

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 從長期歷史研究觀點分析品牌史與影響品牌決策之因素(第 2年) 研究成果報告(完整版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 96-2416-H-004-010-MY2  
執行期間：97年08月01日至98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：別蓮蒂

計畫參與人員：學士級-專任助理人員：陳映潔  
博士班研究生-兼任助理人員：陳明怡

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

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 98年09月09日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫  成果報告  
 期中進度報告

(計畫名稱)

計畫類別： 個別型計畫  整合型計畫

計畫編號：NSC 96-2416-H-004-010-MY2

執行期間：2008 年 8 月 1 日至 2009 年 7 月 31 日

計畫主持人：別蓮蒂

共同主持人：

計畫參與人員：陳明怡、陳映潔

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告  完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫  
及下列情形者外，得立即公開查詢

一年  二年後可公開查詢

執行單位：政大企管系

中 華 民 國 九 十 八 年 九 月 十 日

# 領導者個性、企業文化與品牌個性間 之關係初探—長期歷史觀點

## The Relationship between the Leader's Personality, Corporate Culture, and Brand Personality: A Longitudinal Viewpoint

別蓮蒂 *Lien-Ti Bei*

國立政治大學 企業管理學系 教授

Associate Professor,

Department of Business Administration,

National Chengchi University

陳明怡 *Ming-Yi Chen*

國立政治大學 企業管理學系 博士生

Department of Business Administration,

National Chengchi University

劉吉傑 *Chi-Chieh Liu*

國立政治大學 企業管理學系 研究生

Department of Business Administration,

National Chengchi University

**摘要：**過去品牌個性相關研究多以量表調查消費者認知，以分析其構面與組成。本研究目的是從長期歷史發展觀點，探討領導者個性及企業文化對企業塑造品牌個性的影響。本研究搜集國內四家本土企業品牌—義美、金車、大同與巨大，自 1967 至 2008 年共 212 篇在報章雜誌上關於企業領導者和企業文化的報導，以及其自 1981 至 2009 年共 509 則產品或形象電視和平面廣告，根據文獻中所提之構面，由兩位編碼員以內容分析法編碼報導中的領導者個性與企業文化構面，和廣告中的品牌個性。奠基於相關理論基礎及本研究資料初探結果，推導出相關命題，包括：領導者個性的「正直誠信」、企業文化的「正直誠信」與品牌個性的「真誠」間有正向關係；領導者個性的「開放性學習」、企業文化的「卓越創新」與品牌個性的「興奮」間有正向關係；領導者個性的「可信度」、企業文化的「科學求真」與品牌個性的「能力」間有正向關係；領導者個性的「權力需求」與企業文化的「團隊精神」有負向關係。此外，研究結果亦發現，「嚴謹性」為四位企業領導者皆具備且突出的個性，且四家企業品牌個性的塑造均傾向重視「能力」、「真誠」與「興奮」等三構面。本研究可增添對品牌個性長期發展脈絡的瞭解。

**關鍵詞：**領導者個性、企業文化、品牌個性、內容分析法

**ABSTRACT:** Previous research about brand personality mainly focused on its components and dimensions employing consumer surveys. The purpose of this study was to explore the influences of corporate leader's personality and corporate culture on the establishment of brand personality from a longitudinal viewpoint.

Four local companies, including I-MEI Food Co., King Car Food Industrial Co., Tatung Co., and Giant Bicycle Inc. were chosen for this study. Content analysis was utilized in this study. Two trained coders encoded 212 newspaper and magazine articles regarding to corporate leader's personality and corporate culture from 1967 to 2008, and 509 advertisements from 1981 to 2009 for brand personality based on the dimensions of the major constructs suggested in literatures. The possible relationships between corporate leader's personality, corporate culture, and brand personality were analyzed according to both theories and the pattern of the data.

Several propositions were conducted based on the results. Positive relationships were observed between the "personal integrity" dimension of a corporate leader's personality, "integrity" dimension of corporate culture, and "sincerity" dimension of brand personality; between the "openness to experience" dimension of a corporate leader's personality, "excellence & innovation" dimension of corporate culture, and "excitement" dimension of brand personality; and between the "dependability" dimension of a corporate leader's personality, "scientific proof" dimension of corporate culture, and "competence" dimension of brand personality. Also, there was a negative relationship between the "need for power" dimension of a corporate leader's personality and "teamwork spirit" dimension of corporate culture. This study also found that these four companies tended to focus more on "competence", "sincerity", and "excitement" dimensions and less on "sophistication", "ruggedness", and "peacefulness" dimensions of brand personalities. The results of this study could provide marketers and academic researchers a view of the longitudinal development and determinants of brand personalities.

**KEYWORDS:** Leader's Personality, Corporate Culture, Brand Personality, Content Analysis



# 研究動機與目的

品牌個性 (Brand Personality) 一直是行銷實務中的重要操作議題，自 Jennifer Aaker 於 1997 年，根據人格理論的五大人格架構(Big-Five Model)，發展出一套品牌個性構面後，品牌個性的重要性開始受到行銷學術研究人員的重視。過去關於品牌個性的研究，多偏重於品牌個性的構面及其對消費行為的影響，對於品牌個性形成因素的研究則相對較少，除了少數文章論及可能的影響因素，如企業 CEO、領導人等，尚缺少足夠、有系統的學術研究。相關研究較少的一個原因可能是，一般咸認為品牌個性是操之在品牌經理手中，所以只需瞭解何種品牌個性對於銷售最有幫助，以廣告或代言人盡力朝該方向塑造即可。許多研究者同意廣告是一項傳達品牌個性最有力的工具 (Aaker, 1991; Aaker & Biel, 1992, 1993; Simon & Sullivan, 1993; Yoo, Donthu, & Lee, 2000)，Keller (1998) 亦提到在眾多的行銷活動中，影響品牌個性最深切的就是廣告。

然而，若稱之為品牌個性，而非僅僅是一個品牌的特色，就應該會相信品牌個性之形成過程如同一個人的性格之養成一樣，個人性格的養成可能來自於父母的遺傳、長期教養方式和整個家庭氛圍的影響；同樣的，品牌個性也應該會受到企業創辦人本身個性的投射、操作方式，以及整體企業氛圍的影響。行銷操作，如同父母教養方式一般，僅是影響個性的因素之一。McCracken (1989) 指出企業 CEO、名人能為品牌產生名人效果，Plummer (1985) 認為品牌個性的傳遞是藉由消費者對 CEO 的直接聯想而來，David Aaker (1995) 亦提出領導者個性可能是品牌個性的來源之一。品牌個性除可能受領導者個性直接影響外，亦有可能間接透過影響企業文化，再傳遞至品牌經理的偏好，進而影響其所塑造的品牌個性。Schein (1992) 提到企業文化的形成，以領導者價值觀的影響最為重要，而企業文化又是影響組織成員價值觀與決策的重要因素，因此成員在塑造品牌個性的決策上有可能受到企業文化的影響。此外，就實務上的觀察不難發現台灣有不少知名本土企業品牌的管理多半由家族成員負責，如義美及大同，其家族信念與領導者個性極有可能投射到品牌個性上。

過去相關研究雖已提出領導者個性為品牌個性的來源之一，以及領導者個性的確會鑲嵌至企業文化中，但鮮少有研究直接指出究竟那些領導者個性會與那些企業文化構面對應，以及那些因素會再對應至品牌個性構面中，而且亦少有研究提出企業文化可能會是領導者個性與品牌個性間的傳遞媒介。此外，過去許多關於品牌個性的研究，大多從消費者觀點進行橫斷面分析，較無法對品牌個性的發展脈絡有長期的觀察與瞭解。據此，本研究試圖追蹤國內本土企業品牌過去在平面媒體報導與電視廣告的歷史資料，透過質化的內容分析法，對個案歷史資料進行長期且有系統的紀錄與分析，以瞭解領導者、企業文化與品牌個性間之關係。

綜合可歸納出四點主要研究目的：一為從過去歷史資料進行縱斷面的長期分析，探討領導者個性、企業文化與品牌個性在不同時間點下，其發展型態是否固定某種特定型態或隨時間產生趨勢變化，二為歸納台灣本土企業領導者共有或歧異之人格特質，以及企業文化價值觀之發展，三為追蹤企業從創辦至今的相關廣告，分析台灣本土企業偏好使用的品牌個性構面，並比較不同產業與不同企業間所塑造的品牌個性是否有差異，最後經由長期追蹤與領導者及企業相關的報導，來萃取出領導者個性及企業文化，將之與由廣告歸納而來的品牌個性對應，並提出相關命題。

# 文獻回顧

由於本研究期望透過歷史資料來對領導者、企業文化及品牌個性間之關係進行初探，因此首先需回顧過去文獻中，關於領導者個性及企業文化影響品牌個性形成的相關研究，但由於文獻中並無研究直接具體指出那些領導者個性會與那些企業文化構面對應，以及那些因素會再對應至品牌個性之構面，因此，文獻回顧將先針對領導者特質、企業文化以及品牌個性等概念進行歸納與整理，以做為後續提出相關命題之理論基礎。

## 一、領導者特質

早期關於領導理論可分為三大部份：特質論 (trait theory)、行為論 (behavior theory) 及權變論 (contingency theory) (Stogdill, 1974)。特質論認為領導者擁有與生俱來的獨特魅力(Bernard, 1926)；行為論認為領導效能乃是領導者做了什麼，該行為可經由後天培養來達成；權變論認為領導風格有其不同適用情境。本研究焦點主要著重於領導者個人特質的展現及其特質如何鑲嵌在企業文化中，並影響企業品牌及相關之行銷活動，因此以下僅針對領導特質論的觀點進行回顧。

研究者在探討領導特質時，常因研究對象與重點不同，會歸納出不同的特質，而且很多特質對於領導效能的預測力也相當有限，導致領導特質論受到質疑 (House & Aditya, 1997; Judge et al., 2002; Stogdill, 1974)。但九零年代後，研究者又開始對特質論產生興趣，例如，Kirkpatrick & Locke (1991) 認為過去研究雖指出單獨擁有某種特定特質無法保證領導的成功，但確實有具體證據說明有效能的領導者在某些主要特質是不同於其他人的，這些主要特質能指引領導者取得必要的技能，以執行企業的重要任務。

過去有許多研究探討領導者特質對組織整體的重要性與影響程度。例如，CEO 的人格特質會影響其策略的制訂過程，進而影響組織績效表現 (Baum, Locke & Smith, 2001; Chandler & Jansen, 1992; Hambrick & Mason, 1984; Hitt & Tyler, 1991; Schwenk, 1988)。Kets de Vries & Miller (1984) 提出某些獨特的組織型態反映其 CEO 獨特的人格特質。Miller & Toulouse (1986) 更明確提出和組織策略、結構、決策方法及企業績效有所關連的三種型態 CEO 人格特質，分別為彈性人格特質 (flexibility)、成就動機人格特質 (need for achievement)、內控人格特質 (locus of control)。由以上研究結果不難發現，領導者特質對於組織策略制訂有重要的影響，而品牌個性的形塑對企業來說亦是重要決策之一，可見兩者之間必然存在某種關係。品牌的誕生就如同組織的創立，領導者對品牌個性的建立就如同對組織目標的設定。企業品牌成立或發展初期，創辦人或經營者往往會投注相當大的心力，品牌本身所傳達予社會大眾的個性，都隱含著創辦人或領導者本身的經營理念或人格特質；即便領導者並未刻意要將其本身信念或特質鑲嵌至品牌個性中，但在擬定及進行策略的同時，其價值觀或人格特質等影響因素會自然而然融入企業文化或品牌個性的塑造中。

有關領導者特質的面向眾說紛紜，並沒有一個普遍被接受的完整構面可做為本研究的分類架構。過去研究發現五大人格特質與領導特質間具某種對應關係 (Hogan et al., 1994; Judge et al., 2002; Kenny & Zaccaro, 1983 ; Stogdill, 1974)，以及五大人格特質的某些特質與領導效能間具高度相關 (Judge et al., 2002; Kenny & Zaccaro, 1983)。本研究認為五大人格特質架構 (Five Factor Model, FFM, 又稱 Big Five) 提供一套能有效描述個別人格差異的架構，其曾經由跨文化及跨來源的長期檢驗，已具高度穩定性 (Costa & McCrae, 1988; Digman, 1989)，應足以做為分析領導者個性之分類

架構。這五大人格特質分別為外向性 (surgency)、友善性 (Agreeableness)、嚴謹性 (Conscientiousness)、情緒穩定性 (emotional stability)、開放性學習 (openness to experience)。為避免五大人格特質的構面過於粗略，有研究者試圖於五大人格特質下發展更細部的次構面 (Bass, 1990; Hough, 1992; Hogan et al., 1994; Judge et al., 1998)。其中，Hogan et al. (1994) 具體地將研究中所得到的領導者特質，歸類到廣義的五大人格架構中，相當適合做為領導者特質分析的架構，如表 1 所示。

表 1 五大人格特質與具體領導者特質之對應

五大人格特質	具體領導者特質
外向性 (surgency)	外向(extroversion, outgoing)
	活力與活動力(energy and activity level)
	權力需求(need for power, assertive)
嚴謹性 (conscientiousness)	可信度(dependability, responsibility)
	正直誠信(personal integrity)
	成就需求(need for achievement)
友善性 (agreeableness)	愉悅樂觀(cheerful and optimistic)
	歸屬感情需求(need for affiliation)
情緒穩定度 (emotional stability)	情緒穩定(emotional stability)
	自信(self-confidence)
	自我控制(self-control)
開放性學習 (openness to experience)	開放性(openness)

資料來源：整理自Hogan, Rober, Gordon J. Curphy, & Joyce Hogan (1994). What We Know about Leadership, The American Psychologist, 49 (6), 493-504.

## 二、領導者特質對企業文化的影響

Schein (1983, 1992) 認為企業文化是一組基本假設的型態，是一個團體在學習處理外部適應與內部整合之問題時，所創造、發現或發展出來，可作為一個群體共享的學習總和。Schein (1992) 並提出企業文化的來源有三：一為組織創辦人(founders)的信念、價值觀與假設；二為隨著組織演進而加入團體成員的學習經驗；三為新成員與新領導者所帶入的新理念、新價值觀與新假設。其中以創辦人的影響最為深遠且重要，顯示創辦人與企業文化間有密不可分的關係 (Schein, 1992)。Deal & Kennedy (1982) 亦認為領導者是構成企業文化的要素之一，是價值的化身及組織力量的縮影，並為員工模仿的對象。

企業文化的形成與發展深受其領導者特質的影響，因為創辦人或最高領導者的價值觀會決定組織的基本使命，並形成一套管理哲學，透過各種管道及方法傳達予組織成員，以引導組織運作及成員做事方式 (Schein, 1992)。創辦人與最高領導者會將其本身的特質鑲嵌至組織中，並選擇一群與其有共同信念、態度或價值觀的人共事；其中，領導者本身對組織內部同質化過程，以及將創業精神貫穿至整體組織運作中扮演著一個重要的角色，而最高領導者（如總裁或執行長）與組織形成初期的創辦人等的決策對後來的組織策略、結構、目標及文化等，都有非常深遠的影響 (e.g., Miller & Droge, 1986; Schein, 1992; Schneider, 1987)。Schneider et al. (1995) 直接指出，組織目標就是創辦人或最高領導者之人格特質的操作化 (operationalization) 結果。藉由鑲嵌領導者的人格特質成為組織目標後，可用以吸引認同該目標且有相似人格特質的夥伴 (Schneider, 1987)。Giberson,

Resick, & Dickson (2005) 實徵驗證創辦人及最高領導者的確會將其本身的個性及價值觀轉化至組織中，並反映在組織的人格與價值上，而這些獨特的特質致使一個企業與其他企業間的差異。由上述可知，創辦人或最高領導者對組織環境或企業文化的形塑的確扮演著關鍵性的角色。

由鄭伯壘所編制之企業文化價值觀量表 (Values in Organizational Culture Scale)，乃根據 Schein (1992) 的企業文化假設的五個向度為理論基礎 (如表 2 所示)，其發展得出的九大企業文化價值觀，各構面亦與國外學者 Peters & Waterman (1982) 以及 Miller (1984) 的研究結果類似，為一涵蓋完整的企業文化價值量表具有建構效度 (construct validity)，且信度值約在 0.70 至 0.89 間。本研究將以此九大企業文化價值觀為分析之基本架構。

表 2 Schein 企業文化假設與鄭伯壘企業文化價值觀對照

Schein 對企業文化五大假設	鄭伯壘企業文化價值觀			
	九大構面	價值觀定義	子構面	子構面
組織與環境的關係	社會責任	組織與地方、政府、國家及人類間的共存關係	提升台灣工技水準	促進地方繁榮進步
			創造財富增進福祉	提高人類生活水準
			貢獻台灣經濟發展	培養台灣科技人才
			提供地方工作機會	培養台灣管理人才
	敦親睦鄰	組織能與社區和睦相處、共存共榮，甚至能進一步改善社區環境	參與社區公益活動	改善社區環境品質
			居民傲與企業為鄰	能與居民和睦相處
顧客取向	組織瞭解顧客至上的原則，而提供顧客周到的服務，同時亦能即刻處理顧客的抱怨	以顧客至上為原則	提供顧客周到服務	
		即刻處理顧客抱怨		
組織內決策的基礎	科學求真	組織對事實或真理的一種假設，皆在利用科學求真的精神，有系統去蒐集資料，並對事實去加以驗證，使得組織在做決策時，能夠符合客觀的原則	本著實事求是作風	儘量相信統計數字
			強調統計品質管制	講求科學求真精神
			會強調數據與量化	科學方法解決問題
			不以直覺來做判斷	應用系統實證方法
人性的本質	正直誠信	誠實、前後一致，以負責的態度採取行動，而終可贏得同事、顧客、以及企業組織的信任	培養員工正直情操	員工值得尊敬信賴
			強調守時守法守信	人情關係沒有好處
			表現正派經營形象	不做違法違規勾當
			升遷考慮員工操守	
	表現績效	組織是否強調績效與賞罰的關係、重於工作成果甚於工作過程	水準以上工作績效	強調健全績效評估
			考核評估相當公平	紅利與工作表現有關
			考核評估相當公正	致力激勵工作表現
			考核評估相當公開	升遷與工作表現有關
		加薪與工作表現有關		
人類活動本質	卓越創新	組織已追求卓越為原則，以便能夠人定勝天、克服環境的困難險阻	嚴格要求提高標準	強調產品領先同行
			具有求新求善精神	學習創新追求卓越
			一向堅持獎優汰劣	具有旺盛的求勝心
			自我期許一流表現	提供成長發展機會
		商品與科技創新化	學習新知識與技能	

			不斷改善精益求精	具有積極負責態度
			自我教育突破現狀	具有高昂服務精神
人類關係的本質	甘苦與共	組織內上司與下屬之間的相處和睦、企業組織對員工之間沒有距離	上下員工相處和諧	上下一體患難與共
			求助企業而非工會	極端強調勞資和諧
			企業努力改善環境	環境配合員工需要
			企業工會相處融洽	員工不會勾心鬥角
			信任企業解決糾紛	高低員工一樣關懷
			對待員工一視同仁	提升員工生活品質
			強調人性化的管理	
	團隊精神	組織內的決策是由成員共同負擔的，成員都有參與決策的機會，同時權力並非集中在少數高階人員的手裡	上下採取一致措施	容易形成一致看法
			高階不否決低階意見	強調貢獻團體智慧
			重視員工所以意見	員工能夠參與決策
			採納基層員工意見	決策徵詢部屬意見
計畫徵詢部屬意見			採取參與管理方法	
		實施多數同意方案		

資料來源：整理自鄭伯壩（民 79 年），企業文化價值觀的數量衡鑑，中華心理月刊，卷 32，頁 31-49。

### 三、領導者對外之個人品牌形象

領導者特質除可透過內隱傳遞方式，鑲嵌至內部企業文化中，間接影響員工價值觀及其決策過程，再傳遞形塑企業品牌個性之外，亦可藉由 CEO 個人品牌的塑造，直接對公眾投射其特質，進而影響消費者對企業品牌的認知並創造有利於企業的外部識別。

個人品牌就是將自己視為產品，對公眾投射出個人人格的特定外觀，以創造外部的識別 (Montoya, 2002)。CEO 個人品牌塑造則是在瞭解 CEO 理性與感性特質所結合的獨特性，如優勢、技能、價值觀、熱情等，使用這些特質去增強企業建立品牌的一種活動 (Arruda, 2004)。Arruda (2004) 將 CEO 個人品牌視為企業品牌的資產，認為它需要被瞭解、建立並溝通。若組織的內外部溝通策略，能將 CEO 個人品牌納入企業品牌資產內，則可創造更多的價值與深度。在對內溝通上，強勢的 CEO 個人領導風格品牌若和企業的使命與價值觀一致，能長期確保員工滿意，這與 Schein (1992) 認為領導者價值觀為企業文化重要來源的看法一致；在對外溝通上，CEO 個人品牌能支援企業品牌的重要情感特質，而這些情感特質對建立顧客忠誠度是相當重要的 (Arruda, 2004)，所以領導者個人品牌扮演促使企業溝通策略更為完整的角色。

### 四、品牌個性

David Aaker (1996) 曾建議行銷管理者應將品牌擬人化，因為實體產品間的同質性日漸增高，鮮明的品牌個性將有助於突顯產品，吸引消費者的注意並建立關係。Jennifer Aaker (1997) 進一步將品牌個性定義為「人類特質與品牌聯結的組合」，例如，將 Virgin 視為一個人的話，他的特質包括打破成規、有時有驚世駭俗的幽默感、能力優越且工作品質高等。

品牌個性的形成應與人格形成原因有雷同之處，人格的養成有來自於天生氣質部分，也會受到父母教養方式和家庭氛圍所影響；同樣的，品牌個性也應該會受到創辦人或領導者本身的態度及信念、管理方式、及整體企業氛圍所影響。影響人類個性的形成因素包含個人行為、生理特徵、

態度信念與基本人口輪廓，如年齡、性別等 (Park, 1986)；而影響品牌個性的形成則有直接及間接等兩大因素。

影響品牌個性的直接因素是指消費者對該品牌的聯想。透過品牌的使用者意象（即該品牌的典型使用者）、企業員工或 CEO 以及品牌代言人 (McCracken, 1989)，這些「屬人」特徵能讓消費者將其直接連結至品牌個性上。例如，消費者會直接連結 Virgin 集團的創辦人 Richard Branson 或是 Microsoft 的 Bill Gates，這些領導者的公眾性格，形成他們心目中的企業品牌個性。Aaker & Joachimsthaler (2000) 進一步指出，企業創辦人，或是作風強勢、曝光度高，具有明確品牌觀點的執行長，都可做為有力的品牌代表人物，假若創辦人的形貌已經成為品牌符號的話，則其影響力會更明顯。以上例子均顯示企業領導者和「廣告代言人性格形象」一樣的效果，確實會影響品牌個性的形成。影響品牌個性的間接因素是指透過產品相關屬性、產品類別、品牌名稱、符號或標識、廣告風格、價格以及通路等非「屬人」的特質來產生聯想 (Batra, Lehmann, & Singh, 1993)。消費者對於這些「屬物」特徵，必須先進行轉換，再間接連結至品牌個性上。以 LV 為例，消費者將高價格認知為是屬於高所得者的產品，再將高所得者特徵連結至品牌個性，形成優雅、高貴的個性想像。

除直接與間接因素之外，品牌個性的形成還必須考量類似人口輪廓的概念，如性別（大眾認為該品牌偏向男性化或女性化，如 Marlboro 被認為是男性化象徵）、年齡（該品牌進入市場時間長短）以及社會階層（白領或藍領）等 (Levy, 1959, p.12)。Blackett (1988) 認為品牌名稱也是品牌個性的核心，是品牌各屬性總和的表徵，可用來與其他品牌形成差異化的來源之一，例如，乖乖被認為具有天真的特徵，是基於品牌名稱的意涵。

Jennifer Aaker (1997) 整合過去對品牌個性定義的分歧，發展出五大構面(dimensions)，分別為真誠(sincerity)、興奮(excitement)、能力(competence)、雅緻(sophistication)及粗獷(ruggedness)，其下包括 15 個面向(facets)及 42 項特質(traits)。五大構面的前三項與描述個人的五大人格特質可相對應：「真誠」與「友善性」、「興奮」與「外向性」、「能力」與「嚴謹性」及「情緒穩定度」有一定相似程度，但五大構面的後兩項則不同於五大人格特質。

雖然此五大品牌個性構面可解釋美國絕大多數的品牌個性，但也因為這些構面是根基於美國文化發展所得，來自英文的詞彙、選用美國之品牌且受測對象也是美國消費者，因此在跨國應用時必須考量到文化的影響。從操作品牌個性的重要管道—廣告中便可發現，不同文化下的廣告訴求與呈現調性有很大的差異，反應出廣告人與行銷人會考慮到消費者的認知與偏好，決定一個品牌在該地區最合適的品牌個性。Aaker, Garolera, & Benet-Marinez (2001) 針對日本與西班牙的品牌個性進行跨文化的研究，在日本亦得到五大品牌個性構面及 12 個面向及 36 項特質，西班牙同樣得到五大品牌個性構面及 11 個面向及 33 項特質。其中，真誠(Sincerity)、興奮(Excitement)、雅緻(Sophistication)等三構面在日、西與在美國的研究相符；能力(Competence)於美國與日本品牌均有出現；平和(Peacefulness)則出現於日本及西班牙品牌；而粗獷(Ruggedness)及熱情(Passion)則分別為美國及西班牙品牌中特有的個性，且其中有部分概念相似，但命名不同。整體結果顯示，不同文化下之品牌個性仍有其共通性與獨特性。國內鄭英輝 (1998) 亦遵循 Aaker 在日本的研究方法，發展出台灣的品牌個性五大構面，分別為活潑(Liveliness)、穩定(Steadiness)、平和(Peacefulness)、優雅(Elegance)與和藹(Kindness)。在比較美國、日本與台灣之品牌個性構面後發現，台灣與日本的

品牌個性構面呈現高度一致性，而與美國、西班牙的差異較大。茲將 Jennifer Aaker (Aaker, 1997; Aaker, Garolera, & Benet-Marinez, 2001) 與鄭英輝 (1998) 所發展之品牌個性構面整理於表 3，並做為後續品牌個性編碼項目的標準。

表 3 各國品牌個性構面彙整表

品牌個性主構面	Aaker (1997) 美國品牌個性子構面	Aaker, Garolera, & Benet-Marinez (2001) 日本品牌個性子構面	Aaker, Garolera, & Benet-Marinez (2001) 西班牙品牌個性子構面	鄭英輝 (1998) 台灣品牌個性子構面
真誠 (Sincerity)	樸實的(down-to-earth)		樸實的(down-to-earth)	
	家庭導向的 (family-oriented)			
	小鎮的(small-town)			
	誠實的(honest)			
	誠摯的(sincere)		誠摯的(sincere)	
	真實的(real)		真實的(real)	
	有益的(wholesome)			
	新穎的(original)			
	愉悅的(cheerful)	快樂的(happy) (原主構面為「興奮」)	快樂的(happy) (原主構面為「興奮」)	快樂的
	感情的(sentimental)			
	友善的(friendly)	友善的(friendly) (原主構面為「興奮」)		友善的 (原主構面為「活潑」)
		溫暖的(warm)		溫暖的
		體貼的(thoughtful)	體貼的 (thoughtful/considerate)	體貼的
	和藹的(kind)		和藹的	
興奮 (Excitement)	勇敢的(daring)		勇敢的(daring)	
	時髦的(trendy)			時髦的 (原主構面為「優雅」)
	刺激的(exciting)			
	朝氣蓬勃的(spiritited)	活躍的(spirited) 充滿活力的(energetic)	朝氣蓬勃的(spiritited)	精力充沛的 有活力的
	酷酷的(cool)			
	年輕的(young)	年輕的(youthful)	年輕的(young)	年輕的
	富想像力的 (imaginative)		富想像力的(imaginative)	
	獨特的(unique)		獨特的(unique)	
	最新的(up-to-date)			
	獨立的(independent)		獨立的(independent)	
	當代的(contemporary)	當代的(contemporary)		具現代感的
		多話的(talkative)		多話的
		有趣的(funny)	有趣的(funny)	有趣的
		樂觀的(optimistic)		樂觀的
		積極的(positive)		積極的
	自由的(free)		自由的	
	可愛的(likable)	可愛的(sweet)	令人喜愛的	

			(原主構面為「平和」)	
			直率的(outgoing)	
能力 (Competence)	可信賴的(reliable)	可靠的(reliable)		可靠的
	勤奮的(hard working)			
	安全的(secure)			
	聰明的(intelligent)			
	技術的(technical)			
	團隊合作的 (corporate)			
	成功的(successful)			
	領導的(leader)		領導的(leader) (原主構面為「雅緻」)	
	自信的(confident)	自信的(confident)	自信的(confidence) (原主構面為「雅緻」)	有信心的
		一致的(consistent)		一致的
		負責的(responsible)		負責任的
		崇高的(dignified)		
		有決心的(determined)		有決心的
		有耐心的(patient)		有耐心的
	固執的(tenacious)	固執的(persistent) (原主構面為「雅緻」)	固執的	
			剛毅的	
雅緻 (Sophistication)	上層的(upper class)	奢華的(extravagant)		奢華的
	具有魅力的 (glamorous)			
	好看的(good looking)		好看的(good looking)	
	迷人的(charming)		具有魅力的(glamorous)	
	女性的(feminine)			
	柔順的(smooth)	緩和的(smooth)		緩和的 (原主構面為「平和」)
		高貴的(elegant)		高貴的
		浪漫的(romantic)		浪漫的
		有格調的(stylish)	有格調的(stylish)	
		優雅的(sophisticated)		優雅的 有教養的
粗獷 (Ruggedness)	戶外的(outdoorsy)			
	男子氣概的 (masculine)	剛強的(masculine) (原主構面為「能力」)		
	西部的(Western)			
	強硬的(tough)			
	粗獷的(rugged)			
平和 (Peacefulness)		害羞的(shy)		害羞的
		溫和有禮貌的 (mild-mannered)	溫和有禮貌的 (mild-mannered)	溫和的
		有禮貌的 (well-mannered) (原主構面為「真誠」)		

		平和的(peaceful)	平和的(peaceful)	平和的
		天真的(naive)	天真的(naive)	天真的
		依賴的(dependent)		依賴的
		孩子氣的(childlike)		孩子氣的
			溫柔親切的(affectionate)	
			溫和的(gentle)	
熱情(Passion)			熱情的(fervent)	
			激昂的(passionate)	
			熱切的(intense)	
			神聖的(spiritual)	
			神秘的(mystical)	
			不受世俗陳規束縛的 (bohemian)	

## 研究方法

本研究希冀追蹤「領導者特質」、「企業文化」與「品牌個性」的發展軌跡，若透過直接訪談或問卷調查僅能取得「特定時點」的輪廓，對其縱斷面的發展無法全盤瞭解。因此，本研究將採用內容分析法，針對所蒐集到的歷史資料予以編碼分析，以超越橫斷面研究的時空限制，還原領導者特質與品牌個性發展之長期脈絡。基於此，本研究需要先選擇長期次級資料豐富的代表企業，做為研究的標的；再經由受過訓練的編碼員，依照文獻建議的構面詮釋編碼，供本研究分析之用。

需要特別說明的是，由於本研究的目的是探討「領導者特質」、「企業文化」與「品牌個性」間的關係，所以所謂「領導者特質」，於本研究中並非指企業領導者真正的人格特質，而是指其對外公眾形象的人格特質，也是其所刻意對外塑造出的社會我 (social self)，因為這才是領導者希望消費者所認知到的部分；同理，本研究所探討的「企業文化」，也不是公司內員工真正感受到的企業文化，一個公司的企業文化有相當多的面向，本研究所關心的是該企業主動對外公開顯示，希望消費者認知到的企業文化面向。

### 一、標的企業選擇標準

研究標的之選擇標準有四：1. 非使用個別產品品牌策略之企業，以避免個別產品品牌混淆消費者對整體企業品牌個性的認知，換言之，若為多品牌企業，必須清楚告訴消費者各品牌皆屬同一企業品牌之下；2. 為追蹤企業長期的發展，因此選定的企業必須從小規模時便開始進行廣告活動，且在台灣有足夠的中文廣告以利分析，因此排除發展至一定規模後才做廣告的企業；3. 因創辦人與領導者對企業文化的影響均相當大 (Schein, 1992)，為避免不同在位者之不同領導風格對企業文化的形塑有過於複雜的影響，且企業文化之形成為一長期結果，因此本研究選擇創辦人曾擔任長期領導者的企業；4. 領導者或企業文化的報導數必須夠多，過於低調缺少個人訪問或報導者不符合本研究所需。根據以上四項標準，在初步檢索新聞與廣告資料庫後，選擇研究的企業為義美食品股份有限企業、金車股份有限企業、大同股份有限企業、巨大機械工業股份有限企業等四家企業，皆為傳統製造業，前二者同為食品製造產業者，可以相互比較；其企業領導者分別為義

美的高騰蛟、金車的李添財、大同的林挺生與巨大的劉金標等四位。

## 二、資料來源與編碼架構說明

### (一) 資料來源

「領導者特質」與「企業文化」的資料來源乃以報紙與雜誌的電子資料庫之關鍵字搜尋為主，再以人工過濾出與本研究相關之報導做為後續分析的單位。所使用的電子資料庫為「聯合知識庫」、「天下雜誌知識庫」、「商業週刊知識庫」。「聯合知識庫」涵蓋聯合報系所發行的聯合報(1951年迄今)、經濟日報(1971年迄今)、民生報(民生報資料至2006/11/30止)、聯合晚報及星報(星報資料至2006/10/31止)等五大報，過去50年來共發行一百卅萬個報紙版面、一千多萬則新聞。其中的「經濟日報」為全國第一份發行量最大的專業性報社，每日平均發行量達150萬，過去38年來深入報導工商業界動態，是為報導我國經濟成長最重要的平面新聞媒體，對企業領導者及其企業文化有相當豐富的紀錄。「天下雜誌知識庫」收錄天下雜誌系列所發行的天下雜誌(1981年迄今)、康健雜誌(1998年迄今)、Cheers雜誌(1999年迄今)的各期電子版內容，其中天下雜誌雙週刊每期發行量高達12萬份，該雜誌曾被紐約時報譽為「台灣經濟發展的縮影」，有許多深度的國內、外財經報導，並記錄台灣經濟起飛、企業崛起的故事，是台灣中、高階領導者重視且常閱覽的雜誌，也是台灣相當影響力的媒體。為避免單一雜誌媒體之報導偏誤，再加入「商業週刊知識庫」，收錄商業週刊自1995年迄今各期電子版內容，平均每期有費發行量達15萬份，該媒體常深入報導台灣商情的來龍去脈。

「品牌個性」的分析資料來源則是搜集該品牌自創立以來迄今的電視與平面廣告。電視廣告部分主要向潤利·艾克曼國際事業有限企業購買，輔以一視傳播有限企業提供的「電視廣告作品資料庫」中的廣告。而因巨大甚少做電視廣告，故巨大的廣告主要是以「單車誌」(2002年迄今)雜誌內的平面廣告資料來源。

### (二) 編碼方式與準則

編碼過程需有具體指導方針做為編碼員的依據，以降低編碼員主觀判斷的影響。在給予各構念的定義及其下構面的定義後，兩位編碼員先針對部份文章進行練習與討論，嘗試建立一些編碼時可依循的準則。歷經多次的討論與練習，在演練編碼信度達90%後，才正式進行編碼。

由於一篇文章中經常同時出現關於領導者個性與企業文化的報導，因此同步進行這兩個構念的編碼工作。此部分的編碼共可分為四大部分，包含報導的基本資料記載(記錄項目及原則參附錄一)、資料來源可信度與關聯度(整體編碼項目及原則參附錄一)、領導者個性編碼(編碼項目及原則參附錄一及表1)、企業文化編碼(編碼項目如表2所示)。第一部份由一位研究人員針對每篇文章進行記錄，後三部份則由兩位編碼員分別進行編碼。

有關領導者特質編碼工作共歷經四個步驟，(一)首先由兩位編碼員分別摘錄出報導中與領導者特質有關之描述，並記錄其來源及類型；(二)編碼員閱讀擷取內容後，給予特定的描繪形容詞。若所擷取出內容中出現直接形容領導者特質的形容詞，如描述他是勤奮的，則直接編碼為「勤奮的」；若報導內容屬間接或敘事形容的類型時，則會以已出現在該文章中且能充份表達該個性之詞彙來替代；(三)藉由建立「相似形容詞詞彙庫」(參附錄二)，將編碼員給予的形容詞進行收斂歸納，並計算出現次數，以瞭解哪些詞彙是較常用來形容該領導者特質；(四)最後再將步驟三所

得之領導者特質，收斂至 Hogan et al. (1994) 整理的五大人格架構與領導者特質之對應架構中。

上述步驟 (三) 「相似形容詞詞彙庫」的建立可再細分為三個程序：(1) 先以過去文獻所歸納之個性構面，包括 Digman (1990) 五大人格架構以及 Aaker 所提出之美國與日本品牌個性構面 (Aaker, 1997; Aaker, et al., 2001)，以及本研究所編碼的個性詞彙做為資料庫建立的基礎；(2) 透過「教育部線上電子辭典」的「重編國語辭典修訂本」相似詞功能，蒐集與歸納與上述「基礎詞彙」相似的所有詞彙，組成本研究的「個性詞彙庫」，本研究共歸類出 168 組相似詞，及 1381 個個性詞彙(參附錄二)；(3) 藉由「個性詞彙庫」，將前階段所產生數百個不同編碼中，意思相近的詞彙收斂至同一類別中，並計算各類別出現頻次。例如在一篇報導中，兩位編碼員皆給予「勤奮」的編碼，在第二篇報導中，兩位編碼員皆給予「刻苦耐勞」的編碼，而「勤奮」與「刻苦耐勞」在「相似詞」詞彙庫中為一組相似詞組(勤奮為首的相似詞組)，代表此領導者具有「勤奮」的個性，只是不同報導用不同的形容詞描繪，或是編碼員的慣用語不同。

企業文化的編碼程序原則上與領導者特質的步驟相同，唯編碼項目乃採用鄭伯壘 (1990) 所發展的企業文化價值觀量表，如表 2 所示。

品牌個性的編碼共可分為兩大部分，包含廣告的基本資料記載，以及品牌個性編碼(記錄項目及編碼原則參附錄一)，品牌個性構面的編碼架構是參考過去美、日、台灣品牌個性研究共六個構面 (Aaker, 1997; Aaker, et al., 2001; 鄭英輝, 1998)，編碼項目如表 3 所示。第一部份由一位研究人員自行就每則廣告進行記錄，第二部份則分別由兩位編碼員進行編碼工作。

### 三、資料基本輪廓及各變數的編碼信度

#### (一) 領導者特質與企業文化

四家企業在資料庫中的相關報導非常多，但有論及領導者特質或企業文化的共有 212 篇。媒體類型以「報紙」159 篇 (75%) 多於「雜誌」，以經濟日報為最多佔 117 篇 (55%)。所出現的報紙版面以報導商業相關的版面「企業/工商/產業/綜合新聞/電子科技/證券/財經/金融/副刊企管/企業人物/焦點人物/企業社交/專刊專輯」為主，佔 104 篇 (67%)。

報導年份最早可追溯至 1967 年，但受限於資料庫的時間範圍，集中在 1990 年至 2008 年間為最多。文章字數集中於 501-1500 字間，佔 118 篇 (56%)。報導形式主要集中於「專題報導」與「人物特寫/人物側寫」兩項，前者有 92 篇 (43%)，後者有 58 篇 (27%)。整體報導的評論傾向以「中性呈現」居多，有 165 篇 (78%)，顯示報導內容還算客觀；不過因一般企業均傾向隱惡揚善，所以僅有大同有出現少數幾則負面調性的報導，正向呈現的報導以金車比率最高。

#### (二) 品牌個性

本研究共搜集到四家企業的 569 則電視與平面廣告，廣告媒體類型以「電視廣告」為主，佔 496 則 (87%)。唯巨大的媒體操作是以雜誌與報紙為主，甚少運用電視廣告，共有 73 則 (74%) 為平面廣告。廣告取得年份最早可追溯至 1981 年，又以 1995 到 2003 年間的廣告較多 (63%)。其中，義美的廣告大多集中於 1995-2002 年間 (85%)，金車的廣告則主要集中於 2000-2008 年間 (81%)，巨大的廣告則集中於 2000-2009 年間 (76%)，大同廣告平均分散於各年間。在廣告類型的部分，四家企業均以「產品廣告」為主，共有 555 則 (98%)。

#### (三) 編碼信度

領導者個性編碼的信度可分為兩部份：第一為編碼員針對原始資料進行編碼，各企業領導者特質編碼信度依序為義美高騰蛟的 0.82、金車李添財的 0.82、大同林挺生的 0.76 與巨大劉金標的 0.81；第二部份則將由媒體萃取而來的數個領導者個性形容詞歸納至 Hogan et al. (1994) 所整理的廣義五大人格架構與領導者特質對應表中，在收斂至架構中的領導特質後，編碼信度提高為義美高騰蛟的 0.93、金車李添財的 0.98、大同林挺生的 0.94、巨大劉金標的 0.91。

各企業文化編碼信度在經過「相似形容詞詞彙庫」收斂後，依序為義美的 0.91、金車的 0.90、大同的 0.89、巨大的 0.90。各品牌個性編碼信度依序為義美的 0.93、金車的 0.96、大同的 0.86、巨大的 0.96，均超過 alpha 0.70 的可接受水準。上述信度計算僅比較「主構面」的一致性，並不考慮「子構面」是否相同。凡編碼結果有歧異之處，由第三位編碼員進行評斷，以多數決為最後分析依據。

## 研究結果

本研究首先分述四家企業之「領導者特質」、「企業文化」與「品牌個性」的內容分析的結果，再進一步比較各構念之長期變化與探討其間的可能相關性。

### 一、領導者個性分析結果

本研究從 35 則與義美高騰蛟有關的報導中萃取出原始詞彙量 105 個，再收斂成 39 組描述個性的詞組。相較於其他三家企業，義美領導者個性詞組的集中度較低（累計百分比到 50% 的詞組高達 9 組），表示高騰蛟的公眾個性形象較為多元。描述其個性形容詞比率由高至低依序為「勤奮、不懈怠、孜孜矻矻、刻苦耐勞、努力、打拚」（10.5%）、「堅持、毅力、鍥而不捨」（9.5%）、「老實、真誠、誠懇」（7.6%）、「實在、務實」（6.7%）、「儉樸、節儉、樸素」（5.7%）、「追求新知」（4.8%）、最後「勤儉」、「腳踏實地、踏實、穩紮穩打」與「使命感、信守承諾」均佔 3.8%。

從 23 則與金車李添財有關的報導中，可萃取出原始詞彙量 90 個，再收斂成 24 組描述個性的詞組。編碼員對其個性描述較少出現特殊的形容詞，顯示媒體報導對金車領導者之個性描述較趨向一致（累計百分比達 50% 的詞組共有 7 組）。描述其個性形容詞比率由高至低依序為「誠信、誠實」（14.4%）、「強勢」（13.3%）、「堅持、毅力」（8.9%）、「遠見」（7.8%）、「穩健、謹慎」（6.7%）、「開創」（5.6%）、「創新」（5.6%）。

共 84 則與大同林挺生有關的報導中，原始詞彙量達 192 個，再收斂成 37 組描述個性的詞組。僅 5 組詞彙之累計百分比便達 50%，代表報章媒體報導及編碼員編碼結果對林挺生個性的看法相當一致。描述其個性形容詞比率由高至低依序為「堅持、獨排眾議、執著」（12%）、「強勢、不容妥協、威權」（11.5%）、「堅定不拔、堅定、堅忍圖成、強硬、剛毅、剛毅、堅忍、堅毅、堅忍不拔、頑固」（9.9%）、「擇善固執、正直、耿介、正派」（9.9%）與「誠實」（7.3%）。

70 則與巨大劉金標有關的報導中，本研究萃取出原始詞彙量 134 個，再收斂成 49 組描述個性的詞組。在四位領導者中，劉金標的公眾個性最為多元，顯示其個性的廣泛性（累計百分比達 50% 的詞組共有 7 組）。描述其個性形容詞比率由高至低依序為「堅持、執著、努力不懈、恆心、毅力」（15.7%）、「勇於挑戰」（12.7%）、「熱情」（10.4%）、「危機意識」（5.2%）、「穩

健、嚴格、小心、謹慎」、「專注、認真」與「開創、求新求變」均佔 3.7%。

### (一) 領導者個性與「五大人格架構與領導者特質」之對應

第一階段所萃取之原始詞彙可進一步收斂至五大人格構面與領導者特質架構上，如表 4 所示。整體而言，四位領導者在「嚴謹性」構面均有最高比率，「開放性學習」則以李添財與劉金標較突出；「外向性」以義美高騰蛟的比率最低；各領導者在「友善性」與「情緒穩定度」兩構面上並無明顯差異且比率均甚低。以下針對五大個性構面與特質詳加說明。

#### 1. 外向性

四位領導者個性在「外向性」構面的出現比率由高至低依序為大同林挺生（18.9%）、巨大劉金標（13.4%）、金車李添財（12.7%）、義美高騰蛟（6.7%）。在檢視各領導者於外向性特質下的子構面後可發現，僅巨大劉金標於「外向」特質的表現上較為突出（11.8%），主要是因為劉金標對外積極的投入自行車運動，希望傳遞出對自行車運動的熱情，於 2007 年以 73 歲的高齡挑戰鐵馬環島，造成新聞廣泛的報導。此外，林挺生與李添財兩位領導者於「權力需求」的特質較為明顯，比率各為 20.7%與 13.9%，兩位領導者之領導風格均屬於強勢、威權式的領導，傾向掌控他人的態度或行為，而劉金標則展現出相當少的權力需求特質，僅有 0.8%，這與其充分授權的領導方式有關，他希望讓部屬自己負責，自己則是有重大事情才介入。

#### 2. 嚴謹性

四位領導者在「嚴謹性」構面上的報導數量為五個構面中佔比最高的，四位領導者的嚴謹性表現由高至低依序為林挺生（76.8%）、高騰蛟（74.4%）、劉金標（64.7%）、李添財（51.9%）。各領導者展現在嚴謹性的細項特質中，「可信度」以林挺生的 16.5%、高騰蛟的 11.1%、劉金標的 10.1%較多，說明三位領導者個性較為謹慎、嚴謹、認真、專注及事必躬親，在執行職責時會有較高的可靠度；關於「正直誠信」特質部份，則以高騰蛟最為明顯（31.1%），有關報導相當強調其個人的真誠與實在，李添財亦相當強調誠實（16.5%），主要出現的報導是在 2008 年爆發三聚氰胺污染企業食品的事件時，主動將產品送檢、並誠實告知消費者。林挺生也強調正直、正派並擇善固執，認為正確的事情一定會去執行（23.8%），而巨大劉金標於此僅有 2.5%。有關「成就需求」特質，四位領導者都有相當高的比率，其中劉金標更高達 52.1%，代表「成就需求」是企業領導者最普遍存在的對外特質，主要展現在勤奮、刻苦耐勞、努力、打拚、堅持及努力不懈的個性上。

#### 3. 友善性

四位領導者在此構面的展現都相當少，最高的李添財也僅有 6.3%，其餘比率都甚低。四位領導者都甚少「愉悅樂觀」個性的報導，均低於 2.2%，或許代表台灣企業領導者不習慣在媒體中呈現出快樂愉悅的性格或是幽默感；而在「歸屬感情需求」上，四位領導者的相關呈現亦偏低，說明他們並不會特別在意是否受到他人喜愛或接納，其中比率略高的李添財（6.3%），主要是因為其強調對台灣土地的認同及對人文的關懷，並設立基金會長期支持公益活動與教育。

#### 4. 情緒穩定性

此構面與「友善性」結果類似，四位領導者於此構面均無明顯展現。其中，「情緒穩定」與「自我控制」兩特質的比率都相當低；最特別的是，高騰蛟與林挺生在「自信」部分有負向展現，分別為-1.1%與-1.2%，主要為兩位領導者個性上較為保守嚴謹，因此在報導中顯示出面對不確定

狀況時較不會獨斷、果決。

### 5. 開放性學習

開放性學習構面以李添財與劉金標較為突出，比率各為 27.8%與 12.6%，代表兩位領導者較勇於冒險、較有想像力、創造力、獨創性想法，且興趣廣泛，對新事物的接受性相對為高。反之，高騰蛟與林挺生在「開放性學習」上得分甚低，僅 6.7%與 1.2%，代表其個性上較為保守，不容易接受新事物。

表 4 領導者個性與「領導者特質及大五構面」之對應

五大人格構面	領導者特質	義美-高騰蛟		金車-李添財		大同-林挺生		巨大-劉金標	
		整體構面頻次	領導特質頻次	整體構面頻次	領導特質頻次	整體構面頻次	領導特質頻次	整體構面頻次	領導特質頻次
外向性 (surgency)	外向 (extroversion, outgoing)	6 (6.7%)	-2 (-2.2%)	10 (12.7%)	-2 (-2.5%)	31 (18.9%)	-3 (-1.8%)	16 (13.4%)	14 (11.8%)
	活力與活動力 (energy and activity level)		1 (1.1%)		1 (1.3%)		0 (0.0%)		1 (0.8%)
	權力需求 (need for power, assertive)		7 (7.8%)		11 (13.9%)		34 (20.7%)		1 (0.8%)
嚴謹性 (conscientiousness)	可信度 (dependability, responsibility)	67 (74.4%)	10 (11.1%)	41 (51.9%)	6 (7.6%)	126 (76.8%)	27 (16.5%)	77 (64.7%)	12 (10.1%)
	正直誠信 (personal integrity)		28 (31.1%)		13 (16.5%)		39 (23.8%)		3 (2.5%)
	成就需求 (need for achievement)		29 (32.2%)		22 (27.8%)		60 (36.6%)		62 (52.1%)
友善性 (agreeableness)	愉悅樂觀 (cheerful and optimistic)	4 (4.4%)	2 (2.2%)	5 (6.3%)	0 (0.0%)	2 (1.2%)	0 (0.0%)	4 (3.4%)	0 (0.0%)
	歸屬感情需求 (need for affiliation)		2 (2.2%)		5 (6.3%)		2 (1.2%)		4 (3.4%)
情緒穩定度 (emotional stability)	情緒穩定 (emotional stability)	7 (7.8%)	1 (1.1%)	1 (1.3%)	1 (1.3%)	3 (1.8%)	0 (0.0%)	7 (5.9%)	4 (3.4%)
	自信 (self-confidence)		-1 (-1.1%)		0 (0.0%)		-2 (-1.2%)		1 (0.8%)
	自我控制 (self-control)		7 (7.8%)		0 (0.0%)		5 (3.0%)		2 (1.7%)
開放性學習 (openness to experience)	開放性 (openness)	6 (6.7%)	6 (6.7%)	22 (27.8%)	22 (27.8%)	2 (1.2%)	2 (1.2%)	15 (12.6%)	15 (12.6%)

註：粗體字代表較突顯之比率

## (二) 領導者個性之長期變化

整體而言，四位領導者在「嚴謹性」與「開放性學習」二構面的展現，並不隨領導者年紀增長而有所變動，具長期穩定性。「外向性」中的權力需求特質與領導風格轉變及當時發生事件有關，「友善性」與「情緒穩定度」兩構面零星散落於各年度且無特定趨勢。

### 1. 義美高騰蛟 (自1992年~2007年)

高騰蛟「嚴謹性」個性的比率於各年間皆是最高的（佔 50%以上），始終保持著創業初期般勤奮、刻苦耐勞、真誠實在的個性。而「外向性」於 1995 年起開始小部分顯現（約介於 10 至 25% 間），主要是因為當時為了麵粉漲價的問題，到處奔走，並在公眾場合慷慨激昂地與麵粉業者辯

論，並批評農業政策的錯誤，展現直言、據理力爭的個性，然雖個性上稍有改變，不過平時處事仍相當低調，因此有幾年度甚至呈現負向。其他三個構面於各年度零星散落並未形成特定趨勢，詳細結果參見圖 1。

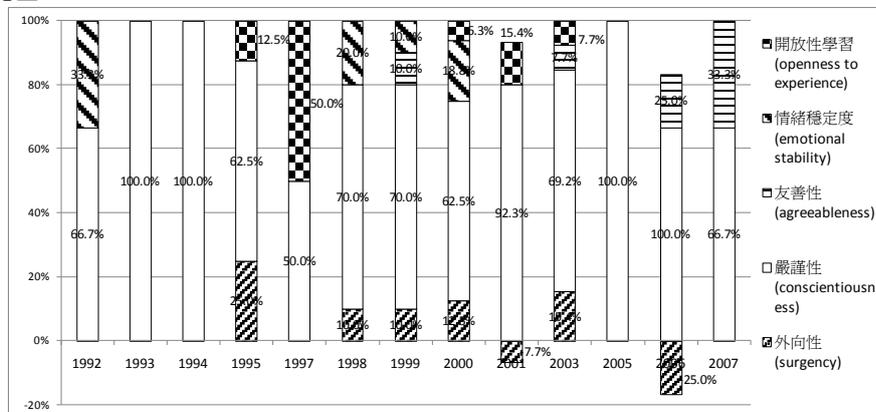


圖 1 義美領導者高騰蛟對外個性的長期變化

## 2. 金車李添財 (自1988年~2008年)

李添財個性於各年亦以「嚴謹性」為主，展現其為人的誠實、對事情的堅持與勇於挑戰，次為「開放性學習」（平均約維持在 30%左右），說明其始終保持著冒險、開創、創新的個性。「外向性」的表現自 1988 年的 66.7% 降至 1996 年的 27.3%，主要因為金車企業持續成長，李添財年邁後，從原本的強人領導慢慢轉為授權方式，其他兩構面於各年度並未形成特定趨勢，詳細結果見圖 2。

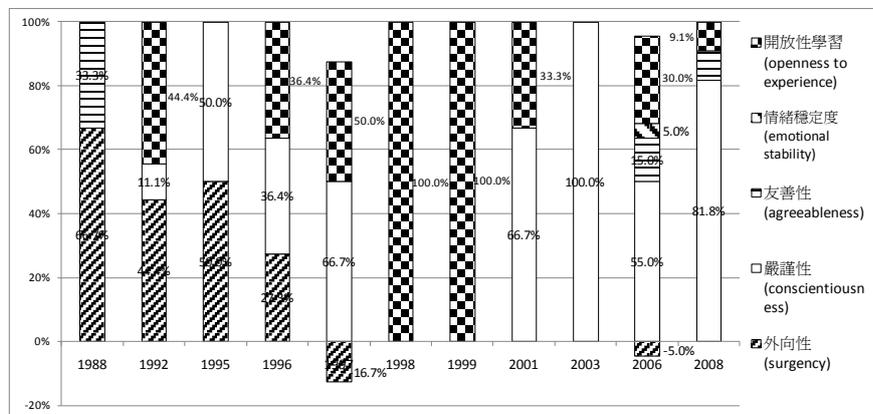


圖 2 金車領導者李添財對外個性的長期變化

## 3. 大同林挺生 (自1967年~2008年)

林挺生「嚴謹性」個性的比率於各年間皆最高，均在 50% 以上，說明林挺生始終保持著堅持、執著、勤儉、認真的個性，其在「外向性」亦保持一定比率，均約維持在 20% 左右，主要為林挺生的強勢、威權、專斷領導風格，這樣的個性並未隨著其年紀而有所改變，其他三個構面於各年度零星散落並未形成特定趨勢，詳細結果參圖 3。

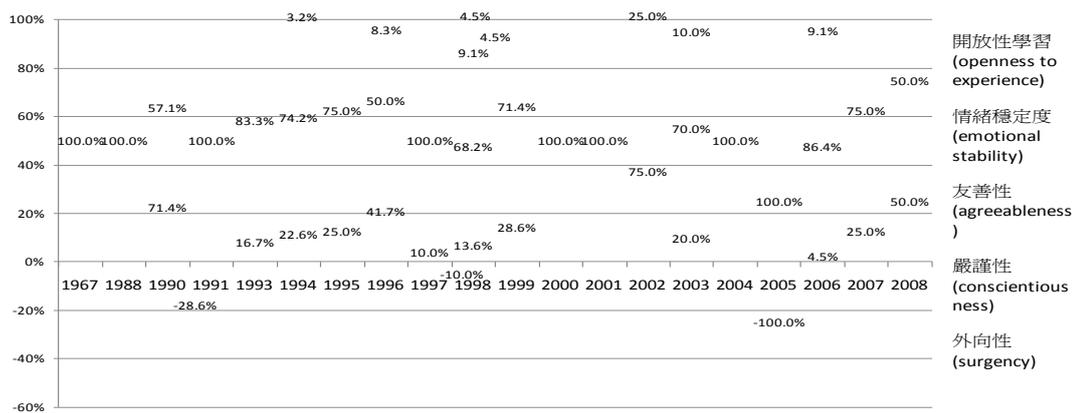


圖 3 大同領導者林挺生對外個性的長期變化

#### 4. 巨大劉金標 (自1981年~2008年)

「嚴謹性」亦是近三十年報導中劉金標的主要個性，展現在其對自行車品質的堅持、執著，並勇於挑戰海外頂級市場。而「外向性」則是從 2006 年後逐年遞增，主要為其以極度的熱情，73 歲的高齡挑戰鐵馬環島。劉金標在「開放性學習」上於每年亦保有一定比率，平均約維持在 15%，說明其開創、求新求變、有理想、有夢想的個性，其他兩構面於各年度並未形成特定趨勢，詳細結果呈現於圖 4。

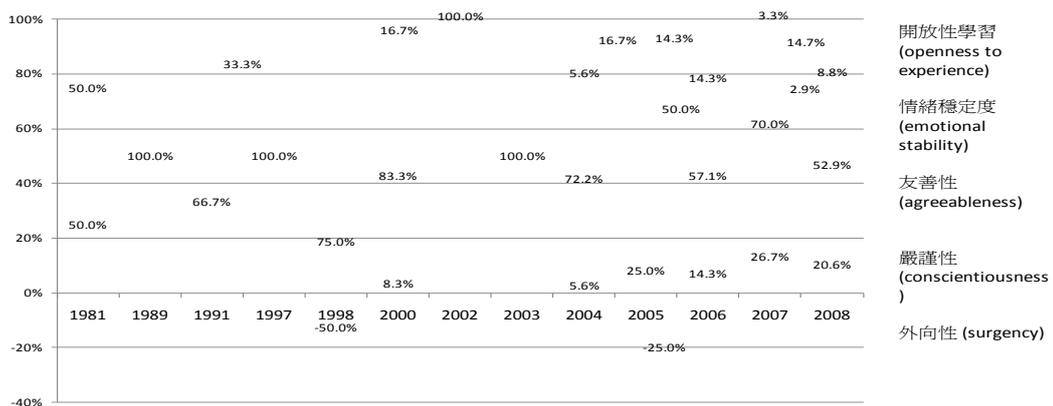


圖 4 巨大領導者劉金標對外個性的長期變化

## 二、企業文化分析結果

### (一) 四家企業文化剖析

整體而言，義美、金車與大同三家企業的文化較為相似，均強調「正直誠信」（比率各為 26.6%、28.4%與 28.2%）與「社會責任」（比率各為 19.3%、19.4%與 19.1%），此點或許與這三家企業的產品是食品 and 家電，且經營重心在臺灣市場有關，消費者購買食品 and 家電時，應該會比較注意產品是否可靠，所以義美打出「本土牌」的商品路線，堅持用台灣的西瓜、柳橙做出西瓜汁與柳橙汁、金車成立金車文教基金會長期支持教育與公益活動，大同始終以「正誠勤儉」為其經營理念；但是巨大的產品是自行車，需要帶給消費者活潑積極的感覺，而且其市場範圍遍及全球，所以並沒有特別對公眾強調「正直誠信」和對台灣的「社會責任」，反而比較重視其企業文化的「卓越創新」形象（詳細結果如表 5 所示）。

巨大與金車都相當重視「卓越創新」，分別為 45.5%與 31.3%。巨大追求「獨一無二 (Only 1)，而非第一 (No.1)」的策略目標、導入豐田的即時生產系統並強調製程的持續改善，以達到全球頂尖的品質。而金車在台灣的食品業相對算是較晚進入的廠商，因此在產品開發上強調創新，從早期的伯朗咖啡，開啟台灣咖啡市場競爭的序幕，隨後成立金車生物科技企業，養殖白蝦與種植蘭花，直到近年來建立台灣第一座威士忌釀酒廠，開始賣起威士忌，都展現企業的創新程度。

金車與大同在「團隊精神」表現上均為負向呈現，分別為-6.0%與-0.8%，主要是因為兩家企業領導者的強人領導所致，在決策上經常是「老闆一語定江山」。金車的管理層級設置很短，企業不設副總經理，只有經理、主任、課長等三個層級，所有的協調工作都由李添財負責；在大同中連林挺生的嫡長子林蔚山，對於外界對父親的批評都不敢表示意見。

表 5 標的企業之企業文化特色

	企業文化 價值觀 構面	義美		金車		大同		巨大		總計	
		數量	比率	數量	比率	數量	比率	數量	比率	數量	比率
1	社會責任	21	<b>19.3%</b>	13	<b>19.4%</b>	25	<b>19.1%</b>	4	4.0%	63	<b>15.5%</b>
2	敦親睦鄰	9	8.3%	7	10.4%	3	2.3%	1	1.0%	20	4.9%
3	顧客取向	12	11.0%	4	6.0%	12	9.2%	12	12.1%	40	9.9%
4	科學求真	11	10.1%	2	3.0%	19	14.5%	11	11.1%	43	10.6%
5	正直誠信	29	<b>26.6%</b>	19	<b>28.4%</b>	37	<b>28.2%</b>	3	3.0%	88	<b>21.7%</b>
6	表現績效	0	0.0%	1	1.5%	0	0.0%	8	8.1%	9	2.2%
7	卓越創新	12	11.0%	21	<b>31.3%</b>	16	12.2%	45	<b>45.5%</b>	94	<b>23.2%</b>
8	甘苦與共	12	11.0%	4	6.0%	20	<b>15.3%</b>	6	6.1%	42	10.3%
9	團隊精神	3	2.8%	-4	-6.0%	-1	-0.8%	9	<b>9.1%</b>	7	1.7%
	<b>總計</b>	109	100.0%	67	100.0%	131	100.0%	99	100.0%	406	100.0%

註：粗體字代表較突顯之比率

## (二) 企業文化之長期變化

整體而言，義美、金車與大同三家企業文化在「社會責任」與「正直誠信」這兩構面，各年大約維持一定比率，表示這兩項企業價值觀並不隨社會時代背景之變遷而改變，或也有可能與領導者的堅持有關。金車與巨大一直相當重視「卓越創新」，而義美與大同於 1990 年前在卓越創新上為負向呈現，之後才轉為正向，「團隊精神」則隨領導風格不同而轉變。其餘構面則零星散落於各年，並未形成特定趨勢。

### 1. 義美企業文化的趨勢變化 (自 1987 年~2007 年)<sup>1</sup>

義美於「社會責任」與「正直誠信」兩構面上每年均維持高比率，而「敦親睦鄰」、「顧客取向」、「科學求真」、「甘苦與共」則維持較低比率，「卓越創新」於 1987 年為負向呈現，隨後便轉為正向且每年均維持一定比率。詳細結果可參見圖 5。

<sup>1</sup> 此處年份為資料庫中可找到報導的年份，非自企業的創立年份起始。

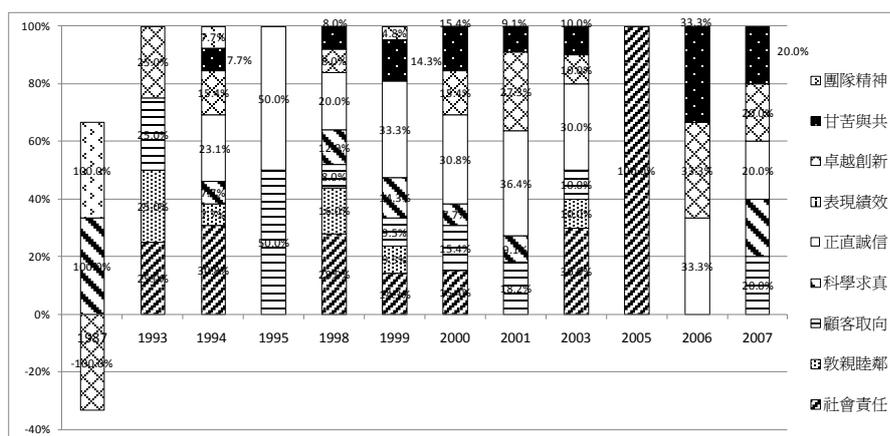


圖 5 義美企業文化的趨勢變化

### 2. 金車企業文化的趨勢變化 (自 1989 年~2008 年)

金車主要以「卓越創新」與「正直誠信」兩企業文化構面為主，每年均維持相當高的比率（約 30%），「社會責任」次之但每年變化不大（約 20%）。1996 年前「團隊精神」為負向呈現，此呼應李添財早期主要採取強人領導的風格。其他五項構面則於各年間零星散見並無形成特定趨勢。詳細結果呈現於圖 6。

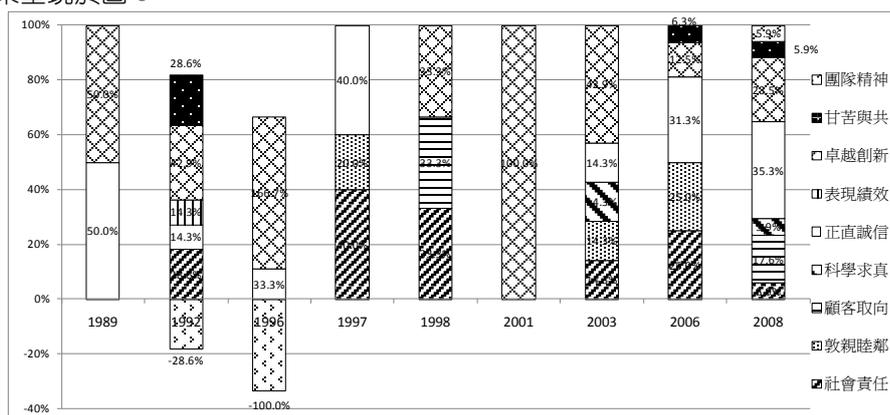


圖 6 金車企業文化的趨勢變化

### 3. 大同企業文化的趨勢變化 (自 1969 年~2009 年)

大同在「正直誠信」與「社會責任」兩企業文化構面於各年度均呈現較高的比率，而「顧客取向」與「科學求真」則維持較低比率。1990 年前在「甘苦與共」上多為負向呈現，主要因為當時大同爆發勞資糾紛，且管理階層姿態強硬，強行將部分員工調職，不過此後大同盡力維持其「工者有其股，工者有其屋」的制度，與員工保持良好的關係，並對外特予強調。企業在 1989 年之前的作風較為保守，故在「卓越創新」上為負向呈現，在逐漸重視創新的價值觀後才轉為正向。至於在「團隊精神」上則以負向呈現居多，主要肇因於林挺生長久的強勢領導，使得主管往往不敢表示任何意見。詳細結果可見圖 7。

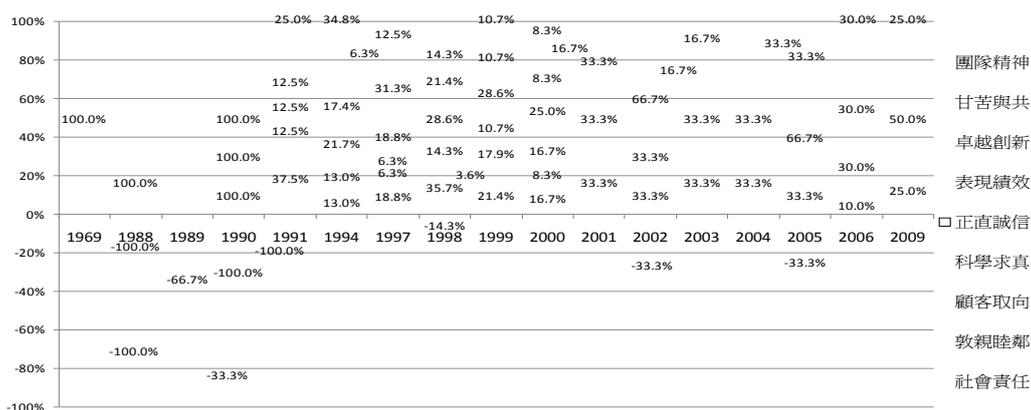


圖 7 大同企業文化的趨勢變化

#### 4. 巨大企業文化的趨勢變化 (自1981年~2008年)

巨大的企業文化在有資料的二十八年均以「卓越創新」為主(約45%)，而在「顧客取向」、「科學求真」與「團隊精神」三構面上每年也維持少數一定的比率，其他五項構面於各年間零星出現，未有特定趨勢產生，詳細結果見圖8。

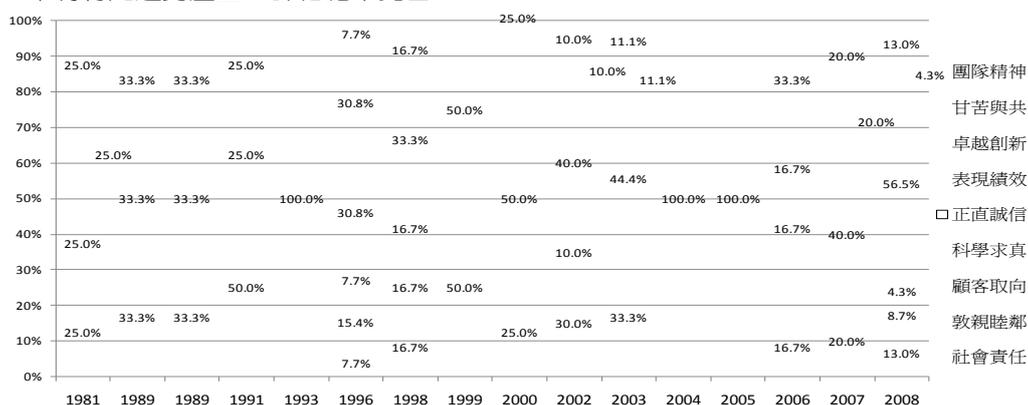


圖 8 巨大企業文化的趨勢變化

### 三、品牌個性分析結果

#### (一) 四家企業品牌個性剖析

四家企業在品牌個性的塑造，合計以「能力」(33.6%)、「真誠」(27.3%)、「興奮」(21.7%)三構面最明顯。「平和」(7.5%)、「雅緻」(7.0%)與「粗獷」(3.0%)則相當少。品牌個性結果列於表6，並於下詳加說明。

##### 1. 真誠

義美與大同兩家企業的廣告在此構面上有較高的表現，分別為30.2%與40.7%。義美的廣告多強調產品的真材實料，以真誠不誇張的手法呈現，或是以家庭導向的溫馨訴求產品帶來的感受，大同則以非常樸實的方式說明產品的功能、特色，並強調促銷時帶給消費者的利益。反之，金車與巨大的廣告則比較不特別強調上述風格，比率各為17.9%與14.5%。

##### 2. 興奮

金車與巨大的廣告中出現此構面的比率較高，各為30.2%與30.3%，義美與大同廣告的興奮構

面略少，各為 20.6%與 8.9%。金車的廣告多呈現出朝氣蓬勃、活躍、充滿活力或年輕樂觀的風格，巨大亦偏好強調有活力、年輕的風格及自由、勇敢、時髦的感受。

### 3. 能力

「能力」為義美、大同與巨大三家企業廣告中，最突顯的品牌個性構面，分別為 30.2%、45.8%與 39.4%，金車亦不算低，有 22.9%的品牌個性可歸於「能力」。大同的廣告多以訴求老字號的大同品牌可讓人信賴可靠，並引進最先進的技術；義美則特別強調食品的安全性與企業負責的態度，希望帶給消費者信賴感；巨大多運用世界級專業車手的推薦或使用，自信地展現其產品的優秀技術；金車有部分廣告訴求知名品牌帶給消費者的信賴，如伯朗咖啡。

### 4. 雅緻

四家企業在此構面上並無明顯的差異，其中以金車的 12.8%為最高，義美次之（8.4%），大同與巨大於此構面的表現則極低，各為 1.4%與 3.6%。金車廣告中的波爾口香糖、糖錠系列與伯朗藍山咖啡呈現出悠雅、有格調的氛圍；義美廣告主要在訂婚禮盒、或以女性為訴求的飲品，如玫瑰奶茶、花草茶、桂圓紅棗茶中呈現出雅緻的感覺。

### 5. 粗獷

「粗獷」為四家企業品牌個性中最少呈現的特質，僅巨大比率較高（11.3%），金車次之（4.5%），義美與大同幾乎完全不運用此項品牌個性。巨大的部分廣告中有戶外冒險活動且充滿男子氣概，金車則主要以伯朗曼特寧咖啡會呈現原鄉與火山原豆，以粗獷氣息展現咖啡的濃烈。

### 6. 平和

四家企業在此構面上均無明顯的差異，義美與金車則比率略高（各為 10.1%與 11.7%），而大同與巨大於此表現極低（各為 3.3%與 0.9%）。義美廣告中的 IRIS 喜餅與黑旋風餅乾多呈現出天真、孩子氣的感受，而金車的波爾天然水、伯朗藍山咖啡都呈現出溫和、平和的氣氛。

表 6 各企業品牌個性之型態

	品牌個性 構面構面	義美		金車		大同		巨大		總計	
		數量	比率	數量	比率	數量	比率	數量	比率	數量	比率
1	真誠	179	<b>30.2%</b>	32	<b>17.9%</b>	87	<b>40.7%</b>	32	<b>14.5%</b>	330	<b>27.3%</b>
2	興奮	122	<b>20.6%</b>	54	<b>30.2%</b>	19	8.9%	67	<b>30.3%</b>	262	<b>21.7%</b>
3	能力	179	<b>30.2%</b>	41	<b>22.9%</b>	98	<b>45.8%</b>	87	<b>39.4%</b>	405	<b>33.6%</b>
4	雅緻	50	8.4%	23	12.8%	3	1.4%	8	3.6%	84	7.0%
5	粗獷	3	0.5%	8	4.5%	0	0.0%	25	<b>11.3%</b>	36	3.0%
6	平和	60	10.1%	21	11.7%	7	3.3%	2	0.9%	90	7.5%
	總計	593	100.0%	179	100.0%	214	100.0%	221	100.0%	1207	100.0%

註：粗體字代表較突顯之比率

## （二）品牌個性之長期變化

「能力」為四家企業品牌個性各年的主要趨勢，義美與大同則較強調「真誠」，金車與巨大則較強調「興奮」，各家企業即使是推出新產品，也會持續強調此三個構面；而「雅緻」、「平和」與「粗獷」三構面則隨著新特色產品推出的時間點重點強調。

### 1. 義美品牌個性的趨勢變化（自 1991 年~2008 年）

義美品牌個性（參圖 9）各年均以「真誠」及「能力」為主，維持在 30%以上且變化不大，而

「興奮」、「雅緻」與「平和」於各年並無明顯波動，比率約維持於 20%、10%與 8%，說明義美品牌個性始終相當一致，儘管不斷推出新產品，主要的品牌個性並無太大改變。

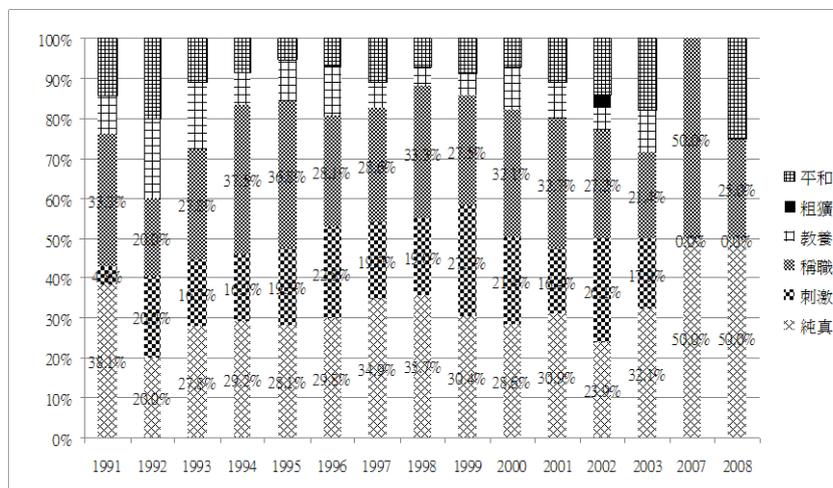


圖 9 義美品牌個性的趨勢變化

### 2. 金車品牌個性的趨勢變化 (自 1992 年~2009 年)

金車品牌個性各年主要以「興奮」為主，平均約為 30%，次為「能力」與「真誠」，平均約在 23%與 18%且各年變動不大，「雅緻」與「平和」兩構面於 1997 年後才顯現（約 12%），主要為當時推出波爾口香糖、糖錠系列的新產品所致，「粗獷」則零星出現於少數年度，沒有明顯趨勢，詳細結果可見圖 10。

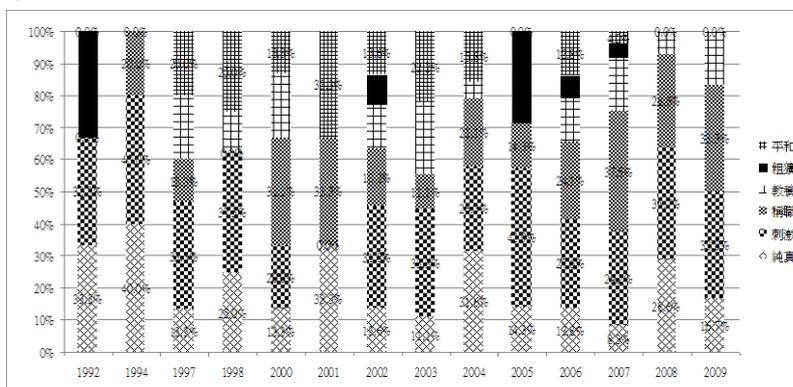


圖 10 金車品牌個性的趨勢變化

### 3. 大同品牌個性的趨勢變化 (自 1991 年~2009 年)

大同品牌個性 (參圖 11) 於各年主要以「能力」與「真誠」為主，平均約為 45%與 40%，「興奮」則是在 1999 年後才逐漸出現，顯示大同在廣告中開始呈現出有活力、當代、時髦的的感受，擺脫過去一成不變的保守廣告風格，「雅緻」、「粗獷」與「平和」三構面上則鮮少出現於大同的廣告中。

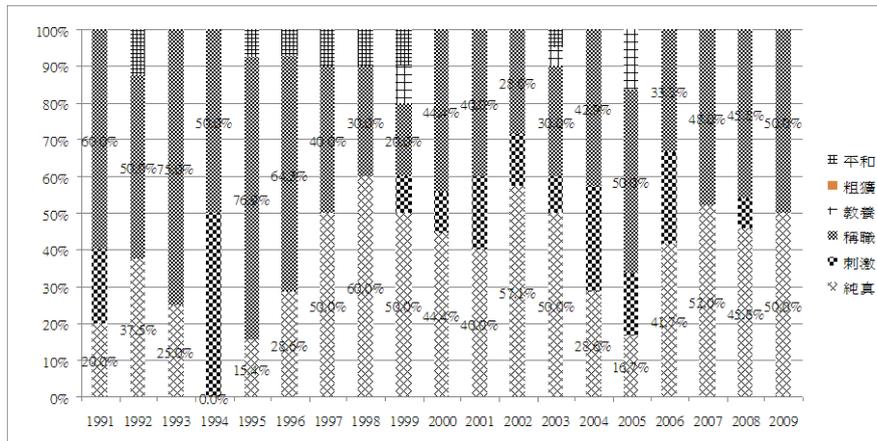


圖 11 大同品牌個性的趨勢變化

#### 4. 巨大品牌個性的趨勢變化 (自 1992 年~2009 年)

巨大品牌個性於各年主要以「能力」與「興奮」為主，各年比率平均約為 40%與 30%且變化不大。「真誠」構面於 2001 年後開始出現，主要是為推出女性專屬的自行車、折疊車，在廣告中開始呈現體貼、有益健康的風格。「粗獷」個性是於 1991 年後才開始出現，此時開始的廣告不再單純的訴諸於產品優越的功能或單純於文字展現上活力感，更增添了戶外活動、粗獷的風格。「雅緻」是在 2003 年後偶現，主要為當時開始訴求城市騎乘腳踏車的優雅與有格調。「平和」則鮮少被運用於其廣告中。詳見圖 12。

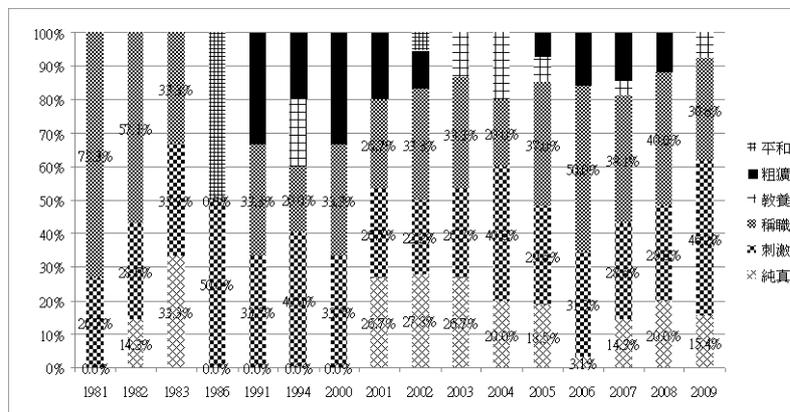


圖 12 巨大品牌個性的趨勢變化

### 四、領導者個性、企業文化與品牌個性之關聯性與命題推導

#### (一) 領導者個性的「正直誠信」、企業文化的「正直誠信」與品牌個性的「真誠」

義美、金車與大同三家企業領導者個性的「正直誠信」，均有相當高的表現，分別為 31.1%、23.8%、16.5%，對應到各自企業文化的「正直誠信」亦都有一致較高的表現，分別為 26.6%、28.2%、28.4%。反之，巨大領導者劉金標的「正直誠信」構面僅有 2.5%，對應到企業文化中的「正直誠信」中比率亦為最低，為 3.0%。具高度「正直誠信」的人代表其行為與價值觀一致，且為人誠實、重倫理和值得信任 (Yukl, 1994)，在企業文化中的「正直誠信」亦有類似的概念，其係指誠實、前後一致，以負責的態度採取行動，而終可贏得同事、顧客、及企業組織的信任，包括培養員工

正直情操、強調守時守法守信、表現正派經營形象、升遷考慮員工操守等概念 (鄭伯壘, 1990)。因此推論命題一：

**命題一：領導者個性的「正直誠信」與企業文化的「正直誠信」間有正向關係。**

大同、義美與金車三家企業文化的「正直誠信」部分較多，且對應到各自品牌個性的「真誠」亦都有一致較高的表現，分別為 40.7%、30.2%、17.9%。相對的，巨大企業文化中的「正直誠信」僅有 3.0%，對應到其廣告中品牌個性的「真誠」比率亦為最低，僅有 14.5%。企業文化中的「正直誠信」與品牌個性中的「真誠」有類似的意涵，企業文化的「正直誠信」構面強調正直、守時守法守信、正派經營形象、升遷考慮員工操守等價值觀 (鄭伯壘, 1990)而真誠構面下包括誠實的、真誠的、真實的、樸實的等概念 (Jennifer Aaker, 1997)。據以提出命題二：

**命題二：企業文化的「正直誠信」與品牌個性的「真誠」間有正向關係。**

結合「命題一」與「命題二」，提出命題三結合三者間的關係：

**命題三：領導者個性的「正直誠信」、企業文化的「正直誠信」與品牌個性的「真誠」之間有正向關係。**

## (二) 領導者個性的「開放性學習」、企業文化的「卓越創新」與品牌個性的「興奮」

金車與巨大這兩家企業領導者個性在「開放性學習」上，均有較高的表現，分別為 27.8%與 12.6%，對應到各自企業文化的「卓越創新」亦都有一致較高的表現，分別為 31.3%與 45.5%。相反的，義美與大同領導者的「開放性學習」比率偏低，分別為 6.7%與 1.2%，對應到企業文化中的「卓越創新」亦僅有 11.0%與 12.2%，遠低於金車與巨大的比率。高度「開放性學習」的領導者，通常較具獨創性、有想像力、興趣廣泛且與勇於冒險 (McCrae and Costa, 1987)，較可能會在企業中導入追求「卓越創新」的組織文化，「卓越創新」是指企業追求學習創新追求卓越、商品與科技創新化、強調產品領先同行、具有求新求善精神等概念 (鄭伯壘, 1990)。因此推導出命題四：

**命題四：領導者個性的「開放性學習」與企業文化的「卓越創新」間有正向關係。**

金車與巨大兩家企業文化在「卓越創新」上有較明顯的表現，對應到各自品牌個性的「興奮」構面亦均相當突顯，分別為 30.2%及 30.3%。反之，義美與大同企業文化中的「卓越創新」(11.0%與 12.2%)和 brand 個性中的「興奮」(20.6%與 8.9%) 均較低。企業文化的「卓越創新」和 brand 個性的「興奮」有相通的概念，「興奮」包括獨特的、最新的、當代的、負想像力的、年輕的、朝氣蓬勃的、勇敢的、時髦的等子構面 (Jennifer Aaker, 1997)，極有可能受到企業創新的文化氛圍所影響。得到命題五：

**命題五：企業文化的「卓越創新」與品牌個性的「興奮」間有正向關係。**

結合「命題四」與「命題五」，形成命題六：

**命題六：領導者個性的「開放性學習」、企業文化的「卓越創新」與品牌個性的「興奮」之間有正向關係。**

## (三) 領導者個性的「可信度」、企業文化的「科學求真」與品牌個性的「能力」

大同、義美、巨大三家企業領導者個性在「可信度」上，均有較高的表現，分別為 16.5%、11.1%、10.1%，對應到各自企業文化的「科學求真」亦都有一致較高的表現，分別為 14.5%、10.1%、11.1%。反證為金車李添財的「可信度」構面僅有 7.6%，佔比為四家中最低，對應到企業文化中的「科學求真」中亦僅有 3.0%。「可信度」高的人，在執行職責時會有較高的可靠與信賴、負責

任的態度、做決定並付諸行動 (Stogdill, 1974)，而企業文化的「科學求真」亦有相似概念，係指組織對事實或真理的一種假設，皆在利用科學求真的精神，有系統去蒐集資料，並對事實去加以驗證，使得組織在做決策時，能夠符合客觀的原則，包括本著實事求是作風、講求科學求真精神等概念 (鄭伯壘, 1990)。因此推論出命題七：

**命題七：領導者個性的「可信度」與企業文化的「科學求真」間有正向關係。**

大同、義美與巨大除了領導者個性的「可信度」、企業文化的「科學求真」構面上，均有較高的表現外，對應到各自品牌個性的「能力」構面亦均有較強的展現，分別為 45.8%、30.2%、39.4%。反之，金車的品牌個性中「能力」展現亦為最低，僅有 22.9%。品牌個性中的「能力」與企業文化中的「科學求真」有相通的概念，組織稟持實事求是作風、講求科學求真精神做決策，很可能傾向塑造其品牌個性為可信賴的、可靠的、負責的、有決心的、有耐心的等有「能力」的品牌個性概念 (Jennifer Aaker, 1997)。據以推導出命題八與九：

**命題八：企業文化的「科學求真」與品牌個性的「能力」間有正向關係。**

**命題九：領導者個性的「可信度」、企業文化的「科學求真」與品牌個性的「能力」間有正向關係。**

#### (四) 領導者個性的「權力需求」與企業文化的「團隊精神」

大同與金車兩家企業領導者個性都有較高的「權力需求」，分別為 20.7%與 13.9%，對應到各自企業文化的「團隊精神」則出現負向結果，分別為-0.8%與-6.0%。反之，義美與巨大領導者的「權力需求」較低，分別為 7.8%與 0.8%，對應到企業文化中則顯示較高的「團隊精神」，分別 2.8%與 9.1%。高「權力需求」的領導者通常喜歡影響並掌控其他人的態度、情緒和行為 (McClelland, 1965)，而企業文化的「團隊精神」指組織內的決策是由成員共同負擔的，成員都有參與決策的機會，同時權力並非集中在少數高階人員的手裡，包括了企業高階不否決低階意見、重視員工所提意見、採納基層員工意見、計畫徵詢部屬意見、實施多數同意方案、員工能夠參與決策等概念 (鄭伯壘, 1990)，恰與高階主管的權力掌控度相反。因此推導出命題十：

**命題十：領導者個性的「權力需求」與企業文化的「團隊精神」間有負向關係。**

#### (五) 其他可能的關係

除上述命題一至命題十的關係，本研究尚發現兩項可能的變數關係，說明如下。

##### (1) 領導者個性的「歸屬感情需求」與企業文化的「敦親睦鄰」間可能有正向關係

李添財於「歸屬感情需求」個性構面上稍高 (6.3%)，對應至金車企業文化的「敦親睦鄰」亦較其他三家企業高(10.4%)。「歸屬感情需求」指會特別在意是否受人喜歡和接納，並喜歡和人交流 (McClelland, 1965)，而企業文化的「敦親睦鄰」指組織能與社區和睦相處、共存共榮，甚至能進一步改善社區環境，包括參與社區公益活動、居民傲與企業為鄰、改善社區環境品質並能與居民和睦相處等概念 (鄭伯壘, 1990)，因此，領導者「歸屬感情需求」個性與企業文化的「敦親睦鄰」間可能會有正向關係，然此關係僅在金車一家企業有資料佐證，其他幾家企業於此的資料不足，有待後續研究進一步驗證。

##### (2) 領導者個性的「正直誠信」與企業文化的「社會責任」間可能有正向關係

義美、大同與金車三家企業領導者於「正直誠信」的個性構面上均有相當明顯的表現，分別為 31.1%、23.8%與 16.5%，巨大僅有 2.5%，對應至其各自企業文化中的「社會責任」亦有相同比

率的趨勢呈現，分別為 19.3%、19.4%與 19.1% ，而巨大僅 4.0%。「社會責任」指組織與地方、政府、國家及人類間的共存關係，包括創造財富增進福祉、貢獻台灣經濟發展、促進地方繁榮進步、提高人類生活水準等概念（鄭伯壘，1990），此概念與企業文化的「正直誠信」間雖無法根據文獻直接連結，但或許兩者背後尚有其他中介因素造成上述的正向關係，值得未來再進一步驗證。

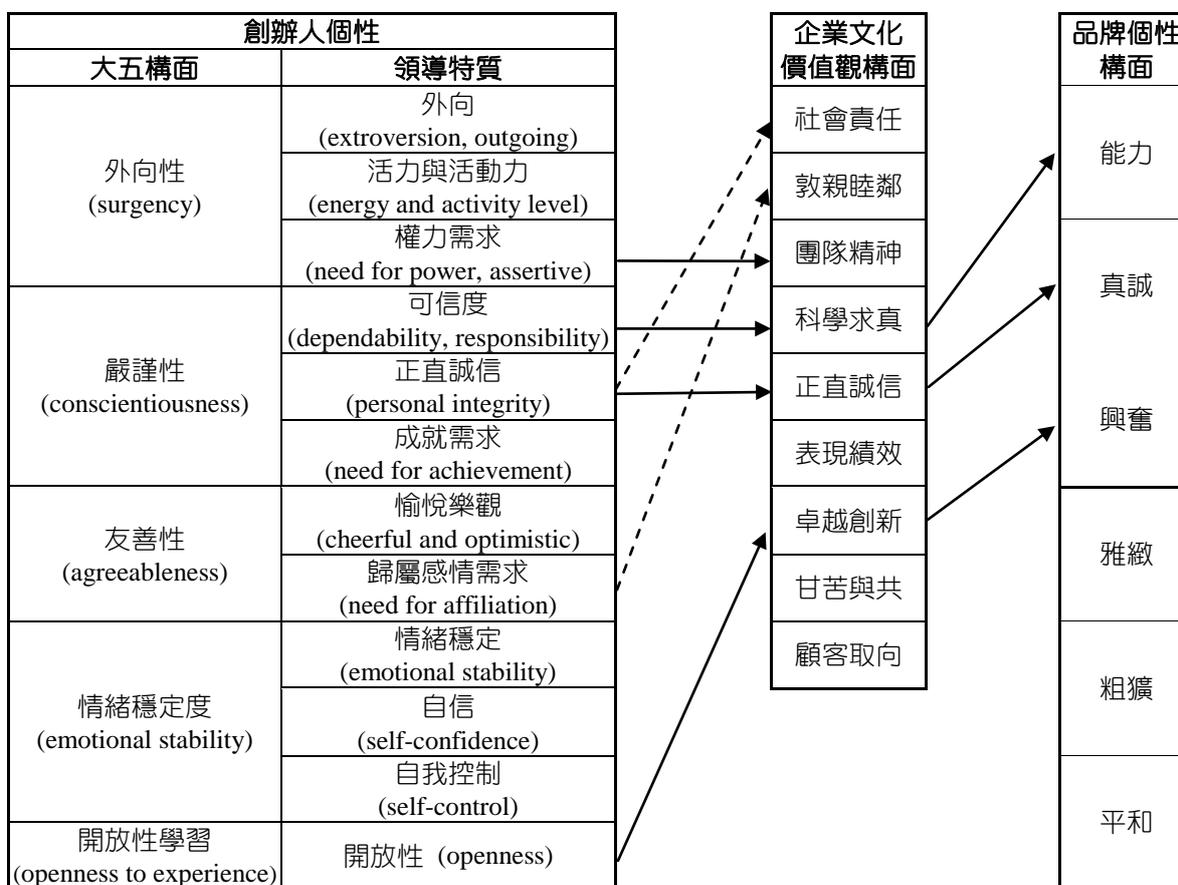
茲將上述命題所提出之關係歸納彙整於表 7 及圖 13。

表 7 「領導者個性」、「企業文化」與「品牌個性」關係成立之構面趨勢彙整

	領導特質				企業文化				品牌個性		
	正直誠信	開放性學習	可信度	權力需求	正直誠信	卓越創新	科學求真	團隊精神	真誠	興奮	能力
義美	28	6	10	7	29	12	11	3	179	122	179
	31.10%	6.70%	11.10%	7.80%	26.60%	11.00%	10.10%	2.80%	30.20%	20.60%	30.20%
金車	13	22	6	6	19	21	2	-4	32	54	41
	16.50%	27.80%	7.60%	7.60%	28.40%	31.30%	3.00%	-6.0%	17.90%	30.20%	22.90%
大同	39	2	27	34	37	16	19	-1	87	19	98
	23.80%	1.20%	16.50%	20.70%	28.20%	12.20%	14.50%	-0.8%	40.70%	8.90%	45.80%
巨大	3	15	12	1	3	45	11	9	32	67	87
	2.50%	12.60%	10.10%	-0.80%	3.00%	45.50%	11.10%	-9.10%	14.50%	30.30%	39.40%

註：僅列出關係成立之構面

表 13 「領導者個性」、「企業文化」與「品牌個性」關係圖



## 結論與貢獻

過去有關品牌個性之研究，多以量表調查消費者對品牌個性之認知，而本研究針對國內四家本土企業品牌：義美、金車、大同與巨大，過去的平面媒體報導（資料橫跨 1967-2008 年，共 212 篇報導）及電視與平面廣告（資料橫跨 1981-2009 年，共 509 則廣告）進行內容分析，試圖從縱斷面的長期歷史觀點來瞭解品牌個性的發展脈絡，以及可能影響品牌個性發展的因素。本研究發現「企業品牌個性」的確有可能受到「領導者個性」的影響，且此影響可能是藉由「企業文化」傳遞。即領導者會將其個性鑲嵌於企業文化中，進而影響組織內成員的決策與態度，進而影響品牌個性塑造的相關決策。本研究指出之「領導者個性」與「企業文化」間關係符合過去研究的發現——組織創辦人會將其信念、價值觀與假設嵌入企業文化之中 (Schein, 1992)，亦即領導者是構成企業文化的要素之一 (Deal & Kennedy, 1982)。理論上雖已支持領導者個性會鑲嵌至企業文化中，但卻鮮少有研究直接指出究竟那些領導者個性會與那些文化構面對應，本研究則提供部份構面對應關係的初探結果。此外，本研究針對領導者個性建構「個性相似詞」的詞彙庫，亦可供後續個性特質歸類的相關研究參考。以下將針對本研究相關結果提出進一步討論與實務建議。

### 一、研究結果與討論

#### (一) 領導者個性的共通與相異點

四位領導者個性在「嚴謹性」上均有最突出的表現，顯示「嚴謹性」非常可能是企業領導者必備的重要特質。此結果亦符合 Hogan et al. (1994) 的看法：「嚴謹性」高的領導者，能有效設定目標，並且在面對障礙時較為主動與堅持，其正直誠信也較能贏得部屬信賴，最終達到有效的領導。值得一提的是，林挺生與高騰蛟的「嚴謹性」又明顯高於劉金標與李添財，可能肇因於大同與義美創立時間較早（大同創立於 1918 年、義美創立於 1934 年，巨大與金車則各為 1972 與 1979 年），當時的經濟環境較為困頓且創業維艱，導致兩位台灣早期的企業領導者在個性上更為嚴謹。

雖然四位領導者的「嚴謹性」均高，但程度仍略為不同，以義美高騰蛟與大同林挺生的「嚴謹性」表現高於金車李添財與巨大劉金標。義美與大同的經營皆屬家族企業，而金車李添財則極力杜絕「家族企業」的做法，巨大劉金標也多以授權專業經理人為主。可能是因為當領導者「嚴謹性」愈高時，決策傾向於謹慎與三思，因此較不放心將經營權力交給專業經理人，當然也有可能因家父式領導的家族企業更深化了領導者的「嚴謹性」。

四位領導者並無對外彰顯「友善性」相關的個性，或是並無此類個性，此亦符合過去研究觀點，Graziano and Eisenberg (1997) 認為「友善性」是五大構面中與領導最無關的特質，因為友善者傾向被動與順從，所以較難以成為突出的領導者 (McClelland and Boyatzis, 1982; McClelland and Burnham, 1976)。此外，本研究並沒有發現領導者有高度的「情緒穩定度」，雖然 Ones et al. (1996) 認為情緒穩定度是一位好的領導者必備的特質，但這很可能並不是媒體報導會關注的焦點。通常也不會特別去強調領導者具備這樣的個性。

四位領導者不同之處在於，林挺生與李添財在「外向性」中的「權力需求」特質較明顯，其領導風格偏強勢的威權領導，而劉金標的權力需求特質較不明顯，領導風格多採授權部屬的方式，但劉金標在「外向」特質上較明顯，其比較願意展現自己；而高騰蛟、李添財與林挺生在外向特

質均為負向呈現，比較不會主動對外表現熱情，一般較為低調、寡言。在「開放性學習」部份，以李添財與劉金標較突出，其個性較勇於冒險、有想像力、創造力、獨創性想法，且興趣廣泛，對新事物的接受性相對為高，推估與其創業時間正逢台灣經濟起飛時刻，廣泛接受海外新潮流有所關連；高騰蛟與林挺生的「開放性學習」特質較低，正好與其「高嚴謹性」的個性相互呼應。因此可推知，這些四位領導者不同的特質，並非一個領導者必備的個性特質，而是與其獨特的領導風格有關。

就本研究的長期資料顯示，領導者的個性相當穩定，通常是當領導者讓接班人接手後，如金車李添財，或是為了某些特殊事件或公司特別的公關需求，如義美高騰蛟與巨大劉金標，相關報導才會特別突顯其個性的轉變或不同層面。

## （二）企業文化特色與成因

本研究發現，「社會責任」與「正直誠信」這兩個企業文化構面比較不隨社會時代背景之變遷而改變出現的比例，可能因為此二項是不分時代受到社會大眾和消費者偏好的核心價值觀，也有可能與領導者的堅持有關。「卓越創新」一直受到金車與巨大的重視，但是義美與大同卻是在1990年之後才開始重視「卓越創新」的。「團隊精神」則隨各領導者管理風格改變而有所不同。除此之外，本研究也發現企業文化可能和一些組織的特色有關，說明如下：

### 1. 企業文化的「社會責任」及「表現績效」與國際化程度

義美、金車與大同三家企業在「社會責任」文化構面上的表現優於巨大，但在「表現績效」構面上卻少於巨大。此結果可能與巨大相較於其他三家企業的國際化程度較高有關，其主要市場在海外，可能稀釋其對台灣本土社會責任的重視，而且為吸引各國優秀人才加入巨大，需採以績效為主的考核機制。義美、金車與大同三家企業文化皆強調重視本土文化、根留台灣或工業報國的理念；管理制度也較為本土化，在員工績效考核時重視員工年資與輩份甚於績效，大同更特別強調像日式企業採用的終身雇用制、年功序列敘薪制。

### 2. 企業文化的「卓越創新」及「甘苦與共」與創立年代

巨大與金車兩家的企業文化有非常明顯的「卓越創新」層面，但「甘苦與共」構面卻是義美與大同的企業文化特別。「卓越創新」與「甘苦與共」出現在不同的企業，可能是因為巨大與金車相較於義美與大同的創立年代較晚所致，義美與大同都在台灣經濟艱困的年代創業，在物資欠缺的環境下，促使其企業文化較為保守且強調與員工共患難的價值觀；巨大與金車則創立於同業激烈競爭的時代，需要有創新的思維於市場異軍突起。

### 3. 企業文化的「團隊精神」與領導風格和組織結構

巨大相較於其他三家企業更為重視「團隊精神」，這可能與劉金標本身充份授權的領導風格有關；也有可能是因為其全球據點眾多，為避免本位主義產生，因此必須特別強調團隊合作的精神化，希望海外子公司的員工能彼此分享智慧與激發創新。

## （三）品牌個性的共通與相異點

品牌的「能力」強為台灣企業品牌普遍偏好的個性之一，義美與大同也相當重視「真誠」，而金車與巨大同時重視「興奮」。義美與大同的廣告中多呈現出真誠、真實、家庭導向的風格，但金車與巨大的廣告中較少，這可能與企業創立年代有關，早期創立的義美與大同多以簡單、平實的廣告手法，帶出產品的優點，而晚期創立的金車與巨大，在廣告呈現上則較為多元，複雜的

表達方式有可能會稀釋真誠的呈現。金車與巨大廣告中多呈現出朝氣蓬勃、活躍、充滿活力、年輕樂觀、自由、勇敢、時髦的風格，而義美與巨大則較少採用，反映出「真誠」與「興奮」兩者間常為負向關係。

「雅緻」、「平和」、「粗獷」三項雖不是本次研究四家企業偏好塑造的品牌個性，但是義美與金車在「雅緻」及「平和」兩構面的表現較大同與巨大為高，「粗獷」為四家企業中最少出現的品牌個性，僅巨大、金車有相關訴求。從本研究的廣告內容分析可發現，這三類品牌個性與產品種類和特色有關。以「粗獷」為例，巨大因生產腳踏車，必須營造出戶外的、男子氣概的粗獷感，金車伯朗咖啡曼特寧風味塑造出原鄉、火山原豆濃烈的粗獷氣息。「雅緻」和「平和」也都是只在該企業的某幾項產品的廣告中出現。此結果亦符合陳俐琦(1998)與吳社芸(2002)的研究結論，認為品牌個性的塑造會因產品類別而有所不同。

整體而言，「雅緻」、「粗獷」與「平和」等三項品牌個性塑造受到產品特色的影響大於「能力」、「真誠」與「興奮」，「能力」、「真誠」與「興奮」比較容易超越產品類別的限制，各類產品品牌均能使用這三種個性，也比較不容易受時代趨勢影響。

#### (四) 品牌個性傳遞方式

##### 1. 企業領導者形成個人品牌，直接影響消費者對品牌個性的認知

David Aaker (1995) 認為品牌個性的來源，其中之一就是來自「領導者」，Plummer (1985) 則認為消費者可透過對企業 CEO 的直接聯想來認知品牌個性，例如，本研究所探討的領導人劉金標於 2007 年以 73 歲高齡挑戰鐵馬環島，2009 年更挑戰從上海騎單車至北京，造成新聞廣泛報導。劉金標勇於挑戰與熱情的個性，有可能形成消費者對巨大品牌個性的認知。

##### 2. 企業領導者個性可能透過企業文化，間接再傳遞至品牌個性

本研究以 Aaker (1995) 的觀點為基礎，進一步推論兩者之間的傳遞機制—企業文化，並連結領導者個性與企業文化，以及企業文化與品牌個性間之關係。換言之，品牌個性除可能來自於領導者個性外，也可能來自於企業文化價值觀的轉移，尤其當企業領導者個性相對低調時，就更有可能是透過內隱的企業文化進行傳遞，將其人格特質、理念或價值觀植入至企業文化中，進而影響操作品牌的經理人作決策時的基本態度，再透過行銷溝通的方式塑造品牌個性，最後影響消費者對品牌個性的認知。例如，本研究所探討的高騰蛟、李添財、林挺生等三位領導者平日均相當低調，很少主動接觸媒體，消費者較難透過對領導人的直接聯想來認知品牌個性，故此時品牌個性的塑造較可能藉由企業文化來傳遞。

#### (五) 其他發現與討論

##### 1. 領導者「外向」的個性難有對應的企業文化

「外向性」的個性除劉金標稍高外，其他三家企業領導者皆非常低，表示本研究中四位領導者個性可能較不具備外向特質，導致難以鑲嵌至本身的企業文化中，自然無法找出可相對應之企業文化。此外，當企業領導人於媒體前曝光時，有可能為迎合媒體需要而積極展露外向健談的一面，而進一步被媒體解讀為「外向」，當外向性非天生而是因應情境而展現出來時，自然不會移轉至其企業文化中。

##### 2. 領導者個性的「權力需求」僅與企業文化的「團隊精神」有關係，難以延伸至「品牌個性」

研究結果發現領導者個性的「權力需求」與企業文化的「團隊精神」有關，但無對應的品牌

個性。雖然品牌個性的「能力」構面項下有「團隊合作」的子構面，與「團隊精神」的概念相似，但與企業文化的「團隊精神」間並無同方向的趨勢。推測可能原因為：(1) 「權力需求」特質或許只屬於個人，而「團隊精神」或許只是組織文化的特色，並不適合發展品牌個性或與產品類別無法配合；(2) 團隊合作的品牌個性難以受到市場歡迎，企業不偏好塑造這種個性；(3) 也有可能只是正好沒有出現在本研究所探討之少數樣本企業中。

## 二、實務建議

根據本研究所得到的初步結果，可提供幾點方向供實務界參考。首先，由於品牌個性的塑造可能來自於企業領導者個性與企業文化，因此，領導者對外展現的個性或企業文化特色，極有可能影響消費者對其品牌個性的認知。倘若領導者個性及企業文化與品牌個性間無法匹配時，消費者可能不易掌握到企業所欲傳達的品牌個性，而無法建立明確的形象。

其次，企業在對外向媒體傳達訊息時，務必審慎思考對其企業形象與品牌個性的影響，每次的公開訊息，都會影響消費者對品牌的認知。例如，2008 年金車爆發三聚氰胺污染企業食品事件，李添財要求主動將產品送檢、並誠實地以廣告告知消費者，同時無償退換貨，事件落幕後，金車真誠的品牌個性便已深印在消費者心中。

就長期趨勢看來，品牌個性是企業長期經營的結果，儘管有時企業因推出新產品，需塑造符合新產品風格之廣告，致使品牌個性有些微變化，但仍具一定的穩定性且不宜任意變動。例如，義美的品牌個性長久以來均以「真誠」與「能力」為主，雖近年來推出黑旋風系列產品，其個性略偏「興奮」，但仍保有「真誠」與「能力」的成份。

就本研究所探討的四個企業而言，台灣企業偏好塑造「能力」、「真誠」與「興奮」的品牌個性。建議企業在此三者之外，配合產品特性與社會文化變遷，適度搭配運用「雅緻」、「粗獷」與「平和」等三構面，以建立品牌個性的差異。

## 三、研究限制與後續研究建議

雖本研究對領導者個性、企業文化與品牌個性間之關係有得到一個初步的結果，但該結果仍可能具有某些研究限制，期望後續研究者能有所突破以提供更確實的結果。首先，本研究之領導者個性及企業文化主要來自於對平面媒體報導的內容分析，但媒體記者也有可能因應觀眾需求，而偏好報導具話題性、能吸引觀眾的事件，導致報導內容可能無法完全反映出領導者的個性或是企業文化；即便是未被報導出來的部份，並不代表領導人不具該個性，有可能只是反映出記者報導的偏好而已。第二，符合本研究目的之標的企業不多，再加上部份企業廣告極少或報導不多，更限制樣本企業的選擇性。第三，由於各企業考量其產品特性的不同，因此在行銷操作上採用電視廣告或平面廣告之比重也有差異，舉例而言，相較其他企業，巨大多以「平面廣告」為主，然電視廣告或平面廣告在塑造品牌個性時或有差異，則有待後續研究加以釐清。第四，本研究標的主要為食品業與製造業，屬廣義的傳統產業，創立時間最少都有 30 年之久，倘若考量不同產業（如科技業、服務業、金融業等）與創立時間長短（如年輕企業）時，或許可得到更豐富的結論。更進一步地分析，本研究發現有些品牌個性與領導者個性或企業文化不直接相關，例如，可與領導者個性與企業文化對應的品牌個性構面僅有「真誠」、「興奮」與「能力」，然「雅緻」、「粗獷」與「平和」的品牌個性則缺少可對應的領導者個性或企業文化，此結果也可能與產品類別的特色有關，尚有待擴大研究對象後確認。

除以上研究資料的限制之外，在本研究主要課題之外，尚可衍生出不少後續研究。例如，本研究焦點僅關注首位領導者個性的影響，並未考量接班領導者的變化與影響，以大同創辦人林挺生為例，於 2006 年辭世，目前由其長子林蔚山掌管整個大同集團，然因迄今時間距離尚不夠長，林挺生最初建立的價值觀與精神可能還深植大同企業內，短期間難以看出變化，可在數年後再度檢視大同企業文化與品牌個性是否有所轉變。此外，本研究所探討的品牌個性主要是從廣告內容分析而來，後續研究者可同時比較「消費者認知」與「廣告內容」兩種觀點於品牌個性上之差異。

## 參考資料

1. 王石番，1989。《傳播內容分析法-理論與實證》，臺北：幼獅文化事業企業。
2. 吳祉芸，2002。《兩岸品牌個性之跨文化比較—以報紙廣告為例》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
3. 陳俐琦，1998。《品牌個性構成向度之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
4. 鄭伯燾，1990。《企業文化價值觀的數量衡鑑》，中華心理月刊，卷 32，頁 31-49。
5. 鄭英輝，1998。《品牌人格與產品類別對品牌延伸評價的影響》，國立中央大學企業管理研究所碩士論文
6. Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press.
7. Aaker, David A. (1995). *Building Strong Brand*, 1st Ed. New York: The Free Press.
8. Aaker, David A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets, *California Management Review*, 38 (3), 102-120.
9. Aaker, David A. and Alexander L. Biel (1992). *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
10. Aaker, David A. and Erich Joachimsthaler (2000). *Brand Leadership*, 1st Ed. New York: The Free Press.
11. Aaker, Jennifer L., Jordi Garolera, and Veronica Benet-Marinez, (2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (3), 492-508.
12. Aaker, Jennifer L. (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-56.
13. Arruda, William (2004). Brand Connection, *Executive Excellence*, 21 (4), p.4.
14. Bass, Bernard M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
15. Batra, Rajeev, Donald R. Lehmann, and Dipinder Singh (1993). *The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences*, in Brand Equity and Advertising, David A. Aaker and Alexander Biel, eds. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
16. Baum, J. Robert, Edwin A. Locke, and Ken G. Smith (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth, *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292-303.

17. Bernard, Luther L. (1926). *An Introduction to Social Psychology*. New York: Holt.
18. Blackett, T. (1988). Researching Brand Name, *Marketing Intelligence and Planning*, 6 (3), 5-8.
19. Block, Jack (1995). A Contrarian View of the Five-factor Approach to Personality Description, *Psychological Bulletin*, 117, 187–215.
20. Chandler, Gaylen N. and Erik Jansen (1992). The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 223-37.
21. Costa, Paul T., Jr. and Robert R. McCrae (1988). Personality in Adulthood: A Six-year Longitudinal Study of Self-reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (5), 853–63.
22. Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
23. Digman, John M. (1989). Five Robust Trait Dimensions: Development, Stability, and Utility, *Journal of Personality*, 57 (2), 195–214.
24. Digman, John M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model, *Annual Review of Psychology*, 41 (1), 417-40.
25. Giberson, Thomas R., Christian J. Resick, and Marcus W. Dickson (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 1002-1010.
26. Graziano, William G. and Naresh H. Eisenberg (1997). *Agreeableness: A Dimension of Personality*, in Handbook of Personality Psychology, R. Hogan, J. Johnson, and S. Briggs, eds. San Diego, CA: Academic Press.
27. Hambrick, Donald C. and Phyllis A. Mason (1984). Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
28. Hitt, Michael A. and Beverly B. Tyler (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives, *Strategic Management Journal*, 12 (5), 327-351.
29. Hogan, Robert, Gordon J. Curphy, and Joyce Hogan (1994). What We Know about Leadership, *The American Psychologist*, 49 (6), 493-504.
30. Hough, Leaetta M. (1992). The Big Five Personality Variables—Construct Confusion: Description versus Prediction, *Human Performance*, 5 (1), 139–155.
31. House, Robert J. and Ram N. Aditya (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409–473.
32. Judge, Timothy A., E. A. Locke, C. C. Durham, and A. N. Kluger (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The role of Core Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17–34.
33. Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Megan W. Gerhardt (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.
34. Keller, Kevin Lane, 1998. *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice Hall.

35. Kenny, David A. and Stephen J. Zaccaro (1983). An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 68 (11), 678-85.
36. Kets de Vries, Manfred and Miller Danny (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
37. Kirkpatrick, Shelley A. and Edwin A. Locke (1991). Leadership: Do Traits Matter, *Academy of Management Executive*, 5 (5), 48-60.
38. Levy, Sidney J. (1959). Symbols for Sales, *Harvard Business Review*, 37 (4), 117-24.
39. McClelland, David C (1965). Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (4), 389-92.
40. McClelland, David C and David H. Burnham (1976). Power is the Great Motivator, *Harvard Business Review*, 54 (2), 100-110.
41. McClelland, David C and Richard E. Boyatzis (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management, *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 737-743.
42. McCracken, Grant (1989). Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process, *Journal of Consumer Research*, 16 (3), 310-21.
43. McCrae, Robert R. and Paul T. Costa, Jr. (1987). Validation of the Five-factor Model of Personality across Instruments and Observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 81-90.
44. Miller, Danny and Jean-Marie Toulouse (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms, *Management Science*, 32 (11), 1389-1409.
45. Miller, Lawrence M. (1984). *American Spirit: Visions of a New Corporate Culture*. New York: W. Morrow.
46. Miller, Danny, Manfred F. R. Kets de Vries, and Jean-Marie Toulouse (1982). Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment, *Academy of Management Journal*, 25 (2), 237-253.
47. Montoya, Peter (2002). *The Personal Branding Phenomenon*. Nashville CA: personal branding press.
48. Ones, Deniz S., Chockalingam Viswesvaran and Angelika D. Reiss (1996). Role of Social Desirability in Personality Testing for Personnel Selection: The Red Herring, *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 660-679.
49. Park, Bermadette (1986). A Method for Studying the Development of Impressions of Real People, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 907-17
50. Peters, Tom J. and Robert H. Waterman (1982). *In Search for Excellence*. New York: Haper & Row.
51. Plummer, Joseph T. (1985). *Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising*, in Marketing Educators' Conference. New York: Young & Rubicam, 1-31.
52. Schein, Edgar H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, 12 (1), 13-28.

53. Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
54. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
55. Schwenk, Charles R (1988). *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington, MA: Lexington Books.
56. Simon, Carol J. and Mary W. Sullivan (1993). The Measurement and Determinate of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, 12 (Winter), 28-52.
57. Stogdill, Ralph M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
58. Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
59. Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, and Sungho Lee (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-211.
60. Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.

# 附錄一：領導者個性及品牌個性編碼項目及原則

## 一、領導者個性編碼項目及原則說明

- 
- (一) 基本資料
1. 日期：2007年2月9日—20070209
  2. 媒體類型：1—報紙，2—雜誌
  3. 媒體名稱：1—經濟日報，2—聯合報，3—民生報，4—聯合晚報，5—其他報紙，6—天下雜誌，7—商業週刊，8—其他雜誌
  4. 報紙版數或雜誌期數
  5. 報紙版面
    - (1) 焦點/頭條/要聞/話題
    - (2) 企業/工商/產業/綜合新聞/電子科技/證券/財經/金融/副刊企管/企業人物/焦點人物/企業社交/專刊專輯
    - (3) 政治/大選/社會/教育/文化/繽紛/鄉情
    - (4) 休閒/旅遊/運動/健康醫療/娛樂/生活/消費/精品/職場/當代
    - (5) 地方新聞
  6. 報導標題
  7. 記者或撰文者
  8. 成立年份：領導人之企業成立年份
  9. 產業類別：領導人之企業所屬產業
  10. 報導篇幅大小：1—500字以下，2—501-1000字，3—1001-1500字，4—1501-2000字，5—2001-2500字，6—2501-3000字，7—3001字以上
- 
- (二) 資料來源可信度與關聯度
1. 報導形式：
    - (1) 純淨新聞：以刊登日期為基準點計算 24 小時內，只描述事實，未加以分析，也不嘗試作解釋及評論的記者採訪內容。
    - (2) 專題報導：針對特定主題、企業、事件的綜合性、跨時點的橫斷面報導。
    - (3) 人物專訪：針對特定人物進行訪問，呈現形式為一問一答，報導中出現「專訪」字樣。
    - (4) 人物特寫/人物側寫：針對特定人物所作之描述報導。
    - (5) 專欄/評論/社論：一般由各報社邀集專家學者針對某些社會議題，作有條理、有系統的評論，題材為熱門時事、新聞事件、社會現象等。
    - (6) 企業公關稿：企業官方出具之內容，報導中通常出現「臺北訊、本報訊」等字樣。
    - (7) 座談會、研討會、致詞之記錄：參與座談會、研討會之對答記錄。
    - (8) 其他：上述以外的報導形式。
-

- 
2. 整篇報導評論偏向：
    - (1) 正向：內容描述的「正面個性」比率達 50% 以上。
    - (2) 中性：內容描述的「正面個性」比率 50% 以下。
    - (3) 負向：內容描述的「負面個性」多於「正面個性」者，即歸之。
  3. 與個性有關的內容比率：1—1~10%，2—11~20%...
- 

(三)  
領  
導  
者  
個  
性  
編  
碼

1. 內容來源：紀錄此段文句的來源
    - (1) 自述：本人口述，如高騰蛟表示、高騰蛟說等
    - (2) 家人：父母、妻兒等
    - (3) 部屬：企業之專業經理、員工等
    - (4) 朋友/同學：私交朋友、舊時同學
    - (5) 同業：產業中的其他廠商
    - (6) 合作/上下游廠商：具合作關係或上下游的廠商
    - (7) 學者專家：學界教授、產業專家等
    - (8) 記者：採訪之記者
    - (9) 實體環境：企業之實體環境，如標語、裝潢、格局等
    - (10) 其他：上述無法歸類者，如行政首長、抗議人士等
  2. 描述類型：紀錄此段文句形容「領導人個性」的形式
    - (1) 直接形容：具直接且明顯的形容詞描繪領導人個性，如「這位個性內向、不擅交際應酬的本土企業家」。
    - (2) 間接形容：透過較不明顯之方式，呈現出領導人之個性，如高騰蛟的個人理念「把握今天，期待明天，心態常保年輕，眼光放遠，就是他的簡單、實用人生哲學」。
    - (3) 敘事形容：以具體事蹟來描述領導人行為，如「晚 9 時前上床，凌晨 3 時左右起床，精通日語的他，通常利用這段時間做簡單運動，再閱讀四份日文報紙、看 NHK 新聞及新知節目」。
    - (4) 混合：具有形容詞描繪，並輔以具體事蹟佐證，如「高騰蛟說他個性保守，每天只知道守在廠中」。紀錄時同時描述其組成方式，如混合（間接形容+ 事形容）。
  3. 擷取文句的準則  
針對文章內與描述領導人個性相關的文句擷取，擷取範圍以一段描述的「句點」出現作為終止，但句點結束前若尚無法完整表達個性或未敘述完畢，則繼續往下一句點擷取。
- 

二、品牌個性編碼項目及原則說明

---

- (一)  
基  
本
  1. 日期：如 2007 年 2 月 9 日—20070209
  2. 廣告篇名
-

---

資料

3. 媒體類型：1—電視廣告，2—平面廣告
  4. 產品類別
  5. 廣告類別：1—產品廣告，2—形象廣告
  6. 廠商（廣告主）
- 

(二)  
廣告  
編碼  
原則

1. 檢視廣告中出現的任何文字訊息，包括文案、對白、口號等
  2. 檢視廣告的色系呈現，黑白廣告則不在此限
  3. 檢視廣告節奏感與音樂
  4. 檢視廣告場景為室內或室外
  5. 檢視廣告是否出現人物？或僅有產品呈現？其為動態或靜態（笑容、奔跑）
  6. 檢視廣告中是否有家庭成員的互動
-

## 附錄二：個性相似詞彙庫（範例）

個性詞彙來源	第一層相似詞	進階相似詞	
冷靜	平靜		
	鎮定	從容	
	鎮靜	安定	
	沉靜		
	沉著		
正直	樸直		
	方正		
	高潔		
	剛直		
	剛正	擇善固執	
	耿介	廉潔	高潔      清廉      公私分明
		介石	
	梗直	正當	
	正派	端正	
		規矩	禮貌
		正經	
正大			

## 出席國際學術會議心得報告

計畫編號	NSC 96-2416-H-004-010-MY2
計畫名稱	從長期歷史研究觀點分析品牌史與影響品牌決策之因素
出國人員姓名	別蓮蒂
服務機關及職稱	國立政治大學企業管理學系
會議時間地點	October 23-25, 2008, San Francisco, USA
會議名稱	Conference of Association of Consumer Research
發表論文題目	(一) The Values and Lifestyles of Prior Mature Chinese Consumers (二) A Research of the Effect of Gift Promotion and Its Spillover Effect

報告內容：

### 一、參加會議經過

本研討會向來為消費者行為領域首屈一指的研討會，所有在這個領域的重量級學者均固定參加此研討會，親自發表論文並全程參與。研討會中所發表的論文涵蓋消費者心理與消費者行為領域內的各種主題，超過 300 篇論文，另有多部消費者行為的研究影片，內容相當豐富。

本次參加是發表兩篇進行中的研究初步結果，第一篇主題為 The Values and Lifestyles of Prior Mature Chinese Consumers，主要是比較兩岸熟齡消費者的消費價值觀與生活型態；第二篇 A Research of the Effect of Gift Promotion and Its Spillover Effect，是介紹促銷時，贈品價格高低對消費者接受度及原產品態度的影響。

### 二、與會心得

分析研討會中發表的論文主題可發現，在消費者心理學此一領域，仍相當重視經典的心理學與經濟學理論，如：Assimilation/Contrast Effect, Framing, Prospect Theory 等等，並強調這些理論在消費者行為研究的應用；其中最常見的就是在消費者品牌態度與價格知覺的應用。此趨勢應該會持續一段時間。

論文中關於方法學的要求愈見嚴謹。消費者行為領域原本便以嚴謹的實驗法見長，在論文發表後的討論中，經常聽到與會學者針對研究設計與分析方法提出討論與建議，非常強調實驗設計背後的推理邏輯，值得台灣學者注意。但另一方面，但簡報統計數字的表達

上，則傾向化繁為簡。

質化研究漸漸受到重視與肯定。過去雖有質化研究，但因其客觀性易受到質疑，所以發表的數量屈指可數，但今年的質化研究數量倍增，雖仍無法與量化研究相提並論，但由於質化研究較能得到消費者內心深處的資料，且此種研究主題的前瞻性高，因此漸受肯定。加上科技產品的進步，現在可以錄音錄影技術輕鬆還原訪談實況，以取信讀者和觀眾，因此 Russell Belk 強力推廣以影片進行消費者研究，此種研究方法與工具，也比較能夠克服因語言文字對中文質化研究以英文發表的不利因素。

## The Values and Lifestyles of Prior Mature Chinese Consumers

Lien-Ti Bei

Chih-Ping Wang

*National Chengchi University*

Hung-Miao Lin

*Chinatrust Commercial Bank*

Extended Abstract

Aging is a major issue in most developed and developing countries. The fact that the baby-boomer generation is approaching retirement age has attracted the attentions of governments in the areas of health care, social security, and retirement plan issues. In Italy, Germany, France, and North Europe, aging people occupy 15% of each nation's population. This enormous amount of consumers will also form a large senior market in ten years. Since they will have time after retirement and better health and financial conditions than the depression generation, the potential of this market cannot be ignored. Therefore, the consumption habits, values, and lifestyles of senior consumers have become an emergent issue for marketing researchers and practitioners (Gibler, Lumpkin, and Moschis, 1997; Moschins, Lee, and Mathur, 1997).

Gibler et al. (1997) referred to consumers aged 60 and above as "mature consumers." The present study follows this notion and refers to consumers who are approaching retirement as "prior mature consumers." The cohort of consumers, the 45 to 65 age group, is the ideal target for the study of the future senior market.

After closing its door for more than 50 years, China market has opened to the world and gained worldwide attention. Its prior mature population is around 150 million people. Therefore, this study targets on prior mature Chinese consumers. The purpose of this study is not only to explore the consumption habits, values, and lifestyles of consumers in this booming market but also to reveal the endurance and influences of traditional Chinese culture and Confucian values on consumer behavior when faced with the influences of western culture.

This cohort of Chinese consumers was educated with traditional Confucianism; they have experienced and admired the western modern life and materialism in their adulthood; and they gradually accept the concept of individualism. The conflicting value systems provide the best research targets to illustrate the durations and influences of various consumption values on purchase behaviors and patterns. Four metropolitan cities, Beijing, Shanghai, Guangzhou, and Taipei, were selected due to their economic and political representative status. In January and February 2006, 2075 respondents, 511 to 527 in each city, at the age of 45 to 65 were face-to-face surveyed via a demographic quota sampling procedure.

Other than demographic and consumption items, the questionnaire includes 133 Likert-type 6-point items on values and lifestyles. These items were designed for eight categories of values and concepts: concern about health, financial attitudes, gender issues, career and retirement plans, social relationships, attitude toward aging, consumption values, and other life perspectives. The result of factor analysis extracted 25 important factors. Under the control of age, gender, and work status, the 25 value and lifestyle factors of respondents among the four cities were

compared by general linear models. The main findings are:

1) *Health concern and financial attitude*: In the industrial city Guangzhou, prior mature consumers care about their own health condition less and retain fewer traditional Chinese values, such as “limiting expenses within the income boundary and avoiding borrowing money.” They are also more willing to invest through professional financial assistance than consumers in other cities.

2) *Consumption value*: In the most internationalized city, Shanghai, consumers prefer products endorsed by celebrities and enjoy the “taste of life” most.

3) *Career and retirement*: In a city where the economy is booming, such as Shanghai and Beijing, prior mature consumers worry about retirement less; while in a city with a slight recession, such as Taipei, prior mature consumers sense that “retiring means not having money” and tend to keep working after age 65.

4) *Social relationships*: Living in the political center, consumers in Beijing, unsurprisingly, care about all kinds of social issues most.

5) *Attitude toward aging*: prior mature consumers in Taipei are more accepting of aging. It can be explained by the traditional Confucian value of respecting the elderly that people in Taipei hold.

In general, family values, respect for seniors, and compliance with authority in traditional Confucianism are still obvious in the value systems of Chinese prior mature consumers. The results suggest these values are more enduring than others. On the other hand, traditional Chinese values regarding gender issues, conservative consumption rules, and desirable social behavior are influenced by western values more. Also, reflecting the economic prospects, in a city where consumers enjoy economic growth, future mature consumers tend to focus on enjoying the western-style life more and rapidly moving toward individualism. Our results suggest that marketers may emphasize the better and more enjoyable life provided by western imported brands; meanwhile, they should also emphasize how the product can contribute to the whole family or is acceptable to the society when targeting these prior mature consumers at present or in the future.

## Reference

Gibler, Karen Martin, James R. Lumpkin, and George P. Moschis (1997), “Mature Consumer Awareness and Attitudes Toward Retirement Housing and Long-Term Care Alternatives.” *The Journal of Consumer Affairs*, 31(1), pp.113-138

Moschis, George P., Euehum Lee, and Anil Mathur (1997), “Targeting the Mature Market: Opportunities and Challenges.” *Journal of Consumer Marketing*, 14(4), pp.282-293

## **A Research of the Effect of Gift Promotion and Its Spillover Effect**

Chung-Hui Tseng, Asia University, Taiwan (E-mail:ch\_tseng@asia.edu.tw)

Yung-Chien Lou, National Chengchi University, Taiwan  
(E-mail:yjlou@nccu.edu.tw)

Lien-Ti Bei, National Chengchi University, Taiwan  
(E-mail:lienti@nccu.edu.tw)

### **ABSTRACT**

Gift promotion is taken as a marketing strategy for a long time. However, the exact effect of gift promotion is nearly neglected by most managers as well as scholars, because it is believed that the higher the gift price is, the more successful gift promotion works. But, must it be true? In this study, the author questioned that the effect of gift promotion does not necessarily show a positive relationship with the gift price. In other words, if the gift price is much higher, even equal to the main product, consumer may think this is unreasonable, and then more possibly give a negative evaluation to the promotion deal. Thus, the purpose of this study was to deeply examine the effect of gift promotion.

In this study, gift promotion was defined as “buy A, get a free gift B”; that is, A and B were different products. Furthermore, promotion depth was taken as a main independent variable and defined as a percentage of gift price by main product price (eg. If an ad says: “Buy a Pair of Nike Running Shoes NT\$2000, Get a Free Gift—a Casio Watch (Market Value NT\$200)”, the promotion depth is 10%; that is NT\$200/NT\$2000). By experiment design, promotion depth was manipulated as ten groups (10%, 20%,..., 100%), and brand images of main product and gift were chosen to be two moderators in this study.

Before main studies, a preliminary study was conducted in order to make sure the existence of turning-point of gift-promotion depth. Therefore, an one-factor experimental design (ten groups of gift-promotion depth) was conducted. The finding was that the turning-point of gift-promotion depth did exist. Following, an 10x2x2 between subject design was further held, and totally 975 valid questionnaires was gathered from two collages in Taipei city.

Three themes were arranged to further investigate effects of gift promotion. Inferences and discussions were based on literature of reference price and anchor-adjustment theory. In the first research theme, it is proposed that there is a turning point in promotion depth—50% of promotion depth, and the turning point was fluctuant in accordance with brand image. If the brand image was high, the turning point was 50%; however, if the brand image was low, the turning point was downward to 40% under low brand image of main product and downward to 20% under low brand image of gift. Based on these findings, promotion depth was divided into two categories—reasonable (depth before turning point) and exaggerated (depth after turning point) promotion depth—in order to do further investigations.

The second research theme focused on the effect of reasonable or exaggerated promotion depth and its interaction with brand image of main product and gift. Findings were (a) In the

range of reasonable promotion depth, the deeper the promotion depth was, the higher the perceived value of product bundle was (eg. positive relationship). However, in the range of exaggerated promotion depth, negative relationship was exhibited. (b) The deeper the promotion depth was, the higher the price perception of gift was. In the range of reasonable promotion depth, as the depth increased, value-adding level of gift decreased. In the range of exaggerated promotion depth, as the depth increased, value-discounting level of gift increased. (c) The brand image of main product and gift did show significant moderating effect.

The third research theme was going to investigate whether the discounting perception toward gift would spill to other products with the same brand of the gift, or spill to the same product with other brand. In this study, we defined the phenomenon as a “spillover effect” of gift promotion. Findings were: (a) No matter in the range of reasonable or exaggerated promotion depth, gift promotion did cause discounting of perceived value toward other products with the same brand of the gift and to the same product with other brand. That is, spillover effect did exist. (b) As the promotion depth increased, the spillover effect would first go downward then upward. In other words, the relationship between promotion depth and spillover effect showed a type of U-shape. Findings of this study will enrich literature of promotion as well as offer practical suggestions to managers implementing strategies of gift promotions.

Note: References are available by e-mail to the first author—Chung-Hui Tseng.