

建構品牌導向企業之必需能力
The Essential Capabilities of Building
Brand-Oriented Enterprises

指導教授：黃延聰 博士

研究生：邱康豪 撰



中華民國九十九年六月

摘要

品牌，不只是一種行銷上的工具，是一種長期、投資與策略上的概念。各企業漸漸認為品牌擁有一定程度上重要的地位，將品牌認定是一種策略，所以品牌管理已經成為品牌行銷管理領域之重要的研究課題；從競爭優勢的角度而言，品牌導向(brand orientation)更是未來競爭實力消長之關鍵因素。本研究係由品牌導向顧問以及品牌行銷專家學者之觀點，研究企業要如何運用與分配何種能力使成為一家品牌導向之企業。透過文獻查考後，本研究將品牌導向之企業能力區分為：獨特性能力(distinctive capabilities)、象徵性能力(symbolic capabilities)、功能性能力(functional capabilities)以及組織能力(organizational capacity)，區分為四大構面再以問卷調查以及層級分析法(AHP)之運用，並分析各項組成能力的權重。可作為品牌導向企業所應重點發展之能力，成為後續品牌導向企業之實證研究的參考。

本研究藉由問題調查，蒐集 19 份品牌導向顧問以及品牌行銷專家學者之有效樣本，接著運用層級分析法(AHP)分析後，本研究得到以下研究結論：

獨特性能力為品牌導向企業之關鍵性的能力，企業需將品牌發成為一個豐富且清晰的品牌識別、品牌所扮演角色其中的價值，使其他競爭者有所區別的能力。獨特性的細項能力之中，塑造品牌定位與建立品牌識別，幾乎是成為品牌導向企業重要的能力，亦顯示出品牌導向的「獨特性能力」可能成為品牌行銷未來之重要研究課題。

關鍵詞：品牌、品牌導向、品牌建構、層級分析法

Abstract

Brand, it's not only marketing tool, is a concept for long-term investment and strategy. Enterprises have significant influence on the level at brand; the brand is considered a strategy. Brand management has become an important research topic in the field of brand marking management. From the perspective of competitive advantages, brand-oriented is the future competitive dynamics of the key factors. In this study, brand consultancy and marketing scholars viewpoint. How do use and distribute enterprises to which the ability to become a brand-oriented company. Through literature review, this study will be brand-oriented corporate capacity divided into: the distinctive capabilities, symbolic capabilities, functional capabilities and the organizational capabilities. Then survey and analytic hierarchy process (AHP) of the application, and analysis of various elements of the capacity of the weight. As a brand-oriented companies should focus on the development of the capacity to become the brand-oriented enterprises follow-up empirical research.

This research question survey collected 19 brand consultancy and brand marketing scholars of the effective sample, and use AHP of this study are the following conclusions:

Brand should have a rich and clear brand identity, the role of brand value which is to be distinguished from other competitors. The distinctive capabilities of the brand position and brand identity become to an important brand-oriented business. The "distinctive capabilities" may be the future of brand marketing, an important research topic.

Keywords : brand, branding, brand orientation, analytic hierarchy process

目錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究流程	3
第二章	文獻探討.....	4
第一節	品牌與品牌建構	4
第二節	品牌導向理論	6
第三節	獨特性能力	10
第四節	象徵性能力	12
第五節	功能性能力	16
第六節	組織能力	19
第七節	整體理論架構	21
第三章	研究方法.....	24
第一節	研究架構	24
第二節	抽樣方法	24
第三節	問卷的設計、調查與回收	25
第四節	統計分析方法	25
第四章	研究結果與討論	34
第一節	一致性分析	34
第二節	權重評估及比較	35
第三節	綜合分析與比較	37
第五章	結論與建議	41
第一節	研究結論	41
第二節	理論與管理涵義	43
第三節	後續研究建議	44
	參考文獻.....	45

附錄一 AHP 問卷	50
------------------	----

表目錄

表 2-1 品牌導向之定義	8
表 2-2 產品設計因素	17
表 2-3 提供附加價值	18
表 2-4 層級分析法(AHP)品牌導向企業之定義	22
表 3-1 層級分析法成對比較比率尺度	28
表 3-2 層級分析法評量尺度意義及說明	29
表 3-3 隨機指標值表	33
表 4-1 四大構面能力之有效問卷	34
表 4-1 四大能力構面相對權重及排序彙整表	35
表 4-2 獨特性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表	36
表 4-3 象徵性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表	36
表 4-4 功能性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表	36
表 4-5 象徵性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表	37
表 4-6 四大能力構面之整體評估及其相對權重彙整表	39

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	1
圖 2-1 品牌資產管理模式	5
圖 2-2 品牌導向企業概念性模型	7
圖 2-3 層級分析法(AHP)品牌導向企業之架構	1
圖 3-1 層級分析法層級架構示意圖	28
圖 3-2 層級分析法之進行流程圖	30
圖 4-1 品牌導向企業權重分析	38
圖 5-1 品牌建構途徑模型	43

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

Drucker (1993)認為企業唯一的目的是為了要創造顧客，顧客決定了企業，所有企業只有行銷和創新兩項基本功能而已。所以，顧客、創新和行銷功能對企業具有非常重要的意義。只是早期傳統行銷本質大多專注於產品或服務的功能與效益上，偏重於描述產品或服務特性，找出具競爭優勢以獲得消費者的青睞。但現今的競爭是如此激烈且變化多端的環境，若單只依靠產品或服務的特性作為行銷策略，以期能夠成為企業的競爭優勢是非常困難。

近年來，在行銷領域的著作中，指出塑造強勢品牌(strong brand)為管理者首要的目標(Aaker, 1996)。而企業要持續的發展與成長，最大的關鍵在於取得或建立豐富的品牌組合(brand portfolios)(Kotler, 2003)，品牌已經成為企業獲利、創造及維持獨特性的重要的元素(Hankinson, 2001a)，且建立品牌已成為企業生存與發展的依據(Urde, 1994)。因此如何整合廣告、產品設計與開發、顧客關係以及促銷等活動，已然成為一項非常重要的議題。但企業要整合眾多品牌行銷活動進而塑造強勢品牌？其最重要的觀念則是——品牌導向(brand orientation)。

品牌導向一詞，最先是由 Urde (1994, 1999)提出，是以市場導向(market orientation)與資源導向(resource orientation)結合，而其涵義為「組織藉由與目標顧客持續互動的過程中進行品牌識別的創造、發展以及保護，以能達到品牌上的競爭優勢的一種組織運作導向」。由此可知，企業全部活動程序都應以品牌為依歸，將品牌視為策略性的資源。然而，企業對品牌導向的觀念，越來越重視，但國內外學術的探討與研究卻相當稀少，仍不夠完整。從 Urde (1994, 1999)發展品牌導向概念性的定義之後，Hankinson (2001a; 2001b, 2002)以探討慈善組織之品牌導向以及品牌導向概念性架構。Bridson & Evans (2004)將品牌導向構念分為四種能力，Wong & Merrilees (2005)則討論中小企業品牌建構活動的策略，R Reid et al. (2005)則探討市場導向、品牌導向及整合式行銷溝通之間的關係，以及使用品牌報告卡(Keller, 2000)為基礎進而發展非營利組織品牌導向的量表(Ewing & Napoli, 2005)。但後續品牌導向的研究可知，大多是針對品牌導向本質上的概念性研究，但究竟要如何成為品牌導向企業？所具備的能力為何？目前研究仍相當有限。

本研究認為企業持久性競爭優勢的來源是企業擁有具「價值性」(valuable)、「稀缺性」(rare)、「不可模仿性」(inimitable) 以及「不可取代性」(non-substitutable)的獨特資源組合 (Barney, 1991; Grant, 1991)。因此企業應專注於培養、維持、發展與創造獨特資源組合。這些資源組合與品牌導向有相似的觀念，資源包括實體資本資源(physical capital resources)、人力資本資源(human capital resources) 以及組織資本資源(organizational capital resources)(Barney, 1991)。事實上，品牌導向企業的資源佈署能力，不論是在實體資本資源的運用或組織資本資源的發展，其

基礎皆建立在品牌資源之上。雖然 Wong and Merrilees (2005)提出的品牌建構途徑模型，說明品牌導向的程度分為三類：極簡化的品牌導向向(minimalist brand orientation)、初步的品牌導向(embryonic brand orientation)、及整合的品牌導向(integrated brand orientation)。指出品牌是需要長期的投資，卻未確切的解釋形成品牌導向企業的能力為何？如何運用此能力？故本研究將以「品牌導向企業」此一概念，深入探討形成品牌導向企業可能需要具備細項能力，以及各細項能力對建構品牌導向企業之重要的程度。

因此，本研究除了對品牌導向企業建構的能力之探討外，還更想瞭解各組成細項能力之間的權重與實施此能力的優先順序。綜合以上所述，本研究認為企業在「品牌導向」之建構上的研究議題有以下研究缺口：

1. 過去品牌導向的文獻只著重在概念性發展或是個案研究，個案研究的對象均為資源充裕的大型企業，與只針對品牌導向本質上的概念性研究。成為品牌導向的企業，必將面對品牌障礙(brand barriers)，企業要透過何種能力，使品牌成為該企業的競爭優勢？。
2. 雖然過去學者曾提出，指出品牌是需要長期的投資，卻未確切的解釋形成與俱備的品牌導向企業能力為何？以及說明了品牌導向是企業導向，但極少解釋組織各個能力如何去影響到品牌導向此觀念。

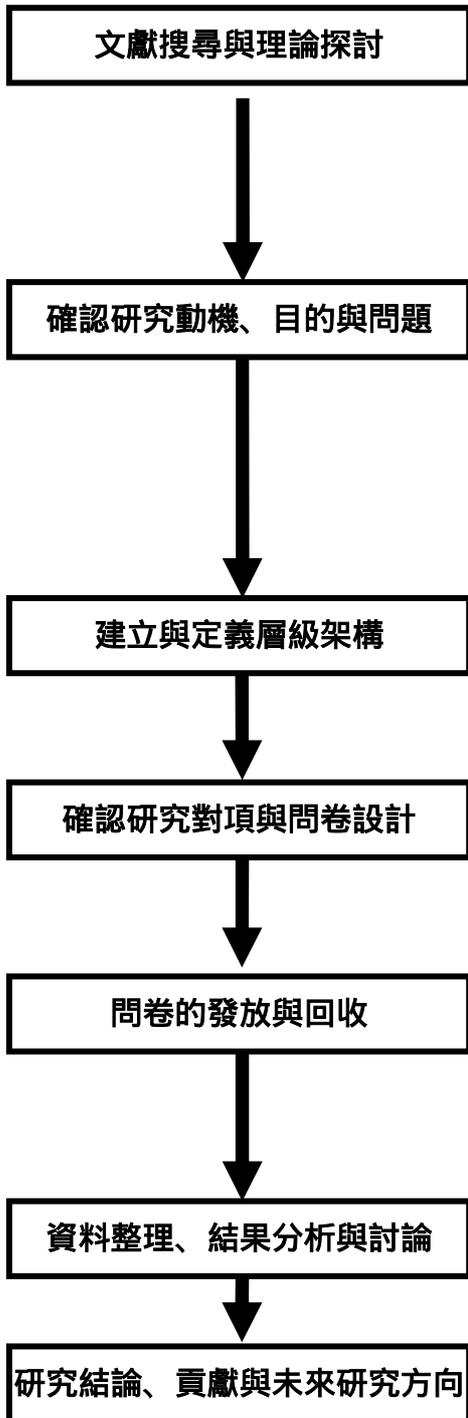
基於上述，為能夠更深入瞭解企業引進與發展「品牌導向」的能力以及各能力之間的權重關聯，因此本研究提出下列各項問題以及主要目的：

1. 如何建構品牌導向的企業？其所需的企業能力為何？
2. 建構品牌導向之能力中，何種能力為建構品牌導向之關鍵因素？

此研究結果將可帶給企業一個更完整策略性觀點思考，提供企業初步引進和發展「品牌導向」時的參考依據，進而使企業跨越品牌障礙，以能夠利用品牌導向作為企業的制定決策依據與實行事業策略或各種行銷活動的核心。

第二節 研究流程

確定研究動機與目的後，藉由探討相關文獻與理論以發展研究架構、建立層級架構與問卷設計，隨後確定研究樣本對象、寄發問卷及取得資料，將回收所得資料利用電腦軟體進行分析，針對數據進行討論、得出結果與結論，並提出未研究發展的建議。研究流程如圖 1-1 所示：



搜尋有關品牌、品牌建構、品牌導向以及組織能力之國外期刊論文等相關資料，以建立本研究的基礎概念，並尋找可研究的議題。

研究動機：建構品牌導向的能力探討(參考本文 p.14~25)，鮮少文獻探討品牌建構中，所需能力之關連性。

研究目的：如何建構品牌導向的企業？其所需的企業能力為何？

研究問題：建構品牌導向之能力中，何種能力為建構品牌導向之關鍵因素？

回顧品牌、品牌建構、品牌權益與組織能力的相關理論，以建立本研究的理論基礎與觀念。隨後建立品牌導向能力之層級架構。

利用層級分析法(AHP)設計問卷後，以品牌台灣(Branding Taiwan)網站中所提出品牌專家與學者為受測對象。

依據 Dillman (2007)之整體設計法作為問卷發送程序，針對研究對象以紙本、電子郵件問卷方式寄送問卷給研究對象，問卷回收期間持續一個月(本文 p.29)。

使用 Expert Choice 2000 軟體作為資料分析工具，進行一致性檢定與計算出個層級間的相對權重。

根據分析結果提出結論，說明研究限制並建議未來研究方向。

圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究為了解企業引進與發展「品牌導向」的能力以及各能力之間的權重關聯，因此本章將藉由文獻探討方式，界定品牌導向相關構念之間的理論關係。在第一節中，將定義品牌和品牌建構與套探討其理論；第二節中，將定義品牌導向與探討其理論，再更深入的探索品牌導向企業所俱備之能力。第三節至第七節中，將定義品牌導向所俱備之能力與套探討其理論。最後，在第八節中，將總結上述各節之探討並推導出本研究的整體架構。

第一節 品牌與品牌建構

一、品牌(Brand)的理論與定義

美國行銷協會(The American Marketing Association, AMA, 1960)把品牌定義為「一個名稱、標誌、設計或是上述的結合使用，這是用來確認某一銷售者的產品或服務與競爭者的產品有所區別」。Kotler (2003)定義係指「名稱、術語、符號、記號、設計或是上述的結合，用以辨識賣方的產品或服務，並可與競爭者的產品或服務有所區別」。在滿足消費者的需求下，品牌就是加上某些特點的產品或服務，使它和其他也能滿足相同需求的產品或服務區隔開來。品牌會以各種形式在產品或服務上與競爭者產生差異，此差異可能是功能性(functional)或是情感性(emotional)的，這些性質可稱為品牌的價值(Urde, 1999)。故建立具有差異性的品牌形象可增加企業競爭力(Hankinson, 2001a)，亦是以無形資產所構成企業象徵的關鍵要素(Davis, 2002)，更是達成企業目標的策略(de Chernatony & Riley, 1998; Goodyear, 1996)，Aaker & Joachimsthaler (2000)也提出品牌領導是企業的成功條件，而 Urde (1999)把品牌視為公司的資源與策略性平台，利用此品牌架構來滿足顧客的需求與慾望，當消費者願意為這些具差異化的附加價值付出較高的價格，企業便可藉由價格溢酬而獲得財務上的價值。

因此品牌為企業重要的策略性資源，如何建立強勢品牌(strong brand)對企業而言是非常重要的議題(Aaker, 1996; Keller, 2008)。若公司能善用品牌，且將品牌視為企業的策略關鍵因素，成功的讓顧客再次輕易的決定購買該企業產品或服務，並帶給顧客更多的附加價值，便能使品牌為企業帶來利益與最佳的顧客忠誠度。

二、品牌建構(Branding)

對於品牌建構，各學者對於品牌管理的認定有所差異，有些學者解釋為一種品牌認知的流程管理((Aaker, 1996; Kapferer, 1997)或是品牌發展的流程(de Chernatony & Riley, 1998)，更有學者是以品牌權益為主要的觀點來說明品牌管理(Srivastava & Shocker, 1991; Urde, 2003)。而(Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002)將品牌建構定義為「附加較高層次的情感因素到一個產品或服務，因此增加品牌的價值於顧客」。而 Keller (2008)認定品牌建構是把品牌力量長期持續地

投資在產品與服務上，品牌建構是要創造差異化，亦是將品牌力量持續賦與在產品與服務上，使特定產品或服務與其他品牌的提供物產生差異。

企業從事品牌建構不單單只在企業的標語和標籤上，而是代表企業的承諾。消費者可以隨著時間的經過建構出對企業的形象、名聲和象徵，而認知及瞭解到企業(Jacobs, 2003)。所以品牌建構不只是集中於外部的溝通與品牌的支持、形象的創造與定義傳遞溝通的承諾，在組織內部也須一致的配合，是品牌建構的成功因素。可得知，品牌建構的活動包括了內部與外部的品牌建構。在市場、科技或組織的移轉導致品牌特性可能需要改變(Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005)，因此內部活動與外部的品牌承諾必須達到一致的適配(de Chernatony, Drury, & Segal-Horn, 2003)。品牌建構是聚焦於組織的內部結構與對外部品牌活動，兩者互相配合，而 King (1991)提出品牌建構有四個主要的重點：

1. 把員工視為品牌建構者，認為員工是品牌建構的主要因素和主要溝通媒介。
2. 組織結構傾向小型、有彈性、互動和多樣性訓練的工作團隊，
3. 強調品牌管理需要執行長與各部門主管的共同參與。
4. 經由品牌要素向內部溝通品牌價值，再透過消行銷活動在外建立顧客的品牌知覺與聯想。

Aaker (1996)提出品牌認知流程規劃模型中，假設流程開始對顧客、競爭者和本身的策略性品牌分析。經由品牌定位來發展和執行，並發展出品牌的特性。Davies (2002)提出品牌資產管理模型(圖 2-1)，共有四個階段 11 個步驟，此模型也都說明品牌建構均需要內部和外部的活動。

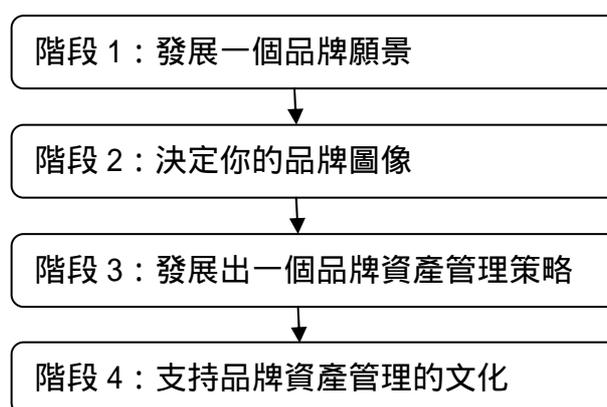


圖 2-1 品牌資產管理模式

資料來源：Davies (2002)

Keller (2008)提出以顧客為基礎的品牌權益(customer-based brand equity, CBBE)的模型，說明企業建立一個強勢品牌所應瞭解的概念、遵循的步驟與可利用的工具，將模型具體的操作化，為品牌權益的管理建立一個明確的執行流程，分別為四個步驟：「建立明確品牌標識」、「創造獨特品牌內涵」、「引導正確品牌反應」、「建立良好品牌關係」。Urde (2003)則是以核心價值為基礎來建構企業品

牌流程的概念性架構。說明了企業品牌的識別，如同品牌建構流程的指導方針，將價值創造流程視為品牌發展的過程，明確的區分出組織內部與外部，兩者分別遵尋步驟以產生企業的品牌權益。

從上述各學著得知，內部品牌建構的流程是用來解釋企業與品牌之間的關係，主要是使品牌存在與企業之中，如：企業願景、使命、目的與核心價值。外部品牌建構流程則是專注品牌與顧客之間的關係，創造出顧客的價值來源，如：品牌定位、知曉、聯想，而內外部的品牌建構必須是同時的進行。在此之下企業的價值將可達成該企業的使命與願景，有助於企業產生利潤及價值，品牌因此可以被視為企業努力和追求目標的象徵。近年來，許多學者對於品牌建構的研究範圍不斷的延伸至品牌權益與核心價值，深入探討後皆明顯的區別出「內部品牌建構活動」與「外部品牌建構活動」的差異，瞭解到內部與外部品牌建構是同等的重要，所以企業應努力將內部與外部的品牌建構活動一致化，並非只是注重某一方面的活動。而在 1994 年 Urde 提出品牌導向的概念，以企業的角度將品牌的運用作為公司策略形成的起點，而先決條件就是創造品牌導向，竟而達成或維持競爭優勢，因此，在接下來的章節將探討品牌導向企業。

第二節 品牌導向理論

1994 年學者 Urde 發展了品牌導向企業的概念，意指品牌將是企業的重點策略之一，品牌策略能帶來利益與維持競爭優勢。品牌導向觀念的提出，挑戰了傳統企業所認可的「資源導向」與「市場導向」的觀點。而 Urde (1999)更明確的定義品牌導向與發展出品牌導向的架構，以市場導向(marker orientation)與資源導向(resource orientation)的兩方觀點，解釋出只以市場導向來指導現今的市場是不可行的，因為完全滿足顧客所需要與想要，將會忽略企業本身所想擁有的價值，而且消費者的偏好改變的速度非常迅速，要在每個階段都要滿足消費者是非常困難的。Urde (1999)學者在文中提出品牌導向公司的六個概念性模型和其特性(圖 2-2)，其程序分別為：以品牌使命(brand mission)為其出發點；辨識品牌訊息形成其品牌策略；傳遞品牌功能性與情感性的價值；知覺、聯想與忠誠度為品牌效力(brand strength)的回應；定位(positioning) 為此品牌導向的核心價值；建立品牌識別以瞭解內部價值。因此品牌導向企業是以品牌導向的觀點涉入企業和管理，強調企業行銷策略與其活動必須著重在品牌上且強化其品牌識別的程度為其目標。

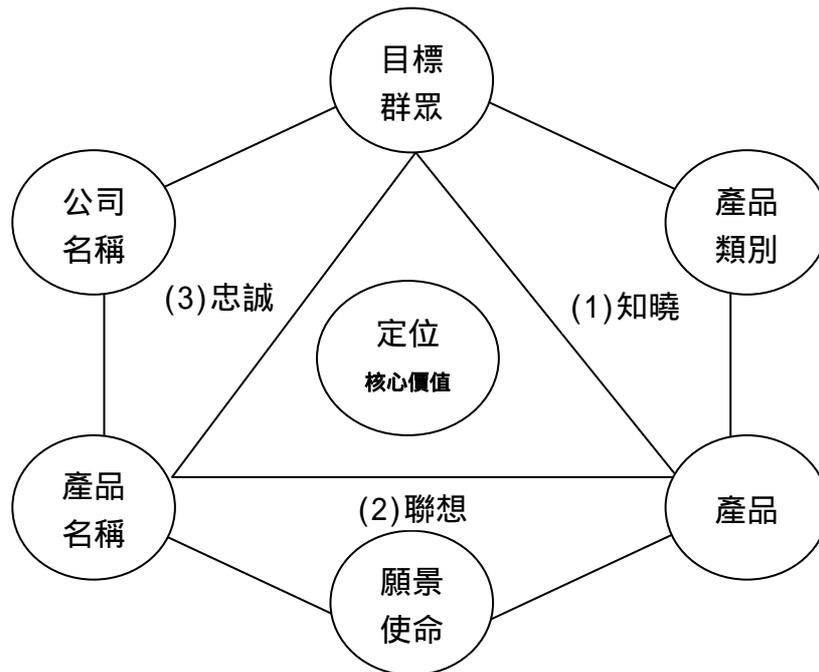


圖 2-2 品牌導向企業概念性模型

資料來源：Urde (1999)

繼 Urde 提出品牌導向之後，Hankinson (2001a)則是以非營利組織(nonprofit brand orientation; NBO)來探討品牌導向的觀念，使用深度訪談的方法來探討關於慈善組織品牌導向的議題，依據訪談的內容提出了品牌導向所組成的構面，以及前置因素與結果的理論性架構。得此理論架構後再以量化方式來驗證(P. Hankinson, 2001b, 2002)。其將品牌導向定義為「組織視本身為一個品牌，與組織接受品牌建構的理論及實踐之程度」，並提出品牌導向的組合為：理解品牌 (understanding the brand)、傳遞品牌 (communicating the brand)、運用品牌為策略性資源 (using the brand as a strategic resource)與品牌的管理 (managing the brand)。而 Ewing and Napoli (2005)修正 Keller (2000)的品牌報告卡(brand report card; BRC)，發展出非營利組織品牌導向量表，將品牌導向的分成三構面：互動 (interaction)、協調合作(orchestration)與情感(affect)。將品牌導向定義為「組織整體產生與保持共有的品牌意義的過程，使利害關係人擁有更佳的价值以及帶給組織更好的績效表現」。說明了非營利組織也開始在組織中引進品牌導向的概念，不論是營利組織與非營利組織均注重與接受此概念。

Bridson and Evans (2004)探討時尚零售(fashion retail)業者的品牌導向，將品牌導向解釋為：各部門對品牌上的重視，無論是企業品牌或產品品牌亦或是服務或製造產品，其品牌策略皆可正向強化顧客與利害關係人之間的關係。指出品牌導向為多種構面之概念，其包括組織的價值、信念、行為與品牌活動等。並提出概念性與操作化衡量，認為品牌導向的構念由四個能力所組成：獨特性能力 (distinctive capabilities)、功能性能力(functional capabilities)、附加價值能力(value adding capabilities)與象徵性能力(symbolic capabilities)。接續 Reid et al. (2005)在探討與驗證整合行銷(integrated marketing communication; IMC)、品牌導向與市場

導向之間的關連性的文中，採用 Bridson and Evans (2004)所提出的品牌導向之定義，指出品牌導向是由六個元素所構成的，分別為：共享品牌願景(shared brand vision)、共享品牌功能性(shared brand functionality、共享品牌定位(shared brand positioning)、品牌投資報酬(brand return on investment)、品牌象徵性(brand symbolism)與品牌附加價值能力(brand value-adding capability)，指出了品牌思想與活動因貫穿整個企業。

而 Wong & Merrilees (2005)認為大部份學者很少探討資源有限的中小企業，而開始研究中小企業品牌建構活動的策略，指出了品牌導向概念為企業在進行所有事業選擇與方向選擇的依據，說明了品牌導向為一個策略性的選擇，其可以決定公司的競爭優勢以增加未來長期生存的結果。此外，也提出品牌建構途徑模型(branding-archetypes ladder)以及品牌障礙(brand barriers)與品牌獨特性(brand distinctiveness)為品牌導向之前置因素以及品牌行銷績效為其結果的關係圖。

由下表 2-1 綜合眾多學者得知，品牌導向的概念為：企業不能只單單建造品牌，必須把品牌發展作為企業運作與制定決策時的準則，企業不僅僅只有努力的滿足顧客的需求與慾望，因賦予其品牌為策略性的意義，主要的目標就是能在品牌的架構下創造出價值與意義，且把品牌當成目標群體的策略性平台。

表 2-1 品牌導向之定義

學者	年代	定義	要素/構面
Urde	1999	是一種組織的運作導向，組織藉由與目標顧客持續互動的過程中進行品牌識別的創造、發展及保護，以期藉由品牌達成競爭優勢。	目標群眾(target audience) 定位為核心價值(positioning: core values) 產品(product) 企業名稱(company name) 產品類別(product category) 願景與使命(vision & mission)
Hankinson	2001 2002	組織視本身為一個品牌與組織接受品牌建構的理論及實踐之程度	理解品牌(Understanding the brand) 溝通品牌 (Communicating the brand) 運用品牌為策略性資源(Using the brand as a strategic resource) 管理品牌(Managing the brand)
Bridson & Evans	2004	為多構面的構念，包括組織對於品牌的價值、信念、行為及實務。各部門對品牌上的重視，無論是企業品牌或產品品牌亦或是服務或製造產品，其品牌策略皆可正向強化顧客與利害關係人之間的關係。	獨特性能力(distinctive capabilities) 功能性能力(functional capabilities) 附加價值能力(value adding capabilities) 象徵性能力(symbolic capabilities)

資料來源:本研究整理

表 2-1 品牌導向之定義(續)

學者	年代	定義	要素/構面
Reid et al.	2005	為多構面的構念,包括組織對於品牌的價值、信念、行為及實務。	共享品牌願景(shared brand vision) 共享品牌功能性(shared brand functionality) 共享品牌定位(shared brand positioning) 品牌投資報酬(brand return on investment) 品牌象徵性(brand symbolism) 品牌附加價值能力 (brand value-adding capability)
Wong & Merrilees	2005	為企業在進行所有事業選擇與方向選擇的依據,說明了品牌導向為一個策略性的選擇,其可以決定公司的競爭優勢以增加未來長期生存的結果。	品牌獨特性(brand distinctiveness)

資料來源:本研究整理

本研究對根據 Urde (1999)的定義,認為品牌導向的定義包括了四項要素為: (1)創造、發展和保護品牌識別, (2)企業能夠持續與目標顧客互動以及溝通, (3)品牌視為策略性資源, (4)能夠使企業擁有持久性的競爭優勢。簡言之, **品牌導向為企業藉由與目標顧客持續互動的過程中進行品牌識別的創造、發展以及保護,以利用品牌達到競爭優勢或顧客價值來源的一種組織運作導向。**依據 Wong & Merrilees (2005)所提出的品牌建構途徑模型中,將品牌導向的程度分為三類:極少的品牌導向、初步的品牌導向、及整合的品牌導向,以品牌障礙之一詞,說明企業的資源有限,瞭解企業若要成為品牌導向的組織是需要長期的投資。而當企業資源有限時,要如何配置資源成為企業中的重要課題。

在品牌導向企業之前的文獻中,均為品牌建構活動的策略與概念性之定義。故本研究所提出品牌導企業所俱備之四大能力,參考下列學者所提出品牌導向企業所俱備之四大能力:獨特性能力、功能性能力、組織能力與象徵性能力。此篇文章將四大能力之定義如下:所謂的獨特性(distinctiveness), Goodyear (1996)將品牌的獨特性定義為,隨著時間的移動品牌為一致性的保證以及品牌能夠簡化決策過程,就如同法律所稱之的所有權(ownership)或是一種商標(logo) (de Chernatony & Riley, 1998);其二,象徵性能力為滿足消費者對期望之群體、角色或自我形象產生聯想的內部心理需求,以達到自我形象的提升、角色定位、自我認同等的目的(Park et al., 1986);其三,功能性能力為解決消費者最基本實際的需求(Park, Jaworski, & MacInnis, 1986),為實體的、理性的認定與產品效能,就如同產品的設計與使用方式 (de Chernatony & Riley, 1998)。其四,的組織能力,擁有一組獨特且較為狹隘的能力,而這些能力是存在於例行作業、經驗以及內隱知識(tacit knowledge)中(Nelson & Winter, 1982)。

故本研究將品牌導向之企業所應具備的能力區分為，獨特性能力、象徵性能力、功能性能力以及組織能力此四大類。因此，在接下來的章節將深入探討品牌導向企業所應具備的能力構面。

第三節 獨特性能力

Bridson & Evans (2004)獨特性能力為，和其他競爭者有所區別的能力，將此能力做為組織重要的價值與信念的依歸。Aaker (2000)指出強勢的品牌，應該具有一個豐富且清晰的品牌識別，也就是代表了組織希望該品牌所呈現出的外在形象。品牌識別必須能與顧客產生共鳴，使品牌與競爭者產生差異化，並代表組織未來的能力與目標。基於以上學者論述，本研究將獨特性能力定義為「**企業的品牌具有獨特的定位，且能夠藉由品牌識別系統或品牌要素設計，有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值**」。

獨特性能力是以組織認定品牌所扮演角色其中的價值，就是要與其他競爭者有所區別的能力(Bridson & Evans, 2004)。Aaker (1996)認為品牌識別就是讓消費者基於他們對這個品牌的觀感，而選擇購買這個產品或服務，基本上，此態度是以"別人的看法"為導向。品牌識別的建立，能幫助企業了解本身的基本價值。所以企業都必須要有一個深入、條理分明且清晰的品牌識別，以便於溝通計劃的設計與執行，而不致於不小心將彼此衝突或令人混淆的訊息傳遞給顧客(Aaker & Joachimsthaler, 2000)。而品牌定位，是主動的讓消費者知道品牌的定位，並且告訴消費者它比其他競爭品牌都要來得好(Aaker, 1996)，而定位指的不是你對產品或服務做了什麼，定位是指你在潛在消費者的心中建立了什麼；也就是，品牌在潛在消費者心中建立的產品定位(Ries & Trout, 1988)。從上述可知，建立品牌識別與塑造品牌定位最主要核心思考，都是以和其他競爭者有所區別的能力以及了解企業本身的基本價值為核心，與獨特性能力的意涵有所關聯。

故本研究將品牌導向企業所需能力，獨特性能力區分兩大細項能力，分別為建立品牌識別與塑造品牌定位。

一、建立品牌識別

而獨特性能力是指把品牌當成一種識別，隨著時間經過成為一致性的保證與簡化決策的依據(Goodyear, 1996)。品牌的建構，Aaker (1991)指出即為創造鮮明的品牌識別系統。Aaker (1996)解釋品牌識別系統的意涵：首先品牌識別系統是由品牌策略家創造並維持的品牌連結所形成的獨特集合，這連結品牌象徵的意義，及組織成員對消費者的承諾。其次品牌識別系統幫助建立品牌與其顧客的關係，該關係由品牌對消費者的功能性、情感性及自我表現的利益所創造。而品牌識別系統包含四個面向的十二種觀點：

1. 將品牌視為產品：包括產品的範圍、產品特性、品質與價值、使用情境、使用者及來源國等。

2. 將品牌視為組織：包括組織特性、本國及國際性。
3. 將品牌視為個人：包括品牌個性、品牌與顧客的關係。
4. 將品牌視為符號：包括視覺印象與象徵(visual imagery and metaphor)、品牌繼承(brand heritage)。

最後品牌識別系統架構包含核心識別與延伸識別，核心識別是不因時間、新市場及新產品而改變的中心。延伸識別則是包含品牌識別系統的元素，將其組織成緊密且有意義的群體，以提供品牌特性的完整性及結構性。

由此 Aaker (1996)提出品牌識別系統規劃模式 (brand identity planning model)，以作為建構與管理品牌的指導。他主張完整的品牌識別系統規劃模式包含三個步驟，開始於品牌策略，經與品牌識別系統體系適切搭配之後，運用品牌實行系統完成品牌識別系統規劃的工作。

首先是品牌策略：由消費者分析、競爭者分析及自我分析等三部份構成。在消費者分析方面，主要是指產業趨勢，消費者的購買動機，消費者未滿足的需求，及市場區隔。競爭者分析，則包括競爭品牌的形象與定位策略，對手的長處及弱點。自我分析則必需檢視自己既有品牌形象、品牌的承諾繼承、長處與弱點所在、能力、及品牌的精神。此外，品牌識別系統與組織的價值觀具有共生的關係 (symbiotic relationship)。

其次，品牌識別系統藉由品牌識別系統本身，指出對消費者的價值主張，使品牌識別系統產生信任感，以及創造出品牌與顧客的關係。品牌識別系統架構包含核心識別與延伸識別，核心識別是不因時間、新市場及新產品而改變的中心。

上述此識別能力為獨特的品牌聯想(brand associations)，也就是描述品牌的象徵與對顧客的承諾(Aaker, 1996)，使顧客所擁有獨特與寶貴的體驗，並且讓競爭者難以模仿(Urde, 1999; Wong & Merrilees, 2005)。基於以上學者論述，品牌識別為「企業藉由品牌識別系統的設計，創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗，讓顧客產生共鳴，並與競爭者產生差異化，讓競爭者難以模仿」。

二、塑造品牌定位

Urde (1999)指出企業透過定位表達與解釋本身所擁有的核心價值，定位所處的位置是相對於競爭者，主張自己所擁有可靠的特質或利益於品牌的識別。

Arnold (1993)認為定位過程以 Kotler 的策略行銷 4P's 說明可分為：

1. 市場探測，即首先了解市場的目標消費群與目標消費群的真實需求
2. 區隔化，將探測所的消息進行劃分、區隔，始知相當性質的消費者與需求進行集中即為區隔化。
3. 序位化，將區分化的市場訊息依企業相關資源與重要性做序位得優先順序排列。
4. 定位決定品牌在市場中的角色。

Arnold (1993)更進一步的解釋品牌定位策略的種類:定位策略的種類大體上可以分為以下三種形式:

1. 大眾化市場定位:精神在於:單一產品的企業,期望廣泛的吸引各種層次的消費者,產品訴求必須集中在消費者的基本需求,其關鍵在於產品本身的良否。
2. 利基市場定位:即選定一個特殊利基的市場,提供具有利基性的單一產品。具有大眾市場競爭的優勢,但有存在快速變化的風險。
3. 區別化市場定位:即以不同的產品滿足不同的區隔市場,是最不具風險的品牌定位策略,但卻也是最耗費成本的品牌定位策略。

不論是何種品牌定位策略,定位是設計企業的提供物與形象,占據目標市場中特殊的位置,決定定位需要藉由確認目標市場及其競爭性與確認品牌聯結的最佳相似點與差異點來決定參照框架(competitive frame of reference)(Kotler & Keller, 2008)。而競爭參照框架的起始點就是決定類別成員(category membership),也就是品牌的產品或一組產品是有競爭力的或是勢均力敵的替代品,而競爭性的分析將會考慮資源、功能和各種其他公司的可能意圖的因素。利用品牌元素(brand elements)來識別品牌或差異化品牌的標記工具(Kotler & Keller, 2008),差異點可使消費者強烈地聯想到品牌、正面評價和相信他們無法在競爭品牌中找到具有相同程度的特質或利益。

定位的決策需要適合的參照框架,首先要決定類別成員,再來就是確認目標市場和競爭的本質,利用品牌元素創造相似點與差異點。基於以上學者論述,品牌定位為「企業能夠確認目標市場和競爭的本質,利用品牌元素創造顧客腦海中的差異點,形成適當的品牌定位,而此定位能夠表達與傳遞品牌的核心價值」。

第四節 象徵性能力

象徵性的定義為滿足內在所產生的需求,就是自我提升(self-enhancement)、角色地位(role position)或是自我認同(ego-enhancement)(Park, et al., 1986)。McEnally & de Chernatony (1999)歸類象徵性的特徵為無形的,如同個性、情感性價值、產品形象、使用形象以及心理特質。而象徵性因素如同存在消費者記憶中之一組與品牌相連的聯想,反映出消費者對該品牌的認知,也就是消費者對品牌相關的知覺組合或是消費者對品牌的知覺性概念,故本研究將象徵性能力定義為「企業能夠在顧客的腦海中創造出情感性的聯結或聯想,例如創造出適當的品牌個性、情感性價值、產品的形象、使用者的形象與心理特質等」。

象徵性的特徵為無形的,是個性、情感性價值、產品形象、使用形象以及心理的特質(McEnally & de Chernatony, 1999),為滿足消費者對期望之群體、角色或自我形象產生聯想的內部心理需求,此特質可稱之為品牌的價值(Park, et al., 1986)。如同 Aaker (1996)定義品牌個性(brand personality),與品牌有關的一些個

人的特質，是消費者與品牌直接或間接的接觸而產生的(Batra, Lehmann, & Singh, 1993)。換言之，品牌個性的意義為與品牌有關的個性特質，是受消費者對產品特性因素影響，以及與產品特性無關的特性如廣告風格、促銷、通路、公司形象、產品代言人等因素的影響後，產生對企業和品牌的情感反應，並賦予該品牌一些個性特質。如同存在消費者記憶中之一組與品牌相連的聯想，反映出消費者對該品牌的認知。

而 Keller (1993)提出品牌知識是由品牌知曉(brand awareness)與品牌形象(brand image)所形成的聯想網路記憶模式(associative network memory model)，此特徵與象徵性能力意涵有所關聯，是使用形象以及心理的特質。解釋品牌知識(brand knowledge)中的品牌回憶「當給予一個產品類別做為記憶線索時，消費者回想起品牌能力的程度」以及品牌聯想「與品牌相關資訊，如何成為消費者的心中記憶並形成品牌印象」，上述特徵都包含在象徵性能力之內。

故本研究將品牌導向企業所需能力，象徵性能力區分兩大細項能力，分別為發展品牌個性與建立品牌知識。

一、發展品牌個性

非產品相關屬性或象徵性經驗性利益之品牌核心聯想，攸關使用者或使用形象，因其無形性，非產品屬性，比較容易改變，經由新的廣告活動，即可溝通不同的使用者或使用形象，如同 Urde (1999)提出的情感性的品牌價值。McEnally & de Chernatony (1999)更進一步地認為象徵性的本質是擁有高度的情感性因素，如同品牌個性。而品牌個性就像是人的個性，既是特殊的也是永續的(Aaker, 1996)，個性是指一組可分辨的人類心理的特質，此個性特質將導致對環境的刺激產生一致性與持久的反應(Plummer, 1985)。個性通常由自信、優越、自主、順從、社會性、防衛性與適應性等一組特質所描述，而品牌個性是在一個特定品牌上所歸納出的一組人類特質組合。例如，可口可樂被認為是真實和可信的，百事可樂則被認為是年輕的、活潑的和刺激的。此外，顧客與品牌互動時，彷彿他們變成真的人一樣，尤其當品牌是附著在衣服或汽車等具有意義的產品上時。提到品牌個性，大家自然就把品牌當成一個被動的因素。把焦點放在消費者對品牌的想法、品牌自身的態度和想法則是隱藏於後的(Kotler & Keller, 2008)。基於以上學者論述，品牌個性為一組人類的特質所組合而成，是一種情感性特質與無形性的，若企業能將品牌成功塑造成具有獨特個性的品牌而發展品牌個性，則將會產生高度情感因素的象徵性能力。使得顧客與品牌互動時，感受到品牌所具有的獨特性格。

二、建立品牌知識

你和他人的關係不僅深受對方的身份影響，也受到對方對你的看法的影響。所以，以企業能力觀點來看品牌與站在顧客的角度來看品牌，在這兩端的角色分量其實是等重的(Aaker, 1996)。Keller (1993)認為品牌知識由品牌知曉及品牌形象構成，品牌知名度指的是「在不同消費決策情境下，消費者對於品牌識別系統能力的反應強度」(Rossiter & Percy, 1997)。將品牌聯想的看法可以分為三個層次討

論：屬性(attributes)、利益(benefits)與態度(attitudes)。屬性是「產品或服務的描述性特徵，也就是消費者認為在消費或購買過程中產品或服務包含的特性」、利益指「消費者對產品或服務屬性的個人評價」以及態度則是「消費者對於品牌整體的評價」(Keller, 1993)。

Urde (1999)也提出相同觀點，在品牌導向企業模型中，指出品牌的優勢在基礎的內部模型（產品、目標群體與品牌名稱）中的組成需要有知曉(awareness)、聯想(associations)與忠誠(loyalty)以此連結。知曉為品牌建立的首要步驟，因為此步驟在品牌權益中是重要的因素(Keller, 1993)，接者透過聯想創造出品牌的態度與感受使此品牌有所區別。故顧客心智模式(customer mind-set)，可瞭解行銷方案是否有傳遞清晰、一致、有意義與獨特的訊息。而顧客心智模式系指所有存在於顧客腦海中任何與特定品牌有關的事物，其中包括任何的想法、感覺、經驗、印象、知覺、信念與態度(Keller, 2008)。

若行銷人員觀察研究顧客心智模式，便可以瞭解前一階段行銷計劃投資的成效，在顧客心智模式中特定品牌是否被定位在正確的位置，在消費者經過類化與概化資訊後，就會形成對特定品牌的品牌知識，Keller (2008)提出五個構面衡量顧客心智模式：

1. **品牌知曉度(brand awareness)**：是顧客品牌知識最基礎的部份，透過行銷工具對顧客知識的影響，使特定品牌能被顧客記住，讓顧客能在各種情況下在腦海中提取對特定品牌的記憶，用以辨認與其他品牌之間的差別。
2. **品牌聯想(brand associations)**：無論是透過何種行銷工具所傳遞的訊息與價值，在顧客心智模式中會產生與特定品牌的聯結，此聯結最好在顧客知識中具有強烈、令人喜愛與獨特的特性，具有前述三種特性聯結的顧客在面對特定品牌的行銷活動，就可能產生不同的回應。
3. **品牌態度(brand attitudes)**：顧客會經由學習的過程，產生對特定品牌滿意度整體的評估，品牌態度的基礎是儲存於顧客長期記憶模式中的品牌基模，也就是與此品牌一組相關聯結的想法與觀念。
4. **品牌依附(brand attachment)**：指顧客對特定品牌的忠誠度。是顧客的行為態度對特定品牌具有強烈依附的形式，使具有品牌忠誠度的顧客對於產品或服務失誤產生抗拒改變的能力。
5. **品牌參與(brand activity)**：包含了顧客使用特定品牌、將特定品牌推薦給他人、搜索特定品牌資訊、推廣與事件等。

此五構面呈現明顯的價值層級，知曉度支撐著聯想，聯想驅動態度，導致後來的依附及參與。故以企業能力觀點來看品牌與站在顧客的角度來看品牌在兩端的角色分量其實是等重的(Aaker, 1996)，單方面只依據企業所創出的品牌特質確未去瞭解顧客端的想法，企業能夠衡量顧客心智模式，則能夠確定企業是否準確的傳達品牌價值給與顧客。基於以上學者論述，將建立品牌知識定義為企業藉由各種行銷溝通的管道，持續地與顧客進行溝通，使得顧客在腦海中對此品牌產生

的正面的、喜愛的、及深刻的品牌聯想或認知。此聯想或認知是指存在於顧客腦海中任何與特定品牌有關的事物，其中包括任何的想法、感覺、經驗、印象、知覺、信念與態度。

第五節 功能性能力

Urde (1999)指出品牌價值，包含了功能性的價值與情感性的價值，功能性的能力則是解決消費者最基本的需求(Park, et al., 1986)，是實體的、理性的認定以及產品效能，如同是產品的設計與使用方式(de Chernatony & Riley, 1998)。產品屬性是給消費者第一的印象(Kotler & Keller, 2008)，是直接可觀察產品或服務的特徵，如價格、顏色、重量等，而這些屬性就與功能性能力相同，是解決消費者最基本實際的需求(Vriens & Hofstede, 2000)。功能性能力定義為「**企業產品（或服務）的實體（或服務流程）設計、作業與配銷的流程，可以解決或滿足顧客在實質面或功能上的需求，有效地提供實質面的效用**」。

品牌價值的功能性價值，此價值就是消費者直接接觸，是實體的、理性的認定也是消費者的第一的印象。Keller (2008)提到產品屬性，分為相關與非相關二種屬性。產品相關屬性是指構成實體產品與執行服務需求所需的元素，非產品相關屬性，是影響購買或消費過程。二種產品屬性皆為實體與理性，如同品牌價值中的功能性價值，透過了產品、包裝、設計、推廣與廣告，而在定位中包含了三個面向，分別為：品質、個性與溝通，其中以產品為品質中最主要的關鍵因素(Urde, 1999)。不論是產品的製造能力、設計能力以及產品品質，都是直接的影響到消費者認知。非產品相關屬性，為影響購買或消費過程，推出「更好」或「額外附加」的產品屬性，經由此方式來提高品牌的價值感(Aaker, 1996)，而此方式為提高附加價值。故本研究將品牌導向企業所需能力，功能性能力區分四大細項能力，分別為設計能力、製造能力、一致性的品質水準、與提供附加價值的服務。

一、製造能力

Keller (2008)指出屬性是描述產品或服務的特徵，如消費者所想到購買與消費時產品或服務是什麼。直接與產品或服務績效相關的程度將屬性分成，產品相關屬性與非產品相關屬性。產品相關屬性是指構成實體產品與執行服務需求所需的元素，能決定產品績效水準。非產品相關屬性，是影響購買或消費過程，但不會直接影響產品績效水準。接著指出產品相關屬性是創新的產品設計、製造、商品化對於維持及強化品牌非常重要，產品創新建立品牌績效基礎，如同 Urde (1999)提出的功能性的品牌價值。

Kotler & Keller(2008)指出在規劃市場提供物時，行銷人員需要考慮五個產品層次。每個層次都會增加更多的顧客價值，且五個層次組成一個顧客價值層級(customer value hierarchy)。

1. 最基本的核心利益(core benefit)：即消費者真正想要購買的服務或利益，如同像旅館的客人購買的是「休息和睡眠」。
2. 核心利益轉變成基本產品(basic product)：就像是旅館的房間提供床、浴室、毛巾、書桌、梳妝台及衣櫥。

3. 期望屬性狀態的期望產品(expected product)：即購買者在購買這項產品時通常期望可以獲得一組屬性與條件。飯店旅客期望有乾淨的床、整潔的毛巾、可使用的檯燈，以及相當程度的安靜。
4. 提供額外服務與利益的引申產品(augmented product)：即超過顧客期望的產品。
5. 引申產品轉換成將來可能大行其道的潛在產品(potential product)：這也就是促使許多公司積極尋求新的方式以滿足顧客並凸顯其提供不同特徵的動力。

顧客價值層級的核心利益與基本產品，如同是實體產品(Kotler & Keller, 2008)。故性能品質、特徵、形式與造型可分類成最基本的核心利益。基於上述，本研究將產品製造能力定義為：**能夠將產品的設計有效地轉換成實質的產品，以滿足顧客在實質面或功能上的需求。**

二、設計能力

銷售人員面臨的是大量的設計因素，包括型式(form)、特徵(features)、性能品質(performance quality)、一致性品質(conformance quality)、耐久性(durability)、可靠度(reliability)、可維修性(reparability)與造型(style) (表 2-2)，企業欲推行品牌導向，必須先能夠在產品品質水準、獨特性、創新性以及研發能力上表現突出，才能夠為企業之產品建立具有識別力的品牌形象。此外，產品差異化能力也會影響品牌權益的提升(Keller, 2008)，因產品差異化有助於企業在顧客心理建立品質良好或是創新的品牌形象，此形象也會對日後銷售其他產品時產生連結效果，加強與競爭者產品的差異性，使其能與其他產品做有效的區隔。

表 2-2 產品設計因素

因素	說明
型式	大小規格、形狀或實體結構。
特徵	提供各種不同的特徵以補充產品的基本功能。
性能品質	是指產品主要特徵所呈現的水準。
一致性品質	所製造出來的產品完全相同並符合預定的規格要求。
耐用性	指在自然或適當的壓力條件下，產品預期運作壽命長短。
可靠度	可使用到某特定期間而不發生故障或失效的機率高低。
可維修性	指當產品發生故障或失效時的簡易程度
造型	描述產品的外觀與購買者的感覺。

資料來源：Kotler & Keller (2008)

公司必須決定是否以較高的成本提供客製化的特性給顧客，或以較低的成本提供標準化的產品給顧客，而性能水準設計與產品的外觀以適合目標市場並能夠競爭者匹敵(Kotler & Keller, 2008)。基於上述，本研究將產品設計能力定義為：**藉由產品的設計與開發，能夠有效地創造出品牌的定位與價值。**

三、一致性品質

Akao (1990)認為品質機能展開(quality functional deployment, QFD)的基本想法是轉換顧客聲音(voices of customers)，也就是顧客的需求轉換至產品或服務的品質機能上，以保證顧客得以滿意。顧客間的互動影響都是透過了產品、包裝、設計、推廣與廣告，而在定位中包含了三個面向，分別為：品質、個性與溝通，其中以產品為品質中最主要的關鍵因素(Urde, 1999)。故產品的品質將會影響到顧客滿意程度，若產品品質水準都一致將會影響到顧客心中的品牌態度，所以一致性的品質水準將會影響到品牌能力。基於上述，本研究將一致性品牌定義為：企業的具良好品質管理能力，所開發或生產的產品具有一致性的品質水準。

四、附加價值服務

產品屬性通常也能夠為消費者帶來實質的幫助，同時讓消費者對這項產品產生感情。就像業者們往往推出「更好」或「額外附加」的產品屬性，來提高品牌的價值感(Aaker, 1996)。Kotler & Keller (2008)認為，能夠成功競爭的關鍵可能在提供附加價值的服務與改善服務的品質，包括，訂貨容易度(ordering ease)、交貨(delivery)、安裝(installation)、顧客訓練(customer training)、顧客諮詢(customer consulting)維護與修理(maintenance and repair)(表 2-3)。

表 2-3 提供附加價值

項目	說明
訂貨容易度	指顧客向公司下訂單的容易程度。
交貨	指產品或服務如何適當妥善的交付給顧客。包括交貨速度、準確性與交運過程的謹慎態度。
安裝	指一項產品在預定的位置能夠運作所要執行工作。
顧客訓練	指訓練顧客的員工能夠正確及有效的使用供應商所銷售的機器設備。
顧客諮詢	指銷售者提供資料、資訊系統及諮詢服務給購買者。
維護與修理	是一套服務方案，為協助顧客讓其所購買的產品維持良好狀況。

資料來源：Kotler & Keller(2008)

附加價值(Value adding)，為企業提供重要性的信念與性能而增加價值於功能行能力之上(Bridson & Evans, 2004; McEnally & de Chernatony, 1999; Reid, et al., 2005)，提供額外服務與利益讓服務擁有差異化，將可帶來附加價值，藉由這些服務有效地提高品牌的價值或創造獨特的品牌地位。基於上述，本研究將附加價值服務定義為：企業在實體產品之外，也提供其他附加的服務，例如：到府維修、保固、免費安裝，藉由這些服務有效地提高品牌的價值或創造獨特的品牌定位。

第六節 組織能力

組織能力通常被視為是重要的組織特徵，Nelson & Winter (1982)指出組織皆擁有一組獨特且較為狹隘的能力，而這些能力是存在於例行作業、經驗以及內隱知識中。Wernerfelt (1984) 認為假如產業內的組織在策略性資源方面具有異質性且無法在組織間自由移動，則此資源即為持久性競爭優勢來源，而組織能力即屬此類資源。組織能力是組織學習之累積的成果，它需要各專業單位間充份溝通與投入，才能建立真正的能力(Prahalad & Hamel, 1990)。Nelson (1991)描述組織能力為(1)策略；(2)結構；(3)核心能力。雖然許多學者都未明確的指出品牌導向企業所需此能力，但 Urde (1999)品牌視為策略、全方位的管理也是組織與目標群體共同創造的一組程序，認為品牌是要以高階管理者做起。

而 Reid et al.(2005)指出品牌導向企業六構面都是需要與組織共享(shared)，不論是品牌願景、品牌功能性、品牌定位、品牌形象性與品牌的附加價值，換言之就是創造品牌導向的企業，並非是單一部門或部份部門的責任，而是全企業一起共同創造。基於以上學者論述，將組織能力定義為「**企業在組織內部的運作，能夠有效地支持以品牌為核心資源的企業策略。是企業內部的組織文化、策略規劃流程、作業流程或例規，是否可以有效地協調組織內部各項資源，建立企業的品牌資產，並成為競爭優勢的來源。**」。

品牌導向企業是以顧客為中心，是一組具策略性的企業程序。組織不只能夠建造品牌而已，甚至必須以品牌發展為組織運作與制定決策時的準則。品牌並非只是一種工具，而必須將它提升至策略的層面(Urde, 1999)，把品牌的願景視為該公司策略的本質，把此願景作為全組織管理任務的指導原則(Urde, 1994)，上至策略性的目標下至實際營運都因該與品牌擁有一定程度的關聯。而品牌導向企業，其目標是能夠在品牌的架構下創造價值與意義，如同組織能力所產生出的競爭優勢之來源，故本研究將品牌導向企業所需能力，組織能力區分三大細項能力，分別為品牌視為策略性資源、共享的品牌願景、跨功能的整合。

一、品牌視為策略性資源

Stalk (1992)指出組織能力是一組具策略性的企業程序，其策略性來自於以顧客為中心。如同 Urde (1999)認為組織藉由與目標顧客持續互動的過程中進行品牌識別的創造、發展以及保護，以能達到品牌上的競爭優勢的一種組織運作導向。組織不只能夠建造品牌而已，甚至必須以品牌發展為組織運作與制定決策時的準則。換言之，品牌導向不僅只有努力滿足顧客的需求與慾望，同時也賦予其品牌策略性意義，其目標是能夠在品牌的架構下創造價值與意義，且把品牌作為目標群體的策略性平台(Hankinson, 2001a; Urde, 1994; Wong & Merrilees, 2005)。因此，將品牌視為策略性資源，也就是企業將品牌視為策略的核心與競爭優勢的來源。在高層經營團隊的策略思考上，是以創造、提昇及維持企業的品牌資產為核心，也就是建構品牌資產成為企業策略發展的導向。

二、共享的品牌願景

Lazonick & Mass(1995)描述組織能力呈現的是一個專業分工的力量，透過規劃(planned)、協調(coordination)去整合完成企業策略目標。因此：

1. 透過規劃、協調，一個組織整合各種知識的類型，以因應新產品及新製程的發展。
2. 透過規劃、協調，一個組織能有夠擁有效率的作業流程，從採購原料到銷售產品，能以較低的成本完成每一個產品。
3. 透過規劃、協調，能將為數眾多的個人專業生產活動整合為集體力量(collective force)。

以 Lanzonick & Mass (1995)上述的觀點來看，組織能力在技術進步及經營績效的扮演是一種「集體努力(collective endeavor)」。品牌導向企業把品牌的願景視為該公司策略的本質，把此願景作為全組織管理任務的指導原則，共同努力的目標(Urde, 1994)。換言之，就是將品牌當成公司的核心決策和使命，它是不可缺少的資源與能耐，它能夠清楚地分配權責以明確的傳遞願景(Reid, et al., 2005)。因此，把企業願景與使命和品牌連結，將品牌願景與使命與公司願景與使命相呼應，也就是企業內部各階層各部門的管理者及員工，均瞭解與認同企業的品牌價值及精神，並融入其日常的決策與行動當中，組織全員均能夠努力實踐品牌的願景。

三、跨功能的整合

跨功能部門整合的概念為，指出各個部門間會尊重彼此，以團隊合作精神達到共同的目標，此種方式是屬於跨部門關係中非正式化的方式與情感的表達(Schrage, 1990)。而組織階層因該不再是傳統的管理階層概念，而是要做整合的階層，該階層的基礎是由組織中的個人所擁有的專業知識為出發點，就是跨越行銷、製造、研發和財務等的跨部門整合機制(Grant, 1991)。

企業能夠清楚了解公司內部品牌識別是建造品牌過程中的起始點，而品牌導向企業中必須將品牌涵蓋全組織之中，也就是，上至策略性的目標下至實際營運都因該與品牌擁有一定程度的關聯。而品牌導向公司最重要的目標是能夠產生一致性的溝通，若企業各部門的訊息能夠達成一致，則更能加強公司與其品牌的印象，故品牌導向企業更強調能有效進行內部與外部的溝通。此外除了要能夠有效進行溝通外，也認為品牌導向公司必須能夠使用公司其他資源和能力整合與結合其品牌(Urde, 1994, 1999)。故內部的溝通任務必須優先考慮新的聯想性，因為在成為外部因素之前，它們必須先在內部形成(Davis & Aaker, 2002)。

Ewing & Napoli(2005)確切地說明，非營利事業的品牌導向組成構面為互動、協調合作與情感。而其中協調合作的構面則為評估組織執行整合行銷活動的能力，其能向內部與外部利害關係人傳達一致性的品牌訊息，接著能夠創造員工所能了解的完善品牌組合。由此可知，企業中任何部門都會發展品牌有所接觸，而品牌並非為獨立存在單獨的部門，品牌導向組織是需要想法、行為與品牌觀念

或品牌操作架構等要素透過整合方式有效傳達品牌意義，並達成整體組織的一致性。因此，企業內部各功能部門之間建立有強有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規，能夠有效地將整合各功能部門人員或專業知識，於品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。

第七節 整體理論架構

透過上述文獻回顧，本研究的品牌導向企業之架構如圖 2-3 與各構面之定義如表 2-4 所示。本研究將企業導向能力區分四大項能力，認為建構品牌導向企業因包含獨特性能力、象徵能力、功能性能力；獨特性的細項能力分別為塑造品牌定位與建立品牌識別，象徵性的細項能力分別為發展品牌個性與建立品牌知識，功能性的細項能力分別為產品設計能力、產品製造能力、一致性的品質水準與提供附加價值服務水準，組織的細項能力分別為品牌視為策略性資源、共享的品牌願景與跨功能整合。

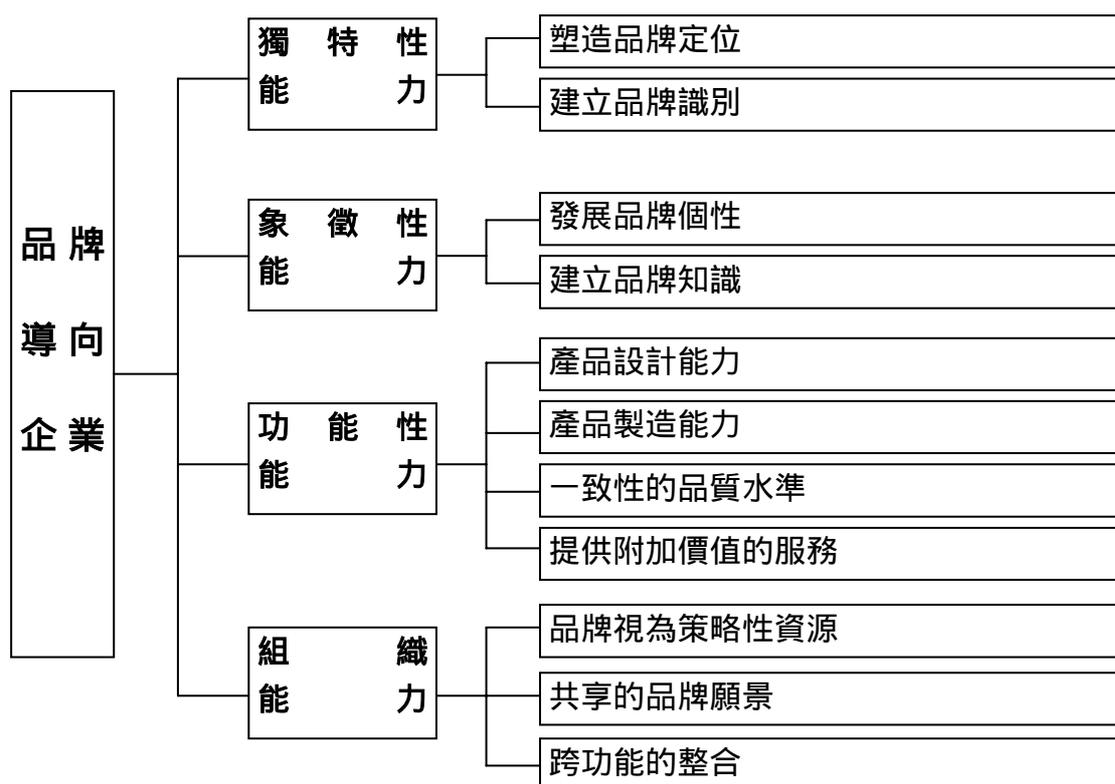


圖 2-3 層級分析法(AHP)品牌導向企業之架構

表 2-4 層級分析法(AHP)品牌導向企業之定義

主要能力	細項能力	參考文獻
<p>獨特性能力 企業的品牌具有獨特的定位,且能夠藉由品牌識別系統或品牌要素的設計,有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值。</p>	<p>建立品牌識別 企業藉由品牌識別系統的設計,創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗,讓顧客產生共鳴,並與競爭者產生差異化,讓競爭者難以模仿。</p> <p>塑造品牌定位 企業能夠確認目標市場和競爭的本質,利用品牌元素創造顧客腦海中的差異點,形成適當的品牌定位,而此定位能夠表達與傳遞品牌的核心價值。</p>	<p>Aaker(1996) Goodyear(1996) Urde(1999) Bridson & Evans(2004) Wong & Merriless(2005) Kotler & Keller (2008)</p>
<p>象徵性能力 企業能夠在顧客的腦海中創造出情感性的聯結或聯想,例如創造出適當的品牌個性、情感性價值、品牌的形象、使用者的形象與心理特質等。</p>	<p>發展品牌個性 企業能將品牌成功塑造成具有獨特個性的品牌。使得顧客與品牌互動時,感受到品牌所具有的獨特性格。</p> <p>建立品牌知識 企業藉由各種行銷溝通的管道,持續地與顧客進行溝通,使得顧客在腦海中對此品牌產生的正面的、喜愛的、及深刻的品牌聯想或認知。此聯想或認知是指存在於顧客腦海中任何與特定品牌有關的事物,其中包括任何的想法、感覺、經驗、印象、知覺、信念與態度。</p>	<p>Park et al.(1986) McEnally& de Chernatony (1999) Urde (1999) Keller (2008) Bridson & Evans(2004)</p>
<p>功能性能力 企業產品(或服務)的實體(或服務流程)設計、作業與配銷的流程,可以解決或滿足顧客在實質面或功能上的需求,有效地提供實質面的效用。</p>	<p>設計能力 企業具有良好的產品設計能力,藉由產品的設計與開發,能夠有效地創造出品牌的定位與價值。</p> <p>製造能力 企業具有良好的產品製造能力或管理製造外包或代工廠商的能力,能夠將產品的設計有效地轉換成實質的產品,以滿足顧客在實質面或功能上的需求。</p> <p>一致性的品質水準 企業的具良好品質管理能力,所開發或生產的產品具有一致性的品質水準。</p> <p>提供附加價值的服務 企業在實體產品之外,也提供其他附加的服務,例如:到府維修、保固、免費安裝...,藉由這些服務有效地提高品牌的價值或創造獨特的品牌定位。</p>	<p>Park et al.(1986) Aaker (1996) de Chernatony et al.(1998) Aako (1990) Urde (1999) Keller (2008) Vriens & Hofstede (2000) Bridson & Evans(2004) Kotler & Keller (2008)</p>

資料來源:本研究整理

表 2-4 層級分析法(AHP)品牌導向企業之定義(續)

主要能力	細項能力	參考文獻
<p>組織能力</p> <p>企業在組織內部的運作,能夠有效地支持以品牌為核心資源的企業策略。也就是企業內部的組織文化、策略規劃流程、作業流程或例規,是否可以有效地協調組織內部各項資源,建立企業的品牌資產,並成為競爭優勢的來源。</p>	<p>跨功能的整合</p> <p>企業將品牌視為策略的核心與競爭優勢的來源。高層經營團隊的策略思考上,是以創造、提昇及維持企業的品牌資產為核心,也就是建構品牌資產成為企業策略發展的導向。</p> <p>共享的品牌願景</p> <p>企業內部各階層各部門的管理者及員工,均瞭解與認同企業的品牌價值及精神,並融入其日常的決策與行動當中,組織全員均能夠努力實踐品牌的願景。</p> <p>品牌視為策略性資源</p> <p>企業內部各功能部門之間建立有強有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規,能夠有效地將整合各功能部門人員或專業知識,於品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。</p>	<p>Prahalad & Hamel (199)</p> <p>Schrage(1990)</p> <p>Stalk(1992)</p> <p>Urde (1994,1999)</p> <p>Grant(1996)</p> <p>Hankison (2001)</p> <p>Wong & Merrilees(2005)</p> <p>Ewing & Napoli (2005)</p>

資料來源:本研究整理

第三章 研究方法

本章將綜合第一章的研究目的以及背景與第二章的文獻討、研究之概念化架構，整理出第一節，本研究欲進行研究之架構；第二節為抽樣方法，說明其分析單位、抽樣架構與資料蒐集；而第三節為問卷的設計、調查與回收，說明其問卷設計與資料蒐集之過程；最後，第四節會介紹本研究所運用的分析方法。

第一節 研究架構

經由前章節的文獻查考，可以用來衡量前章節三大能力構面的能力指標分別為：

1. **獨特性能力**
 - 建立品牌識別
 - 塑造品牌定位
2. **象徵性能力**
 - 發展品牌個性
 - 建立品牌知識
3. **功能性能力**
 - 設計能力
 - 製造能力
 - 一致性的品質水準
 - 提供附加價值的服務
4. **組織能力**
 - 品牌視為策略性資源
 - 共享的品牌願景
 - 跨功能的整合

第二節 抽樣方法

一、分析單位

本研究之分析單位為協助台灣廠商之品牌管理顧問公司與專家學著，主要是對品牌行銷領域此方面的專家學者為主。

二、抽樣架構

本研究的抽樣資料來源為，經濟部國際貿易局所設立的「Branding Taiwan」品牌台灣網站所提供的台灣管理顧問公司以及專業學者為主。此外，本研究將所獲得的廠商資料(專家學者)建立一個包括公司名稱(學校名稱)、地址、電話、傳真、問卷受訪者與聯絡方式(電子信箱與分機號碼)的資料庫。

三、資料蒐集

本研究採取 AHP 問卷調查的方式來蒐集資料，並以郵寄或電子郵件的方式發出與回收問卷。本研究問卷的寄發對象為品牌管理顧問公司與專家學者，具備品牌行銷經驗的人員。研究人員先以電話聯絡顧問公司及專家學者有能力且願意接受本問卷調查的人員，確認對方是以何種方式收到本研究問卷以及聯絡方式，再據此將問卷寄發給該受訪者。本研究在問卷發放一週之後，開始進行問卷催收，首先以電話聯絡受測者進行問卷第一次催收，再一週使用電子郵件方式進行問卷第二次催收。

第三節 問卷的設計、調查與回收

一、問卷設計

當完成研究之品牌構面之後，接者進行問卷調查表的發展。本研究問卷架構主要可以分為三個部分。第一部分在讓受測者瞭解如何填寫層級分析法問卷，以及各本研各能力構面；第二部分為解釋各構面之定義；第三部分為讓受測者兩兩相對比較各能力構面的重要性，詳細問卷請參考附錄一。

二、問卷調查與回收

在問卷初稿完成後，本研究即對三位專家學者進行做問卷前測，問卷試訪對象分別為填答均為品牌行銷領域之學者。試訪過程如下：先讓受訪者填答問卷，再詢問受訪者對於各項問項之題意認知是否有不甚了解或語句不通順，之後告知受訪者各問項所反映出的概念範疇，最後並請受訪者對本問卷架構做一整體評價。經由問卷試訪，本研究可以了解各能力構面定義，是否能真正用文字完全的解釋，同時也根據專家學者試訪對象的意見回饋，修正問項的用詞遣字，以提高問卷內容的易讀性及增加回答容易度。

本研究從 99 年 1 月 2 日開始進行問卷發放，本研究問卷經由郵寄以及 E-mail 等方式，共計發放 37 份專家問卷(其中包含了 21 份業界專家與 16 份學術界學者)，在問卷發放後一週立即進行第一次電話催收動作，截至 96 年 2 月 4 日止，實際回收 22 份(其中包含了 16 份業界專家與 6 份學術界學者)。

第四節 統計分析方法

一、層級分析法

如何使用資訊，有效的評估各項外在變數，作出最適的決策，是當下決策者所努力與追求的目標。Saaty 學者發展出的層級分析法(Alytic Hierarchy Process; AHP)，是一套能夠系統化解決複雜問題，做出正確決策的方法。層級分析法係指先將複雜的問題系統化，再由不同問題層面中，給予層級的拆解，並透過數量化的評判使用矩陣運算，分別求得各層級的優先向量作為其相對權重，最後再加以綜合評估，以提供決策者最佳選擇方案(Saaty, 1990)。

層級分析法是美國匹茲堡大學教授 Thomas L. Saaty，於 1971 年為美國國防

部(US Department of Defense)進行應變規劃問題研究時，所發展出的一套多準則(Multi-Criteria)決策流程理論，主要應用於不確定情形且具有多項評估因素之決策。接著，於 1972 年應用在美國國家科學基金會(US National Science Foundation)，所進行「依個別產業對國家福利貢獻程度決定應得電力配額」之研究，分析方法經過不斷運用、修正與發展，使得層級分析法漸趨於成熟，並設法將它應用在優先順序的決定、規劃、資源分配、預測、投資組合等方面，而 Satty 教授於 1980 年提出完整的方法論，並出版「The Analytic Hierarchy Process」一書。

本方法的主要目的在協助決策處理結構化程度較低的決策問題，將它簡化成較單純的比較與排序問題(Saaty & Vargas, 1991)。層級分析法本身是一套組織的架構，一個具有彈性的決策工具，對有關決策問題之諸多關聯性因素進行分析與評估，同時納入量化(Quantitative)與非量化(Non-Quantitative)的考量因素，協助決策者於解決問題當中，思考較重要的因素，以架構成類似樹狀的階層結構，並可在複雜的問題中做出有效的決策，簡化且促進決策的程序：是將複雜且非結構性的情況，分割為組成成份，安排這些成份或變數為階層次序，以主觀判斷的方式，給每個變數的相對重要性而給予一個數值，綜合這些判斷，據以決定那個變數有最高優先順位，以彰顯在此種情況下的結果；此方法同時提供「群體決策」模式的有效架構，以規範群體思考的過程，進而幫助決策者保持凝聚性的思考形態而得出結論。群體決策的過程，不但增加了彼此對問題判斷的一致性，也增強層級分析法作為決策工具的信賴度。

二、層級分析法的基本假設與應用範圍

層級分析法最主要目的是，當決策者面臨雜亂無章的問題時，提供適當的資訊，並減少決策錯誤的風險，使決策者在系統化下，順利解決問題。Ghodsypour (Ghodsypour & Moore, 1998)整理出層級分析法的基本假設，共有九項：

一個系統可被分解成許多階層(classes)或成份(components)並形成網路的層級結構；

1. 每一層級之要素均假設彼此獨立(independent)；
2. 每一層級內之要素均可以與上一層內全部或部份之要素作為評判比較；
3. 評判比較時可將絕對數值次序量尺轉換成比率量尺(ration scale)；
4. 成對比較(pair wise comparison)之後，可使用正倒數矩陣(positive reciprocal matrix)來處理；
5. 偏好關係滿足遞移性。優劣關係需滿足($A > B$, $B > C$, 則 $A > C$)，且強度關係也需滿足；
6. 實際上，要求偏好關係完全滿足遞移性並不容易，因此容許某種程度的偏離，但必須測試一致性(consistency)的考驗；
7. 要素的優勢程度，可經由加權法則(weighting principle)而求得；
8. 任何要素只要出現在層級結構中，不論優先程度多小，均被視為與整個評判有關。

其次，應用層級分析法的前提，乃是將評比方案所根據的準則(因素)相互比較後的重要程度，均賦予等級不同的數值，以便進行一連串的數值運算，求出最終的參考值(Forman & Gass, 2001)。

層級分析法自發展以來，被廣泛地使用於許多領域中，主要應用在決策問題上，以應用於下列十三種決策問題(Saaty, 1990)：

1. 決定優先順序(Setting Priorities)
2. 替代方案之產生規劃(Generating a Set of Alternatives)
3. 選擇最佳方案或政策(Choosing a Best policy Alternative)
4. 決定需求(Determining Requirement)
5. 依據成本效益分析做決策(Making Decision Using Benefits and Costs)
6. 資源分配(Allocating Resource)
7. 預測結果或風險評估(Predicting Outcomes-Risk Assessment)
8. 衡量績效(Measuring Performance)
9. 系統設計 (Designing a System)
10. 確保系統穩定性(Ensuring System Stability)
11. 最適化 (Optimizing)
12. 規劃(Planning)
13. 解決衝突(Conflict Resolution)

此外，在許多領域中層級分析法已被廣泛的應用，諸如政治分析、運輸規劃、投資組合的應用、設施區位的規劃、能源政策的規劃、都市運輸系統的評估，以及行銷研究等。由上述所列可知層級分析法應用範圍十分廣泛，本研究主要是在探討品牌導向企業所需能力，其能力所重視的程度，是屬於第一項決定優先順序，如何使有限的資源發揮出最大的效用。

三、層級分析法之層級架構與評估尺度

階層為系統特別的型態，基於個體可加以組成並形成不用集合體的假設下，將影響系統的因素組合成許多層級（群體），每一層級只影響另一層級，同時僅受另一層級的影響。層級為系統結構的骨架，用以研究階層中各因素的交互影響，以及對整個系統的衝擊(impact)。

利用層級來分析問題或系統，是站在最高層級來看不同層級的相互影響，而非直接從各層級的因素來分析，層級的架構在層級分析中是非常重要的，好的層級架構對於問題的解決有決定性的影響。將影響系統的因素加以分解成數個群體，每個群體再區分成數個次群體，逐級建立全部的層級架構，其關係如圖 3-1 所示，此外，在建立層級架構時應注意以下各點：

1. 最高層級代表評估的最終目標。
2. 儘量將重要性相近的因素放在同一層級。

3. 層級內的因素不宜過多，依(Saaty, 1990)的建議最好不要超過 7 個，超出者可再分層解決，以免影響層級的一致性。
4. 層級內的各因素應具備獨立性，若有相依性存在時，可先將獨立性與相依性各自分析，之後再將兩者合併分析。
5. 最低層級的因素即為替代方案。

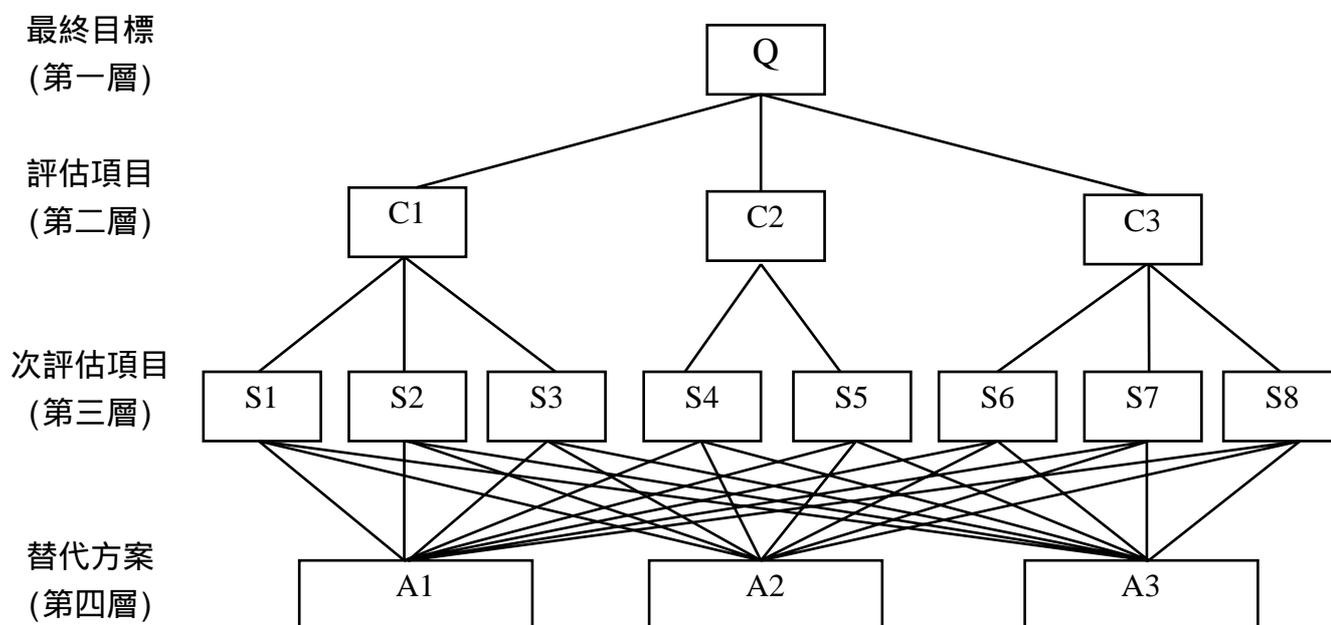


圖 3-1 層級分析法層級架構示意圖

資料來源：Saaty (1990)

當層級建構完成後，各層級必須以上一層級的準則或目標作為評估基準，然後進行因素間的成對比較。若 n 個因素時，則必須進行 $n \times (n-1) / 2$ 次的成對比較。層級結構分析法比率尺度的劃分如表 3-1 所示，從同樣重要、稍為重要、重要、相當重要、絕對重要，以及加上重要性強度介於兩者間的補值，共分為九個成對比較等級，分別給予 1 至 9 個評估尺度比較值。此評估尺度的意義及說明如表 3-2 所示。

表 3-1 層級分析法成對比較比率尺度

A 與 B 成對比較										
評估因素	絕對重要	相當重要	重要	稍微重要	同樣重要	稍微重要	重要	相當重要	絕對重要	評估因素
A	1/9	1/7	1/5	1/3	1	3	5	7	9	B

資料來源：Zahedi (1986)

表 3-2 層級分析法評量尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	兩項相同重要 (equal importance)	兩比較方案的貢獻程度同等重要性 等強(equally)
3	稍微重要 (weak importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案 稍強(moderately)
5	重要 (essential importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案 頗強(strongly)
7	相當重要 (very strong importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案 極強(very strong)
9	絕對重要 (absolute importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案 絕強(extremely)
2、4、6、8	相鄰尺度之中間值 (intermediate values)	需要折衷值時

資料來源：Belton & Gear (1983)

四、層級分析法之進行步驟與運算方式

處理複雜的問題時，需利用有系統的方法加以分析，層級分析法即秉承此一精神，在具有多目標(multi-objective)或多準則(multi-criteria)的決策領域中，是一種簡單且實用的方法。於實際應用層級分析法處理複雜問題時，其進行流程如圖 3-2 所示，操作步驟則說明如下(Saaty & Vargas, 1994)：

步驟一：評估問題的界定

決策問題常為諸多因素所構成的複雜系統，故對於可能影響問題的重要因素均需納入問題中，同時成立規劃群，對問題的範圍加以界定。在此步驟中有收集資訊與確認問題和方案等兩執行要項：前者可採用文獻分析法、腦力激盪或德爾菲法等方法，蒐集可供確認問題性質、範圍、影響因素與可用資源等資訊；後者係確定問題與分析目的，並視需要兒構思可能待選方案。

處理複雜問題時，利用層級架構加以分解有利於系統化的了解；而基於人類無法同時對七種以上的事宜進行比較假設下，每一層的因素不宜超過七項。如此層級架構方可達到易進行有效的成對比較與獲得較佳的一致性等益處。

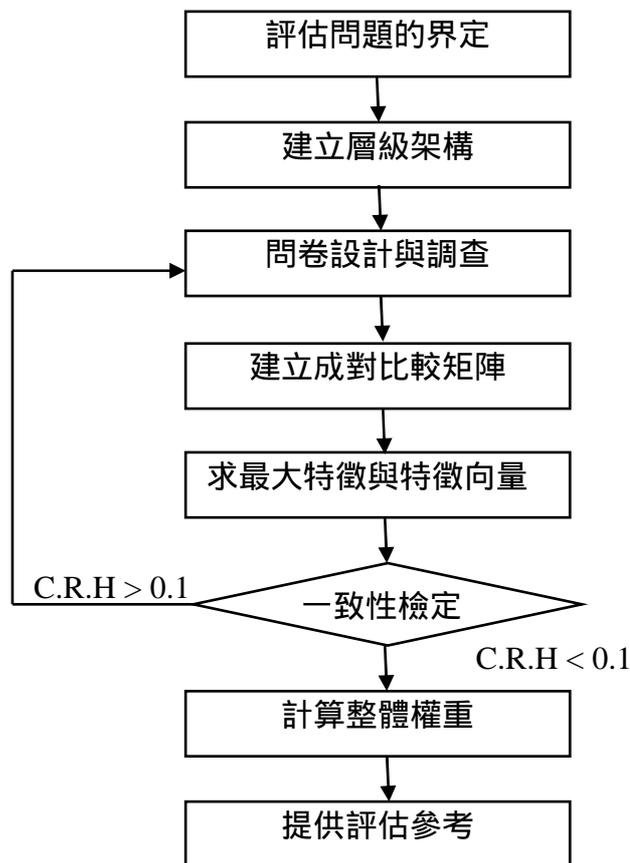


圖 3-2 層級分析法之進行流程圖

資料來源：Saaty & Vargas (1994)

步驟二：建立層級架構

建立層級架構之目的在於幫助決策者瞭解問題系統，以便研究層級中各因素的交互影響關係，評估各因素對整個系統的影響力。層級分析法之層級的多寡取決於問題的複雜程度及分析的需要，一般可分為三或四層級。

步驟三：問卷設計與調查

由於每一層級因素須以上一層級某一因素作為評估基準，進行因素間的成對比較。因此，對每一個成對比較須設計問卷，在 1 至 9 級的評估尺度下，讓決策者或決策群體的成員填寫。之後，根據問卷調查所得到的結果，建立成對比較矩陣，再求取各成對比較矩陣的特徵值與特徵向量，同時檢定矩陣的一致性。如矩陣一致性的程度不符合要求，顯示決策者的判斷前後不一致，因此規劃者須將問題決策者清楚地說明。

步驟四：建立成對比較矩陣

假設有 n 個因素時，則須進行 $n \times (n-1) / 2$ 次成對比較。成對比較之數值分別為 $1/9$ 、 $1/8$ 、 $1/2$ 、 1 、 2 、 8 、 9 ，將 n 個因素比較之結果，置於成對比較矩陣 A 的上三角形部份(主對角線為因素自身比較，故均為 1)，而下三角形部份數值，則為上三角形相隊位置數值的倒數。

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & \cdots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \cdots & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & & \vdots \\ \vdots & \vdots & & \ddots & \vdots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \cdots & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

步驟五：求最大特徵值與特徵向量

當成對比較矩陣建立完成後，即可使用數值分析中常用的特徵值(eigenvalue)法，由 $A \cdot W = \lambda_{\max} \cdot W$ 算出比較矩陣之特徵值與特徵向量，以求取各因素間之相對權重，找出優勢向量 W (priority eigenvector)。若不需要嚴密之精確值，Saaty & Vargas (1991) 提出以下四種近似法求取優勢向量：

- (1) 行向量平均值的標準化：又稱為 ANC 法(Average of Normalized Columns)，首先將各行予以常態化，再將常態化後之各行元素加總，最後除以各行元素之個數。其數學運算式如下：

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

- (2) 列平均值的標準化：又稱為 NRA 法(Normalization of the Row Average)，將各列元素予以加總然後再常態化而得。其數學運算式如下：

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

- (3) 行向量和倒數的標準化：將各元素予以加總，再求其倒數並予以常態化而得。其數學運算式如下：

$$W_i = \frac{\frac{1}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}}{\sum_{j=1}^n \left(\frac{1}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \right)} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

- (4) 列向量幾何平均值的標準化：又稱為 NGM 法(Normalization of the Geometric Mean of the Rows)，將各列元素相乘，取其幾何平均數而後常態化而得。其數學運算式如下，其中 W_i 為優勢向量 W 第 i 個元素的估計值。

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (5)$$

一般而言，層級分析法在計算向量時，是採用第一種行向量平均值標準化(ANC)法來計算，由於大部份之矩陣為非一致性矩陣，運用該法計算其精確度較佳；若不需要較高的精確度時，則列向量幾何平均值標準化是一個較好的優勢向量估計法。至於最大特徵值 λ_{\max} 的運算試說明如下：

(1) 若將 W_1 、 W_2 、 W_n 為已知時，則成對比較矩陣 A 可改寫成下式：

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} \frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \dots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \dots & \frac{W_2}{W_n} \\ \vdots & & & \vdots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \dots & \frac{W_n}{W_n} \end{bmatrix} \quad (6)$$

其中

$$a_{ij} = \frac{W_i}{W_j}, a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

(2) 將成對比較矩陣 A 乘以特徵向量 W，得到新的向量 W'

$$\begin{bmatrix} \frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \dots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \dots & \frac{W_2}{W_n} \\ \vdots & & & \vdots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \dots & \frac{W_n}{W_n} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} W_1' \\ W_2' \\ \vdots \\ W_n' \end{bmatrix} \quad (7)$$

(3) 最大特徵值 λ_{\max} 可由下式求得：

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \left(\frac{W_1'}{W_1} + \frac{W_2'}{W_2} + \dots + \frac{W_n'}{W_n} \right) \quad (8)$$

步驟六：一致性檢定

在進行成對比較評估時，專家對於評量指標間可能無法達成完全一致之情形，必須檢驗誤差大小，以視其是否在可忍受的範圍內，才不會影響優先順序之結果。依據 Saaty (1990) 之建議，以一致性指標(Consistency ; C.I.)及一致性比率(Consistency Ration ; C.R.)來加以檢定。茲分別說明如下：

- (1) 一致行指標(C.I)：指最大特徵值 λ_{\max} 與階數 n 兩者之差異程度，可作為判斷一致性高低的評量準則。而計算方式為 $C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ ，若 C.I. 值越小，則一致性越高；若 $C.I. > 0.1$ ，則表示配對比較矩陣具有令人滿意的一致性。
- (2) 一致性比率(C.R.)：指一致性指標之大小會受到矩陣階數及評估尺度數之影響，即 $C.R. = C.I. / R.I.$ 。所謂 R.I. 是隨機指標(Random Indes ; R.I.)，由隨機產生之正倒值矩陣而來。R.I. 值隨矩陣階數的增加愈大，倘若 $C.R. > 0.1$ ，則表

示成對比較矩陣中之評比值具有可接受性。各階比較項目數 n 及其相對隨機指標 R.I.值，如表 3-3 所示。

表 3-3 隨機指標值表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0.0	0.0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58

資料來源：Saaty(1990)

每一個成對比較矩陣的一致性若均符合所需，則尚須檢定整個層級架構的一致性。若整個層級架構的一致性不符合所需，表示層級因素的關連有問題，必須重新進行因素及其關連的分析。整體層級的一致性比率(Consistency Ration of the Hierarchy；C.R.H)，就是將整體層級一致性指標(Consistency Index of the Hierarchy；C.I.H)除以整體層級隨機指標(Radom Index of the Hierarchy；R.I.H)，其運算式為：

$$C.I.H. = (\text{每層級的優先向量}) \times (\text{每層級的 C.I.值})$$

$$R.I.H. = (\text{每層級的優先向量}) \times (\text{每層級的 R.I.值})$$

$$C.R.H = C.I.H / R.I.H$$

同樣當 C.R.H.<0.1 時，整個層級的一致性即達到可接受的水準。

步驟七：計算整體權重

當整個層級架構通過一致性確定後，則可進行整體權重的計算，以得出替代方按的優先向量，該優先向量即代表各決策方案對應於決策目標的相對優先順序或權重大小，決策者便可依據此結果決定最終目標的最適方案。

第四章 研究結果與討論

經由文獻查考與分析所建立之層級架構必須滿足層級分析法中之基本獨立性假設，層級架構之層級與因素間必須符合每一層級只影響另一層級，且同時僅受另一層級的影響之關係。換言之，層級因素僅能與所屬上一層級因素具有相關，而與其它所有因素間均不具有相關性。因此，需進行層級架構之相關性檢定，以檢測整個層級架構之一致性，加以確立層級架構之適宜性。

第一節 一致性分析

依據 Saaty (1990)指出 $C.I.<0.2$ 為最大容許誤差程度內，同時一致性比率 $C.R.H.<0.1$ 時，保證整體架構具有一致性。從表 4-1 可得知，22 份問卷中扣除一致性不符合標準之問卷計 3 份，共計有 19 份有效問卷，並將有效問卷運用幾何平均法計算每項目之平均數，最後以平均數據分析出各評估指標間的相對權重。

表 4-1 四大構面能力之有效問卷

編號	獨特性能力	象徵性能力	功能性能力	組織能力	C.R.H.
1	0.573	0.277	0.065	0.085	0.06
2	0.592	0.265	0.064	0.078	0.07
3	0.475	0.345	0.055	0.124	0.09
4	0.580	0.249	0.054	0.117	0.10
5	0.576	0.265	0.072	0.087	0.07
6	0.625	0.232	0.640	0.079	0.08
7	0.696	0.185	0.052	0.067	0.16
8	0.599	0.268	0.560	0.770	0.10
9	0.626	0.203	0.067	0.104	0.04
10	0.647	0.167	0.048	0.138	0.08
11	0.639	0.158	0.041	0.163	0.10
12	0.615	0.246	0.100	0.039	0.19
13	0.643	0.174	0.046	0.137	0.10
14	0.618	0.188	0.050	0.144	0.10
15	0.627	0.212	0.061	0.100	0.06
16	0.630	0.212	0.720	0.085	0.06
17	0.607	0.230	0.075	0.088	0.04
18	0.647	0.202	0.048	0.104	0.10
19	0.625	0.213	0.088	0.073	0.10

資料來源:本研究整理

表 4-1 四大構面能力之有效問卷 (續)

編號	獨特性能力	象徵性能力	功能性能力	組織能力	C.R
20	0.677	0.182	0.71	0.70	0.09
21	0.678	0.170	0.073	0.079	0.08
22	0.611	0.259	0.094	0.035	0.19

資料來源:本研究整理

其中編號 7、12 與 22 中 C.R.H.值均超出一致性比率，將於以刪除。故本研究依據問卷分析結果，對各層級進行以下探討說明：

第二節 權重評估及比較

一、四大構面能力間之相對重要程度

在層級架構之第二層所進行之比較項目為：「獨特性能力」、「象徵性能力」、「功能性能力」與「組織能力」等四大構面。結果顯示表 4-1，品牌專家認為「獨特性能力」構面(權重=0.623)對建構品牌導向之企業影響最大，這是由於品牌導向企業應該具有一個豐富且清晰的品牌識別，就是代表了組織希望該品牌所呈現出的外在形象，因此建構品牌導向之企業之相關能力發展上應以「獨特性能力」構面為首要考量。其次，依序為「象徵性能力」構面(權重=0.221)、「組織能力」構面(權重=0.066 及「功能性能力」構面(權重=0.090)。

表 4-1 四大能力構面相對權重及排序彙整表

	構面	權重	排序
品牌導 向企業	獨特性能力	0.623	1
	象徵性能力	0.221	2
	功能性能力	0.066	4
	組織能力	0.090	3
	C.R.=0.05		

資料來源：本研究整理

二、「獨特性能力」構面下，其細項能力之相對重要程度

企業的品牌具有獨特的定位，且能夠藉由品牌識別系統或品牌要素的設計，有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值。由表 4-2 中得知，於「獨特性能力」構面下之細項能力，包含「建立品牌識別」與「塑造品牌定位」兩種能力，其依序為「建立品牌識別」構面(權重=0.635)及「塑造品牌定位」構面(權重=0.365)。顯示出，在「獨特性能力」視為「建立品牌識別」構面下最重要之細項能力，此意謂者企業將藉由品牌識別系統的設計，創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗，讓顧客產生共鳴，並與競爭者產生差異化，讓競爭者難以模仿。

表 4-2 獨特性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表

獨特性 能力	構面	權重	排序
	建立品牌識別	0.635	1
塑造品牌定位	0.365	2	
C.R.H.=0.000			

資料來源：本研究整理

三、「象徵性能力」構面下，其細項能力之相對重要程度

企業能夠在顧客的腦海中創造出情感性的聯結或聯想，例如創造出適當的品牌個性、情感性價值、產品的形象、使用者的形象與心理特質等。由表 4-3 中得知，於「象徵性能力」構面下之細項能力，包含「發展品牌個性」與「建立品牌知識」兩種能力，其依序為「發展品牌個性」構面(權重=0.734)及「建立品牌知識」構面(權重=0.266)。顯示出，在「象徵性能力」視為「發展品牌個性」構面下最重要之細項能力，此意謂者企業能將品牌成功塑造成具有獨特個性的品牌。使得顧客與品牌互動時，感受到品牌所具有的獨特性格。

表 4-3 象徵性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表

象徵性 能力	構面	權重	排序
	發展品牌個性	0.734	1
建立品牌知識	0.266	2	
C.R.H.=0.000			

資料來源：本研究整理

四、「功能性能力」構面下，其細項能力之相對重要程度

企業產品(或服務)的實體(或服務流程)設計、作業與配銷的流程，可以解決或滿足顧客在實質面或功能上的需求，有效地提供實質面的效用。由表 4-4 中得知，於「功能性能力」構面下之細項能力，包含「設計能力」、「製造能力」、「一致性的品質水準」與「提供附加價值的服務」，其依序為「設計能力」構面(權重=0.455)、「提供附加價值的服務」構面(權重=0.247)、「製造能力」構面(權重=0.162)及「一致性的品質水準」構面(權重=0.136)。顯示出，在「功能性能力」視為「設計能力」構面下最重要之細項能力，此意謂者企業具有良好的產品設計能力，藉由產品的設計與開發，能夠有效地創造出品牌的定位與價值。

表 4-4 功能性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表

功能性 能力	構面	權重	排序
	設計能力	0.455	1
	製造能力	0.162	3
	一致性的品質水準	0.136	4
	提供附加價值的服務	0.247	2
C.R.H.=0.08			

資料來源：本研究整理

五、「組織能力」構面下，其細項能力之相對重要程度

企業在組織內部的運作，能夠有效地支持以品牌為核心資源的企業策略。也就是企業內部的組織文化、策略規劃流程、作業流程或例規，是否可以有效地協調組織內部各項資源，建立企業的品牌資產，並成為競爭優勢的來源。由表 4-5 中得知，於「組織能力」構面下之細項能力，包含「品牌視為策略性資源」、「共享的品牌願景」與「跨功能的整合」，其依序為「跨功能的整合」構面(權重=0.441)、「品牌視為策略性資源」構面(權重=0.360)及「共享的品牌願景」構面(權重=0.199)。顯示出，在「組織能力」視為「跨功能的整合」構面下最重要之細項能力，此意謂者企業內部各功能部門之間建立有強有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規，能夠有效地將整合各功能部門人員或專業知識，於品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。

表 4-5 象徵性能力構面下，其細項能力之相對權重及排序彙整表

組 織 能 力	構 面	權 重	排 序
	品牌視為策略性資源	0.360	2
	共享的品牌願景	0.199	3
	跨功能的整合	0.441	1
C.R.H.=0.09			

資料來源：本研究整理

第三節 綜合分析與比較

本研究所設定的品牌導向企業四大能力構面中，圖 4-1 指出，若要成為品牌導向企業所需之能力中，獨特性能力為最主要的重點(占了整體比重 62%)，而與它相關的細項能力如建立品牌識別與塑造品牌定位亦對品牌導向企業影響重大；這樣的結果與 Urde 將定位視為為核心價值，以及 Aaker 認定強勢的品牌，應該具有一個豐富且清晰的品牌識別的觀念相同。但是，象徵性能力只占了 22%，其原因此特徵為無形是一種情感性價值，就是消費者與品牌直接或間接的接觸而產生，就如同 Keller (2008)所提出的顧客心智模式是不易衡量個一種能力指標。而功能性與組織能力，二種能力卻只占整體權重 15%，說明功能性能力為實體的以及理性的，容易被競爭者模仿與學習，就像 Kotler (2003)所說的：「別只賣一個產品，要賣一個經驗」；組織能力則為企業的基石，為一組具策略性的企業程序，也就是說不論是何種企業都一定會有願景(vision)與使命(mission)，此能力也是一種規劃。換言之，四大能力構面中，必須努力的把企業品牌成為具有獨特的定位，且能夠藉由品牌識別系統或品牌要素的設計，有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值，為首要條件。

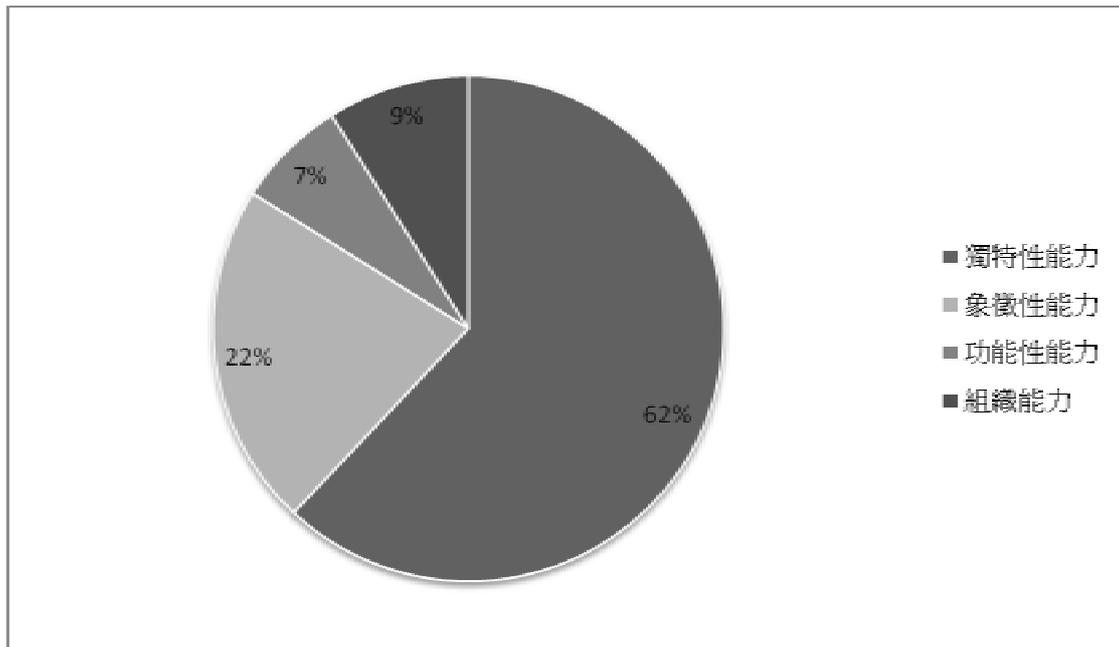


圖 4-1 品牌導向企業權重分析

資料來源：本研究整理

在四大能力構面中，專家學者們認為以獨特性能力是成為品牌導向最重要的影響能力，其次是象徵性能力，而功能性能力被評價為相對最不重要的能力構面，可見最容易衡量(產品品質、價格與設計)往往亦被認定為基礎(不重要)的能力。而將第二階層的權數與第三階層的權數相乘，可以得到個別能力指標對整理能力之相對重要性，表 4-6 即是專家學者對品牌導向企業發展能力指標重要性之排序。前五項能力權重排序為：獨特性能力構面下之「建立品牌識別」、獨特性能力構面下之「塑造品牌定位」、象徵性能力構面下之「發展品牌個性」、象徵性能力構面下之「建立品牌知識」以及組織能力構面下之「跨功能整合」。

顯示出，在現今競爭是如此激烈且變化多端的環境，必須進行策略性的市場區隔，進而掌握市場環境變化的脈動，運用品牌定位的能力，使企業能夠確認目標市場和競爭的本質，利用品牌元素創造顧客腦海中的差異點，形成適當的品牌定位，讓此定位能夠表達與傳遞品牌的核心價值。其次，建立品牌識別的能力也重大的影響品牌導向之企業；因為市場變化的速度比行銷活動變化的速度更快，買方的人數、需求、購買力隨著經濟、科技、文化而變化，企業不該忽略了這些變化，企業需藉由品牌識別系統的設計，創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗，讓顧客產生共鳴，也與競爭者產生差異化，讓競爭者難以模仿。

而發展品牌個性與建立品牌知識，為品牌導向企業能力中需注意之能力；指出企業必須將顧客視為資產，並像其他資產般需要被維護與提昇，對顧客的需求要深入瞭解，適時提供特定的、個人化的服務。而品牌導向企業絕對不會只有品牌部門或行銷部門的責任，是整體組織的責任，使內部各功能部門之間建立有強

有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規，能夠有效地將整合各功能部門人員或專業知識，於品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。換言之，品牌導向企業所應著重於品牌識別的投入與建立，創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗，讓顧客產生共鳴，並與競爭者產生差異化。

也不可忽略品牌定位的重要性，應利用品牌元素創造顧客腦海中的差異點，形成適當的品牌定位，而此定位能夠表達與傳遞品牌的核心價值。若在發展品牌個性、建立品牌知識以及跨功能的整合，則企業將可走向品牌導向企業，將具有更強健的競爭優勢。

表 4-6 四大能力構面之整體評估及其相對權重彙整表

主要能力	細項能力	單項權重	單項排序	整體權重	整體排序
獨特性能力 0.623(1)	建立品牌識別	0.635	1	0.396	1
	塑造品牌定位	0.365	2	0.227	2
象徵性能力 0.221(2)	發展品牌個性	0.734	1	0.162	3
	建立品牌知識	0.266	2	0.059	4

資料來源：本研究整理

表 4-6 四大能力構面之整體評估及其相對權重彙整表 (續)

主要能力	細項能力	單項權重	單項排序	整體權重	整體排序
功 能 性 能 力 0.066(4)	設計能力	0.455	1	0.030	7
	製造能力	0.162	3	0.011	10
	一致性的品質水準	0.136	4	0.009	11
	提供附加價值的服務	0.247	2	0.016	9
組 織 能 力 0.090(3)	品牌視為策略性資源	0.360	2	0.032	6
	共享的品牌願景	0.199	3	0.018	8
	跨功能的整合	0.441	1	0.040	5

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究首先經由相關文獻蒐集，彙整歸納後篩選出品牌導向企業發展之主要關鍵能力，進而建構出影響品牌導向企業之層級分析架構的能力構面與細項能力。於完成層級分析法問卷調查後，即運用層級分析法求取各個能力構面與細項能力之相對權重，並據以進行兩兩成對比較及探討分析各個能力構面與細項能力的相對一致性及重要程度。經彙整歸納實證研究分析之結果：

1. 「獨特性能力」為整體權重之最，而細項能力中，研究結果顯示，建立品牌識別為最重要及最需要投入於此建構之能力。由於品牌識別系統或品牌要素的設計，為有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值，因此企業藉由品牌識別系統的設計，創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗，讓顧客產生共鳴，並與競爭者產生差異化，讓競爭者難以模仿，故此能力將成為是否能成為品牌導向企業的關鍵能力指標。
2. 「象徵性能力」構面之細項能力中，研究結果顯示，發展品牌個性為首要目標，將品牌擬人化，創造出獨一無二的個性，使得顧客與品牌互動時，感受到品牌所具有的獨特性格。
3. 「功能性能力」構面瞭解到，設計能力是此能力之中重要指標，藉由利用產品的設計與開發，將能夠有效地創造出品牌的定位與價值，使設計讓顧客享有不同感受體驗。
4. 「組織能力」構面可發現，協調與合作為組織中最關注的焦點，所以跨功能的整合，則是將企業內部各功能部門之間建立有強有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規，能夠有效地將整合各功能部門人員或專業知識，於品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。

一、獨特性能力為品牌導向企業關鍵能力指標

發現品牌導向企業四大能力中，似乎是以獨特性能力為關鍵性的能力，也呼應許多行銷大師的見解，Aaker & Joachimsthaler (2000)品牌應該具有一個豐富且清晰的品牌識別、品牌所扮演角色其中的價值，就是要與其他競爭者有所區別的能力(Bridson & Evans, 2004)。也就是，塑造品牌定位與建立品牌識別，幾乎是成為品牌導向企業重要的能力。說明了品牌導向為一個策略性的選擇，在有限的資源下與無形的品牌障礙之中，創造、發展與維持品牌成為企業是否擁有競爭優勢的關鍵因素。而管理品牌，就是在思考與行動、控制與學習上執行和運用企業所擁

有的能力，獨特性能力如同管理中的規劃、執行、控制一系列程序之中的首要條件「規劃」。所以發展成為品牌導向企業，必將此能力納入組織的首要條件。

品牌導向的觀念為企業在進行所有事業選擇與方向選擇的依據，是思考與行動、控制與學習上執行和運用企業所擁有的能力，其中獨特性能力為最主要之能力，應優先創造鮮明的品牌識別系統，運用品牌定位來表達與解釋本身所擁有的核心價。首先因以建立品牌識別，企業藉由品牌識別系統的設計，創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗，讓顧客產生共鳴，並與競爭者產生差異化，讓競爭者難以模仿。在來確定品牌定位，企業的方向選擇，企業能夠確認目標市場和競爭的本質，再利用品牌元素創造顧客腦海中的差異點，形成適當的品牌定位，讓此定位能夠表達與傳遞品牌的核心價值。

二、打動顧客的心，讓品牌訴求深入人心的象徵性能力

象徵性能力為次要能力，顯示出聆聽顧客的心聲並與顧客對話進而強化與顧客的關係，就是將品牌活化，使顧客在腦海中對此品牌產生的正面的、喜愛的、及深刻的品牌聯想或認知，創造出與顧客雙方面的溝通。因其能力為抽象性與情感性，為難以衡量，而 Kotler (2003)所指顧客滿意度是市場上的衡量指標，也就是取悅顧客，甚至超越顧客的期望。

增加顧客為目標，擴大市場占有率，常常意味著擁有更多不可靠的顧客，而公司在投入所有的精力，並非是無止盡的去爭取新客戶或只單單的擅長於把產品或服務推銷出去，應是設法深入瞭解顧客的需求，聆聽顧客的心聲並與顧客對話進而強化與顧客的關係，因為最大的利潤可能來自於重覆購買。而象徵性能力就如同是將品牌活化，建立出品牌特別形象與獨特的個性，與顧客與品牌互動時，讓顧客感受到品牌所具有的獨特性格。利用企業各種行銷溝通的管道，持續地與顧客進行溝通，使得顧客在腦海中對此品牌產生的正面的、喜愛的、及深刻的品牌聯想或認知，創造出與顧客雙方面的溝通。

三、滿足顧客實質上的需求與有效地協調組織內部各項資源，被視為理所當然？

本研究把組織能力的概念導入了品牌導向企業所應具備之能力，但發現其權重低於 10%，只大於功能性能力 3%，指出此二項被視為較不重要之能力。可解釋出功能性是不重要能力，其能力為實體的以及理性的，現今產品（服務）差異度越來越微小，且容易被競爭者模仿與學習。而組織能力，為本研究樣本大部份為品牌管理顧問公司，都專注於品牌形象與識別設計、品牌價值的定位、品牌組合策略建議等等，往往都將組織能力視為企業最基本的能力，極有可能將溝通品牌、定位品牌認定為首要工作，等完成品牌識別才會更深入討論發展品牌其他的條件。

經理人需要擁有一套模式，來和他人分享自己所擁有的品牌資訊，建立內部各功能部門之間建立有強有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規，傳達各功能部門人員或專業知識，使品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。

品牌導向企業所形成的競爭優勢是由多項能力結合而成，而不是只靠單項突出的特色。並非只能單獨的一靠獨立的能力來形成優勢，組織能力與功能性能力為企業價值中強而有力的基石。

第二節 理論與管理涵義

本研究以能力此一詞的觀點，來解釋發展品牌導向企業所需之能力構面，將概念性的品牌導向定義，整理出單獨且獨立品牌導向企業建構能力。有限的資源下，需先以重要且必要的能力為優先發展。引用 Wong & Merrilees (2005)提出的品牌建構途徑模型圖 5-1，建構品牌是一種階段性的步驟，不同的階段將會擁有不同重要的能力。

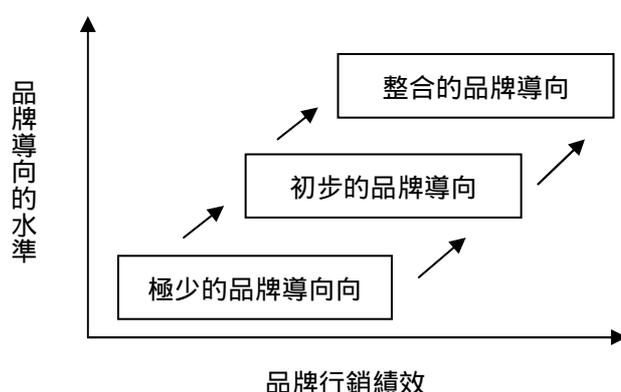


圖 5-1 品牌建構途徑模型

資料來源：Wong & Merrilees (2005)

本研究可推測，建構品牌導向企業初期（極少的品牌導向）：顧客對初期企業熟悉度與喜好度是不明顯的，需擁有鮮明的品牌識別與品牌定位，此時優先把資源配置聚焦於獨特性能力上，並同時確立產品（服務）的價值；品牌導向企業中期（初步的品牌導向）：此時擁有鮮明的品牌識別與品牌定位，建立穩固的顧客關係以及維持提高顧客忠誠度，聆聽顧客的心聲並與顧客對話進而強化與顧客的關係，此時資源配置聚焦於象徵性能力；品牌導向企業晚期（整合的品牌導向），顧客對企業已有高度的熟悉度與喜好度，此時品牌活動必定為多樣與複雜，開始考驗組織內部協調與整合，此時資源配置聚焦於組織能力；而每階段都要依據目前市場來修訂產品（服務），檢視是否符合目前市場所需。

第三節 後續研究建議

- 本研究的研究架構是以蒐集、整理與分析品牌導向文獻所形成此研究構面，若進行更一步的深入訪談，利用個案研究法，補充文獻查考的構面，則可以獲得更完整的品牌導向企業的所需能力的構面。
- 研究結果顯示獨特性能力與象徵性能力占整體權重 84%，而功能性能力與組織能力只占整體權重 16%，意味著此二種能力，並不重要？若在去分析比對顧客導向與市場導向，把此二種能力分別放置，相對比較之後，將可否更進一步瞭解此二種能力的義意。
- 研究樣本可再擴大至擁有高知名度品牌企業，做更進一步探討。

參考文獻

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*: Free Press New York.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brand*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*. New York: Free Press.
- Akao, Y. (1990). *Quality function deployment*: Productivity Press Cambridge MA.
- Arnold, D. (1993). *The Handbook Of Brand Management*: Basic Books.
- Aurand, T., Gorchels, L., & Bishop, T. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batra, R., Lehmann, D., & Singh, D. (1993). The brand personality component of brand goodwill: Some antecedents and consequences. *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, 83-95.
- Belton, V., & Gear, T. (1983). On a short-coming of Saaty's method of analytic hierarchies. *Omega*, 11(3), 228-230.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5, 2(3), 133-142.
- Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411.
- Davis, S. (2002). *Brand asset management*: Jossey-Bass.
- Davis, S., & Aaker, D. (2002). *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*: Jossey-Bass.
- de Chernatony, L., Drury, S., & Segal-Horn, S. (2003). Building a services brand: Stages, people and orientations. *The Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.

- de Chernatony, L., & Riley, F. (1998). Defining A " Brand": Beyond The Literature With Experts Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.
- Dillman, D. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method*: John Wiley & Sons Inc.
- Drucker, P. F. (1993). *The practice of management*. New York: HarperBusiness.
- Ewing, M., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853.
- Forman, E., & Gass, S. (2001). The analytic hierarchy process: An exposition. *Operations research*, 49(4), 469-486.
- Ghodsypour, S. H., & Moore, B. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics*, 56-57, 199-212.
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, 38(2), 105-122.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hankinson. (2001a). Brand Orientation in the Charity Sector: A Framework for Discussion and Research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242.
- Hankinson, P. (2001b). Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6), 346-360.

- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-27.
- Kapferer, J. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4, 251-260.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-158.
- Keller, K. (2008). *Strategic Brand Management, Building Measuring & Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- King, S. (1991). Brand building in the 1990 s. *Journal of Consumer Marketing*, 8(4), 43-52.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International.
- Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Marketing Management*: Prentice Hall.
- Lazonick, W., & Mass, W. (1995). *Organizational capability and competitive advantage: debates, dynamics and policy*: Edward Elgar Pub.
- McEnally, M., & de Chernatony, L. (1999). The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 2(1), 16.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic management journal*, 12, 61-74.

- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*: Belknap Press.
- Park, C., Jaworski, B., & MacInnis, D. (1986). Strategic brand concept-image management. *The Journal of Marketing*, 135-145.
- Plummer, J. (1985). *Brand personality: a strategic concept for multinational advertising*.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of advertising*, 34(4), 11-23.
- Ries, A., & Trout, J. (1988). Positioning Cuts through Chaos in Marketplace. *Enis, BM and Cox, KK Marketing Classics. Newton (Ma): Allyn & Bacon*, 293-303.
- Rossiter, J., & Percy, L. (1997). *Advertising communications and promotion management*.
- Saaty, T. (1990). *Multicriteria decision making: the analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*: RWS Publications Pittsburgh.
- Saaty, T., & Vargas, L. (1991). *Prediction: Projection and Forecasting*. Boston: Kluwer Academic.
- Saaty, T., & Vargas, L. (1994). Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments. *The Analytic Hierarchy Process Series, RWS Publications, ISBN/ISSN 0-9620317-7-1, Ed, 1, 330*.
- Schrage, M. (1990). *Shared minds*: Random House.
- Srivastava, R., & Shocker, A. (1991). *Brand equity: a perspective on its meaning and measurement*: Marketing Science Institute.
- Stalk, G. (1992). Time-based competition and beyond: Competing on capabilities. *Strategy & Leadership*, 20(5), 27-29.

- Urde, M. (1994). Brand Orientation-A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing, 11*(3), 18-32.
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brand into Strategic Resource. *Journal of Marketing Management, 15*(1-3), 117-133.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing, 37*(7/8), 1017-1040.
- Vriens, M., & Hofstede, F. (2000). Linking attribute. *Benefits and Consumer Values. Marketing Research, 12*(3), 4-10.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal, 5*(2), 171-180.
- Wong, H., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management, 14*(3), 155-162.
- Zahedi, F. (1986). The analytic hierarchy process: A survey of the method and its applications. *Interfaces, 16*(4), 96-108.

附錄一 AHP 問卷

問卷填寫方式 說明範例

(一) 在您選擇手機時，可能考慮因素，其中有 3 項是「價格」、「功能」、「外型」，煩請您考慮一下，此三項因素在您的心目中之相對重要性為何？

強度 因素	左邊因素重要性較右邊因素重要								相 等	右邊因素重要性較左邊因素重要								強度 因素
	絕 對 重 要		相 當 重 要		重 要		稍 為 重 要			稍 為 重 要		重 要		相 當 重 要		絕 對 重 要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1		1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	
價格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	功能					
價格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	外型
功能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	外型

(二) 說明：

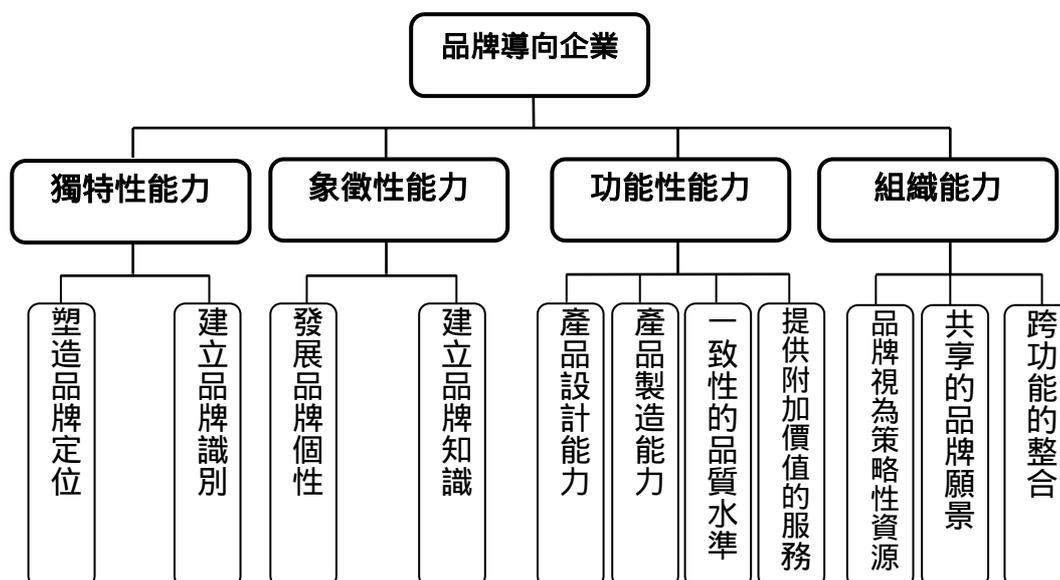
1. 若您認為手機「價格」的重要性，相對於「功能」，是「相當重要」，則在 (7:1) 點下之空格。
2. 若您認為手機「價格」的重要性，相對於「外型」，是「相等」，則在 (1:1) 點下之空格。
3. 若您認為手機「功能」的重要性，相對於「外型」，是「不「重要」」，則在 (1:5) 點下之空格打勾。

品牌導向企業之關鍵能力 本問卷開始

本研究經由文獻研究，將品牌導向企業定義為「組織藉由與目標顧客持續互動的過程中進行品牌識別的創造、發展以及保護，以能達到品牌上的競爭優勢的一種組織運作導向」，並將之區分為二個等級層次，如下圖：(詳細定義如下頁)

第一層：影響品牌導向的企業之關鍵能力有下列四大構面。

第二層：影響品牌導向能力 (四大構面) 之細項能力有下列 11 項。



品牌導向企業

組織藉由與目標顧客持續互動的過程中進行品牌識別的創造、發展以及保護，以能達到品牌上的競爭優勢的一種組織運作導向。

獨特性能力

企業的品牌具有獨特的定位，且能夠藉由品牌識別系統或品牌要素的設計，有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值。

建立品牌識別-企業藉由品牌識別系統的設計，創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗，讓顧客產生共鳴，並與競爭者產生差異化，讓競爭者難以模仿。

塑造品牌定位-企業能夠確認目標市場和競爭的本質，利用品牌元素創造顧客腦海中的差異點，形成適當的品牌定位，而此定位能夠表達與傳遞品牌的核心價值。

象徵性能力

企業能夠在顧客的腦海中創造出情感性的聯結或聯想，例如創造出適當的品牌個性、情感性價值、品牌的形象、使用者的形象與心理特質等。

發展品牌個性-企業能將品牌成功塑造成具有獨特個性的品牌。使得顧客與品牌互動時，感受到品牌所具有的独特性格。

建立品牌知識-企業藉由各種行銷溝通的管道，持續地與顧客進行溝通，使得顧客在腦海中對此品牌產生的正面的、喜愛的、及深刻的品牌聯想或認知。此聯想或認知是指存在於顧客腦海中任何與特定品牌有關的事物，其中包括任何的想法、感覺、經驗、印象、知覺、信念與態度。

功能性能力

企業產品（或服務）的實體（或服務流程）設計、作業與配銷的流程，可以解決或滿足顧客在實質面或功能上的需求，有效地提供實質面的效用。

設計能力-企業具有良好的產品設計能力，藉由產品的設計與開發，能夠有效地創造出品牌的定位與價值。

製造能力-企業具有良好的產品製造能力或管理製造外包或代工廠商的能力，能夠將產品的設計有效地轉換成實質的產品，以滿足顧客在實質面或功能上的需求。

一致性的品質水準-企業的具良好品質管理能力，其所開發或生產的產品具有一致性的品質水準。

提供附加價值的服務-企業在實體產品之外，也提供其他附加的服務，例如：到府維修、保固、免費安裝，藉由這些服務有效地提高品牌的價值或創造獨特的品牌定位。

組織能力

企業在組織內部的運作，能夠有效地支持以品牌為核心資源的企業策略。是企業內部的組織文化、策略規劃流程、作業流程或例規，是否可以有效地協調組織內部各項資源，建立企業的品牌資產，並成為競爭優勢的來源。

品牌視為策略性資源-企業將品牌視為策略的核心與競爭優勢的來源。在高層經營團隊的策略思考上，是以創造、提昇及維持企業的品牌資產為核心，也就是建構品牌資產成為企業策略發展的導向。

共享的品牌願景-企業內部各階層各部門的管理者及員工，均瞭解與認同企業的品牌價值及精神，並融入其日常的決策與行動當中，組織全員均能夠努力實踐品牌的願景。

跨功能的整合-企業內部各功能部門之間建立有強有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規，能夠有效地將整合各功能部門人員或專業知識，於品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。

請從下面開始填選問卷，謝謝您

壹、第一層能力構面

品牌導向企業主要有以下四種組成：獨特性能力、象徵性能力、功能性能力、組織能力，如下表：

獨特性能力	企業的品牌具有獨特的定位，且能夠藉由品牌識別系統或品牌要素的設計，有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值。
象徵性能力	企業能夠在顧客的腦海中創造出情感性的聯結或聯想，例如創造出適當的品牌個性、情感性價值、品牌的形象、使用者的形象與心理特質等。
功能性能力	企業產品（或服務）的實體（或服務流程）設計、作業與配銷的流程，可以解決或滿足顧客在實質面或功能上的需求，有效地提供實質面的效用。
組織能力	企業在組織內部的運作，能夠有效地支持以品牌為核心資源的企業策略。也就是企業內部的組織文化、策略規劃流程、作業流程或例規，是否可以有效地協調組織內部各項資源，建立企業的品牌資產，並成為競爭優勢的來源。

敬請兩兩相比，勾選您認為品牌導企業之能力相對重要性

強度 因素	左邊因素重要性較右邊因素重要								右邊因素重要性較左邊因素重要								強度 因素		
	絕對重要	相當重要	重	稍為重要	相等	稍為重要	重	相當重要	絕對重要	絕對重要	相當重要	重	稍為重要	相等	稍為重要	重		相當重要	絕對重要
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9	
獨特性能力	<input type="checkbox"/>	象徵性能力																	
獨特性能力	<input type="checkbox"/>	功能性能力																	
獨特性能力	<input type="checkbox"/>	組織能力																	
象徵性能力	<input type="checkbox"/>	功能性能力																	
象徵性能力	<input type="checkbox"/>	組織能力																	
功能性能力	<input type="checkbox"/>	組織能力																	

貳、第二層細項能力

一、在「獨特性能力」(企業的品牌具有獨特的定位,且能夠藉由品牌識別系統或品牌要素的設計,有效地向目標顧客或社會大眾傳遞其所要的品牌定位或價值)之構面下,以下二項子能力的定義,如下表:

建立品牌識別	企業藉由品牌識別系統的設計,創造出一種獨特與寶貴的顧客體驗,讓顧客產生共鳴,並與競爭者產生差異化,讓競爭者難以模仿。
塑造品牌定位	企業能夠確認目標市場和競爭的本質,利用品牌元素創造顧客腦海中的差異點,形成適當的品牌定位,而此定位能夠表達與傳遞品牌的核心價值。

敬請兩兩相比,勾選您認為品牌導向企業之能力相對重要性

強度 因素	左邊因素重要性較右邊因素重要									右邊因素重要性較左邊因素重要									強度 因素
	絕對重要		相當重要		重要		稍為重要		相等		稍為重要		重要		相當重要		絕對重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
建立品牌識別	<input type="checkbox"/>	塑造品牌定位																	

二、在「象徵性能力」(企業能夠在顧客的腦海中創造出情感性的聯結或聯想,例如創造出適當的品牌個性、情感性價值、產品的形象、使用者的形象與心理特質等)之考量層面下,以下二項子能力的定義,如下表:

發展品牌個性	企業能將品牌成功塑造成具有獨特個性的品牌。使得顧客與品牌互動時,感受到品牌所具有的獨特性格。
建立品牌知識	企業藉由各種行銷溝通的管道,持續地與顧客進行溝通,使得顧客在腦海中對此品牌產生的正面的、喜愛的、及深刻的品牌聯想或認知。此聯想或認知是指存在於顧客腦海中任何與特定品牌有關的事物,其中包括任何的想法、感覺、經驗、印象、知覺、信念與態度。

敬請兩兩相比,勾選您認為品牌導向企業之能力相對重要性

強度 因素	左邊因素重要性較右邊因素重要									右邊因素重要性較左邊因素重要									強度 因素
	絕對重要		相當重要		重要		稍為重要		相等		稍為重要		重要		相當重要		絕對重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
發展品牌個性	<input type="checkbox"/>	建立品牌知識																	

三、 在「**功能性能力**」(企業產品(或服務)的實體(或服務流程)設計、作業與配銷的流程,可以解決或滿足顧客在實質面或功能上的需求,有效地提供實質面的效用)之考量層面下,以下四項子能力的定義,如下表:

設 計 能 力	企業具有良好的產品設計能力,藉由產品的設計與開發,能夠有效地創造出品牌的定位與價值。
製 造 能 力	企業具有良好的產品製造能力或管理製造外包或代工廠商的能力,能夠將產品的設計有效地轉換成實質的產品,以滿足顧客在實質面或功能上的需求。
一致性的品質水準	企業的具良好品質管理能力,所開發或生產的產品具有一致性的品質水準。
提供附加價值的服務	企業在實體產品之外,也提供其他附加的服務,例如:到府維修、保固、免費安裝,藉由這些服務有效地提高品牌的價值或創造獨特的品牌定位。

敬請兩兩相比,勾選您認為**品牌導向企業之能力**相對重要性

因素	強度	左邊因素重要性較右邊因素重要								相等	右邊因素重要性較左邊因素重要								因素	強度
		絕對重要	相當重要	重	稍為重要	稍為重要	重	相當重要	絕對重要		絕對重要	相當重要	重	稍為重要	稍為重要	重	相當重要	絕對重要		
		9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1		1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		
設計力		<input type="checkbox"/>	製造力																	
設計力		<input type="checkbox"/>	一致性的品質水準																	
設計力		<input type="checkbox"/>	提供附加價值的服務																	
製造力		<input type="checkbox"/>	一致性的品質水準																	
製造力		<input type="checkbox"/>	提供附加價值的服務																	
一致性的品質水準		<input type="checkbox"/>	提供附加價值的服務																	

四、 在「組織能力」(企業在組織內部的運作，能夠有效地支持以品牌為核心資源的企業策略。也就是企業內部的組織文化、策略規劃流程、作業流程或例規，是否可以有效地協調組織內部各項資源，建立企業的品牌資產，並成為競爭優勢的來源)之考量層面下，以下三項子能力的定義，如下表：

品牌視為策略性資源	企業將品牌視為策略的核心與競爭優勢的來源。在高層經營團隊的策略思考上，是以創造、提昇及維持企業的品牌資產為核心，也就是建構品牌資產成為企業策略發展的導向。
共享的品牌願景	企業內部各階層各部門的管理者及員工，均瞭解與認同企業的品牌價值及精神，並融入其日常的決策與行動當中，組織全員均能夠努力實踐品牌的願景。
跨功能的整合	企業內部各功能部門之間建立有強有力的橫向溝通與跨功能協調的機制或例規，能夠有效地將整合各功能部門人員或專業知識，於品牌價值的創造、實現與傳遞之組織營運活動當中。

敬請兩兩相比，勾選您認為品牌導向企業之能力相對重要性

強度 因素	左邊因素重要性較右邊因素重要									右邊因素重要性較左邊因素重要									強度 因素	
	絕對重要	相當重要	重	稍為重要	相	稍為重要	重	相當重要	絕對重要	絕對重要	相當重要	重	稍為重要	相	稍為重要	重	相當重要	絕對重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9			
品牌視為策略性資源	<input type="checkbox"/>	共享品牌願景																		
品牌視為策略性資源	<input type="checkbox"/>	跨功能的整合																		
共享品牌願景	<input type="checkbox"/>	跨功能的整合																		

(問卷至此全部結束，謝謝您的合作！！)