### 行政院國家科學委員會專題研究計畫 期中進度報告

# 國際代工關係中台灣廠商如何發展國際行銷能力? (1/3)(子計畫五)

計畫類別:整合型計畫

計畫編號: NSC93-2745-H-029-005-URD

執行期間: 93 年 08 月 01 日至 94 年 07 月 31 日

執行單位: 東海大學企業管理學系

計畫主持人: 黃延聰

計畫參與人員: 陳瑞君、林星蒂、林瑞慶

報告類型: 精簡報告

處理方式: 本計畫可公開查詢

中華民國94年5月25日

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告 过期中進度報告

## 台灣產業發展、國際代工模式與創新-國際代工關係中台灣廠商如何發展國際行銷能力? (1/3)(子計畫五)

計畫類別: 個別型計畫 ☑ 整合型計畫

計畫編號: NSC 93 - 2745 - H - 029 - URD -

執行期間: 九十三年八月一日至九十四年七月三十一日

計畫主持人:黃延聰

計畫參與人員:陳瑞君、林星蒂、林瑞慶

成果報告類型: ☑精簡報告 完整報告

本成果報告應繳交之附件:無

處理方式: ☑可立即公開查詢

執行單位:東海大學企業管理學系

中華民國九十四年五月三十日

#### 摘要

臺灣廠商如何在國際市場上建構品牌行銷能力?過去的研究與文獻探討相當有限。本研究從組織學習與知識管理觀點,探討三家臺灣資訊科技廠商(華碩明基、及友訊)如何建構其品牌行銷能力。本研究採用 Yin(1984)的個案研究法進行研究設計、資料蒐集及資料分析,深入瞭解三家個案公司的國際行銷的策略、國際知識的管理、及國際行銷的能力表現。結論是:廠商對於國際行銷知識的取得、分享、應用及儲存,有助於建構國際市場的品牌行銷能力。

關鍵詞:國際行銷、品牌行銷、能力建構、組織學習、知識管理

#### **Abstract**

How do Taiwanese firms build brand marketing capabilities in international market? Previous literatures and studies pay little attention on this topic. This research based on organization learning and knowledge management perspectives to explore the brand marketing capabilities building process of three Taiwanese IT firms (ASUS, BenQ, and D-Link). Employing case studies research method (Yin, 1984), we collected data from multiple data sources, and analyzed these Taiwanese firms how to learn their brand marketing capabilities. We find that international marketing knowledge acquisitions, sharing, applications and storing of the three Taiwanese IT firms contribute to their branding marketing capabilities in the international market.

Keywords: International Marketing, Branding, Capabilities Building, Organizational Learning, Knowledge Management

#### 壹、前言

高科技產業一直是臺灣經濟的重要產業,過去大部分臺灣高科技產業是以量產與製造能力為核心,因此產生國際代工為主的特殊業務型態。不過也因為成為國際品牌大廠的代工廠,而使得臺灣廠商生產或品質能力獲得顯著的提昇(Ernst, 2000; Hobday, 1995),甚至學習到產品設計與開發的能力(黃延聰, 2002),因而奠定了臺灣資訊產業在全球資訊產業供應鏈的地位。

關於臺灣高科技廠商在國際市場上如何建構品牌行銷能力的主題,過去的文獻探討的相當有限。事實上,臺灣廠商要建構國際市場品牌行銷能力,可能完全不同於過去技術能力的學習。例如趙郁文(1998: 1129)認為國際行銷能力具有環境的專屬性(specificity),也就是當地國市場的行銷能力必須在當地的環境才能養成,無法從另一個國家學習或發展當地市場行銷的能力。本研究認為廠商的國際市場品牌行銷能力的建構是一種組織學習的過程,在這過程中廠商必須有系統地學習國際市場品牌行銷的知識,轉化為國際行銷活動的執行能力。在行銷文獻

上,關於市場後進者如何發展品牌行銷能力的研究,似乎不是很多,因此也構成本研究的理論上的動機。

#### 貳、研究問題

基於上述,本研究從組織學習或知識管理觀點,探討廠商如何建構國際品牌行銷能力。具體的研究問題如次:

- 1.在國際市場進行品牌行銷需要那些知識?
- 2.廠商如何取得這些知識?
- 3.這些知識如何在組織內進行分享或保存?
- 4.廠商如何利用這些知識於品牌行銷活動當中?

#### 參、研究架構

#### 一、國際品牌行銷能力

國際品牌行銷能力是指廠商在國際市場上能夠有效地進行品牌行銷活動的一種組織能力。其中「國際市場」是指在母國以外的市場;「能夠有效地」是指在當地市場能佔有一席之地,也就是以自有品牌佔有相當之市場佔有率,也意謂著當地市場上消費者已有相當比例接受這個品牌;「品牌行銷活動」是指任何有助於讓當地消費者知曉、接受及購買該品牌的行銷活動,大致上可區分為行銷4P(Product, Place, Promotion, Price)。

從本質來看,國際品牌行銷能力可視為知識整合能力(Grant, 1996a,b),可視為組織整合內部從事品牌行銷活動(4P)相關人員的專業知識及經驗,而呈現的一種組織能力。這種組織能力能有效讓廠商藉由 4P活動的執行,為目標市場上的顧客創造價值、實現價值、及傳遞價值。至於整合知識的方法,則是經由組織中進行行銷活動的決策(decision making)、流程(processes)、例規(routines)、作業程序(SOPs)、及文化(culture)當中,藉由正式或非正式的人員間的互動或協調機制,來整合專業人員的知識與經驗(Grant, 1996a,b)。因此,亦可將國際品牌行銷能力視為整合廠商內部有關國際市場行銷相關專業知識與經驗的一種組織能力。

綜合上述,本研究認為國際品牌行銷能力是廠商在國際市場上進行各項品牌行銷(4P)活動的整體能力(`如圖1所示)。

#### 二、國際品牌行銷知識

本研究將上述之「有關國際市場行銷相關專業知識、技能與經驗」稱為「國際品牌行銷知識」。國際行銷能力的建構(building),即是發展組織內部的國際品牌行銷知識,透過組織內的協調機制,有效地整合這些知識,制定國際市場的品牌行銷的各項決策,並能有效執行。

#### 三、國際品牌行銷能力建構的四個過程

從知識管理與組織學習觀點來看,組織能力的形成必須進行組織的學習或知識的管理(Helleloid & Simonin, 1994; Leonard-Barton, 1995)。也就是說藉由有系統的取得、分享、消化、儲存及應用知識,來提昇組織內部知識的基礎,建構組織

的能力。許多學者曾經提出知識管理的流程或組織學習的過程,藉由這些流程或過程,將有助於組織能力的提昇(Cohen & Levinthal, 1990; Hedlund & Nonaka, 1993; Crossan, Lane, & White, 1999)。本研究採用這樣的觀點,提出國際品牌行銷能力建構的四個過程(如圖1所示):知識取得、知識分享、知識應用、及知識儲存,說明如次:

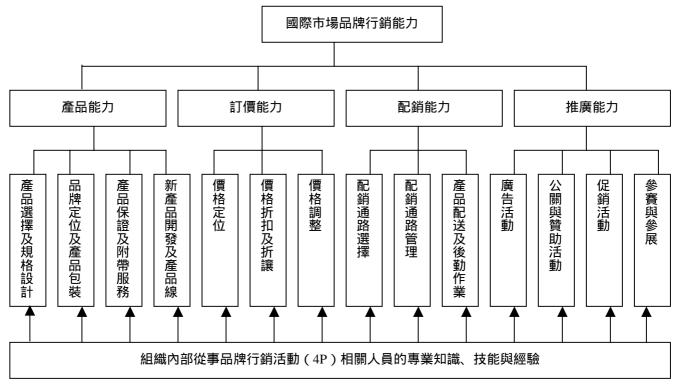


圖 1 國際品牌行銷能力的組成

#### 知識儲存之後會對後續知識管理過程產生影響

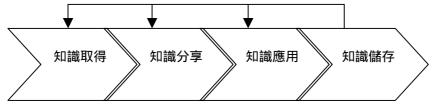


圖 2 國際品牌行銷能力建構過程

#### (一) 國際品牌行銷知識的取得

是指進行國際品牌行銷活動人員獲得到新知識。知識取得的主要策略有二:一是藉由公司內部人員本身的學習,取得新知識;另一就是從外面招募具有新知識的人才進入公司。兩種策略各有其優缺點:內部學習,可能耗時較長、現有人員無法學習新知識、專業知識領域不同無法學習等缺點,不過卻有容易與組織內部現有知識系統整合的優點。外部招募,優點是可快速取得需要的新知識,不過也可能發生新知識無法與內部知識系統整合的缺點。

接者,本研究探討內部學習新知識可能的管道。Huber(1991)曾提出六種知識取得管道,包括:先天上的學習、經驗學習(組織試驗、組織自我評價、試驗組織、無意或無系統的學習、經驗基礎的學習曲線)、代理學習、移植、搜尋、及注意(掃除、焦點搜尋、績效監測)。廠商若能運用上述知識取得管道,學習有關國際市場上4P活動的新知識,有助於國際品牌行銷能力的建構。

#### (二) 國際品牌行銷知識的分享

指組織人員取得國際市場行銷有關知識之後,如何藉由內部溝通管道進行知識的交流與分享。一般而言,新知識被個人學習之後,若不將新知識擴散至組織內其他成員進行學習,只會對個人行為產生影響,因此必須進行交流與分享,才能讓新知識被其他組織成員所用,甚至可以進行相互討論,產生新的知識。

知識分享管道相當多,可分為正式管道與非正式管道。正式管道是指運用組織內正式溝通系統、會議、或協調機制進行知識的分享;非正式管道是指透過私下的人際網絡或互動場合,進行知識分享。此外,知識分享或溝通的管道包括:面對面的討論、書面報告、或藉由電腦網路、電話、無線通訊等媒介進行溝通。當然以面對面討論所分享的知識較豐富,書面報告則是較具體可保存較久,而電子媒介則有快速、低成本、易保存等優點。無論知識分享的管道為何,最重要的是,新知識要能被組織內更多人學習及吸收,才能真正有助於組織整體能力的提昇。

#### (三) 國際品牌行銷知識的應用

指的是組織成員將所學的新知識應用到國際品牌行銷活動當中。新知識被組織成員學習之後,可能會改變組織成員的行為,改善整體國際行銷活動的效能與效率。不過本研究也關心另一個重點,就是知識如何被應用?廠商在進行國際行銷活動過程中,是否有設計適當的程序或機制,將新的知識導入國際行銷的相關決策流程之中,有效地加以運用。例如決策前是否有做資訊的蒐集或專家意見的徵詢,決策時是否有開放性的討論,讓決策成員各方充分表述新知識等。這部分可能與會組織的制度、文化及決策風格有關。另外,知識應用,也包括將新知識進行規範化或制度化,成為公司的政策、作業流程、規範、SOP 及慣例,以確保新的知識能夠在國際行銷活動中被重複地加以運用。例如國際市場進入評估程序與準則、新產品創意評估準則、新產品開發流程、訂價公式或規定、行銷業務人員工作守則、經銷商評估原則、廣告發展流程、促銷合作計劃補助規定、贊助比審的原則等。

#### (四) 國際品牌行銷知識的儲存

指組織內部對於國際品牌行銷知識的儲存。被儲存的知識型式可分為內隱性知識(implicit knowledge)與外顯性知識(explicit knowledge)等兩種(Polanyi, 1962; Nelson & Winter, 1982; Nonoka & Takeuchi, 1995)。外顯性知識通常可以較正式與系統性的方式來表達,只要具備相關基礎的知識,容易被瞭解、溝通與分享,例如行銷資料庫、財務會計資訊、技術性知識、設計圖、電腦程式、及公式等。而內隱性知識則無法以言語的方式表達出來,因此具有高度的情境化及個人化的特

性,例如心智模式、信仰、知覺力、技巧手藝、及訣竅(know-how)等。一般而言,外顯性的行銷知識可以文件檔案、資料庫等型式儲存起來,也容易運用資訊科技來輔助組織內部人員進行知識的儲存,也有助於知識的分享與應用。相反地,如果是內隱性知識,則是以個人為儲存的對象,如企業內部的專家及顧問等。內隱性的知識比較不容易進行溝通與分享,也難以外化(externalization),因此儲存之後的,若未來企業在國際行銷決策或活動時,要運用此類知識時,則必須由儲存知識的專家或顧問加入與參與。不過內隱性知識仍可藉師徒制進行複製或移轉,或是建立組織文化等方式儲存於群體共同的認知與價值觀點當中,只是必須要花較多的時間與努力。

#### 肆、研究方法

關於臺灣廠商如何建構國際品牌行銷能力?本研究採用組織學習與知識管理觀點進行探討。由於研究問題屬於「How」的問題,且為探索性研究,因此採用個案研究方法(Yin, 1984),試圖瞭解臺灣廠商國際行銷知識取得、分享、應用及儲存等知識管理過程。

#### 一、個案的選擇

本研究探討的三家臺灣科技廠商分別是華碩(ASUS)、明基(BenQ)、及友訊 (D-Link),選取這三家個案的原因,在於這三家廠商皆在國際市場上以自有品牌行銷,已獲得初步的成績,應具有國際市場品牌行銷之能力(請參考表 1)。同時這三家原本均有代工業務,除了友訊目前已將品牌與代工切割不同公司之外,華碩與明基的營業額中均有相當比例的代工產值,不過三家廠商均試圖在消費者市場上建立自有品牌,而非只專注於企業市場的品牌經營,因此對於臺灣廠商在國際市場上建立消費性產品品牌具有參考價值。

#### 二、資料蒐集方法

針對個案廠商如何建構國際品牌,本研究採用多重資料來源方式,藉由初級及次級資料蒐集,進行深度瞭解。次級資料來源包括三家公司的網站、年報、聯合知識庫及中時知識銀行的新聞資料庫、資策會及其他研究單位的產業資料庫、其他報章雜誌對於三家公司的報導、三家公司高階主管的演講稿或投影片、有關探討三家公司的博碩士論文、以及有關三家公司市場行銷策略的專書等。初級資料來源主要是使用深度訪談法(interview),預先針對三家公司的國際行銷現況,設計特定問題做為訪談大綱,再藉由行文至三家公司行銷相關主管請求協助研究並進行訪談。平均一家廠商訪談的時間約二至三小時,訪問時事先徵求受訪者同意進行錄音,訪談完成後,均將錄音檔轉成逐字稿,以利後續資料分析。

#### 三、資料分析方法

在資料蒐集工作初步完成之後,本研究先針對研究架構中的研究構念進行概念性及操作性定義,發展出研究構念觀察分析表,以進行後續資料分析。接著,本研究將所蒐集到初級與次級資料,根據構念觀察分析表的各項觀察點或指標,進行資料的整理與分析,以確認各個案公司在這些研究構念的表現與內涵。再

來,使用證據鏈將各研究構念的表現、觀察點與個案資料中的證據進行編號連結,以確保分析上的信度。最後,根據個案公司在研究構念的表現及構念間的關係,撰述個案公司國際行銷能力的建構過程,同時進行三個個案的比較與分析,並提出結論。

表 1 華碩、明基及友訊的基本資料

	華碩 ASUS	明基 BenQ	友訊 D-Link
成立時間	1990年4月2日	1984年4月	1986年3月
2004 員工人數	7036(2004/4/21,台灣)	3849(2004/3/23,台灣)	149(2004/4/31,台灣)
			1400 多人(2004/4/31,全 球)
2004 資本額	255.29 億元(2005/5/16)	231.55 億元(2005/5/16)	54.87 億元(2005/5/16)
2004Interbrand 評	第二名,品牌價值約 278	第六名,品牌價值約91.23	第九名,品牌價值約 73.03
比	億台幣	億台幣	億元
2004 合併營業額	2570 億新台幣	1649.5 億新台幣	新台幣 300 億元以上
2004 自有品牌佔   營業額比率	約七成左右(約 1800 億新   台幣左右)	三成七(約 610.32 億新台 幣)	100%
2004 自有品牌主要產品	主機板、筆記型電腦、伺服器、光碟機、手機	液晶顯示器、手機、光碟 機、燒錄機、數位相機、 投影機	網路卡、交換器、數據機、網路伺服器、無線區域網路產品
2004 自有品牌主 要銷售地區	亞太地區、歐洲地區	亞太地區、歐洲地區	美洲地區、歐洲地區
2004 代表性地區 自有品牌產品的名 次及市場佔有率	1. 全球筆記型電腦的市 占率排名第十 2. 亞斯區筆記型電腦 的市上與一個 可以上, 可以上, 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在 在	1. 品牌業務全球市場分佈比重:大陸-21%, 亞太區-32%,歐洲- 29%,美洲-18% 2. 投影機和顯示器在 義、荷、瑞等國搶下前 五強的地位 3. 2004年第三季液晶顯示器市占率於中國大陸排名第二	1. 全球消費型 (SOHO/SMB)網路設備 市場的市占率第一 2. 無線、寬頻、網路卡、 交換器等終端產品於印度市場的市佔率第一 3. 數據機名列澳洲第一 4. 無線區域網路(WLAN) 設備在北美市場位居第二
品牌形象訴求	華碩品質,堅若磐石、工 藝極致的代表、感動世界 科技	產品定位為「數位化時尚產品」(Digital Lifestyle Devices)、品牌核心理念為 "Enjoyment Matters"「享受快樂科技」、Bring Enjoyment N' Quality to life.	由「專業品牌」轉為「消費品牌」,也就是從過去網通產品過分專業的刻板印象,轉為年輕化的形象

#### 伍、結果與討論

#### 一、研究結果

由上述三家個案分析結果,可以得知,三家個案公司都有進行國際行銷知識的管理,同時使用知識管理的方式大致是相同的(請參考附錄),以下分別探討知識管理對於國際品牌行銷能力建構之影響:

在知識取得部分,我們可以發現廠商內學習國際市場品牌行銷知識的組織成員,包括最高經營團隊、各地品牌行銷團隊、產品規劃與開發團隊、及工業設計團隊等。這些組織成員除了本身已具有的專業知識與經驗之外,皆積極地從組織外部學習國際行銷知識,主要來源包括:當地市場消費者、當地的經銷商與代理商、市場研究或調查機構、國際展覽、及專業人士等,甚至代工客戶及上游供應商也可能提供市場行銷知識的來源。另外,學習知識方式,也運用相當多元的方式,有經驗學習(如試誤法)也有搜尋與注意當地市場消費者偏好及流行時尚等知識。其中在消費者知識的取得上,以明基最為積極、華碩次之、友訊較為薄弱,這部分可能品牌是否具有強烈的消費性有關。此外,三家公司都有國際行銷人才不足之情形,均希望能夠從外部招募具有國際市場品牌行銷知識、技能與經驗的人才進入公司。

知識取得對於國際行銷能力的影響在於,能夠幫助公司制定適合的行銷策略。例如市場的選擇、產品的選擇、產品的定位、產品外觀與規格的設計、及行銷溝通策略等。知識取得也能夠讓國際行銷活動的人員,提昇其個人的行銷知識及技能,讓廠商更有效地執行國際市場行銷活動。

在知識分享上,三家個案公司也有類似之處,例如除了利用電子化的資訊與通訊網路(如電話、網路、資訊系統或平台)溝通行銷活動知識之外,也會利用公司內正式與非正式的人際互動網絡進行溝通,正式的部分包括定期與不定期的會議、教育訓練、作業流程及讀書會等;非正式的部分包括口耳相傳。其中電子化的知識分享機制,有助於國際行銷人員快速瞭解各地市場的情報,累積各地市場的行銷知識,有助於規劃未來或修正目前的品牌行銷策略;各地行銷團隊藉由會議溝通或分享知識,有助於行銷團隊知識的累積與行動的協調,改善行銷決策品質,提昇行銷策略的執行力;而教育訓練有助於組織成員間分享或傳承知識,提昇行銷活動執行的效率;讀書會則是促使員工討論與分享新知識,有助於提高行銷的創造力;而非正式的口耳相傳則是無形當中促進行銷人員間交流知識,促進行銷活動的協調。因此知識分享機制對於國際市場行銷能力的建構具有正面的幫助。

在知識的應用上,由三家個案公司分析結果可看出,應用國際行銷知識的主要方式有四:一是應用到產品、訂價、通路、推廣等行銷決策制定:高層主管或各地行銷團隊所學習到的行銷知識,將融入行銷決策制定過程當中。二是藉由行銷活動的執行來運用行銷知識:行銷人員憑藉著外化的組織知識或內化的個人經驗來執行行銷活動,可提昇行銷活動的效率及效果。三是應用於新產品設計與開發:新產品開發流程當中,亦需要使用大量的國際市場行銷知識,提昇當地消費者對品牌接受度及新產品的成功機率。四是制度化為標準作業流程或形成組織例

規:過去整合知識的最佳模式,可以藉由標準作業流程或組織例規的制定,確保知識整合能確實達成。

在知識的儲存上,三家個案公司利用許多方式儲存其國際行銷知識,包括有五種主要方式:一是資料庫,可儲存任何電子化的數據、文件、檔案、圖片及影片等,防止行銷知識散失,利於後續知識的再擷取與應用,確保行銷能力的維持。二是結案報告或開會記錄,也就是要求員工要將任務的執行結果撰寫成結案報告,上傳至知識平台上進行傳播,予以記錄與分享,利用這個方式可將行銷活動中所產生許多的經驗與知識,可讓行銷人員外化行銷知識,以利後續保留與傳承。三是標準作業流程與手冊,將過去的行銷知識與經驗制定流程規定或手冊,將有利於知識保存,並確保知識的重複使用。四是員工個人的內隱知識,尤其當知識無法外化時,可保存於行銷人員身上,藉由行銷人員參與行銷活動,進行知識的使用。五是團隊成員的內隱知識,團隊成員間的內隱知識或共同知識(如默契、團隊熟練度、群體文化等),有助於整合團隊成員間的知識,發揮團隊整體能力。

#### 二、研究結論

本研究從組織學習與知識管理觀點,探討三家臺灣高科技廠商如何建構國際市場品牌行銷能力。依據個案研究的結果,提出下列結論:

- 1. 國際市場上的品牌行銷能力是廠商整合許多專業知識於國際行銷活動的表現,是一種組織整體性的能力,不是單一部門的能力。建構品牌行銷能力必須是全公司的努力,不僅是行銷人員的努力,因此可以從企業願景、價值觀組織文化、及企業知識層面進行塑造,協助組織成為品牌行銷導向的公司。
- 2. 廠商要建構國際市場品牌行銷能力,就必須重視國際市場品牌行銷知識的學習與管理。由本個案分析結果可看出,行銷知識的取得、分享、應用及儲存,有助於行銷決策制定與行銷活動的執行,進而有助於建構國際品牌行銷能力。
- 3. 當地市場上的行銷知識,必須藉由當地行銷人員、經銷通路、市場研究機構及總部人員親自體驗等方式學習或取得,這會影響到當地行銷 4P 活動的執行效果。
- 4. 知識分享有助於行銷知識在組織內的擴散與傳承,進而提昇行銷 4P 活動的 執行正確性與效率。
- 5. 知識應用是建構行銷能力的關鍵,學習到的國際行銷知識應落實於決策與執行當中,否則無法使行銷能力獲得提昇。而應用知識的方法可落實於制度、流程、SOP、及例規當中,此部分也會影響組織知識整合的能力。
- 6. 知識儲存在確保知識不會在組織內部流失,可以保留在組織內部,有效地被國際行銷人員擷取、學習及應用。應用資訊科技於組織行銷知識的儲存,對有助於行銷活動的執行效率。

#### 陸、計畫成果自評

本研究計劃主要在探討兩個研究問題:(1)什麼因素影響臺灣廠商在國際市場上決定進行品牌行銷?(2)臺灣廠商如何建構國際市場品牌行銷能力?本計劃第一年的研究內容與原計劃探討內容大致相符。目前已訪問近十家臺灣資訊科技廠商,針對上述兩個研究問題進行瞭解,並選擇其中三家完成個案的深度研究與分析。而本期中報告因篇幅的限制,僅就第二個研究問題的初步成果,提出簡單說明。在接下來兩年的研究計劃當中,將持續針對這兩個研究問題,進行理論面及實務面的探討,希望能夠建立解釋臺灣廠商在國際品牌行銷決策及能力建構行為的理論或命題,並進行量化實證。

至於,在研究成果的發表上,目前第一年的研究成果,已在國內相關的研討會進行發表(黃延聰、陳瑞君,2005;黃延聰、林星蒂,2005),同時也衍生出三篇碩士學位論文(陳瑞君,2005;林星蒂,2005;林瑞慶,2005)。本研究將從個案研究成果中,發掘與推導具有理論涵義的命題,撰寫成為嚴謹的論文,依其研究貢獻,應可發表在TSSCI等級的學術期刊上。

#### 參考文獻

#### ■ 本研究計劃衍生之著作

- 黃延聰、陳瑞君,2005年5月21日,國際品牌行銷能力之建構 臺灣高科技廠商之個案研究,發表於「第一屆台灣產業發展、國際代工模式與創新學術研討會」,東海大學大陸社會暨管理研究中心主辦。
- 黃延聰、陳瑞君,2005年4月16、17日,國際知識管理與國際行銷能力之建構——家台灣電腦廠商之個案研究,發表於「2005年台灣行銷研討會」,國立台北大學企業管理學系主辦。
- 黃延聰、林星蒂,2005年4月16、17日,自創國際品牌決策影響因素—台灣電腦廠商之個案研究,發表於「2005年台灣行銷研討會」,國立台北大學企業管理學系主辦。
- 陳瑞君,2005,**臺灣資訊科技廠商國際行銷能力之建構:組織學習與知識管理觀點**, 東海大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 林星蒂,2005,**自創國際品牌決策影響因素之研究-臺灣資訊科技廠商之個案研究**, 東海大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 林瑞慶,2005,**行銷策略積極度、行銷知識管理、行銷能力與行銷績效間關係之實證** 研究,東海大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

#### ■ 本報告引用之文獻

- 黃延聰,2002,**跨國代工聯盟中產品開發之知識取得與能力發展**,國立臺灣大學商學研究所未出版之博士論文。
- 趙郁文,1998,「跨國委託製造對台灣資訊電子廠商營運能力之提昇效果」,中山管理 評論,六(四):1113-1136。

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.
- Ernst, D. 2000. Inter-organizational knowledge outsourcing: What permits small Taiwanese firms to compete in the computer industry? *Asia Pacific Journal of Management*, 17: 223-255.
- Grant, R. M. 1996a. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- Grant, R. M. 1996b. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 109-122.
- Hedlund, G., & Nonaka, I. 1993. Models of knowledge management in the West and Japan.
  In P. Lorange, B. G. Chakravarthy, J. Roos & H. Van de Ven (Eds.), *Implementing*Strategic Processes, Change, Learning, and Cooperation: 117-144. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Helleloid, D., & Simonin, B. 1994. Organizational learning and a firm's core competence. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*: 213-239. New York: John Wiley & Sons.
- Hobday, M. 1995. *Innovation in East Asia: the challenge to Japan*. Brookfield, VT: Edward Elgar.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Leonard-Barton, D. 1995. Wellspring of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. 1962. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Yin, R. K. 1984. Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills: Sage Publications.

### 附錄:華碩、明基及友訊國際市場品牌行銷知識管理方式的比較

	華碩	明基	友訊
國際行銷知識取得	■ 最高經營團隊的國際經驗與知識	■ 最高經營團隊的國際行銷經驗與知識	■ 最高經營團隊的國際行銷經驗與知識
	■ 國內外行銷團隊的國際經驗與知識	■ 國內外行銷團隊的經驗與知識	■ 國內外行銷團隊的經驗與知識
	■ 其他公司過去在業界的經驗	■ 其他公司過去在業界的經驗	■ 試誤法(try and error)
	■ 試誤法(try and error)	■ 各事業部門人員	■ 其他公司過去在業界的經驗
	■ 消費者(市場調查、焦點團體訪談、意見	■ 試誤法(try and error)	■ 消費者(意見反應)
	反應)	■ 消費者(消費者研究、市場調查、焦點團	■ 代理商與經銷商
	■ 專業人士(專業工程設計師)	體訪談、意見反應)	■ 代工夥伴
	■ 組裝業者、代理商與經銷商	■ 專業人士(請知名作家演講生活趨勢、不	■ 市場調查機構(如 IDG、Data Quest,
	■ 上游供應商	同行業的專業人士針對市場研究及國外	Synergy)
	■ 市場調查機構	成功案例分享 法國設計師暢談下一季流	
	■ 代工客戶	行的服飾款式,或對顏色的流行風潮)	■ 人才招募與培養
	■ 國際商展	■ 專業機構(法國巴黎時當趨勢研究機構	
	■ 人才招募與培養	Peclers 等其他機構、國家劇院長期合作	
		舉辦設計講座式音樂會)	
		■ 代理商與經銷商	
		■ 市場調查機構(如 IDC、Gartner group)	
		■ 代工客戶	
		■ 國際商展	
		■ 人才招募與培養	
國際行銷知識分享	■ 網路、電子郵件、傳真、電話	■ 網路(視訊會議)、電子郵件、傳真、電話	■ 網路、電子郵件、傳真、電話
	■ 標準作業流程與手冊	■ 標準作業流程與手冊	■ Marketing Data Base(總部對各分公司
	■ 定期與不定期會議(跨地區、跨部門、部	■ 定期與不定期會議(跨地區、跨部門、部	單向,實行至 2005 年 1 月)
	門內)	門內)	■ MIC(Marketing Information Collection)
	■ 知識平台	■ 資訊平台(Intranet 與 Internet)	(各分公司對總部 單向,實行至2005年
	■ 教育訓練	■ 海外員工三年輪調	1月)

	■讀書會■□耳相傳	■ 教育訓練(基礎訓練、邀請外部的專業人士至公司內授課 由高階主管向內部員工授課、或將員工送至國外學習) ■ 讀書會 ■ 文件管理 ■ 口耳相傳	<ul> <li>轉為 Web base 與 Intranet(總部 v.s 各分公司 雙向, 2005 年 2 月開始實行)</li> <li>■ Marketing Belt(光碟分享)</li> <li>■ 標準作業流程與手冊</li> <li>■ 定期與不定期會議(跨地區、跨部門、部門內)</li> <li>■ 口耳相傳</li> </ul>
國際行銷知識儲存	<ul> <li>■ 產品、訂價、通路、推廣等行銷決策制定</li> <li>■ 行銷活動執行(運用內隱性知識與 SOP)</li> <li>■ 新產品設計與開發</li> <li>■ 教育訓練</li> <li>■ 制度化為標準作業流程或形成組織例規</li> <li>■ 資料庫</li> <li>■ 結案報告(網路平台)</li> <li>■ 標準作業流程與手冊</li> <li>■ 開會記錄</li> <li>■ 文件管理</li> <li>■ 員工個人的內隱知識</li> <li>■ 團隊成員的內隱知識</li> <li>■ 團隊成員的內隱知識</li> </ul>	<ul> <li>■ 產品、訂價、通路、推廣等行銷決策制定</li> <li>■ 行銷活動執行(運用內隱性知識與 SOP)</li> <li>■ 新產品設計與開發</li> <li>■ 教育訓練</li> <li>■ 制度化為標準作業流程或形成組織例規</li> <li>■ 資料庫(行銷案例資料庫、消費者生活形態研究資料庫及其他資料庫)</li> <li>■ 標準作業流程與手冊</li> <li>■ 開會記錄</li> <li>■ 文件管理</li> <li>■ 員工個人的內隱知識</li> <li>■ 團隊成員的內隱知識</li> <li>■ 團隊成員的內隱知識</li> </ul>	■ 產品、訂價、通路、推廣等行銷決策制定 ■ 行銷活動執行(運用內隱性知識與 SOP) ■ 新產品設計與開發  ■ Marketing Data Base ■ MIC(Marketing Information Collection) ■ 轉為 Web base 與 Intranet ■ 美國分公司的 Marketing Server ■ 美國分公司的產品開發部設有 PMD (product management and development)的 Data Base(專門蒐集與儲存產品的相關資訊) ■ 標準作業流程與手冊 ■ 開會記錄 ■ 文件管理 ■ 員工個人的內隱知識 ■ 團隊成員的內隱知識