

地主国特性、事业策略对品牌化策略与国际行销绩效之影响

吴长生*、刘皆德**

* 真理大学企业管理学系副教授

** 真理大学管理科学研究所研究生

摘要

本研究的目的在于探讨地主国特性和事业策略对品牌化策略及国际行销绩效之影响。本研究提出了八个研究假说欲进行验证，以中华民国自创品牌协会会员、第一至十届获颁「台湾精品标志」厂商和出口前 500 大企业为研究对象，有效回收样本数为 122 家，结果发现地主国的经济发展程度和总体经济规模对于自创品牌营业额比例有负面的影响，另外地主国之经济发展程度及总体经济规模较高(低)者，配合较低(高)的自创品牌营业额比例，对国际行销绩效有正面影响；来源国形象对自创品牌营业额比例的影响是正向的，但彼此间的配合对于国际行销绩效是无影响的。其次，事业策略对于自创品牌营业额比例是无影响的，而事业策略与自创品牌营业额比例之配合，对国际行销绩效也是无影响。

关键词: 地主国特性、事业策略、品牌化策略、国际行销绩效，自创品牌。

ABSTRACT

This study investigate the influence of host country characteristics and business strategy on branding strategy and international marketing performance .Base on members of Brand International promotion association、firms of Symbol of Excellence Award from 1992 to 2002 and Top 500 of export firms, we collect 122 firms dates . The result indicates that the economic development stage and macroeconomic scale of host country characteristics have negative impact on OBM ratio, besides, positive interaction impact of high(low)-level economic development stage or high(low)-level macroeconomic scale of host county characteristic and low(high)-level OBM sales ratio on international marketing performance are found ; Country of origin image has positive impact on OBM sales ratio, but there is no interaction effect of country of origin image and OBM sales ratio on international marketing performance .Business strategy and its with OBM sales ratio have no influence on international marketing performance.

Keywords: Business strategy、 branding strategy 、 international marketing performance 、 OBM。

壹、绪论

一、研究背景与动机

台湾早期经济发展是利用低廉劳力替国外厂商做低阶产品代工，也就是原厂委托制造(Original Equipment Manufacturing ,OEM)但随着台币汇率大幅升值、进口关税下降，各种生产设备及工资成本上扬。国内制造环境的低成本优势，逐渐被大陆东南亚取代。所以有许多的公司负责人都相继感受到，近年来台湾的制造商出口大量的世界性服饰、消费性电子产品以及个人计算机等，但未使用自己的品牌，这种以 OEM 为主的生产方式，当品牌的拥有者找到其它更便宜的供货商时，台湾的制造商地位将被取代。有感于种种外在环境的变化，再加上台湾产品形象之提升及之前由原厂委托制造的过程中所累积足够的相验和学习效果，使得愈来愈多的厂商一方面减少 OEM 的订单，一方面积极进行 OBM(Original Brand Manufacturing,自创品牌)，所以有关于品牌化(branding，即有无自有品牌)策略的议题愈来愈受到重视。然而，厂商在思考品牌化策略时，首要面对的问题除了公司内部资源的配合之外，还要面对总体环境的挑战，而在内部资源方面，有许多研究在探讨如规模经济、创业家精神、产品特性，行销策略、技术能力、国外市场能力等对品牌化策略形成的影响(黄蕙娟，民 78;李慧秋，民 81;张秀屏，民 89;林卿雯，民 90);在总体环境方面，却只有少数的研究进行探讨，如国外市场的规模(黄蕙娟，民 79)、来源国形象(李瑞颖、民 82;洪顺庆，民 85b))，政府政策(李明正，民 90)。因此本研究希望利用大规模的实研数据去分析总体环境对品牌化策略的影响，这是本研究的动机之一。

台湾厂商在自创品牌方面，面对最大的问题不是制造能力，也不完全是设计能力，而是国际行销能力的不足，由此可见，公司的行销策略，决定了自创品牌成功的关键要素之一，属于这方面的研究，也曾被探讨过(胡若尧，民 83;洪顺庆，民 85b;林卿雯，民 90)。行销策略是处于事业策略之下，但是有关事业策略与品牌化策略的关系却未曾被探讨过，Porter(1980)于竞争策略一书中指出，厂商在相同产业内要成功的进行事业策略区别，其重要因素包括了品牌的确立，所以从以上可以看出事业策略与品牌化策略有重要的关联，也代表着这是值得探讨的。Lenz(1981)曾指出，在探讨企业绩效的模式中，环境-策略-绩效关系模式的途径是很重要的一种。从这一个模式可以看出策略因应环境而改变，而绩效会受到策略与环境配合之影响，因此，国际行销环境会受到品牌化策略与地主国特性配合之影响。另外，如同前面所提，事业策略与品牌化策略应会有重要关联，表示其对

事业的绩效也会产生影响，但过去少有这方面的研究，因此，本研究的动机，在于找出地主国特性、事业策略、品牌化策略及国际行销绩效间的关系。

二、研究问题

基于以上研究背景与动机，本研究欲探讨以下二个问题：

- (一)地主国特性与事业策略对品牌化策略之影响。
- (二)品牌化策略与地主国特性、事业策略配合对国际行销绩效之影响。

贰、文献探讨

本节首先探讨品牌化策略之影响因素，其次探讨本研究变量地主国特性与业策略之涵意及其对品牌化之影响，最后探讨品牌化策略与地主国特性、事业策略配合对国际行销绩效之影响。

一、品牌化策略

本研究基于本研究目的，仅就厂商之品牌策略中的品牌化策略加以探讨，所以下文主要探讨品牌化策略和品牌化策略的影响因素这二部份。

(一)品牌化策略之定义

品牌化策略是首要的品牌决策，即公司是否要赋予其产品一个品牌，也就是有品牌或无品牌。以台湾厂商的立场来看，大部分可以分成自有品牌或是非自有品牌。

(二)影响品牌化策略之因素

蔡静怡(民86)认为厂商处于成熟度低的产业中，较易增强自创品牌的企图心。Aaker(1996)认为自创品牌时应考虑的条件有:(1)目标市场的需要必须稳定且达一定规模，(2)产品品质已达一定水准且具有竞争力，(3)健全的行销网络必须在自创品牌的同时建立，而且制造商必须对行销网有相当的控制力。

二、地主国特性

(一)来源国形象

来源国形象乃指特定国家的商品在消费者心目中的形象、声誉及刻板印象。此处所指的刻板印象是「国家刻板印象」，国家刻板印象是指一国人民(或某一层级的民众)对于另一国家之人民或产品所抱持的固有印象及成见，此种国家刻板印象可能是由该国的代表产品、国家特质、经济、政法背景历史及传统所造成(Nagashima,1970)。

(二)地主国经济环境

洪顺庆(民85b)研究国际行销策略与国外市场经济发展程度之配合对自创国际品牌绩效之影响，以厂商主观评价之国外市场属已开发国家程度来衡量其经济发展程度。

三、事业策略

(一)事业策略类型:

这里仅介绍最具代表性的 Porter 之一般(generic)竞争策略,也是本研究所采用的。Porter 提出三种具有增加竞争优势潜力的策略类型,使得企业能藉以超越其它对手,这三种策略类型分述如下:

(1)成本领导(overall cost leadership):积极建立规模经济、缩减研发与行销费用并加强生产效率以控制生产与行销成本。(2)差异化

(differentiation):企业致力于创造产品与服务之独特性以建立竞争优势,产品或服务差异化包括:优良的产品品质,较高的服务水准及品牌形象等。

(3)集中化(focus):将营运集中在特定市场区隔或产品在线的一部份,以取得竞争优势。本研究采 Porter(1980)所提出来的事业策略类型作为本研究之事业策略分类,其主要理由点是此分类方法几乎可以涵盖所有产业的竞争策略类型(Kim & Lim,1989)。

四、品牌化策略、地主国特性、事业策略及国际行销绩效间之关系

(一)地主国特性对品牌化策略之影响

有学者认为,产品评价与产品来源国的经济发展存在正相关

(Schooler,1971),意谓着当来源国形象愈好,地主国对于来源国产品的评价愈高,而这种情形应该会鼓励厂商进行自创品牌策略,所以,可以发现地主国特性对于品牌化策略应会造成影响,而其相关研究却很少见。

洪顺庆与吴长生(民 86)研究台湾自创品牌厂商之自创品牌国际品牌绩效,发现经济程度与行销策略具有交互作用,市场为高(低)经济发展国家者,若配合选择高(低)价位目标市场与采取高(低)级品牌定位策略,其绩效也较佳。从以上可以发现地主国特性对于行销策略都有显著影响,虽然品牌化决策(有无品牌)不同于品牌名称决策与行销组合方案之标准化程度决策,但是品牌策略是属于行销策略中的一种,表示着地主国特性对品牌化策略之影响,是值得探讨的一个问题。

(二)事业策略对品牌化策略之影响

过去对于事业策略对品牌化策略之影响,虽然一样少见这方面的研究,但事业策略对其他行销功能别策略影响之理论或实证研究行相当多,例如根据 Miles and Snow(1978)之理论, Snow and

Hrebiniak(1980)、McDaniel and Kolari(1987)、Walker and Ruekert(1987)、黄松共(民 78)及黄延聪(民 84)等证实相较于防卫者而言,开创者之产品组合广度较广,对新产品发展较积极,配销通路型态较广,偏好人员而不是非人员促销类型,广告与促销支出水准较高,较重视行销研究与对环境之侦测,偏好水平整合与多角化整合而非垂直整合之成长策略,较偏好以人员而非技术为差异化之手段,目标市场规模较大,行销决策之集权化与正式化程度较低、专业化程度较高。

(三)品牌化策略与地主国特性、事业策略配合对国际行销绩效之影响

1.品牌化策略与地主国特性配合对国际行销绩效之影响

此部份，过去的研究也较少进行探讨，但权变理论(contingency theory)与环境主义(environmentalism)认为策略应配合外部环境，其绩效会较佳(Potter,1980; Hambrick,1983a); Anderson and Zeithaml(1984)也认为策略应配合总体环境。所以品牌化策略(行销作为)与地主国特性(总体环境)配合，对于国际行销绩效应该会有其影响。林卿雯(民 90)实证发现，当市场是属于较高(低)经济发展程度，配合选择高(低)价格定位策略，并采行高(低)产品品质策略、优(差)产品服务策略、高(低)创新程度策略，其自创品牌绩效较佳，由此可见，行销策略愈能与经济发展程度配合对自创国际品牌绩效会愈高。由以上之研究显示，品牌化策略与地主国特性配合对国际行销绩效之影响是值得探讨的问题，以验证权变理论在品牌化策略上之应用。

2.品牌化策略与事业策略配合对国际行销绩效之影响

过去似无品牌策略与事业策略配合的研究，但可从其它行销策略或行销能力与事业策略配合对绩效影响之研究来探讨。沈玉瑛(民 90)实证发现不同之竞争策略与订价策略配合对于新产品绩效会造成显著影响。Walker and Ruekert(1987)提出公司事业单位跨功能间关系，以及行销结构与政策应与事业策略(分开创者、差异化防卫者、低成本防卫者)配合，其事业绩效较佳之十大命题。其中行销结构部份包括行销组织之正式化、集权化及专业化程度，行销政策包括产品政策之产品线广度 产品技术复杂度、产品品质水准、服务品质水准；价格政策之价格水准；配销政策之向前垂直整合程度；及推广政策之广告、促销、与人员推销支出水准。其它行销策略/功能/组织与事业策略配合对事业绩效影响的研究有 Snow and Hrebiniak(1980)之行销能力；陈贵源(民 80)之行销组合策略与开创者/防卫者策略配合；吴雅蓉(民 79)之价格策略(定价决策、价格调整决策)与差异化/低成本/难分轩轻策略配合。其结果显示，大体上引用 Miles and Snow(1978)之事业策略类型者较为支持权变理论；而引用 Porter(1980)之事业策略类型者则未明显支持权变理论。由以上研究显示，以 Porter(1980)之事业策略分类，探讨品牌化策略与其配合对国际行销绩效之影响并无类似研究，但对于 Porter(1980)之事业策略理论在权变理论之应用验证是颇有价值的，因此是值得研究的。

参、研究方法

一、理论架构与假设

本小节将根据本研究的研究问题与文献探讨，提出研究架构和研究假说。

(一)研究假设

本研究的理论架构如图 1 所示，以下依序说明本研究架构之各项构念。

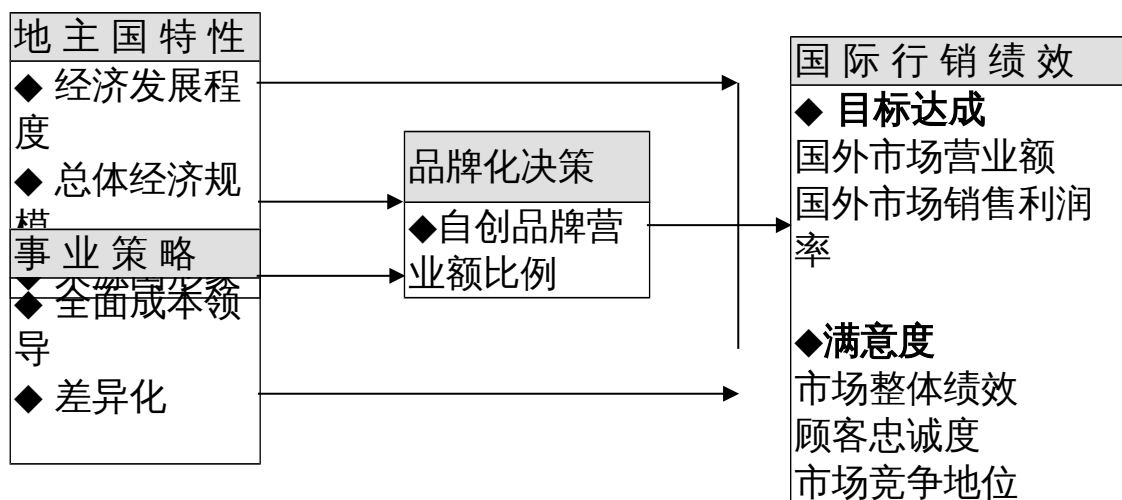


图 1 本研究之理论架构

1. 地主国特性

本研究认为地主国的经济环境是厂商决定品牌化决策的重要考量因素之一，且质与量均会考量。「质」指的是地主国之经济发展程度；「量」指的是地主国之总体经济规模，是由经济发展程度(如每人 GNP、GDP)与人口规模二个构面之乘积所构成。

其次，来源国效应也是品牌化决策的重要考量因素之一。来源国形象是地主国顾客/消费者对来源国(母国)之国家与产品形象，会影响其对该国产品行销方案之接受度，因而影响企业在地主国行销时之行销策略。

2. 事业策略

企业的事业策略本研究采用 Porter(1980)的分类方式中之全面成本领导和差异化策略。舍去集中化策略的原因，乃是集中化事实上是市场广度的构面(Miller,1987)，厂商仍需再选择竞争方式，故予以舍弃，仅留下全面成本领导与差异化二种达成竞争优势的策略。

3. 品牌化策略

台湾企业的国际行销实务上，通常是 OBM 与 OEM/OEM 业务均从事，因此本研究以自创品牌营业额比例表示品牌化策略的取向，如果自创品牌营业额比例高，则表示企业倾向采自有品牌，反之自创品牌营业额比例低时，则表示企业倾向采非自有品牌策略。

4. 国际行销绩效

本研究在财务基础构面选择最具代表性之国外市场营业额(销售)、国外市场销售利润率(利润)为指针，并以目标达成度表示之(以便跨行业比较，并避免景气波动影响)。在市场基础构面选择市场整体绩效(公司)、顾客忠诚度(顾客)、市场竞争地位(竞争者)为指标，并以满意度表示之。

(二) 研究假设

以下依据文献探讨与理论架构，提出本研究假说如下：

1. 地主国特性对品牌化策略之影响

H1: 地主国经济发展程度愈低(高)者，厂商自创品牌营业额(OBM)比例愈高(低)。

地主国经济发展程度较高者，代表可能因生活水准提升，消费者对个人消费品味差异化要求也愈高(Roth, 1992)，因此较可能透过品牌化产品之消费达成其差异化要求。而其本国既有品牌产品可能因先占者优势获得青睐，国外(尤其是落后国家)产品即可能必需以非自有品牌之 OEM/ODM 方式才较可能打进市场，因此厂商之 OBM 比例较低；反之，地主国经济发展程度较低者，其消费者之消费品差异化需求较低，也可能较偏好国外品牌产品，因此厂商即较可能以自创品牌行销当地市场，OBM 比例会较高。

H2: 地主国总体经济规模愈小(大)者，厂商自创品牌营业额(OBM)比例愈高(低)。

地主国总体经济规模较大者，企业可能基于市场规模较大，而较会调整其行销策略，以 OEM/ODM 方式快速适应进入市场，追求较高之营运成长，因此厂商之 OBM 比例较低；反之，地主国总体经济规模较小者，整体市场规模可能也较小，企业较不会接受顾客之 OEM/ODM 要求，而较会偏向以自创品牌行销，以追求可能的全球一致品牌形象，OBM 比例会较高。

H3: 来源国形象愈佳(差)者，厂商自创品牌营业额(OBM)比例愈高(低)。

国外市场对整体外国产品与特定来源国一般产品和特定产品的态度，会影响国际企业的国际行销标准化决策(Baalbaki and Malhotra, 1995; 何雍庆, 民 84; 吴长生, 民 87)。Lampert and Jaffe(1996)即认为若母国的来源国形象相对优于地主国时，可以采取自创品牌策略(不必修正品牌策略，产品修正也可能较少)；反之，若来源国形象较差，就短期而言，即应采行 OEM 策略(产品修正可能较多)。因此推论来源国形象较佳时，由于消费者对该国产品/品牌之接受度较高，厂商较会以自创品牌行销，OBM 比例会较高；反之，当来源国形象较差时，厂商即较会接受 OEM/ODM 方式，以顾客品牌行销，因此厂商之 OBM 比例较低。

2. 事业策略对品牌化策略之影响

H4: 采高程度差异化事业策略厂商之自创品牌营业额比例会较高；采高程度全面成本领导厂商之自创品牌营业额比例会较低。

采高程度差异化事业策略之厂商可以从产品、服务、人员或形象等途径进行差异化活动(Kotler, 1994)，因此较可能会透过品牌定位，凸显其在产品、服务、人员或形象上之差异，因此较会倾向采行自创品牌策略，OBM 比例会较高。反之，采高程度全面成本领导事业策略之厂商，较会采取措施降低各方面之成本，包括生产与行销成本。降低生产成本正是争取 OEM/ODM 订单之竞争武器，降低行销成本则与自创品牌所需之大量行销支出需要相冲突，因此厂商较会倾向采行非自有品牌之 OEM/ODM 策略，

OBM 比例会较低。

3. 品牌化策略与地主国特性配合对国际行销绩效之影响

H5: 地主国经济发展程度愈低(高)者, 若厂商自创品牌营业额比例愈高(低), 其国际行销绩效会愈佳。

地主国经济发展程度较高者, 其消费者对个人消费品差异化要求也愈高 (Roth, 1992)。本国既有品牌可能因拥有先占者优势或因消费者之爱国主义 (patriotism) 而获得消费者青睐。国外新品牌一方面缺乏上述优势, 一方面新品牌之推广建立费时费力且失败率高, 因此若配合采行非自有品牌之 OEM/ODM 策略, 亦即较低之 OBM 比例, 将可快速进入市场, 并利用产能, 获致较好之绩效。反之, 地主国经济发展程度较低者, 其消费者可能因示范效果 (demonstration effect) 的缘故, 而偏好国外品牌产品。若厂商配合以自创品牌策略, 亦即较高之 OBM 比例, 运用其原有国际行销经验, 亦即较高之 OBM 比例, 即可能获得较佳行销绩效。

H6: 地主国总体经济规模较小(大)者, 若厂商自创品牌营业额比例愈高(低), 其国际行销绩效愈佳。

地主国总体经济规模较大者, 市场需求也较大, 厂商通常很难快速完整渗透市场, 若采行非自有品牌之 OEM/ODM 策略, 亦即较低之 OBM 比例, 利用顾客之现有通路, 即可能达成销售之快速扩张与生产之规模经济运用, 因而获致较佳国际行销绩效。反之, 地主国总体经济规模较小者, 厂商若采行自创品牌策略, 亦即较高之 OBM 比例, 可以经由较为一致之全球品牌形象与减少 OEM/ODM 可能引起之额外修正成本, 而获致较佳国际行销绩效。

H7: 来源国形象较佳(差)者, 若厂商自创品牌营业额比例愈高(低), 其国际行销绩效愈佳。

来源国形象佳者, 透过示范效果, 该国厂商之行销方案 (包括品牌名称) 通常较易为地主国顾客/消费者接受, 因而可以采自创品牌策略, 亦即较高之 OBM 比例, 透过全球形象一致之优势, 获得较佳绩效。反之来源国形象差者, 即可透过非自有品牌之 OEM/ODM 策略, 亦即较低之 OBM 比例, 经由产地来源国 (country of made-in) 与品牌来源国 (country of brand) 不同之来源国效应分割 (partitioning) 现象 (谢万隆, 民 83; 曾雅兰, 民 83), 降低或移除不良来源国形象之影响, 而获得个别企业之较佳绩效。

4. 品牌化策略与事业策略配合对国际行销绩效之影响

H8: 采高程度差异化事业策略之厂商, 若自创品牌策略营业额比例愈高者; 或采高程度全面成本领导事业策略之厂商, 若自有品牌营业额比例愈低者, 其国际行销绩效愈佳。

采高程度差异化事业策略之厂商, 若配合采行自创品牌策略, 亦即较高之 OBM 比例,

透过品牌行销之形象定位, 可以有效利用差异化优势, 获致较佳国际行销

绩效。而采高程度全面成本领导事业策略之厂商，若配合采行非自有品牌之 OEM/ODM 策略，亦即较低之 OBM 比例，可以减少大量之行销费用支出，同时增加产能之运用，达成事业策略之目的，获得较佳之国际行销绩效。

(三)变数衡量

1.地主国特性

包括经济发展程度、总体经济规模和来源国形象，并以李克 7 点尺度衡量。经济发展程度直接以『地主国市场经济发展程度很高』这个变项来衡量特定国外市场之经济发展程度。总体经济规模则以『此市场之总体经济规模很大』这一项问项直接由厂商主观评价(吴长生，民 87)。来源国形象方面，由于本研究并非针对消费者评估来源国效应，而是针对厂商，因此选择由经理人主观评估特定市场顾客对厂商所属产业之台湾产品形象，变项包括了产品品质、价格廉价程度与高级的程度三项来衡量台湾来源国形象(洪顺庆，民 85b)。

2.品牌化策略

此变项的衡量由厂商自行填写其自创品牌(OBM)、国外顾客委托代工(OEM)和国外顾客委托设计(ODM)分别占公司国际营业额的百分比为多少，来衡量自创品牌营业额比例，并以该比例大小作为其品牌化策略(自有品牌/非自有品牌)之表征。

3.事业策略

采用 Porter(1980)的分类方式之全面成本、及差异化策略，主要衡量目标公司的一般竞争策略的取向。在题目的设计过程中，以 Dess and Davis(1984)为主要参考依据，再辅以汤胜期(民 84)及戴泰元(民 89)为参考，共得 22 项题目，以李克特七点尺度来衡量，非常不同意=1)，非常同意=7，请参考表 1。

4.国际行销绩效

本研究选择以厂商主观方式来评量绩效。所选取的指标依理论架构中所选指标，分别评估财务基础之国外市场营业额和销售利润率目标达成度，以及市场基础绩效之市场整体绩效、顾客忠诚度和市场竞争地位满意度。各变项以李克 7 点同意尺度衡量。

(四)研究设计

1.研究对象与分析单位

本研究乃以中华民国自创品牌协会(Brand International Promotion Association,BIPA)会员厂商，及第一至十届获颁「台湾精品标志」(It's very well made in Taiwan)的厂商名录，共 505 家，另外再选取外贸协会所统计的出口前五百大企业。扣掉其中重复的厂商及外商，最后共 807 家厂商，采普查方式。以厂商之最大营业额产品之最大国外营业额市场的「产品—市场」为分析单位。

表 1 事业策略衡量问项

策略形态	题目
成本领导策略	<p>贵公司常常利用规模经济、范畴经济和学习曲线的观念来增加效率。</p> <p>贵公司十分重视透过制程方面的改进，以降低生产成本。</p> <p>贵公司十分重视人员训练，以累积制造技术和经验。</p> <p>贵公司的竞争优势主要来自于产品及服务的价格比其它竞争者来的低廉。</p> <p>贵公司十分重视寻找比竞争者更低廉的原物料成本。</p> <p>贵公司十分重视将存货成本维持在较低的水准。</p> <p>贵公司十分重视将人力成本维持在较低的水准。</p> <p>贵公司十分重视产品品质的控制，以降低因品质不良所耗费之成本。</p> <p>贵公司十分重视透过各项作业之控制，以提升效率。</p>
差异化策略	<p>贵公司拥有很强的专业顾客服务团队。</p> <p>贵公司拥有比竞争者者更完善之配销通路，以利顾客之购买。</p> <p>贵公司十分重视行销研究的结果。</p> <p>贵公司十分重视强化顾客对贵公司品牌的认知。</p> <p>贵公司十分重视在行销技术上的创新。</p> <p>贵公司十分重视广告宣传，增加销售业绩。</p> <p>贵公司十分重视强化设计能力及新产品之开发。</p> <p>贵公司拥有最新的生产技术和流程设计。</p> <p>贵公司十分重视产品/服务针对客户需求而量身订做的重要性。</p> <p>贵公司十分重视制造比其它同业还特殊的产品。</p> <p>贵公司十分重视高价格的产品。</p> <p>贵公司拥有很强的产品/制程专利权保护。</p> <p>贵公司的竞争优势主要来自于能提供顾客较其它竞争者更高的附加价值。</p>

2. 资料收集

本研究采用问卷调查方式收集业界经营现况的相关数据，问卷采结构化—非隐藏式设计，问卷的问题先由文献探讨导出，再经由胜华科技股份有限公司及希门国际股份有限公司的业务主管进行预试，最后再与行销学者专

家讨论修订后定案，因此问卷具有内容效度。本研究问卷寄发对象为厂商之总经理或行销主管，并于91年2月4日寄发，91年2月25日共回收91封。由于回收数不足，进行第二次催收，过程利用网络问卷，共回收40封。所以共回收131封，扣除无效问卷9份后得122封有效问卷，有效回收率为15.1%。问卷回收分析请见表2。

表2 问卷回收分析

样本来源	抽样架构	回收问卷	有效问卷
台湾精品标志 厂商& BIPA 会员	505	98	90
出口前五百大 企业	302	33	32
合计	807	131	122

肆、资料分析与实证分析

一、样本基本数据分析

由于本研究的问卷回收分成二阶段，第一阶段回收87家有效样本厂商，第二阶段回收35家有效样本厂商，因此首先进行无反应偏差检定，本研究针对此二阶段的一些问卷问项以t检定来检定各问项在这二阶段是否不具统计显著差异性，结果如表3所示，只有资本额在这二阶段的回收之间具有显著差异，而员工人数、国外额业占总营业比例、成立年数及OBM比例在这二阶段的回收过程之间都不具显著差异，因此将此二阶段的回收数据加以合并分析。

表3 无反应偏差检定

问项	平均数		平均数相等的T检定	
	第一次回收样本	第二次回收样本	T值	P值
员工人数	502	307	1.66	0.0996
资本额	23.5亿	12.67亿	2.40	0.0183*
国外额业额占 总额业额比例	64%	65%	-0.11	0.9091
成立年数	18.5	15.9	0.95	0.3458
OBM比例	65%	53%	1.58	0.1178

合并样本的产业分布主要包含车辆机械类(38%)、电子信息类(34%)、体育休闲用品类(7%)、电子器材类(6%)，另外还有家俱建材类、服饰饰品类、医疗器材类及其它，这四类只占总样本的15%，由以上可以看出，

前四类是台湾的主要外销产业，结果也反映了台湾的外销结构，具有相当的外部效应。

从表 4 的样本基本数据中的资本额、员工数的平均值来看，样本厂商为中大型企业。样本厂商的 OBM 比例为 59.39%，显示出样本厂商的主要业务并不只包括 OBM，大部份都包括了 OEM 首 ODM 的业务(平均约占 4 成)。另外样本厂商的成立年数之平均值为 17.3 年，显示出台湾企业的自创品牌历史并不久。

表 4 样本基本数据

项 目	OBM 比例 (%)	资本额(亿元)	员工数	国外额业 额占总额 业额比例	成立年 数
样本数	122	117	118	115	112
平均值	59.39	18.16	452	64.3	17.3
标准差	37.56	56.5	741.6	24.38	11.04
最大值	100	300.62	4598	100	55
最小值	0	0.05	15	12	3

二、地主国特性对品牌化策略之影响

此部份分析本研究的第一类假说(H1 至 H3)，认为台湾厂商在决定品牌化策略的时候，会受到地主国特性的影响，以简单回归来分析地主国经济发展程度、地主国总体经济规模及来源国形象对品牌化策略之影响。

依本研究推论，假设一认为地主国经济发展程度较高(低)，厂商自创品牌营业额比例会较低(高);假设二认为地主国总体经济规模较高(低)，厂商自创品牌营业额比例会较低(高);假设三认为来源国形象愈佳(差)者，厂商自创品牌营业额比例会较高(低)。回归分析结果显示(见表 5)，地主国经济发展程度对自创品牌营业额比例达显著水准($Pr < 0.05$)，而且回归系数呈现负数(-0.0914)，表示地主国经济发展程度与厂商自创品牌营业额比例呈反向关系，故 H1 成立。在地主国总体经济规模方面，回归分析结果为显著($Pr < 0.05$)，且回归系数为负数(-0.0605)，表示地主总体经济规模与厂商自创品牌营业额比例呈反向关系，故 H2 也成立。最后在来源国形象方面，回归分析结果显示，来源国形象对自创品牌营业额比例为显著($Pr < 0.05$)，且回归系数为正数(0.0698)，表示来源国形与厂商自创品牌营业额比例呈正向关系，故 H3 也成立。从以上的分析结果，可以发现地主国特性对于厂商的品牌化策略具有影响，并且也支持了本研究的假设。

表 5 地主国特性对品牌化策略之简单回归分析

变 数	标准回 归系数	t 值	Pr > t	R ²	N
-----	------------	-----	---------	----------------	---

地主国经济发展程度	-0.0914	-3.42	0.000* *	0.0887	12 2
地主国总体经济规模	-0.0605	-1.80	0.037*	0.0260	12 2
来源国形象	0.0698	1.80	0.038*	0.0262	12 2

注:回归系数为单尾检定;** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

二、事业策略对品牌化策略之影响

此部分的数据分析首先对事业策略的 22 个策略变量进行因素分析，以萃取成少数的共同因素，并对这些共同因素做信度分析。接下来再利用缩减后的因素构面来进行简单回归分析，以探讨事业策略对品牌化策略之影响。

1. 因素分析与信度分析

为了找出厂商的事业策略型态，先将衡量事业策略的 22 项题目做因素分析，利用主成分法(principle components)抽取因素，设定因素只抽取特征值大于 1 者(Eigenvalue 大于 1)，并选择四方最大转轴法(Quartimax Rotation)进行分析，结果显示共有三个因素的特征值大于 1，共解释 92.85%的变异，选取因素负荷量(factor loading)大于 0.4 的变量来解释，并删除因素负荷量落在二个以上因子的变量，结果如表 6 所示。原先假设事业策略应分为成本领导策略和差异化策略二大方向，但经由因素分析结果显示，台湾厂商的事业策略可分为三种，其中差异化策略被划分为「行销差异化策略」和「生产差异化策略」二种，连同成本领导策略共计三种。而其中差异化策略虽被细分成二种，但此二种仍属于差异化策略，并不违背先前文献探讨结果及理论假设，所以本研究将会把「行销差异化策略」和「生产差异化策略」合并为如同本研究假设的「差异化策略」，做法是把样本厂商在「行销差异化策略」和「生产差异化策略」上的因素分数各别加总再除以 2，以得到样本厂商在「差异化策略」的因素分数，以利将来的分析。另外在信度分析方面，内部一致性系数(Cronbach α)在行销差异化策略上为 0.821，在成本领导策略上为 0.787，在生产差异化策略上为 0.752，以上可以看出在问项的设计上具有一定水准以上的可靠性。

表 6 事业策略因素分数与信度分析

变量名称	因素负荷量		
	因素一	因素二	因素三

行销技术创新	.837	-.004	.246
品牌	.747	.002	.226
重视行销研究成果	.680	.339	.177
顾客服务	.611	.182	-.011
广告	.574	-.155	.022
销售通路	.504	.079	.005
作业效率	.022	.750	.239
品质控制	.079	.693	.196
人员素质	.263	.643	.128
存货成本	.019	.628	-.034
制程创新	.012	.515	.327
原料取得	-.082	.440	.130
新产品发展	.050	.139	.761
采用新生产技术、流程	.073	.209	.629
设计	.300	.154	.570
专利权保护	.192	.251	.544
依客户需求量身订做	.171	.041	.439
提供高价格产品			
Eigenvalve	4.678	2.013	1.152
解释变异%	55.38%	23.84%	13.63%
累积解释变异%	55.38%	79.22%	92.85%
Cronbach α	0.821	0.787	0.752
因素命名	行销差异化策略	成本领导策略	生产差异化策略

2. 事业策略对品牌化策略之影响

此部份的推论假设认为采较高程度差异化策略之厂商的自创品牌营业额比例会较高，而采较高程度成本领导策略之厂商的自创品牌营业额比例会较低，为了验证此假说，本研究利用样本厂商在差异化策略和成本领导策略的因素分析，来进行简单回归分析，结果如表 7 所示。从表中虽然可以看出采高程度差异化策略之厂商与自创品牌营业额比例为正向关系(标准系数为 0.0614)及采高程度成本领导策略之厂商与自创品牌营业额比例为负项关系(标准系数为-0.0298)，但是这二种事业策略对自创品牌营业额比例均不达统计显著水准，说明了台湾厂商在决定品牌化决策的时候，并不会受到本身所采取不同程度的差异化策略或是不同程度的成本领导策略所影响，故 H4 不成立。

其中的原因，有可能是台湾的厂商所采取的品牌化决策，并不是完全采取单纯的自有品牌策略或是非自有品牌策略，而是一起进行，从 OBM 的平

均值为 59.39% 就可以看出来，所以只要厂商同时保有 OBM 和 ODM、OEM 业务的时候，就会尽量同时要求达到差异化，及低成本，此时就算此假设成立，也就是说高程度差异化的厂商会倾向 OBM 营业额比例会较高，而高程度成本领导的厂商 OBM 营业额比例会较低，结果将会导致厂商之 OBM 营业额比例不高也不低，可以看出事业策略应不是主要影响厂商所采 OBM 营业额比例高低之因素。另外，厂商还可能会考虑其它因素，例如厂商即使采取了差异化策略，但业务型态仍共同保有 OBM 及 ODM、OEM，此时若厂商 OBM 营业额的比例太高，台湾厂商可能会面临上游厂商抽取代工的订单，而不敢恣意提高 OBM 营业额的比例，由此可见，影响厂商 OBM 营业额比例的因素很多，如果只单纯以事业策略来探讨与品牌化决策之间的关系，可能会较不足。

表 7 事业策略对品牌化策略影响之简单回归分析

变 数	标准回 归系数	t 值	Pr > t	R	N
高程度差异化策略	0.06145	0.2391	0.1195	0.0115	122
高程度成本领导策略	-0.02978	0.4316	0.2158	0.0052	122

注:回归系数为单尾检定

三、品牌化策略与地主国特性配合对国际行销绩效之影响

此部份分析本研究的第三类假说(H5 至 H7)，利用复回归来进行检定。依本研究之假设推论，假设 5 的地主国经济发程度与品牌化策略之交互作用对国际行销绩效影响之回归分析系数应为负数;假设 6 的地主国总体经济规模与品牌化策略之交互作用对国际行销绩效影响之回归分析系数应为负数;假设 7 的来源国形象与品牌化策略之交互作用对国际行销绩效影响之回归分析系数应为正数，其结果如表 8 所示，可以看出假设 5，其地主国经济发程度与品牌化策略之间具有负的交互作用(回归系数为-0.4688)，且达着水准($Pr < 0.05$)，表示地主国经济发程度愈低(高)，若配合厂商自创品牌营业额比例愈高(低)，其国际行销绩效会愈佳，故假设 5 成立。另外假设 6 也是如此，其地主国总体经济规模与品牌化策略之间具有负的交互作用(回归系数为-0.6291)，且达着水准($Pr < 0.05$)，表示地主国总体经济规模愈低(高)，若配合厂商自创品牌营业额比例愈高(低)，其国际行销绩效会愈佳，故假设 6 成立。最后假设 7 在复回归的检定上，结果为来源国形象与品牌化策略之间虽具有正的交互作用(回归系数为 0.2052)，但却未达显著水准，表示厂商来源国形象愈高(低)者，配合厂商自创品牌营业额比例愈高(低)，其对国际行销绩效并无影响，故假设 7 不成立。

表 8 品牌化策略与地主国特性之交互效果对国际行销绩效影响(复回归分析)

模式	变 数	标准回 归系数	t 值	Pr > t	整体模式
1	地主国经济发展程 度	0.6649	1.44	0.0700	F 值 =1.45 Pr=0.21 06 R ² =0.0589 N=122
	自创品牌营业额比 例	3.8601	2.16	0.0163*	
	地主国经济发展程 度 × 自创品牌营业额比 例	-0.4688	-2.25	0.0132*	
2	地主国总体经济规 模	1.2961	2.14	0.0173*	F 值=2..4 Pr=0.04 09 R ² =0.0939 N=122
	自创品牌营业额比 例	5.1895	2.44	0.008**	
	地主国总体经济规 模 × 自创品牌营业额比 例	-0.6291	-2.39	0.009**	
3	来源国形象	-0.5321	-0.59	0.2770	F 值 =1.53 Pr=0.18 50 R ² =0.0620 N=122
	自创品牌营业额比 例	-0.8059	-0.52	0.9013	
	来源国形象 × 自创品牌营业额比 例	0.2052	0.77	0.2214	

注:回归系数为单尾检定; ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

四、事业策略与品牌化策略配合对国际行销绩效之影响

此部份分析本研究的第四类假说(H8)，利用复回归来进行检定。依本研究假设 8 之推论认为，采高程度差异化策略之厂商，若配合自创品牌营业额比例愈高；或采高程度成本领导策略之厂商，若配合自创品牌营业额比例愈低，其国际行销绩效会愈佳。透过复回归之检定，其结果如表 9 所示，二种高程度的事业策略与自创品牌营业额比例之配合对国际行销绩效的影响都未达统计显著水准。故 H8 不成立。本研究认为由于假设 4 实证出事业策略对品牌化策略并无影响，显然的，再探讨其交互作用对国际行销绩效之影响会较无其意义，而结果也表示出事业策略与自创品牌营业额比例对国际行销绩效的确无影响。

表 9 品牌化策略与事业策略之交互效果对国际行销绩效影响(复回归分析)

模式	变 数	标准回 归系数	t 值	Pr > t	整体模式
1	高程度差异化策略	0.2465	0.94	0.1748	F 值 =1.22 Pr=0.30 63 R ² =0.0498 N=122
	自创品牌营业额比 例	0.1726	0.18	0.4305	
	高程度差异化策略 × 自创品牌营业额比 例	0.1102	0.32	0.3745	
2	高程度成本领导策 略	0.1429	0.77	0.2202	F 值 =1.17 Pr=0.32 88 R ² =0.0480 N=122
	自创品牌营业额比 例	0.6509	0.67	0.2515	
	高程度成本领导策 略 × 自创品牌营业额比 例	0.1491	0.59	0.2783	

注:回归系数为单尾检定

伍、结论与建议

本节首先提出研究结论，其次提出研究建议，最后说明本研究之限制与未来研究方向。

一、研究结果汇总

本研究所提出的八个假设，透过以上的分析，其中五个获得成立，三个不成立，如表 10 所示：

表 10 研究结果汇总表

假设	假设内容	结果
H1	地主国经济发展程度愈低(高)者，厂商自创品牌营业额(OBM)比例愈高(低)。	成立
H2	地主国总体经济规模愈小(大)者，厂商自创品牌营业额(OBM)比例愈高(低)。	成立
H3	来源国形象愈佳(差)者，厂商自创品牌营业额(OBM)比例愈高(低)。	成立
H4	采高程度差异化事业策略厂商之自创品牌营业额比例会较高;采高程度全面成本领导厂商之自创品牌营业额比例	不成立

	会较低。	
H5	地主国经济发展程度愈低(高)者，若厂商自创品牌营业额比例愈高(低)，其国际行销绩效会愈佳。	成立
H6	地主国总体经济规模较小(大)者，若厂商自创品牌营业额比例愈高(低)，其国际行销绩效愈佳。	成立
H7	来源国形象较佳(差)者，若厂商自创品牌营业额比例愈高(低)，其国际行销绩效愈佳。	不成立
H8	采高程度差异化事业策略之厂商，若自创品牌策略营业额比例愈高者；或采高程度全面成本领导事业策略之厂商，若自有品牌营业额比例愈低者，其国际行销绩效愈佳。	不成立

二、研究建议与贡献

一、对行销实务的涵意与建议

1. 品牌化策略的制订应配合不同地主国特性

本研究经实证结果，大部份支持此项建议，所以如果厂商能够在经济发展程度较高或是总体经济规模较大的国外市场，采取较低的自创品牌营业额比例时，除了可以避免与经济发展程度高的市场中已存在之知名品牌竞争，也可以降低在总体经济规大的市场中所要花费较多的行销成本，进而提升国际行销绩效。

2. 台湾厂商不应同时重视 OBM 及 OEM/ODM 策略

从样本特性分析中可以看出，台湾厂商的 OBM 营业额比例近 6 成，也意味着 OEM/ODM 的营业额比例与 OBM 营业额的比例是很相近的，所以台湾厂商不只必须要重视差异化策略来提升 OBM 的绩效，又要重视成本领导策略来提升 OEM/ODM 的利润，而 Poter(1980)认为不同的事业策略不应同时采用，所以这过程可能对国际行销绩效的提升会有不好的影响，这也可能导致本研究的假设 8 不获得支持的原因之一。所以台湾厂商在二种不同的品牌化决策应要清楚的定位，对绩效才会有正面的影响。

3. 来源国形象不能成为提升国际行销绩效的主要因素

本研究实证结果虽显示来源国形象对自创品牌营业额比例有正向的关系，但是，当来源国形象与自创品牌营业额比例配合时，对国际行销绩效却无影响，表示如果厂商想要提升国际行销效，若只单单考虑来源国形象的因素，将无法得到正面的效果。

二、研究限制与未来研究方向

(一) 研究限制

1. 本研究在问项的衡量上，大都以厂商的主观来评价，可能与实际客观值有所差异。

2. 本研究采取问卷调查法，欲大量搜集厂商资料，不过由于回收数不高，

只回收 122 封，虽然可以进行大样本分析，但是可能样本数不足下使得仍有部份假设无法被支持。

(二)未来研究方向

- 1.本研究所选取的厂商种类，并未加以限制，而研究成果有可能会因产业类别的不同而有所差异，所以未来研究可以针对某一产业类别深入探讨。
- 2.可以探讨其它市场特性对品牌化策略之影响，因为本研究关于地主国特性只选定经济发展程度、总体经济规模及来源国形象加以探讨，建议未来可以研究其它市场特性或是其它产业特性来加以探讨。

参考文献

中文文献:

何雍庆，我国企业国际行销策略标准化之研究，国科会专题研究计划，民国 84 年 8 月。

李瑞颖，自创国际品牌竞争力之研究，国立政治大学企业管理研究所硕士论文，民国 82 年 7 月。

吴雅蓉，企业基本竞争策略与价格策略之相关性研究—以个人计算机业之实证，国立中兴大学企业管理研究所硕士论文，民国 79 年 6 月。

吴长生，公司特性、地主国特性、标准化策略与国际行销绩效之关系研究，国立政治大学企业管理研究所博士论文，民国 87 年 7 月。

沈玉瑛，竞争策略与订价策略配合对新产品绩效影响之研究—以产品专利类型为分析，私立中原大学企业管理研究所硕士论文，民国 90 年 7 月。

林卿雯，台湾信息业厂商自创国际品牌绩效之因素探讨，国立政治大学企业管理研究所硕士论文，民国 90 年 6 月。

洪顺庆(a)，外国客户对台湾制造(MIT)国家形象之研究，国科会专题研究计划，民国 85 年 7 月。

洪顺庆(b)，自创品牌关键成功因素之研究，国科会专题研究计划，民国 85 年 7 月。

胡若尧，自创品牌关键成功因素之研究，国立台湾大学商学研究所硕士论文，民国 83 年 3 月。

陈贵源，策略型态、行销组合与绩效之关系—以台湾个人计算机业为例，国立台湾大学商学研究所硕士论文，民国 80 年 6 月。

黄蕙娟，台湾企业国际上自创品牌策略之研究，国立政治大学企业管理研究所硕士论文，民国 79 年 6 月。

戴泰元，公司策略、市场导向、推广活动与绩效之关系研究—以台湾电子业为例，国立政治大学国际贸易所硕士论文，民国 89 年 6 月。

汤胜期，不同事业策略间企业文化之探讨—台湾家电业之实证研究，国立中兴大学企业管理研究所硕士论文，民国 84 年 6 月。

蔡静怡，我国厂商国际自创品牌策略之研究，国立台湾大学国际企业学研

究6所硕士论文，民国86年6月。

英文文献：

Anderson, Carl R. and Carl P. Zeithaml(1984), "Stages of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance," Academy of Management Journal, Vol.27 No1,pp.5-24.

Dess, Gregory G., and Peter S. Davis(1984), "Porter's(1980) Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance,." Academy of Management Journal,P.467-488.

Dess, Gregory G., and Richanr B. Robinson Jr. (1984),"Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit," Strategic Management Journal, Vol.5, pp.265-273.

Dess, G.,; Lumpkin G., and Covin J.(1997)"Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models" Strategic Management Journal, Vol. 18 No9 ,pp.2-23.

Hambric, Donald C.(1980), "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research," Academy of Management Review, Vol.1.1 No.4,pp.567-575.

Hambric, Donald C.(1983a)"Some Tests of Effectivness and Functional attributes of miles and snows strategic types", Academy of Management Review,Vol.26,No.1,pp.5-26.

Hambric, Donald C.(1983b)," High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries:A Contingency Approach," Academy of Management Journal, Vol.26 No4,pp.687-707.

Hambric, Donald C.(1984),"Taxonomic Approach to Study Strategies : Some Conceptual and Methodological Issues." Journal of Management,Vol1,pp 27-41.

Kotler, Philip (1994), Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control , eight edition, Prentice-Hall International Inc.

Lenz, R.T.(1981)," Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review, " Strategic Management Journal, Vol.2,pp.131-154.

McDaniel, Stephen W. and James W. Kolari(1987),"Marketing

Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, "Journal of Marketing, Vol.51,October,pp.19-30.

Miller, Danny(1987), "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," Strategic Management Journal, Vol.8,pp.55-76.

Milles, Raymond E. and Charles C. Snow(1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill Book Company.

Nagasahima, Akira(1970)," A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes toward Foreign Products, "Journal of Marketing, Vol.34, January,pp.68-74.

Narayana, Chem L.(1981)," Aggregate Images of American and Japanese Products: Implications on International Marketing," Columbia Journal of World Business, Vol.16,Summer,pp.31-35.

Parameswaran, Ravi and R.M. Pisharodi(1994)," Facets of Country of Origin Image: An Empirical Assessment, "Journal of Advertising, March, pp.43-56.

Porter, Michael E. (1980), Competitive Strategy, 1st ed., New York: The Free Press.

Schooler, Robert D(1971),"Bias Phenomena Attendant to the Marketing of Foreign Goods in the U.S.,"Journal of International Business Studies,Vol.9 No1,71-80.

Snow,Charles C. and Lawrence C. Hrebiniak(1980),"Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance,"Administrative Science Quarterly, Vol.25 No2,pp.317-335.

Walker, Orville C.,Jr. and Robert W. Ruekert(1987)," Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," Journal of Marketing , Vol . 51, July, pp.15-33.