

東方設計大學時尚美妝設計系碩士班

碩士論文

Graduate Institute of Fashion & Cosmetology Design

Tungfang Design University

Master Thesis

台灣法國嬌蘭品牌經營

關鍵成功因素以及所面臨的挑戰

Key Success Factors and Challenges on Taiwan French Guerlain
of Brand Management

游佳靜

Chia-Ching Yu

指導教授：孫于芸 博士

林明宏 博士

Advisor: Yu-Yun Sun, Ph.D.

Ming-Hung Lin, Ph.D.

中華民國 111 年 7 月

July, 2022

東方設計大學博碩士論文電子檔案上網授權書

Tungfang Design University Letter of Authorization of Master Thesis and Doctoral Dissertation

本授權書所授權之論文為授權人於東方設計大學 時尚美妝設計 系所

110 學年度第 2 學期取得之 碩 士學位論文。

論文名稱：台灣法國嬌蘭品牌經營關鍵成功因素以及所面臨的挑戰

指導教授：孫于芸，林明宏

(本著作並包含論文全部、摘要、目錄、圖檔、影音以及相關書面報告、技術報告或專業實務報告等，以下同)

緣依據學位授予法等相關法令，對於本著作及其電子檔，學校圖書館得依法進行保存等利用，而國家圖書館則得依法進行保存、以紙本或讀取設備於館內提供公眾閱覽等利用。此外，為促進學術研究及傳播，本人在此並進一步同意授權對本著作進行以下各點所定之利用：

- 一、對於學校之授權部分：本人同意授權學校，無償、不限期間與次數重製本著作並得為教育、科學及研究等非營用途之利用，其包括得將本著作之電子檔收錄於數位資料庫，並透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路公開傳輸，以供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。
- 二、本授權書所定授權，均為非專屬且非獨家授權之約定，本人仍得自行或授權任何第三人利用本著作。
- 三、本授權書所定授權對象，授權利用本著作時，均應尊重本人著作人格權及權利管理電子資訊等相關權利，不得以任何方式省略、增修或變更本人署名、本著作名稱、本著作內容及相關資料(包括本人原記載取得學位論文之學校全銜、書目等詮釋資料等)。
- 四、依本授權書將本著作透過網際網路對外公開之時間於本授權書簽署日，均立即對外公開，故因本授權書所定授權而發生得透過網際網路對校外、館外使用者之公開傳輸部分，亦應自該日起始生效力。

<input checked="" type="checkbox"/> 同意授權校內立即開放
<input checked="" type="checkbox"/> 同意授權校外立即開放
<input type="checkbox"/> 同意授權校內於西元_____年___月___日後再開放
<input type="checkbox"/> 同意授權校外於西元_____年___月___日後再開放
<input type="checkbox"/> 上列論文為授權人向經濟部智慧財產局申請專利之附件或相關文件之一(專利申請案號：_____)
<input type="checkbox"/> 其他：_____

- 五、本授權書所定授權對象，均應遵守其授權範圍及相關約定。如有違反，由該違反之行為人自行承擔一切法律責任。
- 六、本人擔保本著作為本人創作而無侵害他人著作權或其他權利。如有違反，本人願意自行承擔一切法律責任。
- 七、個資利用同意條款：本人同意，學校及國家圖書館為本授權書所定各授權事項目的範圍內得蒐集、處理及利用本人所提供之個人資料，學校並可將該等個人資料提供給包括國家圖書館在內之相關第三人在同一目的範圍內處理及利用。

授權人

姓名：游強毅 (請親筆正楷簽名)

學號：103120002

日期：中華民國 111 年 7 月 7 日

東方學校財團法人東方設計大學時尚美妝設計系
碩士學位論文 學位考試委員會審定書

台灣法國嬌蘭品牌經營關鍵成功因素以及所面臨的挑戰
Key Success Factors and Challenges on Taiwan
French Guerlain of Brand Management.

本論文係 游佳靜 君，在東方學校財團法人東方設計大學時尚美妝設計系碩士班完成之碩士學位論文，於民國 111 年 7 月 7 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

孫于芸 林明宏 (簽名)
(指導教授)

謝介仁
郭彰仁

系主任、所長 游佳靜 (簽章)

中 華 民 國 1 1 1 年 7 月 7 日

誌謝

非常開心我的論文終於可以如期完成，真的非常感謝指導教授林明宏教授與孫于芸教授的督促與指導，因為工作與家庭已佔據了我全部的時間，只能用假日與少許空閒的時間撰寫論文，原本以為無法完成的論文進度，但有了教授與同學之間的鼓勵，使我漸漸達成論文進度與目標。

不是文科出身的我，在撰寫論文過程中真的是很煎熬，加上白天要上班，下班後先將孩子安頓好，才開始在安靜的夜晚撰寫論文，在讀書這段期間，熬過數不盡的深夜，還好有明宏教授不斷的提醒指導方向，跟好同學分享他們撰寫的經驗，也縮短了我寫作論文的時間，真的很感謝大家。

最後，我衷心感謝我的家人，特別是我的先生，支持與鼓勵我完成夢想，讓我重回學生時期來進修唸研究所，在我這兩年的學習過程中，給予我無限的包容與協助，還有感謝我的小阿姨伸出援手幫忙協助我照顧二個女兒，由於您們體諒及付出，使我可以完成學業及論文，真心的感謝，我愛您們!

游佳靜謹誌于

111年7月

中文摘要

台灣在1945年二次世界大戰結束後，台灣經濟落後、拮据貧困，直到1992年台灣經濟慢慢的漸入佳境與穩定，人民平均國民生產毛額已達到30萬台幣以上，相當是許多企業經營模式以製造代工為主，較缺乏品牌發展經驗。2008年金融海嘯過後，政府為了台灣的經濟發展，執行「黃金十年國家願景」的計畫，推升經濟成長動能，在2013年經濟部工業局推動下，委託財團法人台灣經濟研究院執行「台灣品牌耀飛計畫」，在短短8年期間，在2021年已協同輔助629家企業及155種產業別以上，使台灣品牌通路價值無限提升，拓展擴大國際市場，發展品牌並提升產業附加價值。

法國嬌蘭成立1828年至今194年的歷史，主要經營香水、化粧品及保養品，至今推出的香水已超過300種以上，使得法國嬌蘭成為享有盛譽的國際品牌，法國嬌蘭的成功，是長久努力不懈的意念，在2018年12月由世界品牌實驗室所發布的資訊，法國嬌蘭在《2018世界品牌500強》榜單排名第411，在《2020世界品牌500強》中品牌年齡100年以上的行業排名前6名在2021年「全球前50大奢侈品品牌價值」排名第10名，法國嬌蘭能在龐大競爭美妝界市場中能夠百年屹立不搖一定有其關鍵成功因素，但現階段因為品牌眾多的競爭下將面臨到一些困境與挑戰未來經營與管理上。

本研究採用訪談法以及KJ法探討法國嬌蘭品牌經營成功因素以及所面臨的挑戰。本研究訪談的高涉入人員選擇為法國嬌蘭高階經理人、店長、員工以及消費者，透過半結構式的訪談進行訪談稿資料的收集。最後透過KJ法的編碼、群組、圖解以及文字敘述得到法國嬌蘭品牌經營成功相關成功因素。

關鍵字:關鍵成功因素(KSF)、品牌形象、KJ法、個案研究

Abstract

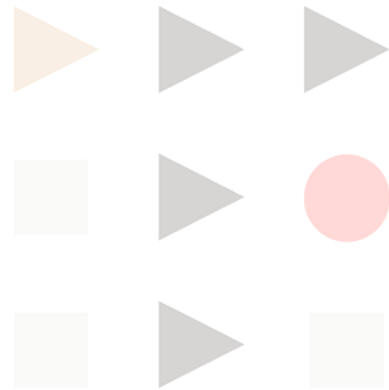
After the end of the Second World War in 1945, Taiwan was poor and suffered from economy downturn. Since 1992, Taiwan's economy gradually improved and stabilized, and the GDP per capita has reached more than 300,000 Taiwan dollars, but the business model was mainly based on manufacturing and OEM, lacking experience in brand development. After the outbreak of financial downturn in 2008, the government implemented the "Golden Decade National Vision" and "Branding Taiwan Project", which promoted by Industrial Development Bureau, aimed to boost economic growth momentum. In just 8 years, it has cooperated to assist 629 companies and more than 155 industries, making the channel and value of Taiwanese brands significantly improved, expanding the international market, developing local brands, and improving industrial added value.

Guerlain has a history of 193 years since its establishment in 1828, It designs and manufactures perfumes, cosmetics and skin care products. So far, more than 300 kinds of perfumes have been launched, making Guerlain a prestigious international brand. The success of Guerlain is a result of long-term efforts. According to the information released by the World Brand Lab in December 2018, Guerlain ranked 411th in the "2018 World Top 500 Brands" list, and ranked in the top 6 in the "2020 World Top 500 Brands" in the industry with a brand age of more than 100 years, and ranked 10th in the "Top 50 Global Luxury Brand Values" in 2021, Guerlain's ability to stand firm in the highly competitive beauty market for a century must have its key success factors, but under the challenges from many competitors, it will also face some difficulties and obstacles in its future operation and management.

This research uses interview method and Kawakita Jiro(KJ) method to explore the success factors and challenges of Guerlain's brand management. The high-involvement

personnel interviewed in this study were senior managers, store managers, employees and consumers of Guerlain. The interview draft data was collected through semi-structured interviews. Finally, through the coding, group, diagram and text description of the KJ method, the success factors related to the success of Guerlain brand are obtained.

Keywords: Key Success Factor (KSF), brand image, KJ method, case study



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

目錄

誌謝	I
中文摘要	II
ABSTRACT.....	III
目錄	V
圖目錄	VII
表目錄	VIII
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	4
1.3 研究流程	5
第二章 文獻探討	6
2.1 化粧品市場概況.....	6
2.2 品牌形象.....	12
2.3 關鍵成功因素.....	16
第三章 研究方法	21
3.1 研究方法.....	21
3.2 研究對象	22
3.3 KJ 法	23
3.4 訪談以 K-J 法大綱.....	26
第四章 研究結果與分析	29
4.1 個案訪談結果.....	29
4.2 個案之關鍵成功因素.....	38
4.3 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰.....	44

第五章 結論與建議	50
5.1 研究結論	50
5.2 研究建議	53
參考文獻	55
附錄一、逐字稿	59



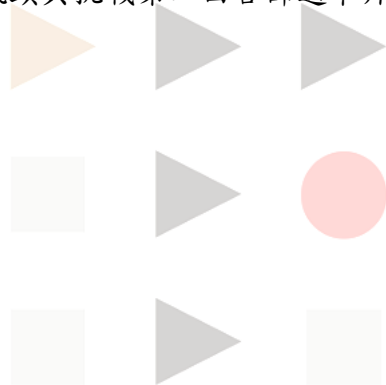
東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	5
圖 2-1 COVID-19 防疫酒精.....	10
圖 2-2 嬌蘭創辦人.....	13
圖 2-3 香水傳承.....	14
圖 2-4 護蜂計劃.....	15
圖 2-5 關鍵成功因素.....	16
圖 3-1 情報卡片化.....	24
圖 3-2 卡片群島化.....	24
圖 3-3 A 型圖解化.....	25
圖 3-4 B 型敘述化.....	25
圖 4-1 關鍵成功因素卡片群島化(小島).....	41
圖 4-2 現階段關鍵成功因素分析 A 型圖解化.....	42
圖 4-3 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰卡片群島化(小島).....	47
圖 4-4 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰 A 型圖解化.....	48

表目錄

表 2-1 化粧品的種類.....	6
表 2-2 該表為 2021 年度全球 100 大奢侈品公司化妝品和香水排名.....	11
表 2-3 關鍵成功因素相關定義彙整表.....	17
表 3-1 受訪者資料表.....	22
表 4-1 關鍵成功因素第一回合篩選卡片.....	38
表 4-2 關鍵成功因素第二回合篩選卡片.....	39
表 4-3 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰第一回合篩選卡片.....	44
表 4-4 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰第二回合篩選卡片.....	45



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

台灣是位於東亞、太平洋西北側的一個島嶼，在 1895 年下關係約被大清帝國割據予日本，其日本長期的統制下，台灣經濟落後、拮据貧困。因戰爭時期局勢不安定，於 1945 年二次世界大戰結束後，國民政府因外匯短缺、通貨膨脹、不足的資金流通，顯現改善台灣經濟是首要之問題。因此，1953 年始實施「第一期四年經建計畫」幫助國人儲蓄與投資，促進出口貿易成長、吸引外資投入資金的經濟改革措施。十多年於改革有成，於 1970 年代由農業轉換為新興工業化國家，並在 1980 年將外貿經濟政策活動達高峰，經濟更快速成長演化成高科技產業政策，成為「亞洲四小龍」稱號(行政院經濟建設委員會，2013)。外貿經濟期間外移勞工待遇好、薪資豐厚，主因擁有豐富人力資源以及分工完整的高生產效率使產業發展，在 1993 年間，資訊科技產業(IT)蓬勃發展，電腦晶片主機板、影像影印掃描器等的相關產業，在全球市占率為第一名，高達 50%以上的佔比，成為高科技產業分工體中最重要關鍵因素。政府在 2000 年起倡導三大理念為「知識化、永續化、公義化」，提升國民生活品質水準與產業創新能力發展，政府在 2002 年 1 月 1 日加入 WTO 成為會員，逐漸與國際連結，發展與定位經濟的核心體制。但好景不長，為因應在 2008 年美國全球性金融性海嘯風暴，強化未來經濟發展，政府提出「黃金十年國家願景」計畫有八大願向，是為促進台灣經濟驅動力，推動活力經濟發展面、公義社會事項、廉能政府策略、優質文教方針、永續環境概念、全面建設方向、兩岸和平政策、友善國際美好等(國家發展委員會，2022)。

知識經濟時代的來臨，2010 年代逐漸取代之工業經濟，提倡傳統產業以創新設計為導向、提升台灣農、工產業品牌競爭力與附加價值，為了讓世界看到台灣，台灣經濟研究院擬定「台灣品牌耀飛計畫」已開始拓展，在 2013-2021 年期間，已輔助 629 家企業及 155 種產業別以上，耀飛計畫執行目標為能讓台灣在地耕耘

的品牌能有多方向的發展空間、讓品牌核心能更實強，也與企業品牌有耀眼的光采與得到豐碩的成績，輔導企業在全球新增 22646 個通路據點及提升企業品牌營收達到 1206 億元(經濟部工業局，2021)。由此知台灣歷經經濟落後、經濟建設、農業轉工業、工業轉高科技、產業升級乃至於現今的品牌躍升計劃，台灣已具產品開發以及高科技生產技術。隨著現代社會高收入份子人數遞增，消費者對產品的創新多變期待值與需求量增高，在 2008 年全球化粧品的市場規模為 1600 億美元，而亞洲所佔的化粧品市場是高達 41%，位居世界第一。在全球經濟繁榮與高齡化社會來臨的發展下，化粧品市場急速擴展，短短的十年期間，2018 年全球化粧品市場整體營運業績已達到 4880 億美元，2019 年更在全球化妝品市場規模達到 5148 億美元。在 2020 年 COVID-19 疫情爆發後，疫情衝擊下導致供需失衡，無論哪個行業都是業績慘淡，全球前十大化粧品品牌雅詩蘭黛集團第四季財報，公司虧損值高達 4.59 億美元，嚴重影響集團營利。化粧品另一巨頭萊雅集團 2020 上半年淨利大跌 21.8%，LVMH 集團身為全球最大的奢侈品集團也無法倖免疫情的侵擾，在 2020 年財報下降 21%，收入約 303 億歐元(李頤欣，2020)。

一個品牌真正的價值，代表品牌深深的了解與掌握消費者偏好和忠誠度的力量(Armstrong & Kolter, 2007)。品牌是企業最為重視的資本，品牌經營所涵蓋之領域定義，必須涵蓋企業文化、產品管理、整體營運以及企業的商譽。品牌經營其重要性之關鍵因素為品牌可創建自我價值的能力，隨著知識經濟時代的來臨，人們心理因素逐漸建立對品牌觀感，品牌也從經驗因素累積構成企業的形象，去創建公司價值的重要角色(楊証欽，2020)。

法國嬌蘭，一個近 200 年的國際品牌，1828 年法國嬌蘭創始者皮耶·馮索·巴斯卡·嬌蘭(Pere Francois-Pascal Guerlain)因拿破崙國王與尤吉妮皇后大婚，特邀嬌蘭先生為他的皇后創製了一款清新、芬芳而怡神的創世茗香「帝王之水」而聲名大燥，為法國嬌蘭品牌奠定一個完美基礎。LVMH 集團也對法國嬌蘭品牌的成就非常欣賞與喜愛，並於 1994 年正式將法國嬌蘭納入集團裡，並將法國嬌蘭頂

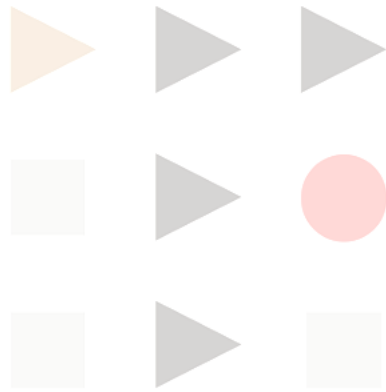
奢藝術精隨發揮在保養品、彩妝與經典傳承香氛上。擁有百年歷史的法國嬌蘭在全世界定位非凡，於 2005 年獲得國家級榮耀標章，為法國經濟及工業部成立「法國國寶級現存遺產公司 EntrepriseduPatrimniva」所頒發，肯定法國嬌蘭卓越專業知識(法國嬌蘭官網，2021)。法國嬌蘭在台灣零售百貨業有 40 間專櫃駐點，面對疫情的衝擊，今年專櫃實體店市場辛苦，但嬌蘭已早在 2019 年經營電商官網吸引年輕客群關注購買，使台灣業績成長 15%，成長率堪稱全球之冠、整體業績也是全台之冠，同時該品牌能經營近二個世紀這麼久，也是本研究的想探討的動機之一。

「淨零排放、節能減碳」的口號，是歐盟 2030 年碳中和的理想目標，身為國際頂奢精品牌的法國嬌蘭心繫自然、愛護地球，從原物料生產製造研發到產品行銷販售，都在執行 2030 年達到碳中和計劃目標，致力於保育生物多樣性，成為護蜂企業先驅，復育全球更多蜜蜂，為環境生態盡一分心力，且將蜜蜂精隨薈萃於保養，嬌蘭能站穩頂級保養市場一席之地蜜蜂為主要核心力量。在 2010 年在台灣上市第一瓶使用蜂蜜成份與蜂王乳漿為主題的抗衰逆齡保養品，創下當時極佳的口碑及銷售量，嬌蘭的產品線從香水、保養、彩妝都有朗朗上口知名產品系列，因此，本研究動機在於探討著法國嬌蘭之所以能夠在台灣生存的關鍵成功因素為何以及在未來眾多品牌的競爭下的面臨的挑戰。

1.2 研究目的

依據上述說明之研究背景與動機，本研究將針對法國嬌蘭品牌關鍵成功因素以及所面臨的挑戰之研究進行分析，歸納本研究主要目的如下：

- 一、過訪談專家以探討法國嬌蘭品牌關鍵成功因素。
- 二、由 KJ 法整理法國嬌蘭品牌關鍵成功因素之構面。
- 三、探討法國嬌蘭品牌所面臨的困境與挑戰。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

1.3 研究流程

設定研究方向收集資料，並擬定將研究背景與動機，整理相關文獻以及資料進行歸納分析，使用的研究方法為半結構式訪談法與 KJ 法針對訪談進行資料分析，同時運用問卷進行資料彙整與分析，總結出研究結論與整體建議。研究流程圖如下，圖 1-1 所示：

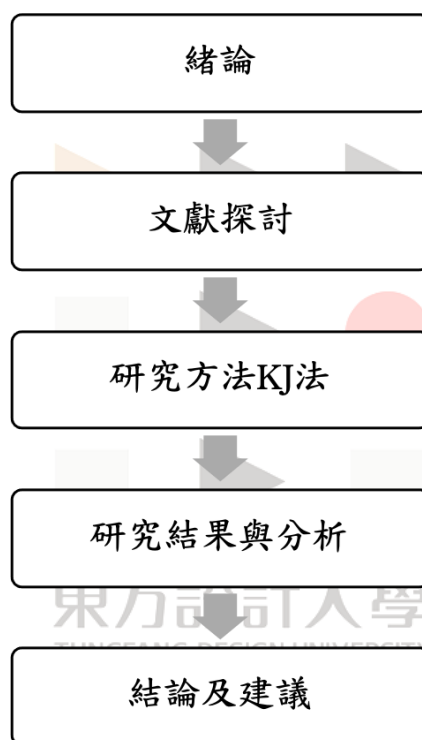


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 化粧品市場概況

2.1.1 化粧品之定義與種類

中華民國行政院衛生署之「化粧品衛生管理條例」第三條規定指出:化粧品之定義為可塗抹或敷在身體之外的用品，保濕滋潤肌膚、修護潤澤毛髮、香氛帶嗅覺、掩飾汗臭體味、修飾臉部容貌等(衛生福利部食品藥物署，2022)。其化粧品的種類分為十三大類，其範圍如下表 2-1 所示:

表 2-1 化粧品的種類

種類	功效範圍
一、洗髮潔淨用品:	清潔頭髮與頭皮的髒污，有去屑功效的作用。 商品涵蓋:洗髮精、洗髮粉
二、洗臉卸粧用品:	將肌膚表面的油脂與污垢清潔乾淨，使肌膚清爽舒適。 商品涵蓋:卸粧油、卸粧乳、卸粧乳水、洗面乳、洗面凝膠、泡沫洗面乳、洗面粉末
三、沐浴清洗用品:	將全身的髒污清潔乾淨，有洗淨力的功效。 商品涵蓋:沐浴乳、沐浴凝膠、沐浴油、沐浴鹽
四、潔膚香皂用品:	洗淨力強、硬度夠且泡沫多，能將全身的髒污清潔乾淨。 商品涵蓋:香皂
五、頭髮染劑用品:	1.使頭髮滋養潤澤自然的光澤。 商品涵蓋:滋養液、潤髮乳、護髮油 2.使頭髮多樣式的設計造型。 商品涵蓋:造型噴霧、定型髮膠、髮蠟、髮油 3.使頭髮染色、捲度的設計。 商品涵蓋:髮表著色劑、染髮劑、脫色劑、燙髮劑
六、保養肌膚用品:	1.肌膚正常保養程序商品，使肌膚水潤保濕緊緻。

	<p>商品涵蓋:化粧水、精華液、乳液、乳霜、面膜、防曬霜、防曬油、護手霜</p> <p>2.男仕剃鬚商品，使刮鬚時舒適清爽。</p> <p>商品涵蓋:剃鬚膏、剃鬚泡沫、鬚後水、鬚後乳霜</p>
七、香氛用品:	<p>使身體部位或衣服的香味，使肌膚散發迷人香氣。</p> <p>商品涵蓋:香水、香精、香膏、香粉</p>
八、止汗除臭用品:	<p>改善體臭、清爽不黏膩的商品。</p> <p>商品涵蓋:止汗劑、除腋臭劑</p>
九、唇部專用品:	<p>增加唇色、增添女性知性魅力。</p> <p>商品涵蓋:唇膏、唇蜜、唇油</p>
十、粉狀彩妝用品:	<p>改善肌膚暗沉氣色，使五官輪廓更顯著漂亮。</p> <p>商品涵蓋:粉底液、粉膏、粉餅、蜜粉、定妝打亮彩妝</p>
十一、眼部專用品:	<p>1.眼部正常保養程序商品</p> <p>商品涵蓋:眼唇卸粧液、眼霜、眼膠、眼膜</p> <p>2.增加眼睛輪廓明亮度、使精神更閃耀動人。</p> <p>商品涵蓋:眼影、眼線、睫毛膏、眉筆、眉粉、眉膏</p>
十二、指甲專用品:	<p>增添指甲片光澤與色彩。</p> <p>商品涵蓋:指甲油、卸油液、指甲用乳霜</p>
十三、美白牙齒用品:	<p>牙齒白暫可使個人外表氣質更加光鮮亮麗。</p> <p>商品涵蓋:牙齒美白劑、美白牙膏</p>

資料來源: 衛生福利部食品藥物署(2022)

2.1.2 市場概況

隨著社會的變遷，時代的改變，人們對生活上的品質要求跟自身美麗與健康都有意識，也讓相關的產業快速的成長，化妝品產業在對比之下，是一種風險成本較低、高質量價值的產業。根據經濟部統計處統計，批發業在 2022 年 6 月營業額為 9,873 億元，增加 18.2%，雖因疫情，全球經濟不穩但已漸復甦，再加上數位轉型帶動藥品與化妝品業績年增 8.6%，在臺灣在疫情越來越嚴重的趨勢下，居多民眾開始足不出戶，實體通路消費購物率大幅度降低，造成國內零售業通路業績極差。反觀之，數位轉型宅經濟官網帶動業績，使國內與外銷的訂單量爆增，大幅度成長，綜合統計藥品與化妝品上半年營業額為 5 兆 8,274 億元，為歷年來最高幅度，年增 18.4%(經濟部統計處，2022)。台灣化妝品早期產業時代居多還是以代工廠為主，加上台灣為海島型經濟體系，內需市場相對狹窄，進出口一直是國內重要的外貿活動(林苔儀，2018)。化妝品產業若想拓展到市場端，首其先是必須了解消費者喜愛與特性，足以增加在市場中的佔有率，由於關稅、貨物稅的不斷異動升值金額，化妝品產業市場除了國內自有品牌外，全球國際化妝品廠商集團加入競爭。因此，在臺灣美容產業市場的完整結構下與相對的地理位置優勢，使全球歐美日韓各大知名品牌，都選擇台灣為一個重要的銷售據點。

2.1.3 品牌經營趨勢

品牌為企業最重要的無形資產，在近年來，隨著奢侈品與精品用業務行銷達到公司利潤、追求全球化進步領先，將品牌不斷進行購併或整合為集團內，來自法國的酩悅·軒尼詩-路易·威登集團(Moët Hennessy - Louis Vuitton, LVMH 集團)為最好的一個範例。貝爾納·阿爾諾(Bernard Arnault)在 1987 年間，將路易威登與酩悅·軒尼詩品牌統整合併，目前全世界員工約五萬七千人，旗下約 75 個知名品牌，法國嬌蘭目前全世界最大奢侈品集團中之一(黃芸慧，2021)。品牌在市場上的經營和產品的定位，都必需根據品牌歷史文化背景和個體魅力做出商業決策。

要建立品牌形象行銷品牌定位，是企業競爭獲得優勢核心。在同樣是擁有香水、保養、彩妝與背景的佼佼者香奈兒品牌，在 1913 年的法國巴黎 Gabrielle Chanel 所創立。香奈兒在時尚界中居領要位，其因高貴典雅、簡約的設計，以及品牌雙 C 中 LOGO 定位價值，受到中產階級以上的女性消費群喜愛(徐玥，2000)。

千禧世代與 Z 世代來臨，隨著各項產業間的環境也轉變，知名奢侈精品品牌已成為新世代的寵兒，也成了消費的主力。根據全球審計與勤業眾信所指出的十大奢侈品集團的數據，第一名為法國路威酩軒集團(LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE)、第二名美國雅詩蘭黛集團(The Estée Lauder Companies Inc.)與第三名瑞士歷峰集團(Compagnie Financière Richemont SA)，位全球前三大奢侈品企業，英國香奈兒集團(Chanel Limited)位居第六，由德勤會計事務所(Deloitte)統計全球各品牌集團的銷售數據在《2020 全球奢侈品力量》指出，2019 年品總銷售額年成長率高過 2018 年，已成長 8.5%，淨利率成長至 11.2%的好成績(吳怡瑾，2021)。在 2021 年的排名，法國路威酩軒集團用亮眼的成績 339.76 億美元蟬聯第一名，法國開雲集團 149.30 億美元位居第二，美國雅詩蘭黛集團 142.94 億美元為第三。化妝品產業根據財報的統計前 100 大奢侈品公司的銷售總額為 2522.70 億美元，比上一季的財報-12.2%，反映了 2020 年 COVID-19 新冠疫情的影響在成業績上(樂居財經周刊，2021)。

綜觀奢侈品產業現況，前 100 大奢侈品公司的商品包括衣服和鞋類、包包和飾品、化妝品和香氛、珠寶和錶等奢侈品的比拼，如表 2-2 所示。法國路威酩軒集團與美國雅詩蘭黛集團的共同之處為旗下擁有許多品牌在操作，為與消費者間的距離更貼近，居多奢侈品牌拋

放下過去高貴冷傲的形象，開始透過 Facebook、Instagram 社群網站、line 與微信通訊軟體與建立官方網站行銷。隨著全球生態環境保護意識抬頭，現今的社會也積極發展永續環保政策，對可持續生產出的商品越來越高規格要求(吳怡瑾，2021)。COVID-19 肆虐全球，造成許多企業在對社會責任、環保永續、道德原理

等這些議題進行深入探討與執行，像法國路威酩軒集團，將旗下三間品牌香水工廠，迪奧、嬌蘭、紀梵希將生產線即改為抗菌乾洗手液，大量免費提供給法國政府及巴黎醫療機構使用。



圖 2- 1 COVID-19 防疫酒精
資料來源:ELLE 雜誌(2022)

表 2-2 該表為 2021 年度全球 100 大奢侈品公司化妝品和香水排名

排名	公司名稱	國籍	金額
1	路威酩軒(LVMH Moet Hennessy-Louis Vuitton SE)	法國	339.76 億美元
3	雅詩蘭黛(The Estee Lauder Companies Inc.)	美國	142.94 億美元
5	歐萊雅 Luxe(L'Oreal Luxe)	法國	116.02 億美元
6	香奈兒(Chanel Limited)	英國	101.08 億美元
18	資生堂(Shiseido Company , Limited)	日本	86.25 億美元
25	高絲(Kose Corporation)	日本	30.14 億美元
28	歐舒丹(L'Occitane International SA)	盧森堡	18.37 億美元
29	喬治·阿瑪尼(Giorgio Armani)	義大利	18.27 億美元
35	克蘭詩(Clarins SAS)	法國	15.27 億美元
53	露華濃(RevlonInc/Elizabeth Arden & Fragrances)	美國	8.15 億美元

資料來源:本研究整理參考(樂居財經周刊, 2021)

2.2 品牌形象

2.2.1 品牌形象的定義

依據美國行銷學會所定義品牌為：係指一個名稱、名詞、標記、符號之綜合因素，辨識不同廠商的產品或服務，進而與競爭產品分別出差異性(黃雅鳳，2006)。品牌經營上需要有一致性，才能永續經營並多元化的累積品牌價值，一個成功的品牌除了提供給消費者利性的形象，品牌領導企業成長發展，要不斷的創新與變革，提升品牌知名度、品牌偏好度與品牌忠誠度(馮淑亭，2005)。而該品牌本身必須有願景與責任感益需求之外，要專注拉開競爭者之間距離，提升並累積品牌價值，其包含品牌歷史與故事都是整體的品牌標誌。對於一個擁有近 200 年國際品牌歷史的法國嬌蘭而言，消費者心目中就是一個高品質、精緻工藝、頂級奢華、深植人心與歷久不衰的經典品牌形象。

2.2.2 品牌公司概況

法國嬌蘭創立於 1828 年，由醫師兼化學家的創辦人皮耶·馮索·巴斯卡·嬌蘭(Pere Francois-Pascal Guerlain)他在法國巴黎里沃利大街 42 號建設香水店展開發展，起初嬌蘭香水店居多販售英國進口的時尚商品，1830 年間，因嬌蘭先生對香水的鍾愛與本身的醫藥背景，始得嬌蘭先生將香水客製化調配，依循獨特香調呈現藝術精品的概念，對於品質的追求與完美，發明許多嶄新令人難忘的香氣。在 1939 年法國嬌蘭在香榭麗舍大道 68 號創辦了全世界第一家美容沙龍服務的護膚中心，發明獨特舒適的法式按摩，在當時的法國造成轟動與潮流。在 1954 年嬌蘭先生被拿破崙三世王后-尤吉妮皇后欽點御用，調製創世茗香「帝王香水」，邀請了法國知名玻璃商做特殊的瓶身設計，以手工雕刻 69 隻「皇室蜜蜂徽記」與黃金色的蜂巢方式象徵著帝權的尊貴，法國嬌蘭因此在世界各國擁有頂奢高貴的品牌地位(簡嘉裕，2017)。

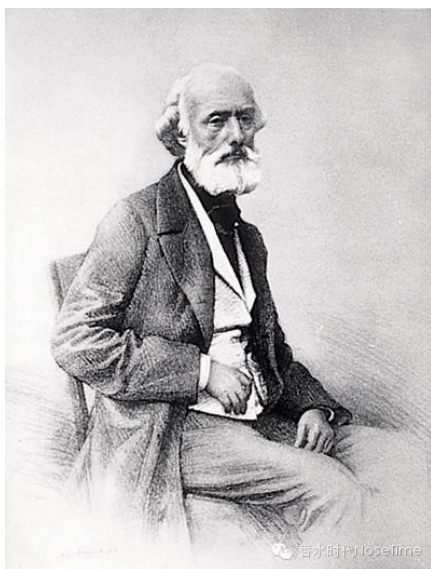


圖 2-2 嬌蘭創辦人
資料來源:搜狐網(2021)

2.2.3 品牌歷程

老嬌蘭先生在 1864 年離世，繼承他衣鉢承傳為他的兒子加布里和愛默，而愛默更繼承老嬌蘭先生香水鼻子天賦，1889 年他創造了 Jicky 香水，相傳 Jicky 這款香水是愛默心愛的女人之名，作為皇室一族的 Jicky，艾米與她的身份懸殊，最終無緣走在一起，倍受愛情傷害的艾米因此創作了這款香水，終生未娶!這款香水也是世界第一的創舉，為「人工合成法」製造的香氛，也現代的香水最基礎模板，巧妙地融合天然與人工香料原素，研發了香水擁有前中後三段味道呈現(簡嘉裕，2017)。

加布里之子雅各繼承父業，成為第三代法國嬌蘭品牌調香師，在 1925 年創造了轟動世紀的一千零一夜 Shalima 香水，香氛的靈感來源自世界遺跡「泰姬瑪哈陵」印度沙皇的愛情故事。第四代法國嬌蘭品牌調香師為老嬌蘭先生的孫子保羅貫徹延續嬌蘭香水的經典，1996 年保羅先生調制一款均散發永恆魅力的香榭麗舍香水問世，讓鍾愛的女士蘊藏的獨特魅力(簡嘉裕，2017)。

對於法國嬌蘭以香水起家品牌，調香師無庸置疑是嬌蘭最重要的靈魂人物，自 1828 年起，歷年四代調香師都是出自嬌蘭家族，從皮耶·馮索·巴斯卡·嬌蘭 (Pierre-François-Pascal Guerlain, 1798-1864 年)、愛默·嬌蘭 (Aimé Guerlain, 1834-1910 年)、雅各·嬌蘭 (Jacques Guerlain, 1874-1963 年)，到尚·保羅·嬌蘭 (Jean-Paul Guerlain, 1955-2009 年)，一直都以家族由成員代代相傳。2008 年由第五代法國嬌蘭品牌傳奇人物師帝埃里·瓦賽先生接此重任，也是法國嬌蘭唯一一位外姓調香師，讓法國嬌蘭的香水歷史傳承新起一個全新不同篇章(簡嘉裕，2017)。



圖 2-3 香水傳承

資料來源: 搜狐網(2021)

東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

2.2.4 品牌環保意識

近年勞工與環保意識抬頭使得企業營運成本不斷增加，策略為品牌企業經營法則重要方針，管理者對公司組織經營更有績效成長所採取的特定方案與決策(唐淑芬，2012)，企業經營主要關鍵是增加消費者對於產品以服務信任，針對特定市場展開行銷，提升讓消費者對品牌喜愛與信賴，以滿足顧客需求與消費者建立良好的關係，善用社會資源以創新概念，使企業能永續經營(耿美琪，2020)。企業國際化為全球性發展的趨勢，在原產地採購原料、跨國工廠分工以及全球性商業行銷，都是企業為了得到競爭力優勢(王昭傑，2001)。

阿爾伯特·愛因斯坦指出：「如果蜜蜂從地球上消失不在了，人類將在四年內就不存在。」全球暖化氣候變遷，地球上已有許多動物與植物瀕臨絕種，蜜蜂一直是環境生態扮演很重要的核心角色，為地球上的植物繁殖授粉生長著，而蜜蜂卻因為人類對環境破壞，瀕臨滅絕的危機(綠色可再生能源，2021)。近 15 年間，法國嬌蘭永續創新的使命，開啟復育與保育蜜蜂的計畫，保護地球上最重要的寶藏。護蜂計畫持續執行，在 2021 年邀請國際巨星安潔麗娜裘莉與聯合國教科文組織共同推動蜂之女性力，這項計畫除了保護蜜蜂與重視女性權力自由，由裘莉擔任主導，計畫在 2025 年前培訓 50 名女性護蜂者、築起 2500 個蜂巢，發展復育 1.25 億隻蜜蜂。為地球為人類而努力，面對氣候的變遷，嬌蘭更啟許 2028 年達到碳中和目標(法國嬌蘭官網，2021)。



圖 2-4 護蜂計畫

資料來源:法國嬌蘭官網(2021)

2.3 關鍵成功因素

2.3.1 關鍵成功因素之觀念來源

關鍵成功因素意指企業在競爭力之下，成功營運公司與執行最佳的策略 (Daniel, 1961)。真正的關鍵成功因素核心是成功(Success)戰略，企業在面對現階段經營與未來方針策略裡，要為公司有更好的發展與優勢，包括企業產品研發、專利權、規模經濟量產、資本財力、通路掌握、品牌優勢…等，都是公司關鍵成功因素(阮輝雄, 2017)。成功關鍵因素是公司內部的策略與多方的整合與分配，只要全方位的掌握與控制關鍵因素，企業成功機率提高，獲取優勢(林登鴻, 2007)，詳如圖 2-5。



圖 2-5 關鍵成功因素

資料來源:科技產業資訊室(2022)

2.3.2 關鍵成功因素之定義

企業經營要如何確認何為真正的關鍵成功因素？有許多的專家學者已提出見解，本研究整理具代表性關鍵成功因素之定義，如表，敘述如下：

表 2-3 關鍵成功因素相關定義彙整表

年代	學者	文獻定義
1978	司徒達賢	關鍵成功因素之一策略最重要的就是領導者有正確選擇與訂下政策方向，讓企業善用資源。
1985	Porter	關鍵成功因素就是分析架構與客觀數據，使產業整體面更完整。
1984	Boynton & Robert	企業需了解自身組織結構與環境，定出方針，追求最佳利益的績效。
1986	Boseman	企業經營的優劣勢機會及威脅之分析，使企業持續成長組織策略的重要基礎概念。
1987	大前研一	關鍵成功因素有市場剖析法與比較法可以做分析。
1988	Ansoff	關鍵成功因素利用總環境與外在因素的變動，而使企業發展本身特質與經營特性，相對於競爭者更有利的地位。
1990	何雍慶	關鍵成功因素確認方法： 1. 德爾菲法 2. 層級分析法 3. 迴歸分析法 4. 因素分析法
1995	Aaker	企業產業地位是時間累積下的成果，最重要競爭能力或競爭資產。
1997	陳定國	企業要達到目標與都是通過有效的經營管理和結合環境機會優勢。
2009	陳錦華	關鍵成功因素為完美方針能擬定企業未來經營模式，讓企業能在競爭者取得優勢。

資料來源:本研究整理參考

上述學者們提到關鍵成功因素的幾個相同定義，也了解到管理者只要掌握企業成功生存重要作用因素，有充足的資金、適合的時機、企業的商業模式與團隊執行力，企業就能佔有產業的競爭力與成功。如學者司徒達賢認為策略為最重要的因素，如學者 Porter 認為，關鍵成功因素就是分析架構與客觀數據。

因此，關鍵成功因素定義為企業獨特且具優勢的重要因素，企業必須觀察、培養及厚實他們在這個產業中的關鍵成功因素，企業若將適當的資源運用執行，就可使企業得到應有的業績回報與市場地位。

2.3.3 關鍵成功因素的特性

關鍵成功因素指的就是企業經營有效的成就，Ferguson & Dickinson (1982)認為關鍵成功因素特性如下：

- (一) 隨時間的波動而改變現有的狀況。
- (二) 因產業市場與產品開發不同造就之間的差異性。
- (三) 考慮將來的發展的狀況與未來的趨勢走向。
- (四) 在尚未了解產業狀況，便貿然的去執行與投入，將導致企業執行上失敗。
- (五) 隨著產業的生命週期的變化與現況而去調整企業應走的方向。
- (六) 應該將關鍵成功因素視為企業最重要的核心目標。
- (七) 須對關鍵成功因素有深度的查覺，企業經營策略的成功的首要重點。

企業的關鍵成功因素並非靜態不動，隨著時間長短之變動與環境改變運作，Leidecker & Brumo (1984) 提出幾點關鍵成功因素之重要性，由於不同的行業別關鍵成功因素產生不同的變化，並且也有幾種方法可以探討關鍵因素如下：

一、專家法:

向行業專家和對企業管理有經驗的專家請教，特別根據有實戰經驗的專家給予的方向與教學，可獲得在客觀數據中以外的重要訊息，更進一步確認與找到企業關鍵成功的因素。

二、競爭分析法:

公司在行業和產業裡的地位,應清楚了解公司面臨的競爭環境和現況條件，更深度的分析與找到公司關鍵成功要素與能力，才能不受限制的確保公司產品的定位，以及開發新商品到市場。

三、行業龍頭分析法:

分析該產業排名第一的經營模式與行銷手法，隨時注意行業龍頭在業界關鍵成功因素的重要信息來源，便有助於企業本身能成功的關鍵因素。

四、標杆企業分析法:

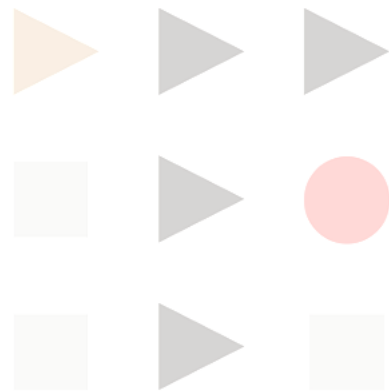
將企業執行活動層級與行業里最具競爭力的企業進行全面性的分析，全面性評估分析競爭對手的優勢與劣勢、資源整合情況與戰略能力，以彌補自身的不足加以修正調整，讓企業行銷方面更創新、幫助提高業績之關鍵成功因素。

五、短期成功因素分析法:

企業可尋找專業相關人士設定自己的短期策略，在極短日期業績瞬間成長，成為短期內關鍵成功因素。

六、研究報告分析法:

企業通過市場策略研究報告再特別進行分析，可找出企業最根本獲利原因，也經由企業驗證後，成為可靠性的關鍵成功因素。因此，本研究所探究之探討法國嬌蘭品牌關鍵成功因素，採取專家訪談法，旨能幫助法國嬌蘭面臨挑戰時能夠深入了解及面對。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

第三章 研究方法

3.1 研究方法

陳向明(2002)曾說質性研究相對廣泛運用的方法，強調研究者透過受訪者親身經驗深入到生活與經驗的陳述，使研究者得以獲資訊，再經由歸納法分析資料形成理論。質性研究有許多方法:觀察法、深度訪談法、德菲法、內容分析法、個案研究法等。黃瑞琴(1996)指出質性研究包含下列五個特徵的方法:

- (一)質性研究是多方豐富文字描述現場狀況與人們之間。
- (二)研究者在自然的情境問出人們內心真實的想法，相對的這是最好的資訊。
- (三)注重訪談的資料來源,從發生的事件架構，去看見事件關聯相關點,且不以個人觀點去判斷。
- (四)收集資料且歸納出方向，將有更確切的結果。
- (五)研究者依人們觀看世界的方式，向人們學習的他們的過程。:

本研究在於探討法國嬌蘭在經營過程中所面臨的難題與瓶頸，也希望藉由此研究了解其關鍵成功因素，同時找出企業在經營上所面對的問題並提出改善且勾勒出未來營運藍圖與永續經營方針，因此選擇深度訪談法進行研究。

3.2 研究對象

深度訪談法為通過訪談與受訪者直接面對面交談方式，資料收集有較好的靈活性和應性，訪談法可分為三種類型「結構式」、「非結構式」與「半結構式」。「結構式」是需按照事前照預先擬定的計劃進行訪談稿，要求受訪者按規定標準進行回答，調查內訪綱也是封閉式的問題。「非結構式」是自由式的訪談法，不制定訪談提綱讓受訪者無拘束的暢談，可讓訪談者得到大量且豐富的訊息，適合心理諮詢和治療深層訪談。本研究採用質性研究之半結構訪談法，「半結構式」是事前準備好需訪談的大綱包含調查表或訪談問卷，訪談者雖設定受訪者的問題結構與範圍，但給予受訪者言論自由的發揮空間(沈煒智，2020)。

本研究旨在探討某一特定企業過去的關鍵成功因素、現在經營的困境與未來發展所以選定法國嬌蘭品牌做為研究。本研究預計找現任經理、員工及顧客共 7 名進行深度的訪談，經理、員工與顧客部份基於個資保護立場部份相關資料予以保密不予公開。

表 3-1 受訪者資料表

代碼	性別	教育程度	年齡	職稱	選擇原因
A	女	碩士	53 歲	業務經理	能左右公司未來展望跟營運方向
B	女	大學	50 歲	業務副理	了解公司營運方向執行到各櫃位
C	女	高職	44 歲	店長	對店裡整體狀況瞭解，也知道店內需求跟需要
D	女	高職	30 歲	員工	直接面對顧客能瞭解消費者心聲跟需求
E	女	大學	71 歲	消費者 1	能確實瞭解消費者來店裡的因素
F	女	大學	44 歲	消費者 2	能確實瞭解消費者來店裡的因素
G	女	大學	29 歲	消費者 3	能確實瞭解消費者來店裡的因素

3.3 KJ 法

3.3.1 KJ 法的源由

KJ 法創始人為日本文化人類學者川喜田二郎所教授研發，由教授姓名的英文 Jiro Kawakita 的縮寫為命名。因川喜田二郎教授與多位學者多年在外研究地理資料調查，發現以傳統方法系列式的記載下的資料龐大且繁鎖，因此，在 1964 年提出一套整理法，從零散雜亂的資料裡，將複雜的多種現況資料用條件或觀點性思考整理成相關的資料，以固定的手法分析整理思路，將資料卡片化，再將一張張卡片間的連聯或相似性，逐步統整合計，使卡片可結構化的標示出統合方向與能改善的問題，加以歸納整理的統合性技法(沈煒智，2020)。

3.3.2 狹義 KJ 法實施步驟

所謂 KJ 法首先要改變舊有的觀念，將凌亂多樣的資料，利用卡片群組化過程的方法整合，依 KJ 法的定義為從最廣義 KJ 法-主題的選定、廣義 KJ 法-情報與資料的蒐集與狹義 KJ 法-組合來完成結果(黃惇勝，1995)。而狹義 KJ 法為最原始型態，這個採用一張張卡片填寫資訊，讓每一份資料都能表達出相對的觀念，再加以整理最重要與需要的情報訊息，因此，分為狹義 KJ 法以下四個步驟：

一、情報卡片化

情報卡片化是蒐集所有相關的事實或資訊，由於獲得的情報將有不同的見解與主觀意見，且是以長篇討論下的資料，所以命題取材組合「一個觀念、一張卡片」的方式，目的將是將眾多資料作處理將分類，也是 KJ 法第一步最基礎最重要環節。

步驟一、情報卡片化

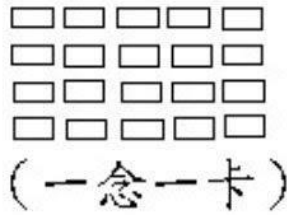


圖 3-1 情報卡片化

資料來源:KJ法研究日誌(2022)

二、卡片群島化

卡片群島化是第二步關鍵要點是將各種情報的卡片先全部收集在桌面，仔細去了解每一張卡片的資料並將相同相關的資訊放一起，從「小島」、「中島」、「大島」依序整合群組化，而未整理歸類的卡片，稱之為「一匹狼」。接著將整理的資料組進行命名，產生全新連結直觀方式分類各個卡片，將新的組合的名稱寫在新的卡片上，並放在組合的最上方。

東方設計大學

步驟二、卡片群組化

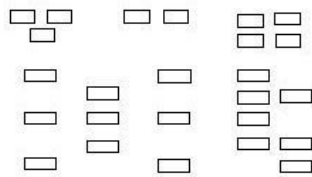


圖 3-2 卡片群島化

資料來源:KJ法研究日誌(2022)

三、A 型圖解化

A 型圖解化就是將觀念卡片群組排序完成，卡片島數量盡可能在十個以內，再把卡片整理在紙上。因島內的卡片數量多，必須做好索引與觀察這些卡片之間是否有關聯，將卡片相對應的資訊擺在相對應的地方，用圖表方式標題說明組合內的關係。

步驟三、A型圖解化

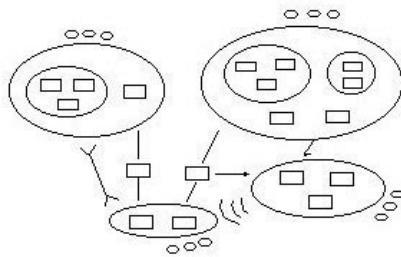


圖 3-3 A 型圖解化

資料來源:KJ 法研究日誌(2022)

四、B 型敘述化

這為狹義 KJ 法最後步驟，在 A 型圖解化後，將已整理好的資料用文章說明或口頭敘述發表。根據整理好的島用筆圈起，之後透過符號等箭頭解釋島與島之間的關係，隨著不同的符號要說明這些符號的意義。

【圖例】

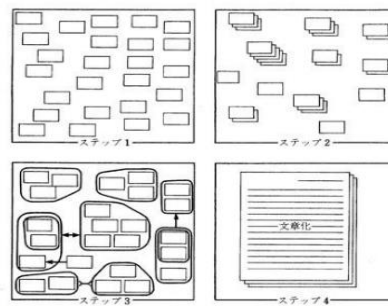


圖 3-4 B 型敘述化

資料來源:KJ 法研究日誌(2022)

3.4 訪談以 K-J 法大綱

本研究採用半結構式訪談法進行資料的蒐集，主要為探討法國嬌蘭關鍵成功因素以及經營現況與未來面臨的挑戰，在訪談前先擬定訪談大綱，以利訪談者與研究方向一致，在受訪者每次的回覆中，提出想了解的資訊並且再次詢問整理出答案，同時根據受訪者回覆的資訊進行大綱與問題修正，以利獲得大量且有效的資訊，因此，本研究參考高敏盛(2015)與沈煒智(2020)的訪綱規劃發展並修改為適合本研究的訪談大綱。

以下為針對研究方向設計的訪談大綱:

一、經理:

1. 請問法國嬌蘭品牌經營理念為何？初衷為何？
2. 請問您要如何推動永續品牌經營？其重要性為何？優缺點？
3. 請問您公司品牌經營成功關鍵為何？是否有其他考量？
4. 請問您針對於集團品牌經營未來的策略與走向？
5. 請問您覺得法國嬌蘭對於市場上競爭者其品牌形象與定位，執行什麼樣的活動更吸引消費者購買意願？
6. 請問您在經營成本不斷的提高之下在經營上面對的問題如何因應？
7. 請問您對於員工的招募方式是採用何種方式？有何特別需求或原因？以及員工的教育訓練是如何進行？
8. 在此次的疫情下，是否有影響業績目標，為了達標貴公司使用了何種方式來讓消費者持續購買？
9. 請問品牌經營對於美容產品專櫃的重要性為何？
10. 請問您對於公司目前遇到什麼瓶頸或挑戰？
11. 請問您覺得法國嬌蘭在市場上是否具有優勢？為何？
12. 對於上述所呈述的問題有沒有什麼需要補充或是意見的？

三、員工:

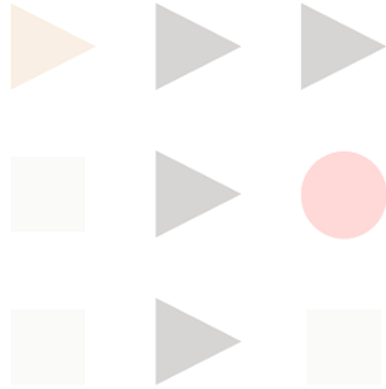
1. 請問您對於公司的品牌經營有何看法？
2. 請問您覺得公司能讓品牌永續經營主要原因是什麼？
3. 請問您認為品牌經營成功關鍵因素為何？
4. 請問您覺得公司最主要的消費族群是哪些？
5. 請問您對於目前在銷售產品時有遇到什麼樣的問題嗎？
6. 請問您覺得消費者願意來專櫃消費的主要因素是什麼？
7. 請問您覺得嬌蘭的產品或服務上有什麼優於其他業者的地方？
8. 請問公司要如何行銷使櫃位的業績達標？
9. 請問您覺得哪種活動促銷方式更吸引消費者購買意願？
10. 請問您對於公司的品牌經營在培訓與員工教育訓練方式有何看法？
11. 請問您對於公司目前感受到什麼瓶頸或挑戰？
12. 請問您對於公司營運未來有什麼展望？
13. 公司對於消費者反映的評價您有什麼樣的建議或可以改進的部份？
14. 請問您對上述問題有沒有什麼要補充的？

東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

三、消費者

1. 請問您如何接觸到法國嬌蘭？
2. 請問您平均多久去一次法國嬌蘭的專櫃？
3. 請問您覺得服務品質是否影響您來店消費意願，為何?(服務品質有何建議、看法)
4. 請問您覺得法國嬌蘭品牌的消費族群有哪些？
5. 請問您最喜歡哪一系列的產品，為何？
6. 請問您覺得面對市場激烈競爭要以何種模式促銷方式最能夠吸引你，為何，原因？

7. 請問您覺得法國嬌蘭的產品或服務上有什麼贏過其他品牌的？
8. 請問最能影響您對法國嬌蘭的產品會有再購意願的因素嗎?為何？
9. 請問您的年齡、性別、職業、教育程度?
10. 對於上述問題有沒有什麼意見或是要補充的?



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

第四章 研究結果與分析

本研究是以個案「法國嬌蘭」進行探討分析，依據先前搜尋的文獻探討跟查詢個案資料進行比對分析，接著提出擬定相關聯的訪談大綱。本研究先邀請 3 位消費者分面對面進行深度訪談，再去邀請公司經理、副理、店長、員工先行看訪談內容後再進行深度且有效能的訪談。訪談完後做成逐字稿文，再以收集到的所有資料再做資料比對分析，整理成適合 KJ 法的四個步驟進行分析。

4.1 個案訪談結果

本研究依據受訪者的資料，針對訪談逐字稿內容整理重點，探討分析個案之關鍵成功因素、現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰的結果。

一、品牌經營關鍵成功因素

(一)、注重公司經營與發展

法國嬌蘭「業務經理」於訪談時重點摘錄如下 A3(代表受訪者 A 於第 3 題的回答):

法國嬌蘭將近 200 年歷史，除了產品頂級奢華，對於社會，更是盡心盡力的付出，以保育以重已超過 14 年之久，更將這份信念傳承。(A3)

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭品牌經營理念，一直都是已永續發展、但我們的精神，還是會愛護社會，環保愛地球為主，讓世界更美好，當然推動需要人力、金錢與時間，但法國嬌蘭愛會一直流傳。(B2)

法國嬌蘭「店長」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭隸屬於 LVMH 集團，是一個近 200 年歷史的品牌，涵蓋的全部保養彩妝與香水，且自有專屬的多元化平台，真的是非常的厲害。(C1))

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下:

我們不做動物的實驗，全系列都是用植萃去研發，法國嬌蘭也在南法自己養蜂與培育保護瀕臨絕種的黑蜂，永續經營的愛地球。(D2))

(二)、產品頂級奢華

法國嬌蘭「業務經理」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭香氛是用手工梳製流蘇、封瓶藝術或蜂蠟封印等工藝，創造限量香水、彩妝仿如製作藝術品，有頂奢有功效的保養品，所以我們不容易被取代。(A11)

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭熱愛藝術，會將產品轉成自己獨特藝術精品，也是沒有品牌可以模仿的，從與藝術家合作限量香氛、與珠寶設計師合作經典口紅、在法國香榭麗舍大道 68 號香水旗艦店、全球第一間美容沙龍護膚中心。(B3)

法國嬌蘭「店長」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭在業界是屬於奢侈品牌，頂級精品的概念，也對產品堅持非常的嚴格把關。(C3)

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下:

像紅寶之吻口紅系列是跟 LVMH 集團珠寶設計師所設計的，口紅有鏡子的部分是法國嬌蘭自己的特色，加上是環保可換芯心的設計，讓許多顧客非常喜愛。(D3)

(三)、行銷策略

法國嬌蘭「業務經理」於訪談時重點摘錄如下:

我們是有邀請 VIP 來參加茶會、新品發表會，讓顧客更深入了解法國嬌蘭這個品牌，有些活動是沒有要求顧客購買，顧客反而之後主動會到櫃檯選購產品。(A5)

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭心繫自然，愛護地球，像 520 世界蜜蜂日，在法國嬌蘭實體店面或官網購買產品，嬌蘭將會捐出 20% 之全球銷售額給蜜蜂保育計畫，貢獻給社會。(B4)

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下:

活動做的特別點，例如:客製化贈品、拉霸機、轉轉樂活動、立可拍張照片做紀念等，或是明星商品加大容量限量發售，對顧客來說，會多一個購買的慾望。(D9)

(四)、服務品質

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭給人的形象都是頂級奢華，但會舉辦新品發表會或是茶會活動，近期，就會舉辦品酒會，是 LVMH 集團的香檳與紅酒，提供 VIP 顧客來品嚐。(B5)

法國嬌蘭「店長」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭的產品是有品質的保證，我覺得對顧客的服務態度很重要，對顧客真心、服務好，讓顧客有備受寵愛的感覺，一直是公司教育我們的理念。(C7)

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下:

服務品質一直是顧客致上的態度，也因此，有免費修眉、護手、護膚，提供顧客一週試用包，多方位服務各位貴賓。(D7)

法國嬌蘭「消費者 1」於訪談時重點摘錄如下:

會的，非常的重要，因為專櫃人員的服務好，會讓我有想去消費的想法。(E3)

法國嬌蘭「消費者 2」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭產品穩定性很高、功效不差，還有專櫃人員的服務品質也很好，所以我一直都是使用法國嬌蘭，沒有購買其他品牌的商品。(F7)

法國嬌蘭「消費者 3」於訪談時重點摘錄如下:

是的，產品雖然很重要，但服務品質會更重要，專櫃人員能細心仔細的介紹，了解我的需求，這才是我想要的。(G3)

(五)、品牌形象

法國嬌蘭「業務經理」於訪談時重點摘錄如下:

安潔莉娜·裘莉是全球知名明星，一開始先跟公司合作我的印記香水，在全世界熱賣，而她本來 20 年來持續關注難民與環境保護議題。(A9)

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下:

公司形象好，對櫃檯一定是有加分的，像之前有明星加持，國際巨星安潔莉娜·裘莉聯名「我的印記」香水，也與藝術家托馬斯·利貝提尼攜手合作皇家蜂王乳平衡油藝術聯名版與經典蜂印瓶，每年都會有限量發售的香水、彩妝與保養品，讓顧客挑選。(B9)

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下:

用故事去講它的香水，很多品牌只有介紹香水的前中後味，但沒有像法國嬌蘭一樣，每一瓶香水與香氛，都有它的經典故事。(D7)

(六)、顧客類群

法國嬌蘭「消費者 1」於訪談時重點摘錄如下:

我認為來法國嬌蘭專櫃大部分都是中年以上，40 歲與 40 歲以上的人，因為價位比較高。(E4)

法國嬌蘭「消費者 2」於訪談時重點摘錄如下:

35 歲以上的人，屬於比較熟齡的肌膚會使用。(F4)

法國嬌蘭「消費者3」於訪談時重點摘錄如下：

以前會覺得偏的年紀稍微大一點的熟齡肌的人在使用，現在是越多年輕人會開始喜歡，像法國嬌蘭的彩粧品也越來越多樣化，香水也漸漸被年輕人接受。(G4)

本研究依據受訪者的資料，在個案之關鍵成功因素研究結果發現，法國嬌蘭高階經理人注重公司經營與發展、在意品牌形象與策略，如業務經理認為法國嬌蘭將近 200 年歷史維持，為品牌對產品嚴格把關堅持與永續經營持續保護環境，樂意公益、培養人才，從而對社會有所貢獻，只需維持本心，就有好的收穫。在店長與員工認為，法國嬌蘭在業界是屬於奢侈品牌，頂級精品的概念，從原物料研發生產及愛地球環保瓶身材質，全方位考量顧客的需求，給予顧客尊榮享受。在三個不同年齡層消費者認為，專櫃人員對顧客的服務態度最為重要，法國嬌蘭產品的穩定性很高、功效不差，服務品質好，專業度夠，就有再購買意願。

二、現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰

(一)、行銷執行力

法國嬌蘭「業務經理」於訪談時重點摘錄如下：

在台灣的市場，香氛雖然不是主力，但在保養品，我們努力耕耘，也因此，我們保養品的成長率比亞洲其他各國還要高，電商是我們現在努力的，希望未來會更好。(A12)

法國嬌蘭「店長」於訪談時重點摘錄如下：

電視廣告的行銷，還有網紅的介紹文章，增加曝光度。(C8)

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下:

法國嬌蘭很少做電視的廣告，在台灣，有電視廣告的品牌，像雅詩蘭黛、skII、植春秀、香奈兒、資生堂、克蘭詩等，都是口口相傳的知名品牌，若公司把預算放在這邊，或許可以讓櫃檯人員更容易的銷售業績。(D11)

法國嬌蘭「消費者3」於訪談時重點摘錄如下:

我很喜歡看廣告或網路文章介紹，嬌蘭跟其它品牌不一樣，比較沒有電視的廣告，若是有，我覺得可能會讓更多人知道這品牌。(G10)

(二)、產品價格偏高

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下:

價格不斐，一直是法國嬌蘭的標籤，因疫情之下、物價上漲，真的會使顧客下不了手，服務品質，就是公司一直秉持的原則讓顧客滿意。(B10)

法國嬌蘭「店長」於訪談時重點摘錄如下:

目前顧客就會反應太貴啊，或者是漲價太貴，但其實物價上漲是持續的，加上疫情延燒，運費也很難控管，只能用服務跟提供試用讓顧客滿意。(C13)

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下:

因物價上漲、薪水不漲，都會讓消費者對於法國嬌蘭的產品難以下手，會建議公司在活動行銷面，可以多一些巧思，讓顧客買了也覺得值得。(D13)

法國嬌蘭「消費者 2」於訪談時重點摘錄如下：

我不會因為電視廣告的介紹衝動購物，雖然法國嬌蘭的產品是屬於中高價位的，但我還是會持續購買。(F8)

(三)、員工向心力

法國嬌蘭「業務經理」於訪談時重點摘錄如下：

目前公司是配合大專院校的美容科學生，可以來實驗一年，若合格可以成為正式員工。(A7)

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下：

台灣目前是週休二日的制度，百貨專櫃人員也要有相對應的對待，所以，我們除了大專院校，也配合 104 人力資源公司，將工作 3 月後合格後的員工，轉成正職的集團員工。(B7)

法國嬌蘭「員工」於訪談時重點摘錄如下：

針對新人，較希望是讓新人先集體上課有概念後，再到櫃檯現場，這樣更容易上手。(D10)

(四)、通路需多元化

法國嬌蘭「業務經理」於訪談時重點摘錄如下：

官網促銷、百貨購物網，讓顧客不出門，只需網路下單，讓顧客的保養品不中斷。(A8)

法國嬌蘭「業務副理」於訪談時重點摘錄如下:

這次疫情很慘，尤其是百貨專櫃，大部份的客人都不願意出門，也因此，官網的業績量也刷出新的成績，而百貨也很快的改變形態，架設百貨購物網，客人可以線上刷卡，直接送貨到家。(B8)

法國嬌蘭「店長」於訪談時重點摘錄如下:

其實還好，會有的話，是公司現在有官網販售，因為特惠組贈送的不同，多少會影響。(C5)

受訪者在現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰有指出需思考調整的方向，如業務副理認為疫情很嚴峻，百貨專櫃業績慘淡，顧客不願意出門，但百貨也很快改變形態，架設百貨購物網，客人可以線上刷卡，直接送貨到家。如員工認為電商時代來臨，公司官網販售會與實際專櫃有衝突。在三個不同年齡層消費者認為法國嬌蘭商品雖好但價格偏高，且因大環境影響調整漲價，都是會使消費者的購買意願降低。

本研究根據個案的半結構式訪談結果再用 KJ 法四個步驟進行分析，高階主管經理人重視品牌的永續經營，經典傳承藝術精品，做公益及關注環境保護議題，使法國嬌蘭在市場的地位屹立不搖。店長與員工重視對顧客的服務態度，雖然疫情與公司官網影響實體店業績下滑，但定期舉辦護膚會、彩妝活動還是會增加客人到店消費的機會。在三個不同年齡層消費者間最重視的是商品的功效與顧客備受寵愛的服務，法國嬌蘭產品系列價格不斐，因此，消費者也因促銷活動與季節性限量商品再購買。

4.2 個案之關鍵成功因素

為更進一步能夠系統化個案的關鍵成功因素，本研究參考高敏盛(2015)與沈煒智(2020)之作法，進行KJ法的四個步驟進行分析，將聯系的資料連結起來，編排後能夠更具體且更有系統地呈現本研究在個案品牌經營上的關鍵成功因素的結果。

一、卡片情報化

將收到的資料重點做成小卡，載有相關之資訊卡片經綜合整理與重組，產出第一回合卡片數量 20 張如

表 4-1 所示，數量編碼:A.B.C.D.E.F.G 為受訪談者的代碼，數字 1-14 為受訪者的受訪對應題號內容。

表 4-1 關鍵成功因素第一回合篩選卡片

序	資料重點	受訪者編碼/對應題目之編碼
1	將自然保育視為品牌核心理念	A1、C3、D12
2	永續經營保護環境，產品原物料可追溯	A2、B6、C2
3	產品頂級奢華，像藝術精品般美麗	A3、B3、D3
4	跨越歐亞版圖的研發平台，栽種復育蘭花	A4
5	邀請VIP顧客參加新品發表會、茶會	A5、B5、E6
6	提倡保育蜜蜂計畫，捐款回饋社會	A6、B4、B11
7	員工訓練完善，與大專院校連結應聘	A7、B7、D10
8	官網促銷、百貨購物網，讓顧客方便消費	A8、B8
9	品牌形象建立，請明星代言分享	A9
10	創造限量香水、彩妝、頂奢有功效的保養品	A11、B10
11	全方位產品系列，在市場的地位屹立不搖	B1、C1、D1、E4、G7
12	品牌精神為永續發展經營環保愛地球	B2、D2
13	對顧客服務至上，盡心盡力	B11、D7
14	熟齡肌族為穩定的客群	D4、E4、G4

15	產品組合特惠活動會吸引顧客消費	D5、F6、G6
16	給予新客體驗試用，增加買氣	D6
17	雜誌介紹、網紅加持產品的傳銷度	D8
18	行銷櫃促活動，增加業績產值	D9
19	服務人員專業夠、態度極好	E3、E8、F3、G3、G8
20	產品功效好，穩定度高	F5、G5

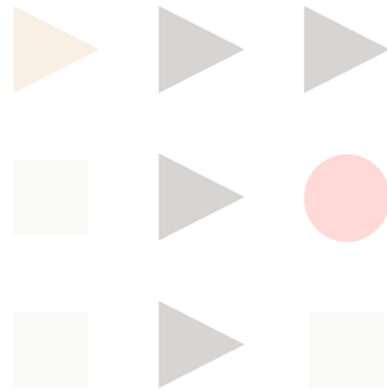
第二回合篩選逐步整理出新的思路，將相似的歸納在一起，得到 12 張小卡片，如表 4-2 所示。

表 4-2 關鍵成功因素第二回合篩選卡片

序	資料重點	受訪者編碼/對應題目之編碼
1	將自然保育視為品牌核心理念	A1、C3、D12
2	永續經營保護環境，產品原物料可追溯	A2、B6、C2、A4、B2 D2
3	產品頂級奢華，像藝術精品般美麗	A3、B3、D3
4	邀請VIP顧客參加新品發表會、茶會	A5、B5、E6
5	提倡保育蜜蜂計畫，捐款回饋社會	A6、B4、B11
6	員工訓練完善，與大專院校連結應聘	A7、B7、D10
7	官網促銷、百貨購物網，讓顧客方便消費	A8、B8、D5、F6、G6 D6、D9
8	品牌形象建立，請明星代言分享	A9、D8
9	創造限量香水、彩妝、頂奢有功效的保養品	A11、B10
10	全方位產品系列，在市場的地位屹立不搖	B1、C1、D1、E4、G7 D1、G5、F5
11	熟齡肌族為穩定的客群	D4、E4、G4
12	服務人員專業夠、態度極好	B11、D7、E3、E8、F3 G3、G8

二、卡片群島化(小島)

將表4-2的卡片進一步群島化，群島化的過程將收集的資料結構化，其中有無法群島化的卡片將稱之為一匹狼。小島化整理如圖4-1，整理歸納的結果共有3個小群島跟2個一匹狼卡片，群框起為小島的部分，其餘無框未分類則為一匹狼。並分別再給予編號，由大寫的為分類A.B.C.D，未分類的一匹狼則各編號為E.F。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

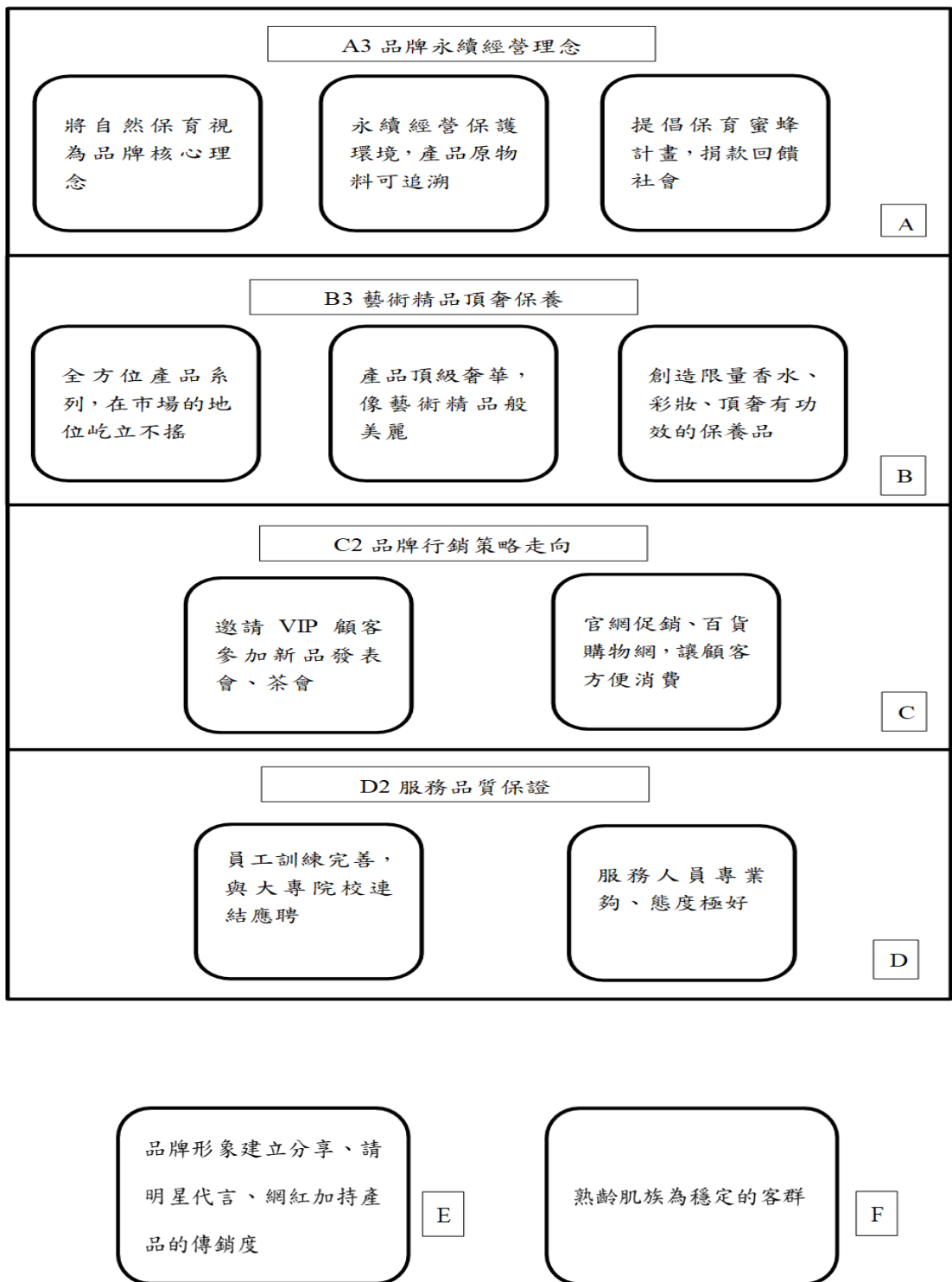


圖 4-1 關鍵成功因素卡片群島化(小島)

三、A型圖解化

針對四個小島、二個一匹狼等資料，再進一步的連結相對關係，連結關係如

圖4-2所示。

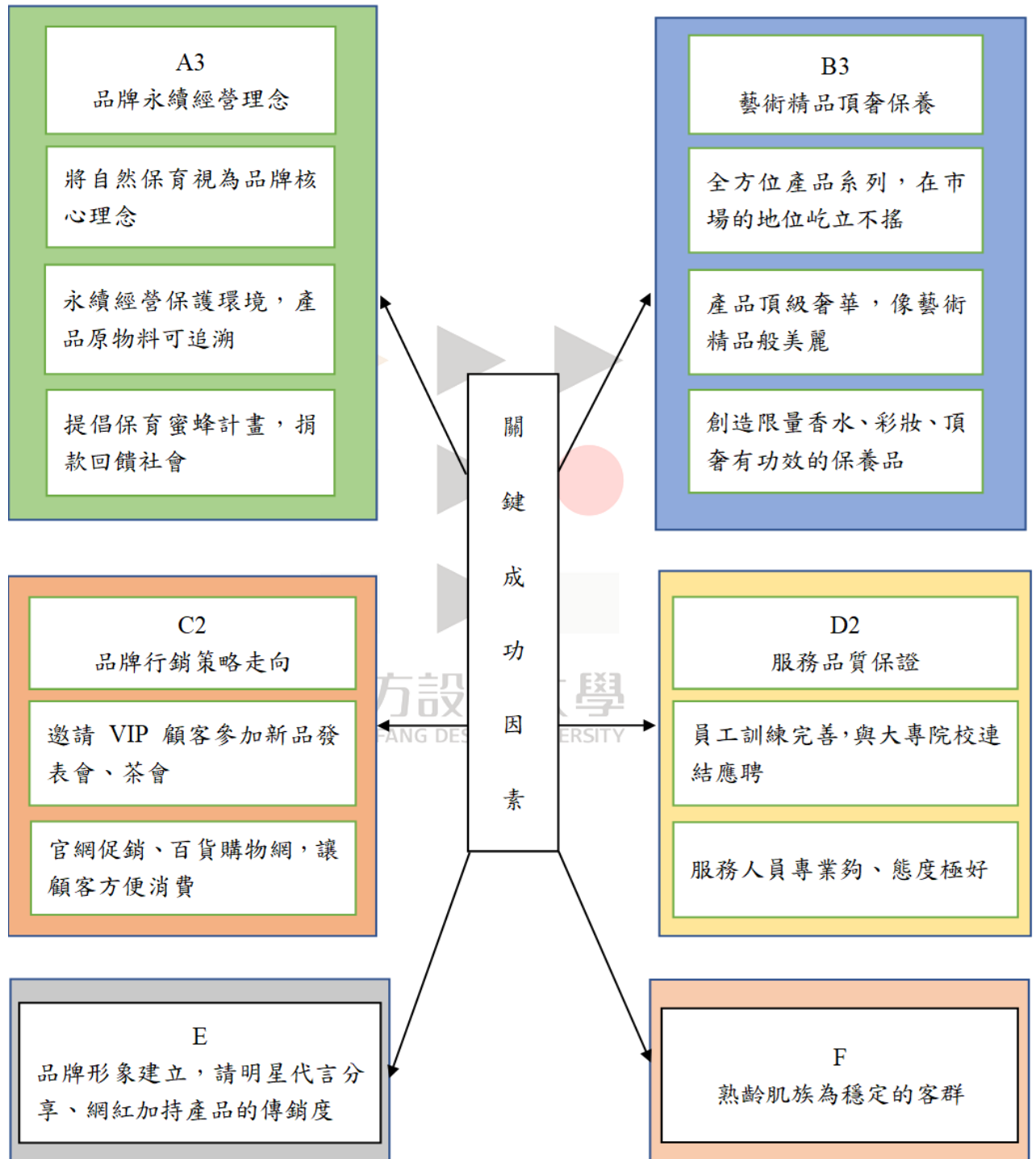


圖 4-2 現階段關鍵成功因素分析 A 型圖解化

四、B型敘述化

依據圖4-2作A型圖解化進行敘述，法國嬌蘭關鍵成功因素為將自然保育視為品牌核心永續經營理念，產品原物料可追溯，提倡保育蜜蜂計畫，捐款回饋社會大眾。法國嬌蘭擁有藝術精品頂奢保養全方位產品系列，每年都創造限量香水、彩妝、頂奢有功效的保養品市場的地位屹立不搖，會定期邀請VIP顧客參加新品發表會及促銷活動，也會請明星代言分享、網紅加持增加產品的傳銷度，而針對員工制度訓練完善，服務人員專業夠，給予顧客尊榮的享受。



4.3 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰

本研究針對個案現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰進行KJ法四個步驟進行分析，將聯系的資料連結起來，編排後發現顯示出應對方針。

一、卡片情報化

將收到的資料重點做成小卡，載有相關之資訊卡片經綜合整理與重組，產出第一回合卡片數量 14 張如表 4-3 所示，數量編碼:A.B.C.D.E.F.G 為受訪談者的代碼，數字 1-14 為受訪者的受訪對應題號內容。

表 4-3 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰第一回合篩選卡片

序	資料重點	受訪者編碼/對應題目之編碼
1	公司政策擬定目標，第一線人員難以達標	A2、D9
2	廣告影響效益不佳	C6、D6
3	價格太高，不太親民	A9、B6、B10、C13
4	官網上市後，使實體店面業績下滑	C9
5	產品無法打入年輕客群	B2、E3、F4
6	產品屬性比較頂級抗老，需開發合適年輕族群的保養品	A5、C4
7	新進員工的教育訓練應更加落實先了解在產品知識	C10、D10
8	員工離職率高，導致資深員工工作量變大	A7、B7
9	台灣市場對於法國嬌蘭香水的接受度較低	A12、C14
10	年輕族群在法國嬌蘭比較無法成為主顧客	B5、D4、G4
11	除了全球行銷廣告，在台灣沒有電視宣傳	C8、D11、G10
12	疫情嚴峻之下，顧客不願出門品	A8、C11
13	經濟不景氣，影響顧客消費意願	B8、D13、E10、F6 E6
14	官網促銷方案不該比實體店面好	C5、D8

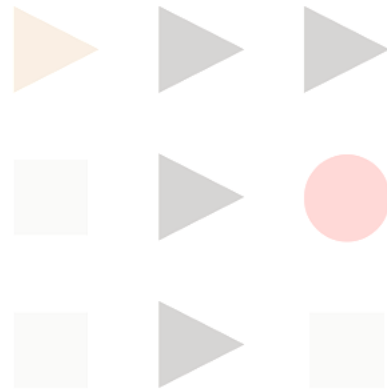
第二回合的篩選逐步整理出新的思路，將相似的歸納在一起，得到 10 張小卡片，如表 4-4 所示。

表 4-4 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰第二回合篩選卡片

序	資料重點	受訪者編碼/對應題目之編碼
1	公司政策擬定目標，第一線人員難以達標	A2、D9
2	除了全球行銷廣告，在台灣沒有電視宣傳	C6、C8、D11、G10 D6
3	價格太高，不太親民	A9、B6、B10、C13
4	官網上市後，使實體店面業績下滑	C9、C5、D8
5	年輕族群在法國嬌蘭比較無法成為主顧客	B2、B5、D4、G4 E3、F4
6	產品屬性比較頂級抗老，需開發合適年輕族群的保養品	A5、C4
7	新進員工的教育訓練應更加落實先了解在產品知識	C10、D10
8	員工離職率高，導致資深員工工作量變大	A7、B7
9	台灣市場對於法國嬌蘭香水的接受度較低	A12、C14
10	經濟不景氣，影響顧客消費意願	A8、B8、C11、D13 E6、E10、F6

二、卡片群島化(小島)

將表 4-4 的卡片進一步群島化，群島化的過程將收集的資料結構化，其中有無法群島化的卡片將稱之為一匹狼。小島化整理如圖 4-3，整理歸納的結果共有 3 個小群島跟 1 個一匹狼卡片，群框起為小島部分，其餘無框未分類則為一匹狼。並分別再給予編號，由大寫的為分類 A.B.C，未分類的一匹狼則各編號為 D。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY



圖 4-3 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰卡片群島化(小島)

三、A型圖解化

針對三個小島、一個一匹狼等資料，再進一步的連結相對關係，連結關係如

圖4-4所示。

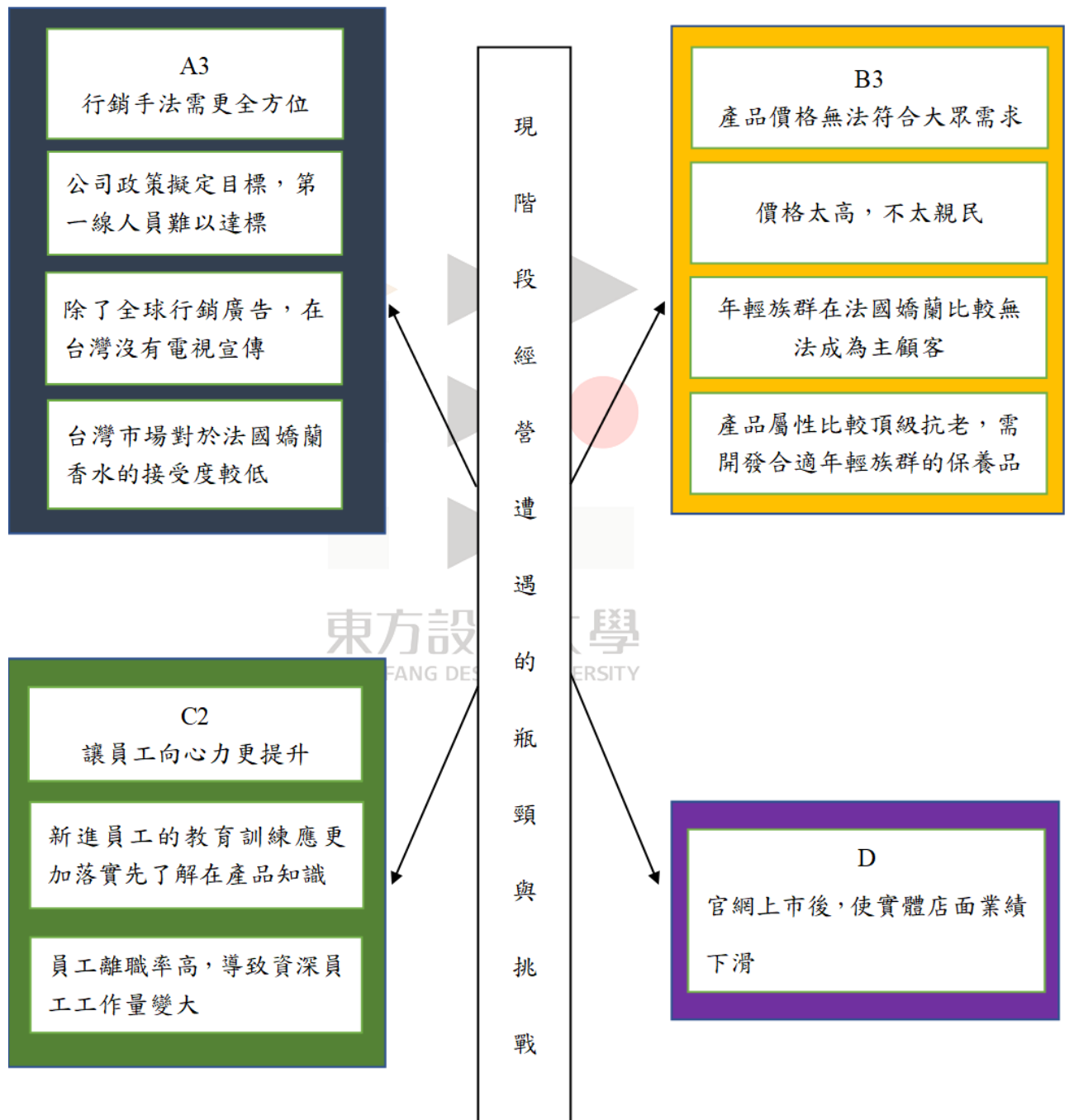
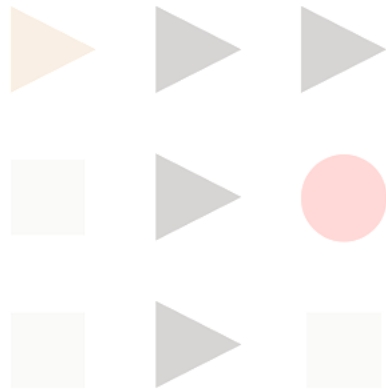


圖 4-4 現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰 A 型圖解化

四、B型敘述化

依據圖 4-4 作 A 型圖解化進行敘述，法國嬌蘭現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰為價格定位不斐、產品價格無法符合大眾需求，因此，客群居多落在熟齡肌膚，針對年輕族群在比較無法成為法國嬌蘭主顧客，因為公司的行銷手法除了全球行銷廣告，在台灣沒有電視宣傳，相對的，知名度的建立也比較不容易，加上法國嬌蘭香水在全世界很知名，但在台灣的市場卻還沒有打開，頂奢品牌注重的是服務品質，顧客對員工專業度要求高，若員工流動率大，新進員工的教育訓練應更加落實先了解在產品知識，否則容易會導致客人的忠誠度降低，自從品牌官網上市後，使實體店面業績下滑，這都是要去做調整跟改善。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

第五章 結論與建議

本研究的目的，旨在探討個案的關鍵成功因素與經營現況的問題與挑戰，再給予未來的發展與建議，透過半結構式訪談取得高涉入人員的訪談結果文字稿，經理、副理、店長、員工及消費者三名，據此將文字稿資料再透過 KJ 法進行收斂，取得本研究所欲探討的法國嬌蘭品牌經營關鍵成功因素與現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰的資料，本研究經第四章的研究結果與分析後，再於本章針對本研究發現之結果給予結論與建議。

5.1 研究結論

本研究經第四章的研究結果與分析，提出法國嬌蘭關鍵成功因素下列幾點結論：

一、公司發展面

法國嬌蘭以美麗之名，將自然保育視為品牌核心理念，加入了 UEFT 生物多樣性道德貿易聯盟，法國嬌蘭擁有自有的二個工廠，從原物料研發生產、環保瓶身材質，用化妝品界頂級設備 ISO8 的先進設備:50 間為正壓環境的無塵室，備有空氣濾網和層流櫃，結合了產能、品質與永續經營，在 15 年前就開起保護蜜蜂行動，這兩年更向全世界呼籲「嬌蘭蜜蜂保育計畫」，希望讓更多人注意這議題，讓我們的生活中保有這份大自然的美好。

二、產品設計面

法國嬌蘭隸屬於 LVMH 集團，是一個近 200 年歷史的品牌，涵蓋全部保養彩妝與香水，且自有專屬的多元化平台，法國嬌蘭熱愛藝術，品牌自 1828 年創立以持續耕耘藝術發展，法國嬌蘭旗艦店連續 14 年參與 FIAC(國際當代藝術博覽會)

私人展，將藝術與天然材料結合在一起，也配合藝術在產品的瓶身做設計，創造每年度限量的新商品。

三、品牌行銷面

法國嬌蘭是香水世家，一直以很有故事性的，因第三代香水調香師雅各座右銘為精神香水：「莫忘 Guerlain 香水的靈魂在於為我們所欽慕的女人而創作」，因此，由一個用香水說故事的人第五代調香師帝埃里·瓦賽，調配一款詮釋當代女性情感香水「我的印記淡香精」，由女神安潔莉娜裘莉成為品牌代言人，熱銷全球。

四、服務品質面

法國嬌蘭在業界是屬於奢侈品牌，頂級精品的概念，法國嬌蘭不斷的在精進自己，除了產品好有品質、對顧客上心，在對顧客的服務態度很重要，對顧客真心、服務好，讓顧客有備受寵愛的感覺，全方位的考量顧客的需求等，給予顧客尊榮享受。

本研究經第四章的研究結果與分析，提出法國嬌蘭現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰為下列幾點結論：

一、公司經營面

法國嬌蘭是享譽的全球的國際品牌，法國嬌蘭香水以獨特的貴族氣質，奠定了它在法國及世界上的品牌地位，香水本身就是屬於個人喜好，由於各國生活習性的不同，法國嬌蘭的香水及香氛商品在歐美地區雖市場龐大與熱銷不斷，但這銷售量是除了亞洲區之外，尤其是台灣市場，法國嬌蘭香水總業績，是不如法國總公司的預期，雖然在台灣的市場，保養品的銷售佔比雖高，是靠口口相傳的好

口碑，公司是沒有做實際的電視廣告行銷，在其他有打廣告的國際品牌競爭下，相對的，公司需要更多的努力與想法去將台灣市場打更開闊。

二、產品價格面

法國嬌蘭無論是香氛、彩妝和保養，都以專業知識造就功效非凡產品，也是世界第一位成立跨國性「全球整合性蘭花研究平台」與「復育與保育蜜蜂計畫」的品牌，法國嬌蘭的成功是無庸置疑的，但因全球原物價上漲，疫情之下航空運費創新高，再加上法國嬌蘭一直都是頂奢產品，會使得年輕族群無法成為法國嬌蘭的愛用者，無法符合大眾的需求。

三、員工需求面

法國嬌蘭是法國路威酩軒集團(LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE)旗下品牌，對於員工薪資與員工福利一定是在標準上的，但在台灣眾多化粧品品牌與百貨專櫃間的競爭之下，化粧品專櫃美容師的業績壓力與工作繁鎖事項是極重的，相對於人員的流動率也相對的提高，因此，抗壓性高資歷深的員工與新進人員呈現不對等的狀態，公司應該要了解資深員工的需求因素與新進人員的適應度去進行改善。

四、官網行銷面

宅經濟已經成為大家依賴與習慣的消費模式，法國嬌蘭在台灣也成立在地官網，是有成功吸引年輕族群到官網的購物，但購買產品項目就不會是頂奢的蘭鑽系列，年輕族群偏好購買唇膏、粉底液、香水和保濕保養品等，因此，在官網購買實際業績為客流量雖多但客單價不高，客件數比例約 1~2 件，要如何讓消費者提高保養品的佔比，是官網要執行的方向。

5.2 研究建議

本研究因法國嬌蘭關鍵成功因素與現階段經營遭遇的瓶頸與挑戰論點，提出了下列幾點建議：

一、品牌形象深入耕耘

因疫情嚴峻，顧客都不太願意到櫃檯購買，加上法國嬌蘭的香水、保養品很知名，但台灣知名度還是不夠。因為法國嬌蘭很少做電視的廣告宣傳，在台灣，有電視廣告的品牌，像雅詩蘭黛、香奈兒、蘭蔻、克蘭詩等，都是口口相傳的知名品牌，若公司把預算放在這邊，可以讓櫃檯人員更容易的銷售業績。

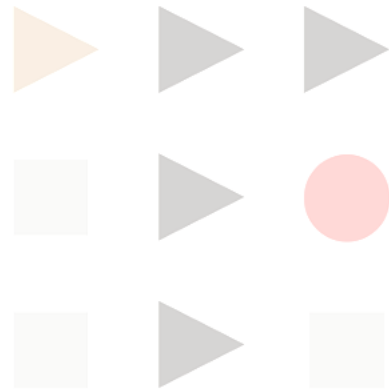
二、開拓新客與年輕族群

法國嬌蘭的主顧客群為熟齡肌的人在使用，現在是越多年輕人開始喜歡像法國嬌蘭全方位的商品，但因為價格的部份思考，所以建議公司可以多做護膚、彩妝活動，且讓活動做的有特別吸引年輕客的亮點，例如：客製化贈品、拉霸機、轉轉樂活動、立可拍張照片做紀念等，或是明星商品加大容量限量發售，對顧客即是多一個購買的慾望。

三、官網與專櫃連結促銷

現在是手機數位時代，人人時時刻刻都在手機看資訊，加上疫情居家隔離，上網購物的衝動型消費者增加，官網業績量爆增，造成實體店面業績量下滑，也苦了專櫃第一線人員，因此，建議官網促銷與實體店面有連結性活動方案，例如官網下單可兌換實體店面的護膚服務與購買限定優惠特價組，在實體店面購買可到官網回抵折價卷，相互連結，促銷雙贏。

法國嬌蘭一直熱衷對永續經營、愛護地球、環保先鋒的一份子，這個議題也是讓全世界知道，法國嬌蘭不只是一個頂奢品牌，也是出自愛於社會、對世界友好的品牌，但在現今的市場面，因物價上漲、薪水不漲，都讓消費者對於法國嬌蘭的產品難以下手，建議公司在活動行銷面，可以多一些巧思，讓顧客買了也覺得值得。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

參考文獻

一、中文文獻

ELLE 雜誌(2022)。LOUIS VUITTON 母公司救援歐洲對抗新冠肺炎。取自

<https://reurl.cc/ErLpVn>

KJ 法研究日誌(2022)。KJ 法。取自 <https://reurl.cc/XjN4a>

大前研一(1987)。策略家的智慧。臺北市:長河出版社。

王昭傑(2001)。高雄港發展國際物流營運策略之研究。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，高雄市。

司徒達賢(1978)。策略管理。臺北市:遠流出版公司。

行政院經濟建設委員會(2013)。台灣經濟發展歷程與策略。臺北市:行政院經濟建設委員會。

何雍慶(1990)。實用行銷管理。臺北市:華泰書局。

阮輝雄(2017)。企業關鍵成功因素分析與探討之研究-以越南中原咖啡公司行銷策略為例。環球科技大學企業管理系中小企業經營策略管理碩士班碩士論文，雲林縣。

吳怡瑾(2021)。業務人員建立成功顧客關係因素探討:以國際奢侈品牌為例。東吳大學商學院企業管理學系碩士班碩士論文，臺北市。

李頤欣(2020)。商業週刊。取自 <https://reurl.cc/Q6x7p5>

沈煒智(2020)。以 K-J 法及關鍵成功因素理論分析桌遊產業發展-以斗六地區為例。國立虎尾科技大學企業管理系經營管理碩士在職專班碩士論文，雲林縣。

林苔儀(2018)。體驗行銷、服務品質、企業形象對客戶忠誠度影響之研究-以中華電信公司為例。私立淡江大學經營管理碩士在職專班碩士論文，新北市。

林登鴻(2007)。微型中式餐飲業的競爭優勢。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，台中市。

法國嬌蘭官網(2021)。品牌故事。取自 <https://reurl.cc/and5p4>

科技產業資訊室(2022)。關鍵成功因素與關鍵失敗因素。取自

<https://reurl.cc/qO9xLE>

高敏盛(2015)。應用 KJ 法探討傳統早餐店的關鍵成功因素、經營現況與未來發展 -以華陽豆漿店為例。國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文，高雄市。

唐淑芬(2012)。我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究-以 A 公司為例。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，臺北市。

徐玥(2000)。香奈兒品牌形象對消費者購買意願的影響分析。上海商學院研究所碩士論文，上海市。

耿美琪(2020)。社會企業永續經營策略之研究。國立高雄科技大學資訊管理系碩士班碩士論文。高雄市。

國家發展委員會(2022)。台灣經濟發展歷程與策略。取自 <https://reurl.cc/60LGnb>

陳向明(2002)。社會科學質的研究。臺北市:五南圖書出版公司。

陳定國(1997)。企業管理第三版(43-57 頁)。臺北市:三民書局。

陳錦華(2009)。美容美體產業競爭優勢之研究-以國內美容美體業為例。國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，花蓮縣。

馮淑亭(2005)。品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究 --以郭元益公司為例。育達商業技術學院企業管理研究所在職專班碩士論文，苗栗縣。

黃芸慧(2021)。奢侈品之智慧財產權保護研究 -以時尚設計品牌為中心。國立成功大學法律學系碩士在職專班碩士論文，台南市。

黃惇勝(1995)。台灣式 KJ 法原理與技術。臺北市:中國生產力中心。

黃雅鳳(2006)。企業形象、產品形象及品牌形象交互關係之研究-以「台灣高鐵公司」為例。淡江大學國際商學碩士在職專班碩士論文，新北市。

黃瑞琴(1996)。質的教育研究方法。新北市:心理出版社。

搜狐網(2021)。品牌故事。取自 <https://reurl.cc/n5dIR2>

楊証欽(2020)。企業品牌策略之研究-以春水堂為例。嶺東科技大學企業管理系高

階經營管理碩士在職專班碩士論文，臺北市。

經濟部工業局(2021)。台灣品牌耀飛計畫。取自 <https://www.branding-taiwan.tw>

經濟部統計處(2022)。營業額統計。取自 <https://reurl.cc/QLxWVo>

綠色可再生能源(2021)。為什麼蜜蜂對人類如此重要。取自

<https://reurl.cc/VDM3KA>

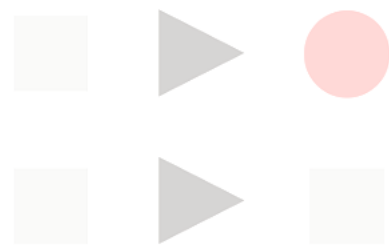
樂居財經周刊(2021)。2021 全球 100 大奢侈品公司排行榜。取自

<https://reurl.cc/VDIRb5>

衛生福利部食品藥物署(2022)。化粧品的種類。取自 <https://reurl.cc/LpRWva>

簡嘉裕(2017)。中國網路直播平臺行銷應用之技術報告-以法國嬌蘭 2016 年中國

行銷方案為例。世新大學傳播管理學系碩士技術報告，台北市。



東方設計大學
TUNGFANG DESIGN UNIVERSITY

二、英文文獻

- Aaker, D. A. (1995). *Building Strong Brand*. NY: 1st ed., Big Apple Tuttle Mori Literary. Agency: The Free Press.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2007). *Marketing: An Introduction*. N.J: Pearson Prentice Hall.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*, 3rd. New York: John Wiley & sons inc..
- Boseman, G. (1986). The Australian Multinational-Parent and Subsidiary Relationships. *Management International Review*, 26, 43-51.
- Boynton, A. C. & Robert, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factor. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.
- Daniel, D. R. (1961) Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39, 111-1.
- Ferguson, C. R. & Dickinson, R. (1982). Critical Success Factor for Director in the Eighties. *Business Horizons*, 25(3), 14- 18.
- Leidecker, J. K. and A. V. Bruno (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

附錄一、逐字稿

一、經理

(A)業務經理-年資 23 年左右

1. 請問法國嬌蘭品牌經營理念為何？初衷為何？

答:法國嬌蘭非常重自然保育觀念，也加了 UEBT 生物多樣性道德貿易聯盟，愛護世界、守護大自然。

2. 請問您要如何推動永續品牌經營？其重要性為何？優缺點？

答:品牌的永續經營持續保護環境，公司的產品都是天然原物料萃取，優點是對世界更美好，缺點就是執行上都要花更多的努力，但是，是值得的。

3. 請問您公司品牌經營成功關鍵為何？是否有其他考量？

答:法國嬌蘭將近 200 年歷史，除了產品頂級奢華，對於社會，更是盡心盡力的付出，以保育以重已超過 14 年之久，更將這份信念傳承。

4. 請問您針對於集團品牌經營未來的策略與走向？

答:身為 LVMH 集團中的一份子，對社會有極大的影響力，法國嬌蘭跨越歐亞版圖的研發平台，在中國西雙版納栽種復育蘭花，現在更為了蜜蜂。

5. 請問您覺得法國嬌蘭對於市場上競爭者其品牌形象與定位，執行什麼樣的活動更吸引消費者購買意願？

答:我們是有邀請 VIP 來參加茶會、新品發表會，讓顧客更深入的了解法國嬌蘭這個品牌，有些活動是沒有要求顧客購買，顧客反而之後主動會到櫃檯選購產品。

6. 請問您在經營成本不斷的提高之下在經營上面對的問題如何因應？

答:公司會用很正面的方式給顧客了解，產品的故事與介紹，會讓顧客知道，產品的價值，像 20220520 世界蜜蜂日，嬌蘭提倡保育蜜蜂計畫，3 天內募資了 100 萬歐元，等同 3100 萬台幣，全數捐贈。

7. 請問您對於員工的招募方式是採用何種方式?有何特別需求或原因?以及員工的教育訓練是如何進行?

答:目前公司是配合大專院校的美容科學生，可以來實驗一年，若合格可以成為正式員工。

8. 在此次的疫情下，是否有影響業績目標，為了達標貴公司使用了何種方式來讓消費者持續購買?

答:官網促銷、百貨購物網，讓顧客不出門，只需網路下單，讓顧客的保養品不中斷。

9. 請問品牌經營對於美容產品專櫃的重要性為何?

答:品牌形象若好，對櫃檯一定是加分的，安潔莉娜·裘莉是全球知名明星，一開始先跟公司合作我的印記香水，在全世界熱賣，而她本來20年來持續關注難民與環境保護議題，樂意公益，因此，公司邀請她與我們合作，在聯合國教科文組織的生物圈保護區內建立計畫，並培養人才，復育1億2,500萬隻蜜蜂，從而對社會有所貢獻。

10. 請問您對於公司目前遇到什麼瓶頸或挑戰?

答:做公益，需要大家的幫忙，大家的力量，法國嬌蘭已漸漸讓大眾知道，我們不是只賣高奢侈的產品，在華麗的包裝下，有樸實的心，為社會盡一份力量，疫情下，各行各業都難生存，但維持本心，就會有好的收穫。

11. 請問您覺得法國嬌蘭在市場上是否具有優勢?為何?

答:法國嬌蘭的香氛是用手工梳製流蘇、封瓶藝術或蜂蠟封印等工藝，創造限量香水、彩妝彷彿如製作藝術品一樣，更有頂奢有功效的保養品，所以我們不容易被取代。

12. 對於上述所呈述的問題有沒有什麼需要補充或是意見的?

答:在台灣的市場，香氛雖然不是主力，但在保養品，我們努力的耕耘，也因此，我們保養品的成長率比亞洲其他各國還要高，電商是我們現在努力的，希望未來會更好。

(B)業務副理-年資 12 年左右

1. 請問法國嬌蘭品牌經營理念為何？初衷為何？

答:法國嬌蘭為香水的世家，近 200 年間，研發出 300 種香水，目前在線銷售還有 100 多種香水在流傳，全方位的面向，不僅僅是保養品強調美化嬌顏，並致力修護及延緩老化，因此現在的蘭鑽系列與蜂王乳系列還是如此大賣，使我們在市場的地位屹立不搖。

2. 請問您要如何推動永續品牌經營？其重要性為何？優缺點？

答:法國嬌蘭品牌經營理念，一直都以永續發展、但我們的精神，還是會愛護社會，環保愛地球為主，讓世界更美好，當然推動需要人力、金錢與時間，但法國嬌蘭愛會一直流傳。

3. 請問您公司品牌經營成功關鍵為何？是否有其他考量？

答:法國嬌蘭熱愛藝術，會將產品轉成自己獨特的藝術精品，也是沒有品牌可以模仿的，從與藝術家合作限量香氛、與珠寶設計師合作經典口紅、在法國香榭麗舍大道 68 號香水旗艦店、全球第一間美容沙龍護膚中心，這都是法國嬌蘭的成功因素。

4. 請問您針對於集團品牌經營未來的策略與走向？

答:法國嬌蘭心繫自然，愛護地球，像 520 世界蜜蜂日，只要在法國嬌蘭實體店面或官網購買產品，嬌蘭將會捐出 20%之全球銷售額給蜜蜂保育計畫，貢獻給社會。

5. 請問您覺得法國嬌蘭對於市場上競爭者其品牌形象與定位，執行什麼樣的活動更吸引消費者購買意願？

答:法國嬌蘭給人的形象都是頂級奢華，但會舉辦新品發表會或是茶會活動，近期，就會舉辦品酒會，是 LVMH 集團的香檳與紅酒，提供 VIP 顧客品嚐。

6. 請問您在經營成本不斷的提高之下在經營上面對的問題如何因應?

答:法國嬌蘭重視原物料生產，像蘭鑽系列，為了研究蘭花，因蘭花擁有不可思議的生命力，特意設立「全球整合性蘭花研究平台」，像蜂王乳系列，通過 Bee Respect 數碼資料透明化平台，讓產品資料可追溯，這些努力，也是為了讓顧客看到，法國嬌蘭的產品，並不是表面的浮漲價格，讓顧客使用後，也很安心。

7. 請問您對於員工的招募方式是採用何種方式?有何特別需求或原因?以及員工的教育訓練是如何進行?

答:因為時代的改變，以前專櫃人員一個月才休 5 天，非常辛苦，台灣目前是週休二日的制度，相對的，百貨專櫃人員也要有相對應的對待，所以，我們除了大專院校，也配合 104 人力資源公司，將工作 3 月後合格後的員工，轉成正職的集團員工。

8. 在此次的疫情下，是否有影響業績目標，為了達標貴公司使用了何種方式來讓消費者持續購買?

答:這次疫情很慘，尤其是百貨專櫃，大部份的客人都不願意出門，因此官網的業績量也刷出新的成績，而百貨也很快的改變形態，架設百貨購物網，客人可以線上刷卡，直接送貨到家。

9. 請問品牌經營對於美容產品專櫃的重要性為何?

答:公司形象好，對櫃檯一定是有加分的，像之前有明星加持，國際巨星安潔莉娜·裘莉聯名「我的印記」香水，也與藝術家托馬斯·利貝提尼攜手合作皇家蜂王乳平衡油藝術聯名版與經典蜂印瓶，每年都會有限量發售的香水、彩妝與保養品，讓顧客挑選。

10. 請問您對於公司目前遇到什麼瓶頸或挑戰?

答:價格不斐，一直是法國嬌蘭的標籤，因疫情之下、物價上漲，真的會使顧客下不了手，服務品質，就是公司一直秉持的原則讓顧客滿意。

11. 請問您覺得法國嬌蘭在市場上是否具有優勢?為何?

答:法國嬌蘭能跨越近二個世紀，在市場有極大的優勢，因為法國嬌蘭不斷的在精進自己，除了產品好有品質、對顧客上心，會隨著潮流改變商品形態，法國嬌蘭奠定國寶級品牌不為過。

12. 對於上述所呈述的問題有沒有什麼需要補充或是意見的?

答:沒有。

二、員工

(C)店長-年資 14 年左右

1. 請問您對於公司的品牌經營有何看法?

答:法國嬌蘭隸屬於LVMH集團，是一個近200年歷史的品牌，涵蓋的全部保養彩妝與香水，且自有專屬的多元化平台，真的是非常的厲害。

2. 請問您覺得公司能讓品牌永續經營主要原因是什麼?

答:產品針對生物的多樣性，環保又有創新，對社會有回饋貢獻，幫助地球減緩氣候有很好的規劃。

3. 請問您認為品牌經營成功關鍵因素為何?

答:法國嬌蘭在業界是屬於奢侈品牌，頂級精品的概念，也因此，在對產品堅持非常的嚴格把關，從原物料研發生產、環保瓶身材質、對社會公益貢獻、全方位的考量顧客的需求等，給予顧客尊榮享受。

4. 請問您覺得公司最主要的消費族群是哪些?

答:其實涵蓋全部的年齡族群，有年輕的也有年長的，因為法國嬌蘭有保養、香水、彩妝，是全方位的產品線。有些頂級的品牌，像海洋娜娜、法爾曼、萊珀妮等，只能限於保養品很頂級奢華，沒有其它系列。

5. 請問您對於目前在銷售產品時有遇到什麼樣的問題嗎？

答:其實還好，會有的話，是公司現在有官網販售，因為特惠組贈送的不同，多少會影響。

6. 請問您覺得消費者願意來專櫃消費的主要因素是什麼？

答:有些顧客會因為看網紅推薦，也有看活動 DM 來的，還有朋友介紹的。

7. 請問您覺得嬌蘭的產品或服務上有什麼優於其他業者的地方？

答:法國嬌蘭的產品是有品質的保證，我覺得對顧客的服務態度很重要，對顧客真心、服務好，讓顧客有備受寵愛的感覺，一直是公司教育我們的理念。

8. 請問公司要如何行銷使櫃位的業績達標？

答:電視廣告的行銷，還有網紅的介紹文章，增加曝光度。

9. 請問您覺得哪種活動促銷方式更吸引消費者購買意願？

答:針對 VIP 做折扣的促銷與給特別的折價券。

10. 請問您對於公司的品牌經營在培訓與員工教育訓練方式有何看法？

答:員工的培訓都是先到櫃檯報到，我覺得現在很好，公司目前是跟 104 配合的約聘員工，到第 3 個月後考核合格後，才成為 LVMH 集團的正式員工。

11. 請問您對於公司目前感受到什麼瓶頸或挑戰？

答:疫情之下，確診率高，的確讓顧客都不願意來百貨，也不會來護膚，所以公司有配合官網電商做活動，也結合百貨購物網來增加業績。

12. 請問您對於公司營運未來有什麼展望？

答:公司真的是很用心，像 520 是世界蜜蜂日，法國嬌蘭有做一個全球公益，將在捐出 5 月 20 日至 5 月 22 日全球銷售額的 20% 給予「嬌蘭蜜蜂保育計畫」，為拯救蜜蜂盡一份心力。

13. 公司對於消費者反映的評價您有什麼樣的建議或可以改進的部份？

答:目前顧客就會反應太貴啊，或者是漲價太貴，但其實物價上漲是持續的，加上疫情延燒，運費也很難控管，只能用服務跟提供試用讓顧客滿意。

14. 請問您對上述問題有沒有什麼要補充的？

答:其實香水一直以來，是法國嬌蘭的精神，希望總公司能在台灣市場開香水旗艦店，將香水傳承。

(D)員工-年資 3 年左右

1. 請問您對於公司的品牌經營有何看法？

答:法國嬌蘭是香水世家，其實在國際間已非常的有名，而它的品牌經營裡面不是只有保養品，就連彩妝的區塊也很強。

2. 請問您覺得公司能讓品牌永續經營主要原因是什麼？

答:我們不做動物的實驗，全系列都是用植萃去研發，像蘭鑽系列，我們只要使用一朵，就會栽種回去一朵，像蜂王乳系列，是用蜂蜜、蜂王乳成份打底成為整套的系列，法國嬌蘭也在南法自己養蜂與培育保護瀕臨絕種的黑蜂，永續經營的愛地球。

3. 請問您認為品牌經營成功關鍵因素為何？

答:真的好用是他自己成功。我覺得，當然他的行銷那對我，但他真的成功是因為他產品一定要夠好，才會讓人家有就是想要再回流的。法國嬌蘭是對產品的品質控管跟研發，給人家的質感包裝有相對的水準，頂級環保又奢華。像紅寶之吻口紅系列其實在除了疫情之前，他賣得非常好。因為是跟 LVMH 集團珠寶設計師所設計的，口紅有鏡子的部分是法國嬌蘭自己的特色，加上是環保可換芯心的設計，讓許多顧客非常喜愛。

4. 請問您覺得公司最主要的消費族群是哪些？

答:我覺得現在的話，其消費比較多但是 35 歲之後到 40 歲開始，其實熟齡族群本來就法國嬌蘭穩定的客群，反而有些 25 歲以上的年輕客漸漸喜歡了法國嬌蘭，會從購買彩妝、香水開始購買，之後會再次購買保養品。

5. 請問您對於目前在銷售產品時有遇到什麼樣的問題嗎？

答:通常保養品比較不會難銷售，必竟法國嬌蘭的團隊背景是很強大的，尤其是蜂王乳緊緻系列，初抗老配方，因為是明星商品，常常有組合特惠活動，讓年輕的顧客也很容易入手，但在粉底液的部份還是比其他品牌貴許多，在銷售時，不見得會成功。

6. 請問您覺得消費者願意來專櫃消費的主要因素是什麼？

答:主顧客都是因為我們的服務至上，像新客，有可能是看了網紅或是雜誌的介紹，可能當下不會購買，我們一樣會給試用包給顧客帶回家試用，讓顧客了解產品，感覺在臉上的吸收，下次就可能有機會讓顧客回櫃買產品。

7. 請問您覺得嬌蘭的產品或服務上有什麼優於其他業者的地方？

答:用故事去講它的香水，很多品牌只有介紹香水的前中後味，但沒有像法國嬌蘭一樣，每一瓶香水與香氣，都有它的經典故事。而服務品質一直是顧客致上的態度，也因此，有免費修眉、護手、護膚，提供顧客一週試用包，多方位服務各位貴賓。

8. 請問公司要如何行銷使櫃位的業績達標？

答:其實公司的官網做的很成功，現在是手機數位時代，人人時時刻刻都在划手機看資訊，明星分享、網紅加持，已經很成功，若是公司官網跟櫃檯不是要有一點就是互相的連結活動，讓櫃檯也能有一波業績。

9. 請問您覺得哪種活動促銷方式更吸引消費者購買意願？

答:之前有做過護膚、彩妝活動，但可以讓活動做的特別點，例如:客製化贈品、拉霸機、轉轉樂活動、立可拍張照片做紀念等，或是明星商品加大容量限量發售，對顧客來說，會多一個購買的慾望。

10. 請問您對於公司的品牌經營在培訓與員工教育訓練方式有何看法？

答:品牌經營的培訓員工對我覺得就是新品上市的時候，會大家一起分批上課，公司每次新品課也都很用心，會讓我們有情境的感覺，會使我們對產品

更融會貫通，而針對新人，比較希望是讓新人先集體上課有概念後，再到櫃檯現場，這樣更容易上手。

11. 請問您對於公司目前感受到什麼瓶頸或挑戰？

答:業績現在目前是因為疫情，顧客都不太願意到櫃檯購買，加上法國嬌蘭的保養品很知名，但在台灣知名度還是不夠。廣告宣傳上面，我覺得還是沒有讓這麼大眾知道就是，因為法國嬌蘭很少做電視的廣告，在台灣，有電視廣告的品牌，像雅詩蘭黛、skII、植春秀、香奈兒、資生堂、克蘭詩等，都是口口相傳的知名品牌，若公司把預算放在這邊，或許可以讓櫃檯人員更容易的銷售業績。

12. 請問您對於公司營運未來有什麼展望？

答:公司一直熱于對永續經營、愛護地球、環保先鋒的一份子，這個議題也是讓全世界知道，法國嬌蘭不只是一個頂奢的品牌，也是出自愛於社會、對世界友好的品牌。

13. 公司對於消費者反映的評價您有什麼樣的建議或可以改進的部份？

答:因物價上漲、薪水不漲，都會讓消費者對於法國嬌蘭的產品難以下手，會建議公司在活動行銷面，可以多一些巧思，讓顧客買了也覺得值得。

14. 請問您對上述問題有沒有什麼要補充的？

答:沒有。

三、消費者

(E)消費者 1 忠實顧客-使用法國嬌蘭約 30 年左右

1. 請問您如何接觸到法國嬌蘭？

答:在西門町附近的百貨公司，經過法國嬌蘭專櫃做新品上市活動，就去參加而認識這個品牌。

2. 請問您平均多久去一次法國嬌蘭的專櫃？

答:大約 3 個月左右。

3. 請問您覺得服務品質是否影響您來店消費意願，為何?(服務品質有何建議、看法)

答:會的，非常的重要，因為專櫃人員的服務好，會讓我有想去消費的想法。

4. 請問您覺得法國嬌蘭品牌的消費族群有哪些?

答:我認為來法國嬌蘭專櫃大部分都是中年以上，40 歲與 40 歲以上的人，因為它的價位比較高，基本上就是比較不會是剛出社會的大學生，或者是年輕妹妹，會來購買。

5. 請問您最喜歡哪一系列的產品，為何?

答:蘭鑽頂級系列，抗老功效比較好，比較適合我的年齡，產品也好吸收。

6. 請問您覺得面對市場激烈競爭要以何種模式促銷方式最能夠吸引你，為何，原因?

答:新品發表會的活動，上次在南京西路飯店舉辦，我覺得很好，可以讓顧客更能了解新產品的成份與功效。

7. 請問您覺得法國嬌蘭的產品或服務上有什麼贏過其他品牌的?

答:我覺得其實就是專櫃人員的那個的態度有關係。法國嬌蘭的產品效果本來就相當不錯，如專櫃人員會很親切對顧客關心會讓顧客會很想常常去這個櫃點，我認為法國嬌蘭的專櫃人員這點做的很好。

8. 請問最能影響您對法國嬌蘭的產品會有再購意願的因素嗎?為何?

答:售後服務，像法國嬌蘭專櫃人員會購買後關心顧客的使用方法，像對產品的一些疑問的時候，專櫃人員非常瞭解他們公司的產品及專業，都能夠給你滿意的答案與回覆，讓我有再購買意願的原因。

9. 請問您的年齡、性別、職業、教育程度?

答:我的年齡 71 歲，女性、職業是家管、大學畢業。

10. 對於上述問題有沒有什麼意見或是要補充的?

答:其實我購買東西是不喜歡被強迫購買的感覺，在法國嬌蘭可以買到自己喜歡且實用的商品，服務也有被尊榮的感覺，也期盼這品牌能一直為持這樣的水準。

(F)消費者 2 忠實顧客-使用法國嬌蘭約 20 年左右

1. 請問您如何接觸到法國嬌蘭？

答:我朋友介紹的。

2. 請問您平均多久去一次法國嬌蘭的專櫃？

答:平均 3-4 個月。

3. 請問您覺得服務品質是否影響您來店消費意願，為何?(服務品質有何建議、看法)

答:是專櫃人員服務品質很重要，服務的好，專業度夠，就會想要再去。

4. 請問您覺得法國嬌蘭品牌的消費族群有哪些？

答:35 歲以上的人，屬於比較熟齡的肌膚會使用。

5. 請問您最喜歡哪一系列的產品，為何？

答:蘭鑽頂級系列，尤其是蘭鑽眼霜，使用上覺得質感保濕水潤很舒服。

6. 請問您覺得面對市場激烈競爭要以何種模式促銷方式最能夠吸引你，為何，原因？

答:我是有缺才會購買，我會買特惠組或是湊滿額贈，會喜歡專櫃人員送給我的小試用品，因為產品是真的有試用過了解質地及功效，才會進行購買。

7. 請問您覺得法國嬌蘭的產品或服務上有什麼贏過其他品牌的？

答:法國嬌蘭產品穩定性很高、功效不差，還有專櫃人員的服務品質也很好，所以我一直都是使用法國嬌蘭，沒有購買其他品牌的商品。

8. 請問最能影響您對法國嬌蘭的產品會有再購意願的因素嗎?為何？

答:還是一樣，產品的功效及功能性，因為產品不好用，再便宜我也不會買，我是屬於比較實務型，就是產品是有功效是讓我使用後真的感覺，我才會再次想要買，我不會因為電視廣告的介紹衝動購物，雖然法國嬌蘭的產品是屬於中高價位的，但我還是會持續購買。

9. 請問您的年齡、性別、職業、教育程度?

答:我的年齡 44 歲，女性、服務業、大學畢業。

10. 對於上述問題有沒有什麼意見或是要補充的?

答:沒有。

(G)消費者 3 忠實顧客-使用法國嬌蘭約 5 年左右

1. 請問您如何接觸到法國嬌蘭?

答:網路上很常看到，之後有在百貨專櫃人員介紹才瞭解。

2. 請問您平均多久去一次法國嬌蘭的專櫃?

答:我會把手邊的產品用完之後才會再去購買，大約 3 個月左右。

3. 請問您覺得服務品質是否影響您來店消費意願，為何?(服務品質有何建議、看法)

答:是的，產品雖然很重要，但服務品質會更重要，專櫃人員能細心仔細的介紹，了解我的需求，這才是我想要的。

4. 請問您覺得法國嬌蘭品牌的消費族群有哪些?

答:以前的話會覺得偏的年紀稍微大一點的熟齡肌的人在使用，現在是越多年輕人會開始喜歡，像法國嬌蘭的彩粧品也越來越多樣化，香水也漸漸被年輕人接受。

5. 請問您最喜歡哪一系列的產品，為何?

答:我自己個人是滿喜歡的蜂王乳系列。首先，蜂蜜是很天然的成份，它較能讓人接受，而且他的功效有初抗老效果，價格也比較親民的。

6. 請問您覺得面對市場激烈競爭要以何種模式促銷方式最能夠吸引你，為何，原因？

答:我比較喜歡促銷組合方式，像護膚活動我就無法參加，因為要帶小孩，所以直接的活動優惠折扣是最實惠划算。

7. 請問您覺得法國嬌蘭的產品或服務上有什麼贏過其他品牌的？

答:我覺得法國嬌蘭是一個很全方位的品牌，除了保養品，像香水聞起來很獨特，不會跟市場上的香水一樣，彩妝也是，有明星商品的蜜粉球與有鏡子的紅寶口紅。

8. 請問最能影響您對法國嬌蘭的產品會有再購意願的因素嗎?為何？

答:我會想要再去買。主要的原因是產品好用非常重要，再加上專櫃人員的服務與組合促銷，還是季節性限量商品，都會吸引我再次購買。

9. 請問您的年齡、性別、職業、教育程度？

答:我的年齡 29 歲，女性、服務業、大學畢業。

10. 對於上述問題有沒有什麼意見或是要補充的？

答:我很喜歡看廣告或網路文章介紹，嬌蘭跟其它品牌不一樣，比較沒有電視的廣告，若有，我覺得可能會讓更多人知道這品牌。