

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

主動性市場導向、品牌定位策略與品牌權益:以銑刀
產業 ST 公司為例

Proactive market orientation, brand positioning strategies, and brand
equity-The case of ST Company in milling cutter industry

指導教授：張國雄 博士

研究生：劉小玲 撰

中華民國 108 年 06 月

中文摘要

論文名稱：主動性市場導向、品牌定位策略、與品牌權益:以 ST 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：2019 年 6 月

研究生：劉小玲

指導教授：張國雄

論文摘要：

隨著全球科技的進步，市場環境的變遷，顧客需求的改變，促使市場競爭日趨激烈，對於中小企業而言，大大提高了經營風險，與不可預期的挑戰。鑑於此，台灣中小企業要贏得市場競爭力，獲得順利發展，則必須更貼近顧客用戶的需求並且站在主動性市場導向的角度，以及建立具有其應變功能的組織，方能抓住瞬息萬變的市場，以利推動最佳的因應策略來促進自身的管理和經營。

本研究基於上述觀點，並以 S T 公司為例，藉由其進行個案分析，探討主動性市場導向、品牌定位策略、及品牌權益間之關係。

以銑刀產業而言，初期大多以代工起家為主；經由長期累積其經驗與設計製造能力 OEM、ODM，再進化成自創品牌(OBM)，其進化過程中意識到代工利潤微薄，甚至無法跳脫偏重成本競爭的紅海威脅，因而逐步往微笑曲線的左右兩端移動，朝向自有品牌經營發展，然而，企業要在高度競爭的環境下存活，必須要最大化地成長獲利。研究結果發現：「主動性市場導向」會影響「基於設計的差異化」、「基於品質的差異化」及「基於價格的差異化」的「品牌定位策略」，進而能有效提升生企業品牌權益。

關鍵字: 主動性市場導向、品牌定位策略、品牌權益

Title of Thesis: Proactive market orientation, brand positioning strategies, and brand equity-The case of ST Company in milling cutter industry

Name of Institute: Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2019)

Student Name : Hsiao-Lin Liu

Advisor Name : Kuo-Hsiung Chang

Abstract :

Market competitiveness grows rapidly due to the improvement of the global technology, changes of the market environment, and changes in the habit of consumer. This circumstances not only greatly increased the managing risk but also the unpredictable challenges for the SMEs. In view of this, if the SMEs in Taiwan want to gain the market competitiveness, they should be focus more on what consumers need and stand in a proactive market-oriented perspective to establish an organization with its responsiveness in order to grasp the rapid changes and promote the best strategy to improve the operation and management of the company. This study is based on the above viewpoints, and takes ST company as an example to analyze and discuss.

In the early stage of the milling cutter industry, most of them started from the foundry. Through accumulating the experience for a long time and gaining the ability of design, OEM and ODM had turn into OBM. During the process, they realized that the foundry profit is way too little that they are unable to jump out of the threat of the Red Sea, which is biased towards price competition, and gradually move towards the left and right ends of the smile curve to develop its own brand management. However, in order to survive in a highly competitive environment, SMEs must maximize the growth and profit. According to this study: "Proactive market orientation" will affect the "brand-based positioning strategy", "design-based differentiation", "quality-based differentiation" and "price-based differentiation", which will effectively enhance the brand equity of the

company.

Keyword: Proactive market orientation, Brand positioning, Brand equity

目次

中文摘要	I
Abstract	II
目次	IV
表次	V
圖次	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 主動性市場行銷	3
第二節 品牌定位策略	6
第三節 品牌權益	9
第三章 個案分析與方法	11
第一節 全球切削刀具產業概況	11
第二節 台灣切削刀具產業概況	12
第三節 企業概況	14
第四節 競爭優勢建構	17
第四章 研究發現與命題	19
第一節 主動式市場導向與品牌定位策略	19
第二節 產業環境競爭的干擾效果	23
第三節 品牌定位策略對品牌權益之影響	24
第五章 結論與建議	26
第一節 研究結論	26
第二節 管理意涵	27
第三節 研究限制與未來研究方向	28
參考文獻	29

表次

表 3-2-2 切削刀具現有企業的競爭分析.....	14
表 3-3-2 產品定位.....	17
表 3-4-1 競爭優勢分析.....	18

圖次

圖 2-3-1 品牌權益觀點.....	10
圖 3-2-1 切削刀具制造行業產業鏈.....	12
圖 3-3-1 主要市場.....	16
圖 4-1-1 觀念架構圖.....	19

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著 B2B 品牌重要性的日益增加，近年來相關文獻廣泛的關注 B2B 品牌。B2B 品牌定位及其前因的相關研究較少，因此，本研究旨在以個案分析方式探討市場導向與各種品牌定位策略的關聯。

台灣銑刀產業規模因發展慢起步晚，廠商均為中小型企業，約 80 家。根據資本額其規模占比分別為 2% 中型企業、8% 小型企業、90% 微型企業。產業特性：因台灣市場規模小接近飽和，再者規模差距懸殊，導致市場上產品品質良莠不齊，多數採取中低端定位策略，以低價競爭為手段。相較於國外品牌廠商，如：世界五大刀具派系：山特系 (Sandvik Coromant)、美國系肯納 (Kennametal)、日本系 OSG、以色列系伊斯卡 (ISCAR)、歐洲系德國 MAPAL 品牌..等，對高速切削技術的研究較早，佔據市場領導地位。

個案 ST 公司，以「切削領域的技術知識供應者」為核心使命，主動的解決顧客痛點並協助降本增效。業務部結合具備專業切削應用技能之工程師所成立的刀具應用中心、針對顧客問題做出最科學合理的判斷並佐以設備驗證，擬訂最佳解決方案回饋給顧客使用者，進而協助解決問題痛點與降低其生產成本。更重視服務軟實力，透過問診服務，站在使用端的立場來解決其切削上之疑難雜症。

具體而言，本研究的動機是以列下方式擴展現有文獻：

- 一、以個案分析方式探討主動性市場導向是否會影響品牌定位策略。
- 二、探討這些品牌定位策略是否會影響品牌權益。

第二節 研究目的

本研究探討了現有文獻中的調用，以探討 B2B 背景下品牌定位策略的可能前因和結果。品牌定位策略長期以來一直被認為是品牌和行銷策略的關鍵，而且組織使用特定類型的定位策略的傾向尚未得到充分發掘，尤其是在 B2B 設置中，此事實強調了這一貢獻的重要性。

本研究之研究目的如下：

- 一、以個案分析方法，探討個案公司的品牌定位策略內容，包括：「基於設計的差異化」、「基於品質的差異化」及「基於價格的差異化」的品牌定位策略
- 二、以個案分析方法，探討主動性市場導向對品牌定位策略的影響。瞭解個案公司「主動性市場導向」影響「基於設計的差異化」、「基於品質的差異化」及「基於價格的差異化」的品牌定位策略。
- 三、探討產業環境競爭如何強化個案公司之「主動性市場導向」正向影響「基於設計的差異化」、「基於品質的差異化」及「基於價格的差異化」的品牌定位策略。
- 四、探討品牌定位策略對品牌權益的影響。

第二章 文獻回顧

第一節 主動性市場行銷

行銷導向的概念在過去二十年中變得越來越重要 (Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1998; Webster Jr., 1988)。雖然存在不同的市場導向概念 (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) 但普遍認為，透過收集和分配市場情報的市場導向是為顧客創造優越價值的必要行為 (Narver & Slater, 1990)。市場導向是發展各種市場的組織能力的關鍵，企業能利用這些能力來收集和分發信息以發展競爭優勢 (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009; Murray, Gao, & Kotabe, 2011; Narver et al, 2004)。競爭策略或品牌定位通常被視為組織層面的能力，因為它們涵蓋了廣泛的流程、活動和戰略 (Arnott, 1993; Kalafatis et al., 2000)。不令人驚豔的是，現存的文獻探討了市場導向與品牌定位與競爭策略之間的關係 (Blankson et al., 2013; Hooley, Piercy & Nicoulaud, 2007; Liu & Atuahene-Gima, 2018)。基於這一觀點，我們認為以市場為導向的資源(如市場導向)會影響測略選擇和實施，從而最終形成市場地位和公司業績。因此，我們將市場導向視為在組織中製定各種定位策略的影響因素。

市場導向被視為一、組織文化的一個組成部分 (Homburg & Pflesser, 2000; Hult & Ketchen, 2017; Saini & Johnson, 2005; Slater & Narver, 1993) 二、具有潛力的資源價值 (Murray et al., 2011; Narver et al., 2004) 三、能力 (Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2005; Lamore, Berkowitz & Farrington, 2013; Voola & O'Cass, 2010)。我們認為市場導向及其相應的行為是可以用來發展能力的資源，最終影響組織績效 (Desarbo, Di Benedetto & Song, 2007; Murray et al., 2011)。以市場為導向的行為可以導致各種競爭戰略的發展，最終導致競爭優勢和業績改善 (Ketchen, Hult, & Slater, 2007)。這一論點建立在基於公司資源的觀點 (Barney,

1991; Hunt & Morgan, 1996)，該觀點認為利用資源來開發能力和優勢，從而實現卓越的業務績效。

文獻中關於市場導向與績效之間關係的各種結果（儘管傾向於正向關聯）（Cano, Carrillat & J, ramillo, 2004; Coff, 1999; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Newbert, 2007; Schroeder, Bates & Junttila, 2002）強調了其他變量可能影響關係的可能性。這些額外的變量可能指的是其他能力的存在，如創新或市場感知能力，以及品牌管理能力（Han, Kim & Srivastava, 1998; Olavarrieta & Friedmann, 2008）。這些能力最終突出了市場導向是組織戰略制定的基石。

市場導向包括行為過程，企業透過行為過程產生市場情報，將情報分配給組織中的相關部門和個人，並採取行動以回應這種情報（Kohli & Jaworski, 1990）。考慮到市場導向概念化的回應性問題，最近的研究認為市場導向由兩個獨立的結構表示：主動和回應（Atuahene-Gima et al., 2005; Lamore et al., 2013; Narver et al., 2004; Slater & Narver, 1998; Tan & Liu, 2014）。下面討論兩種市場導向類型。

主動性市場導向（proactive market orientation）關注於辨別和解決客戶潛在隱性需求。主動性市場導向的重點是發現客戶的未來需求並發現新的市場機會。主動性市場導向強調公司願意承擔風險的意願，即使以犧牲現有產品的銷售為代價（Atuahene-Gima et al., 2005; Jaworski, Kohli & Sahay, 2000; Narver et al., 2004; Slater & Narver, 1998）。主動性市場導向是研究驅動，除了反映了學習思維，且通常為市場驅動（Narver et al., 2004）。較高水平的主動性市場導向表明公司傾向於引導客戶發現新的或尚未開發的需求並且研發成未來的商品（Lamore et al., 2013）。毫不奇怪，主動性市場導向與勘探有著相似之處，並被定義為挑戰現有做事方式和促進發明的活動（Herhausen, 2016）。因此，主動性市場導向是基於品質或基於設計差異化等的競爭戰略的渠道，其重點是市場研究，機會發掘和風險承擔的計算（Voola & O'Cass, 2010）。

回應性市場導向（以下稱為RMO）專注於理解現有客戶需求並接受他們（Saini & Johnson, 2005; Slater & Narver, 1998）。回應性市場導向是以客戶為導向

的方向，強調了公司對收集與現有知識結構和市場經驗相對應的信息的興趣（Atuahene-Gima et al., 2005; Baker & Sinkula, 1999）。它使公司能夠透過此方式開發新產品滿足現有客戶的需求。

與主動性市場導向相比，回應性市場導向產生了利用性學習，強調效率和改進現有的做事方式。市場導向的最初概念是（Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990）圍繞著回應性市場導向。一些作者認為，回應性市場導向減少了產生新解決方案的機會（Berghman, Matthyssens, & Vandenbempt, 2006; Herhausen, 2016; Narver et al., 2004）。但是，如果沒有回應性市場導向，企業不太可能滿足當前的客戶需求，從而危及當前的盈利能力。回應性市場導向與一致性的價值保持一致。這從品牌管理的角度來看很重要（Urde, 2016）。因此，回應性市場導向的優勢在於競爭策略，例如差異化和成本領先，這強調了一致性，效率和低風險市場撇取（Voola & O'Cass, 2010）。

大部分關於市場導向的研究主要集中在理解其與績效的關係上，並在此過程中，借鑒了一系列其他結構，如創新（Han et al., 1998），創業（Hurley & Hult, 1998; Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2000），以及學習型組織（Hurley & Hult, 1998; Slater & Narver, 1998）。大多數研究人員認為，市場導向是其他行銷技術戰略和能力發展的先驅，這些戰略和能力之前已在文獻中得到了了解（Day, 1994; Deshpandé et al., 1993; Hurley & Hult, 1998; Murray et al., 2011; Nguyen, Yu, Melewar, & Chen, 2015）。近年來，研究人員更呼籲應深入了解行銷能力和競爭優勢的發展（Barney, 2014; Day, 2014; Gregory et al., 2017）。本研究透過個案研究探討主動性市場導向作為競爭定位策略的關鍵前提及其隨後對 B2B 環境中品牌績效的影響來回應此呼籲。

第二節 品牌定位策略

品牌定位被視為以在客戶心中佔據獨特位置進而設計公司產品的行為 (Kotler, 2003)。Porter (2008) 將定位視為「從競爭對手那裡執行不同的活動」或以不同的方式執行類似的活動。「定位優勢是一種寶貴的市場資源，不可模仿且不可替代」(Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1996)，最終可以帶來可持續的競爭優勢和卓越的業務績效。Kalafatis et al. (2000) 指出，定位的討論僅限於廣告和分析相關的活動。

應充分考慮定位範圍，以涵蓋開發和向客戶傳達公司身份所需的全組織流程 (Kalafatis et al., 2000)。Kalafatis et al. (2000) 借鑒 Arnott (1993) 並確定了三個層次的定位討論：概念，操作和策略。Mühlbacher, Dreher & Gabriel-Ritter, (1994) 採用過程導向的方法來開發和管理組織的定位實踐。總而言之，這些學者將品牌定位理解為一個廣泛的概念，涉及能夠在潛在客戶心目中為品牌創造實際或感知優勢的活動。換句話說，定位是一種基於市場的組織能力，可以為企業提供市場優勢。

關於 B2C 市場中品牌定位的研究很多 (Bhat & Reddy, 1998; Blankson & Crawford, 2012; Blankson & Kalafatis, 2004; Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Kalafatis et al., 2000; Park, Jaworski & MacInnis, 1986)。這些研究主要從個體消費者的角度出發，研究產品層面的品牌定位類型 (Blankson & Kalafatis, 2004; Park et al., 1986)。因此，他們的見解不容易推廣到 B2B 市場。此外，大多數關於 B2B 定位的現有研究本質上是概念性的，尚未憑經驗檢驗 B2B 設置中定位的各個方面。

一、B2B 市場的品牌定位

傳統的 B2B 行銷人員專注於以銷售為導向的文化和營運改進，以在其市場中獲得競爭優勢 (Kalafatis et al., 2000; Penttinen & Palmer, 2007; Porter, 1996,

2001)。這種焦點是由大多數工業市場被視為商品或專業市場的隱含假設推動的。客戶對產品類別和競爭有清晰的認識 (Kotler & Pfoertsch, 2006)。然而，工業市場的變化性質，包括競爭的加劇，產品的相似性，更高水平的模仿和功能失調的競爭（侵犯知識產權的競爭者）以及來自非傳統競爭對手的競爭，需要開發一個工業組織的差異化形象 (Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Hatch & Schultz, 2003; Liu & Atuahene-Gima, 2018; Porter, 2008)。

由於這些部分的趨勢，專注於 B2B 市場品牌的學術關注度呈上升趨勢。(Beverland, Napoli & Lindgreen, 2007; Davis et al., 2008; Kalafatis et al., 2000; Leek & Christodoulides, 2011; Lindgreen, Beverland & Farrelly, 2010; Sheikh & Lim, 2011)。Webster & Keller (2004) 呼籲 B2B 品牌經理應深耕和交流這些論點的差異。例如：公司的技術能力和公司聲譽的強度。以此作為創建或區分品牌形象的基礎。He et al. (2018) 強調了 B2B 市場中品牌定位的重要性，並邀請研究人員推進 B2B 品牌推廣中人類價值觀的新框架。

考慮到公司在 B2B 市場中執行的各種戰略活動之間的強烈共性，定位策略通常與競爭策略緊密結合。由於工業市場的性質，公司傾向於在公司層面建立品牌，並根據經驗和聲譽等公司層面的屬性來定位品牌 (Beverland et al., 2007)。這一觀點也得到支持。在 B2B 環境中，購買決策取決於與供應商品牌形象以及其他組織層面因素相關的判斷 (Davis et al., 2008; Jalkala & Keränen, 2014)。考慮到 B2B 交易中典型的高風險和高機會主義，在公司層面的定位通常是一種謹慎的選擇。此外，Davis et al. (2008) 在他們建議工業企業應努力尋求能夠增強其品牌市場認知的獨特能力，特別強調了定位的作用。公司的競爭戰略能力提供了一個在市場中創造獨特地位的平台。

前面的討論強調了競爭策略和定位之間的密切相互作用，可以作為同一枚硬幣的兩面構建。競爭戰略和定位代表了企業為了在市場中獲得特定優勢而需要實踐的基本流程和行為 (Teece, Pisano & Shuen, 1997)。因此，我們使用競爭策略作為公司定位策略的代理。Porter (1996) 使用了類似的方法，他演示了他的通用

策略如何解釋公司定位，同時避免各種策略之間的矛盾，並為商業公司提供明確的方向。毫不奇怪，競爭策略和類型已被用作定位的代理;特別是當從組織角度研究定位的時候 (Hooley et al., 2007; Liu & Atuahene-Gima, 2018; Morschett, Swoboda, & Schramm-Klein, 2006; Paswan, Wittmann, & Young, 2004; Wortzel, 1987)。

二、B2B 市場定位策略

與 B2B 交換文獻一致，Beverland et al. (2007) 建議 B2B 公司利用信任和專業等無形要素作為差異化的基礎。Roberts & Merrilees (2007) 同樣也強調服務質量和關係是其基石

工業服務公司的品牌形象。Jalkala & Keränen (2014) 為 B2B 服務公司確定了四種品牌定位策略，旨在建立服務品質能力和關係。Herbst & Merz (2011) 還討論了在開發 B2B 品牌定位時包含品牌個性，性能，感覺和可信度 (Veloutsou & Taylor, 2012)。根據上述，He et al. (2018) 提出了可用於 B2B 品牌定位目的的品牌價值意志框架，並提倡在 B2B 品牌中使用人類元素。雖然所有這些研究都強調了在 B2B 市場中定位的重要性，但它們並沒有提供 B2B 公司可以採用的競爭定位策略的綜合列表。值得注意的是，雖然已經討論了 B2B 品牌定位策略，但文獻尚未研究這些策略的組織前因。

最早和廣泛審查的 B2B 定位類型是 Porter (1980) 的通用策略：低成本，低價格，焦點和差異。這些競爭戰略突出了公司需要開發的能力，以便為其品牌在市場中定位。例如，Infosys 和 TCS 等幾家位於印度的外包公司都專注於提高營運效率，並隨後將自己定位為低價供應商。Mintzberg (1988a) 透過提供更全面的差異化策略列表來擴展波特的類型學，包括品質，形象，價格，設計，支持和未分化。Kotha & Vadlamani (1995) 發現明茨伯格的類型學比波特的通用語言學更強大。Mintzberg 的類型涵蓋了與基於產品和基於服務的 B2B 公司相關的元素，並提供了對組織能力 (以及後續定位策略) 的深入了解。

儘管在戰略管理和市場行銷文獻中受到好評，但很少有研究試圖闡明 Mintzberg 的定位策略和品牌管理之間的關聯性。在討論建立強有力的 B2B 定位策略時，Mühlbacher et al. (1994) 證實了 Mintzberg 的類型學，並建議納入額外的品質和基於服務的定位策略。使用從工業供應商收集的數據，Kalafatis et al. (2000) 確定 B2B 市場中普遍存在的其他通用定位策略。這些策略類似於 Mintzberg 引入的差異化策略，還有一些其他因素包括個人接觸，領導力和易於開展業務。Virtsonis & Harridge-March (2009) 記錄了英國 B2B 公司對這些定位策略的使用。最後，Kalafatis et al. (2000) 試圖以反映顧客感知的方式捕捉定位策略。這與 Porter 或 Mintzberg 形成鮮明對比，Porter 或 Mintzberg 以反映公司觀點的方式對其進行概念化。

總之，關於 B2B 定位策略的有限文獻，研究人員尚未從公司的優勢中探索這些策略的前因和後果。很少有研究試圖了解組織的思維方式，定位策略和品牌表現之間的關係，一些例外情況包括 (Liu & Atuahene-Gima, 2018 & Voola & O'Cass, 2010) 的研究：在 B2B 背景下，探討了市場導向類型 (PMO 和 RMO) 如何與 Mintzberg 的定位策略相關聯，並且轉換成影響品牌績效。

第三節 品牌權益

在過去的幾十年裡，品牌權益已經成為管理者和行銷研究人員關注的主要領域之一。因為它作為重要的無形公司資產發揮著重要作用。品牌權益有許多不同的定義存在，其中最廣泛被接受的品牌權益定義為「品牌賦予產品的附加值」(Farquhar, 1989)。其研究人員也有其他一些定義。Aaker (1991) 將品牌權益概念化視為一系列與品牌相關的品牌資產和負債，其名稱和符號增加或減少產品或服務提供給公司或公司客戶的價值。Keller (1993) 的定義則重於行銷，他將品牌權益描述為「品牌知識對消費者對品牌行銷的反應之不同影響」。品牌權益也被定義為「品牌名稱賦予產品的感知效用和可取性的增強」(Lassar, Mittal &

Sharma, 1995)。Vázquez et al. (2002) 提到，品牌權益是消費者與品牌的使用和消費相關聯的效用。Clow & Baack (2005) 指出了另一個定義：他們認為品牌權益是一系列使品牌在市場上獨一無二的特徵，使公司能夠收取比無品牌更高的價格並保持更大的市場份額產品。

我們可以從不同的角度評估品牌權益，正如 Baalbaki (2012) 提到的品牌資產可以從三個不同的角度來看，在文章的下一部分我們將討論它們其中之關聯性，見圖 2-3-1。

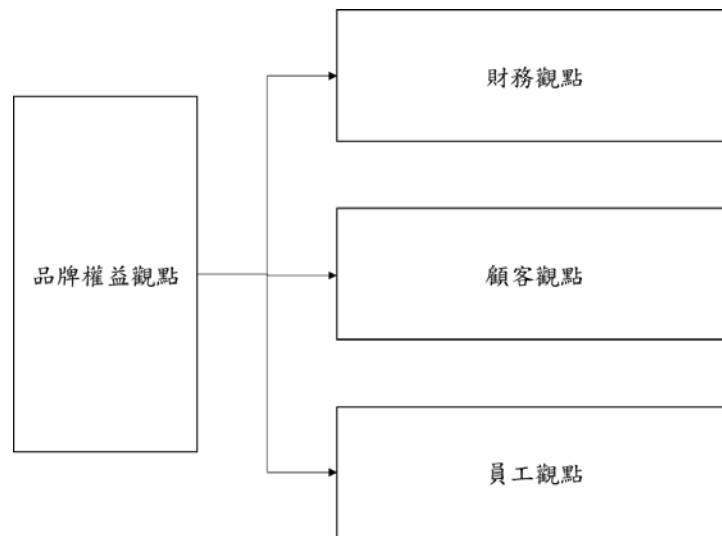


圖 2-3-1 品牌權益觀點

第三章 個案分析與方法

第一節 全球切削刀具產業概況

一、產值

根據 QYR 研究中心：全球金屬切削刀具市場預計到 2022 年將增長到 38984 百萬美元。

二、趨勢

未來幾年，美國和歐洲地區對金屬切削工具的需求不斷增加，預計將推動更先進的金屬切削刀具市場。

三、收入

QYResearch 分析師預測，全球金屬切削工具市場預計到 2022 年將從 2016 年的 33106 百萬美元增長到 38984 百萬美元，2016 年至 2022 年的複合年增長率為 2.7%。與此同時，歐洲市場占有率為 22.74%，2016 年在全球金屬切削刀具行業中表現出色，因為它們在金屬切削刀具市場占有率和技術地位。金屬切削刀具的收入與下游產業和全球經濟有關。由於未來幾年全球經濟一存在一些不確定因素，金屬切削刀具行業的增長速度可能不會保持這麼快。但肯定預測金屬切削刀具市場仍有前景。

四、預測

隨著新興經濟體增長加快，金屬切削刀具市場上的大多數領先供應商採取了一種策略來應對這些領域。金屬切削刀具市場的 QYR 分析顯示，亞洲占 2022 年消費量最高，占全球收入的 25.97%。

第二節 台灣切削刀具產業概況

一、應用範疇

切削刀具中，硬質合金主要作為刀具材料，如車刀、銑刀、刨刀、鑽頭、鏜刀等，用於切削鑄鐵、有色金屬、塑料、化纖、石墨、玻璃、石材和普通鋼材以及難加工的材料等，切削加工主要依託機床來實現。銑刀，是用於銑削加工的、具有一個或多個刀齒的旋轉刀具。工作時各刀齒依次間歇地切去工件的餘量。銑刀主要用於在銑床上加工平面、台階、溝槽、成形表面和切斷工件等。

二、產業鏈分析

切削刀具生產過程中主要用到的原材料為鎢鋼棒材，屬於硬質合金。而隨著製造業的不斷發展，切削刀具行業在下游機械行業有著廣泛的應用，尤其是在機床零部件加工、汽車、模具產業、航太工業以及生醫產業等。如圖 3-2-1

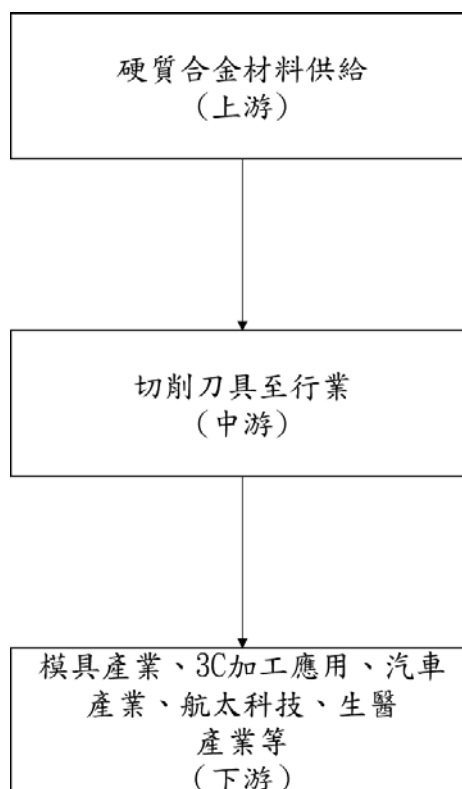


圖 3-2-1 切削刀具製造行業產業鏈

三、國內產業現況

台灣銑刀產業規模因發展慢起步晚，廠商均為中小型企業，約 80 家，根據經濟部商業司商工登記資料來源其資本額規模占比分別為 2% 中型企業、8% 小型企業、90% 微型企業，產業特性：因台灣市場規模小接近飽和，再者規模差距懸殊，導致市場上產品品質良莠不齊，多數採取中低端定位策略，以低價競爭為手段。相較於國外品牌廠商，如：世界五大刀具派系(瑞典山特系：代表品牌：山特維克可樂滿 (Sandvik Coromant)、美國系：代表品牌：肯納 (Kennametal)、日本系：代表品牌：OSG、以色列系：代表品牌：伊斯卡 (ISCAR)、歐洲系：以德國為主：MAPAL 品牌...等，其整體而言，因對高速切削技術的研究較早，可以追溯到 20 世紀 60 年代。現階段，仍佔據市場領導地位。目前國產刀具和進口刀具的差距主要體現在：(一) 在加工整體解決方案上與國外廠商存在差距；(二) 刀具結構設計上落後於國外，數據化能力存在差距；(三) 先進刀具材料品質均一性與國外存在差距；(四) 先進塗層工藝及設備缺乏；(五) 產品滿足率不及國外廠商；(六) 應用推廣、服務及品牌上的差距；(七) 作業未標準化出貨速度慢。

四、國內產業競爭分析

從競爭者數量、競爭層次分析現有企業的競爭情況，行業處於發展中前期階段，行業整體素質參差不齊，多數企業集中於中低端產品，打價格戰，高端市場仍由國外知名品牌所控制，現有企業競爭激烈。如表 3-2-2 所示。

表 3-2-2 切削刀具現有企業的競爭分析

指標	表現	結論
競爭者數量	企業數據眾多，以中小企業為主，企業總數約80家。	競爭者數量眾多。
行業增長率	近年來，行業的產銷均呈現逐年上升的態勢，年均增速在5%左右，且由于關聯行業的發展，較快的增速有望維持。	行業增長率較高，且未來幾年增長速度有望維持。
退出壁壘	切削工具製造行業，固定資產投資較大，占據成本較高比重。	退出壁壘較大。
同質化程度	目前行業大多數產品集中在中低端，中低端產品集中了行業80%左右的市場份額，高端產品市場份額較少，低端產品同質化程度較高。	低端產品同質化程度大。
競爭層次	低端產品市場競爭以價格戰為主；高端產品市場競爭以技術與品牌為主。	競爭層次較高。

第三節 企業概況

一、個案公司介紹

ST 公司於 1998 年成立，早期以代工切削刀具為主要業務，並在 2004 年從代工轉往建立自有品牌，專精於生產精密高效鎢鋼銑刀、鑽頭、刀片等各種碳化鎢鋼切削刀具提升品牌價值和研發技術。憑藉高標準的品質、創新的設計、可靠的客製化服務，ST 的公差標示已進入奈米級精度，世界最高的精度尺寸 $\pm 2\mu\text{m}$ 內的信賴數值讓使用者對切削刀具的訊息掌握得更徹底、更懂得如何要求刀具品質。出廠的切削刀具上，均以雷射打印出 $\pm 2\mu\text{m}$ 內的正確精度，開創刀具業先河。至今自有品牌占整體營收 85%

二、公司營運概況

ST 公司掌握洞悉產業環境競爭的敏感度，秉持對產品的高標準品質、不斷研發、設計創新，以及完善刀具應用服務，品質及銷售量，均居全台之冠，是台灣

的第一品牌。並獲得全球客戶的肯定，成為許多世界知名的加工大廠所青睞的金屬加工顧問供應商。迄今為止，全球有 160 個銷售據點，遍及歐美日等 40 多個國家。

三、營收分布

除了 OEM 之外，ST 的主要營收來自於研發團隊所設計出來的各式切削刀具。有 70% 的自有品牌外銷至全世界營收占比：內銷：40%，外銷：60%。自有品牌：佔整體營收 85% 以上。

四、品牌歷史沿革

ST 從代工轉型品牌，過程歷經許多的創新與改變，包含研發技術的提升、設備資金的投入、人才的培訓與延攬等，更從國家各式競賽的參加獲得許多認證與獎項，至今已經是台灣第一銑刀品牌。

五、品牌定位

ST 公司秉持誠信正直、安全環保、堅持品質、創新研發、力求卓越、顧客滿意之六大價值觀，不僅為台灣最具規模的銑刀廠，也是台灣第一家結合鍍層的銑刀廠。以創造產品價值為核心目標，以先進的生產技術、專業的塗層技術、嚴苛的品管制度、全方位的迅速服務，成為世界加工大廠所青睞的金屬加工顧問供應商。

六、主要市場

ST 自有品牌的主要市場及營收佔比分別為為：東北亞 42%、歐洲 24%、東南亞 23%、其他依次為：南美 7%、非洲 4%、北美 1%，先進國家比重超過六成以上，其次新興國家。如圖 3-3-1 所示。

外銷市場佔比

■ 東北亞 ■ 歐洲 ■ 東南亞 ■ 南美 ■ 非洲 ■ 北美

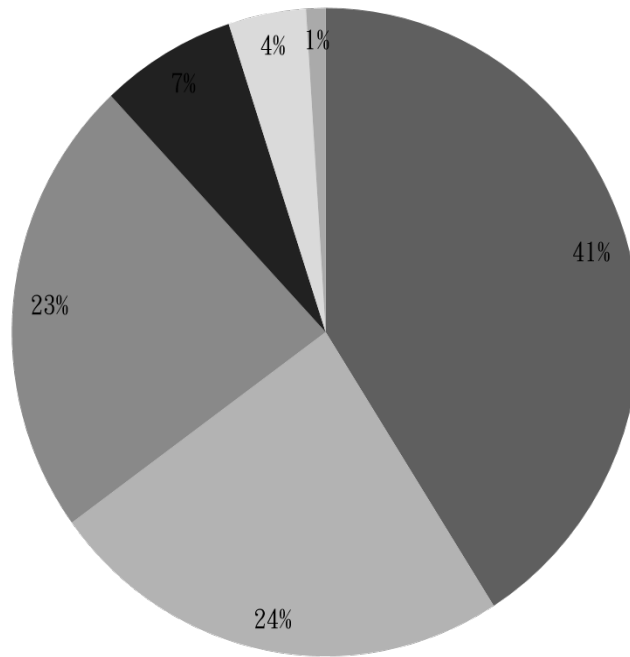


圖 3-3-1 主要市場

七、產品定位

產品以中高端市場為主，因此產品定位也是中高單價的產品，以創造屬於 ST 產品的競爭優勢。如表 3-3-2 所示。

表 3-3-2 產品定位

定位	內容
高品質	設立最嚴格品質檢驗標準，刀具的公差標示已進入奈米級精度，世界最高的精度尺寸 $\pm 2\mu\text{m}$ 內的信賴數值讓使用者對切削刀具的訊息掌握得更徹底、更懂得如何要求刀具品質。出廠的切削刀具上，均以雷射打印出 $\pm 2\mu\text{m}$ 內的正確精度，開創刀具業先河
創新研發	<ul style="list-style-type: none"> • 刀具研發：依據客戶需求研發高效刀具，以降低加工時間與成本為導向，節省能源損耗，達到綠色環保加工。 • 塗層研發：第一家將刀型與表面塗層整合研發，並有能力依據客戶加工需求開發各種專用刀具與塗層，帶領同業由技術模仿走向自主研發。
安全環保	<ul style="list-style-type: none"> • 環保創新產品研發：FHP+系列AlCrSiN(nACro)奈米氮化鉻鋁矽塗層乾式技術，可節省冷卻潤滑劑消耗，防止切削液汙染環境；也更積極地持續開發具有節能環保及再生研磨的產品。

第四節 競爭優勢建構

競爭優勢分析以以下資源基礎觀點理論的四個構面來盤點、分析 ST 公司之企業內部資源與競爭優勢。如表 3-4-1 所示。

表 3-4-1 競爭優勢分析

有形資產	<p>為台灣第一大切削刀具品牌，外銷居全台之冠，品牌知名度能夠提升潛在顧客的信任，吸引顧客主動詢問。成立超過20年擁有公司良好信譽及穩定客戶群。</p> <p>客戶群穩定度高且多為國際知名大廠，業績均有穩定的客戶基礎作為支撐，也能以口碑式行銷吸引新的客戶、合作夥伴，增擴營收及獲利來源</p>
無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ● 以「切削領域的技術知識供應者」為核心價值：提供全方位優質服務的能力，即具備切削加工技術整體解決方案的能力，能提供全方位切削技術解決方案，和快速響應能力，解決客戶用刀的痛點；刀具應用部門集結了具豐富切削技術經驗的專業工程師，隨時協助客戶完整的使用輔導，做客戶刀具應用的保姆，幫助客戶提高加工的效率和質量，降低製造成本 ● 領先的研發專利： <ul style="list-style-type: none"> 取得國內專利:12項（申請中:3項） 取得國外專利:17項（申請中4項）
人力資源	<ul style="list-style-type: none"> ● 產學合作以確保創新人才，高素質勞動力， ● 建立工程師團隊以及導入TPS、全員TQM ● TTQS(台灣訓練品質系統)提升人力資源。 ● 致力營造友善的工作環境，與升遷制度，鼓勵員工自我學習進修促進專業強化各項技能，以達到與公司一同成長。
經營能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 優越的客製化能力 適應新的競爭形勢，形成差異化的經營戰略和服務策略，亦即「實物+服務+數據」，現代刀具發展新模式；刀具應用服務、全方位解決方案、切削數據建構、設計研發能力為品牌增添附加價值，能夠因應顧客需求設計並調整製造、供貨彈性以及JIT迅速交貨系統。 ● 關鍵製程研發能力（塗層）： 用來改善刀具的表面硬度與耐磨耗性，以延長刀具的使用壽命和效率、減少換刀次數及換刀後的精度誤差。全台首家將刀型與表面塗層整合研發，並有能力依據客戶加工需求開發各種專用刀具與塗層，帶領同業由技術模仿走向自主研發。

第四章 研究發現與命題

綜合上述個案分析，得到本研究發現的觀念架構如圖 4-1-1 所示。本研究以個案分析方法，探討個案公司的品牌定位策略內容，包括：「基於設計」、「基於品質」及「基於價格」差異化的品牌定位策略。其次，探討主動性市場導向對品牌定位策略的影響。瞭解個案公司「主動性市場導向」影響「基於設計」、「基於品質」及「基於價格」差異化的品牌定位策略。再者探討產業環境競爭如何強化個案公司之「主動性市場導向」正向影響「基於設計」、「基於品質」及「基於價格」差異化的品牌定位策略。最後探討品牌定位策略對品牌權益的影響。

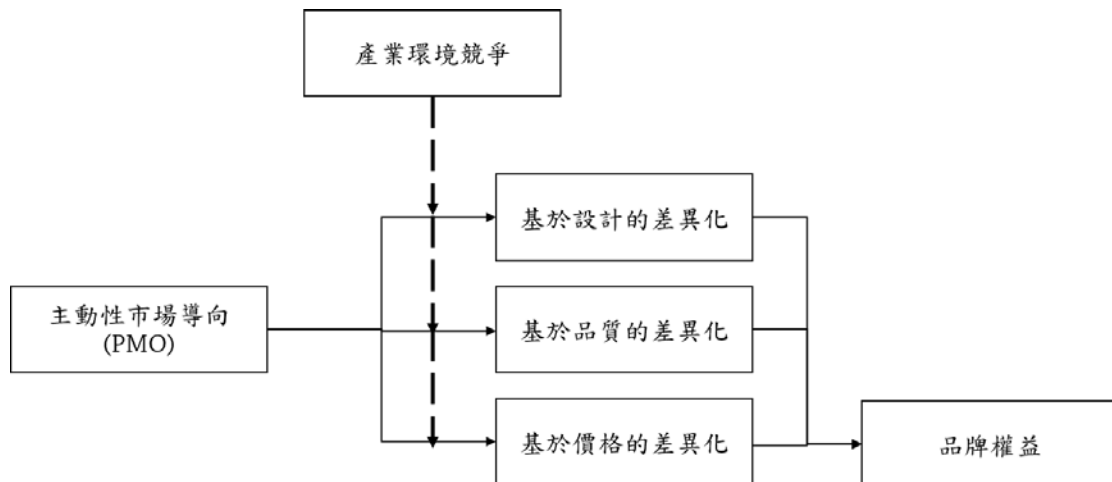


圖 4-1-1 觀念架構圖

第一節 主動式市場導向與品牌定位策略

當公司追求主動的市場導向時，它將尋求識別和回應市場中客戶的不滿足和潛在需求。為了確定顧客不滿足的需求，公司將需要一種市場驅動的，探索性的學習思維方式。換句話說，「主動性市場導向」引導公司尋求需求的解決方案，即使客戶自己也不知道。

我們認為，「主動性市場導向」允許公司採取涉及一定程度創新的定位策略，例如產品或服務創新和服務品質和客戶服務能力。這些策略對應於 Mintzberg

(1988a) 類型學中的兩種策略：(一) 基於設計的差異化，即通過提供特色產品，改進現有產品，開發新產品。(二) 基於品質的差異化來區分品牌，即通過嚴格的產品質量控制程序，在產品生產中實施過程導向的創新，聘用訓練有素且經驗豐富的人員，以及開發廣泛的客戶服務能力來區分品牌。

以個案實例分析個案公司品牌定位策略：

一、基於設計的差異化

銑刀素有工業「牙齒」之稱，產品優劣直接決定加工的質量、效率和成本，是數字化製造系統的關鍵要素之一。銑刀的技術核心主要集中在刀具的數學建模和仿真優化設計、刀具材料和塗層的研發上；亦即刀具的技術創新 50% 以上在刀具材料領域，30% 以上在塗層領域，20% 主要在刀具刀口的精細化處理，仿真設計以及材料和塗層的研發能力決定了刀具企業的市場服務能力，也決定了企業的產業地位。

ST 公司擁有獨步全台的設計能力也是該產業界唯一先後於 2001 獲頒中華民國外貿協會優良產品設計獎、2018，2019 台灣精品獎-同時也是台灣第一家結合鍍層的銑刀廠。

例如：代表性產品之一 400PLUS 銑刀，採用不等分割與不等螺旋刀刃設計，大幅降低切削震動、提供連續與綿密的切削力，進而達到切削減震、刀具壽命提昇、切削表面光滑，使加工效能提升。

以目前市售刀具廠中，能明確說明不同角度設計之差異所帶來的切削效能之影響。並運用科學實驗數據，找出最佳的切削角度搭配，讓刀具展現出最佳的切削效能，而且在實機上線測試時，除了國產刀具的比較外，更加入國外大廠品牌做性能比較，400PLUS 系列刀具皆擁有較為優異的表現。

二、基於品質的差異化

將切削刀具公差標示提升至奈米級精度達 $\pm 2\mu\text{m}$ ，在每把出廠的切削刀具上，均以雷射打印出 $\pm 2\mu\text{m}$ 內的正確精度以及生產履歷查詢 (Identity No.)這項改變與創舉，讓使用者對切削刀具的訊息掌握得更徹底、更懂得如何要求刀具品質。曾在國際刀具業引起震撼，過去從來沒有刀具廠將每把切削刀具的精度標示於刀身上，即使在歐洲與日本刀具廠中，經過精密檢測儀器挑選過的刀具，也只是大略粗分為幾個規格等級，但價差卻可超出數倍。

台灣過去的切削刀具精度，大約是在 2 條左右，但這種刀具精度已無法滿足面對加工產業日趨精密的要求。因此，ST 公司建立刀具量測設備和雷射標示系統，將每一把刀具都做最清楚、精確的標示，並將公差標準提高至正負 2μ 的精度。希望透過如此高精度的標示，讓使用者進行切削加工作業時，能更精準的掌握工件精度，提升品質與效能。由於該量測標示系統在刀具業中屬首創，也是專利，藉此建立切削刀具的新規範、新標準以及品質差異化。

三、基於價格的差異化

隨著工業 4.0 以及切削加工技術的快速發展，刀具產業正朝向高端市場邁進。強調高精度、高穩定性、多元化設計的刀具成了目前的市場需求趨勢。由於對零件的精度、質量、效率和成本的要求越來越高，應用量不斷增加；新牌號、新塗層、新結構讓切削技術的內涵更加擴大。

價格差異化：ST 於 2004 年引進最新科技設備瑞士鍍膜機，從精密刀具領域進入塗層科學領域，進而提升高效能品質與專業品牌價值；塗層多樣化的創新研發工藝能滿足客戶不同的需求，也是全台第一家將刀型與表面塗層整合，並有能力依據客戶加工需求開發各種專用刀具與塗層。如：環保創新產品 FHP+系列 AICrSIN(nACro)奈米氮化鉻鋁矽塗層乾式技術，可節省冷卻潤滑劑消耗，防止切削液汙染環境；強調節能環保及再生研磨的綠色加工產品。

台灣銑刀產業規模因發展慢起步晚，廠商均為中小型企業，約 80 家，根據

資本額其規模占比分別為 2% 中型企業、8% 小型企業、90% 微型企業，產業特性：因台灣市場規模小接近飽和，再者規模差距懸殊，導致市場上產品品質良莠不齊，多數採取中低端定位策略，以低價競爭為手段。相較於國外品牌廠商，如：世界五大刀具派系(瑞典山特系：代表品牌：山特維克可樂滿 (Sandvik Coromant)、美國系：代表品牌：肯納 (Kennametal)、日本系:代表品牌：OSG、以色列系:代表品牌：伊斯卡(ISCAR)、歐洲系：以德國為主:MAPAL 品牌..等，其整體而言，因對高速切削技術的研究較早，可以追溯到 20 世紀 60 年代。現階段，仍佔據市場領導地位。ST 公司以「切削領域的技術知識供應者」為核心使命，主動的解決顧客痛點並協助降本增效。業務部結合具備專業切削應用技能之工程師所成立的刀具應用中心、針對顧客問題做出最科學合理的判斷並佐以設備驗證，擬訂最佳解決方案回饋給顧客使用者，進而協助解決問題痛點與降低其生產成本。旨在更重視服務軟實力，透過問診服務，站在使用端的立場來解決其切削上之疑難雜症。

個案公司 ST 採用「主動性市場導向」，正向影響「基於設計」、「基於品質化」及「基於價格」差異化的品牌定位策略。實例說明：以現有客戶某科技公司為例：今年三月初得悉該客戶內部用刀耗損異常，成本攀升，經初步了解後業務單位立即協同刀具應用中心主動聯繫客戶端以及該部門採購、製造、研發、生技等，一同探討刀具成本耗損異常為何，透過問診分析，提出改善藥單如：簡化製程工序、優化切削參數..等對策來解決顧客問題，降低不當耗損成本，幫助提升加工效益。由以上說明與推論，得到下列命題：

命題一：「主動性市場導向」正向影響「基於設計」、「基於品質化」及「基於價格」差異化的品牌定位策略。

第二節 產業環境競爭的干擾效果

產業環境競爭會強化主動性市場導向對品牌策略定位之影響。公司專注於對行業競爭的深入評估。企業專注於競爭對手的目標，戰略，活動，產品，資源和能力，以及傳播從此評估中所收集的訊息。企業為了解其在市場中的相對地位，評估其優勢和劣勢，以及構建對競爭對手策略的有效響應提供了有用的見解。隨著製造業智能化方向發展步伐提速，高端裝備製造業將帶動高端硬質合金刀具需求爆發，工業機床水平的不斷提升以及對提高機加工產品質量和效率的要求越來越高，客戶使用者對國外進口優質精密刀具的需求也日益增加。由於進口刀具的價格普遍高於國產刀具，所以其應用受到很大的限制。但是，不容置疑，目前在刀具的高端市場，進口刀具無論在種類、規格、品質以及售後服務方面都存在著一定的優勢。然而，進口刀具雖然品質好，但售價偏高，對於客戶使用者而言，有成本考量需求，接受程度略有保守，因國內競爭格局已成形，皆為中低端，中高端市場存壁壘，因此，是個案公司的優勢與機會。

基於品質差異化，使用壽命長：即在同樣的加工條件下，刀具壽命可提高數倍，尤其在加工條件惡劣的情況下（如：難加工材料的切削、高速切削、乾切削以及高精度加工等），表現出很高的使用壽命。質量穩定性好：即同一規格品種的產品，在相同的加工條件下其刀具壽命大體一致。加工效率高：經過適材適所的產品設計下，提高刀具的切削速度，達到提高生產效率的目的。這裡除了刀具的規格、尺寸齊全外，更重要的是其品種的多樣性。眾所周知，由於客戶的加工條件，如機床、卡頭、被加工零件材料、潤滑條件、被加工零件形狀等都是千變萬化的，要想用同一把刀具在不同客戶不同的加工條件下均達到最佳效果顯然是不可能的。這也就是國外廠家生產多品種刀具的根本原因。換句話說，國外廠家採用多品種戰略，以尋求在各種不同的加工條件下均能為客戶設計並提供最佳的刀具和加工解決方案，從而贏得客戶，個案公司亦即採取相同作法。綜上得到結論：市場環境競爭會干擾並強化「基於設計的差異化」及「基於品質差異化」

並影響價格基礎之品牌定位並產生品牌權益。由以上說明與推論，得到下列命題：

命題二：產業環境競爭會強化「主動性市場導向」正向影響「基於設計的差異化」、「基於品質的差異化」及「基於價格的差異化」的品牌定位策略。

第三節 品牌定位策略對品牌權益之影響

品牌定位策略可被視為利用和轉換通過主動性市場導向行為產生的信息所需的基礎過程。換句話說，這些品牌定位策略是主動的市場導向和品牌資產之間的聯繫，如品牌形象和意識，或使公司能夠改善其價值主張。我們認為，除了市場導向行為之外，企業還需要通過差異化品牌定位策略（包括設計）在市場中產生競爭優勢，品質和價格。

除了上述產品質量和品種等生產技術設計外，更重視刀具的應用技術。因為刀具壽命的長短、效率的高低不僅僅取決於刀具本身的品質，更重要的是合理應用，即只有在不同的加工條件下採用不同品種的刀具以及不同的加工參數，才能達到最佳的效果。而知道和瞭解在何種加工狀態下應該採用何種類型的刀具，並將其開發設計和製造出來並能正確使用，就形成了企業應用技術的核心。刀具應用技術與上文所講的品種多樣性是密切相關的，它與生產技術一起形成刀具產品的兩個不可分割的重要方面。遺憾的是，目前國內很多刀具生產廠家對刀具應用技術的認識還不是如此深刻，對刀具試驗開發沒有引起足夠的重視和投入。實際上，應用技術是一個含金量最大的礦藏，開發它，不但可以大大提高企業的核心競爭力，而且可以大大提高產品的質量和降低生產成本。但是，不可否認，先進應用技術的掌握，並非一朝一夕可以完成，它不僅需要大量的人力物力的投入，而且由於新材料、新工藝的不斷湧現，還需要堅持不斷地開發中高端使用者對於刀具需求，首重品質，設計能力、產品價格、售後服務、應用技術支持、交貨期限

這幾個方面。由以上說明與推論，得到下列命題：

命題三：「設計基礎」及「品質基礎」差異化之品牌定位策略相對於「價格基礎」差異化之品牌定位策略對品牌權益之效益較大。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

根據上述之研究資料及過去學者之研究經驗，推出以下結論：

本研究藉由個案的研究分析與主動性市場導向類型之文獻探討，得到論證與啟發；讓其更進一步的瞭解到主動性市場導向對企業所形成之市場競爭策略、優勢、劣勢、機會、挑戰所產生之品牌權益與長期效益之關聯性。主動性市場導向，因市場環境競爭下，促進並強化了廠商的主動積極與關注識別客戶的隱性與潛在需求，讓企業從中透過市場驅動因子創造更精進的研發技術與設計創新能力，進而解決客戶問題與痛點，因此構成三贏局面：即顧客、企業、組織，亦即採用基於品質差異化與設計差異化的競爭策略，促進企業創新研發的能力與強調成本、效率領先的組織型態，與市場形成良性循環，構建出屬於企業競爭優勢的發展，來滿足並實現客戶現有的需求甚至是未來的需求，進而讓企業提升品牌權益並增加開拓新的市場機會。毫無疑問，品牌價值是企業最重要的資產。企業必須更加清楚地向使用者傳達品牌願景及理念，主動積極地與顧客進行交流，建立良好關係並增強互動，以「實踐承諾，價值躍升」，塑造品牌值得信賴的形象。要創建強勢品牌，與結構化的品牌管理流程同樣重要的是：要有一套以市場和消費者為核心的經營哲學。由此，自我豐富的企業文化得以創建，可以驅動企業朝著既定目標發展，並協助企業制定強有力的企業戰略。從完全以產品或盈利為中心轉變到以市場和消費者為中心，企業會因此受益良多。總之，主動性市場導向是建立強勢品牌的重要基礎。

本研究透過將有關市場定位和品牌定位策略的知識擴展到 B2B 背景中做出貢獻。具體而言，我們認為主動性的市場導向將有助於開發基於設計，基於品質和基於價格的差異化戰略，從而影響品牌資產。本研究的主要貢獻在於將 B2B 公司採用的主動市場定位和品牌定位策略聯繫起來。基於市場導向的文獻，基於資源

的企業觀和組織能力，本研究有助於揭示與不同定位類型相關的主動性市場導向的作用，以及隨後的品牌資產。具體而言，我們發現主動性的市場導向有助於開發基於設計，基於質量和價格的差異化戰略。

追求各種品牌定位策略的組織應確保其他行銷能力（在這種情況下，主動性市場導向）與他們計劃追求的基本戰略保持一致。從理論的角度來看，本研究通過深入了解主動性市場導向如何從公司層面的角度構成品牌定位策略的基礎，從而有助於定位文獻，這與現有的主要關注定位的文獻形成鮮明對比。基於分析的觀點。這項研究增強了我們對 B2B 組織行銷能力和對競爭優勢發展的理解（Barney, 2014）。

第二節 管理意涵

根據上述之研究資料及學者之研究經驗，導出以下管理意涵：

主動性的市場導向與三種定位策略保持一致並相關聯：基於設計的差異化，基於質量的差異化和基於價格的差異化。實際上，涉及主動市場導向和品牌定位差異的調解代表了對品牌資產產生積極影響的直接和間接途徑。因此，透過探索性和主動收集，傳播和使用市場訊息來尋求滿足潛在和客戶未被滿足需求，公司將進一步提升產品或服務品質方面使其與競爭對手區別開來的定位策略。

具體而言，這些公司可能專注於執行嚴格的產品質量控制程序，創新製造，服務流程，保護訓練有素和經驗豐富的人員，以及廣泛開發客戶的服務能力。同樣，隨著時間的推移已經發展出高質量錨定能力的公司將受益於主動接近市場導向。因此，具有利用性學習思維導致他們專注於為現有客戶需求創建改進解決方案的公司將進一步受益於品牌形象方面的競爭差異化。具體而言，這些公司可能會專注於利用促銷活動來管理客戶對其品牌相對於競爭品牌的看法。同樣，擅長品牌形象創造的公司，或者在以品牌形象為基礎的差異化必不可少的行業中運營的公司，將從主動接近市場導向中受益。

第三節 研究限制與未來研究方向

本研究的結果有助於 B2B 市場中關於品牌定位策略的文獻，該研究的局限性很小。首先，該研究是一個案例研究，沒有考慮到大樣本和時間效應。與分析和麵向過程的定位方法相比，本研究使用基於圖像的方法的主導觀點來理解定位。考慮到定位效應往往滯後，未來的研究必須使用縱向方法準確評估定位策略對品牌資產的影響。

再者，由於單一案例的限制，我們沒有考慮 B2B 細分市場中產品和服務品牌之間的潛在差異。考慮到產品和服務品牌之間品牌管理的主要差異，研究人員發現這些差異變得非常重要。

最後，本研究將主動市場導向類型概念化為定位策略的前提。之前的研究揭示了其他內部因素，如組織氛圍，文化和支持能力，這些因素是影響公司競爭戰略發展的重要因素。我們希望未來的研究能夠包含其中一些前提，以進一步了解 B2B 環境中的品牌定位策略。

參考文獻

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464–482.
- Arnott, D. C. (1993). *Positioning: Redefining the concept*. University of Warwick, Warwick Business School Research.
- Beverland, M., Napoli, J., & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1082–1093.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Blankson, C., & Crawford, J. C. (2012). Impact of positioning strategies on service firm performance. *Journal of Business Research*, 65(3), 311–316.
- Blankson, C, Cowan, K, Crawford, J, Kalafatis, S, Singh, J, & Coffie, S. (2013). A review of the relationships and impact of market orientation and market positioning on organisational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(6), 499–512.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. P. (2004). The development and validation of a scale measuring consumer/customer-derived generic typology of positioning strategies. *Journal of Marketing Management*, 20(1–2), 5–43.

- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandembemt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: *An exploratory study. Industrial Marketing Management, 35*(8), 961–973.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2014). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science, 42*(1), 24–26.
- Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing, 15*(1), 32–43.
- Baalbaki, Sally Samih, (2012) Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A *New Scale*, page 16, Dissertation of doctor of philosophy, University of North Texas
- 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.
- Clow, Kenneth E. and Donald Baack (2005), “Brand and Brand Equity”, *Concise Encyclopedia of Advertising*, Haworth Press, Inc.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, 37*–52.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing, 23*–37.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management, 37*(2), 218–227.

- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modelling in Management*, 2(2), 103–130.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763–1786.
- Farquhar, P.H. (1989), “Managing brand equity”, *Marketing Research*, Vol. 1, September, pp. 24-33
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2017). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*.
- Herbst, U., & Merz, M. A. (2011). The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1072–1081.
- He, J., Huang, H., & Wu, W. (2018). Influence of inter firm brand values congruence on relationship qualities in B2B contexts. *Industrial Marketing Management*, 72, 161–173.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42 –54.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30 –45.

- 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.
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 107–114.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064.
- Hooley, G. J., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2007). *Marketing strategy and competitive positioning*. Harlow: Pearson Education.
- Jalkala, A., & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 253–264.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961–964.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54,1 –18.
- Kotler, P. (2003). *Principles of marketing*. New York: Pearson education.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. New York: Springer.
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416–437.

- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75–83.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Lamore, P. R., Berkowitz, D., & Farrington, P. A. (2013). Proactive/responsive market orientation and marketing—Research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695–711.
- Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73,7 –20.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1060–1062.
- Lindgreen, A., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2010). From strategy to tactics: Building, implementing, and managing brand equity in business markets. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1223–1225.
- Lassar, Walfried, Banwari Mittal, and Sharma Arun (1995), “Measuring Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), 11-19.
- 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.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527–539.

- Mühlbacher, H., Dreher, A., & Gabriel-Ritter, A. (1994). MIPS—Managing industrial positioning strategies. *Industrial Marketing Management*, 23(4), 287–297.
- Morschett, D., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2006). Competitive strategies in retailing—An investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4), 275–287.
- Mintzberg, H. (1988a). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5(1), 1–67.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Chen, J. (2015). Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. *Industrial Marketing Management*, 51, 11–25.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- 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.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63–78.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *The Journal of Marketing*, 50(4), 135–145.

- Penttinen, E., & Palmer, J. (2007). Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 552–564.
- Paswan, A. K., Wittmann, C. M., & Young, J. A. (2004). Intra, extra, and internets in franchise network organizations. *Journal of Business to Business Marketing*, 11(1–2), 103–129.
- Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 410–417.
- Saini, A., & Johnson, J. L. (2005). Organizational capabilities in e-commerce: An empirical investigation of e-brokerage service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 360–375.
- Sheikh, A., & Lim, M. (2011). Engineering consultants' perceptions of corporate branding: A case study of an international engineering consultancy. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1123–1132.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product and Brand Management*, 25(1), 26–42.
- Virtsonis, N., & Harridge-March, S. (2009). Brand positioning in the B2B online environment: A case from the UK print industry. *Journal of Brand Management*, 16(8), 556–570.
- Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266.
- Veloutsou, C., & Taylor, C. S. (2012). The role of the brand as a person in business to business brands. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 898–907.

- Vazquez, R., Del Rio, Belen A., and Iglesias, V. (2002). Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument. *Journal of Marketing Management* 18, 27–48.
- Webster, F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402.
- Wortzel, L. H. (1987). Retailing strategies for today's mature marketplace. *Journal of Business Strategy*, 7(4), 45–56.