

地主國特性與自創國際品牌績效之關係研究 ——以台灣廠商為例*

洪 順 慶
國立政治大學
企業管理系教授

吳 長 生
淡水工商管理學院
資訊管理系副教授

(收稿日期：1998年10月22日；修訂日期：1998年12月23日；接受刊登日期：1999年4月13日)

摘 要

本研究的目的是在於探討我國廠商的國外市場地主國特性及其與目標市場選擇、品牌定位策略配合對自創國際品牌績效的影響。以中華民國自創品牌協會會員、第一至四屆獲頒「台灣精品標誌」廠商、及媒體報導的自創品牌廠商共98家廠商為研究對象，調查其前二大國外市場共196個樣本。結果發現國外市場的經濟發展程度對自創國際品牌廠商的通路成員關係滿意度及自創國際品牌營業額與營業額比率目標達成有正面貢獻，對品牌形象滿意度與品牌忠誠度滿意度反而有負面影響；廠商主觀認定的，在當地市場的台灣來源國形象對自創國際品牌績效，尤其是品牌忠誠度滿意度與媒體報導篇幅，有正面貢獻。其次，當國外市場的經濟發展程度較高（低）時，廠商若能選擇較高（低）價位目標市場與採行較高（低）級品牌定位策略，其自創國際品牌績效也較佳。

關鍵字：自創國際品牌、地主國特性、來源國形象

*本研究為國科會補助之專題研究計畫部份成果，計畫編號 NSC 85-2416-H-004-016 E6

壹、研究動機與研究目的

以價值鏈來分析，企業的主要價值活動可分為研發、設計、生產、行銷及售後服務。台灣廠商過去四十餘年來主要採取外銷導向的原廠委託製造（OEM）經營型態獲取生產的附加價值；但在台灣工資漸高、土地成本高昂及環保意識昇高環境下，傳統的OEM策略似不再能適應當前環境。突破之道，有以下三個思考方向：

1. 產業外移：將台灣不再具競爭優勢的產業外移至其他勞工低廉的國家設廠，繼續原有的生產代工活動，仍然賺取生產活動的附加價值。
2. 產業升級：逐漸放棄台灣不具競爭優勢的傳統產業，轉往技術層次較高、勞動成本比重不大的產業發展。
3. 企業經營升級：以企業的價值鏈為基礎，由目前的集中在生產活動，向上或向下延伸。一些企業由OEM進展到原廠委託設計（ODM），即是價值活動由生產向上延伸至設計的發展過程，最終是要加強研發、創新及發明，創造更高的附加價值。而向下的延伸，即是掌握行銷通路，作好售後服務，塑造在消費者心目中的堅強有利地位，其具體的策略表現即是自創國際品牌。

根據SCP（環境—策略—績效）典範，策略的制定需根據企業所處的環境加以調適，才會有較佳的績效（Porter, 1980）。因此，從自創國際品牌廠商的角度而言，國際行銷績效的提高，便與廠商本身的行銷策略如何因應地主國¹當地的行銷環境而調適有關。一般而言，廠商的行銷策略，包括有市場區隔、目標市場的選擇與定位，以及行銷組合策略。其中，行銷組合策略應如何配合地主國環境而作標準化或適應化因應，國內外均有許多研究（如Jain, 1989；Cavusgil and Zou, 1994；何雍慶，民84）。但廠商的目標市場選擇與定位策略應如何配合其所處的地主國環境特性，才能獲致較佳績效，則較少有研究，這是本研究的主要動機。

其次，地主國當地的行銷環境不僅可能會影響自創國際品牌廠商的國際行銷策略抉擇，也可能會直接影響廠商自創國際品牌時的行銷績效（Lenz, 1981）；因此，地主國環境對自創

¹ 此處之地主國指的是企業從事國際行銷時之國外市場國家。

國際品牌績效有相當影響。地主國環境特性中，可分成地主國本身的總體環境狀況與對於來源國（country-of-origin）產品的接受程度。地主國本身的總體環境中，經濟環境佔有相當重要地位；經濟環境可以經濟發展程度為代表，會影響到市場的總體規模與消費者購買力。而對於來源國產品的接受程度，則會受來源國形象的影響，並進而影響企業之行銷績效。

基於以上研究動機，本研究之目的首先為探討地主國經濟發展程度與企業來源國形象對自創國際品牌績效之影響；其次為探討目標市場選擇、品牌定位策略與地主國特性（地主國經濟發展程度、來源國形象）配合對自創國際品牌績效之影響。

貳、理論基礎與研究假設

本節首先探討自創國際品牌的意義與內涵，接著探討地主國特性（地主國經濟發展程度、來源國形象）及其對自創國際品牌績效之影響，最後探討目標市場選擇、品牌定位策略與地主國特性配合對自創國際品牌績效之影響。

一、自創國際品牌

台灣廠商自創國際品牌的過程大多歷經OEM/ODM的階段，原廠委託製造（original equipment manufacture, OEM）是指委託廠利用代工廠的設備，委託其加工生產合乎設定規格要求的產品，再由委託廠商以自有品牌銷售；原廠委託設計（original design manufacture, ODM）是指工廠擁有設計及生產能力，而其成品由其他知名廠商以其品牌進行銷售；自創品牌（original brand manufacture, OBM）則是廠商自行設計與生產產品後，以自有品牌銷售。

在國際企業領域內，學者對多國籍企業（multinational corporation, MNC）有不同的定義，有的是依公司國外活動比重，如國外銷售、生產、資產或員工超過某種比例者；較普遍的定義則是在國外二個國家以上設有生產設施者（Czinkota, Ronkainen and Moffett, 1994）。因此本研究引伸其定義，將「自創國際品牌」定義為：「廠商某一產品在國外兩個國家以上，以自有品牌行銷，而該品牌的建立方式是採取自創，而非來自購買或其他公司授權。」

二、地主國特性對自創國際品牌績效之影響

(一)地主國經濟發展程度

Das (1994) 發現印度的成功出口商 (出口值增加) 之最大進口商較多來自已開發國家; Roth (1995) 研究美國廠商之國外市場, 發現在社會經濟發展程度愈高之市場, 美國廠商之品牌市場佔有率愈高; Denis and Depelteau (1985) 發現加拿大出口值成長較快的出口商, 其外銷市場結構中, 出口至已開發國家之比重較成長慢者高; Christensen, da Rocha and Gertner (1987) 進行縱斷面研究, 發現巴西成功出口商之出口市場較偏向已開發國家, 失敗出口商則偏向未開發國家。

推論以上實證研究結果之原因, 可能是經濟發展程度較高之市場, 其消費者購買力較強, 消費水準較高, 對品牌之認同度也較高, 所以締造了廠商較佳的績效。因此本研究推論以下假設:

H1: 其他條件不變下, 自創品牌廠商之國外市場中, 其經濟發展程度較高者, 廠商在該市場之自創國際品牌績效也較佳。

(二)來源國形象

來源國形象為商人或消費者由某一特定國家的產品所聯想到的圖像、聲譽及刻板形象, 此形象是由該國的代表性產品、國家特徵、經濟或政治背景、歷史及傳統等變數所創造出來的 (Nagashima, 1970)。從消費者觀點來看, 來源國形象可概念化為消費者對於某一國家製造的產品的整體品質形象認知 (Bilkey and Nes, 1982; Han, 1989; Narayana, 1981; Roth and Romeo, 1992)。當消費者不熟悉某一國家的產品時, 來源國形象會被用來推論產品的品質, 稱為暈輪模式 (halo model); 當消費者熟悉某個國家產品時, 來源國形象會成為彙總消費者對產品屬性信念的一種構念, 稱為彙總構念模式 (summary construct model) (Han, 1989)。

大部份學者認為來源國效應確實存在 (Han and Terpstra, 1988; Han, 1991; Erickson, Johansson and Chao, 1984; Khanna, 1986)。但是過去的研究多在探討消費者對不同來源國產品形象認知之差異, 有關來源國形象對企業績效影響之研究相當少 (Samiee, 1994), 例外的有 Kaynak and Kuan (1993) 與郭嘉陵 (民80) 研究發現「台灣製」的產品形象對出口績效並

無影響。但本研究認為國外市場對於台灣產品來源國形象的看法，對台灣業者的國際行銷績效應有正面影響。此由政府長期積極努力改善台灣來源國形象，自79年7月陸續執行「第一期五年全面提昇產品形象計劃」，推廣"It's Very Well Made in Taiwan"與「台灣精品」之中英文產品識別體系，舉辦「國家產品形象週」活動與「國家產品形象獎」選拔。84年7月則繼續推動「第二期全面提昇產品形象五年計劃」，企圖建立台灣是「矽島」（Silicon Island）、「PC的首都」（PC Capital of the World）及「採購資源中心」的印象，並獲得英特爾安得魯葛洛夫（Andrew S. Grove）與微軟比爾蓋茲（Bill Gates）於民國87年來台，應外貿協會之邀製作錄影至全球推廣之背書可見一斑。

由於來源國形象並無客觀數據存在，理論上是由消費者作主觀評價。不過實務上，很多企業尤其是中小企業，並未對其國外顧客/消費者進行來源國形象的調查，頂多是由次級資料獲得不特定時點之不完整資訊。然而廠商卻隨時經常需依據環境制訂決策，而這些環境與決策最終又會影響到廠商績效。因此廠商制訂決策行動所依據之環境結構常常是其主觀的認知，而不一定是較難獲得的客觀事實。來源國形象即是一例，因此本研究之來源國形象不是指傳統的地主國顧客/消費者之主觀評價（事實上也很難獲得在特定時點，所有地主國市場顧客/消費者對台灣來源國形象之評價），而是廠商本身之主觀認定。故

H2：其他條件不變下，在台灣自創品牌廠商之國外市場中，若廠商所認定的台灣來源國形象在當地較佳者，則廠商在該市場之自創國際品牌績效也較佳。

三、目標市場選擇、品牌定位策略與地主國特性配合對自創國際品牌績效之影響

本小節首先探討目標市場選擇與品牌定位策略之意義，其次探討自創品牌廠商在國外市場採行這二種策略與地主國特性之配合程度，對自創國際品牌績效之影響。

（一）目標市場區隔與選擇

在任一特定國內外市場，市場區隔的變數可分為兩大類：一類稱為區隔市場的描述句（descriptors）或一般的顧客特性（general customer characteristics），如人口統計變數、生活型態、心理繪圖變數等，是用來描述區隔市場的特質。一類稱為區隔市場的基礎或特殊情境的顧客特性（situation-specific customer characteristics），往往是區隔市場內消費者的購買

和使用行爲，如購買量、忠誠狀態、追求利益（如方便、經濟）等，是用來作為區隔市場的基礎，屬於消費者的反應。廠商應針對消費者的內生自變數，即人口統計、生活型態等，以消費者的涉入程度、利益追求、情境效果等中介變數為策略訴求的出發點，規劃其行銷組合策略的外生自變數，以影響顧客的購買消費行爲反應變數（洪順慶，民79）。

（二）品牌觀念與定位

Park, Jaworski and MacInnis(1986)依消費者需求，將品牌觀念分成功能的(functional)、象徵的(symbolic)及經驗的(experiential)三種。Roth(1992)根據此品牌觀念分類，提出二種全球性品牌的定位策略：(1)深度策略，指將品牌定位於功能的、象徵的或經驗的單一消費者需求；(2)廣度策略，指將品牌定位為包含上述多種消費者需求，並建議企業應採深度策略來發展品牌形象。

洪順慶(民79)認為定位的方法可以依追求利益、使用時機等消費者的行爲反應變數來定位，也可以依功能、品質、價位、通路等級、廣告訴求等廠商的行銷組合策略外生自變數來定位。

（三）目標市場選擇、品牌定位策略與地主國經濟發展程度之配合

Roth(1995)實證支持在地區社會經濟程度高(低)時，品牌社會性/象徵性與感性/經驗性形象對市場佔有率之影響會較大(小)，功能性品牌形象對市場佔有率之影響會較小(大)。顯示地主國經濟發展程度與行銷策略之互動關係確會影響行銷績效。

本研究認為在較高經濟發展國家的市場行銷時，若廠商選擇較高價位之目標市場區隔與採行較高級品之品牌定位，由於形象優異，其自創國際品牌績效應會較佳。相反的，當在較低經濟發展國家市場行銷時，若廠商選擇較低價位之目標市場與採行較低級品之品牌定位，由於符合市場需要，其品牌績效也會較佳。故

H3：在較高(低)經濟發展國家，若廠商選擇較高(低)價位之目標市場，並採行較高(低)級品牌定位之行銷策略，其自創國際品牌之績效也較佳。

（四）目標市場選擇、品牌定位策略與來源國形象之配合

前面提到，過去的研究並未探討此項配合對廠商自創國際品牌績效之影響，本研究認為當廠商認定的台灣整體來源國形象在當地市場較佳時，廠商若能選擇較高價位之目標市場與

採行較高級品之品牌定位，由於國家整體形象與個別廠商品牌形象一致的優異，相益得彰，其自創國際品牌績效應會較佳。此可由日本產品一向予人高品質印象，而其廠商如SONY亦大多採行訴求較高價位目標市場與較高級品牌定位策略，並獲致相當良好品牌績效可得到佐證。相反的，當廠商認定的台灣來源國形象在當地市場較差時，若廠商選擇較低價位之目標市場與較採行低級品之品牌定位，由於具價格競爭力而且追求大眾市場，其品牌績效也會較佳。例如韓國產品在美國的形象並不佳，但現代汽車訴求較低價位之目標市場與較低級品牌之定位策略，也成功打入美國市場。故

H4：當廠商認定的台灣來源國形象在地主國市場較佳（差）時，若廠商選擇較高（低）價位之目標市場，及採行較高（低）級品牌定位之行銷策略，其自創國際品牌之績效也較佳。

參、研究方法

一、研究設計

本小節說明本研究之研究對象、分析單位及資料收集方法。

（一）研究對象與分析單位

依本研究對自創國際品牌的定義，母體是以自創品牌在國外二個國家以上行銷的廠商。由於並無完整的母體名錄，本研究乃以獲頒第一至四屆「台灣精品標誌」廠商及中華民國自創品牌協會（BIPA）會員為基礎，另收集媒體曾報導自創國際品牌之廠商共319家廠商作為抽樣架構。由於家數並不算太多，採取全部調查方式，並以廠商國外的最大市場與第二大市場的品牌—市場資料作為分析單位。

（二）資料收集

在設計問卷之前，研究人員深度訪問了外貿協會展覽業務處產品形象推廣組與英業達公司、弘崧公司。貿協產品形象推廣組負責執行政府之第一、二期「全面提昇產品形象五年計畫」，對台灣的來源國形象很有幫助；英業達生產無敵（Inventa）電腦字典，弘崧公司生產將門（Jump）運動鞋，均是頗具代表性的自創國際品牌廠商。根據這些訪談與文獻探討，本

研究擬定了結構式問卷採郵寄方式收集資料，分別詢問廠商在其最大與第二大國外市場之行銷策略、地主國特性、自創國際品牌績效及廠商之基本資料，問卷寄發對象為廠商之董事長或總經理。85年6月中首先寄出掛號信，事先告知即將寄發問卷；5日後以掛號寄發附回郵信封之問卷，至7月初共回收問卷109份，扣除地址遷移和無效者，共得有效問卷98份，有效回收率30.7%，詳如表1所示。有效問卷填答廠商包括許多知名自創國際品牌企業，例如巨大機械、明碁電腦、和成欣業、中國砂輪等，因此樣本具有相當的表面效度（face validity）。

表 1 問卷回收分析

樣本來源	抽樣架構	有效樣本	回收問卷	有效問卷
台灣精品標誌廠商	208	202	60	58
BIPA會員	104	103	38	37
媒體報導	7	7	4	3
合計	319	312	102	98

二、變數衡量

(一)目標市場選擇和品牌定位策略

本研究選擇以廠商在國外地主國市場相對於主要競爭者的目標市場價位²高低來衡量目標市場選擇。品牌定位方面，本研究選擇廠商的行銷組合策略變數來定位，即以相對於廠商主要競爭者的品牌價位水準與通路等級³來作為品牌定位策略，因為這些變數較易為廠商所理解，且其主動控制權操之於廠商。

(二)地主國特性

² 由於本研究之研究對象包含許多行業，較難以一般的顧客特性來作市場區隔，因此選擇特殊情境的顧客特性中，消費者追求的「經濟」利益作為市場區隔的基礎。以價位高低來衡量目標市場選擇，將難免會與品牌定位中之價位水準變數有相當程度之相關（由表 4，二者之相關係數為 0.53）。惟此種現象並不少見，例如賓士汽車選擇高價位車種市場作為目標市場，亦以高價格作為品牌定位變數之一。

³ 由於各產業之通路種類並不相同，此處之通路等級並未指特定通路型態（如專門店、百貨公司、量販店、郵購等），而是由廠商自行認定其所使用的通路，相較於主要競爭者之等級。

地主國的經濟發展程度直接以其經濟開發程度衡量（Roth,1992,1995；Sriram and Manu,1995），但由廠商主觀評估之。廠商認定的台灣來源國形象以廠商主觀評估特定市場中，廠商所屬產業之「台灣製」產品形象（廉價與低級的程度）來衡量（Kaynak and Kuan, 1993；郭嘉陵，民80）。

（三）自創國際品牌績效

依文獻探討，學者主要選用的自創品牌績效指標包括行銷指標與財務指標兩類。由於財務指標受很多因素的影響且較不易獲得，因此本研究主要探討行銷績效的指標，指標的構面除了文獻所列舉的外，還包括實務界所重視的指標。具體而言，包括了滿意度、媒體報導及目標達成，其中滿意度包括對於品牌知名度（Farquhar, 1990；李瑞穎，民82）、形象（Leclerc, Schmitt and Dube, 1994）、忠誠度（李瑞穎，民82）及與通路成員的關係；媒體報導包括在特定市場之報導頻率、篇幅和內容正面度（李瑞穎，民82）；目標達成包括自創國際品牌產品營業額佔公司總營業額的比率與自創國際品牌產品營業額（即相對值與絕對值）的達成度。

以上所有變數衡量問項詳見附錄，均使用李克（Likert）7點尺度衡量，且就廠商的國外最大與第二大國家市場分別衡量，並以多變量變異數分析（MANOVA）來驗證所有的假設。

肆、資料分析與討論

本節首先分析樣本之基本資料，其次探討地主國特性對自創國際品牌績效之影響，最後討論目標市場選擇、品牌定位策略與地主國特性配合對自創國際品牌績效之影響。

一、樣本基本資料分析

樣本的產業分佈主要包含八大類行業，而以車輛機械類、電子資訊類、電子器材類及體育休閒用品類佔較高比重（其他四類為家具裝潢、製鞋皮件、服飾飾品、文具禮品玩具），合計佔了樣本總數的78.5%，相當程度反映了台灣的外銷結構，具有相當的外部效度。

樣本廠商的資本額、員工人數及年營業額平均值（表2）顯示，自創國際品牌廠商之平均規模為中大型企業。樣本廠商以自創品牌行銷的國家數目最多的範圍在20國以下佔35.2%，平均數為26國，顯示廠商以自創品牌行銷的地區涵蓋許多國家。樣本廠商自創國際品牌的年數以20年以下居多佔75.8%，30年以上的自創國際品牌廠商很少，顯示台灣企業自創品牌的歷史不久。本研究樣本的自創國際品牌年數平均值14.2年，略高於李瑞穎（民82）調查的11.2年（31家樣本）。

表2 樣本廠商規模與自創國際品牌經驗

項 目	資本額 (億元)	員工人數	84年營業額 (億元)	自創品牌 行銷國家數	自創國際 品牌年數
樣本數	95	96	95	88	87
平均值	12.66	826	40.74	25.5	14.2
標準差	38.80	3,212	134.34	19.5	10.7
最大值	275.00	30,788	1,194.00	88	65
最小值	0.05	6	0.15	2	1

前二大市場自創品牌營業額佔全球自創品牌營業總額的比例平均分別為32.0%與16.1%，合佔約一半，可見前二大市場對自創品牌廠商的重要性。而廠商的實際國際營業額中，自創品牌的比重平均達64.9%，顯示樣本廠商的自創國際品牌業務型態居於主導地位，間接印證了研究對象的選擇與回收樣本具有表面效度。其次，OEM與ODM也合佔了29.6%，顯示了OEM與ODM業務仍然佔有相當重要地位。

廠商在前二大市場之地主國特性、行銷策略及自創國際品牌績效的主觀評價結果（平均值）詳見表3。第四欄差異值正負均有、數目相當，且第五欄配對t檢定各項差異均不具統計顯著性，顯示廠商前二大市場之自創品牌地主國特性、因應之行銷策略及品牌績效大都一樣，屬於類似型態之市場，因此後續之研究分析將二個市場之資料合併。廠商前二大市場各項地主國特性、行銷策略及績效變數間之相關係數詳見表4。

表3 前二大市場地主國特性、行銷策略及自創國際品牌績效平均值

項 目		前二大市場	最大市場	第二大市場	差異值	P值
目標市場價位		4.76	4.73	4.79	-0.06	0.580
品牌	產品價位	5.34	5.31	5.37	-0.03	0.799
定位	通路等級	4.82	4.82	4.82	0	1.000
地主國	經濟發展程度	5.59	5.57	5.61	-0.04	0.829
特性	MIT形象	4.84	4.85	4.84	-0.01	0.943
自 創 國 際 品 牌 績 效	滿意度					
	品牌知名度	5.32	5.37	5.28	0.09	0.431
	品牌形象	5.66	5.76	5.57	0.18	0.089
	品牌忠誠度	4.79	4.71	4.86	-0.14	0.343
	與通路成員關係	5.51	5.49	5.52	-0.03	0.633
	媒體報導					
	頻率	4.37	4.48	4.26	0.22	0.076
	平均篇幅	3.98	4.04	3.92	0.12	0.333
	內容正面度	5.13	5.04	5.21	-0.17	0.159
	目標達成					
	OBM營業額	4.86	4.86	4.86	0	1.000
	OBM營業額比率	4.91	4.98	4.84	0.14	0.199

註：1.差異值=最大市場值-第二大市場值

2.所有變數衡量均為李克7點尺度

二、地主國特性對自創國際品牌績效之影響

本小節依序探討地主國經濟發展程度與來源國形象對自創國際品牌績效之影響。

(一)經濟發展程度

表4 廠商前二大市場地主國特性、行銷策略及自創國際品牌績效變數之相關係數

變數	品牌形象滿意度	品牌忠誠度滿意度	與通路成員關係滿意度	媒體報導頻率	媒體報導篇幅	媒體報導正面度	OBM營業額目標達成度	OBM營業額比率達成度	目標市場價位	產品價位	通路等級	經濟發展程度	來源國形象
品牌知名度滿意度	.36	.33	.38	.30	.27	.17	.52	.59	.09	-.02	.11	.06	.10
品牌形象滿意度		.50	.22	.28	.08	.29	.36	.24	.18	.09	.19	-.13	.06
品牌忠誠度滿意度			.21	.04	.06	.11	.17	.11	.08	-.07	.07	-.10	.18
與通路成員關係滿意度				.20	.19	.21	.30	.28	.10	.01	.28	.15	.10
媒體報導頻率					.59	.45	.34	.30	.17	.09	.19	.13	-.02
媒體報導篇幅						.37	.20	.22	-.06	.01	.03	-.04	.16
媒體報導正面度							.22	.13	.15	.12	.17	.12	-.02
OBM營業額目標達成度								.87	.12	.01	.14	.14	-.02
OBM營業額比率目標達成度									.05	-.03	.08	.19	-.02
目標市場價位										.53	.56	.10	-.08
產品價位											.34	-.05	.14
通路等級												.25	.05
經濟發展程度													-.17

將廠商前二大市場196個樣本資料以經濟發展程度之平均值為標準劃分為較高（平均值6.49，標準差0.50）、較低（平均值3.12，標準差1.29）二組，以MANOVA方法比較其9個自創國際品牌績效變數之差異，如表5。表中顯示整體績效呈顯著差異（p值為0.0001），個別績

效亦有4個有顯著差異 ($p < 0.05$)，1個弱顯著差異 ($p < 0.1$)，惟其差異並沒有一致性。整體而言，當廠商的市場為較高經濟發展程度者，其通路成員關係滿意度、OBM營業額目標達成與營業額比率目標達成顯著較佳，但品牌形象與品牌忠誠度滿意度反較差。這可能是在較高經濟發展國家，市場潛力較大，故營業目標較易達成；且其通路系統較健全，因此廠商較為滿意其關係。但在這些市場，當然競爭也比較激烈，各種著名品牌都有，要建立品牌形象和品牌忠誠度，會有更大的困難。反過來講，在較低經濟發展國家市場，台灣可能以新興工業化國家形象，且產品價格具競爭力，反而可以突顯出較高的品牌形象，並導致較高的品牌忠誠度。以上分析顯示H1部份成立。

上項實證結果，地主國經濟發展程度與部份自創國際品牌績效指標呈正向關係，和Das (1994)、Roth (1995)、Denis and Depelteau (1985)及Christensen et al. (1987)之結果相同；與部份指標呈負向關係，和Roth (1992)、Dominquez and Sequeira (1993)之結果相同。顯示地主國經濟發展程度對品牌績效之影響可能需視不同績效構面而定，也可能是需同時考慮母國的經濟發展狀況。

表 5 經濟發展程度別之MANOVA績效檢定

績效項目	經濟發展程度		F	P > F
	較高組	較低組		
品牌知名度滿意度	5.33 (1.29)	5.31 (1.00)	0.01	0.9246
品牌形象滿意度	5.54 (1.08)	6.00 (0.74)	8.04	0.0051**
品牌忠誠度滿意度	4.65 (1.49)	5.15 (1.20)	4.78	0.0300*
通路成員關係滿意度	5.58 (0.87)	5.29 (0.83)	4.55	0.0342*
媒體報導頻率	4.45 (1.62)	4.14 (1.50)	1.52	0.2193
媒體報導篇幅	3.89 (1.57)	4.23 (1.64)	1.77	0.1850
媒體報導正面度	5.17 (1.30)	5.02 (1.11)	0.53	0.4668
OBM營業額目標達成度	4.97 (1.55)	4.54 (1.43)	3.12	0.0789
OBM營業額比率目標達成度	5.04 (1.59)	4.54 (1.38)	4.11	0.0440*
n	144	52		
Wilks' Lambda=0.821, F=4.519, 自由度=(9,186), p=0.0001***				

註：1. * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$ 2. () 內為標準差

(二)來源國形象

同樣以廠商前二大市場196個樣本資料之Made in Taiwan的形象的平均值為標準劃分為較佳（平均值 5.95，標準差 0.66）、較差（平均值 2.94，標準差 0.93）二組，以MANOVA方法比較其9個自創國際品牌績效變數之差異，詳如表6。表中顯示整體績效呈顯著差異（p值為0.024），所有的個別績效變數均是較佳來源國形象組之績效較佳，且其中品牌忠誠度滿意度與媒體報導篇幅2個具顯著性（ $p < 0.05$ ），故H2成立。

以前研究顯示，來源國形象會影響消費者對外國產品之形象偏好與購買決策；而本研究的上項實證結果則顯示當廠商認定的在當地市場的來源國形象，會進而影響企業的自創品牌績效。因此企業進入國外市場時，其成功與否除受到個別廠商的相對優勢與行銷努力影響外，廠商所銷售商品在當地國家的的整體來源國形象也是重要的影響因素（Lampert and Jaffe,1996）。

表6 來源國形象別之MANOVA績效檢定

績效項目	來源國形象		F	P > F
	較佳組	較差組		
品牌知名度滿意度	5.44 (1.12)	5.12 (1.35)	3.12	0.0790
品牌形象滿意度	5.74 (0.98)	5.53 (1.07)	1.88	0.1719
品牌忠誠度滿意度	4.99 (1.33)	4.44 (1.53)	7.07	0.0085**
通路成員關係滿意度	5.57 (0.82)	5.40 (0.92)	1.83	0.1780
媒體報導頻率	4.41 (1.57)	4.30 (1.64)	0.20	0.6558
媒體報導篇幅	4.23 (1.54)	3.56 (1.60)	8.32	0.0044**
媒體報導正面度	5.13 (1.26)	5.12 (1.24)	0.00	0.9707
OBM營業額目標達成度	4.87 (1.53)	4.84 (1.54)	0.02	0.8795
OBM營業額比率目標達成度	4.93 (1.53)	4.88 (1.59)	0.05	0.8270
n	123	73		
Wilks' Lambda=0.904, F=2.198, 自由度 = (9,186), p=0.0240*				

註：1. * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$ 2. () 內為標準差

三、目標市場選擇、品牌定位策略與地主國特性配合對自創國際品牌績效之影響

以下依序討論目標市場選擇、品牌定位策略分別與地主國經濟發展程度、台灣來源國形象配合，對廠商自創國際品牌績效之影響。

(一) 與經濟發展程度之配合

首先將廠商前二大市場196個樣本資料以經濟發展程度、目標市場選擇、價格定位及通路定位4個變數之平均數為標準劃分二組，一組為廠商之市場屬較高經濟發展程度，且選擇較高價位目標市場，並採行較高價位與較高級通路之較高級品牌定位策略；或廠商之市場為較低經濟發展程度，且選擇較低價位目標市場，並採行較低價位與較低級通路之較低級品牌定位策略者，稱為「配合組」，其他為另外一組稱「未配合組」。結果配合組有77家，未配合組有119家，然後以MANOVA方法比較其9個自創國際品牌績效變數之差異，如表7所示。表中顯示整體績效僅呈弱顯著差異（ p 值為0.09）；不過配合組所有之績效變數值均優於未配合組，且以單尾檢定，其中品牌知名度與品牌形象滿意度、媒體報導頻率及媒體報導內容正面度呈顯著差異，配合組之部份績效指標確實優於未配合組，故H3部份成立。其涵意代表自創品牌廠商之海外市場若為歐、美、日先進國家，可以選擇當地較高價位的目標市場，採行較高價格、較高級通路的較高級品牌定位策略，其部份自創國際品牌績效指標會較好；但若廠商之海外市場為經濟發展程度較低的國家，則可以選擇當地較低價位目標市場，採行較低價格、較低級通路的較低級品牌定位，其部份自創國際品牌績效也會較好。例如宏碁電腦的AcerBasic個人電腦選擇較低價位目標區隔市場，採行較低價格、較低級通路（大量經銷商）的品牌定位策略，引起國內外媒體的高頻率、大篇幅及正面的報導，同時也建立起相當高的品牌知名度。

表7 目標市場選擇、品牌定位策略與經濟發展程度配合之MANOVA績效檢定

績效項目	平均值 (標準差)		F	P > F
	配合組	未配合組		
品牌知名度滿意度	5.58 (1.08)	5.52 (1.27)	6.08	0.0073**
品牌形象滿意度	5.83 (0.99)	5.56 (1.02)	3.50	0.0315*
品牌忠誠度滿意度	4.90 (1.44)	4.71 (1.43)	0.75	0.1931
通路成員關係滿意度	5.60 (0.86)	5.45 (0.86)	1.46	0.1145
媒體報導頻率	4.78 (1.42)	4.10 (1.64)	8.84	0.0017**
媒體報導篇幅	4.21 (1.52)	3.83 (1.63)	2.63	0.0533
媒體報導正面度	5.39 (1.07)	4.96 (1.33)	5.73	0.0089**
OBM營業額目標達成度	5.01 (1.53)	4.76 (1.52)	1.33	0.1256
OBM營業額比率目標達成度	5.00 (1.59)	4.85 (1.52)	0.45	0.2525
n	79	119		
Wilks' Lambda=0.925, F=1.688, 自由度 = (9,186), p=0.09				

註：1. *P<0.05, **P<0.01 2. () 內為標準差

(二) 與來源國形象之配合

同樣將廠商前二大市場共196個樣本資料以平均數為標準劃為分二組，一組是廠商認定的在當地市場的Made in Taiwan形象較佳，且選擇較高價位目標市場，並採取較高價位與較高級通路之較高級品牌定位策略；或廠商認定的在當地市場的Made in Taiwan形象較差，且選擇較低價位目標市場，並採取較低價位與較低級通路之較低級品牌定位策略者，稱為「配合組」，其他為另外一組稱「未配合組」。結果配合組有58家，未配合組有138家，再以MANOVA方法比較其9個自創國際品牌績效變數之差異。結果顯示整體模式p值為0.2205 (F=1.337, 自由度=9,186)，配合組與未配合組之整體績效並無顯著差異；雖然配合組所有之績效變數值均優於未配合組，但以單尾檢定，其中只有品牌忠誠度滿意度呈顯著差異 (p值0.0036)，故H4不成立。因此廠商在特定國外市場之自創國際品牌績效，並不會受廠商的目標市場選擇、品牌定位策略與廠商所認定的在當地來源國形象之配合與否影響。

伍、結論與建議

本節首先歸納本實證研究之結論，其次提出研究建議與貢獻，最後說明本研究之限制與未來之研究方向。

一、研究結論

(一) 地主國特性對自創國際品牌績效之影響

- 1.在較高經濟發展國家市場，可能由於市場潛力大且通路較為健全，自創國際品牌廠商之通路成員關係滿意度、及自創國際品牌營業額與營業額比率達成度較高。而在較低經濟發展國家市場，台灣產品可能由於屬新興工業化國家形象且價格具競爭力，反而凸顯出較高的品牌形象，並導致較高的品牌忠誠度。
- 2.若廠商主觀認定的Made in Taiwan 的形象在國外當地市場屬較佳者，廠商之自創國際品牌績效也較佳，尤其在品牌忠誠度滿意度與媒體報導篇幅方面。

(二) 目標市場選擇、品牌定位策略與地主國特性配合對自創國際品牌績效之影響。

- 1.當地主國市場的經濟發展程度較高時，若廠商能配合選擇較高價位的目標市場，並採行較高價位與較高級通路的較高級品牌定位策略，由於形象優異，其自創國際品牌績效較佳。相反的，當市場的經濟發展程度較低時，廠商若能配合選擇較低價位的目標市場區隔，並採行較低價位與較低級通路的較低級品牌定位策略，由於符合市場需要，自創國際品牌績效也較佳。
- 2.就廠商所屬的產業，當廠商認定的，在地主國市場的Made in Taiwan的形象是較優良的與較高級品時，若廠商選擇較高價位的目標市場，並採行較高價位與較高級通路的較高級品牌定位；或當廠商認定的在地主國市場的Made in Taiwan的形象是較廉價與較低級品時，若廠商選擇較低價位的目標市場，並採行較低價位與較低級通路的較低級品牌定位，雖然其自創國際品牌績效在方向上較佳，但未達顯著水準。

二、研究建議與貢獻

(一) 對行銷實務的涵意與建議

- 1.開發較高經濟發展國家市場對大多數自創國際品牌績效構面有正面貢獻，但在現階段台灣國家形象尚非很好時，開發較低經濟發展國家市場有助於提高廠商的品牌形象滿意度與品牌忠誠度滿意度。
- 2.良好的來源國形象對廠商之自創國際品牌績效有正面貢獻，故政府應繼續推動相關活動，提升Made in Taiwan的形象，其措施並宜獲得廠商的認同。
- 3.根據環境—策略—結構的理論，策略的制定應配合環境的特性才能發揮效果，本研究實證的結果部份支持了這項理論。即當市場為較高（低）經濟發展程度時，若廠商配合選擇較高（低）價位的目標市場，並採行較高（低）價位與較高（低）級通路的較高（低）級品牌定位，可以提高自創國際品牌的績效。

（二）對學術研究的貢獻

本研究對於自創國際品牌績效研究的貢獻可分述如下：

- 1.大規模的實證研究，探討地主國特性對自創國際品牌績效之影響，具有突破性。過去國內有關自創國際品牌績效的相關文獻，主要是採用個案研究（李秋慧，民81；劉秀美，民83；黃蕙娟，民79；詹文良，民81），樣本的代表性較不夠。本研究以大規模的樣本調查方法，證實了地主國特性對自創國際品牌績效的顯著影響，是國內這方面突破性的研究。
- 2.考慮目標市場選擇、品牌定位策略與地主國特性配合對自創國際品牌績效的影響，具有整合性與創新性。本研究關於地主國特性對自創國際品牌績效之影響，部份著重在行銷策略與其之配合；同時考量行銷環境與策略變數之效果，具有整合性的意義。其次，配合之行銷策略變數選用目標市場選擇與品牌定位策略，而非一般較常探討之行銷組合策略，且部份獲得顯著影響之結果，具有創新性。
- 3.提出衡量自創國際品牌績效的多元構面，有助於後續研究者的參考。本研究對於自創國際品牌績效的衡量並未限於財務績效指標，而是採用了多種構面的行銷績效指標。對於那些認為財務指標難以獲得或代表性不夠的研究者，本研究所採用的績效指標可以作為其研究參考。

三、研究限制與未來研究方向

本研究對於研究變數之衡量，大都採取由廠商主觀評價的方式，可能與實際客觀值有所差距。尤其是關於產品之品牌知名度、形象、品牌忠誠度及媒體報導等方面的問題時，由於問卷調查對象是自創國際品牌廠商，可能有高估的現象，因而影響研究結果。另外，本研究主要是探討地主國特性對自創國際品牌績效的影響，但研究變數僅是眾多可能影響因素之一，仍有許多方向值得後續研究加以探討，茲分述如下：

1. 其他行銷環境對自創國際品牌績效的影響

本研究只研究地主國經濟發展程度與來源國形象兩種行銷環境對自創國際品牌績效的影響，實際上其他行銷環境諸如文化環境、法令環境、競爭狀況等亦可能影響自創國際品牌的績效，值得後續研究加以探討。

2. 行銷策略對自創國際品牌績效的影響

策略必然會影響績效，本研究主要在研究國際行銷環境（地主國特性）對自創國際品牌績效的影響，對行銷策略的研究僅限於目標市場選擇與品牌定位策略，且只限於探討其與地主國特性配合對品牌績效之影響。後續研究可以專門研究行銷策略（包括目標市場區隔與選擇、市場定位及行銷組合策略）對自創國際品牌績效之直接影響。

參考文獻

- 李瑞穎，*自創國際品牌競爭力之研究*，國立政治大學企業管理研究所出版碩士論文，民國82年6月。
- 李秋慧，*台灣廠商國際化下之品牌策略---產業條件與自創品牌之個案分析*，國立台灣大學商學研究所出版碩士論文，民國81年6月。
- 何雍慶，*我國企業國際行銷策略標準化之研究*，國科會專題研究計劃，民國84年8月。
- 洪順慶，*市場區隔研究的回顧與展望*，*管理科學論述*，第二期，民國79年12月，頁9-20。
- 郭嘉陵，*國際行銷環境及行銷策略對績效之影響*，國立成功大學企業管理研究所出版碩士

論文，民國 80 年 6 月。

黃蕙娟，*台灣企業國際上自創品牌策略之研究*，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國79年6月。

詹文良，*從不同觀點分析自有品牌策略：經營導向、產業結構、與交易成本*，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文，民國81年6月。

劉秀美，*台灣自行車產業品牌化決策之研究*，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文，民國83年6月。

Bilkey, Warren J. and Erik Nes (1982), "Country-of-Origin Effect on Product Evaluations," *Journal of International Business Studies*, Vol.13, Spring/Summer, pp.89-99。

Cavusgil, S. Tamer and Shaoming Zou (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, Vol.58, January pp.1-21.

Christensen, Carl H., Angela da Rocha and Rosane Kerbel Gertner (1987), "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms," *Journal of International Business Studies*, Vol.18, Fall, pp.61-77.

Czinkota, Michael R., Iikka A. Ronkainen, and Michael H. Moffett (1994), *International Business*, FL: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

Das, Mallika (1994), "Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings," *European Journal of Marketing*, Vol.28 No.12, pp.19-33.

Denis, Jean-Emile and Daniel Depelteau (1985), "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion," *Journal of International Business Studies*, Vol.16, Fall, pp.77-89.

Dominguez, Luis V. and Carlos G. Sequeira (1993), "Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, first quarter, pp.19-40.

Erickson, Gary M., Johny K. Johansson and Paul Chao (1984), "Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluation: Country-of-Origin Effects," *Journal of Consumer*

- Research*, Vol.11, September, pp.694-699.
- Farquhar, Peter H. (1990) "Managing Brand Equity", *Journal of Advertising Research*, August/September, pp.7-12.
- Han, C. Min and Vern Terpstra (1988), "Country-of-Origin Effect For Uninational and Bi-National Products," *Journal of International Business Studies*, Vol.19, Summer, pp.235-255.
- Han, C.Min (1989) "Country Image : Halo or Summary Construct?" *Journal of Marketing*, Vol.26, May, pp.222-229.
- Han, C. Min (1991), "Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behaviour," *European Journal of Marketing*, Vol.24 No.6, pp.24-40.
- Jain, Subhash C. (1989),"Standardization of International Marketing Strategy:Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing*, Vol.53, January, pp.70-79.
- Kaynak, Erdener and Wellington Kang-yen Kuan (1993), "Environment, Strategy, Structure, and Performance in the Context of Export Activity : An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms," *Journal of Business Research*, Vol.27, pp.33-49.
- Khanna,Sri R. (1986) "Asian Companies and the Country Stereotype Paradox : An Empirical Study," *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp.29-38.
- Lampert, Shlomo I. and Eugene D. Jaffe (1996), "Country of Origin Effects on International Market Entry," *Journal of Global Marketing*, Vol.10 No.2, pp.27-52.
- Leclerc,France, Bernd H. Schmitt, and Laurette Dube (1994), "Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attributes," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, May, pp.263-270.
- Lenz, R.T. (1981), "Determinants of Organizational Performance : An Interdisciplinary Review," *Strategic Management Journal*, Vol.2, pp.131-154.
- Nagashima, 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.
- Park, C.Whan, Bernard J. Jaworski, and Deborah J. MacInnis (1986) ," Strategic Brand Concept---Image Management," *Journal of Marketing*, Vol.50, October, pp.135-145.
- Porter, Michael E. (1980) , *Competitive Strategy*, New York : The Free Press.
- Roth, Martin S. (1992) ," Depth Versus Breadth Strategies for Global Brand Image Management," *Journal of Advertising*, Vol.21 No.2, June, pp.25-26.
- Roth, Martin S. (1995) ," The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies," *Journal of Marketing Research*, Vol.32, May, pp.163-175.
- Roth, Martins S. and Jean B. Romeo (1992) ," Matching Product Category and Country Image Perceptions : A Framework for Managing Country-of-Origin Effects," *Journal of International Business Studies*, Vol.23, third quarter, pp.477-497.
- Samiee, Saeed (1994) ," Customer Evaluation of Products in A Global Market," *Journal of International Business Studies*, Vol.25, third quarter, pp.579-604.
- Sriram, Ven and Franklyn A. Manu (1995) ," Country-of-Destination and Export Marketing Strategy : A Study of U.S. Exporters," *Journal of Global Marketing*, Vol.8 No.3/4, pp.171-190.

附錄 研究變數衡量問項

1.目標市場選擇

.相對於主要的競爭者，本品牌產品的目標市場是高價位的區隔

2.品牌定位

.相對於主要競爭者，本品牌產品的定位是低價位產品

.相對於主要競爭者，本品牌產品的定位是高級通路

3.地主國經濟發展程度

.就經濟發展程度而言，這個國外市場是一個已開發國家

4.台灣來源國形象

.就本產業而言，Made in Taiwan 的形象是廉價與低級的代名詞

5.自創國際品牌績效

(1) 滿意度

.整體而言，本產品的品牌知名度令人滿意

.整體而言，本產品的品牌形象不令人滿意

.整體而言，顧客對本產品的品牌忠誠度不令人滿意

.整體而言，本公司與此品牌產品的通路成員的關係令人滿意

(2) 媒體報導

.在此市場上，本品牌產品獲得媒體報導的頻率很高

.在此市場上，本品牌產品獲得媒體報導的平均篇幅很小

.在此市場上，本品牌產品獲得媒體報導的內容正面度很高

(3) 目標達成

.本自創品牌產品的營業額目標有達成

.本自創品牌產品營業額佔公司總營業額的比率目標有達成

以上所有問項均以李克 7 點同意尺度衡量。

A Study on the Relations of Host Country Characteristics and the Performance of Creating International Brands for the Taiwanese Firms

Shun-Ching Horng , Ph.D. 、 Paul C. S. Wu, Ph.D.

Abstract

Abstract: The study investigates the influence of host country characteristics and its fit with market targeting and positioning strategies on the firm performance. We chose to survey 98 firms subjectively which we believe that creating international brands is important to them. We found that economic development of the foreign market has a favorable impact on channel member's satisfaction, sales objective for the international brand, and sales percentage objective for the international brand; however, economic development of the foreign market has an unfavorable impact on brand image satisfaction and brand loyalty satisfaction. On the other hand, a firm's perception of country of origin (i.e., Made in Taiwan image) contributes positively to its international brand performance, especially brand loyalty satisfaction and media reporting. Furthermore, the better a firm coordinates its target market, brand positioning, and economic development of the market, the better its international brand performance.

Key words : international brand creation, host country characteristics , country-of-origin image