

國立政治大學

企業管理研究所(MBA 學位學程)

碩士學位論文

顧客為本品牌權益分析-以得利塗料為例

**The study of customer-based brand equity model
— A case of Dulux**

指導教授：張愛華 博士

研究生：王浩翔 撰

民國一零五年七月

謝誌

回顧過去兩年的碩士生活，令我感觸良多。碩一的時候每天被課業與報告追著跑，遇到同學都是在討論下次報告開會的時間，或是已經在討論室裡為了個案的細節爭地各個面紅耳赤，好不熱鬧。當然有趣的事情也不少，碩一的四腳桌團、夜跑團的好朋友們讓我在繁重的討論之餘能有心力開一點小玩笑，日本參訪團與中國亞沙挑戰賽讓我的心智和身體能夠更堅強。

碩二雖然許多同學紛紛在上下學期各自選擇了外國交換，讓學校少了一點生氣，我也相當感謝 MJ 好夥伴：小帥銘、醜男世豪以及我最重要的女友阿達，陪我在碩二撰寫過程中帶來歡樂與悲傷，體會人生的高低點；以及吃吃好夥伴：大強尼家銘、人生勝利組凱西、威斯康辛女神敏榕、隨摳隨到的雯軒、可愛女人肥喬、黃安、柏克萊大學高材生俊龍，這些我學業上的貴人們，真的很開心能遇見你們！

接著要感謝指導老師張愛華老師，要是沒有她，我將無法完成這份我人生中也許是最重要的著作，也感謝我的雙親讓我讀到研究所的栽培。我知道我已經在學習資源上比許多人都還要來的多，因此將更用心回報諸位過去的所有付出，謝謝大家。

王浩翔 謹誌於

國立政治大學企業管理研究所

中華民國一零五年七月二十九日

中文摘要

面臨現今資訊爆炸的年代，經常可以看到廠商透過報章雜誌、電視廣告、網路媒體與粉絲團發送廣告訊息，過去理論與研究發現，專注在品牌權益的公司能夠因為打造了一個強勢的品牌，帶給企業更多的附加價值，亦能夠確保消費者在消費相同產品時較穩定可靠的特色、利益及品質。

本研究以質化研究方法為主，透過深度訪談的方式與次級資料之應用蒐集個案公司相關資訊，並採用 Keller(1993)提出的顧客為本品牌權益模型(CBBE)之打造強勢品牌四個步驟為主，以行銷方案執行分析為輔，進行品牌權益打造之分析，最後歸納出結論並給予建議。

研究發現個案公司在品牌覺察的廣度有待加強，在社群的經營上面也乏善可陳，這樣會使得消費者在現今網際網路的時代，因為網路上眾多的資訊，減少了消費者接觸產品資訊與廣告，使品牌共鳴的效果無法有效達成。

而本研究提供以下四點建議給予個案公司做為參考，以提高品牌共鳴：

1. 建構更高的品牌辨識：加強品牌覺察廣度，投入資源教育消費者，與教育機構合作以產生更高的共創價值。
2. 經營品牌社群：投入資源加強社群網站經營，讓粉絲能夠有互動的空間。
3. 共同品牌槓桿借用輔助聯想：與形象良好的品牌聯名推出新款油漆。
4. 贊助體育賽事、活動或是團隊：台灣體育活動風行，可以在體育賽事、團隊給予贊助，提高品牌知名度與建立良好形象。

關鍵字：品牌權益、顧客為本的品牌權益模型、整合行銷策略、塗料

Abstract

We are experiencing an explosive growth of information nowadays. Consumers are overwhelmed by a vast array of information and are more likely to switch away the brands they used. Theories and past studies have found out that companies focusing on brand equity building can bring more added values to both company and consumers.

This research tries to use the CBBE (Customer Based Brand Equity) model by Keller (1993) and marketing strategy performance analysis to analyze the brand equity of Dulux Taiwan. The research was conducted by qualitative methods, in-depth interview and secondary data analysis. In the end, the research concluded practical advice to Dulux for reference.

According to the result, Breadth of Dulux brand awareness and operation of social media needs to be strengthened. Excessive amount of information on the Internet leads to low-contact between product information and advertising with consumers. As a result, the brand resonance effects cannot be effectively reached. The following are four suggestions concluded by this research as reference to Dulux:

1. To Construct higher brand recognition: Strengthen breadth of Dulux brand awareness by investing resources to educate consumers and may consider co-creating with education institutions.
2. To manage on-line brand community: Enhance the interaction with consumers by increasing investment to operate the social media.
3. To leverage secondary brand associations—Co-branding: launch new products with high reputation companies.
4. To sponsor sports events, activities or team: Because of the enthusiasm for sports activities in Taiwan, sponsorship is a good way to increase brand awareness and establish a good image.

Keywords: brand equity, customer-based brand equity model, integrated marketing strategy, paint

目錄

摘要	I
Abstract	II
表次	V
圖次	VI
第壹章、緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	4
第貳章、文獻探討	6
第一節 品牌	6
第二節 品牌權益	7
第三節 品牌聯想	11
第四節 顧客為本的品牌權益模型	14
第五節 品牌權益之行銷策略理論與構面	21
第參章、研究方法	30
第一節 研究方法	30
第二節 研究架構	35
第三節 研究對象	36
第四節 研究設計	37

第肆章、	個案分析	38
第一節	企業與背景介紹	38
第二節	品牌定位宣言	53
第三節	以品牌共鳴模型分析品牌權益	57
第四節	分析影響品牌權益之行銷方案	69
第伍章、	結論與建議	91
第一節	研究結論	91
第二節	研究建議	96
第三節	研究限制與未來研究方向	98
第陸章、	參考文獻	100



表次

表 3-1 六種不同證據來源的優缺點	32
表 3-2 訪談問卷內容	37
表 4-1 2015 年全球前十大塗料企業	43
表 4-2 塗料價格、容量與特色比較	62
表 4-2 台灣居家用品品牌調查表-油漆塗料類設計師評選	64
表 4-3 台灣居家用品品牌調查表-油漆塗料類理想品牌	65
表 4-4 阿克蘇諾貝爾旗下漆料品牌	70
表 4-5 評分比例表	79



圖次

圖 1-1 研究流程 資料來源：本研究整理	5
圖 2-1 Aaker 之品牌權益構面	10
圖 2-2 品牌共鳴金字塔	19
圖 3-1 研究架構圖	35
圖 4-1 台灣得利塗料組織圖	50
圖 4-2 油漆公司之市場路徑圖(RTM，Route to market)	52
圖 4-3 品牌定位宣言金字塔	53
圖 4-4 品牌共鳴金字塔	57
圖 4-5 品牌識別演進圖	58
圖 4-6 產品圖	61
圖 4-7 油漆塗料類-消費者考量因素前 10 名	66
圖 4-8 2013 年台南官田的大崎社區塗刷前	80
圖 4-9 2013 年台南官田的大崎社區塗刷後	81
圖 4-10 推薦工班執行流程圖	82
圖 4-11 「得利臻彩淨粹乳膠漆 Ambiance」活動網頁照片	85
圖 4-12 名模林嘉綺為得利塗料代言	88
圖 4-13 得利塗料形象店照片	90
圖 5-1 油漆塗料類／消費者採購時考慮因素前十名	94

第壹章、緒論

第一節 研究動機

在如今一個資訊爆炸的年代，經常可以看到廠商透過報章雜誌、電視廣告、網路媒體與粉絲團發送廣告訊息，當消費者處於一個需求渴望被滿足的時刻，要如何在眾多競爭者中脫穎而出呢？根據 Keller(2003)的研究顯示，建立品牌可以帶來相當多的利益，如可以增加行銷溝通的效率與效果、可以帶來更多的消費者忠誠度、較多的經銷商合作與支持。King (1991)則指出建立品牌的優點，包括可使產品建立一種長期且穩定的需要、帶給產品的附加價值並吸引消費者的購買、提供廠商改善產品的基礎，並對抗經銷商日漸增長的權力。從產業經濟學的觀點（陳正倉等，1993），品牌的經營會影響消費者主觀的偏好。因為消費者對於特定品牌的偏好，即使該品牌產品與其他品牌產品並無實質上的差異，消費者仍願意支付較高的價錢；或是在相同價格下，消費者將選擇其偏好的品牌產品。

有鑑於打造品牌能帶來上述的好處，則必須讓品牌能夠被消費者信賴。在1980後20年間，有學者提出了有關於品牌權益(Brand equity)的概念，Farquhar(1989)認為品牌權益是品牌賦予實體產品的附加價值。Aaker(1991)提出品牌權益是聯結於品牌、品牌名稱和符號的資產和負債的集合，其可能增加或減少該產品或服務對公司的和消費者的價值。

Tauber(1998)主張品牌權益是由於品牌所達成的市場地位，使其超過其實體資產價值的額外價值。這些學者雖提出不同解釋，但對於品牌權益能夠將產品或服務增加附加價值的認知是一致的。

Keller (1993)從消費者的品牌知識觀點來定義品牌權益，顧客為本的品牌權益來自於品牌的行銷效果刺激，創造的品牌差異化效果。企業為了維護品牌權益，並

建立強而有力的共鳴。因此，去評估企業投資的每一分錢是否有助於提升品牌權益更是有其必要性。而本論文想藉此機會研究在台灣的一間外商知名塗料公司---得利塗料 Dulux，其在台灣經營所曾經舉辦的各種行銷活動，是否能有效提升顧客為本的品牌權益，解析有效的品牌權益建立策略，作為台灣企業經營階層的建議。



第二節 研究目的

根據過去理論與研究發現，專注在品牌權益的公司能夠因為打造了一個強勢的品牌，帶給企業更多的附加價值，亦能夠確保消費者在消費相同產品時得到一致的特色、利益及品質。且能在同一產業比起其他品牌能夠得到品牌溢價。本研究將以個案分析法與顧客為本品牌權益模型分析得利塗料的歷年行銷活動與其本身品牌定位，並使用行銷策略組合分析討論其品牌權益的提升，最後歸納出結論並給予建議。以下三點關於本論文的研究目的：

一、 探討公司過去所完成的眾多活動之中，是否有哪些行銷活動的執行能有效地提升品牌權益。藉由訪談整理台灣得利塗料公司的行銷活動，並且以系統化整理之，以分析得利塗料行銷活動之型態與品牌權益提升的關聯。

二、 得利塗料在 2011 年時提出了確立公司願景的品牌定位宣言(Brand Positioning Statement)，它的品牌理念為環境增添色彩以改善人們的生活。因此藉由打造強勢品牌的四個步驟，分析品牌定位宣言的落實是否提升品牌權益。

三、 為了瞭解得利塗料是否透槓桿借用輔助品牌聯想，將其他品牌、代言人或是通路形象轉移至得利塗料上。本研究將根據分析結果與訪談資料輔以次級資料蒐集，提出可行的建議及改善方向。

第三節 研究流程

本研究架構分為以下部分，第一章為緒論、第二章為文獻探討、第三章為研究方法、第四章為個案分析、第五章為研究結論與建議。為達成本章第二節之研究目的，本研究之研究流程如下：

一、 確立分析問題：

初步參考文獻與了解實務議題之後，綜合個人研究興趣，以擬定研究問題。

二、 整理品牌權益相關文獻：

在確立研究問題之後，依照所擬定的主題，進行過去專家學者所發展出的文獻蒐集，進行更進一步探討的前置作業。

三、 針對個案公司進行深度個案訪談：

與個案公司的行銷總監、總經理與通路老闆進行深度探討。

蒐集個案公司目前正在進行與已經結束的行銷活動，以利後續個案分析。

四、 整理與分析個案研究內容並蒐集其他書面資料：

將深度訪談內容進行系統化整理，結合其他書面資料進行綜合分析。

五、 結論與建議：

根據個案分析結果，給予實務上的建議。

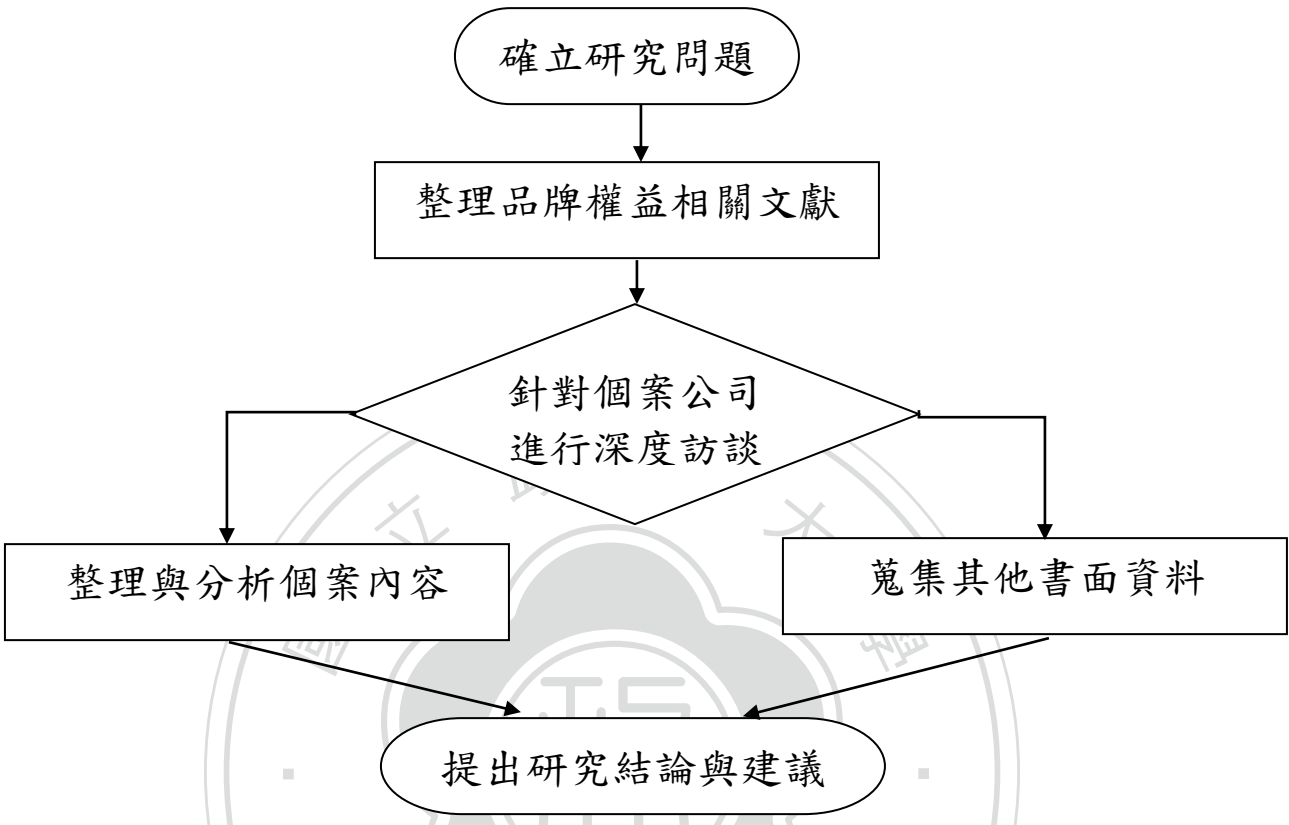


圖 1-1 研究流程

資料來源：本研究整理

第貳章、文獻探討

第一節 品牌

品牌一詞源於古北歐文字「brandr」，意指「烙印」經過多年的演變後變成現今的「Brand」，因此「品牌」的當初意義即是牲畜主人用來標記與識別其畜養動物的方式(Keller,2008)。到了中世紀的歐洲，手工藝匠人用這種打烙印的方法在自己的手工藝品上烙下標記，以便顧客識別產品的產地和生產者。這就產生了最初的商標。

美國行銷學會(American Marketing Association,AMA)將品牌定義為是一個名稱(name)、術語(term)、標記(sign)、符號(symbol)、或設計(design)，甚或是以上各組的組合，用來標示賣方所提供的財貨或服務，使其有別於其他的競爭者；據此卻看不出品牌對產品所帶來的附加價值。Chernatony 和 McWill(1989)則將品牌的歸納是一種識別的標記、且能提供一致性品質的承諾與保證，品牌同時也能作為投射自我形象的工具，並且能促成顧客進行決策的輔助工具。Farquhar (1990)則認為品牌是一個能使產品超過其功能，增加其價值之名稱、符號、設計或標記。

對於消費者而言，品牌可以協助消費者確認產品或服務可能帶來的利益和特色。透過購買相同產品，消費者可以從中獲得相同產品的特色、利益及品質(Kotler,1999)。

第二節 品牌權益

品牌權益是自 1980 年後歐美行銷學術界研究的重點。面對當時某些市場的不景氣，企業頻繁使用的降價、促銷手段雖然促進了銷量的短期增加，卻有損品牌的長期價值。為此，學者們提出品牌權益的概念，呼籲用長遠觀點看待品牌投資，以獲取長期利益。品牌權益位居美國行銷科學院(Marketing Science Institute)1991 年最優先資助研究課題的第一位。

品牌權益的定義和構面可由不同角度加以詮釋。一般而言，有的學者以財務的角度出發，有的從行銷的角度出發，也有學者採用兩者綜合的觀點。

一、 財務面

Farguhar(1990)認為品牌權益是品牌所賦予實體產品的「附加價值」，而此附加價值能夠造成未來的現金流量。Stobart(1989)從成本的觀點出發，認為品牌權益是競爭對手重置或模仿成本。Simon and Sullivan(1993)認為品牌權益是特定產品和服務其品牌名稱聯想上的獲利價值，並且針對有形和無形的資產加以計算，所以其測量是以現金流量來反映品牌權益。Mullen and Mainz(1989)認為品牌權益是相較於其他的競爭者而言，所能獲得的價格溢酬。

二、 行銷面

Srivastava and Shocker(1991)認為品牌權益來自於品牌優勢和品牌價值。Berry(2002)則認為品牌權益是由品牌知名度與品牌意義所構成。Kim(1990)認為品牌價值是指品牌喚起注意者思考、感受、知覺、聯想的特殊組合，具有影響注意者行為的潛在能力。所謂的注意者是指注意品牌、會例行購買，且對現存產品有穩定的需求或是會藉由新產品產生需要，並擴張購買行為的人。Tauber(1998)表示品牌權益是由品牌所建立的市場地位，能超過公司實體資產價值外的附加價值。Aaker(1991)則定義品牌權益是一種連結品牌、品牌名稱和符號的資產負債集合，能

為公司提供與消費者之產品、服務的價值帶來加分或減分的效果，從消費者行為的角度來看，認為品牌權益的來源構成項目應包含：品牌忠誠度(Brand Loyalty)、品牌知名度(Brand Awareness)、知覺品質(Perceived Quality)、品牌聯想(Brand Association)以及其他專屬品牌資產(Other Proprietary Brand Assets)。

1. 品牌忠誠度(Brand Loyalty)：品牌忠誠度不但是品牌權益的核心，也是重要的決定因素，而且和其他的決定因素有所不同，因為品牌忠誠度和使用經驗有密切的關係，沒有透過先前的購買和使用經驗，消費者無法培養對一個產品的忠誠度。對任何的企業來說，開發新顧客的成本要比維持既有顧客要大得多，尤其是當原有顧客對品牌產品滿意或者是喜愛的時。現有老顧客的品牌忠誠度，是一家企業最寶貴的資產，可以為公司節省大量的行銷成本。品牌忠誠度也可以減少競爭活動的傷害，因為競爭者較不會花費資源去吸引已滿意其他品牌的顧客。

2. 品牌知名度(Brand Awareness)：品牌知名度是指一個可能的購買者，認識或回憶某一品牌屬於一種特定產品的類別的能力。任何公司要創造產品的品牌權益，最基本就是要打響品牌的知名度，因為品牌知名度對一家公司可以產生品牌聯想的基準點、熟悉的感覺、實質的承諾和可加以考慮的品牌，品牌知名度更提供消費者一種熟悉甚至似曾相似的感覺，進而促成喜歡(洪順慶，2002)。Aaker (1991)更進一步將品牌知名度創造的價值可分類為：產生其他聯想(other associations can be attached)、熟悉到喜歡(familiarity to liking)、實體信號(signal of substance)/承諾(commitment)和可被考慮的品牌(brand to be considered)等四個價值。品牌知名度更可視為一種產品實質承諾的信號，高知名度的產品，令消費者想到這個品牌經常廣告、是個老牌產品及產品賣的不錯等等較正面的想法。當消費者很難去評斷產品品質時，往往會以品牌知名度和廣告量作為線索。品牌知名度是構成消費者記憶組合的先決條件，消費者會覺得知名度越大品質越好，所以知名度越高時，往往產品的品牌權益也會越高。品牌知名度有一種讓潛在顧客組織或回憶該品牌的能力，人們通常會購買熟悉的品牌，或者他們會自行假設熟悉的品牌是可以信賴的；因此一個為人所知的品牌

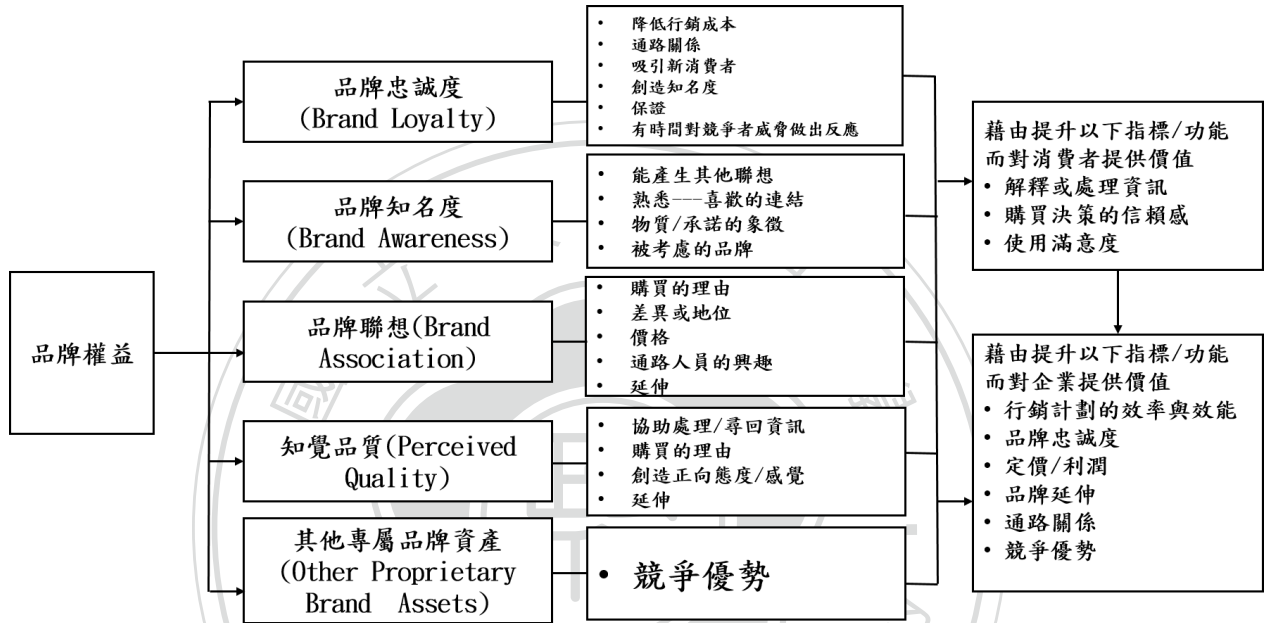
通常比未知的品牌容易被消費者所選擇，因此知名度是一個在衡量品牌時相當重要的要素。

3. 品牌聯想(Brand Association)：品牌聯想是任何與品牌有關的事物，如外觀、產品利益、包裝、配銷通路或形象等。品牌聯想是指在人們記憶中以一個品牌為中心的所有事物，根據記憶的聯想網路觀點，記憶是由點(代表的概念或資訊)和線(代表點和點之間連接的強度，也就是這些資訊和概念的聯想強度)所構成，也就是說品牌名稱的價值來源基本上就是來自於特定聯想的連結。如果一個產品的聯想越正面、個數越多，而且越獨特則該產品的品牌形象越好。Aaker (1991)也指出品牌聯想創造的價值可分類為：幫助處理(help process)/搜尋資訊(retrieve information)、區別(differentiate)/定位(position)、購買的理由(reason to buy)、創造正面的態度(create positive attitudes)/感受(feeling)、品牌延伸的基礎(basis for extensions)。

4. 知覺品質(Perceived Quality)：品牌的知覺品質並不需要對品牌的詳細規格有基礎的知識，而是對一個品牌整體的感覺。知覺品質是無形的，是讓消費者聯想到該品牌的整體品質。消費者對一項產品所感受的品質，往往是一種感受和預期的比較，消費者所感受的知覺品質可以定義為，預期的目的和各種替代方案的比較，是相當主觀且無形的。Aaker (1991)將知覺品質創造的價值分類為：購買的理由(reason to buy)、差異化(differentiate)/定位(position)、價格溢價(price premium)、通路成員的興趣(channel member interest)和品牌延伸(brand extensions)。知覺品質將會直接的影響消費者的購買決策與品牌忠誠度，當消費者沒辦法做出仔細評估時，知覺品質往往是價格溢價的來源。

5. 其他專屬品牌資產(Other Proprietary Brand Assets)：如專利權、商標、智慧財產等，這些資產也是相當有價值的，且對產品的品牌權益有很大的影響，因為這是這些資產可以禁止或預防競爭者侵蝕自己的基本消費者群與其忠誠度，也可以增加競爭優勢。

圖 2-1 Aaker 之品牌權益構面



資料來源：Aaker(1991)

三、 綜合觀點：

Shocker and Weitz(1988)認為品牌權益可從企業、通路和消費者三種角度來看，品牌權益的價值來自於企業的產品因品牌名稱，而帶來市場占有率增加、較高的溢酬、行銷支出的減少等，進而產生額外現金流量。從通路經營的角度來看，品牌權益的價值在於使得該品牌產品進入市場的門檻較低，或是具有較強勢的談判能力，著重品牌的槓桿效果。自消費者觀點來看，品牌權益能強化對於市場的管理。而 Barwise(1993)指出品牌權益是一種因品牌所產生的長期顧客專屬權及該專屬權的財務價值。

第三節 品牌聯想

一、 品牌聯想定義

Aaker(1991)認為品牌聯想是指消費者記憶中，有關於品牌記憶的任何事物。品牌聯想能協助消費者取得與處理資訊、進行產品差異化與定位、且創造正面的態度、提供購買的理由，是品牌延伸的基礎(Aaker,1991)。Keller(1993)認為品牌聯想是指人們記憶中的資訊結(Information node)，與品牌結(Brand node)相連結而成，以構成消費者對品牌的主觀解釋意義。Krishnan(1996)認為這個網絡結點可以代表一種品牌、一項產品、或一項屬性，連結任何兩個結成為消費者心中的品牌聯想。

品牌聯想也可分為產品聯想與組織聯想。其中產品聯想分成產品功能聯想以及非產品功能聯想(Keller,1993)。組織聯想則分成公司能力聯想與公司社會責任聯想(Brown & Dacin,1997)。再者，產品聯想的次分類包括功能屬性與非功能屬性聯想。首先，功能屬性聯想指產品種類、產品屬性、產品用途。而非功能屬性聯想則包括代言人、使用者、相對價格、顧客利益、無形屬性(Aaker,1991)。

此外，品牌聯想可由企業形象、產品形象或使用者形象組成。各種皆可細分實質感受與功能性屬性的聯想和柔性與感性屬性的聯想(Biel,1992)。而品牌聯想型態可分成四類：產品類別聯想、產品屬性聯想、使用情境聯想、顧客利益聯想(Farquhar,1990)。最後，Aaker (1991)指出，品牌聯想分為四種 13 類，由自由聯想方式衡量之，其中包括產品聯想，即產品範圍、屬性、來源國、品質、價值、產品使用；組織聯想，指企業屬性、區域、國際化；人的聯想，包括品牌個性、與消費者的關係；以及符號聯想，如視覺印象、品牌天賦。其中的組織聯想內涵分為六

種：社會/社區導向、知覺的品質、創新、關心顧客、出現與成功、在地化或全球化(Aaker,1996)。

另外，還有所謂的槓桿借用輔助聯想，品牌本身與消費者腦中現有的知識結構的某些實體(entity)可以進行連結，而因為這些連結，導致這些實體的特性可以轉移到品牌身上；也就是使用聯想的方法，一個品牌可以借用其他的品牌或是其品牌權益。此一間接建立品牌權益的方式稱為槓桿借用輔助品牌聯想(Leveraging secondary brand associations)。可從事實和情境來區分。其中事實包括公司、來源國、配銷通路，情境則是指產品代言人與事件(Keller,1998)。本研究也將會以Keller(1998)所定義之槓桿借用輔助品牌聯想之構面來分析得利塗料是否借用了其他實體的特性以打造品牌。

二、 Keller 定義之品牌聯想構面

Keller(1998)以不同的品牌聯想構面來衡量品牌形象，將品牌聯想的內涵分為三種型態：

1、 屬性(Attributes)聯想：屬性的聯想是有關於產品或服務的描述性特徵。屬性聯想又分為「與產品有關」以及「與產品無關」兩類。與產品有關的屬性定義是執行該產品或服務功能的必備要素。而與產品無關的屬性是有關於產品或服務的購買或消費的外在方面(External aspects)。與產品有關的屬性主要分為四項：

(1)價格訊息(Price information)

(2)包裝或產品外觀(Packaging or product appearance information)

(3)使用者型態(User imagery)

(4)使用情境(Usage imagery)。

而其中價格為特別重要的屬性聯想，因為消費者常常對價格與品牌的價值有著強烈的信念，並會就不同品牌的價格層級方面，來組織他們心中的產品類別知識。

2、利益(Benefits)聯想：此為消費者給予產品或服務屬性的個人價值，也就是消費者心目中認為此產品或服務能夠為他們做些什麼。利益聯想可進一步分為三類：

(1)功能利益：指產品或服務的內在優勢(Intrinsic advantages)，如生理及安全需求有關。

(2)經驗利益：經驗利益是有關使用產品或服務的感覺，其通常與產品屬性有關。例如：感官樂趣(Sensory pleasure)，多樣化(Variety)，以及認知刺激(Cognitive stimulation)。

(3)象徵利益：象徵利益是指產品或服務的外在優勢(Extrinsic advantages)，其通常與產品屬性無關，而是有關社會認同的需求或是個人表現以及自尊。

3、態度(Attitudes)聯想：品牌態度是消費者對品牌的整體評價，其為形成消費者行為的基礎。品牌態度與產品有關、無關屬性之信念、功能利益、經驗利益以及與象徵利益間均存在著相關性。

第四節 顧客為本的品牌權益模型

Keller(1993)提出了以顧客為本的品牌權益(Customer-based brand equity, CBBE)，以消費者觀點來定義品牌權益。此一概念的假設前提為品牌力量來自於顧客所學習、感受、聽到與看到的品牌經驗。因此，行銷人員或品牌打造者的難題就在於如何將顧客的感受、渴望、意見及經驗，與品牌做連結。Keller(1993)定義以顧客為本的品牌權益為：「顧客腦海中的品牌知識對行銷活動的回應之差異效果。」若此品牌具有正向的品牌權益，則消費者在面對其產品或服務時容易有正向的回應，代表消費者較有可能接受強勢品牌的品牌延伸商品。

一、顧客為本的品牌權益之組成要素

依照 Keller(1993)定義，以顧客為本的品牌權益有三個主要的組成要素：差異化效果、品牌知識與消費者對行銷活動的回應。

1. 差異化效果

也就是消費者對廠商的回應是否有所不同。若消費者的回應無差異，此品牌可被歸類為大眾商品(commodity)；在此的廠商多是以價格為競爭工具。

2. 品牌知識

消費者對於品牌知識的不同，會造成消費者對於行銷活動的回應有所差異，這些知識來自於學習、體會到生活中對於該品牌的經驗與印象，雖然消費者會對個別的行銷活動所影響行為，但是品牌權益仍取決於停留在顧客心中的相關品牌知識與產品使用經驗。

3. 消費者對行銷活動的回應

指對於品牌的選擇、對品牌行銷活動的知覺、偏好與行為、對廣告的記憶、對促銷活動的反應等。

二、 關聯性網路記憶模式

品牌知識乃是創造品牌權益的關鍵，而品牌知識可由關聯性網路記憶模式 (Associative network memory model) 來展現(Keller,1993)。此模式將記憶視為由節點 (Node) 與連結線所構成的網絡結構。節點表示已儲存的資訊或概念，而連結線則代表這些資訊或概念間的聯想強度。透過不同節點間活動擴散 (Spreading activation) 的過程，決定了記憶的範圍。當外部資訊被編碼時，或是內部資訊在長期記憶中被讀取時，每個節點都成為其他節點的潛在活動來源。因此，當一個節點被啟動時，該節點中的資訊便會被回想起來，同時活動擴散的效果會藉由記憶中節點間的相互連結而開始擴散，啟動更多的節點。節點之間連結的強度則決定了活動擴散與記憶中資訊被讀取的程度(Keller,1993)。

根據關聯性網路記憶模式，品牌知識由記憶中的品牌節點所組成，而品牌節點則跟各種品牌相關的聯想連結。因此，品牌知識的組成有二，一為品牌知名度 (Brand awareness)，另一則是品牌形象 (Brand image)：

1. 品牌知名度

品牌知名度是記憶網絡中品牌節點的強度，可再細分為品牌辨識 (Brand recognition) 與品牌回想 (Brand recall)。品牌辨識是給予某品牌某一既定線索時，消費者能確定品牌曾出現過的能力。換言之，也就是當消費者走進商店，他們能否辨識出此品牌的能力。品牌回想則是給消費者一組產品類別，消費者能記憶回想起該品牌的能力。品牌知名度可以創造以下三種優勢：

(1) 學習優勢(Learning advantage)：品牌形象由品牌聯想所構成，而品牌知名度又影響品牌聯想的強度。為建立品牌形象，行銷人員必須先建立消費者記憶中的品牌結點以及與其相連結的種種品牌聯想。如果選擇適當的品牌聯想，那麼便較容易在消費者腦海裡建立起品牌權益。

(2) 考慮優勢(Consideration advantages)：當品牌知名度被強化，品牌進入消費者購買決策的考慮集(Consideration set)的機會就會增加。事實上，消費者購物時很少只忠於一個品牌，而是同時考慮多個品牌，這些品牌就是經過消費者初步篩選的考慮組合。行銷人員必須設法讓自家品牌出現在考慮集內，並將競爭對手排除在考慮組合外，那麼就可以提高被購買的機會。

(3) 選擇優勢(Choice advantage)：消費者在某些情況下只會選擇熟悉的品牌。同時，根據推敲可行性模式(Elaboration likelihood model,ELM)，在消費者缺乏購買動機或購買能力的低涉入情境下，會以品牌知名度來當作購買決策的基礎。

2. 品牌形象

品牌形象是記憶網絡中與品牌節點相連結的聯想。品牌聯想可再分為三個面向，即其強度、喜好程度，以及獨特性。

(1) 品牌聯想的強度

品牌聯想與品牌節點的連結強度是會改變的，而強度是由獲取資訊的數量多寡與品質好壞來決定。當此資訊與某人的關聯性越強，以及隨著時間經過的一致性越強，某人越容易加以深入思考並將該資訊與現有的品牌知識連結起來。而當關於此資訊的相關線索越多，該資訊也就越容易被記憶與回想起來。

(2) 品牌聯想的喜愛程度

要讓消費者對品牌聯想產生喜愛，是要說服消費者，品牌可以滿足他們所需求與渴望的利益，同時消費者也要認為這些利益與己相關、具有可信度、並且與其他競爭對手有所區別。如此消費者才會產生對品牌整體的正面判斷。此外，只有當消費者認為某項產品的屬性或利益是重要的，才會對它產生好或壞的評價。

(3) 品牌聯想的獨特性

獨特的品牌聯想就是不與競爭品牌分享的特殊聯想。品牌定位的本質是「獨特的銷售主張」，也就是提供給消費者一個購買的理由。將品牌與獨特的、有意義的「差異點」加以連結，就可以提供消費者一個購買的理由。

三、 建立強勢品牌的四步驟

根據 Keller(1993)的顧客為本的品牌權益模型，要建立一個強力的品牌有四個步驟：

1. 步驟一、 建構品牌辨識，讓顧客能夠想起品牌：

為了達成品牌突顯的目的，讓顧客可以在不同的條件情況下都能夠將需求連結到品牌，且能夠想起品牌、產品與服務的頻率與容易程度越高越好，也就是企業必須加強品牌覺察的深度(Depth)和廣度(Breadth)。

2. 步驟二、 建立有形與無形之品牌聯想的連結，創造品牌意涵：

光是有品牌突顯是不足以構成品牌共鳴，還須加上更進一層的產品做為輔助。而品牌意涵是由兩個構面組成，即是品牌功效(Brand performance)與品牌意象(Brand imagery)。

產品即是品牌權益的核心，因為消費者藉由消費該產品得到的經驗，會影響在未來使用產品的可能性，進而帶來正向或負向的忠誠度與口碑效果，Keller(1993)表示品牌功效通常具有以下五種重要屬性或是利益：

- (1) 產品的構成要素與其他輔助特性
- (2) 產品可靠性、耐久性與可服務性：
 - 甲、 可靠性：代表隨著時間改變或是提高購買次數，功效表現的一致性。
 - 乙、 耐久性：產品耐久度、壽命。
 - 丙、 可服務性：產品補救、修復的容易程度。
- (3) 服務的有效性、效率與同理心
- (4) 樣式與設計
- (5) 價格：品牌之定價策略、相對價格、折扣頻率皆會影響消費者腦中對於品牌或產品的功效聯想。

Keller(1993)指出品牌意象是產品或服務的外部特質，也包含了品牌企圖符合顧客心理或社會需求的方式，也就是消費者定義的抽象意涵內容。有以下四個屬性可以用來建構品牌意象：

- (1) 使用者形象
- (2) 購買與使用情境
- (3) 人格與價值觀
- (4) 歷史、傳承與經驗

3. 步驟三、引起顧客對品牌適當之回應：

品牌意涵若是創造成功，將會創造品牌回應，也就是顧客對於品牌的想法或是感受，也是達到品牌共鳴的不可缺一環，因此必須進一步分析品牌回應。Keller(1993)認為可以將品牌回應區分為品牌判斷(Brand judgment) 和品

牌感受(Brand feelings)。

4. 步驟四、轉化顧客品牌回應，形成品牌共鳴，使顧客與品牌產生緊密的忠誠關係：

金字塔模型最後一個步驟即是要建立品牌關係與品牌認同。品牌共鳴(Brand resonance)是指顧客和品牌一同進行活動時的被鼓舞程度，也就是去衡量消費者對此品牌的心理與生理上的連結深度，所造成的行為上的忠誠。

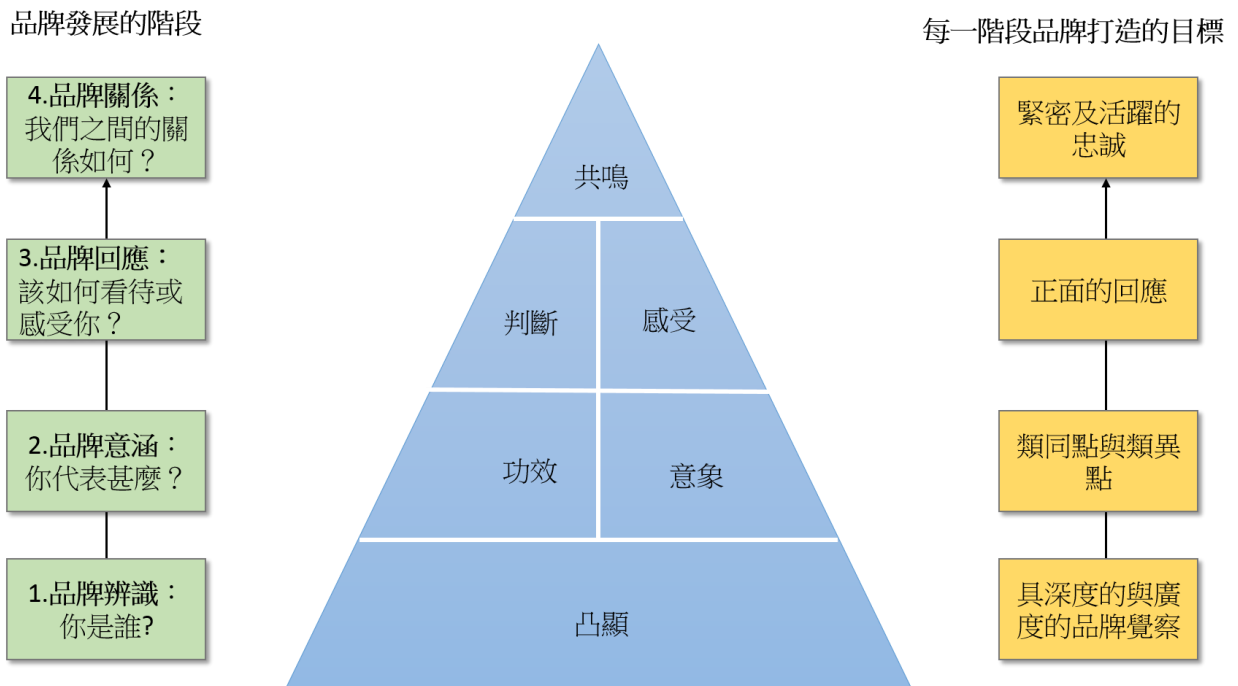


圖 2-2 品牌共鳴金字塔

資料來源：Keller(1993)

三、 小結

顧客為本的品牌權益模型提供了一個具有架構的方式去解析企業對於品牌經營的方向。為了建立一個強勢的品牌將會有四個階段的行動要執行，當中有六個重要的基石要去衡量是否已經達到在這個階段的目標，本研究認為該模型理論有以下優點：

1.理論結構嚴謹：

總共有四個階段的步驟去建立強勢品牌，為了達成品牌共鳴的最大目標，必須從模型的最底層---品牌的形象開始逐漸構築，若是有某一層的某些構面做得不夠紮實，則將無法把消費者對於品牌心中的情感轉移到下一個階段，因為每個步驟的順序極為重要，導致最後無法產生品牌共鳴。

2.能夠有效解釋強勢品牌的品牌忠誠度之原因：

由於品牌作為一種媒介使消費者之間產生深刻的聯繫，這給消費者帶來了意外的社交價值，因此消費者對與其產生共鳴的品牌會產生歸屬感，成為其擁護者，並認同使用該品牌的其他使用者；另一方面，消費者對於能夠產生情感共鳴的品牌會對其在感情上有一種執著的追求，會樂於與其他人談論該品牌，主動收集和瞭解該品牌的更多訊息，並向他人積極推薦該品牌。如同哈雷機車的擁有者不僅是顧客，也會主動向周遭親朋好友熱情推薦。這樣的品牌減少了價格競爭，而且可獲得理想的品牌溢價，同時企業的行銷活動更能夠得到消費者支持。

第五節 品牌權益之行銷策略理論與構面

產品與服務所對應的行銷方案，可透過不同的方式建立其品牌權益。定價策略、通路策略、產品策略與行銷策略都會對品牌產生正向或負向的效果，也因為二十一世紀全新的行銷環境改變了過去累積的行銷模式，而為了在現代的環境下擬訂一個良好的行銷溝通策略，因此 Keller(2013)提出了一套行銷策略架構，使用了改造後的行銷策略組合(4Ps)，將整合行銷溝通策略(integrated marketing communication, IMC)取代原本的促銷(Promotion)，而整體的內涵專注於提升顧客基礎的品牌權益。

一、產品策略

產品是指當人們注視或使用它時，在有意無意間所傳播的各種意義之總和(Newman, 1957)。Keller(2013)認為產品為主要影響消費者使用與體驗的重要因素，因此了解消費者如何形成對產品的「品質」與「價值」意見，有助於找出加強消費者體驗的方法，並在產品使用的前、中、後期分別提升其知覺價值。Keller 著重在加強知覺品質與售後行銷兩個構面，以提高顧客權益。

1. 知覺品質(Perceived quality)：

Garvin(1983)將品質分為兩種：「生產品質」(product quality)與「知覺品質」(Perceived quality)，生產品質是以產品、製造為基礎，知覺品質則以消費者觀點來評定，因此知覺品質是指消費者對某一產品，特定優異程度之評價。。Bredahl, Brunso & Grunert(2004)認為消費者在購買時會以本身經驗和資訊形成對於產品品質的期待，即是知覺品質，而知覺品質會影響消費者的購買行為。

知覺品質也會影響消費者對品牌的認知。Aaker(1991)將知覺品質定義為對於某一項品牌整體品質的認知水準，或消費者在特定目的下相對於其

他品牌，對某品牌的產品或服務等全面性品質的主觀滿意程度；Zeithaml (1988)認為知覺品質是消費者對一產品優越性判斷的整體評估知覺品質會受到消費者本身主觀的認知、環境情境及產品線索等因素的影響 (Zeithaml & Bitner,2000)。

2. 售後行銷(Aftermarketing)：

Keller(2013)認為雖然創新、全面品質生產與有效的溝通對於提升消費者經驗雖然屬於最重要的部分，但是仍有許多售後行銷(Aftermarketing)活動可以持續採用，以提升顧客整體購買經驗。顧客售後的行動如：

- (1) 使用手冊：採用消費者友善的介面，以減少消費者產品操作問題，不限於是多媒體形式或是紙本的使用手冊。
- (2) 顧客服務方案：販售互補性產品與提供良好的售後服務是顧客服務方案的關鍵，以維持產品忠誠度。
- (3) 忠誠方案：O'Brien & Jones(1995)認為最早的忠誠方案來自於社區活動或餐廳的人際互動，給予熟客額外的折扣或獎酬，使得顧客願意以行動支持品牌。

二、定價策略

Keller(2013)認為價格是行銷組合中產生利潤的來源之一，而品牌權益帶來的最重要的效益即是價格溢價(Price premium)。然而消費者也會透過價格知覺來判斷此產品的價錢與品質的關係，因此行銷人員試圖以「對的訂價策略」販賣「對的產品」。

1. 價格知覺(Price perception)：價格知覺是消費者將價格轉換為有意義的認知過程 (cognitive process)(Lichtenstein, Bloch and Black,1988) 依據 Jacoby and Olson (1977)提出刺激→有機體→反應(S-O-R)模型來解釋此一認知過程，消費者接觸時的真正價格代表活化知覺過程的

刺激或線索，有機體的構成要素反映了價格線索的心理過程，包括獲得、烙印(編碼)、價格資訊的儲存、對價格態度的發展及其他資訊與價格的整合，其過程的結果或反應則為公開的消費行為如購買或不購買。

2. 訂定價格以建構品牌權益：

(1)知覺價值定價法(Perceived-Value Pricing)：儘量讓產品的價格反映產品的實際價值，以合理的定價提供合適的質量和良好的服務組合。理論上，消費者對某一產品的認知價值越是高於產品的實際價值，則產品的需求就越低。

(2)每日最低價(Everyday-low price)：指零售商希望儘量保持商品低價，儘管有些商品價格也許不是市場上最低的，但給顧客的印象是所有商品價格均比其他競爭者來的低廉。

三、通路策略

Kotler(2005)認為行銷通路係指將特定產品或服務從生產者移到消費者的過程中，所有取得產品權或協助所有權移轉的機構和個人。行銷通路的功能具有下列三個共同特點：1. 均使用稀少資源(Scarce resources)。2. 可因專業化而執行的更好。3. 在通路成員之間可以移轉。Keller(2013)指出，通路包含了直接通路與間接通路，這代表的是與消費者接觸的不同管道，而成功的通路策略與配銷方式對於品牌權益與產品銷售往往有者深遠的影響。

Bell(1979)認為通路策略除了考慮通路結構的長度、密度和廣度外，還應考量競爭性，因此其將通路策略分為互補性和競爭性兩類。Hardy and

Magrath(1988)認為製造商的通路策略選擇有四個構面：(一)多樣性：製造商使用單一或多重通路銷售，亦即廣度的選擇。(二)直接性：製造商決定銷售通路長度，亦即其使用中間商階層數目的多寡。(三)密度：指製造商使用密集性、選擇性或獨家性的配銷方式。(四)創新性：指製造商是否會使用新型態的通路選擇。Mason and Mayer(1990)由服務產出的觀點出發，認為零售商可視本身財務資源的多寡來選擇低利潤高週轉策略或高利潤低週轉策略。余朝權(1991)將通路策略依結構及功能分成：(一)通度長度選擇：意指將產品及其所有權逐步移近消費者的中間商數目。(二)通路密度選擇：又名「市場涵蓋面」(market coverage)意指為了達成行銷目標所需零售店(outlets)之數目。(三)成員任務選擇：生產廠商在決定通路結構後，必須接著去確定各通路成員所應擔負的各種運輸、儲存、溝通、廣告、促銷等行銷任務，並將之明文化，形成所謂的「交易關係組合」(trade relations mix)。其中最基本的項目包括下列等責任：

1. 價格條件：

指生產廠商是否對不同型態的中間商或不同的購買數量給予的不同價格條件或折扣。一般而言生產廠商須注意折扣的高低設定，過低的折扣可能無法引起中間商的興趣，但折扣太高又可能導致公司毛利的降低，此外供應商亦應注意條件及折扣的合理公平化，以避免中間商間的惡性競爭，破壞整體的配銷秩序。

2. 銷售條件：

意指生產廠商是否給予中間商付款條件及產品保證等。例如，若中間商能提前付款則給予現金折扣；以及供應商對出售產品品質及價格上的保障。

3. 經銷範圍：

指生產廠商為保障中間商開拓市場的努力，同時了解中間商業績是否與當地銷售潛量相符而決定是否將市場的一部份地區或顧客劃歸於某一中間商。

4. 相互責任：

指生產廠商與中間商彼此是否存在著應負的責任。例如生產廠商應提供的產品數量、技術服務、促銷協助等，而中間商則保證對客戶提供售後服務、完成銷售配額、或不違反公司銷售政策等。

四、 整合行銷溝通

美國廣告商代理協會(American Association of Advertising Agencies,4As)於1989年定義整合行銷溝通(IMC)為「整合行銷溝通是一種從事行銷傳播計劃的概念，確認一份完整透徹的傳播計劃有其附加價值存在。這個計劃應評估不同的傳播技能—例如廣告、直效行銷、促銷活動及公共關係—在策略思考中所扮演的角色，並且透過天衣無縫的整合，提供清晰一致的訊息，發揮最大的傳播效益。」

1993年，美國西北大學麥迪爾學院(Medill School of Journalism at Northwest University)的Schultz教授發表IMC的定義為「整合行銷溝通(IMC)是將所有與產品或服務有關的訊息來源加以管理的過程，使顧客及潛在消費者接觸統合的資訊，並且產生購買的行為，維持消費者忠誠度。」

Shimp(1997)對於整合行銷溝通的定義提供更完整的詮釋，其定義如下：

整合行銷溝通(IMC)是對現有及潛在顧客長期發展並施行各種不同形式、具說服性的溝通活動過程，其目的是去影響或直接牽動目標群的行為，整合行銷溝通(IMC)應該考量公司或品牌之所有可以接觸到目標群的資源，進而採行所有與目標相關之傳播工具，使商品或服務的訊息得以傳送讓目標群接收到。

順應時代變化而產生的整合行銷溝通(IMC)，其觀念是消費者導向，重視消費者及潛在消費者，有些觀點也將其他利害關係人納入。Schultz (1993)認為 IMC 具有以下特性：

1. 以消費者為中心：以消費者為思考問題的起點，了解其需求與慾望 (Consumer wants and needs)，並藉由持續的對話過程，了解消費者立場與態度。並以 4C 來考量消費者，設計消費者導向的行銷溝通方案。

2. 重視資料庫行銷：資料庫中包括了人口統計、心理統計及購買歷史，亦即包括購買習性、產品使用及媒體使用等資訊，企業可以應用這些資料與目標群發展高品質、長期性的關係。

3. 建立關係行銷：建立並維持與個別消費者之間的網路，經由長期性、個人化、具附加價值的接觸，持續強化此網路，永續維繫彼此的利益。

4. 整合行銷策略與傳播策略：企業在擬定行銷策略時，必須確定目標群、市場區隔及產品定位等，以形成行銷組合方案。而傳播策略即是根據行銷策略內容來規劃，以求能達到行銷策略所希望的效果。

5. 消費者態度不等於購買行為：顧客的行為可以被測量，但其想法則無法測知。因此行銷人員必須解釋顧客的行為，而非預測；應該長期且多次地測量消費者行為，而非僅僅計算銷售結果。

6. 行銷幕僚人員應全程參與：行銷人員一開始就應參與策劃，而非在產品已開發、通路與價格都確定後才加入。

7. 建立知覺價值：知覺價值是消費者在心理上認定的品牌利益。產品設計、價格等都極容易被仿效，唯有顧客心目中的知覺價值，才能達到產品差異化的目的。

8. 注意力放在規劃而不是作為：找出及滿足消費者的需求及欲望，同時發展出以顧客為主的溝通方案。

9. 整合傳播工具：讓所有傳播工具都能傳達一致且單一的訊息或形象。

10. 四階模式：推展整合行銷傳播時，先從一個起點出發，再擴展到全組織，成為推動組織內、外部的驅力。這四階指的是：統一的形象、一致的聲音、良好的聆聽者、世界公民。



第六節 品牌的有機觀點：品牌價值共創模型

品牌管理已經從產品為中心的觀點演變為品牌概念化，其中多個利害關係人整合其資源共同創造價值(Merz et al, 2009)。這種新方法的出現，創造了一個研究企業及其利關係人之間是如何合作並創造價值的需求(Brodie,2009; Frow and Payne, 2011; Hatch and Schultz, 2010)。而品牌的有機觀點(Organic view of the brand,OVB)採納了各種形式商業環境的觀點進行品牌價值的打造，包含了快速移動的消費品產業(Fast moving consumer goods,FMCG)、服務與企業對企業(business-to-business,B2B)，品牌價值是通過與許多不同利害關係人不斷的溝通與協商下所創造的，其結果發展往往超出品牌經理設定的策略目標 (Iglesias et al, 2013)。以下將分述 Iglesias et al(2013)定義之品牌的有機觀點下的品牌價值共創構面。

一、 對話空間：組織與個別消費者互動的地方

品牌的共創價值主要發生於品牌端口與第一線員工和消費者互動的地方。因此，企業需要了解消費者的需求與渴望，以促進令人滿意的品牌經驗，消費者若是在這個場域與品牌進行了互動，則此消費者有可能將此一互動內容分享給其他利害關係人或是其他消費者。

二、 品牌端口(Brand interface))

品牌端口是消費者與品牌接觸的任何形式，包含產品、產品包裝、品牌識別與銷售通路等等。這些品牌端口被認為與消費者溝通和品牌承諾被實現的管道，不論是何種產業，這些與消費者接觸的管道相當容易管理，因此品牌人員更應該確保這些端口傳遞的承諾與價值是正確的。

三、 員工

在 B2B 與服務業之中，第一線員工與客戶的互動將會大大的影響品牌價值的共創。為了在長遠之中取得品牌的強勢競爭地位，創造優質的員工團隊是每個經理人的目標與挑戰，必須雇用對的人並且傾聽他們、讓他們能夠良好的發展與成長。隨著員工的忠誠建立起來，傳達品牌價值就會更容易。

四、 外部利害關係人

在現今充滿競爭的環境下，利害關係人角色的重要性越來越重要。而在此模型中，針對品牌價值共創所會產生決策性影響的利害關係人，涵蓋如供應商、經銷商、商業夥伴、股東等，對於一個現代品牌來說是不可或缺的。舉例而言，若是企業的外包合作夥伴在提供終端消費者的服務過程中出現差錯，將造成企業的負面影響。因此，在利害關係人、企業與客戶相互溝通交流的互動下，將對共創品牌價值產生影響。

除此之外，有另外一種角色也可列為利害關係人——媒體，雖然其無法對終端消費者產生直接性影響，但可造成間接性影響。甚至，終端消費者會受到個人所接觸的其他訊息來源影響，如家庭、朋友等，而在這些訊息來源的可信度，亦是在討論共創品牌價值時所必需深思的。

五、 品牌社群

資訊科技的發展使得終端消費者能透過更多管道獲取品牌相關資訊，同時並與尚未使用過品牌產品的群眾分享意見，這些將使大眾對於品牌產生不同層面及觀點的看法。因此，品牌與終端消費者的互動成為重要的品牌經營議題，而面對難以掌控及預測的大眾評論，企業亦應積極使利害關係人參與品牌經營。

同時，企業也必須創造明確的策略，盡可能的管理、掌控消費者評論，如在不過度曝光資訊的基礎下，使消費者能夠獲得足以安心或其所需的額外訊息。

第參章、 研究方法

經由第二章的資料整理，確立本論文研究的主要架構為藉由顧客為本的品牌權益模型與行銷策略理論來分析此個案之實務內容，以理論去解釋實際發生的公司案例，以分析方法而言是屬於個案研究法。

而本章分為四節，第一節為研究方法，本研究將會以質化研究的個案研究法(Case study)以及深度訪談法(In-depth interview)進行研究與資料的蒐集；第二節為研究架構：敘述本研究套用之理論而形成之研究架構；第三節為研究對象之選取：敘述研究對象的選擇與其重要性；第四節為研究設計：說明本研究之資料來源型態以解答研究問題。

第一節 研究方法

一、 個案研究法

1. 個案研究法介紹：

Gay(1992) 指出個案研究是針對研究對象，探討影響組織或個人行為之因素。Yin(1994)認為個案研究是一種實務性的調查方式，當所研究的現象與現實生活之間的界線並不明確時，透過多種來源的證據，對該現狀加以調查。謝安田(1979)認為個案研究一般而言是屬於敘述性研究，亦即描述某些特殊事物和特徵的研究設計，更精確的說個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況，及其相互關係由於對少數樣本全盤性和仔細的討論，故可以作為決策和判斷相似事務的依據。

2. 個案研究法之特性：

Bonoma(1995)及 Yin(1989)將個案研究法歸納出以下重要特性：

- (1)研究環境是屬於天然且無法操控的環境。
- (2)研究的對象可為企業、團體或個人，且其研究樣本無數量之限制。
- (3)分別就每位研究對象深入瞭解其複雜性。
- (4)個案研究較適合運用於探索性階段的相關問題，換言之，即未有其他研究可依循，或仍處於假設階段的問題稱之。
- (5)研究過程無設置操控變數
- (6)研究重點為當前較熱門之問題
- (7)個案研究法較適用於為什麼及如何做等問題之研究，因其可作為追蹤未來相關研究變數之基礎。

而 Yin (1987) 認為若有以下三個情況時便適合作個案研究：

- (1)當所要研究的問題呈現「HOW」及「WHY」的型態時。
- (2)對所要研究的事件無明顯的控制力，甚至無法控制時。
- (3)針對目前的情況來做研究，而非過去的事件。

本個案主要是藉由分析得利塗料如何以目前的品牌經營與行銷策略組合，以建構顧客基礎的品牌權益，與 Yin 提到的三個情況不謀而合，因此本研究適合以個案研究法進行。

3. 個案研究法之優缺點

謝安田(1979)和黃俊英(1994)認為個案研究法的優缺點如下：

(1)優點：

- 甲、研究推論的範圍：由整個情況和整個個體，推論得到結果並非任意挑選一方面或是少數情形。

- 乙、 真實狀況的描述：個案研究是對真實的狀況或事件加以描述，而統計研究僅是對真相作簡述。
- 丙、 融洽關係的增進：由於研究者和被調查者之間有較長時間和較親密的接觸，使的彼此間熟悉，因而降低了正式化的問答而能得到正確的資料。

(2)缺點：個案研究最主要的缺點是客觀性不足

- 甲、 方式不夠客觀：由於個案研究法牽扯到對實際狀況的詳細描述，因此難以設計出正式的紀錄和觀察方式，因此非正式的方式很容易就會變成很主觀，造成調查者的結論失去客觀。
- 乙、 分析不夠客觀：缺乏客觀的現象，亦會造成個案研究中分析步驟的差異。
- 丙、 將結果一般化：在分析個案的時候，分析員通常有將發現一般化的現象，而事實上任何一個案例中的現象，並不能保證它具有一般性的特質。

4. 個案研究法之資料來源：

Yin(1994)認為個案研究所需的證據，可來自文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察及實體的人造物等六種資料來源，而單一資料來源無法取得完整的優勢，換句話說資料來源之間彼此具有互補性。以下表列出六種不同證據來源，並加上其優缺點的比較：

表 3-1 六種不同證據來源的優缺點

證據來源	優點	缺點
文件	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有穩定性可以重覆檢視 ● 非個案研究所創造的結果 ● 確切的名稱資料和細節 ● 文件資料涵蓋範圍較廣泛 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文件資料的可檢索度低 ● 收集不全產生偏見選擇 ● 報告反映出作者的偏見 ● 使用權利受到有意限制
檔案紀錄	<ul style="list-style-type: none"> ● 同以上文件部分所述 ● 精確和量化的資料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同以上文件部分所述 ● 個人隱私而不易接觸

訪談	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接集中研究主題 ● 對因果推論的解釋 	<ul style="list-style-type: none"> ● 問題的架構所造成的偏誤 ● 因無法回憶所產生的不確定 ● 受訪者提供答案是訪問者要
直接觀察	<ul style="list-style-type: none"> ● 包含及時的事件情況 ● 包含事件發生的情境 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因時間過長造成的成本 ● 篩選後導致涵蓋範圍變小 ● 進行觀察時所造成的影響
參與觀察	<ul style="list-style-type: none"> ● 同以上直接觀察部分 ● 人際間行為和動機有深刻認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同以上直接觀察部分 ● 調查者操弄事件造成偏見
實體人造物	<ul style="list-style-type: none"> ● 對於文化特徵能有深刻的理解 ● 對於技術的操作有深刻的理解 	<ul style="list-style-type: none"> ● 可選擇性 ● 可取得性

資料來源：(Yin,1994:80)

二、 深度訪談法

1. 深度訪談法介紹

訪談是指二個人以上的交談，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，用來蒐集訪談人所需要的資訊。

深度訪談指的是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果(文崇一、楊國樞,2000)。

2. 訪談方式選擇

訪談的方式，社會科學研究習慣將其劃分為三種類型，分別為(潘淑滿，2003)：

(1)結構式訪談，又稱標準化訪談(Standardized Interview)，它是一種對訪談過程高度控制的訪問。這種訪談的訪問物件必須按照統一的標準和方法選取，一般採用機率抽樣。訪問的過程也是高度標準化的，即對所有被訪問者提出

的問題，提問的次序和方式，以及對被訪者回答的記錄方式等是完全統一的。為確保這種統一性，通常採用事先統一設計、有一定結構的問卷進行訪問。通常這種類型的訪問都有一份訪問指南，其中對問卷中有可能發生誤解問題的地方都有說明。

(2)無結構式訪談，又稱非標準化訪問(Unstandardized Interviews)，它是一種半控制或無控制的訪問。與結構式訪談相比，它事先不預定問卷、表格和提出問題的標準程式，只給調查者一個題目，由調查者與被調查者就這個題目自由交談，調查物件可以隨便地談出自己的意見和感受，而無需顧及調查者的需要，調查者事先雖有一個粗略的問題大綱或幾個要點，但所提問題是在訪問過程中邊談邊形成，隨時提出的。因此，在這種類型的訪問中，無論是所提問題本身和提問的方式、順序，還是被調查者的回答方式、談話的外在環境等，都不是統一的。

(3)半結構式訪談，又稱為引導式訪談(Guided Interviews)，也是最常見的質化研究訪談方式。在半結構性訪談中，有調查表或訪談問卷，它有結構性訪談的嚴謹和標準化的題目，訪談員雖然對訪談結構有一定的控制，但給被訪者留有較大的表達自己觀點和意見的空間。

本研究基於訪談的方便性與機動性，也為了能確保受訪者能夠專注在研究主題上，整個過程也將會以受訪者的意見為主，因此選擇半結構式訪談法。

第二節 研究架構

本研究將以第二章文獻探討提及之以顧客為本的品牌權益模型(Keller,1993)、品牌權益之行銷策略理論與品牌聯想理論，延伸發展出此研究架構。本研究將以個案研究的方式，將理論模型套用至已耕耘企業品牌多年的塗料公司---得利塗料，並希望在打造強勢品牌與建構顧客為本的品牌權益之方向給予建議。第四章首先由個案公司進行背景介紹，提供後續分析足夠的資訊。接著在品牌定位宣言方面，確立個案公司執行行銷活動與策略時的最高指導原則，將這些活動的本質與帶來的效益進行探討，以建立強勢品牌的四個步驟進行逐步分析，輔以行銷策略組合分析與品牌聯想分析進行探討。最後檢視個案公司是否在達成最終的品牌共鳴的目標，或是在不足之處給予建議。

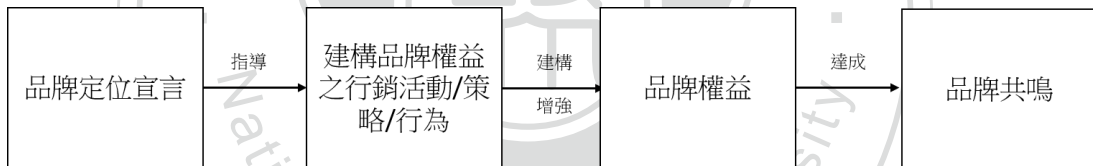


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第三節 研究對象

一、 研究個案公司選取

目前台灣油漆市場有數家領導廠商，包含永記造漆旗下的「虹牌油漆」、日本品牌立邦漆「Nippon Paint」，以及阿克蘇諾貝爾旗下的得利塗料「Dulux」，這幾家塗料公司各在其專門的塗料領域有突出的表現，再加上合法經營之油漆廠五百多家、地下經營之塗料廠約有一千多家，使得台灣塗料市場變得相當競爭，迫使各家品牌廠商必須打造品牌，以獲得品牌權益所帶來的好處，避免走向價格競爭的道路。

而根據漂亮家居-設計家網站，「台灣居家用品品牌大調查-油漆塗料類」理想品牌的排名，此三家領導廠商中，得利塗料連續 4 年(2012-2015)獲得消費者評選第一名，而本研究架構於顧客為本的品牌權益模型，因此選定得利塗料作為此研究之個案公司。

二、 訪談對象

本研究探討行銷策略層面之品牌權益相關議題和策略執行，因此受訪對象須在職於阿克蘇諾貝爾公司的行銷部門，又需要深刻了解公司過去歷史沿革，並實際執行目前行銷活動。後本研究之受訪對象選定了阿克蘇諾貝爾公司行銷部門之行銷總監(Marketing Director)吳心蓮(Lotus Wu)與總經理王榆樑(Dennis Wang)，並以電子郵件聯繫並寄送訪問大綱，以求在訪問前讓受訪者了解研究架構與目的，總訪談時間約為三小時。

而為了瞭解末端通路是否在策略執行面有足夠的配合，也為了瞭解油漆市場第一線人員的想法，因此也拜訪了得利塗料電腦調色漆經銷商，也是得利塗料形象店---建成油漆行老闆蔡建生先生，總訪談時間約為半小時。

第四節 研究設計

本研究性質上為探索性的實證研究，在個案公司的背景資料與數據主要來自得利塗料官方網站與特定雜誌；而資料形式則是以雜誌報導、活動DM、網站資訊與學術論文為主要來源。而在個案公司營運狀況與行銷活動內容介紹是採用深入訪談法，此一方法的優點在於能對研究主題相當了解的人士進行訪談，以取得有用的資訊，也一併詳細的說明個案公司營運的方針和行銷活動之主要目的。希望藉此方法取得書面資料無法取得的資訊與眾多實務上的細節。而深入訪談之問題整理於下表。

表 3-2 訪談問卷內容

第一部分	品牌顯著性
1. 產品涉及的領域與顧客在何處，是否能在其他場合看到得利塗料的蹤影？ 2. 貴公司如何開拓新客戶？ 3. 貴公司採用何種廣告？效果如何，競爭對手又是何種做法？ 4. 品牌識別標誌(LOGO)設計之緣由。	
第二部分	品牌內涵
1. 得利塗料的產品特色、功能與品質如何？是否有國際認證？ 2. 得利塗料之產品外包裝設計有何特色？ 3. 得利塗料之產品定位為何？ 4. 是否有特定購買情境或是購買者的特質？	
第三部分	品牌反應
1. 消費者對於得利塗料與競爭者產品的感受如何？是否有舉辦市調？ 2. 設計師對於得利塗料與競爭者產品的感受如何？是否有舉辦市調？	
第四部分	品牌共鳴
1. 得利塗料是否有成立與維護消費者社群？成效如何？ 2. 得利塗料是否追蹤消費者後續購買傾向？競爭者又是如何？ 3. 是否有顧客主動組織社群並推廣相關品牌活動？	

資料來源：本研究整理

第肆章、個案分析

第一節 企業與背景介紹

一、 企業與集團歷史

得利塗料 (Dulux) 是英國帝國化學工業 (Imperial Chemical Industries Ltd ,ICI) 旗下的油漆品牌之一，產品以一頭英國牧羊犬作招牌。這頭牧羊犬於 1960 年代首次在澳洲的廣告宣傳中出現，由於產品漸漸暢銷，這隻牧羊犬也被稱作「得利犬」。得利塗料在當時是全球性的化工集團，也是全球最大的建築傢俱裝飾漆供應商之一。作為世界上知名的化工公司及製造商，其主要業務範圍包括：內外牆面漆、傢俱漆、裝飾漆、特種工程漆；合成樹脂業務；樹脂添加劑及催化劑業務。在 2007 年 08 月 07 日，英國帝國化學工業公司同意接受世界最大油漆和塗料供應商—荷蘭阿克蘇諾貝爾 (AkzoNobel) 的收購，正式成為其旗下的品牌。

出身英國最大化工集團的得利塗料，對於原料管理、環境保護、人身健康和生態永續的重視遠超乎業界的水準。得利塗料在二十年前率先進行油漆產品中原料及添加物的控管，改採用不會造成環境荷爾蒙、不會影響健康的原料等級。在早期台灣還在使用高 VOC 油性塗料的年代，得利已經推出水性塗料並致力於塗刷工作安全的宣導。

二、 阿克蘇諾貝爾 (AkzoNobel)

阿克蘇諾貝爾在收購得利塗料之後，成為世界最大的塗料集團，業務遍佈歐美及世界各地，產品涉及塗裝產品橫跨建築裝飾漆、木器漆、傢俱、粉體塗裝、船舶、汽車、家電、資訊等工業及特殊功能性塗料。

阿克蘇諾貝爾公司的長期成長史源於其成功穩健地兼併不同領域的公司。阿克蘇的形成可追溯到很久以前，她來自：Ketjen 公司(1835)，Noury & Van der Lande 公司(1838)，Zwanenberg 公司(1887)，Vereinigste Glanzstoff Fabriken 公司(1899)，Nederlandse Kunstzijdefabriek Enka 公司(1911)，Koninklijke Nederlandse Zoutindustrie 公司(1918)，and Organon 公司(1923)。在 1929 年，Vereinigste Glanzstoff Fabriken 公司和 Enka 合併成 Algemene Kunstzijde Unie 聯盟(簡稱 AKU)。Koninklijke Zout-Ketjen 公司和 Koninklijke Zwanenberg Organon 於 1967 年聯合成立了 Koninklijke Zout Organon 公司。

阿克蘇公司是 1969 年由 AKU 和 KZO(Koninklijke Zout—Organon)這兩家荷蘭最大的化學製品公司合併而成。KZO 化學製品公司是 1967 年 Kon.Zout—Keten 無機化合物生產公司和 Kon.Zwanenberg Organon 公司合併而成。AKU 化學製品公司的前身可追溯到 1911 年建立的恩卡(Enka)人造生產公司。阿庫公司成立之後，便著手在美國、英國和西班牙建立生產公司。到 1969 年，AKU 公司的業務集中在家用和工業用人造纖維上，而此時 KZO 公司有了鹽、基礎與特別化學製品、成藥、塗料和消費品 5 個部門。

合併後不久，阿克蘇公司購買了北美最大鹽生產商—國際鹽業公司，公司的海外業務迅速擴大。1970 年，阿庫和 KZO 的美國子公司也合併成立阿克蘇那有限公司(Akzona Inc)。1971 年，公司進一步增加其在化學製品企業阿默公司的股權，從而使其在美國的業務得到加強。70 年代和 80 年代初，由於市場飽和和世界經濟大衰退，公司也一度陷入停滯。1982 年到 1986 年，公司重整旗鼓，於 1985 年賣掉在美國的 Enka 公司，使公司的纖維業務從 70 年代早期占銷售額的 50% 降至 22%，同時減少了公司業務對日用品的依賴。

90年代的阿克蘇繼續實行兼併之路。在1994年早期，阿克蘇通過收購 Securum 公司持有的諾貝爾公司的股份並成功取得諾貝爾公司其餘的股份而成立了阿克蘇諾貝爾公司。

三、 阿克蘇諾貝爾(AkzoNobel)集團介紹

1. 頂尖品質 創新研發：

「創新」是 AkzoNobel 阿克蘇諾貝爾集團的 DNA，以高品質、研究發展多項創新塗料持續引領塗料市場，滿足全球客戶需求。如具有世界專利能為空間增亮，省電節能的 Dulux Light & Space 得利家倍亮乳膠漆、應用奈米抗污科技的外牆漆 Weathershield Max、可分解室內甲醛的 All-Around-Guard 抗甲醛乳膠漆、還有榮獲英國建築協會認證，可將剩餘漆料處理成一般廢棄物的 Paint Solidifier。

2. 環保安全 永續經營

AkzoNobel 阿克蘇諾貝爾集團認為必須在以對地球負責任的方式下創造企業的成長與獲利。全球遵行健康、安全、環境和安全(HSE&S)的管理政策，落實在原料管理、環境保護、人身健康和生態永續各個層面，近年也積極發展具生態效益產品，以節約能源、減少碳排放等為目標，並連續五年名列全球道瓊永續性指數(Dow Jones Sustainability World Indexes) 前三名的肯定。

3. 色彩工藝 卓越出眾

AkzoNobel 阿克蘇諾貝爾擁有出眾的色彩工藝、最新的科技及累積了數十年的色彩科技 knowhow。掌握數百萬個色彩配方與眾多專利級應用，並擁有塗料業界唯一自行開發的色彩體系。每年並與時尚、建築及藝術專家跨界組成國際色彩團隊，發表「Colour Futures 空間色彩預言」，為全球空間設計提供最新最完整的色彩應用參考。

4. 落實企業社會責任並為人類生活增色

AkzoNobel 阿克蘇諾貝爾期盼以塗料色彩科技的專業，推動全球員工及在地社區的結合，以色彩改變城市面貌，為人們的生活增色。如以色彩造鎮的義大利波托菲諾市，已成為當地特色之一。這股"Adding color to people's lives"風潮將持續從歐洲、拉丁美洲、到亞洲，為城市注入活力，讓人們的生活更為繽紛美好。

四、 油漆產業介紹

塗料、染料及顏料製造業為化工業之一，依據行政院環境保護署公告化工業之定義係指從事以化學原料製造化學製品，如染料或顏料製造(包含有機、無機性染料或顏料)、煉焦、電石製造...等等。

塗料產業與石油工業息息相關，由於油漆是使用石化原料(石油化工)製造，如聚丙稀酸、亞加力、Acrylate、Acryl、Pure Acrylate...等等石油提煉出之化合物為主原料，且塗料之稀釋劑也是石油的副產品。因此石油價格的波動也深深影響著塗料的價格，雖然近年來的油價下跌有益於塗料市場成長，但是綜觀全球塗料發展趨勢，其重點仍圍繞著能源與環保議題。永續性(Sustainability)依舊是重點，為了使人類生存的環境得以控制在安全的範圍內，未來塗料發展的方向仍是處在於減少石化原料之使用，並減少揮發性有機化合物與有毒物質的使用，或是轉而使用替代性的再生原料，減少碳排放量。

在這一波環保浪潮之下，海內外大廠紛紛研發降低有機化合物排放的「水性塗料」與「無溶劑塗料」，根據台灣區塗料工業同業公會官方網站資料指出，目前國內塗料年產量約為 50 萬公噸，其中水性漆占總生產量 60%、油性漆占 40%。由於揮發性有機化合物(VOC)，對人體健康有巨大影響。當居室中的 VOC 達到一定濃度時，短時間內人們會感到頭痛、噁心、嘔吐、乏力等，

嚴重時會出現抽搐、昏迷，並會傷害到人的肝臟、腎臟、大腦和神經系統，造成記憶力減退等嚴重後果，消費者在選購時也較以往更謹慎許多，迫使廠商進行技術改良，生產對人體傷害較小的塗料。

根據陳明君(2015)發表的「2014 年全球前十大塗料廠商暨產業發展概況」報告指出，目前全球領導廠商以自身的技術，因應全球趨勢的反應的與動向摘要如下：

1. AkzoNobel

AkzoNobel 在環保產品上一向是塗料產業的先驅，並提供客戶環境特優解決方案(Eco-premium solution)，2013 年推出熱反射粉體塗料、更高效能之船舶防污塗料。並預計在 2020 年環境特優解決方案達到營收 20%，在 2013 年以達到 18%，並減少 25-30% 碳排放(以 2012 為基礎)，並增加資源效率。

2013 年完成北美建築塗料事業、德國專業塗料據點與 Building Adhesives 出售後，減少產品複雜化，專注加強獲利能力。2014 年 AkzoNobel 提出新的發展策略，在客戶端方面，加強關注客戶需求，特別是終端產品客戶需求；另外，更減少製程與產品的複雜化；持續加強永續發展與安全，以發展低碳、綠色與提升原料效率之產品為主要方向。

2.PPG Industries

PPG 是全球第二大塗料公司，每年約投入營收的 3% 進行研發投資。2014 年美國塗料展 PPG 工業研發副總裁 Charles F. Kahle II 提出能源對於塗料產業的影響與變化，提到能源有 20% 用在民生、商業、工業住宅，因此，發展零耗能住宅將是未來趨勢，包含絕熱材料、紅外線反射塗料與 LED 照明。另外有 25% 能源使用在交通，因此發展更有效的防污船舶塗料或是減少汽車重點亦是 PPG 關注的重點及研究方向。

未來 PPG 公司發展的策略，則是以強化塗料事業在全球領導地位，並提升全球市佔率，以創新技術增加競爭力、持續關心客戶需求。

從本個案公司阿克蘇諾貝爾與 PPG 公司的動向來看，發展高附加價值的船舶塗料與減少低碳排相關的綠色塗料為不可阻擋之趨勢。

表 4-1 2015 年全球前十大塗料企業

排名	公司名稱	2015 營業額(美元)
1	AkzoNobel(The Netherlands)	\$13.30 billion
2	PPG Industries(USA)	\$12.78 billion
3	Sherwin-Williams(USA)	\$11.43 billion
4	RPM(USA)	\$4.595 billion
5	Valspar(USA)	\$4.428 billion
6	Axalta(USA)	\$4.252 billion
7	Diamond paint(USA)	\$3.12 billion
8	BASF Coatings(Germany)	\$3.214 billion
9	SACAL(U.K)	\$3.064 billion
10	Nippon paint(Japan)	\$2.937 billion

資料來源: From World's Top ten Paints Companies 2015 Annual Report Published by WPCIA January 5, 2016 Washington

五、 主要競爭者介紹

由於台灣油漆市場競爭，有為數眾多的區域品牌在共同的市場競逐市占率，而全國性的大品牌也為數眾多，但是有投入行銷成本打造品牌的大型塗料公司卻不多見，因此本研究在此介紹虹牌油漆 Rainbow 與立邦漆 Nippon Paint 兩家得利塗料的主要競爭者，探討兩家公司與得利塗料相比較之優劣勢，藉此看出得利塗料之品牌力優勢。

1. 虹牌油漆 Rainbow

(1) 公司簡介

虹牌油漆的母公司為永記造漆，已故的創辦人兼董事長張添永在台灣光復前於高雄擔任油漆工的工作，相當有生意頭腦卻學歷只有國小畢業的他，在台灣光復後標下美軍廢棄的船底防污漆，並且自己研究配方，最後於 1951 年成立永記造漆。

張添永先生創業當初，由於永記在台灣的油漆市場規模不如人，而台灣油漆市場又屬於地域型產業，不同公司各據一方，因此他決定採用經銷制度配銷其產品，擴大產品在全台灣的市佔率，也打造了綿密的經銷網路，也就是為何如今虹牌油漆能夠在如今達到近乎 100% 的市場滲透度。在產品品質方面，張添永先生不吝於採買先進設備、改善產品品質，永記造漆儘管有自己的研發中心，但張添永先生仍然親力親為許多產品的研究，對產品品質毫不馬虎。

產品售價方面，永記造漆產品以大量進貨壓低產品成本，並以低廉的價格衝擊台灣油漆市場，再加上張添永先生只確保一定利潤，希望以平易近人的價格提供產品，這個舉動雖然帶來不少的標案與提高了大量的市佔，但是卻引起其他小型塗料公司的不滿，嚴詞批評永記造漆低價搶標。

永記造漆在 1983 年遷至現址後，陸續添購土地廠房，增添新型機械及電腦配色、精密檢驗儀器，更不斷開發高級特殊塗料，頗具成效。1999 年後陸續在上海昆山、越南、馬來西亞等地設廠，進而與世界著名公司技術合作，生產國際一流的船舶及彩色鋼捲、防火漆等塗料，充分供應國內外各行各業日新月異的需求。(資料來源：永記造漆官方網站)

(2) 永記造漆大事記

1951 年創立於高雄市
1975 年與英國 BERGER, JENSON&CHOLSON 及日本 KOBE PAINTS 技術合作生產船舶油漆
1983 年遷入高雄小港區沿海三路 26 號新廠
1988 年與美國 AMERON 塗料公司技術合作生產高固型重防蝕塗料
1989 年與比利時 SIGMA 塗料公司技術合作生產彩鋼塗料
1993 年開發防火被覆，經美國 UL 測試合格並列冊於 UL 防火年鑑
1996 年與荷蘭 SIGMA 塗料公司技術合作生產船舶塗料
1998 年公司股票獲准上櫃買賣
2000 年成功開發火壩 FM-900 油性膨脹型防火塗料並經英國 WFRC 及 LPC 驗證合格。同年公司股票獲准轉上市買賣
2002 年 4 月 20 日大陸昆山廠正式投產
2005 年參與台灣高鐵防水膜工程
2006 年 5 月 20 日越南 AMATA 工廠正式量產
2006 年 6 月 18 日永記創辦人張添永先生逝世
2009 年馬來西亞麻六甲彩鋼廠正式量產

(資料來源：永記造漆官方臉書

<https://www.facebook.com/rainbowpainttw/?fref=ts>)

(3) 優劣勢分析

優勢：

- 甲、完整的產品線，幾乎涵蓋所有油漆塗料類別
- 乙、近乎 100% 市場滲透率
- 丙、顧客的高忠誠度
- 丁、與通路長達 60 年且良好的關係

戊、油漆師傅與店家高度推薦的品牌

劣勢：

甲、被認知為平價品牌

乙、缺乏全球資源

(資料來源：得利塗料提供、本研究整理)

結論：根據次級資料與得利塗料行銷總監的訪談，了解到虹牌油漆這個產品在台灣因為經營了長達 60 年之久，與通路的關係從民國 40 年便已經建立，因此老牌的通路與油漆師傅對於虹牌油漆的忠誠度非常高，加上平價的塗料與不錯的產品品質，油漆師傅在施工原料的選擇上面便會傾向使用虹牌油漆。得利塗料的定位是高價的油漆塗料，因此在油漆市場上，兩間公司主要針對的客群也不一樣，但是得利塗料為了將塗料產業升級，也把高端的市場做大，因此依賴著得利塗料是全球性品牌的品牌力與行銷資源，打造形象店、舉辦設計師競賽、在地化的 CSR 活動，打造強勢的品牌形象，也賺取比起虹牌油漆更多的品牌溢價。

2. 立邦漆 Nippon Paint

(1) 公司簡介

立邦漆 Nippon Paint 於西元 1881 年由茂木重次郎先生創立於日本東京。身處對環保、健康甚為重視的日本，立邦漆不僅是自然材料中提煉最早一代的塗料，同時也是最早開始生產環保型汽車塗料的品牌。

而立邦於 1973 年與新加坡吳德南集團合作成立立時集團(NIPPON PAINT SOUTHEAST ASIA；NIPSEA GROUP)—結合了日本立邦的百年生產經驗及領先技術，加上新加坡吳德南集團的卓越企業管理能力—逐步創建跨國性塗料製造集團企業的版圖，生產的產品除了建築塗料，還包括木器塗料、工業塗料、修補塗料、重防蝕塗料、特用塗料等。

企業成功的基石，在於經營團隊的努力和對品質的堅持。因此立邦落實高效的質量管理方針，善盡地球公民的環保責任，堅持維護生態平衡的義務，並致力於研究開發創新產品，為企業的永續經營做了更新的詮釋。實踐在生產管理上，立邦通過國際權威的 ISO9001 質量管理體系認證，取得 ISO14000 國際環境環保認證，也都是立邦塗料落實環保理念與永續經營的最佳寫照。以高標準的品質要求，提供消費者不僅是安全、健康、環保的產品，還有安心、可靠、高質感的感受。

21 世紀的今天，台灣地區的居家修繕產業規模逐年擴大、美學經濟成為市場顯學，國民所得達已開發國家水準、消費者對居家品質要求不斷提升……立邦漆來到台灣，將以優質的產品，關心您的居住品質與環境美化，共同創造舒適、高質感的居家空間。同時希望能以百年經驗累積的品牌、堅持卓越領先的品質，激勵國內塗料科技業，一同關照消費者的感官認知與審美心理，提供國人更全面、更優質的產品。與大家在追求舒適生活、提升居家品味的道路上，揮灑更亮麗的色彩。(資料來源：立邦漆官方網站)

(2) 立邦漆大事記

1881 由茂木重次郎先生於日本東京創立 NIPPON PAINT。
1881~1926 立邦漆製造出最早一代從自然材料中提煉出的塗料。
1926~1945 立邦漆最早開始製造環保型汽車塗料等新一代環保型產品。
1945~1979 同時發展船舶海事產品及環保概念產品，在各領域快速成長，業務開始橫跨全球市場。
1962 NIPPON PAINT 與新加坡吳清亮先生合作，在新加坡建立了第一間海外工廠。緊接著，立邦漆的製造廠和經銷店如雨後春筍在整個東南亞地區發芽，茁壯。

1970 成立日本油漆(香港)有限公司
1973 立時集團(Nippon Paint Southeast Asia 簡稱 NIPSEA)成立。為 NIPPON PAINT 與新加坡吳德南集團共同合作，創立跨國性立邦漆製造集團企業。
1975 於美國成立 NIPPON PAINT(American) Corporation 簡稱 NPA。
1980 立邦漆不斷研發新型環保產品，如粉體塗料、水性塗料等，將環保理念無限延伸至永續經營的理念。
1992 正式進入大中國成立立邦塗料(廣東)有限公司及立邦塗料(中國)有限公司。同年於歐洲成立 NIPPON PAINT(EUROPE)。
1995 3 月合資成立重慶立邦塗料，同年 7 月成立廊坊立邦塗料有限公司。
1996 榮獲 ISO14001 國際環保管理體系認證。
2003 成立蘇州立邦塗料有限公司。
2004 成立立邦塗料有限公司 台灣分公司。
2007 成立 Nippon Paint (上海) R&D Co Ltd. 於巴基斯坦成立 Nippon Paint (Pakistan) Pvt Ltd。

(資料來源：立邦漆官方網站 <http://www.nippon-paint.com.tw/#&panel1-2>)

(3) 優劣勢分析

優勢：

- 甲、來自日本的高品質油漆
- 乙、投資鉅額行銷成本於廣告與促銷
- 丙、良好的形象與消費者知覺

劣勢：

- 甲、經銷通路弱勢
- 乙、在地化活動規模較小

(資料來源：得利塗料提供、本研究整理)

結論：立邦漆於 2004 年在台灣設立分公司，如今已是第 12 個年頭，在台灣塗料市場算是年輕的品牌，身為一個來自日本的塗料品牌，首先其來源國效益就讓產品有了高品質的形象，加上功能性與價位均在台灣塗料市場的頂端，瞄準的也是注重居家、生活環境的族群，如月子調理中心、SPA 會館以及食品廠實驗室等對空間品質要求較高的場所，因此立邦漆不對台灣的中、低階市場有興趣。然而在經銷通路較少經營的立邦，因為產品主力放在特力屋通路，因此銷售據點將會是立邦的缺點，進而影響出貨量與在台灣的規模。另與得利塗料比較之下，立邦漆於 2012 年啟動的「為愛上色」計畫，為台灣桃園、新竹及花蓮等地的希望小學，捐贈塗料與彩繪小學牆面，規模、影響範疇與建構的品牌權益均遠不及得利塗料的「魅色台灣」活動。

六、台灣得利塗料介紹與漆料市場經營

身為全球第一大的塗料商，得利塗料於 1977 年為因應台灣市場發展的需要，進而在桃園縣中壢工業園區設立工廠，憑藉著強大的研究發展實力及最精密完善的生產設備，開始為台灣的廣大顧客群提供品質優良且環保安全的各種建築塗料。

目前台灣得利塗料組織如圖 4-1 所示，括弧內代表該部門之員工人數。總經理底下依功能別做劃分為七個大部門，分別為行銷部、零售業務部、專案業務部、人事部、財務部、營運部、R&D(研發部)，這七大部門再依照職務需要再劃分子部門。從下圖 4-1 可以看出整個組織中人數佔最多與次多的是營運部與零售業務部，這兩個部門代表著產品的生產與通路業務、通路行銷部分，正因為產品是品牌權益的根本來源，消費者的良好

消費體驗可能會轉化成品牌忠誠度，而得利塗料相當倚重經銷通路的佈局，因此公司的資源集中分配在這兩塊部門。

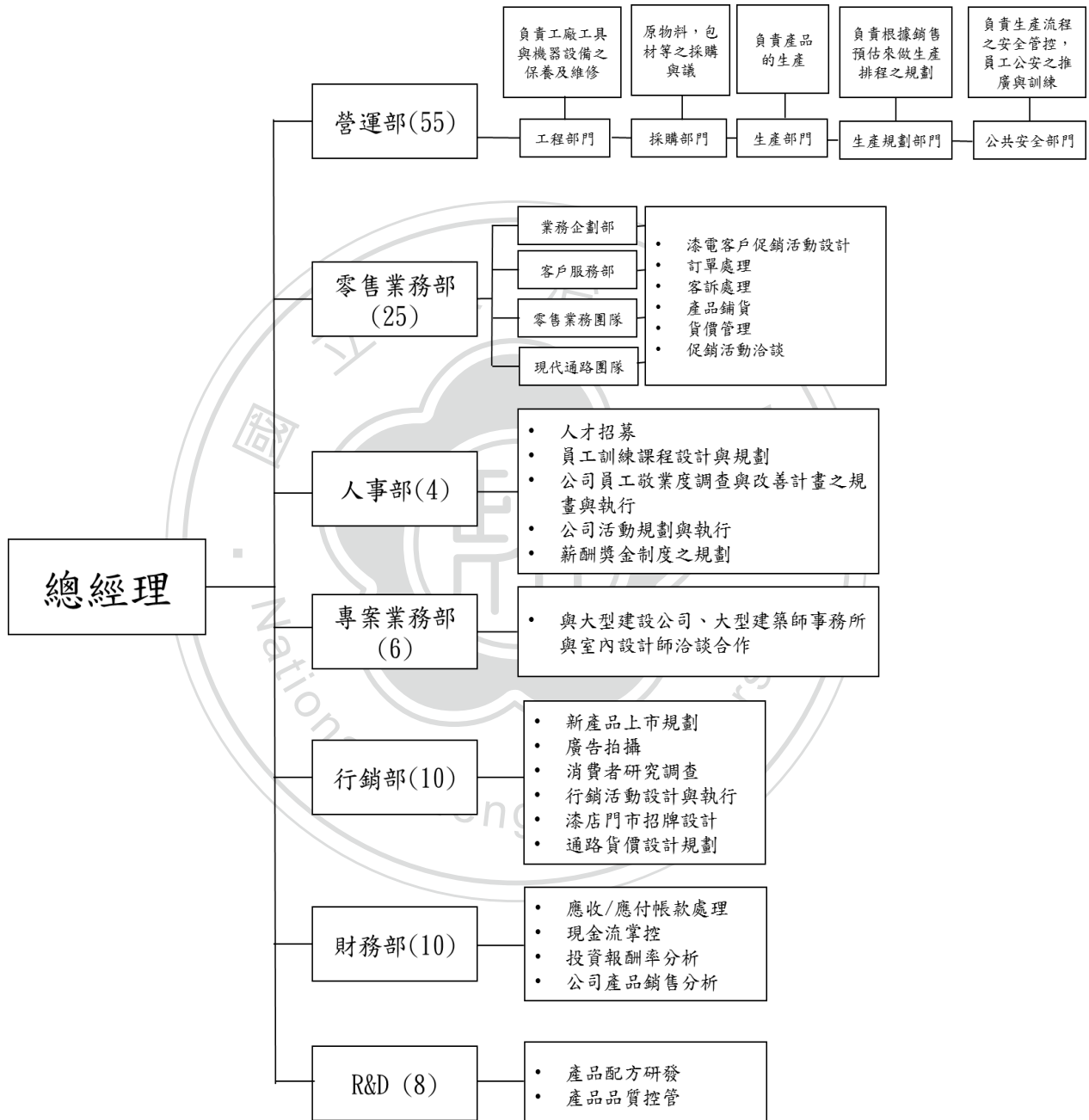


圖 4-1 台灣得利塗料組織圖

資料來源：得利塗料提供

為了預測需求量，行銷人員必須要判定市場的相對市占率，進而估計出一年的產品需求量。為了知道產品需求量，行銷人員必須往需求的源頭追蹤，發現油漆的需求量與每年舊房屋汰換率、新房屋建造數量，營業場所重新塗刷數量...等等有著密不可分的關係，對於這些數據進行了解與分析，並將這些參數加入需求預估的模型內，也進行年度的校正。還有另一個辦法能了解市場的市占規模，就是透過公司業務去以詢問店家銷售狀況的方式去估計，以該區的代表性店家做起，用得到的比例推估到更大的區域，接著統計全國的資料進行彙整，並且建立資料庫進行逐年的修正，便可以得到一個換算比率，以估計市場大小與市占率。而根據銷售資料顯示，2015 營業額約 9 億 5 千萬。2014 約 10 億。2013 約 9 億 2 千萬。2012 約 9 億。2011 約 9 億 1 千萬，除了 2014 年的大幅增加，其他年度的銷售成績約在 9 億新台幣至 9 億 5 千萬左右。

由圖 4-2 可看出得利塗料的產品從工廠完成生產之後，會分別送到塗料店(Paint Shops)、經銷商(General Trade, GT)與特力屋(Modern Trade, MT)這類的材料店，由這些店家再出貨給更下游的通路、或是在架上販售。在選擇經銷商通路的準則不外乎要求其財務健全、可提供抵押設定給得利塗料、有足夠的倉儲設備、物流車隊、業務人員等可以銷售，配送產品，並且有銷售報表可以定期提供銷售資訊回報給得利塗料，以上這些準則都是選擇經銷通路的指標。在出貨給經銷通路之後，得利塗料將會去了解這些其中銷售細節，如銷售對象、銷售時間、銷售品項、價格與數量等等資訊，做為日後客戶管理及銷售分析之用

消費者能夠選擇特力屋或是一般漆料店自行購買油漆為家裡粉刷，或是透過油漆師傅(HID painter)、油漆粉刷公司的幫忙，請油漆師傅含工本費與材料費一次報價給消費者。或是顧客可能有室內設計、重新裝潢的需求，此時室內設計師就會將設計圖繪製出來，並且隨圖附上建議的配色。甚至大型建設工程公司底下的專案油漆師傅(Project painter)會接下承包商的案子，可能是一個建築物的建案，這時候就產生了大量塗料的需求。無論何種情況，為了讓油漆師

傳、室內設計師甚至是油漆行能夠盡量推薦自家產品就是非常重要的，也是各塗料業者所追求的目標。但是此一行業主要出售的管道是藉由經銷商以及大的塗料行，母公司無法直接進行有效的行銷與執行消費者溝通，況且師傅對油漆上色可能有不同的偏好，對於成本也會有所考量。因此如何有效地對所有使用者溝通，讓產品對消費者打響品牌名號，從消費者端對產品產生拉力，有效的促使讓設計師可以採用該公司的產品上色，這些工作會讓公司內部的行銷人員絞盡腦汁設計行銷活動。而在線上通路的部分，由於網購的產品特性最好屬於眼見為憑，從透過圖片就可以了解產品特質，或是可以進行線上比較價格，因此油漆產業在台灣的網購就不容易發展起來，只有部分經銷商將油漆經由網路通路販售。

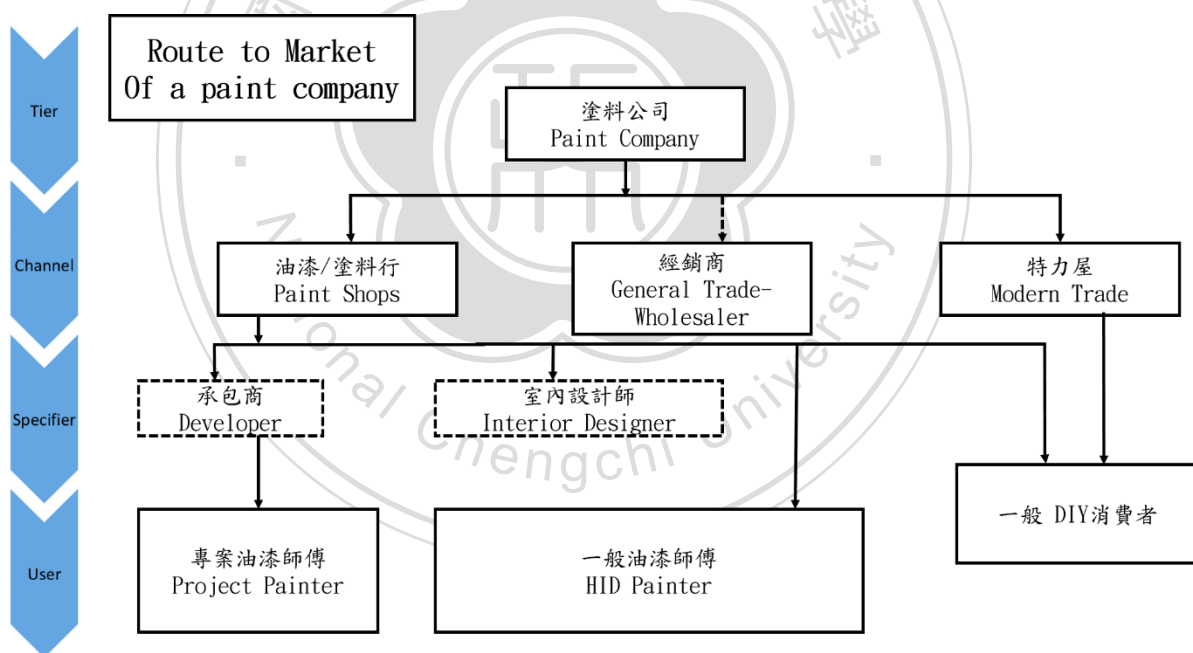


圖 4-2 油漆公司之市場路徑圖(RTM，Route to market)

資料來源：得利塗料提供

第二節 品牌定位宣言

品牌定位宣言(Brand Positioning Statement)是得利塗料公司為了確立本身的願景(Vision)而製作出來的定位陳述。在 2011 年時，得利塗料提出了此一品牌定位方案，目的是為了能夠讓消費者可以深刻的了解企業所要傳達出來的企業形象，也就是一間環保、環境友善的塗料公司。而這間公司所能夠提供給目標消費者繽紛、較少健康危害的塗料，不僅僅只是用來作為塗刷使用，而是可以傳遞快樂、正向情緒的作用。通篇報告書以感性的文字書寫，試圖讓消費者能夠瞭解到企業並非只是以營利為唯一導向，而是有社會責任的使命存在。

由於品牌是銷售的基礎，越有品牌力的產品越能夠以更高的價錢販售，賺取品牌溢價。但是要建構一個品牌必須有基礎的部分，再一步一步往上堆疊形成最終的品牌願景，以下將依照不同區塊來細看整個金字塔形狀的品牌定位宣言。

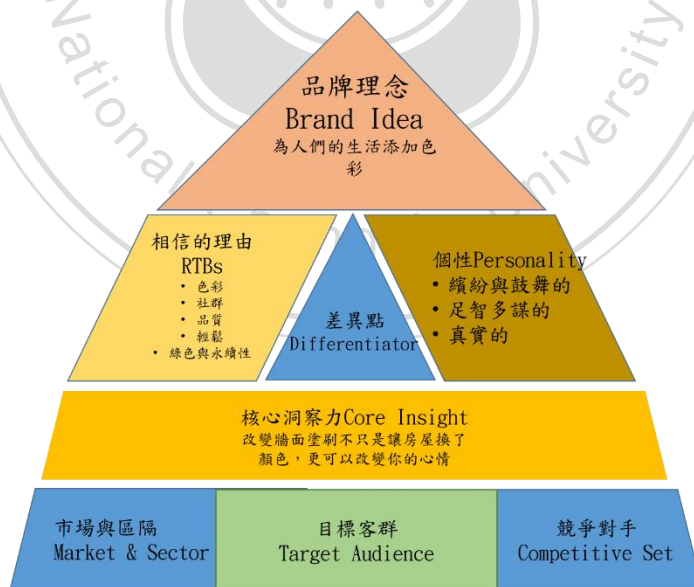


圖 4-3 品牌定位宣言金字塔

資料來源：得利塗料提供

一、 第一層

品牌定位之中最基礎的一層，需要了解消費者的輪廓，才能找出為他們服務的機會
以下為得利塗料公司的品牌定位說明。

1. 市場與區隔(Market & Sector)：

身為塗料全球第一品牌阿克蘇諾貝爾旗下的子品牌，得利塗料在台灣瞄準的是一般民生用油漆、建築與車體塗料的市場，並在每個市場區隔都有優秀的成績表現。

2. 目標客群(Target Audience)：根據總經理王榆樑先生表示得利塗料 Dulux 本身的目標客群有以下屬性或是個性：

- (1) 注重生活品質與居家環境的消費者
- (2) 室內設計師
- (3) 各式漆料功能需求的消費者

得利塗料將會專注發展高品質與多種功能的產品，推薦給一般消費者使用；或是給予室內設計師特殊材質的油漆，進行室內牆壁設計，取代過去的特殊建材，達到同樣但是更經濟實惠的效果。

3. 競爭對手(Competitive Set)：

如前一章節之主要競爭者介紹，虹牌油漆 Rainbow 與立邦漆 Nippon Paint 兩家得利塗料的主要競爭者目前也致力於品牌權益的打造，進行了許多加強產品功效的研發，也推出促銷、廣告來吸引消費者目光。

二、 第二層

核心洞察力(Core Insight)：得利塗料表示，認為人們居住的環境會影響其心情，心情又更進一步影響你成為一個怎樣的人，代表著房屋的配色不僅僅只是建築的特質而已，更會投射在居住者的性格上。因此保有一個良好的心情是很

重要的，而只要改變環境(進行環境整體顏色改造)，消費者將都會成為理想中的自己。得利塗料更是希望消費者購買並妥善使用塗料之後，能將自己的心情無時無刻保持在愉悅的狀態，此時周遭將會產生奇妙的良好變化。

三、 第三層

差異點(Differentiator)：根據與得利塗料行銷總監吳心蓮小姐的訪談得知，得利塗料品牌定位的差異點由相信的理由(Reasons to believe, RTBs)與品牌的個性(Brand personality)所構成，兩者代表得利塗料產品特性與眾不同的地方。如消費者可以透過網路獲得最完整且最即時的專業諮詢，包括油漆成分、質感表現、種類選擇以及塗刷技巧。更能透過電腦調色方案，總共有 2016 種顏色可供消費者與選擇，並提供色彩諮詢服務與精準的色彩方案。這讓消費者得到了可以自行彩繪居家的權利，而不限在只有專業工匠才能設計出漂亮的作品，使消費者美夢得以成真，加上得利塗料營造的品牌個性，打造出截然不同的品牌特色。以下將分述相信的理由(Reasons to believe ,RTBs)與個性(Personality)：

1. 相信的理由(Reasons to believe ,RTBs)：得利塗料提出了五個理由，讓消費者能夠支持：

- (1) 色彩(Color)：得利塗料花了相當多的時間與專家對談，這牽涉到了製造的科學與藝術之間的交融，為的就是把迷人的色彩帶到這個世間。
- (2) 社群(Community)：透過贊助比賽、與地方政府合作開辦「魅色台灣」活動，都是落實關懷社區的行動，將每個人的生活環境也打造成生氣盎然的
- 地方。
- (3) 品質(Quality)：確保消費者拿在手中的產品一定是確保品質的，檢測的規格一定要超乎消費者預期，而不僅僅只有在實驗室裡檢測符合規範就好，還要能在各種環境下也能保持水準。
- (4) 輕鬆(Ease)：提供了更簡單的顏色解決方案，讓消費者面對該如何選擇配色、塗料功能時提供最好的諮詢服務，使一切都變得簡單起來。

(5) 綠色與永續性(Green & Sustainable)：得利塗料堅信「環保的最終目的是提供人們健康、安全、安心的生活環境」，從產品研發、製造、到最終處理，堅持使用低污染、安全等級最高規格的環保原料。

2. 個性(Personality)：

- (1) 繽紛與鼓舞的(Colorful & Inspiring)：熱愛人們與其多采多姿的生活，希望讓色彩振奮人心的效果產生在人們日常生活中，並且鼓舞人們。
- (2) 足智多謀的(Resourceful)：熱愛挑戰，相信創造出極富想像力的時刻可以讓你的生活變得更好。
- (3) 真實的(Genuine)：喜歡人們在現實生活中自然流露出的情感，並非虛假、表面或是不誠實的。(資料來源：本研究整理、得利塗料提供)

四、 第四層

品牌理念(Brand Idea)：簡單但卻印象深刻的一句話---為人們的生活添加色彩。
(資料來源：本研究整理、得利塗料提供)

第三節 以品牌共鳴模型分析品牌權益

根據 Keller(1993)的「以顧客為本的品牌權益(customer-based brand equity, CBBE)」模型，成功的行銷核心在於了解買者的需要與需求，並設計產品與行銷活動來滿足消費者。此模型假設品牌力量來自於顧客所學習、感受、聽到與看到的品牌經驗，因此有辦法將顧客的渴望想法、感受、形象、信念、意見及經驗，與品牌做連結。如此透過層層的品牌權益的建立，讓消費者能夠產生對品牌的共鳴力量，與這群消費者建立親密且忠誠的關係。若是沒有建立品牌辨識，否則無法進一步發展品牌意涵；而若尚未發展出品牌意涵；就無法產生品牌回應；而若無法引起品牌回應，則不能建立忠誠的品牌和顧客的關係。因為這個過程是如此的重要，以下將透過建立以顧客為本的品牌權益之四個建立強力品牌的步驟去分析個案公司---「得利塗料」在品牌權益的建構。

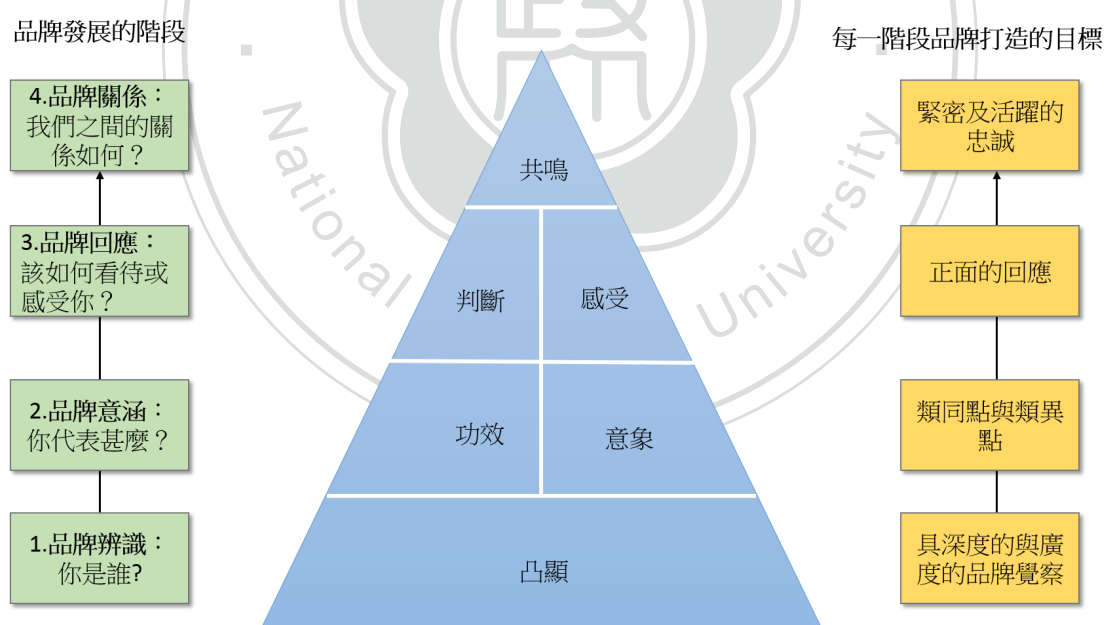


圖 4-4 品牌共鳴金字塔

資料來源：Keller, K. L. (1993, January), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 1-22.

一、步驟 1---「建構品牌辨識，讓顧客能夠想起品牌」

為了達成品牌突顯的目的，讓顧客可以在不同的條件情況下都能夠將需求連結到品牌，且能夠想起品牌、產品與服務的頻率與容易程度越高越好，也就是企業必須加強品牌覺察的深度(Depth)和廣度(Breadth)。美國行銷學會(AMA, American Marketing Association)將品牌定義為是一個名稱(Name)、術語(Term)、標記(Sign)、符號(Symbol)、或設計(Design)，甚是或是以上各組的組合...。因此本論文以品牌的符號與術語、設計來做進一步的品牌辨識分析。

1. 品牌識別(Logo)



圖 4-5 品牌識別演進圖

資料來源：得利塗料官方網站 <https://www.dulux.com.tw/zh>

圖 4-5 左方是得利塗料過去的品牌識別，直截了當但是安插了特殊設計的”U”字體，整齊的對齊在”L”的兩旁。這樣大膽的使用斜體除了顯現出傳統的情感，也表達了產品的迅速感和耐久性、可靠性，但卻缺乏了一種鼓舞人心的感覺。為了要符合得利塗料之品牌理念，則勢必要對品牌識別做出改變。在 2010 年 10 月，他們以全新的品牌識別系統改造形象。改變後的新品牌識別如圖 4-5 右方所示，這個全新的全球通用品牌識別有著亮麗的色彩與韻律，讓人們感受的到創造力與正向能

量，也同時開啟了消費者的視野，搭配簡短卻有力的標語「Let's Colour」，讓全世界了解到色彩的力量。得利塗料同時了解到現在的家庭流行著自我表達的風潮，想將自己住的地方改造成具有強烈個人風格，因此將人的形象加入與品牌識別中，這個拖曳著彩色旗幟的人形也鼓勵著人們走向戶外、走向精彩。

2. 標語(Slogan)---「Let's Colour」

得利塗料全球性活動「Let's Colour」計畫，為了替全世界的人們創造更美好的生活的空間，每一個參與活動的人必須要用手中的顏料讓生活的環境變得更美好。而這個口號在台灣從2011年落實到目前為止第六年，在台灣方面更是讓高雄甲仙埔、台南新化、苗栗司馬限部落、台南正覺社區...等等地方實現了更漂亮的家園。

二、步驟2---「建立有形與無形之品牌聯想的連結，創造品牌意涵」

由於光是品牌突顯不足以構成品牌共鳴，還須加上更進一層的產品做為輔助。而品牌意涵是由兩個構面組成，即是品牌功效(Brand performance)與品牌意象(Brand imagery)。

1. 得利塗料之品牌功效

產品，也就是品牌權益之核心，由於產品本身就代表了消費者體驗。因此產品品質也間接影響了消費者自己耳聞與藉由廣告得知的產品訊息資訊，若是兩者之間有落差，可能導致消費者對於產品品質產生不一致的概念，將會促成對品牌的不信任感。而品牌功效代表的是產品或服務符合顧客功能性的程度，可能是美感、性價比或是效用等等指標。Keller(1993)指出品牌功效通常具有以下五種重要屬性或是利益：

(1) 產品的構成要素與其他輔助特性：

得利塗料其產品特色可分為以下幾點來做分析：

甲. 產品功能面的環保與創新：

得利塗料以高品質、研究發展多項創新塗料持續引領塗料市場，滿足全球客戶需求。如具有能為空間增亮，省電節能的 Dulux Light & Space 得利家倍亮乳膠漆、應用奈米抗污科技的外牆漆 Weathershield Max、可分解室內甲醛的 All-Around-Guard 抗甲醛乳膠漆、與可將剩餘漆料處理成一般廢棄物的 Paint Solidifier。

乙. 卓越的色彩工藝知識：

得利塗料擁有出眾的色彩工藝、創新的技術及累積了數十年的色彩科技。掌握數百萬個色彩配方與眾多專利級應用，並擁有塗料業界唯一自行開發的色彩體系。每年並與時尚、建築及藝術專家跨界組成國際色彩團隊，發表「Colour Futures 空間色彩預言」，為全球空間設計提供完整的色彩應用參考。

丙. 推廣用色彩進行空間改造、並落實企業社會責任：

得利塗料的品牌理念已經清楚明白地寫了：「為人們的生活添加色彩」。所有公司相關的策略都必須基於這個最簡單也清楚的一句話來執行。在台灣推動的「Let's colour Taiwan 魅色台灣」活動執行了四年，也鼓勵了許多民間人士進行社區改造工作，將老舊的社區變成煥然一新的風貌，重新為人們的環境注入生命。

(2) 產品可靠性、耐久性與可服務性：

採用「Color Protect 恆彩科技」色彩配方，色彩不易因燈光照射或潮濕而褪色，長效保持牆面色澤亮麗如新。產品漆膜必須通過 QUV 耐候 1000 小時測試，相當於陽光照射 5 年仍保持原有色彩不褪色。此耐候測試結果僅供參考不具保固意義，因色彩持久效果也會因色彩豔度、底材狀況、環境溫濕度的影響而有所增減。

(3) 產品的有效性、效率與同理心：

Dulux 得利全效合一乳膠漆具解決地震裂痕、濕氣與髒污問題：

由於漆膜具彈性，好比化妝品般，能覆蓋所有小瑕疵，輕鬆解決問題，而且防護時間更長，修補原本牆壁裂紋、保持漆膜完整性，使牆面重回平滑美麗狀態，減少日後補刷次數。並採用超耐磨樹脂，漆膜堅韌不易刮傷，牆面常見的污漬如灰塵、醬料、水性墨水等，皆可輕鬆擦拭不留痕跡，通過 SGS 檢驗耐擦洗次數達 30,000 次以上。而具高透氣漆膜微孔結構，漆膜透氣性佳，牆內水氣輕鬆逸散，提昇牆面防潮性，漆膜更耐久。並通過日本 JIS-Z-2911 及 JIS-L-1902 防霉抗菌檢定，有效阻絕黴菌、大腸桿菌、肺炎桿菌、金黃色葡萄球菌等多種害菌滋生。

(4) 樣式與設計：

得利塗料產品以以下的得利全效合一乳膠漆與得利水性調和漆為例說明。從產品途中可以看到將品牌識別以不同的色塊印在產品上方，讓消費者能夠一眼辨識。再來就是將品牌理念---「為人們的生活添加色彩」的理念顯示在外包裝上，以明亮、鮮豔的示意圖告訴消費者，使用得利塗料的油漆後，整體空間給人的感覺會得到如圖片所示的效果。



圖 4-6 產品圖

資料來源：得利塗料官方網站 <https://www.dulux.com.tw/zh>

(5) 價格：

依照油漆種類不同，其價錢也有明顯的區分，雖然說目的都是要為居家或是建築物上色，但是水泥漆沒有乳膠漆的多功能性與強大的遮蓋力，以下是一個簡單的表格來比較得利與競爭者的漆價格。

表 4-2 塗料價格、容量與特色比較

品牌	立邦 Nippon	得利塗料 Dulux	虹牌油漆 Rainbow
品名	立邦淨味全效除 甲醛乳膠漆	得利全效合一 乳膠漆	虹牌 450 平光水泥漆
容量(L)	5	10	10
價錢(新台幣)	2069	2600	1059
每公升價格	414	260	105.9

資料來源：MOMO 摩天商城(2016 年 7 月 2 日擷取資料)、本研究整理

由表 4-2 整理可以得知得利塗料的乳膠漆在市場上屬於高價位品牌，介於最高價位的立邦與低價位的虹牌油漆中間，雖然虹牌油漆也有推出屬於自己的乳膠漆，但是由於虹牌油漆是以銷售水泥漆為大宗，因此不列入討論。

2. 得利塗料之品牌意象

品牌意象是產品或服務的外部特質，也包含了品牌企圖符合顧客心理或社會需求的方式，也就是消費者定義的抽象意涵內容。以下有四個無形物與品牌意象的連結有關：

(1) 使用者形象：

得利塗料在前述的品牌定位宣言裡面，將本身的目標客群輪廓定義為熱愛家庭、社區的女性，而她們在可能具有以下三項需求狀態或是特性，以至於她們是符合

品牌的個性的：

甲. 欲傳遞自身想法，將自我對設計的理念藉由塗刷展現出來。

乙. 尋找自己的風格，可能對於 DIY 塗刷產生興趣。

丙. 完美主義者，而因為作為室內外塗刷並不會產生難以補救的錯誤，加上得利塗料施工後的牆面容易進行修補，因此特別適合修正不理想的配色。

(2) 購買與使用情境：

購買油漆通常有固定的情境與通路。當以個人或家庭為單位的消費者有意進行居家改造時，他們可以透過線上購買的方式，或是去特力屋、油漆行或是專門的塗料店，而台灣各個品牌幾乎都沒有特別差異，不過要是消費者對於乳膠漆有特別偏好的話，幾乎都會選擇得利塗料作為最優先考慮。

(3) 人格與價值觀：

在得利塗料的品牌定位宣言裡對消費者的個性敘述如下：

甲、 繽紛與鼓舞的(Colorful & Inspiring)：熱愛人們與其多采多姿的生活，希望讓色彩振奮人心的效果產生在人們日常生活中，並且鼓舞人們。

乙、 足智多謀的(Resourceful)：熱愛挑戰，相信創造出極富想像力得以讓你的生活變得更好。

丙、 真實的(Genuine)：喜歡人們在生活中自然流露出的情感，並非虛假、膚淺或是不誠實。

(4) 歷史、傳承與經驗

品牌的聯想可能與品牌過去的歷史、傳承可能有很大的關連，好比北方信託(Northern Trust)在經濟衰退中，以安穩的形象創造出的顧客信賴感來度過危機即是一個明顯的例子。而得利塗料前母公司 ICI 於 1926 年整併成英國最大化工集團，

時日至今也超過了百年的歷史。接著在 1977 年，得利塗料正式在台灣建立第一間油漆工廠，在這 40 年間也推出高品質的乳膠漆而廣為人所知。以 ICI 這個巨大且有百餘年歷史的化工公司加上阿克蘇諾貝爾得利塗料在乳膠漆上的豐厚知識，可以為消費者帶來對產品的信賴感。

三、步驟 3---「引起顧客對品牌適當之回應」

前述的品牌意涵若是創造成功，將會創造品牌回應，也就是顧客對於品牌的想法或是感受，也是達到品牌共鳴的不可或缺一環，因此必須進一步分析品牌回應。Keller(1993)將品牌回應區分為品牌判斷(Brand judgment)和 brand 感受(Brand feelings)。

1. 得利塗料之品牌判斷

品牌判斷內含了消費者對於品牌的評估產生的個人意見，因為綜合品牌功效和 brand 意象，又以了解品牌品質(Brand quality)和 brand 考量兩個構面最為重要。

(1) 品牌品質：「漂亮家居」雜誌每年都會舉辦例行性的「漂亮家居台灣居家用品品牌大調查」，除了與專業的市調公司進行消費者調查之外，而在 2013 年也首次與《漂亮家居—設計家》網站的 100 位設計師會員進行專業設計師票選，選出心目中認為的前三名品牌，並會公布結果也舉辦頒獎典禮，對於居家用品品牌而言，此一調查廣泛的被業界承認為是年度大獎，猶如電影界的奧斯卡獎一般。而以下表是近年來「台灣居家用品品牌大調查」油漆塗料類理想品牌前三名結果。可以從表中發現得利塗料穩居於設計師評選前三名，證明了其品質在競爭者中是位於穩定領先的。

表 4-2 台灣居家用品品牌調查表-油漆塗料類設計師評選

名次\年度	2015	2014	2013
第一名	得利塗料 Dulux	得利塗料 Dulux	得利塗料 Dulux
第二名	立邦 Nippon Paint	立邦 Nippon Paint	立邦 Nippon Paint
第三名	虹牌油漆	虹牌油漆	虹牌油漆

資料來源：本個案整理與《漂亮家居—設計家》網站 <http://www.searchome.net/>

- (2) 品牌考量：由以下圖表可以得知消費者在考慮購買名單內也有相當亮眼的成績，在近四年的調查內皆穩定位居第一名，這個調查足以顯示消費者在購物時會將得利塗料納入首要考量的品牌。

表 4-3 台灣居家用品品牌調查表-油漆塗料類理想品牌

名次\年度	2015	2014	2013	2012
第一名	得利塗料 Dulux	得利塗料 Dulux	得利塗料 Dulux	得利塗料 Dulux
第二名	虹牌油漆	虹牌油漆	立邦 Nippon Paint	虹牌油漆
第三名	立邦 Nippon Paint	立邦 Nippon Paint	虹牌油漆	立邦 Nippon Paint

資料來源：本個案整理與《漂亮家居—設計家》網站 <http://www.searchome.net/>

2. 得利塗料之品牌感受

品牌感受是指消費者對於品牌的情感回應與行動，意思是消費者在使用產品或服務時，會喚出對此品牌的情感。而品牌商可以透過轉換式廣告，將具有感性成分的內容加入廣告當中，讓消費者看到廣告時，能將裡面的情感與產品結合在一起。而 Kahle, Poulos and Sukhdial(1988)定義的品牌感受有以下六項分類：溫暖、歡樂、刺激、保障、社會認可、自我尊敬。前三種屬於短暫與經驗性的，隨著感受的「強度」而增加；後三種屬於持續性與私人性的，隨著感受的「深度」而增加。得利塗料所能提供給消費者的品牌感受多屬於「保障」。由下圖可以看出消費者在購買塗料考慮因素佔最大比例是「抗菌防黴、可防壁癌」、「不含甲醛」與「防水防潮」。而得利竹炭健康居抗甲醛乳膠漆的「白竹炭淨味+除醛科技」聲稱去除甲醛效果 95% 以上。同時也推出了一系列防水防壁癌的產品，對於一個具有數十年經驗的乳膠漆專家，產品在潮濕的台灣市場勢必推出這些功能來協助消費者建立良好居家環境。

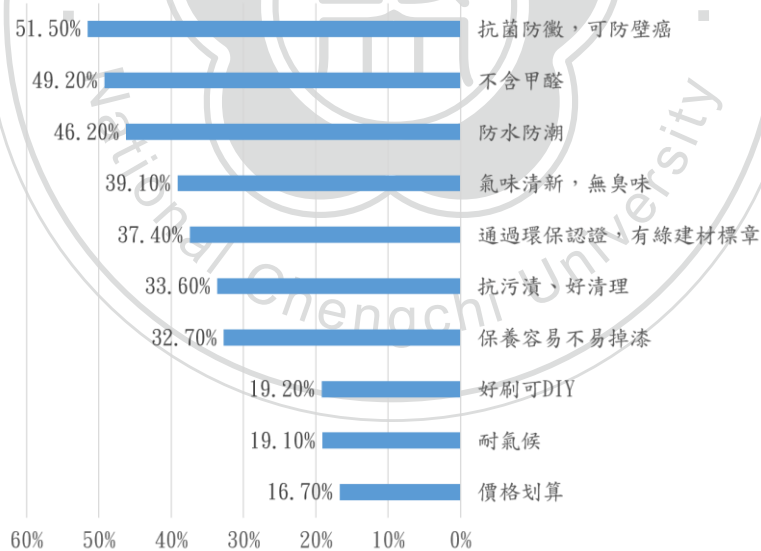


圖 4-7 油漆塗料類-消費者考量因素前 10 名

資料來源：【油漆塗料類】穩紮穩打品牌，主打功能性塗料—立邦 NIPPON PAINT

—設計家 Searchome <http://www.searchome.net/>、本研究整理

四、步驟 4---「轉化顧客品牌回應，形成品牌共鳴，使顧客與品牌產生緊密的忠誠關係」

金字塔模型最後一個步驟即是要建立品牌關係與品牌認同。品牌共鳴(brand resonance)是指顧客和品牌一同進行活動時的被鼓舞程度，也就是去衡量消費者對此品牌的心理與生理上的連結深度，所造成的行為上的忠誠。本研究以現有的資訊將得利塗料之品牌共鳴分為以下兩點來討論：

1. 社群感(sense of community)：

得利塗料的「Let's Colour Taiwan 魅色台灣」活動，其串聯到一群對台灣本土意識濃厚的人們，為了共同生活的土地打造更好的環境，藉由這個機緣而聚在一起努力。得利塗料經由這幾屆的活動接觸到了相當多具有社群感的人們，在投入了相當多的資源、專家進行這項活動之後，發現這些人也更信賴得利塗料這個品牌。

2. 主動參與(active engagement)：

得利塗料致力於讓室內設計師成為他們重要的產品銷售一份子，他們稱之為室內設計師關係經營循環(IDs Engagement Circle)，總共有 4 個步驟環環相扣：

- (1) 引發(Purchasing)：主動提供室內設計師產品資訊，引發使用。
- (2) 鼓勵(Inspiration)：每一年得利塗料都會邀集各領域的獨立設計師跟色彩專家組成一個小組，商議全球崛起的新興發展趨勢，其中的副產品就是次年度的主題色，而這主題色與當代的社會動態與趨勢習習相關。
- (3) 教育(Education)：舉辦塗料研討會，廣邀室內設計師參與，以便達到教育目的。
- (4) 激勵、活化(Activation)：舉行年度的空間色彩大賽。有了知名度的設計師，更有機會能上雜誌、新聞報導，躍身成為頂尖室內設計師，也更有動

力再回到第一步去採用公司產品。

如此這一個循環讓設計師們有足夠的動機成為品牌忠實的顧客，他們的主動參與也大大的影響了產品的銷售量，原因是室內設計時就會考量到不同房間需要的配色，以及塗料的品質都要兼顧到，成為品牌一份子的設計師經過教育訓練後，充分的了解到塗料的相關知識，當然更願意推薦自家產品了。



第四節 分析影響品牌權益之行銷方案

一、行銷策略組合

1. 產品策略：

產品本身是影響消費者品牌使用與體驗的主要因素。因此，有良好的品牌其前提是須要有良好的產品，公司必須在產品設計、製造、行銷、販售、運送、售後服務。而行銷活動成功的條件就是需要滿足顧客的需求，在產品滿足消費者需求之後才有可能會產生其品牌忠誠度。而得利塗料的產品定位是屬於高端、高技術，在得到消費者正向意見後，確定能夠有效提升消費者品牌權益。

(1) 提供高技術、具有差異化的產品與服務

創新是阿克蘇諾貝爾集團的 DNA，以高品質、研究發展多項創新塗料持續引領塗料市場，滿足全球客戶需求。如具有世界專利能為空間增亮，省電節能的 Dulux Light & Space 得利家倍亮乳膠漆、應用奈米抗污科技的外牆漆 Weathershield Max、可分解室內甲醛的 All-Around-Guard 抗甲醛乳膠漆、還有榮獲英國建築協會認證，可將剩餘漆料處理成一般廢棄物的 Paint Solidifier。而 AkzoNobel 阿克蘇諾貝爾也擁有出眾的色彩工藝、最新的科技及累積了數十年的色彩科技。掌握數百萬個色彩配方與眾多專利級應用，並擁有塗料業界唯一自行開發的色彩體系。每年並與時尚、建築及藝術專家跨界組成國際色彩團隊，發表「Colour Futures 空間色彩預言」。(得利塗料企業網站,2016)

(2) 針對不同價位的目標客群提供產品

表 4-4 阿克蘇諾貝爾旗下漆料品牌

品牌名稱	特色	價位/5 加侖	目標客群
得利 Dulux	公司發展的主力，具備各種特色漆料的品種	約 NT\$3300	<ul style="list-style-type: none">● 注重生活品質● 室內設計師● 各式漆料功能需求
利登漆 Glidden	著名工程專用水性塗料，顏色清透柔和、美麗持久不退色、漆色均勻穩定。	約 NT\$ 1600	<ul style="list-style-type: none">● 中、大型建商
美利漆 Maxilite	工程專用水性塗料	約 NT\$ 1300	<ul style="list-style-type: none">● 非都市地區● 建造成本低之建物● 建議地下室使用

資料來源：得利塗料提供、本研究整理

如表 4-4 所示，阿克蘇諾貝爾公司旗下目前共有三個子品牌，針對各自的顧客群有不同產品的特色，且不同的價位也隱含了產品的品質，如得利 Dulux 是最高等級的塗料，有各式各樣的產品特色來滿足需求較高的消費者；利登漆的價格介於 Dulux 與美利漆中間，主要顧客群是中、大型建商使用，給予建築物之水泥牆不錯的保護；美利漆屬於平價的品牌，適合用在建築成本低的場所，並且給予牆面適當的保護。

(3) 專注發展高等級的塗料

得利塗料前行銷總監吳心蓮說到：「為何要專注開發高等級的塗料、市場？因為高等級塗料的利潤高，能夠給予塗料店的利潤也比一般漆料更多，因此在這個價格帶的產品更有能力帶給廠商溢價，也有助於強化品牌本身帶給消費者的形象。」

得利塗料目前的明星產品是臻彩(Ambiance)系列，得利臻彩系列除了由層層把關將 VOCs 降至最低外，也擁有除醛科技，塗刷後在牆面形成強效防護膜，有效分解甲醛 95% 以上，持續淨化空氣，省去擔心塗料安全性及有危害人體的毒素。

2. 定價策略：

價格是用來表示產品的價值，在市場中，如果消費者認同該產品價格，且有能力與意願購買，交換行為才會發生。定價目標必需遵循競爭策略之取向，清楚陳述，方能釐定產品最後售價，也是公司希望透過定價所達成的所有目標。

得利塗料將自己定位成一提供高品質塗料的公司，不論是產品提供的良好品質與內涵的高端技術，都顯示出產品與競爭對手的差異。而得利塗料為了塑造領導品牌與優質的形象，採用了高價策略，如同表 4-2 所示。雖然價位不及立邦漆來的高價，但是就所屬產業來看，每公升的價錢已經近乎是本土品牌虹牌油漆之兩倍價錢。為了能夠將產品能夠以此價格販賣，需要搭配許多前述所提及之行銷活動以維護產品形象與品牌權益，創造品牌溢價以支持背後所需要的若干成本。

以旗下不同品牌來看，由表 4-4 可以看出針對不同需求層級的顧客，也推出了各式的油漆塗料來滿足顧客的需求。另外，吳心蓮也提到：「寄望由售價最高的得利塗料臻彩系列，帶出旗下其他品牌的銷售額。」根本的邏輯是希望透過電視廣告主打臻彩系列使消費者產生定錨效果(anchoring effect)，藉由價錢最高的漆料，來顯示出其他子品牌的漆料上的價格優勢，帶來「搭便車」的效果。

3. 通路策略：

(1) 得利塗料形象店

隨著居家設計與 DIY 塗刷漸漸風行，在缺乏相關專業知識的消費者，可能在首次購買油漆的時候面臨極大考驗。首先是對於室內設計的專業不夠，不同房間可能對於塗料有不同需求(如防水、抗黴菌、空氣清淨...)，因此若是使用了不適合的漆，或許每過幾年就要補刷，因此造成困擾。再者，對於色彩的搭配可能缺少美感的情況下，搭配出了相當衝突的色調也不自知，直到施工中途才發現色彩搭配出現問題。得利塗料觀察消費者需求，打算從基層購漆管道開始進行全面改革，於全國各地建立起透明化、現代化且專業化的銷售通路「Dulux Store 得利塗料形象店」，提供完整的產品選擇。

得利塗料推動「現代化漆店」的產業升級概念，因為成立「Dulux Store 得利塗料形象店」，讓油漆行不再專屬於工班，更敞開大門歡迎一般大眾入內消費與諮詢。店內的陳列採取透明化、開放式的商品陳列，並將獨家供應得利塗料最新產品。形象店自由瀏覽選購，更能獲得形形色色的各種刷塗知識，包括比起以往的大賣場銷售模式，得利塗料形象店提供了更親切、更即時、更專業的友善諮詢管道，讓想要 DIY 刷塗的消費者可以更輕易得到想要的資訊與適合的產品。此塗料形象店提供以下優點：

甲、 透明化陳列：將現代化賣場的貨架陳列方式導入傳統油漆行，打造出舒適、好逛的形象店，選購油漆更加方便。

乙、 即時化諮詢：消費者不用再自行摸索刷塗方式，不論是專業空間設計師或一般社會大眾，都可以獲得最完整且最即時的專業諮詢，包括油漆成分、質感表現、種類選擇以及塗刷技巧。

丙、 客製化調色：針對消費者最關心的色彩挑選，每一間得利塗料形象店皆設置「得利色彩中心」，現場超過 2000 種顏色可供消費者與設計師選擇，並提供色彩諮詢服務與精準的色彩方案。

丁、 在地化消費：得利塗料形象店為在地油漆行的產業升級，消費者不必再遠赴大賣場消費，在住家附近就能購物。

戊、 獨家化商品：除了多樣化與完善的產品選擇外，得利塗料形象店也提供獨家專賣產品提供消費者選購

根據得利塗料官方網站介紹，全台灣總共有 27 家形象店門市，其中台北市與新北市就佔了其中的 11 家。本研究藉由實地訪查，與得利塗料形象店---建成油漆行老闆蔡建生先生進行訪談。談到為何想將原本經營的油漆行改造成形象店，老闆蔡建生先生表示：「得利塗料就像是塗料品牌中的 Nike、Adidas，因此選擇將店鋪重新裝潢，建立一個高級質感的店面對於提升銷售量是非常重要的。」在合約談妥後，得利塗料會負責店鋪的裝潢費用，其店鋪最前方、最顯眼的櫃位將由得利塗料短期承租，將會全部擺設得利塗料的產品，並且工作人員穿著印有「得利塗料 Let's colour」的 Polo 衫，增加品牌曝光度。消費者上門之後，店家會詢問消費者的需求、預算，在經過通盤了解之後，會推薦合適的油漆塗料給消費者，蔡建生先生表示：「並不會因為某些塗料的銷售利潤較高，而昧著良心推薦，得到了短期的利潤，卻賠上了商譽。」但是在問到獎勵計畫之後，店家的態度趨於保留，表示獎勵計畫為商業機密，並拒絕透漏相關內容。雖然在訪談細節遇到瓶頸，但是蔡建生先生表示：「得利塗料形象店改造過後，銷售額的確比起以前要好得多了。」代表從門市、通路的改造，讓消費者在第一眼就能看到產品，也讓通路的氣氛升級，在品牌打造與刺激銷售量上是可以有明顯效果的。

(2) 推式策略：

因為塗料市場有一個很奇妙的現象，也就是消費者跟油漆師傅資訊不對稱。資訊不對稱 (information asymmetry) 又稱「訊息不對稱」，是指參與交易各方所擁有、可影響交易的資訊不同。一般而言，賣家比買家擁有更多關於交易物品的訊息，但相反的情況也可能存在。前者例子可見於二手車的買賣，賣主對該賣出的車輛比買方了解。後者例子比如醫療保險，買方通常擁有更多訊息。

消費者在購買油漆的過程中，通常只能透過廣告或是產品訊息的資料來選購塗料，而真正了解漆料品質、漆料用途、牆壁狀況、室內狀況的人往往都是油漆師傅。若要讓消費者從漆店內購買自家品牌油漆，而不是其他品牌，從漆店老闆執行策略，比起一般的廣告或是消費者促銷，才是更有效的方式。主要方法有以下幾點：

- 甲、 分享產品銷售利潤：藉由銷售高等級的塗料，其帶來的利潤分享給漆店老闆，此舉能讓漆店更有推薦得利塗料的動機。
- 乙、 提供獎勵計畫、回饋金：提供年度銷售總額的回饋金與獎勵計畫，達到頂尖水準的漆店除了有獎金之外，還會額外提供出國旅遊之獎勵以鼓勵漆店銷售得利塗料產品。
- 丙、 舉辦塗料說明會：針對建築師、室內設計師與油漆師傅的塗料說明會，主題與針對色彩應用帶來更多附加價值有關，以講座的方式帶給得利塗料合作夥伴更多的成長。

(3) 經銷商管理策略：

得利塗料會透過訂定年度業績目標，並依每季或每月促銷活動之不同，而訂定月目標與季目標，根據經銷商之目標達成與否則會有一定的績效獎金。得利塗料所屬之業務人員也會定期與經銷商開會，了解產品銷售進度、

市場狀況，競爭品牌狀況等等消息，並隨之調整銷售策略。得利塗料定期召開全台灣區經銷商會議，討論業務目標、業務目標達成狀況、行銷活動分享與其他議題討論。這些行動都能夠有效的管理得利塗料的合作夥伴，以達成長久且穩定的關係。

4. 整合行銷溝通：

(1) 「Let's Colour Taiwan」魅色台灣

魅色台灣是得利塗料全球性活動「Let's Colour」在台灣的名稱。為了讓得利塗料的 brand 可以延伸到全台灣各個鄉鎮，也與台灣人民一起改造整座城市。

● 2011 年

得利塗料在 2011 年與奇禾數位整合行銷公司共同規畫了這個年度活動。秉持著「色彩能讓環境變得更美好」的信念，得利以色彩做為品牌發展中心，用色彩為空間帶來新希望。色彩改造計劃正式開跑，一開始先以舉辦色彩說明會的方式曝光，透過廣告影片與互動，開啟人們對色彩的興趣。之後的首波 Let's Colour 活動，就是進行刷出城市色彩的虛擬上色體驗，同時，每一份支持，得利就贊助 10 元做為塗刷贊助金，獲得網友高度關注。有了首波活動的熱度，創造出話題熱潮，進而引導人們對色彩的想像，並規劃讓環境更美好的色彩夢想。

正式進入色彩改造的徵件計畫之前，首先進行了「開心玩色，地標變身」的暖身活動，在虛擬活動上為台灣地標增添色彩，透過色彩創意，為台灣知名大地標上色，網友選擇自己喜歡的地標，再將更換的顏色發布在 Facebook 上，透過線上實作，讓參與者對色彩更有感覺，也更有動力去參加色彩改造計畫。

而欲參加計畫徵件的民眾們必須組隊參加，運用塗料及發揮自身創意，為社區及環境擬一份打造新風貌的計畫。此時的活動計畫已達成熟期，經過激烈徵選，入圍的團隊均至評審現場說明各自的色彩改造計畫，最後由勝出的 5 組

成員，和得利塗料及其他夥伴們一同執行這個有意義的活動，親身體驗塗刷為環境所增添色彩的美好。最後，也再由評審選出冠軍隊伍，給予獎勵。

除此之外，在色彩改造時期，也舉辦了「應援團」及預測王的網路活動，鼓勵網友持續關心執行進度，為團隊加油打氣。只要登入活動網站或 Facebook 後，留言預測「魅色台灣」冠軍獎落誰家，就可參加抽獎。在此活動中，也開放網友預測色彩改造冠軍得主，炒熱話題，引發了廣大討論熱潮。

● 2012 年至 2014 年

得利塗料在看到 2011 年活動舉辦的成功，決定將活動擴大規模。活動開始前在台北、台東、台中、台南舉辦四場色彩工作坊，主要想號召更多的社區和朋友關注自己的生活環境，並能動手改善、美化自己周遭的環境，為生活增添色彩。

較特別的是，2014 年將活動資源集中在臺南，舉辦「2014 魅色台南社區色彩改造徵選」，希望透過與政府單位的合作，將色彩改造社區競賽活動持續推動，鼓勵所有在地社區住民自發性地思考與行動，為臺南豐盛的社區能量，添加更多創意與活力，讓臺南成為更有魅力的宜居城市。深厚的歷史文化根基，是臺南的寶貴資產，也是將臺南推向「宜居城市」的要素之一。為了這些根基上活化資源，讓臺南保留原有特色，又能與現代生活接軌，成為更有魅力的城市，需要市民與政府共同協力合作。

欲參加的個人或團體，在上網報名之後可以選擇欲參加的工作坊，以了解色彩搭配與企劃書撰寫細節。之後將平面設計與土地/建物使用同意書藉由書面檔案寄出書面審查，再選出前幾名佳作以簡報的方式向評審提報，最後選出前三組入選團隊，並給予塗料贊助與塗刷工作坊等等技術上的協助，入選團隊的平面設計計畫、人力配置計畫也會再給予專業人員修改，以致於達到完美的成果。評審評分標準為以下三點：

1.塗料色彩運用 40%：

色彩執行成效與接續性、整體色彩風格與當地色的彰顯、色彩搭配運用及豐富度、色彩與環境的搭配協調及影響程度等。

2.社區影響性 40%：

色彩融入社區生活的深度、社區或社會動員、環境與事件對當地的影響、居民意識的凝聚、當地居民對色彩的回饋等。

3.計畫完成度/可行性 20%：

與原計畫的落差、實際完成程度、整體社區色彩改造的延續性。

魅色台灣歷經四年，將豐富色彩帶進了鄉鎮，透過色彩的力量對鄉鎮做了重新的再造，透過塗刷的過程讓參與者更關心社區，同時凝聚了社區意識和居住環境的進化，創造出許多屬於台灣在地社區的色彩故事。以「為生活增添色彩」的精神做為品牌溝通的定位，進行一系列的品牌形象建立等相關活動，並有效運用實體的塗刷體驗活動、網路、電視及雜誌等媒介做主要訊息的曝光及報導。整體活動結合全球色彩案例與在地資源，引發了許多討論熱潮，而透過環境的改變，民眾的生活也變得更加精彩。

從這樣的活動中可以看見了阿克蘇諾貝爾公司對於企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)的展現，藉由提供各式資源與專業的知識給對台灣社會住宅改造有想法的年輕一代，使創意的想法能夠落實。也意味著阿克蘇諾貝爾公司並不以賺錢為唯一目標，而是取之於社會，更回饋於社會。

(2) Planet Possible 計畫

這是得利塗料對於永續性(Sustainability)與企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)概念的落實。目標是在 2020 年以前，至少讓四分之一的產品超越其他同類產品，讓產品對人體與環境更友善，讓消費者可以安心裝潢居

家。強調產品會加入更多再生能源與材料與更少的石化原料。此計畫有以下幾個重點：

- 不輕易妥協

對得利塗料來說，製造高品質的商品和讓地球變得更好是一體兩面的事情。這就代表，對商品生產所用的所有原物料都要做明智的選擇，從每罐塗料中會使用到的能源到最基本的水，因此要將工廠所產生的廢棄物降到最低，並使用更少的能源為您生產更多的塗料。

- 少即是多

選擇使用高品質的得利塗料時，消費者會注意到只需要用較少的塗料就能得到完美的效果。

- 更簡單的包裝

得利塗料盡可能使用更少的材料作為包裝素材，而且材料在塗刷工程結束後也能安全的重複使用。

- 推動剩餘塗料塗刷運動

得利塗料使用色彩知識和資源來改變人們的生活。透過 Let's Colour 計畫，運用捐贈塗料並讓員工自願地參與清潔或塗刷活動，致力於用色彩的力量創造一個更美好的地球。

- 更長的持久性

得利塗料致力於生產更多可洗油漆，而且漆面更持久，裝潢間隔拉長，以減少油漆、資源的使用。

從以上幾個重點可以看到，得利塗料在乎的是產品的耐用與永續性，也鼓勵消費者聰明的使用產品，減少浪費與對地球的傷害。像是得利塗料強調的「更長的持久性」部分，致力生產高功效的產品，而得以延長油漆的使用年限，讓消費者減少重新塗刷的頻率，落實對地球、台灣社會的永續性。

(3) 得利色彩空間大賞 Dulux Color Award

得利色彩空間大賞是為了室內設計從業人員舉辦的比賽，在 2012 年首度舉辦，以空間規劃中的色彩運用作為主題。2015 年比賽依內容分為「住宅空間組」與「商業空間組」兩個組別。

- 住宅空間組：公寓、大廈及別墅等住宅空間。
- 商業空間組：商業空間(民宿、旅店、餐廳、咖啡館、書店、店鋪等)、公眾空間(學校、醫院、運動中心、大樓門廳、車站)、工作空間(工作室、辦公室)

得利塗料將會邀請中華民國室內設計協會、中華民國流行顏色協會、知名建築師、漂亮家居、得利塗料等空間設計與美學相關領域專家組成台灣評審團。2015 年度更邀請了亞洲、歐洲色彩研究專家，擔任國際評審，為台灣空間作品評分。評審評分標準為以下四點

表 4-5 評分比例表

評審項目	評分比例
整體空間配色	30%
創意用色設計	30%
情境氛圍塑造	25%
生活機能美學	15%

資料來源：得利塗料官網 <https://www.dulux.com.tw/zh>

各組分別為金獎 1 名 10 萬元、銀獎 1 名 5 萬元、銅獎 1 名 2 萬元、優選 5 名各 5 千元。以上各組得獎者可獲得漂亮家居雜誌與設計家網路報導，金獎還可獲得「設計家 TV」電視報導。設計師之所以願意為了這個活動特別設計作品參賽，除了獎金之外的誘因還要再加上能夠提高曝光度。有了知名度的設計師，更有機會能上雜誌、新聞報導，其能夠接到的注目將會遠高於沒沒無聞的設計師，知名度一打

開後更有機會接到更高等級的案子，設計費也將隨之水漲船高。因此這類型能夠一炮而紅的比賽相當受到設計師青睞。

得獎者能夠以專訪的形式登上「漂亮家居」雜誌報導。「漂亮家居」雜誌是與得利塗料專門配合的雜誌，合作形式是以介紹色彩搭配與室內設計美學的方式來介紹得利塗料的產品，也採訪對室內設計相當有心得的素人、設計師，談他們對居家設計、布置的理念，也把他們的得意作品一併展示，內容也會寫到配色的學問與塗料相關知識，讓消費者更能對室內設計更有深度了解，目的也是讓全民共同提升對美學的感覺，以利市場的長期發展。此項活動報名人數從 2014 年的 446 件成長到 2015 年的 700 餘件，成長幅度相當驚人，而在 2015 年更邀請冠軍組至荷蘭阿克蘇諾貝爾美學中心參觀，並有專業色彩講堂提供獲獎的設計師學習、成長，可謂一舉數得。



圖 4-8 2013 年台南官田的大崎社區塗刷前

資料來源：得利塗料提供



圖 4-9 2013 年台南官田的大崎社區塗刷後

資料來源得利塗料提供

(4) 推薦工班

為了讓得利塗料的合作塗料行可以透過更有效的方法觸及到顧客，也讓顧客在得到優質的服務後願意再次推薦合作的塗料行與上門刷油漆的師傅，形成一個正向的關係，因此得利塗料選定了幾家大型且合作關係良好的塗料行進行這次的活動，並且也對該塗料行的油漆師傅進行一連串的教育訓練，讓他們可以對得利產品更加了解，也加強對消費者的服務部分，以確保消費者能夠得到一致性。消費者以網路搜尋到推薦工班之後的流程大致上是以下步驟：

- 步驟一：撥打電話(Call)

有興趣的消費者撥打 0800 消費者免付費電話至得利塗料客服部，將由受過專業訓練的客服人員為顧客展開一系列的服務。

- 步驟二：介紹 (Introduce)

在了解顧客需求後，客服人員會先介紹得利塗料所能給予的服務，並且視情況、條件轉介給能夠滿足其需求的塗料行。此時得利塗料將不涉入塗料行的師傅與消費者之間的溝通。

- 步驟三：安排(Arrange)

師傅在承接委託之後，將擇日進行實地探訪。

- 步驟四：上門場勘(Survey)

了解施工現場的狀況與條件，以便研擬人力需求、塗料選擇、消費者配色偏好等等...，此時受過得利訓練的師傅便會給予更專業的建議和更透明清楚的價目表，讓消費者可以清楚知道花的每一分錢在甚麼地方，也是此次活動提供的最大附加價值。

- 步驟五：現場施工(On Site)

進行現場施工。

- 步驟六：施工回訪(Interview)

在施工完成之後得利塗料客服人員將會主動進行後續追蹤，請消費者給予意見上的回饋，期許能在服務上有更好的表現。



☀ 圖示代表得利塗料有參與其中

圖 4-10 推薦工班執行流程圖

資料來源：得利塗料提供

(5) 線上行銷溝通

得利塗料實行的線上行銷溝通分為三大類，：(1)網站、(2)線上廣告和視頻、(3)社群媒體。在 21 世紀的現在，行銷人員使用網路這種低成本的工具，讓消費者得以搜尋到自家產品的相關資訊，而線上的行銷溝通可以搭配多種工具的使用，建立穩固的顧客關係。以下將敘述這三種得利塗料使用的線上行銷溝通。

甲、 線上廣告和視頻

得利塗料的廣告透過臉書社群「Let's color Taiwan」與 Youtube 官方頻道「DuluxTaiwan」和電視廣告播送，特色是可以發布時間長的影片、廣告，比起電視廣告的費用幾乎是零成本，若是經由社群網站鎖定客群發布廣告，則可以發揮行銷預算的最大功效。以下敘述得利塗料的線上廣告與視頻的內容主要分成兩大類：

A. 產品、功能介紹廣告：如 2015 年 5 月 13 日在官方臉書推出的「解決漏水，竟然用油漆????」影片，主要的目的是想透過臉書粉絲團分享影片的功能，達到低成本與高效益的目標。廣告內容強調產品的功能性，如強效耐候雲母能夠讓漆料本身更具有抵抗侵蝕能力與增加防水力，加上獨家的 FIBRADO 纖維，能增加普通乳膠漆 500%的彈性，使塗料能夠有效對抗熱脹冷縮的物理變化。

B. 新產品電視廣告：得利塗料在 2016 年 6 月 16 日透過官方 Youtube 頻道上傳了最新的電視廣告「刷出居家時尚新淨界 Dulux 得利臻彩淨粹乳膠漆」，這支廣告主打的是得利塗料最近主打的高階塗料，強調「VOC Clean 淨粹技術」，讓居家的環境遠離有毒的揮發物質，也使用高品質原料給予家庭最優質的守護。

乙、 網站

建立網站是公司在網路所進行的品牌打造第一步驟，其提供了詳盡的產品、聯絡資料、公司背景與店鋪位置，也通常是消費者了解該企業品牌的最方便管道。得利塗料的網站提供了豐富的資訊，如油漆塗料的介紹、企業發展歷史、品牌的企業社會責任計、得利塗料形象店鋪位置、居家設計指南、諮詢服務與塗料專家的聯繫方式，讓消費者在進入網站後可以充分獲得想要的資訊。

若是深入了解其產品頁面，可以看到得利塗料會為了當期強打的系列產品而建立獨立的網站進行產品介紹。如「得利臻彩淨粹乳膠漆 Ambiance」的活動網頁，得利臻彩淨粹系列除了找名模林嘉綺與知名主持人岑永康代言，網頁也有相當幅度的產品特色介紹，除此之外也提供了得利塗料的「推薦工班」連結，希望消費者在瀏覽網頁之後，若對得利塗料的產品有興趣，便可以找得利塗料合作的師傅取得專業的、高級的服務。

得利塗料的網頁也會呈現消費者使用之後的心得，這讓消費者去除了產品有效性的疑慮，藉由真實的民眾使用心得，陳述了許多消費者在選擇、購買塗料的心路歷程，文中也不斷提及得利塗料產品的優勢所在，雖不免讓消費者有「業配文」的觀感。事後經過訪問確認是真有其人，只是得利塗料保留文章修改的權限，因此文章內容是經過篩選與官方修改的。



圖 4-11 「得利臻彩淨粹乳膠漆 Ambiance」活動網頁照片

資料來源：「得利臻彩淨粹乳膠漆 Ambiance」活動網頁

http://decomyplace.com/event_ambiance/

丙、社群媒體

得利塗料經營的官方臉書粉絲專頁「Let's color Taiwan」成立於 2010 年 1 月 1 日，目的是配合阿克蘇諾貝爾全球性活動「Let's color」而成立的，目的在於透過社群的力量，將改變社會的理念傳遞給社會大眾。

此專頁平均每週會有兩篇文章，內容以產品介紹居多，佐以色彩搭配介紹與穿插時事。如 2016 年 7 月 8 日的文章即是在颱風來臨前，推薦自家產品「得利倍剋漏屋頂防水漆」告訴消費者若是屋頂有漏水問題，則建議使用它來修補屋頂。一般這樣的文章皆不會買廣告，除了「推薦工班」這類的可帶來效益的活動會購買關鍵字廣告，每篇可以達到 200 個「讚」數，否則其他文章至多只有二十個「讚」。

目前官方粉絲專頁總累積 28581 人次(2016 年 7 月 13 日 2 時擷取資料)，平均每週增加約十個粉絲專頁「讚」數，可看出得利塗料目前經營粉絲專頁的態度相當消極，與得利塗料想將行銷預算投入通路的態度一致，因為認為消費者容易被專家、店

鋪影響購買決策，因此只有少部分預算投入在網路行銷，也無太多消費者在臉書上討論該社群

二、 槓桿借用輔助品牌聯想

品牌本身與消費者腦中現有的知識結構的某些實體(entity)可以進行連結，而因為這些連結，導致這些實體的特性可以轉移到品牌身上；也就是使用聯想的方法，一個品牌可以借用其他的品牌或是其品牌權益。此一間接建立品牌權益的方式稱為槓桿借用輔助品牌聯想(Leveraging secondary brand associations)。

品牌聯想以事實和情境來區分。其中事實包括公司、來源國、配銷通路，情境則是指產品代言人與事件(Keller, 1998)。而本研究以得利塗料所採用的代言人、公司與配銷通路策略來進行品牌聯想分析。

1. 代言人：

企業使用「代言人」已行之有年，這些人多半是名人、政治人物、體育明星或是令人欽佩的人士。此一原理在於消費者對於該名人的形象、好感度、專業知識或是聲望可以有效移轉到品牌上，但是這位名人也要具備足夠的知名度，否則無法造成足夠的聯想與消費者回應。

(1) 知名主持人岑永康

得利臻彩系列於2015年12月請來了知名主持人岑永康為產品背書，岑永康是台灣的電視新聞主播，曾擔任壹電視「編播中心主任」職位，並兼任《永康頭殼秀》的主持人。在台灣人的眼中，岑永康給大家的感覺就是一個好主持人、好爸爸、好丈夫的代名詞，家庭關係和諧的他從未有過負面評價，也曾經受邀新聞專訪，談買房地產、家庭關係、親子育兒等等話題。

以下為此次專訪節錄：

「身為一個愛家的好爸爸，最重視的就是小孩子的健康，由於塗料當中有各式各樣的化學成分，其中「VOC」(揮發性有機化合物)對人體的傷害最大，是岑永康極力避免的部分：「很多塗料都有 VOC，但這一款得利臻彩系列採用領先的 VOC Clean 淨粹技術，達到 GB 18582 檢測未檢出 VOC 的高標準，VOC 趨近於零，讓我對這款塗料的好感度瞬間上升！」

在重新思考空間配色的過程裡，岑永康更是大力推薦由 Dulux 得利塗料與流行色彩學專家合作所推出的五大配色方案：「缺乏空間配色經驗的人，有可能會誤選與整體氛圍不搭的色調。而得利臻彩系列提供五種精選方案，包括療癒、優雅、奢華、活力、摩登，讓色彩的選擇更直覺化，可在短時間之內作出最正確的色彩構思！」

(資料來源：Dulux 得利臻彩系列 征服戀家巨蟹男岑永康的完美品味—設計家 Searchome 網站 <http://www.searchome.net/article.aspx?id=31771>)

(2) 名模林嘉綺

林嘉綺以一襲紅色飄逸禮服出席 2015 年 10 月 20 日 Dulux 得利塗料臻彩系列上市記者會，邁著自信步伐走秀的她，看不出來已經懷孕三個月，依舊帶給大家迷人風采。林嘉綺曾經為伊林模特兒經紀公司的首席模特兒，走過國際伸展台，也擔任不少知名品牌代言人，主演三支 MV 的女主角，於 2011 年 10 月 28 日與黃麟書結婚，目前是兩個孩子的媽媽。邀請她來為上市記者會走秀，主要是想要借用名模的高人氣以及美好的形象，為得利塗料的臻彩系列背書，說明得利塗料的 VOC Clean 淨粹技術能夠淨化化學物質，使居家免受揮發性有機化合物的毒害。



圖 4-12 名模林嘉綺為得利塗料代言

資料來源：得利塗料提供

以下為此次代言的產品背書內容：

為人母的林嘉綺，更重視家人健康，從家具到碗盤，甚至到牆面的油漆都十分要求，除了注重時尚之外，健康安全也絕對不能疏忽。

將時尚內化的林嘉綺，從穿衣風格到舉手投足間，都散發出迷人的名模氣質，承襲了媽媽優良基因的小女兒 Kuku，常被稱讚有小模特兒的架式，對此林嘉綺笑說：「時尚就是要從小培養。」她認為居家生活都要充滿時尚感，打算從最直接影響居家氛圍的牆面色彩開始，期望能對孩子有潛移默化的作用。林嘉綺表示當她知道得利臻彩系列不只擁色彩專家精選的時尚色彩，還可以創造牆面立體織紋質感時，感到十分驚艷，她從未想過原來油漆除了可以用色彩塑造居家風格外，也可以創造立體質感。躍躍欲試地表示這不只是塗料的里程碑，能將特殊質感運用到牆面上，更是成為居家時尚重大突破。

目前與老公長時間旅居國外也因此喜歡上居家 DIY 的林嘉綺一直想用牆面塗刷發揮創意、打造居家風格，即將多了一個小 baby，讓她與先生想打造全新的嬰兒房。她經過詳細的資料蒐集後，得知得利臻彩 VOC Clean 淨粹技術可

達到產品 VOC 未檢出，以及擁有淨化空氣中 95% 以上甲醛的除醛科技，都讓林嘉綺更加放心，提早與老公規劃安心健康的嬰兒房。

(資料來源：頂尖名模林嘉綺化身得利塗料居家時尚女神—時尚家居 House-Style 網站 <http://www.house-style.com.tw/housestyle/news/2402>)

2. 公司：

為了帶給新品牌成長的動能，與減少進入市場的風險，借用公司的槓桿效益是一個選項。透過既有的公司品牌或是家族品牌是最有可能的品牌權益來源，如公司名稱能夠喚起某些共同產品屬性、利益或是態度的聯想，使消費者在看到公司品牌就能夠快速的將新品牌與公司品牌劃上等號、或是某種高度相關的連結。

如同本章第四節之一的價格策略部分提到：『以旗下不同品牌來看，由表 4-4 可以看出針對不同需求層級的顧客，也推出了各式的油漆塗料來滿足顧客的需求。另外，吳心蓮也提到：「寄望由售價最高的得利塗料臻彩系列，帶出旗下其他品牌的銷售額。」根本的邏輯是希望透過電視廣告主打臻彩系列使消費者產生定錨效果(anchoring effect)，藉由價錢最高的漆料，來顯示出其他子品牌的漆料上的價格優勢，帶來「搭便車」的效果。』同樣的，得利塗料底下的利登漆與美利漆，因為在產品外包裝上也印了得利塗料的 LOGO，因此都搭上了「得利塗料」品牌的便車，在不考慮轉移到其他品牌的情況下，消費者或許會做出適度的價錢與品質的衡量，而選擇較低價的利登漆或美利漆。

3. 配銷通路

零售商的產品組合、定價、付款政策與服務品質的聯想，會在消費者腦海中形成對該品牌的品牌印象。Mehrabian & Russell(1974)、Foxall & Goldsmith(1994)的研究發現零售現場的實體環境對消費者的店內行為有直接影響。Babin & Darden(1995)研究發現環境氣氛佳，消費者的好心情獲得價值知覺

會較明顯，商店氣氛的營造也希望引發消費者的正面情緒，進而引起實際購買行動。

得利塗料透過在本章第四之一節——行銷策略組合的通路策略，有關於「Dulux Store 得利塗料形象店」的建立，改變了傳統對於漆料店的形象。原本消費者對於漆料店的刻板印象可能與骯髒、陰暗、化學味重離不開關係，而全新的形象店除了採取透明化、開放式的商品陳列，打造截然不同的高品質印象，建立得利塗料高檔的產品形象十分有幫助，形象店裡面提供的電腦調色服務也讓漆店增加了科技感，使消費者對於得利品圖料的的品牌印象大大加分，其他的優點在此便不再贅述。



圖 4-13 得利塗料形象店照片

資料來源：得利塗料提供

第五章、結論與建議

第一節 研究結論

經過前面的個案分析，可以看到需要建立起完整的品牌權益需要經過打造強勢品牌四個步驟與執行行銷方案之結合。藉由顧客為本的品牌權益模型可以清楚地解析一間經營品牌的企業，是否能透過每一個層面的經營來達成品牌共鳴的目的，以至於使消費者能夠自發性地成為品牌的擁護者。在這個篇幅，會依照研究目的提出的問題進行結論。

一、行銷方案之實行與品牌權益提升之關係

1. 行銷策略部分

產品是品牌權益的根基，為了讓產品的特性能夠帶來正向的消費者知覺，產品特性、定價、配銷通路與行銷活動必須完美配合，才能滿足不同區隔的消費者。

得利塗料底下的三個品牌：得利、利登與美利漆分別代表著不同價格帶與定位的產品，滿足了居家與建設需求的顧客。居家塗刷需求的消費者需要更多的行銷資源投入，像是舉辦通路活動、經營臉書粉絲專頁、通路銷售人員訓練與利潤回饋與電視廣告來創造消費者知覺價值，提升品牌權益。而產品品質與功能也是相當重要的一環，得利塗料推動臻彩系列，主打除甲醛科技與淨粹科技，讓空氣中的有害物質降到最低，確保產品的利益在於使用過油漆塗刷過後，仍然守護消費者的健康；同樣的，產品的耐用度也是得利塗料重視的指標，在倍剋漏屋頂防水漆系列，通過了 SGS 認證，在耐光性試驗中，倍剋漏漆膜經氙弧燈長達 200 小時的強光照射與間歇噴水後，漆膜依然維持外觀無異狀，延長油漆耐久性同樣的提升了品牌權益。

這幾年內由於得利塗料企圖將品牌價值往上提升，在觀察得利塗料的活動之後可以發現有許多活動實質上是在促進產業升級，而短期內雖然無法看出成效。如同得利塗料推動形象店的活動，店內的陳列採取透明化、開放式的商品陳列，打造乾淨且專業的塗料行，出資讓部分有意願加入成為夥伴的漆料店進行改造，除了促進其銷售業績之外，更能讓消費者認識高品質的油漆，帶來更高的品牌意象。另一方面，得利塗料也與配合的經銷商共創品牌價值，除了慎選合作的經銷商，更訂定明確的業績目標與績效獎金，使得外部的利害關係人也能共同為得利塗料帶來品牌價值的創造。

在行銷活動部分，本研究認為魅色台灣活動最能代表得利塗料這幾年對台灣做出的品牌打造與企業社會責任，因為透過了這個活動，匯集了台灣所有需要改建的小社區之計畫報告書，在從中挑選出傑出的團隊進行輔導、提供工作坊、塗刷教學也贊助了塗刷的工具，更提供給前三優秀的組別獎金，而這卻是一個免付報名費的活動，經過報章雜誌的報導與當地民眾親身的體會，得利塗料確實得打造出了一國際品牌在地化之良好印象。

2. 槓桿借用輔助品牌聯想部分

得利塗料使用了名主持人岑永康代言與名模林嘉綺為新產品上市記者會走秀，他們的良好公眾印象會透過品牌代言的動作傳遞給消費者，使消費者相信得利塗料的產品適合居家塗刷；美麗的模特兒也意味著美麗搭配的色彩，得利塗料的電腦配色共有 2016 種顏色可供選擇，讓居家色彩的搭配可以更多元化，帶來更美麗的視覺享受。而得利塗料形象店帶來的通路形象改變之效果如上一段行銷策略描述，在此不再贅述。

二、品牌定位宣言之落實與品牌權益提升之關係

1. 建構品牌辨識

達成品牌辨識必須在顧客的心中，創造出品牌突顯，也就是在不同的情境中，品牌被想起的「頻率」與「容易度」。得利塗料有其獨特的品牌識別(Logo)與標語(Let's colour)，為了達成幫助消費者辨識其產品與服務所在的產品類別，以便確保顧客明白，品牌究竟可以滿足其何種需求。得利塗料在品牌辨識上，以彩色的旗幟明示自己為一個色彩專家。另外這個亮麗的色彩與韻律，讓人們感受的到創造力與正向能量，品牌標語「Let's colour」更同時代表鼓勵消費者建構屬於自己的漂亮家園。

2、創造品牌意涵

品牌意涵是由品牌功效與品牌形象所組成。得利塗料的 brand 功效主要在於它的優異的色彩知識及多功能的乳膠漆產品線，加上其母公司阿克蘇諾貝爾所擁有的眾多化學背景，在購併得利塗料之後更能將原本擁有的化學專利投入油漆的研發，使產品的功能又再度增強。另一方面，由於油漆施工多是交給具有經驗的油漆師傅承接，整體施工的費用將會連工帶料一次報價給消費者，造成師傅在施工選擇上，會選用自己拿手的油漆，而不絕對以產品品質為優先考量，再者，前述提到的油漆施工具有一定的資訊不對等狀況，消費者難以藉由觀察，判斷施工的好壞來自於師傅的塗刷技術抑或是油漆品質的良莠，造成品牌功效有時難以被消費者察覺。

3、引起品牌回應

消費者對於品牌的回應，可能來自於理性或感性兩個層面；但重要的是，只有在對於品牌感到正向態度的時候，品牌判斷與品牌感受才會轉化為影響消費者正向消費傾向的前提條件。從「台灣居家用品品牌大調查」油漆塗料類，不論是設計師評選、亦或是消費者投票，得利塗料在顧客心中的排名皆是穩居領先。另一方面，從品牌帶來的「保障」感受也是消費者最重視的面向。由於民眾在 DIY 塗刷時，最在乎的仍是塗料本身的化學性質是否會溢散出有毒氣體，這將會直接

影響健康，以及產品的技術是否能達到防霉、抗壁癌等功效。確保了這些特色能夠達到，也就代表得利塗料達到了足夠影響到消費者並引起正面的品牌回應。

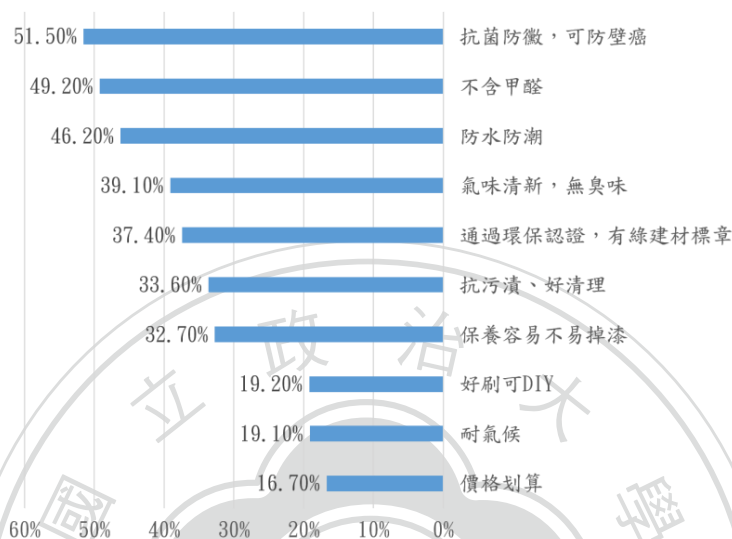


圖 5-1 油漆塗料類／消費者採購時考慮因素前十名

內容來源：【2012 品牌大調查】油漆塗料 油漆技術能力備受重視抗菌防霉、色調要新穎—設計家 Searchome <http://www.searchome.net/article.aspx?id=18947>

4、品牌共鳴

以顧客為本的品牌權益是，顧客所學習到、感受到、聽到與看到的品牌經驗。由於品牌共鳴是必須經過層層的轉化，才會表現出來的行為，而企業在進行任何行銷活動的時候都必須關心此活動是否有遵照企業的核心價值做規劃、並執行設計精巧的顧客經營活動，以引發出顧客對於品牌之品牌共鳴行為。本研究從得利塗料經營的官方臉書粉絲團發現，按讚的粉絲人數相當少，以觀察日期 2016 年 7 月 15 日來看，仍尚未突破三萬名粉絲。且一般的文章其實無法觸及太多使用者，主要原因在於油漆並非像手機、電視等等每天都可能用到的產品，因此消費者在涉入程度低的狀況，無法頻繁的與網友產生緊密討論關係。另外，得利塗料在此區塊的行銷預算有限與油漆塗刷知識得不對等，油漆產品的討論在一般民眾

間的討論度也僅止於選漆，缺少了專業的意見領袖，綜合原因導致難以建立一般消費者之共鳴。

三、打造要素品牌

Kotler(2010)在所著作的「Ingredient branding」一書當中，認為要素品牌策略即是 B2B 品牌的品牌策略，透過品牌化的過程，直接影響到終端消費者的消費決策，如同有名的 B2B 品牌：IBM、Intel、GoreTex、利樂包等等，進而影響企業的銷售量，要素品牌行銷在於打造要素的知名度與偏好，使消費者不會購買未含該要素的商品。

雖然塗料只是各種工業產品生產上的其中一環，似乎任何一種材料都不具備要素品牌的特質，但是塗料成功成為要素品牌的案例如杜邦公司生產的鐵氟龍 (Teflon) 不沾塗料，這種化學物質的特性成功讓它成為了不沾鍋與水管內層的理想材料，甚至北京的知名建築物---水立方也利用鐵氟龍作為建物外牆塗層。

本研究認為得利塗料可以透過與母公司阿克蘇諾貝爾共同生產具有獨特性質的外牆漆，針對大型建築承包商研發設計，使用於建築外牆。由於企業客戶是得利塗料重點的銷售對象，也因此成立了專案業務部，與大型建築師事務所和建商溝通合作，所以更應該重視針對企業客戶產品的產品設計與品牌打造，以帶來更多品牌權益。

第二節 研究建議

自 20 世紀 70 年代以來，學者和企業經理人們不斷地追求新行銷方法，從最初以產品為中心，單純注重產品質，到“以顧客為導向”爭取顧客的滿意與忠誠，直至 90 年代顧客價值概念的提出，將行銷理念推向了一個全新的高度。與傳統行銷相比，顧客價值是企業站在顧客的角度來看待產品和服務的價值，這種價值不是由企業決定的，而是由顧客實際感知的，因此筆者建議將從個案公司需要在以下幾個方面進行更深度的品牌經營。

一、 建構更高的品牌辨識

為了達成品牌突顯的目的，必須加強品牌覺察的深度(depth) 和廣度(breadth)。深度部分，特力屋、塗料行都可以見到得利的產品，有鋪貨的通路都能夠買到完整的產品，使得深度方面不需要擔心；反而廣度卻乏善可陳，本研究認為得利塗料可以從學校機關合作，讓學生們從小時候就能接觸到產品，並教育這些年輕的下一代何時、何地會需要使用到這些環保、愛地球的產品，自然等這群小朋友長大之後，在各種情況下都會下意識地想到該品牌，購買可能性就更高了。這個案例就很類似於中國的華碩電腦碩士生計畫，從進駐各大大學開始，吸引學生實習、推廣校園活動，並讓這群人接收完整的知識，而這群大學生長大了之後，對於該品牌的偏好度更高於其他品牌。

二、 經營品牌社群

為了達成更主動的消費者對於品牌的共鳴，本研究認為得利塗料可以成立相關社群、討論區，以利觀察到顧客最近面對的問題，也可以透過經營社群來針對粉絲進行專屬的 VIP 活動。可以借鏡於世界著名的哈雷機車(Harley-Davidson)，這間公司出資贊助成立了「哈雷車主俱樂部」，第一次購買哈雷機車的顧客可以獲得一年期的會員資格，同時享有獨家推出的雜誌、旅遊手冊與道路救援服務等等...。若是

得利塗料也能夠提供 VIP 客戶或是設計師一個與公司直接交流的平台，其成員也可以分享心得、意見，如此一來更有可能經營品牌擁護者。

三、共同品牌槓桿借用輔助聯想

得利塗料可以與其他品牌合作，進行共同品牌行銷活動。如競爭對手立邦漆 Nippon paint，在推動適合居家、親子使用的空氣清淨漆時，便與知名童話「小王子」合作，共同推出了「立邦淨味兒童漆 平光內牆乳膠漆」，借用了小王子純真、率直的形象，講出了油漆的特色，讓小王子化身成為了守護家中幼兒的代言人，加強產品功效的說服力，且購買油漆也會一併贈送一本「小王子中英法文對照有聲書」，增加購買動機。本研究認為得利塗料也可以尋找經典童話名著、知名國內外動畫人物作為品牌代言人，使良好的形象能夠轉移到原本塗料的形象上，一改原本可能有的臭味、有毒揮發物之刻板印象，提升產品與品牌之吸引力。

四、贊助體育賽事、活動或是團隊

贊助體育活動、賽事或是球隊也是一個在台灣常見的槓桿借用輔助品牌聯想方法，如競爭對手虹牌油漆贊助知名體育頻道福斯體育台「FOX」的體育節目，在賽事直播時時常可以聽到耳熟能詳的廣告詞「由虹牌油漆獨家贊助」，讓消費者可以接收到品牌的資訊，影響其潛意識的行為，增加在進行購買決策的時候產品被想起的機率。得利塗料也可以透過贊助台灣的體育競賽隊伍，在選手比賽的制服或是夾克上面繡上得利塗料的 brand 識別(Logo)，讓球迷朋友在觀看賽事的同時看見支持的球隊之贊助品牌，進而對該品牌產生好感，也許在下此有機會選購時列為第一考量。

第三節 研究限制與未來研究方向

一、探索性研究之限制

本研究屬於探索性研究，為了瞭解個案公司背景、狀況與執行活動的成效，可能在訪問時在部分議題有避重就輕的效果，因此進行整個深度訪談的過程中難免夾雜了主觀因素與缺乏數據的缺點，因此造成內容或有偏頗之處。

二、受訪對象之限制

本研究之研究對象為該公司之行銷總監與總經理，在關於行銷活動的掌握性是無庸置疑，但因為受訪對象公事繁忙，因此在事後進行郵件交流時可能造成語意上溝通的落差，造成研究偏誤。而針對漆店老闆的訪談方面，由於塗料品牌都會給予漆店不同的業績獎勵，此業績標準與達標方式在漆店來講都是商業機密，因此在詢問是否有特別推薦的漆料時，業主語帶保留，可能造成個案撰寫上的偏誤。

三、參考資料之限制

因本研究需要售後追蹤資料，然而這些數據被個案公司視為商業機密，因此在公開數據上有被競爭品牌自行使用之疑慮，造成本研究的所有資料限於部分公司內部授權為可公開的文件，以及官方網站或相關市調公司公布的資訊，或許會造成資訊蒐集不完整，影響結論之精確度。

四、未來研究方向

1. 研究內容的改進

在未來可以朝跨國公司的進入策略，研究國際品牌的組織型態在各國是否有異與原因何在；或是將其他外部關係人列入品牌權益建構的一環，探討塗料公司的企業社會責任；或是以不同模型討論品牌權益之建構，或許以其他不同模型分析會有不同的結果。

2. 研究方法的改進

除了質化研究，也可加入消費者的問卷調查，增加研究的真實度與資料量，避免只有接受廠商相關人士單方面的資訊，以達成更好的研究品質，並且有了量化資訊的輔助，更提升了研究的有效度。

3. B2B 品牌權益之研究

本研究之研究模型專注於消費者品牌權益，但是得利塗料是一間有與企業客戶合作的公司，針對企業客戶所需要訂定的品牌及行銷策略將與面對一般消費者有所不同，因此未來研究可針對企業客戶之品牌權益與一般消費者之品牌權益進行完整的研究。

第陸章、參考文獻

一、英文部分

1. Aaker, D. A., (1991), *Managing Brand Equity* New York: Free Press.
2. Aaker, D. A., (1995), *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
3. American Marketing Association., (1948), *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. AMA: Chicago, II, 34-54
4. Biel, A. L., (1992), *How Brand Image Drives Brand Equity*. *Journal of Advertising*, 32(6), 117-124.
5. Bell, M. L., (1979), *Marketing*, 3rd ed., Boston : Toughton Mifflin Co.
6. Bonoma, T. V., (1985), *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process*. *Journal of Marketing Research*, 22(2), pp. 199-208.
7. Chernatony L. and McWilliam G. (1989), *The Strategic Implications of Clarifying How Marketers Interpret "Brands"*, *Journal of Marketing Management*.
8. Duncan, T. (1993), "To fathom integrated marketing, dive!" *Advertising Age*, Vol: 64,
9. Farquhar, P., (1989), *Managing Brand Equity*, *Marketing Research*, 1(3),24-33.
10. Farquhar, P., (1990), *Managing Brand Equity*. *Journal of Advertising Research*, 30(4), 7-12.
11. Garvin, D. A., (1983), *Quality on the line*, *Harvard Business Review*, 61, pp.64-75.
12. Gay, L.R., (1992), *Education research: Competencies for analysis and application* (4th Ed.). New York: Merrill.
13. Hardy, K.G. & Magrath, A.J., (1989), *A Conceptual Framework for Assessing the Level of Mutual Trust Between Manufacturers and Their Resellers*, *proceedings of the 5TH IMP Conference*.
14. Iglesias et al,(2013), *The organic view of the brand: A brand value co-creation model*, *Journal of Brand Management* Vol. 20, 8, 670–688

15. Keller, K. L., (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
16. Keller, K. L., (1998), *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
17. Keller, K. L., (2001a), Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10 (Jul/Aug), 14.
18. Keller, K. L., (2001b), *Strategic Brand Management*, 2th ed., Prentice-Hall Inc.
19. Kotler, P., (1996), *Principles of Marketing*, New Delhi, Prentice-Hall of India, 5-23.
20. Kotler, P., (1999), *Marketing Management-An Asia Perspective Second Psychology*
21. Kotler, P., (2000), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
22. Kotler, P. and Keller, K. L., (2008), *Marketing Management*. 13th ed., NJ. Prentice-Hall Inc.
23. Lichtenstein, D. R., Bloch, P. H., & Black, W. C.,(1988),Correlates of Price Acceptability, *Journal of Consumer Research*, 15, pp.243-252.
24. Mullen, M. and Mainz, A., (1989), Brands, Bids and Balance Sheet: Putting a Price on Protected Products, *Acquisitions Monthly*, Vol.10 Iss.1,pp.24-27.
25. Newman, J.W. (1957), "New insight, new progress, for marketing", *Harvard Business Review*, 35(6), 95-102.
26. Olson, J.C. and Jacoby, J., (1977), Different Effects of Perceived Price and Risk on Purchase Intention for Potential and Repeat Customers.
27. Parasuraman, A. ,Zeithaml,V. A. & Berry,L. L.,(2002), Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4) p.369.
28. Simon, C. J. and Sullivan M.W., (1993), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing Science*, Winter
29. Schultz, D. E., Tannenbaum,S.I., & Lauterborn,R.F., (1993), *Integratea marketing communi-cation-pulling it together & making it work*. Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group.

30. Schultz, D. E., (1993), How to overcome the barriers to integration, Marketing News, Jul/19, pp. 11-12.
31. Srivastava, R. K. & Shocker, A. D., (1991), Brand Equity: A Perspective on It's Meaning and Measure.
32. Shimp, T. A., (1997), Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communication.
33. Tauber, E., (1988), Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost Control World, Journal of Advertising Research, Vol.28 Iss.4, pp.26-30.
34. Yin, R. K., (1989), Case Study: Research Design and Methods Sage Publications, Thousand Oaks, 4th ed. 2009, p. 240
35. Yin, R. K., (1994), Case Study Research: Design and Method Sage Publications, Inc.
36. Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J., (2000), "Services marketing: integrating customer focus across the firm". Boston, MA: McGraw-Hill.

二、 中文部分

1. 文崇一、楊國樞(2000)，訪問調查法，社會及行為科學研究法下冊，東華書局。
2. 余朝權(1991)，現代行銷學管理，五南。
3. 陳正倉(1993)，產業經濟學，雙葉書廊。
4. 陳明君(2015)，2014 年全球前十大塗料廠商暨產業發展概況
5. 黃俊英(1999)，企業研究方法，第二版，東華書局。
6. 謝安田(1979)，企業研究方法，水牛出版社。

三、 網際網路

1. 漂亮家居-設計家官方網站，檢自網址
<http://www.searchome.net/>
2. 得利塗料官方網站，檢自網址
<https://www.dulux.com.tw/zh>

3. 中華徵信所，塗料、染料及顏料業，新興國家設廠帶動 塗料未來每年成長 6%，檢自網址

[http://www.credit.com.tw/creditonline/Epaper/IndustrialSubjectContent.aspx?sn=98
&unit=302](http://www.credit.com.tw/creditonline/Epaper/IndustrialSubjectContent.aspx?sn=98&unit=302)

4. 立邦漆官方網站，檢自網址

<http://www.nippon-paint.com.tw/>

5. 虹牌油漆官方網站，檢自網址

<http://www.rainbow-house.com.tw/>

