

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

品牌導向：構念、衡量與研究命題 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 99-2410-H-004-108-
執行期間：99年08月01日至100年07月31日
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：洪順慶

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理人員：賴裕濱
博士班研究生-兼任助理人員：張恩欣

報告附件：赴大陸地區研究心得報告

公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢

中華民國 100 年 12 月 14 日

中文摘要： 越來越多台灣企業思考自創品牌，成為品牌企業，以爭取更高績效。台灣企業發展歷程有異於歐美，在原有委託代工的經營模式基礎上自創品牌，更涉及公司策略與核心能力的重大轉變，因此必須以公司策略的角度檢視公司的品牌化。本研究基於「品牌導向」的觀點，對成功品牌企業進行個案研究，以理解這些公司如何在內部落實品牌導向，提出能容納台灣特殊經驗的品牌導向構念，並發展研究命題，作為進一步驗證品牌導向與品牌績效關係之基礎。

中文關鍵詞： 品牌、品牌導向、公司策略

英文摘要： For better performance, more and more Taiwanese companies are building their own brands and are becoming branded business. Taiwanese companies are different from American and European companies in building brands. While most Taiwanese companies are transforming from OEM-based to brand-based business, American and European companies build their brand from day one. Since this is a reorientation and creation of a new corporate core competence, a corporation-level perspective is required to examine corporate brand-building. The proposed study draws on practitioner-based case study to probe into successful branded corporation to develop the construct of brand orientation. We will employ the grounded methodology to examine the experience, strategy, organizational learning, and branding of a handful of excellent Taiwanese companies. We intend to put forth a behavioral definition of brand orientation and develop some propositions based on these qualitative findings.

英文關鍵詞： brand, brand orientation, corporate strategy

1. 前言

近年來，台灣企業界和政府已逐漸體認到品牌對企業經營的重要性。例如經濟部自 2003 年開始，委託 Interbrand 公司為台灣的國際品牌做品牌鑑價，公布「十大台灣國際品牌」¹；2006 年起，政府更擴大推動為期 7 年的「品牌台灣」(Branding Taiwan) 發展計畫，希望在 2012 年有台灣品牌可名列全球百大。

但從微笑曲線的中段（製造部分）移向右端（品牌/服務），企業的改變不僅侷限於經營模式的轉換、品牌與代工業務的切割而已；其牽涉到更廣泛的議題，包括企業的經營哲學從生產導向（production orientation）轉而為市場導向（market orientation）、以品牌經營為中心的品牌導向（brand orientation）等。

從學理上來看，過去國內多數品牌相關文獻所探討的主要在影響企業國際自創品牌績效的前置變數。在本土品牌研究中，例如洪順慶與吳長生（1999a）研究我國廠商的國外市場地主國特性及其與目標市場選擇、品牌定位策略配合對自創國際品牌績效的影響；洪順慶與吳長生（1999b）研究我國廠商自創國際品牌策略與行銷績效的關係；洪清德（2004）以使命感、客戶網路和供應商網路為主要自變數，來解釋自創品牌比例和自創品牌績效兩個應變數；吳長生與洪順慶（2006）以自創品牌廠商為抽樣架構，探討公司特性與地主國特性對國際行銷方案標準化程度與國際行銷績效之影響，以及標準化程度和公司特性、地主國特性配合對國際行銷績效之影響。

有些研究探討品牌績效相關構念（即品牌權益）的衡量，包括從財務觀點（如 Simon and Sullivan, 1993）；行銷觀點（如 Keller, 1993；陳振燧與洪順慶，1998）；行銷與財務的綜合觀點（如 Aaker, 1991）。就筆者知識所及，國內既有品牌相關研究都是橫斷面研究，尚未有研究以長期、縱斷面的方式，探討組織「如何」去自創國際品牌，以及組織從生產導向轉變為品牌導向、以品牌為中心的動態轉變過程，因此本研究將針對品牌策略和品牌文化的執行層面做探討。另一方面，組織內部文化轉變的過程往往難以調查方法進行（Deshpande and Webster, 1989; Kennedy, Goolsby, and Arnould, 2003），且既有組織理論描述的是一般文化的轉變過程（如 Schein, 1999; Schneider, Brief, and Guzzo, 1996），但並非針對品牌導向、以品牌為中心的文化轉變，而該議題對行銷和策略領域卻至為重要。因此本研究參考管理與組織領域中關於文化轉變過程的變數，應用於探討品牌導向、品牌文化、組織學習等議題，將可彌補行銷和策略領域中關於品牌導向文化之轉換過程的理論缺口。

實務上，由於台灣企業界品牌經營的知識大多來自美國，很多公司打造國際品牌的策略也師法美國品牌；但兩國國情本有差異，美國公司的品牌行銷經驗並不能全盤適用。鑑於台灣廠商多數是由代工起家而後自創品牌，與國際品牌大廠的發展歷程極為不同，因此本研究將是由實務個案研究所衍生，但最終目的為本土品牌經營理論之建構；此希望藉由人種誌的研究方法，補足文獻上對品牌文化執行層面議題之探討，並提出台灣本土企業品牌文化的發展與內化過程之理論模型。

此外，關於如何進行外部品牌行銷，將品牌價值傳達給消費者，以建立品牌權益之國內外學術文獻，可謂汗牛充棟，但論及公司組織該如何建立完整的組織品牌心智，或發展以品牌為核心的組織結構，似不多見。

¹自 2007 年開始，該計畫更名為「台灣國際品牌」，並首度公布前二十名上榜企業。

品牌化 (branding) 所引發的組織變革是一個複雜的過程，也有其多元的面貌，相關研究多透過個案，歸納整理各種面向所見，或透過某一面向進行實證，缺乏以一個較整體的觀點來探討這些複雜演變的彼此相關之處。

本研究認為，台灣 OEM 企業自創品牌涉及公司策略 (corporate strategy) 上的根本轉變，特別是台灣企業在自創品牌的歷程中，必須歷經從原有的生產製造組織轉變成為品牌行銷組織的變革歷程，其中牽涉者絕非只是行銷部門的轉變或是行銷策略而已，甚至已經是「企業核心能力的轉換」(洪順慶, 2006)。此外，觀諸現實狀況，台灣科技品牌如宏碁、華碩等企業集團再追求品牌化過程中所進行的事業單位分家，意味著「建立與發展品牌」已經超越功能策略，升級到事業策略，甚至公司策略層次 (Roll, 2006)。

就品牌資產組合的觀點來看，企業發展品牌有三種組合類型：公司品牌 (corporate brand)、一屋子品牌及混合品牌類型 (Laforet and Sauners, 1994; Laforet and Saunders, 1999)。企業發展這三類品牌組合，當然各有其策略上的需要，然而最近的研究指出，發展公司品牌最能提昇公司績效 (Morgan and Rego, 2009)，且已成為較多公司的選擇 (Laforet and Saunders, 2005)，此外，由於許多台灣企業本身在發展產品上的能力與規模的限制，選擇建立公司品牌似乎較符合效益。因此，本研究集中探討公司因為發展自有品牌而產生的內部變革。

品牌導向 (brand orientation) 是一個探討公司以品牌為策略核心，發展公司品牌的構念 (Urde, 1994; Urde, 1999)。自從 Urde (1994) 首次提出以來，這個構念本身並未受到太多學術上的探討，且其定義一直眾說紛紜 (Hankinson, 2001; Bridson and Evans, 2004)，但是「品牌導向」一詞，似乎可以簡潔清楚指出企業在建立公司品牌時的組織心態 (mindset)、策略轉變，及組織文化轉換的複雜面貌，對於增進公司品牌策略的理論架構，應會有相當的貢獻。

本研究透過文獻探討，並整合關於公司品牌及品牌導向的相關文獻，計畫透過個案研究，釐清此一構念，讓品牌導向的構念也能反映台灣企業在從 OEM 轉換成 OBM 組織時所呈現的完整意涵，進而能發展出測量量表，進一步發展可作為理論架構的研究命題。本研究主要目的在於：

- (1) 建立品牌導向之構念及意涵。
- (2) 發展品牌導向之構面，以利後續研究驗證在探討與此構念有關時的研究之根據。
- (3) 發展品牌導向與品牌績效之研究命題。

2. 文獻探討

過去品牌文獻多是探討品牌策略類型、品牌績效、以及影響品牌策略與績效的前置變數，但對於品牌文化的執行層面研究則較少見。藉由探討組織經營哲學的動態轉變，以及品牌文化與市場導向、組織學習之間的關連，將可彌補過去品牌文獻在長期、縱斷面研究的不足之處。

2.1 品牌化

品牌是企業的重要資產 (Kapferer, 2004)，Kotler (2000) 指出與品牌相關的決策

係由品牌建立決策開始，當企業在面對與品牌相關的各項決策時，首先便是決定是否要建立品牌。雖然品牌的建立需耗費許多成本，但品牌卻帶給銷售者更多好處，包括易於處理訂單及追溯問題、提供獨特產品屬性的合法保護、吸引忠誠且能帶來利潤之顧客、協助區隔市場、協助建立企業形象、以及易於建立新品牌，並且能夠讓配銷商與顧客接受此一新品牌等等。此外，對於配銷商與零售商而言，品牌可使產品更易於處理、強化購買者的偏好、且易於辨識供應商；對於顧客而言，品牌則可協助他們區別品質的差異，並可使購物更有效率。

企業能透過自創品牌的策略，以形成更深的差異化（Baker, 1996；Dibb, Simkin, Pride, and Ferrell, 1997），或者追求比代工更大的利潤空間（瞿宛文與安士頓, 2003；瞿宛文, 2006）。在建立品牌後，企業更得以建立品牌權益，而更高的品牌權益，也被證明能夠降低公司的經營風險（Rego, Billett, and Morgan, 2009）。

Dacin and Brown（2006）認為從組織整體的角度來看，企業的品牌化決策以及形象、聲譽可以區分為以下四個思考層面：

- (1) 組織的本質為何：組織內部成員對組織的心智聯想。
- (2) 組織期望他人對組織所抱持的想法：組織領導者期望重要顧客對組織的心智聯想。
- (3) 組織認為他人對組織所抱持的想法：組織成員主觀上認為外部大眾對組織的心智聯想。
- (4) 利害關係人（stakeholder）實際上對組織所抱持的想法：實際上外部大眾對組織的心智聯想。

洪順慶（2006）指出在台灣的產業背景條件下，本土廠商在思考如何打造國際品牌之前，通常還面臨一個更基本的問題：本公司是否要自創國際品牌，抑或維持原來的經營模式，繼續為客戶代工和設計？上述問題可分成三部分來看：

- (1) 公司目前的狀況為何（Where are we？）

幾乎台灣所有知名的國際品牌，例如趨勢科技、華碩、宏碁、明基、捷安特等都是由OEM和ODM起家，在為國際大客戶代工多年，練就一身本事之後，產品都有極佳的品質，只不過貼上知名的歐美牌子，手機（如Nokia、Motorola）、個人電腦（如Dell），筆記型電腦（IBM、hp）都是如此。事實上，不只是這些企業如此，還有許多企業也是遵循同樣的經營模式，賺取微薄的代工利潤。所以台灣企業的核心價值在於產品可以滿足少數的國際大客戶（再由這些知名國際品牌滿足消費大眾的需求），以更好的品質、更快的交貨速度、更低廉的價格取向打敗競爭者。台灣公司所具有的核心競爭力為何？一般而言，在從事OEM與ODM業務多年之後，台灣企業已具備量產、產品品質、工業設計的能力，這些均為自創國際品牌的先決條件。

- (2) 如果要自創品牌，我們會往哪裡去（Where will we be？）

台灣企業要打造國際品牌，必須培養不同於以往的核心能力，從OEM和ODM的以產品品質為基礎（quality-based）的製造和研發能力，轉變為以品牌為基礎（brand-based）的品牌行銷能力。以代工為主的企業原來只需研究最多百家左右工業客戶的需求，以品牌為主的企業則需研究百萬、千萬計的消費者心理；原來只須了解企業客戶的理性需求和產品的規格，現在更須探索消費者的內心世界和七情六慾；行銷人員要從幕後走到幕前，企業必須培養不同的核心能力，很多公司沒有這樣的核心能力。但是對很多台灣企業而言，過去

數十年以來在國外關鍵客戶心目中所建立起來的聲譽（企業品牌），是打造一個普羅大眾品牌（消費者品牌）的基礎。幾乎台灣所有享譽國際的知名消費者品牌，都是由打造以產品品質為後盾的企業品牌一步一腳印逐漸轉化而來。和國外客戶相比較，台灣企業擁有生產和研發的競爭優勢，如果還能以品牌為基礎，在消費大眾心目中創造出最大的正向差異化，則不啻如虎添翼。企業界常問的一個問題也因應而生：在同一家公司裡，代工業務和自創品牌能否並存？

(3) 我們是否就緒（Are we ready？）

組織學習是指一個組織從內外各方面取得資訊，在組織內部透過各種機制傳播到各部門，再對這些資訊形成共享的解釋後，員工使用這些資訊並據以作為行動的依據，行動的結果和評估成果的好壞，就如同個人的記憶一樣，會保留在組織的記憶中，成為以後員工碰到類似問題時的重要資訊來源（Huber, 1991）。組織學習可使一家公司利用新的知識或洞見來加速強調績效的組織轉變（Slater and Narver, 1995; Sinkular, Baker and Noordewier, 1997）。由於消費者比以前更善變、市場競爭更激烈，企業也必須比競爭者更快速創造出競爭優勢。很多時候上述的競爭優勢很容易被同業模仿，所以一家公司如何有效從事組織學習，而且要比競爭者學的更快，就成為創造競爭優勢的不二法門（洪順慶，2006）。Slater and Narver（1995）甚至認為，在動態的市場環境中，比競爭者學習更快的能力可能是維持持久競爭優勢的唯一方式。他們從文化的觀點來討論市場導向與組織學習的關係，認為市場導向是學習型組織重要的文化基礎；在此觀點之下，市場導向可說是創造組織學習的必要、而非充分條件。Sinkula（1994）指出以市場為基礎（market-based）的組織學習與一般組織學習的差異如下：

- i. 相較於一般組織學習以內部驅動為主，以市場為基礎的組織學習為外部驅動，因此其核心能力模糊性較高。
- ii. 以市場為基礎的組織學習是一種高階學習，因此是競爭優勢的基礎。
- iii. 以市場為基礎的組織學習精於觀察他人，包括顧客、競爭者與通路夥伴，並以開放的心胸向他人學習。
- iv. 儲存在組織記憶的市場情報，包括顧客忠誠度、滿意度與品牌權益等較難取得；但隨著資訊科技的進步，市場導向的組織學習已不是遙不可及的事。
- v. 市場情報的解釋是組織學習的關鍵；而以市場為基礎的組織學習其市場情報通常較為模糊。

組織學習與市場導向對組織績效的影響一種綜效的方式，此二理論雖然都探討組織如何因應外在環境變化以提升企業績效，不過，組織學習強調企業如何透過不同管道與方式創造知識；市場導向較專注於市場資訊處理，並對市場需求做出反應（蔡明達、洪順慶，2002）。Day（1994）認為市場導向是一種「由外而內」的過程，而學習則是「由內而外」的組織流程。在此觀點之下，兩者都是影響組織績效的因素。Hurley & Hult（1998）認為市場導向與組織學習都是文化的元素之一，並主張此二構念共同影響組織創新，而且市場驅動的組織學習對新產品成功有顯著的正向影響（洪順慶、沈經洪，2003）。

Snell and Chak（1998）提出組織學習的三種類型。第一種是適應性學習（adaptive learning），又稱為單圈（single-loop）學習，是指在既定的目標與環境假設下，組織如何調整其行為完成任務；這種組織學習的目的在將原本的事情做的更好，此為最基本的學習型態。經營型態為OEM和ODM的公司，做出更輕薄短小的產品，以滿足國外客戶的需求，其

組織學習類型大致為此。這個道理和很多廠商從事代工多年，在既定的遊戲規則下，練就一身成本更低、交貨期更短、產品貨色更齊全的功夫一樣。

第二種是產生性學習 (generative learning)，又稱為雙圈學習 (double-loop)，發生在組織對既有的假設，例如組織使命、目標顧客、能力或策略產生質疑 (Slater and Narver, 1995)，進而對組織政策、目標和潛在規範進行修正 (Senge, 1990)，這種組織學習的目的在以不同方式做事或做不一樣的事。從事代工的公司如果質疑代工的前途，思考和國外品牌客戶的關係是否真的可長可久，挑戰原來的遊戲規則，而下定決心自創品牌，就是一種雙圈學習。

第三種類型為「學習學習」(learning to learn)，又稱為三圈學習 (triple-loop)，此時組織更進一步學習如何學習，組織成員檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，以達到最佳的學習效果。少數台灣的企業在自創國際品牌以後，多年以來在海外市場跌跌撞撞，公司全體員工已培育出品牌文化的心智模式，無論在新進員工的教育訓練、開發新產品、建立新品牌、進入新的市場區隔等，念茲在茲的就是品牌，即以品牌經營為中心的心智模式。

打造公司品牌 (corporate branding) (Laforet and Sauders, 1994)，一向是品牌策略的核心議題之一，就此一議題而言，在學術上大略可分為外部觀點與內部觀點。

從外部觀點來看，打造品牌探討的是從品牌權益 (Aaker, 1991; Keller, 1993) 的觀點，探討各種品牌策略，例如：品牌定位、品牌溝通策略。歐美絕大多數關於品牌策略的議題都是從這個脈絡所進行的探討，不論在學術界或實務界已經非常多元且豐富，但並非本研究探討的主題。

本研究關注的焦點，在於組織內部打造公司品牌的途徑。近十餘年來，學界開始注重從組織內部觀點來看品牌打造，並發展出兩條研究脈絡，一個是「內部品牌化」(internal branding) (Bergstrom, Blumenthal and Crothers, 2002; Zucker, 2002)，主要是從組織內部探討如何著手建立與落實品牌的承諾與價值，此一脈絡主要強調讓組織各種作為與品牌達到一致性，加強組織及成員對於品牌的承諾，以及培養員工成為品牌宣傳者 (Mahnert and Torres, 2007)，特別著重從領導 (Morhart, Herzog and Tomczak, 2009)、人力資源 (Aurand, Crochels and Bishop, 2005; Gapp and Merrilees, 2006; Khan, 2009; 2006; King and Grace, 2008;) 與內部行銷 (Papasolomou and Vrontis, 2006) 等層面，探討組織如何從行動中傳達與品牌一致性的訊息。

另一個脈絡是「品牌導向」(Urde, 1994)，此概念主要是探討：透過「以品牌為基礎的公司策略」(brand-based strategy)，以建立公司品牌的競爭優勢。品牌導向強調提高品牌行銷策略的位階提升到公司策略的層次，以引導組織的各種管理流程，形成公司上下的品牌認同與承諾。品牌導向隱含了以品牌，而非以產品或服務為主導的組織經營理念，而品牌對於外部利害關係人的意義在於能夠傳達獨特的價值優勢，因此，意味著公司策略必須特別強調外部利害關係人對品牌的評價。

若干學者 (例如：Mosmans, 1996; Wong and Merrilees, 2005) 指出，由於品牌具有策略重要性，因此，公司可考慮將品牌當成整個企業的整合性行銷構想，Mosman and van der Vorst (1998) 呼籲以「品牌為基礎的策略」取代品牌策略，這些看法都指出了品牌導向的重要意涵。

台灣從OEM經營模式轉變到OBM的經營模式的策略選擇而言，組織內部最大的問題應不在「外部品牌行銷策略」，而在於企業整個公司策略 (corporate strategy) 及核心能力上的轉變 (洪順慶, 2006)。因此，本研究認為，以品牌導向的觀點來看台灣企業OBM的內部轉

變，在理論上應該相當合適。

再者，Wong and Merrilees (2005) 進一步認為，中小企業因為缺乏資金及發聲管道 (share of voice)，在品牌行銷活動上，無法與大公司比擬，因此，對於中小企業而言，採行「品牌為基礎的公司策略」，提高品牌的策略位階，由高層主管主導，全員一起投入品牌行銷。

台灣企業由於多屬於中小企業，也存在短缺品牌行銷資金的情形，本研究與Wong and Merrilees (2005) 的看法一致，認為自創品牌的中小企業，應該拉高品牌的策略位階，成為公司策略的核心。

2.2 策略導向

Keith (1960) 將企業的經營哲學劃分為生產觀念、產品觀念、銷售觀念與行銷觀念等四類。秉持生產觀念的企業假設消費者喜好購買便宜且價格低廉的產品，因此其管理階層致力於追求高生產效率及廣泛的配銷範圍；奉行產品觀念的企業認為消費者喜愛品質與性能最佳的產品，因此其管理階層致力於製造優良產品，並不斷地加以改良；採取銷售觀念的企業認為若不對消費者採取促銷活動，則消費者不會大量購買其產品，因此管理階層致力於採取積極的銷售與促銷；奉行行銷觀念的企業認為達成組織目標的關鍵在於比競爭者更有效率、更合乎效能地整合行銷活動，以決定並滿足目標市場的需要與慾望。

洪順慶 (2006) 指出，任何企業維持日常的運作與經營時，都必需有一套基本的經營哲學與理念，做為全體員工共同遵守的原則，並指導公司資源的分配。公司的經營哲學就是組織文化的核心價值，各項活動的進行皆以此為基礎，包括組織學習在內。經營哲學不僅提供組織學習的方向，讓組織成員能針對學習的目標達成共識，也決定組織資源的分配，影響組織內各部門的權力關係與運作方式。

Noble, Sinha, and Kumar (2002) 認為策略導向 (strategic orientation) 為影響公司行銷與策略制訂等活動的基本原則；其呈現了組織文化的內涵，並指導公司和顧客、競爭者等外部環境的互動過程。本研究認為，策略導向與經營哲學為相同的概念。

公司透過不同的策略導向取得競爭優勢，例如許多公司成功地應用「生產導向」，專注在製造效率、降低成本、以及大量配銷，將高品質的產品或服務以具吸引力的價格賣給顧客。有些公司則採取「銷售導向」，認為消費者在積極的推銷與廣告策略下會購買更多產品，其強調短期銷售的極大化更甚於長期顧客關係的建立，國內的鴻海、廣達、聯發科、仁寶、緯創等資訊電子業的代工型企業其經營模式即為此。

某一種策略導向若要成為一種研究主題，首先必須予以概念化，並根據此一概念化賦予明確的定義。Avlonitis and Gounaris (1999) 曾指出，將某一策略導向概念化的共同問題，都來自於對此一導向缺乏一致性的共識，亦即對於同一種導向而言，有的學者基於哲學基礎，關切價值、信念、文化等高層次的意涵；有的學者基於行為基礎，著眼於「可執行的行為與活動」(Bridson and Evans, 2004:p.404)。因之，同一導向的各種概念化常呈現出不同的層次。回顧「市場導向」概念化的發展進程，即為一個明顯的例子。

自1990年代以來，「市場導向」(market orientation) 是學界討論最熱烈的策略導向之一，在概念化過程中，也面臨到以上共識不足的問題。例如：Kohli and Jaworski (1990) 基於行為基礎的觀點，依照資訊處理的程序，將市場導向定義為針對顧客目前與未來的需求，動員全組織的力量進行市場情報的蒐集、跨部門的傳遞與回應等三個階段，以提供更符合市場需求的產品與服務。

另有許多學者從組織文化的觀點來探討市場導向。Narver and Slater (1990) 主張市場導向為一種組織文化，此種文化能使企業有效地創造與提供消費者卓越的價值，提供優於競爭者的產品及服務，並獲致優異的績效。Deshpande, Farley, and Webster (1993) 則認為，市場導向無須特別強調競爭者；因為競爭者導向有時會與顧客需求反其道而行，非企業之所願，因此他們主張顧客導向為組織「優先考慮顧客利益之信念，且同時兼顧其他利害關係人之利益，以建立長期獲利的企業。其他學者如Hurley and Hult (1998)、Hunt and Morgan (1995) 也都視市場導向為一種組織文化。

不過，基於不同的基礎所建立的概念化定義，未必會造成混淆，反而可能有助學者在不同的議題上獲致不同的洞見，並能提供決策者參考運用，以獲取企業的競爭優勢。本研究認為，從實務的觀點來看策略導向，可能會得到更具啟發性的觀點，有助於建立符合實際需求的策略導向概念與定義。

大多數原本以OEM、ODM經營模式起家的台灣企業，本身已經具備了足夠的組織型態與製造能力，對許多由代工起家而自創品牌的台灣廠商而言，其國際化過程涵蓋了策略導向的三種模式：從生產導向（接單生產）到銷售導向（將產品推向通路商）而後市場導向（掌握最終消費者的需求），代表了組織不同階段的轉變。因此一個具本土特色的台灣品牌，其組織文化經常是融合了製造文化與品牌文化，並非如同Nike或可口可樂的打造品牌模式。對此筆者在過去訪問自創國際品牌有成的捷安特時，總經理羅祥安表示：

「我們在全世界競爭30幾年，剩下來的都是美國品牌；經營品牌他們也很用心，製造也放棄了，就走向Nike模式，完全是品牌、創新。這幾年他們市場實力增加很快，一方面這也是他們的長處；我們的話因為還有製造，因此只能本身慢慢調整。目前為止我覺得製造還是我們一個很大的武器，我把自己會的放掉去跟人家比這個，可能還是比不過人家。因為他們出生就這樣、擅長的就是這個，文化很清楚；我們把會的放掉了去做這個，這個又沒人家好，反而原本會的也沒有了。如果能夠從頭到店全部都把它整合好，最短的前置時間、最快的流行，那也會變成我品牌的特色。」

由於台灣企業有如此的結構演變歷程，因此，台灣企業要自創品牌最大的問題，是在於「組織如何調整、適應、和轉變」成為品牌組織，是一種組織學習和變革的歷程。近年來，若干知名的科技企業採行代工和品牌的「分家模式」（如宏碁、友訊、明基、華碩等）避免在專注於品牌打造的道路中，還必須容納製造代工組織的文化，造成Kumar and Steenkamp (2007) 所謂的「組織精神分裂症」(Organizational Schizophrenia)。以下舉幾個實務上的例子，說明幾個科技業品牌在品牌化過程中所進行的大規模組織調整，這幾個例子主要凸顯了企業的品牌策略已經晉升到公司策略的層次：

華碩在2007年11月將原本的代工業務分割為和碩及永碩兩家子公司，品牌事業仍留在華碩。明基則是將原本掛牌的上市公司改名為佳世達，專營3C產品代工業務；而品牌事業獨立為資本額36億的品牌公司，繼續擁有明基的公司名稱與BenQ品牌。至於因品牌與製造業務分家而獲利的企業，則首推宏碁於2000年宣布將製造部門獨立為緯創資通公司，專心扮演好代工角色；原本的宏碁則轉型為專業的品牌行銷公司，專注在acer品牌的經營管理上。分家還不到過十年，宏碁的筆記型電腦從當年不到1%的全球市占率大幅上升到2009年的10%以上，到本計畫書撰寫時，2009年可能成為全球第一大筆記型電腦廠牌。

宏碁前董事長施振榮即認為：「毅然分家，是成立至今做得最對的決策。」而宏碁將品牌與代工分割的成功經驗，亦成了網通品牌大廠友訊的重要參考。友訊(D-link)科技在2003年將代工部門拆為獨立公司明泰科技專注於代工之後，D-Link品牌價值已連續數年擠入十

大國際品牌之列，2009年達到2億美元；而明泰的營業額亦從初期的96億成長為2007年的近200億。友訊捨棄代工專注品牌的營運模式，不僅連年成長獲利，更緊跟在思科(Cisco)之後成為全球消費性網路市場的小霸主(高次軒、陳慧玲，2006)。

雖然宏碁和友訊已證明分家策略可為品牌與代工業務帶來雙贏，但目前國內品牌廠商多數仍維持保有製造部門以及代工業務的經營模式。以巨大機械為例，即使捷安特(Giant)早已成為全球前三大的自行車品牌，但仍舊維持每年營收約30%來自OEM業務的挹注。另外如擁有瑪吉斯(MAXXIS)的正新輪胎、以及在全球市場擁有共四個品牌的喬山健康科技(JOHNSON)，亦同樣在台灣和大陸保有生產基地，並強調其品牌競爭力的一環來自製造和設計上的優勢。這些企業主在接受筆者先前研究的訪談時，表示這些企業皆認為品牌與代工業務並非絕對衝突，由製造端所衍生的成本和品質優勢，反能成為台灣品牌與歐美品牌商競爭時的一大助力。由此可見，對某些廠商而言，品牌與代工的兼容策略並未造成明顯的抽單壓力，顯示分家與否的必要性目前仍未有定論，有待進一步研究關係因素為何。洪清德(2004)認為，自創品牌比例此一策略抉擇受力於外界環境影響甚至大於企業本身的自主權，因此有必要在理論架構中加入產業相關競合變數同時考量。

因此台灣企業自創品牌歷程的獨特點，在於企業思考朝品牌轉換，涉及對組織結構、核心能力的轉換。此一決策本身就是一個站在既有的企業基礎上，思考如何「組織學習和建立新的核心能力」的問題，而在策略導向的思考上，也必須特別注意。

2.3 品牌導向

2.3.1 基本觀念

Urde(1994)在1991到1993年透過訪談美國戒煙輔助錠尼古清公司(Pharmacia Nicorette)的管理階層，歸結該公司歷經了「以產品為焦點」(product-focused)的策略轉化到「以品牌為焦點」(brand-focused)的策略演變過程，並據以提出「品牌導向」的初步概念，是指企業「以品牌基礎，以制訂公司策略」的策略導向

Urde(1994)對於品牌導向的基本論點是：品牌是一個產品加上一個品牌名稱，品牌化是提供給目標消費者的加值過程，「品牌導向」則是把整個組織放到這個加值過程中，在品牌導向的公司裡，品牌化不是公司策略的一部份，而是公司策略本身。

換言之，品牌導向是一種管理心態，亦即公司高層應視無形的品牌價值與象徵為策略性資源，公司所有人應該培養以品牌發展為核心的心態，「將品牌當成制訂公司策略的起點，將品牌創造成一種先決條件(precondition)：良好的品牌能增加公司的競爭能力，並讓公司成長及獲利」(Wong and Merrilees, 2005:p.156)。讓公司的策略與流程都以品牌為核心來發展，同時能透過品牌來表達出公司的目標、價值與定位，從而建立出公司的品牌識別或認同(brand identity)。「品牌導向」為「組織的所有流程均以品牌識別之創造、發展及保護為核心，與目標顧客進行不斷互動的一種途徑，目的在達成以品牌為型態的持續競爭優勢。」(Urde, 1999:p.117)。

然而，「品牌導向」的概念似乎並未成為顯著的研究主題，1994年以來，關於「品牌導向」的探討文獻僅十餘篇左右，且這些文獻也未完全接受Urde(1997)的品牌導向定義，例如：Hankinson(2001)透過對非營利組織經理人的訪談，將品牌導向定義為「組織將自己視為品牌的程度，以及組織接受品牌打造的理論與實務之程度」(p.231)。Hankinson認為，由於過去非營利組織多以社會服務的理念來經營組織，各機構之間的差異性不大，從獲取更多社會資源的角度而言，非營利組織應該多學習營利組織的經營方式，提供價值與意義

給它的利害關係人，並視本身機構為品牌，透過策略行動建立具有差異化的品牌。Bridson and Evans (2004) 針對零售業品牌進行研究，定義品牌導向是「組織實現品牌價值、以及組織的運作實務傾向建立品牌能耐的程度」(p.404)。

就像其他經營哲學一樣，品牌導向是相對程度的問題，而不是絕對的有無 (Hankinson 2001; Wong and Merrilees, 2006)，Wong and Merrilees (2008) 運用 Urde (1999) 的品牌導向定義，發展出五題項的衡量量表，並證實品牌導向對品牌績效有影響，Napoli (2006) 也以 Hankinson (2001) 的定義，檢視了非營利組織的品牌導向對組織績效的影響，發現品牌導向的程度可以解釋組織的績效。

如上所述，Urde (1999)、Hankinson (2001) 等人均對品牌導向做出定義，Urde (1999) 強調「流程」應以品牌認同為核心，Hankinson (2001) 強調組織內人員對於品牌的理論與實務的認識與應用。就「導向」概念化的問題，Avlonitis and Gounaris (1999) 曾指出，導向概念化的共同問題，都根源於對各種企業導向缺乏一致的理解，亦即對於同一種導向而言，有的學者基於哲學基礎，認為品牌導向是「鑲嵌於組織的思考模式，並且反映出組織的價值觀與信念」(Bridson and Evans, 2004:p404); 但有的學者卻基於行為基礎，認為「品牌導向是一些可執行的行為與活動」(Bridson and Evans, 2004:p404)。因之，同一導向的各種概念化常呈現出不同的層次。

「品牌導向」構念若要能發展其理論架構，並驗證與其他變數之間的關聯性，則必須給予品牌導向操作化的定義，亦即加強從行為基礎來理解此一導向。然而，過去關於品牌導向的構念探討，並未賦予品牌導向在行為上的真實意涵，僅給予規範性的定義 (Wong and Merrilees, 2007)。

因此，本研究仿效 Kohli and Jaworski (1990) 對於市場導向 (market orientation) 構念採取的「以實務者為基礎」(practitioner-based) 的研究途徑，透過針對實務人士進行 (品牌企業的高層決策者、品牌行銷經理等) 進行實地訪談，並與文獻探討所得互相印證，以釐清品牌導向的行為基礎意涵，並透過建立命題，提出品牌導向的理論架構。

2.3.2 品牌導向的主題

綜合文獻及公司品牌相關文獻，本研究歸納「品牌導向」的概念有幾個主題 (theme)：(1) 高層管理者因素 (2) 品牌與公司策略 (3) 與品牌組織有關的利害關係人 (4) 組織品牌心智 (5) 品牌阻礙。茲分述如下：

(1) 高層管理者因素

近來研究公司品牌的學者均認為，公司決策高層應該學習將無形的價值與象徵視為「策略性的資產」(Hatch and Schultz, 2008 ;Urde, 1999)，Aaker (1996) 也指出，公司建立品牌的一項重要的特徵是：均由企業最高層甚至企業主來主導，而不是由行銷部門來主導。高層決策者確立品牌的策略性資產地位，是品牌導向的第一步。對於重視習慣實體資源 (例如設備、人力、土地等) 及業績的企業高層來說，進一步「把品牌當成資源」的意識，可能不是如此簡單，但這種觀點對建立公司品牌是相當重要的，因為這種觀點可能會影響企業決策高層投資品牌的策略意圖 (Urde, 1999)。

洪順慶 (2006) 指出，台灣的國際性品牌，例如捷安特、趨勢、宏碁等，其品牌建立者都不是因為受到產業激烈競爭的壓力，而決定走品牌化的道路，他們是因為真正想讓公司變成品牌，他們都有強烈的品牌願景，例如：趨勢科技創辦人之一的陳怡蓁曾說過：「發展自有品牌是我們的夢想，我們絕對不會放棄，哪怕是與英特爾的合作，我們都會堅持產

品上面要有Trend Macro的字樣」。

(2) 品牌與公司策略

公司策略的位階高於事業策略與各部門的功能策略，從資源基礎觀點來看，公司策略是「一家公司內的一種決策模式，這種模式能決定及顯示公司的目標、經營方向、並產生達成這些目標及經營方向的主要政策與規劃，定義公司事業的範圍、目前或未來的經濟組織特質，以及它所欲給予其利害關係人之經濟與非經濟的貢獻」(Andrews,1987)。公司策略關切兩個問題：公司應成為怎樣的企業，以及公司當局該如何管理所有的事業單位 (Porter,1995) ，公司策略所欲達成的是公司經營層面的總體目標。

回顧過去台灣若干科技業品牌進行分家與代工的個案，其意義就是企業決策者從公司策略來思考品牌。Urde (1994) 指出，品牌導向第一步就是「把品牌視為制訂公司策略的核心」，在歐美品牌企業的經營使命中，常常凸顯出品牌所欲提供給消費者的價值，而企業透過品牌定位來凸顯其異於競爭者的獨特價值，企業決策者在思考公司策略時，其實就是在思考品牌、思考如何呈現及實現品牌所代表的價值，而非僅是產品給顧客的價值 (Urde, 2003)。

(3) 品牌與利害關係人

若干研究者 (Bridson and Evans, 2004; Ewing and Napoli,2004; Simoes and Dibb, 2001) 認為，品牌導向應該鑲嵌於 (embedded in) 組織的所有活動，以利與主要利害關係人建立堅實的關係。Hatch and Shultz (2008) 指出：公司品牌主要在向所有利害關係人傳達整個企業，因此，品牌企業應確認其利害關係人，並應該避免在打造公司品牌時，犯下兩種錯誤的認同：過度接納 (hyper adoption) 與自戀 (narcissism)。過度接納是指公司對於外界的評論不假思索的全盤接受，而自戀是指公司只從內部思考，只跟自己人講話，而忽略了外部利害關係人的聲音。

因此，從以上這些觀點來看，當品牌成為公司策略的核心時，意味著公司策略必須比過去更專注與上述各種利害關係人進行互動，並能在互動中創造企業給利害關係人的價值。

品牌企業的公司策略最主要的互動對象，是與公司相關的各種內外部利害關係人，包括企業所有權人、供應商、員工、顧客、媒體、當地社群、管理階層 (Gregory ,Paladino and Akman, 2009)，對於品牌導向組織而言，目標顧客可能是第一個需要注意的利害關係人類型。Urde (2003) 認為，由於顧客重視品牌所帶來的價值，因此，品牌導向的公司必須透過品牌，將產品、服務的整體承諾，提供顧客獨特的價值。

對於原本從事代工，後來決定走向品牌化的企業來說，其目標顧客從「其他企業」轉到「一般消費者」，在策略決策上，具有品牌導向特徵的企業可能會注意到這樣的決策是否會損及原有顧客的利益。對照台灣的實例可以發現，當原本代工的企業自創品牌時，可能因為與原有顧客造成競爭，而導致顧客抽單的情形。這時候公司必須有所對應，尋求如何在原有企業顧客與自創品牌上的利益能夠一致，包括製造與品牌分家、維持與顧客品牌的差異化，或者承諾不進入原有企業顧客的市場。

以上文獻均從公司策略與利害關係人之間的關係提供了深刻的見解，當品牌成為公司策略核心時，也意味著公司策略必須納入利害關係人對公司品牌的評價，才能彰顯出公司不只是為本身發展而努力，而是為了品牌這個與利害關係人緊密產生關聯性的策略資產而努力。

(4) 組織品牌心智

Urde (2003) 認為企業要建立公司品牌，必須要培養組織成員的品牌信念、承諾與內部品牌認同，其意義在於「組織對於品牌的理解，以及對於該品牌的承諾。本研究暫以「組織品牌心智」來代表這類組織成員對於品牌的認同與承諾，以有別於高層決策者的品牌願景 (brand vision) 概念。內部品牌化觀點認為，可經由內部行銷與溝通建立組織品牌心智，然而，這種建立全員品牌心態的歷程往往並非是只靠內部溝通或內部行銷即可一蹴可及，要探討組織品牌心智的建立，最有效的方式可能是經由組織學習的觀點來看。

前面提過組織學習的三種類型，第一種是適應性學習，又稱為單圈學習，是指在既定的目標與環境假設下，組織如何調整其行為完成任務；這種組織學習的目的在將原本的事情做的更好，此為最基本的學習型態。第二種是產生性學習，又稱為雙圈學習，發生在組織對既有的假設（例如組織使命、目標顧客、能力或策略）產生質疑 (Slater and Narver, 1995)，進而對組織政策、目標和潛在規範進行修正 (Senge, 1990)，這種組織學習的目的在以不同方式做事或做不一樣的事。第三種類型為「學習學習」，又稱為三圈學習，此時組織更進一步學習如何學習，組織成員檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，以達到最佳的學習效果。少數台灣的企業在自創國際品牌以後，多年以來在海外市場跌跌撞撞，公司全體員工已培育出品牌文化的心智模式，無論在新進員工的教育訓練、開發新產品、建立新品牌、進入新的市場區隔等，念茲在茲的就是品牌，即以品牌經營為中心的心智模式。

(5) 品牌阻礙

Wong and Merrilees (2008) 指出，在企業建立公司品牌的過程中，「品牌障礙」(brand barrier) 也會影響品牌導向，品牌障礙是指「阻礙品牌發展的信念及行動」(Wong, 2008)，例如缺乏財務資源、沒有時間 (Wong, 2005)，或者如某些企業高階主管常講的「我們忙於每天的事務，無暇顧及品牌」、「建立品牌的活動太花錢」(Wong and Merrilees, 2008)。這類心態或說詞，都可能阻礙組織以品牌為導向的策略行動。由於建立品牌需要相當投資並負擔相對風險，因此某些傾向風險規避的高層人員或企業主，可能會暗示某些品牌障礙，進一步遏止組織的品牌行動，甚至影響到品牌的績效。

上述文獻探討所得出的五個主題，可以約略勾畫出「品牌導向」的範圍，以做為實地訪談及個案分析時的框架，本研究擬透過深入的實地訪談與個案分析，將可從這些主題建立出一個系統性的構念意涵與理論框架，並發展出適當的量表，以作為後續研究之參考依據。

3. 研究方法

3.1 研究設計

本研究的目的是，在於建構品牌導向的構念與理論。本研究採取個案研究方法 (Yin, 2008)，並透過實地訪談，探索品牌導向構念的理論意涵，與文獻進行對照，以提出品牌導向的明確構念定義與可供發展衡量題項之構面。

1.1 品牌導向之構念定義與理論架構

此部分建立品牌導向理論架構之研究以探索為目的，參考Kohli and Jaworski (1990) 及Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) 的探索導向 (discovery-oriented) 探索性研究途徑。將回顧行銷和相關領域文獻與自多部門、跨階層和企業類型的經理人訪談結果加以整合，從實地訪談所浮現的概念和既有文獻資料相比較，進而得到一個同時以文獻和實務為基礎的整合架構 (integrated framework)。

因為研究現象的複雜性，且需要對大量的變數進行探討，本研究擬採用探索式個案研究方法為主，以多個案之個案法進行研究 (Lewin and Johnston, 1997)。資料蒐集並不侷限於訪談資料，可能參與品牌公司內部相關部門活動，參與觀察、深度訪談，記錄口述歷史、參與公司內部會議，以及蒐集公司的歷史檔案資料分析等，並進行多家企業的比較性分析。

多元的資料蒐集方式將可獲得不同的觀點、做為交叉檢驗與提高信度、並且避免單一資料來源的限制 (Glaser and Strauss, 1967; Patton, 2002)。個案研究研究設計適合探索性研究，有助於獲得額外的研究議題與未預期的資料、以及對理論的瞭解 (Yin, 2008)。

(1) 個案選擇

Kohli and Jowarski (1990) 認為，在釐清理論構念的過程中，選擇廣泛的實務經驗與觀點，是非常重要的工作，因此，採用立意抽樣或理論抽樣來收集資料，可以確保「樣本包含了各種產業的行銷或非行銷部門的經理人」(Yin, 2008, p.2)。

根據「尋找跨個案模式」做為個案選擇策略，透過選擇成對個案，尋找其中的相似與相異之處；亦即在看似類似的個案中尋找其相異處；在看似不同的個案中，引導出更具成熟的意涵 (劉子歆、洪世章、朱詣尹, 2003)。從個案研究中建立理論時，所選取的樣本應具有獨特性；所選取的個案可能是用來重製或滿足先前的個案，或是延伸出現的理論或滿足理論的範疇，並提供極端型態的案例 (Eisenhardt, 1989)。

學者早就提倡以個案研究 (case research) 法探討企業的行銷問題，更被視為長久以來在行銷學領域的理論建構和分析，一直被忽視的一種研究方法 (Bonoma, 1985)。筆者深信，像台灣的新興國家 (以及中國、越南、菲律賓、印尼等等)，打算自創國際品牌的國際企業可能不易從美國的學術文獻得到符合切身需求的啟發，前面已說明原因，此處不再贅述。更何況，如果我們從對台灣自創國際品牌有成的企業中的人種誌研究，若能因此建立起一套適合新興國家企業建立品牌的理論學說，對台灣學術界的地位也會有所提升。

因此，本研究擬挑選科技產業的趨勢、宏碁、友訊、華碩、明基、技嘉，以及傳統製造業的捷安特、喬山、瑪吉斯、櫻花等共十個品牌做為可能的研究對象。

(2) 初步議題的設計

從文獻探討中，我們初步得到關於品牌導向的一些主題，這些主題可以作為訪談進一步的引導。本研究將從文獻探討中的品牌導向各個主題，作為訪談的題綱，初步探討議題將包括品牌導向的實務意涵、品牌導向的組織特徵、高階領導者對品牌導向的影響、影響品牌導向的組織因素、品牌導向的結果，以及品牌導向可能的環境調節因素，但並非侷限於上述幾項議題。

2. 研究流程

(1) 實地訪談

第二階段進入實地訪談的主要部分。研究人員（博士班研究生）分別進入個案公司定期參與會議、活動，與內部員工、顧客、供應商互動以蒐集第一手資料，現場的參與和觀察提供了研究者對企業日常作業流程和組織文化轉變的直接體驗，並作為三角驗證的多方證據來源。主持人負責帶領研究生對企業高階主管進行深度訪談，以了解公司在推行品牌化時所運用的理念與執行方式。研究小組定期討論，以對研究的實行過程與結論提出修正和回饋。深度訪談方式以半結構式方式進行，半結構式訪談型式可能是量化導向或是質化導向模式，主要是研究者利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行。

(2) 資料分析

第三階段主要的工作項目為質性資料分析，蒐集回來的大量現場資料、訪談記錄必須有系統的編碼，並持續蒐集次級的資料包括年報、公司新聞稿、產業報告、媒體與雜誌文章和顧客回饋資料等。

(3) 構念定義與理論建立

第四階段則是建立品牌導向構念及理論模型。初步的理論模型與研究發現將回饋給參與訪談者，以避免有語意的誤解或錯誤的詮釋，若有疑點未釐清則可再次進入現場訪查。在確認達到理論模型的飽和後，即可進行最後總結並提出研究報告。

4. 研究發現

1.1 品牌導向是組織對品牌意義之建構、實現與散佈

根據分析結果，品牌導向包含三個行為面向的構念，本研究分析並歸納品牌導向的行為是「組織對品牌意義之建構、實現與散佈」，因此，建構、實現與散佈是品牌導向行為的三大柱石。茲針對建構、實現與散佈之品牌導向三大行為類型簡要說明如下：

(1) 建構 (Configuration)

品牌意義之建構，係指組織管理階層創造品牌意義之決策，包括品牌識別體系之建立、品牌投資、品牌治理組織之建立、以及品牌稽核。此一行動類型在建立品牌決策目標及決策機制，作為組織執行品牌導向的根本依據。關於品牌意義之建構部分，可歸類為以下數項：

- 品牌識別之建立

個案公司對於品牌識別體系之建立與重視，是最大的共同點，此一現象符合Urde (1999)的看法，他認為：品牌導向工作的核心是品牌識別的建立與保護。品牌導向企業除了對品牌識別有相當程度的投入外，也根據市場策略與產品策略來調整品牌識別，或建立符合市場定位的品牌識別。

- 品牌投資

個案公司也相當注重品牌投資，尤其是對品牌形象之推廣投資，例如品牌廣告、公關活動。本研究觀察到，個案公司對於品牌投資均編列相當之經費，且已成為每年固定之預算項目。

- 品牌治理與組織之建立
個案公司均建立了極高層級的品牌治理組織，例如直屬於總經理(總裁)的品牌管理部門，並由副總級或總經理主持、統籌品牌事宜。
- 品牌稽核
個案公司對於品牌在市場的表現與形象均有定期或不定期的監測與檢討，透過包括市場調查、業務人員調查、主管檢討會議以及輿論偵測，了解品牌被市場所接受的程度，並據以作為調整品牌的依據。

(2) 實現(Realization)

品牌意義之實現，係指將品牌意義落實為實際價值的行為。品牌必須向消費者或利害關係人承諾某些價值，並與所承諾的價值相連結，此一行動類型在於讓品牌成為提供企業獨特價值的象徵，包括：品牌願景與價值的連結、品牌打造與組織流程的協調、以及組織內部社會化行為。

- 品牌願景
個案公司對於品牌均有其品牌願景，並根據願景發展出品牌定位。
- 品牌提供之價值
個案公司了解到品牌提供的價值不只是產品及品質的價值，更重要的是品牌所能提供與競爭者有巨大差異的心理價值與行銷價值。
- 品牌建立與組織程序之協調
個案公司對於品牌工作與其他組織程序之間，能做好某些配合協調的調整，舉例來說，某一個案公司為了避免旗下的各種品牌之間所造成的市場衝突狀況一再發生，建立了例行性的跨部門會議，以協調品牌之間的市場衝突，避免品牌之間產生不一致的狀況。
- 內部社會化
個案公司對於內部員工的品牌教育程度雖有差異，但整體來說，個案公司會利用各種場合，對大部份的員工溝通品牌的意義，而非僅是企業的經營理念。

(3) 散佈 (Dissemination)

品牌意義之散佈，係指將品牌象徵與承諾價值藉由媒介傳達給利害關係人的行為。品牌必須為目標市場所認知，才能稱得上品牌。此一行動類型在於建立品牌對目標市場及重要利害關係人(諸如：供應商、經銷商、大眾傳播媒體、以及各類團體)之意義，包括：品牌整合行銷以及利害關係人品牌經驗。

- 整合品牌溝通(Integrated brand communication)
個案公司多以品牌為中心，整合各種不同媒介，進行整合行銷溝通，整合品牌溝通的利益在於提升行銷費用的效率，而非僅是節省行銷支出。整合行銷溝通的中心是品牌，而非產品。
- 利害關係人之品牌體驗(Stakeholders' brand experience)
個案公司對於利害關係人的品牌體驗有相當的認識，並極為強調。

總括來說，品牌導向是指涵蓋品牌意義的建構、實現與散佈的組織管理策略，也是

一種經營導向。

根據以上分析結論，本研究提出第一個研究命題：

命題一：品牌導向包含品牌意義的建構、實現與散佈。

品牌導向之衡量，乃是衡量組織管理階層對於品牌意義之建構、實現與散佈之承諾 (commitment)。由於品牌導向之內容乃是品牌意義之三大行為類型，因此，公司管理階層對品牌導向行為之承諾多寡，便造就了品牌導向的程度。

1.2 品牌導向對組織績效的影響

過去文獻指出，品牌導向對於組織的財務績效有正向影響。根據本研究的訪談資料分析發現，品牌導向能提升組織的行銷效率。由於品牌導向乃指組織專注於品牌意義之建構、實現與散佈，因此，組織能聚焦於這些具體的行動，例如：整合品牌行銷預算，專注於提升品牌形象與消費者品牌關係的行銷溝通方案，讓產品開發以品牌價值為基礎進行有效的創新、制定具有競爭差異化且能獲利的價格等等。

根據以上分析，本研究提出第二個研究命題：

命題二：品牌導向對於組織的行銷效率有正面的影響。品牌導向程度越高的組織，則會具有更高的行銷效率。

本研究認為，由於行銷效率的提升，連帶提升了品牌導向企業的財務績效，因此，行銷效率乃是品牌導向與財務績效之間的中介變數。本研究據此提出第三個研究命題：

命題三：品牌導向經由行銷效率的提升，進而造成組織財務績效的提升。

5. 結論

5.1 研究結論與管理意涵

品牌導向是一套可辨識的品牌建立行為類型，其主要途徑乃是透過組織管理方式，進行品牌意義的建構、實現與散佈。品牌導向的概念提供組織在建立品牌時的組織管理整體思考，將打造品牌的任務，由單純的行銷傳播，擴大到品牌意義的決策體系及實現品牌價值的組織內部流程重組。品牌導向的概念體現品牌企業對於建立品牌的策略承諾。

從管理者的角度而言，品牌導向意味著品牌的建立，並非僅限於某一單一部門的權責與職務，而是整個組織管理的根本任務。對於傳統上偏重製造導向，僅強調效率與品質等產品屬性的台灣企業而言，品牌導向讓整個企業有了一套最根本的策略決策藍圖：企業應以建立並保護品牌為組織生存的唯一路徑，透過品牌建立競爭優勢，並取得顧客忠誠度。

5.2 研究限制與未來研究方向

本研究針對九個品牌進行個案研究，依據訪談內容所歸納的命題及研究結論，在應用上可能無法具有普遍性。以台灣前二十大國際品牌為例，同樣屬於傳統產業而經營華人食品飲料市場的康師傅、統一，以及資訊電子業中屬於電腦周邊零組件的威剛 (A-DATA)、創見 (Transcend)、昆盈 (Genius) 等品牌，由於所處產業特性不同，導致本研究的結論不見得適用，此為最主要的研究限制。

延續上述觀點，未來在後續研究上應將個案公司延伸到更多品牌，例如近來在國際上

逐漸知名的科技品牌宏達電 (hTC) 等，將有助於發展更具周全性的品牌導向理論。

此外，由於品牌建立的過程為一種長期、動態性的組織變革 (organizational change)，一般短期的橫斷面調查 (survey) 分析並不容易對上述議題獲得深刻見解 (Jaworski & Kohli, 1993)。因此若能進行縱斷面研究 (longitudinal research)，針對國內數家已逐漸發展成為具有品牌文化的企業、或融合品牌與製造文化的企業，進行長期、縱斷面的田野調查，當可瞭解本土廠商之經營哲學的轉變過程、組織如何建構品牌導向的過程。綜合上述，未來若能同時由外在產業情境、以及公司內部文化與流程變革著手，將可逐步建立台灣廠商自創國際品牌的發展模式，以建構具本土特色的品牌經營理論。

6. 參考文獻

1. 吳長生、洪順慶 (2006)，「公司特性、地主國特性、標準化策略與國際行銷績效之關係」，中山管理評論，第 14 卷第 2 期，頁 451-486。
2. 洪清德 (2004)，「使命感，客戶網路和供應商網路：影響我國電子資訊產業代工和自創品牌策略抉擇因素的探討」，管理學報，第 21 卷第 4 期，頁 451-476。
3. 洪順慶 (2006)，台灣品牌競爭力。台北：天下雜誌。
4. 洪順慶、吳長生 (1999a)，「地主國特性與自創國際品牌績效之關係研究-以台灣廠商為例」，國立政治大學學報，第 78 期，頁 197-220。
5. 洪順慶、吳長生 (1999b)，「台灣廠商自創國際品牌策略與行銷績效之關係研究」，中山管理評論，第 7 卷第 4 期，頁 71-104。
6. 洪順慶、沈經洪 (2003)，「市場驅動的組織學習與新產品成功之關係探討」，管理學報，第 20 卷第 3 期，頁 515-545。
7. 高次軒、陳慧玲 (2006)，打造全球第一品牌：D-Link 年年獲利的傳奇。台北：商周出版。
8. 陳振燧、洪順慶 (1998)，「顧客基礎的品牌權益建立之研究」，管理學報，第 15 卷第 4 期，頁 623-642。
9. 劉子歆、洪世章、朱詣尹 (2003)，「網際網路、交易成本與組織場域—台積電與趨勢科技之個案研究」，資訊管理學報，第 9 卷第 2 期，頁 73-107。
10. 蔡明達、洪順慶 (2002)，「組織學習與市場導向理論之比較與探討」，香港中文大學：中華管理評論，5 (5)，頁 53-72。
11. 瞿宛文 (2006)，「台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？」，台灣社會研究季刊，第 63 期，頁 1-52。
12. 瞿宛文、安士敦 (2003)，超越後進發展：台灣的產業升級策略，朱道凱譯，瞿宛文校訂。台北：聯經出版
13. Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

14. Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
15. Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
16. Andrews, K. R. (1994), *Concept of corporate strategy* (3rd ed.). Homewood: McGraw-Hill/Irwin.
17. Aurand, T. W., Gorchels, L., and Bishop, T. R. (2005), "Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy", *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 163-169.
18. Avlonitis, G. J. and Gounaris, S. P. (1999), "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
19. Baker, M. (1996), *Marketing-An introductory text*, London: Macmillian Press.
20. Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
21. Bergstrom, A., Blumenthal, D., and Crothers, S. (2002). "Why Internal Branding Matters: The Case of Saab", *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
22. Bonoma, T. V. (1985), "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 199-208.
23. Bridson, K. and Evans, J. (2004), "The secret to a fashion advantage is brand orientation", *International journal of Retail and Distribution Management*, 32(8), 403-411.
24. Dacin, P. and Brown, T. (2006), "Corporate Branding, Identity, and Customer Response," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 95-98.
25. Day, G. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(Oct.), 37-52.
26. Deshpande, R. and Webster Jr., F. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53(Jan.), 3-15.
27. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., and Ferrel, O. C., (1997), *Marketing concepts and strategies* (3rd ed.). New Yor: Houghton Mifflin.
28. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
29. Ewing, M. and Napoli, J. (2004), "Developing and Validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale", *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853.

30. Gapp, R. and B. Merrilees (2006), "Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study", *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 162-176.
31. Glaser, B. and Strauss, A. (1967), *The Discovery of Ground Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
32. Gregory, J., Paladino, B., and Akman, J. (2009), "A New Brand of Value: Integrating Branding Into Corporate Performance Management", *Business Performance Management*, 7(3), 3-7.
33. Hankinson, P. (2001). "Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231.
34. Hatch, M. J., and Schultz, M. (2008), *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
35. Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and The Literature", *Organization Science*, 2(February), 88-115.
36. Hunt, S. and Morgan, R. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59(Apr.), 1-15.
37. Hurley, R. and Hult, G. (1998), "Innovation, market orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(July), 42-54.
38. Kapferer, J. N. (2004), *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (3 ed.). London: Kogan Page.
39. Kassirjian, H. (1977), "Content analysis in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18.
40. Keith, R. (1960), "The Marketing Revolution" , *Journal of Marketing*, 24(1), 35-38.
41. Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
42. Kennedy, K., Goolsby, J. & Arnould, E. (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application," *Journal of Marketing*, 67(Oct.), 67-81.
43. Khan, B. M. (2009), "Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy" , *ICFAI Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36.
44. King, C., and Grace, D. (2008), "Internal branding: Exploring the employee's perspective", *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
45. Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

46. Kotler, P. (2000), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, (9th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
47. Kumar, N. and Steenkamp, J. E. (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business Press.
48. Laforet, S. and Saunders, J. (1994), "Managing brand portfolios: How the leaders do it", *Journal of Advertising Research*, 34(5), 64-76.
49. Laforet, S. and Saunders, J. (1999), "Managing brand portfolios: Why leaders do what they do", *Journal of Advertising Research*, 39(1), 51-66.
50. Laforet, S. and Saunders, J. (2005), Managing brand portfolios: How strategies have changed , *Journal of Advertising Research*, 45(3), 314-327.
51. Lewin, J. and Johnston, W. (1997), "Relationship marketing theory in practice: a case study", *Journal of Business Research*, 39 (1), 23-31.
52. Mahnert, K. E. and Torres, A. M. (2007), "The brand inside: The factors of failure and success in internal branding". *Irish Marketing Review*, 19(1/2), 54-63.
53. Morgan, N. A., and Rego, L. L. (2009), "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
54. Morhart, F. M., Herzog, W., and Tomczak, T. (2009), "Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions", *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
55. Mosmans, A. (1996), " Brand strategy: creating concepts that drive the business", *Journal of Brand Management*, 3(3), 156-165.
56. Mosmans, A. and van de Vorst, R. (1998), "Brand-based strategic management", *Journal of Brand Management*, 6(2), 99-110.
57. Napoli, J. (2006), "The impact of nonprofit brand orientation on organizational performance", *Journal of Marketing Management*, 22(7), 673-684.
58. Narver, J. and Slater, S. (1990), "The Effect of A Market Organization on Business Profitability" , *Journal of Marketing*, 54(10), 20-35.
59. Noble, C., Sinha, R., and Kumar, A. (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications," *Journal of Marketing*, 66(10), 25-39.
60. Pappasolomou, L., and Vrontis, D. (2006), "Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry", *Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47.
61. Parasuraman, A. and Zeithaml, V. and Berry, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49(4), 45-50.

62. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Malhotra, A. (2005), "E-S-Qual: A Multiple Item Scale for Measuring Electronic Service Quality", *Journal of Service Research*, 7 (3), 213- 233.
63. Patton, M.Q.(2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, CA: Sage.
64. Porter, M. E. (1995), From competitive advantage to corporate strategy. In M. Goold and K. S. Luchs (Eds.), *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups* (285-313), London : Routledge.
65. Rego, L. L., Billett, M. T. and Morgan, N. A. (2009), "Consumer-Based Brand Equity and Firm Risk", *Journal of Marketing*, 73(6), 47-60.
66. Roll, M. (2006), *Asian brand strategy : how Asia builds strong brands*, New York: Palgrave Macmillan.
67. Schein, E. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
68. Schneider, B., Brief, A. and Guzzo,R. (1996), "Creating a climate and culture for sustainable organizational change," *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
69. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: the art and purpose of the learning organization*, (1st ed). New York: Doubleday/Currency.
70. Simoes, C. and Dibb, S. (2001), "Rethinking the brand concept: New brand orientation", *Corporate Communications*, 6(4), 217-224.
71. Simon, C. and Sullivan,M. (1993), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach," *Marketing Science*, 12(1), pp.28-52.
72. Sinkula, J. (1994), "Marketing Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58(Jan.), 35-45.
73. Sinkular, J., Baker, W.E. & Noordewier, T.(1997),"A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
74. Slater, S. and Narver, J.(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
75. Snell, R. and Chak, A. (1998), "The learning organization:Learning and empowerment for whom," *Management Learning*, 29(3), 337-364.
76. Strauss, A. L., & Corbin, J.M. (1990), *Basics of qualitative research*, CA:Sage Publications.
77. Urde, M. (1994), "Brand Orientation - A Strategy for Survival", *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.
78. Urde, M. (1999), "Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources", *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.
79. Urde, M. (2003), "Core value-based corporate brand building", *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.

80. Wong, H. Y. and Merrilees, B. (2005), "A brand orientation typology for SMEs: a case research approach", *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 155-162.
81. Wong, H. Y. and Merrilees, B. (2008), "The performance benefits of being brand-orientated", *Journal of Product and Brand Management*, 17(6), 372 - 383.
82. Wong, H. Y., and Merrilees, B. (2007), "Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation", *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387-402.
83. Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and method* (4 ed.). California: Sage Publications.
84. Zucker, R. (2002), "More than a name change-internal branding at Pearl", *Strategic Communication Management*, 6(4), 24-27.

品牌導向：構念、衡量與研究命題

未動用國外差旅經費說明

關於本專題研究案「品牌導向：構念、衡量與研究命題」(編號: NSC 99-2410-H-004 -108 -)結案時保留大陸差旅費新台幣十二萬元，茲說明如下：

據本計畫之「研究計畫申請書」所指，本研究案最主要研究目的在於建立品牌導向之構念意涵，並建立理論架構與相關命題。另據研究計畫申請書所述，本研究主要「採用探索式個案研究方法為主，以多個案之個案法進行研究」，本研究計畫原本規劃之訪談個案為兩大類共十個：科技產業與傳統製造業，其中科技產業占七個，傳統製造業占三個。

進行本研究計畫之規劃時，曾蒐集次級資料顯示，在此十家企業中，近年在大陸開始進行投資的品牌企業為正新輪胎公司、喬山健康科技公司，鑑於此一資訊，且由於品牌導向之概念為公司層次(corporate level)的企業經營概念，若能從這些台灣企業在中國大陸投資的機構蒐集資訊，應有助於交叉檢驗在台灣所得之訪談資訊。

然而，在開始實地進行研究後，與上述公司訪談對象討論後發現，目前上述企業在大陸的投資，與品牌決策及受品牌決策影響的程度甚低，如正新輪胎公司在廈門、昆山、天津、海燕等地的投資均為製造廠房，亦即純屬製造部門，與品牌行銷相關性甚低。此外，喬山企業在大陸設立之機構僅負責業務，亦與品牌相關決策重要性甚低，根據品牌導向之相關文獻所示，這類機構對發展、理解「品牌導向」的意義，參考性不高。

再者，由於這些企業在台灣本地，均已具有相當規模之品牌行銷決策體系，決策層級，以及受到品牌決策影響之部門，對於建構品牌導向的定義，以及理解品牌導向之一般性意義已經足夠。且僅僅接觸、訪談在台灣本地之品牌專責人員

與部門，即需付出相當之人力與時間，因此，本研究計畫在執行後決定專注於台灣本地之品牌企業總部，以圖建構完整的品牌導向概念，而不涉及到這些企業的大陸分支機構。

誠然，未能親臨這些企業在大陸之分支機構，可能對品牌企業的總體營運全貌或有遺漏一二，然而，但就「品牌導向」之構念範圍(scope)而言，主要還是著重於企業品牌決策活動、品牌內部社會化以及品牌行銷活動，上述企業之大陸分支機構，並無實質之品牌決策活動，且欠缺完整的品牌社會化活動與品牌行銷活動之執行，對於檢驗訪談台灣企業所得的資訊之效果，應甚為有限，不致影響構念之效度。

據上述原因，本研究計畫決定將心力投注於在台灣的企业體，而不列入台商在大陸所投資的分支機構，故而決定保留大陸差旅費繳回。謹此說明。

國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2011/11/07

國科會補助計畫	計畫名稱: 品牌導向: 構念、衡量與研究命題
	計畫主持人: 洪順慶
	計畫編號: 99-2410-H-004-108- 學門領域: 行銷
無研發成果推廣資料	

99 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：洪順慶		計畫編號：99-2410-H-004-108-					
計畫名稱：品牌導向：構念、衡量與研究命題							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

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

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

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

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

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

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

台灣雖然開始邁向發展品牌經營之路，但以台灣本身特殊的經濟型態，例如國內市場狹小、大陸同文同種的華人市場腹地之優勢，以及堅強的製造業基礎等，相信與國外品牌大廠（尤其是美國和歐洲）的國際品牌發展模式必然大異其趣，因此建構具有本土特色的品牌導向理論實屬必要。本研究成果除了做為教學用途之外，更重要的是，是透過品牌導向的概念，歸結台灣企業品牌化的經驗，讓更多計畫建立自有品牌的台灣企業能獲得啟發，以利他們日後發展組織品牌化工作，讓更多台灣廠商能成功建立品牌導向的新企業型態，創造更堅實的競爭優勢。