

# B 型企業品牌形象設計策略指標之研究—

## 以綠藤生機為例

林芳穗<sup>1</sup> 李芸菲<sup>1</sup>

<sup>1</sup>雲林科技大學設計學研究所

### 摘要

B 型企業 ( B Corp ) 是國際永續經營的新趨勢，本研究目的為建構 B 型企業品牌形象設計策略，提高其品牌競爭力，達到獲利及兼顧社會責任的雙贏局面。本研究應用「修正式德菲法」建構 B 型企業品牌形象設計策略指標，邀請專家進行設計策略指標之提煉與確認，以台灣 B 型企業「綠藤生機」作為研究個案進行驗證，驗證結果可作為其他 B 型企業建構品牌形象設計策略之參考。本研究結果提出策略指標有：( 1 ) B 型企業標準：治理透明化、共好共益、認證標的、人本思考。( 2 ) 品牌理念：品牌故事、品牌定位、品牌價值溝通、品牌承諾。( 3 ) 消費者認知：符號識別、情感連結、空間體驗。( 4 ) 品牌行銷：廣告活動、溝通管道、銷售與推廣。( 5 ) 產品與包裝：循環永續性、差異化、設計溝通、產品價值創造。

關鍵詞：B 型企業、設計策略、修正式德菲法、綠藤生機

## 一、前言

### 1-1 研究背景

隨著全球永續推廣與趨勢，企業與品牌紛紛開始投入企業社會責任。B 型企業是美國賓夕法尼亞州的非營利組織—B 型實驗室(B Lab®)於 2007 年成立，強調以「人為本、自然為先」的企業經營主軸，透過兼顧收益，達到所有關係人都能達到平衡與共好的情況，為全球新發展的商業模式趨勢 ( B 型企業，2017 )。B 型企業具有社會和環境內在的使命與宗旨，主要目標是創造積極的社會影響力而非追求最大化利潤，嘗試以圍繞永續思想的領導力去推動大範圍的變化 ( Stubbs, 2017 )。諾貝爾經濟學家羅伯·席勒 ( Robert Shiller ) 認為 B 型企業比一般公司可以創造更多的利潤，是一種創新的組織模式，利用企業來解決社會與環境問題，B 型企業將會改變企業的法定義務以及思維 ( Fitzgerald, 2018 )。B 型企業的收入成長率超過了同行業上市公司的平均收入成長率 ( Chen & Kelly, 2015 )，企業和學者們皆提出，B 型企業是一股不斷增長的力量 ( Hoffman & Haigh, 2012 )。

現今關於品牌與品牌形象策略的研究探討大多針對一般營利導向的企業，近幾年因社會責任的推廣，出現許多探討品牌與社會責任之間的文獻與研究，品牌的發展趨勢隨著社會企業責任、綠色設計與永續觀念推廣，發展出 B 型企業具有持續營運與社會環境共好的循環模式，本研究建構符合 B 型企業的品牌形象設計指標，以人本思考為主，達到平衡的循環、落實雙贏，減少不必要的資源浪費，並幫助到更多的人，將商業行為與社會責任之間獲得收益與達成社會回饋。B 型企業在美國、歐洲甚至到亞洲開始發

酵，著眼在不同層面的可持續性（如原料、人、產品、制度等），在品牌設計策略上紛紛看到許多品牌開始訴求永續經營，透過更多數據或發起活動讓更多人認識理解，甚至一同努力，透過本研究建構的 B 型企業品牌形象設計策略指標，期望建立一個更精準的品牌形象。本研究目的為：

1. 發展 B 型企業的品牌形象設計策略的過程，探討策略指標的可適性。
2. 經由修正式德菲法，建立 B 型企業品牌形象設計策略指標。
3. 透過台灣 B 型企業—綠藤生機的個案驗證，由專家進行品牌形象設計策略指標之實際檢測，驗證本研究建構之 B 型企業品牌形象設計策略指標。

## 二、文獻探討

### 2-1 B 型企業

B 型企業 ( B Corp ) 於 2007 年推出，是提高企業社會責任意識和可信度最值得注意的類型 ( Gehman & Grimes, 2017 )。B 型企業概念有別於企業社會責任 ( Corporate Social Responsibility, CSR )，企業社會責任是將企業目標和社會價值觀聯繫起來，通過商業銷售和總體社會目標來實現競爭者差異化，並創造出企業商譽、競爭優勢和可持續發展 ( Ramesh, Saha, Goswami & Dahiya, 2019 )。加入 B 型企業需透過嚴格的審核，驗證每家企業商業模式，將公益、永續、福利等模糊概念具體量化；換言之，B 型企業認證可提供企業一套改善工具，堪稱「CSR 2.0」( 林佩萱, 2019 )。B 型企業的「B」代表的是「利益」( benefit )，加入 B 型企業的好處包括：( 1 ) 引領全球永續趨勢：B 型企業已成為企業永續的黃金標準，並持續啟發及引領企業建立與利益相關者的共益；( 2 ) 連結商業夥伴：不論線上連結或線下活動的互動，世界各地的 B 型企業領導者社群，一同為改善社會與環境問題而努力，真正實踐「一群人走的遠」的影響力；( 3 ) 吸引優秀人才：現今年輕世代會以自我價值實踐與雇主是否友善對待員工來選擇工作，B 型企業將幫助企業吸引理念一致的人才並為之效力；( 4 ) 優化商業影響力：B 型企業的商業影響力評估能持續地協助企業檢視策略與資源，以創造更多對社會及環境的正向影響力，並追蹤其影響力績效表現；( 5 ) 強化品牌聲量：每當客戶選擇消費時，無論是產品、網站等各式視覺識別到包裝印有 B 型企業認證的標誌，都能立刻傳達這是「對世界好的企業」；( 6 ) 守護企業使命：企業組織章程應具有社會目的，明列公司決策過程不只有考慮到股東利益，也考慮其他的利益關係人的利益，幫助經營團隊在面臨轉換時能具有靈活性，更確保企業使命不因經營權而改變 ( B 型企業, 2017 )。

Honeyman ( 2019 ) 指出 B 型企業認證能夠幫助建立品牌的可信度和顧客信任，從五個面向 ( 圖 1 )：員工照顧、社區照顧、環境友善、客戶影響力和公司治理等方面的評估表現。B 型企業以線上量化表 ( 即效益影響評估，Business Impact Assessment, BIA ) 測量企業過去的經營狀況，檢視在決策過程中是否考慮全體利害關係人，「人為本、自然為先」成為企業經營主軸，不因經營狀況而變化。不論企業的規模、產業，接成轉換為明確量化數據 ( B 型企業官網, 2021 )。B 型企業注重穩定獲利的基礎，加入 B 型企業需提供營業額與獲利資料，扣除所有開銷後需有盈餘，即為必須先有穩定生存的能力，才能為社會創造更多價值 ( Patel, 2010 )。



圖 1 B 型企業認證 5 大面向  
( 圖片來源：B 型企業官網 )

B 型企業檢視決策過程中是否考慮全體利害關係人，「人為本、自然為先」成為企業成其經營主軸，不因經營狀況而變化。B 型企業是具營利性、社會責任形式的公司，既有傳統公司的特色，又肩負社會承諾，通過 B 型企業認證的私人企業是自願且受獨立評估和接受評判標準的約束 (Stubbs, 2017)，往往是商業模式與利益相關人都能共享利益，也對環境永續做出貢獻，即 profit with purpose，不僅止追求財務價值，更將 social purpose 也納入企業營運考量條件之一。要加入 B 型企業五個面向評估時，每三年必須重新認證一次，透過此認證系統讓品牌能持續加強須改善的地方，B 型企業的相同理念目標是「對世人最好的企業」的理想，在企業運作的任何環節都能產生社會影響力，永續經營模式已成為未來企業經營趨勢，近年許多國際大品牌紛紛加入 B 型企業，如 IKEA、3M、Nespresso、The Body Shop 與 Patagonia 等家居、產品、生活飲品、美妝保養、服飾品牌，累計目前為止全球超過 3400 家 B 型企業，來自於 70 多個國家、150 個行業 (社企流, 2022)。其創造共享價值從上游至下游、員工、環境等，同時能平衡收益，B 型企業具有持續營運與社會環境共好的循環模式。B 型企業除了考量獲利外，更需以「對世人最好」的角度出發，故本研究針對 B 型企業品牌形象設計策略進行探討，建立適當的品牌形象設計策略，減少更多不必要的地球資源浪費，幫助到更多的人，因此本研究認為建構一套合適的 B 型企業品牌形象設計策略是值得研究的議題。

## 2-2 品牌形象

Aaker (2014) 認為品牌是企業中最有價值的環節，其價值比產品或服務還要高出許多，認同品牌就是基於消費者對品牌的觀感，而選擇購買這個產品或服務。品牌深刻的融入日常生活和選擇中，跟全世界消費者有著緊密的連結，擁有成功的品牌與累積高忠誠度消費者的公司，有能力改變甚至徹底翻轉消費者的生活方式、價值觀、態度和行為 (Grubor & Milovanov, 2017)。品牌的觀念始於 1990 年開始推廣，至今品牌的重要程度在許多學術研究與市場推廣上可看見。品牌是許多無形的價值所建構而成，在眾多品牌形象優良公司的競爭市場下，要讓品牌更與眾不同，需在情感層面上讓消費者產生認同與記憶，才能勝出競爭對手 (Akgün, Koçoğlu, & İmamoğlu, 2013)。品牌形象概念出現於 1950 年，著名廣告專家奧美為了表達消費者的感受和情緒在特定的產品上，建議使用「品牌形象」一詞；品牌形象是自發形成或是目的性的被創造，品牌形象是基於消費者有形和無形的聯想，其意義和強度取決於消費者的個性、對品牌的態度、社會互動和品牌傳播，如果品牌形象代表了消費者的需求、價值觀和生活方式，那消費者就會選擇這個特定的品牌，強大的品牌對於消費者而言不僅只考慮品質，還會喜歡環境中所設計出的形象 (Margarita, 2018)。

Aaker (1991) 提出品牌形象 (brand image) 是消費者對品牌的想法、感受與期望，可將品牌形象定義為品牌聯想的組合，其組成的三個因素則為：品牌屬性 (Brand Attribute)，品牌留給消費者的第一印象；消費者利益 (Consumer Benefit)，即是消費者買的是利益而非屬性；第三個因素為品牌個性 (Brand Personality)，強調品牌所投射特定的個性。換句話說，品牌形象是消費者記憶中與品牌有關聯想的概念 (Mariola & Elena, 2005)。Dobnin 和 Zinkhan (1990) 表示品牌形象共有四個構面：(1) 消費者心中所擁有的品牌概念。(2) 消費者所詮釋的主觀知覺現象。(3) 指行銷活動、脈絡變數和知覺者特徵所形成的。(4) 真實的產品本身。Howard (1994) 認為品牌在消費者與管理者各有不同種意義，對於消費者的品牌概念有：產品、資訊、態度、認知、信任、意象、購買、滿意八項，對於管理者的品牌概念有：品牌知名度、品牌聯想、品牌認知、品牌忠誠度、商標專利等相關品牌權益，具有五種意義。Biel (1992) 提出品牌形象是由消費者對品牌名稱的連結與聯想，而聯想是由企業形象、產品形象與使用者形象所組

合而成；這三種形象又可劃分為兩種類型，一為實質感受與功能屬性的認知，另一為柔性或感性的屬性；良好的品牌形象，會增加品牌對消費者具有的价值，品牌形象和品牌權益之間有密切的關係，而品牌權益越高，則品牌知名度、認知品牌品質以及品牌聯想的相關性也越高，會影響到消費者購買行為並推薦給他人 (Aaker, 1991)。Kolter (2000) 指出品牌可以傳遞六個構面的涵義給顧客，分別是：(1) 屬性 (attributes)：是初次留給顧客的第一印象；(2) 利益 (benefits)：品牌的屬性被轉換功能性與情感性的利益；(3) 價值 (values)：品牌可表達提供者的部分價值；(4) 文化 (culture)：品牌通常代表著某種文化；(5) 個性 (personality)：品牌可反應顧客某些個性；(6) 使用者 (user)：藉由品牌可以得知購買或使用該產品的顧客類型。

Keller (1993) 提出品牌形象是影響品牌權益的最主要原因，也可說品牌形象可視為影響品牌、消費者決策之最大主因，品牌形象被描述為“記憶中的品牌聯想所反映對品牌的看法”。在品牌端所做出的改變與選擇，都會影響品牌形象，在品牌形象中加入了新的聯想，品牌形象會隨著時間改變或是以不同的方式呈現 (Gaustad, Samuelsen, Warlop, & Fitzsimons, 2019)。提升品牌價值可透過品牌形象發展，累積品牌權益可創造無形資產，品牌形象可以直接正向影響品牌權益，而品牌形象也影響品牌忠誠度，故品牌形象可以驅動品牌權益也可以建構品牌價值 (黃識銘, 2016)。

品牌形象建構了如何定位市場和產品，而做出更好的戰略行銷決策基礎。管理者試圖尋求、選擇、維持和支持積極而獨特的品牌形象，當一個具體的品牌形象被創造出來時，品牌資產就可以得到解決，品牌形象是品牌資產的重要組成部分 (Lee, James, & Kim, 2014)。品牌形象是品牌資產的重要組成部分。品牌形象為消費者心中對品牌的認知、想法、感受與期望，也代表產品在消費者心中的樣貌，消費者會以記憶將產品資訊與品牌連結再一起 (顏惠芸, 林伯賢, 林榮泰, 2015)。Zhang (2015) 認為品牌形象的建設和維護是品牌管理的前提，所有產品和服務都可以通過功能性、象徵性或實驗性元素來展示，從而建立品牌形象，迄今為止，學者們對品牌形象的定義都還沒有達成一致的意見，提出品牌形象從概括定義、意義和訊息、擬人化、認知或心理因素四個角度。

Wijaya (2013) 提出品牌形象在品牌發展中有著重要的作用，因為品牌形象和聲譽信譽相關聯，會成為消費者嘗試和使用產品或服務的指南，從而創造出一種特定的體驗，將決定消費者是否成為品牌忠誠者，品牌形象的面向包括品牌識別、品牌個性、品牌聯想、品牌行為和態度、品牌能力與效益。強大的品牌至關重要，可以通過策略管理變成吸引消費者與獲得認可和地位的工具，公司的形象是由標誌、名稱、使命宣言、願景、組織文化、產品、服務範圍、廣告和公司建築外觀等發展而來，強大的品牌識別還代表著消費者能將類似的服務與製造商分開 (Lin, Lin, & Wang, 2021)。

品牌是許多無形的價值所建構而成，品牌形象的重要性已無法否認，但在處處品牌形象優良公司的競爭市場下，使品牌與眾不同的解決方案，是需再情感層面讓消費者產生認同與記憶，才能產生勝出競爭對手的品牌依戀感 (Akgün, Koçoğlu, & İmamoğlu, 2013)。故品牌形象可以理解為通過品牌，賦予企業獨特或良善的品牌形象，提高市場的競爭性，將其品牌的形象傳遞給消費者進行溝通，是消費者對於品牌的主觀感知，是心中的綜合反應和評價，品牌印象也會呈現不同樣貌，依據著品牌的成長或是大環境有所變化。

## 2-3 品牌設計策略

設計是否成功端賴設計程序能否確實嚴謹的落實和事後對其結果的評鑑，原因在於設計是科學與美學結合，設計師需透過商品設計傳達企業願景，企業組織需有一套指導原則或標準協助評估開發設計是

否能順利實現願景 ( Junginger, 2008 )。設計的過程是有策略性的計畫，以迎合市場快速變遷的需求與企業新興潛力之應用，而設計策略最終的目的是將企業理念與目的進行視覺化，以利企業進行溝通，開發出適用於企業競爭優勢的商品與服務 ( Cooper & Press, 1995 )。企業在制定品牌策略之前，應了解所要達成的設計目標，品牌策略目的是要創造一個企業和消費者之間的共鳴，以藉此避免讓競爭者的優勢顯露，並善用對手的弱點，將自己的優勢凸顯 ( Aaker, 1996 )。

品牌管理概念 ( Brand Concept Management ) 建議每一個品牌形象都需符合下列至少一個概念：( 1 ) 功能性 ( functional )：使用產品或服務的實質利益，滿足消費者外在的消費性需求。( 2 ) 象徵性 ( symbolic )：即為附加利益，滿足消費者的內在需求，如自我滿足、認同等。( 3 ) 經驗性 ( experiential )：使用產品或服務在過程中所得到的感官，滿足消費者感官上之需求 ( Park, Jaworski, & MacInnis, 1986 )。品牌策略中的設計已是不可缺少的角色，經由設計可以使品牌讓消費者增加印象，將設計最深層的意涵傳達給消費者，良好的設計是品牌與消費者溝通之工具，設計將建立於溝通，品牌經由設計產生意義，因此設計產生了對品牌形象的建立 ( 馬慈均，2005 )。設計指標可定義為：透過一定的程序、一定的標準，針對目標進行審慎評析，提供企業訂定設計策略，設計指標的功能是對工作績效和能否達到預期目標進行審視與評鑑，或是作為比較優劣之用，甚至能作為改進的策略 ( 李亞傑、何明泉，2011 )。

Mozota ( 1990 ) 以設計組合 ( design mix ) 之觀念闡述設計策略，設計組合是塑造公司印象的視覺要素與考量如何分配實施設計力與預算，並提出設計有三種基本的策略：( 1 ) 設計能降低成本，在於應用成本優勢作為公司的主要競爭力；( 2 ) 設計能建立形象，在於應用良好形象作為公司競爭的優勢；( 3 ) 設計為了使用者，藉由成為單一市場的專業者以增強企業的競爭力。Cooper & Press ( 1995 ) 提出發展品牌時可透過設計策略來創造品牌權益，設計與品牌行銷為相輔相成，也是策略中重要的角色，如果運用得當可視為企業的核心競爭力，而行銷需設定企業整體及品牌或產品的願景與目標；設計策略則是透過產品設計、企業識別、公司簡介、廣告、圖形符號和有形的環境來實現品牌願景。Knapp ( 2001 ) 提出品牌策略流程的基本步驟，可以導出品牌行動守則與五大主要步驟：( 1 ) 評估品牌現有情況及未來展望；( 2 ) 發展品牌承諾；( 3 ) 創造品牌藍圖；( 4 ) 訂定塑造品牌文化的計畫，以及書面的品牌策略原則；( 5 ) 建立品牌優勢。

## 2-4 小結

品牌形象在有形與無形的面相讓消費者產生印象，消費者在購買產品未必全然考量產品或是價格本身，會考量品牌給消費者留下的印象或觀感，越認同品牌，對品牌的看法就越積極。消費者對社會使命和品牌形象的感知越高，對其產品和服務的意願就越大 ( Tsai, Hung, & Yang, 2020 )。建構合適的品牌形象設計策略，以符合品牌策略，在消費者心中建立良好的品牌形象與達到預想的品牌定位。許多研究提到品牌形象中提到社會使命能提高服務質量和品牌形象，服務質量是品牌形象方面的社會使命調節因素 ( Lin, Lin & Wang, 2020 )。一旦接觸到企業社會責任的品牌形象，消費者會對品牌表現出有力的態度，不管其行銷傳播的關注度 ( Ramesh, Saha, Goswami & Dahiya, 2019 )。B 型企業是綜合獲利與社會企業品牌的新模式，透過商業模式帶來社會的改變、與品牌連帶關係人之間的共益、有效的管理品牌，讓品牌形象好感度加乘與疊加更多好感，並同時達到共益，為本研究建構 B 型企業品牌品牌形象的設計策略考量。

許多品牌設計策略領域的研究，會透過專家問卷、德菲法等方式進行，以彙整專家意見作為主要研究結果的依據 ( 李亞傑、何明泉，2011 )，如李嘉崑、陳信助 ( 2020 ) 引據過去文獻進行探討並建構初

步指標架構，考量指標系統的理論與實務性，採用修正式德菲法邀請專家來決定品牌形象的管理指標架構；杜瑞澤、杜雅雯（2019）探討幸福感的品牌形象關鍵法，亦使用蒐集相關文獻，運用修正式德菲法建構出幸福品牌形象量表；Hsu & Lin（2013）使用修正式德菲法開發品牌命名的決策模型，有助於企業有效地選擇名牌名稱。根據以上論述，本研究採文獻蒐集、專家問卷和修正式德菲法來建構 B 型企業品牌形象設計策略指標。

### 三、研究設計

本研究根據研究目的進行研究設計，設計步驟為（1）初步指標的蒐集：根據相關文獻內容進行訪談大綱的擬定，再邀請 7 位專家之半結構式訪談，再將訪談稿逐字邀請 3 位專家進行開放性譯碼，將文獻與專家訪談的譯碼萃取出的概念，再以 KJ 法（Kawakita Jiro method）分類、歸納與命名，得到初步指標，作為修正式德菲法（Modified Delphi method）問卷的初步架構。（2）德菲法的指標建構：邀請 15 位專家進行 B 型企業品牌形象設計指標之修正式德菲法調查，經兩回合問卷調查，結果達成一致性，確認本研究 B 型企業品牌形象設計指標。（3）個案驗證：以台灣 B 型企業「綠藤生機」為個案，驗證本研究所提出的 B 型企業品牌形象設計策略指標之適切性。本研究流程如圖 2 所示：

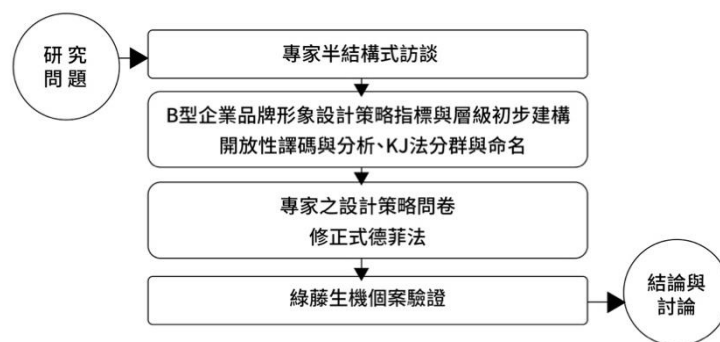


圖 2 研究流程圖

#### 3-1 初步指標蒐集與層級

##### 1. 專家半結構式訪談

專家訪談作為問卷調查的方法可取得巨大的成功，目的是為了引出對後續分析很重要的想法，故進行專家訪談是獲得想法的絕佳方式（Gordon, 1994）。因此本研究透過文獻探討擬定專家半結構式訪談大綱，邀請 7 位專家（表 3）人員進行半結構式訪談，取得更多資料以建構更多元與客觀的指標。訪談大綱分為「B 型企業」、「品牌與品牌形象」、「設計策略」，整理如表 1 所示。

表 1. 專家半結構式訪談內容

調查目的	訪談大綱	訪談結果
獲得專家進行 B 型企業品牌形象策略的看法。	1. B 型企業的品牌策略。 2. B 型企業的品牌形象之看法。 3. B 行企業品牌設計策略的看法。	將訪談資料轉換為逐字稿，進行開放性譯碼，萃取出 204 個概念。

（資料來源：本研究整理）

正式訪談前，先將訪談大綱以電子郵件的方式寄給受訪專家，讓專家能先理解受訪內容，專家背景如表 2 所示。

表 2. 受訪者基本資料

編碼	領域	資歷 (年)	職稱	專長
A	設計實務	12	設計總監	品牌、包裝設計、設計策略
B	設計學術	20	大學講師	品牌、品牌體驗、地方創生
C	B型企業	10	創辦人	B型企業管理
D	設計實務	20	設計總監	品牌、包裝設計
E	B型企業/社會企業	10	創辦人	B型企業、 社會責任、永續價值
F	設計學術	20	助理教授	品牌、包裝設計、設計教育
G	B型企業	10	品牌策略經理	B型企業、行銷

(資料來源：本研究整理)

取得專家同意後，正式進行半結構式訪談，本研究以面對面的訪談方式進行，並在專家同意下進行錄音，下表為專家訪談調查內容。

### 1. 譯碼與分析

開放性編碼是將訪談內容加以概念化標籤的動作，並將相關概念提煉聚攏成類，形成較高層次的概念，也就是範疇 (Category) (齊力、林本炫，2005)。本研究邀請 3 位具有 15 年以上資歷的設計類專業人士針對訪談逐字稿進行開放性譯碼，3 位專家與上階段的 7 位訪談專家不重複。3 位專家的譯碼是從訪談逐字稿的重要觀點與意義進行萃取出概念，將概念以 A01、A02、A03...等依序編號，本階段專家譯碼結果萃取出 204 個概念 (表 3)。

表 3. 專家概念譯碼

專家代號	概念譯碼
A	A01品牌理念、A02能見度高、A03品牌知名度、A04宣傳渠道、A05使命感、A06必須負擔更多、A07照顧員工、A08消費者好感度提升、A09名牌效益、A10企業社會責任、A11社會使命、A12消費者認同、A13品牌營造、A14品牌願景、A15品牌認知、A16永續、A17環保碳足跡、A18設計溝通內容、A19設計傳達理念、A20識別符號、A21設計差異、A22以人為本
B	B01企業責任與使命感、B02永續、B03正面評價、B04人本思考、B05治理透明化、B06公共議題、B07審美、B08社會回饋、B09環保、B10不過度、B11表裡合一、B12回饋機制、B13環境友善、B14消費者認同、B15消費者影響力、B16情感連結、B17品牌核心、B18包裝設計、B19設計傳遞理念訊息、B20設計美感、B21良善、B22定位與差異、B23廣告推廣
C	C01透過商業模式帶來社會的改變、C02國際認證、C03碳排放、C04共好共益、C05品牌承諾、C06量化管理、C07治理透明化、C08品牌故事、C09環保、C10品牌價值、C11包材環保、C12 LCA、C13品牌定位、C14對世人最好、C15乘載更多資訊、C16品牌個性、C17言行一致、C18傳達故事、C19品牌差異、C20美感、C21設計傳達溝通、C22廣告行銷、C23與消費者溝通、C24消費者影響力、C25品牌認知、C26門市、C27空間體驗、C28銷售推廣
D	D01回饋社會、D02組織規範、D03認證、D04品牌定位與差異、D05影響力、D06員工照顧、D07互利互惠、D08循環、D09環境友善、D10社區照顧、D11利他、D12平衡收益、D13品牌理念、D14 CSR、D15創造共享價值、D16人性、D17三方共利、D18產品獲利、D19知名度、D20推廣、D21社會影響力、D22媒體活動、D23回歸產品力、D24設計差異、D25品牌核心、D26環保、D27成本、D28包裝包材、D29包裝設計、D30共好共益、D31消費者感動認同、D32品牌定位、D33適切的設計、D34品牌識別、輔助圖形、D35市場考驗、D36品牌本質
E	E01品牌權益、E02產業界反思、E03社會使命、E04願景、E05公益採購、E06 profit with purpose、E07品牌價值、E08品牌故事、E09 social purpose、E10共益、E11 B corp、E12社會影響力、E13管理量化、E14共享包容、E15通路、E16平衡收益與社會價值、E17品牌核心、E18品牌主張、E19利害關係平衡、E20產品創造價值、E21平衡社會和企業、E22 value up、E23價值溝通、E24產品收益、E25品牌號召力、E26品牌承諾、E27 BIA、E28認證、E29設計美感、E30設計溝通內容、E31環保減碳、E32實踐價值、E33產品力、E34行銷策略、E35傳遞價值、E36訊息傳遞
F	F01社會關懷、F02全體利益人、F03價值共創、F04 SDGS、F05共好、F06永續、F07人本思考、F08品牌認同、F09照顧員工、F10環保材料、F11評估成本、F12行銷策略、F13推廣行銷、F14風險評估、F15廣告投放、F16品牌忠誠度、F17消費者權益、F18廣告媒體、F19實體店面、F20互利互惠、F21品牌差異化、F22循環

經濟、F23人本思想、F24系統化、F25實用美觀、F26價值共創、F27市場需求、F28環境關懷、F29設計創新、F30識別差異、F31包裝設計

G01 NGO、G02共好共益、G03品牌理念、G04治理透明化、G05認證、G06回收減塑、G07正面影響力、G08連結成長、G09環境友善、G10公司治理、G11品牌使命與願景、G12消費者認同、G13治理透明度、G14品牌定位、G15品牌營造、G16循環永續、G17社區照顧、G18門市空間體驗、G19綠色採購、G20紙盒減量、G21品牌影響力、G22品牌號召力、G23創造價值、G24行銷推廣、G25宣傳管道、G26通路、G27媒體溝通、G28品牌核心精神

(資料來源：本研究整理)

## 2. KJ 法：分群與命名

3 位專家根據譯碼所提出的 204 個概念指標，再以 KJ 法進行分群與命名，作為修正式德菲法問卷指標。KJ 方法是為創造性思維而開發的，它使用卡片從群體討論 (brainstroming) 中製作概念圖，KJ 法將未知問題、未曾接觸過領域問題的相關事實、概念的語言文字資料收集起來，利用內在的相互關係來歸類合併，從複雜的狀況中找解決問題 (Ohiwa, Takeda, Kawai & Shiomi, 1997)。KJ 方法包括概念製作、概念分組、圖表製作和解釋四個步驟。首先，將文獻和專家訪談的概念寫在卡片上，以「一張紙卡為一個指標概念」為原則進行編號，初步檢視與刪除文字完全相同的概念，獲得 118 張卡片，下個步驟是分群標題或概念，第一次 KJ 分群將 118 個概念分類成 42 個群組概念，將不適用的進行刪除和調整，漸次將相近意義的指標歸為一類，重複劃分至第三次時專家們達成共識，最終劃分為 19 個群組概念 (表 4)。

表 4. KJ 法過程

分群回合	歸納結果
第一回合 (42群)	品牌願景、品牌知名度、品牌定位、品牌承諾、品牌故事、品牌個性、品牌忠誠度、品牌營造、組織規範、品牌價值、品牌認知、品牌號召力、品牌認同、品牌理念、品牌權益、國際認證、社會影響力、共好共益、平衡收益與社會價值、社會使命、治理透明化、人本思考、產品、圖形符號、包裝設計、創造價值、設計差異化、循環永續、設計美學、品牌識別、設計溝通、空間體驗、行銷策略、宣傳管道、量化管理、通路、消費者影響力、廣告活動、消費者情感連結、認同度、顧客忠誠度、消費者權益
第二回合 (28群)	品牌願景、品牌價值、品牌故事、品牌定位、品牌承諾、品牌號召力、品牌權益、品牌個性、社會影響力、治理透明度、社會使命、國際認證、人本思考、共好共益、循環永續、設計差異化、設計溝通、產品價值、包裝設計、識別符號、空間體驗、情感連結、消費者影響力、量化管理、促銷推廣、宣傳管道、行銷策略、廣告活動
第三回合 (19群)	品牌故事、品牌定位、品牌個性、品牌價值、品牌承諾、國際認證、人本思考、共好共益、治理透明度、循環永續、設計差異化、產品價值、設計溝通、識別符號、空間體驗、情感連結、銷售推廣、廣告活動、宣傳管道

(資料來源：本研究整理)

## 3. 建立修正式德菲法設計策略層級架構

本研究根據 KJ 法分群與命名的結果，將設計策略指標彙整成 19 個群組概念，參考 Dobnin 和 Zinkhan (1990)、李嘉崑、陳信助 (2020) 提出建構品牌形象的構面分類方式，將 19 個概念定義劃分為 5 個維度：B 型企業標準、品牌理念、消費者認知、品牌行銷和產品與包裝，作為修正式德菲法設計策略指標之歸類。最後提初擬之修正式德菲法設計策略層級架構 (表 5)，作為修正式德菲法專家問卷之架構。

表 5. B 型企業品牌形象設計策略指標之初步架構

指標構面	設計策略指標	指標釋義
A.	A1.治理透明化	符合社會及環境績效、公開透明度與法律等，符合訂立 B 型企業之標準。



<b>B 型企業標準</b>		B 型企業的透明與當責系統在來自各方利益關係者要求下時，更顯重要。
	A2.共好共益	品牌相關的所有人等能相互連結、互惠，相互學習，一起更好。
	A3.認證標的	不同類的品牌建立不同認證目標，讓標準有依據可達成，已認證行動去支持核心，並讓消費者信服。
	A4.人本思考	不以利益為優先考量，創造以「人」為出發點的使命。
<b>B. 品牌理念</b>	B1.品牌故事	建構出品牌故事，讓消費者能更容易了解、記憶等，進而獲得品牌記憶或感動，達到品牌傳播或認同。
	B2.品牌個性	賦予品牌獨特個性的存在，讓消費者更容易區隔。
	B3 品牌定位	在與競爭品牌中找到獨特的位置、在消費者心中有所區別。
	B4.品牌價值溝通	建立有形與無形的品牌價值，在消費者心中的價值感受與溝通方式。
	B5.品牌承諾	符合品牌的初心、宗旨，品牌訴求和行為能言行合一。
<b>C. 消費者認知</b>	C1.識別符號	透過圖形、符號、識別系統建立消費者記憶或認知。
	C2.情感連結	以感知建立消費者情感的投射與想像。
	C3.空間體驗	品牌的空間或門市氛圍傳達品牌感受給消費者。
<b>D. 品牌行銷</b>	D1.廣告活動	透過廣告活動行銷品牌與產品。
	D2.溝通管道	建立管道，直接傳遞消費者品牌訊息。
	D3.銷售與推廣	以促進銷售推廣模式，行銷品牌訊息或產品
<b>E. 產品與包裝</b>	E1.循環永續性	不論材質或方式等，對世人與地球最友好的方式。
	E2.差異化	建立可以與競爭對手與同質性品牌或產品的區隔。
	E3.設計溝通	透過視覺表現傳遞品牌與產品訊息或美感給消費者。
	E4.產品價值創造	透過適當的途徑而達到品牌銷售或是品牌資產累積等。

(資料來源：本研究整理)

### 3-2 修正式德菲法

德菲法 ( Delphi ) 是一種解決複雜判斷而非客觀測量問題的工具 ( Flostrand, 2017 ) ; 德菲法研究結果與同領域的其他方式進行比較，可尋求進一步去驗證，並能根據觀察到的數據發現進行測試，增加更多信度 ( Hasson and Keeney, 2011 ) 。德菲法徵求匿名專家意見，經過多輪意見最終達成高度共識。組織者在每一輪中匯總每位專家的意見，然後將其發給所有專家作為參考，以便得到新結論，經過多輪溝通，專家們的意見逐漸趨同，以供決策者參考 ( Guillén Bolaños, Scheffran, & Máñez Costa, 2022 ) 。專家與一般人不同的地方是專家擁有大量的知識基礎，能識別和喚起更多更複雜的解決策略，並且加以組織和整合 ( Akin, 1986 ) ，因德菲法實施過程不易控制時間，專家的意見容易前後矛盾，故 Murry 與 Hammons ( 1995 ) 提出修正式德菲法 ( modified delphi method ) ，可節省大量時間，讓研究主題更容易被聚焦。本研究透過 KJ 法分群後歸類與命名，得到本階段修正式德菲法的初步問卷架構，依照德菲法的操作流程，經過兩回合的專家問卷調查後，確認專家意見是否達成一致，以專家意見作為數據來源，將未達專家共識之指標刪除。採用 SPSS 統計軟體進行描述性統計，最終取得 B 型企業品牌形象設計策略指標項目。

#### 1. 問卷設計與內容

本研究以修正式德菲問卷建構 B 型企業品牌形象設計策略指標架構，專家問卷分兩部分，第一部分為基本資料，包括專家領域、資歷、教育背景，第二部為 B 型企業品牌形象設計策略指標調查，每個指標分別依照專家認為的重要程度進行評分。Cicchetti ( 1995 ) 認為利用 Likert 7 點量表進行問卷時，研究結果較為良好，故本研究採此實施調查，分別為 1 至 7 級的級數，分數越高表示專家認為該指標越重要。

#### 2. 問卷施測與對象

本階段依照設計實務、設計研究、B 型企業與社會企業之專業人員三類挑選 15 位專家，與第一階段

的訪談專家重複 5 位（設計實務 2 位、設計學術 1 位、B 型企業專家 2 位）。修正式德菲法問卷採用電子郵件方式寄給 15 位專家，採取兩回合問卷，兩回合問卷有效回收率達 100%。回收問卷以專家意見作為研究數據來源，將專家回饋意見做修正、刪除未達專家共識之指標，若無法達成共識，則需針對問卷進行修正，請專家協助問卷步驟直到意見一致。

表 6. 專家基本資料統計

專家領域	平均年資	人數	比例	教育程度/比例
設計實務	16	5	33.3%	碩士80% / 學士20%
設計學術	13.8	5	33.3%	碩士100%
B型企業/社會企業專家	5.2	5	33.3%	碩士60% / 學士40%

(資料來源：本研究整理)

### 3. 指標篩選標準

進行專家問卷後，確認專家意見是否達成一致，以專家意見作為數據來源，將未達專家共識之指標刪除，本研究參考李亞傑、何明泉 (2011) 研究之指標修改原則為篩選標準，透過 SPSS 軟體，採用描述性統計之次數分配圖統計出各項平均數 (M) 與標準差 (SD)、變異係數 (CV) 作為選取指標的依據。透過 SPSS 軟體，檢視其 Cronbach Alpha 值是否合乎一般信度檢驗係數大於 0.7 以上，表示具有高信度，並採用描述性統計之次數分配圖統計出各項平均數 (M)  $\geq 4.0$ 、標準差 (SD)  $< 1$ 、變異係數 (CV)  $\leq 0.3$  表示一致性高，來作為選取指標的依據。

## 3-3 綠藤生機品牌形象設計策略之驗證調查

### 1. 綠藤生機個案

綠藤生機 (圖 3) 於 2010 年創立—台灣純淨保養品牌，從產品研發、原料採購、永續包裝到社區公益，原料採購標準優先採用歐盟 COSMOS 天然認證，透過公平貿易精神的合作模式，與支持當地產業供應鏈、推動更永續的供需循環。綠藤生機 (2019) 是台灣第三家「B 型企業」，除了是亞洲唯一連續四年蟬聯「對世界最好」環境面向大獎的 B 型企業之外，更在 2019 年獲得「對世界最好」總體獎 (圖 4)。



圖 3 綠藤生機 Logo

(圖片來源：綠藤生機官網)



圖 4 對世界最好總體獎—綠藤生機

(圖片來源：綠藤生機官網)

產品包裝設計強調品牌所訴求的「真實」與「透明」，因此在材質選用、包裝上標示成分與配比，以呼應綠藤生機「回歸本質，傳遞真實」的品牌理念。綠藤生機對於產品包裝材質選用(綠藤生機, 2018)：(1) 以單一、可回收材質為瓶器的優先選擇，不使用 PVC 及不易回收再生材質。(2) 包裝、出貨紙箱以 Forest Stewardship Council (FSC) 認證用紙或回收用紙為選擇。(3) 不使用熱塑膜、玻璃紙等材質做 2 次包裝防護。(4) 不斷針對包材檢討，積極嘗試新的可能：有 6 款瓶身採用 PCR 回收塑料。(5) 使用紙漿塑模形式取代原本包裝異材質 (氣泡紙、膠帶、棉線、紙卡等)。(6) 綠藤生機於實體門市實施空瓶回收計劃，門市設計也優先以環保面才取代傳統建材，傳遞永續精神，如新竹巨城門市結合原木、回收玻璃等。

綠藤生機致力的企業社會責任如下：(1) 綠色生活 21 天推廣活動，共累積超過 160,000 個綠行動。(2) 自 2017 年起，11/11 慣例關店。2019 年與非營利組織「Re-think 重新思考」共同舉辦北海岸淨灘活動。(3) 打造更有意識的辦公室能源管理。(4) 定期為垃圾秤重，提升對垃圾製造的責任心。(5) Eco-Wednesday 近 400 小時的環保學習。(6) 員工培訓與福利。(7) 與美國 Moringa 合作在迦納種植辣木樹，符合公平貿易與永續的供需循環。

## 2. 綠藤生機專家問卷

本研究以綠藤生機為個案驗證本研究上階段之 B 型企業品牌形象設計策略指標，邀請 16 位專家(表 7) 進行相關評估指標，與第一階段的訪談專家重複 3 位(設計實務 1 位、設計學術 1 位、B 型企業專家 1 位)，與第二階段德菲法專家重複 9 位(設計實務 4 位、設計學術 4 位、B 型企業專家 1 位) 依照專家認為的重要程度，分別為 1 至 7 級的級數，分數 7 則代表非常重要，如若專家對其指標有其疑慮或意見可另填寫意見。本階段透過實際 B 型企業個案去檢視，參與的綠藤生機員工皆為高階主管等級，高階主管在綠藤生機品牌較能參與或有權利去判斷品牌決策、方向，對此階段的評估 B 型企業品牌形象設計策略指標能有實際幫助，故邀請綠藤生機較高階主管的專家一同協助，期望透過本指標策略去探測綠藤生機品牌的品牌形象設計策略時是否合宜。

表 7. 專家基本資料統計

編碼/領域	職稱	編碼/領域	職稱
01 /設計實務	品牌設計總監	02 /設計實務	藝術指導
03 /設計實務	Visual design lead	04 /設計實務	設計總監
05 /設計實務	設計總監	06 /設計實務	設計總監
07 /設計研究	文創系助理教授	08 /設計研究	博士生/設計系老師
09 /設計研究	博士生/設計系老師	10 /設計研究	博士生/設計系老師
11 /設計研究	博士生	12 /綠藤生機	共同創辦人
13 /綠藤生機	行銷副理	14 /綠藤生機	品牌內容編輯
15 /綠藤生機	資深視覺設計師	16 /綠藤生機	公關

(資料來源：本研究整理)

## 四、研究結果討論與分析

### 4-1 修正式德菲法問卷結果分析

本研究將受測結果進行信度分析，取 Alpha 值模型分析，所得數據 Cronbach Alpha 值為 0.86，大於標準值之 0.7，顯示本研究具有高接受度的信度。本回合共實施 2 次問卷，問卷回收率皆為 100%，依照修正式德菲法之操作程序，回收問卷以專家意見作為研究數據來源，將專家回饋意見做修正、刪除未達專家共識之指標，刪除低共識指標的標準，參考李亞傑、何明泉(2011) 研究之指標修改原則為篩選標準，透過 SPSS 軟體，採用描述性統計之次數分配圖統計出各項平均數 (M)  $\geq 4.0$ 、標準差 (SD)  $< 1$ 、變異係數 (CV)  $\leq 0.3$  作為選取指標的依據。第一回合問卷結果顯示，設計指標中的「品牌個性」平均數 (M)  $\geq 4.0$ 、變異係數 (CV)  $\leq 0.3$ 、標準差  $> 1$ ，未達篩選指標標準，故刪除該指標。專家回饋彙整如下：(1) 「人本思考」是品牌相關利益方向的思考，「人本思考」除受益品牌的關係人外，也對世人最好、以人的角度去創造品牌內容，故未更動「人本思考」命稱；(2) 「治理透明化」是 B 型企業看重的條件，以引導而非強迫企業的方式，「治理透明化」為 B 型企業的重要特色，故保留其評估指標；(3)

「設計溝通」則是更改「設計美學」指標定義，專家認為除了以美感角度建立符合企業形象的設計美學，也應將設計賦予對消費者溝通的功能，其所指的设计美學與溝通在此研究範圍內，故更動此指標命名。

第二回合將第一回合問卷專家的反饋至問卷中，第二回合各項平均數 (M)  $\geq 4.0$ 、標準差 (SD)  $< 1$ 、變異係數 (CV)  $\leq 0.3$ ，顯示專家們意見達到共識。問卷調查結果獲得 B 型企業品牌形象設計指標有 5 個構面及 18 個指標。另外，本研究為了解專家對品牌設計策略的不同看法，將第二回合的專家區分為實務與學術專家兩個類型，實務專家包含設計實務與 B 型企業專家 (表 8)。

表 8. B 型企業品牌形象設計策略問卷統計 (N=15)

指標準則	管理指標	第一回合			第二回合			實務 & B 型企業/學術專家平均數	構面平均數
		平均數	標準差	變異係數	平均數	標準差	變異係數		
A. B 型企業標準	A1. 治理透明化	5.86	0.74	0.12	5.66	0.72	0.12	5.7 / 5.6	6.02
	A2. 共好共益	6.60	0.63	0.09	6.53	0.51	0.07	6.4 / 6.8	
	A3. 認證標的	5.66	0.97	0.17	5.66	0.81	0.14	5.9 / 5.2	
	A4. 人本思考	6.53	0.51	0.07	6.26	0.45	0.07	6.1 / 6.6	
B. 品牌理念	B1. 品牌故事	6.20	0.94	0.15	6.00	0.92	0.15	6.0 / 6.0	6.41
	B2. 品牌個性	5.80	1.01	0.17	-----	-----	-----	-----	
	B3. 品牌定位	6.33	0.81	0.12	6.40	0.73	0.11	6.5 / 6.2	
	B4. 品牌價值溝通	6.46	0.83	0.12	6.60	0.50	0.07	6.5 / 6.8	
	B5. 品牌承諾	6.60	0.91	0.13	6.66	0.48	0.07	6.6 / 6.8	
C. 消費者認知	C1. 識別符號	6.46	0.83	0.12	6.20	0.67	0.10	6.2 / 6.2	6.00
	C2. 情感連結	6.13	0.74	0.12	6.40	0.50	0.07	6.5 / 6.2	
	C3. 空間體驗	5.93	0.96	0.16	5.40	0.73	0.13	5.4 / 5.4	
D. 品牌行銷	D1. 廣告活動	6.00	0.92	0.15	5.80	0.77	0.13	5.9 / 5.6	5.82
	D2. 溝通管道	5.93	0.96	0.16	6.00	0.84	0.14	6.1 / 5.8	
	D3. 銷售與推廣	6.06	0.88	0.14	5.66	0.81	0.14	5.8 / 5.4	
E. 產品與包裝	E1. 循環永續性	6.13	0.91	0.14	5.93	0.70	0.11	5.7 / 6.4	6.04
	E2. 差異化	6.13	0.74	0.12	6.06	0.88	0.14	6.2 / 5.8	
	E3. 設計溝通	6.06	0.88	0.14	5.93	0.88	0.12	5.9 / 6	
	E4. 產品價值創造	6.46	0.74	0.11	6.26	0.45	0.07	6.2 / 6.4	

有效的 N (listwise)

(資料來源：本研究整理)

根據表 8「B 型企業品牌形象設計策略指標」，排名前五名的策略指標為：品牌承諾、品牌價值溝通、共好共益、情感連結、品牌定位 (圖 5)，5 個構面重要程度依序為「品牌理念」、「產品與包裝」、「B 型企業標準」、「消費者認知」及「品牌行銷」。B 型企業是融合社會責任與獲利的新模式，以人文為本並透過品牌承諾去實踐理念，「人本思考」、「品牌承諾」兩項指標皆與 B 型企業的核心宗旨符合；經營品牌需考量獲利，也是平衡 B 型企業的另一端，故專家們高度認同帶給品牌收益的「產品創造價值」指標的重要性。

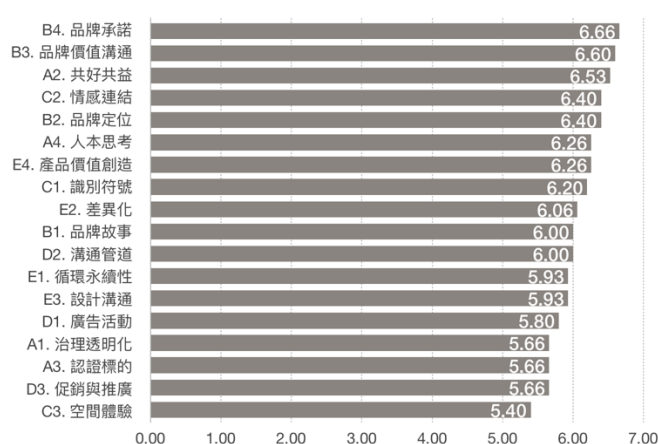


圖 5 B 型企業品牌形象設計策略指標排序

( 圖片來源：本研究整理 )

### 1. 構面 A：B 型企業標準之描述性統計與分析

本構面 A1~A4 四項指標平均數 (  $M$  )  $\geq 4.0$ 、標準差 (  $SD$  )  $< 1$ 、變異係數 (  $CV$  )  $\leq 0.3$ ，皆在標準值內，保留四項指標項因子，結果顯示專家同意程度皆高，兩回合的意見具一致性。「共好共益」、「人本思考」為本構面最高，是專家認為最重要之設計策略指標，正是 B 型企業與社會企業、一般盈利企業最大的差異。B 型企業特性為從員工、環境、上下游等都能有好的循環照顧，通過加入 B 型企業的 5 個不同面向去實踐各自品牌之理念，由材料、原物料、員工、上下游廠商、消費者、競爭者品牌等，達成一種共好互利的循環，讓品牌有更多良善發生的可能。B 型企業目標成為對世人最好，「人本思考」重視社會責任的實踐，以人心的角度去出發藉此發散更大的角度去推廣，符合現在社會現象趨勢。「認證標的」則可透過實際的認證，從環境、原料、印刷、製成、服務等環節，去提出品牌改善、對社會環境更友善，從理念去實踐價值。

### 2. 構面 B：品牌理念之描述性統計與分析

此構面下的指標在第一回合 B2「品牌個性」平均數 (  $M$  )  $\geq 4.0$ 、變異係數 (  $CV$  )  $\leq 0.3$ ，但標準差  $SD > 1$  超過標準值，故刪除「品牌個性」策略指標，「品牌個性」對每位消費者接收程度與感受不盡相同，消費者非主要因品牌個性而影響品牌接受度。另四項指標皆在標準值內，表示兩回合專家的意見具一致性。五個構面中「品牌理念」是 B 型企業品牌形象設計策略最受重視的構面，其指標依序為「品牌承諾」、「品牌價值溝通」、「品牌定位」及「品牌故事」。消費者基於認同、忠誠及聯繫而與品牌上有心理上的連結 ( Raju & Unnava, 2009 )，B 型企業相較於一般品牌而言，相對有更多社會使命與消費者溝通。B 型企業的品牌從不同議題的社會責任，以達成自身的品牌承諾，比起一般獲利型品牌，會得到更多消費者認同、更多心理上的連結，因認同而有更高的品牌支持度。例如美國 B 型企業個人護理品牌 Seventh Generation，以保護人類及環境健康為己任，希望替未來提供一個健康可持續的環境。從承諾去實踐，獲利的同時也能盡到社會責任，品牌向消費者許下承諾，並從行動與溝通中實踐，進而讓品牌價值更加分；品牌定位也能清楚的反應企業的社會責任及品牌理念，在目標消費群建立一種內在聯繫。通過建立合適的品牌形象策略，讓消費者認識更多 B 型企業，立意良善的品牌也能發光發熱，被消費者認同與接受，在社會不同的環節上帶來更多正向循環。第二回合的標準差顯示「品牌故事」為專家意見離散程度較大，呈現品牌形象時多有以品牌故事，一以貫之將整個脈絡呈現於識別、包裝等載體，企圖轉化為畫面向消費者說故事，故「品牌故事」在設計實務專家方面有較為重要的回饋意見。

### 3. 構面 C：消費者認知之描述性統計與分析

本構面包含 C1~C3 三項指標因子，三項指標的平均數(  $M$  ) $\geq 4.0$ 、標準差(  $SD$  ) $< 1$ 、變異係數(  $CV$  ) $\leq 0.3$  皆在標準值內，故保留三指標項因子，本構面指標的兩回合專家意見顯示具一致性。於本構面中專家認為「情感連結」指標最為重要，消費者對品牌產生信任、喜愛、滿意、聯想及態度等，消費者與品牌情感連結有助於消費者的品牌忠誠度。想要建立品牌忠誠度的企業，應根據自身的品牌價值並強化與消費者的情感連結，創造消費者對品牌的情感投入，並滿足社會需求的因素( Candan, Ünal & Erciř, 2013 )。B 型企業專家認為「空間體驗」在重要程度較低，由於 B 型企業不僅只有販賣產品的品牌能加入，永續服務、製造業等行業都能申請，此策略對需要透過空間體驗傳遞其品牌形象給消費者的 B 型企業重要程度較高。

### 4. 構面 D：品牌行銷之描述性統計與分析

本構面 D1~D3 三項指標因子的兩回合平均數(  $M$  ) $\geq 4.0$ 、標準差(  $SD$  ) $< 1$ 、變異係數(  $CV$  ) $\leq 0.3$ ，皆在標準值內，保留其指標因子，兩回合的專家意見顯示具一致性。「溝通管道」為本構面中專家認為最為重要的指標，品牌傳播是顧客及潛在客戶如何與品牌邂逅，也因為人的多樣性，品牌的意義就會在互動的過程中有所增減( Schultz & Barnes, 2003 )。B 型企業作為新興國際趨勢，需透過不同媒體管道讓世人認識何謂 B 型企業，透過適當的溝通與露出資訊，獲得注目、認識或是進一步得到品牌認同。不同的品牌因應不同定位或個性，需謹慎透過不同的方式向消費者展示，B 型企業是社會企業與一般企業的反思新模式，應更小心謹慎選擇對外露出的宣傳管道與方式。現今品牌林立、百家爭鳴，許多品牌後面都有許多良善動人的故事背景，需恰如其分去量身定做將其品牌與產品服務推銷至正確的受眾身上，將品牌影響力擴大。

### 5. 構面 E：產品與包裝之描述性統計與分析

本構面兩回合的專家意見顯示具一致性，E1~E4 四項指標因子平均數(  $M$  ) $\geq 4.0$ 、標準差(  $SD$  ) $< 1$ 、變異係數(  $CV$  ) $\leq 0.3$  皆在標準值內。專家認為「產品創造價值」是此構面最重要之指標因子，有形或無形之品牌價值可透過品牌形象去塑造，產品與包裝可創造出有形商業利益與無形品牌資產，透過適當的設計傳遞能更理解品牌想肩負的社會責任與想傳遞的理念( Aaker, 2016 )。設計策略能透過視覺窄體讓消費者感受其品牌形象。B 型企業品牌的產品內容原料、包裝、材質、設計不僅要符合 B 型企業的社會責任訴求，更需要創造收益、達到循環，讓參與其中的人事物能更好。B 型企業考量環保永續價值，專家也提及循環永續對 B 型企業來說十分重要。包裝設計需以產品定位成本去思考對應包材，但環保材質的包裝相對成本較高、較不易保存，甚或印刷不易，但為了達到永續目的企業必須有更多承擔。設計可以透過符號、顏色、形狀、字型等向消費者傳遞其品牌理念，與其他品牌產生差異化，甚至可以獲得優勢；每個受到積極管理的品牌都需要設計，能影導品牌、賦予品牌計畫靈感的工具( Aaker and Joachimsthaler, 2012 )。

## 4-2 綠藤生機個案問卷結果分析

本研究將綠藤生機專家問卷所測得的結果進行信度分析，取 Alpha 值模型分析，所得數據 Cronbach Alpha 值為 0.88，大於標準值之 0.7，顯示本研究具有可接受信度。本個案檢測選參考參考杜瑞澤、杜雅雯( 2019 )研究之指標修改原則為篩選標準，用四分位差、重要程度比例與眾數做為判定是否達成專家認同一致的準則。四分位差其數值需達到 $\leq 1.00$ ，該指標才被認定為有一致性共識，重要程度比例須達 80% 以上才為專家群所認定，眾數則是專家群出現最多的數值，本研究為七點尺度量表，故眾數結果須為 $>5$  才達到專家共識。

表 9. 綠藤生機品牌形象設計策略問卷統計 (N=16)

指標準則	管理指標	四分位差	一致性	重要程度	眾數	平均數	實務&學術/綠藤專家平均數	構面平均數
<b>A.B 型企業標準</b>	A1.治理透明化	0.88	一致	80%重要	5	5.68	5.63 / 5.80	6.28
	A2.共好共益	0.5	一致	85%重要	6	6.37	6.27 / 6.60	
	A3.認證標的	0.25	高度一致	90%重要	6	6.50	6.54 / 6.40	
	A4.人本思考	0.0	高度一致	95%重要	7	6.56	6.36 / 7.00	
<b>B.品牌理念</b>	B1.品牌故事	0.25	高度一致	90%重要	7	6.25	5.90 / 7.00	6.39
	B2.品牌定位	0.0	高度一致	95%重要	7	6.56	6.63 / 6.40	
	B3.品牌價值溝通	0.5	一致	85%重要	6	6.25	6.27 / 6.20	
	B4.品牌承諾	0.0	高度一致	90%重要	7	6.50	6.45 / 6.60	
<b>C. 消費者認知</b>	C1.識別符號	0.25	高度一致	90%重要	7	6.37	6.45 / 6.20	6.20
	C2.情感連結	0.5	一致	85%重要	6	6.00	6.00 / 6.00	
	C3.空間體驗	0.5	一致	85%重要	7	6.25	6.18 / 6.40	
<b>D.品牌行銷</b>	D1.廣告活動	0.5	一致	85%重要	7	6.18	6.36 / 5.80	5.99
	D2.溝通管道	0.5	一致	85%重要	6	6.00	6.00 / 6.00	
	D3.銷售與推廣	0.38	高度一致	90%重要	6	5.81	6.00 / 5.40	
<b>E.產品與包裝</b>	E1.循環永續性	0.25	高度一致	90%重要	7	6.43	6.45 / 6.40	6.34
	E2.差異化	0.5	一致	85%重要	6	6.06	6.00 / 6.20	
	E3.設計溝通	0.0	高度一致	95%重要	7	6.43	6.54 / 6.20	
	E4.產品價值創造	0.0	高度一致	95%重要	7	6.43	6.45 / 6.40	

(資料來源：本研究整理)

綠藤生機個案的研究結果顯示，18 項評估指標重要程度超過 80% 以上，眾數的重要指數則普遍皆落在 6、7，代表專家們一致認為 B 型企業品牌形象設計策略指標都非常重要。專家問卷回饋三點意見：(1) 盡量以減法設計為設計策略指標：研究者認為非一昧為了減法而設計，而應該是以設計策略創造最適合的設計，出發點應該為以人為本、為了人而設計，這樣為人所可用可避免浪費、創造更多垃圾，因此本意見將歸納於「人本思考」的指標中。(2) 產品內容才是消費者回購的關鍵，包含原物料與使用者經驗：此意見涵蓋了本研究中的「人本思考」、「品牌價值溝通」兩項指標中，以人為出發點的產品是被需要的，使用者經驗也是一種消費者對品牌印象的累積，因此創造良好的使用者經驗，也就是如何對消費者做好品牌價值溝通。(3) 以人為本重視社會責任的實踐，與品牌的上下游供應鏈、競爭者，皆達成一種共好互利、健康的循環策略：此意見歸納於「人本思考」的指標中，B 型企業的特色也是與世人共好，與品牌共好除了職員外，更涵蓋了廠商、上下游、原物料端等等。

「B 型企業品牌形象設計策略指標」中，排名前四名的策略指標為：「人本思考」、「品牌定位」、「認證標的」及「品牌承諾」，集中在「B 型企業標準」與「品牌理念」兩個構面，與上階段的德菲法的设计策略結論的重要排序不同。根據表 9 可得知綠藤生機和 B 型企業中最注重以「人」為出發點相同，透過品牌的綠色、永續定位做出對應的品牌承諾，並透過不同的認證（如 FSC、ecocert 等）去實踐其承諾與對消費者溝通增加品牌信賴度。綠藤在品牌形象設計策略的考量上，先以 B 型企業標準、品牌理念的對世人共好、循環等的概念為出發點，從核心概念向外發展。綠藤在「品牌理念」與「產品與包裝」兩構面是與上階段德菲法專家問卷的重要排序一樣；品牌理念中的定位與承諾為最重要，是綠藤生機在品牌形象設計策略中的決策時，專家群認為是為最重要的指標。

### 1. 構面 A：B 型企業標準

本構面兩方專家的不同數據皆顯示意見相當接近，兩方專家的平均數顯示「人本思考」有較大差異，綠藤生機向消費者溝通的角度，較少從使用產品功效利益角度去切入，而多以柔性敘述口吻，呼應品牌「人與永續」這樣的語彙去描述並增加消費者認同，符合本研究此階段所得到的研究結論。

## 2. 構面 B：品牌理念

數據顯示本構面的專家的意見呈現一致重要性，兩方專家的平均數顯示「品牌故事」有較大差異，綠藤生機品牌故事強調「多，即是少」，擁有更多、更適切地產品選擇權，即可減少不必要的浪費。以品牌故事的角度去感動消費者，讓認同品牌的消費者凝聚，不再單純僅以產品或服務得到消費者認同，增加更強的品牌效應，呼應上階段德菲法的「品牌故事」數據結果，設計實務專家也認為「品牌故事」能吸引獲得更多認同與注目，增加消費者對品牌的黏著度。

## 3. 構面 C：消費者認知

本構面的三項指標在不同的數據顯示出達到相當高的一致性與專家認同度，從品牌符號、顏色、包裝瓶器、行動、號召力、空間材質等不同的品牌形象上，可探知綠藤生機要呈現給消費者的品牌樣貌，認同的消費者對品牌產生情感投射、支持的消費行動等，訂定合適的品牌形象策略，雖有時代變遷、世代交替等變化，但品牌主軸依舊傳達出給予消費者容易認知的識別符號，綠藤生機使用讓消費者感動的語彙、行為達到品牌的情感連結，空間也營造出設定好的品牌形象氛圍、材質，讓消費者再購買產品外同時擁有更深的體驗。

## 4. 構面 D：品牌行銷

數據顯示本構面三項指標的專家意見呈現一致重要性，品牌皆需要透過適合的時間、管道向對的受眾推廣。綠藤生機的行銷將 B 型企業特點與品牌理念元素建構其中，提供更多以人為出發點的角度思考，透過網站、影片、臉書、IG 等管道發聲，可藉由感性訴求、差異化達到品牌推廣，彰顯其品牌良善之目的。

## 5. 構面 E：產品與包裝

本構面的專家的意見呈現一致重要性，產品與包裝作為與消費者溝通的第一線角色，其設計概念、形式都能希望能展現其品牌想呈現的樣貌，並且能獲得消費者認同，持續創造有形與無形的價值，達到 B 型企業所訴說的為商業與社會責任的平衡點。因認同品牌的社會責任，建立品牌形象時能提供有價值的內容，建構在情感價值上的品牌，不會因為競爭而有減損，因此企業社會責任能成為品牌形象的重要情感特徵，在競爭激烈的市場持續生存著 ( Ramesh, Saha, Goswami & Dahiy, 2019 )。

品牌的力量可以改變世界，綠藤生機創立者引用哈佛商學院教授波特 Michael Porter 的論點，「全世界的 80% 資源都被企業掌握」，也就是想改變世界，最有效率的作法可能是借重商業的力量 ( 王維玲, 2020 )。B 型企業同時兼顧盈利與努力與社會環境共好，創造準確的設計策略協助發展品牌利用自身的商業模式對社會環境帶來正面影響力，幫助品牌創造差異與提高其競爭力，打造企業與社會環境共好的循環模式，因此萌生可以幫助世界變得更好的熱情與行動力，也與 B 型企業的宗旨相符合。

# 五、研究結果與建議

本研究為建構 B 型企業品牌形象策略指標，歸納下列結論：

1. 本研究所建構的 B 型企業品牌形象設計策略如圖 6 所示，包含：( 1 ) B 型企業企業標準 ( 2 ) 品牌理念 ( 3 ) 消費者認知 ( 4 ) 品牌行銷 ( 5 ) 產品與包裝 5 項評估構面，與 18 項評估指標。希望能建構精確的品牌形象設計策略去平衡品牌商業結構與落實其社會責任不同環節，以設計實務方式提升與幫助 B 型企業品牌或希望平衡社會責任與獲利的品牌。



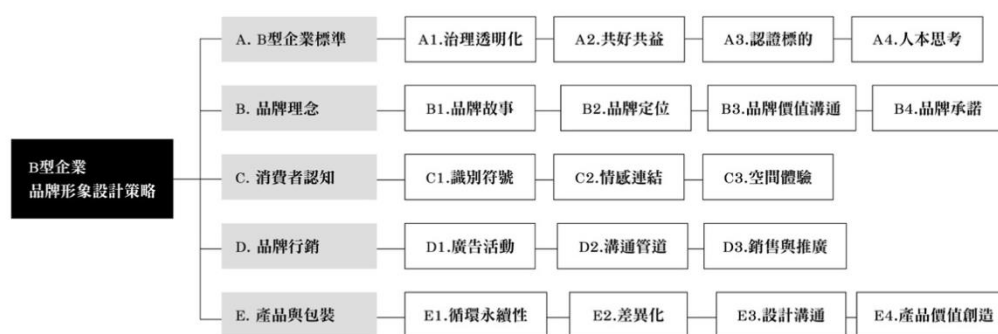


圖 6 B 型企業品牌形象設計設計策略指標

- 本研究提出設計策略架構是適用 B 型企業品牌形象或想平衡社會責任與收益的品牌，以「B 型企業標準」可分別評估「治理透明化」、「共好共益」、「認證標的」、「人本思考」；在「品牌理念」可評估「品牌故事」、「品牌定位」、「品牌價值溝通」、「品牌承諾」；「消費者認知」需評估「識別符號」、「情感連結」、「空間體驗」；於「品牌行銷」需評估「廣告活動」、「溝通管道」、「銷售與推廣」；在「產品與包裝」需評估「循環永續性」、「差異化」、「設計溝通」、「產品價值創造」。每項的比重可依品牌屬性的不同有所增減，進行品牌形象策略時，建議尋找合適的專家一同發展，以便建立完整與適用的品牌形象設計策略。
- 經由修正式德菲法與綠藤生機個案驗證，發現 B 型企業的品牌形象設計策略時最重要的策略構面為「品牌理念」，「B 型企業標準」與「產品與包裝」次之，B 型企業品牌形象設計策略不同於一般品牌形象設計策略，以「人本思考」、「品牌核心」的言行合一可視為 B 型企業品牌形象策略最該重視的部分，因此而推及到品牌內部故事、定位、價值溝通到外部的販賣產品、廣告，皆會因此不同而延伸出不同的設計策略。
- 從綠藤生機個案看到發展的 B 型企業品牌形象，會透過「以人為本」的感性訴求，多以柔性語彙，由使用者心境出發，描述著使用產品的情境，呼應品牌，在意「人與永續」這樣的語彙，去描述並增加消費者認同，同時宣達使用綠藤品牌傘下的產品，可以做到對環境與永續友善的價值，較少從使用產品功能與宣傳產品的使用功效角度去切入。因為認同品牌，消費者建構在對品牌的情感價值上，總是能覺得被扣到心弦，或被照顧到心底層面的感受，較不會有被銷售商品的感覺。這樣的模式，從人的角度作為起點出發，透過設計溝通語彙傳遞品牌在市場的位置，以及傳遞消費者使用後的利益，恰好切中了本研究管理指標：人本思考、品牌定位、品牌承諾與產品價值創造，以 B 型企業品牌指標管理檢核的角度，真實反映於數據的表現上。
- B 型企業品牌形象設計策略指標構面可精簡敘述如下：
  - (1) B 型企業標準：檢驗的價值在於是否將 B 型企業的標準評估完整表述，透過本指標可以同步評估是否治理透明化、達到共好共益、滿足 B 型企業的認證標的，並從人本思考的方式去傳遞品牌形象設計策略，本指標構面用以確認 B 型企業品牌形象設計策略標準是否有達成。
  - (2) 品牌理念：品牌理念的檢核價值在於是否從品牌角度出發，將品牌故事、品牌的定位、品牌價值溝通與品牌承諾，這四項由品牌規劃的角度切分出來的細節指標，用作為 B 型企業品牌形象設計策略中，品牌項目的策略依據標準。

(3) 消費者認知：在消費者認知構面的指標，主要用在確認被設計形式轉換過的項目：識別符號、情感連結與空間體驗，當此三個項目變成符號、情緒與空間，是否能被消費者好好理解，並在消費者心中產生認知與記憶點，作為 B 型企業品牌形象設計策略中依據標準。

(4) 品牌行銷：品牌需要透過適當的銷售行為與活動才可以被消費者知悉，在品牌行銷構面，將廣告活動、溝通管道、銷售與推廣，透過本構面用以確定品牌行銷在 B 型企業品牌形象設計策略中的依據標準。

(5) 產品與包裝：產品與包裝是消費者接觸品牌的第一印象與媒介，在可以確保於循環永續性、差異化、設計溝通、產品價值創造等項目下，這些項目便是確保品牌是否能透過這些指標行成之構面，在 B 型企業品牌形象設計策略中的作為策略實施標準。

6. 不同面向的設計專家對品牌形象設計策略的重要程度感受不一，從綠藤生機個案來看，「人本思考」、「品牌定位」、「認證標的」、「品牌承諾」為所有專家認為最重要的設計策略指標；綠藤生機專家在「人本思考」設計策略比實務專家意見認為較重要。不同專家需解決的問題仲要排序不同，產生此結論，借鏡綠藤生機個案所得到的結論，提供給希望往 B 型企業或永續經營的品牌參考其設計策略。

B 型企業認證通過的品牌，可以擁有良好的商業影響力，同時參與成為世界共同話題，蕭至怡(2014)的研究中證實，社會責任融入企業營運之中，不僅有效降低產也中的營運風險及成本、增加核心能耐以創造產業內的競爭優勢、更協同厲害相關人進行價值創造，最重要的是維護企業品牌聲譽，使其業務更具合法性，累積消費者心中的品牌形象並達成品牌價值的提升。越來越多的跨國品牌加入 B 型企業，B 型企業能針對國際永續 ESG 標準，快速檢視自身品牌優缺點，三年必須重新驗證一次的原則，儼然成為全球趨勢。不同於文獻回顧中企業社會責任或獲利品牌的品牌形象設計策略，本研究提出的 B 型企業品牌策略指標，可透過系統性的檢視，去改善品牌永續力度與社會和環境績效關係，並盡可能的達到維持品牌的獲利。所建構好的品牌形象設計策略管理需持之以恆，需以一致的品牌策略去持續與受眾溝通、管理品牌，能創造更多的品牌資產，進而形成產生更多品牌支持度、品牌號召力，彰顯其品牌價值。因 B 型企業雖尚未全球普及推廣，目前亞洲地區以台灣為最多企業加入 B 型企業 (Asian B Corps, 2022)，本研究主要採用台灣專家看法，B 型企業在美國或歐洲較為風行，建議未來可納入更多不同專家之意見，也可從消費者端去做探測研究，得到更全面對 B 型企業品牌形象需具備的策略。

## 參考文獻

1. Akin, Ö. (1986). *Psychology of architectural design*. London: Pion Ltd.
2. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York, NY: Free Press.
3. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brand*. New York, NY: Free Press.
4. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster.
5. Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
6. Aaker, D. A. (2016). *30 年心血，品牌之父艾克終於說出的品牌王道：微軟、可口可樂、麥當勞、*

*三星、P&G，全球行銷長都在讀的 20 終極法則* (Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success) (陳倩譯)。臺北：原點出版。

Aaker, D. A. (1996). *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success* (Qian Chen, trans.). Taipei: Uni-

Books. [in Chinese, semantic translation]

7. Akgün, A. E., Koçoğlu, İ., & İmamoğlu, S. Z. (2013). An emerging consumer experience: Emotional branding. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 503-508.
8. Biel, A. L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of advertising research*, 32(6), RC6-RC12.
9. Candan, B., Ünal, S., & Erciş, A. (2013). Analysing the relationship between consumption values and brand loyalty of young people: A study on personal care products. *Management*, 29, 46.
10. Chen, X., & Kelly, T. F. (2015). B Corps—A growing form of social enterprise: Tracing their progress and assessing their performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102-114.
11. Cooper, R., & Press, M. (1995). *The design agenda: a guide to successful design management*. John Wiley and Sons.
12. Cicchetti, D. V., Shoinralter, D., & Tyrer, P. J. (1985). The effect of number of rating scale categories on levels of interrater reliability: A Monte Carlo investigation. *Applied Psychological Measurement*, 9(1), 31-36.
13. Dobnin, D., & Zinkhan, G. M. (1990). *In search of brand image: A foundation analysis*. ACR North American Advances.
14. Flostrand, A. (2017). Finding the future: Crowdsourcing versus the Delphi technique. *Business Horizons*, 60(2), 229-236.
15. Gaustad, T., Samuelson, B. M., Warlop, L., & Fitzsimons, G. J. (2019). Too much of a good thing? Consumer response to strategic changes in brand image. *International Journal of Research in Marketing*, 36(2), 264-280.
16. Gehman, J., & Grimes, M. (2017). Hidden badge of honor: How contextual distinctiveness affects category promotion among certified B corporations. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2294-2320.
17. Gordon, T. J. (1994). The delphi method. *Futures research methodology*, 2(3), 1-30.
18. Grubor, A., & Milovanov, O. (2017). Brand strategies in the era of sustainability. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 15(1), 78-88.
19. Guillén Bolaños, T., Scheffran, J., & Máñez Costa, M. (2022). Climate Adaptation and Successful Adaptation Definitions: Latin American Perspectives Using the Delphi Method. *Sustainability*, 14(9), 5350.
20. Hasson, F., & Keeney, S. (2011). Enhancing rigour in the Delphi technique research. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1695-1704.
21. Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp handbook: How you can use business as a force for good*. Berrett-Koehler Publishers.
22. Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit and non-profit divide. *Using a positive lens to explore social change and organizations*. Routledge.
23. Howard, J. A. (1994). *Buyer behavior in marketing strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
24. Hsu, P. F., & Lin, F. L. (2013). Developing a decision model for brand naming using Delphi method and analytic hierarchy process. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
25. Junginger, S. (2008). Product development as a vehicle for organizational change. *Design issues*, 24(1), 26-35.

26. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
27. Knapp, D. (2001). *品牌思維 · 打造優勢品牌的五大策略* ( The Brand Mindset: Five Essential Strategies for Building Brand Advantage Throughout Your Company ) ( 袁世珮、黃家慧譯 )。臺北：美商麥格羅·希爾國際。  
  
Knapp, D. (2001). *The Brand Mindset: Five Essential Strategies for Building Brand Advantage Throughout Your Company* (Shi-Pei Yuan & Jia-Hui Huang, trans.). Taipei: McGraw-Hill Education. [in Chinese, semantic translation]
28. Lee, J. L., James, J. D., & Kim, Y. K. (2014). A reconceptualization of brand image. *International Journal of Business Administration*, 5(4), 1.
29. Lin, Y. H., Lin, F. J., & Wang, K. H. (2020). The effect of social mission on service quality and brand image. *Journal of Business Research*.
30. Mariola, P. V., & Elena, D. B. (2005). Sales promotions effects on consumer based brand equity international. *Journal of Market Research*, 47 (2), 179-205.
31. Margarita, I. Å. (2018). Brand image development. *Ecoforum Journal*, 7(1).
32. Mozota, B. (1990). *Design as a Strategic Management Tool*. Oxford: Basil Blackwell.
33. Murry Jr, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The review of higher education*, 18(4), 423-436.
34. Ohiwa, H., Takeda, N., Kawai, K., & Shiomi, A. (1997). KJ editor: a card-handling tool for creative work support. *Knowledge-Based Systems*, 10(1), 43-50.
35. Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of marketing*, 50(4), 135-145.
36. Patel, R. I. (2010). Facilitating stakeholder-interest maximization: accommodating beneficial corporations in the model business corporation act. *Thomas L. Rev.*, 23, 135.
37. Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., & Dahiya, R. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 377-387.
38. Raju, S., Unnava, H. R., & Montgomery, N. V. (2009). The effect of brand commitment on the evaluation of nonpreferred brands: A disconfirmation process. *Journal of Consumer Research*, 35(5), 851-863.
39. Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., & Dahiya, R. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 377-387.
40. Tsai, J. M., Hung, S. W., & Yang, T. T. (2020). In pursuit of goodwill? The cross-level effects of social enterprise consumer behaviours. *Journal of Business Research*, 109, 350-361.
41. Schultz, D. E., Barnes, B. E. (2003). *品牌策略* ( Strategic Brand Communication Campaigns ) ( 郭瓊俐、曾慧琦、陳柏安譯 )。臺北：五南圖書。  
  
Schultz, D. E., Barnes, B. E. (2003). *Strategic Brand Communication Campaigns* (Qiong-Li Guo, Hui-Qi Zeng & Bo-An Chen, trans.). Taipei: Wunan Books. [in Chinese, semantic translation]

42. Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312.
43. Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31), 55-65.
44. Zhang, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: A literature review. *Open journal of business and management*, 3(01), 58.
45. 王維玲 (2020)。B 型選擇·綠藤：找不到喜歡的答案·就自己創造。臺北：遠見天下文化。  
Wang, W. L. (2020). *Choice B, Greenvines: if you can't find the answer you like, just create it yourself*. Taipei: Commonwealth Publishing.
46. 李亞傑、何明泉 (2011)。商品意象設計指標權重之研究。《設計學報》, 16(1)。  
Lee, Y. C. & Ho, M. C. (2011). A Study on the Weighting of Indicators for Image Design. *Journal of Design*, 16(1).
47. 杜瑞澤、杜雅雯 (2019)。以心理學觀點探討幸福感品牌形象關鍵法則。《設計學報》, 24(3)。  
Tu, J. C. & Tu, Y. W. (2019). Psychological Approach to Key Factors for Promoting Happiness in Brand Image. *Journal of Design*, 24(3).
48. 李嘉崑、陳信助 (2020)。台灣主題遊樂園品牌形象管理指標建構研究—以南部地區為例。《人文與社會學報》, 3(9), 93-128。  
Lee, C. K. & Chen, H. C. (2020). Developing indices of brand image management for the theme parks in southern Taiwan. *Journal of Liberal Arts and Social Sciences*, 3(9).
49. 齊力、林本炫 (2005)。質性研究方法與資料分析。高雄：復文圖書。  
Qi, L. & Lin, B. X. (2005). *Qualitative research methods and data analysis*. Kaohsiung: Fu Wen Books.
50. 馬慈均 (2005)。設計策略運用於品牌識別規劃之研究。銘傳大學設計管理研究所，桃園市。  
Ma, T. C. (2005). *Study of Design Strategies Applying on the Process of Brand Identities Design*. Ming Chuan University, Taoyuan.
51. 顏惠芸、林伯賢、林榮泰 (2015)。產品感質對品牌形象之影響。《設計學報》, 20(2)。  
Yen, H. Y., Lin, P. H & Lin, R. (2015). The Effects of Product Qualia on Brand Image. *Journal of Design*, 20(2).

#### 網路資料

1. B Corp (2017)。B 型企業是什麼，取得日期：109 年 5 月 20 日，<http://blab.tw/what-is-b-corp>
2. Asian B Corps (2022)。Find B Corps and movement leaders，取得日期：111/7/21，  
<https://www.bcorpasia.org/b-movement/b-corps-in-asia>
3. Fitzgerald, H. (2018). The Value of B Corps: What Investors Need to Know，取得日期：110/10/22，  
<https://cbey.yale.edu/our-stories/the-value-of-b-corps-what-investors-need-to-know>

4. 林佩萱。台灣 20 家 B 型企業獲認證，榮登亞洲第一。取得日期：109 年 11 月 07 日，  
<https://www.gvm.com.tw/article/40287>
5. 社企流 ( 2022 )。Nespresso 成為 B 型企業！用 3 年通過認證，改善勞工待遇、維護自然環境，取得日期：110/6/7，<https://www.seinsights.asia/article/3289/3269/8682>
6. 綠藤生機 ( 2018 )。公益報告書，取得日期：110/6/09，  
<https://www.twnpos.org.tw/upload/members2files/190506142133000000.pdf>
7. 綠藤生機 ( 2019 )。公益報告書。取得日期：110/6/15，  
<https://gvcdn.s3.amazonaws.com/support/greenvines-2019-benefit-report-mobile.pdf>

# The B Corp Brand Image Design Strategy Indicators- A Case Study of Greenvines

Fang-Sui Lin<sup>1</sup> Yun-Fei Li<sup>1</sup>

<sup>1</sup> National Yunlin University of Science and Technology. Graduate School of Design , Master & Doctoral Program.

## Abstract

The "people-oriented" spirit of B Corps is the new trend of international sustainable management. Most of the existing brand image strategies focus on general profit-making commercial brands, but this study constructs a brand image strategy for B Corps, hoping to improve its competitiveness through design strategies, to maximize the characteristics of B Corps, to achieve profitability and social value, and to give back to the world and society by making profits. This is a win-win situation. In this study, we applied the " Modified Delphi Method," to construct the strategic indicators of B Corps brand image design, and we used experts to help us understand the appropriateness and importance of the design strategies, and used the case of Taiwan's B Corps companies as a case study for verification, so that this study can be more reference. The strategic indicators are summarized as follows: (1) B Corps standards: transparency in governance, common good and common benefit, certification standards, and people-oriented thinking. (2) Brand concept: brand story, brand positioning, brand positioning, brand value communication, and brand promise. (3) Consumer awareness: symbolic recognition, emotional connection, spatial experience. (4) Brand marketing: advertising campaign, communication channel, promotion and marketing. (5) Product and packaging: cycle sustainability, differentiation, design communication, product value creation.

**Keywords:** B Corp, Design Strategy, Modified Delphi Method, Greenvines