

【閱讀。舞道】



玖號

2007.01.22-2007.02.04

人們用兔子狀的大耳朵假裝傾聽，
用肉色耳朵裝飾自己。



閱讀。舞道

總編輯 劉佳雯

副總編輯 鄭凱達・邱婕如

美術總監 周靜宜

審定 張庭榕

活動執行 謝佳雯・鄭志誠・王瑞琳・徐聖傑・陳燕琳・林培鈺

網站管理 黃祥華・李伯鴻

財務 張瓊文

發行所 國立中山大學企業管理學系碩士班

西灣學人

創辦人 MBA95陳俊宇

MBA96負責人 林伯峰



序

有些話，我們寫在前頭

【閱讀。舞道】

讓道理隨我們起舞

「舞雩歸詠春風香，道貫古今學理詳。」舞道這份刊物，不僅希望運用「眼到、口到、耳到、手到、心到」等五到來體會道理的博大精深；更企求作為一個分享知識和經驗的平台，透過醇美的內容使所有閱聽者都能耽溺於所欲分享的種種新知和學識之中，隨我們翩然起舞！

西灣學人

一個知識與經驗分享的平台

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun/>




推薦序



葉匡時 教授

國立中山大學企業管理學系
系主任

在Web2.0的時代，學習不再是單向傳播，知識的權威散落在各個角落。企管系碩士班在西灣學人上發行的【閱讀。舞道】充分反映Web2.0的精神。這是一份完全由同學們自主自發進行的電子刊物，通過這份刊物，中山企管碩士班的前後期同學被網路串連了，老師與學生共享學習樂趣，活動、新聞、知識在同一個平台上活動。我期待也相信中山企管系的力量會因為這份刊物而延伸到全世界。



西灣學人

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun>



新知學人/ 雙週新聞

書香學人/ M型社會新奢華行銷學

書香學人/ 經濟學人封面故事

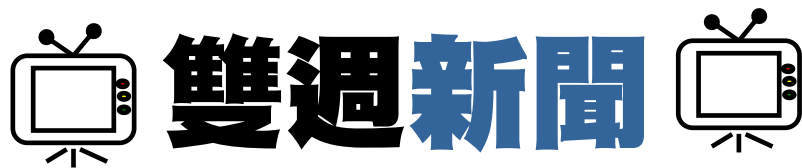
創作學人/ 烘焙30億的商機 85度C的品牌知識

職場學人/ Playing to win -Kimberly-Clark



目錄

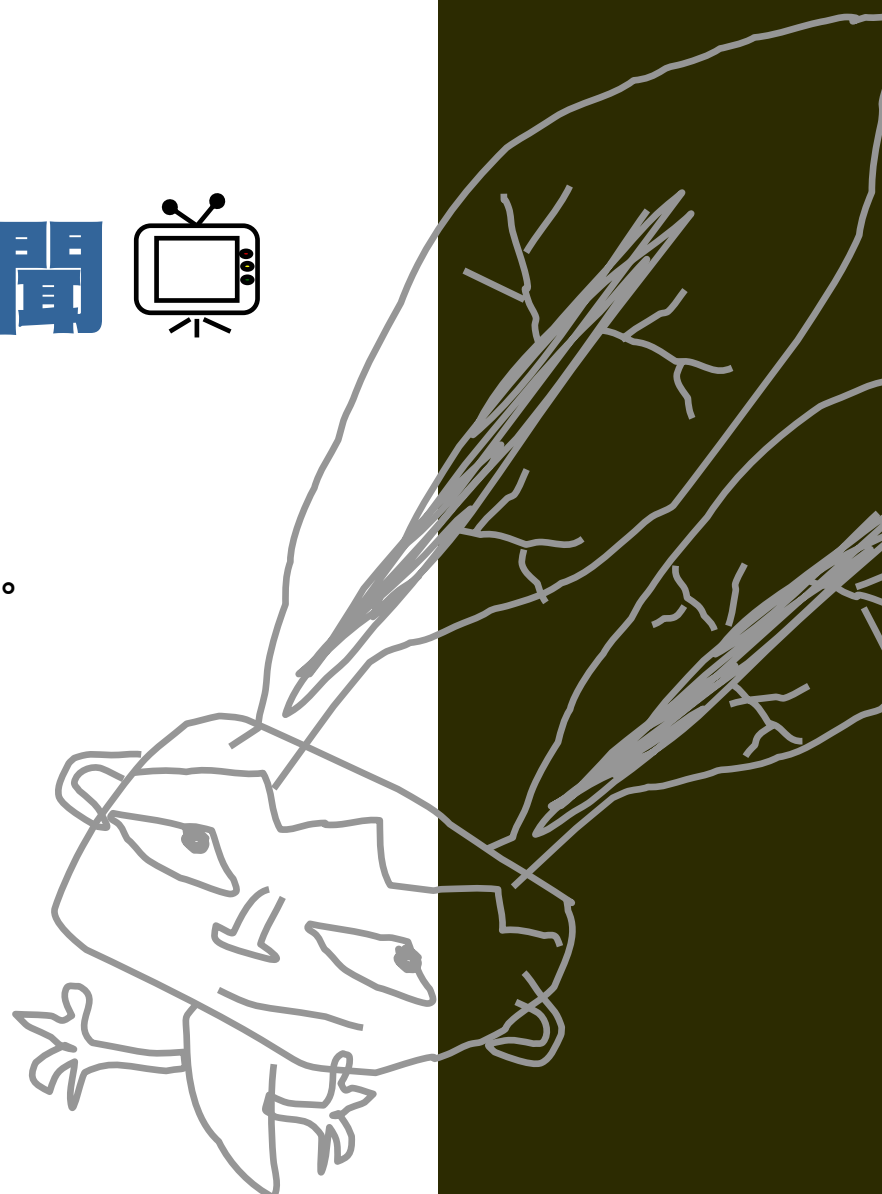
Contents



雙週新聞

跟上脈動，
讓我們與這個世界同步運轉。

整理/鄭凱達
國立中山大學企業管理學系
碩士班二年級
MBA96



MySpace惹誰了

2007-01-09/《金融時報》中文網

網路上人氣最旺的場所，從MySpace到YouTube到其他各色網站，其用戶每天的「非法行為」可說是數以百萬。而為這些行為提供場所的網站，又應該負什麼責任呢？這個問題迄今仍舊沒有答案。

環球唱片最近起訴MySpace時宣稱，社交網路中佼佼者「一鳴驚人」的秘訣，並非「用戶自創內容」，而是「用戶剽竊的」知識產權。

美國在1998年通過的《數位千禧年著作權法》（Digital Millennium

Copyright Act），保證網站對其用戶的網路行為享有廣泛的豁免權。網站在被告知其託管內容侵犯了版權後，只要立即撤除相關內容，那麼網站一般無須承擔責任。

版權所有者的抱怨合情合理，因為他們的創作成果被人免費發佈在網上。MySpace的辯解也有理有據，因為該網站許多用戶沒有侵犯任何人的版權。雙方必須互相妥協，既向版權所有者做出補償，又不去打擊那些幫助普通人成為網路紅人或電影明星的網站。

在造成更多損害之前，應該讓市場來解決這問題。

蘋果電腦推出 iPhone

2007-01-10/華爾街日報中文網路版

2007-01-11/電子工程專輯

2007-01-18/華爾街日報中文網路版

Steve Jobs在MacWorld大會上宣佈將推出iPhone手機，該手機將使用Multi-Touch觸控介面技術，並與iTunes商店兼容。用戶可以撥打電話、上網、接收電子郵件或收聽音樂。Jobs表示「我們所展示的是領先其他手機5年的軟體技術突破。」

然而Motorola公司首席技術長在其blog上指稱iPhone「缺少“革命性或顛覆性”的技術」。

網頁設計不良恐引發 使用者Mouse Rage症候群

2007-01-09/電子工程專輯

根據英國社會問題研究中心對2,500位網路使用者所做的研究，「Mouse Rage症候群」的患者會心跳加速、盜汗，並會猛敲或狂摔電腦滑鼠。在某些極端的情況下，患者甚至會對著電腦螢幕大聲咆哮。

禍首就是設計不良或管理不善的網站，包括網頁打開緩慢、網頁版型不易閱讀、惱人的彈出式視窗以及不必要的廣告等；還有一個殺手級原因是「網站無法連結」。

誰將成為下一個網路贏家

2007-01-10/《金融時報》中文網

歷史將會證明，2006年是第二次網路熱潮興起之年。要想準確預言網路社交行為的大眾體驗將會孕育出什麼新事物，是一個徒勞的嘗試。不過我們至少可以判別決定用戶網路行為的主要因素，並預測由此可能導致的下一個大事件。今年，有三種因素尤其可能脫穎而出：

1. 網路上用戶自創內容與專業內容的融合。Slide網站創始人表示「用戶創建內容與專業內容結合起來的現象將會大量出現。」但很難準確預測這種業餘內

容與專業內容的融合將在何時、以何種形式出現。這在很大程度上取決於版權所有者何時願意放開其數位形式產品的使用授權。

2. 網路流覽世界與視頻遊戲世界的融合。用戶在虛擬世界可以用虛構人物或化身來代表自己。

3. 網路和電視的融合。將網路與電視連在一起，可能也會培育出其他基於網路的新體驗，並造就出像YouTube那樣不可思議的強大新事物。

零售巨頭首次聯手執行 統一工作環境標準

2007-01-11/《金融時報》中文網

年銷售額總計超過5000億美元的全球四大超市連鎖沃爾瑪(Wal-Mart)、特易購(Tesco)、家樂福(Carrefour)和麥德龍(Metro)，與瑞士最大零售商Migros一起制定了一套標準，名為《[全球社會責任規則方案](#)》(Global Social Compliance Programme)，旨在消除它們龐大全球供應鏈中存在的童工、欠薪等問題。

BenQ 下一個“婆家” 浮出水面

2007-01-15/電子工程專輯

美國技術公司Sentex Sensing Technologies是有意收購破產的手機廠商BenQ Mobile的公司之一。

原因乃基於這家前西門子手機分公司的「強大技術」，而且，BenQ Mobile也將成為Sentex進入歐洲市場的跳板。

歐美在攀比“良知消費”？

2007-01-12/《金融時報》中文網

隨著良知投資基金、綠色能源等服務業產品加入到日益龐大的良知工業品行列之中，良知消費（Ethical consumerism）蓬勃興起。我們今天所見到的良知消費與艱難困苦毫無關係。恰恰相反，它所顯示的更多是富有，因為良知產品的售價要大大超出平均水平，只有有錢人才能買得起。

現在實際上出現了兩種不同的零售模式：一種是普通人的傳統大眾消費，另一種則是更加知性的消費者所熱衷的：依然是大眾消費，但更趨高端；同時，

由於貼上了道德標籤，這種模式更容易讓消費者產生道德上的優越感。

這種新型消費的頂峰當屬RED標誌產品計畫（PRODUCT RED），是由搖滾歌星Bono和他的業務夥伴發起的。根據該計畫，那些同意將一定比例的收入捐給慈善事業的公司將獲准使用RED標誌。此計畫的關鍵在於，它不是一個面向所有消費者的計畫。

在今日，金錢仍然能夠買來地位，只不過如果輔以道德的名義，能夠換來更高的地位。正因如此，億萬富翁們競相攀比，要做最慷慨的慈善家。也正是由於這個原因，良知消費才如此大受歡迎。

至少有兩個理由令人懷疑這種突如其來的善良是不是真的表裡如一：

1.與傳統的慈善捐贈相比，現在的慈善過於表面化。就像之前英國的慈善腕帶一樣，今天的良知消費者大張旗鼓地宣揚他們的良好品德，炫耀其閃閃發光的RED標誌美國運通卡，駕駛混合動力車滿世界遊蕩而不是去乘坐公共汽車。

2.現在慈善對捐贈人的好處一點也不亞於對慈善事業本身。我們購買有機食物是因為覺得這對環境有益，但更多的時候還是因為覺得對自己有益。

慈善和良知已經成為一種消費模式。美好的事業與產品掛勾，然後由消費者購買，消費者再把這種消費作為其形象的一部分像品牌一樣對外展示。

如此說來，這種利他主義的興起是不是就成了赤裸裸的虛偽了呢？

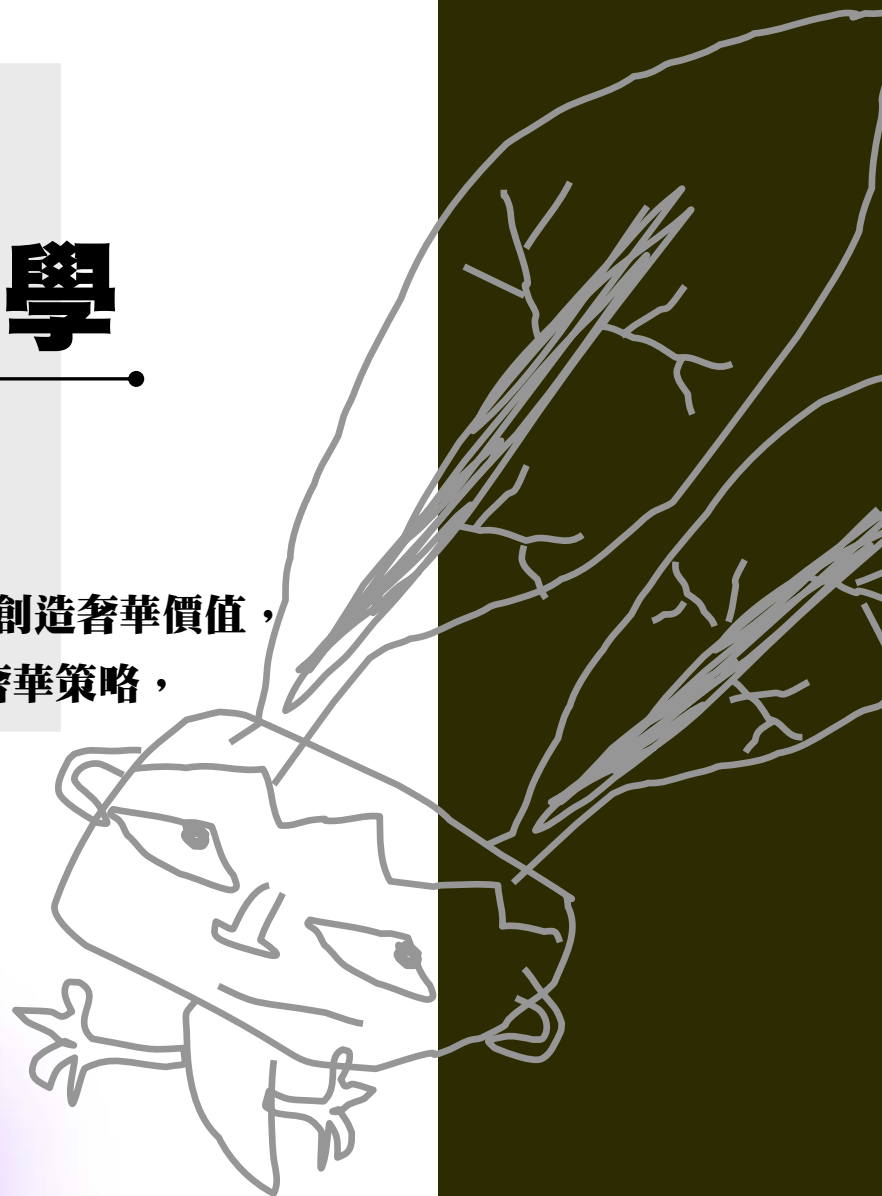
M型社會

新奢華行銷學

征服消費者的11堂必修課

在M型社會中，如何以簡單產品創造奢華價值，
運用超越平凡、成為不凡的新奢華策略，
讓奢華人人可得？

整理/邱婕如
國立中山大學企業管理學系
碩士班二年級
MBA96



大前研一預言的M型社會來了！在消費走向高所得的徹底奢華與高品質低價格的新奢華這種兩極化發展時，如何滿足M型兩端族群對奢華的需求？在M型社會中，如何以簡單產品創造奢華價值，運用超越平凡、成為不凡的新奢華策略，讓奢華人人可得？

本書作者認為新奢華的描述是「體驗」，是指新興的奢華概念，價格較適切，與那些被視為象徵指標的傳統奢華品牌所屬的舊奢華不同，如賓士、蒂芬妮、卡地亞等便是舊

奢華。新奢華通常與「奢華的民主化」或「大眾精品」(masstige)品牌的討論緊密連結，係指新的、價格較合宜的奢華。

現今奢華市場所發生的典範轉移，表明了新奢華是以消費者為中心，將奢華定義為一種體驗或感受。換言之，舊奢華與實物（即名詞）相關，新奢華則與消費者的體驗（即動詞）相關。

本書作者根據一個為期兩年的大型市場研究，以及二十年的行銷顧問經驗，訂出奢侈品供應商的新方向

，從頂級行銷公司如美國運通、大眾汽車、羅夫·羅蘭及喜達屋國際飯店集團等知名企業的成功範例中，提供奢華行銷者致勝之道：

- ◎超越產品本身，提供奢華體驗。
- ◎了解把奢華行銷給大眾的潛力。
- ◎增加價值及獨特性，滿足消費者情感的渴望。
- ◎延伸奢華的範圍，為不同社會階層創造新意。
- ◎找出訂價方程式，以兩倍價格創造三倍價值。
- ◎為顧客帶來新奢華價值主張，制

定有效的行銷策略。

- ◎擁有更好的體驗、更豐富的享樂、更深遠的感受。

奢華消費者購買什麼、為何購買？在一片打折聲中，如何維持高價？若廣告不再有效，如何建立奢華品牌？奢華如何從高階市場移向大眾市場，又回到高階市場？成功行銷奢華的公司揭示了哪些成功祕訣？

大前研一說：「察覺中下階層客層的心理，以合理的價格提供有奢華感的商品，就是成功的秘訣。」此書將為您開啟奢華行銷的新視野。

作者簡介

潘蜜拉·丹席格

(Pamela N. Danziger)

美國消費者行銷專家，聯合行銷公司（Unity Marketing）總裁，該公司專精於奢華品牌的研究與顧問工作。她為路易·威登軒尼斯集團（LVMH）、蘭納克斯精品（Lenox）、喜達屋國際飯店集團（Starwood Hotels）、寶格麗（Bulgari）、卡地亞（Cartier）、羅夫·羅蘭（Polo Ralph Lauren）、

美國運通（American Express）及春息床墊公司（Spring Air Company）等提供顧問服務。運用消費心理學協助客戶掌握變動中的奢華市場，並在該市場運作。丹席格經常接受美國全國性媒體訪問，著有《心靈消費》（Why People Buy Things They Don't Need: Understanding and Predicting Consumer Behavior）。

>>資料來源：誠品網路書店網站

書名/M型社會新奢華行銷學：
征服消費者的11堂必修課

(Let Them Eat Cake:
Marketing Luxury to the Masses:
As Well as the Classes)

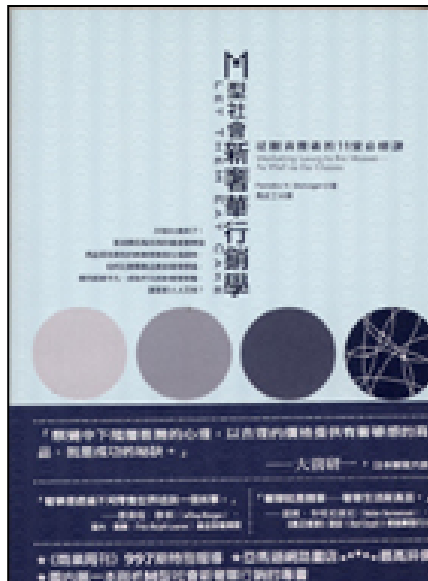
作者/潘蜜拉·丹席格

編譯者/馬志工

出版社/臉譜出版社

出版日期/2007.01.02

商品語言/ 中文/繁體



經濟學人

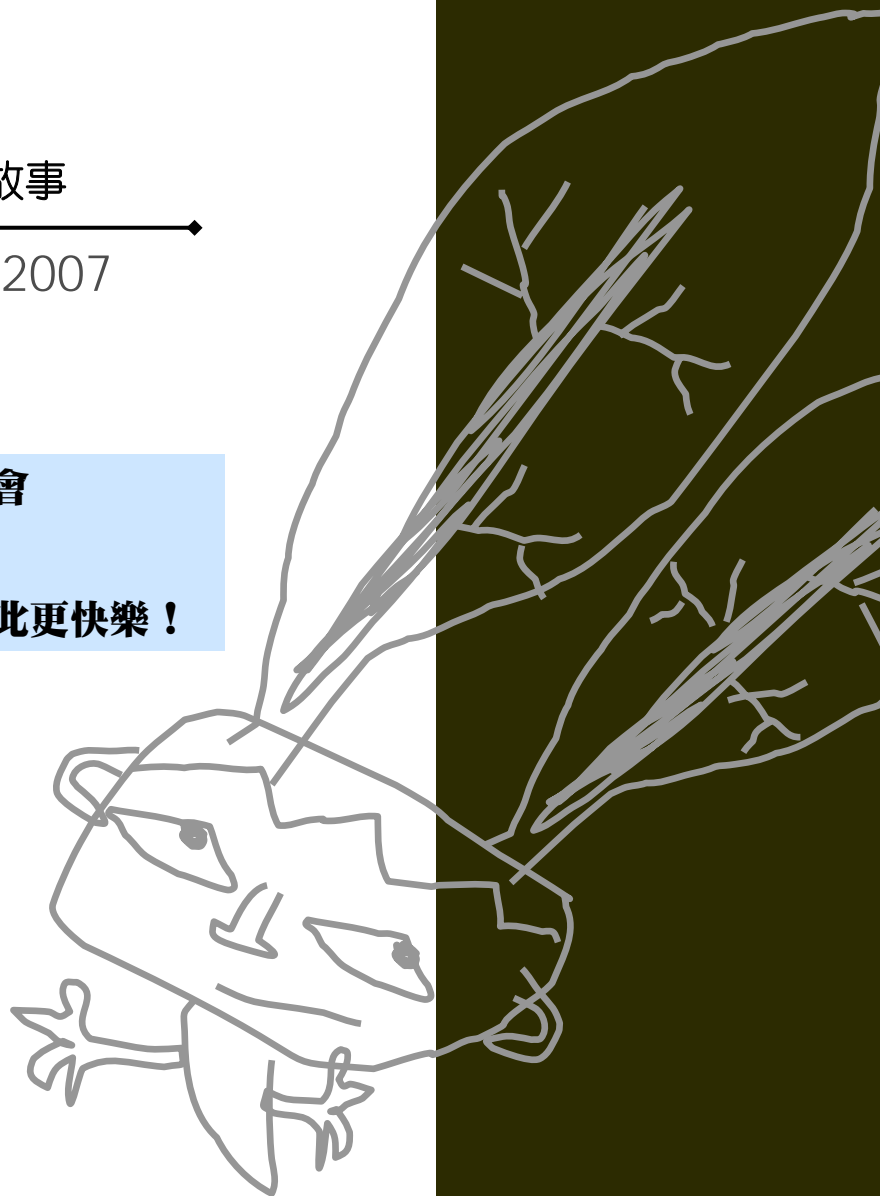
封面故事

Dec. 23rd 2006-Jan. 5th 2007



資本主義為人類社會
帶來富足與自由，
但別以為我們會因此更快樂！

編譯/黃秀儒
國立中山大學企業管理學系
碩士班二年級
MBA96



從2000年以來，每人生產力以每年3.2%的成長速度飆升，照這樣的成長速度，經濟成長很快就會超越1950及1960年代的速度，世界經濟即將達到歷史的高峰。誰是這一切背後的大功臣呢？答案是資本主義。資本主義是世界經濟進步的動力，在資本主義下受益的人當然也相信它的確會為人類帶來更好的生活。

然而果真如此嗎？更好的生活代表什麼？企圖找尋各種問題的經濟學家和想提出冠冕堂皇承諾的政治人

物，認為資本主義該為人類帶來的不只是富足，更要讓人感到快樂。曾經我們都相信資本主義能夠讓我們更幸福，但我們能一直堅信不疑嗎？

相對於英美的資本主義者，歐陸人民長久以來皆認同這些經濟學家的看法，認為歐陸經濟的停滯是因為他們不想犧牲生活品質。不過近來英美人民也不再堅信資本主義完全沒有缺失。連一向被認為具有物資主義色彩的英國保守黨，其領導人David Cameron都提出以總體幸

福毛額(General Well-being, GWB)來代替傳統重視的國民生產毛額。此外，美國大選期間，人們熱烈地討論在享受資本主義帶來繁榮的同時，我們付出了什麼不易被察覺的代價？其中包括不公平、超時工作等等。

在美國，對「健康快樂」(Wellness)的渴求已經形成一個龐大的產業，這種趨勢正符合富裕但卻不怎麼快樂的嬰兒潮世代的胃口。這些產業大部份是奠基於新興的「快樂經濟學」，「快樂經濟學」這門學科混

合了經濟學和心理學，大約是從1972年開始興起。當時的美國開始流行一些詢問人們快樂與否的問卷，例如以下這個問題：總體來說，你覺得你1.非常快樂 2.相當快樂 3.不快樂。我們可以猜得到調查的結果不外乎是：有錢人比窮人快樂、從窮人變成富人，當然會比較快樂等。不過這不代表越有錢，快樂的程度也會隨之增加，問題在於，有錢之後呢？從有錢變成超級富裕，有更快樂嗎？答案是：沒有！像美日這兩個富裕國家的人民，並沒有因為他們變得更有錢而更快樂。

快樂經濟學對此提出了兩個解釋，其中之一是資本主義將奢華變成了人們的必需品；將長久以來社會菁英才能享受到的，變成唾手可得的大眾商品，也因此人們把原本遙不可及的享受當成理所當然的生活必需品。永無止盡地追求更好的生活水準，只是資本主義下人們不得不進行的工作，當追求更好的享受變成了一成不變的工作內容，人們也就無法從中得到樂趣。

雖然如此，資本主義還是無法將精

英才能享受到的所有商品與服務與予大眾化，例如從事受人敬重的工作、上貴族學校、住在名流聚集的住宅區等等。這些商品因為供給極為有限，且有排他性而變成了一種奢侈品，例如，不是有錢就可以買得到這些代表著社會地位的商品。如果人人都可以去念貴族學校，那麼沒有人會覺得上貴族學校是一件多了不起的事了。能否從奢華的產品與服務當中得到快樂，不只和個人喜惡相關，更牽涉到產品的排他性與供給多寡。也就是說，這類的奢侈品只有在別人得不到時，有能力享受的人才能從中得到樂趣。

凱因斯認為越富裕的社會，人民會越悠閒，因為不用再為了生存問題而鎮日辛苦地工作，人們將有錢有閒去享受更好的生活，但真實世界似乎不是如此運作的。為了得到那些自以為會帶來快樂的東西，人們反而更加努力地工作，結果是發現他們並不能如想像般地享受其中。

除此之外，人們不顧一切地想要登上社會階級的最上層，深怕自己不如人，互相競爭比較的結果就是踩著別人的頭往上爬；你踩我的、我踩著他的，結果就是：沒有人真的

變得更快樂。而這也就是為何人有錢了之後，沒有比較快樂；因為好還要更好，而且是要比別人好。人們渴望身分地位的焦慮會越來越明顯，當你能得到別人得不到的，你才會覺得快樂。

但是工作少，人們就會比較快樂嗎？現今美國工時縮減，人們在這些因不用工作而多出來的空閒時間裡做了什麼呢？多半是目不轉睛地盯著電視。快樂經濟學另一研究的主題是金錢之外的工作報酬，我們能從工作中得到當然不只是貨幣上的

報酬。研究發現很多人其實還蠻樂於工作的，更有人沉迷其中呢！難怪有的人退休不久後就向上帝報到了，而還在努力工作的同事們則是活得好好的。

現實中，人們快樂與否不只受到個人抉擇的影響，更受到他人影響。如此的情形和長久以來經濟學所假設的人性有衝突。經濟學(The

[1]歷史學家Thomas Carlyle因為Malthus的人口經濟成長理論預言人口增加速度將超過糧食增長速度，人類將在貧窮線邊緣掙扎，而將經濟學稱為“憂鬱的科學”。

dismal science) [1]假設人們都是自私自利，做什麼都是為了自己，所以知道自己需要什麼。要做什麼、工作多久、買些什麼都是個人的決定，別人無權過問，也沒法干涉。但是這些快樂學的大師則認為人皆會受他人影響，而且其實並不知道自己要的是什麼。

活在拼命鼓勵人們消費的資本主義社會下，我們買了多少其實根本就不需要的東西？這恣意浪費的物質主義，連亞當史密斯都頗有微詞，抱怨著：「多少人任意花錢買那些

華而無實的小東西買到破產？」儘管如此，過度刺激人們消費的資本主義也是有好的一面，它讓人們去買那些自以為想要的東西，然後進一步地發現自己的品味與才能。這在藝術上就叫做「原創性」(Originality)，在商業上就叫做「新奇」(Novelty)，兩者的差別在於人們對藝術原創性的重視與景仰多過於新奇的商業玩意。但要不是資本主義盛行，人們也不會積極地追求物質上享受與進步。你覺得到今天還穿著原始的粗羊毛內衣褲有比較好嗎？

(延伸閱讀pp33-35)

<Reference>

Economist(2006), 'Happiness and how to measure it', Dec. 23rd 2006-Jan. 5th 2007, p12.

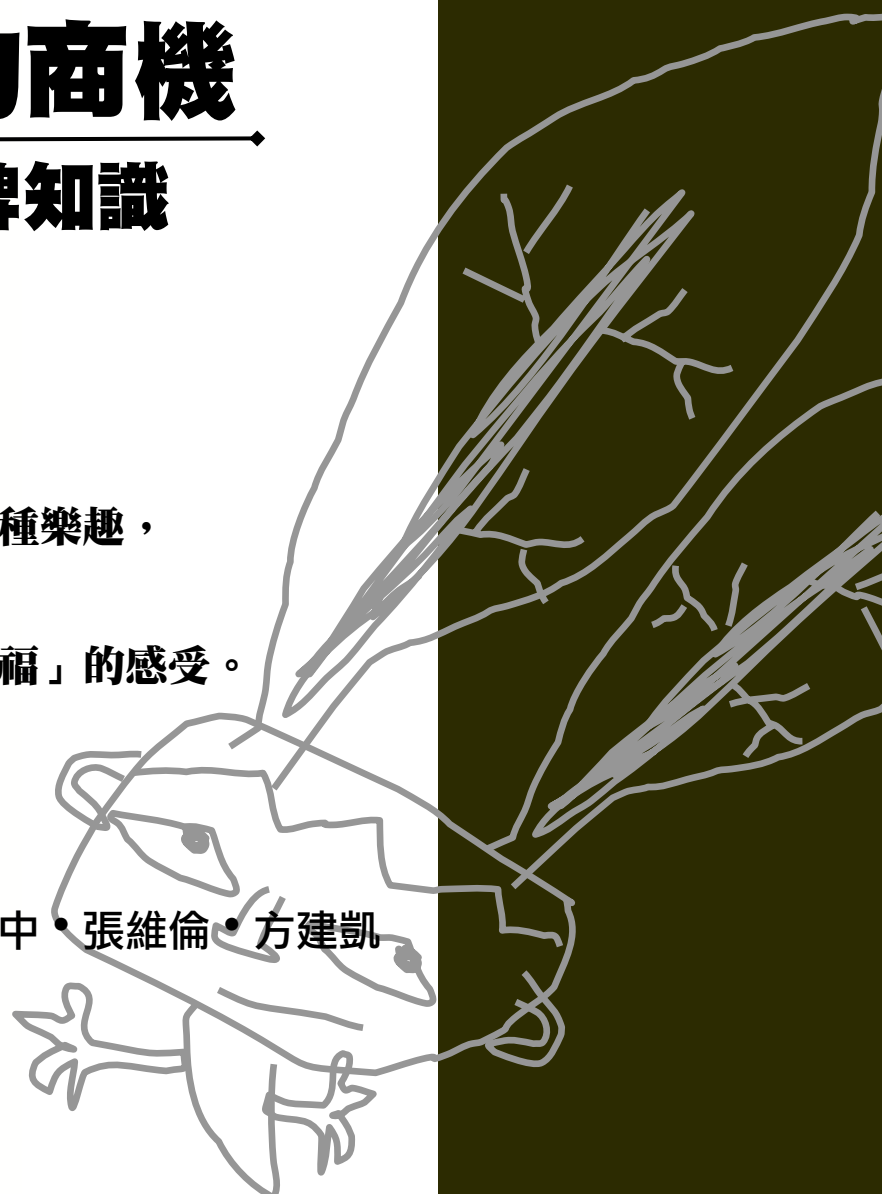
烘焙30億的商機

Café 85度C 的品牌知識



85度C讓站在櫥窗前，
慢慢挑選自己喜愛的蛋糕變成一種樂趣，
即使在店內停留的時間很短，
無形中已經帶給消費者一種「幸福」的感受。

文/周泰華教授指導學生
陳杰瑞·常百豪·王婉蓉·徐慧中·張維倫·方建凱
國立中山大學企業管理學系
碩士班二年級
MBA96





2007年一月85度C即將進入桃園機場第二航廈。成立至今甫過三年，85度C已成為近年來表現最亮眼的飲品烘焙業者，甚至讓國際品牌星巴克陷入苦戰。就在2006年的年底，85度C零售總額突破31億元，與星巴克店鋪營收相差不大，甚至可能超越星巴克。究竟85度C有什麼特殊之處，能像突擊隊一樣，在這一場「土洋大戰」中，威脅到咖啡正規軍星巴克的地位？本文將先簡介台灣咖啡連鎖產業與85度C

的概況，並嘗試以「品牌知識」的架構，來分析85度C傳達出何種與品牌相關的價值，而得以達成今日的成果。

【台灣咖啡連鎖產業概況】

連鎖咖啡產業的演進

1997年11月《天下雜誌》第198期，「史塔巴克斯效應咖啡連鎖店大戰開打」一文中，作者洪懿妍引自魏正元教授，將咖啡連鎖業的演進分為三階段：

	第一階段 民國65至 民國80年	第二階段 民國80至 民國85年	第三階段 民國85年 至今
咖啡	多為單品咖啡，店家非常重視豆子本身的種類。	沖泡式平價咖啡為主，其餘種類不多	多樣化花式義式及美式咖啡
店內陳設	昏暗有情調	明亮不重設計	明亮有設計感
服務	服務到桌	自助式	自助式
其他餐飲	非常少，只有少樣點心類	除點心外，簡餐也開始出現	多樣化之點心及簡餐
價位	高價位	35元平價咖啡出現	中高價位

台灣咖啡市場的潛力

根據台灣連鎖加盟協會在2002年時指出，台灣每人每年平均咖啡消費杯數為五十杯，而與其他國家相比之下，台灣人的咖啡消費還有相當大的發展空間。即使不看與歐美國家的比較，台灣人咖啡消費量比起其他生活水準相近的亞洲國家，例如韓國(每人每年平均消費140杯)，還是相當少的。

國別	美	澳	日	韓	台
每人每年平均消費量	300杯以上	300杯以上	200杯	140杯	50杯

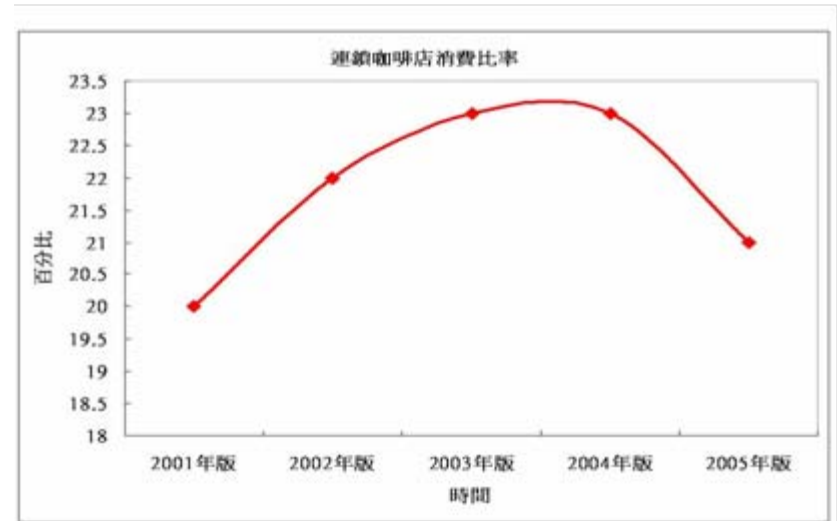
>>資料來源：天下雜誌198期

>>資料來源：台灣連鎖加盟協會(2002)

但從東方線上的調查來看(右圖)，連鎖咖啡店消費比率從2004年達到高峰後，就開始呈現下降的趨勢，2005年的消費比率甚至跟2001年相差不遠，可能的原因是台灣民眾有跟隨熱潮消費的習性，因此當星巴克進入台灣帶來咖啡店消費的熱潮，出現許多一次消費的現象，當熱潮漸退，咖啡連鎖業便流失掉跟隨熱潮的消費者。

產業內競爭狀況

目前，國內的咖啡連鎖店包括星巴克、金礦、85°C、壹咖啡、羅多倫



、怡客、布蘭奇、西雅圖、丹堤、IS COFFEE、客喜康、UCC等。本文用價位及經營型態來將主要的連鎖店分類：

1.依價位來區分—高價與低價

高價位咖啡館

Starbucks、IS COFFEE、西雅圖咖啡、客喜康、UCC。

中低價位咖啡館

羅多倫、怡客、布蘭奇、丹堤、金礦、85°C、壹咖啡。

2.依經營型態來區分—專賣(飲品與甜點)與餐飲(也提供餐點)

專賣式咖啡館

Starbucks、金礦、85°C、壹咖啡

餐飲式咖啡館

羅多倫、怡客、布蘭奇、丹堤、IS COFFEE、客喜康、UCC。

【85度C簡介】

公司背景

2003年85度C正式誕生，是一家以咖啡、蛋糕、烘焙為主，打著五星級主廚與國宴指定的頂級咖啡豆而成立的新型態創意店，藉以高雅、明亮的店裝，搭配簡潔的品牌形象，呈現出精美、平價的商品，讓人人都能享受五星級的待遇和五星級的享受。

85度C屬於「美食達人」集團的事業，希望以高級的原料和技術，創造出五星級的產品，再搭配平民化

的價格，普及深入台灣各角落。美食達人的創辦人為雲林縣口湖鄉農家出身的吳政學，曾於90年初期，帶起休閒小站連鎖加盟的風氣，同時也是五十元熱到家比薩創辦人。沒有傲人的出身與學歷，吳政學對於俗民文化的掌握，讓他對大眾市場特別敏感。他的創業內容，從珍珠奶茶、比薩到咖啡、蛋糕，鎖定的全是「平民經濟」。

品牌特色

85度C這好記又特別的名字，取名來自「咖啡在攝氏85度時喝起來最

好喝的意思」，而這也代表的是85度C品牌希望產品呈現給顧客時，都是優質品質、最美味、超值的精神。85度C的咖啡主要是使用瓜地馬拉的安堤瓜火山咖啡，該咖啡豆獲得國內外許多知名及成功人士所指定使用，同時也在各大五星級酒店販售，亦是我國2002年國宴所指定使用的咖啡豆。除了使用最優質的原料，85度C更禮聘五星級主廚團隊擔任蛋糕的研發製作，讓消費者用平價消費享用五星級的產品。

經營模式

吳政學的經營策略，可算是所謂「

破壞式創新」的典型，就是以更便宜、功能更強的創新產品，進攻低階市場，癱瘓領導品牌。平民經濟的想法，主導了吳政學在定價與區位方面的選擇。在價格選擇方面，以熱拿鐵為例，他把價格訂在三十五元，價格幾乎是星巴克同樣產品的一半。其實最好的Lavazza咖啡豆，一杯的成本也只有十元，區位選擇上，為了降低開店成本，他以五萬人口為基礎，鎖定人潮最多的三角窗；賣場裡強調坪效，每家店提供的桌椅經常不到五張，為的就是提高顧客的流動率；目前85度C

外帶比率高達90%，而星巴克外帶比率約10%。就是這種對地點與坪效的精打細算，讓85度C平均開一家店資本額僅需三百萬，比星巴克少一半以上；加盟門檻低，讓其展店更為迅速，「從鄉村包圍城市」策略因此得以如火如荼進行，朝向「佔領城市」邁進！

【品牌知識】

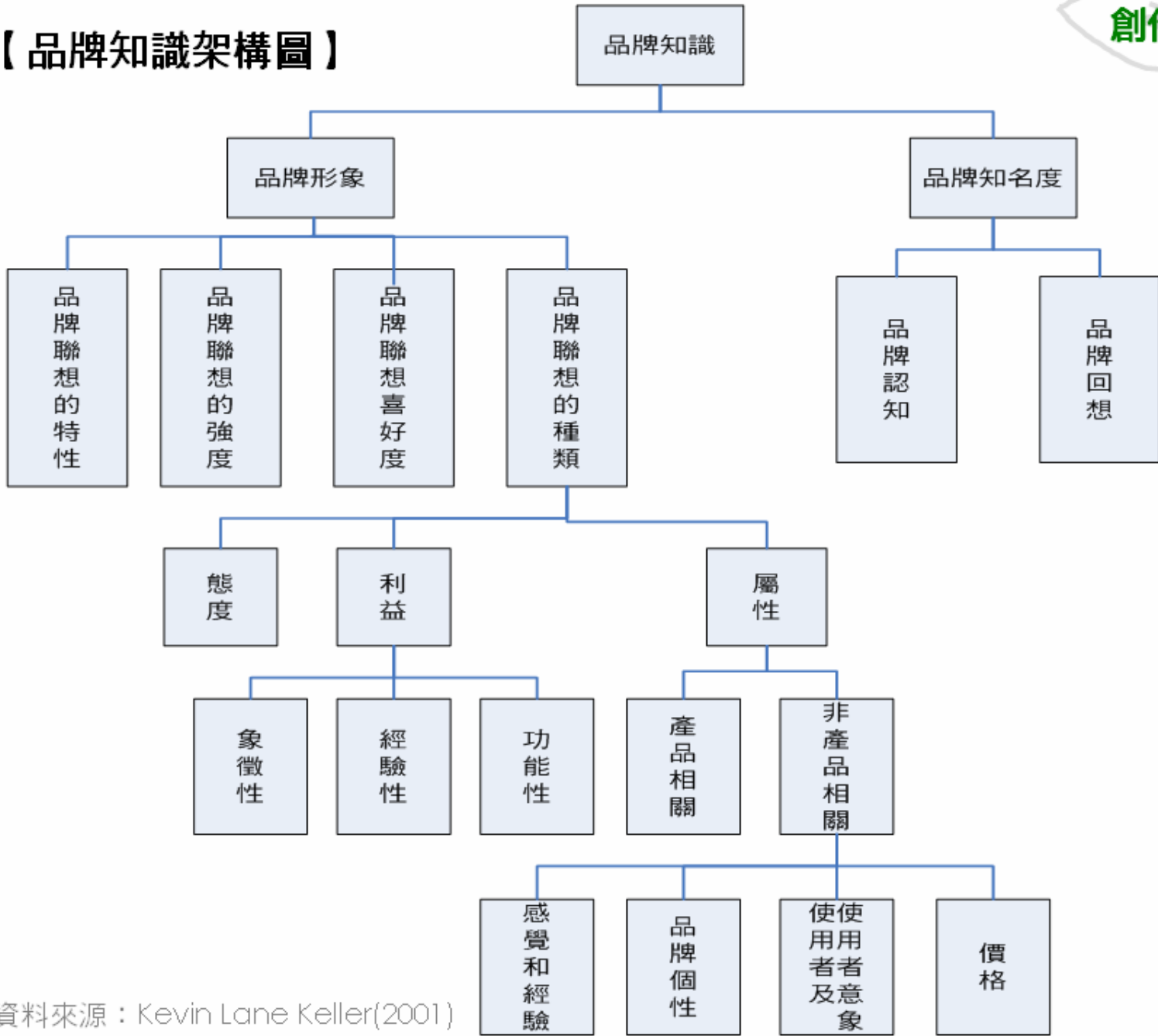
根據Kevin Lane Keller在“Building, Measuring, and Managing Brand Equity”一書中指出，以顧客為基礎之品牌資產被定義為：

「品牌認知對消費者在反應品牌行銷活動時，將產生不同的影響。」而以顧客為基礎之品牌資產有三個主要構成因素：1.差異化、2品牌知識、3.消費者對行銷的反應。而消費者心中的品牌知識是創造和管理品牌資產的關鍵，對此，Kevin Lane Keller提出了一套關於品牌知識的架構（如下頁圖）本文接下來將以品牌知識架構為基礎，舉出85度C表現特出的幾點品牌因素。

**品牌形象－品牌聯想的種類－屬性
－非產品相關－價格**

一想起低價咖啡會想到哪些咖啡？除了85度C外，市場上低價咖啡連鎖店不乏競爭者，如：壹咖啡、QK咖啡、丹堤、怡客、羅多倫等，而85度C能在競爭激烈的咖啡甜點連鎖店當中脫穎而出主要原因之一，就是他的「貴族化享受、平民化價格」的策略。在品牌管理一書中，如果價格能夠引起你聯想到這個品牌，進而產生屬於這個品牌的形象，那這就算是構成了對這個品牌的知識。85度C之所以有其清楚的品牌形象，就是其明確的價格打出35元國宴級瓜地馬拉的安堤瓜火山咖啡和五星級主廚所做出來的平價蛋

【品牌知識架構圖】



>>資料來源：Kevin Lane Keller(2001)

糕。一杯咖啡和一塊蛋糕，80元有找，也難怪會吸引大批人潮，甚至連阿嬤都敢帶著孫子入店光顧了。

接著探討85度C的價格方面，「一杯高貴不貴」的咖啡是如何達成的？「徒有平價而沒有好品質的話，事業無法長久」85度C的總經理吳政學有著深刻的體認。他從過去經營連鎖泡沫紅茶休閒小站和「熱到家PIZZA」的經驗中發現需掌握原料，否則顧客的滿意度容易大起大落。因此了解品種、分析國人的口味、試喝後，開發出平價卻高品質的咖啡。另一方面，一塊「物超所

值」蛋糕又是如何實現的？吳政學堅持作蛋糕就要找最好師傅的理念下，找到四位五星級蛋糕主廚，為85度C的蛋糕品質作把關，讓我們知道除了價格上的低廉外，85度C更具有有一種專業性，打破價格與品質間呈現trade-off的遺憾。但高品質、低價，85度C怎麼能夠獲得高利潤？一開始，光是人事成本就佔30%以上，材料成本控制則佔30%至35%。漸漸地，靠著店數不斷成長，才將人事成本降低至10%，維持顧客可接受的價格帶，所以即使成本較同業為高，但因為創造經濟規模，才能以量賺取利潤。

品牌形象－品牌聯想的種類－屬性 －非產品相關－感覺和經驗

如果說星巴克所帶給顧客的價值，是屬於在店內消費的感受與體驗，那麼85度C，則是創造一種外帶型咖啡店的美好感受：一般咖啡店的櫥窗，都是要走進店內才看的到，而且裡頭經常所剩蛋糕不多；但85度C特殊之處，在於門外的明亮三角櫥窗，清楚地秀出商品及價格，隨處彎個街角，就有一排排漂亮甜點在櫥窗裡向客人招手，拉近與客人間的距離，也正好符合85度C的訴求－貴族平民化。

由此可見，咖啡店品牌的「感覺和經驗」，不一定非得藉由在店內消費的氣氛才有辦法展現，就像85度C，即使是屬於外帶型平價咖啡與蛋糕複合店，但藉由明亮三角櫥窗，再加上比其他咖啡店更多選擇的蛋糕，帶給顧客一種「想吃蛋糕，去85度C絕對不會撲空」的感受。而且85度C的蛋糕不只在數量上贏過競爭者，在品質上，具備五星級製作技術，並且隨時研發新商品，再由台北及台中的中央廚房統一生產，創意十足且品質穩定。85度C的商品只要連續2天賣不好，第3天便要換新品上架，現有100多種商

隨時上架供消費者選擇，而這點是其他同業所不及的。

85度C的蛋糕選擇多元，口味與賣相佳，再搭配漂亮的櫥窗對外展示，讓「站在櫥窗前，慢慢挑選自己喜愛的蛋糕」變成一種樂趣，就像Mister Donut一樣，即使在店內停留的時間很短，無形中已經帶給消費者一種「幸福」的感受。



品牌形象－品牌聯想的種類－屬性－產品相關

85度C如何在產品上成功地讓消費者產生品牌聯想呢？這必須歸功到85度C成功地將烘焙業與咖啡飲料業結合在一起，有別於其他一般平價連鎖咖啡飲料店大都只以提供咖啡、飲料為主，85度C一開始即以推出平價五星級蛋糕甜點為構想，挑戰其他咖啡連鎖店的蛋糕甜點，其他咖啡飲料店中的甜點蛋糕往往只是咖啡愛好者在選擇上的陪襯，往往種類不多、價位不親和，因此很難吸引到原本非咖啡愛好者的消

費群。但85度C除了以五星級名廚為口號，極力打響平價高級蛋糕點心，不僅洋洋灑灑在產品目錄上提供了三四十種創新的蛋糕甜點，而且蛋糕甜點也一再地經過研發後推陳出新。85度C在2005年31億的營業額中，烘焙比重佔一半，約16億。反觀原本在台灣處於咖啡連鎖品牌的龍頭老大星巴克，星巴克的烘焙佔營業額不到20%。

85度C從2004年成立至今不到三年，已經成為結合飲品與烘焙業最大的推手。它一年生產五千萬片的切片蛋糕、4千6百萬杯飲料與咖啡

，可以看出蛋糕的消費甚至超過原先產業中著重的飲料、咖啡。也因為成功地捉住消費者心裡，透過規模經濟，85度C聘用了350位師傅進行口味研發，斥資3億5千萬元來成立中央工廠確保糕點品質。因此能夠提供平價卻又可口美觀的高級蛋糕與點心。

在2005年，據統計全台約有五百多家傳統糕餅店關閉，除了便利超商與大賣場也都販賣起麵包蛋糕的影響，85度C創新破壞的平價高級糕點也被同業視為關鍵。85度C成功組合烘焙與咖啡兩個產業，提供

平實的價格；不但引起平價市場的革命，也培養消費者同時消費甜食的習慣。除了平價取勝外，85度C引領咖啡產業遊戲規則的主因，就是帶進「烘焙產業」的概念。就連星巴克也不諱言，因85度C帶起的消費風潮，因此未來也會增加蛋糕與甜點的產品項目，而目前已開始提供生日蛋糕的產品。

85度C的成功，如果說是成功地讓消費者透過什麼樣的產品來建立起85度C品牌聯想的話，那就非選擇眾多的平價高級糕點莫屬了。只要想吃平價的蛋糕甜點就會想到85度

C，這也是為何85度C能夠打入各種消費族群，把整個市場做大，成功地從咖啡產業中異軍突起。

品牌聯想的種類－利益－象徵性

85度C在品牌形象上的成功有大部分的比例是來自於在品牌聯想項目中利益的象徵性。85度C以平價做為其商品定位，要如何在消費者心目中營造其產品和品牌的奢華感？其目前所大力宣傳的四大主廚聯合背書就是一個良好的手法。透過網羅這四位曾經在各大高級飯店任職的主廚們進入85度C的研發團隊，

除了能夠提升85度C蛋糕和麵包類產品的品質和產品力之外，更能藉由這四位師傅的背景名聲，使85度C有效地將其品牌形象與其所宣稱的五星級產品水準做強而有力的連結。使顧客在消費時除了能夠感受到85度C產品的美味之外，還能夠以少少的花費，體驗到高級五星級飯店的產品水準，在消費者的心中成功地營造出了平價奢華的感覺。

倪世豪 師傅
Dannie Ni



經歷

- 1988年全國金廚獎金牌。
- 華騰空廚-點心麵包房主廚。
- 歐華酒店點心房主廚。
- 糖村蛋糕廠長。
- 伯諾食品有限公司廠長。
- 現任85度C咖啡蛋糕烘焙專賣店。

全國金廚獎金牌

經歷

- 職業技能競賽榮獲金牌。
- 亞太會館廚務部點心房-主廚。
- 2000年新加坡廚藝麵包裝飾競賽銀獎。
- 2000年新加坡廚藝蛋糕競賽銀牌。
- 現任職於85度C烘焙工房行政主廚。
- 國際青少年技能技藝競賽國家應聘指導老師。

職業技能競賽榮獲金牌

鄭吉隆 師傅
Henry Cheng



尹自立 師傅
Chili Yin



經歷

- 台北凱悅大飯店點心房 主廚。
- 1990年全國金廚獎銀牌。
- 美國洛杉磯 RJ Patisserie 顧問。
- 舊金山 SK 顧問。

全國金廚獎金牌

經歷

- 日本明治會館最高榮譽獎
- 台灣蛋糕協會金牌
- 新加坡國際食品獎英式結婚蛋糕金牌
- 日本蛋糕博覽會英式結婚蛋糕銀獎

日本明治會館最高榮譽獎

吳飛燁 師傅
Kevin Wu



無怪乎在85度C各分店開設的所在之處，常常能夠看到消費者提著85度C那看起來精緻小巧的蛋糕盒，不論男女老少，臉上都洋溢著幸福喜悅滿足的笑容。這項在平價連鎖咖啡店產業中獨家的行銷宣傳手法，使得85度C成功地做出了其產品形象的差異化，並且這項差異化手法明顯地受到消費者的認同和喜愛，使消費者感受到85度C產品能夠提供消費者超出產品本身以外更多的利益。

【結論】

經濟不景氣的時代，台灣人民的平

均年所得已經十多年未增加，但物價水準卻是大步大步向上升。在這樣子的環境之下，現代一般社會大眾的消費觀念不論是在食衣住行等各方面，紛紛講求商品必須要有良好的C/P值，希望最好是能夠選擇購買平價卻又帶有點奢華高級感覺的商品。而85度C在這樣子的社會環境下興起，並且到目前為止發展得相當不錯，成功之因素或許跟其商品所呈現的特色與消費者期待的平價卻帶有奢華感有些許關聯。我們都知道所謂商品售價的平實與否，沒有一個絕對的金額數字能夠做出分野。這應該是一個相對的概念

，在數字金額上相對於其他能夠提供滿足消費者相近似需求的商品定價而言，同時在消費者心理感受方面，這項商品的價格和其所能提供的產品本身的質與量能夠相符合，則應該大致上就能夠在消費者心目中稱得上是平價的商品。但在這個整體經濟表現不佳，卻又物資充裕商品選擇種類爆炸的台灣社會，產業競爭異常激烈，所以提供產品良好的平價商品，或許只是吸引消費者目光的第一步基本功而已，真正能夠將消費者口袋裡的錢掏出來的關鍵要素，就是商品給予消費者所帶來奢華高級的感受。相對於商品

價格平實概念，還有商品金額數字能夠提供消費者作為評價的參考依據，廠商如何將商品在消費者心中呈現出奢華高級的感受更是抽象。儘管概念看起來如此地抽象模糊，好像令人難以捉摸，但85度C這個品牌就是硬生生地在原本已經看似從競爭激烈轉趨慘烈的連鎖咖啡店產業中竄起，建立起平價奢華的品牌形象，並且用力地將這樣子吸引人的品牌形象和商品，植入每一個與85度C接觸過的消費者心中。

85度C在其產品本身的價格訂定上，在所有連鎖咖啡店產業中已經是

屬於平價式連鎖咖啡店，有些品項的價格更是稱得上低廉。在連鎖咖啡店產業中，其競爭對手例如南部地區的「金礦咖啡」，北部地區的「丹堤咖啡」等，都能夠提供產品美味且價格平實的商品來滿足消費大眾。85度C在以低價為出發點的定位之上，一方面讓銷售的產品本身口味等受到消費大眾的喜愛，另一方面又必須使品牌形象在消費者心中獲得良好且有差異化的形象。85度C咖啡店就是透過這兩方面的良好配合，使得其各店生意在目前的表現扶搖直上，震撼整體台灣的連鎖咖啡店市場。

<Reference>

Kevin Lane Keller(2001), 'Strategic brand management'.

洪懿妍(1997)，「史塔巴克斯效應咖啡連鎖店大戰開打」，《天下雜誌》，第198期，1997年11月。

85度C。蛋糕。咖啡。烘培專賣店
<http://www.85cafe.com/>

台灣連鎖加盟協會
<http://www.tcfa.org.tw/index.asp>

東方線上
<http://www.isurvey.com.tw/>

◆ 踏入職場，看見自己 ↗

Playing to win Kimberly-Clark

雖然每個人的起跑點不同，
具備耐力及速度快的跑者永遠都是最終的成功者，
工作壓力的調適及情緒的抒解，
也是維持工作熱誠的重要方法。

文/ 吳邵譽

Kimberly-Clark 儲備幹部

0919376883

MBA95



記得當初四五月開始找工作，南北奔波了將近十來趟，有時候甚至當天往返台北跟高雄，為的就是希望能夠進入一家好的公司學習及成長，希望能夠將自己的遠大抱負及理想在公司內實現。

幸運地，我應徵上Kimberly-Clark的儲備幹部。Kimberly-Clark給予儲備幹部龐大而豐富的學習資源，每人除了有機會在業務及行銷部門作輪調，還有下班後的學習機會，甚至是語言及其他潛力開發的課程支援。一開始我選擇了先以業務來

當作進公司學習的首要任務，因為我認為業務除了是最貼近市場的先鋒，也是成為未來領導者所必經歷的過程。

Kimberly-Clark的管理風格採取目標制，沒有打卡只有彈性工時，即使如此，公司的每個人工作時數還是超過原本該有的，大家都在為每個月的目標努力，我想這就是外商在組織管理方法上我們可以學習之處。與學生時期不同的是，績效是上司評斷你的依據，很現實但也很符合外商講求效率及目標導向的

精神，不會問你做了多久，而是問你做到了沒。短短工作半年，我覺得在工作中最重要的是「積極的態度」。「態度」是自己迎向每一項挑戰的精神指標及目標達成指數，也是每間公司所需要的人才之基本要件。有了積極的態度，自然而然便會在達成任務上有所表現，在面對挑戰時一定不畏懼不害怕；有了積極的態度，便會害怕跟不上別人腳步，主動而認真的學習，甚至會因為接受新任務而感到蓄勢待發。

「柔軟的身段」也是我覺得很重要的一個成長課題，即使自己碩士畢

業，也得要讓自己像海綿般地謙虛向公司前輩去學習及請教。因為有了他們的經驗可以讓我免除錯誤的重蹈覆轍，也可以幫助我快速的成長適應。而這樣積極的態度及柔軟的身段，也幫助我克服業務在面對業績時的壓力，我告訴我自己，沒有不能成交的客戶，只有還沒成交的客戶。

在外商比較沒有所謂的官僚制度，只要自己能有所表現有所發揮，工作之餘不斷的培養增進自己的能力，自然會有許多機會等著你去爭取實現。雖然每個人的起跑點不

同，但具備耐力及速度快的跑者永遠都是最終的成功者，工作壓力的調適及情緒的抒解，也是維持工作熱誠的重要方法。

短短半年的工作時間，還不足以給予什麼樣的經驗傳承，只能說是我的一個小小心得分享。Playing to win一直是我期許自己面對工作的方法及態度，以樂觀的心情去面對工作的挑戰，會發現自己是個快樂工作人！我們一起加油吧！

Kimberly-Clark網站

www.kimberly-clark.com

www.kimberly-clark.com.tw





問題與建議

▼ 若對於西灣學人有任何問題或建議，都歡迎您來函不吝指教。

▼ seawoun@gmail.com

徵稿

西灣學人【閱讀。舞道】需要眾人的智慧來灌溉以發展茁壯，目前除了每期邀請所上一特定領域的老師與學生來大展身手之外，對於腦中總是充滿想法與熱情的朋友們，不論你身處在哪個領域與環境，對哪個議題有所評論與見解，都歡迎你投稿。

