

品牌鑑價管理模式之建構--平衡計分卡之策略性觀點

研究生：江定國 南台科技大學行銷與流通管理系暨研究所

指導教授：施坤壽 南台科技大學行銷與流通管理系暨研究所

論文摘要

對企業而言，品牌的經營推廣無疑是一場持久的耐力賽，需要面對的不僅僅是來自其它品牌的激烈競爭，還有消費者日益挑剔的需求。在面對競爭者的壓力與消費者的需求下，許多企業慢慢開始經營品牌，而不在只是在商品或服務上改變。品牌價值的認知已被廣泛的被企業認同與接受，例如，華碩電腦在 2007 年拿下台灣最有價值的品牌；宏碁電腦透過品牌與代工分家的經營模式；趨勢科技行銷全世界，擁有最完整的產品線為個人電腦、網路伺服器至網際網路安全的全方位電腦防毒第一品牌。

本研究主要是透過平衡計分卡將較受國際上採用的品牌鑑價三大系統，英國 Interbrand；日本 Hirose；德國 BBDO 為指標轉為管理作業層面，以中華徵信社 2007 年所整理全國 5000 大之企業名錄，選取排名前 500 名之製造業為研究對象，問卷共計發放 500 份，回收 73 份，問卷回收率 14.6%。分析方法則透過典型相關分析、複迴歸分析來進行驗證，研究結果顯示，透過「品牌規範」、「產品創

新」，「顧客關係管理」能有效改善企業績效，進而提昇企業品牌價值，因此企業在發展品牌時，若能由內而外，藉由組織員工對品牌的認同感、有效推動組織內部流程，進而提昇顧客價值，將能深入強化品牌忠誠度、企業獨特競爭能力，追求更高的品牌價值。

與中小企業之關聯

胡政源(2006)在品牌價值的創造與經營中提到，21 世紀企業新的遊戲規則，已經進入到「品牌領導」的時代。行銷，是企業最重要的功能，品牌，是行銷的核心。在激烈的競爭市場中，消費者有眾多的同類競爭產品可供選擇，企業取得成功的唯一機會是要在顧客的意識中深深地植根品牌的印象。

這幾年來，企業界和政府已經感受到品牌對企業經營的重要性，例如從 2003 年開始委託 Interbrand 公司為台灣國際品牌做品牌鑑價，公布「十大台灣國際品牌」。2006 年，推動為期 7 年的「品牌台灣」發展計劃，包括成立品牌創投基金、建構品牌輔導、品牌鑑價制度、人才的培訓、建立資訊平台 等，希望在 2012 年有台灣品牌可以名列全球百大，更有不少公司在內部成立品牌部門，增加行銷經費來經營品牌。由 ASUS 取得龍頭，國際品牌鑑價超過十億美元的廠商由去年的兩家(趨勢科技、華碩電腦)增加為四家(趨勢科技、華碩電腦、宏碁、宏達電)，得以進入國際百大品牌評比的門檻，顯示台灣

企業經營國際品牌的實力愈來愈強。

一個具有品牌價值的企業所獲得的價值是顯而易見的，不僅可以讓你有較高的市場佔有率、還能為企業累積巨大的品牌資產，帶給產品高溢價能力。然而品牌資產是可以被衡量的，國際上針對品牌價值發展出幾套品牌鑑價方式，由英國品牌顧問公司 interbrand 所發展出的評鑑法；德國 BBDO 廣告公司的品牌鑑價模型；以及日本政府 2003 年所發表的 Hirose 品牌鑑價模型 等，都是當前最具知名度的幾種品牌鑑價主流。在國內不僅政府有委託 interbrand 來進行國內企業進行品牌品價，國內也有許多學者透過財務會計面的觀點來進行品價鑑價的探討(莊雁如，2006)。

然而這些鑑價模型所倚靠的是透過一些企業公開的財務數字來進去計算品牌價值，而在台灣的市場型態仍是以中小型企業為主，一些未上市、上櫃的中小型企業進行品牌鑑價不易，其中英國的 Interbrand 鑑價法計算成本太高，且相當主觀，缺乏驅動性指標，並不適合以中小企業為主的台灣採行；Hirose 鑑價法透過過去五年的財務資料進行評鑑，未考慮未來性的發展；BBDO 鑑價法衡量方式較為主觀容易流於溢估價值。而在于泳泓及陳依蘋(2004)提出平衡計分卡對企業而言可以(1) 平衡財務性及非財務性指標 (2) 平衡企業內部與外部之間的組成要素 (3) 平衡落後資訊和領先資訊 (4) 平

衡短期績效與長期價值。因此本研究將透過文獻的支持與推導，將這些鑑價衡量指標與平衡指導結合，以期能夠更精確的為台灣中小企業在發展品牌價值時的衡量依據。

壹、緒論

一、研究背景與動機

胡政源(2006)在品牌價值的創造與經營中提到，21 世紀企業新的遊戲規則，已經進入到「品牌領導」的時代。一個具有品牌價值的企業所獲得的價值是顯而易見的，不僅可以讓你有較高的市場佔有率、還能為企業累積巨大的品牌資產，帶給產品高溢價能力。然而品牌資產是可以被衡量的，國際上針對品牌價值發展出幾套品牌鑑價方式，由英國品牌顧問公司 interbrand 所發展出的評鑑法；德國 BBDO 廣告公司的品牌鑑價模型；以及日本政府 2003 年所發表的 Hirose 品牌鑑價模型 等，都是當前最具知名度的幾種品牌鑑價主流。

然而這些鑑價模型所倚靠的是透過一些企業公開的財務數字來進去計算品牌價值，而在台灣的市場型態仍是以中小型企業為主，一些未上市、上櫃的中小型企業進行品牌鑑價不易。在于泳泓及陳依蘋(2004)提出平衡計分卡對企業而言可以(1) 平衡財務性及非財務性指標 (2) 平衡企業內部與外部之間的組成要素 (3) 平衡落後資訊和領先資訊 (4) 平衡短期績效與長期價值。因此本研究將透過文獻

的支持與推導，將這些鑑價衡量指標與平衡指導結合，以期能夠更精確的為台灣中小企業在發展品牌價值時的衡量依據。

二、研究目的

本研究的目的主要可歸納如下面幾點：

- 1、透過現在國際上最常使用的幾種品牌鑑價模式，將其衡量指標透過整理成幾個主觀認知較為重要的依據指標，以期能夠更精確的為台灣中小企業在發展品牌價值時的衡量依據。
- 2、透過平衡計分卡(BSC)將上述整理成的衡量指標，透過系統化之整理，將其衡量指標轉換成策略執行面，提供台灣中小企業實務面上對品牌價值管理之執行。

貳、文獻探討與假設推導

一、文獻探討

(一) 品牌鑑價

當品牌成為企業經營主流，品牌鑑價方法也隨之發展出來。近年來，國際上各種品牌鑑價方式紛紛出籠，而同時能夠反映財務與行銷面意義的方式，包括廣為英美兩國證券交易所接受，由英國品牌顧問公司 Interbrand 所發展出的方法；德國 BBDO 廣告公司的品牌鑑價模型；以及日本政府 2003 年所發表的 Hirose 品牌鑑價模型等，是當前

最具知名度的幾種品牌鑑價主流 (李郁怡, 2007)。本研究將三種鑑價方式之指標與侷限性整理如下表 2-1 :

表 2-1 三大品牌鑑價方法比較表

評鑑方法	衡量指標	侷限性
Interbrand 評價法 (英國 1974)	1、領導地位(Leadership 25%) 2、穩定性 (Stability 15%) 3、市場特性 (Market 10%) 4 國際化(Geographic spread 25%) 5、潮流吻合度(Profit trend 10%) 6、支持度 (Support 10%) 7、受保護程度(Protection 5%)	缺乏驅動性指標，只計算出品牌的價值有多少錢。
Hirose 評價法 日本(2002)	1、價格優勢(Prestige Driver) 2、忠誠度(Loyalty Driver) 3、擴張力(Expansion Driver)	雖然此評價法透過 5 年的財務資料來進行評鑑較為客觀，但卻未考慮未來性的發展。
BBDO 評價法 德國(2003)	1、市場品質 2、相關市場優勢 3、品牌國際導向 4、品牌地位 5、財務基礎	計算方式繁複不明確。衡量方式較為主觀，例如影響產品價值的除了品牌外，還有品質..等因素。

資料來源: 本研究整理

(二) 平衡計分卡

1、平衡計分卡之管理意涵

于泳泓及陳依蘋(2004)提出平衡計分卡的精神對企業而言，其真正的目的如下所述：

(1) 平衡財務性及非財務性之間的指標

(2) 平衡企業內部與外部的之間組成要素

(3) 平衡落後資訊和領先資訊

(4) 平衡短期績效與長期價值

2、平衡計分卡之衡量指標

Kaplan and Norton(2008.朱道凱譯) 所提出的平衡計分卡，將績效評量指標分成四個重要構面，依此四項構面分別設計適當的績效評量指標，以提供公司營運所需的資訊，學者衡量指標整理如下表 2-2

表 2-2 平衡計分卡之內容指標

學者	財務指標	顧客指標	內部流程	學習與成長
Kaplan and Norton (2008)	(1) 銷貨收入成長率 (2) 新產品 顧客與新市場銷售額 (3) 平均銷售額 (4) 市場佔有率 (5) 投資週轉率 (6) 營業淨利額 (7) 市場佔有率 (8) 顧客別利潤額	(1) 新/舊顧客營收率 (2) 市場佔有率 (3) 目標顧客佔有率 (4) 顧客潛在需求 (5) 品牌價值定位 (6) 忠誠顧客佔有率 (7) 忠誠顧客營收比 (8) 目標顧客獲利率 (9) 品牌溢價	(1) 新產品推出能力 (2) 製程能力 (3) 設計能力 (4) 售後服務指標 (5) 技術水準	(1) 策略性技術 (2) 策略職位適用率 (3) 員工培訓水準 (4) 策略性資料庫使用(差異)率 (5) 專利權的保護 (6) 員工授權度、滿意度 (7) 個人目標配合度
Olson (2002)	投資報酬率 銷售額	顧客滿意度 顧客保留率 顧客抱怨率 產品服務品質 商譽	運送時間 如期交貨 存貨比率	市場佔有率 銷售成長率 新產品銷售 員工參與
Maltz et al. (2003)	銷售額 邊際利率 收益成長	顧客滿意度 顧客保留率 服務品質	新產品或服務上市時間、品質	員工流動 領導品質 策略規劃深度 環境變動參與

Banker et al. (2004)	邊際利潤 銷售成長率 存貨週轉率 資產負債比	價格優勢 顧客滿意度	品牌認知 存貨比率 運送時間	員工滿意 員工參與 資訊化程度
Fletcher & Smith (2004)	銷售成長 存貨週轉率 應收帳款	顧客保留率 伙伴價值創造 如期交貨	存貨比 新產品收益	員工訓練 員工參與 員工流動

資料來源：本研究整理

由於三種鑑價模式皆是依照各機構的鑑價原則自行決定品牌價值，透過會計財務面來計算品牌價值，無法提供非財務面的明確品牌價值改善方向。而平衡計分卡可以平衡「財務性及非財務性」、「內部及外部」、「落後及領先」與「短期及長期」的指標。因此，本研究第一步希望透過上述學者各構面的衡量指標與本研究選取的三大品牌鑑價模式結合，詳細說明如下，其整理結果如下表 2-3。

A、英國 Interbrand 評價法

- (a) **領導地位**：Banker et al.(2004)將品牌認知視為內部流程的衡量指標之一 Aaker(1991)將品牌認知分成五大構面，其中品牌知名度構面是以領導地位進行衡量，故本研究將領導地位視為內部流程衡量指標之一。
- (b) **國際化**：Dunning(1993)提到國際化的目的其中有二點是為了追求新市場與顧客。Kaplan and Norton(2008)將新顧客人數與新市場佔有率視為顧客構面的衡量指標，因此

本研究將國際化視為顧客構面的衡量指標之一。

(c) 市場: Panrose(1989)提出的 Interbrand 指標, 透過市場整體穩健值來進行衡量。Kaplan and Norton(2008)將品質指標(退貨率、抱怨率 等)視為顧客構面衡量指標, 因此本研究將市場視為顧客構面的衡量指標之一。

(d) 潮流吻合: Panrose(1989)提出的 Interbrand 指標, 認為品牌產品或服務應該要能時常做更新以附合潮流 Kaplan and Norton(2008)將設計能力與新產品推出的能力視為內部流程的衡量指標, 因此本研究將潮流吻合度視為內部流程的衡量指標之一。

(e) 保護程度: Panrose(1989)提出的 Interbrand 指標, 認為品牌價值與品牌受市場保護的程度有關。Kaplan and Norton(2008)將專利權的保護視為學習成長構面的衡量指標, 因此本研究將保護程度視為學習成長構面的衡量指標之一。

(f) 支持度: Oldham and Cummings(1996)研究認為, 在管理方面主管必須著重在支持以及低度控制, 主管的支持表現在他對員工的感覺及需求, 鼓勵員工表達感受, 提供正面的回饋及必要資訊, 協助員工發展工作相關技能。因此

本研究將支持度視為學習成長構面的衡量指標之一。

B、日本 Hirose 評價法

(a) 價格優勢：所謂價格優勢指與其它品牌產品相比較即使品質、機能等條件相同，也可以以較高的價格來販售。Banker et al. (2004)將相對競爭者的價格視為顧客構面的衡量指標之一。因此本研究將價格優勢視為顧客構面的衡量指標之一。

(b) 忠誠度：指的是顧客對該品牌的偏好程度 Fletcher and Smith (2004)將顧客保留率視為顧客構面的衡量指標之一。因此本研究將忠誠度視為顧客構面的衡量指標之一。

(c) 擴張度：指的是海外市場進行擴張經營程度。Dunning(1993)提到國際化的目的其中有二點是為了追求市場與顧客。Kaplan and Norton(2008)將新顧客人數與新市場佔有率視為顧客構面的衡量指標，因此本研究將國際化視為顧客構面的衡量指標之一。

C、德國 BBDO 評價法

(a) 市場品質：BBDO 在進行評價時，先將品牌環境的構成因素 - 銷售績效、淨營業利潤、發展預期，分別依 40%、40%、

20%的權重合併為「市場品質因子」, Maltz et al. (2003) 將銷售額、邊際利潤與成長率視為財務指標, 因此本研究將市場品質視為財務構面衡量指標之一。

(b) **市場優勢**: Banker et al. (2004) 將相對競爭者的價格視為顧客構面的衡量指標之一。因此本研究將市場優勢視為顧客構面的衡量指標之一。

(c) **財務基礎**: Kaplan and Norton (2008) 將各財務型指標視為財務構面的衡量依據。因此本研究將 BDDO 的財務基礎視為財務構面衡量指標之一。

(d) **品牌地位**: 表現出顧客對品牌強度。Aaker (1991) 將品牌認知分成五大構面, 其中知覺品質是指消費者對特定品牌產品的整體認知水平。因此本研究將品牌地位視為內部流程的衡量指標之一。

(e) **品牌國際導向**: 為品牌在全球發展能力的指標。Dunning (1993) 提到國際化的目的其中有二點是為了追求新市場與顧客。Kaplan and Norton (2008) 將新顧客人數與新市場佔有率視為顧客構面的衡量指標, 因此本研究將品牌國際導向視為顧客構面衡量指標之一。

表 2-3 平衡計分卡與品牌鑑價指標關係表

		平衡計分卡				
方法	衡量指標	財務構面	顧客構面	內部流程	學習成長	參考文獻
國) INTERBRAND 評價法(英)	領導地位					Banker et al.(2004)
	國際化					Kaplan & Norton(2008)
	市場					Kaplan & Norton(2008)
	潮流吻合					Kaplan & Norton(2008)
	保護程度					Kaplan & Norton(2008)
	支持度					Oldham & Cummings(1996)
	穩定度	由於穩定度為品牌歷史的長短，因此在此不列入其關係指標				
法(日) Hirose 評價	價格優勢					Banker et al.(2004)
	忠誠度					Fletcher & Smith(2004)
	擴張度					Kaplan & Norton(2008)
德國) BBDO 評價法	市場品質					Maltz et al. (2003)
	市場優勢					Banker et al.(2004)
	財務基礎					Kaplan & Norton(2008)
	品牌地位					Banker et al.(2004)
	品牌國際導向					Kaplan & Norton(2008)

資料來源：本研究整理

3、品牌鑑價計分卡之管理意涵

目前國內企業導入平衡計分卡的比率很高，但是目前最重要的，已經不是 know-how，而是將這些衡量指標確切的執行，在執行時也常因為小環節的執行失誤，而使成效不彰。因此本研究希望透過上述的鑑價指標與平衡計分卡的結合，將其指標轉換成確切的執行策略，以發揮平衡計分卡最大精神。

(1) 學習成長構面

透過本研究的相關文獻整理，將品牌鑑價指標中之「支持度」與「保護程度」視為學習成長構面之衡量指標。而「支持度」則表示企業主管對於品牌活動的支持程度；「保護程度」表示品牌所面對市場有關，是否有明確的法律條文保護如專利權等。

Oldham and Cummings(1996)認為主管的支持表現在他對員工的感覺及需求，鼓勵員工表達感受，提供正面的回饋及必要資訊。而 Keller(2003)則認為從事品牌活動則需要全員參與，從上到下、從裡到外，當企業所有員工都能瞭解品牌的真正意涵，而才能貫徹品牌。然而，員工與品牌關係應如何連結。簡單來說，企業在推動品牌活動時，應教育員工每一個人的工作都是為了品牌，不分企業主、管理階層，第一線工作人員，企業從上到下，都是品牌代言人。品牌活動不只是品牌經理人的責任，也不是行銷部門的工作，而是所有員工所要參與的活動。由員工擔任品牌大使，讓員工本身了解到自己對顧客的經營、品牌的精神，不僅能為公司帶來利潤，也能夠讓自己也能因此而受惠。因此啟動企業品牌正向的循環，進而將企業品牌文化深植於員工意識中，並表現於日常生活習慣中。

除了從意識概念連結員工與品牌關係外，在管理執行層面上應如何建構員工與品牌關係連結的政策、制度、規範呢？日本博報

堂品牌諮詢顧問公司出版的圖解品牌(2006, 李永清譯)一書中提到「品牌規範」, 其認為品牌規範是員工品牌行動的規範、依循方向, 藉由激勵、教育等持續學習活動的方式讓企業全體員工投入品牌的建構。藉由品牌規範建立起品牌與員工之間的關係, 進而展現對顧客的承諾。因此本研究在品牌鑑價計分卡之學習成長管理構面, 將透過企業「品牌規範管理」的運作、衡量, 強化企業由內而外提升其品牌價值的基礎。

(2) 內部流程構面

根據上一小節描述, 將品牌鑑價指標中之「領導地位」、「品牌地位」、「潮流穩合度」視為內部流程構面之衡量指標。「領導地位」表示在市場上地位、份額; 「品牌地位」指的是對顧客表現的品牌魅力與強度; 「潮流穩合度」表示品牌產品是否符合潮流趨勢。

劉昌振(2004)認為可從消費者角度來看, 品牌可以說是消費者對於品牌認知的態度。Aaker(1991)則認為透過提升品牌認知程度, 可以讓企業獲取更高的品牌知名度以及消費者對品牌的知覺品質, 進而影響市場佔有率、獲取更高的領導地位。因此, 經由上述學者對品牌認知的概念性說明中可以發現, 為達到鑑價指標中之品牌地位、領導地位等相關指標, 可以透過加強消費者

對品牌認知的程度，引發消費者對該品牌產生共鳴，認同該品牌，並且願意為該品牌推廣，以獲取更高的無形價值，藉此提昇品牌地位，提高品牌領導地位。

綜合以上論述，了解到透過加強品牌認知程度，可以有效達到鑑價指標之目標，而 Mahajan, Rao, and Srivastava (1993) 提及透過持續進行 R&D 的活動，研發、創造符合市場需求、市場潮流的產品，可以將品牌利益延伸至不同的產品與市場，增加市場佔有率，提昇消費者對品牌認知的價值。

因此經由學者的品牌認知的概念性說明，結合 Mahajan, Rao, and Srivastava (1993) 對品牌認知的執行面做法，本研究推論，透過持續的 R&D 的創新活動，創造設計符合消費者潮流需求的產品或服務，提昇消費者對品牌認知的程度，進而獲得更高的品牌領導地位。因故本研究擬透過技術創新來滿足現有顧客群更高的需求，並經由市場創新創造潛在顧客的潛在需求，提昇消費者對品牌認知程度，並進而影響品牌本身地位與領導地位。因此本研究在品牌鑑價計分卡之內部流程構面，將透過「產品創新」的運作提升其品牌價值的基礎。

(3) 顧客構面

經由本研究文獻整理，將品牌鑑價指標中之「國際化」、「忠

誠度」、「價格優勢」..等效標視為顧客構面之衡量指標。其中「國際化」、「擴張度」、「品牌國際導向」皆是在說明品牌產品是否具有國際性而非只是本土性品牌；「忠誠度」即表示顧客對該品牌的偏好程度；「價格優勢」、「市場優勢」指的是在與其它品牌產品相比較下，即使品質、機能等條件相同，也可以以較高的價格來販售。

Kotler (1999) 指出顧客價值是指「顧客從產品或服務中所得到的總價值」這其中包含了產品品質、服務品質、個人價值、形象價值等。Piercy, Anna and Constantine (1998) 認為產品品質、品牌形象、交貨速度及售後服務是獲取高出口績效的成功關鍵因素，且能有效擴張國際市場。因此，企業若想達到鑑價值標中之國際化擴張，拓展市場版圖，不論在產品或服務的設計上，一切皆要以消費者做為主要考量，設計符合消費者需求的產品，創造更高的顧客價值。Groth (1994) 認為，當企業提供的產品，具有獨特的價值溢價(exclusive value premium)，所產生的顧客價值超越實用價值溢價可歸因為心理需求的實現，因此顧客會願意花更高的價錢來購買產品。Butz and Goodstein (1996) 則認為超過預期的價值等級，會導致強而有力的顧客連結，意即顧客忠誠度會相對提高。因此，為讓企業的產品或服務具有更多的附

加價值，可藉由提昇顧客價值，取得更高的產品溢價，進而提昇顧客的忠誠度。

透過上述學者對顧客價值的論述發現，藉由顧客價值的提昇，可以達到鑑價指標中之國際化擴張、價格優勢、忠誠度..等相關指標，而如何藉由執行面的實際做法來提昇企業的顧客價值？胡政源(2007)指出，經由顧客關係管理，可以創造顧客價值。故本研究將透過顧客關係管理角度來建構顧客價值，並藉由顧客價值的提昇，來滿足消費者本身心理層面的需求，進而激發獨特的價值溢價，產生更高的顧客忠誠度，與顧客緊密的關係做連結。並藉著了解不同需求的顧客群，能有效的擴張市場版圖，而非只是在著重在現有的顧客群。因此本研究在品牌鑑價計分卡之顧客構面，將透過企業「顧客關係管理」的運作、來強化與顧客關的關係提升其品牌價值的基礎。

(4) 財務構面

經由三大品牌鑑價指標與 BSC 的結合，本研究將品牌鑑價指標中之「市場品質」與「財務基礎」指標視為財務構面之衡量指標。德國 BBDO 將銷售績效、淨營業利潤、發展預期，分別依不同權重合併為「市場品質因子」。

而企業本身在經營管理上，其主要目的是獲得高的營業利潤

或經營績效，而一般衡量其績效指標有財務性指標或非財務性指標。因此，在財務構面上，本研究在品牌鑑價計分卡之財務構面，將採用「績效評估」的運作、衡量財務性、非財務性指標，來考量品牌規範、產品創新、顧客關係管理構面之策略執行是否具有效益。

透過以上論述推論透過「品牌規範」可以建立起員工與品牌間的關係，進而展現對顧客的承諾；藉由「產品創新」來提昇消費者對品牌認知的程度，藉此獲取獨特的競爭優勢；與顧客間的關係，則可透過「顧客關係管理」提昇顧客價值，強化與顧客間的關係。讓企業由內而外發展品牌，提昇企業績效，獲取更高的品牌價值。各構念介紹於將下節說明。

(四) 品牌規範、產品創新、顧客關係管理與績效評估

1、品牌規範

由日本博報堂品牌諮詢顧問公司出版的圖解品牌(2006，李永清譯)一書中提到企業要把品牌帶來的收益，回饋到企業內，經由獎勵的方式，讓員工了解到自己對顧客的經營，能為公司帶來利潤，自己也能因此受惠。其中提到「品牌規範」，認為品牌規範是員工行動規範(對內策略)，同時也是具體展現對顧客的承諾，可以視為品牌的憲法。品牌規範的內容，可以激發員工士氣，讓品牌價值具體化。

2、產品創新

突破性創新的差異(1)提升現行的技術(2)變更現行的市場區隔 (Benner and Thshman, 2003)。第一種類型就是所謂的技術基礎的創新，較現行的產品和顧客市場，採取新的和提升技術並改善顧客利益。第二種類型就是我們所謂的市場基礎的創新，違背現行的服務和主要市場。市場基礎創新專注在新的、差異化的技術並且創造一套新的初級知識，而且通常是新的、新興市場的顧客價值。(Benner and Thshman, 2003)。

3、顧客關係管理

CRM 的主要目的即是透過資訊科技、組織內部流程、人員、策略等之整合，促使企業得以取得顧客的相關資訊並與顧客進行良好的互動，而提升企業與顧客雙方的關係以增加顧客滿意度進而為企業帶來效益。

4、績效評估

企業營運的最終目標就是為了獲取更高的營運利潤與績效，而在衡量績效主要可以分成財務性和非財務性指標。Venkatraman and Ramanujam(1986)將績效評估分類為 (1) 財務績效(2)事業績效(3)組織效能。

二、假設的推導

(一)、品牌規範與產品創新、顧客關係管理、績效衡量間的關係

國內學者王薪為(2007)提到員工透過組織學習、賦與更大的權力、獲得激勵、可以促進組織得以創新、改革及更具有彈性，獲取更大利潤。由日本博報堂品牌諮詢顧問公司出版的圖解品牌(2006)一書中提到「品牌規範」，認為品牌規範可以激發員工士氣，讓品牌價值具體化。品牌規範是將品牌觀念灌注在組織內的企業文化之一，讓員工更願意在顧客服務上下功夫，啟動企業品牌正向的循環。故本研究推論研究假設一、假設二、假設三：

H1：品牌規範與產品創新間有顯著關係

H1-1 品牌規範與技術創新有顯著相關

H1-2：品牌規範與市場創新有顯著相關

H2：品牌規範與顧客關係管理間有顯著關係

H2-1：品牌規範與顧客忠誠有顯著相關

H2-2：品牌規範與顧客價值有顯著相關

H3：品牌規範與績效衡量間有顯著關係

H3-1：品牌規範與財務績效有顯著相關

H3-2：品牌規範與營運績效有顯著相關

(二)、產品創新與顧客關係管理與績效衡量間的關係

christensen (2004)在創新者的解答一書中提到，透過破壞性創新，可以獲取更多的顧客價值、進而提升企業獲利，以達永續經營的目標。本研究參考 Zhou, Yim and Tse (2005)將產品創新修正為技術基礎(Tech-based)與市場基礎(Market-based)的兩種類型為基礎。透過上述學者文獻推論出假設四、假設五：

H4：產品創新與顧客關係管理間有顯著關係

H4-1：產品創新與顧客忠誠間有顯著關係

H4-2：產品創新與顧客價值間有顯著關係

H5：產品創新與績效衡量間有顯著關係

H5-1：產品創新與財務績效間有顯著關係

H5-2：產品創新與營運績效間有顯著關係

(三) 顧客關係管理與績效衡量間的關係

CRM 提升企業與顧客雙方的關係以增加顧客滿意度進而為企業帶來效益。然而顧客滿意度對於顧客忠誠度和顧客保留率具有強烈的正面影響效果(Fornell, 1992)。根據 Reichheld and Sasser (1990)指出，藉由降低 5%的顧客流失率將能夠提升 25%至 85%的企業淨利。顧客忠誠度又與獲利能力成正向的關係(Hallowell, 1996)。根據 Gupta and Lehmann(2003)的調查指出，增加 5%的顧客保留率，將能提升 22%至 37%的顧客價值或營業收入。

因此，本研究透過上述文獻得知，企業可以透過提升顧客忠誠度與顧客價值，進而提升企業獲利，因此推論出假設六：

H6：顧客關係管理與績效衡量間有顯著關係

H6-1：顧客關係管理與財務績效間具有顯著關係

H6-2：顧客關係管理與營運績效間具有顯著關係

參、研究方法

一、研究方法

本研究各構面間的主假設只要是透過「典型相關分析」進行驗證，而子假設部份則是透過「複變歸分析」來進行驗證，研究架構圖如下所示：

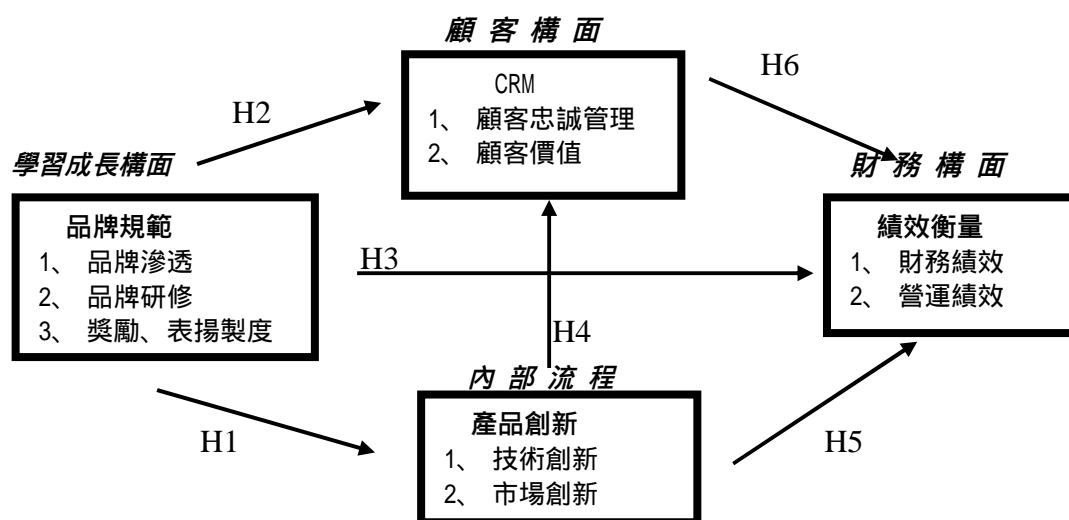


圖 3-1 本研究架構圖

二、問卷回收率

本研究研究母體為國內前 500 大製造業，寄發問卷 500 份，實際回收問卷 73 份，有效回收率為 14.6% (73/500)。

三、因素分析

本研究分析結果各構面題項因素負荷量均大於 0.5 符合標準，且各構面之累積解釋變異量最低為 56.552%表示皆有不錯之解釋力。

四、信度及效度分析

本研究對於構面與因素的信度檢定以 Cronbach ' s 值係數為主，本研究各構面因素的 Cronbach ' s 除了獎勵與表揚制度為 0.6136，其餘 Cronbach ' s 值皆大於 0.7，表示具有良好信度。

有關品牌規範、顧客關係管理、產品創新、績效評估各構面因素項目分數與總分相關係數除了顧客關係管理構面下的顧客忠誠度之「顧客常轉介其它人購買本公司品牌產品」，係數值為 0.3704 因此不予以採用外，予以刪除，其餘皆大於 0.5，顯示各構面因素都具有一定的建構效度。

肆、資料分析結果

(一) 典型相關分析

本研究透過典型相關分析，探討品牌規範、顧客關係管理、產品創新、績效衡量四大構面間之間的因果關係，來驗證本研究假設一到假設六。驗證結果發現假設一到假設六皆獲得支持，皆具有顯著的解釋能力；且各構面的典型相關負荷量均大於 0.4，P 值皆=0.000 均達顯著水準，其結果整理如下圖 3-2

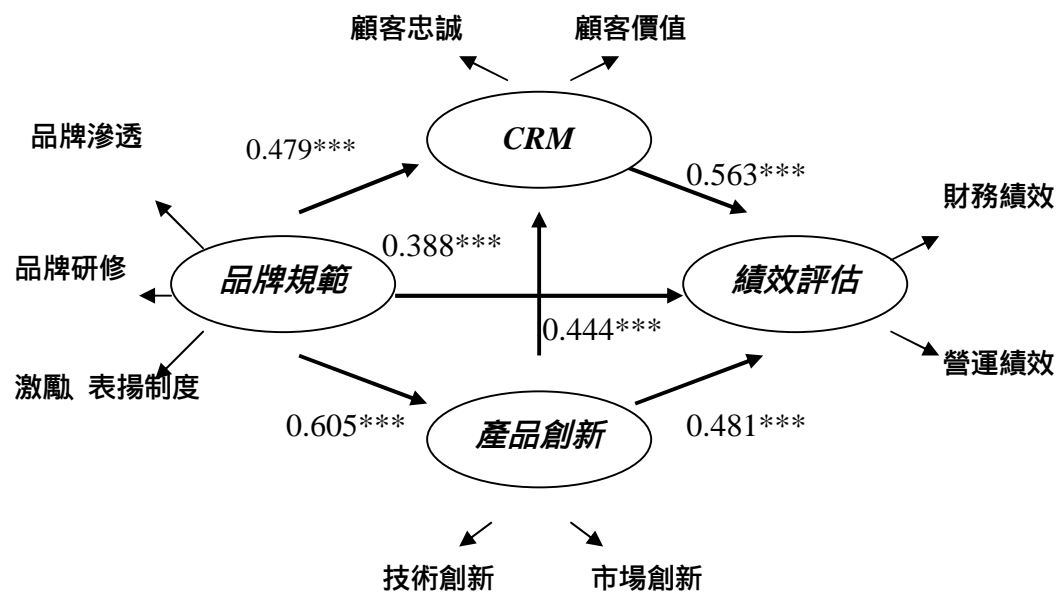


圖 3-2 各構面間典型相關分析表

(二)、複迴歸分析

- 1、品牌規範子構面與其它構面之子構面間的關係，除了品牌滲透與顧客忠誠、顧客價值、財務績效、營運績效間沒有顯著關係外，其餘皆有顯著相關，其分析數據整理如下表 3-1

表 3-1 品牌規範與其它構面間複迴歸分析表

		產品創新		顧客關係管理		績效評估	
		技術創新	市場創新	顧客忠誠	顧客價值	財務績效	營運績效
品牌 規範	品牌滲透	0.264*	0.367**	0.118	0.230	4.562E-2	0.118
	品牌研修	0.243*	0.260**	0.306**	0.423**	0.547**	0.392**
	激勵、表揚	0.464***	0.375***	0.460***	0.123***	0.284*	0.274*
	調整後 R ²	0.499	0.571	0.412	0.333	0.336	0.301

2、產品創新子構面與其它構面之子構面間的關係除了市場創新與顧客忠誠、財務績效；技術創新與顧客價值、營運績效無顯著相關外，其餘皆有顯著相關，其分析數據整理如下表 3-2

表 3-2 產品創新與其它構面間複迴歸分析表

		顧客關係管理		績效評估	
		顧客忠誠	顧客價值	財務績效	營運績效
產品 創新	技術創新	0.530**	0.140	0.423**	0.230
	市場創新	0.235	0.424**	0.297	0.500**
	調整後 R ²	0.442	0.309	0.335	0.415

3、顧客關係管理子構面與績效評估構面之子構面間的關係與學者文獻相呼應，二構面間具有顯著相關，其分析數據整理如下表 3-3

表 3-3 顧客關係管理與績效評估構面間複迴歸分析表

		績效評估	
		財務績效	營運績效
C R M	顧客忠誠	0.578***	0.497***
	顧客價值	0.247	0.338*
	調整後 R ²	0.433	0.527

伍、結論與建議

一、結果與討論：

本研究有鑑於品牌發展對於企業永續經營的重要性，為了幫助台灣中小企業如何在有限的資源下，為品牌發展打下穩健的基礎，透過平衡計分卡(BSC)學習成長構面、內部流程構面、顧客構面與財務構面四大構面與現在較為國際推崇的三大品牌鑑價制度結合，將其鑑價指導轉換為策略執行系統，透過過去文獻的推論和統計方法的驗證，來了解各構面間的關係。

1、品牌規範與產品創新、顧客關係管理及績效評估間具有顯著影響之關係

由日本博報堂品牌諮詢顧問公司出牌的圖解品牌(2006，李永清譯)一書中提到「品牌規範」，認為品牌規範(品牌滲透、品牌研修、激勵與獎勵制度)是員工行動規範(對內策略)，可以激發員工士氣，讓品牌價值具體化。Marguardt(1996)系統性學習型組織模式(the systems-linked organization model)中提到，透過學習(learning)、組織(organization)、人員(people)、知識(knowledge)、技術(technology)五個緊密相關的子系統，以「學習」子系統為核心系統，與其它四個子系統互相配合，產生動態相關，且彼此互動，可以鼓勵組織內員工創造、獲得、並分享學習經驗與

知識，比起一般傳統組織更能面對變化劇烈的環境，創新與滿足顧客需求。國內學者王薪為(2005)提到員工透過組織學習、賦與更大的權力、獲得激勵、可以促進組織得以創新、改革及更具有彈性，獲取更大利潤。本研究結果與上述學者間的論述相互呼應，因此，企業在推動產品創新的內部流程時，應該由內而外，先透過建構一套完整品牌規範，提升員工的能力與刺激員工的動力，促進創新流程，進而提升品牌價值。本研究結果驗證結果支持假設一。

「品牌規範」是員工行動規範(對內策略)，同時也是具體展現對顧客的承諾，可以視為品牌的憲法。本研究結果，除了品牌滲透對顧客忠誠與顧客價值間沒有顯著相關，其餘結果與上述學者間的論述相互呼應，探究原因，應是由於「品牌滲透」屬於灌輸員工心理層面對品牌的重視，並非有實際的行動，因此對顧客忠誠與顧客價值並無顯著影響。本研究實證結果與研究假設二部份支持。

圖解品牌(2006，李永清譯)一書中提到企業要把品牌帶來的收益，回饋到企業內，經由獎勵的方式，讓員工了解到自己對顧客的經營，能為公司帶來利潤，自己也能因此受惠。本研究結果，除了品牌滲透對財務績效與營運績效間沒有顯著相關，其餘結果與上述學者間的論述相互呼應，探究原因，應是由於「品牌滲透」屬於灌輸員工心理層面對品牌的重視，並非有實際的行動，因此對財務績效與營運績

效並無顯著影響。本研究實證結果與研究假設三部份支持。

2、產品創新與顧客關係管理及績效評估間具有顯著影響之關係

Robbins(2001)企業可以透過創新，新的想法，應用在新的產品、過程或服務的開發或改善，同時，也認為創新的層面應包含產品創新、新的生產技術或管理方案，以獲取更多的顧客利益與企業利潤。本研究結果，除了「市場創新」與「顧客忠誠」沒有顯著相關，「技術創新」與「顧客價值」沒有顯著相關其餘結果與上述學者間的論述相互呼應，探究原因，Christensen(2004)在創新者解答一書中提到破壞性創新，是積極爭取新的顧客群，目標是在如何讓新顧客消費，也就是創造新的價值網路；因此「市場創新」所提供的是新顧客新的價值，主要的顧客可能不會輕易的去認定、體會這新的利益，且市場基礎的創新在最初也不容易被接受與使用(Adner, 2002)，此仍可能是造成與顧客忠誠沒有顯著關係的原因。而維持性創新是透過現有流程與成本結構改善技術，提供給主流市場顧客群，這些顧客會願意付更高的價格以取得性能更佳的产品，因此「技術創新」的目標仍鎖定在即有的顧客群，創造顧客的再購率，因此對於價值面的提升而言，相較與忠誠度而言，並沒有顯著相關。本研究實證結果與研究假設四部份支持。

Cooper(1984)表示產品創新是企業成功的核心關鍵，產品創新有

助於提升銷售額、獲利與成長，新產品、新技術的開發對企業開發新市場和新機會有重要影響。本研究除了「市場創新」與「財務績效」沒有顯著相關、「技術創新」與「營運績效」沒有顯著相關其餘結果與上述學者間的論述相互呼應。探究原因，就「市場基礎」的創新可能技術是非常簡單的，但對市場風險卻是非常大的，因為顧客不知到他已經存在(Christensen and Joseph, 1996)，因此本研究推論企業在推行市場創新時存在著高風險成本，其目的是在獲取更高的市佔率或地位，而不是在獲取短期財務績效的提升，而造成市場創新與財務績效間沒有顯著關係之原因。而「技術基礎」是存在技術風險，因為發展高於一般水平的技術是非常昂貴且需要大量的投資額(Sorescu, chandy, and Prabhu, 2003; Wind and Mahajan, 1997)。而技術的汰換是非常快速的，因此本研究推論，企業在推行技術創新時，追求的是短期的營運績效提升，以獲取更高的利潤，雖然不可否認的企業在技術的創新是為了吸引更多的顧客群，但相較於市場創新，其顯著性似乎就沒這麼明顯。本研究實證結果與研究假設五部份支持。

3、顧客關係管理與績效評估間具有顯著影響之關係

CRM 的主要目的促使企業得以取得顧客的相關資訊並與顧客進行良好的互動，而提升企業與顧客雙方的關係以增加顧客滿意度進而為企業帶來效益。Reichheld and Sasser (1990)指出，藉由降低 5%的

顧客流失率將能提升 25%至 85%的企業淨利。顧客忠誠度又與獲利能力成正向的關係(Hallowell, 1996)。根據 Gupta and Lehmann(2003)指出，增加 5%的顧客保留率，將能提升 22%至 37%的顧客價值或營業收入。本研究結果與上述學者間的論述相互呼應，因此，企業在顧客關係管理時，不僅要提升舊顧客的忠誠度，對於新顧客價值的提升也是一重要課題，透過整體顧客價值的營造，進而提升品牌價值。本研究結果驗證結果支持假設六

二、實務意涵與建議

1、共同理念，打造企業品牌

經由本研究結果可知，品牌價值的創造，並非只是靠高階主管一味的推動政策。建立有價值的品牌，除了管理階層的決心與支持外，前線員工的參與也是不可獲缺的重要因素。任何企業所創造出來的產品或服務最終還是要靠員工來推動、與消費者接觸，應此企業在推動品牌價值策略時，首先應該培訓員工，多交流有關於企業品牌的精神、知識，讓員工對外推廣品牌時，理念能與企業貫徹如一，抱持同一理念。透過企業管理階層清晰的指引、前線員工整合消費者的意見，企業上下抱持同一理念，建構完善的品牌價值管理系統，讓企業上下皆能有效掌握品牌理念，在執行品牌策略時更能影響特性。

2、創新是品牌發展的動力

經由本研究結果可知，透過產品創新可以建立與顧客間的關係，提升企業績效創造品牌價值具有顯著且正向的效果。人類的發展，透過新的技術、工藝、發明、產品不斷的在進步，提供人類越來越豐富的成果。現代的企業也是如此，透過不斷的創新，在激烈的市場上獲取屬於自己版圖，藉此快速發展，才能保持品牌活力。在競爭激烈的市場中，品牌應保持活力，品牌若不創新，自然會被市場上其它的競爭者所取代，品牌不是靜止的，必須適時演變，市場的基本需求不會改變，但需要對品牌進新重新詮釋，賦予新的意義，透過創新提昇市場價值。

現今企業的共同競爭策略，多半是透過成本或品質方面戰勝對手，掌握現有的需求，控制更大的市佔率。Kim and Mauborgne(2005)則認為市場的框架是可能被改變的，以創新為中心，擴大需求，使產業的框框變大，產生新的領域，在新的領域中可能沒有競爭者的存在或競爭者少，因而可有豐富的利潤，最重要的關鍵是消費者得到最大價值。當然，也並非全然要企業完全致力於新市場、新需求的開發，對現在市場的經營對企業而言也是很重要的一環，透過技術創新，滿足即有市場的顧客群，透過市場創新，創造新的需求，建立新的顧客價值進而提升企業利潤與品牌價值。

3、品牌與消費者密切相關，能引起消費者共鳴

以顧客導向來創造需求已經成為了行銷市場的基本法則，然而在
這玲瓏滿目的產品與服務中，只有透過品牌才能在消費者中形成區
隔，消費者才有可能被吸引。品牌成了企業與消費者間重要的連繫。
在這顧客至上的年代，顧客決定了品牌的存亡，品牌要強大，必須先
獲得消費者的心，擴大消費者的心佔率。顧客忠誠就是顧客資本，當
越來越多的顧客對品牌產生認同感時，就表示顧客資本愈來愈大，品
牌資產也越來越具有價值。

而品牌訊息的傳播與品牌價值的創造，都是企業在建立品牌時不
可忽視的二個層面，一個在為品牌做出承諾、一個則是在信守品牌承
諾。企業在建立品牌過程中必須提供明確的承諾，並且要持續滿足顧
客期望，獲取顧客價值。而顧客的期望就是等於是企業的承諾，品牌
必須建構與顧客間長期而不可動搖的精神關係，也就是建立顧客忠
誠。

參考文獻

1. Christensen, C.J.原著，李田樹，李芳齡譯，2004，*創新者的解答*，天下雜誌出版。
2. Gad,T. 原著，陳志銘 原著，2003，*品牌密碼*，培生出版。
3. Kaplan,R.，Norton,D.P. 原著，朱道凱譯，2008，*平衡計分卡--十週年紀念增訂版*，臉譜出版
4. Kaplan,R.S. and Norton,D.P. 原著，陳正平譯，2008，*策略地圖*，臉譜出版。
5. 于泳泓和陳依蘋著，2004，*平衡計分卡完全教戰守策*，梅霖文化出版。
6. 日本博報堂原著，李永清譯，2006，*圖解品牌*，中國生產力出版。
7. 王薪為，2007，*領導型態、組織氣候、學習型組織與組織承諾關係之研究*—

以高科技產業為例，國立成功大學企業研究所碩士論文。

8. 李郁怡，2007，*品牌鑑價遊戲規則*，管理雜誌，1月號391期。
9. 洪順慶著，2006，*台灣品牌競爭力*，天下雜誌出版。
10. 胡政源著，2006，*品牌管理—品牌價值的創造與經營*，新文京出版
11. 劉昌振，2004，*品牌認知、服務品質與促銷活動對油品消費者構購行為的影響*，國立中正大學企業管理研究所論文。
12. Aaler, D.A., 1991, *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
13. Andrade, S., 2002, Using Customer Relationship Management Strategies. *Applied Clinical Trials*, 37-41.
14. Banker, R.D. and Hsihui, C. and Janakiraman, S. N. and Konstans, C., 2004, A Balanced Dcorecard Snalysis of Performance Metris. *European Journal of Operational Research*, 154, 723-437.
15. Benner, M. J., Whitwell, G. J. and Lukas, B. A., 2003, Schools of Thought in Organizational Learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 238-256, 2003.
16. Butz, C.L. and Godstein, L.D., 1996, Measuring Customer Value :Gainingthe trategic Advantage, *Organizational Dynamics*, 63-77.
17. Christensen, J. and Joseph, L.B., 1996, Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms, *Strategic Management Journal*, 71(3), 197-281.
18. Cuieford, J.P., 1965, *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. 4th ED, NY: Mcgraw Hill.
19. Dunning, J. H, 1993, The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, 19, 131.
20. Fletcher, H.D. and Smith, D.B., 2004, Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning, *Journal of Business Strategies*, 21, 1-17, 2004.
21. Gupta, Sunil, and Donald, R.L., 2003, Customers as Assets, *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
22. Keller, K.L., 2001, Building Customer-Based Brand Equity, *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
23. Kotler, P., 1999, An Asian Perspective, *Marketing Management*.
24. Marguardt, M.J. 1996, *Building the Learning Organization: A Systems Approach To Quantum Improvement and Global Success*, N.Y: Mcgraw-Hill.
25. Mahahan, V., Rao, U.K. and Strivastava, P.K., 1993, An Aapproach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions, *Journal of Product Innovation Management*, 221-235.
26. Maltz, A.C. and Shenhar, A.J. and Reilly, R., 2003, Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, *Long Range Planning*, 36, 187-205.

27. Olsonm E.M. and Slater, S.F., 2002, The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance, *Business Horizons*, 45, 11-17.
28. Piercy, N.F., Anna, K. and Constantione, S.K., 1998, Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies, *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
29. Reinartz, K., and Hoyer, 2004, The Customer Relationship Management Process : It's Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 293-305.
30. Robbins, S., 2001, *Organizational Behavior. Upper Saddle River*, New Jersey : Prentice-Hall
31. Sorescu, A.B., Chandy, R.K. and Prabhu, J.C., 2003, Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Phamaceuticals, *Journal of Marketing*, 67(10), 82-102.
32. Venkatraman, N., and Ramanujam, V., 1986, Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Aapproaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-815.
33. Wind, J. and Vijay, M., 1997, Issues and Opportunities in Nnew Product Dvelopment : An Introduction to the Special Issue, *Journal of marketing Research*, 34(4), 1-12
34. Zhou, Z.K., Yim, C.K. and Tse, D.K., 2005, The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations, *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.