

領導者特質、企業文化與品牌個性間之關係初探 — 長期歷史觀點

(Received Sep 3, 2010; First Revision Feb 21, 2011; Accepted Apr 27, 2011)

本研究目的是從長期歷史發展觀點，探討領導者的社會我個性與企業文化和品牌個性間的關係。根據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 篇關於企業領導者和企業文化的報導，及自 1981 至 2009 年共 569 則電視和平面廣告之內容分析結果，並參考相關理論，推導出以下命題：領導者特質中的「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；領導者特質的「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；領導者特質的「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；領導者特質的「權力需求」與企業文化的「團隊精神」為負向關係。

關鍵詞：領導者特質、企業文化、品牌個性、長期分析、內容分析法

* 別蓮蒂為國立政治大學企業管理學系教授 E-mail: lienti@nccu.edu.tw

** 陳明怡為國立中央大學企業管理學系博士後研究員

*** 劉吉傑為國立政治大學企業管理學系碩士

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

The purpose of this study was to explore the relationship between corporate leader's traits, corporate culture, and brand personality from a longitudinal viewpoint. Based on the dimensions of the major constructs suggested in previous literatures, content analysis was utilized on the 212 newspaper and magazine articles regarding corporate leader traits and corporate culture from 1967 to 2008, and 509 advertisements from 1981 to 2009 for the brand personality of four local companies—I-MEI Food Co., King Car Food Industrial Co., Tatung Co., and Giant Bicycle Inc.

Several propositions were conducted based on the results. Positive relationships were observed between 1) the “personal integrity” dimension of a corporate leader's traits, “integrity” dimension of corporate culture, and “sincerity” dimension of brand personality; 2) the “openness to experience” dimension of a corporate leader's traits, “excellence and innovation” dimension of corporate culture, and “excitement” dimension of brand personality; and 3) the “dependability” dimension of a corporate leader's traits, “scientific proof” dimension of corporate culture, and “competence” dimension of brand personality. Also, there was a negative relationship between the “need for power” of a corporate leader's traits and “teamwork spirit” of corporate culture. 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 Traits, Corporate Culture, Brand Personality, Longitudinal Analysis, Content Analysis

* Lien-Ti Bei is Distinguished Professor of Department of Business Administration, National Chengchi University. E-mail: lienti@nccu.edu.tw

** Ming-Yi Chen is Post-doctor Research of Department of Business Administration, National Central University.

*** Chi-Chieh Liu is MBA graduate of Department of Business Administration, National Chengchi University.

研究動機與目的

品牌個性 (Brand Personality) 一直是行銷實務中重要的議題，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 (Aaker 1997)，品牌個性的重要性開始受到行銷學者的重視。過去關於品牌個性的研究，多偏重於從消費者觀點來探討品牌個性的構面，例如，Sung and Tinkham (2005) 發現，韓國品牌因受儒家思想的影響，而表現兩項美國文化下所沒有的品牌個性面向，分別為順從喜愛 (Passive Likeableness) 及權勢 (Ascendancy)；Grohmann (2009) 則進一步發展品牌個性的性別構面：陽剛 (masculinity) 與陰柔 (femininity)，並發現廣告中的代言人可形塑消費者對品牌陽剛或陰柔的知覺；或是探討品牌個性對消費行為的影響，例如，Swaminathan, Stille, and Ahluwalia (2009) 發現消費者本身的依附風格 (attachment style) 會影響品牌個性是否對其產生效果。然而，對於品牌個性形成因素的探討則相對較少，除少數文章論及企業 CEO、領導人等可能因素外，Gorman and Gayeski (2005) 發現人力資源單位主管對於品牌個性的形塑亦是一個重要角色，且提到將品牌個性與企業文化連結的挑戰性。缺乏系統性的形塑品牌個性學術研究的原因，可能是基於一般認為品牌個性是由品牌經理決定，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。在眾多的行銷活動中，塑造品牌個性最有效的工具應該是廣告 (Aaker 1991; Aaker and Biel 1992; Keller 1998; Simon and Sullivan 1993; Yoo, Donthu, and Lee 2000)，不過本研究更關心的是品牌經理是如何決定擬塑造的品牌個性特質。

品牌個性不僅是一個品牌的特色，而且是將品牌擬人化後的特質 (Aaker 1997)，因此，品牌個性的形成應和人的性格養成過程相似。個人性格的養成包括來自於父母的遺傳、長期教養方式和整個家庭氛圍的影響；同樣的，品牌個性也會受到企業創辦人本身個性的投射、行銷操作方式，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，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特質直接影響外，亦有可能透過企業文化影響品牌經理的偏好，間接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，如大同、義美、桂冠，其家族信念與領導者特質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特質為品牌個性的來源之一，以及領導者特質的確會鑲嵌至企業文化中，但鮮少有研究直接指出何類領導者特質會與哪些企業文化構面對應，以及哪些企業文化因素會再對應至品牌個性構面中。此外，過去關於品牌個性的研究大多從消費者觀點進行橫斷面分析 (e.g., Grohmann 2009; Lau and Phau 2007; Madrigal and Boush 2008; Sung and Tinkham 2005; Swaminathan, Stille, and Ahluwalia 2009)，較無法對品牌個性的形塑與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，以瞭解領導者特質、企業文化與品牌個性間之關係。

綜合以上研究背景和動機，可得到本研究的四個目的：一為從過去歷史資料進行縱斷面的長期追蹤，以瞭解不同時間點與環境條件下各企業品牌之領導者特質、企業文化與品牌個性之發展型態，以供經營者參考；二為初探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，並比較不同產業或不同企業之品牌個性的異同；最後嘗試將萃取出領導者特質及企業文化，與由廣告歸納而來的品牌個性對應，並提出相關命題以供後續研究參考。

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，因此本研究中之「領導者特質」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，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。

文獻回顧

本研究期望透過歷史資料對領導者特質、企業文化及品牌個性間之關係進行縱觀的初探，然而文獻中並無研究直接分析何類領導者特質會與哪幾項企業文化構面對應，並進一步對應至品牌個性之構面，因此以下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，以做為後續規劃研究及提出相關命題之理論基礎。

一、領導者特質

早期關於領導理論有三大流派：特質論 (trait theory)、行為論 (behavior theory) 及權變論 (contingency theory) (Stogdill 1974)。特質論認為領導者需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而成；權變論認為各種領導風格有其不同的適用情境。本研究焦點著重於領導者長期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。

過去關於領導者特質對組織整體表現的重要性與影響程度之研究不少，研究發現 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, and Smith 2001; Chandler and Jansen 1992; Hambrick and Mason 1984; Hitt and Tyler 1991; Schwenk 1988)。由此可知，領導者特質對於組織策略制訂有重要的影響，而品牌個性的形塑亦是企業的重要決策之一，可見兩者之間應存有某種關係。企業品牌成立或發展初期，創辦人或經營者往往投注相當大的心力，品牌所傳達予社會大眾的個性中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將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。

過去研究發現五大人格特質 (Five Factor Model, FFM, 又稱 Big Five) 與領導特質間有某種對應關係 (Hogan, Curphy, and Hogan 1994; Judge et al. 2002; Kenny and Zaccaro 1983; Stogdill 1974)，且其中某些特質與領導效能間具高度相關 (Judge et al. 2002; Kenny and Zaccaro 1983)。五大人格特質分別為外向性、友善性、嚴謹性、情緒穩定性、開放性學習。學者亦試圖於五大人格特質下發展更細部的次構面 (Bass 1990; Hough 1992; Hogan, Curphy, and Hogan 1994; Judge et al. 1998)，Hogan, Curphy, and Hogan (1994) 更將其研究中所得到的領導者特質，直接歸類到五大人格架構中，指出五大人格特質構面之下與領導者特質較有關的次構面，可做為本研究領導者特質分析的架構 (參表 1)。

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)
情緒穩定性 (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, Curphy, and Hogan (1994)。

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，所創造或發展而來，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，與企業文化間有密不可分的關係(Schein 1992)。Deal and 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，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 and Dröge 1986; Schein 1992; Schneider 1987)。Schneider, Goldstein, and Smith (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, and Dickson (2005) 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 (1985) 的企業文化假設的五個向度為理論基礎，得出九大企業文化價值觀(如表 2 所示)，各構面亦與國外學者 Peters and

Waterman (1982) 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，足為本研究分析企業文化價值觀之基本架構。

三、領導者對外之個人形象

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 個人形象塑造，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。因此，一般外界所認知到的領導者特質多半為其對外公眾形象的人格特質，或刻意對外塑造出的社會我(social self)，不必然是企業領導者真正的人格特質。

CEO 個人形象塑造是在瞭解 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，需要被建立並溝通。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 個人形象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)。

四、品牌個性

David Aaker (1996) 建議行銷人員應將品牌擬人化，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。

表 2 Schein 企業文化假設與鄭伯壩企業文化價值觀對照

Schein 對企業文化 五大假設	鄭伯壩企業文化價值觀		
	九大構面	子構面	
組織與環境 的關係	社會責任	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	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	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	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	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	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	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	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	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 (1990)。

影響品牌個性的形成有直接及間接兩大因素。直接因素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 and 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。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, and 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。

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)與 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「情緒穩定性」有一定相似程度，但品牌個性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。Aaker, Garolera, and 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、興奮、雅緻等三構面在三地研究結果均可對應，能力構面於美國與日本的品牌均有出現，平和

(peacefulness)則出現於日本及西班牙品牌，而粗獷及熱情(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可發現，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。

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，若採訪談或問卷調查僅能取得「特定時點」的輪廓，無法瞭解縱斷面的發展變化。因此，本研究將採用內容分析法，從歷史資料追蹤領導者特質與品牌個性發展之長期脈絡。基於此，本研究需先選擇長期次級資料豐富的代表企業，做為研究的標的。

一、標的企業選擇標準

研究標的之選擇標準有四：1. 以使用企業品牌為主之企業，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；若是採用多品牌策略的企業，則必須清楚告訴消費者各產品品牌屬同一企業品牌之下，若未清楚告知所屬企業的產品品牌則不納入；2. 為追蹤企業長期的發展，因此選定的企業必須是從規模尚小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. 因創辦人和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公司、金車股份有限公司、大同股份有限公司、巨大機械工業股份有限公司等四家企

業，四家皆為傳統製造業，義美與金車為食品製造產業者，可以相互比較，而大同與巨大則為家電及自行車製造商，此外，義美與大同較傾向採取單一品牌策略的運用，而金車與巨大則傾向採取多品牌策略，唯企業會透露產品品牌乃屬企業品牌下，如此，可避免樣本同質性過高，而產生研究代表性不足的疑慮。各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。

其中義美與大同幾乎是完全使用企業品牌，少數未冠企業品牌的代理產品亦無廣告；巨大企業則統一使用捷安特為產品品牌，且消費者均熟知巨大與捷安特的關係；金車企業部分則僅分析金車、伯朗與波爾三個品牌的廣告，噶瑪蘭、健酪及關係企業志成化工旗下的滅飛、噴效等，因廣告中不與金車直接聯結，並不納入本研究範圍。本研究在廣告選定部分採後設觀點，當企業不願意將其企業名稱與特別產品清楚相連結時，通常表示品牌經營者認為該產品或該產品品牌不符合企業整體形象，或是企業形象不會為該產品加分，因此不納入分析。換言之，本研究所探討的品牌個性，乃是整體企業形象與旗下重點產品品牌的形象兩個層次的綜合個性。

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」的資料來源乃以關鍵字搜尋報紙與雜誌的電子資料庫，再經人工過濾出與本研究相關之報導，做為後續分析的原始資料。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。「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。為避免單一雜誌媒體集團之報導偏頗，再加入「商業週刊知識庫」，收錄自1995年迄今各期商業週刊電子版內容。需特別說明的是，大同創辦人林挺生於2006年5月逝世，因此，關於林挺生之個性、大同企業文化及大同品牌個性皆統計至2005年底止。

「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，包括企業形象廣告與產品廣告。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。因巨大甚少做電視廣告，故2002年後巨大的廣告乃以「單車誌」的平面廣告為主。

(二)編碼方式與準則

在瞭解各構念及構面的定義後，兩位編碼員先以數篇文章練習，建立編碼時的操作準則。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特質與企業文化的報導，因此同步進行這兩個構念的編碼。此部分的編碼共可分為四大部分，包含報導的基本資料、資料來源可信度與關聯度、領導者特質編碼（編碼項目參表1）、企業文化編碼（編碼項目如表2所示）¹。首先由一位研究人員記錄每篇文章的基本資料與輪廓，後三部份則由兩位編碼員分別進行編碼。

領導者特質的編碼共經四個步驟：（一）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）編碼員分別將擷取的整段描述轉換為特定的描繪形容詞；若所擷取出的內容中直接出現形容領導者特質的詞彙，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，則以曾出現在文章中且能充份表達該個性之詞彙來替代；（三）藉由本研究建立的「相似形容詞詞彙庫」收斂歸納前述形容詞，並計算出現次數；（四）最後再將步驟三所得之領導者特質，收斂至 Hogan, Curphy, and Hogan (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」的建立是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, Garolera, and Benet-Marinez 2001)，以及本研究所編碼的個性詞彙做為資料庫建立

¹ 若需參考完整的編碼項目及原則，可向作者索取。

的基礎。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，蒐集與歸納與前述「基礎詞彙」相似的所有詞彙，組成本研究的「個性詞彙庫」，共歸類出 168 組相似詞，及 1381 個個性詞彙²。藉由「個性詞彙庫」可收斂步驟二所產生的數百個不同編碼，例如，在一篇報導中，編碼員給予「勤奮」的編碼，在第二篇報導中，編碼員給予「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，只是不同報導或是兩位編碼員的慣用形容詞不同。

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³，品牌個性構面的編碼架構是整合過去美、日、台灣品牌個性研究，共得六個構面 (Aaker 1997; Aaker, Garolera, and Benet-Marinez 2001; 鄭英輝 1998)。先由一位研究人員記錄每則廣告的基本資料，再由兩位編碼員分別為廣告中所呈現的品牌個性編碼。

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

有關四家企業之領導者特質或企業文化的合格報導共有 212 篇。媒體類型以「報紙」159 篇(75%)多於「雜誌」，其中以經濟日報最多，佔 117 篇(55%)，且報紙版面以「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」版為主，佔 104 篇(67%)。

報導年份最早可追溯至 1967 年，但多集中在媒體開放後的 1990 年至 2008 年間。報導形式多為「專題報導(43%)」與「人物特寫/人物側寫(27%)」兩項。整體報導的評論多以「中性呈現(78%)」，顯示報導內容還算客觀；

² 若需相似詞彙資料庫範例，可向作者索取。

³ 若需參考完整的編碼項目及原則，可向作者索取。

不過因一般企業均傾向隱惡揚善，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。由於一篇文章經常同時報導企業與領導者，編碼時，根據該句或該段是在描述企業或領導者分別登錄編碼。

(二)品牌個性

本研究共搜集到四家企業的 569 則電視(87%)與平面廣告(13%)，唯巨大的媒體操作是以雜誌與報紙為主(74%)。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

計算兩位編碼員間的一致性係數以得編碼員間信度 (intercoder reliability)(王石番，1989)。兩位編碼員在領導者特質的編碼信度為義美高騰蛟的 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。各企業文化編碼在經過「相似形容詞詞彙庫」收斂後，主構面的一致性信度依序為義美的 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。均高於 Popping(1988)建議的「不錯」標準。當編碼結果有歧異時，由第三位編碼員加入做最後判斷。

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、領導者特質分析結果

從 35 則與義美高騰蛟有關的報導中萃取出原始詞彙 105 個，再收斂成 39 組個性描述詞組。相較於其他三家企業，義美領導者特質詞組的集中度較低，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」、「堅持、毅力、鏗而不捨」、「老實、真誠、誠懇」、「實在、務實」、「儉樸、節儉、樸素」、「追求新知」、「勤儉」、「腳踏實地、踏實、穩紮穩打」與「使命感、信守承諾」。

從 23 則與金車李添財有關的報導中，得到原始詞彙 90 個，再收斂成 24 個個性詞組。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，出現比率由高至低依序為「誠信、誠實」、「強勢」、「堅持、毅力」、「遠見」、「穩健、謹慎」、「開創」、「創新」。

共 84 則關於大同林挺生的報導中，原始詞彙量達 192 個，再收斂成 37 組描述個性的詞組。其中僅 5 組詞彙之累計百分比達 50%，代表報章媒體報導及編碼結果對林挺生個性的看法相當一致，依序為「堅持、獨排眾議、執著」、「強勢、不容妥協、威權」、「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」、「擇善固執、正直、耿介、正派」與「誠實」。

從 70 則與巨大劉金標有關的報導中得到 134 個原始詞彙，並收斂成 49 組詞組。在四位領導者中，劉金標的公眾個性中累計百分比

達 50% 的詞組共有 7 組，但詞組間的差異較大，依序為「堅持、執著、努力不懈、恆心、毅力」、「勇於挑戰」、「熱情」、「危機意識」、「穩健、嚴格、小心、謹慎」、「專注、認真」與「開創、求新求變」。

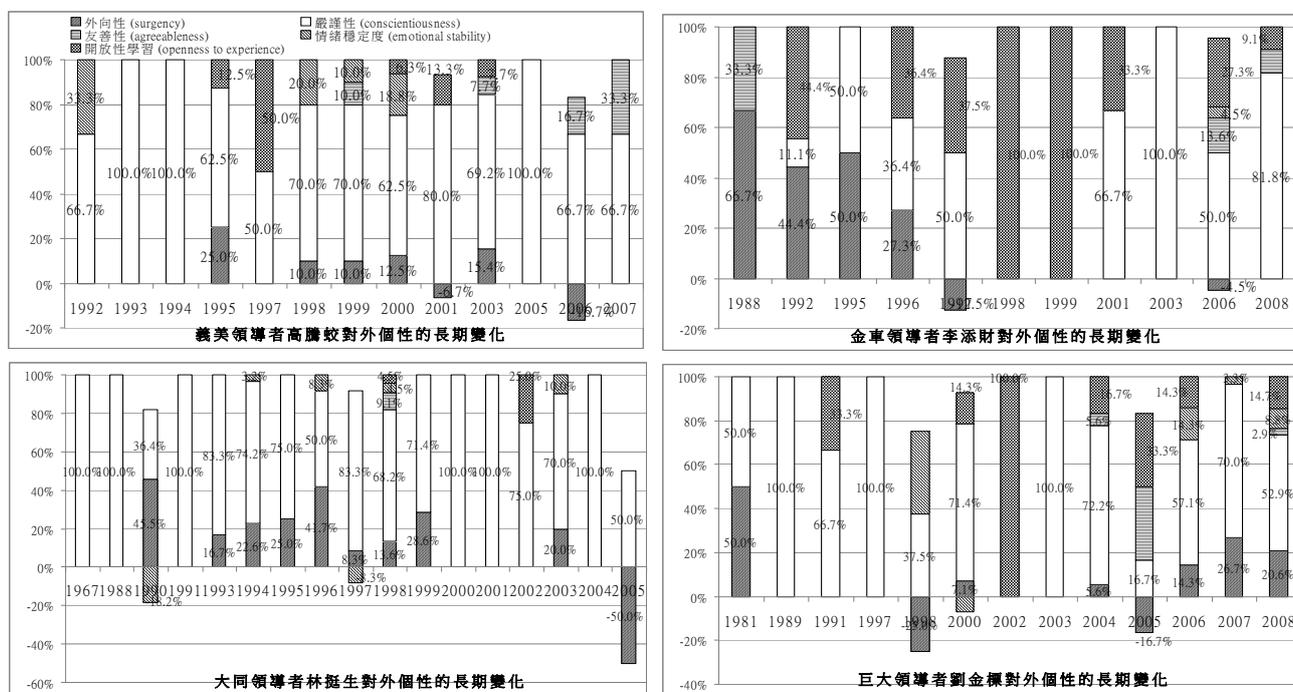
(一) 領導者特質與「五大人格架構與領導者特質」之對應

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(參表 A1)。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「情緒穩定性」兩構面上並無明顯差異且比率均甚低。

(二) 領導者特質之長期變化

整體而言，四位領導者在「嚴謹性」與「開放性學習」兩構面的展現，比較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和重大事件有關，「友善性」與「情緒穩定性」兩構面零星散落於各年度且無特定趨勢。詳細結果參見圖 1。

圖 1 四家企業領導者對外個性的長期變化



1. 義美高騰蛟(自1992年~2007年)

高騰蛟「嚴謹性」個性的比率在各年都是最高的(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(介於10%至25%間)，主要是因為高騰蛟當時為了麵粉漲價的問題，到處奔走，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。但除此之外，高騰蛟平時處事相當低調，因此有幾個年度的「外向性」甚至呈現負向。

2. 金車李添財(自1988年~2008年)

李添財的公眾個性長期亦以「嚴謹性」為主，展現其為人誠實、對事情的堅持與勇於挑戰；次為「開放性學習」，顯示其始終保持著冒險、開創、創新的個性。「外向性」則自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。

3. 大同林挺生(自1967年~2005年)

林挺生「嚴謹性」個性的比率於各年間皆維持在50%以上，說明林挺生始終保持著堅持、執著、勤儉、認真的個性；在「外向性」亦保持一定比率，均維持在20%左右，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。

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，來自其以73歲的高齡挑戰鐵馬環島。劉金標在「開放性學習」上每年亦保有一定比率，說明其開創、求新求變、有理想、有夢想的個性。

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。義美的商品路線是「本土牌」，堅持用台灣農產品為原物料、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A2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。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；而在大同則是連林挺生的嫡長子林蔚山在父親面前都不太敢表示意見。

(二) 企業文化之長期變化

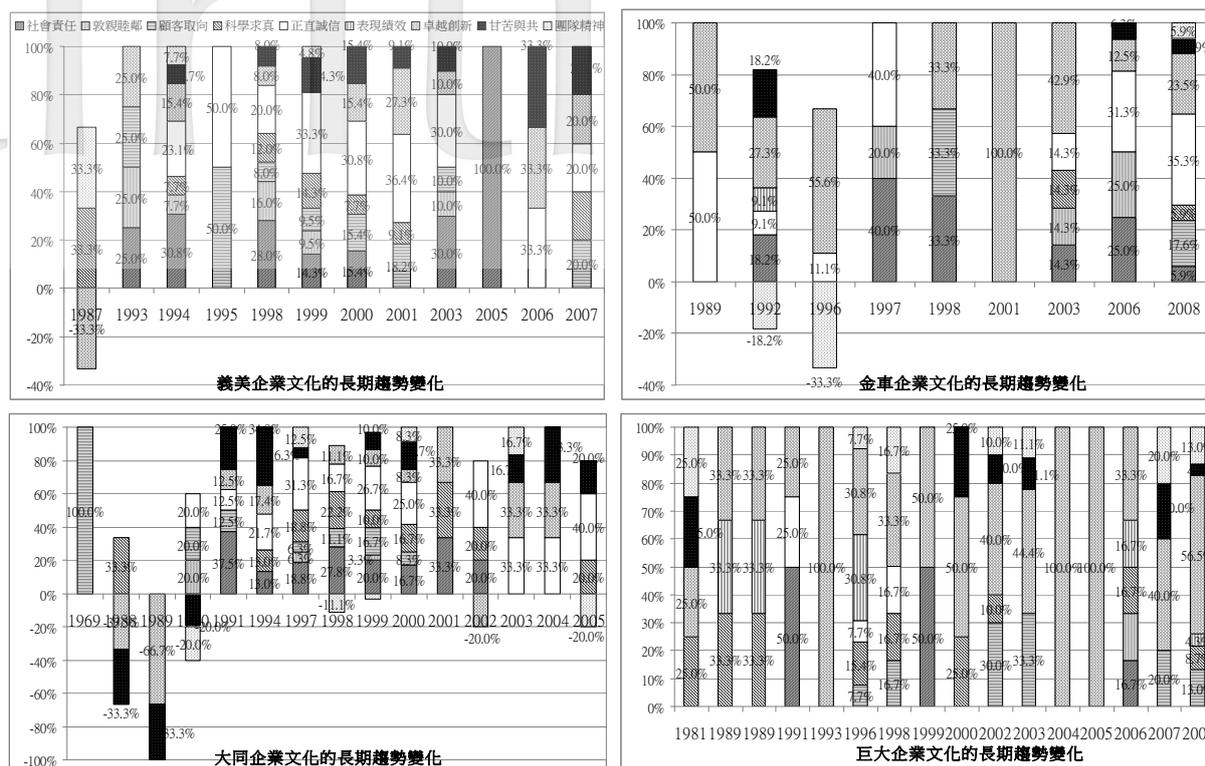
整體而言，義美、金車與大同三家企業文化在「社會責任」與「正直誠信」二構面，多年均維持一定比率，表示這兩項企業價值觀並不隨社會時代背景之變遷而改變，也可能與領導者的堅持有關。金車與巨大一直相當重視「卓越創新」，而義美與大同於1990年前在卓越創新上為負向呈現，之後才轉為正向，「團隊精神」則隨領導風格不同而轉變。其餘構面則零星散落於各年，並未形成特定趨勢。詳細結果可參見圖2。

1. 義美企業文化的趨勢變化(自1987年~2007年)⁴

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。

⁴ 此處「年份」所指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 2 四家企業文化的長期趨勢變化



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，呼應李添財早期主要採取強人領導的風格。

3. 大同企業文化的趨勢變化(自 1969 年 ~2005 年)

大同在「正直誠信」與「社會責任」兩構面於各年均呈現較高的比率，而「顧客取向」與「科學求真」則較少。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，管理階層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。大同在 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，主管往往不敢表示任何意見。

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」三構面上每年維持一定的基本量。

三、品牌個性分析結果

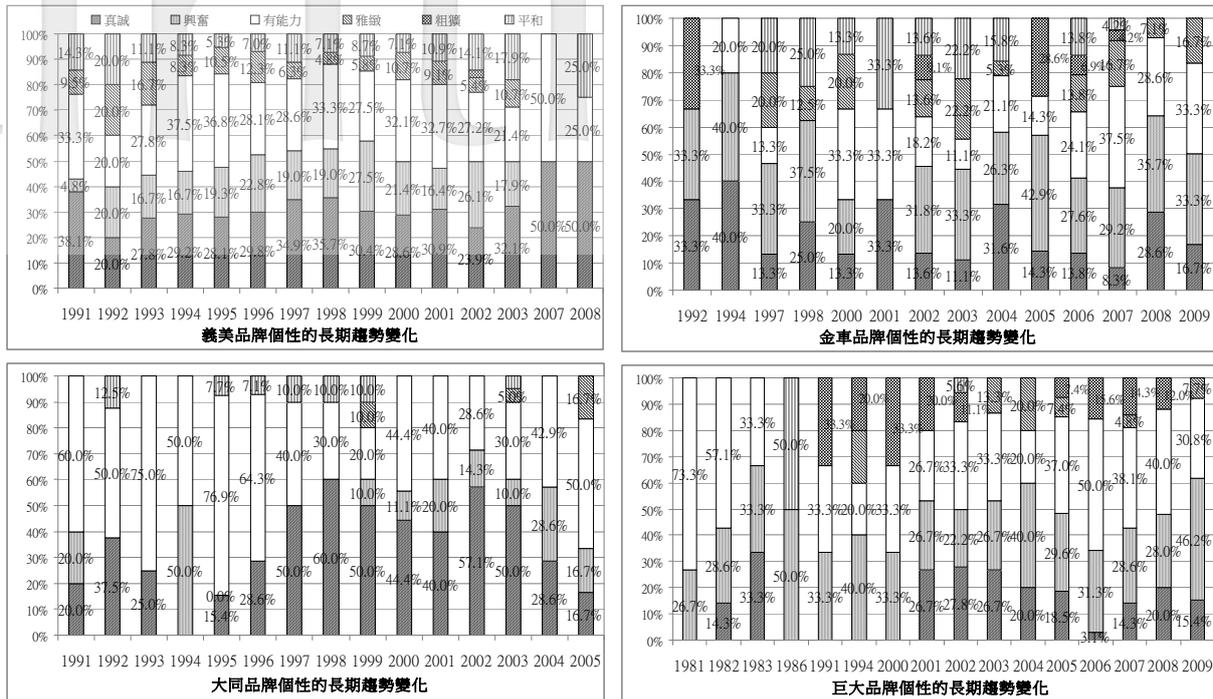
(一) 四家企業品牌個性剖析

四家企業在 569 則廣告中的品牌個性塑造，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(詳見表 A3)。

(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。詳細結果參見圖 3。

圖 3 四家企業品牌個性的長期趨勢變化



1. 義美品牌個性的趨勢變化(自 1991 年 ~2008 年)

義美品牌個性各年均以「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。

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，推出波爾口香糖、糖錠系列的新產品，才逐漸顯現(約 12%)。

3. 大同品牌個性的趨勢變化(自 1991 年 ~2005 年)

大同品牌個性於各年主要以「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」三構面鮮少出現於大同的廣告中。

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。「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 年後因開始訴求城市騎乘腳踏車的優雅與格調才出現。「平和」則鮮少被運用於其廣告中。

四、領導者特質、企業文化與品牌個性之關聯性與命題推導

(一)領導者特質的「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特質的「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」亦一致鮮明，分別為 26.6%、28.2%、28.4%。反之，巨大劉金標的「正直誠信」構面僅有 2.5%，對應到企業文化中的「正直誠信」比率亦最低，為 3.0%。具高度「正直誠信」的人代表其行為與價值觀一致、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)。兩種「正直誠信」間觀念相似，據以推論命題一：

命題一：領導者特質中的「正直誠信」與企業文化的「正直誠信」之間有正向關係。

大同、義美與金車的「正直誠信」企業文化較多，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」比率亦最低，僅有 14.5%。企業文化中的「正直誠信」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)，與品牌個性中「真誠」構面下包括的誠實、真誠、真實、樸實等概念 (Aaker 1997) 有類似的意涵。據此提出命題二：

命題二：企業文化的「正直誠信」與品牌個性的「真誠」之間有正向關係。

結合命題一中「領導者特質中的正直誠信與企業文化的正直誠信間的正向關係」與命題二中「企業文化的正直誠信與品牌個性的真誠之間的正向關係」，提出命題三，將三者結合提出三者間的關係：

命題三：領導者特質的「正直誠信」、企業文化的「正直誠信」與品牌個性的「真誠」三者間有正向關係。

(二)領導者特質的「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均有明顯的「開放性學習」公眾特質，分別為 27.8% 與 12.6%，對應到各自企業文化的「卓越創新」亦有較高的表現，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%。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。因此推導出命題四：

命題四：領導者特質的「開放性學習」與企業文化的「卓越創新」之間有正向關係。

金車與巨大的企業文化在「卓越創新」的面向表現強烈，對應到各自品牌個性的「興奮」構面亦相當突顯，分別為 30.2% 及 30.3%。反之，義美與大同的「卓越創新」和品牌個性中的「興奮」均較低。企業文化的「卓越創新」和品牌個性的「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 (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」之間有正向關係。

結合命題四中開放性學習領導者特質與卓越創新企業文化的正向關係，以及與命題五中卓越創新企業文化與興奮的品牌個性之正向關係，進一步提出命題六，將三者結合提出三者間的關係：

命題六：領導者特質的「開放性學習」、企業文化的「卓越創新」與品牌個性的「興奮」三者間有正向關係。

(三)領導者特質的「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有清晰的「可信度」公眾特質，分別為 16.5%、11.1%、10.1%，其企業文化的「科學求真」亦較高，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%，其企業文化中的「科學求真」亦僅有 3.0%。「可信度」高的人，在執行職責時較可靠，以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」概念類似，係指組織對事實或真理的一種假設，以科學求真的精神，系統地蒐集資料、驗證事實，使組織在做決策時，能本著實事求是作風、講求科學求真 (鄭伯壘 1990)。因此推論出命題七：

命題七：領導者特質的「可信度」與企業文化的「科學求真」之間有正向關係。

大同、義美與巨大除了領導者特質的「可信度」、企業文化的「科學求真」構面上，均有鮮明表現外，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」展現較低，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，組織秉持實事求是作風、講求科學求真精神做決策，很可能傾向將品牌個性塑造為可信賴的、可靠的、負責的、有決心的、有耐心等屬於「能力」的品牌個性概念 (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」之間有正向關係。

命題九：領導者特質的「可信度」、企業文化的「科學求真」與品牌個性的「能力」三者間有正向關係。

(四)領導者特質的「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特質都有較高的「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：領導者特質的「權力需求」與企業文化的「團隊精神」之間有負向關係。

(五)領導者特質、企業文化與品牌個性之長期關係

義美企業的「正直誠信」文化每年均維持高比例，品牌個性中的「真誠」及「能力」也在 1991 年至 2008 年間維持在 30% 以上並且少有變化。同樣的，大同企業文化中的「正直誠信」構面於各年亦呈現較高的比例，品牌個性中的「真誠」及「能力」也在 1991 年至 2005 年間維持在 40% 以上並且少有變化。然而，兩家企業文化中和領導者特質較不相關的「科學求真」構面則呈現較大的波動，且與領導者特質連結較弱的「興奮」亦變動頗大，例如，大同品牌個性「興奮」構面於 1994 年高達 50%，消失數年後，於 1999 年才又再次出現；義美品牌個性「興奮」構面於 2007 年前之各年都有一定比例，但 2007 年後則不再出現。另一方面，金車與大同的「卓越創新」文化亦呈現穩定狀態，且兩家企業品牌個性中的「興奮」均於 30% 以上且少有變化。此外，與巨大領導者特質較不相關的「正直誠信」文化與「真誠」品牌個性則變動較大。由此推知，與領導者特質較為一致的企業文化與品牌個性，長期而言較為穩定，故推導出命題十一與命題十二。

命題十一：長期而言，與領導者特質有正向關係的企業文化構面較不易變動。

命題十二：長期而言，與領導者特質有正向關係的品牌個性構面較不易變動。

茲將前述命題所提出之關係歸納彙整於圖 4 與表 3。

圖 4 「領導者特質」、「企業文化」與「品牌個性」之命題關係圖

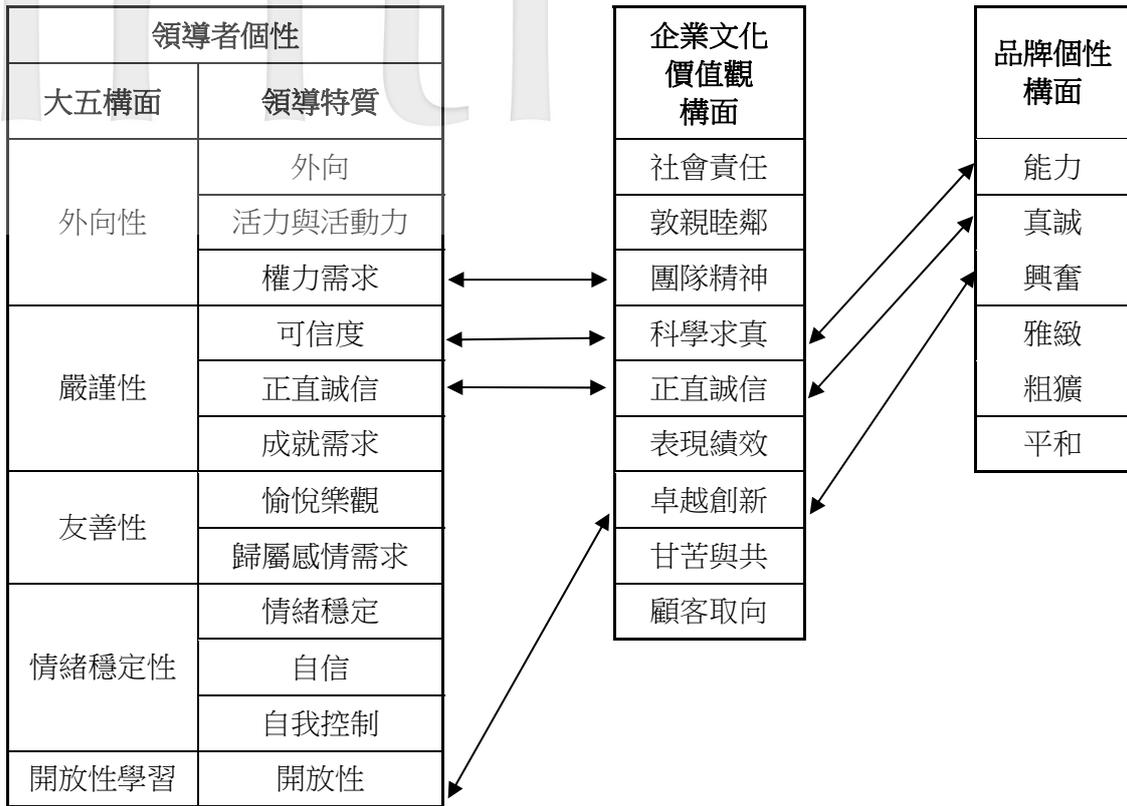


表 3 「領導者特質」、「企業文化」與「品牌個性」關係成立之構面趨勢彙整

		義美	金車	大同	巨大
領導者 特質	正直誠信	28 (31.10%)	13 (16.50%)	39 (23.80%)	3 (2.50%)
	開放性學習	6 (6.70%)	22 (27.80%)	2 (1.20%)	15 (12.60%)
	可信度	10 (11.10%)	6 (7.60%)	27 (16.50%)	12 (10.10%)
	權力需求	7 (7.80%)	6 (7.60%)	34 (20.70%)	1 (-0.80%)
企業文化	正直誠信	29 (26.60%)	19 (28.40%)	37 (28.20%)	3 (3.00%)
	卓越創新	12 (11.00%)	21 (31.30%)	16 (12.20%)	45 (45.50%)
	科學求真	11 (10.10%)	2 (3.00%)	19 (14.50%)	11 (11.10%)
	團隊精神	3 (2.80%)	-4 (-6.00%)	-1 (-0.80%)	9 (-9.10%)
品牌個性	真誠	179 (30.20%)	32 (17.90%)	87 (40.70%)	32 (14.50%)
	興奮	122 (20.60%)	54 (30.20%)	19 (8.90%)	67 (30.30%)
	能力	179 (30.20%)	41 (22.90%)	98 (45.80%)	87 (39.40%)

註：僅列出關係成立之構面

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，探討品牌個性的構面 (Grohmann 2009; Sung and Tinkham 2005) 或其與消費者態度間的關係 (Lau and Phau 2007; Madrigal and Boush 2008; Swaminathan, Stille, and Ahluwalia 2009)，較少研究著重於品牌個性的形塑過程與成因。本研究則針對國內四家本土企業品牌：義美、金車、大同與巨大，擷取過去的平面媒體報導及電視與平面廣告，進行內容分析，嘗試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的公眾特質影響，亦可能藉由企業文化傳遞進而受到影響，領導者的公眾個性會被鑲嵌於企業文化中，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「領導者特質」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 and Kennedy 1982)。過去文獻雖相信領導者特質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特質會與那些文化構面對應，本研究則提供部份構面相對應關係的初探結果。此外，本研究根據領導者特質所建構「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) 領導者特質的共通與相異點

四位領導者特質中的「嚴謹性」特性均相當突出，顯示「嚴謹性」很可能是企業領導者必備的重要特質。此結果亦符合 Hogan, Curphy, and Hogan (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。當然，本研究中四位領導者的「嚴謹性」均偏高，亦有可能是與研究標的均為以企業品牌為主的企業有關，「嚴謹性」高的領導者有可能較為保守，不輕易採用多品牌策略，以免分散行銷資源；或是傾向謹遵家訓，保護家族企業品牌；又或

許企業領導者只是偏好對外塑造正直、可靠的「嚴謹性」形象。因為本研究僅探討變數間的相關性，並無法提出因果關係論點，此點仍待後續研究深入探討。

雖然四位領導者的「嚴謹性」均高，但程度仍略有不同，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，巨大劉金標也在 1988 年就充分授權給羅安祥總經理。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，亦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與「友善性」相關的個性，或是本身並無此類特質。此點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「情緒穩定性」，雖然 Ones, Viswesvaran, and Reiss (1996) 認為情緒穩定性是一位好領導者的必備特質，但可能這四位領導人正巧在此方面的特性不明顯，或是「情緒穩定性」並非媒體報導會關注的焦點，不特別予以強調。

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時代背景變遷而改變出現的比例，可能因為此二項是不分時代均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個人特質和堅持有關；研究結果也顯示，與領導人個人特質相關的企業文化，長期而言相對較為穩定。此外，「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。

(三) 品牌個性的共通與相異點

品牌的「能力優越」為台灣企業品牌普遍偏好的個性之一，此外，義美與大同相當重視「真誠」，而金車與巨大均重視「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，但這些在金車與巨大的廣告中較少出現，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，而稍晚創立的金車與巨大，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，而這些特質是義美與巨大較少採用的，也反映出「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所偏好塑造的品牌個性，但是義美與金車在「雅緻」及「平和」兩構面的表現還是較大同與巨大多一些。「粗獷」為四家企業中最少出現的品牌個性，僅巨大、金車偶有訴求。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。

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」，換言之，「能力」、「真誠」與「興奮」比較容易超越產品類別的限制，似乎各類產品品牌均可使用這三種個性，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，可能直接影響消費者對品牌個性的認知

Aaker (1995) 認為品牌個性的來源之一就是「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。巨大的劉金標勇於挑戰與熱情的個性，極有可能直接影響消費者對捷安特品牌個性的認知。

2. 企業領導者特質可能透過企業文化，間接再傳遞至品牌個性

本研究以 Aaker (1995) 的觀點為基礎，進一步推論企業文化的傳遞機制角色，以此連結領導者特質與企業文化，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特質外，也可能來自於企業文化價值觀的轉移，尤其當企業領導者特質相對低調時，就更有可能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，進而影響品牌經理作決策時的基本態度與塑造品牌個性的選擇，最後影響消費者對品牌個性的認知。本研究所探討的高騰蛟、李添財、林挺生等三位領導者雖有足夠的媒體報導以進行資料分析，但是他們其實還是偏向低調，較少主動接觸媒體，消費者可能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) 領導者特質的「權力需求」僅與企業文化的「團隊精神」有關係，難以對應至「品牌個性」

研究結果發現領導者特質的「權力需求」與企業文化的「團隊精神」有關，但無相對應的品牌個性。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」間並未出現同方向的趨勢。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是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，因此企業不偏好塑造這種個性；(3) 當然也有可能只是正好沒有出現在本研究所探討的四家樣本企業中。

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特質與企業文化，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。當領導者特質及企業文化與所擬塑造的品牌個性間較為一致時，企業所欲傳達的品牌個性比較能整合，在消費者心中建立明確的形象。

其次，企業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奶粉污染企業食品事件，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，但仍具有一定的穩定性。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，此三項品牌個性面向也與企業領導人的個人特質關係較為密切，或許是因此成為企業傾向堅持的品牌核心價值。也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

雖本研究對領導者特質、企業文化與品牌個性之間的關係提出一個初步的推論，包括領導者特質可能直接影響品牌個性，亦可能透過對企業文化，進而影響組織的行銷決策，影響廣告中所塑造的品牌個性。然而以上僅為本研究根據歷史資料所得到的關係，以及參考相關文獻後所提出的推論，相關命題與真正的因果關係仍需進一步的驗證，本研究僅能就縱斷面的企業與品牌發展歷史，提出一個初探方向。

此外，因為本研究是以公開報導與廣告等次級資料為分析基礎，所以所探討的只是企業對外所形塑的領導者特質、企業文化與品牌個性，並無法確知當時的消費者是否真正建立如企業預期的認知。而過去企業文化的研究多自組織成員的感受、品牌個性的研究多自消費者的認知來分析，本研究可說是提供了另一個角度的思考，但亦因此，本研究的結果並不能與過去相關研究相互比較，若是未來能自接收者端探討相同主題並相比較，應該可得到更全面的結果。

本研究亦因研究素材而造成限制，期望後續研究者能有所突破以提供更豐富的結果。首先，本研究之領導者特質及企業文化主要來自於對平面媒體報導的內容分析，屬於公眾社會特質，且是經媒體記者過濾選擇的報導；報導內容無法代表領導者的全面真實特質或企業全面的組織文化，而是經過企業公關及媒體記者雙重過濾後的內容，所以只是一種企業希望消費者接受或是記者認為讀者會關心的領導者社會我特質和企業可對外公關的組織文化。第二，符合本研究目的且有足夠資料之標的企業不多，部份企業廣告極少或相關報導不多，限制了樣本企業的選擇性，若是未來可納入更多研究標的企業，增加資料量，就可運用更嚴謹的統計分析檢驗本研究的命題，並提出更具說服力的趨勢變化。第三，亦因為本研究限制以企業品牌為主的企業為研究標的，因此可能限制了領導者特質和企業文化的多樣性。因樣本限制所產生的干擾因素，造成本研究所發展出命題還有待更多後續研究予以確認。第四，本研究標的創立時間最少都有 30 年之久，因此主要為食品業與製造業，屬廣義的傳統產業，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)，或許可得到更豐富的結論。第五，本研究發現台灣領導人於嚴謹性有偏高的現象，此結果能否一般化至國外品牌，未來有待驗證。最後，建議後續研究者還可考量接班領導者對企業文化與品牌個性的影響，例如，大同創辦人林挺生於 2006 年辭世，目前由其長子林蔚山與媳婦林郭文豔掌管整個大同集團，然因迄今時間尚不夠久，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。

參考文獻

- 王石番 (1989), *傳播內容分析法——理論與實證*, 台北: 幼獅。
- 鄭伯壘 (1990), 「企業文化價值觀的數量衡鑑」, *中華心理月刊*, 第 32 卷, 第 3 期, 頁 31-49。
- 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
- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- (1995), *Building Strong Brand*, 1st ed. New York: The Free Press.
- (1996), "Measuring Brand Equity across Products and Markets," *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- and Alexander L. Biel (1992), *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- and Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, 1st ed. New York: The Free Press.
- 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.
- (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-56.
- Arruda, W. (2004), "Brand Connection," *Executive Excellence*, 21(4), 4.
- Bass, Bernard M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Batra, R., Donald R. Lehmann, and D. Singh (1993), "The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences," in *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker and Alexander L. Biel, eds. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baum, Robert J., Edwin A. Locke, and Ken G. Smith (2001), "A Multidimensional Model of Venture Growth," *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Bernard, Luther L. (1926), *An Introduction to Social Psychology*. New York: Holt.
- Chandler, Gaylen N. and Erik Jansen (1992), "The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass.: Addison-Wesley.
- Digman, John M. (1990), "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model," *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.
- 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.

- Gorman, B. and D. Gayeski (2005), "HR's Role in Developing Brand Personality," *Strategic HR Review*, 4(3), 20-23.
- Graziano, William G. and Naresh H. Eisenberg (1997), "Agreeableness: A Dimension of Personality," in *Handbook of Personality Psychology*, J. Johnson R. Hogan and S. Briggs, eds. San Diego, CA: Academic Press.
- Grohmann, B. (2009), "Gender Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 46(1), 105-119.
- 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.
- Hitt, Michael A. and Beverly B. Tyler (1991), "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives," *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Hogan, R., Gordon J. Curphy, and Joyce Hogan (1994), "What We Know about Leadership," *The American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hough, Leaetta M. (1992), "The Big Five Personality Variables-Construct Confusion: Description versus Prediction," *Human Performance*, 5(1), 139-155.
- Judge, Timothy A., Edwin A. Locke, Cathy C. Durham, and Avraham N. Kluger (1998), "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations," *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- , 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.
- Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kenny, David A. and Stephen J. Zaccaro (1983), "An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 68(11), 678-685.
- Lau, K. C. and I. Phau (2007), "Extending Symbolic Brands Using their Personality: Examining Antecedents and Implications towards Brand Image Fit and Brand Dilution," *Psychology & Marketing*, 24(5), 421-444.
- Madrigal, R. and D. M. Boush (2008), "Social Responsibility as a Unique Dimension of Brand Personality and Consumers' Willingness to Reward," *Psychology & Marketing*, 25(6), 538-564.
- McClelland, David C. (1965), "Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392.
- and David H. Burnham (1976), "Power is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- and Richard E. Boyatzis (1982), "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- McCracken, G. (1989), "Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321.
- 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.

- Miller, Danny and Cornelia Dröge (1986), "Psychological and Traditional Determinants of Structure," *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539-560.
- Miller, Lawrence M. (1984), *American Spirit: Visions of a New Corporate Culture*. New York: W. Morrow.
- Ones, Deniz S., C. 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.
- Peters, Tom J. and Robert H. Waterman (1982), *In Search for Excellence*. New York: Harper & Row.
- Plummer, Joseph T. (1985), "Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising," paper presented to the AMA 1985 Winter Marketing Educators Conference, Phoenix, Arizona.
- Popping, Roel (1988), "On Agreement Indices for Nominal Data," in *Sociometric Research: Data Collection and Scaling*, Vol. 1, W. E. Saris and I. N. Gallhofer eds. New York: St. Martins, 90-105.
- Schein, Edgar H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Harold W. Goldstein, and Brent D. Smith (1995), "The ASA Framework: An Update," *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- (1987), "The People Make the Place," *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schwenk, Charles R. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Simon, Carol J. and Mary W. Sullivan (1993), "The Measurement and Determinate of Brand Equity: A Financial Approach," *Marketing Science*, 12(Winter), 28-52.
- Stogdill, Ralph M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Sung, Y. J. and S. F. Tinkham (2005), "Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors," *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), 334-350.
- Swaminathan, V., K. M. Stilley, and R. Ahluwalia (2009), "When Brand Personality Matters: the Moderating Role of Attachment Styles," *Journal of Consumer Research*, 35(6), 985-1002.
- Yoo, B., N. Donthu, and S. Lee (2000), "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.
- Yukl, Gary A. (1994), *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.

附錄

表 A1 領導者社會我特質與及對應之大五構面

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	外向		-2 (-2.2%)		-2 (-2.5%)		-3 (-1.8%)		14 (11.8%)
	活力與 活動力	6 (6.7%)	1 (1.1%)	10 (12.7%)	1 (1.3%)	31 (18.9%)	0 (0.0%)	16 (13.4%)	1 (0.8%)
	權力需求		7 (7.8%)		11 (13.9%)		34 (20.7%)		1 (0.8%)
嚴謹性	可信度		10 (11.1%)		6 (7.6%)		27 (16.5%)		12 (10.1%)
	正直誠信	67 (74.4%)	28 (31.1%)	41 (51.9%)	13 (16.5%)	126 (76.8%)	39 (23.8%)	77 (64.7%)	3 (2.5%)
	成就需求		29 (32.2%)		22 (27.8%)		60 (36.6%)		62 (52.1%)
友善性	愉悅樂觀	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		2 (2.2%)		5 (6.3%)		2 (1.2%)		4 (3.4%)
情緒穩定性	情緒穩定		1 (1.1%)		1 (1.3%)		0 (0.0%)		4 (3.4%)
	自信	7 (7.8%)	-1 (-1.1%)	1 (1.3%)	0 (0.0%)	3 (1.8%)	-2 (-1.2%)	7 (5.9%)	1 (0.8%)
	自我控制		7 (7.8%)		0 (0.0%)		5 (3.0%)		2 (1.7%)
開放性學習	開放性	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特質

表 A2 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
社會責任	21	19.3%	13	19.4%	25	19.1%	4	4.0%	63	15.5%
敦親睦鄰	9	8.3%	7	10.4%	3	2.3%	1	1.0%	20	4.9%
顧客取向	12	11.0%	4	6.0%	12	9.2%	12	12.1%	40	9.9%
科學求真	11	10.1%	2	3.0%	19	14.5%	11	11.1%	43	10.6%
正直誠信	29	26.6%	19	28.4%	37	28.2%	3	3.0%	88	21.7%
表現績效	0	0.0%	1	1.5%	0	0.0%	8	8.1%	9	2.2%
卓越創新	12	11.0%	21	31.3%	16	12.2%	45	45.5%	94	23.2%
甘苦與共	12	11.0%	4	6.0%	20	15.3%	6	6.1%	42	10.3%
團隊精神	3	2.8%	-4	-6.0%	-1	-0.8%	9	9.1%	7	1.7%
總計	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

表 A3 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	30.2%	32	17.9%	87	40.7%	32	14.5%	330	27.3%
2 興奮	122	20.6%	54	30.2%	19	8.9%	67	30.3%	262	21.7%
3 能力	179	30.2%	41	22.9%	98	45.8%	87	39.4%	405	33.6%
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	11.3%	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