

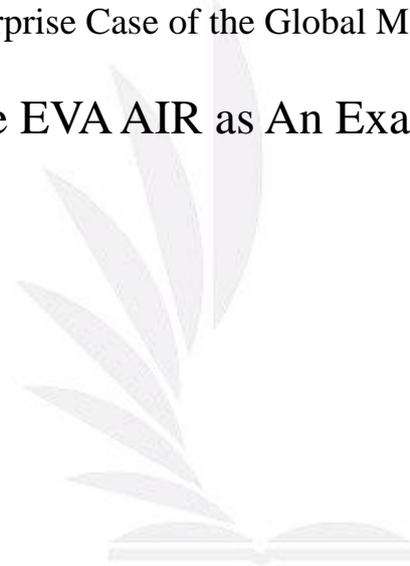
逢甲大學學生報告 ePaper

全球行銷管理企業個案分析

—以長榮航空為例—

The Analysis of Enterprise Case of the Global Marketing Management

—Take EVA AIR as An Example—



作者：李晏甄、劉紋秀、闕偉桓

系級：國際貿易學系四年乙班

學號：D9128622、D9128708、D9128619

開課老師：簡士超老師

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年：九十四學年度第一學期

摘要

一個企業的成功來自於它的品牌，而品牌象徵了一個企業、公司及產品已成功進入消費者的印象。其中品牌的價值來自於品牌權益。

由 Aaker 文獻中，我們得知影響品牌權益的主要因素有：品牌忠誠度、品牌認知、品質認定、品牌結合及品牌資產的其他專利¹。此外，在蒐集長榮航空相關資訊及文獻中，我們發現到其成功的關鍵因素是印象。

承襲長榮集團起先海運的企業文化與社會形象，較晚起步的長榮航空因海運的成功，使得消費者對長榮航空也有相同的好印象。

在消費者的潛意識中，長榮這個名詞即代表了高品質與高度的服務熱忱，故長榮集團不僅成為各大企業仿效的對象，也成為社會新鮮人爭先進入的公司。因此我們希望利用這些因素來分析長榮航空的品牌權益。

關鍵字：長榮航空、本土化、品牌、服務、創新

Abstract

The success of an entrepreneur comes from its brand-name and the brand-name symbolic an entrepreneur, a company and a product has a impression in consumers' mind successfully. The value is from the brand equity.

In Aaker's paper we realized that the main factors that affect the brand equity are brand loyalty, brand awareness, perceived equity, brand associations, and other proprietary brand assets. Besides that, in searching the information of EVA AIR, we found that the key factor of its success is the impression.

Because EVA AIR adopted entrepreneur culture and societal image of EVERGREEN MARINE CORPORATION, they made consumers have same good impressions on EVA AIR because of the success of EVERGREEN MARINE CORPORATION.

In the subconscious of consumers, EVA AIR represents high quality and high service enthusiasm, so EVERGREEN GROUP becomes a target that every entrepreneur wants to imitate. It is also a company which every societal freshman wants to enter. Consequently, students want to use these factors analyze the brand quality of EVA AIR.

Keywords : EVA AIR 、 Local 、 Brand 、 Aaker 、 Innovation

目錄

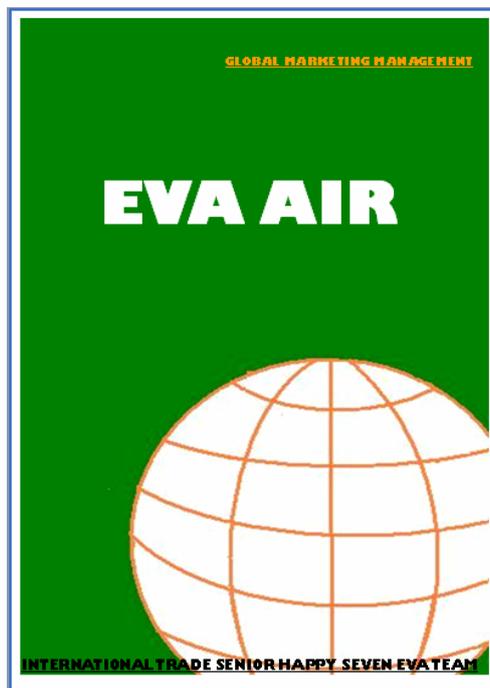
一、封面設計.....	4
二、廣告呈現.....	5
三、廣告分析.....	8
四、路徑圖分析.....	15
五、十字圖分析.....	19
六、口號分析.....	20
七、品牌權益.....	21
八、區隔因素.....	22
九、未來五年之建議.....	23
十、參考文獻.....	24
十一、附件.....	25
十二、附記.....	30

圖目錄

圖一.....	5
圖二.....	5
圖三.....	5
圖四.....	5
圖五.....	8
圖六.....	8
圖七.....	9
圖八.....	15
圖九.....	16
圖十.....	19
圖十一.....	25



一、封面設計



首先介紹的是我們所做的封面設計，整個基調是以長榮公司所採用的綠色，橘色與白色為主來呈現。大膽的使用綠色來做底色，充滿整個頁面，代表了長榮給大家一向的觀感：穩重、創新，具有前瞻性，也呼應了長榮總裁張榮發先生所營造出的企業精神。

再者使用橘色線條所描繪的一個地球代表著放眼全球，將世界收納手中，並將事業發展至全球各地，就像長榮一路走來的方向；而地球的底是白色的，也代表著單一的想法與專注，沒有任何雜物能影響自己遠大的方向。最後再打上粗體白字的 EVA AIR，明顯清楚則是表示將長榮航空的印象深植人心。

二、廣告呈現

1. 平面廣告

(1)一般雜誌媒體



領先全國同業，全面引進波音 777-300ER，投入台北/倫敦航線，使用兩具全球最大推力 GE90 引擎，提供卓越的航程與速度，為國內航空寫下新的里程碑。機內配置全球最大雙引擎，寬廣機體配備升級，打造完美舒適空間，優質桂冠艙，顛覆對尊榮的定義，專屬精英的 63 席，享有商務艙等級禮遇，超越傳統經濟艙，設備全面升級²。



從 1999 年迄今，長榮航空陸續推出左岸咖啡與 Hello Kitty 彩繪專機，尤其是 2005 年 10 月所推出的 Hello Kitty 彩繪專機，受到廣大消費者的喜愛。這是長榮航空與三麗鷗公司的異業結盟，打從機場櫃檯 Check in 的登機證、行李辨識條開始，一直到機內的侍應品、主題餐點，通通印上了 Hello Kitty 圖像，就連空服員也穿起夢幻的粉紅 Kitty 圍裙及髮飾，特別準備的餐點也都特別作成可愛無比的 Kitty 造型，現場瀰漫一片甜蜜氣息，光看就叫人愛不釋手³。由於搭乘這架彩繪機猶如置身夢幻國度，也不難預料 Kitty Jet 即將帶動起的粉絲效應。

(2)機上雜誌

「Verve」象徵活力、朝氣、熱情與歡愉。長榮航空為豐富讀者機上時光，特以「Verve」為機上雜誌之刊名，以高水準的中、英、日三語報導，配合高品質的攝影圖片，製作出內容精采豐富的機上雜誌。

Verve 每月發行 8 萬本，通路遍及長榮航空國際航線班機、長榮酒店國際連鎖、長榮巴士等，傳播網遍佈全球四大洲及世界各主要城市。長榮航空，充分掌握了機艙內空間密閉特性，廣告訊息不易受干擾，在機上旅客能不受其他雜誌影響地不時翻閱機上雜誌，提高廣告有效接觸率，也是唯一不受 e 世代媒體轟炸(如網頁廣告)與傳統媒體包圍的媒介。

在通路上，長榮航空機上雜誌 Verve 運用機位椅背最佳上架排面，一對一直接面對目標消費群，即可於最短時間內創造廣告效果。而為了提高閱讀率，刺激旅客閱讀慾望，長榮航空更製作了 Verve 雜誌介紹影片在機上電視播放。由於機艙內空間的密閉特性，使長榮航空雜誌成為旅客最佳的娛樂管道，讓旅客能在悠閒自在的環境下，不受干擾的細細品味。

長榮航空機上雜誌 Verve 的讀者群為追求品味、重視生活品質、具國際觀、高消費能力之菁英份子，對拓展業務、提升形象是很好的選擇。而透過機上雜誌獨特風格和精美的印刷品質，廣告主也可以輕易地將訊息傳達至最具購買力的目標讀者群，提昇企業形象。

此外，長榮航空另有空中商店雜誌、機票票套、登機證、貴賓室邀請卡、班機時刻表等廣告媒體⁴，可適時提供旅客所需之各項資訊與需求。

2. 動態廣告

在動態廣告中，長榮航空一直地在強調他們的維修團隊檢查的嚴謹與服務的親切，追求的是給予乘客們無比的安心舒適與飛安品質。

下列三個廣告都是在長榮航空於 2002 年推出以「安心如意長榮情」為訴求後所拍攝之廣告，在廣告中都積極圍繞在長榮航空的訴求上。加上在 2002 年發生了 911 事件，之後航空業即陷入一片慘澹，因此在長榮航空 2003 年推出的口號「訴求安心，儘管放鬆，把飛機當空中的家」即是更進一步地強調了長榮航空對飛安的要求。



廣告一：長榮航空 2003 企業形象廣告—消毒篇



廣告二：長榮航空 2003 企業形象廣告—長榮情



廣告三：長榮航空 2003 企業形象廣告—桂冠艙



廣告四：長榮航空 2005 企業廣告—波音 777—分享篇

三、廣告分析

1. 平面廣告



圖五

在長榮引進新設備的平面廣告中，我們發現了其所使用的顏色都是以深色系為主，藍色、黑色及綠色。除了代表著長榮本身的綠色外，在其與奇異公司合作的廣告中，長榮以深墨綠色來表現其專業與品質，不論是長榮航空或奇異公司，他們的品質都是非常受肯定的。再者，在畫面一半都放上巨大的引擎，強烈的衝擊圖片讓人一眼就知道，長榮強調引擎的品質與使用奇異公司的引擎飛行之後的舒適穩定度。並在畫面左下方放上三張圖片：長榮航空的標誌、其所使用之引擎與長榮航空的飛機，再次強調了兩家公司合作之後對飛行品質之提升。



圖六

而在長榮推出新艙等所打的廣告中，右上方放置的飛機圖片，是日出的天空，一片深藍色底下照射出初升的陽光，有著推出新艙等後耳目一新的視覺感受，重新詮釋了長榮航空的新艙等與頂級服務，呼應了初升之日具有之創新且重生的感覺。再者文章的標題都是以代表長榮的綠色為底，

仍持續環繞在長榮給人一貫的印象中：活力、穩重、品質及創新。並輔以其他小張的图片呈現機上的新設備與寬敞舒適的環境及餐點。

以上這兩個平面廣告都是放在報紙與雜誌中，此反映了長榮以專業人士為市場的目標。不變的是，長榮航空一直以來都以品質及服務為主要強打，這兩篇廣告將其理念充分發揮了。



圖七

長榮航空選擇了擁有廣大消費群眾的報紙—自由時報。以佔了一半版面的方式呈現，讓你不看到他也難。想到 Hello Kitty 會想到什麼顏色？當然就是夢幻的粉紅色了！所以長榮航空在平面廣告上以夢幻的粉紅色為底，此搶眼的顏色不但吸引了讀者的目光，更營造了溫馨的氣氛也讓人感到幸福。

除了亮眼的粉紅色外，當然還有兩位主角 Kitty & Daniel，兩人青梅竹馬的關係讓人聯想到幸福，在搭配 Kitty Jet 的 Slogan「一生至少一次與 Kitty 的幸福之旅」，還沒搭乘就覺得很幸福。所以這難得的機會當然要至少搭一次！一次就讓人覺得很幸福。

打破消費者對航空界的嚴肅印象，求新求變的長榮航空於 2005 年 10 月所推出的 Hello Kitty 彩繪專機，讓台日航線的天空，從此顯得歡樂與繽紛⁵。

長榮航空為了推動年輕化與活潑話的路線，與三麗鷗異業結盟推出 Hello Kitty 彩繪專機，由於 Kitty 帶給人們的社會記憶相當深刻，不論在哪個國家他給人的社會記憶並不會與當地的文化有衝突，當 Kitty 的圖像一出現，不用有太多的文字去形容他，大家就知道他代表著什麼，因為 Kitty 本身就是個故事，代表著溫馨、歡樂、幸福。不論大人小孩都需要溫馨、歡樂、幸福。長榮航空與三麗鷗的異業結盟，藉由 Kitty 給人的社會記憶，來感染長榮航空要帶給消費者者的記憶，因為他們就是要走年輕化與活潑化的路線。

由於 Hello Kitty 彩繪專機在各大報章雜誌大量的作平面廣告，讓消費

者留下對長榮要帶給人歡樂與幸福的印象，也使得社會大眾逐漸接受長榮的新精神，而不在只是覺得長榮的高貴氣息，而是更加的年輕與活潑了。

2.動態廣告

以下以切割畫面來對早期及近期動態廣告做分析。

(1) 早期廣告

畫面一



影片一開始看到的是小朋友手拿著模型飛機跟爸爸在鮮豔的長榮航空飛機前嬉戲的畫面，訴說的是存在於親子間的天倫之樂，而音樂是以較輕柔的輕音樂起頭，配合柔和的色彩的畫面，強調著長榮就如同你的親人一般。

畫面二



畫面跳至黑白分明的維修場，維修人員穿著整潔的制服仔細的檢查每一個環節，黑白簡單的色調給人沉穩、專業的感覺，更加重了想給予乘客安心的意念，呼應了 2002 年所提出之「安心如意長榮情」的訴求。

畫面三



檢查完畢後，維修人員對即將起飛的機長敬禮，代表著對於自己仔細檢查的每一部份負責的態度，而此時則呈現較一開始更為磅礴的音樂，象徵著飛機將要起飛的氣勢。

畫面四



空姐的優質形象與小女孩天真無邪的笑容相結合，再次強調著長榮的服務人員就像你的家人一樣，照顧你無微不至，再次圍繞在「安心」與「長榮情」上。

畫面五



畫面由螢幕左邊的天空飛出長榮航空，表示長榮航空展翅高飛的渴望，而藍天配上以白色綠色為主的長榮機身，使得EVA AIR在天空中特別的醒目，也象徵著長榮航空希望成為航空業界閃耀之星的企圖心。最後則打出長榮航空的企業精神「安心如意長榮情」的白色字體，期望深植大眾的心裡

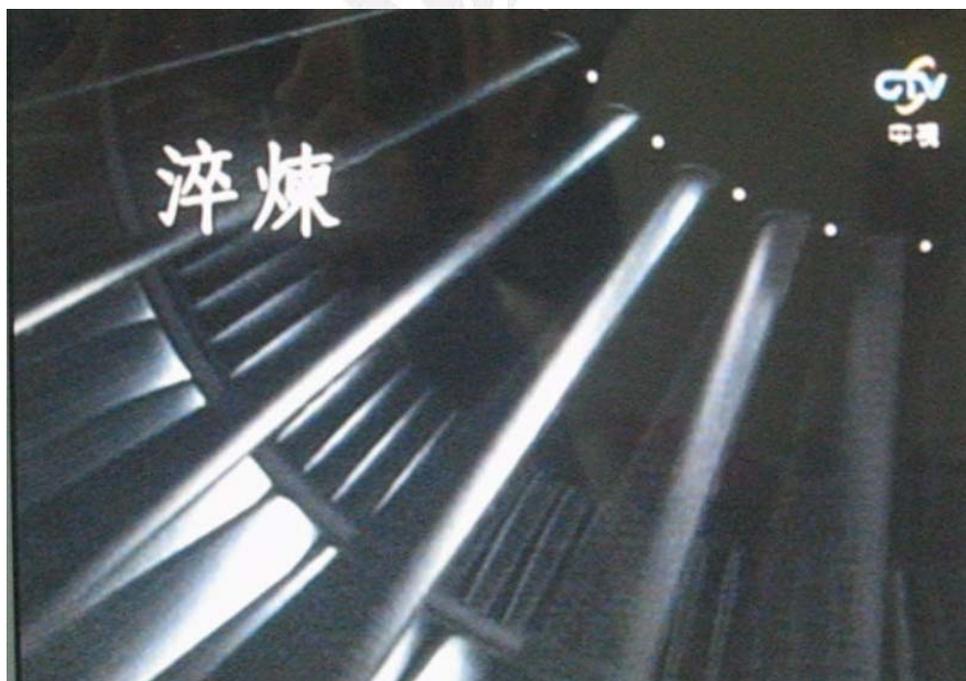
(2) 近期廣告

畫面一



由黑白的紀錄片告知大眾，第一架飛機的歷史是由 1903 年成功起飛；延伸至 2005 年，長榮航空新機型的誕生，開啟了人類飛行的智慧，也強調著一路走來始終如一的敬業精神。

畫面二



同樣黑白分明的色調，拍攝至最新研發之引擎，打出的「淬煉」兩字表現出長榮航空對於品質的要求，而字幕上「造就世上最科技之引擎」打出長榮這次使用的最新引擎—GE90，而領先使用新型引擎不僅僅在能源方

面有所節省，更展現出長榮航空勇於創新的精神。

畫面三



自此畫面開始，開始強調機內硬體設備的創新。首先看到的是長榮交響樂團，一般而言，交響樂團為較高級之藝術活動，加上桂冠艙極其舒適的座椅，讓人有身在其中的感覺，而更打出「極緻」、「呈現空間影音美學」的字眼，讓人忍不住想要嘗試如此優美的環境。

畫面四



打出最新的 slogan—「分享讓飛行更愉悅」，加上畫面上空服人員親

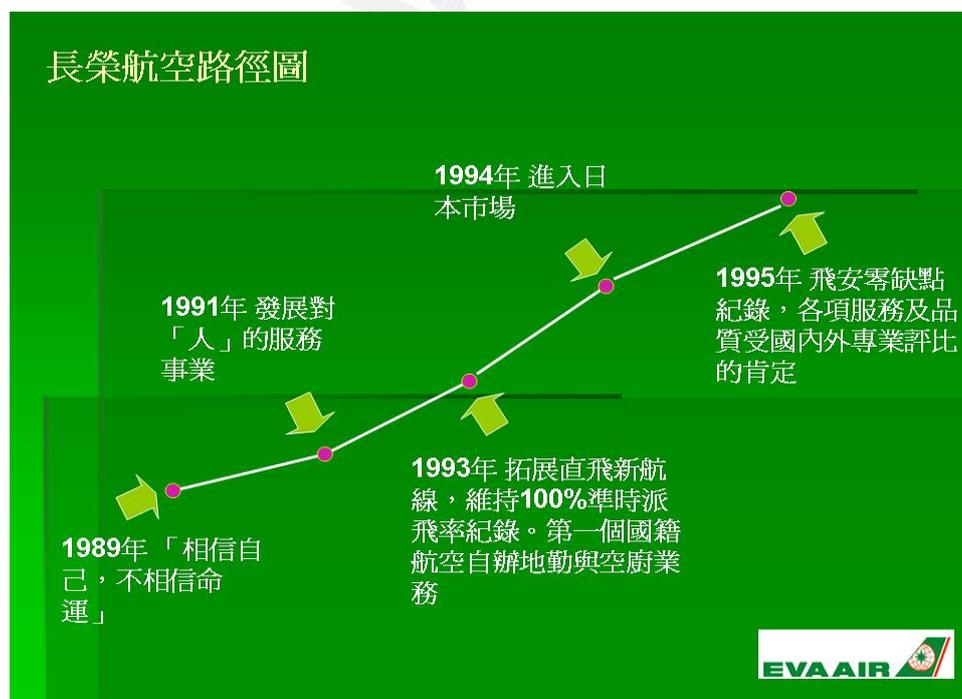
切的笑容，強調朋友間互相分享的友情。

畫面五

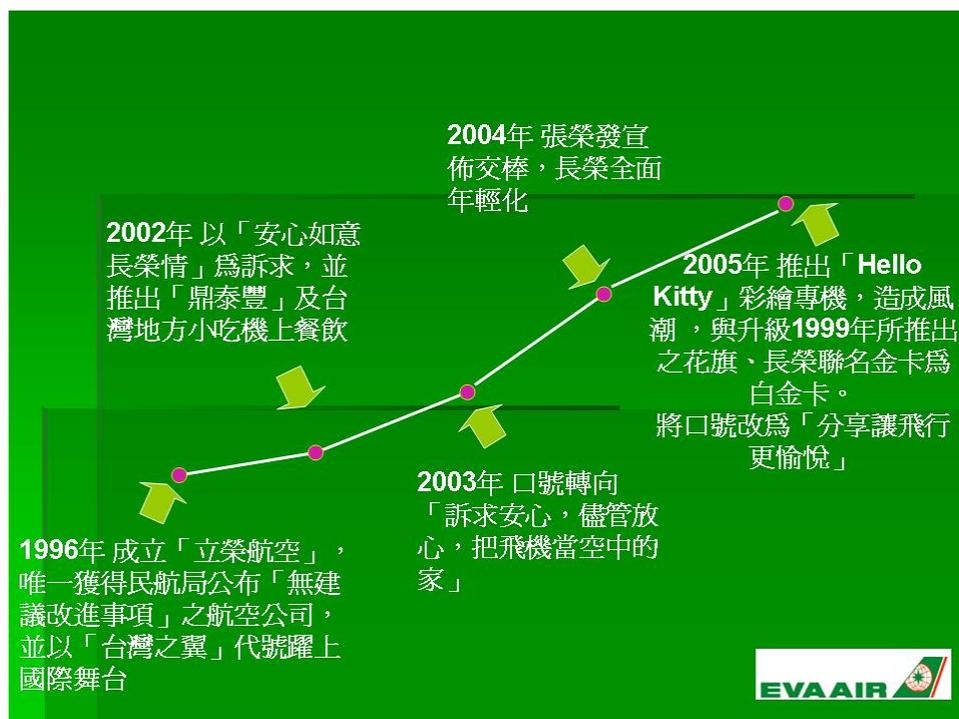


嶄新的機身翱翔於天際，新機身大膽且大幅增加鮮豔的亮色系，在藍天白雲的襯托下，帶著一鼓年輕的氣息將會繼續搭載著所有人的夢想。

四、路徑圖分析



圖八



圖九

1989 年- 相信自己，不相信命運

張榮發在其創立之海運達最高峰時，立出了「以民營身分來打破政治藩籬」的目標，表現出台灣人不屈不撓的精神，期望走出台灣，放眼全世界⁶。

1991 年- 發展對「人」的服務事業

Aaker(1990)指出強勢品牌是公司最具市場價值的資產，公司成長策略之一即是利用原品牌優勢，透過品牌延伸至新產品範圍，或將品牌授權給其他製造商使用，以滲透至新市場。

然而品牌延伸策略是利用原品牌高價值、高品質的形象，使顧客在評估延伸產品時，能透過原品牌正面聯想，對延伸產品形成正面的評估(Aaker & Keller, 1990)⁷。

而長榮航空就是利用品牌延伸策略以滲透航空市場，由於長榮海運的知名度已達到國際級的水準，利用長榮海運這強勢品牌的知名度，開闢同樣需要國際級知名度的航空市場，這對長榮航空而言是一項優勢。也因品牌延伸，長榮航空一出現在國際或國內航空市場時，便有相當的知名度，也透過長榮海運使得顧客對長榮航空有著正面的聯想。

積極拓展其事業版圖，成立長榮航空以及長榮桂冠酒店，航空以澳洲昆達士航空公司為榜樣，追求成為全世界第二家飛安零事故的航空公司，同年，獲得美國交通部同意獲准可於美國展開客運服務；而跨國的長榮桂冠酒店也成為全世界各大酒店爭相效法的競爭對手，也成為消費者心目中形象極佳的企業⁸。

1993 年- 拓展直飛新航線，維持 100%準時派飛安紀錄

開航兩年，得到班機準時派飛率全球第一的殊榮，並創下連續五個月保持 100% 準時派飛率的記錄，而迄今仍無任何航空公司可達成。此外，開創了許多服務的先例，如增開台北直飛杜拜航線，成為國內唯一直飛中東阿拉伯聯合大公國的航空公司；也是第一個國籍航空公司敢申請自辦地勤業務，之後也自辦空廚事業，此舉也造就往後機上餐飲之獨特風格⁹。

此事件與 Aaker 提出創造品牌權益價值的因素—品牌權益認知 (perceived quality) 相呼應。由於事件將會提高消費者對長榮航空的認知，讓顧客相信且認同他的品質，也提高長榮航空的品牌權益，也就如同 Aaker 所說，當品牌權益產生就是他的價值也隨之而來。

1994 年- 進入日本市場

成功進駐東亞市場的最大戶-日本。在 1994 年突然吹起了一波哈日風，由於消費者的消費趨勢，長榮了解到需要趕緊進入日本市場，趕上這波哈日潮流。

同時為因應機上禁菸政策，飛曼谷、馬尼拉、胡志明市、新加坡、吉隆坡、雅加達等亞洲線實施全面禁菸¹⁰。

1995 年- 飛安零缺點紀錄，各項服務及品質皆受到國內外專業評比的肯定

國內專業旅遊雜誌「旅報」半月刊針對旅行社進行「95 年度最佳航空公司票選活動」，長榮在 14 個評選項目中有 11 項名列前三名，其中在年度最佳航空公司、東南亞線、美加線、歐洲線、最佳頭等艙、最佳商務艙、最佳經濟艙等 7 項，長榮都名列第一。國內線部分名列第二(僅次於復興)，最佳空勤部分僅次於新加坡航空，最佳地勤部分僅次於華航，優於新加坡。

同年購進馬公航空，取得約 43% 的股權，並於 1996 年更名為立榮航空，擴大國內市場。之後取得大華航空 24% 股權，接著於 1996 年入主台灣航空 30% 的股權比例。此舉使得國內航點遍佈全島及外島，攻佔 24% 的國內市場。

由於這些獎項幾乎是由專業旅遊雜誌所評選的，這些資訊也都由一些專業商務人士吸收，對於長榮航空而言，專業的評選有提高長榮航空市場區隔(商務客艙)的優勢，更提高他的品牌忠誠度 (brand loyalty)。

1996 年- 成立「立榮航空」，「無建議改進事項」之航空公司，以「台灣之翼」躍上國際舞台

為長榮航空迄今最光榮的一年，除成立了國內線的立榮航空外，更是唯一獲得民航局公布飛安概況「無建議改進事項」的航空公司。

國際上，長榮開始以「台灣之翼」的代號躍上國際媒體，以上億元的台幣在全球知名傳播媒體用不同文字刊登廣告，英文訴求就是「THE WINGS OF TAIWAN」。從各國的周刊到電子媒體，以及美國有線電視網 CNN 都可看到長榮的影子。其優秀的行銷與企劃能力獲美國加州迪士尼樂園青睞，被選為 50 週年慶台灣指定航空公司。

長榮航空做到 Aaker 所說的品牌認知，就連國外的企業都對他有很深

的認知，也因為此品牌認知，使他被選為指定的航空公司，也證實 Aaker 所說的品牌認知也是帶來品牌價值的一個重要因素¹¹。

2002 年- 推出「鼎泰豐」精緻美食以及台灣地方小吃機上餐飲

以「安心如意長榮情」為訴求

在美國 911 恐怖攻擊事件之後，全球航空業一片慘澹，為刺激市場消費，各航空公司無不使出渾身解數，而長榮航空即提出了「顛覆機上傳統飲食」的方案，推出台灣知名的「鼎泰豐」精緻點心，深深抓住部分挑剔乘客的心¹²。

而在成功之虞，從未忘記台灣的本土文化，推出台灣地方特色小吃於機上供旅客享受，如府城(台南)擔仔麵、風城(新竹)炒米粉、平湖(澎湖)絲瓜等等台灣的道地美食，不僅讓外國旅客見識台灣的美食文化，亦讓長期旅外之旅客一解思鄉的情愁。

這種感動對消費者而言是故事，看到長榮航空消費者想到的是回憶昔日的感情，每段感情都是一個故事。這也提高的消費者對長榮航空的印象，他就是讓人感動的。

2003 年- 桂冠艙的出現，口號轉為「訴求安心，儘管放心，把飛機當空中的家」

引進 A330 客機，並打造極豪華的新艙等— 桂冠艙。在一項艙等比較的數據上，在同一機型中，中 x 航空為 30 座，新 x 坡航空為 64 座，法國航空為 40 座，長榮航空為 24 座，我們發現長榮航空較其他航空公司少了平均約 20 座以上的座位。而騰出的空間加大了前後座椅間的距離，更可作 180 度完全平躺，搭配無段式可調整角度、長度，可自由調整出各種符合人體工學的椅背角度，這是其他航空公司做不到的。

同時將口號訴求轉為「訴求安心，儘管放心，把飛機當空中的家」，舒適的乘坐空間，親切的服務態度，並且推出虛擬旅遊專家 Mr. K，這一切都是為了配合長榮企業轉型年輕化的策略。

2004 年- 張榮發宣佈交棒，企業全面年輕化

在尚未交棒前，長榮就已有計畫將整個企業年輕化的想法，在營運進入高峰期，海空運佳總營收近兩千億台幣時，張榮發決定在這光耀的時刻，將整個長榮企業交棒給其第二代，在世代交替下，期望長榮集團能夠再創佳績。

2005 年- 推出 Hello Kitty 彩繪專機，造成風潮

與升級 1999 年所推出之花旗、長榮聯名金卡為白金卡

「分享讓飛行更愉悅」

隨著長榮總裁張榮發將職務交棒，整個長榮集團開始年輕化，目的是跳脫出長榮集團長久以來給大眾的傳統印象，為集團注入年輕與活力。因此，這樣的年輕化也反應在長榮航空的最近的合作計畫上—「與三麗鷗公司合作推出 Hello Kitty 彩繪專機」，主攻年輕化市場，也配合稍早推出的

虛擬旅遊專家 Mr. K，來為喜愛自由行的旅客服務。

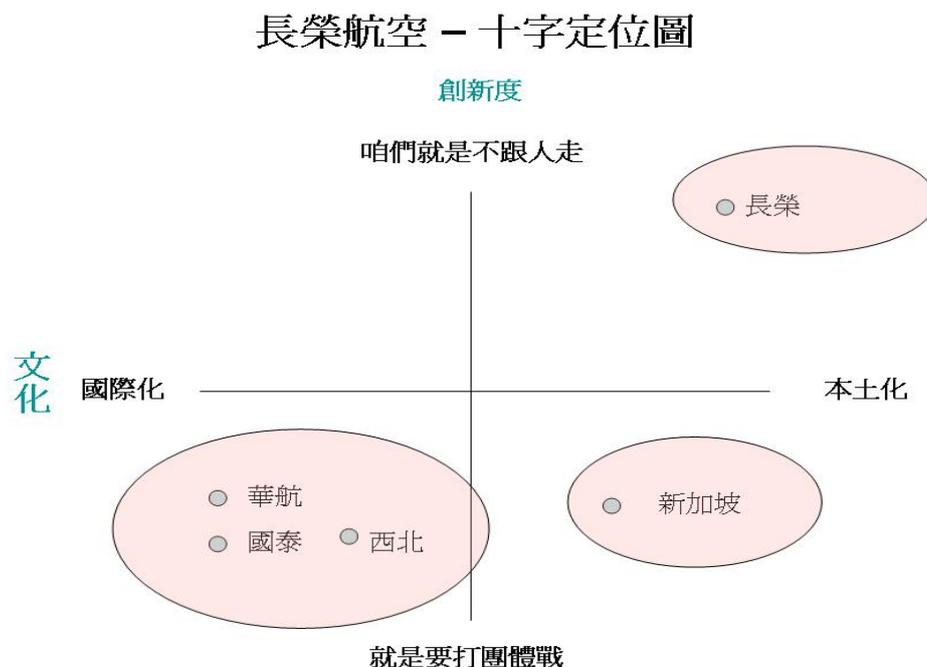
在國內不斷造成轟動的可愛卡通人物 Hello Kitty，在異業結盟下，首次登上了飛機，長榮航空不僅推出了 A330-200 豪華彩繪機，在機內的用品、餐點等等皆印上了 Hello Kitty 的可愛身影，當然也少不了獨賣的限量免稅商品。而其風行程度在機位一位難求的情況下可窺知，甚至出現了上網拍賣機位的特殊情形。

長榮航空成功了運用品牌結合，其所創造出的價值不只是金錢上而已，更提高了品牌知名度。

而在交棒後，我們可以明顯的看出長榮航空的改變，不論是推出最新的機型，使用了奇異公司的引擎，更將口號翻新，主打「分享」的愉悅，將所有的顧客當成朋友般地分享長榮用心推出的各項服務與設備，而這嶄新的面貌在近期更新的網頁廣告上清楚呈現，我們感受到了它的年輕活力，未來的發展我們樂觀其成。

五、十字定位圖分析

利用十字定位圖找出長榮航空的定位，長榮航空在台灣的民航界中雖不是第一個崛起的，但他獨特的定位，他擁有那片別人所沒有的藍海，這片藍海也因此讓他創造出無限的商機。他的品牌也因此深深烙印在消費者的心裡。



圖十

橫軸代表著文化，縱軸代表著創新度。就文化而言，當所有民航界紛紛以走向國際化，長榮卻打出了本土化，一進入機場便可聽到長榮航空的閩南語廣播，到的飛機上更可用閩南語和飛機上的空姐溝通，讓平常就以閩南語為母語的長輩更覺得額外的親切，也讓本國國籍的旅客覺得長榮航空是台灣人的驕傲。此外，餐點以台灣特色為定位，所以中華料理如炒麵、肉丸、炒米粉等台灣小吃都上了空中廚房，用不習慣用刀叉的旅客又多了一項筷子的選擇。

就創新度而言，長榮不願太過依賴旅行社，寧可化被動為主動，使得長榮的團體訂票較為薄弱，但對消費者與長榮而言，卻可減少被旅行社所剝削的權益。於是長榮鎖定了半自助旅行的旅客與高利潤的商務直飛旅客。也因此長榮於一開始並不會華航正面對諜，讓長榮開創自己的一片藍海。又如前些日子的「左岸咖啡專機」、最近的「Hello Kitty 專機」，再再都顯示出創辦人張榮發先生的創業精神「咱們就是不跟人走」。

長榮的創新度與文化顯現出他獨特的一面，近期所推出的口號「**訴求安心，儘管放鬆，把飛機當空中的家**」。搭配著最近的「Hello Kitty 專機」讓旅客完完全全的體驗「把飛機當空中的家」，機上的擺設就像家裡一樣的溫馨，讓人完全的放鬆。長榮航空用彩繪專機，這種獨特的方式來使旅客們認同他們的口號，讓人不佩服他們的創新度與特別細心的文化。

六、口號分析

時間	口號	口號分析
2002 年	安心如意長榮情	強調飛行安全，因此把安心放在前面，而在飛機上一切都很舒適，則以如意來呈現想傳達給旅客的想法，希望他們是如自己意地在享受著飛行。最後的長榮情則是希望表現長榮給人本土化印象的親切感，以及服務的熱忱與盡力。

2003 年	訴求安心，儘管放鬆， 把飛機當空中的家	同樣以安心為訴求，強調長榮航空對飛行安全的重視。此時期推出的廣告可以看出維修人員的信心，並且推出新的桂冠艙等希望帶給旅客全新的享受，更寬敞舒適的座位空間可以讓旅客們把在機艙中當在家裡般舒適。
2005 年	分享讓飛行更愉悅	配合年輕化推出的口號，結合了 Kitty Jet 的推出以及最新機型波音 777-300ER 啟用。至此，擺脫了以往一再強調安心的訴求。長榮航空把旅客當朋友，希望以好東西與好朋友分享的心強調分享的快樂。

七、品牌權益

品牌權益分析

(1) 長榮航空的聯想—**勇於創新的高貴台灣本土風格**

對於長榮集團來說，在台中當地大家最熟悉的莫過於是位於台中港路的長榮桂冠酒店。金色斗大的字體，醒目**高貴**的外觀，相信任誰經過都會忍不住被吸引。而酒店內標準化的品質、服務人員的熱忱與用心、體貼細心地對待每一位顧客，彷彿自己是這間酒店的主人。這就是長榮集團所有相關企業給人一貫的感受，這也不禁讓我們聯想到長榮這個名詞就代表了高貴與品質。

我們都知道長榮集團的企業形象標誌圖樣都是以鮮綠色為主，而鮮明的綠色代表著活力朝氣，也代表了安定與沉穩，這就是張榮發先生賦予長榮集團的精神。而長榮也在這十分競爭的業界不斷地求新求變內化長榮企業精神，尤其是長榮航空於機艙內播放閩南語歌曲「望春風」、額外增加閩南語的廣播與溝通，這項創新的服務讓顧客深深感受到**台灣的特有風格**，除了讓台灣的旅客感到無限的驕傲外，也讓外國旅客體會台灣特有的氣息。

(2) 長榮航空的性格—**「咱們就是不跟人走」、體貼細心**

長榮航空的企業文化是由長榮海運整個帶過來的，其性格也反應創辦人張榮發的創業精神—**不服輸、勇於挑戰且信用第一**。

長榮航空讓新進員工學習長榮精神「團隊、創新、挑戰」，且訓練員工面對問題時，勇於挑戰且不能講「不能做」，對於事物更應觀察入微，由

小細節創造大商機，如長榮航空將貼在旅客身上辨識用的貼紙換成銀色別針，如此一來還有收藏價值。長榮航空創新的艙等—桂冠艙，更是突破傳統座椅，採用現代化與人性化設計—全平躺座椅，讓顧客倍感舒適。

然而，在全世界航空公司都在追求國際化的同時，長榮航空卻獨樹一格的強調本土風格，飛出屬於臺灣人的驕傲。

(3) 長榮航空的價值—服務與飛航安全的要求

就長榮飛行安全概況而言，民航局於1996年公佈，長榮航空是唯一被評為「無建議改進事項」的航空公司，並且迄今未有重大事故發生，這一切不是偶然更不是奇蹟，長榮投入高額資金做為訓練用途，為了就是保障顧客的安全。「想像一下，自己心愛的家人也都有可能坐在任何飛航的班機上，所以無論是飛行組員、維修人員都要用心去感受，負責的態度，便會重視飛行安全。」長榮集團總經理張國煒這樣說道。顧客也因飛安零事故這項紀錄，於面臨選擇航空公司時，也將長榮航空列為首選。

由於長榮航空一貫的日式訓練方式，服務人員「絕對服從」的心態與「體貼細微」的態度，造就長榮航空服務的好口碑。每位旅客對於長榮航空的服務更是有賓至如歸的體驗。

長榮航空致力於打造高質感旅行，於是跳脫價格戰不讓自己跳入「紅色海洋」，往質的方向提升，為旅遊市場帶來不同的選擇。

八、區隔因素

1.長榮航空市場區隔因素：

- (1) 本土化特色爭取國籍旅客的認同。
- (2) 北美航線為主，亞洲市場為輔。
- (3) 以低價高品質爭取東南亞轉機旅客市場。
- (4) 鎖定高利潤的商務直飛旅客，避免與華航及外籍大型業者，在團體旅客市場正面對壘。
- (5) 多國文化背景的機師團隊。

2.長榮航空市場區隔之實踐：

(1) 本土化特色：

一進入機場便可聽到長榮航空的閩南語廣播，到的飛機上更可用閩南語和飛機上的空姐溝通，讓平常就以閩南語為母語的長輩更覺得額外的親切，也讓本國國籍的旅客覺得長榮航空是台灣人的驕傲。此外，餐點以台灣特色為定位，所以中華料理如炒麵、肉丸、炒米粉等台灣小吃都上了空中廚房，用不習慣用刀叉的旅客又多了一項筷子的選擇。

(2) 通路：

以北美航線為主，亞洲市場為輔。由於華航已佔有廣大的客戶，長榮

為了避免一開始就與華航對蹠，因此通路主要以北美為主。

(3) 以低價高品質爭取東南亞轉機旅客市場：

以似乎第二班航程免費的低價服務，爭取東南亞往返北美洲間旅行的龐大轉機客市場。

(4) 鎖定商務直飛旅客：

長榮不願太過依賴旅行社，寧可化被動為主動。使得長榮的團體訂票較為薄弱。但對消費者與長榮而言，卻可減少被旅行社所剝削的權益。

(5) 多國文化背景的機師團隊：

由於機師的人才在台灣嚴重缺乏，一般台灣機師都是由隊伍的空軍人員來擔任，不但讓民眾覺得不安心更覺得不專業。然而，長榮也不願用重金挖角的策略與華航惡性競爭。

於是長榮重金禮聘外國籍的專業機師。因為有外國籍專業機師不但讓長榮的飛安一直保持零事故的紀錄，更可藉由外國籍機師培養國內機師，更也讓旅客安心搭乘，讓旅客不因長榮是剛成立而對長榮沒有信心。

九、未來五年之建議

1. 限制

根據這學期3個多月的學校課程與蒐集資料的了解，學生對長榮航空有了以下的建議。這些建議或許不是那麼的周全、完整，也可能有錯誤或是盲點，不過學生還是希望透過身為消費者的感受所發展出的這些建議，能對長榮航空有小小的幫助。如果有錯，還請長榮航空能即時指教，給學生一個學習改進的機會。

2. 建議

(1) 增加動態廣告，加深大眾印象

相信這次推出 Hello Kitty 彩繪專機的成功大家有目共睹，年輕化後的長榮航空真的注入了一股新的活力，就因為這股新活力，長榮的活力新氣象更應該讓大眾知道，故學生建議應該增加長榮航空在動態方面的曝光率，如電視廣告。

大學求學時期在台中，每次經過長榮桂冠時，視覺感官的注視對印象有了很深的影響，因此我們對長榮桂冠有了一定的印象，而對於長榮航空卻沒有令人印象深刻的廣告能深植人心。偶然在一個古天樂所拍的波卡廣告中，發現廣告最後提及送機票的活動，後面天空飛過的就是長榮航空的飛機，可是印象卻不深刻，原因即是曝光率太低，時間又太短。

以一般大眾的消費趨勢觀之，長榮航空主打報章雜誌的平面廣告，將區隔鎖定在消費能力較高的商務人士，然而對一班家庭主婦與學生來說，大多是由電視廣告來的得知新消息，所以增加在電視上的曝光度會讓長榮航空的印象近一步拓展至一般大眾，即使學生目前沒有足夠的消費能力來選擇航空公司，但在未

來，若對長榮航空的印象深值後，他們就會變成長榮航空的潛在客戶，這片市場絕對不容小覷。

尤其在這旅遊業復甦的時代，國人對於休閒活動的重視，以及自助旅行的風行，再再都顯示出交通業的重要性。而如何達到將印象深深植入一般大眾的心裡是非常關鍵的，若透過動態廣告，於平時就與他們溝通，民眾在需要時第一的浮出腦海的就會是長榮航空。

(2) 專案活動再延伸，達到客制化

在長榮航空的網頁上，我們看到一個非常棒的專案，就是在為自由行所推出的虛擬旅遊專家 Mr. K。而學生在此有一些想法，或許可以將旅遊專家的功能發展的更多元。在我們身邊有很多年輕學子都想嘗試自行規劃旅遊行程，甚至是到國外自助旅行，若可以將這方面多做一些彈性上的規劃，相信更可以針對顧客不同的需求有所助益，如強化網頁功能。在一進入長榮航空的網頁後，就有一個問題來引導你，如：想去哪國玩?...等這樣的問題，在點選後，就會依照個人需求，將你所選擇的地方提供一些行程參考等功能。

另一方面，若可以推出另一個為國內旅遊做介紹之虛擬人物，可利用像介紹 Hello Kitty 專機的引領方式，來介紹國內各個地方的推薦行程...等功能，相信可以讓更多民眾發現長榮航空的用心。

接著再推出一個資訊提供的網站，針對世界各地做較細微的介紹，配上搭配的航班與優惠行程，開發出更不一樣的旅遊方式與路線，我們相信這絕對可使長榮的貼心形象更上一層樓，更可將顧客群由商業人士延伸至更多階層的民眾。

十、參考文獻

1.書籍:

- (1) 巨浪滔天:航運巨人張榮發，靜岡著
- (2) 他們為什麼成功-長榮，天下編輯著
- (3) 張榮發回憶錄，張榮發著

2.網頁:

- (1) 工商時報網頁
- (2) 長榮公司網頁
- (3) 中華航空網頁
- (4) 以及各大航空公司網頁

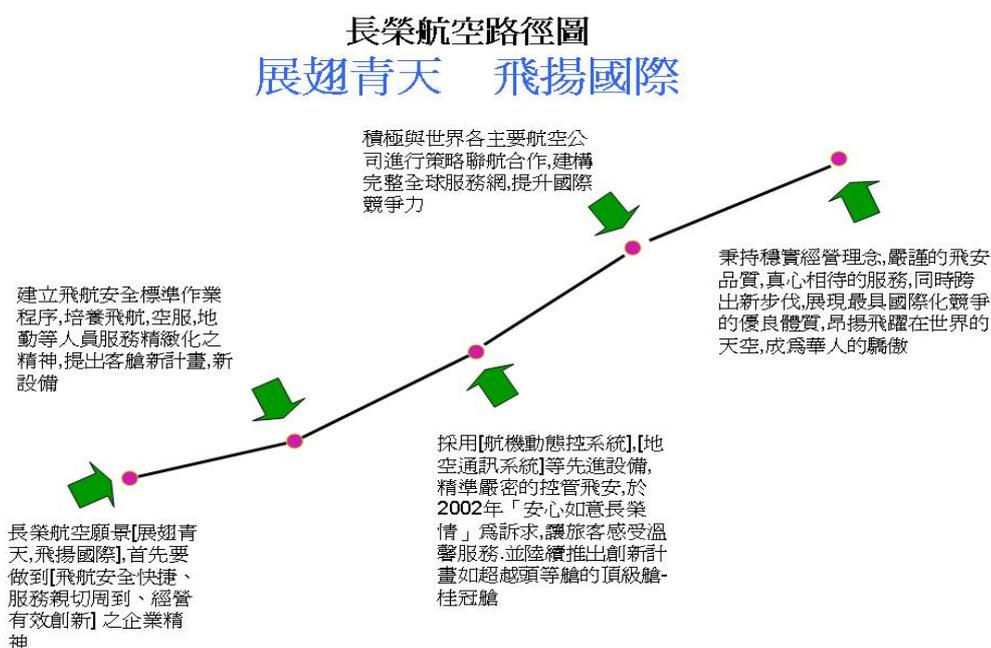
3.雜誌:

- (1) Airway 世界民航雜誌
- (2) 天下雜誌
- (3) 遠見雜誌
- (4) 經濟日報

十一、附件

1. 公司沿革

為了將長榮海運享譽世界的國際海運服務經驗延伸至天空，長榮集團總裁張榮發先生於1989年3月成立了長榮航空公司，並於同年10月6日向美國波音公司及麥道道格拉斯簽訂購買26架飛機合約總金額達36億美元，引起世界航空市場之矚目。



圖十一

展翅青天 夢想起飛

1991年7月1日，長榮航空肩負無數的期待正式起飛，營運至今，飛航航點已遍及亞、澳、歐、美四大洲40餘個城市，並藉由與世界各主要航空公司策略聯營合作，形成全球完整的客、貨運飛航網路。

創新服務 領導品牌

在長榮集團「挑戰、創新、團隊」的一貫企業文化下，長榮航空充分發揮「飛航安全快捷、服務親切周到、經營有效創新」的經營理念，1991年推出全球首創的「第四艙等」--長榮客艙，引起世界其他知名的航空公司也隨之跟進；並於2005年的B777-300ER機隊中，升等並改名為「菁英艙」。

長榮航空2003年引進A330-200及2005年引進B777-300ER機隊時，皆推出創新的頂級艙等--「桂冠艙」，提供超越頭等艙的貼心設備，同時領先國內航空業界，全艙等配置最先進的AVOD(Audio/Video on Demand)自選互動式娛樂系統，締造航空界新風範。

飛安品質 深獲肯定

長榮航空除採用「航機動態控系統—ACMS」、「地空通訊系統—ACARS」等先進設備，精準嚴密的控管飛安外，2005年引進的777機隊，將裝置最高等級的電子飛行包(Electronic Flight Bag)，將航機的飛航安全、客艙治安及效率提昇到更高的層次。

長榮航空完美的飛安紀錄，深獲海內外業界肯定，2004年除了再度榮獲民航局頒布「金翔獎」的殊榮，並獲得德國Aero International雜誌，評選長榮航空為全世界十大安全航空公司之一。

營業績效 屢創新高

長榮航空1999年上櫃掛牌交易，2001年由上櫃轉上市，至今實收資本額已超過新台幣300億元。

長榮航空採客、貨運並重的經營策略，客、貨運比例已將近50%：50%，營業額逐年成長，2004年營業額創歷史新高，達新台幣826.55億。

迎向未來 飛揚國際

長榮航空2002年起以「安心如意長榮情」為訴求，秉持專業真誠的服務態度與家人般的溫馨對待，提供所有的旅客享受賓至如歸的空中之旅。

繼2003年陸續引進11架A330-200後，2005年長榮航空將逐年導入15架波音777長程客機，成為長榮航空未來10年的主力機隊，新機隊的加入，無論在艙等規劃、內裝設備及整體服務品質，皆將再次升級，以最具國際化競爭的優良體質，昂揚飛躍在世界的天空¹³。

2.長榮發展時間表¹⁴

「你坐過令人鼓掌的飛機嗎？」---長榮的廣告詞這麼樣地說著。

1989 「相信自己，不相信命運」目標以民營身份來打破政治藩籬的策略

1990 由輪機修護員中挑出24個至美國受訓，取得美國聯邦總署FFA維修專業執照

1991 發展對「人」的服務事業，成立長榮航空，長榮桂冠酒店。

首航一週內開闢了35條航線，第一年有5個航點，5年後擁有航點超過25個。

以澳洲昆達士航空公司為榜樣，追求成為全世界第二家飛安零事故的航空公司。

獲得美國交通部批准可於美國展開客運服務。

1992 開航台北—關島，台北—檀香山到洛杉磯的客運服務

1993 配合機上禁菸政策，並計劃實施班機上一率不賣免稅香菸。

新增台北直飛杜拜航線，成為國內唯一直飛中東阿拉伯聯合大公國的航空公司。

第一個國籍的航空公司感申請自辦地勤業務，之後也自辦空廚業務。開航2年，班機準時派飛率全球第一，並創下連續5個月保持100%準時派飛率記錄。

1994 長榮進入日本市場。

飛曼谷、馬尼拉、胡志明市、新加坡、吉隆坡、雅加達等亞洲線實施全面禁菸。

1995 創下飛安零缺點紀錄。

台北—巴拿馬航線正式開航。

國泰、華航、長榮、港龍四家航空公司互簽交換航權協議，但直到 1996 年長榮才著手進行具體的開航計畫。

國內專業旅遊雜誌「旅報」半月刊針對旅行社進行「**95 年度最佳航空公司票選活動**」，長榮在 14 個評選項目中有 11 項名列前三名，其中在年度最佳航空公司、東南亞線、美加線、歐洲線、最佳頭等艙、最佳商務艙、最佳經濟艙等 7 項，長榮都名列第一。國內線部分名列第二(次於復興)，最佳空勤部分僅次於新加坡航空，最佳地勤部分僅次於華航，優於新加坡。

與大榮貨運合作開辦國內航空快遞業務。

購進馬公航空，取得約 43% 的股權，並於 1996 年更名為立榮航空，擴大國內市場。之後取得大華航空 24% 股權，接著於 1996 年入主台灣航空 30% 的股權比例。此舉使得國內航點遍佈全島及外島，攻佔 24% 的國內市場。

1996 被評為唯一獲得民航局公布飛安概況「無建議改進事項」的航空公司。

引進 3 架 MD-11 全貨機加入營運。

首航台北—曼谷，台北—漢城。

長榮開始以「**台灣之翼**」的代號躍上國際媒體，以上億元的台幣在全球知名傳播媒體用不同文字刊登廣告，英文訴求就是「**THE WINGS OF TAIWAN**」。從各國的周刊到電子媒體美國有線電視網 CNN 都可看到長榮的影子。

行銷與企劃能力獲美國加州迪士尼樂園青睞，被選為 50 週年慶台灣指定航空公司。

與立榮、大華航空聯合購買四架 MD-90 窄體噴射客機，是我國民航史上第一次由 3 家航空公司聯合採購飛機之案例。

2002 於機上推出「鼎泰豐」精緻點心及台灣地方小吃機上餐飲。

2003 引進 A330，新艙等:桂冠艙出現。

設立長榮歐洲貨運中心。

將服務口號轉向「訴求安心，儘管放鬆，把飛機當空中的家」，推出虛擬旅遊專家 Mr. K 及自由行行程。

2004 營運進入高峰期，海空運加總營收近兩千億台幣。

張榮發宣布交棒，長榮集團全面年輕化。

2005 將客機改裝成超大型貨機，創世界首例。

與上海航空計劃合作，目標鎖定兩岸直航。

與日本三麗歐公司合作，推出 Hello Kitty 彩繪機

3. 長榮 LOGO 介紹



機尾部分以創新的超越圖面方式展現長榮集團綠色地球標誌，明確標示長榮秉承傳統，開創未來之企業理想。

機身側面以簡明的墨綠線條自公司名稱「EVA AIR」字體上方拉出，延伸至機尾，並於線條前端標示出一小方紅橘色，呈現高科技的現代意義。

標誌設計委託美國知名的朗濤 LANDOR 策略設計顧問公司設計，傳承原有的綠色及橘紅色，再加入墨綠色，以穩重的色感來表達長榮注重的服務品質，穩健經營的企業哲學，並給予乘客安全舒適的飛行感受¹⁵。

在其最新使用的波音 777 飛機上，我們可以看到機身多加了流線的線條，以充滿活力的橘色開頭轉成年輕的青綠色在漸層轉為原本使用之深綠色呈現穩重，最後又轉為青綠色。我們能感受到機身彩繪所想表達的是在穩重的企業形象下，年輕化後注入的活力，將三種特質合諧的融合在一起，為公司帶來了新氣息。

4. 產品吸引力

(1) 獨特的台灣本土化特色

在異鄉獨自奮鬥多年的王先生，在一次的商務旅途中，因為一時的思鄉情緒，在飛機上默默流下了思念的眼淚...自從那天起，他迷戀上了長榮航空，與其說是迷戀長榮航空，倒不如說是喜歡他的「家鄉味」。

長榮航空在青一色使用主要國際語言的航空公司中，獨排眾議地使用閩南語來使其顧客感受到親切，也讓其他國家的乘客見識到台灣的迷人本土文化，更也讓台灣的顧客感到無比的驕傲。這就是他們所追求的「飛出屬於台灣人的驕傲！」

(2) 飛航安全

民航局於 1996 年公佈，長榮航空是唯一被評為「無建議改進事項」的航空公司，並且迄今未有重大事故發生。在飛安事故頻傳的這些年，相信所有航空公司都時時刻刻地強調著注重飛航安全，長榮航空的飛安紀錄一向在國際上有著極高的正面肯定，並且在這方面也十分用心，例如購入上千萬美金的模擬機，不僅僅是在硬體設備上的用心，長榮航空的教育方式也是一項重點，「飛安管理不只是口號，必須務實的執行，要管理飛安就必須教育相關人員知道飛安的重要性。」、「每一分錢都要花在確保人命的安全上。」長榮航空副總經理張國煒這樣說道¹⁶。

(3) 高貴的艙等

在一項艙等比較的數據上，同一機型商務艙中，中 x 航空為 30 座，新 x 坡航空為 64 座，法國航空為 40 座，長榮航空為 24 座，我們發現長榮航空較其他航空公司少了平均約 20 座。而騰出的空間加大了前後座椅間的距離，更可作 180 度完全平躺，搭配無段式可調整角度、長度，可自由調整出各種符合人體工學的椅背角度，這是其他航空公司做不到的。

(4) 創新精神

敢創新，是長榮成功的原因之一。為了整合航線，靈活貨櫃調度，一九八四年長榮橫越大西洋，史無前例地連成航行世界一周的環球航線。延續海運的精神，長榮在一九九一年成立了台灣第一家民營航空公司。許多首開先例的新鮮事層出不窮，又如前些日子的「左岸咖啡專機」、最近的「Hello Kitty 專機」，再再都顯示出創辦人張榮發先生的創業精神「咱們就是不跟人走」。

搭乘過長榮航空國際線的旅客一定知道，長榮航空與其他一味追求國際化的航空公司最大的不同，就是長榮航空的閩南語廣播以及閩南語的溝通方式。而如何在這競爭激烈的紅海中尋找一片藍色海洋呢？長榮航空就在這片海洋中找到了尚未被發掘的百慕達。

5. 溝通方面

(1) 社群活動

成立**長榮航空貴賓聯誼會**，發行會員卡片，分為小飛俠卡、綠卡、銀卡、金卡、鑽石卡等級，可累積旅程數¹⁷，並且全面 e 化，已電子方式累積哩程，並享有託運行李、保證機位...等優惠。

(2) 社會價值貢獻

由張榮發為善不欲人知的個性，衍生出所領導的長榮航空的社會貢獻。長榮航空成立的文教和慈善基金會都已有多年歷史，曾在 921 大地震後捐助 4 億元建立 4 所學校。最近從新聞中，經常看到有貧苦人家生活或求學發生困難，長榮建議窮困卻爭氣的孩子投效海洋大學：「其實窮苦人家應該來念海大，因為以後在長榮海運可以做二副，再到長榮航空考駕駛，薪水每個月都有 12、3 萬元。」曾經在報上看到一個有趣的案例，一位女學生考上高中沒錢念書，特別寫了封希望得到幫忙的信；當基金會決定要協助時，她媽媽還擔心長榮是詐騙集團，特別打 104 電話查證，而現在這個幸運的女孩已經就讀海洋大學。

(3) 公益活動

還記得 2003 年來自非洲的阿福嗎？當時由台灣政府、民間公益團體以及長榮航空共同參與的**人道救援計畫**。當時來自非洲的阿福因為罹患良性神經纖維瘤而飽受面部病變之苦，在向台灣醫療團求醫的過程中，被外交單位派遣到布吉納法索的替代役男發現，於其網路上發行之「探索非洲」電子報，描述遇見「非洲阿福」的過程，並積極聯絡安排阿福來台接受治療。經由網友熱心的將電子報內容轉寄，引起民間公益團體的共鳴，在各

方通力合作的協助下，促成這次的醫療旅程，開啟非洲阿福生命的新希望，而長榮航空也義不容辭地積極參與這次的人道援助計劃，並提供免費的機票供其父親陪同來台。長榮航空多年來一直積極參與社會各項公益活動，包括長期贊助喜願協會幫助喜願兒圓夢，以及贊助羅慧夫顱顏基金會、知風草文教協會、伊甸園社會福利基金會、兒童慈善協會等公益團體，默默行善於海內外，期以拋磚引玉之舉，引起世人對於弱勢團體的關懷。

而今年的七月，配合桃園縣政府舉辦的「二〇〇四年桃園國際航空嘉年華」，位在南崁的長榮航空公司大樓外牆近日架設一幅號稱全台最大的戶外廣告。長榮航空表示，這幅廣告耗資新台幣五百萬元，約是十一個籃球場的總面積，也是長榮集團首次提供外牆給公益活動的使用。

(4) 外部弱連結

由桃園縣政府、國防、經濟、交通等部會共同主辦的『2004 桃園國際航空嘉年華』於今年暑假在空軍桃園基地盛大舉行。在『2004 桃園國際航空嘉年華』活動中，長榮集團也以身為國內運輸界的領導者，全力贊助支援本活動。除了將與主辦單位桃園縣縣長朱立倫簽訂贊助合作備忘錄之外，也規劃了育教兼具的活動，為航空嘉年華揭開序幕。

不定期的舉辦如：夏令營、繪畫比賽，等等的活動。並成立有長榮交響樂團，時常與國內外的樂團、表演團體合作，雖僅成立三年，卻深受好評，並且即將於今年的十二月與來台的新一代女高音接班人的蓋兒基爾合作。

上述的溝通點都一再的把長榮的品牌名稱發揚出去，我們非常樂見，在長榮集團的愛心助人下，它的品牌權益將由這些活動更加壯大。

十二、附記

以段落後面的數字上標為註記：

1—出自 Aaker 文獻，The Value of Brand Equity

2—出自經濟日報 2005 年 10 月 11 日 C3 版

3—出自經濟日報 2005 年 11 月 10 日 C2 版

4—出自長榮航空網頁

http://www.evaair.com/html/b2c/Chinese/tips/cabin_comfort/verve/default.htm

5—出自長榮航空網頁

http://evakitty.evaair.com/int_pub.htm

6—出自巨浪滔天:航運巨人張榮發，靜岡著

7—出自台灣管理學刊 九十年八月第一卷第一版，國際品牌授權效果之研究，于卓民、巫立宇、邱纓琇著

8—出自巨浪滔天:航運巨人張榮發，靜岡著

9—出自巨浪滔天:航運巨人張榮發，靜岡著

10—出自巨浪滔天:航運巨人張榮發，靜岡著

11—出自 Aaker 文獻，The Value of Brand Equity

12—出自 Airway 世界民航雜誌

13—出自長榮網頁

http://www.evaair.com/html/b2c/Chinese/eva/Corporate_profile/Corporate_mission/

14—出自巨浪滔天:航運巨人張榮發，靜岡著

15—出自巨浪滔天:航運巨人張榮發，靜岡著，自行整理後

16—出自 Airway 世界民航雜誌

17—出自全國碩博士論文資訊網，航空業顧客知識管理與關係行銷之實証研究—以長榮航空為例，向雄典著

