

中小企業建構品牌之動機、目的、限制及關鍵成功因素-個案分析

楊奕源¹ 楊英杰² 吳耀昌³

¹ 中州科技大學 觀光與休閒管理系 助理教授
a1663090@ms18.hinet.net

² 中州科技大學 行銷與流通管理系 副教授
ying-chieh@hotmail.com

³ 蘇州大學 企管系博士班 博士生
rogerwu@dragon.ccut.edu.tw

摘 要

本研究探討個案在建構品牌的過程中，其建構品牌的動機與目的、建構品牌的限制因素及建構品牌的關鍵成功因素為何，選擇一家由代工轉型到行銷通路的中小企業為研究對象，採取個案分析方法，經過深度訪談、彙整逐字稿、運用內容分析法找出語幹，歸納出重要事件的步驟，提出結論、管理意涵與建議，供中小企業在轉型過程中參考。

分析結果，彙整重要事件共有建構品牌動機與目的5項、建構品牌的限制因素3項及建構品牌的關鍵成功因素5項，共13項重要事件。

關鍵字：品牌建構、限制因素、關鍵成功因素、個案分析

通訊作者

姓名：楊英杰

E-mail：ying-chieh@hotmail.com



壹、緒論

一、研究背景與問題

在已開發國家中，中小企業是其主要經濟命脈，對各國的經濟發展深具影響，更是推動台灣經濟成長的基礎（薛琪、胡名燮，1995），比率高達97.7%的台灣中小企業中，製造業家數中又有96.53%為中小企業（中小企業白皮書，2009），這些以製造為主的小企業，其經營方式製造代工（OEM; Original Equipment Manufacturing）與設計代工（ODM; Original Design Manufacturing）為主，但其利潤卻逐年下降，經營日趨困難，故 Temporal (2005)認為亞洲地區資源受限的廠商，若想創造可維持、有利潤的國際市場地位，創立品牌是必經之路，且自創品牌與相關行銷活動能力的培養也被認為是微利時代中，唯一能突破困境的方法（Davis & Dunn, 2002）。彭珮霖、林谷鴻(2010)認為科技發展快速的今日，資訊亦飛快的進步，行銷已發展成全球化，品牌自然成為很重要的幫手，企業若能建構強勢的品牌，將比未建構之廠商，較取得更佳的競爭優勢(Kohli, 1997; Randall, 1997)，廠商若能成功地建構品牌，不但是企業對抗競爭者有利的策略工具，亦為企業永續經營的最佳保證(Temporal, 2005)。因為，強勢品牌不但是行銷利器，還可提高廠商的獲利（Ojasalo, Natti & Olkkonen, 2008）。由此可見，建構品牌對於台灣中小企業的生存與發展，是具有關鍵的地位，但針對中小型製造業建構自有品牌的研究並不多見。故本研究嘗試以個案研究的方法，探討台灣中小企業由製造業轉型建構品牌的動機、限制因素與關鍵成功因素。

中小企業要由製造業跨入品牌建構，容易受人力與資金的限制，需有效地運用所擁有的資源，及執行對企業最有利的活動(Carson & Gilmore, 2000)，且在行銷活動之規劃中，常受限於資源與專家的缺乏限制(Carson, 1990)，品牌建構雖然有助於中小企業跳脫經營困境，但在其組織中，品牌管理卻無法得到所有者或經營者應有的重視，且缺乏品牌管理的知識，甚至品牌管理的概念尚未形成(Krake, 2005)，但陳時奮（2004）認為自創品牌並無法讓廠商免於戰爭，僅是改變競爭對象與區隔，廠商自創品牌時需承擔產品失敗的責任、行銷投資無法回收以及產品滯銷的風險，但廠商若能發展強勢品牌，卻是維繫長期存續並克服經營挑戰的利器(Temporal, 2005)。即使中小企業缺乏大型組織所具備的能力、行銷權力和資源(Knight, 2001)，其亦應能妥善管理、發揮其品牌潛質(Bertton, Ewing & Napoli, 2008)。雖然中小企業之管理風格、營運方式與功能本與大型組織有諸多差異(Knight, 2000)，然Mendham & Bannock (1982)認為大企業與小企業最顯著的差異，並不是規模，而是目標、管理風格和行銷活動，因為小企業的創業者或所有者經常扮演雙重角色，不僅是創業資金的提供者亦是直接經營者，且通常自己獨自做成重大的決策。創業家不僅會辨識機會，還會有效地展現、掌握與執行該機會(Timmons, 1999)。

二、研究問題

依據以上所述，製造業之中小企業建構品牌應該是可行的，也有成功的機會，然本



研究提出的研究問題為：(1)中小企業由製造業創立品牌的動機與目的？(2)中小企業在創立品牌的過程中，所遭遇的限制因素為何？(3)創立品牌的過程中影響品牌成功的關鍵因素為何？

貳、文獻探討

一、品牌與品牌建構

Kolter(1996)對品牌的定義為品牌包含一個名稱(Name)、名詞(Term)、標誌(Sign)、符號(Symbol)、設計(Design)或五者合併使用，目的在於區分企業的產品及服務，不至於與競爭者混淆。故能作為辨識特定組織產品與維持差異化優勢之要素，也是由實體和心理組合而成，包含產品本身與價值，如果企業可使兩者相輔相成，即能讓消費者感受品牌的多重價值(Farquhar, 1989、Doyle, 1990 & Bernstein, 2003)。因此，品牌的建構之目的，是由製造業創造產品而品牌創造價值，以產生多重價值，故品牌建構是賦予產品具有社會象徵的意義(Kim, 1990)，品牌建構對中小企業而言，是需要品牌管理能力及投注龐大行銷費用與心力，但中小企業若想改變代工的經營模式，藉由品牌創造差異化，以追求長期生存及獲利，則建構自有品牌是唯一途徑(Temporal, 2005)。

換句話說，建構品牌的目的是為了追求品牌權益，Keller (1993) 認為品牌可以代表消費者心中對產品的價值，他認為品牌權益則是來自於客戶知覺的層面，也就是客戶對於品牌有一定的知識了解，進而會影響到對品牌的知覺與態度，也會表現在實際消費行為裡，因為這樣的品牌知覺與態度所引起的差異化行為，其所產生的效果即稱為品牌權益。而在財務觀點中，Barwise (1993) 主張品牌權益是品牌的長期顧客所造就的財務價值，而財務價值的高低可視品牌強度而定。

本研究嘗試探討中小企業建構品牌的動機與目的，依據以上所述，其動機應可歸納為企業因生存與獲利的動機，而創造品牌權益而產生差異化！因為Chernatory & McWilliam(1989)也認為品牌是一項辨別工具，可以與其它產品做區別，也提到品牌是廠商品質一致的承諾與保證，進而使得購買者了解到或感受到產品所擁有的附加價值。故Pettis (1993)站在企業廠商的角度探討，認為品牌是一個商標，也是一種商譽的標記，是與競爭者形成差異的一個重要因素，可以藉此達到長期的最大利益。Doyle (1990)研究顯示，專注品牌差異化，是企業獲得利潤和成長最可行的策略，因競爭者常可快速趕上技術或產品優勢，但無法輕易取代消費者對品牌偏好，廠商若能成功地建構品牌，不僅可以移動需求曲線(Noble, 2006)，還可持續保有未來盈餘(Doyle, 1990)。而Chernatory & McWilliam (1989)認為品牌建構的理由，包括：(1)顯示行銷控制或所有權的主要來源；(2)作為差異化的動因；(3)傳達一種保證(一致性的品質)；(4)使消費者透過有效地記憶搜尋而快速地做出購買決策及(5)品牌對消費者是一種象徵，可用來表達與其相關的事情。

本研究依據Chernatory & McWilliam (1989)所認為品牌建構的理由較符合本研究的研究內容，所以設定Chernatory & McWilliam (1989)所提出的理由為中小企業建構品牌



的動機與目的，此動機與目的包括：1.取得行銷控制權與所有權；2.產生差異化效果；3.傳達一種保證；4.影響消費者購買決策及5.向消費者傳達訊息的象徵。

二、品牌建構之限制因素

Noble (2006)認為企業必須掌握每一機會點，以建立品牌關係，並盡可能避免，潛在破壞品牌發展的任何接觸點。換句話說，企業在建構品牌時，需要克服若干的限制因素，所謂限制(constraint)因素，是指任何妨礙一個系統達成更高目標的因素。限制因素可能是有形的，例如生產線上的某一部機器或工作中心或是缺料；它也可能是無形的例如管理的政策、市場、研發的限制或是思維的限制(曾渙釗，2003)，而這些限制因素有哪些？

Shane & Venkataraman (2000) 研究顯示多數中小企業無法突破經營困境，主要是受到創業者本身堅持掛帥掌權，而未能認知到公司為達成長，需要調整自身的資源與能力，並有效地整合外部資源。且除財務問題外，小型企業最常遇到的問題有75%與行銷相關(Kraft & Goodell, 1989)，另外，Wong & Merrilees (2005) 認為中小企業在財務、人力資源與時間限制下，為因應發展品牌將遭逢的眾多障礙，品牌策略上可考慮針對整體組織，發展公司品牌，強調組織識別與聲譽塑造(Abimbola & Vallaster, 2007)，但中小企業在行銷資源的投入與能力的建立上卻存在高度的限制 (Hill, 2001)。依據綜合國內外學者所述，本研究的中小企業建構品牌的限制因素包括：中小企業創業者的經營理念、企業資源、人力資源、時間限制、行銷能力以及財務能力。

三、品牌建構的關鍵成功因素

Daniel (1961) 認為成功因素的定義是：「為了成功必須做得特別好的重要工作。在大部份的產業中都具有三至六項的決定成功因素，一個企業若要成功，務必對這些關鍵要素有極佳的表現。」而Ferguson and Dickinson(1982)認為關鍵成功因素可能是一事件或是環境中的一個變項，但會影響廠商的長期規劃。Hill and Jones (1995)也認為關鍵成功因素是個別企業在該產業競爭的主要成功因素。換句話說，關鍵成功因素是要素、工作、變項也是條件，而且在如何選定關鍵成功因素上，並無一定的標準。若干具有極佳的表現的關鍵因素，是企業成功的因素，那麼，當企業在建構品牌時，有些必須要具有極佳的表現的因素？

Keller (1998)認為中小企業建立強勢品牌時必須依循五項原則，包括1.集中於單一(或兩種)品牌；2.設計創意性行銷方案，型塑品牌聯想，以作為品牌權益來源；3.利用整合性品牌要素，塑造品牌知名度與品牌印象；4.設計推式行銷以建立品牌，採用拉式行銷以吸引注意力；5.盡可能擴展品牌所產生的次級聯想。故Abimbola (2001)認為中小企業由於資源有限，應採取聚焦策略，將品牌行銷鎖定於公司品牌(corporate brand)或一、兩個品牌，並採用特定性廣告宣傳手法，Merrilees (2007)則建議公司品牌較聚焦於個別產品品牌更能產生綜效，並便於與不同利益團體間溝通。

Shocker, Srivastava & Ruekert (1994)認為在市場競爭程度全球化、科技變遷、零售通路權力提昇、消費者市場變革等影響下，品牌管理遭受前所未有的環境壓力。同業競爭



者間藉由聯盟，冀求在競爭、合作間取得平衡與雙贏，品牌聯盟即為結合兩種或以上個別品牌、產品或其他獨特性資產(Simonin & Ruth, 1998)，以共享製造、行銷或特殊競爭優勢(Park, Jun & Shocker, 1996)。異業結合現象亦逐漸興盛，包括合作性品牌行銷活動(cooperative brand marketing activities)、聯合品牌(co-branding)與聯合行銷等。

本研究探討中小企業建構品牌的關鍵成功因素，依據以上文獻的分析，本研究歸納企業必須有極佳的表現因素有：1. 聚焦在一個或兩個品牌的建構；2. 要有創意性的行銷方案；3. 品牌聯盟的策略；4. 異業結合策略；5. 聯合行銷策略等，作為本研究個案研究的方談項目。

四、實證研究分析

以品牌為研究的相關主題彙整如後：陳志萍、陳志賢、何玲玲(2010)從品牌關係角度去檢視我國電子化政府之品牌關係發展狀況，使用的方法質化研究；江義平、林志穎(2010)是探討網路品牌個性；李祥銘(2010)則以品牌權益的觀點來探討負面廣告效果之研究。蕭至惠、黃哲楠、蔡進發(2010)參考品牌反向延伸概念，探討廠商間品牌相互延伸至對方產品的競爭活動，並加入品牌權益、移轉能力、契合度等變數的探討。何漢斌、李城忠(2010)探討名人代言、公益行銷與品牌權益之關係；陳成業(2010)以職業運動團隊品牌利益、品牌態度、心理承諾與球迷行為忠誠度之間關係為研究主題，以職業運動團隊應以品牌利益為塑造品牌態度的首要考量因素為結論。彭珮霖、林谷鴻(2010)認為「對經銷商之信賴感」為品牌忠誠度的重要影響要素。曹文琴、曾雅玲(2010)整合探討知覺風險、知覺契合度、品牌認同感對品牌評價的影響。然後再以服務密切度和產品價值做為干擾變數。黃識銘、方世榮、楊舒蜜(2010)則從關係行銷理論及認知—情感—意動模式，在企業對消費者的脈絡下驗證忠誠度模式。

而與本研究之品牌建構與品牌權益議題相關的實證研究方面，楊迎春、廖國鋒(2009)認為台灣女性內衣市場競爭激烈，由於女性對內衣的品牌忠誠度遠高於外衣，及掌握通路便能創造利潤的事實，促使業者重視品牌形象與通路結構，驗證品牌建構的重要性。而林婷鈴、謝美珍、劉恆逸、郭淑怡(2010)以四家運動休閒產業製造商為對象，探討個案公司為何要建構自有品牌？如何運用所屬互補產業的條件，並藉由國際市場機會的開拓，進而自創品牌？運用多個案研究法，透過深度訪談與次級資料的比較分析，結果發現，個案公司在有限資源及能力下，能在不同發展階段，整合內外部資源與能力進而建構自有品牌，也發現創業家精神對品牌發展最具關鍵性的影響，並修正過去文獻中尚未深入探討的產業條件與國際市場機會對建構品牌的影響廠商。這與本研究的議題較為接近，然本研究質疑製造業建構品牌的關鍵因素只有創業家精神嗎？故本研究嘗試探討品牌建構的限制因素關鍵成功因素切入，期能發現新的影響因素，並驗證林婷鈴等(2010)的研究結果。



參、研究設計

一、研究個案簡介

研究個案X捷仕國際股份有限公司成立於1990年，在早期主是以製造布料、紡織品為主，有鑒於未來國際的需求與發展，全力的投資於各式各樣的服裝商品上面，目前是一家專業的女性貼身衣物製造公司，在台灣地區成立組織性的總公司，而主要的生產線則是位於中國大陸的汕頭，每月的生產力在30,000~40,000打。

公司侯負責人在眷村長大，從小叛逆，念到國三就輟學，瞞著父母跑上遠洋漁船當童工，上船遠航，一趟就是3年，回到台灣，才深深覺悟還是讀書好，侯俊夫半工半讀完成高職學業，退伍後從事販賣紅龍魚生意，失敗後投入紡織廠，

全憑有限的英文能力與勇氣，飛到美國、取得訂單並到大陸汕頭設立生產工廠，在如期交貨後賺了錢，才開始他的內衣人生。

X捷仕國際股份有限公司原來主要業務，是以外銷歐美品牌ODM為主，嘗試以製做內衣經驗十多年，開始發展自我品牌，其策略以MIT台灣生產為導向，結合嶄新素材，並聘請多位專屬設計師團隊以優質技術創意設計，每款式、每尺碼皆請專人試穿，以最適合台灣女性體態為訴求，一再的改良與進步，讓外型與機能兼具，在不可或缺的内衣市場上，款式多樣且具有獨特性；更以內衣外型為設計元素，推出周邊相關產品，創新的生活設計引領時代潮流。

公司負責人表示：「2年後，我的決戰市場在中國！」其下一個目標，是要以台灣品牌，打進人口數更多的大陸市場。

二、研究方法

(一)內容分析法

根據許士軍(1996)指出，到目前為止，多數管理領域內的研究乃追隨自然科學家所採用之方法，大量依賴數量與統計技術。事實上，這種做法等於無形中接受了有關研究事項在本體論方面之某些重要假定。

許士軍(1996)所指出的本體論是指，世界畢竟是客觀存在的，而非屬於人類的認知觀念，而針對這樣的假定，對許多自然科學的研究來說是適宜的，因為自然界的現象是客觀存在的，所以研究者得以旁觀者進行觀察或操弄以求得瞭解，而且這樣的一個研究過程不太會影響現象的存在與其間的關係。因此本研究擬採取質化研究的方法之內容分析，期能從真實的現實中，探討實際影響之相關因素。

內容分析法屬於質化研究，質化研究乃指任何不是經由統計程序或其它量化手續而產生研究成果的方法(Strauss and Corbin, 1990)。這樣的定義並非指所有在研究裡有用到統計程序或量化資料的研究就都不屬於質化研究，而是只要是利用質化的程序來進行分析，不管研究中有沒有用到量化資料，都算是質化研究。



基本上，質化研究是由三個主要部份所組成：首先是資料，可藉由各種來源取得，常見的是訪問與觀察，再來則是各種不同的分析或解釋程序，例如譯碼（coding），第三個部份則是口頭所做的報告或寫成的文章。

若針對不同的領域之學者則也會因研究類型不同，而使用不同類型的質化研究，包括了紮根理論研究方法、民俗誌、現象學派、生命史及對話分析，例如社會學家就可能曾用生命史來進行研究（Strauss and Corbin, 1990）。

而本研究是屬於個案研究資料，採用深度訪談法蒐集資料，並分析歸納出個案之關鍵成功因素。

(二)深度訪談法

本研究採取深度訪談法（in-depth interview），以半結構式的訪談方式（semi-structured interview），導引受訪者進入主題，並採取開放式問答。預計訪談時間約為一至一個半小時，視實際情況調整，並在取得受訪者同意後，於訪談過程全程錄音。訪談結束後，由研究者親自將訪談內容過錄為逐字稿，以確保資料蒐集的正確性。此外，倘若在執行面對面訪談，遇有受訪者配合上的困難時，如地理距離、時間配合、其他不可控制因素等等，將改以電話訪談或是書信往來的方式取代，以克服資料蒐集所面臨的現實因素。

(三)重要事件技術（Critical Incident Technique, CIT）

在取得訪談資料之後，本研究即將訪談內容整理成紀錄，也就是將與受訪者間的口述資料，保留口語形式並轉化成文字的符號，而後以言談分析（discourse analysis）進行資料解讀。在進行分析的過程中，運用重要事件技術（Critical Incident Technique, CIT），將相關內容分析所得之限制因素變項，加以量化求取百分比，以利分析各限制因素之影響程度。

CIT屬於定性（qualitative）研究方法之一種，以一設計過之調查步驟，觀察人類行為，以便研究者進行「分類」，歸納出主要類別。CIT是由Flanagan（1954）研創發表，可適用於不同的員工評量與工作分析架構。最初的形式是監督者記錄員「重要行為」（所謂對工作的要行為），即是視其是否為工作上所期待的行為。再將這些記錄的行為，分類為特定的類別，如判斷或相處能力（方貞仰，1996）。

(四)訪談題項

依據文獻探討結果，在建構品牌動機與目的方面，參考Chernatony & McWilliam（1989）的看法，本研究設定訪談問題為：1. 貴公司建構品牌的動機是為了取得行銷控制權與所有權？2. 貴公司建構品牌的動機是為了產生差異化效果？3. 貴公司建構品牌的動機，是為了向消費者傳達一種產品的保證？4. 貴公司建構品牌的動機是為了影響消費者購買決策？5. 貴公司建構品牌的動機是為了向消費者傳達訊息的象徵。

而在建構品牌的限制因素問題包括：1. 貴公司建構品牌是既定經營理念？2. 貴公司建構品牌時，企業資源是否足夠支援？3. 貴公司建構品牌時，人力資源是否足夠？4. 貴公司建構品牌時，有無時間上的限制？5. 貴公司建構品牌時，行銷能力是否足夠？6.



貴公司建構品牌時，財務能力是否足夠？

另外，在建構品牌的關鍵成功因素，依據文獻的分析，設定訪談問題有：1.是否成功聚焦在一個或兩個品牌的建構？2. 貴公司建構品牌時，是否有創意性的行銷方案，執行結果如何？；3. 貴公司建構品牌時，有無採取品牌聯盟的策略？4. 貴公司建構品牌時，有無採取異業結合策略？5. 貴公司建構品牌時，有無採取聯合行銷策略？6. 貴公司建構品牌到現在為止，有沒有需要在克服的問題？可以改善的地方？7.整體來說，貴公司建構品牌到現在為止，您認為是成功嗎？

肆、研究結果

依據設計的訪談題項，逐題訪談中小企業公司負責人，訪談時間兩個小時，將訪談內容彙整為逐字稿，接著依據項目與題項編碼，編碼方式為兩碼，第一個數字代表項目，第二個數字為題項，例如編碼1-1，為有關建構品牌動機與目的項目中之第一題項所彙整的訪談資料。編碼後依據題項與逐字稿內容，按建構品牌動機與目的、建構品牌的限制因素及建構品牌的關鍵成功因素等項目分析。

一、建構品牌動機與目的

分析結果發現：X公司建構品牌動機與目的，共五個題項，主要是規劃從現有的代工產業，另外建立自己的行銷通路，建構品牌是第一個階段（編碼1-1），目的在建構品牌後，能擁有自己的產品特色，其動機欲以產品、價格、設計，與其他品牌具有差異化（編碼1-2）。而在市場區隔中，以年輕族群為對象，運用年輕族群喜歡夾帶有功能的特性，推廣到其他消費族群（編碼1-3；1-4），並設計波曼娃娃公仔等Logo、結合歐美與台灣的设计觀念，提供消費者更多的選擇（編碼1-5）。其相關訪談資料如下：

我們當初是專幫歐美各大知名品牌做加工，加工只是幫人家代工，有做品牌的能力後，不但是自己的，一定跟代工的發展有差別（編碼1-1）。

應該是說做出來的產品跟其他產品的差異化，其實成立一個品牌，先定位、價錢、設計，要跟其他的品牌有一個差異化，做出自己的特色。在產品的地方有做一個區隔（編碼1-2）。

在設計上面我的定位在年輕族群.....，也是有夾帶有功能的，所以設計一些充滿機能的內衣讓消費者有更多選擇（編碼1-3）。

本公司嘗試了歐美款式，再結合台灣人所需要的機能內衣而做搭配設計。設計這個產品的時候，也是要有動機，不是單純自己喜歡，也是給大眾消費者喜愛（編碼1-4）。

Logo、波曼娃娃公仔、內衣款式、整體活潑度，品牌不一樣的元素加上去，年輕族群會較喜歡，但是現在中年婦女也會接受我們的品牌.....。在台灣五大品牌，其實顏色及款式都是較保守的，像華歌爾。但我們的款式偏歐美，然後台灣的較保守，結合兩種不一樣感覺的款式，使消費者有更多的選擇（編碼1-5）。



依據以上所述，X公司在建構品牌動機與目的，可規劃出個重要事件：(1)企業轉型：由代工產業跨入行銷通路，建構品牌。(2)創造差異化：由產品特色，產品、價格、設計項著手。(3)市場區隔：以年輕族群為對，推廣到其他消費族群。(4)創立企業辨識系統：設計波曼娃娃公仔等Logo。(5)產品創新：結合歐美與台灣的设计觀念。

而5個的重要事件對企業的影響，分析如後：(1)企業轉型：美國固定之經銷商訂單趨緩，加上大陸製造缺工嚴重，因此，企業的轉型，為公司帶來新的挑戰，也帶來新的希望。(2)創造差異化：研究個案的研究設計能力有一定的基礎，在過去皆以美國經銷商的需求為導向，現階段的研究設計將以市場為導向。(3)市場區隔：研究個案發展品牌起步較慢，也缺乏自有通路，現階段已經規劃台灣中部地區連鎖門市店，預定2012年開幕。(4)創立企業辨識系統：，以波曼娃娃為議題，規劃校園活動，結合年輕學生市場。(5)產品創新：在製造業階段研究個案的產品是以美國市場需求為導向，現階段的產品創新導向將以台灣中部地區的需求為導向。

二、建構品牌的限制因素

X公司建構品牌的限制因素，共六個題項，依據訪談內容分析，X公司期望能以優質的產品回饋消費者，但優質產品取得不易，且意味著增加成本的壓力，會直接影響到回饋價格的定價策略，容易陷入優質的產品與低價策略的兩難（編碼2-1）；人力（才）不足也是建構品牌的限制因素，不論是門市人員、設計、電腦人才與專業經理人，而要解決此一限制，又會衍生資金束縛的問題（編碼2-2；2-3），X公司依賴顧問公司，但其有無法深入瞭解公司的缺失，效果如何，值得探討（編碼2-4；2-6）。建構品牌初期，只能聚焦於一個品牌與產品線，採取先建立消費者品牌認知，再擴展產品線，但現有的品牌與產品線，是否能達到預期目標，尚處不確定情境（編碼2-5）。

依據以上所述，X公司在建構品牌的限制因素，可規劃出個重要事件：(1) 人力（才）不足與資金束縛的兩難。(2) 依賴顧問公司，效果有限。(3) 建構品牌初期，處於不確定情境。

價格比其他品牌優惠.....，想要回饋消費者優質的產品和價錢.....。讓消費者喜歡，價錢也能接受（編碼2-1）。

剛開始人力不足，很努力去看每個部門缺什麼人才；例如：設計上面不足、電腦軟體ERP人才等等（編碼2-2）。

剛開始有很多店商人力資源不足.....，設計的部分，軟體會找較專業的人才。也會找雷同的專業人才，因為有資金的束縛（編碼2-3）。

顧問的部份就只是給一個顧問費，既不需要進來上班，只是一個指導，各部門皆會分配一個顧問，例如：稅務、法律、電腦系統。老實說，每一個顧問，不見得會都懂得本公司的情况，所以一定要來了解（編碼2-4）。

其實現在是以一個品牌為主，以後還是有機會發展到其他的產業。波曼尼亞是以年輕的族群來發展，之後可能會再觀察其他消費者有其他族群；近期內會先以內衣為主，



要讓消費者印象深刻，才會再做往後的其他設計（編碼2-5）。

請教顧問，領導本公司各部門，提出一些事情，例如缺點；顧問都會跟本公司提出（編碼2-6）。

三、建構品牌的關鍵成功因素

建構品牌的關鍵成功因素，共七個題項，依據資料分析發現，X公司認為建構品牌的關鍵成功因素是設計師品牌的建立，其效應可創造產品的質感（編碼3-1），以創新的款式帶動銷售率（編碼3-2），且運用聚焦策略，集中資源於內衣產品，行有餘力再發展以女性用的產品，最後以績效吸引其他廠商想要結盟（編碼3-3；3-4；3-5）。另外，加強員工職能訓練，發展第二專長（編碼3-6），屆時結合產品設計，待天時地利人和許可，在規劃相關活動的舉辦（編碼3-7）。

依據以上所述，X公司在建構品牌的關鍵成功因素，可規劃出個重要事件：(1)建立設計師品牌。(2)創新產品設計。(3)產品線規劃：現階段聚焦內衣，再發展其他產品。(4)潛在消費族群區隔：以女性為主軸。(5)加強員工訓練。

成功在波曼妮亞此品牌，之後會在建構於設計師的品牌，會比波曼妮亞此品牌更有質感。譬如說有設計集團（編碼3-1）。

國人較沒有的款式，例如背部有做調整的，有一兩款會較有創意的款式；綁帶的內衣形式評價也還不錯，其中以實穿型的銷售率會較好；鮮豔色系列也有相當不錯的銷售（編碼3-2）。

目前沒有，但是往後可能以其他例如化妝品服裝等等，皆以女性的東西為主（編碼3-3）。

目前還沒有，不管是異業、聯合結盟，都只是想要尋求一個知名度出來（編碼3-4）。

目前沒有，要有名氣、才有其他廠商想要結盟（編碼3-5）。

畢竟是一個新的品牌，所以問題一直都存在，就一直想辦法去克服突破；譬如說，人員都是從之前的員工分組出來的，原本的工作性質截然不同，再從工作當中去學習，才能累積經驗。本人是學服裝設計出身的，現在要學管行銷各部門等等（編碼3-6）。

此品牌建構的分數打六十分，希望再接再厲會更好。員工的部份也是六十分及格即可，目前是不會很要求。舉辦活動的部份要看天時地利人和，也是做到一個宣傳的效果，不計較要求達到一百分滿分，慢慢進步即可（編碼3-7）。

伍、結論與討論

一、結論與管理意涵

本研究共彙整13項重要事件，可歸納3個構面：(1)企業轉型的困境：包括產品線的規劃與設計，差異化與低價策略的兩難；人力不足與資金束縛的兩難與面對不確定環境



的困擾。(2)企業轉型前的規劃：包括市場區隔、產品設計的規劃、企業辨識系統、資源運用規劃及後續產品的規劃。(3)目標設定：包括潛在消費者的規劃、創造設計師品牌及產品設計規劃。

依據上述的結論，在管理的意涵上可以發現，中小企業要從代工產業轉型到行銷通路，需要有轉型的動機，並能確定轉型的方向，建構品牌是第一步，建構品牌又衍生產品定位與定價的兩難問題、市場區隔的策略以及企業辨識系統的建立。產品定位需要設計能力的提升，設計能力又牽涉到人才招聘與培訓問題，要取得適任的人才，有會產生資金與成本的束縛，無法取得有效的人力，無法創造出差異化的效果，要產生差異化，成本又會隨之增加，影響到低價策略的遂行。這些重要事件間皆環環相扣，相輔相生，如何有效的解決常常困擾著轉型初期的中小企業。

有效市場區隔的策略需結合企業辨識系統，也就是消費者對品牌的認知，如何將品牌有效推廣，常會牽涉到促銷的策略，而促銷策略又會產生資金與成本的問題，資金不在多寡而在有效運用，故資金規劃成為建構品牌的重要議題。

中小企業轉型前的規劃，包括目標與策略是建構品牌的重要關鍵，有明確的目標，企業執行轉型才会有方向；有效規劃完成目標的策略，企業在轉型的過程中，方能穩紮穩打，不至慌亂。X公司轉型前的規劃，包括目標設定與策略尚稱明確，由其以創造設計師品牌的策略，增加企業辨識系統的價值，以解決創新與產品線的問題，滿足目標市場消費者的需求，進而創造更廣的市場空間。

二、建議與研究限制

產生企業轉型的困境中的人力不足與資金束縛問題，本研究建議，在企業規劃轉型前就應著手規劃，當企業決定進入行銷通路時，規劃所需的相關人才與職能需求，再依據企業本身具有的代工的專業人力現況，執行人力盤點，分析人才與職能需求落差，規劃現有人力的在職訓練、第二專長培訓或對外招募，讓相關人員有緩衝時間與空間，以避免轉型過程中人力不足的困境。另外，本研究認為創造設計師品牌策略，是創新與產品競爭力的關鍵，建議放寬對於設計師培養的成本投入，如能結合聘僱契約（或教育訓練合約）與績效獎金留住人才，其效果更大。

差異化與低價策略，常因成本問題的干擾，不易魚掌兼得，在建構品牌初期，宜聚焦單一策略，再依據執行效果，劃分產品線、促銷活動及消費者區隔採取集中或分散策略。

另外，本研究以中小企業建構品牌為研究對象，所得到的結論與發現，是否可適用於大型企業，值得探討，而且分析中小企業建構品牌和大型企業的差異性也一個不錯的議題。

本研究限制在於以單一中小企業為研究對象，在產業別與產品別的差異的限制，其侷限了適用範圍，後續研究可依據不同產業別或產品別，選擇兩家不同類型的企業，交叉分析其差異性，期能取得不同的研究結果。本研究另一個限制：依據文獻所規劃出之



訪談題項，因受訪者之敘述不夠明確與完整，限制了「建構品牌的關鍵成功因素」之項目，造成本研究所歸納出之因素項次上有擴展之空間，值得後續研究進一步探討。另外，本研究方法為質化研究，後續研究者可運用量化研究法，驗證研究結果。

參考文獻

中文部分：

- 方貞仰譯(1996)，Ernest J. McCormick、Daniel Ilgen著，工業組織心理學。台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 何漢斌、李城忠(2010)，名人代言、公益行銷與品牌權益關係之研究-以玉山銀行與王建民為例，運動休閒管理學報，7(1)，38-54。
- 李祥銘(2010)，以品牌權益的觀點探討負面攻擊廣告對候選人之影響，廣告學研究，33，105-138。
- 江義平、林志穎(2010)，網路品牌個性對品牌權益效果探究，管理學報，27(1)，17-38。
- 林婷鈴·謝美珍·劉恆逸·郭淑怡 (2010)，創業家精神、互補產業、國際市場機會與品牌建構之研究—以台灣運動休閒產業製造商個案為例，輔仁管理評論，17(3)，85-110。
- 許士軍，(1996)，定性研究在管理研究上的重要性，Chang Yuan Journal，24(2)，1-3。
- 曾渙釗(2003)，TOC專有名詞，新竹市：安瑟管理顧問有限公司。
- 陳成業(2010)，職業運動團隊品牌利益、品牌態度、心理承諾與球迷行為忠誠度關係之研究：以紐約洋基隊為例，體育學報，43(1)，53-68
- 陳志萍、陳志賢、何玲玲(2010)，電子化政府品牌關係發展之初探性研究，資訊傳播研究，1(1)，67-87。
- 陳時奮(2004)，OEM廠商應推出自有品牌嗎？EMBA世界經理文摘，223：132-139。
- 黃識銘、方世榮、楊舒蜜(2010)，在品牌利益對品牌忠誠度之影響—品牌關係品質與顧客關係品質的中介效果，管理與系統，17(3)，373-402
- 楊迎春、廖國鋒(2009)，探討品牌形象、通路型態與消費者特性對品牌權益之影響—以女性內衣為例，紡織綜合研究期刊，19(2)，55-67。
- 經濟部中小企業處(2009)，中小企業白皮書，台北：經濟部。
- 薛琦、胡名雯(2005)，從經濟面看台灣的中小企業，企銀季刊，18(3)：1-11。
- 彭珮箴、林谷鴻(2010)，自行車品牌權益要素之分析—分析網路程序法之應用工程，科技與教育學刊，7(3)，456-467。
- 曹文琴、曾雅玲、陳玉樺(2010)，服務業品牌延伸跨越至製造業消費性市場之影響探討，



行銷評論，7(3)，299-322。

蕭至惠、黃哲楠、蔡進發(2010)，品牌權益、移轉能力與契合度對品牌反向延伸之影響—以消費性電子產品為例，行銷評論，7(1)，99-130。

英文部分：

Abimb Abimbola, T. & C. Vallaster, (2007). Brand, Organizational Identity and Reputation in SMEs: An Overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4): 341-348.

Abimbola, T., (2001). Branding As a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3(2): 97-106.

Barwise, p., "Brand equity: Snark or boojum?" *International Journal of Research in Marketing*, 10, 9-104, 1993.

Bernstein, D., (2003). Corporate Branding-back to Basics. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1133-1141.

Bertbon, P., M. T. Ewing & J. Napoli, (2008). Brand Management in Small to Medium-sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1): 27-45.

Bhide, A., 1994. How Entrepreneurs Craft Strategies That Work, *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 150-161.

Kolter, P. (1996). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (9 nd). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Carson, D., and A. Gilmore, (2000). Marketing at the Interface: Not 'What' but 'How.' *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2): 1-7.

Carson, D., (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance--A Qualitative Approach. *European Journal of Marketing*, 24: 5-51.

Pettis (1993), L. and G. McWilliam, 1989, The Varying Nature of Brands as Assets: Theory and Practice Compared. *International Journal of Advertising*, 8(4): 339-350.

Daniel, D.R. , (1961), Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, 111-121.

Ferguson, C. R. and Dickinson, R., 1982, Critical success factor for directors in the Eighties, *Business Horizons*, 2(5), 14-18.

Hill, W. L. and Jones, R., (1995), Strategy in the global environment, *Strategic Management Theory*, 224-255.

Davis, S. M. & M. Dunn, (2002). Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth, San Francisco: Jossey-Bass,

Doyle, P., 1990. Building Successful Brands: The Strategic Options. *Journal of Consumer*



Marketing, 7(2): 5-20.

- Flanagan, J. C., (1954). The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51(Jul.) : p.327-358.
- Farquhar, P. H., (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(9), 24-33.
- Hill, J., (2001). A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity:part 1, *International Journal of Entrepreneurial Behaviors & Research*, Vol. 7(5), , pp. 171-204.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57(Jan): 1-22.
- Keller, K. L., (1998). Strategic Brand Management, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Kim, P., (1990). A Perspective on Brands. *Journal of Consumer Marketing*, Fall: 20-30.
- Knight, G., (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7(3):155–172.
- Kohli, C., (1997). Branding Consumer Goods: Insights from Theory and Practice", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14(3), pp.206-219.
- Kraft, F. B. & P. W. Goodell, (1989). Identifying the Health Conscious Consumer, Newbury Park, CA:Sage Pub., Inc.,.
- Krake, F., (2005). Successful Brand Management in SMEs: a New Theory and Practical Hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4): 228-238.
- Noble, J., (2006). Branding: From a Commercial Perspective. *Brand Management*, 13(3): 206-214.
- Mendham, S. & G. Bannock, (1982). "Small Business and Economic Change", paper presented at the International Congress. Spain., October.
- Merrilees, B., (2007). A Theory of Brand-led SME New Venture Development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4): 403-415.
- Ojasalo, J., Nätti, S. & R. Olkkonen, (2008). "Brand Building in Software SMEs: An Epirical Study", *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 17(2), pp. 92-107.
- Park C. W., S. U. Jun & A. D. Shocker, (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*, 33(4):
- Randall, G., (1997)."Branding", London: Kogan Page Limited.
- Shane, S. A. & S. Venkataraman, (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, Vol. 5(1), 2000, pp. 217-226.



- Temporal, P., (2005). Branding for Survival in Asia, *Brand Management*, 12(5), , pp. 374-378.
- Shocker, A. D., R. K. Srivastava & R. W. Ruekert, (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issues. *Journal of Marketing Research*, 31(2): 149-158.
- Simonin, B. L. & J. A. Ruth, (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1): 30-42.
- Temporal, P., (2005). Branding for Survival in Asia. *Brand Management*, 12(5), June: 374-378.
- Timmons, J. A., (1999). "New Venture Creation", 5 ed., Singapore: McGraw-Hill. Tolstoy, D., Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign-Market Network,
- Wong, H. & B. Merrilees, (2005). A Brand Orientation Typology for SME: A Case Research Approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3): 155-162. pp. 159-1710.



Brand Building of SMEs on Motives, Objectives, Constraints, and Key Factors: A Case Study

Yang Yih Yuan¹ Yang Ying-Chieh² Wu Yao Chang³

Assistant professor, Department of Tourism and Leisure Management, CHUNG
CHOU University of Science and Technology¹

Associate professor, Department of Marketing and Distribution Management,
CHUNG CHOU University of Science and Technology²

Ph.D. student, Department of Business Administration, Soochow University³

Abstract

This study attempts to explore what kinds of motives, objectives, constraints, and key factors lead small and medium-sized enterprises (SMEs) to build their brands. In this study, the firm transferring its operation from original equipment manufacturing (OEM) to marketing channel is selected as a subject. Through in-depth interviews and content analysis, the study concludes several vital steps of building brands, results, managerial implications, and suggestions to SMEs striving to transfer their operations.

Findings indicate there are 13 important events, including five terms regarding motives and objectives, three term regarding constraints, as well as five terms regarding key factors on brand building.

Key words: Brand building, constraints, key factors, and case study

