

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告
企業品牌傘策略中產品品牌對企業形象之回饋效果研究
The Feedback Effects of New Product Brand on Corporate Image under the
Corporate Umbrella Branding Strategy

計畫編號：NSC 90-2416-H-004-020

執行期間：2001年8月1日至2002年7月31日

主持人：別蓮蒂副教授 國立政治大學企業管理學系

一、中文摘要

本研究的主要目的是探討採品牌傘策略的新產品品牌，對企業母品牌與旗艦產品品牌的回饋外溢效果。經兩次前測，選定金車集團為測試標的，進行2(產品品牌典型性：典型、不典型)×2(新產品品牌形象：良好、普通)的實驗設計。結果顯示，產品典型性是外溢效果的關鍵因素，愈是消費者可以直接認同為該企業集團旗下產品的品牌，外溢效果愈明顯。

關鍵字：品牌傘策略、稀釋效果、品牌延伸、典型性、旗艦產品

Abstract:

The purpose of this study is to examine the spillover effects of "corporate umbrella branding strategy" from the new extended product to corporate image and flagship product brand image. "King Car" group is selected as the target after two pretests. A 2 (typicality: high vs. low) × 2 (new brand image: good bad) factorial design is employed. The results show that typicality is the key factor for the spillover effect.

Keywords : Umbrella Branding Strategy, Dilution Effects, Brand Extension, Typicality, and Flagship Product

二、研究動機與目的

從英國的一項品牌調查顯示，民生用品的前20大供應廠商所生產的400項產品中，52%的產品採混合式的品牌策略，這是目前實務界使用最多的策略；然而，一般行銷研究者有關品牌方面的研究，卻仍以單一品牌為主，少有探討以混合式的品牌方式做為新產品上市策略的專論

(LaForet & Saunders, 1994)。以企業名稱為新產品背書的方式進入市場雖然也可以視為廣義的品牌延伸 (brand extension) 策略之一，但過去有關品牌延伸研究卻幾乎均僅限於探討單一產品品牌如何延伸至其他產品類別，混合式品牌策略可說是僅見於一般有關品牌策略之論述性文章，極缺少系統性、學術性的研究分析。

雖然許多品牌專家均同意也建議使用混合式品牌策略，以企業品牌為新產品背書，不但可以節省行銷經費，而且也比較容易讓消費者接受 (Aaker, 1996)，但這種品牌策略也並非無往不利，不妥的背書有可能不但無法帶動新產品的銷售，甚至影響企業品牌原有的形象，正如同不當的品牌延伸可能損及原品牌權益。本研究便將以混合式品牌策略為主題，以消費者認知的角度來探討混合式品牌策略對原企業品牌的影響。

三、文獻回顧

過去文獻中有關品牌延伸的回饋外溢 (spillover) 效果，可分為新產品對母品牌及對旗艦產品的影響兩類研究，本研究即根據品牌延伸的相關文獻，探討個別產品品牌對母品牌及旗艦產品品牌的影響，並提出假設。

(一) 典型性對原品牌稀釋作用的調節效果

過去研究中有關不當延伸後對原品牌權益所產生影響並無非一面向的結論。綜合整理後可知，若一品牌僅是有過失敗的延伸經驗，並不一定會影響消費者對原品牌的評價 (Keller & Aaker, 1992)；若是新產品在某些屬性上表現不夠好，也不一定

對原品牌產生明顯的負面影響 (Romeo, 1991)；但是，當新產品的特質直接違反消費者對原品牌的信念、與原品牌形象不符合時，則會減損原品牌形象，降低消費者對原品牌既有特質的信念 (John, Loken, & Joiner, 1998; Loken & John, 1993)；此外，若是消費者認為此新產品並非原品牌可能會推出的「典型」產品，則消費者會將之視為「例外」，對原品牌所產生的負面影響並不大，若是消費者感覺此新產品為原品牌的「典型 (typicality)」產品，則不契合的新產品的特質連帶引起非常明顯的品牌信念稀釋現象 (Gürhan-Canli & Maheswran, 1998; Loken & John, 1993)。

這種直接衝擊原有品牌形象產生嚴重品牌稀釋現象的結果，可以說正是影響品牌延伸策略成功因素中，契合度的反向應用。在眾多品牌延伸影響因素中，最常被探討的即是相似性或契合度對品牌延伸成敗的影響，許多學者強調原產品類別與延伸產品類別間契合度愈高，消費者對延伸產品的接受度愈大 (Aaker & Keller, 1990)，而且原品牌概念與新產品特性相符合，新產品成功的機會也較大 (Park, et al., 1991)，原品牌形象亦再次獲得正向強化 (Gürhan-Canli & Maheswran, 1998)。反之，當新產品特質不符合原品牌形象，直接衝擊到消費者對原品牌的信念時，不但新產品不易成功，還可能對原品牌形象產生稀釋作用 (Gürhan-Canli & Maheswran, 1998; Loken & John, 1993)。將以上概念引申至企業品牌傘策略時，同理可以推導出下列假設：

- H₁：當新產品為原企業之典型性產品時，新產品品牌對企業品牌的外溢效果大於新產品為非典型性產品的情況。
- H₂：產品典型性對企業品牌的外溢效果，會受到新產品品牌形象的調節影響。亦即，當新產品品牌形象良好時，典型與非典型產品對企業品牌的外溢效果之差異，大於當新產品品牌形象普通的情況。

在過去研究中，新產品的「典型」與否一直是一項重要的調節變項 (moderator)

(Gürhan-Canli & Maheswran, 1998; Loken & John, 1993)，然而，各學者對典型性 (typicality) 的操作型定義卻略有不同。Loken & John (1993) 操弄新產品的「溫和」與「品質」高低訴求，讓受試者自行判斷新產品是否為原品牌的典型產品，其典型性的操作型定義與特質一致性 (consistent attributes) 實則為相同的概念；Gürhan-Canli & Maheswran (1998) 則是以調整不同新產品類別及訴求決定受試者所面對的是典型或非典型的新產品，當所有的訴求特質均是針對一項產品且與原品牌特質不符合時，即為非典型組合，在他們的設計操弄中，典型性仍與特質一致性有關連。

本研究為求清楚劃分典型性與特質一致性，加以研究主題為企業品牌傘策略，因此可以直接將典型性定義為「新產品為該企業所生產產品的典型程度」，亦即指新產品類別與該企業旗下其他產品類別的相似程度。例如：當消費者均認為金車公司為一食品飲料公司時，金車波爾口香糖為一項高典型的產品，但金車白博士清潔劑便是一項非典型的產品。

(二) 對旗艦產品的影響

在失敗品牌延伸對原品牌產生稀釋作用的研究中，較特殊的一個研究是由 John, Loken, & Joiner (1998) 所提出，比較稀釋作用對原品牌和原旗艦產品 (flagship product) 的不同影響。所謂旗艦產品是指一個品牌之下最容易被消費者所想到的產品，例如：Ivory 的旗艦產品為香皂 (Ivory soap)。他們的研究發現，消費者對旗艦產品的信念比較不容易因不當的品牌延伸而被稀釋，但對品牌整體的信念則比較容易被稀釋；這可能是因為旗艦產品相對品牌而言較為具體有形，因此消費者對之的信念不易動搖；但也有可能是因為在消費者的記憶結構 (schema) 中，新產品是在結構的下層，必須透過上層的品牌才能再影響到另一個同屬下層的旗艦產品，因為如此間接的關係，造成對旗艦產品的影響便不如直接對品牌的影響。

在 John, Loken, & Joiner (1998) 的研究

中，無論新延伸產品或旗艦產品，均與共享母品牌。然而在本研究中，新產品品牌與旗艦產品品牌其實不同，新產品表現對旗艦產品品牌的影響，應是透過對母企業品牌而來，因此同前述假說 1 與 2，推導出以下假說。

H₃：當新產品為原企業品牌之典型性產品時，新產品品牌對企業旗艦產品品牌的外溢效果大於新產品為非典型性產品的情況。

H₄：產品典型性對企業旗艦產品品牌的外溢效果，會受到新產品品牌形象的調節影響。亦即，當新產品品牌形象良好時，典型與非典型產品對旗艦產品品牌的外溢效果之差異，大於當新產品品牌形象普通的情況。

四、研究方法

(一) 前測一

前測一的目的是初步篩選適合本研究的企業集團，並測試描述集團的操弄文字是否清楚易懂。第一階段選擇標的集團的原則，是該集團本身必須有一定的知名度與形象，且旗下擁有多項知名的個別產品品牌，此外，集團需跨足不同類型的產業。

經查閱「2000 年台灣地區集團企業研究」後，首先選定旗下擁有多項產品品牌的四個企業集團：金車、耐斯、南僑、大城長城，之後根據該集團的歷史及產品資料，撰寫為約 150 字左右的公司簡介四篇，其中包括公司基本資料、發展史及旗下所有品牌。受試者讀完後，開始回答過去是否聽過簡介中的集團及各品牌名稱，指出聽過但不知屬於該集團旗下的品牌，對各品牌的偏好程度及產品品質評價，最後並請受試者表達對集團的看法，以及簡介本身與是否簡潔易懂。除聽過與否外，其他所有題目均為 Likert-type 五點量表。

四個企業集團為組間設計，以小規模調查 60 位大學生受試者，每個集團的樣本數為 15 人。四則描述的內容所造成的效果並無差異，受試者均認為簡潔易懂 ($F=0.23$, $p=0.87$)，且同意該集團很大 ($F=2.03$, $p=0.12$)、多角化程度高 ($F=0.36$, $p=0.78$)、

旗下品牌眾多 ($F=0.16$, $p=0.92$)、各品牌都相當成功 ($F=0.76$, $p=0.52$)。

然而，在接觸本研究之前，聽過金車與耐斯集團者則各為 14 人，佔 93.33%，聽過南僑集團的受試者有 11 人 (73.33%)，聽過大成長城集團的受試者只有 3 人 (20%)。

金車旗下各品牌的知名度均相當高，尤以伯朗、波爾、奧利多、家傳、白博士等品牌，均達到 100% 的知名度，漢寶和噴效則也有 93.3% 的受試者聽過；耐斯旗下的澎澎、嚕啦啦、愛之味、妞妞、劍湖山均有 93.3% 知名度，566 玫瑰與白鴿也有 86.7%；南僑的食品類品牌知名度較高，歐斯麥、杜老爺、曠世奇派均達 100%，小廚師 93.3%，福爾摩沙 86.7%；大成長城旗下知名度最高的自有產品品牌為大成沙拉油 (86.7%)，其他轉投資的漢堡王與永和豆漿則有 100% 的知名度。受試者對各品牌的喜好度及品質評價則與知名度的反應相當，知名度愈高的品牌，平均喜好度與品質分數愈高。

(二) 前測二

前測二的目的是選擇適合本研究的企業集團、用以操弄外溢回饋效果的個別產品品牌、以及被影響的旗艦產品品牌。選擇企業集團的標準同前測一，但更為嚴格。選取供操弄外溢效果之個別產品品牌的標準，一是該產品品牌本身必須有一定的知名度，二是必須要多數受試者並不知道其為該集團下的品牌；反之，旗艦產品品牌則是受試者想到該集團，就會想到此品牌，且產品品牌知名度高。理想中，本研究所欲探討的是新延伸產品品牌的外溢效果，但由於一般新品牌的知名度太低，無法真正產生影響，因此改以知名度高，但一般消費者不知其為該企業集團旗下產品的品牌代替。

根據預試一中受試者的建議，將預試一中的集團簡介的文字略為修改後，各篇仍保持為約 150 字左右。簡介後的問題包括五大部分：第一與第二部分相同，為集團與品牌的知名度，以及品牌偏好度、產

品品質評價，此二部分仍保持組間設計，每位受試者只看到一個集團的簡介與問題；第三部分是開放性問題，請受試者列出主題集團之外的另三家集團旗下的所知品牌，以及有關該集團的任何自由聯想；第四部分是請有關四個集團的總體偏好度與產品品質評價；最後一部分是請受試者評估另三家集團旗下的部分品牌的知名度、偏好度與品質評價。

本階段的總樣本為 120 位大學生，四類問卷的樣本數分別為 30，因此，每個集團與品牌的問題，均有 30 位受試者是看過簡介後回答、30 位受試者沒有看到相關簡介。亦即，每位受試者在主題集團部分的分析時屬於實驗組，在其他集團的分析部分則被歸於對照組。

首先檢驗各企業集團名稱的知名度，金車 (96.7%) 與耐斯 (73.3%) 的知名度仍明顯高過於南僑 (30.8%) 與大成長城 (21.7%)，因此決定僅以金車與耐斯進行下一步的分析。

另外先檢定實驗組與對照組之間，各集團的知名度與喜好程度是否有差異，結果顯示，受試者並不會因為有無文字簡介而影響其表達聽過集團名與否，或其對各集團的態度，均無顯著差異。

在針對各集團的自由聯想部分，金車的自由聯想共有 171 個，其中 85% 均與食品飲料及旗下食品飲料的 brand 有關，因此訂定食品飲料為典型產品；耐斯的自由聯想共有 119 個，其中 62% 為清潔用品相關的聯想，且以個人清潔用品為主，為與耐斯集團相似的產品。南僑與大成長城的聯想分別為 85 與 74 個，且以非旗下產品相關的其他聯想為主 (34%、35%)，再次顯示受試者對之不甚熟悉。

金車旗下各產品品牌的知名度、喜好度與品質評價列於表一，波爾口香糖與伯朗咖啡為知名度最高的兩個品牌，喜好度及品質分數亦高，然而已知其為金車集團旗下品牌者過多，分別有 60.0% 與 56.7%，因此選定「奧利多」及「白博士」代表與金車企業集團相似及不相似個別產品品牌，且均為形象良好的代表；另外，「高

頓」及「滅飛」則分別代表為典型及不典型、且形象相對較差的產品品牌。所有形象良好與形象略差品牌間的偏好度與品質評價差異均達 $\alpha = 0.05$ 的顯著水準。旗艦產品品牌則選定金車飲料與伯朗咖啡，因其知名度為 98.3%、100%，分別有 86.7%、56.7% 的受試者知道其為金車旗下之品牌，此外，在無提示的品牌聯想部分，有 37 人 (41%) 想到各式飲料，12 人 (13.3%) 直接由金車聯想到伯朗。

耐斯集團旗下「愛之味」的知名度、喜好度與品質均受好評，且只有 23.3% 的受試者知道其屬於耐斯集團，可為形象良好、不典型的代表產品品牌；在清潔相關產品中，泡舒與白鴿的評價較高，但因有 50% 的受試者已知泡舒為耐斯集團的產品，因此以「白鴿」代表形象良好的典型產品品牌；此外，清潔用品中舒可麗護膚用品與 566 玫瑰洗髮精為表現相對較不佳的產品，但因舒可麗的知名度過低，因此以「566 玫瑰」為典型但不佳的代表；非清潔產品中的「雷鷹保全」，則為不典型且不佳的代表。然而在檢定各品牌間的偏好度與品質評價的差異時，發現白鴿和 566 玫瑰間的差異未達顯著，無法明確地代表形象良好與不佳的品牌，因此予以刪除，僅保留金車集團做為正式研究的標的。

(三) 正式研究

正式研究為 2 (產品品牌典型性：典型、不典型) \times 2 (產品品牌形象：良好、普通) 的實驗設計，以金車集團為測試標的，「奧利多」、「高頓」、「白博士」、「滅飛」分別代表不同的產品品牌組合，以組間設計 (between-subject design) 進行，每位受試者僅看到金車集團的基本資料，以及有關操弄產品品牌之一的簡介，另外為確保受試者知曉與記得旗艦產品品牌，各組描述中均包括旗艦產品品牌，各篇簡介字數控制在 95 至 101 字之間，以避免資訊量不一致的可能干擾；依變數為對金車集團及旗艦產品品牌——伯朗咖啡的喜好度與品質評價。

實驗工具為操弄企業簡介及問卷。問

卷第一頁為研究主旨與作答說明、基本資料，此外，列出金車旗下的 10 個品牌與其他混淆品牌共 21 項，請受試者勾選出沒聽過的；第二頁開始為企業集團的簡介文字，之後請受試者勾選出原本聽過、但不知道屬於金車集團的品牌，再請受試者表示對金車及其他三個無關集團的喜好度與總體產品品質評價；最後一部分是前述 21 項產品品牌的知名度、喜好度與品質評價，其中含金車的 10 個品牌。

五、研究結果

受試者為同質性高的大學生 161 人，且過濾已學過行銷管理的商學院學生，以避免可能原本對金車集團瞭解過多而造成的干擾，各組樣本數為 40 或 41 人。

首先，在對金車集團的外溢效果部分，產品與集團間的典型性為最重要的顯著影響因素（參表二），喜好度之 $F=5.16$ ($p=0.02$)，當受試者所得資訊為金車旗下的食品飲料等典型產品（即奧利多、高頓）時，對金車集團的好感 ($mean=3.50$, $SD=0.67$)，會大於得知金車旗下亦有不典型的清潔（白博士）殺蟲（滅飛）產品 ($mean=3.25$, $SD=0.67$)。典型性對金車集團品質評價的影響亦為顯著 ($F=3.16$, $p=0.08$)，同樣的，當典型性高時，受試者對金車集團旗下產品的總體品質評價較好 ($mean=3.64$, $SD=0.70$)，但當子產品與集團不相似時，無論該產品品牌的形象好壞，受試者對金車的總體產品品質評價均較差 ($mean=3.45$, $SD=0.66$)。假說 1 獲得支持。但由於交互作用未達顯著，假說 2 未獲支持。

同樣的外溢效果，還可以擴展至集團旗下的旗艦產品品牌，典型性對同名金車的飲料系列產品喜好度之影響為 $F=3.21$ ($p=0.08$)，品質評價之 $F=2.90$ ($p=0.09$)。典型產品品牌—奧利多和高頓對金車飲料較有幫助，當給受試者看的產品品牌為奧利多或高頓時，對金車飲料的喜好度為 3.56 ($SD=0.75$)，品質評價為 3.59 ($SD=0.75$)，但當所獲資訊是不典型的白博士或滅飛時，對金車飲料的喜好度只有 3.38

($SD=0.60$)，品質評價降為 3.41 ($SD=0.59$)。假說 3 獲得支持。

典型性對另一旗艦品牌—伯朗，也有類似的外溢效果，喜好度之 $F=3.72$ ($p=0.05$)，品質評價之 $F=3.55$ ($p=0.06$)。奧利多和高頓這兩個食品飲料類的典型品牌，會使受試者較為喜歡伯朗咖啡，喜好度為 3.91 ($SD=0.89$)，品質評價為 3.89 ($SD=0.83$)；而不典型的白博士清潔用品或滅飛蚊香、殺蟲劑，則使受試者對伯朗咖啡的平均喜好度降至 3.67 ($SD=0.71$)，品質評價只有 3.65 ($SD=0.74$)。假說 3 再度獲得支持。

此外，典型性與品牌形象的交互作用，對伯朗咖啡的品質評價有顯著影響 ($F=4.35$, $p=0.04$)，當形象良好時，典型產品與非典型產品所造成對伯朗咖啡的品質評價差異（奧利多： $mean=4.03$, $SD=0.77$ ；白博士： $mean=3.54$, $SD=0.74$)，大於形象普通時的差異（高頓： $mean=3.75$, $SD=0.87$ ；滅飛： $mean=3.78$, $SD=0.73$)，假說 4 獲得支持。

六、預期成果與貢獻

本研究結果顯示，產品典型性是影響消費者是否將對其好感（或惡感）回饋至母企業集團品牌，甚至至其他旗艦產品品牌的關鍵因素。愈是消費者可以直接認同為該企業集團旗下產品的品牌，外溢效果愈明顯。

此外，產品品牌形象對產品典型性的外溢效果有調節作用。整體而言，翻譯機的結果比行動電話部分更清晰明確，或許與一般大學生雖然常用翻譯機，卻未必充分瞭解有關；而大學生對行動電話的瞭解程度較高，致使專家與否的分類無法完全顯現大學生的行動電話知識高低。此點值得後續研究進一步探討。

七、參考資料

- [1] Aaker, David A. (1996) Building Strong Brand. New York: The Free Press.
- [2] Aaker, David A. & Kevin Lane Keller

- (1990). Consumer evaluations of brand extension. Journal of Marketing, 54 (January), 27-41.
- [3] Gürhan-Canli, Zeynep & Durairaj Maheswaran (1998). The effects of extensions on brand name dilution and enhancement. Journal of Marketing Research, 35 (November), 464-473.
- [4] John, Deborah R., Barbara Loken, & Christopher Joiner (1998). The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted? Journal of Marketing, 62 (January), 19-32.
- [5] LaForet, Sylvie & John Saunders (1994). Managing brand portfolios: The leaders do it. Journal of Advertising Research, 64-76.
- [6] Loken, Barbara & Deborah Roedder John (1993). Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative impact? Journal of Marketing, 57 (July), 71-84.
- [7] Romeo, Jean B. (1991). The effect of negative information on the evaluations of brand extensions and the family brand. In Rebecca H. Holman & Michael R. Solomon eds. Advances in Consumer Research, 18, 399-406.

表一、金車集團旗下各產品品牌的知名度、喜好度與品質評價

	喜好度		品質評價		知名度	知道屬於金車
	平均值	標準差	平均值	標準差		
波爾口香糖	3.87	0.77	3.95	0.75	96.7%	60.0%
伯朗咖啡	3.60	0.91	3.68	0.83	100.0%	56.7%
白博士清潔劑	3.57	0.74	3.70	0.93	100.0%	3.3%
奧利多機能飲料	3.45	0.96	3.55	0.81	100.0%	40.0%
漢寶碗麵	3.42	0.83	3.33	0.82	95.0%	43.3%
金車速食麵	3.36	0.72	3.24	0.80	98.3%	86.7%
金車飲料	3.32	0.83	3.35	0.78	98.3%	86.7%
波爾礦泉水	3.17	0.75	3.32	0.80	96.7%	60.0%
高頓粥	3.09	0.66	3.21	0.67	68.3%	23.3%
噴效殺蟲劑	2.90	0.80	3.12	0.78	91.7%	3.3%
滅飛蚊香	2.85	0.84	3.07	0.73	81.7%	3.3%
黑貓蚊香	2.86	0.71	2.95	0.71	45.0%	0.0%

表二、子品牌對母品牌及旗艦品牌的外溢效果

	金車集團 (企業母品牌)		金車飲料 (旗艦品牌一)		伯朗咖啡 (旗艦品牌二)	
	喜好度	品質評價	喜好度	品質評價	喜好度	品質評價
相似性	5.16 **	3.16 *	3.21 *	2.90 *	3.72 **	3.55 *
品牌形象	0.34	0.92	2.14	2.52	0.30	0.02
相似性×品牌形象	1.19	0.20	0.50	0.02	0.56	4.35 **
模式	2.23 *	1.36	1.90	1.77	1.54	2.65 **

** 表示 F 值達 $\alpha = 0.05$ 的顯著水準；* 表示 F 值達 $\alpha = 0.01$ 的顯著水準