臺大管理論叢 2012/12
第 23 卷 第 1 期 29-58
DOI: 10.6226/NTURM2012.JAN.M8

廠商層級與消費族群品牌形象知覺差異分析：以運動休閒用品 ATUNAS 品牌為例

The Difference in Brand Image Cognition between Hierarchy of Firm and Consumer: An Example of Sports and Leisure Brand ATUNAS

林婷鈴／國立臺北大學企業管理學系副教授
Ting-Ling Lin, Associate Professor, Department of Business Administration, National Taipei University

蕭如伶／國立臺北大學企業管理學系碩士
Ru-Ling Siao, Master, Department of Business Administration, National Taipei University

Received 2010/12, Final revision received 2012/1

摘 要

廠商創業時，品牌形象的構思與執行，常由創業者主導，隨環境改變與組織發展，廠商建構與消費者所認知的品牌形象，是否具一致性？為何以及如何尋求解決不一致性？成為本研究主要議題。本研究運用隱喻抽取技術 (ZMET) 與品牌概念地圖，對個案公司進行深度訪談。研究結果發現創業者品牌形象與創立時的願景最為接近，但易受自我強化而產生慣性。行銷主管對環境變化較敏感，認知的品牌形象，除較具新構思外且與市場較為貼近。門市人員雖遠離決策核心，但因與消費者互動，雖受自我主觀知覺影響，卻是企業傳達品牌形象的主要管道，因此將其認知到的消費者品牌形象知覺，納入修正公司所傳遞的品牌形象，有助於縮小公司與消費者之間的品牌形象差異。

【關鍵字】品牌形象、隱喻抽取技術、品牌概念地圖

Abstract

During the start of a new business, the entrepreneur often conceives the brand image and leads in its implementation. As the environment changes and the organization development, are the brands images built by corporations and perceived by consumers consistent? Why and how should this inconsistency be resolved are the main topics of this study. This study conducted in-depth interviews with case study companies using Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) and Brand Concept Map. The results of the study discover that the founder's image of the brand is most closely aligned with the vision at the founding of the company; it is, however, vulnerable to inertia caused by self-reinforcement. Marketing managers are more sensitive to environmental changes. Their cognition of the brand image, asides from having new ideas, is also closer to the market. Front-line staff may be far from core decision-making, but because of their interaction with consumers, despite subjective influences, they are the primary channels in which corporations communicate their brand image. Therefore, including what front-line staff perceive consumer's brand image in the brand image conveyed by the corporation is the best means to narrow the differences between internal and external brand images.

【Keywords】brand image, Zaltman Metaphor Elicitation Technique, Brand Concept Map

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

廠商若能藉由瞭解消費者心中的品牌形象，以塑造產品附加價值而產生差異化，除可建立獨特優勢外，亦可避免競爭而能順應產業環境變化 (Aaker, 1991; Keller, 1993; Dhar & Hoch, 1996)。過去品牌形象的研究，常運用結構性問卷收集資料，且以計量統計模型獲知，廠商若能提供消費者愉悅的消費經驗，除使消費者形成獨特的品牌聯想 (Kimpakon & Tocquer, 2009)，還有助於建構具識別性的企業 (或品牌) 形象。如此，不但可提高消費者的購買意願 (Low & Lamb, 2000; Romaniuk & Sharp, 2003)，降低其消費風險 (Loudon & Bitta, 1988)，且能提高消費者的滿意度與忠誠度 (Fredericks & Slater, 1998; Abdullah, Nasser, & Husain, 2000)。當消費者對企業之品牌形象具獨特、強烈且正面特性之心理聯想時，則可增強其對商品與服務之知覺價值 (Kapferer, 2004)，進而產生品牌權益而使廠商具有持久性的競爭優勢 (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993)。

創業者創業時受人力與資源限制，建構公司品牌形象的規劃與執行，常由創業者所主導 (Balmer & Gray, 2003)，並視之為企業文化 (LaForet & Saunders, 1994)。由於創業者肩負公司品牌管理工作，在選取能表現品牌價值的要素、設計整體行銷活動，以及各種品牌屬性聯想，常取決於本身對消費者的知覺或主觀價值 (Balmer, 1995)。但隨公司發展與專業經理人的參與，創業者將轉向專注於企業擴張與經營活動，而將品牌的建構理念，藉由人員訓練與內部溝通傳達於相關的行銷人員，使受雇的專業經理人之品牌形象概念，除接受公司內部原有的品牌價值傳遞外，其原有的工作經驗與對消費者的認知，亦會影響其在新企業體的品牌形象建構 (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002; Hill & McGowan, 1999)；而且，廠商所面對的消費群亦將更為廣泛，此種內外部環境變化，促使廠商不得不重新思考品牌建構的策略規劃 (Shocker, Srivastava, & Ruekert, 1994; Balmer & Greyser, 2002)。但整合品牌形象文獻發現，過去針對品牌形象的研究多將焦點置於定義 (Aaker, 1991; Keller, 1993)、認知過程管理 (Park, Jaworski, & MacInnis, 1986) 與對消費者行為之影響 (Dodds, Monroe, & Grewal, 1991)，或驗證其與品牌態度、品牌權益之間的關連性 (Faircloth, Capella, & Alford, 2001)，鮮少討論廠商隨組織規模擴展，組織內 (創業者與各階層的行銷人員) 外 (不同的消費族群) 所形成的品牌形象是否具有差異？以及為何會產生此種現象？如果組織內所建構的品牌形象就有極大差異，如何重新思考品牌形象價值？

Zaltman 與 Useem (2003) 指出人類所瞭解的事物，多隱藏在潛意識中，可經由其所選擇的圖像展露。隱喻將涉及許多潛藏智慧，行銷執行者若能瞭解消費者「心智地圖」，可作規劃未來行銷方案之指導方針。因此，行銷研究者可運用心理學之聯想網絡記憶模式 (Associative Network Memory Model) (Anderson, 1983; Wyer & Srull, 1989)，展現消費者心中的品牌知識與形象，使廠商能建構以顧客為基礎的品牌權益

臺灣大學學術期刊資訊庫

(Aaker, 1991)。故本研究以質化之個案研究法，除深度訪談個案公司執行行銷活動各階層人員與消費者外，亦結合隱喻抽取技術 (Zaltman Metaphor Elicitation Technique；ZMET) 與品牌概念地圖 (Brand Concept Map；BCM)，透過圖片挑選使受訪者之心智地圖浮現，找出其對特定品牌的象徵意義，並繪製品牌概念地圖 (John, Loken, Kim, & Monga, 2006)，進而比較個案公司各成員與消費者間品牌知覺差異，分析差異的來源，以及個案公司如何修正或調整該差異。本研究冀望藉由研究結果，提供個案廠商尚未察覺的組織內外部品牌形象知覺差異，並作為個案廠商或其他廠商建構品牌形象之參考。

貳、文獻探討

一、品牌、品牌形象知覺與品牌權益

品牌為一組標誌、符號或名稱組合，可與企業核心價值聯結，形成強而有力的品牌權益 (Aaker, 1991; Balmer & Gray, 2003)。品牌形象是一組有意義的聯想，為企業透過溝通訊息與顧客體驗，營造顧客心中對企業產品或服務之整體觀點，藉此與競爭者產生差異 (Reynolds & Gutman, 1984; Park et al., 1986)，可使消費者對企業產生獨特的形象知覺 (Marguiles, 1977)，並形成廠商的品牌權益 (Knox, 2004)。品牌形象除受企業行銷溝通活動影響，還需善加管理 (Aaker, 1991; Keller, 1993)。Aaker (1991) 與 Keller (1993) 認為消費者心中對品牌的認知，是形成品牌權益構面之一。Richardson、Dick 與 Jain (1994) 指出消費者常運用品牌形象作品質外部線索，亦是品質的象徵 (Julie, Anthony, & Dena, 2006)，影響知覺風險 (Guo, 2001)。Dobni 與 Zinkhan (1990) 顯示品牌形象是消費者主觀知覺現象，消費者透由對品牌理性或感性詮釋與解讀形成獨特的品牌概念。品牌形象並非僅存在於產品技術、功能及實體中，還可藉行銷活動塑造 (Yoo, Donthu, & Lee, 2000)。

Keller (1993) 提及品牌知識分為品牌知名度與品牌形象，前者為品牌回想與品牌認知；品牌形象是由品牌聯想 (Brand Association) 種類、喜愛程度、強度與特性構成。品牌聯想種類又分為屬性 (一為非產品相關屬性：如價格、包裝、使用者意象與使用情景等，另一是產品相關)、利益與品牌態度等三類。消費者常根據認知的品牌形象，進行購買決策 (Low & Lamb, 2000)，以降低消費風險 (Loudon & Bitta, 1988)，且正向地提高購買意願 (Romaniuk & Sharp, 2003)，並產生滿意度與忠誠度 (Fredericks & Slater, 1998; Abdullah et al., 2000)。

因此，廠商在樹立品牌形象時，須為品牌選擇合適的行銷活動表現品牌特質和個性，以使消費者產生正面聯想。Faircloth et al. (2001) 認為廠商透由特定品牌聯想讓消費者形成正向品牌態度和品牌形象，以強化品牌權益。品牌聯想可以口頭與視覺方式呈現 (Zaltman, 1997)，或感官印象 (Marks, 1996)，不僅是產品品質也是廠商的承諾。

臺灣博碩士論文知識加值系統資料庫

感官印象的品牌聯想漸受重視，因品牌聯想常是經由消費者，接觸該品牌的正面感官體驗 (Holbrook & Hirschman, 1982; Schmitt, 1999)，幫助消費者在購物時考慮該品牌 (Yoo et al., 2000)。

二、廠商品牌形象建構與管理

過去研究公司品牌形象的形成有兩個方向，首先，Biel (1992) 認為品牌形象是廠商透由行銷活動所創造的。但是，Bullmore (1984) 則強調品牌形象是依據消費者個別心理，對廠商產品的回應，僅能存在於消費者各自心中，反對形象歸屬於品牌本質的假設，且視該形象是消費者藉由經驗刺激所形成的。前者視品牌形象為行銷人員選擇、發展、實行與管理形象所建構的，消費者僅是被動地接收訊息。後者則認為應以消費者的認知為主 (Park et al., 1986)，依據消費者利益為基礎，提供具有功能性、象徵性、經驗性或混合以上三種品牌形象利益類型的產品，給不同需求的消費者，但當品牌若訴求過多的利益反而讓品牌難定位與管理，亦產生識別困難。

成功的企業是將顧客納入組織內思考，以反向的思維模式設計組織圖 (Baldinger, 1990; Urban, 2004)，並建構具有市場導向的組織型態 (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990)。Narver 與 Slater (1990) 認為廠商需整合「顧客導向」、「競爭導向」和「跨部門之間的協調」等三方面的行為，以建構具有市場導向的組織文化，將現有與潛在的顧客需求，置於組織最上層視為組織目標，次為直接服務顧客的門市人員或業務員，接續為協助或協調各門市人員的專員或中階管理者 (如行銷經理)，最底層為僱用與支持中階管理人員的高階管理者或創業者。品牌管理活動是需創造、執行、協調及控制 (Park et al., 1986)，為組織內部與利害關係人間互動歷程 (Schultz & Barnes, 1999)。Jones (2005) 認為品牌權益建構，不僅與顧客有關，還涵蓋企業員工、外部供應商、通路商、媒體與政府等。品牌管理者隨消費者所認知社會文化價值 (如休閒不再是奢華享受，而是生活一部份)、生活形態與經濟條件改變，廠商應重視如何強化品牌在消費者心中的形象，而非僅是著重在生產成本與行銷支出的控制 (Baldinger, 1990)。

品牌形象需廠商長期投入心力與資源經營，Park et al. (1986) 將品牌形象的長期經營管理分為三階段：首先為導入期，廠商須為產品建立獨特的品牌形象及定位，傳達所欲建構的形象認知和進行以交易為導向的各項活動；繼之為精緻期，應聚焦於提高品牌形象的價值，以建立有別於競爭者的品牌形象；最後則為強化期，應將品牌形象與公司其他產品類型做連結，除可強化個別品牌形象，並與公司整體品牌形象具整合優勢，以降低溝通成本及有利於新品牌之建立。因而，企業不能僅以過去所累積的經驗，判斷消費者目前或未來偏好，應隨市場環境變遷與消費者生活型態改變，重新審視過去成功經驗，將消費者意見納入行銷策略制訂 (任立中，2010)。

臺灣工學院術期刊資料庫

三、隱喻抽取技術與品牌概念地圖

訊息所隱含之意義有 93%，並非是存在一般性的語言中 (Mehrabian, 1971)，其可透由圖像選取、發掘與表達，展露受訪者潛藏智慧 (Zaltman & Useem, 2003)，並能呈現意識的信念與想像 (Yin, 2003)。隱喻抽取技術 (Zaltman Metaphor Elicitation Technique；ZMET)，是一種抽取消費者潛藏構念與連結構念間相互關聯的技術。ZMET 是運用圖片透過深度訪談，誘出受訪者之心智地圖，該方法結合深度訪談、凱利方格法 (Kelly Repertory Grid Technique)、攀梯法 (Laddering Technique)，依循十個步驟挖掘消費者心中的潛在意識，使其說明對圖片內容之看法與想法，最後以共識地圖描繪出消費者內心的品牌形象。Zaltman 與 Coulter (1995) 認為，瞭解消費者深層的想法、心裡感受與真正行為表現，對行銷者是極大挑戰。行銷研究者如能透由隱喻抽取技術，則可有效地與消費者進行品牌訊息的溝通，以顯露出消費者現有的品牌知識 (Zaltman, 1997)。

Zaltman (1997) 還提及行銷研究者在思考研究方法時，應將管理者與消費者的思維與行為本質納入方法中，並說明 ZMET 的設計，包含七大前提為：以圖像為基礎的思考模式；多數溝通為非語言；感官影像為重要的隱喻認知 (重要事件深刻地影響認知)；心智地圖陳述故事——處理過程為故事創造、儲存與復原；隱喻為思想與情感的基礎單位可用以瞭解行為；感性與理性對決策同樣重要；最後是思慮之深層結構可透由輔助工具協助做連結等。

當消費者想到品牌，心中會浮現一組與品牌連結的特殊屬性、外型、使用情境、產品代言人或標識聯想，常組成記憶的聯想網路模式 (Anderson, 1983)。許多方法均可引導出消費者品牌聯想，如自由聯想、屬性量表及質性方法 (John et al., 2006)，例如：「當你想到 Disney，心中會出現什麼？」是自由聯想基本的問題，典型聯想為品牌形象的屬性或利益 (例如：為兒童帶來歡樂、娛樂)。品牌聯想網絡地圖需涵蓋兩階的屬性，第一階是直接與品牌連結的屬性，第二階則是透過第一階屬性非直接地連結品牌。大部分的技術多無法有效地描述，第一階層與更高階層聯想的區別，雖然隱喻抽取技術 (ZMET) (Zaltman & Coulter, 1995) 及網絡分析法 (Henderson, Iacobucci, & Calder, 1998) 可解決該問題，但卻各有其限制。品牌概念地圖 (BCM) 能克服上述技術侷限，區分出第一階與高階品牌聯想，且 BCM 技術的訪員並不需要受過專業訓練，可適用於大樣本，並可比較和對比不同區隔的消費者 (John et al., 2006)。

Zaltman (1997) 指出使用較大母體的 ZMET 所導出的架構，在共識圖中的聯想關係的效度仍具有爭議，該技術最顯著的缺點，在於易受個別研究人員的影響及管理較為鬆散。因產生品牌地圖的程序未標準化，且涉及專業判斷，使從事研究的人員較易受限制，且因技術運用之程序屬於勞力密集型態，較難以管理 (Zaltman & Coulter 1995; Zaltman, 1997)。選取的受訪者必須願意接受兩次訪談，可能需投入額外的時間，

臺灣博碩士論文知識加值系統

準備這些圖片及影像 (John et al., 2006)，造成受訪者覺得麻煩而會拒絕訪談。品牌概念地圖 (BCM) 提供標準化的方法，並以一套相對簡單的規則，用於彙總個別品牌地圖，較不需要專業統計技術，且若能結合其他研究方法，將使研究程序更符合當時的條件需求 (John et al., 2006)，因此，本研究整合兩方法運用於研究方法中。

參、研究方法

一、品牌形象構念設計

BCM 是先彙整 50% 以上的受訪者 (樣本均為消費者) 提及的品牌 (產品) 屬性、信仰和價值為核心品牌聯想，作為繪製品牌共識地圖的依據。本研究因有廠商各層級人員與消費群，為建立比較基礎，採用文獻探討中 Aaker (1991) 與 Keller (1993) 認為品牌形象是，品牌聯想 (Brand Association) 的種類、喜愛程度、強度與特性所構成的。其中，態度、喜愛程度、強度等特性，本研究選取樣本時，針對受訪消費者以問卷先測試涉入程度，僅留下中高涉入的消費者，因此將品牌形象構念設計為品牌聯想種類的產品屬性 (如材質)、非產品屬性 (如價格、包裝、使用者意象與使用情景) 以及利益 (分功能、經驗與象徵等三項)，並據此作為訪談時開放問題、圖片選取與故事內容歸類的基礎。

二、研究設計與資料收集方法

本研究針對廠商與消費者之品牌形象知覺，分別採用不同之研究方法。廠商除利用個案研究法外，亦結合 ZMET 法。至於，消費者的訪談除詢問：「當你想到歐都納 (ATUNAS)，心中會出現什麼？」「您認為歐都納是？」兩項外，並請填答 Zaichkowsky (1990, 1994) 所發展修正後之個人涉入量表 (Revised Personal Involvement Inventory；RPII)，以十題兩極化形容詞，衡量受訪者對某項商品或品牌之看法，作為確認消費者的涉入程度。爾後針對中高涉入消費者，結合 ZMET 與 BCM 程序進行訪談。Gardner 與 Levy (1955) 提及透過質性研究方法詮釋品牌樣貌時，研究者可給予受訪者充裕表達自我的機會，藉此評估受訪者或消費者對品牌的想法。以下分別針對有關的程序說明之：

(一) 廠商—個案研究法

個案研究可透過事件呈現背景脈絡，反映出管理者當時行為或想法的背景 (Bonoma, 1985)。本研究根據訪談創業者 (現任董事長) 創業歷程，發現自創品牌的主導者是創業者個人，且當時建立品牌形象，是根據本身預測台灣生活形態的趨勢所構思。因此，本研究依據文獻整理品牌聯想種類架構，先與創業者討論其品牌形象認知後，發展基本圖庫資料，進一步藉由創業者與行銷主管的訪談，重新確認圖庫，並請其增加可能遺漏的圖像或刪除不合適圖像，以建立圖庫為未來訪談的基礎。廠商品牌

臺灣科技大學圖書館期刊資料庫

形象主要訪談對象為董事長、行銷主管，行銷專員與門市人員等，共四個層級五個個人 (子單位)。從深度訪談抽取各受訪者對品牌形象知覺，繼而找出各層級間品牌形象的差異 (What)，並說明導致差異之原因 (Why)，與中高階主管如何 (How to) 不斷採取修正策略，以彌補這些差異，故本研究選擇單一嵌入式個案研究法 (Yin, 2003)。

本研究運用多重證據來源建立構念效度，除深度訪談外亦從報章雜誌獲取相關報導，並以資料三角驗證法進行廠商訪談內容和次級資料相互驗證；內部效度適用於解釋性或因果性研究不適用描述型研究，故本研究不進行內部效度衡量。經受訪者同意，以錄音方式並轉為文字稿詳實記錄與描述個案，將過程透明化，建立外部效度。因個案廠商是研究團隊長期合作廠商，且已經與之建立近三年的訪談紀錄資料，故可透過以上兩種作法反覆檢驗，以達個案分析之信度。

(二) 消費者—結合 ZMET 與 BCM

本研究先向參與受訪的消費者進行簡短說明後，請他們對個案公司的品牌進行聯想，繼之採用 ZMET 以圖片挑選與故事敘述方式，請受訪者說明所選圖像隱含的意義，包含概念圖範例，探究與引導消費者表達對品牌的想法。研究者協助受訪者在聯想間畫線連接，進而產生個別受訪者品牌概念圖。瀏覽過所有由受訪者引出的結構與地圖，本研究整合繪製出每一群消費者的品牌構念，接續，以該群受訪者提及次數以及內部連結數量，確定品牌的核心聯想構念，進而將該構念繪製於地圖上，以形成該消費群共同的品牌概念地圖。

研究過程與受訪者作近距離的訪談與接觸，使訪談過程可進行多步驟相互驗證，即不斷讓受訪者確認抽取和未被抽取之構念，且可與受訪者頻繁地互動，以利探討訪談結構及構念抽取是否正確，最後，研究人員經由相互多次回顧，訪談逐字稿與錄音檔，以驗證訪談內容與品牌概念地圖。

三、個案選擇、研究對象與訪談流程

(一) 廠商樣本

政府列運動休閒產業為「挑戰 2008 國家計畫」，為二十一世紀主流產業之一 (林房儹、劉秀瑞，2005)，本研究選擇台灣商業優良品牌獎中，符合該產業之個案——歐都納股份有限公司，該公司是當年度唯一入選「2008 年台灣優良品牌獎」的台灣運動休閒自創品牌廠商，品牌具一定知名度，且目前主要銷售地區是以台灣為主，使本研究可直接接觸其消費者。個案公司訪談資料整理如表 1 所示：

臺灣大學學術期刊資料庫

表 1　廠商訪談基本資料

職稱	訪談方式	訪談日期	時間	訪談地點	錄音紀錄	文字紀錄
董事長	面訪	2009/02/27	2 小時	台中總公司	有	全文文字紀錄
	演講、面訪	2009/05/14	4 小時	三峽	有	全文文字紀錄
	參觀、面訪	2010/01/13	2 小時	台中福華飯店（新品展覽）	有	全文文字紀錄
	面訪	2010/02/05	2 小時	台中總公司	有	全文文字紀錄（行銷副理參與）
行銷副理	面訪	2010/03/03	1 小時	台中總公司	有	全文文字紀錄
行銷專員	面訪	2010/03/03	1 小時	台中總公司	有	全文文字紀錄
永和門市	觀察、面訪	2010/03/18	1 小時	門市	有	全文文字紀錄
民生門市	觀察、面訪	2010/03/18	1 小時	門市	有	全文文字紀錄

（二）消費者樣本

消費者樣本來源有二：公司 VIP 顧客或門市顧客，另為登山論壇社群者，總計十四位受訪者，六位採面訪，八位無意願接受面對面訪談，是透過 MSN 或 Skype 進行訪談，以年齡層作篩選與分群準則（個案公司設立時採此準則定位其目標客群），分主要客群八位與非主要客群六位。基於 Zaichkowsky (1990, 1994) 修正後個人涉入度量表 (Revised Person Involvement Inventory；RPII)，判定受訪者品牌涉入程度。最後，將低度涉入者（得分為 10-30 分者）刪除，得主要客群為八位年齡介於 31~50 歲，非主要客群四位年齡介於 21 到 30 歲。此兩群皆屬中高涉入者，判定對個案公司品牌形象聯想，基本上具有正面態度、喜愛程度與強度高，消費者樣本基本資料整理如表 2 所示：

表 2　消費者樣本基本資料

編號	性別	姓名	來源	購買通路	年齡（歲）	職業	涉入程度	使用（年）	主要購買品項
1	女	王小姐	歐都納 VIP	新光三越寶慶店（板橋）	41-50	家管	66	10 以上	從頭到腳
2	男	許先生	歐都納 VIP	經銷店（南港）	31-40	服務業	65	6-7	毯子、衣服、背包
3	女	陳太太	永和店顧客	直營門市	41-50	公務員	64	6-7	衣服、外套
4	女	劉太太	永和店顧客	直營門市	41-50	自由業	56	3-4	外套、襪子、手套
5	男	周先生	民生店顧客	直營門市	31-40	經理	61	3-4	衣服、褲子
6	男	陸先生	民生店顧客	直營門市	51-60	自營	58	3-4	毯子、衣服、襪子

臺灣大學學術期刊資料庫

編號	性別	姓名	來源	購買通路	年齡（歲）	職業	涉入程度	使用（年）	主要購買品項
7	男	邱先生	學校教師	經銷店	41-50	教師	44	6-7	衣服、褲子
8	女	黃小姐	同學姑姑	經銷店（高雄）	41-50	公職	49	1-5	衣服、外套、襪子、手套
9	男	翁先生	登山論壇	經銷店（台中）	21-30	學生	46	1-5	背包、帽子
10	女	張小姐	登山論壇	經銷店（台北）	21-30	學生	62	1-5	背包、衣服、褲子
11	男	皓皓	登山論壇	經銷店（台北）	21-30	學生	49	1-5	背包
12	女	長長	登山論壇	經銷店（台北）	21-30	學生	56	1-5	背包

肆、研究結果

一、個案公司基本簡介

程鯤董事長原任職父親程育才先生所創立的山王工業股份有限公司，於 1986 年程董離開母公司自行創業，成立歐晉企業以歐都納 (ATUNAS) 為自有品牌，並鎖定台灣市場。2000 年山王工業、歐晉企業與歐都納山野渡假村合併，更名為歐都納股份有限公司，並以融合山、水、林三事業部為商標設計概念。目前主要生產水上及戶外休閒服飾與用品，2009 年公司資本額為新台幣 1 億 8 仟萬，經營型態分為 OEM、ODM、OBM（註 [1]），其中 ODM 與 OBM 占營收約 70%。

公司透過贊助 2006-2009 七頂峰攀登與舉辦無痕山林等活動，成功地創造議題，使公司增加與消費者互動機會，且每年定期舉辦 VIP 客戶回娘家活動，讓消費者更瞭解公司的產品與文化，亦針對經銷商舉辦每季新品發表會，透過經銷商的銷售經驗，選擇當季主打商品線。個案公司曾獲許多雜誌報導，且於 2008 年榮獲台灣優良品牌獎。

二、廠商各層級品牌形象知覺分析

（一）廠商各層級的品牌形象知覺

本研究經由分析與整理個案公司各階層人員訪談文字檔，並依 ZMET 部份程序將受訪者所選取的圖像進行分類，爾後請其針對圖像說故事。研究者根據資料繪製個別品牌概念地圖，且依 Aaker (1991) 與 Keller (1993) 品牌形象聯想種類的屬性與利益分類，茲將廠商各階層品牌形象知覺相似與相異整理成表 4（註 [2]）：

註 [1] OEM (Original Equipment Manufacturing) 係指具有生產組裝能力的廠商，在買主提供產品規格、製程技術規範、產品品質規範，甚至指定部分或全部零組件的情形下，提供買主所指定之產品的分工型態。ODM (Original Design Manufacturing) 則指具有生產組裝能力與設計能力的廠商，OBM (Own Brand Manufacturing) 指自創品牌廠（陳振祥、李吉仁，1997）。

註 [2] 比較廠商各層級間品牌形象的差異亦為本研究的重點，因此本研究僅針對受訪廠商之創業者、行銷主管、行銷專員與兩位門市人員分別繪製個別的品牌概念地圖但未繪製共識地圖，後因篇幅限制將其刪除，僅以彙整表格方式比較差異。

臺灣博碩士論文知識加值系統

表 4　廠商各階層品牌形象知覺分析

			董事長（創業者）	門市人員		行銷人員	
				民生門市	永和門市	行銷主管	行銷專員
品牌形象	屬性	產品相關	說明	品牌名稱、產品機能、goretex	強調產品機能、專業性	品牌、產品機能	品牌名稱、產品機能、專業	品牌名稱、產品機能專業性
			相異	創業者與行銷人員強調品牌名稱、機能與材質，門市則強調其機能。			
		非產品相關	使用情境	輕鬆、渡假、親友同遊、年輕人贈送長輩禮物	旅遊、登山禦寒作用	不用穿多就可禦寒、水上用具起家、全家一起旅遊	登山、休閒	塑造大自然、戶外登山情境
			使用者的形象	醫師、教師或退休喜愛休閒者，且為中高年齡	台灣之光、中年專業人士、年輕族群漸增	家庭觀念重、出國留學者	白領階級、積極正面者	熱愛戶外活動、開朗健談喜歡人群者
			品牌個性	探索、陽光、熱情、調皮	專業、熱情、穩重、用心	具創造力、熱情、喜歡原野也愛玩樂	分享、熱情活潑、喜愛冒險具挑戰精神	開朗活潑、嘗試新鮮愛挑戰、呼朋引伴
			價格	不採競價策略	--	--	--	--
			相異	各階層人員所展現的非產品屬性多認為該品牌具有熱情、專業等品牌個性，唯永和門市人員認為歐都納擁有全家出遊與家庭和樂形象。			
	利益	功能性	說明	重視材質	排汗、舒適	保暖、一衣多穿、耐磨、容易清洗	材質舒適、保暖、排汗	
			相異	創業者與行銷人員會以材質出發，但行銷人員還會納入材質的功能，門市人員多會強調該產品主要能提供給消費者何種功能。			
		經驗性	說明	親近大自然（無痕山林）	透過產品功能介紹以鼓勵消費者親身體驗產品價值	以自身經驗鼓勵消費者體驗產品	透過活動使消費者體悟品牌意義	希望藉由呼朋引伴體驗公司的活動
			相異	創業者與行銷人員傾向陳述公司贊助或舉辦活動的體驗內容，門市人員則傾向以產品功能或自身體驗產品的經驗做口碑宣傳。				
		象徵性	說明	挑戰極限、台灣精神、感動消費者（回饋社會）	愛台灣的表現、親和力、用心、勤做公益活動、品質	台灣製是品質的保證	發揮企業精神「取之社會用之社會」感動消費者	專業形象、運動精神
			相異	創業者與行銷主管傾向以台灣精神或企業精神作為品牌形象的象徵利益，行銷專員與門市則強調產品的產製國或專業性。				

臺灣大學學術資料庫

(二) 差異分析

1. 董事長與行銷部門

研究發現創業者之品牌形象知覺，最接近公司創立時的願景，惟在參與品牌形象塑造時，易受自我強化產生觀念慣性。行銷主管則因業務較接近市場，且擔負推動品牌形象責任，對市場環境變化較為敏感，容易產生新構思，想法較傾向市場面，逐漸趨向市場需求。董事長與行銷部門的品牌定位，皆認定為陽光、開朗等正面積極性格，強調親近戶外；消費者輪廓皆為介於 35~45 歲間之中年族群。董事長對品牌形象的使用情境與使用者著重於適度挑戰，非專業類型的戶外運動。行銷主管與專員則依公司經營理念選擇包含純山水林風景圖、水上用品，且為表現公司專業度，選擇較高難度之戶外活動作區隔，認為 ATUNAS 能協助極限運動者克服困境。

圖像分析發現董事長與行銷主管雖選取相同圖像，但陳述故事與含意卻不同 (如表 5)，前者將公司品牌形象定位為戶外且容易親近，選圖 (2) 並認為圖 (1) 表現太過專業，非公司的品牌形象。但行銷主管卻認為圖 (1) 表現公司產品是可接受嚴峻挑戰，圖 (2) 太過一般化，無法表現公司專業形象。

表 5　董事長與行銷主管選圖之異同

圖像		相同	相異	
(1)		品牌定調：陽光、開朗、冒險，親近戶外。 消費者皆設定為介於 35~45 歲族群。	董事長	(1) 太專業，我們光是定調不是專業到要這麼專業。是容易親近的 (2)。
(2)			行銷主管	選這一張 (1)……他的 view 有一點高度，hiking 這樣。那 (2) 比較像是在 park，就是在公園作一般的活動，我比較不會選，因為它沒辦法呈現戶外挑戰。

2. 行銷部門與門市人員、董事長與門市人員

門市人員與董事長、行銷部門最大不同在提供消費者體驗的方式，董事長與行銷部門規劃戶外活動，使消費者藉參與戶外活動，進而更接近公司產品與認同公司文化。門市人員則堅持以親身經驗，透過口碑行銷直接推廣產品，考量該區消費者特性外，門市人員常駐可與顧客建立人際關係，有助於達成產品和活動宣傳效果。門市人員因遠離決策核心，故其品牌形象知覺除受企業內部教育訓練影響外，也因與消費者直接接觸，會有自我主觀知覺。同時，公司創立時主要客群雖設定在 35 至 45 歲，但各門市相似年齡層的顧客卻有不同面向，民生門市顧客多為獨自購買後與朋友進行戶外活

臺灣大學學術期刊資料庫

動，永和門市則多是為家人或全家採購為主。因此，消費族群並非一成不變，經由門市人員資訊回饋，可發現為家人與全家一同採購的情況增加，且年輕族群隨父母親一起購買的狀況也逐漸增多。

(三) 個案公司內部如何改善品牌知覺差異

品牌經營係由公司成員共同參與，並傳遞一致的品牌形象予顧客。廠商內部品牌傳遞過程中，會因成員挹注或市場接近性 (層級位階) 不同，形成品牌形象知覺差異，此顯示品牌應先在內部行銷執行單位建立一致形象的重要性。當組織內部針對顧客價值建構一致的品牌形象後，才能清楚地對外傳達品牌訊息。面對上述問題，個案公司利用定期舉行員工教育訓練課程、董事長與門市督導不定期視察各部門或門市，並參與門市銷售活動、舉辦各種參觀企業或旅遊活動促使員工團結，以縮短內部形象傳遞差異。

三、不同客群對個案公司品牌形象知覺分析

本研究藉由整合 ZMET 與 BCM 分析不同消費客群，先請每一受訪者選取圖像與描述故事，繪製個別受訪者品牌概念地圖與整理所提及的構面，並將所有相似構面累計被提及次數，以作為繪製各群共同品牌概念地圖，圖 1 與圖 2 為主要與非主要客群的品牌共識地圖。根據訪談資料、圖 1 與圖 2 比較分析，發現主要客群所提及的品牌形象多為與親身經驗有關的屬性，對產品名稱與材質也有一定瞭解，同時很清楚該產品是台灣產製的，還有多位主要客群，提及個案公司定價雖不便宜，但比歐美日的品牌來得物美價廉，且自己用過滿意，還會主動購買贈送或推薦給親友。受訪者還提及實際體驗的使用情境，如演奏會冷氣房與燈光造成身體感受；或健行後進入飯店因產品透氣排汗效果佳，健行出汗後也不會全身汗臭味；或野外露營可避免蚊蟲叮咬等功能，認為是他們值得信賴的品牌與主要推薦理由。非主要客群多數認為個案公司品牌形象為挑戰極限，登山、專業、舒服、保暖、享受樂趣、克服困難與達成目標等象徵性利益或功能性屬性，其中有兩位提及南極馬拉松賽跑的林義傑、台灣登山隊攀登七頂峰等使用者形象。究其原因，是這些年輕客群受所得限制，購買產品多為背包等週邊商品，品牌形象來源是經由個案廠商事件行銷，如贊助台灣登山隊活動或自網路獲取資訊。

上述分析發現顧客群有年輕化傾向，與設立時的目標客群開始有不同的樣貌，同時不同客群品牌形象的形成，非主要客群是透由廠商行銷活動所創造出的，符合 Biel (1992) 的想法。但是 Bullmore (1984) 強調品牌形象是消費者藉由經驗的刺激所形成的，則與主要客群較為相似，因此對個案廠商而言，兩者均需關注。在研究訪談過程中，也發現個案公司似乎已察覺此消費客群的變化，公司於 2005 年另設 SNOW FOX 品牌，將產品線設計為較年輕與流行的服飾與用品，主要是都會休閒之客群。

臺灣科技大學圖書館期刊資料庫

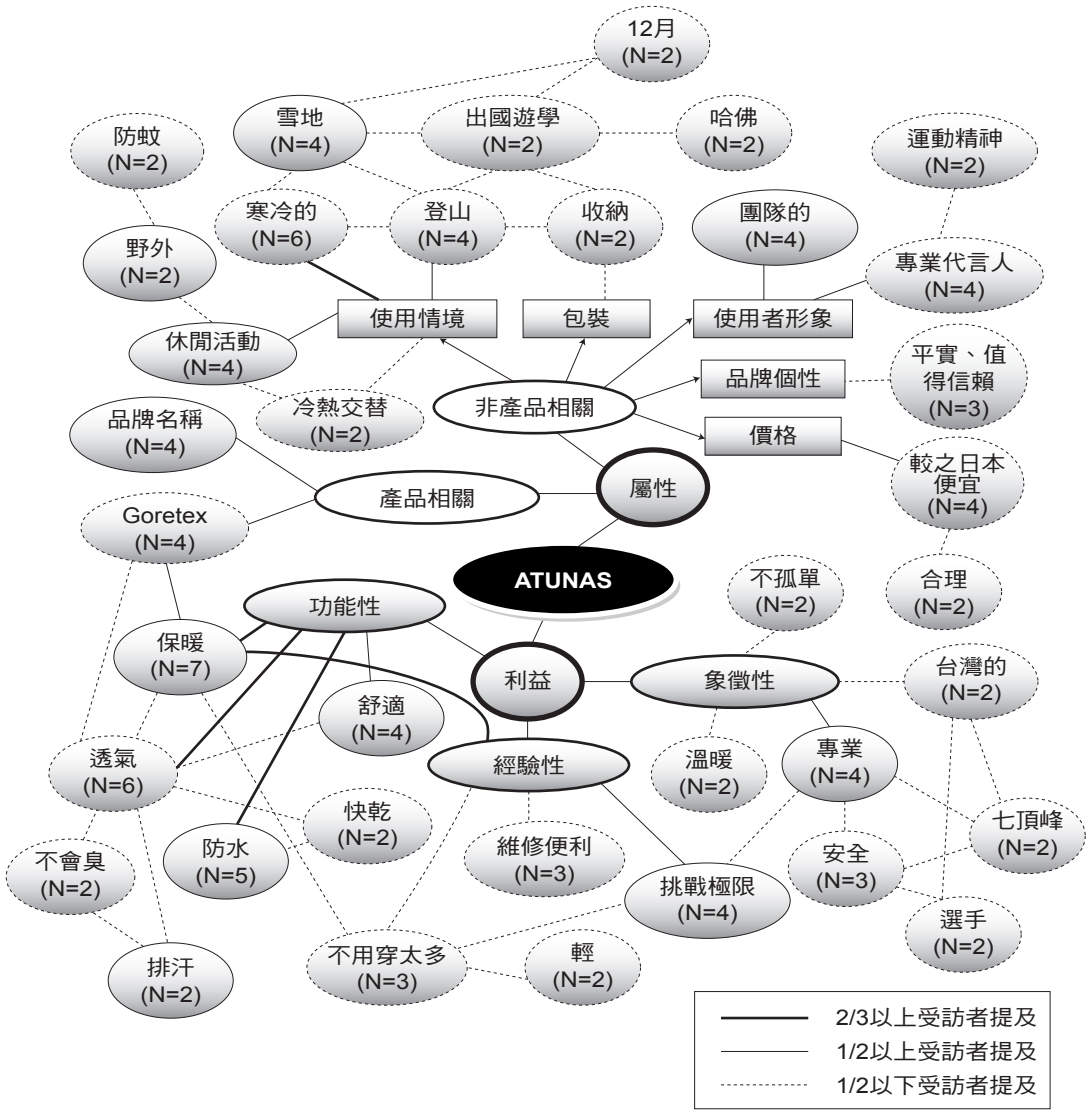


圖 1　主要客群 BCM

臺灣大學學術期刊資料庫

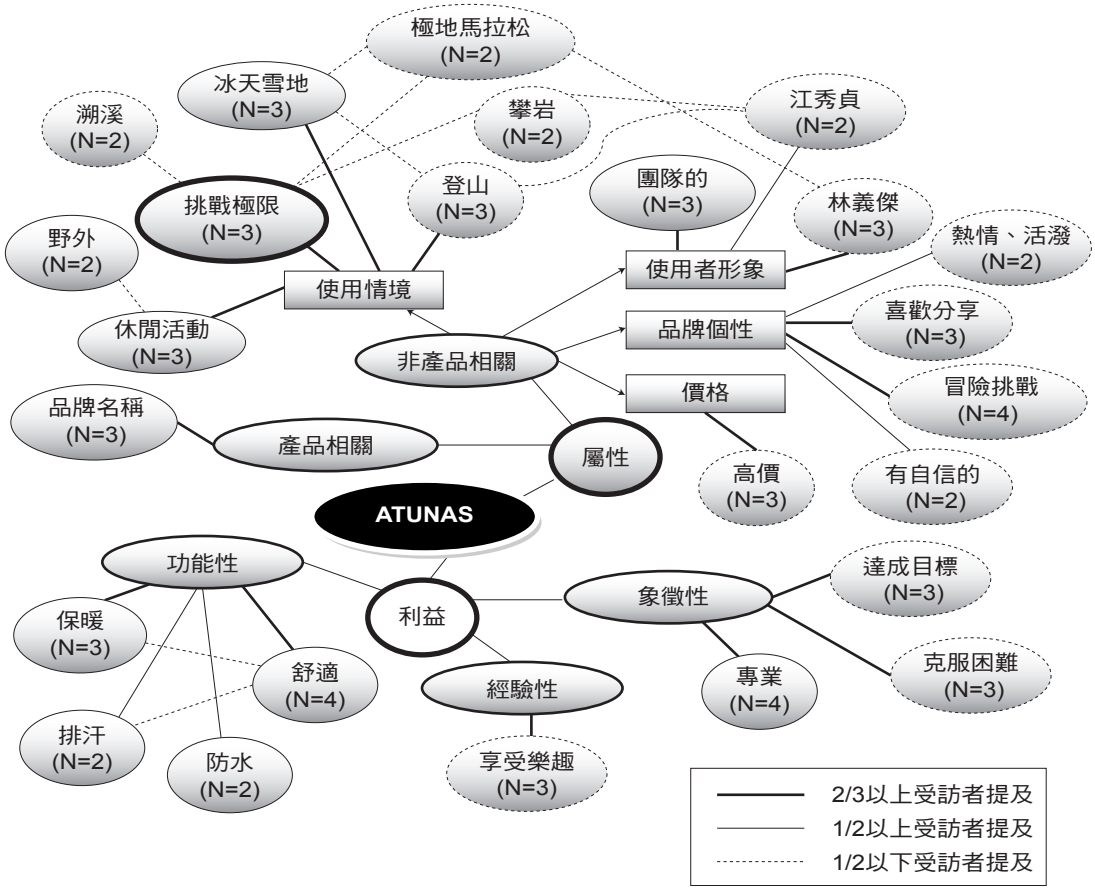


圖 2　非主要客群 BCM

四、廠商與不同消費群品牌形象知覺分析

研究發現行銷與門市人員與兩客群的差異，較董事長與兩客群的差異小，因此，本研究僅比較董事長與兩客群。

(一) 董事長與消費客群品牌形象知覺分析

公司自創立初期至今經歷三階段品牌定位，且各階段透由微幅修正以配合市場，創業者受訪時提及：

「剛創業比較臭屁與不知天高地厚，第二階段，……不能夠這麼不自量力，應該比較內斂，希望帶給消費者一個品牌印象是：陽光、歡樂，能夠跟全家人、跟好朋友來共同分享這一個品牌，所以叫作陽光、歡樂歐都納，合併後，我們認為這樣子還不夠，……希望成為戶外生活中每個人的好夥伴，所以就把它變到成「戶外生活的好夥伴」，這是……三個階段。」(2009.02.27, p.5)

臺灣大學圖書館期刊資料庫

「……當初我們定下來方向就沒有修正，但是範圍有修正。……剛開始做的時候，沒有辦法抓得非常精準，就是要作 outdoor 上山下海，旅遊這個區塊。……做的比較多的……除了我們自己開發的 outdoor 商品跟服裝，睡袋帳篷跟水上用品外，當然也代理了國外的一些產品，包含水壺、排汗衣、襪子、鉤環、冰爪很多……從我創業的歷程來講，大概做到第十五年之後，就非常精準。十年前到現在，修正方向其實很少。」(2010.01.13, p.12)

公司由強調為戶外先知者轉為陽光、歡樂、與親友共享，最後則期望能成為顧客上山下海的好夥伴，且將品牌個性定調為冒險探索、陽光熱情。不過，主要客群受體驗影響，使用情境認定偏向挑戰性環境，如氣候寒冷國家、高山環境，認為在嚴峻的環境中，產品可降低不舒適感覺，因而將品牌個性定調為安全、平實且值得信賴的朋友。非主要客群多自組登山隊，對個案公司贊助台灣登山隊成功登頂七頂峰活動相當瞭解，產生的使用情境聯想多為登山、寒冷環境，甚至有攀岩等挑戰極限運動，與程董欲塑造之品牌形象不盡相同。同時，本研究發現消費者鮮少察覺個案公司經營公益活動的意涵，對程董贊助七頂峰原有精神是：「希望創造台灣人的驕傲」，表 6 為董事長與不同客群品牌知覺比較。

(二) 個案公司如何改善此品牌形象知覺差異

結果顯示主要客群因職業限制，或平時已有固定登山習慣，較無動機參與公司舉辦的親子活動，且經濟能力較佳講求產品來源國 (強調台灣製造而非大陸製造)、材質與品質，非主要客群多因親友或網路社群推薦，品牌聯想主要是品牌名稱，購買地點為經銷商，動機多為自發性，價格敏感度高，追求冒險刺激活動，親子出遊或慢跑活動無法吸引其注意力。公司面對年輕客群需考量行銷宣傳與事件行銷活動規劃，是否能真正接觸到該群消費者且引起其興趣。公司針對主要客群則可設計活動，如親友推薦價，運用其親身體驗經驗，影響周遭家人與親友，應會有體驗真實性並產生不錯的口碑效果。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 6　董事長與不同客群品牌形象知覺分析

				主要客群	董事長	非主要客群
品牌形象	屬性	產品相關	說明	品牌名稱、goretex	品牌名稱、goretex	品牌名稱
			相異	董事長與主要客群強調材質與產品機能；非主要客群強調品牌名稱。		
		非產品相關	價格	較之日本品牌便宜	不採競價策略。	高價位
			使用情境	寒冷、登山、雪地、出國旅遊學、冷熱交替、休閒的、防蚊	輕鬆、度假、與親友同遊、年輕人贈送長輩禮物	戶外活動、冰天雪地、登山攀岩、挑戰極限
			使用者的形象	專業人員，相信代言人但不知代言者是誰	多為醫師、教師或退休喜愛休閒中高年齡者	團體、林義傑、七頂峰登山隊江秀真
			品牌個性	平實、值得信賴	探索、陽光熱情、調皮	喜歡分享、熱情、活潑、喜愛冒險挑戰
			相異	董事長與主要客群在使用情境、品牌個性具有差異，而與非主要客群則在價格、情境、使用者形象、品牌個性等有差異。		
	利益	功能性	說明	保暖、透氣、防水、舒適、快乾、不會臭	重視材質提供的價值	保暖、排汗、防水、舒適
			相異	—		
		經驗性	說明	挑戰極限、不用穿多	親近大自然 (無痕山林)	享受樂趣、挑戰極限
			相異	董事長期望能藉活動拉近親子關係，主要客群重視親身經驗，非主要客群著重團體，從事極限挑戰後所獲得的樂趣。		
		象徵性	說明	不孤單、台灣的、專業、安全、溫暖	適度挑戰、台灣精神、回饋社會	達成目標、克服困難、專業的
			相異	董事長者著重於發揚企業精神，主要客群重視品質與來源國，非主要客群重視產品專業度與挑戰精神。		

伍、結論與建議

一、結論

品牌形象建構將因組織階層增加或顧客群改變而產生變化，廠商藉由產品與服務提供過程，使消費者對廠商進行評估，進而影響其品牌態度與形成品牌印象 (Bateson & Hoffman, 2002; Julie et al., 2006)。因此，產品與服務是廠商建構品牌形象的重點，本研究引用 Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1985) 的服務品質模型 (PZB 模式) 為基礎，將個案廠商各項差異繪製成圖 3 整理相關結論。

臺灣大學學術期刊資料庫

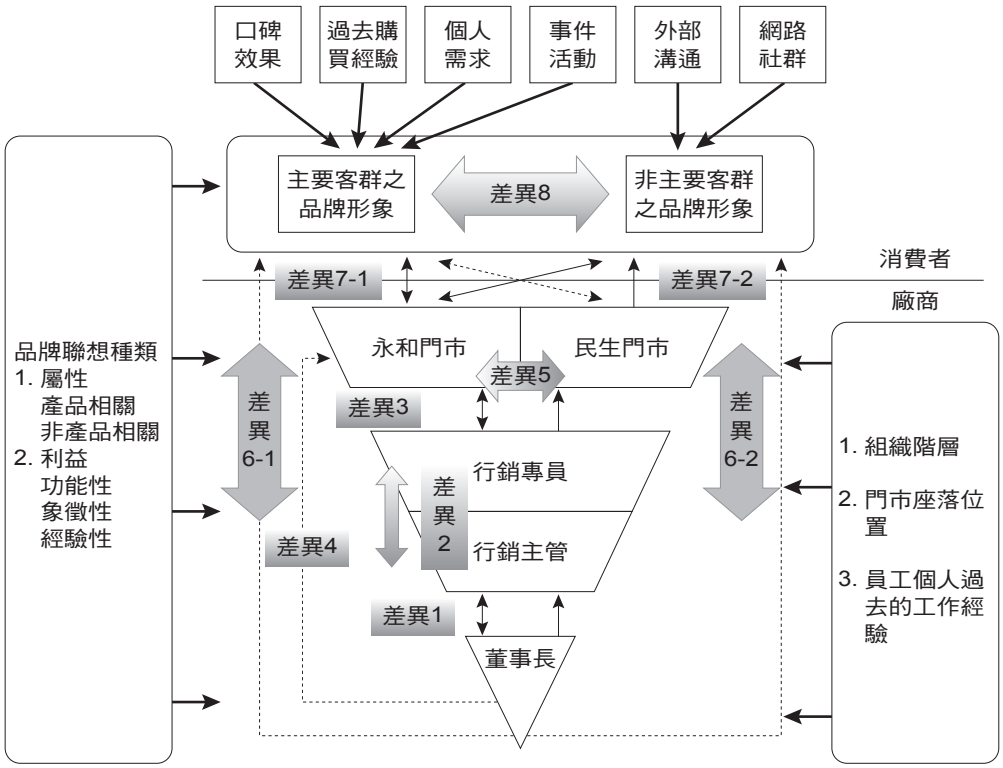


圖 3　品牌形象知覺差異

(一) 組織層級與消費族群品牌形象知覺差異

1. 組織內部知覺差異分析

各行銷人員間的知覺差異 (差異 2 與差異 3) 雖較小，但卻與創業者所設定的品牌個性 (差異 1) 差異較大。創業者之品牌形象與公司創立願景最為接近，但易受自我強化或堅持己見產生觀念慣性，因此與行銷成員 (差異 1) 或門市人員 (差異 4) 有較大的差別。專業行銷人員，因接近市場，除容易產生新構思外，也與市場較為貼近。公司常藉由門市訓練與專員門市駐點，使行銷部門與門市人員間的品牌形象認知差異 (差異 3)，較之創業者與門市人員間存在更少差異 (差異 4)。門市人員因所處門市地點不同，面對的客群背景迥異，造成不同門市間亦存在知覺差異 (差異 5)。

2. 組織內、外品牌形象知覺差異分析

公司規劃多種戶外活動，期望顧客直接體驗公司服務與商品，並能認同公司文化，且能與主要客群建立正式溝通管道 (差異 6-1)，卻未能發現非主要客群的年輕登山社群者，是經由廠商的事件活動獲取有關品牌資訊 (差異 6-2)。門市人員堅持以親身經驗，透過口碑行銷方式直接推廣產品，為最接近顧客群者，容易建立人際關係，

臺灣大學圖書館期刊資料庫

有助於產品和活動之宣傳效果。但因選取的門市地點會面對不一樣生活形態的客群，如民生門市陳述：「永和門市剛開幕，過去支援就發現他們進來，很少問專業問題，且多是一家子一起光顧……不像民生顧客，通常會問產品材質、產地，且多半是為自己購買。」(2010.03.18, p.7) 由此可見，門市位置使門市間客群存在知覺差異 (差異 7-1 與差異 7-2)。行銷人員與顧客的知覺差異最小，推估是因行銷人員需輔導門市、承辦各種戶外與宣傳活動，常需與主要客群接觸，且需設計贊助公益活動之文稿，因此所傳達的品牌訊息與非主要客群經由活動所認知的訊息具有一致性。

3. 不同消費群品牌形象知覺差異

主要客群的品牌形象多為其親身經驗的使用情境，瞭解品牌價值、材質與台灣產製，並認為訂價雖不便宜，但比歐美日品牌物美價廉，且會主動購買贈送親友。非主要客群為年輕的網路社群成員，受所得限制多為自己購買週邊商品，其品牌形象認知與事件行銷或網站訊息有關 (差異 8)，但兩族群對產品保暖、排汗、透氣、舒適等功能利益具有相同認知。

(二) 造成品牌形象知覺差異的來源與廠商的解決方式

1. 組織內部知覺差異的來源與廠商的解決方式

創業者創業初期的經營活動多聚焦於產品本身，且直接回應顧客要求與市場改變 (Churchill & Lewis, 1983)。隨組織擴大與門市增加，創業者距離市場越來越遠，行銷活動易與公司策略產生脫節 (McGovern, Court, Quelch, & Crawford, 2004)。個案公司的創業者品牌形象雖與創立願景最相似，惟因客群改變與自我強化影響，造成與其他行銷成員的認知有較大差異。

公司藉由聘雇外部具產業經驗的行銷主管與專員專員，使市場知識轉變與累積新能力 (Dowling, 1993)，除可協助塑造符合市場價值的品牌形象外 (降低差異 1)，並透由人員間經常溝通 (降低差異 2)，門市訓練與專員門市駐點使各人員間品牌形象較具一致性外 (降低差異 3 與差異 5)，還能獲取顧客直接反應訊息。創業者亦經常親臨門市進行溝通，以使創業者有機會與門市人員 (降低差異 4) 或不同客群接觸 (降低差異 6-1 與差異 6-2)，進而調整創業者自我僵固性。門市人員雖遠離決策核心，卻是企業傳達與進行品牌權益追蹤的主要依據，因此訓練並將其意見納入公司品牌形象建構決策中，是個案公司人力資源訓練的重要工作 (Barich & Kotler, 1991)。

2. 組織內部與不同消費群知覺差異來源與解決方法

個案公司運用贊助公益活動為品牌增添「台灣精神」、「有愛心」的形象，也透過門市進行宣傳，但僅少數非主要客群經由媒體與網路社群察覺。兩客群形成「挑戰極限」核心品牌概念之來源有異，主要客群是親身體驗，符合 Bullmore (1984) 的想法。非主要客群是藉由贊助活動知覺到，則與 Biel (1992) 較接近。但均未體認品牌的「台灣精神」。公司 2010 年挑選 VIP 客戶直接參與公司品牌建構活動，並舉辦「無痕山林」

臺灣博碩士論文知識加值系統

活動讓員工透過活動直接與主要客群接觸，雖有助於改善與主要客群的認知差距 (降低差異 7-1)。但針對越趨年輕化的網路社群顧客除建立新品牌外 (降低差異 6-2 與差異 7-2)，亦需思考新品牌形象是否要與原品牌具一致性，還是以差異化滿足這些網路社群者。所以，品牌形象概念的選擇，除應以消費者為依據外，還必須注意廠商所選取的溝通訊息與媒介是否能接觸到該顧客群 (Park et al., 1986)。

3. 不同客群間知覺差異來源與解決方法

門市客群與主要客群較相似，重視親身體驗或人員互動的資訊，品牌形象多以主觀觀點或他人推薦為主。但年輕網路社群的客群購買產品，不是經由網路就是在經銷商，形象認知多來自網絡社群成員推薦或廠商贊助宣傳活動。因此，如同 Christensen、Cook 與 Hall (2005) 指出廠商想延伸品牌而不破壞品牌原有價值，對具相同目的與用途的消費群可採原品牌延伸。若消費族群將該品牌運用於其他目的或用途時，則應創造新目的品牌，原品牌僅適合為背書品牌。再則，個案公司應建立不同客群的溝通管道，方能有效地傳達公司品牌形象價值 (降低差異 8)。

本研究雖運用 PZB 模式整合結論，但 PZB 陳述的五個缺口 (消費者期望與管理者認知、管理者認知轉為服務品質標準、服務品質標準與服務提供者、服務提供者與外部溝通以及消費者本身認知與期望服務)，在本研究中並未探討消費者本身認知與實際差異，卻發現不同客群與門市存在差異。建議個案公司應採行跨層級溝通方式，將門市人員意見納入公司品牌策略決策中，並善加運用非正式溝通優點 (如口碑宣傳與網路社群互動)，且應避免層層傳遞所造成的資訊遺漏，亦能修正或調整組織內外各種差異。

二、管理意涵

(一) 實務建議與意涵

單個案質性研究造成結論一般化受限 (Yin, 2003)，本研究對個案公司提出實務建議與意涵，亦可做為其他中小企業廠商面臨類似決策情境的參考。

1. 慎選區隔變數

公司創業時以年齡為市場區隔，但近年多數年輕人亦養成運動休閒習慣，因此建議改以生活形態作區隔變數，較可鎖定目標客群。

2. 創業者應隨市場動態性調整品牌形象認知

創業者建立品牌構想是根據國際顧問公司資料，顯示台灣未來因經濟成長、教育與所得提升，具建立休閒運動服飾與用品的機會點。但廠商能力與消費品味改變使市場具動態性 (Dickson, 1992)，創業時市場趨勢或媒體管道與現有情況有落差，廠商需瞭解不同型態消費群如何形成品牌形象 (Dowling, 1993)，除應調整自我的品牌形象以符合客群外，亦應調整行銷活動。

臺灣大學學術期刊資料庫

3. 品牌形象塑造應著重功能價值與使用情境，而非產品屬性

廠商內部成員的品牌形象多為產品屬性如衣服材質，但消費者的品牌形象則與產品功能如排汗、保暖等，或使用時機，如登高峰或雪地等有關，可能是個案目前銷售區僅以台灣為主，氣候非考量因素，使用者多將產品帶到國外寒冷地區實際體驗。因此，廠商品牌形象的溝通策略，應傳遞給消費者產品的價值與價格、功能價值與使用情境，而非是強調產品材質等屬性 (Christensen et al., 2005)。

4. 門市人員是傳達與體認消費者品牌形象最直接的管道，應重視其訓練與意見

門市人員居第一線工作崗位，其品牌形象除來自公司策略影響外，亦容易受顧客反應建議作修正 (Balmer & Greyser, 2002) 須將其觀點納入策略修正之考量。由於門市座落位置所產生的客群差異，建議公司需思考是否要慎選店址，以建構具一致的品牌形象，或針對不同區域強調不同的形象價值。

(二) 理論意涵

過去品牌形象研究多探討消費者品牌聯想價值 (Aaker, 1991; Keller, 1993; Kimpakon & Tocquer, 2009)，提高購買意願、滿意度與忠誠度 (Low & Lamb, 2000; Romaniuk & Sharp, 2003; Fredericks & Slater, 1998; Abdullah et al., 2000)，降低風險 (Loudon & Bitta, 1988)，具獨特性以避免競爭 (Dhar & Hoch, 1996)，產生品牌價值 (Kapferer, 2004)，使廠商擁有持久性競爭優勢 (Bharadwaj et al., 1993)，較少提及廠商為何與如何隨環境改變，而需重新調整品牌形象，及隨組織成長如何在員工間建立一致品牌形象 (Knox & Freeman, 2006)。本研究經由整理個案公司品牌形象發展過程，發現品牌形象雖是創業者創業時即有的想法，但因組織內人員與資源擴展，外在消費者生活形態、媒體管道與價值觀的改變，使品牌形象在組織內外呈現不一樣的認知。當企業尋求改變或重塑公司在各關係人所存在的形象時，應先瞭解其品牌形象是如何形成 (Dowling, 1993)，方能有效地管理與運用 (Balmer & Greyser, 2002)。因此，本研究成果可補充品牌形象在組織內外部建構動態發展歷程的理論缺口，與解釋創業者、行銷人員與消費客群品牌形象的知覺、產生差異的原因、以及廠商如何辨識環境改變所帶來的機會與回應方式。最後，本研究亦可作為各關係人，如何形成品牌形象的基礎研究。相信本研究成果，能提供中小企業思考：「如何配合內外環境改變，下一步品牌策略如何做 (How can a firm know what to do next?)，此議題正是策略或行銷學者所關注的焦點 (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006)。

再則，本研究整合隱喻抽取技術 (ZMET) 與品牌概念地圖 (BCM) 的優點，並彙整 Keller (1993) 品牌知識之品牌聯想屬性，作為分類消費者品牌聯想屬性，不但是研究比較的基準，還可改善 John et al. (2006) 認為進行品牌概念圖測試理想情況，需要使用具有許多突顯品牌聯想的複雜品牌。因為，BCM 雖提供一個替代現有方法以測量品牌聯想的結構，且創造一個比自由聯想及屬性量表更加全面的圖形，以識別最重

臺灣博碩學術期刊資料庫

要品牌聯想，進行蒐集及呈現品牌聯想間是如何連結 (John et al., 2006)。本研究對象是以資源受限的中小企業品牌，並非是「具有許多突顯品牌聯想的複雜品牌」，這些資源受限的企業，更應將資源置於建構幾個重要品牌屬性價值，而非全面性的品牌屬性 (Berthon, Ewing, & Napoli, 2008)。

三、研究限制與未來研究建議

本研究以質性方法分析個案公司品牌形象的差異，雖能對此研究議題具有初探價值，但還是受質性研究如無法複現、可移轉性、消費者樣本代表性不足、研究人員主觀認知的限制，且因部份受訪者是以電話或 Skype 訪問，無法觀察受訪者的表情與肢體語言而缺乏真實性。建議未來研究修正消費群的分類，因研究發現門市地理區位差異，使消費群具不同生活型態，所以如能以生活型態分群，較能與門市直接進行比較。再則，建議加入經銷商，因為經銷商雖為外部單位，但卻是非主要客群所接觸的管道，其品牌形象知覺與口碑會直接影響該類的消費群。最後，建議採半結構式問卷設計，以擴大受訪的樣本數，使研究結論具有一般化價值。

臺灣大學學術期刊資料庫

The Difference in Brand Image Cognition between Hierarchy of Firm and Consumer: An Example of Sports and Leisure Brand ATUNAS

Ting-Ling Lin, Associate Professor, Department of Business Administration, National Taipei University
Ru-Ling Siao, Master, Department of Business Administration, National Taipei University

Summary

Research on brand image has primarily focused on definition (Aaker, 1991; Keller, 1993), cognitive process (Park et al., 1986) and symbolic quality (Julie et al., 2006). Researchers also verified the impacts of brand image on consumer behavior (Dodds et al., 1991), the relationship between brand image and brand equity (Faircloth et al., 2001), and the extended value of brand image (Christensen et al., 2005; Jones, 2005). However, few studies attempted to discuss the differences in brand image between those inside the organization (founder and all levels of marketers) and those outside the organization (different consumer groups) alongside organizational growth. For a start-up business, the entrepreneur often conceives the brand image and leads in its implementation. As the environment changes and the organization develops accordingly, are brand images built by corporations and perceived by consumers still consistent? Why and how should the inconsistency, if existed, be resolved? These are the main themes of this study.

As Zaltman and Useem (2003) point out, the understanding of human beings that primarily resides in sub-consciousness can be revealed through the selection of pictures they choose. These images are metaphors that involve subconscious wisdom. If marketers can understand the "Mind Map" of consumers, such knowledge can become the cornerstone for developing future marketing plans. Against this background, the present study uses qualitative case study methods . In addition to undertaking in-depth interviews with marketing executives of all levels in the case firm and two groups of consumer, we integrate Zaltman and Coulter (1995) Metaphor Elicitation Technique (ZMET) and Brand Concept Map (BCM) to reveal the interviewee's Mind Map. Through these methods, we discover how consumers define brand symbols and create a Brand Concept Map (John et al., 2006). We follow to compare the firm's brand image perception differences between its consumers and marketing executives of all levels in the firm.

The results of the study show that the founder's image of the brand is most closely aligned with the vision at the founding of the company; such brand image, formed by the founder, is vulnerable to inertia of self-reinforcement. The findings of this research reveal

臺灣大學學術期刊資料庫

that marketing executives have similar brand image perception with entrepreneurs who founded the firm. The reason behind such similarity is that the founding entrepreneurs have a strong concept of the brand. Marketing executives have direct interaction with the founding entrepreneurs and are thus influenced by them. Furthermore, marketers who directly interact with the market environment and communicate frequently with front line employees will have similar brand image perception as the front line employees and consumers. However, front line employees, who continuously interact with a diverse customer group from different backgrounds, will have different brand image perceptions among them. Furthermore, their brand image perceptions, compared with that of the founding entrepreneurs, are closer to their store consumers. Therefore, the views of front line employees should be taken into consideration (Balmer & Greyser, 2002). The firm founders participating in this study reduced the brand image perception gap between themselves, their marketers, and store front-line staff by visiting stores and participating in outdoor activities personally and frequently. They also held training seminars for permanent commissioners of stores. Furthermore, the brand image perception gap between the founders and primary customers was reduced. However, a larger brand image perception gap still existed between founders and non-primary (younger) consumers group and the internet market. On a frequent basis, the brand image perception gaps between marketers and two customer groups are smallest, primarily because marketers have to guide the front-line employees in the store and host outdoor advertising activities. This puts marketers into direct contact with the consumers, and marketers then design the presentation for sponsoring public events. Thus, the brand image held by the secondary consumers is most consistent with the brand message communicated during public events. Lastly, the brand image held by primary customers often comes from personal experiences related to product attributes, such as name, material, country of origin (locally manufactured), and value for money. Non-primary consumers, who are generally the young generation, are connected to these products through social media, and they have limited purchasing power and only buy peripheral products. The source of their brand cognition is derived from the firm's marketing efforts and internet message boards. Nonetheless, the two consumer groups have the same cognition towards the specific product benefits, such as warmth, perspiration, breathability, and comfort. Therefore, firms should improve their message to include the product attributes and benefits, and to send it through different channels. In addition to building brand image based on customers' needs, marketers should ensure that the channels and media can reach the target customers (Park et al., 1986).

臺灣大學學術期刊資料庫

This study discovered that the brand image in the history of firms is often conformed to the founder's concept at its inception. However, changes in internal factors such as employees and resource development, as well as external factors like consumer lifestyles, values, and changes of media channels, have created inconsistencies in brand image among various stakeholders of the firm. When a firm seeks change or adapts brand image, it should first understand how the images of stakeholders are formed (Dowling, 1993); only then can effective management be applied (Balmer & Greyser, 2002). This study bridges the gap of a theoretical explanation for the structure of internal and external brand images of a firm in the dynamic process of development. It also explains why the perceived brand image of founders, marketers, and consumers can differ, and how firms can interpret environment changes and respond accordingly. Front-line staff may be far from core of decision-making. However, because of their interaction with consumers, despite subjective influences, they are the primary channels in which corporations communicate their brand image. To effectively convey the corporate brand image and to narrow the differences between internal and external brand images, entrepreneurs should consider the perception of front-line staff on consumer's brand image. Methodologically, integrating the Metaphor Elicitation Technique (Zaltman & Coulter, 1995), Brand Concept Map (John et al., 2006) and Keller (1993) brand association attributes provides insights for comparing brand images of various stakeholders. This can benefit small and median enterprises (SMEs) with limited resources by allocating resources to a few important attributes instead of over-committing resources towards brand attributes (Berthon et al., 2008).

This study is worthy of further development. Nevertheless, due to the challenges of qualitative research, such as credibility (for genuine value), transferability (for fittingness and applicability), dependability (for consistency), and confirm-ability (for neutrality), this research has some research limitations. First, because of short time frame, this study does not study all stakeholders of the case firm. We suggest that dealers can be interviewees in future research; dealers are the major channels to reach non-primary consumer groups, and on-site word-of-mouth will directly influence those consumer groups. Second, due to a number of interviews were conducted through Skype, we were not able to observe the non-verbal communications. For further studies, we advise to undertake face-to-face interviews. Finally, we also suggest to increase the sample size to enhance generalizability.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

任立中，2010，初版，行銷源典：任意行銷首部曲，台北：前程文化。(Jen, Li-Chung. 2010. ***The origins of marketing: Dr. J on marketing***. Taipei, TW: Future Career Publishing Corporation.)

林房儹、劉秀瑞，2005，「運動休閒產業發展重要課題與策略」，國民體育季刊，145 期：頁 18-23。(Lin, Fang-Tsan, & Liu, Hsiu-Ruei. 2005. Important issues and strategies of sports and recreation industry development. ***National Sports Quarterly***, 145: 18-23.)

陳振祥、李吉仁，1997，「ODM 的成因與策略運作－水平式產業下的策略聯盟型態」，中山管理評論，5 卷 3 期：553-572。(Chen, Jen-Shiang, & Lee, Ji-Ren. 1997. The rationales and strategic operation of ODM: An emerging pattern of strategic alliance under horizontally configured industries. ***Sun Yat-Sen Management Review***, 5 (3): 553-572.)

Aaker, D. A. 1991. ***Managing brand equity***. New York, NY: The Free Press.

Abdullah, M., Nasser, A. D., & Husain, N. 2000. Evaluating functional relationship between image, customer satisfaction and customer loyalty using general maximum entropy. ***Total Quality Management and Business Excellence***, 11 (4-6): 826-829.

Anderson, J. 1983. ***The architecture of cognition***. Cambridge, MA: Harvard University.

Baldinger, A. L. 1990. Defining and applying the brand equity concept: Why the research should care. ***Journal of Advertising Research***, 30 (3): 2-5.

Balmer, J. M. T. 1995. Corporate branding and connoisseurship. ***Journal of General Management***, 21 (1): 24-46.

Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. 2003. Corporate brands: What are they? What of them? ***European Journal of Marketing***, 37 (7/8): 972-998.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. 2002. Managing the multiple identities of the corporation. ***California Management Review***, 44 (3): 72-86.

Barich, H., & Kotler, P. 1991. A framework for marketing image management. ***Sloan Management Review***, 32 (2): 94-104.

Bateson, L. E. G., & Hoffman, K. G. 2002. ***Essential of Service marketing: Concepts, strategy, and cases***. Orlando, FL: Harcourt Inc.

Berthon, P., Ewing, M. T., & Napoli, J. 2008. Brand management in small to medium-sized enterprises. ***Journal of Small Business Management***, 46 (1): 27-45.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. 1993. Sustainable competitive advantage in services industries: A conceptual model and research propositions. ***Journal of***

臺灣大學學術期刊資料庫

Marketing, 57 (4): 83-99.

Biel, A. L. 1992. How brand image drives brand equity. ***Journal of Advertising Research***, 32 (6): 6-12.

Bonoma, T. V. 1985. Case research in marketing: Opportunities, problems and a process. ***Journal of Marketing Research***, 12 (5): 199-208.

Bullmore J. 1984. The brand and its image revisited. ***International Journal of Advertising***, 3 (1): 235-238.

Christensen, C. M., Cook, S., & Hall, T. 2005. Negligencia de marketing. ***Harvard Business Review***, 83 (12): 56-66.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. 1983. The five stages of small growth. ***Harvard Business Review***, 5 (6): 30-51.

Dhar, S. K., & Hoch, S. J. 1996. Price discrimination using in-store merchandising. ***Journal of Marketing***, 60 (1): 17-30.

Dickson, P. R. 1992. Toward a general theory of competitive rationality. ***Journal of Marketing***, 56 (1): 69-83.

Dobni, D., & Zinkhan, G. M. 1990. In search of brand image: A foundation analysis. ***Advances in Consumer Research***, 17 (1): 110-119.

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. 1991. The effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluation. ***Journal of Marketing Research***, 28 (3): 307-319.

Dowling, G. R. 1993. Developing your company image into a corporate asset. ***Long Range Planning***, 26 (2): 101-109.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. ***International Journal of Advertising***, 21 (1): 3-22.

Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. 2001. The effect of brand attitude and brand image on brand equity. ***Journal of Marketing Theory and Practice***, 9 (3): 61-75.

Fredericks, J. O., & Slater, J. M. 1998. What does your customer really want? ***Quality Progress***, 31 (1): 63-65.

Gardner, B. B., & Levy, S. J. 1955. The product and the brand. ***Harvard Business Review***, 33 (2): 33-39.

Guo, C. 2001. A review of consumer external search: Amount and determinants. ***Journal of Business and Psychology***, 15 (3): 505-519.

Henderson, G. R., Iacobucci, D., & Calder, B. J. 1998. Brand diagnosis: Mapping branding effects using consumer associative networks. ***European Journal of Operational***

臺灣大學學術期刊資料庫

Research, 111 (2): 306-327.

Hill, J., & McGowan, P. 1999. A qualitative approach to developing small firm marketing planning competencies. ***Qualitative Market Research: An International Journal***, 2 (3): 167-175.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. 1982. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. ***Journal of Consumer Research***, 9 (2): 132-140.

John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. B. 2006. Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. ***Journal of Marketing Research***, 43 (4): 549-563.

Jones, R. 2005. Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. ***Brand Management***, 13 (1): 10-32.

Julie, M. M., Anthony, D. C., & Dena, S. C. 2006. Quantifying brand image: Empirical evidence of trademark dilution. ***American Business Law Journal***, 43 (1):1-42.

Kapferer, J. N. 2004. ***The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*** (3rd ed.). London, UK: Kogan Page.

Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. ***Journal of Marketing***, 57 (1): 1-22.

Kimpakon, N., & Tocquer, G. 2009. Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. ***Journal of Brand Management***, 16 (8): 532-544.

Knox, S. 2004. Positioning and branding your organization. ***Journal of Product and Brand Managemen***t, 13 (2): 105-115.

Knox, S., & Freeman, C. 2006. Measuring and managing employer brand image in the service industry. ***Journal of Marketing Management***, 22 (7): 695-716.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. ***Journal of Marketing***, 54 (2): 1-18.

LaForet, S., & Saunders, J. 1994. Managing brand portfolios: How the leader do it. ***Journal of Advertising Research***, 34 (5): 64-76.

Loudon, D. L., & Bitta, A. J. 1988. Marketing strategy: New directions for theory and research. ***Journal of Marketing***, 47 (2): 12-25.

Low, G., & Lamb, C. 2000. The measurement and dimensionality of brand associations. ***Journal of Product and Brand Management***, 9 (6): 350-368.

臺灣大學學術期刊資料庫

Marguiles, W. P. 1977. Make the most of your corporate identity. ***Harvard Business Review***, 55 (4): 61-77.

Marks, L. E. 1996. On perceptual metaphors. ***Metaphors and Symbolic Activity***, 11 (1): 39-66.

McGovern, G. J., Court, D., Quelch, J. A., & Crawford, B. 2004. Bringing Customer into the boardroom. ***Harvard Business Review***, 37 (4): 45-51.

Mehrabian, A. 1971. ***Silent messages***. Belmont, CA: Wadsworth.

Narver, J. C., & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. ***Journal of Marketing***, 54 (3): 20-35.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and it's implications for future research. ***Journal of Marketing***, 49 (4): 41-50.

Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. 1986. Strategic brand concept-image management. ***Journal of Marketing***, 50 (4): 135-145.

Reynolds, T. J., & Gutman, J. 1984. Advertising is image management. ***Journal of Advertising Research***, 24 (1): 27-38.

Richardson, P. S., Dick, A. S., & Jain, A. K. 1994. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. ***Journal of Marketing***, 58 (4): 28-36.

Romaniuk, J., & Sharp, B. 2003. Brand salience and customer defection in subscription markets. ***Journal of Marketing Management***, 19 (1/2): 25-44.

Schmitt, B. 1999. Experiential marketing. ***Journal of Marketing Management***, 15 (1-3): 53-67.

Schultz, D. E., & Barnes, B. E. 1999. ***Strategic brand communication campaign*** (5th ed.). Lincolnwood, IL: NTC Business Books.

Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. 1994. Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. ***Journal of Marketing Research***, 31 (2): 149-158.

Urban, G. L. 2004. The emerging era of customer advocacy. ***Sloan Management Review***, 45 (2): 77-82.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. 2006. What to do next? The case for non-predictive strategy. ***Strategic Management Journal***, 27 (10): 981-998.

Wyer, R. S., & Srull, T. K. 1989. ***Memory and cognition in its social contest***. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Yin, R. K. 2003. ***Case study research: Design and methods*** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

臺灣大學學術期刊資料庫

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 28 (2): 195-211.

Zaichkowsky, J. L. 1990. Issues in measuring abstract constructs. ***Advances in Consumer Research***, 17 (1): 616-618.

_____. 1994. The personal involvement inventory: Reduction revision and application to advertising. ***Journal of Advertising***, 23 (4): 59-70.

Zaltman, G. 1997. Rethinking market research: Putting people back in. ***Journal of Marketing Research***, 34 (4): 424-437.

Zaltman, G., & Coulter, R. A. 1995. Seeing the voice of the consumer: Metaphor-based advertising research. ***Journal of Advertising Research***, 35 (4): 35-51.

Zaltman, G., & Useem, J. 2003. The man can read your mind. ***Fortune***, 147 (1): 48-54.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

*** 林婷鈴**

為國立台灣大學國際企業學研究所博士，現任國立台北大學企業管理學系副教授，主要教授國際企業專題、國際行銷、策略行銷與中小企業行銷，研究領域為中小企業行銷與能力基礎成長策略，學術論文曾發表於 Entrepreneurship and Regional Development、企業管理學報、中山管理評論、Industrial Marketing Management、台大管理論叢、管理學報、Journal of Brand Management 以及產業與管理論壇等期刊。

蕭如伶

為國立台北大學企業管理學系碩士。

臺灣大學學術期刊資料庫

本研究感謝專刊主編與兩位匿名審查委員的寶貴意見，亦感謝國科會專題研究計畫 (NSC96-2416-H-305-001-MY3) 之經費補助

* E-mail: tingling@mail.ntpu.edu.tw