

第

8

章

品牌策略規劃

前言

與公司願景、理念及目標配合

品牌架構規劃

品牌架構的形式

個別品牌的策略規劃

1. 品牌知曉及品牌聯想
與產品服務成本效益的關係
 2. 品牌知曉
 3. 品牌聯想
 4. 品牌信任
 5. 品牌關係連結
1. 特有的使用知識的專屬資產
 2. 軟硬體設備的專屬資產
 3. 心理層面的認同的專屬資產

品牌視覺設計規劃

結論

前言

在完成品牌內、外部的調查後，第二階段開始進入品牌策略發展。IDEA品牌發展模型基本上是循環且環環相扣的，在沒有完成適當的品牌調查之前，不應該貿然進行品牌的策略發展，因為在品牌策略發展階段裡，必須要清楚的知道公司整體的理念、願景、目標以及外部競爭的情形，同時也要完整且清楚的了解品牌稽核資料。如果有任何一個資料不清楚，在實際進行品牌策略發展時，就可能會產生一些偏頗的現象，例如，在品牌策略發展過程中，如果只是從品牌本身策略的目的去思考，而不去思考公司整體策略的方向及公司的願景，常常就會做出不能夠符合公司整體目標的品牌策略規劃。這樣的規劃意義並不大。在品牌策略發展的過程中，沒有注意到目前市場上其他競爭對手的競爭狀況，或沒有了解市場的趨勢，這種關起門來做的策略，往往沒有辦法接受市場的試煉，很難在市場建立它原先所設計的競爭優勢。

另外，品牌策略的發展也有可能是延續過去品牌的策略，但過去品牌策略的執行結果到底如何？消費者如何看待這個品牌？這時候，上一期品牌稽核的資訊就變得非常重要，沒有這些資料，品牌規劃人員便不知如何改進策略。再次強調，品牌發展模型IDEA的四個階段是環環相扣的，每個階段在進行各種分析時，必須思考到其他階段所產生的資訊，才能夠讓整個品牌策略發展更具全面性，對公司的整體策略才真正有所幫助。

品牌策略發展基本上可以分為三個部分來思考：第一個部分是有關公司整體的願景、理念及目標；第二個部分是有關市場其他品牌的競爭狀況；第三個部分是了解品牌目前現況的統整。這三部分的資訊主要來自於IDEA其他階段，把這些資訊做一個統整，才能確實發展出整個品牌的發展策略。本階段最主要的工作就是利用其他IDEA階段所產生的資訊來進行分析，進而發展品牌的整體策略。品牌策略發展主要在指引公司能有清楚的品牌策略方向，同時也有清楚的品牌策略執行的KPI（Key Performance Index），讓各品牌在執行品牌策略時可以有清楚的依循。當品牌策略發展完成之後，就會進入下一個階段「品牌策略執行」。

與公司願景、理念及目標配合

品牌策略規劃首先要能回應公司的願景、理念及目標，在前一個階段「品牌調查」時，品牌規劃人員對公司的願景、理念及目標的調查分析，可以讓品牌規劃人員更清楚如何根據公司的策略目標來制定品牌策略。如果公司的策略目標是快速成長，這時候，品牌規劃人員可能就要更積極的規劃更多的品牌行銷預算、增加品牌延伸的可能、創造新品牌或是進入新市場等。如果公司的策略目標是趨於守成，品牌規劃人員可能就要思索如何穩固目前的市場、如何提升目前使用者的忠誠度、如何降低行銷成本等。所以，公司整體策略目標會影響品牌策略的發展。

整個公司的願景、理念及目標對品牌策略發展也有蠻大的影響，例如，公司創辦人的願景是希望整個公司就是一個品牌，這個公司之所以存在，就是要推廣這個單一品牌及創辦人的願景與理念，並不希望有不同的品牌，創辦人認為這家公司要以這個品牌為主要核心，以這個品牌來提供各個相關的服務。面對這樣的理念與目標，品牌規劃人員在品牌規劃時，當然就會傾向於單一品牌的規劃。只是如果該品牌之下有相當多的產品項目，這樣的品牌往往會有形象模糊化的問題，此時，品牌規劃人員會傾向於塑造該品牌更形而上的形象，讓該品牌可以代表更多的產品與服務。以IBM為例，IBM所銷售的產品與服務有很多，IBM的品牌規劃是將IBM從一家電腦軟硬體公司的形象提升到企業問題的解決專家，這樣的品牌形象轉化讓IBM成為提供顧問服務、電腦硬體、軟體及系統服務的公司。

所以，如果公司執意要執行單一品牌的願景，品牌策略的規劃就不能走低層次的功能化定位。例如，IBM如果把自己定位成最佳的電腦設備或是最佳的電腦軟體等，這樣的品牌定位就很難讓消費者認為IBM可以提供系統規劃與顧問服務等。由此可見，公司在執行品牌策略發展時，必須了解整個公司的願景與理念。當然，也有一些公司創辦人認為應該要多角化去提供各種服務，應該在消費者的心中塑造各種不同的形象，此時，整個策略的理念可能就會比較傾向於多品牌的發展，類似P&G的公司理念與目標，其一開始的經營理念就傾向讓公司各個品牌能夠互相競爭，藉由競爭來提高這些品牌的競爭力。當然，公司的願景、理念及目標確實是有可能改變的，所以在前半段品牌調查時，要了解現在這個階段公司整體的願

景與理念是不是有一些改變，因為這些改變對於接下來品牌策略的發展會有很大的影響。

我們可以用 2×3 的表格（表8-1）來解釋品牌策略可能的大方向。在表8-1中因為品牌策略與市場策略的不同而有六種可能，其中最保守的策略就是維持現有品牌組成，同時也維持在原有市場，不進行市場擴充的第1型品牌策略。相反的，最積極的品牌策略則是第6型的品牌策略，不僅發展全新的品牌，同時也要進入新的市場或是新的市場區隔。面對這樣的策略，公司必須要有足夠的資源投入才有可能維持。介於第1型與第6型的品牌策略則屬於比較穩定成長的品牌策略。當然，這些區分只是概化的分類，各種策略需要投入的資源以及可以創造的成長，還是需要個別策略的細部規劃，例如第3型策略雖然是在現有市場進行品牌延伸，看似資源投入不多，但是如果該品牌延伸的品項非常多或是參與品牌延伸的品牌非常多，都會需要相當多的資源投入才可能達成。

表 8-1
品牌成長策略

	現有市場	新市場／新市場區隔
現有品牌組成	1	2
現有品牌延伸	3	4
增加新品牌	5	6

另外，在品牌策略規劃分析時，品牌規劃人員必須知道競爭對手的品牌也是動態發展的，不可能一成不變。很多時候，市場上競爭對手的某一個品牌的定位經過多年的努力，已經有很強的地位，那麼公司在設計整個品牌策略方向時，就要非常的小心。假設某一個市場的定位已經被某些品牌所占據，消費者對這個競爭品牌的印象也非常的清楚，這時候，公司如果硬要把自己品牌的定位放在與競爭品牌接近的地方，往往不容易在定位印象上取得優勢。所以，在做品牌策略規劃時，要了解主要競爭品牌的市場定位及未來可能的走向，才能夠幫助品牌設計出真正符合未來發展的策略方向。

最後要強調的是，除非是一個全新的品牌，整個品牌策略規劃可能可

以不用去思考現有品牌在消費者心目中的印象因素，否則這個品牌在市場上的定位表現是無法忽略的。一個品牌的印象與定位的形成，是經年累月產生的結果，要在短期內對品牌印象與定位做很大的改變，是很困難的。例如，**華碩**在做主機板的時代，就是以「華碩品質，堅若磐石」為品牌訴求，強調華碩的主機板是最堅固耐用的，也是相容性最高、故障率最低的，而華碩的主機板在這個產業裡面，產品表現也確實相當不錯，所以「華碩品質，堅若磐石」能夠深植在消費者的心中。當華碩這個品牌延伸到其他的新產品時，例如通訊、手機等其他的产品服務項目，很多消費者還是會把「華碩品質，堅若磐石」這個概念帶到其他的產品上。

華碩的手機**ZenFone**雖然很晚進入市場，但市場調查發現，很多消費者認為華碩手機的穩定性是相當好的。事實上，華碩的手機是不是真的比競爭對手穩定，或許尚可討論，但是一般消費者因為長期對華碩從主機板時代所留下來的印象，讓華碩的品牌形象在穩定性的聯想上比較強，所以其他競爭對手如果要與華碩競爭穩定性的品牌定位時，基本上會相當辛苦。

相反的，假設華碩要塑造的產品形象是奢侈品時，也會變得很困難，因為穩定性比較像是功能性的品牌定位，而奢侈品則比較像是形象上的品牌定位，這兩者之間有時候是很難跨越的，所以當品牌規劃人員在進行品牌規劃時，應清楚知道他們沒有辦法把品牌印象與定位在一夕間就做很大的改變，這樣對該品牌的發展反而是危險的。

在整個汽車市場裡，**TOYOTA**的穩定性、耐用性形象是相當不錯的，但是如果要把**TOYOTA**這個品牌塑造成一個奢侈品的形象就變得非常困難，因為從**TOYOTA**成立到現在，一直是以大眾的汽車為主要訴求，這麼多年來的品牌形象也是維持在穩定、耐用上，所以豐田集團如果要把**TOYOTA**這個品牌塑造成一個奢侈品、豪華車的形象，很有可能徒勞無功，所以豐田才會發展**LEXUS**，這是一個全新的品牌，豐田可以塑造成豪華車的品牌定位。