

國立高雄海洋科技大學運籌管理系畢業專題報告

品牌經營與關鍵成功因素之研究
—以糕餅業為例

指導老師：李勝祥 老師

學 生：楊千葳

學 號：921243038

e-mail：yonmama30@yahoo.com.tw

中 華 民 國 九 十 六 年 五 月 十 一 日

目錄

1.緒論

| | |
|------------------|---|
| 1.1 研究背景與動機..... | 1 |
| 1.2 研究目的..... | 2 |

2.文獻探討

| | |
|------------------------|----|
| 2.1 糕餅業經營管理之探討..... | 3 |
| 2.2 關鍵成功因素相關理論之探討..... | 7 |
| 2.3 品牌經營管理之探討..... | 11 |

3.研究設計

| | |
|------------------|----|
| 3.1 研究方法..... | 20 |
| 3.2 研究架構..... | 20 |
| 3.3 研究假設..... | 21 |
| 3.4 變數定義與衡量..... | 22 |
| 3.5 研究對象..... | 22 |
| 3.6 設計問卷..... | 23 |

4.研究結果分析

| | |
|----------------------------------|----|
| 4.1 抽樣設計與資料收集..... | 25 |
| 4.2 人口統計變數之次數分配..... | 25 |
| 4.3 資料分析方法..... | 27 |
| 4.4 信度與效度分析..... | 29 |
| 4.5 樣本資料基本分析..... | 30 |
| 4.6 品牌定位與品牌形象建構之關係..... | 31 |
| 4.7 行銷溝通模式對品牌定位、品牌形象建構關係之影響..... | 32 |
| 4.8 行銷溝通模式對品牌定位、品牌形象建構關係之影響..... | 33 |
| 4.9 關鍵成功因素之探討..... | 35 |

5. 結論與建議

| | |
|-----------------|----|
| 5.1 研究結論..... | 36 |
| 5.2 研究貢獻..... | 37 |
| 5.3 研究限制..... | 38 |
| 5.4 後續研究建議..... | 38 |
| | |
| 附錄一..... | 40 |
| | |
| 參考文獻..... | 44 |

表目錄

| | |
|--|----|
| 表 2-1 關鍵成功因素之萃取..... | 8 |
| 表 2-2 關鍵成功因素分析的思考方向..... | 10 |
| 表 2-3 連鎖糕餅店店數分布據點..... | 18 |
| 表 3-1 品牌定位問卷設計..... | 23 |
| 表 3-2 行銷溝通模式問卷設計..... | 24 |
| 表 3-3 品牌形象問卷設計..... | 24 |
| 表 4-1 性別之次數分配表..... | 25 |
| 表 4-2 年齡之次數分配表..... | 25 |
| 表 4-3 教育程度之次數分配表..... | 26 |
| 表 4-4 職業之次數分配表..... | 26 |
| 表 4-5 月所得之次數分配表..... | 27 |
| 表 4-6 婚姻狀況之次數分配表..... | 27 |
| 表 4-7 消費行為之次數分配表..... | 28 |
| 表 4-8 品牌定位問卷之信度值表..... | 30 |
| 表 4-9 行銷溝通模式問卷之信度值表..... | 31 |
| 表 4-10 品牌形象問卷之信度值表..... | 31 |
| 表 4-11 品牌定位平均數彙總表..... | 32 |
| 表 4-12 品牌形象建構平均數彙總表..... | 32 |
| 表 4-13 品牌定位與品牌形象構面關係之迴歸分析表..... | 32 |
| 表 4-14 品牌定位構面與品牌形象關係之迴歸分析表..... | 33 |
| 表 4-15 品牌定位與品牌形象建構之迴歸分析表..... | 33 |
| 表 4-16 行銷溝通模式對品牌定位與品牌形象建構之二因子變異數分析表..... | 33 |
| 表 4-17 平面媒體對品牌定位與品牌形象建構之二因子變異數分析表..... | 34 |
| 表 4-18 直接行銷對品牌定位與品牌形象建構之二因子變異數分析表..... | 34 |
| 表 5-1 本研究之假設結果彙總..... | 38 |

圖目錄

| | |
|-------------------------------|----|
| 圖 2-1 關鍵成功因素分析與策略形成過程關係圖..... | 9 |
| 圖 2-2 porter 之五力分析架構..... | 11 |
| 圖 3-1 研究架構圖..... | 21 |
| 圖 5-1 品牌定位構面對品牌形象建構之貢獻程度..... | 36 |

摘要

糕餅工業屬於傳統工業，一般傳統工業較其他工業感到落後，但是糕餅工業屬於民生工業的一環，與人民的生活息息相關，先進國家仍投入大量經費研發新的產品、原料和設備，並培養人才因此不斷的提升技術和藝術水準，走在時代的前端，台灣各地區都有當地消費者皆有口皆碑、知名度極高的名牌食品業的蹤跡。本研究旨在探討台灣糕餅業界，如何在消費者心中塑造良好的品牌形象，並採實證分析之方法加以驗證，以期能提出一套品牌形象模式，以提供產業升級的模式。

本研究經相關文獻與實證研究之探討後，探討品牌定位與品牌形象兩者間彼此之關聯性，並探討品牌定位與品牌形象之影響效果。

本研究以台灣糕餅業為研究對象，針對以一般到糕餅店內消費的顧客發出問卷，顧客共發出 100 份問卷，樣本結構，性別；男 35%，女 65%，調查對象，年齡 20~51 歲，實際有效回收之問卷為 100 份。

1. 品牌定位對品牌形象建構之影響均達顯著水準，因此創造出高度品牌形象建構。
2. 品牌定位最能解釋產品形象和企業形象之變異，運用此一架構於品牌形象建構，由其是產品形象和企業形象的建構是邏輯的。
3. 著手建構品牌形象的思考上，若是由架構中，從品牌定位所建構的品牌形象，將會是顯現在企業形象和產品形象上。
4. 品牌形象建構，在實務運作上，因為產品優質，加上定位明確能有效滿足目標市場消費者的需求，產品除了馬上得到很高的接受度，產品形象也跟著提高，這是其中一項品類的形象建構方式，對不同品類，我們運用不同的品牌定位結合行銷溝通模式，隨著各產品的形象建構，相對的也因企業的形象提升，使得整體企業的品牌形象也因此普遍獲得消費者肯定。
5. 品牌形象的維護，必須不斷的透過行銷手法進行，才能不斷的累積資產，否則將逐步走向衰退的路，這是產品經理人所必須持之以恆的功課。

關鍵字：品牌定位、品牌形象、行銷溝通模式

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著國民所得的提高，社會型態與家庭結構的改變，職業婦女人收亦隨之激增。因此，消費者追求購物飲食上的多樣化、個性化及方便性的需求，已非昔日的傳統市場能夠滿足。現在消費型態改變，烘焙業者從前的沿街叫賣方式逐漸演進到現代以中央工廠大量生產並在全省各地設置門市，改變了傳統的經營型態，並以貨色齊全、品質優良、價格合理、環境優美及良好的銷售服務，以滿足現代消費者的需求。在商業競爭激烈的時代，如何從眾多企業中脫穎而出是首要的問題，對於企業業主而言選擇設置門市地點，便是成功的一半。而決策分析方法在此便扮演很重要的角色。店址的選擇，不能全憑個人感覺作判斷，須經過詳細的規劃。

台灣文化深受外來文化影響、糕餅已成為一種流行的追求、糕餅價位與品質等。然而經長時間技術的進步，所以現在的禮餅店漸漸的注重顧客的想法，因而創出許多的樣式及新鮮的口感來吸引顧客，在加上與眾不同華麗的包裝，讓顧客有更多的選擇，要如何拉攏顧客呢？傳統的老店又須如何將他們的名號，繼續保持至今呢？現在的店，又能如何開創新的市場呢？相信他們都有他們所堅持的理念，且對產品的需求一直在求新，不論在質或量，均有相當的地位。另外為了因應時代的潮流，許多各大的糕餅業逐漸將邁向品牌經營與多元化經營，由糕餅業到婚姻產業的資源整合，成為承諾新人全方位服務的領導者，逐步擴大經營領域，朝婚紗攝影、婚宴廣場、文化傳播、海外投資合作設廠等方向發展，成為生根台灣、立足海外的國際化企業。

隨著時代的進步，現代人不再侷限在一個小空間裡面，漸漸的與海外交流，繼而增加不少國內外進出口的流通。其中在食品方面，國人因為好奇的使然，不免有崇洋媚外的心理，總是認為國外的食物比較優良，就以傳統糕餅業和國外同質性的產品，例如：歐洲的精緻小蛋糕、日本的麵包糕餅等之比較，發現國人喜愛吃甜食，但選擇都偏向國外的食品，除了一些特定節日或送禮之外，很少有人喜愛吃傳統糕餅。這都對傳統糕餅業造成威脅。

面對人們在喜新厭舊、追求潮流的天性之下，這些烘焙糕餅業者，如何注意歐美日烘焙業的發展，適時引進符合世界潮流的產品，或略做調整為本土化，在國內推出，將可帶動流行，增加產品的銷售，替業者帶來可觀的利潤。另外，電子網路商務的發展應用亦是未來的趨勢。許多烘焙糕餅業者也利用此新科技，建立自己的電子網路商務系統，來增加銷售並減少銷售費用之支出。而在面對地球村的年代，它們如何擴展自己在海外的市場。

我之所以研究糕餅業的動機是因為它給我的印象中就是還沒走進店內，就可以感覺到室內的明亮、典雅，給人有種很乾淨且有舒適度的心境。白木屋它融合了歐式與日式風格的購物環境，給消費者耳目一新的視覺享受。當然一間糕餅店在舒適的環境下，也就能讓前來的消費者們以輕鬆悠閒的心情來購買自己喜愛的蛋糕。

1.2 研究目的

從以上的資料，我們可以了解到，義美、吳記、白木屋、元祖、郭元益知名連鎖糕餅店，於創業至今都有各的一段時期，都為我國的糕餅業上開出了亮麗的成績，而吳記的分布地點都是開在以中南部居多，是否有想過要把吳記喜餅延伸至北部地區呢？而白木屋在短短創立至今還不到10年的時間，卻是把品牌快速的在市場上定位起來，而苗栗是個鄉間小城市，大部份的人都是以勤儉持家的精神，所以對於白木屋又為何敢開在苗栗南苗店，難道不怕經營不下去嗎？這些關於各分店如何建立品牌，而品牌經營與成功的關鍵因素，正是我所想探討研究的目的之一。雖然近期國內的經濟成長持續下滑，人們的荷包也依然同等的縮水，但不會因此而造成人們降低對於糕餅業的接納度，對於它的魅力，也是我所想深入研究的目所在！！本研究將針對高雄市民眾對「品牌特性」之調查。希望瞭解以下的目的：

1. 探討不同的消費族群對其品牌選擇，以及經營地點的成功是否能成為品牌最佳的商店。
2. 比較五家不同型態之糕餅店，在關鍵成功因素認知與同行之間競爭。
3. 探討糕餅業經營關鍵成功因素。

2.文獻探討

2.1 糕餅業經營管理之探討

烘焙糕餅業的發展，還是以歐美日等國較為先進、較發達、較有規模，不時地發展推出新產品來引導潮流。因此，烘焙糕餅業者，若能時時注意歐美日烘焙業的發展，適時引進符合世界潮流的產品，或略做調整為本土化，在國內推出，將可帶動流行，增加產品的銷售，替業者帶來可觀的利潤。另外，電子網路商務的發展應用亦是未來的趨勢。烘焙糕餅業者也可以利用此新科技，建立自己的電子網路商務系統，來增加銷售並減少銷售費用之支出。因此，烘焙糕餅業者應花心思在“如何使自己的產品做得更好、更具獨特性、差異化”，如此才能永續生存不被環境所淘汰。(資料來源：台北市糕餅公會)

2.1.1 單店與連鎖

一、何謂單店：

單店是最常見的經營型態。且擁有自己獨立的網址，在網頁上對產品及服務，所進行的介紹和販賣、結帳、安全措施、市場的行銷，廣告、配送及客戶服務等都是由其自行決定負責，因此擁有相當高的自主權。但是開發費用偏高。

二、何謂連鎖：

所謂連鎖經營(**Franchise**)係指堅持以消費者為中心通過統一商品、統一價格、統一服務，廣泛佈點及時地最大限度滿足顧客需要的經營方式。

1. 持續關係:共同事業體
2. 特許權:加盟契約與加盟規章
3. Know-How
4. 同一形象
5. 加盟資本:資金與人力VS品牌資本
6. 協助指導
7. 加盟報酬:加盟金(Franchise fee)與權利金(Royalty)

三、連鎖的類別分為下列三種：

1. 直營連鎖(**Regular Chain** 簡稱 RC)
特點：統一所有、統一經營、集中受理、分散銷售。
2. 自願連鎖(**Voluntary Chain** 簡稱 VC)
特點：成員店之所有權、經營權、核算獨立。成員在保持自己獨立性前提下，通過協商自願聯合起來，共同合作、統一進貨、統一受理、聯合協商經營方針、經營策略、發展規劃等。
3. 特許加盟：(**Franchise Chain** 簡稱 FC)
(1). 特許連鎖為存在於總部和加盟店之間的一種契約關係。這種契約關係為既定格式，而非由雙方協議而訂立的契約，總部將相同的契約交付申請

加盟店，讓其同意後簽訂。

- (2). 契約主要內容包括總部賦予加盟店的所有權利及應遵守的義務。
- (3). 總部援救加盟店使用，其同時提供經營及銷售有關的技術並加以指導。
特點：加盟店所有權獨立，經營受理高度集中於總部，一切按照總部規定的條件去辦。

隨著國民所得的普遍提高，國內目前主要五家連鎖超商包括統一超、全家、萊爾富、OK 便利商店、福客多等，2000 年前三季佔有率高達 82.91%。其中統一超商有 2580 家，市佔率約 42.27%；全家便利商店約 960 家，市佔率約 15.73%；萊爾富約 672 家，市佔率約 10.98%；OK 便利商店約 610 家，市佔率約 9.93%；福客多約 252 家，市佔率約 4%。顯見連鎖便利商店已有大者恆大的趨勢。五大超商系統除了店數排序與前年同期相同外，店數也均呈現增加的趨勢，顯示連鎖超商的市場集中度有提高的趨勢。

2.1.2 國內連鎖糕餅店經營模式

七十年代以前，喜餅都是傳統漢餅的天下，之後台灣慢慢的受到外國風氣影響，結婚形式也變得西式化，所以喜餅也不只是有傳統的漢餅，還可選擇西式或日式的款式和口味都各有所長，而且包裝也精美高貴，實在令人愛不釋手。

以下就傳統喜餅及現代喜餅，較具知名度的吳記、郭元益、義美、白木屋、元祖，這五家做個比較。

1. 吳記

1937年吳記餅舖成立，吳記餅店為高雄地區著名的糕餅老店，已有60餘年歷史，至今仍遵循古法製造，為鳳山一記響噹噹的特產招牌。在潮流推使下，吳記雖也賣起西式麵包、蛋糕，但老主顧都會指名購買中式糕餅，其香濃地道的傳統風味，才是吳記屹立過半世紀的秘笈。

2. 郭元益

清穆宗同治六年（西元一八六七年）郭元益先祖福建漳州龍溪縣流傳村渡海來台，落籍士林最早的發源地舊街（即為現址），以一根扁擔的傳奇經營，讓中國糕餅在台灣傳承出新，展開餅食文化燦爛的一頁。郭元益也深思到傳統糕餅文化要如何讓消費者更加親近與認同之必要性，遂不惜投入人力與鉅資在兩年內，於楊梅與士林設立了兩家糕餅博物館，此實為台灣博物館界之首創，成果也斐然有成。另為因應自由化、國際化的時代潮流，郭元益將邁向多角化經營，由糕餅業到婚姻產業的資源整合，成為承諾新人全方位服務的領導者，逐步擴大經營領域，朝婚紗攝影、婚宴廣場、文化傳播、海外投資合作設廠等方向發展，成為生根台灣、立足海外的國際化企業。

3. 義美

義美創立於1943年。當時台灣還在經濟艱苦的年代，義美以實實在在的態度，真材實料地把食品做好，得到顧客的迴響，因此能夠快速成長。從此建立了一個

永遠不會改變的信念：義美對於食品管理的理念：「生產重品質，品質重衛生」，不只著重生產、著重品質，更著重食品安全衛生。近來除致力於推動「HACCP 制度」外，更引進美國烘培學院(American Institute Of Baking, AIB)的「強化食品安全衛生稽核制度」，每年接受美國烘培學院派員實地蒞廠稽核，皆獲得高分，得到「Superior」最高等級的評價，義美強調的不只是美味可口的食品，更提供食品安全衛生的品質保證，在堅持品質的努力，我們不遺餘力。

4. 白木屋

白木屋於86年11月02日起跑，在眾人的鼓勵、關愛和協助中，我們勇敢、本份、如履薄冰地走過了二仟多個日子。白木屋的每一個成員本著”當一天和尚，敲響一天鐘”的精神，堅持以創意帶動品味，期望能激盪出更美麗的浪花！秉持此信念，這群螞蟻雄兵創造了台灣最大的蛋糕生產王國。

94年九月進軍囍餅市場，將企業的品牌生命延續，品牌效益多元化。希望在96年提升為囍餅禮盒的領導品牌。白木屋以鮮明的企業文化，一步一腳印的精神；追求卓越，堅持理念的原則，掌握脈動；以創新的價值邁向成長；以愛圓愛，回饋社會。不斷地著力於人力教育與研發創意，成功的確立將企業生命化。用愛心、真心，用心地製造出有生命力、會說話有感情更具有美感的商品。

白木屋以重資購置國內外先進的機器設備，以最頂級的機器設備與法國、日本、美國、義大利等國家進行技術交流開發，更不惜重資延聘世界頂極的研發人員不斷地創新，以確立創意與執行力貫徹的核心能力。並用心著力於強化內部管理執行團隊的稽核與TQM的整合。以創意與藝術的理念延伸，勇於突破傳統行業的盲點與迷思，樹立高品味的企業形象。

5. 元祖

1980於台北市萬華創立「如意堂果業本舖」，正式生產「元祖麻糬」，並在台灣首創以機器自動包餡之生產流程，呈現於門市櫥窗，造成新鮮搶購的熱潮及領導品牌之地位。1985成立「元祖實業股份有限公司」，正式開始企業化經營。位於林口的現代化的標準食品廠房，正式落成使用。成功開發出「元祖雪餅」，上市後廣獲好評，創造月餅的另一番新貌，堪稱「雪餅的元祖」。1993年成立「上海元祖食品中心」，不斷致力於中外合作，開發新技術。於台灣首創中西合璧的訂婚喜餅「喜時錦」，為市場之創舉。2001年於大陸成立5個廠、150家門市；大陸元祖因開放加盟，店數亦快速擴張。台灣元祖創新推出日式彌月禮—「初梅之飯」。於端午節推出日式粽「夏之玉」，產品創新精緻，為端午帶來新風貌。日本烘焙大師日本株式會社，皆川一社長親臨台灣元祖作「日式洋風和果子」技術指導。

一、傳統喜餅與現代喜餅之比較

(一) 傳統的喜餅

1. 郭元益

郭元益自1867年創立至今已有140年，為保存中國糕餅珍貴的資產，並紀念第三代經營者郭欽定、郭施阿巧夫婦對郭元益的全心奉獻，2001年3月創設郭元益糕餅博物館楊梅館；2002年8月成立糕餅博物館士林館，融合參觀、教學、推廣、實作、啟發等功能，將糕餅歷史與禮俗發展做最佳詮釋，讓小朋友從小就了解糕餅之美，進而達到保存及推廣糕餅文化之目的。郭元益糕餅博物館豐富的行程從敲

鑼打鼓迎佳賓開始，加上親自動手做糕餅、呷餅配茶、參觀糕餅博物館，並進行各種與糕餅或節日相關遊戲。如：拋繡球、博狀元、抓周、糕餅對對碰、快樂轉圈圈、歡樂彈彈珠、糕餅丟丟樂、糕餅投投樂、糕餅洞洞樂、糕餅樂翻天...等活動，在遊戲中吸收知識；另外還有令人垂涎三尺的大碗公鄉土風味餐喲！並適時推出棉花糖、爆米花、糖葫蘆、香蕉飴、果凍、夏日冰品等點心，為所有人留住一份濃濃的美好回憶。

2. 吳記

吳記餅店為高雄地區著名的糕餅老店，已有60餘年歷史，至今仍遵循古法製造，為鳳山一記響噹噹的特產招牌。在潮流推使下，吳記雖也賣起西式麵包、蛋糕，但老主顧都會指名購買中式糕餅，其香濃地道的傳統風味，才是吳記屹立過半世紀的秘笈。

吳記賣的中式糕餅包括綠豆餅、廣式月餅、芝麻肉酥、鴛鴦餅、蛋黃酥等，種類雖不多，但貴在遵循古法，不加防腐劑及人工色素。而各種糕餅中，綠豆糕最受歡迎，其褐色外皮與四方外型看起來很特殊，咬上一口，外皮酥薄油潤、內餡細緻綿密，教人回味再三。此外，內包紅豆與提煉麥芽的鴛鴦餅，因口感Q、餡又不太甜，很受年輕顧客的青睞；而廣式月餅則口味道地，也很受歡迎。

3. 義美

為滿足新人對喜餅的不同需求，義美推出各式的口味與包裝，無論是浪漫風情的法蘭及宮廷禮盒，或是東方情懷的紅妝喜盒，都是義美對新人的萬般祝福！綜觀市面上喜餅多以繁複綺麗的風景、人物化為主要造型，義美開始思考如何以統整的簡單訴求和單一調性，開發出兼顧流行設計和獨特新穎的多款亮麗組合，讓喜餅呈現前所未有的整體感，展現高貴大方的送禮氣派。

(二)現代的喜餅

1. 白木屋

白木屋董事長簡菱臻將：「入口即化，甜而不膩」拿來做為她的經營哲學，是白木屋引以為傲的產品特色，也是廣告上的主要用語，蛋糕要做到入口即化甜而不膩是一門學問，人與人之間也是如此，愛講太多就會膩，給太多愛人就不容易滿足；用在公司管理上也是這樣，一國一君、一家一長，一家店店長為大，公司也要有唯一的決斷者，否則事事拖延一事無成。白木屋做事講求氣勢，做平面媒體廣告只要頭版，代表領導品牌和第一品牌，這個堅持，從白木屋從不和同業打折扣戰可以看出端倪。而且登廣告很少為了促銷，都是為了品牌給同行看、為了榮譽感給員工看、為了社會形象給消費者看，提供了一些廣告另類觀點。「美感每個人都看的懂，但美感不是每個人都會做。以文化特質來包裝形象，是白木屋成功因素之一。

2. 元祖

元祖雪餅發明人，沈浸糕餅烘焙二十多年經驗，傳承日本和果子專業本家習業，成功開發元祖一系列兼具口感、創意、美感的特色商品，更是兩岸元祖產品研究開發的最高指導者。老字號糕餅業者元祖製"果"在商品方面不斷地推陳出新，印象當中，麻糬、雪餅。元祖總是會有令人耳目一新的產品出現。目前在台灣有

24家門市、大陸約有200家門市的元祖實業，靠的就是由網路架起的細密網絡進行聯繫溝通。

本研究主要是探討糕餅業之所以能夠成功，相對的它的關鍵成功因素是在於：行銷溝通模式、品牌定位和品牌形象影響這三者之間的關係。

2.2 關鍵成功因素相關理論之探討

關鍵成功因素的概念在管理上之涵意，也就是希望企業決策者要認清在任何工作領域，不是每件事都是相等重要，而總有一些少數對成功有關鍵影響的工作，管理決策者應將企業大多數最好的資源，投注在這些少數的關鍵工作上，來提高成功的機率。因此關鍵成功因素指出了企業應特別注意的範圍，以及成功所努力的方向。這也是企業從事策略規劃的目的，因為策略規劃為員工提供了企業明確的目標與方向，幫助企業預期未來的問題與機會。

2.2.1 關鍵功因素的定義

有人認為關鍵成功因素是一種工作環境中特定要求的工作或屬性。也有人認為它是一門對於產業攸關成敗的關鍵競爭能力、或競爭資產。故有關關鍵成功因素定義，因不同學者將此概念應用在不同的研究領域，而產生了多種解釋和定義。根據 Daniel (1961) 的闡釋，關鍵成功因素是指一個企業為了成功必須要做得特別好的重要工作。關鍵成功因素(Key Success Factors, 簡稱 KSF)，有學者稱之為 CSF(Critical Success Factors)，有些學者探討的角度有「管理資訊系統」、「策略管理」、「組織設計」等，但不論是從何種角度，雖然有一些差異性存在，但其觀念是一致的。以下列舉數位學者對此策略性理論的觀點：

Boynton and Zmud(1984 年)關鍵成功因素就是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情。關鍵成功因素包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。

大前研一(1985)關鍵成功因素乃策略家尋找策略優勢的四條途徑之一，作者稱此途徑為「KSF 經營策略」，即透過確認本行業的關鍵成功因素，然後把企業的資源集中投入可以取得競爭優勢的特定領域中。

Hofer and Schendle (1978) 認為關鍵成功因素是一些變數，管理當局對這些變數的決策，實質地影響著各企業在產業中整體的競爭地位。這些因素通常會隨產業的不同而改變。

Rockart (1979) 認為關鍵成功因素存在於企業有限的幾個領域，在這些有限且重要的幾個領域裏能做好做對，即能保證企業有較佳的競爭績效。這幾個有限且重要的領域能作為高階管理者決定其所需資訊的依據。他認為關鍵成功因素可

由個別產業結構、競爭策略、產業地位、地理位置、環境因素、突發因素等幾個方向來萃取〈如表 2.1 所示〉

表 2.1 關鍵成功因素之萃取

| 方向 | 內容 |
|--------------------|--|
| 1. 個別產業結構 | 不同產業由於產業特質、結構之不同，而有不一樣的關鍵成功因素。 |
| 2. 競爭策略、產業地位以及地理位置 | 企業的產業地位是由過去的歷史和現在的競爭策略所定，如：對小公司而言，該產業的領導廠商或大廠商的行動會對此小廠商產生重大的新問題。 |
| 3. 環境因素 | 企業外在的政治、經濟、法律環境，對關鍵成功因素亦有影響。例如：能源問題在 1973 年之前，美國企業甚少對此投注關注，但自石油禁運之後，能源因素遂廣為重視。 |
| 4. 突發因素 | 有若干暫時性事件，會在某段期間引起企業特別注意，審慎處置。例如：企業某些高階主管墜機事件喪生，人事問題才引起廣大注意，需要立刻處理才行。 |

資料來源：Rockart (1979)

Asker(1984)認為關鍵成功因素是企業面對競爭者必須具有最重要的競爭能力或資產。成功的企業通常在關鍵成功因素的領域中不會太弱，是具有優勢的；不成功的企業通常必定缺少關鍵成功因素中某一個或幾個因素。企業唯有把握住產業的關鍵成功因素，才能建立永續的競爭優勢(sustainable competitive advantage)。

Jorge(1988)認為關鍵成功因素是指在每一個產業中有一些變數或工作項目，這些變數或工作項目和組織績效間有特別的依附關係；企業在產業中要獲得較佳競爭優勢的條件，就必須要在這些變數或工作項目中勝過他們的競爭者。這些變數或工作項目即稱為該產業的關鍵成功因素。

總而言之，所謂關鍵成功因素，係指一門產業的最重要競爭能力或資產而言，廠商唯有把握住產業之關鍵成功因素，才能建立永續的競爭優勢；否則，即使擁有極佳的策略，但在關鍵成功因素上居於劣勢，競爭能力仍會大打折扣。一般來說，若業者具備了超強的競爭優勢，該項競爭優勢通常必然應與該門產業之成功關鍵因素相符。成功的企業往往在關鍵成功因素的幾項因素中具有優勢，而在其它因素上縱使不具優勢，也能保持不處於劣勢。

欲找出產業的關鍵成功因素，最簡捷的方法是分析該產業完成最終產品或服務的過程中各階段的附加價值，各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。此即大前研一所說的「從原料的取得到售後服務，必須詳細檢視整個營運的每一個環節，方可找出經營某種行業的關鍵成功因素」。

2.2.2 關鍵成功因素特色

根據上述關鍵成功因素定義的探討，可以發現關鍵成功因素具有某些特性，分述如下：

- (一)、關鍵成功因素並非固定不變的，會隨著時間的不同而改變。
- (二)、關鍵成功因素會因產業的不同，以及產品、市場的不同而不同。
- (三)、關鍵成功因素應考慮到未來的發展趨勢，如果沒有瞭解關鍵成功因素改變的方向，貿然投入該產業，將會給公司帶來很大的災難。
- (四)、關鍵成功因素亦隨產業生命週期(life cycle)之改變而變化，亦即不同的產業生命週期階段，均有不同的關鍵成功因素。
- (五)、管理者不應將所有的事情皆視為同等重要，而必須集中努力於特定事物或關鍵工作上，亦即要先確認產業的關鍵成功因素。
- (六)、管理者必須深入研究、評估與分析，並大膽致力於少數幾個關鍵成功因素，以作為策略形成的基礎。
- (七)、企業之資本、人力和時間都是相當寶貴的資源，因此應該確實用在攸關成敗的關鍵成功因素中。

2.2.3 關鍵成功因素之分析與確認

關鍵成功因素會因產業、產品、市場之不同而有所差異；它亦隨著時間以及生命週期的變化而改變。管理者必須要先確認產業關鍵成功因素之所在，並將企業有限的資源確實運用於攸關企業的關鍵領域，來建立產業中的優勢地位。如果能確認出攸關成敗的關鍵領域，並且把適當組合的資源用到該領域中，就可以使自己處於真正的優勢地位。一般認為有兩種確認關鍵成功因素的作法(如圖 2.1 所示)：

1. 運用想像把市場解剖開來，分析其中主要構成部份。企業可藉此來確認出各個區隔市場，以及認清那一個區隔市場具有策略重要性，然後再分派執行策略的職責。制定策略與分派職責之後，就可以計算針對每一區隔市場所擬採取策略的經濟效益，也就是把每一區隔市場所需投入的資源加在一起，然後再從企業可用資源的角度來決定其優先順序。
2. 尋找出成功企業與失敗企業的不同處，然後分析兩者之間的差異，並探討原因何在。行業不同，關鍵成功因素也不同。為了找出某行業的關鍵成功因素，必需詳細檢視整個營運的每一個環結，從原料取得到售後服務，均應加以注意。

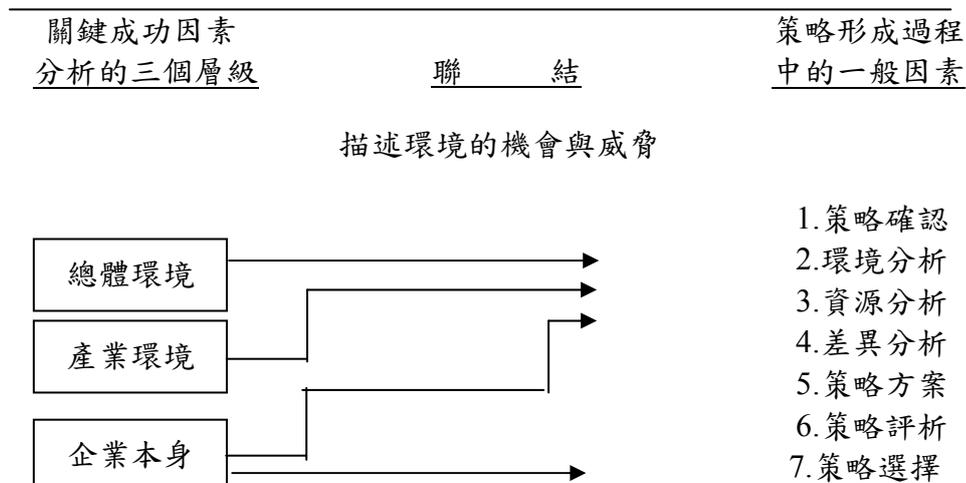


圖 2.1 關鍵成功因素分析與策略形成過程關係圖

資料來源: Leidecker and Bruno (1984)

Leidecker 和 Bruno (1984)提出三種層次的關鍵成功因素分析，以了解不同程度(企業關鍵成功因素、產業關鍵成功因素、總體環境關鍵成功因素)的思考方向。此外，亦提出八個確認關鍵成功因素來源的分析方法，即：

1. 環境分析：環境的檢視，包括了將影響或正式影響某產業或企業績效的經濟模型或社會政治力量。
2. 產業結構分析：產業結構組織方變化，應用 Porter(1990)的五力分析架構為基礎。
3. 產業/事業專家：請教產業/事業有卓越知識與經驗的專家。
4. 競爭分析：分析公司在產業中應如何競爭，對公司面臨的競爭環境和競爭態勢可完全瞭解。
5. 該產業領導廠商的分析：由該產業領導廠商本身的行為模式，可能提供產業關鍵成功因素的重要資訊。
6. 企業本體分析：此技術乃針對特定企業、如優劣評估(strengths and weakness assessment)、資源組合(resource profiles)、策略稽核(strategic audits)、策略能力評估(trategic capabilities)等。
7. 暫時/突發因素分析：此技術亦針對特定企業，它也是依賴對企業相當熟悉的專才，如內部人員的腦力激盪，企業執行長的觀察，雖然較主觀，卻常能揭露一些其他傳統客觀技術所無法察覺的關鍵成功因素。
8. 市場策略對獲利影響的分析研究報告結果(PIMS Results)。上述分析技術來源彙總(如表 2.2)

表 2.2 關鍵成功因素分析的思考方向

| 技術 | 涵蓋面 | 來源 |
|-----------|-------|----------------------|
| 環境分析 | 總體面 | 公司高階層對環境偵測、和社會政治顧問團體 |
| 產業結構分析 | 產業總體面 | 不同的產業結構分析 |
| 產業/企業專家分析 | 產業個體面 | 各種對本產業瞭解深入之專家學者或從業人員 |
| 競爭分析 | 產業個體面 | 高階管理者、企業內部幕僚群、企業外部顧問 |
| 產業領導者分析 | 產業個體面 | 同上 |
| 企業本體分析 | 產業個體面 | 企業內部幕僚群 |
| 暫時/突發因素分析 | 產業個體面 | 內部幕僚、腦力激盪術、決策階層 |

資料來源：Leidecker and Bruno (1984)

關鍵成功因素是從外部總體環境、產業分析所得到企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結(linkage)及分析比較，即可做為企業制定策略的最佳來源。

關鍵成功因素可透過產業結構分析來確認，是指企業可針對產業中的五種競爭力量：

1. 供應商的議價力量
2. 顧客的議價力量
3. 潛在競爭者的威脅
4. 替代品的威脅
5. 現有廠商的競爭情況予以分析，俾能歸納出在特定產業運作所必須俱備的競爭性技術、能力或資產，此即產業關鍵成功因素之所在。

Porter (1980)認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來了解產業結構與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭及決定獨占強度的因素歸納五種力量，即為五力分析架構(如下圖 2.2)。

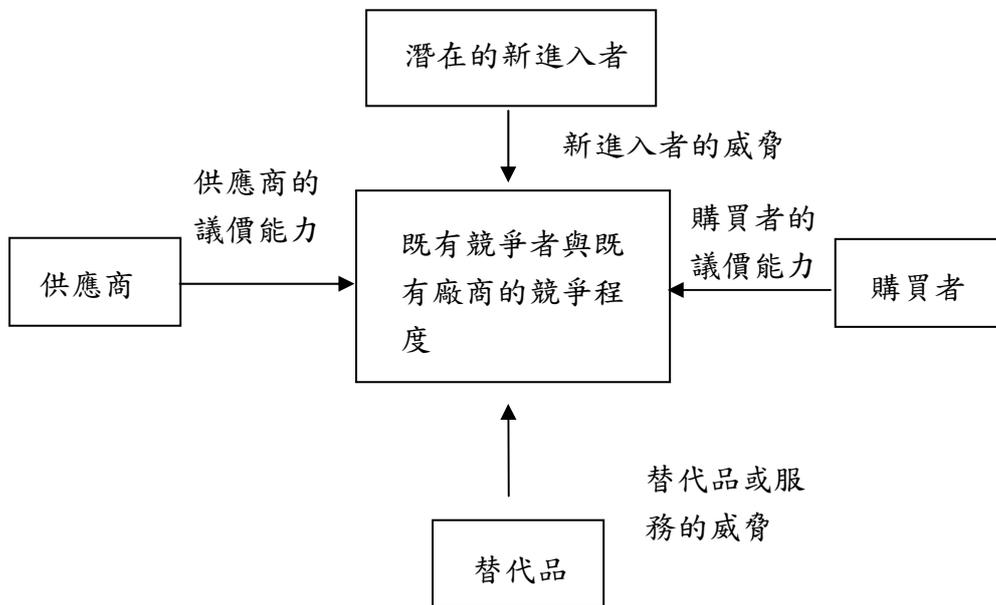


圖 2.2 Porter 之五力分析架構

資料來源：Michael E. Porter (1980), Competitive Strategy, NY : Free Press

2.3 品牌經營型態

品牌就是產品的靈魂。品牌幫助消費者做選擇，因為它代表了可靠的品質、形象與售價。如果經過適當的行銷與刻意營造，品牌甚至會觸發消費者心中強烈的情感作用，進而強化他們對於產品的忠誠度，而這種忠誠度，有時甚至可以持續一輩子。因此，擁有品牌的公司，必須能夠掌握業務的重心，重視品牌價值，避免掉入盲目擴張、降價促銷，以及唐突地進行現代化等陷阱當中。(高漢清着民 85)

一、品牌定義：

1. 品牌是有別於其他競爭對手的產品及服務或一類產品及服務的名稱、特性、

質量、商標、標識、設計的組合。

2. 品牌有助於產品消費者識別產品、判斷質量、打消疑慮、並獲得因與品牌聯繫起來而產生的好處，比如身份、地位。
3. 品牌可以隨著時間的推移而自然產生，也可以重新創立。一個品牌可以代表一種產品或服務，也可代表一大類產品或服務。

二、品牌價值：

一種品牌就好像一個人一樣，是由價值所確定，而價值則決定其個性、行爲和風格。

1. 核心價值是品牌最核心的價值，在任何情況下都始終不變的價值和絕不能損害的價值。例如，“質量”和“安全”，對藥品、石化產品是重要的核心價值，而對豪華轎車品牌來說也是如此。
2. 潮流價值是在某些環境下很重要但不一定始終適用的價值。例如，“質量”和“新鮮”對食品或飲料生產廠商來說是核心價值，“創新”對異域水果味產品的新品種來說可能很重要，但卻不適用於傳統產品。

三、品牌特色/個性：

品牌的特色或個性是品牌的精髓。它代表著品牌及其價值，可以用描述人的語言來描述品牌。品牌的特色應當簡明而一致，在描述一個品牌的個性時，最多只能使用三至四個讚譽的形容詞。

1. 例如，如果一個品牌的核心價值是質量、誠信、安全和便於用戶使用，那就可以用“值得信賴和以人爲本”來形容它的特色。
2. 如果一個品牌的核心價值之一是注重創新和“在新科成果上處於領先地位”，那就可以用“充滿動力”兩字來形容它。
3. 一致性至關重要，例如，應當避免使用“令人遐想”和“穩健”或“其樂無窮”和“有責任感”等相互矛盾的形容詞，如果想要建立起信譽，就要確定品牌管理的明確方向，要避免向客戶發出相互矛盾的資訊。

四、不同特徵品牌定位之市場區隔：

1. 先要有一個明確的定位，然後再設法提高品牌的知名度。先要認識自己和自己要努力達到的目標，然後再讓他人相信這一點。如果沒有一個明確的定位，那麼廣告可能就會花了錢，卻達不到效果。
2. 注重客戶真正需要的特色和特性，而不是技術人員或產品專家感興趣的東西。
3. 強調競爭對手難以模仿的特色和與眾不同之處，否則就得不斷地再創品牌。例如，價格優惠就不是一個合適的和長久的與眾不同之處。
4. 切不可僅僅爲了效仿競爭對手而放棄已確定的地位，要堅持自己的計劃，而不照搬他人的做法。運用自己的強項和熟悉的環境優勢，而不要未經審慎調查就冒險進入不熟悉的領域。
5. 品牌的重新定位要謹慎。一旦發現某一定位是可行的，就要經常以不同的方式加以宣傳，但在改變定位時務必三思而後行。

五、品牌形象：

品牌形象是整個市場和消費者對品牌的感覺。它取決於如何把品牌定位轉化

為行動和消費者在許多不同的層面、不同的場合和通過不同渠道對品牌的感受。以下任何一點都會影響到品牌形象：

1. 產品(質量、耐用性、便於用戶使用、設計、包裝等)。
2. 價格。
3. 銷售渠道和貨源保證。
4. 公司宣傳(廣告、網站、媒體關係、宣傳手冊、信函)。
5. 基於消費者個人感受的“口碑”在理想的情況下,品牌的形象與其定位幾乎是完全吻合的。

六、參照依據：

每一個品牌都需要有參照依據，以便進行對照，並確定發展方向。參照依據包括：

1. 客戶需求(比如“速食”需求就與杯裝速食麵品牌有關)。
2. 競爭對手的產品特性(比如在口味、質量、種類、包裝、尺寸等方面)。
3. 能滿足客戶相應需求的、來自另一行業的產品特性和競爭對手(比如杯裝速食麵品牌可以考慮把巧克力零吃和速食店列入這一類,因為它們也能滿足“速食”需求)參照依據會隨著時間的推移而變化，而看准獨闢蹊徑的機會並在競爭中搶得先機，增加參照依據是至關重要的。

七、不亞於其他品牌之特性：

一旦選定了參照依據，就要考慮品牌必須達到的最低要求，這樣才能在市場被認真當作競爭對手。

1. 新的品牌一般需要證明其不亞於市場已有的其他品牌的特性，然後再把重點放在特色上，以建立起信譽和信任。
2. 品牌的擴展—當把一個知名品牌擴展到一類沒有創出品牌的新產品時，關鍵是要證明該產品不亞於市場已有的同類產品，然後再設法突出其與眾不同之處。
3. 已有名氣的品牌需要保證曾經與眾不同的特性沒有隨時間的推移而成為最低要求，從而削弱其競爭優勢。同時還可以把競爭對手的特色作為一項最低要求，與之進行抗衡，展開競爭並注重自己與眾不同的特色。

八、如何把這一切結合起來：

把這一切結合起來，不單純是把參照依據相加，趕上競爭品牌的特性和尋求與眾不同之處。

1. 品牌定位必須具有一致性，而不能自相矛盾。
2. 如果定位時有一些略有矛盾的地方，可以先等到客戶記住一個特性，再宣傳另一個特性，在一段時間內只強調一個好處，以免造成混亂。

本研究綜合上述第二章的關鍵成功因素中，他含括的範圍很廣大，因此要針對探討的主題是下列三者：行銷溝通模式、品牌形象、品牌定位，這三者之間的關係，影響他們最要的一點，就是它的關鍵成功因素，是如何成功的，成功的關鍵點是否能夠為糕餅業的市場帶來更大的商機。

(一)行銷溝通模式：

本研究行銷溝通模式之定義，行銷溝通是運用許多不同的行銷溝通工具，建立品牌並在消費者心中形成強烈、有利與獨特品牌聯想而對品牌形象有所貢獻。組織為了建立品牌形象，所採用的各種溝通形式，都是行銷溝通的一種形式 Arnold (1995),行銷溝通模式包括大眾媒體、平面媒體、與直接行銷。

1. 大眾媒體：電視廣告、報紙廣告、廣播、雜誌和公共關係等。
2. 平面媒體：產品包裝、店頭內外的海報、布條旗、貨架卡、吊牌和貼紙。
3. 直接行銷：個人銷售、促銷、直接行銷方式直接與消費者溝通。

(二)品牌定位：

本研究品牌定位之定義，定位是消費者深切感受到品牌特性中的特點，這些強化的特點，滿足消費者的基本需求，品牌的定位選擇，決定了品牌成功與否。品牌定位構面包括功能性需求、經驗性需求和符號性需求，本研究援引品牌概念之架構，希望能在功能性、符號性、經驗性三種需求為基礎下，找出糕餅業品牌定位。

1. 功能性需求：一種引起搜尋解決消費相關問題(如解決現在問題、預防潛在問題、解決紛爭等)的產品需求。
2. 符號性需求：一種對產品的欲望，這種產品滿足自我加強、角色定位、組群成員或自我肯定等內在性需求。
3. 經驗性需求：一種對產品的需求，此產品提供官能上之享受、多樣性或認知性刺激。

(三)品牌形象：

本研究品牌形象之定義，品牌形象概念的定義是，消費者以自己的方式來詮釋他對產品內存和外在屬性的看法，及感覺與知覺的看法，是品牌聯想的集合。品牌形象構面包括使用者形象、產品形象和企業形象三個構面進行研究。

1. 企業形象：包括特色、領導、個性、技術和服務。
2. 產品形象：包括個性、生活型態、技術和服務。
3. 使用者形象：包括個性、生活型態、年齡和職業。

(四)行銷溝通組合與品牌形象、定位之間有何影響：

品牌形象的經營需要大筆的金錢和各種行銷策略的配合，若是沒有預算讓公司執行公關活動、推行社會行銷、改善產品品質、播放形象廣告等等，品牌形象將失去傳播的管道。如果公司缺乏強有力的品牌形象，無法在行銷上有太大的幫助，公司還是可以運用其餘管道增加銷售，例如促銷活動(抽獎、降價等)或是普及通路。可見品牌形象為行銷的充分條件但非必要條件。然而若一個行銷很強的產品，回頭對其品牌形象有所助益，也非不可能之事。縱然有研究者指出品牌形象為行銷的基礎(簡煒耿，1997)，在實務界看來，品牌形象於預算分配的比重上仍不盡然為業界的第一考量，形象維持的重要性也似乎未凌駕於銷售的增加，是個值得思考的問題。

2.3.1 糕餅業的產業分析

在以往糕餅連鎖產業市場在業者不斷創新，以及咖啡文化盛行下，因而需求擴

張、消費頻率增加，且消費額呈向上攀升的趨勢，但在經濟持續不景氣，訂婚、結婚新人的預算受不景氣影響而縮減，消費行為傾向於保守，以及新生兒出生人口數逐漸減少下，糕餅連鎖產業面臨市場的飽和期。在未來，如何掌握消費型態的轉變趨勢，以及因應消費者因經濟不景氣的消費行為改變，才是糕餅業者未來經營策略上首要的考量

糕餅業市場變化：部份糕餅業者去年一掃景氣陰霾，獲利表現堪稱近 3 年來最佳的一年。元祖實業表示，去年整體營業額雖衰退，但獲利較前年成長 10% 至 15%；大黑松小倆口也表示，去年營收較前年成長 6%，同時擺脫虧損，3 年來首度賺錢。

元祖實業總經理蘇嬉螢表示，以往大型糕餅連鎖店在每個城市平均都有 3 至 4 家店，元祖經過評估後，認為糕餅店不像便利商店屬於便利性購買，而是偏向目的性購買，競爭優勢不在門市多寡，只要每個城市能好好設立一家旗艦店，就足以滿足忠誠顧客需求。在這樣的新經營理念下，去年元祖大刀闊斧結束台北市松山、台北縣新莊、宜蘭羅東、苗栗三民路、台中三民路與高雄鳳山等 6 家因商圈改變、業績不佳的門市。這些門市有的受到捷運興建、都市發展等因素影響，導致商圈移轉，於是，元祖在去年度紛紛裁撤結束營業，留下全台 22 家業績且獲利較高的門市。縮減 6 家門市規模，使得元祖去年全年營收呈現衰退，但在採購、生產與管銷成本控制得宜的情況下，初估去年獲利較前年成長 10% 至 15%，且是近 3 年來表現最佳的一年。

在其他業者方面，大黑松小倆口總經理邱義榮表示，受到不景氣波及，該公司去年也結束 4 家虧損門市，以每家店平均每個月管銷成本高達 30 萬元計算，結束該 4 家門市一年就可省下上千萬元。邱義榮並指出，在節流策略奏效的挹注下，初估去年營收為 3.7 億元，較前年 3.5 億元營收成長約 6%，獲利數字雖不高，但卻是近 3 年來首度賺錢。展望今年，鑑於開春景氣未如預期，業績目標則與去年持平。

積極轉型轉投資，擴大營運的性質與範圍，提供消費者更多的服務：糕餅業為一個已發展成熟的產業，面對市場競爭越來越激烈，糕餅業者也紛紛調整腳步，例如元祖喜餅轉投資麻布茶坊，亮麗的營運獲利表現，在業界有目共睹。麻布茶房成立三年來，引進了日式茶房新型態的餐廳，大受新新類人的喜愛，在年紀較輕的階層上，享有不錯的知名度。目前麻布茶房在國內已有九家分店，站穩了市場地位。並且在這三年間逐漸建立經營團隊、營運規範、中央廚房和操作手冊等。元祖董事長張寶鄰說，麻布茶房的經驗，得以持續開設新連鎖事業、加速實現多品牌策略。

此外，百年歷史的老餅店郭元益在士林文林路設立「餅食風尚館」，義美食品則是轉投資每一日便利商店，卡莎米亞也開立咖啡複合店，希望以擴張營業的範疇，提供消費者更多的服務，以因應越來越激烈的市場競爭。

(一) 行銷競爭力：

1. 景氣不景氣，中低價位商品成為主流：景氣不佳影響消費者的購買力，面對春節等重要的贈禮節日市場，部份食品業雖預期市場買氣將趨於薄弱，不過仍有不少業者抱持著逆勢成長的樂觀態度，不願放棄任何銷售機會，促銷動作頻頻。義美對於今年糕餅市場也呈現相對樂觀的態度，認為中、低價位產品已確定成為消費主流；該公司強調舊產品、新包裝，推出年節專用的包裝

袋，設定從一百五十五元到一千五百元的商品禮盒，訴求低價產品也有高精緻感。在不景氣時，推出新產品刺激買氣，也是新的促銷手法之一。例如：元祖食品公司以純日式風格及養生為訴求推出年節禮盒，該公司從日本引進比白米更具營養價值的「發芽米」，製作成為元祖元氣系列產品，結合預購八折的優惠，進一步穩固元祖在禮盒市場的地位。該公司認為，受到不景氣的影響，業者基於市場保衛戰，不會放過任何一個業績成長的機會；而國內贈禮市場未來將朝兩極化發展，元祖今年推出的年節禮盒也增加款式、拉寬產品價格帶，藉以符合市場發展趨勢。

2. 發展第二品牌，老品牌新形象的塑造：郭元益公司在 2002 年發表喜餅第二品牌「拉法頌」(Laffection)，引進日本歐式品牌經營模式，專攻中高層消費市場。

郭元益是糕餅業中傳統的「家族企業」，在糕餅產業環境變動之下，近幾年已經走向現代化經營，並完成內部改造，郭元益第二代經營者郭欽定次子郭增雄轉向海外市場開拓，長居美國；台灣市場則由郭石吉、郭景元、郭榮壽兄弟三人合力開拓，現有 34 家連鎖店。在 2002 年 9 月，郭元益推出第二品牌「拉法頌」，以冷藏、烘焙的西式糕餅為主，材料、技術來自日本「拉法頌」糕餅顧問公司，並將進軍西點、禮盒市場，初期這個品牌附設在郭元益的門市內，明年將獨立走出一條通路。

根據郭元益內部主管表示，「拉法頌」將提供給消費者，有別於傳統的郭源益形象，主打中高價位客層，提供現代、對生活品質要求較高的消費者，提供如咖啡、花茶等附加服務，並不收取費用，而「拉法頌」今年的據點目標為十家。未來，「拉法頌」喜餅和西點，將鎖定喜歡外來喜餅品牌、中高消費的客層，藉著郭元益知名品牌的「背書」，以扶植「拉法頌」新品牌壯大。

(二) 經營問題點：

1. 加入 WTO 後的新挑戰：在食品業中其中又以糕餅業為甚，麵粉及糖是本業重要的原料，占成本極大的比例，這樣的現象對糕餅業更是明顯。但目前此兩項原料均因某些因素，使得國內的價格遠高於國外，除增加業者的成本負擔外，同時亦削弱業者與國外進口品的競爭力。因此，政府相關單位應該思考，如何讓國內業者能取得國外競爭者相同品質、相同價格的原料。讓國內業者能與國外競爭者站在相同的立足點競爭。因此烘焙業者所碰到的競爭，非僅國內同業間的競爭，已擴及至全世界同業間的競爭。
2. 品牌行銷的加強：在大多數的成功產品中，在消費者心中都有強烈的認同，但是背後卻不一定能夠和其品牌結合在一起。「很多人知道大甲的奶油酥餅，但是並沒有太多人知道裕珍馨，」裕珍馨第二代接班人陳裕民就體認到這一點，他認為這是裕珍馨一直有待突破的窘境。於是，他在既有的 B2C 網路商店之外加入 B2B-結合同業設置聯合採購平台，共同降低採購成本，並能互相代銷產品。此外，還進行 B2A(網路異業策略聯盟)，藉由聯合行銷平台，與異業合作。以增加品牌在消費者心中的知名度。因此，成功的商品若能與強大的品牌魅力結合，則商品與品牌在消費者心中的價值，將會同步上升。這也會未來業者所努力的方向

(三) 未來經營重點：

糕餅業發展至今，雖是成熟的產業，但是只要不斷的創新，在口味或是形式上做不斷的改良發展，相信仍然能夠激發新的需求，增加在產業的競爭力。從以往的烘焙糕餅業發展來看，還是以歐美日等國較為先進、較發達、較有規模，不時地發展推出新產品來引導潮流。在此一現況下，國內烘焙糕餅業者，若能注意歐美日烘焙業的發展，適時引進符合世界潮流的產品，並加以調整為本土化的產品，調和中西糕餅業的特色與優點，將可帶動流行，增加產品的銷售，替業者帶來可觀的利潤，也能為糕餅業帶來新的發展契機。而產業內的競爭者，亦須仔細比較自己與同業或進口品間之差異，找出自己的優點，並將其應用在有利於銷售的事項上，使之成為自己在產業內的核心能力。如此，可以讓自己的產品或服務更具有競爭優勢與差異化區分，進而增加銷售及利潤，讓自己在劇烈的競爭市場中持續發展，永不被淘汰。(徐華強-民 90)

身為台灣第二大城市，擁有 150 萬人口的高雄市，近年來也開設了不少的糕餅店，如(表 2.3)所示。其中以下圖這五家糕餅店比較中，分佈據點位居第一名，可以由義美連鎖糕餅店得知，他在台灣設立的據點有一定的規模；而吳記連鎖糕餅店的開發，經營分布地點於南部居多，中部只有一家，而相對的北部地區目前則沒有設立吳記餅舖的分店。白木屋糕餅店他是目前最近這幾年剛興起創立的一家知名品牌連鎖店，它的第一家總店是開發於台北，然而再短短的數十年間，他已在北部設立了 22 家分店，它的廣告知名度已深深的打進了台灣市場。郭元益連鎖糕餅店的第一家總店也是設立於台北，他是一家具有老品牌歷史的店，店內的產品所走的路線還是維持於傳統化，讓老一輩的喜歡她們風格能夠繼續傳承下去。元祖喜餅，剛開始再臺灣設場時，經營很多連鎖分店，但因為在中間一段時期內部經營管理不善，因此許多家的分店一一被迫收了起來，現在的元祖有了新的目標，她們把經營的行銷方式策略，開發在國外設立元祖的分店，現在的營業額成績遠遠超過於在台灣的營業額。

綜合以上的資料，我們可以了解到台灣糕餅業的市場還有更大發展的空間，首先本研究針對台灣糕餅業的品牌經營型態，深入探討白木屋、義美、郭元益、元祖、吳記這五家著名的糕餅店，仔細分析它們之所以在市場上脫引而出的原因，以個案研究了解他們不同的市場定位和模式。

表2.3 連鎖糕餅店店數分布據點

| 糕餅店 | 全台店數 | 北區 | 中區 | 南區 |
|-----|------|----|----|----|
| 義美 | 83 | 53 | 7 | 23 |
| 吳記 | 12 | 0 | 1 | 11 |
| 白木屋 | 36 | 22 | 6 | 8 |
| 元祖 | 22 | 16 | 1 | 5 |
| 郭元益 | 29 | 17 | 4 | 8 |

資料來源：本研究彙整

2.3.2 研究假設

市面上喜餅品牌種類繁多，各品牌業者也不斷推出新式喜餅以滿足顧客需求，但顧客面對眾多品牌及各式喜餅時，往往猶豫許久，難以決定。到底消費者該如何挑選一個適合自己的喜餅？而廠商又該如何知道消費者真正的需求是什麼？都是相當值得探討的議題。本研究針對這五家糕餅店做出進一步的重點探討：

(1)吳記：

吳記餅舖的總店位於高雄縣鳳山店，而他分布的分店都是設於中南部居多，北部卻沒有他的分店，吳記有沒有想過要再把市場延伸至北部，設立吳記餅舖的分店呢？這樣北部的民眾也可以不用大老遠跑到南部來購買，而在北部就可以買到同樣的糕餅，地點也能方便許多，這正是我想去探討的原因。

(2)白木屋：

白木屋是個剛新起的一家知名糕餅店，他的名聲在台灣已經是個家喻戶曉的店，在短短創立不到十年的時間，他又是怎麼把知名品牌度做到這麼好呢？他的成功經營的關鍵點，是在於哪裡。

(3)義美：

義美是目前台灣食品業界最本土也最環保的企業 也可能是少數沒有進軍大陸的企業之一，她們做的食品也強調以本土的食品為主。我想探討義美在台灣區域性的品牌建立以有他們的品牌定位，但有沒有想過要跨國聯盟，跟國際間合作。

(4)郭元益：

郭元益，他已經有很久的歷史了，在我小時候就耳熟能詳的一間糕餅店。他算是走傳統路線的糕餅店，對於現代環境趨勢，人民生活水準普遍的提高，對於

傳統喜餅店的注重的是又大又圓，而且僅限於甜食，這是因為以前交通不便所影響，需要長時間保存，無法擁有多樣化的改變。然而經長時間技術的進步，所以現在的喜餅店較注重的是顧客的想法，因而創出許多的樣式及新鮮的口感來吸引顧客，傳統的老店又須如何將他們的名號，繼續保持至今呢？現在的店，又能如何開創新的市場呢？

(5)元祖：

元祖喜餅在某一時期曾經出現過低潮時期，分店漸漸減少的危機。畢竟現在的烘焙業講求的是對市場需求的快速反應，但隨著門店數量的增加，對市場需求的把握將也越來越困難，特別是瞭解特許經營加盟店的市場情況更困難。然而元祖在 1993 年進駐到大陸上海發展他的事業第二春，他運用了卓越的大陸行銷策略在大陸市場創下漂亮的成績，在大陸擁有近 200 家門店（含 20 餘家加盟店），行銷區域覆蓋華南、華中、華北各省市，僅大陸地區年營業額已超過 2.5 億元。因此我想假設的是，有沒有想過要再進軍到國外市場，讓元祖食品在國外的事業能夠發展的更好。

3.研究設計

3.1 研究方法

根據第二章所探討的相關文獻中，已知關鍵成功因素涉及的層面甚廣，如現有競爭者的數量、潛在競爭者的威脅、替代品之威脅程度、供應商及顧客之議價能力等，也可能來自產業最終產品或服務過程中，各階段的附加價值活動，如原料、技術、製造、通路、品牌等都可能成為關鍵成功因素萃取的來源。若企業經營者能掌握關鍵成功因素，並將企業資源對關鍵成功因素作有效的配置，在產業的競爭上較能佔有優勢，獲致成功。

3.2 研究架構

綜合前述之相關文獻探討，由結果可發現品牌定位和品牌形象之研究論文相當多，同時糕餅業者對我國而言是相當傳統、專業、技術性與勞動的產業，很少有學著對此一產業進行研究，因此本研究針對品牌定位與品牌形象兩者的關係之影響效果，並透過不同的行銷溝通模式進行研究，透過文獻的回顧與整理，將本研究觀念性架構分述如(圖 3.1)所示：

根據研究架構圖中，在把行銷溝通模式、品牌定位和品牌形象這三個區分為：行銷溝通模式分為平面媒體、大眾媒體、直接行銷；而這三者所表達的意思又更細分為：

(一)行銷溝通組合包含：

1. 廣告：任何需付費的媒體，包括電視廣告、平面廣告、廣播
2. 包裝：消費者於產品上所看到的相關訊息
3. 促銷：短期內，透過折價卷、減價、賣場活動或獎金等方式刺激消費者的購買意願或通路成員的效率
4. 個人銷售：指一對一的銷售方式
5. 公共關係：系統化的經營使得訊息能透過免費的管道，例如出版的刊物、電視頻道、廣播的服務、公共報導關係等，獲取消費者的注意
6. 直接行銷：透過電子媒體、郵寄等方式直接與消費者溝通
7. 品牌名稱：品牌名稱對於形象有很大的影響
8. 企業識別：企業識別、設計與包裝也會對品牌形象有所幫助，例如麥當勞的金色拱門
9. 員工：對以服務為主的行業而言，企業員工是形象溝通的主要通路。

(二)品牌形象包含：

1. 品牌知覺
2. 品牌態度
3. 知覺價值
4. 感覺
5. 品牌連結
6. 廣告態度。

(三)品牌定位包含：

1. 定位必須能讓消費者深切感受到
2. 定位必須以產品真正的優點為基礎
3. 定位必須能突顯出競爭優勢
4. 定位必須簡單、清楚而不複雜。

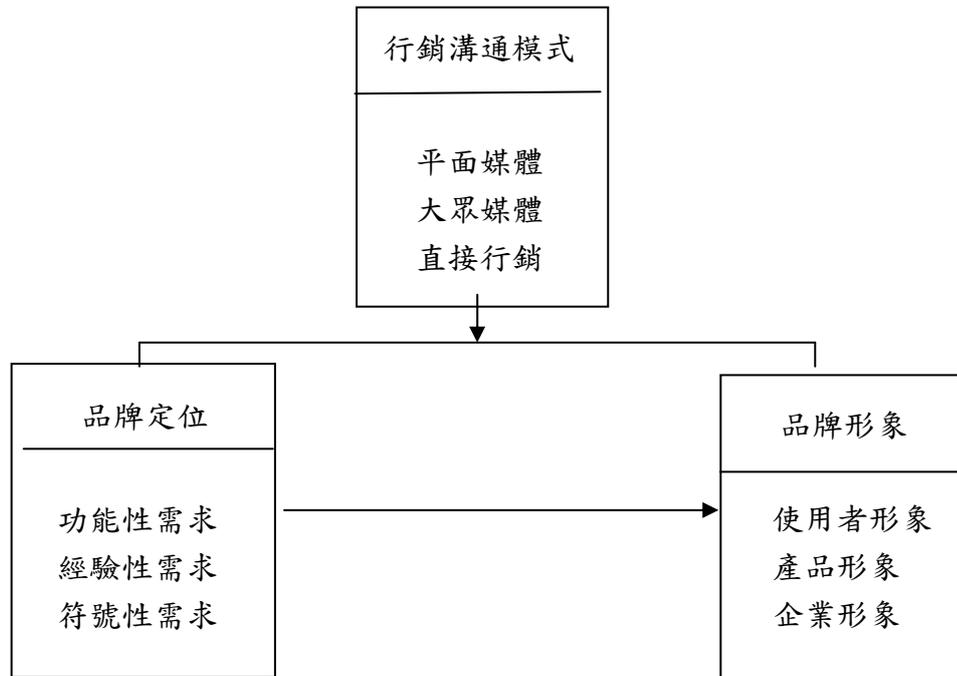


圖 3.1 研究架構圖

3.3 研究假設

因此本研究針對上述的架構圖中，提出以下的研究假設來探討行銷溝通模式、品牌形象和品牌定位三者之間的關係。

H1：品牌定位對品牌形象有顯著的影響

- H1-1 功能性需求對品牌形象有顯著的影響
- H1-2 經驗性需求對品牌形象有顯著的影響
- H1-3 符號性需求對品牌形象有顯著的影響
- H1-4 品牌定位對使用者形象有顯著的影響
- H1-5 品牌定位對產品形象有顯著的影響
- H1-6 品牌定位對企業形象有顯著的影響

H2：行銷溝通組合會影響品牌定位與品牌形象之關係

- H2-1 平面媒體會影響品牌定位與品牌形象之關係
- H2-1 大眾媒體會影響品牌定位與品牌形象之關係
- H2-1 直接行銷會影響品牌定位與品牌形象之關係

3.4 變數定義與衡量

基於研究架構所示本研究發展之變項共有三項，分別為品牌定位、品牌形象和行銷溝通模式，根據國內和國外之學者文獻探討與實證研究結果，本研究將有關之變數定義與衡量方式分述如下：

一、品牌定位：

本研究品牌定位之定義，定位是消費者深切感受到產品特性中的特點，這些強化的特點，滿足消費者的基本需求，品牌的定位選擇，決定了品牌成功與否。品牌定位構面包括功能性需求、經驗性需求、符號性需求，本研究援引品牌概念之架構，希望能在功能性、經驗性、符號性三種需求為基礎之下，找出烘焙業品牌定位，並據此提出策略性之建議。

1. 功能性需求：一種引起搜尋解決消費相關問題(如解決現在問題、預防潛在問題、解決紛爭等)的產品需求。
2. 符號性需求：一種對產品的欲望，這種產品滿足自我加強、角色定位、群組成員或自我肯定內在性需求。
3. 經驗性需求：一種對產品的需求，此產品提供關能上之享受、多樣性或認知性刺激。

二、品牌形象建構

本研究品牌形象之定義，品牌形象的概念定義是，消費者以其自己的方式來詮釋他對產品內存和外加屬性的看法，即感覺與知覺的看法，是品牌聯想的集合。品牌形象建構構面包括使用者形象、產品形象和企業形象三個構面進行研究。

1. 企業形象：包括特色、領導、個性、技術和服務。
2. 產品形象：包括個性、生活型態、技術和服務。
3. 使用者形象：包括個性、生活型態、年齡和職業。

三、行銷溝通模式

本研究中，Doyle(1994)認為企業與目標視聽眾溝通的原因，主要包括：告知、說服、塑造形象、提醒。Keegan(1991)則認為行銷溝通是對消費者與企業利益關係人建立意義與溝通價值的各項行銷組合，甚至包括企業信封的標誌、購物袋。

本研究行銷溝通模式之定義，行銷溝通是運用許多不同的行銷溝通工具，建立品牌並在消費者心中形成強烈、有利與獨特品牌聯想而對品牌有所貢獻。組織為了建立品牌形象，所採用的各種溝通形式，都是行銷溝通的一種形式Arnold(1995)，行銷溝通模式包括大眾媒體、平面媒體與直接行銷。

1. 平面媒體：產品包裝，店頭內外海報、布條旗、貨價卡、吊牌和貼紙。
2. 大眾媒體：電視廣告、報紙廣告、廣播、雜誌和公共關係。
3. 直接行銷：個人銷售、促銷、直接行銷方式直接與消費者溝通。

3.5 研究對象

本研究的目的是，是在探討一般大眾消費者對於台灣市售之喜餅禮盒有中式、西式、日式等三種，此三種包裝風格與款式眾多，彼此之間都有很大的不同，因此，在研究分析時較難相互比較包裝視覺設計要素。近年來，時代及社會環境不斷的改變，加上外來文化大量侵入，導致國人對於物品包裝的喜好偏向於歐式化、日式化，且越來越深受六、七年級即將結婚新人的青睞，漸漸地取代了台灣原本中式化之喜餅禮盒，所以，為避免不同包裝定位之因素影響受測者對意象評估之單純性，本研究範圍將以高雄市消費者為主。

由於國內市場喜餅業眾多，廣括國內外之業者，故將研究對象鎖定限制於台灣國內本土喜餅業者市售之西式喜餅為研究探討之對象為正在糕餅店裡消費、或曾經到過糕餅業消費之消費者，以問卷調查的方式作為研究之工具，填答者依其實際消費之經驗感受，作為其填答之依據，本研究則藉此問卷結果，加以分析來實證本研究的目的。

3.6 設計問卷

3.6.1 開始設計

由於本研究係探討糕餅業品牌經營與關鍵成功因素做出問卷調查，針對一般消費者發放問卷 100 份，店長發放問卷 27 份，參考國內外學者所提出之相關文獻後，將問卷分為三大部分，第一部份品牌定位之衡量，分為功能性需求、經驗性需求和符號性需求等三大個衡量變項，第二部份為品牌形象之衡量，分為使用者形象、產品形象和企業形象等三大個衡量變項，第三部份為消費者基本資料，以便利顯示抽樣樣本之分布情形，以高雄市一般民眾會去糕餅店消費之消費者做出以下的問卷調查。以下是發放問卷設計的內容：

表 3.1 品牌定位問卷設計

| 衡量構面 | 問卷問項 |
|-------|---------------------------|
| 功能性需求 | 1.我會選擇口味好吃的糕餅店 |
| | 2.我會選擇安全衛生的糕餅店 |
| | 3.我會選擇現烤出爐或現做的糕餅店 |
| | 4.我會選擇種類多樣化的糕餅店 |
| | 5.我會選擇品質優良的糕餅店 |
| | 6.我會選擇賣價合理的糕餅店 |
| | 7.我會選擇常有新產品推出的糕餅店 |
| | 8.我會選擇地點方便/營業時間方便的糕餅店 |
| 經驗性需求 | 9.我會選擇賣場氣氛佳的糕餅店 |
| | 10.我會選擇明亮乾淨的糕餅店 |
| | 11.我會選擇購物空間寬敞舒適的糕餅店 |
| | 12.我會選擇蛋糕陳列整齊美觀的糕餅店 |
| | 13.我會選擇蛋糕包裝精美的糕餅店 |
| | 14.我會選擇嚴選使用材料(用料高級特殊)的糕餅店 |

| | |
|-------|----------------------|
| 符號性需求 | 15.我會選擇蛋糕具獨特性的糕餅店 |
| | 16.我會選擇蛋糕外觀裝飾好看的糕餅店 |
| | 17.我會選擇蛋糕外觀裝飾好吃感的糕餅店 |

表 3.2 行銷溝通模式問卷設計

| 衡量構面 | 問卷問項 |
|------|---------------------------|
| 平面媒體 | 1.店頭海報內容看起來好吃的圖片或文字說明 |
| | 2.產品包裝看起來好吃的圖片或文字說明 |
| 大眾媒體 | 3.電視廣告、報紙、廣播、電子媒體、郵寄廣告 |
| | 4.報紙或雜誌特別報導或介紹 |
| 直接行銷 | 5.吸引人的促銷，如折價卷、減價、贈品或抽獎等方式 |
| | 6.店員熱烈的個人銷售，如試吃、介紹 |

表 3.3 品牌形象問卷設計

| 衡量構面 | 問卷問項 |
|-------|------------------------------------|
| 使用者形象 | 1.我會因為糕餅店有顧客年齡層區分，而影響我去糕餅店的品牌形象。 |
| | 2.我認為糕餅廣告呈現自己喜愛明星優雅使用，對此品牌有好的印象。 |
| 產品形象 | 3.我認為蛋糕喜餅造型吸引我而對此品牌產生好的形象。 |
| | 4.我會認為糕餅好吃而對此品牌產生好的印象。 |
| | 5.我會因為糕餅安全衛生而對此品牌產生好的形象。 |
| 企業形象 | 6.我會因為糕餅業者熱愛社會公益的企業行為，對此品牌產生好的印象。 |
| | 7.我會因為糕餅業者堅持傳統風味的企業行為，而對此品牌產生好的印象。 |
| | 8.我會因為糕餅業者不斷研發和創新的企業行為，而對此品牌有好的印象。 |

4.研究結果分析

4.1 抽樣設計與資料收集

本研究之抽樣母體為針對台灣地區一般消費者，於民國九十六年，進行消費者的研究報告，研究對象，年齡 20~51 歲，樣本結構，性別：男 35%，女 65%。參考此份消費者的研究報告，本研究發出 110 份問卷，總回收問卷為 110 份，除卻研究對象不符及填答不完整者共 10 份，實際有效回收之問卷為 100 份，整體有效之問卷回卷率為 90%。

4.2 人口統計變數之次數分配

本問卷回收之有效樣本，在人口統計變數上購買喜愛糕餅的分布情形由表 4-1 製表 4-6 所示，並說明如下：

4.2.1 性別

由表 4.1 可得知，本研究 100 位的顧客受訪者中，女性樣本數高於男性樣本數，女生樣本數有 65 個，佔總樣本數 65%，而男生樣本數有 35 個，佔總樣本 35 數%。

表 4.1 性別之次數分配表

| 項目 | 樣本數 | 百分比% |
|----|-----|-------|
| 男 | 35 | 35.0 |
| 女 | 65 | 65.0 |
| 總計 | 100 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

4.2.2 年齡

由表 4.2 可得知，在年齡分布上，以「21~30 歲」的樣本數為最多，佔總樣本數之 46%，共有 46 位；「31~40 歲」共有 27 位，佔總樣本數之 27%，「41~50 歲」共有 18 位，佔總樣本數之 18%，「20 歲以下」共有 8 位，佔總樣本數之 8%。

表 4.2 年齡之次數分配表

| 項目 | 次數 | 百分比% |
|---------|-----|-------|
| 20 歲以下 | 8 | 8.0 |
| 21~30 歲 | 46 | 46.0 |
| 31~40 歲 | 27 | 27.0 |
| 41~50 歲 | 18 | 18.0 |
| 51 歲以上 | 1 | 1.0 |
| 總計 | 100 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

4.2.3 教育程度

由表 4.3 可得知，在教育程度分佈上，以「高中」的學歷居多，共有 38 位，佔總樣本數之 38%；「專科」的學歷共有 28 位，佔總樣本數之 28%；「大學」的學歷共有 26 位，佔總樣本數之 26%；「國中(含以下)」的學歷共有 5 位，佔總樣本數之 5%；「研究所(含以上)」的學歷人數最少，只有佔 3 位，佔總樣本數之 3%。

表 4.3 教育程度之次數分配表

| 項目 | 次數 | 百分比% |
|----------|-----|-------|
| 國中(含以下) | 5 | 5.0 |
| 高中(職) | 38 | 38.0 |
| 專科 | 28 | 28.0 |
| 大學 | 26 | 26.0 |
| 研究所(含以上) | 3 | 3.0 |
| 總計 | 100 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

4.2.4 職業

由表 4.4 可得知，在職業分布上，以「學生和上班族」居多，各共有 33 位，各佔總樣本數之 33%；其次次多的是「家庭主婦」共有 12 位，佔總樣本數之 12%。

表 4.4 職業之次數分配表

| 項目 | 次數 | 百分比 |
|------|-----|-------|
| 學生 | 33 | 33.0 |
| 軍公教 | 9 | 9.0 |
| 上班族 | 33 | 33.0 |
| 家庭主婦 | 12 | 12.0 |
| 商人 | 1 | 1.0 |
| 自由業 | 2 | 2.0 |
| 服務業 | 8 | 8.0 |
| 待業 | 2 | 2.0 |
| 其他 | 0 | 0 |
| 總計 | 100 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

4.2.5 月所得

由表 4.5 可得知，在平均月收入分布上，最多為「20000 元」居多，共有 45

位，佔總樣本數之 45%；「40000~50001、50001 以上」的月所得人數最少，各只有佔 5 位，各佔總樣本數之 5%。

表 4.5 月所得之次數分配表

| 項目 | 次數 | 百分比% |
|---------------|-----|-------|
| 20000 元(含以下) | 45 | 45.0 |
| 20001~30000 元 | 29 | 29.0 |
| 30001~40000 元 | 16 | 16.0 |
| 40001~50000 元 | 5 | 5.0 |
| 50001 元以上 | 5 | 5.0 |
| 總計 | 100 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

4.2.6 婚姻狀況

由表 4.6 可得知，本研究在 100 位受訪者中，已婚與未婚比例分布不平均，已「未婚」的樣本數為最多，共有 65 份，佔總樣本數之 65%；而已婚的樣本數為 35 份，佔總樣本數之 35%。

表 4.6 婚姻狀況之次數分配表

| 項目 | 次數 | 百分比% |
|----|-----|-------|
| 未婚 | 65 | 65.0 |
| 已婚 | 35 | 35.0 |
| 總計 | 100 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

4.3 消費行為之次數分配表

由表 4.7 可得知，本研究 100 位受訪者中，第一題以一個月內前往連鎖糕餅店的消費次數，以「1~3 次」居多，共有 50 位，佔總樣本數之 50%；第二題是過去一年曾去過的加盟糕餅店(可複選)，以「白木屋」居多，共有 81 位，佔總樣本數之 81%，其次是郭元益、義美、吳記這三家都差不多，當中以元祖佔最少，共有 23 位，佔總樣本數之 23%；第三題只固定去一家消費嗎，以「否」居多，共有 90 位，佔總樣本數之 90%；第四題獲得糕餅店訊息的主要來源，以「報章雜誌」居多，共有 79 位，佔總樣本數之 79%；第五題在台灣地區最喜歡的糕餅店，以「白木屋」居多，共有 53 位，佔總樣本數之 53%；第六題通常何時到此糕餅店消費，以「90」居多，共有位，佔總樣本數之 90%；第七題通常在何時段到此糕餅店消費，以「中午(午餐時段)」居多，共有 57 位，佔總樣本數之 57%；第八題通常是和幾人一起到糕餅店消費，以「2 人」居多，共有 65 位，佔總樣本數之 65%；第九題您到此店消費時平均每人\每次花多少錢，以「201~400 元」居多，共有 53 位，佔總樣本數之 53%。

表 4.7 消費行為之次數分配表

| 項目 | 次數 | 百分比 |
|-------------------------|----|------|
| 1.您平均一個月前往連鎖糕餅店的消費次數 | | |
| 低於 1 次 | 41 | 41.0 |
| 1~3 次 | 50 | 50.0 |
| 4~6 次 | 8 | 8.0 |
| 7~9 次 | 1 | 1.0 |
| 10 次以上 | 0 | 0 |
| 2.過去一年中您曾經去過的加盟糕餅店(可複選) | | |
| 義美 | 41 | 41.0 |
| 白木屋 | 81 | 81.0 |
| 郭元益 | 42 | 42.0 |
| 吳記 | 41 | 41.0 |
| 元祖 | 23 | 23.0 |
| 其他 | 1 | 1.0 |
| 3.您通常是去固定一家消費嗎 | | |
| 是 | 10 | 10.0 |
| 否 | 90 | 90.0 |
| 4.請問您獲得糕餅店訊息的主要來源為(可複選) | | |
| 網路 | 8 | 8.0 |
| 報章雜誌 | 79 | 79.0 |
| 廣播 | 19 | 19.0 |
| 宣傳單 | 30 | 30.0 |
| 同事、親友介紹 | 45 | 45.0 |
| 其他(TV) | 5 | 5.0 |
| 5.在台灣地區您最喜歡的加盟糕餅店為 | | |
| 義美 | 12 | 12.0 |
| 白木屋 | 53 | 53.0 |
| 郭元益 | 20 | 20.0 |
| 吳記 | 11 | 11.0 |
| 元祖 | 4 | 4.0 |
| 6.您通常在什麼時候到此店消費 | | |
| 例假日 | 10 | 10.0 |
| 平常日 | 90 | 90.0 |
| 其他 | 0 | 0 |
| 7.您通常在什麼時段到此糕餅店消費 | | |
| 上午 | 9 | 9.0 |
| 中午(午餐時段) | 57 | 57.0 |
| 下午 | 22 | 22.0 |
| 晚上 | 12 | 12.0 |

| | | |
|-----------------------------------|----|------|
| 其他 | 0 | 0 |
| 8.您到此加盟糕餅店消費時，通常是和幾個人一同前往(包括自己在內) | | |
| 獨自一人 | 21 | 21.0 |
| 2 人 | 65 | 65.0 |
| 3~4 人 | 11 | 11.0 |
| 5 人以上 | 3 | 3.0 |
| 9.您到此加盟糕餅店消費時，平均每人\每次花多少錢 | | |
| 200 元以內 | 31 | 31.0 |
| 201~400 元 | 53 | 53.0 |
| 401~600 元 | 15 | 12.0 |
| 601~800 元 | 1 | 1.0 |
| 800 元以上 | 0 | 0 |

資料來源：本研究整理

4.4 資料分析方法

在資料分析方面，本研究擬先將回收之問卷加以過濾整理，然後以資料編碼輸入電腦，透過 SPSS 統計軟體進行分析工作，預計採取的統計方式有下列各項：

一、敘述性統計分析

對個別變數採用敘述性統計分析方法，可說明各變數之平均數、百分比、次數分配等資料，以描述資料類別，特性及比例分配之情形。

本研究將利用研究架構中之變項，進行頻次分析，導出各品牌定位、品牌形象建構與行銷溝通模式，各變數間的次數分配、平均數以及標準差等，以了解其中差異性。

二 Cronbach's Alpha 信度檢定

Cronbach's Alpha 係數是用來檢定各因素所擷取之變數的內部一致性程度，若其值越高，則顯示量表內之各項變項的相關性越高，亦即內部之一致性越趨向一致。本研究及針對問卷之品牌定位、品牌形象建構等二部份進行信度的檢定，以了解量表的可靠性與正確性。

三、迴歸分析

迴歸分析是在處理反應變量與解釋變數間之關係，本研究利用迴歸分析方法，來分析品牌定位與品牌形象建構之關係，已深入了解品牌定位對品牌形象建構之相關影響程度與解釋能力。

四、變異數分析

本研究的研究架構中，是以行銷溝通模式做為一中介變項，故乃進行二因子變異數分析，以檢定品牌定位與品牌形象建構這兩者之間的關係是否會因行銷溝通模式之不同，而產生顯著性的差異。

4.5 信度與效度分析

所謂信度即是可靠度(trustworthiness)，係指測驗結果的一致性(consistency)或穩定性(stability)程度而言。而所謂的效度，是一種衡量工具真正能夠正確測量出所欲衡量的事物之特質或屬性程度。因此，從科學的觀點言之，一個良好的衡量工具，應有足夠的效度與信度(黃俊英，民 81)，以下就效度與信度兩項標準，說明本研究所用之衡量工具的適宜性。

一、效度分析

在效度的檢定方面，Emory(1985)指出，所謂的內容效度(content validity)是指該衡量工具能涵蓋主題的程度，以及內容的代表性或該內容產生過程內容母體適切性(Kerlinger,1986)。呂鴻德(民，81)則指出所謂的內容效度，乃是效度的邏輯類型，決定於研究者的主觀判斷，而根據黃俊英與林震岩(民，83)認為，所謂內容效度，乃指問卷的內容是具有相當高的代表性，即包括被衡量建構所有層面項目，若問卷內容係以理論為基礎，並參考以往學者類似研究之問卷加以修訂，並與實務或學術專家討論過，即可認為具有相當的內容效度。

本研究關於衡量品牌定位品牌、形象建構之衡量項目均源於相關文獻理論基礎，多數引用學者曾經使用之量表或衡量項目，且經過多次修訂之程序，依此之準則，本研究使用之衡量工具應可符合內容效度之要求。

二、信度分析

信度是一量工具正確性或精確性而言，在實際應用上，以庫李信度(Kuder-richdson)之類型最常被使用，而庫李信度類型中，針對評定量表，態度量表等衡量工具最常被使用的則是 L.J Cronbach 所創立的係數 α 係數，一般稱之為 Cronbach α 係數，依 Nunnally(1987)之建議，Cronbach α 係數在基礎研究中，信度至少應達到 0.80 才可接受，而於探索性研究中，信度直指要達到 0.70 至 0.98 才可接受，若低於 0.35 者應予以拒絕。

根據此一標準，本研究在品牌定位、品牌形象建構問卷上之信度均達可接受之範圍內，足見本研究具有足夠之信度，有關本研究之信度值(Cronbach α)如表 4.8、4.9、4.10 所示。

表 4.8 品牌定位問卷之信度值表

| 衡量構面 | 問卷問項 | Cronbach α |
|-------|---------------------|-------------------|
| 功能性需求 | 1. 我會選擇口味好吃的糕餅店 | 0.908 |
| | 2. 我會選擇安全衛生的糕餅店 | 0.897 |
| | 3. 我會選擇現烤出爐或現做的糕餅店 | 0.893 |
| | 4. 我會選擇種類多樣化的糕餅店 | 0.899 |
| | 5. 我會選擇品質優良的糕餅店 | 0.893 |
| | 6. 我會選擇賣價合理的糕餅店 | 0.893 |
| | 7. 我會選擇常有新產品推出的糕餅店 | 0.904 |
| | 8. 我會選擇地點、營業時間方便糕餅店 | 0.912 |
| | 9. 我會選擇賣場氣氛佳的糕餅店 | 0.864 |
| | 10. 我會選擇明亮乾淨的糕餅店 | 0.864 |

| | | |
|-------|---------------------|-------|
| 經驗性需求 | 11.我會選擇購物空間寬敞舒適的糕餅店 | 0.847 |
| | 12.我會選擇蛋糕陳列整齊美觀的糕餅店 | 0.858 |
| | 13.我會選擇蛋糕包裝精美的糕餅店 | 0.878 |
| 符號性需求 | 14.我會選擇嚴選使用材料的糕餅店 | 0.876 |
| | 15.我會選擇蛋糕具獨特性的糕餅店 | 0.844 |
| | 16.我會選擇蛋糕外觀裝飾好看的糕餅店 | 0.810 |
| | 17.我會選擇蛋糕外觀裝飾好吃的糕餅店 | 0.816 |

表 4.9 行銷溝通模式問卷之信度值表

| 衡量構面 | 問卷問項 | Cronbach α |
|------|------------------------------------|-------------------|
| 平面媒體 | 1.我會選擇店頭海報內容看起來好吃的圖片或文字說明 | 0.877 |
| | 2.我會選擇產品包裝看起來好吃的圖片或文字說明 | 0.877 |
| 大眾媒體 | 3.我會透過電視廣告、報紙、廣播、電子媒體、郵寄廣告，得知消息 | 0.779 |
| | 4.我會透過報紙或雜誌特別報導或介紹 | 0.779 |
| 直接行銷 | 5.我會因為吸引人的促銷，如折價卷、減價、贈品或抽獎等方式去消費此店 | 0.764 |
| | 6.我會因為店員熱烈的個人銷售，如試吃、介紹而常去此店 | 0.764 |

表 4.10 品牌形象問卷之信度值表

| 衡量構面 | 問卷問項 | Cronbach α |
|-------|------------------------------------|-------------------|
| 使用者形象 | 1.我會因為糕餅店有顧客年齡層區分，而影響我去糕餅店的品牌形象。 | 0.683 |
| | 2.我認為糕餅廣告呈現自己喜愛明星優雅使用，對此品牌有好的印象。 | 0.683 |
| 產品形象 | 3.我認為蛋糕喜餅造型吸引我而對此品牌產生好的形象。 | 0.885 |
| | 4.我會認為糕餅好吃而對此品牌產生好的印象。 | 0.690 |
| | 5.我會因為糕餅安全衛生而對此品牌產生好的形象。 | 0.755 |
| 企業形象 | 6.我會因為糕餅業者熱愛社會公益的企業行為，對此品牌產生好的印象。 | 0.816 |
| | 7.我會因為糕餅業者堅持傳統風味的企業行為，而對此品牌產生好的印象 | 0.793 |
| | 8.我會因為糕餅業者不斷研發和創新的企業行為，而對此品牌有好的印象。 | 0.795 |

4.6 樣本資料基本分析

一、品牌定位之基本分析

品牌定位之三個構面分析，得分最高為功能性需求。

表 4.11 品牌定位平均數彙總表

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|------|
| 衡量構面 | 功能性需求 | 經驗性需求 | 符號性需求 | 品牌定位 |
| 平均數 | 4.32 | 4.13 | 3.89 | 4.11 |

二、品牌形象建構之基本分析

品牌形象建構之三個構面分析，得分最高為產品形象。

表 4.12 品牌形象建構平均數彙總表

| | | | | |
|------|-------|------|------|--------|
| 衡量構面 | 使用者形象 | 產品形象 | 企業形象 | 品牌形象建構 |
| 平均數 | 4.03 | 4.21 | 3.97 | 3.63 |

4.7 品牌定位與品牌形象建構之關係

一、品牌定位與品牌形象建構構面之分析

在品牌定位與品牌形象建構關係的影響程度方面，本研究將經由迴歸分析之結果列於表 4.13，其中發現品牌定位對於使用者形象、產品形象、企業形象的影響接答 0.01 及顯著之水準。而在使用者型象的迴歸分析中，品牌定位能解釋 8.5% 的變異；在產品形象的迴歸分析中，品牌定位能解釋 31.6% 的變異；在企業形象的迴歸分析中，品牌定位能解釋 25.9% 的變異。因此，品牌定位最能解釋產品形象之變異。換言之，品牌定位程度越高，則消費再相較於其他需求，會對該特定需求之產品或服務有較高認知程度。

表 4.13 品牌定位與品牌形象構面關係之迴歸分析表

| 自變項(X) 依變項(Y) | 迴歸係數 | F 值 | P | R Square |
|------------------|--------------------------|---------|-------|----------|
| | 品牌定位 | | | |
| 使用者形象 | 0.292 *** (5.029) | 25.287 | 0.000 | 0.085 |
| 產品形象 | 0.562 *** (11.194) | 125.313 | 0.000 | 0.316 |
| 企業形象 | 0.509 *** (9.728) | 94.640 | 0.000 | 0.259 |

* : p<0.1 ** : p<0.05 *** : p<0.01 NS : 不顯著 ()內為 T 值

二、品牌定位構面與品牌形象建構之分析

於品牌定位構面與品牌形象建構之分析中，由迴歸分析中之可看出功能性需求、經驗性需求、符號性需求各構面影響品牌形象建構之程度皆達 $\alpha=0.05$ 顯著水準，而由分析中之迴歸夕數(Beta)更可看出經驗性需求(Beta=0.316)與符號性需求(Beta=0.316)與符號性需求(Beta=0.036)影響品牌形象建構最為顯著，茲將二者之關

係列於表 4.14。若由貢獻度面觀之，二者之關係對品牌形象建構之影響達近八成，因此業者若希望以品牌定位來提昇品牌形象建構之表現，則應著重於有經驗性需求與符號性需求的掌握與發揮。

表 4.14 品牌定位構面與品牌形象關係之迴歸分析表

| 自變項(X) 依變項(Y) | 迴歸係數 | | | F 值 | P | R Squire |
|------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|-------|----------|
| | 功能性需求 | 經驗性需求 | 符號性需求 | | | |
| 品牌形象 | 0.132 ** (1.896) | 0.316 *** (4.770) | 0.236 *** (3.768) | 48.632 | 0.000 | 0.352 |
| 貢獻度 | 19% | 46% | 35% | 貢獻度：依迴歸係數換算為百分比 | | |

* : p<0.1 *** : p<0.05 *** : p<0.01 NS : 不顯著 ()內為 T 值

三、品牌定位與品牌形象建構之分析

品牌定位與品牌形象建構之分析中，以品牌定位之迴歸分析顯示，就迴歸係數(Beta)觀之，則品牌定位(Beta=0.509)，達到 0.01 之極為顯著水準。

表 4.15 品牌定位與品牌形象建構之迴歸分析表

| 自變項(X) 依變項(Y) | 迴歸係數 | F 值 | P | R Squire |
|------------------|-------------------------|--------|-------|----------|
| | 品牌定位 | | | |
| 品牌形象 | 0.509 *** (9.728) | 94.640 | 0.000 | 0.259 |

* : p<0.1 ** : p<0.05 *** : p<0.01 NS : 不顯著 ()內為 T 值

4.8 行銷溝通模式對品牌定位、品牌形象建構關係之影響

一、行銷溝通模式對品牌定位關係之影響

本研究以行銷溝通模式為中介變數，以探討品牌定位與品牌形象建構之關係，彙總經由二因子變異數分析之結果，如表 4.16 所列示，由表中可以發現品牌定位在品牌定位項目上達到 $\alpha=0.01$ 的顯著水準，再中介變數主效果方面，可之行銷溝通模式對行銷溝通模式確實有顯著的影響存在，致於交互效果方面，可以發現行銷溝通模式對品牌定位與品牌形象建構並不顯著，故可知行銷溝通模式不會影響品牌定位與品牌形象建構之關係。

表 4.16 行銷溝通模式對品牌定位與品牌形象建構之二因子變異數分析表
依變數：品牌形象

| 來源 | 型 III 平方和 | 自由度 | 平均平方和 | F 檢定 | 顯著性 |
|-----------|-----------|-----|-------|-------|-------|
| 行銷溝通 | 6.646 | 21 | 0.316 | 2.400 | 0.002 |
| 品牌定位 | 9.933 | 33 | 0.301 | 2.283 | 0.001 |
| 行銷溝通*品牌定位 | 17.897 | 131 | 0.137 | 1.036 | 0.434 |

有關行銷溝通模式為中介變數，以探討品牌定位與品牌形象建構之關係，彙總經由二因子變異數分析之結果，如表 4.17 所列示，有表中可以發現品牌定位主小果在品牌定位項目上皆達到 $\alpha=0.01$ 的顯著水準，在中介變數主效果方面，可知平面媒體對品牌定位確實有顯著的影響存在，致於交互效果方面，可以發現平面媒體與品牌定位在品牌形象上皆未達顯著水準，故可知平面媒體並不會影響此定位與品牌形象建構之關係。

表 4.17 平面媒體對品牌定位與品牌形象建構之二因子變異數分析表

| 來源 | 依變數 | 型 III 平方和 | 自由度 | 平均平方和 | F 檢定 | 顯著性 |
|---------------|------|-----------|-----|----------|----------|------|
| Intercept | 使用者 | 533.843 | 1 | 533.843 | 1147.898 | .000 |
| | 產品形象 | 1062.390 | 1 | 1062.390 | 6143.414 | .000 |
| | 企業形象 | 912.847 | 1 | 912.847 | 3441.880 | .000 |
| 品牌定位 | 使用者 | 34.505 | 34 | 1.015 | 2.182 | .001 |
| | 產品形象 | 14.532 | 34 | .427 | 2.472 | .000 |
| | 企業形象 | 23.901 | 34 | .703 | 2.651 | .000 |
| 平面媒體 | 使用者 | 11.226 | 8 | 1.403 | 3.017 | .004 |
| | 產品形象 | 5.330 | 8 | .666 | 3.853 | .000 |
| | 企業形象 | 5.999 | 8 | .750 | 2.827 | .006 |
| 品牌定位* 平面媒體 | 使用者 | 39.880 | 71 | .562 | 1.208 | .166 |
| | 產品形象 | 15.441 | 71 | .217 | 1.258 | .120 |
| | 企業形象 | 18.096 | 71 | .255 | .961 | .568 |

有關品牌定位與品牌形象建構之關係是否會受到行銷溝通模式之直接行銷之影響，本研究將二因子變異數分析之結果，如表 4.18 所列示，由表中可以發現品牌定位主效果在品牌定位項目上皆達到 $\alpha=0.01$ 的顯著水準，在中介變數主效果方面，可知直接行銷對品牌定位中確實有顯著的影響，致於交互效果方面，可以發現直接行銷與品牌定位在產品形象達顯著水準，故可知直接行銷會影響品牌定位與產品形象之關係，而品牌定位與使用者形象及品牌定位與企業形象之關係則不受直接行銷之影響。

表 4.18 直接行銷對品牌定位與品牌形象建構之二因子變異數分析表

| 來源 | 依變數 | 型 III 平方和 | 自由度 | 平均平方和 | F 檢定 | 顯著性 |
|-----------|------|-----------|-----|----------|----------|------|
| Intercept | 使用者 | 709.843 | 1 | 709.843 | 1463.444 | .000 |
| | 產品形象 | 1494.180 | 1 | 1494.180 | 9400.548 | .000 |
| | 企業形象 | 1266.868 | 1 | 1266.868 | 4519.854 | .000 |
| 品牌定位 | 使用者 | 34.230 | 34 | 1.007 | 2.076 | .002 |
| | 產品形象 | 18.884 | 34 | .555 | 3.494 | .000 |
| | 企業形象 | 27.101 | 34 | .797 | 2.844 | .000 |
| 直接行銷 | 使用者 | 10.022 | 9 | 1.114 | 2.296 | .020 |
| | 產品形象 | 7.104 | 9 | .789 | 4.966 | .000 |

| | | | | | |
|-----------|--------|-----|------|-------|------|
| 企業形象 | 4.513 | 9 | .501 | 1.789 | .076 |
| 品牌定位*直接行銷 | | | | | |
| 使用者 | 54.380 | 100 | 544 | 1.121 | 269 |
| 產品形象 | 21.211 | 100 | .212 | 1.334 | .061 |
| 企業形象 | 25.876 | 100 | .255 | .923 | .661 |

4.9 關鍵成功因素之探討

4.9.1 品牌定位

「口味好吃」、「常有新產品推出」、「地點、營業時間方便」這三個項目在品牌定位其他項目方面，是得分最高的。所以代表這些因素在消費者眼中都是最滿意的，而「外觀裝飾好看」、「外觀裝飾好吃」都沒有拿到高分，所以經營者應該要這方面多作加強，才可以比現況更進步。

4.9.2 行銷溝通模式

「店頭海報內容看起來好吃圖片或文字說明」、「產品包裝看起來好吃的圖片和文字說明」這兩個項目在行銷溝通模式其他項目方面，是得分最高分的。所以代表這兩者在行銷方面的設計是能讓消費者最受歡迎的地方。

4.9.3 品牌形象

「蛋糕喜餅造型吸引我而對此品牌產生好的印象」、「糕餅業者熱愛社會公益的企業行為，對此品牌產生好的印象」，這兩者在品牌形象中得分最高，也代表者企業形象和產品形象在品牌的形象建立上，是最重要的關鍵成功因素之一，也是帶來對消費者的購買意願影響之一。

5. 結論與建議

本章將根據研究之理論建構及第三章、第四張經由實證操作之分析結果，已說明本研究之主要結論，其次敘述本研究對理論與實務面的實際貢獻，最後說明本研究所面臨之限制以及提出對後續研究相關議題。

5.1 研究結論

綜合以上之實證分析與探討，茲將本研究之重要結論分述各點如下：

一、品牌定位與品牌形象建構關係之發現

就品牌定位與品牌形象建構關係方面，由本研究之實證研究中發現，品牌定位對於使用者形象、產品形象和企業形象等構面之影響接達及顯著水準，而在解釋能力方面，品牌定位最能解釋產品形象和企業形象之變異，顯示品牌定位是消費者深切感受到產品特性中的特點，這些強化的特點，滿足消費者的基本需求程度越高，消費者在產品形象和企業形象建構越有正向的影響效果。

若以品牌定位各構面對品牌形象建構的影響而言，則以經驗性需求和符號性需求，影響品牌形象建構最為顯著，如圖 5-1 所示，依貢獻度之比值觀之，則知經驗性需求和符號性需求佔又八成以上之貢獻，由 Aaker、Kapferer、Keller 與 Biel 等學者對品牌形象的定義可知，品牌形象是消費者對於品牌識別各屬性的認知，也可以說是品牌定位的展開與各種溝通活動的結果，而透過消費者記憶中的品牌聯想所反映出來。

因此若企業要以品牌定位來有效建構品牌形象，則應加強此產品提供官能上之享受、多樣性或認知性刺激的經驗性需求，例如：賣場氣氛佳、明亮乾淨、陳列整齊美觀及包裝金美；和產品滿足自我加強、角色定位、組織成員會自我肯定等符號性需求，例如：嚴選使用材料(用料高級特殊)、麵包具獨特性、麵包外觀裝飾好看、麵包外觀裝飾好吃感等特色強化，才能建構出高度品牌形象。

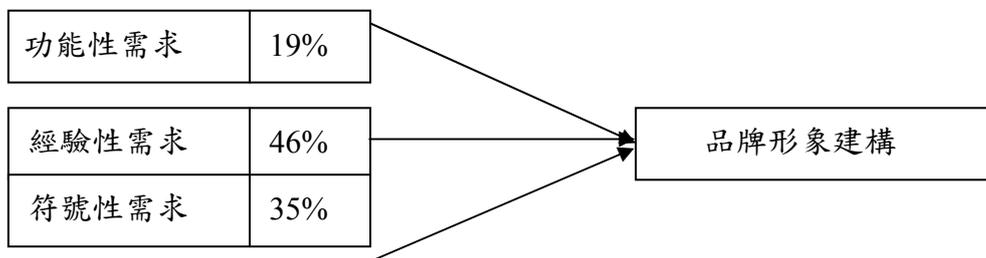


圖 5.1 品牌定位構面對品牌形象建構之貢獻程度

二、行銷溝通模式對品牌定位與品牌形象建構關係之發現

有關於行銷溝通模式對於品牌定位與品牌形象建構關係之研究發現，在交互

效果分析方面，行銷溝通模式對於品牌定位與品牌形象建構的關係的交互效果僅達部份顯著之水準。

其中，平面媒體與品牌定位在品牌形象上皆未達顯著水準，故可知平面媒體並不會影響品牌定位與品牌形象建構之關係。

大眾媒體與品牌定位在使用者形象和企業形象上未達顯著之水準，故可知大眾媒體會影響品牌定位與使用者形象及品牌定位與企業形象之關係，而品牌定位與產品形象之關係則不受產品形象影響。

直接行銷與品牌定位在產品形象達顯著水準，故可知直接行銷會影響品牌定位與產品形象之關係，而品牌定位與使用者形象及品牌定位與企業形象之關係則不受直接行銷之影響。

5.2 研究貢獻

綜合前述的相關文獻與本研究之實證結果，將研究成果之於理論上的貢獻加以敘述，以提供相關研究之參考，其次則探討在行銷管理實務面的效益，以增加行銷決策上的思考內涵。

一、理論上的貢獻

1. 糕餅業品牌形象建構之研究與實證

綜觀行銷方面之研究，目前之產、官、學界人士已漸漸重視此一概念性於行銷管理領域，且相關的討論專文與書籍也相當多，但尚未有一普遍性之理論架構，因此本研究首次將有關品牌形象建構之文獻做一綜合性之整理。

2. 行銷溝通模式之實證

品牌形象建構過程中，透過有效的行銷溝通模式和目標客層進行有效的溝通與互動式重要的，過去學者對於品牌形象建構之研究，多為針對構面進行相關性的研究，本研究將行銷溝通模式加入研究，同時將適用於糕餅業的行銷溝通模式，分為三類型，可同時觀察到平面媒體、大眾媒體與直接行銷等三類型行銷溝通模式，品牌定位與品牌形象建構兩者關係之互動表現，以更接近實際面的運作，建構整體品牌形象風貌。

3. 行銷組合模式、品牌定位、品牌形象建構之實證發現

本研究經由迴歸分析與二因子變異數分析之方法，驗證行銷組合模式、品牌定位、品牌形象建構之關係，茲將有關係結果如表 5.1 所列式。此一結果可提供未來研究者做進一部探討之參考，希冀對複雜的服務業相關之研究，增加不同角度之考量。

表 5.1 本研究之假設結果彙總

| 假設 | 假設結果 | 結果 |
|------|------------------------|------|
| H1： | 品牌定位對品牌形象建購有顯著影響 | 顯著 |
| H1-1 | 功能性需求對品牌形象建購有顯著影響 | 顯著 |
| H1-2 | 經驗性需求對品牌形象建購有顯著影響 | 顯著 |
| H1-3 | 符號性需求對品牌形象建購有顯著影響 | 顯著 |
| H1-4 | 品牌定位對使用者形象有顯著影響 | 顯著 |
| H2： | 銷溝通模式會影響品牌定位與品牌形象建購之關係 | 未顯着 |
| H2-1 | 平面媒體會影響品牌定位與品牌形象建購之關係 | 未顯着 |
| H2-2 | 大眾媒體會影響品牌定位與品牌形象建購之關係 | 部分顯着 |
| H2-3 | 直接行銷會影響品牌定位與品牌形象建購之關係 | 部分顯着 |

二、實務上的貢獻

1. 提供糕餅業對於品牌形象經營的方向

處在資訊爆炸的時代，競爭也更激烈，往往優勝者是這一行的楷模，已成功的經營傲視群倫，而不擅於競爭者或平時對資訊不予注意者，則會感到驚疑上的困難，甚至遭到淘汰(徐華強，民 90)。

競爭激烈的情形下，品牌形象的建購藥有令人激賞的突破與表現，才能長期留住消費者，這是未來各糕餅業需要努力的方向。而本研究則提供了對於品牌形象建購的重要趨勢，以協助糕餅業者有心經營品牌形象的方向。

5.3 研究限制

一、受訪者的態度

消費者在進行問卷調查填寫時，雖然有贈送小禮物，以增加填答者意願度，受訪者因為個人事務或趕時間等因素，而產生快速填答，而降低信度。

二、受訪者的認知態度

由於消費者的認知有限，造成有些問題會錯意，而產生答非所問或者無法回答情況。

5.4 後續研究建議

本研究之研究目的已經有一結果，對於研究的結果和往後的相關研究，有下列幾點建議：

一、以廠商觀點進行研究

本研究對品牌形象之研究主要是以消費者為出發點藉以了解消費者對品牌形象認知的程度，建議後續研究者可以以消費者的角度，探討廠商對品牌形象提昇的程度，以做為廠商擬定策略之依據。

二、品牌形象建購之實證推論

本研究重點在研究如何建購品牌形象，形象佳的企業或產品對消費者和社會而言是一種回饋，但實務上是否能對企業經營有真實的貢獻，站在務實的角度，企業建購品牌形象策略和消費者購買行為類型與市場經營績效關係之研究，是值得延伸的研究題目，對企業經營的貢獻將更直接與實際。

附錄一

親愛的先生、小姐您好：

首先感謝您撥空填寫這份問卷。本問卷共分為五個部份有 46 題，約需花 10 分鐘的時間填寫，這份問卷雖然需要您留下一些基本資料，但您留下的資料保證作為專題研究統計使用，不會將您的資料外流，請放心的填寫這份問卷。您的協助對我們而言將會是十分的寶貴，敬請安心作答。

敬祝您

萬事如意！

國立高雄海洋科技大學運籌管理系

指導教授：李勝祥 博士

學 生：楊千巖 敬上

E-mail：yonmama30@yahoo.com.tw

手 機：0980-163818

第一部分 消費行為

此部分請根據您在加盟糕餅店內實際的消費經驗，請再適當的□內打「V」。 (除非有註明複選外，其餘問題皆為單選。)

1. 您平均一個月前往連鎖糕餅店的消費次數

低於1次 1~3次 4~6次 7~9次 10以上

2. 過去一年中您曾經去過的加盟糕餅店(可複選)

義美 白木屋 郭元益 吳記 元祖 其他_____

3. 您通常是去固定一家消費嗎?

是 否

4. 請問您獲得糕餅店訊息的主要來源為?(可複選)

網路 報章雜誌 廣播 宣傳單 同事、親友介紹 其他_____

5. 在台灣地區您最喜歡的加盟糕餅店為?(限單選)

義美 白木屋 郭元益 吳記 元祖

以下題目請根據上一題您所勾選出您最喜愛的加盟糕餅店作答：

6. 您通常在什麼時候到此糕餅店消費?

例假日 平常日 其他_____

7. 您通常在什麼時段到此糕餅店消費?

上午 中午(午餐時段) 下午 晚上 其他_____

8. 您到此加盟糕餅店消費時，通常是和幾個人一同前往(包括自己在內)?

獨自一人 2人 3~4人 5人以上

9. 您到此加盟糕餅店消費時，平均每人每次花多少錢?

200元以內 201~400元 401~600元 601元~800元 801元以上

第二部分請在 中打「V」，選您最想 V 的作答：

| 二、下列問題沒有對錯，請根據您實際的感受回答，愈同意該問題之敘述，代表與您的實際狀況愈符合，請在適當的中打。 | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我會選擇口味好吃的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我會選擇安全衛生的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我會選擇現烤出爐或現做的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我會選擇種類多樣化的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會選擇品質優良的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我會選擇賣價合理的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我會選擇常有新產品推出的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我會選擇地點、營業時間方便糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我會選擇賣場氣氛佳的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我會選擇明亮乾淨的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我會選擇購物空間寬敞舒適的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我會選擇蛋糕陳列整齊美觀的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我會選擇蛋糕包裝精美的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我會選擇嚴選使用材料的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我會選擇蛋糕具獨特性的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我會選擇蛋糕外觀裝飾好看的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我會選擇蛋糕外觀裝飾好吃的糕餅店 | <input type="checkbox"/> |

第三部分請在 中打「V」，選您最想 V 的作答：

| 三、下列問題沒有對錯，請根據您實際的感受回答，愈同意該問題之敘述，代表與您的實際狀況愈符合，請在適當的中打。 | 非常不同意 | 不同意 | 普通 | 同意 | 非常同意 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我會選擇店頭海報內容看起來好吃的圖片或文字說明 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我會選擇產品包裝看起來好吃的圖片或文字說明 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我會透過電視廣告、報紙、廣播、電子媒體、郵寄廣告，得知消息 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我會透過報紙或雜誌特別報導或介紹 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會因為吸引人的促銷，如折價卷、減價、贈品或抽獎等方式去消費此店 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我會因為店員熱烈的個人銷售，如試吃、介紹而常去此店 | <input type="checkbox"/> |

第四部分請在 中打「V」，選您最想 V 的作答：

| 四、下列問題沒有對錯，請根據您實際的感受回答，愈同意該問題之敘述，代表與您的實際狀況愈符合，請在適當的中打。 | 非 常 不 同 意 | 不 同 意 | 普 通 | 同 意 | 非 常 同 意 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我會因為糕餅店有顧客年齡層區分，而影響我去糕餅店的品牌形象。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我認為糕餅廣告呈現自己喜愛明星優雅使用，對此品牌有好的印象。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我認為蛋糕喜餅造型吸引我而對此品牌產生好的形象。 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我會認為糕餅好吃而對此品牌產生好的印象。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會因為糕餅安全衛生而對此品牌產生好的形象。 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我會因為糕餅業者熱愛社會公益的企業行為，對此品牌產生好的印象。 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我會因為糕餅業者堅持傳統風味的企業行為，而對此品牌產生好的印象。 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我會因為糕餅業者不斷研發和創新的企業行為，而對此品牌有好的印象。 | <input type="checkbox"/> |

第五部份基本資料請將您最適當的答案在內打「V」：

1. 性別：

男 女

2. 年齡：

20歲以下 21-30歲 31-40歲 41-50歲 51歲以上

3. 婚姻狀況：

已婚 未婚

4. 教育程度：

國中(含以下) 高中(職) 專科 大學 研究所(含以上)

5. 職業：

學生 軍公教 上班族 家庭主婦

商人 自由業 服務業 待業 其他_____

6. 平均年收入：

- 20,000 元(含以下) 20,001~30,000 元 30,001~40,000 元
40,001~50,000 元 50,001 元以上

本問卷到此結束，對於您付出的寶貴時間撥空作答，致上最高之敬意及謝意。再次感謝您的填寫，這對我助益良多。

參考文獻

(1) 中文部分：

黃宏義譯(大前研一原著)，策略家的智慧 (The Mind of The Strategist)

長河出版社，民國七十六年。

高漢清(民 85)，當前台灣產品形象定位之探討，台灣產品形象研究

論文獎，台北。

徐華強(民 90)，21 世紀業轉型烘焙業轉型的方向與未來展望，烘焙工

業第 100 期。

黃俊英(民 87)，多變量分析，華泰書局，第六版。

陳士斌(民 73)，企業形象之研究，國立台灣大學商學研究所未出版之

碩士論文。

David A. Aaker & Alexander L. Biehl 著，(民 84)，品牌經營，朝陽堂文

化出版，初版，台北。

黃銘永(民 91)，台灣烘焙業品牌形象建構之研究。

(2) 著作書籍(Authored Books)：

艾伯特·羅斯契爾：品牌背後的故事：品牌經營策略與企業文化，出

版日期：2006 年 02 月 28 日

(3) 研討會論文(Conferences Proceedings)：

劉耀中(2002)：連鎖便利商店經營關鍵成功因素之研究