

精品公司品牌經營關鍵成功因素之探討 A Probe into the Key Success Factors of Brand Management of Boutique Companies

游佳靜
東方設計大學
時尚美妝設計系
研究生

林明宏
正修科技大學
電機工程系
副教授

孫于芸
東方設計大學
時尚美妝設計系
副教授

摘要

台灣在 1945 年二次世界大戰結束後，台灣經濟落後、拮据貧困，直到 1992 年台灣經濟逐漸邁入成熟階段，台灣平均每人國民生產毛額突破 1 萬美元，許多企業經營模式以製造代工為主，較缺乏品牌發展經驗。2008 年金融海嘯過後，政府提出「黃金十年國家願景」計畫，推升經濟成長動能，在 2013 年經濟部工業局推動下，委託財團法人台灣經濟研究院執行「台灣品牌耀飛計畫」，在短短 8 年期間，在 2021 年已協同輔助 629 家企業及 155 種產業別以上，使台灣品牌的通路、價值無限提升，拓展擴大國際市場，發展品牌、提升產業附加價值。

法國嬌蘭成立 1828 年至今近 200 年的歷史，品牌主要經營香水、化妝品及保養品，至今推出的香水已超過 300 種以上，使得法國嬌蘭成為享有盛譽的國際品牌，並在 2018 年 12 月，世界品牌實驗室發布《2018 世界品牌 500 強》榜單上，法國嬌蘭排名第 411，在《2020 世界品牌 500 強》中品牌年齡 100 年以上的行業排名前 6 名，在 2021 年全球前 50 大奢侈品品牌價值排名第 10 名，法國嬌蘭能在龐大競爭美妝界市場中能夠百年屹立不搖一定有其品牌經營關鍵成功因素之存在。

本研究採用訪談法以及 KJ 法探討法國嬌蘭品牌經營成功因素。本研究訪談的高涉入人員選擇為法國嬌蘭高階經理人、店長、員工以及消費者，透過半結構式的訪談進行訪談稿資料的收集。最後透過 KJ 法的編碼、群組、圖解以及文字敘述得到法國嬌蘭品牌經營成功相關成功因素。

【關鍵字】：關鍵成功因素(KSF)、品牌形象、KJ 法、個案研究

Abstract

After the end of the Second World War in 1945, Taiwan's economy was backward and poor. Until 1992, Taiwan's economy gradually entered a mature stage. Taiwan's average gross national product per capita exceeded 10,000 US dollars. Many enterprises operate as OEMs. Mainly, lack of brand development experience. After the financial tsunami in 2008, the government proposed the "Golden Decade National Vision" plan to boost economic growth momentum. In 2013, under the promotion of the Industrial Bureau of the Ministry of Economic Affairs, the Taiwan Economic Research Institute, a consortium, was entrusted to implement the "Branding Taiwan Project". In just 8

years, in 2021, it has cooperated with 629 enterprises and more than 155 industries, making the channel and value of Taiwanese brands infinitely improved, expanding the international market, developing brands, and enhancing the added value of the industry; Guerlain has a history of nearly 200 years since its establishment in 1828. The brand mainly deals in perfumes, cosmetics and skin care products. More than 300 kinds of perfumes have been launched so far, making Guerlain a prestigious international brand. In December 2018, the world In the "2018 World Top 500 Brands" list released by the Brand Lab, Guerlain of France ranked 411th, in the "2020 World Top 500 Brands" list, the top 6 industries with brands over 100 years old, and the world's top 50 luxury brands in 2021 Ranked 10th in terms of brand value, Guerlain of France must be the key success factor of its brand management in the huge competition in the beauty industry market. This research uses the interview method and the KJ method to explore the success factors of the French Guerlain brand. The high-involvement personnel interviewed in this research are senior managers, store managers, employees and consumers of Guerlain in France, and the interview draft data is collected through semi-structured interviews. Finally, through the coding, group, diagram and text description of the KJ method, the success factors related to the success of the French Guerlain brand management are obtained.

【Key words】：Key Success Factors (KSF), Brand Image, KJ Method, Case Study

壹、緒論

隨著知識經濟時代的來臨，2010 年代逐漸取代工業經濟，提倡傳統產業以創新設計為導向、提升台灣農、工產業品牌競爭力與附加價值，現由台灣經濟研究院執行「台灣品牌耀飛計畫」，在 2013-2021 年期間，已輔助 629 家企業及 155 種產業別以上，目標為強化品牌管理、通路拓展、品牌智財等多元核心能量，也與企業品牌累積超凡的成果，輔導企業在全球新增 22646 個通路據點及提升企業品牌營收達到 1206 億元(經濟部工業局，2021)。

在全球經濟繁榮與高齡化社會來臨的發展下，化妝品市場急速擴展，短短的十年期間，2018 年全球化妝品市場規模已經達到 4880 億美元，2019 年更在全球化妝品市場規模達到 5148 億美元。在 2020 年 COVID-19 疫情爆發後，疫情衝擊導致的淨利下跌，無論哪個行業也無法逃過，連全球化妝品巨頭也不例外。全球十大化妝品巨頭之一的雅詩蘭黛集團第四季財報，公司淨虧損達到 4.59 億美元，遠大於預期。化妝品另一巨頭萊雅集團 2020 上半年淨利大跌 21.8%，LVMH 集團身為全球最大的奢侈品集團也無法倖免疫情的侵擾，在 2020 年財報下降 21%，收入約€303 億歐元(李頤欣，2020)。

法國嬌蘭在台灣零售百貨業已有 40 間專櫃駐點，面對疫情的衝擊，今年專櫃實體店市場辛苦，但嬌蘭已早在 2019 年經營電商官網吸引年輕客群關注購買，使得台灣業績成長 15%，成長率堪稱全球之冠、整體業績也是全台之冠，同時

該品牌能經營近二個世紀這麼久，產品線從香水、保養、彩妝都有朗朗上口知名產品系列，因此，本研究動機在於探討著法國嬌蘭之所以能夠在台灣生存關鍵成功因素為何。

貳、文獻探討

一、品牌形象定義

依據美國行銷學會所定義品牌為：係指一個名稱、名詞、標記、符號之綜合因素，來辨識不同廠商的產品或服務，進而與競爭產品分別出差異性(黃雅鳳，2006)。品牌經營上需要有一致性，才能永續經營並多元化的累積品牌價值，一個成功的品牌除了提供給消費者利性的形象，品牌領導企業成長發展，要不斷的創新與變革，提升品牌知名度、品牌偏好度與品牌忠誠度(馮淑亭，2005)。而該品牌本身必須有願景與責任感益需求之外，要專注拉開競爭者之間距離，提升並累積品牌價值，其包含品牌歷史與故事都是整體的品牌標誌。對於一個擁有近 200 年國際品牌歷史的法國嬌蘭而言，在消費者心目中的就是一個高品質、精緻工藝、頂級奢華、深植人心與歷久不衰的經典品牌形象。

二、品牌經營趨勢

品牌為企業最重要的無形資產，在近年來，隨著奢侈品與精品用業務行銷達到公司利潤、追求全球化進步領先，將許多品牌不斷的進行購併或整合為集團內，法國酩悅·軒尼詩－路易·威登集團（Moët Hennessy - Louis Vuitton, LVMH 集團）為最好的一個範例。1987 年由貝爾納·阿爾諾（Bernard Arnault）將路易威登與酩悅·軒尼詩合併而成，目前員工約五萬七千人，擁有 75 多個知名品牌，是當今世界最大的精品集團，法國嬌蘭也是目前全世界最大奢侈品集團中之一(MBA 智庫百科，2022)。品牌在市場上的經營和產品的定位，都必需根據品牌歷史文化背景和個體魅力做出的商業決策。要建立品牌形象行銷品牌定位，是企業競爭獲得優勢的核心。

三、品牌環保意識

阿爾伯特·愛因斯坦指出：「如果蜜蜂從地球表面消失了，人類甚至不需要四年就可以消失。」全球暖化氣候變遷，正在導致世界上許多動植物物種的失衡，蜜蜂一直是環境生態扮演很重要的核心角色，為地球上的植物繁殖授粉生長著，而蜜蜂卻因為人類對環境破壞，瀕臨滅絕的危機(綠色可再生能源，2021)。法國嬌蘭永續創新的使命，開啟了復育與保育蜜蜂的計畫，保護地球上最重要的寶藏。護蜂計劃持續執行，在 2021 年邀請國際巨星安潔麗娜裘莉與聯合國教科文組織共同推動蜂之力量，這項計畫除了保護蜜蜂與重視女性權力自由，由裘莉擔任主導，計畫在 2025 年前培訓 50 名女性護蜂者、築起 2500 個蜂巢，發展復育 1.25 億隻蜜蜂。為地球為人類而努力，面對氣候的變遷，嬌蘭更

啟許 2028 年達到碳中和目標(法國嬌蘭官網，2021)。

四、KJ 法的源由

KJ 法的創始人為日本文化人類學者、東京工業大學教授川喜田二郎所研發，由教授姓名的英文 Jiro Kawakita 的縮寫為命名。因川喜田二郎教授與多位學者多年在外研究地理資料調查，發現以傳統方法系列式的記載下來的資料龐大且繁鎖，因此，在 1964 年提出一套提出設想和整理設想兩種功能的方法，從零散雜亂的資料中，將許多重多樣而複雜的現況、條件或觀點性思考有關的語文資料，以固定的手法來分析整理思路，一念一卡的方式卡片化，再根據卡片之間的關聯性或相似性，逐層統整合計，使之卡片可結構化而產生創造性及統合性方向解決問題的構想，可將不同性質的資料和資訊有條理的加以歸納整理的統合性技法(沈煒智，2020)。

參、研究方法

本研究之架構內容採用質性訪談法以及 KJ 法，KJ 法主要透過研究者在自然的情境中進行觀察法、深度訪談法進行資料的蒐集，然而去探究。陳向明(2002)曾說質性研究是最廣泛運用的收集資料的方法之一，強調研究者透過受訪者親身經驗深入到生活與經驗的陳述，使研究者得以獲資訊，再經由歸納法分析資料形成理論。質性研究有許多方法:觀察法、深度訪談法、德菲法、內容分析法、個案研究法等。

深度訪談法為通過訪談與受訪者直接面對面交談方式，資料收集有較好靈活性和應性，訪談法可分為三種類型:「結構式」、「非結構式」與「半結構式」。「結構式」是需按照事前照預先擬定的計劃進行訪談稿，要求受訪者按規定標準進行回答，調查內訪綱也是封閉式的問題。「非結構式」是自由式的訪談法，不制定訪談提綱讓受訪者無拘束的暢談，可讓訪談者得到大量且豐富的訊息，適合心理諮詢和治療的深層訪談。「半結構式」是結構性訪談和非結構性訪談之間結合，事前準備好訪談大綱包含調查表或訪談問卷，訪談者雖設定受訪者的問題結構與範圍，但給予受訪者留有自我表達觀點和可發揮的意見空間，可以根據訪談的進程隨時進行調整(沈煒智，2020)。

本研究採用訪談法來以及 KJ 法進行訪談資料的收集以及歸納，此種訪談法可使討論的議題聚焦在範圍裡，讓資料相對容易對比分析，同時又具有彈性可讓受訪者暢所欲言，提高資料的可信效度。

肆、資料分析與研究結果

本研究是以個案「法國嬌蘭」進行探討分析，會依據先前搜尋的文獻探討跟查詢個案資料來進行比對分析，接著提出擬定相關聯的訪談大綱。然後再邀請 3 位消費者分面對面進行深度訪談，再去邀請公司經理、副理、店長、員工

先行看訪談內容後再進行深度且有效能的訪談。訪談完後會做成逐字稿文，再以收集到的所有資料再做資料比對分析，整理成適合 KJ 法的四個步驟：「情報卡片化」→「卡片群島化」→「A 型圖解化」→「B 型敘述化」進行分析。

一、卡片情報化：

依據收到的資料將重點做成一張張小卡片，第一回合卡片數量 20 張，卡片裡意思若重覆或相似度過高的卡片都先刪減跟合併。卡片中的語詞若不完整或意思模糊不清的卡片也都給予刪除，將文字表達不同但內容實屬相近的卡將合併成新的卡片。編碼：A.B.C.D.E.F.G 為受訪談者的代碼，數字 1-14 為受訪者的受訪對應題號內容。因此，第一回合卡片的篩選數量為 20 張，再進行第二回合的篩選後，剩張 12 小卡片，如表 1 所示：

表 1 關鍵成功因素第二回合篩選卡片

將自然保育視為 品牌核心理念 A1、C3、D12	永續經營保 護環境，產 品原物料可 追溯 A2、B6、 C2、A4、 B2、D2	產 品 頂 級 奢 華，像藝術精 品般美麗 A3、B3、D3	全方位產品系 列，在市場的 地位屹立不搖 B1、C1、 E4、G7、 D1、G5、F5	邀 請VIP顧 客 參加新品發表 會、茶會 A5、B5、E6
提倡保育蜜蜂計 畫，捐款回饋社 會 A6、B4、B11	員工訓練完 善，與大專 院校連結應 聘 A7、B7、 D10	官網促銷、百 貨購物網，讓 顧客方便消費 A8、B8、D5 F6、G6、 D9、D6	品 牌 形 象 建 立，請明星代 言分享、網紅 加持產品的傳 銷度 A9、D8	創 造 限 量 香 水、彩妝、頂 奢有功效的保 養品 A11、B10
服務人員專業 夠、態度極好 B11、D7、E3、 E8、F3、G3、 G8	熟齡肌族為 穩定的客群 D4、E4、 G4			、

二、卡片群島化：

將表 1 的卡片進一步群島化，群島化的過程將收集的資料結構化，其中有無法群島化的卡片將稱之為一匹狼。小島化整理歸納的結果共有 3 個小群島跟 2 個一匹狼卡片，群框起來的為小島的部分，其餘無框未分類則為一匹狼。並分別再給予編號，由大寫的為分類 A.B.C.D，未分類的一匹狼則各編號為 E.F。

三、A 型圖解化：

針對四個小島、二個一匹狼等資料，再進一步的連結相對關係，A 型圖解化連結關係如圖 1 所示：

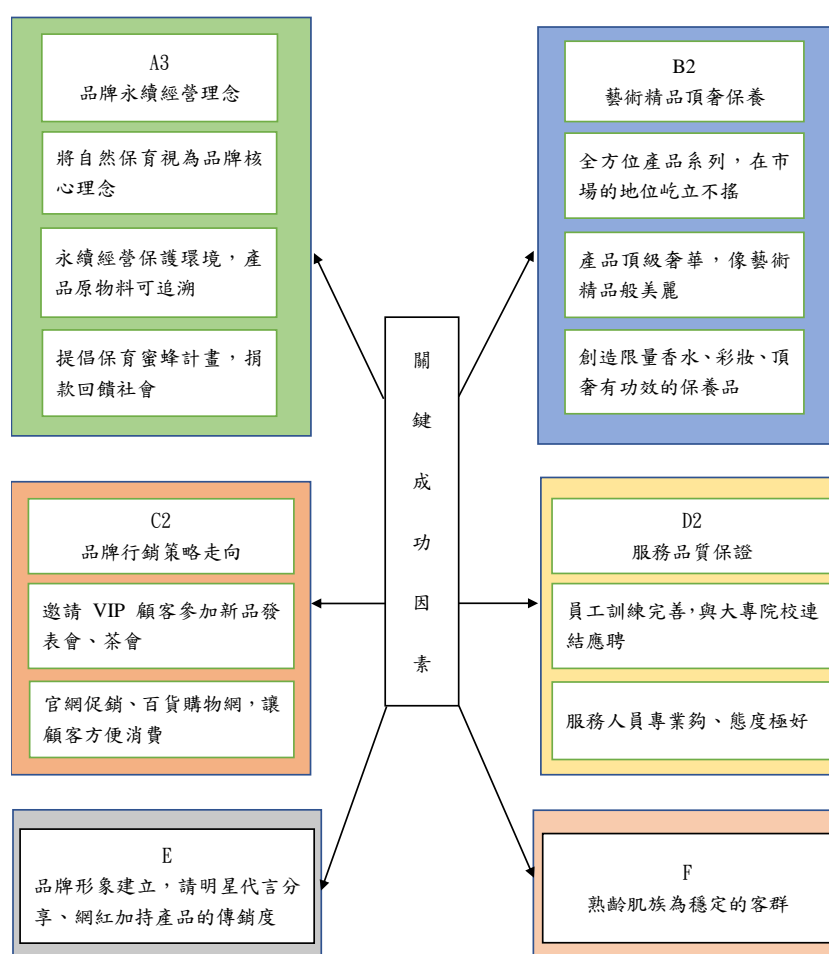


圖 1 現階段關鍵成功因素分析 A 型圖解化

四、B 型敘述化：

法國嬌蘭關鍵成功因素為-將自然保育視為品牌核心永續經營理念，產品原物料可追溯，提倡保育蜜蜂計畫，捐款回饋社會大眾。法國嬌蘭擁有藝術精品頂奢全方位產品系列，每年都創造限量香水、彩妝、頂奢有功效的保養品市場的地位屹立不搖，會定期邀請 VIP 顧客參加新品發表會及促銷活動，也會請明

星代言分享、網紅加持增加產品的傳銷度，而針對員工制度訓練完善，服務人員專業夠，給予顧客尊榮的享受。

五、研究結論與建議

本研究透過半結構式訪談取得高涉入人員的訪談結果文字稿，據此將文字稿資料再透過 KJ 法進行收斂取得本研究所欲探討的精品公司品牌經營關鍵成功因素，本研究經第四章的研究結果與分析，提出法國嬌蘭關鍵成功因素下例幾點結論：

一、公司發展面：

法國嬌蘭以美麗之名，將自然保育視為品牌核心理念，加入了UEBT生物多樣性道德貿易聯盟，法國嬌蘭擁有自己的二個工廠，從原物料研發生產、環保瓶身材質，用化妝品界頂級設備 ISO8 的先進設備：50 間為正壓環境的無塵室，備有空氣濾網和層流櫃，結合了產能、品質與永續經營，在 15 年前就開起保護蜜蜂行動，這兩年更向全世界呼籲「嬌蘭蜜蜂保育計畫」，希望讓更多人注意這個議題，讓我們的生活中保有這份大自然的美好。

二、產品設計面：

法國嬌蘭隸屬於 LVMH 集團，是一個近 200 年歷史的品牌，涵蓋全部保養彩妝與香水，且自己專屬的多元化平台，法國嬌蘭熱愛藝術，品牌自 1828 年創立以來持續耕耘藝術發展，法國嬌蘭旗艦店連續 14 年參與 FIAC(國際當代藝術博覽會)私人展，將藝術與天然材料結合在一起，也配合藝術在產品的瓶身做設計，創造每年度限量的新商品。

三、品牌行銷面：

法國嬌蘭是香水世家，一直以來都是很有故事性的，因第三代香水調香師雅各座右銘為精神香水：「莫忘 Guerlain 香水的靈魂在於為我們所欽慕的女人而創作」，因此，由一個用香水說故事的人第五代調香師帝埃里·瓦賽，調配一款詮釋當代女性情感香水「我的印記淡香精」，由女神安潔莉娜裘莉成為品牌代言人，熱銷全球。

四、服務品質面：

法國嬌蘭在業界是屬於奢侈品牌，頂級精品的概念，法國嬌蘭不斷的在精進自己，除了產品好有品質、對顧客上心，在對顧客的服務態度很重要，對顧客真心、服務好，讓顧客有備受寵愛的感覺，全方位的考量顧客的需求等，給予顧客尊榮享受。

本研究因法國嬌蘭關鍵成功因素論點，提出了下例幾點建議：

一、品牌形象深入耕耘：

因疫情嚴峻，顧客都不太願意到櫃檯購買，加上法國嬌蘭的香水、保養品很知名，但在台灣知名度還是不夠。因為法國嬌蘭很少做電視的廣告宣傳，在台灣，有電視廣告的品牌，像雅詩蘭黛、香奈兒、蘭蔻、克蘭詩等，都是口口相傳的知名品牌，若公司把預算放在這邊，可以讓櫃檯人員更容易的銷售業績。

二、開拓新客與年輕族群：

法國嬌蘭的主顧客群為熟齡肌的人在使用，現在是越多年輕人會開始喜歡像法國嬌蘭全方位的商品，但會因為價格的部份思考，所以建議公司可以多做護膚、彩妝活動，且讓活動做的有特別吸引年輕客的亮點，例如：客製化贈品、拉霸機、轉轉樂活動、立可拍張照片做紀念等，或是明星商品加大容量限量發售，對顧客來說，會多一個購買的慾望。

三、官網與專櫃連結促銷：

現在是手機數位時代，人人時時刻刻都在划手機看資訊，加上疫情居家隔離，上網購物的衝動型消費者會增加，官網業績量爆增，造成實體店面業績量下滑，也苦了專櫃第一線人員，因此，建議官網促銷與實體店面有連結性活動方案，例如官網下單可兌換實體店面的護膚服務與購買限定優惠特價組，在實體店面購買可到官網回抵折價卷，相互連結，促銷雙贏。

法國嬌蘭一直熱于對永續經營、愛護地球、環保先鋒的一份子，這個議題也是讓全世界知道，法國嬌蘭不只是一個頂奢品牌，也是出自愛於社會、對世界友好的品牌，但在現今的市場面，因物價上漲、薪水不漲，都會讓消費者對於法國嬌蘭的產品難以下手，會建議公司在活動行銷面，可以多一些巧思，讓顧客買了也覺得值得。

參考文獻

- 經濟部工業局(2021)。台灣品牌耀飛計劃。取自 <https://www.branding-taiwan.tw>
- 李頤欣(2020)。商業週刊。臺北市 <https://reurl.cc/Q6x7p5>
- 黃雅鳳 (2006)。企業形象、產品形象及品牌形象交互關係之研究-以「台灣高鐵公司」為例。淡江大學國際商學碩士在職專班碩士論文，新北市。
- 綠色可再生能源(2021)。為什麼蜜蜂對人類如此重要？取自 <https://reurl.cc/VDM3KA>
- MBA 智庫百科(2022)。法國 LVMH。取自 <https://reurl.cc/n1vnW1>
- 法國嬌蘭官網(2021)。品牌故事。取自 <https://reurl.cc/and5p4>
- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。五南圖書出版公司。臺北市
- 沈煒智 (2020)。以 K-J 法及關鍵成功因素理論分析桌遊產業發展-以斗六地區為例。國立虎尾科技大學企業管理系經營管理碩士在職專班碩士論文，雲林縣

馮淑亭(2005)。品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究 --以郭元益公司為例。
育達商業技術學院企業管理研究所在職專班碩士論文。苗栗縣