

臺中市政府 104 年度市政發展研究論文獎助計畫

論文節錄重點

系統化精實品牌發展方法建構——以品牌臺中之
綠園道多元文創商圈發展個案為例

Methodology Construction for Systematic Lean Brand
Development—a Case Study of Green-parkway Multi-cultural
Creativity Business Area for Branding Taichung

研 究 生：陳麒凱

指導教授：林均燁

學 校：朝陽科技大學

系 所：工業工程與管理系

中華民國 104 年 6 月

摘要

大部分亞洲國家藉由大量的代工生產來獲利，但在 2008 年金融海嘯後，多半企業傾向不敢投資，因為盡是些又急又少量的訂單，讓許多以代工為核心的企業難以從訂單中獲得穩定的利益。

為了獲得穩定或更高的利益，本研究經由微笑曲線了解到：因為生產製造產業眾多，削價競爭的結果、以及生產製造成本可被量化的特性下，生產製造業的附加價值進入微利時代，所以鼓勵產業往研發及品牌行銷發展，企業才有機會創造更高的附加價值、永續發展。

為了塑造國際品牌，經濟部於 2005 年提出「品牌台灣發展七年計劃」，雖然在前期有些亮眼的成果，但後來似乎已有點後繼無力。為了讓企業在發展與維護品牌時有一個系統化的架構得以依循，本研究首先藉由微笑曲線延伸後所得的微笑曲線循環模式來思考品牌發展的前提條件；第二，利用 KJ 法來探討一套可以規劃出系統化精實品牌行銷服務的建置體系；第三，結合策略地圖以及 Interbrand 的品牌評價方式來形成品牌策略地圖，最後以商業模式進行收斂。

期望藉由本論文系統化精實品牌發展模式的研究，能夠讓產業界藉由這套方法，更加有效率地引導未來的品牌規劃、發展與維護。

目錄

摘要	2
目錄	3
前言	5
一、研究目的與重點	7
二、文獻探討	8
2.1 精實之定義	8
2.2 微笑曲線	8
2.3 品牌(Brand).....	9
2.4 市場(Market).....	12
2.5 行銷(Promotion).....	12
2.6 服務(Service).....	13
2.7 通路(Place).....	16
2.8 業務(Sales).....	17
三、研究設計、研究架構分析方法	18
3.1 研究方法及流程	18
3.2 深入訪談法	18
3.3KJ 法	19
3.4 策略地圖	19
3.5 商業模式	20
3.6 研究者與研究對象	21
四、分析結果及研究發現	21
4.1 品牌發展前提條件	21
4.2 訪談主題	21
4.3 系統化精實品牌發展方法建構	22
4.4 品牌策略地圖	24
4.5 商業模式	25
五、案例介紹	26
5.1 品牌發展前提條件	26
5.2 系統化精實品牌發展架構	27
5.3 品牌策略地圖	29

5.4 商業模式	30
5.5 綠園道多元文創商圈商業模式展開	34
六、結論及政策建議	43
七、參考文獻	46

前言

2005 年 10 月，經濟部 2005 年提出「品牌發展台灣七年計劃」，這項計畫成立品牌創投基金、訂定品牌獎勵貸款辦法、建立品牌鑑價制度，並推出品牌人才培育計畫，期望在 2012 年實現兩大目標：一是至少兩個品牌在全球百大品牌中上榜；二是五個品牌價值超過十億美元的門檻(新台灣新聞周刊，2006)。

即使台灣擁有先進的研發與製造能力，但面對中國快速發展，他們的學習及模仿能力強，並且相當勇於投資，因此台灣容易在極短的時間內被趕上。而最不容易被學習及模仿的是品牌與企業的文化，如果台灣產品要勝過中國貨，必須從過去的「技術密集」、「資本密集」(新台灣新聞周刊，2006)。

為了強化企業品牌發展的能量，本研究藉由林均燁將施振榮先生所提出的微笑曲線(如圖 1.1)做進一步的延伸，轉為微笑曲線的循環模式(如圖 1.2)，來探討一套可以規劃出系統化精實品牌行銷服務的建置體系，期望能夠讓產業界藉由這套方法，更加有效率的引導產業界在未來品牌規畫品牌發展有個依循。

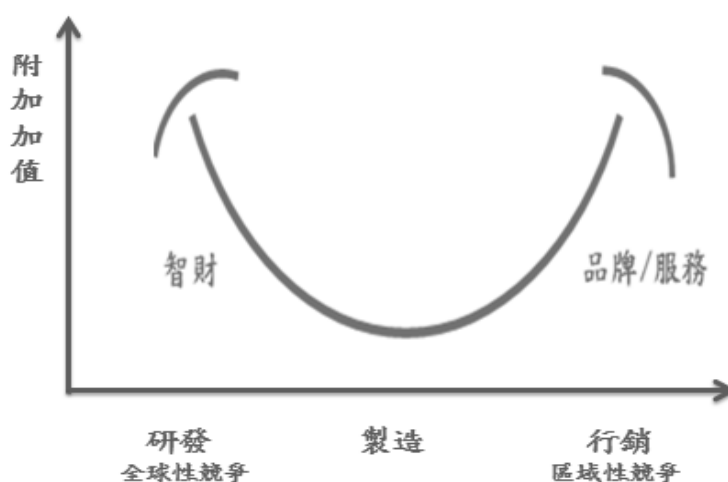


圖 1.1 微笑曲線

[本研究重新繪製]

【資料來源：全球品牌大作戰－品牌先生施振榮觀點，施振榮（2005）】



圖 1.2 微笑曲線循環模式
[本研究繪製]

一、研究目的與重點

一家企業要能夠獲利不一定需要品牌，但是擁有品牌則較可能走得長遠。但如果太著墨於品牌的圖像，卻在實際的服務行為中讓消費者感受不到該品牌的理念，那品牌就區區是個圖像而已，同時容易讓消費者對於企業形象有丈二金剛的感覺，更不用談到忠誠度該如何提升，同時容易被其他競爭企業取代。如果無法留住顧客，自然無法獲得財務成長。

為建立更完善的品牌發展與維持的系統化方法，本研究結合 Robert S. Kaplan & David P. Norton(1992)所提出的策略地圖與 INTERBRAND 品牌評價方式，不僅可使企業願景滲透到全體上下員工，同時可因為品牌策略地圖，讓所有員工能有一致且清晰的努力方向，其研究目的如下：

1. 研究歸納品牌發展前的條件。
2. 研究品牌發展的系統化方法，並比較傳統的 4P、8P 市場行銷法。
3. 品牌發展過程當中，同時描述如何利用既有的品牌評價方法來定義出內部發展的策略藍圖目標。
4. 最後，並以商業模式建構模版整合歸納出企業發展品牌市場的整體策略架構。

二、文獻探討

為了建立企業精實品牌之發展及維護之路，本研究先針對精實之定義做簡單的探討後，開始以林均燁教授(2013)所提出的微笑曲線循環模式來瞭解市場在發展品牌及維護時的必經之路，並從市場上傳統的 4P、8P 行銷手法中獲得品牌發展之路的觀念。

從文獻探討過程中發現傳統的 4P、8P 行銷手法所探討的範圍不外乎就是產品(Product)、市場行銷(Marketing)、服務(Service)、通路(Place)、業務(Sales)以及品牌(Brand)。普遍市場行銷(Marketing)都是混為一談，但在 1960 年美國市場行銷協會將市場(Market)及行銷(Promotion)做獨立的定義。市場：貨物或勞務的可能購買者所集合的需求；行銷：將價值經由溝通及創造後傳遞給顧客並維持顧客關係，來使組織以及其利益關係人受益的一種過程。藉此兩種不同的定義，本研究在此將市場行銷做獨立探討。(維基百科, 2013)因此本章節將會先介紹施振榮董事長（2005）的微笑曲線架構、林均燁教授(2013)所提出的微笑曲線循環模式，再探討傳統的 4P、8P 行銷手法，接著針對行銷、市場、服務、通路、業務以及品牌的各構面做文獻探討，最後針對相關研究做文章檢索。

2.1 精實之定義

精實的意義就在於付出最小成本來達成目的，在工作中刪除沒有價值的過程(沒必要的工作和浪費)，這樣做的目的在於降低成本以及減短流程來提高工作效率，不同的流程會產出不一樣的成果(盧逸洋，2012)。

精實思想的五大原則：

- (1) 定義客戶價值
- (2) 確定價值流，杜絕浪費
- (3) 創造流程步驟的價值
- (4) 授權團隊
- (5) 學習和改善

2.2 微笑曲線

微笑曲線(圖 2.1)可以用來說明產業價值，從橫軸來看，由左至右代表產業經營的上、中、下游，左邊是研發、中間是零組件生產、產品組裝、右邊是行銷；縱軸代表附加價值的高低（施振榮，2000a）。

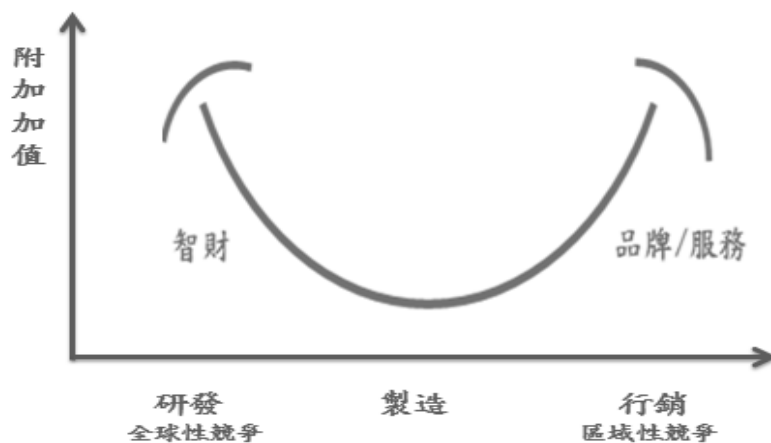


圖 2.1 微笑曲線

[本研究重新繪製]

【資料來源：全球品牌大作戰－品牌先生施振榮觀點，施振榮（2005）】

2.3 品牌(Brand)

本章節首先將會介紹品牌普遍所認為的定義、品牌的功能。剩下部分之排序意義為：當品牌所提供的「價值與承諾」具有一致性時，久而久之能夠建立起「品牌文化」，進而提升顧客眼中的「品牌形象」。最後才介紹品牌應該如何經營與管理，以及如何評價品牌，才得以了解企業本身的品牌價值的等級。

2.3.1 品牌定義

「品牌(Brand)」一字，源自古北歐文字「Brandr」，原本的意思是對牲畜加以烙印，用以標記和識別。19 世界中葉工業化後，品牌的意義被人們延伸應用到商品，作用是讓消費者容易辨識並讓競爭者不易模仿 (余有梅、高蘭馨，1996)。

2.3.2 品牌的功能

當人們在做決定時，品牌可以較快速引導到正確的道路上，不用在汪洋大海中尋寶，這中間可以節省成本、避開風險以及帶來利益。Kotler(1992)提出品牌能為消費者、廠商、企業內部以及社會等四個方面帶來貢獻，其描述如下：

1. 品牌帶給消費者的利益

(1) 品牌名稱等於產品的品質，也能使消費者信任與安心。

(2) 品牌的產品識別功能、產品訊息得以區別相同性質的產品，以快速完成購買行為。

(3) 品牌可降低搜尋產品的時間、人力、物力與財力的浪費。

- i. 品牌可以降低購買五種風險：功能風險(functional risk)、生理風險(physical risk)、財務風險(financial risk)、心理風險(psychological risk)、時間風險(time risk)。

2. 品牌帶給廠商的利益

(1) 擁有品牌，同時也保有智慧財產權、法律所有權，可防止其他對手的模仿。

(2) 公司可以容易處理訂單或售後追蹤問題。

(3) 公司容易找到更多優秀人才。

(4) 品牌可以達到無國界的狀態。

(5) 品牌有助於廠商區隔市場。

(6) 品牌能創造出忠誠的顧客。

3. 品牌對企業內部的利益

企業透過全體員工在品牌打造的過程中，讓員工都了解品牌的重要性以及企業文化，如此將有助企業永續經營。

4. 品牌對社會的利益

品牌間的競合關係將能夠提高產品品質、市場的競爭力，同時社會的產品創新率也會大幅提升。而由於品牌受到法律的保護下可以止競爭者的抄襲，將可鼓勵企業研發更多新產品，顧客藉此有更多的選擇。

2.3.3 品牌的價值與承諾

施振榮(2000)提出「全員品牌管理」(Total Brand Management)，如果企業想要發展強健的國際品牌，需要依靠全面性的品牌工程，上至執行長(CEO)，下至整個企業內部的基層員工都要瞭解、支持和實踐品牌承諾。施振榮將「全員品牌管理」分出四大項：

1. 企業使命(Enterprise Mission)
2. 品牌承諾(Brand Promise)
3. 品牌個性(Brand Personality)
4. 品牌價值 (Brand Value)

2.3.4 品牌文化

企業本身若能堅持自己的品牌理念，久而久之自然能成為企業品牌的文化。學者 Knapp（2000）在“ The brand mindset：five essential strategies for building brand advantage throughout your company ”書中表示定義品牌文化為企業全體上下員工、外部經營夥伴或合作廠商都必須共和參與來凝聚向心力，共同為企業承諾而努力”（袁世珮、黃家慧譯，2001）。

2.3.5 品牌形象

當企業所立的品牌價值與承諾滲透到整個企業上下後，長久之下會塑造出特有的企業文化，從外面的角度看進來，會自然而然的在消費者及顧客心中產生形象，而形象的定義以及所帶來的影響。

學者 Newman(1957)年指出品牌形象是一種和相關人所連結的複合形象，其會影響顧客對品牌的感覺和抉擇；品牌形象具有許多的層面，如功能、經濟、社會、心理等等。

2.3.6 品牌評價模式

本小節目的在於介紹品牌之評價方式為何，以及如何將無形資產中的品牌價值換算出來。

Interbrand表示由於品牌可能替企業獲得穩定的未來收益，因此在品牌價值量化的評量上著重在未來收益為基礎的評價模式，不僅考慮財務面，還考慮了行銷面，由此還可關連到三方面的分析(即財務分析、市場分析以及品牌強度分析)(周琬玲，2011)，其計算方式如下圖2.4：

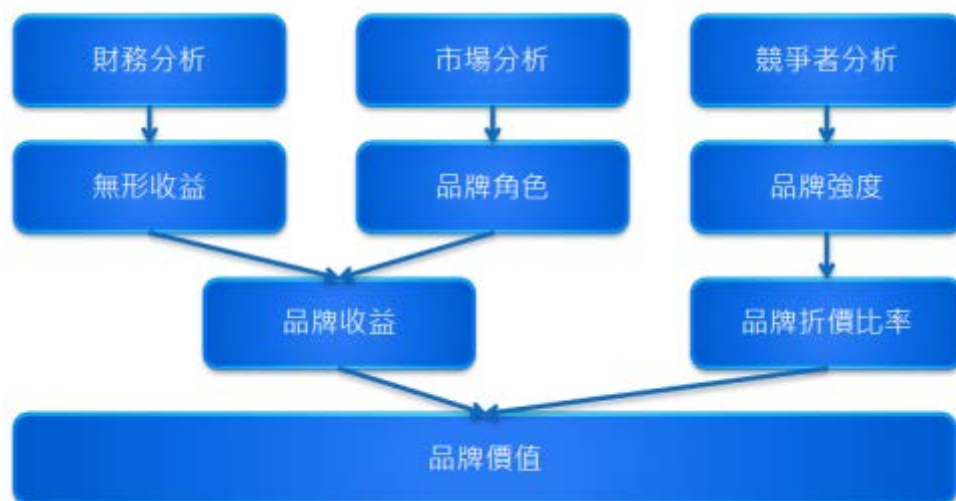


圖 2.4 Interbrand 品牌評價模式

資料來源：品牌台灣發展計畫第二期[本研究重新繪製]

2.4 市場(Market)

本章節將會介紹普遍為了將產品打入市場時，會以何種角度來作市場上的區隔、選擇以及定位。

2.4.1 定位的意涵

Trout 與 Ries 在 1969 年於工業行銷期刊提出「定位」的觀念，他們認為定位的觀念是由於：希望找出市場區隔，並對目標市場中的需求作有效的訴求。企業經理人利用市場區隔的目的是為了將有限的行銷資源作有效的配置、訂定有效的行銷策略以及創造行銷優勢等；藉由區隔，能夠開發新市場並鞏固舊有市場(MBA 智庫百科)。

2.4.2 品牌定位的定義

Park, Jaworski, and MacInnis (1986)定義品牌定位：是一個溝通的過程，來建立所想的品牌形象，並與競爭者產生差異。

Aaker (1996)認為品牌定位存在品牌識別與價值主張之中，該定位將被積極地、主動地與目標視聽眾溝通，同時用以展現相對於其他競爭品牌的優勢：

1. 品牌識別與價值主張
2. 目標對象
3. 積極主動地溝通
4. 展現優勢

2.4.3 品牌定位 STP

S、T、P 的英文分別是 Segmenting、Targeting、Positioning 的縮寫，意即市場細分、目標市場、市場定位(MBA 智庫)。

STP 理論的主旨在於選擇確定目標消費者或客戶，企業可以根據本身條件(戰略和產品情況)從子市場中挑出符合公司目標和能力的細分市場當作目標市場。隨後，產品定位必須放在目標消費者的偏好上，並藉由一連串的行銷活動讓目標消費者了解這定位的信息，使他們注意到品牌，同時讓他們感受到這就是他們所想要的(MBA 智庫)。

2.5 行銷(Promotion)

本章節目的在於介紹傳統在發展品牌時所經常使用的行銷 4P、8P 以及 4C 模式，為本研究之研究目的做一個先前的鋪陳，事後將會再做新舊方法之比較。

2.5.1 行銷組合要素

4P 一開始是由 McCarthy (1981) 提出，主要包含產品策略、價格策略、通路策略、推廣策略。

由於 4P 的適用性普及，其理論開始延伸至 8P，Morrison (1996) 提出 8P 行銷組合，以先前的 4P 行銷理論當作延伸基礎後再加上另外 4P 行銷組合：為群眾(People)、規劃(Programming)、合作關係(Partnership) 以及包裝(Packaging)。

傳統行銷以推銷產品為主，生產為導向，以「4P」即產品(Product)、價格(Price)、管道(Place)、促銷(Promotion)為理論基礎，而行銷「4C」則以市場為導向，顧客價值(Customer Value)、顧客成本(Cost Customer)、便利(Convenience)、溝通(Communication)為理論基礎。

2.6 服務(Service)

本章節將會介紹服務的性質為何，以及為了滿足顧客所建立的服務品質模式。最後再介紹普遍產品的售後服務，以及強調售前服務之重要性。

2.6.1 服務的定義

服務是為了達成任務或任職某種業務，在中文地區以及法國等，也定義為替大眾服務、替他人勞動的意思。但在普遍西洋地區則屬於經濟用語，亦即在買賣後不會有實質物質產出，利用這種特性來滿足顧客的這類無形產業。如同英國經濟學家 (Colin Grant Clark) 所說的「斐帝-克拉克法則」中所謂的「第三產業」(MBA 智庫百科)。

服務的特性

1. Regan (1963)

- (1) 無形性 (Intangibility)：服務是無形的，消費者與企業都難以評估其價值。
- (2) 同時性 (Simultaneity)：即不可分割性 (inseparability)，服務必須在服務者與消費者同時在場時才能提供，並且無法事前儲存與生產。
- (3) 異質性 (Heterogeneity)：「服務」會受到服務者、時間及地點不同等因素而被影響。

易消滅性 (Perishability)：服務無法被儲存，由於服務具有時效性，如果無法立即應用則會因為閒置而造成浪費(范鳳娟，2007)。

2.6.2 服務品質

Parasuraman et al. (1988)服務品質是對於服務優越性(superiority)的整體評價及態度，優越性意思是實際服務表現高於消費者期待之間的距離；如果期望的服務水準和認知服務水準相等於，則表示服務品質普通；當大於時表示服務品質好；小於時表示服務品質差。

2.6.3 服務品質模式

Parasuraman、Zeithaml 與 Berry（以下簡稱為 PZB）三位學者在 1985 年為了建立服務品質模式，以銀行業、信用卡、證券經紀業以及產品維修這四種服務業，一一進行探索研究，藉由消費者與管理人員的深度訪談來了解服務品質的概念，然後建立服務品質模式。

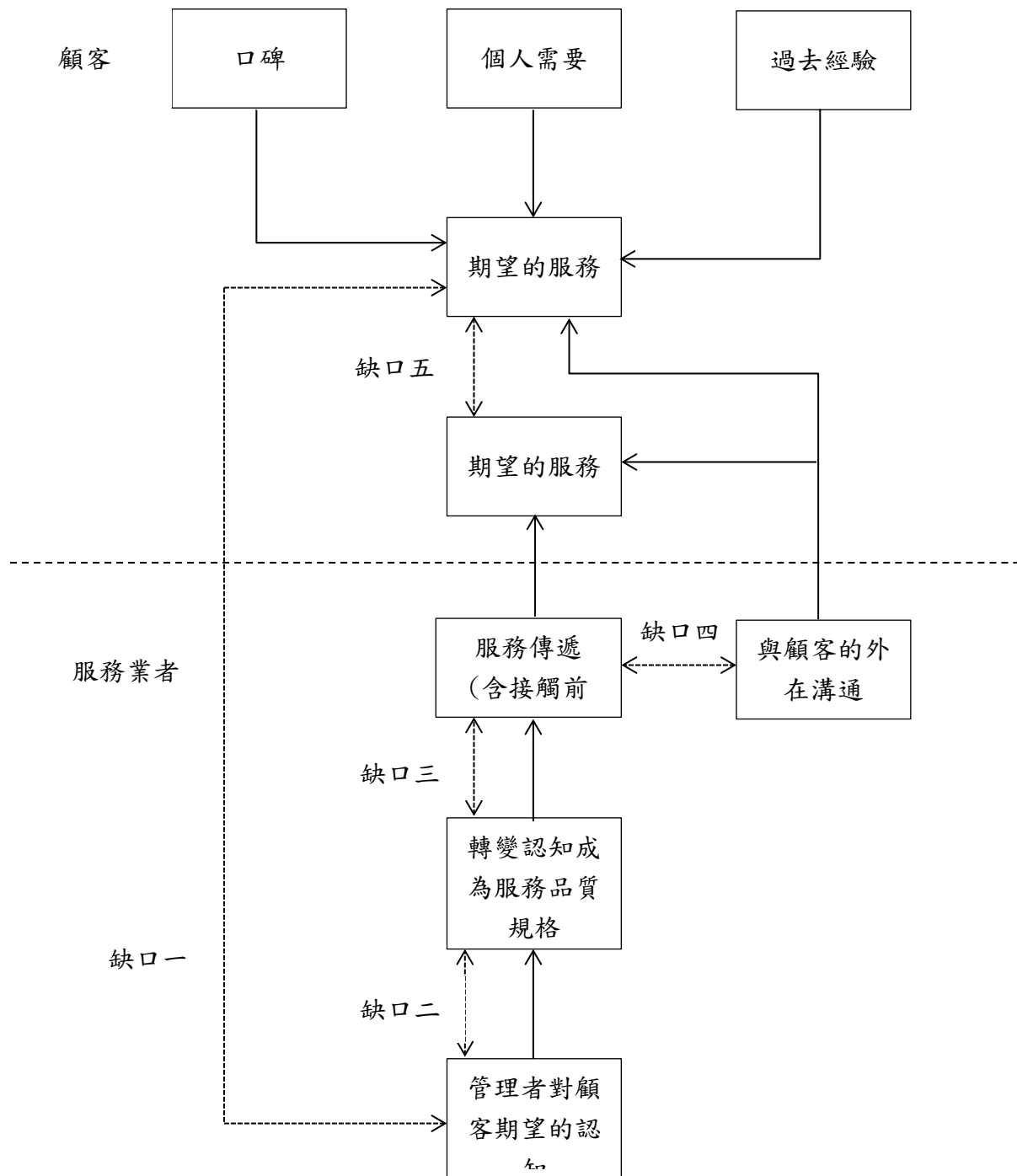


圖 2.5 服務品質模式
資料來源：Parasuraman et al.,1985

2.6.4 售後服務

Cohen & Lee (1990)將售後服務定義為產品傳遞給顧客後的支援產品活動。Asugman et al, (1997)售後服務的定義為公司在產品被購買後，將產品的潛在問題最小化和消費體驗價值之活動最大化。

2.6.5 售前服務

售前服務是當顧客尚未熟悉及接觸企業產品前，利用一連串的服務工作來刺激顧客的購買欲望。其內容主要包含：提供信息、市場調查預測、產品定製、加工整理、提供諮詢、接受電話訂貨和郵購、提供多種方便和財務服務等。做售前服務主要是針對顧客的需求作詳細規劃及分析，為此提升用戶最大需求的限度，而且也讓客戶的投資獲得最大的綜合經濟效益(MBA 智庫百科)。

2.7 通路(Place)

本章節將會介紹消費者可以藉由何種管道及方式來獲得欲購買之產品，並且還可以得知通路有哪些附加價值。

2.7.1 通路的定義

產品從製造者送至使用者的過程稱為流通；與整個交易過程相關的所有廠商即構成「通路」(Channel)，同時也被稱之「行銷通路」或「配銷通路」(石岳峻老師的家)。

2.7.2 通路的種類

從石岳峻(石岳峻老師的家)教材中可以得知有以下通路的種類及定義：

- (1) 零售商
- (2) 批發商
- 1. 實體通路

從石岳峻(石岳峻老師的家)之教材中可以得知有以下實體通路的種類及定義：

- (1) 傳統商店
- (2) 便利商店
- (3) 超級市場
- (4) 量販店
- (5) 連鎖商店
- (6) 百貨公司

(7) 購物中心

2. 虛擬通路

無店鋪行銷，商品從廠家或商家直接將遞送給顧客的方式銷售。

(1) 電視購物(Television Shopping)

(2) 郵購(Mail Order)

(3) 網上商店(Shop on Network)

(4) 自動販賣機(Vending Machine)

(5) 電話購物(Tele-Shopping)

3. 虛實整合經營模式

Hanson(2000)指出虛實整合:利用網路來分享商業資訊、維護商業關係，以及利用商業交易來使利潤極大化，所以是企業獲利之重要經營模式。

傳統實體廠商(bricks-and-mortar)在跨入網際網路線上交易或線上服務的過程中，常會碰到二種選擇：(1)保持原有的實體通路，在原企業組織中另外成立網際網路事業部門並予以整合，(2)在原有企業外成立獨立的網際網路公司，但這兩種選擇也經常讓傳統業者進退兩難。藉由(Gulati & Garino, 2000)提供(1)品牌、(2)管理、(3)作業，以及(4)股權的四構面，讓企業找出電子商務營運與原組織間整合與分開時，應該用怎樣的策略。

2.8 業務(Sales)

本章節將會介紹業務的定義以及其特色，同時簡單概述在銷售時有哪些技巧可以盡快說服消費者。

2.8.1 業務的定義

周泰華、杜富燕(1997)指出，所謂銷售是指當業務要完成銷售的目的，而開始尋覓許多潛在的顧客做直接面對面的溝通，最重要的是業務的溝通技巧，而不將技術、資本或規模當作限制。

2.8.2 業務特色

黃俊英(2005)指出業務員一方面必須使顧客了解產品及服務的相關資訊，另一方面必須將顧客的需求或對產品及服務的意見回饋給公司。他點出業務員的直接銷售有四項優點：

(1)立即的回饋(2)非常有說服力(3)能選擇閱聽者(消費者)(4)能提供複雜的資訊。

三、研究設計、研究架構分析方法

本章節目的在於介紹研究流程中使用了哪些方法、分析方式，以及如何收斂，呈現本論文如何分析及歸納的過程。

3.1 研究方法及流程

針對本研究的四大目標，分別利用以下方法分析歸納：以深入訪談法來探討品牌發展的前提條件；以「KJ 法」集思廣益的建構出「系統化精實品牌發展方法」，並與常見之 4P、8P 行銷手法做優劣的比較；發展品牌策略地圖，同時和 Interbrand 的品牌評價指標做結合，以達到國際性的認同；最後以商業模式畫布清晰明瞭的特點來收斂及呈現本研究之結果。以下圖 3.1 是本論文的研究流程：

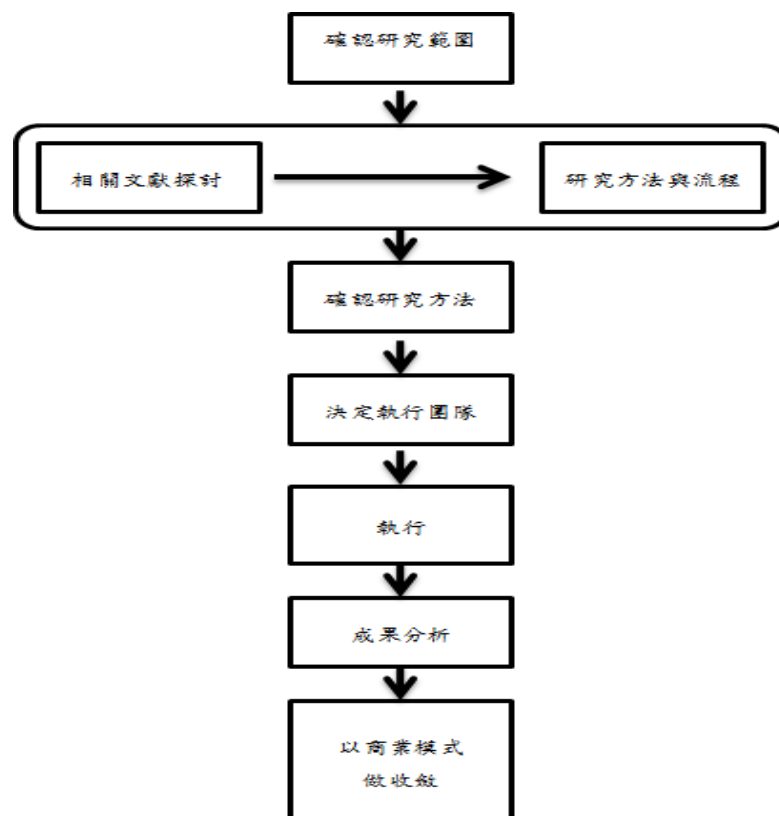


圖 3.1 研究流程

[本研究繪製]

3.2 深入訪談法

為了解品牌發展之前提條件，若以大量對民眾發放問卷之方式，可能會蒐集到許多對此無經驗以及正確觀念之回饋，因此本研究以深入訪談法來針對行銷規劃有經驗之專家做訪談，以獲得更具體的成效。

王雲東(2012)為深度訪談定義：「在自然情境下，研究者與被研究者透過雙向溝通的互動過程，蒐集有關口語與非口語的訊息，以便深入式的全面理解研究對象」。

依其結構性可分為：

1. 結構式訪談(Standardized Interviews)
2. 非結構訪談(Unstandardized Interviews)
3. 半結構式的訪談

3.3KJ 法

本研究利用 KJ 法，其可將成果收斂後以圖形清晰明瞭的方式並產出一個概念化架構之特性，來建立系統化精實品牌發展方法。以下逐一介紹 KJ 法、參與成員以及執行步驟，為讀者闡明此方法之操作方式(川田喜二郎，1986)：

1. 製作卡片 (Card making)：以一念一卡的方式將與目的相關之點子及想法寫在卡片上。

同時必須遵循「一念一卡」的幾個原則：

- (1) 每張卡片象徵一個觀念性的敘述。
 - (2) 應簡化每個觀念性的闡敘述文字。
 - (3) 卡片文字敘述應接近事實。
 - (4) 避免使用意義模糊不清之文字。
 - (5) 高級詞語到原級詞語的轉換。
2. 分組與命名 (Grouping and naming)
 3. A型-圖解化 (Chart making)
 4. B型-敘述化 (Explanation)

3.4 策略地圖

Kaplan & Norton (2000/2004)的策略地圖(strategy map)以視覺化的方式，呈現公司的關鍵目標以及這些目標之間的重要關係；而組織績效，正是取決於這些關係。策略地圖能讓員工清楚看見，自己的工作如何連結到組織整體目標，因此知道該如何協調合作，共同努力，以達成公司目標。圖 3.2 是一般策略地圖規劃的步驟：



圖 3.2 策略地圖的規劃步驟
(Kaplan & Norton, 2004)
[本研究重新繪製]

3.5 商業模式

商業功能的四大主要領域是「顧客 (customer) 、產品服務 (offer)、基礎建設(infrastructure) 及財務能力 (financial viability)」，Osterwalder and Pigneur 在 2010 年提出，好的商業模式可以從這四大主要領域中衍生出商業模式架構的九大區塊(如圖 3.4)，進一步透過這九大區塊來分析或規劃企業營運與獲利的邏輯。而所衍生出九大區塊分別是「價值主張、關鍵資源、關鍵活動、關鍵伙伴、顧客區隔、通路、顧客關係、收入來源以及成本結構」 Osterwalder and Pigneur (2010)。

商業模式



圖 3.4 商業模式

[本研究重新繪製]

資料來源：Alex Osterwalder 等人（2009）

3.6 研究者與研究對象

由於系統化精實品牌的架構是專門為產業所打造，而在品牌發展時，必須集合擁有決策權之相關人一同探討，因此在「研究成果」的研究對象設定在決策層以及企業內中高階主管以上的幹部為主。

而在「個案應用」則是以「品牌台中之綠園道多元文創商圈發展個案」為例，因其領域屬文創、文化，所以研究對象則設定於對文創以及市場行銷有經驗之專家及顧問為主。

四、分析結果及研究發現

4.1 品牌發展前提條件

台灣產業大部分是以代工型態為軸心，由於代工所能獲得之附加價值相較於研發以及品牌行銷低，同時又因為中國大陸之生產成本及資源較台灣具有優勢，因此積極鼓勵台灣產業除了代工以外，也能積極發展品牌之路。

4.2 訪談主題

並非所有企業皆適合以品牌為發展之路，但若欲發展品牌，則必先自審

所具備的條件是否滿足了品牌發展的前提條件，否則在沒有任何後盾的情況下發展品牌，很容易血本無歸。此部分之研究將從微笑曲線的循環模式作探討的起點。

深入訪談分析整理

品牌發展之前提條件為何？

評估結果 1. 必須先探索顧客需求。

找到客戶需求後，下一步應該如何執行？

評估結果 2. 必須思考用何種技術來達到客戶需求

在產品開始量產規劃後，如何獲得下一次的改善？

評估結果 3. 必須藉由顧客經驗獲得回饋

最後會使顧客購買產品的關鍵是？

評估結果 4. 其價格是否提供了同等的價值，以獲得顧客的青睞

4.3 系統化精實品牌發展方法建構

(1) A 型-圖解化(圖 4.3)

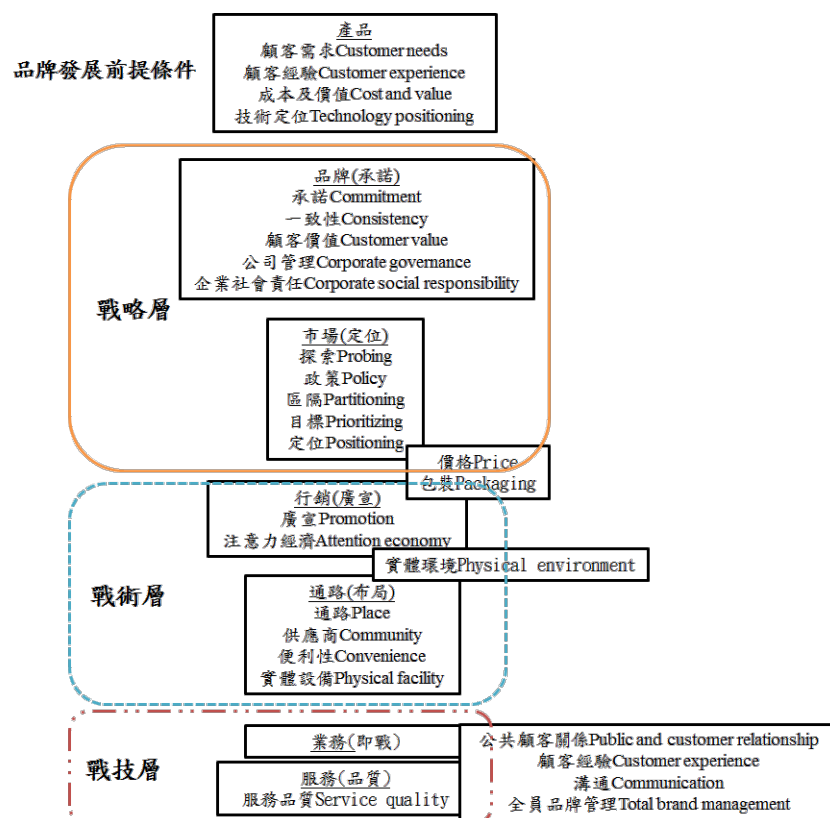


圖 4.3 A 型-圖解化

[本研究繪製]

(2) B 型-敘述化

- i. 品牌發展前提條件：必須先瞭解企業本身的能力程度以及市場趨勢。
 - a. 產品(Product)：決定以某種產品打入市場前，必須先考量到市場有什麼需求，再評估企業資源所能及的範圍有哪些，最後再決定以何種產品打入市場。
- ii. 戰略層：指揮作戰的最高司令部。決定品牌對客戶價值的承諾，以及該以何種市場為發展目標，通常為決策層之工作，因此在此將「品牌」及「市場」之工作定義為「戰略層」。
 - a. 品牌(Brand)：企業決定要以何種價值「承諾」給顧客，命令下達後，全體員工必須朝向同一目標前進，使顧客所感受到的服務接具有一致性，同時企業又不失社會責任。
 - b. 市場(Market)：企業可以利用各種方法將市場做「區隔」(如：年齡、性別、地區等方法)，選定目標市場後，就以此為定位的朝目標發展，爾後擬定一切相關之方針完成願景。
- iii. 戰術層：擬定戰術的中階幹部。擬定行銷方案、通路佈局之工作通常由企業的中高階主管擬定，而也因為行銷方案會因地而異，此為戰略層無法延伸之部分，因此在此將「行銷」以及「通路」定義為「戰術層」。
 - a. 行銷(Promotion)：由戰略層確定市場定位後，企業開始對目標市場族群執行方針(如：微電影、電視廣告、社群網站等方法)以達到「廣宣」的效果，但不能偏離「一致性」，太多不經規劃的方針容易模糊消費者的注意。
為求讀者避免將行銷以及促銷的定義混淆，在此將「Promotion」重新定義：普遍「Promotion」定義為降價求售的「促銷」，而事實上則為價值提升的「行銷」。若不斷的以「促銷」作為廣宣的手段，最後則容易面臨低價競爭相互賠本的結果。
 - b. 通路(Place)：成功地使消費者認識產品後，必須做好通路「佈局」，以提供消費者購買據點。可以利用實體通路、虛擬通路，或是虛實整合的通路做配合。但最重要的是在打品牌行銷後，能使消費者在第一時間明瞭何處得以購買產品，並使消費者感

到方便。

iv. 戰技層：實際執行命令的同仁。與顧客溝通以及提供服務的工作通常由基層員工來予以實行，因此在此定義「業務」及「服務」為「戰技層」。

a. 業務(Sales)：業務之職責不外乎就是與顧客做面對面的溝通，所以具備什麼樣的技能可以與消費者「即戰」是重要關鍵，試圖以最快的速度說服消費者，好讓消費者盡快購買。

b. 服務(Service)：市場上一般探討的服務都是「售後服務」！林均燁教授(2013)提到「售後服務」對於客戶經常是「抱怨」，對企業本身是「成本」。政府現正熱推的「製造業服務化」，就是希望能夠將服務能做到「售前服務的品質」，售前服務可以使顧客感到特別的「價值」，對於企業又是可以增加「訂單」的好處。

因此台灣必須積極將市場行銷觀念的思維做變革！

服務並非完全戰技層來完成，而是由「戰技層」開始發展又循環至「戰略層」，其包含全員品牌管理以及客戶關係管理，這些屬於戰略層級的系統架構的發展與執行。

4.4 品牌策略地圖

在發展策略地圖之前，本研究擬針對系統化精實品牌發展架構之元素與INTERBRAND 的品牌角色指標、品牌強度指標就其在文獻探討中的定義做對照，以表達此品牌策略地圖與系統化精實品牌發展架構之間的關係，才得以有個依循藉此兩指標(品牌角色指標、品牌強度指標)來建構品牌策略地圖。

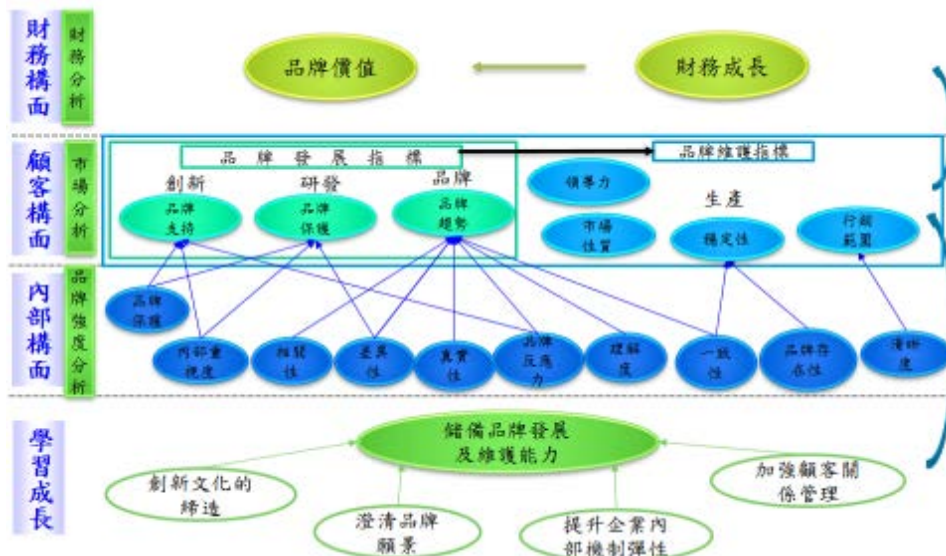


圖 4.3 品牌策略地圖

[本研究繪製]

4.5 商業模式

最後，本研究以商業模式(圖 4.4)來為系統化精實品牌發展架構做收斂。



圖 4.4 系統化精實品牌發展的策略思維

[本研究繪製]

五、案例介紹

經過前幾章之研究結果，本段落將會以「綠園道多元文創商圈/園區」創業企畫案為例，首先思考其品牌發展之前提條件為何、如何導入系統化精實品牌之發展架構、以品牌策略地圖當作品牌評價標準，最後以商業模式做案例之發展過程之收斂。

案例是以文創來打造「品牌台中 Branding Taichung」為目標的企畫方案做引導。此計畫之背景及動機是由於台中的藝術重鎮皆集中於台中自然科學博物館至勤美草悟道一帶，而台灣國立美術館下至美術園道之遊客相對顯得人煙稀少。

但為了避免利益競爭，提出了共存共生的概念，不僅維持科博館至勤美草悟道的熱鬧，同時希望能夠將遊客向下帶往美術館至美術園道。將遊客的觀光動線拉大後，可以藉此擴大藝術商圈，進而完成「品牌台中」的理念。

由以上背景及動機，而建立以下目的：

1. 外溢科博館、草悟道、遊客群、國家美術館、美術園道，拉長遊覽動線與豐富遊覽內涵，落實全線綠色載具功能，繁榮沿線店家商機。
2. 新增及強化原有「美術園道」軟硬體內容，以吸引國內外遊客光臨與佇足的時間，甚至 Long-stay。
3. 在這一連串市區綠帶適當位置，增闢具國際視野的指標性文創地景設施，落實品牌台中(Branding Taichung)。

5.1 品牌發展前提條件

在開始打造品牌台中的第一步，必須先思考到這些商圈若要整合，則應探討是否具有某些必要條件後才得以著手。案例的品牌建構過程依照本論文在品牌發展的前提條件之研究過程，由顧客需求做問題發想的開端，接著依序思考其技術定位、顧客經驗以及成本價值，為品牌發展前做好萬全的準備。

經由各界顧問所規劃，立了以下品牌發展前提條件的循環：

1. 顧客需求：

- (1) 接駁車：為了僅維持科博館至勤美草悟道的熱鬧，同時希望能夠將遊客向下帶往美術館至美術園道，設立接駁車意義在於可

以讓遊客完整地將整個商圈逛遍，在規劃的路線內，遊客不必擔心找不到遊玩據點。

- (2) 大型停車場：為因應擴大商圈後所帶來的人潮，建置新的大型停車空間，以避免受到遊客以及當地居民的抱怨是有必要的。
2. 技術定位：在此的「技術定位」為符合本案例的類型將定義為「以何種方法達到目的」。
 - (1) 政府的支持：由於觀光場域將會牽涉到廣大的公共空間，因此若沒有政府的支持，此計畫也將不成立。
 - (2) BOT：園區的打造勢必耗資龐大，因此建請政府先由民間提案，未來事成後再由政府接管，以利永續經營。
3. 顧客經驗：為了能夠使顧客有良好的體驗、獲得顧客對於園區的喜好回饋以及達到快速宣傳的目的，本園區擬採用 O2O 的形式，使顧客得以利用網路瀏覽並提供體驗據點的方式傳遞服務，在顧客受到服務後，將於網路上下單並回饋體驗經驗，園區將可以此經驗回饋做改善及調整，並將因為網評而獲得免費的宣傳。
4. 成本價值：以專案管理進行細部規劃及管控
 - (1) 提供具多元及附有藝術涵養的文化商圈(地景藝術、街頭藝人、節慶活動)。
 - (2) 鑿引梅川水，在美術園道上面設計「愛的小溪流」：在白天能夠有許多文創及藝術活動，在寧靜的夜晚，也能讓居民有個悠閒散步的好地方，不僅利益遊客，也照顧了當地居民，已達到生活藝術化、藝術生活化之目的。
 - (3) 跨越五權西路連接國美館與美術園道的凌空景觀(自行車)步道：為避免遊客眾多而影響行車及行人的安全，設置凌空觀景步道，目的在於可讓遊客擁有個安全的娛樂場所。

5.2 系統化精實品牌發展架構

下表 5.1 由左至右分別是企業內的管理階層、各階層所應負責之品牌發展步驟、與綠園道園區計畫所因應的相關元素，以及其元素之具體內容，藉由此表以表達本綠園道園區打造計畫的發展步驟如下：

表 5.1 綠園道多元文創商圈發展計畫

管理層級	品牌發展步驟	相關元素	具體內容
戰略	品牌	承諾	(1) 綠化：將所有文創商店、活動與綠帶結合 (2) 美化：利用地景藝術、數位典藏來美化環境 (3) 文化：堅持理念，打造台中觀光品牌
	市場	定位	(1) 外國觀光客與背包客 (2) 銀髮族 Long stay (3) 企業員工旅遊 (4) 學生旅遊 (5) 國內一般旅遊
戰術	行銷	廣宣	(1) 文創聚會 (2) 文創講座 (3) 辦理校園競賽 (4) 節慶店家競賽 (5) 金牌主廚料理競賽 (6) 報章雜誌 (7) 電視節目 (8) 社群行銷 (9) 虛實整合行銷模式(O2O)
	通路	通路	(1) 科學博物館至美術園道周遭上百家商店 (2) 異國風味餐廳 (3) 服飾店 (4) 精品店 (5) 藝廊店 (6) 傢飾店
戰技	業務	全員品牌管理	以全員品牌管理的理念執行(人的軟硬體專業能力)
	服務	公共顧客關係	以 O2O 模式，使潛在顧客變成未來顧客

5.3 品牌策略地圖

為求計畫之務實性，與 INTERBRAND 之品牌評價方式結合，以了解案例之計畫應該以哪些目標為重點加強，其整理如下表 5.2：

表 5.2 綠園道商圈品牌策略地圖詳細內容

品牌發展前提條件	市場分析(顧客)	品牌強度分析(內部)	市場分析 vs 品牌強度分析	學習成長
提升研發能力(研發)	品牌保護(發展+維護)	內部重視程度	由於此計畫必會使用到公共場域，所以若要完成計畫，首先必須受到政府的重視、支持及資助	創新文化的締造
		品牌保護	利用專利來保護藝術家之創作	
		差異性	擁有獨特的活動規劃，來與其他地區的活動區別	
品牌形象(品牌)	品牌趨勢(發展+維護)	品牌反應力	能夠隨著潮流趨勢擬定最時尚的藝術活動	加強顧客關係管理
		真實性	商圈訴求是否能夠完整提供給遊客	
		相關性	足是否能夠滿足為遊客所打造的商圈	
		差異性	足是否能夠在遊客心中產生差異性	
		一致性	遊客是否在各個接觸點皆能感受到一致的商圈印象及服務	
		理解度	利用什麼方法能有效傳遞商圈訴求	
創新	品牌支持	內部重視程度	政府是否願意因應潮流	提升政

	(發展+維護)	度	而有所改變	府內部 機制彈 性
		品牌保護	政府是否願意為藝術家之創作以專利保護之，以保護其智慧財產	
		品牌反應力	戰術層所提供給政府之新計畫，是否能受到政府的資助	
生產品質 (生產)	穩定性 (維護)	一致性	當商圈的訴求能夠與承諾相符時，就能獲得更多回流的遊客	澄清品 牌願景
		品牌存在性	擁有經常回流的遊客，可以替商圈做免費的口碑宣傳	
	國際性 (維護)	清晰度	商圈所打造的藝術形象，是否可以成功的傳達至從國外來的遊客	
	市場性質 (維護)			
	領導力 (維護)			

5.4 商業模式

最後，本論文以圖 5.1 商業模式策略引導的方式，總結美術園道未來必須發展的整體營運策略。

1. 價值主張

- (1) 打造台中觀光品牌：願景是建立文化創意與藝術人文薈萃之處、成為全台最美商圈、全台唯一市區內綠美化觀光旅遊景點以及創造台中觀光經濟價值。
- (2) 以綠色載具串聯三公里綠帶場域：利用嘟嘟車，串接科博館至美術館以及美術園道，使觀光客可以在一日內玩遍整個商圈，最重要的是可以使觀光客在食衣住行育樂方面皆感到便利。

- (3) 科博館到美術館與美術園道的科學文創薈萃：為使生活藝術化，藝術生活化之目標，不僅藉由科博館與美術館之自然科學及藝術來提供觀光客感受人文素養，同時結合周邊商店一起打造藝術之都，進而影響周遭居民提升人文氣息。
- (4) 媲美歐美五星級市區內觀光場域：不僅為求提升當地居民之人文素養，同時希望吸引外國觀光客時，可以傳遞專業文化等級的形象，因而必須完善規畫及打造五星級的觀光環境，重點為可達到文化及藝術上的交流。

2. 市場定位

- (1) 外國觀光客與背包客：為拓展國際化，希望能夠吸引外國前來的觀光客，同時期望背包客能在此地的旅遊經驗藉由網評傳播到世界各地，為品牌台中做免費的口碑廣告。
- (2) 銀髮族 Long stay：悠閒溫文的典雅情懷，最適合即將退休的銀髮族在此地過個與世無爭的雅緻生活。
- (3) 企業員工旅遊：輕鬆的步調，適合平常工作忙碌、生活步調緊湊的員工到此一遊。
- (4) 學生旅遊：使國內學生提升國際視野，還可使相關科系的學生在藝術的領域獲得最直接的衝擊，激發創造力。
- (5) 國內一般旅遊：不管是跟團、家庭或是個人來到此地，都可以有適合各個族群的休閒玩樂領域，獲得不同的感受。

3. 行銷通路

- (1) 虛實整合：藉由 O2O 的線上及線下合併的虛實整合模式，可使觀光客在線上做預覽，而決定當日以何種型態做遊玩。在遊覽過程中所做的消費，可利用線上服務節省賣方成本以及給予買方折扣。
- (2) 行銷廣宣：O2O 的行銷模式，可以使觀光客在不出門的情況下瞭解園區的內涵，並透過網評可以先為一日之行程做規劃，以免大失所望。
- (3) 通路佈局：O2O 模式本是一種資訊傳遞最快的通路，所有可能的客群，皆可利用此種方式獲得想要的資訊。

4. 客戶關係

- (1) 售後服務到售前服務：O2O 也可為一種售前服務，透過口碑相傳，可讓可能的客戶藉由此平台獲得基本的了解；而售後服務則需要提高客戶關係管理(CRM)之方法來使客戶對於服務達到圓滿的感受。
- (2) 品牌形象到服務品質：藉由給予良好的服務而受到客戶所認定的形象間不斷循環的關係，因而達到永久的客戶關係。
- (3) O2O、CRM

5. 獲利來源

- (1) 來自於客戶對於品牌與產品的價值認同：希望藉由品牌台中的綠色觀光場域的打造，吸引國際觀光客與國內觀光客前來觀光旅遊，創造台中觀光事業的價值。
- (2) 價值的認同度越高、品牌強度越高、獲利也越高：當園區的口碑傳遞，不僅回流率提高，同時人數也日益躍進，自然「品牌台中」的評價會越高，而也能帶動商圈商機。

6. 關鍵資源

- (1) 綠色場域、周邊商店：美術園道吸引觀光客的特點即在於附近的綠色空間，雖然住在都市，卻也能與大自然結合的人本氣息。不僅能夠享受樹木的芬多精，還能與附近異國風味的餐廳及文創店家的浪漫情懷在藝術氛圍上相輔相成。
- (2) 政府資源：由於發展觀光，一定會動用到公共場域，此時若缺少政府的支持，將會在跨出的第一步就失敗。
- (3) BOT：當政府的能力有限時，可先借由民間人民的集思廣益在發展上踏出第一步，爾後成功之時再交由政府營運，以快速達到社會進步。

7. 關鍵活動

- (1) 地景藝術、數位典藏：將藝術與科技結合，別於傳統以視覺欣賞藝術，還可以與藝術互動結合。
- (2) 街頭藝人：觀光客可與街頭藝人互動，形成觀光客圍圈熱鬧的景象，還可釋放一些工作機會給與藝術工作者。
- (3) 文創市集、聚會、講座：藉此可使對文創有興趣的人提供設計上、創業上等等想法的交流。

- (4) 校園、節慶競賽：提供學生有一個專業比賽的平台，並邀請國際級藝術家做評比，創建一個受到國際重視的比賽舞台。
- (5) 金牌料理競賽：邀請周遭店家主廚一同加入料理競賽，獲得冠軍之店家即可獲得獎勵，以及最重要的是受到媒體焦點的免費廣宣。

8. 關鍵伙伴

- (1) 台中市政府：必須藉由政府的支持才可能利用到公共場域。
- (2) 科學博物館：可請科學博物館打造地景藝術以及數位典藏的設備。
- (3) 國立美術館：數位典藏之來源，則必須由美術館提供。
- (4) 台中市美術園道商店街管理委員會：必須藉由商店街的管理委員，才能帶起附近店家一同行動的動力。
- (5) 地方特色產業發展協會：藉此行銷台中地方產業的特色。
- (6) 朝陽科技大學：藉由學校學生的發想團隊，不僅可以替園區提供企劃意見的建議，反向的還可提供給學生學習的機會。
- (7) 周邊商店：結合周邊不同類型的商店，才有可能一同推動多元的文化商圈。

9. 成本結構

- (1) 以創新規劃整體場域的發展架構：不僅以街頭藝人、文創商品等等的傳統藝術型態作呈現，同時結合 O2O 的體驗行銷模式以及科技設備，在互動過程之中使觀光客在藝術上獲得更深的感受。
- (2) 以專案管理進行細部規劃與管控：由於商圈的完成並非一日兩日的事情，將會分為短中長期做不同時期的規劃，這中間必須以專案管理來掌控進度。
- (3) 以精實管理提高效率、降低成本：由於商圈的打造耗資龐大，因此藉由各種精實方法來為商圈打造的過程中減少不必要的浪費，同時提高效率。

綠園道商業模式

 關鍵夥伴 1. 台中市政府 2. 科學博物館 3. 國立美術館 4. 台中市美術園道商店街管理委員會 5. 地方特色產業發展協會 6. 朝陽科技大學 7. 周邊商店	 關鍵活動 1. 地景藝術、數位典藏 2. 街頭藝人 3. 文創市集、聚會、講座 4. 校園、節慶競賽 5. 金牌料理競賽  關鍵資源 1. 綠色場域、周邊商店 2. 政府資源 3. BOT	 價值主張 1. 打造台中觀光品牌 2. 以綠色載具串聯三公里綠帶場域 3. 科博館到美術館與美術園道的科學文創萃萃 4. 媲美歐美五星級市區內觀光場域	 客戶關係 1. 售後服務到售前服務 2. 品牌形象到服務品質 3. O2O、CRM  行銷通路 1. 虛實整合 2. 行銷廣宣 3. 通路佈局	 市場定位 1. 外國觀光客與背包客 2. 銀髮族Long stay 3. 企業員工旅遊 4. 學生旅遊 5. 國內一般旅遊
 成本結構 1. 以創新規劃整體場域的發展架構 2. 以專案管理進行細部規劃與管控 3. 以精實管理提高效率、降低成本		 獲利來源 1. 來自於客戶對於品牌與產品的價值認同 2. 價值的認同度越高、品牌強度越高、獲利也越高		

圖 5.1 美術園道商業模式

[本研究繪製]

5.5 綠園道多元文創商圈商業模式展開

根據前 5.1 至 5.4 節之敘述可以了解發展綠園道多元文創商圈之前提條件、從頭至尾的系統化發展架構，以及利用圖形化的品牌策略地圖來獲得每一策略行為所影響企業的各種層面，並利用商業模式畫布做統整，以後將可依照以上縝密的規劃步驟做企劃。

以下為綠園道多元文創商圈的設計規劃：

1. 目標客群

此文創商圈希望以多元的方式呈現，因此欲能吸引各種類群的遊客，外國觀光客與背包客將可在此體驗到台灣的在地文化；銀髮族可以在此過著悠閒的 Long-Stay 生活；企業員工除了可以在此暫時放鬆平時工作緊張的壓力，也可在此獲得工作上創新的發想；學生在此旅遊將可獲得更多藝術創意以及生態上的教育意義，未來也可望成立類似於紅點設計的設計大獎比賽；此外由於本身圈將會與附近上百個店家一同加入商，因此全國內一般旅遊或是家庭旅遊等等類型也可成為目標客群，以下為目標顧客群之分類：

(1) 外國觀光客與背包客

(2) 銀髮族 Long Stay

- (3) 企業員工旅遊
- (4) 學生旅遊
- (5) 國內一般旅遊

2. 預期人數

從下圖 5.2 可以得知美術園道商圈每個月的平均遊客人數為的 116,278 人，預計年客流量約為 1,500 萬人，此計畫完成後預期能藉由串連科博館、植物園、草悟道、美術館、大墩藝文中心、美術館、綠園道後，可以由原本的 1,500 萬人達到 3,000 萬人，並以各種活動將顧客的停留時間延長來增加顧客的消費力。

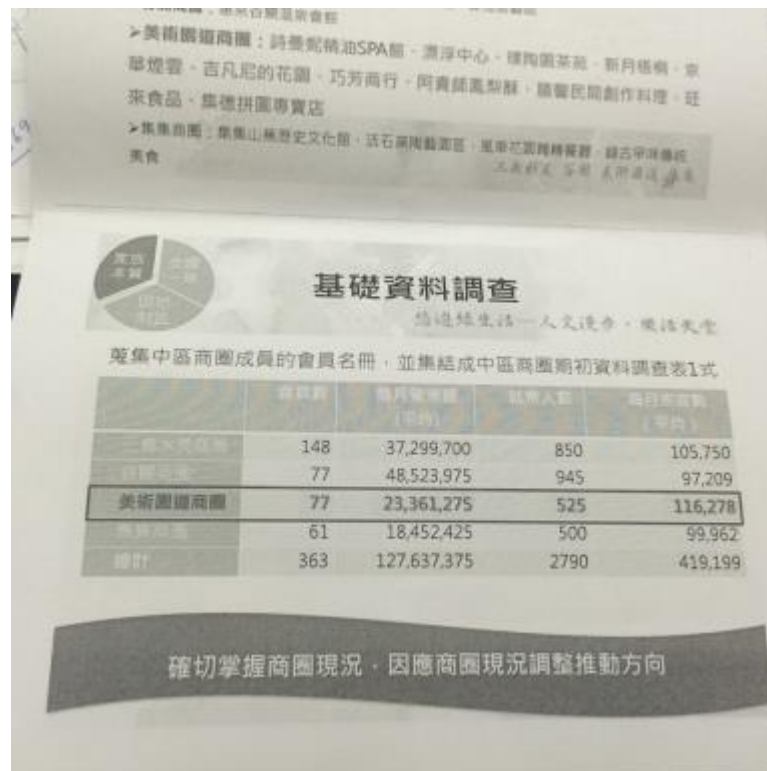


圖 5.2 商圈客流量圖

3. 短中長期訴求

(1) 短期(2 年內)

- a. 由市府組立「噹噹車 BOT 案」，來回連接植物園-科博館-草悟道市民廣場(勤美誠品)-國立美術館(市立大墩文化中心)-美術綠園道，讓整個市區特殊綠帶景觀完整串連，延長參觀、遊覽、逛街人潮駐足

時間。(本聯合提案成員中，有這方面專業能力現正投入人力詳細規劃有關噹噹車車型、結構、量體、彩繪、路權、場站...。)



圖 5.3 噹噹車路線圖

[取自 GOOGLE 地圖]

圖 5.4 噹噹車

[取自 GOOGLE 圖片]

- b. 在「噹噹車 BOT 案」尚未具體實現之前，市府可考慮另規劃設置中型觀光接駁巴士，用以來回載送科博館和草悟道遊客前往國立美術館、市立大墩文化中心、美術綠園道。



圖 5.5 噹噹車替代路線圖

(2) 中期(3-5 年內)

- a. 建請市政府組立「幸福塔 BOT 案(亦即停車場用地多目標使用)」。
目前美術園道及周邊停車空間在例假日嚴重不足已存在多時，遊客違規停車迭遭拖吊，交通亂象頻仍，導致嚴重民怨。建請運用現有公有民營吉龍停車場於租期屆滿後，組立「停車場用地多目標使用 BOT 案~幸福塔」。一為增加停車空間以因應即將充實園道軟硬體活動內容所帶來的各地遊客新的停車需求，同時樹立新的地景藝術建築，多用途彈性運用空間足以吸引文創產業與新銳藝術家進駐，翻轉美術園道末端也是另一種風貌的開頭，增加遊客來此誘因與延長遊客駐足時間。

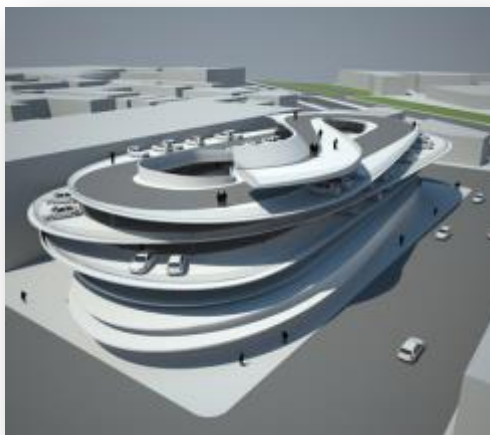


圖 5.6 停車場是意圖



圖 5.7 停車場之多功彈性
[取自 GOOGLE 圖片]

- b. 建請市政府在美術園道適當區域闢建一條溫馨又饒富教育意義的「愛的流域」導引現有梅川清水進入美術園道，有小片濕地復育大甲溪流域原生魚類，(現有美術館梅川清水中以能見到大甲溪原生魚類：台灣馬口魚、台灣鏟頰魚、石賓魚...等)，有親子戲水區、花卉觀賞區...等，水流最後流入柳川，形塑一條充滿幸福意涵的「愛的流域」。



(3) 長期(5-10 年內)

- a. 建請市政府在不影響車流情下，在國立美術館與美術園道間的五權西路段上方闢建一條凌空步道~天馬行空景觀天橋，讓遊客在安全與自由條件下穿越兩地。



圖 5.9 景觀天橋示意圖

[取自 GOOGLE 圖片]

- b. 台中市市區內有數條溪流串聯起新舊文化傳承之重大任務，柳川即是一例。建請市政府在兼具排水防洪與都市人文景觀間找到一個平衡，將柳川重以展新的文化面貌加以整治。整治的方

向大底朝~利用特殊植栽工法在入口處塑造花牆之繽紛效果並與園道景觀相融、增加河道自然景觀，提供民眾休閒遊憩空間，搭起人與河川的感情聯繫。

4. 軟體

自助而後人助，美術園道不光一味向市府求援，也將由聯合提案人等相應投入巨大心力於各項軟體配套措施，意圖形塑美術園道成為外美術館空間概念，原本6塊綠地在不大興土木情況之下及未來興建的多用途停車空間(幸福塔~室內外使用空間另以專篇探討)中，引進下列軟體內容，讓整個園道從常民文化(土地公廟伊始)一路漸次到雅堂文化(國立美術館、市立大墩文化中心)，充分演繹外美術館的概念，形塑一條「品牌台中的特有文化流域」。

(1) 數位典藏：

第一階段：建請國立美術館將其歷年來典藏巨作予以數位化後常年在園道以互動式觸控螢幕方式(或其他方式)展出。



圖 5.10 互動式觸控螢幕

[取自 GOOGLE 圖片]

第二階段：視第一階段展出成效，再逐步導入國立美術館、市立大墩文化中心的定期展或特展下檔後，在徵得原作者同意後予以數位化後，在美術園道以互動式觸控螢幕方式(或其他方式)展出。

(2) 街頭藝人表演：國內外街頭藝人定期表演，讓遊客隨時蒞臨欣賞。



圖5.11街頭藝人

[取自GOOGLE圖片]

- (3) 學生設計作品展：中台灣11所大專院校設計/美術/音樂等相關科系畢業作品展/發明展，除給年輕學子一個創作展示的平台，也為伯樂提供一個物色千里馬的園地。



圖5.12學生作品展覽

[取自GOOGLE圖片]

- (4) 文創產業進駐：伴隨著幸福塔的興建，讓文創產業在美術園道有一落腳的可能，必將興起另一波文創高潮，畢竟他就落在最名符其實的文創園地。



[取自GOOGLE圖片]

圖5.12文創作家進駐

- (5) 精緻的有機農業市集：闢建統一視覺規劃的台中市特色的有機小農產品發佈與展售第一手市集，讓遊客、居民、社區、小農、政府五贏局面。



圖5.13有機蔬果

[取自GOOGLE圖片]

- (6) 健康環保商圈示範區：在既有優良的商圈發展基礎上，將美術園導進一步優化至安心、環保、無毒的商圈示範區。商圈內店家透過健全的管理委員會自覺/自律發起遵行，起了示範作用。除可帶動左鄰右舍一起努力外，更可將其成果化為無限商機，引領遊客DIY親自

體驗，甚至將作品或概念帶回她自己的家庭或社區推行。



圖5.14健康環保商圈示範
[取自GOOGLE圖片]

六、結論及政策建議

本章節將會針對企業之品牌發展策略，以及綠園道多元文創商圈商業模式的預估效益在以下重新詮釋：

1. 企業品牌發展策略

(1) 品牌發展前提條件

在發展品牌時必須注意到品牌發展前應該注意的要點為何：

- a. 顧客需求：當一家企業要發展品牌時，必須先考慮到市場有何種需求才著手進行，否則將會產出許多滯銷品。
- b. 技術定位：當企業已經了解市場之客戶需求為何時，開始要找出其相對應之技術，以做產品開發之準備。
- c. 顧客經驗：當產品準備在市面上販售時，必須先讓顧客體驗產品之功能，藉由顧客最真實的感受及想法，以獲得下一次在產品設計上的改正。
- d. 成本及價值：當有了產品後，接著就是屬於定價的問題，企業為產品所訂定的價格，是否在顧客心中感到合宜，將會影響顧客的決策。即便產品的功能再好、再便利，若價格不符合顧客心中的期待，也將會成為滯銷品。

定價方式可以參考：滲透定價策略、折衷定價策略、開發定價策略、成本定價策略、價值定價策略…等等。

(2) 系統化精實品牌架構

由於傳統之行銷 4P、8P 手法，在為品牌打造時有多處闡述不清的地方，因而本研究重新打造一個可以讓企業在發展及維護品牌時有個清晰明確的系統化架構，來使企業在發展品牌時有個依據，其內容敘述如下：

在發展品牌之前，企業必須先思考以何種產品打入市場，再由戰略層決定企業品牌要以何種「承諾」給予顧客，並思考這項產品要定位在哪一族群的市場。戰術層接獲命令後，開始擬定各種行銷戰術，同時做好通路佈局，目的在於讓顧客獲得產品的購買相關資訊。最終再由戰技層以最專業的技巧，與顧客面對面的溝通好說服顧客，但在購買前後必須做好服務品質，以使顧客受到的價值可以最大化。

(3) 品牌發展策略地圖

本研究為求系統化精實品牌發展之架構能夠達到實務上的成效，因而利用策略地圖之方式與全世界公認之 INTERBRAND 的品牌評價方法做結合，提供企業一個以圖形化清晰明瞭之方式來發展品牌之路。

在策略地圖可分為財務構面、顧客構面、內部構面、學習成長構面；在 INTERBRAND 的分析構面可分為財務分析、市場分析、品牌強度分析。

財務構面對應到財務分析，此兩構面具有相類似之意涵，故將此兩構面歸類為同一分析層面。

顧客構面對應到市場分析，此時 INTERBRAND 的市場分析，藉由專家之探討後，可分為品牌發展指標(品牌支持、品牌保護、品牌趨勢)及品牌維護指標(領導力、市場性質、穩定性、行銷範圍)，但品牌發展指標在企業維護時也必須同時進行，因而此兩類具有相交之關係存在。

內部構面對應到品牌強度分析(品牌保護、內部重視度、相關性、差異性、真實性、品牌反應力、理解度、一致性、品牌存在性、清晰度)，由於這十項指標屬於同行之間之競爭優劣，故將其列為企業內部流程之注意要點。

而品牌發展的的要點，則必須考量到市場分析與品牌強度分之間的關聯來小心發展。

(4) 品牌商業模式

本研究最後利用商業模式畫布來將先前之研究做收斂整合，以簡單的分類方式闡述適合企業發展品牌的商業模式。

在發展品牌時，首要注意的是企業產品對於品牌發展時是否具有有一致性、如何受到消費者的認同，然後以明確的市場定位來決定如何行銷。而在維繫顧客關係時，必須提供售前服務以及售後服務來提升品牌形象，獲得顧客的認同後，企業的品牌強度高，其獲利也越高。在關鍵資源的部分則必須先考慮到產品的整合力、戰略層的規劃力、戰術層的執行力以及戰技層的服務力後，才進一步思考關鍵活動的內容以及關鍵伙伴，最後發現規劃錯誤將會造成最大的

浪費，必須善用方法才能提高效率以及降低各項發展活動的經費支出。

2. 綠園道多元文創商圈商業模式的預估效益

- (1) 外溢科博館、草悟道、遊客群、國家美術館、美術園道，拉長遊覽動線與豐富遊覽內涵，落實全線綠色載具功能，繁榮沿線店家商機。
- (2) 新增及強化原有「美術園道」軟硬體內容，以吸引國內外遊客光臨與佇足的時間，甚至 Long-stay。
- (3) 在這一連串市區綠帶適當位置，增闢具國際視野的指標性文創地景設施，落實品牌台中(Branding Taichung)。

七、參考文獻

1. Alex Osterwalder 等人在《Business Model Generation》一書中說明商業模式應包含九種元素(2009)。
2. Asugman, Gulden, Jean L. Johnson, and James McCullough, 1997, “The Role of After-sales Service in International Marketing”, Journal of International Marketing, Vol.5, No. 4, pp.7-8.
3. Cohen, Morris A. and Hau L. Lee, 1990, “Out of Touch with Customer Needs Spare Parts and After Sales Service”, Sloan Management Review, Vol.31, No.2, pp.55-66.
4. Evans K. R. & Beltramini R. F.(1987). A Theoretical Model of Consumer Negotiated Pricing:An Orientation Perspective. Journal of Marketing, 51, 58-73.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. , 2000. Having Trouble with your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review, September-October.
6. McCarthy, E. J. (1981) . Basic Marketing : a managerial approach,7th ed.. Homewood Illinois : Richard D,IRWIN, Inc.
7. Morrison Alastair M. (1996) Hospitality and Travel Marketing, 2nd Ed., United States of America: International thomson Publishing Inc. p.288.
8. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.(1985), Problems and Strategies in Services Marketing , Journal of Marketing, 49, Spring, 33-46
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A.,& Berry, L. L.(1988), The SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality , Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
10. Regan , W.J., 1963, “The Service Revolution” , Journal of Marketing, Vol.27, pp.32-36 。
11. Ward Hanson,(2000),“Internet Marketing”, South-Western College Publishing, pp.21
12. Westbrook, R.(1981). Source of Consumer Satisfaction with Retail Outlets. Journal of Retailing, 57(3), 68-85.
13. 川田喜二郎,「KJ 法——渾混談」, 中央公論社, 1986 。
14. 王琮賢(2000), 影響銷售人員談判傾向之因素-實證研究。中正大學企業

管理研究所士論文。

15. 王雲東，社會研究方法：量化與質性取向及其應用（二版），威仕曼文化，新北（2012）。
16. 周泰華、杜富燕，1997，零售管理，台北華泰出版社。
17. 范鳳娟，2007，旅客旅遊期望、實際體驗與滿意度間關係之研究——以劍湖山世界為例，國立雲林科技大學，碩士論文。
18. 通路的種類取自石岳峻老師的家 <http://203.68.0.44/stone/ea/index.htm>
19. 黃俊英(2005)，行銷學的世界(第 3 版)，台北：天下遠見。
20. 地圖取自 GOOGLE 地圖：
<https://www.google.com.tw/maps?hl=zh-TW&tab=wl>
21. 圖片取自 GOOGLE 圖片：
<https://www.google.com.tw/imghp?hl=zh-TW&tab=wi>
22. 盧逸洋，2012，精實創新策略地圖方法建構之研究，P60-P61，朝陽科技大學，碩士論文。