市場區隔中之顧客對產品偏好產生變動；或是新顧客偏好群被發現；或是企業發現其原有之品牌定位策略決策有重大缺失或偏差，此時便需要進行所謂之品牌重定位。一般而言，對原有產品顧客群重定位乃在賦與產品新特質訴求，以配合產品、配合趨勢變化持續創新，以延長產品生命週期，若能發揮效果，則更可增加企業之投資報酬率。若對新的顧客群做重定位，其目的乃在於提供產品

之多樣訴求，以吸引原先不偏好本公司之品牌之顧客，通常可利用階段性重定位之方式。

第五節 品牌定位分析方式

品牌定位分析包含品牌知名度分析、品牌忠誠分析、品牌知覺分析、品牌聯想分析等，詳述如下³⁶。

一、品牌知名分析 (Brand awareness analysis)

品牌知名度會受廣告活動影響，是廣告效果評估、品牌權益估計、品牌延伸的重要指標。品牌知名概況可運用消費者調查、分析家以瞭解，並運用迴歸分析探討為提示知名度與提示知名度之迴歸關係。只要關係顯著，即進入殘差分析，將殘差分析標準化後，由低至高分為異常低、稍低、正常、稍高、異常高等五級。落於第一級、第二級的品牌，知名度顯著偏弱，需要品牌改善策略 (brand improvement strategy)；落於第四級、第五級者，知名度顯著偏強，需要品牌轉化策略 (brand transform strategy)。

二、品牌知覺分析 (brand perception analysis)

品牌知名以是否聽過衡量，而品牌知覺則是以消費者對每一個品牌的了解與感覺衡量，會影響品牌形象 (brand image)，亦是品牌權益估計的基礎。透過品牌知覺分析會產生之決定位圖，企業可藉此瞭解不同特性的消費者對企業自有品牌的知覺感受為何。問卷設計、座談會、知覺投射、一致性分析……等專業技術，皆是分析品牌知覺的最佳工具。可就功能性、象徵性、經驗性等三構面深入評估，包括產品品質、產品價值、產品屬性、產品特色、服務水準、核心價值……等。

三、品牌聯想分析 (brand perception nalysis)

消費者想到企業自有品牌，第一個聯想到的是什麼？此一聯想將決定他是否願意花費時間進一步去瞭解。不利的聯想將使後續的品牌投資事半功倍。品牌聯

³⁶ 周文賢，2004，《多變量統計分析》，台北：智勝文化。

想用開放題衡量，最為深入。開放題回收後，經開列、歸類、編碼，構成一分類性變數，可與其他分類性變數交叉。相關方法的應用上則有問卷設計、卡方檢定³⁷等。

四、品牌忠誠分析 (brand loyalty analysis)

消費者對一特定品牌支執著、持續購買，稱為品牌忠誠。品牌打了廣告後，短期內一定有某種程度的效益，因為至少會吸引一些好奇的消費者。然而，購買一次後即不購買，則再多的品牌投資亦無法發揮效益。品牌忠誠了需瞭解自有品牌外，尚需瞭解競爭品牌。品牌忠誠以最近一次購買品牌與下次擬購買品牌之一致性衡量。運用問卷設計、卡方分析、一致性分析，估計每一品牌之忠誠度，探討每一品牌之忠誠消費者輪廓。掌握品牌忠誠結構 (brand loyalty structure) 後，將針對自有牌之忠誠消費者，擬訂品牌滲透策略 (brand penetration strategy)；針對競爭品牌之非忠誠消費者，擬訂品牌轉移策略 (brand transfer strategy)。

五、品牌個性分析 (brand characteristics analysis)

消費大眾認為一品牌之典型消費者應有的特質，稱為品牌個性。品牌個性可透過人文特質、生活型態、人格特質、心理特質等構面，分別解析。品牌個性分析結果，將作為廣告表現策略與品牌代言規劃之基礎，具體規劃出廣告人物之個性。

³⁷ 卡方檢定或稱類別資料分析：在統計上所稱的類別資料分析，又被叫作卡方檢定。這種檢定的最大特徵，是所處理的資料是按名義變項(例如性別)或次序變項(例如名次)的「分類」計算人數或次數，而這類的資料亦稱為類別資料。也就是說，當分析的資料為類別資料，就應使用類別資料分析(卡方檢定)。一般卡方檢定包含三種分析的情況：第一種叫適合度分析，當處理單一變項時，我們想要檢定觀察次數與相對應的期望次數是否符合時，就會使用這種分析方法。以丟銅板的例子來說，理論上出現正面反面的機率各為 1/2。今實際丟擲 1 0 0 次銅板，出現 4 0 次正面，6 0 次反面，問這銅板是否公正？像這樣的問題，就要用適合度檢定來分析。第二種稱百分比同質性檢定，當處理兩個以上的變項，研究者想要知道多個群體在不同反應上的百分比是否一樣時，就會使用這種分析。第三種稱獨立性檢定，若研究者想要知道兩個類別變項之間，是否互為獨立時，就可以使用這樣的分析方法。簡單來說，上述三種方法都會使用到卡方分配來進行分析，這也是為什麼類別資料分析又稱卡方分析的原因。

六、品牌競爭分析 (brand competition analysis)

品牌競爭指同品類、不同品牌間之競爭概況。同一競爭群內之品牌，彼此所握有的關鍵成功因素差不多；不同競爭群內之品牌，所握有之關鍵成功因素差異甚大。品牌競爭分析可得知造成品牌佔有率 (brand market share) 差異背後的原因。找出品牌經營的關鍵成功因素，運用多元尺度分析評估，可得到自有品牌與競爭品牌在關鍵成功要素上的掌握程度，讓企業能知彼知己，才能百戰百勝。經由集群分析，可進一步瞭解各個品牌之品牌競爭地位 (brand competition status)，將競爭品牌分為領導品牌 (leading brand)、挑戰品牌 (challenging brand)、跟隨品牌 (following brand)、利基品牌 (niche brand)。處於不同競爭群之品牌，所需採取之競爭策略是不一樣的。關鍵成功因素構面包括企業形象、品牌形象、產品屬性、產品品質、價格合理、通路掌握、廣告效果等。經由多元尺度分析可找出關鍵者。

七、品牌定位分析 (brand positioning analysis)

掌握所有品牌在消費者心目中之形象後，將每一個品牌之每一知覺構面，投射在定位圖上，可深入品牌定位分析。品牌定位分析以品牌形象分析為基礎，分析結果可瞭解企業自有品牌策略定位執行結果，與消費者之決定位是否一致。

品牌定位分析以企業品牌形象為衡量構面 (brand image dimension)，運用多元尺度分析可產生品牌知覺圖 (brand perceptual map)。企業品牌形象包括品牌知覺、企業形象、廣告形象、顧客屬性等。由每一構面之重要性與評分關係，規劃品牌定位策略 (brand positioning strategy)，包括訴求重點、改善重點、放棄重點 (周文賢，2004)³⁸。

第六節 多品牌之優缺點

一般的企業集團採用多品牌或新品牌策略的原因，不外乎是為了佔更多的賣場空間，以加重零售商對企業的依賴程度、抓住流動性或品牌忠誠度低的消費

³⁸周文賢，2004，《多變量統計分析》，台北：智勝文化。

群、透過內部自有品牌的良性競爭來自我刺激，以激勵方式組織內部的士氣與績效、涵蓋不同市場區隔與產品定位、藉以取代老舊或經營不善的原有品牌、避免受到獨家代理權的束縛、以及單純藉此作為市場上競爭的籌碼。多品牌論者大多站在維護品牌核心能力與價值的立場，來說明其與單一品牌論者在策略上的不同，並對一些單一品牌策略行銷概念加以糾正。單一品牌策略行銷該念在於行銷人員知道發展新品牌並不容易，因此物盡其用的利用現有品牌來發揮效用。如果品牌有點名氣，就不會斷了衍生的新產品有的貪心過度，品牌延伸就會變成品牌稀釋。

然而，縱使消費者面對眾多品牌，往往會因為某些誘惑而產生轉換品牌的行為。多品牌策略可以使企業集團容易掌握到消費者求新求變的心態，使公司在有限資源下形成綜效，創造更大的成長機會（Assael, 1987）³⁹。但是不可諱言的說，多品牌策略在發展時亦應重視一些學理效應的潛在危機來避免決策錯誤，如Kotler（1999）曾提及的掠奪效果與投資效果等。因為，再多品牌策略下，製造企業集團所面臨最重要的問題就是如何避免品牌間掠奪效果，因此在過度推出品牌之時，可以透過產品線的刪減與加強品牌形象來將傷害降至最低的程度（Mason & Milne, 1994）。最佳化的多品牌策略實施便是新品牌僅會對競爭對手產生威脅，卻不會因此而傷害到企業集團自己所擁有的品牌。

歷峯（Richemont）集團可說是當今在多品牌策略運用的國際級典範企業集團，其在品牌經營與行銷上的作法常常是討論的焦點。歷峯集團以多品牌策略成功的跨足了鐘錶、珠寶、精品附件、時裝等產業，並運用各種不同的品牌名稱，針對不同消費者的喜好與需求，順利的跨足於不同產品的領域，其在品牌行銷戰略上的要項區分為以下作法綱要（吳一斌，1999）⁴⁰：

- 一、產品創新：持續不斷的推出新產品或新設計。
- 二、品質戰略：對生產品質的高度要求。
- 三、多品牌戰略：不同的產品以不同的品牌來經營。
- 四、品牌延伸戰略：超強勢品牌則會延伸家族產品。

³⁹ Assael, H. , (1987) , “ *Consumer Behavior and Marketing Action* ” , Boston : Kent Publishing Company.

⁴⁰ 吳一斌，1999，《品牌卡位贏家》，台北：維德文化。

- 五、大量廣告：以大量的廣告來塑造品牌與產品印象。
- 六、低製造成本：爭取更大的競爭力空間。
- 七、有效的銷售網路：通路經理人需與產品經理人密切配合。
- 八、品牌管理系統：確立了品牌經理人管理制度。

多品牌與新品牌策略在基本上乃是與單一品牌與品牌延伸策略是相對應的，因此單一品牌策略的優點也靜是多品牌策略的缺點。而在思考多品牌策略時，應從競爭力的角度來分析此一策略存在的真正價值。在現今這個快速演變的時代，商業活動從以前單純的產品導向到今天的消費者導向，利基市場區隔中多變的行銷手法運用可說是無所不用其極。企業幾乎已無法用單一的面向來探討消費者需求與市場的變化，而必須多用強化競爭實力的觀點方能在慘烈的市場鬥爭中脫穎而出。而發展具競爭性與競爭力的多品牌，乃為求取市場佔有率最大化的手段之一。在市場味呈現整齊同質的需求，單一的產品品牌未能足夠地函蓋整個市場時，就必須考量導入競爭品牌於同一市場。而當同一公司的兩個或兩個以上品牌進行慘烈經爭時，可能產生公司在整個市場的實質擴張效果，形成堅強的攻擊陣線（魏啓林，1993）⁴¹。此外，廠商亦應重視各不同品牌產品的市場區隔與產品定位，使同一廠商的不同品牌產品間具有顯著的差異，亦有助於實質市場佔有率的提昇（陳李嘉，2001）⁴²。

⁴²魏啓林，1993，《策略行銷》，台北：時報文化。

⁴³陳李嘉，2001，《多品牌策略與市場掠奪效果》，台北：淡江大學管理科學研究所碩士論文。

第三章 集團經營多品牌策略理論

精品集團經營的策略大可分為兩種，公司層的經營策略與事業部的經營策略。公司層的經營策略主要是指公司整體營運管理機制；而在事業部的經營策略方面主要是瞭解各部門的運作、協調和整合，達成事業部的目標。因此針對構成公司層的經營策略與事業部的經營策略進行相關的整理，試圖了解目前理論的發展方向，此章將輔以資源基礎理論進行論述。

第一節 資源基礎理論

資源觀念形成是歷經 1980 年代策略分係是著重在外部分分析，在 90 年代陸續掘起許多學者（e.g. Wernerfelt, 1984；Mahoney and Pandian, 1992；Amit and Schoemaker, 1993）發現過去太過於重視外在環境變化而忽略企業核心能力。因此，使用資源基礎理論來分析公司策略制定、公司多角化及國際化擴展。資源基礎理論的意涵是探討公司如何應用內部的資源與能力的結合，創造公司的核心能力，以確保持續競爭優勢。Grant（1991）也提出資源是公司能力的來源，能力競爭優勢的來源，而競爭優勢是制定公司策略的基礎¹。

壹、資源

資源是生產過程的投入，分為有型資源、無形資源和財務資源（Chatterjee and Werenerfelt, 1991；Porter, 1991）。有型資源包含廠房、辦公建築物、機器和原物料。Grant（1991）將無形資源分為四類：人力資源（例如：人員、領導風格）、技術資源、公司名聲和商譽、組織資產（例如：專利、累積的知識和經驗、組織文化）。這些無形資產不會因為公司的應用而折舊，反而會更加提高它的價值，是組織在形成競爭優勢的重要因素。

因此資源基礎理論是較重視無形資源（Porter, 1991；Anderson and Kheam, 1998）。

¹ Grant, R. M. , (1991) , “ *The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation*” , California Management Review, Spring , pp.114-134.

貳、能力

Grant (1991) 提出能力是公司能將多個資源有效組合、協調和互動，若要分析能力可以以功能性活動來切入。組織例行公事諸如管理原料來源、生產過程、管理者監督事業單位績效等也是公司的能力。Mahony 和 Pandian (1992) 說明公司的能力是指技術和管理能力，他們會形成公司競爭優勢。Amit 和 Schoemaker (1993) 定義能力是指公司透過人力資源去開發、傳送和交換資訊。能力在界定上有時會被歸納為資源，因為無形資產產生，都必須藉由能力去維持 (Anderson, O. and Kheam L.S., 1998)。若要去區別，可以將能力定義為透過技術能力和管理能力有效運用資源，使得公司能夠有持續性的競爭優勢。學者 Kay (1993) 說明有競爭力的能力是指公司與供應商、顧客和員工之間的關係，他除了看出公司如何應用內部員工的重要外，外部與利害關係人之間的互動也是公司成功的關鍵因素。一般來說，資源基礎理論強調能力的觀點是指使用資源在公司的活動上，創造價值最大化 (Penrose, 1959)。

參、競爭優勢

Porter (1985) 提出公司在產業內能比同業競爭者有較低的成本或差異化，使得顧客能從中獲得價值就是具備競爭優勢。衡量競爭優勢是以公司內部各項活動 (例如：採購活動、生產活動、行銷活動)，而每項活動是由無形和有形資產所組成，透過活動不對維持和加強資產，使得競爭優勢能夠持續維持。競爭優勢的衡量是只要高於產業平均報酬以上，才稱的資源基礎理論述資源與能力的有效組合。²

第二節 精品集團的經營策略

壹、公司層的經營策略

公司層的策略在學者Goold, Campbell, 及 Alexander (1994) 提出兩個相關的課題：公司如何將總公司的資源投資在各個事業部上；總公司要如何影響和控制各

² Porter, M.E., (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.", New York, The Free Press,

個事業部。另外，三位學者要提出，公司策略必須要考慮五個特質³。

一、公司層的心智藍圖（The Parent's Mental Maps）：

公司層的經營階層是受到過去的管理經驗及教育背景的影響，使得他們對外在和內在資訊的處理有不同解釋。

二、結構，系統和程式（The Parenting Structure, Systems, and Processes）：

組織層級結構、開會程式、人力資源系統、預算和規劃程式及其他事業部之間協調機制。

三、公司對事業部的協助（Functions, Central Services, and Resources）：

公司層的人員和其他資產能夠協助事業部創造價值。

四、人員和技能（People and Skills）：

公司層高階管理人員獨特技能和知識，將公司各個事業部帶領到正確的方向。

五、分權程度（Decentralization Contracts）：

公司對各個事業部的授權程度，可以從工作規範或向公司層正式報告次數看出，這跟公司文化有很大的關係。

³ 郭黎憶，「精品業經營策略之探討」，（中正大學企業管理研究所碩士論文，2003年）。圖 3-1 由前文轉引自：Goold, M., Campbell A., and Alexander M., (1994), “*Corporate-Level Strategy : Creating Value in the Multibusiness Company.*”, John Wiley & Sons, Inc.

這五項策略構成要素，是互相影響對方，所以學者將五種要素連結成爲一個公司策略的整體。如圖 3-1 所示：

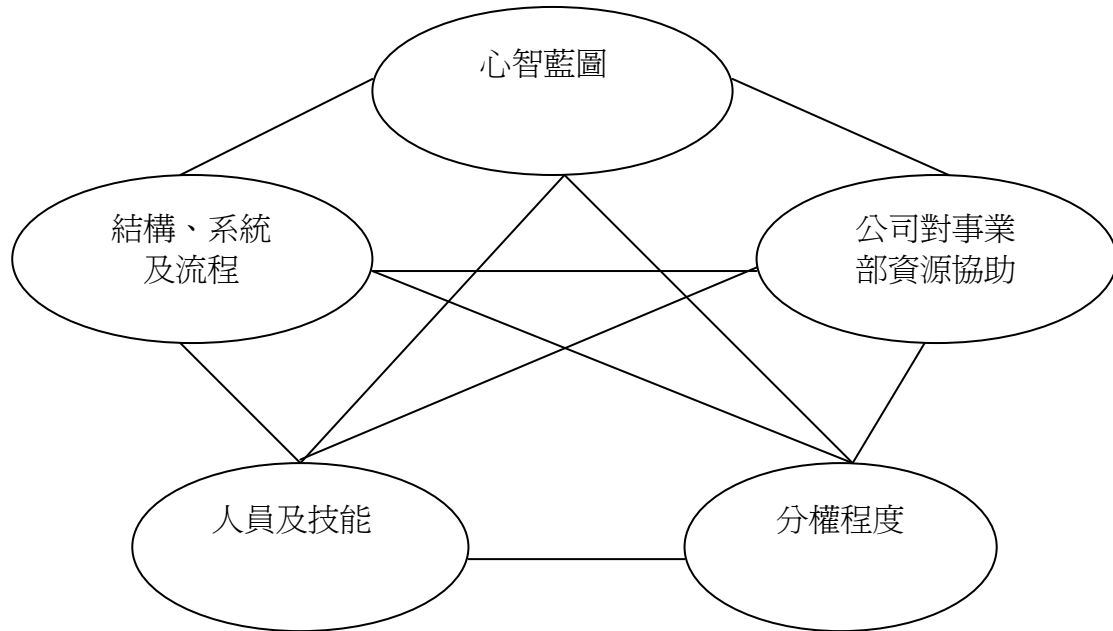


圖 3-1

資料來源：Goold, M., Campbell A., and Alexander M., (1994), “*Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company.*”, John Wiley & Sons, Inc.

貳、事業部的經營策略

事業部的理論探討，首先是由美國學者 Alfred Chandler 在第二次世界大戰之間發展出來。而公司開始應用事業部的構想是源自於當時經濟繁榮，帶動公司成長，以至於門市的組織無法能夠有效管理公司，所以事業部納入爲公司策略規劃的考量依據（Goold, Campbell, 及 Alexander, 1994）對於大部分公司來說，事業部的策略分爲穩定策略、成長策略及縮減策略。公司會根據外在環境和本身事業部的經營狀況，決定該事業未來的發展狀況（Wheelen, and Hunger, 2000）。事業部的成長策略一般都是由原先所涉及產業的領域開始、或是以垂直整合的方式增加公司比競爭者對該產品的市場力量；接下來才會進入相關的產業或進入不同地理區域（Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2001）。所以大致分爲密集成長策略（垂直成長或水平成長）及多角化策略（相關多角化和不相關多角化）（Wheelen, and Hunger, 2000）。縮減策略則包含整頓、撤資和清算。

以下就是針對上述所論及到幾種事業部的策略，分別做說明⁴。

一、穩定策略（Stability Strategy）

策略作法是指公司專精於本行，維持現有事業部個規模和產品線，做為目前事業部發展的方向。適用的情況是在經濟蕭條、政局不穩的情況或是該事業部已經是成熟產業。公司利潤的來源是來自成本的縮減，而不是來自於不斷投資資金使事業部進步（Andrews,1987）⁵。

二、成長策略（Groeth Strategy）

成長策略早期在學者 Ansoff（安索夫，1957）是以產品及市場兩構面切入，提出產品—市場矩陣，說明公司要開創事業部，可以已市場透、產品發展、市場發展和多角化四個方向做為成長的依據。

三、縮減策略（Reduction strategy）

當事業部績效無法明顯的提升，一直處於虧損的狀況，公司就會考慮將該事業全新整頓、轉讓給其他公司、或是直接清算該事業部（Wright,1992）。⁶

第三節 國際化策略

國際化策略（International Strategy）是指除了集團總部的所在地之外，國際市場上還有許多潛在市場機會，也就是指其他國家對這項產品也有需求同時，公司就會使用該策略擴展市場及藉此提升公司的全球知名度。一般來說，公司首先會去確認國際化的機會，瞭解從國際化的市場中，能為公司獲得多少利益；之後再決定使用何種國際化策略進入國市場；及決定進入國際市場要採取何種進入模式；同樣的，進入模式也會隨著公司在國際化階段而採取不同的進入模式，以下

⁴ 郭黎憶，「精品業經營策略之探討」，（中正大學企業管理研究所碩士論文，2003年）。圖 3--1 由前文轉引自：Goold, M., Campbell A., and Alexander M., (1994), “*Corporate-Level Strategy : Creating Value in the Multibusiness Company*”, John Wiley & Sons, Inc.

⁵ Andrews, K.R., (1987), “*The Concept of Corporate Strategy*.”, IRWIN.

⁶ Wright, P., Pringle, C. P., Kroll, M. J. & Parnell, J. A., (1992), “*Strategic management : text and cases*”, Allyn and Bacon.

圖 3-2 及以下說明，來分別說明國際化的機會與結果⁷。

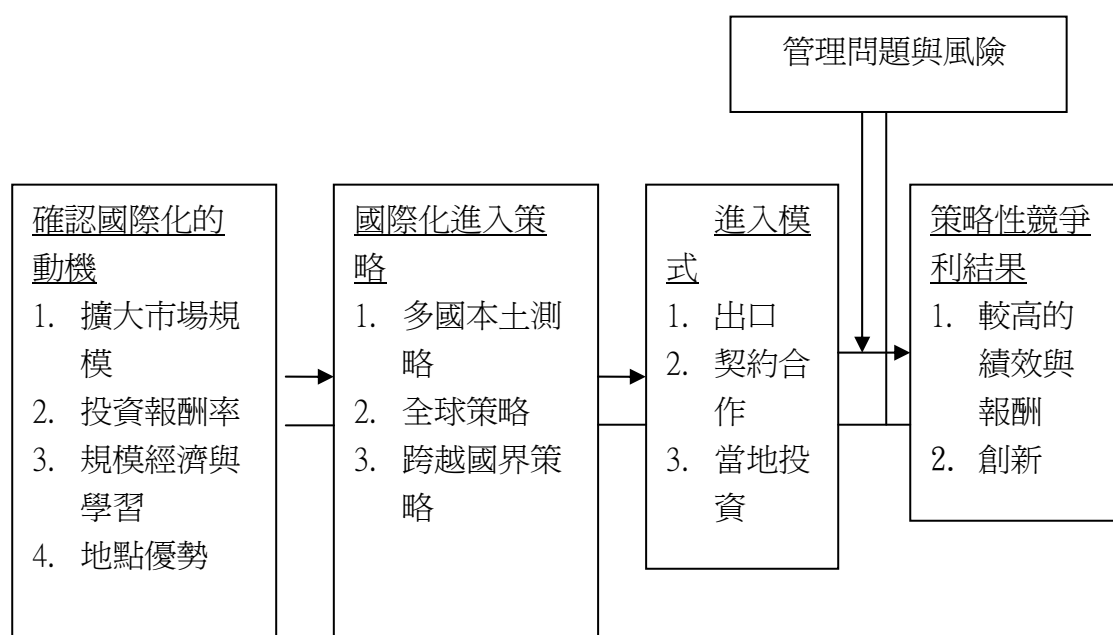


圖 3-2

資料來源：吳淑華 譯，2001，Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E.，《策略管理》，台北：滄海書局。

壹、確認國際化的動機

國內市場的規模有限，若當產品需求愈來愈相似，公司擴展海外市場無疑是爲了增加更多的銷售機會，擴大公司市場規模。另外，當公司有龐大的研究費用和機器設備等固定成本支出，不用懷疑的，銷售量的增加，就會減少公司每單位生產成本，提高投資報酬率和達到規模經濟。從此之外，公司也能從海外經營的知識經驗，移植到公司和其他各個事業部，更能掌衛時代脈動。同時也能進入國外市場，獲取關鍵性資源，提高公司產品品質和服務。

貳、國際化進入策略

從「環境-策略-結構」的權變關係來探討，產業不同則其需要的整合程度就會不同，企業國際化的策略也就會不同⁸。Bartlett和Ghoshal（1988）提出多國籍企業爲了因應環境的變化，需要採用同時兼顧各國因應彈性與全球整合效率的策

⁷ 吳淑華 譯，2001，Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E.，《策略管理》，台北：滄海書局。

⁸ 曾紀幸，《多國籍企業在台子公司網路組織型態及其母公司管理機制選擇之關係》，台北：政治大學企管研究所碩士論文，1996年。

略，亦即跨國策略 (Transnational Strategy)。並依多國籍企業所採用的策略重心，分成多國組織、全球組織以及跨國組織三種，也就如同Michael, Duane, and Robert 所提到的多國本土策略、全球策略及跨越國界策略。

參、進入模式

一般來說，進入模式分為三大類，第一類是出口 (Export Entry Modes) 包括間接出口、代理商、經銷商、分支機構；第二類是契約合作 (Contractual Entry Modes) 包含授權、技術或服務合作、策略聯盟；第三類是當地投資 (Investment Entry Modes) 包含投資成立公司，當地製造和購併海外其他公司 (Root,1994)。海外市場選擇有效進入模式，對於跨國企業在海外事業的經營，有很深遠的影響。

肆、管理問題與風險

企業國際化會面臨許多不確定因素，國外對外國廠商進入法令限制、當地政局、匯率變動的問題會使得生產成本或收入變動，因此，使得管理問題的困難度增加。

伍、策略性競爭力結果

國際化最終目的就是能獲得更高報酬率，實現規模經濟、地點優勢、增加市場知名度、國際人才交流及穩定報酬；也可藉由國際化，吸收到更多知識，鞏固公司核心專長 (Hitt, Ireland and Hoskisson,2001)。

第四節 多角化策略

壹、多角化策略的概念

多角化策略 (Diversification Strategy) 的興起來自於公司 60 年代成長，公司獲得高額的收入，管理者開始考慮要將多於資金投入其他產業；另外，管理者也發掘目前投入產業已呈現飽和的狀態，所以投入其他的事業對公司來說，是另

外依收入的來源。

一、確認多角化的機會

Reed和Luffman（1986）認為多角化動機是因應顧客需求，穩定收益與市場佔有率，延長企業生命週期⁹。Amit和Livnat（1988）也綜合諸多學者的論點認為多角化可以提高市場力量，建立組織長期競爭地位¹⁰。

二、多角化策略

Ramanjam 和 Varadarjan 認為多角化的方向及主要的目的如下：

- 1.相關多角化：是爲了求技術進步、規模經濟與市場績效。
- 2.垂直整合：是爲了降低成本。
- 3.非相關多角化：是爲了經濟上的分散風險或財務資源的配置。

三、取得模式

多角化取得模式有內部成長、購併取得、合資、策略聯盟，選擇每一個模式都有其優缺點，因此公司要評估公司的現況及外在環境的狀況，在決定以何種方式進行多角化。

四、績效評估

在公司多角化擴張之際，也必須對每個事業部表現結果給予評估，再決定公司資源如何配置到各個事業部及各個事業部之間的相互支援。

五、策略性競爭力結果

進行多角化無疑就是希望達成多角化的動機，使得公司能夠從多角化獲得更高的績效成果。

⁹ Reed, R.A., & Luffman, G. A., (1986), "Diversification : The Growing confusion", *Strategy Management Journal*, No.7, pp.29-35.

¹⁰ Amit, R. & Livant, J., (1988), "Diversification Strategy, Business Cycle, and Economic Performance", *Strategy Management Journal*, No.9, pp.99-110.

貳、何謂多角化策略

在多角化策略中，有所謂中心式（concentric）及複合式（conglomerate）之分別，複合式表新事業和本業相關度高，茲分述如下：

複合式多角的基本動機，無非是為促進企業業績的大幅成長，並使利潤穩定。因此，對一家大型企業而言，多角化的基本動機是為透過企業活動而廣佈不同行業，而避免資金集中於某產業，而將投資風險予以分散。也因此複合式多角化經營策略中，其投資資金之運用成效相當不確定，風險也較高，因此對風險之管理¹¹也顯得格外重要，以下有幾種情形，在欲從事複合式多角化經營者所應注意者：

- 一、跨入的產業應是可以對公司產生投資現金利得貢獻者¹²。
- 二、避免對稅法、會計原則不熟的國外投資。
- 三、新事業的財務控制及管理方法與本業近似，或者不會複雜到不易了解產業狀況之地步¹³。

基本上，在複合式多角化裡，有的是為了跨入新產業做第一步動作，有的則往往是看好目標公司本身的投資報酬，縱算是因而取得百分之百股權也不參予經營¹⁴，因此常常被視為財務性的證卷投資，仍以投資後股價高低及股利發放之

¹¹ 風險管理事關一間企業是否能成長茁壯，其範疇可能包含財務管理、人事管理、法律風險管理等等，可以說無所不包，可參見，經濟日報社慶徵文，管理大家談，連載於經濟日報副刊 91 年 4 月 19 日起。

¹² 對此有以為複合式多角化所跨入之產業須視成長快的產業，對此個人以為不然，投資最大的目的在於取得投資利得，而非單純取得資本利得之價差，已成長快之產業言，雖說其應為可能企業進入門檻高，或是市場需求般切之產業，但相對而言，其企業之經營風險也高，非求穩健經營之企業所樂見，以 20 世紀末最大的泡沫網路公司為例，哪一個產業分析師不去認同網路公司將推翻以往商業經營型態，是成長最快速之產業，但驗證一下現今之網路公司慘淡經營之景況，吾人不禁感嘆萬千，企業投資不可過於燥進，也不可以對自己之能力無端放自信，否則失敗之機率是相當高的，

¹³ 蓋企業進行複合式多角化的接收，往往將之是為一種純粹的財務性證卷投資，而不重視經營決策之參予，因此，財務分析與產業分析及相當重要。

¹⁴ 此種情形，以美國投資專家巴菲特為例，他收購該目標公司百分之百股權時，通常都有一個附

投資收益為評估重點。

第五節 垂直式整合策略

所謂垂直性整合，一般係指產業上、中、下游之整合，如前所述，企業在進行收購時，一般可能是基於整體策略上之需要，跨入新的產業，也有可能是因為純粹目標公司售價過於便宜，低於重置成本太多，而基於投資理財之考量而加以收購。但是基本上，企業收購公司之動機，仍是以為求整合後綜效的發揮，包括經濟規模、獲取技術、產品現貨市場擴大等等考量較為常見。至於企業為何要進行所謂的垂直整合，可能有以下整個原因：

- 一、 為求穩定之零組件、原料、成品之供應來源。
- 二、 為求獲致更大之經濟規模。
- 三、 降低營運成本，獲取更高之利潤。

當然，在強調專業分工之產業，上、中、下游交易頻繁，任誰都想控制其上中下游，也因此，垂直式整合在企業併購中是較為常見的，但不容否認的，其中也蘊藏了許多風險，例如，垂直整合雖說可以將風險分散到上、中、下游，但相對的也會因大量增加固定成本及資本支出，而愈深入某產業，因而降低未來轉換為其他產業之彈性，從另一層面來看，反而將風險集中到某一產業。又如，在進行所謂之向上整合，或向下整合產業時，很難避免會和現有之原料供應商，或和下游客戶產生競爭關係，從而導致原有之原料供應線，和產品消化線產生鬆動，進而影響到公司本來之正常營運，此點亦頗值得注意。總之，當企業確定非進行垂直整合不可時，則須進一步衡量是由內部創業或接收現成之事業。在此決策上必須考慮在當前競爭狀況下的下列問題¹⁵：

帶之條件，即要求原先之企業經營者能留下來，他並不提供經營者，且他之所以收購該目標公司，也常常是因為該公司係由誠實且稱職之經理人管理，他才會加以併購，參閱王文宇，「企業併購法總評」，月旦法學，(2000年)頁130以下。

¹⁵ 參見王泰允，前揭註一書，頁209。

- 一、 是否有足夠時間容許內部成長。
- 二、 收購價格是否較自行發展之成本為低。
- 三、 接收對象的生產設備及設計產品品質等關係日後營運績效的要素，是否比自行發展好。

第六節 多品牌行銷策略

所謂多品牌行銷，是指一家公司就其產品在主要市場上，同時推出兩種或兩種以上的品牌。其原因如下：

- 一、 為涵蓋更多不同的市場區隔。
- 二、 圍堵競爭品牌。
- 三、 在主要市場上能採行不同的行銷策略。

壹、何種市場適用多品牌策略？

最適合採行多品牌策略的市場，是為涵蓋更多不同的市場區隔，市面上同類型產品差異性不大時，圍堵競爭品牌，產品形象可藉著行銷手法予以提昇的市場，其中又以成熟期市場較先開發市場更適合。因為成熟期的市場區隔較明確，使行銷人員更易為每一市場區隔之產品，塑造出不同的特質。

另一個重要因素，是區隔出各種不同市場，使產品在不同區隔中，使消費者易於認識價值的差異。例如：高階層的消費者認為高價位產品的品質，應比低價位產品佳。行銷人員若希望將產品在所有區隔中定位，那麼便必須使消費者相信產品的品質，是隨著產品的價位而定。假使消費者認為產品之間的差異很微小，就不會輕易相信不同廠商所提供之產品，各具有不同的特性。在這種情況之下，採行多品牌策略，能使公司在不同的市場區隔內，推出不同特性的產品，並能採用不同的行銷策略，使消費者在使用相同品牌系列的產品時，能認定其在品質、特性方面皆有差異。在不同品牌之間，採用不同的促銷手法及價格策略，確實在造成實質上的差異，或者是造成品牌印象的差異。

再考慮多品牌策略的適用性之前，應先了解：

1. 市場區隔化的程度。
2. 市場區隔之後，產品在市場上被認知的程度。
3. 各市場區隔內的競爭情況，特別是價格及品牌策略

貳、主要競爭市場的結構

我們可以把區域性市場或國家的市場，以圖 3-3 表示

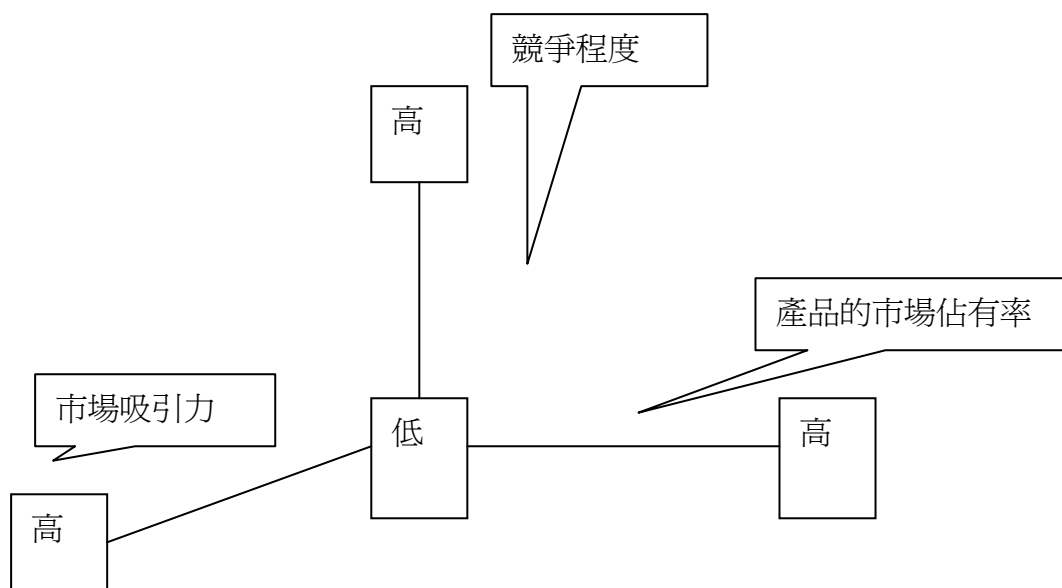


圖 3-3

資料來源：賴清山，(1988 年)，〈如何採行多品牌行銷策略?〉，《突破雜誌》，37：108-112。

以上的三種因素，即謂了涵蓋更多不同的市場區隔競爭程度，圍堵競爭品牌市場佔有率，在主要市場上能採行不同的行銷策略市場本身吸引力，可視為一個市場的主要變數。競爭程度可以反應在如價格水準、競爭廠商數、競爭者攻勢及是否為國際性品牌等要素。市場吸引力亦可反應在其大小、成長狀況、目前獲利率及未來可能獲利率等。

叁、多品牌策略的可行性

盡力掌握市場各種狀況，當公司對市場狀況愈能掌握時，便愈能發展出好的行銷策略，若擁有各市場通路、消費者區分及競爭者區隔的資料時，應先加以分門別類，如：由市調而得的實際資料與公司主管人員討論後而得的意見資料。我們可以先決定資料的可信程度，在未來從事分析工作時，便能很快知道需要哪些基本資料，以進行決策工作。多品牌策略在實務上，所要考慮的層面相當複雜，行銷人員必須詳加研究其可行性，在經市場模擬或試銷成功之後方可執行。



第四章 個案分析

第一節 品牌集團介紹－以歷峯（Richemont）集團為例

瑞士歷峯集團（Richemont）在服飾及皮件等精品類別稱霸的集團諸如 LVMH、GUCCI、等各擁有一片天，然而，瑞士歷峯集團卻是高單價名錶以及頂級珠寶領域中持續深耕數十年，堪稱為在引領世界時尚風潮具有重要影響力的鐘錶珠寶界精品龍頭集團。

掌控的歷峯集團的南非 Rupert 望族，是南非的第二大富貴家族，僅次於奧本海默家族，總裁約翰魯伯特（Johann Rupert）的父親安頓魯伯特（Anton Rupert）在 1945 年靠葡萄酒和白酒起家，很快又擴展到了菸草業，並將公司更改為倫伯朗（Rembrandt）。後來，該公司控制了南非菸草業的 90%，在英國菸草企業樂福門公司和英美菸草公司也都有股份。為了避免針對南非種族隔離政權的國際制裁帶來損失，安頓魯伯特決定把歷峯集團的主要業務放在奢侈品上，以將家族的海外資產與南非資產分開。在這期間，魯伯特參與了資產分離和重組，以及讓歷峯在瑞士證券交易所掛牌上市的工作，這也是他投入家族事業的第一份實質性的工作。而這也就是為何歷峯為南非家族所持有，卻屬於瑞士企業的原因。

20 世紀 90 年代是歷峯公司的黃金期，營業額僅次 LVMH 集團，年銷售額高達 40 多億美元，當時公司就像站在電梯裡，就算是站著不動它也會一直上升。1970 年代中期，安頓魯伯特在紐約遇到了卡地亞集團一位股東的女兒。當時卡地亞這個法國鐘錶和珠寶鉅子正在尋求新的投資。卡地亞創建於 1847 年，號稱「珠寶商之王」，以向富人和王室提供鑽石項鍊和裝飾著紅寶石的冠冕而著稱，但到了 20 世紀中葉，公司的創造力和財務狀況已近黯淡無光，極需要有新的股東加入投資，此時安頓魯伯特說服父親買下一些股票，在新的資金挹注下不久，卡地亞便推出了 Le Must 打火機系列，使這個品牌再度興盛起來。除此之外，魯伯特買下了高檔珠寶商梵克雅寶（Van Cleef & Arpels）的控股權。歷年，他又從競爭對手 LVMH 總裁也參與收購競標的安頓魯伯特（Bernard Arnault）手裡奪走了 3 個品牌：積家（Jaeger-LeCoultre）、郎格（Lange & Sohne）和萬國錶（IWC）。至此，歷峯集團成為了一家擁有數十個奢侈品牌的企業，在奢侈品王國裡發光。

然而，2002 年歷峯營運開始出現問題。運營成本失控，資金問題反過來又拖住了產品創新的後腿，面對重重問題，魯伯特開始進行大刀闊斧的改革。他首先將目光放在削減成本上，還取消一些浪費過多報銷款項。並將部分的股票套現，償還近 10 億美元的債務。此外還招聘新的首席運營官、首席財務官以及幾個品牌經理，讓他們關注創新。此後，在魯伯特的帶領下，公司兩年內便扭轉了困境。2001 年到 2005 年期間，歷峯的股票已經上漲近五成的報酬率。

歷峯在台灣的分公司創立於西元 1994 年，主要從事進口貿易業；其前身為卡地亞名品股份有限公司，現單純為一品牌名稱卡地亞。目前除了擁有珠寶鐘錶品牌外，還跨足男女服飾及配件精品的知名品牌，均可在台灣見的到專賣店、專櫃。

第二節 經營構面分析—以 歷峯（Richemont）集團為例

壹、核心策略（Core Strategy）

一、事業使命

歷峯集團旗下有數十個世界級的知名品牌，從珠寶鐘錶到皮革配件以及書寫工具等，佔有一席之地。這幾年歷峯的經營目標是希望在廣義的時裝和精品領域，尋求併購與合作的機遇，以發展與現有品牌的互補性。公司在今年，甚至是未來這些年的重大目標，便是積極跨入中國大陸市場，持續深耕經營。

（一）產品及市場定位

歷峯集團底下所有的品牌皆是收購而來。在收購時，也特別留意品牌之間是否有相似性而產生顧客群的重疊問題。當然歷峯會收購的品牌肯定是品質及聲望均是一流的品牌。也就是說歷峯不僅是精品產業的龍頭，其產品在精品市場上的定位，更是走頂級奢華路線。至於尚未真正展現精品購買實力的潛在顧客，歷峯相信人數會逐年增加，而且將會是以中國大陸為主。所以說，大陸市場對於精品產業的未來貢獻可說是精采可期。歷峯也已經積極展開在大陸的佈局及經營規劃，旗下所有品牌均會陸續前進大陸市場，歷峯對大陸市場的重視程度，可由 1999 年，收購中國高級服飾「Shanghai Tang」（上海灘）看出端倪。

（二）差異化基礎

在產品差異化策略的部份，歷峯旗下的鐘錶品牌，單就悠久的品牌歷史以及素以頂級技術及豪華精湛的手工製作而成，就是與其他品牌最大的差異化。至於在服務部份，歷峯自有一套抓住頂級消費者的心。畢竟購買頂及奢侈，除了產品本身的價值之外，更應該讓顧客被感尊榮服務，才能保持顧客忠誠度。

貳、策略性資源（Strategic Resources）

一、核心能力

以鐘錶類精品來說，影響產品最重要的關鍵為機芯、材質、技術、品牌、款式等。歷峯旗下品牌，除了擁有悠久的品牌歷史之外，亦不斷在技術上推陳出新，並在款式及材質上，持續運用頂級元素，力求完美。舉例來說，創立於 1968 年的萬國錶（IWC）有”機械錶專家”之稱，每個萬國腕錶都要經歷 28 次獨立測試。

二、核心流程

核心流程是企業將投入轉變為產出，創造出顧客價值的活動鏈。將投入轉換成產出的過程包括一些主要活動和支援的活動，每一項活動都必須可以增加產品的價值。由於受訪者負責的品牌為歷峯旗下的 Piaget 伯爵錶，因此以下簡單描述 Piaget 的核心流程：

（一）設計

伯爵錶是正統的瑞士錶品牌，也是名錶三巨頭的其中一位。瑞士錶素以複雜機械錶聞名，但是伯爵卻是頂級錶品牌中，唯一珠寶表名氣大過機械錶的品牌。首先就是材質的選用上，伯爵率先使用青金石與綠松石等材質，這些新材質所設計的珠寶錶款在 1960 年代深受名流的喜愛；而就概念方面，伯爵也擅長將珠寶創意化，例如在最新的作品中，將珠寶比喻成「派對」，設計了香檳氣泡項鍊等主題是珠寶。

(二) 製作

以機芯製作起家的伯爵錶，在 1940 年，Piaget 的孫子為伯爵錶的發展開闢了國際市場。1956 年伯爵錶推出了超薄機芯。上世紀 60 年代以來，伯爵一邊致力於複雜機芯的研究，一面發展頂級珠寶首飾的設計。從設計、製作蠟模型到鑲嵌寶石，伯爵錶始終稟承精益求精的原則。現在所有的伯爵錶之產地，仍堅持在瑞士製造。

(三) 顧客行銷

伯爵錶擁有極高的品牌聲望及幽遠的品牌歷史故事，屬於頂級精品類別。因此，在行銷部分，歷峯國外母公司賦予台灣分公司很高的行銷預算。但在廣告行銷的設計及公關活動等部份，歷峯為維護伯爵錶的品牌形象，所有的行動與決策均須符合總公司的標準且必須要送審經過核准方可進行活動。

(四) 行銷通路

通路部分，為塑造伯爵品牌高級的形象，因此選擇重質不重量。目前全省僅有三家直營專賣店，分別在台北市晶華酒店附設的麗晶精品中心、101 大樓以及高雄漢神百貨直營。除了專賣店之外，伯爵並按嚴格質量和服務標準精挑細選出來的多品牌銷售通路，也就是頗具規模的複合式鐘錶店，店內不僅僅是販售伯爵錶系列，也有其他集團品牌，像是浪琴錶。

(五) 顧客服務

國際時尚精品的販售、不只單純的提供高品質的商品販售，在顧客服務上更是不遺餘力。伯爵在顧客服務這部份的努力將留下個構面會有更深入的探討。

(六) 品牌形象

伯爵錶最有價值的部份，便是其品牌故事性極強，歷史悠久，且自創立以來一貫維持優良的品牌形象。從媒體開始，不僅是國際媒體的報導，自歷峯引進伯爵錶以來，透過加深國內媒體的印象，藉由媒體筆下、以及影像的描述，介紹給消費者。此外，和偶像藝人、時尚名媛以及具有威望地位的世族名人等結合，創

造議題，更是大大增加曝光的知名度。

三、總公司對旗下品牌及分公司的經營策略

歷峯集團本身就是一個兼容並蓄的大家族，底下有來自全球各地的品牌，各自有各自的品牌歷史文化以及設計風格。歷峯一向致力於保護悠久的傳統和文化遺產，採取的是垂直商業管理模式。也就是說，每個品牌都對各自的生產活動保持著自主性，擁有各自的品牌語言和特色。而對於海外分公司的部份，歷峯對於每個海外分公司的行為方式抱持著平等態度，只透過品牌，而非直接藉由集團整體行事。母公司所扮演的角色僅限於提共分公司在當地市場上的集團品牌其發展所必須的基礎設施。

（一）顧客介面體系（Customer Interface）

1. 履行與支援

早在歷峯正式來台設立分公司前，旗下許多品牌的產品，已透過代理商或是所謂的平行輸入的方式進入台灣市場。因此對於台灣的消費者而言，歷峯旗下的產品並不算陌生。從歷峯正式來台設立分公司之後，便積極經營旗下品牌，努力使產品形象能夠達到全球一致。因此，歷峯利用大型發表會、主題派對等公開活動的舉行，精心挑選出席活動的VIP名單，利用與媒體界的良好關係，在傳達給消費者這個訊息，進而提升品牌知名度。

近年來，配合網際網路的崛起，在知名拍賣網站上也可看見歷峯旗下的品牌蹤跡。為能透過更多元的管道接觸到消費者，伯爵錶亦允許經銷商在有公信力的網路購物中心鋪貨，讓消費者能夠在家就能輕鬆購物。

2. 資訊處理與洞察力

顧客關係的維持，得需有資訊與洞察力作為基礎方可進行。也就是說，要瞭解顧客的喜好以及消費習慣，才能夠朝此方向去維持與顧客之間的關係。因此，歷峯在顧客資料的蒐集這部份，亦下足了功夫。從客戶踏進專賣店的第一步開始，第一線銷售人員約紀錄正確的購買日期及時間點（可瞭解是自用配戴、投資、或送禮用等），甚至包含當時顧客來購買的天氣狀況（每個季節有不同適用的錶

款，可知道顧客還有哪個季節的錶款沒選購)。接著包含了顧客的性別、年齡、穿著風格，同夥人數等(藉以統計性別的差異對於本公司品牌的選購傾向；市場佔有的年齡層；有無特殊喜好的文化背景及採購慾望的獨立或集體性傾向的相關性，例如在喜好集體性採購的「貴婦團」會相互拉抬品味，藉以增強採購特定商品的決心)。等到生意成交後，VIP 資料系統還會登記下客人的信用卡資料以及電話、地址、職業、生日等，甚至巨細靡遺記錄客人是第幾次光臨專賣店，購買的產品單價及款式等。有了這些充足的顧客資訊後，公司方得以進行顧客關係的維持。

3. 顧客關係

與顧客建立良好的關係，才能讓顧客滿意，取得忠誠的支持，因此也必須重視顧客情感的因素。伯爵錶目前的販售通路除了一般的鐘錶複合式專賣店，網路販售，還有自營的三家專賣店。對這三種不同通路而言，定價亦有所不同。真正的頂級 VIP 則多到專賣店消費的族群，至直營精品專賣店(Boutique)購買，價格則必然是沒有折扣的訂價，但對真正有財力的 VIP 來說，Boutique(精品店)誘人之處在於，有許多限定 產品款是只有在專賣店才能買得到。因此，只要產品打上限量與稀有的口號，許多台灣的金字塔頂端消費者便趨之若鶩。VIP 客群不僅是在來店消費時受到高規格禮遇，一對一的服務，進店內即奉上高級上等咖啡，有專屬的歇息空間等。每年在顧客生日時，貼心宅配蛋糕以及花束到顧客家中也是必備的工作。此外，像是發表會以及聖誕派對等，均會邀請 VIP 共襄盛舉。若是頂級 VIP 顧客，也就是消費金額連續兩年達到前十名者，便可接受歷峯至尊服務的招待雙人同遊瑞士，參觀伯爵錶在瑞士的工廠，並可獲得伯爵錶提供的禮物一份，再和伯爵錶的總裁一同用餐等。

4. 價格結構

屏除掉匯率的浮動因素，伯爵錶在全球直營門市的訂價採取統一策略。然而，銷售通路不只一種的伯爵錶，其訂價亦隨著銷售通路的不同，而有所差異。一般來說，經銷商亦即一般的鐘錶專賣店，折扣較不一致。通常需是顧客本身的議價力，以及經銷商對歷峯公司的議價力而定。

（二）價值鏈（Value Chain）

價值網絡的是公司經營模式需界定本身投入的範圍與程度。以下將就歷峯的供應商、合夥人及策略聯盟三方面，探討說明其在價值網絡中的重要性。

1. 供應商

由歷峯集團的龐大財力，透過不斷的併購方式進行縱向整合，同時也垂直整合了各品牌原本的供應商。以集團底下的積家錶（Jaeger-LeCoultre）為例，目前積家表示瑞士最大規模的機芯製造工廠，除了供應本身需求，也供應其他錶廠之需。在這種情況下，積家錶已由瑞士本土發展成爲橫跨世界各地的跨國公司，並在穩定中不斷的求成長。目前積家錶在有 600 名員工生產 40 種不同的機芯。由此可見，歷峯不僅收購了一流品牌，亦垂直整合了上游供應商，不僅有效降低成本，也同時確保品的穩定與一致性。集團的供應鏈主要由靠近生產場地，位於歐洲的第四全球分配中心支援。物流網路分六大地區分配中心，負責以下市場：北美、南美、亞太、中東、日本和俄羅斯。這些地區平台每週從歐洲庫存中心接收數次發貨。整個分配中心網路遍佈全球，直接或通過更小的地區倉庫保證每日向全世界各大銷售網點送貨。集團在全球共有 26 家倉庫。集團的全球物流職員有 650 名之多，有效的控制著每年近 8 千萬件產品的周轉。

2. 合夥人

對歷峯台灣分公司而言，最重要的合夥人便是經銷商。有鑒於擴展直營專賣店（Boutique）需要花費相當高的成本諸如人力、時間及資金等因素，經銷商對公司而言，是非常重要的銷售管道。由於歷峯旗下掌握了許多世界知名品牌，因此對經銷商的影響力及控制程度較高。但經銷商的銷售點（Sales Of Poine）遠多於公司直營的 Boutique，因此，合夥人對銷售業績有關鍵性的影響。

3. 策略聯盟

歷峯策略聯盟表現在許多的公關活動上，像是每年固定舉辦的巡迴錶展，或與頂級車商、私人銀行異業結盟，一方面分擔費用，另一方面可開發更多潛在消費族群。此外，未開發新客源而與賓士汽車所舉辦的多場音樂欣賞活動，車主與錶

店 VIP 約佔各半，雖然活動中並不直接介紹錶款，但對提升品牌知名度相當有助益。

第三節 構面連結要素分析－以 Richemont 為例

壹、活動構造（Configuration of Activities）¹

活動構造是連結『核心策略』與『策略性資源』的要素，歷峯旗下有十六個品牌²之多，如何管理不同的品牌資源對於歷峯而言是一大挑戰。歷峯管理的關鍵是，承認每一個品牌都有其各自風格、品質和手工工藝傳統，尊重品牌的獨特語言，互相尊重，團結友好，是衡量品牌高效益的尺度。每一個品牌的設計師和手工藝匠不斷面臨新挑戰，做到不斷發明創新，且要發揚悠久傳統，以使其品牌賴以生存的文化遺產和身份特點，即其「血統」永遠不變。從總體上說，歷峯注重透過發展商業，提高效率，同時嚴格控制成本。改善現金流動週期是黃金原則。

貳、顧客利益（Customer Benefits）³

顧客利益是連結『核心策略』與『顧客介面體系』的橋樑，只有真正的瞭解顧客的需求與利益，才有機會達成核心策略的目標。對亞洲地區像是大陸、香港以及台灣的消費者來說，珠寶、鐘錶以及腕錶的收藏價值及外顯價值，甚至高過實用價值。畢竟精品提供給使用者的感覺，除了”好用、實用、品質佳”之外，更重要的感受在於透過精品的收藏及消費，能夠賦予消費者尊貴、與眾不同的感受。因此，歷峯除了一貫維持其產品的優良外，更致力於行銷上，透過媒體廣告包裝，以及品牌本身悠久的傳統歷史，形塑出產品高級的形象。並透過大手筆的VIP 回饋活動，突顯出晉身歷峯VIP 會員的豐厚利益。此外，亞洲市場是歷峯重

¹ 游淨茹，「國際精品品牌在台灣經營模式之比較」，（東吳大學企業管理研究所碩士論文，2007年）。

² 卡地亞（Cartier S.A.）、梵克雅寶（Van Cleef & Arpels）、伯爵（Piaget）、江詩丹頓（Vacheron Constantin）、朗格（A.Lange & Sohne）、積家（Jaeger-LeCoultre）、沛納海（Officine Panerai）、萬國（International Watch Co）、名士（Baume et Mercier）、萬寶龍（Montblanc）、登喜路（Afred Dunhill）、蘭姿（Lancel）、Chloé、Old England、James Purdey & Sons、萬特佳（Montegrappa）、上海灘（Shanghai Tang）

³ 同上註1

要的營收來源，為迎合亞洲人的文化習俗，公司直營的精品店通常會有更多 6、8 等吉祥數字序號，甚至可訂購有生日或個人幸運數字序號的錶款。

參、公司界線 (Company Boundaries)⁴

企業必須明確界定自己在價值鏈所扮演的角色，專注於發展本身獨特的策略性資源，創造對企業最大的策略聯盟的基礎。對歷峯集團來說，因透過併購而不斷壯大規模的策略，並不是輕易進行的。舉例來說，目前旗下所擁有的品牌，雖然屬於精品界，但不同於 Louis Vuitton、Gucci 等 high fashion 路線的品牌，其產品多數均屬於剛性精品，較強調的是商品的保值性以及經典永續的收藏價值

第四節 問卷分析

本研究之母體為曾經親自購買且使用過手錶之 30 歲以上男、女性消費者，採用立意隨機抽樣法，即於台南區警察局共 6 個分局各行政部門，每經五抽取一人為調查對象。共獲得有效樣本 50 份，樣本特質分析如下。

一、敘述性統計分析

(一) 消費者之基本資料分析

1. 婚姻、年齡與學歷

有效問卷之受訪者中 (表 4-1)，以已婚者居多，佔全部樣本 70.519%，可知未婚之消費者在手錶消費上比例較高。其次，年齡分布介於 23~30 歲之消費者最多，佔 56.15%，次之為 31~40 歲之消費者，佔 37.69%，再次之為 41~50 歲之消費者，佔 3.58%，由此可知，手錶之消費者年齡有逐漸下降之趨勢。再者，學歷以大學佔 59.23% 為最多，研究所以佔 17.69% 次之，專科佔 16.42% 再次之，而學歷在國中 (含) 以下者比例最低，佔 1.28%。

⁴ 游淨茹，「國際精品品牌在台灣經營模式之比較」，(東吳大學企業管理研究所碩士論文，2007 年)。

表 4-1 受訪者年齡與學歷狀況分佈

項 目		人 數	百分比 (%)
年 齡	23-30 歲	219	56.15
	31-40 歲	147	37.69
	41-50 歲	15	3.85
	51 歲以上	9	2.31
	總計	390	100.0
學 歷	高中(職)	26	6.66
	專科	64	16.42
	大學	231	59.23
	研究所(含)以上	60	17.69
	總計	390	100.0

2. 職業與每月平均收入

在消費者之職業分佈（表 4-2），以軍公教為主，因軍公教的消費者屬於收入最為穩定的狀態，生活水平比較穩定。另外，每月平均收入／可支配所得方面，以 \$40,001~\$50,000 為絕大多數，佔 53.08%，次之為 \$50,001~\$100,000，佔 19.23%，再次之為 \$10,001~\$30,000，佔 17.94%。

表 4-2 受訪者職業與每月平均收入狀況分佈

項 目		人 數	百分比 (%)
職 業	軍公教	50	12.81
	總計	390	100
每月平均收入	\$40,001~\$50,000	277	71.02
	\$50,001~\$100,000	90	23.0
	\$100,000 以上	23	5.90
	總計	390	100.0

(二) 消費者購買手錶行為分析

1. 消費者最常購買手錶之品牌資料

消費者最常購買手錶類別方面（表 4-3），以萬國總樣本的 18.72% 為最高，其次為江詩丹頓佔 17.18%，再次之為萬寶龍佔 14.62%，其餘分別為伯爵佔 12.06%、積

家佔 10.77%。

表 4-3 受訪者最常購買手錶之品牌狀況分佈

品牌	人數	百分比%	品牌	人數	百分比%
萬寶龍	57	14.62	梵客雅寶	35	8.97
伯爵	47	12.06	萬國	73	18.72
江詩丹頓	67	17.18	卡地亞	31	7.95
積家	42	10.77	沛納海	38	9.73
總計	390	100.0			

2. 購買手錶種類之資料

消費者對於手錶所提供之各項產品中(表 4-4)，最常購買基本錶款，佔 40.0%，而功能錶款次之，也高達 32.56%，由此可見，基本錶款與功能錶款兩項手錶產品在一般消費者心目中，為必備之產品。

在頂級錶款方面，位居第一位為珠寶錶款，佔樣本之 41.54%，其次為造型錶款，佔 23.33%，緊接在後為限量，佔 19.23%，可見手錶消費者在頂級錶款方面，仍以基本錶款為主要之消費項目。

表 4-4 手錶之購買種類狀況分佈

手錶		
種類	人數	百分比%
基本錶款	156	40.0
功能錶款	47	12.05
珠寶錶款	23	5.90
造型錶款	127	32.56
限量錶款	15	3.85
其他	22	5.64
總計	390	100.0

3. 購買手錶特定品牌型態之資料

消費者在購買手錶特定品牌之型態方面（表 4-5），高達 73.59%之樣本不一定購買特定品牌，視消費當時情況而定。而樣本 26.41%之消費者，固定購買特定品牌。由此可知，大多數手錶消費者購買品牌是就當時購買情況而選購手錶品牌為主要消費趨勢。

表 4-5 購買手錶之型態狀況分佈

購買型態	人數	百分比%
固定購買特定品牌	103	26.41
不一定，視當時實際消費情況而定	287	73.59
總計	390	100.0

本研究的問卷分析結果中發現，受訪者年齡中 23~40 歲對於手錶的消費上比例較高且佔 93.84%，而消費者平均年收入在十萬以下的佔 94.02%，再本研究針對八個手錶品牌的購買狀況發現，消費者對於此研究的八個品牌中購買人數都平均分配，此狀況看來每種品牌都有屬於他們的消費族群與愛好者。此時消費者選購上仍以基本錶款佔 40.0%，原因是價格接受度高、對於錶款傾向簡單大方為主要選擇。對於消費者選購造型錶款比例佔 32.56%，此原因在於年輕消費者居多、對於名牌的流行性強，所以在基本錶款上和造型錶款上的購買狀況發現比例佔 72.56%，總結購買手錶的品牌型態說明消費者在手錶品牌上的選購，仍然採實用性與購買能力的範圍為主。

第五章 結論與建議

第一節 結論

本文總分五章，第一章緒論說明研究背景與動機、研究目的、研究對象、研究方法與流程、問卷設計後，由第二章開展全文論述精品集團多品牌的意涵，品牌的概念、精品中對品牌的定義、品牌帶來的意義與重要性、品牌的定位、品牌的定位分析、多品牌之優缺點，第三章精品集團經營多品牌策略的論點，由資源基礎理論分析精品集團的經營策略，分為國際化策略、多角化策略、垂直式整合策略、多品牌行銷策略，因此本研究的個案裡選用的研究對象為歷峯(Richemont)集團旗下所屬的八個品牌作為研究個案，個案的介紹、在經營品牌構面上的分析、與品牌構面連結的要素分析，證實多品牌的行銷策略在一個企業體執行的可行性。

壹、多種品牌多種風格的多元競爭力

從本研究中，是以多品牌行銷策略的觀點，應用在精品集團，研究結果發現，精品集團對於旗下各個品牌管理，是採取獨立運作與垂直商業管理的方式運作，讓品牌能夠發展出各個的風格，除非是品牌經營出現狀況，像 LVMH 集團旗下的迪奧(Dior)品牌，在未加入集團前，品牌經歷到營運週轉的問題，在加入集團後，集團開始整頓品牌內部的人事，重新制定品牌經營方向。各個品牌之所以能成為精品集團的一份子，大部分都是集團使用購併的方式，也就是企業與銀行使用融資控股的手法把品牌買進併入集團旗下，而不是以內部核心品牌去發展品牌。集團除了擔任資金協助及各個品牌策略發展方向的顧問角色外，還督促各個相關事業部之間資訊的交流，互相將彼此成功經驗做分享，強大各個精品品牌，這就是本研究所套用的資源基礎理論。另外，精品集團品牌管理部的發展，仍是以品牌發展及相關產業發展為主，因為精品品牌經營方式是跟其他產業不大相同的，若要複合式經營，必須要對其他產業的特性、運作模式相當的瞭解，然而這種併購後的經營結果，卻意外的創造了精品集團多元生存的競爭力。

貳、多元競爭力背後的策略思考

精品集團中的旗下品牌或是精品公司的經營發展，本研究是從品牌的背景動機與目的、資源基礎理論、國際化策略、多角化策略。

這幾個構面來進一步瞭解精品集團之經營多品牌行銷的方式。品牌之所以能夠成為精品集團的一份子，來自兩個原因：

(一) 品牌界定差異化所創造出對於消費者來說，具有高附加價值的商品。

(二) 持續向海外擴展，建立全球性地位。在精品品牌形象方面的維持，必需借重於設計、行銷、製造，這也就是資源基礎理論中所提的無形的資產。對於國際化策略，為了維持形象的一致性，使用的策略是整合來不同國籍的專業人才所提共的意見，而制定的標準、一致性的高品質的產品及服務。另外公司也使用各種控制方式來維持國際化策略中營運的一致性。

此時，由 Porter (2007) 所提出的品牌的策略定位理論來說明，首先，企業可以生產一個產業中某個次領域裡面的產品或服務，採取「以產品種類為基礎的定位」(variety-based positioning)，這種定位是基於選擇哪些產品或服務的種類，而非根據企業選擇哪些顧客群來定位。第二種定位方式是以「以需求為基礎的定位」(needs-based positioning)，它與傳統上以某個顧客區隔為對象的思維類似，若是可以區分不同的顧客群，每個顧客群有不同的需求，而且可以設計一組特定活動來滿足某個顧客群的需求，就可以採取這種方式。第三種定位的方法，是根據接觸管道來區隔顧客，不同的顧客群可以用不同的方式來接觸，這類顧客的需求雖然與其他顧客差不多，卻必須用不同的方式來規劃企業活動才能滿足他們的需求，這種方式稱為「以接觸方式為基礎的定位」(access-based positioning)。

而真正的世界級的精品品牌，讓消費所能認同的門檻很高，這也說明了一流的精品級團始終就是少數幾家，但精品在對其品牌的長期承諾，在設計、製造、

行銷到服務，透澈的瞭解到消費者的需要，企業文化塑造及管理上，確有許多與主流不一樣的思考觀念及作法，最重要的在清楚的定位及策略上，各功能性政策及執行必須要的一致性，而能歷經時間的考驗。

參、宏觀台灣產業的潛力

台灣在 80 年代的經濟快速成長以後一直以傲人的經濟成就聞名於世界，台灣製造業精湛的技術早已在全球先進國家的產業領域享有優勢的地位，如同瑞士擁有百年商譽的集團一樣，但是潮流是一直往前的，台灣的經濟成長不可能一直靠著代工、加工的製造業，不論是科技層面或是文化創意產業面，在知識經濟的時代，隨著中國大陸即將擺脫世界工廠的稱號，而東南亞等國家亦已加入經濟起飛的行列，高階製造技術的全球普遍化將是未來的潮流現象，因此如何以軟實力協助台灣與世界接軌成為地球村的「熱區」，讓台灣之於世界，如同台北東區之於台灣一樣，代表最新潮的流行文化，成為時尚經濟的火車頭，本文所研究的「精品集團多品牌行銷策略」一文所希望預期的結果，即是透過觀察、分析精品集團在其專櫃或專門店與消費者的實戰行銷上，作落實的研究與借鏡，得出能使精品創意產業即刻實作，就能發揮有效率經濟活動的策略，為本文之最大價值所在。

第二節 建議－全球文化元素的扎根教育

如同在第四章的個案分析中，對於成功創造品牌的精品集團的資訊與洞察力上，本文做了非常具體且長時間親身經歷的觀察，只有務實的與消費者互動，深入了解消費者的狀態才能創造有利的交易條件，因此我們的企業或者執政者，必須將全球的「文化元素」作大範圍，宏觀性的研究，並有系統地落實於文化教育上，以作為提升我國人文素養的百年大計。有鑑於政府機關已經著重文化的發展而有專屬的機關負責統籌，從國家即將成立的「行政院文化部」觀察，對於未來的精品文化人才的培育，或可考慮從全球的「文化元素」的研究開始扎根，屆時國內精品業者或其他產業當能雨露均霑，共同創造永續的知識經濟。

參考文獻

壹、中文部份

- 石靈慧，2008，《品牌魔咒：打造奢華品牌的 Branding 工程》，台北：信實文化行銷。
- 伍忠賢，1998，《企業購併聖經》，台北：遠流。
- 林信昌，2009，《「品牌台灣」：推動策略初探：以品牌創投基金個案為例談台灣企業國際品牌之路》。台灣大學管理學碩士在職專班商學組碩士論文。
- 長澤身也著，鄭雅云、劉錦秀譯，2004，《LV 時尚王國》，台北：商周出版。
- 洪啓仁，2008，《企業併購交易指南》，台北：安侯企業管理出版。
- 陳品妤、黃光玉，2009，〈精品珠寶品牌故事之比較：以 Cartier、Chanel、Tiffany 為例〉，《廣告學研究》31：1-34。
- 許瑞益，2008，《品牌競爭定位與競爭策略之研究—以台灣化妝品市場為例》，玄奘大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 涂家培，2007，《品牌併購與企業經營模式轉型之研究》。中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 曾光華，2006，行銷管理：理論解析與實務運用，台北：前程文化。
- 邱志聖，2009，《滾動吧，品牌^{TW}！：行銷全球的贏家策略》，台北：天下遠見。
- 邱莉燕，2008〈本土打品牌，如何躍上伸展台〉，《brain》180-182。
- 黃文博，2005，《品牌，原來如此！》，台北：經濟新潮社。
- 彭德湘，1999，〈如何管理品牌〉。《動腦》279：42-43。
- 游淨茹，2007，《國際精品品牌在台灣經營模式之比較》。東吳大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 湯瑪斯·黛娜著，陳芝儀譯，2008，《廉價的奢華》，台北：時報文化。
- 葉連祺，2006，〈品牌管理〉。《教育研究月刊》148：107-109。
- 解怡倩，2006，《新興時尚精品如何以後進者姿態創造競爭優勢—以 Shawnyi 為例》，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 莊素玉，2004，〈石靈慧：說清楚品牌的核心價值〉，《天下雜誌》184-187。
- 莊素玉，2008，〈經營品牌 讓成功永續〉，《天下雜誌》142-144。
- 劉祥亞，2008，《LOUIS VUITTON：解讀時尚品牌的經營秘密》，台北：好優文化。
- 劉啓昌，1999，〈如何建構強勢品牌〉。《動腦》279：39-41。
- 蔡益彬，1999，〈當代品牌管理新趨勢〉。《動腦》279：29-32。
- 滕淑芬，2008，〈衣錦還鄉-Shawny?時尚設計師〉，《台灣光華雜誌》22-27。
- 顏慶迎，2006，《法國時尚產業為何稱霸全球》，淡江大學歐洲研究所碩士論文。
- 羅文坤，1999，〈21 世紀品牌行銷新主張〉。《動腦》279：33-37。
- Chadha Radha、Husband Paul 著，藍麗娟譯，2007，《亞洲名牌聖教：破解奢華爆炸的密碼》，台北：天下雜誌。
- King Marshall 著，金恩堯譯，2006，《贏在品牌：品牌優勢就是企業的「搖錢樹」》，台北：前景。
- Lindgren Lina 著，吳恬儀譯，2009，〈H&M 敲響奢華品牌的警鐘〉《brain》395：29-31。

Silverstein Michael J.、Fiske Neil、Butman John 著，陳正芬譯，2006，《奢華，正在流行》，台北：商智文化。

Temporal Paul 著，蘇宇譯，2006，《打造亞洲新品牌：全球化的品牌策略》，台北：財訊。

貳、西文部份

Aaker, D.A. (1991). “*Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name.*” New York: The Free Press.

Aaker, D.A. (1992). “The value of brand equity.” *Journal of Business Strategy*, 13(4), pp. 27-32.

Aaker, D.A. (1996). “Measuring brand equity across product and market.” *California Management Review*, 38(3), pp.102-120.

Aaker, D.A. & Keller, K.L. (1990). “Consumer evaluations of brand extensions.” *Journal of Marketing*, 54, pp.27- 41.

Aaker, D.A. & Keller, K.L. (1992). “Interpreting cross cultural replication of brand and extension research.” *Journal of Marketing*, 10, pp.55- 59.

Arnold, D. (1992).”*The Handbook of Brand Management.*” New York: Perseus Books.

Chernatony, L.D. & McWilliam, G. (1989). “Branding terminology the real debate.” *Marketing Intelligence and Planning*, 7(8), pp.29-32.

Dorothy S.Rogers, Gamans Lynda R., (1983),”*Fashion: a marketing approach.*” New York : Holt, Rinehart and Winston.

Eurostaf, (2003),”*LVMH.*” France : Paris.

Emerald Fulltext Article , (2002) ,”LVMH brand for success, thanks to know-how from the top ”, *Strategic Direction* , 18, pp. 7-9.

Jose Luis Nueno and John A. Quelch, (1998) ,”The mass marketing luxury” , *Business Horizons*,. 41 (6) , pp. 61-68.

Martin Christopher, Robert Lawson and Helen Peck, (2004) ,”Creating agile supply chains in the fashion industry ” , *International Journal of Retail Distribution Management* , 32 (8) , pp. 367-376.

Porter ,M.E. (1986). “From competitive advantage to corporate strategy.” *Harvard Business Review*, 3, PP.43-59.

Porter ,M.E. (2007). “What is strategy?” *Harvard Business Review*, 3, PP.54-65.

Wetlaufer S., (2001), “The perfect paradox of star brands : an interview with Bernard Arnault of LVMH ” , *Harvard Business Review* , 79 (9) , pp. 117.

參、網路資源

1. Richemont網站<http://www.richemont.com/>

2. GQ網站<http://www.gq.com.tw>

3. 摩根史坦利添惠公司<http://www.morganstanley.com/>

4. 維基百科<http://zh.wikipedia.org/wiki/>

附錄 研究問卷

親愛的小姐 / 先生：

您好，我是南華大學國際暨大陸事務學系亞太研究所的學生，目前正再進行一項有關精品集團多品牌行銷之研究，目的在瞭解消費者對於精品品牌的看法，在此希望能耽擱您幾分鐘的時間，請教您一些問題。您得做答對本研究有關鍵性的影響，懇請您撥空填答本問卷。

本問卷採不記名方式，您的回答僅供個人學術研究之用途，並不對外公開，且絕對保密，敬請安心填答。感謝您在百忙之中，抽空為本問卷所做之填答，再此本人獻上十二萬分的感謝。

敬祝 健康快樂

南華大學國際暨大陸事務學系亞太研究所
指 導 教 授： 毛樹仁 博士
研 究 生： 陳柔伊 敬上

第一部份

請問您是否曾購買或使用過精品品牌等相關產品？

- 是
 否（訪問終止，非常感謝您的幫助！）

第二部份 相關產品之使用狀況

1. 請問你最常購買的產品種類為何（請單選）？

- 時裝 皮革製品 香水 化妝品 鐘錶 珠寶
 其它

2. 請問你選擇產品時，購買型態是（請單選）？

- 固定購買特定品牌
 不一定，適當時實際情形而定

3. 請問下列品牌中，您最常購買的是哪一種（請單選）？

- 卡地亞（Cartier S.A.）
- 梵克雅寶（Van Cleef & Arpels）
- 萬寶龍（Montblanc）
- 萬國（International Watch Co）
- 伯爵（Piaget）
- 江詩丹頓（Vacheron Constantin）
- 積家（Jaeger-LeCoultre）
- 沛納海（Officine Panerai）
- 其他精品品牌（訪問終止，非常感謝您的幫助！）

第三部份 重要屬性評估

4. 以下為您在選購產品時，可能會考慮的因素，其重要程度是…

(1) 品牌知名度

- 非常不重要 普通 有點重要
- 不重要 重要
- 有點不重要 非常重要

(2) 價格

- 非常不重要 普通 有點重要
- 不重要 重要
- 有點不重要 非常重要

(3) 品牌專業性

- 非常不重要 普通 有點重要
- 不重要 重要
- 有點不重要 非常重要

(4) 品牌可靠度

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不重要 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點重要 |
| <input type="checkbox"/> 不重要 | | <input type="checkbox"/> 重要 |
| <input type="checkbox"/> 有點不重要 | | <input type="checkbox"/> 非常重要 |

(5) 品質

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不重要 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點重 |
| <input type="checkbox"/> 不重要 | | <input type="checkbox"/> 重要 |
| <input type="checkbox"/> 有點不重要 | | <input type="checkbox"/> 非常重要 |

第四部份 品牌知覺評估

5. 以下為數種產品之品牌，請就您的感覺，對各品牌在品牌知名度、價格合理、品牌專業性高、品牌可靠度高、品質等方面加以評分。

一、 品牌知名度

(1) 卡地亞 (Cartier S.A.)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(2) 梵克雅寶 (Van Cleef & Arpels)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(3) 萬寶龍 (Montblanc)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(4) 萬國 (International Watch Co)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(5) 伯爵 (Piaget)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(6) 江詩丹頓 (Vacheron Constantin)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(7) 積家 (Jaeger-LeCoultre)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(8) 沛納海 (Officine Panerai)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

二、價格

(1) 卡地亞 (Cartier S.A.)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(2) 梵克雅寶 (Van Cleef & Arpels)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(3) 萬寶龍 (Montblanc)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(4) 萬國 (International Watch Co)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(5) 伯爵 (Piaget)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(6) 江詩丹頓 (Vacheron Constantin)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(7) 積家 (Jaeger-LeCoultre)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(8) 沛納海 (Officine Panerai)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

三、品牌可靠度

(1) 卡地亞 (Cartier S.A.)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(2) 梵克雅寶 (Van Cleef & Arpels)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(3) 萬寶龍 (Montblanc)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(4) 萬國 (International Watch Co)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(5) 伯爵 (Piaget)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(6) 江詩丹頓 (Vacheron Constantin)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(7) 積家 (Jaeger-LeCoultre)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(8) 沛納海 (Officine Panerai)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

四、品牌專業性

(1) 卡地亞 (Cartier S.A.)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(2) 梵克雅寶 (Van Cleef & Arpels)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(3) 萬寶龍 (Montblanc)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(4) 萬國 (International Watch Co)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(5) 伯爵 (Piaget)

非常不同意 普通 有點同意

不同意 同意

有點不同意 非常同意

(6) 江詩丹頓 (Vacheron Constantin)

非常不同意 普通 有點同意

不同意 同意

有點不同意 非常同意

(7) 積家 (Jaeger-LeCoultre)

非常不同意 普通 有點同意

不同意 同意

有點不同意 非常同意

(8) 沛納海 (Officine Panerai)

非常不同意 普通 有點同意

不同意 同意

有點不同意 非常同意

五、品質

(1) 卡地亞 (Cartier S.A.)

非常不同意 普通 有點同意

不同意 同意

有點不同意 非常同意

(2) 梵克雅寶 (Van Cleef & Arpels)

非常不同意 普通 有點同意

不同意 同意

有點不同意 非常同意

(3) 萬寶龍 (Montblanc)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(4) 萬國 (International Watch Co)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(5) 伯爵 (Piaget)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(6) 江詩丹頓 (Vacheron Constantin)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(7) 積家 (Jaeger-LeCoultre)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

(8) 沛納海 (Officine Panerai)

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非常不同意 | <input type="checkbox"/> 普通 | <input type="checkbox"/> 有點同意 |
| <input type="checkbox"/> 不同意 | | <input type="checkbox"/> 同意 |
| <input type="checkbox"/> 有點不同意 | | <input type="checkbox"/> 非常同意 |

第五部份 個人基本資料

6.性別 男 女

7.年齡 23-30 歲 31-40 歲 41-50 歲
51 歲及以上

8.職業 軍公教

9.教育程度 專科
高中（職）
大學
碩士
博士