

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：全球行銷管理個案分析－阿瘦皮鞋

The Case Study of Global Marketing Management-A.S.O.

作者：張永昌、張尚禮

系級：國貿系四乙

學號：D9128458 、D9128503

開課老師：簡士超

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國貿系

開課學年：94 學年度 第一 學期



執行摘要

對於阿瘦皮鞋的認知，一直以來沒有帶多印象，而這次對於阿瘦皮鞋做了更深的認識。而這份報告的執行摘要，是從以下三點來重點分析：

1. 關鍵成功因素：對於阿瘦皮鞋的成功因素，我們認為跟他品牌的個性有很大的關係，而這個因素就是持續不斷的堅持，堅持對品質的重視，堅持對產品創新，堅持做台灣最好的鞋等等，富有深厚的台灣人情味。因此，至始至終依持「堅持」著信念，在邁向國際的同時，也希望能夠堅持下去，為台灣開創另一片藍海。
2. 品牌發展：對於阿瘦皮鞋的品牌發展，我們從他的發展路徑、品牌發展的ABC點下去討論，並且在品牌權益上，有著什麼樣的優勢。
3. 未來發展：對於阿瘦皮鞋的未來發展，要在國際市場上競爭，似乎要成功的打入並不太容易，更何況在傳統產業上更是不容易。因此，我們亦討論幾項的概念，或許會有不一樣的收穫。

關鍵字：關鍵成功因素、阿瘦皮鞋、品牌發展

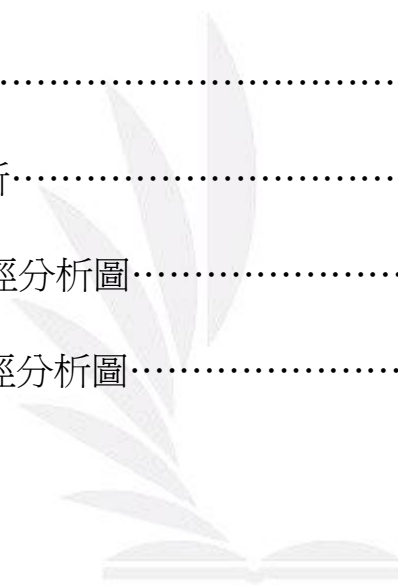


目錄

一、	市場區隔.....	page 4
二、	十字定位圖.....	page5
三、	品牌發展路徑圖.....	page6~9
四、	品牌發展 ABC 路徑圖.....	page10~12
五、	廣告呈現與分析..... ..	page13~15
六、	AAKER 品牌價值.....	page16~18
七、	品牌聯想.....	page18~19
八、	品牌性格.....	page20
九、	關鍵成功因素.....	page20
十、	未來建議.....	page21
十一、	心得.....	page22
附錄一	公司沿革.....	page23~24
附錄二	資料來源.....	page25
附錄三	田野調查問卷..... ..	page26~30

表目錄

* 表一～區隔分析表.....	4
* 表二～十字定位圖.....	5
* 表三～品牌路徑圖.....	6
* 表四～分析表(一).....	7
* 表五～分析表〈二〉.....	7
* 表六～核心圖.....	8
* 表七～比較圖.....	9
* 表八～產品服務分析.....	10
* 表九～品牌 A 點路徑分析圖.....	10
* 表十～品牌 B 點路徑分析圖.....	12



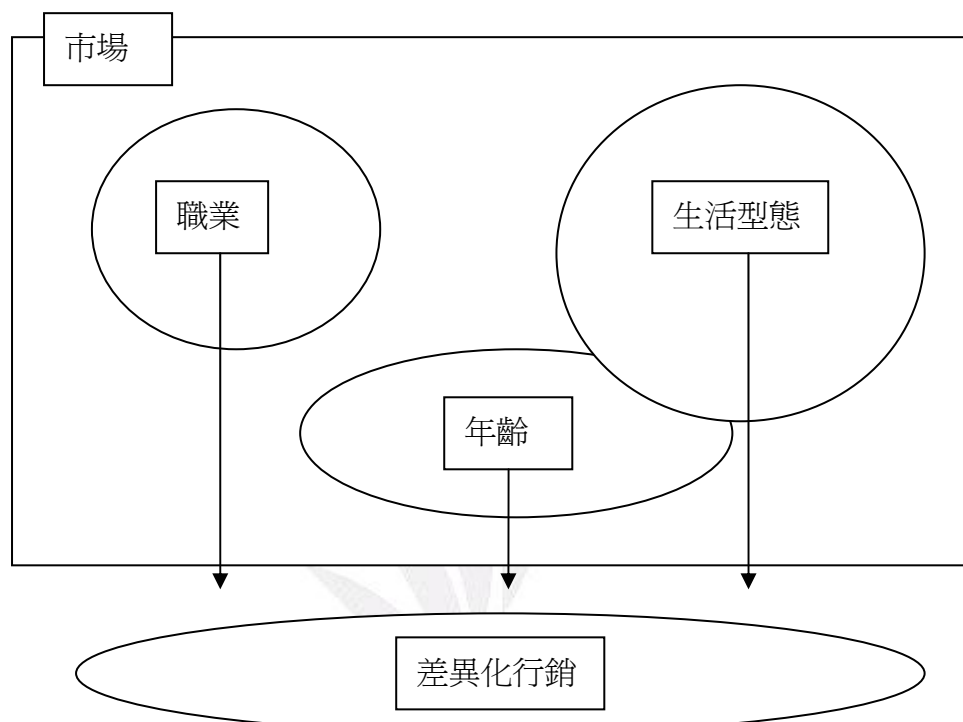
一、市場區隔

● Segmentation

從我們之前問卷調查中得知，偏好穿阿瘦皮鞋的消費者，大致上可以區分成職業、年齡，和生活型態這三個區塊。

● Targeting

現今消費者對於皮鞋，大都想的 La New 和阿瘦皮鞋，因此也認定這兩家企業為競爭對手。阿瘦皮鞋在市場區隔上，以下圖分析：



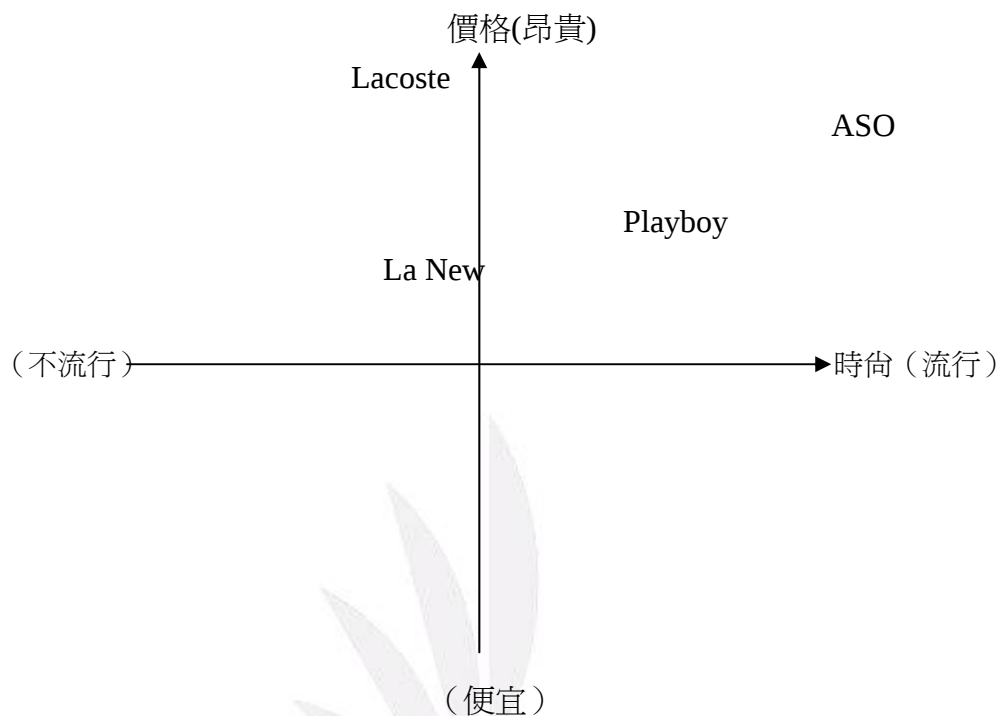
	職業	年齡	生活型態
規劃	針對會穿皮鞋的消費者進行討論，而選定了： ● 護士 ● 上班族(OL、業務員) ● 教師	以年齡層來區分大致上可以分為： ● 孩童(約 3 到 10 歲) ● 年輕人(約 20 歲左右) ● 成年人(28 至 35 上下)	以生活型態來區分大致上可以分為： ● 長期站立工作者
實踐	為這一區消費群特別生產了適合這類工作者的鞋。	● 發展 KID 系列的鞋子 ● EFFLE ● ASO	針對這一類的消費群特別研發了奈米抗菌鞋，一來健康導向，二來有舒適好穿。

*表一～區隔分析表

● Position

因為阿瘦皮鞋針對上述之消費者進行差異化行銷，同時發展不同的款式的皮鞋，以符合消費者的需求，並積極順應時代潮流，發展年輕化的款式，除了原有的定位「高品質」外，更積極加上「流行」的定位。

二、十字定位圖



*表二～十字定位圖

我們這組討論的結果決定用價格以及時尚度來作為比較的因素，縱軸為價格橫軸為時尚度，另外加入其他三家業者分別是 La New、Playboy、Lacoste 一同做比較，我們發現到在流行感方面由於阿瘦積極在開發具時尚性的東西所以大家對他的產品大多覺得非常具有時尚性，相較於其他三家就稍微遜色於阿瘦皮鞋，而價格方面阿瘦皮鞋採中高價位，與其他三家業者相比其價格位於中間附近，根據這些資料所畫出的圖如上。

三、品牌發展路徑圖



表三～品牌路徑圖

(1) 阿瘦皮

在萌芽階段，以 Richard Daft 的輔助構面來分析：

輔助構面	阿瘦皮鞋分析
環境	在早期的阿瘦皮鞋，正面臨台灣剛要經濟起飛的階段，在傳統產業裡，皮鞋的競爭者並不多，主要以「生生皮鞋」和「寶島皮鞋」，其中以寶島皮鞋較具規模，以擦鞋攤到成立阿瘦雙馬皮鞋的羅水木來說，實在是小巫見大巫，但以總體環境來說，是比較安定的。
策略或目標	1. 藍海策略：當時阿瘦堅持著品質的理念，終究贏了寶島皮鞋的壓力 2. 行銷策略：是以廣播電台手法，撥出時段是晚上 11 到 12 點間，乃因當時廣播業務員爲了業績，卻沒想到成就了阿瘦。(註一)

文化	由於剛成立為店面，企業並沒有明顯的文化，有著只是對於皮鞋品質的堅持理念。
技術	憑著專業的手藝(擦鞋、製鞋)，一步一腳印。
規模	當時阿瘦皮鞋規模小，員工人數不多

*表四～分析表(一)

阿瘦皮鞋創新的作法，對於當時的寶島皮鞋來說，是一大挑戰，因此，阿瘦日趨強大，最後成為家喻戶曉的鞋店。

(2) 阿瘦皮鞋成長期

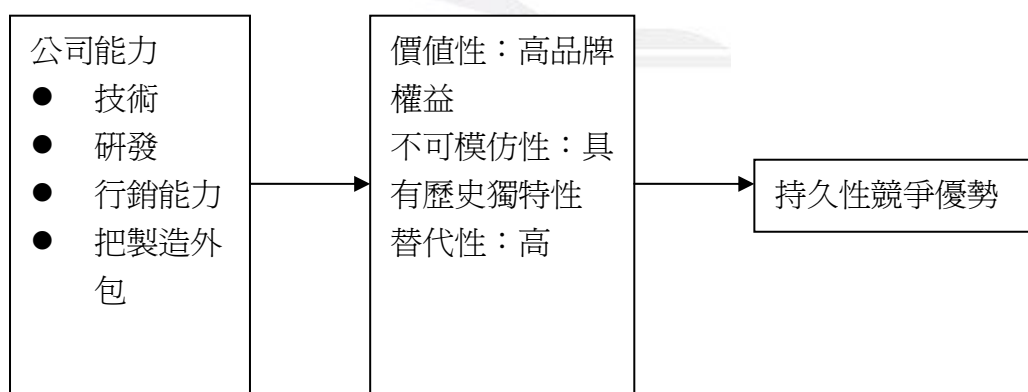
在成長期這個階段，除了分店一家一家的開，約有 23 家分店，更明白的知道形象的重要性。因此，如何塑造一個良好的企業形象，對阿瘦可是非常重要的，分析如下：

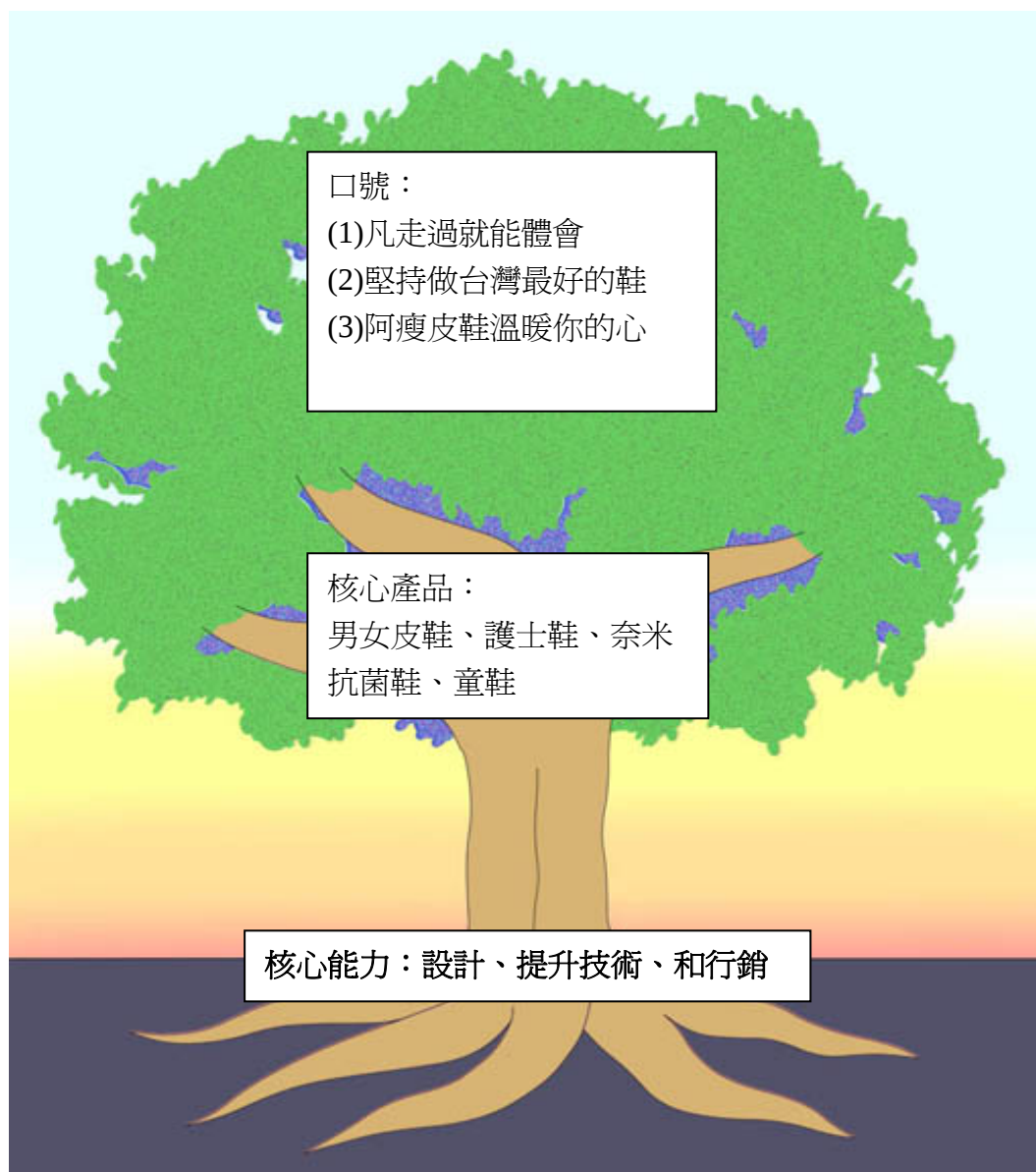
行銷方法	阿瘦皮鞋分析
策略	嘗試打形象廣告，初次失敗，但因規模日具龐大，而加重形象廣告的重要性，應而成功。
標語	1. 凡走過，就能體會 2. 堅持做台灣最好的鞋
作法	鞋類零售業中第一家通過認證，正式導入 ISO9002 品質管理系統（註二）
定位	高品質訴求

*表五～分析表〈二〉

(3) 阿瘦皮鞋蛻變期

在蛻變時期，阿瘦皮鞋面臨 La New 的來勢洶洶，因此必須強化自己的核心能力，如下圖：





*表六～核心圖

因此，阿瘦皮鞋強化自己的核心能力，並把製造外包給製作優良的廠商，成為無工廠的阿瘦皮鞋。

在企業識別系統裡，如下所示：

企業識別系統	阿瘦皮鞋
舊的	舊的紅黑相間，象徵「實在做鞋」的招牌，象徵強棒和步步高升的 ASO 標記。(註三)
新的	新的 CIS 注入嶄新的品牌詮釋，咖啡色底、流動線條，現代感強烈的 ASO 新標誌，以及淺灰和淺黃相伴的鞋盒和提帶底色，象徵輝煌騰達，再創新的 50 年。代表 Amiable(舒適、親切)、Stylish(引領時尚)、Outlook(賦有展望)，強調阿瘦皮鞋兼具品質和時尚感的品牌精神，跨足國際的新發展方向。(註四)

*表七～比較圖

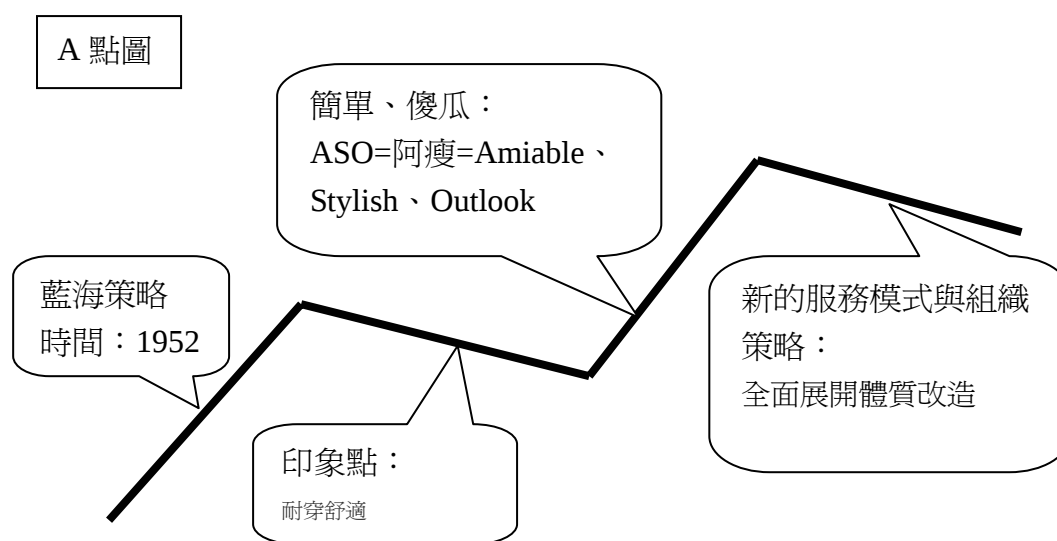
(4) 阿瘦皮鞋再出發

經過了蛻變期，阿瘦皮鞋爲了因應 La New，從新再次出發，分析如下：

產品	7P	阿瘦皮鞋分析
實體 產品	價格	維持在中高價位，並定期促銷。
	產品	以顧客導向，發展顧客所需之產品，如潮向流行感、健康，如 Kid 專位孩童推出、Beso，以及 Effle。
	通路	基及拓展直營店及進攻百貨公司，目前已有 116 家直營店。
	促銷	利用短期促銷如第二雙 100 元，及提貨券。
無形 服務	服務人員	定期教育訓練(師徒制+e-learning)，並推行目標管理，擬定了「3890 新目標管理」，意即公司成本要降低 30%，作業流程精簡 80%%，錯誤率降低 90%，品質要提升 100%。
	服務產出 流程	爲讓老企業展現新活力，他厲行工作流程改善，賦予員工即時應變消費者的要求，如尋找款式、保養、或是其他的服務。
	實體呈現	店面整體裝潢，呈現出溫馨的感覺、清潔，且銷售地點便利。

*表八～產品服務分析

四、品牌發展之 ABC 路徑圖



*表九～品牌 A 點路徑分析圖

★A 點—藍海策略

在藍海策略方面早期台灣鞋業只有生生皮鞋、寶島皮鞋、和阿瘦皮鞋這三家算是較具規模的品牌，但由於剛開始時沒有人能夠維持採用高級的皮革，再加上高級皮革所製造出來的皮鞋其成本也相當的昂貴，而在當時的環境也相當刻苦，但阿瘦創辦人羅水木先生靠著經驗與執著，堅持高水準的品質，建立屬於自己的皮鞋王國，打造了台灣皮鞋業的第一品牌。當時寶島皮鞋規模足以與阿瘦皮鞋抗衡，但隨台灣經濟起飛，只剩阿瘦皮鞋仍然屹立不搖。

而在澳洲市場方面經考察發現，澳洲布里斯本市市場上以中低價位的皮鞋為大宗，多產自中國大陸，粗糙沒有質感。相較之下阿瘦的皮鞋品質精良、設計時尚而價格合理。在決定以高品質、時尚設計改變消費者心態的企圖下，阿瘦開始進駐澳洲，透過在地華僑的協助以及華僑對阿瘦的熱愛與信任，現今已有 7 間直營店，並積極進駐五大 A 級購物中心。

★A 點--印象點

阿瘦皮鞋給大眾的品牌印象『過去阿瘦皮鞋在老一輩消費者的心目中，一直是耐穿舒適的皮鞋代名詞，但阿瘦聽起來就是非常本土的品牌，且不具備流行感不吸引年輕一輩的青睞，而為了針對這點阿瘦公司積極轉變公司品牌形象，擴大設計團對積極鼓勵設計師出國考察，培養足夠的靈感，每季開發上百種鞋款，增添時尚的元素，讓阿瘦不只是『耐穿舒適』還要加上流行

★A 點--如果能，簡單、傻瓜

阿瘦皮鞋更新了 CIS 企業形象識別系統，以英文的「A.S.O」取代中文的 LOGO，雖然發音貼近「阿瘦」，卻更具時尚感。而其中『A.S.O』皆有不同的代表意義，A =>Amiable 舒適親切 S =>Stylish 引領時尚 O =>Outlook 富有展望，

重新塑造年輕時尚與現代都會的新品牌形象。(註五)

★A 點--新的服務模式與組織策略

在組織策略中全面展開體質改造，羅榮岳瞭解，展店不只是找店面、徵募銷售人員那麼簡單，如果阿瘦皮鞋的品牌形象調整不過來，還是停留在「耐穿舒適」的印象，將無法吸引到更多新顧客，只是把既有的顧客群稀釋到更多店面去。

再者，阿瘦皮鞋必須在很短時間內，培養出一批能獨當一面的店長經營新門市，但如此快速的拔擢升遷，會不會造成原有門市老店長的不滿？一個接著一個的問題，考驗著經營階層。

其改革的內容如下：

◇業務與行銷面：

- 品牌形象重塑
- 多管道商業模式的建立
- 展店地點調整規劃

◇人事與教育訓練面：

- 人事升遷的暢通化
- 系統化與數位化的教育訓練

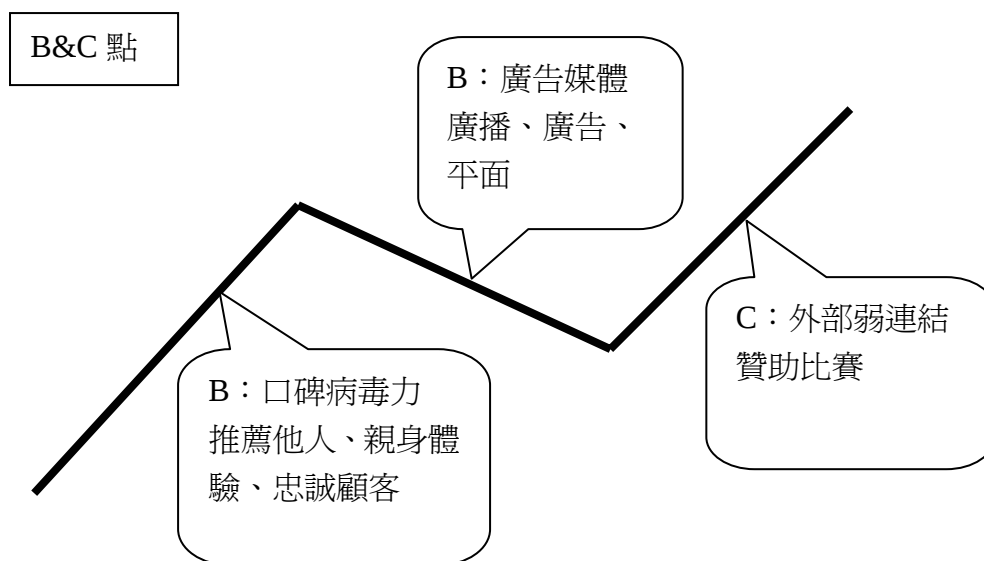
◇商業運作面：

- 大量開發新款產品
- 開發第二品牌

◇生產與後勤面：

- 虛擬工廠的建立
- 原物料成本降低
- 後勤系統的更新

在管理方面羅榮岳擬定了「3890 新目標管理」，意即公司成本要降低 30%，作業流程精簡 80%%，錯誤率降低 90%，品質要提升 100%。通路方面採用『海路空』通路聯合作戰，海軍指的是在百貨公司一樓設櫃，陸軍指的是直營門市，而空軍則是包括團購、電視購物、網路購物等通路。值得一提的是，阿瘦皮鞋「空軍部隊」的團購通路，經過多年耕耘，已進入豐收期。許多特殊職業的工作者，需要久站或不停地走路，如何選擇一雙適合腳型的好鞋非常重要。針對上班族的需求，許多新竹科學園區的廠商，紛紛請阿瘦為員工量身訂製工作鞋，預計今年團購金額將破億，順利開發出無店舖銷售模式。(註六)



*表十~品牌 B 點路徑分析圖

★B 點--口碑病毒力

在口碑的方面，對那些曾經有消費過阿瘦皮鞋的顧客它們往往下次都會還想去購買阿瘦的皮鞋，因為他們有親身體驗阿瘦，對阿瘦給他們的有形無形商品讓他們都覺得非常的棒，於事就一傳十傳百，大家相互傳達，無形中替阿瘦打了免費廣告，讓大家對阿瘦有信心，所以口碑的病毒是相當可怕的，他的影響力遠遠比花大錢去做廣告還要強大，所以口碑的維持相當重要。

★B 點一廣告媒體

廣告媒介方面阿瘦透過了廣播、電視廣告、以及一些平面廣告行銷自己，把自己介紹給更多人知道，且當有促銷活動時阿瘦也透過這些媒介讓大家獲得資訊，阿瘦為了讓自己有全新的形象更是找了 Pace Design 北士視覺設計顧問與他們合作，北士視覺設計顧問堅持「專業化、人性化、整體化」的服務理念，由企業識別系統規劃到廣告平面設計、公司簡介、網頁視覺規劃等等，為客戶的形象作一貫性的整體考量，讓目標大眾對企業的定位、規模、產品、服務特色，留下深刻而清晰的印象。而且北士視覺設計顧問還有幫中興保全、台北 101 國際金融大樓 101...等做設計，所以在市場上也佔有一席之地。(註七)

★C 點---外部弱連結

在外部連結方面阿瘦透過贊助一些比賽來讓名聲更加盛大，阿瘦皮鞋一直是國內本土鞋業中，男女鞋消費者心目中第一領導品牌，羅水木董事長 50 年前以一盒鞋油、一張椅子、一個自己做的擦鞋盒為資產，開始發展為一個受廣大消費者支持的企業，始終堅持以『一針一線，實實在在』的理念，來經營企業，與巡迴賽的精神不謀而合。羅水木董事長也是高爾夫的熱愛者，今年慨然允諾與台灣禮品杯巡迴賽合作，特別選定 8 月份在淡水球場舉辦一場 4 回合 72 洞的賽事，日期訂於 8 月份，作為「台灣名人賽」的前哨站。新的一年，大會期待媒體先進

能一秉對「MIZUNO 禮品杯高爾夫巡迴賽」的厚愛，繼續給予支持與協助（註八）

五、廣告呈現與分析

主題：阿瘦皮鞋-2004 企業形象廣告～半世紀的堅持

總時間：50 秒

內容：

（1）前 28 秒的部分

主題：50.60.70.80 年代的阿瘦



● 視覺分析：

這四個時間點主要都以舞廳為背景，加上配合著各世代特有的舞步，透過舞廳是當時最流行的娛樂場所暗示著阿瘦皮鞋也是走在時代最先端，擁有阿瘦皮鞋就讓人覺得也是走在最時代的頂點，也在此下了一個伏筆『阿瘦是時尚的代言人』。隨著世代的演進阿瘦也隨著社會風氣轉變而跟著改變，由圖片中可以看出 50.60 年代為較保守的時代，所以在鞋子的設計上採用不漏腳指頭的設計；而 70.80 年代就顯的比較開放，所以出現了不一樣的設計，就連圖片中的穿著也更加開放。在這四張圖片中又發現到一點，那就是科技也隨著時代在改變，顏色由黑白轉入彩色，舞廳由最先簡陋的設備到燈光閃亮，這也暗示了阿瘦皮鞋的技術也如同科技的改變一樣，一直在改進一直在進步。

● 聽覺分析：

這四個時間點在聽覺方面搭配著各個年代流行的音樂為背景，這又再次暗示了阿瘦皮鞋總是走在流行的前端，。

(2) 28~33 秒

主題：90 年代的阿瘦



- 視覺分析：

場景由舞廳轉到外面的步道上，影片中每個人也都在跳舞，打破了跳舞必須在舞廳的觀念，這也是流行的趨勢，大家隨著音樂翩翩起舞，也更進一步顯示出阿瘦要表達他也是走在流行尖端的一份子。

- 聽覺分析：

不再是用流行的音樂當背景，而是採用較簡單隨性的音樂節奏，讓人覺得只要有節奏就能讓人隨音樂舞動自己。

(3) 33~50 秒

主題：引領時尚半世紀



- 視覺分析：

場景再度轉換由戶外轉為目前最流行的國際標準舞會場，女主角劉真穿著鮮豔的橘色在畫面中顯的非常顯眼，而且透過國際標準舞這種具備時尚以及高貴典雅的舞蹈暗示著阿瘦皮鞋也是如此，再次呼應他主要的標語『引領時尚 半個世紀』，從 1952 年的 50 年代一直到 2004 年阿瘦都是走在時尚的尖端，帶給人們追求時尚的產品。

- 聽覺分析：

『半個世紀以來，阿瘦所創造的不僅是品質，更是一種理想化的價值』呼應前面的畫面再次將整個廣告的訴求整合在一起，說明了阿瘦不再是一味的追求品

質而已，更加加入了時尚這塊理想化的價值。

結論：

目前的阿瘦皮鞋想擺脫大眾對他的品牌印象，讓大家體驗新的阿瘦『時尚』不再是以往只『注重品質』其他什麼都沒有的阿瘦，在路上問起大家對阿瘦的印象往往得到的答案常常是『不錯阿，品質很好』很少聽到有人會說『很新潮具時尚感』，就是因為如此阿瘦更加積極在企業形象上更新，透過此廣告也清楚看出阿瘦努力的成果，呼應著現今阿瘦的品牌風格『時尚』，也呼應著口號『引領時尚半世紀』，每個環節環環相扣加深消費者的印象。

阿瘦如何灑下廣告網？

阿瘦皮鞋在廣告的策略也有一番獨特的地方，在「阿瘦男鞋號」這個時期，羅水木做了一件最關鍵的動作，種下了讓阿瘦在日後發展成為成功品牌的種子，那就是「廣告」。很難想像一個路邊攤會做廣告吧，當阿瘦皮鞋號客人漸漸多起來的時候，有個廣播電台找上阿瘦，原來當時還沒有電視，一般人的娛樂就靠收音機，這電台最受歡迎節目叫做淡水河邊，台灣工廠的作業員們上班時就一面聽著收音機節目一面工作，所以下午的廣告時段最熱門，晚上十一點到十二點的廣告沒人買；電台的業務常向阿瘦買鞋，看他鞋攤生意不錯又想到廣告時段賣不出去，於是順口向阿瘦推銷這節目半夜的廣告時段，一開始阿瘦也不想登，又怕得罪客人，遲疑了一下，廣播電台的業務又把廣告費自動打了五折，羅水木算了一下，一個禮拜的廣告費差不多是他賣四雙鞋的價錢，牙一咬就答應了，沒想到這一念之間就此造就了一個傳奇般的鞋業王國。聽聽廣播節目就是大家唯一的娛樂了，當時廣告的主力客戶都是藥品類的廣告，阿瘦皮鞋的廣告就顯得非常特殊，一下子就被廣大的消費者記住了。而因為當時他以銷售額的 5% 來付廣告費用，就這麼訂下了阿瘦皮鞋日後的所有廣告預算都以營業額的 5% 為準的規矩，阿瘦的業績節節高升，很快的，阿瘦皮鞋的廣播廣告就由午夜時段慢慢往前推，最後連下午的黃金時段都被阿瘦給包辦了，一個路邊鞋攤就這樣變成台灣家喻戶曉的皮鞋品牌。

2001 年是阿瘦皮鞋 50 周年慶，也是阿瘦皮鞋的第一波轉型，打破長久維持在 23 店數、年營業額新台幣 6 億元規模的舊有局面，更新企業識別系統，並宣布每 10 天開一家店。邀請董事長羅水木親自拍攝廣告，為品牌作代言，登上玉山頂，意指「要作雲一樣舒適的鞋子，作全國最好的鞋子」。

而在近期阿瘦皮鞋首度提撥「二年 2 億元」的廣告預算，希望能讓廣告公司更全心投入廣告，創作出好的作品，這個案子吸引了智威湯遜、台灣電通、太笈策略、靈智及意識形態共 5 家廣告公司參與比稿，最後由智威湯遜出線。羅總經理認為，智威湯遜以「引領時尚半世紀、阿瘦百年慶」為主軸，搭配每個年代的流行舞步，加上阿瘦皮鞋的經典鞋款，兼具懷舊及趣味性。這不僅是阿瘦皮鞋提升重塑品牌形象的重要策略，更是首度以長期合約與廣告公司合作的開始。阿瘦

皮鞋總經理羅榮岳表示，目的就要讓消費者看到「你所不知道的阿瘦」，重塑品牌現代、都會及時尚感，這也是阿瘦皮鞋的全新品牌定位。(註九)

六、AAKER 品牌價值 (註十)

以下列幾點來說明：

a. 品牌忠誠度(Brand loyalty)

一個品牌若有很高的忠誠度，則這家品牌在行銷上的成本必定可以縮減，並且藉由口耳相傳，已達到一定的口碑，提高企業的營收。以下以口碑、榮譽事蹟，以及吸引新客戶來說明阿瘦皮鞋的作法。

(1) 口碑：

在口碑上，阿瘦皮鞋從剛開始的鞋攤到店面，依持秉持著「一針一線」的精神，在品質上的嚴格把關，一直是阿瘦所追求的。除了是對商品高品質的要求，同時也蘊藏了阿瘦對台灣的情感，羅水木老先生一直認為，既然台灣有能力生產品質很好鞋，又何必捨近求遠的到外地設廠，在台灣生產製造，不僅品質有保障，品管也較便利之外，還能照顧到其他中下游供應商的生計，所以就算成本高，阿瘦還是堅持要在台灣製造最好鞋，同時也派專人指導，幫助中下游供應商建立資訊化、電腦化的生產管理，讓阿瘦的鞋除了舒適與實在外，還多了其他品牌所沒有的人情味因此，消費者購買阿瘦皮鞋的時候，無形之中也是替阿瘦皮鞋推銷，藉由大家口耳相傳，也吸引到一些新的消費者。(註十一)

(2) 榮譽事蹟：

在阿瘦皮鞋的榮譽事蹟裡，根據突破雜誌所調查「台灣地區金牌產品排行榜」之發佈，「阿瘦皮鞋」蟬聯 1995、1996、1997、1998、1999、2000 年度消費者心目中鞋類理想品牌男鞋類第一名、女鞋類第一名。亦榮獲經濟部「鞋零集業－優良商店」認證之皮鞋連鎖企業以及第一家獲 DNV 驗證之「ISO 9002 國際品質認證」之鞋零售業廠商和第一家本土鞋業品牌形象工程建立，發展「品牌寫真」，完成「走過，就能體會」系列形象稿，並獲頒 1998 時報廣告金像獎平面類個人用品項佳作。(註十二)

(3) 如何創造新產品，留住新客戶

阿瘦皮鞋所使用的皮革皆是真皮，如鱷魚皮、駝鳥皮、鹿皮、小牛皮等等。因此，對於長期要穿皮鞋的工作者而言，會有腳悶、腳臭等等的問題，而向阿瘦皮鞋反應，當初原本對於自家產品有著自信，但似乎有一群消費者，有著深切的需要。因此，阿瘦皮鞋與工研院合作研發，利用奈米科技結合皮鞋，研發出抗菌鞋，有助於改善上述的問題。雖然這只是以顧客觀點，生產開發顧客所需要的，卻也無形之中留住了這些顧客群。(註十三)

b. 品牌知名度(Brand awareness)

在品牌知名度在無形資產中，最不容易被衡量的，必須擁有創意溝通的技巧，易於品牌的聯想消費者、熟悉的程度，以及公司識別系統的等，為消費者主觀的認知。在我們田野調查中，對於認識或聽過阿瘦皮鞋的人，就已經佔 95%了。

(1). 商標

一個好的商標、企業識別系統可以成就一家企業的成敗，以阿瘦皮鞋來說，ASO 本身原為只是對董事長本身的稱呼而已，後來卻演變成以此作為企業的名字，在阿瘦皮鞋滿 50 周年時，換下紅黑相間地圖騰，象徵「實在做鞋」的招牌，以全新的企業識別系統(CI)，強調阿瘦皮鞋兼具品質和時尚感的品牌精神。也強烈訴求著，阿瘦皮鞋的企圖心，邁向國際的新發展方向。陪著阿瘦皮鞋走過半世紀之久的「紅水黑大方」招牌，以及象徵強棒和步步高升的 ASO 標記，功成身退，換上咖啡色底、流動線條，現代感強烈的 ASO 新標誌，以及淺灰和淺黃相伴的鞋盒和提帶底色，象徵輝煌騰達，再創新的 50 年。

阿瘦皮鞋總經理羅榮岳說，對全新的企業識別系統注入嶄新的品牌詮釋，A.S.O，各自代表 Amiable(舒適、親切)·Stylish(引領時尚)·Outlook(賦有展望) (註五)，希望讓消費者體驗「流行來自於舒適」的時尚風潮。(註十四)

(2) 曝光度

已曝光度來說，阿瘦皮鞋在早期擺鞋攤的時候，就已經知道要利用廣告來宣傳，在當時他則是以電台廣播為主，在當時一般人的娛樂就靠收音機，這電台最受歡迎節目叫做淡水河邊，台灣工廠的作業員們上班時就一面聽著收音機節目一面工作，所以下午的廣告時段最熱門，晚上十一點到十二點的廣告沒人買；電台的業務常向阿瘦買鞋，看他鞋攤生意不錯又想到廣告時段賣不出去，於是順口向阿瘦推銷這節目半夜的廣告時段，一開始阿瘦也不想登，又怕得罪客人，遲疑了一下，廣播電台的業務又把廣告費自動打了五折，羅水木算了一下，一個禮拜的廣告費差不多是他賣四雙鞋的價錢，牙一咬就答應了，沒想到這一念之間就此造就了一個傳奇般的鞋業王國，這也是老一輩的長者對阿瘦皮鞋特別有印象的原因吧！至於現在的阿瘦皮鞋，所做的廣告大都以形象廣告為主，促銷廣告為輔，雖然他們明知形象廣告的效果對於企業所感受到的回饋很慢，但是一旦形象廣告開始發酵，伴隨著效果可以說是倍數加增的，隨著阿瘦規模愈來愈大，其形象廣告必要性也因此增加，大舉投入了約營收的 12%來作為行銷費用，曝光度增加，進而知名度也提高了，就算沒消費過阿瘦皮鞋的顧客，對於阿瘦皮鞋也有強烈的印象。(註十五)

(3) 消費者熟悉度

消費者購買皮鞋時，除了忠誠顧客外，大多以品牌知名度為主，作為選購的依據。發現男性消費者對阿瘦皮鞋的印象很保守，大部分覺得是品質不錯、專為年紀大的男性設計的，因此擺脫保守印象，亦是阿瘦皮鞋必要的課題；女性受訪者則覺得阿瘦皮鞋是為台灣人設計的，品牌知名度非常高、保守且擁有近 50 年歷史之久，適合年長者穿。其中保守和適合年紀大者是男女共同的認知。消費者喜歡阿瘦是因為穿起來很舒適、鞋的材質好、樣式不錯、知名度也很高阿瘦皮鞋在國產品牌中是排第一名，La New 牌是第二，其他品牌則沒有印象，表示一般消費者對皮鞋的品牌不是很有印象。消費者對皮鞋的品牌意識不高，至於不知道皮鞋的人也蠻多的，這代表了還有許多可發展的空間，值得阿瘦皮鞋好好去努力。

c. 品質知覺 (Perceive Quality)

品質知覺包含了許多原因，區別了品牌聯想的許多原因。品質知覺變成許多企業重要的推手，藉由方案的設計來增加品牌權益。以下幾點來分析阿瘦皮鞋：

(1) 購買的理由(reason to buy)

消費者會購買阿瘦皮鞋的原因，以男性顧客群來說，大多為上班族，以及較為年長的，年輕的消費族群對於阿瘦皮鞋的感覺，大都為樣式老氣、復古等等，至於上班族會購買阿瘦皮鞋的原因，乃因為要長時間工作、長時間站立，而阿瘦皮鞋的皮革，卻恰恰好可以滿足長時間工作者，讓他們不會覺得腳，覺得非常舒服，不會有痛的感覺以及不舒服；女性消費者，會購買阿瘦皮鞋的原因，亦可歸咎於工作需要，以護士來說，長時間站立已經很辛苦了，大部分女生都知道高跟鞋穿久了對於腳會很不舒服，而阿瘦皮鞋對於這種行業的工作者，有特別製造了適合的鞋子，而這也是消費者會願意購買的原因吧！。

(2) 消費者信賴程度

消費者對於阿瘦皮鞋信賴的程度，大致上可以歸咎於產品品質以及服務來說，以產品品質來說，阿瘦皮鞋的精神一直強調品質，亦榮獲了許多殊榮，在上述中已提到，對品質的堅持沒話說；至於服務方面，阿瘦皮鞋亦提供了鞋子的保固，例如以鞋子的底來說，他就提供了 6 個月的保固，就算換過一次了，他的保固期會再從新計算六個月，以保障消費者權益，以魔術貼來說，他是屬於消耗材容易毀壞，阿瘦皮鞋對於這種問題，亦提供了免費更換的服務，不用花到一毛錢。因此，消費者對於阿瘦皮鞋的信賴程度是 positive 的。

七、 品牌聯想(Brand accociation)

對於此議題我們從有形的到無形的下去分析，下面 4 點分別由上至下為有形的到無形的：

I .品牌=產品.(特色)

II .品牌=企業

III .品牌=識別系統

IV .品牌=體驗

I . 品牌 = 產品

費者對某一品牌的定位大多是看他的產品，只要這項品牌所設計出來的產品能讓消費者產生印象的話，他就是一個成功的品牌，但是最重要的是當消費者在消費時會不會將這個品牌也考慮進去，消費者所追求的是物品，而非一個品牌，但是能為物品加分的卻是品牌，所以兩者相輔相成。

例如：nike---聯想到球鞋

麥當勞---聯想到漢堡

阿瘦---聯想到皮鞋

II . 品牌 = 企業

市面上的品牌名大多等於他們公司的企業名，而企業在社會上的貢獻也會對於此品牌有加分的效果，而品牌的好壞也顯示出此企業的名望，所以對於企業的形象相對的也相當重要。

III . 品牌 = 識別系統

市面上同樣商品但有許多品牌，而消費者如何去決定要選購何種品牌呢？所以品牌在這就顯的相當重要，一個成功的品牌其市場區隔相當明顯，消費者會下意識不經過考慮立刻去選購品牌知名度高的商品，故品牌就如同一個識別證，讓消費者分辨商品的好壞，品牌知名度越高口碑就月好相對的顧客對於此品牌的信心度也會跟著上升。

例如： 金色 m----麥當勞

IV . 品牌=體驗

消費者透過體驗某品牌的產品，往往對品牌也會留下印象，不只是買一個商品而是連帶著商品所附加的無形資產，或者是體驗完後給人帶來的感覺也都讓人對此品牌作為聯想，產品使人產生的印象越深刻消費者對其聯想力就越高，兩者是相輔相成的。

例如：

阿瘦不只是販賣皮鞋，而是透過皮鞋讓人覺得很舒服、使人身心愉快也讓人覺得處在時尚的尖端。

八、品牌性格

我們覺得阿瘦皮鞋他的品牌性格為『堅持』，阿瘦陪伴我們走過了半個世紀，由於他的堅持讓我們擁有『舒適』的鞋子，也是因為他的堅持讓我們所花的每一分錢都是值得的，堅持要用最好的皮來做鞋之外，鞋後跟也一定要用軟皮製作，以免磨腳，堅持以一針一線，引導時尚帶領我們成為時尚流行的尖端。唯有秉持著堅持不變的精神才使得阿瘦能有今天的成就，面對未來的 50 年，阿瘦也決定堅持自己的理念繼續創造新的奇蹟。經典的「開溝縫線」鞋款，代表阿瘦董事長開創品牌的精神，已成為阿瘦精神不可或缺的一部分，完美地融合優雅文化、質感與時尚。數十年來傳統精湛工藝在阿瘦被保存下來，堅持品質為品牌承諾的長久之計，阿瘦皮鞋為每一雙鞋注入獨立的靈魂，成為超越時代的藝術。

但是現在阿瘦的新風格『時尚』也慢慢取代以往的堅持，最近阿瘦不斷在產品上、形象上以及品牌上一直注入時尚流行的元素，阿瘦的努力大家都看在眼裡，現在大家對阿瘦的觀念也不在像以往那樣覺得因為阿瘦是老品牌，所以他的東西就很不具流行感，在年輕一輩的想法中一直對阿瘦沒啥好感，但是阿瘦有決心徹徹底底改頭換面，讓年輕市場也成為阿瘦的，而這個願景也一步一步正在實現。

九、關鍵成功因素

我們覺得阿瘦皮鞋他的關鍵成功因素有三點：1.品質 2.策略 3.時尚。在品質方面阿瘦從一開始開店時就相當注重品質的控管，創辦人堅持『一針一線，實實在在』讓消費者所花的每一分錢都相當值得，而消費者也用行動來回饋阿瘦皮鞋，凡是有買過的消費者都說好穿，無形中替阿瘦皮鞋做了廣告，於是阿瘦皮鞋就越來越成功。在策略方面，阿瘦對內對外都有一套特有的策略，對內部管理部分採用許多方法，例如『6060』『3890 新目標管理』（註十六）等方法，為了積極塑造品牌魅力及專業形象，建立明確的市場區隔及定位，對外方面積極擴展市場將市場推向海外，積極將阿瘦打入國際，勇於挑戰國外品牌，讓世界的人都能認識到阿瘦皮鞋。在現今的社會中由於國民所得升高帶動國民生活水準也隨之上升，使得大眾對於服飾上的要求不只有好穿而已，還必須符合時尚流行才會獲得大家的青睞，而阿瘦皮鞋看出未來的趨勢從 50 年代到現今的社會，阿瘦一直是走在時尚的尖端，阿瘦所設計的產品相較於國內其他業者明顯可以看出較為新潮較為流行，這也是為何阿瘦能屹立不搖而且非常成功的因素。

十、未來建議

根據這學期全球行銷課程的討論及了解，也許對於阿瘦皮鞋的認識並不完全，但我們根據阿瘦皮鞋以往的品牌發展路徑及歷史沿革，認為未來阿瘦皮鞋五年內的發展，或許可以由下列方式：

a. 廣告：

- (1) 在廣告上，過去阿瘦皮鞋在廣告上大多都是強調品質，然後隨著季節性變化進行促銷，雖然也重視形象廣告，但是消費者印象不深刻，或許和市場區隔有關。因此，我們認為在廣告上應該是時候朝向意識形態的溝通，可以挑起消費者購買慾望，就如同 NIKE 球鞋一樣，廣告雖然沒有強烈表達促銷，大多都是以富有節奏的音樂為背景，然後再以運動員代言進行等等，所以我們認為阿瘦皮鞋是時候發展了，找明星代言，以及贊助運動比賽等等之類的。
- (2) 提高消費者心中的價值，亦可以從廣告設計上著手，必須要有強烈的印象點，及品牌聯想。

b. 品牌：

- (1) 在阿瘦產品上，雖然塑造的是時尚，但是只有對特定消費族群的效果有效，因此，阿瘦皮鞋建立了其他的品牌，嘗試重新定位來吸引不同的消費階層，例如在台灣用的是 ASO、EFFLE，和 BESO；在澳洲用的卻是另一個，時間一久，讓消費者對於該品牌與阿瘦皮鞋聯想不大，但是後來知道了以後，有種恍然大悟的感覺，但終究得讓消費者知道，其實這些品牌都是隸屬阿瘦皮鞋的。因此，我們認為在未來五年，企業必須邁向全球化的階段，所以品牌終就要統一的。
- (2) 世界各國人文風情不同，所應對的品牌管理也不同。因此，必須落實當地化的管理方式。

c. 加強關係行銷：

在加強關係行銷的部份，我們認為阿瘦皮鞋可以加強外部夥伴，以及外部買方之間的關係。例如：

- (1) 深入大企業，為企業員工量身訂做專屬個人化的皮鞋，或是提供專屬純

手工定製的鞋子，並且配合不同職業的工作環境，如廚師等等，加強皮鞋的功能。

- (2) 建立資料庫，蒐集消費者消費習慣、儲存、分析，進行預測未來消費者喜歡什麼樣的趨勢，想要阿瘦皮鞋提供什麼樣的服務等等，提供最及時的服務。
- (3) 在公益活動方面，必須要在加強。因為一個企業若有作好公益活動，必定可以增加企業形象，甚至不用打廣告就能增加收益，對企業內外部都有不錯的效果。

十一、心得

張永昌

這次的專題報告讓我對阿瘦皮鞋深深的認識，平時一直有聽說阿瘦的皮鞋很不錯，但終究只是對阿瘦皮鞋公司的基本認知一直沒有深入去瞭解，透過這次去做報告去搜尋一些網路上的資料、官方資料以及自己對阿瘦與 lanew 的比較，發現到阿瘦能有今天的成績真是經過一番的努力才有現在的規模，目前的阿瘦正處於多國籍正在積極往全球化邁進，而我們也透過上課所學的以及自己的認知對他做了一些建議，透過做專題所學到的不只是課本上的東西，也透過去看一些資料從中學到更多的知識，雖然阿瘦的資料真的很不好找，再加上我們曾經有試著寄信去客服問是否能給予一些資料，但或許是我們信裡的内容不夠好以至於顯的沒有誠意，但這不影響我們，我們還是透過許多網路的報導以及一些有用過阿瘦產品的說法努力完成了這份報告，希望未來的阿瘦也能成為全球性的品牌，把台灣發揚起來。

張尙禮

這一次的全球行銷專題，使我們了解了阿瘦皮鞋的品牌發展路徑，也近一步使我們認識到這一家陪著走過台灣 50 多年歷史，伴隨著台灣成長的企業。對於下一個 50 年，能不能繼續發展下去，對阿瘦皮鞋來說實在是很大考驗，不僅要面臨 WTO 所帶來的衝擊，更還要面臨 La New 的來勢洶洶。現今的企業大多朝向非核心業務外包，此舉動不僅可以穩住品牌優勢，最主要的還是可以降低成本。因此，阿瘦皮鞋也不例外，從這次的行銷報告，也看到阿瘦皮鞋專注在行銷品牌，正如施振榮先生所說的，台灣勢必要走向品牌的發展路徑，走向微笑曲線的左右兩端附加價值較高的研發和品牌。以阿瘦皮鞋現在的路徑來說，正處於這個階段，但願有朝一日台灣阿瘦皮鞋能夠成功站上國際知名品牌發光發熱。在這次的報告中，在資料收集上並不容易，並不像其他國際級的企業容易，使我們在做這報告中，顯的有一點挫折感，但必須感謝同組的組員，互相幫忙的搜尋以及

整理相關的資訊，最後才能完成這份專題。

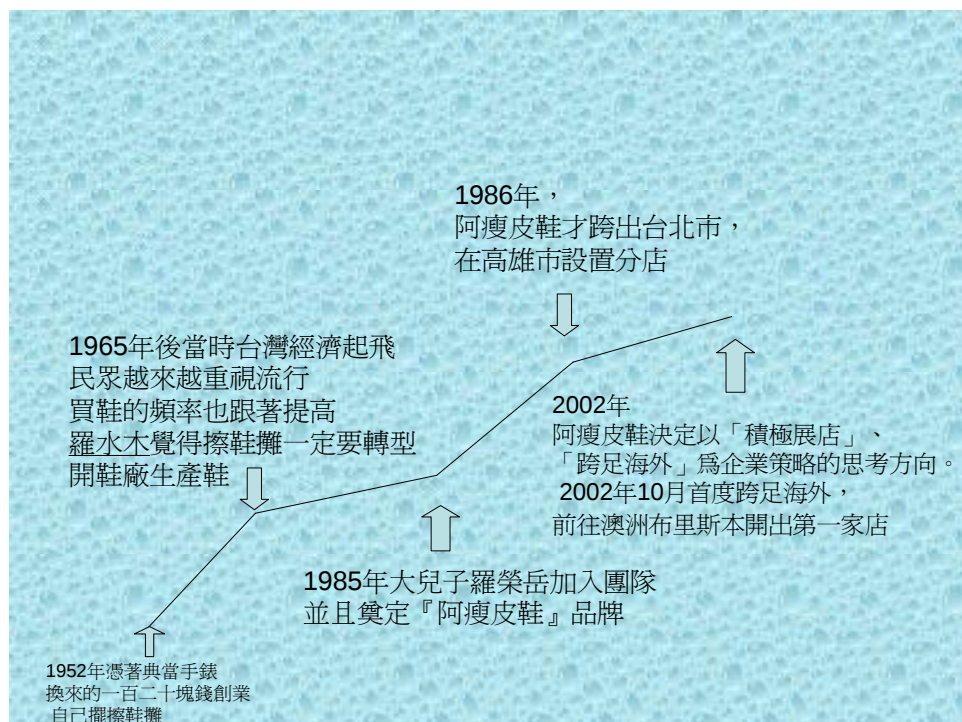


附錄一、公司沿革

創立時間：1952 年 11 月 5 日

經營理念：「一針一線，實實在在」

1. 「顧客滿意」的目標：真(實在的品質)、善(熱誠的服務)美(創新的商品理念)
2. 「員工滿意」的理念：「照顧」、「責任」、「尊重」、「了解」
3. 「企業滿意」的策略：積極塑造品牌魅力及專業形象，建立明確的市場區隔及定位。



◆從擦鞋攤變鞋店

1952 年，羅水木 23 歲，憑典當手錶換來的 120 元作資本，開始了自己的擦鞋攤。他抱持著熱誠的服務精神，總是穿上整齊西裝，主動帶著拖鞋到府服務。堅持「擦三遍、亮三天」，一絲不苟的品質要求讓「阿瘦仔」的名號又響又亮。長久下來，擦鞋讓羅水木對東方人的腳型瞭若指掌，擦好光亮的鞋排放在鞋架，也常常引起過路人的注目，以為在販售最新款皮鞋。路人的誤解引發羅水木的靈感，興起轉型賣鞋的念頭。「阿瘦男鞋號」1965 年開幕，其上乘的皮料與精湛手藝很快就得到消費者的肯定，很多人甚至打遠道來買阿瘦的鞋子。隨著事業蒸蒸日上，羅水木決定把鞋攤變為店面，同時販賣男、女皮鞋。羅水木與第一個女兒都屬馬，雙馬是好運的象徵，1971 年，延平北路二段 83 號的第一間店，就叫「阿瘦雙馬皮鞋」。(註十七)

◆阿瘦連鎖

大兒子羅榮岳加入為阿瘦帶來嶄新風貌，1986 年，阿瘦將過去「紅美黑大方」招牌重新設計，換上咖啡色底，線條流動、現代感強烈的新標誌，並更名為較順口的「阿瘦皮鞋」，從此阿瘦皮鞋的品牌識別開始被有系統地建立。

◆走出台灣，展望世界

2002 年，是阿瘦突飛猛進的開始，除大舉拓展據點外，10 月 10 日阿瘦皮鞋在澳洲布里斯本的第一間門市開幕，讓阿瘦皮鞋正式跨足國際市場，成為一個充

滿世界觀的企業。經考察發現，布里斯本市場上以中低價位的皮鞋為大宗，多產自中國大陸，粗糙沒有質感。相較之下阿瘦的皮鞋品質精良、設計時尚而價格合理。在決定以高品質、時尚設計改變消費者心態的企圖下，阿瘦開始進駐澳洲，現今已有 7 間直營店，並積極進駐五大 A 級購物中心。

◆世紀傳承永續經營

一雙完美地融合時尚與質感的鞋，就叫做阿瘦。為了帶給消費者最美好的穿鞋體驗，阿瘦皮鞋從皮料的選擇，至鞋型、鞋楦的設計，每個細節絲毫不馬虎。當一般鞋業大量生產製造時，阿瘦仍將工廠堅守台灣，不斷研發能展現行進之美的新鞋款。澳洲是阿瘦跨足世界的起點，未來將以此為基礎，拓展海外直營店到其他國家如：紐西蘭、英國和加拿大的商場。5 年內預計海外直營店將達 210 間，慢慢地把阿瘦變成國際知名品牌。台灣方面也將挾著百店的氣勢，平均 10 到 15 天再開出一間店，在 2006 年成為擁有 200 間店的超級精緻鞋業連鎖王國。除了象徵連鎖鞋店的通路經營成功，以及阿瘦對品質和品牌的重視，更期望能永續提供消費者最優質的服務。

◆品牌精神

經典的「開溝縫線」鞋款，代表阿瘦董事長開創品牌的精神，已成為阿瘦精神不可或缺的一部分，完美地融合優雅文化、質感與時尚。數十年來傳統精湛工藝在阿瘦被保存下來，堅持品質為品牌承諾的長久之計，阿瘦皮鞋為每一雙鞋注入獨立的靈魂，成為超越時代的藝術。

多品牌策略，是阿瘦最重要的核心價值之一。目前阿瘦皮鞋除了自有阿瘦(ASO)品牌之外，另有第二新品牌---(BESO)，預計在今年 4 月 29 日，全省連開 4 家，以 18 歲至 28 歲為目標族群，產品定位為百貨公司精品貨，卻只有百貨公司 6 折價，預計在今年底前，全省開設 30 家店。

第三品牌為---EFFLE，則是區隔走百貨公司專櫃，從民國 85 年至今，目前全省已有 28 個專櫃，上述三品牌，各司其職、各有目標族群與客源，定位相當清楚。(註十八)

附錄二、資料來源

註一：<http://www.cyberone.com.tw>（全球華文行銷知識庫）

註二：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註三：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註四：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註五：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註六：

http://media.career.com.tw/company/company_main.asp?no=350p062&no2=6

8

（career 就業情報網）

註七：<http://www.pace.com.tw/>（北士視覺設計顧問）

註八：<http://www.golfdigestweb.com.tw/news/morenews/2005-04/0408.htm>

長昇運動生活網

註九：<http://www.pace.com.tw/page/talk/talk-main.htm>（北士視覺設計顧問）

註十：aaker 網路文獻

註十一：

[http://www.cyberone.com.tw/ItemDetailPage/SearchResult/05SearchResultCo](http://www.cyberone.com.tw/ItemDetailPage/SearchResult/05SearchResultContent.asp?Keyword=%20阿瘦皮鞋%20&MMContentNoID=4008)

[tent.asp?Keyword=%20 阿瘦皮鞋%20&MMContentNoID=4008](http://www.cyberone.com.tw/ItemDetailPage/SearchResult/05SearchResultContent.asp?Keyword=%20阿瘦皮鞋%20&MMContentNoID=4008)（全球華文行銷知識庫）

註十二：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註十三：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註十四：<http://www.pace.com.tw/>（北士視覺設計顧問）

註十五：http://winner.1111.com.tw/v7_p031.htm（贏家雜誌）

註十六：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註十七：<http://www.aso.com.tw/index.asp>（阿瘦官方網頁）

註十八：http://winner.1111.com.tw/v7_p031.htm（贏家雜誌）



附錄三、問卷資料～阿瘦問卷原稿

你好，我們是逢甲大學國貿系的學生，想請教您一些有關皮鞋的問題，懇請您幫我們完成以下問卷的問題，此問卷為專題所需，謝謝您的協助。

1. 性別：☐ 男 ☐ 女

2. 職業：☐ 學生 ☐ 公務員 ☐ 上班族 ☐ 其他_____

3. 平時會消費何種品牌的皮鞋：

☐ ASO ☐ LaNew ☐ LACOSTE ☐ Playboy ☐ 其他_____

4. 請問您多久換一次皮鞋？

☐ 半年 ☐ 一年 ☐ 一年以上 ☐ 壞了再說

5. 請問你有聽過 ASO 皮鞋嗎？ ☐ 有 ☐ 無

6. 請問您從何處獲得相關資訊？

☐ 電視 ☐ 雜誌 ☐ 廣播 ☐ 網路資訊 ☐ 其他_____

7. 請問您每次大約花費多少錢去消費皮鞋？

☐ 1000 以下 ☐ 1000~2000 ☐ 2000~3000 ☐ 其他_____

8. 請問您對 ASO 皮鞋這公司的產品、品質、以及他的品牌在您的印象中如何？

品質：_____

品牌印象：_____

* 再次感謝您的幫忙 *

問卷整理

你好，我們是逢甲大學國貿系的學生，想請教您一些有關皮鞋的問題，懇請您幫我們完成以下問卷的問題，此問卷為專題所需，謝謝您的協助。

1.性別：☐ 男 ☐ 女

2.職業：這次採取的樣本大多以學生以及上班族居多

3.平時會消費何種品牌的皮鞋：大多以 ASO LaNew 為多人購買

4.請問您多久換一次皮鞋？

大多都是壞了再說

5.請問你有聽過 ASO 皮鞋嗎？ 幾乎有聽過

6.請問您從何處獲得相關資訊？

以電視 雜誌 網路資訊 獲得資訊較多

7.請問您每次大約花費多少錢去消費皮鞋？

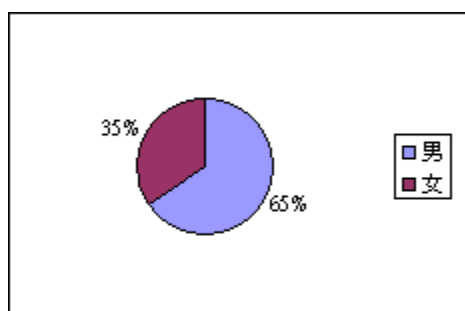
價位從 1000 以下至 2000 為主 因為大多為學生或上班族

8.請問您對 ASO 皮鞋這公司的產品、品質、以及他的品牌在您的印象中如何？

品質：有穿過的人都覺得品質好，很耐穿又舒適

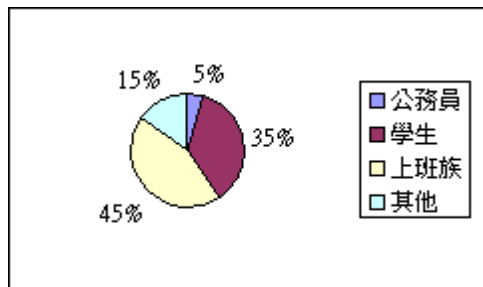
品牌印象：大多人覺出的鞋款較為老氣，不府現在年輕人所需，大多為有了一定年紀的人再穿，對於其品牌大多對其有好口碑_

性別 男 女
 13 7



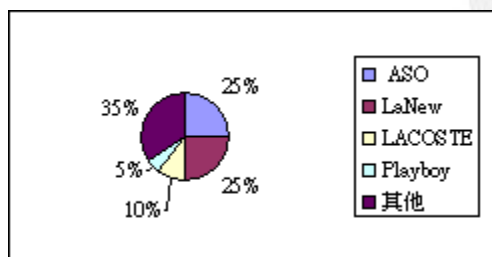
職業

職業	公務員	學生	上班族	其他
	1	7	9	3



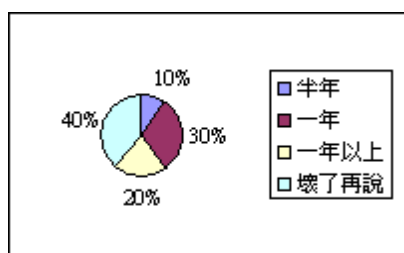
品牌

品牌	ASO	LaNew	LACOSTE	Playboy	其他
	5	5	2	1	7



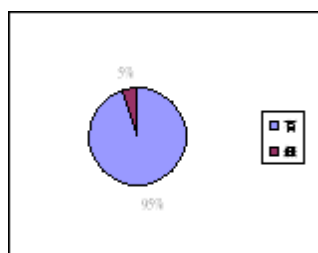
多久換一次

多久換一次	半年	一年	一年以上	壞了再說
	2	6	4	8



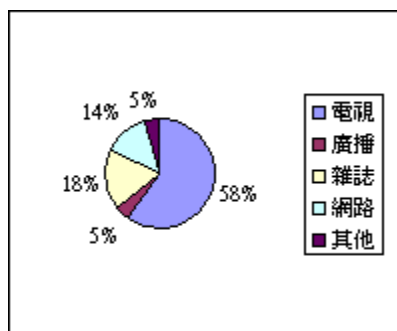
有無聽過 ASO

有無聽過 ASO	有	無
	19	1



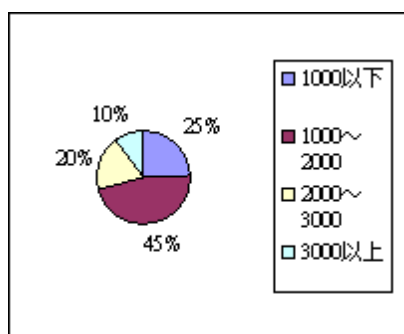
從何處獲得相關資訊

電視	廣播	雜誌	網路	其他
13	1	4	3	1



大約花費多少

1000 以下	1000~2000	2000~3000	3000 以上
5	9	4	2



品質： (1)聽友穿過的親友說還不錯

(2)耐穿且品質穩定

品牌印象：(1)不流行，年輕族群不喜歡

(2)健康取向

(3)大廠牌，廣告效果

