

國立政治大學商學院

經營管理碩士學程企管組

碩士論文

以顧客為基礎的品牌權益分析——天下雜誌為例

An Analysis of Customer-Based Brand Equity: A Case Study of
CommonWealth Magazine



指導教授：白崇亮 博士

研究生：金玉梅

中華民國九十七年七月二十五日

以顧客為基礎的品牌權益模型分析——天下雜誌為例

摘要

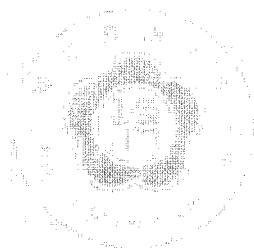
台灣是製造代工王國，在建立品牌上才剛起步。但是當競爭愈來愈激烈時，企業獲利受到壓縮，品牌即變得愈來愈重要。媒體是促進社會進步重要的一環，同時也是企業，也有必要藉由打造品牌而建立競爭優勢。媒體應如何打造品牌？爲了有系統地了解媒體品牌的要素和建立的過程，我們有必要將品牌權益（brand equity）的理論和實務做些印證。

本研究採個案研究法，將品牌深受肯定的天下雜誌當作研究對象，探討如何找出最能有效解釋並引導企業建立品牌權益的理論模型，並探討品牌權益各變項中，哪些變項對媒體品牌最重要。研究發現 Keller 的「以顧客為基礎的品牌權益」模型（CBBE），結構和邏輯非常清楚，探討的面向嚴密而完整，因而能有效解釋並引導企業建立品牌。

根據 Keller 的 CBBE 理論，建立一個強勢品牌需要進行四個步驟的工作：一是用品牌顯著性建立品牌認同，也就是讓消費者認識「你是誰」（Who Are You?）。二是創造品牌內涵，就是讓消費者知道「你有什麼內涵」（What Are You?），其中分爲品牌表現和品牌想像。三是引導消費者對品牌產生反應，知道「你有多優秀？」（What About You?），分爲消費者評價和感覺。四是建立合適的消費者和品牌的關係，創造品牌共鳴（Relationships: What About You and Me?），這會表現在忠誠的行為、態度上的依賴、社群感和積極參與。

運用這個架構，可以很清楚地看出天下雜誌如何打造出強勢品牌。從清晰的品牌宗旨出發，天下雜誌以「具有人文關懷的財經雜誌」爲特色，在建立品牌識別系統、創造品牌內涵上做的很紮實，不隨波逐流，堅持積極、前瞻、放眼天下的報導態度，走一條自己的路，結果順利引導消費者對品牌產生正面反應，不但消費者評價高，對品牌的感覺也很強烈，最後創造出高度品牌共鳴。

本研究也發現，品牌個性對媒體打造品牌很重要。天下雜誌具有「能力」和「真誠」的品牌個性，因而能有效吸引一群有理想性、熱愛學習的讀者和廣告客戶，形成具有歸屬感的社群，27年來持續發揮社會影響力。但面對網路 2.0 時代，讀者需要更多的參與，和更具創意的多元接觸，天下雜誌的品牌個性可能必須用不同的方式來詮釋和加強，例如在網站上設計更多活動，或嘗試邀請部落客進駐網站，帶動更多網友的參與和討論。甚至在網路上徵求讀者的意見，作為雜誌選擇報導議題的參考等。



Abstract

Being a kingdom of OEM for several decades, Taiwan has just begun to build its own brand. But as competition gets fierce and profits are squeezed, branding becomes more and more important for Taiwanese companies. Media industry, which is crucial in the advancement of society, has experienced severe revenue shrinkage in recent years, so branding has also become an imperative to increase its competitiveness. To find out how a media company could build up its brand, we need to consult major theories in brand equity and compare them with practices been taken in the industry.

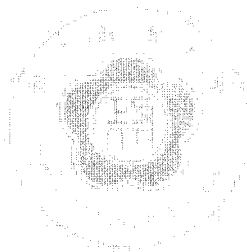
This research uses the technique of case-study analysis. Using the widely acclaimed Commonwealth Magazine as the case to be studied, it is aimed at finding out the most suitable brand equity model to explain how a strong media brand is built, and what variables are most important in this process. We found that the Customer Based Brand Equity Model (CBBE) by Kevin Keller can best explain the way to build a strong brand, because it is solid and logical in its structure, and is comprehensive in the aspects it covers.

According to the CBBE model, there are four steps in building a brand: 1. Ensure identification of the brand with customers, and let customers know who are you?? 2. Firmly establish the totality of brand meaning in the minds of customers, and let customers know what are you?? 3. Elicit the proper customer responses to this brand identification and brand meaning, and let customers know what about you?? 4. Convert brand response to create an intense, active loyalty relationship between customers and the brand, and let customers know what about you and me??

Using this model as a reference, we can see clearly how Commonwealth Magazine has developed a strong brand. Ever since its establishment, Commonwealth has strived to create a business magazine with a spirit of humanity. The name Commonwealth? represents its mission to make a better society. It has been very mindful in building its brand identity and brand meaning, insisting on a positive, outward looking and forward looking approach, and has thus created positive brand response and high loyalty from its readers.

This research also finds that brand personality plays an important role in brand building. With a perceived personality of competence and sincerity, Commonwealth has successfully attracted a large readership characteristic of being idealistic and always eager to learn. A community of loyal readers and long-time advertisement clients has thus been formed over the past 27 years, supporting Commonwealth to become one of the most influential magazines in Taiwan.

But with the advent of Web 2.0, people are requiring more interaction with media and are looking for creative and diversified media contacts. Therefore Commonwealth Magazine needs to interpret its brand personality in a different way, such as providing more on-line activities, openly soliciting story ideas from readers, or inviting bloggers to write on its website, so as to involve and engage more readers.



目錄

摘要.....	I
感謝.....	III
目錄.....	IV
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究範圍.....	2
第四節 研究流程.....	2

第二章 文獻探討

第一節 品牌意義與定義.....	5
第二節 品牌利益.....	7
第三節 品牌權益.....	8
一、Howard 的品牌概念.....	8
二、Farquhar 的品牌概念.....	9
三、Lasser, Mittal 與 Sharma 的「品牌權益構面」.....	10
四、Aaker 的品牌權益模型.....	11
五、Keller 的「以顧客為基礎的品牌權益」模型.....	14
六、Netemeyer 的「品牌權益」評量.....	16
七、本節的總結.....	18

第三章 研究方法

第一節 個案研究方法.....	19
第二節 個案選取與資料蒐集.....	20
一、個案選取.....	20
二、資料蒐集方式.....	20

第四章 案例分析

第一節 案例基本資料.....	23
一、天下雜誌簡史.....	23

二、天下雜誌群成員及基本資料	24
三、天下雜誌代表作品及重要變革	25
第二節 用 CBBE 模型分析天下雜誌的品牌權益	28
一、CBBE 的第一個步驟，是用品牌識別系統建立品牌顯著性	29
二、建立品牌的第二個步驟是創造品牌內涵	33
三、第三個步驟是引導正確的品牌反應	41
四、第四個步驟是建立消費者和品牌之間的關係，創造品牌共鳴	53
第三節 天下雜誌建立品牌後產生的利益	49
一、月刊改半月刊順利成功	
二、獲得優質廣告客戶的長期支持	
第四節 CBBE 模型之使用評估	52
第五章 討論——媒體品牌的品牌個性和新時代的挑戰	
第一節 品牌個性對媒體品牌的重要性及國際媒體成功做法	61
一、台灣雜誌產業的亂象	61
二、國際媒體打造強勢品牌之道	63
第二節 天下雜誌打造品牌個性的方法	66
一、形象廣告的製作	66
二、品牌活動	68
三、推動社會運動	71
第三節 天下雜誌如何運用網路新媒體強化品牌個性	77
一、網路對媒體帶來的衝擊	77
二、天下雜誌的數位化策略	79
第四節 天下雜誌品牌個性在網路 2.0 時代的挑戰	83
一、網路 2.0 的特性和對傳統媒體角色的衝擊	83
二、行銷 2.0 的特性和對媒體品牌的影響	84
第六章 結論與建議	
第一節 結論	87
第二節 建議	90
一、給媒體業者的建議	90
二、研究限制及對後續研究的建議	92

圖目錄

圖 1~1 本研究的研究流程	3
----------------	---

圖 2~1 Howard 的「品牌概念」	9
圖 2~2 Aaker 的品牌權益模型	12
圖 2~3 Aaker 的 10 項品牌權益構面	13
圖 2~4 Keller 的「以顧客為基礎的品牌權益」模型	14
圖 2~5 Netemeyer 的核心/主要 CBBE 面向和品牌購買模型	16
圖 4~1 天下雜誌群組織架構圖	24
圖 4~2 Keller 的「以顧客為基礎的品牌權益」模型	28
圖 5~1 「天下為公」示意圖	71

表目錄

表 4~ 1 最好最優質的雜誌排行	42
表 4~ 2 最公正客觀的雜誌排行	43
表 4~ 3 最具國際觀的雜誌排行	44
表 4~ 4 對社會影響最大的雜誌排行	45
表 4~ 5 讀者最喜歡天下雜誌的原因排行	46
表 4~ 6 讀者對天下雜誌的看法一覽表	47
表 4~ 7 最常閱讀的雜誌排行	48
表 4~ 8 最能提供專業知識的雜誌排行	49
表 4~ 9 高收入主管閱讀率	50
表 4~10 讀者認為閱讀天下雜誌帶來的好處一覽表	52
表 4~11 讀者閱讀天下雜誌的原因一覽表	52
表 4~12 讀者閱讀天下雜誌中廣告的比例	58
表 4~13 天下雜誌廣告吸引讀者閱讀的原因一覽表	59
參考文獻	93

附錄

- 附錄 1 天下雜誌群得獎紀錄
- 附錄 2 紐約時報報導
- 附錄 3 名人證言—張忠謀
- 附錄 4 創刊號及創刊二號封面
- 附錄 5 形象廣告一（觀念領導）
- 附錄 6 形象廣告二（Up or Down）
- 附錄 7 形象廣告二（妳一點也不遜色）
- 附錄 8 名人證言—焦佑倫
- 附錄 9 名人證言—蔡明忠

- 附錄 10 形象廣告三（改版半月刊）
- 附錄 11 名人證言－徐嘉鴻
- 附錄 12 形象廣告四（有觀點，就能找到方向）
- 附錄 13 形象廣告四（知識，視野，價值，態度）
- 附錄 14 形象廣告四（與世界超連結）
- 附錄 15 名人證言－宋文琪
- 附錄 16 名人證言－李遠哲
- 附錄 17 名人證言－殷琪
- 附錄 18 名人證言－許朱勝
- 附錄 19 名人證言－胡祖舜
- 附錄 20 名人證言－顏漏有
- 附錄 21 公益廣告一（松江詩園）
- 附錄 22 公益廣告（微笑台灣 319 鄉活動）
- 附錄 23 「娜娜＊角落遇到愛」虛實整合活動
- 附錄 24 公益廣告（希望閱讀活動）

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

媒體具有社會影響力，是促進國家進步重要的一環。台灣自從報禁和有線電視開放後，媒體數量激增，在激烈競爭之下，品質良莠不齊。近年來網際網路興起，民眾媒體使用習慣改變，對傳統媒體造成極大的衝擊。在此情況之下，媒體如何藉由品牌的建立來維繫讀者忠誠度，是個重要的課題。

台灣是製造代工王國，在建立品牌上才剛起步。但是當競爭愈來愈激烈時，企業獲利受到壓縮，品牌即變得愈來愈重要。洪順慶(2006)在《台灣品牌競爭力》中指出：「品牌，是行銷之根，沒有品牌的行銷就是無根的行銷。行銷，是企業最重要的功能，沒有品牌的企業在行銷的紅海中，就像無舵的船一樣，終日漂浮，無所依賴，只能低價廝殺。所以，品牌，不只是行銷之根，更是企業之根。」

媒體既是社會公器，同時也是企業，也有必要藉由打造品牌而建立競爭優勢。一些歐美優質媒體，例如美國時代雜誌和英國經濟學人雜誌，經過數十年歷史，仍然歷久彌新，廣受歡迎，對促進社會的進步有很大的貢獻。這些媒體的成功，品牌佔有重要角色。他們是如何打造品牌？對於媒體品牌來說，最重要的又是什麼？爲了有系統地了解媒體品牌的要素和建立的過程，我們有必要將品牌權益（brand equity）的理論和實務做些印證。

台灣的媒體產業，一直缺乏成功打造強勢品牌的案例。但是，天下雜誌創刊27年來一直屹立不搖，持續發揮影響力，已成為一個深受肯定的媒體品牌，是台灣媒體產業的一個異數。它如何一步步地建立品牌權益，值得探討，在學術上深具研究價值。在網路興起並改變民眾使用媒體習慣的此時，它又面臨什麼挑

戰？也值得觀察。

第二節 研究目的

本研究希望從學術的觀點，探討品牌權益的理論在實務上如何驗證，希望找出最能夠解釋並引導實務上品牌建立的理論，藉由和實際案例資料的比對分析，驗證理論的有效度，同時也為實務界指出改進的方向，有助於促進實務界的進步。

具體來說，本研究希望探討下列問題：

1. 哪一個品牌權益理論最能引導實務界有效建立起強勢品牌？
2. 品牌權益各變項中，哪些變項對媒體品牌最重要、如何建立起來？
3. 網際網路和傳播科技對媒體在打造品牌上造成哪些影響、媒體應如何因應？

第三節 研究範圍

本研究將從品牌權益的幾個主要理論中找出最適合的架構，和國內媒體實務界進行比較分析。研究中會觸及國外媒體產業的成功做法以及網路時代對媒體產業帶來的衝擊，但主要研究的範圍還是以個案公司打造品牌的歷程分析為主。

第四節 研究流程

本研究的研究流程是（如圖 1-1 所示）先確定研究主題與目的，然後分析各主要品牌權益理論，進而對實務案例進行資料蒐集，蒐集完成後將實務案例資料和理論進行驗證和分析，然後從實務的角度，對媒體產業可以如何應用品牌權益理論提出建議，並對媒體建立品牌時應特別注意的要素，也提出本研究的論點。

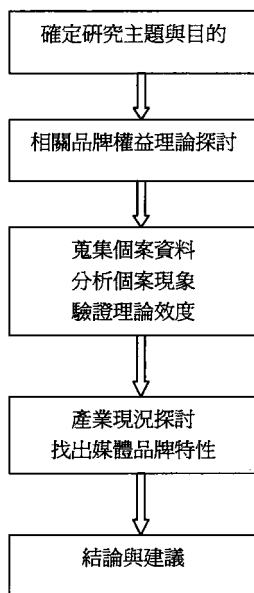


圖 1-1 本研究的研究流程

第二章 文獻探討

第一節 品牌意義與定義

在行銷管理領域中，品牌的建立與經營是極為重要的事，它關係著企業的獲利與未來成長。不同的行銷學者對「品牌 (brand)」分別提出其看法與基本定義。例如，美國行銷協會 (American Marketing Association) 對品牌的定義是：「品牌可以是一個名字、術語、符號、標記或設計，或是這些的組合，用來指認賣方的財貨或服務，而有別於其他的競爭者」。不同學者對品牌的定義並無明顯不同。研究品牌權益的知名學者 Aaker (1995) 則定義「品牌為一個具有獨特性的名稱或符號 (如 logo、商標等)，用以認定一個銷售者所銷售的實體產品或服務，並使之與其競爭者有所區別。」而 Kotler (2000) 對品牌的定義則是：「品牌是一個名稱、標記、符號或設計，或者是它們的聯合使用。品牌是用來確認一個銷售，或者一群銷售者的產品或服務，並與競爭者的產品有所區別。」消費者會視品牌為產品最重要的一部份，透過品牌的命名 (branding) 可以增加產品的價值。

品牌是一種相當複雜的符號。一般說來，一個品牌可傳遞六種層次的意義給消費者 (Kotler, 2003)：

- (1) 屬性 (attributes)：這是給消費者的第一印象。例如：人們一想到 BMW 汽車，便認為是昂貴的、製造良好的、工程設計良好的、耐久性的、高貴的汽車。
- (2) 利益 (benefits)：屬性必須能被轉換成功能性的與情感性的利益。例如：「昂貴的」屬性必須可轉換成「這部汽車可讓我感覺到重要地位與令人羨慕的」感情性利益。
- (3) 價值 (values)：品牌可傳達生產者的某些價值。例如：BMW 汽車代表高性能、安全、高聲望。
- (4) 文化 (culture)：品牌可能代表某種文化。例如：BMW 汽車代表德國的文化：重視組織制度、講求效率與高品質。
- (5) 個性 (personality)：品牌可反映出某些個性。例如：BMW 汽車可能採用一位嚴謹的老闆 (人物)、一隻獅子王 (動物) 來表達。

- (6) 使用者 (user)：由品牌可以看出購買或使用該產品的顧客類型。例如：我們可能預期駕駛一輛 BMW 汽車的是一位 50 歲的高階主管，而不是一位 25 歲的年輕人。

第二節 品牌利益

Margaret (2002) 認為一個強力的品牌，必定要提供與品牌相關的、而且是有所需要的利益，此外，還包含品牌聯想、品牌知名度，然後最終必會促成忠誠度的達成。

從企業經營的角度來看，依據 Aaker (1996) 的觀點，品牌的建立與良好的行銷作為，可產生下列七點潛在利益：

- (1) 評估考量可能的策略選擇
- (2) 塑造一個長期觀點
- (3) 呈現透明化的資源分配決策
- (4) 協助策略分析及相關的決策
- (5) 提供一組策略管理及控制的系統
- (6) 提供垂直式及水平式的協調溝通系統
- (7) 協助企業對「變動」的調整與應變

此外，Keller (2003) 的研究指出，建立品牌可產生非常多利益，主要利益可以歸納為以下幾點：

- (1) 可以獲得較大的顧客忠誠度
- (2) 可在競爭市場的活動與危機下，暴露較少的弱點
- (3) 可以有較高的利潤貢獻
- (4) 可以對價格調降，具有較多的價格彈性
- (5) 可以對價格調漲，具有較低的價格彈性
- (6) 可以得到較高的經銷商合作與支持
- (7) 可以增進行銷溝通的效率與效果
- (8) 具有可能的授權機會
- (9) 可以獲得較有利的品牌延伸機會

第三節 品牌權益

本研究是想探討「品牌權益 (brand equity)」的相關議題，因此基於研究上的需要，乃針對一些重要文獻進行回顧與整理，以找出適合本研究的理論模式。此外，研究者經由對實務的觀察，也嘗試提出某些論點，以期對品牌權益相關理論做出進一步的貢獻。

一個強勢的品牌具有高的「品牌權益」。對企業來說，較高的品牌權益是一項很有價值的資產。雖說如此，要去衡量品牌名稱的實際權益是相當困難的。不過，一般說來，品牌權益愈高，則含括品牌忠誠度、名稱知名度、認知的品質、強勢的品牌關連性，及其他資產（如專利、商標、通路關係）的價值就愈高。

本小節整理的文獻，包括 Howard (1994) 的「品牌概念」、Farquhar (1989, 1990) 的「品牌權益概念」、Lasser, Mittal 與 Sharma (1995) 的「品牌權益構面」、Aaker (1991) 的「品牌權益模型」、Keller 的「以顧客為基礎的品牌權益」(Customer-Based Brand Equity, CBBE) 模型，以及 Netemeyer (2004) 以 CBBE 模型為基礎對核心和主要面向所進行的評量。分別說明如下：

一、Howard (1994) 的「品牌概念」

品牌概念及其管理，因不同的客體（消費者或管理者），會產生不同的認定及觀念。Howard (1994) 認為「品牌概念」在消費者的影響層面有產品階層、資訊、態度、認知、信任、意向、購買、滿意等八項意念；就管理者而言，品牌概念則有品牌知名度、品牌聯想、品牌認知、品牌忠誠度、其他專屬品牌權益（通路關係、商標、專利）等五種意義。如圖 2-1 所示。