

品牌導向、市場導向與策略性品牌管理關聯性之研究

— 以消費者心目中理想品牌的廠商為例

The Relationships among Brand Orientation, Market Orientation and Strategic Brand Management : Taking the Example on Corporate of Consumer's Share of Mind

黃義俊

高雄應用科技大學 企業管理系副教授

peterhun@cc.kuas.edu.tw

趙健宇

高雄應用科技大學 企業管理所研究生

shumit66@hotmail.com

摘要

為跳脫台灣代工的窠臼，策略性品牌管理已經成為台灣大多數企業必須面對的課題。文獻回顧先前品牌相關的研究多從顧客面探討，而從公司面探討策略性品牌管理的研究尚不多見。因此，激發本研究從企業的觀點建構品牌導向、市場導向與策略性品牌管理的線性結構模式，並以管理雜誌 2000~2009 發表的「消費者心目中理想品牌大調查」中的前三名廠商為抽樣架構。

本研究採抽樣調查法總計發放 632 份的問卷，有效回收了 168 份，回收率為 26.6%。利用 AMOS7.0 統計軟體分析結果發現：1. 品牌導向對策略性品牌管理有正向影響；2. 市場導向對策略性品牌管理具有正向影響；3. 品牌導向會透過市場導向影響策略性品牌管理。

關鍵詞：品牌導向、市場導向、策略性品牌管理

Key Words : Brand Orientation, Market Orientation, and Strategic Brand Management

壹、緒論

(一)研究背景

宏基的董事長(施振榮, 2008)曾說過:三十年的品牌經營經驗告訴我:受過去製造導向的影響,台灣企業普遍缺乏品牌經驗與資源,加上本地市場規模小,因此在跨越現有營運模式、朝向品牌發展時,面對的困難也更多,品牌要成功,就是一句:「質量並重」。所謂質可分為兩部份,一個是「產品」,另外,一個是透過「有效的品牌經營管理」,以提高利潤,也道出了品牌管理的重要性。洪順慶(2006)提到二十一世紀是一個品牌行銷的世紀,一個成功的品牌是企業想要在商場上取得競爭優勢進而致勝的關鍵,近年來,企業界和政府已經感受到企業品牌化的重要性,經濟部國貿局自2003年開始委託Interbrand顧問公司為台灣國際品牌做品牌的鑑價,2006年開始則推動為期7年的品牌台灣發展計畫,希望在2010年時台灣可以擁有晉身全球百大品牌之林的國際品牌出現,可以知道在實務界也越來越體認到品牌的重要性。

關於品牌的重要性,學者Aaker(1991)認為:一個企業的品牌是其競爭優勢的主要泉源和富有價值的戰略財富有效的,品牌能創造產品的差異性,建立消費者的偏好與忠誠,讓企業搶下市場大餅。Doyle(1989)認為品牌為「一個名字、象徵、設計或一些結合,能維持差異化優勢」,讓品牌容易讓消費者喜愛且不亦被競爭者所複製。Keller & Armstrong(1999)品牌是企業一項主要的持久性資產,可以用來延長公司某項特定產品與設施的壽命。Kotler(2004)指出品牌即企業對消費者的承諾,而主要是承諾提供一組一致且特定的產品特性、利益與服務給消費者,是企業與消費者重要的溝通工具。

在品牌的相關研究方面,Berthon et al.(2008)的研究中也發現了兩個重要的研究趨勢,第一個研究趨勢為以往的研究大多聚焦在提供各式各樣的品牌管理內容的討論,並以此來進行管理者的決策(Keller et al., 1998),第二個研究趨勢,可以知道是聚焦於各種企業個別流程的建構上(Aaker & Joachimsthaler 2000; Berthon, Hulbert, and Pitt 1999a; de Chernatony and Riley 1998),可以知道品牌管理的探討上,都是以個別的企業流程觀點去探討,整體性且以策略性的角度是很少被討論的。Keller(2003)指出品牌的議題越來越重要,不僅各企業將品牌的建立與管理視為公司經營的一大方針,更逐漸以策略性的思考方式構建品牌,作為企業競爭優勢的基礎,以上也說明了出品牌對企業的重要性。

回顧品牌相關文獻可以發現品牌在實務上對於企業的重要性,在學術上也是重要且廣受討論的主題,但主題多偏向顧客面與企業個別流程的探討,有鑑於此,本研究認為發展出一套企業面且為整體觀點的策略性品牌管理模型成了一個很可行的研究方向。

(二)研究動機

何謂品牌管理?Aaker (1991) 認為品牌管理系統是回應市場計畫、協調銷售和製造、創造品牌故事，持續不斷的投資市場來支持品牌權益。Arnold (1992) 認為品牌管理包含廣告、定位、市場績效和評估，是一個增加盈餘的過程。Temporal (2002) 認為品牌管理的角色包括：市場焦點、策略性思考、全球化市場分析、類別管理、合作品牌、回應顧客關係、物質和心理並重的品牌、管理品牌價值和權益、社會關係。

接著談到品牌管理的重要性，Chernatony (1999)指出品牌管理幫助建立品牌印象與品牌名聲之間缺口的橋梁，讓企業的願景與股東的對於品牌的想法間可以一致。Aaker & Joachimsthaler (2002)提出全球品牌管理規劃架構，指出品牌管理規劃是可以創造綜效、跨全球市場發揮槓桿效應的基礎，企業在發展品牌之前，必須界定出品牌要發展的策略，所以訂出品牌的策略是品牌管理的要務之一。Berthon et al. (2008) 指出品牌管理是一個創造、調節與監控存在於組織與股東間的交互影響的功能，這對於組織是否能致力於適當的品牌印象而獲得利基市場是很重要的。

在品牌管理的相關研究方面，Davis (2000) 則提出品牌資產管理，目標在發展顧客的深度忠誠，將經營品牌視為一生的關係而非短期交易，需要投注長期的關注和努力。Keller (2003)提出策略性品牌管理，描述企業建立一個強勢品牌應瞭解的概念、遵循的步驟與可採用的工具，為管理品牌權益建立了一個明確的執行流程。Gelder (2004) 認為品牌管理主要是建立品牌定位並傳遞給消費者，其中過程品牌管理，透過內、外部分析，將有助於品牌在全球和當地市場的瞭解。Logman (2004) 提出邏輯品牌管理模型，利用平衡計分卡的概念計算品牌管理的層次。由上可看出文獻多由顧客面做探討，故本研究的研究動機之一，就是要探討廠商面的策略性品牌管理的在企業經營品牌的實務上扮演的核心角色與重要性。

Urde (1999) 也指出如果一個組織只有市場導向，那麼它只會關注於產品與市場的討論，如果只有品牌導向，企業又只會關注在品牌相關的方向上，而一個組織也不能只有品牌導向，必須要有品牌範圍外的市場概念，兩者之間是一種相輔相成的關係。Berthon et al. (2008)的研究中也發現了一個研究的缺口—有越來越多的研究發現：許多成功的公司總是同時追求多元導向，這被認為是來自於組織內部的文化力量。以上說明了一家企業不能只有單一導向，但在回顧相關文獻後卻沒有發現市場導向與品牌導向之間關係清楚的描述，所以本研究的第二個研究動機為：說明並探討市場導向與品牌導向之間的關係。

在市場導向與品牌導向對於策略性品牌管理的相關研究方面，Birgit et al. (2002) 認為市場導向會影響組織策略的品牌管理，進而傳達到服務的品質與品牌的承諾。Sim & Dibb (2001)指出品牌導向在行銷規劃階段對於一個品牌是否被消費者所接受，品牌導向扮演的就是其中的關鍵角色，也是品牌管理流程中的核心點。因此，可以知道目前的研究範圍多在市場導向或品牌導向對品牌管理個別內容的探討，所以更深入去探討策略性品牌管理在品牌導向與市場導向關聯的研究，就是本研究的動機之三。

(三)研究目的

Keller (2003) 指出品牌的議題越來越重要，尤其受到企業界的重視，不僅各企業將品牌的建立與管理視為公司經營的一大方針，更逐漸以策略性的思考方式構建品牌，作為競爭優勢的基礎。所以本研究以公司面且為整體性的策略性品牌管理為核心，並加入與策性品牌管理息息相關的品牌導向與市場導向這兩個變數成為本研究的模型，希望可以探討出是否企業建立品牌後，進一步成為兼具品牌導向與市場導向的公司能有效的進行策略性的品牌管理。

綜合上述可歸納出本研究的三個研究目的：

- 一、探討品牌導向對市場導向的影響。
- 二、探討品牌導向與市場導向對策略性品牌管理的影響。
- 三、驗證品牌導向會透過市場導向間接影響策略性品牌管理。

(四)研究範圍與對象

由於本研究的目的主要是要探討台灣企業在策略性品牌管理領域的趨勢及優缺點，因此選擇台灣最具代表的「管理雜誌」，所發表出的台灣品牌前三名作為探討。「管理雜誌」針對台灣品牌進行一連串的調查，秉持著公正客觀的原則來做調查，從不間斷研究台灣地區消費者的「心象佔有率」(share of mind)，稱為「消費者心中理想品牌大調查」進行長達 23 年的研究，調查品項涵蓋服務業、日常用品、3C、家電、休閒用品等 12 大類，產品品項廣及 93 項，是目前國內最具影響力的品牌大調查之一。也因此，本研究的研究對象針對管理雜誌 2000 年至 2009 年所發表的「消費者心目中理想品牌大調查」中，上榜但不重覆品牌廠商 632 家之行銷經理進行問卷調查。

貳、文獻探討與假說

(一)策略性品牌管理

本研究策略性的觀點做出發，建立出公司面且為全面性的品牌管理，其內容包含品牌策略(包括品牌目標與定位)、品牌驅動(品牌的行銷組合)與品牌權益(消費者知覺、偏好)，定義為策略性品牌管理的範疇及內容，並用其來從事公司面的品牌管理，來提昇其品牌價值。

本研究根據 Keller (2003) 提出的策略性品牌管理架構並綜合其他學者對品牌管理的看法，定義出 3 個策略性品牌管理的構面為-品牌策略、品牌驅動與品牌權益。

1. Keller (2003)提出策略性品牌管理，描述企業建立一個強勢品牌應瞭解的概念、遵循的步驟與可採用的工具，為管理品牌權益建立了一個明確的執行流

程。

2. 品牌策略-Aaker (1996)認為一個品牌的發展，任何決策都會對品牌的內涵及消費者的承諾造成影響。企業在發展品牌之前,必須分別對消費者與競爭者及企業本身進行分析，以界定出品牌要發展方向，方便於在市場中建立適當的品牌定位。
3. 品牌驅動-Bixner et al.(2000)定義品牌驅動為品牌的行銷組合策略，因此本研究將品牌驅動的概念為公司驅動品牌時，所發展的行銷組合策略。根據1985年美國行銷協會給的定義，說明如下:行銷是一種過程，而這個過程包含了計畫及執行概念、訂價、促銷及意見、商品、服務、組織和事件的分配，藉由此過程中創造交換來滿足個人及組織的目標。
4. 品牌權益-Aaker (1991)將品牌權益定義為：「聯結於品牌名稱（brand Name）和符號（symbol）的一套資產與負債的集合，藉此可能增加或減少對消費者和廠商於該產品及服務的利益」。
5. Aaker & Joachimsthaler (2002)提出全球品牌管理規劃架構，指出品牌規劃是可以創造綜效、跨全球市場發揮槓桿效應的基礎，以界定出品牌要發展的策略，所以訂出品牌的策略是品牌管理的要務之一。

(二)市場導向

市場導向是行銷學的核心理論與基石，市場導向理論發展於1990年代初期，經過了學者們十幾年的努力，這一個領域的研究已經涵蓋了市場導向的定義、衡量以及與企業績效關係等多方面的內容。而在眾多學者提出的相關理論裡,雖然各學者看法各有出入，可以歸納出兩的觀點，第一派為行為活動的觀點(Jaworski & Kohli, 1993；Shapiro, 1988)，第二派為組織文化的觀點(Narver & Slater, 1990;Deshpande & Webster, 1989)。

1.行為活動觀點

這個觀點的代表為自從(Kohli & Jaworski, 1991)關於市場導向理論的建構，開始形成，(Kohli, Jaworski & Kumar, 1993)透過文獻回顧與深度訪談，將市場導向概念分為三個構面：顧客目前及未來需求的市場情報的產生；市場情報在組織中的傳播；組織對市場情報的活動及反應。由於這一定義集中於具體的市場行銷活動，更富有操作性，因此受到了廣泛關注和引用，成為目前較權威的市場導向定義之一。Kohli & Jaworski (1993)也提出一種較為廣泛的市場情報策略觀念，深入了解顧客的需要及預期顧客未來需求的變動趨勢，分析多變市場環境的衝擊，將市場導向的概念區分為以下三個構面：(一)顧客目前及未來需求之市場情報的產生(二)市場情報在組織中的散播(三)組織對市場情報的活動及反應

2.組織文化觀點

Narver & Slater (1990) 則是從文化面的觀點來描述市場導向在組織文化中所扮演的價值規範的角色，此定義將市場導向提升為策略的層次。Narver & Slater (1993) 提出了一個從不同的觀點的看法，他們的操作性定義中包括了競爭對手的信息和各機能部門間的協調，他們也認為、市場導向不是一種單純的行為、它同企業價值體系有密切的關係。正如他們所言、「如果市場導向僅僅是一組行為、與更深層次的組織信念系統完全沒有什麼關係、則不論組織的文化是什麼、市場導向都能夠被任何組織在任何時候移植、而這顯然是不成立的」。在 Narver & Slater (1993) 的定義中，他們提出以市場為導向的公司具有三個行為構成—顧客導向、競爭者導向、各部門間協調；兩個決策標準—關注長期和關注利潤。他們認為為使組織長期績效最大，企業必須建立並維持與顧客間長期互利的關係。從競爭優勢的觀點來看，市場導向是達成這種關係最有效率與效果的組織文化。將各部門間的協調包含在內反應了該定義的本質，它給組織的行為提供了一種感覺，這對於市場導向有推動作用。

(三) 品牌導向

一家公司是否以品牌導向的思維來經營公司，對於公司品牌的發展至為重要，甚至會影響到企業最後的存續。de Chernatony (1990) 認為品牌策略發展必須納入所有層次之管理活動，並且在公司內部部門及外面媒體的結合下才有較大的成功機會，並從製造商、配銷商、消費者、競爭者與行銷環境五個不同角度來分析品牌發展的架構。

Urde (1999) 定義品牌導向為如同一種流程在於組織圍繞著品牌辨識的創造力，在進行中與目標顧客的互動以持續性的競爭優勢的瞄準來進行發展與保護上的方法。因此，可以知道品牌導向的組織注重在以持續性的競爭優勢做工具，並運用於在品牌辨識度的創造工作上的一種流程。

Bridson & Evans (2004) 提出品牌導向特別可以提升商品的區別，因此，一個商品的優勢可以超過其競爭者，不同的名字很容易可以被消費者辨識與商品的風格的影響提供給消費者，品牌導向也可以辦到這一點。

(四) 品牌導向與市場導向之關聯性

市場導向是一個在行銷學科中心的概念，也許可以稱為行銷學的基礎。市場導向是在一個比較直接的，以及基礎的概念。如果一個組織是只有市場導向，那麼它只會關注於產品與市場的討論，如果只有品牌導向，企業又只會關注在品牌相關的方向上，市場導向是在品牌導向的基礎上一個額外的複雜程度。一個組織不能只有品牌導向，必須要有品牌範圍外的市場的概念，品牌導向需要和你的品

牌一起運作，而市場導向是在品牌導向的基礎下附加的，兩者之間是一種相輔相成的關係。(Urde, 1999)

Urde (1999) 而市場導向則是建立在品牌導向的基礎上的概念，除了原本品牌導向所具備的各種能力觀點，又多增加了公司經營品牌時的公司面的市場觀點，所以品牌導向與市場導向之間的關係，是一種承接的關係市場導向在品牌導向的概念範圍下所建立的，所以公司不僅要重視市場導向，在更深層涵義的市場導向也是其在經營品牌時的重點。因此我們設定以下的假說：

假說一：品牌導向對市場導向具有正面的影響

(五)市場導向、品牌導向對策略性品牌管理之關聯性

Birgit et al. (2002)指出市場導向會影響組織策略的品牌管理工作，進而傳達服務的品質與品牌的承諾。研究發現所有管理者在他們自己的工作中，能明確表達什麼是市場導向，這與之前文獻回顧的結果一致，他們都認為市場導向會影響組織的發展。而進一步去了解品牌導向，可以去影響組織在品牌管理的工作，帶來正面的影響。

Aron & Liem (2007b)鑒於行銷在公司績效上的貢獻，可以將競爭的強度視為外在的因素，市場導向，品牌導向等類似的公司特徵為內在因素認為公司會透過外在因素影響公司的內部因素，再因而影響品牌的管理，研究指出市場導向與組織的文化越來越被視為是公司的特徵，研究的結果直持競爭強度不同會影響市場導向、品牌導向等公司特徵，並顯示這些公司特徵有助於品牌的管理，甚至於影響品牌的績效。

因此結合各學者的觀點，本研究以策略性品牌管理加以探討，認為企業內部因素的市場與品牌導向會影響組織的策略性品牌管理工作的成功或失敗，本研究認為，公司的市場導向、品牌導向的觀點，皆會影響公司在做策略性品牌管理的實務運作，故提出以下假說：

假說二：市場導向對策略性品牌管理具有正面的影響

假說三：品牌導向對策略性品牌管理具有正面的影響

假說四：品牌導向透過市場導向，間接影響策性品牌管理。

參、研究設計

(一) 研究架構

本研究參考前述文獻探討以及相關理論，為了完成本研究而使用問卷調查方法，再利用統計方法加以分析。在參考國內外之文獻及理論之後擬定本研究之研究架構圖如圖 1：

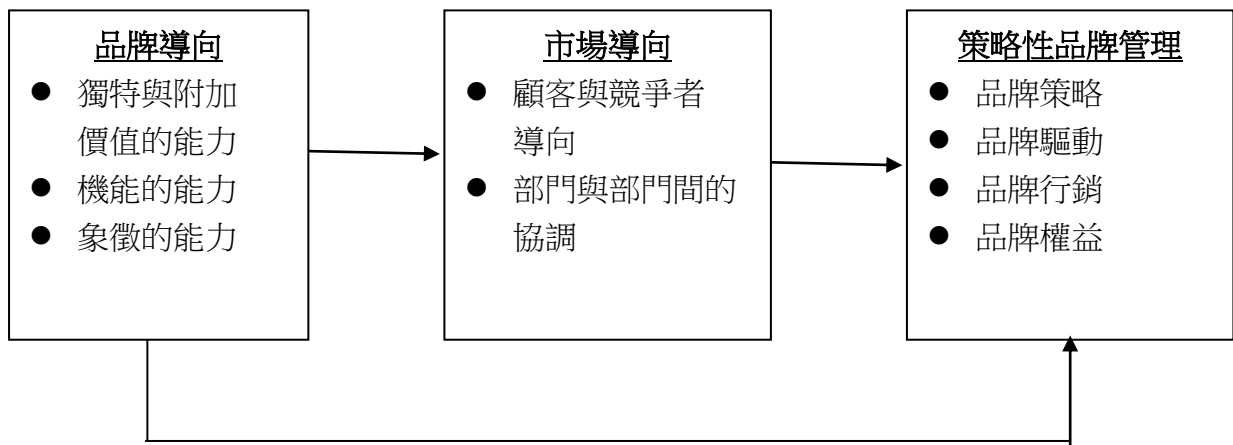


圖 1：研究架構圖

(二) 操作性定義與衡量

本研究首先對各研究變項作操作性定義；再針對各變項之構面做操作型定義與衡量來源，並彙整如表 1 所示。

1. 市場導向

本研究採用 Narver & Slater (1990) 則是從文化面的觀點來描述市場導向在組織文化中所扮演的價值規範的角色，此定義將市場導向提升為策略的層次認為、市場導向不是一種單純的行為、它同企業價值體系有密切的關係。在 Narver & Slater(1993)的定義中，他們提出以市場為導向的公司具有三個行為構成—顧客導向、競爭者導向、各部門間協調；兩個決策標準—關注長期和關注利潤，並利用 Narver & Slater 所發展的量表來發展市場導向部分的問卷。

表 3-1 市場導向衡量量表

顧客導向	競爭導向	部門與部門間的協調
1.顧客承諾	1.銷售人員之競爭	1.跨部門顧客訪問
2.創造顧客價值	2.快速回應競爭者之活動	2.各部門的分享情報
3.瞭解顧客需求	3.為競爭優勢尋求機會	3.跨部門策略整合
4.顧客滿意目標		4.所有部門對顧客價值均有貢獻
5.衡量顧客滿意度		5.與其他部門分享資源
6.售後服務		

資料來源： Narver & Slater (1990)

2.品牌導向

本研究採用 Urde (1999)定義品牌導向為：一種組織圍繞著品牌辨識的創新，發展與保護在與目標顧客間進行中的交互影響並以達成持續性的競爭優勢當作目標，藉著使用品牌如同一個公司策略形成的起始點，品牌導向應該被創造成如同一個先決的必要條件，就像是一個建立許久的品牌可以用來提升公司如同在競爭創造成長與獲利力一般。

衡量構面-本研究採用 Bridson & Evans (2004) 提出了品牌導向的四個構面，這個研究提供一個在時尚零售業環境裡的概念化的與經營上的品牌導向。四個品牌導向構面被分別為：獨特的能力，機能的能力，附加價值的能力，象徵的能力，而問卷量表採以上四個構面來衡量品牌導向。

3.策略性品牌管理：

在文獻回顧後，在策性品牌管理的部份，本研究參考 Keller (2003) 提出的策略性品牌管理架構，描述企業建立一個強勢品牌應瞭解的概念、遵循的步驟與可採用的工具，為品牌管理建立了一個明確的執行流程，並綜合其他學者對品牌管理的看法，訂出 3 個策略性品牌管理的構面為-品牌策略、品牌驅動與品牌權益，並進一步使用品牌價值模型來衡量公司策略品牌管理的方法，並引用 Berthon (2008)實證研究中所發展之策略性品牌管理問卷，來當作本研究策略性

品牌管理問卷之基礎。

肆、資料分析

(一)信度與效度分析

本研究採用 Cronbach's α 來衡量問卷的內部一致性，並以 Nunnally (1978) 的觀點檢驗，信度在 0.7 以上即具有一致性。本研究之信度驗證結果，顯示各個變數的 Cronbach's α 值均在 0.7 以上，因此顯示本研究之問卷具有相當之信度。

(二)效度分析

CFA 是計算組合信度(composite reliability)又稱建構信度(construct reliability)以檢驗問項之信度，Hair et al.,(1998) 認為其值大於 0.5 即具有一致性。從表 4-6~4-9 可知，各構面的組合信度結在 0.9 以上，故本研究問卷具有不錯的信度。

常見的建構效度有兩類，收斂效度(convergent validity)與區別效度(discriminate validity)。從表 2~4 可知，本研究各觀察變數的因素負荷量均達 0.5 以上，表示本研寄問卷達到收斂效度之標準。因此本研究將進一步作區別效度分析。區別效度是將不相同之兩概念進行量測，將結果進行量測，將結果進行相關分析，而其相關程度很低，代表兩個概念之間具有區別效度(吳萬益、林清和，2002)。由表 4-10 中可之本研究變數皆符合，Grant (1989)兩個不同概念間的相關係數應小於每一個概念平方解釋變異量(AVE)之平方根。

分別進行說明如下：

(1)收斂效度分析

CFA 是計算組合信度(composite reliability)又稱建構信度(construct reliability)以檢驗問項之信度，Hair et al.,(1998) 認為其值大於 0.5 即具有一致性。從表 2、3、4 可知，各構面的組合信度結在 0.9 以上，故本研究問卷聚有不錯的信度。

表 2 策略性品牌管理量表驗證性因素分析表

量表問項	因素負荷量	衡量誤差
品牌策略：組合信度(CR)=0.991，萃取變異量(AVE)=0.941		
01. 貴公司關心並瞭解顧客的需求與欲求	0.753	0.036
02. 貴公司聚焦在顧客認為最佳的產品與服務	0.834	0.027
03. 貴公司保持對顧客品味的關注	0.775	0.051
04. 貴公司保持對市場情況的關注	0.833	0.028
05. 貴公司的決策建立在市場情況、顧客的品味與新趨勢的知識上	0.725	0.040
06. 貴公司有系統的檢視顧客對於品牌價值的知覺	0.779	0.040
07. 貴公司會衡量顧客對公司的品牌在產品上所附加的價值	0.800	0.046
品牌驅動：組合信度(CR)=0.974，萃取變異量(AVE)=0.863		
10. 貴公司發展的行銷規劃會傳達正確的訊息給公司的目標客戶	0.664	0.123
11. 貴公司會適時修正品牌的行銷規劃以符合目前與未來顧客的嗜好改變	0.777	0.069
16. 貴公司利用不同的溝通工具(像是廣告促銷等)，以確保品牌一致性是存在的	0.814	0.064
17. 貴公司發展關於消費者不喜歡我們品牌的詳細知識	0.813	0.058
18. 貴公司發展關於消費者喜歡我們品牌的詳細知識	0.751	0.081
19. 貴公司企圖發展有關於消費者是否選用公司品牌的核心關聯的知識	0.776	0.080
23. 貴公司會建立週期性的稽查，來評定公司相關品牌的「好壞」	0.692	0.085
品牌行銷 組合信度(CR)=0.968，萃取變異量(AVE)=0.883		
13. 貴公司整合「推與拉」的行銷活動，用來鎖定通路商與顧客	0.594	0.112
14. 貴公司確保經理人會注意包括品牌在內的行銷活動	0.832	0.061
15. 貴公司確保相關人員能關注品牌行銷活動	0.825	0.060
品牌權益 組合信度(CR)=0.967，萃取變異(AVE)=0.985		
20. 貴公司對目標顧客群藉由研究調查產生詳細的顧客樣貌	0.838	0.063
21. 貴公司對於品牌延伸會列出受顧客驅動的界線來指引公司的行銷企劃與活動	0.869	0.057
22. 貴公司會提供相關品牌行銷誘因的支援，以因應市場衰退與銷售下滑	0.648	0.072

表 3 市場導向量表驗證性因素分析表

量表問項	因素負荷量	衡量誤差
顧客與競爭者導向 組合信度(CR)=0.956，萃取變異量(AVE)=0.816		
1. 貴公司相關品牌會利用顧客承諾來執行品牌實務	0.799	0.042
2. 貴公司相關品牌致力於創造顧客價值	0.789	0.041
3. 貴公司相關品牌致力於了解顧客需求	0.567	0.064
4. 貴公司相關品牌致力於達成顧客滿意為目標	0.724	0.080
5. 貴公司相關品牌在交易之後會進行顧客滿意度調查	0.712	0.059
6. 貴公司相關品牌在交易之後會進行售後的服務工作	0.582	0.160
7. 貴公司的銷售人員彼此間是合作的關係	0.739	0.062
8. 貴公司對於競爭者的活動會採取積極快速的回應	0.691	0.080
部門與部門間的協調 組合信度(CR)=0.974，萃取變異量(AVE)=0.863		
9. 貴公司致力於追求競爭優勢的機會	0.716	0.089
10. 貴公司對於跨部門間的顧客會進行訪問	0.798	0.059
11. 貴公司各部門間對於情報會互相交流分享	0.938	0.029
12. 貴公司的策略會採取跨部門的整合	0.936	0.026
13. 貴公司所有部門對於顧客皆有提供貢獻	0.685	0.111
14. 貴公司各部門間的資源會與其他部門作分享	0.683	0.113

表 4 品牌導向量表驗證性因素分析

量表問項	因素負荷量	衡量誤差
獨特附加價值的能力：組合信度(CR)=0.925，萃取變異量(AVE)=0.815		
02. 貴公司相關品牌如同辨識的工具，可用來作為消費者購買決策的保證	0.762	0.153
03. 貴公司相關品牌名稱可以去成就較好的市場差異	0.719	0.108
07. 貴公司相關品牌可以提供顧客功利主義價值與樂趣的滿足	0.659	0.087
機能的能力 組合信度(CR)=0.889，萃取變異量(AVE)=0.846		
04. 貴公司相關的品牌可以去滿足顧客基本的 或理性的需求	0.832	0.088
05. 貴公司相關的品牌可以實際的去評估品牌績效	0.658	0.075
06. 貴公司相關的品牌可以提供顧客超越基本機能與需求的附加價值	0.581	0.104
象徵的能力 組合信度(CR)=0.918，萃取變異量(AVE)=0.793		
08. 貴公司相關品牌透過增加特色、利益與好處可以區別自身與其他競爭者的差異	0.951	0.123
09. 貴公司相關品牌具有「象徵性」，例如：自我個性與自我表達	0.709	0.181

(2)區別效度分析

區別效度將不相同之兩概念進行量測，將結果進行相關分析，而其相關程度很低，代表兩個概念之間具有區別效度(吳萬益、林清河，2002)。兩個不同概念間的相關係數應小於每一個概念的平方解釋變異量(AVE)之平方根(Hairs et al., 1998)，由下表 5 可知每個構面之間存在區別效度

表 5 區別效度表

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
品牌績效	0.95									
品牌策略	0.551	0.97								
品牌驅動	0.802	0.615	0.93							
品牌行銷	0.578	0.658	0.671	0.94						
品牌權益	0.441	0.558	0.603	0.486	0.99					
顧客與競爭者導向	0.557	0.602	0.695	0.519	0.708	0.90				
部門與部門之協調	0.928	0.552	0.856	0.584	0.511	0.652	0.95			
獨特之附加之能力	0.301	0.383	0.273	0.313	0.231	0.324	0.338	0.90		
機能之能力	0.251	0.428	0.329	0.215	0.420	0.415	0.278	0.252	0.92	
象徵之能力	0.517	0.415	0.496	0.377	0.177	0.407	0.542	0.418	0.387	0.89

(二)線性結構方程式分析

1.整體模式適合度分析

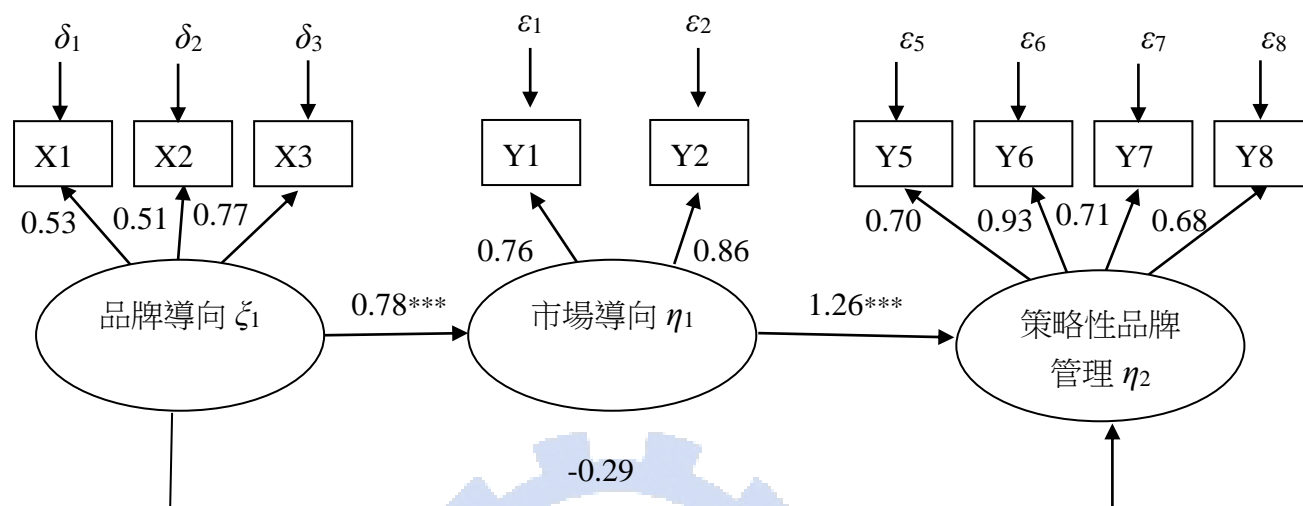
在進行假設簡定之前，先將分析實證模型契合度。由表 6 得知，整體理論模式分析結果，本研究理論模型的整體模式配適度良好，皆通過檢定要求。

表 6 本研究整體模是佩適度之檢視與參考標準值對照表

評鑑項目	分析結果	評判標準	評鑑標準
χ^2 值/df	2.313	<3(Bagozzi & Yi, 1988)	通過
GFI	0.944	≥ 0.9 (Joreskog & Sorbom, 1988)	通過
AGFI	0.873	≥ 0.8 (Cultance, 1987)	通過
RMR	0.045	<0.08(Brown & Cudeck, 1993)	通過
NFI	0.948	≥ 0.9 (Bentler & Bonett, 1980)	通過
CFI	0.969	≥ 0.9 (Bentler & Bonett, 1980)	通過

2.各潛在變數之影響結果與研究假說驗證

本研究主要探討品牌導向、市場導向與策略性品牌管理的關係，由線性結構方程式分析各變數間的因果關係，驗證本研究假說。由圖 2 整體模式之路徑分析，可以看出個構面之結構係數，這表示潛在變數間之直接與間接影響效果，以下針對實證結果加以討論。



註：“***”為 $P < 0.001$

圖 2 整體模式之路徑分析

表 7 彙整了潛在自變數(ζ)對潛在依變數(η)的直接效果、間接效果與總效果，以及潛在依變數(η)之間的直接效果、間接效果與總效果。分析結果發現：

- (5) 品牌導向對市場導向有直接效果，無間接效果，所以直接效果與總效果皆為 0.78，因此假說一成立，品牌導向對市場導向具有正向影響。
- (6) 市場導向對策略性品牌管理有直接效果，無間接效果，所以直接效果與總效果皆為 1.26，因此假說二成立，市場導向對策略性品牌管理具有正向影響；
- (7) 品牌導向對策略性品牌管理無直接效果，無間接效果，所以間接效果與總效果皆為 0，因此假說三不成立，品牌導向對策略性品牌管理具有正向影響因此，可繼續檢視市場導向是否具有中介效果：
- (8) 在品牌導向對策略性品牌管理方面直接效果為 0，品牌導向透過市場導向對策略性品牌管理產生間接效果 $0.98 (= 0.78 * 1.26)$ ，總效果為 0.98。因此，代表市場導向在品牌導向與策略性品牌管理之間達到完全中介效果。假說四成立。

表 7 品牌導向、市場導向、策略性品牌管理之關係模型解說

變數間的關係	直接效果	間接效果	總效果
	β 值	β 值	β 值
品牌導向→市場導向	0.78	-	0.78
市場導向→策略性品牌管理	1.26	-	1.26
品牌導向→策略性品牌管理	-0.29	-	-0.29
品牌導向→市場導向→策略性品牌管理	0	0.98	0.98

伍、結論

(一) 研究結果

1. 品牌導向與市場導向之影響關係

在品牌導向與市場導向之間的探討中，由本研究的結果可知，當企業獨特附加價值的能力、機能的能力、象徵的能力越高時越高，越偏向品牌導向企業時，其市場導向中的顧客與競爭者導向、部門與部門間的協調程度也會越高。這表示，一家品牌導向程度越高的企業，其在致力於顧客以及競爭者的研究與了解；對手或競爭者有甚麼不同於自己的作法與概念，是值得自己去學習或者反應的工作可以做得越好，部門與部門間的溝通協調也會更順暢。此結果也驗證了 Urde (1999) 指出的市場導向是在品牌導向的基礎上一個額外的複雜程度。一個組織不能只有品牌導向，必須要有品牌範圍外的市場的概念，品牌導向需要和你的品牌一起運作，而市場導向是在品牌導向的基礎下附加的，兩者之間是一種相輔相成的關係。(Urde, 1999)

2. 市場導向與策性品牌管理之影響關係

由本研究的結果可知，市場導向對策性品牌管理有顯著正向影響以及相關性，當一家企業內的顧客與競爭者的導向，部門與部門間的協調程度越高時，將有助於提升策性品牌管理之品牌策略、品牌驅動、品牌行銷、品牌權益。這表示在策略性品牌管理上，要致力於顧客以及競爭者的研究與了解，以及重視部門與部門間的協調，才能獲致策略性品牌管理成功。此研究結果支持學者對企業組織文化的觀點，認為組織內部的發展和限制，將引起與不同的策略反應型態(O'Cass and Julian, 2003 ; Zahra, 1987)。

3. 品牌導向、市場導向與策性品牌管理之影響關係

由本研究的結果中，可以發現品牌導向對策略性品牌管理的直接效果為 0，必須透過市場導向這個中介變數的完全中介效果，來影響策略性品牌管理。這個

結果也確立了市場導向在品牌導向與策性品牌管理之間扮演者很重要的中介角色，近年來，環境的快速變遷，與市場競爭激烈程度，企業要如何以策略性的角度來建構與管理其品牌，就成了品牌能不能成功的關鍵課題，而策性品牌管理由本研究結果來看可以由品牌導向透過市場導向來對其作正面的影響。

這個研究結果支持了 Birgit et al. (2002)認為市場導向會影響組織策略的品牌管理進而傳達到服務的品質與品牌的承諾。因此更深入的去了解組織文化方面的品牌導向與市場導向，將有助於提升策性品牌管理的效果。

(二)管理意涵

本研究之實證結果希望為企業的品牌經營者對於如何以策略性的方式去建立品牌管理的架構，提供可以參考的解決方向：

- 1.企業應致力於在增進品牌導向的各種能力，像是如何增加獨特性差異化的能力，藉由品牌拉大自己與競爭者的差異，且是優於對方企業的差異，或者懂得如何讓自家品牌及產品去滿足顧客基本理性需求，與增加自身品牌的特色使自身品牌與其他品牌的不同的象徵性與代表性的能力，使消費者與企業都感受到與眾不同的品牌魅力，才能使品牌貼近消費顧客獲得成功。
- 2.企業組織本身，要致力於顧客以及競爭者的研究與了解，隨時了解顧客在想甚麼，顧客的想法做了哪些改變；競爭者在於品牌的經營上有哪些新的概念或作法是值得自己去學習或者反應的，如此一來成就出好的市場導向，這個關鍵的中介變數，接著不管企業是想建構策略性的品牌管理或者得到較好的品牌績效都是很重要的一個步驟。
- 3.策性品牌管理的影響是企業績效的重要因素之一，其內容中的品牌策略、品牌驅動、品牌行銷與品牌權益的建立，必須建立在企業內部的管理者與員工有良好的溝同協調的關係上，才能有效的發揮策略性品牌管理之功效，進而提升品牌在消費者心目中的品牌價值，提高再購買的意願，作為品牌以及企業永續經營的目標而言。

(三)研究貢獻

- 1.在過去以品牌管理議題之相關研究中，以公司面的角度來探討品牌管理是很少見的，而兼以策性的角度探討的品牌管理更是少見，所以透過本研究之結果可以讓學術界更進一步了解目前台灣理想品牌廠商在品牌導向、市場導向、策略性品牌管理與品牌績效之關聯性，以供未來的後續研究者可以做參考之用。

- 2.在研究的架構方面，本研究首先嘗試以品牌導向、市場導向、策略性品牌管理為前因，與品牌績效為結果，探討以策性品牌管理為主軸的分析架構，以供未來類似研究作參考。本研究的鄭時發現品牌導向透過中介變數市場導向的完全仲介效果，可以分別對策略性品牌管理以及品牌績效造成正面的影響，表示企業的品牌相關的能力以及對顧客與競爭者導向的了解，加強部門間的協調，可以讓企業做好策性的品牌管理以及成就良好的品牌績效。
3. 本研究結果顯示，台灣品牌之企業可以增加品牌導向與市場導向相關的文化作為企業的文化內容，以建立策略性品牌管理的成果，因為，市場導向正向的影響策略性品牌管理，而品牌導向也可以透過市場導向間接的正面影響策略性品牌管理，這項發現可以提供有心經營品牌的企業在管理的過程中，要建立企業文化與策略規劃時的參考。

(四)研究限制

- 1.本研究對象以台灣的管理雜誌從 2000 年至 2008 年「消費者心目中理想品牌大調查」曾上榜但不重複的企業為對象，因此本研究所獲得的結論在是用對象上，可能只適合說明部分對象，此為研究限制一。
- 2.本研究問卷回收率雖以比其他相關議題之研究高，但由與人力、成本與時間上的限制，整體而言相較與母體台灣企業廠商樣本分布而言還是顯得樣本不足，造成對象代表性問題的存在，為本研究限制二。
- 3.其不同產業之行銷經理人，填答時所造成認知與感受上之誤差，不在本研究討論的範圍裡，此為本研究的研究限制三。

參考文獻

1. 吳萬益、林清河(2002)。行銷研究，華泰書局。
2. 洪順慶 (2001)。行銷管理二版，新陸書局。
3. 洪順慶 (2006)。台灣品牌競爭力：台灣企業從代工走向自創品牌的策略，天下雜誌出版。
4. Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press
5. Aaker, D. A. (1996), "Measuring Brand Equity Across Products", *California Management Review*, 38, No. 3, pp 102-120.
6. Aron O'Casey, Ngo Liem (2007), "Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance", *Journal of Business Research*, 60, pp. 11-20
7. Bixner, R., Hemerling, J. and Lachenauer, R. (2000), "Managing brands for value", in Silverstein, M.J. and Stalk, G. (Eds), *Breaking Compromises*, John Wiley & Sons (Boston Consulting Group), New York, NY.
8. Bridson, K. and Evans, J. (2004), "The secret to a fashion advantage is brand orientation", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 32, No 8, pp. 403-411
9. Deshpande R. and Farley J. U. (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis." *Journal of Market-Focused Management* 2(3), 213-232.
10. Hairs, Jr. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C., 1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th ed, New York: Macmillan.
11. Jaworski, B and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences." *Journal of Marketing*, 57(July), pp 53-70.
12. Kotler, P (1996). *Marketing Management - An Asian Perspective*, Prentice Hall: Simon & Schuster (Asian) Pte Ltd
13. McEnally, M. and de Chernatony, L. (1999), "The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 99 No. 2, pp. 1-38.
14. Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2d ed). New York: McGraw-Hill.
15. Narver J.C. and Slater S.F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, October 1990, 23.
15. Pierre Berthon (2008) "Organisational learning, innovation and business performance: Inter-relationships in bioscience firms", *Journal of Management Studies* Vol. 45, No. 8, pp. 1329-1353,
16. Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market oriented' ?", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 119-125
17. Urde, M. (1994), "Brand Orientation - A Strategy for Survival". *Journal of Consumer Marketing*. Vol 11, No 3, pp 18-32.