

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）
碩士學位論文

策略導向、行銷能力與競爭優勢：

以B&T公司為例

**Strategic Orientation, Marketing Capabilities, and
Competitive Advantage –The Case of B&T Company**

指導教授：吳金山博士

研究生：許鳳翎撰

中華民國 106 年 06 月

誌謝

就讀東海碩士研究所這兩年的時光，是我人生中充滿美好回憶的學習之旅，更是我人生中學習的一個高鋒點。

不只與一群充滿熱情正能量的頂尖菁英同學們共同學習交流，更可貴的是能上到各個名教授的課，得到老師們最好的指導，尤其在進行論文的辛苦階段過程中，我最要感謝的就是張國雄教授，感謝恩師張國雄教授的悉心指導與栽培讓我完成“不可能的任務”，一步一腳印終於完成我夢想中的「論文」。

在論文口試其間承蒙張國雄教授(東海 EMBA 前主任)、吳金山教授(東海大學資管系教授)，林欣美教授(暨南大學國際企業學系教授)細心的指導與建議，使本論文增色許多，感謝口試委員費心審閱。

另外要謝謝我的日間部同學身兼夜間部同學，不只當夫妻，更一起當同學，不只一起打拼事業，更是一起寫論文，互相鼓勵、互相扶持家庭、事業，得以各自完成自己的理想論文，順利一起畢業。所謂：學以致用，我會將我的論文實踐於事業的再提升，將事業的使命造福更多的人。

並謹以此文獻，再次感謝生命中一切真心、用心、幫助我、指導我，成就我的貴人，萬分感恩，感謝。

中文摘要

論文名稱：策略導向、行銷能力與競爭優勢：以 B&T 公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2017 年 06 月

研究生：許鳳翎

指導教授：吳金山博士

論文摘要：

由於策略導向與企業績效日益密切，策略導向最近引起了廣泛關注。然而，目前關於策略導向和競爭優勢之間關係的研究，仍然不足以解釋如何透過行銷能力實現潛在的競爭優勢。為了深入了解這一點，我們對策略導向和行銷能力進行縱向深入的個案研究。

本研究透過行銷能力扮演的中介效果，發展一個策略導向與企業競爭優勢聯繫的模式。

市場競爭性會強化策略導向和行銷能力之間的關係。研究結果顯示，競爭者導向和創新導向對行銷能力的發展有很大貢獻。

反過來，行銷能力對企業績效也有積極的影響。此外，市場競爭性會強化策略導向與行銷能力之間的相關性。

作者討論了研究結果的管理意義，為今後的研究提供了方向。

【關鍵字】：資源基礎理論、策略導向、行銷能力、競爭優勢、市場競爭性

Abstract

Title of Thesis : Strategic Orientation, Marketing Capabilities, and Competitive

Advantage –The Case of B&T Company

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06 / 2017)

Student Name : Fang Ling Hsu Advisor Name : Dr. Jin ShanWu

Abstract :

Strategic orientations have recently captured a great deal of attention due to its increasing relevance to business performance. However, current research on the relationship between strategic orientations and competitive advantage is still short on explaining how the potential competitive advantages can be realized by marketing capabilities. In order to gain insights into this, we conduct a longitudinal, in-depth case study on the strategic orientations and marketing capabilities. This study develops a model that links strategic orientations with firm's competitive advantage, through the mediating effect of marketing capabilities. The influence of intensity of competition on the relationship between strategic orientations and marketing capabilities is also explored. The findings show that competitor orientation and innovation orientation contribute significantly to the development of marketing capabilities. In turn, marketing capabilities have a positive impact on firm performance. Moreover, intensity of competition moderate the relationship between strategic orientations and marketing capabilities. The authors discuss the managerial implications of study findings and offer directions for future research.

Keyword: Resource-based view, Strategic orientations, Marketing capabilities, Competitive advantage, Intensity of competition

目錄

中文摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻回顧.....	3
第一節 資源基礎理論.....	3
第二節 市場導向.....	7
第三節 創新導向.....	8
第四節 行銷能力.....	10
第五節 競爭優勢.....	12
第三章 研究方法.....	14
第一節 研究方法.....	14
第二節 個案公司介紹及策略分析.....	17
第三節 行銷能力.....	21
第四章 研究發現與命題形成.....	25
第一節 研究發現與觀念架構.....	25
第二節 命題形成.....	26
第五章 結論與討論.....	29
第一節 理論貢獻.....	29
第二節 管理意涵.....	30

第三節 研究限制與未來研究方向.....	30
參考文獻.....	32
一、中文文獻.....	32
二、英文文獻.....	32

表目錄

表 2-1 資源基礎理論相關研究匯整.....	5
表 3-1 個案研究資料來源優缺點.....	16
表 3-2 B&T 公司的推廣策略.....	23
表 3-3 B&T 公司競爭對手與競爭策略分析.....	24

圖目錄

圖 3-1 美髮進程表.....	19
圖 3-2 美髮階梯表.....	20
圖 4-1 市場競爭性.....	25

第一章 緒論

本章分為二部分論述，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的。

第一節 研究背景與動機

二十年來，市場導向一直是行銷文獻中的焦點 (Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas, & Kouchtch, 2011)。市場導向與企業績效之間有正相關的假設，已經在許多研究獲得證實 (Cano, Carrillat, & Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005)。此外，這種關係被發現在不同的環境條件 (Slater & Narver, 1994)、產業部門 (Cano et al., 2004) 和文化環境下 (Selnes, Jaworski, & Kohli, 1996)，也會有不同的效果。儘管有這個證據，越來越多研究人員質疑是否市場導向可以為企業提供持續性的競爭優勢和優越的績效。研究人員尤其擔心市場導向可能只集中精力表達了客戶的需求，而不是深入了解現有和新客戶的潛在需求。他們還要注意，過分強調顧客可能會阻礙創新和研發活動，損害公司在市場上引進創新產品的能力 (Zhou, Yim, & Tse, 2005)。此外，競爭對手也可能以市場為導向，不僅使市場導向不能提供競爭優勢，而且提高做生意的成本 (Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011)。這些觀察鼓勵了一系列新的研究，強調需要通過其他策略來與市場導向互補，像是創新和企業家精神 (Hurley & Hult, 1998)。

企業的競爭環境具有更高的不確定，不確定性的提高引起了企業對策略導向的關注。其中，關注最多的是企業家導向和市場導向，兩種導向反映了企業獨特的競爭思想和企業獨特的認知特徵。根據策略選擇理論，認知差異可能會對企業的策略選擇過程產生重要影響。在企業轉型過程中，策略導向如何影響企業基於關係的策略選擇仍然缺少研究，本文針對這個問題進行了深入分析。

過去有關市場導向的研究大部份認為市場導向對組織績效具有正向顯著影響 (Narver and Slater, 1990; Ruckert, 1992; Kohli and Jaworski, 1993; Ellinger, Ketchen Jr., Hult, Elmadag, and Richey Jr., 2008); 但是，部份研究也指出，市場導向與組織績效

之間未具有顯著關係 (Diamantopoulos and Hart, 1993; Olavarrieta and Friedmann, 2008)。由於市場導向與組織績效間之關係仍有不一致的結果，兩者之間可能受到中介變數之影響所致。因此，本研究的動機試圖以個案分析方式釐清市場導向、行銷能力與市場績效三者之間的關聯性。

第二節 研究目的

在快速變動的經營環境下，企業藉由策略導向(市場導向及創新導向)的文化，可以提升企業的行銷能力，促進企業內部以市場為焦點的學習，滿足顧客需求，提昇企業持續的競爭優勢，提升企業的經營績效。因此，本研究之目的在探討行銷能力在策略導向與競爭優勢兩者之間的中介角色，以釐清三者之間的關聯性。

根據前述，本研究的主要目的如下：

- 1，以個案分析方法，探討「策略導向」(顧客導向、競爭者導向、創新導向)對「行銷能力」之影響。
- 2，探討「行銷能力」對「競爭優勢」之影響。
- 3，探討「市場競爭性」調節「策略導向」對「行銷能力」影響關係。

第二章 文獻回顧

本章針對與研究議題相關文獻進行回顧探討，共分為五節。第一節為資源基礎理論相關文獻；第二節為市場導向理論相關文獻；第三節創新導向理論相關文獻；第四節為行銷能力相關文獻；第五節為競爭優勢相關文獻。

第一節 資源基礎理論

資源基礎理論是在市場上有關策略管理，具影響力的基礎架構。最主要將企業各種資源整合，將資源轉換成獨特能力，而能取得競爭優勢的利基。企業內部的資源和能力，是指定策略的參考依據，也是競爭的來源，建構核心能力，才能維持競爭優勢及提升組織的成長。

一、資源基礎理論的發展

企業的經營、管理能力、產品市場、不確定性及風險，都是很重要的管理，在管理理論上，企業資源影響著企業行為模式，想要獲利需擁有資源，最主要的還要能充分發揮應用資源的能力。

企業成長的障礙來自（1）資金、人才不足及好的投資機會。（2）專利權、高成本進入及外部競爭因素。（3）內部缺乏管理能力、技術能力、生產製造能力以上這些問題皆會影響企業成長的機會或障礙。因此，企業內部和外部與資源能力若可整合有效的運用，將會影響企業成長的方向，及明確的策略導向。

資源基礎觀點，認為應該用資源觀點取代傳統產品。以市場的觀點，將企業分為有形資產和無形資產。資源和產品就好比，資源是無形面產品，產品是有形面，大部份產品必須藉助資源的投入，而資源也被用使用在產品上。也就是說，企業最主要任務就是創造及把握資源，從外部的競爭，分析轉變成企業內在的資源基礎。

Barney (1986) 於研究時：發現企業的持續競爭優勢及理想的經營績效，不只來自自有競爭力的產品市場，最重要的是擁有企業內部的資源，透由培養和累積運用的資源，即建立持久性企業獨特能力的競爭優勢。

Aaker (1989) 認為，企業要聚焦發展及維護資源，維持持續性的競爭優勢是企業的資產與能力、策略性的資產，須具備：

1. 優於競爭者
2. 具成本優勢
3. 具持久性優勢
4. 融入市場
5. 有能力的策略行為

Prahalad & Hamel (1990) 認為，企業必須擁有“核心能力”“創造”核心商品。Barney (1991) 認為企業須具有“持久性競爭優勢”：

1. 價值性
2. 稀有性
3. 無法被複雜、模仿
4. 不可替代性

吳思華 (1996) 認為企業的策略分析很重要，要有策略規劃：

1. Porter 五力分析
2. SWOT 分析

隨時調整企業的競爭優勢，以及組織內部核心資源能力的開發，才能應變現今市場瞬息萬變的環境。

以上各學者認為，企業必須有強而有力的辨識度及異質性、稀有性和無法被複雜模仿的核心能力，才能建構難以被取代的商業模式及厚實自己的企業實力。

表 2—1 資源基礎理論相關研究彙整

學者	年份	資源基礎理論觀點
Barney	1986	發現企業的持續競爭優勢及理想經營績效，最重要的是擁有企業內部的資源及培養和累積運用的資源，建立持久性企業獨特能力的競爭優勢
Aaker	1989	認為企業要聚焦發展及維護資源，維持持續性的競爭優勢是企業的資產與能力、策略性資產須具備： <ol style="list-style-type: none"> 1. 優於競爭者 2. 具成本優勢 3. 具持久性優勢 4. 融入市場 5. 有能力的策略行為
Prahalad& Hamel	1990	認為企業必須擁有“核心能力”才能創造核心商品
Barney	1991	認為企業須具有“持久性競爭優勢” <ol style="list-style-type: none"> 1. 價值性 2. 稀有性 3. 無法被複製、模仿 4. 不可替代性
吳思華	1996	認為企業的策略分析要規劃 <ol style="list-style-type: none"> 1. Porter 五力分析 2. SWOT 分析 <p>隨時調整企業的競爭優勢及組織內部核心資源能力的開發，才能應變現今市場瞬息萬變的環境</p>

二、資源的內涵及分類

企業創造競爭優勢的基礎，最重要的基礎就是「資源」。資源包括品牌、技術、專業能力、通路、內涵非常多元，都是具有策略價值的企業核心資源，也是維持競爭優勢的根本。

Penrose(1989)定義資源為企業購買、租用。Wernerfelt(1984)則將資源觀點擴展至資產層面，認為資源須能夠評斷一間公司的優缺點，所以進一步將資源定義為：有形資產和無形資產。

Wernerfelt(1989)依資源能區分為：固定資產、藍圖、文化共三大類。Chatterjee & Wernerfelt(1991)認為資源分別區分為實體資源、無形資產、財務資源共三類。Barney(1991)綜合各學者論點，將資源定義：資產、能力、組織流程、公司特質、資訊、知識，並分類為：實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源，等三類。Hall(1993)依資產與能力劃分無形資源。Amit and Schoemaker(1993)對於資源與能力明確區分定義：資源是企業自身擁有的可控制存量，而能力是企業能拓展、結合，使用組織流程達成理想的成果，兩者結合可形成策略性資產。

Grant(1995)將資源分為：有形資產、無形資產、人力資源三類。有形資產：實體資產及財務資源。無形資產：技術、企業品牌商譽、組織文化、人力資源：企業員工的擁有專業技術、知識能力、溝通協調應對的能力。

Collis & Montgomery(1997)定義資源為：有形資產、無形資產、組織能力三類，有形資產含不動產、生產設備、原料；無形資產：公司的品牌、聲譽、文化、商標、專利權、經驗；組織能力：有效率有效能的能力。

吳思華(2000)綜合多位學者的觀點，將資源分為：資產、能力共二類。資產是企業的擁有的可控制因素，亦分為有形資產和無形資產；能力：企業的建構配置，可分為個人能力和組織能力二大類。

從以上各學者的論點來看，每一位學者的看法都不一樣，但大多數學者都將有形資源和無形資源做為基本分類的標準。不管各企業的資源如何分類最重要的是

如何發展更具有競爭優勢的核心能力，並且要能辨識、培養和發展企業的獨特資源。

第二節 市場導向

市場導向是企業在市場經營及行銷上的一種經營理念和理論。企業獲得持續性的成功，須比競爭對手要有更強的識別，以及和滿足消費者的需求。市場導向有兩種定義：行為觀點和文化觀點。行為觀點是關注在企業收集市場資訊和發佈市場資訊和市場反應傳播到消費端。透由各種部門共同合作，致力滿足消費的價值需求，所以市場導向有三個要素：（一）收集（二）傳播（三）市場反應。

（一）收集資訊是市場導向的起點，目的是為了有系統的分析顧客的價值需求，了解消費者在現在和未來的需求。另一部分是影響消費者需求以及偏好的各種因素。不但要收集了解現在消費者價值需求，最重要的還要能分析消費者的未來需求。另外還須了解外部因素，包括政府制度、市場競爭性、技術.....等。

（二）傳播資訊是市場導向的第二個要素，為了更理解顧客需求，必須在市場資訊各個部門的傳播和交流，需要多個部門共同協力合作，才能促進更好的探討結果。

（三）市場反應，定位目標市場、設計產品，滿足顧客在和未來的價值需求，在收集資訊和散佈市場資訊後，須了解企業所採取的有效措施，是否有達到滿足顧客的價值需求。

Narver & Slaster (1990) 認為市場導向是文化觀點，是一種企業文化。企業文化能有效的引導、激發、創造顧客的價值行為，並提高企業的績效。文化觀點，關注企業鼓勵市場導向行為的準則和價值觀。市場導向包含：（一）顧客導向（二）

競爭者導向（三）內部整合共三個要素。

（一）顧客導向：是為顧客創造價值，並且是持續性，企業須充分了解目標顧客的價值需求。

（二）競爭者導向：企業關注競爭者的能力和策略導向的變化，以利分析潛在競爭者的短期和長期的優勢、劣勢及是否滿足潛在顧客的需求、技術能力。

（三）內部整合：內部的合作、多部門共同合作，同心協力充分應用企業的資源，才能發揮創造目標顧客的價值。

市場導向之行為觀點與文化觀點亦有互補之觀點，但近代學者實證研究發現，市場導向可能會影響到創新並造成短視近利，所以又將市場導向區分為：主動式市場導向和回應式市場導向：主動式市場導向是探索顧客尚未注意到的需求行為，以及為潛在顧客需求做出的調整意願，另外回應市場導向則是根據顧客的表達的需求，公司以現有的知識、經驗來滿足顧客表達的明確需求。

所以根據 Nerver et al（2004）的觀點，市場導向區分為：。主動式市場導向及回應式市場導向。

第三節 創新導向

企業家精神被認為是創新之父。是推動企業和社會前進的動力，具有企業家精神的企業，會盡一切努力掌握及把握各個機會，並透由創辦而來實現追求理想的企業目標。

企業家導向具有創業的精神，管理實踐活動，決策方式。

Miller（1983）將企業家導向分為：創新性、前瞻性、冒險性。Lumpkin and Dess

(1996)認為企業家的特點有五個方面：(一) 前瞻性 (二) 自主性 (三) 創新性 (四) 冒險性 (五) 競爭性

(一) 前瞻性：是指企業對未來願景和競爭的預期，表明一種創新或新創業之前瞻性視每通過預期之期許，抓住把握機會和遠見。積極的尋求新奇方式，以實現企業家之理念，並達到企業組織目標，尋求新機會。建立競爭優勢，並願意做出獨特的貢獻。

(二) 自主性：代表了在組織團隊中，自我導向的能力及意願，自主性的行使分二個階段：(1) 在組織內部通過自主性的員工完成專案。(2) 項目的推動是由支持自主性的菁英人士來完成的。企業的自主改革是很辛苦的，過程也是很複雜的。策略的變革也影響到企業的理念及組織結構和組織文化，所以組織中須有能力很好的領導者或獨立自主的團隊及創造力很強的人來引導。為了發展內部企業家精神，很多大企業進行組織結構的調整，授權給營運單位，培養自主性。

(三) 創新性：新產品、新服務、新流程、新想法和創造過程的傾向，都是需要不斷創新的。創新式展現企業家的精神的一種能力，賦予資源新的能力，並因創新而創造企業的利潤。企業家不論是個人或組織發展新的產品、服務、新流程、創造性的過程，引入新事物，透由努力、行動及通過實驗或技術領先的研發而成功革新。

(四) 冒險性：組織進行投入風險性資源的意願，企業家須承擔創業過程中的不確定性及風險，也就是承擔風險。很多大企業在市場上為了得到高報酬率，而不惜大量借貸或投入大量的資源，所以必定承擔較高的風險，承擔風險是企業家導向型的重要特徵。

(五) 競爭性：在競爭性市場中為了克服威脅及提高地位，而做出的積極回應。亦是企業執接獲取競爭優勢的反應，有的企業為了獲利而創造投入更多的資源能力積極投資。有的可能為了奪取市場更高佔有率，而大幅削價競爭和犧牲盈利，所以競爭進取性是企業家傾向直接又強烈的挑戰對手，為了改善競爭地位及成功進入市場的一種做法。

第四節 行銷能力

Day (1994) 在非常有影響力的文章中討論了能力的關鍵作用，可以實現競爭優勢及優越績效。研究人員觀察了能力理論，來擴展資源基礎觀點 (RBV)。特別地，RBV 假定資源驅動了設計、生產、銷售和配銷產品和服務的能力。此外，它說明競爭優勢來自於，擁有有價值、稀有、不可替代、及不完全模仿的資源 (Barney, 1991)。雖然 Barney (1991) 將資源更廣泛地定義為包括資產和能力這兩類，RBV 沒有說明如何將這些資源轉化為該公司競爭優勢。針對這一落差，一些研究提出，擁有某些資源會產生優越的地位優勢和績效，如果企業採取某些適當的策略，進行利用資源的行動 (Hult, Ketchen, & Slater, 2005; Ketchen, Hult, & Slater, 2007)。此外，若能通過組織能力去部署資源，所驅動產生的績效，可能會比絕對的資源水平重要 (DeSarbo, Di Benedetto, & Song, 2007; Morgan, Vorhies, Vorhies, Morgan, & Autry, 2009)。

能力通常被定義為將組織資產集中在一起，並有利於其部署的粘合劑 (Zhou et 等等, 2008)。它們與資產不同，不像是有形的工廠和設備，因為它們不可觀察，難以量化，不能給予貨幣價值。而且，能力深深地嵌入了組織的慣例，他們不能被交易或模仿。因此，它們最有可能是競爭優勢的來源。研究行銷文獻，側重於市場相關能力，這有助於有效部署市場資產。這些功能是通常與行銷功能相關，並關注個人“行銷組合”元素，以及行銷過程。

Vorhies 等人 (2009) 將行銷能力分類為專業化和基本結構。專業行銷能力反映了任務特定的行銷活動 (例如行銷傳播, 個人銷售, 定價, 產品開發), 而基本結構能力提供了規劃和協調機制, 確保有效部署這些行銷計劃級別活動。兩種類型的行銷能力以及它們的整合, 都是市場有效性的主要動力 (Vorhies et 等等, 2009)。除了這個廣泛的分類, 其他的研究審查了與個人行銷相關的具體能力流程, 包括市場感知能力、關係能力、品牌管理能力和創新能力 (Menguc & Auh, 2010; Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009 年; Smirnova 等人, 2011)。這些研究結果揭示了行銷能力對業務績效的正向影響, 並確認行銷能力的重大貢獻有效的策略實施。

許多文獻認為行銷能力有助於組織獲得競爭優勢。行銷能力是很重要的一部份 Day (1994a) 與 Vorhies (1998) 的觀點, 認為行銷能力是一種整合。將組織中, 適合應用於市場需求的知識、技術、商品、服務與資源。在市場中創造價值以及對抗競爭威脅。此研究強調行銷能力可創造競爭優勢。

有關行銷能力的構面與分類為: (1) 市場驅動組織能力的觀點。(2) 傳統行銷組合與行銷策略發展和執行之觀點。(3) 傳統行銷功能與外在市場知識結合。

(一) 市場驅動組織能力的觀點: 將行銷能力分為內部能力與外部能力及橋接能力, 或將外部能力之市場偵測能力與顧客連結能力, 作為分類。

(二) 傳統行銷組合與行銷策略發展和執行之觀點: 將行銷功能之能力, 分別為產品、定價、銷售、行銷規劃、行銷執行、行銷溝通、通路管理、發展之八種獨特行銷能力。

(三) 傳統行銷功能與外在市場知識結合: 將顧客知識及競爭者知識和行銷活動之整合, 區隔目標市場, 將定價專案和廣告專案做為行銷能力的構面。

由此可見, 過去相關文獻對於行銷能力的分類, 看法不一致, 因為每個企業都有自己擁有的能力及企業發展。

根據 Day (1994a) 之觀點, 內部能力在於成本控制、財務管理、技術發展及整合式物流。藉由市場需求及競爭挑戰和外部機會進行活化, 並將資源和能力整合,

創造競爭優勢。提升行銷管理能力和市場創造新能力。

本研究行銷能力，從 Kotler and Levy (1969) 提出，認為行銷是一種廣泛的社會活動，不應限定範圍。行銷觀念普及到各個產業，行銷是企業很重要的價值活動。Drucker (1974) 認為行銷的目的在於了解消費者及找出適合消費者的產品與服務之價值需求。

行銷能力強調市場的行銷運作及資源能力，包含品牌、銷售、服務、通路各種資源能力。

Chang (1996) 定義行銷能力，是企業能將各種商品與服務，推廣並銷售而能滿足目標客戶層之需求，並達成企業組織獲利的能力。

從策略管理的觀點，企業組織核心職能與行銷資源須整合。而行銷能力的執行亦須配合行銷組合策略，才能迎合市場及滿足潛在消費者的價值需求，並為顧客創造更高的附加價值，所以內部行銷能力和外部行銷能力是密不可分的。

第五節 競爭優勢

由於一般企業的財務績效是屬於商業機密，所以有關企業的財務資料是很難取得的。

在進行組織績效相關研究時，常會面臨財務資料無法取得的問題，所以採用主觀績效標準來作為衡量工具的替代。

Dalaney and Husleid (1996) 認為衡量績效判斷一個企業或事業單位時，是否達成目標。必須加入一些主觀判斷才能評斷組織的績效能力。這個屬於「認知績效指標」，通常與客觀的指標也具有高度的相關性。

Agarwal et al. (2003) 指出績效分為：客觀績效及判定績效二種。

Venkatraman and Ramanujan (1986) 將績效指標區分：財務績效、營運績效、組織效能共三類。

從事服務研究的學者認為發現有利的心理性和社會性利益的企業，通常具有「顧客導向」和「服務驅動」之兩大特質，因為「服務導向」會影響員工績效及公司績效，而這些利益的產生，有賴於組織之員工態度的有效執行。

第三章 研究方法

本章分為三節，第一節說明研究方法；第二節個案選擇及背景介紹；第三節為資料分析。

第一節 研究方法

本研究以個案分析方法，探討「策略導向」(顧客導向、競爭者導向、創新導向)對「行銷能力」之影響。探討「行銷能力」對「競爭優勢」之影響。探討「市場競爭性」調節「策略導向」對「行銷能力」影響關係。因此，以質性研究來發展論述是較為適合的作法 (Lee, Mitchell, & Stalynski, 1999)。理論基礎是資源基礎理論及動態能力，因為並非建構一個全新理論，所以不適合採用紮根理論的研究方法 (Glaser & Strauss, 1967)。研究目的是補強既有理論之不足，屬於理論驅動式 (theory-driven) 的研究方式 (Orlikowski, 2002; Dutton, Worline, Forst, & Lilius, 2006)。

本研究採用個案研究方式進行，主要以直接觀察及次級資料為主，藉由實際參與企業經營相關資訊，透過文獻資料整理與回顧，探究「策略導向」、「行銷能力」、「競爭優勢」之關係。

一、個案研究法

個案研究是一種實務性的調查方式。個案研究和歷史研究很類似。研究的設計是形容和描述某些特殊及特徵的事件，個案研究必須透過多種來源的證據以及對該現況加以調查，並掌握運用多重證據來源，建置研究資料庫及收集證據之關連性共三項要點。

劉聰翰 (2002) 認為個案研究方案須具備的重要特性有：

1. 可使用多種方式來收集資料。

2. 從自然環境中所從事的現象研究。
3. 深入了解個案的複雜性。
4. 分析對象可單一或多個案事實。
5. 研究者當下現象，並解決當前的問題。
6. 不預設研究的變數。
7. 適用於尚未有前人研究或問題尚屬於探索的階段。
8. 研究人員之整合能力會影響研究之結果。

以上學者的論述、個案研究適合探索研究，參考資料應採用多方資料來源、多收集，以做為後續研究的參考。

二、資料蒐集

個案研究的方式有很多種：1.收集文件資料 2.談判的方式 3.查詢檔案 4.直接觀察 5.參與觀察各項優缺點如表 3-1

三、資料分析

本個案研究分析是以研究題目而來引導資料分析，整體資料分析架構說名如下：

(一) 本研究依據美髮業在國內的經營型態，以 B&T 公司為例，如何提升及創新模式之整合，並突破傳統經營方式及一般展分店連鎖之商業模式，由美髮進程 1.0→2.0→3.0→4.0 創新突破，邁向科技 4.0 之美髮界進程

(二)分析企業資源價值轉換過程，及如何價值創新，傳達與策略導向及行銷能力而達到競爭之優勢

(三) 說明策略導向與行銷能力

(四) 說明行銷能力與競爭優勢

(五) 說明市場競爭性會強化策略導向並正向影響行銷能力之關係，這些研究將在章節說明之

表 3—1 個案研究資料來源優缺點

資料來源	優點	缺點
1. 收集文件資料	1. 穩定性高 2. 可重複檢閱 3. 準確度高 4. 範圍寬廣 5. 多元資訊	1. 資料如果不完整選擇性偏差 2. 可檢索性不高 3. 文件取得之途徑可受限
2. 訪談的方式	1. 明確目標，清楚了解個案 2. 提供線索較清楚具洞察力	1. 受訪者無法回想與記憶 2. 受訪者刻意提供表達自己想要的答案 3. 溝通不良會導致偏見
3. 查詢檔案	1. 比較精準與明確 2. 可以量化	1. 取得資料較易受限個人隱私權
4 直接觀察	1. 真實情境 2. 即時的事件可記錄	1. 觀察者需花費時間成本 2. 觀察期間可能造成不同發展
5. 參與觀察	1. 洞察人際行為與動機	1. 同上 2. 研究者觀察事件容易導致偏見
6. 實體的人事 物	1. 深刻了解文化特徵 2. 深刻了解事物的運用	1. 研究者資料取得具選擇性

資料來源：Yin (1994), Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park: Sage Publication.

第二節個案公司介紹及策略分析

壹、個案公司簡介

B&T 公司整合了美髮、美容、美甲、美睫、彩妝、新娘秘書，全方位服務的整體性專業技術服務。長年來也跨接了多場知名金曲獎明星、藝人演唱會整體造型。選美造型顧問、國際扶輪社、獅子會、各社團、各學校、各企業、各百貨公司國際彩妝品牌合作...整體造型。也是最多政、商名人、藝人、時尚名媛、型男、年輕人.....指定喜愛的造型名店。亦是台灣中部唯一受市政府頒聘「名店名師表揚」及長年愛心，公益貢獻企業品牌造型名店。一步一腳印，B&T 公司，以專業、精緻、質感、多元化、整合經營服務在中部“豐原”深根及展分店到“台中”，品牌創立已逾 20 年。

B&T 公司企業精神品牌文化包括：

- 1.公益：國內、外義剪幫助弱勢各團體、學校清寒學生、家庭、關懷社會弱勢
- 2.培育：技術教學、管理教育、倫理道德弘揚，不斷傳承教育
- 3.進修：完整教育訓練，長年帶領團隊國內、外進修，精進提升
- 4.美學演講：長年受聘至各學校、社團~形象美學&職場倫理道德演講分享學生專業技術及正面觀念
- 5.髮型時尚秀：長年於知名百貨公司、飯店、葫蘆墩文化中心，主辦時尚髮型整體造型秀，回饋貴賓，市民及給予員工團隊舞台發揮
- 6.媒體專訪：連續十多年來受各電視新聞、報章雜誌、廣播電台，採訪肯定報導

B&T 公司資歷

- 1994 · 創立 B&T 公司(造型沙龍)
- 2000 · 全店多位造型師榮獲第一屆台中市市長盃創意美髮國手獎
- 2004 · 擴展規模成立第二家分店
- 2005 · 主辦豐原太平洋百貨公司春夏髮型秀
榮獲台中縣政府表揚為台中美髮造型名店
- 2006 · 法國梵谷村進修藝術美學課程及其美學進修交流
- 2007 · 受邀參與香港學院亞洲區美髮美容專業經營者研討會
台灣全球城市小姐選美總決賽特聘整體造型講師
赴日本觀摩年度全國髮型大賽及進修
主辦豐原太平洋百貨春夏魔力髮型秀發表會
赴擁有 36 年歷史及 114 間分店的日本第一大美髮企業 SAMSON 集團進修
專業技術課程
主辦豐原太平洋百貨美髮與音樂藝術秀
- 2008 · 台中縣親子閱讀協會職業訓練美髮講師
受邀台中縣政府舉辦戶政日活動,並獲「台中縣美髮名店及名師」表揚。
赴日本第一大美髮 SAMSON 集團研修經營管理課程
BOSS 老師受聘日本寶佳麗技術講師授課
主辦 FORD 幾何漸層光影染髮教學發表會
- 2009 · 進修白石藝術家行雲老師藝術美學課
進修日本寶佳麗創意染髮課
進修澳洲安東尼奧大師剪髮課程
為東南亞藝人配合登魁·海燕·草庄·專屬團隊整體造型設計
- 2010 · 成立第三家台中崇德分店
- 2013 · 於台中葫蘆墩文化中心及豐原太平洋百貨舉辦剪刀手 20 週年髮型秀
- 2015 · 前往尼泊爾進行國際義剪
受聘中部五大百貨公司 Dior 國際彩妝 VIP 造型合作
- 2016 · 豐原總店及台中崇德店擴大裝潢營業
- 2017 · 受聘中華愛心時尚名媛選拔造型總監
受聘東海 EMBA 多場隆重晚會整體造型總監
受聘國際獅子會總監夫人及各會長整體造型設計
受聘各企業各學校時尚美學講座
受聘擔任藝人整體造型設計

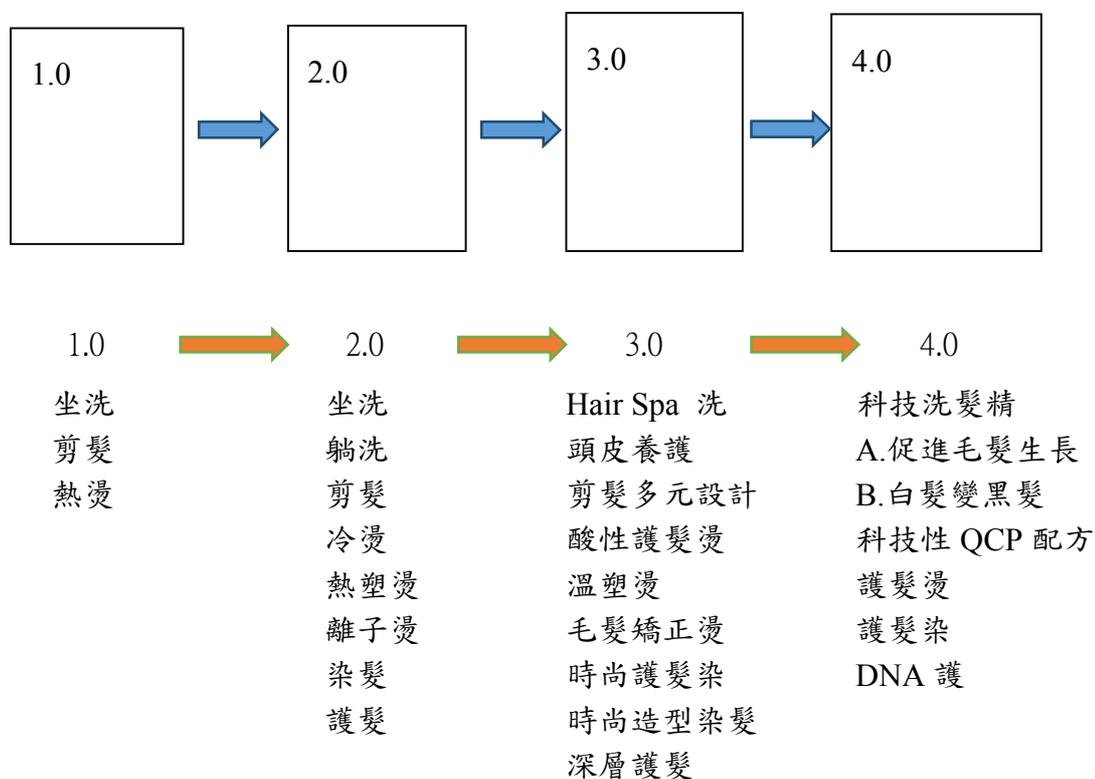
貳、臺灣美髮業發展趨勢與策略的背景機會

依據美髮業在國內的經營型態，大部分以展分店連鎖的方式及行銷策略上主打產品策略、定價策略、通路策略、推廣策略以做生意、商業之模式達到企業長期利潤。而 B&T 公司的發展趨勢，來自工業 4.0 的靈感啟發將傳統製造的思維，「由企業決定產品」轉向以「消費者決定產品」的商業模式，透過智慧互聯、智慧生產，相互搭配，由標準化走向個性化，邁向轉型之路。

思維上的改變比硬體升級還要重要，在有限的資源下，企業轉型提升我們以精兵簡政，正中要害為主。而不是看到別家公司做什麼或買了什麼設備就跟著搶進。最後錢燒完了，轉型轉得四不像，所以我們必須了解到自己的情況不同，演化路徑也自然就能與別人有所差異。

一、美髮進程表

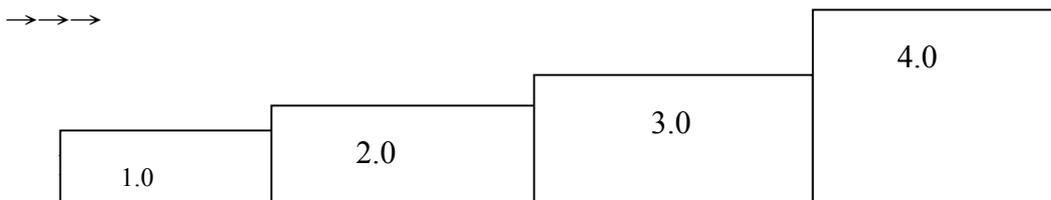
圖 3-3 美髮進程表



二、商業經營模式

美髮沙龍的經營型態，從 1.0 工作室→2.0 美髮沙龍→到現在 3.0 的經營模式「時尚造型美學會館」=》由美髮結合美容+美甲+美睫+彩妝+新娘秘書..等全方位整合的商業經營模式。已屬現今時代最顛峰，但隨著社會趨勢快速又競爭的變化及消費者喜於選擇創新、獨特符合自己價值需求。所以在經營的策略上，須不斷轉型提升，才能在美髮商業領域上，占一席之地，永續經營。

所以現在要努力創新的是，如何由現在 3.0 美髮經營模式→轉型提升到 4.0 的形態模式。首先我們思考的定位是以創新、科技、多元、永續經營，往“高處”為提昇策略轉型，排除大多數人以“橫向”連鎖發展。以集中資源取代瓜分，資源降低成本及風險



工作室髮廊 / 美髮沙龍 / 時尚美學造型會館 / 時尚科技美學生活館

圖 3-4 美髮經營模式演變

三、美髮產業發展趨勢分析

依據美髮業在國內的經營型態，大部分已展分店連鎖及行銷策略上主打產品策略、定價策略、通路策略、推廣策略以做生意，商業之模式達到企業長期利潤。而 B&T 公司的發展趨勢，來自工業 4.0 的靈感啟發將傳統製造的思維。「由企業決定產品」轉向以「消費者決定產品」的商業模式，透過智慧互聯、智慧生產，相互搭配以成真，由標準化走向個性化，邁向轉型之路。

思維上的改變比硬體升級還要重要，在有限的資源下，企業轉型提升我們以精兵簡政，正中要害為主。而不是看到別家公司做什麼或買了什麼設備就搶著跟進。最後錢燒完了，轉型也轉得四不像，所以我們必須了解到自己的情況不同，演化路徑也自然就能與別人有所差異化。

參、行銷能力

1. 商品

將美髮 3.0 經營型態之「造型美學會館」策略轉型提升到 4.0 以保有原本技術服務「造型美學會館」增加創立 B&T 公司生產科技類美髮、專利強而有利的商品：絲立勝毛髮洗髮精商品、白髮改善至黑髮洗髮精商品、美容、彩妝、服飾、包包、流行品..等 B&T 品牌或 B&T 多元專業技能整合團隊品牌。

2. 行銷通路

行銷通路包括：1.網路 2.百貨公司設櫃 3.業務推廣 4.美髮沙龍市場出貨 5.國際電視台廣告行銷至各國 6.世貿參展加盟「B&T 時尚科技美學生活館」(以商店為主) 7.成立「國際時尚技能發展協會」可標案或招生、開課、課程不限美髮技能，可多元開課教學，同時兼具培養人才、建立客源、開發加盟管道、商品通路及與其他各學校、社團、協會、企業...協辦合作。

3. 產品與服務內容

B&T 公司產品生產首推創新，突破性生技應用及專利配方的「超進化~肌因賦活系列~洗髮精」專為頭皮保健育髮，頭皮養護的洗髮“精品”。洗髮精內容成分以「某醫學大學研發的獨家專利~絲立勝配方」及天然植物萃取精華液：人蔘、蘆薈、金盞花、鼠尾草、蕁麻、檸檬、薄荷精油。

產品經過檢驗合格，並且是優質安全的“功效洗髮精”。不含以下成分：1.不含色素、不含雌激素。2.無矽靈、無皂鹼、無色素。3.無對羥基苯甲酸類防腐劑。4.無硫酸月桂酸鈉界面活性劑。5.無月桂醇霧醚硫酸酯鈉鹽。

通過 SGS 檢測，1.不含西藥。2.不含重金屬。3.不含類固醇。4.不含塑化劑。委記檢測內容包含：1.西藥 3/2 項定性分析； 2.新八大重金屬（汞、鎘、鉛、砷、鋇、鉻、鎳、銻）； 3.化妝品中心項類固醇定性分析 Silkcin 絲利勝主要配方成份，能呵護稀疏脆弱的毛髮，肌活髮根韌性，平衡及調理頭皮油脂，舒緩頭癢不適，為頭髮生長營造最佳的頭皮環境。黏蛋白促進毛囊乳突幹細胞，生長賦予頭皮活力，達到育髮作用。所有成份，日常使用可養護毛囊健康，預防頭皮肌質老化並能加

速頭皮層的血液循環。使精油成份深入滋養髮根在洗髮同時為頭皮加強有氧運動，溫和潔淨頭皮。並保持自然均衡的頭皮水脂膜，使頭髮呈現豐盈光澤，回復逆齡光采。

創新突破性生技，專業+科技+無毒+功效+保健專利配方，促進纖維母細胞及膠原蛋白生成，使受損組織修復與老化組織再生。功效特性~美髮商品界的「保養巨星」啟動「豐頂」生機，毛髮肌因保養巨星，100% 還原全新 DNA，改善不需等待，促進毛囊活絡滋養髮根。頭皮養護髮況時代。

- (1) 肌活再生~活絡毛囊，肌活髮根韌性。
- (2) 調理控制~平衡及調理頭皮油脂舒緩乾養不適，為頭髮營造最佳頭皮環境。
- (3) 細胞修護~促使細胞活化，使受損組織修復與老化組織再生，有效改善落髮問題。
- (4) 產品引進與某醫學大學合作的“長黑髮技術”，目前研發以從細胞測試結果約 72 小時，就會黑色素生成。應用在人的頭髮，如每日使用新產品，養髮液擦拭按摩約 1-2 星期，在新生的細毛上會看見明顯效果。

4.營運模式以階段式分初期、中期、長期為規劃經營模式。第一階段初期除了美學會館門市銷售推廣，也開始規劃網路線上開賣。第二階段中期~開始打品牌知名度，媒體通路，國際性電視台廣告行銷，可行銷至各國亞洲區及歐美地區，全世界。目前已完成與全球知名新唐人電視台廣告行銷全世界通路之合約。第三階段長期~各大型活動或世貿參展、百貨公司設櫃及聘請業務團隊推廣開發合作之客戶。

5.推廣策略

B&T 公司的推廣策略，如表 3-2 所示。

表 3-2 B&T 公司的推廣策略

各媒體 通路	投資成本	功能	目標市場趨勢
電視	原價:58 萬 優惠:31.5 萬	新唐人全球新聞平台撥出 3 次官網 365 天.Youtube365 天引起全球觀眾共 鳴 優質廣告片，打造品牌形象 廣告托播 90 天打開品牌知名度	全球最大平台：歐、亞、美、澳 四大洲潛在 2 億多觀眾 中國大陸唯一可收視境外媒體可 打中國市場 多元全天候收視觸角深入各區 域、各族群 網路.官網.Youtube 合作媒體
報紙	視版面大小刊登期長 短而定	分為全國性廣告及地區性廣告來 區隔市場	報紙占總廣告量近年來受網路及 電視媒體的激烈競爭影響，使報 紙經營艱因其廣告量也逐年下滑
雜誌	視版面大小刊登日期 長短而定及雜誌的 知名度之差異	可依雜誌發行的路線選擇不同 消費族群	雜誌有效廣告量呈緩慢的增加走 勢，週刊類型雜誌近年有微逐步 成長
電台	視時段及撥放頻率 而定	進入障礙低投資金額小	電台之接觸率呈下降趨勢
互動式媒體 網路	價格未透明收費標準 不一未來有待建立	不受時間限制在空間上的彈性也很 大可紀錄使用者屬性及偏好，與使用 者有直接互動	網路廣告穩定成長其中以入口網 路購物、拍賣網站廣告量為大宗
FB 粉絲專頁	免費申請使用可買廣 告預算推廣人氣	連結自己及好友人脈不受時間空間 限制，隨時可分享訊息或直播	由自己的人脈連結到各朋友各社 團人脈，是現今社會目前最流行 使用的趨勢
LINE@商家	免費申請使用可買廣 告預算推廣人氣	連結自己及好友人脈不受時間空間 限制，亦可預約推播訊息	現今社會，人手一機，將人脈加 入 LINE 取代名片及隨時互動快 速分享資訊亦可分類各族群經 營，生活化分享
店面門市	須有一定的 商品庫 存量在門市銷售	蒞臨門市的主顧客或來店方便隨時 購買與取貨	店面門市屬於地方區域性，做出 口碑方便社區性購買、服務
百貨公司	租金管理約占總業績 的 30%+專櫃裝潢+ 商品庫存量充足	人潮多、多品牌多元集中管理提升 品牌價值	百貨公司有北.中.南.各通路依照 區域性發展之需求選擇進駐之百 貨公司合作發展當地客戶人潮打 開知名度

6. 競爭對手與競爭策略分析

B&T 競爭對手與競爭策略分析，如表 3-3 所示。

表 3-3 B&T 競爭對手與競爭策略分析

	本公司 B&T	歐萊德 沙龍髮品	Grb 沙龍髮品	萊雅 (法國)	資生堂 (日本)
公司規模 (資本額/ 員工人數)	200 萬/10 人	6500 萬/120 人	預計蓋 GMP 工廠 10 億/300 人 原本舊 iso2 億 /180 人	台灣總代理 7220 萬元/300 人	台灣總代理 11 億 /296 人
主要經營 服務項目	獨家絲立勝 專利洗護品 自創 B & T 品牌生活時 尚精品	洗護髮品 造型品 染燙品	頭皮環保(無 任何後遺症 97.5%可被水 融解零殘留起 泡劑.界面活 性劑 洗護髮品 造型品 染燙品	天然植物護 膚、護髮保養 品、化妝品之 進口零售業 務	蜂蜜香皂 美白保養品 彩妝品 沙龍髮品
功能與 應用	以獨家專利 有效的高品 質強力主推 專注集中簡 單獨家品牌 深植人心	以綠為品牌 精神採用歐 盟及美國有 機認證的 成份 環保洗髮精	長期使用改善 調解頭皮功能 不含藥用可達 到改善頭皮效 果不汙染水質	以西方人的 皮膚髮質為 訴求 從頭到腳之 高品質清潔 保養品製造 及零售	以東方人的皮 膚髮質為訴求 產品更貼近符 合亞洲人
經營行銷 之比較	精簡財力 精簡人力 以獨家絲立 勝專利某醫 學大學研發 台灣之光透 由媒體廣告 網路通路邁 向國際透由 百貨公司門 市通路行銷 國內內外市 場並進強而 有力主推	2002 年斥資 1 億 6 千萬成 立綠建築創 造綠色革命 氛圍	工廠直營可降 低店家(末端) 消費者消費成 本 內容物成份的 本質很到位用 口碑達到消費 者認同 小量代工客製 店家品牌需求	百貨通路及 沙龍為通路 訴求專業 百貨通路的 龍頭以品牌 為主要行銷 年營業額破 百億以上全 台 80 家門市	1. 將傳統提升 至品牌國際 化 2. 多品牌策略 3. 多通路策 略:百貨公 司專櫃年輕 品牌開架式 原有產品保 留原有客戶 新品牌開發 新客戶

第四章 研究發現與命題形成

本章第一節呈現研究發現與觀念架構；第二~三節為研究命題。

第一節 研究發現與觀念架構

本研究以美髮服務業的市場發展趨勢來做分析，「策略導向」（顧客導向、競爭者導向、創新導向）會正向影響“B&T”造型美學館「行銷能力」（產品開發、服務內容、銷售能力、市場推廣、關係建立），進而能提升“B&T”造型美學館在市場上的競爭力。

本研究之觀念性架構如圖 4-1 所示。

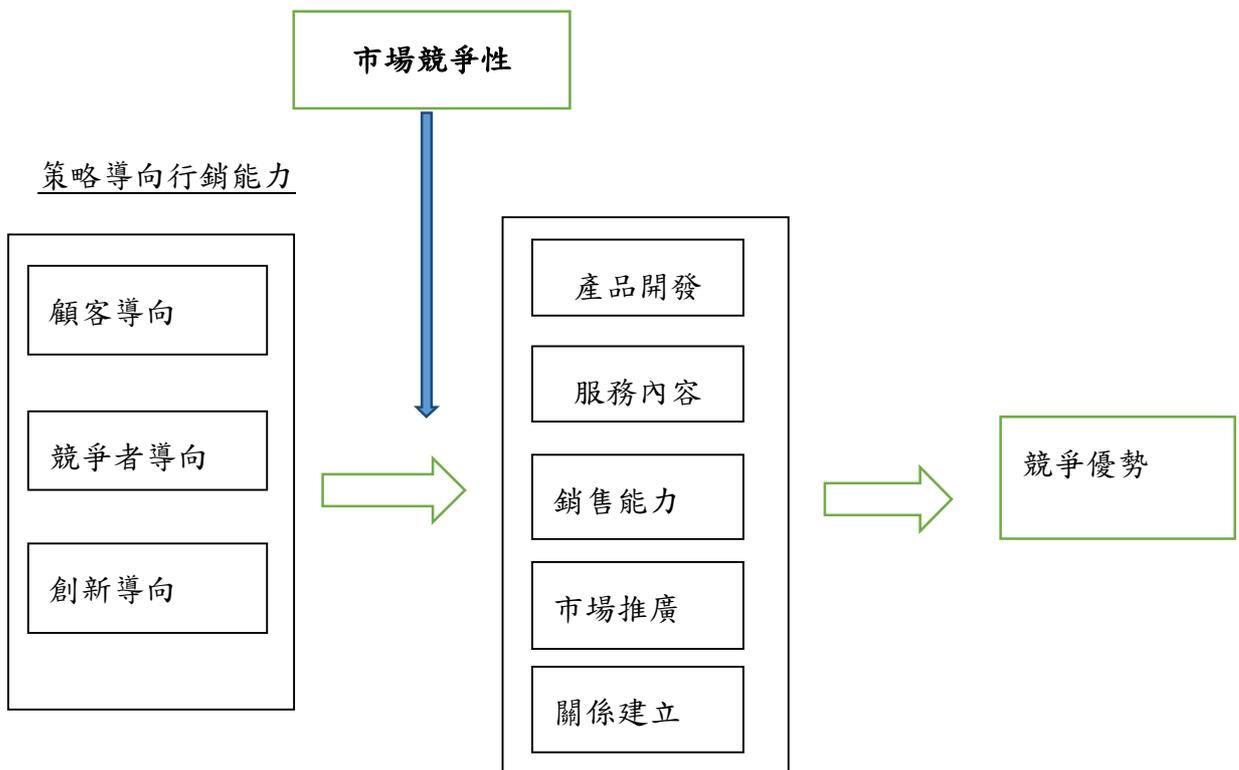


圖 4-1 觀念性架構

“B&T”企業精神、品牌文化，在市場上引入創新產品的能力，提升事業組織、多元競爭力及生產力，將市場導向行為納入創造及向客戶提供卓越價值，邁向美髮科技 4.0。突破傳統經營模式或一味連鎖經營模式，而能降低人力資源不足及連

鎖店成本高負擔之風險，積極提供重要客戶的價值服務。

探討在動盪的環境中，如何採取具體的策略導向，強化行銷能力，最後提高競爭優勢。

第二節 命題形成

壹、策略導向與行銷能力

企業若無法將行銷融入組織的策略計劃時，將會使市場佔有率及利潤基礎逐漸流失。許多數研究者指出，行銷能力可以提升顧客滿意度，行銷能創造出企業優質的形象及理想產品。

B&T 造型美學會館實際案例中，關心內部客戶的需求，美髮部推出「美麗鑽石卡」VIP 儲值之策略，行銷推廣。1.建立顧客尊榮 VIP 之身分 2.回饋利潤 20%~31% 立即享超值優惠 3.不限本人使用並開放親友皆可使用 4.消費其他部門及商品，另享 VIP 優惠及回饋禮遇。

對競爭者 B&T 公司用多元整合性的專業服務項目之策略，來保留客戶、滿足客戶，讓客戶在 B&T 公司，不管美髮、美容、美甲、美睫、彩妝、新秘，所有需求，只要在 B&T，皆可享專業分工，一次完成，來超越競爭者。

創新導向與同業不同的是大部分同業只有單一的美髮服務，而 B&T 公司不只全方位在內部增加美容、美甲、美睫、彩妝、新秘專業整合多元服務。在外部市場行銷上，更開拓外接。1.藝人演唱會造型 2.各企業、社團、學校..活動造型 3.百貨公司髮妝合作造型 4.飯店婚宴造型、婚禮企劃整合。

行銷主要角色是了解客戶的需求和喜好，並提供比競爭對手更理想的產品或服務。因此，行銷能力可以視為公司支持市場傳播和客戶連接的能力（Krasnikov & Jayachandran, 2008）。同樣，面向顧客和競爭對手，企業應強調系統化和持續性

的溝通關於客戶需求和偏好，以及競爭對手策略和行動的訊息（Narver & Slater，1990）。面對不斷變化的市場需求，企業增加市場情報工作，以便能夠符合客戶需求和提供具有優越的價值。特別是在長期實現客戶滿意和忠誠度工作，必須提供獨特的產品、服務、價格、配銷和溝通，來吸引特定目標區隔市場顧客需求和品味（Slater & Narver，1998）。這個行銷策略規劃流程幫助客戶面向競爭對手時，企業發展適當的行銷能力在市場中是必需的（Morgan, Vorhies, & Mason, 2009）。換句話說，我們期望顧客導向與競爭者導向對行銷能力有著正向的影響（Augusto & Coelho, 2009）。

Hurley 和 Hult (1998) 認為有創新能力的公司，能成功回應環境和發展競爭力，帶來新的能力和優越的績效。而且，組織能力文獻指出，策略導向包括市場導向和創新導向，會成功開發相關能力，強化企業的競爭優勢（Ketchen et al., 2007; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009）。因此，擁有行銷能力可讓企業成功引進新產品和服務進入市場，並在競爭有機會制定反擊計劃之前，獲得重要的市場佔有率。因此，我們預期顧客導向、競爭者導向、創新導向對行銷能力的發展是有正向的影響。

命題一：「策略導向」（顧客導向、競爭者導向、創新導向）正向影響「行銷能力」（產品開發、服務內容、銷售能力、市場推廣、關係建立）。

貳、行銷能力與競爭優勢

策略管理與行銷文獻認為，功能性的企業能力會對績效產生正向的效果（Hunt and Morgan, 1996）。行銷能力是企業獲取卓越財務績效的主要來源，一個市場驅動的企業要比單靠作業能力的企業，擁有較佳的經營績效。研究結果顯示，行銷能力對於整體績效、非財務績效及財務績效皆有正向影響。外部行銷能力強調市場行銷運作的資源能力，包括品牌、銷售、通路、服務等無形或有形的資源能力。

行銷能力能讓一個公司，表現遠優於市場績效。

市場行銷能力與績效表現之間的關係近年來引起了人們的高度關注（Krasnikov & Jayachandran, 2008; Morgan, Slotegraaf, & Vorhies, 2009），這些研究的結果支持了正面的關係。行銷能力很難交易、模仿或複製，提供可持續的競爭優勢來源（Teece, Pisano, & Shuen, 1997）。此外，如前所述，行銷能力使企業能夠有效實施策略導向，配合市場的情況，達到具體的業績目標（Morgan, Vorhies, & Mason, 2009）。所以我們提出命題如下：

命題二：「行銷能力」（產品開發、服務內容、銷售能力、市場推廣、關係建立）正向影響「競爭優勢」。

參、市場競爭性的調節效果

由於市場競爭性反映出廠商所處產業當下的資源供給以及機會，較高競爭性的市場一方面也代表該市場還處於成熟狀態，因此廠商愈有可能需要持續修正他們的產品和服務，以迎合顧客偏好的改變（Kohli & Jaworski, 1990）；相對組織的產品和服務在競爭性越小的市場，其需要修正的幅度就較小。因此，當市場競爭性愈大時，組織外部的因素讓廠商愈有動機改變，因其可能提供廠商機會，讓廠商更有信心將資源投入新的專案中。

由此可見，愈是競爭性的市場，廠商間的競爭對抗意念愈是激烈，因為當某一競爭對手領先推出一樣新的商品或是新的服務時，廠商會產生被淘汰的危機感，因此愈有動機採取競爭性回應（Porter, 1980）。因此，在市場競爭性愈高時，廠商會有更高的意願採取策略導向，包括顧客導向、競爭者導向、創新導向。是故，形成本研究第三個命題：

命題三：市場競爭性會強化「策略導向」正向影響「行銷能力」的關係。

第五章結論與討論

本章第一節呈現理論貢獻，第二節為管理意涵，第三節列舉研究限制與未來研究方向。

第一節 理論貢獻

本研究在理論貢獻上，有下列幾點：

第一，本研究對現有文獻有許多貢獻。為呼籲擴大市場導向框架，本研究探討了四個策略導向在市場上創造出競爭優勢，包括：顧客導向，競爭者導向和創新導向。主張行銷能力作為策略導向和績效之間關係的中介變數。同時探討環境動盪在採取具體策略導向的作用。

第二，面對多變的經營環境，企業確實需要強化行銷能力來改善其經營績效。企業行銷能力應配合變動環境的需要來整合其內部的資源及功能職能。過去相關策略管理及行銷研究雖已探討過市場導向對經營績效的影響 (Sin et al., 2003; Sin et al., 2005; Singh, 2009)，然而本研究則是嘗試將企業行銷能力納入市場導向 - 經營績效的模型中，藉此瞭解行銷能力是否引領組織達成較佳的經營績效。本研究主要貢獻在於建立策略導向、行銷能力、績效的理論架構，並探討行銷能力之於經營績效的影響。

第三，我們的研究結果，說明了行銷能力強化了持續的競爭優勢的來源及導致卓越的表現 (Day, 1994)。行銷能力支持關鍵的業務流程，如市場察覺和客戶聯接。此外，行銷能力可能不會受競爭模仿和獲取，因為知識的性質具有隱性和私有。具高行銷能力水平的公司，更能識別和應付現有潛在客戶的需求，建立長期有利可圖的客戶關係。相比較對其他能力，行銷能力有最強的的正向影響績效。總的來說，我們的研究結果表明了行銷能力的重要貢獻，也補強傳統資源基礎理論之缺口。

第二節 管理意涵

本研究對實務管理意涵有下列幾點：

第一，藉由市場導向文化提升行銷能力的重要性過去研究與實務皆重視市場導向的觀點對組織績效的影響，本研究認為市場導向的組織文化，能夠促使組織成員重視顧客需求與市場競爭狀況，提升行銷能力來滿足顧客的需求，以提升競爭優勢。

第二，企業應該藉由市場導向的文化進一步促進行銷能力的提升，有助於增強組織的能力，以因應外部環境激烈競爭的趨勢。換言之，組織具有市場導向的文化是建立組織成員以市場為依歸的觀念，更需要以此文化為基礎帶動組織的變革，使整個組織從理念到行動都能快速反應市場需求的變動，以組織行銷能力為中介角色，增進市場導向對市場績效的影響。

第三，行銷能力有產品、價格、推廣及通路。傳達品牌形象給目標市場一直被視為重要的行銷活動 (Gardner and Levy, 1955; Reynolds and Gutman, 1984)。良好的品牌形象是能幫助企業在其市場利基中獲取最大的市場佔有率 (Lee et al., 2000)。管理者必須致力發展屬於企業本身的品牌特色，以期能在同質化產品市場中開創契機。

第三節 研究限制與未來研究方向

根據研究結果提出本研究的限制及解決的方式與建議，供未來研究參考。

第一，本研究主要是透過研究者直接觀察及蒐集次級資料作為分析，整理出所探求的事實並推論出研究命題，研究結果受限於研究者主觀感受，建議可增加外部重要利害關係人間的互動資料，以便深入分析策略導向、與行銷能力的作法，如果能與個案企業之顧客、合作夥伴等進行交叉訪談，應能提升研究之信度。

第二，本研究採用質性研究方法進行個案研究，因採用特定個案，研究結論無法適用於各種情境，建議後續研究可以進行不同產業的個案分析，藉由多方資料來詮釋策略導向與行銷能力實務，更有系統地整理策略導向強化行銷能力過程。

參考文獻

一、中文文獻

1. 吳思華，1994，策略九說—資源說，世界經理文摘。
2. 吳思華，1998，策略九說，台北：臉譜文化。
3. 吳思華，2000，策略九說：策略思考的本質，台北：麥田。

二、英文文獻

1. Aaker, D. A., 1996, *Building strong brands*. New York, NY: The Free Press.
2. Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912–930.
3. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
4. Anderson, C. R., & Paine, F. T. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, 18(4), 811–823.
5. Armstrong, J. S., & Overton, S. T. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
6. Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94–108.
7. Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022–1034.
8. Bagozzi, P. R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
9. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
10. Bentler, P. M. (1995). EQS structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993, October). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83–99.

11. Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239.
12. Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
13. Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31, 545–554.
14. Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based sales force control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47–59.
15. Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(3), 37–52.
16. Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31–44.
17. Day, G. S., & Wensley, R. (1988, April). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1–20.
18. DeSarbo, W., Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modeling in Management*, 2(2), 103–130.
19. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–27.
20. Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 14–31.
21. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 39–50.
22. Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. (2007). On what should firms focus in transition economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3–15.
23. Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.

24. Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37–55.
25. Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
26. Golden, P. A., Johnson, D. M., & Smith, J. R. (1995). Strategic orientation and marketing strategies in transition economies: *A study of Russian firms*. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 1–22.
27. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.
28. Hair, J., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
29. Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
30. Hartline, M. D., Maxham, J. G. I. I., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact services. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
31. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
32. Homburg, C., Workman, J. P., Jr., & Krohmer, H. (1999). *Marketing's influence within the firm*. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
33. Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171–180.
34. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.
35. Hurley, R. F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.

36. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
37. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
38. Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27–36.
39. Ketchen, D. J., Jr., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28, 961–964.
40. Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
41. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
42. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
43. Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11.
44. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011, January). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16–30.
45. Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010, September). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74, 61–79.
46. Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274–1284.
47. Lytle, R. S., Hom, P., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455–489.
48. Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), 28–45.

49. Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.
50. Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39, 820–831.
51. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63, 18–40.
52. Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 284–293.
53. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
54. Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533–552.
55. Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269.
56. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
57. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
58. Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002, October). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25–39.
59. Olavarrieta, S., & Friedmann, F. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623–630.
60. Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour. *Journal of Marketing*, 69(3), 49–65.

61. Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to *strategy implementation*. *Business Horizons*, 48(1), 47–54.
62. Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). *A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43.
63. Podsakoff, P. M., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: *Problems and prospects*. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
64. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
65. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
66. Ruekert, R. W., & Walker, O. C., Jr. (1987). Marketing's Interaction with other functional units: *A conceptual framework and empirical evidence*. *Journal of Marketing*, 51, 1–19.
67. Ruekert, R. W., Walker, O. C., Jr., & Roering, K. J. (1985). The organisation of marketing activities: *A contingency theory*. *Journal of Marketing*, 49(1), 13–25.
68. Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies: *A cross-cultural study*. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139–157.
69. Siguaw, J. A., Simpson, P. M., &ENZ, C. A. (2006). Conceptualising innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574.
70. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.
71. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001–1006.
72. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: *An empirical analysis*. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055–1068.
73. Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221–1231.
74. Slotegraaf, R. J., Moorman, C., & Inmann, J. J. (2003). The role of firm resources in returns to market deployment. *Journal of Marketing Research*, 40, 295–309.
75. Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Kouchtch, S. P. (2011).

- The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 44–53.
78. Song, M., & Parry, M. E. (2009). The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 144–160.
79. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
80. Varadarajan, P. Rajan, & Jayachandran, Satish (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143