

精品鞋品牌成功因素與產品延伸之研究 —以 Salvatore Ferragamo 為例

The Study of Luxury Shoes Brand Power and Product Line Extension—a Case Study of Salvatore Ferragamo

郭炳宏* 黃惠珊**
Ping-Hong Kuo* Hui-Shan Huang**

*東海大學工業設計學系 副教授

**東海大學工業設計學系 研究生

摘要

製鞋業是勞力密集產業，台灣曾擁有製鞋王國的美名，然而台灣勞力成本的提高，使產業外移至中國大陸或東南亞等地，加上面對外來品牌的競爭，故台灣製鞋業需建立自有品牌。在建立品牌之後，如何應用已建立的品牌作品牌延伸與產品線延伸又是另一課題。因此，本研究主要以個案研究的方式，深入探討國際精品鞋品牌 Salvatore Ferragamo，在前測的部份，首先，先訪談一位台灣品牌顧問公司主管，得知分析品牌力的五大面向：品牌背景、品牌資產、目標市場、核心價值與品牌個性。接下來以此五個面向分析品牌，並得到其成功因素、品牌延伸與產品線延伸之方式，以期提供製鞋業品牌建立與品牌延伸可參考之模式。Ferragamo 首先從縱向的垂直產品線延伸，後來拓展水平的品牌延伸，產品由外到內的推出，使消費者由內到外的認同。品牌與消費者有形無形的互動，是經營品牌業者值得學習的策略。

關鍵詞：台灣製鞋業、品牌延伸、產品線延伸

一、前言

製鞋業是典型勞力密集產業，這類型產業總是往勞動力充足與價格低廉的地區移動。就歷史發展而言，世界製鞋業的重心從義大利、西班牙轉移到日本、台灣、韓國，近年來轉移到中國大陸。就台灣而言，鞋產業從 1960 年代開始發展，對我國經濟發展過程中，有不可磨滅的貢獻，在 1986 年鞋類外銷量曾高達 8.4 億雙，1987 年更創下 36.9 億美元的輝煌記錄，然而近十年來，隨著東南亞與中國大陸等製鞋業的興起，我國鞋產業外銷大幅的下降。

綜觀來看，台灣產業，一路從早期的 OEM，ODM 到 OBM，在產業逐漸成熟的發展下，行政院於 2006 年，由經濟部國貿局指導，推出一系列品牌台灣計劃 Branding Taiwan。政府一系列的政策發展中，發展品牌已是必然的趨勢。

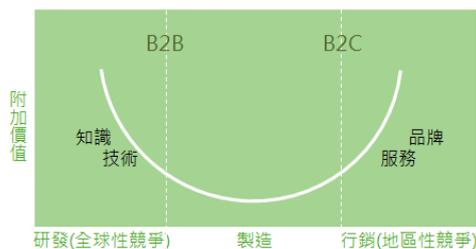


圖 1 微笑曲線理論

同時，在 90 年代，宏碁電腦創辦人施振榮先生根據其多年的全球個人電腦市場經營經驗，發展微笑理論(圖 1)，認為對資訊產業及其他許多產業而言，製造已經變成附加價值最低的部份，應積極向微笑曲線左右兩邊發展，加強研發和品牌行銷，鼓勵台灣廠商發展品牌，提升產業價值。

然而發展自有品牌所面臨的不再是代工業務與自有品牌的兩難，而是新產品推出時，應創立全新品牌或採用品牌延伸的抉擇。在經營品牌是企業必須考量的情況下，利用已建立的成功品牌來導入新產品，便成為廠商常用的行銷策略，其中以品牌延伸和品牌聯盟更是在拓展新市場時常用的方法。有學者認為品牌延伸意指將一個已存在品牌沿用在新的產品類別。並且認為品牌延伸不同於產品線延伸，但亦有較廣義的看法，認為產品線延伸可視為廣義品牌延伸的一種。

本研究基於台灣製鞋業發展自有品牌的產業背景，為提供製鞋業發展品牌的參考，與新產品導入市場的方式，以個案研究的方法，分析以女鞋業起家的國際知名品牌 Salvatore Ferragamo。了解其品牌成功因素與品牌延伸的方式，目的為藉由國際知名鞋品牌起家的精品，了解如何成功建立鞋品牌並發展品牌延伸與產品線延伸。以期提供台灣鞋業自有品牌業者可以參考的範本與策略。

二、文獻探討

在文獻探討的部份，為使研究目的更為明確，將針對三大方向探討：台灣製鞋產業背景、品牌延伸與產品線延伸。

1. 台灣製鞋產業背景

台灣鞋業產業的發展大致可分為三個階段，第一階段是始於 1960 年代鞋業技術突破（膠著劑引入台灣）及內外銷市場同步發展的成長期。第二階段則是指進入 1970 年代到 1987 年的繁榮壯盛期，這個階段受惠於台灣豐富的人力資源、國際技術移轉、技術經驗累積與升級，加上外銷前景看好，使得我國成為世界鞋業及相關產業的生產供應之領導國家，而有「製鞋王國」的美譽。第三階段則是從 1987 年開始的衰退轉型期，這個轉折肇始於 1987 年台幣劇烈升值 45% 的衝擊，及勞動短缺的困擾，因而使得鞋業相關勞力密集產業進入動盪不安的時期。

製鞋工業在我國經濟發展過程中，有其不可磨滅的貢獻，在民國 75 年鞋類外銷量曾高達 8.4 億雙，民國 76 年外銷值更創下 36.9 億美元的輝煌記錄。近 10 年來，隨著東南亞及中國大陸等製鞋業的興起，我國製鞋業早期依賴本身廉價優良勞動力的生存優勢，在國內外經營環境的快速變遷下，也面臨到產業生存和發展的危機，業者不得不將需要大量勞力的生產線移轉至大陸、印尼、越南等海外地區。

由於製造環境的丕變及鞋類品牌商全球運籌的發展趨勢，國內業者在「根留台灣、全球佈局」的經營理念下，正積極轉型朝功能性鞋類、高科技鞋材及精密生產機具設計研發，期能提升鞋類產品的附加價值及國際競爭力。並以保留在台灣接單及創新研發，而在海外生產方式，充分利用台灣人才、管理、技術、資金等方面的優勢及大陸充沛且低成本的人力、土地等資源，逐步拓展營運規模及全球鞋品市場。

根據中華民國全國工業總會指出，台灣鞋業產業面臨的國外環境因素方面：

- (1) 國際區域經濟聯盟興起，影響競爭態勢。
- (2) 新興開發中國家加入製鞋競爭行列。
- (3) 先進製鞋國家及國際主要品牌領導國際流行趨勢與研發方式。

由此可知，台灣製鞋業除內需缺乏外，對外主要的問題是競爭力不足，無法與外來產品抗衡。因此，透過發展自有品牌、創造品牌價值不僅是提升產業價值，更是解決問題的必行的方向。

2. 品牌延伸

美國行銷協會 (American Marketing Association, AMA)(1960)定義「品牌」乃「一個名

稱、術語、標記、符號、設計或是以上的組合，用以識別產品或服務的來源，而與競爭者的產品有所區別」。Aaker(1996)強調，品牌的意涵不僅止於產品。除了傳遞產品的範圍、屬性、品質與用途外，品牌還提示了它自己的個性、它與使用者之間的關係、使用者的印象、原產國、企業組織聯想、符號、情感利益、自我表達利益等等。

「品牌延伸」係指利用已成功品牌，推出改良的產品或其他同種類的產品(Kotler, 1994)。但亦有學者將原品牌名稱運用於同種類的產品是屬於「產品線延伸」。Tauber(1981)以產品類別與品牌名稱為兩構面構成一矩陣，清楚界定出新產品、側翼品牌、產品線延伸、與品牌延伸四者之間的不同(圖 2)；Tauber(1981)認為公司追求成長可經由此四種途徑，而產品線延伸可視為廣義品牌延伸的一種。

		產品類別	
		新	原有
品牌名稱	新	新品牌	側翼品牌
	原有	品牌延伸	產品線延伸

圖 2 企業成長矩陣

Tauber(1981)亦強調：就廣義的品牌延伸策略其深層意義來看，在規劃品牌延伸的過程中，公司其實正在為該品牌的事業發展領域界定範圍。而且隨著延伸產品陸續上市，原品牌的形象與意義將會不斷的更新與改變。

本研究將針對國際鞋業精品品牌 Salvatore Ferragamo 進行個案分析，了解其品牌延伸時，在行銷策略上與品牌定位、形象上的轉變。

3. 產品線延伸

所謂產品線(product line)，是指一群擁有共同特徵、功能與用途相近的產品集合(Churchill & Peter, 1995)，這群產品可能透過相似的配銷通路，以近似價格，銷售於同一類型的目標群眾(Kotler & Armstrong, 1994)。

在同一產品線內增加新項目時，若冠以相同品牌名稱，則稱為產品線延伸。然無論產品線延伸或多品牌策略，均是延展現有產品線長度，可統稱為產品線增補(addition)或擴展(expansion)(Gultinan, 1993)。

另外 Randall, Ulrich & Reibstein(1998)對產品組合擴張的分類為：在同一品類中有不同的品質水準的產品出現為「垂直性差異」(vertical differentiation)；產品組合擴張有不同品類出現，則稱為「水平性差異」(horizontal differentiation)。其中的「垂直性差異」即為產品線延伸，而「水平性差異」即為品牌延伸，如下圖所示：



圖 3 產品組合擴張分類

此外，Guiltingan(1993)對於產品線長度則曾有策略性的思考，確認在某些狀況下，多樣化是一項重要的競爭變數，但仍需檢視多樣化與成本之間的關係。

由上述名詞定義可知，一個品牌的擴張，可能是品牌延伸，也可能是產品線延伸，必需具有策略性思考決定品牌的走向。品牌延伸或產品線延伸都是提供已建立品牌拓展市場版圖的方式，本研究將以鞋業市場為研究範圍，了解鞋業起家的國際精品品牌如何成功建立品牌，並運用產品線延伸與品牌延伸創造精品帝國，提供國內鞋業自有品牌未來發展的參考。

三、研究方法步驟與分析

1. 研究流程與架構

經由文獻探討了解研究面向後，本小節將依研究目的擬定研究方法與步驟。

上述的前言中指出，台灣製鞋業長期以來擁有技術的累積，但近年來因台灣勞力人口的減少，大量密集性勞動產業紛紛外移，為使得台灣鞋產業提升，以面對外來的競爭者，發展自有品牌成為必然的產業升級方向。然而在品牌建立後，如果運用原有品牌資產有效延伸品牌與產品線，又是另外一課題。本研究經由背景與文獻探討後，確立研究大綱，後續研究方法方向將以質性化的個案研究，選定以製造女鞋起家的國際精品品牌 Salvatore Ferragamo 為研究對象，了解其品牌的成長過程與成功因素，並且針對品牌延伸與產品延伸的策略探討，在經過前測訪談得知目前企業運用五面向導入分析：目標市場、品牌背景、品牌個性、品牌價值、品牌資產，本研究也將以此五面向分析研究。研究架構如下圖所示：

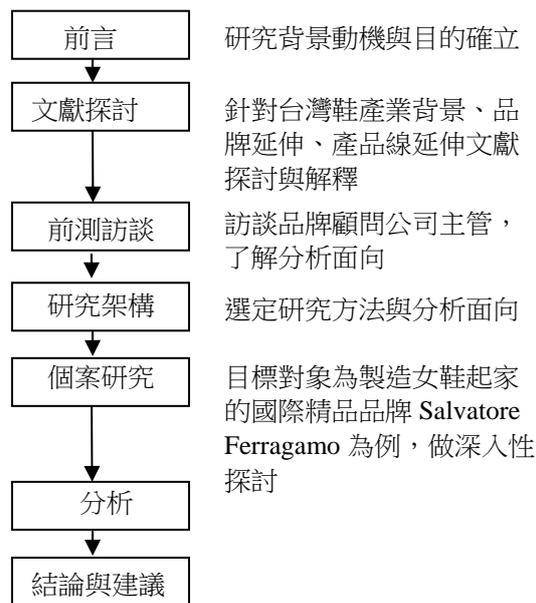


圖 4 研究架構與流程

2. 個案研究

個案研究指對特別的個人或團體蒐集完整的資料，然後再對問題的前因後果做深入的剖析。它是對一個場域、單一個體、文件資料儲存庫或某一特定事件作巨細靡遺的檢視。個案研究係指採行各種方法蒐集有效的完整資料，對於單一的個人、事件或社會單位做縝密而深入研究的一種方法。通常，個案研究類屬於質性研究，以及「探索/敘述/解釋」當中之敘述性研究，即描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。

本研究將以國際精品為個案對象，以五個面向分析：目標市場、品牌背景、品牌個性、品牌價值、品牌資產，透過個案分析，了解其品牌成功因素、品牌延伸與產品線延伸的策略。五大面向分析問題如下：

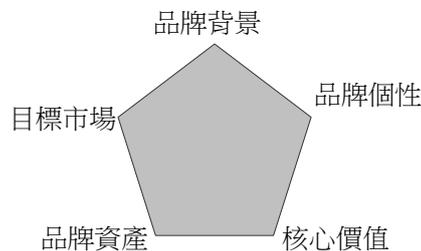


圖 5 品牌分析五大面向

- (1) 目標市場：如何經營？目標消費族群為何？目標市場為何？運用 1998 年 Floch 所提出的品牌定位模型，了解品牌定位與轉變(圖 6)。

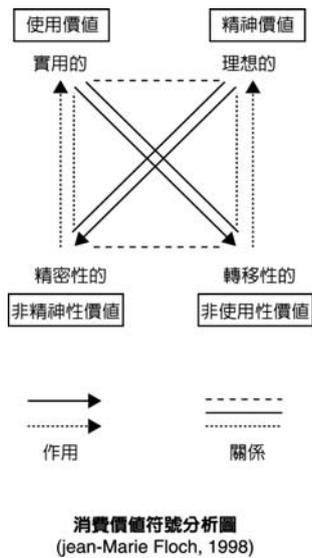


圖 6 品牌定位模型

- (2) 品牌背景：這品牌是源自於哪？有什麼歷史背景或故事？
- (3) 品牌個性：這個品牌是什麼樣子？是比較悠閒的還是嚴肅的？
- (4) 核心價值：品牌的使命與核心價值為何？
- (5) 品牌資產：擁有什麼設備與資源？產品範圍包含哪些？

四、實例驗證與討論

在實例驗證與討論的部份，將深入探討，應用上述的五個面向分別討論。

1. 品牌背景

Salvatore Ferragamo Italia S.p.A 成立於 1927 年義大利佛羅倫斯，由 Salvatore Ferragamo 以自己名字命名的義大利鞋品牌。早期在公司未創立前，Ferragamo 主要職業為幫電影明星量身訂作鞋子。1923 年 Ferragamo 在好萊塢經營 Hollywood Boot Shop，經營製鞋小舖的同時，Ferragamo 在洛山磯大學就讀人體解剖學、數學、化學工程等等，後來將所學應用於他的鞋履的風格與特色。而事實上，現代的女鞋，許多也是來自於他的創新，例如魚口鞋與涼鞋，Ferragamo 也累積了 300 多項專利。1920 年代期間，Ferragamo 迅速的以鞋履設計師的名號在電影業走紅，訂單也快速成長，然而他一個人無法獨自完成所有訂單，開始尋找合適的技師以擴大個人工作室。可惜的是，當時在美國找不到合適的人，於是他回到了義大利。

1927 年，Ferragamo 正式成立 Salvatore Ferragamo。在人力充沛的環境下，Ferragamo 快速的在製鞋業中建立領先的地位。1930 年末，製鞋的主要材料皮件與金屬供應緊縮，迫使

Ferragamo 設計使用新材質設計鞋履，也成功的激發創意，其中最為人所知的是以軟木取代傳統鞋根的楔型鞋(圖 7)。



圖 7 楔型鞋與隱形涼鞋

第二次世界大戰後，1947 年，Ferragamo 發表了他舉世聞名之作：隱形涼鞋 (Invisible sandal)(圖 7)成功的得到了”時尚界的奧斯卡獎”(Nuiman Marcus Award)，同期他的客戶包含了瑪麗蓮夢露和奧黛麗赫本等知名影歌星。1950 年，Salvatore Ferragamo 旗下有 700 多個員工，一天生產 350 雙手工鞋履，其中大部份為客製產品；在 1950~1960 年期間，開始導入機械生產，但大部份還是以手工製鞋。1960 年 Ferragamo 過世，該品牌由 Ferragamo 之妻，Wanda 繼續經營。

2. 品牌資產

Salvatore Ferragamo 主要經營精品男女鞋，其營業額佔總營業額的 42% 以上。銷售通路主要為各大城市的知名百貨公司與 450 家店舖，其中一半由總公司直接經營。Ferragamo 不只經營鞋業，也投資經營法國設計公司 Ungaro。在 Salvatore Ferragamo 過世後，1995 年他的妻子成立博物館，並於 1998 年開始，舉辦設計比賽，吸引並鼓勵年輕學子加入設計的行列。

在產品方向，除了提供男女鞋，在 1980 年後開始加入皮件飾品，包含皮箱，也推出針織衣衫與成衣，使其經營類別從頭到腳(total look)。爾後，開始跨足香水與美容產品。1998 年，該公司與眼鏡公司合作推出以 Ferragamo 品牌的鏡框，並在下一年，與 Bulgari SPA 合作推出香水，然而在合作二年後，Ferragamo 買下香水與美容產品，並自行在子公司下生產，其產品包含香水、美容美體與沐浴產品。

3. 目標市場

根據 Floch 所提出的品牌定位模型分析，Salvatore Ferragamo 的市場定位轉變如下圖：

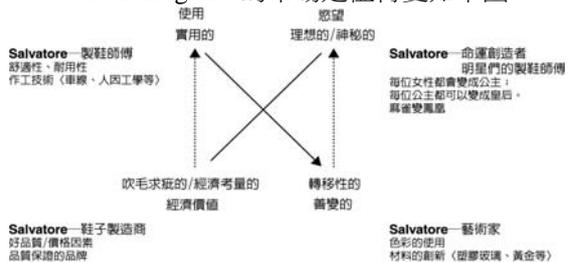


圖 8 Salvatore Ferragamo 品牌定位

從一開始的個人經營的小鞋匠，好萊塢巨星間的專屬的製鞋師傅，因為時代的危機變轉機，成功的激發 Ferragamo 成為發明家與製鞋的藝術家，最後因為後人的努力，將原本限定於小群體的手工訂製鞋品牌，擴大為服務較大群體的精品鞋品牌。其目標市場從原來的個體需求，好萊塢明星，義大利上流社會，到最後的社會金字塔頂端高收入民眾，市場逐漸的擴大。在族群方面，也從女性拓展到男性市場；產品方面，從外到內。不論是縱向的產品線延伸與水平的品牌延伸，Salvatore Ferragamo 計劃性的經營文化、教育與多項產品。

4. 核心價值

以造鞋工藝起家的深厚基礎，並繼承了義大利的傳統設計精神，Ferragamo 每一季所發展出的皮件、服裝系列設計，始終展現著義大利精品的特色--色彩豐富、線條渾圓，每項作品都擁有極為精緻迷人印象。在鞋產品方面，Ferragamo 相信提供好看的鞋款，不應違背穿著的舒適度，這是他們對顧客的承諾。Ferragamo 在現今社會代表的是創新、美麗、與品質(innovation, beauty, and quality)。

5. 品牌個性

從圖 8 所示，一開始它是實用的，轉變為善變的與神秘的。然而從品牌背景與產品來看，本研究認為 Ferragamo 是活潑的、創新的、高貴的、舒服的、年輕的。

在產品線延伸與品牌延伸方面，Salvatore Ferragamo 不僅在產品線的垂直延伸從鞋子、衣服、包包、眼鏡、皮件飾品，更水平延伸從服飾配件到美容保養，再到教育(博物館與設計公司與比賽舉行)。產品延伸的部份，使得 Ferragamo 達成從頭到腳的產品線涵蓋，更是由外到內的產品線延伸。另外在品牌延伸方面，該品牌藉由博物館的建立與設計公司的併購，傳達該品牌文化與理念，透過直接與間接的高頻率曝光，建立消費者心中的不可取代的領導性地位與品牌印象。

五、結論與後續研究

透過 Salvatore Ferragamo 個案研究發現，該品牌的成功因素，除了創辦人不屈不撓的精神外，包含：擁有創新的技術、名人的背書與代言、高品質、新穎的設計與獎項的加持、成功的文化塑造與明確的品牌定位...等。該品牌更是透過文化與教育做無形的品牌深植與經營，然而這些品牌延伸的手段，建立在不同時期的品牌定位與品牌個性的傳達，搭配產品的推出與適時的合作曝光，可以見得，精品品牌在操作品牌的同時，品

牌背後的成功因素與明確的品牌核心價值不斷透過行銷策略與產品重覆釋放給消費者，使消費者產生精神認同與最終目的的品牌忠誠，這些經營策略與行銷手段是台灣鞋業自創品牌時可供參考的方向。

在品牌延伸與產品線延伸方面，可以發現的是，多數鞋業品牌以皮件類產品為延伸的第一選擇，緊接著是衣服與配件。而產品線延伸，必需緊扣著品牌核心價值與其傳達的品牌個性，待產品線從頭到腳延伸後，開始進行品牌的延伸，這也開始建立消費者心智圖上的品牌忠誠。以 Ferragamo 為例，該個案從人的外表塑造，進入到美容美體，更深入教育與價值的經營，以近百年的品牌歷史，塑造消費者精神層次的認同。

然而，由於本研究僅就單一個案探討，不足以建立出一套完整的參考模式與方向，在後續研究部份，將再針對類似的鞋業品牌，執行更多個案的歸納與匯整，以提供台灣鞋業自有品牌建立時可參考的範本。

六、參考文獻

1. Aaker, David A. (1996). *Consumer Evaluations of Brand Extensions*. New York, The Free Press.
2. Churchill, Jr. Gilbert A. and J. Paul Peter.(1995). *Marketing : Creating Value for Customers*. Irwin, Inc.
3. Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control, 9th ed.* New Jersey, Prentice Hall Internationals, Inc.
4. Luxury Brand Management: A World of Privilege. Retrired Sep. 8, 2010, from <http://www.google.com/books>
5. Modern Fashion Encyclopedia: Salvatore Ferragamo. Retrieved Sep. 5, 2010, from <http://www.answers.com/topic/salvatore-ferragamo>
6. Randall, Ulrich & Reibstein(1998). Brand equity and vertical product line extent. *Marketing Sciences*, 17(4), 356-379.
7. Salvatore Ferragamo Homepage. Retrieved Sep. 7, 2010, from <http://www.ferragamo.com>
8. Tauber, Edward M.(1981). Brand franchise extensions: New products benefit from existing brand name. *Business Horizons*, 24(2), 36-41.
9. 施振榮(2005)。全球品牌大戰略：品牌先生施振榮觀點。台北：天下遠見出版社。
10. 楊淑燕(2006)。評估準則對流行品牌及品牌延伸影響之研究。台北：東吳大學企業管理學研究所。
11. 製鞋業發展現況與展望，
<http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine9703-456>

The Study of Luxury Shoes Brand Power and Product Line Extension—a Case Study of Salvatore Ferragamo

Ping-Hong Kuo* Hui-Shan Huang**

*Department of Industrial Design, Tunghai University, koo@thu.edu.tw

** Department of Industrial Design, Tunghai University, g98740001@thu.edu.tw

Abstract

The shoe manufacture industry is a labor intensive industry. Taiwan once had the reputation as shoemaking kingdom; however, the cost of Taiwan labor increased caused the factories moving out to places such as mainland China or Southeast Asia. In addition, facing the competition between western brands, Taiwan shoe manufacture industry must establish the brand. After establishing the brand, how to utilize the brand equity to do brand extension and product line extension is also the other topic. The study is using the case study to discuss the international luxury brand Salvatore Ferragamo. Before the case study, there was an interview with a Chief executive from the brand consultant firm and learned that the five perspectives to analysis brand strength: brand background, brand property, target market, core value and brand personality. After the analysis, the key successful factors as brand power and how brand extension or product line extension are presented. It could be a reference model for Taiwan shoe manufacturers.

Key words: *Taiwan shoe manufacturer, Brand extension, Product line extension*