

第壹章 緒 論

本章主要說明本研究之研究背景、動機、目的、問題與範圍，依序共分為五節，主要節次為：第一節研究背景與動機、第二節研究目的、第三節研究問題、第四節研究範圍與第五節名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

一、NIKE 與 adidas 打造運動強勢品牌

每個人的鞋櫃裡是否至少有一雙 NIKE 或 adidas 的運動鞋呢？房間內是否至少有一樣 NIKE 或 adidas 的產品呢？行銷全球的運動品牌 NIKE 與 adidas，從頭上戴的帽子、身上穿的 T 恤到腳上穿的運動鞋，囊括多種運動用品的銷售，兩者投入大量資金於贊助大型賽會、邀請運動明星代言等行銷活動，在全球各地的市場佔有率也名列前茅。根據美國 Interbrand 雜誌網站公布的 2008 年全球最有價值品牌（World's Most Valuable Brands）的調查結果，在 100 個涵蓋各項產品與服務的列名品牌中，NIKE 排名第 29 名，adidas 排名則第 70 名，可見 NIKE 與 adidas 的品牌價值在全球眾多品牌中佔有一席之地。

臺灣由於運動休閒風氣盛行，各類運動產品一直是許多知名運動品牌競爭廝殺的戰場，NIKE 與 adidas 就是此戰場中彼此競爭的重要角色，競爭在商業上的概念是指運動企業與另一企業互相競爭來贏取消費者的付出（鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠，2000：113）。兩者都想在國內運動用品市場中成為最為消費者認同且願意消費的運動品牌。根據 Interbrand 於 2008 年所做的 100 大品牌價值調查發現，NIKE 品牌價值則由 1,200 億 3,000 萬美元增長至 1,267 億 2,000 萬美元，成長率 6%。adidas 品牌價值由 476 億 7,000 萬元增加至 507 億 2,000 萬美元，成長率 6%。即使兩大運動品牌之品牌價值的差距懸殊，但都積極維持固定的成長率。

根據臺灣《突破雜誌》2005 年臺灣消費者心目中理想運動品牌的調查結果顯示，運動鞋類中的 NIKE 為臺灣民眾心目中的第一理想品牌，其次則為 adidas。可見 NIKE 與 adidas 在臺灣消費者心中有良好的品牌形象，其原因來自於兩企業投入強大的行銷成本，致力於消費者服務及創造產品獨特效益，這些是臺灣其他品牌不易建立與跟進的。加上兩者的銷售據點遍及臺灣各大城市，除了運動品牌直營店之

外，運動品牌經銷商據點都可看見 NIKE 與 adidas 的產品，擁有廣大的銷售通路也是這兩大品牌的優勢。

一個強勢的品牌所代表的就是其品牌的知名度、整體產品品質、品牌聯想與其品牌忠誠度與品牌權益與價值能得到消費者的認同與肯定 (Aaker, 1996)。比較 NIKE 及 adidas 在臺灣品牌知名度、品牌形象、球星名氣、活動噱頭、銷售成績與行銷手法等，雖然 NIKE 居領先位置，但是仍積極提升銷售成長；adidas 則將品牌再分成「adidas Performance 運動專業」、「adidas Originals 運動經典」、「adidas Y-3 運動時尚」等三種產品系列，並以不同方式進行整合行銷，應用整體的行銷活動累積消費者對品牌的正面形象。

本研究鑑於 NIKE 與 adidas 兩大國際性運動品牌掌握豐富的行銷資源，並以外商公司的角色進駐臺灣，在臺灣運動用品市場擁有高佔有率，然而兩企業執行行銷策略的關鍵為何？基於這兩大國際性運動品牌的競爭關係，研究者想瞭解兩者在整合行銷資源的過程與執行方式的差異，以及雙方如何以總公司所使用的行銷素材套用於本土市場，以累積其在臺灣消費者心中的品牌價值？

二、消費者心中的 NIKE 與 adidas

有人覺得一提到籃球鞋就想到 NIKE；有人覺得 NIKE 像是一個男孩子；有人一提到足球就想到 adidas；有人覺得 adidas 的設計越來越流行……，消費者心中有許許多多對於 NIKE 與 adidas 的看法，NIKE 重金禮聘 NBA 球星為產品代言，結合代言人的魅力提升產品的專業與價值，除了籃球之外，NIKE 如何進入其他領域的運動市場？為了讓女性也感受到 NIKE 在運動品牌上的領導地位，在女性健身房、校園與有氧舞蹈教室已開始大量出現 NIKE 女性廣告與行銷宣傳物，但消費者真的有接收到 NIKE 擴展至女性市場的行銷訊息嗎？NIKE 的行銷是否真的有成功傳遞且正確的被消費者接收呢？此外，面對 NIKE 無所不用其極的行銷方式，adidas 面對這些競爭又將如何因應呢？adidas 在歐洲以專業足球用品著名，面對較喜愛籃球運動的美國與臺灣市場則沿用全球性的品牌再造經驗，將品牌區分成三種不同類型，分別以運動專業、運動經典與運動風格三種概念將市場區隔出來，adidas 不及 NIKE 有大量的預算能投入行銷活動，改從分眾市場的角度與目標消費者進行溝通，在同類的商品中，因為競爭者的不斷模仿與挑戰，使得品牌與品牌之間的相似性愈

來愈高，而在品牌同質性高與產業競爭激烈的市場中，完善的行銷活動讓消費者心中產生良好的品牌形象卻是難以複製的。而 NIKE 與 adidas 站在生產者的立場運用鞏固的行銷口號、多元的行銷管道、趣味性的行銷方式來接近消費者，試圖博得好感，甚至刺激消費，千變萬化的行銷手法所傳遞的品牌訊息是否真的都被消費者正確的吸收？這些行銷方式所形塑的品牌形象與消費者認知到 NIKE 與 adidas 的品牌形象是否雷同？將是本研究欲探討的主議題之一。

戴至中與袁世珮（2004：12）提出企業要確保其傳遞的溝通訊息能有效且不受干擾的到達目標客群，並影響消費者態度與行為，整合行銷傳播所扮演的角色就日益重要。由於整合行銷傳播以消費者角度制定行銷策略，以消費者常接觸的媒體平台與其感興趣的議題為行銷切入點，滿足目標消費者需求，對企業來說整合行銷傳播將是促使行銷訊息能一致無誤的傳達給目標消費者的方式，有利於企業應用各種行銷管道傳播品牌精神，累積品牌價值，因此整合行銷傳播的最終目標將是希望能達到企業與消費者雙贏的局面。

三、整合行銷傳播提升品牌行銷的效果

運動產業的產品與服務日新月異，數量與日劇增，傳播科技發達與媒體數量倍增而產生出各種千變萬化的行銷手法，市場上一旦出現產品同質化和通路霸權主義（Dominated Distribution）等現象，傳統單向線性的行銷模式將出現推擠效應（許安琪，2001：5）。然而在科技一日千里下，產品於功能屬性上的優勢容易因為競爭者的模仿而喪失，加上網路行銷方式盛行，企業間不再侷限於區域性的競爭而邁入全球化的競爭。企業不可能再單靠製造商品、訂定價格、批發鋪貨及販售促銷等 4Ps 的行銷組合而生存下去。因此，目前企業最重要的課題是強化企業、消費者與其他利益關係人三者的互動關係，以建立一個消費者心中價值認同的強勢品牌，成為企業未來一項極具潛力和重要性的競爭利器，不僅可使旗下的產品在市場上脫穎而出、規避其它競爭者的價格競爭，還可為企業創造價值。企業要能夠達到企業、消費者與其他利益關係人三方的互動，則需依賴整合行銷傳播來解決傳統單向現象的行銷模式所產生的推擠現象。

整合行銷傳播的概念是整合各種媒體管道，以達到綜合性的傳播效果，若消費者接觸到這些媒體頻道所收到關於品牌形象的訊息都是一致的，那在長期累積的過

程中，將會有相互增強的效果。故許多以品牌行銷為核心的企業都想整合多種的傳播管道，並傳達出一致而清晰的品牌訊息，使各種媒體管道間相互影響，投射出更強的品牌價值與個性，使得行銷更有效率。

企業實行整合行銷傳播的觀念在於其所創造的終極價值－品牌資產和品牌形象（許安琪，1999：35-6）。整合行銷傳播的基本中心思想就是企業提供優於競爭者的附加價值，而此附加價值能滿足消費者的慾望，以良好的品牌形象與實質的產品共同建構與維護著消費者對品牌的整體概念，進而建立起雙方互惠的品牌關係，形成企業和消費者雙贏的目的。整合行銷傳播被喻為是「唯一能使企業競爭優勢維持不墜的方法」，這個論點使整合行銷傳播近年來在企業界蔚為風潮，發展快速（Schultz, 1993: 47）。本研究認為NIKE與adidas在運動用品市場上皆為名列前茅的品牌，整合行銷傳播的概念十分適合兩個品牌用以建立品牌形象與長期品牌競爭力，因此本研究將應用「整合行銷傳播」為核心概念，除了分析NIKE與adidas整合行銷資源的方式與活動細節之外，也將進一步分析兩品牌如何使用整合行銷傳播設計一致性訊息？以及透過哪些傳播工具與消費者進行溝通等主題。

第二節 研究目的

綜合問題背景與研究動機，運動的品牌行銷關係著累積的品牌形象與品牌權益，而整合行銷傳播將是運動品牌的行銷計畫中最能發揮綜效的利器，因此行銷全球的 NIKE 與 adidas 今日能在運動用品市場佔有一席之地，其整合行銷傳播必定扮演著重要的角色至於彼此之間的競爭關係也塑造了兩者在整合行銷傳播方式運用上的差異，因此本研究之研究目的共可分為下列三點：

- 一、 確認 NIKE 與 adidas 在臺灣是否使用整合行銷傳播。
- 二、 比較 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播與品牌經營之操作情形。
- 三、 分析臺北市大學生對 NIKE 或 adidas 品牌形象的認知情形與差異。

第三節 研究問題

根據上述研究背景與動機、研究目的形成下列五點研究問題：

- 一、分析 NIKE 與 adidas 在臺灣的整合行銷傳播的實務運作情形為何？
- 二、探討 NIKE 與 adidas 整合行銷傳播的應用情形與品牌形象之間的關係為何？
- 三、分析 NIKE 與 adidas 整合行銷傳播內容的差異何在？
- 四、分析臺北市大學生對 NIKE 或 adidas 品牌形象的認知情形與差異為何？
- 五、分析 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播所形塑的品牌形象與臺北市大學生對其品牌形象認知的異同之處何在？

第四節 研究範圍

本研究從生產者和消費者的角度分析 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播內容，研究範圍可從地點、對象、時間與其他等四個分類加以說明：

(一) 地點範圍：

1. 生產者－臺灣地區的 NIKE 與 adidas。
2. 消費者－臺北市內的一般綜合性大學，不包括臺北體育學院、臺北醫學大學等專業性大學或其他非大學體制之科技大學或技術學院等。

(二) 對象範圍：

1. 生產者－以 NIKE 與 adidas 兩運動品牌進行研究，包括 NIKE 與 adidas 委外的公關公司人員與整合行銷傳播公司人員，僅限於探討臺灣 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播實際執行情形，而整合行銷傳播之績效評估部分，不在本研究範圍內。
2. 消費者－本研究考慮到研究的有效性與便利性，研究者根據教育部統計處（2007）調查將範圍設定為臺北市地區公私立大學院校學生（並不包含技專院校），其中包括國立政治大學、國立臺灣大學、國立臺灣師範大學、國立陽明大學、國立臺北教育大學、臺北市立教育大學、臺北市立體育學院、臺北醫學大學、東吳大學、中國文化大學、世新大學、銘傳大學、實踐大學與大同大學等十四所大學院校，其中國立陽明大學、臺北市立體育學院、臺北醫學大學由於學校所教授的內容專

業性偏高，學校學生在個別領域中（例：醫學、體育）多具備高專業知識，對於運動商品之看法恐與一般大學生有所不同，可能影響研究之結果效度，故不發放問卷。因此本研究所發放的大學院校共有14所，採用叢集抽樣（cluster sampling）方式發放問卷。

（三）時間範圍：

- 1.生產者－觀察 NIKE 與 adidas 於 2007 年至 2008 年的整合行銷傳播活動內容。
- 2.消費者－前測問卷施測時間為 2008 年 9 月 18 日至 2008 年 9 月 27 日；正式問卷施測時間為 2008 年 10 月 20 日至 2008 年 10 月 29 日。

（四）其他：

- 1.本研究只討論 NIKE 與 adidas 的整合行銷活動內容與整合行銷工具之應用情形，並不包括整合行銷傳播策略與績效的研究。
- 2.本研究只討論臺北市大學生對 NIKE 與 adidas 於品牌聯想與品牌個性上的認知情形，不包括其他品牌知識的研究。

第五節 名詞釋義

一、整合行銷傳播（Integrated Marketing Communication）：

整合行銷傳播是策略性的控制或影響所有攸關的訊息，鼓勵企業組織與消費者和利益關係人雙向溝通，以創造雙贏互惠的長久關係。

二、品牌形象（Brand Image）：

品牌形象為消費者對品牌的知覺，反映在消費者記憶中所持有的品牌聯想上。

三、品牌聯想（Brand Association）：

品牌聯想是任何與品牌記憶相連結的事物，是人們對品牌的想法、感受及期望等一連串的集合，可反映出品牌的人格或產品的認知。

四、品牌個性（Brand Personality）：

品牌個性是有關品牌的人格特質的組合，是一組能夠聯想到品牌的人格特質，提供了象徵以及自我表達的功能。

第貳章 文獻探討

本章主要分為為品牌的概念、整合行銷傳播兩方面進行探討，再整合為本章小結，釐清研究方向，建構研究的操作概念。內容依序共分為三節，主要節次為：第一節整合行銷傳播，第二節品牌，以及第三節本章小結。

第一節 整合行銷傳播

Duncan 與 Moriarty (1997) 提出十大整合行銷法則，認為「整合行銷傳播」應該與消費者建立良好的品牌關係，以加強企業的品牌權益為目標。承上一節對於品牌與品牌權益的討論，本節將從行銷概念的演進討論 90 年代興起的整合行銷傳播之形成背景、定義、企劃模式與整合行銷傳播工具。

一、行銷概念的演進

行銷 (Marketing) 根據美國行銷協會的定義為：「規劃並執行創意、產品及服務的概念化、定價、促銷與配銷活動，透過交換的過程，滿足個人與組織的目標 (徐啟智，2002：7)。」而行銷概念的演進分為下列四個階段：

(一) 1960年代—行銷4Ps法則

行銷4Ps的觀念乃由密西根州立大學教授Jerome McCarthy於1964年所提出。4Ps的行銷組合對於當時產品同質性高又無顯著差異的消費市場影響甚深，企業能運用這四種方式具體化行銷的組合銷售大量規格化的產品，獲得產官學界大力的推廣，使得行銷4Ps的概念主導市場將近30年。行銷組合4Ps的基本概念如下：

1. 產品 (Product)：在交換的過程中，對交換的對手而言具有價值，並可用來在市場上進行交換的任何標的。
2. 價格 (Price)：在交換的過程中，為獲得一項商品或服務所做的犧牲 (包括貨幣與非貨幣)。
3. 通路 (Place)：通路是一套從生產者移轉到消費者或工業用戶，共同運作且互賴的組織網絡體系。

4. 推廣 (Promotion)：行銷人員為了影響目標購買者對產品的印象，或是引發其有利回應所做出的告知或說服的溝通活動。

(二) 1990年代初期－行銷4Cs法則

美國北卡羅萊納大學教授Robert F. Lauterborn提出以消費者為出發點的行銷4Cs概念，相較於1960年代以企業組織立場思考的4Ps法則，以消費者的商品需求為規劃重點能創造市場利基，更符合消費者所需（許安琪，2001：17）。4Cs所指的是：

1. 消費者所需 (Consumer's needs & wants)
2. 物超所值 (Cost & value to satisfy)
3. 方便性 (Convenience)
4. 雙向溝通 (Communication)

(三) 1990年代中期－行銷4Vs法則

隨著資訊國際化，產業技術更新快速，經濟發展改變了消費者的生活與價值觀，因此，以消費者為主的4Cs法則再度面臨變革，1994年臺灣學者羅文坤教授提出行銷4Vs法則，由賣方廠商4Ps及以消費者考量的4Cs之間切入，包括可變通 (Versatility)、價值 (Value)、變量 (Variation) 及共鳴 (Vibration) 等四個概念，將商品或服務與消費者兩項主要變數，由簡單的個別互動昇華為能同時考量市場面與技術面的雙贏策略，其觀念在發展上由「滿足需求」提升至「提供更完善，更有效率的商品或服務」（許安琪，2001：17）。

(四) 1990年代後期－整合行銷傳播

1992年，美國科羅拉多大學Duncan教授提出整合行銷傳播的定義：「整合行銷傳播是組織策略運用所有媒介與訊息，互相調和一致，以影響其產品價值被知覺的方式。」1997年時並將把行為層面的效果加進去，並擴大範圍到所有的利益關係人，認為整合行銷傳播是：「策略性地控制或影響所有相關的訊息，鼓勵企業組織與消費者及利益關係人的雙向對話，藉以創造互惠的關係」（引自吳宜蓁、李素卿，1999：11）。依循上述行銷概念的演進脈絡，整合行銷傳播結合企業組織、消費者與利益關係人三方的互動關係，成為現今市場中較為廣泛使用的行銷概念，也是本研究欲探討其在兩大運動品牌在運動用品市場上實際應用的原因之一。

二、整合行銷傳播形成的背景因素

關於整合行銷傳播形成的背景因素，Dilenschneider (1991) 認為可能原因包括了廣告主和零售商關係日益複雜、傳統廣告媒體成本增加但效能衰退、全球化競爭激烈、運用資料庫成本降低與媒體細分化等時代背景有關（引自陳慶華，2002：7）。Schultz (1993) 認為整合行銷傳播之興起的原因為：大眾市場的分裂與分眾市場的出現、消費市場的產品種類繁多且廠商競爭激烈、生活環境的資訊超載及氾濫與傳播媒體的細分化（引自陳慶華，2002：8）。消費者面對著行銷資訊的氾濫，對單一品牌的注意力及記憶力、識別力降低。不同的生活型態、種族背景、教育、收入、地理因素、性別，和其他可以突顯個人與眾不同的條件，使得一度單一化的大眾市場，開始逐漸分裂成千上百的個別市場。

消費者的習慣與以往有相當大的不同，面對消費者的詭譎多變，王瑤芬（2000：38-42）提出「淘氣消費」的概念描述現代消費者面對資訊的無孔不入所產生的反擊力，消費者不再被動的接受訊息，而是主動選擇所要的資訊，從前的「大眾市場」漸漸走向「分眾市場」，「一對一」行銷模式逐漸取代以往的「多對多」行銷，行銷人員必須透過各種傳播管道以爭取消費者的購買，但往往市場上所提供的資訊雜亂、無法一致，造成消費者對於產品資訊的混淆，導致企業與消費者的溝通產生落差。因此，行銷策略必須重新整合，以單一的聲音讓消費者清楚瞭解產品資訊，並協調應用多元的傳播管道接觸消費者或潛在消費者，搭配其他不同的行銷活動加以推廣，才是整合行銷的目的。

三、整合行銷傳播的定義

學者們對於整合行銷傳播並未有一致的定義，所著重的觀點也有些微差異，本研究依照企業組織、消費者、利益關係人、整合行銷傳播工具、綜效、策略控制預算等六個觀點，分述如下：

（一）企業組織角度

美國廣告代理商協會（American Association of Advertising Agencies）於1986年最早對整合行銷傳播提出定義：「整合行銷傳播是一種作為行銷傳播計畫的概念，確認一份完整透徹的傳播計畫有其附加價值的存在，此計畫應評估各種不同的傳播技能在策略思考之下所扮演的角色，透過天衣無縫的整合以提供清晰且一致的訊

息，發揮最大傳播效果。」1989年，美國廣告代理商協會再次統合其定義：「整合行銷傳播是一種行銷溝通的觀念，並強調透過此通盤的企劃所帶來的附加價值。這種通盤性企劃可用來評估各種傳播方式—廣告、直效行銷、公共關係等，策略性角色。完整結合這個傳播方式，以提供傳播的清晰性與一致性，並提高行銷計畫的影響力」（許安琪，2001：22-3）。美國廣告代理協會對整合行銷傳播的定義是以由內而外（inside-out）的觀點，以企業組織角度強調整合行銷傳播必須先從行銷企劃目標進而設定傳播策略，再善加利用各種不同傳播工具的執行，以求達到最大效益。

（二）消費者觀點

西北大學麥迪爾新聞研究所教授Don E. Schultz 與 Tannenbaum，以及北卡羅萊納大學教授Lauterborn將整合行銷傳播視為一種能夠整體結合廣告、公共關係、促銷推廣、採購、直效行銷，以及員工溝通等新方法（引自沈宜蓉，2005：27）。Schultz等（1993）主張由外而內（outside-in）的觀點，應以消費者立場思考。他們定義整合行銷傳播是一種長期間對顧客及潛在消費者執行各種不同形式的說服傳播計畫（persuasive communication program）的過程，以吸引消費者與潛在消費者。考量到所有消費者接觸企業或品牌的來源，將所有與產品或服務有關的訊息來源加以管理的過程（引自陳慶華，2002：10-1；陳雍仁，2003：7）。總而言之，西北大學對整合行銷傳播的觀點是由消費者及潛在消費者出發，藉由接觸外部消費者的行為、需求與動機得到回饋，以決定企業內部行銷說服傳播計畫所應發展的形式及方法（吳怡國、錢大慧、林建宏，1997：27-9）。

（三）利益關係人觀點

科羅拉多大學教授Duncan 與 Moriarty（1997）提出與西北大學論點不同的觀點，認為：「整合行銷傳播是策略性地影響或控制所有訊息的過程，必須協調組織在過程中所用的媒體，整合消費者對於品牌的認知價值，鼓勵企業組織與消費者和利益關係人雙向溝通，以創造長久的利潤關係。」此定義將企業組織接觸的對象擴及到企業利益關係人層面。

Schultz（1997：17）則提出新的定義：「整合行銷傳播是企業長期針對消費者、潛在消費者及其他內外相關受眾，規劃、發展、執行並評估可測量的說服性傳播計畫的策略方法。」目的在建立品牌與消費者及企業重要利益關係人正面而持久的關係，Schultz的新定義將整合行銷傳播提升為至策略層次，也將企業的終極目標由獲

得最大利潤轉為累積企業品牌形象與品牌權益。

(四) 運用整合行銷傳播工具與目標群互動觀點

南卡羅萊納大學教授Terence A. Shimp (1997) 以整合行銷傳播工具支援的角度定義：「廣告主或品牌透過不同的傳播媒體管道，傳遞訊息給消費者，必須架構在『一致的聲音 (speaking one voice) 』下。」許安琪 (2001: 25) 提到：「整合行銷傳播是整合各種不同工具，透過不同媒體、傳播技術和行銷活動，傳遞出相同的訊息給目標族群。」整合行銷傳播是對現有顧客及潛在顧客施行各種不同形式且具說服性的傳播活動過程，目的在影響或直接牽動目標群的行為，整合行銷傳播應該考量公司或品牌之所有可以接觸到目標群的資源，進而運用所有與目標群相關之傳播工具，使商品或服務的訊息得以傳送讓目標群接收。

(五) 綜效觀點

Novelli (1989-1990: 7-30) 提出「一次購足 (one shopping)」的概念，表示整合行銷傳播能提供許多行銷功能，以整合的過程強調整合行銷傳播別於傳統行銷的優點。整合行銷傳播的核心概念是「綜效 (synergy)」，強調相互合作的力量是大於各自為政的，也顯示出整合行銷傳播可以發揮一加一大於二的力量。整合行銷傳播除了能夠傳達一致性的訊息，且能以最經濟的方式達到應有功能與既有目標，其概念是在符合預算的前提下，將原本各自發展的傳播工具，改以針對每一個目標群眾，整合性地運用行銷工具組合，達到最大綜效 (Duncan & Caywood, 1996: 34) 。Foster (1990) 認為，整合行銷傳播是透過適切的媒體，傳播適切的訊息給適切的對象，引發期望的反應；並運用多種傳播工具擴散公司的聲音 (引自祝鳳岡，1996: 6-8) 。

(六) 策略控制預算觀點

Larry Percy (1997) 以整合預算的概念下定義，他認為：「整合行銷傳播是一種將企業內所有行銷計畫加以整合的行銷傳播計畫，其概念對行銷人員在擬定行銷計畫時，有著舉足輕重的影響。整合行銷傳播是一種策略性規劃的流程，而不是將許多不同的傳播活動結合在一起；整合行銷傳播企劃是在策略性思考及預算的考量下，達成最大的行銷結果，而不管最終的執行手法為何」 (王鏞、洪敏莉，2000: 4-7) 。

上述六點各由不同角度定義整合行銷傳播，本研究參考蔡美瑛與陳蕙芬（1998：46-62）及許安琪（2001：25-7）整合行銷傳播的定義將六個觀點依據重要的概念加以整理成下列七個重點概念：

1. 消費者導向的過程：

由現有及潛在消費者的角度觀察行銷傳播工具的溝通模式，以符合其真正需要並激發其購買行為，管理直接面對消費者的行銷通路。

2. 與利益關係人溝通：

整合行銷傳播的目的在於建立品牌與消費者及企業重要利益關係人正面而持久的溝通，以創造長久的利潤關係。

3. 使用所有接觸工具：

發展傳播策略之前，必須先考量到如何與目標消費者進行接觸，並使用到所有可能傳遞企業或品牌訊息的溝通管道。

4. 形象整合，口徑一致：

在符合預算的前提之下，結合所有行銷傳播能使用到的技術與工具，以同一種概念與做法與目標消費者溝通，維持並傳達清楚、單一、共享的形象、定位、主題與訊息等。

5. 影響行為：

傳達強烈且單一品牌形象的訊息是要激發目標消費者的購買行為，達到銷售目的，並對品牌產生良好的態度，加乘銷售效果。

6. 達成綜效：

透過整合傳播工具的口徑一致，傳達強烈且單一的品牌訊息給予消費者，促使其發生消費行為，建立顧客與品牌關係。

7. 建立關係：

與消費者及利益關係人保持長久的溝通關係，較容易使消費者重複購買商品，進而產生品牌忠誠度。

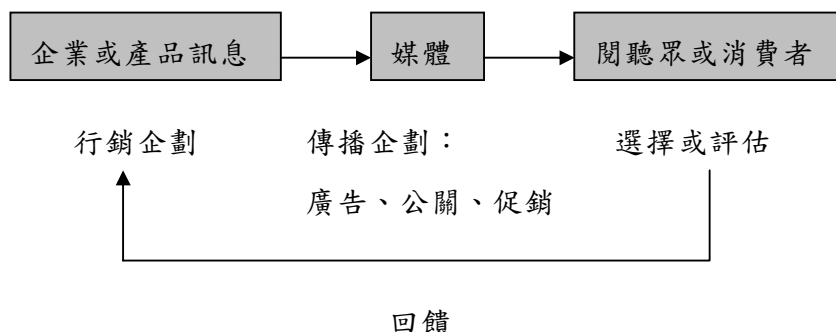
由七個重點概念可以看出整合行銷傳播是企業蒐集消費市場中的資訊與趨勢，結合所有企業利益關係人（包括消費者與利益關係人）的意見而形成的一套策略性規劃流程，可建立品牌觀感的一致性、完整性訊息，藉由多元傳播管道與行銷活動以發揮媒體綜效，與消費者進行雙向對話，刺激其購買意願，建立長期品牌關係。

四、整合行銷傳播規劃模式

Schultz (1996) 認為隨著資訊科技的發展以及掌握技術者的改變，使得市場運作方式、消費者認知過程、消費者購買行為的形成與傳播的方式都跳脫以往傳統的線性模式（引自沈宜蓉，2005：25）。傳統行銷傳播模式已不敷使用，許安琪（2001：5-6）將傳統行銷傳播的模式與整合行銷傳播模式進行比較（如圖 2-1），以瞭解整合行銷傳播更適用於現代行銷市場的原因與其運作的要素。她認為傳統行銷傳播模式（MARCOM）為單向傳播的直線模式，是由企業主策動，透過傳播媒體傳達至消費者手中，由消費者自行評估購買與否，爾後回饋至企業主，此種線性模式使消費者與企業主之間僅遵循單向互動，而非多元交叉互動。但是企業主和消費者永遠需透過媒體進行溝通，否則無法達成「教育消費者、消費者教育」的循環刺激。

整合行銷傳播是以消費者、媒體、企業三角為互動機制，以外部的消費者做為思考產品或服務設計的重心，進行雙向溝通與互動，使三者相互回饋，清楚界定三者雙向互動中所存在的關係，改善傳統單向行銷模式的缺點，並且運用多元的行銷傳播工具傳遞一致性的訊息，發揮媒體綜效，影響消費者的行為，建立消費者資料庫，以做為未來行銷計畫制訂的依據與參考。

(一) 傳統行銷傳播 (MARCOM) 直線模式



(二) 整合行銷傳播循環互動模式

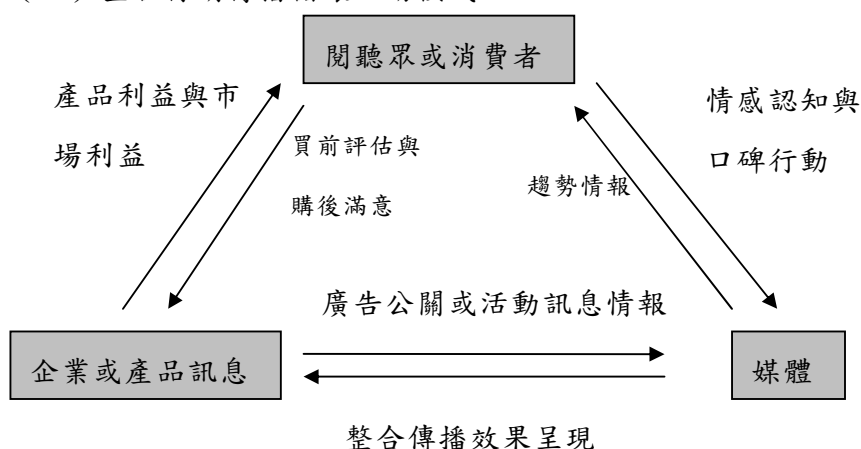


圖 2-1 傳統行銷模式與整合行銷傳播模式比較

資料來源：許安琪 (2001)。《整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢》：6 頁。臺北市：學富文化。

以下將對於其他學者所提出之整合行銷傳播規劃模式與流程進行整理與分析，列出較多研究所採用的三種整合行銷傳播規劃模式，以建構本研究用來檢視 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播規劃模式。

(一) Schultz, Tannenbaum, 與 Lauterborn 的整合行銷傳播規劃模式

Schultz 等人的模式是由消費者與潛在消費者的資料庫出發 (如圖 2-2)，將規劃中心放在消費者身上，根據資料庫的建置進行消費市場區隔，分為我牌使用者、競爭品使用者、游離群等，掌握消費者資訊，再經由接觸管理決定如何與消費者溝通，在正確的時機發展傳播溝通策略，搭配廣告、公關、直效行銷、銷售推廣與事件行銷等行銷傳播工具組合產品、通路、價格等要素，以完成整體的行銷計畫。

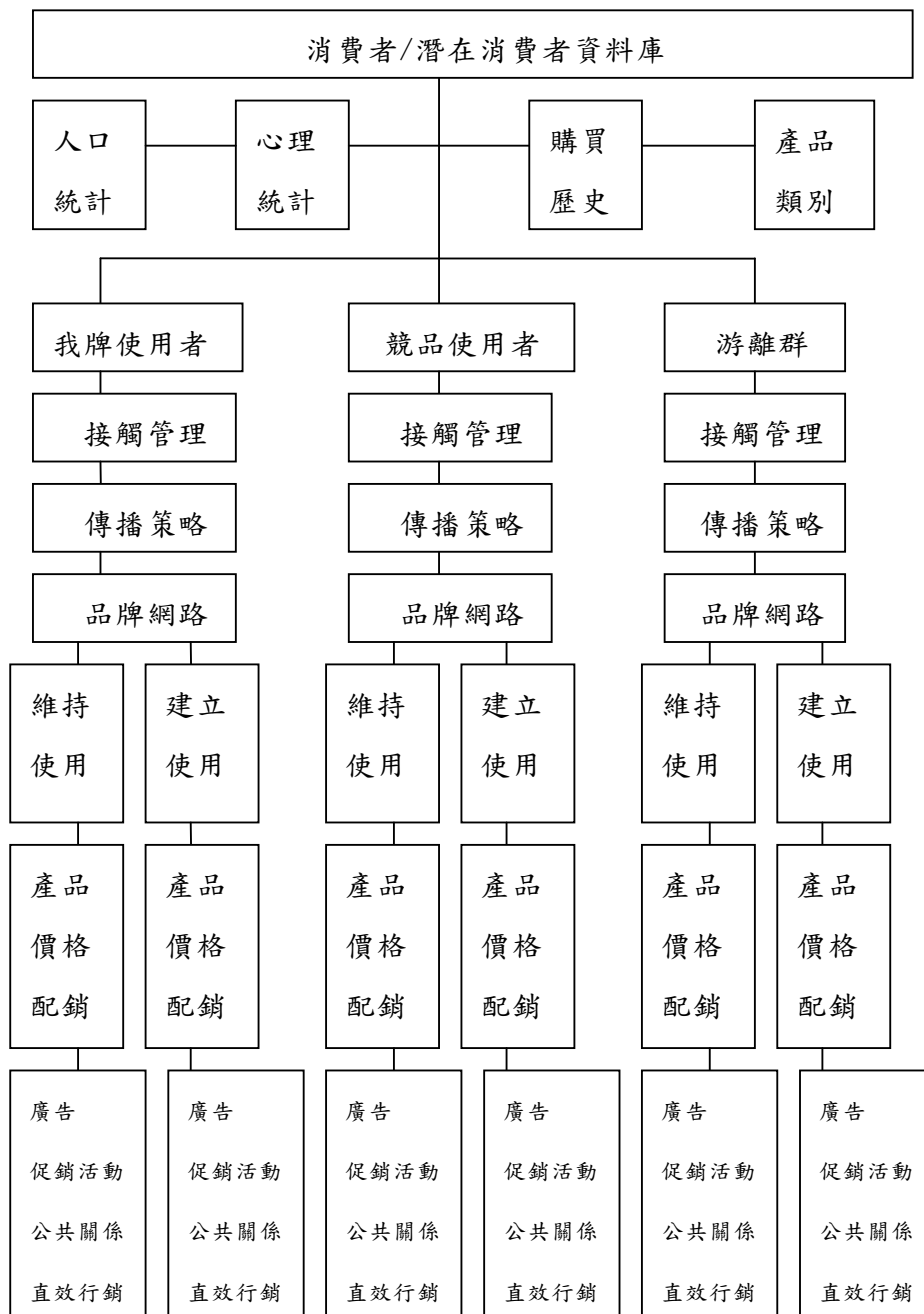


圖 2-2 Schultz, Tannenbaum 與 Lauterborn 的整合行銷傳播規劃模式

資料來源：吳怡國，錢大慧，林建宏（譯）（2000）。《整合行銷傳播》：80 頁。臺北市：

滾石文化。（Don E., Stanley, Robert F.）

余逸玫（1995：16-19）依據 Duncan 的定義，對其整合行銷傳播企劃模式加以修改（如圖 2-3），針對消費品企業提出另一種看法，認為整合行銷傳播的首要工作一方面應從消費者資料庫出發，將消費者進行分類，根據市場競爭狀況設計溝通訊

息；另一方面是從其他企業利益關係人出發，確認目標對象之後考量各族群之間的利益，設計溝通訊息；整合兩方面的溝通訊息，運用傳播工具的表現傳遞給消費者及其他企業利益關係人。

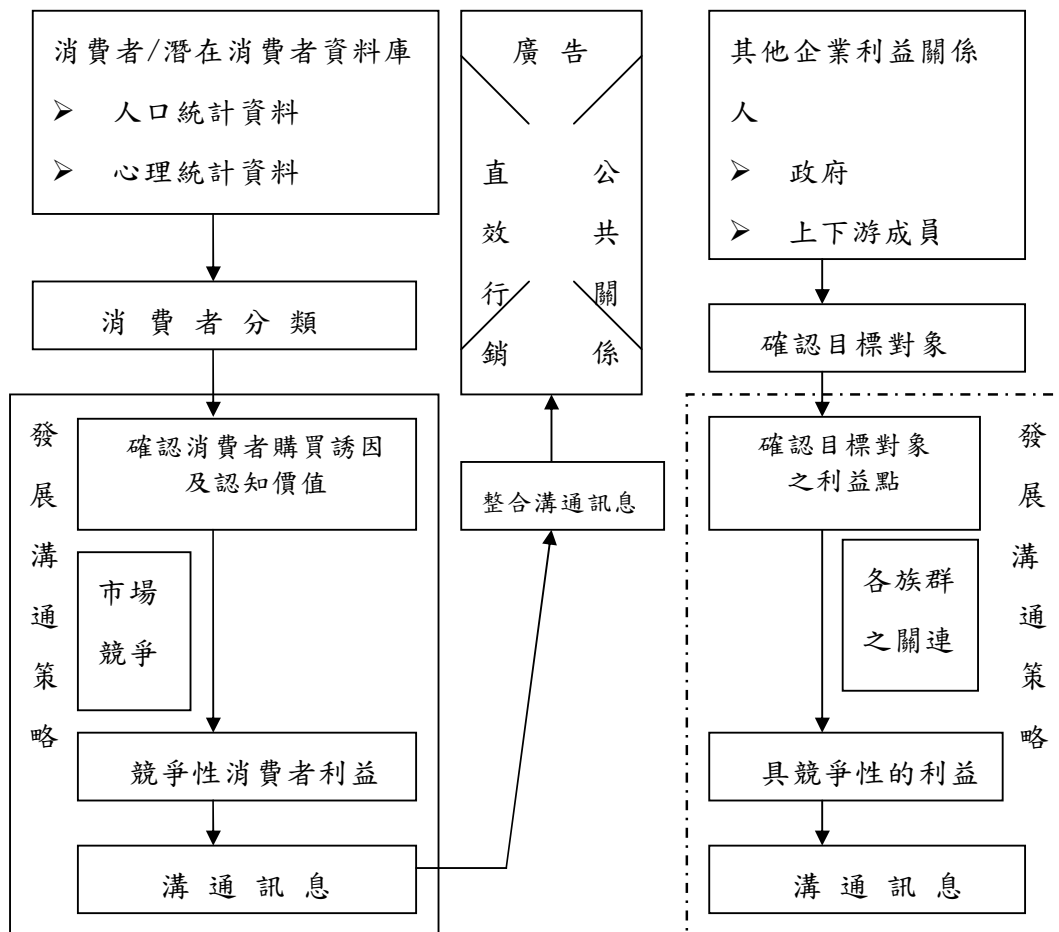


圖 2-3 余逸玫的消費品整合行銷規劃模式

資料來源：余逸玫（1995）。整合行銷傳播規劃模式之研究—以消費性

商品為例：19 頁。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。

（三）Larry Percy 整合行銷傳播的策略性規劃流程

Larry Percy (1997) 強調整合行銷傳播策略性規劃流程，必須先考量目標消費市場（如圖 2-4），並非以消費者資料庫為出發點，根據目標市場的特性設計行銷策略與傳播策略，以傳播目標為運用傳播工具的依據和考量，最後選擇適當的媒體進行傳播（王鎬、洪敏莉，2000：18-20）。

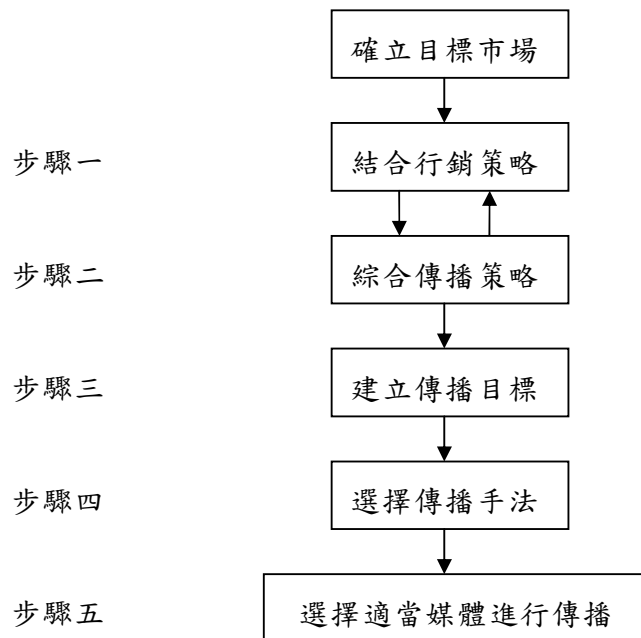


圖 2-4 Larry Percy 整合行銷傳播的策略性規劃流程

資料來源：王鎬、洪敏莉（譯）（2000）。《整合行銷傳播－從企劃、廣告、促銷、通路到媒體整合》：19 頁。臺北市：遠流。

五、整合行銷傳播工具

「整合傳播」是整合行銷傳播的一大優勢，對企業與消費者而言，有三種溝通的途徑：產品使用經驗、通路接觸的印象以及透過傳播工具的傳達，而企業主面對當前媒體多元化、資訊充斥、產品同質性高，如何以最低成本的溝通工具掌握最大效益，是目前企業主努力尋求的市場競爭策略（許安琪，2001：22-9）。

但是如何取得消費者對產品的使用經驗、通路接觸的印象？唯有依靠消費者資料庫作為基礎，依據資料的分析進而構思傳播策略，進而決定該使用何種傳播媒體與消費者進行溝通，建立關係行銷的基礎。但是在市場高度競爭的時代，廣告訊息對民眾的影響力已逐漸降低，整合行銷傳播必須運用資料庫行銷與關係行銷等支援性的行銷工具，先瞭解目標消費者的基本資料與消費者接觸習慣，以建立顧客關係為目的，再整合廣告、公關、直效行銷、銷售推廣、事件行銷等傳播工具與目標消費者進行說服溝通，以發揮媒體綜效，以下針對資料庫行銷、關係行銷與常用的五大傳播工具（廣告、公關、直效行銷、銷售推廣及事件行銷）進行說明：

（一）資料庫行銷（Database Marketing）

資料庫行銷是一種以資料庫及電腦為基礎所展開的行銷手法，在 Schultz (1993) 提出的整合行銷傳播企劃模式中，即以消費者資料庫為基礎制定品牌策略，資料庫內容包括人口統計資料、購買歷史與價值觀，資料的來源多依賴直效行銷的一對一接觸與事件行銷活動而產生的聚眾效果，累積參與者的基本資料與感想，再將整理過後的以電腦系統統一管理，便於掌握顧客名單、進行網路調查、發展電子商務與 E-mail 行銷，主要是先對消費者進行分類，給予量身打造的訴求及服務，提供消費者客製化的產品與服務。

（二）關係行銷（Relationship Marketing）

關係行銷是指以個別的消費者為基礎，以資訊科技和資料庫提供個人化的產品與服務，並進而建立與顧客的結合，從中塑造消費者忠誠度與獲取顧客終身價值（許安琪，2001：153）。西北大學麥迪爾新聞研究所教授 Don E. Schultz 與 Tannenbaum，以及北卡羅萊納大學教授 Lauterborn (1993) 提出單向的溝通方式已無法有效的影響消費者的行為，取而代之的是雙向溝通，與消費者進行雙向的互動接觸，才能更清楚知道消費者的需求，並針對其需要設計客製化的產品與服務，提高消費者的滿意度，進而累積成為消費者對品牌的偏好與忠誠，建立起長期的品牌關係。

（三）廣告（Advertising）

1984 年，美國行銷協會以行銷面向定義廣告：「所謂廣告，是由一位特定的廣告主，在付費的原則下，藉非人際傳播方式，以達到銷售一種觀念、商品或服務之活動。」任何廣告中需包括一個特定的廣告主，透過付費的大眾媒體以一對多方式將特定訊息傳達給特地目標對象（劉美琪，2001：83-114）。此外，廣告是一種說服傳播的過程，主要目的在銷售觀念、商品或勞務，改變消費者對商品的態度，誘發其購買行為，能使企業有效的將品牌或產品的訊息傳遞給消費者，以達到眾所皆知的目的。

（四）公共關係（Public Relations）

公共關係是協助個人或組織，透過多樣且公開的溝通管道與溝通策略，與不同的公眾建立良好的關係，在整合行銷傳播中的公共關係多為支援行銷的角色，稱之為「公關行銷（Marketing Public Relation, MPR）」，指一系列包含計畫、執行與評估在內的企劃步驟，目的在鼓勵購買和提高消費者的滿意度，經由大眾信賴的傳

播管道，傳達符合消費者的需求、期望、關心與利益的訊息及印象（李湘君，2004：23-6）。運動用品業常使用的公關活動如新品上市記者會、新品發表展示走秀、舉辦或贊助公益性比賽等。

公關行銷包括事前公關管理（Proactive MPR）和事後危機管理（Reactive MPR）（許安琪，2001：196-9）。茲說明如下：

1. 事前公關管理（Proactive MPR）：

企業在組織內部應成立危機處理小組，在危機發生前就該先進行管理，預防危機的發生，檢視企業可能發生的危機項目、擬訂因應措施、設定發言人制度、發展溝通策略，進而展開整合行銷傳播計畫與活動，運用行銷工具向消費者與企業利益關係人進行宣傳、造勢、聚眾，以提升企業形象。

2. 事後危機處理（Reactive MPR）：

危機處理的原則中最重要的是溝通，溝通的原則包括主動發佈消息、公開道歉、負起責任及表現行動力。適當的掌握溝通原則，尤其面對消費者及媒體更需要謹慎小心，可能使危機變成轉機，或使危機對企業的聲譽受損的傷害降到最低。

（五）直效行銷（Direct Marketing）

美國直效行銷協會將直效行銷定義為經由一種或多種傳播媒體，以引起消費者回應的會計責任行銷系統（accountable system of marketing）。它是一種互動的過程，並在過程中將來自或有關消費者的回應紀錄於資料庫中，以建立潛在客戶的檔案，且提供極具價值的行銷資訊，以期能更有效的鎖定目標群（王鏞、洪敏莉，2000：179）。直效行銷的形式涵蓋了面對面行銷、郵寄傳單、目錄行銷、電話行銷、廣告亭行銷、線上行銷等（Armstrong & Kotler, 2000）。網路行銷也為直效行銷的一種，直接與消費者進行接觸，其形式包括官方網站、電子商務與網路廣告等。

（六）銷售推廣（Sales Promotion）

銷售推廣又稱作促銷。促銷是提供短期誘因以鼓勵產品或服務的購買與銷售。根據美國行銷協會的定義，促銷是在行銷活動中不同於人員推銷、廣告及公開報導，而有助於刺激消費者購買及增進中間商效能，諸如產品陳列、展覽與產品示範等不定期或非例行的推銷活動（余逸玫，1995）。常用的促銷活動包括折扣、特價優惠、抽獎與贈品等。

（七）事件行銷（Event Marketing）

事件行銷亦稱為活動行銷，包括節慶活動、廟會行銷或特別事件等。活動的舉辦通常與銷售並無直接關係，但卻能夠經由特殊活動製造話題的方式，以促進銷售或提升企業品牌形象。事件行銷的特色在於聲勢浩大，具有聚集群眾的效果，提供目標對象主動參與的機會，透過活動的參與使目標對象具有更深刻的印象與好感。

廣告、公關行銷與銷售推廣三者性質雖然不同，但對企業而言，其目的皆為提高銷售量、創造企業形象等，劉建順（1995）定義事件行銷貫穿廣告、公關、銷售推廣，是指企業整合本身資源，透過企業力和創意性的活動或事件，使之成為大眾關心的話題，吸引媒體報導與消費者參與，進而提升企業形象，達到銷售目的。許安琪（2001：202-11）認為事件行銷是整合公關行銷效果的溝通工具，使銷售推廣的活動多元，延續廣告活動，形成固定的消費儀式。企業提供新聞事件給媒體報導，媒體將此製作成消費活動的資訊給消費者，消費者參與企業舉辦的活動得到商品訊息或是購買的滿足。企業運用媒體傳播事件行銷的主題，引起消費大眾關心與討論，在無形中替企業在大眾心中的印象加分，形成企業、消費者與媒體三方面互動（如圖 2-5）。

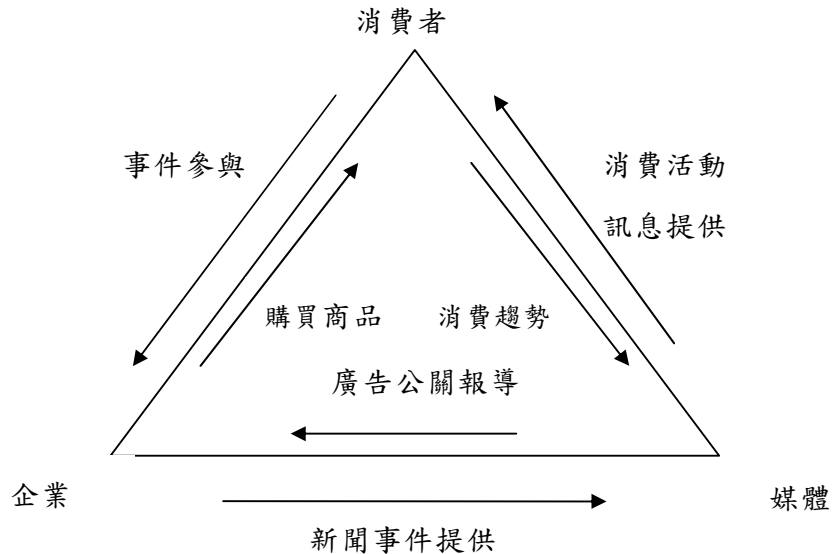


圖 2-5 事件行銷模式

資料來源：許安琪（2001）。*整合行銷傳播引論：全球化與在地化行銷大趨勢*：206
頁。臺北市：學富文化。

綜合以上，就企業組織角度而言，在擬訂整合行銷傳播的計畫時，不同的傳播工具的整合使用擴大接觸消費者與其他企業利益關係人的範圍，必須依據不同的目標對象而選擇適當的整合行銷傳播工具，以免浪費成本與傳播資源。結合目標對象與傳播工具的研究與分析，制定出適合企業行銷目的的傳播策略，以發揮媒體綜效。

六、整合行銷傳播與品牌經營的關聯性

由於科技的發達使產品的同質性越來越高，行銷者必須以消費者的立場衡量行銷策略，使產品能通過消費者心中的考驗，進而形成良好的品牌形象並與競爭者有所區隔，產品才能真正的在市場中存活。整合行銷傳播最主要的目的是為了讓消費者瞭解企業或產品本身的知名度，藉此以吸引更多的消費者。品牌知名度的建立是在於產品新上市之時，當產品具有一定的品牌知名度後，業者就應找尋自身的定位，為其所屬的品牌建立起在消費者心中的品牌形象（陳貞伶，2004：28）。因此整合行銷傳播的應用將有助於建立良好的品牌形象，對於品牌長期的經營與品牌資產的累積會是一大利器。

劉碧琴（2006：29）認為整合行銷傳播有助企業以消費者的角度進行「品牌接觸」。指所有的顧客與潛在顧客可藉和品牌接觸的途徑，包括包裝、商店貨架、朋友的推薦、媒體廣告或是顧客服務。所以他們認為整合行銷傳播是將所有與產品服務有關的訊息來源加以管理的過程，使顧客及潛在消費者接觸統合的資訊，並且產生購買行為並維持消費者忠誠度。「品牌」的最終目的就是要消費者產生一種「非理性」的「感情」認同，一種消費「價值」的認同，因此「品牌」是需要經營的，對企業本身而言是代表一個商品或企業的經營價值，對消費者而言代表的是對一個商品或企業的消費利益信賴。換言之，整合行銷傳播是在幫助企業打造出品牌的經營價值，累積消費者心中對企業的信賴與肯定。

劉碧琴（2006：21）亦提出創造品牌價值的基本行銷策略概念有：

- （一）長期且持續性的提升消費者的好感、購買意願與使用的滿意度以強化其品牌認知。
- （二）培養足以因應消費者需求與技術變化的產品或服務之品質與能力。
- （三）持續進行商品力的再造與革新（RENEWAL）。

整合行銷傳播將可以協助企業達到上述三點創造品牌價值的目的是，以統一口徑的方式傳達品牌訊息給消費者，因此品牌經營的關鍵就在於如何透過每一個行銷策略的執行、每一個媒體管道的宣傳、每一場事件行銷活動的聚眾裡統合出一致性的品牌訊息，使消費者接受到的品牌形象如同業者經營品牌的概念一樣，因此歸納上述關於整合行銷傳播的定義與規劃流程，本研究認為整合行銷傳播涵蓋所有與品牌相關的行銷策略與媒體管道，品牌經營的關鍵就在於完善利用以消費者導向的概念設計適當的行銷策略與媒體工具，傳遞一致性的品牌訊息給消費者，目的在建立良好的品牌形象與和消費者互動的品牌關係。

第二節 品 牌

許多學者嘗試從不同角度將對品牌意義區分出各種類別，即所謂的「品牌概念」(brand concept)。本研究欲探討 NIKE 與 adidas 如何以整合行銷傳播打造品牌，而所執行的整合行銷傳播活動是否影響消費者心中的品牌形象，因此本節說明生產者面向與消費者面向對品牌的定義，以釐清生產者與消費者對品牌概念所強調的精神之差異，藉此延伸出其他品牌相關知識的意義與重要性，以下回顧相關研究與文獻對品牌概念所提出的觀點。

一、 品牌的定義

由於品牌相關的文獻眾多，從多數文獻的品牌定義中，不難發現到品牌不只有一種意義，甚至具備兩種或兩種以上的觀點，本研究將從生產者、消費者與行銷面向等三種不同觀點為「品牌」整理定義，如下所示：

(一) 生產者觀點

根據美國行銷協會(American Marketing Association, AMA)的定義，品牌(brand)是指一個名稱(name)、用語(term)、標記(sign)、符號(symbol)、設計圖樣(design)或以上之綜合，用來辨識廠商的產品或服務(Bennett, 1988)。故當我們看到「Just Do It」會想起NIKE；看見三條線的符號則可得知是adidas的產品。Philip Kotler將品牌定義「是一種名稱、專有名詞、標示、象徵、設計或以上的綜合，用意找出某一賣方能與其他競爭者區隔的產品與服務(戴至中、袁世珮, 2004: 311)」。此定義與美國行銷協會的定義無太大差異，兩者皆指出品牌是一種綜合體，最主要的功能是與競爭者區別，是用來辨識廠商(生產者)的產品與服務的一種代表性的符號。

國際品牌顧問公司InterBrand創辦人John Murphy則認為品牌是一個商標，可以透過妥善的管理、技巧性的促銷和廣泛的使用，進入消費者心中，具備某一套有形或無形的價值和特色(戴至中、袁世珮, 2004: 311)。以上文獻定義皆以管理者或企業主的角度定義品牌是與競爭者產生區隔，且在消費者心中創造價值的重要元素。

本研究參考Schultz所提出適合企業組織運用整合行銷傳播規劃角度的三個定義的觀點(戴至中、袁世珮, 2004: 311-3)：

1. 品牌是法律資產

品牌包括一套可分割及可轉移的法律權益，所有權歸品牌企業主擁有，無論名稱、介紹、符號、標誌、聲音、顏色、氣味、包裝、吊牌、標籤或廣告，以及一個品牌的許多方面，都會受到法律的保障。將這些要件註冊，品牌企業主受到法律的保護，不讓競爭者利用。

2. 品牌是建立關係的資產

各種不同形式的行銷活動，可以用來與消費者或潛在消費者建立關係，能夠透過品牌的功能性特點（例如符號識別、製造來源的保證、品牌信譽等）與情感性特點（例如品質一致、強化品牌地位、滿足消費者的渴望、自我表達等）使得產品或服務能在市場中和競爭者產生區隔，因此企業主希望藉由整合行銷傳播將廣告、公關、銷售推廣、事件行銷及直效行銷的傳播資源統合起來，制定有效建立品牌關係的傳播計畫。

3. 品牌是財務資產

品牌在消費者與生產者間扮演著重要的角色，不僅具有單純的辨別的意義，同時具有消費的意義。品牌的目的用以辨別賣方的產品和競爭者的產品或服務，並可和競爭者的產品或服務有所區隔，是由賣方為買方提供一系列產品特點、利益和服務的允諾，由於消費者在不知不覺中將品牌視為產品的一部份，在消費時考量到品牌的因素，增加其購買的可能性，因此認為品牌能提昇產品價值，為企業增加實質上的財務資產。

由上述三個角度對品牌的詮釋，本研究從企業組織的觀點歸納出以整合行銷傳播角度分析的品牌定義：「品牌代表一個名稱、符號與圖像標誌所形成的識別元素，而這識別元素能具有法律權益的保障，可創造企業與消費者之間關係的認知價值及具有財務上的意義。」

（二）消費者觀點

Park、Jaworshi 與 MacInnis (1986) 以消費者的角度指出品牌的概念區分成三類（引自陳貞伶，2004：25）：

1. 功能性（functional）品牌概念：

強調品牌功能表現能解決消費者的問題，以滿足消費者外在消費需求。

2. 象徵性 (symbolic) 品牌概念：

強調品牌與族群或個人間的關係，以滿足消費者內在慾望為訴求。

3. 經驗性 (experiential) 品牌概念：

強調品牌效果在於感性滿足，消費者使用該品牌所帶來的某種經驗或刺激。

對消費者而言，品牌可用來識別來源或產品製造者，如果消費者認識了品牌，而且有些了解，那麼就不必花額外的心力，思考或蒐集購買產品的資訊，並可能藉由對品牌的認識與瞭解作為每一次消費的判準，因此讓消費者認識品牌，累積品牌知名度，讓消費者瞭解品牌，讓品牌在消費者心中留下正面的形象，才是創造品牌價值的方式。

(三) 行銷觀點

根據生產者與消費者兩方觀點的品牌定義，可看出品牌對生產者與消費者的功能與意義。學者 Al Ries 與 Raura Ries (1998) 認為「行銷就是品牌的建立」(marketing is branding)，也就是在潛在顧客心目中建立品牌（引自張志堅，2003：18）。品牌在行銷中的角色與地位隨著整合行銷傳播觀念的開展與市場演進產生循序漸進的變化，1960年代注重產品的銷售，品牌只是產品的名稱，運用名稱來增加市場的注意力，以增加銷售量為目的。1970年代以產品差異化作為行銷的重心，品牌是用以作為區別自家商品與其他競爭商品的符號、標籤、識別系統，形成產品差異並彰顯商品優點。1980年代的消費型態注重在家庭或生活形態，品牌成為一種生活意義。1990年代一對一行銷風氣興起，使品牌變成客製化、個人化、風格化的象徵，消費者所追求的品牌價值已昇華到心靈的滿足與認同層面，而整合行銷傳播針對不同消費者所運用的不同的傳播方式，也在今日一對一的行銷模式下得以發揮良好的行銷效果（許安琪，2001：108）。

就行銷的觀點而言，品牌是企業在消費者心目中的形象、承諾與複雜經驗的組合，只要這個品牌能被有效的運用跟識別，品牌將能替產品帶來極大的附加價值。品牌是企業的靈魂，消費者購買產品不僅得到產品本身的實體價值，也購買品牌在產品上有形與無形的附加價值。因此，建立一個易於辨識的品牌能加強消費者與企業之間的溝通，也能強化消費者與品牌之間的關係。許安琪（2001：109）提出品牌於企業和消費者的作用有下列四項：

1. 品牌是辨別的工具可以與競爭者產生差異化。
2. 品牌是做為產品品質一致性的保證與承諾。
3. 品牌為投射自我形象的方式。
4. 品牌是購買時作決策的輔助工具。

雖然許多企業都已認知到品牌的價值，也積極進行品牌管理，但是 Aaker (2002) 提出傳統的品牌管理模式通常將範圍限制在單一國家內的某項產業。對 NIKE 與 adidas 這種跨國運動品牌而言，品牌管理系統通常會被複製到其他國家去，由當地的經理人員負責，但隨著市場複雜性增加、競爭壓力變大與品牌充斥的企業環境下，傳統的品牌管理模式逐漸失去效果（高登第，2002：13）。Aaker (2002) 以「品牌領導模式（Brand Leadership Model）」的概念說明品牌管理體系已經改變，如表 2-1 所示，此模式從戰術管理到策略管理，涉及的範圍更加廣泛，是由「品牌形象（Brand Image）」為基礎，最後將重心放在「品牌權益（Brand Equity）」的經營，以維持品牌領導的優勢（高登第，2002：14）。

表2-1 Aaker 品牌領導演進表

傳統的品牌管理模式		品牌領導模式
從戰術管理到策略管理		
觀點	戰術與回應	策略與遠見
品牌經理地位	較缺乏經驗，任職不久	職位較高，任職較久
觀念模式	品牌形象	品牌權益
重心	短期財務效果	品牌權益衡量指標
從有限重心到廣大重心		
產品-市場範圍	單一產品與市場	多元產品與市場
品牌數目	單純，重心放在單一品牌	複雜，以類別為重心—多品牌
國家範圍	單一國家	全球性
溝通重心	外部/顧客	內外兼顧
策略目標	提升銷售與市場佔有率	建立品牌識別與品牌權益

資料來源：高登第（譯）（2002）。*品牌領導*：14 頁。臺北市：天下文化。（David A. Aaker & Erich Joachimsthaler, 2000）

根據表2-1分析，Aaker (2000) 認為品牌形象與品牌權益是兩個重要的觀念，而品牌形象屬於戰術面，以提高銷售量與市場佔有率為目標，可達成短期的財務成效。相對地，品牌權益屬於策略面，是一種形成競爭優勢與長期獲利基礎的資產，是由組織的高級領導階層予以嚴密掌控。Keller (1993) 認為消費者對行銷活動的反應是指對行銷活動的認知與偏好，這些認知與偏好會形成差異，這些差異是由消費者心中的品牌知識產生，而品牌權益則是消費者對品牌之行銷刺激反映於品牌知識的結果，換言之，當消費者因為冠上品牌名稱而較喜歡某品牌的產品或行銷活動時，則此品牌被視為具備正面的顧客品牌權益。接下來將進一步分析品牌形象與品牌權益等相關品牌知識，以更深入瞭解品牌在行銷的意義。

二、 品牌形象的內涵

林天德 (2000) 指出無論各品牌母公司採用任何市場進入模式，最大的進入障礙是貿易障礙，最強的競爭優勢是品牌形象。虞積祥 (2004: 14) 指出品牌形象是市場行銷中的重要一環，因為品牌形象被視為一種資訊的提示，消費者藉所持有的品牌形象推論產品的品質，繼而激發消費者的購買行為；而品牌形象儲存於消費者記憶模式中，良善的品牌網絡連結將成為購買決策的重要考量因素。

Biel (1992) 認為品牌形象有三項要素：製造者的形象（企業形象）、產品的形象及競爭者品牌的形象，三者皆影響顧客對於品牌的形象；而品牌形象則會對其使用者的形象影響。

Keller (1993) 認為品牌形象為消費者對品牌的知覺，反映在消費者記憶中所持有的品牌聯想上。品牌聯想係記憶中與品牌節點相連結的其他資訊節點之集合，包含品牌對消費者的所代表的意涵。聯想來自於所有的可能形式，並可能反映出產品特徵或獨立於產品本身以外的特徵。Keller (1993) 並指出品牌知識是由品牌知名度與品牌形象（及品牌聯想的組合）所形成的聯想網路記憶模式，如圖2-1所示。品牌知名度則包括品牌認知與品牌回憶，而品牌形象是存在消費者記憶中一組品牌相連的聯想，除此之外，尚包括品牌聯想的喜愛、強度與獨特性。

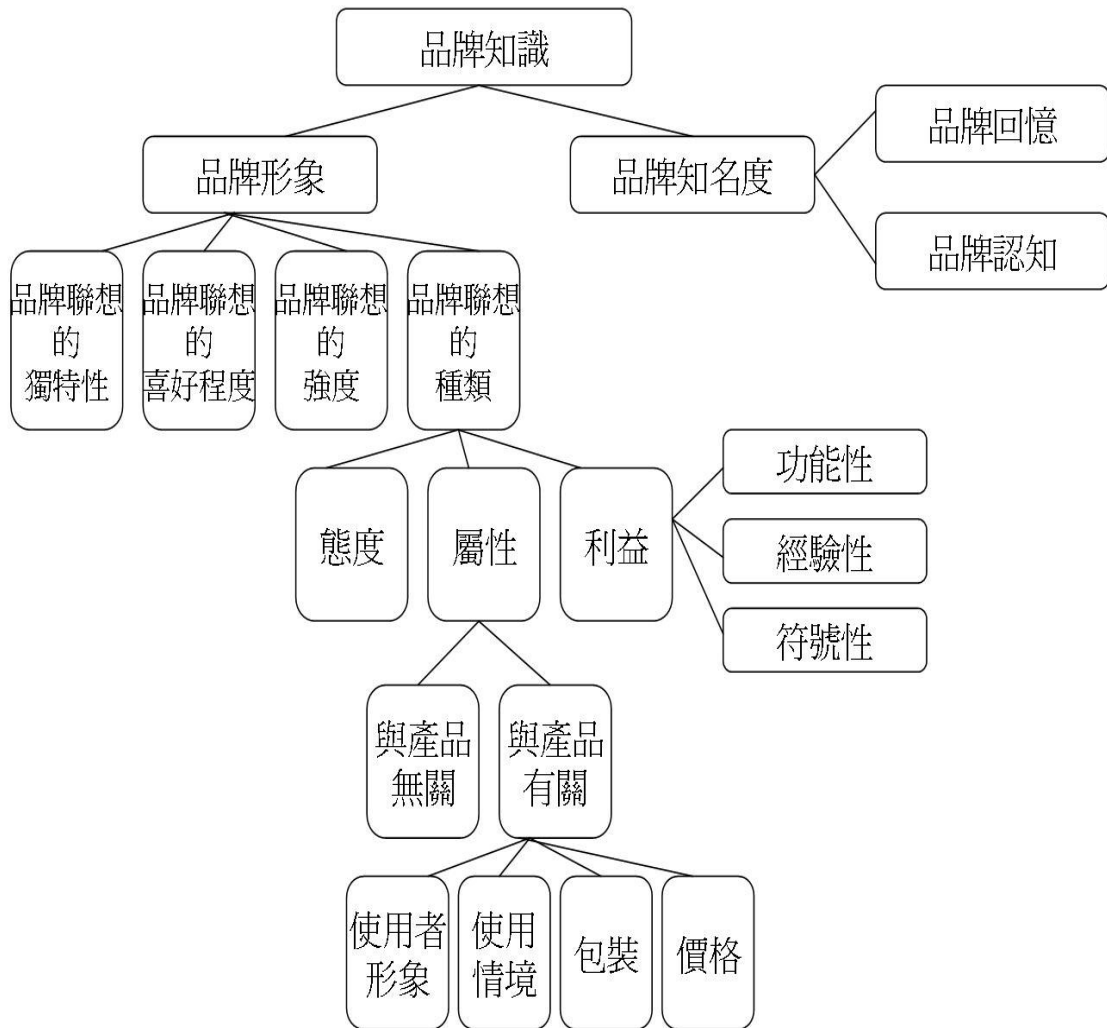


圖 2-6 Keller 的品牌知識架構圖

資料來源: Keller, Kevin Lane (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller (1993) 也指出品牌形象的來源可依據圖2-6所示的三種品牌聯想的型態再分作「實體屬性」與「感性來源」。實體屬性是對產品有形的知覺或功能屬性的知覺；感性來源就是感覺此品牌是刺激的、可信賴的、有趣的等等，即為所謂的「品牌個性」。郭李靖（2003：10-11）以Keller (1993) 的品牌知識架構圖所歸納出品牌形象來自消費者對於企業、產品或服務本身及使用者等方面所產生的聯想，其中包含了功能性屬性與象徵性屬性，這個部分為Keller (1993) 所指的實體屬性，而以擬人化的個性特徵來描述品牌形象，即為品牌個性，也就是Keller (1993) 所指的感性來源，其中本研究將消費者對於企業或產品服務本身所產生的功能性與象徵性屬性

的聯想定義為「品牌聯想」，而以擬人化的個性特徵來形容品牌形象的定義為「品牌個性」，以「品牌聯想」與「品牌個性」兩大構面，分析消費者對NIKE與adidas兩品牌的「實體知覺」與「感性來源」，以對兩者的品牌形象有更進一步的瞭解，以下說明兩構面的意義與內涵。

（一）品牌聯想

學者們對於品牌聯想構面的看法各有不同，其中以Keller (1993) 的研究最為著名。Keller認為品牌聯想的型態可分為三種，茲說明如下（張志堅，2003：29-30；郭李靖，2003：33）：

1. 屬性：指的是產品或服務在敘述性方面的特徵，其中可分為：
 - （1）與產品相關：即使產品或服務在實質上的功能。
 - （2）與產品無關：一些與產品或服務的購買或消費有關的外在型態，如：價格、包裝、使用者型態與使用情境等等。
2. 利益：消費者個人賦予產品或服務屬性的價值，其中又分為三類：
 - （1）功能利益：使用產品或服務的實質利益，通常來自於與產品相關的屬性，包括經驗性、功能性、符號性，主要在滿足消費者基本的生理與安全需求。
 - （2）經驗利益：有關使用產品的服務與感受，通常來自於與產品相關的屬性，主要在滿足知覺的愉悅。
 - （3）象徵利益：是三種利益中唯一來自於與非產品相關屬性的，指的是產品與服務消費時的附帶利益，主要在滿足隱藏的需求，如社會認同、自我表達等。
3. 態度：是消費者對品牌的整理評價，是形成消費者行為的基礎。

Aaker (1991) 則認為品牌聯想形象是任何與品牌記憶相連結的事物，是人們對品牌的想法、感受及期望等一連串的集合，可反映出品牌的人格或產品的認知（引自何蒼崧，2002：11）。周家源（2003：9）將品牌聯想定義為當消費者接收了外在的品牌資訊或本身使用經驗，會在記憶中形成資訊節點與品牌節點，兩者經過連結後形成三種聯想型態的類型，包括「提供者的形象」、「使用者的形象」以及「產品本身的形象」，進而影響消費者對該品牌的態度與行為。

Krishnan (1996) 則認為品牌聯想形象所形成的網路結點可以是代表一個品牌（例如：Sony）、一項產品（例如：電視機）或一種屬性（例如：耐久財），並且連結任何兩個結點就可成為消費者心目中的聯想形象（引自何蒼崧，2002：11）。Krishnan (1996) 並以NIKE為例，畫出以下的聯想網路圖（引自周家源，2003：8-9），如圖2-7所示：

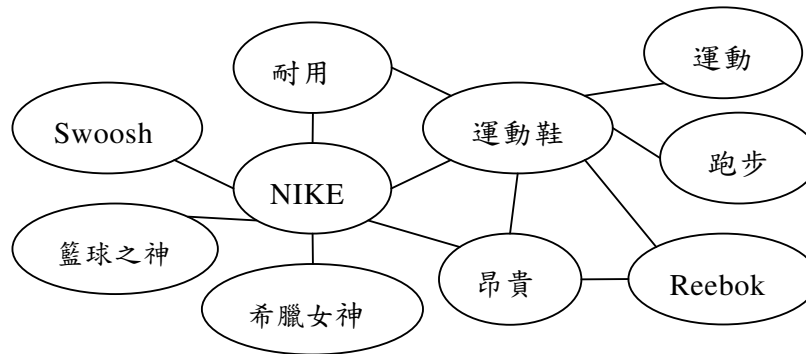


圖2-7 Krishnan (1996) NIKE聯想網路圖

資料來源：本研究整理修改自周家源（2003）。品牌聯想的構面對顧客回應意願的影響。

未出版碩士論文，淡江大學，臺北縣。

從圖2-7可知，當人們提到NIKE，就會有「運動鞋（Athletic Shoes）」、「昂貴（Expensive）」、「希臘女神（Greek Goddess）」、「籃球之神—Michael Jordan」、「彈射而出（Swoosh）」、「耐用性（Durability）」等六項關於NIKE的品牌聯想；提到運動鞋，就會有「運動（Exercise）」、「跑步（Running）」、「銳跑（Reebok）」、「昂貴（Expensive）」、「耐吉（NIKE）」、「耐用性（Durability）」等六項關於運動鞋的產品聯想。而這些關於品牌或產品的聯想還需結合直接經驗和間接經驗如廣告、口碑等，進而形成消費者對該品牌或產品的整體印象和想法。

Aaker (1996) 進一步指出品牌的聯想與差異化之三個構面：「知覺價值」—相對於競爭者沒有理由不買，提供比金錢更好的價值；「品牌個性」—此品牌是有個性且吸引人的，有明確印象知道何種消費者會使用；「企業的聯想」—相信企業就如同相信品牌。品牌加企業更增加消費者的信心與信任（引自朱佩忻，2003：49）。張志堅（2003：41）以品牌屬性、使用者型態、功能利益、產品等級、象徵利益來作為品牌聯想的衡量指標討論臺北縣板橋市高中生購買運動鞋的購買因素與品牌聯想的關係。而Low 與 Lamb (2000) 談品牌聯想時提出品牌形象（brandimage）、知覺品質（perceived quality）、品牌態度（brand attitude）三個構面。其中「品牌形

象」包含了功能性和象徵性的品牌信念，亦即產品提供者的形象；「知覺品質」代表顧客對產品整體表現的判斷，亦即產品本身的形象；「品牌態度」代表顧客對該品牌整體之評價，當品牌能符合使用者的形象時，顧客對該品牌評價越高，品牌態度越趨正面。Low 與 Lamb也指出這三項構面可運用於不同市場區隔、產品類別和品牌的研​​究，同時也認為當顧客對品牌越熟悉時，對該品牌的相關聯想越結構化。

綜合上述文獻所示，本研究將品牌聯想的構面整理為：

1. 功能性的知覺品質：代表消費者對產品本身品質的肯定，認為產品具有功能利益，是消費者對產品實體形象的判斷。
2. 象徵性的品牌態度：代表消費者對品牌本身的信任，認為其品牌能為其帶來象徵性的價值，是消費者對品牌的整體評價。
3. 投射性的品牌個性：代表消費者產生投射作用，尋求與自我人格特質類似的產品或品牌，是消費者對品牌聯想的感性來源。

其中投射性的品牌個性乃根據Aaker D.A. (1996) 的概念，因為品牌是有個性且吸引人的，比起其他學者以產品功能利益、品牌屬性與品牌態度為品牌聯想構面的分類，更能以感性角度反映出消費者對品牌的想法，因此本研究將品牌個性加入品牌聯想的構面內討論，另鑑於品牌個性包含許多不同的特質與分類方式，因此以下將進一步針對品牌個性的文獻進行整理與分析，以協助本研究方向之釐清。

(二) 品牌個性 (brand personality)

一個品牌長期發展的結果，都會發展出專屬於自己的人格特質，其複雜的來源包含所有與該品牌相關的人，以及所有直接與間接的行銷活動 (Batra, Lehmann & Singh, 1993)。郭李靖 (2003: 10) 品牌可以為人，而且作為建立品牌權益時的品牌聯想之一，因此品牌人格的概念在90年代末期被廣泛的討論，而所謂的品牌個性是指「一組能夠聯想到品牌的人格特質」。Keller (1993) 將品牌個性定義為「有關品牌的人格特質的組合」，與產品特性中「提供消費者的實用面功能」比較，品牌個性是提供了象徵以及自我表達的功能。若品牌個性能被消費者明確描繪或可表達消費者的自我，則消費者對品牌可能會持較正面的態度，甚至會促成其購買行為。

Plummer (1985) 認為組成品牌形象的三個要素為產品屬性、消費者利益，及品牌個性。他認為在眾多產品項目下的品牌個性是消費者選擇時極為關鍵的一個要素。郭李靖 (2003: 10-11) 認為品牌形象來自消費者對於企業、產品或服務本身及

使用者等方面所產生的聯想，其中包含了功能性屬性與象徵性屬性，而以擬人化的個性特徵來描述品牌形象，就成了品牌個性，品牌個性是構成品牌形象當中一個相當重要的元素，也就是品牌形象中無形的部份。Plummer (1985) 指出品牌形象中一個重要的部分是品牌本身的個性或特性，品牌可以用個性的描述來敘述，而品牌的個性特質則可以反映出經由品牌所引發的情感與情緒，而Aaker (1997) 提出如果品牌被消費者以「人」的概念進行聯想時，那麼屬於這個人的人格特質，便是企業必須極力塑造，讓消費者在腦中之記憶網路的節點，容易被保留。

品牌個性類似於心理學上人格的概念，然而兩者形成的原因不同。人格成因來自於文化、社會階層、家庭、態度與信念、遺傳與體型等；而品牌個性的形成是經由消費者與品牌直接或間接的接觸而來 (Plummer, 1985)。Aaker (1995) 指出如同人的外顯個性受朋友、鄰居、活動、服裝及互動等方面影響，品牌個性認知也會受到許多與產品相關和無關的因素影響，直接的連結包括品牌相關人士的聯想，如使用者的形象、贊助事件、符號、上市時間、廣告風格、生產國、公司形象、公司員工或高階主管、產品代言人等；間接的接觸則包括產品相關特性的聯想，如產品屬性、類別、品牌名稱、符號或商標、包裝、價格、通路等 (Batra, Lehmann & Singh, 1993)。因此，一個品牌的品牌個性之產生主要是來自於三個方面的直接連結：第一是來自於消費者對於品牌的聯想；第二是公司努力塑造的形象，如廣告代言人；第三是有關產品的屬性方面，如產品類別、通路等。

Katsanis (1995) 也指出品牌個性可能來自創意廣告、或是消費者對使用者及使用情境所做的推論。Alt 與 Steve (1998) 指出，對品牌個性而言，特別是成功的品牌，其產品、包裝與廣告可能會改變，但品牌個性會維持一致性與可預測性。事實上，品牌個性往往是成功產品行銷組合的要素，大致上是不會改變的。換言之，品牌最好必須具有各種理性與感性的魅力；而這些魅力又足以構成品牌人格；品牌人格的塑造必須持久一致，還要符合消費者的需求。

Aaker (1995) 在《Building Strong Brands》一書中指出，品牌個性提供了品牌感情與自我表達的好處，也是建立品牌與消費者關係以及區隔的基礎。在品牌人格的運作之下，品牌呈現出某種型態的人格，消費者與品牌間的關係便如同兩個人之間的關係；越突出的品牌人格，越容易成熟地建立消費者與品牌間的關係。也因為品牌擁有人格，所以在消費者的心中便會期待此人會對他（她）表現出符合該人格特

質的言辭、態度、行為或思想等等 (Aaker, 1996)。

若品牌個性能被消費者明確描繪或可表達消費者的自我，則消費者對品牌的可能會持較正面的態度和甚至可能會促成其購買行為。因為科技的發達，使得產品在功能或品質上的同質性越來越高；但若企業以品牌來進行差異化的策略，也就是品牌人格的加強與突出，在消費者的眼中就會大不相同 (Arnold, 1995)。因此，釐清品牌個性的構成要素將有助了解品牌個性對消費行為可能的影響。Aaker在1997年認為品牌個性有橫跨多種構面的現象，於是發展出「品牌個性量表 (BPS, Brand Personality Scale)」，此量表與「人格大五量表」相同，擁有五大人格要素：純真 (sincerity)、刺激 (excitement)、稱職 (competence)、教養 (sophistication) 與強壯 (ruggedness)，如表2-2所示。

表2-2 Aaker 品牌個性之構面、面向及其細部要素

構面	面向及其細部要素
純真 (sincerity)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 純樸：注意家庭的、小鎮的、腳踏實地的 ■ 誠實：誠心的、真實的、道德的、有思想的、沈穩的 ■ 有益：保守的、原始的、純正的 ■ 愉悅：感性的、友善的、快樂的、溫暖的
刺激 (excitement)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大膽：時髦的、刺激的、煽動性的、不規律的 ■ 有朝氣；很酷的、年輕的、活力充沛的、外向的、冒險的 ■ 富想像力；獨特的、幽默的、有趣的、令人訝異的 ■ 新潮：獨立的、現代的、創新的、積極的
稱職 (competence)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可信賴：勤奮的、安全的、可靠的、有效率的 ■ 聰明：技術的、團體的、認真的 ■ 成功：具領導能力的、有信心的、有影響力的
教養 (sophistication)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上層階級：有魅力的、好看的、世故的、自負的 ■ 迷人：女性的、優雅的、溫柔的
強壯 (ruggedness)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 戶外：男子氣概的、西部的、活躍的、運動的 ■ 強韌：粗野的、強壯的

資料來源: Aaker, J. L. (1997), "Dimension of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, XXXIV (August), 347-356.

陳俐琦（1998）分析信用卡、汽車、飲料、保養品，認為品牌個性乃由產品個性和各品牌的獨特品牌個性所構成，品牌個性的構成向度。該研究發現，不同的品類別，消費者所感受到的品牌個性也不同；而在同一個產品類別中，不同的品牌可能在某些個性構面上帶給消費者較突出的感受，而呈現獨特的品牌個性。因此本研究將以Aaker五大構面的個性特徵為研究問卷之構面，陳俐琦（1998）指出此量表的構面幾乎可解釋所有品牌之間的差異，解釋能力達93%，因此本研究在品牌個性測量時的問卷設計將採用Aaker的量表。

由以上眾多學者的論點可歸納出：品牌個性就是一組有關品牌個性特質的組合。而品牌個性的來源大致有消費者與品牌直接或間接的接觸關係、產品相關屬性的關係，以及各種廣告訊息。而品牌個性也提供了人們象徵及表現自我的功能。

品牌形象的內涵可包括三種型態的品牌聯想與品牌個性，而品牌聯想的組合與品牌知名度結合即形成所謂品牌知識，根據Keller (1993) 的說法品牌知識為消費者對於品牌之行銷刺激的反應，所有反應的結果就是品牌權益。以下將針對品牌權益的內涵，釐清品牌企業利用行銷活動刺激消費者所形成的品牌形象累積成品牌權益之後對品牌的重要性。

二、品牌權益的內涵

品牌權益自1980年代開始受到行銷界的重視與研究，Duncan 與 Moriarty (1997) 提出十大整合行銷法則，認為整合行銷傳播應該與消費者建立良好的品牌關係，並以加強企業的「品牌權益」為目標。而品牌權益則是指結合品牌名稱與符號象徵意義而形成的資產或負債，對於企業的競爭優勢與長期獲利的能力有相當大的影響。以下將對品牌權益的定義加以說明，分析整合行銷傳播與加強品牌權益之間的關係。

從相關的文獻中可以發現許多學者對品牌權益有不同的看法，也有學者將之翻譯為成品牌資產，本研究以探討運動品牌的整合行銷傳播為研究主題，因此從企業品牌行銷的角度將品牌權益的定義整理成三點：

（一）品牌權益是企業內部的資產與負債之總和

Aaker (1991) 提出一個較偏管理而非行銷的觀點，他將品牌權益定義為連結品牌、品名和符號的一種資產與負債的集合，可能增加或減少產品或服務對公司和消費者的價值，而這些資產和負債可歸類為品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品

牌聯想、其他商標、專利資產等五項，每一項都是創造價值的來源，並能為企業組織創造利潤，其內容也涵蓋Keller (1993) 的品牌知識內涵，以下茲說明Aaker品牌權益五個構面各別代表的意義（高登第，2002：25-30）。

1. 知覺品質（perceived quality）

指消費者對於某品牌的產品整體水準，或是認為此品牌優於其他競爭品牌的滿意程度。知覺品質能使消費者接受較高的產品售價，形成產品差異化，直接影響購買決策與品牌忠誠度。目前知覺品質已為企業內部重視的概念，並且為公司競爭優勢的來源。

2. 品牌知名度（brand awareness）

品牌知名度提供給消費者一種熟悉的感覺，可視為一種代表產品實質承諾的象徵，消費者會認為知名度愈大與廣告量愈大的品牌，品質應該愈好。Aaker 與 Keller (1990) 對市場知名品牌的實證研究發現，具有高知名度及良好形象的品牌，有助於消費者形成品牌忠誠度，在進行購買產品的決策之前，該品牌浮現在消費者心中的機率相對提高。當產品具有一定的品牌知名度後，企業應找尋自身的定位，提升起在消費者心中的品牌形象，試圖引發品牌聯想。

3. 品牌聯想（brand association）

品牌聯想也可稱之為品牌印象，指的是在消費者的記憶中，任何與品牌相產生連結的事物，有助於品牌的定位，包括消費者心中的想法、產品特質、使用場合、使用方式、使用者生活型態、使用者利益、品牌個性與品牌符號等等。

4. 品牌忠誠度（brand loyalty）

品牌忠誠度為品牌權益的核心，也是整合行銷傳播的終極目的之一。品牌忠誠度在消費者的購買與使用的經驗裡逐漸累積而成，不僅是一種長期的資產，也是企業永續經營的基礎。

5. 其他專屬的品牌資產（other proprietary brand assets）

其他專屬的品牌資產包括品牌專利、商標與通路關係，能避免競爭者侵犯到企業本身的權益，其中專利可防止競爭對手的侵犯，以法律加以保障；而商標可防止競爭者以類似的名稱造成消費者混淆。

（二）品牌權益是檢視行銷規劃與檢討的架構

洪順慶（2002）認為品牌權益是行銷策略規劃與檢討的架構。品牌權益對於行銷人員而言相當重要，因為它可以指引行銷計畫，有效增加某一品牌的價值，並且加以活用（吳宜蓁、李素卿，1999：101）。行銷規劃的第一個步驟是運用整合行銷傳播工具中的廣告、事件行銷、公共關係、促銷各項社會議題的贊助，建立品牌知名度。第二是以品牌知名度為基礎，在產品品質上精益求精，因為空有知名度，沒有優良的品質作後盾，知名度本身會成為一個品牌權益的負債而非資產。第三是以關係行銷的策略構想，和顧客建立終生的關係甚至擴及顧客的家庭，塑造顧客忠誠，累積正面的品牌權益。可見整合行銷傳播的運作最終的目的在於建立正面的品牌權益，累積長期獲利的能力（高登第，2002：3-5）。

（三）品牌權益是與競爭者比較後的差異

Mullen 與 Mainz (1989) 則認為品牌權益是某品牌與競爭者比較所產生的價格溢酬。Doyle (1990) 則認為品牌價值是某品牌長期投資，而建立較競爭者持久且具差異化的優勢。

Aaker (1991) 提出品牌權益對企業所提供的價值有下列六個觀點（引自李嘉文，2003：23）：

1. 提高行銷計畫的效率與效能。
2. 品牌知名度、知覺品質、品牌聯想都可以藉由提高消費者滿足感，提供購買原因來強化品牌忠誠度。
3. 容易使產品或服務不需太依賴促銷活動就能以高價出售，提高公司獲利。
4. 可讓公司利用品牌延伸方式成長。
5. 使企業在配銷管道中較具競爭優勢。
6. 可阻止消費者改用其他產品。

以上三點定義是以企業組織面向定義品牌權益是集合品牌、名稱與符號的資產與負債，正向的資產是企業與競爭者產生差異的優勢，負面的負債則會減少品牌價值（李嘉文，2003：12）。

另外，Keller (1993) 從消費者角度，定義品牌權益為消費者對某品牌行銷活動的刺激而反映在品牌知識上的差異化效果。這些差異是由消費者心中的品牌知識產生，品牌知識是由品牌知名度與品牌形象所形成的聯想網路記憶模式，而品牌權益

則是消費者對品牌之行銷刺激反映於品牌知識的結果。換言之，當消費者因為冠上品牌名稱而較喜歡某品牌的產品或行銷活動時，則此品牌被視為有正面的顧客品牌權益。

Lassar、Mittal 與 Sharma (1995: 11-20) 則根據Keller的定義，進一步提出五點品牌權益面向：

1. 品牌權益指的是消費者所知覺到的品質，並非某些具體的指標。
2. 品牌權益是消費者對品牌的整體價值聯想。
3. 品牌的整體價值主要是由品牌名稱所產生，非單指源於產品的實質價值。
4. 品牌權益可以創造出整面的財務績效。
5. 品牌權益為相較於競爭者的優勢。

Shocker 與 Weitz (1988: 88-104) 則認為品牌權益應該從企業、消費者與通路三方觀點來定義。由企業的面向看來，品牌權益是因為品牌的名稱而產生的無形資產或負債，有助於形成競爭者進入障礙與持久的競爭優勢；從消費者角度來看，品牌權益是有助於消費者的品牌聯想建立消費者對品牌的忠誠度；由通路的觀點看來，品牌權益的意義是更容易進入市場且得到更好交易條件的談判能力。

綜合上述，本研究認為品牌權益是由品牌形象累積而成的資產概念，而品牌形象主要由消費者因行銷活動而產生各種類型的品牌聯想組合，而品牌聯想中所包含的品牌個性部分是消費者對品牌的心理投射。因此本研究以郭李靖（2003：10-11）的看法為基礎，認為品牌形象來自消費者對於企業、產品或服務本身及使用者等方面所產生的聯想，其中包含了功能性屬性與象徵性屬性，而以擬人化的個性特徵來描述品牌形象，就成了品牌個性，其中本研究將消費者對於企業或產品服務本身所產生的功能性與象徵性屬性的聯想定義為「品牌聯想」，而以擬人化的個性特徵來形容品牌形象的定義為「品牌個性」，以品牌聯想與品牌個性兩個角度探討消費者對NIKE與adidas品牌形象認知與向消費者進行整合行銷傳播的過程。

第三節 本章小結

綜合上述文獻的討論，本研究所定義的品牌是一個名稱、符號與圖像標誌識別元素所組成的識別元素，可創造出企業與消費者之間關係的認知價值，消費者則能以對品牌的認識與瞭解作為每一次消費該品牌的依據與參考，以行銷面向來看，品牌則是企業在消費者心中的形象、承諾與複雜經驗的組合，以累積品牌權益為最終目標，其中企業品牌在消費者心中的形象是本研究的主題之一，因為品牌形象是消費者對品牌的知覺與聯想的組合，可反映出整個品牌對消費者的價值，品牌形象包括實體屬性與感性知覺兩方面的聯想組合，其中實體屬性部分又可分為產品的功能屬性與具有象徵意義的品牌態度，此部分本研究將其定義為「品牌聯想」，而感性來源部分即是以擬人化的個性特徵來描述品牌形象，本研究將其定義為「品牌個性」，並以「品牌聯想」與「品牌個性」兩個面向分析消費者對NIKE與adidas兩個品牌的整體品牌形象認知。

行銷傳播的角色是建立品牌記憶，而且把各種強烈、有利與獨特的聯想與品牌結合，藉此促成品牌形象與品牌權益（吳宜蓁、李素卿，1999：105）。行銷人員必須在消費者的記憶裡，建立品牌知名度與正面的品牌形象，由此產生知識結構影響消費者反應，並形成不同類型的品牌權益。Duncan (1993) 指出整合行銷傳播特色之一為：「任務行銷（Mission Marketing）」，此特色所強調的重點在於整合行銷傳播能協助企業達成建立良好品牌形象的重要任務，以影響消費者對品牌形象的認知。整合行銷傳播將不同訊息元素、不同媒體、不同傳播組合策略性的整合在一起，方能傳遞給不同的消費者，進而協助能完成購買的知覺品質、累積正面的品牌形象。企業藉由整合行銷傳播來傳達一致的品牌訊息，進而在消費者心目中建立起無法被競爭者所模仿的知覺價值。

本研究所定義的整合行銷傳播是企業組織透過資料蒐集，統合企業利益關係人的意見而形成的一套策略性規劃流程，而這套策略性規劃流程是根據所有企業利益關係人的價值觀、喜好、消費習慣所設計，形成可建立品牌觀感的一致性、完整性訊息，藉由準確的傳播管道與行銷活動發揮媒體綜效，與消費者進行雙向對話，刺激其購買意願，建立長期品牌關係，而其關係人層次擴大到所有企業利益關係人，不只限於目標消費者以及潛在消費者，還包括通路經銷商、媒體與其他合作廠商等。

在整合行銷規劃模式方面，根據本研究對整合行銷傳播的定義，整合余逸玫（1995：19）的消費品整合行銷規劃模式中，以所有企業利益關係人各自發展溝通策略的概念，以企業組織的目標市場為行銷企劃的起始點，整理出本研究的整合行銷規劃流程（如圖 2-8），針對兩種不同的目標市場制定整合行銷傳播策略，經過整合廣告、公關、直效行銷、促銷推廣、事件行銷等傳播工具，透過相關媒體進行傳播完整性且一致性的訊息給消費者與企業利益關係人，以達發揮綜效的功能。

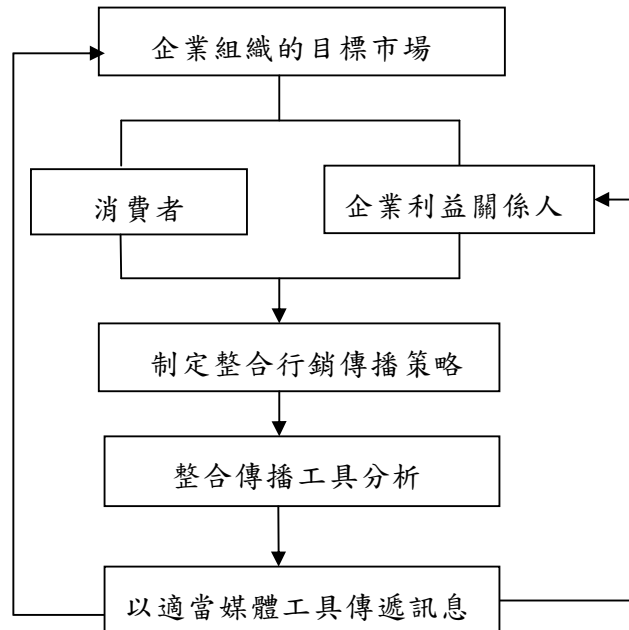


圖 2-8 本研究之整合行銷傳播規劃流程

資料來源：研究者自行整理

運動用品產業在行銷方面，所重視的是在預算控制的專案管理下，利用最有效的傳播工具將完整的訊息傳達給消費者，提高消費者的購買慾望，此與整合行銷傳播的意義不謀而合。產品銷售的關鍵在於行銷人員如何使產品通過消費者心中的考驗，在「整合行銷傳播」的應用下，形成良好的品牌形象並與競爭者有所區隔，建立品牌權益，穩固長期獲利的競爭優勢，唯有如此，企業才能真正的在市場上永續經營。NIKE與adidas位居臺灣運動用品市場之兩大龍頭，其整合行銷傳播的應用必功不可沒，因此本研究將聚焦在研究兩企業如何透過整合行銷傳播建立品牌形象，與其使用整合行銷傳播的差異情形，以本研究之整合行銷傳播規劃流程檢視NIKE與adidas的整合行銷傳播規劃，並提出有助兩者未來行銷方向的建議。

第參章 研究方法

本研究分七小節，第一節是研究架構，做為研究設計概念的邏輯引導；第二節是研究流程，陳述研究的概念發展；第三節為研究實施程序與步驟，對研究工具的使用程序和實施的階段予以詳述；第四節為研究對象，簡述NIKE與adidas的基本資料與現況，並呈現消費者方面的研究對象—臺北市大學生的抽樣情況；第五節是研究工具，介紹獲得研究資料的工具與其功能；第六節為資料分析與處理；第七節為樣本基本資料分析，描述樣本之人口統計變數的分析。

第一節 研究架構

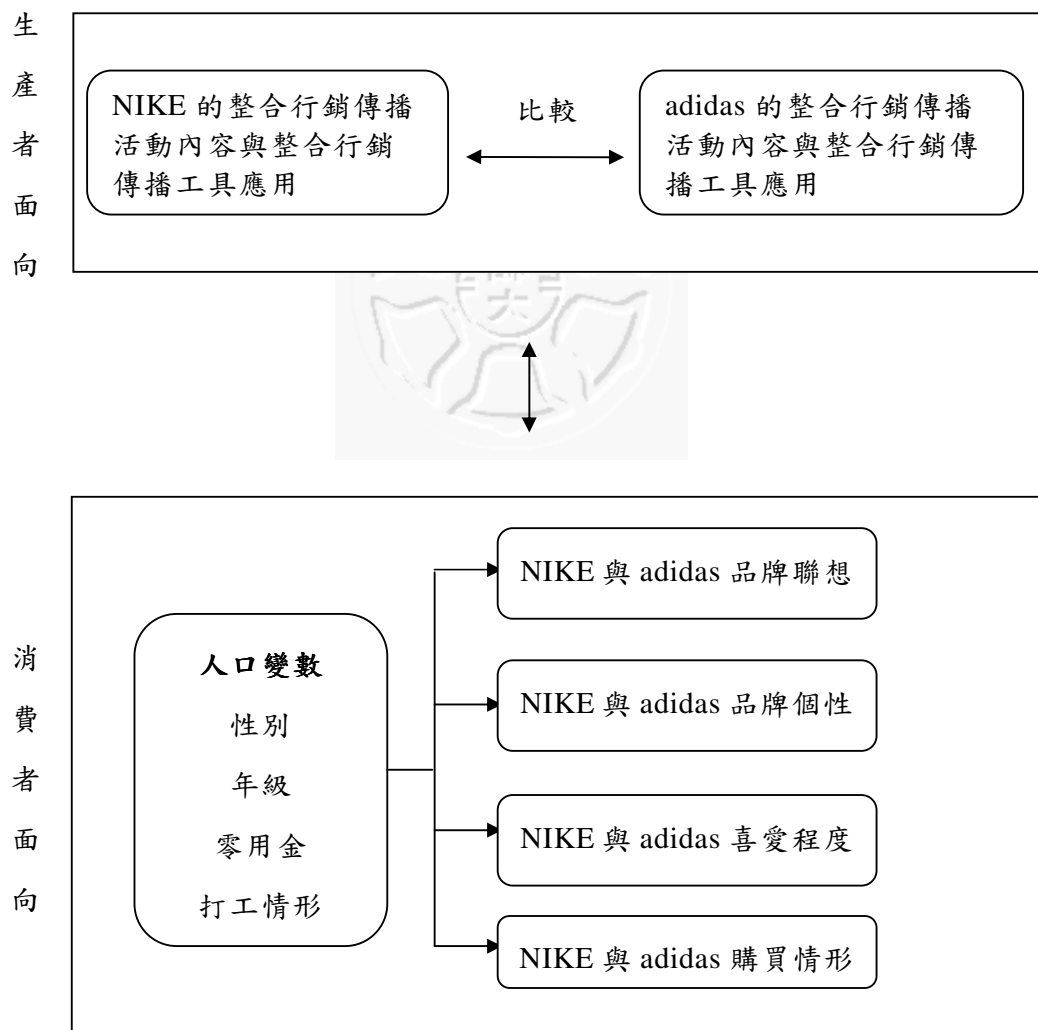


圖 3-1 研究架構圖

本研究之架構分為生產者面向與消費者面向兩個部分，生產者面向以深度訪談法與文獻分析法瞭解 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播的策略執行、活動內容與工具選擇，與其如何透過行銷方式經營品牌形象。在消費者面向以問卷調查方式瞭解臺北市大學生對於 NIKE 與 adidas 的品牌聯想與品牌個性的認知程度，再對照生產者與消費者兩方的看法。

第二節 研究流程

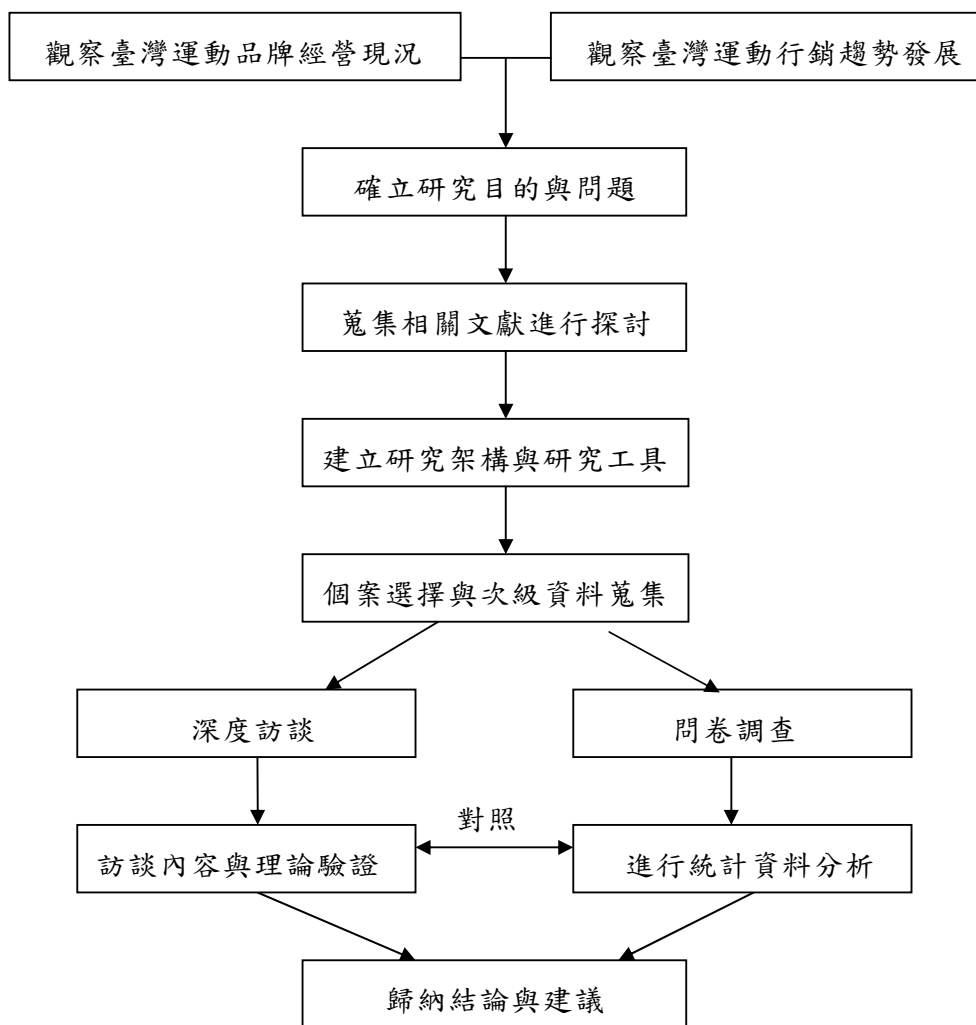


圖 3-2 研究流程圖

本研究之研究流程（如圖3-2）包括以下十個階段：

一、觀察運動品牌市場發展與行銷現況

觀察商業與媒體相關報導與時事，經由次級資料分析目前臺灣運動品牌市場的行銷情形，確認研究之背景。

二、確立研究目的與問題

經由初步的確認研究的環境背景，引發研究動機，逐漸建構初步的研究構想，並確立本研究之目的與問題。

三、相關文獻探討

蒐集、整理國內、外相關運動行銷、整合行銷傳播、品牌相關理論研究的文獻資料，整理各學者對不同專長理論的看法與立場，透過探討確認本研究的方向與研究的主軸。

四、建立研究架構與選擇研究工具

依據相關學理基礎，以建立本研究之研究架構闡述研究方法與工具的選擇。

五、個案選擇與次級資料蒐集

針對研究主題，在運動用品產業中選擇適合作為個案的兩大市場佔有率很高的NIKE與adidas，並開始進行公開次級資料蒐集與整理的工作。

六、進行深度訪談

經由相關人士的引薦與電話聯繫，與訪談單位進行溝通，確認接受訪談的意願，確定受訪的對象與受訪形式，並提供訪談大綱，便於進行深度訪談。

七、發放問卷，進行調查

參考相關文獻中的問卷形式，編製預試問卷，之後經過項目分析與信度分析並調整問項後發放正式問卷。

八、訪談內容與理論驗證

深度訪談後，針對兩個個案訪談內容整理成逐字稿，進行分類，搭配先前文獻探討的理論基礎，對照實際訪談之內容，加以比較分析。

九、進行問卷統計資料分析

針對臺北市大學生NIKE與adidas品牌聯想與品牌個性認知情形問卷進行統計資料分析，瞭解不同人口統計變項之臺北市大學生對NIKE與adidas品牌聯想與品牌個性的認知是否有差異。

十、歸納結論與建議

比較分析質化與量化資料後，歸納出回應研究目的與研究問題的研究結果，並進行討論與詮釋，提出結論與後續研究之建議。

第三節 研究對象

本節說明研究對象 NIKE 與 adidas 的大事紀、品牌行銷理念與在臺灣分公司的現況以利先對研究對象進行初步的瞭解。

一、NIKE

在 NIKE 出現於市場之前，德國運動鞋 adidas 是獨佔整個美國球鞋銷售的局面。NIKE 的「勾勾 (swoosh)」符號是因應商業的需要，由美國波特蘭大學學生 Carolyn Davidson 設計的，當時只花費 35 塊美金作為設計費，以下說明這個「勾勾」的品牌發展歷程以及創造出無數個 35 塊美金的輝煌成就（詳見附錄 1）。

NIKE 在臺灣的公司名稱為「必爾斯藍基股份有限公司」，為母公司直接在臺設立的分公司，與母公司之間為直接而緊密的垂直關係。主要的目標市場包括有：籃球、慢跑、有氧運動、網球等，並以針對 13-25 歲的青少年為主，無性別劃分。其產品線的廣度，包括有核心產品：如籃球鞋、網球鞋、慢跑鞋、有氧運動鞋、高爾夫鞋及戶外登山鞋等；以及其他非核心的田徑鞋與多功能兒童鞋等（陳素蓁，2004：31-2）。2000 年的年度行銷預算約為 2 億元，營業額約為新臺幣 27 億元，創造出 10 倍以上的利潤，當時在臺灣的市場佔有率為 55%。根據臺灣消費者對運動鞋品牌認知調查（陳秀珠，1998），其品牌知名度佔 98.6%、廣告知名度佔 88.5% 與品牌擁有率佔 52.2% 皆為第一。

二、adidas

adidas 秉持著「提供不同領域運動員最頂級的球鞋」的信念，從 60 年到 80 年代紅遍全球，從奧運冠軍選手到世界盃足球賽冠軍隊伍服裝，清一色都是三條線商標，便不難看出其在運動界的地位。但 90 年代起，擅長運動行銷的之名美國運動品牌 NIKE 及其他後進之秀 Reebok、New Balance 的出現，迅速瓜分其獨霸市場的態

勢，全球知名運動品牌掀起運動行銷大戰。adidas 於 90 年代中期進行一連串的改革，從歐洲的品牌再造開始，到亞太遠東地區，乃至香港、臺灣、大陸，品牌再造策略奏效，成功挽回過去運動界的地位，除了穩坐歐洲第一運動品牌寶座，其他地區市場佔有率更直追美國第一運動品牌 NIKE（詳見附錄 2）。

90 年代，NIKE 帶動了全球運動行銷風潮，在面臨市場巨大衝擊下，adidas 開始思考如何在保存原品牌精神及價值上進行突破。首先併購了 Salomon、Taylor Made 等大型運動集團，除了保有過去專業運動，如足球、籃球等項目持續研發突破發展外，更藉由 Salomon 跨入二十世紀新興的運動領域—極限運動，並接收 Taylor Made 在高爾夫的市場與經驗。

有了歐美市場品牌再造成功的經驗，adidas 開始積極進行亞太地區市場改造規劃。接著進入臺灣市場品牌再造部分，1997 年華岡企業結束 adidas 在臺灣的代理權之後，adidas 亞太區總部正式調派劉自強（Ernest Lau）成立 adidas Taiwan，進行市場通路整合與品牌再造計畫。雖說 adidas Taiwan 品牌再造計畫是根據國外的經驗值規劃，不過也有因地制宜之處，adidas Taiwan 在產品線上做了明顯的區隔，其做法為向下修正運動推廣年齡至 14 至 20 歲，積極拉攏青少年的企圖便比其他區域來的積極。

adidas 在臺灣分公司的名稱為臺灣阿迪達斯股份有限公司，隸屬德國母企業於遠東區香港公司設立之分公司，與母企業亦為直接的垂直關係，在臺灣主要的目標市場為籃球、慢跑、足球、網球與新興的瑜珈運動，主要的目標消費者為 12-24 歲青少年與 25-35 歲男女上班族，2000 年的營業額為新臺幣九億元，所編列的年度行銷預算為新臺幣七千萬元，市場佔有率約為 25%（王尉晉，2000：38-9）。

三、訪談對象

針對本研究的兩個個案，訪談對象採立意抽樣的方式，分別針對 NIKE 與 adidas 內部負責整合行銷傳播的相關人員進行訪談。由於 NIKE 與 adidas 企業內部行銷人員接受學術訪問的意願不高，而 NIKE 與 adidas 在臺灣的行銷活動目前皆委任外部公關公司輔助企劃與執行，NIKE 委任「奧美公關公司」，而 adidas 臺灣分公司則是委任「楷模公共關係顧問公司」負責「Sports Performance（運動專業）」、「Sports Heritage（運動經典）」兩個產品系列的行銷活動，所以本研究訪談委外執行行銷活動的公關

公司，瞭解兩企業與在臺代理商對於行銷活動的規劃，探討兩者整合行銷傳播運作的實際情形。經過研究者接洽過後，adidas所委任的公關與廣告公司願意接受訪問，但NIKE所委任的奧美公關公司行銷人員不便接受訪問，因此NIKE部分將以文獻分析法蒐集自2001年來的NIKE行銷相關論文中訪談到NIKE行銷管理人員的文獻，再輔以NIKE與adidas的相關媒體報導，以維持NIKE與adidas都有相同的比較內容。訪談部分則訪問adidas所委任的楷模公關顧問公司三位負責adidas Performance與adidas Originals的相關人員，以及adidas在臺灣的廣告代理商－「異言堂廣告顧問公司」的創意總監，共四位訪談對象，受訪者的基本簡介如下表3-1。

表3-1 訪談對象一覽表

訪談對象	負責業務	代號
楷模公關副總經理	1. adidas Performance 2. adidas Originals 3. NIKE以前也曾與楷模公關合作， 當時亦為小組中一員	A1
楷模公關專案副理	1. adidas Performance (Woman部分) 2. adidas Originals	A2
楷模公關專案監督	1. adidas Performance	A3
異言堂廣告公司創意總監	adidas Performance廣告代理	B1

四、臺北市大學生

在消費者對於品牌形象與品牌個性的認知方面，採用問卷調查法，以量化的研究方式探討，以臺北市大學生（普遍年齡約在18-22歲）為主要對象。而大學生則是符合各大運動品牌在臺灣行銷所設定的主要消費族群之中，重疊最高的族群。因此本研究欲瞭解在臺北市的大學生對於NIKE與adidas的品牌形象與品牌個性的認知情形為何，在與質化研究方面所使用的深度訪談法，瞭解生產者方面對於NIKE與adidas這兩個品牌本身的品牌認同的規劃如何反映在整合行銷傳播方面。

而選擇臺北市的大學生為研究對象，其原因除了考慮研究者地緣的便利性之外，位在臺北市內的大學眾多且有全臺各地來的學生，故較具有代表性。在臺北市的消費資訊與行銷通路較為多元，而大多數大學生擁有自主運用的零用金，對於消

費的自主性高，對消費資訊的搜尋也較為主動積極。

第四節 研究設計

本研究將研究取向定為「質性研究」與「量化研究」並行的方式進行。為達研究目的及回答研究問題，質化部分以深度訪談法（in-depth interview），加上文獻與次級資料的蒐集整理，設計訪談大綱，量化部分採用問卷調查法（questionnaire survey），先設計預試問卷，測試在問項的安排上是否適合。各項研究工具內容、信度及效度的檢驗方式，茲說明如下：

一、研究工具

本研究主要的研究工具包括深度訪談法與問卷調查法。

（一）深度訪談法（in-depth interview）：

質性研究的訪談是一種具特定目的的談話過程，而談話的目標必須是參與訪談過程的人都可以接受的。參與訪談的人透過口語與非口語溝通方式，彼此之間相互交換思想與態度。深度訪談則試圖在詳述和綜合細節時，探討一個特定問題。當研究者已知某個特定對象對此特定問題極為了解時，對此人進行深度訪談特別有效。深度訪談的最大優點是能提供詳盡的資料。與傳統調查法相比，深度訪談能提供敏感性問題精確的回答（Wimmer & Dominick, 1995）。透過深度訪談法探究問題，將使研究者較能掌握問題的焦點所在，另外也可經由受訪者豐富的回答內容，推測其邏輯和背後的語言或行動的意義，並可直接判斷其談話的可靠性。

深度訪談法依據訪談問題的嚴謹度可劃分為三種類型：結構化訪談、無結構式訪談與半結構式訪談（潘淑滿，2003：141）。本研究採用的是半結構式訪談（semistructured interview），又稱為半標準化訪談（semi-standardized interview）或引導式訪談（guided interview）。半結構式訪談介於結構式訪談與非結構式訪談之間，研究者在訪談進行前，必須先確定問題的目的，設計訪談大綱，但研究者可不必按照問題順序進行訪談工作，主要目的為使受訪者在訪談大綱的引導之下，能自由的暢談訪談大綱的相關議題，但訪談大綱並非用來侷限訪談結果的各種可能性，讓研究者能視受訪者的回答狀況，彈性調整訪談順序及內容（潘淑滿，2003：143-5）。

深度訪談為個案研究的多重證據來源之一 (Yin, 2001) ，本研究探討 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播的實際執行流程、方法，因此選擇 NIKE 與 adidas 的行銷人員與委任的公關公司人員為訪談對象，詢問整合行銷傳播的執行情形，先以電話聯繫的方式使得 NIKE 與 adidas 行銷企劃相關人員同意接受訪問，以半結構式訪談方式進行訪談，於事前擬訂訪談大綱，根據受訪者的回答作進一步的追問，除了在訪談時以文字紀錄外，也採用錄音方式進行，以獲取較深入的質化資料。訪談結束之後，將所得之原始資料配合文獻探討，進行整理分析。

在深度訪談的內容部分，本研究欲了解的層面包括：NIKE與adidas兩個個案在整合行銷傳播企劃過程、選擇與應用行銷傳播工具、企業組織溝通狀況等，訪談大綱如下表3-2所示。

表 3-2 訪談大綱

主題	訪談大綱
與 NIKE、adidas 的分工情形與溝通協調	1.與NIKE、adidas如何分工 2.與NIKE、adidas如何作溝通、協調、資源整合
IMC 企劃過程與品牌形象的關係	1.如何界定目標對象，包括目標消費者、潛在消費者及利益關係人 2.如何確定產品訊息、傳播工具、傳播媒體的應用 3.競爭者的行銷活動對本身的行銷活動企劃有何影響 4.整合行銷的過程當中，如何形塑品牌形象
傳播工具的使用與整合	1.在兼顧傳播效益及成本的考量下，如何運用五大傳播工具 2.如何置入不同型態的公關操作、事件行銷活動

經由先前文獻探討所得之整合行銷傳播概念性架構，作為訪談話題引導、資料收集及問題發展之依據，有助於完整貼近個案，獲得詳實資料。訪談的對象以adidas的行銷相關人員，加上次級資料的收集整理，以求資料之完整客觀。訪談大綱依文獻探討之研究基礎發展而來。兩者在行銷傳播都有制度化的規劃與運作，因此本研究除了探討NIKE與adidas在整合行銷傳播方面的應用情形之外，也探討NIKE與adidas在整合行銷傳播上的異同之處，做為未來兩企業的行銷決策參考。

在質性研究的信度檢驗部分在深度訪談的信度方面，將以錄音方式記錄訪談內容，根據錄音內容來撰寫逐字稿，完成後再請專家檢核內容是否有所缺漏或錯誤。將訪談內容與研究者蒐集的相關資料進行比對，以確認資料的信度，並以三角檢定法確定信度。三角檢定法係指研究過程中採用多種且不同形式的方法、資料、觀察者與理論，以查核與確定資料來源、資料蒐集策略、時間與理論架構等的效度，研究者可將初步的分析結果或報告大綱拿來與其他研究者討論，以便獲得校正與啟發，亦可拿這些資料與被研究者做初步的溝通，以便校正研究者的分析與解釋。三角檢定法的使用，在於利用各種不同的方法以蒐集不同來源和型態的資料，以減低研究者的偏見。

質性研究的效度檢驗方面，本研究以專家檢定法測定效度，訪談大綱委請學者專家審視及修正，確保訪談問題與本研究的目的相符合，學者專家名單如下表3-3。

表3-3 專家學者名單

專家／學者	職稱	專長領域
林伯修	國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所 助理教授	運動社會學
祝鳳岡	國立政治大學廣告系專任教授	廣告策略、媒體企劃、整合行銷傳播
許安琪	世新大學公共關係暨廣告學系專任副教授	廣告行銷、整合行銷傳播

(二) 問卷調查法 (questionnaire survey) :

問卷調查法之優點如下所示：

- 1.在短期內較易搜集大量所需資料，亦可節省成本。
- 2.應答者較能充分表達觀點，以匿名方式作答而無所顧忌。
- 3.問卷用字遣詞標準化，應答者較不容易產生偏誤。

本研究之調查對象為臺北市地區公私立大學院校學生，抽樣範圍大且學生人數眾多，考慮到學生對於題目的瞭解程度不一，為讓學生能對問項有一致性的瞭解與作答，故將問卷之各個題項均編製成結構式(封閉式)題型，以提高問卷之信效度。

二、抽樣方式

本研究的問卷調查針對十一所大學院校學生，採用叢集抽樣之方式，所謂的叢集抽樣是指當母體的蒐集及編造極為困難或龐大，在調查時又希望節省成本時，可採用此種抽樣方法。叢集抽樣法就是將母體分成幾個群集（或部落、區域），此時群集間的變異小，群集內的變異大。再從這幾個群集中抽出數個群集進行抽樣（黃文璋，2000）。本研究之研究範圍為臺北市內各大學，母體雖極為龐大但已做出分類，因此本研究僅針對各個學校來抽取班級進行問卷調查即可，適合採用叢集抽樣。

抽樣樣本的大小必須考量準確性與代表性原則，使所抽的樣本能確實說明群體的實際現象，樣本的大小通常會影響結果的精確度，樣本越大越能精確推估母體的真實狀況與分配特性。一般來說社會科學研究所能容許的樣本與母體之間的誤差介於1%至5%之間，樣本數通常是以下列公式計算所得：

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times \frac{1}{4}$$

n=樣本數、d=抽樣誤差、Z=標準常態隨機變數、1- α =信賴係數

在假設抽樣誤差不大於5%，且信賴度為95%的條件下，此時 $Z_{\alpha/2}$ 等於1.96，帶入公式可得出樣本大小至少需384份（顏月珠，1988）。本研究對象包括十一所大學院校，根據中央極限定理，當抽樣樣本數大於30時，可將樣本視為常態分配，因此本研究對於每間學校平均約抽取55個樣本，再依據班級人數的實際狀況而有所增減，總計抽取615份問卷，得到有效問卷592份，問卷之有效回收率達97.9%。

三、問卷設計

本研究問卷在參考過去研究後，將問卷分為三個部分，包括NIKE與adidas品牌聯想之認知情形、NIKE與adidas品牌個性之認知情形，最後則是人口統計變項部分，除了人口統計變項部分，其餘的變項皆採用量表採用「李克氏五點評定量表」（Likert's five-points rating scale）使用五分區間尺度量測計分，依據受試者在每道題目所填的答案給分，選填非常不同意給1分，選填不同意給2分，選填普通給3分，選填同意給4分，選填非常同意給5分，將各因素的題目之分數加總後平均，分數越高者，代表該因素滿意度越高。此種方法為各專家學者較常用來衡量態度之工具，受測者根據本身對於問項的看法，選擇一個較符合自己意見的尺度，研究者在與相

關人員針對各問題進行深入討論與修改後，進行本研究之問卷預試，參考預試之填答狀況後，再修訂為正式版問卷。

本研究所使用之調查工具為研究者依據參考文獻編製成問卷，問卷名稱為：「臺北市大學生對NIKE與adidas之品牌形象研究問卷」。本問卷內容無反向題，問卷內容分為三部分：第一部分NIKE與adidas之品牌聯想認知情形，參考學者Keller (1993)以消費者的觀點來定義品牌知識中的品牌聯想及其內涵，以張志堅（2005）《臺北縣板橋市高中職學生對運動鞋品牌聯想與購買考量因素之研究》中有關運動鞋之品牌聯想之量表。為因應地區性之差異而參考各個因素中的內容添補部分選項題目，並且在語意上加以修飾讓受測之大學生能明白問題題意之內涵，進而回答確實且趨近真實狀況。

第二部分NIKE與adidas的「品牌個性」之部分，參考謝宜君（2006）國立臺北大學企業管理學系研究所碩士論文，題目為「品牌延伸契合對品牌個性的影響」中有關「品牌個性構面量表」，以「李克氏五點評定量表」使用五分區間尺度量測計分方式如上述，第一部份與第二部份量表經過預試後以項目分析、因素分析與因素命名、經過信、效度考驗後，未汰除之題目將暫時保留於本量表之中以供調查之用。第三部分個人基本資料包含性別、年齡、每週零用金、目前工讀情形、購買運動商品管道、接觸運動消息之資料來源。問卷初稿經由預試回收後，以項目分析、因素分析等方式建構各量表。並建立其信、效度，以確定研究工具之適切性。

（一）品牌聯想量表

根據前述的研究將品牌聯想的構面分為「品牌屬性」、「產品利益」、「使用者型態」、「功能利益」與「象徵利益」，分別敘述如下：

1. 品牌屬性：參考張志堅（2005）的研究，將問項修改為第一個想到該品牌、因該品牌的個性風格而購買、品牌知名度較高、品牌形象較優，分別是問項 2、5、7、11，如表 3-4 所示。
2. 產品利益：參考張志堅（2005）的研究，將問項修改為外觀流行具設計感、價格高一點仍會購買等兩題，分別是問項 1、10，如表 3-4 所示。
3. 使用者型態：將問項修改為我會留意該品牌的行銷主題、使用該產品能受同儕尊重等兩題，分別是問項 8、9，如表 3-4 所示。

4. 功能利益：將問項修改為使用該品牌能有好的運動表現、因該品牌的產品具專業功能分別是問項 4、6，如表 3-4 所示。
5. 象徵利益：將問項修改為我瞭解該品牌的優點特色、我知道 NIKE 有推出女性廣告，分別為問項 3、12，如表 3-4 所示，及我知道 adidas 有三片葉與 Y-3 兩個品牌再造之後的品牌，分別為問項 13、14，如表 3-4 之所示。

表 3-4 品牌聯想之衡量問項表

衡 量 問 項	
1.	我覺得NIKE產品的外觀流行又有設計感 我覺得adidas產品的外觀流行又有設計感
2.	當提到到運動商品時，我第一個想到的就是NIKE 當提到到運動商品時，我第一個想到的就是adidas
3.	我瞭解NIKE產品的優點特色 我瞭解adidas產品的優點特色
4.	我認為使用NIKE產品可以有好的運動表現 我認為使用adidas產品可以有好的運動表現
5.	因為NIKE品牌所代表的個性風格而決定購買 因為adidas品牌所代表的個性風格而決定購買
6.	NIKE的產品具備專業功能 adidas的產品具備專業功能
7.	我認為NIKE的品牌知名度高於adidas 我認為adidas的品牌知名度高於NIKE
8.	我會留意NIKE的行銷宣傳主題 我會留意adidas的行銷宣傳主題
9.	我認為使用NIKE的產品，可以得到同儕的尊重 我認為使用adidas的產品，可以得到同儕的尊重

表 3-4 品牌聯想之衡量問項表 (續)

衡 量 問 項
10 即使NIKE價格比其他品牌高一點，我還是會購買 · 即使adidas價格比其他品牌高一點，我還是會購買
11 我認為NIKE的品牌形象優於adidas · 我認為adidas的品牌形象優於NIKE
12 我知道NIKE前陣子推出關於女性的運動廣告
13 我知道adidas除了三條線外，還有三片葉標誌的潮流品牌
14 我知道adidas與日本設計師山本耀司合作Y-3運動時尚品牌

(二) 品牌個性量表

根據 Aaker (1997) 的研究，品牌個性的構面包括「純真的」、「刺激的」、「稱職的」、「教養的」與「強韌的」，分別敘述如下：

1. 純真的：將問項修改為令人愉悅的，為問項 5，如表 3-5 所示。
2. 刺激的：將問項修改為大膽的、新潮的、富想像力的、有朝氣的等四題，分別是問項 7、8、10、12，如表 3-5 所示。
3. 稱職的：將問項修改為可信賴的、成功的、聰明的等三題，分別是問項 3、6、9，如表 3-5 所示。
4. 教養的：將問項修改為迷人的、有魅力的等兩題，分別是問項 1、11，如表 3-5 所示。
5. 強韌的：將問項修改為強韌的、有男子氣概的等兩題，分別是問項 2、4，如表 3-5 所示。

表 3-5 品牌個性之衡量問項表

品牌個性衡量問項	
1. 迷人的	7. 大膽的
2. 強韌的	8. 新潮的
3. 可信賴的	9. 聰明的
4. 有男子氣概的	10. 富想像力的

表 3-5 品牌個性之衡量問項表 (續)

品牌個性衡量問項	
5. 令人愉悅的	11. 有魅力的
6. 成功的	12. 有朝氣的

(三) 臺北市大學生之背景資料

臺北市大學生背景資料參考自徐淑珊 (2001)、張志堅 (2003)，並根據研究目的分為篩選題項、人口統計變項與運動商品購買資訊三部分。篩選題項是為了瞭解抽樣樣本對 NIKE 與 adidas 的使用情形、喜愛情形與較常購買情形的狀況，因未使用過 NIKE 或 adidas 任一品牌，也沒有購買過兩者中任一品牌的將視為無效樣本，因此設置篩選題項方便找出有效樣本。人口統計則包括性別、年級、每週可支配的收入與工讀情況，運動品牌商品資訊參考自張志堅與徐淑珊之研究問卷，由於選項較多，故運動品牌商品資訊部分採用複選題形式，詳細題項如表 3-6 所示。

表 3-6 背景變項之問項彙整表

背景變項	問項	選項
篩選題項	使用情形	只使用過 NIKE、只使用 adidas、兩者都使用過、兩者都沒用過
	喜愛情形	較喜愛 NIKE、較喜愛 adidas、無特別偏愛
	較常購買情形	較常購買 NIKE、較常購買 adidas、兩者差不多
人口統計變項	性別	男、女
	年級	大一、大二、大三、大四
	每週可支配收入 (扣除住宿費)	1,000 元以下、1,001-3000 元、3,001-5000 元、5,001-7,000 元、7,001-9,000 元、9,001 元以上
	目前工讀情形	是、否

表 3-6 背景變項之問項彙整表 (續)

背景變項	問項	選項
運動商品 購買資訊	購買運動品牌商品的地點	百貨公司專櫃、運動品牌門市、運動用品專賣店、郵購或網路購物、大批發賣場、夜市地攤、其他
	運動品牌商品資訊來源	電視廣告、報章雜誌廣告、網路廣告、之前的消費經驗、朋友同學的推薦、店面的產品陳列、銷售人員的介紹、促銷折扣、行銷活動產品資訊、其他

第五節 實施程序

本研究的質性研究部分透過訪談錄音方式蒐集資料，記錄受訪者的表情與動作，並將錄音內容反覆聆聽，謄寫成逐字稿，將每位受訪者均予以編號註明，研究者針對其訪談內容之重要、有意義之字句予以編碼，接續進行概念化工作，以求得較公正客觀之概念名稱，且從中分析概念的關連性，比較 NIKE 與 adidas 兩者的整合行銷傳播實際運用情形，並探討兩者與理論文獻間異同。

量化研究部分之實施程序分為三個部分：編製問卷、問卷預試與問卷正式施測，分別說明如下：

一、編製問卷

研究者在參考過去研究後擬出本次研究的問卷大綱，並依照運動商品的特性編製本研究之問卷。整份問卷於 2008 年 8 月 20 日完成編製作業。

二、問卷預試

預試目的是為了瞭解本研究在問卷题目的設計與表達上是否有需要做改善的地方，並做問卷的信效度分析，再根據問卷預試的結果做最後的修正，以使正式問卷能達到完善。本研究於 2008 年 9 月 15 日至 9 月 20 日進行問卷之預試，考慮到正式抽樣時公、私立大學約各為一半，因此將對象設為國立臺灣師範大學與世新大學學

生共 120 位，並針對「品牌聯想量表」與「品牌個性量表」進行項目與信效度分析。

(一) 項目分析

本研究之項目分析採取量表各題項之決斷值 (Critical Ratio; CR) 與總分相關兩種方法進行問卷刪除與否之判斷依據。CR 值是選取各分量表中得分最高 27% 與最低 27% 做為項目鑑別之依據，當 CR 值較大且達差異水準時 ($\alpha=.05$)，表示該題可以鑑別各類受試者的反應程度，反之則否。相關值則是計算個別題項與總分的相關性，如果個別題項與總分的相關愈高，所要測量的心理特質更為接近；個別題項與總分的相關係數未達顯著的題項，或兩者者相關為低度相關，表示題項與整體量表的同質性不高，最好刪除 (吳明隆, 2006)。於表 3-7 與表 3-8 可知，兩個量表各題項之 CR 值與相關值皆呈現顯著水準。

表 3-7 「品牌聯想量表」項目分析摘要表

題項	題目內容	決斷值	與量表總分之相關值
1	我覺得NIKE產品的外觀流行又有設計感	-5.615	.598
	我覺得adidas產品的外觀流行又有設計感	-8.351	.701
2	當提到到運動商品時，我第一個想到的就是NIKE	-4.703	.531
	當提到到運動商品時，我第一個想到的就是adidas	-9.220	.726
3	我瞭解NIKE產品的優點特色	-7.494	.628
	我瞭解adidas產品的優點特色	-6.298	.740
4	我認為使用NIKE產品可以有好的運動表現	-6.753	.586
	我認為使用adidas產品可以有好的運動表現	-5.973	.668
5	因為NIKE品牌所代表的個性風格而決定購買	-8.594	.672
	因為adidas品牌所代表的個性風格而決定購買	-8.095	.699
6	NIKE的產品具備專業功能	-7.533	.653
	adidas的產品具備專業功能	-5.471	.598
7	我認為NIKE的品牌知名度高於adidas	-5.629	.545
	我認為adidas的品牌知名度高於NIKE	-6.797	.623

表 3-7 「品牌聯想量表」項目分析摘要表（續）

題項	題目內容	決斷值	與量表總分之相關值
8	我會留意NIKE的行銷宣傳主題	-5.279	.585
	我會留意adidas的行銷宣傳主題	-9.472	.766
9	我認為使用NIKE的產品，可以得到同儕的尊重	-8.922	.688
	我認為使用adidas的產品，可以得到同儕的尊重	-7.116	.668
10	即使NIKE價格比其他品牌高一點，我還是會購買	-9.416	.673
	即使adidas價格比其他品牌高一點，我還是會購買	-6.878	.707
11	我認為NIKE的品牌形象優於adidas	-7.503	.622
	我認為adidas的品牌形象優於NIKE	-7.049	.632
12	我知道NIKE前陣子推出關於女性的運動廣告	-3.912	.391
13	我知道adidas除了三條線外，還有三片葉標誌的潮流品牌	-8.047	.650
14	我知道adidas與日本設計師山本耀司合作Y-3運動時尚品牌	-7.209	.632

表 3-8 「品牌個性量表」項目分析摘要表

題項	題目內容	決斷值	與量表總分之相關值
1	NIKE是迷人的	-6.206	.530
	adidas是迷人的	-8.068	.747
2	NIKE是強韌的.	-5.623	.426
	adidas是強韌的.	-7.705	.616
3	NIKE是可信賴的	-5.672	.550
	adidas是可信賴的	-8.333	.763
4	NIKE是有男子氣概的	-6.155	.562
	adidas是有男子氣概的	-6.167	.621
5	NIKE是令人愉悅的	-6.098	.489
	adidas是令人愉悅的	-7.904	.712

表 3-8 「品牌個性量表」項目分析摘要表（續）

題項	題目內容	決斷值	與量表總分之相關值
6	NIKE是成功的	-5.699	.588
	adidas是成功的	-9.149	.752
7	NIKE是大膽的	-6.850	.602
	adidas是大膽的	-9.856	.782
8	NIKE是新潮的	-2.173	.667
	adidas是新潮的	-8.867	.737
9	NIKE是聰明的	-6.063	.594
	adidas是聰明的	-7.198	.769
10	NIKE是富想像力的	-7.684	.628
	adidas是富想像力的	-8.912	.803
11	NIKE是有魅力的	-9.906	.680
	adidas是有魅力的	-12.821	.851
12	NIKE是有朝氣的	-6.914	.517
	adidas是有朝氣的	-7.252	.742

（二）信度分析

本研究採用 Cronbach's α 係數求取量表的內在一致性，吳明隆（2006）認為總量表信度係數最好在.80 以上，如果在.70 至.80 之間，還算是可以接受的範圍，如果是分量表，其信度係數最好在.70 以上，如果是在.60 至.70 之間，還可以接受使用，如果分量表的內部一致性 α 係數在.60 以下或總量表的信度係數在.80 以下，應考量重新修訂量表或增刪題項。由表 3-9 與 3-10 可知「品牌聯想量表」、「品牌個性量表」均在 0.6 以上，故得知本研究之量表均在可接受的範圍之內。

另外再針對預試之問卷進行信效度分析後發現，本研究品牌聯想與品牌個性兩個量表皆具有良好的信度，在品牌聯想量表部分，NIKE 信度的 Cronbach's α 值為.830，adidas 信度的 Cronbach's α 值為.896；在品牌個性量表部分，NIKE 信度的 Cronbach's α 值為.845，adidas 信度的 Cronbach's α 值為.926。而因素分析之結果，由於構面中題項之分布在命名上較不理想，考慮到本問卷已有一定的鑑別度與信度，故決定以正式問卷來進行因素分析並進行構面之分類。

表 3-9 「品牌聯想量表」之信度分析摘要表

題 項	題目內容	平均數	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
1	我覺得NIKE產品的外觀流行又有設計感	3.4914	.816
	我覺得adidas產品的外觀流行又有設計感	3.5431	.887
2	當提到到運動商品時，我第一個想到的就是NIKE	3.6466	.824
	當提到到運動商品時，我第一個想到的就是adidas	2.9828	.885
3	我瞭解NIKE產品的優點特色	2.8017	.813
	我瞭解adidas產品的優點特色	3.0000	.884
4	我認為使用NIKE產品可以有好的運動表現	3.0345	.817
	我認為使用adidas產品可以有好的運動表現	3.0172	.888
5	因為NIKE品牌所代表的個性風格而決定購買	3.2586	.886
	因為adidas品牌所代表的個性風格而決定購買	3.4310	.886
6	NIKE的產品具備專業功能	3.4310	.890
	adidas的產品具備專業功能	3.3793	.891
7	我認為NIKE的品牌知名度高於adidas	3.7328	.821
	我認為adidas的品牌知名度高於NIKE	2.6724	.890
8	我會留意NIKE的行銷宣傳主題	3.1379	.818
	我會留意adidas的行銷宣傳主題	3.2069	.883
9	我認為使用NIKE的產品，可以得到同儕的尊重	2.4741	.808
	我認為使用adidas的產品，可以得到同儕的尊重	2.6293	.889
10	即使NIKE價格比其他品牌高一點，我還是會購買	2.6466	.809
	即使adidas價格比其他品牌高一點，我還是會購買	2.9914	.886
11	我認為NIKE的品牌形象優於adidas	2.8707	.814
	我認為adidas的品牌形象優於NIKE	3.0862	.890
12	我知道NIKE前陣子推出關於女性的運動廣告	2.9138	.824

表 3-9 「品牌聯想量表」之信度分析摘要表 (續)

題項	題目內容	平均數	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
13	我知道adidas除了三條線外，還有三片葉標誌的潮流品牌	3.5948	.894
14	我知道adidas與日本設計師山本耀司合作Y-3運動時尚品牌	2.7845	.894

註 1: NIKE 品牌聯想部分 Cronbach's Alpha 值: .830; adidas 品牌聯想部分 Cronbach's Alpha 值: .896

表 3-10 「品牌個性認知量表」之信度分析摘要表

題項	題目內容	平均數	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
1	NIKE是迷人的	3.0172	.827
	adidas是迷人的	3.4052	.919
2	NIKE是強韌的.	3.3966	.825
	adidas是強韌的.	3.4483	.925
3	NIKE是可信賴的	3.3362	.830
	adidas是可信賴的	3.6466	.918
4	NIKE是有男子氣概的	2.6552	.835
	adidas是有男子氣概的	3.2155	.925
5	NIKE是令人愉悅的	3.1810	.819
	adidas是令人愉悅的	3.4655	.921
6	NIKE是成功的	2.6293	.828
	adidas是成功的	3.5776	.919
7	NIKE是大膽的	2.9655	.821
	adidas是大膽的	3.3534	.918
8	NIKE是新潮的	3.0517	.835
	adidas是新潮的	3.7328	.920

表 3-10 「品牌個性認知量表」之信度分析摘要表（續）

題項	題目內容	平均數	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
9	NIKE是聰明的	3.6293	.842
	adidas是聰明的	3.2845	.918
10	NIKE是富想像力的	2.8103	.841
	adidas是富想像力的	3.4483	.917
11	NIKE是有魅力的	3.0086	.842
	adidas是有魅力的	3.5862	.914
12	NIKE是有朝氣的	3.5517	.842
	adidas是有朝氣的	3.6466	.920

註 1：NIKE 品牌個性部分 Cronbach's Alpha 值：.845

註 2：adidas 品牌個性部分 Cronbach's Alpha 值：.926

三、問卷正式施測

本研究於 2008 年 10 月 20 日至 2008 年 10 月 29 日進行問卷的正式施測，對象為國立政治大學、國立臺灣大學、國立臺灣師範大學、國立臺北教育大學、臺北市立教育大學、東吳大學、中國文化大學、世新大學、銘傳大學、實踐大學與大同大學共十一所大學院校，採用叢集抽樣的方式，每間學校抽取一個班級，考慮到國立臺灣師範大學與世新大學亦為本研究問卷預試之對象，故在問卷發放上避開預試時發放之學生，以達到問卷填答之有效性，並由研究者親自到場發放，解決受測者的疑問，問卷填答完畢之後即當場收回。本研究共發出 615 份問卷，得到有效問卷 592 份，有效問卷率達 97.9%，表 3-11 即為問卷回收之情形。王文科（2003）指出基於分析與撰寫報告的需要，認為問卷回收率至少要 50% 才算適當，超過 60% 可視為良好，回收率若是達 70% 以上，則可視為非常良好。因此，本研究問卷之回收率屬於非常良好，可以進行資料的統計與分析。

表 3-11 正式問卷發放回收表

發放地點	發放時間	發放問卷數	有效問卷數	有效問卷 (%)
世新大學	2008/10/20	58	58	100.0
東吳大學	2008/10/21	55	52	89.7
中國文化大學	2008/10/21	59	55	93.2
銘傳大學	2008/10/22	43	43	100.0
國立臺灣大學	2008/10/22	60	58	96.7
大同大學	2008/10/23	50	46	92.0
實踐大學	2008/10/24	58	58	100.0
臺北市立教育大學	2008/10/24	54	52	96.3
國立臺北教育大學	2008/10/27	57	55	96.5
國立政治大學	2008/10/27	53	52	98.1
國立臺灣師範大學	2008/10/29	68	63	92.6
合計		615	592	97.9

(一) 因素分析

本研究以正式問卷來進行因素分析。進行因素之分類前，先以球型檢定 (Bartlett's test of sphericity) 與取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy; KMO) 來檢驗量表是否適合進行因素分析，球形檢定用以確定各變數觀察值是否不具有相關性，KMO 值用來檢定此組變數是否值得進行因素分析，通常 KMO 值越大，表示變項間的共同因素越多，越適合進行因素分析。其中「品牌聯想量表」之 KMO=0.908, $p=.000$ 達顯著，「品牌個性量表」之 KMO=0.923, $p=.000$ 達顯著，表示量表適合進行因素分析。「品牌聯想量表」如表 3-12，以主成份分析法 (principal factor analysis; PFA)，進行因素轉軸 (orthogonal rotation)，分出 2 個因素，其特徵值分別為 5.661、1.078，解釋變異量為 43.543%、8.289%，累積解釋變異量則為 51.832%，根據吳明隆 (2007) 指出，累積解釋變異量若能達到 60% 以上表示相當理想，50% 以上亦可接受。「品牌個性量表」結果如表 3-13，分出 2 個因素，其特徵值分別為 6.162、1.095，解釋變異量為 51.346%、9.123%，累積解釋變異量為 60.469%，而本量表累積解釋變異量達到 60%，表示相當理想，且方便構面之命名。

表 3-12 「品牌聯想量表」之因素構面及因素負荷量

因素命名	題項內容	因素一	因素二
產品 優點	穿著該品牌可以有好的運動表現	.767	
	該品牌的外觀很流行	.695	
	我因為該品牌的個性風格而購買	.679	
	我認為該品牌的產品有專業功能	.667	
	我認為使用該品牌的產品可以得到同儕尊重	.593	
	如果該品牌的價格高一點，我仍會購買	.585	
品牌 態度	講到運動品牌，我第一個想到的就是該品牌		.662
	品牌 1 的品牌知名度高於品牌 2		.608
	我瞭解該品牌的行銷主題		.594
	我瞭解該品牌的優點特色		.567
	我覺得品牌 1 的品牌形象優於品牌 2		.498

表 3-13 「品牌個性量表」之因素構面及因素負荷量

因素命名	題項內容	因素一	因素二
創新迷人	富想像力的	.806	
	有魅力的	.799	
	令人愉悅的	.751	
	新潮的	.741	
	聰明的	.724	
	迷人的	.697	
	有朝氣的	.688	
	成功的	.673	
強韌可靠	大膽的	.552	
	強韌的		.843
	有男子氣概的		.769
	可信賴的		.605

(二) 因素命名

參考上述之表與表，針對各集合之因素進行命名。首先在「品牌聯想量表」中，參考張志堅(2003)、周家源(2003)之分類來做為因素構面命名之依據，其中因素一多為有關產品利益方面之問項，故命名為「產品優點」；因素二多為品牌本身使消費者信賴、對於品牌本身的價值有正面肯定，故命名為「品牌態度」。

在「品牌個性量表」中，參考謝宜君(2006)、郭李靖(2003)提出其中因素一多為；品牌個性較新潮、富想像力、迷人、深具魅力之問項，故命名為「創新迷人」因素；因素二則多為品牌個性強壯、可信賴等較堅毅個性之問項，故命名為「強韌可靠」因素。

第六節 資料處理與分析

本研究於問卷施測調查後，將所回收之有效問卷進行編碼與輸入，共計 592 份問卷，利用 SPSS/PC 12.0 統計套裝軟體進行分析，並以 $\alpha=.05$ 為顯著水準進行統計考驗。所利用之統計方法如下：

一、描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

本研究使用描述性統計分析法中的平均數、標準差、次數分配及百分比等描述性統計數值，以了解回收樣本在各變項上的分布情形。其中平均數代表一般人對於該問項的看法；亦可將不同層面之受訪者，利用平均數進行比較，平均數越高代表此屬性較為受訪者所重視。本研究將利用描述性統計瞭解大學生在 NIKE 與 adidas 品牌聯想、品牌個性與人口統計變項的分布情形。

二、信度分析 (Reliability Analysis)

「信度」指的是一份測驗或量表的可信度、穩定性與一致性，為對同一事物進行兩次或兩次以上測量結果的相似程度。本研究採用 Cronbach's α 係數檢測問卷題目間的一致性與穩定性；若 Cronbach's α 係數越高，則表示各項目間的關聯性越高，即問卷的一致性越高。

三、因素分析 (Factor Analysis)

黃俊英(1995)認為因素分析是一種互依分析的技術，包含了許多縮減空間(或構面)的技術，其主要目的再以較少的維數(含構面數目)來表示原先的資料結構，而又能保存住原先資料結構所提供的大部分資訊。在進行因素分析前，先進行對KMO檢定，以確定本研究抽樣資料之適當性與否，以及Barlett球形檢定，以確定各變數觀察值是否具有共同變異數才進行因素分析。本研究將採用主成份分析法來抽取共同因素，並利用特徵值大於1的共同因素，運用斜交轉軸法，區分所具有的構面變數。

四、卡方分析 (Chi-square Test)

卡方分析乃是用以驗證兩變項間之關係為何，檢定觀察之類別資料是否有差異。本研究透過卡方檢定探討不同人口統計變項與在運動品牌商品購買地點與資訊來源之差異性分析。

五、t 檢定 (t-Test)

以獨立樣本 t 檢定對性別、NIKE 與 adidas 的使用、喜愛與購買情形進行品牌聯想與品牌個性量表的平均數差異檢定，並將 NIKE 的品牌聯想、品牌個性量表與 adidas 的品牌聯想、品牌個性量表的平均數視為成對樣本，檢視相同樣本兩個品牌的品牌聯想與品牌個性上的差異情形，以成對樣本 t 檢定檢視其間平均數的差異。

第七節 樣本基本資料分析

包含本研究抽樣之臺北市大學生之背景特性，正式問卷一共發放 620 份，回收 612 份，回收率 98.7%，根據研究目的剔除 NIKE 與 adidas 皆未使用過的消費者問卷，得有效問卷 592 份，依據問題的類型可分為一、人口統計變項；二、運動產品購買資訊；三、人口統計變項與運動產品購買資訊交叉分析；四、NIKE 及 adidas 的使用、喜愛與購買情形等四個部分的描述性統計分析。

一、人口統計變項分析

臺北市大學生之人口統計變項描述性統計分析，分別說明如下：

(一) 性別

如表3-14所示，592份問卷中男性有278人，佔47%，女性有314人，佔53%。

(二) 年級

年級在本研究的樣本之中，如表 3-14 所示，以一年級所佔比例最高，為 30.1%，其次為二年級與三年級，分別佔 25.7%及 24.3%，最少為四年級 19.9%，由於本研究之樣本抽樣於通識課與體育課之班級上課學生，而通識課為大一至大四皆有，體育課有部分大學只於大一至大三開課，因此大四學生比例較其他三個年級低。

(三) 每週可分配的零用金

如表 3-14 所示，在 592 位受調查對象之中，每週可支配的零用金以「1,001-3,000 元」為最高，佔 37.8%，其次為「1,000 元(含)以下」為 36.8%，接下來為「3,001-5,000 元」及「5,001-7,000 元」，分別佔 14.7%與 4.6%，其餘為「7,001-9,000 元」及「9,001 (含) 以上」分別佔 3.7%與 2.2%。

(四) 目前之工讀或兼職情形

本研究樣本中如表 3-14 所示，目前有打工的大學生為 327 人，佔 55.2%，沒有打工的大學生為 265 人，佔 44.8%，由此可知目前有打工的大學生達 55.2%。

表 3-14 樣本之人口統計變項表

題項	組別	人數	百分比 (%)
性別	男	278	47
	女	314	53
年級	大一	178	30.1
	大二	152	25.7
	大三	144	24.3
	大四	118	19.9
目前是否有打工	有	327	55.2
	無	265	44.8
每週可支配之零用錢	1,000 元 (含) 以下	219	36.8
	1,001-3,000 元	224	37.8

表 3-14 樣本之人口統計變項表 (續)

題項	組別	人數	百分比 (%)
	3,001-5,000 元	87	14.7
	5,001-7,000 元	27	4.6
	7,001-9,000 元	22	3.7
	9,001 元 (含) 以上	13	2.2
合計		592	100

二、運動品牌商品購買資訊分析

本研究針對臺北市大學生運動品牌商品購買資訊調查分析，其所包含之問項包括最常購買運動商品的地點與對運動品牌的資訊來源，茲將結果分述如下。

(一) 購買運動品牌商品的地點

本題項為複選題，次數分配如表 3-15 所示，本研究所抽樣的臺北市大學生之中，購買運動品牌商品的地點依序為：選擇「運動品牌門市」者有 393 人，佔總受訪者的 66.4%；選擇「運動用品專賣店」者有 390 人，佔總受訪者的 65.9%；選擇「百貨公司專櫃」者有 367 人，佔總受訪者的 62%；選擇「運動品牌暢貨中心」者有 246 人，佔總受訪者的 41.6%；選擇「大批發賣場」者有 61 人，佔總受訪者的 10.3%；選擇「郵購或網路購物」者有 45 人，佔總受訪者的 7.6%；選擇「夜市地攤」者有 47 人，佔總受訪者的 7.9%；選擇「其他」的有 3 人，佔全部的 0.2%。

表 3-15 購買運動品牌商品地點之次數分配表

題項	選項	填答人數	佔總受訪者百分比 (%)
購買運動商品的地點	百貨公司專櫃	367	62.0
	運動品牌門市	393	66.4
	運動用品專賣店	390	65.9
	運動品牌暢貨中心	246	41.6
	大批發賣場	61	10.3
	郵購或網路購物	45	7.6
	夜市地攤	47	7.9
	其他	3	0.2
合計		592	100

(二) 運動品牌商品的資訊來源

本題項為複選題，如表 3-16 所示，其中最多人選擇「之前的消費經驗」有 326 人，佔總人數的 55.1%；其次為選擇「促銷折扣傳單」者有 324 人，佔總人數的 54.7%；選擇「店面的產品陳列」者有 322 人，佔總人數的 54.4%；選擇「朋友同學的推薦」者有 279 人，佔總人數的 47.1%；選擇「電視廣告」者有 248 人，佔總人數的 41.9%；選擇「報章雜誌廣告」者有 199 人，佔總人數的 33.6%；選擇「行銷活動產品資訊」者有 106 人，佔總人數的 17.9%；選擇「銷售人員介紹」者有 106 人，佔總人數之 17.2%；而有 102 人選擇「網路廣告」，佔總人數的 17.1%，為 9 個訊息來源之中最少人選擇的選項。

表 3-16 獲得運動品牌商品的資訊來源之次數分配表

題項	選項	人數	百分比 (%)
獲得運動品牌商品的資訊來源	電視廣告	248	41.9
	報章雜誌廣告	199	33.6
	網路廣告	102	17.2
	之前的消費經驗	326	55.1
	朋友同學的推薦	279	47.1
	店面的產品陳列	322	54.4
	銷售人員的介紹	106	17.9
	促銷折扣	324	54.7
	行銷活動產品資訊	114	19.3
	其他	2	0.3
	合計	592	100

三、人口統計變項對運動品牌商品購買資訊之分析

以下針對不同人口統計變項分析在運動品牌商品購買資訊上的情形，並針對結果進行討論，內容共分為兩部分探討，包括：(一)運動品牌商品購買地點之分析；(二)運動品牌商品購買資訊來源之分析，茲說明如下。

(一) 運動品牌商品購買地點之分析

本部分是探討不同人口統計變項的大學生在運動品牌的購買地點上的情形，由於消費品牌商品的購買地點為複選題之形式，故僅以交叉表之方式呈現，如表 3-17。

表 3-17 不同人口統計變項與運動品牌商品購買地點之交叉分析表

變 項 目		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
性 別	男	個數	75	186	188	113	27	32	19	
		%	12.7	31.4	31.8	19.1	4.6	5.4	3.2	
	女	個數	150	207	202	133	34	13	28	
		%	25.3	35.0	34.1	22.5	5.7	2.2	4.7	
年 級	大一	個數	76	123	105	69	13	13	12	
		%	12.8	20.8	17.7	11.7	2.2	2.2	2.0	
	大二	個數	48	83	78	50	12	8	9	
		%	8.1	14.0	13.2	8.4	2.0	1.4	1.5	
	大三	個數	55	115	122	79	16	17	13	
		%	9.3	19.4	20.6	13.3	2.7	2.9	2.2	
	大四(含)以上	個數	46	72	85	48	20	7	13	
		%	7.8	12.2	14.4	8.1	3.4	1.2	2.2	
	打 工	有	個數	136	213	185	125	24	25	22
			%	23.7	37.1	32.2	21.8	4.2	4.4	3.8
		無	個數	86	170	191	115	34	19	23
			%	15.0	29.6	33.3	20.0	5.9	3.3	4.0
零 用 金	1,000 元(含) 以下	個數	75	143	143	99	29	10	22	
		%	12.7	24.2	24.2	16.8	4.9	1.7	3.7	
	1,001-3,000 元	個數	89	145	154	90	20	19	15	
		%	15.1	24.5	26.1	15.2	3.4	3.2	2.5	
	3,001-5,000 元	個數	36	64	57	38	7	9	5	
		%	6.1	10.8	9.6	6.4	1.2	1.5	0.8	

表 3-17 不同人口統計變項與運動品牌商品購買地點之交叉分析表 (續)

變 項目		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
零	5,001-7,000 元	個數	8	18	16	9	3	4	3
		%	1.4	3.0	2.7	1.5	0.5	0.7	0.5
用	7,001-9,000 元	個數	8	16	14	7	0	2	1
		%	1.4	2.7	2.4	1.2	0	0.3	0.2
金	9,001 元(含)	個數	9	7	6	3	1	1	1
	以上	%	1.5	1.2	1.0	0.5	0.2	0.2	0.2

註 1：(1) 百貨公司專櫃 (2) 運動品牌門市 (3) 運動用品專賣店 (4) 運動品牌暢貨中心

(5) new balance (6) 郵購或網路購物 (7) 夜市地攤

註 2：百分比為數量除以總樣本數 592。

(二) 運動品牌商品購買資訊來源之分析。

瞭解不同人口統計變項的大學生在運動品牌商品資訊來源上的認知情形，由於運動品牌商品資訊來源之間項為複選題之形式，故僅以交叉表之方式呈現，如表 3-18 所示。

表 3-18 不同人口統計變項與運動品牌商品資訊來源之交叉分析表

變 項目		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)		
性 別	男	個數	118	85	59	156	126	143	48	136	52	
		%	19.9	14.4	10.0	26.5	21.3	24.2	8.1	23.0	8.8	
	女	個數	130	114	202	169	153	179	58	188	62	
		%	22.0	19.3	34.1	28.5	25.8	30.2	9.8	31.8	10.5	
年 級	大一	個數	84	69	33	84	86	88	28	91	33	
		%	14.2	11.7	5.6	14.2	14.5	14.9	4.7	15.4	5.6	
	大二	個數	38	29	20	73	52	65	31	63	24	
		%	6.4	4.9	3.4	12.2	8.8	11.0	5.2	10.6	4.1	
	大三	個數	80	67	31	99	77	107	27	95	27	
		%	13.5	11.3	5.2	16.7	13.0	18.1	4.6	16.0	4.6	
	大 四 (含) 以上	個數	46	34	18	71	64	62	20	75	30	
		%	7.8	5.7	3.0	12.0	10.8	10.5	3.4	12.7	5.1	
	打 工	有	個數	128	105	59	162	24	147	160	60	156
			%	22.3	18.3	10.3	28.0	4.2	25.6	27.9	10.5	27.2
		無	個數	110	89	40	157	34	127	156	45	158
			%	19.2	15.5	7.0	27.4	5.9	22.1	27.2	7.8	27.5

表 3-18 不同人口統計變項與運動品牌商品資訊來源之交叉分析表 (續)

變項目	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1,000 元 個數	77	65	35	125	101	116	48	127	40
(含)以下 %	13.0	11.0	5.9	21.2	17.1	19.6	8.1	21.5	6.8
1,001- 個數	97	74	36	131	119	122	40	126	48
3,000 元 %	16.4	12.5	6.1	22.0	20.1	20.6	6.8	21.3	8.1
3,001- 個數	45	40	22	41	39	48	10	44	15
5,000 元 %	7.6	6.8	3.7	6.9	6.6	8.1	1.7	7.4	2.5
5,001- 個數	10	6	4	14	11	11	4	12	3
7,000 元 %	1.7	1.0	0.7	2.4	1.9	1.9	0.7	2.0	0.5
7,001- 個數	12	9	4	13	5	16	1	8	3
9,000 元 %	2.0	1.5	0.7	2.2	0.8	2.7	0.2	1.4	0.5
9,001 元 個數	7	5	1	3	4	8	2	7	5
(含)以上 %	1.2	0.8	0.2	0.5	0.7	1.4	0.3	1.2	0.8

註 1：(1) 電視廣告 (2) 報章雜誌廣告 (3) 網路廣告 (4) 之前的消費經驗

(5) 同學朋友的推薦 (6) 店面的產品陳列 (7) 銷售人員的介紹

(8) 促銷折扣 (9) 運動行銷活動現場的產品資訊

註 2：百分比為數量除以總樣本數 592。

四、臺北市大學生對 NIKE 與 adidas 的使用、喜愛與較常購買的情形

本研究除了瞭解臺北市大學生的人口統計變項與運動品牌商品購買地點與訊息來源之外，為了探究 NIKE 與 adidas 兩個品牌在臺北市大學生心中的品牌聯想與品牌個性，因此為了摒除兩個品牌皆未使用過的情形，加入臺北市大學生對 NIKE 與 adidas 使用情形、喜愛情形與較常購買哪一個品牌等三個題項，以瞭解臺北市大學生對兩個品牌的基本偏好與購買狀況。

(一) 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的使用情形

由表 3-19 可看出只使用過 NIKE 的受訪者比只使用過 adidas 的多，而使用過 NIKE 產品的有 551 人，包括只使用過 NIKE 產品的 78 人與 NIKE 與 adidas 都使用過的 473 人，使用過 adidas 產品的有 514 人，包括只使用過 adidas 的 41 人與兩個品牌都使用過的 473 人。總體而言在本次調查的受訪者中，使用過 NIKE 的消費者多於使用過 adidas 的消費者。

表 3-19 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的使用情形

	只使用過 NIKE	只使用過 adidas	兩者都使用過
次數	78	41	473
百分比 (%)	13.2	6.9	79.9

(2) 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的喜愛情形

由表 3-20 可看出本次抽樣的大學生中，317 人較喜愛 adidas，271 人較喜愛 NIKE，可知樣本中有 53.5% 的人較喜愛 adidas。

表 3-20 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的喜愛情形

	較喜愛 NIKE	較喜愛 adidas	無特別偏愛
次數	271	317	4
百分比 (%)	45.8	53.5	0.7

(3) 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的購買情形

由表 3-21 可看出本次抽樣的大學生中，320 人較常購買 NIKE，240 人較常購買 adidas，因此可知至 54.1% 的受測者在兩個品牌比較之中會較常購買 NIKE。

表 3-21 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的購買情形

	較常購買 NIKE	較常購買 adidas	兩者差不多
次數	320	240	28
百分比 (%)	54.1	40.5	4.7

(4) 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的喜愛與購買情形交叉分析

由表 3-22 可看出本次抽樣的大學生中，較喜愛 NIKE 的學生中也較常購買 NIKE 的有 236 人，佔全部樣本的 39.9%，但較喜愛 NIKE 卻較常購買 adidas 產品的則有 22 人；較喜愛 adidas 的學生之中也較常購買 adidas 的有 218 人，佔所有樣本的 36.8%，但卻有 14% 的受試者較喜愛 adidas 卻較常購買 NIKE，可能因為較喜愛 adidas 品牌本身的個性與風格，但可能因為價位的緣故而無法實踐在實際購買的行為上。

表 3-22 臺北市大學生 NIKE 與 adidas 的喜愛與購買情形交叉分析表

	較常購買 NIKE	較常購買 adidas	兩者差不多
較喜愛 NIKE	236 (39.9%)	22 (3.7%)	12 (2.0%)
較喜愛 adidas	83 (14%)	218 (36.8%)	13 (2.2%)
無特別偏愛	1 (0.2%)	0	3 (0.5%)

第肆章 NIKE 的品牌擴大

如果你是愛看球賽的高中生，一定在球賽電視轉播中看過 NIKE 代言球星的廣告；如果你是喜歡逛街的上班族，在時尚尖端的信義區絕不會錯過包裹整面大樓外牆的 NIKE 看板；如果你有愛蒐集的戀物癖，一定知道在哪個網站上，可以找到 NIKE 特定經典鞋款的故事（郭芷婷，2005）。有人說 NIKE 不像運動用品公司，比較像是一家行銷公司。根據 Interbrand 與美國《商業週刊》2005 年所做的調查，在全球最有價值的品牌排行榜上，NIKE 名列 35 名，NIKE 無疑是運動品牌的領先者，即使目標族群是現在最難捉摸其心理的 15~24 歲新新人類，但 NIKE 就是有辦法能找到適合的方式與他們搭上線，對他們展開行銷溝通。

NIKE 創立於 1972 年，總部位於美國俄勒岡州波特蘭市，2007 年全球營業額高達 163 億美元，員工超過 3 萬人，成為全球最大的運動鞋品牌商；對於運動專業市場，NIKE 的銷售型式是從開發設計精良的運動員專用球鞋開始，委託海外的鞋廠代工生產，然後以直銷的方式銷售給運動員和球隊。在運動用品的市場，企業面對的是產品生命週期逐漸縮短的壓力，故應積極建立、發展本身的核心專長，而 NIKE 擁有的核心專長是球鞋的設計，以及將球鞋商品化，而針對一般大眾的消費者，NIKE 現行的營運模式採用產銷分離，NIKE 美國總公司負責所有產品之設計與研發，而產品之製造則由亞洲國家的工廠承包代工，而產品製造完成後，由各地分公司進行行銷策略的制訂與活動宣傳，再經由專業經銷商負責銷售。NIKE 一直將其主要的精力放在產品的設計和品牌的經營上，至於產品製造則委由在製造方面更具專長的亞洲廠商來負責。

NIKE 與其他鞋廠或運動品牌最大的差別就是其創業團隊的成員大多具有運動員的背景與豐富的運動經驗，知道運動員需要什麼樣的好裝備，也瞭解運動傷害所造成的痛苦，使得球隊教練與選手們能信任、接納 NIKE 的產品。由於這樣的運動專業特色，使 NIKE 的產品與品牌形象很快的就在運動專業市場上建立起良好聲譽，然後再以運動專業為基礎，開始擴及到大眾市場。

NIKE 在臺灣的市佔率穩居運動品牌的龍頭寶座，以專業運動項目分類，分別依據運動項目的特色設計出適當的球鞋款式與其他產品，其中以籃球項目的商品是最受消費者信賴的，除了籃球鞋功能以職業籃球運動員的需求加入輕量、利於彈跳等等優點之外，在外觀方面也多以男性角度設計，以 NBA 代言球星為主題設計的鞋款，亦是希望能讓喜好籃球的消費者發揮偶像崇拜的共鳴作用。美國 NIKE 總部曾做過一份調查，「如果 NIKE 是人，你覺得是一個什麼樣的人？」至少 90% 的人都說 NIKE 是一個介於 19~25 歲，很有自信、很有力量的男人（李筑音，2008）。這句話肯定了 NIKE 塑造籃球員專業形象十分成功，很符合男性化的個性，但換個角度想 NIKE 對女人卻是完全絕緣，因此美國 NIKE 總部便訂下全球行銷策略，全面推行女性運動市場的研究與行銷，安排兩性關係課程給 NIKE 內部主管進行教育訓練，不論性別，希望從主管方面先瞭解兩性關係，男性主管更能從女性的角度去設想行銷或推廣女性運動參與的策略，而女性主管則更能設身處地瞭解女性真正的運動需求或是在非運動時會選擇的穿著搭配風格。原本以男性消費者居多的 NIKE，開始積極開發女性的市場，臺灣 NIKE 則自 1990 年代後期，以「我是一朵花」為行銷主軸展開女性行銷的第一頁，至 2000 年開始一系列專為東方女性設計的行銷主題。因此，本章首先討論 NIKE 在臺灣針對籃球項目所運用的行銷方式，進而探討 NIKE 近年來在臺灣開始擴展的女性市場，再以整體的行銷傳播的角度檢視 NIKE 在臺灣的行銷內容與消費者所感受到的品牌形象有何差異。

第一節 NIKE 為籃球代名詞

NIKE 在運動專業方面囊括 28 項運動項目，與 40 項左右賽事的技術，自稱為創新的大本營，其中以籃球項目的發展最為蓬勃，從 NIKE 進軍臺灣市場開始便積極研究籃球方面的消費現象，在臺灣扎根的時間與力道皆勝過其他運動品牌，以下將以產品的創新技術、籃球員代言、每年固定的籃球賽事贊助與向街頭潮流界靠攏四個方面說明 NIKE 在籃球項目的經營。

一、產品的創新技術

NIKE 近年致力於精進 Hyperdunk 系列鞋款，是 NIKE 史上最輕，重量僅 13 盎司（約 380 克）的「NIKE Hyperdunk 2015」，設計師 Eric Avar 以電影「回到未來」主角所穿的灰色、螢光綠做為配色，外底以夜光材質設計。NBA 為湖人隊布萊恩（Kobe Bryant）設計「NIKE Zoom Kobe III MVP」，設計上融入 Kobe 急速攻擊的球風特性，結合非洲最毒的曼巴蛇，及登山腳踏車輪胎不屈不撓的特質，以湖人隊經典白黃紫配色，鞋舌上有紀念他首度獲得 MVP 殊榮的字樣（李思嫻，2008）。

NIKE 應用革命性的創新技術「吊橋」設計出輕量的運動鞋，以從登陸月球起步為概念，將 FLYWIRE 的伸展性大幅減輕鞋子約 85 克的重量，FLYWIRE 延伸為輕如鴻毛、強如剛的意思，像人造肌腱一般支撐腳踝，提升穩定度，適合強力前鋒與控球後衛之所需。以「最壯的球員、最細的纖維、最完全的支撐」為口號，搭配動態表現與設計師的故事，強調產品背後的故事與意向，加深消費者的印象。

無論是輕量科技、經典配色等產品優點，NIKE 依運動員的需求一一實踐在產品上，臺灣的 NIKE 也依循全球性的產銷方式與製造，先力求產品的優良品質，以創新技術增加產品的功能與運動專業領導品牌的價值，再輔以行銷主題包裝宣傳，不僅不失品牌的運動專業技術，也兼顧銷售量與市佔率的提升。

二、邀請籃球員代言

NIKE 在籃球方面以「名人代言」為最主要的行銷策略之一，邀請在籃球方面有頂傑出表現或是個人風格的球員擔任代言人，並希望其與 NIKE 的品牌精神相符合，一同創造球星形象與品牌形象雙贏的價值。

2008 年最新 NIKE 全球性的代言籃球員為 NBA 克里夫蘭騎士隊球星詹姆士大帝（LeBron James），NIKE 為了打響詹姆士大帝的名聲，又要讓詹姆士大帝系列商品造成話題，首先推出「恐懼鬥室」系列活動，這個系列活動的目標鎖定 15~24 歲、而且是「對籃球瘋狂著迷」的年輕學生族群。2008 年新一季的廣告則以「我會帶上真本事」為行銷口號，搭配於 Neo19 旗艦店推出 LeBron James 一代至五代的球鞋回顧展，牽引出這位 NBA 重量級球員的成長背景，讓 LeBron James 的球迷更深層了解這位球員。為 LeBron James 專屬設計的鞋款—NIKE Zoom LBJ Ambassador 鞋面採用彈性尼龍物料，以及以防彈衣為靈感的格紋鞋面。外底除了配有傳統的人

字花紋，更採用以 LeBron James 的童年記憶練球用牛奶箱籃框，為設計靈感的「牛奶箱」外底，並於 2008 年 10 月 25 日發售全球限量 114 雙的 Zoom LeBron VI Gold Medal 特殊典藏版，臺灣僅販售 5 雙，每雙皆獨一無二，代表「見證金牌」的 WITNESS GOLD 字樣、雷射限量編號、LeBron James 簽名圖案與 UNITED WE RISE 圖騰，特殊典藏版更包含收藏木盒、冠軍紀念 T 恤與球衣別針，除 LeBron James 之外，先前 NIKE 也為獲得 07-08 球季 NBA MVP 的小飛俠布萊恩（Kobe Bryant）設計專屬「NIKE Zoom Kobe III MVP」限量版本紀念鞋款，而臺灣僅配額 20 雙的「NIKE Hyperdunk 2015」引起排隊熱潮，以「限量」手法與名人策略結合，增加行銷討論話題與球鞋迷積極收藏的消費。

三、每年固定的籃球賽事贊助

在臺灣幾乎有籃球的地方就有 NIKE，NIKE 在籃球方面的扎根至深，從 SBL、HBL、UBA 等臺灣籃球重要的籃球賽事都可看見 NIKE 的贊助，NIKE 於每年暑假與其他廠商合作舉辦一般民眾皆可報名參加的 3 對 3 鬥牛籃球賽，考量到籃球為臺灣最多人參與的運動，但因為地狹人稠的緣故，一般正規的全場場地並不多，而 3 對 3 的鬥牛籃球賽可以減輕場地上的需求與限制，因此引起許多民眾的興趣與參與感，在鬥牛籃球賽舉辦多年之後已累積千餘名經常參加過 3 對 3 鬥牛籃球賽的民眾，2008 年 NIKE 更將 3 對 3 鬥牛升級擴大到 5 對 5 的籃球賽。2008 年「NIKE 5 對 5 鬥牛競技場」以「夠強，就來釘！」為活動口號，將在臺北、臺中及高雄等 3 地開打。邀請田壘、蘇翊傑、張宗憲、林志傑、陳信安擔任代言人，冠軍隊伍將可獲得新臺幣 18 萬元的等值商品，決賽期間表現優異者，將有機會加入 SBL 臺灣啤酒籃球隊擔任練習生，體驗臺灣籃球最高殿堂的鍛鍊歷程。搭配舉辦 5 對 5 鬥牛籃球訓練營，特別號召邱大宗、周俊三、黃萬隆、許晉哲、賈凡等教練，針對體能、戰術、攻守位置等三大項目，親自傳授獨門絕技，加強選手個人攻守技巧及團隊作戰能力。

四、向街頭潮流界靠攏

NIKE 認為籃球迷與潮流迷的族群重疊（李思嫻，2008），為了向街頭潮流界靠攏，因此除了專業的籃球鞋之外，NIKE 也推出流行感較強的「NIKE Sportswear」以建立起完整的常態性系列，屬於一般運動型服飾與鞋款，也可作為日常搭配，以

「潮流」為設計元素，推出 Innovator (創新者)、Gamechanger (遊戲改變者)、new collection、NIKE DUNK、Air Force 1、AW77、與 Air Max 90 等不同類型的搭配款式，並首度推出「NIKE Sportswear」色彩搶眼的 Logo T 恤、經典 Air Max 90 改良的 Air Max 90 Current 款球鞋和外套。另外，NIKE 跨界與公仔設計師合作，長期與 7-ELEVEN 合作加價購的 C.i.Boys 公仔，首度直接在超商販售，跳脫通路限制，更為親民，2007 年與 Red Magic 合作推出 C.i.Boys 統一飲品系列，2008 年打進 7-ELEVEN 通路，販售單一公仔，不再只是加價購商品。此次推出「全民運動瘋系列」，並舉辦 C.i.Boys 公益拍賣。為了替中華奧運代表隊加油，Red Magic 捐出十套 C.i.Boys「全民運動瘋系列」、「世界運動瘋」系列公仔，以及五套設計師 Richard Wong 簽名的 C.i.Boys 6 吋限量棒球男子漢系列給 Yahoo! 奇摩拍賣，所得捐贈中華棒球協會 (李思嫻，2008)。

adidas 將品牌進行再造之後，將 adidas Originals 在運動流行市場的知名度與品牌形象建立起來，NIKE 與 adidas 相同的地方在於兩者在經營運動流行時皆使用跨界合作的模式，擴大運動品牌行銷影響的範圍，進入一般流行服飾的市場。

第二節 NIKE 的女性行銷

NIKE 初次以女性為主題的行銷活動為「我是一朵花」開始將 NIKE 品牌帶入向花一般嬌媚的女性市場。

「當時 NIKE 開始在作的是校園的東西，因為當時我也是大學生，學校附近也有 NIKE 的店，店面其實就是一個女生在運動，專業的女性運動，其實還滿搶眼的，以前在運動品牌清一色都是男性的天下，即使有女性運動員，也都是比較不女性化的打扮，所以在『我是一朵花』裡面有比較軟性的部分，但是 NIKE 女性還是走健身邏輯的，那當然他的好動派對已經經營很多年了，在這種大型的活動方面 adidas 是後發者」(A2)

NIKE 研究亞太區的女性市場發現過去東方女性都是以柔美為主，不能太強壯、要被保護，為了反轉這種觀念，NIKE 在廣告行銷上，也開始嘗試「顛覆傳統」的作法，除了設計一系列「NIKE for woman」商品專區之外，也搭配「美麗部落格」、「This is Love」等等事件行銷搭配相關整合性行銷主題。

NIKE 臺灣區總經理邱靖雅指出 2000 年 NIKE 大舉進軍女性市場，在亞太區 2007 年推出女性運動廣告「This is Love」，並廣大推動年輕女性健身的行銷規劃。總經理邱靖雅表示臺灣區推廣女性市場是先進行事件行銷活動聚眾，搭配廣告、人員銷售及其他媒體管道向目標消費者宣傳女性運動的品牌行銷，訊息，本研究觀察媒體報導與相關文獻整理 NIKE 針對女性市場所進行的行銷傳播活動，簡要說明之執行內容。

一、顛覆傳統的女性運動廣告

2007 年的 NIKE 廣告和以前廣告主題有很大的不同，以往都是以男性的「英雄主義」為主軸，2007 年推出以女性為主的廣告內容，以「This is Love」為主題，主角找的不是五官最美、皮膚白皙的女孩，而是對自己的身體很有信心，由心態及神情之中呈現另一種美感的女性。NIKE 要教育女性消費者，健美是一種美，以「LOVE」開啟女性愛自己的態度，對自己身體有自信，廣告內容中以拳擊、揮汗、單車運動等女性運動形象呈現，並以女性自我口白的形式表達內心愛自己的堅定信念。

二、開發健身房、慢跑、校園族群

隨著現代都市運動的風氣盛行，健身房族群已成為 NIKE 重要的目標對象之一，NIKE 在健身房的更衣室張貼平面廣告，張貼在醒目的地方，使人印象深刻，並鼓勵女性在健身房運動時選擇正確的健身服飾，以不增加身體負擔為基本選購條件，開始推廣「運動內衣」在女性進行運動時的必備性，數年前，臺灣女生大概沒人敢穿運動內衣去運動，因為不敢裸露太多，而現在女生穿運動內衣到健身房運動已是稀鬆平常，背後反映出在觀念上已被品牌的行銷主題與時代觀念的開放所轉變。

在慢跑運動方面，跑步是所有運動的基礎，跑步市場的開發成為各家運動品牌於最近 10 年陸續推廣的重點項目，舉辦大規模路跑活動，分成不同公里數的比賽機制，推廣全民慢跑與跑步專業設備選購的概念，此外 Puma 也舉辦螢光慢跑的活動，以夜間慢跑的方式打破傳統白天路跑的觀念，而 NIKE 信義區臺北旗艦店從 2007 年 9 月開幕以來，推廣的慢跑社群（Running Club）變成固定的聚點，目前慢跑社群固定會員已有近 100 人，將來更將擴大到 150 人，地點也跨出信義商圈，擴及到臺北市其他熱門商圈。

在校園族群方面，NIKE 提供專業的運動教練進校園與學生面對面接觸，推行正確且規律的運動觀念，並輔以「女力」主題的女性電影在校園巡迴播映，使用年輕人消費者較感興趣且較容易接觸的課程及電影為切入點，提高年輕族群的接受度，深入校園與目標消費者互動。

三、好動派對使女性發揮運動的創意

NIKE 自 2001 年開始每年 4 月固定舉行女性 Bra 運動的「好動派對」，在臺北、臺中、高雄三地各舉辦一場專為女性設計的年度有氧舞蹈時尚派對，輔以 NIKE 創意舞蹈大賽的舉辦聚集對有氧運動及舞蹈有熱情的女性，以優秀的舞蹈教練設計有氧健身與舞蹈課程為主，邀請有興趣的高中、大學女生一起跳有氧舞蹈，初期以增加女性運動人口為目標，在每次的活動贈與參加者一套 NIKE 運動內衣，剛開始很多人不敢穿，可是當越來越多人參加活動時一起穿，從眾的行為減弱了女性的害羞與靦腆。至今，好動派對變成一個創意舞臺，一件 Bra Top 讓女性自己改良、設計、做不同的剪裁，還會主動找其他 NIKE 的產品來搭配，在宣傳物中也附有各種不同產品搭配的介紹，提供給初次參與的女性消費者參考，也建議已經對 NIKE 運動產品熟悉的女性消費者更新更多的消費選擇，人數從第一年的一千多人，到現在每年都超過六千人參加。好動派對改變了 NIKE 原本以男性運動及英雄主義為主的形象，在女性市場中奠定下基礎。

四、NIKE Woman 網站結合女性與運動

「NIKE Woman」的網站與行銷主題色調設計以藍、紫、桃紅等三種顏色呈現，藉此貼近女性思維與感受，改變以往黑白色調較偏於男性色彩的呈現方式以封面人物介紹於 WTA (Woman Tennis Association) 奪冠失利，在 2008 年澳洲網球公開賽捲土重來奪得冠軍的 Maria。以「嘗試新事物，我更瞭解自己，也因此堅強，訓練也是，以各種方式鍛鍊肌肉時，肌肉能學習新事物，也更強健。」敘述 Maria 代表 NIKE 女人的形象與意志力，並詳細介紹 Maria 在各項訓練上的內容與心得，整理如表 4-1。

表 4-1 NIKE Woman—Maria 的訓練生活

項目	訓練內容與心得
動感單車訓練	單車的訓練很棒，不僅有淨化作用，而且是能及時發揮作用，幫我度過關卡。
生活樂趣	包括網球、美食、時尚、體操、家庭、朋友、平靜。
瑜珈	只要上瑜珈課，我可以放鬆自己，完全不受干擾。
自白	透過視訊影片表達 Maria 自己的想法—訂立目標，只要有心，就一定能撥出時間。結束之後，就可以作任何想作的事情，但此時的自己盡力完成工作，因此事後不會後悔。
心靈深處	如何評估自己的作為與成績。
重量訓練	我不想全身都是肌肉，但希望能保持平衡，保護自己不受傷。每週一與週三進行 45 分鐘訓練，包括速度耐力、力量、彈性。

除了 NIKE Woman—Maria 這位在歐美代表性高的女運動員之外，針對亞洲市場，在中文版的網站連結之中，加入了以亞洲版本的「運動魅力女人幫」，運用來自亞洲 6 個國家臺灣、菲律賓、日本、越南、香港、中國等 7 位女性運動員作為代表，以照片、影片、Q&A 傳達每位女性運動員的信念—「因為熱愛，讓我變的更好」。此外以「穿出你的力量」活動設計 7 種不同的風格服裝，讓瀏覽網站的人可以自由選擇一套服飾感受個人自信，以動態互動方式與消費者接觸；「更高的目標」是透過設定運動目標與個人訓練計畫安排客製化的運動需求活動；於「新鮮樂活運動巡禮」中簡介不同的運動類型，並提出各種運動的歷史、代表性地點與精神，透過鍵盤的運用與不同運動的特點，呈現多元運動的巡禮；亞洲中文版網站中加入「魅力創造你的 girlfriend」徵件比賽，應用滑鼠自行搭配最具個人風格的運動 look，透過奇摩運動合作放置在首頁提供連結，增加曝光機會，經網友票選最具魅力的運動甜心，可將自我設計的產品帶回家，是呈獻自我風格的網路事件行銷，表 4-2 整理出 NIKE Woman 亞洲中文版網站內容摘要表。

表 4-2 NIKE Woman 亞洲中文版網站內容摘要表

主題	內容摘要
運動魅力女人幫	亞洲 7 位女性運動員－ 鐵人三項：汪旂文（臺灣） 極限飛盤：Mel Lozano（菲律賓） 五人制室內足球：Kurumi Kojima（日本） 肚皮舞：聞子儀（臺灣） 沙灘排球：Jessica Phang（越南） 游泳：Stepahnie Au（香港） 健身女將：Mindy Sun（中國）
穿出你的力量	設計 7 種不同的風格服裝，讓瀏覽網站的人可以自由選擇一套服飾感受個人自信，任意點一套服飾立即出現這套服飾的主題與概念，運用動態的互動程式與消費者溝通。
更高的目標	選你所愛，愛你所選。包括速度、耐力、彈性、力量等四種目的的運動計畫，藉此符合消費者個人需求與客製化的運動需求諮詢與輔助。
新鮮樂活運動巡禮	簡介瑜珈、國際標準舞、衝浪、彼拉提斯運動、自行車越野賽、拳擊有氧、攀岩運動、肚皮舞、排球、籃球、龐克音樂舞蹈、霹靂舞、呼拉圈、單車、極限飛盤、Zips 表演（火球舞）、三項全能運動等運動的歷史與代表精神。
魅力創造你的 girlfriend	魅力 × 動力（魅力 來自於我的動力）－應用滑鼠自行搭配最具個人風格的運動 look。

由表 4-2 與 NIKE Woman 網頁設計內容中可發現 NIKE 多以「魅力」、「力量」、「自信」等詞彙建構主題，而選擇的運動並非臺灣最盛行的，以近幾年逐漸引起話題或討論的運動項目擴大 NIKE 所接觸的運動範圍，其挑選出的運動員也並非是在該領域中最受到媒體關注的，改變 NIKE 一貫運用的球星英雄主義，以感性訴求希望引起一般女性消費者對運動熱情的共鳴。

第三節 NIKE 的整合行銷傳播分析

根據整合行銷傳播理論文獻與 NIKE 品牌行銷的相關文獻，本研究依照整合傳播規劃流程的順序分成「利益關係人溝通」、「整合行銷傳播策略制定」、「整合行銷傳播工具應用」三方面分析 NIKE 的整合行銷傳播。

一、利益關係人溝通

利益關係人部分分成目標消費族群、通路經銷商、媒體與其他合作廠商，分別說明如下：

(一) 目標消費族群

NIKE 為因應市場不斷的變化及滿足消費者日益增長的需求，特別注重對新產品的開發，主要採取的策略是將產品改進、更新換代與差異化目標市場策略。分出差異化目標市場之後，開始應用名人策略，其最重要的目的是吸引目標消費族群的注意，透過名人代言與贊助球賽、球隊做為平臺與消費者產生連結，整合目標消費者常用的媒體管道與平臺，使品牌有充分的機會曝光在消費者的面前。

NIKE 在品牌擴大之後納入女性市場的開發與經營，以擴大市場的版圖，讓消費者在購買時進行個性化的選擇，以滿足不同的心理需求。NIKE 對市場與消費者的細分，使不同需求的消費者可以在 NIKE 的產品中找到符合自己的產品，就是 NIKE 遵守的宗旨：「即使是最挑剔的顧客也能找到自己喜歡的鞋」(譚地洲，2003：130-2)。

(二) 通路經銷商

通路是行銷策略中重要的一環，而通路商對於運動品牌而言是銷售的重要據點，因此除了品牌的直營店之外，通路的銷售量佔全部銷售額的絕大部分，目前 NIKE 直營和經銷零售點的比例大約是 3：7，目前在臺灣方面 NIKE 產品通路的經營方式有直營、加盟連鎖等，包括尚智運動世界、寶島運動廣場、全行運動廣場、九大、微笑、一亨、享通、千琪、歐跑、大臺北鞋城等，在百貨公司、購物中心裡也設有專櫃。在大型量販賣場引進名牌運動休閒鞋商品，則是較新的通路型式，也為傳統銷售模式帶來一些衝擊。

通路是生產者將產品、服務透過代理商、經銷商、批發商、零售商等，把所有權移轉給消費者的過程。上下游廠商的互動關係、品牌與通路商，與消費者的溝通聯繫、產品供應鍊的管理控制等等，都是很重要的。消費者藉由不同的通路管道，以不同的價格取得相似的產品與服務之過程中，便容易產生通路衝突，這些衝突可能會在供應商、經銷商和消費者之間產生。若是不能降低衝突，維持通路的效率與流暢，那麼再完美的銷售策略，再有創意的廣告都是功虧一簣。因此，有一套完整的通路管理策略並有效達成，是很重要的，也是產品的整個行銷策略中重要的一環。

早期臺灣的運動用品店還是走傳統的夫妻共同創業的經營方式，以運動雜貨店的形式居多，規模難以擴張，也沒有專業的店頭陳列的概念。而擁有一百多家的零售通路商，NIKE 教育這些通路商關於店面的空間規劃、運動產品陳列、動線設計、金流系統等等，NIKE 將通路商視為最大宗的客戶，與客戶之間作最深刻的連結，與通路商培養出深厚情感和互動關係，使通路商配合企業品牌精神，這是 NIKE 在臺灣深耕十多年的成果。讓通路商產生信任感，才能使其先喜歡上 NIKE 這個品牌，才會發自內心先替 NIKE 推銷。

(三) 媒體

「因為 NIKE 裡面分工分的很細，你很有可能就像是手腳一樣，我光作 NIKE 的媒體溝通就溝通不完了，我沒辦法做到媒體以外的一些媒介的溝通。」(A1)

可見 NIKE 在媒體方面的溝通相當頻繁，範圍也是相當廣，媒體以外的媒介溝通還會派其他部門負責，由此可知 NIKE 對媒體的分類與溝通是很細緻的，包括一般傳統大眾媒體的電視與報紙，分眾取向的雜誌與網站，甚至是部落格或網路討論區、留言版，只要是目標消費者可能接觸到的媒體，都是 NIKE 積極溝通的對象，也是重要的關係人之一。

(四) 其他合作廠商

在接觸年輕族群時，NIKE 除了在媒體數量多之外，也跨界與其他產業的企業合作，包括手機、公仔設計師、偶像劇、綜藝節目等等，藉由跨界的合作，結合兩個品牌的力量擴大行銷的效益，因此 NIKE 會邀請這些合作的廠商一同加入行銷的行列，參與服裝大秀、消費者活動，並能透過雙方合作的記者會提高聲量，增加媒體的關注與消費者的目光。

二、整合行銷策略執行

關於 NIKE 所使用的整合行銷傳播策略可分為「名人策略」、「全球在地化策略」、「品牌策略」並選擇適合的傳播工具與媒介進行宣傳。

(一) 名人策略

NIKE 所使用的名人策略其對象可分為運動明星、球隊教練、其他領域名人等。NIKE 品牌行銷經理陳嘉寧表示，NIKE 運用名人策略的方式是將 NIKE 的各種運動產品幾乎全以名人代言，但所選擇的名人都能符合 NIKE 需要，最主要的特色在於 NIKE 挑選名人時，這個人一定要符合 NIKE 精神，也並非所有頂尖的球員都是 NIKE 名人策略的目標，而是名人能和 NIKE 的思考有一定的契合度，對運動有一定的認同，NIKE 都很願意接受名人合作的機會（引自劉善群，2001：66-67）。換言之，NIKE 會針對名人的特性，讓契合的產品與名人做適當的結合。

NIKE 是全面性的邀請運動名人合作，NIKE 主要的思考方式就是透過這些選手突顯 NIKE 產品領導的地位，同時也拉近 NIKE 與仰慕這些運動員的消費者或球迷的關係，而 NIKE 與這些運動員之間的互動關係是長久的，針對名人不同的典型作設計，滿足各類的運動消費者的不同需求。在臺灣的名人策略也是全面性的，在籃球方面有林志傑、陳信安、田壘、何守正、錢薇娟等人；棒球方面有王建民、郭泓志、胡金龍、陳金鋒、彭政閔、陳致遠、潘威倫等人；在其他運動項目有超馬選手林義傑、網球選手王宇佐等等，其他非運動領域方面，則與羅志祥、周杰倫藝人合作，合作的方式為 NIKE 提供藝人服飾、配件與鞋款，而運動員的部分則是出席各種運動行銷活動，所邀請合作的名人幾乎都是各隊伍的指標性人物，擁有廣大的支持者群。

(二) 全球在地化策略

不論是女性健身、籃球、還是慢跑，在臺灣擁有 45% 以上市佔率的 NIKE 不僅背負著領導品牌的無形壓力，更重要的是如何將這塊價值 163 億美元的品牌，用「在地化」的方式行銷給臺灣消費者。NIKE 臺灣區總經理邱靖雅說：「這是壓力很大的，你的競爭者連馬頭都看不到，你跑在很前面。NIKE 在臺灣很大部份是在創造需求、創造市場。」她認為，一個全球品牌的在地化必須跟當地消費者產生連結。NIKE 品牌之所以有價值，就在於 believing（認同）的層次，讓消費者相信 NIKE 溝通的價值（引自李筑音，2008）。

（三）品牌策略

NIKE標榜著「英雄製造機」的品牌概念，以個人色彩形塑產品風格，在價格方面採用高價格策略，以表現高品質的內涵，由於NIKE鞋在設計上強調功能與特色，因此運用高價格策略仍然可以在短期之內迅速回收開發新產品的投資，並獲得利潤。NIKE採取短通路、寬管道的分銷策略，盡可能採用多數的經銷商，以迅速掌握市場資訊，拓展到世界的許多國家與城市。

NIKE 以組織性的品牌語言與陳列方式和消費者接觸，一致的品牌訊息對於整合行銷傳播而言是相當重要的元素，能使消費者印象深刻。臺灣運動品牌最大通路商摩曼頓商品部經理殷嘉穗在接受媒體訪問時曾說：「品牌是用時間堆積出來的，競爭者一時之間很難超越，就像女性運動市場完全是 NIKE 創造出來的，還有他們在商品陳列的方式和語言很有組織，很容易和消費者溝通。」她認為過去消費者只要有一雙運動鞋就好，根本不懂得區分籃球鞋、慢跑鞋、多功能鞋，NIKE 先在陳列方式上做出區隔，教育消費者（引自李筑音，2008）。NIKE 品牌的陳列方式大致有兩種，一種是按照運動的種類，如籃球、慢跑，以運動系列來完整呈現。另一種就是運動休閒系列，呈現方式比較著重流行色彩。兩種陳列方式放在同一間店會相互衝突，所以在通路策略上，會將陳列方式作區隔。NIKE 也重視區域性的消費型態。例如在臺北公館、臺大的籃球運動最多，通路就會把籃球產品放在最容易看到的地方。如果這個地區是以慢跑、高爾夫運動為主，產品陳列又會調整，依地區的消費者不同而不同。

NIKE 臺灣區總經理邱靖雅認為專人巡視店面可協助管理一致性的品牌訊息如何透過陳列與擺設呈現在消費者眼前，巡視店面時必須考量當季的行銷溝通主題、產品的展示方式、零售通路的定價與折扣策略。此外在通路商家巡視店面時，還可以觀察銷售人員對品牌的了解，以及對其他品牌的銷售方式，藉此了解自己品牌在市場上的強度與銷售能力。銷售人員會說出消費者對產品的感覺，很多想法是行銷人員透過資料蒐集也不見得可以獲得的。透過巡視店面真正去跟銷售人員聊聊，會發現消費者、店家，跟行銷人員從內部看的角度上有很大的差異，運用巡視的方式加以修正給消費者舒適的消費空間。

NIKE 從產品本身的設計，公司對代言人的瞭解，公司對行銷個案的決策以及產品進入市場之後的行銷支援，都是從總公司到全球分公司統一進行。

「NIKE 強就是強在從運動精神到產品到對外溝通他是整合成一包的，是一致向外的.....即使 NIKE 只是一間行銷公司，他也會把每一雙鞋的構造跟功能一雙雙的講解給你聽這雙鞋有多厲害，這就是他們在行銷上專業的地方。」(A1)

由此可知行銷不單是產品本身好，更需要對產品、市場環境、代言人等各種影響行銷的因素深入的瞭解，保持一致的產品與品牌訊息，不論是哪一種行銷主題都是 NIKE 最核心的品牌精神「Just Do It」相符合。

三、整合行銷傳播工具之應用

工具部分以第二章文獻中所提及的五大傳播工具為基礎，配合 NIKE 所使用過的媒介加以整理與分類，共可分廣告、公關與事件行銷、網路平臺與資料庫行銷

(一) 廣告

臺灣 NIKE 品牌行銷公關經理黃湘燕認為電視廣告是最短期內、最容易擴展知名度的方式，雖然目標族群不大、但仍選擇電視廣告作為第一波行銷的工具（引自郭芷婷，2005）。以克里夫蘭騎士隊 James 為例，要讓電視廣告達到認識 James，進而加深大家對 NIKE 品牌印象的目標，NIKE 設計「恐懼鬥室」系列廣告，廣告設計結合漫畫與真人演出，把青少年熟悉的動畫語言進行科技加工，既復古又現代，挑動年輕族群的興趣。在廣告中，James 要通過「浮誇」、「誘惑」、「嫉妒」、「狂妄」以及「自我懷疑」5 道關卡考驗，每個關卡都緊扣青少年的心情，激勵對籃球瘋狂的青少年勇於面對壓力、實現自己的夢想。一系列的廣告都以「無懼」作為故事主軸，既符合年輕人敢拚敢衝的精神，也是全系列產品的特性，營造年輕人對系列產品的認同感。NIKE 選用電視廣告的廣度，把更精準的族群導向網路平臺，在每集「恐懼鬥室」電視廣告的最後一幕角秀出的「nikebasketball.com」，可連結至「恐懼鬥室」的活動網站。

(二) 公關活動與事件行銷

1.3 對 3 鬥牛、5 對 5 競技籃球賽

每年暑假 NIKE 舉辦的籃球比賽，以國內代言球星開始號召，聚集國內喜愛籃球運動的民眾，藉此置入產品與品牌行銷訊息，維持 NIKE 品牌在籃球項目中的領導地位。

2. 好動派對

好動派對為女性行銷中最重要的事件行銷，參與者的報名資料成為最佳的消費者資料庫，成功達到聚眾的效果，使得，也讓 NIKE 的女性消費者於活動中體驗產品的優點，並發揮創意，實踐女性自主決定的個性。

3. 魅力創造你的 girlfriend

為亞洲女性行銷特別設置的網路互動遊戲，以發揮創意的服裝搭配為遊戲主要概念，將產品置入搭配的選項之中，使參與遊戲的消費者能藉此更加了解產品，增加產品曝光機會，也可能促使消費者完成遊戲之後因為喜愛自己的搭配而致店面了解產品實際的材質與設計。

4. THE HUMAN RACE 10K

2008 年的路跑活動為全球同步的運動盛事，以「臺北第一棒」為議題，串連全球 25 座城市上百萬人一起創造歷史路跑賽，而臺北不僅參與其中，且因時差及地利因素，當日上午 6 時臺北成為全球第一個帶頭起跑城市。象徵與世界同步的意義，報名參加者所得到的活動 T 恤，一方面是給參與者的禮物，另一方面穿著 T 恤參加路跑時，更是集結群眾而自然形成的活動廣告。

（三）網路平臺

NIKE 運用網路的第一個方式，就是「聯網計畫」，15~24 歲的年輕人除了看電視，也是網路的重度使用族群。臺灣 NIKE 品牌行銷副理蔡婉婷說只有電視廣告不夠，要把他們進一步導入網站，才有機會進行更深入互動，才是此次行銷成敗關鍵（引自郭芷婷，2005）。找出這群年輕的目標族群在網路上可能的出沒地點，做大規模廣告露出，甚至嘗試把年輕人熱中的各種不同網路活動，整合進行銷當中。

1. 線上遊戲

線上遊戲是時下年輕人喜愛的網路活動之一，也是趣味互動的好方法。NIKE 多次使用網路進行活動，NIKE 曾為 NBA 騎士隊詹姆士所代言的產品行銷開發出一套類似 Game Boy 的復古型線上遊戲，並與當時臺灣最大的遊戲平臺網站「遊戲基地」合作，強力宣傳網站遊戲的概念，吸引該站玩家進入活動網站玩遊戲。玩家進入遊戲網站以後，自己化身成為詹姆士大帝，在遊戲中挑戰五大關卡，就像進入電視廣告同樣的情境，親身體驗克服恐懼、展現無懼，由扮演而產生更深認同。當玩家順利破五關斬大將後，詹姆士大帝本尊便會現身與玩家對話，進行虛擬的互動。

NIKE 在遊戲中置入產品訊息，以「蒐集寶藏」的方式，引起玩家們想要沿路尋找、蒐集全系列商品的慾望，也增加對產品的熟悉。

2. 網站、即時通與部落格

NIKE 針對不同的行銷主題都設置相關的網站連結，除了讓消費者可以得到更多關於產品、活動的訊息之外，也提供產品曝光的機會、與消費者進行互動的機會也相對增加，籃球系列與女性市場的行銷之中，網站都是重要的行銷平臺。不同於網站或線上遊戲溝通的深度，即時通訊的特點是擴散快又廣，也是年輕人在網路上必備的溝通管道。除此之外，NIKE 同時也在目標族群常上去、類似部落格的平臺露出，包括「圓球城市」、「臺灣 NBA」，吸引目標族群的爭相討論。

NIKE 選擇的媒體工具是結合從實體到虛擬的各種平臺，包括電視、網路遊戲、網站、街頭球場、復古宣傳車以及許多戶外看板與店頭媒體，從 360 度全方位包圍目標族群。結合不同的媒體平臺，已經是行銷界行之有年、也幾乎是必須選擇的方向。臺灣 NIKE 品牌行銷經理黃湘燕指出「想從一個媒體引導至另一種媒體，來擴大活動衍生效益，前提是必須確定媒體的內容夠好、夠豐富。」尤其是網路媒體平臺，如果設計的內容不足，把人潮導入網站，只會讓滿心期待的消費者覺得無聊，造成反效果，而且不同於電視媒體，才讓人覺得有新意，也讓網路從一般整合活動中的輔助角色，晉升自成一格。

臺灣 NIKE 品牌行銷副理蔡婉婷於 2002 年指出 NIKE 很早就開始嘗試比較創新的媒體型態、相互組合，來表現廣告或設計行銷活動。年輕人就愛新鮮的事物，電動玩具、網路、Skype、手機，都是他們嚐鮮的新平臺，那他們什麼時候會在哪個平臺停留？該選擇什麼樣的平臺來與他們溝通？這也是現在行銷與廣告人最需要思考的問題。

「以往只有 3 種溝通工具的時候，我們就只有 3 種選擇。」臺灣 NIKE 品牌行銷公關經理黃湘燕比喻，「但當你有 300 種選擇時，你不會選 300 種，而是只選擇其中跟品牌切身相關、或是最便利的方法做溝通。重點是在如何取捨與組合。」事實上，NIKE 最擅長的就是結合多重媒體管道、針對不同族群與目的做整合行銷，這也是許多品牌不及 NIKE 的部份（引自郭芷婷，2005）。

（四）資料庫行銷

在各種不同的比賽與活動中，參與者的報名資料都是顧客資料庫的來源，籃球

比賽、路跑比賽、好動派對等皆有超過千人以上參與活動，加上 NIKE 品牌會員與 VIP 的召集，一共集結眾多參與品牌的行銷活動、購買品牌產品的顧客資料與特性，這些資料將更便利於下一次行銷主題的擬定與行銷策略的推動。

第四節 臺北市大學生對 NIKE 的品牌形象認知情形

本節從臺北市大學生的性別、較喜歡 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 等變數與 NIKE 品牌聯想與 NIKE 品牌個性兩個量表進行統計分析。

一、臺北市大學生對 NIKE 品牌聯想的認知情形

由第參章第五節中將品牌聯想構面經過因素分析之後命名為「產品優點」與「品牌態度」兩大因素，由表 4-3 可知兩大因素經加總之後所平均而得的平均數，其中「品牌態度」的得分高於「產品優點」，而整體構面的平均數得分為 3.1710。表 4-4 為品牌聯想之各題項的描述性統計分析表，其中得分最高的題項為「如果 NIKE 的價格高一點，我仍會購買」，其次為「講到運動品牌，我第一個想到的就是 NIKE」，可知 NIKE 的品牌知名度高，使人提到運動品牌容易第一個聯想到；得分最低的為「我認為使用 NIKE 的產品可以得到同儕尊重」，次低的是「我知道 NIKE 前一陣子有推出女性廣告」，可看出臺北市大學生較不認為穿 NIKE 是一種地位的象徵，而臺北市大學生對 NIKE 女性廣告的認知程度也不高。

表 4-3 NIKE 品牌聯想之基本分析表

NIKE 品牌聯想之因素	平均數	標準差	排序
品牌態度	3.2966	0.59	1
產品優點	3.1233	0.59	2
整體構面	3.1710	0.53	

表 4-4 NIKE 品牌聯想之各題項基本分析表

NIKE 品牌聯想之題項	平均數	標準差	排序
如果 NIKE 的價格高一點，我仍會購買	3.74	0.82	1
講到運動品牌，我第一個想到的就是 NIKE	3.72	0.90	2
NIKE 的品牌知名度高於 adidas	3.63	0.94	3
NIKE 的外觀很流行	3.54	0.72	4
我認為 NIKE 的產品有專業功能	3.53	0.80	5
我瞭解 NIKE 的行銷主題	3.23	0.94	6
我因為 NIKE 的個性風格而購買	3.20	0.88	7
使用 NIKE 可以有好的運動表現	3.06	0.88	8
我瞭解 NIKE 的優點特色	2.95	0.73	9
我覺得 NIKE 的品牌形象優於 adidas	2.94	0.88	10
我知道 NIKE 前一陣子有推出女性廣告	2.83	1.13	11
我認為使用 NIKE 的產品可以得到同儕尊重	2.61	0.94	12

以下以性別、較喜歡 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 進行 t 檢定分析。

(一) 性別對 NIKE 品牌聯想認知情形

經過性別變數與「NIKE 產品優點」與「NIKE 品牌態度」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 4-5 所示。性別對「NIKE 產品優點」與「NIKE 品牌態度」兩個連續變數的 t 檢定顯著性分別為 .632 與 .326，兩者皆大於 .05，因此臺北市男女大學生在「NIKE 產品優點」的看法上並無顯著差異，而臺北市男女大學生在「NIKE 品牌態度」的看法亦無顯著差異。

表 4-5 性別對 NIKE 產品優點與品牌態度的 t 檢定摘要表

因素	平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
NIKE 產品優點	男 3.1109 女 3.1343	1.656	0.199	-0.479	.632
NIKE 品牌態度	男 3.3223 女 3.2739	4.129	0.043	0.983	.326

(二) 喜愛情形對 NIKE 品牌聯想認知情形

經過喜愛情形變數與「NIKE 產品優點」與「NIKE 品牌態度」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 4-6 所示。較喜愛 NIKE 或 adidas 品牌對「NIKE 產品優點」與「NIKE 品牌態度」兩個連續變數的 t 檢定顯著性分別皆為.000，小於.001，因此較喜愛 NIKE 或 adidas 的受訪者在「NIKE 產品優點」與 NIKE 品牌態度」的看法上都有顯著差異，可知品牌偏好會影響 NIKE 的產品優點與品牌態度兩方面的看法。

表 4-6 喜愛情形對 NIKE 產品優點與品牌態度的 t 檢定摘要表

因素	喜愛情形平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
NIKE 產品優點	NIKE : 3.2497 adidas : 3.0168	0.968	0.326	4.841	.000***
NIKE 品牌態度	NIKE : 3.4819 adidas : 3.1407	0.429	0.513	7.237	.000***

***表示 $p < .001$

(三) 較常購買品牌對 NIKE 品牌聯想認知情形

經過較常購買品牌變數與「NIKE 產品優點」與「NIKE 品牌態度」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 4-7 所示。較常購買 NIKE 或 adidas 品牌對「NIKE 產品優點」與「NIKE 品牌態度」兩個連續變數的 t 檢定顯著性分別為.008 與.000，兩者皆小於.01，因此較常購買 NIKE 或 adidas 的受訪者在「NIKE 產品優點」的看法上有顯著差異，而較常購買 NIKE 或 adidas 的受訪者在「NIKE 品牌態度」的看法亦有顯著差異。

表 4-7 較常購買品牌對 NIKE 產品優點與品牌態度的 t 檢定摘要表

因素	較常購買品牌 平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
NIKE 產品優點	NIKE : 3.2000 adidas : 3.0681	0.109	0.741	2.659	.008**
NIKE 品牌態度	NIKE : 3.44350 adidas : 3.1292	0.203	0.652	6.311	.000***

表示 $p < .01$; *表示 $p < .001$

二、臺北市大學生 NIKE 品牌個性認知情形

在第參章第五節中將品牌個性量表經過因素分析之後命名為「創新迷人」與「強韌可靠」的兩大因素，從由表 4-8 可知兩大因素經加總之後而得的平均數，其中「強韌可靠」的得分高於「創新迷人」，整體的構面的平均數得分為 3.53。表 4-9 為品牌聯想之各題項的描述性統計分析表，其中得分前二高的題項為「NIKE 是成功的」，其次為「NIKE 是有朝氣的」，可看出臺北市大學生認為 NIKE 的品牌經營是成功的、穿上 NIKE 會顯現出有朝氣的樣子。得分最低的是「NIKE 是迷人的」，可知本次抽樣的樣本對於 NIKE 是迷人的的同意度較低。從構面分析，在稱職構面與強壯構面的得分較高，在純真與教養兩個構面的分數較低，可見 NIKE 讓本研究樣本感受到的品牌個性較偏向成功的、可信賴的、有朝氣的、有男子氣概的。

表 4-8 NIKE 品牌個性之基本分析表

因素命名	平均數	標準差	排序
強韌可靠	3.5653	0.61	1
創新迷人	3.4033	0.53	2
整體構面	3.4438	0.50	

表 4-9 NIKE 品牌個性之各題項分析表

構面 (構面平均分數)	題項	平均數	標準差	排序
純真 (3.30)	令人愉悅的	3.30	0.71	9
刺激 (3.485)	大膽的	3.32	0.79	8
	有朝氣的	3.73	0.76	2
	富想像力的	3.28	0.80	10
	新潮的	3.61	0.76	4
稱職 (3.527)	可信賴的	3.70	0.75	3
	成功的	3.77	0.77	1
	聰明的	3.11	0.76	11
教養 (3.275)	迷人的	3.06	0.80	12
	有魅力的	3.49	0.75	6
強壯 (3.495)	有男子氣概的	3.40	0.81	7
	強韌的	3.59	0.76	5

以下將以品牌個性因素分析之後的兩大構面作為資料分析之基礎，與品牌聯想一樣分別與性別、較喜歡 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 等變數進行 t 檢定分析。

(一) 性別對 NIKE 品牌個性想認知情形

經過性別變數與「NIKE 強韌可靠」與「NIKE 創新迷人」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 4-10 所示。性別對「強韌可靠」的 t 檢定顯著性分別為.001，小於.01，表示男女大學生在關於 NIKE 品牌個性屬於強韌可靠的看法上有明顯的差異。性別對「NIKE 創新迷人」的 t 檢定顯著性為.127，大於.05，因此表示臺北市男女大學生在關於 NIKE 品牌個性屬於強韌可靠的看法上無顯著差異。

表 4-10 性別對 NIKE 強韌可靠與創新迷人的 t 檢定摘要表

因素	平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性(雙尾)
		F 檢定	顯著性		
NIKE 強韌可靠	男 3.4796 女 3.6412	9.118	0.003	-3.201	.001**
NIKE 創新迷人	男 3.3677 女 3.4349	1.056	0.305	-1.529	.127

**表示 $p < .01$

(二) 喜愛情形對 NIKE 品牌個性認知情形

經過喜愛品牌變數與「NIKE 強韌可靠」與「NIKE 創新迷人」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 4-11 所示。較喜愛 NIKE 或 adidas 品牌對「NIKE 強韌可靠」的 t 檢定顯著性為.413，大於.05，表示較喜愛 NIKE 或 adidas 品牌在「NIKE 強韌可靠」的看法較一致並無顯著差異。較喜愛 NIKE 或 adidas 品牌對「創新迷人」的 t 檢定顯著性為.003，小於.01，因此較喜愛 NIKE 或 adidas 的受訪者在「NIKE 創新迷人」的看法上有顯著差異。

表 4-11 喜愛情形對 NIKE 強韌可靠與創新迷人的 t 檢定摘要表

因素	較喜愛品牌平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
NIKE 強韌可靠	NIKE：3.5867 adidas：3.5457	4.466	0.035	0.819	.413
NIKE 創新迷人	NIKE：3.4756 adidas：3.3431	3.467	0.063	3.011	.003**

**表示 $p < .01$

(三) 較常購買情形對 NIKE 品牌個性認知情形

經過較常購買品牌變數與「NIKE 強韌可靠」與「NIKE 創新迷人」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 4-12 所示。較常購買 NIKE 或 adidas 品牌「NIKE 強韌可靠」的 t 檢定顯著性為.883，大於.05，表示較常購買 NIKE 或 adidas 品牌在「NIKE 強韌可靠」的看法上無顯著差異。較常購買 NIKE 或 adidas 品牌在

「NIKE 創新迷人」的 t 檢定顯著性為.034，小於.05，因此較常購買 NIKE 或 adidas 的受訪者在「NIKE 創新迷人」的看法上有顯著差異。

表 4-12 較常購買情形對 NIKE 強韌可靠與創新迷人的 t 檢定摘要表

因素	較常購買情形 平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
NIKE 強韌可靠	NIKE：3.5688 adidas：3.5764	2.907	0.089	-0.147	.883
NIKE 創新迷人	NIKE：3.4545 adidas：3.3588	0.020	0.887	2.129	.034*

*表示 $p < .05$

三、小結

由上述的統計分析本研究發現經過抽樣的臺北市大學生樣本中對 NIKE 的品牌聯想與品牌個性的情形如下整理：

(一) 臺北市大學生對 NIKE 的品牌聯想的基本分析

在 NIKE 的品牌聯想的全部題之其中平均得分最高之選項為「如果 NIKE 的價格高一點，我仍會購買。」，其次為「講到運動品牌，我第一個想到的就是 NIKE。」，可知 NIKE 的品牌知名度高，使受訪者在提到運動品牌就優先想到 NIKE，即使比其他品牌價格高一點，仍會購買；得分次低的是「我知道 NIKE 前一陣子有推出女性廣告。」，可看出臺北市大學生對於 NIKE 所推出的女性廣告並不熟悉，NIKE 在女性市場的行銷廣告可能未讓大部分的消費者接收到。

由 NIKE 品牌聯想量表中經過因素分析之後得到「NIKE 品牌態度」與「NIKE 產品優點」兩個因素，而品牌態度的平均得分高於產品優點得分，而性別對於 NIKE 品牌聯想的看法無顯著差異，喜愛情形與較常購買品牌情形對於 NIKE 品牌聯想的看法皆有顯著差異。

(二) 臺北市大學生對 NIKE 的品牌個性看法

NIKE 的品牌個性量表中平均得分最高的是「NIKE 是成功的」，可知 NIKE 在臺北市大學生的認知中被認為是成功的，平均得分最低的是「NIKE 是迷人的」臺北市大學生大部分不認為 NIKE 是一個迷人的品牌。由 NIKE 品牌個性量表中經

過因素分析之後得到「NIKE 創新迷人」與「NIKE 強韌可靠」兩個因素，而強韌可靠的平均得分高於創新迷人得分。性別、品牌偏好與較常購買三個變數對 NIKE 在創新迷人的看法是有顯著差異的，在 NIKE 強韌可靠上的看法較為一致。

第五節 本章小結

針對 NIKE 整合行銷傳播相關的文獻可知 NIKE 在籃球運動方面重視以專業創新的技術、專業籃球員擔任代言人與贊助臺灣重要的籃球賽事等方式加強其在運動技術上的專業地位，深耕 NIKE 在臺灣籃球運動專業形象，反應在消費者問卷的結果中的「我認為 NIKE 的產品具有專業功能」的平均得分為 3.53，在 NIKE 的品牌聯想 12 個題項中排名第六，而「使用 NIKE 產品可以有好的運動表現」的平均得分為 3.06，在 NIKE 的品牌聯想 12 個題項中排名第八。

在女性市場部分，NIKE 於 2000 年開始展開積極的行銷推廣活動，於問卷中提及「我知道 NIKE 前陣子有推出女性廣告」的平均得分為 2.83，為 12 個題項中的第十一名，得分偏低，臺北市大學生對 NIKE 的女性廣告印象不深，可能因為廣告推出至今超過一個月，臺北市大學生對 NIKE 的女性廣告印象已轉淡。

以品牌形象的角度來看，NIKE 應用名人策略、全球在地化策略與品牌策略形塑出 NIKE 有名人背書，是值得信賴的，美國總部所堅持的品牌策略為「創新」也實踐在臺灣 NIKE 所使用的行銷手法上，從美國總公司到各地分公司，皆保持品牌訊息一致，從產品設計、行銷包裝、銷售推廣等行銷流程的過程都統一口徑，加深目標消費者的印象，維持目標消費者的記憶，而這些整體的品牌形象累積反映在臺北市大學生的品牌形象問卷中，本研究發現 NIKE 品牌聯想中平均得分最高的題項為「如果 NIKE 的價格高一點，我仍會購買」與「只要一提到運動品牌，我第一個就想到 NIKE」，可見 NIKE 對臺北市大學生的品牌聯想程度頗高；在品牌個性的題項中，平均得分最高的為「成功的」，由此可知，NIKE 的品牌形象是正面的，為臺北市大學生第一個聯想到的運動品牌，而且是成功的。

第五章 adidas 的品牌再造

adidas 秉持著「提供不同領域運動員最頂級的球鞋」的信念，從 60 年到 80 年代紅遍全球，從奧運冠軍選手到世界盃足球賽冠軍隊伍服裝，清一色都是三條線商標，便不難看出其在運動界的地位。但 90 年代起，擅長運動行銷的知名美國運動品牌 NIKE 及其他後進之秀 Reebok、New Balance 的出現，迅速瓜分其獨霸市場的態勢，全球知名運動品牌掀起運動行銷大戰。adidas 於 90 年代中期進行一連串的改革，從歐洲的品牌再造開始，到亞太遠東地區，乃至香港、臺灣、大陸，品牌再造策略奏效，成功挽回過去運動界的地位，除了穩坐歐洲第一運動品牌寶座，其他地區市場佔有率更直追美國第一運動品牌 NIKE。在面臨市場巨大衝擊下，adidas 開始思考如何在保存原品牌精神及價值上進行突破。90 年代後期帶起 adidas 品牌再造經驗的是 adidas 前總裁路易崔佛斯 (Robert Louis-Dreyfus)，他認為 adidas 需在專業運動領域保有品牌的絕對優勢，但他也發現必須在專業運動與新興運動領域間取得平衡發展，而方向是符合現今運動流行文化，但非追求所謂時尚的流行。在確認改革的大方向之後，歐洲總部開始進行「擬訂精準運動行銷策略」、「擴大新興管理人才引進」、「強調市場佔有率」、「重塑品牌精神及價值」及「在世界運動競賽中持續嶄露頭角」等重大改革 (陳雍仁，2003)。

有了歐美市場品牌再造成功的經驗，adidas 開始積極進行亞太地區市場改造規劃。雖說 adidas Taiwan 品牌再造計畫是根據國外的經驗值規劃，不過也有因地制宜之處，adidas Taiwan 在產品線上做了明顯的區隔，其做法為向下修正運動推廣年齡至 14 至 20 歲，積極拉攏青少年的企圖便比其他區域來的積極。而 adidas 自 2000 年擴大進行品牌再造的全球行銷計畫，在 2002 年 7 月將傳統的「運動鞋」和「運動服」兩種分類，重新整合成為「運動經典」、「運動專業」、「運動時尚」三個部門，本研究經過深度訪談、媒體報導與文獻蒐集之後針對 adidas 品牌再造所分出的三個品牌進行整合行銷活動內容之探討、品牌的整合行銷傳播分析與臺北市大學生對 adidas 品牌形象認知情形。

第一節 運動專業 Sports Performance 挑戰不可能

adidas 三條線商標代表的是運動專業 (Sports Performance) 部門，以籃球、足球、跑步等專業運動項目為主，秉持運動性能之卓越製造技術，並著重於 adidas 創立之後一直堅持的功能與創新。在國際市場上，此為 adidas 的主要市場，佔全部營收 70%，但在市場佔有率方面仍緊追在 NIKE 之後，adidas 仍積極在臺灣發展一條屬於 adidas 風格的品牌之路。adidas Performance 視「籃球」項目為重心，2006 年與 NBA 簽下長期官方贊助合約，2007 年以「It takes Five—5 所不能」與 2008 推出「Brotherhood—絕隊無敵」的 NBA 球鞋系列，而其他運動項目的品牌經營也使用了多元的整合行銷方式。以下就 Sports Performance 類別中的籃球、跑步、足球、奧運系列與女性運動商品等項目說明整合行銷傳播活動內容。

一、籃球

籃球不僅是 adidas 在臺灣發展的重心，同樣也是 adidas 想與 NIKE 劃分出不同市場區隔的運動項目。

「我認為最明顯的應該是在籃球的部分，就我參與的時間來說，他們也是一直想要與 NIKE 之間做出區隔，而 NIKE 就是個人主義，adidas 是強調團隊合作的精神，而在其他項目譬如說足球、woman、running 方面他們不會那麼刻意的要跟 NIKE 做出區隔，反而他們會比較終於他們自己想走的方向，籃球是最具體的，其他方面我覺得還好。」(A3)

可見 NIKE 強調的是個人主義，adidas 強調的是團隊精神，但在其他運動項目上，adidas 想堅持品牌想走的路線，並不會像籃球項目一樣刻意做出區隔。

(一) NBA 官方指定運動品牌：

adidas 於 2006 年起與 NBA 簽下 11 年合約，成為 NBA 指定運動品牌。於 NBA 的 ALL-STAR 全明星賽中推出城市特色 (Home Cooked)、球隊歷史 (Hardwood Classics)、視覺圖騰、球隊代表色或花紋象徵等，設計出不同以往且突出亮眼的籃球系列產品，並於臺大體育館舉行「NBA 瘋派對」活動，集結臺灣著名籃球明星與藝人展開公益籃球賽，眾球星與兒童團體以美國地圖加上代表 NBA 各支球隊的象徵鞋款進行表演，以事件行銷方式匯集球迷、消費者與經銷商一同慶祝 adidas 與

NBA 合作關係。

(二)「5 所不能」與「絕隊無敵」的團隊作戰精神：

「我覺得籃球強調的是團隊精神，所以我們也一直從這個核心去發展，他們跟 NBA 簽約，等於是將籃球還有 NBA 這兩個議題當作連結點結合起來，盡可能將很多資源結合在一起」(A3)

adidas 在籃球方面除了與 NBA 合作，更強調團隊精神與競爭對手 NIKE 的個人主義產生區隔。延續 2007 年「It takes Five」的團隊作戰精神，adidas 於 NBA 07-08 球季展開全球行銷主題—「Brotherhood—絕隊無敵」團隊概念，唯有實踐籃球本質的核心價值，才能達到「Brotherhood—絕隊無敵」的終極致勝目標，而籃球核心價值是：「我們以身作則，信任隊友，無私地助攻，為兄弟情義上場打球，不在乎個人得分，唯一關心的是印在球衣正面的球隊名稱。」

「Brotherhood 絕隊無敵」的概念，也展現在產品設計上。在 NBA 07-08 球季時，adidas 推出 Team Signature 一系列商品。首先是先推出 Team Signature Lightspeed，是 adidas 有史以來最輕量化的籃球鞋，整隻鞋僅重 411 公克的超輕量化設計，滿足所有球員對於輕量鞋款的共通訴求，讓球員維持場上的高速移動與輕快步伐。adidas 全球行銷籃球部副總裁 Lawrence Norman 表示「adidas Team Signature 是專門為世界上最佳籃球運動員們所設計打造的系列產品」，他同時強調，「球星專屬系列並非只是一個品牌圖騰，它是讓所有運動員更能發揮獨特動能的配備，Team Signature 系列產品也代表 adidas 的頂級球鞋設計與構造科技的極致結合。」可見 adidas 於運動專業項目中仍堅持為運動員創造出更好的商品，使其得以在運動場上有最佳表現。

「Brotherhood—絕隊無敵」的系列活動在臺灣播出以國外 NBA 球星為素材所拍攝的電視廣告，並以網路行銷的手法吸引年輕消費者頻繁使用網路接觸產品訊息為主要宣傳方式。

(三) 跨界合作

adidas 鎖定年輕男性為消費族群，因此跨界與線上遊戲、偶像劇等不同領域合作，以不同行銷管道接觸目標消費族群，增加品牌在消費者面前的曝光機會。

1. 搭配亞洲專屬 The Rook 線上遊戲：

adidas 在 07-08 年球季跨界推出一款亞洲專屬、名為「The Rook」的線上遊戲，利用網路平臺宣揚 Brotherhood 絕「隊」無敵的概念，讓消費者體驗成為一名 NBA 新秀（Rookie）的過程，並在六大球星的帶領下，學習籃球團隊無我精神的重要。

2. 搭配偶像劇「籃球火」：

劇中的球衣、服飾、籃球、配件皆由 adidas 提供，並為此設計專屬球衣。08 年 9 月份特別為「籃球火」設計專屬限量球衣，象徵著和偶像們一起上場應戰，展現絕「隊」無敵的團隊精神。

（四）經營籃球社群：

「對消費者的部分用的方式就是很街頭、很直接的方式去作互動，或是說媒體聚會，還有像是勘履者、圓球城市等網站的使用者，就是一群喜愛籃球的人作深度的焦點訪談，因為 adidas 是一個年輕的品牌，所以我們每次在幫他設計跟消費者有關的活動的時候，他都非常要求互動性跟趣味性，那個地方往往是客戶作要求的，他希望透過有趣的互動去傳達他所想要表達的訊息跟精神」。（A3）

adidas 與「勘履者」、「圓球城市」兩大籃球社群討論網站的經營者、使用者進行焦點團體訪談，調查目前籃球商品需求高的消費者有哪些想法與建議，並瞭解這些籃球愛好者對 adidas 的品牌形象為何。並以團隊贊助方式，以團隊贊助形式贊助 SBL 樸園建設籃球隊、達欣工程籃球隊及中華職棒聯盟 La New 熊隊，傳達團隊精神創造不可能。

（五）亞洲限定的籃球鞋：

adidas 推出限定亞洲市場（大陸、日本、臺灣）上市的孫子兵法系列籃球鞋，以風·林·火·山（疾如風，徐如林，侵掠如火，不動如山）為 4 種鞋款做為象徵。籃球不僅是團隊的共同合作，也是必須有策略性的進行進攻與防守，如同中國武術兵書，在球場上如何運籌帷幄，皆是智慧凝集的表現。在設計內容方面，於鞋身內側有瓷器裂紋，鞋身外側有水墨畫雷射雕刻，整體鞋身充滿中國風。

（六）首度引進女款球衣：

搭配 NBA 08-09 年球季開打，首度引進女性剪裁的球衣，穩固 adidas 一直用心經營的女性市場，專屬為女性設計的款式與顏色，推出粉紅色系的女生可愛版球衣，讓喜愛籃球與想要運動風打扮的女生也能著球衣為自己喜愛的球隊加油。

(七) 不同攻守位置的系列鞋款：

08-09 NBA 球季推出不同位置所需求的兩系列鞋款，讓球迷能跟自己喜愛的球員買一樣的鞋穿。延伸絕隊無敵的概念，推出兩系列新鞋款分別適合 Creator（後場球員即後衛、小前鋒）和 Commander（前場球員即中鋒、大前鋒）。TS Creator 鞋款有 adi-Prene 加上彈性避震技術保護前腳掌的衝擊力，腳跟 Formotion 科技能分散水平方向的衝擊。

(八) 低筒籃球鞋兼具專業功能與流行搭配：

巫師隊 Gilbert Arenas 代言 TS Creator Lo 低筒籃球鞋，意味著低筒球鞋將在籃球界搶下一席之地。這款男女低筒籃球鞋兼具專業功能與流行搭配的鞋款，將產品設計的觸角延伸至流行搭配的領域，符合 adidas 品牌再造的原意。

1. 女生款：色彩繽紛的低筒球鞋，搭長短褲穿出不同風情。喜歡跳舞的女生可配七分褲，或換橫條紋長襪與球鞋、超短牛仔褲搭出甜美復古感，即使不打球，低筒籃球鞋搭配長短褲、條紋長襪的穿法，為到球場朋友加油的女孩們打造運動時尚風、洋溢青春氣息。
2. 男生款：運動時有別於高筒籃球鞋的笨重，新一代筒型偏低的鞋款，朝輕量化設計，更有利於打球的靈活度，方便球員作出高難度動作，不會造成動作阻礙，並附加避震功能，同樣給予腳掌完善保護。例如 adidas 運用 Formotion 科技讓球員快速切換方向之餘，還能維持腳掌水平。不打球時，只要搭條寬鬆長褲或卡其短褲即可。

二、跑步

跑步是所有運動的基礎，更是每個人最容易上手且所需裝備最少、最易達成的運動，adidas 以運動專業的創新科技，設計出多款助於平衡、輕量、減壓的鞋款搭配事件行銷活動與消費者近距離互動，以下從 adidas 官方網站與 adi-zero 行銷宣傳文件中整理出 adidas 關於跑步項目的行銷活動。

(一) 2007 年—跑步有理

1. adi-zero Tempo/adiStar 兩種鞋款可適合各種地形的狀況，應用高科技的研發，提供全方位之合腳、輕量、避震之專業跑鞋，並可維持其平衡與穩定，有自己的節奏，讓跑步變得極為輕鬆。

- 2.贊助東吳超級馬拉松比賽，呈現出每個參賽者生命中的 Reasons to Run，以「Run for love」買鞋做公益的活動於2007年11月24-25日 24小時內穿adi-zero至東吳超級馬拉松大賽會場體驗10K路程，adidas即捐贈100元給罕病基金會。
- 3.給自己一個跑步的理由，展開試跑28天店頭活動，提供體驗行銷的機會，帶領消費者體驗跑步樂趣。
- 4.應用喜愛跑步的各界代表，如發表喜愛跑步的理由，呈現出專業的設備是跑步的第一條件的概念。
- 5.Response Cushion 17為專業跑步鞋款，此鞋款榮獲知名路跑雜誌Runner's World的最佳突破獎，強調搭配全新鞋楦以及改良的避震系統，藉由吸震緩衝的外層鞋底加上科技能減少腳跟著地時的衝擊力，提高跑步時的穩定性，減少對膝蓋的傷害。

(二) 2008年—為決勝北京而跑

以為北京奧運參賽選手加油舉辦路跑活動之便，搭配2008年推出之adi-zero鞋款，在會場設置跑步相關商品的攤位，結合跑步運動與北京奧運議題，整合兩者的行銷管道創造共同利益。

三、足球

足球在歐洲與中國相當受到歡迎，更是造成adidas在歐洲市場佔有率極高的重要運動項目，但在臺灣並非主流運動，受到場地數量少與政府重視程度較低的影響，臺灣喜愛足球的人口不及籃球與棒球多，但adidas在臺灣仍積極鞏固足球專業的品牌地位。

足球在臺灣不像籃球與棒球一樣受到大眾矚目與關心，相對來說只有一部分熱情的社群不僅自己喜愛踢足球，在重大的足球國際賽事時更會呼朋引伴的觀看比賽。

「在世界盃的過程中幫品牌累積很多的球迷，雖然關注度沒有很高，但還是有一些球迷在關心足球賽事，或是有些專家、媒體都還是重要的，所以我們希望透過公關的方式是去找到對的人，去傳播能夠發揮影響力的訊息，不管是足球達人、或是在這領域有研究的意見領袖之類的，主要任務就是把他們找出來，也許他們本來就對愛迪達有好感，是正面的，但就是想辦法去強化他，或是去maintain他。」(A3)

因此 adidas 相當重視這一群關心足球的消費者，利用社群溝通的方式進行利益關係人的溝通，首先透過大學社團與 Bulletin Board System (BBS) 電子佈告欄系統的足球版，以先找出意見領袖的方式，進一步集結其他足球愛好者，並在世界盃、歐洲盃等重要的國際足球賽事舉行期間，以「+10」象徵足球迷為所支持的隊伍加持，並於各大運動餐廳及運動酒吧搭配轉播時間進行事件行銷活動與相關贊助，此外公關公司與足球相關協會、足球賽事討論網站與兒童教學教室等合作推廣足球在臺灣的能見度與參與人口。

四、北京奧運之官方贊助

adidas 一直以來肩負的使命，就是為運動員做最好的鞋子，讓他們在運動場上有更卓越的表現。此次北京奧運是奧運史上最盛大的盛會，超過一萬多名選手參賽，而 adidas 為 2008 年北京奧運指定運動品牌，在奧運 28 項比賽運動中，adidas 提供了 26 項的運動產品，超過 4000 位運動員及 11 萬名裁判及工作人員在北京奧運中都將穿著 adidas Made for Beijing 打造的鞋款與服飾，希望透過選手們跟 adidas 共同的努力，抱持著「Impossible is nothing—沒有不可能」的精神，與選手們一同突破極限，挑戰自我，在奧運舞臺上創造更多精彩絕倫的運動紀錄。

adidas 為 2008 年北京奧運的官方贊助商，但在臺北則因為受到奧運主辦單位限制不能使用奧運、奧林匹克等文字及五環標誌為行銷宣傳口號。

「在臺灣的廣告不能講奧運，講決戰北京又不好，說戰這個字怪怪的，才改成決勝北京。」(B1)

其中「戰」字因臺灣與北京兩地政治立場之敏感，恐會引起相關聯想與討論，因此在臺灣所有與北京奧運有關的加油活動皆以「決勝北京」為題，研究者根據媒體報導內容、adidas 行銷宣傳文件與新聞稿內容，以下說明 adidas 為北京奧運所執行的整合行銷活動（詳見附錄 9 與附錄 10）。

1. 推出奧運紀念款系列商品：

Sports Performance 以「金」、「銀」、「銅」的鞋款、配件與 Made for Beijing 多項運動專屬系列商品；adidas Originals 則以可愛版中國女子排球的服飾與五環色彩（黃、黑、紅、綠、藍）的紀念鞋款，兩者均在奧運贊助使用名稱權利受到限制的情況下推出相關的奧運商品。

2. 舉辦「為決勝北京而跑」路跑活動：

「決勝北京 挺你奪金」—請瑜珈名人唐幼馨老師帶選手們熱身，並由藝人代表—吳建豪、賴雅妍，SBL 球員張智峰、李豐永、林群峰、陳子威、張容軒、洪啟超等與北京奧運跆拳道國手朱木炎、楊淑君一起參加路跑，並獻上金哨子象徵「嗶！」勝（取諧音必勝）及粽子代表包中作為賀禮，一起為奧運選手們前進北京加油打氣，象徵其突破過去的自己，挑戰自我極限的不可能，為國家及個人爭取最高榮譽。

3. 朱木炎、楊淑君決勝北京廣告：

利用臺灣當地素材，選擇「跆拳道」這項受到國人關注且奪牌希望濃厚的參賽者朱木炎、楊淑君為主角，各拍攝一支決勝北京的廣告，朱木炎以「重返榮耀—忘掉四年前的金牌，才能為兩千三百萬人，再戰另一面」為主題，楊淑君以「汗為榮耀—小看我最好，那就準備迎接兩千三百萬人的重踢」為主題，象徵代表臺灣兩千三百萬人的力量，期許在奧運的殿堂上創造不可能。

4. 「Made for Beijing」倒數 30 天記者會：

在 2008 年 7 月 8 日舉辦北京奧運開幕倒數 30 天記者會，身為官方的贊助單位，場上逾 3000 多人穿著 adidas Made for Beijing 結合專業科技與設計工藝，專為決勝北京打造的鞋款，為所有奧運參賽運動員們打造的武器，記者會中同時首播朱木炎、楊淑君前進北京的電視廣告，同樣邀請吳建豪、賴雅妍為北京奧運參賽者網球選手盧彥勳、詹詠然加油打氣。

北京奧運是 adidas 藉機證明在運動專業上也是領導品牌的機會，在開幕式之前臺灣 adidas 已為北京奧運舉辦許多造勢、宣傳暖身、替選手加油打氣等相關活動，亦是一次大型的事件行銷，在其中所運用的整合行銷工具包括先以廣告口號「決勝北京」為主，延伸出以「為決勝北京而跑」結合北京奧運議題與 adi-zero running 鞋款的事件行銷活動、朱木炎、楊淑君的決勝北京廣告片、「Made for Beijing」公關記者會與奧運期間於各大賽事轉播現場的加油道具贊助等等，整合多元的行銷工具，宣揚「決勝北京，沒有不可能」的信念。

五、新時代女性市場

根據本研究問卷數據呈現出 adidas 較受臺北市女大學生喜愛，在品牌個性上，NIKE 一向將品牌定位為較為強韌可靠的，在產品設計上多以男性色彩為考量，因

此 adidas 多元的設計風格加上 adidas Originals 的流行潮流搭配，女性消費者的接受度較高，讓女性消費者也能有運動風格的流行打扮。

1. 與 NIKE 的女性市場區隔

NIKE 在十年前即開始擴大品牌至女性市場的消費族群，從「我是一朵花」至「This is LOVE」其間將近十年的時間，加上每年固定舉辦的「好動派對」已逐漸提升女性市場的佔有率，而 adidas 與楷模公關公司觀察女性運動市場的現況。

「臺灣女性現在有一種新的形象，所謂新形象是說我可以獨立、可以乖巧、可以可愛，可以獨立自主是個大女人，也可以小鳥依人是個小女孩，我們期待一個角色可以有更自由變換的空間。」(A2)

他們發覺 NIKE 所呈現的女性形象較偏向陽剛、中性的健身運動型女孩，但 adidas 想鎖定的目標群眾為既有自我想法、有魅力外表也有運動習慣的新時代女性，因此 adidas Performance 2008 年以楊丞琳為臺灣區首位女性健身系列的代言人，發表 Dance 系列服飾，此外還有瑜珈、拳擊有氧等系列，推出平面廣告，概念是延續 adidas 一貫的品牌精神「Impossible is nothing—沒有不可能」，傳達「我的心，激勵我前往不可能」的信念，強調楊丞琳個人健康、清新、又不失可愛甜美的形象，針對 NIKE 的好動女性市場做出不同的市場區隔，在運動專業之中，也有女性魅力的裝備與打扮。

2. adidas by Stella McCartney

Stella McCartney 的父親是英國知名樂團披頭四中的 Paul McCartney，而她以時裝設計師的角色用時尚打開女性運動的新視野，Stella McCartney 與 adidas 聯名推出兼具時尚與專業功能的運動服飾 adidas by Stella McCartney，讓女生在運動的時候也能穿著時尚的服飾，Stella 有感於運動市場上針對女性開發的專業運動服飾不多，相較其他時尚設計師與運動廠商跨界合作的 brand，adidas by Stella McCartney 更強調運動專業，所使用的高科技材質注重彈性、吸汗、透氣等舒適性，全系列包括跑步、健身和游泳等產品（詳見附錄 11）。

第二節 運動經典 Sports Heritage 開啟運動潮流搭配風潮

adidas Originals 三片葉標誌代表的是運動經典 (Sports Heritage)，著重 adidas 的經典復古感，展現該品牌豐富的歷史，也是嘻哈族群喜愛的品牌之一。佔全部營收 25%。adidas Originals 同樣委任楷模公關顧問公司負責與媒體宣傳與產品露出的行銷企劃，透過雜誌版面與策劃報導呈現與潮流搭配的品牌個性，塑造 adidas Originals 在臺灣的品牌定位。

「adidas Originals 的定位是在於讓運動服飾和流行作結合，還不能說是『時尚』，就是加入流行的設計，比較沒有專業的功能，是講求一種美觀又原始的創造力為主，我們在操作這個品牌的時候把創意加進去，和 Sports Performance 是兩種截然不同的邏輯。」(A2)

可見講求創意與流行是 adidas Originals 的核心概念，其中有很多設計的概念來自於全球性的素材，再經由臺灣合作的公關公司加以包裝與宣傳。以下針對 adidas Originals 在臺灣所經營的潮流族群使用哪些行銷方式。

一、延伸 adidas 品牌至嘻哈文化

adidas 與「嘻哈教母 (hip-hop queen)」蜜西艾莉特 (Missy Elliot) 合作延伸 adidas 品牌至美國嘻哈文化，證明運動員代言不是銷售運動服飾的唯一方法。

「Hip-Hop」嘻哈文化發源自 70-80 年代末期美國紐約布魯克林區貧困勞工階層及少數族群後裔，以匯集非洲音樂、南北美洲藝術文化的形式，說唱塗寫身邊城市貧民的生活步調，發展出最初始的 DJ、MC、Graffiti (塗鴉) 與 B-Boy (霹靂舞) 等 Old School Hip-Hop 嘻哈四元素。2008 年秋冬 adidas Originals 將這四大元素表現於服裝與鞋款上，向至今仍然影響深遠的街頭嘻哈文化源頭致敬。

二、adidas Originals 受女性青睞

自 2006 年秋冬以改造經典鞋型成功擴大 adidas Originals 在女性市場的聲量後，2007 年的 Sleek 系列除保有經典元素外，服裝上更朝向優雅性感的女性形象邁進，包括夏末秋初以日式和服為靈感的 Kimono 系列，沉穩洗鍊的 Paisley 渦紋系列，以及鮮豔的 Neon 霓虹系列，詮釋出新時代都會女性的運動時尚觀。此外以經典跑

鞋 ZX 裁片為靈感的 Classic Clean，女性百變造型需求的 Sleek 系列，及把對名牌包瘋狂迷戀踩在腳底的 Handbags for Feet 等，皆實踐三片葉標誌的原創主張。

三、潮流元素與多元文化

adidas 與 NBA 合作之後，Originals 秉持一貫復古但創新的風格，利用原本就屬籃球鞋並在 70 年代廣受 NBA 球員歡迎的 icon 鞋款—Superstar 為基礎，除了將醒目的三片葉標誌與隊服的配色融入於鞋款當中，各式 NBA 鞋款更融入最潮流的元素，舉凡迷彩圖騰、工業素材、搞怪拼接、丹寧編織、磨毛鹿皮、奢華漆皮，表現出每一隊的專屬精神。

「adidas『環遊世界』為題推出不同國家風情所呈現的鞋款，其他國家都有各自代表的食物，而背後有不同的故事與典故，不是每個人都知道各個國家的文化與典故，所以要透過一些故事去簡介這雙鞋子的設計源由，例如西班牙以『蕃茄節』為設計基礎，將鞋體以蕃茄為圖樣，再搭配蕃茄節的典故為文字描述。」(A2)

adidas 與楷模公關以「故事行銷」的形式呈現每一樣產品不同的風格和概念，使消費者感受到 adidas Originals 是有趣的，是多元的。

四、跨界合作

無論是 Sports Performance 或是 adidas Originals 都善於使用跨界合作的方式

「像 adidas 這種 global 的品牌來講，其實異業合作這個部分，是在彰顯他們的 brand 精神，而在臺灣這邊要從頭到尾作一個東西是不可能的，通常是從 global 拿到素材，然後在地化的結合，要能讓在地的消費者接受覺得他很有趣。」(A2)

因此 adidas 於 2008 年以流行時尚與街頭潮流對抗的形式舉辦服裝秀，以「時尚風味 vs. 街頭趣味之經典對決—你挺哪一味？」為主題延伸出一場經典對決，以臺灣目前最常被使用的兩個名詞「時尚」與「潮流」引起消費者的注意，服裝秀中有 DJ 劉軒與林哲儀同臺對決，臺灣人氣偶像鄭元暢和阮經天，搭配隋棠、白歆惠率領凱渥名模，與街頭達人 MC Hotdog、Dance Delight 全國冠軍 HRC、T.F Crew- Bounce & Ano 塗鴉雙人組、頂尖滑板好手展開音樂、戲劇、名模、街舞、塗鴉、滑板等領域之跨界合作，展現 adidas Originals 的品牌原創力。

在挑選合作對象的時候，訪談對象 B2 認為 adidas Originals 傾向與有深厚歷史典故的品牌合作，除了結合不同領域的原創力之外，更希望透過跨界合作的力量，說出更多有趣的故事，激盪出更多的火花，達到雙方力量的綜合，行銷效果也是加倍的。

五、紫牛理論—讓產品自己說故事

「其實三片葉跟三條線比起來一直都沒有花太大的力氣做行銷，就是例行的一些雜誌露出、服裝秀等等，這就是紫牛啦！其實只要你產品夠好，不用花太多的力氣去宣傳，就已經可以賣的很好了，因為就是很特別的了。這幾年 Originals 為 adidas 賺了很多錢。」(A1)

adidas 的行銷公關人員認為 adidas Originals 的產品就是紫牛，而紫牛理論主張的是停止使用廣告，運用新穎的方式提出一種創意的自我行銷手法，紫牛就是一種全新有趣且值得討論的一種產品、一種概念或一種行為。adidas Originals 不像 adidas Performance 一樣使用大眾媒體的廣告作為行銷方式，改以故事行銷的方式塑造自我的個性與風格，以分眾媒體管道向目標消費者說故事，引發共鳴。

第三節 運動風格 Sports Style 走向時尚精品趨勢

adidas Y-3 強調運動風格 Sports Style，與時尚設計師山本耀司 Yohji Yamamoto 合作生產，取其 Y 字，加上 adidas 所強調的「3」條線而成品牌名稱，直接鎖定注重時尚的消費族群，佔全部營收 5%。在臺灣由 D-mop 獨家代理，目前在信義誠品旗艦店已設置專櫃，而 adidas Y-3 在臺灣方面的官方網站仍以英文為主要語言，並無中文翻譯或其他國家語言。

根據 adidas Y-3 官方網站的內容顯示，2001 年 adidas 與 Yamamoto 開始合作，當時稱為 adidas for Yohji Yamamoto，adidas 負責鞋類的設計，Yohji Yamamoto 負責 Femme/Homme 的設計，2002 年吸收了雙方特長創立嶄新品牌 adidas Y-3，完全不同的兩個品牌結合彼此對時尚的不同想法及對運動品牌的不同看法。就在兩個公司的合作關係而言，因為是由 Yohji Yamamoto 設計的 adidas Sports Style 所以才會有 Y-3 的牢固地位的產生。在公司的管理結構上來講，adidas 的 Sports Style Division

由 Y-3 的集團公司來進行經營管理，設計方面山本耀司作為 adidas Sports Style Division 的設計總監，adidas 的集團公司的藝術總監 Michel Michalsky 作為 adidas 與 Yohji Yamamoto 設計工作室的聯絡負責人，在東京的 Yohji Yamamoto 總公司與德國 Herzogenaurach 的 adidas 總公司分別設有 Y-3 的設計工作室，雙方的設計人員緊密配合在無數次的交流中決定最終的設計方案，在這樣的混合體中稱得上是運動鞋的始祖的 adidas 與時尚界的設計巨匠 Yohji Yamamoto，以他們各自在專業上的知識與技巧的融合才形成現在的 Y-3。

adidas Y-3 以雜誌產品露出及策劃報導進行行銷，將運動風格的服飾配件推向時尚領域，以具設計感的精品路線開創有別於其他品牌紀念款的高單價商品，改變運動品牌商品僅在體育版出現的窠臼，朝向運動時尚品牌的風格邁進。

第四節 adidas 的整合行銷傳播分析

經過與 adidas 合作的公關公司與廣告公司訪談之後，本節從利益關係人溝通、整合行銷傳播策略的制定、整合行銷傳播工具的應用三個層面進行分析。

一、利益關係人溝通

「我發現在 adidas 在每四年一次的 World Cup 裡，都沒有留下什麼資源是能在下一次 World Cup 裡繼續用的，我們是第一次把利益關係人的概念帶到 adidas 裡面去，我們一直持續的在經營這一塊，這些好感度是需要靠不斷的去累積，人跟人之間的瞭解跟認識並不會是馬上就看見成果的，不是哪種人一離職就找不到人，也失去整個資源的那一種，公關的責任是將這些資源經營回去客戶身上的，所以我們跟客戶溝通都是要從利益關係人的角度去瞭解，而這範圍更擴大到 running 或是籃球這些運動項目去。」(A1)

可見從公關顧問公司從利益關係人的角度建議 adidas 重視關係行銷的重要性，adidas 利益關係人部分可分為目標消費族群、經銷商、媒體、內部組織與其他合作廠商等五種對象說明 adidas 與其溝通的方式與內容。

(一) 目標消費族群

因 adidas 的目標消費族群鎖定在年輕族群，但在年輕族群之中仍可細分不同特

性的社群，因此本研究將消費者分為整體目標對象與分眾市場中社群進行意見領袖的溝通兩類加以說明：

1. 整體目標對象：

Sports Performance 較偏向大眾市場的整體行銷導向，因此多選用大眾傳播工具進行行銷宣傳，例如電視廣告、報章雜誌內頁版面廣告、公車車體廣告、入口網站首頁廣告連結官方網頁、捷運車廂廣告等等，而 adidas Originals 與 adidas Y-3 皆以分眾溝通的形式為主。

2. 分眾市場與社群意見領袖：

Sports Performance 根據不同運動項目仍有使用運動分眾的概念進行社群溝通籃球方面，透過電子佈告欄系統上籃球討論版與各球隊留言版，找出各球星或球隊後援會的代表，利用意見領袖的號召集結籃球愛好者，adidas 委任公關公司與「勘履者」、「圓球城市」兩大籃球討論網站的使用者與經營者進行焦點團體訪談，瞭解籃球社群的特性與想法。足球方面，研究電子佈告欄系統上的足球版，擴及足球愛好者常去踢足球與常去觀看比賽的地方，公關公司協助其找到這群目標消費者，並協調與各大轉播重要足球賽事的運動酒吧及餐廳進行合作，累積 adidas 在臺灣足球的品牌認同。

adidas Originals 與 adidas Y-3 方面則鎖定在對流行趨勢、時尚潮流敏感的消費群，因此將行銷宣傳管道鎖定在男女流行服飾雜誌、時尚文藝雜誌、設計類雜誌、男性潮流雜誌與相關網站等分眾媒體上，針對會吸收流行雜誌訊息的消費群，將其產品配合雜誌主題露出，根據雜誌屬性與主題不同，分別與特殊的社群溝通。

(二) 經銷商

adidas 與經銷商的聯繫關係為固定每月 15 日發送 E-NEWS，每年年中籌辦 Brand Day，邀請參與大型公關活動(SPF Grand Opening、NBA Launch Party、Originals Fashion Show)，制定下單配套優惠方案與產品回收機制。此外 2007 年 adidas IIN Campaign—Brand Day 活動中沒有任何產品置入、透過運動表演的精神與經銷商和內部員工溝通，透過本土球星的感染力，結合奧運相關歷史與演進，重申 adidas 在運動專業上的地位，藉此與兩項重要的利益關係人溝通，加強利益關係人對品牌的信心與認同（詳見附錄 12）。

(三) 媒體

除了消費者有大眾與分眾市場之分外，媒體也有類似的情形，以大眾媒體而言，主要包括電視廣告、報章雜誌廣告、因事件行銷或公關活動所形成的新聞報導與採訪、大眾運輸工具廣告、網站網頁廣告等等，適合將訊息公諸於世的狀況。此外分眾媒體則是依據媒體屬性不同，各自擁有不同的族群使用該媒體，adidas 以不同切入角度將產品或品牌概念融合至媒體內容之中，adidas 所常使用的分眾媒體包括運動類型的雜誌、報紙版面、網站、電子佈告欄留言版；流行、時尚、潮流、設計等類型的雜誌、報紙版面與網站，與各分眾媒體洽談該期主題能否置入商品，或有其他形式能在媒體上出現，以增加曝光率與宣傳效果。

(四) 內部組織的整合

「因為大家都在講整合行銷，那到底是誰整合誰？他到底是以廣告為 lead？還是說以公關議題為主導的？如果他是以公關為主導的角色，那當然應該要以公關為邏輯去 lead 所有部門的 Agency，我今天想要作一個什麼樣的事情，那你們其他部門可以怎麼樣的配合，或是給一些什麼樣的建議，在 adidas 或是 NIKE 這些公司都應該要清楚自己要什麼，最起碼他們都有 global 的方向。」(A1)

由訪談內容可知國際品牌內部分工很細，在重要的行銷方案時，會整合各個部門的通力配合或是資源共享。adidas 行銷部門可分為公關部、廣告部（含新媒體）、運動行銷部，行銷專案由其中一個部門作為主導，其他部門以配合的形式進行（如圖 5-1）。初期各部門預算有限，合作情形不多，後期逐漸統整其他部門資源，整合內部力量。

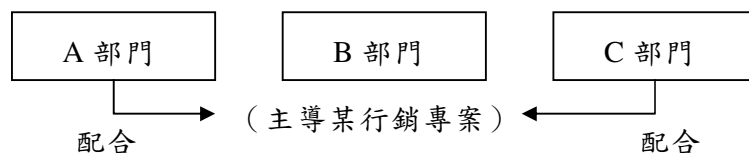


圖 5-1 adidas 部門溝通示意圖

資料來源：研究者自行整理。

每個部門都會有作為行銷主導的機會，最重要還是看 adidas 的決定與相對投資金額的多寡而決定行銷取向。由其中一方做主導，透過溝通協調請其他部門配合與共享資源，達到整合資源，發揮綜效的可能。但可能因為內部組織之間的配合默契

不足，各自受到部門資源的限制，需要整合時常遇到窒礙，此窒礙多發生在部門利益與整體利益的考量上，如何取捨是各個部門無法整合口徑一致向外的原因。

(五) 其他合作廠商

Sports Performance 與 adidas Originals 都與許多非運動產業的廠商跨界合作，而這些廠商也是 adidas 重要的利益關係人，因為在合作過程中若取得良好的共識與合作關係，將可以創造更大的附加價值，但若有差池，則會兩敗俱傷。這些對象包括偶像劇行銷單位、藝人、公仔設計師、服裝設計師 Stella McCartney 等都是 adidas 跨界合作的單位。

二、整合行銷傳播策略的制定

與 adidas 合作的公關代理商一楷模公關的三位公關代表進行深度訪談之後，加上研究者對媒體報導與相關文獻的蒐集將 adidas 的整合行銷傳播策略整理如下列三種類型：

(一) 名人策略

在 adidas 的運動專業部分，所贊助的球星數量與名氣上皆不及 NIKE，也同樣推出接受 adidas 贊助的波士頓賽爾提克隊 Kevin Garnett 與奧蘭多巫師隊的 Gilbert Arenas 名人代言之限量款的球鞋，但所集結而得的銷售量與話題卻不如 NIKE 所贊助的洛杉磯湖人隊 Kobe Bryant 與克里夫蘭騎士隊 LeBron James 所創造出來的銷售成績。

在 adidas Originals 的名人操作部分則有明顯的效果。

「經營名人這一塊是很早就開始了，因為我們沒有大量的商品可以送，所以都是以一對一比較精準的模式去贊助名人，這是 Originals 和 NIKE、Puma 比較不一樣的，我們不是大量的提供商品，一方面也是有預算的考量，二來其實無法讓受贈者能夠瞭解到這個品牌，這對我們來說你是真的喜歡這個東西，我們會去用對等的誠意去提供給你商品，讓彼此可以相輔相成，有些時候藝人朋友其實是自己本身很喜歡的，在溝通品牌精神的方面，他們其實自己就可以講出很多的創意，可以盡情去發揮他們的想像力。」(A2)

可見在名人操作上，adidas Originals 會選擇與品牌精神相符是真正喜愛這個品牌的名人來為品牌說故事，以名人為消費者的立場增加使用者對品牌的信賴與肯定。

(二) 全球在地化策略

國際性的品牌為因應全球化的趨勢，在全球既有行銷模式之下，另發展出在地化的推廣模式，增加在地消費者對國際品牌的認同，adidas 在臺灣也是一個外商公司，如何以外商的定位在臺灣本地引起消費者共鳴，本研究以下將歸納出 adidas 的全球在地化的三個策略加以說明。

1. 沿用全球行銷素材，加入在地化元素輔助行銷

「要在臺灣這邊要從頭到尾作一個東西是不可能的，通常是從 global 拿到素材，然後在地化的結合，要能讓在地的消費者接受覺得這個品牌很有趣。」(A2)

對於 adidas 這類國際性品牌在不同國家的行銷方式仍會依照母公司的行銷方針執行，但會以在地的敘述方式，講述一個國外球星或是運動精神的故事，以在地消費者有興趣或是有共鳴的角度切入，使其容易接受，並覺得這樣的方式是有趣味性的。

「我作 adidas 應該是從郭泓志大概兩三年前的方案開始，這算是在臺灣本土發展出來的一個認同的運動明星，但是這方案在 region 裡也是在談論 impossible is nothing 這件事情，跟貝克漢與其他各領域頂尖的選手一起，我們在臺灣也去想一個適合的人選、動人的故事，但是基本上形式還是沿用國外的形式去作，就是讓他們自己畫動畫，自己說一個故事，只是我們選用在地的素材來講。」(B1)

不論是廣告或是公關相關活動，以國外素材為主導的現象在 adidas 的行銷比例上非常大，由在地開發行銷的主題皆為較小型的方案，但皆以「Impossible is Nothing」主題貫穿全球的行銷策略，並利用在地消費者較為熟悉的運動員與藝人闡述自身挑戰不可能的故事，試圖引起消費者共鳴與親切感，拉近品牌與消費者之間的距離，提升品牌形象。

2. 國外與臺灣對運動的喜好不一

「我覺得可能是國際跟本地的消費者在看運動精神和角度上還是會有點不一樣，比如說歐洲他們喜歡足球，adidas 又是從歐洲起家，就會希望全世界都推足球，但是臺灣比較喜歡籃球跟棒球，那近幾年在籃球場上比較有動作，但是真正刺激到市場的東西拼不過競爭對手，那你真正強的部分又不是本地消費者喜歡的。」(B1)

對於國外與臺灣對於運動的喜好不一的現象，B1 也提出他建議的解決方式，他認為即使臺灣不像國外那麼喜歡足球，但要去瞭解在臺灣那一群喜愛足球的消費者

的想法，鞏固既有的市場，深入瞭解消費者才能讓 adidas 滿足其需求，訪談對象 B1 認為再用類似的方法推展到其他運動領域，包括籃球、女性市場等，除了上述瞭解在地風土民情之後，再深入瞭解消費者特性，才能設計出適合在地發展的行銷策略。

3. 國際品牌追求在地品牌認同

「跆拳道適合在臺灣作，想要強調品牌精神，也許對你的產品銷售上不會有太大的幫助，但是在對於品牌的一個本土上的認同是好的，我覺得要多作。」(B1)
跆拳道在臺灣應該是比跆拳道在美國的討論更多，國際品牌若要在其他國家深耕發展，必須先找到在地能有共鳴的代表人物或是動人的故事。

「在做 Originals 有趣的地方就是我們把產品的設計概念和故事豐富化，然後把這些訊息跟當地的媒體溝通，因為這些對我們跟對他們都是有趣的，有趣的東西媒體才會報導，而有趣也是他的品牌精神之一。不過其實一般流行品牌會強調產品功能，但是我們強調的是趣味性、玩創意的感覺，所以我們會將這些素材加以延伸再作進一步溝通，讓媒體對這個品牌的印象可以慢慢變成我們想要塑造的品牌形象上面去。」(A2)

讓在地的媒體及消費者對該品牌有良好的印象，由內心產生認同，而非只是運動商品的需求被滿足而已，憑著每一次的行銷活動讓媒體及消費者在品牌形象上加一分，累積長期的品牌認同才是全球品牌能在不同國家生根發展的途徑。

(三) 品牌策略

adidas 從品牌再造之後的三個品牌類別依據不同的品牌定位而形塑出各自代表的品牌形象。adidas 在 Sports Performance 的廣告投資的比例較重，故廣告公司作為行銷主導的機會為多，先從廣告形式與 slogan 定調之後，遂進行其他公關或是媒體活動宣傳等工作，保持整合行銷傳播中所強調的「品牌訊息一致，對外溝通的訊息統一」。各個部門其實都有主導行銷的權力和機會，只是現在仍以廣告的比例較重，透過電視廣告與多元的整合行銷工具傳達 adidas 運動專業 Impossible is Nothing—沒有不可能的品牌精神。

「在做 Originals 有趣的地方就是說我們把設計的概念去跟故事豐富化，然後把這些訊息跟當地的媒體溝通，因為這些東西對我們跟對他們是有趣的，因為有趣的東西媒體才會報導，而有趣也是他的品牌精神之一。不過其實一般流行性品牌會去強調它的功能，它的外觀是亮皮還是什麼的，但是我們強調的是他的趣味性、玩創

意的感覺，所以我們會把這些素材加以延伸作進一步溝通，讓媒體對這個品牌的印象可以慢慢變成我們想要塑造的品牌形象上面去。」(A2)

可見 adidas Originals 的品牌策略為以在地化的方式與媒體溝通，使用媒體與消費者感興趣的話題與切入方式企畫行銷活動，宣傳發揮自我原創力的品牌精神。在與日本設計師山本耀司合作的 adidas Y-3 運動時尚品牌部分，目標族群為有經濟能力的上班族群，品牌定位在時尚精品系列，以富設計感的產品風格打造其形象為時尚、具有個人風格的運動品牌。

三、整合行銷工具之應用

「adidas Sports Performance 和 adidas Originals 都會有操作到感性的那個層面，感性的層面 SP 溝通的是一種運動的熱情，而 Originals 溝通的是一種對於原創力的一種掌控或是一種期待跟想像。」(A2)

可見不論在 adidas Sports Performance 或是 adidas Originals 在行銷感性訴求時最常使用的就是「故事行銷」的方式，希望透過不同故事內容的陳述引發消費者的共鳴與真實感受，進而相信產品的功能或是認同品牌的個性，例如 Performance 所使用的 IIN 活動，由臺灣的運動員郭泓志、王志群、張智峰、李學林等人親自繪製手繪卡，以每個人不同的運動故事與夢想目標作為拋磚引玉的典範，帶領消費者一同參與挑戰不可能的手繪卡活動；Originals 方面則是以不同國家的代表節慶為不同鞋款述說節慶典故，各自以不同的故事替產品發聲，增加每一樣產品背後的價值與意義。而這些以故事行銷為主軸的概念也發揮在各種不同的整合行銷傳播工具之中。

根據文獻與訪談內容整理過後，從眾多整合行銷工具的種類與定義中統整出最常使用的整合行銷工具，有廣告、公關活動或 adidas 所使用過較為特殊的整合行銷工具加以詳述。

(一) 廣告

「絕大多數的工作內容主要是把國外的素材拿過來作一些適合臺灣市場上面的選擇或是翻譯，當然還是有一些屬於臺灣本身的案子要我們自己去發展的，但是相對比例上來說比較少一點，以國外素材居多，因為是國際性的品牌，比較少發展本土的東西。」(B1)

由此可知，臺灣 adidas 與異言堂廣告公司合作時多為替國外廣告片翻譯，較少重新設計屬於臺灣市場邏輯的廣告方案，例如「5 所不能」與「絕隊無敵」皆是透過廣告公司改變文字與英文原文的意義結合的創意，不僅用成語加深消費者琅琅上口的記憶便利，更傳神的表達原文欲傳達的品牌精神。由臺灣在地發展的廣告最具代表性的是朱木炎與楊淑君為北京奧運所拍攝的加油廣告，廣告的文案由異言堂廣告公司發想，母片則沿用國外的設計藍圖，透過文案與兩位運動員的表情動作，呈現兩位跆拳道國手將是帶著兩千三百萬人的祝福與力量前往北京創造不可能。

廣告預算多集中在主要市場 Sports Performance 上，因為有運動需求的消費者較為廣泛，透過廣告這類大眾傳播媒體能向消費者宣傳運動專業品牌地位，相對的在 adidas Originals 與 adidas Y-3 方面則不以電視廣告為宣傳手段，改以平面廣告與網路廣告的形式呈現，以分眾媒體的溝通方式讓 adidas Originals 與 Y-3 能在男女性潮流服裝雜誌（如愛女生、茉莉、BANG、COOL 等雜誌）、時尚雜誌（如 GQ、Vogue、ELLE、Men's UNO 等雜誌）及網路各大平臺皆能看到產品與相關行銷訊息的連結。

（二）公關活動與事件行銷

在與楷模公關負責 adidas 的三位公關代表訪談過後發現 adidas 所舉辦過的公關活動常與事件行銷活動結合，因此本研究將其合併後討論，以下分別整理大型的公關活動與事件行銷內容。

1. NBA 瘋迷派對

結合國內著名球星如鄭志龍、黃春雄等人與知名藝人王傳一、強辯樂團等進行公益籃球表演賽，藝人與啦啦隊表演歌舞，眾明星牽著兒童站在美國大地圖上的 NBA 各隊區域，象徵 NBA 與 adidas 在籃球上的傳承意義與合作。

2. 「IIN」品牌概念

IIN 是取 Impossible Is Nothing 三個單字的第一的字母為行銷標語，表達沒有不可能的信念，這是與 NIKE 「Just Do It」雷同的一句口號，代表貫徹整體品牌精神的主軸，所有的行銷活動都將以此為核心發展，而在這個「IIN」活動裡舉辦挑戰不可能手繪卡全省徵件活動（貝克漢、郭泓志、NBA 巫師隊 Arenas 等人為電視廣告代表）分成 Basketball、Baseball、Running、Swimming、Football、Training、Others 等類別評分，以球員、罕見疾病患者挑戰不可能的故事為新聞切入點，結合夢想與挑戰極限的意向。

3. 28 天試跑活動

於 adi-zero 新型鞋款上市之後的 28 天之中，以體驗行銷方式讓消費者至店面體驗 adi-zero 的功能與舒適感，提升消費者親身體驗後的好感度。

4. Brand Day

「*adidas* 在兩天一夜的 *Brand Day* 中以 *Sports Day* 的方式讓員工和經銷商瞭解什麼是真正的『沒有不可能』，我們安排他們跟罕見疾病的孩童互動，一起完成一項目標，讓他們感覺身為 *adidas* 的一份子，原來真的可以做到『IIN』我覺得這是比較有價值的部分，而且在活動裡面都沒有置入任何一一樣產品，不像奧運是有一些專屬的商品要去作額外的宣傳曝光或是額外的媒體露出的報導，可是 IIN 並沒有任何的產品，因為並沒有任何商品可以專為這個活動來賣，純粹只是為了 *Branding* 而已。」(A3)

adidas 主動創造與經銷商和員工的正向積極互動，並加入公益的關懷，持續強化 *adidas* 為國際專業運動品牌的良好形象，在其中穿插運動員與奧運精神的表演，加強 *adidas* 贊助奧運與在運動專業上的地位與可信度。

5. 為決勝北京而跑

將跑步項目融合北京奧運主題，在活動中設置攤位宣傳跑步類鞋款，並透過路跑比賽聚集消費者，一同為前往北京參賽的選手加油，為路跑比賽添加另一層意義。

6. 奧運倒數 30 天造勢記者會

公布「*Made for Beijing*」奧運鞋款，以網球國手盧彥勳、詹詠然即將前往北京備賽為新聞主角，提供媒體訪問其準備進度與心情，在記者會中首播朱木炎、楊淑君決勝北京廣告片，將奧運的氣氛炒熱到最高點。

7. *adidas Originals* 服裝秀

每年春夏、秋冬服裝表演秀是 *adidas Originals* 一年兩度的公開盛事，*adidas Originals* 跳脫運動品牌的刻板印象，融合流行潮流元素，發揮在日常生活穿著搭配的服飾上，因此利用走秀的方式一次展出當季所有商品，並配合多元的表演方式增加媒體與經銷商的印象，讓媒體與經銷商將走秀當作一場歡樂的派對，不僅能看見產品以活潑、多變的方式呈現，也同時欣賞到音樂、舞蹈、燈光等多元領域的表演，進而喜愛 *adidas Originals* 充滿創意的想像力與原創品味。

8. 臺灣區女性健身舞蹈系列代言人記者會

與 NIKE 所設定的女性市場不同的 adidas woman，以形象清新、活潑、可愛的藝人楊丞琳為臺灣區女性健身舞蹈系列的代言人，推出一系列在捷運臺北車站手扶梯兩側平面廣告、公車車體廣告等宣傳物，並於假日時間於臺北市東區太平洋崇光 Sogo 百貨廣場舉辦記者會與店頭活動，假日時段太平洋崇光 Sogo 百貨消費人潮眾多，利用公開的記者會聚眾，並與百貨公司 adidas 專櫃合作店頭活動，刺激消費滿額可與楊丞琳合照的消費者活動，進一步促銷並與消費者直接接觸。

9. 創辦人生日慶

adidas 創辦人 Adi Dassler 是 11 月 3 日出生，2008 年 11 月 1 日至 23 日舉辦生日慶，活動期間有品牌日折扣以及滿額贈禮等優惠。adi Dassler 生日慶全球 69 個城市 Originals 概念店齊發全新服飾，有三片葉經典標誌與各城市名稱，像是臺北的就會印有 Taipei 字樣。

10. 偶像劇置入式行銷

Sports Performance 與偶像劇「籃球火」合作，配合劇情概念設計專屬球衣、籃球與一般運動服。adidas Originals 則與偶像劇「惡作劇之吻」、「惡作劇 2 吻」、「我的億萬麵包」合作，提供主角於戲劇中所使用的服飾與配件，結合產品風格與角色形象，除了偶像劇之外，仍有置入在歌手專輯的音樂錄影帶之中，將產品置入在主角或其他演出角色身上並融合於戲劇之中，達到相輔相成的效果。

11. 報章雜誌的策劃報導與新聞露出

依據媒體屬性不同，各自擁有不同的族群使用該媒體，adidas 以不同切入角度將產品或品牌概念融合至媒體內容之中，adidas 所常使用的分眾媒體包括運動類型的雜誌、報紙版面、網站、電子佈告欄留言版；流行、時尚、潮流、設計等類型的雜誌、報紙版面與網站，與各分眾媒體洽談該期主題能否置入商品，或有其他形式能在媒體上出現，以增加曝光率與宣傳效果。

(三) 資料庫行銷

在各種不同的比賽與活動中，參與者的報名資料都是顧客資料庫的來源，IIN 手繪卡活動、路跑活動等活動皆有超過千人以上參加，加上 adidas 品牌會員與 VIP 的召集，一共集結眾多參與品牌的行銷活動、購買品牌產品的顧客資料與特性，這些資料將更便利於下一次行銷主題的擬定與行銷策略的推動。

第五節 臺北市大學生對 adidas 的品牌形象認知情形

本節從臺北市大學生的性別、較喜歡 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 等變數與 adidas 品牌聯想與 adidas 品牌個性兩個量表進行統計分析。

一、臺北市大學生對 adidas 品牌聯想的認知情形

由第參章第五節的分析結果，本研究將品牌聯想構面歸納為「產品優點」與「品牌態度」兩大因素，由表 5-1 可知兩大因素經加總之後所平均而得的平均數，其中「產品優點」的得分高於「品牌態度」，而整體構面的平均數得分為 3.1306。表 5-2 為品牌聯想之各題項的描述性統計分析表，其中得分最高的題項為「我知道 adidas 除了三條線外，還有三片葉標誌的潮流品牌」，其次為「adidas 的外觀很流行」，可看出臺北市大學生已對 adidas 於品牌再造之後所推廣的 adidas Originals 運動經典系列商品有所認識，而可能因為 adidas Originals 運動經典系列的產品多為潮流路線的設計與搭配，而大部分認為 adidas 的外觀是流行的；得分最低的是「adidas 的品牌知名度高於 NIKE」，其次為「我認為使用 adidas 的產品可以得到同儕尊重」，可看出臺北市大學生較不認為 adidas 的知名度比 NIKE 高，而與 NIKE 類似的是，臺北市大學生在認為使用 NIKE 或 adidas 的產品可以得到同儕尊重這件事的看法上面，認同程度都不高，皆為所有品牌聯想題項上得分偏低的。

表 5-1 adidas 品牌聯想之基本分析表

adidas 品牌聯想之構面	平均數	標準差	排序
產品優點	3.2157	0.60	1
品牌態度	2.9855	0.60	2
整體構面	3.1306	0.56	

表 5-2 adidas 品牌聯想之各題項分析表

adidas 品牌聯想之題項	平均數	標準差	排序
我知道 adidas 除了三條線外，還有三片葉標誌的潮流品牌	3.70	1.17	1

表 5-2 adidas 品牌聯想之各題項分析表 (續)

adidas 品牌聯想之題項	平均數	標準差	排序
adidas 的外觀很流行	3.64	0.66	2
我認為 adidas 的產品有專業功能	3.42	0.72	3
我因為 adidas 的個性風格而購買	3.39	0.87	4
我瞭解 adidas 的行銷主題	3.17	0.89	5
穿著 adidas 可以有好的運動表現	3.06	0.85	6
如果 adidas 的價格高一點，我仍會購買	3.03	0.95	7
我覺得 adidas 的品牌形象優於 NIKE	3.03	0.78	8
我瞭解 adidas 的優點特色	3.02	0.78	9
講到運動品牌，我第一個想到的就是 adidas	2.97	0.77	10
我知道 adidas 與日本設計師山本耀司合作 Y-3 運動時尚品牌	2.78	1.19	11
我認為使用 adidas 的產品可以得到同儕尊重	2.76	0.89	12
adidas 的品牌知名度高於 NIKE	2.74	0.73	13

以下將以 adidas 品牌聯想的兩大因素作為資料分析之基礎，分別與性別、較喜歡 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 等變數進行 t 檢定分析。

(一) 性別對 adidas 品牌聯想認知情形

經過性別變數與「adidas 產品優點」與「adidas 品牌態度」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 5-3 所示。性別對「adidas 產品優點」與「adidas 品牌態度」兩個連續變數的 t 檢定顯著性分別為.112 與.078，兩者皆大於.05，因此臺北市男女大學生在「adidas 產品優點」的看法上並無顯著差異，而臺北市男女大學生在「adidas 品牌態度」的看法也較為一致，與性別對 NIKE 品牌聯想的看法相同，皆無顯著差異。

表 5-3 性別對 adidas 產品優點與品牌態度的 t 檢定摘要表

因素	平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性(雙尾)
		F 檢定	顯著性		
adidas 產品優點	男 3.1739 女 3.2527	0.037	0.847	-1.592	.112
adidas 品牌態度	男 2.9396 女 3.0261	0.023	0.880	-1.768	.078

(二) 喜愛品牌對 adidas 品牌聯想認知情形

較喜歡adidas的受訪者比起較喜歡NIKE的受訪者在「adidas產品優點」與「adidas品牌態度」的平均分數高，t檢定統計報表摘要如表5-4所示。較喜愛NIKE或adidas品牌對「adidas產品優點」與「adidas品牌態度」兩個連續變數的t檢定顯著性皆為.000，小於.001，因此較喜愛NIKE或adidas的受訪者在「adidas產品優點」與「adidas品牌態度」的看法有顯著差異，與NIKE的品牌聯想一樣，有無品牌偏好對NIKE或adidas品牌聯想皆達到顯著差異。此研究結果與郭李靖（2003）的研究所發現受測者在其偏好的品牌上的某些品牌個性構面認知有較高的得分，也較能受到消費者的肯定。

表 5-4 喜愛情形對 adidas 產品優點與品牌態度的 t 檢定摘要表

因素	較喜愛情形平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
adidas 產品優點	NIKE：3.0215 adidas：3.3859	10.316	0.001	-7.783	.000***
adidas 品牌態度	NIKE：2.7336 adidas：3.2019	3.256	0.072	-10.323	.000***

***表示 $p < .001$

(三) 較常購買情形對 adidas 品牌聯想認知情形

經過較常購情形變數與「adidas 產品優點」與「adidas 品牌態度」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 5-5 所示。較常購買 NIKE 或 adidas 品牌對「adidas 產品優點」與「adidas 品牌態度」兩個連續變數的 t 檢定顯著性皆為.000，小於.001，因此較常購買 NIKE 或 adidas 的受訪者在「adidas 產品優點」與「adidas 品牌態度」的看法皆有顯著差異。

表 5-5 較常購買情形對 adidas 產品優點與品牌態度的 t 檢定摘要表

因素	較常購買情形 平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
adidas 產品優點	NIKE：3.0625 adidas：3.4500	0.946	0.331	-7.989	.000***
adidas 品牌態度	NIKE：2.7900 adidas：3.2583	2.327	0.128	-9.980	.000***

***表示 $p < .001$

二、臺北市大學生對 adidas 品牌個性認知情形

在第參章第五節中本研究將品牌個性量表歸結為「創新迷人」與「強韌可靠」兩大因素，由表 5-6 可知兩大因素經加總之後所平均而得的平均數，其中「創新迷人」的得分高於「強韌可靠」，整體的構面的平均數得分為 3.5198。表 5-7 為 adidas 品牌聯想之各題項的描述性統計分析表，其中得分最高的題項為「新潮的」與「可信賴的」，其次為「有朝氣的」，與 NIKE 相同的是兩個品牌在「可信賴的」、「有朝氣的」的選項上都得到高度的認同，而 adidas 則給人新潮的感覺與品牌聯想中得分較高的「我覺得 adidas 的外觀很流行」相符合。得分最低的為「adidas 是有男子氣概的」平均得分低於「NIKE 是有男子氣概的」，可看出 adidas 在臺北市大學生的感覺中較無強烈的男子形象。從構面來看，adidas 於強壯構面中的平均得分最低，其餘四個構面平均得分皆為 3.53 至 3.56 之間。

表 5-6 adidas 品牌個性之基本分析表

因素命名	平均數	標準差	排序
創新迷人	3.5289	0.57	1
強韌可靠	3.4927	0.56	2
整體構面	3.5198	0.52	

表 5-7 adidas 品牌個性之各題項分析表

構面 (整體構面平均數)	題項	平均數	標準差	排序
純真 (3.56)	令人愉悅的	3.56	0.72	6
刺激 (3.54)	大膽的	3.37	0.70	10
	有朝氣的	3.65	0.76	3
	富想像力的	3.45	0.76	9
	新潮的	3.70	0.76	1
稱職 (3.53)	可信賴的	3.70	0.67	1
	成功的	3.59	0.72	5
	聰明的	3.31	0.75	11
教養 (3.56)	迷人的	3.52	0.76	7
	有魅力的	3.60	0.76	4
強壯 (3.39)	有男子氣概的	3.28	0.70	12
	強韌的	3.50	0.73	8

以下將以 adidas 品牌個性因素分析之後的兩大構面作為資料分析之基礎，與品牌聯想一樣分別與性別、較喜歡 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 等變數進行 t 檢定分析。

(一) 性別對 adidas 品牌個性認知情形

經過性別變數與「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」兩個連續變項進行

獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 5-8 所示。性別對「adidas 強韌可靠」的 t 檢定顯著性為.434，大於.05，表示男女大學生在關於 adidas 品牌個性屬於強韌可靠的看法上沒有明顯的差異。性別對「adidas 創新迷人」的 t 檢定顯著性為.003，小於.01，因此臺北市表示男女大學生在關於 adidas 品牌個性屬於創新迷人的看法上有顯著差異，其中女性對於 adidas 品牌個性為創新迷人的平均得分上高於男性的對此因素的平均得分。

表 5-8 性別對 adidas 品牌個性中強韌可靠與創新迷人的 t 檢定摘要表

因素	平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
adidas 強韌可靠	男 3.5120 女 3.4756	2.387	0.123	0.783	.434
adidas 創新迷人	男 3.4560 女 3.5934	2.938	0.087	-2.967	.003**

**表示 $p < .01$

(二) 喜愛情形對 adidas 品牌個性認知情形

經過喜愛情形變數與「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 5-9 所示。較喜愛 NIKE 或 adidas 品牌對「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」的 t 檢定顯著性皆為.000，小於.001。表示較喜愛 NIKE 或 adidas 的受訪者在「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」的看法上有顯著差異。

表 5-9 喜愛情形對 adidas 強韌可靠與創新迷人的 t 檢定摘要表

因素	較喜愛情形平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
adidas 強韌可靠	NIKE : 3.3860 adidas : 3.5825	0.313	0.576	-4.278	.000***
adidas 創新迷人	NIKE : 3.3276 adidas : 3.7021	1.088	0.297	-8.442	.000***

***表示 $p < .001$

(三) 較常購買情形對 adidas 品牌個性認知情形

經過較常購買品牌變數與「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」兩個連續變項進行獨立樣本 t 檢定，統計報表摘要如表 5-10 所示。較常購買 NIKE 或 adidas 品牌對「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」的 t 檢定顯著性皆為 .000，小於 .001。表示較常購買 NIKE 或 adidas 的受訪者在「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」的看法上皆有顯著差異。

表 5-10 較常購買情形對 adidas 強韌可靠與創新迷人的 t 檢定摘要表

因素	較常購買情形 平均數	變異數相等的 Levene 檢定		t 值	顯著性 (雙尾)
		F 檢定	顯著性		
adidas 強韌可靠	NIKE：3.3969 adidas：3.6458	0.018	0.894	-5.297	.000***
adidas 創新迷人	NIKE：3.3878 adidas：3.7250	0.487	0.486	-7.309	.000***

***表示 $p < .001$

三、小結

由上述的統計分析本研究發現經過抽樣的臺北市大學生樣本中對 adidas 的品牌聯想與品牌个性的情形如下整理：

(一) 臺北市大學生對 adidas 的品牌聯想的基本分析

在 adidas 的品牌聯想的 13 個題項之其中平均得分最高之選項為「我知道 adidas 除了三條線之外，還有三片葉標誌的潮流品牌」，其次為「adidas 的外觀很流行」，可知受訪者大部分已經知道 adidas 有 adidas Originals 這個潮流品牌，而且因為這個潮流品牌所推出的產品較具備設計感而認為 adidas 的外觀很流行；得分最低的是「adidas 的品牌知名度高於 NIKE」，表示受訪者較不認同此題項的說法。

由 adidas 品牌聯想量表中經過因素分析之後得到「adidas 品牌態度」與「adidas 產品優點」兩個因素，而品牌態度的平均得分高於產品優點平均得分，而性別對於 adidas 品牌聯想的看法無顯著差異，喜愛情形與較常購買品牌情形對於 adidas 品牌聯想的看法皆有顯著差異。

(二) 臺北市大學生對 adidas 的品牌個性看法

在品牌個性全部的題項中平均得分最高的是「adidas 是新潮的」，可知 adidas 在臺北市大學生的認知中被認為是新潮的品牌，可能與 adidas Originals 所向消費者形塑的品牌形象影響有關。平均得分最低的是「adidas 是有男子氣概的」臺北市大學生大部分不認為 adidas 是一個有男子氣概的品牌。adidas 的品牌個性量表分出「adidas 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」兩個因素，其中「創新迷人」的得分高於「強韌可靠」，除了性別在 adidas 強韌可靠上的看法較為一致，性別在 adidas 創新迷人及品牌偏好、較常購買兩個變數對 adidas 在強韌可靠與創新迷人的看法皆有顯著差異，符合郭李靖（2003）的研究中受測者在其偏好的品牌上的某些品牌個性構面認知有較高的得分。也就是說當一個品牌的某些特定品牌個性認知構面得分高時，此品牌也較能受到消費者的肯定。

第六節 本章小結

綜合質化研究與量化研究的結果，本節整理出 adidas 的整合行銷傳播內容與消費者心中的品牌形象的關係，adidas 的整合行銷傳播內容依據品牌再造的經驗，將整體品牌形象分為三個品牌類別，運動專業部分注重在團隊精神的發揮，強調 adidas 在運動專業領域仍秉持提供運動員最好的運動設備，不斷創新產品的研發技術，而在消費者問卷調查方面所呈現的數據則發現「我認為 adidas 的產品有專業功能」的平均得分為 3.42，在 adidas 的品牌聯想 13 個題項中排名第三，而「使用 adidas 可以有好的運動表現」的平均得分 3.06，在 adidas 的品牌聯想 13 個題項中排名第六。

運動經典部分注重以故事行銷方式讓目標消費者知道如何透過產品展現自我創造力與流行的搭配，「我知道 adidas 除了三條線之外，還有三片葉標誌的潮流品牌」與「adidas 的外觀很流行」為 adidas 的品牌聯想得分最高與次高的題項，而這兩個題項皆反映出 adidas Originals 在臺北市大學生中已有高度的認識，在品牌個性量表中，adidas 在「創新迷人」的構面平均分數比起 NIKE 達到顯著差異，也反映出 adidas 在 adidas Originals 部分所使用的分眾媒體行銷手法，應用潮流雜誌與流行服飾雜誌的專題報導與產品置入，已見成效，可見使用大眾媒體不再是唯一的行銷傳播方式。

運動風格的部分則是將運動品牌推至時尚精品的領域，但於問卷調查中提及「我知道 adidas 與日本設計師山本耀司合作 Y-3 運動時尚品牌」的題項平均得分為 2.78，在 adidas 品牌聯想的 13 個題項裡排名第十一，訪談對象 B2 表示因為 adidas Y-3 的價位高，行銷所使用的媒體偏向分眾的時尚精品雜誌與網站，較不為大學生所接觸的媒介。

整體而言，adidas 遵循全球化的行銷計畫與廣告方向，並以在地化的角度與在地消費者常用的媒體工具向目標消費者進行「Impossible is Nothing」主題的行銷，符合整合行銷傳播的主要核心以消費者角度，制定適合的行銷策略，應用多元的媒體管道，發揮綜效，並定期以創意的行銷活動與廣告方案與目標消費者或其他利益關係人保持互動的良好關係，這是整合行銷傳播中所重視的「關係行銷」。

第陸章 NIKE與adidas的整合行銷傳播差異

整合行銷傳播透過不同工具及傳播方式打造品牌形象，以NIKE為例，將品牌擴大至女性市場，以廣告顛覆一般傳統運動形象向大眾宣傳、以公關活動及事件行銷接觸年輕消費族群，並於直營門市或零售通路搭配海報、折扣等直效行銷與促銷方式進行整合行銷，使用的媒體包括電視廣告、平面雜誌報紙、網路與人際之間的口碑宣傳，使NIKE的女性運動產品的市佔率從不到5%，如今已到達25%。在adidas方面，應用廣告、公關、事件行銷、直效行銷促銷推廣等工具對adidas Performance與adidas Originals進行整合行銷傳播；adidas Y-3則較偏重於精品時尚路線以屬性接近的雜誌進行策劃報導或是相關搭配主題的產品露出機會。adidas針對不同的市場作區隔，也使用相對應的整合行銷策略加以宣傳推廣，使其在行銷的過程中不僅能增進銷售量，也在品牌價值上能到同步的增長。接下來本研究將以兩個品牌的整合行銷傳播理論應證與相關行銷內容兩個角度比較NIKE與adidas之異同，並對照消費者對兩個品牌形象與個性的看法。

第一節 NIKE 與 adidas 運用整合行銷傳播之應證

本節欲檢視 NIKE 與 adidas 運用整合行銷傳播是否符合理論基礎，故應用本研究整理出的整合行銷傳播之理論與規劃流程，檢視兩品牌運用整合行銷傳播的情形，並獲得以下五項結果：

一、以消費者與利益關係人為行銷導向，並建立關係

NIKE 與 adidas 對目標消費者與其他利益關係人從確立到瞭解，再從瞭解到接觸，再從接觸到熟悉，最後因熟悉而建立關係，而兩個品牌以企業組織的角度使用整合行銷傳播的目的同樣為與消費者及其他利益關係人建立關係之後，達到企業與所有利益關係人達到雙贏的局面。

二、針對不同市場區隔，劃分行銷手法的使用

NIKE 以聚眾的事件行銷累積女性消費者，整合行銷工具向女性消費者宣傳。而 adidas 在既有的品牌知名度之下，對 adidas Performance 則是使用廣告、公關與

事件行銷等方式進行，在 adidas Originals 方面則傾向以走秀、平面媒體搭配主題教育消費者潮流搭配的穿衣藝術，不以大眾媒體宣傳的模式進行，以分眾市場的概念細分出不同類型的消費者調整其行銷方式。

三、創新策略搭配多元媒介

NIKE 與 adidas 皆有使用廣告、公關、事件行銷、促銷推廣等行銷工具，以創新的行銷手法搭配新興媒體管道，整合使用多元媒體工具又跨界合作以擴大接觸目標消費者的範圍，增加品牌變化的空間，刺激消費者對品牌一直感到新鮮有趣。

四、品牌訊息一致

NIKE 與 adidas 在店面與整體陳列的方式上皆力求品牌訊息統一，整合行銷傳播的意義即是在一致性的品牌訊息之下，再發揮整合行銷傳播工具的綜效，兩者皆多元應用傳播工具行銷一致的品牌訊息，讓消費者對於品牌的形象也有一致的感受，更能發揮綜效。

五、符合整合行銷傳播理論基礎與規劃流程

NIKE 與 adidas 皆由母企業先決定目標市場，而目標市場大致可分為消費者與其他利益關係人兩個部份，隨後針對目標市場的特性制定行銷策略，然後研究適合策略執行的媒體管道與工具，再依據可行性與預算的考量選擇執行的媒體工具，與目標市場進行行銷溝通。根據文獻與訪談結果，NIKE 與 adidas 皆符合本研究中所提到的整合行銷傳播的理論基礎與規劃流程。

由此可知，NIKE 與 adidas 皆有應用整合行銷傳播於品牌策略中，兩個品牌符合整合行銷傳播理論的情形與異同整理如表 6-1 所示。

表 6-1 NIKE 與 adidas 整合行銷傳播理論要素比較表

整合行銷傳播理論要素	NIKE	adidas
消費者導向	以年輕消費者常用的媒介平台設計行銷主題	以社群溝通的方式將不同目標族群進行市場區隔
利益關係人溝通	鎖定目標消費族群、通路商與媒體建立其對品牌的肯定與信任	舉辦 Brand Day 與經銷商維持聯繫，固定的媒體聚會與消費者活動
使用所有接觸工具	全面性向目標消費者常用的媒體伸出觸角，以創新策略搭配多元媒介	運動專業使用大眾媒體，運動經典使用分眾媒體與跨界合作達到市場區隔的溝通
形象整合，口徑一致	以「Just Do It」掌握全球策略在地經營的方式整合一致性的品牌訊息與形象	以「沒有不可能」為全球行銷主軸，結整合廣告主題與行銷口號
影響行為	消費者視 NIKE 為運動品牌中的第一品牌，研究數據顯示品牌形象與行銷結果已影響消費者	運動經典以故事行銷的手法使消費者認為騎品牌是新潮與迷人的，與企業本身設定的品牌個性相同
達成綜效	透過整合行銷傳播擴大市場與品牌價值，達成媒體綜效	運用市場區隔的特色，發揮品牌的優勢，逐漸與 NIKE 並駕齊驅
建立關係	應用媒體溝通與消費者及通路商累積關係，將品牌市場建立在良好的互動上	以分眾溝通的概念集中預算與資源向利益關係人溝通，累積社群與潛在消費者對品牌的良好印象
整合行銷傳播規劃流程	符合本研究於第貳章第一節所歸納之規劃流程	符合本研究於第貳章第一節所歸納之規劃流程

資料來源：本研究整理

第二節 NIKE與adidas的整合行銷傳播內容與品牌經營差異

根據訪談內容、消費者問卷調查與媒體報導之整理與分析，以下從籃球、女性市場、北京奧運、潮流市場與全球在地化五個面向，探討NIKE與adidas的整合行銷傳播內容對於其品牌經營的差異，如表6-2所示。

表 6-2 NIKE 與 adidas 整合行銷傳播內容比較表

	NIKE	adidas
籃球	以名人策略塑造個人英雄主義，強調先進的製造技術與運動品牌的專業形象	強調合作的團隊精神，塑造品牌精神為團結、共同為目標奮鬥
女性市場	堅毅、愛自己的好動女性	剛柔並濟的自主女性
北京奧運	贊助選手為主，爭取至高無上的榮譽	官方贊助商，以整體賽會為行銷邏輯
潮流市場	展現運動經典文化，以名人穿搭呈現潮流風格	以故事行銷方式塑造生活風格，強調品牌的原創性與生活態度的密不可分
全球在地化	直屬於美國母企業，全球行銷策略下仍有在地化發展的充分空間	隸屬於香港分公司，相對於NIKE所能運用的空間較少，在地化以媒體溝通為主

一、「籃球」—NIKE 與 adidas 必爭之地

籃球是臺灣青少年最喜愛的運動，但要在地狹人稠的臺灣找到足夠的正規全場場地並不容易，因此 NIKE 以 3 對 3 鬥牛式的籃球賽制解決了場地需求的限制，只要利用半個全場場地、6 個人就可以進行一場比賽。每年也贊助固定 SBL、HBL、UBA 等籃球賽事，定期與目標消費族群接觸，包括籃球球隊教練、體育科系學生的運動用品皆為 NIKE 提供商品體驗的對象，積極擴大與消費者接觸的範圍。在球星贊助方面以個人為主，其運動精神及個人特質與 NIKE 相符，無論是國際的籃球明星或是臺灣在地隊伍的指標性人物，皆以重金贊助。NIKE 廣告所使用的「名人策

略」把名人英雄化，使得名人除了本身在運動場上的特長外，更加的被英雄化（劉善群，2001：150），以「盛世再臨」、「輕量就是力量」、「憑你真本事」等行銷口號打造英雄主義、唯我獨尊的品牌形象。

籃球項目 NIKE 強調的是個人主義，adidas 強調的是團隊精神；NIKE 在 2008 年之前是 3 對 3 的街頭籃球鬥牛，一直到 2008 年改成 5 對 5 籃球競技，adidas 則是提出以「It takes Five—5 所不能」、「Brotherhood—絕隊無敵」由 5 個人組成一個隊伍的精神為行銷口號，以團隊贊助形式贊助 SBL 樸園建設籃球隊、達欣工程籃球隊及中華職棒聯盟 La New 熊隊，因此將會形成一種特殊的現象，此現象為田壘是 NIKE 贊助之球星，但由於整個達欣虎籃球隊的球衣由 adidas 贊助，因此當他穿上達欣虎隊的球衣時，他將是穿上 adidas 的球衣在進行比賽，而 adidas 與籃球的最高殿堂—NBA 簽訂 11 年合約，NBA 裡有專業的籃球技術再結合 adidas 裡的專業籃球產品，象徵 adidas 能在籃球最高殿堂—NBA 中讓球員們發揮最佳的技術層次，其中洛杉磯湖人隊著名球星 Kobe Bryant 為 NIKE 的贊助球星，但站上 NBA 戰場時，因為贊助而穿上有 adidas Logo 的球衣進行比賽，由此可看出 NIKE 與 adidas 在籃球項目上的互爭利益，而因贊助方式不同，而產生出如此特殊但又衝突的現象。

二、女性市場的區隔與競爭

十年前 NIKE 開始向臺灣女性運動市場叩關，以「我是一朵花」展開行銷活動。當時品牌所形塑出的女性形象並未與東方女性的柔美氣質與性格相符，自 2005 年開始 NIKE 將行銷重心轉向女性市場，以行之有年的「好動派對」作為事件行銷的基礎，加強女性在健身、跑步、拳擊有氧方面的參與，加入「This is Love」為感性訴求，鼓勵女性勇敢愛自己，對自己有自信。

adidas 在品牌再造之後運動經典的設計深獲年輕男女喜愛，也增加了運動專業的產品在設計上的變化性，以女性喜愛的色調與設計元素加入女性運動產品之中，因為 NIKE 具有男子氣概的品牌個性，並未獲得女性消費者的青睞，相形之下 adidas 找到了與 NIKE 女孩不同的另一片市場，有別於 NIKE 女孩的中性又較為陽剛的運動氣質，adidas 將目標市場鎖定於外表柔美、內心獨立自主又在運動時能有流行搭配的年輕女性，因此邀請形象清新、宜動宜靜的藝人楊丞琳為臺灣區女性健身運動的代言人，推出搭配其藝人身份的「Dance 系列」，區隔出不同消費者形象的市場。

三、北京奧運互別苗頭

NIKE 並非北京奧運的官方贊助商，但 NIKE 在奧運的行銷活動也不比官方贊助商來的少，在以往的奧運會當中，多以「狙擊行銷」的方式出現在賽會周邊的廣告看板，而其贊助的運動員人數眾多，許多頂尖運動員的表現足以讓他們穿著 NIKE 的服飾站在頒獎臺上，增加其在媒體上的曝光機會，也因為頂尖運動員的表現使 NIKE 專業運動的品牌形象提升；在臺灣則以「金不讓」為口號替亞錦賽棒球代表隊加油，以 NIKE 贊助的棒球員王建民、陳金鋒、彭政閔、曹錦輝、胡金龍等人為宣傳主軸，舉辦金不讓大聯盟加油誓師大會，將每位選手繪製成真人漫畫版的宣傳海報，並以大型金不讓飛船作為造勢宣傳物；籃球方面則以球星為切入點，推出 Kobe 奧運紀念配色鞋款。

adidas 為北京奧運的官方贊助商，提供賽會中裁判與大會人員的服飾，受到北京奧會對贊助商的規定，在臺灣無法使用五環標誌與奧運二字，在臺灣推出奧運金銀銅配色之紀念款商品，以臺灣跆拳道奧運代表選手朱木炎、楊淑君擔任主角拍攝加油廣告，搭配為決勝北京加油的相關行銷活動，炒熱北京奧運的話題並為 adidas 是北京奧運官方贊助商正名。

四、另闢潮流新天地

雖然 NIKE 在運動專業方面已獨佔鰲頭，但是當察覺到 adidas 在品牌再造之後以 adidas Originals 開創一個兼具運動風格與流行搭配的新市場，因此也從 NIKE 經典的鞋款「Air Force 1」開始，另闢「NIKE Sportswear」系列。從復古的型態開始改變鞋款的設計與配色，用色大膽、活潑，以流行、潮流雜誌為主要媒介，與 adidas Originals 同樣以「名人」為贊助對象，結合時尚名人的穿衣風格與品牌風格，透過為產品設計感、搭配形式和消費者溝通流行元素與運動品牌的結合。

adidas Originals 替 adidas 創造出一種全新的品牌個性，並用三片葉的 Logo 與運動專業三條線的標誌有所區隔，由經典復古的概念，為每件產品背後的设计元素增添許多故事性與典故，以「故事行銷」的方式代替花費大量行銷預算的廣告行銷，並從「原創」概念出發與消費者溝通流行搭配與個人特色的融合。

五、全球在地化

NIKE 品牌行銷經理陳嘉寧於 2001 年表示，NIKE 的全球及本土策略就是必須追求「創新」，但 NIKE 的全球行銷之也重視本土特色。NIKE 認為每個國家、每種文化每個地區的運動員都有他們的本土特色，NIKE 的宗旨就是將本土國家及文化的創新與 NIKE 全球產品最原始的價值相結合。但 NIKE 的本土策略還是以全球策略為主導，當新產品要進入全球市場時，則以全球最知名的運動員為 NIKE 行銷廣告的代言人，而臺灣在地的活動則會邀請臺灣本土的球員擔任代言人。NIKE 在全球及本土策略的使用上，臺灣分公司能把總公司全球一致的精神表現出來，能做到「一個啟動，全球啟動」的全面性（劉善群，2001：75）。

臺灣 adidas 也有全球行銷策略在地化的做法，以贊助球隊為例，adidas 在日本贊助讀賣巨人隊的球賽，在美國贊助洋基隊的比賽，對於球隊整體的贊助有別於 NIKE 重視對運動員個人的贊助，而且 adidas 從 2007 年開始贊助中華職棒 La new 熊隊。adidas 臺灣區總裁 Michael Wellman 表示，adidas 非常榮幸成為 La new 熊隊的合作夥伴，熊隊成軍 3 年來，在球賽中奮力揮棒、永不放棄的表現，不僅帶給球迷無限的感動，也與 adidas 所強調的「沒有不可能」品牌精神不謀而合（李弘斌，2007）。adidas 與 La new 熊隊的合作也證明 adidas 為了進入臺灣的棒球市場而與其他國家進行相同的贊助策略方式，為 adidas 全球在地化的具體實例。

由於臺灣 adidas 隸屬於 adidas 香港分公司之內，與 NIKE 直屬於美國母企業體的型態不同，因此 adidas 的廣告或行銷主軸仍需要經過香港分公司之確認同意後方可執行，相對於 NIKE 能夠發揮創意的空間受到部分限制。加上行銷預算與組織科層必須共享，因此在地化行銷的空間不及 NIKE 充裕。目前奧運與 adidas Originals 兩方面的行銷操作是應用國外行銷元素再加入在地化的題材，希望引起在地消費者之共鳴。

六、小結

在不同的運動項目與市場經營之中可以看出整合行銷傳播使 NIKE 與 adidas 能將有效的媒體管道與一致性的品牌訊息結合在一起，在不變的品牌精神中，透過不同行銷方式傳達出品牌經營的特色，NIKE 重視名人策略與品牌行銷的整體性，adidas 則在有限的空間之中找出適合的市場區隔，形塑出有自我特色的品牌個性。

第三節 臺北市大學生對 NIKE 與 adidas

品牌形象認知情形之差異

本節將先就人口統計變項與 NIKE 與 adidas 使用、喜愛與購買情形等基本資料進行交叉分析，再說明以成對樣本 t 檢定分析 NIKE 與 adidas 在品牌聯想與品牌個性上的差異情形。

一、性別對 NIKE 與 adidas 之使用、喜愛與購買情形之差異

本研究對於性別與兩品牌使用、喜愛與較常購買情形做交叉分析，得到的結果如下：

(一) 性別與使用情形

由表 6-3 可知卡方檢定的顯著性 $.036 < .05$ ，表示男女大學生在使用 NIKE 與 adidas 的情況上有顯著差異。而由表 6-4 可知臺北市大學生只使用過 NIKE 產品的男性有 31 人，只使用過 NIKE 產品的女性有 47 人，只使用過 adidas 產品的男性有 13 人，只使用過 adidas 產品的女性有 28 人，而 NIKE 與 adidas 兩者都使用過的男性為 234 人，兩者都使用過的女性為 239 人，各為 39.5%與 40.4%，十分接近。

表 6-3 性別與使用 NIKE 及 adidas 的情況之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
性別與使用過 NIKE 與 adidas	6.658	2	.036*

*表示 $p < .05$

表 6-4 性別與使用 NIKE 及 adidas 之交叉表

	只使用過 NIKE	只使用過 adidas	兩者都使用過
性 男 個數 (%)	31 (5.2)	13 (2.2)	234 (39.5)
別 女 個數 (%)	47 (7.9)	28 (4.7)	239 (40.4)
總和 個數 (%)	78 (13.2)	41 (6.9)	473 (79.9)

註：百分比為佔總人數 592 人之百分比

(二) 性別與喜愛情形

由表 6-5 可知經交叉分析之後，顯著性 $.000 < .05$ ，表示男女大學生在 NIKE 與 adidas 的喜愛程度上有顯著差異。在性別與較喜愛 NIKE 或 adidas 的情況差異方面，由表 6-6 可知較喜愛 NIKE 的以男性較多，佔全部人數之 25.8%，較喜愛 adidas 的以女性居多，佔全部人數之 32.9%，與較喜愛 NIKE 的女性 118 人相比則高出 13%，總體而言，在本研究中較喜愛 adidas 的受訪者比較喜愛 NIKE 的受訪者多。

表 6-5 性別與較喜愛 NIKE 與 adidas 的情況之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
性別與較喜愛 NIKE 與 adidas	20.217	2	.000***

***表示 $p < .001$

表 6-6 性別與 NIKE 及 adidas 喜愛情形之交叉表

			較喜愛 NIKE	較喜愛 adidas	無特別偏愛
性別	男	個數 (%)	153 (25.8)	122 (20.6)	3 (0.5)
	女	個數 (%)	118 (19.9)	195 (32.9)	1 (0.2)
	總和	個數 (%)	271 (45.8)	317 (53.5)	4 (0.7)

註：百分比為佔總人數 592 人之百分比

(三) 性別與較常購買情形

由表 6-7 可知經交叉分析之後，顯著性 $.004 < .05$ ，表示男女大學生在較常購買 NIKE 與 adidas 的情況上有顯著差異。在性別與較常購買 NIKE 或 adidas 的情況差異方面，由表 6-8 可知較常購買 NIKE 的男性比女性多，有 170 人，佔全部人數之 28.7%，較常購買 adidas 的女性居多，有 144 人，佔全部人數之 24.3%，比較常購買 adidas 的男性多，但總體看來，男女大學生較常購買 NIKE 的人數比例較 adidas 高出 13.6%。在本研究中較喜愛 adidas 的受訪者比喜愛 NIKE 的受訪者多，但在購買產品方面，則以較常購買 NIKE 的居多，本研究認為可能與產品的價格有關，即使是較喜歡該品牌，但因價格因素的考量，則不一定會購買。

表 6-7 性別與較常購買 NIKE 與 adidas 的情況之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
性別與較常購買 NIKE 與 adidas	13.281	3	.004**

**表示 $p < .01$

表 6-8 性別與較常購買 NIKE 及 adidas 的情況之交叉表

		較常購買 NIKE	較常購買 adidas	兩者差不多	兩者都 沒買過
性別	男	個數 (%) 170 (28.7)	96 (16.2)	9 (1.5)	3 (0.5)
	女	個數 (%) 150 (25.3)	144 (24.3)	19 (3.2)	1 (0.2)
	總和	個數 (%) 320 (54.1)	240 (40.5)	28 (4.7)	4 (0.7)

註：百分比為佔總人數 592 人之百分比

二、年級對 NIKE 與 adidas 之使用、喜愛與購買情形之差異

本研究對於年級與兩品牌使用、喜愛與較常購買情形做交叉分析，得到的結果如下：

(一) 年級與使用情形

由表 6-9 可知年級方面的顯著性 $.560 > .05$ ，表示各年級大學生在使用 NIKE 與 adidas 的情況上沒有顯著差異，由表 6-10 可看出每個年級只使用過 NIKE 與 adidas 的人數相差不多。

表 6-9 年級與使用 NIKE 及 adidas 的情況之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
年級與使用過 NIKE 及 adidas	4.877	6	.560

表 6-10 年級與使用 NIKE 及 adidas 的情況交叉表

			只使用過 NIKE	只使用過 adidas	兩者都用過
年	大一	個數 (%)	20 (3.4)	12 (2.0)	146 (24.7)
級	大二	個數 (%)	14 (2.4)	5 (0.8)	103 (17.4)
	大三	個數 (%)	28 (4.7)	14 (2.4)	132 (22.3)
	大四	個數 (%)	16 (2.7)	10 (1.7)	92 (15.5)
	總和	個數 (%)	78 (13.2)	41 (6.9)	473 (79.9)

註：百分比為佔總人數 592 人之百分比

(二) 年級與喜愛情形

由表 6-11 可知年級方面的顯著性 $.131 > .05$ ，表示各年級大學生在 NIKE 與 adidas 的喜愛情況上沒有顯著差異，由表 6-125 可看出大學一年級、三年級、四年級較喜愛 adidas 的人數較 NIKE 多。

表 6-11 年級與 NIKE 及與 adidas 的喜愛情形之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
年級與 NIKE 及 adidas 喜愛情形	9.857	6	.131

表 6-12 年級對 NIKE 及 adidas 的喜愛情形交叉表

			較喜愛 NIKE	較喜愛 adidas	無特別偏愛
年	大一	個數 (%)	72 (12.2)	105 (17.7)	1 (0.2)
級	大二	個數 (%)	66 (11.1)	54 (9.1)	2 (0.3)
	大三	個數 (%)	84 (14.2)	89 (15.0)	1 (0.2)
	大四	個數 (%)	49 (8.3)	69 (11.7)	0
	總和	個數 (%)	271 (45.8)	317 (53.5)	4 (0.7)

註：百分比為佔總人數 592 人之百分比

(三) 年級與較常購買情形

由表 6-13 可知卡方檢定後的顯著性為 $.11 < .05$ ，表示年級在購買 NIKE 與 adidas 的情形上有顯著差異。由表 6-14 看出大一至大四較常購買 NIKE 的人數都比較常購買 adidas 多。

表 6-13 年級與較常購買 NIKE 及 adidas 的情形況之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
年級與 NIKE 及 adidas 喜愛情況	21.351	9	.011*

*表示 $p < .05$

表 6-14 年級與較常購買 NIKE 及 adidas 的情形況之交叉表

		較常購買		兩者差不多	兩者都沒買過
		NIKE	adidas		
年級	大一	個數 (%) 92 (15.5)	81 (13.7)	5 (0.8)	1 (0.2)
	大二	個數 (%) 76 (12.8)	43 (7.3)	3 (0.5)	1 (0.2)
	大三	個數 (%) 96 (16.2)	63 (10.6)	11 (1.9)	2 (0.3)
	大四	個數 (%) 56 (9.5)	53 (9.0)	9 (1.5)	0
	總和	個數 (%) 320 (54.1)	240 (40.5)	28 (4.7)	4 (0.7)

註：百分比為佔總人數 592 人之百分比

三、每週零用金對 NIKE 與 adidas 之使用、喜愛與購買情形之差異

由表 6-15 可知每週零用金與使用 NIKE 與 adidas 的情況在經過交叉分析之後所得之顯著性為 $.344 > .05$ ，表示每週零用金與使用 NIKE 與 adidas 的情況沒有顯著差異。由表 6-15 可知每週零用金與使用 NIKE 與 adidas 的情況經過交叉分析之後所得之顯著性為 $.421 > .05$ ，表示每週零用金與使用 NIKE 與 adidas 的情況沒有顯著差異。由表 6-15 可知每週零用金與較常購買 NIKE 與 adidas 的情況經過交叉分析後所得之顯著性為 $.009 < .05$ ，表示每週零用金與較常購買 NIKE 與 adidas 的情況有顯著差異。

表 6-15 每週零用金與 NIKE 及 adidas 的使用、喜愛與較常購買情況之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性(雙尾)
每週零用金與使用過 NIKE 及 adidas	11.174	10	.344
每週零用金與較喜愛 NIKE 及 adidas	10.230	10	.421
每週零用金與較常購買 NIKE 與 adidas	11.534	3	.009**

**表示 $p < .01$

四、工讀情況對 NIKE 與 adidas 之使用、喜愛與購買情形之差異

由表 6-16 可知工讀情形與使用、較喜愛與較常購買 NIKE 與 adidas 的情況、經過交叉分析之後所得之顯著性依序為.032、.088 與.009 皆小於.05，表示是否工讀與使用、較喜愛與較常購買 NIKE 與 adidas 的情況都有顯著差異。

表 6-16 工讀情形與 NIKE 及 adidas 的使用、喜愛與較常購買情況之卡方檢定表

	Pearson 卡方	自由度	漸近顯著性(雙尾)
工讀與使用過 NIKE 及 adidas	6.905	2	.032*
工讀與較喜愛 NIKE 及 adidas	3.360	2	.088
工讀與較常購買 NIKE 及 adidas	11.534	3	.009**

*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$

五、NIKE 與 adidas 品牌聯想認知差異

將 NIKE 品牌聯想量表與 adidas 品牌聯想量表當中問法相同的題項平均數視為成對樣本，進行 t 檢定，以瞭解臺北市大學生對於兩品牌聯想量表上的平均數差異。由表 6-17 可知在、「使用 NIKE/adidas 的產品可以有好的運動表現」、「我瞭解 NIKE/adidas 的行銷主題」、「adidas (NIKE) 的品牌形象高於 NIKE (adidas)」與這三項的 t 檢定顯著性分別為.961、.095、.108，皆大於.05，未達顯著差異，表示在能夠得到好的運動表現、品牌行銷主題與品牌形象三個方面臺北市大學生對 NIKE 與 adidas 的看法較為一致，其餘題項 NIKE 與 adidas 的差異性皆達到顯著。比較表 6-17 中的數據可以發現在「如果 NIKE/adidas 價格高一點，我仍會購買」、「提到運動品

牌，我第一個想到的就是 NIKE/adidas、「NIKE (adidas) 的品牌知名度高於 adidas (NIKE)」、「NIKE/adidas 的產品具有專業功能」等四個題項的平均得分，NIKE 皆高於 adidas，且達到顯著。表示本次抽樣的受訪者認為 NIKE 在運動品牌之中的聯想程度、品牌知名度與產品的專業功能都高於 adidas。在「NIKE/adidas 的外觀很流行」、「因為 NIKE/adidas 的個性風格而購買」、「瞭解 NIKE/adidas 的優點特色」與「使用 NIKE/adidas 的產品可以得到同儕尊重」的等四個問項中，adidas 的平均得分高於 NIKE，且達到顯著，可知本次抽樣的受測者認為 adidas 的外觀流行程度、個性風格、優點特色優於 NIKE，且受測者認為使用 adidas 產品比使用 NIKE 產品更能得到同儕的尊重。

表 6-17 NIKE 與 adidas 品牌聯想量表成對樣本 t 檢定之摘要表

NIKE 品牌聯想題項	平均分數	adidas 品牌聯想題項	平均分數	顯著性
如果 NIKE 價格高一點，我仍會購買	3.74	如果 adidas 價格高一點，我仍會購買	3.03	.000***
講到運動品牌，我第一個想到的就是 NIKE	3.72	講到運動品牌，我第一個想到的就是 adidas	2.97	.000***
NIKE 的品牌知名度高於 adidas	3.63	adidas 的品牌知名度高於 NIKE	2.74	.000***
NIKE 的外觀很流行	3.54	adidas 的外觀很流行	3.64	.006**
我認為 NIKE 的產品有專業功能	3.53	我認為 adidas 的產品有專業功能	3.42	.001**
我瞭解 NIKE 的行銷主題	3.23	我瞭解 adidas 的行銷主題	3.17	.095
我會因為 NIKE 的個性風格而購買	3.20	我會因為 adidas 的個性風格而購買	3.39	.000***
使用 NIKE 產品可以有好的運動表現	3.06	使用 adidas 產品可以有好的運動表現	3.06	.961
我瞭解 NIKE 的優點特色	2.95	我瞭解 adidas 的優點特色	3.02	.045*

表 6-17 NIKE 與 adidas 品牌聯想量表成對樣本 t 檢定之摘要表 (續)

NIKE 品牌聯想題項	平均分數	adidas 品牌聯想題項	平均分數	顯著性
NIKE 的品牌形象優於 adidas	2.94	adidas 的品牌形象優 於 NIKE	3.03	.108
使用 NIKE 產品可以得 到同儕尊重	2.61	使用 adidas 產品可以 得到同儕尊重	2.76	.000***

*表示 $p < .05$ ； **表示 $p < .01$ ； ***表示 $p < .001$

將 NIKE 品牌聯想量表與 adidas 品牌聯想量表的整體平均數也視為成對樣本，分析本研究抽樣之樣本在這兩個品牌的品牌聯想看法上是否有差異，因此運用本研究定義之品牌聯想的兩個因素「產品優點」與「品牌態度」分別進行成對樣本 t 檢定分析。

產品優點部分可從表 6-18 看出兩者樣本的相關係數為.469，顯著性為.000，達顯著，而成對樣本顯著性為.000，達顯著水準，表示本研究的樣本在 NIKE 與 adidas 在產品優點方面的看法有顯著差異，NIKE 的產品優點之平均得分以些微差距高於 adidas 的產品優點之平均得分。

表 6-18 NIKE 與 adidas 的產品優點之成對樣本 t 檢定摘要表

	平均數	標準差	相關	相關顯著性	成對樣本顯著性
NIKE 產品優點	3.1233	0.59	.469	.000	.000***
adidas 產品優點	3.2157	0.60			

***表示 $p < .001$

品牌態度部分可從表 6-19 看出兩者樣本的相關係數為.419，顯著性為.000，達顯著，而成對樣本顯著性為.000，達顯著水準，表示本研究的樣本在 NIKE 與 adidas 在品牌態度方面的看法有顯著差異，NIKE 的品牌態度之平均得分比 adidas 的品牌態度之平均得分高出 3 分，換句話說，本研究所抽樣之臺北市大學生對於 NIKE 的品牌態度較為肯定。

表 6-19 NIKE 與 adidas 的品牌態度之成對樣本 t 檢定摘要表

	平均數	標準差	相關	相關顯著性	成對樣本顯著性
NIKE 品牌態度	3.2966	0.59	.419	.000	.000***
adidas 品牌態度	2.9855	0.60			

***表示 $p < .001$

比較第五章第四節「臺北市大學生對 NIKE 的品牌形象認知情形」與第陸章第五節「臺北市大學生對 adidas 的品牌形象認知情形」中品牌聯想的部分，其中性別對於 NIKE 與 adidas 的「產品優點」及「品牌態度」兩個因素上的看法皆無達到顯著差異。而對 NIKE 與 adidas 的喜愛情形與購買情形則在「產品優點」及「品牌態度」上的看法有顯著差異。

六、NIKE 與 adidas 品牌個性的認知差異

與品牌聯想量表相同，將 NIKE 品牌個性量表與 adidas 品牌個性量表當中問法相同的題項平均數視為成對樣本，進行 t 檢定，以瞭解臺北市大學生對於兩品牌個性量表上的平均數差異，由表 6-20 可知在「NIKE/adidas 是可信賴的」與「NIKE/adidas 是大膽的」的顯著性分別為.961 與.233 大於.05，未達到顯著，可見本研究抽樣樣本在可信賴的與大膽的兩個品牌個性上的看法較為一致，無顯著差異。而其餘的品牌個性的 t 檢定顯著性皆達到顯著，本研究抽樣的臺北市大學生認為 NIKE 比 adidas 更適合「成功的」、「有朝氣的」、「強韌的」、「有男子氣概的」等品牌個性的描述，而 adidas 則比 NIKE 更適合「新潮的」、「有魅力的」、「令人愉悅的」、「富想像力的」、「聰明的」與「迷人的」等品牌個性的描述。

表 6-20 NIKE 與 adidas 品牌個性量表成對樣本 t 檢定之摘要表

NIKE 品牌個性題項	平均分數	adidas 品牌個性題項	平均分數	顯著性
NIKE 是成功的	3.77	adidas 是成功的	3.59	.000***
NIKE 是有朝氣的	3.73	adidas 是有朝氣的	3.65	.034*
NIKE 是可信賴的	3.70	adidas 是可信賴的	3.70	.961
NIKE 是新潮的	3.61	adidas 是新潮的	3.70	.024*
NIKE 是強韌的	3.59	adidas 是強韌的	3.50	.018*
NIKE 是有魅力的	3.49	adidas 是有魅力的	3.60	.002**
NIKE 是有男子氣概的	3.40	adidas 是有男子氣概的	3.28	.001**
NIKE 是大膽的	3.32	adidas 是大膽的	3.37	.233
NIKE 是令人愉悅的	3.30	adidas 是令人愉悅的	3.56	.000***
NIKE 是富想像力的	3.28	adidas 是富想像力的	3.45	.000***
NIKE 是聰明的	3.11	adidas 是聰明的	3.31	.000***
NIKE 是迷人的	3.06	adidas 是迷人的	3.52	.000***

*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

將 NIKE 品牌個性與 adidas 品牌個性的整體平均數也視為成對樣本，分析本研究抽樣之樣本在這兩個品牌的品牌個性看法上是否有差異。因此運用本研究定義之品牌個性的兩個因素「強韌可靠」與「創新迷人」分別進行成對樣本 t 檢定分析。在強韌可靠部分，可從表 6-21 看出兩者樣本的相關係數為.257，顯著性為.000，達顯著，而成對樣本顯著性為.014，達顯著水準。表示本研究的樣本在 NIKE 與 adidas 在強韌可靠方面的看法有顯著差異，而由平均數的差異則得知 NIKE 的強韌可靠之平均得分以些微差距勝過 adidas。

表 6-21 NIKE 與 adidas 的強韌可靠之成對樣本 t 檢定摘要表

	平均數	標準差	相關	相關顯著性	成對樣本顯著性
NIKE 強韌可靠	3.5653	0.61	0.257	.000	.014*
adidas 強韌可靠	3.4927	0.56			

*表示 $p < .05$

創新迷人部分可從表 6-22 看出兩者樣本的相關係數為.412，顯著性為.000，達顯著；成對樣本顯著性為.000，達顯著水準。這表示本研究的樣本在 NIKE 與 adidas 在品牌態度方面的看法有顯著差異。adidas 的創新迷人之平均得分比 NIKE 的創新迷人之平均得分高，換句話說，本研究所抽樣之臺北市大學生對於 adidas 的創新迷人較為肯定。

表 6-22 NIKE 與 adidas 的創新迷人之成對樣本 t 檢定摘要表

	平均數	標準差	相關	相關顯著性	成對樣本顯著性
NIKE 創新迷人	3.4033	0.53	0.412	.000	.000***
adidas 創新迷人	3.5289	0.57			

***表示 $p < .001$

當比較第五章第四節「臺北市大學生對 NIKE 的品牌形象認知情形」與第陸章第五節「臺北市大學生對 adidas 的品牌形象認知情形」中品牌個性的部分，其中性別對於「NIKE 強韌可靠」及「adidas 創新迷人」兩個因素上的看法有達到顯著差異。而對 NIKE 與 adidas 的喜愛與購買情形則在「NIKE 創新迷人」、「adidas 強韌可靠」及「adidas 創新迷人」上的看法有顯著差異，在「NIKE 強韌可靠」的看法上無論較喜愛 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 都沒有顯著的差異。

由上述數據與統計表格中整理出下列八項結果：

- (一) 性別、年級、每週零用金與是否有工讀等人口統計變項對 NIKE 與 adidas 的購買情形皆有顯著差異，可知人口統計變項會影響對 NIKE 與 adidas 兩個品牌的購買情形。

- (二) 性別於 NIKE 與 adidas 的使用、喜愛與購買情形皆有顯著差異，可見臺北市男女大學生對 NIKE 與 adidas 兩品牌的使用、喜愛與購買情形皆達到顯著差異。
- (三) 年級與每週零用金部分僅在兩品牌的購買情形達到顯著差異，在使用與喜愛情形上的看法較為一致。
- (四) 工讀情形部分則在使用與購買情形上有顯著差異，對於 NIKE 與 adidas 喜愛情形上的看法則無顯著差異。
- (五) 在品牌聯想量表部分，NIKE 優於 adidas 的題項為聯想程度、品牌知名度與產品的專業功能；adidas 優於 NIKE 部分則為外觀流行、個性風格與優點特色方面。若以本研究重新命名的因素區分，兩個品牌經過成對樣本 t 檢定之後，NIKE 於「產品優點」與「品牌態度」的平均得分皆優於 adidas。
- (六) 在品牌個性部分，臺北市大學生認為 NIKE 比 adidas 更適合「成功的」、「有朝氣的」、「強韌的」；adidas 比 NIKE 更適合的「新潮的」、「有魅力的」、「富想像力的」、「迷人的」等品牌個性的描述。若以本研究重新命名的因素討論，NIKE 於「強韌可靠」的平均得分優於 adidas，adidas 在「創新迷人」的平均得分優於 NIKE，且皆達到顯著。
- (七) 在人口統計變項與品牌聯想量表的統計分析，性別對 NIKE 或 adidas 的「品牌優點」與「品牌態度」的看法皆未達顯著，其他較喜愛 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 對品牌聯想皆有顯著差異。
- (八) 人口統計變項與品牌個性量表的統計分析中，在「NIKE 強韌可靠」的看法上無論較喜愛 NIKE 或 adidas、較常購買 NIKE 或 adidas 都沒有顯著的差異；而性別在「NIKE 強韌可靠」與「adidas 創新迷人」上有顯著差異，由數據可知，男性較女性相信 NIKE 為強韌可靠的，女性較男性肯定 adidas 為創新迷人的。

第四節 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播內容與臺北市大學生的品牌形象認知比較

根據本章第一節針對 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播內容分為籃球、女性市場、奧運、潮流市場與全球在地化等五個部分的討論，與本章第二節臺北市大學生對 NIKE 與 adidas 品牌聯想與品牌個性的認知差異，從生產者面向與消費者面向加以對照，可得下列四點結果：

一、NIKE 的英雄主義塑造堅固的男性形象

問卷調查的數據顯示，品牌個性中「NIKE 強韌可靠」的平均得分勝過 adidas，而 NIKE 的品牌個性在「稱職」構面的平均得分最高，「強壯」構面為次高，adidas 品牌個性之「強壯」構面的平均得分為所有構面中最低。從兩者的整合行銷傳播中探討形成此差異的原因在於臺灣 NIKE 主打籃球廣告，運用名人策略強調個人英雄主義的品牌精神，應用線上遊戲、網站互動遊戲等多元管道向目標消費者宣傳，已在消費者的認知中看見成效。但臺灣 adidas 在籃球廣告上的數量不及 NIKE，廣告形象著重在團隊的合作精神上，鮮少針對某一球星進行主題性的行銷規劃。而且 adidas 在歐洲經營足球運動的廣告中，足球員的身體特質也不及 NIKE 球星的高大壯碩，加上 NIKE 擅於在廣告中打造贊助球星成為英雄的形象，可加深消費者之印象，此為 NIKE 較 adidas 更呈現出鮮明的男性形象之原因。

二、NIKE 位居專業運動品牌領導地位

NIKE 對目標消費者的瞭解程度與滲透能力無人能及，多元的媒體管道與平臺能正確且直接的與消費者進行溝通，並貼心地依據運動員的需求在產品研發上設計改良，特別是籃球項目的產品，其專業技術的創新使 NIKE 成為籃球的代名詞，而消費者方面也感受到 NIKE 在運動專業的品牌形象。在本研究針對品牌聯想的研究中，「如果 NIKE 的價格高一點，仍會購買」、「一想到運動品牌，我第一個想到 NIKE」、「NIKE 的品牌知名度高於 adidas」與「我認為 NIKE 的產品有專業功能」等四個問項中的平均得分較 adidas 高。整體來說，adidas 在運動專業市場還無法超越 NIKE，臺北市大學生在品牌聯想量表的想法上，adidas 無論是在「產品優點」或

是「品牌態度」方面皆落後 NIKE。NIKE 在運動專業的品牌形象與陳彥霖（2006）對 NIKE、adidas 與 Puma 的品牌行銷策略研究中，NIKE 是一個「專業」品牌的結果相符合，專業技術上的精進以維持產品品質，行銷手法的創新讓消費者覺得新鮮，不論是媒體對 NIKE 行銷策略的報導或是消費者調查的結果，都是 NIKE 作為運動專業品牌領導地位的證據。

三、adidas 的女性與潮流市場位居領先

臺灣 NIKE 在穩固運動專業市場後，積極將市場擴大至女性運動服飾市場。雖然臺灣區總經理邱靖雅在接受媒體專訪時提到，NIKE 的女性市場佔有率已從 5% 提升至 25%，但在本研究的問卷調查中發現，男女大學生對於 NIKE 前陣子推出女性廣告的印象不深，平均得分僅有 2.83，而且女性受訪者較喜愛 adidas，較常購買 adidas 的受訪者也以女性居多。可見 adidas Woman 有別於 NIKE 的運動女性風格，以獨立自主又不失可愛個性的女性形象與 adidas Originals 具有流行搭配元素的服裝風格，都讓女性對 adidas 的好感度勝過以男性形象見長的 NIKE。

在潮流市場部分，adidas Originals 為運動服裝品牌所帶動潮流搭配與多元文化融合的流行風潮，反映在本研究問卷調查結果之中。數據顯示臺北市大學生覺得 adidas 的外觀流行勝過於 NIKE，且會因為 adidas 的個性與風格而購買。至於品牌個性方面，adidas 在大學生的認知中是一個新潮、有魅力、富想像力又迷人的品牌。可見在潮流市場中，相較於 NIKE 為加入運動潮流市場而推出的 NIKE Sportswear 系列，adidas Originals 早已位居領先。

四、臺灣 adidas 的品牌再造發揮成效

adidas Originals 不以電視廣告做為媒介的宣傳方式，卻能創造良好的銷售成績，實為品牌再造後的正面成效，雖然其運動專業的行銷部分不敵 NIKE，但是仍以團隊精神與各種利益關係人保持良好互動關係的作法盡力與 NIKE 做出區隔，但 adidas Originals 與 adidas Y-3 分別在品牌再造之中各自代表「經典潮流」與「時尚」的品牌特色，此與陳彥霖（2006）的研究結果顯示 adidas 是一個「時尚」的品牌的結果相同，顯示 adidas 在品牌再造之後，將品牌劃分出三種各自代表專業運動、經典流行與時尚風格的市場區隔，其行銷策略與使用管道也依據三種市場的消費者

特性與喜好而制定，用不同的整合行銷方式創造品牌價值。對照於消費者對 adidas 的品牌聯想與品牌個性的調查結果也發現，adidas 雖然不是他們認為最專業的運動品牌，但是卻是一個迷人、有魅力又新潮的品牌，adidas 讓運動品牌不只運動，更有其他流行潮流搭配的擁護者，開創了另一個不同族群與需求的消費市場。

第七章 結論與建議

經過深度訪談 adidas 委外的公關公司人員與文獻分析 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播實際應用情形，再與消費者問卷調查出的品牌形象加以比較分析之後，本研究獲得以下結論與建議。

第一節 結論

臺灣 NIKE 與 adidas 因整合行銷傳播策略不同、企業組織的環境差異、全球與在地化的品牌行銷重心不同而形成其品牌形象在臺北市大學生心中的差異。以下從整合行銷傳播、品牌經營與消費者對其品牌形象的看法等三個角度提出三點結論。

一、整合行銷傳播促進生產者與消費者的雙向溝通

本研究發現臺灣 NIKE 與 adidas 皆符合整合行銷傳播理論要素與規劃流程，並將兩企業視為生產者的角色，將目標消費者與利益關係人統稱為廣義的消費者，以整合行銷傳播的角度分析 NIKE 與 adidas 的行銷內容與品牌經營的關係，並結合消費者對品牌形象的看法，兩品牌所使用的整合行銷傳播也的確會影響其消費的決策與品牌形象的認知。NIKE 與 adidas 皆以消費者導向設計趣味性的互動行銷方式，透過多元的媒介傳遞一致的品牌訊息，發揮整合媒體的綜合效果，與消費者與其他利益關係人建立關係，可從事件行銷活動的現場氣氛熱絡程度、產品銷售狀況、媒體報導露出情形裡，清楚地發現消費者、媒體等利益關係人對品牌行銷活動的反應，進而從此回饋中獲得修正行銷計畫的資訊與方向。可見整合行銷傳播能夠因應時代變遷而改變的消費者心理與行為，彈性調整行銷方式與媒介管道，營造出企業、消費者與其他利益關係人（如媒體、通路經銷商等）雙向溝通的空間。

NIKE 與 adidas 設計出符合消費者需求的產品，打造讓消費者認同的品牌形象、個性與風格，讓消費者不僅滿足物質上的需求，也將品牌個性轉移到自我特質的塑造與認同上，而整合行銷傳播則是企業在經營品牌時最適用的行銷策略與方式，更是企業品牌與消費者雙向溝通的重要橋樑。

二、善用名人代言的 NIKE 與創造潮流時尚的 adidas

NIKE 與 adidas 全球在地化的品牌經營在整合行銷傳播的角度之下，各自發展出不同的品牌經營特色，從 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播內容中可以發現兩者品牌經營的差異與相關影響，本研究整理如下。

(一) NIKE 以名人策略操作整體品牌行銷

NIKE 發源於自由開放的美國，其經營品牌的作風也相當直接果決，綜觀 NIKE 在全球市場上的品牌經營，就行銷策略的觀點來看，過去在美國以籃球為主，進入歐洲則以足球為核心。過去 NIKE 僅在美國銷售，現在則需大力強調世界品牌的印象。Just Do It 的廣告活動也做了調整，將歐洲文化—歌劇與美國文化—超級球星，融合在一起。進入歐洲市場之前，於荷蘭阿姆斯特丹設立第一家歐洲分公司，並與麥肯廣告公司策略聯盟，透過其全球性的資料庫及行銷市調能力，進一步瞭解歐洲市場。切入市場的策略過程是透過贊助各體育項目之頂尖運動員，使其擔任代言人，並盡全力利用每一種媒體塑造品牌風格與個性，然後銷售 NIKE 的鞋子及運動服裝，NIKE 重要的品牌識別標誌出現在各個表現傑出的運動員身上，在潛移默化之中，這個「勾勾」的標誌儼然形成運動專業的代表，這也是 NIKE 之所以成為全球運動鞋市場霸主的**不二秘訣與特色**。

在臺灣也是一樣，NIKE 應用名人策略操作其品牌，以名人價值為品牌價值加分，根據本研究的結果發現 NIKE 針對臺灣人喜愛的棒球與籃球領域，贊助王建民、郭泓志、彭政閔、陳信安、田壘與林志傑等傑出球員，加上 NIKE 贊助的全球知名頂尖運動員，應用代言人對媒體的吸引力，整合各種重大運動事件與賽事的贊助方式，搭配廣告、公關活動、事件行銷、網路媒體等強化消費者心中對品牌標誌與形象的正面態度，創造出關係行銷的價值，讓 NIKE 在以臺北市大學生為研究對象的問卷調查中，成為運動品牌中的第一聯想到的成功品牌。臺灣 NIKE 也承襲全球性行銷的目標，由產品研發開始到行銷策略的包裝與媒介管道宣傳，始終維持品牌訊息的一致性，以品牌整體性向外發聲，確立其在運動專業的領導地位。近年來在臺灣應用創新的事件活動行銷方式聚集女性消費者每年固定參與 NIKE 好動派對，將行銷的廣角延伸至女性市場與潮流的搭配服飾系列，也發想兼具創意與流行的搭配方式，呈現在運動專業之外，NIKE 也能穿出流行的品味。

NIKE 從裡到外，由細節開始環環相扣，以統一的品牌精神實踐在每一步創新的行銷決策之中，一氣呵成。從美國總部至臺灣分公司，充裕的行銷決策權與創意發想空間使得 NIKE 在消費者面前的品牌發展的深度與廣度勝過其他運動品牌，整體性的品牌概念將整合行銷傳播的精神與價值發揮得淋漓盡致，造就今日在運動專業的成功地位。

（二）adidas 以品牌再造獨樹一格

adidas 為歐洲運動用品的第一品牌，與 NIKE 分別為歐洲與美洲運動用品市場的兩大巨頭。然而當 NIKE 進入歐洲市場後，卻面臨到前所未有的衝擊，為此 adidas 重新改造品牌，徹頭徹尾的調整行銷策略。過去從未把媒體廣告放在心上的 adidas，改為邀請名導演及製片家 David Lynch 拍攝廣告，並在 MTV 電視頻道大播戰鼓。廣告活動主題命名為「The Wall」，特別以超寫實印象手法，突顯運動員的智慧與軀體，在全球 30 幾個國家同步播放。這次的廣告預算要比過去數年來所花費的還要多出兩倍，儘管無法跟 NIKE 動輒上億美元的預算相提並論，卻是 adidas 有史以來廣告預算出手最闊綽的一次代表作。至於在歐洲奠定基礎的足球商品，傳播主力並非電視廣告，而是延續過去贊助活動的方式，贊助各種運動活動、運動員、球隊、或是整個足球聯盟。此外 adidas 發展出「都會文化計畫」，來對抗 NIKE 的侵略，主辦一系列膾炙人口的活動，深耕地方消費者，例如街頭足球挑戰賽、街頭足球嘉年華會、田徑小百科等等。短短數年的時間在於歐洲形成風潮，並進化為完整的音樂、時尚及娛樂之街頭休閒活動。adidas 在歐洲真正的行銷資源是放在這些品牌深耕的活動上。

adidas 在臺灣也是從品牌深耕的概念開始推行，但其所面臨到的是 NIKE 已經早一步進入了臺灣運動用品市場，並且率先進行了運動活動、運動員、隊伍的贊助。加上其行政體制隸屬於香港分公司之下，可利用之行銷資源與決策權皆不如 NIKE 來得多，形成資源有限，空間不足的窘境，其行銷決策都必須先與香港分公司整合過一次之後，才能與德國總公司進行確認，根據臺灣 adidas 合作的公關公司與廣告公司代表指出，在臺灣 adidas 各部門進行整合的階段，常常會面臨是誰該整合誰的問題，每個部門皆有主導行銷的企圖，在組織內部即形成資源分散的狀況，相較於 NIKE 的行銷集中的力量，adidas 的行銷力量呈現無法集中與決策反應過慢的情形。

儘管在臺灣的資源有限、空間不足，身為歐洲第一品牌的 adidas，在全球化的市場開發過程中，品牌的經營仍為其在有限的資源與空間下所堅持「沒有不可能」的精神一般，即使落後 NIKE，也要挑戰自我，發展出另一片獨具 adidas 風格的市場。承襲著 adidas 在歐洲的品牌再造經驗，adidas 於亞太市場也同樣使用品牌再造後的三種品牌類型在運動用品市場讓消費者感受到清楚的三種不同的品牌特色。尤其是運動經典系列 adidas Originals，靠著新潮的產品設計與創意的產品故事行銷獲得年輕消費族群的認同，開創運動品牌在流行服飾的市場基礎，也為 adidas 在運動專業的市場之外，另一種深耕品牌的角度與空間。

三、消費者心中強韌專業的 NIKE 與創新迷人的 adidas

根據本研究的問卷調查結果，NIKE 與 adidas 所設定的目標市場—大學生族群，對於 NIKE 的感覺為運動品牌的第一品牌，在運動專業方面的品質受到肯定，在品牌個性上則為強韌可靠。對 adidas 的看法則為創新迷人，可見在潮流市場上獲得目標族群的認同。這些品牌形象的看法與兩企業應用整合行銷傳播所企圖經營的品牌風格類似，可以證明整合行銷傳播的確可以扮演生產者與消費者之間溝通的橋樑。透過整合行銷傳播操作不同媒體進行行銷宣傳，打造品牌的價值，使消費者能正確感受到品牌所傳遞的訊息與企業精神。縱使在本研究中的受訪對象對於 NIKE 與 adidas 品牌行銷的看法有所差異，但 NIKE 不僅在運動專業上不斷創新，也積極開拓女性運動服飾與潮流服飾市場；雖然 adidas 在運動專業上有許多資源與行銷空間不如 NIKE，但卻能夠鞏固在運動專業的基本市場佔有率，且能開創出另一片流行服飾的新天地，為品牌價值增添亮眼的光芒。這兩個品牌都是應用整合行銷傳播維繫品牌永續經營的良好典範，其執行整合行銷傳播的方式與相關內容值得其他業界品牌仿效。

第二節 研究建議與限制

本節根據研究結果分別提出給予 NIKE、adidas、其他品牌與後續研究的建議，並說明研究的限制。

一、建議

(一) NIKE

以業界的角度綜觀臺灣目前的運動用品市場，NIKE 的品牌經營已處於成熟的階段，無論是全球或是臺灣 NIKE 對於整合行銷中所強調的多元媒體工具與一致性的品牌訊息皆以有集中化的策略與執行力，也成功塑造出運動專業的品牌形象，以全球一致的品牌精神獲得許多名人的背書，相對提昇整體的品牌價值。但本研究發現目前臺灣的女性運動市場與潮流市場，adidas 在消費者心中的品牌形象有優於 NIKE 的狀況，針對此結果提出對 NIKE 的三點建議：

1. 多考量臺灣年輕女性的運動習慣與喜好

研究者同樣屬於 NIKE 與 adidas 的目標消費族群，面對兩個品牌對於女性市場所做的行銷策略，根據研究者對年紀相近的女性之觀察，發現 adidas 所設定的女性形象較符合現代年輕女性，平日運動頻率不高，但偶爾喜歡運動休閒風格的穿著打扮，不見得要運動到揮汗如雨，因此建議 NIKE 參考 adidas 的女性市場區隔，多考量臺灣現代年輕女性的運動習慣，規劃出更為臺灣女性所能接受的行銷方式或廣告方案。

2. 潮流市場應有更具特色的市場區隔與行銷手法

潮流市場也為 adidas 搶得市場先機的部分，adidas 以「原創力」為消費者形塑出一種符合自我個性的品味搭配，反觀 NIKE 的訴求與 adidas 類似，以流行搭配的概念行銷 NIKE Sportswear 系列，但是在 adidas 已先進入潮流市場的狀況下較為不利，NIKE 向來以創新的品牌策略在運動品牌中扮演領導的角色，若能調整出屬於 NIKE 風格的潮流市場目標族群，讓消費者感受到 NIKE 也具有流行形象的機會將可大幅增加。

3. 改變商業利益掛帥的形象，增加正面的公益形象

在全球化的品牌經營與整合行銷傳播的影響下，NIKE 既為運動專業市場

中的第一品牌，想必在眾多媒體與在各大運動賽會、活動之中常常能夠看見 NIKE 的身影，但 NIKE 出現的頻率越高越容易形成與商業利益掛帥的現象，雖然 NIKE 終究是個營利單位，但是若充斥於消費者的生活周圍，不斷推銷產品可能容易引起消費者的反感，建議 NIKE 在銷售商品的同時，也可以發揮品牌的影響力回饋至社會，多參與公益活動與善盡企業社會責任，以改變 NIKE 廣大的行銷範圍下容易形成的商業迷思。

(二) adidas

adidas 深植臺灣運動用品市場的脚步落後 NIKE 有一段距離，此現象也反映在運動專業用品的市佔率上，在經過本研究針對兩個品牌的比較與分析之後，本研究對 adidas 提出三點建議：

1. 凝聚分散力量，以整體行銷為目標

相較於 NIKE 的整體性品牌行銷，adidas 由於行政體制與資源必須共享的緣故而形成內部力量的分散，這是形成 adidas 在品牌價值與市場佔有率上仍落後給 NIKE 的原因之一。NIKE 全球的各分公司彼此有良性的競爭，總公司每下達一個行銷目標，各公司彼此在各自國家發揮，再經由總公司的評比，給予銷售成績優異的分公司獎勵。因此若 adidas 能像 NIKE 一樣，內部進行良性的競爭，以分公司整體的行銷成績為評比標準，可促使臺灣與香港分公司有機會整合雙方行銷資源與人力，免除利益切割的影響，共同為一致的目標努力，改善力量被分散的窘境，方能擴大行銷的範圍與集中力量。

2. 重視消費者與其他利益關係人的行銷投資

名人策略是 NIKE 與 adidas 皆有使用的行銷策略之一，但 NIKE 將名人策略發揮到加倍的成效，其重金邀請明星運動員代言，在名氣與數量上都大幅領先 adidas，而且名人策略也是吸引利益關係人的一大利器，消費者容易因為代言人的關係有更多興趣與機會瞭解品牌的行銷內容，也容易加深消費者對品牌的印象。以臺灣為例，郭泓志於 2007 至 2008 年間才與 adidas 解約，轉向與 NIKE 簽約，最主要的原因是 NIKE 提出更優渥的簽約待遇。adidas 也因為沒有堅持投資郭泓志身上，導致又失去一位在臺灣本土的棒球代言人，adidas 也許可以向 NIKE 看齊，不吝投資於消費者所能接受且喜愛的媒體與行銷方式，這些累積的品牌形象才能不斷地延續下去，不會企業與代言人或媒體的合作關係

停止而消失，因此建議大膽的行銷投資是 adidas 必須持續的重要行銷關鍵。

3. 彈性應用行銷手法，強化品牌標誌的聯想程度

除了凝結分散力量與重視利益關係人的投資之外，adidas 於品牌再造之後對於 adidas Originals 的品牌形象塑造從消費者的反應中可說達到一定程度的成效，因此 adidas 應該繼續堅持分眾市場溝通的優勢，以產品故事與品牌形象結合，運用多元且彈性的行銷方式，讓在地的消費者覺得 adidas 是新鮮有趣的，常給人不同的驚喜與刺激的感受。也建議加入強化 adidas 三條線或是三片葉的品牌標誌的行銷策略，讓消費者不必看到 adidas 的字樣就能聯想到品牌。

(三) 其他業界品牌

整合行銷傳播對於品牌經營有正面的加分效果，同時也能消費者的認知中得到類似的品牌認同，因此對於其他業界品牌的行銷建議為先找到正確的目標市場，根據消費者與其他利益關係人的需求，對其產品設計與行銷企畫進行修正，在資金許可的情況下盡可能應用能與消費者與其他利益關係人接觸的媒體，以其發揮整合行銷傳播的媒體綜效。NIKE 與 adidas 都為外商公司來臺灣發展的例子，目前臺灣市場中，也有許多外商進駐臺灣的品牌，因此其他品牌可以參考 NIKE 與 adidas 的整合行銷傳播經驗，結合國外總公司與在地資源，找到屬於品牌發展的區域，進而獲得消費者的肯定。

(四) 後續研究之建議

本研究以 NIKE 與 adidas 兩個品牌為例提出整合行銷傳播對其品牌經營的過程與影響，針對整合行銷傳播於理論上的發展、執行的可能性與品牌相關研究，對於學術方面之建議有下列四點：

1. 研究整合行銷傳播的應用範圍與品牌經營的成效

本研究討論 NIKE 與 adidas 在臺灣的整體行銷傳播內容，建議後續研究可進一步探討整合行銷傳播所能應用的產業範圍與各種可能的執行方式，研究其他產業使用整合行銷傳播的方式與執行過程與運動用品產業有何異同之處，而差異中對於品牌的經營與發展有何改進的空間。

2. 可探討整合行銷傳播績效評估與企業內外部行銷溝通決策過程

本研究因為沒有訪問到 NIKE 與 adidas 內部的行銷人員，因此無法進一步針對整合行銷傳播的績效評估與內外部的行銷決策過程進行分析，建議後續研究可

從企業組織的角度探討整合行銷傳播對於內外部溝通的成效，以及企業內部的行銷人員如何評估整合行銷傳播績效，將能有更準確的市場調查數據加以佐證，更能瞭解企業內部對累積品牌資產的實際看法。

3.可探討全球性品牌的在地化行銷與經營模式

在學術的領域中對於品牌的研究甚多，本研究以整合行銷傳播角度探討品牌經營的影響，並從品牌經營的面向建議後續研究以其他全球在地化發展的品牌為研究對象，分析同為外商在臺灣在地所發展的行銷模式與其他相關品牌知識發展的關係，可作為臺灣品牌向其他國家發展的範例，跳脫出有別於現今對於品牌研究的範圍。

4.消費者研究範圍擴大至整體目標對象年齡層

本研究僅針對臺北市大學生對 NIKE 與 adidas 的品牌聯想與品牌個性，可調整研究範圍至 NIKE 與 adidas 的主要目標對象的年齡層為 15-24 歲，擴大至全面性的品牌目標對象以瞭解其對品牌的看法，亦可以量化研究更進一步討論目標客群對品牌的購買行為與滿意度調查，瞭解消費者對於其他品牌知識的現況。

二、研究限制

本研究限制可分為三點：

- (一) 僅限於研究臺灣 NIKE 與 adidas 之整合行銷傳播活動內容，無法推論至其他國家的 NIKE 與 adidas 分公司。
- (二) 僅限於 NIKE 與 adidas 兩運動品牌，無法推論至臺灣的其他品牌。
- (三) 僅限於研究臺北市一般綜合性大學學生對於 NIKE 與 adidas 兩品牌的品牌形象與品牌個性的認知部分，無法推論至臺北市內的專業性大學或體育專業科系學生、其他地區的大學、技術學院、科技大學或非大專院校體制之學生。