

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

在現今的行銷市場中，企業擁有一個完好良善的品牌策略，是促成成功的關鍵，品牌可以有效率的使消費者建立起對於其功能性與感性價值（Franzen，Bouwman，2001）。「品牌」是近幾年來，大家熱烈討論的話題，也是學術研究常常出現的字眼，但什麼是「品牌」呢？根據Keller(2003)在其*Building Measuring and Managing Brand Equity*一書中說明了「品牌」一詞源自於北歐文字「brandr」，意思即加以「烙印」；另外引用美國行銷協會（American Marketing Association）對於品牌的定義：「品牌是一個名稱、術語、記號或設計，甚或是他們的結合。為的就是要識別個別賣方或群體賣方的商品與服務，並且在競爭中區別這些商品的服務」。

《貿易雜誌》在2007年9月號做了〈老品牌，新商機〉專題，其中提到：未來行銷就是品牌的戰爭，就像「產品」有生命週期，同樣的「品牌」也有生命週期。一家公司在不同品牌生命週期中的策略選擇，必須以消費者的品牌需求為依歸。如果能了解形成品牌價值的基本要素，並做好品牌生命週期各階段管理，才能不斷提昇品牌價值，幫助企業營造更有活力與競爭力的品牌（頁8-11）。

品牌管理是一項艱鉅的任務，需要耗費的精神很多，這幾年也有學術研討會將品牌管理的相關題目定為「品牌工程」，探討如何讓品牌管理的過程中，從最前端的產品開始一直到後面傳播出去的訊息，都能具有一致性。

Keller（2003）認為長期的品牌管理眼光是認知到一個品牌支持的行銷計畫可能的任何變化，也需要改變策略面對外在行銷環境變化。就品牌的長期管理來說，應分為以下幾個階段：（1）強化品牌：其中包含保持品牌一致性、保護品牌資產來源、品牌資產的加強與利用以及調整行銷計畫；（2）活化品牌：擴充品牌

知名度、改善品牌形象和進入新市場；(3) 調整品牌：更動策略、開發新顧客以及淘汰產品；(4) 新產品引進與品牌延伸。

要如何將品牌一致的訊息傳遞出去？許多研究都認為「廣告」可以擔任這個重要的角色。今日已是全球品牌競爭激烈的市場，企業不斷思考要如何與消費者建立良好關係，增加消費者的購買意願，市場上推出的眾多產品，也讓消費者，面臨選擇的問題。廣告是消費者接觸一長串品牌行銷計畫最典型的入口處，有效的廣告訴求與獨特的品牌形象，能引起消費者內心產生對品牌的認知、品牌態度與信心，進而產生購買意願（榮泰生，2000）。因此，要塑造一個品牌使其長久立於不敗之地，投下巨額資金以廣告建立其認知與形象，是不可少的方法之一（鄭自隆，2002）。

國際品牌 P&G（寶潔公司）已經擁有 140 年歷史，公司產品主要以洗滌和衛生產品為主，在許多品牌當中處於領導地位（例如佳士傑牙膏牙刷、幫寶適紙尿布等等），在市場上佔有 40% 的佔有率，公司銷售額在二十世紀九零年代初期就超過 200 億美元，而今已經超過 300 億美元。P&G 企業在其出版的「寶潔品牌操作手冊」一書中指出，P&G 的品牌操作成功的因素其中之一是「善用電視廣告媒體」；P&G 在報紙、雜誌、電視、廣播等主要媒體都投入了相當的廣告預算，而其中又以電視媒體為最多（李清華，2005）。

以市場上來說，的確充斥了許多聲音與廣告，因此成功的品牌就必須在廣告中有效的告訴消費者品牌的定位與形象。奧美廣告創辦人 David Ogilvy 曾經說過：「每一個廣告都是品牌形象的長期投資」，品牌必須在消費者心中建立適當的定位（傅萊煦，2003）。就中華汽車而言就曾經為「**MITSUBISHI SAVRIN**」定位為『唯一將幸福列為標準配備』，成功的塑造「家庭幸福」的印象，而使得汽車的銷售數字大增。**SAVRIN** 藉由感性的訴求，溫暖的色彩、音樂、鏡頭角度、角色選擇與感性的旁白來打造幸福的氛圍；操作幸福的符碼及對目標對象群 insight 的瞭解，使「幸福」的表意成為 **SAVRIN** 的品牌象徵，「幸福」成為 **SAVRIN** 的最佳品牌聯想。從這些過程裡可以見到廣告主對於消費者族群生活形態與品味的

隨時掌握和精準拿捏(洪忠勝，2004)。

由此可見，「廣告」在品牌管理的過程當中，扮演了極重要的角色；而國內許多論文多以「品牌管理」為研究基礎；另外，以「品牌管理」與「廣告」相關研究來說，結果大部份顯示廣告訴求、品牌形象、品牌認知、品牌態度、信心與購買意願等等各構面之間皆呈現正向顯著的影響。但在眾多研究當中，少有針對品牌「長期管理」與「廣告策略」之關聯性如何，因此本研究在品牌管理的理論基礎下，想要了解在不同時期的品牌管理與廣告之間的關係與操作。

本研究中選擇以老企業「黑松企業之黑松沙士」為個案研究，輔以初級與次級資料，驗證品牌長期管理之理論。黑松企業於 1925 年創立至今，已經有超過 80 年的企業歷史了，而黑松沙士也上市了超過五十年，就品牌的長期管理來說，不管是在「強化品牌」、「活化品牌」、以及「調整品牌」皆有其代表性的例子，而近幾年來黑松沙士也陸續推出自己的「新品牌」，本研究將以黑松沙士為個案研究之。

黑松企業又在台灣電視開播至今，從沒離開過台灣電視廣告市場，在消費者心中，或許黑松企業的廣告有其歷史也有足夠的廣告量印象，其企業當中的產品種類就多達八十多種，黑松沙士的第一支廣告就出現在民國六十三年（荒漠影子篇），因此本研究想透過黑松沙士的廣告表現，觀看品牌長期管理的策略應用。

## 第二節 個案介紹-黑松企業與黑松沙士

### 一、 黑松企業簡介

黑松公司歷史悠久，嚴格來講幾乎有八十幾年的歷史，大正十四年（1925年）張文杞先生和其弟張有盛與五位堂兄弟合股，買下台北後火車站鄭州路上一家名叫「尼可尼可」（音譯）生產彈珠汽水的商會設備，開始生產富士牌彈珠汽水，也種下了黑松企業的幼苗，爾後張文杞與其弟張有盛，一人負責開發生產、一人負責推銷業務，奠定了黑松企業發展的基石。

黑松企業認為「黑松」品牌在飲料業最大的競爭優勢，便是擁有全省一百零七家經銷商、三萬多個零售點，此外，目前黑松企業擁有多達八十多種的產品，包括有常溫產品：碳酸飲料、果汁飲料、茶飲料、咖啡飲料、其他如運動飲料、機能飲料、冷藏產品等多種產品以及酒類產品。

鄭自隆於 2002 年台灣電視四十年回顧與前瞻研討會發表〈台灣電視廣告四十年：經營、管理與表現〉一文，文中提到台灣電視史從西元 1962 年台視開播至今，黑松企業未曾在台灣電視廣告市場缺席。黑松公司從台灣步入電視時代開始，即了解到電視廣告為產品行銷推廣的一個重要管道，因此黑松公司幾乎每年為其不同品牌類型的商品製作符合其屬性定位的電視廣告<sup>1</sup>。

除了黑松廣告參與了台灣電視的發展史之外，黑松本身的廣告歷史也具有探究的價值。張依依（2004）在綜觀黑松電視廣告之發展後，將其分為四大時期：1988 年以前的溫馨懷舊路線、1988 至 1991 年的希望活力路線、1991 至 1998 年的溝通關懷路線，以及 1998 年以來的多元路線。

黑松企業的主要明星商品「黑松汽水」在昭和六年（1931 年）誕生，並且在日本系統汽水競爭下，創設了黑松牌商標。民國 39 年（1950 年）另一個明星

<sup>1</sup>歷史文獻引述自「黑松網路世界」檢索日期：2007 年 10 月 10 日。取自：  
<http://www.heysong.com.tw/about.htm>。

商品--黑松沙士成功上市，這個時期除了推出黑松沙士之外，還率先啟用印刷瓶，帶動國內飲料包裝革命；六零年代斗六廠、中壢廠陸續成立，締造了黑松可樂（黑松果露）、可口可樂、百事可樂三分台灣市場的全世界獨有現象，即至今日每年創造四十億元的營收<sup>2</sup>。

1956年，黑松公司引進全台灣第一套自動化汽水生產設備，加上1964年路邊攤涼水檢出「副霍亂」菌含量過高，民眾轉而購買即飲包裝飲料，才帶動台灣即飲包裝飲料市場大躍進。黑松公司形容當時黑松汽水和沙士的銷售量五年間呈倍數成長，柑仔店為了向經銷商搶貨，都帶著現金排隊，黑松蓋汽水工廠的速度也趕不上汽水銷售成長的速度(游映嫻，2005)。不過，黑松汽水供不應求的榮景馬上就遇上了勁敵，1965年、1968年、1970年蘋果西打、可口可樂和百事可樂等國際碳酸飲料大廠陸續搶進台灣。

1980年推出「綠洲品牌系列」果汁，1981年變更名稱為「黑松股份有限公司」。1985年盛極一時的歐香咖啡系列，當時為歐香咖啡設計了一系列具有異國風情的廣告-「歐香咖啡巴黎篇」、「歐香咖啡巴黎日景篇」、「歐香咖啡夜景篇」以及「威尼斯篇」，這些廣告主唱皆為葉瓊菱，此系列廣告風格明確，為歐香咖啡成功的在市場上與其競爭對手樹立明顯獨特的區隔。

然而歐香咖啡在這之後到1993年，透過電視廣告轉換了四次產品定位，最後一次電視廣告由金門王李炳輝主演「媽媽請你也保重篇」，除了並沒有獲得此廣告預期的消費族群（喝咖啡要加保力達與維士比的藍領工人）喜愛之外，也失去了最初異國風情的品牌定位以及原本設定的目標群眾（鄭自隆，2002）。

鄭自隆研究發現（2002）黑松企業直到1995年，每年都會針對「黑松沙士」以及「黑松汽水」等基本商品設計廣告，然而當時台灣民眾喜愛喝咖啡，黑松企業便在此時推出新商品「韋恩咖啡」，而電視廣告主軸也是針對咖啡產品製作廣告。范玉玲（2000）的研究中也整理出，黑松企業從1994年至1998年都為台灣

---

<sup>2</sup>歷史文獻引述自「黑松網路世界」檢索日期：2007年10月10日。取自：  
<http://www.heysong.com.tw/about.htm>。

前二十大廣告主，因此便可看出黑松企業對於「廣告」的重視了。

2004 年范鋒明先生（當時黑松企業協理）曾經整理過關於黑松企業長久以來的經營策略向廠商做簡報，他將黑松企業的經營策略分為四個時期，而這四個時期的時間分別為 1931 年至 1960 年、1961 年至 1974 年、1975 年至 1987 年以及 1988 年至現在（2004 年）。1931 年至 1960 年黑松企業的經營作法為『擴大產能、積極投資經營黑松品牌』；而 1961 年至 1974 年的目標為『提昇品質、讓黑松品牌深入台灣每一鄉鎮』；1975 至 1987 年則為『掌握時代脈動、讓黑松品牌與台灣同步成長』；而最後一個階段 1988 年至現在（2004 年），黑松企業的經營作法是『深入關懷台灣社會、溝通黑松品牌精神』<sup>3</sup>。

表 1-1：黑松企業經營階段

經營階段	1931 年~ 1960 年	1961 年~ 1974 年	1975 年~ 1987 年	1988 年~現在 (2004 年)
時代背景	物資匱乏、供不應求	由農業社會轉工業社會、經濟起飛	快速成長、啟動改革	社會開放、市場開放、價值多元
飲料市場	飲料工廠設備簡陋、規模小；1954 年美援後始邁入工業化	1965 年後外國品牌進入台灣，促成飲料業品質提昇	飲料類別多元化、包材多樣化；市場規模急速擴大、吸引異業投入	市場經歷高峰後成長趨緩、國外品牌及通路業者加入競爭
傳媒概況	戶外、廣播及報紙為主力	1962、1969、1972 年台視、中視、華視陸續開播，無線電視漸成主力媒體	無線三台黃金時代、有線崛起	報紙、廣播多元化(1988 報禁解除)、有線電視百家爭鳴
經營目標	擴大產能、積極投資經營黑松品牌	提昇品質、讓黑松品牌深入台灣每一鄉鎮	掌握時代脈動、讓黑松品牌與台灣同步成長	深入關懷台灣社會、溝通黑松品牌精神

註:本研究整理

<sup>3</sup> 本資料由黑松企業行銷企劃室廣告組呂俊哲提供。

在這份簡報當中范鋒明有提及黑松企業之所以會訂定這些目標，當然與整個企業的成長以及當時的時代背景、飲料市場以及媒體狀況有關，例如在企業經營的第一個階段，當時台灣社會經由美援之後進入工業化社會，黑松企業也於 1956 年購入台灣第一套自動化生產設備，希望能達成擴大產能的目標。第二階段 1961 年至 1974 年當中，由於三台陸續開播，電視廣告成為黑松企業宣傳的主力媒體，同時黑松企業改變產品包裝，提升產品品質，並訂定品牌必須深入每一鄉鎮的目標。

第三階段 1975 至 1987 年，此時期由於除了三台之外，無線電視台也開始逐漸崛起，再加上市場規模急速擴大，黑松企業特別將黑松沙士品牌定位在「消暑聖品、夠勁的飲料」，而廣告訴求也定位在「陽光和水、豪邁夠勁」的訴求為主，同時廣告的故事也貼近當時社會事件而發展，例如 1975 年的黑松沙士「墾荒篇」就描述了 1970 年待政府推動的十大建設，工人在陽光下揮汗工作，暢飲黑松沙士情景，另外 1980 年國際鞋業大廠 ADIDAS 進入台灣慢跑成為最受歡迎運動，黑松沙士此時也推出「慢跑篇」廣告，要慢跑者呼朋引伴一起慢跑，鼓勵大家一起來運動，並且一起暢飲黑松沙士。1986 政府開放出國觀光，黑松沙士首次到國外拍片，推出「大峽谷篇」，內容描述一對男女在美國大峽谷攀登高峰，暢飲黑松沙士，訴求挑戰極限有黑松沙士相伴才能豪情萬丈。

第四階段 1988 年至現在，整個品牌經營策略上，有意要將黑松沙士與黑松汽水做不同的處理。黑松沙士及黑松汽水在傳播上各自賦予不同的任務，黑松汽水強調人與人間的關係，以親切溫馨來傳達。黑松沙士強調人與社會的關係，以積極熱情來傳達，溝通的對象為 年輕學生及上班族，以落實品牌年輕化。

## 二、 黑松沙士簡介

「黑松公司」始於 1925 年成立「進馨商會」，以手工方式產製，首創「富士牌」、「富貴牌」中汽水，「三手牌」彈珠汽水。而 1950 年在台北廠設立瓶蓋工廠、自製瓶蓋使用，開發獨特口味「沙士汽水」即今「黑松沙士」。

至於沙士產品的產生，是因為 1947 年間黑松產品曾銷售至中國華南一帶，前董事長張文杞經常往來上海經商，無意間發現上海「正廣和商行」所生產的一種取自南洋的天然草本植物（SARSAPRILLA）所製成的深色氣泡飲料，因為口感特殊，具消瘴解熱的功能；文杞先生即購得配方，返台後口感略做修正，於 1950 年以黑松牌「沙士汽水」品名上市，成為黑松汽水姐妹品，這就是沙士推出的由來。

「黑松沙士」出產於市場上已經有將近六十年的歷史了，在這中間也歷經許多口味與包裝的改良。1965 年推出 200CC 小瓶裝沙士，1971 年生產中沙士，並以印刷專用瓶新商標新包裝上市；1978 年又推出 350ML 鐵罐沙士，1985 年則以 PET1250ml 黑松沙士大 ML 數上市，1987 年更緊接著推出 PET1250ml 的沙士與氣水包裝。鋁罐 350ml 黑松沙士則於 1993 年上市，1996 年玻璃瓶 300ml 沙士，1997 年 PET600ml，2000 年除了推出 PET1500ml 之外還推出了 PET400ml、PET600ml 加鹽黑松沙士，2001 年則為 Bottle Can490ml 黑松沙士。

除了包裝 ML 數的變化之外，瓶身的改變也是黑松沙士運用的策略之一，西元 2001 年 PET1250ml 黑松汽水、沙士更換新瓶型。2002 年亦推出鋁罐 350ml 黑松沙士 Light（新包裝）。

早期黑松沙士由於口感特殊，民眾一時之間難以接受，被笑稱是在賣藥水，所以在宣傳上一度以「來自西印度群島的祕方」作為廣告訴求，當年黑松沙士除了具消暑、降火氣功能外，尚有一種民間治療感冒發燒之偏方--「加鹽」飲用，這是許多人童年感冒生病時的共同回憶，也經過口耳相傳一直流傳至今。

黑松沙士於 1950 年推出，已具有高度的品牌認同度，市面上較著名的沙士飲料只有黑松一家，其品牌替代性可以說相當低，但由於沙士由原先消費者的不適應到最終的符合國人口味，在五十年代成為國內最暢銷的飲料之一，黑松工廠桌上隨時都推滿等著包裝的汽水瓶，黑松當時甚至有「第二公賣局」的稱號，市場佔有率亦相當可觀（黑松公司，1998），直到 2005 年，黑松沙士也已經銷售出五十一億瓶（楊雅民、謝武雄，2005）。

然而黑松企業對於「黑松汽水」與「黑松沙士」兩瓶支撐品牌企業的招牌飲料，卻有著不同的形象操作（如圖1-1），游映嫻在研究中就曾經說明：『對許許多多的台灣人而言，「黑松」讓家有共同的記憶！黑松汽水代表的是「親切」、「清涼」；黑松沙士代表的是「年輕」、「夢想」』。

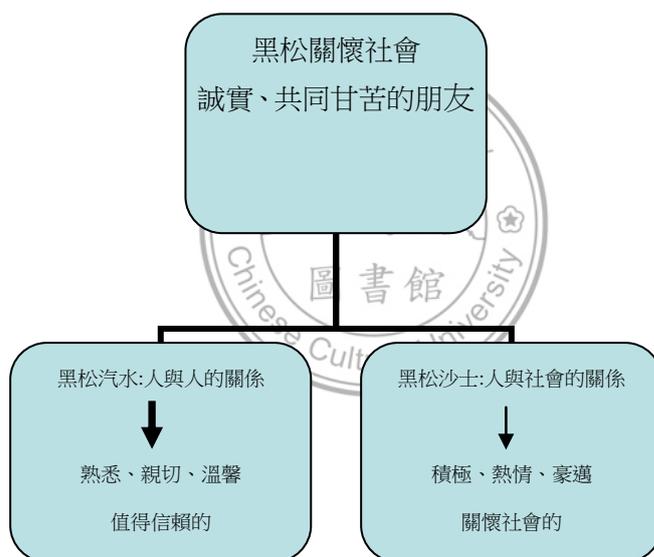


圖 1-1 黑松企業兩大產品定位圖

註：引自游映嫻（2005）。《黑松企業文化之研究》。國立中央大學歷史研究所碩士論文：85。

1984 年，「黑松沙士」也遇到一次大危機——「黃樟素事件」。當時的《消費者報導》第四十期中提及黃樟素（Safrole）會致癌；由於黑松沙士原料中含少量黃樟素，造成民眾疑慮，故當時黑松公司立即回收沙士產品並予銷毀，同時將不含黃樟素新配方黑松沙士上市，並於各大報紙刊登緊急啟事，以負起社會責任。

事件發生後，黑松走向策略性的思考，首先在 1985 年推出黑松沙士新廣告，主題是「夠意思的老朋友」，用感性的訴求去打動消費者。1986 年想要拉高女性飲用階層，廣告場景特地拉到美國大峽谷，請年輕女性來拍。到了 1987 年，公司要爭取二十五歲以下的青少年消費者，運用了在可口可樂身上學到的「音樂行銷」、「偶像行銷」，推出了「我的未來不是夢」的廣告，退去老化品牌的形象。經過三年的努力，終於在第四年才恢復黑松沙士當年的盛況。

表 1-2：黑松沙士歷年電視廣告代表

年代	產品
1950 年	玻璃瓶 630ml 黑松牌「沙士汽水」上市
1974 年	推出首支電視廣告「荒漠影子篇」(35 秒)
1984 年	黃樟素事件，造成黑松沙士銷量下降，黑松企業全面回收含有黃樟素產品，並推出新配方
1988 年	黑松沙士調重廣告策略，以「一群年青人，在陽光下，做一件有意義的事，沙士給予適時的鼓勵！」為精神，推出以張雨生主唱「我的未來不是夢」之「現代英雄篇」電視廣告
1995 年	黑松沙士開始於廣告中告知消費者「冬天吃火鍋配沙士」，推出「噴火篇」電視廣告
1998 年	市面上出現眾多近似商品，瓜分市佔率，黑松沙士播出「偷渡客篇」成功搶回市佔率，並順勢推出「加鹽沙士」
2000 年	首度使用名人代言廣告，使用歌手「伍佰」演出黑松沙士電視廣告「衝衝衝」篇
2008 年	使用流行樂團「五月天」代言沙士，推出兩支電視廣告「尬聲音篇」與「尬技巧篇」，並贊助五月天的校園演唱會。

### 第三節 研究目的

本研究將透過『黑松沙士』長久的企業歷史、豐富的產品的老品牌以及足夠的電視廣告歷史與其廣告表現，建立品牌長期管理的策略與制度，根據 Keller (2003) 品牌管理模式理論基礎之下，品牌管理分為「強化品牌」、「活化品牌」、「品牌調整」以及「新產品導入」，因此本研究的主要研究目的為：

1. 黑松沙士廣告表現與「強化品牌」(Reinforcing Brands) 品牌管理策略之探討：強化品牌的品牌管理的任務為傳達一致的品牌知名度 (brand awareness) 與品牌形象 (brand image)，以及在此階段之下廣告表現與品牌管理策略之關聯性。
2. 黑松沙士廣告表現與「品牌調整」(Adjustments to the Brand portfolio) 品牌管理策略關係探討：此階段會面臨尋找新的顧客、放棄原本已存在的產品甚至是淘汰舊產品，而在此階段之下廣告量與廣告表現對於品牌管理策略之關聯性。
3. 黑松沙士廣告表現與「活化品牌」(Revitalizing Brands) 品牌管理策略之探討：需要活化品牌則是意識到品牌的品牌知名度不夠高以及品牌形象被錯誤的認識，以及必須突破以往銷售數字，因此需要擴充品牌知名度與改善品牌形象，甚至是尋找新的市場與消費者，而在此階段之下廣告表現對於品牌管理策略之關聯性。
4. 黑松沙士廣告表現與「新產品」(New products) 品牌管理策略之關係探討：其中包含新產品的引進以及在此階段之下廣告表現與品牌管理策略之關聯性。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 強化品牌 (Reinforcing Brands)

現在有許多企業越來越注重自己的「品牌」，品牌經營的成功，會使企業獲得不少利益；「品牌」除了傳遞產品的範圍、屬性、品質與用途等功能之外，還提示了品牌個性、與使用者之間的關係、使用者形象、原產國、企業組織聯想、符號、情感利益、自我表達利益等等 (Aaker, 1996)。因此，一個「品牌」雖然可能只是一個簡單的名稱、設計、標誌或者是符號，但「品牌」卻能「傳達」些許力量到「消費者」的心中。「品牌」就像是企業對消費者的承諾，而品牌所能傳遞的意象包括品牌屬性 (attribute)、利益 (benefits)、價值 (values)、文化 (culture)、個性 (personality)、使用者 (user) (Kotler, 1999)。

Keller (2003) 認為對一個企業來說，要有效的長期管理品牌，必須要長期觀看行銷決策 (marketing decisions)，任何市場上的活動或計畫，都有可能造成消費者對於品牌知識 (brand knowledge)、品牌形象 (brand image) 與品牌知名度 (brand awareness) 的改觀，而消費者因為這些改變，也會間接影響未來行銷活動是否成功。品牌的長期管理，也必須常常監測消費者對於行銷決策的反應。

#### 一、強化品牌的時機

『品牌』是由「品牌名稱」(brand name)、「標記與符號」(logo and symbol)、「口號」(slogan)、「象徵角色」(character) 以及「包裝」(package) 所組成 (Keller, 1998)，這些都是屬於品牌重要的元素。就品牌長期管理來說，首先就是要強化品牌；企業在什麼時機該強化品牌，而品牌該如何被強化？Keegan (1991) 等人認為當品牌需要被強化被定位的時候，正代表著品牌面對競爭 (competition) 的存在。Henderosn 等人在 2003 年曾於《Search in Marketing》中發表〈在亞洲建立

強勢品牌>一文，文中表示亞洲的企業對於強化品牌一事，是特別重要的，因為亞洲企業會面臨許多國際企業的競爭。

而Trout以及Ries（1986）認為企業應該在競爭市場中找出區隔市場，並對目標市場做有效的訴求，也就是針對消費者下功夫，溝通其產品的定位與屬性，讓消費者記憶企業所溝通的訊息。

Aaker（1991a）曾指出，品牌係由品牌知名度、知覺品質、品牌忠誠度、品牌聯想、以及其他獨特之品牌資產組成，是創造其價值的來源。Keller（2003）提出兩個問題：要如何使品牌強壯？以及要如何建立強壯的品牌？都取決於要建立以消費者為準的品牌資產（customer-based equity）。

品牌資產的增加，也會使得品牌被強化（Francois and Maclachlan, 1995），按照經濟學術語的定義來說，品牌資產是一種遠超越生產、商品、所有有形資產以外的價值，所有預期一個成功的品牌所能享有的高額進帳，關鍵都在由消費者看待品牌的方式而產生出來的消費行為。

Keller（2003）認為品牌資產的來源就是「品牌知覺」（brand awareness）與「品牌形象」（brand image），此兩項即形成了「品牌知識」。既然以消費者為基準，行銷人員必須要讓品牌知識能適當的建構在消費者心中，在競爭市場中，向消費者傳達一致的（consistently）品牌知覺與品牌形象。

## 二、強化品牌的目標

Aaker（1996）曾經指出，要在所有競爭品牌中表現出色，就必須強調品牌的定位與品牌識別，此一定位將積極、主動地與目標群眾溝通，並提出以下四個構面來解釋品牌定位：

1. 品牌識別與價值主張的子集合：品牌定位存在時，品牌識別與價值主張才能完全展現。雖然核心識別是品牌最具價值的部分，但品牌策略執行的最佳施

力點卻不一定在核心識別之中。企業可在核心識別之中找出恰當的平衡點來做為品牌定位的要素。

2. 掌握目標群眾：品牌定位必須設定一群特定的對象，而這些對象可能只是該品牌在市場上所有目標對象中的一部份。
3. 進行積極傳達：品牌定位是透過積極傳達所形成的。有一些特定的傳達目標鎖定在改變或強化品牌的某一形象，或品牌與顧客之間的關係。
4. 展現競爭優勢：品牌定位應展現相對於競爭者的優勢所在，而且必須能和顧客產生共鳴，並與其他產品產生區別，藉此產生與其他競爭產品的差異化。

Keller（2003）整理出在「品牌強化」階段，應該達成以下目標：

1. 保持品牌知覺的一致性：品牌知覺一致性才能強化品牌的聯想與品牌喜愛度，許多事實也證明品牌傳達一致的形象，會為品牌帶來許多利潤，就像麥當勞的廣告，雖然換了許多廣告標語，但都一致的表達麥當勞的核心價值與聯想。
2. 保護品牌資產的來源：「一致性」是在檢視品牌策略的方向以及在當時的市場狀況之下，策略是否合宜。但是，若消費者、競爭者...等等市場因素有了改變，使得品牌原本的定位不再被需要，並且失去了力量，此時品牌就該根據當時的環境，尋找更有力的品牌資產來源。
3. 強化與平衡（Leveraging）：行銷活動最主要是要概念化與強化品牌利益，其中可能包含增加廣告預算或者尋求贈送高價贈品，但這都有可能使的品牌資產的來源被忽視或減少。換句話說，行銷活動需要平衡來自不同方向的品牌資產，這才會使的品牌增加其形象與知名度。
4. 微調行銷計畫：雖然品牌需要保持一致的形象與知識，但行銷計畫能隨著市場而調整，並沒有長久不變的行銷計畫。

胡政源（2006）認為要塑造強勢的品牌，就應該完成品牌定位策略的兩大重點，其一是維繫消費者的期望與需求，其二則是找出並強調本身所具備之優勢。企業在此階段應該強調自己品牌的知識與競爭者品牌的差異，以及能提供顧客何種利益，加強其辨識度，讓消費者容易學習與記憶，進而才能強化品牌知名度。

### 三、如何強化品牌

#### 1、強化品牌知覺

Aaker（1991b）更認為品牌知覺是經常被消費者視為評價產品價值的主要考量。亦有學者發現，若消費者面對不熟悉的產品時，而該產品具有高度的品牌知名度，消費者對於該產品則具有正向評價；反之，若面對較低品牌知名度產品時，由於不熟悉品牌，也不熟悉產品，因此就得再根據其他要素評斷產品價值（samiee，1994）。除此之外，Kamins 與 Marks（1991）也發現消費這對於較熟悉的品牌購買意願較高，相對的，品牌熟悉度低的產品就比較不容易引起消費者的購買意願。

Kolter（2000）說明品牌知覺是品牌反映在顧客腦海中對於品牌認識的程度，其中包含認知（Recognition）、回想（Recall）、第一印象（Top-of -mind）、品牌優勢（Brand dominance）、品牌知識、品牌意見（Brand opinion）等等，而若要提高品牌知名度則可透過廣告、產品經驗與口碑來建立。

在衡量品牌知覺上，Keller（2003）認為要從品牌認知與品牌回想兩方面來衡量：品牌認知需要消費者正確的分辨出之前已經看過或聽過這個品牌，而品牌回想則是消費者在眾多品牌中產生正確的品牌記憶，除此之外還提出以下兩個問題來衡量品牌知覺：

（1）、有什麼產品是品牌的代表作？品牌又提供著什麼樣的利益？而此品牌又滿足什麼樣的需求？

（2）、品牌如何使這些產品更加優越？而消費者心中又停留什麼樣的品牌

形象聯想？這些聯想又多大強度、喜愛度與獨特性？

Aaker (1996) 也提出顧客對於品牌知名度衡量的方法：

- (1)、最先想起或唯一想起的品牌。
- (2)、品牌歷史悠久，知名度越高。
- (3)、在該品牌類別中，此品牌的排名。
- (4)、是否聽過此品牌。
- (5)、品牌代表產品水準。
- (6)、關於此品牌有自我主張。
- (7)、對於品牌有意見及評論。

Keller (2003) 在書中提到提高品牌知覺是透過重複的品牌曝光，增加消費者對於其熟悉度而建立的。這樣的策略似乎表示了消費者對於品牌認知會比消費者對於品牌的回憶來的重要，然而就是要加強消費者對於品牌的「經驗」，讓消費者多聽、多看，因而強化其對於品牌的記憶。Farquhar (1994) 亦認為要建立強健的品牌力量，首先就要擴大品牌知覺，作法就是透過大眾媒體的廣告，在消費者心中創造產品的利益與功能。

除了上述之外，胡政源 (2006) 認為品牌在此階段應建立鮮明的品牌識別系統，而要建立品牌識別的四個重要概念分別為：品牌就是產品、品牌就是企業、品牌就是人、品牌就是符號等。透過識別系統的建立，同時也建立起消費者對於品牌的認同與清晰的聯想。

品牌被視為企業對顧客的承諾，打造品牌首先必須具備有與競爭者品牌區別的功能，其中又可藉由「品牌名稱」以及「品牌標記」等要素來做出區隔並提供消費者做為辨識的線索 (陳澤義、蘆葦蓁，2005)。其中品牌名稱是品牌的中心指標，也是建立品牌知名度及與消費者溝通的基礎 (Aaker, 1991a)。Keller (1998)

亦認為品牌標誌不同於品牌名稱，是由符號組成的，可以提供給消費者最直接的視覺感受，幫助消費者記憶。

## 2、建立獨特與強勢的品牌形象

要向消費者傳達品牌形象之前，要先好好分析品牌的策略與定位，而品牌若表現其強勢的形象，消費者或許就能感受其企圖心。Ries & Trout (1986) 曾對品牌定位策略提出領導者與追隨者等定位模式：

- (1)、領導者定位：強化消費者記憶最初的印象，其企業的力量來自產品的實力，更來自產品在消費者印象中所佔據的定位。領導品牌反應要敏捷，在競爭品牌還未在消費者心中建立地位時就主動與消費者溝通。
- (2)、追隨者定位：「找出空位，並填補上去」則是追隨者品牌定位最重要的精神依據，至於空位則可能包含尺寸、價格、性別.....等等。

品牌知名度，並不足以擔保讓一個品牌成功；相反的一個成功的品牌，必須要對其消費者提供特殊的價值，並且要與競爭者能夠有所區隔 (Fill,2002)，因此品牌就必須建立起一個完整品牌形象。根據 Keller (2003) 的說法，「品牌形象」即為：在消費者心中，對一品牌的知覺與聯想。品牌形象是由三種附屬形象構成：(1) 產品或服務提供者的形象，或說是企業形象；(2) 使用者的形象；(3) 產品或服務本身形象 (朝陽堂文化譯，1995)。

前幾段的文獻中有提到，在品牌強化的階段中最需要考慮的就是傳達品牌形象與品牌知名度的一致性 (consistency)，但一致性也並非行銷人員在執行行銷計畫時應該避免改變，相反的，要強化品牌有時也需要靠著適當地改變行銷策略而達成改善品牌形象的目的 (keller, 2003)。

Park, Jaworski, and MacInnis (1986)整合前人對品牌形象概念之研究，依照不同的消費者利益，發展出三種不同的品牌概念形象如下：

- (1)、功能性品牌概念(functional)：強調品牌的功能性表現，重點在能解決消

費者的難題。像是冰箱、電視機等電器類別的產品品牌，就比較適合功能性品牌概念，因為他們強調產品的特點在於能夠解決消費者的困難或是滿足消費者的需求。

(2)、象徵性品牌概念(symbolic)：強調品牌與群體或個人的關係，這些關係例如是身分、地位...等。像汽車、香水等產品類別通常傾向於訴求象徵性的品牌概念。

(3)、經驗性品牌概念(experiential)：強調品牌在於過程的滿足與認知的刺激效果，也就是強調品牌所帶來的經驗與幻想的觀點。像是渡假、電影等產品類別通常就較傾向訴求經驗性的概念。

Biel (1993)則認為品牌形象是與品牌名稱相連結的品牌聯想與屬性的集合，包括了企業形象、產品形象與使用者形象，而這三種形象的組成又可以劃分為功能性屬性與柔性屬性兩類。簡言之，以消費者角度來看品牌形象，其概念定義是消費者以其自己的方式來詮釋他對產品內存和外加屬性的看法，也就是感覺和知覺的看法，是品牌聯想的集合。品牌形象建構衡量變項包括了使用者形象、產品形象和企業形象。

除了品牌形象之外，亦可以溝通「品牌個性」(brand personality)加強消費者對品牌的記憶，Aaker (1997)定義了品牌個性為「跟品牌有關的一些人性特質」，它提供了象徵及自我表達的功能，並將品牌個性分為以下五個概念：真誠(sincerity)、刺激(excitement)、能力(competence)、教養/高尚(sophistication)以及強壯/粗曠(ruggedness)。Keller (1998)與Aaker也都認為廣告是品牌個性很重要的來源之一，因此透過廣告可以表現品牌獨特的個性。

除此之外，亦可使用「廣告標語」來反映品牌的獨特個性或價值，Keller(2003)認為「廣告標語」(Slogan)為品牌要素之一，運用簡短的語句即可傳達與產品

或品牌相關的描述性訊息或是說服性訊息。廣告標語其實也是企業識別系統的一種（林磐聳，1991），可幫助消費者記憶並更加了解產品或品牌，好的廣告標語還能貼近目標族群，造成社會話題與注目，例如奇蒙子飲料的「只要我喜歡，有甚麼不可以」，就反映了青少年反抗社會體制的思想價值，因此受到許多年輕人的青睞（曹銘宗，1995）。

#### 四、強化品牌與廣告表現策略

因此，根據上述文獻，本研究整出在「強化品牌」這個階段，廣告表現策略應該要注意以及遵守哪些原則：

- 1、 **強化品牌原素，提升品牌知名度**：企業在此階段應該強調自己品牌的知識與競爭者品牌的差異，以及能提供顧客何種利益，加強其辨識度，讓消費者容易學習與記憶，進而才能強化品牌知名度，特別要強調其「品牌名稱」、「品牌標記」或是「品牌符號」等等。
- 2、 **為品牌定位**：分析競爭環境之後，緊品牌定位成強勢的「領導者品牌」，或是填補空位的「追隨者品牌」。
- 3、 **與競爭者區隔、建立獨特的品牌形象**：品牌知名度，並不足以擔保讓一個品牌成功；相反的一個成功的品牌，必須要對其消費者提供特殊的價值，並且要與競爭者能夠有所區隔，建立其品牌獨特的形象。而根據 Park, Jaworski, and MacInnis (1986)，品牌形象的表現又可分為以下三種：功能性品牌概念(functional)、象徵性品牌概念(symbolic)以及經驗性品牌概念(experiential)。
- 4、 **主動的與目標群眾溝通，向消費者傳達獨特品牌個性**：要在競爭品牌中表現出色，就必須掌握目標群眾，強調品牌的定位與品牌的識別，並且保持其一致性，強烈的展現與其他競爭產品的差異化，其中可以藉由廣告表現其品牌

性格：真誠（sincerity）、刺激（excitement）、能力（competence）、高尚（sophistication）以及粗曠（ruggedness）。



## 第二節 活化品牌 (Revitalizing Brands)

身為一個品牌經理人，或是行銷人，不可以不觀察市場的變化，而一味的堅持使用同一套行銷手法。Keller (2003) 認為在品牌管理上需要採取長期的眼光，在這過程當中，跟隨時間的改變思考不同品牌的變化與關係，特別是必須設計和實行一個品牌的轉移策略，讓消費者當其需求在改變或產品和品牌本身隨著時間改變時，在品牌集合中的不同品牌如何滿足他們的需求。

有關於強化品牌的文獻中，了解了品牌在「強化」的階段必須使消費者獲得一致與正確的品牌形象與知覺；然而，一個品牌的經營會遇到許多挑戰，並持續追求持長，因此品牌的經營必須時時觀察市場上的變化，察覺品牌所處的地位與困境，突破品牌現狀，加以『活化品牌』。



### 一、活化品牌的時機

品牌活化是為了重建其所失去的或是建立新的品牌權益或是重獲市場的領導地位，目的不只在於是讓消費者重新記起該產品，更重要的是讓他們願意購買與使用，並且提高再購意願與使用頻率（戴國良，2006）。因此本研究整理出關於此階段相關的文獻，了解品牌該如何因應。

品牌管理在此階段，行銷人員應該察覺出什麼危機，然後進行「品牌活化」的策略呢？Keller (2003) 認為在此階段，品牌面臨消費者的口味與喜好的改變，而市場上或許產生了新的科技或是新的競爭者，這都有可能影響品牌的地位。戴國良 (2006) 在他的研究中表示有些百年品牌或數十年的知名品牌，不一定能夠年年保持基業長青及維持成功不墜。反而，倒是看到很多後發品牌或年輕品牌以排山倒海及創新行銷策略或紫牛產品上市，而超越了原先領先的前幾名品牌。因此，當品牌老化了，品牌知名度下滑了，品牌不再被認同了，品牌業績及市佔率

大幅衰退了，品牌缺乏產品特色了，此時，企業經營者就必須面對「品牌再生」或「品牌再造」的起死回生大戰役了。

Cheryl (1998) 認為品牌就像人的生命，會經歷幾個階段：成長、成熟、衰退以及不可避免的死亡；有的品牌步入了成熟階段之後，為了活化品牌會消滅舊品牌，使用推出「新品牌」的策略在市場上競爭，但有許多成熟的品牌擁有未開發的潛力，只要執行對的方法與策略，舊品牌還是能繼續經營。Cheryl再度提到，為什麼有些舊品牌不再被消費者接受？原因是這些舊品牌失去了原本的吸引力與認同，然而只要品牌能夠長期保持獨特的吸引力與獨特的辨識度，即使是成熟的品類也能被消費者接受。

- 1、品牌又該在什麼樣的時機「活化品牌」？戴國良（2006）整理出幾個時機點：  
品牌核心價值不再被認同的時候：大環境的改變，會改變消費者的心境，並牽動消費者的喜好，因此會引人們感動的人、事、物也隨之改變。例如網路時代人們追求新奇、速食體驗、紐約911事件、台灣921地震後人心開始嚮往家庭的價值。因此品牌也必須觀察社會的變化，更改品牌核心價值。
- 2、顧客結構逐漸老化的時機：品牌經理若發現該品牌新進(購)的消費者愈來愈少，支持品牌的總是那些老面孔，或許表示顧客的忠誠度很高，但這也意謂著，品牌對年輕人或新客人而言不再具有吸引力。若品牌給消費者的印象為「老一代」人使用的產品，當此種狀況發生，即表示品牌的光環正在褪色，品牌開始老化。一個品牌不能光靠原顧客來維持，因為這些顧客也會隨著年紀增長而退出市場(例如年輕人是罐裝飲料的重度使用者，三十歲以後則逐年減少飲料消費)，所以品牌行銷除了要留住目前既有的顧客群，也要吸引新消費者。例如黑松汽水曾一度陪伴許多人年輕的回憶，但隨著客層流失及老化，黑松汽水從推出『劃開心中那條線』開始，近年又主打『功能面』的訴求，以一系列活動再造品牌，讓品牌注入活水，再度連結年輕人的心。
- 3、品牌為歷史悠久的老品牌：由於資訊、網路、科技的蓬勃發展以及消費者偏好的快速改變，產品的生命週期大幅縮短，新品牌在市場上維持的時間可能

只有短短數月，對舊品牌而言則更加快老化的速度。台灣罐裝咖啡領導品牌伯朗，相對於左岸咖啡館等後發品牌而言，也出現了客層老化的跡象，近年也逐漸開始進行品牌再造的工作。

品牌該如何解決此階段所面臨的危機？許多品牌會選擇推出新品來迎戰市場所面臨的困境，但Aaker(1984)的研究卻發現，新產品的推出平均需要投資7500萬到1億元不等，但其獲利能力卻不如挽救一個舊品牌來的高。許多市場上的相關例子也顯示，舊產品的確可以幫品牌再帶來新的契機，這些舊產品可以藉由適度的改變包裝、成分、顏色、增加使用時機等新的行銷手法將產品重新推入市場，並再次受到消費者的歡迎。過去在市場上有許多成功的典範，例如黑松汽水、乖乖等等（戴國良，2006）。

## 二、活化品牌的目標

Keller（2003）整理出在「活化品牌」應該達成以下目標：

1、擴大品牌知覺（Expanding brand awareness）：在於此階段，問題出在於消費者對於品牌的認知不夠有「深度」，他們只能在某些情況之下回想到品牌，即使這個品牌有很廣的品牌知覺，但事實上消費者在知覺品牌的過程是非常窄的。在行銷上要建立有力的品牌資產，除了讓消費者知道這個品牌之外，還要使這個品牌滿足消費者需求，進而進行購買行為，因此在這個階段的策略主要目的在於增加消費者對於此品牌的使用率以及新的使用方式。

2、改善品牌形象（improving brand image）：

（1）對品牌重新定位（repositioning the brand）：品牌重新定位需要建立更多令消費者注目的不同點，品牌可以藉著結合新產品、新廣告；新的行銷手法或者新的包裝等等，引起消費者興趣。

（2）改變品牌原素（changing brand elements）：根據品牌需求，可能需要改變的品牌元素包含了品牌名稱、識別系統、品牌特色、包裝...等等。

在此階段可能有一個或多個品牌元素需要改變，而這個品牌元素主要是能傳達新的訊息、新的符號或是意義給消費大眾。

- 3、進入新的市場：品牌定位需要決定於目標市場以及市場上競爭的狀況，而在此階段品牌需要嚐試接觸更多新的消費者，使品牌足以成長。

### 三、如何活化品牌

既然要改善品牌在消費者心中的印象，就得進行品牌重新定位，並且試圖尋找新一批的消費者。Kapferer（1997）認為，年輕化與再造是品牌再定位的兩種方法。「品牌年輕化」（Brand Rejuvenation）與「品牌再造」（Brand Revitalization）是最常被提起使用的詞，它們同時指涉品牌的重整（Venkatesh, 2005），重整品牌可以從定位開始著手，並透過品牌識別的創意性再生（Regeneration）來進行。

Berry（1988）提供七個步驟，使品牌被活化：

- 1、不斷提供產品的品質：Berry 認為廣告並無法補足產品質的低落與不足，因此提供高品質的產品與服務，才是此階段最重要的任務。
- 2、小心評估任何消費者可能接收到的產品品質：消費者所認知到的產品品質，就是真正的產品品質，因此若企業想活化品牌，就必須依依仔細的分析任何關於消費者對於產品品質的認知。
- 3、管理消費者與品牌的關係：品牌與消費者之間會存在著許多關係，例如消費者接受品牌對他們來說是「權威象徵」，這時候消費者認為自己缺乏經驗與知識，而信任品牌可以照顧好他們，就像 IBM 與其顧客間的關係；但若此種關係沒有維持好，消費者會覺得自己被對待成為小孩，沒有感覺到被品牌保護與安全感。除此之外，品牌也會像是個「理性的成人」與消費者相處著，當這樣的關係存在，品牌就必須釋放優越的理性利益來吸引顧客，例如產品的高功能與高價值，若處理不當，品牌也會失去消費者的信任。總之，在此階段，品牌應該要確認自己價值與消費者需求，分析自己與消費者之間應該存

著什麼樣的關係。

- 4、了解消費者感知的品牌價值：強壯的品牌，最基本的來源就是「品牌價值」，但真正的品牌價值是來自於消費者的感知，就像消費者所認為的產品品質勝於真正的產品品質，因此當品牌意識到在消費者心中沒有很強的品牌價值，就應該更改之前的策略，重新建立消費者心中的品牌價值。
- 5、擁有獨特的風格：豎立獨特的品牌風格，才會使得消費者容易談論品牌，使得品牌的名聲容易傳佈，也增強品牌在消費者心中的記憶。
- 6、精心安排活化品牌的計畫：在這個階段的行銷計畫，必須仔細並多方面下手修正，例如像是包裝、廣告、價格、宣傳方式、陳列.....等等。
- 7、給與品牌一個全新的、隆重的、刺激的重新上市活動：必須要使品牌隆重的回到市場上，市場已經進入廣告與宣傳同時存在的世界了，辦一個盛大的活動，吸引消費者注意，這同時也是一種很好的廣告方式。

Keller(2003)提供了一個模式處理此階段所面臨的問題。對於此階段來說，品牌必須使已失去的品牌資產再次被更新，品牌管理者必須以消費者為基礎，了解現階段的品牌知識架構與品牌資產來源，進而更新策略，根據這個模式，有以下兩個可以處理面向：

- 1、改善消費者的回想和在購買時或消費環境對品牌的辨識以延伸深度及廣度。
- 2、改善組成品牌印象的優勢、喜好度與獨特度，這個面向可能牽涉到既有或新品聯想的指引計畫。

Cheryl(1998)認為要活化品牌，就必須完成以下五個重要的任務：

- 1、依照生活型態區分目標群眾：行銷人員不可以單單只按照年齡來分類了解消費者，應該要分析消費者的生活習慣、價值觀等等，進而向他們傳播品牌的獨特性與核心價值，並且這些獨特性與品牌價值必須要符合目標群眾的生活型態。
- 2、活化品牌的計畫必須要有新刺激：這個刺激可能包含某些風險，但這樣的刺

激如果能智慧的隨著媒體計劃以及是當的接觸的目標群眾，就會使的消費者思考。例如蘋果電腦就是使用文化的影響力來建立新的刺激，其中包含了「酷」(cool)、「獨立思考」(independent thinking)以及「自由的精神」(free-spiritedness)，藉由廣告侵入消費者內心，刺激目標群眾的思考，使的品牌形象年輕化。

- 3、具有吸引力的包裝：對於增加品牌接受度，設計吸引消費者的包裝，是一個很有效的方法，使消費者願意接進產品，並留下影像的意識(image-conscious)。
- 4、教導目標群眾完整的產品知識：當目標群眾想要了解某方面產品的知識時，品牌就可以藉此機會教育消費者相關的完整知識，並建立消費者對品牌長時間的忠誠度。
- 5、整合所有行銷元素：當行銷人員想要活化品牌時，所有的策略都應該圍繞在一個主要的溝通策略上，使所有的計畫都能符合這個主要的策略，例如可口可樂就讓自己的廣告、包裝、陳列方式都整合在一個主要的策略之下。

依照生活型態區分目標群眾 (Cheryl, 1998)，似乎是近幾年當中行銷不可或缺的知識，根據 Kotler (2000) 將生活型態分以下四個變數：

- 1、地理性變數：指的是將市場區分為不同的地理單位，如國家、鄉鎮、程式大小、人口密度、氣候等等。
- 2、人口統計變數：以一些基本的人口統計變數作為區隔，如性別、年齡、家庭人數、所得、職業、宗教信仰、種族以及國籍等等。
- 3、心理特性：依照心理特性變數區隔，例如生活價值、人格、個性或是生活型態等等。
- 4、行為變數：依照消費者行為來區隔，例如購買動機、購買的利益、使用產品的情況、方法、使用率以及忠誠度等等。

過去有許多關於品牌年輕化的研究，其中都會探討到『世代』的概念，Solomon (1995) 指出，生活在同一年代的一群人，由於有類似的生命階段、生活經驗，以及在文化、經濟、災禍、國家政策及科技發展上的成長共通點，因而建立緊密連結的「世代」。Hofstede (1991；2001) 提出的「文化特性」概念，在廣告所反映的文化價值呈現上，具有較完整且系統性地分類方式。其文化價值以：

- (1)、「權力距離」：指的是一個國家對成員間權力不均等情形的回應，意即社會接受權力不平等分配的程度。
- (2)、「不確定規避」：指社會成員對於資訊渴求的程度，目的在降低生活的不確定感。
- (3)、「群體主義/個人主義」：「個人主義」強調個人行動，人們會主要尋求自身與自我小家庭的利益，以個人成就來界定自己，期望凡事靠自己，並且獨立於團體與組織之外。「群體主義」指重視和別人的關係，在家庭、社會、社區裏，個人會因大環境而改變，在組織中常有集訓、對他人負責與相互依賴的情形。
- (4)、「柔性作風/剛性作風」：「剛性作風」是強調傳統中男人較重視的觀念，如社會活動該由男人參與，注重自主、控制、主導權，其性別角色依據兩性傳統上的性別差異加以界定。「柔性作風」則較重視養育、和諧、美麗、青春，在工作上則喜歡工作輕鬆、重視工作環境與重視上司的體恤和憐憫等，其性別角色依據兩性平等原則加以界定。

Kotler (1997) 亦表示廣告表現可分為三類，分別為理性訴求 (Rational Appeal)、感性訴求 (Emotional Appeal) 以及道德訴求 (Moral Appeal)。所謂的理性訴求則是以消費者利益為訴求的廣告，重點在於強調產品或是品牌所能為消費者帶來的利益或服務；感性訴求則是在於刺激消費者購買的某種動機，使消費者產生正面或是負面的情感；最後則為道德訴求則是鼓勵消費者支持某項社會活動，或是告訴消費者甚麼是對或是甚麼是適當的行為，這種廣告通常有助於提

升品牌形象。

#### 四、活化品牌與廣告的關係

因此，根據上述文獻，本研究整出在「活化品牌」這個階段，廣告策略應該要注意以及遵守哪些原則：

- 1、**透過廣告價值或文化的表現，尋求新的消費者：**品牌在此階段會面臨客層流失與顧客老化的問題，因此必須要向新的消費者傳播品牌獨特的核心價值，建立新的顧客群。許多文獻都提到品牌在此階段會面臨客層流失及老化，為了達到吸引新的消費者以及進入新市場，行銷策略可以根據時代背景為產品重新定位，例如廣告推出新的概念、產品設計新包裝，或是宣導新的使用方式，除了可以使品牌形象年輕化、吸引新的消費者之外，還可以增消費者對於產品的使用率。
- 2、**依生活型態區分目標群眾，並向其傳播主要溝通概念：**行銷人員應該要分析消費者的生活習慣、價值觀等等，在一個主要的溝通策略之下，進而向他們傳播品牌的獨特性與核心價值，並且這些獨特性與品牌價值必須要符合目標群眾的生活型態。
- 3、**推出新概念或新的使用方式：**許多文獻都提到品牌在此階段會面臨客層流失及老化，為了達到吸引新的消費者以及進入新市場，行銷策略可以根據時代背景為產品重新定位，例如廣告推出新的概念、產品設計新包裝，或是宣導新的使用方式，除了可以使品牌形象年輕化、吸引新的消費者之外，還可以增消費者對於產品的使用率。

### 第三節 調整品牌(Adjustments to the brand portfolio)

不管品牌如何隨著時間發展，品牌的策略都應該要讓消費者知道品牌以及其產品都一直滿足著他們的需要。品牌在此階段，會遇到開發新顧客與保留舊顧客的問題，然而某些舊的顧客，不可避免的會隨著時間流失，因此品牌在此階段最重要的策略就是吸引新的消費者，特別是年輕的消費者。要研究消費者，應該要針對不同世代、族群以及生活型態，才有辦法使接觸到更多新的消費者（Keller，2003）。

#### 一、 調整品牌的時機

李婕（2007）在「擦亮招牌，品牌再造！」一文中提出，許多企業雖然作好了建立品牌並加以強化之後，都犯了一個嚴重的錯誤，那就是放著不管。李婕認為：「一個希望引起消費者共鳴的品牌，絕對不能任其荒廢，品牌是活的，必須經常調整更新，讓消費者不斷好奇，接下來會發生什麼事情。」

當品牌需要調整，或是再生時，大多是因為面臨銷售率或是市占率的下降。朱璞瑄、子鳳（2001）在〈成熟與瀕死的品牌〉文中提及一個例子：1970年代，福斯汽車（Volkswagen）在美國的市占率是10%，直到1979年在北美賣出最後一批舊款的金龜車之後，福斯汽車的占有率就漸漸縮減到1%以下。

前一段這段文字說明了品牌舊產品若不推陳出新，可能會面臨失敗，除了舊產品之外，新產品也可能使得品牌面窘境。Link（1987）曾經在文獻中，針對品牌推出產品，結果卻失敗的幾個重要變數：

- 1、市場太過複雜。
- 2、在產品上市之前，未做好充足的研究。
- 3、這個新產品對於市場來說並不新奇。
- 4、對於消費者來說，產品提供了可忽略，或是其他不相關的產品利益。
- 5、不當的銷售分配與訓練。

## 6、不當的行銷與廣告策略。

品牌除了新產品、舊產品本身不夠吸引力或是行銷策略出錯會面臨銷售失敗之外，也有可能是因為市場太過競爭的關係。戴國良（2004）在書中指出日本麒麟啤酒公司在 1998 年推出一款加味水飲料，大受歡迎，該年度銷售到達 1200 萬箱，之後因為許多企業也紛紛加入加味水市場使的麒麟公司加味水產品在 2000 年時，銷售量下降至 500 萬箱，2001 年更下降至 400 萬箱。

Aaker（1996）也曾提過品牌策略需要「變」與「不變」，隨著時間的改變，品牌經營面臨的問題就是「變」與「不變」。「強化品牌」的階段我們整理出的文獻中提到「品牌需要傳達出一致的訊息」，然而日本品牌「Nissan」從 1982 年之後不只將他的名字從「Datsun」改掉，並且在這之後實施大量改型。但「改變與調整品牌策略」，有時是需要付出代價的，就品牌經營的策略來說，又何時需要更改品牌執行的策略呢？Aaker 認為以下時機，該是行銷人員更改策略的時機：

- 1、品牌認同與執行策略不佳：一個表達差勁或是不能準確觸及目標市場的策略或是品牌認同，是能藉由消費者對於產品的反應及早診斷出來。
- 2、品牌認同與品牌策略執行過時：市場並非靜止的，品牌也不是永遠活在同一個時空下，市場會因為消費者品味的更改、競爭者的進進出出以及科技的進步而改變環境，因此行銷手法也必須跟隨市場的脈動。
- 3、品牌認同與策略執行的市場有限：若品牌認同與執行的策略效果不錯，但卻投注在一個縮減的市場中，就有必要更改與調整品牌策略，甚至重新定位尋求或是觸及更高成長的市場。
- 4、品牌認同與策略執行缺乏當代性：即使是切題且有意義的品牌認同或是溝通策略，也有可能顯的落伍與索然無味。
- 5、品牌認同與策略趨於疲乏：品牌所執行的策略，有可能隨著時間的改變使得消費者覺得無趣，此時品牌所要尋求的目標便是讓自己的策略具有「新聞」的價值，例如百事可樂使用瑪丹娜為特色的電視廣告宣傳手法，成功的引起

話題。

## 二、調整品牌的目標

Keller (2003) 認為品牌在此階段必須採取長期檢視品牌的態度，細心考量不同品牌長期以來不同的關係，特別是針對以下幾點，作為調整品牌思考的策略方向：

- 1、遷徙策略 (Migration Strategies)：遷徙策略主要是為了滿足消費者了解品牌在競爭市場中，如何滿足消費者需求；消費者的需求一定也會跟著時間改變，因此品牌的產品、策略也必須隨著改變。
- 2、繼續開發新顧客：在成熟的市場當中，品牌必須要不斷建立消費者忠誠度與保留既有的消費群，然而不可避免地，還是有些消費者會流失，因此吸引新的消費者、年輕的消費者以及不同族群的消費者，是此階段必須持續並且非常重要的任務。
- 3、退役 (Retiring Brand)：因為市場環境的改變，有些品牌或產品已經不值得繼續保存，因此必須選擇與面臨淘汰。對於某些已經退色的品牌來說，要挽回品牌的命運，其中一個做法則是「減少某些產品型態」(例如產品大小...等等)，這可以使品牌減少一些開銷進而繼續經營。

## 三、如何調整品牌

Keller (2003) 認為此階段應該透過多元市場傳播機制 (Multiple Marketing Communication Programs) 來達成目標，像是創造不同的廣告活動來吸引新顧客，或是不同的媒體購買方式，接觸不同族群的消費者。

戴國良 (2004) 提出起死回生商品開發七大教戰手則：

- 1、行銷應重視市場科學數據與資料的分析：行銷人員必須深入瞭解為何產品會

滯銷，除了從消費者身上調查之外，市場也是不可忽略的調查重點。

- 2、激勵啟動產品開發「創意動腦小組」會議的制度：想要在現代市場上競爭，不能單憑著硬體產品，而是「創意」與「企劃」，企業應該重視並鼓勵創意與企畫的誕生。除了公司內部人員之外，也可加入外部人員，回歸產品本身，共同激勵創意的行銷方式。
- 3、建立五合一組織團隊作戰系統：研發、生產、宣傳企畫、業務督導與現場銷售等五個團隊，都應該要一致行動，並使行銷活動能順利運行於不同團隊組織中，如此才能發揮會最大的力量。
- 4、日日創新、年年創新、不斷創新產品上市：在競爭激烈的市場當中，有創新的產品或點子，的確能立刻吸引消費者注意，但創新不能只是口號，必需要能符合消費者需求，成功行銷，才算是創新。
- 5、每分每秒抓住社會與消費環境變化的主流趨勢：所謂「滿足消費者需求」並不是太高深的理論，其中的訣竅就在體驗社會與消費環境變化的真實性與其中內涵。
- 6、行銷知識與產品知識相互結合，才更有力量：行銷人員應該加強專業的產品知識，例如賣飲料的行銷人員，就必須瞭解健康、食品營養、人體、抗老……等等專業知識，才能把這些知識加入行銷創意之中，進而說服消費者，如果連行銷人員都不懂，消費者也不會懂得產品的訴求與利益。
- 7、對於品牌宣傳全力強攻、造成話題，才會成功：對於任何一個新品上市，都必須透過電視及平面、報紙媒體的強力品牌宣傳，使消費者注意到新品上市並造成話題，形成主流趨勢，這樣才能行銷成功。

在此階段，了解消費者的生活型態能就非常非常重要，因為消費者的生活型態極有可能影響消費行為。根據 Engel, Kollat & Blackwell (1978) 研究指出，不同生活型態的消費者所產生的消費行為與動機皆不同，這中間可能受到文化、參考群體、社會階層、家庭等等因素的影響。近年來，生活型態成為了行銷人員最重要的分析指標，因此當品牌要調整策略時，代表行銷人人之前所作的策略已經不

能滿足消費者了，必須做更深入的分析。

Plummer (1974) 認為生活型態衡量的方法除了 AIO 之外，該要加入了人口統計變項：

- 1、活動 (Activities)：是指具體可見的行動，這些行為可以從具體行為的表態上得知，例如：工作、嗜好、社交活動、渡假、娛樂、逛街、運動、社區活動等等。
- 2、興趣 (Interests)：是只對某一主題興趣的程度，使人們特別產生對某一主題持續的注意，例如家庭、工作、消遣、流行、食物、媒體以及成就等等。
- 3、意見 (opinion)：是指人們對於外界刺激給予口頭或書面的答案，用以人們對於刺激的解釋、期望和評估，例如：自我、政治、商業、社會議題、經濟、教育、文化、產品以及未來等等。
- 4、人口統計變數：年齡、教育、所得、職業、家庭規模、性別、地理位置、種族、城市大小等等。

#### 四、調整品牌與廣告表現

因此，根據上述文獻，本研究整出在「活化品牌」這個階段，廣告策略應該要注意以及遵守哪些原則：

- 1、**淘汰舊的產品與行銷手法，使用開放的態度面對消費者**：廣告呈現開放的態度，尋求消費者有興趣、極度想了解的事情為背景，結合當時社會風氣，引起消費者注意。
- 2、**創新的點子**：在競爭激烈的市場當中，有創新的產品或點子，的確能立刻吸引消費者注意。

## 第四節 新產品的引進

李媿（2007）認為產品有生命週期，品牌同樣也有生命週期，她將品牌生命週期分為：「上市期」、「精緻期」以及「鞏固期」，在不同時其之中，品牌都該採取不同的策略經營品牌。當品牌在市場已經成熟、穩固之後，品牌經營的目標則應該在於將一個精緻的品牌擴充到不同產品類別，形成一個品牌家族，以更鞏固品牌領導地位。

如同我們前一節整理的文獻提到，當品牌面臨調整策略時，可以根據社會與市場環境，推出新創意或是新產品來使品牌再度受到注目，而此節所要談的內容，正是當一個品牌選擇推出「新產品」時，該選擇考慮的策略。

### 一、新產品導入的時機

新產品的上市通常是產品發展程序之中，最昂貴、風險最大且不易管理的階段（Calantone & Montoya-Weiss, 1993）。品牌要推出新的產品又可以分為以下四種品牌策略（Kelley & O'Donnell, 1998）：

1. 品牌延伸：新產品使用原來品牌為其產品名稱。
2. 新品牌：建立新的品牌名稱。
3. 副品牌（sub-brand）：新品牌品牌名稱由全新品牌及既有品牌名稱組合而成。
4. 巢狀品牌：（nested brand）：建立全新的品牌名稱，由既有品牌介紹至市場。

而本研究所要探討的黑松沙士個案，因為市場機制，亦有推出一些「新口味」，並且使用原來品牌名稱再加上新口味之代號成為新品名，屬於品牌延伸的一種，因此本節將針對「品牌延伸」整理討論之。品牌延伸又可分為兩種，分別為產品線延伸以及種類延伸（Farguhar, 1989），產品線延伸指的是既有產品經過成分配方、外型大小等調整之後，廠商在母品牌之既有產品類別下，針對不同市場區隔以新產品的形式推出；而種類延伸則是利用既有品牌，在不同產品類別推

出新產品。另外，keller 也在書中說明（2003）產品線延伸即為將原有品牌提供現有的產品種類被運用於目標市場區隔的新產品品牌塑造；而種類延伸是原始品牌被運用於從現有提供進入不同產品種類。

一個品牌要引進新的產品通常會和「品牌成長」或是「品牌延伸」一起探討，換句話說，品牌的經營，除了傳達一致的品牌形象與知覺、察覺品牌所處的地位之外，還要努力使品牌成長。品牌延伸策略執行的成效往往受到新舊產品條件的影響，Tauber（1981）認為，當品牌要選擇推出新產品時，品牌必須要擁有以下幾項條件，才會使新產品推出的有意義：

- 1、母品牌在延伸產品市場中有影響力。
- 2、能讓顧客認為延伸產品和母品牌是相符的、一致的。
- 3、公司在延伸產品市場的生產、配銷、推銷規劃、廣告各方面必須具備相當的能力。

同樣的 Sharp（1993）則是在探討品牌延伸管理時，提出類似的警告，他認為當品牌還沒站穩腳步，不應該貿然推出新產品。產品生命週期對品牌延伸策略成效的影響，應該避免在開發新產品的早期，即採行品牌延伸策略。

理由如下：

- 1、因為早期市場充滿不確定性，可能會導致較高的失敗率，也可能損及原品牌的形象。
- 2、理想的定位策略在市場未趨成熟之前，完全不明朗，背負著原品牌的包袱，貿然採行品牌延伸策略，一旦發生任何變故，將會缺乏因應的彈性空間。

Aaker & Keller（1990）在探討「原產品與延伸產品的契合度」對品牌延伸評估的影響時發現，當原產品與延伸產品的契合度高時，消費者對原品牌的知覺品質較易移轉至延伸產品的評估上；不過在契合度的三個構面中（替代性、互補性、製造商技術移轉能力），僅有製造商技術移轉能力達顯著水準，顯示其對品

牌延伸之評估有正向關係。

## 二、推出新產品的目標

品牌推出新產品，無非就是使品牌能在市場上再度受到注目，因而促進銷售與品牌的成長。Keller (2003) 整理出Aasoff的產品/市長的成長策略(如表2-1)，由此架構中便可看出即使舊有的產品可以滲透市場，但新的產品卻也可以使品牌成長：

表2-1：產品/市場的成長策略

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透策略	產品開發策略
新市場	市場開發策略	多元化策略

資料來源：引自 Keller, K. L. (2003). *Building, measuring, and managing brand equity*(2nd ed.). NJ: Pearson Education.p.577

對於品牌來說，推出「新產品」並非是萬靈藥，有缺點也有優點，Keller (1998) 認為當品牌推出新產品或新品牌時，應該要避免某些情況：使消費者感到困惑或挫折、可能遭遇零售商反彈、延伸失敗損害母牌形象、延伸成功但瓜分原本產品的銷售、延伸成功但模糊消費者對品牌強烈的品牌識別、延伸成功但損害品牌形象以及品牌意義遭到稀釋……等等。

即使如此，Di Benedetto (1999) 研究新產品上市的關鍵成功因素，發現新產品上市的成功和行銷研究、銷售人員、促銷、通路、研發、工程等各項能力有關，有兩項策略性活動和新產品上市成功有高度相關，即為擁有跨功能團隊作行銷和製造決策，以及在規劃初期提早將運籌納入考量。另外下列幾項戰術活動和新產品上市的成功亦有關係：

- 1、高品質的銷售努力、廣告與技術支援。
- 2、良好的上市管理和相關支援計畫的管理。
- 3、對於消費者、同時相對於競爭者而言堪稱卓越的上市時機。

陳玫真（2000）曾指出對於市場來說，新產品上市初期，有會以下幾個特徵：銷售量速度的增加是最緩慢、銷售量少、市場規模小、總利潤少、製造成本高、市場競爭度低、通路建立不易，也因而行銷成本就比較高。Link（1987）利用了新品上市時，市場可能出現的因素，在文獻中分析了新產品能成功的原因，提供行銷人員在新品導入前，可以遵行的方向：

- 1、新產品導入必須要由良好的行銷與市場知識。
- 2、品牌必須擁有足夠的工業與製造業知識。
- 3、新產品必須擁有高品質。
- 4、新產品必須提供給消費者獨特的利益。
- 5、精準的觸及目標群眾與良好的售價策略。
- 6、要有通路的支持。
- 7、必須有強大、精準的上市宣告。
- 8、對於新品必須有強而有力且專注的管理。
- 9、品牌要成為新品的後盾與支持。
- 10、良好的階段管理。
- 11、新產品必須要改變消費者的態度與行為。
- 12、適當的銷售訓練。
- 13、足夠的宣傳與廣告支出。
- 14、目標市場必須要夠大，並且能持續成長。

### 三、如何導入新產品

Kotler（1999）則僅考慮新產品價格與市場促銷此兩變數，發展出四種策略，分別為：

- 1、快速掠取（rapid-skimming）：以高價格及高促銷水準的方式推出新產品。這

種策略可以運用在潛在市場大部分消費者尚未知道有這項產品的存在；知曉此項產品的消費者極欲擁有該項產品，且願意支付此種價錢；企業面臨潛在的競爭，且希望建立品牌偏好時。

- 2、緩慢掠取（slow-skimming）：以高價格及低促銷水準的方式推出新產品。這種策略可以運用在市場規模為有限的；市場上的多數消費者已知曉這項產品；購買者願意支付高價格；及潛在的競爭並不迫切時。
- 3、快速滲透（rapid-penetration）：以低價格及大量促銷的方式推出新產品。可以運用在市場非常大、市場中的消費者尚未知曉有該項產品，且大多數的購買者對價格很敏感、潛在的競爭非常強烈，以及公司的單位製造成本隨生產規模的擴大與製造經驗的累積而遞減時。
- 4、緩慢滲透（slow-penetration）：以低價格及低促銷水準的方式推出新產品。此種策略可以運用在市場很大、市場上的消費者以知道該產品且對於價格極為敏感，又存在某種程度的潛在競爭之時。

Cooper（1979）曾經研究過 195 個新產品上市的案例，其中有 102 個成功 93 個失敗，從這些成功與失敗的案例中，導出以下幾個因素，會造成新品上市的成與敗：

- 1、行銷人員對於新品上市時相關知識必須要精通：銷售、宣傳與通路。
- 2、新產品必須要有獨特的特色：這項獨特的特色必須讓消費者清楚與競爭者產品的分辨，並且也能滿足消費者的需求。
- 3、與競爭品牌產品比較，新產品品質必須高於競爭品牌的產品。
- 4、在銷售與通路上面，必須精準的觸及目標消費者。

Kleinschmidt 與 Copper（1995）曾對新品上市研究出成功的關鍵因素，他們認為在大多數新品上市的企業中行銷人員的信念與市場真實狀況還有一段差距（damaging gaps），因此行銷人員在執行新品上市的專案前，必須嚴格執行某些

規範，而本研究就將 Kleinschmidt 與 Copper 所提及的關鍵因素與規範整理成以下幾點：

1、產品優勢：產品的優勢會強烈關係著新產品的表現，而其中又包含：

- (1) 與競爭者比較，新產品是否具有優勢？
- (2) 是否擁有好的價格策略，讓目標群眾能接受？
- (3) 與競爭品牌比較，具有優勢的產品特色與價格。
- (4) 與競爭品牌相較，產品較能符合消費者需求。

2、非產品的優勢：

- (1) 提供優勢的服務。
- (2) 與競爭者相較，擁有較多的知識與技術。
- (3) 與競爭者相較，業務影響力較大。
- (4) 與競爭者相較，產品較易取得，並且有具有較高的可信度。

3、上市優勢：

- (1) 高品質的服務與技術的支持。
- (2) 準時的上市。
- (3) 產品較易取得。

4、產品定義：成功的新產品一定會有清楚而完整的產品定位，在產品上市之前，行銷人員能清楚規劃出目標市場、產品優勢、產品特色、產品概念以及產品定位的策略。

5、產品上市的執行過程：

- (1) 事前的商業分析：在產品上市前，企業針對新品專案必須有足夠的商業分析。
- (2) 上市規模。
- (3) 審慎選擇產品上市的創意。
- (4) 新品測試：新產品必須能符合目標群眾的生活形態。
- (5) 仔細的市場研究。

- 6、專案組織：對於執行新品上市的專案人員，必須有強列企圖心，並且能從頭到尾完整的執行。
- 7、各部門通力合作（Synergy）：對於新品上市，需要以下幾點通力合作，這項因素也是訂新品上市成功與否的關鍵：管理技巧、技術的支持、市場研究、業務技巧、產品開發與研究、統計與調查的技巧以及大的通路系統都必須相互配合，促成新品上市成功。
- 8、市場吸引力：新產品市場必須選擇能解決消費者問題的市場，以及具有高度成長率的市場。

#### 四、新產品的導入與廣告策略的關係

由上述文獻整理，「導入新產品」這個階段，廣告策略的執行，應注意以下事項：

- 1、仔細的市場調查：品牌應該瞭解市場上還有哪些部份還未開發部分，深入瞭解消費者需求，並且與競爭品牌比較，瞭解他們的劣勢與優勢，進而規劃新產品的上市。
- 2、尋找成長率高的市場：在市場調查過後，品牌所要選擇的是成長率高且會不斷持續成長的市場，因為這樣的策略才會使得新品長久發展，也進而帶動整個品牌的銷售成長。
- 3、各部門應通力合作：新品上市需要智慧的產品規劃與研發、優秀的管理技巧、細心的市場調查以極強大的業務與通路技巧，這才能使得新品順利上市，並且受到消費者注目。
- 4、推出高品質新產品：新產品的品質必須要高於其他競爭品牌，並且所推出的新產品也必須能解決消費者問題。
- 5、新產品要能改變消費者態度與消費行為：新產品與競爭品牌相較，必須要有

獨特的特色與優勢，能滿足消費者與競爭品牌不同的需求，並且能夠改變消費者的態度與行為，讓他們願意持續購買新產品。



## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構

本研究主要探討「品牌長期管理」與廣告之間的關連，根據前述文獻將品牌管理所可能面臨的四個階段，分別討論其管理策略與廣告表現，以瞭解品牌面臨長期管理之下，應如何擬定其廣告策略，而本研究架構如下：

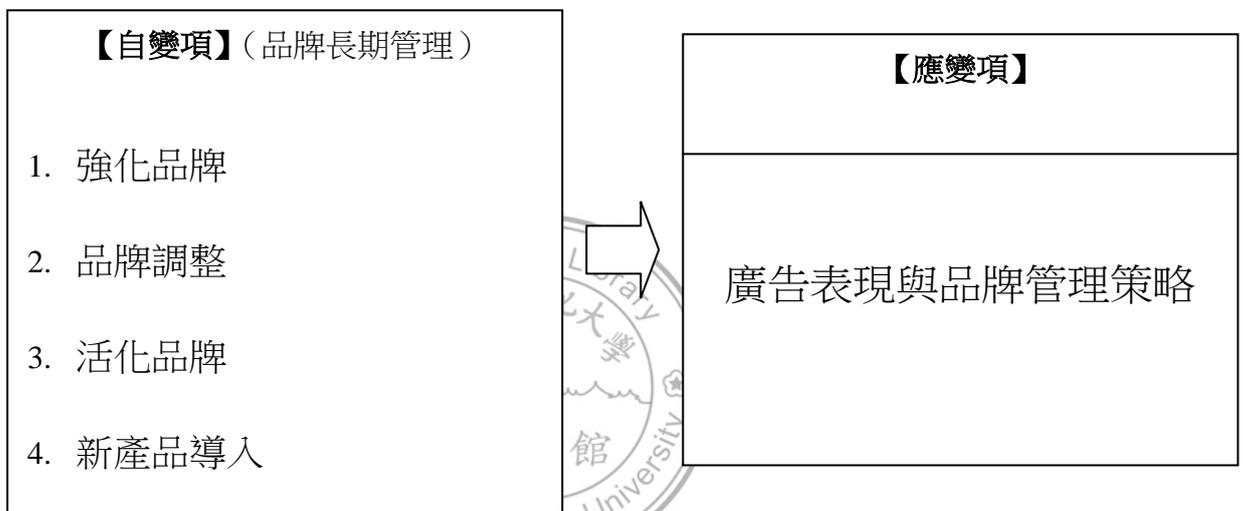


圖 3-1 研究架構

本研究問題為：

- 一、就品牌長期管理的理論基礎下，「強化品牌」階段，其廣告表現與品牌管理策略為何？
- 二、就品牌長期管理的理論基礎下，「調整品牌」階段，其廣告表現與品牌管理策略為何？
- 三、就品牌長期管理的理論基礎下，「活化品牌」階段，其廣告表現與品牌管理策略為何？
- 四、就品牌長期管理的理論基礎下，「新產品導入」階段，其廣告表現與品牌管理策略為何？

## 第二節 個案研究

本研究將以「黑松沙士」為個案，分別在其長期管理中，挑出四個階段所製作的電視廣告作為研究對象。個案所指的是一個單位，可以是一個機構、一個團體或是一個人。個案研究（Case Study）為質化研究的其中一種型態，主要可幫助了解事件的情境脈絡（context）與意義、深入分析真相、解釋導因、解決或改善其中的難題；可採用觀察、訪談、調查、實驗等等方法，以協助蒐集完整的資料（邱憶惠，1999）。

Yin（1984）指出個案研究常常被使用在以下五大領域上：

- 1、政策、政治學和公共行政。
- 2、社會學與社會心理學。
- 3、組織和管理研究。
- 4、城市和區域研究，如計畫、社區規劃或公共機構等研究。
- 5、社會科學方面的論文與議題。



個案研究應用的時機，是當研究人員研究期間對某些問題缺乏明確觀念時使用，助於研究人員發展更清楚的概念、建立優先次序、並強化最後的研究設計（Yin 1984）。邱憶惠（1999）認為研究者採用各案研究有以下四個理由：

- 1、研究者無法控制整個事件的發生。
- 2、與深入了解關於當時發生事件之過程（how）與原因（why）時。
- 3、這類研究在當地尚未有人做過，所研究的個案具啟示（revelatory）的性質。
- 4、重視真實生活情境裡，現象發生的意義。

個案研究可以使用質化或量化方法，本研究主要是探討品牌長期管理與廣告

策略的關係，對於這個議題在學術上並無相關完整的研究，藉由本研究期望建構出明確觀念。利用針對黑松沙士其系列商品之廣告內容分析，瞭解其廣告策略與品牌管理之關係，再以訪談法與蒐集次級資料，進行分析整理。

本研究以「黑松沙士」為個案，主要是想研究關於黑松沙士長期以來的「品牌強化」、「品牌調整」以及「品牌活化」，在強化品牌的部份本研究選擇「內容分析法」了解黑松沙士電視廣告長期以來之廣告策略，而「品牌調整」則使用次級資料分析與深度訪談了解黑松沙士「黃樟素事件」與「競品侵蝕市場事件」，另外，「品牌活化」亦選擇次級資料分析與深度訪談了解黑松沙士於「擴大使用時機」的相關策略，另外新產品的導入選擇了次級資料的收集方式研究之。

表 3-1：黑松沙士研究個案與方法

品牌策略	研究個案	研究方法
強化品牌	電視廣告長期管理	內容分析
調整品牌	黃樟素事件 競品侵蝕市場事件	次級資料 深度訪問
活化品牌	擴大使用時機	次級資料 深度訪問
新產品導入	加鹽沙士 Light 沙士 ICE 沙士	次級資料

而本研究所使用的次級資料來源為黑松企業內部未發行的資料，黃樟素事件分析資料來源為「817 黃樟素事件報告書」，而競品侵蝕事件、擴大使用時機以及新產品導入所使用之次級資料，則為黑松沙士歷年來內部會議紀錄或是會議使用的報告檔案。

### 第三節 內容分析

內容分析 (content analysis) 在發展初期，是指具體的大眾傳播媒介的訊息，尤其針對文字形式的報紙或雜誌內容所做的分析。而現在內容分析法已成為社會科學中重要且被廣泛使用的一個資料分析方法。它是對一明顯的傳播內容，做客觀的、有系統和量化，並做一描述的研究方法 (王文科，1991)。

#### 一、 分析範圍與對象

本研究分析對象為黑松沙士其代表品牌管理四大階段之系列商品所傳遞的電視廣告，運用其四大階段應達成之目的，檢驗其廣告是否符合品牌長期管理的策略，進而瞭解品牌長期管理與廣告的關係，而其研究的時間為 1972 年至 2008 年 6 月五月天代言廣告為止。

而本研究將類目分為兩大類，分別為基本類目與廣告策略表現，根據期觀察結果，在整理出黑松沙士長期的廣告表現與品牌長期管理之關係。分析單位則為每「則」黑松沙士電視廣告，不包含經過剪接之電視廣告，而總共分析廣告為 59 則。

#### 二、 類目建立

所謂類目 (categories) 就是將研究內容的單位 (content units) 加以歸類的標準。內容分析的核心工作是建構類目系統，分類媒介內容，簡單來說就是內容的分類。有效的類目系統之所有類目理應互斥、窮盡且具有可信度 (李天任等譯，1995)，除此之外，王石番 (1999) 認為類目建構的原則還必須符合研究目的以及反應研究問題，其建構的過程為：

- 1、就研究問題的本質尋求線索：可從先前的研究文獻中整理。
- 2、類目和研究假設或目標密切配合。
- 3、釐清類目類別。
- 4、界定類目定義。
- 5、預測。

本研究相針對黑松沙士品牌長期管理中所有電視廣告作為研究對象，而本研究所建立的類目將分為以下兩部分，分別針對各階段電視廣告基本資料以及廣告策略為本研究所建構的類目：

#### 1、基本類目測量

表 3-2：基本類目測量

類目	測量標尺
廣告長度	1、秒
廣告年代	1、1997 年以前溫馨懷舊時期 2、1988~1990 年希望活力時期 3、1991~1998 年溝通關懷時期 4、1999 年以後多元時期
廣告使用語言	1、國語 2、台語 3、其他語言：混合使用
廣告背景音樂的使用	1、有背景音樂 2、有歌詞的音樂 3、無音樂使用

#### 2、廣告呈現的策略

表 3--3：品牌定位測量

品牌策略	分析類目	測量標尺
強化品牌	品牌定位訴求	1、領導品牌 2、追隨者品牌

表 3-4：品牌元素使用類目

品牌策略	分析類目	測量標尺
強化品牌元素	產品出現的次數	一次
	廣告標語的使用	1、有 2、無



表 3-5：獨特品牌形象類目

品牌策略	分析類目	測量標尺
品牌形象	品牌形象的表現	1、功能性品牌概念 (functional) 2、象徵性品牌概念 (symbolic) 3、經驗性品牌概念 (experiential)
	品牌個性	1、真誠 (sincerity) 2、刺激 (excitement) 3、能力 (competence) 4、高尚 (sophistication) 5、粗曠 (ruggedness)
	表現品牌歷史	1、有 2、無

表 3-6：活化品牌測量類目

品牌策略	分析類目	測量標尺
品牌年輕化	廣告主角	1、小朋友 2、年輕人 3、中年人 4、老年人
	代言人	1、影星 2、歌星 3、運動員 4、其他 5、無使用代言人



表 3-7：調整品牌形象類目

品牌策略	分析類目	測量標尺
改善品牌形象	廣告訴求	1、理性訴求 2、感性訴求 3、道德訴求
	呈現產品品質	1、強調換新包裝 2、強調換新口味 3、提供使用方式 4、換新包裝與新口味 5、清涼解渴 6、搭配其他食物最對味 7、其他



表 3-8：生活型態的反映類目

品牌策略	分析類目	測量標尺
反映活動或興趣	廣告場所	1、家庭 2、戶外活動 3、朋友聚會 4、職場 5、其他
反映意見	展現特定族群價值觀	1、工作價值 2、自我肯定 3、環保概念 4、分享 5、合作 6、幫助社會/他人 7、其他

表 3-9：廣告符號使用類目

品牌策略	分析類目	測量標尺
廣告使用符號	陽光	1、是 2、否
	汗水	1、是 2、否
	開瓶動作	1、是 2、否

### 三、 信度檢驗

內容分析緊接著就是編碼 (coding)，將分析單位規劃到類目就是編碼，是內容分析最費心、耗時的工作 (王石番，1999)。編碼員依照類目和分析單位的定義，判讀內容，再歸入類目，結果必須達到一致的信度。信度是指分析結果的一致性和穩定性，通過信度的檢驗，出來的結果才有客觀性。而根據王石番(1999)信度的計算公式如下；而又再根據楊孝燦 (1981) 認為內容分析信度應該要在 0.8 以上才算夠高。

$$\text{相互同意度} = \frac{2M}{N_1 + N_2}$$


$$\text{信度} = \frac{N * (\text{平均相互同意度})}{1 + [(n-1) * \text{平均相互同意度}]}$$

$M$  為完全同意之數目

$N_1$  為第一位編碼員應有的同意數目

$N_2$  為第二編碼員應有的同意數目

$N$  為參與編碼人原數目

### 四、 選擇編碼員

本研究編碼員共有兩人，兩人皆為中國文化大學新聞傳播學院新聞所二年級

以上研究生，修習過傳播研究方法，對於內容分析具有一定的認識。

## 五、 前測檢定與類目信度

前測會議由研究者先發給登入說明表草稿檔案，並相編碼員解說研究目的、研究問題、類目名詞定義範圍以及登入方法，解說完畢之後，再抽出四則廣告進行編碼，對於研究或編碼有不解的部份，再經由研究者解釋。經過前測會議之後，將黑松沙士歷年來廣告交予編碼員，並約好交稿時間，為了怕影響研究信度，除了登入問題，編碼員與研究者並未針對類目做進一步討論。

表 3-9：品牌定位前測複合信度檢驗表

品牌定位測量檢驗表		
強化品牌類目	編碼員相互同意度	複合信度
品牌定位訴求	0.83	0.91

表 3-10：品牌元素使用前測複合信度檢驗表

品牌元素使用測量		
強化品牌元素類目	編碼員相互同意度	複合信度
品牌符號出現次數	0.82	0.89
產品出現的次數	0.83	0.91
廣告標語的使用	0.97	0.99

表 3-11：品牌元素使用前測複合信度檢驗表

獨特品牌形象測量表		
品牌形象類目	編碼員相互同意度	複合信度
品牌形象的表現	0.82	0.89
品牌個性	0.83	0.91
表現品牌歷史	0.85	0.93

表 3-12：活化品牌前測複合信度檢驗表

活化品牌測量表		
品牌年輕化類目	編碼員相互同意度	複合信度
廣告主角	0.83	0.91
代言人	0.85	0.93

表 3-13：調整品牌形象前測複合信度檢驗表

調整品牌測量表		
改善品牌形象類目	編碼員相互同意度	複合信度
廣告訴求	0.64	0.76*
呈現產品品質	0.91	0.95
廣告場所	0.96	0.99
展現特定族群價值觀	0.89	0.95

附註：\*表示信度未達 0.80

表 3-14：生活型態反映前測複合信度檢驗表

生活型態反映測量表		
生活型態反映類目	編碼員相互同意度	複合信度
廣告場所	0.96	0.99
展現特定族群價值觀	0.89	0.95

表 3-15：廣告使用符號前測複合信度檢驗表

生活型態反映測量表		
廣告使用符號類目	編碼員相互同意度	複合信度
陽光	0.96	0.99
汗水	0.96	0.99
開平動作	0.94	0.98

## 六、 類目修改

根據上述表格，有關品牌定位測量、品牌元素使用測量、獨特品牌形象測量、活化品牌元素測量以及生活型態反映元素測量皆達複合信度 0.85 以上，唯有調整品牌形象之廣告訴求複合信度未達標準 0.80，而本類目主要在檢測黑松沙士長期廣告訴求的不同，根據文獻廣告訴求分為以下三類：理性、感性與道德訴求；

但黑松沙士的廣告有某一部分為『趣味訴求』，造成編碼員對於類目之混淆，因此修正本類目為四個選項：理性、感性、道德與趣味訴求。

經過類目修改之後，再度檢測，此類目以達複合信度之標準，如表 3-16：

表 3-16：調整品牌形象前測複合信度檢驗表（廣告訴求修正後）

調整品牌測量表		
改善品牌形象類目	編碼員相互同意度	複合信度
廣告訴求	0.94	0.98

## 七、 統計方法

### 1、描述性統計

本研究欲了解黑松沙士長期以來廣告表現，特將黑松沙士廣告分期，並以次數、百分比、平均數等觀看黑松沙士從 1974 年至 2008 年電視廣告之廣告語言使用、廣告平均秒數、廣告音樂使用情形以及其他廣告表現策略等等。

### 2、單因子變異數分析

本研究亦同時想了解各期黑松沙士電視廣告於產品畫面出現的次數之離散情形是否有明顯不同，因此使用單因子變異數分析產品畫面出現於各期廣告的平均次數。

### 3、卡方分析

其他由名目尺度所建構的變項，將透過獨立性卡方分佈 ( $\chi^2$ ) 檢視變項與變項之間顯著與否，像是黑松沙士的品牌個性、文化價值展現、廣告訴求、產品品質呈現以及廣告所要呈現的價值觀等等。

## 第四節 深度訪問與次級資料分析

本研究於 2008 年 11 月 21 日下午 1 點，在黑松企業位於台北市信義路四段的黑松通商大樓，向黑松企業現任總經理許慶珍進行拜訪與訪談，談話中許慶珍提及了黑松沙士的過去、現在與未來，在過去的部份，特別提報過去黑松沙士幾次調整品牌的策略與方向以及為了開發新的消費者、增加銷售量所使用的活化品牌策略，除此之外亦談到黑松沙士所面臨的挑戰與未來要執行的策略方向，而相關的訪談結果，將會整理於第四章第二節至第四節當中。

除了黑松總經理的深度訪談之外，黑松企業行銷企劃室廣告組亦提供了黑松企業相關廣告企劃與品牌管理之文字記錄與資料，像是黑松企業「817 沙士黃樟素事件報告書」、「冬天吃火鍋案例消費者研究結果」、「偷渡客篇廣告企劃書」等等文字資料，本研究亦會將歷年來這些文字，研究整理至第四章第二節至第四節當中。



## 第四章 研究結果與發現

本研究的樣本為黑松沙士於1974年使用電視頻道播放電視廣告「荒漠影子」篇開始至2008年五月天代言的「尬聲音篇」，總共樣本數為59支電視廣告，而又根據廣告策略年代的分類，1987年以前總共有9支電視廣告，1988年至1990年則有4支廣告，1991年至1998年則有16支電視廣告，在這之後至2008年則為30支電視廣告。

而本章將會針對黑松沙士長期以來的電視廣告作內容分析，從內容分析將發現黑松沙士是如何強化自己的品牌與傳遞品牌訊息，除內容分析外，本研究亦會訪問黑松企業現任總經理許慶珍，了解黑松沙士的經營與管理策略，訪談內容將會分為三大方向的問題，第一為黑松沙士的調整策略，第二則是黑松沙士活化品牌的方法，再輔以市佔率等資料加以檢驗其策略的結果，第三則是談到黑松沙士目前所面臨的問題，以及未來可能因應的策略。

### 第一節 強化品牌策略：電視廣告長期表現

#### 一、廣告語言使用

「黑松沙士」廣告語言的使用大部分使用國語，比例為73%；而其次則為台語17%。而根據描述性統計也發現，1987年以前廣告語言皆全部為國語；台語的使用在1991年至1998年比例較高為31.1%，1999年之後則比較有多元的語言使用。

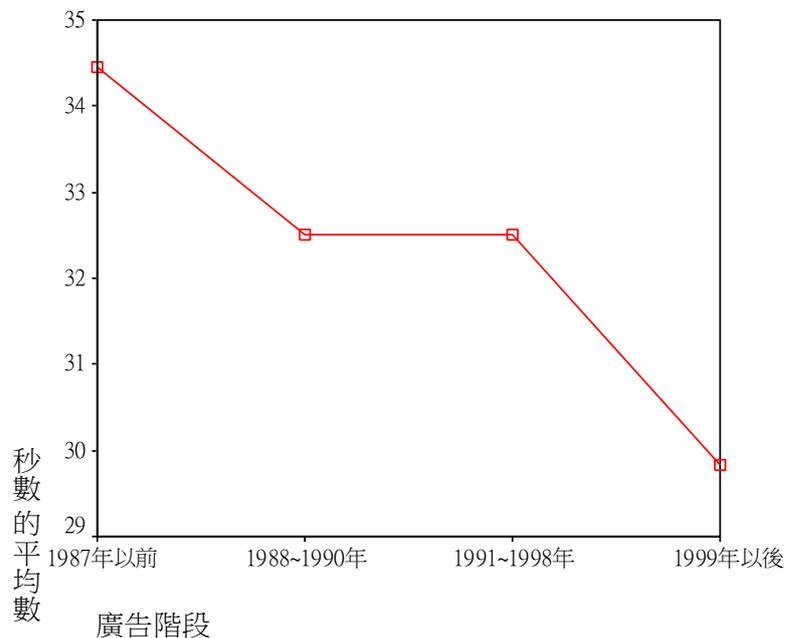
表4-1:廣告語言使用

	次數	百分比
國語	43	72.9%
台語	10	16.9%
其他語言混合使用	6	10.2%

## 二、廣告秒數

根據描述性統計，四個階段平均廣告秒數分別為1987年以前的34.4秒；1998至1990年以及1991至1998年同樣平均為32.5秒；1999年以後則為29.83秒，由平均數看出廣告的平均秒數有逐年下降的趨勢。

圖4-1：黑松沙士長期平均廣告秒數



## 三、廣告音樂使用

跟據描述性統計發現，音樂的使用的確是黑松沙士廣告所重視的，歷年來有78%的廣告都有使用音樂，而其中單純使用背景音樂為36%，使用有歌詞的音

樂則為42%。經過交叉分析又發現，1988年至1990年的廣告全數都使用有歌詞的音樂，這個階段的廣告，也是開始於大家熟知的黑松沙士「現代英雄篇」使用張雨生主唱「我的未來不是夢」一曲。

表4-2:廣告背景音樂使用

	1987年以前	1988~1990年	1991~1998	1999年以後
有背景音樂使用	77%	0%	6.3%	43%
流行歌曲	22%	100%	56.3%	33%
無音樂使用	1%	0%	37.5%	23%

黑松沙士至 1988 年起的品牌定為即為『年輕、夢想、行動、希望』，並且運用音樂行銷與年輕人溝通，在廣告表現上面主要的訴求在於『年輕人的自我挑戰』，當年打工風氣盛行，年輕人均懷抱著夢想，黑松沙士推出了『我的未來不是夢』的品牌廣告，內容描述：一位年輕人(廣告主角)在加油站打工，因為服務認真獲得老闆的賞識，鼓勵年輕人勇敢逐夢，推出後不但廣告獲得很大的迴響廣告歌曲也成為暢銷金曲，直到現在仍廣為流傳。除了我的未來不是夢的廣告音樂之外，之後黑松沙士於「沙雕篇」也使用張雨生主唱「沒有不可能的事」、「修橋篇」的「就讓世界多一顆心」，以及「樂園篇」使用東方快車主唱「年輕不能平凡」，這個階段都足以看見黑松沙士使用「流行音樂」行銷的概念。

#### 四、廣告四階段品牌元素的使用

##### 1、品牌定位訴求

經描述性統計發現，黑松沙士一直以來都以「領導品牌」自居。

表4-3:品牌定位訴求

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 領導 品牌	59	100	100	100

其實除了廣告表現，黑松沙士長期以來展現「領導品牌」之風範之外，其實在銷售市場佔有率來看，黑松沙士也一直是領導品牌，黑松企業總經理許慶珍表示，黑松沙士長期以來的市佔率都在百分之九十以上，除了經歷兩個危機使市佔率下降，第一個為 1984 年的「黃樟素事件」，第二個則是 1997 年市面上出現許多相似黑松沙士包裝的產品侵蝕原本的消費市場，除了這兩個危機之外，黑松沙士市場佔有率都逾九成之上，甚至一直到現在，黑松沙士於易開罐包裝所賣出的銷售罐數，都多於國際飲料大品牌「可口可樂」，這也足以看見黑松沙士於台灣市場上具有重要地位。

## 2、產品畫面出現的次數

從四個廣告階段裡發現，1987年以前黑松沙士平均出現在每一則廣告裡的次數為6.1次；1988年至1990年則為6.8次；1991年至1998年則為3.56次，1999年之後則為4.53次，總平均出現的次數則為4.66次。

表4-4:產品畫面出現平均次數

	1987年以前	1988~1990年	1991~1998	1999年以後
平均數	6.11	6.75	3.56	4.53

而由獨立樣本單因子變異數分析來看，Levene的變異數同質性檢定達水準，表示這次樣本的離散情形有明顯差別，組間效果的考驗亦達顯著水準，表示不同

的廣告策略階段的確有著不同的產品出現畫面的次數。就平均值來說，1988年至1990年產品出現在廣告畫面中次數最高，1991至1998年最低。

表 4-5：黑松沙士廣告產品出現次數之變異數分析摘要表

變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
組間	56.177	3	18.726	6.558**
組內	157.043	55	2.855	
總和	213.220	58		

\*\*p<.01

### 3、廣告標語的使用

跟據描述性統計發現，歷年來91.5%的廣告皆有使用廣告標語，黑松沙士第一次使用廣告標語是出現在1975年的「墾荒篇」，廣告標語為『陽光，汗水』，形容在當時台灣努力建設，在陽光下辛勤工作揮灑汗水，即可盡情飲用「黑松沙士」。而1985年之後至1990年，廣告標語都與「豪情萬丈、豪邁夠勁」；而1991年由東方快車樂團主唱廣告音樂的『黑松沙士樂園篇』則開始使用「年輕不能平凡」的廣告標語。

表 4-6：黑松沙士廣告標語使用

廣告標語使用	百分比
有	91.5
無	8.5

#### 4、品牌形象的表現

黑松沙士長久以來皆為「象徵性」的品牌形象，至1991年之後，才漸漸開始在廣告中明確表明使用方式，例如「黑松沙士」可以拿來拜拜增加氣勢，或是黑松沙士可以搭配其他食物最對味。

表4-7：黑松沙士品牌形象表現

品牌形象表現	1987年以前	1988~1990年	1991~1998年	1999年以後
功能性	0%	0%	37.5%	30%
象徵性	100%	100%	62.5%	70%

#### 5、品牌個性

就長期的黑松沙士品牌個性呈現，最主要集中於「真誠」，比例高達51.7%，其次則為粗曠22.4%與能力19%。研究四個廣告策略時期的廣告品牌個性呈現，經過卡方分析之後顯示 $\chi^2=28.093$ ， $p=0.001 < 0.05$ 達顯著，表示在四個階段當中，有著不同的品牌個性。

表4-8:黑松沙士品牌個性

品牌個性	1987年以前	1988~1990年	1991~1998	1999年以後
真誠	0%	75%	43%	60%
刺激	0%	0%	6%	10.3%
能力	22.2%	0%	37.5%	10.3%
粗曠	77.8%	25%	12.5%	10.3%
總和	100%	100%	100%	100%

就交叉表顯示，1987年以前，黑松沙士廣告所呈現的個性在於「粗曠」，而1988年之後則在於「真誠」。特別在1991年至1998年這個廣告策略階段裡，還有一部分廣告重視「能力」的品牌個性。

## 6、品牌歷史的表現

就交叉表顯示，長期以來大部分（86.4%）的黑松沙士廣告，並沒有要企圖呈現品牌歷史，就比例上來說，是以1987年以前的廣告中，較多呈現品牌歷史，雖然1987年以前是屬於黑松沙士廣告策略的初始階段，但在黑松沙士真正上電視廣告之前，黑松沙士已經累積了一段時間的品牌歷史了，因此在廣告訊息中，的確有理由去呈現。

特別是在這時期，黑松沙士歷經了品牌最大危機「黃樟素」事件，讓銷售量掉了許多，黑松沙士最後選擇全面回收產品，並在1984年推出『友情篇』電視廣告，強調黑松沙士是台灣人「夠意思的老朋友」。

表4-9：品牌歷史的表現

品牌歷史的表現	1987年以前	1988~1990年	1991~1998年	1999年以後
有	22.2%	0%	6.3%	16.7%
無	77.8%	100%	93.8%	83.3%
總和	100%	100%	100%	100%

## 7、黑松沙士與廣告代言人

整理而言，黑松沙士電視廣告使用代言人的機率不高，總數才22%，就交叉表顯示1990年之前，黑松沙士電視廣告皆無使用代言人，1991至1998年有31.3%

使用歌星為黑松沙士代言人；1999年之後，影星有3.3%歌星則為23.2%。

表4-10：黑松沙士代言人使用

代言人使用	1987 年以前	1988~1990 年	1991~1998 年	1999 年以後
影星	0%	0%	0%	3.3%
歌星	0%	0%	31.3%	23.3%
無使用代言人	100%	100%	68.8%	73.3%

長期來看，其實黑松沙士廣告對於使用「名人代言」算是近幾年的事情，是從 2000 年國內搖滾歌手「伍佰」的『衝衝衝』篇開始，到近幾年的飛兒樂團、羅志祥以及 2008 年的五月天是屬於名人代言的案例，但在早期，雖然黑松沙士廣告中曾經出現過藝人金城武（放生篇）、大 S、江宏恩（造林篇）、潘慧如（攀岩篇）、黑人、王以路（著火篇）以及何潤東（搶新聞篇），但這些藝人在參與黑松廣告演出的當時，都還稱不上是「名人」，由此可見黑松沙士在早期並不是屬於使用「名人代言」方法，反而也因此使得不少藝人因演出黑松沙士廣告的機會而聲名大噪。

## 8、廣告訴求分析

就黑松沙士長期電視廣告來說，理性訴求與感性訴求的比例差不多，皆為 35.6%，另外還有 28.8% 屬於趣味訴求。但研究四個廣告策略時期的廣告訴求，經過卡方分析顯示  $\chi^2 = 22.124$ ， $p = 0.001 < 0.05$  達顯著，表示四個階段的廣告訴求有明顯差異。

表 4-11：黑松沙士廣告訴求

廣告訴求	1987年以前	1988~1990年	1991~1998	1999年以後
理性訴求	88.8%	0%	31.5%	26.7%
感性訴求	11.1%	100%	43.8%	30.0%
趣味訴求	0%	0%	25.0%	43.3%
總和	100%	100%	100%	100%

交差表中明確表明1987年以前，廣告訴求重在「理性訴求」，1988至1990則全數為「感性訴求」，1991年至1998年則一樣注重「感性訴求」，但1999年之後，「趣味訴求」則佔的比例比較高。

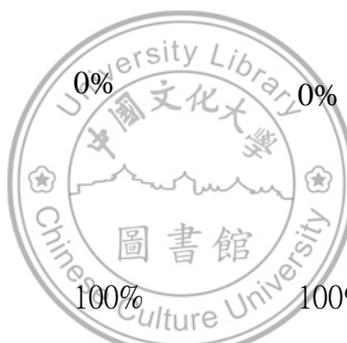


### 9、產品品質呈現

就黑松沙士品牌長期廣告來看，黑松沙士的產品品質呈現，最主要注重的是「清涼解渴」，比例為54.2%，其次為黑松沙士「具有某種神奇力量或是代表某種身分地位」，比例為15.3%；再其次則為黑松沙士「搭配其他食物最對味」，比例為11.9%。

表 4-12：黑松沙士廣告產品品質呈現

產品品質呈現	1987年以前	1988~1990年	1991~1998	1999年以後
強調換新包裝	11.1%	0%	0%	0%
強調換新口味	0%	0%	6.3%	10%
提供使用方式	0%	0%	12.5%	3.3%
換新包裝與新口味	0%	0%	0%	10%
清涼解渴	88.9%	100%	56.3%	36.7%
搭配其他食物最對味	0%	0%	25%	10%
擁有神奇力量或代表某種地位	0%	0%	0%	30%
總和	100%	100%	100%	100%



但研究四個廣告策略時期的產品品質呈現，經過卡方分析顯示 $\chi^2 = 30.288$ ， $p = 0.0035 < 0.05$ 達顯著，表示四個階段的產品品質呈現有明顯差異。1990年以前產品品質有九成都是在強調「清涼解渴」，1991年至1998年雖然「清涼解渴」仍佔最高比例，但加了「搭配其他食物最對味」為其次的品質呈現，其中原因為黑松沙士於1995年冬天推出沙士廣告，向消費者溝通「冬天也能喝沙士」，並且要「搭配火鍋」才能清涼降火，以及同一年黑松沙士與汽水同時提供給消費者一個「新的使用方式」，即為「拜拜時要用有氣的飲料」，才會使運氣「旺」。1999年之後，也有30%的比例強調黑松沙士能有某種神奇力量或是代表某種身份地

位。

從上述一可以發現黑松沙士在後期有利用「改新包裝或新口味」來增加消費者的使用機率，例如2002年黑松沙士推出『電玩篇』廣告，要宣傳新口味「黑松沙士Light」、2004年則有「販賣機篇」與「沙灘篇」廣告新口味「黑松沙士ICE」，而2005年則也有三篇廣告向消費者溝通「黑松沙士Sweetie」的上市，甚至2006年也有兩支廣告影片宣傳「黑松沙士Sweetie Energy」。

#### 10、 黑松沙士廣告場所

黑松沙士廣告的精神即為「一群年輕人，在陽光下留著汗水，一起做有意義的事情」，就黑松沙士長期廣告來說，有 66.1%的廣告場所皆為「戶外活動」。

表 4-13：黑松沙士廣告場所

廣告場所	1987年以前	1988~1990年	1991~1998	1999年以後
家庭	0%	0%	12.5%	10%
戶外活動	100%	75%	50%	63.3%
朋友聚會	0%	0%	18.8%	10%
職場	0%	25%	6.3%	0%
其他	0%	0%	12.5%	16.7%
總和	100%	100%	100%	100%

#### 11、 黑松沙士廣告的價值觀表現

就黑松沙士長期廣告來說，所呈現的特定族群價值觀最主要為「分享」27.1

%、其次則為「自我肯定」22.0%。研究四個廣告策略時期的特殊族群價值觀呈現，經過卡方分析顯示 $\chi^2=30.572$ ， $p=0.0032 < 0.05$ 達顯著，表示四個階段的特殊族群價值觀呈現有明顯差異。

1987年以前黑松沙士強調的是注重「自我肯定」與「分享」的價值觀；1988至1990年則開始呈現「幫助社會/他人」的價值觀，1991年至1998年則為多元價值觀的呈現，廣告內容的價值觀分析則平均分配，而1990年以後則又開始注重「分享」的概念。

表 4-14：黑松沙士廣告價值觀展現

廣告呈現的價值觀	1987年以前	1988~1990年	1991~1998	1999年以後
工作價值	11.1%	25.5%	6.3%	10.2%
自我肯定	55.6%	0%	18.8%	22.0%
環保概念	0%	0%	12.5%	3.4%
分享	33.3%	0%	25.0%	27.1%
合作	0%	25.5%	12.5%	5.1%
幫助社會/他人	0%	50%	12.5%	13.6%
其他	0%	0%	12.5%	18.6%
總和	100%	100%	100%	100%

## 12、 廣告符號使用

根據廣告符號使用分析發現，有 83.1% 的黑松沙士廣告主角為「年輕人」，而有 67.8% 的廣告呈現出「陽光」，62.1% 呈現「汗水」。除了「陽光」與「汗水」為黑松沙士廣告主要使用的符號之外，本研究亦發現有 86.4% 的廣告中表現出廣告主角們『暢飲』黑松沙士的畫面，不過在「開瓶的動作」表現方面，並非大部分的廣告都使用，只有 44.1% 的比例。

## 五、內容分析小結

由以上統計結果可發現，黑松沙士於電視廣告初期，品牌宣傳策略為「強化品牌」，其廣告秒數較長，產品出現於廣告的畫面比較多，廣告訴求則採取「理性訴求」，品牌個性為「粗曠」，廣告呈現的價值觀為「自我肯定」來增加台灣區消費者對於黑松沙士的印象。

到了「黑松沙士」知名度響起之後，黑松沙士使用的廣告策略為維持甚至增加廣產品畫面出現的次數，但利用了所謂透過廣告價值或文化轉變來吸引新的消費者，此期的廣告訴求為「理性訴求」，品牌個性為「真誠」，並且開始強調「幫助社會/他人」的觀念，文化價值展現的為「群體主義」；而前兩個廣告策略時期，所表達的產品品質則皆為「清涼解渴」。

到了後面兩個時期，廣告所呈現的文化價值或是訴求，都比較多元，也開始有一些新包裝上市，甚至出現一些別的「使用方法」，例如黑松沙士「配火鍋」、「配烤肉」最對味...等等，以吸引更多的消費者。

## 第二節 品牌調整策略：黃樟素事件與競品侵蝕

### 一、黃樟素事件

#### (一) 事件起始與影響

1984 年（民國七十三年）八月十七日，消費者文教基金會舉辦例行的記者招待會，公佈當年七月中對市售的十四種廠牌沙士飲料進行檢驗的結果，報告指出在五個檢驗項目中，防腐劑、人工甘味劑、糖度以及細菌數皆符合政府規定，唯被列為致癌物質的黃樟素(Safrole)，則有七種品牌沙士含量超過衛生署於 1983 年（民國七十二年）六月二十七日所公佈的用量標準 1PPM（消費者報導第四十期）。

根據民國七十三年八月十八日「中央日報第三版」報導：『消費者文教基金會昨天公佈十四種國產沙士，其中樂吉、萬達、金台豐、黑松、開喜、維他露、雙喜，都添加過量的黃樟素，且沒有標示；其他七星、全球、金車、紅蕃、統一、舒味思、華年達則沒有添加黃樟素。』

對於黃樟素事件，黑松企業內部對於整件事件從頭至尾，於黃樟素報告書中留下了四個紀錄的觀察點：

- 1、風波期間最長：自 817 事件爆發，到 12/31 各種傳播媒體將消費者運動及產品檢驗權爭論評選為 73 年國內十大新聞之一，歷時達 137 天，其中 60 天以上曾作有關之報導，平均每 2.3 天即有報導和評論，較國內外任何大新聞的追蹤報導都要來的長久和頻繁。
- 2、報導次數及篇幅最多：粗略統計，有關沙士黃樟素的報導，約在 200 次以上，遍佈於各種報章雜誌之上，因此使得黃樟素的訊息到達率達到 95% 之多。
- 3、牽涉面或打擊面最廣：不但沙士廠商遭到嚴重打擊，連農作物也遭到池魚之殃，並使衛生署、消費團體、食品工業研究機構、民意機關及傳播媒體等或多或少捲入論戰之中。

4、引起的併發症最多：除了沙士因而滯銷減產外，也因產品檢驗權的問題使得行政院衛生署對上消費者文教基金會，輿論界則以衛生署的保守作風而大加撻伐並聲援文教基金會，民意機關亦紛紛指責衛生署執行檢驗欠積極；台北市國民消費協會因利害問題卯上文教基金會；輿論界和消費者因不滿楊寶琳（當年國民黨立委）的作風而大舉抨擊；食品科技專家因沙士黃樟素小題大作而對基金會有微詞；中國時報因報導立場不同而對上聯合報。由於節外生枝，一波未平，另波再起，使得沙士黃樟素超量的問題，不幸由單純的法律事件，演變成複雜的政治事件。

## （二）大眾媒體對黃樟素事件反應

根據黑松企業「817 沙士黃樟素事件始末」報告書指出，民國七十三年八月十七日下午，當消費者文教基金會開完記者會之後，這個消息就被部分電台播出，晚上七時三十分台視新聞亦做了概要的報導。而最主要的新聞曝光是在隔天八月十八日，全省各大報紙幾乎大篇幅報導此新聞。

根據黑松企業統計，自 817 沙士事件曝光之後，到當年的十二月三十一日，各種傳播媒體將消費者運動及產品檢驗權爭論列為民國七十三年度國內十大新聞之一為止，總共歷時一百三十七天，其中有六十天以上曾做有關之報導，平均每兩到三天即有報導與評論，而其中關於沙士黃樟素的報導篇數，約在兩百次以上，而其中關於平面媒體報導曝光率最多，其精確數字為：聯合報（三十篇以上）、民生報（二十篇以上）、中國時報（十五篇以上）、中華日報、民族晚報、自由日報（十篇左右）、工商時報、自立晚報……等等；除此之外雜誌類媒體也同樣討論了相關議題。

而根據黑松企業內部報告書，也將當年大部分報紙報黨相關議題的剪報都蒐集起來，從黃樟素事件的起始到風波結束，也就是從國七十三年七月至年底媒體報導的內容與重點分別如下表：

表 4-15：黃樟素事件報導整理（續）

時間	報導重點	內容	媒體
8/18	消費者文教基金會公佈檢驗結果	消費者文教基金會公佈市售七種不同廠牌的沙士含有已禁用的致癌成分香料-黃樟素。	民生報、工商時報、中國時報、台灣日報、經濟日報、聯合報、中央日報
8/19~8/20	探討黃樟素與企業處理	探討何為黃樟素，媒體認為企業雖要顧慮飲料口感，但應採用合法代用品	中華日報、新生報
8/20	飲料廣告「偷渡」、衛署不准曝光	金車公司在電視大作宣傳，使用產品比較式檢驗報告，三電視台決定撤銷其廣告	中國時報、大華晚報、聯合報
8/21~8/22	黃樟素致癌強度與衛生署態度討論	媒體討論黃樟素並非劇毒以及說明衛生署當時因消費者文教基金會公佈檢驗數據而成為「眾矢之的」，讓民眾懷疑為什麼政府機關沒有主動檢驗，而衛生署則認為消費者文教基金會檢驗過於草率。	台灣十報、自由時報、大華晚報
8/23	消費者與廠商權益之探討	媒體討論衛生署要如何兼顧消費者與廠商之權益。	中國時報、聯合報、民生報

時間	報導重點	內容	媒體
8/29	黃樟素事件對廠商衝擊	檢驗結果公佈，衝擊沙士業者銷售量，有的媒體亦認為廠商損失是「咎由自取」，民族晚報標題亦為：「名牌廠商平日自以為大，底牌被掀馬上低聲下氣」	聯合報、大華晚報、民族晚報、自由時報等等
9/9~9/27	九層塔銷量大受影響	9/7 衛生署發布化驗報告，指出調味蔬菜九層塔含有三百PPM 的黃樟素，高出安全用量的三百倍之多，使得九層塔銷量大減。	中國時報、聯合報、中央日報
11/10	黑松業務緊縮，資遣員工	黑松企業中壢廠，由於沙士產量遽減，裁減部分員工	中華日報、光商時報
12/31	沙士添加過量黃樟素，十大消費新聞列榜首	沙士添加過量黃樟素帶來社會強烈的震撼一事，經消費者文教基金會票選為十大消費新聞榜首	工商時報

### (三) 對企業之影響

黑松企業認為經過傳播媒體的報導，一夕之間「黃樟素」成為家喻戶曉的名詞，甚至成了沙士的代名詞，使得消費大眾對於沙士飲料的恐懼心理，而沙士也因遭到拒喝、退貨轉換他種飲料等多重打擊之下，銷售量劇降，有關的廠商都

陷入出貨及生產停頓的困境，儘管後來許多廠商紛紛改變配方，但因黃樟素的陰影猶在，沙士的銷售情況大不如前，僅能維持以往的三成不到。

除了沙士廠商遭受打擊外，連農作物也遭受池魚之殃，並使衛生署、消費者團體、食品工業研究機構、民意機關及傳播媒體或多或少捲入論戰之中。

#### （四）競爭品牌的作法

消費者文教基金會所公佈的名單當中，七星、全球、金車、紅蕃、統一、舒味思、華年達這些廠商的沙士並未檢驗到含有黃樟素，其中統一與金車這兩家競爭品牌，也在事件發生之後於媒體上強調品牌產品的品質。

自立晚報於 8 月 12 號以「成功的企業」專題報導（楊麗幼報導）金車飲料公司，專題標題為：「不斷追求品質完美及技術提升，金車飲料在短短三年內打出天下」，副標題為：「董事長李添財的經營理念：不迷信市場佔有率」。文中提及金車公司的營業額從七十年的兩億八千萬躍升到七十二年的八億六千萬元，而其董事長李添財表示要在飲料界中出類拔萃有三種方式：老牌子、品質好或物美價廉，而金車公司將首重品質再言其他。

金車企業選擇的方式屬於攻擊式廣告，於當年八月十八日與十九日兩天刊播兩張致癌黃樟素的幻燈片廣告，第一則內容為：「消費者文教基金會公告：是受七種廠牌沙士，含有致癌黃樟素，請大家注意」；第二則：「消費者文教基金會公告：金車麥根沙士、紅蕃沙士不含致癌黃樟素，請安心使用」。但由於此兩則廣告使用了文教基金會名義，之後便遭到廣電處與衛生署糾正。在這之後，從八月二十日起，金車企業大量於電視上播放「金車麥根沙士」、「紅蕃沙士」兩個產品的電視廣告，九月起並於麥根沙士包裝紙箱上加印「不含黃樟素，請安心使用」。

統一企業於八月二十一日起，於中國時報、聯合報、經濟日報、工商時報刊登半版廣告，廣告的主要視覺為「統一黑麥沙士」產品瓶身，而瓶身背景則為黃樟素事件的幾則簡報，表示沙士成分含有黃樟素可能致癌。此則廣告標題為「喝沙士，指名統一黑麥沙士，就是這麼安心」，內文說明：「黃樟油與樟腦油是黃樟

素的主要成分，在先進國家被列為致癌的可能物質。而國內有七種廠牌沙士卻以它為香料，對消費者健康造成嚴重影響。」

#### （五）黑松沙士的危機處理

新聞事件曝光之後，黑松企業立即於隔日早晨召開會議討論，八月十九日「中華日報」報導：黑松公司緊急會議決改進配方，報導內容為：「國內生產沙士飲料之廠商包含黑松等公司，十八日坦承沙士飲料中含有黃樟素若干，為維護消費者之健康，決定盡速進行改善，重新調整其配方。」文中還提及沙士飲料即為黑松公司開發出來，說明黑松公司於十八日特別舉行緊急會議處理，並表示黑松公司在當年開發此項產品時，不清楚黃樟素為致癌物質，只知道它能增加沙士的風味，因此負責人不否認黃樟素危險性，坦承黑松沙士含有黃樟素，但對於量的多寡則不願意表示意見。

黑松企業董事長也於八月二十日時，於決策會議當中發表了針對 817 黃樟素事件的綜合指示：

- 1、庫存含黃樟素沙士香料應即停止使用，黑松沙士立即修改配方，以符合政府規定，重建消費者信心。
- 2、本公司對此事件之態度和立場，已如 8/19 中華日報和經濟日報之報導，行銷部及各廠對外談話應以此為基準，不宜推托和節外生枝。
- 3、為維持經銷商之推銷信心，確保其正常營運，由行銷部、企劃部研擬可行之措施，協助經銷商度過此一困境。
- 4、行銷部應利用本次事件，要求及激勵經銷商加強推展其他口味飲料，積極培養新的主力產品，以彌補沙士所受之衝擊。
- 5、黑松沙士的銷售無可避免的將遭到重大影響，各單位應摒棄僥倖心理，做好心理準備，並採取有效措施來面對此一戰爭。
- 6、黑松沙士是金商標，絕不因為此一事件而影響它的存在，將來不論口味和銷

售的變化如何，黑松沙士的存在價值都將永遠獲得肯定，並繼續使用。

當時黑松沙士的銷售量的確受到了嚴重的影響，民國七十二年易開罐的黑松沙士大概賣了接近一千萬打，七十三年八月十七日事情發生後，銷售量衰退非常多，幾乎把所有的商品收回來，經過四年，到了八十八年才回復到之前一千萬打的數量（游映嫻，2005），為了因應銷售量大幅下滑，黑松企業甚至於當年還作出了縮減人力的策略。

當時黑松企業有了明確的目標：彌補市場空隙、淡化消費者感覺、零售店、銷售點繼續進貨以及穩定經銷處的經營信心，因此於八月二十七日就做出以下措施處理：

- 1、對經銷處：毛利結構、PET 批發價調整。
- 2、對零售店：增列沙士隨貨贈送，期間延到十月底止。
- 3、對消費者：加強企業廣告、產品廣告等活動。
- 4、分組向經銷處說明以及訪問經銷處。

而九月十九日，黑松企業也於各大報刊登半版平面廣告，廣告標題為：「敬告各界愛用者，黑松公司推出不含黃樟素的黑松沙士」，廣告中表示黑松公司對於沙士添加黃樟素的問題深感歉意，會配合政府規定一個月內將沙士全面回收，並以完成不含黃樟素的新配方。廣告畫面並表示了新配方的識別方法，玻璃瓶瓶蓋為綠字黑松沙士商標，易開罐改印有「新配方黑松沙士」，紅色字樣的罐蓋。

黑松企業為了恢復原本企業與黑松沙士品牌的形象，提升消費者對於黑松沙士信心，於民國七十三年十二月八日第 207 次長期市場發展策略小組會議討論出相關因應之道：

- 1、規劃進行公益性廣告及積極參與社會公益活動
- 2、主動參加各種展覽、運動等活動。俾與消費者打成一片，提高消費者對黑松的親切感。
- 3、函請各機關團體來廠參觀，研訂簡介內容，並對招待人員進行教育訓練。

- 4、於電視廣告中強化消費者對黑松標誌的認識。
- 5、大規模慶典活動或社會重大突發災害（如海、煤礦災變）發生時，本公司主動提供飲料飲品。

黑松沙士同時也於民國七十三年推出一支三十五秒的電視廣告「夠意思的老朋友友情篇」，這支廣告主要內容是描述描述一位橄欖球隊的球員回憶以往和隊友打球的種種往事，最後在沙灘上重溫舊夢，訴求黑松沙士陪大家走過難忘的時光是大家夠意思的老朋友。廣告旁白為：「友情，泯去了我們多少汗水和奮鬥，再相聚，豪情不減當年，再回味，這股勁兒永遠不變，夠意思的老朋友—黑松沙士」。

根據黑松企業現任總經理許慶珍表示：

「民國七十三年黑松沙士因為黃樟素事件的影響，市佔率從原本的九成以上降至六成以下，而銷售量也連續三年下滑，呈現負成長，民國七十三年黑松沙士銷售打數較前一年成長負25%，黑松企業整體碳酸影響市佔率也為負18.7%，但因黑松沙士緊急危機處理，再加上「夠意思的老朋友友情篇」電視廣告連續兩年的播放，事後根據黑松企業內部調查，這個廣告播出後，廣告偏好度高達62%，並在四年以後讓黑松沙士的銷售回復到黃樟素事件前的水準。」（2008年11月21日）

黑松沙士雖然面對國內食品安全的大議題與危機，但仍然靠著以下幾個重點措施，讓消費者又重拾對黑松沙士的信心，黑松沙士的作法為：

- 1、產品：迅速推出不含黃樟素新配方。
- 2、價格：不變。
- 3、通路：一個月內全面回收，並補助經銷商之損失。
- 4、推廣：推出「夠意思的老朋友」與消費者溝通。



友情篇 1



友情篇 2



友情篇 3



友情篇 4



友情篇 5



友情篇 6

## 二、侵蝕市場危機

根據許慶珍經理表示，民國八十六年至八十七年當中，市場上出現了三十八支包裝圖文集相似黑松沙士的產品混淆消費者、侵蝕市場，使得黑松沙士從原本的市佔率 90% 降至 83%。

而聯廣八十七年九月也作了一項消費者購買行為調查，發現由於黑松沙士「降火」的功能高達 52.7%，而其中又有 71.8% 的消費者會買黑松沙士來加鹽巴喝，但有 12.2% 的消費者則會選擇他牌加鹽沙士。而消費者之所以會飲用他牌加鹽沙士有三個原因，分別為：低價、加了鹽的方便性以及買錯，而這又以中南部消費族群為最嚴重。這算是黑松沙士上市以來遇到的第二次危機，為了疏導買錯

品牌沙士的消費者，當時黑松企業也決定透過廣告創意的表現，來解決此一問題。

黑松沙士於民國八十八年推出 25 秒「大陸偷渡客篇」電視廣告，內容貼近當時社會狀況，有許多大陸偷渡客前來台灣而發展出的創意，廣告描述大陸偷渡客偷偷沿著台灣海岸上岸，臺灣警察向前查明他們的身分，偷渡客為了證明自己是台灣人，告訴警察：「我會唱國歌，也會唱『茼蒿』（台語發音）」，但警察仍不相信，進一步詢問偷渡客是否知道『正港』的沙士是哪一個牌子，因而使得偷渡客無法回答而露出破綻。這部廣告片主要溝通的對象為 30~40 歲，居住地理區偏中南部，教育程度高中以下的族群，希望能針對此群消費者「買錯」之行為進行溝通與引導。





偷渡客篇 1



偷渡客篇 2



偷渡客篇 3



偷渡客篇 4



偷渡客篇 5



偷渡客篇 6

黑松沙士推出此廣告，就是為了要讓消費者再次認清楚「黑松沙士」包裝，並且在廣告最後一個畫面打上標語「正港的沙士，黑松沙士」，許慶珍說明：

「當時是因為太多包裝相同的沙士在市面上販售，大概有三十七至三十八瓶極為相似包裝沙士，所以我們策劃針對買錯的消費者進行宣導，創意概念以只有不是台灣本地人才不知道正港的沙士就是黑松沙士，並結合大陸偷渡客時事創作了偷渡客篇，而此廣告播出之後，黑松沙士的市佔率原本降至 83%，而偷渡客篇因為創意吸引人，其實公司只花了一千兩百萬的預算在做廣告，但卻創造無限商機，後來也上升至 93%」。

(2008 年 11 月 21 日)

此部廣告片的媒體策略在於針對中南部收視較佳的節目下廣告，希望能觸及目標群眾，廣告執行時間為民國八十七年 12 月 14 日至民國八十八年 1 月 31 日，媒體預算於十二月放置 390 萬，而八十八年一月則放 750 萬，總預算為一千一百四十萬元。

除了「偷渡客篇」廣告之外，黑松沙士也以以下三點因應對策：

- 1、對他牌之低價競銷：靜觀其變。
- 2、針對加鹽沙士的方便性：評估適當時機，研發並推出黑松品牌加鹽沙士。
- 3、解決消費者買錯抱怨：擺脫在貨架上被緊鄰陳列、以及推出請消費者認明的沙士廣告。

又再根據黑松公司資料表示，「偷渡客篇」廣告片播放之後，廣告偏好度達 70.4%，廣告內容記憶度達 83.7%，並且亦獲得民國八十八年廣告 A4 自由創意獎立體廣告金獎，也使得黑松沙士的市場占有續成長（如下表）：

表 4-16：黑松沙士調整品牌策略前市佔率表

年份	時機	市佔率
1997 年 4/5 月	眾多近似商品出現前	91%
1998 年 8/9 月	偷渡客篇廣告出現前兩個月，眾多近似商品出現	83%
1999 年 8/9 月	偷渡客廣告出現之後	93%

這樣的廣告創意，除了讓黑松沙士的市佔率恢復之外，也造成一些社會話題，例如根據聯合報民國八十八年二月三日與中國時報二月二日的報導警察臨檢偷渡客嫌疑犯，偷渡客因不會唱「茼蒿」以及不認識「黑松沙士」品牌而露出馬腳。

上述兩個事件，算是黑松沙士所遇到的兩次危機，而本研究也將利用第二章文獻探討「調整品牌」之相關文獻檢視黑松沙士之調整品牌策略（如下頁表），發現黑松企業的確與所整理的理論重點相符合，而經過企業調整經營策略之後，銷售成績的確有因此而恢復。



表 4-17：調整品牌之研究結果表

	文獻理論	調整品牌一	調整品牌二
調整品牌時機	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、品牌需再生</li> <li>2、品牌需起死回生時</li> </ol>	<p>黃樟素事件，造成銷售量急速下降</p>	<p>眾多相似產品陸續出現，降低黑松沙士市佔率</p>
調整品牌目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、遷徙</li> <li>2、繼續開發新顧客</li> <li>3、退役</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、回收所有含有黃樟素黑松沙士</li> <li>2、彌補市場空隙、淡化消費者感覺</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、引導消費者認明黑松沙士包裝</li> <li>2、搶回市佔率</li> </ol>
如何調整品牌	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、重視市場科學數據</li> <li>2、抓住消費環境的變化</li> <li>3、品牌宣傳需造成話題</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、一個月內回收所有舊沙士</li> <li>2、迅速推出新配方產品，並於包裝上指明</li> <li>3、價格不變，並補助經銷商損失</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、經調查市場上出現三十八種相同包裝之競品沙士</li> <li>2、結合偷渡客時事發想廣告創意</li> <li>3、適時推出新產品「加鹽沙士」</li> </ol>
調整品牌與廣告表現	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、淘汰舊的產品與舊的行銷手法</li> <li>2、創新的行銷點子</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、刊登平面廣告，敬告消費者黑松已推出新配方與指名新配方包裝</li> <li>2、推出「夠意思的老朋友友情篇」電視廣告，說明黑松沙士是大家夠意思的老朋友</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、推出「偷渡客篇」電視廣告，向消費者宣導「正港」沙士品牌，創意詼諧幽默，讓消費者印象深刻</li> <li>2、創意切合時事，亦同時引起社會話題</li> </ol>

### 第三節 品牌活化策略：尋求新消費者與擴大使用時機

黑松沙士這個品牌歷史悠久，歷年廣告有許多創意與設計都來自於聯廣公司，聯廣公司與黑松企業的合作關係一直也都能創造出令消費者印象深刻的記憶，同時使的黑松沙士的銷售成績成長，而這當中除了這兩個合作單位互相協助之外，他們同時亦注重消費者調查數據，有效的運用於廣告創意上，並且使廣告故事貼近社會實情，讓所要傳達的訊息能傳遞到消費者心裡。

由於品牌歷史悠久，而本節將利用訪問黑松企業總經理輔以相關調查料與銷售數字所要檢視黑松沙士過去與聯廣合作「活化品牌」相關案例研究。

#### 一、尋求新的消費者

根據第二章文獻探討整理，「活化品牌」的主要目的為擴大品牌知名度、改善品牌形象以及進入新的市場，而黑松沙士歷年來，有幾個廣告案例與企劃，正屬於這方面的案例，本研究將一一整理與討論之。

首先因為「黃樟素」事件的影響，導至黑松沙士銷售量下滑，黑松沙士除了推出「友情篇」廣告希望能增加消費者信心之外，也希望更能開拓新市場與增加消費者對黑松沙士的印象，由於 1986 年至 1987 年這段期間，台灣社會剛好處於社會開放、市場開放、社會價值多元的時期，黑松沙士廣告場景從臺灣搬至美國大峽谷拍攝，分別於 1986 年與 1987 年推出「大峽谷篇」與「縱情山水篇」。

此兩則廣告主要個內容描述一對男女在烈日下，靠著自己的力量攀爬美國大峽谷，揮灑汗水，盡情享受異國的大自然，並且暢飲黑松沙士，而這兩則的廣告標語也分別為「豪情萬丈」與「豪邁夠勁」，訴說著不只男性能有豪情，女性也可以。

根據黑松沙士的記錄資料指出，「大峽谷篇」與「縱情山水篇」，由於場景選擇在美國大峽谷，並且使用女性演員攀爬大峽谷，於烈日下揮灑汗水，表現女性

的健康與獨立的一面，引起女性消費者熱烈迴響，也使的黑松沙士因黃樟素影響的銷售量又再度成長，市場佔有率提高至 80%。



大峽谷篇 1



大峽谷篇 2



大峽谷篇 3



大峽谷篇 4



大峽谷篇 5



大峽谷篇 6

除了黃樟素對於銷售的影響之外，1987 年因為市場上出現了各類型飲料，沙士的市場也逐漸被瓜分，使黑松沙士的品牌飲用率從 83.5 下降為 78.5%，根據聯廣 1987 年的資料顯示（ACR.BMM）消費者當年最喜歡的飲料依序前三名為：舒跑運動飲料、可口可樂、黑松沙士，而黑松沙士的飲用者主要為 25 歲以上至 49 歲為主，因此要開闢市場，必然得從 25 歲以下的消費族群著手，除此之外，當年的全國各年齡比例，也已 20~24 歲年齡層比例最多，因此使得黑松沙士必須要向當年的年輕人傳播。

根據聯廣的分析，20~24 歲的年齡層生活意識型態分佈大多為『傳統安定型』有 33.6%的比例，而又針對此型消費者做特質分析，發發此族群通常有以下幾點特質：

- 1、對自己有信心
- 2、對學業、教育、儲蓄方面問題有更大的關心度
- 3、喜歡文學、文藝愛情、倫理親情、球賽等電視節目
- 4、以年輕女性、學生居多
- 5、極度關心自己將來
- 6、有理想的

除了目標群眾特質分析之外，聯廣亦在競品商品差異上發現，「運動飲料」屬於有特殊功能的飲料，而「可口可樂」則屬於外來品以及品牌強調歡樂。至於什麼是黑松沙士呢？答案則為「非效用的」、「內化的」(理想的)以及「本土化」。因此聯廣計畫於 1988 年針對剛就業或快要就業的年輕人提出一個『感性』的廣告—我的未來不是夢。

當時聯廣希望整個廣告故事能表現踏實工作的年輕人，抱著樂觀進取的信心和態度從基層做起積極向上，為自己爭取到內在價值被肯定，實現了夢想。正如豪邁夠勁的黑松沙士一樣，永遠給人激勵的滋味。也因此黑松沙士首度結合唱片公司與音樂行銷，推出「現代英雄篇」廣告，而主題曲則為張雨生所主唱的「我的未來不是夢」。

廣告播出之後，的確也引起消費者共鳴，廣告知名度達到 97%，接觸率 69%，偏好度 84%，促購度 51%，除了廣告傳播效果好之外，此廣告同時也帶來好的銷售成果，黑松沙士於 1988 年成長率高達 22%，市場佔有率提高為 88%，引用可口樂轉換喝黑松沙士的年輕人高達 15%。



現代英雄篇 1



現代英雄篇 2



現代英雄篇 3



現代英雄篇 4



現代英雄篇 5



現代英雄篇 6

## 二、增加產品使用頻率

根據許慶珍表示，夏天是飲料市場的大戰，而黑松沙士的廣告定位又一直為：「一群年輕人，在陽光底下，留著汗水，做有意義的事情」，因此黑松沙士在夏季的銷售成績一直非常理想，但若氣溫下降，進入冬天，黑松沙士的銷售就比較不好，除了黑松沙士之外，其他飲料市場亦是，因此，如何持續黑松沙士冬季銷售力，又能拉近冬夏季落差，使黑松沙士成為全年度無季節性的長銷產品，是黑松沙士於 1995 年所要思考的問題。為了解決這樣的問題，許慶珍曾經賦予黑

松沙士一個新的使用方式「冬天吃火鍋配沙士」。

1995 年，許慶珍與聯廣共同為黑松沙士創造了一個冬天喝沙士的理由，許慶珍表示：

當時我前往日本參加一個會議，路程上一路思考，飲料市場冬天的業績都較差，但若可以在冬天也業績成長，就可以使黑松沙士有新的突破，於是回國之後，我立刻與聯廣的陳芳真女士共同討論，如何可以創造冬天喝沙士的理由？而聯廣當時認為為了創造冬天喝沙士的理由，必須向消費者進行一次深度的生活型態調查。（2008 年 11 月 21 日）

許慶珍表示，當時黑松沙士的 25 歲以上消費者品牌忠誠度都相當高，也相當穩定，至於 25 歲以下則非如此，因此向聯廣表示，希望能針對年輕大學生做傳播，並且增加年輕學生冬天喝沙士的機率。

許慶珍說明當時調查的結果：

因此聯廣向當時年輕的消費族群做了一次焦點訪談，發現年輕人活動頻繁，而活動當中最愛喝的飲料為「茶類飲料」，平均一次活動可以喝 1400 CC 的飲料或水；而至於年輕人冬天都從事什麼活動？答案則為『吃火鍋』，聯廣的調查結果發現，當年年輕人平均每一年冬天會吃 3 點多次的火鍋，因此這也給了我們『冬天吃火鍋配沙士』的創意來源。（2008 年 11 月 21 日）

當時聯廣所做的調查結果如下：

消費者對沙士的認知調查：

- (1) 對沙士的功能認知：有 35% 消費者認為沙士加鹽巴可以治咳嗽，其次為降火氣 (25.5%)，再其次為潤喉爽身 (13.7%) 與解渴 (13.2%)。
- (2) 對沙士降火氣的功能相信度：非常相信的有 2.5%，相信的有 50.2%，普通有 17.6%，不相信有 26.5%，非常不相信有 2.9%。

- (3) 消費者感覺容易火氣大的食物（不提示結果）：32%的消費者認為吃火鍋時，其次為吃辛辣食物（23.5%），再其次為吃油炸（17.5%），最後則為吃補品（8.0%）。
- (4) 消費者感覺容易火氣大的時機（不提示結果）：第一名為熬夜，32%的消費者這麼認為，第二為失眠（23.5%），最後兩個順位則為感冒與疲倦。
- (5) 消費者會購買沙士降火氣的時機（不提示結果）：有 15.7%的消費者選擇為吃火鍋，11.8%的消費者認為口渴時，再其次為感冒（9.3%），最後則為吃辛辣食物（8.3%）。
- (6) 消費者會購買沙士降火氣的時機（提示結果）：有 38.1%的消費者選擇的時機為吃火鍋，再其次為感冒 28.7%，下一順位則為感冒（27.2%），18.3%的消費者認為都不會，最後 9.9%的消費者認為熬夜時。

除了以上對沙士的認知調查之外，還針對大台北地區消費者做了實用常態調查，調查結果發現：

- 1、在冬天吃火鍋的比例到達 93.3%。
- 2、冬天吃火鍋時，有喝包裝飲料習慣的比例為 51%。
- 3、冬天吃火鍋每單位加權平均次數為 3.38 次。
- 4、每戶每次吃火鍋引用包裝飲料銷耗量為 1334CC，相當於 3.8 罐 CAN(350CC)或是 1.1 瓶的 PET(1250CC)。

根據以上聯廣所做的調查，黑松企業就希望能增加碳酸類冬季既有飲用者的引用次數，從每週喝一次增加到每週喝二到三次，並且改變只在夏季喝碳酸飲料的既有飲用者之引用習慣，創造新的引用時機，讓吃火鍋成為冬天喝沙士的理由。由於當時黑松沙士的飲用者集中於 15-34 歲，其中以 30 歲以上的消費者對於黑松沙士忠誠度較高，因此在傳播溝通上希望以 15-29 歲為主。而聯廣認為沙士的解渴屬性明顯，消費者購買時主要以「解渴」為主要動機，但在冬天時若能

適時提醒消費群眾也是會有躁熱、上火的時候，在購買飲料時，不忘把黑松沙士列入品牌考慮階段中。

於是，黑松沙士於 1995 年推出 20 秒「噴火篇」廣告，內容描述有三個年輕人於冬天時共同聚餐吃火鍋，火鍋又燙又辣，使得大家越吃「火氣」越大，但因為喝了黑松沙士，而可以減緩火氣與燙、辣的不舒服感。許慶珍又再度表示，黑松沙士推出「冬天吃火鍋配沙士」的廣告之後，沙士冬天的銷售量成長了百分之二十五，從銷售數字來看，經過消費者調查之後的創意，的確有達到增加沙士使用方式與次數的目的。



噴火篇 1



噴火篇 2



噴火篇 3



噴火篇 4



噴火篇 5



噴火篇 6

除了冬天吃火鍋的案例之外，許慶珍也表示要增加黑松沙士的使用機會，其實還有一個廣告也締造黑松沙士的銷售數字上升，那就是「拜拜時機篇」。與冬天吃火鍋推出時間同一年（1995 年）黑松沙士推出「時機篇」廣告，廣告中沒有使用內任何背景音樂，描述兩位家庭主婦在拜拜時相互聊天，聊天的內容都圍繞著桌上的貢品打轉，而其中一位家庭主婦表示因景氣差，拜拜時要準備有「氣」的飲料，才會使運氣較旺，許慶珍述說著當時的狀況：

因為當時社會景氣較差，因此黑松沙士利用一般民眾信仰活動「拜拜」來增加黑松沙士的使用次數與方式，但當時民眾可以選擇的貢品很多，聯廣想到利用『拜有氣的飲料才會旺』創意來說服民眾擺脫社會不景氣。這支廣告的播出，也造成中元節慶時期黑松沙士於大賣場銷售量大增，每一年中元節，也是各大賣場競爭最激烈的時候，當時大賣場都必須要向黑松沙士進貨，才會獲得好的銷售成績。（2008 年 11 月 21 日）

而黑松沙士於 1995 年與聯廣合作的上述兩支廣告，也讓 1996 年黑松沙士銷售量成長，根據呂俊哲提供的黑松沙士銷售打數成長率來看，1996 年比起 1995 年成長了百分之十四。

除了這兩個案例之外，許慶珍同時也提及了他在黑松企業時期參與過且印象深刻的廣告－黑松沙士於 1998 年的廣告「搶新聞篇」，當年傳播業成了大專畢業生最想進入的行業，黑松沙士拍攝『搶新聞篇』的廣告，描述一位實習記者如何努力學習成為好記者的過程，鼓舞年輕人 行動是夢想的開始，有行動夢想就會實現。許慶珍表示：

其實廣告就是在經營品牌，而黑松沙士的廣告，就是一群年輕人在陽光底下，留著汗水，做著有意義的事情，搶新聞篇就是以這樣的精神下所產生的廣告，主要述說一位剛進入新聞界的記者菜鳥，努力的在陽光下揮汗、扛著攝影機追新聞，表現了力量與汗水，同時也鼓舞年輕人的夢想，完全符合黑松沙士的廣告精神。（2008 年 11 月 21 日）

#### 第四節 新產品導入與未來管理策略

第二章文獻探討時已討論關於新產品的導入，必須是母品牌於市場上具有一定的影響力，而且新產品的推出，是為了幫助品牌尋求高成長率的市場，並且經過仔細的市場調查，新產品也是為了可以改變消費者習慣與消費行為而推出的。雖然黑松沙士品牌歷史悠久，但對於推出新口味的產品仍舊非常小心與謹慎，關於最主要新產品的推出本研究也已於第四章第二節討論過了，那就是「黑松加鹽沙士」。

黑松加鹽沙士的推出是因為競品侵蝕市場，經過廣告公司的調查之後，發現消費者之所以會選擇其他品牌沙士，除了「買錯之外」，亦是因為其他品牌的沙士都加了「鹽」，為了方便性所以購買。由於坊間流傳著感冒或生病時喝沙士加鹽可以消脹解熱，因此許多台灣消費者的引用沙士的消費習慣都會加鹽，這也造成其他競品的崛起，黑松沙士為了解決此問題，除了推出「偷渡客篇之外」，亦也趕緊研發加鹽沙士，且讓它進入市場。

除了加鹽沙士之外，在廣告表現方面，根據第四章第一節內容分析的結果，黑松沙士於「廣告中」有新口味的廣告，都是在最後一個階段產生，並且也都是於 2002 年之後，這修心的口味包含有「黑松沙士 Light」、「黑松沙士 ICE」以及「黑松沙士 Sweetie」，分別所露出的廣告年代如下：

表 4-18：黑松沙士新產品導入廣告表

年代	新產品	電視廣告
2002 年	黑松沙士 Light	電玩篇
2004 年	黑松沙士 ICE	販賣機篇
2004 年	黑松沙士 ICE	沙灘篇
2005 年	黑松沙士 Sweetie	灌籃篇
2005 年	黑松沙士 Sweetie	游泳池篇
2006 年	黑松沙士 Sweetie	都會篇



電玩篇 1



電玩篇 2



電玩篇 3



電玩篇 4



電玩篇 5



電玩篇 6

但從歷年來的廣告來看，黑松沙士即使於 2002 年後有推出新口味，但由於「黑松沙士」仍舊是主力產品，因此上述每一年除了新產品的廣告，亦就會有宣傳黑松沙士的廣告。黑松沙士之所以推出新品，根據呂俊哲所提供的資料顯示，黑松為了「年輕化」沙士的品牌，因此希望能推出新產品，使品牌繼續延伸，並且吸引新的顧客。

黑松沙士之所以會推出新產品，想要使品牌年輕化，其實也與黑松沙士一直以來的消費者研究結果，從上述的探討中，不難發現黑松沙士的廣告的確是黑松沙士品牌經營的意一大功臣，締造了無數令消費者印象深刻的創意與良好的銷

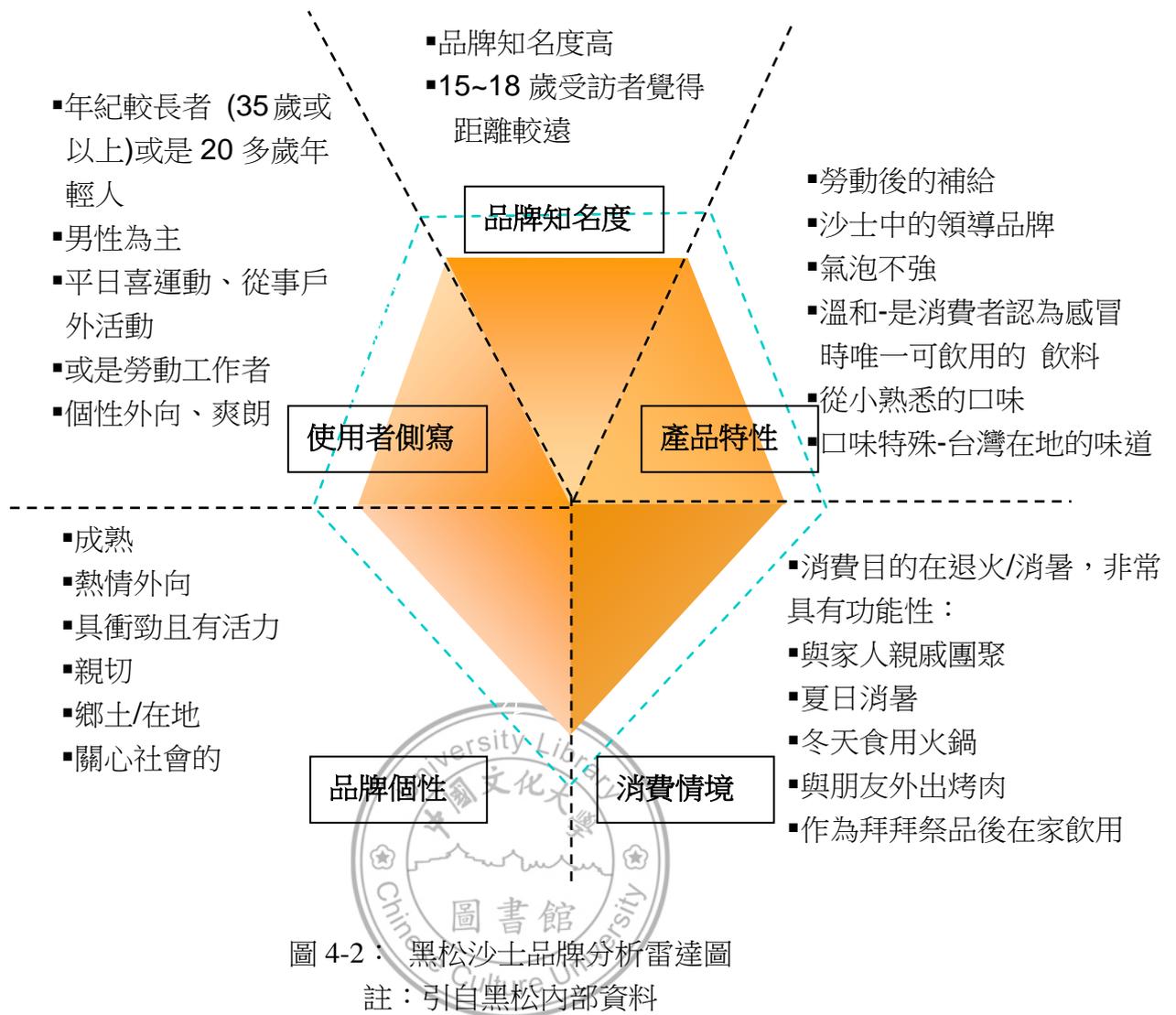
售成績，黑松沙士至 1988 年起的品牌定為即為『年輕、夢想、行動、希望』，並且運用音樂行銷與年輕人溝通，在廣告表現上面主要的訴求在於『年輕人的自我挑戰』。

黑松沙士的品牌行銷策略，主要針對的對象為『年輕人』，所要傳達的品牌個性或形象為『熱情、夢想』，而產品功能與利益的重點則放在『解熱、恢復生氣』，但至於消費者又接收到什麼樣的訊息呢？黑松沙士最近一次向消費者做過規模較大的消費者研究及在 2002 年，委託聯廣研究黑松企業的消费族群。

2002 年聯廣曾經替黑松企業下面的三個品牌：黑松沙士、黑松汽水、韋恩咖啡作過市場調查，而黑松企業當時委託聯廣進行調查的研究背景為：過去黑松公司內部曾蒐集過消費者有關品牌形象方面的意見，發現長期以來的歷史，使得黑松公司給消費者傳統、老牌、可靠及有信用的印象。1994 年，有別於一般市場上 250g 容量的罐裝咖啡，黑松公司推出『韋恩咖啡』，以代表著美式年輕、率性、自由、奔放的風格進軍即飲咖啡市場。至今，黑松公司仍不斷推陳出新，研發各種新口味飲料，甚至全面更新產品包裝。

對此，黑松公司希望透過正式的市場研究，透過系統性的調查，來檢視其傳播溝通訊息，了解消費者目前所認知『黑松汽水』、『黑松沙士』及『韋恩咖啡』之品牌形象。希冀找出三者在此競爭環境下的市場定位及相對的潛在機會，進而刺激整體市場的成長。

經調查發現，黑松沙士的使用者為男士居多，年紀較長，平常喜歡戶外活動。黑松沙士的品牌個性則為成熟、熱情外相、親切、鄉土以及在地；產品特性則為勞動後的補給、沙士中的領導品牌以及消費者認為感冒時唯一可以喝的飲品。另外在品牌知名度方面，15~18 歲的受訪者則比較覺得距離較遠；至於在消費情境方面，消費者認為黑松沙士在「退火與消暑方面」非常具有功能性。



黑松沙士根據此項調查也發現，引用黑松沙士的消費者能夠受到的品牌傳遞正面訊息，有分別關於品牌的、關於產品功能的以及關於引用時機。關於品牌的正面訊息，有 20%的消費者認為「黑松」是一個歷史悠久的品牌、劃時代的品牌；關於產品方面亦有 20%的消費者認為可以降火氣、退火；最後關於引用時機，有 21%的消費者認為引用黑松沙士是讓人覺得快樂的、活的快樂些、生活上輕鬆愉悅。

表 4-19：黑松沙士品牌正面訊息分析

關於品牌的正面訊息	關於產品(口味，功能，包裝)的正面訊息	關於飲用時機的正面訊息
品牌老/老牌子/歷史悠久的品牌/歷久不衰/光復以來劃時代的飲料 (20%)	可以降火氣/退火 (20%)	讓人覺得快樂的/活的快樂些/生活上輕鬆愉悅/樂觀/歡樂的 (21%)
很可靠/值得信賴/安全的/有信用/可信任的/信用好/正直的人 (18%)	很快可解渴/口渴時可以喝的飲料 (15%)	可以消暑 (10%)
品質不錯/品質保證/品質有一定水準/優良商品 (15%)	可以消暑 (14%)	可當作感冒藥/治療喉嚨痛/對喉嚨有益/加鹽喝喉嚨就不痛/有藥效 (7%)
從小就喝過/從小喝到大/童年到老的回憶/懷舊 (4%)	可當作感冒藥/治療喉嚨痛/對喉嚨有益/加鹽喝喉嚨就不痛/有藥效 (13%)	清涼的飲料/冰涼爽快 (7%)
傳統/早期舊式的飲料/比較復古的品牌 (11%)	清涼的飲料/冰涼爽快 (11%)	適合逢年過節的時候喝 (7%)

註：引自黑松內部資料

黑松企業認為「黑松沙士」的品牌表現在「和家人一同飲用」、「適合吃火鍋時喝」、「適合吃完鹹的、辣的食物喝」這幾方面是表現比較強的，但同時黑松沙士的品牌表現於「外向」、「求新求變」以及「於逛街的時候飲用」則表現比較弱。根據這些分析，黑松企業也針對這個品牌訂定了品牌經營規範（接下頁）：

表 4-21：黑松沙士品牌經營規範（Regular）

項 目	說 明
產品概念	清涼退火的碳酸飲料
目標對象	20-34 歲男女
產品 USP	色澤、口味獨特，原料取自南美 Sarsaparilla 清涼消暑降火氣、加鹽舒緩喉嚨痛
品牌資產	品牌核心(精神)：夢想、行動 品牌利益(機能)：消暑、解渴、治感冒、降火氣 品牌特性(外表)：陽光、有意義的活動、健康青年、音樂、流汗、本土
品牌個性	實在、關懷社會、正面、積極 健康活力充滿熱情，積極外向為夢想努力不懈、勇往直前 <b>個性面設定～</b> <b>健康活力的</b> ：健康有朝氣的，活力充沛的、外向的 <b>年輕熱情的</b> ：陽光般熱情的，勤奮向上的、領先潮流的 <b>積極行動的</b> ：有力量的、積極有行動力的、堅持不懈的
品牌定位	夢想行動的鼓舞者
飲用動機	解渴、消暑、降火氣
飲用時機	酷熱解渴、宴客聚餐、吃零食、看 TV、上網、聊天、運動後、飯後

註：引自黑松內部資料

黑松企業將黑松沙士的品牌核心承諾（Brand Central Promise）定位於「激發鼓舞你的熱情與想像力」，而品牌本質（Brand Character）則為『樂觀開朗的、自我激發的、有想法的、勇於嘗試的』，而品牌所要傳達的功能與利益（Functional benefit）在於『完全讓生理、心理恢復生氣』，而品牌核心的賣點在於『降火解熱、大量溢出的泡泡』。

黑松企業對於黑松沙士與其新品牌的管理策略，分別為原本的黑松沙士銷售

對象放在 20-34 歲，亦希望他為連結品牌與消費者的橋樑；而黑松沙士 ICE，目標群眾為 15-22 歲，他與原本產品的區隔在於獨特清涼的配方，而此產品的產品個性為精力旺盛、酷愛刺激，主要訴求為黑松沙士 ICE 獨有超涼感受與加倍刺激。

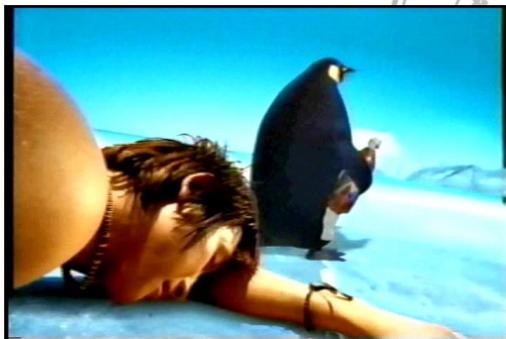
至於黑松沙士 Light，傳播目標則為 20-29 歲女性，與舊產品的區隔為低卡配方，主要產品個性在於自在的、輕快的與積極的，主要訴求為黑松沙士 Light 不只低熱量，更讓消費者輕盈有活力。



沙灘篇 1



沙灘篇 2



沙灘篇 3



沙灘篇 4



沙灘篇 5



沙灘篇 6

由於目前關於黑松沙士所推出的新產品時間還不算久，因此新產品也是黑松沙士所要努力的目標。2008年黑松沙士的兩大目標即為：

- 1、 黑松沙士品牌持續年輕化，穩固市佔有率。
- 2、 推出零熱量黑松沙士，進入零熱量碳酸市場，增加銷售。

黑松企業目前所面臨的問題極為碳酸飲料銷售量的減少，由於近年來飲料市場加入了許多多元的飲料形式參與戰爭，再加上健康主義的抬頭，使得許多人都寧可選擇其他健康、無糖的飲料而不願意選擇碳酸飲料。許慶珍表示，碳酸飲料分為四種：白汽水、沙士、可樂以及維他命類的碳酸飲料，就目前黑松企業來說，在碳酸飲料的競爭品牌則為：可口可樂、大西洋、維他露、維大力以及百事可樂，當然就目前台灣市場看來，黑松沙士仍舊無人能及。

不過根據聯廣的消費者調查，不難發現黑松沙士的使用者年紀較長，但對於 15~18 歲的年輕人受訪者則比較覺得距離較遠，除此之外 2005 年東方線上調查發現可口可樂的主要消費族群為 13~39 歲，而沙士則為 40~64 歲，這其實是黑松沙士所應該要驚覺的警訊，面對消費者老化應該積極再使品牌活化。

表 4-21：2005 年碳酸飲料消費族群年齡分析

%	全體	13-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-64
		歲	歲	歲	歲	歲	歲
樣本數	857	149	236	213	172	71	16
(一般)可樂	49.7	55.0	54.7	56.8	39.5	28.2	37.5
低卡可樂/Light	2.3	2.7	3.8	1.9	1.7	0.0	0.0
檸檬/萊姆	12.6	22.8	11.0	8.5	10.5	14.1	12.5
蘋果	3.5	2.0	3.4	4.2	2.3	7.0	6.3
橘子	0.6	1.3	0.4	0.9	0.0	0.0	0.0
沙士	25.4	8.7	22.5	21.6	39.5	45.1	37.5
添加維他命	5.6	6.0	4.2	6.1	6.4	5.6	6.3

資料來源：黑松企業內部資料

許慶珍同時也提及，近幾年黑松沙士廣告都使用「名人代言」，這些名人屬

於年輕人的偶像，但他並不認為「名人代言」為黑松沙士帶來了加分的效果，因為他認為「名人」的風采繪搶走消費者對於『黑松沙士』產品的焦點，況且「名人」也不一定只有代言黑松沙士，同時也不符合黑松沙士的主要品牌概念與精神，他認為今後黑松沙士的廣告將再回歸以『故事』性代替名人代言，以創意創造銷售佳績。



## 第五章 研究結論與建議

### 第一節 研究結論

根據第四章研發現，黑松沙士品牌長期管理與廣告表現之關聯性如下：

#### 一、強化品牌與廣告表現：

- 1、強化品牌元素：於廣告中讓產品畫面出現，特別是於廣告階段初期時，讓消費者牢記產品符號。
- 2、廣告中表現領導者品牌定位：長期於廣告中表現具有領導者品牌定位，強化品牌的力度。
- 3、廣告中表現獨特品牌形象：長期廣告表現黑松沙士的形象為「年輕人」、「陽光」、「汗水」與「暢飲」，並且善用廣告標語使產品形象突顯。
- 4、透過廣告內容價值呈現，掌握目標群眾：隨著廣告階段的不同，廣告故事所呈現的價值也不同，透過廣告內容價值呈現，掌握不同的消費群眾，主動與消費者溝通。

#### 二、調整品牌與廣告表現：

- 1、淘汰過時產品與行銷方式，改善品牌形象：於廣告中解決所面臨的問題，向消費者溝通產品的更新或品牌地位。
- 2、廣告創意吸引消費者：結合當時社會背景或時事，透過創新獨特的廣告故事，持續吸引消費者目光。

#### 三、活化品牌與廣告表現：

- 1、注重消費者調查：不斷了解消費者的需求，開發未開發的消費族群，透過瞭解消費者需求而替消費者解決問題，並且透過廣告向消費者溝通。
- 2、反映消費者生活型態：於廣告中適時反映消費者生活型態，讓產品廣告更親近消費者，也因不同生活型態的反映，而使廣告有更明確的目標群眾。

- 3、增加產品使用方式或方法：透過廣告向消費者傳播新的使用方式或方法，增加消費者使用產品機率。

#### 四、新產品導入：

- 1、改變消費者消費行為：導入新產品，彌補舊品牌產品之不足，擴大原本的市場範圍與消費族群，或是改變消費者的消費行為，選擇新的產品使用。
- 2、與舊品牌之產品區隔：廣告要明顯區隔新產品與既有的產品，針對不同的族群溝通，表現產品有不同的個性與精神。

而又再根據第四章當中所提及，2002 年由聯廣替黑松沙士所做的「黑松沙士品牌分析」，與本研究針對黑松沙士長期電視廣告內容分析做比較可以發現，黑松沙士因廣告長期場景表現為「戶外活動」，使得消費者對於黑松沙士的認知為「熱情外向、衝勁且有活力」。除此之外黑松沙士長期於廣告中表現「陽光、和水」與「暢飲」的動作，亦讓消費者認同黑松沙士能「清涼、解渴」。

本研究亦發現，由於長期以來，大部分的黑松沙士選擇拍攝的場景為台灣本土，除了「大峽谷篇」與「吉普車篇」，也因而加深了消費者對於黑松沙士「本土」的形象。再加上本研究發現，大部分的黑松沙士廣告主要呈現的是「一群年輕人於戶外活動中，一起喝著黑松沙士」，但聯廣所調查的消費者消費情境卻發現黑松沙士消費者是在「與家人親戚團聚」、「拜拜祭品後」、「冬天吃火鍋」時才會引用黑松沙士，這雖然表現出黑松沙士增加冬天吃火鍋與拜拜使用時即增加策略成功，但也可提醒黑松沙士能於消費者年紀逐漸成熟時，再重新開發年紀輕的消費者於「戶外活動」時的使用情境與時機。

雖然現在消費者皆注重健康，對於碳酸飲料的健康性有疑慮，但黑松沙士長期以來的電視廣告皆呈現出「陽光」、「汗水」、「戶外活動」等健康的一面，這的確是黑松沙士很大的資產，因此黑松沙士必須透過消費者對於老品牌的信賴，再「教育」新的消費者黑松沙士更獨特、更健康的一面。

## 第二節 研究建議

本研究為「品牌長期管理與廣告表現之研究」，黑松沙士雖為黑松企業之主要銷售量來源，但僅檢視黑松沙士電視廣告的確會有不足之地方，本研究也盡量透過資料蒐集與企業經理訪談彌補廣告內容分析之缺憾。

另外，由於黑松沙士屬於產品類別，若將來研究可以擴及整個企業，便可以更清楚觀看品牌的管理細節，包括向新產品的導入，就會有比較多的案例。

也因此而建議未來若要做相關「品牌長期管理」之研究，可以多增加一些品牌研究樣本，甚至若企業主可以提供更精確的銷售數字，就更可以檢視其品牌長期管理方法之優與劣了。

