

科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

市場知識與市場績效之關係—延伸能力基礎、動態能力觀點

計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 102-2410-H-004-189-
執行期間：102年08月01日至103年10月31日
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：洪順慶

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：蘇玟璇

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 104 年 01 月 22 日

中文摘要：市場知識是企業的策略性資產、產品創新的核心能耐，不少研究也開始探討市場知識如何影響企業績效的關係。企業所處環境變化越來越快，本研究嘗試結合市場知識、能力基礎觀點和動態能力理論等近年引用到行銷範疇等學理觀點，希望和上述文獻對話。首先，提出「市場知識(資源投入)→市場績效(產出)」關係中，行銷表現或行銷生產力在能力基礎觀點下可能之中介角色(運作程序)。從策略性觀點，市場知識和行銷能力如同是一種互補性資源，兩者可對市場績效產生作用。

中文關鍵詞：市場知識、能力基礎觀點、行銷能力

英文摘要：Market knowledge is recognized as a strategic asset for firms and a core competency for product innovation. Recently, academic studies start to explore how market knowledge influences firm performance. This study integrates market knowledge, Capabilities-Based View (CBV) and dynamic capabilities theory (which has been widely used in the marketing field) to explore the relationship of market knowledge and firm performance. This proposal provides a study that links CBV concept into the input-output chain and examines a possible mediating role for marketing productivity in the relationship between market knowledge and market performance. From a strategic point of view, market knowledge and market capabilities seem to be complementary resources; and the two might have a joint effect on market performance.

英文關鍵詞：Market knowledge, capability-based view, marketing capability

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫

期中進度報告

期末報告

市場知識與市場績效之關係—延伸能力基礎、動態能力觀點

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 102-2410-H-004-189

執行期間：102年8月01日至103年7月31日

執行機構及系所：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：洪順慶

共同主持人：

計畫參與人員：

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 ____ 份：

移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

國際合作研究計畫國外研究報告

處理方式：除列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公開查詢

中華民國 104 年 1 月 12 日

目錄

摘要.....	II
市場知識與市場績效之關係—延伸能力基礎、動態能力觀點.....	3
壹、研究計畫之背景及目的.....	3
貳、理論及假說.....	4
參、研究方法.....	11
肆、分析結果.....	16
伍、結論與建議.....	18
參考文獻.....	20
國科會補助專題研究計畫成果報告自評表.....	25
國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表..	Ошибка! Закладка не определена.

市場知識與市場績效之關係:延伸能力基礎、動態能力觀點

摘要

市場知識是企業的策略性資產、產品創新的核心能耐，不少研究也開始探討市場知識如何影響企業績效的關係。企業所處環境變化越來越快，本研究嘗試結合市場知識、能力基礎觀點和動態能力理論等近年引用到行銷範疇等學理觀點，希望和上述文獻對話。首先，提出「市場知識(資源投入)→市場績效(產出)」關係中，行銷表現或行銷生產力在能力基礎觀點下可能之中介角色(運作程序)。從策略性觀點，市場知識和行銷能力如同是一種互補性資源，兩者可對市場績效產生作用。

關鍵字：市場知識、能力基礎觀點、行銷能力

Abstract

Market knowledge is recognized as a strategic asset for firms and a core competency for product innovation. Recently, academic studies have started to explore how market knowledge influences firm performance. This study integrates market knowledge, Capabilities-Based View (CBV) and dynamic capabilities theory to explore the relationship of market knowledge and firm performance. This study links CBV concept into the input-output chain and examines a possible mediating role for marketing productivity in the relationship between market knowledge and market performance. From a strategic point of view, market knowledge and market capabilities are complementary resources; and the two might have a joint effect on market performance.

Keywords : Market knowledge, capability-based view, marketing capability

市場知識與市場績效之關係:延伸能力基礎、動態能力觀點

壹、研究計畫之背景及目的

當企業具有市場導向行為，較能獲得對市場的洞悉，進而擁有較多的市場知識 (Armario, Ruiz, and Armario, 2008; Drucker, 2001; Slater, Olson, and Sørensen, 2012)。近年來，隨著市場知識議題的興起，相關研究如關係知識、市場基礎資產、知識基礎資源、顧客需求知識等文獻也相繼出現(Bao, Sheng, and Zhou, 2012; Homburg, Wieseke, and Bornemann, 2009; Johnson, Sohi, and Grewal, 2004; Krasnikov and Jayachandran, 2008; Roth, Jayachandran, Dakhli, and Colton, 2009; Srivastava, Fahey, and Christensen, 2001)。De Luca and Atuahene-Gima (2007) 更進一步闡明，儘管具有相同程度市場導向的兩家企業，可能對市場知識有不同程度的瞭解，會影響後續的產品開發及競爭優勢。可惜的是，綜觀國內外研究以不同面向的觀點來進行對市場績效的實證文獻仍是少數 (Bao et al., 2012; De Luca and Atuahene-Gima, 2007; Morgan, Zou, Vorhies, Katsikeas, 2003; Wu and Shanley, 2009)。這是本計畫最主要探討的核心架構和議題之一。

企業重視市場知識絕對是不容忽視的，因為從過去市場導向、品牌管理、創新、服務主導邏輯等文獻可了解，這些皆是歸功企業有豐富的市場知識以及運用市場知識才能謀定後動的策略跟行動 (Esper, Ellinger, Stank, Flint, and Moon, 2010)。企業越具有市場知識，代表業者較知曉市場全貌、較能幫助企業為顧客提供更符合他們需求的產品或服務，因此較容易創造高的績效。然而，從知識基礎觀點 (knowledge-Based View, KBV)來討論知識流動時，其因為知識具內隱特性而難以言語傳遞，或因知識流動產生外溢效果，尤其是越有價值之知識更需要加速企業全體融會貫通的時效，縮短與企業原有知識有相容的磨合期並化成策略行動才能成為競爭優勢，所以企業市場知識本身對績效的優勢必須盡快透過行銷能力展現才能超越競爭者。

從市場知識到市場績效中間的一個重要關鍵在於公司的行銷活動表現 (Krasnikov and Jayachandran, 2008; Vorhies and Morgan, 2005)。企業的行銷活動是建構在企業的市場知識，因此活動才能有效瞄準目標顧客群。Vargo and Lusch (2004) 以產品/服務產出的要素資源(operand resource)與促成幫助產品/服務的操作/行動資源 (operant resource)觀點說明，若一個公司具備有這兩項資源，其將能幫助公司以最低成本於資源投入到產出過程中來提高附加價值。企業的行銷生產力會影響市場績效，行銷能力又奠基在豐碩的市場知識 (Marinova, 2004; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, and Srivastava, 2004)。

Kohlbacher (2008)以行銷知識的概念表示在知識經濟的社會，行銷知識創造

對於企業行銷的影響非常重要，更重要的是企業必須將這些知識落實於企業營運流程中，才得以發展出解決方案或是顧客所需的產品或服務 (Achrol and Kotler, 1999)。由此可知，市場知識帶給組織的影響還必須轉化成行銷能力才行，更重要的是企業必須以效能最大化、花費最小化的生產力概念，以最具效率的行銷行動進行顧客價值創造，否則如同多數企業具有市場導向但有不同程度市場知識的概念類似；此處表示當競爭者具有相當程度市場知識時，各家業者所比的便是如何以最具效益的行銷活動，即較佳的行銷生產力或行銷能力來創造顧客價值。

綜上所述，本研究從市場導向所延伸的市場知識以及知識基礎觀點兩學理基礎探討市場知識對市場績效之關係，並延伸能力基礎觀點至行銷領域，嘗試以資源投入、程序、資源產出的邏輯探討過去較少納入的行銷生產力或行銷表現概念於上述關係，實證其三者之因果關係。

(一) 探討市場知識與行銷能力之關係。

(二) 探討市場知識與市場績效之關係。

(三) 探討行銷能力與市場績效之關係。

貳、理論及假說

一、市場知識

Glazer (1991) 認為市場知識與市場資訊或市場情報的差異在於，知識是系統性且組織性的資訊組合。知識一旦結構化後，就能用來教導和出版，並且隨著個體不同，每個人都會產生不同或新的詮釋方式 (Drucker, 2001)。Nonaka and Takeuchi (1995) 對知識概念的歸納是，知識與資訊雖然經常交替互用，但是知識與資訊兩者間存在著明顯差異。三個主要差異是：第一，知識牽涉信仰與承諾；第二，知識牽涉到行動；第三，知識牽涉到意義。因此，本文主要探討市場知識，故僅側重過去探討組織知識對知識本體論述，後續強調從市場導向脈絡出發的市場知識文獻作探討。

自從 Glazer (1991) 對市場知識提出觀念性定義後，Li and Calantone (1998) 提出了市場知識能耐的概念，初步說明市場導向與市場知識的差異。該文雖研究主軸在於市場知識能耐，但也針對市場知識定義為：「具有系統性且有組織性的市場資訊」(p. 14)。既然過去文獻說明市場導向影響績效的關係是來自創新，故作者進一步指出企業如何能做到新產品創新成功時的關鍵因素不在企業具有市場導向，而是在於企業有卓越的市場知識；而市場知識是來自企業具有產生知識

的能耐。因此以新產品優勢的觀點切入，探討企業產生市場知識能耐可表現在於(1) 顧客知識流程、(2) 競爭者知識流程、(3) 行銷與研發部門互動等等三個流程中。

另一方面，Sinkula (1994) 則以組織學習的觀點來看企業處理市場資訊的過程中，從資訊產生、擴散、解讀，到組織記憶所獲得市場知識的層級性，階層指的是從低階的知曉什麼 (understanding “what is” ; dictionary knowledge)至高階的知曉事情應該如何做 (understanding “how things should be done” ; augmented knowledge)的市場知識。藉由經驗或組織學習，企業擁有的市場知識或許非完全由低而高一層接一層的上，但多數企業的市場知識皆顯現在這的七個階層中。此層級可區分成 (一) 早期知識，包括：字典知識 (dictionary)、經歷知識 (episodic)、信奉知識 (endorsed)和程序知識 (procedural)；(二) 後期知識，包括：定理知識 (axiomatic)、增強知識 (augmented)和再學習知識 (deutero)。

字典知識指的是對於事物的觀念定義，為組織尚未深刻體驗的知識，該項知識對組織僅只於字面上的意義。經歷知識為根據過去組織曾經歷過的事物所累積的知識。信奉知識為組織過去所信守的規範、假設與策略，如有效產生市場績效所累積的行動方式、經營法則，這與 Argyris and Schon (1978)所指的信仰理論 (espoused theory)類似。程序知識指的是組織實際做事或營運方法的實務知識，也就是 Argyris and Schon (1978)所指的實用理論 (theory-in-use)，它可能和信奉知識會有所抵觸。

後期市場知識的定理知識為瞭解組織信念與規範的知識，可知悉組織行事作風的背後緣由。增強知識指對於信奉知識與程序知識間的差異所進行反思後所獲得的知識，也就是組織企圖從反省既有規範與信念以尋求改進；這類的知識是真正組織學習的產物，因為它是藉由從新檢視組織的常規，進而加以改變或改善 (Sinkula, 1994)。再學習知識為有關組織如何進行學習、創造知識的知識，代表著一種組織內省的能力及學習如何實踐組織學習的過程；組織若想了解其學習的能力、學習的速度、學習的正確與相關性，最後此一階段是必須要執行的。

發展至近期，De Luca and Atuahene-Gima (2007) 提出市場知識具有不同知識特性的論述，認為雖然市場知識即代表著顧客、競爭者這兩層面的知識 (Atuahene-Gima, 2005; Marinova, 2004)，然而企業對這兩層面的知識應該是有不同程度的了解。因此，他們從知識基礎觀點提出市場知識可表現在內隱度、專屬度、深度及廣度 (breadth, depth, tacitness, specificity) 等四種不同的特性。首先，知識的內隱度是較難以言喻口述、溝通或建置成文字的顧客或競爭者面知識。其概念來自於過去 Nonaka (1994) 將知識分成內隱與外顯兩類的內隱知識。再者，專屬度是指企業具有顧客或競爭者面的知識只屬於某一個特定情境，該企業所具備這個專屬市場的知識，僅能在該特定情境發揮最大效果；作者舉例 Lenovo 對於

華人的電腦市場的知識便屬於具有專屬性的知識。至於深度則表示企業對顧客或競爭者面了解的非常精熟且複雜性高的知識，表示企業對顧客面、競爭者面的關鍵議題之間關聯性的融會貫通，如顧客需求和市場區隔中的關係、競爭者策略和其產品對市場的連結。換言之，企業對顧客和競爭者層面的知識並非只知表面各單一的概念。最後，廣度則表示企業所屬產業中需要了解顧客或競爭者類別或不同種類的知識，是企業掌握顧客、競爭者所屬範疇知識數量的多寡，如使用多少參數描繪他們的顧客、用多少因素描述他們的競爭者策略行動。

由上可知，De Luca and Atuahene-Gima (2007) 藉 KBV 的角度將市場知識區分四種性質，表示企業所具備的市場知識有不同程度上的差異，並且依此四種市場知識面向來驗證它們和組織的知識整合機制對產品創新的關係，結論中更表示因為市場知識有其特性的差異，因此相同具有市場導向的企業在市場知識的專業度、內隱度、深度及廣度上的認知仍有所不同，而這較能解釋為何有些產業能夠達成產品創新優勢。綜上所述，企業無論是透過市場學習、市場導向的行為，經過內化後可成為企業獨特的關鍵資源。從 KBV 來看市場知識亦具有以下特性：

(1) 無法模仿：因為產生知識的程序深深地鑲嵌於組織的認知活動中，而且無法由外界輕易觀察到 (Day, 1994; Prahalad and Hamel, 1990)；(2) 無法移動：因為這些流程是企業組織內產生並且無法在市場上購得 (Day, 1994)；(3) 增量/不減少性：因為市場知識不像機器會折舊，這些程序使用之後其效用不會減少 (Prahalad and Hamel, 1990)；更重要的，企業還可能因內化後反而提升知識的效能 (Sinkula, 1994)。本文依據 De Luca and Atuahene-Gima (2007) 引用 KBV 觀點，定義市場知識為：「公司對系統性且組織性的市場資訊經過內化吸收後，對於顧客價值創造的洞悉或體悟；市場知識可表現在內隱度、專屬度、深度及廣度四種面向」。

二、行銷能力

Webster (2009)整理過去管理大師彼得·杜拉克對於行銷幫助企業創價的研究中即表示杜拉克描述企業兩個重要功能便是「行銷」與「創新」，因為只有行銷和創新才能定義出企業生存之目的：為顧客創造價值。Krasnikov and Jayachandran (2008) 引述 Day (1994)對行銷能力由外而內的觀點表示，行銷能力是指導企業顧客價值創造的關鍵因素，意味著企業比競爭者更具有了解以及預測顧客需求的能力，且可以有效能地將企業的產品或服務與顧客連結起來的能力（市場感知、顧客關係連結能力等）。由此可知，行銷能力涉及了效率效果論的行銷資源投資與產生的概念；後續也有相似的概念，例如行銷生產力或行銷績效。

當談到行銷投資或以生產力的概念來談行銷能力時，首先須了解生產力的

概念。從經濟學的角度，生產力概念是以最小努力投入、產生最大產出，而影響生產力的因素可能是勞力、資本設備、知識、時間、經理人的時間、流程組合等。企業必須善加利用能產生行銷績效表現的資源，對產生行銷效益（如顧客價值創造）的資源做最具生產性的利用。

Rust et al. (2004)對行銷能力概念關注在行銷支出，以及該支出如何影響市場績效；行銷資源配置的能力通常是與行銷功能或部門相關(e.g., Danneels, 2007; Dutta, Zbaracki, and Bergen, 2003; Morgan, Vorhies, and Mason, 2009)。這裡指出兩個與行銷能力有關的能力(capabilities)：一是關於個別行銷組合流程相關的能力，例如：產品發展與管理、訂價、銷售、行銷溝通與通路管理等(e.g., Vorhies and Morgan, 2005)；另一是與行銷策略發展與執行流程相關的能力(e.g., Morgan et al., 2003)，例如：情境分析、設定策略目標、制定市場區隔-鎖定目標-進行市場定位等能力。這些能力可能具有資源的稀少性、價值性、不可替代性及不可模仿性等優勢，因此可以導致卓越的市場績效(e.g., Dutta et al., 2003; Vorhies et al., 2005)。

後續，O' Sullivan and Abela (2007)沿襲 Rust et al. (2004)提出的行銷生產力概念，以行銷表現的衡量概念指出企業應使用或以何種可衡量公司行銷生產力的工具來表現企業的行銷能力，才能具體交待行銷對企業的貢獻；例如過去研究便指出產品行銷能力會影響競爭優勢(Song and Parry, 1997)。基於，O' Sullivan and Abela (2007)發展 12 題問項關於行銷表現力的衡量指標，用以量化衡量企業行銷活動各方面的績效，包括：直接信件與 email、電話行銷與(服務)接觸管理、網路與網路經營、通路行銷、客戶關係管理系統、市場研究、編纂預算、商展與事件、公共關係與內部溝通、與評論者及利害關係人之關係管理、品牌經營、廣告表現等共 12 項衡量指標，藉以了解企業行銷生產力所能創造的行銷績效為何。

行銷是企業主要的價值創造活動，Drucker (1974) 認為行銷目的在於徹底瞭解消費者，並整合企業資源以生產出適合他們的產品與服務，使這些產品與服務能自我銷售，而使銷售成為多餘。由此可知，行銷活動(例如：廣告、改善服務、新產品發表等等)可以用來建立長期資產(例如：品牌權益、顧客權益)，這些資產也可以用以延伸至產生短期收益(例如：廣告和促銷花費增加品牌知名度，並影響銷貨量)。綜上所述，本研究對行銷能力的定義為：「企業以具效率地投入行銷資源且有效能地展現行銷績效的能力」；企業重要展現行銷活動的範疇泛指 O' Sullivan and Abela (2007)所描繪的 12 項行銷活動表現，行銷能力佳的概念以生產力的邏輯描述，即如同產出最大化(行銷績效)、資源最小化(行銷投入)。

三、市場知識與市場績效之關係

大多數探討市場知識的議題，都和產品創新或創新績效相關(Bao et al., 2012;

Luo and Hassan, 2009; Roth et al., 2009; Slater et al., 2012)。學者們會將知識與創新連結在一起，因為知識在創新時代中扮演著重要的角色，藉由對內隱與外顯知識的咀嚼，公司能找到新的方法去解決問題、產生創新(Nonaka, 1994)。此外，市場知識也能幫助公司去辨別有能力的商業夥伴，以累積更多的能力，因此有研究探討企業與夥伴的商業往來，經累積顧客、供應商以及產品發產等知識後，可幫助企業在創新績效上的表現(Hanvanach, Droge, Calatone, 2003)。Li and Calatone (1998) 探討市場知識能耐對產品創新優勢時表示，企業能有效進行創新的重點在於企業擁有市場知識的能耐，表現在企業產生、傳播、解析與整合知識的程序中；其中，市場知識鑲嵌在顧客知識、競爭者知識與行銷與研發互動流程的一系列活動裡。

由上可知，市場知識能幫助公司去釐清目前的消費者以及更準確的找到未來目標族群，能幫助公司更了解營運環境，讓他們預測潛在消費者的需求，這會持續鼓勵公司去積極的去尋找更好的產品和服務以便去追求新的客戶(Hughes, Morgan, and Kouropalatis, 2008)。然而，過去研究多以整體的市場知識來看對企業經營績效的影響，或者多以市場知識使用、發展等概念來進行實證分析。從KBV的觀點，這樣的探討忽略了知識特性對競爭優勢的重要性。知識資源不像實體資源具有不是我有就是你有的資源特性，而是你有我也有(Glazer, 1991)。De Luca and Atuahene-Gima (2007)表示市場知識為公司對其競爭者以及顧客所擁有的知識程度，並分成廣度、深度、內隱度以及特定性四個構念來衡量，明確的指出市場知識中，不同構面對於新產品開發的影響。

首先，因為一項商品的開發可能涉及顧客對產品屬性分析、顧客心理與行為、顧客關係管理等，由於企業若愈能知曉市場的全貌（如同市場知識廣度），比競爭者更能提供符合他們需求的產品或服務。再者，儘管顧客、競爭者面市場情報企業皆能掌握，若比對手了解得更透徹，對各自層面知識有更深的解析（如同市場知識深度），較能看出市場端倪進而開創市場績效(Morgan et al., 2003; Wu and Shanley, 2009)。更重要的是，傳統知識屬性上，愈能掌握內隱知識，因難以言語傳遞使競爭者難以窺知一、二，因此較能容易產生競爭優勢(Nonaka, 1994)。最後，基於專屬性的市場知識在於企業所具備這個專屬市場下所特有的知識，若比對手能掌握愈清晰、更快速時，企業較快可在該特定情境發揮最大效果；Luca and Atuahene-Gima (2007)舉例Lenovo對於華人的電腦市場的知識便屬於具有專屬性的知識。知識涉及各企業體內化後各自有不同的體悟(e.g., Nonaka and Takeuchi, 1995)，因此以KBV角度來檢視更可彌補過往從市場導向的觀點來探討市場知識對企業創新的重要性(De Luca and Atuahene-Gima, 2007; Morgan et al., 2003; Wu and Shanley, 2009)。基此，本研究推論以下假說：

假說 1：企業的市場知識會正向影響市場績效

假說 1-1：企業的市場知識內隱度會正向影響市場績效

假說 1-2：企業的市場知識專屬度會正向影響市場績效

假說 1-3：企業的市場知識廣度會正向影響市場績效

假說 1-4：企業的市場知識深度會正向影響市場績效

四、市場知識對行銷能力之關係

企業整體和行銷生產力的績效，決定於環境及競爭脈絡；以市場為驅動的能力觀點特別強調公司對市場的關注，必須具備由外而內的能力才能因應環境的變化 (Day, 1994; Jaworski and Kohli, 1990; Narver and Slater, 1990)，而企業能有效展現對市場的感知、連結顧客能力的行銷表現，便是取決企業具有市場知識的多寡(Day, 1994)。根據 Rust et al. (2004)，競爭環境對行銷生產力的本質有很大影響，因此在制定行銷決策或行動時，企業應經常將競爭者行動列入考慮，讓企業在競爭環境中，能根據其內部行銷資產及能耐，並整合外部競爭環境所創造的機會與威脅，整合產出合適的行銷資本投入計畫，以利於提升其行銷生產力績效。

行銷能力的表現往往取決於企業對於市場的了解(Krasnikov and Jayachandran, 2008; Marinova, 2004)，而行銷能力的展現更是奠基在企業具有豐碩的市場知識(Day, 1994; Krasnikov and Jayachandran, 2008)。換言之，企業愈具有市場知識，對顧客需求了解較清楚，也較能快速回應市場變化，如顧客偏好改變，因此對行銷資源佈局較不會浪費，行銷資源較能清楚的命中或達成企業所要的表現，如行銷推廣、公關活動、顧客關係管理能力等，企業的行銷活動表現好壞將攸關企業對顧客價值創造的成果 (e.g., Vorhies and Morgan, 2005)。

Day(1994)指出市場導向能力的發展是一種市場學習的過程，可藉由資料蒐集、傳遞、詮釋、採取行動及反省等過程，來擴大組織的記憶，以改進行銷的決策與能力。相似地，以資源投入、程序、資源產出（如同市場知識→行銷能力→市場績效）的系統性觀點來看，市場知識能幫助公司去釐清目前的消費者以及更準確的找到未來目標族群，能幫助公司更了解營運環境，讓他們預測潛在消費者的需求，這會影響公司積極的去尋找更好的產品和服務以便去追求新的客戶；企業進行與顧客交換行為過程中，企業從市場知識得到對顧客的啟發便須透過行銷策略及行動具體落實(Srivastava, Shervani, and Fahey, 1998, 1999)。由此可知，市場知識會促進企業創新績效或是新產品開發的關鍵，必須經由企業優越的行銷能力促成；如同先謀定而後動的邏輯，高階主管以較高的市場知識，並透過實際有效率的行銷投入、產出，有效能的績效表現，比競爭者較快加速新產品開發成功。

研究指出企業對於新產品開發常見的失敗在於沒有穩固的市場知識和行銷執行的精熟度所導致，換言之，能開發出商品但不一定迎合市場所需，可能仍導致市場績效不佳 (Cooper, 1979)。另一方面，只有行銷或是市場知識也無法幫助企業新產品開發，必須還要透過行銷活動方案的表現，才能幫助企業新產品開發甚至順利地導入市場 (Song and Parry, 1997)。綜合上述，本研究推論以下假說：

假說 2：企業的市場知識會正向影響行銷能力

假說 2-1：企業的市場知識內隱度會正向影響行銷能力

假說 2-2：企業的市場知識專屬度會正向影響行銷能力

假說 2-3：企業的市場知識廣度會正向影響行銷能力

假說 2-4：企業的市場知識深度會正向影響行銷能力

五、行銷能力與市場績效之關係

行銷能力若單就生產力的效率觀點，通常以如何降低行銷成本為主要改善方向，以透過分析行銷成本，期望能以低成本運作方式增加行銷效率。換言之，降低成本即可幫助企業節流、提高競爭力。Sheth and Sisodia (2002)定義行銷生產力為行銷產出和行銷投入間的比值，Clark and Amber (2001)認為行銷生產力就是行銷活動和公司績效之間的關係。

Rust et al. (2004)提出行銷生產力鏈之概念，指出行銷活動會影響中間產出(顧客態度、感覺、知識以及最終行為)，並且最後影響整個公司的財務績效。當企業利用其組織策略與戰術性行動創造出客戶影響力與行銷資產時，正面的客戶滿意與態度將具有影響力，提升企業在市場之影響力，使企業在市場佔有率、銷售端影響力均能隨之升高。而影響力的創造可能來自短期導向或長期導向行銷活動，短期導向的行銷活動能創造出較短期的市場影響力，長期導向的行銷活動則創造出較長期的市場影響力，最後經由累積這些市場影響力，形成企業在市場上的競爭力。由此可知，行銷能力透過策略行動的執行累積行銷資產，再反覆利用產出的市場財務績效進行投資，正向循環形成競爭優勢，長期上將提高企業未來績效水準。此外 O'Sullivan and Abela (2007)的研究結果也強調，重視行銷生產力的衡量的組織，會更注重對行銷活動的投入及表現，也會有較好的公司績效產生。

從能力基礎觀點來看，多數研究認為企業能耐就是競爭優勢的來源；若將資源定義為一套資產、技術與技能的組合，則能耐就是多樣與彼此關聯的資產、獨特技術及技能的組合，如此將使得企業相較於競爭者有更多不同的資產與能力

(Prahalad and Hamel, 1990)。Miyazaki (1999)根據針對日本企業所做的研究指出，能耐能夠維持有效率的從事技術垂直聯結及水平多角化，並且使他們能夠資本化達到經濟規模。換言之，各家企業在行銷能力的展現可能具有（單一且不連續）產品、價格、通路、促銷推廣等能力，但若能非間斷、非個別的將之予以有效率且效能的結合，可比競爭者較能幫助企業達到較高的行銷表現。企業的行銷能力是企業競爭優勢的來源，也是企業獲取卓越財務績效的主要來源(Hunt and Morgan, 1996)；一個市場驅動的企業所展現的行銷能力要比單靠作業能力的企業擁有較佳的經營績效 (Krasnikov and Jayachandran, 2008; Nath, Nachiappan, and Ramanathan, 2010)。策略管理與行銷文獻一致認為，功能性的企業能力會對績效產生正向的效果(Hunt and Morgan, 1996)，例如 Azizi, Movahed, and Haghighi (2009) 的實證研究結果，顯示行銷能力對於企業整體績效、非財務績效及財務績效皆有正向影響。因此，綜合上述提出以下假說：

假說 3：企業的行銷能力會正向影響市場績效

本研究概念性架構如圖 1 所示。

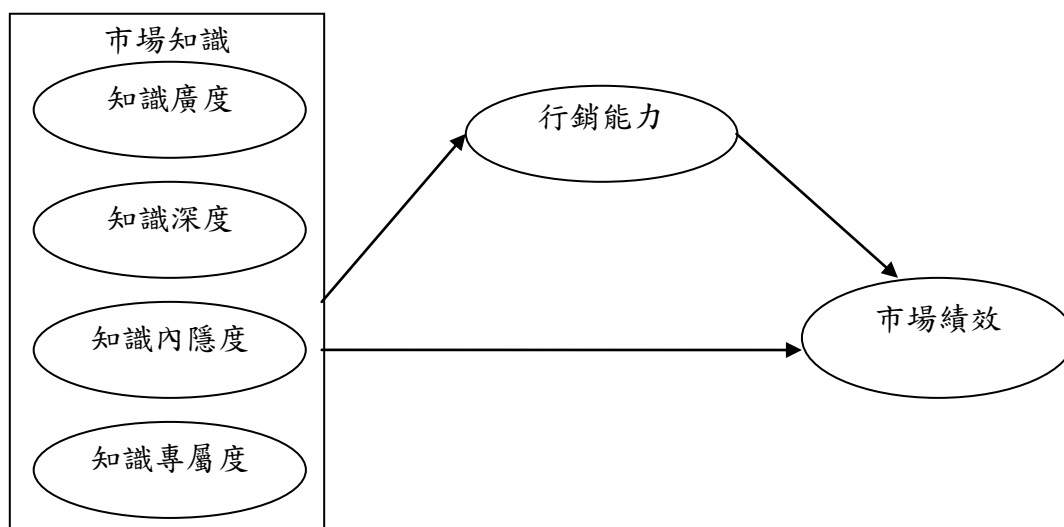


圖 1 市場知識、行銷能力、市場績效之概念性架構

參、研究方法

一、研究對象與資料蒐集

本研究是以 2011 年天下雜誌所調查的「台灣一千大企業」為研究對象，基於天下雜誌的資料可能部份企業沒有更清楚的資料，因此企業相關資訊則搭配中華徵信所的「2013 年版台灣地區企業名錄光碟」查詢後，並與中華民國證券暨期貨市場發展基金會之「證券財金資料庫」查詢後整理而得。

由於問卷中有許多問項，必須由該企業的關鍵人物(key informants)或是高階管理者(如總經理)親自填答(Ganesan, 1994; Phillips, 1981)。為確定填答者為該企業之總經理，本研究參考並修改 Sivadas and Dwyer(2000)蒐集問卷方式，步驟如下：在寄發問卷前，先以電話與該企業聯絡，藉以確認該企業之總經理是否與已獲得的名單相同；接著以電話與對方聯絡，一方面表達希望獲得對方的協助，另一方面視其是否願意幫忙，剔除意願不高及條件不符合者；問卷信封內包括問卷一份、推薦信一封及附回郵的信封；問卷寄出後，再以電話確認對方是否有收到，並表達希望對方能儘快寄回問卷。

二、變數衡量與問卷設計

本研究共有三個主要構念，分別是市場知識、行銷能力及市場績效。主要構念之衡量與測量題項如下列各表所示，衡量採 Likert 型式七點尺度，「非常不同意」給 1 分，「非常同意」給 7 分，以衡量企業對於上述各構念的認知及態度看法。

(一) 市場知識

關於市場知識的量測，本研究採用 De Luca and Atuahene-Gima (2007)的定義，市場知識是指公司對其競爭者以及顧客所擁有的知識程度，其「程度」以廣度、深度、內隱度以及專屬性等四個面向分類來衡量；如下表 3-1 所示。市場廣度指公司熟悉多少個不同知識的領域(Bierly and Chakrabarki, 1996)，根據 Zahra, Ireland, and Hitt (2000)研究，對於顧客以及競爭者了解程度會影響到組織市場導向的程度。有較廣的知識基礎的公司會有較多的潛力去重新組合不同的知識元素，並創造機會、發掘潛在能力(Kogut and Zander 1992)。

表 1 市場知識衡量構念與問項

構面	衡量變數
市場知識的廣度	相較於主要競爭者
●	本公司對於競爭者策略知識的掌握是 (1: 狹隘的, 7: 寬廣的)

- 本公司對於競爭者策略知識的了解是 (1: 有限制的, 7: 無限制的)
- 本公司對於客戶知識的掌握是 (1: 狹隘的, 7: 寬廣的)
- 本公司對於客戶知識的了解是 (1: 有限制的, 7: 無限制的)
- 本公司對於競爭者策略知識的了解是 (1: 一般性的, 7: 特定性的)
- 本公司對於客戶知識的了解是 (1: 一般性的, 7: 特定性的)

市場知識的深度：相較於主要競爭者

- 本公司對於競爭者策略的知識是 (1: 粗淺的, 7: 深厚的)
- 本公司對於競爭者策略的知識是 (1: 基礎的, 7: 進階的)
- 本公司對於客戶的知識是 (1: 粗淺的, 7: 深厚的)
- 本公司對於客戶的知識是 (1: 基礎的, 7: 進階的)

市場知識的內隱度：您是否同意以下幾點敘述能反映貴公司擁有的市場知識；「非常不同意」給 1 分，「非常同意」給 7 分

相較於主要競爭者，所掌握以下特性的市場知識程度：

- 市場知識是很難透過手冊或報告的方式全面的記錄下來。
- 市場知識是很難透過書面文字全面了解。
- 若沒有伴隨個人的親身經歷，市場知識在使用(理解)上是很難的。
- 市場知識是很難精準的透過書寫文件傳達與溝通。
- 很難準確的列出達成績效所需的市場知識。

市場知識的專屬度：您是否同意以下幾點敘述能反映貴公司擁有的市場知識；「非常不同意」給 1 分，「非常同意」給 7 分

相較於主要競爭者，所掌握以下特性的市場知識程度：

- 本公司對於客戶及競爭者擁有相當特有的知識。
- 員工要將本公司所獲得的市場知識移轉到其他商業環境(事業體)是有困難的。
- 本公司的市場知識和技能是為本公司特定業務情境而量身訂做的。
- 本公司的市場知識大量依靠我們所投入的人力、實體資產去獲得市場資訊。

De Luca and Atuahene-Gima (2007)將市場知識的深度定義為公司對於其消費者以及競爭者了解的複雜程度及關係。其中，互相依賴的知識元素例如：顧客需求、行為、偏好，競爭者的產品、策略等，這些都可以顯現出對於市場的了解有多深。因此，廣度代表知識的水平面，深度代表知識的垂直面。

內隱度是指市場知識的不明確，以及很難編纂和溝通的特色 (Nonaka 1994)。當員工和組織各個功能單位發現無法明確且清楚的去解釋消費者與競爭

者的行為和結果之間的關係時，表示市場知識是具內隱性。內隱特性會使得市場知識很難在內部轉移，因為知識無法完全被編纂下來或是清楚表達，甚至連專家也無法。此時的市場知識大多透過師徒制的一對一傳承，輔以參考過去成功與失敗的案例及專家建議 (Galunic and Rodan 1998; Szulanski 1996)。

市場知識的專屬度是指這家公司的知識是專有於某特定的環境產業需求，而這些知識會替公司極大化其效率及效益 (Galunic and Rodan 1998)。特定的競爭者知識可能會從深入的競爭者行為、產品和策略分析而來。

(二) 行銷能力

根據 Rust et al. (2004)的定義，行銷生產力乃指企業的行銷支出(例：行銷溝通、促銷或其他活動)如何影響其市場績效；本研究採用 O' Sullivan and Abela (2007)針對 Rust, Ambler, Carpenter, Srivastava (2004)所發展出來的行銷績效衡量為量表，共有十二項衡量指標如表 2 所示。

表 2 行銷能力衡量與問項

構面衡量變數
在以下行銷活動中，貴公司的表現能力為何？「非常低」給 1 分，「非常高」給 7 分
● 直接信件與 email
● 電話行銷與(服務)接觸管理
● 網站與網路經營
● 通路行銷
● 客戶關係管理系統
● 市場研究
● 編纂預算
● 商展與事件
● 公共關係與內部溝通
● 與評論者(如：報章雜誌)、利害關係人之關係管理
● 品牌化經營
● 廣告表現

(三) 市場績效

鑑於部分企業的財務績效可能較是屬於商業機密，甚至並非真實的次集資

料，這是因企業的財務資料是很難取得或是不願公開(Covin et al., 1990)。Dess and Robinson (1984) 認為在進行組織績效相關研究時，研究者經常會面臨績效比較標準無法一致或財務資料無法取得的問題，建議可採用「主觀績效標準」作為衡量工具的替代指標。Delaney and Husleid (1996) 認為在績效衡量判斷一個企業或事業單位有無達成目標時，必須加入主觀判斷來評價組織的績效，這就是認知績效指標，通常都會與客觀的指標具有高度相關性。

市場知識的學理基礎乃由市場導向理論而來，故績效構念以市場績效為主，本研究績效衡量方式以 Slater and Narver (1994)、Jaworski and Kohli (1993) 的研究為主要參考，得到五個問項如表 3。

表 3 市場績效衡量與問項

構面衡量變數
<p>銷售成長率</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本公司過去三年銷售成長率比主要競爭對手(非常低、非常高)
<p>市場佔有率</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本公司過去三年市場佔有率比主要競爭對手(非常低、非常高)
<p>產品/服務創新</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本公司過去三年產品/服務創新比主要競爭對手(非常差、非常好)
<p>顧客價值</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本公司過去三年提供的顧客價值比主要競爭對手(非常低、非常高)
<p>顧客滿意度</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本公司過去三年顧客滿意度相較主要競爭對手(非常低、非常高)

三、分析方法

本研究使用 SPSS 16.0 版進行敘述性統計分析、因素分析、信度分析的 Cronbach' s α 檢測、相關分析。另採用 LISREL 8.5 版進行驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)與檢定假說的結構模式。由於市場知識在國內

研究的發展、量表確認等探討尚未趨於發展成熟，因此本研究預計採用較為嚴謹的 LISREL 中的驗證式因素分析進行競爭模式驗證，期能有效獲得適當的衡量項目。

肆、分析結果

一、測量模式分析

本文驗證性因素分析的結果如下，共分為 6 個因素，問卷具有足夠的內部一致性。在相對適配指標裡，卡方自由度比為(1092.20/512)、RMSEA 為 0.098、NNFI 為 0.91、IFI 為 0.92 以及 CFI 為 0.92，皆大於 0.9；表示模型的契合度尚可；另外，結果顯示因素負荷量、構面信度與解釋變異量大致良好，因此可判斷構念間之具有良好的收斂、區別效度；其摘述如表 1 所表示。

表 1 測量模式構念、題項摘錄

構念及分析項目	信度 α	SFL	t value	SMC	AVE	CR
知識內隱度	0.91				0.68	0.88
K 手冊報告		0.90	12.37	0.81		
K 書面文字		0.89	12.02	0.79		
K 親身經歷		0.74	9.21	0.55		
K 精準溝通		0.86	11.37	0.73		
K 精準清單		0.72	8.75	0.51		
知識專屬度	0.72				0.45	0.61
K 專屬本業		0.36	3.79	0.13		
K 轉移他行		0.77	8.89	0.59		
K 量身訂製		0.90	10.74	0.81		
K 投入人力		0.52	5.65	0.27		
知識廣度	0.87				0.60	0.78
K 競爭寬廣		0.85	11.23	0.73		
K 競爭範圍		0.90	12.19	0.80		
K 顧客寬廣		0.65	7.67	0.42		
K 顧客範圍		0.66	7.82	0.44		
知識深度	0.91				0.69	0.86
K 競爭深厚		0.96	14.01	0.92		
K 競爭進階		0.97	14.34	0.94		
K 顧客深厚		0.69	8.53	0.48		
K 顧客進階		0.64	7.67	0.41		
行銷能力	0.93				0.53	0.87
P 信件		0.46	5.16	0.21		
P 電話		0.57	6.55	0.32		
P 網路		0.64	7.55	0.41		
P 通路		0.75	9.34	0.56		
P 關係		0.74	9.18	0.55		
P 市場		0.84	11.16	0.71		
P 預算		0.76	9.55	0.58		
P 事件		0.76	9.58	0.58		
P 公共		0.87	11.65	0.75		
P 第三方		0.79	10.14	0.63		
P 品牌		0.76	9.61	0.58		
P 廣告		0.71	8.76	0.51		

表 1 測量模式構念、題項摘錄 (續)

構念及分析項目	信度 α	SFL	t value	SMC	AVE	CR
市場績效	0.90				0.64	0.85
P 市佔率		0.88	12.06	0.78		
P 銷售		0.98	14.60	0.97		
P 既有銷售		0.84	11.25	0.71		
P 創新		0.59	6.96	0.35		
P 顧客		0.62	7.38	0.39		

二、假設驗證分析

本研究在相對適配指標裡，卡方自由度比為(1098.06/518)、RMSEA 為 0.106、NNFI 為 0.89、IFI 為 0.90 以及 CFI 為 0.90，雖部分指標沒有大於 0.9，但是大致上模型的契合度尚符合接受範圍；依序驗證研究架構各構念間關係，在顯著水準為 0.05 下，其分析檢定之結果整理於 2。

表 2 結構模式假說關係之檢定分析

Path	H	Estimate		t-value	結果
		S	SE		
市場知識內隱度→行銷能力	H ₁₋₁	-0.01	0.04	-0.08	不成立
市場知識專屬度→行銷能力	H ₁₋₂	0.13	0.03	1.24	不成立
市場知識廣度→行銷能力	H ₁₋₃	0.22	0.08	2.11*	成立
市場知識深度→行銷能力	H ₁₋₄	0.40	0.06	3.40*	成立
市場知識內隱度→市場績效	H ₂₋₁	-0.20	0.05	-2.79*	成立
市場知識專屬度→市場績效	H ₂₋₂	0.15	0.04	1.81	不成立
市場知識廣度→市場績效	H ₂₋₃	-0.07	0.10	-0.91	不成立
市場知識深度→市場績效	H ₂₋₄	0.03	0.06	0.35	不成立
行銷能力→市場績效	H ₃	0.66	0.26	4.24*	成立

備註: * p-value<0.05 下, t 值>1.96

伍、結論與建議

過去學者認為市場知識是企業的策略性資產、產品創新的核心能耐，研究也開始探討市場知識如何對企業新產品開發或創新績效的關係 (Bruni and Verona, 2009; Kohlbacher, 2008; Li and Calantone, 1998)。因此，從知識基礎觀點 (Knowledge-Based View, KBV) 提出市場知識可表現在內隱度、專屬度、深度及廣度等四種不同的特性；此四種特性類似於 RBV 描述資源優勢的特性，這樣的觀點可幫助了解市場知識哪種性質對企業經營較具實質上的效益。其次，知道

(know-what)和怎麼執行(know-how)不同；事實上企業儘管掌握了市場知識，企業如何創造競爭優勢，達到獲利最大化還無法定論 (Vorhies et al., 2011)。這也是為何近期有研究探討行銷生產力、行銷表現、動態行銷能力、行銷動態能力等來看對市場績效影響之關係(Bruni and Verona, 2009; Krasnikov and Jayachandran, 2008; Morgan et al., 2009)。

經由實證分析顯示，除了市場知識內隱度對市場績效有負向顯著的有趣發現外，其餘三項市場知識面向較無影響，市場知識比較無法直接影響市場績效(下段討論)。另一方面，市場知識對行銷能力較有顯著的影響。換言之，所謂知是一回事、行又是一回事，因此本研究提供一個從市場導向（行銷管理）連結至能力基礎觀點（策略管理）的模式，並以知識基礎觀點作為中心理論架構，以市場知識為核心構念，延伸至能力基礎觀點將行銷能力的觀念引入，探討其在「市場知識→行銷能力→市場績效」三者之關係。

至於有趣的發現在於市場知識內隱度對市場績效有負向顯著，可能是一企業若是所有市場知識議題皆要掌握時，舉凡顧客、通路廠商、競爭者、產品等等所有面向的知識議題皆要掌握，在企業資源有限情況下要面面俱到必須投入更多的企業預算，甚至要花不少心力去分析等，因此對該企業的市場績效反造成負向的影響。

在行銷策略研究中，市場導向一直對企業經營及績效表現有策略性的重要意涵，然而它可能仍無法為企業帶來長期的持久性競爭優勢 (Kumar, Jones, Venkatesan, and Leone, 2011; Morgan et al., 2009)。換言之，兩家具有相同市場導向思維卻可能因過去市場知識、對市場情報有所不同見解，以致展現出來的策略跟行動有所不同。由此可知，策略及行動不同便是取決於兩家企業因市場情報內化後領悟的市場知識而定，在經由行銷資源投系所轉化行銷能力的展現，進而影響市場的績效 (Slater et al., 2012)。

參考文獻

- Argyris, C. and Schon, D. A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, MA: Addison-Wesley Publishing Companies.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M., and Armario, E. M. (2008), "Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises," *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Atuahene-Gima, K. (2005), "Resolving the Capability–Rigidity Paradox in New Product Innovation," *Journal of Marketing*, 69 (1), 61-83.
- Azizi, S., Movahed, S. A. and Haghghi, K. M. (2009), "The Effect of Marketing Strategy and Marketing Capability on Business Performance - Case Study: Iran's Medical Equipment Sector," *Journal of Medical Marketing*, 9(4), 309-317.
- Bao, Y., Sheng, S., and Zhou, K. Z. (2012), "Network-based Market Knowledge and Product Innovativeness," *Marketing Letters*, 23(1), 309-324.
- Bierly, P. and Chakrabarti, A. (1996), "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry," *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 123-135.
- Bruni, D. S. and Verona, G. (2009), "Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry," *British Journal of Management*, 20, 101-117.
- Clark, B. and Ambler, T. (2001), "Marketing Performance Measurement : Evolution of Research and Practice," *International Journal of Business Performance Management*, 3(2/3/4), 231-244.
- Cooper, R. G. (1979), "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure," *Journal of Marketing*, 43(3), 93-103.
- Danneels, E. (2007), "The Process of Technology Competence Leveraging," *Strategic Management Journal*, 28(5), 511-533
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

- De Luca, L. M. and Atuahene-Gima, K. (2007), "Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance," *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Performance in For-Profit and Nonprofit Organizations," *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Dess, G. G. and Robinson, R. B. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit," *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Drucker, P. F. (1974), "New Templates for Today's Organizations," *Harvard Business Review*, 52, 45-53.
- Drucker, P. F. (2001), "The Next Society: A Survey of the Near Future," *The Economist*, 3(1), 2-20.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J. and Bergen, M. (2003), "Pricing Process as a Capability: A Resource Based Perspective," *Strategic Management Journal* , 24(7), 615-630.
- Galunic, C. D. and Rodan, S. (1998), "Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation," *Strategic Management Journal*, 19 (12), 1193-1201.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Glazer, R. (1991), "Marketing in an Information Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset," *Journal of Marketing*, 55, 1-19.
- Hanvanach, S. Droge, C., and Calatone, R. (2003), "Reconceptualizing the Meaning and Domain of Marketing Knowledge," *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 124-135.
- Homburg, C., Wieseke, J., and Bornemann, T. (2009), "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge," *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.
- Hughes, P., Morgan, R. E., and Kouropalatis, Y. (2008), "Market Knowledge Diffusion and Business Performance," *European Journal of Marketing*, 42(11/12),

1372-1395.

- Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1996), "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions," *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.
- Johnson, J. L., Sohi, R. S., and Grewal, R. (2004), "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing*, 68(4), 21-36.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Krasnikov, A. and Jayachandran, S. (2008), "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., and Leone, R. P. (2011), "Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?" *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Li, T. and Calantone, R. J. (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Luo, X. M. and Hassan, M. (2009), "The Role of Top Management Networks for Market Knowledge Creation and Sharing in China," *Industrial Marketing Management*, 62(10), 1020 -1026.
- Marinova, D. (2004), "Actualizing Innovation Effort: The Impact of Market Knowledge Diffusion in a Dynamic System of Competition," *Journal of Marketing*, 68(3), 1-20.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., and Mason, C. (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., and Katsikeas, C. S. (2003), "Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study," *Decision Science*, 34(2), 287-321.

- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nath, P., Nachiappan, S. and Ramanathan, R. (2010), "The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance: A Resource-based View," *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press, NY.
- Phillips, L. W. (1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing," *Journal of Marketing Research*, 18(4), 395-415.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Roth, M. S., Jayachandran, S., Dakhli, M., and Colton, D. A. (2009), "Subsidiary Use of Foreign Marketing Knowledge," *Journal of International Marketing*, 17(1), 1-29.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., and Srivastava, R. K. (2004), "Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions," *Journal of Marketing*, 68, 76-89.
- Sheth J. N. and Sisodia, R. S. (2002), "Marketing Productivity Issues and Analysis," *Journal of Business Research*, 55(5), 349-362.
- Sinkula, J. M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Sivadas, E. and Dwyer, F. R. (2000), "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-based Processes," *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.
- Slater, S. F., Olson, E. M., and Sørensen, H. E. (2012), "Creating and Exploiting Market Knowledge assets," *Journal of Business Strategy*, 33(4), 18-27.
- Song, X. M. and Parry, M. E. (1997), "The Determinants of Japanese New Product Successes," *Journal of Marketing Research*, 34(1), 64-76.

- Srivastava, R. K., Fahey, L., and Christensen, H. K. (2001), "The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage," *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Srivastava, R., Shervani, T., and Fahey, L. (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(special issue), 168-179.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 27-43.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vorhies, D. W. and Morgan, N. A. (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Webster Jr. F. E. (2009), "Marketing Is Management: The Wisdom of Peter Drucker," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 20-27.
- Wu, J. and Shanley, M. T. (2009), "Knowledge Stock, Exploration, and Innovation: Research on the United States Electromedical Device Industry," *Journal of Business Research*, 62(4), 474-483.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., and Hitt, M. A. (2000), "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance," *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

- 達成目標
 未達成目標（請說明，以 100 字為限）
 實驗失敗
 因故實驗中斷
 其他原因

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

- 論文：已發表 未發表之文稿 撰寫中 無
專利：已獲得 申請中 無
技轉：已技轉 洽談中 無
其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

學術意涵：

本研究提供一個從市場導向（行銷管理）連結至能力基礎觀點（策略管理）的模式，並以知識基礎觀點作為中心理論架構，以市場知識為核心構念，延伸至能力基礎觀點將行銷能力的觀念引入，探討其在「市場知識→行銷能力→市場績效」三者之關係。

管理意涵：

本研究架構幫助企業了解市場知識哪種性質對企業經營較具實質上的效益。其次，知道和執行不同；事實上企業儘管掌握了市場知識，企業如何創造競爭優勢還必須有賴行銷資源佈署，經由行銷活動進行以達到市場績效。

科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2015/01/20

科技部補助計畫	計畫名稱: 市場知識與市場績效之關係—延伸能力基礎、動態能力觀點
	計畫主持人: 洪順慶
	計畫編號: 102-2410-H-004-189- 學門領域: 行銷
無研發成果推廣資料	

102 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：洪順慶		計畫編號：102-2410-H-004-189-				計畫名稱：市場知識與市場績效之關係—延伸能力基礎、動態能力觀點	
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	2	100%	篇	規劃投稿國、內外期刊各一篇，目前已完成初稿，現在編修中。
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
博士後研究員		0	0	100%			
專任助理		0	0	100%			
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
博士後研究員		0	0	100%			
專任助理		0	0	100%			

<p style="text-align: center;">其他成果</p> <p>(無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p style="text-align: center;">無</p>
---	--------------------------------------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

自以市場為基礎、重視顧客價值等市場導向概念興起，企業的市場知識受到產學肯定且重視後，此議題研究相繼而生，但綜觀國內、外研究以不同面向的觀點來進行對市場績效的實證文獻仍是少數。本研究試圖彌補此文獻缺口，本研究納入 Morgan et al. (2009)、Bruni and Verona(2009)以動態能力觀點提出的行銷動態能力及 De Luca and Atuahene-Gima (2007)權變觀點的知識整合機制概念，探討「市場知識→市場績效」關係中之交互作用角色，以擴展相關學理對話之空間。本研究結合能力基礎觀點與知識基礎觀點來分析，探討行銷能力在「市場知識→市場績效」關係中之中介角色，以擴展上述相關學理對話之空間。並且以 KBV 角度來檢視更可彌補過往從市場導向的觀點來探討市場知識對企業創新的重要性。

在實務應用方面，本研究發現行銷能力的發展有助於績效提升市場知識、對市場情報有不同見解，以致展現出來的策略跟行動有所不同。由此可知，策略及行動不同便是取決兩家企業因市場情報內化後領悟的市場知識而定，在經由行銷資源投系所轉化行銷能力的展現，進而影響市場的績效。而市場知識是促進企業創新績效或是新產品開發的關鍵，必須經由企業優越的行銷

能力促成。經由實證分析顯示，所謂「知是一回事、行又是一回事」，因此本研究提供一個從市場導向（行銷管理）連結至能力基礎觀點（策略管理）的模式，並以知識基礎觀點作為中心理論架構，以市場知識為核心構念，延伸至能力基礎觀點將行銷能力的觀念引入。本研究實證結果應可提供企業管理者作為發展行銷動態能力並提升市場績效之參考依據。

除了市場知識內隱度對市場績效有負向顯著的有趣發現外，其餘三項市場知識面向較無影響，意謂市場知識比較無法直接影響市場績效。後續研究可深入探究是否存在可能的情境因素，例如，內隱知識分享、移轉或吸收能力。此外，後續研究亦可深入探討影響行銷能力形成的因素，以及在不同情境下，企業相對應發展何種行銷能力。最後，本研究採用橫斷面研究(Cross - Sectional Study)取得實證資料，後續研究可考慮進長期縱斷面研究，以更確認這些變數間的因果關係，亦可以豐富變數來源，增進研究模式的效度。