

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

台灣國際企業建立自創品牌文化之研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 97-2410-H-004-081-
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：洪順慶

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理人員：孫國寧

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 98年10月30日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告

台灣國際企業建立自創品牌文化之研究
研究成果報告（精簡版）

計畫類別：個別型

計畫編號：NSC 97-2410-H-004-081-

執行期間：97年8月1日至98年7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—兼任助理研究人員：孫國寧

處理方式：暫不予公開

中華民國 98 年 10 月 31 日

1. 前言

曾漢壽(2008)引述法籍設計大師 Philippe Starck 講演內容，全球前一百大品牌與亞太前一百大代工廠的淨利比是 57:1，這項懸殊的差異，清楚地指出品牌與代工的獲利失衡，更證明品牌與通路所創造出來效益遠遠超過代工的利潤。台灣企業擁有優越的生產技術及科技，且能不斷研發、鍛鍊自身的生產技能，因而能獲得許多大品牌委託代工的訂單，長期以來，台灣中小企業在製造端的經營相較於在行銷端的經營效益更高，因此，我國中小企業只專注於製造勞動密集的產品，不必花心思去擔心市場行銷的問題。但是，近幾年來，台灣產業的代工生產(OEM)、設計代工生產(ODM)模式，毛利率日趨微利甚至直逼奈利，是以，本國產業不得不重新思量 OEM/ODM，以及品牌行銷的問題。

洪順慶(2006)表示，品牌是行銷之根，沒有品牌的行銷就如同無根的行銷。在整個企業的行銷策略中，實在找不出還有任何要素比品牌更重要、更難經營的。台灣大部份的中小企業，甚或是某些大型企業，例如鴻海、台積電，崇尚 OEM/ODM，台灣的企業因而具有豐富的生產經驗，能夠快速降低製造成本；也有業者自訂單的觀點，為了眼前現實的生存問題，代工生產是唯一的生存之道。問題是我們賴以生存的方式，已被中國大陸、泰國、越南、馬來西亞及印尼等新興國家所取代。台灣的中小企業若想賺錢並能永續生存，唯有自創品牌一途。成本是多數企業或產業的重要競爭要素，但創造附加價值與提升競爭門檻也是企業保持競爭力與獲利的另一項利器。產業技術及經營規模雙雙提昇，許多企業已具備自代工生產走向自創品牌的能力，同時也具備往微笑曲線兩端發展的機會及潛能(曾漢壽，2008)。

本研究以質化研究的方式研究多家公司，以瞭解企業如何以市場導向為依歸發展以自有品牌為中心的組織及策略，並試圖定義自創品牌之公司，初創品牌之始，企業主的理念及企業家精神、公司的組織結構與營運策略；而這些企業遭逢大環境劇烈變化的背景下，又是採取何種因應策略力求生存保健之道。本研究一共訪問十二家企業、一家品牌投顧公司以及文化事業代表，並選擇二家公司進行焦點座談會，同時自經營者、員工，以及客觀第三者角度歸納出台灣企業發展國際品牌的營運模式。

2. 文獻探討

代工生產是台灣企業特有的經營模式，在早期是我們的優勢，有關這種特有營運模式之研究發展，與之後自創品牌轉型發展之品牌文化及策略的研究並不多見，本段首先探討創業家精神及企業文化對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，選擇完全自創品牌或是自創品牌與代工生產並行，以及通路策略之間的關聯。

2.1 創業家精神

Schumpeter(1934)認為創業家即是創新者；創業家是能針對經濟環境中各種變動情勢，做出適宜的反應措施，進而創造企業及個人利益並帶動產業經濟的滾動。Yee(1991)也指出，創業者應是具有願景、強烈企圖心，又懂得掌握時機者。Boulton and Carland(1984)則表示，創業者建立、管理企業，並企圖使企業獲利與成長之人；Brandt(1987)認為真正的創業家應是指能在企業裡不斷推動改革力量的人，而且隨時準備面對不同挑戰者(蔡

明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008)。所以，創業家是為企業及所有利害關係人謀利，同時又能一展抱負為實現願景而積極投入所有資源在所經營的事業者，這類型的經營者會將其創業者精神嵌進企業經營模式及組織文化中，台灣自創品牌的企業主幾乎皆具有創業家的精神。

創業精神意指，由個人層級擴展至組織層級即為創業導向 (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996); 創業導向係指用來實現企業創新策略之組織流程、方法及風格 (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983)。根據 Birkinshaw (2000) 的說法，創業精神是一種職能，乃指創業家創新的作法，包含發展新的產品或服務，建立新的供應鏈或對整個產業重新整合。劉常勇 (2004) 則認為創業精神包含二個層面的意義：一是精神層面，創業精神代表一種以創新為基礎的做事及思考方式；二則是實質面，可視為發掘機會，組織資源建立新公司，進而提供市場價值 (蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008)。

Miller (1983) 從管理階層展現的創新、風險承擔及行動預應評斷企業的經營是否具有創業家精神；而 Lumpkin & Dess (1996) 則自 Miller(1983)所發展出來的三個衡量構面再加上自主性 (autonomy)，這二位學者認為衡量創業者精神應自四個構面加以評斷會更為周延。

- (1) **創新**：係指創新活動在產品／市場上的獨佔性，涵蓋研發獨特產品、服務或生產流程 (Morris, Davis & Allen, 1994)，同時促使企業致力於新構想、新產品或新製程的產生；創新性反映企業追求新機會的傾向 (Lumpkin & Dess, 1996)，同時也是展現創業精神的重要構面 (Drucker, 1985；蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008)。
- (2) **風險承擔**：個人或組織欲透過創新變革取得競爭優勢，往往須具備風險的承擔性。Lumpkin 與 Dess (1996) 指出，創業家與一般員工的差異就在於所能承擔不確定性及風險的程度。風險承擔的建立端賴於企業家的膽識力 (Mosakowski, 1998)；高階管理者面對不確定環境時，若採取風險承擔的態度進而制定行動策略及投資決策 (Covin, Slevin & Schultz, 1994) 則往往需承擔較高的營運風險 (Lee, Lee & Penning, 2001；蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008)。
- (3) **預應**：能預期市場之契機，即時取得利益，即是預應性 (Lumpkin & Dess, 1996)；Venkatraman (1989) 指出，預應性不僅是能預測未來市場的需求變化及其潛藏的機會，同時要能比競爭者提早採取行動。相反的，Blackwell、Miniard & Engel (2001) 則認為，新產品會失敗的原因卻在於該產品僅僅是企業對顧客需求的預設認知，卻未能真正滿足消費者真正的需求及期望。因此具創業精神的管理者重視企業成長及獲利之外，更需具備洞察力及想像力 (Lumpkin & Dess, 1996；蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008)。
- (4) **自主性**：創業家具有獨立自主的信心，足以引領組織建立願景，同時驅使公司進入具潛力的市場 (Lumpkin & Dess, 1996)；Miller (1983) 發現，越具創業精神的企業，領導者越具高度自主性。因此，具創業精神的領導者，不論個人或團隊皆屬於能夠自我決策的先驅者 (蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008)。

施振榮經營宏基三十年的經驗，得到「創新價值」的啟示，他用一句話歸納品牌核心競爭力：「想要自創品牌，一定要創新，並且實際創造價值」。外貿協會趙永全秘書長也認同，「要先問自己有沒有條件，研發、創新要有特色，才能嘗試打品牌」。易言之，價值創

新就像是槓桿的支點，能托起品牌在消費者心目中的地位。不同於代工專注於製造，經營品牌拉長戰線，也使創新無所不在。施振榮說：「不管是技術、製造、產品、服務、通路，甚至品牌經營，都有創新的空間」。成熟產業的品質維持及管理已是基本條件，各個企業之間的差異不大，但創新的設計卻能提昇產品的附加值，替產品增色不少（羅詩城，2003）。

2.2 企業文化

Schein（1985）認為影響企業文化形成的來源有三種：（1）組織創辦人的信念、價值觀與假定；（2）隨著組織演進而加入團體的成員之學習經驗；（3）新成員與新領導者所帶入的新信念、新價值觀與新假定。而 Sathe（1985）則認為組織文化的形成源自二個層面：（1）組織成員先前的假設：尤以企業創辦人、領導者先前所具備的假設以及組織成員加入組織前所擁有的過去經驗；（2）新近學習得的經驗：組織成員解決外部適應與內部整合等基本問題時所獲得之實際經驗（林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒，2004）。

但是，Tunstall（1986）認為依 Sathe（1985）的論點，尚應囊括結構上的特性以及組織領導者二項因素，而且組織透過這些因素彼此複雜的互動之後，才能成就獨特且完整的組織文化。此外，Schein（1985）表示，領導者尤其是組織的創始人，是組織文化的創始者，組織文化的內涵是領導者深層假定與個人價值觀的一種反射，Sergiovanni（1990）更是明確點出「成功領導者對其生活中文化及符號層面的關注遠超過對技術及管理層面」。所以，成功領導者常透過一個前後連貫一致的信念或價值體系來發展出組織成員共享的意義（林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒，2004）。

哈佛大學教授 Terrence E. Deal 與麥肯錫諮詢公司諮詢顧問 Allan A. Kennedy 所合著的《企業文化》一書中也提及，企業文化是指企業內部所有員工共同遵循的價值體系，也是全體員工必須瞭解的行為準則。換言之，企業文化就是一個公司的價值觀、信念和行為的展現，也就是分別從物質與精神層面，盡力滿足員工的需求，以提高企業的向心力和凝聚力，帶動員工積極奮鬥精神，進而為企業創造利益。誠如趙耀東所言：企業既是由人所組成，在此群體中每一個人，都必須有共同目標，以凝聚成一股使命感與一致的向心力，這即是企業文化（曾漢壽，2009）。

企業文化是對內闡述，主要在明確企業生存與發展的指導原則，形成一種以價值觀、理念為核心的制度和規範系統，藉此提升企業管理的水準。優質的企業文化不僅有助企業管理，也具有品牌效應。優秀的企業文化能成就成功的企業，不僅能替公司節省巨額的推廣費用，更能提升無形價值、品牌知名度（曾漢壽，2009）。

2.3 品牌文化

Schroeder & Salzer-Mörling（2006）認為打造品牌是一種文化過程，企業端在打造品牌的身份認同（即品牌識別）並企圖影響消費者所持之品牌形象時，需要將問放在文化的脈絡中探討。他們認為品牌文化（brand culture）是品牌研究中，除了品牌識、品牌形象之外的第三隻腳。近年來品牌已成為文化地景（culture landscape）的重要構成要素，品牌為文化注入意義，Schroeder & Salzer-Mörling 稱影響企業塑造品牌與消費者詮釋品牌的文化過程為打造品牌的文化符碼（the cultural codes of branding）（黃光玉，2007）。

企業經營品牌的核心價值在於建立一個以企業文化為背景的品牌故事。行銷顧問業的

廣告達人 Michele Miller 認為很多企業因為未能掌握獨特的業務因而獲利，即在於缺乏令人動容的故事。「好故事永遠有說服力」，商品行銷只要具有品牌說服力的故事，就可以在品牌與消費者之間，創造出具深刻意義且具影響力的共享經驗（曾漢壽，2008）。

品牌文化係指透過賦予品牌豐富的文化內涵，建立鮮明的品牌定位，並充分利用各種有效的內外部溝通與傳輸，讓消費者產生對品牌的認同，同時形成強烈的品牌忠誠。品牌文化的核心是文化的內涵，具體而言，就是它所蘊含的價值與情感的內涵。品牌文化的塑造，透過創造產品物質與品質精神高度統一的完美境界，能超越時空的限制，帶給消費者心靈深處潛在的文化認同與情感眷戀。品牌文化作為實施品牌差異化的一種策略，對突顯品牌個性，拉近品牌與消費者的距離，增進消費者對品牌的好感度與美好的聯想等方面，都有十分顯著的作用（曾漢壽，2008，p.262）。品牌文化借助大眾文化及消費者的心理特徵，才能形成屬於自己的文化群體，例如麥當勞、肯德基鎖定青少年及兒童，銷售美國式速食文化；而星巴克則是瞄準都市白領階級，塑造一種忙裡偷閒講求情調與品味的咖啡文化。企業文化及品牌文化的塑造皆源自於對文化的理解，理解程度愈高，自然愈容易掌握其中的真諦。品牌文化表現於企業對外的宣傳推廣及整合，將公司的品牌理念有效地傳達予消費者，在消費者心目中建立品牌認知並強化品牌形象。品牌文化的特徵除了精神內涵，尚包含整合行銷規畫、推廣促銷活動以及客戶關係，讓消費者能真切感受到品牌的精神、個性及文化內涵（曾漢壽，2009）。

2.4 市場導向的組織學習

洪順慶（2006）認為，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，而且要比競爭者學得更快，就成為創造競爭優勢的不二法門。而組織學習可使一家企業利用新的知識或洞見觀瞻以加速強調績效的組織轉變（Slater & Narver, 1985；Sinkular et al., 1997）。Slater & Narver（1995）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；據此觀點，市場導向可謂是創造組織學習之必要且非充分的條件。Sinkula（1994）指出以市場為基礎的組織學習與一般組織學習的差異：

- （1）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則為外部驅動，其核心能力的模糊性較高。
- （2）以市場為基礎的組織學習是一種高階學習，乃為競爭優勢的基礎。
- （3）以市場為基礎的組織學習精於觀察他人，包含顧客、競爭者與通路夥伴，秉持開放的胸襟向他人學習。
- （4）儲存在組織記憶的市場情報，包括顧客忠誠度、滿意度以及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非遙不可及。
- （5）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。Hurley & Hult（1998）認為市場導向與組織學習都是文化之一，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 & Chak（1998）提出組織學習的三種類型。第一類是「適應性學習」（adaptive learning），又稱為單圈學習（single-loop learning）：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；此類型的組織學習旨在將原本的事情做的更好，此為最基本的學習型態。第二類是「產生性學習」（generative learning），又稱為雙圈學習（double-loop learning）：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 & Narver, 1995），進而對組織政策、目標和潛在規範進行修正（Senge, 1990），這類型組織學習目的乃以不同方式做事或做不一樣的事。第三類型為「學習學習」（learning to learn），又稱為三圈學習（triple-loop learning），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。

洪順慶（2006）指出台灣企業由代工起家而後自創國際品牌，即代表組織學習型態的演變過程。當國內廠商為國外品牌客戶代工多年，在既定的遊戲規則下，追求更低成本、更短交貨期、更多產品功能，此即是單圈學習；若國內廠商質疑代工的未來性，思考和國外品牌客戶的關係是否真的可長可久，因而挑戰原來的遊戲規則，下定決心自創品牌，就是雙圈學習；少數台灣企業在自創國際品牌之後，全體員工培育出品牌文化的心智模式，無論在新進員工的教育訓練、開發創新產品、建立新品牌、進入新的國際市場區隔等，念茲在茲的就是品牌。這種建心智模式的過程可謂三圈學習。

2.5 自創品牌與代工生產

就企業內部而言，組織可能會視自身所擁有資源之完整性，決定是否建立自有品牌，因為自有品牌是長期的投入過程，如果公司的資源沒有給予公平與充足的支持，將可能影響公司的經營績效（Mudambi, Doyle & Wong, 1997）。同時，於面對全球競爭的白熱化，講求效率與速度的今日，廠商必須將所有資源集中於發展與強化核心能力，才能專注於發展廠商的持續競爭優勢（Prahalad & Hamel, 1990；Kogut & Zander, 1992）。組織資源及核心能力亦可能對建立自有品牌決策產生重大影響。因此，不同的產業及擁有不同核心能力的企業，其於自創品牌時除了受到企業文化與組織學習的影響外，亦會因為不同核心能力而有不同的品牌決策及營運模式。

原廠委託製造（Original Equipment Manufacturing, OEM）意指「後進廠商依據跨國公司精準的要求來生產一最終產品」（Hobday, 1995）；意即委託廠商利用代工廠的設備，委託其加工生產合乎設定規格的產品，再由委託廠商冠上自己的品牌進行銷售。假使代工者除了製造生產活動之外，也有能力進行設計工作，則成為進階的原廠委託設計（Original Design Manufacturing, ODM）。若代工廠商也可能不願再為他人作嫁，因而建立自己的品牌，則稱為自創品牌行銷（Own Brand Marketing, OBM）。我國廠商自創國際品牌的發展歷程，多數是自 OEM 發展至 ODM 再到 OBM，也有的業者是直接至 ODM 轉換到 OBM 的階段。瞿宛文和安士敦（2003）表示，台灣上一次產業升級是藉由後起者代工成熟產品來介入高科技產業，其中並有部份廠商藉由自創品牌成為進一步的擴張策略。

Aaker (1996) 認為美國廠商自創品牌時應考慮的條件：(1) 目標市場的消費者需求必須穩定且達到一定的市場規模；(2) 產品品質已達到一定的水準且具有競爭力；(3) 健全行銷網路必須在自創品牌的同時建立，而製造商必須對行銷網路具有相當的控制能力。李吉仁和陳振祥 (1998) 認為廠商採取 OEM 或 OBM 的業務型態是一種策略性的選擇，應依照廠商所具備的資源能力來決定，而且以產品能力與行銷能力二構面做為廠商決策之依據。通常委託代工的廠商具有較強的行銷能力，而從事代工生產的業者則是具有較堅強的生產能力，交易的雙方形成代工的業務型態，相對而言，若單一業者同時具備行銷及生產能力時，即適宜採取 OBM 的經營模式。

根據資源基礎理論 (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)，企業是資產和能力的組合，其競爭優勢經由累積策略性資產和能力所取得；舉凡企業所控制的資產、生產力、製程、企業特性、資訊或知識等，都將使企業得以擬定策略並執行經營活動，以改善企業本身的成果與效率。若廠商的核心能力在於生產與製程上，並以產銷一貫化做為品牌的競爭優勢，將傾向於採行品牌與代工的兼容策略；但若是廠商的核心能力能同時擁有品牌價值或通路的管理上時，則會採行品牌與代工分家之策略 (洪順慶, 2008)。

2.6 通路策略

曾漢壽 (2008) 表示，台灣中小企業要成功走向品牌經營之路，關鍵在於掌握通路並配合策略行銷。例如巨大機械與零售獨立通路商 IBD 合作，打開全球市場；正新企業以瑪吉斯先在美國操兵再到大陸與台灣行銷的市場策略，等時機成熟再進行全球化；宏達電 (HTC) 早期以 OEM 為主，近年涉足自有品牌行銷並與多普達合併，在雙品牌策略下，HTC 品牌與歐洲電信通路合作，主攻歐洲，不與原 OEM 品牌委託廠商的產品造成衝突。一般企業行銷品牌產品或服務進入國際市場，不外乎自行出口或透過出口代理商、指定國外進口商擔任代理商，以及自行設海外公司。而國際行銷最重要的就要掌握當地人才及行銷夥伴，而行銷夥伴意指通路商以及具備供應零件及服務能力之供應商。國際行銷除了善用當地人才與通路資源外，同時還要能隨時知悉市場趨勢及變化，例如透過當地公關公司、代理商等，以直接面對最終消費者的方式，辦理宣傳推廣與塑造品牌形象的活動。

3. 研究方法

3.1 研究設計

本研究欲瞭解台灣本土廠商如何自創國際品牌與創造一個以品牌為基礎的組織文化，以及探討某些原以代工生產為主之企業，其由生產導向的經營哲學轉換為市場導向的階段性變革過程。本研究擬自資方、勞方，以及鑽研自創品牌組織之專家的公正第三者角度 (詳圖 1)，以質性研究中之深度訪談、田野調查方法與焦點群體訪談來蒐集不同業種之企業，其自創國際品牌的發展歷程，同時探求三方的觀點與論述，希冀建立台灣企業建立國際品牌的營運策略及階段性發展模式。多面向的資料蒐集方式可獲得不同的觀點，並可做為交叉檢驗且提高信度，避免單一資料來源的限制 (Glaser & Strauss, 1967)。

本研究採取田野調查及文獻探討方式設計資料蒐集方式及訪談題項之設計；文獻探討則是針對創業家精神、企業文化、市場導向與組織學習、品牌策略等相關領域文獻，自其中歸納發展訪問構面及題項。本研究同時自三方角度進行深度訪談、田野調查與焦點群體

訪談，因此訪談題項依受訪對象設計成三份：(1) 受訪對象為企業主或高階管理者，共計五個構面，分別為企業家精神、企業整體／策略面、組織結構、行銷策略以及願景與使命，共計 26 個題項；(2) 針對受僱員工進行之焦點群體，為與經營者角度相比較並進行交叉檢驗之效，亦設計五個構念分別是：企業家精神、整體面、組織結構、行銷策略及公司未來願景，共計 13 個題項；(3) 依據前述二個角度之考量，專家代表之訪問構面及題項設計整合成三個構面，分別為企業家精神、企業整體／策略面，以及行銷策略，共計 17 題。

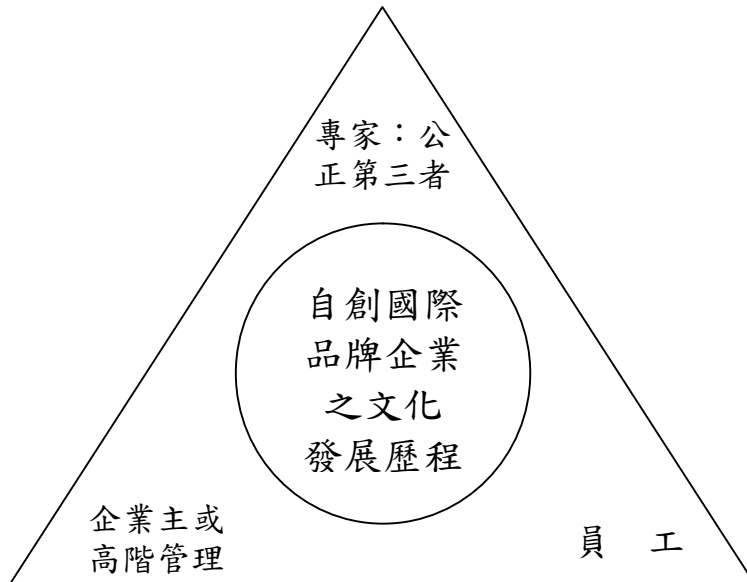


圖 1：研究設計

3.2 理論架構

本研究之目的旨在探討台灣企業自創國際品牌之文化發展歷程，屬於探索性之「如何」題型之研究。茲因過去未有針對台灣企業發展自有品牌之文化歷程的研究，因此無法使用量化實證的研究方法演繹已有的理論或論述，是以採用質化研究是較適合的研究方式。

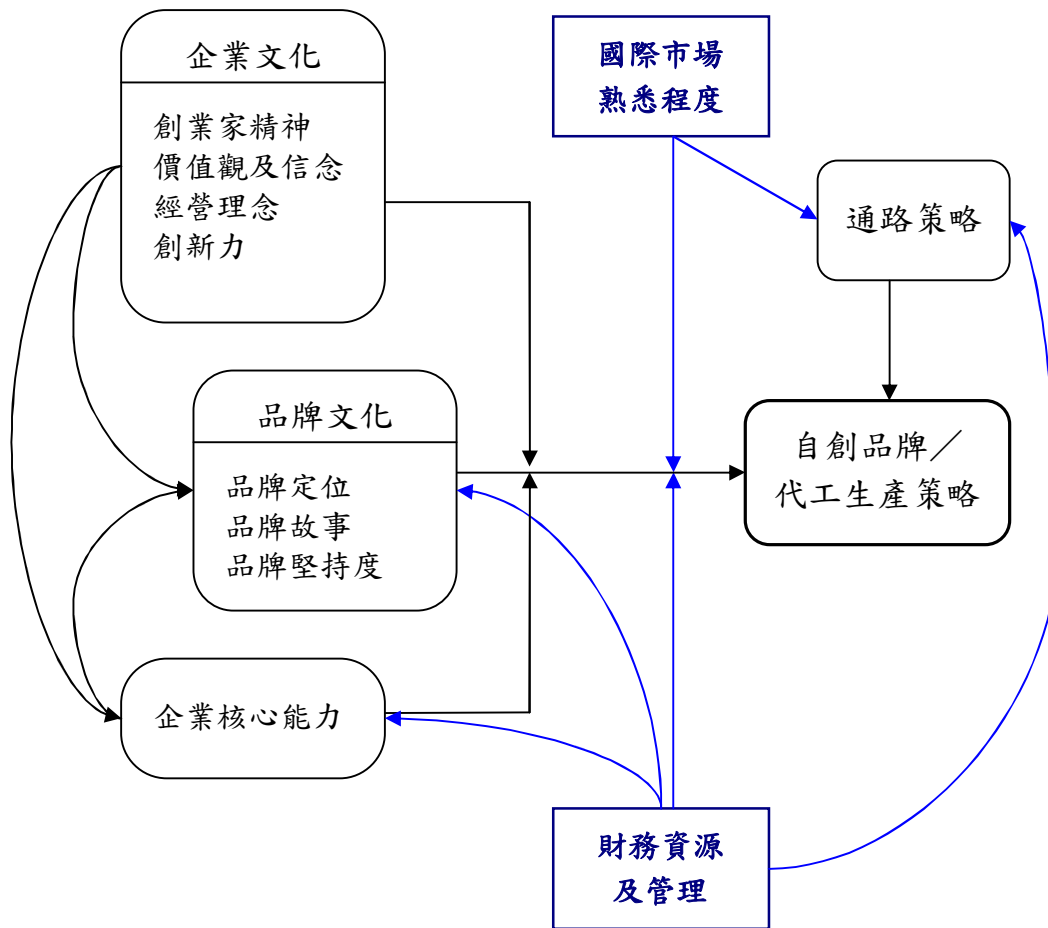


圖 2：自創品牌發展架構

3.3 研究對象

表 1：受訪企業及背景資料（資方角度）

企業名稱	品牌名稱	品牌成立時間	受訪者	主要產品
振鋒企業股份有限公司	YOKE	1996	洪榮德董事長	工業安全吊鉤
康聯訊科技股份有限公司	CTS	1998	陳友信總經理	連接器
金車股份有限公司	KING	1979	李玉鼎副總經理	食品類： 咖啡、威士忌...
	CAR		朱正豪課長 馬明皓副主任	
昆盈企業股份有限公司	GENIUS	1985	李百祥副總經理	(電腦)周邊產品
高林股份有限公司	SIRUBA	1965	陳素美協理	工業用縫紉機
磐晉實業有限公司	MIDWAY	1991	施敦元總經理	自行車零件
奧圖碼科技股份有限公司	Optoma	2000	江慧貞處長	投影機
合勤科技股份有限公司	ZyXEL	1989	陶德芬經理	數據機
				網路設備

雅博股份有限公司	APEX	2006	李永川總經理	居家照護醫療設備
童心園實業股份有限公司	Weplay	2000	吳文鶯董事長 邱義誠總經理	兒童成長輔具
台灣金峰股份有限公司	TGB	1993	林世昌總經理 黃泰璋資深企劃 高柏倫行銷專員	沙灘車 機車
華仕德科技股份有限公司	CASHIDO	2003	陳世昌總經理	超氧離子殺菌設備

表 2：焦點群體訪談暨公正專家背景資料

焦點群體訪談企業	受訪人數	受訪者職務
振鋒企業股份有限公司	7 人	人資經理、財務經理、業務代表二名、開發課長、生管課長、採購課長
康聯訊科技股份有限公司	6 人	研發部協理、管理部經理、產品行銷經理、資材部協理、財會協理、專案助理

公正專家代表	服務單位	企業營業內容
盧諭緯 編輯總監 丘美珍 網路總監	巨思文化股份有限公司	數位時代雜誌、經理人雜誌
申學仁 投資協理	智融品牌管理顧問股份有限公司	智融品牌創投基金

4. 研究發現

4.1 企業家精神暨願景

受訪業者中有部份業者是在公司創立之初即決定自創品牌，例如：康聯訊、金車、高林、合勤；而振鋒企業的前身是貿易商；昆盈則是由光華商場中的一家小店面起家，之後為了讓消費者有所區別而替自己的產品取名；盤晉、奧圖碼、童心園、雅博以及華仕德則是由 OEM/ODM 轉換營運型態，企業主決定發展自有品牌。

十二家企業都非常明確的表示，發展自有品牌的主要目的即為「賺錢」。自創品牌的業主都有一個共同的特質，亦即他們都很在意消費者或最終使用者對公司的認知及體驗感受的滿意程度，而且他們對未來的發展趨勢及自己企業應如何發展都具有長遠的眼光及預測力，例如振鋒的洪董事長與康聯訊的陳總經理，逢此金融海嘯的威脅卻逆向操作，前者投資於廠房的擴充，而後者則趁機引進優秀的人才，因為他們相信逢此不景氣之際，要趁勝追擊，並做好準備才能在景氣恢復之始即比競爭者向前大步躍進。

此外，自創品牌的企業主具有如同洋蔥般多元性又不服輸的人格特質，企業主的多元人格特質是一層層增加，因為品牌是一個整合的概念，尤其必須要瞭解客戶端的需求及相關資訊，於其管理品牌時，必須非常清楚完整的商流、售後服務、市場資訊，不論財務投資、產業情報，產品銷售等等情況，當其開始經營自創品牌皆需非常清楚，企業主逐一瞭解進而塑造多元的特質。盧諭瑋以電子業為例，第一代的企業主，其早期創業比較困苦較

少於創業之始即自創品牌，而第二代的年輕企業家因為成長環境較為富裕，較勇於發自創品牌，但先決條件仍以讓企業得以生存為主，之後擁有核心能力且資源較為豐富時才發展自有品牌，另一個促使企業主自創品牌的原因是，代工利潤愈來愈薄加上消費端的訊息掌握度高。換言之，自創品牌的企業主其個人的特色與文化涵養，在品牌公司的發展歷程具有重大的影響，企業文化即以經營者或經營團隊的理念為核心，例如對品牌的堅持度、對品牌定位及定義的認知，皆是企業文化的內涵，而這些觀念也會不停的直接或間接的灌輸、教育員工。金車的李玉鼎副總經理利用正式會議、幹部或員工聚餐時，隨時隨地教育員工「專心比專家厲害」、「心態與態度，要具有老闆或管理者的心態」、以及應具備「年紀加減10：體力減10歲、智慧加10歲」就是最好的例證。金車的李董事長亦有項有別於其他企業主的想法，絕不上櫃上市，因為他要保持公司具高度彈性要能隨時對市場的改做出即時反應。保持彈性亦為受訪企業主的共有的觀點，雖然在品牌策略上會有所堅持，但對市場及消費者的需求與回應，勢應保持高度彈性的因應。

受訪的業者中除了金車企業，其因為屬於食品業，公司設置已久，在國內擁有自己的銷售公司（營業所）及物流公司，金車公司負責生產研發，而銷售公司及物流公司則專責實體配銷業務；所以，金車公司的業務型態是B to C，直接銷售予消費者。但其他業者目前的營運型態則為B to B，皆未能直接與消費者接觸，不過，受訪企業主或高階管理人都表示，公司的最終目標皆能直碰觸到最終使用者或消費者，亦即將現有的B to B的營運模式擴展為B to B to C，或直接轉換為B to C。

命題 1：自創品牌的企業主具有創業家精神與多元化又不服輸的人格特質，皆為塑造企業文化之主要元素；但於制定重大決策前會謹慎思量絕不輕易下決定；他們多具有宏觀且長遠的眼光。

命題 2：自創品牌的企業主隨時隨地把經營理念灌輸、教育予員工；企業主也願意接受最新的技術及相關知識。

命題 3：企業決定發展自創品牌取決於企業文化，創業家精神為最主要之決定因素；當企業主的創業精神愈鮮明時，自創品牌的可能愈高。

4.2 企業整體條件暨策略

自創品牌的企業的動機及目的為：(1) 企業主不相信他比別人差，深信自己所生產出來的產品比競爭者要好，當然應該市場上推出；(2) 「不得不」，因為環境逼迫只得發展自有品牌，若此時該企業又具有品牌基因時，正時發展自創品牌的時機；(3) 對國際市場非常熟悉，例如其原是產品代理商或出口貿易商，又或久居國外市場深在產業核心，直到其發現值得經營的利基市場，加上自己擁有生產高品質的生產線或尋得足以信賴又可成為永久夥伴的代工廠商時，即決定投入發展自有品牌；(4) 「盈利」，自創品牌的企業主都知道從事代工生產不僅受制於委託廠商，最重要的是無法賺得應該獲得的報酬，唯有自創品牌一途才能賺得高利潤。例如童心園最初代理世界知名品牌在台銷售，之後因為吳董事長及邱總經理熟知幼教產業、使用者的生長需求與國外通路，以及成為該產業中「the Best」而推出自己『Weplay』的品牌；振鋒的洪董事長以貿易商起家，同樣也因為了解國際市場的通路結構，之後擁有堅強的生產及研發團隊，決定自創『YOKE』的品牌，同時掌握產銷能力；康聯訊的陳友信總經理常年往來發展連接器的發展核心地區—美國；台灣金蜂的林

世昌總經理曾久居義大利，清楚瞭解摩托車的生產線。所以這些企業會抓準時機自創品牌。

公司最初設立時，即為推出自有品牌的企業，品牌定位、策略並未如 OEM/ODM 推展 OBM 有較為明顯的改變，至多僅是因應客戶需求進行微幅調整，經營品牌公司若需大幅調整公策略型態或營運模式，企業主都會謹慎考量，即使成立至今已有 50 年的金車企業亦不會任意改變其品牌定位及營運模式，直至最近其原有的目標客群已年長不再喝咖啡，加上台灣飲用咖啡的習慣改變、消費者接受度提昇，以及清楚掌握通路即表示擁有競爭優勢，決定開始自營通路而設立伯朗咖啡館，並與超商通路策略結盟推出研磨咖啡；昆盈公司 1985 年成立至今，由最初單純只生產滑鼠，到現在又增加電腦周邊產品與影音產品，而其由最初單純只生產滑鼠的產品線，到現在銷售三大類產品，勢必會對最初定位形成巨大影響，李副總經理表示「基本上產品線不是隨便找的，因為事涉公司定位...而且動定位是蠻大的工程，等於是調整未來的方向」昆盈於 2000 年進行品牌重定位為周邊產品。企業主不會任意調整品牌定位、核心策略型態以及未來方向，「目前沒有看到大幅度的調整...在決定一個策略時都要想很久很久...」智融品牌投資的申學仁也證實此種堅持。

分析發展自有品牌應具備的條件，與所有成功創業的條件相同任何一項都不可少，包含擁有和諧的（或好的）團隊、市場、技術、財務資源及管理、品牌堅持等五大項要素。(1) 和諧的團隊，意指每一份子都要以發展自有品牌為依歸，而且團隊的組成份子不要求最好，應是最適宜又能促進團體和諧者；(2) 市場，品牌公司的市場選擇非常重要，或許不要最大但要最特殊，例如利基市場；(3) 技術，不要最好的技術而是要適合客戶的技術，品牌公司不似技術導向的企業會生產最好的產品而是製造滿足客戶需求的產品，等到客戶的產品知識及使用提升後，品牌公司會再提升技術，再創造或貼近客戶的需求，所以品牌公司的技術猶如循階而升，例如康聯訊能滿足其客戶的特殊要求，而振鋒的高品質能確保產品不致發生危機，保障客戶的全安，而台灣金峰、雅博、華仕德不斷創新開發新產品，就因為具備優於同業的研發和生產技術，此亦為品牌公司的核心能力；(4) 財源資源及管理，台灣中小企業自創國際品牌，不若大企業擁有雄厚的資金，所謂「口袋不夠深」所以要嚴格控管每一分錢的支出，包括品牌策略、行銷策略、創新開發、上、下游的品質，存貨管理，現金流量的管理以及訂價策略，所以財務管理涵蓋企業所有的策略及投資；(5) 品牌堅持度，此為代工生產與自創品牌最大的不同，假使流於價格戰，則品牌的價值形同等於零。

論及品牌公司的財務結構及管理，其資產負債表中的應收帳款與應付帳款的金額都很大，有些品牌公司的產品是外包給代工廠生產，之後再銷售予通路商，所以應收帳款也會來自市場的子公司或通路商，例如童心園即屬於此類型的品牌企業。有些品牌公司持有大量的現金以備能迅速切入新的市場或取得新的技術，或儘速回應客戶的要求，所以保有高額流動資產目的是保持高度彈性。這些品牌公司重視毛利率勝於損益表上的盈利，所以不會落入價格戰，此亦代表品牌公司對品牌的堅持程度。

企業經營先以能確保生存為要，待穩定後才會發展品牌，初時企業暫時不會進行全面 OBM 的管理，而仍會保有足以維持公司存活的 OEM 或 ODM。依申學仁協理的觀察，目前台灣自創品牌的公司，其由 ODM 轉換到 OBM 時，其自有品牌的比例約略為 5%~10%，而 ODM 卻高達 90%；整個產業的結構為 OEM 佔 40%、ODM 為 50%，而 OBM 只佔產業的 10%。

命題 4：企業自創品牌或代工生產之決策受到其對國際市場熟悉程度而定，對國際市場愈了解愈能發現利基市場時更有助於自創品牌的發展。

命題 5：企業欲決定自創品牌或投資核心能力、品牌發展策略以及通路策略時，會受制於企業的財務資源及管理，因而產生最適合的經營模式；易言之，當財力雄厚時，自創品牌以及企業核心能力的投資亦會相對提升。

命題 6：品牌公司為保持高度彈性因而會提高流動資產的比例，尤其是現金的額度。

命題 7：品牌公司的核心能力亦受到企業文化和創業家精神的影響，尤其是生產及研發能力；處於不斷滿足並提升客戶需求此階段時，相對也會提升企業的核心能力。

命題 8：品牌之經營模式是屬於累積式的階段性發展，成立之始為確保公司之生存能力，多會先保留代工生產的業務；當公司營運漸入佳境，則自創品牌（OBM）的比例亦會逐漸增加，最終目標則是全面自有品牌。

4.3 組織結構暨學習

本研究之十二家自創品牌的公司皆屬於以市場導向為依歸的企業，這些品牌公司都非常關心他們的客戶，資訊流擴及最終使用者或消費者之企業（亦即 B to B to C 的公司）更是在意最終客戶端的體驗感受及回應。品牌公司都屬於『雙圈學習』型組織，企業主或經營團隊會從各種不同的角度掌握市場及客戶的脈動並預測未來產業的發展趨勢，不斷創新改良生產技術（例如台灣金蜂、康聯訊、雅博、合勤），或推出客製化產品滿足客戶的需求（例如康聯訊、童心園），或重新開發目標市場（例如金車、昆盈、合勤），或創造消費者需求、品牌重定位（例如昆盈、金車）。十二家受訪企業都認為高品質的維持已為必要條件而非競爭優勢。為同步提升員工的能力，品牌公司願意積極訓練員工，會為員工開設多元化的訓練課程，甚至鼓勵員工繼續深造。

品牌公司的組織結構傾向扁平式的組織結構，此結構的溝通管道很短有利上下層級的溝通，甚至是越級的報告、提案在品牌公司也是屢見不鮮。

命題 9：自創品牌的企業是屬於雙圈學習型的組織，其以市場導向為依歸；且屬於扁平式組織以利溝通管道順暢。

4.4 品牌策略

企業主自創品牌最初的目的是為了讓消費者或客戶清楚識別，並據此開拓業務，尤其是代表經營者或公司的信用保證及品質保證，例如金車、昆盈、童心園，所以企業文化已嵌入品牌文化。每位企業主的創業背景都不太一樣，但是他們的品牌堅持度都很高；此外，這些品牌公司的企業主希望藉由品牌直接把產品的核心價值傳遞予消費者。企業主會賦予品牌生命，當品牌產品問世的同時，亦向消費者講述品牌背後的故事。

「有品牌的企業文化」申學仁認為，產品品牌要具有說故事的能力，若依曾漢壽（2008）所論，此應該是品牌文化，企業主或經營團隊時時刻刻在向員工談論品牌，所以品牌要有說故事的能力，塑造品牌文化。品牌公司大部份都會有一個團隊或企業主都有一個說故事的能力，足以吸引通路商或其員工全力投入。例如振鋒的洪董事長、昆盈的李副總經理、金車的馬主任、雅博的李總經理等對其品牌的定位或重定位，所涵蓋的意義，成立的背景

及發展歷程都能栩栩如生的描述。所以，品牌不只是一個名詞，基本上已被擬人化且活化起來，換言之，品牌已被賦予生命。

金車的馬主任：「*Mr. Brown* 是擬人化的設計，就像隔壁鄰居及好朋友... 包含形象的塑造、思考方式、容易溝通，又可長可久，...*Mr. Brown* 是一家人，他們是三個兄弟，大哥是伯朗原味、二個弟弟分別是藍山及曼特寧...」。

品牌公司必須非常清楚、熟悉整個供應的價值鏈，而屬於本身的商流、金流及資訊流的整合之行銷策略以及產銷規劃、庫存管理、顧客關係管理，這些都是歸因於品牌的內涵中，所以品牌是個整合的概念。

命題 10：品牌定位、品牌故事、品牌堅持度成就品牌公司的品牌文化，所以品牌不再只是個名詞，其已被賦予生命。

命題 11：企業文化已嵌入品牌文化中，所以品牌文化蘊含企業文化；易言之，品牌是一個整合的概念，品牌會受到企業文化之價值觀及信念的影響。

4.5 通路策略

台灣自創品牌的公司，早期還是以產品為主，生產的產品認為會被市場接受，此時就會打上自己的發展出來的名稱及 logo，若市場反應良好，才會開始運用簡單的推廣策略，逐漸的增加行銷的手法，品牌的經營是屬於累積式。通路策略決定品牌企業應採取全面自創品牌，或是自創品牌與代工生產二者並行以及二者之間的產銷比例分配。但經營的重點最後都會聚焦於「通路」。透過通路，公司會獲取消費者的訊息、目標通路網絡中各個成員的想法及配合模式，另一方面，品牌公司也會整合通路商進行推廣促銷。十二家受訪企業，多數受訪公司，通路經營採 B to B 模式，皆在當地尋求代理商或經銷商；金車公司擁有自己的通路組織，金車公司將行銷段的業務分離出來，另外設立貿易公司（國內稱營業所／行銷公司）專責銷售的業務；振鋒公司則與通路客戶合資共營，彼此成為合作夥伴。

多數台灣自創國際品牌的企業最初所選擇進入的區域為歐洲，因為歐洲的習性、人文與亞洲相近，而且歐洲人重承諾、重感情、重品味及品質，忠誠度相對也較高，尤其是各個地區／國家的市場都不是很大，因此於一個地區／國家成功經營模式可以直接套用至另一個歐洲國家／地區。

命題 12：自創品牌企業深信掌握通路即掌握經營的重點；目前台灣自創國際品牌的企業多為 B to B 的模式，亦即透過當地的代理商銷售予最終使用者；為能不受制於通路商且能迅速掌握市場情報，亦有品牌公司透過合資方式與當地通路商客戶變成合夥關係。

命題 13：歐洲與亞洲的習性、人文與亞洲相近，對新品牌的接受度高，最適宜成為台灣自創國際品牌企業的第一階段之目標市場；於一國家或地區成功經營的模式可以在歐洲其他國家套用。

5. 結論

就創業家精神而言，自創品牌的企業主所具有之創業家精神以及多元化又不服輸人的

特質，對企業文化的塑造具有重大的影響；台灣自創國際品牌的企業多屬中小型企業為眾，所以企業主的經營理念、價值觀及信念，都是該企業文化最主要的核心基礎，具創業家精神的企業主會有高度自主性、創新性，以及風險承擔性，但於制定重大決策前皆會經過非常謹慎的思考、評估，雖然這些企業主具有宏觀且長遠的眼光，但因為他肩負整個品牌及企業之生命，所以要決定進行『改變』之前會表現得較為穩健。企業文化絕大部份根源自企業主本身，企業主或經營團隊會隨時隨地不斷將其價值觀、信念及經營理念灌輸、教育予員工。企業是否要自創品牌時會受到企業文化的主導，尤其是企業主的最後決定。現階段許多台灣自創品牌的公司，或因資金不足，或因無法接觸最終使用者，致使其於國際市場的通路都採 B to B 的行銷模式，但這些企業最終的營運模式是能接觸到最終使用者，亦即成為 B to B to C 或 B to C 的通路結構。

論及品牌公司策略面，企業欲自創品牌的動機及目的有四點：(1) 堅信自己企業所生產的產品是最適合消費者又能滿足客戶的需求；(2) 被外在環境所迫，不得不成立品牌公司，否則會致使公司發生嚴重的損失；(3) 非常熟悉國際市場的通路結構，同時確認最適宜經營的利基市場；(4) 為了獲取超額利潤。適合自創品牌的企業應具備五種條件：(1) 擁有和諧的團隊、(2) 市場、(3) 技術、(4) 財務資源及管理、(5) 品牌堅持度；在五項條件中尤以品牌堅持度最為關鍵，品牌公司為了維持毛利率以及品牌價值而有一定的堅持，這也是代工生產與自有品牌最大的差別，因為品牌公司不會希望讓公司陷入價格的戰爭中。當企業決定自創品牌或提升核心能力、品牌發展策略以及通路策略時，致使其不易推展且自小型策略結構開始，多數是受制於企業本身的財務資源不足；一旦其財力結構穩固時，相對自創品牌的比例會高於代工生產，同時也會增加提升企業核心能力的投注。

自創品牌的企業其資產負債表上的流動資產比例較高，尤其是現金的額度亦相對較高，主要原因即在於公司要保持高度的彈性，以利企業能迅速針對市場變化、客戶需求做出反應。另一方面，品牌公司核心能力的發展一直會受到企業文化所影響，而企業文化與生產線的擴充及研發能力的增強息息相關，是以，處於不斷滿足客戶的需求甚至進一步開創提升客戶的需求時，企業勢必會投注許多資源以提升組織本身之核心能力。台灣自創品牌企業之經營模式是屬於一種階段累積性的發展，公司成立伊始為確保能永續經營因而採取保留代工生產業務的保健措施；當公司的經營與獲利日益蓬勃，則自創品牌的比例亦會逐步提升直至公司成為全面自有品牌。

依組織學習而論，品牌公司以市場導向為依歸，形成雙圈學習之扁平化組織型態，這種型態的溝通管道既短，而且非常順暢，有利公司上、下階層的溝通交流。

品牌策略而言，品牌文化由品牌定位、品牌故事以及品牌堅持度所組成，品牌是一個整合的概念；而成功的品牌應是擬人化的、有生命的，而非只是一個名詞或圖像，成功的品牌會被品牌公司賦予生命，活躍地存在消費者及客戶的眼前。企業文化與品牌文化不同，前者是向內展現並產生影響力，而品牌文化則是對外顯現，所以企業文化會嵌入品牌文化中，企業的價值觀及信念亦能於品牌的定位、品牌故事及品牌個性窺見。

就通路策略而言，通路策略決定品牌企業應採取全面自創品牌，或是自創品牌與代工生產二者並行以及二者之間的產銷比例分配。品牌公司成功關鍵在於「通路」的經營模式，最佳的營運模式是能擁有屬於自己的通路，目前台灣自創國際品牌的企業多為 B to B 的模式，意即品牌公司於國際市場是透過當地的代理商銷售，此種模式的風險是可能會受制

於通路商，只因為被通路商所阻斷無法直接與最終使用者／消費者所致。為使企業不會片面被通路商挾持，與通路商合資成為合夥人。論及目標市場的選擇，較易成功的模式是自歐洲市場開始，因為歐洲與亞洲的習性、人文較為相近，對新品牌或私有品牌的接受度也較高，所以歐洲市場可成為第一階段（自創品牌初始）的目標市場，若經營成功可將此模式套入歐洲各個國家。

參考文獻

1. 李吉仁，陳振祥，(1998)，**中小企業轉型與升級經營模式之研究—由 OEM 轉型為 ODM、自有品牌模式**，經濟部中小企業處委託研究期末報告。
2. 林家五，彭玉樹，熊欣華，林裘緒，(2004)，「企業文化形成機制：從認知基模到共享價值觀的形成」，**人力資源管理學報**，第 4 卷第 3 期，91-115 頁。
3. 洪順慶，(2006)，**台灣品牌競爭力**，台北：天下雜誌。
4. 洪順慶，(2006)，「品牌：行銷之根」，**哈佛商業評論精選：品牌管理**，天下遠見出版，台北市。
5. 洪順慶，(2008)，「台灣企業打造國際品牌之研究」，**國科會專題研究計畫**。
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，515-545 頁。
7. 黃光玉，(2007)，「品牌文化：品牌研究的新觀點」，**廣告學研究**，第 27 集，105-110 頁。
8. 曾漢壽，(2008)，**讓台灣品牌站上國際舞台—代工與品牌篇**，經濟部國際貿易局，台北市。
9. 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)，53-72 頁。
10. 蔡明田，謝煒頻，李國璋，許東讚，(2008)，「創業精神與創業績效之關連性探討：創業動機、能力與人格特質的整合性觀點」，**創業管理研究**，第 3 卷第 3 期，29-65 頁。
11. 劉常勇，(2002)，**創業管理的十二堂課**，台北：天下文化。
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. (1996), **Building Strong Brands**, NY: The Free Press.
14. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17(1), pp. 99-120.
15. Birkinshaw, J. (2000), **Entrepreneurship in the Global Firm**. London: Sage Publications.
16. Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 16(1), pp. 7-25.

17. Carland, F. H., Boulton, W. R., and Carland, J. A. C. (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 9(2), pp. 354-369.
18. Day, G. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58(Oct.), pp. 37-52.
19. Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.
20. Glaser, B. and A. Strauss. (1967), *The Discovery of Ground Theory: Strategies for Qualitative Research*, Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
21. Hobday, M. (1995), *Innovation in East Asia: The "Challenge to Japan"*. London: Edward Elgar.
22. Hurley, R. and G. Hult. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62(July), pp. 42-54.
23. Kogut, B. and U. Zander. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capability, and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.
24. Lumpkin, G. T., and Gregory G. Dess. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), pp. 135-172.
25. Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol. 29, pp. 770-791.
26. Mudambi, R., P. Doyle, and V. Wong. (1997), "An Exploration of Branding in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 423-446.
27. Prahalad, C. and G. Hamel. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68(1), pp. 79-91.
28. Sathe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, IL: Irwin.
29. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
30. Schroeder, Jonathan E., and Salzer-Mörling, Miriam. (2006), *Brand Culture*, Routledge
31. Schumpeter, J. A. (1934), "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle", *Cambridge, Mass: Harvard University Press*. Translated from the German by Redvers Opie.
32. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Purpose of the Learning Organization*, 1st ed. NY: Doubleday/Currency.
33. Sergiovanni, T. J. (1990), *Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

34. Sinkula, J. (1994), "Marketing Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58(Jan.), pp. 35-45.
35. Sinkular, J., W. E. Baker, & T. Noordewier. (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25(4), pp. 305-318.
36. Slater, S., and J. Narver. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59(July), pp. 63-74.
37. Snell, R. and A. Chak. (1998), "The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom", *Management Learning*, Vol. 29(3), pp. 337-364.
38. Tunstall, W. B. (1986), "The Breakup of the Bell System: A Case Study in Cultural Transformation", *California Management Review*, Vol. 28(2), pp. 110-124.
39. Venkataraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprise: The Construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, Vol. 35, pp. 942-962.
40. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
41. 曾漢壽，「文化內涵永保品牌不墜」，*品牌學院紙上專欄*，(2009/09/01)，取自：
http://www.brandingtaiwan.org/book_study_detail.aspx?sn=159
42. 曾漢壽，「品牌文化與企業文化 本質不同」，*品牌學院紙上專欄* (2009/09/15)，取自：
http://www.brandingtaiwan.org/paper_columns_detail.aspx?sn=30
43. 曾漢壽，「優質文化 孕育品牌傳奇」，*品牌學院紙上專欄*，(2009/09/22)，取自：
http://www.brandingtaiwan.org/paper_columns_detail.aspx?sn=31
44. 羅詩誠，「走出代工宿命 台灣要讓品牌成為王牌」，*天下雜誌*，第 281 期，(2003/08/15)，
取自：<http://blog.yam.com/Itsplace/article/3843267>