

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

商標於行銷策略之應用

Application of Trademark in Marketing Strategy

研究生：林丁來

指導教授：陳安斌 博士

王文杰博士

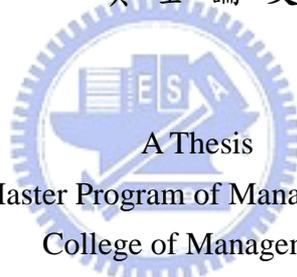
中華民國九十九年六月

商標於行銷策略之應用
Application of Trademark in Marketing Strategy

研究生：林丁來
指導教授：陳安斌
王文杰

Student : Ting-Lai Lin
Advisor : An-Pin Chen
Wen-Chieh Wang

國立交通大學
高階主管管理學程碩士班
碩士論文



A Thesis
Submitted to Master Program of Management for Executives
College of Management
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Executive Master
of
Business Administration

June 2010
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十九年六月

商標於行銷策略之應用

學生：林丁來

指導教授：陳安斌
王文杰

國立交通大學高階主管管理學程碩士班

摘 要

本研究從商標的角度，以全面行銷為架構設計訪談大綱，採立意取樣方式，採訪 3 家高科技公司經理人，透過訪談與討論以瞭解如何將商標與行銷結合，並給予個案公司商標策略建議，主要結果如下：

商標設計：受訪的 3 間公司皆有自創品牌，自創品牌商標設計難以看出與母公司商標關聯性，其行銷策略考量為：1. 避免母公司既有印象造成新品牌包袱，保持操作彈性、2. 風險管理-避免自創品牌失敗影響到母公司聲譽、3. 以白牌處理掉較次級品，以維護主要品牌品質。

定價策略：透過經營多品牌，透過營造不同的商標形象，吸引不同的族群，並且藉此進一步以形象作差別定價。通路夥伴策略：為兼顧市場涵蓋率並維護通路夥伴關係，利用產品型號作為商標的延伸，區隔不同的通路，巧妙避免多重通路衝突。

社會公益行銷：受訪者多肯定企業從事社會公益的正面意義，然而考量銷售市場並非以台灣為主，或是本身定位為 B2B 企業，因此並不會特別積極去從事社會公益行銷或是以此宣傳。本研究認為，儘管並非 B2C 廠商或是銷售市場並非以台灣為主，仍需經營品牌以吸引優秀人才進入，特別是對於高科技產業來說，優秀的研發人員更是企業發展核心所在。

本研究結論建議：由於與個案公司商標樣式或是讀音相似的商標眾多，個案公司應盡快進行全球註冊以維護商標權益。此外。個案公司所處的產業正面臨著競爭者日益增加的威脅，公司應在競爭者壯大前，透過如贊助運動賽事、社會公益活動、建立社群網等方式提升品牌知名度。所贊助之活動應選擇可以突顯產品特色為主，並且藉此得以與潛在客戶接觸。

關鍵字：商標、全面行銷、品牌

Application of Trademark in Marketing Strategy

Student : Ting-Lai Lin

Advisors : Dr.An-Pin Chen

Dr.Wen-Chieh Wang

Master Program of Management for Executives

National Chiao Tung University

ABSTRACT

From the view point of trademark, the design of interview outline is based on holistic marketing. Purposive sampling was adapted to interview three managers in high-tech companies. We understand how to incorporate trademark with marketing through interviews and discussion and then offered suggestions of trademark strategy to case company. Key conclusions as in below:

Trademark Design: The three interviewed companies have their respective own brands whose trademarks don't relate to their parent companies'. Reasons for this marketing strategy are: 1. Avoid burden on the new brand from the existing impression of the parent company and to keep operational flexibility. 2. Risk management: preventing influence to parent company's reputation if own brand fails. 3. Deal with inferior products by white brand to maintain the quality of the major brand.

Pricing strategy: Attract different groups of customers with multiple brands and different trademark images which are further used for price discrimination. Channel

Partnership Strategy: In order to maintain both market share and channel partnerships, product models are used as extension of trademark to separate different channels and wisely avoid conflict between multiple channels.

Society Cause-Related Marketing: Most interviewees appreciate the positive effect of corporate investment in social welfare. However, due to that Taiwan's not the major market or companies' B2B business model, there's no purposely proactive action in society cause-related marketing or promotion of it. In this study, we think that even for non B2C companies or companies whose major market is not in Taiwan, brand management is still required to attract outstanding employees especially for high-tech companies whose core of development is outstanding R&D staff.

Suggestion from our conclusion: many other companies use trademarks that are similar in pattern or pronunciation to case company's. Case company should register its

trademark globally to protect trademark rights. In addition, case company is facing the threat of surging number of competitors in the industry. Case company should promote brand publicity by sponsoring sports tournaments, social welfare activities or building society network before competitors grow. Sponsoring could focus on activities flattering product characters and contact potential customers through sponsoring.

Keyword: Trademark, Holistic marketing, Branding



誌 謝

時間飛逝，很快的即將結束在交大兩年的 EMBA 學程。在工作多年之後重新回到校園，重溫學生生活，實在是人生一大樂事。感謝師長諄諄教誨，傾囊相授，讓我受益良多；同時也感謝學長們不吝分享經驗，互相切磋，不僅拓展了我的視野，同時也獲得珍貴的友誼，點點滴滴的回憶不是寸管可以形容。

這本論文能夠完成，首先要感謝我的指導教授-王文杰博士、陳安斌博士，老師不僅提供了我論文研究的方向，同時也在論文撰寫過程中給予諸多的意見與指導。此外，老師也不吝分享中國市場法務與經營的經驗，讓我收穫良多。同時，也要感謝交大陳光華教授與政大祝鳳崗教授，兩位老師在課堂上傾囊相授，課後悉心指導，讓我對於行銷理論與實務操作有完整的瞭解。

再者，我要感謝本論文所訪問的學長們，感謝您們撥冗受訪，並且分享諸多實際經驗及建議，更加豐富了研究內容。

最後，我要感謝我的家人，特別是我的內人，她把所有事情打點得很好，讓我面對繁忙的工作及課業時沒有後顧之憂，陪伴我走過這兩年學業、公事兩頭燒的日子。最後，很開心的告訴大家，我畢業了！



目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌 謝.....	iv
目 錄.....	v
表 目 錄.....	viii
圖 目 錄.....	ix
第一章、緒論.....	1
1.1 研究動機：.....	1
1.2 研究目的：.....	1
1.3 研究限制：.....	2
1.4 研究流程.....	2
第二章、文獻回顧.....	3
2.1 商標的起源、定義、特性、功能、設計.....	3
2.1.1 商標的起源與歷史：.....	3
2.1.2 商標的定義：.....	5
2.1.3 商標的功能：.....	5
2.1.4 商標的特徵：.....	9
2.1.5 商標的種類：.....	9
2.1.6 商標的形成方式：.....	10
2.2 全面行銷 (HOLISTIC MARKETING CONCEPT).....	13
2.2.1 關係行銷 (relationship marketing).....	14
2.2.2 行銷組合 (Marketing mix).....	15
2.2.3 內部行銷 (internal marketing).....	15
2.2.4 社會責任行銷 (societal marketing).....	16
2.2.5 市場利基者行銷策略.....	17
2.3 商標策略應用所需注意之處.....	19
2.3.1 商標相關法案修改帶來的影響：.....	19
2.3.2 商標淡化 (trademark Dilution):.....	19
2.3.3 商標通名化 (genericide):.....	20
2.3.4 商標、形象及定價：.....	21
2.3.5 商標的授權.....	21
2.3.6 商標與秘密：.....	22
2.3.7 商標的時代性：.....	22
2.3.8 商標與消費心理：.....	23
2.3.9 商標應用在創新產業：.....	23

2.4 B2B 商業模式之品牌管理	25
2.4.1 B2B 商業模式與 B2C 商業模式之差異	25
2.4.2 B2B 企業購買決策階段及影響因素	26
2.4.3 B2B 企業網路行銷成功的因素	27
2.4.4 品牌構成的因素	28
2.4.5 品牌建立工具	29
2.4.6. B2B 品牌行銷迷思與成功要素	30
2.4.7. 品牌價值與其計算方式	31
2.5 行銷個案：	33
2.5.1 英特爾 (Intel)：	33
2.5.2 可口可樂：	34
2.5.3 正新輪胎	36
2.5.4 三星電子 (Samsung)：	38
2.5.5 宏碁電腦 (Acer)：	39
2.5.6 豐田汽車 v. s 凌志汽車	40
2.6 商標成功應用於行銷之處 - 小結	42
2.6.1 商標應用於行銷組合	42
2.6.2 商標應用於關係行銷	43
2.6.3 商標應用於社會責任行銷	43
2.6.4 商標應用於內部行銷	43
2.6.5 商標正確使用及法律上的保護	44
第三章、研究方法	45
3.1 研究方法	45
3.1.1 質性研究：	45
3.1.2 本研究採用質性研究的理由	46
3.1.3 訪談於質性研究之應用：	46
3.2 訪問對象及抽樣方式：	46
3.3 訪問時間及地點：	47
3.4 資料蒐集以及分析方式：	47
第四章、訪談結果與討論	48
4.1 受訪者資料以及訪談資料處理方式	48
4.2 商標設計	49
4.2.1 商標的命名、圖樣設計	49
4.2.2 商標與宗旨	50
4.2.3 商標與營業項目	51
4.2.4 自創品牌與母公司商標關聯性	51
4.3 商標於行銷之應用	54

4.4 商標對於採購者採購決策的影響.....	58
4.5 小結-商標之外.....	60
第五章、商標於個案公司行銷之應用與建議.....	62
5.1 個案公司發展歷史.....	62
5.2 產業概況.....	62
5.3 品牌的價值與核心.....	63
5.4 個案公司主要產品及市場.....	63
5.5 個案公司 SWOT 分析.....	64
5.6 商標的演進及開發過程.....	66
5.7 運用於行銷的建議.....	68
第六章、結論.....	73
參考文獻.....	75
附錄一、訪談內容.....	79
附錄二、S 公司訪談記錄.....	80
附錄三、H 公司訪談記錄.....	85
附錄四、C 公司訪談記錄.....	94



表目錄

表 1、商標相近用詞定義	5
表 2、商標的種類	10
表 3、B2B 企業網路行銷成功因素	27
表 4、訪問對象領域及職級	48
表 5、商標命名考量	49
表 6、公司網頁呈現社會公益相關項目	55



圖目錄

圖 1 研究流程圖	2
圖 2 全面行銷架構圖	13
圖 3 商標管理的部分主題	19
圖 4 柯達公司新舊商標	23
圖 5 Interbrand 品牌評價流程	32
圖 6 可口可樂商標演變歷史，資料來源：可口可樂官方網站	35
圖 7 百事可樂商標演變歷史，資料來源：百事可樂官方網站	35



第一章、緒論

1.1 研究動機：

台灣過去的產業型態以農業為主，自 1980 年代起，政府政策開始以扶植高附加價值及高度技術密集的機械、電子產業為主，並給予租稅優惠、降低土地取得成本等金融援助支持並培育相關產業人才，因此吸引了外資大量在新竹科學園區設廠，加上教育水平的提升，逐漸奠定了台灣資訊產業的基礎。

台灣資訊產業多以委託代工 (OEM, Original Equipment & Manufacturing) 及專業加工 (ODM, Original Design & Manufacturing) 為主。委託代工意指依照原廠的設計來加以施作；而專業代工則是由代工者開發及施作。在個人電腦產業方面，自 1990 年後由於平價電腦風行，利潤降低的情形下，國際知名品牌多將製造及零組件外包。在此策略引導下，台灣順勢建立起在全球個人電腦供應鏈上扮演重要的地位。知名品牌，如 HP、DELL、IBM... 等個人電腦約有 95% 的零件來自外包廠商，其中 85% 來自台灣與中國，而中國的零組件廠多由台商所設立。由於整體利潤降低，國際大廠多藉由壓低外包零組件價格來維持一定的利潤[1]¹。

資訊創新產業產品生命週期短暫，產業環境劇烈。近來由於全球經濟中心轉移，韓國與中國大陸等國家挾低價策略競爭，利潤被極度壓縮。故資訊產業公司亟需自創品牌 (OBM, Own Branding & Manufacturing)，透過轉型並尋找有利基之市場來維持利潤，並藉由品牌的強化以提升業績成長。商標為品牌構成的要素之一，成功的商標可以為競爭廠商帶來生存利基 (ecological niche) [2; 3]² 及競爭優勢[4]³。研究個案為台灣某家資訊公司，近期重新修改商標，並希望將其整合運用於行銷策略之上，以達到成長與獲利的長遠目標。

1.2 研究目的：

了解消費者及善用行銷為提升企業獲利與成長的不二法門。過去企業對消費者

¹ 1. 林玉娟、劉韻僊 (2007)，台灣個人電腦產業的策略演化：以廣達、鴻海及宏碁公司為例，*經營管理論叢*，3 (1)，29-42。

² 2. Cohen, D. (1986)，Trademark strategy，*Journal of Marketing*，50 (1)，61-74。3. Hunt, S. D.、Muncy, J. A.、Ray, N. M. (1981)，Alderson's general theory of marketing: A formalization，在 *A twenty-first century guide to aldersonian marketing thought*：Springer US。

³ 4. Van Riel, C. B. M.、Van den Ban, A. (2001)，The added value of corporate logos - an empirical study，*European Journal of Marketing*，3/4，13。

(B2C, Business to Consumer) 的研究指出品牌形象、商標、與消費者購買意願息息相關，但企業對企業 (B2B, Business to Business) 產業品牌與行銷相關的研究卻相對較少，甚至較不重視。本研究將透過文獻回顧，介紹商標的來源、定義、行銷上應用，並收集各個產業商標應用於行銷管理上之實例。此外，本研究亦將介紹研究個案之公司之商標設計及開發過程：譬如基於甚麼考量會想要修改商標、創意發想的過程、過去商標與最新商標的比較、目前應用的層面。並以過去相關的研究為基礎，彙整將商標應用於行銷策略之個案、並歸納其成功或失敗的因素，期待能藉由本研究，提出可供應用之行銷策略。

1.3 研究限制：

本研究採用深入訪談的方式，探討商標於行銷上之應用。由於採用立意取樣，因此很難排除研究者主觀的偏見。此外，由於所訪問的對象多屬科技產業，因此較難外推到其它的產業。

1.4 研究流程

本研究首先由研究背景確定所欲研究的問題與期望達成的問題，再對相關的文獻及個案進行回顧及探討，藉此了解過去相關研究的成果及個案之實證，並發展研究所欲探討的架構及相關假設。並透過與行銷專家訪談，與所提出的假設互相比較驗證，最後並根據本研究的結果提出結論與建議，下圖為研究流程圖：

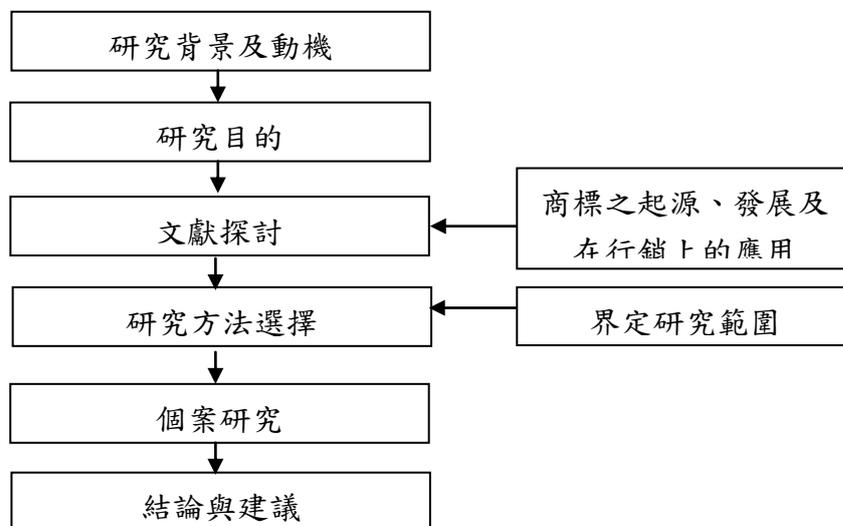


圖 1 研究流程圖

第二章、文獻回顧

2.1 商標的起源、定義、特性、功能、設計

2.1.1 商標的起源與歷史：

古代商標：在相當古老的時代，資產的所有人或是製造商就開始使用記號（mark）來顯示對於物品的所有權。古老的人類使用烙印來標示所擁有的牲畜，而之後的記號主要用於表彰產品的製造者及產品的品質。西元 5000 年前的洞穴壁畫當中可見到畫作野牛的側邊有特殊的標誌（symbol），推測該標誌應該就是所有權的記號；此外，亦在同時期的陶器上發現記號。西元前 3000 年時，來自埃及第一王朝的陶器、磚塊、瓦片等皆被作上了記號，被認為是所有權的象徵。到了西元前 6 世紀，在希臘局部的地區開始在陶器上壓印戳記。截至西元前 5 世紀到西元後 5 世紀，史料記載著羅馬帝國開始將記號用在經濟用途之上，當時的每塊磚頭都有一個戳記在其上[5]⁴。中世紀的時候，商標被用來作為辨識珠寶製造工匠的記號[6]⁵。西元 960 年左右，中國北宋時期，山東濟南有一家針鋪以“白兔”作為商品的商標。商標兩側印有“認門前白兔兒為記”的說明，上面印有「濟南劉家功夫針鋪」名稱，下方則有「收買上等鋼條，造功夫細針，不誤宅院使用，客轉與販，有加饒，請認白」的廣告用語。這是我國一件使用較早、設計完整的商標，標誌著我國商標的進一步發展階段[7]⁶。不過，儘管商標隨著人類的歷史及經濟的發展逐漸深入日常生活之中，但是商標保護確是近幾世紀以來才逐漸興起。諸如像是英格蘭等區，商標截至 1700 年才開始受到保護；而商譽亦是自 19 世紀之後才演變成資產的一部分[8]⁷。

近代商標：商標隨著人類貿易及市場的擴張逐步發展，到了工業革命後發展臻於成熟。大量生產的結果擴大了生產及消費的地理範圍，並且由於距離的關係造成了生產者及消費者之間產生資訊傳遞的困難並且弱化了彼此之間的關係[9]⁸。

⁴ 5. Library, M. E.。U.S. Trademark history timeline，上網日期：2009，2009/11/13。檢自：<http://lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tmindex.html>。

⁵ 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539。

⁶ 7. 徐明文、李德恩(2001)，中國古代廣告發展述評，*商業研究 哈爾濱商業大學中國商業經濟學會*，8，179-180。

⁷ 8. Richardson, G. (2008), *Brand names before the industrial revolution* (), Cambridge: The National Bureau of Economic Research。

⁸ 9. Ramello, G. B. (2006), What's in a sign? Trademark law and economic theory, *Journal of Economic Surveys*, 20 (4), 547-565。

由經濟學的觀點視之，市場賣方的專業知識大多遠優於買方，買賣雙方存在著資訊不對稱的問題，容易觀察到的品質易於模仿，而許多無法觀察到的品質卻可能才是消費者衡量該產品的價值關鍵所在。由於市面上產品眾多且難以獲悉品質，透過商標可協助消費者選擇其所想要的產品；對於廠商來說，商標也鼓勵維持一定的品質及標準。是故，基於以下兩個理由，有需要保護商標：

1. 商標協助並提升消費者制定決策
2. 商標促使廠商願意維護產品的品質，特別是品質難以在購買前分辨出的產品 [6]⁹。

當代商標的管理規模能趨於成熟主要來自於兩種歷史上的先驅，包含了規範製造商標 (regulatory production trademark) 以及專營商標 (proprietary trademark) 兩種。1857 年法國制定了世界第一部成文商標法，而在盎格魯地區第一宗商標保護案件發生在西元 1872 年，起因為一位織品商針對另外一位織品商仿造他的商標來提高銷售因此發動抗爭行動而起。美國國會並在 1879 年通過了聯邦商標法令 (the Trade-Mark Cases)，授權法庭針對模仿他人商標並且意圖傷害消費者者給予刑事處分。不過該法案最後卻因最高法院認為國會並未取得商標管理的權力，因此該法令並無權干預州內的商業行為而失效 [10]¹⁰。直至 1946 年藍哈姆法案 (Lanham Act) 通過，始成為美國商標法主體及法源依據。

在中國，1904 年 8 月 4 日光緒皇帝欽定頒布之「商標註冊試辦章程」，是中國最早之商標成文 [7]¹¹。我國商標法於民國 19 年 5 月 6 日公布，爾後並經 12 次修正，最後一次修正日期為民國 92 年 5 月 28 日 [11]。

⁹ 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539。

¹⁰ 10. Peterson, R. A., Smith, K. H., Zerrillo, P. C. (1999), Trademark dilution and the practice of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 255-268。

¹¹ 7. 徐明文、李德恩 (2001)，中國古代廣告發展述評，*商業研究 哈爾濱商業大學中國商業經濟學會*，8，179-180。

2.1.2 商標的定義：

關於商標有許多類似或是近似的用字，如 logo、標誌、…等等。在某些領域這些用字可以交替使用，有時候則否，以下茲就其定義進行介紹：

表 1、商標相近用詞定義

近似用字	定義	參考資料
標誌	將想法或事物，以具體化或是相對簡單的方式表現出來。由於簡單並且容易理解，標誌被用來取代其所訴求的心理形象，以加速思考與溝通。	[6] ¹²
商標	商標為品牌或是企業的圖解模樣	[12] ¹³
	商標為經濟活動當中生產者或是經銷商用來表彰特定產品的符號。	[9] ¹⁴
	商標一般被稱為「品牌」，是製造商或經銷商附加於其商品或服務上並具顯著性的標識，用以區別自己與他人商品或服務。	[13] ¹⁵
	文字、圖形、記號、顏色、聲音、立體形狀或其聯合式所組成。 前項商標，應足以使商品或服務之相關消費者認識其為表彰商品或服務之標識，並得藉以與他人之商品或服務相區別。	[11] ¹⁶
Logo	代表公司名稱與商標的圖像或符號，通常為了便於識別。此術語在商標法中沒有法律上的意義。	[14] ¹⁷

資料來源：本研究整理。

2.1.3 商標的功能：

消費者通常藉由廠商過去的歷史表現來衡量其能力，而商標即記錄了廠商過去歷史 [15]¹⁸ 並且肩負著傳遞產品資訊的功能 [17]¹⁹，消費者可透過商標辨識廠商的商品或服務

¹² 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539。

¹³ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), *B2b brand management: The success dimensions of business brands*。

¹⁴ 9. Ramello, G. B. (2006), What's in a sign? Trademark law and economic theory, *Journal of Economic Surveys*, 20 (4), 547-565。

¹⁵ 13. 汪渡村 (2008), *商標法論*, 台北市：五南出版社。

¹⁶ 11. 智慧財產法院全球資訊網。商標法，上網日期：2009，12/10。檢自：

http://210.69.124.203/ipr_internet/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=374

¹⁷ 14. State, U. S. D. o. (2006), Focus on: Intellectual property rights: United States Department of State。

¹⁸ 16. Griffiths, A. (2008), Trade marks and business organisation, 在 *Internationalisierung des rechts und seine ökonomische analyse*: Gabler。

¹⁹ 17. Carter, S. L. (1990), The trouble with trademark, *The Yale Law Journal*, 99(4), 759-800。

[18]²⁰，現代社會由於產品的品項繁複並且品質不一，消費者在制定消費決策時面臨了更多的挑戰，是故商標在協助產品的供給及交易上更是扮演著不可或缺的角色。

回顧並總結過去的研究，商標具有下述功能：

1. 商標表彰來源[6；9；19]²¹：

商標表彰來源的功能是從商標權人立場論述之。商標為經濟活動當中生產者或是經銷商用來表彰特定產品的符號，並且協助消費者辨別不同產品及來源[9]。

2. 表彰產品特性[6；9；19]：

嚴格說起來商標無法訴說任何關於產品的組成及特性等資料，僅能表示產品或服務的來源；但是消費者卻能夠經由過去的購買經驗及商標獲悉商品的品質。所謂表彰產品或服務的功能是從消費者的角度論之，協助消費者能選購所想要的物品。表彰產品的獨特性為商標重要的屬性及其功能之一，在實務上廠商可以在同一產品上堆疊大量的商標以更加强商標在此功能的效果，如可口可樂不只產品名稱受到商標法保護，其也結合了形狀（曲線瓶身）、logo、顏色等商標已加強表彰產品特性的功用[9]。

3. 保證品質[6；9；19]：

現代社會產品種類眾多且品質不一，透過商標，選購服務或產品，能夠知道其真正的製造商或提供者及其品質[6]。同時，商標的價值與商譽亦息息相關，若商譽不佳則該商標亦沒有任何價值，是故廠商必須維持一定的品質以保護其商譽[17]²²。因此商標也鼓勵生產者維持其產品品質[6；9]，並由所建立的商譽獲利[9]。在品質保證上，商標並非保證最高品質，而僅是代表所標記該商標的產品具有「一致」或「相同」的品質。

4. 協助消費者制定購買決策[6；9；10；15；17；19]²³：

商標可以視為辨識的符號，[9]協助消費者制訂購買決策[6；10；15]並且降低消費者搜尋成本[19]。若商品缺乏標示或是明顯的外包裝以供消費者區別生產者，則消費者需要直接測試才知產品的好壞[17]。商標主要是透過產品和服務差

²⁰ 18. Mendonca, S.、Pereira, T. S.、Godinho, M. M. (2004), Trademarks as an indicator of innovation and industrial change, *Research Policy*, 33 (9), 1385-1404。

²¹ 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539。 , 9. Ramello, G. B. (2006), What's in a sign? Trademark law and economic theory, *Journal of Economic Surveys*, 20 (4), 547-565。 , 19. Lee, D. (2006), How do trademarks affect firms' incentives to innovate?, 在 *DIME IPR Conference*, London。

²² 17. Carter, S. L. (1990), The trouble with trademark, *The Yale Law Journal*, 99(4), 759-800。

²³ 10. Peterson, R. A.、Smith, K. H.、Zerrillo, P. C.(1999), Trademark dilution and the practice of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 255-268。 , 15.Howard, P. M.、Lixin, Y. (2008), Trademark sales, entry, and the value of reputation, *International Economic Review*, 49 (2), 547-576。

異化以減少顧客搜尋成本。同時，商標也強調該公司與某項行銷產品之間的關係，因此，商標可以連結公司高品質的聲譽與其眾多產品，並且通常產生報酬遞增[19]。然而，商標是否能有效的幫助消費者降低購買成本與其商標辨識性息息相關，若商標設計上難以辨識，則不但無法降低消費者資訊搜尋成本，甚至可能會混淆消費者並增加社會的訴訟成本[19]。

消費者經常採買的品項（如飲料）當中，商標會結合過去的經驗影響消費者的購買決策，此時商標是否可以成功說服消費者在無法觀察到的品質上優於它牌，受到產品本身、買頻率、消費者間資訊的傳播以及消費者的回想能力影響。而在消費者較不經常採買的品項（如冰箱、洗衣機…等）商標則以較迂迴的方式影響消費決策[6]²⁴。由於缺乏過去採購經驗，消費者較難用商標辨識出產品，是故商標與產品的需要，透過朋友親身的經歷、廣播節目介紹或是電視廣告加強兩者的相關性。而儘管如此，廠商還是可以利用商標名稱來影響消費者決策，透過商標名稱將品質資訊傳遞給消費者。比如某位消費者可能鮮少採買某種電器用品，但是他可能經常採買大多數系列的產品，是故消費者會對相同商標名稱的產品有過採購經驗的感覺[6]。

5. 廣告宣傳的效用[6；20]²⁵：

第一批主打商標的產品與宣傳新產品的廣告大約同時出現，主因與工廠大量生產有關，由於產品整齊劃一、大量製造，廠商所製之產品彼此間幾乎不具差異性，因此製造產品的同時也需要創造形象的差異，商標因此成為機器時代中的必需品，此時，一些大宗貨品如麥片、麵粉、糖、肥皂等都有了自己的名稱及商標[20]。例如桂格麥片，其註冊商標即為一個清教徒服裝的男子，透過清教徒所象徵「誠實」、「正直」，向大眾訴求桂格的產品都以誠實正直的方式製造出來。儘管廣告費用是一筆為數不小的費用，但若消費者相信商標為值得信賴的品質指標，則消費者願意支付溢價，做為補貼廠商開發及廣告商標的成本[19]。約1880年代，公司商標已成為大宗生產貨品的一部分。

6. 與其他智慧財產互相輔助之功能：

透過商標與產品的品質或功效的結合，可強化消費者的忠誠度，並且減少價格競爭的威脅[21]²⁶。

此種方式常用在藥品行銷上，一般來說，藥品開發在經費上所費不貲，時間上亦約需要14年左右。專利期保護有20年，但是取得專利之後尚須通過臨床試驗才能上市，往往上市時已經去掉專利期大半的時間[19]。原廠開發藥品投入了

²⁴ 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539.

²⁵ 20. Klein, N. (徐詩思) (2003), *No logo: Taking aim at the brand bullies* (1版), 台北市: 時報文化。

²⁶ 21. Statman, M., Tyebjee, T. T. (1981), Trademarks, patents, and innovation in the ethical drug industry, *Journal of Marketing*, 45 (3), 71-81.

大量的研發經費，為避免原廠藥專利期過後，利潤被其他後進的學名藥廠商分蝕，故在進行行銷策略時強力的將原廠藥名與藥物的療效、功能結合，引導醫師開立處方簽時所開立的是該原廠藥的藥名而非學名藥。而且證據顯示，這樣的行銷策略往往在專利尚未過期之前就已經開始進行，以防堵學名藥廠商的低價策略[21]。是故，在結合行銷策略的情形下，商標亦可視為壟斷市場的力量之一[6；19；22]²⁷。

在創新產業，商標的註冊數量亦與研發費用支出有重要的關聯[23]²⁸。使用新商標或是延用舊商標在新的產品類別上都隱含了將新產品引進到市場當中，因此商標亦被具有作為衡量廠商創新的能力的指標功能[19；24]²⁹，甚至是視為資產的一部分而可以出售或是轉讓。

7. 增進商標擁有人（公司）競爭力：

一個強勢的商標可以為品牌識別提供凝聚力及組織力，促進品牌的認可與回想程度[12]³⁰。強勢商標對於其擁有人來說極具價值[2；15；25]³¹。成功的商標可以為競爭廠商帶來生存利基（ecological niche）[2]及競爭優勢[4；19]³²。

理論上，商標是作為資訊傳遞的工具，透過可辨識的標記來說服消費者產品所具的功能。不過在實務上，廠商亦可利用商標作為阻斷競爭對手商品資訊流通的工具[26]³³。廠商可以透過強力的廣告，將消費者所渴望的心理形象（mental image）與其產品緊緊相繫，增加自身競爭力[6]³⁴，造成後進廠商拓展市場的障礙；或是形成法律上的障礙，幫助廠商面對可能的競爭者保持領先的地位[19]。

²⁷ 22. Feinberg, R. (1985), Trademarks, market power, and information, *Review of Industrial Organization*, 2 (4), 376-385.

²⁸ 23. Daizadeh, I. (2009), An intellectual property-based corporate strategy: An r&d spend, patent, trademark, media communication, and market price innovation agenda, *Scientometrics*, 80 (3), 731-746.

²⁹ 19. Lee, D. (2006), How do trademarks affect firms' incentives to innovate?, 在 *DIME IPR Conference*, London., 24. Greenhalgh, C.、Longland, M. (2005), Running to stand still? ??The value of r&d, patents and trade marks in innovating manufacturing firms, *International Journal of the Economics of Business*, 12 (3), 307-328.

³⁰ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands.

³¹ 2. Cohen, D. (1986), Trademark strategy, *Journal of Marketing*, 50 (1), 61-74., 15.

Howard, P. M.、Lixin, Y. (2008), Trademark sales, entry, and the value of reputation, *International Economic Review*, 49 (2), 547-576., 25. Cohen, D. (1991), Trademark strategy revisited, *Journal of Marketing*, 55 (3), 46-59.

³² 4. Van Riel, C. B. M.、Van den Ban, A. (2001), The added value of corporate logos - an empirical study, *European Journal of Marketing*, 3/4, 13., 19. Lee, D. (2006), How do trademarks affect firms' incentives to innovate?, 在 *DIME IPR Conference*, London.

³³ 26. Dogan, S. L.、Lemley, M. A. (2004), Trademarks and consumer search costs on the internet, *Houston Law Review*, 41, 777-838.

³⁴ 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539.

2.1.4 商標的特徵：

一般而言，商標具有下列特徵[13]³⁵：

1. 為顯著性之標章：

商標必須具有顯著性[17]³⁶，有別於敘述性、公知性之標章，因消費者可透過商標區別產品及服務，故具有識別性之功能。因此，通用的符號並不可申請作為商標[9]³⁷，若可能會混淆消費者，則該商標的申請則會被駁回[19]³⁸。

2. 具法定獨占地位：

即是法律上的壟斷[9]。商標權人對其商標具有專用權、獨占性，第三人未經商標權人同意，不得行使商標權人法定之權利。另第三人申請註冊之商標，如相同或近似於商標權人之同一或類似商品或服務之註冊商標，致相關消費者混淆誤認之虞者，均不准註冊，於此範圍，商標權人就其商標之使用具有獨占性。

3. 具經濟價值：

商標代表著商品品質及公司信譽[6；9；13]³⁹，優良之商標可增加商標品之價值，因此商標屬於無形財產之一種，具有經濟價值並且可以被出售或是轉讓。

2.1.5 商標的種類：

商標的種類依照機關或是使用者的需求而有不同的分類方式，過去一般人較熟悉的商標為由文字、圖形、記號或其聯合式所組成的平面商標，然而廠商為要在競爭激烈的市場，加深消費者對商標的熟悉度及忠誠度已成為其重要行銷策略，從而依使用取得識別性之商標或立體形狀、聲音及顏色等新型態商標應運而生[11]。以下茲就商標的種類來進行分類：

³⁵ 13. 汪渡村(2008)，商標法論，台北市：五南出版社。

³⁶ 17. Carter, S. L. (1990), The trouble with trademark, *The Yale Law Journal*, 99(4), 759-800。

³⁷ 9. Ramello, G. B. (2006), What's in a sign? Trademark law and economic theory, *Journal of Economic Surveys*, 20(4), 547-565。

³⁸ 19. Lee, D. (2006), How do trademarks affect firms' incentives to innovate?, 在 *DIME IPR Conference*, London。

³⁹ 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539。 , 9.

Ramello, G. B. (2006), What's in a sign? Trademark law and economic theory, *Journal of Economic Surveys*, 20(4), 547-565。

表 2、商標的種類

分類方式	分類項目	參考資料
依照型態來區分	標誌 (Symbol)、形狀 (shape)、標語 (slogan)、聲音 (sound)、顏色 (color)、香氣 (Scents)、觸感 (Touch)、顯著的包裝方式 (distinctive packaging) 建築設計 (building design)	[19; 27] ⁴⁰
特殊商標	立體商標：以三度空間之具有長、寬、高所形成之立體形狀，並能使相關消費者藉以區別不同之商品或服務來源之商標。 顏色商標：單純以單一顏色或顏色組合作為商標申請註冊，而該單一顏色或顏色組合本身已足資表彰商品或服務來源者而言，不包括以文字、圖形或記號與顏色之聯合式商標。 聲音商標：足以使相關消費者區別商品或服務來源之聲音。例如：具識別性之簡短的廣告歌曲、旋律、人說話的聲音、鐘聲、鈴聲或動物的叫聲等。	[11] ⁴¹
以命名來分類	一般商標 (General trademark) 描述性商標 (Descriptive trademark) 暗示性商標 (Suggestive trademark) 幻想性商標 (Arbitrary or fanciful trademark)	[10] ⁴²
依照註冊狀況區分	™：Trademark 的縮寫，標註「™」的主要表示該文字或是圖案是作商標使用，目的在於警示其他生產廠商不要擅自使用 SM：未經註冊的服務標記 ®：Registered，表示該商標或服務標記已註冊的標誌	[27]

2.1.6 商標的形成方式：

選擇商標從來不是一件容易的事情，好的商標不只是美觀的設計，更加需要滿足企業功能的使命[12]⁴³。有些廠商會採用既存的標記來作為其商標，通常這些標記具有正面的意義、可以說服消費者產品具有所需要的功能以及容易記憶。不過，一般來說其優點可能不大且短暫，且可能因為早已普遍使用而有通名化的可能[6]⁴⁴。在選取商標時，亦必須特別注意是否能與市面上的商標有所區隔，若商標可能會混淆或是誤導消費者，

⁴⁰ 27. O' Donnell, R. W.、O' Malley, J. J.、Huis, R. J.、Jr, G. B. H. (2008), Trademarks and trade dress, 在 *Intellectual property in the food technology industry* (頁 29-46)。

⁴¹ 11. 智慧財產法院全球資訊網。商標法，上網日期：2009，12/10。檢自：

http://210.69.124.203/ipr_internet/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=374

⁴² 10. Peterson, R. A.、Smith, K. H.、Zerrillo, P. C.(1999), Trademark dilution and the practice of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 255-268。

⁴³ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

⁴⁴ 6. Nicholas, S. (1988), The economics of trademarks, *Trademark Reporter*, 78, 523-539。

則該商標的申請通常只有被駁回一途[19]。O' Donnell 提出商標形成的方式如下[27]⁴⁵：

1. 腦力激盪 (brainstorming) 階段：

在這個階段主要由公司的創意或是行銷部門主導，若公司人員沒有時間來進行腦力激盪，亦可以委託外面專門的公司來進行，列出一系列的清單來供公司挑選，不過通常這些公司的收費都很昂貴。

2. 縮小範圍 (narrowing) 階段：

在這個需要進行去蕪存菁，需要注意到：商標在商業上的吸引力、商標在法律上的強度、是否需要加強設計或是造型、是否競爭者有相似的商標。

3. 淘汰 (knockout) 階段：

在這個階段，需要找出商標設計上具有抵觸之處。透過搜尋商標資料庫來淘汰掉可能難以註冊或是與第三者的商標有衝突的商標。

4. 商標檢索 (clearance search) 階段：

如果標記通過了淘汰的階段，接下來的階段將會在國家當中或是司法管轄主管機關中，針對所關注的標記來進行商標檢索。這些搜尋的作業主要是由外部的法律事務所或是公司內部人員及商標專家來進行或審視。此外，可以思考下面的問題，以決定是否需要進行全面的搜尋：計畫要如何使用該商標？使用的廣度？該商標會使用在產品上面，或是僅用在廣告上？會使用在電視上嗎？以及該標記對於公司的重要性。

5. 徵詢法院意見 (Obtaining an Opinion)：

甄選過程的最後一個階段為是否針對所關注的標記的使用和登記的可能性獲法院的意見。雖然看起來並不需要以檢索的結果來獲取法院的意見，但還是有些因素支持其必要性：評估檢索的結果相當困難，尤其在一個行業中，有很多同類產品在其他產業或該標記屬於描述性標記時（如食品業）。儘管商標檢索相當昂貴，但如果失誤而未妥善清除標記可能更加昂貴。可能會造成市場商標混亂、被控侵權甚至是商標遭到取消。獲得了法院的意見為沒有惡意使用該商標的最有力的證據，也顯示出了品牌經理已盡職充分調查。

此外，我國亦有學者提出選定商標的三個階段[28]⁴⁶：

⁴⁵ 27. O' Donnell, R. W.、O' Malley, J. J.、Huis, R. J.、Jr, G. B. H. (2008), Trademarks and trade dress, 在 *Intellectual property in the food technology industry* (頁 29-46)。

⁴⁶ 28. 賴永平 (2001), 商標法與你, 台北市：永然文化出版股份有限公司。

1. 商標名稱的擬定
2. 符合市場原則
3. 商標合法性的確認

在市場原則方面，必須注意商標是否為消費者所接受，如信義房屋用於房仲產業，而乖乖用於餅乾上，都是符合市場原則。不過某些符號可能含有特殊的意涵，如櫻花可能象徵著強烈的民族主義；抑或是「卍」可能象徵納粹，在使用上要格外小心。在合法性的確認上，由於每個國家都會依照國際慣例以及本身的條件發展出不同的商標法令，因此需要特別注意商標是否符合當地的法律規範。



2.2 全面行銷 (holistic marketing concept)

行銷是將想法、商品及服務加以規劃並執行，透過定價、促銷、通路的一連串過程，以滿足個人及團體需求的交易行為，簡而言之可以將行銷定義為「獲利並且滿足需求」[29]⁴⁷。而行銷管理則是選定目標市場，透過創造，傳達與溝通絕佳顧客價值的過程，來取得、保有顧客的藝術與科學[29]。

歷史上行銷觀念的演進經過了三個主要的階段。1900年-1930年：工業革命導致生產結構改變，規模經濟極大化下，重點在於改善生產效能，當時行銷屬於生產導向。生產者由接單生產行銷轉換成生產存貨行銷[29]。1930年-1950年大量生產結果，造成產品囤積，如何推銷商品成為重點，因此進入銷售導向時期。1950年以後市場競爭愈發激烈，消費者水準提升、辨識能力增強，越能滿足消費者需求的產品越能創造業績，此即為顧客導向時期。近十年來，各種不同的影響力量排山倒海而來，企業需要全新的思維來面對新的行銷環境的挑戰。在全面行銷法中認為顧客、員工、其他公司、競爭者與社會等與行銷相關的因子都很重要，因此需要提出廣泛整合的觀點，其架構如下[29]：

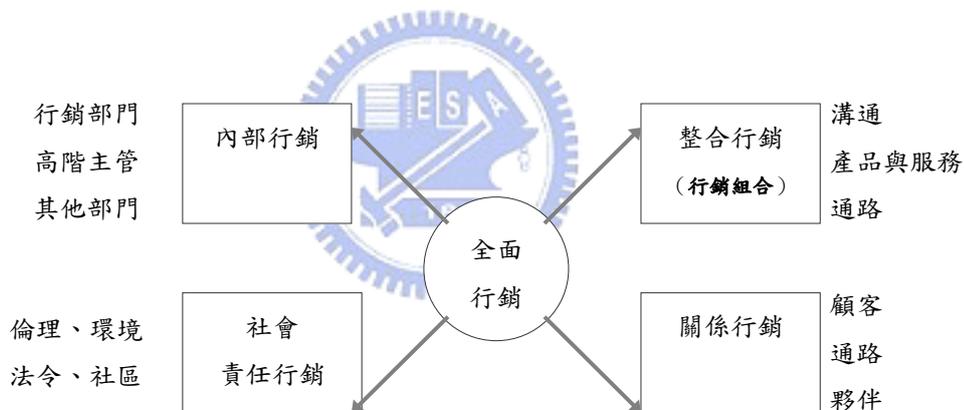


圖 2 全面行銷架構圖

⁴⁷ 29. Kotler, P.、Keller, K. L.、Ang, S. H.、Leong, S. M.、Tan, C. T. (謝文雀)(2007), *Management: An asian perspective (行銷管理:亞洲觀點)*, 台北市:華泰文化。

2.2.1 關係行銷 (relationship marketing)

關係行銷的重點在於與重要的對象，包含了顧客、供應商、配銷商及其他行銷夥伴建立相互滿意的長期關係，以賺取並維持業務，是故，關係行銷的重點不只在於顧客關係管理，同時也是針對適切的成員從事夥伴關係管理。關係行銷最終的結果即是建立公司關係網路這項獨特資產[29]⁴⁸。

企業對企業的行銷當中，其交易行為通常被描述為技術型交易，以產品或是服務的品質及合理性利益為在競爭對手當中勝出的考量[12]⁴⁹，在實際的案例當中，企業間的交易行為卻仍受到許多其他因素的影響，維持利害關係人之間良好的關係為企業成功關鍵之一[29；30；31]⁵⁰。一般來說，顧客涉入公司越多，關係就會更是緊密，特別是在B2B的企業當中有些公司會將顧客視為夥伴，在設計新產品時尋求顧客的協助，並且改善顧客服務[29]。在高科技產業，供應商及顧客戶端個人的接觸為重要的資訊來源。透過關係管理，可以降低客戶端的知覺風險及不確定性；同時，個人的信任亦為選擇供應商最主要的考量[32]⁵¹。此外，顧客目前所知感受的信任程度雖為目前的感受，但是卻是以過去所感受的溝通以及合作情形作為參考[32]。科技產業間的合作相當的頻繁，並且彼此具有夥伴關係，若關係衝突可能造成彼此間目標不一致的情形[32]。儘管上下游端的關係衝突可能造成負面影響，但如果解決衝突的方法是有建設性的，甚至可以藉此強化組織內的關係並且創造更好的信任及情感性的承諾[32]。

關係和網路的重要性亦隨著各地文化不同而有所差異，在亞洲的行銷當中，關係的建立以及使用極為平常，若在亞洲經商選擇有關係或門路的顧問以及與當地政府關係良好的合資夥伴可能較為有效[29]⁵²。

⁴⁸ 29. 出處同上頁。

⁴⁹ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), *B2b brand management: The success dimensions of business brands*。

⁵⁰ 30. Eid, R.、Trueman, M.、Ahmed, A. M. (2002), A cross-industry review of b2b critical success factors, *Internet Research*, 12 (2), 110-123。 , 31. Eid, R.、Elbeltagi, I.、Zairi, M. (2006), Making business-to-business international internet marketing effective: A study of critical factors using a case-study approach, *Journal of International Marketing*, 14 (4), 87-109。

⁵¹ 32. Ruyter, K. d.、Moorman, L.、Lemmink, J. (2001), Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets, *Industrial Marketing Management*, 30 (3), 271-286。

⁵² 29. Kotler, P.、Keller, K. L.、Ang, S. H.、Leong, S. M.、Tan, C. T. (謝文雀)(2007), *Management: An asian perspective (行銷管理:亞洲觀點)*, 台北市:華泰文化。

2.2.2 行銷組合 (Marketing mix)

當準備進入市場的時候需要考慮到四項因素，包含了產品 (product)、通路 (place)、價格 (price)、促銷 (promotion) 統稱為行銷組合或簡稱為 4P。

行銷組合的概念自推出之後便廣為接受，此外，針對不同的產業亦針對不同的「p」給予不同的權重，甚至有第 5 個 p、第 6 個 p，例如服務業可能會特別加上員工 (people)，以特別強調行銷為全員行銷而並非僅為行銷部門的責任。有些行業可能會考量到政治 (politic)。另外，在行銷研究的思考方向從「廠商要給消費者什麼要的產品」以組織為中心的想法，逐漸演變為「消費者需要什麼產品」以消費者為中心的想法的過程中，也有學者提出行銷組合應該改為 4C，首先把 Product 改成顧客效益 (customer benefit) 或是顧客解決問題方案 (customer solution)，以消費者角度來看是否受益；把價格改成消費者成本 (cost to customer)，以顧客角度看商品價錢是否合理；place 改成便利性 (convenience)，消費者是否很容易取得；最後把促銷改成溝通 (communication)，因為促銷是個單向性的由廠商給予，而溝通才是雙向的互動，才能考慮到消費者的需要。



2.2.3 內部行銷 (internal marketing)

內部行銷的定義為：向組織內部的員工行銷該組織重點的優先次序，達到功能整合，以達成組織目標[33]⁵³。內部行銷需要組織當中的每一個人都有行銷的觀念及目標，參與選擇、提供與溝通顧客價值。一間公司可能有卓越的行銷部門但是卻未能發揮行銷的效果，事實上，惟有當所有的員工都知道他們的工作是在創造、服務滿足顧客，公司的行銷才能成功[29]⁵⁴。行銷部門亦需要與其他部門有效共事，發揮最大效果。

過去，西方主要的產業已由製造業轉向服務產業主導，逐漸由產品導朝向顧客問題解決導向，企業需要自第三者取得產品或服務提供給顧客。此外，隨著以顧客為中心的行銷方式以及接單生產 (build to order)，行銷及採購部門有需要更緊密的結合，以提供顧客更好的服務[33]。

⁵³ 33. Sheth, J. N.、Sharma, A.、Iyer, G. R. (2009), Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial, *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 865-871。

⁵⁴ 29. Kotler, P.、Keller, K. L.、Ang, S. H.、Leong, S. M.、Tan, C. T. (謝文雀) (2007), *Management: An asian perspective* (行銷管理: 亞洲觀點), 台北市: 華泰文化。

2.2.4 社會責任行銷 (performance marketing)

全面行銷加入了社會責任行銷反應了對於倫理、環境、法令以及與方案有關的社會脈絡的關心與瞭解。有效的內部行銷必須搭配企業強烈的社會責任感[29]⁵⁵，而企業從事社會慈善活動亦可增加員工向心力[34]⁵⁶。並且透過將公司的行銷活動與社會公益活動連結，讓消費者直接或是間接參與來產生收益[29]。

行銷的因果會擴散到公司以外的消費者、甚至是整個社會。因此，公司的利害關係人除了企業內部人員及與市場經營有關者外，更進一步包含了與市場經營無關者，如社區、公益團體…等[34]。因此目前的行銷處境需要考量更多的因素。是故，社會行銷觀念需要行銷人員在設定行銷政策的時候除了考量公司利潤外尚需考量消費者滿意及公眾利益。

B2B 當中，英國航空公司與聯合國兒童基金會的合作可以說是社會責任行銷的典範[12]⁵⁷，兩者合作舉辦「改變是為了更好的活動」主要鼓勵英航的乘客在旅行中捐出多餘的外幣零錢。在過去的 11 年間，英航募集了 4000 萬美元，並且在社會責任上享有高評價[12]。台灣的慈濟功德會，亦是非營利團體當中社會行銷典範。在任何國內外重大災難發生時，慈濟功德會的工作人員即相當有組織穿著整齊劃一的制服前往災區提供災民所需的幫助、安慰或是提供補給物資。而無論是制服、志工背心、或是物資上多有慈濟的標誌，利於災區或是事故現場人力安排及物資管理。

然而，企業在獲利、商業競爭與滿足社會公益上常面臨到道德的兩難，包含竊取商業機密、不實廣告、品質安全瑕疵、哄抬物價、以及差別定價等都是不道德的，但是如何在不道德與道德之間畫出清楚的界線是相當困難的[29]。為了降低人力成本，知名廠牌的產品多委託給第三世界國家進行生產。1996 年 5 月，談話性節目主持人凱西·李·吉芙 (Kathie Lee Gifford) 同名的運動服系列被發現是由宏都拉斯童工和紐約的非法剝削工廠所縫製的；而大約在同時，迪士尼亦被發現在大溪地為迪士尼製作寶嘉公主睡衣的工人生活淒慘，甚至只能以糖水餵食嬰兒[20]⁵⁸。其它各大知名品牌亦出現同樣的情形，耐吉 (Nike) 將製鞋外包給海外工廠，在 1997 年的時候被發現該公司外包廠商勞動條件惡劣，工人每周工作超過 65 小時，並且暴露在容易致癌的工作環境當中，但每周工時卻不超過 10 美元。血汗工廠的情事被揭露後耐吉飽受人權及勞工團體譴責。爾後該公司才全面改變勞工政策，建立企業責任部門來推動關懷 NIKE 世界家族方案 [29]。此外，並於 2005 年主動揭露該公司 700 家供應鏈內的廠商，目前供應鏈廠商名

⁵⁵ 29. 出處同上頁。

⁵⁶ 34. 黃營杉、齊德彰 (2005)，企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究—以台灣高科技電子產業為例，*人文暨社會科學期刊*，1 (2)。

⁵⁷ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006)，B2b brand management: The success dimensions of business brands。

⁵⁸ 20. Klein, N. (徐詩思) (2003)，*No logo: Taking aim at the brand bullies* (1 版)，台北市：時報文化。

單、勞工安全及規範都可以在該公司網頁中下載[35]⁵⁹。

在台灣，過去有學者曾經針對國內三家慈善公益表現較佳的高科技電子產業公司進行個案研究，發現[34]⁶⁰：

1. 企業倫理與社會責任具有極高度的互動性
2. 企業從事慈善公益內部主要動機為：順應世界潮流、公司的文化、企業形象與公共關係、得到社區與社會的認同、提升知名度、增加員工向心力、促進整體商業環境良性發展、提升國民生活品質、對鄉土國家的熱愛及節稅等，外部動機主要為：企業倫理的實踐、善盡社會責任、支持公益團體
3. 社會行銷的方式有：金錢與實物贊助、志工投入、提供專業技能，途徑則有：自辦、透過公益團體或與其他企業合作辦理
4. 慈善公益作為對企業的影響為：企業形象的建立、知名度及員工向心力的提升等。

2.2.5 市場利基者行銷策略

麥可波特 (Michael Porter) 1979 年提出五力分析來評估企業的競爭力，分別是潛在競爭者、供應商、購買者、替代品以及產業現有的競爭者。透過五力分析，可以確認競爭者，分析競爭者特質及評估企業本身所處位置，以作出適當的行銷策略並選擇正確的市場。

行銷如同戰爭，當界定出所地位後，應選擇不同的行銷策略來因應：一般來說，市場領導者要採取防禦策略；第二名的公司要展開攻擊戰，找出領先對手的優勢並予以痛擊；第三名的公司則要展開側翼攻擊戰，在無人爭奪的區域發動；而小型公司的話則採取游擊戰策略，選擇一塊足以防禦的市場區塊。另外一種形式的產業游擊策略是針對某一行業猛攻，比如在電腦行業當中的「垂直行銷」，產業游擊戰成功的關鍵是窄而深，如加州向陽谷三極系統公司，設計出一套電腦系統專門處理汽車零組件批發商所遭遇的複雜庫存問題。[36]⁶¹。

市場利基者策略是一種「寧為雞首不為牛後」的選擇，與其在大的市場中成為追隨者不如在小的市場當中成為領導者。中小型公司通常避免與大公司競爭，而是從那些大

⁵⁹ 35. NIKE。Workers & factories: Improving conditions in our contract factories.，上網日期：2009，11/28。檢自：http://www.nikebiz.com/responsibility/workers_and_factories.html

⁶⁰ 34. 黃營杉、齊德彰 (2005)，企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究－以台灣高科技電子產業為例，*人文暨社會科學期刊*，1 (2)。

⁶¹ 36. Ries, A.、Trout, J. (沙永玲、洪懿妍) (2007)，*Marketing warfare (行銷戰爭)*，台北市：遠流出版事業股份有限公司。

公司認為無利可圖的市場下手[29]⁶²。此外，選擇市場利基者策略其平均報酬率為 27%，大於較大市場平均報酬率（11%），主因即為市場利基者相當了解目標顧客，比其他人更能滿足其需求[29]⁶³。利基者有三個主要任務：創造利基、擴大利基及保護利基。特別是利基市場是有風險的，利基可能會隨著不同的因素枯竭，因此公司要不停的創造新的利基並維護。



⁶² 29. Kotler, P.、Keller, K. L.、Ang, S. H.、Leong, S. M.、Tan, C. T. (謝文雀)(2007), *Management: An asian perspective* (行銷管理:亞洲觀點), 台北市:華泰文化。

⁶³ 29. 出處同上頁。

2.3 商標應用所需注意之處

商標是無聲的推銷員，亦是公司商譽的表彰，必須妥善管理運用。有學者提出商標管理必須涵蓋的步驟以及主題[37]⁶⁴(見圖 3)。本章並整理商標管理相關主題及其應用所須注意之處。

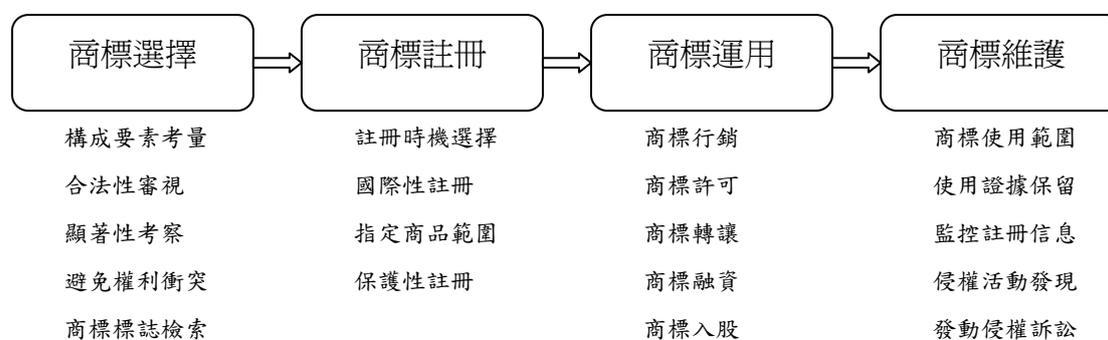


圖 3 商標管理的部分主題

2.3.1 商標相關法案修改帶來的影響：

1980 年末期專家發現廠商逐漸減少廣告方面行銷支出，轉而投入銷售推廣活動上或是減價活動上[20]⁶⁵，因為該類的活動較容易量化其效果[10]⁶⁶，而公司也不願意花費昂貴的廣告費用在塑造形像之上。此情形持續惡化，迄至 1991 年發現，前百大商標品牌的廣告總支出降低了 5%，這是自 1970 年稍為下滑 0.6% 之後首次嚴重的下滑[20]。1995 年美國聯邦商標淡化法 (FTDA, Federal Trademark Dilution Act) 的推出，使行銷預算重新回到廣告之上，因為廠商需要透過廣告來增加或是維護其商標的價值[10]。此外，由於廣告為重要的增加商標價值的方式，而 FTDA 也將商標視為廠商資產之一，因此將可能更新美國會計規則，將廣告支出視為資本支出之一。

2.3.2 商標淡化 (trademark Dilution)：

商標淡化法令與商標侵權法 (Infringement law) 不同，商標淡化主要在保護商標擁有人；而商標侵權法旨在保護消費者[25]⁶⁷。1995 年美國頒布了聯邦商標淡化法案

⁶⁴ 37. 袁真富、蘇和泰 (2007)，商標戰略管理-公司品牌的法務支持，北京市：知識產權出版社。

⁶⁵ 20. Klein, N. (徐詩思) (2003)，*No logo: Taking aim at the brand bullies* (1 版)，台北市：時報文化。

⁶⁶ 10. Peterson, R. A.、Smith, K. H.、Zerrillo, P. C. (1999)，Trademark dilution and the practice of marketing，*Journal of the Academy of Marketing Science*，27 (2)，255-268。

⁶⁷ 25. Cohen, D. (1991)，Trademark strategy revisited，*Journal of Marketing*，55 (3)，46-59。

(Federal Trademark Dilution Act, FTDA)，該法案將「淡化」定義為：減弱著名商標表彰其商品、服務與他人商品、服務相區別之能力。商標淡化可能會降低商標的效用並且混淆消費者，嚴重時則可能傷害商譽[19]。該法案延伸出來的問題包括了：商標方面，需要注意到商標是否與競爭對手相似，特別是商標是否會淡化目前市面上著名的商標。因此，未來的商標可能大多為幻想性的商標，這在實務上可能會造成商標創造期間延長及創造成本提高，此因幻想性商標為商標創造種類中最困難的一種。另外，廠商也需要花更多的時間與成本來與消費者溝通，並且教育消費者[10]。此外，網路使用者慣於將產品的商標視為網域名稱 (domain name)，隨之廠商在開發新商標的時候必須注意到該商標是否可以做為網域名稱。商標方面尚需要注意到自我淡化 (self-dilution) 的問題，若著名的商標過度擴張使用範圍或是與太多商品共用品牌，可能會造成消費者混淆並且降低自己商標的辨識度[2；10]⁶⁸。

2.3.3 商標通名化 (genericide)：

商標在實際應用上需要相當謹慎，廠商往往投注鉅額資金來廣告並宣傳商標，然而這些活動可能具有相當的風險[2]⁶⁹。歷史經驗告訴我們，當廠商未積極保護商標，進而使商標轉變成通用的商品名稱時，往往廣告會失去其效果，例如新力公司 (Sony) 於推出的隨身聽「Walkman」，但由於只重視廣告宣傳卻忽略了商標保護，任由其他的企業及公眾使用，導致 Sony 最後竟失去了「Walkman」商標權。其他相似案子也不勝枚舉，如 Cola 通指軟性飲料、Teddy 通指玩具熊布偶、Aspirin 則指水楊酸類的止痛藥。

在這方面有幾點建議可以幫助預防此類的情形發生[27]⁷⁰：首先，不要將產品名稱作為商標，若不能提供通用名稱而以品牌名來指稱，則很容易使商標通名化。次者，若在句子當中使用該商標，則將該商標視為輔助附屬品。若沒有遵守此道，社會大眾很容易將該名稱視為產品或是服務的通稱。第三，商標若在句字當中出現，應該以其它字體出現，以便與其他區別。第四點，應要以一致的風格使用該商標，以免造成消費者混淆甚至造成商標淡化造成喪失商標。第五，應選擇適當的商標符號，在美國粗體的 TM 象徵未註冊商標，SM 表示未經註冊的服務標記，®則代表經過註冊的商標或是服務標記。

商標通名化的著名案例還有 2003 年微軟狀告 Linux 一案[38]⁷¹，Linux 來自芬蘭赫爾辛基一位大學生，該生利用課餘時間撰寫了一套視窗操作軟體，並對外開放原始碼。起初微軟並不以為意，但隨著時間過去，數十年後 Linux 已逐漸蠶食 Windows 市場。由於日漸茁壯，Lindows.com 公司註冊成立，正式將 Linux 操作系統市場化。此舉讓微軟相當不安，決定以商標侵權及稀釋著名商標 Windows 來控告 Lindows。Lindows 化被動

⁶⁸ 2. Cohen, D. (1986), Trademark strategy, *Journal of Marketing*, 50 (1), 61-74。

⁶⁹ 2. 出處同上頁。

⁷⁰ 27. O' Donnell, R. W.、O' Malley, J. J.、Huis, R. J.、Jr, G. B. H. (2008), Trademarks and trade dress, 在 *Intellectual property in the food technology industry* (頁 29-46)。

⁷¹ 38. 賴清陽、冷耀世 (2008), *美國商標案例解析*, 台北市：五南出版社。

為主動，首先提出儘管 Windows 已經註冊為商標，但實際上已經變成個人電腦視窗操作系統的代名詞了，因此微軟並不能禁止他人使用。而微軟也提出反擊，找來杜克大學語言學教授澄清 Windows 一詞從來沒有成為個人電腦圖形介面系統的通稱。雙方纏鬥的結果相當出人意料，2004 年 7 月雙方發表共同聲明，表示已達成協議，而依照雙方公開協議內容指出，Lindows 必須放棄這個具爭議的商標及其網域，而 Lindows.com 並於同年 8 月正式改名為 Linspire.com。儘管事件已經和解落幕，但卻是商標攻防戰的經典案例。

2.3.4 商標、形象及定價：

要建立一個強勢可識別的商標，企業必須大量投資於設計、行銷、客戶滿意度和品質控制上[19]⁷²，其所耗費的成本及時間相當可觀，然而，錯誤的行銷決策卻很容易摧毀掉一個商標。

行銷界有個相當著名的案例為「萬寶路星期五」。1990 年代初期美國正遭逢經濟蕭條，低價菸品的市占率逐年攀升，1994 年 4 月 2 日萬寶路的菲利普·莫里斯先生突然宣布要把萬寶路香菸的價格壓低 30%，好跟其他便宜品牌菸品瓜分市場。此舉讓行銷界大為震驚，因為萬寶路長期耗費超過 10 億美元所塑造的高貴及高檔次的形象立即毀於一旦，這更是隱含著，如果連萬寶路都這麼不堪一擊，那商標的概念已經過時，其價值也將崩盤。當天，知名的品牌，包含桂格燕麥片、可口可樂、百事可樂等等的股價急速下挫，其中尤以萬寶路公司跌幅最深[20]⁷³。而相較於萬寶路，同時期其他公司如 Nile 等，卻很清楚自己所販賣的不是產品而是商標，該類公司不畏當時經濟不景氣影響而降價促銷，而是選擇擴大商標戰[20]。

2.3.5 商標的授權

所謂「授權」是指授權人 (licensor) 將智慧財產 (如技術、製程、專利、版權、品牌、商標等) 的使用權交給被授權人 (licensee)，以換取權利金或其他報償的一種交易方式[39; 40]⁷⁴。透過商標授權可以擴大商標對於廠商的價值，並且可以在商標的投資上有所收益[2]⁷⁵。由於商標授權的一方與被授權的知道商標在缺乏良好的商譽之下是沒有任何的價值，是故雙方在自利的考量下理應會竭力保護其投資[41]⁷⁶。然而，商

⁷² 19. Lee, D. (2006), How do trademarks affect firms' incentives to innovate?, 在 *DIME IPR Conference*, London。

⁷³ 20. Klein, N. (徐詩思) (2003), *No logo: Taking aim at the brand bullies* (1 版), 台北市: 時報文化。

⁷⁴ 39. Arora, A., Fosfuri, A. (2000), Wholly owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry, *Journal of International Business Studies*, 31(4), 555-572。

40. 于卓民、巫立宇、邱纓琇 (2001), 國際品牌授權效果之研究, *臺灣管理學刊*, 1(1), 24。

⁷⁵ 2. Cohen, D. (1986), Trademark strategy, *Journal of Marketing*, 50(1), 61-74。

⁷⁶ 41. Fletcher, P. K. (1982), Joint registration of trademarks and the economic value of

標的授權需要十分謹慎，包含需要注意授權產品品質控管、所授權使用產品可靠性等問題[2]。在授權產品的品質方面，若被授權的廠商的服務或是產品品質不佳，可能會造成該商標的失去其獨特性，甚至是需要放棄該商標。在授權商品的可靠性方面，近來判例趨勢顯示，當產品若品質不佳或是有瑕疵而對消費者造成傷害，則無論商標授權者是否有對製造廠商的生產過程進行品質管控，商標所有人與被授權的廠商都要負擔相同的法律責任[2]。

2.3.6 商標與秘密：

商標也可以幫助不想將商業秘密對外公開的公司來行銷他們的產品[19]⁷⁷，像是可口可樂（Coca Cola）謹守該公司可樂的配方超過了半世紀，卻能透過強勢的商標以及廣告來讓消費大眾認識並且購買產品[19]。可口可樂公司很清楚知道該公司所販賣的並不是產品，而是該公司的商標[20]⁷⁸。

2.3.7 商標的時代性：

市面上有傳承百年的商標，彰顯著其品牌歷史價值。然而，並非每個產業或是服務的商標都能歷久彌新的被沿用。事實上，隨著服務內容的改變、產品的創新或是當代美學標準的不同，商標也有需要隨之更改。在Kotler即提及了UPS如何調整商標以因應目前的產品組合[12]⁷⁹。

UPS最廣為人知的為其地面運輸服務，但是其服務並不僅如此，它還提供了供應鏈管理、多種型態運輸及金融服務。2003年3月起，UPS開始重新定位品牌，希望藉此吸引消費者注意到該公司其他的服務。因此，首先UPS重新修改了使用多年的商標，因為其上的圖案並不足以反映目前所包含的業務範圍。並且以3D的方式呈現新的商標，除了更能夠代表目前的業務範圍，亦多了新生的活力。

類似的情況還有柯達（Kodak），柯達原是做相機軟片起家，爾後軟片市場由於數位相機的推出而式微，因此2006年重新修改了該公司商標，去除軟片圖案，以符合公司的業務範疇[42]⁸⁰（左圖為舊商標，右圖為新商標，可以明顯的看出有所不同）。

a trademark system。

⁷⁷ 19. Lee, D. (2006), How do trademarks affect firms' incentives to innovate?, 在 *DIME IPR Conference*, London。

⁷⁸ 20. Klein, N. (徐詩思) (2003), *No logo: Taking aim at the brand bullies* (1版), 台北市：時報文化。

⁷⁹ 12. Kotler, P., Pfoertsch, W. (2006), *B2b brand management: The success dimensions of business brands*。

⁸⁰ 42. Kodak, ., 上網日期：2010, 2/12。檢自：

<http://www.kodak.com/global/en/corp/historyOfKodak/evolutionBrandLogo.jhtml>



圖 4 柯達公司新舊商標

2.3.8 商標與消費心理：

消費者的購買行為受到了文化、社會、個人及心理因素的影響，因此行銷人員有必要深入的瞭解以制定適宜的行銷方案。消費者心理因素包含了：動機、知覺、學習及記憶。其中知覺是一個人經由五官去選擇、組織、解釋輸入資料，以創造一個有意義的圖象的過程。知覺不只決定於實際刺激物，還取決於周遭環境及個人內在[29]⁸¹。

商標透過廣告可以加強廠商壟斷市場的能力，而此類的廣告並非資訊傳遞性質（提供價格、販售地點等資訊），而是改變消費對於產品的知覺[6]。廠商透過將商品或是商標等訊息置入廣告或是電影、電視節目當中，深植於其潛意識裡，即使消費者當時並未查覺，但是仍會影響到消費者之後的購買行為[29]⁸²。

百事可樂創立於 1898 年，整整晚了可口可樂 12 年，而當百事可樂上市時，可口可樂已經在市場上站穩地位，對於百事可樂著實難以超越。1980 年代，百事可樂進行了一項大膽的實驗「百事可樂的挑戰 Pepsi Challenge」，請路人矇眼喝兩杯可樂，結果路人較偏好百事可樂，百事可樂並以此為訴求強調該公司的可樂較好喝。然而，在現實生活中消費者不可能矇著眼睛喝可樂，此廣告也反應出可口可樂強勢的商標確實造成了百事可樂難以突破的障礙，並且足見商標對於消費者選擇產品的影響。

2.3.9 商標應用在創新產業：

商標、專利以及著作權為 3 項最重要的智慧財產權（Intellectual property rights），其中商標最能代表產品品質及身分地位。商標可以作為辨識產品、公司或服

⁸¹ 29. Kotler, P.、Keller, K. L.、Ang, S. H.、Leong, S. M.、Tan, C. T.（謝文雀）（2007），*Management: An asian perspective*（行銷管理：亞洲觀點），台北市：華泰文化。

⁸² 29. 出處同上頁。

務的來源，並與他人的產品區分，這是商標與其他兩種智慧財不同之處[19]⁸³。過去某些學者曾經針對商標是否能在創新產業當中，作為創新的指標提出探討。反對的學者提出最好僅將商標視為部分創新的指標，因為商標僅與兩件事情-提出申請以及註冊有關，而與創新的互動、投入、產出無關[18]⁸⁴。

但贊成的學者卻認為，創新依照改變程度可區分漸進式創新（Incremental Innovation）、根本式創新（Radical Innovation）以及蛻變式創新（Transformational Innovation）。儘管根本上的創新可能讓廠商大有賺頭，但是同時廠商也承擔了更大的風險。因此，為了降低不確定性並且確保交易的成功，多數的創新產業的廠商以漸進式創新為主，致力於改善目前的產品及流程，讓產品更好或是更便宜。強有力的商標保護引導公司願意投入比較多的資源，逐步改善現有產品，而不僅是“實驗”形式的創新[19]。

商標相當適合用在漸進式創新產業，以保護產品差異化策略成果，因為相較於專利，它更為便宜也更好操作。此外，漸進式創新產業的產品改變的幅度微小，僅合併一些新功能於現存的產品之中，亦較難符合取得專利的資格，透過建立新商標亦可協助此類公司在消費者眼中呈現創新的形象。儘管商標可以用在保護產品上，但卻也具有一刀兩刃的隱憂。市占率較好的大廠在資金充足下可以透過強勢的商標及廣告來建立品牌價值，可能對於其他創新的小廠造成難以超越的障礙，也許對少數廠商有利，反而會削弱了整體產業創新的動機[19]。



⁸³ 19. Lee, D. (2006), 'How do trademarks affect firms' incentives to innovate?', 在 *DIME IPR Conference*, London。

⁸⁴ 18. Mendonca, S.、Pereira, T. S.、Godinho, M. M. (2004), 'Trademarks as an indicator of innovation and industrial change', *Research Policy*, 33 (9), 1385-1404。

2.4 B2B 商業模式之品牌管理

品牌與商標之間具有異曲同工的功能與作用，某些情況下可以互相替代使用。而品牌與商標最大的不同處在於他們被置於不同的框架體系，品牌是一個市場概念，與市場行銷息息相關；而商標是法律概念，與法律的關係密不可分[37]⁸⁵。因此，本研究也有必要對於品牌有所了解，特別是了解研究個案的 B2B 公司品牌的管理方式。

電子商務模式可分為：企業間（B2B）、企業對個人（B2C）、個人對企業（C2B）、個人對個人（C2C）、非商業的交易（nonbusiness EC）與企業內（Intrabusiness EC）等 6 種模式其中以 B2B 最具發展潛力。

2.4.1 B2B 商業模式與 B2C 商業模式之差異

過去，探討品牌與消費者關係的研究主要著重在消費品上，特別像是超級市場常見的產品如牙膏或是咖啡等[43]⁸⁶。相較於 B2C 的產業，B2B 的產業較不注重品牌的發展，而相關的研究也較少[43；44]⁸⁷。多數 B2B 企業認為所謂的「品牌忠誠度」的情形僅會發生在 B2C 的市場。而 B2B 商業模式由於已經瞭解了商品以及競爭對手，因此多數經理人認為 B2B 的購買決策乃是基於理性的考量，如價格、功能、規格、服務及品質，而由於購買的品項相較於消費品較為複雜，因此購買決策多由專家主導，而非 B2C 市場中不理性的「品牌忠誠」[12；44]⁸⁸。然而 Kotler 卻提出了不一樣的想法，他認為，透過經營品牌可以為 B2B 公司取得絕對的競爭優勢，以及企業良好形象。

相較於 B2C，B2B 的顧客數目明顯較少、較大型，行銷人員所面對的購買者的數量比較消費市場來的少。如飛機及國防軍備上的購買者並不多，但是購買金額卻相當龐大[29]⁸⁹。此外，B2B 供應商與顧客的關係緊密，供應商常需要針對個別顧客的要求提供不同的技術、規格、運送方式…等，以配合不同廠商的要求。此外，由於銷售的過程當中涉及許多人，需要經過多次拜訪才能贏得訂單。研究顯示，平均一項工業銷售案需要拜訪 4-4.5 次才能夠成功，因此銷售期間（報價到交貨）經年累月是稀鬆平常的[29]。

⁸⁵ 37. 袁真富、蘇和泰（2007），商標戰略管理-公司品牌的法務支持，北京市：知識產權出版社。

⁸⁶ 43. Roberts, J.、Merrilees, B.（2007），Multiple roles of brands in business-to-business services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (6), 410-417。

⁸⁷ 43. 出處同上頁。44. Beverland, M.、Napoli, J.、Yakimova, R.（2007），Branding the business marketing offer: Exploring brand attributes in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (6), 394-399。

⁸⁸ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W.（2006），B2b brand management: The success dimensions of business brands。

⁸⁹ 29. Kotler, P.、Keller, K. L.、Ang, S. H.、Leong, S. M.、Tan, C. T.（謝文雀）（2007），*Management: An asian perspective*（行銷管理·亞洲觀點），台北市：華泰文化。

在購買決策上，多數 B2B 企業的顧客由一小群採購者組成，主導交易及銷售的進行，而供應商與買家之間的關係相較 B2C 企業更為持久且親密[12]，因此 B2B 商業模式當中建立顧客關係並培養其忠誠度更顯得重要。而亦有學者針對 B2B 企業品牌所具有的功能進行研究，發現品牌對於建立買家與賣方之間信任程度影響甚深。[43]⁹⁰。

無論在 B2B 及 B2C 的企業中，品牌皆具有幾項共同的功能[12]⁹¹：首先品牌可以提升顧客資訊效率，協助顧客在嶄新的產品領域或混亂的產品環境中找出所要的品牌產品，特別是在產品或是服務容易被模仿的環境中，品牌是最難以模仿的，強勢的品牌可以協助企業在眾多的競爭對手中脫穎而出。其次，品牌具有降低顧客做出錯誤購買決策的風險，確保購買合理化的功能。最後，品牌具有增加價值及創造形象效益的作用。

麥肯錫及 MCM 曾經針對 750 名決策者進行實證調查，並採用嚴謹的評估方法，確立品牌與企業市場的攸關性。發現以上三項品牌的功能當中，B2C 企業品牌發展最重視形象利益（40%），接下來分別是提升資訊效率（37%）及降低風險（23%）；相反的，在 B2B 的市場當中，首重品牌降低風險的功能（45%），其次才是資訊效率（41%）及品牌形象（14%）[12]。

相較於 B2C 行銷方式需要注重國家文化、品味及價值觀等差異，B2B 較強調功能及表現，因此工業性產品及服務全球化，其相似度非常的高[12]。由於全球化、貿易自由化、物流產業的創新及通訊及資訊產品的進步，國界及距離的藩籬不斷被打破，這也意味著 B2B 的公司應要在市場上不斷經營全球化的品牌。

2.4.2 B2B 企業購買決策階段及影響因素

B2B 購買決策的形成相較 B2C 來說困難得多，它牽涉到許多複雜的因素，諸如：金錢、技術、經濟、等考量。由於採購金額較大且對於公司的營運影響甚大，因此需要相當謹慎，目前最普遍被接受的企業採購方式為 Fairs and Winds（1967）所提出的 8 個購買步驟⁹²：1. 瞭解問題並取得認知 2. 進行一般需求的說明 3. 確定產品規格 4. 搜尋、評估潛在的供應商 5. 徵求提案及分析評估 6. 供應商篩選及評估 7. 訂單挑選 8. 績效評估。

B2B 交易被通常被描述為技術性銷售，強調產品或是服務若比競爭對手好即可勝出，不過這樣的概念通常只在理論上可行[12]。除了產品或是服務的品質外，尚有多項因素會影響購買決策。在 B2B 的交易當中，主觀的影響程度並不亞於消費性產品領域[45]⁹³。

⁹⁰ 43. Roberts, J.、Merrilees, B. (2007), Multiple roles of brands in business-to-business services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (6), 410-417。

⁹¹ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

⁹² 12. 出處同上頁。

⁹³ 45. Wise, R.、Zednickova, J. (2009), 和企業做生意 b2b 行銷解碼, *EMBA 世界經理文摘*, 271, 32-47。

2.4.3 B2B 企業網路行銷成功的因素

對於 B2B 廠商來說，國際網路行銷已成為維持競爭優勢的重要因素。過去有學者曾針對 B2B 廠商國際網路行銷進行跨產業的個案探討，並歸結其成功的因素可區分為五大部分，分別是網頁相關因素、行銷策略因素、外部相關因素、全球相關因素、內部相關因素[30]⁹⁴。而其中特別是以高階主管的支持最為重要[31]⁹⁵，因在高階主管的支持下，得以有足夠的資源來採用網際網路作為國際行銷的工具，另外也有學者針對高科技產業進行研究，顯示重視承諾與信任為增進顧客關係及提高忠誠度的關鍵[32]⁹⁶。以下以 Ruyter 等人所提的分類架構及相關的文獻探討，對 B2B 企業網路行銷成功因素進行分類：

表 3、B2B 企業網路行銷成功因素

因素構面	細項
網頁因素	網頁設計：容易找到、網頁速度以及所提供的訊息 多語言的網站：以便於與不同國家的目標顧客接觸 網站有效的行銷：包含線上及離線的促銷；此外，網路行銷亦可用強化傳統通路上不足之處。
行銷策略因素	高階主管的支持投資與承諾、制定策略目標、行銷策略結合網際網路 合作：決定策略夥伴（技術、經銷商、供應商），供應鏈的整合與控制、界定誰是主要可能的使用者
外部因素	信任、安全性及隱私性、成功的關係 網路上的可近性、消費者接受度
全球因素	深入瞭解外國市場環境、易取得全球化所需的資源 文化上的考量、國際運送的可行性
內部因素	MIS 與行銷部門的關係 技術建設：包含內電腦的使用能力、網路相關軟體、相關設備的可近性及標準化。 內部文化 銷售人員：銷售人員必需合格且訓練以利用網際網路 教育訓練：透過教育訓練提升內部人員對於系統的瞭解及對於國際網路行銷的接受度

⁹⁴ 30. Eid, R.、Trueman, M.、Ahmed, A. M. (2002), A cross-industry review of b2b critical success factors, *Internet Research*, 12 (2), 110-123。

⁹⁵ 31. Eid, R.、Elbeltagi, I.、Zairi, M. (2006), Making business-to-business international internet marketing effective: A study of critical factors using a case-study approach, *Journal of International Marketing*, 14 (4), 87-109。

⁹⁶ 32. Ruyter, K. d.、Moorman, L.、Lemmink, J. (2001), Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets, *Industrial Marketing Management*, 30 (3), 271-286。

2.4.4 品牌構成的因素

品牌由四個主要的元素構成，分別是名稱、商標、標語或口號、品牌故事等四部份，透過這些元素的結合，企業可以建立其視覺識別 (visual identity)，反應品牌的本質、品牌特性以及企業文化[12]⁹⁷。另外也有學者提出構成品牌金字塔的要素分別為：商標、產品、目標群眾以及定位[46]⁹⁸。

品牌名稱的選擇上必須相當的小心，因為名稱直接影響了消費者的看法，錯誤的名稱甚至會阻礙行銷上的努力甚至產生誤解[12]。

例如許多的資訊產業或是高科技公司喜歡使用「網路」(Net)、系統「Sys」、科技 (tech)，雖然容易明瞭公司所提供的服務內容，但是卻很容易造成買家混淆，亦無法顯該公司的特性[12]。

品牌構成要素當中主要受到法律所保護的部分就是商標，商標為品牌或是企業的圖解模樣，由於人類對於圖像的接受程度較文字來的高，因此使用符號象徵來傳遞品牌特質及價值亦比文字來的有效，特別是在 B2B 的市場中，複雜的功能性效益更是需要鮮明且容易記憶的方式來表達。

一個設計良好的商標，可以協助公司向顧客傳達其所想要表達的形象以及企業文化[12]，並且促進顧客重複購買產品及建立品牌忠誠度（有時也可以指對商標或是企業名稱的忠誠度），而品牌忠誠度對於市占率及獲益來說相當重要[46]。

除了命名外，商標也可以搭配品牌口號或是標語。口號標語在商品的行銷傳播中具有支援品牌名稱與商標，形成品牌形象的功用[12]。如華碩若僅以 ASUS 商標並無法呈現其特質，因此搭配了「華碩品質、堅若磐石」的口號，以支援其品牌名稱以及點出其品牌形象。

⁹⁷ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

⁹⁸ 46. Urde, M. (1994), Brand orientation - a strategy for survival, *Journal of consumer marketing*, 11 (3), 18-32。

2.4.5 品牌建立工具

無論是 B2C 或是 B2B 的市場，建立品牌的工具不外乎下列幾種，但所著重之處卻有所不同，一般來說 B2B 最為重視人員行銷。以下為建立品牌的工具[12]：

1. 人員銷售：

B2B 的客源有限，人員銷售為其關鍵。多數的 B2B 市場中，品牌溝通的主要型式完全透過企業本身的銷售人員來執行。人員銷售會影響客戶對於品牌的看法，銷售人員的外表、態度、以及對產品或服務的知識一樣的重要，每一個品牌的接觸點都會傳達品牌正面或是負面的形象。

2. 直效行銷：

包含利用 DM、電話行銷、電子郵件、網際網路等與特定的消費者進行直接溝通。近 20 年來拜網際網路之賜，直效行銷不停的拓大，也協助行銷人員在面對非目標消費者或族群時，減少許多不必要的溝通。

3. 公共關係：

公共關係是指透過媒體，以傳達所欲傳達的資訊給各個相關的族群，其中包含了宣傳或是保護品牌形象的各種手法。相較於廣告，公共關係訴求其報導的議題的可信度，由於真實性更高，因此更能獲得顧客信賴[12]⁹⁹。相較於耗費鉅資廣告，公共關係的成本低且效益高。

4. 商展：

商展為 B2B 企業當中重要的一環，它讓企業在同時同地建立起消費者對於品牌的認知、知識及興趣。透過商展，企業僅需花少數的費用即可吸引到潛在買家以及接觸到可能發展合作關係的供應商。

5. 贊助：

在 B2B 產業當中，贊助公開活動也是相當常見，用來拓展品牌知名度或是創造發展企業關係的平台。

6. 廣告：

廣告為強化品牌的有效方式，不過在大眾媒體上行銷通常所費不貲。一般 B2B 的

⁹⁹ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

市場當中則可以考慮在產業所屬的期刊或是商情雜誌上刊登廣告，其閱讀群與顧客群較為相近，行銷費用能有最大最及時的效果。

7. 促銷：

促銷只在特定期間內，利用各種誘因來增進市場的供給品價值。不過一般在 B2B 的市場當中，促銷較不常被建議使用，多數企業僅採購真正需要用到的產品。

2.4.6. B2B 品牌行銷迷思與成功要素

B2B 的事業當中，過去品牌一直為人所忽視。若要成功推動品牌，首先即需要與內部員工溝通，讓員工了解到品牌的重要性以及對於公司未來發展的幫助。下述為常見的 B2B 品牌行銷迷思[45]¹⁰⁰：

1. 這不過是換個新標誌，對吧？

許多企業將更換新的商標以及視覺識別系統作為品牌運動的啟動點，但是若沒有與員工進行充分溝通，員工可能僅將該行動視為短期方案，並將方案結束視為「一切恢復正常」而不加重視。

2. 理性的企業客戶不會在乎這些-

B2B 的商業環境，多數的交易視為理性的採購決策。但是 Wise 認為，工業圈內的人士進行判斷的時候與一般人並無不同，主觀的影響程度不下於消費性產品市場，而且主觀還會產生口碑推薦，進而影響品牌強度。此外，他也提出了，B2B 的商業環境建立品牌不僅僅要與企業客戶溝通，同時也要與一般的消費者溝通，建立良好的形象，以吸引更好的人才加入團隊。

3. 我們沒有如同消費性企業那樣的廣告的預算-

這是 B2B 企業在進行品牌活動常見的問題，但是 B2B 企業依然有分配給各個專案、活動和部門行銷預算，而這些專案與活動往往有重疊性。

4. 只要有較好的銷售人員我們就能解決這些問題-

銷售人員擔心品牌活動可能會影響他們與顧客長久以來已經建立的關係，但是，公司若要推動品牌，有需要讓這些銷售人員了解到，透過品牌活動，可以改善他們尚未發覺可能影響客戶及潛在客戶觀點的接觸點，透過改善這些接觸點，可以讓他們銷售工作更為輕鬆。

¹⁰⁰ 45. Wise, R.、Zednickova, J. (2009,), 和企業做生意 b2b 行銷解碼, *EMBA 世界經理文摘*, 271, 32-47。

5. 我們會把他列為行銷部門的使命-

這是 B2B 企業推動品牌時常見的問題，內部員工（可能是具影響力的經理人或是第一線員工）可能會持反對意見，而 B2B 企業在推動品牌運動上可能會比消費性商品企業遭受更多困難與抗拒。

B2B 品牌行銷成功要素並無唯一的啟動途徑，但是所有成功的 B2B 品牌行動都具有以下的特徵[45]¹⁰¹，由高階主管領導，而品牌行動必須明確又簡單。同時，公司必須一致且一貫推動，並且持續不斷的評估品牌績效。

2.4.7. 品牌價值與其計算方式

在前面幾個小節當中，本研究整理了發展品牌的重要觀念。一個品牌是否成功將反應於其品牌價值上，因此在此將討論到品牌價值的計算方式。宏碁為台灣打造國際品牌的先驅，創辦人施振榮先生更富有品牌先生的美名，他所創造出來的微笑曲線認為：品牌價值=品牌定位*品牌知名度。曲線的右側為品牌與服務；右側則以技術、專利為主，企業應著重於附加價值較高的兩側，而非曲線下端部分。

依據許多學者及品牌專家的研究，主要有五個因素決定了品牌價值：品牌知名度、品牌聯想、品牌忠誠度、顧客所感受到的品質、和其他品牌專屬資產[47]¹⁰²。2009 年國際品牌評鑑領導機構 Interbrand 所評選的幾大品牌依次為可口可樂、IBM、Microsoft 等，事實上這些公司亦是每年度品牌價值評選的佼佼者。國際間評價品牌價值最具權威的為 Interbrand，該公司認為品牌價值如同公司其它資產一樣，是因擁有此一資產利益其未來所有權的現值。換句話說，品牌的價值會決定於這個品牌未來預期會產生的現金或收益[47]，該流程如圖 5。

由流程圖當中可以看出第一步為計算收益，此處 Interbrand 考量到若僅用 1 年收益不具代表性，因此採用了 3 年的平均而非 1 年。此外，Interbrand 也不認為品牌價值等同於收益，因為一些大宗商品如水泥、鋼鐵、糖業等其品牌對於其獲利的貢獻有限。另外，尚有其他影響的因素如通路等都會影響到收益，是故有必要加入品牌強度。

Interbrand 以 7 大要素評估品牌強度，要素包含了：

1. 領導地位 (Leadership): 品牌在產品市場的市佔率、決定市場價格能力、指揮通路能力、抵抗競爭者的能力
2. 穩定度 (Stability): 品牌基於過去歷史與顧客忠誠度的長期存活能力
3. 市場 (Market): 品牌身處市場的成長性、變動程度以及進入障礙

¹⁰¹ 45. 出處同上頁。

¹⁰² 47. 洪順慶 (2006), *台灣品牌競爭力*, 台北市: 天下文化,

4. 國際化 (Internationality): 品牌跨越地理及文化藩籬的能力
5. 掌握趨勢 (Trend) 品牌在消費者心中維持現代感的攸關度的能力和方向
6. 後勤支援 (Support): 行銷和宣傳活動的金額與一致性
7. 保護 (Protection): 品牌的法律地位、註冊商標受到法律上的保障

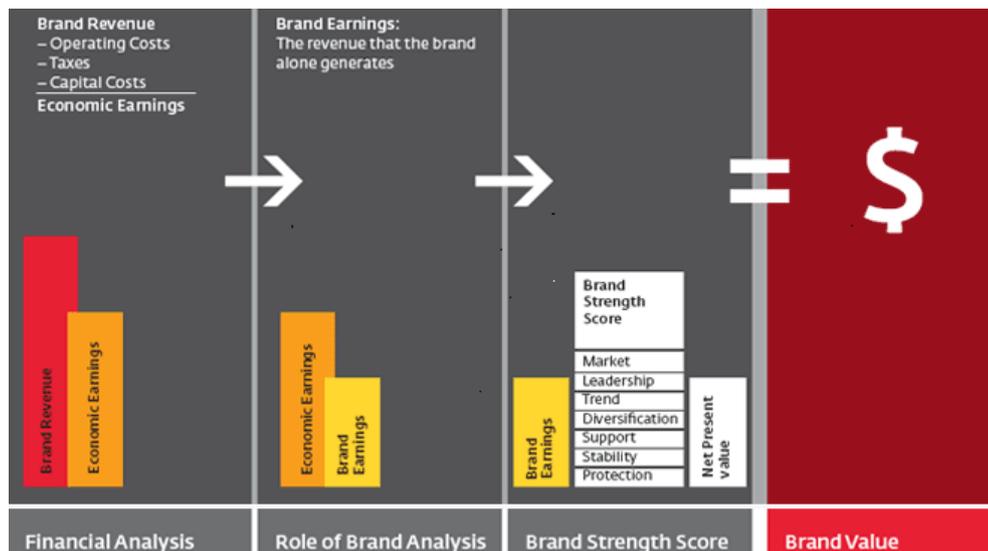


圖 5 Interbrand 品牌評價流程

來源：

http://www.interbrand.com/best_global_brands_methodology.aspx?langid=1000

2.5 行銷個案：

要徹底了解戰爭，就要了解歷史；想要檢視行銷原則的功效，亦可從過去經典的行銷個案來著手。以下為近來較為著名的行銷個案，本研究並期待透過回顧經典行銷個案，歸納出商標於行銷上之應用：

2.5.1 英特爾 (Intel)：

Intel 創立於 1968 年，以製造電腦內微處理晶片起家。由於微處理晶片用於電腦內部，因此多數的電腦使用者根本不知道微處理晶片為何，更何況知悉英特爾這個品牌。在 1989 年，英特爾看準的微處理晶片的商機，推出了該公司第一個行銷計畫「386SX」。雖然該計畫讓英特爾嘗到了成功的滋味，但是隨之而來同業的模仿卻讓英特爾備感挫折。英特爾聲稱 386 及 486 處理器是受到保護的商標，但是很不幸的法院卻判英特爾敗訴，造成了當時仿效者可以任意使用該組數字及微處理晶片市場抄襲及模仿的混亂局面 [12]¹⁰³。

英特爾痛定思痛後，決心強化自己的品牌，以有別市場上它牌的產品。首先英特爾耗費鉅資發展技術並確保產品穩定性(即可靠度)，強調微處理器對於電腦功能的重要性，同時連結 Intel 與「安全」、「技術領先」、「可靠的」形象，促使 Intel 成為 IT 經理人第一選擇，並同時拉動終端消費者，讓選購個人電腦時自然而然選擇英特爾。然而由於微處理器一般消費者由外觀不易察覺，故 Intel 與下游 OEM 廠商結盟，將「Intel Inside®」標記(商標)貼在電腦外，以增加消費者的辨識度，並以此與市場內競爭者產品區別。為增加 OEM 廠商配合意願，Intel 並給予廣告返款增加其加入意願。而對於 OEM 廠商來說，亦可從中獲取利益，只要放上了 Intel Inside®的標記(商標)，不但可以減少廣告成本，更象徵著內部搭載著最新技術及品質保證的產品。此外 Intel 更密集進行廣告，強調其產品的負載能力及處理技術。在 Intel 與 OEM 廠商相互合作之下，OEM 廠商表示 Intel inside 標記(商標)大大提升了其廣告效益。迄至 1993 年，「Financial World」雜誌將英特爾評選為全球第三大最有價值的品牌，緊追萬寶路「Marlboro」和可口可樂，估計英特爾這個品牌的價值高達 178 億美元。

2006 年，英特爾捨棄了沿用多年的「Intel Inside®」標誌，藉此強調英特爾的企業版圖將由個人電腦切入到消費性商品上。而「Intel Inside®」的標記(商標)也由 Leap ahead 取代。顯示無論多麼成功的商標，都需要隨著時間而更換。由於商標具有傳遞產品及公司形象等資訊的功能，是故隨著公司企業核心事業的變動，商標也需要隨之重新

¹⁰³ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

設計，以傳遞正確的訊息。

2.5.2 可口可樂：

可口可樂公司是全世界最大的飲料公司、擁有最大的銷售網路，可口可樂公司的產品行銷於將近 200 個國家，每天售出超過 13 億杯的飲料[48]。可口可樂是一種有百年歷史的軟性飲料，它是在 1886 年由喬治亞州，亞特蘭大市，有個名叫潘伯頓(John Styth Pemberton)的藥劑師在自家後院所研發[36；48]¹⁰⁴。起初，可口可樂被視為一種藥物，早期的廣告甚至說：『可口可樂是一種好喝、助興、提神解勞的飲料，並且能治療一切的神經痛、頭痛、歇斯底里與憂鬱症』。

1898 年，可口可樂的勁敵百事可樂誕生了，卡列伯·布萊德罕(Caleb Bradham)發明了一款俗稱「布萊德飲品」的含碳酸軟性飲料，將此飲料重新命名為百事可樂，於是百事可樂從此誕生[49]。

20 世紀初，在強力的廣告及禁酒政策的推波助瀾下，可口可樂迅速成長。然而，30 年代的大蕭條卻助長了可口可樂的勁敵百事可樂的成長。百事可樂強打其價格一樣，容量卻是可口可樂 2 倍的廣告，此策略相當成功，特別年輕人及孩童對於可樂這樣的產品向來是重量不重質。百事可樂此策略即是典型的側翼攻擊方式，進攻對方的弱點，甚至百事可樂可以說是成功的將側翼攻擊方式轉換為直接攻擊，直接強攻可口可樂核心。

1970 年，可口可樂終於找到領先者的防禦策略，可口可樂推出「真材實料」(the real thing)廣告標語，暗諷其他的可樂都是在模仿可口可樂，並強調可口可樂的秘密配方。但在同一時間，百事可樂在 70 年代的中期也推出了相當大膽的行銷策略—「百事可樂的挑戰」(the Pepsi challeng)。百事可樂針對兩組匿名的可樂來進行口味的測試，發現受試者偏愛百事可樂與可口可樂的比例為 3：2，並以此大打廣告強調百事可樂優於可口可樂。而隨後，可口可樂受此影響，犯下了領導者不應犯下的兵家大忌，改變配方，並且對外宣布。於是乎，可口可樂就再也不是所強調的「真材實料」，下錯一步棋，可口可樂即把自己的地位貶低與追隨者無異。儘管行銷領域強調創新，但是可口可樂之所以與眾不同即在於雋永的經典口味，是故，其放棄經典的配方等於讓其失去半壁江山。新口味的可樂上市後不到 3 個月，可口可樂即被迫捲土重來，重新推出「經典可口可樂」。

消費者的感受有時比真實的情形更為有力，儘管測試結果新口味的可樂比舊款的好喝多了，但是消費者卻自有一套想法。感受不但影響味道，也影響到人的判斷。在這場行銷戰爭當中，人的心中沒有事實，只有感受，感受就是真實。

廣告宣傳上，可口可樂贊助眾多運動賽事，其中以奧運及世足賽為最主要贊助賽

¹⁰⁴ 36. Ries, A.、Trout, J. (沙永玲、洪懿妍) (2007), Marketing warfare (行銷戰爭), 台北市：遠流出版事業股份有限公司。 , 48. 可口可樂公司。品牌故事，上網日期：2009，12/05。檢自：<http://www.coca-cola.com.tw//brands/coke.aspx?kv=1>

事。在 1996 亞特蘭大奧運會，可口可樂即以公司的預定地，興建奧運體驗館，吸引超過 85 萬遊客共同體驗奧運樂趣。百事可樂則分別找過搖滾天王麥克傑克森 (Michael Jackson)、超級名模星蒂克勞馥 (Cindy Crawford) 擔綱百事廣告，爾後並陸續與知名搖滾團體、嘻哈歌星或是運動員合作，並贊助運動賽事如超級盃美式足球賽。

商標及設計上，自創始以來，可口可樂商標經過了 10 次的更替，同時百事可樂公司的商標亦歷經 13 次的演進，以反應當代美感或是時代背景。但是近一步針對兩者商標進行比較，1898 年推出的百事可樂商標，無論書寫字體或是配色上，實在極似可口可樂。一直到 1962 年，百事公司才修改商標字體，推出現在為人所熟悉的藍白紅三色商標。

商標修改的幅度上，可口可樂僅針對小細節進行局部的修改，而百事可樂商標的變動幅度則較大。由商標變化幅度可知，在軟性飲料市場當中可口可樂一直維持著領導者的角色，是故其商標並不需要進行大幅的更新，經典的字體反而更能襯托出其歷史地位。而百事因其一直無法確立其經典地位，是故商標需要隨著時代的變化而不停的變動。2008 年，百事又推出了最新商標，很不幸的該商標被批評的一文不值，不但其設計上失去百事可樂原有的活力，樣式與當時總統候選人歐巴馬競選標誌也相當相似。

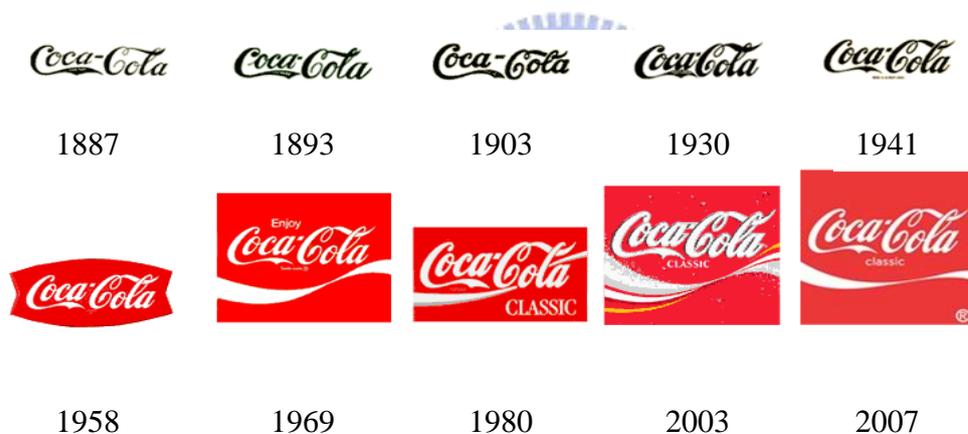


圖 6 可口可樂商標演變歷史，資料來源：可口可樂官方網站



圖 7 百事可樂商標演變歷史，資料來源：百事可樂官方網站

可口可樂在商標的保護上也相當積極，過去曾經有餐廳或是零售業者使用可口可樂的商標，但是所提供的產品卻非真正可口可樂，為此，可口可樂派遣公司人員購買該類產品，並將樣本送回公司實驗室分析是否確為可口可樂，若不是，警告該商店不得再販賣此易混淆消費者的氣泡飲料，以維護其商標的價值並且杜絕仿冒。

2.5.3 正新輪胎

正新輪胎來自彰化縣員林鎮，早年創辦人羅結在輪胎行當學徒，看好輪胎產業為未來重要的民生用品，1951年與友人成立了連新輪胎，以生產腳踏輪胎為主，爾後因理念不合拆夥另創正新輪胎[50]¹⁰⁵。

輪胎產業為橡膠產業中下游產業，由於輪胎的設計及製造方面均須仰賴高度的技術及大量的勞力、廠房土地、其進入障礙極高。1974年，當時美國正流行摩托車，而日本的輪胎廠又專注於製造汽車輪胎而不接摩托車胎訂單，正新輪胎看準了這個機會，認為是由內銷轉型外銷的契機。因此開始生產卡車以及機車用輪胎，為後來搭上中國汽車大成長的關鍵抉擇。

正新的成功與其專注於研發以及成功的行銷策略息息相關，為了克服代工廠的限制，正新將重心放在核心的技術上，以減少對於國際大廠技術依賴度。因此正新每年提撥營業額3%為研發經費，研發人員也佔全員工比例的7%，並且以提供在職進修補助以及駐外的方式學習最新的技術；同時透過參加大型輪胎展覽了解最新的技術發展趨勢[51]¹⁰⁶。

正新除了自己的品牌正新輪胎外，亦扮演著OEM的角色。過去，台灣由於勞動成本廉價且技術不差，因此許多廠商都以OEM為主要業務。但近幾年來由於勞力成本逐漸上升，對於勞力密集的產業來說營運的壓力相當大，為了壓低成本，許多代工廠被迫需要向外遷移到勞力較為便宜的地區如中國大陸、越南、泰國等地。同時正新意識到，一樣是由自己生產的輪胎，掛上其他的品牌後售價卻是全然不同。此外，身為代工廠還需要負擔原料、勞工、土地廠房等成本，但獲利卻掌握在別人手上而覺得相當無奈。因此在長期不滿大廠羈絆及產業環境生存不易、被迫轉型，在考量技術能力之後正新決定自創品牌，走上自創品牌之路[51]¹⁰⁷。

為了改造「正新」品牌，在美國亞特蘭大創立國際品牌瑪吉斯(Maxxis-強調年輕、衝勁、活力)迎戰米其林(Michelin)及(goodyear)等老牌輪胎。

Maxxis 品牌名稱設計意義深遠，以M為字首的原因為許多世界著名廠商或是名人都是M開頭的，如Microsoft、Motorola、Michael Jordan。而Max更有最大最好的意

¹⁰⁵ 50. 李建興(2009, 12/21)，正新創辦人羅結 84歲硬漢傳奇，*今周刊*，678，90-97。

¹⁰⁶ 51. 邱志聖(2009)，滾動吧，品牌tw!，台北市：天下文化。

¹⁰⁷ 51. 出處同上頁。

思；而 X 則有叛逆、神秘（如 X file）的意思。另外，許多歐洲著名的品牌如 philips、Boss、Siemens 都以 S 結尾，因此整個名稱取名為 Maxxixs 以迎合歐洲及美國消費者的文化喜好。

在產品定位上，Maxxixs 認為消費者多以價格來評斷產品的品質，覺得越貴的東西品質越好，加上若產品定位在低價產品可能亦會造成投入大量廣告支出後無法回收的情形，因此開始 Maxxixs 在定位上即鎖定以高階產品為主。另外，Maxxixs 也分析了消費者的行為，發現消費者在選購賽車或是自行車輪胎的時候較注重品質，但是選用農用機具、搬運車用輪胎時則較不注重品質。因此 Maxxixs 推出的時候即鎖定賽車及腳踏車輪胎為主，賽車及腳踏車市場不僅是正新技術上專門之處，更是對於切入策略來說，也不會因為自創品牌而與所受國際大廠委託的項目有所衝突。

此外，在國內正新除了 Maxxixs 外，尚有正新 CST、正新鯊魚王、百力士等品牌，以因應其他小廠牌若採低價競爭策略時能夠以較低階的品牌應戰而不用使 Maxxixs 需要削價競爭。

Maxxixs 在行銷上全部由美國方面直接設計，就連電話線也另外申請，當顧客來電洽詢的時候總機會回答說『Maxxixs』而非『正新』，如同 Toyota 之於 Lexus 一樣，盡量避免與其原來的製造生產公司相連結，以擺脫原來便宜廉價的印象。

正新也抓住了近年來電子商務的熱潮，1999 年透過美國分公司設立 Maxxixs 專屬網站。該公司網頁設計的色彩相當鮮明，並放上所贊助選手的照片，藉此吸引自行車愛好者，而消費者可以在網路上瀏覽後直接在網站上下單。由於自行車在美國是相當流行的運動，只要是品質好、口碑好的產品消費者都會考慮購買，比如有一款產品以正新的品牌售價為 10~15 美元，但若以 Maxxixs 品牌出售則會高達 3~4 倍之多[51]。

考量消費者族群特性，正新輪胎每年約花費總營收 3% 用在大量贊助其年輕消費者所關注的運動賽事，使其色彩鮮明的企業商標更大量出現在美國重要的運動賽事上。Maxxixs 行銷全球 80 多個國家，光是靠贊助車隊絕對不夠。若是要拍攝電視廣告，依據不同的地區需要有不同的版本的廣告其拍攝及播放費用甚鉅，恐怕無力負擔。

因此 Maxxixs 鎖定如美國職棒大聯盟(Major league Baseball, MLB)勇士隊、及美國職籃 NBA 湖人隊作為贊助對象，該賽事不僅世界各地都有進行轉播且受到年輕族群歡迎，讓 Maxxixs 的巨型看版出現在運動場上，並於賽事開始使主動通知世界各地的代理商有關轉撥時段，廣受代理商的歡迎，收效甚鉅。同時，該兩隊的戰績也相當出色並且擁有廣大的支持者，透過贊助的方式讓廣大的運動迷認識到 Maxxixs 並且因為品牌轉移的效果，認為 Maxxixs 和勇士或是湖人一樣優秀，必定為高品質的輪胎。另外，在虛擬的事業當中如廣受年輕族群歡迎的電動玩具 XBOX、PS3 中賽車遊戲都可見 Maxxixs 商標出現於其中。

平面廣告上，Maxxixs 也運用了類似的手法，其與國際大廠杜邦及艾克森石油共同研發原料，並在合作研發的產品上標記了 Maxxixs 與杜邦或是艾克森石油握手的圖樣，

讓大家將 Maxxixs 與該兩大廠連結，提高產品的品質形象及地位。此外，在該公司輪胎當中有一種原料 Kevlar 為杜邦公司所研發出來的，主要用於防彈背心，可以提高輪胎的耐穿刺程度。正新便仿效 Intel side 的行銷手法，在外印製了 Kevlar inside。

Maxxixs 在美國發展初期，由於通路業者聯合起來排擠，讓 Maxxixs 在通路的拓展上備感挫折，但是由於網際網路行銷的成功，讓消費者到零售商店時指名購買 Maxxixs，使的零售商也不得不販售 Maxxixs 產品並要求正新讓他們代理銷售，成功的達到了行銷學中的”拉”策略 (pull strategy) 的效果並成功的創造了消費者的忠誠度及較高的涉入程度。

在汽車輪胎方面，儘管進入了美國市場，但是正新始終被定位在備品(after market) 維修的角色，而非原廠輪胎。直到 1999 年，福特原廠所採用的 Firestone 輪胎因為多起爆胎事故造成翻車意外而被解約，同時也嚴重影響到其策略夥伴普利司通 (Bridgestone) 的形象，正新見機不可失，成功說服福特高層改採正新輪胎的 Maxxixs，從此打進原廠車市場。

到了 2008 年，Maxxixs 輪胎營業額達到 26.41 億美元，擠身為全球 10 大輪胎廠之中。成功的營造品牌不僅帶來的營業額的成長，效益也反映在組織文化上。過去做代工廠時，員工總覺得無論做的多好都是別人的東西。自創品牌不僅讓正新擠身 10 大之列，更強化了員工的向心力以及榮譽感。有了自己的品牌後，公司顯的更有朝氣。



2.5.4 三星電子 (Samsung):

三星成立於 1938 年，以出口魚乾還有蔬菜起家。並在 1950 年代後半期崛起，跨足多個大型製造業。三星品牌發展過程當中，為了改變「三星是買不起新力 (SONY) 或是東芝 (TOSHIBA) 的消費者才會購買的品牌」，因此行銷重點即在如何由一個低價與低品質的形象，轉變為高價位的市場領導者形象。為此，三星引進了全新的企業識別計畫，希望所有員工的態度及行為表現都可以符合公司希望呈現在大眾面前的模樣，並且重新改造其商標，藉此反應要站穩領導品牌的決心。因此三星將公司名稱改用英文來書寫，企圖藉此擴大在國際曝光的機會。而該商標的設計上，公司英文名稱疊加在一個動感的橢圓形上面，而名稱的第一個字母「S」與「G」並與外部相連結，顯示三星電子與世界一體及服務整個社會的願望。三星電子的新商標由企業的行銷中心研發，品牌活動則交由總部全權處理。三星電子並自 1990 年代後期開始，強力推動建立公司數位融合的聲譽，並且藉由贊助國際賽事來取得國際地及認同[12]¹⁰⁸。

為了強化與顧客之間的互動，三星在美國紐約的時代華納中心建立了一個「三星體

¹⁰⁸ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

驗館」，並且創造了日常生活中可能會與三星產品及科技有關的情境。三星體驗館並非賣場，它是展示及體驗科技的空間，永遠免費開放參觀。三星希望透過三星體驗館，讓消費者在沒有銷售壓力的情形下輕鬆享受數位科技所帶來生活上的便利。並舉辦技術講座、產品上市活動以及提供觀光客數位攝影機及 DVD 燒製等服務，加深消費者與三星產品的互動。三星體驗館無疑是一個成功的行銷個案，它不需要仰賴經銷商展售而直接與消費者互動，並且培養消費者對於三星的品牌忠誠度。

而在 B2C 的市場當中，要成功的建立品牌必須專注與該領域具有高度影響力的社群溝通。三星找出了 3 個具備了高度影響力的社群，並針對該族群設計周詳的行銷計畫，期待透過這 3 個具有高度影響力的社群建立「品牌認同」以及「品牌偏好」。

自 1998 年來三星即開始贊助奧運賽事。在奧運的舉辦期間，三星更開發一種特殊規格的行動電話給運動員、奧運組織工作人員以及新聞記者，藉此推廣三星產品（上述這些人即是三星所定義出具有高度影響力的社群）。並藉由贊助奧運三星獲得快速且具成長效益的國際曝光機會，平均每次奧會結束後，該品牌的價值都會增加約莫 2%。三星在品牌建立的成功之處，在於該公司能夠清楚的了解誰是目標顧客，並且掌握目標顧客的意見領袖社群，引領目標顧客信任並認同該品牌。三星電子也成功的遵循一個品牌策略，建立全球性的價值主張、一個企業商標和一個一貫的品牌訊息。



2.5.5 宏碁電腦 (Acer):

宏碁電腦是台灣自有品牌的代表作，該公司自 1984 年開始做 OEM，由於當時市場上競爭者不多，因此獲利以及規模大幅的成長。但之後由於代工與自有品牌之間衝突，因此進行了兩次組織切割，首先是成立明碁專營 OEM 業務，之後則是將代工製造轉移到緯創[1]¹⁰⁹。宏碁在品牌的建立上，成功並非一蹴可及。在 1990~1992 年間，該公司也曾經因財務危機而放緩了建立自有品牌，而專注於 OEM 上。

一般來說，透過併購國際品牌可以擴大市站率，並且取得該品牌長久累積的形象。如聯想併購 IBM 個人電腦事業部或是 HP 與 Compaq 合併案等。但是宏碁考量到併購後可能造成人才流失，市場也可能持續惡化，加上當時宏碁本身國際化管理能力不足，因此未採用此方法。

在品牌行銷上，宏碁認為品牌價值可以從品牌定位和品牌知名度下手，打造品牌知名度所費不貲，因此宏碁首先透過提高品牌定位著手，並透過新的經銷模式強化庫存管理來創造利潤。另外，宏碁也極投入運動行銷，如贊助宏碁高爾夫球公開賽、簽下王建民作為筆記型電腦代言人。並贊助 F1 法拉利車隊，隨之所推出的法拉利機種亦造成熱

¹⁰⁹ 1. 林玉娟、劉韻僊 (2007)，台灣個人電腦產業的策略演化：以廣達、鴻海及宏碁公司為例，*經營管理論叢*，3 (1)，29-42。

銷。

宏碁國際化策略主要有三[1]¹¹⁰：

1. 自有品牌國際行銷，透過行銷通路的建立與當地的行銷體系建立良好合作關係。宏碁強調該公司所經營的事業是 B to B to C 的商業模式。若採用如 Dell 的直銷方式 (B2C) 需要有龐大的行銷系統支持，因此宏碁需要借重經銷商 (B2B) 的力量以影響消費者。因此宏碁推行各類夥伴計畫，除了強化與經銷商的關係外，也建立與店舖的關係，讓經銷商想賣宏碁的產品。
2. 建立在地化經營團隊：宏碁採用當地經理人，如此解決宏碁缺乏國際行銷人才的困境外，也更能掌握當地的需求。
3. 全球供應鏈管理：由於此時宏碁已經專做品牌的經營而非製造，因此採取多供應商的策略，在規模經濟下可以取得最具競爭力的產品，並由供應商直接運送到配銷商及零售商，降低庫存成本。

企業商標方面，宏碁也歷經了多次的修改：

1. 1976 年-宏碁創立之初，自詡為微處理機的園丁，商標設計形狀類似蜂巢，也狀似細胞，代表微處理機的應用無窮，同時也強調腦力的重要。
2. 1981 年-為積極展開外銷，以 Multitech 為品牌名稱，並於 1983 年重新設計新的圖形 Logo，造型類似於一頂皇冠，強調堅實穩健與尖端科技。
3. 2001 年-將以圓潤的暗綠色字體以及小寫的 "acer" 字母，取代原先線條較硬性的商標，並去掉弓形與鑽石的圖案，完全以文字為 Logo，呈現出較軟性，活潑與親和的形象，同時突出 Logo 中的 "e" 字造型，標示宏碁從 PC 廠商跨足 e-solutions 事業。從商標設計而言，原先的 Logo 較為硬性，是以傳達技術訴求為主，而新商標看來較為軟性，不僅較易與現今的產品設計搭配，也較能傳達客戶導向與人性關懷的理念。同時，亦可對內向員工宣示品牌的新方向，進而提升品牌力。

2.5.6 豐田汽車 v.s 凌志汽車

商標具有表彰產品來源的功能，然而新推出的產品若延用舊有商標可能會造成產品定位不清的影響，是故，商標與產品訂價及定位之間的關係必須非常精確。

¹¹⁰ 1. 出處同上頁。

在汽車產業當中，日系 Toyota 一向給人的形象為平價、省油車款的感受，是故 1987 年推出鎖定高階主管的凌志 (Lexus) 時，豐田汽車捨棄原有的商標不用，以避免原商標給消費者舊有的印象。

豐田汽車在推出凌志的時候相當小心，在眾多候選商標當中以 Lexus 朗朗上口，節奏明快又不失大家風範因此成為豐田汽車推出豪華汽車的首選[38]¹¹¹。在篩選商標的過程豐田發現美國商標庫當中已有 LEXIS 商標，若貿然使用相似度極高的 Lexus 可能有商標侵權的嫌疑。為此，豐田特別聘請了熟悉商標法的律師作出調查評估，評估結果顯示該商標並不會與 LEXIS 有任何衝突[38]。

但當凌志轎車一推出時豐田立即收到 LEXIS 商標權所屬公司 Mead Data Central 公司的警告信函，要求豐田立即停止使用 Lexus 商標。Mead 宣稱 LEXIS 為該公司總裁創造的新詞，其中 LEX 是拉丁文的法律的意思，而 IS 為資訊系統，代表 Mead 法律訊息系統的意思[38]。

但是法院沒有接受該種說法，經由查遍權威字典發現 LEXIS 乃是一個歷史悠久的古字並非 Mead 公司新創。而且 LEXIS 在拉丁文與英文中都與法律無關，此外當時美國也有許多 LEXIS 公司，甚至有些公司早在 Mead 公司成立之前即使用 LEXIS 作為商號。

在本案中 Lexus 是否稀釋了 LEXIS 商標決定於[38]：

1. LEXIS 是否為著名商標
2. Lexus 是否與 LEXIS 相似到會讓人混淆

在第一點上，Mead 公司的調查顯示 76%的律師可以辨識 LEXIS 商標並連想到 Mead 公司。但是依據豐田針對消費者的調查，僅有 1%的消費者能將 LEXIS 與 Mead 公司連結，並且這 1%當中的一半的人為律師或是會計師[38]。

而第二項而言，法院比較兩者商標及圖案設計，顯示兩者的字體或是徽標方面沒有雷同之處。

因此最終法院判決凌志商標並未稀釋 LEXIS 商標，在十幾年後 Lexus 已經成為美國市場知名的豪華汽車品牌，LEXIS 仍然只是律師和會計師所知道的專業品牌。

¹¹¹ 38. 賴清陽、冷耀世 (2008)，*美國商標案例解析*，台北市：五南，

2.6 商標應用於行銷之處 - 小結

2.6.1 商標應用於行銷組合

1. 產品：

台灣 OBM 公司多為由 OEM 公司起家，自創品牌的路程當中常會面臨到所代工的產品與自創品牌的產品衝突的情形。因此如華碩切割出和碩、宏碁切割出緯創，以避免與代工產品有所衝突[51]¹¹²。在此，正新也選擇與代工產品不同的市場切入，避免直接的衝突。商標為品牌的圖形象徵，因此在品牌分割時勢必也需要重新設計商標，以宣示公司代工與品牌分家。

2. 定價：

在正新的案例當中，正新建立了不同品牌及商標，並且賦予了不同的地位及定價，在市場其他品牌低價攻勢時，不需要將高階的品牌 Maxxixs 削價競爭，而傷害到了過去辛苦及耗費鉅資建立起的品牌或是商標，並且能用較便宜的品牌來迎戰它的低價攻勢。豐田汽車推出高階的凌志品牌時，未沿用過去的商標，而是另創商標切割豐田汽車便宜且大眾化的既有印象。三星電子為了改變其廉價印象，引進了全新的企業識別系統，打造全新商標宣示站穩世界領導品牌的決心。

3. 通路：

正新個案當中可見儘管原先通路商排擠 Maxxixs，但 Maxxixs 透過贊助運動賽事大量曝光商標，以及電子商務通路建立起消費者忠誠度，形成”拉”的需求，最後反而通路商回頭要求 Maxxixs 成為其代理商。

4. 推廣：

(1) 商標的設計：

一個設計良好的商標，可以協助公司向顧客傳達其所想要表達的形象以及企業文化[12]。Maxxixs 的個案當中，正新在設計 Maxxixs 商標的時候不僅考量到其商標名稱正面的意義，同時也考量到歐美的文化，因此才以 M 開頭，s 結尾，以迎合歐美市場消費者的偏好。而在網頁及商標的設計上，也考慮到所訴求的族群特性，以鮮艷活潑的樣式呈現。

(2) 採用具成本效益的方法提高商標的曝光度：

¹¹² 51. 邱志聖 (2009), 滾動吧, 品牌 tw!, 台北市: 天下文化。

Maxxixs 的案例當中，受限於成本，Maxxixs 不在 80 幾個所行銷的國家製作及播放電視廣告，而鎖定贊助全球收視群廣大的 NBA 及 MLB 賽事。虛擬世界當中 X-BOX、PS3 等電動的賽車遊戲當中也常可見到 Maxxixs 的商標大量的曝光其中。並透過在平面文宣上強調與杜邦及艾克森石油等一流國際公司合作關係，提升品牌知名度及塑造高品質形象。同樣的，宏碁也以運動行銷的方式，贊助高爾夫球公開賽及法拉利車隊，並以共品牌策略推出法拉利款限量筆電。在 B2B 的領域當中，在特殊媒體上刊登廣告也是提升知名度的方法之一。由於每個產業都有其商業期刊及雜誌，所閱讀者也多屬該產業人士，有助於控制廣告所接觸之特定族群，並達行銷效果最大最及時的效果[12]¹¹³。

2.6.2 商標應用於關係行銷

關係行銷的重點在於與重要的對象，(顧客、供應商、配銷商及其他行銷夥伴)建立相互滿意的長期關係。關係行銷最終的結果即是建立公司關係網路這項獨特資產[29]。在 Intel 的個案當中，Intel 與下游 OEM 廠結盟，請 OEM 廠在電腦外觀貼上「Intel Inside®」商標，對於下游廠商而言，貼上「Intel Inside®」的標籤等於是作了免費的廣告，象徵內部搭載了最高品質的產品；而對於 Intel 來說，貼上商標也可以增加消費者的辨識度，並且提高品牌的知名度。

2.6.3 商標應用於社會責任行銷

社會責任行銷方面，非營利組織如慈濟功德會在任何事故或是災難的現場，皆以整齊劃一的制服有效率的出現，並提供標有慈濟圖案的救難物資。不但強化了災難現場的物資及人員管理，同時也幫助慈濟標記大量曝光，達到社會責任行銷的功能。

2.6.4 商標應用於內部行銷

內部行銷的目的在讓內部員工瞭解組織重點的優先次序，達到功能整合，以達成組織目標。在宏碁的案例中。藉由更新商標，向員工宣示公司的新方向，提高品牌力。而 Maxxixs 案例當中，由於更換了新商標及創造了自有品牌，員工也因此更有凝聚力及向心力。

¹¹³ 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

2.6.5 商標正確使用及法律上的保護

設計或是採用新商標時必須嚴謹的檢索，以避免侵害其他品牌的權益以及造成商標無效。在使用上，商標可能會因為不正確的使用而通名化失去了法律上的保護，在文獻回顧當中（2.3.3）本研究回顧了幾項避免商標通名化的使用方式。在個案當中，Intel 386 及 486 兩款微處理器，即是因為 Intel 未妥善的使用而失去了其法律上的保護。



第三章、研究方法

3.1 研究方法

3.1.1 質性研究：

質性研究的目的是在於從現象或事件的內部來尋求理解，進而建立知識。質性研究主要處理兩大類的資料，分別為：「口語資料」及「視覺資料」[52]。在一般泛稱為質性研究的大傘之下，事實上存在許多各異其趣的研究取徑，各自秉持著不同的理論假設，但是一般來說都具有以下的共同點[52]¹¹⁴：

1. 以理解作為知識論的原則：

質性研究的目的是在於從現象或事件的內部來尋求理解。透過去理解主體或研究對象（團體或是個人）的觀點、社會情境的歷程（例如對話、論述、工作過程）來建立知識的研究。

2. 以個案重建作為起點：

在著手進行跨個案比較或是通則性陳述前，或多或少已經針對一個個案進行過相當一致的分析。

3. 以真實的建構作為基礎：

主體或是研究對象的觀點就構成了這人某一部分的真實。因此，質性研究所探討的真實並非既予的真實，而是由不同的行動者建構而成的結果。

4. 以文本作為實證經驗的材料：

在重建個案的過程當中，文本從中被生產出來，然後進行真正的實證分析。主體或是研究對象的觀點被視為他們的主觀理論，而予以建構。並紀錄下互動的歷程，最後在文本具備了必要的細節後，才能針對意義的潛藏結構展開形式化的重建。

¹¹⁴ 52. Flick, U. (李政賢、廖志恆、林靜如) (2007), *Qualitative soziaforschung (質性研究導論)*, 台北市：五南圖書出版股份有限公司。

3.1.2 本研究採用質性研究的理由

本研究採質性研究的方式，利用所進行之文獻回顧，歸納整理商標應用於行銷上成功及失敗的因素。並且透過專家訪談的方式，詢問其過去從事行銷工作的經驗及想法，瞭解本研究回顧的文獻所提出之商標相關應用方式，是否過去曾經用於實務當中，及其應用的效果。並依照研究結果給予個案公司行銷相關建議。以下為採質性研究理由：個案公司主要產品線為軍規及工業資訊產品，並非消費性電子產品，一般消費者對於本領域的產品所知有限，是故本研究樣本鎖定具有行銷實務經驗之資深行銷人員，個案數量相當較少，因此採質性研究的方式進行。其次，量化研究所使用的標準化的問卷除了問卷上所列之問項外，並無法獲悉受訪者更多的想法及建議。個案公司為強化品牌形象及銷售，甫重新修改商標，應用於產品之上。為尋求更多的專家建議及意見，因此採用質性研究的方式進行

3.1.3 訪談於質性研究之應用：

美國過去質性研究及討論的重點以觀察法為主，在德語區則以開放式的訪談具有較明顯的優勢，不過這種情形近年來已經逐漸的轉變，開放式的訪談也在英語地區引起廣泛的矚目[52]¹¹⁵。訪談是指兩個人以上的交談，其要件是至少有一位以上的訪談人，以及一位以上的受訪者。訪談人透過語言溝通來獲取受訪者的某些訊息，即如同對話一樣，在提話與回答的互動過程中，收集所需要的資料。實際上，訪談是一種收集資訊的工具，如果能經由適當的控制與安排，訪談人就能夠探詢對方的想法，得到所想要的答案[53]。而在眾多的開放式訪談當中，以半結構式的訪談法最為廣泛使用。其優點為其形式相對來說較為開放，受訪者可能比在標準化的訪談當中，更能暢所欲言，表達出自身的主觀觀點[52]。此外，半結構式的訪談方式透過設定訪談大綱，限定討論的議題及範圍，以避免漫無目的討論而偏離主題[52]，基於以上的優點，故本研究將採以半結構式訪談法的方式進行專家訪談。

3.2 訪問對象及抽樣方式：

挑選機構及受訪者的條件如下：首先，由於個案公司為資訊產業公司，是故訪談對象鎖定服務於資訊、電子製造業等高科技產業者。其次，受訪者須擔任行銷經理、總經理、品牌經理等具有實務經驗者。由於高階經理人數有限，並且公要繁忙，無法以隨機抽樣的方式取得，因此採用立意取樣的方式，接洽熟識的高階經理人。

¹¹⁵ 52. 出處同上頁。

本研究共徵得 3 位專業經理人同意參與受訪，本研究給予每間公司化名，以維護其隱私。

3.3 訪問時間及地點：

訪談的時間與地點首選受訪者便於出席之時、地，訪問時間自西元 2010 年 1 月至 2 月間，訪問時間約 30 分鐘至 1 小時間。

3.4 資料蒐集以及分析方式：

採用的方式為面對面的訪問方式，其優點已敘述於上。另外並準備了訪談大綱及相關資料，事先提供給受訪者以利其準備受訪。鼓勵受訪者談論及分享過去商標應用於行銷的實務經驗，並討論本研究透過回顧文獻及行銷個案所提出商標於應用方式是否適合應用。另若受訪者同意，則以錄音帶紀錄訪談內容，並製作成逐字稿以避免有任何遺漏之處。

本研究採用內容分析法來處理資料，內容分析法又稱為類統計分析法。主要是將所欲研究主題分門別類，製作編碼手冊。並將所獲之資料依照編碼手冊編碼，以計算其出現的頻率或是進行統計、描述。



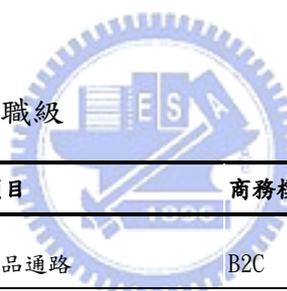
第四章、訪談結果與討論

本研究是以質性研究搭配深度訪談，探討商標於行銷上之應用。本章彙整訪談公司結果，並區分以下三個部分進行：第一部分為受訪者資料、第二部份為商標設計、第三部分為商標於行銷各層面之應用。

4.1 受訪者資料以及訪談資料處理方式

本研究採用立意取樣，首先以電話連絡並且 email 訪談大綱給受訪者，並以電話詢問潛在受訪者受訪意願。受訪者答應後，安排進行每人約 30 分鐘至 1 小時之間的訪談。本研究共計訪問了國內 3 家科技業公司專業經理人，受訪者皆具有行銷實務經驗。各公司的營業範疇及受訪者職位如表：

表 4、訪問對象領域及職級



公司	經營項目	商務模式	受訪對象
S	電子產品通路	B2C	總經理
H	螢幕、電視、	B2C 及 B2B	行銷經理
C	投影機	B2C 以及少數 B2B	行銷經理

訪問所得之錄音檔案，本研究採用內容分析法，步驟如下：

1. 將錄音檔案打成逐字稿，並且閱讀文本以了解整體概念
2. 將文本及錄音檔案 email 給受訪者，確認無誤
3. 反覆的閱讀文本，以找出 3 位受訪者回答相關與不相關之處
4. 編碼並且加以分門別類整理

4.2 商標設計

4.2.1 商標的命名、圖樣設計

商標設計方面，本研究所訪談的三家公司商標設計的考量大不同，主要考量的因素有：1. 商標申請難易度 2. 目標市場考量 3. 品牌定位。對於 S 公司而言，首先考慮的是該商標是否容易申請。

S 受訪者表示：申請商標跟你使用是兩回事…在你申請商標的時候你要考慮的是我如何要把商標申請下來，等到你商標申請下來以後可以就你的商標再去變形，反正沒有人會告你仿冒。你的變形是依照你的商標去變形，所以呢，跟你的商標很類似…那是你自己的著作權，所以也不會去侵犯到別人的著作權。

商標命名方面，由 H 公司可以看出受訪公司針對不同的目標市場及品牌定位亦會有不同的命名策略。過去，台灣傳統企業家對於品牌的經營與了解相當有限，因此品牌的英文名稱多由中文直接翻過來，諸如大同公司就直接翻成 TATUNG[47]¹¹⁶。近年來，很多公司經營者逐漸發現，公司英文名字不一定要直接從中文翻過來，應該搭配產品，提出不同的商標名稱。受訪的 3 家公司商標命名如下：

表 5、商標命名考量

公司	命名主要考量	目標市場	商標英文名稱
S	申請難易度	台灣	由中文直接翻譯
H	目標市場、品牌形象	歐美、中國	另外取名
C	主/從品牌	全球	另外取名

其中，H 公司及 C 公司的公司英文名稱皆另外命名，而非由中文直接翻譯過來；S 公司則直接由中文翻譯過來。H 公司在歐洲主要以 B2C 商務模式為主，由於消費者普遍對於歐洲品牌較具有好感，加上 H 公司將品牌定位在具設計感、時尚的形象，因此 H 公司特地將其命名以歐洲形式的命名方式來命名，以塑造該公司品牌設計感及精品的形象。

H 公司受訪者表示：我們取這個名字也不是中文、也不是翻譯的，這是經過設計，是歐洲樣式的名字 所以看起來人家不會相信這是台灣的品牌，歐洲人也會以為是歐洲的品牌。

¹¹⁶ 47. 洪順慶 (2006), *台灣品牌競爭力*, 台北市：天下文化，

這與之前本研究所回顧的 Maxxis 公司亦是採相同的策略，以歐美式命名方式，以搭配產品定位。

C 公司主要產品為投影機，過去 ODM、OEM 及品牌共存。最剛開始的商標對於該公司而言僅為一個「對外溝通」的名字。而後由於自有品牌逐漸茁壯，為避免地代工與品牌之間的衝突，因此才更換商標，因此甫設計之時並沒有特定的想法。不過無論是新舊的商標，都搭配了一個飛鏢的圖樣，以顯示該公司迅速、準確的特質。

4.2.2 商標與宗旨

商標可以協助公司向顧客傳達其所想要表達的形象以企業文化[12]。但是在本研究所訪談的 3 家公司當中，除了 C 公司表示該商標呈現公司強調迅速、以核心技術領先的宗旨外，另外 2 家公司的受訪者表示較難反應公司宗旨。

其中 S 受訪者表示：我們公司的商標是沒有反應宗旨…那我覺得是很難將公司的宗旨簡單明瞭的置入商標裡面，我想不只我們公司，大多數的公司都很難做到這點。這一些字要多大的篇幅才能放進去…所以我覺得在商標裡面不可能（不可能表現出這些宗旨）…。

而 S 公司接續表示，儘管商標並沒有反應宗旨，但是依然可以搭配不同的廣告標語來強化商標或是品牌，比如說華碩強打「華碩品質；堅若盤石」，由於該口號已經深入人心，之後即便將該口號拿掉，消費者看到 ASUS 商標依然會產生一定的聯想。

同時 S 公司受訪者也提到，公司為了回饋社會，自 2010 年起轉型成為公益型企業，將固定捐出一定比例的淨利捐助國內弱勢兒童，提升其學業成就。因此可將其商標與其口號「公益消費、溫暖社會」連結，以強化該公司正面形象。

在 H 公司方面，受訪者也表示公司的商標難以反映其公司宗旨。

其中 H 受訪者表示：你說公司的商標有沒有反應公司的宗旨，我是覺得商標本身是很難跟公司連結在一起，當然也沒有必要連結。商標本身就是一個 trademark，那商標本身你要怎麼去定義它…其實是由你的行銷去定義它的，還有你的產品本身也會去定義你的商標。

然而，進一步瀏覽 H 公司的網頁，其上卻有對於公司商標宗旨的簡介。該公司商標象徵的意義為代表了「成為明日之星」以及「注重品質、精準與創新」的特質。推測原因，可能由於品牌的策略、宗旨資訊過多，反而無法為人熟記。在之前文獻回顧顯示，大多數人僅會記得幾項品牌價值觀，所以成功的品牌行動並不會納入所有的主題，因為這往往會稀釋新品牌的力量[45]¹¹⁷。

¹¹⁷ 45. Wise, R.、Zednickova, J. (2009,)，和企業做生意 b2b 行銷解碼，EMBA 世界經理文摘，271，32-47。

4.2.3 商標與營業項目

商標有時也能夠反映出公司的營業項目，隨著營業項目的變更，公司也會需要修改商標來反應最新的營業品項。如柯達由於已經不以軟片為主要事業，因此最新的商標已經拿掉了軟片的圖案。不過在本研究所訪問的 3 家公司當中，其中 S 公司及 H 公司皆表示並無法反應營業項目。

S 公司受訪者表示，只有在品牌能夠定位在某些營業項目上，這樣商標才能夠反映出營業項目。該公司為 3C 通路廠商，所販賣的品項甚多，因此難以用一個簡單的商標來呈現。

S 公司表示：你要把你的品牌定位在某一些營業項目上…那只有說你的品牌能夠定位在某些營業項目上，這樣品牌的商標設計才會直接和你的營業項目關聯…。要不然一般很不容易…你說 Sony，這幾個字也沒有關聯 Asus 也不會關聯呀.. Intel 也不會關聯呀…。

而 C 公司在更換英文名稱後，已採用了目前所使用的商標。該商標可拆解為：核心、技術等關鍵字。顯示該公司已將品牌公司獨立出來，以 ODM、OEM 為主，並且強調以核心技術來引導，清楚的呈現了該公司現階段的營業項目及重心。

4.2.4 自創品牌與母公司商標關聯性

三家公司皆有自創品牌，但其自創品牌在商標策略上各有不同。首先由 3C 通路商 S 公司談起。通路品牌大約自 1929 年開始崛起，由於經濟蕭條之故，通路商及批發商認為製造商品牌商品零售價過高，因此推出以價格低廉為訴求的產品搶攻市場。此外，為了提升營運效率，因此刪減貨架上製造商品牌產品數量，造成當時品牌製造商與通路的對立[47]¹¹⁸。S 公司為 3C 通路廠商，在自有品牌策略方面除了要避免上述製造商品牌反彈外，更要注意掌握消費者對於通路品牌的購買心理。因此，基於以下理由，S 公司自創品牌產品的商標在規劃上盡量避免與母公司有所關聯：

1. 避免母公司既有印象造成新品牌包袱

在經濟不景氣時，消費者品牌忠誠度較低，因此以低價為訴求的零售品牌市佔率就會上升；而在景氣較好時，消費者則傾向購買製造商品牌產品。通路品牌一般來說，大多訴求價格低廉，在許多地區（如美國）「零售品牌」與「廉價低品質」幾乎畫上等號；而在歐洲地區消費者則對於通路自有品牌印象較佳，如英國消費者心中理想品牌當中前 12 名其中 2 個品牌即是通路品牌（Marks &

¹¹⁸ 47. 洪順慶（2006），*台灣品牌競爭力*，台北市：天下文化，

Spencer 與 Boots) [47]¹¹⁹。個案公司認為，若是貿然以母公司名稱作為自創品牌商品名稱，可能會讓消費者認為該產品為通路品牌，可能受到通路品牌價格低廉低品質的刻板印象先入為主的影響，因此採用不同的商標，在外包裝上面也無法辨識是否為通路品牌，以靈活的操縱自創或是品牌。

2. 風險管理

除了避免母公司刻板印象影響自創品牌，個案公司在策略上也盡量讓自創品牌的成敗不會對於母公司有所影響，因此在商標及品牌設計上無法看出是母公司推出的品牌，以保留品牌操作上的彈性，同時也不會因為自創品牌失敗而影響到消費者對於母公司的評價。

S 受訪者表示：「那我所作的是不一樣(自創品牌在商標設計與母公司無關聯)…那為什麼要不一樣呢？我的想法是..那讓你自創的品牌在定位上沒有包袱。我們是一個通路品牌，那我通路品牌我的產品取名叫做 00 (母公司名) 的時候，那消費者會覺得好像說…就是通路品牌嘛!根本就沒有什麼特別意義呀，那這個時候我要打的是…我要打高價…那打不出來，那又不能變低價，所以說，我把它切開以後呢，那我就沒有包袱了，另外一個就是在作風險管理，如果說，我去推出一個品牌，我定位定錯了，我可以再推出第二個品牌，我從來都沒有講過這些是我的品牌。」

S 公司品牌策略使用的為品牌家族策略(a house of brands)，各品牌之間並沒有連結。其優點在於可以為每一個品牌打造獨特的定位與品牌個性，打造品牌價值。此外，當公司採用品牌家族策略，往往更有利於佔據更大的貨架與展示空間，競爭者的展示空間就會受到排擠；但是，其策略最大的缺點就是行銷成本昂貴，尤其是新產品剛上市時 [47]¹²⁰。此外，通路是否願意讓新產品上架，又是另一個問題。然而，由於 S 公司本身即為通路廠商，因此在新產品甫上市之時，即可輕鬆的在自家賣場上架，並且透過賣場的陳設，爭取新產品的曝光。此外，亦可透過教育訓練，讓員工更了解自家產品的優點，以便與終端消費者互動時能主動給予建議形成口碑行銷。

C 公司的情況比較特殊，母公司成立時，僅將商標視為一個對外溝通的名字。並且同時進行 OEM、ODM 及經營公司品牌。然而，由於在持續的經營之下，C 公司品牌的產品市占率逐漸提高，市場上也將其視為是一個「品牌」，因此勢必需要切割，以減少代工與品牌之間的衝突。第二章文獻回顧到華碩切割出和碩；宏碁切割出緯創都是基於同樣

¹¹⁹ 47. 出處同上頁。

¹²⁰ 47. 出處同上頁。

的理由。然而，以上兩家公司在分割的過程並沒有更改本身的名字及商標，但受訪公司較不同的是，在切割的過程將母公司將英文名稱以及商標讓給了子公司，而由母公司更換英文名字及設計新的商標。

C 受訪者表示：之前我們公司是用這個商標（舊商標），那因為無心插柳，柳成蔭，賣到最後人家也覺得這個也算是一個投影機的品牌了。那我們公司有意識到這個.. 這樣子不行... 它其實就是要把代工跟品牌分開。這是一定要做的策略。

C 公司的商標設計上，無論是母公司與品牌公司皆以紅色、白色、黑色 3 色為主體，並且皆有象徵迅速、敏捷、的弧形。可以看出，C 公司並未如 S 公司會特意淡化母公司與自創品牌的關聯，在 C 公司的網頁上依然可以連結到品牌公司網站。



4.3 商標於行銷之應用

1. 產品定價：

商標應用於定價方面，所受訪的 3 間公司皆有透過商標或是不同的品牌進行產品的定價策略。在本論文之 4.2.4 章節，即討論到 S 公司為了避免通路品牌給人廉價的刻板印象，因此自創品牌並不採用母公司的商標，而另創商標，以保留產品定位及定價的操作彈性。

H 公司則是採用雙品牌策略，該公司共有兩個主要的品牌（以下以 A 牌及 B 牌稱呼）。A 牌定位較為高端，鎖定消費者市場。產品造型特殊，具有強烈的設計感，同時價格也比較高。B 牌產品則是定位為 IT 產品，造型較為普通並且價格也比較低。H 公司將這兩個品牌的產品定位及定價策略比擬為 Toyota 與 Lexus 的關係一般。透過 A 品牌的設計感、話題性來增加品牌曝光度，並且同時推出 B 品牌，以滿足購買不起或是不願意花太多錢的消費者。

H 公司受訪者表示：「A 品牌上的定位很高，不太容易把量衝起來.. 可是在當時遇到的問題就是一般 user 大概不願意花比較多錢去買一個新的品牌啦。所以我們推出 B 牌去做一個比較平民化的品牌。他看這個 A 品牌品質很好呀，可是很貴呀，就會覺得這個 B 牌應該也可以啦。就像是 Lexus 的車很好呀，可是很貴，同一個車廠、一樣的水準...那你就會去買隔壁同一個車廠的 Toyota」。

此外，H 公司與 C 公司皆表示，除了主要經營的品牌外，還有其他的次品牌。主要用在銷售較為次等的產品，避免這些產品影響到主要品牌的商譽，同時出清庫存。

2. 通路夥伴關係管理：

關於商標應用於夥伴關係管理上，3 間公司皆表示認同。不過這 3 家受訪公司所強調的重點則因其營業範疇而有所不同。S 公司為通路廠商，強調廠商新進入市場，應該要給予通路一定的利潤，並且給予獨家販售。這樣通路才會對這個品牌更為忠誠，也更容易向消費者推薦。

S 受訪者表示：「給經銷商的利潤非常重要，除了給經銷商的利潤以外，這還要注意到市場控制，一開始的時候，你可能先不要去太在乎那個國家那個地區的 market share，而是經銷商它內部的 market share。你在經銷商它內部的 market share 作得起來，那你用同樣的商品在不同的國家都作得起來。那因為如果你一開始就很多個經銷商，它可能覺得說我為什麼要去拱這個品牌...我去 promote 這個品牌，結果你去其他地方買...所以你一開始可能要給他一個區域性的獨

家」。

C 公司與 H 公司則是製造廠商，站在製造廠商的立場，會期望產品在各大通路都可以販售。

H 受訪者表示：「並不是每一個通路會願意一開始就賣你的產品，他會看你撐個兩年，覺得你應該可以了才願意賣。或是看其他競爭者有沒有在賣，比如說我的東西在 AA 賣，那 BB 看到了就會覺得應該也要賣，要不然在做 promote 我沒有賣的話不行呀！這都有連帶效應的。所以像是我們公司產品在歐洲最大的通路 Medial bock 上架，那家樂福看到也會想說我也要來賣」。

站在通路的立場，當然會如 S 通路商一樣，希望能夠獲得獨家經銷權。但是站在製造廠商 H 公司的立場，卻是希望產品能夠在各大通路販售，顯而易見的兩者之間存在相當的矛盾。

相較於上述兩者，C 公司受訪者在訪談當中則特別著重通路間與通路和公司間的平衡。C 公司為了平衡各個通路，利用產品型號作為商標的延伸，給予類似產品不同的 ID、型號，儘量讓不同通路所販售的型號不要相同。這樣一來，比較不會得罪通路商，也不會顧此失彼。此外，本研究認為除了上述功能外，近來許多通路也常常推出「買貴退差價」的價格戰，透過此一措施，也可以混淆消費者，讓消費者無從比較價格。

3. 社會公益行銷：

社會公益行銷強調企業除了營利外，仍須對於倫理、環境、法令以及社區付出關心。由於公司網頁亦是利害關係人與一般大眾了解公司的重要資訊來源，因此本研究除呈現面訪資訊外，也整理了受訪公司網頁上所呈現的社會公益相關資訊：

表 6、公司網頁呈現社會公益相關項目

公司	安全/衛生	環境保護	社會責任報告書	慈善活動項目
S	否	否	否	是：公益消費、溫暖社會（提供社會弱勢兒童課輔，幫助弱勢兒童提升學業成就。）
H	是	是 ISO 9000 OHSAS 18001	否	否
C	是	是 ISO 9001 OHSAS 18001	是	是：四川賑災、電腦捐贈、慈善活動

其中 H 以及 C 公司主要為生產製造廠商，較強調生產製造過程對於環境、勞工的影響，因此在網頁上有標明勞工安全衛生以及廠房通過相關環境認證等資訊。由於 S 公司為通路公司，因此並未呈現勞工安全以及環境衛生相關資訊。

在慈善活動方面，S 公司過去曾與創世基金會合作舉辦義賣活動，由於當時義賣聚眾效果不佳，所義賣之商品多以低於成本價格售出，無法突顯出企業與購買者愛心，整體效果未達預期。自 2010 開始，S 公司將轉型成為公益企業，並將捐出固定比例(20%)之營業淨利捐助國內弱勢兒童，無論是公司的 DM 或是網頁上，都可以清楚看到該公司所傳遞的訊息。由於活動甫推出，是否能對於該公司形象、知名度與業績有所幫助，其效益尚待施行後續進行評估。

C 公司則在公司網頁上可以看到該公司進行的公益活動，包括了：企業、員工從事四川賑災捐款、捐贈可用但年限已屆期之電腦給新竹縣偏遠地區兒童及其他相關慈善活動。而該公司之品牌公司亦在台灣 2009 年發生 88 水災之後，針對校舍淹水設備壞損之學校，捐獻投影機以協助重建工作。此外，受訪者也表示公司董事長經常捐助孤兒院並且向果農購買盛產而滯銷的水果，分送員工，然而這方面比較屬於董事長個人捐助，因此較不為人所知。儘管 C 公司有從事社會公益慈善事業，但是受訪者表示，由於資金有限，並無法像全球性的公司（比如宏碁）這樣大規模捐助。此外，該公司將自己定位為 ODM、OEM 公司，以 B2B 為主，因此 C 公司受訪者表示是否有需要以進行社會公益行銷來打造品牌？此外，台灣亦非其主要的目標市場，若要藉由社會公益行銷打響名號，恐怕亦非以台灣為主。

本研究認為，此即為 B2B 企業常見的迷思—認為並不需要對一般消費者行銷品牌。事實上 B2B 企業推動品牌的目的不僅僅在與企業溝通，同時也要與一般的民眾溝通。許多 B2B 的企業儘管深入的影響人們的日常生活，但是由於缺乏宣傳而罕為人知，造成羅致優秀的人才上的困難。此外，站在招募人才的角度，儘管台灣並非主要銷售市場，但是大多數員工卻來自台灣。在這個小島上面有數以百計的電子廠商共同競爭優秀的員工，因此，如何經營品牌讓公司成為優秀人才的首選，應亦是經營 B2B 品牌的主要目的之一。

4. 運動行銷：

儘管 H 公司受訪時沒有提及是否從事公益行銷，但該公司卻在運動行銷方面相當積極。H 公司目前贊助的運動賽事、活動包含了：Super bike、NBA 活動贊助，接下來並計畫贊助足球比賽。儘管如同文獻回顧的 Maxxix 一樣進行運動行銷，不過 H 公司考量到主要市場的偏好，選擇贊助的種類有所不同。

H 公司受訪者表示：「歐洲人比較喜歡就是賽車不然就是足球，那賽車裡面你說贊助 F1 或是 moto GP 又都太貴了…那後來所

以我們選擇 super bike。Super bike 為 moto GP 下面一個等級，每週在歐洲之星列車上都可以看到一次賽事撥出」。

除了賽車之外，未來 H 公司將開始贊助足球比賽。在這點上，H 公司給本研究很好的分享。

H 公司受訪者表示：「足球有很多種(贊助足球的方式有很多)，第一步我們會先贊助球場，球隊慢一點。球隊有很多因素，不能馬上贊助。第一個，我贊助德國隊，那其他地方…(歐洲人對於足球相當狂熱，若贊助單一國家的球隊可能會造成其他球隊球迷不滿，這樣其他地方就不用賣了)。可是贊助球場就沒有這個問題!」

在美國，H 公司過去也曾贊助過 NBA，不過目前美國市場在行銷上著重直接將行銷預算回饋在消費者身上，而在中國則以設立店舖為主，行銷的重點依照不同國家而有所不同。

H 公司受訪者表示：「我們在美國是比較花多一點錢在 sales marketing 上，比如說直接在大的..national 的 retailer 去做 promotion，直接把錢砸在 end user 上面。所以每個國家其實有每個國家不同的做法。那中國的話就是開店…... 因為不同的地方有不同行銷的手法…。」

H 受訪者進一步表示，當然所有的活動主要都是為了增加使用者對於品牌的認同度，還有品牌的曝光度。不過還是要教育消費者你所賣的是什麼產品。當然在這種情況之下，利用這些贊助活動的形象跟你的行銷活動結合在一起的時候，他會有一些聯想。比如說如果你贊助 F1 車隊，人家就會想說，你能夠贊助 F1 車隊一定是有某些程度財力或是能力。

運動行銷要考量的除了 H 公司受訪者提出需要注意到球迷想法的觀點外，本研究認為還要考量到贊助對象的曝光度問題。譬如說，假使要贊助 MLB 的話，那要贊助王建民還是要贊助所屬球隊呢？贊助明星球員的好處在於個人相較於球隊來說配合度較高，而且某些國籍的球員對於母國的球迷更具吸引力。然而，明星球員的曝光度與其戰績息息相關，若當季球員狀況不好或是受傷，造成無法出賽，將會連帶影響到曝光度。然而贊助球隊就較不容易有這樣的情形，無論戰績好壞，每一季仍會進行一定數量的比賽。此外，運動員的品行還有贊助運動所在的整體環境亦是需要評估的因素。在撰寫本研究的過程當中，即發生了老虎伍茲誹聞事件以及中職假球案，儘管贊助廠商並非當事人，品牌卻可能因為贊助對象品格瑕疵而受損，是故在挑選贊助的運動種類及對象時需要份外的小心。

4.4 商標對於採購者採購決策的影響

本研究所訪問的 3 間公司的受訪者皆表示，品牌或是商標對於採購決策將會有影響。在採購決策上，商標代表了 1. 是否容易銷售、2. 公司體質、3. 產品品質、4. 企業文化。以下為各點說明：

1. 銷售難易度及利潤：

S 公司為通路廠商，因此表示，對於該公司來說，品牌的價值對於採購決策的影響在於該品牌是否好賣又有利潤。

2. 公司體質：

C 公司的受訪者則認為，一個公司能夠經營品牌時，也隱含著該公司可能較具規模、而且體質較為健全。

C 公司受訪者表示：「當我們做到一個規模的時候，你也很害怕去跟小公司合作。可不可以穩定供應，就是它會不會比較 healthy。」

C 公司為 B2B 公司，B2B 特色為合作廠商數量少，牽扯金額龐大。若供應商不能穩定供料，將造成產線閒置、對下游買家無法順利交貨等影響，甚至進而影響商譽。因此，站在長期經營的考量，合作公司體質是否健全、是否能夠穩定供貨，將是評估廠商的重要考量。

3. 產品品質的保證：

受訪公司當中，有 2 間公司表示商標或是品牌代表了商品的品質。透過商標或是品牌，可以協助篩選廠商，並且確保一定的品質。這與本研究於第二章所回顧的結果相同。此外，對於採購人員來說，採購具有品牌的產品，日後若產品出現問題，也較不容易被質疑。受訪的公司當中，有 2 間公司表示商標或是品牌代表了商品的品質。這與本研究於第二章所回顧的結果相同。

C 公司的受訪者表示：「比較知名的公司，背後代表的意義除了供貨比較穩定以外，還有一個是他品質，品質管控一定也會比較有保障」。

H 公司的受訪者亦進一步表示，採購人員基於自我保護的心態，會傾向採購大品牌廠商的產品：「若是不同品牌但是價錢、規格相同下，一定會優先採購品牌較大的廠商，因為若是買了小廠牌的產品而出了問題或瑕疵，可能會被老闆責備，甚至是質疑為什麼會買這個牌子。如果今天同樣出問題，但是是由大品牌出問題的話，畢竟已經採購了 No. 1 的品牌了，上級也較不會苛責或是

質疑採購人員」。

品質方面，3位受訪者提出有幾項因素會影響到客戶對於品質的看法：

(1) 過去合作、購買經驗：

過去經驗為消費者最實際也最貼切的感受，而當產品出問題時，首當其衝的就是通路廠商。若是產品品質欠佳頻頻出包，不但會失去消費者的信心，更是影響與通路間的關係。C公司受訪者進一步表示：「比如說如果你是店家，你去賣到常常三天兩頭就來跟你退貨，你會不會怕？你會怕嘛！如果今天我壞了我來找你…。除非他有一種情況是他 on purpose 賣的，如果他不是 on purpose 賣的，如果大家都沒有其他的一些 factor 加諸於上面，你不可能每個東西你都加，你再怎麼利害也不可能說，你這個通路商不管怎樣你就全部都賣…我告訴你…他要是…你賣他5台壞的，以後你再怎麼去講，你也講不出口了啦，沒有用了啦…」。

(2) 延長保固：

通路商S公司受訪者表示：「定位高品質，那高品質的表現..你可以用規格領先的方式去表現。你在你的東西、你的標語上面，你可以說你在規格上面怎樣..或者是說保用期的領先，再來是鑑賞期的領先。別人是保固一年，那你是保固2年、保固3年…你用這樣保固期的領先，來突顯你的東西比別人好。至於在鑑賞期領先，一般…我們說台灣好了，在台灣的網購是有7天的鑑賞期好了，那因為你對你自己的產品有信心，那你一樣是網購…給你3個禮拜的鑑賞期…那你用這樣子你就可以去訴求你是高品質，就是有信心」。

(3) 口碑：

口碑的來源主要為周遭同儕、親友，再來可能是通路廠商。近年來由於部落格興起，由於網際網路無遠弗界的特性，因此網路評價也成為口碑行銷重要來源。

C公司受訪者表示：「其實你去第一個找你的朋友圈，或是你到 Channel 去的時候，問到的時候…或是問通路。技術比較好的東西，他問題一定比較少」。

根據尼爾森公司2009年的研究報告顯示，全球有9成網路消費者相信個人的口碑建議，有7成的人相信網路上消費者的推薦與評價。在台灣，則以親朋好友的口碑推薦最受信賴(9成)；網路上的評價則獲近7成受訪者相信[54]¹²¹。因此，站在品牌經營者的角度，應該要找出客群的意見領袖，並對他們特別下工夫[12]¹²²。在此意見領袖不一定是高階經理人或是知名人物，他可能是樂於在網路上分享家務心得的家庭主婦、或是3C商品評比部落格經營者…端看產品而定。此外，應該要隨時了解網路上使用者對於自家產品評語，針對有建設性的批評提供更好的解決方案。

¹²¹ 54. 尼爾森公司。尼爾森研究：口碑行銷極具廣告說服力。檢自：
<http://tw.nielsen.com/site/news20090716.shtml>

¹²² 12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006), B2b brand management: The success dimensions of business brands。

同時，對於惡意的抹黑應該也要及時作出回應以及澄清。如華碩一開始推出「華碩品質、堅若磐石」，後來網路上逐漸出現了「華碩品質、以卵擊石」的評語。2009年，華碩已將標語更改為「精采創新、完美品質」。

4. 企業文化：

除了上述3點外，C公司受訪者認為品牌發展到最後會變成企業文化。某些強勢品牌的公司也會仗勢著品牌而態度不佳，甚至是影響該公司的服務品質。

C公司受訪者表示：「其實品牌到最後也會變成一個文化。所謂文化就是說，這間公司，他本身..我覺得我...當他訓練到一個程度的時候，他的人...他們出來的員工屬於比較傲慢的也會發生...因為有的公司，他也會因為有品牌他就是恃牌而驕」。這也回應了本研究於第二章文獻回顧所提出的論點，顯示商標或是品牌具有反應公司的文化的功能。

4.5 小結-商標之外

4.2到4.4節當中，本研究整理了受訪的個案公司如何設計商標，並且討論商標如何應用於行銷之上以及商標對於採購決策的影響。儘管本研究提供給受訪者的訪談大綱主要圍繞在商標及品牌議題，而未提及品質、價格等因素，但是三位受訪者卻不約而同的提出產品力、品質、價格(性價比)為經營品牌最基本卻也是最重要的關鍵，如果產品力不佳，再怎樣宣傳也是徒費工夫，無法走的長久。

S公司受訪者表示：「忘記是誰這樣說過...如果沒記錯的話，她的概念是品牌價值等於產品力*知名度。所以你的產品力最重要，產品力強，競爭力夠，那你之後再來處理知名度。所以說你東西不好但是你去宣傳的結果...那個沒有幫助。」

H公司受訪者在產品力方面也表示：「不管你的定位在哪裡，總在那個定位會有人跟你競爭。你推出最高級的產品總有高級的產品跟你競爭，最低階的還有人會比你更低階...所以always你要在你那個產品的定位上有一定的競爭性，所以不是說你價格最便宜，而是在於說你在你的競爭對手裡面價格就是要有優勢。不管怎樣你的成本就是要有優勢了。」「我是覺得這些東西都是一天一天這樣，就像造磚頭一樣，就是說，嗯，第一個你要讓end user對你的品牌有信心，有信心就是那至少就是他不搞砸。比如說你買一個東西你會擔心他的售後服務，擔心以後他的維修，那這樣你就不敢買...那這些都是fundamental」

進行本論文的過程當中，適逢汽車界品質楷模豐田汽車發生因為油門設計瑕疵，容易造成爆衝，而需要大規模召回的案件。豐田不僅股價狂跌，更是嚴重傷害長久以來在

消費者心中所建立起的信任感及商譽。由此可見建立一個品牌需要長時間的累積，但是破壞一個品牌卻是輕而易舉。在第二章的文獻回顧當中，我們瞭解商標重要的功能之一，即在市場資訊不對稱的情形下，能夠作為品質的表彰，並且協助消費者制訂購買決策。是故要建立起一個值得信賴的商標，需要有堅實的品質作為後盾。即便已經如豐田一樣享有高度的品牌知名度，仍要細心的維護，以免破壞的得來不易的信譽。



第五章、商標於個案公司行銷之應用與建議

5.1 個案公司發展歷史

個案公司創始於 1989 年，由母公司與美國奇異航太部門(GE Aerospace)共同合資成立。雙方技術互補，分別以電腦設計製造技術及熟悉軍方電子產品的規格見長。1992 年，Compaq 電腦突然宣布降價，低價電腦時代來臨。面臨經濟金融及政治環境不穩定加上低價電腦時代來臨，導致存貨堆積以及利潤嚴重被侵蝕。考量發展品牌可能的風險及不確定性，母公司始決定放棄品牌經營並將品牌經營所需的花費轉投入研發等基礎項目，轉型作專業代工。

個案公司成立初期以軍工規格筆記型電腦生產為主，1998 年後母公司將旗下筆記型電腦生產業務併入個案公司，個案公司從此跨足消費及商用筆電領域。近年個案公司業務以強固型電腦為主，建立自有品牌目標深耕利基市場。隨著營運規模擴大，並於 2002 年正式在台股掛牌上市，是國內少數具備研發生產軍工規特殊規格技術的公司。

2009 年為深化上下游供應鏈，並取得全球第三大鎂鋁合金廠之經營主導權，擴大機構零組件產品的服務範疇，往機構零組件產業領導廠商的目標邁進。

近來為利品牌策略推動，於 2009 年將公司英文名稱變更，以與原先所從事之代工業務區隔，加強品牌策略。

5.2 產業概況

軍工規格產品方面：強固型電腦對照消費機種筆電，並不特別強調外觀設計感及輕薄時尚，而是強調其面對高溫、潮濕、沙塵等嚴峻環境當中依然仍暢行無阻的運作能力。強固型電腦依照強固程度可區分完全強固、強固以及半強固。

為確保產品能確實在任何嚴酷的環境下皆可順暢運作，強固型電腦必須通過一系列嚴格的認證，包含有：MIL-STD-810G：抗氣壓變化、高低溫、溼度、液體汙染、日照雨淋及黴菌等眾多測驗項目；MIL-STD-461F：電磁波防護；IP67：防塵與防水認證。而個案公司即為強固電腦廠中，少數能忠實執行並通過嚴格的認證標準廠商。

相較一般消費型及商務型筆電在廠商競爭下，毛利已經日趨微薄，軍工規格筆電毛利仍可維持一定的水準，因此成為近幾年部分筆電製造廠經營重心所在，甚至一些消費筆電製造廠也注意到了強固型筆電市場潛力，並增加強固型電腦生產線。

目前全球軍工規電腦龍頭為 Panasonic (市佔率 60%)；其次為美商 GD-Itronix (市佔率約 20%)；前兩大廠就囊括了近 8 成市佔率。個案公司為國內軍工規電腦龍頭，預估 2009 年全球市佔率可達 8%，並朝向 4 年內達到成為全球第 2 大廠的目標邁進。其他國外廠商尚有 General Dynamics、Dell、NEC、Motorola，國內其他公司則有茂訊、精聯、倫飛等。

5.3 品牌的價值與核心

建立品牌是一個巨大的挑戰，需要管理者來引導及決定[12]。商標反映了公司的宗旨及所傳達的訊息，因此如何凝聚共識，形成品牌的遠景並具體落實於公司政策及業務當中，顯得格外的重要，以下為個案公司遠景、任務等核心信念及價值：

1. 遠景：特殊(專業)電腦的最佳選擇
2. 任務：創造完備的特殊(專業)電腦與服務
3. 信念及價值：以品質和熱誠贏得信賴
4. 能力：整合超越的技術及應用，滿足客戶
5. 行為：提供高信賴的產品和客服
6. 機會：新興特殊專業環境用電腦及通信的產品與服務

5.4 個案公司主要產品及市場

個案公司主要產品為國防電子相關設備及強固型電腦產品，包含了軍事、國防、警方、執法單位、公用事業、電信、市場服務、交通運輸及行動商務產業市場。在強固型電腦方面，從小尺寸的手持裝置，中尺寸的平板電腦、兩用旋轉式電腦，到大尺寸的筆記型電腦均有生產。個案公司同時擁有堅強的研發陣容，所有強固型電腦產品採用先進的技術，且符合國際測試規範，品質優良，更提供完善的客製化服務，滿足不同垂直市場的規格需求。

除電腦事業以外，個案公司科技主要的經營項目還包括機構零組件事業，主要從事金屬和塑膠零組件的模型、模具製作及量產，產品領域從消費型電子產品延伸到高精密度的汽車零組件，汽車零組件獲得多家汽車一級零組件供應商的認證。

5.5 個案公司 SWOT 分析

1. 競爭優勢：

- (1) 『一站購足』(One- Stop Shopping)的完整解決方案：個案公司服務的範圍從設計、整合製造、海外組裝、運送、維修，並複製母公司全球運籌架構，建構最具競爭力的產品組合，提供客戶「一站購足」的便利。
- (2) 深度垂直整合：個案公司透過和所屬集團旗下零組件的生產與供給，強化供應鏈關係。有助於個案公司建立快速回應系統，降低交易成和存貨成本以及增加週轉率與降低缺貨率。
- (3) 全球運籌管理：個案公司除於台灣、大陸設立生產基地，由於大陸近年來生產成本逐漸上升，為及早因應，個案公司已於 2005 年提前至越南設廠，初期以生產消費性電子產品為主，近期則擴展到模具的開發與設計。另外於歐、美、日等地區設立組裝與行銷據點，全球更有數十個維修服務及後段組裝中心。另外，為加強改善維修和配銷的服務品質，個案公司在歐洲各國架構第 3 地維修站(Third Party Maintenance)，以利顧客送修及強化公司產品售後服務。
- (4) 卓越之技術研發及設計能力：個案公司除致力於筆記型電腦之設計，並取得多項專利及通過軍工規格電腦嚴格的認證，有助於拓展國際市場。
- (5) 健全完整的 e 化網絡：導入 WIS(企業網路資訊系統)系統架構，透過 e 化平台進行客戶關係管理，供應商關係管理以及員工關係管理，任何人(員工，供應商或是客戶)不管在任何地點與任何時間，都可以在這個平台取得所要的資訊，促進企業資訊交流的透明度。

2. 競爭劣勢[55]¹²³：

- (1) 個案公司過去主要從事消費品之 ODM，僅有軍工規格產品發展 OBM。其 ODM 生產規模小於 NB 前五大 ODM 廠，因此在原料採購及製造成本上遠高於前幾大廠，造成因成本太高而喪失與其他 NB 廠競爭的優勢。
- (2) 品牌知名度相對較低。
- (3) 客製化產品交貨期過長。

¹²³ 55. 呂孟璜(2008)，筆記型電腦中型製造商多角化及垂直整合並行策略 -以某科技為例，未出版之碩士論文，淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士在職專班，台北縣。

- (4) 售後服務綜合績效有待改善。
- (5) 軍工規格電腦 80%由前兩大廠佔據，客戶較不容易轉換，顧客忠誠度極高，因此要由前兩大市場領先公司 Panasonic 及 GD-Itrnonix 手中搶奪到訂單也具有一定的困難度。

3. 機會[55]¹²⁴：

- (1) 透過策略聯盟及併購達成綜效
- (2) 集團內對於 PDA 及 Tablet 經驗豐富且該類產品呈現高速成長
- (3) Field service, Health Care 市場需求量逐年增加。

4. 威脅：

(1) 潛在競爭者的威脅：

在消費筆記型電腦方面，近來有鴻海介入；軍工規格產品方面，由於消費性筆記型電腦毛利降低，因此近年來許多筆電製造廠投入毛利較高的軍用及工業用規格電腦製造，是故在未來幾年中，軍工規格電腦市場可能將更為競爭。儘管面對著潛在競爭者的威脅，但以軍規及工規的產品來說其進入障礙較高，若能掌握則反而有利於對抗潛在競爭者。

(2) 生產成本日益上升：

近來人民幣升值及大陸地區勞動法規的立法，都造成了生產成本逐漸上升的壓力。新實施的「勞動合同法」規定自 2008 年起台商需要與勞方訂定契約，自明年起解雇、資遣、大量解雇勞工都會受到嚴格的規範，預計聘僱勞工的成本將增加 40%~50%[55]。

¹²⁴ 55. 出處同上頁。

5.6 商標的演進及開發過程

台灣產業若要自創品牌，以台灣的優勢來說，以高科技產業最有可能成功[51]。個案公司從長期以來為國際大廠代工的經驗當中累積了紮實的生產技術以及研發能力，但是之後如何說服委託的國際大廠欲自創品牌實為走上品牌之路的一大挑戰。

解決代工與自創品牌之間衝突方案有幾種：首先可以將自創品牌與生產製造徹底分家，如華碩 v. s 和碩；宏碁 v. s 緯創。第二種方式則是將自創品牌與代工品牌的市場區隔，以避免與代工品牌直接衝突[51]¹²⁵。個案當中的正新輪胎即是採此方案切入自創品牌。再者，亦可透過共品牌（co-branding）的方式切入目前較不熟悉的產品領域當中。商標為品牌或是企業的圖解模樣[12]，因此，欲朝品牌之路邁進的同時，個案公司也需要重新修改商標。

為凝聚高階主管對於打造品牌的共識，個案公司委託顧問管理公司，舉辦了為期兩天一夜的高階主管共識營。

第一天：

暖身，鼓勵參與者放空（先放下固有的成見或看法）專注投入於本次活動當中！透過自我介紹加強與其他部門人員互動與溝通。並透過下列的活動逐漸了解到品牌與五官感覺的關係、品牌的價值以及品牌體驗的形成過程：

1. 首先介紹顧客旅程（customer journey）的概念：

顧客旅程當中，組織所提供的服務不被視為單一的產品，而是將其時間範圍擴大並且視為一段長途旅行，該旅程由多個組合點及接觸點所組成。在旅程當中，顧客和品牌或是組織之間不停的產生接觸點。這些接觸點必須被詳加設計以及管理。並且透過遊戲去想像，在不同的時間點上會「看到」、「聽到」、「聞到」、「接觸」、「嚐到」什麼？接著，便引導參與者進入「個案公司的世界」，以體驗個案公司的顧客所可能經歷的顧客旅程。

2. 品牌金字塔的概念：

在此一階段中，介紹了構成品牌的要素。從顧客的面向來看品牌構成的要件：包含了遠景、任務、動機、資源、行動以及可能的機會。

3. 以競爭對手 Panasonic 公司進行個案討論

第二天：

¹²⁵ 51. 邱志聖（2009），滾動吧，品牌 tw!，台北市：天下文化。

1. 複習第一天所學，由股東的面向審視品牌形成的要素以及個案公司要如何滿足股東的需求，此要素包含了：目的、野心、策略、反應能力、以及所面對的限制。
2. 強化品牌接觸點：品牌的接觸點包含了消費者、員工、供應商、銷售通路、社群、競爭者、媒體等，而其中最重要的接觸點為產品或是服務本身。並透過五官感覺連結法，探討在每一個接觸環節個案公司可以帶給顧客甚麼好處，並檢視好處間是否有矛盾，可否再次整合。

經過了不斷的討論及形成個案公司品牌的共識之後，個案公司再度召集高階主管討論商標修改方向。個案公司舊商標為大寫英文字體搭配母公司 logo，在本次修改商標的過程中，個案公司將原先大寫字體修改成小寫並修飾的較為圓潤。另為了強化品牌並與代工業務區別，因此本次修改商標時移除了原先所搭配的母公司 logo，僅以公司英文名稱作為商標。重新修改的商標並廣泛使用在產品、網頁之上。



5.7 運用於行銷的建議

在文獻回顧的過程當中，了解到商標的功能、重要性、相關法規以及開發過程。而訪問的過程當中，受訪公司亦給予相當多寶貴的建議，並分享了在商標、品牌上的實務經驗。以下茲就文獻回顧的內容及訪談結果，提出商標運用於行銷之建議。

1. 強化商標的法務支持

(1) 避免惡意搶註

惡意搶註網址為近來常見行為，由於網址不可重複而具有稀少性，因此有心人士透過搶先申請或是申請相似的網址，藉此以高價出售牟利，或是經營相似產品。由於國際慣例當中網址多採先申請不審查，因此很容易被惡意搶註。針對此點，應用到個案公司上，為維護避免惡意搶註，目前已於台灣、中國、俄、歐盟、秘魯、委瑞內拉、瑞士、阿根廷、挪威、日本、印度等國完成商標註冊，並於多國進行商標申請中希望藉此能防範惡意搶註的行為發生。



(2) 避免商標淡化

個案公司品牌名稱中含有「tac」，在科技產業當中，許多公司會採用「tec」、「Tac」、「Tech」等字眼來強調公司的產業屬性。本論文採用與公司發音類似的名稱作為關鍵字以 google 進行搜尋。搜尋發音、拼字類似的公司。所搜尋到的公司相當多，可見名字熱門程度可見一斑。發音或是拼字類似的公司包含了：太陽能、光電、軟體、網路、光學玻璃等與科技相關產業。儘管並非強固型電腦公司，但仍屬高科技產業。因此，應及早進行全球註冊，以避免與他人商標相似而無法順利註冊。同時，也應該監測這些公司及其產品，是否有淡化個案公司商標的可能。

(3) 專利註冊成商標

個案公司具有卓越的研發能力，並擁有多項專利。針對有發展潛力的專利、技術，可為其命名，並且申請商標。個案公司的專利當中，即有一項利用圓形偏振光原理，阻擋反射光線。運用該技術可使產品強光下可閱讀性勝出競爭對手 6 倍。目前已將該技術命名為 Quadra Clear™，並且開始進行註冊。

若是覺得取得商標太過麻煩，那至少要加註「TM」以顯示這是個案公司的商標，不是一般的描述性用語或是名稱，他人亦不能任意使用使用。

2. 提升員工對於品牌及商標的認知與了解

多數企業推出自有品牌的時候首重外部行銷，然而內部行銷對品牌是否成功同樣會造成極大影響。在實務經驗當中，多數 OEM 轉型 OBM 企業的員工仍將品牌經營歸類為行銷部門的事情，對於公司品牌策略既不關心也不積極。

代工與品牌的觀念大不同，要建立成功的品牌，首先要從公司內部做起，要讓員工了解品牌遠景，並且相信建立品牌對於公司及個人的意義重大。同時，也要激勵員工的表現符合品牌所欲呈現的形象。

3. 推出副品牌或副商標

在品牌數量方面，受訪公司皆推出了兩個以上的品牌。主要目的包含了：管理與通路之間的關係、維持品牌彈性、定價策略…以及處理次級品。下面就由文獻回顧所得以及訪談所獲之結果，提出建議：

(1) 透過不同的商標管理通路關係

訪談的過程當中，S 受訪者建議個案公司若要切入一個新的市場，應給予區域性的獨家，盡量衝高在該通路同類產品比率，以建立通路對於原廠的忠誠度。而 H 受訪者站在廠商的立場，則認為應該盡量擴充通路數量。針對通路關係的管理，C 受訪者建議可以稍微修改規格，並且給予不同的 ID、型號，即可將產品區分出來，讓通路之間所販售的產品不會重疊，以緩和多重通路衝突(multichannel conflict)。因此個案公司若要切入新的市場，也可以考慮 H 公司的做法，以維護與各通路的關係。

(2) 透過不同的商標區隔市場

H 公司針對不同族群的消費者，推出了兩個品牌，一種是高價位、具高度設計感；另外一個則是較為簡約、低價的品牌。高價品牌主攻家庭市場，以在歐美銷售為主。而低價品牌則主攻 B2B 市場，目前在中國已有很高的市佔率。藉此，H 公司的高價品牌不必為了進入中國市場而削價競爭，降低產品等級。同時也不會因為品牌定位過高而失去中國市場這塊大餅。在文獻回顧當中，晶片大廠英特爾也是採用類似的策略。譬如，Intel 為了因應一些微處理器廠低價搶市，因此推出了 Celeron 搶市，避免以 Pentium 對打，以免造成 Pentium 降級。個案公司的電腦同樣也可以區分成幾個市場，譬如商務用的、軍警用…等等。建議可以發展副品牌，賦予每個品牌獨特的個性、訴求，以更加靈活運作品牌。

4. 隨時監控網路口碑、建立網路社群

口碑行銷近來逐漸受到重視，由於推薦人與購買者本身並沒有利害關係，因此口碑意見較容易被購買者所信賴。依據文獻回顧的資料指出，全球有 9 成網路消費者相信個人的口碑建議，有 7 成的人相信網路上消費者的推薦與評價，在台灣情形也相仿，以親友口碑推薦最受信賴(9 成)；網路上的評價則獲近 7 成受訪者相信，在研究的訪談中也獲得類似的結果。然而網路口碑好壞參雜，是故建議個案公司應隨時監控網路口碑。針對惡意的負面評價應及時提出澄清；對於具建設性的意見應尋求解決改善之道，並且主動與評論者連絡。此外，也應該加強官方網站的功能。在文獻回顧當中發現，多數消費者採購時都會瀏覽官方網站以獲得相關資訊。而 B2B 的網路行銷當中，網頁因素更是重要關鍵之一。由於是個案公司客戶來自全球各地，因此官網應有多國語言版本以方便客戶使用。目前，個案公司已修改官方網站，並且陸續推出英文、義大利文、法文、俄文、德文…等多種語言版本。同時，個案公司亦於 facebook 上註冊，並在上面介紹公司產品，希望透過社群網站能夠讓更多人可以認識個案公司品牌。

5. 提升產品品質定位

在訪談的過程當中，儘管所訪問大綱完全沒有提到與品質相關的字眼，但是三間企業的受訪者卻不約而同提到，對於商標或是品牌的價值，品質是最基本也是最重要的關鍵。

受訪者建議，可以透過延長鑑賞期或是保固期，來凸顯對於產品品質的信心，或是提出規格領先。在第一點方面，個案公司已經自 2010 年開始，針對完全強固(Fully-Rugged)電腦提供了 5 年保固。對於客戶來說，提供 5 年保固不僅將使得客戶 IT 預算降低，減少隱藏成本及持有成本。另外一方面，也意味者公司對於產品品質的信心及服務品質的提升。

在規格領先方面，文獻回顧當中有英特爾經典的案例，電腦系統廠商藉由 Intel inside 計畫，貼上英特爾的商標，達到產品品質保證及促銷的目的。儘管消費者無法親眼看到電腦當中的微處理器，但是卻藉此讓消費者知道電腦當中搭載的高速的 Intel 晶片。在 Intel 的案例當中，本研究認為有幾點值得借鏡之處。首先，在告訴消費者我的品牌「非常好」之前，應該要教育消費者在該項物品的作用、重要性，以及「好的標準」又在哪裡。在 Intel Inside 計畫推出之前，很少消費者知道微處理器是什麼東西？重不重要？但是 Intel 讓消費者認識了微處理器，知道它的功能，因此「Intel Inside」商標也才能夠發揮它廣告宣傳及品質保證的作用。

延伸到個案公司，由於 Intel 的標籤已經貼的到處都是，因此是似乎不是一個

很好的賣點。不過，個案公司是少數通過數個強固認證(如 MIL-STD-810G、MIL-STD-461F、IP67)的公司，這即是與很多筆電廠可以做出區隔的機會。建議可以在官方網站上面，介紹這幾個認證的內容，以及需要通過認證所要達到的標準、測試項目、可以應用在哪些場合上面，以及實驗室的公正、獨立性等資訊。儘管這看起來似乎與行銷品牌沒有直接的關係，但是從教育消費者做起，讓他們了解認證意義，相信認證，反而能促使消費者在認證的背書下，更為信賴個案公司的產品。

6. 增強品牌知名度

(1) 透過公益正面形象

官方網站為消費者了解企业的重要參考資料，受訪公司當中，S、C 公司有從事社會公益，並且在網頁上有詳盡的介紹公司所進行慈善活動的項目。然而目前個案公司的官方網頁上尚未呈現相關資料，因此建議加入此一相關資訊。

此外，在訪談的過程中，受訪公司提及儘管有在重大災難時進行現金樂捐，但是由於媒體大小眼，不一定會報導。更何況，公司人數有限，單純以金額也無法與其他大型企業集團比拼，感覺較難透過社會公益活動來提升公司知名度與公益形象。

為了兼顧公益與行銷，建議個案公司，首先應該要慎選贊助的項目。有些專家認為若企業隨意參加過多公益活動，將削弱公益活動對於品牌正面的影響，因此建議專注於少數幾項與員工等利害關係人攸關的公益活動即可。此外，若要從事社會公益行銷，平時即應該要思考可以凸顯公司產品特點的方案，而非是發生災難時單純捐獻現金。譬如遇到重大災難，救援團隊可能會需要強固型的 GPS、強固型的手持電話，以在惡劣的天候當中進行救援，此時個案公司即可捐贈適於用在救災的設備以及技術指導，會比單純以現金捐贈可以吸引媒體的垂青。畢竟，重大災害發生時慷慨解囊的企業眾多，若以現金捐贈，所佔篇幅僅為致謝文中，短短一行字，難以突顯個別品牌。況且，各家公司善款匯總後，也較難追蹤、評估後續成效；但是若及時捐助設備，若規畫得宜，持續追蹤使用成果，可以呈現一個較為完整的公益贊助故事。此外，提供救災、搜救所需的設備，不僅可以形塑公益形象，同時無形中也增加了與未來的潛在客戶接觸的機會，並且提供一個試用產品的機會，讓公益可以與行銷達到相得益彰的效果。

(2) 以運動行銷增進品牌知名度

訪問的個案公司當中，其中 H 公司有進行運動行銷，包含了贊助 Super Bike、NBA，未來並計畫贊助足球場。訪問過程中 H 公司也有提到，由於贊助賽車，因此一些人誤會 H 公司是販售機油還是機車零件…。H 公司的經驗給我們一個很好

的借鏡，亦即若未來要從事運動行銷，首先要考慮的是贊助項目與公司的形象、產品的攸關性。再來，各國的運動喜好不一，因此應該選擇贊助當地受歡迎的運動。除了需要評估贊助何種項目外，同時也要考慮到要贊助球隊、還是個人？贊助個人相較於球隊來說配合度較高，而且對於特定族群的球迷特別具有吸引力，如王建民對於台灣球迷來說，即有相當的吸引力。然而，球員的曝光度與個人狀況息息相關，若當季球員受傷，將會影響到曝光度，甚至造成代言費付諸流水。不過贊助球隊就較不容易有這樣的情形，無論戰績，每一季都至少需要達到固定的出賽場次，因此贊助前要仔細評估各種不同的贊助方案的利弊。另外，H受訪者也提到，儘管贊助活動可以提高知名度、曝光率，不過公司到底在賣什麼還是需要靠行銷去教育消費者。

(3) 給予品牌一個傳奇的「品牌故事」

儘管個案公司為 B2B 的公司，但是同樣的也需要對一般民眾溝通。對於一般非專業的消費者來說，與其向他們介紹產品的規格、用途…等八竿子打不著關係的資訊，不如給他們一個鮮明有趣且印象深刻的品牌故事，讓民眾為品牌著迷，同時也願意分享這個品牌故事。

許多知名的品牌背後都有一個傳奇的故事，如 Louis Vuitton 相傳在鐵達尼號沉沒多年後，在一次探勘行動當中有一件 LV 皮箱被打撈上岸，但是打開後卻發現滴水未進，從此 LV 便以堅固耐用而聲名大噪，而這個傳奇故事更是為人所津津樂道。品牌形象昂貴又傳奇的保養品海洋拉娜則是由一位因為實驗意外爆炸而臉部嚴重燒傷的科學家所研究發明。經過了 12 年的研究及 6000 次的實驗，海洋拉娜終於誕生，據說科學家抹了以後臉上的燒燙傷完全癒合，皮膚更加光滑。

個案公司的產品為強固型電腦，強調在任何惡劣的環境下，仍有忠實的執行工作及保護資料安全的能力。所銷售的產業包含了軍警、醫療健康、公用事業、電信、市場服務…等產業市場。建議可以透過各種管道(業務、通路、網路社群…等等)，了解在顧客使用的經驗當中，對於產品性能、品質印象最深刻的事件，這類的事件越是能凸顯產品卓越之處越好。並可拍成短片，置於公司網頁、社群網站當中。

第六章、結論

行銷是將想法、商品及服務透過定價、促銷、通路的一連串過程，以滿足個人及團體需求的交易行為。本研究嘗試以商標的觀點，以全面行銷為架構，探討如何將商標與行銷結合及應用。

商標為品牌識別的重要利器，受訪公司在商標設計及命名上多有遵循一定的原則，如受訪的 B2B 公司採用象徵「迅速」、「最佳」、「核心技術」等字眼來反映公司的宗旨；B2C 的消費電子產品廠採用較為歐式的命名方式，以塑造精品、具時尚感的形象；而 B2C 的 3C 通路則採用較為在地的命名方式。受訪公司多認為商標難以全然的反應出營業範疇或是企業宗旨，不過仍可透過搭配企業標語（slogan），來強調所欲呈現的形象，譬如說 ASUS 過去即搭配「華碩品質，堅若磐石」的口號。由於已經深入人心，因此之後即使拿掉標語，消費者一看到 ASUS 依然會聯想到堅若磐石般的品質。

儘管受訪的三家公司皆有自創品牌，不過較難由商標看出自創品牌與母公司具有關聯性，在行銷上也不會特別強調兩個品牌之間的關聯性。其主要行銷策略的考量為：1. 避免母公司既有印象造成新品牌包袱，保持操作彈性、2. 風險管理，避免自創品牌失敗影響到母公司聲譽、3. 以白牌處理掉較次級品，以維護主要品牌品質、4. OEM 與 OBM 業務切割，避免代工與自有品牌間衝突。

受訪公司亦將商標應用於定價策略當中，針對不同的客層推出不同的品牌，並給予不同的定價（形象定價）：譬如同一家廠商，並且同樣都是生產液晶螢幕，雖然成本可能相差無幾，但是產品定位強調設計感、個人風格的品牌定價較高，另一個產品定位為 IT 產品的品牌定價則較低，藉此以形象來做差別定價。同時，如果消費者喜歡產品定位較高的那一個品牌的產品，若因價格過高無法購買，也可能因而會轉向購買同一公司出品，但是價格較便宜的產品。

在通路關係方面，目前越來越多公司採用多重通路以觸及不同的市場區隔。站在通路商的立場，如果能夠獨家販售當然是最好的；然而站在製造廠商的立場，則是剛好相反，若能夠在越多通路鋪貨，越能提高產品曝光度並且接觸到各種不同的客層，因此多重通路衝突即由此而生。在此方面，受訪公司利用不同商品型號作為商標的延伸，給予相同或是極類似的產品不同的型號，降低多重通路的衝突。一方面不得罪通路商，另一方面也可以為自家產品爭取最大的曝光度。

受訪的三家公司當中，其中兩家（C 公司與 S 公司）有在台灣進行社會公益活動，同時在網站上也可以看到相關公益活動的相關報導。不過較為可惜的，S 公司的公益方案甫開始，因此尚未看得出來對於商標或品牌價值、企業形象或是業績是否能帶來的實質影響。而 C 公司亦表示，雖然有在作社會公益，不過本身定位為 B2B ODM 廠商，所以並不會去特別宣傳品牌，也不會去強調公司在社會公益方面的貢獻。而 H 公司則認為由於

台灣並非主要銷售市場，因此較不會特別在台灣作社會公益行銷。然而本研究認為，B2B 企業推動品牌的目的不只在於與其顧客溝通，同時也要和公司所在地的居民、社區溝通。站在羅致人才的立場，雖然台灣並非主要的銷售市場，但是卻是主要的研發人才的來源。在這個小島上有數以百計的電子廠商共同競爭優秀的員工，因此即便是 B2B 的企業，也應該思考如何透過各種行銷策略，建立起品牌形象，吸引優秀人才進入。

儘管本研究無法看出對於受訪公司來說，經營商標或品牌是否能夠帶來業績實質成長，不過依舊請受訪者以自己實際參與採購的經驗，分享商標或是品牌於其採購決策的意義及影響。受訪者表示，能夠經營品牌的公司在某種程度上會比較穩建、有能力以及較好的品質管控，考量長期合作的觀點，所以會傾向採購第一品牌公司的產品。此外，站在採購人員的立場來說，選擇第一品牌的產品也較不容易因產品瑕疵而被上司質疑、責備。對於通路商來說，除了品質考量外，有牌子的產品也會比較容易銷售。

儘管本研究訪談內容未提及「品質」的議題，然而三位受訪者卻不約而同的提及品質的重要性。商標一開始是沒有價值，需要不停的經營、維護，才能一點一滴累積起來。若品質不佳，那用再多行銷手法去強調產品多優越也沒有用。

應用到個案公司上，為維護避免惡意搶註，目前已於台灣、中國、俄、歐盟、秘魯、委瑞內拉、瑞士、阿根廷、挪威、日本、印度等國完成註冊，並於多國進行商標申請中。在更新商標的過程當中，也召開了多次高階主管會議，讓各部門的高階主管都能夠瞭解到為什麼我們要推出新商標？這會帶給我們甚麼影響？對於我們的品牌形象又會有甚麼影響？期待能夠透過內部行銷，不斷溝通，讓公司內部能夠凝聚共識，提升整體戰力。

軍工規電腦市場多由 Panasonic 及 GD-Itronix 兩大廠分蝕(80%)，個案公司目前市占率仍不強。近來由於消費筆電毛利不斷降低，越來越多 NB 廠商開始投入軍工規市場，其中更不乏 Dell 等大廠。是故個案公司實有必要更加增強品牌知名度，以與後進廠商有所區隔。建議個案公司可以藉由參與社會公益活動或贊助運動賽事等方式提高知名度。惟所贊助的運動項目或是社會公益活動應盡可能與產品相關，以爭取品牌曝光度，並且同時也可以接觸到潛在的顧客群。此外，也建議個案公司應該賦予品牌一個傳奇的 brand story。儘管個案公司是 B2B 的公司，但是同樣也需要與一般民眾溝通，給予一個鮮明、傳奇的 brand story，可以讓對於軍工領域不熟悉的民眾，不僅能夠瞭解產品的用途，同時也為其傳奇著迷，進而願意分享 brand story，達到口碑行銷的效果。而故事的來源可以從業務員拜訪顧客的過程中獲得，或是從社群網站上獲得顧客使用的經驗知悉。故事必須是真實的，並且越具傳奇色彩、越能凸顯個案公司品質卓越之處越好。

在商標與產品品質定位方面，過去 Intel Inside 的經典案例可以作為個案公司的參考。延伸到個案公司，由於 Intel 的標籤已經貼的到處都是，似乎不是個很好的賣點。不過，個案公司為少數可以通過多項軍工規格認證的廠商，這即是與其它廠商得以區隔的機會。建議個案公司可以在公司網頁上，介紹這幾個認證的內容、測試項目、通過標準…等，教育消費者，讓消費者認識這些認證，同時也相信這些認證標籤所背書的產品。

參考文獻

1. 林玉娟、劉韻僖 (2007)，台灣個人電腦產業的策略演化：以廣達、鴻海及宏碁公司為例，*經營管理論叢*，3 (1)，29-42。
2. Cohen, D. (1986)，Trademark strategy，*Journal of Marketing*，50 (1)，61-74。
3. Hunt, S. D.、Muncy, J. A.、Ray, N. M.(1981)，Alderson's general theory of marketing: A formalization，在 *A twenty-first century guide to aldersonian marketing thought*：Springer US。
4. Van Riel, C. B. M.、Van den Ban, A. (2001)，The added value of corporate logos - an empirical study，*European Journal of Marketing*，3/4，13。
5. Library, M. E.。U.S. Trademark history timeline，上網日期：2009，2009/11/13。檢自：<http://lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tminindex.html>
6. Nicholas, S. (1988)，The economics of trademarks，*Trademark Reporter*，78，523-539。
7. 徐明文、李德恩 (2001)，中國古代廣告發展述評，*商業研究 哈爾濱商業大學中國商業經濟學會*，8，179-180。
8. Richardson, G. (2008)，*Brand names before the industrial revolution* ()，Cambridge：The National Bureau of Economic Research。
9. Ramello, G. B. (2006)，What's in a sign? Trademark law and economic theory，*Journal of Economic Surveys*，20 (4)，547-565。
10. Peterson, R. A.、Smith, K. H.、Zerrillo, P. C. (1999)，Trademark dilution and the practice of marketing，*Journal of the Academy of Marketing Science*，27 (2)，255-268。
11. 智慧財產法院全球資訊網。商標法，上網日期：2009，12/10。檢自：http://210.69.124.203/ipr_internet/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=374
12. Kotler, P.、Pfoertsch, W. (2006)，*B2b brand management: The success dimensions of business brands*，
13. 汪渡村 (2008)，*商標法論*，台北市：五南出版社，
14. State, U. S. D. o. (2006)，Focus on: Intellectual property rights：United States Department of State。
15. Howard, P. M.、Lixin, Y. (2008)，Trademark sales, entry, and the value of reputation，*International Economic Review*，49 (2)，547-576。
16. Griffiths, A.(2008)，Trade marks and business organisation，在 *Internationalisierung*

- des rechts und seine ökonomische analyse* : Gabler 。
17. Carter, S. L. (1990), The trouble with trademark, *The Yale Law Journal*, 99 (4), 759-800 。
 18. Mendonca, S. 、Pereira, T. S. 、Godinho, M. M. (2004), Trademarks as an indicator of innovation and industrial change, *Research Policy*, 33 (9), 1385-1404 。
 19. Lee, D. (2006), How do trademarks affect firms' incentives to innovate?, 在 *DIME IPR Conference*, London 。
 20. Klein, N. (徐詩思) (2003), *No logo: Taking aim at the brand bullies* (1版), 台北市: 時報文化,
 21. Statman, M. 、Tyebjee, T. T. (1981), Trademarks, patents, and innovation in the ethical drug industry, *Journal of Marketing*, 45 (3), 71-81 。
 22. Feinberg, R. (1985), Trademarks, market power, and information, *Review of Industrial Organization*, 2 (4), 376-385 。
 23. Daizadeh, I. (2009), An intellectual property-based corporate strategy: An r&d spend, patent, trademark, media communication, and market price innovation agenda, *Scientometrics*, 80 (3), 731-746 。
 24. Greenhalgh, C. 、Longland, M. (2005), Running to stand still? The value of r&d, patents and trade marks in innovating manufacturing firms, *International Journal of the Economics of Business*, 12 (3), 307-328 。
 25. Cohen, D. (1991), Trademark strategy revisited, *Journal of Marketing*, 55 (3), 46-59 。
 26. Dogan, S. L. 、Lemley, M. A. (2004), Trademarks and consumer search costs on the internet, *Houston Law Review*, 41, 777-838 。
 27. O'Donnell, R. W. 、O'Malley, J. J. 、Huis, R. J. 、Jr, G. B. H. (2008), Trademarks and trade dress, 在 *Intellectual property in the food technology industry* (頁 29-46) 。
 28. 賴永平 (2001), *商標法與你*, 台北市: 永然文化出版股份有限公司,
 29. Kotler, P. 、Keller, K. L. 、Ang, S. H. 、Leong, S. M. 、Tan, C. T. (謝文雀) (2007), *Management: An asian perspective* (行銷管理: 亞洲觀點), 台北市: 華泰文化,
 30. Eid, R. 、Trueman, M. 、Ahmed, A. M. (2002), A cross-industry review of b2b critical success factors, *Internet Research*, 12 (2), 110-123 。
 31. Eid, R. 、Elbeltagi, I. 、Zairi, M. (2006), Making business-to-business international internet marketing effective: A study of critical factors using a case-study approach, *Journal of International Marketing*, 14 (4), 87-109 。
 32. Ruyter, K. d. 、Moorman, L. 、Lemmink, J. (2001), Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets, *Industrial Marketing Management*, 30 (3), 271-286 。
 33. Sheth, J. N. 、Sharma, A. 、Iyer, G. R. (2009), Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial, *Industrial Marketing Management*, 38

- (8), 865-871。
34. 黃營杉、齊德彰 (2005), 企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究—以台灣高科技電子產業為例, *人文暨社會科學期刊*, 1 (2)。
 35. NIKE。Workers & factories: Improving conditions in our contract factories. , 上網日期: 2009, 11/28。檢自:
http://www.nikebiz.com/responsibility/workers_and_factories.html
 36. Ries, A.、Trout, J. (沙永玲、洪懿妍) (2007), *Marketing warfare (行銷戰爭)*, 台北市: 遠流出版事業股份有限公司,
 37. 袁真富、蘇和泰 (2007), *商標戰略管理-公司品牌的法務支持*, 北京市: 知識產權出版社,
 38. 賴清陽、冷耀世 (2008), *美國商標案例解析*, 台北市: 五南,
 39. Arora, A.、Fosfuri, A. (2000), Wholly owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry, *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 555-572。
 40. 于卓民、巫立宇、邱纓琇 (2001), 國際品牌授權效果之研究, *臺灣管理學刊*, 1 (1), 24。
 41. Fletcher, P. K. (1982), Joint registration of trademarks and the economic value of a trademark system ,。
 42. Kodak。 , 上網日期: 2010, 2/12。檢自:
<http://www.kodak.com/global/en/corp/historyOfKodak/evolutionBrandLogo.jhtml>
 43. Roberts, J.、Merrilees, B. (2007), Multiple roles of brands in business-to-business services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (6), 410-417。
 44. Beverland, M.、Napoli, J.、Yakimova, R.(2007), Branding the business marketing offer: Exploring brand attributes in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (6), 394-399。
 45. Wise, R.、Zednickova, J. (2009,) , 和企業做生意 b2b 行銷解碼, *EMBA 世界經理文摘*, 271, 32-47。
 46. Urde, M. (1994), Brand orientation - a strategy for survival , *Journal of consumer marketing*, 11 (3), 18-32。
 47. 洪順慶 (2006), *台灣品牌競爭力*, 台北市: 天下文化,
 48. 可口可樂公司。品牌故事, 上網日期: 2009, 12/05。檢自:
<http://www.coca-cola.com.tw//brands/coke.aspx?kv=1>
 49. 百事可樂公司。關於百事, 上網日期: 2009, 12/05。檢自: <http://www.pepsi.com.tw/>
 50. 李建興 (2009, 12/21) , 正新創辦人羅結 84 歲硬漢傳奇, *今周刊*, 678, 90-97。
 51. 邱志聖 (2009), *滾動吧, 品牌^{tw}!*, 台北市: 天下文化,
 52. Flick, U. (李政賢、廖志恆、林靜如) (2007), *Qualitative soziaforschung (質性研究導論)*, 台北市: 五南圖書出版股份有限公司,
 53. 萬文隆 (2004), 深度訪談在質性研究中的應用, *生活科技教育月刊*, 37 (4)。

54. 尼爾森公司。尼爾森研究：口碑行銷極具廣告說服力。檢自：
<http://tw.nielsen.com/site/news20090716.shtml>
55. 呂孟瓚(2008)，筆記型電腦中型製造商多角化及垂直整合並行策略 -以某科技為例，未出版之碩士論文，淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士在職專班，台北縣。



附錄一、訪談內容

說明及問項：

- 一、 您覺得公司的商標有反映出公司的宗旨嗎？若沒有，那您覺得貴公司的商標所象徵或是代表的意義為何？有反應出貴公司的核心價值與經營的項目嗎？

- 二、 貴公司有自創品牌嗎？該品牌商標所象徵或是代表的意義為何？該自創品牌的商標/品牌名稱上是否與母公司類似，亦或是全然不同呢？為什麼會採取這樣的策略呢？

- 三、 在社會行銷上，貴公司曾經舉辦、贊助過哪類型的活動？請問當初想要辦理這類活動的原因為何？是否有評估透過舉辦類似的活動是否能增進目標顧客對於貴公司認識與了解呢？在這些活動當中所有的文宣企畫或是網站上是否都有清楚標明貴公司的商標呢？你覺得舉辦這類型活動是否對於品牌/商標知名度有幫助呢？

- 四、 當您參與採購決策時，上游供應商的品牌或是商標是否會影響你的採購決策？而同時身為供應商，在從事行銷活動的時候，是怎樣應用商標於行銷上活動上（如利用商標協助區分高價/低價產品；區分不同的商標提供不同的通路販售）？

附錄二、S 公司訪談記錄

受訪者：那我講一下 因為你第一個問題是商標有沒有反應公司的宗旨？那我覺得說…這個商標…我們公司的商標是沒有反應宗旨…那我覺得是很難將公司的宗旨簡單明瞭的置入商標裡面，我想不只我們公司，大多數的公司都很難做到這點，那今天我這次把這份帶過來，主要是因為我們公司今年開始轉型成公益型企業，那我轉型成公益型企業我剛好可以在上面標明說我是公益消費 溫暖社會。那我底下提到說您的每一筆消費都是公益，S 公司捐出 20%淨利幫助弱勢兒童，你看，這一些字要多大的篇幅才能放進去…所以我覺得在商標裡面不可能（不可能表現出這些宗旨）

Jennifer：可是之前在網路上我們看到 S 公司的商標的時候有搭配到”商品質優、購物便利、顧客滿意”。

受訪者：對呀，但是其實像是這樣…所以他還是要有一些字…一般商標也比較少那麼大的一個..商標一般比較不是這樣..不是那麼多字…比如說我們說 sony，acer，Asus，他是只有幾個字，在那幾個字的空間當中是很難去表現出來…所以有關於說 第一個…那所以說 我覺得說 如果適當的去搭配一些有意義的標語可以更適當的去傳遞品牌個性。

DL：像是 slogan…

受訪者：對對…所以只有商標是沒辦法的..

DL：就是華碩講說，華碩品質堅若磐石

受訪者：對對..一定還要再加 slogan 的…

DL：我們的 slogan 就是…我再找給你

Jennifer：所以原來的商標就只有這一塊而已…

受訪者：我們申請的商標只有這一塊…底下寫 S 公司…順便分享一個經驗就是說…申請商標跟你使用是兩回事…在你申請商標的時候你要考慮的是我如何要把商標申請下來，等到你商標申請下來以後可以就你的商標在去變形，反正沒有人會告你仿冒

DL：就跟 Pepsi Cola 一樣 …大方向沒有

受訪者：對 所以… 你的變形是依照你的商標去變形 所以呢 跟你的商標很類似…那是你自己的著作權. 所以也不會去侵犯到別人的著作權…這是在商標上的心得…之後，再來是說…你問到說.. 如果沒有… 你覺得商標對於貴公司象徵或是所代表的意義為何… 那我剛剛有提到說 …因為 商標是很難的 那有沒有反應貴公司的核心價值及經營的項目?那我想這個東西…有必要要分開…我覺得這裡應該要先去提到說，那種品牌定位。那你品牌定位就是說…你要把你的品牌定位在某一些營業項目上…那只有說你的品牌能夠定位在某些營業項目上，這樣品牌的商標設計才會直接和你的營業項目關聯… 要不然一般很不容易…你說 Sony，這幾個字也沒有關聯 asus 也不會關聯呀.. intel 也不會關聯呀…ok 那至於說核心價值…我還是覺得說. 你 .. 我們作品牌定位之後呢…那從品牌定位之後 後面我們的定位看說等於…定位之下就是品牌個性… 那你這個品牌個性應該也是用 slogan 來輔助…

Jennifer： 來強化它…

受訪者：對對…而不是商標本身… 我個人的看法是說，以商標這個東西呢是…當你去強化，給予它品牌個性…比如說 我們講華碩…華碩它 Asus… 它是” 華碩品質堅若磐石”，那當然這個順序有點不一樣，華碩它是先 Asus 已經早就打響名號，那後面那個 slogan 才出來的…那我們今天假設，他那個商標跟 slogan 一起出來，那本來這個商標是一個沒有特別意義的…那個 slogan…會持續的…會產生聯想，之後你把那個 slogan 你也會覺得…

Jennifer： 堅若磐石…

受訪者：沒錯！

DL：就是會產生 Image….

受訪者：那至於說.. 品牌定位…我個人大概想到的…想一下.. 品牌定位大概是.. 大概分成幾種…就是說，你的定位是定位在高品質，那高品質的表現.. 你可以用規格領先的方式去表現…你在你的東西.. 你的 slogan 上面.. 你可以說你在規格上面怎樣.. 或者是說保用期的領先，再來是鑑賞期的領先…別人是保固一年，那你是保固兩年保固三年…你用這樣保固期的領先，來突顯你的東西比別人好，…至於在鑑賞期領先…可以說.. 一般…我們說台灣好了，在台灣的網購是有 7 天的鑑賞期好了，那因為你對你自己的產品有信心，那你一樣是網購…給你三個禮拜的鑑賞期…那你用這樣子你就可以.. 去訴求你

是高品質，就是有信心。那在高品質之外，這個高性價比，.. 性價比就是說...

DL： performance..

受訪者：那性價比之後我想到的是高質感...高質感就是比如說，apple 的商品給人的感覺就是高質感...他已經不是性價比還是什麼的問題了...就是...

DL： 就是已經變成粉絲

受訪者： 對對...

DL： 這種就是愛上了...

Jennifer：就一輩子跑不掉了...

受訪者：對...恩 我個人想到的品牌定位的就是這幾個

DL： Jennifer 我想我學長剛剛說的是...我感受一樣，就是說.. 不管是那個...試用期或者是賣後的售後服務...都是就消費者.. total cost ownership...來講...就是 TCO.. 就是 Total cost ownership 讓它 feel confident..。我買了之後不用擔心他說，壞了我要修...還要再多花錢...這就等於是 Total cost ownership。那試用期人家一個禮拜可以換，我三個禮拜，就表示我對我們有信心呀!對消費者來講，他的 value 就是萬一壞了.. 要是不是三個禮拜，那在那兩個禮拜內壞掉等於是我要付錢。我也感覺這是一個 total cost ownership 的延伸...。因此，就是在 build up 剛剛學長所講的...你要定位你的品牌...你就要敢去在這裡面跟市場上的 competitor 競爭。我就是敢這樣做...build trust for your client...。引申出來他剛剛講的很好的就是...就算把 slogan 拿掉，還是會記得這個 brand...。

Jennifer：恩，所以這個東西還是要長期累積下來的。

受訪者：那貴公司有沒有...自創品牌。有..那..那個我們有自創品牌，那商標有沒有象徵品牌的宗旨...那我剛剛已經講了..商標本身不容易表現出來。自創品牌的商標是否跟母公司類似?那或是不同，那我所作的是不一樣...那為什麼要不一樣呢?我的想法是..那讓你所自創的品牌在定位上沒有包袱，S 公司是一個通路品牌，那我通路品牌我的產品取名叫做 S 公司的時候，那消費者會覺得好像說...就是通路品牌嘛!根本就沒有什麼特別意義呀!那這個時候我要打的是...我要打高價...那打不出來，那又不能變低價。所

以說，我把它切開以後呢？那我就沒有包袱了，好…一個是在定位上沒有包袱。另外一個就是在作風險管理，如果說，我去推出一個品牌，我定位定錯了，我可以再推出第二個品牌，我從來都沒有講過這些是我的品牌。

Jennifer：喔喔..對對，成敗就比較不會影響母公司

受訪者：那在這本上面(S公司DM)第...我看一下第幾頁唷...

DL：Jennifer 我覺得這就是 Keep flexibility，然後用多品牌的方式，最主要的就是在作 market test...

受訪者：我在第 17 頁和第 18 頁...，我大概講一下，第 17 頁這個不是我們的品牌，不過是我們代理的...○○○是我們代理的。然後這個也不是我們取名的...不過這個※※※是我們取名的，那這個包裝也是我們設計的...那這個※※※的 power 在我們的公司也賣的很好...power 的 share rate 應該是第一名。那這個※※※，很明顯的，我是用品牌個性作一個訴求，因為它的個性就是靜音，所以我把它取名叫做※※※...所以我這個就不是用一些 slogan 了...。下一頁，這上面的這個，包含 AAAA、BBBB、CCCC 這些也都是我們的品牌，在我們的公司也都賣的不錯，但是我們就是用不同的品牌，我們就是去定位個性上的不一樣，或是價位上的不一樣，所以就不會說.我剛剛講的那樣...我用我自己公司的品牌，我去定位一個高價位的時候，那我如果說高價打不起來怎麼辦?恩，所以說，我是可以去創造好幾個品牌的..所以以上是我們的...。

DL：非常好 非常實際的例子...

受訪者：當然..這個是在通路比較有機會...我自己是做通路的。但是如果是貴公司在做的話..我們在剛剛所學到的..給經銷商的利潤非常重要，除了給經銷商的利潤以外，這還要注意到市場控制。一開始的時候，你可能先不要去太在乎那個國家那個地區的 market share，而是經銷商它內部的 market share，你在經銷商它內部的 market share 作的起來，那你用同樣的商品在不同的國家都做的起來，那因為如果你一開始就很多個經銷商。它可能覺得說我為什麼要去拱這個品牌...我去 promote 這個品牌結果你去其他地方買...所以你一開始可能要給他一個區域性的獨家。

DL：想要請問一下你們公司有沒有在作 B2B?這種機會多不多

受訪者：我們本來沒有...本來 B2B 是另外一塊市場，那個性質不太一樣...

DL：那之後會不會做？

受訪者：我們應該會作…好那個 我們本來有做過什麼，本來有做過公益，跟創世基金會，但是回過頭來看其實效果不是很好 創世它的義賣活動 去參加的人去購買的人不會特別多…結果是說，你一個東西整個平均的義賣的價格只有成本七成八成而已…所以.. 這就失去了它的意義了呀。因為你說會去買的人有沒有愛心？應該說…不知道耶…他買低於成本價的…就算他本來有愛心，那它表現出來就不是有愛心，對不對 變成撿便宜了嗎？再來就是說，我們很廣闊 所以沒有目標客戶。至於說 這樣子作 這樣的活動知名度有沒有幫助，這點我是這樣想的…我忘記是誰這樣說過…如果沒記錯的話她的概念是，品牌價值等於產品力*知名度。所以你的產品力最重要，產品力強，競爭力夠，那你之後再來處理知名度。所以說你東西不好但是你去宣傳的結果…那個沒有幫助。那大概 最後一提…品牌跟商標…應該說是品牌，它的品牌價值.. 如果是有品牌價值的，當然會優先考慮購買。品牌的價值，對我們來講(通路商)又好賣 又有利潤，就跟 swatch 一樣 他又好賣又有利潤。

DL：消費者那邊就是產品力嘛，通路商就是利潤…好那大概就是這樣子。最後一個問題請教一下，就是 Vender 你會不會考量 supplier 那一端的時候 你會不會考量到它的商標

受訪者：這個問題我剛剛回答過了，就是這個應該是品牌而不是商標，要好賣又有利潤…

DL：以通路商的角度來看…

受訪者：對對…那還有沒有什麼我沒有回答

DL：呵呵…對我想資訊已經很多了

附錄三、H 公司訪談記錄

DL：學長主要是做面板…應該是全世界最大了

受訪者：我現在是在彩晶，現在比較少作面板，主要是做自有品牌〈某某公司〉

Jennifer：〈某某公司〉

受訪者：對對..

DL：學長就是降子 上次跟你講的，因為我現在在作一個 trademark 在 marketing 上面要怎麼用，當然 trademark 人家最常直接想到的就是 brand，branding。在 marketing 上面怎樣能夠..用這一塊讓 user 對你的忠心更忠誠；在 real case 我們比較常看到的是屬於 B2B，B2C 是有部分，主要都是在 B2B。這邊我們想 設計幾個問題，再麻煩你多多提供意見。

受訪者：問題都很好，其實第一個問題，你問說公司的商標有沒有反應公司的宗旨，我是覺得商標本身是很難跟公司連結在一起，當然也沒有必要連結。商標本身就是一個 trademark，那商標本身你要怎麼去定義它…其實是由你的行銷去定義它的，還有你的產品本身也會去定義你的商標..像我們的商標「A 品牌」，那它會不會連接到〈某某公司〉，沒有那麼重要，因為對於 global 全世界而言知道〈某某公司〉的人不多，可是可能很多人會知道「A 品牌」。

DL：你們在美國是不是有推一個作一個 display 的，這個部分作的怎樣？

受訪者：這個，我們有兩個品牌，一個是「B 品牌」，另外一個是「A 品牌」，一個是做 Display??一個是做 TV 的，我們在美國和歐洲跟中國都大概排名第六第七，所以其實這部分的 market share 已經還不錯，然後「A 品牌」主要是在作一些 design，life style design，然後他本身是屬於像 consumer 的 product，電視，pda，notebook 這方面。所以其實我們本身是先推這個，那後來呢..那他這個在品牌上的定位很高，然後不太容易把量衝起來..

DL：所以你們是在作雙品牌？

受訪者：對，就像是 Lexus 跟 Toyota，對，而且你會發現，我們取這個名字也不是中文也不是翻譯的…，這是經過設計，是歐洲 style 的名字 所以看起來不會相信這是台灣的品牌，歐洲人也會以為是歐洲的品牌…

DL：這是你老闆的 Idea 還是你的？

受訪者：老闆的…那這個算是比較高端啦，可是在當時遇到的問題就是一般 user 大概不願意花比較多錢去買一個新的品牌啦…除非說他能提供..恩，它通常是一個寡佔的市場啦，所以我們推出「B 品牌」去做一個比較平民化的 …可是有個好處就是掛羊頭賣狗肉，他看這個「A 品牌」品質很好呀，可是很貴呀，就會覺得這個(Hanns G)應該也可以啦。就像是 Lexus 的車很好呀，可是很貴 同一個車廠 一樣的水準…那你就會去買隔壁同一個車廠的 Toyota。

DL：那你這樣同一個通路你要怎麼管理？同一個 deal 怎麼管理？

受訪者：用產品線來區隔…

DL：挑產品線…那你同一個 deal 可以清楚切割得開嗎？

受訪者：我們用產品來區隔，這一個(A 品牌)是 Consumer，我們像有一些產品會 Cross bonder，可是很少啦…只有在這個作 monitor，這個就是 consumer 的 monitor。那假設我們在國外的話，市調都已經都叫做 Hanns group，他們其實都已經把它放在一起了。

DL：那這兩個品牌主要的定位…給客人的定位或是感受怎樣？

受訪者：這個算是個 design style…比較有設計感…這個的話是比較 IT 的…

DL：所以這個大多數是 for corporate？

受訪者： corporate 和 consumer 都有呀… IT 本身個人買..也會在<某某公司> web 上買。

DL：學長那我再請教你一下，這個假設比較 consumer…這個比較 corporate 的話就比較接近是 B2B…？

受訪者：這個東西我們是比較 B2B 這個主要就是比較 B2C，所以 corporate 可能…在中國光 corporate 我們可能就佔到 5-6 成。

DL：中國光 Corporate 就 5-6 成？

受訪者：因為我們都做網咖比較多…中國其實網咖的市場很大，可是歐洲本身的話…

DL：對…所以你的訴求…你剛剛講到一個很好的 good point，網咖那邊主要都是 corporate 在買，你給他們的 image 是怎樣？有什麼 advantage？還是什麼 value，要不然他怎麼會買…他也可以去買一般比較便宜的 consumer product 反正都可以用呀…

受訪者：應該是這樣講，就是說第一個我們的產品如果要 competitive 的話那價格很重要…價格之外就是…

DL：價格方面可能要比 consumer 定位上會比…假如同樣的

受訪者：那價格上 corporate 的價格比 consumer 便宜..

DL：這樣子呀?!corporate 的價錢比 consumer 便宜?

受訪者：因為他們通常一次都是四百一千這樣買的…

DL：喔喔 那是因為量啦，…採購量一次大，假如你是以 ASP 來看的話..

受訪者：對，不過假如你是以政府單位來看的話，那他的價格就會比較高

DL：對 那當然

受訪者：因為 government 他本身的話 contract 是 6 個月到一年所以說…這一年以內，我已經 evaluate 你的產品以後，你一年以內都要幫我調貨，如果說萬一…你這個產品不生產的話，那你要取得同品質或是更高品質的產品來取代，所以說以像 government 這種 corporate 的話價格就會比較高，因為有風險…至於說像是網咖那種 deal 只要談好以後幾天後就出貨，就沒有這種 risk 的問題…所以我們在歐洲美國的話這部分 B2C 很多啦 .. 因為…尤其像是在台灣，你可以到燦坤順發去買 monitor，或是可以 DIY 的地方也可以買 monitor，像是 Nova…然後還有在網路上也是……當然國外的這些網站，基本上像是 Amazon…這些 IT 產品更是大家看規格就可以買的東西…其實這些 IT 產品跟一些 consumer 的產品不太一樣…不用很清楚的去看呀去摸呀去用過呀 像是手機那樣…除非是大家都有像是 i phone，你都已經看別人怎麼用過了，你才敢買嘛…所以第一個問題是說…這個要不要跟公司連結…我覺得，沒有必要啦!

Jennifer：可是感覺兩個名字很接近?!這樣會不會有代工...oem 跟 obm 衝突的問題..

受訪者：我們已經代工不做了

DL：學長，麻煩你了...真的是非常小的一個事情...

受訪者：不會阿 聊聊很好，DL 學長是非常專業的，上課問最多問題的就是他...所以他要問問題就是要好好的回答...要不然他會問第二個問題第三個問題...所以我決定第一個問題就把答案都講完。

DL：這個..<某某公司>...其實有各個階段，就是那個焦家. 你知道焦家嗎？那他早期從 LCD 他們自己也有做...那在美國他有一個產品 ...很 cute 的產品...

受訪者：對 那是屬於「A 品牌」

DL：那個還是屬於 consumer...



受訪者：對..那個是 consumer 的...因為...坦白說，我們不是最大的面板廠，大概在第 5 第 6 啦...因為其他第 3 第 4 的合併了，本來是第 7 啦，一直併併併排名就越來越高了...所以我們的策略跟人家不一樣，我們之前也幫人家代工過，那後來我們覺得代工實在是沒有什麼 value，還是覺得自有品牌比較 long term，當然品牌要投資是很長遠的事情..要搭配怎麼行銷，build 通路，build 你的 consumer，你的 corporate，或是 partner 的 trust。當然你的 quality 都是打平的，價格一定要有競爭性，不管你的定位在哪裡，總在那個定為總有人跟你競爭。你推出最高級的產品總有高級的產品跟你競爭，最低階的還有人會比你更低階...所以 always 你要在你那個產品的定位上有一定的競爭性，所以不是說你價格最便宜，而是在於說你在你的競爭對手裡面價格就是要有優勢。不管怎樣你的成本就是要有優勢了，其實我們的對手就是像 acer 呀，benQ 呀 LG 呀.....我們有 4 個大概不碰，Samsung，Dell、LG、HP 這 4 個大概不碰...可是下面的就..大概是跟我們打在一起了。像是歐洲 Philips 西門子呀...有時候我們還贏過他們...在很多地方其實我們銷售的 market share..不敢說品牌價值啦 ...都已經超過他們了...這 combine 了很多效果..那個 ...可能在一些價格上我們比..averagely 上還是比他們好一些。對 End user 來說 IT 的產品本身不用那個強調他的品牌啦，可是如果你 consumer 的部分的話品牌的效益就很重要了...因為你要讓 consumer 願意掏錢出來買，第一個他覺得說這個東西是個 decoration，或是拿出去跟人家炫耀的或是家裡面的一個裝飾品.總是要有個牌子會比較好吧!如果沒有牌子的話那價格要有一定的 premium，這品牌價值就在這裡產

生。妳願意多花多少錢去買一台 sony 的電視跟一台 sowa 的電視，anyway，兩台電視都是 42 吋，你一個 user... 在台灣的 user 願意一萬塊兩萬塊，假設一台 sony 的電視 4 萬塊，那 sowa 的一台 2 萬塊你願不願意買他的？這就是品牌價值，如果說 .. IT 比較沒有啦...基本上如果你直接是在架上，什麼 promotion 都沒有搭配的話，直接去拼的話 規格都一樣的話就可以看出你的品牌價值的差異了...所以是...第二個問題應該也是 cover 到了。然後我們其實在行銷上基本的 trade show，或者是 retail sale promotion 那是一定都會去做的啦..或是送一些贈品，比較特別的是我們贊助了 super bike

DL：喔 super bike?

受訪者：對呀 這是 moto GP 下面一個等級，一個禮拜在 Eurostar channel 上面大概看到一次..我們是最主要的..major 的 sponsor...

DL：ㄟ 那請教一下...Honda 那些東西，你們的產品有在上面嗎？

受訪者： Honda 他有很多種車款，有一種車款是我們的...

DL：所以是前面那個 display 對不對？

受訪者：恩..就是車子前面綠色的...

DL：不是，我是說，你的產品...

Jennifer：就是 Honda 的車子上面，有沒有用公司的螢幕還是什麼的...？

受訪者：沒有，就是 Honda 的車子上面會印我們的 logo...穿的那個...

DL：我是說你的產品...有沒有用在車子上面

受訪者：沒有..

DL：喔喔 我一直以為說你們的產品有被 apply 到車用上...

受訪者：沒有沒有...其實我們贊助這個也是...

DL：運動行銷！

受訪者：對對，所以有人有時候會問你們是在賣什麼，是賣煞車油嗎？可是就是做一些差異化，因為再下一次我們可能就會贊助足球啦，foot ball。

DL：那個很貴喔

受訪者：對..第一個..足球有很多種，第一步我們會先贊助球場

DL：球隊還是球場？

受訪者：球隊慢一點，球隊有很多因素，不能馬上贊助，第一個，我贊助德國隊，那其他地方..

Jennifer：對 這樣其他地方就不用賣了..

受訪者：可是贊助球場沒問題呀，對所以說我們大概會... 因為歐洲人比較喜歡就是賽車不然就是足球，那賽車裡面你說贊助 F1 或是 moto GP 又都太貴了...那後來所以我們選擇 super bike. 當然慢慢會轉，super bike 的合約今年結束後會把它縮小..

Jennifer：所以還是會持續贊助嗎？

受訪者：對 還是會

DL：美國有一個節目是那個.. 電視裡面有很多那個假山...

受訪者：在美國我們是有贊助 NBA 啦

Ywu：是球場嗎？

受訪者：現在我只有贊助 event，像他這次不是到那個...歐洲 他有一個熱身賽，那我們就是贊助這個熱身賽 event，那以前我們的確是有贊助到球隊，因為 NBA 也是非常的 XXXX，我們在美國是比較花多一點錢在 sales marketing 上，比如說直接在 Best buy...，在這種大的..national 的 retailer 去做 promotion，直接把錢砸在 end user 上面。

所以每個國家其實有每個國家不同的做法。那中國的話就是開店，因為你中國的狀況跟歐美是不一樣的，中國我們開了很多自己的店或是經銷商的店..就像你去 Nova 看到，這是 sony 的這是 Asus 的店..因為不同的地方有不同行銷的手法...所以你說我們有沒有贊助類似的活動，當然所有的這些活動主要都是為了增加 user 對這個品牌的認同度，還有品牌的曝光度...當然你賣什麼還是需要去 teach 他啦。當然在這種情況之下，你在大量利用這些贊助活動的 image 跟你的行銷活動結合在一起的時候，他會有一些...somehow 會有一些聯想，比如說如果你贊助 F1 車隊，可能你只是側面的一個小 logo，可是你一直拍那個側面，人家就會想說 哇你能夠贊助 F1 車隊一定是 somehow 有某些程度的...不管是財力或是能力...那再說這個呢，我感覺他感覺上 Honda 的車隊.000 都 000. 所以我們贊助就沒有那麼 ..基本上只是剛開始，那之後會贊助 football...

DL： 學長問一個問題，當初會找 Honda 是不是因為你們都是 H 開頭的...

受訪者：Honda 來找我們的...

DL： 喔喔 Honda 來找你們的，我還在想說是不是因為都是 H 開頭的比較好記...

受訪者：因為那時候我們本來是贊助一兩個車手而已，那 Honda 覺得我們產品蠻有吸引力的，就自己來找我們了。所以我們後來就這樣贊助 Honda 的車隊，那跟 H 開頭沒有關係。那我是覺得這些東西都是一天一天這樣，就像造磚頭一樣，就是說，嗯，第一個你要讓 end user 對你的品牌有信心，有信心就是那至少就是他不搞砸。比如說你買一個東西你會擔心他的售後服務，擔心以後他的維修，那這樣你就不敢買。那等這些 fundamental 都 ok 的話，再下來就是...他要不要買這個東西...對他而言是價格比較重要呢？還是品牌比較重要呢？還是他要放哪裡？他的 application 影響到他所作的決定，這時候他已經把你放到他的採購清單裡面了...基本上就是要進入採購清單，如果說你根本就在採購清單以外，你花很多時間一直去..去說我有這個品牌...我有這個品牌...

Jennifer：對 這樣也沒有用

受訪者：對，問題是那個是需要一年兩年的時間啦...然後通路也會看你存活多久，不是每個通路都會一開始就拿你的東西的，他看你撐個兩年，...覺得.應該可以了再賣。所以說，如果說東西假設在台灣好了，這樣你們比較熟悉，在燦坤賣...順發想說燦坤有在賣，就會想說那我應該也要賣，不然他在 promote 我沒有不行呀，所以有時候有一種連帶的效應，之後，我在歐洲最大的通路 Medial bock 上了他的通路的架，那家樂福看到也會想說我也要來賣。

Jennifer：那所以應該要優先搶下某些較大型的通路…

受訪者：對

DL;這就像口碑行銷一樣，最近不是新竹那個阿凡達，還有那個中國大陸為了阿凡達，…大陸上海只有一家可以放 3D 的…聽說早上..前一天,晚上 7 點就有人在排隊了..這有點 crazy 了…台灣很多戲院都已經數位化了，戴上眼鏡就可以看了，那大陸沒有這種設備。

受訪者：像那個排到第二天早上的他不用戴眼鏡看起來也像 3D 了..很累..天啊 頭冒金星這樣子..…

DL;對對…這就叫做口碑啦

受訪者：對可是這些 promote…不一定代表你的品牌一定會成功，基本面還是很重要的，東西是不是夠好，設計是不是 user 會接受，價格..品質，這些基本面。基本面不好你花更多的時間去行銷也只是拖垮你這個品牌…所以要很小心…

DL：那最後一個問題..

受訪者：參與採購決策 應該會吧! 如果你是採購者…?這是一個問題還是兩個問題..?

Jennifer：：恩 應該說是兩個問題，一個是你是 buyer 的話，商標是否會影響你的決定，另外一個問題是你怎樣使用商標區分高低價產品的，那這個我們剛剛已經有討論過了..

受訪者：如果我是採購，當然是不犯錯呀…有 HP 跟 Hanns G 如果價格一樣的話一定會買 HP，因為老闆不會去 question 你…那這個如果比較便宜一點或是他的 reputation 跟 HP 一樣的話那當然是 OK 嘛..對不對 這很清楚!你價格好，品牌又好，那當然是…那假使價格比較優惠品質一樣的話那就說的過去嘛..一個品牌對一個採購者來說，其實就是不要讓老闆罵就好了..C/P 一樣的話就寧可挑品牌..這是下游的 buyer 來看.我就是不要被罵.因為怕被罵.所以我就是要挑 No. one 的那個 brand..。對…其實我們在高低單價…同一個品牌也有高低單價；高端跟低端的產品…規格呀 造型呀…application，然後就是我們也有次品牌.。事實上我們有 3 個品牌…還有一個叫做 XXX 品牌，是屬於比較 downgrade 的東西。那一個品牌有一個品牌的好處 兩個品牌也有它的優點。那假設你鎖定的族群都是某一類的族群的話，那一個品牌就好了。那如果你有這種需求，for

不同的族群的話，那你可以考慮雙品牌嘛…或者是說，用很多品牌的 confuse 大家，像是洗髮精…

DL：就是用很多產品線就把你打死了…對因為我們一點要上課了，學長感謝!

受訪者：不會不會…。



附錄四、C 公司訪談記錄

C 公司受訪者：我們比較快來講..這幾個問題，第一個，你覺得公司的商標有反映出公司的宗旨嗎？如果這一條的話。…基本上我們公司宗旨跟商標的連接我是覺得比較薄弱。其實<C 公司>最早期就是用「O 牌」，<C 公司>原來就就是叫做「O 牌」

Jennifer：喔 原來就是叫做「O 牌」？不是這一個…

C 公司受訪者：對 不是叫做「C 公司英文名」，他一開始是為了公司要有一個名字，所以我認為他當初設計他的名字的時候…。所以你看「O 牌」後來就變成了「C 公司英文名」，所以你說他有沒有反應出公司的宗旨…有點怪啦！他那時候成立純粹是要有一個名字在那裡。要有一個對外的名字。他代表的意義是一個對外溝通的名字。

DL：對，所以學長 你們公司現在的商標是那一個？

公司受訪者：是這一個。(受訪者指著 C 商標).

DL 是對外商標？

C 公司受訪者：「O 牌」是這一個。(受訪者指著 O 商標).

DL：所以有註冊的 Trademark 是這一個..？

C 公司受訪者：這兩個都有註冊

DL：兩個都有註冊呀？

C 公司受訪者：是的…其實「O 牌」已經變成<C 公司>的子公司

DL 所以你們的名片上面是印哪一個

C 公司受訪者：這一個(受訪者指著 C 商標)

DL 那產品上面是印哪一個？

C 公司受訪者：這一個(0 商標)

DL 所以他是分開的!所以他像 toyota 一家公司，每次出一個產品都 Altis、camary…

C 公司受訪者：沒有沒有，這是不一樣的，<C 公司>本來的名字叫做「0」..

DL：他本來叫做「0」?!

C 公司受訪者：對對，但是他剛開始並沒有自創品牌，因為<C 公司>他剛開始他為了能夠要打開市場，他的情況就跟那個..很像，他其實 ODM、OEM 與品牌共存。那當然品牌一開始的時候很薄弱，所以說他那時候也要去賣，那他要用什麼去賣？他就用「0 牌」品牌去賣。

DL：那你們後來「C 公司英文名」用多久了？然後又轉回「0 牌」？

C 公司受訪者：\ 沒有，所以後來…我的意思是說，他就是把「0 牌」變成子公司之後，他就把「0 牌」這個名字視為一個品牌就給「0 牌」公司了。所以「0 牌」這個品牌就是「0 牌」。

DL：那像你們在外面跟客人溝通的時候，一個「C 公司英文名」跟「0 牌」會不會造成 confuse?

C 公司受訪者：不會不會，因為「0 牌」就是一個品牌公司了，那他就是用「0 牌」的品牌來行銷了。他是以公司名稱來作行銷的。

DL：所以第二題就是自創品牌…有關品牌的部分，

C 公司受訪者：這樣了解吧?!所以你覺得商標代表的意義為何？所以你看，他當初設計這個的時候，他故意去做一個弧形，這其實是有請人家去設計沒有錯，但是他設計的目的是因為<C 公司>剛開始他就是作…。我們公司 Vision 就是在作技術領先，他那個鏢。就是在跟人家說我很厲害

Jennifer:就是那個弧形嗎?

C 公司受訪者：對 有那種味道在..

DL：就是這個嗎?

C 公司受訪者：對呀~!通常這個就是有種很快..的感覺

DL：不好意思，想要請問一下這個跟作運動鞋的 Rebook...他的商標也是類似飛鏢。

C 公司受訪者：不過我是用「0 牌」，又多了一個...

DL：因為我的論文裡面有一個是品牌的 dilute，如果其他品牌很接近的話可能會淡化它。這個你們當初 ...

C 公司受訪者：這個應該不會，因為我們的名字就是「0 牌」，而且如果你去看我們的真正 logo，是一個紅一個黑，這個是黑...所以某個程度上應該是不會。對 所以你看，「C 公司英文名」它是母公司，也有一個飛鏢，

Jennifer：恩恩...

C 公司受訪者：他那時候是因為做 000，後來發覺..「C 公司英文名」他剛開始在賣的時候是用「0 牌」，還沒分家的時候是用「0 牌」這個名字來行銷。

Jennifer:所以後來就是<C 公司>自己改了英文名字

C 公司受訪者：對對

DL：所以像是在你們 Web 上，domain name 都是用這個來登記

C 公司受訪者：對呀對呀 <C 公司>就會用這個，「0 牌」就用這個

DL：所以「0 牌」中文是什麼名字？

C 公司受訪者：就是○○○

DL：就是○○○呀？

C 公司受訪者：對 它現在叫做琉璃○○○。

DL：；其實也是一家公司了！

C 公司受訪者：對呀 就是一家公司了，而且「0 牌」就是它的名字。

DL：但是這是(C 公司英文名)母公司啦..

C 公司受訪者：對對

DL：所以就是整個集團 就是用「0 牌」來打品牌！

C 公司受訪者：應該是說，我們「C 公司」就不打品牌。而是由「0 牌」去打品牌。你如果說「0 牌」是打品牌的是對的，如果說我們公司就沒有了。

DL：所以 H 公司這邊還是 Maintain 作 ODM 對不對？

C 公司受訪者：是，所以有沒有反應貴公司的經營項目核心價值?我覺得是有啦。如果以「C 公司英文名」來說的話，他後來的那個 tronic...Core、tronic、再加一個飛鏢更明顯的彰顯 H 公司是以技術跟領先去導引。我是說，如果是用這個的話。那「0 牌」，你看 Opto，ma。Opto 是指 Optical, 那 ma 通常給人家的感覺..

DL：Max...

C 公司受訪者：對，所以其實是都有的。

DL：所以跟 Maxxix 很像

C 公司受訪者：對對！

DL：大家在命名的時候好像都有參考一定的 rule。

C 公司受訪者：所以剛開始是這個樣子的，所以第一條我想我們這樣應該就可以了。第二條，貴公司有自創品牌嗎？如果以〈C 公司〉這樣子算有！那該品牌商標所象徵的意義為何？我想剛剛已經回答了。該品牌的商標是否與母公司類似，為什麼？也不一定類似，不過它有用那一條飛鏢來作關聯性而已。

DL：當初會用這個策略就是你剛剛講的，之前是〈C 公司〉用這個

C 公司受訪者：不對，之前〈C 公司〉是用這個，那因為無心插柳柳成蔭，賣到最後人家也覺得這個也算是一個投影機的品牌了。那〈C 公司〉有意識到這個.. 這樣子不行

DL：所以你有提到，後來又回到這邊來..

C 公司受訪者：喔喔 沒有，最早是這個，後來〈C 公司〉就變成這個，「0 牌」用這個呀...並沒有回來，只是這個變成是「0 牌」去打的品牌，但是用它公司的名字去打這品牌。用公司的 mark 去打品牌

DL：但是以公司成立的角度來講，「C 公司英文名」是最早的，

C 公司受訪者：對，但是 logo 的話是這個(「0 牌」 logo)比較早...那「C 公司英文名」當初並沒有打這個品牌

DL：所以當初沒有什麼固定的策略?!

C 公司受訪者：沒有沒有，其實是有策略的。它其實就是要把代工跟品牌分開。這是一定要做的策略。

DL：所以最後把這兩個分開，還是要把代工跟品牌分開...

C 公司受訪者：對對.. 要作區隔，要不然會有問題。要不然你看嘛，如果〈C 公司〉一直都用「0 牌」品牌，結果你在市場上販賣，因為它市佔率越來越高的時候，你「0 牌」還有辦法代工，阿你還有「0 牌」品牌在賣...

DL：會衝突就是了

C 公司受訪者：對，會衝突的。對，所以說還是有的(有策略的)。所以第二條這樣子算是...

DL：還有沒有問題

Jennifer：那後來又併了琉璃○○是為什麼？

DL：對，又變成了琉璃○○○，那到底 0 牌是等於琉璃○○○還是..？

C 公司受訪者：因為琉璃○○它算是...好，如果你用學理上的講法好了，琉璃○○它是在作...琉璃○○他本來是在作琉璃，那「0 牌」是做投影機，那以老闆的想法是說...

DL：它是做琉璃呀？

C 公司受訪者：對呀

DL：琉璃○○本來就是一家…那個影星…

Jennifer：○某某…

C 公司受訪者：對對，○某某，那現在已經變成同一家了。

DL：然後有一個琉璃○○○？

C 公司受訪者：現在已經沒有○○○了，就叫做琉璃○○○。

DL：所以只有中文改，這個(商標)沒有改嘛..

C 公司受訪者：對，但是琉璃工坊○○它自己的 mark 還在。

DL：這樣子阿?中文在，但是你對外的「0 牌」..

C 公司受訪者：投影機用這個，但是琉璃用它原來的 mark。

DL：那你們這樣子大家對你們的 trademark 會不會 confuse? 不過產品線不同..!

C 公司受訪者：對，產品不一樣所以還是可以區隔，不過應該還是這樣講，「0 牌」這個名字才是 register 的名字，琉璃那個名字就沒有了。

DL：但是你們這個有去做登記就對了？

C 公司受訪者：對

DL：原來還有這一段故事，那○某某現在算是你們公司什麼人？

C 公司受訪者：她老公算是我們公司的董事。

DL：對呀，我就覺得奇怪，琉璃○○我記得以前不就是那個影星…

C 公司受訪者：不是我們公司的董事，算是「0 牌」的董事長。

DL：你說○某某？

C 公司受訪者：她老公，○○○

DL：但是你那個 0 牌是 100% C 公司 own 還是…?

C 公司受訪者：現在應該也不全然了，因為它現在算是子公司了，股權比較分散，大概.. 母公司大概握有 5-6 成。

DL：50%以上就要…。

C 公司受訪者：對呀，學理上老闆希望有這種科技的力度，看是否能夠迸出不同的火花、或是不同的東西出來。那第二條也應該清楚了…那在第三條，在社會行銷方面，貴公司曾經贊助或是舉辦哪些活動？

DL：贊助弱勢團體呀，捐贈呀…

C 公司受訪者：其實我們 C 公司…像老闆比較常去做的、我們常遇到的..他通常都是…我們幾乎常常…也不是說常常啦，就是每年他如果看到果農滯銷有問題的時候…

DL：果農？

C 公司受訪者：對，果農

DL：幫他促銷產品就對了

C 公司受訪者：對對.. 像是滯銷的椪柑...其實應該這樣講啦，我所知道的是老闆他...其實他並沒有.. 算是 C 公司的老闆，他做這些事情比較低調。

DL：為善不欲人知..

C 公司受訪者：他之前是比較低調，我所知道他也有在捐助那種孤兒院，可是因為都不大啦，可能是幾百萬。針對那個(社會公益行銷)這個(贊助或捐贈)其實不多，比較多的是買水果，幾乎每年他都有買。

DL：不公開就是

C 公司受訪者：有時候我們會拿到橘子、柳丁。都是買來就直接送給員工。

DL：因為這個是跟後面有關係，因為你辦這些活動，目的是為了要增加你們的客人對你們公司的了解。所以他這個行銷.. 應該是在作公益...

C 公司受訪者：對，他這個是在作公益...

DL：for business 的部分沒有嗎?

C 公司受訪者：for business 的部分的話

DL：總是要有點連結嘛.. 社會行銷就是一兼二顧

C 公司受訪者：這個比較沒有，主要是我跟你說，C 公司的金額通常都不大，...

DL：所以不好意思說就是了

C 公司受訪者：對呀對呀.. 比較不好意思說 所以你叫他去說，...真的要用這個去做行銷..? 而且 C 公司將他自己定位在 ODM、OEM，所以你叫他花很多大錢去做這個，那除非他是要去做 Brand...那如果你說用「O 牌」來作，「O 牌」他本身...本身現階段應該還是處在一個知名度...

DL：那我想要請問一下，那到底你們「O 牌」有沒有非常強烈去做?就是內部的，從員工.. 就是員工的 DNA 要改掉，因為作品牌跟作 OEM... 台灣過去作 OEM、ODM 習慣就是這樣做。但是作品牌的話，內部的那種思想.. 就是所謂的 DNA 不改的話你很難做。很多公司的人就...這個 marketing 去做就好了呀，我們不管了...。這樣就做不起來了。

C 公司受訪者：那是他把它切開的，C 公司就是 dedicated 作 OEM、ODM，所以...Marketing 就是在「O 牌」那邊。

DL：對，那我是說他有沒有作?

C 公司受訪者：那他當然有，他一定會作，因為他本身的 focus 就是在作品牌

DL：所以他們在 Branding 有在作社會行銷方面嗎?

C 公司受訪者：這個比較少...所以你說能增加公司目標客戶對於公司的認識與了解...那

目前當然是比較少。那「0牌」..畢竟他資本額不夠大，你要叫他去做一個花個好幾千萬的...那他當然也不太可能花個一億去做一個大的活動..所以他主要還是在作 channel 的 promotion。

DL：所以你比較會去鎖定固定的 Channel 去做而已，不會是說用全面行銷，從內到外...公益...那個就是經費上的限制

C 公司受訪者：對呀，這就是最大的問題..

DL：那你這樣做不會覺得作起來很累？

C 公司受訪者：沒有啦..學長我跟你講，我講坦白一點，你們 M 公司是不是也在作。

DL：對呀，有在作

C 公司受訪者：你們有做很大嗎？

DL：G 沒有，不過現在慢慢有在投入了

C 公司受訪者：我現在講坦白一點，那你這看到的是台灣市場

DL：沒有，你要看 world wide

C 公司受訪者：對呀，你要看到的是 world wide，你說 world wide 你們有在作。可是剛剛講到台灣市場，人家根本不會去做嘛，跟你講台灣市場沒那麼大呀，

DL：所以你現在是有一點 selective 重點的 market 作 Channel，作 Channel promotion。

C 公司受訪者：現在一定是這個樣子。

DL：但是 channel promotion，不過還不是百分百作 Branding。

C 公司受訪者：對呀，規模還不大，還沒有到那個火候

DL：那你有沒有覺得，只有作 Channel 跟作，overall branding 那個對業績的幫忙有沒有感受到不一樣，力道...

C 公司受訪者：那你要夠大..一個公司要做到 overall 的 branding 那個公司的規模一定要夠大。他才有這個資格去做。

DL：對，這樣才能夠 intensive 跟 deeply...

C 公司受訪者：對...比如像是 acer 好了，acer 是我們其中一個客戶，他就敢作呀，為什麼？他都是二三十億在作的，比如說像他去贊助法拉利，

DL：運動行銷！

C 公司受訪者：對，像他還有免費去贊助..什麼盃高爾夫球賽..這種公司一定可以做嘛，為什麼？因為他已經是 world wide branding 的公司了。

DL：效果會越作越好啦，比如說一開始你做了一千萬，你感覺沒效果。那慢慢作起來以後，你丟個 100 萬，就有效果了。

C 公司受訪者：所以我是覺得說，辦這些活動當然會有。一定會有一定的幫助，那以 H 公司來看，假設以 C 公司來看，C 公司他本身不可能作，因為他並不 Promote 這個品牌。如果在台灣要作，他可能是會用「O 牌」作，對他的意義比較大。

那用 C 公司名義去做意義比較沒有那麼大，如果以 C 公司來作的話就是為了股價了。這是不一樣的。目前是規模不夠大了，有做是有做，不過是小型的，所以你可以把它定義為為善不欲人之啦。

DL：那社會行銷方面，產品要把 branding 作起來的話看起來還是要慢慢

C 公司受訪者：你要去做這個的話就是說他對你真的具有很大的作用，要不然他做這個真的很辛苦。那他只做台灣沒有意義呀…台灣的市場對他來說…

DL：不夠大

C 公司受訪者：太小了呀！那個比例才多少而已，搞不好連 5% 都沒有。怎麼可能花大錢在這 5% 上面.. 我是覺得不太容易。

Jennifer: 可以最近看到雜誌會發現，「O 牌」最近作的很不錯，成長率很高…

C 公司受訪者：這個成長高也是 5% 而已。我是說，台灣市場就是那麼大而已。台灣在全球市場上比例不大，怎麼可能作 branding，那我最多也是作知名度廣告而已。知名度廣告就是偶爾出來打打拳…新產品上市的時候出來說我做了什麼新產品，新產品怎樣怎樣…先做這樣 intense 的工作而已。你的市場如果夠大，那你就應該要作。像是順發就是在這個 local 品牌的 channel，他做下去會有很多人會有感覺。

DL：這邊是他的 Homemarket

C 公司受訪者：所以他一定要去做呀，但是這邊不是「O 牌」的 homemarket…

DL：對，就是還是有點 selective。一般我們講業績成長，跟你的 value 不同。業績成長有時候很快，我降價馬上就有業績成長了。所以業績成長的背後要了解的是，真正的 value 有沒有成長。那 value 有些東西你是看不見的，像是 branding 那是 good will，good will 那些東西你是很難去評估的。Good will 就是…像 intel 這個招牌值多少錢，對不對？可口可樂多少錢，acer 跟 MSI 值多少錢，這是看不見的，但是你業績要成長就很快，人家賣 100 塊我就賣 80 塊業績就上去了。

C 公司受訪者：你要去做這種公益的這種 brand.. 學長我講坦白一點，如果是 M 公司好了，even M 公司的規模好像都還沒大到去做這個，整體性公益活動…。

DL：他們去年花了 25 億…資本額 100 億..

C 公司受訪者：是呀但是也沒有什麼太大的感覺

DL：但是他那個東西你不作又不行，你不做就沒有了

C 公司受訪者：而且學長我講坦白一點，你也可以從這邊去看，他 25 億，台灣是不是他的 homemarket?

DL：不是不是..

C 公司受訪者：絕對不是

DL：他作的是..那個..有些方法去做啦，像他去幫忙…那個，今年不是有世博嗎?他作了很多去贊助世博呀，但是世博就是大概只有半年的時間嘛，我就問他說為什麼不去投資(贊助)Olympic? 這種應該是去贊助 Olympic，因為 Olympic 是全世界的…當然說世博也會，只是說他觸及不太一樣。所以這個東西..就是事後論英雄。25 億等於他 100 億…25%的資本額…照花呀。但是他們那種 consumer 你不花，假如你半年不在市場作所謂的 stimula，不把一些訊息 stimula 到市場的話，觀眾一下子就不見了。Consumer 這種東西 B2C 很辛苦就是這樣子。台灣以前為什麼一直走 OEM，因為掌握不到 Channel，那你要掌握通路，你光要怎麼把 marketing 掌握住 Channel 那不是一朝一夕的啦。那真的要丟丟丟…像宏碁自己，有一陣子也是在美國虧的要死，宏碁有一款 expire 在美國庫存堆多高你知道嗎?不過他那時候是品質出問題啦，就 stock 在那邊，第一代的 expire…。不過後來第二代的 expire..他就很厲害了!第二代 expire 包括 Netbook, notebook, 現在開始他要推手機了，就是他…整個 expire 除了 Acer 這個品牌以外，他有一個 product line-expire。所以 consumer 這個領域你 marketing 你沒有持續去刺激那個市場，刺激是兩個事情，一個是醒過來醒過來，不要把我忘掉了，不過你不作不行，consumer 就這這樣，不過 B2B 偶爾也會。B2B 剛剛那個不是講，政府官員來跟你買對不對，好呀!假使當初我買的時候被 K，人家講說有 IBM 你為什麼不買，買那個聽都沒聽過的..。所以某種程度上，trademark 連結到 branding，然後到能夠幫忙業績開拓…如何去建立一個好賣的環境，那就要 marketing。那至於要怎麼賣，有很多方法，我就賣很低，價錢呀很低，一下子業績就出來..

C 公司受訪者：不過我覺得這一點，你倒是還可以提一個，其實像台灣那時候 921 還是

88 水災，這些公司其實都會去..

DL：對呀！都會 donate..

C 公司受訪者：對呀，這個都算嘢..那我們也 donate 千萬喔…

DL：對呀，不過這要看媒體有沒有要給你報導，有的媒體也是大小心呀，有的公司大，每個人捐一點感覺就很大，有的公司不大他愛心很大捐出來只有一點點人家也看不到

C 公司受訪者：對呀，不過這個在這裡也算啦 就是去做一些公益行銷…

DL：好，學長來.. 第四條

C 公司受訪者：當然，我覺得這個答案是確定的，yes！

DL：為什麼會？

C 公司受訪者：為什麼會嘢？

DL：就是假若你是上游供應商，為什麼覺得產品要有品牌還是商標…為什麼覺得會..？

C 公司受訪者：通常商標或是品牌的代表的意義是一個..恩，你要去做一個 business 這公司一定要有一定的規模嘛…我們大家在做這些東西的時候，當然你一個公司你自己去做，做到一個規模的時候，你也很害怕去跟小公司合作。

DL：我這點是要請教你的是，假設你有機會去參加對外採購，你的供應商…當你要考量供應商的時候，有很多供應商給你挑的時候，他們的商標或是品牌對你做 decision 的時候會有什麼影響。

C 公司受訪者：對，所以我剛剛講說，通常有品牌的公司代表他的規模至少會比較大，

DL：從你的認知啦..

C 公司受訪者：這是大家的認知…

DL：沒關係，那想請教你的意見…從你的認知會是怎樣？

C 公司受訪者：所以我剛剛就講嘛，我要跟人家合作，因為你 business 要作假設你不是要作短期的，要作長期的，你的供應商的話…

DL：喔喔…他是考慮到 long run business,

C 公司受訪者：對對..就是 long run business 是不是可以繼續..

DL：會考量的就是說，他假如說從他的品牌還是商標，連結到這家公司是不是穩定…

C 公司受訪者：可不可以穩定供應，就是它會不會比較 healthy，這是一個，另外一個代表的意義是，他如果能夠做品牌，比較知名的公司，背後代表的意義除了供貨比較穩定以外，還有一個是他品質，QA 一定也會比較有保障。

DL：那像你現在有 ABC 三家，最後你決定 B…那 那個 image 你是怎麼來的？

那一剎那，我要決定 B…。因為 ABC 可能都是有品牌的，那當你要決定 B 的時候，你是怎麼決定的？

C 公司受訪者：In the end，我是覺得，我認為啦，even 是我們公司，operate 到現在來看，你有品牌的公司，當大家都是品牌的時候，他再來就是看他的那個..他的效率好不好，service 好不好，再來一個就是它的 price，這幾個一定會變成是第一.. 恩，第一個是看他 quali 不 qualify..，那有沒有 qualify 他的品牌一定是一個很大的 incentive…

DL：換句話說，那當你把它攤開，C/P 你可以接受的情形下就…

C 公司受訪者：沒有沒有，這三家到後面，當他都可以進入到你的 qualify list 以後，第二階段大家一定是比 C/P..

DL：那如果比起來大家都一致的話..差異不是很大，比方講在 1%之內，或是 2%之內，總是要做個決定呀，第一個是 qualify，那 C/P 又一樣，接下來講到有關於品牌…當你要做下決定的那剎那的時候，想要請教你，你對那個品牌的 image 是怎麼來的？

C 公司受訪者：品牌的 image 怎麼來的喔…所以…你有合作過一段時間，當然你在作決定的情況下就是這個品牌給你的 image…怎麼講…恩，不能講忠誠，應該說，他跟你的合作，你覺得這個品牌跟你合作關係會是比較好還是比較不好。因為有的公司，他也會因為有品牌他就是恃牌而驕，所以說第二階段的決定，如果大家都差不多的話，就會以 service quality 來決定。

DL：所以還是有一個 criteria 一個 check list, even 大家都是 branding 的時候..

C 公司受訪者：對對…都差不多的時候，因為大家都差不多了嘛，所以第二階段就比說.. 因為每個公司…其實品牌到最後也會變成一個文化。所謂文化就是說，這間公司，他本身..我覺得我…當他訓練到一個程度的時候，他的人…他們出來那個如果是屬於比較傲

慢的也會發生…

DL：那舉個例子來說好了，現在你要買 notebook，四家公司 HP DELL Asus Acer…。四家都 Qulify, C/P 都一樣，如果你要做決定的話，你會選哪一家？

C 公司受訪者：這四家嘛…我可能會挑 Asus

DL：那在你的腦袋瓜是怎樣想？如果你是一個 final decision maker 的話，下面的人都幫你做好，四家都差不多…

C 公司受訪者：所以你看嘛，以這四家給我的感覺是，Asus 是比較勤奮的

DL：你的感覺是怎麼來的？

C 公司受訪者：恩，評斷品牌的過程不只是看他的廣告，還有 active…

DL：你感覺他比較 active？

C 公司受訪者：對…遇到那個的時候他的處理態度…

DL：你自己親身碰過嗎？

C 公司受訪者：ㄟ，就是接觸到的一些 information，旁邊的同事，整個合起來的感覺。那這幾家裡面，誰最慢，一定是 dell 最慢…HP 還算 ok，那 Asus 和 Acer 其實都算蠻快的，可是這兩家裡面，給我感覺…我是說從整個這樣感覺過來，Asus 最快…

DL：對，這是你的感覺，那你有沒有去問過同事…就是所謂的口碑行銷，就是我不見得有這種主管，但是幾個同學朋友講…

C 公司受訪者：對呀，這就是口碑呀…從口碑這邊而來的嘛。如果這四家都一樣的時候，再來，你會有一些週邊的 information 的 input 的來源的時候，你會覺得這幾個整個合起來的時候，這個其實合到最後你會發現，為什麼 HP.. 不是 dell，Dell 真的掉下去了有沒有，因為 Dell 他那一個.. 這樣子的 system 很難 work，Dell 這個系統在外面我們這裡是不 work 的，當我需要…當我遇到那個的時候，我上網去 register 跟他弄一弄，哇，天呀，我可能還要等好幾天耶…

DL：Dell 可能在你們幾個朋友間沒有給你們什麼好印象…

C 公司受訪者：對呀 對不對…那如果你說 HP，勉強還不錯啦，應該說，除了 Dell 以外，HP Asus acer 這三家都還 ok，再來這時候你再去看的時候，為什麼我會選 Asus，第一個 Asus 他給我們的感覺是他技術真的比較領先…

DL：對，所以我就是想知道，你的 image 是怎麼 build up…可能你自己並沒有親自遇到，那他是不是真的是因為口碑行銷讓你去 build up

C 公司受訪者：這是一個，那其實 Asus 真的也是有努力在技術上這個…

DL：那你是怎麼去知道這個品牌的 knowledge?除非你自己有去用它的產品。

C 公司受訪者：所以你看嘛…你之前買過 asus 的主機板，啊再來是你會整個從週邊去看，就說…其實你去第一個找你的朋友圈，或是你到 Channel 去的時候，問到的時候…

DL：還是回到口碑 …

C 公司受訪者：對，還是會回到口碑這一塊…他們會問了一下(通路)說，技術比較好的東西他問題一定比較少。

DL：那當然!有些數據可以從他們的 OO 中就看的到了

C 公司受訪者：對呀，那廠商如果賣到很痛苦的產品他們會害怕呀…我的意思是說…

DL：這些從 OO 當中就可以看的到了

C 公司受訪者：對呀如果你從那邊去抓，比如說如果你是店家，你去賣到常常三天兩頭就來跟你退貨你會不會怕?你會怕嘛。如果今天我壞了我來找你…。除非他有一種情況是他 on purpose 賣的 如果他不是 on purpose 賣的，如果大家都沒有一些其他的一些 factor 加諸於上面，你不可能每個東西你都加，你再怎麼利害也不可能說，你這個通路商不管怎樣你就全部都賣…我告訴你他…要是你賣他五台壞的，以後你再怎麼去講你也講不出口了啦，沒有用了啦…所以這些你整個 collect 完了以後，你會看到說，他們這些人講的時候的確還是 Asus 的技術比較好一點。

DL：就是從口碑上..

C 公司受訪者：對，就是從口碑上還是一定看的到的啦..

DL：那第二個，那假如用在你們產品上，就是你是供應商的時候，當你要作 marketing 的時候，你有沒有想說要怎樣把商標用在行銷活動上面…

C 公司受訪者：如果我們是供應商的話…

DL：就是說你負責去賣你的產品的時候，你有沒有碰到說你去賣的時候，有沒有那種感

受就是說，「0牌」是什麼東西..

C 公司受訪者：會呀會呀...

DL：那你怎麼去作...?

C 公司受訪者：所以說.. 我們是供應商好了，你如果是我們是自己的供應商要出出去的時候，這些人要來幫我們賣對不對，這些人來幫我們賣的時候，你在你供應商裡面你還是會分等級的呀。我一定作等級的區分嘛，第一個他是非常忠誠的...最後是他有來沒來都 o k 的...這個你就會去做區分了。

DL：但是這算是個 partner program，你的 customer 分成不同的等級...不同的 level，那我今天要請教的是，這個一個 trademark 今天不管你的 customer 的 program 怎樣分級你整個最多就是一個 trademark。你會有不同的差別在裡面嗎...?就是說你的 trademark 要怎樣用在你的整個行銷的過程...

C 公司受訪者：會呀，一定會，我告訴你，好的 partner 他會願意把你的 trademark 跟他合作

DL：對，所以你應該是要努力找個方法，...

C 公司受訪者：讓他也去認同你的 trademark...而且願意去把你的 trademark 一起去 push 到他整個 product 上面。就是說你的 product 上面本來就有你的 trademark 上去嘛，但是他願意，當他認同你的時候，他如果去賣你的 product 還是賣你的 trademark 跟 product，這是一定的可以去區分出來的...

DL：那就是你有什麼方式去讓你的 partner，真的會去死心踏地的把你的 trademark 弄在他的整個那個促銷的...

C 公司受訪者：很容易呀，所以說你在作 Channel promotion 的時候，有兩種 activity，比方說你 M 牌，比如說我 M 牌主動出擊，第二個是搭配的。那我們主動出擊的我一定是挑他願意的，你這個行銷活動要是是有 value 的，到最後都會 happened，那都會 happened 的話，那你希望誰在這裡受益?這個經銷商如果認知這個動作對他其實是有利的，那他就會更積極的配合你。那如果是其他的可能就會說那是你家你做的... 你做多少我算多少，那這種你會...你會...。所以通常你會...我舉我們的例子好了，TI，我們跟 TI 合作，Ti 是我們的供應商，當他有 opportunity 的時候，他會做到哪裡去?他會盡量作給我們。我也一樣呀...

DL：對，所以到你跟你的 partner 的時候，你也會想這樣做。

C 公司受訪者：對，就是...不管我做出來的結果。...valuable 的東西，我會先給誰?我

一定是區分的嘛…我一定是給這個我最喜歡，就是我想要…他本來就對我認知很深而且他也願意跟我一起做的，我一定是 support 他。所以說有 customer index…或是比如有那些…我們在上游的人也會遇到一些有人來告訴我們有哪些哪些，可以希望怎樣…。那我就會說，來我跟你合作去做給他。

DL：所以說你去做這些事情的時候，你沒有去考慮說，怎麼把不同的 product 用不同的 trademark?

C 公司受訪者：trademark 是一樣的…但是 promotion 的 behavior 跟 strategy 就會不一樣了。

DL：所以你沒有去說為了區分不同的 Channel 不同的…

C 公司受訪者：也會.. 這個也會有!

DL：高低價…

C 公司受訪者：這個也會作..

DL：在這個 partner program 裡面，你提供了 sales strategy 不一樣， payment collect 不一樣， activity 可能不一樣，我是說… 這整個都在 partner program 裡面。那針對 trademark 部分你們沒有分?

C 公司受訪者： trademark 部分…

DL：就是一個單一的商標而已?不像那個…什麼還分高低階的.. 比如說這個品牌我可能叫阿貓，另外一個可能叫阿狗。

C 公司受訪者：對，如果你是作品牌經銷的人你一定要作多品牌，但是如果你.. 像那天老師在講的那個正新，你.. 正新作到最後他還是要去維護他那個 Maxxixs，

DL：最 valuable 的那個..

C 公司受訪者：對，最 valuable 的那個品牌嘛，那其他的那些本土品牌你要怎麼作，當然你可以用那個來作，那個對你來講，那個都算是防禦性策略。那不算是你的 value…

DL：恩.. 所以感覺起來你們還沒有這個需求就對了。

C 公司受訪者：我講坦白一點，他也有做白牌呀

DL：喔 就是類似像作 ODM…

C 公司受訪者：對呀就是一個 shot 兩個 shot

DL：就是 one time 的…

C 公司受訪者：對對，他不會把它變成是一個 continue…所以你說他會不會有副品牌? 也有呀…

DL：那現在再請教一個，有關於 B2B 你們公司的 case 多不多?

C 公司受訪者：B2B 的話…我們公司其實…其實如果你假設說 ODM 的話，其實我們就是.. 那如果是講品牌的話「O 牌」一定會有…

DL：一定有嗎？那怎麼去做這個 B2B 的 business？

C 公司受訪者：「O 牌」基本上都是，其實應該都是降子講，那 B2C 大多都到 Channel 去了，他大多數都是 B2C，那 B2B 的話他會怎麼作？就是如果當他…

DL：我的意思是說，你們有切 end user 嗎？

C 公司受訪者：B2B 你要先定義

DL：我是先定義到 Channel partner

C 公司受訪者：沒有沒有…學長你要 identify 嘍，B2B 跟 B2C 的差異在哪裡？B2B 是指我企業對企業，誰有在作 B2B？Dell 有在作 B2B，B2B 就是你一個 corporate，大的企業一次買的這種就是 B2B，那我們會不會做？也會作，但是不多，很少很少…一家公司當他作 Brand 的時候，他多多少少還是會出現 B2B 的 Business，為什麼？當他一個大 deal 的時候，有時候是 Channel 他無法 handle…或是很大標案的時候，比如說對政府的時候，有時候 Channel 他有辦法自己 handle 他就自己做，那他如果無法 handle 的時候，那就只好自己進來…除非是這種情況。嗯，對了！這種區分高低階產品這個我們也會作嘍

DL：但是你有用 trademark 分嗎？

C 公司受訪者：這個在這個就會分…

DL：我現在想要作的調查就是會不會用不同的 trademark…你的 case 沒有嘛，但是你會用你的 program 不一樣..

C 公司受訪者：他的做法還有一個就是說…比如說現在叫 P1 這個產品好了，他有可能小改之後就變成 P2 P2…就是最有競爭力的一定是給自己的.. 那碰到他一樣的產品或是碰到 downgrade 的時候，有些 Channel 比須去用 downgrade 的去給他…甚至一樣還是用「O 牌」品牌.. Channel 會怕說…這個 Channel 跟這個 Channel 打架，那好，要不然我這個叫 P1，那這個不要叫 P1 我叫做 G10

DL：外皮不一樣，但是內骨一樣啦…

Jennifer: 所以也算是商標的延伸。

C 公司受訪者：他幾乎裡面的心臟都一樣，阿只是名字不一樣，…這個可能多了一個喇叭.. 阿這個多了一個什麼…

DL：我是比較偏向把它當作 Product mix.. 就是同一個 platform 但是不同 ID…