

品牌工作的探索－經理人心智模式之觀點

THE EXPLORATION OF BRANDING WORK AMONG MANAGERS: A PERSPECTIVE FROM MENTAL MODELS

鄔榮霖 王思峰

輔仁大學心理學系

徐達光

輔仁大學餐旅管理學系

Rong-Lin Wu Sy-Feng Wang

Department of Psychology

Fu Jen University

Ta-Kuang Hsu

Department of Restaurant, Hotel and Institutional Management

Fu Jen University

摘 要

發展品牌商業模式成爲目前台灣產業轉型的一項重要方向，但過去對於品牌研究較侷限在消費者導向以及品牌策略的議題，本研究是以品牌經理人爲主要的研究對象，透過工業與組織心理學的認知取向的工作分析，解讀經理人在從事品牌操作時其背後的與工作相關的心智模式可能的樣態與組成。本文以深度訪談以及參與觀察的方式，分析十個不同的個案來探討自創品牌、代理品牌以及設計師品牌等多元的個案，以異中求同歸納的方式解讀可能的心智模式之樣態。本文不在於預測或推論所有品牌經營的必要作法，而是以探索的角度解析經理人工作背後的信念組成，其結果顯示在品牌工作與任務上，經理人有其不同的心智模式之組成，可提供品牌研究與經理人實務工作若干啓發。

關鍵字：品牌、品牌經理人、品牌工作、心智模式、認知取向工作分析

ABSTRACT

The manipulation of branding has become an essence in Taiwan's business transition. Most of previous researches related to brand mainly limited by the strategy development or the consumer-orientated. However, the studies on strategy development in terms of a brand manager's mind are ignored. The present research applied cognitive task analysis, which was based on industrial and organizational psychology to explore brand managers' mental models. The aim of the research was an exploration of brand manager's work beliefs rather than a prediction of the successful key factors of brand management.

The research methods employed depth-interview and participative observation. And there were three types of brand, which ten case interviewees administer: the self-owned brand, brand agent, and designer brand. The data analysis employed a multiple coding protocol. Several categories of mind concepts were integrated and synthesized into a core set by induction. The result represented one direction: different mental model operations of brand managers. Finally, the implication for academic researches and practical managers was presented.

Keywords: Brands, Brand Manager, Branding Work, Mental Model, Cognitive Task Analysis

壹、緒論

隨著全球商業競爭的白熱化，代工製造逐漸外移往原物料成本便宜、勞工薪資低廉的地區。建立自有品牌的商業模式開始受到重視，政府亦開始提倡自有品牌政策，於 2006 年推動七年期「品牌台灣發展計畫 (Branding Taiwan)」，發展技術研發、品牌設計諮詢及人才培訓等 (經濟部國際貿易局，2007)。學術領域則是在 1980 年代開始熱中品牌議題，約有 80% 的研究是集中在 1980 年代至 1990 年代之間 (De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998)，截至近期 (2008 年 3 月 13 日) 為止國外關於品牌研究的文章數量約有 38,679 篇。國外的品牌研究方面呈現多樣化的取向，從基本品牌定義的爭議 (De Chernatony, 1993; De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1997, 1998; Stern, 2006)、消費者與品牌關係 (Fajer & Schouten, 1995)、品牌策略規劃與形成等都有文獻的支撐 (Hatch & Schultz, 2003; Doyle, 2001)。

回顧國內對於品牌的期刊文獻絕大多集中消費者的認知、態度或行為意圖層面之探討，其背後的假設為 Keller (1998) 所言品牌是存在消費者心中，是以消費者為導向 (customer-orientation) 作為品牌存在的背後假設。典型研究如品牌知名度與品牌涉入對消費者知識表徵的影響 (汪曼穎與陳曉萍, 2006)、品牌知名度與品牌知覺及購買意圖之影響 (李韋達與方文昌, 2004)、或企業品牌傘的背書效果 (別蓮蒂, 2003)。但若以系統觀點 (system perspective) 來看，品牌的產生是由消費者、生產者以及社會文化脈絡下互動形成的，僅探討消費者與品牌的關係似乎有其不足之處。在企業打造品牌的過程當中，經理人的角色並不能或缺，但過去研究甚少將焦點擺放在經理人的身上，僅有少數談到經理人對於品牌延伸 (Nijssen & Agustin, 2005)、競爭市場 (De Chernatony, Daniels, & Johnson, 1993) 以及品牌權益 (Cornwell, Roy, & Steinard, 2001) 之探討，但究竟品牌操作時，品牌經理人是如何思考其操作？其背後的個人信念組成可能為何？

基於這樣的初步提問，本研究將研究議題鎖定在品牌經理人身上，焦點在於品牌經理人如何認識品牌本身及個人信念可能是什麼？這些個人知識與信念是來自於經理人對於品牌工作的假定，基於個人行為是由內在認知歷程運作所驅使的假設，研究者以心智模式 (mental model) 來指涉經理人個人行動之信念與思維。至於要如何理解經理人的工作，這個過程大抵需要對於品牌工作者進行工作分析 (job analysis)。所謂的工作分析是指針對組織內部的工作進程式化的拆解，理解必須工作包含的內容以及所需要的條件要求 (McCormick, 1976)。在近年來發展的趨勢中，出現以工作者背後的認知歷程為主的工作分析方法，稱之為認知取向任務分析 (cognitive task analysis) (DuBois, Shalin, Levi, & Borman, 1995)，研究者嘗試以這樣的角理解經理人在從事品牌工作時，其背後的心智模式之組成與樣態。

貳、文獻探討

以下的文獻回顧針對三個部分，其一是關於心智模式的探討，其二為品牌工作之探索，其三是關於工作分析的內容與方法，茲分述如下。

一、心智模式

心智模式被認為是一種個體所擁有的組織性知識結構，透過它可以與環境產生互動，甚至可以讓個體解釋或是預測行為，辨認人與環境的關係，並建構出一套行動的策略或是準則 (Rouse & Morris, 1986)，甚至可以讓人們進行推論、產生預測、瞭解現

象，決定採取何種的行動以及產生替代性的經驗（Johnson-Laird, 1983）。

早期對於心智模式的看法是來自於機械論的傳統，以控制理論的角度而言，例如 Veldhuyzen and Stassen（1977）所認為心智模式是對於控制系統的知識，以及如何在系統當中作用，對於控制任務達成的一種標準或是策略。之後轉向到人的身上認為心智模式是人類心智當中一種假設性的建構（hypothetical construct），應用在人類行為的分類、掃描或形成計畫（Wickens, 1984）。在 1960 年時認知科學開始轉向，認為心智模式的目的是在預測和解釋系統的行為，並作為一種記錄「關係和事件」的記憶機制（Williams, Hollan, & Stevens, 1983）。此外，心智模式亦類似於一種基模（schema）的存在，包含各種個人心理方面的知識建構（Norman, 1983）。

近期組織學習的 Senge（1994）認為提出：「心智模式是一個深植於我們心靈之中，關於我們自己、別人、組織以及世界每一個層面的形象、假設和故事。就好像一塊玻璃微妙的扭曲了我們的視野一樣，心智模式也決定了我們對世界的看法」。人類對於這個世界的基本假設和信念，即是個體對於世界的詮釋，不一定如邏輯實證論者的真實符應論（correspondent theory），但對當事人卻是非常真實且據此產生行動（艾昌瑞與李玉蓮，2002）。這種真實的背後不論是建構的真實或是邏輯實證者所追求的真實，都成為個人決策、制訂策略、或是實際行動的一種考量。

從上述的定義當中可以知道心智模式是人類對於現實世界當中的知識建構或信念，當中承載許多來自於文化、群體或是個體的一種價值系統，決定個體如何看待這個世界，並從中得以解釋、預測或是產生與環境互動。根據此定義品牌經理人的心智模式則是在涉入品牌工作的時，所依存的一套個人知識架構或信念系統，決定經理人解釋品牌的本身以及如何打造品牌。

除個體擁有的心智模式之外，一些研究提及經理人似乎具有共用的心智模式（shared mental models）現象的存在（Marks, Sabella, Burke, & Zaccaro, 2002；Levesque, Wilson, & Wholey, 2001；Mathieu, Heffer, Goodwin, & Cannon-Browsers, 2002；Klimoski & Mohammed, 1994），共用的心智模式是指組織集體性的成員擁有類似的組織的知識結構，能夠幫助其他成員去瞭解、描述或解釋各種情境下的事件，促使其他的成員可以在某種的規則下彼此之間產生互動。

在組織內部的成員可能具有共用或相類似的心智模式之外，組織外的人亦可能具有相同的共用心智模式，這樣的觀點在組織的社會心理學以及知識社會學（knowledge of sociology）為基礎的市場競爭互動研究取向（Porac & Thomas, 1990, 1994；Porac,

Thomas, & Baden-Fuller, 1989) 可以發現。其原因為隨著長時間組織的發展，競爭者之間彼此會有相互的模仿以及訊息的社會交換，以及與環境互動的結果之下，長時間下競爭者彼此之間的心智模式可能會有類似的情況發生，在共用的心智模式之前提下，不同組織的品牌經理人可能會具有類似的品牌經營信念與知識。除心智模式之外，品牌工作的可能意涵與內容則在下一段探討。

二、品牌工作之探討

本文所框定品牌工作所指涉的大抵是品牌經理人在既定的工作角色下與品牌相關的工作內容，但過去文獻中並未直接提及品牌工作的議題。這大抵不令人意外，工作的議題是與工業與組織心理學的領域有關，但品牌的議題卻是在行銷管理的領域方面出現，兩者並未有全然的交集，因此文獻上有其不足之處。若要從過去的文獻尋找較為相關的研究大抵是品牌化 (branding) 的探討，所謂的品牌化是將品牌推展至市場所涉入的組織或部門活動。在組織中品牌化需要經理人各種工作的涉入以及多重的決策，某種程度經理人工作內容的集合可以是品牌化的體現。關於品牌化的探究研究者提到有兩個不同的觀點，其一是從消費者與行銷觀點，其二從組織或是多重領域的觀點來看 (Knox & Bickerton, 2003)。消費者與行銷的觀點聚焦在品牌的形象 (Biel, 1992)、品牌的認同 (De Chernatony, 1999) 以及品牌的定位 (Ries & Trout, 1982) 等，將品牌的範圍縮小至行銷部門當中產品品牌與消費者的互動；至於組織或是多重領域的焦點則探討公司的形象 (Abratt, 1989; Christensen & Askegaard, 2001)、公司文化 (Hatch & Schultz, 2003) 以及公司的認同 (Balmer, 1998, 1999, 2001) 對於品牌的作用，在後者的觀點下品牌化偏向整個組織內部的運作。

另外的品牌化又可區分為外部以及內部的歷程 (Urde, 2003)，內部品牌化大抵是關於組織的願景、價值、品牌架構、品牌性格、溝通策略以及內部的品牌認同，至於外部的品牌化則是關於消費者的認同、聯想以及察覺、與消費者關係、附加價值以及忠誠度等，Urde (2003) 大抵是整合過去研究者所提出的品牌化之步驟 (Park, Jaworski, & MacInnis, 1986; Aaker, 1991; Kapferer, 1992; Balmer, 1998)。上述所提外部品牌化是集中在消費者與品牌關係的發展或消費者對於品牌的認知歷程，至於內部品牌化歷程是要以組織內運作為主要的核心，後者本質上較貼近本研究所聚焦的經理人之品牌工作內涵。

即使內部品牌化的歷程較為貼近經理人的工作，但細究其研究的議題偏向學術研究者的角度來建構品牌理論的知識，例如形象、認同、文化等，但在這些的議題之下，到底經理人是如何思索其品牌化或涉入品牌工作的歷程並無法清楚解釋。藉由

Mintzberg (1973, 1989) 實際進入經理人的工作世界中探討管理的本質，其結果與管理學所建構的管理工作之理論截然不同。以此角度出發，研究者企圖進入經理人實際工作現象場中進行探究，呈現過去文獻較少提及之經理人所涉入工作內涵以及其背後的心智模式。

三、工作分析與認知性任務分析

工業與組織心理學的領域中，若要理解工作的內容以及如何進行的方式需仰賴工作分析。所謂工作分析是指對於工作的內涵、特徵、基本的環境條件，或是工作的要求等一套正式分析、收集與整理的程式(Levine, Ash, Hall, & Sistrunk, 1983; McCormick, 1976)。根據過去學者對於工作分析之論述，大抵上可以分成幾種方式，分別為功能式工作分析 (functional job analysis)、任務量表 (task inventory)、工作內容方法 (job element method)、職位分析問卷 (positional analysis questionnaire, PAQ)、能力要求量表 (ability requirement scales) 以及關鍵事件法 (critical incident technique, CIT) (Sanchez & Levine, 2002)。

一般而言工作分析的角度可以分成兩個面向，工作取向 (work orientation) 以及工作者取向 (worker orientation)。前者是在於著重工作上的行為表現，重點在於工作活動性質的組成，是以工作職位為主要的分析單元建立工作行為之標準。後者則是著重員工在工作表現上所需的職能 (competence) 或是知識、技能、能力以及其他特質 (knowledge, skill, ability & others, KSAO)，亦可與將工作取向以及工作者取向混合在一起使用 (Lopez, Kesselman, & Lopez, 1981)。

現今組織環境轉變成爲高度知識經濟依賴，慢慢減低過去依靠大量的勞力密集的商業模式，個體所擁有的內在知識成爲企業創新的關鍵因素。過去的工作分析過於集中在工作任務的外在行為表現，而不是在於個體內在認知導向的心理活動之描述 (Koubek, Salvendy, & Noland, 1994)。對於組織內的行為表現背後或許有不同的動機、認知型態或是決策歷程，單只有在行為的層次並無法深入的瞭解人類的內在差異，即是個體相同的外顯行為可能是來自於不同的心理運作歷程或是思考途徑。

爲彌補過去傳統工作分析的不足，新型態的工作分析方式開始浮現，稱之爲認知取向的分析 (cognitive analysis approach)。其中較爲重要的方法則是認知性的任務分析 (cognitive task analysis)，該方法是拆解工作內容以及任務表現成爲可以測量的單元，強調與工作及任務相關的心理歷程以及知識內容 (DuBois et al., 1995)。其焦點並非是與工作相關的外顯行為表現，而是在於不可見的個體內在歷程，其中，心智模式

是認知性的任務分析探求的重要向度。認知性的任務分析常是將知識與任務是彼此緊密結合，並非是單獨的脫離拆開來解析 (Wei & Salvendy, 2006)，其方法並非是推翻過去而是擴充傳統工作分析的範圍，在任務表現所需的知識、思考運作以及目標結構等內涵 (Schraagen, Chipman, & Shalin, 2001)。認知性任務的分析焦點不在於工作者完成了什麼樣的任務，而是行為的背後是如何達成的 (Landy & Conte, 2004)。認知取向的方法的在近年來的工作分析文獻當中已經佔有關鍵性的地位，具指標性的美國勞工部職業訊息網絡 (Occupational Information Network or O*NET)，亦特別引入認知心理學以及認知任務分析，作為該計畫主要的工作分析之方法 (Dye & Sliver, 1999)，以下則針對認知取向的方法與技術展開回顧。

在方法上如透過知識抽取的方式來研究專家系統，或是以認知科學角度導入認知性的任務分析 (Anderson, 1993)，以及透過知識作為物件的方式，採取協定分析 (protocol analysis) 並整合 PAQ 的問卷發展出任務性的分析 (Koubek et al., 1994)。根據 Wei and Salvendy (2004) 對於過去採用任務分析的方式提出四種不同的研究方法，分別為觀察與訪談 (observation and interview)、歷程的追蹤 (process tracing)、概念性的技術 (conceptual technique) 以及正式化的模式組成 (formal model)。觀察與訪談是最常為一般所採用的方法，透過直接的談話或是間接的觀察收集工作者如何完成工作所需的認知能力。

歷程性的追蹤則是在特殊性的工作之下，透過口語的報告描述工作或任務需要何種的知識以及如何完成，特別是程式性的技巧以及決策關鍵點上個體如何思考與決定 (Ericsson & Simon, 1984)。概念性的技術是特定領域內的專業知識概念彼此的相關分析作為一種核心的論述，透過特定的技術將概念外顯化的表達出來，集中在概念知識、個體的心理捷思 (heuristics)、信念或是行動策略 (Gordon, Schmierer, & Gill, 1993)、或是概念圖的呈現 (Lesgold, Rubinson, Feltovich, Glaser, Klopfer, & Wang, 1988) 等。至於正式化的模式所建構的輔助的系統，按照模式所建構的規則與假設之下便可完成工作 (Fischer, 1991; Ebert, 1997)。

本研究的目的為理解品牌經理人之工作背後的心智模式，認知取向的分析正可確切的回答此問題。在上述四種的方法中，本研究採取的是第一種與第二種的混合，其原因為在訪談與觀察的情境中可以採用結構式以及非結構式的問題情境，並且可融入對於品牌工作歷程的觀察，在時間與經理人繁忙的工作之下，密集式的訪談更容易取得資料的方式，這樣的方式是較為可行的。簡言之，認知取向的工作分析的焦點在於工作者如何完成工作的背後知識結構與個人信念，某種程度而言這即是個人的心智模式的樣態與內涵的探討。

參、研究方法

一、研究設計

本研究在本體論(ontology)的立場為真實是人所建構出來的一種社會真實(social reality)且具有多重的存在，知識論(epistemology)的立場是個人擁有知識，並不是外在客觀的真實知識的立場上，經理人的心智模式與經理人個體是無法分開的同一實體，偏向 Polanyi (1962) 的知識論典範，方法論(methodology)的立場則是偏向詮釋的觀點來理解經理人的心智模式。整個研究設計立基於個案研究(case study)的邏輯，採取「多重個案－單一分析單元」設計概念，多重個案是來自於多種類型的品牌經營型態，包含自創品牌、代理品牌與設計師品牌，在分析單位的層次上是採取經理人工作背後的心智模式樣態與內容為單一的分析單元。這些心智模式是鑲嵌在許多的品牌工作與事件當中，某種程度具有情境與任務特殊化個人內在信念或個人知識。分析的層次則是鎖定在組織內的個體層次(individual level)上，資料的來源與推論的對象均是以個體為主要對象。

二、資料收集的技術

本研究的目的是不在於建構理論或是驗證心智模式的理論，是以探索的角度揭露經理人在工作時具有的品牌之信念組成與樣態。研究者一開始並未限制要擷取什麼樣的資料，研究核心是從經理人的實際工作當中出發，採取認知取向工作分析方式進行探究，方法技術上大抵以觀察與訪談為主要的資料收集方式。採半結構(semi-structure)的方式編制訪談大綱，著重在品牌工作相關內容以及經理人背後的信念與個人知識，其內容大抵是關於經理人如何詮釋品牌、品牌的組合與定位、市場概念、品牌形象、以及與品牌工作相關的議題。訪談大綱的設計視個案不同而有所調整，並依據訪談時理解而深入探詢，質性研究的觀點中人本來就是研究的工具，擁有理論敏感度(theory sensitivity)發展出後續問題。過程當中嘗試以關鍵事件法(critical incident technique, CIT)(Flanagan, 1954)的方式，讓研究者清楚事情前後的因果與脈絡關係。至於在現場的觀察的部份則是進入組織內部以人類學的方式實際參與公司的日常活動並撰寫觀察日誌，深度的個案資料來輔助其他的資料，形成多重的資料來源的三角檢定(triangulation)以增加研究的效度(Yin, 1994)。

三、個案分析的策略

分析的策略上先以資料類歸的方式整理品牌相關的工作內容與背後心智模式，逐

步類歸可能的概念聚集成爲範疇，其過程類似紮根理論（grounded theory）的開放編碼（open coding）過程（Strauss & Corbin, 1998）。開放編碼提供具體的操作程式，然範疇切割亦可能會造成資料過於片段，無法完整表達當事人的陳述或損及個案整體脈絡意義，甚至失去結構性和系列性的特徵（Riessman, 1993）。因此，整個分析的單元是以事件（episode）爲整體，參照經理人所表達完整意義與前後脈絡，而不是僅在文句上做出切割分析，研究者時常到回到訪談稿或觀察記錄的整體脈絡當中，形成一種「範疇-整體脈絡」相互的參照。針對每個個案以建立解釋（explanation-building）方式來進行，探索性的研究是產生假說（hypothesis generating）的過程（Yin, 1994），以本研究而言會產生多個品牌的心智模式，在建立解釋的過程採取歸納與演繹的方式，同時地反覆進行與相互參照（Strauss & Corbin, 1998），且是不斷修正理論論述與命題（Yin, 1994），最後呈現經理人在品牌工作下的心智模式樣貌。

四、個案選取

個案的選擇方面採取關連性（relational sampling）以及歧異性（variational sampling）的抽樣原則（Strauss & Corbin, 1998），關連性的抽樣是與核心概念有關之個案的挑選，讓資料更加的豐富，如多個經理人自創品牌的歷程。至於歧異性的抽樣則是尋找與核心概念不相關的個案，增加理論描述的變異性與豐富性，如挑選進口代理或設計師品牌作爲參照。個案的抽樣邏輯是採取能豐富品牌工作與心智模式的方向設計，屬於一種原樣複現（literal replication）或理論複現（theoretical replication）的原則，並非是統計學所追求的統計概化（statistical generalization）的邏輯（Yin, 1994）。研究之目的並非廣爲推論全台灣品牌經營之模式，而是從其中建構與詮釋出具有意義與典型之品牌經理人之心智模式。本研究挑選個案來自於紡織產業中小企業、上市公司、代理品牌以及設計師品牌均具備，個案詳細如表 1 所示。

五、信度與效度建立

本研究在定位上是屬於一種質性的研究，可採用的標準大抵上可以分爲可信度（credibility）、可遷移性（transferability）、可靠性（dependability）以及驗證性（confirmability）（Lincoln & Guba, 1985；高敬文，1996）。可信度則是指研究者是否真的研究到欲探究的問題，或是研究者可攫取到所欲觀察到的現象，類似個案研究所提出的構念效度（construct validity）（Yin, 1994），在此項的要求上本研究則是深度訪談與長期參與觀察建立多重的證據來源，並同時提供訪談的原始逐字稿以及詮釋後的類歸讓受訪對象確認，因此在可信度或構念效度上可達成一定的水準。

表 1 訪談個案基本資料

個案名稱	基本描述	組織規模	擁有品牌	受訪對象/ 時間	訪談摘要
P 公司	設計製造與行銷能力之公司,前往大陸自創品牌的歷程	20 人以下中小企業	代理 M 品牌	C 品牌經理 (6 小時)	大陸自創品牌失敗的原因以及後續組織發展
M 公司	從外銷轉自創品牌,建立台灣與大陸之通路	20 人以下中小企業	自創 U 品牌	W 董事長 (3 小時)	從外銷成衣轉做自創品牌,發展臺灣以及大陸的通路經驗,並將台灣定位為外銷區域
W 公司	引進機能性產品代理商,在台灣發展通路與嘗試自行設計	20 人以下中小企業	代理 A 品牌以及 T 品牌	Li 總經理 (2 小時)	代理商的危機企圖發展通路與自有品牌
T 公司	台商前往大陸自創品牌成功的例子,目前發展新的品牌中	400 人以上大型上市企業	擁有 T、TJ、C、N、U 五個品牌	L 品牌經理 (6 小時)	大陸品牌拓展的過程,特別在中國大陸通路的發展與廠商之間的學習
K 公司 1	台灣代工製造的大型企業,精於全球佈局生產,目前在台灣發展自有品牌	400 人以上大型上市企業	代理 CA 品牌、自創 P 品牌	R 總經理、Gi 品牌總監、Da 行銷經理、Do 品牌經理等多人(訪談與觀察 100 小時以上)	自創品牌的所有歷程(策略、設計、行銷、通路、組織溝通等多種商業經營以及心理社會性互動)
R 公司	代理國外進口品牌	300 人以上大型上市公司	代理品牌 C	Ch 品牌經理 (1.5 小時)	代理國外品牌的發展歷程,經歷過知名公司的品牌操作
G 公司	台灣設計師自有品牌行銷全世界,中生代急速竄起的設計師	20 人以下中小企業	自創品牌 G	P 品牌總監 (2 小時)	如何走向世界的舞臺以及創新的設計,從設計走向品牌經營
Sy 公司	台灣設計師自創品牌行銷全世界	20 人以下中小企業	自創品牌 E	Sy 設計師 (3 小時)	自創品牌的歷程,融入過去繪畫的經驗到服裝的創作
Ca 公司	台灣設計師自創品牌,新生代著名設計師	20 人以下中小企業	自創品牌 EL	H 設計師 (2 小時)	設計師自創品牌的歷程,目前歇業中
A 公司	台灣設計師自創品牌	20 人以下中小企業	自創品牌 J	Lu 設計師 (3 小時)	設計師自創品牌的歷程

另外，可遷移性則是研究者對於情境進行豐富的描述，將原始觀察的資料轉成爲更多深入的描述（**thick description**），並形成工作中的假設（**working hypothesis**）將兩個相似的情境做適度的遷移，在這項的要求上本研究是建構出心智模式的類別，並做出跨個案之間的歸類與詮釋，直到心智模式大致上達到理論飽和可以適當解釋多數個案。至於可靠性則是則是在收集資料與解釋的過程中對於理論的敏感度，並對於整個研究的過程以及資料的取捨做出清楚說明，這個部分則是放在其後研究者的解讀框架之說明。最後可驗證性則以研究歷程的三角檢驗（**triangulation**）以及反映式的紀錄，可讓後續的研究者追蹤，這個部分本研究並未深入此部分進行，但透過其他兩位協同研究者共同進行檢視，並針對分類的架構進行討論與調整，重點不在於評分者的信度一致性，而是彼此間解讀框架的討論以及不同解讀啓發，增加研究結果的可驗證性。

肆、研究結果

研究者就品牌經理人在打造品牌時的重要工作向度背後心智模式做出整理，分別爲品牌定義、品牌形象、品牌組合與定位、競爭市場、通路策略、行動認識與實驗等心智模式等，茲分述如下。

一、品牌定義的詮釋

品牌的定義大抵可以有兩個對象來指涉，一個是消費者另外一個則是品牌商或是製造商本身，大抵而言可以分爲品牌的觀念論、功能論、發展論以及互動觀點，這些的詮釋所帶來的是個體如何看待品牌的存在，影響其後如何從事品牌的相關工作。

（一）品牌的觀念論

品牌的觀念論是來自於品牌所引起的心理認知的集合，將品牌視爲建構在消費者或是品牌商的心理狀態，如心理知覺的整體、生活形態的結合、認同（**identity**）、精神（**spirit**）、聲譽（**reputation**）、承諾（**commitment**）、甚至是氛圍（**atmosphere**）。觀念論的焦點不在於品牌物理世界的真實爲何，而在品牌對於消費者與公司組織本身所引起的心理作用與認知，亦即品牌是較爲抽象不可見的內在心理歷程或是一種人爲的內在建構。

(二) 品牌的功能論

品牌功能論是將品牌視為某種工具或是作用的機制，著重在品牌所帶來的價值或作用，如對於製造商而言可以提高顧客滿意、競爭優勢、或是財務的收益，對消費者則是風險減低、象徵裝置、或捷思的決策（Keller, 1998）。經理人所關心的焦點或許在於品牌的效果或是作用如是否可以增加更多的利潤，除了對於製造商的利潤保障之外，對於消費者則是提供了更多情感性以及功能性的特徵，在消費決策的時候可以很快的在消費者的記憶當中被提取，並節省消費者思考的時間（Jacoby & Chestnut, 1978）。

(三) 品牌的發展論

發展的觀點中品牌如同個人一樣具有明顯特質是生命有機體，稱為品牌個性（brand personality）。對於設計師自創的品牌而言，品牌與設計師通常是緊密的結合在一起，品牌名稱常以個人名字之延伸。如同 P 設計師所講的：「對品牌的重視就好像代表我個人...因為衣服代表我個人...」。當品牌變成是個人的延伸時，對於品牌的品質與製作過程更佳的重視，某種程度品牌是個人的一種投射（projection）。簡言之，從發展的觀點來詮釋品牌，品牌就如同個人一樣具有生命週期，「品牌即個人、個人即品牌」是最佳的描繪。

(四) 品牌的互動論

另外一種的觀點則是人與事件的互動關係中產生品牌的知覺，顧客是不斷的與企業員工產生互動，廠商差異、特性、功能表現、心理感受等隨著流程產生動態變化，顧客心理感覺閾值隨著認知參考架構而有所調整，進而產生品牌的形象以及辨識。從此角度下品牌關係（brand relationships）與品牌接觸（brand contact）成為品牌經營的重點。Schultz and Barnes（1999）認為品牌關係是由顧客所經驗到的一系列品牌接觸而產生，如有計畫的資訊、產品資訊、服務資訊以及未在預期當中的訊息所產生。且品牌可以界定成依據顧客的品牌關係為基礎的品牌形象（Grönroos, 2003），對於經理人而言品牌是與消費者在無形與有形的產品和服務當中建立而成的。關於品牌定義的訪談稿資料可參見表 2 所整理。

二、品牌形象的假定

品牌的形象是消費者對於品牌實體本身所形成的態度或是知覺總和（Park et al., 1986；Biel, 1992；Keller, 1998），或是存在心中的概念及圖像集合（Levy, 1978），亦可以是行銷者所欲塑造出與競爭者差異化的意義與關連、或是行銷組合產生的某種效

表 2 品牌定義的分類（研究者自行整理歸納）

分類	品牌的定義	訪談稿內容
品牌的觀念論 (idealism)	品牌是複雜心理狀態之組合	因為透過很多複雜的心理現象來詮釋，all of mind，所以我覺得品牌複雜到很難一語而去定義它-P 公司 C 經理
	品牌是得到認同	有一個同學是某品牌的副總經理..他說品牌是給消費者一個夢..如果單就一個 logo 來說，或是說一個符號..，就像基督教或是佛教，就是說一個東西要讓別人去認同-T 公司 L 經理。 你品牌的價值不是在那個 sign 嘛，只要你的顧客獲得很高的認同，那這個品牌就會有很高價值的存在-K 公司 R 總經理
	品牌是承諾	品牌是一種屬於設計品質的保證，然後，它可能是一種承諾，那這承諾是在於說..你對一個設計者的想法-Sy 公司 Sy 設計師
	品牌是氛圍	我覺得品牌就是一個對於一個細緻的氛圍吧。就是說這個，這樣子的東西把它聚集在一間店，給他一個名稱這樣子-R 公司 Ch 經理
	品牌是聲譽	品牌只是一種聲譽的表現-W 公司 Li 總經理
品牌功能論 (functionalism)	品牌讓消費者購買更多、製造商獲取更多利潤報酬	如果是一個企業主做品牌的話，所有的老闆都會問—這有什麼價值？那這個品牌打上去是不是可以買更多件？這是老一輩人的想法-P 公司 C 經理
	銷售通路也是品牌	品牌的定義我覺得是太廣泛，產品是一個品牌，銷售通路也是一個品牌，有時候產品的品牌需要藉助通路的品牌，兩個配合起來讓通路品牌變大，產品品牌也變大-W 公司 Li 總經理
	品牌是創新	品牌的信念是沒有一成不變吧！我覺得創新是很重要的，然後我可以去延續一個品牌，但是不是那麼的八股的永續經營，到某到一個的時候還是要創新-G 公司 P 總監
品牌發展論 (developmentalism)	品牌代表個人	我對品牌的重視就好像代表我個人...因為衣服代表我個人,所以衣服如果你今天做的很那個粗俗或是很怎樣的話,我覺得會破壞品牌的形象,就像是破壞我的個人形象一樣-G 公司 P 設計總監

續下表

續表 2

分類	品牌的定義	訪談稿內容
	品牌是個人 的投射	像我們..自己是設計師，然後自己又創品牌的話，一定是這個 品牌我們對它有一點..應該說我們自己某些理想的投射啦，可 能就是在找名稱，就是完全是從自己的一些想法去找-M 公司 L 設計師
品牌互動的觀點 (interactionalism)	品牌代表消 費者可觸及 的全部事情	品牌裡面包含了所有的，含了商品，人員、裝潢，任何東西， 包含了他跟通路的關係。他自己公司的操作方式，這都是品 牌啊...那這包括了消費者怎麼看你，你怎麼看你，別人怎麼 看你。這些都是品牌阿，我覺得那是一團這樣子...R 公司 Ch 經理

果 (Reynolds & Gutman, 1984; Roth, 1995)。品牌的形象經過個體的知覺現象而產生，並經過主動的詮釋，品牌的形象不只是實體物理特徵，還包含行銷活動、情境因素以及知覺者特徵所組成的整體，個體所知覺到的比起實體本身更為重要 (Dobni & Zinkhan, 1990)。關於品牌形象的塑造經理人的心智模式當中有一套型塑品牌形象的假定，認為消費者會透過產品組合的線索來推論品牌的價值。

(一) 消費者對於品牌的形象具有初始效果

品牌形象的初始效果 (primacy effect) 在於品牌經理人假定消費者在接收訊息的時候第一印象是切入的重點，以人類的記憶結構而初始的印象在消費者記憶的順序排在最前面。如 P 公司的 C 經理認為：「是我覺得每個人心中那個第一個地位，第一次鑲嵌進去那個位置，就像你有很多的需求我覺得那個鑲進去那個位置太重要了」。另外一個段話則是：「我認為第一刀就要砍到對的位置，你有平價的商品..但是精品也要上，我穿的這一件是某牌子的，這是在這個系列當中最高級的襯衫...但是這個貴的東西在那個位置..那他廣告..一定是凸顯這一件貴的跟別家不同」。因此，透過廣告突顯所有品牌的組合當中最昂貴來塑造消費者的品牌形象，是經理人所採用的模式之一。

(二) 消費者會因為高級產品而產生類化效果

另一個效果在於品牌組合所產生的類化作用，消費者以指標性的品牌來延伸至同品牌的其他產品。P 公司 C 經理人：「Product mix 的概念丟進去，我覺得一定要有一個人專門做這麼方面的指標性商品，如宏碁的以法拉利 notebook 就好了，那是一個成

功打造 image..可是那個東西很重要啊！他可以打造你商品的價值」。當進入長期記憶之後，初始的印象停留在認知架構中與其他訊息相互參照以比較品牌水準的表現，高級品牌容易類化到其他的產品上。

(三) 品牌來源國即是一種品牌化的過程

品牌來源國是指品牌所來自的國家對於消費者產生的印象，不同的國家所提供的品牌印象在消費者心目中的認知是不同的。訪談稿可見：「中國大陸是提供好的勞力市場，但是品牌的 image 就不一樣，所以日本就是在做製造工業。我一件衣服如果我買義大利品牌會更貴..從我專業做衣服的觀點，不會，義大利的西裝會比他好嗎？好一點點，但是價錢會便宜 10%，我是做衣服的..這個就是 branding」。以專業服飾製造者的觀點中國製造以及義大利製造的工藝技術差異性不大，但是品牌來自於義大利或是日本所形成的品牌印象讓消費者會評價更好，品牌來源國所造成不同的評價即是一種品牌化（branding）的過程。

另外 M 公司善用品牌的來源國作為策略操作，W 總經理：「在英國設了一家公司..這樣子就變成進口品牌回台灣...這牌子要有品牌就要去那邊註冊，要有血統。所以我們前面幾年都是三四個櫃，擴展不出去，後來改這 logo 後就慢慢認同...大亞那個櫃我們沒有跟國產品牌在一起..」。不只是品牌的來源國效應，M 公司在一開始在成立公司即融入英國的元素，因此從 logo 的更改設計到以及尋找英國的設計師以及百貨公司櫃位的選擇。在消費者的分類基模當中品牌識別標誌是來自英國、產品置放在進口品牌區及具有英國風等，巧妙的運用的品牌來源國的形象以及認知分類的一致性作為品牌的形象。

三、品牌形象與整體環境的適配性

形象與整體環境的適配性指的是品牌處在環境當中是否具有一致性的效果，以個體知覺形成的歷程而言，透過周遭環境的線索產生品牌的形象是重要的認知處理歷程，形象與環境的適配性在於零售商場、商場櫃位、以及地理位置之向度。

(一) 形象與零售商場需具一致性

品牌經理人在選擇品牌的經營時，考量因素是在於零售商場本身的形象與定位是否與品牌達到一致性，品牌經理人考慮品牌形象不是僅從品牌本身給消費者的單純知覺，品牌必須置放在整個商場中的背景來考量。以 P 設計師品牌所開設的專櫃選擇具指標意義的臺北 101 商場，亦即希望透過商場本身的知名度，來提昇品牌形象，其他

的經理人則是優先選擇知名的百貨商場進入，期待透過商場的知名度來提升品牌形象。

(二) 形象與地理位置的情境效果

以商店的地理位置而言旗艦店或專賣店的位置亦會與消費者、品牌商或是品牌經理人的對於品牌的評價有關。如 P 公司 C 經理人觀察到：「Kiel's 的第一家旗艦門市就開在大安路上，後來 Aveda 也在大安路開一間旗艦店..那為什麼開在大安路，因為我的隔壁是植村秀..我跟我們集團同一個品牌一起並進那我們的品質就是一樣的..這是我朋友實際操作之後告訴我的..」。上述的例子當中商場遷移到為高級的商業地段，透過遷移至高級商業區以及鄰近知名品牌隔壁產生類化以及情境效果（context effect）提升新品牌的形象。

(三) 形象與商場櫃位一致性

除了上述的地理以及廠商的一致性之外，經理人另外的重點會在於品牌在商場當中與其他品牌的相關位置與分類。以 T 公司的 L 經理人的經驗：「那個定位真的不太一樣，結果在我左右鄰居都還是二線的牌子。一季之後我們總經理就說我們這個牌子想要曝光，就說為什麼這個牌子會在這裡，所以就覺得對於這個牌子的印象不好..所以就把這個店關掉...不太好的位子 我的左右鄰居都比我便宜..所以我很難生存」。L 經理人所陳述的是透過左右鄰近的品牌來營造一種形象，當周遭的品牌無法有效的提升自身形象時，結束營業則是策略性的考量。

四、品牌的形象與販賣銷售的關係假定

經理人在選擇百貨通路與商場時，不一定與經理人所欲塑造的品牌形象相符合，但是基於銷售運作的考量之下會有不同的考量。其背後大抵是與品牌形象與銷售通路之間的關係，分別為形象優先性、銷售優先性、折扣影響品牌形象、折扣損及形象卻增加銷售等。

(一) 品牌形象優先於銷售販賣

對於部分的品牌經理人而言初期建立品牌的形象為首要考量，選擇零售商場的時候必須挑選高級的商場，這類型的經理人大抵不是初期以達到損益平衡為目標，而是以形象為優先的出發點。如 K 公司的 Da 品牌經理訪談稿：「隱形的很多東西都是在建立品牌形象，只是他們看不到那個投入在哪裡..希望有利立即性的產出，像是做生產一樣明天有多少的產出都可以計算的很清楚...那天都還在算一件可以賺多少錢，然後

預計開幾間店之後可以回本，幾年以前可以進多少個專櫃...，都不曉得這要透過時間來運作」。品牌經理的心智模式在於品牌發展的初期應先建立優勢的品牌形象，而先將銷售的通路擺放較為高級的百貨商場，以喚起消費者高級的品牌知覺及品牌聯想。

(二) 銷售販賣優先於品牌形象

在另外一種的觀點則是以銷售為主要訴求的經營信念，品牌形象並非是初期首要的考量，進入商場銷售才是主要的目標。K 品牌經理人 Da 闡述總經理 R 的想法：「還有像是開店的時候他們就說如果找不到有 A 及的地方那就開 B 級的點好了，如果 B 級的點有五家的話那最好是讓這五家的營業額也可以拉高，銷售量提高也可以增加利潤」。另外 T 公司的總經理 F 以譬喻的方式來形容進專櫃的過程：「我（T 公司品牌經理 L）覺得是一個不好的位置一個很小的位置，然後我不太清楚，因為我覺得質量不好，總經理就說這個像搭公車一樣，每一輛公車來都客滿，你要等到有空的那輛才上去還是你想搶上去 然後有人下車你就可以慢慢擠到好位子」。上述訪談稿顯示品牌經理 L 所在意的是在初期進入商場時是建立強勢的品牌形象，但有時商場的權力較具支配性或是進入的櫃位並未能如預期般的理想，能夠先進入得到一個位置，之後再挪動至較為理想的區域進行銷售。在此隱含的思考模式為品牌形象建立以及販賣銷售兩者的優先性，在經理人的認知當中有不同的重要性，行銷的本體論上銷售的周轉率重要抑或是建立品牌形象重要成為不同的考量。

(三) 折扣價格影響品牌形象的信念

品牌經理人認定過於低價的促銷會損害品牌的形象本身，其背後反應的是價錢與品牌形象的關係。T 公司的 L 品牌經理人不願意參與商場的折扣活動，商場卻藉由促銷折扣達到整體營收。訪談稿可見：「只不過他們（百貨商場）會想說生意做不好，沒業績怎麼辦？就打折啊！那人家對面都打五折...不過以商場的辦活動是很恐怖的，買 100 送 200，可是我覺得我的品牌不能擺在那個地方讓你打折，然後我很多的商場活動都不參加」。另外，設計師品牌 H 設計師提到維持品牌形象而結束品牌的經營，訪談稿提到：「你要知道你有好的堅持，你才有往後你的客人才不會，因為你打折時才來買你的東西，所以我常覺得我們錯誤示範的原因，所以我到最後一年要收起來的時候，我心裡是很痛苦在設計，我隨便設計客人還是來買.. 其實你不用太認真設計，隨便設計他們都會來買，這種心裡很差你知道嗎！她就是買打折的，幹麻要認真設計，客人已經不會再買你的正品」。在 H 設計師而言商場不斷的折扣，對於設計師本身的不再為維繫某種的形象而設計，認為這樣傷害了設計用心維繫的本質，最後結束在台灣的 brand 事業，某種程度回應到前述 brand 定義中 brand 是個人的投射與延伸之詮釋。

(四) 折扣損及品牌的形象卻造成業績增加

進入百貨公司的通路必須具有某種程度的業績表現才能在通路系統中擴展，但是對於設計師的品牌卻是一種風格的喪失，在沒有特殊設計下依舊可以透過折扣將產品販賣出去，長久以來卻是飲鴆止渴的惡性循環，H 設計師訪談稿：「客人來買我衣服都是在打七折時才開始買，然後七折.六折或五折.四折.三折，甚至是買過季的」。對於維持品牌的形象較為重要或是促銷打折與銷售販賣較為重要則是看經理人所秉持的信念，但處於百貨商場的環境中大量折扣卻是銷售量增加的保證。

五、品牌的組合定位與市場概念

經理人另外的重要工作在於決定品牌的定位、組合以及如何劃定競爭市場，茲分述如下。

(一) 品牌組合與定位的多種觀點

對於行銷管理而言品牌的組合與定位常是基於市場區隔，但對於經理人來說不會僅以行銷角度來看品牌的組合與定位，而是會從組織整體觀點來思考品牌的組合。大抵上，從分析當中可以歸納出品牌組合與定位的心智模式有三種類型，其一為組合與定位是滿足市場的區隔，其二是為品牌的策略如組織內部學習遷移、風險減低、或是商場談判籌碼，其三是為發展延續的觀點，如品牌組合是一種積累。

1. 不同的市場區隔

多數的經理人都是從市場的區隔，不同的品牌組合與定位即在滿足不同的消費者需求以及目標市場。以 T 公司在大陸發展的經驗由訪談稿可見：「T 品牌應該是就是大概 30-40 歲的上班族，中國那時候比較流行正裝，做的是有點休閒式的正裝也不是那完全的正裝，市場剛好缺這一塊所以市場很快就紅起來了...而 N 品牌基本上是 20-45 歲中高收入的，比較喜歡流行的，比較不受傳統拘束的，大膽的想去追求自己想要的東西..」。相同的情況在 K 公司的發展當中亦是如此，訪談稿可見：「以年齡層區分主要 25-45 歲女性，以生活態度區分，將運動或休閒視為生活的一部份活力陽光族、時尚健身族以及旅遊樂活族，代理品牌以及自創品牌各自有不同的價格帶」。綜合上述所言，品牌的組合與定位是來自於經理人對於市場的一種劃分，所根據的向度包含價格、品質、產品訴求、消費者生活形態等的考量。

2. 品牌策略的觀點

除了市場區隔的概念外，某種程度品牌對於整個組織而言另外的作用則是在策略性的發展功能，如促進學習、減低風險、或是增加談判籌碼，茲分述如下。

(1) 品牌組合是一種組織學習

對於自創品牌的廠商剛開始往往缺乏自有的技術、市場掌握、以及消費者的購買經驗等，特別是由 OEM 轉換 OBM 的廠商初期的發展是需要依靠品牌的代理經驗累積，品牌組合的考量是否可帶來組織學習與成長的機會。以 T 公司訪談稿：「之前我們都是簽 license 的，我們高興貼上標籤都可以，但是開始之前跌了一跤..2008 自己生產節省成本.但做出來的品質很差，一直以爲過去其他品牌多年的生產經驗已經足夠但是做出來的品質很差，因爲有這個經驗所以第一年做 N 品牌就比較保守一點，沒有進入自己生產，所以我們先進口..當然第一個原因我們沒有要馬上生產..所以我們把腳步放慢」。另外是來自個案 K 公司訪談稿：「代理的 C 品牌是一個在市場上的東西，用這個去帶動我這個新的東西（自創 P 品牌），變成比較會有剛開始母雞帶小雞的味道，當然常有將來是希望小雞長很大，長成是一個雇主這樣」。因此，從策略性的角度而言，品牌組合之間並非是相互獨立的存在，而是隱含品牌帶來更多的學習與未來的發展。

(2) 品牌組合是一種風險減低的機制

此外，品牌組合可做爲一種風險減低的機制，K 公司發展品牌新市場的時候，首先進口良好的設計與完整產品線的 C 品牌，可較爲輕易的掌握消費者的需求脈動，透過代理 C 品牌的經驗可以減低自創品牌失敗的風險，除風險減低之外亦隱含了品牌相互學習的雙重機制存在。訪談稿可見：「我們是覺得一個新的..我們想要進入的市場..是不是馬上能夠掌握到我要的市場的脈動...運作當中是不會跟市場脈動混合，假如說有一個進口品牌，當然它代表在台灣有競爭..將來就希望是比重是會去調整，剛開始可能是 60 進口 40 自己做，但是可能三年後兩年後，我希望是 7/3 比例」。

(3) 品牌組合是進入商場的談判籌碼

另外一種策略性的考量則是在品牌進入商場的時候，代理商會集中多種的品牌作爲進入商場談判的籌碼與增加議價權力。從 R 公司的訪談稿可見：「我們今年才有三個新的牌子進來，現在除了 NE。還有 H 品牌法國的牌子也是今年才進來的。那我的副牌 K 也是今年也要進來，還會繼續加點其他牌子，那我覺得這個一定是個趨勢的，就像是我 Sogo 要談案子的時候...像他們女裝在談的時候，一排都是同一家代理商，每次只要他進來的那個樓一定是滿的，那你只要在塞幾個小品牌就好了」。

3. 品牌是一種積累

此外，設計師品牌強調品牌經過長遠時間累積品牌價值與精神，其原因來自於品牌的名稱通常是設計師自己名字延伸，設計師本身即是品牌的代表，品牌經營追求深入的內涵與一貫性的風格，多樣化的品牌組合反而削弱品牌的價值與精神。從設計師 H 的 E 公司訪談稿可見：「通路商之所以會跟我們接觸可能是因為我們設計師本身就已經在圈內很多年了嘛，那我們以前做過的品牌他們都會知道，就是我們的代表作。他們會針對說你這個設計師，可能曾經他們賣過、或是他曾經知道你在什麼樣子的品牌，你有哪些代表作有什麼樣子的成績，設計師品牌有一個比較大的優勢，就是說人家會認為說設計師品牌的東西就是比較有設計，品質會比較好，所以他就會有加分的作用」。綜合上述所言，品牌組合不僅限於不同的市場區隔之劃分，作為風險減低的機制以及相互學習的遷移作用，甚至作為進入商場談判的有利籌碼，但對於設計師品牌而言恆久的品牌才是終極的價值所在。

(二) 對於競爭市場的概念區分

對於品牌的經營者而言，競爭策略的理論亦即在說明如何能在競爭的市場當中尋找企業的定位並據此形成策略的規劃 (Porter, 1980)，以下則是來自於經理人對於市場概念的區分。

1. 台灣市場過小不適合做品牌

對於 P 公司的 C 經理人深植的信念為「七千萬人口成爲一個品牌市場的規模」，訊息的來源來自於期刊文章的閱讀，成爲評估市場的信念，自然台灣人口兩千三百萬不足成爲經濟規模市場。另一個例子來自於 M 公司的 W 先生舉出世界級品牌不在台灣設點說明台灣市場的邊陲性，其信念為：「中國市場是台灣市場的一點八倍.. 老實說在三年後人家會問你上海有沒有！北京有沒有！不會問你台灣有沒有，人家流行的那個走的那麼快，H&M 不來臺北，人家在上海開」。以客製化模式經營的設計師品牌 H 小姐提出：「自創品牌不可只考慮台灣需一併考量中國市場...台灣市場就是很多競爭的對象，就是說除非你小小的做..或許還可以賺到一點錢，可是如果你是要自創品牌之路，你不能只考慮到一個台灣市場，可以台灣爲出發點，但是你不能以台灣爲主要的目標市場..」。上述經理人考量在三年之內要達到損益平衡的階段，在自創品牌的思維框架下，市場的認定不是僅現在台灣，且必須將大陸以及全世界的市場納進考量，才能具有足夠的市場規模支撐品牌。

2. 大陸是一種邦聯式的市場

台裔慣有的思考模式是中國十三億人口是極為龐大的市場，但 C 經理人認為應該修正為：「中國應該如同歐洲一樣的邦聯模式來思考..因為大陸的地方這麼大，上海和北京可以當成樞紐，可是當到後面的時候你就不會把地點集中在上海與北京，你會擴散出去把大陸當成四個地區或是像歐洲一樣」。在大陸經營品牌時 C 經理人把「大陸地理區隔差異」的概念放入思考，在認識架構中已經具備品牌服飾地理與文化差異的雛形，對於經理人來說市場的劃分並不是來自於真實世界的區隔，而是存在於經理人心中的詮釋。

3. 城市之間的擴散假定

至於在不同城市之間似乎有擴散的假定產生，大抵上這些城市之間的關連是由經理人主動的詮釋所成，上海是多數經理人選定的流行文化的城市，對於全中國的其他地方會產生作用與仿效。以 T 公司 L 品牌經理提到：「上海是我們最大的本營，在上海的話我們是選擇在徐匯東方，徐匯東方是很高檔，所以我們在那裡開了一間店」。G 公司 P 設計師亦是選擇在中國大陸的上海或是北京設立自有通路，這與上海目前逐漸位居中國的文化流行中心甚至成為亞洲的文化擴散中心有所關連。相同的例子如 M 公司的 W 總經理：「現在做的比較好的是西南區、重慶、成都、烏魯木齊也不錯...我們的策略是進入上海之後，就開始佈點，上海這裡的代理就搜刮這些小城市、二線城市..所以我今年開始就是西南區的擴散」。對於 W 總經理而言是先選定重點的一級城市，而且是分佈在大陸不同的區域（如西南、華北、華中、華南等），待時機成熟則開始往附近的二級城市擴散，在這些城市之間彼此會有相互的關連，來自於經理人的信念決定擴散的方向。

六、通路策略的心智模式

經理人考量品牌經營時並不會只受限在產品品牌本身，通路本身是這些經理人認為是極為重要關鍵的，通路的定義為一組相互依賴的組織，其中包含製造產品或可供使用消費的服務過程（Keller, 1998）。通路決定了品牌與消費者的最終接觸，亦是商品如何販售給消費者，經理人的心智模式中共同的信念都指陳此核心，通路的心智模式大抵上可以分成品牌價值就是在通路的價值假定以及品牌通路的型態假定。

（一）品牌通路的價值假定

1. 品牌價值就是在通路的價值

品牌經理人 Li 提過：「通路亦是一種品牌」，這個角度擴展產品品牌的框架之限制，將品牌經營當成是一種通路的經營，並嘗試將品牌與通路做出區辨：「通路跟品

牌最大的差異是可能通路裡面不是只有賣的一種品牌，那品牌只是其中之一代表性的產品..但是後來我發現不論是 Net、Hang Ten 其實都是用通路的方式在建立品牌」。這套模式在眾多的經理人當中所共存的 P 公司 C 經理提到：「我想要做的是通路而不是只有品牌..」。K 公司 R 總經理：「我們要做的是通路，P 是我們的通路名稱..」，相同的情況亦見於 Li 總經理：「因為我覺得通路品牌大過廠商品牌，因為終端的消費者掌握在哪裡？掌握在通路，所以通路的品牌應該是未來最大的品牌，產品的品牌會慢慢消逝」。M 公司的 W 先生提到：「所以我們在說通路的價值，以後的品牌價值就是在通路的價值，通路不能建立在別人手上」。從以上的訪談稿當中發現經理人共通的模式在於將品牌當成通路來經營，直接掌握與消費者的接觸。

2. 設計師品牌的直接與自有通路

對於設計師品牌的銷售通路而言，直接的通路是經常出現的一種模式。設計師經常參與世界上各式各樣的服裝展。P 小姐提到：「現在就是目前這一家還有 101 的那一家。那接下來就是我固定會去法國巴黎參展嘛...而是我們有接到紐約以及中東的訂單，那這又是完全跟自己的商品...其實中東是喜歡禮服配的，那紐約市喜歡那種套裝，那就是這樣走出去的」。設計師所採取的另一個方式是將商品販售給當地的店面，訪談稿可見：「你如果說遠的目標，好比說是參展的話，你比如說你到紐約，是比較注重設計，因為他們主要是賣給店家，然後價位合理的話，你根本就不用去管店面的事情，就是它保留了風險，這個是我比較樂意看到的，所以對於有沒有開一家店來講可能就沒有這麼重要了」。因此，設計師的型態在於參展的過程當中與顧客直接有效的溝通，追求規模與經濟效益以及實體店面並非是設計師品牌的主要訴求。

在個案中 Sy 設計師不走投入大量資金的品牌旗艦店，卻是從可以表達自己創作想法的概念店。Sy 設計師提到：「像誠品因為他的體系比較起百貨公司來講的話..他們有一個社會理念，我覺得滿認同的，可是當然有時候我們進去他整個的條件比百貨公司要高太多太多，那幾乎都是包袱..那這樣的話倒不如說..自己先做好自己的店，然後去經歷一下自己想要的那個理念..」。在 Sy 設計師的思考模式中過去的百貨公司通路並無法維持品牌形象的一致性，因此選擇通路是考量具有理念的商場為進駐的依據，所謂的理念在於認同設計師的原創性以及少量訂製的手工服飾，在不考量經濟規模的前提下，類似於歐洲的獨立品牌商的概念。對於高級奢華的品牌而言，維持產品形象與服務品質雙重兼具，慣常掌握自有的通路系統。

3. 旗艦店為品牌儀式化作用

另一個重要信念在於品牌旗艦店（flagship store）策略，透過視覺表演舞臺的陳

設讓品牌體驗成爲一種愉悅的消費過程，不僅只是對於品牌的消費，更扮演融入人類生活的空間設計。以 T 公司 F 總經理而言品牌旗艦店是宣示性的儀式動作，訪談稿可見：「總經理說這是一定要開的啊，我們要宣示說我們要代理這個品牌，我們公司要代理這個品牌..這是一個宣示性比較重的....」。相同的情況亦見於 K 公司的品牌經理 Da 提到：「重點並不是在刺激業績的買氣，而是給其他同業與百貨公司看我們真的要有要做品牌，你們可以做的起這種活動開得起這種店面，後面一定有一個龐大的集團或是什麼的，這個活動是一個宣示性的活動，告訴大家說我們真的要有要做品牌」。

(二) 通路關係主義的信念

1. 做生意都要有關係

由於通路的力量掌握品牌是否可以曝光與經營，與通路商或是商場之間的關係影響品牌是否得以進駐。在中國大陸的品牌經營歷程當中，經理人普遍顯示關係(*guanxi*) 的重要，P 公司的 C 先生訪談稿可見：「那另外一個就是 *connection*，做生意都需要 *connection*，比如說你要打通路要進入百貨公司商場，你一去你問說請問你們這誰管的啊？你問十個人十個人都說他管的，你找哪一位之後就說這不是你去找誰，找了另外一位之後又說這不是你去找誰，找不到目標的 *target*」。L 經理更點出：「在中國...在市場上最難的是通路，通路上最難的就是關係，然後關係建立最難的就是錢...啊！不是啦...（大笑），是黑暗面啦，因爲中國的文化就是這樣」。個人信念存在 L 經理拓展品牌的歷程中，預設了進入中國大陸需要錢的黑暗面來建立所謂的關係。

2. 拉關係的方式：招待以及送禮的文化

當商場的權力較大或是完全沒任何關係進入商場時，「拉關係」變成是一種建立通路的方式，經理人的心智模式中所浮現的是「招待文化」以及「送禮文化」。招待文化是指在品牌商嘗試進入商場或是尋找專賣店的時候，透過飯局或是歡樂的場合來增進彼此的合作關係，在中國大陸發展通路策略時特別常見。以 C 先生例子：「大陸很多..我稱爲無賴吧!那他會說這我熟啊，中國人就是會講究關係，那他會說那我們去吃飯嘛..一邊吃飯一邊聊啊，我告訴你怎麼樣嘛，那吃飯嘛你吃完飯你說 *go dutch* 嘛..那要填個表啊..要 100RMB，那我幫你送 500RMB 好了..很多這種情況」。

另外的情況亦是 L 經理欲進入商場的情況：「就是我們的經理..去廣州的店，理論廣州那間商場是要租人嘛，看到一個人..就一起去吃飯，結果結帳的時候，就會有人到你旁邊來了，錢就拿出來就給他，然後他們就去買單啊，面子做給他，然後他拿到發展他就去報帳...已經持續談了一年了，然後終於好不容易好像有一點眉目，就帶

他們的經理去 KTV 呀..招待住宿全程招待..本來告訴我們沒那麼快要到秋天，所以後來那個經理可能來這邊被「伺候」的很好 所以回去之後，馬上就給我們一個位置」。招待文化的浮現隱約讓商場與品牌商之間的關係可以更為親近，在品牌商權力較弱以及知名度較低的情況下拉近關係似乎成爲進入店面的一種特定文化遊戲。

另外在送禮文化則是逢年過節或是對方有特殊需求的時候，主動的餽贈商品甚至包含金錢給予對方，藉此可以得到更多關係的支援，送禮的文化需考量到送禮的人、收禮的人以及送對的禮物。L 經理訪談稿可見：「不是阿貓阿狗去送都可以..然後我去送他絕對不會收，當然不能說我知道你收禮啊，一般我在想...像其他品牌協理因爲已經在中國這麼多年了，跟這些商場的關係應該 ok，他去送應該是 ok，我去送絕對是反效果的，還有的情況是不認識的人，因爲他們現在也是抓的很嚴....送禮啊對的禮大家都知道，就是還要對的人，送到對的人身上」。由上述的送禮關係當中浮現禮物的接收必須視雙方的認識關係以及交往經驗而定，經理人「拉關係」在中國人交往的歷程的重要性，即使如商業通路的發展亦是運用到招待以及送禮的模式，這兩套模式內化成爲經理人在中國大陸拓展通路時的方式。

七、組織溝通策略的心智模式

在經理人的信念當中品牌應該要如何發展廣告策略，經理人在認知上大抵可以分成三種不同的類型，但彼此不一定互斥存在，分別爲大量參展增加品牌曝光度、投注資金廣告宣傳與展店、以及依賴口碑傳播。

(一) 大量參展增加品牌曝光度

設計師 P 小姐在初期的階段當中不重視品牌銷售的業績表現，而是投入相當多的資源不斷尋求品牌的曝光，不管是國內外所舉辦的設計師比賽、每一季流行秀展、或是義務贊助服裝設計，P 小姐提到：「目前就是說,剛開始就是百分之百在宣傳,所以銷售度來講就不是那麼的重要..」。對於 P 小姐而言沒有任何的包袱存在，只要有曝光的機會都大膽的嘗試，算是迅速竄紅的設計師品牌。訪談稿可見：「我覺得我的商品品質好，我要讓別人知道我是誰，所以一剛開始進來的時候我花了很多時間讓別人知道我是誰，所以我比較加強宣傳這一環，所以我像是會去參展以外像是一些發表會，或是幫名人設計一些衣服啦...所以我花了很多時間在做這件事」。

(二) 投注資金廣告宣傳與展店

第二種類型則是依賴眾多資金的投入作爲宣傳，依賴電視媒體、大型廣告、大型

活動或是直接展店的方式來宣傳品牌。如 T 公司的 L 經理所言：「我們在淮海路跟瑞金路租了一個廣告牌，租了三年左右，那個廣告牌一年要花人民幣 100 萬左右...當初作了那個廣告也是爲了讓品牌曝光」。除了大型的廣告看板之外，T 公司也緊接著開設品牌旗艦店或是迅速展店來增加曝光，如 L 提到：「我們要宣示說我們要代理這個品牌，我們公司要代理這個品牌 這是一個宣示性比較重的....我說我壓力很大，因爲我覺得業績可能會做不好。然後他說...做不好是一定的啦..開店是最好的廣告..」。這類型的公司廣告投入的預算通常較高，企圖迅速建立形象與知名度讓消費者可以知曉品牌。

(三) 依賴口碑傳播

另外較爲保守的做法則是盡量減少各種廣告的活動以及開店策略，只有在一些小規模的公關活動或是小成本的宣傳手法涉入。K 公司是一個具體的例子，廣告的投入相對的較少，組織將資源投注在人際網絡的口碑傳播。在總經理的涉入之下，原本的行銷廣告活動開始轉向，重視所謂的「內部行銷」，亦即是讓母公司的員工透過人際網絡進行口碑傳播以及購買，這是另一種的組織溝通的信念。

八、行動中認識與實驗的心智模式

經理人對於知識的來源，共同傾向來自於行動中或行動後的結果驗證抱持的假定或知識，本研究所闡明的大抵是在商業經營的心智模式上的幾項信念假定。

(一) 行動後決定市場是否存在

K 公司的總經理 R 先生透過行動實驗驗證市場存在性，訪談稿顯示：「你是第一家有可能是本來有這個市場，但是沒人進去過，你進去了，你是領先者可能會很好，最怕是根本就沒有這個市場，想要都不會有，對不對，本來以爲是有，但是事實上根本沒有，或者很少，沒有大到足夠讓我們生存，適應我們。那這種錯誤那大概兩億或三億就會知道了」。競爭市場的決定並非是絕對的真實，而是人爲建構認知的過程，驗證的方式則是透過實際行動介入來檢驗。

(二) 產品設計是一種行動嘗試

設計師憑著自己的直覺以及對於消費者趨勢的觀察認爲什麼會讓消費者容易接受，於是開始去嘗試設計的實驗。如 G 公司 P 的對於產品定位與設計過程：「其實 E 百貨的經驗對我來講是蠻重要的，我做一些很費手工但是又很便宜，有時候也搞不清楚..就是那是我一個實驗的場所，所以你那時候做產品怪怪的...也沒有會覺得怎樣，因

爲你那時候做的時候也不知道 ok 不 ok..」。上述浮現在 P 總監成立工作室時不斷的大量嘗試手工設計與配件的搭配，盡量發揮產品的創意，從過程中尋找市場所接受的設計與定位。

(三) 室內陳列強烈的影響顧客購買

行動嘗試可是在室內視覺性的陳列，如 T 公司中 L 經理講述總經理 F 的例子：「當你的店面都鋪滿的時候會讓客人覺得很豐富，有好多樣式可以挑，這會對客人造成一些壓力，你必須買的壓力，所以會讓客人覺得有壓力，然後我們之前是對客人感覺有個距離，感覺沒有壓力，大概沒多久吧，他就把所有的 T 的店全部改成像 Lacoste 的陳列，然後業績就提升了，他就認爲這是對的」。總經理對於室內的陳列有一種假設信念的存在，之前的假設爲店內營造顧客舒適合宜的購物空間，但坪效並未發揮至最大化，之後發現這樣的設計並未能有效提高營業額，於是重新改變假設變成當陳列變的很集中與豐富的時候，當行動的改變所伴隨的結果是營業額增加時，對於行動者而言假設變成肯定的。

(四) 迅速開店的行動嘗試

對於經理人而言開設店面也是行動嘗試的方式，機動性的開店策略成爲實際的行動嘗試，看業績可以達到預期的效果並不斷調整到最理想的狀況。T 公司訪談稿可見：「好像去年嘛，發展的非常快，店開的很多，完全就是沒有評估，只要人家來說要開，他就開，業績不好再倒掉。然後其他品牌，是誰決定要開店呢？應該是只要品牌經理說 ok，就可以開了..所以就是可以開的店，有一點點覺得 ok 的就先開..然後開了之後才知道不好，所以就關掉，就是慢慢的調整，調整到 ok」。

根據 Schön (1983) 對於行動者試驗的觀察可區分三種不同的型態，其一爲探索性實驗 (exploratory experiment)，第二種爲行動探測實驗 (move-testing experiment)，第三種爲假設檢驗 (hypothesis testing)。第一種爲單純的實驗者想要去看看行動的結果沒有任何的預期，第二種則是行動之後的結果是否符合自己的預期或是產生非預期的結果，第三者則是實驗的成功之處在於讓彼此矛盾的假設，產生預期的區辨。經理人會不斷的透過實際的行動實驗與認識的過程當中，慢慢洞悉商品的設計、通路的選擇、以及消費者的喜好，仰賴實際的行動涉入作爲檢驗經理人的想法或是決策是否正確的過程。

伍、結果與討論

一、研究結果

結果的可以圖 1 來呈現，顯示經理人有四個主要類別心智模式，類別之間彼此相互關連與影響，構成經理人整體品牌工作之心智模式組成，其類別分別為品牌定義、品牌與環境、工作信念以及行動假設。大抵而言，本模式的核心在於經理人對於品牌的定義，經理人決定將品牌視為是什麼？與品牌應該產生何種的關連？訪談中經理人會將品牌視為是一種內在的實體、或是當成價值驅動的工具、品牌就是自己、或品牌是互動而來，個體藉由對於品牌的詮釋延伸問題解決的手段與方法（Schön, 1983）。

另外一個心智模式決定品牌與外在環境的相互關係，包含環境適配性以及市場概念，經理人透過品牌置放在環境當中，以周遭的環境線索來塑造品牌的知覺，至於在市場的概念則是經理人詮釋什麼樣的市場適合品牌發展，絕大部分是透過中國的或全世界的市場來驅動品牌。另外一項心智模式則是與行銷相關工作為主的信念組合，包含品牌的組合與定位、品牌形象、形象與銷售、通路策略、溝通策略等組成。品牌定位與組合中有三種不同的考量，來自於市場區隔、策略性考量以及積累發展的觀點，至於在品牌的形象方面，品牌形象的初始效果與類化效果是經理人假定消費者內在的認知運作，來源國的形象則是品牌化的重要工作。在品牌形象與銷售的關係上，有些經理人認為建立品牌形象必須優先建立再以銷售為訴求，但相對的想法則是直接以銷售為主，品牌形象則是較為次要的考量，另外的信念則是認為過低的折扣會損及品牌形象，但某種程度而言卻是一種刺激銷售的方式。

在通路策略上自有品牌最大的價值在於通路的掌控，高級品牌或設計師直接以自有通路傳達設計的理念，通路的實質內容則是發展工具性以及情感性的關係，且關係作為進入通路實質根基，拉關係的方式則是送禮以及招待成為常用的介入方式。在組織的溝通策略上有經理人偏好以不斷的參展與公關活動來增加品牌的知名度，另外經理人則是不斷投入大量廣告、宣傳與直接展店來累積品牌知名度，或擅長以口碑傳播來增進組織與個人的購買。另一項重要的心智模式則是行動假定，包含了探索實驗、行動探測以及假設驗證，包含沒有任何預期純粹的嘗試探索其結果，預期假設可能會出現，透過行動加以驗證，以及已經確認的結果產生知識的區辨。

二、綜合討論

(一) 品牌研究的擴充

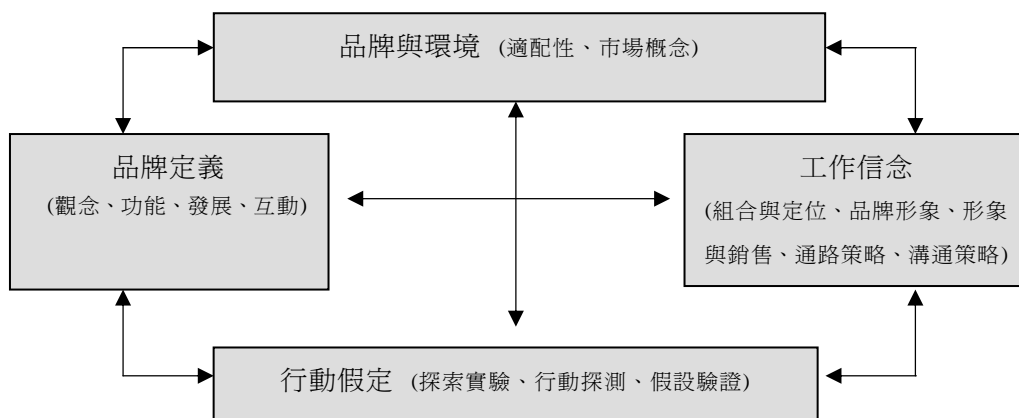


圖 1 品牌工作之心智模式概念示意圖

過去品牌研究是以消費者為主體的角度，探討消費者與品牌的關係為重要的角度（Keller, 1998；Aaker, 1991），但較少缺乏組織內經理人的觀點來看品牌的操作，僅有少數幾篇關於經理人的角度探討品牌延伸（Nijssen & Agustin, 2005）、競爭市場（De Chernatony et al., 1993）以及品牌權益（Cornwell, Roy, & Steinard, 2001），但這些研究範圍較為狹隘僅停留在特定的議題上，經理人工作的本質上而言，Mintzberg（1973, 1989）提及經理人的工作是全面且廣泛的且不停的在做決策與行動，不會僅以單純的任務（如品牌定位）為單一考量，本研究恰可從經理人的工作出發對應到許多不同的任務內容以及行動背後的個人假設與信念，呈現以整合式的心智模式理解品牌工作。

（二）心智模式與品牌工作

過去對於品牌的策略或工作而言通常有具體的操作過程或程式（De Chernatony, 2001；Hatch & Schultz, 2003；Knox & Bickerton, 2003），但若以詮釋建構的觀點而言，似乎會隨著主體不同，其工作信念或策略思維有所差異，過去有學者提出經個體的對於刺激的選擇、詮釋與定義情境，影響了之後的行動理論（Weick, 1979, 1995）。此外，信念所彙集的心智模式影響到個體如何解讀問題與形成問題意識，隱含何種的手段與工具解決問題（Schön, 1983）。與其說探究單一的品牌工作內容或策略制訂，倒不如探究經理人的內在心智模式，如本研究中個體對於品牌定義非常的多元，比對過去的研究品牌經理人同時具備多重的品牌觀點（De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1997, 1998），其差異大抵與經理人在詮釋品牌時背後所持的形上假設（ontology）有關（Grassi, 1999），不同的詮釋或許造就了組織的不同願景規劃以及策略的打造（Hamel

& Prahalad, 1994)。

從本研究中似乎有兩種不同的型態參照，認為品牌是為自己化身的經理人（通常是設計者自創品牌），細緻的處理品牌與環境知覺塑造，不斷的以曝光的方式增強品牌知名度，初期品牌的形象重於銷售的表現，這一切是來自於不斷的行動試驗而來。另一種的模式或許將品牌視為是增加收益的工具，隨時可以增加品牌的組合與調整定位，不斷的擴散通路以及展店來增加營業額，品牌與環境的適配性較不重要，透過經濟的規模與銷售增加營收是主要的考量，但亦透過行動嘗試的驗證而來。這兩種不同的類型牽動著背後經理人的心智模式樣態之組成的差異，但不意謂何種的模式較佳，僅只是反應經理人以不同的心智模式來運作。

(三) 品牌工作的實務

1. 多重考量品牌組合、定位與市場的概念之考量

從品牌的組合與定位的區分中，明顯發現經理人概念上不限制在行銷觀點僅作為市場區隔，過去的文獻亦有類似的結果（Balmer, 2001），本研究則擴及到策略性的考量（學習、風險減低以及增加籌碼）或是組織積累的長期發展。競爭市場的概念上經理人普遍以為台灣市場太小必須同時考量大陸或全球市場才可支撐品牌市場，且是跨區的調整或邦聯式組成。市場的概念的區分可以社會認知的處理歷程（sociocognitive processes）或是社會建構（social constructionist）的形成歷程（Lant & Phelps, 1999；Hodgkinson, 1997）來說明，經理人是策略性決定對於環境賦予意義並主動解釋，經理人改變對於市場認定的分類如相似性、規模性以及複雜性的心智模式，對於自創品牌而言是重要的框定。

2. 品牌形象與環境、銷售之間關係

經理人假定消費者具有品牌初始效果以及類化作用，從品牌的定價或產品組合較高價位或印象較為深刻的產品，其他的研究者亦有類似的結果（Wanke, Bless, & Schwarz, 1999）。品牌的形象某種程度是在追求「品牌-環境」的整體適配性，環境可以是來自於其他品牌、物理空間、地理位置等外在線索，從完形心理學（Gestalt Psychology）角度視覺作為一種理解的能力，觀看者在特定品牌處在環境背景當中，除了觀看品牌本身外，亦可透過環境背景以及位置的改變來區辨訊息（Arnheim, 1997），對新品牌的發展而言，經理人重視品牌本身與其他品牌的鄰近線索所引起的效果，亦即知覺定律當中的接近性與相似性的作用（Solso, 1994, 1998）。品牌經理人的另一項重要工作則是在維繫於銷售與形象的運作，某種程度似乎有其先後的順序之

類別，如形象優先性或銷售優先性。至於在銷售與形象之間如過多折扣影響形象，但卻可刺激銷售等假設性的關連等皆來自於經理人不同的經營信念。其背後反應兩種不同的思維框架，一種是品牌的價值在維繫長久的形象，自然會帶起銷售的業績，另一種則是保守的先以銷售來維持企業的成長，再漸次建立形象為考量。

3. 通路策略的發展

本文中的通路策略某種程度是一種人際交往的延伸，特別是在中國的品牌經營歷程當中，經理人普遍顯示關係（*guanxi*）在通路的重要性。過去對於關係的向度有深入的探討（楊中芳與彭泗清，2005），在通路涉入的過程亦符合台灣中小企業場域，透過人際關係運作之情感與利益加權來說明此現象（陳介玄，1994）。Kipnis（1991）認為中國人的情感交流與物品交換分不開，用物品交換的方式來看對方與自己是否有感情，與本研究經理人的信念相符合。或許在中國文化下通路經營取決於關係作為一種仲介變項的可能，例如關係的深淺以及關係的內涵（既定成分、工具成分與情感成分），而不是僅有商業通路的種類與型態之經營。

(四) 研究者角色與解讀框架

研究者的角色大抵上有三種，其一是協同研究的關係，其二則是單純的研究角色之進場，其三則是進入組織內以研究兼提供品牌經營的相關意見，部分涉入到經營的議題，但原則上以第二種的角色關係居多。在研究者與被研究者之間的關係透過熟識的關係人引見，經理人信任以及投契程度相當得高。有些個案甚至可論及財務報表以及參與營業會議資料，甚至有公司經理人提過：「已經把研究者當成自己人等語..」，對於研究的內在效度（*internal validity*）可達到極高的標準。至於研究者詮釋資料的框架是與經營管理相關的品牌工作為範疇，研究者的背景是來自於工商心理學的領域，解讀時以工作相關的心智模式來做解讀，某種程度上本研究的解讀框架大抵是對應到行銷以及組織領域的範疇，與經理人所負責的工作內容有關，其他與設計美學以及生產製造的工作並不在本研究框定的範圍。

(五) 研究限制與未來方向

本研究以探索性的方式揭露國內品牌經理人從事品牌工作的心智模式之樣態，其結果彌補大量品牌研究以消費者取向為主的議題，其結果或值得參考，但仍有幾點的限制與未來可繼續探究的方向。

1. 缺乏跨層次的心智模式：本研究的層次上僅限於經理人的個體層次之資料來源，基於多層次理論（*multi-level theory*）的重要性（Pentland, 1999），心智模式應有其組

織層次的分析單元，方能完整涵蓋微觀與巨觀的解讀視角。

2. 樣本的類推性較為不足：本研究定位是分析式的類推，而不是量化研究的統計概化，不應推論到全部的品牌經理人身上，在解釋的範圍是以服飾產業為主，並未能類推至其他的產業類別。至於品牌的發展上大抵處生命週期前期之發展，並未達到成熟期或是衰退期資料內容，推論範圍上有其限制性。
3. 缺乏歷程性的演變：本研究屬於靜態的橫斷面（cross-section）的角度歸納經理人的心智模式之組合，缺乏一種時間演變的軸向，未來或可以縱貫式（longitudinal）的設計，探討經理人之心智模式的同化（assimilation）與調適（accommodation）的過程，並進一步探討不同的心智模式樣態對於組織經營績效之影響，尋求心智模式與效標變項（如個人行動或組織績效）之間的關連，以區辨心智模式的有效性。

註釋

1. 此 K 公司為研究者長期追蹤的個案，以人類學的方式駐點進入，截至 2007 年 3 月 8 日止，共計 1.57GB 容量的檔案資料，形式為錄音開會討論錄音檔、逐字稿、企畫文件、信件往返文件、室內設計圖、經理人深度訪談、觀察日誌、非正式的交談紀錄等相關豐富資料，共計七個月的厚實性品牌發展的詳盡資料。

參考文獻

一、中文部份

1. 艾昌瑞與李玉蓮(2002)，T 公司成員的心智模式分析，商管科技季刊，3(4)，303-318。
2. 汪曼穎與陳曉萍(2006)，品牌知名度與產品涉入度對於品牌表徵的影響，中華心理學刊，48(3)，235-254。
3. 李韋達與方文昌(2004)，從品牌知名度探討知覺品質和購買意願－以價格與來源國形象為調節變數，管理評論，23(4)，88-112。
4. 別蓮蒂(2003)，企業品牌傘策略之企業名稱背書效果，管理學報，26(6)，1175-1199。

5. 高敬文(1996)，質化研究方法論，臺北：師大書苑。
6. 陳介玄(1994)，協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析，臺北：聯經。
7. 楊中芳與彭泗清(2005)，人際交往中的人情與關係：構念化與研究方向，於楊國樞、黃光國與楊中芳主編，華人本土心理學下冊(頁 483-519)，臺北：遠流。
8. 經濟部國際貿易局(2007)，品牌台灣發展計畫書(Branding Taiwan)，Retrieved December 23, 2008，取自：<http://www.trade.gov.tw/>。

二、英文部份

1. Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. NY: The Free Press.
2. Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. Journal of Marketing Management, 5(1), 63-76.
3. Arnheim, R. (1997). Visual Thinking. Berkeley, CA: University of California Press.
4. Anderson, J. R. (1993). Problem solving and learning. American Psychologist, 48(1), 35-44.
5. Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. Journal of Marketing Management, 14(8), 96-963.
6. Balmer, J. M. T. (1999). Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next? Corporate Reputation Review, 1(2), 183-194.
7. Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. European Journal of Marketing, 35(3/4), 248-291.
8. Biel, A. (1992). How brand image drives brand equity. Journal of Advertising Research, 32(6), 6-12.
9. Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited. European Journal of Marketing, 35(3/4), 292-315.
10. Cornwell, T. B., Roy, D. P., & Steinard, E. A. (2001). Exploring managers perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. Journal of Advertising, 30(2), 41-51.
11. De Chernatony, L., Daniels, K., & Johnson, G. (1993). A cognitive perspective on

- managers' perceptions of competition. Journal of Marketing Management, 9(4), 373-381.
12. De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1997). The chasm between managers' and consumers' views of brands: the experts' perspectives. Journal of Strategic Marketing, 5(2), 89-104.
 13. De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a brand: Beyond the literature with experts interpretation. Journal of Marketing Management, 14(5), 417-433.
 14. De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. Journal of Marketing Management, 15(1-3), 157-179.
 15. De Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. Brand Management, 9(1), 32-44.
 16. Dobni, D., & Zinkhan, G. M. (1990). In Search of Brand Image: A Foundation Analysis. Advances in Consumer Research, 17(1), 110-119.
 17. Doyle, P. (2001). Building value-based branding strategies. Journal of Strategic Marketing, 9(4), 255-268.
 18. Dye, D., & Silver, M. (1999). The origins of O*NET. In N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman (Eds.), An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET (pp.9-19). Washington, DC: American Psychological Association.
 19. DuBois, D. A., Shalin, V. L., Levi, K. R., & Borman, W. C. (1995). A cognitively oriented approach to task analysis. Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institutes.
 20. Ebert, R. (1997). Cognitive Modeling. In G. Salvendy (Eds.), Handbook of Human Factors & Ergonomics (pp.1-47). NY: John Wiley & Sons.
 21. Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1984). Protocol analysis: verbal reports as data. Cambridge, MA: MIT Press.
 22. Fajer, M. T., & Schouten, J. W. (1995). Breakdown and dissolution of person-brand

- relationships. Advances in Consumer Research, 22, 663-667.
23. Fischer, G. (1991). The importance of models in making complex systems comprehensible. In M. J. Tauber, & D. Ackermann (Eds.), Mental models of human-computer interaction (pp.3-33). North-Holland, BV: Elsevier Science Publishers.
24. Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51(4), 327-358.
25. Gordon, S. E., Schmierer, K. A., & Gill, R. T. (1993). Conceptual graph analysis: Knowledge acquisition for instructional system design. Human Factors, 35(3), 459-481.
26. Grassi, W. (1999). The reality of brands: Toward an ontology of marketing. American Journal of Economics and Sociology, 58(2), 314-359.
27. Grönroos, C. (2003). Service management and marketing (2nd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
28. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
29. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing, 37(7/8), 1041-1064.
30. Hodgkinson, G. P. (1997). The cognitive analysis of competitive structure: A review and critique, Human Relations, 50(6), 624-654.
31. Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). Brand loyalty: Measurement and management. NY : John Wiley & Sons.
32. Johnson-Laird, P. (1983). Mental models. Cambridge, MA: Harvard University Press.
33. Kapferer, J. N. (1992). Strategic brand management. London: Kogan Page.
34. Keller, K. L. (1998). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
35. Kipnis, A. B. (1991). Producing guanxi: Relationship, subjects and subcultures in a rural Chinese village, The University of North Carolina at Chapel Hill, unpublished doctoral dissertation.

36. Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? Journal of Management, *20*(2), 403-437.
37. Koubek, R. J., Salvendy, G., & Noland, S. (1994). The use of protocol analysis for determining ability requirements for personnel selection on a computer-based task. Ergonomics, *37*(11), 1787-1800.
38. Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. European Journal of Marketing, *37*(7/8), 998-1016.
39. Landy, F. J., & Conte, J. M. (2004). Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology. NY: McGraw Hill.
40. Lant, T. K., & Phelps, C. (1999). Strategic groups: A situated learning perspective. Advance in Strategic Management, *16*, 221-247.
41. Lesgold, A., Rubinson, H., Feltovich, P., Glaser, R., Klopfer, D., & Wang, Y. (1988). Expertise in a complex skill: Diagnosing x-ray pictures. In M. T. H. Chi., R. Glasser, & M. J. Farr (Eds.), The nature of expertise (pp.311-342). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
42. Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H., & Sistrunk, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. Academy of Management Journal, *26*(2), 339-348.
43. Levesque, L. L., Wilson, J. M., & Wholey, D. R. (2001). Cognitive divergence and shared mental models in software development project teams. Journal of Organizational Behavior, *22*(2), 135-144.
44. Levy, S. J. (1978). Market place behavior. NY: AMACOM.
45. Lincoln, Y. S., & Cuba, E. (1985). Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA: Sage.
46. Lopez, F. M., Kesselman, G. A., & Lopez, F. E. (1981). An empirical test of a trait-oriented job analysis technique. Personnel Psychology, *34*(3), 479-502.
47. Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. Journal of Applied Psychology, *87*(1), 3-13.
48. Mathieu, J. E., Heffer, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A.

- (2002). The influence of shared mental models on team process and performance. Journal of Applied Psychology, 85(2), 273-283.
49. McCormick, E. J. (1976). Job and task analysis. In M. D. Dunnette (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp.651-696). Chicago, IL: Rand-McNally.
50. Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. NY: Harper & Row.
51. Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management. Washington, DC: Free Press.
52. Nijssen, E. J., & Agustin, C. (2005). Brand extensions: A manager's perspective. Journal of Brand Management, 13(1), 33-49.
53. Norman, D. A. (1983). Some observations on mental models. In D. Gentner & A. L. Stevens (Eds.), Mental models (pp.7-14). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
54. Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. Journal of Marketing, 50(4), 135-145.
55. Pentland, B. T. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. Academy of Management Review, 24(2), 243-248.
56. Polanyi, M. (1962). Personal knowledge: Toward a post-critical philosophy. Chicago: University of Chicago Press.
57. Porac, J. F., & Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. Academy of Management Review, 15(2), 224-40.
58. Porac, J., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of scottish knitwear manufacturers. Journal of Management Studies 26(4), 397-416.
59. Porac, J., F., & Thomas, H. (1994). Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. Journal of Applied Psychology, 79(4) ,54-66.
60. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. NY: Free Press.
61. Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1984). Advertising is image management. Journal of Advertising Research, 24(1), 27-38.
62. Ries, A., & Trout, J. (1982) Positioning: The battle for your mind. NY: Warner Books.

63. Reissman, C. K. (1993). Narrative analysis. Newbury Park, CA: Sage.
64. Rouse, W. B., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. Psychological Bulletin, 100(3), 349-363.
65. Roth, M. S. (1995). Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance. Journal of Advertising, 24(4), 55-72.
66. Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2002). The analysis of work in the 20th 21st centuries. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of industrial, work and organizational psychology (pp.71-89). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
67. Schraagen, J. M., Chipman, S. F., & Shalin, V. L. (2001). Cognitive task analysis. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
68. Senge, P. M. (1994). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. NY: Currency Doubleday.
69. Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. NY: Basic Book.
70. Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (1999). Strategic brand communication campaigns. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
71. Solso, R. L. (1998). Cognitive Psychology. NY: Prentice-Hall.
72. Solso, R. L. (1994). Cognition and the visual arts. Cambridge, MA: MIT Press.
73. Stern, B. B. (2006). What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2), 216-223.
74. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). NY: Sage .
75. Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. European Journal of Marketing, 37(7/8), 1078-1040.
76. Veldhuyzen, W., & Stassen, H. G. (1977). The internal model concept: An application to modeling human control of large ships. Human Factors, 19(4), 367-380.

77. Wanke, M., Bless, H., & Schwarz, N. (1999). Assimilation and contrast in brand and product evaluations: Implications for marketing. Advances in Consumer Research, 26(1), 95-98.
78. Wei, J., & Salvendy, G. (2004). The cognitive task analysis methods for job and task design: Review and reappraisal. Behaviour & Information Technology, 23(4), 273-299.
79. Wei, J., & Salvendy, G. (2006). Development of a human information processing model for cognitive task analysis and design. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7(4), 345-370.
80. Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing. MA: Addison-Wesley.
81. Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. London: Sage.
82. Wickens, C. D. (1984). Engineering psychology and human performance. Columbus, OH: Merrill.
83. Williams, M. D., Hollan, J. D., & Stevens, A. L. (1983). Human reasoning about a simple physical system. In D. Gentner & A. L. Stevens (Eds.), Mental models (pp.131-153). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
84. Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. Newbury Park, CA: Sage.

2007年11月06日收稿

2007年11月20日初審

2008年03月27日複審

2008年07月03日接受