

## 摘要

對於中小企業如何在國際市場建立及發展其品牌，現有的理論及文獻（例如中小企業國際化理論、外銷發展理論、及品牌管理等），都缺乏對於這研究問題的解釋與探討。同時，這個研究問題對於現階段亟欲在國際市場上推廣自有品牌的臺灣廠商來說，具相當高的實務價值。因此，本研究以個案研究方法為途徑，探討八家目前正在國際市場上建構品牌的臺灣廠商個案，提出一個中小企業在國際市場品牌發展的階段模型，將品牌發展的階段分為低價值、中低價值、中高價值及高價值等階段。同時本研究也探討這四個品牌發展階段的國際品牌行銷活動的特徵及其品牌行銷能力。最後，本研究也提出了影響品牌廠商在這四個階段進展的可能決定因素。

關鍵詞：中小企業、品牌國際化、品牌發展、階段模型

## Abstract

How do small and medium enterprises (SMEs) build and develop their brand in international market? Previous studies are rather limited in small business internationalization, export development, and brand management area. But this topic is very meaningful and valuable for Taiwanese enterprises. This research adopted case research method to study eight Taiwanese brand firms which attempt build their brands in the international market in order to propose a stage model to explain SMEs' brand development process in the international market. This model divides brand development of SMEs in international market into four stages, that is, low value, medium-low value, medium-high value, and high value. The brand marketing characteristics and capabilities of the four stages are also described in this research. Finally, this research also discuss the factors to determine the progress of the brand development stages of SMEs' brand.

Keywords: Small and Medium Business (SME), Brand Internationalization, Brand Development, Stage Model

## 前言

過去臺灣產業的發展，大多是藉由代工學習到製程與產品的技術，配合低廉的勞動與技術人力，發展出成功的代工營運模式，並在全球產業分工上佔有一席之地(Hobday, 1995; Ernst, 2000 陳振祥、李吉仁, 1997; 趙郁文, 1998)。不過代工營運模式的運作雖然成功，但也產生一些缺點：像是代工廠追求規模經濟，壓縮許多廠商生存的空間，也就是大者恆大，小者恆小，甚至小者無法存活。另外，大型代工廠規模雖大，但受制於缺乏品牌行銷能力，對品牌顧客的議價力仍不足，經常壓縮到代工利潤。雖然，一些臺灣代工大廠力圖在國際市場建立品牌，但在代工客戶的抽單與反制之下，而面臨相當大的挑戰，如明基與 Motorola 在手機市場上由代工合作轉變為品牌競爭，又如最近的宏達電的自創品牌，也面臨與代工業務產生衝突的困擾。因此，臺灣廠商應不應將營運模式由 OEM/ODM 轉向 OBM，一直是產業界與學術界相當關心的議題。

從全球市場角度來看，若要在產業集中度高的產品市場或主流區隔上，建立國際性品牌，在品牌推廣上的行銷投資會相當大（例如宏基與明基），同時風險也相當高，似乎沒有幾家臺灣廠商有這樣的資源與決心建立自有品牌。雖然政府在政策上鼓勵臺灣廠商在國際市場建立品牌，例如給予企業建立品牌的補貼（如低利貸款）與協助（如經濟部國貿局的品牌臺灣計劃），但臺灣產業未來的發展，真的只能仰賴大型企業耗費鉅資來建立國際性的品牌嗎？施振榮(2005)曾提及臺灣企業在國際市場發展品牌的模式，不一定要像韓國一樣，傾全國之力扶植大企業的品牌（如三星、LG 與現代汽車），或是一定要培植出世界百大品牌。事實上，我們也可以觀察許多中小型的臺灣企業已開始默默地在國際市場上以自有品牌行銷，例如雷虎科技以自創 Thunder Tiger 品牌及其併購的 ACE、AE 及 MRP 品牌，在國際市場銷售遙控車與飛機等產品。又如皇將科技利用併購的美國 CVC 品牌，在國際市場上銷售包裝機及貼標機等產品。甚至有些目前知名的臺灣國際性品牌（如友訊、合勤、及巨大），當初在國際市場上開始建立品牌時，其規模也並非是大型企業。

這些中小企業在國際市場發展品牌的努力，讓人聯想到過去臺灣產業發展過程也是靠中小企業的外銷起家。目前的中小企業品牌可能是以後臺灣知名的國際品牌（如 ASUS、Giant 或 D-Link），或是在國際市場上小而美的品牌（利基品牌）。本研究相信，藉由深度瞭解臺灣中小型企業在國際市場建立與發展品牌過程，應該有助於臺灣代工產業解決目前的策略兩難（branding or not branding）。

除了上述研究背景，過去的研究，似乎尚未針對中小企業在國際市場建立品牌的過程，進行有系統地的探討。關於企業國際化的文獻，傳統上探討的焦點，大多是在多國籍企業(MNCs)的全球策略與組織運作上(Melin, 1993)。由於中小企業的特質有別於大型跨國企業，其國際化過程與型態可能不同於大型企業(Coviello & McAulley, 1999)。雖然探討中小企業國際化的研究，已經逐漸興起，但在研究觀點上仍相當分歧，有的從經濟觀點進行分析，如交易成本理論及折衷理論。有的從行為觀點進行描述，如國際化的階段模型與網絡理論。Coviello & McAulley (1999)認為需要以整合性理論觀點，才能描繪中小企業國際化的全貌。即使如此，大部分的中小企業國際化的研究，關注的大都是外銷或生產活動的國際化，對於中小企業在國際市場建立品牌的探討，仍然相當有限。因此，本研究

希望針對臺灣中小企業在國際市場建立品牌的過程，也就是中小企業品牌的國際化，進行有系統性與深入的研究。

## 研究問題

綜合上述，本研究探討的核心問題為：**臺灣中小企業如何在國際市場建立品牌？**針對此核心問題，本研究將回顧中小企業國際化理論、外銷發展模型、及品牌管理等相關文獻，做為探討中小企業品牌國際化的觀念性架構。根據這個研究架構，本研究細項研究問題如次：

1. 臺灣中小企業的品牌國際化過程，可以區分為幾個階段？
2. 各階段的品牌行銷活動特徵為何？各階段具備的知識與能力為何？
3. 影響中小企業在品牌國際化各階段進展的決定因素為何？

針對這些研究問題，本研究希望先採用個案研究方法，以縱斷面的觀點，深度探討中小企業品牌個案建立理論與模型。

## 文獻探討

回顧過去相關文獻，似乎未有研究針對中小企業在國際市場上建立品牌的過程，提出具體的理論或模型。在此，本研究將探討相關文獻，以做為本研究概念化(conceptualized)中小企業品牌國際化之理論基礎。首先，本研究將定義什麼是中小企業品牌的國際化；接著，回顧過去探討企業國際化的理論與觀點，以形成本研究的研究觀點；再者，本研究也將回顧外銷與品牌建立的相關文獻，希望能瞭解企業在國際市場品牌行銷活動之本質；最後，提出一個研究架構，以做為後續個案研究之基礎。

### 一、中小企業品牌的國際化

#### (一) 國際化的本質

什麼是國際化(internationalization)？目前學者間尚未有一致性的共識(Andersen, 1997; Coviello & McAuley, 1999)。Wind, Douglas, & Perlmutter (1973)指出國際化是一種描述企業跨國營運的演進過程，由許多連續性階段構成，在這些階段中，企業展現出特定的態度(specific attitude)或導向(orientation)。其他學者，如 Bilkey & Tesar (1977)、Johanson & Vahlne (1977, 1990)、Cavusgil (1980)及 Reid (1981)，則指出國際化是一種逐漸地增加國際涉入的過程，在此過程中組織的型式會連帶發生改變。Welch & Luostarinen (1988)則採取一個較為廣泛的觀點，同時考慮內向(inward)與外向(outward)的國際化活動，定義為企業增加國際營運涉入的過程。Calof & Beamish (1995)則定義為調整廠商的營運(如策略、結構、資源等)以適應國際環境的過程。Beamish, Morrison, & Rosenzweig (1997)將國際化定義為廠商增加未來國際活動影響之認識，及建立與進行與其他國家廠商交易的過程。

本研究採取 Beamish et al. (1997)的定義，認為國際化包括了廠商知識面與行動面兩個層次，知識面是指廠商增加對未來國際活動的認識，行動面是指廠商在其他國家進行營運的過程。

#### (二) 中小企業國際化的特質

過去國際化的研究，大多探討大型企業的國際化，較少探討中小企業的國際

化(Coviello & McAuley, 1999)。大型企業進行國際化會有許多優勢，例如具有充裕的資源及較強的管理能力；相反地，中小企業在進行國際化時會面臨許多限制，例如資金、管理、時間、經驗及資訊資源等內部限制(Buckley, 1989)，或競爭者的攻擊或當地政府阻礙等外部限制(Acs et al., 1997)。Van Hoorn (1998)也指出較小的企業具有非正式的組織結構、不完備的管理程序與技術、非系統性同時通常也非理性的決策過程等特質。

因此，本研究認為中小企業因為上述特質或規模的限制，可能展現出不同於大型企業的國際化過程。但是，並不意味著中小企業就無法成功地進行國際化，中小企業有其獨特方式克服「小」的缺點(Bonaccorsi, 1992; Gomes-Casseres, 1997)，例如使用漸進方式國際化以避免資源投入與風險、或者依賴廠商間網絡或人際網絡方式獲得資源與協助等。雖然探討中小企業國際化的研究已經開始興起，不過在這個領域尚未成熟(Coviello & McAuley, 1999)。

### (三) 中小企業品牌的國際化之定義

在探討了國際化的定義與中小企業國際化的特質之後，針對「中小企業品牌的國際化」，本研究的定義為：中小型企業增加對國際市場上銷售自有品牌之認識，以及在國際市場上建立自有品牌的過程。此定義基本上是與 Beamish et al. (1997)的國際化定義相同，不同之處在於探討的主體是中小企業，同時僅探討特定的國際營運活動，也就是國際市場上的品牌行銷。

## 二、企業國際化的理論

為了形成中小企業品牌國際化的觀念基礎，本研究針對幾個主要的國際化理論進行回顧與探討：

### (一) 國際化的階段模型

所謂的國際化的階段模型，是指將企業的國際化過程，區分為幾個階段，企業逐步依循這些階段順序，增加國際涉入的程度。Andersen (1993)將階段模型區分為兩種：一是 Uppsala 的國際化模型(U-M)，另一為創新相關模型(I-M)。分別說明如次：

U-M 國際化模型是由 Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)所提出，而由 Jahanson & Vahlne (1977)進一步發展。Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)辨認出企業進入國際市場的四種不同的階段，愈後面的階段代表愈高程度的國際涉入，這四個階段分別為：(1)沒有正常的外銷活動，(2)藉由獨立代表或代理商進行外銷，(3)建立海外銷售子公司，(4)海外的生產／製造單位。U-M 模型指出國際化會依照前後階段逐步進行的，原因是廠商的市場知識與市場承諾是慢慢提昇的，增加市場知識會導致增加市場承諾（也就是資源投入的數量與承諾的程度）。在逐步進行國際化過程中，廠商會強化市場知識，尤其是經驗性知識及廠商專屬技能。例如廠商會先藉由低風險、間接外銷至「心理上」接近的國家市場，然後學習到外國市場的知識。隨著時間與經驗的進展，廠商逐漸增加對國外市場的承諾，這樣會導致市場知識的強化，導致進一步承諾「心理上」更遠的市場，包括外國製造與銷售作業的權益投資。

I-M 國際化模型將國際化的決策視為廠商的一種創新。許多學者提出大同小異的階段劃分(Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981)。例如 Cavusgil (1980)將國際化過程分為五個階段：(1)國內行銷，廠商只在母國市場內銷售，(2)外銷前階段，廠商尋求資訊與評估進行外銷的可行性，(3)實驗性

投入，廠商開始在一些心理距離近的國家進行少量的外銷，(4)主動投入，外銷進入更多的新國家，用直接外銷的方式，增加外銷的銷售量，(5)承諾投入，管理當局常態性進行國外與國外市場間資源分配的決策。

事實上，國際化的階段模型根源於奠基於廠商的行為理論(Cyert & March, 1963)，國際化過程模型不將國際化過程視為理性的經濟分析，而是一種漸進的本質，亦即是隨著階段的進展，藉由對外國市場增加承諾的持續學習。雖然階段模型已獲得一些研究的支持(Malhotra, Agarwal, & Ulgado, 2003)，但仍有許多限制：(1)過於決定性，(2)僅解釋國際化早期階段，(3)當世界變的更同質時，心理距離的解釋力變得較弱(Johnanson & Vahlne, 1990)。同時，許多國際新創事業，直接跳過中間的階段，進行外國直接投資(FDI)，也是階段模型難以解釋的。因此，後續的階段模型的研究將焦點轉向影響國際化過程中，各階段進展的促進與阻礙或干擾因素的研究(Leonidou & Katsikeas, 1996; Malhotra et al., 2003)。

## (二) 交易成本理論

有此學者利用交易成本分析探討國際市場進入模式的選擇，例如 Anderson & Gatignon (1986)、Anderson & Coughlan (1987)及 Klein, Frazier, & Roth (1990)。根據交易成本理論(Williamson, 1979, 1981)，交易特質的三構面(包括資產專屬性、交易頻率及交易的不確定性)，決定了交易成本的高低，廠商為了要避免交易成本的發生，會採用內部化(也就是 FDI)或契約協定的方式進入國際市場。

交易成本理論強調理性與策略性的決策準則，例如成本、投資、風險與控制，他們假設外國市場進入決定是由許多不同的選項所組成，由廠商進行理性的選擇。雖然交易成本理論能夠解釋應該以什麼模式進入國際市場，不過受到許多的批評。例如過於靜態、沒有考慮到非交易上的利益、分析單位是交易而非廠商、及交易成本難以衡量等(Malhotra et al., 2003)。

## (三) 折衷理論

折衷理論是由 Dunning (1980, 1988)提出，同樣是基於理性的經濟分析觀點，整合了資源基礎、國際貿易、及交易成本理論，提出一個整合性理論架構。折衷理論指出三種因素會影響國際市場進入模式的選擇：所有權優勢、地區優勢及內部化優勢。所有權優勢(ownership advantage)是指廠商專屬的資產與技能，可供廠商發展差異化的產品。所有權優勢應具有獨特與持久性的特質，才能提供廠商做進入模式選擇時的優勢。地區優勢(location advantage)是反映出特定國家的吸引力，國家市場吸引力可以市場潛能及投資風險做評估。要衡量地區優勢，可以文化類似性、市場的基礎建設、及低生產成本可能性做為衡量。內部化優勢(internalization advantage)是指選擇科層式(內部化)進入模式相對於市場式(外部化)的相對成本。折衷理論指出市場進入模式的選擇應考慮風險與報酬、控制與可用的資源(Agarwal & Ramaswami, 1992)。

雖然折衷理論能夠從多種觀點，解釋為何廠商對於國際市場進入模式的選擇，可是三種優勢提供相互重疊的進入模型解釋，難以預測應採取何種進入模式(Malhotra et al., 2003)。同時，也如同交易成本理論一樣，過於靜態，只解釋為何國際企業為何存在，而非國際化的過程(Melin, 1992)。

## (四) 網絡觀點

網絡觀點基於社會交換與資源依賴理論，探討組織間網路或人際間網絡對廠商行為的影響。這些網絡關係包括了：顧客、供應商、競爭者、私人或政府的支

援機構、家庭、朋友等等，因此廠商的經濟行為鑲嵌於網絡關係之中(Granovetter, 1985)。根據這個學派，國際化取決於組織的網絡關係，而非廠商專屬的優勢。因此廠商的國際化的決策與活動被不同的網絡成員所影響，進入國際市場的模式將以外部化(externalization)或合作方式為主(Coviello & McAuley, 1999)。

網絡觀點逐漸被學者們用來解釋廠商的國際化行為(Coviello & Munro, 1995, 1997; Chen & Chen, 1998; Holmlund & Kock, 1998)。從這些研究當中發現，中小企業的國際化行為將會受到網絡的影響；同時，網絡觀點也可描述國際化的動態。不過，網絡觀點也有其限制，例如不是一個預測性的理論、難以進行理論檢定、也無法解釋沒有使用網絡的廠商的國際化過程(Malhotra et al., 2003)。

### (五) 小結

回顧上述四種國際化理論之後，本研究認為階段理論與網絡理論，偏向於屬於行為觀點，至於交易成本與折衷理論，則偏向於經濟觀點(Jones & Coviello, 2005)。行為觀點的理論主要強調的國際化進行的過程，這個過程是一種廠商的學習或關係運作的過程，廠商藉由較低風險或承諾的國際化活動或從網絡關係，逐漸學習市場知識並提昇對國際市場的承諾。經濟觀點的理論主要強調理性與策略性的決策觀點，認為廠商可根據理性決策分析，決定國際市場進入模式或時機，同時提出許多影響國際化決策的影響因素。

雖然，過去探討企業國際化的理論與觀點相當分歧，不過許多學者均認為應從多個而非單一的理論觀點來解釋企業的國際化(Coviello & McAuley, 1999; Jones & Coviello, 2005; Leonidou & Katsikeas, 1996; Malhotra et al., 2003)。因此，本研究對於中小企業品牌的國際化，也希望採取整合性的理論觀點，瞭解中小企業的品牌行銷活動如何進行國際化。由於中小企業缺少足夠資源、知識、經驗與能力將品牌國際化，通常會逐步地進行國際化。同時，又由於國際化應該是一種過程(Melin, 1992)，因此，本研究擬先以階段理論觀點做為骨架，進行品牌國際化過程的階段劃分，再整合其他理論觀點，來描述與解釋中小企業品牌的國際化過程。

Andersen (1993)曾指出國際化階段模型應朝下列幾個方向，加以發展與修正：(1)理論疆界要加以描述，明確指出理論疆界的假設，如價值、範圍及時間。(2)階段模型應解釋國際化過程為何或如何發生？如何預測從一個階段移往下一個階段？同時階段間如何具體劃分。廠商發展的重大事件與影響廠商國際化行為的因素應該被辨認出來。(3)應該對理論層次與操作化層次給予更多的注意。在驗證這些模型時應符合可驗證性的準則，同時也要進行各種效度的分析。(4)橫斷面的研究無法驗證由一個階段進入下一個階段的決定因素，應該以小樣本的縱斷面研究，才能驗證。(5)階段模型應能提供廠商開始進入國際市場的解釋。

基於 Andersen (1993)的建議，本研究希望在探討中小企業品牌的國際化時，雖然劃分不同的階段，但不預先設定品牌國際化是一個有邏輯的循序漸進的過程，而是動態與全面性的(Coviello & McAuley, 1999)。同時，廠商的品牌國際化行為，決策者不只基於過去的學習與現有的市場知識，也會具有策略意識，也就是具有自主策略性決策的能力，會根據市場與競爭者的信號行動，考慮網絡、競爭與市場因素、及其他內外部環境等因素，進行品牌國際化各階段的決策。因此，本研究後續將以這樣的觀點與角度，試圖從臺灣中小企業品牌國際化的個案研究中，建立理論模型。

### 三、外銷發展與品牌建立的理論

為了建立中小企業品牌國際化的模型，必須要先瞭解企業如何在國際市場進行品牌行銷？接著，本研究要探討外銷發展模型及品牌建立等相關文獻，做為建構中小企業品牌國際化階段模型的概念基礎。

#### (一) 外銷發展的模型

外銷(export)是指廠商將商品或服務銷售到國外市場。外銷通常是國際化的第一個階段，外銷階段的廠商對國際市場的投入與承諾最低，而風險與獲得報酬的潛能也較低。外銷發展(the export development process)模型是在解釋廠商發展外銷的過程，也是同屬於國際化的階段模型，只不過是專注探討外銷型態的國際化過程。例如前述提到 Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)與 Cavusgil (1980)的階段模型均可視為外銷發展模型。Leonidou & Katsikeas (1996)回顧十一個外銷發展模型，將外銷發展過程略分為外銷前(pre-engagement)、起始期(initial)及進階期(advanced)等三大階段，並指出不同的外銷發展模型有不同的概念化基礎，同時外銷過程階段劃分的基礎也不一，並探討不同外銷發展模型的解釋變數。在這些外銷發展模型中，Wortzel & Wortzel (1981)提出的外銷發展階段模型（如圖 1），最能解釋臺灣中小企業的外銷發展過程。

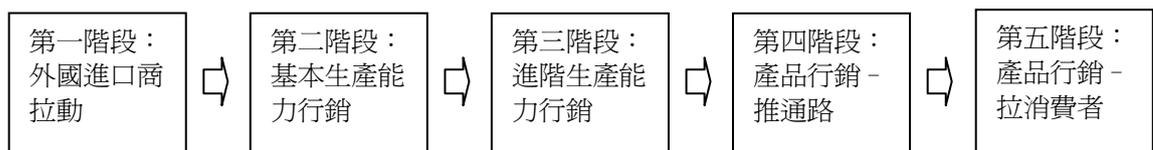


圖 1 Wortzel & Wortzel (1981)的外銷發展模型

Wortzel & Wortzel (1981)將新興工業化國家(NIC)與開發中國家(LDC)廠商發展外銷過程區分為五個階段（如圖 1）。第一階段是**外國進口商拉**(importer pull)的階段：外國進口商基於低成本考量，委託廠商代工產品，此時廠商不具備或只具備少許的產品內部設計與外部設計的能力。第二階段是**基本生產能力行銷**(basic production capacity marketing)的階段：此時廠商具備了產品內部設計的能力，不過在外部設計與包裝則仍仰賴外國進口商。在這個階段，廠商開始進行一些行銷活動，不過這些行銷活動主要在國內。同時這個階段，廠商開始承諾經營外銷市場，提撥部分產能給外銷之用，也會找尋適合外國買主發展穩定的供貨關係。

第三階段是**進階生產能力行銷**(advanced production capacity marketing)的階段：此時廠商具備內外部設計與包裝設計的能力，不過品管部分仍仰賴國外進口商，在這個階段，廠商開始採取一些方式對其產品線、銷售量、顧客及價格提高控制力，也會有比較多的推廣活動，包括國內與國外的推廣活動，也可能在外銷的國家設置銷售辦公室，以爭取客戶的訂單，同時做為聯絡顧客與蒐集提供資訊之用。與前一階段不同之處，此階段的廠商是主動的產能行銷者，不過行銷產品的工作仍然留給其國外客戶。這階段廠商是設計知識(know-how)與產能的供應商。

第四階段是**產品行銷 - 推通路**(product marketing channel push)的階段：此時廠商由產能行銷者轉變為產品行銷者，廠商已具備產品內外部設計、包裝設計、品管等能力，同時開始銷售自有品牌的產品，不過以低價為主，無法獲得較高的

價格，同時針對一些國外的進口商及零售商進行推廣活動，不像上個階段未針對國外零售商進行推廣。在這個階段，廠商也開始在國外佈建物流與運籌活動，偏重在將產品配送到當地的經銷商上。在行銷組織上，這階段的廠商在國外設置功能較為齊全的國外銷售分公司，也開始提供售後服務。

第五階段是**產品行銷 - 拉消費者**(product marketing consumer pull)的階段：這階段是 Wortzel & Wortzel (1981)發現當時 NIC 與 LDC 國家廠商並未到達的階段，這個時候廠商以自有品牌為主在國外市場上行銷，也掌握對零售商的訂價，同時推廣活動也以當地消費者為主，在物流與配銷上也配送至經銷商與零售的手上。此時廠商與當地國的品牌行銷已無差異，而產品也具備差異化的能力，能夠索取較高的價格，也使用當地的廣告代理商及行銷研究商，並擁有與當地品牌大廠相同的行銷知識與能力。

我們可以發現 Wortzel & Wortzel (1981)的模型，比 OEM-ODM-OBM 等三階段的劃分更為細緻，著重於廠商行銷資源與活動的國際化，並根據廠商在國際市場上對行銷組合的控制力而劃分為五個階段。其中第四階段的廠商已是 OBM，不過國際市場上的品牌定位是低價產品，品牌價值較低，同時品牌行銷活動的知識與技能也較為不足。第五階段廠商的品牌定位較高，能提供較高價值給國際市場的顧客，同時品牌行銷活動的知識與技能也較為成熟。

雖然 Wortzel & Wortzel (1981)的外銷發展模型，可以幫助我們瞭解到中小企業品牌國際化，可區分為**推通路與拉消費者**等兩個階段。不過，本研究認為中小企業在國際市場上建立品牌的過程，不應只有這兩大階段，可能有更為細緻的階段劃分。同時 Wortzel & Wortzel (1981)在當時進行 NIC 與 LDC 國家外銷廠商個案研究時，並未發現有第五個階段的品牌廠商。換言之，Wortzel & Wortzel (1981)只有探討到品牌國際化的初期。此外，Leonidou & Katsikeas (1996)對外銷發展模型的回顧也指出，雖然過去的研究都同意外銷發展過程是高度動態，但所有的模型都是靜態的，並沒有認知到各階段內是由是由許多小步驟構成的連續帶，階段中許多重要的參數會是會變動的，如國家市場的型態、顧客的數量、進入通路的類型等。而在階段間，這些模型沒有解釋廠商決定從一個階段移到另一個階段的動態，及在這階段轉變是什麼變數決定或受什麼因素影響。因此，本研究認為應該要進一步地深化 Wortzel & Wortzel (1981)的外銷發展模型，以解釋中小企業品牌國際化的過程。

## (二) 品牌建立過程

根據美國行銷協會(AMA)的定義，品牌(brand)是一個名稱、字詞、符號、象徵或設計，或上述的組合，是用來辨識產品的銷售者，以與競爭者產生區別。品牌建立(building the brand or branding)是指企業選擇一個品牌來辨識本身產品，以與競爭者區別的過程。因此，品牌國際化可視為企業在國際市場使用品牌，辨識本身產品並進行銷售。

企業如何進行建立品牌呢？Keller (2003)認為可以藉由策略性品牌管理(strategic brand management)，也就是設計與執行品牌行銷計劃以來建立品牌權益(brand equity)。策略性品牌管理過程，可以區分為四個主要的步驟(Keller, 2003)：(1)品牌定位與價值的辨認與建立，(2)品牌行銷計劃的規劃與執行，(3)品牌績效的衡量與解釋，及(4)品牌權益的成長與維持。

黃延聰、陳玉芬(2008)整合了國際行銷管理與品牌管理的觀點，將品牌國際化的管理流程，區分為評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、及執行等

四個階段。(1)評估階段：指品牌國際化可行性與進入時機的評估。(2)市場進入策略規劃階段：指品牌進入國際市場模式的選擇、及國際市場合作夥伴的選擇。(3)品牌行銷策略規劃階段：指在國際市場上進行品牌定位、價值與要素的設計、及品牌行銷策略的規劃。(4)執行階段：指品牌國際化之組織與控制。本研究將以這四個品牌國際化管理流程為基礎，利用個案研究方法，深度瞭解臺灣中小企業在國際市場建立品牌的過程，希望能夠發掘比 Wortzel & Wortzel (1981)的外銷發展模型更細緻的品牌國際化階段劃分，並探討不同品牌國際化階段廠商的品牌行銷活動與能力的特質。

### (三) 小結

過去探討外銷發展模型的文獻，把焦點放在廠商發展外銷的過程，試圖以階段理論的觀點，區分不同的外銷階段劃分。不過外銷活動僅是國際化的一部分，在概念上不等同於國際化(Welch & Luostarinen, 1988; Johanson & Vahlne, 1990; Melin, 1992)，也不等同於品牌國際化。回顧過去的文獻，尚未有研究有系統地探討中小企業品牌國際化的過程。在本節，本研究也初步探討了 Keller (2003)的品牌建立的管理架構，瞭解了品牌建立過程與配合的行銷活動。本研究希望能夠國際化階段理論為基礎，探索臺灣中小企業在國際市場的品牌建立過程與行銷活動，利用個案研究方法，建構一個中小企業在國際市場的品牌發展模型。

## 四、研究架構

整合上述文獻探討，針對本研究探討的核心問題：**臺灣中小企業如何在國際市場建立品牌？**本研究的觀念性架構如圖 2 所示，說明如下：

首先，根據國際化階段模型或外銷發展模型，本研究認為中小企業品牌的國際化，依其在國際市場品牌行銷活動與表現，可以區分為不同階段。假設可以區分為四個階段，第一階段，應該是剛開始決定以自有品牌進行外銷的階段（如同 Wortzel & Wortzel (1981)中產品行銷－推通路的階段），而最後的階段，則是能夠運用先進品牌行銷方法或技能在國外市場建立較高價值品牌的階段（如同 Wortzel & Wortzel (1981)中產品行銷－拉消費者的階段）。在 Wortzel & Wortzel (1981)的模型中，這兩個階段分別是第四及第五階段，中間並沒有其他可能的階段。本研究則認為中小企業在國際市場發展品牌的過程，應該有更細緻的階段劃分。當然，本研究將以藉由台灣中小企業的個案研究為基礎，根據實際的情況做階段劃分。

劃分好品牌國際化階段之後，本研究將根據資源基礎與行為觀點，探討各階段廠商品牌行銷活動的特徵，包括各階段品牌廠商具備那些知識與能力？除此之外，本研究將探討廠商在品牌國際化各階段間移動的決定因素，也就是試圖找出促進或阻礙品牌國際化階段間演進的因素，這些決定因素可能包括組織內部因素，如決策者特質、或組織資源與能力等，或是外部環境因素，如市場、交易成本、或當地環境等。

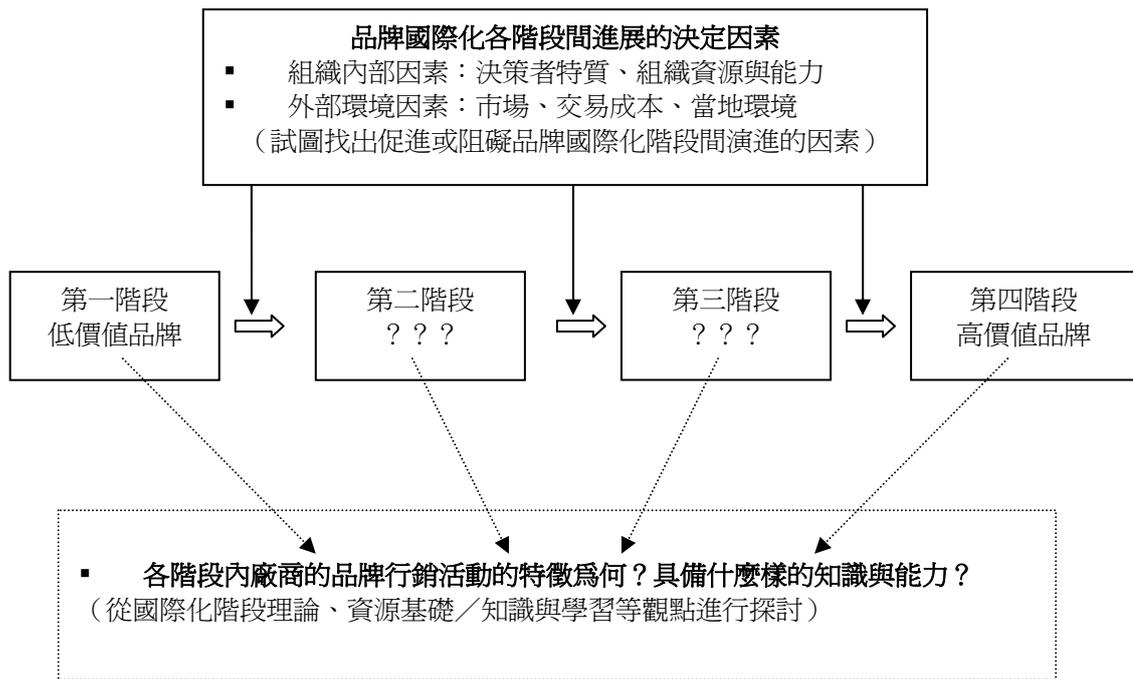


圖 2 本研究觀念性架構

## 研究方法

### 一、個案選擇

本研究在探討臺灣中小企業在國際市場建立品牌過程，由於個案研究法較適合探討如何(How)及為何(Why)等類型之研究問題(Yin, 1984)，同時本研究是以建構理論命題為目的，因此採取個案研究法做為研究方法。根據理論抽樣的原則(Eisenhardt, 1989)，將研究對象設定為在國際市場推廣自有品牌的中小企業。如果該公司當初在國際市場開始以自有品牌行銷時為中小企業的話，也屬於本研究之對象。依此定義本研究選擇亞富國際、典匠資訊、奕傑電子、超未來資訊、雅博資訊、寶熊漁具、撼訊科技及功學社等八家企業進行個案研究(個案公司基本資料，請參見表 1)。選擇這八家企業原因在於這些企業皆於國際市場上行銷自有品牌。同時這些品牌企業一開始亦是從中小企業發展至目前的規模，因而對中小企業在國際市場建構品牌的歷程具有參考價值。

### 二、資料蒐集方式

本研究遵循 Yin(1984)的建議，使用多重資料來源的方式，蒐集個案廠商品牌國際化的資料。在初級資料上，採取實地個案訪談做為資料蒐集方法。針對研究問題，本研究擬定訪談大綱，於 2007 年至 2008 年之間進行實地訪談，訪問對象為個案公司的品牌行銷或高層主管，平均訪問一位經理人員的時間約兩至三個小時左右。本研究在取得受訪人員的允許之後，將訪談的內容進行錄音，並過錄成逐字稿，以利於資料分析。在次級資料上，針對受訪廠商的產業背景、公司概況、及國際行銷策略，進行次級資料的蒐集，例如企業年報、聯合知識的新聞資料庫、碩博士論文、個案公司高階主管的演講稿或投影片、及相關報章雜誌的相關報導。

表 1 個案公司基本資料

公司名稱	亞富國際	典匠資訊	奕傑電子	超未來資訊	雅博資訊	寶熊漁具	撼訊科技	功學社
品牌名稱	IF、IFFI	ImageDJ	OKAYO	FNet	APEX	OKUMA、LineWinder(狼王)、MFG	PowerColor、TUL	KHS (樂器品牌包括：Jupiter, Majestic, Altus, Walden, HERCULES, ROSS, Mapex)
品牌屬性	B to C	B to B	B to B	B to C	B to C	B to C	B to C	B to C
產品別	皮包	數位影像素材(圖片庫)	無線麥克風、無線導覽系統、教學擴音及 PA 廣播系統	資料備份復原、網路工具及影音技術軟體	福祉器材、醫療電子產品、醫療用氣墊床組、呼吸治療儀器	捲線器、釣竿、釣線以及帽類及衣著等人身配件	顯示卡、主機板、視訊轉換盒、機殼等	管樂器 Jupiter、打擊樂器 Majestic、長笛 Altus、吉他 Walden、樂架 HERCULES、鍵盤類打擊樂器 ROSS、鼓 Mapex
資本額(NT\$百萬元)	30	150	20	10	658	350	651	70
全球員工人數	N/A	42	70	28	475	1600	180	4200
96年營業額(NT\$百萬元)	N/A	N/A	200	N/A	1318	1500	3576	N/A
開始推廣自有品牌時間	1984(IF) 1999(IFFI)	2000	2003	1996	2006	1995	1997	1975-1978
自有品牌佔總體營業額比率(96年)	30-40% (forecast)	N/A	20%	N/A	30%	80%	70%	80%

表 2 個案分析結果摘要

公司名稱	亞富國際	典匠資訊	奕傑電子	超未來資訊	雅博資訊	寶熊漁具	撼訊科技	功學社
品牌銷售主要之國外市場	香港、馬來西亞、大陸、日、韓、美、義等國	日本、韓國、新加坡、德國	北歐(西班牙、葡萄牙、捷克、波蘭、克羅埃西亞); 亞洲(香港、南韓、俄羅斯、馬來西亞、中國大陸) 以及其他區(澳洲、紐西蘭、埃及)共十三個國家	大陸、日本、新加坡、馬來西亞、泰國、美國、瑞士、德國、西班牙、英國、義大利等	泛歐洲、中東、非洲及中南美洲與泛太平洋區塊	南北歐各國及東歐地區(波蘭、匈牙利、捷克及俄羅斯...等)、美國、中國大陸、其他亞洲國家(泰國, 印尼, 馬來西亞, 日本, 紐西蘭, 以色列等)、南美洲(阿根廷, 智利, 巴西)、南非	以歐洲為主力(佔銷售額的 57.22%), 供銷售到全世界 50 多個國家	第一為美國, 其次是歐洲(包括東歐與西歐)、亞洲、中南美洲, 以及最後為其他地區
國外市場進入模式	代理商	代理商但在日本、新加坡、韓國及中國上海及北京設置業務代表處	代理商	香港、大陸及美國設有分公司, 其餘國家為代理商	西班牙卡設分公司、埃及及大陸設辦事處, 其他各國採代理商	美國、中國大陸採分公司進入, 馬來西亞及新加坡採合資分公司進入, 其他國家則採代理商方式進入	各市場以代理商為主, 在中國大陸、蘇聯、墨西哥等地以設分公司方式進入, 在荷蘭設發貨倉庫以供應歐洲地區物流需求	在大部分的國家是採代理方式進入, 但在美國、大陸及台灣是採設置分公司方式進入
品牌國際化階段	中低價值	中價值(亞洲)、低價值(歐美)	歐洲(中低價值)、亞洲(中價值)	中價值	中低價值	中高價值	中高價值	各樂器品牌的價值定位均不同, 大約為第三大品牌以中低階為主, 高階為輔

表 2 (續) 個案分析結果摘要

公司名稱	亞富國際	典匠資訊	奕傑電子	超未來資訊	雅博資訊	寶熊漁具	撼訊科技	功學社
促進或阻礙品牌國際化進展因素	策略性合作融入文化設計、缺乏資源進行國外當地品牌推广活動	研發具有特色的圖片、提供線上購買服務、仔細挑選及協助代理商	產品的創新與反應顧客需求、國際市場選擇	利用與硬體廠商 co-branding 的方式提昇品牌知名度與形象，提供軟體維修、台灣資訊產業的優勢	生技醫療產業看好、代理累積產品的研發與製造能力、避開代工客戶市場（如北美及某些歐洲國家）	產品研發與創新能力、產品品質、代工培養公司聲譽及實力、與代理商合作夥伴關係、因地制宜行銷活動	與組裝（系統業者）合作及結盟、選定美國以外的新（重視品牌的）市場、產品開發與交貨速度快、因應市場變化快	利用代工厚植研發與生產能力、採取初階到中階的品牌定位切入市場、並藉由購併歐美樂器品牌增加市佔率與品牌組合、從學校市場行銷走向個人市場行銷
目前的國際行銷能力	參展、仰賴代理商進行國外的品牌行銷	參展、提供文宣給代理商，仰賴代理商進行品牌行銷	參展與買家接觸學習市場資訊、仰賴代理商進行品牌行銷	參展、在國外資訊產品連鎖店展示產及擺立牌、線上販售、寄樣品給專業雜誌社評比、積極支援代理商行銷活動	市場調查能力、在國際醫療雜刊登廣告、參展及網路行銷	分公司可進行當地品牌行銷活動、代理商管理能力（要求雜誌廣告、網路廣告以及培養釣魚選手、通路促銷活動、經銷店面的品牌曝光）	已具有在國際市場品牌推廣的能力，除了藉由參展之外，在 4P 及 PR 上，與供應商、公司自身及客戶三個層面去進行。例如事件行銷、網路互動行銷等。也會控制或授權代理商進行當地品牌行銷活動	參展、知名樂手代言人行銷、提供各地經銷商行銷支援、蒐集市場情報、利用電子媒體進行品牌廣告及在各地舉辦促銷活動，各地代理商負責當地推廣，國際性推廣活動則由總部負責

### 三、資料分析

本研究採取 Yin (1984)與 Eisenhardt (1989)之建議，進行資料分析與理論建構。首先，針對本研究的研究問題擬定出所應描述與分析的個案內容，著手針對每個個案進行次級資料的蒐集，並將訪談的錄音內容轉成逐字稿以利於資料分析。在分析過程，本研究依照研究問題，整合初級與次級資料進行分析，以描繪這八家個案公司在國際市場上銷售自有品牌產品的過程。在分析的過程中，本研究發展一連串的證據鏈，以提昇個案分析的信度。

最後，同時進行五個個案的比較與分析，分析結果的摘要如表 2 所示。本研究使用複現邏輯 (replication logic)，藉由型態比對 (pattern-matching) 以分析實證結果是否產生原樣複現 (literal replication) 的情況，意即某一個現象同時在多個個案中出現的狀況，來表示本研究具有一定程度的外部效度 (Yin, 1984)。透過如此反複比對過程最後收斂提出本研究之結論。

## 研究結果

### 一、品牌國際化過程的階段劃分

在深入描繪這八家個案公司品牌國際化過程之後，本研究依據目前個案廠商在主要國外市場上所展現出的品牌權益與價值，將品牌國際化的階段劃出為四個階段，如圖 2 所示，分別為：低價值品牌、中低價值品牌、中高價值品牌、及高價值品牌。由於功學社(KHS)旗下有許多樂器品牌，各品牌的價值及定位不一，所以在這個階段的分析並沒有納入功學社這個個案。

在此階段模型中第一階段為低價值品牌，是指在國際市場上品牌權益最低，給國際市場上顧客認為此品牌的附加價值最低的階段。在我們的個案中僅有典匠認為其產品在歐美市場是屬於低價值的品牌。

第二階段是中低價值品牌，是指在國際市場上其品牌價格並非是最低，市場上的顧客認為其品牌創造某些附加價值而願意付出中等價位的價格購買。因此在這個階段的具有中低程度的品牌權益與品牌附加價值。在研究個案中，亞富的 IF 品牌、典匠(ImageDJ)在亞洲市場、奕傑的 OKAYO、及雅博的 APEX 等均屬這個階段的品牌。

在第三階段是中高價值品牌，是指相較這類產品市場上所有的品牌來說，具有較高的品牌知名度及品質良好的品牌形象，同時在特定的國際市場的銷售額上，也具有相當的市佔率 (例如是前五大品牌)，因此其品牌權益及品牌價值屬於中高等級，但並非是市場上的領導者。在本研究個案中，超未來的 FNet、寶熊的 OKUMA、及撼訊的 PowerColor 等，是屬於這個階段的品牌。

最後一階段是高價值品牌，是指其品牌在這類產品中的品牌權益很高，具高度的知名度，同時國際市場顧客認知的品牌附加價值也屬於高檔水準，願意支付高額的價格溢酬購買此品牌，或者是在相同價格之下，顧客偏好且優先選購此品牌。在本研究個案中尚未有個案公司的品牌發展到此一階段。

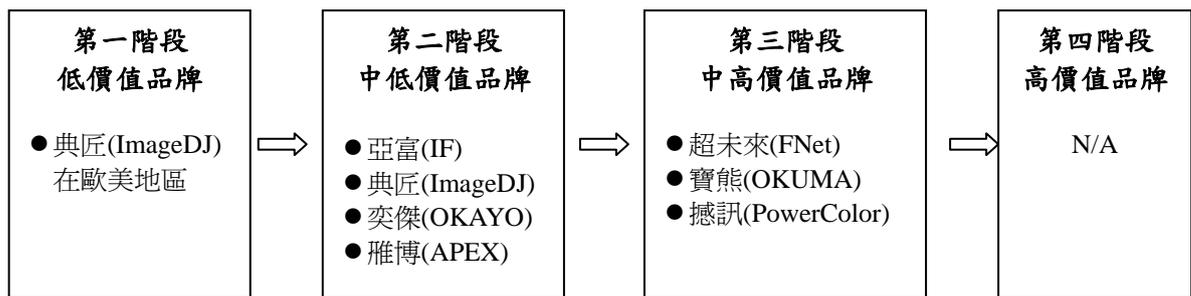


圖 3 中小企業品牌國際化之階段劃分

## 二、各階段的品牌行銷活動特徵及能力

本研究將中小企業品牌在國際市場發展劃分為這四個階段之後，接下來針對這四階段的品牌廠商在國際市場上的品牌行銷活動特徵及其品牌行銷能力進行分析，結果如圖 4 所示。本研究發現，第一階段的品牌廠商，其產品在國際市場上的價格定位是最低的，也就是以低價做為競爭武器。同時無法切入國外當地市場經營其品牌，完全仰賴當地代理商。其產品的特徵與同類產品相同並無法進行差異化或創新。在市場情報的蒐集及運作上，幾乎是完全依賴參展來取得。也無法進行跨國性的品牌推廣活動，尚無法整合各地代理商的品牌行銷活動。

第二階段的廠商其品牌在國際市場上是中等價格做為定位。在國外市場的品牌推廣上也依賴當地代理商進行，但能提供品牌行銷素材給當地代理商使用，並能支援代理商並相互配合。其產品已具有差異化能力或良好的品質水準，同時除了參展之外，有較多的管道獲得市場情報以修正行銷活動。但是，跨國行銷的能力還是不足，無法進行全球性的品牌推廣活動，整合各地代理商或分公司的品牌行銷活動的能力比較弱。

第三階段廠商的品牌在國際市場上是以中高價格做為定位。其產品具有高度的創新或品質優異，同時在主要國外市場上母公司能夠直接進行品牌行銷活動，而不必完全仰賴代理商。對於各市場的代理商或經銷商的控制力強，並能充分支援與協調各國代理商在當地市場上的品牌推廣活動。其國際市場的情報蒐集與行銷研究能力已達到國際品牌應有的水準，具有初步的全球整合的跨國行銷能力。

第四階段廠商的品牌定位在國際市場是以高價格為定位，其品牌形象相當良好，知名度極高。同時，在同等級的產品中，其品牌總是能獲得較高的價格溢酬。在各國市場的品牌推廣上，完全由母公司統籌規劃與推動，各地分公司及代理商能夠完全地配合執行。在市場情報的蒐集及利用上，已在各地市場建立完善的資訊蒐集、分析及傳遞的管道，母公司的品牌管理者能夠善用這些資訊制定行銷決策，同時也能夠與各地的品牌行銷夥伴（如廣告公司、市調公司及配銷通路）相互合作推廣品牌，具有全球性的跨國行銷能力。



圖 4 中小企業品牌國際化各階段之行銷能力

### 三、影響品牌廠商在各階段進展的決定因素

至於影響品牌廠商進展到下一階段的決定因素，本研究歸納如圖 5 所示。要從第一階段低價值品牌進展到中低價值品牌，本研究認為品牌廠商應該提高對國際市場上建立品牌的承諾，投入資源開發與經營國外的市場，也應該挑選適合的國家進行發展。同時，在品牌的定位上，不能停留於低價策略。應該要建構與提昇本身產品差異化與創新能力，以提昇品牌附加價值。同時對於國外市場當地品牌的推廣上，要能慎選代理商加以管理，使之能充分配合母公司的品牌行銷策略。最後，要能從第一階段進展到第二階段，廠商也必需具備國外市場資訊蒐集、分析及應用的能力。

要從第二階段中低價值品牌進展到第三階段中高價值品牌的關鍵，本研究認為品牌廠商在心態上應該將自己定位為國際品牌，具備挑戰市場領導品牌的雄心與實力。同時，要能夠在自己所鎖定的主要國家市場上建立分公司，以協調及整合當地國或該區域的品牌推廣、物流及顧客服務等活動。因此，必需投入大量資源建構國際行銷組織並培養出跨國行銷與經營的人材。在產品面，廠商必需已具備有優異的產品差異化與創新能力，在產品的評價與品質幾乎與市場領導者沒有太大差異。

最後，從第三階段中高價值品牌進展到第四階段的高價值品牌的決定因素，由於所探討的個案尚無廠商屬於第四階段，因此本研究分析研究樣本與市場上領導廠商的差異，從理論上提出可能的決定因素。首先，要成為高價值品牌，品牌廠商應該是已成為全球化的公司，在各地市場上已建立良好的行銷組織，內部亦具備充分的跨國行銷人才。第二，在品牌的經營上，公司應具備完善的品牌管理制度，隨時監測該公司品牌在各地市場的品牌權益變化及原因，修正各地品牌推廣決策。第三是已具備領先同業的產品創新能力及優異的產品品質，不斷地藉由產品的創新，提昇及維持品牌權益。最後，在全球品牌行銷活動的協調與整合上，也展現優異的能力，使全球的顧客對該品牌能夠有深刻的印象及正確的認知。

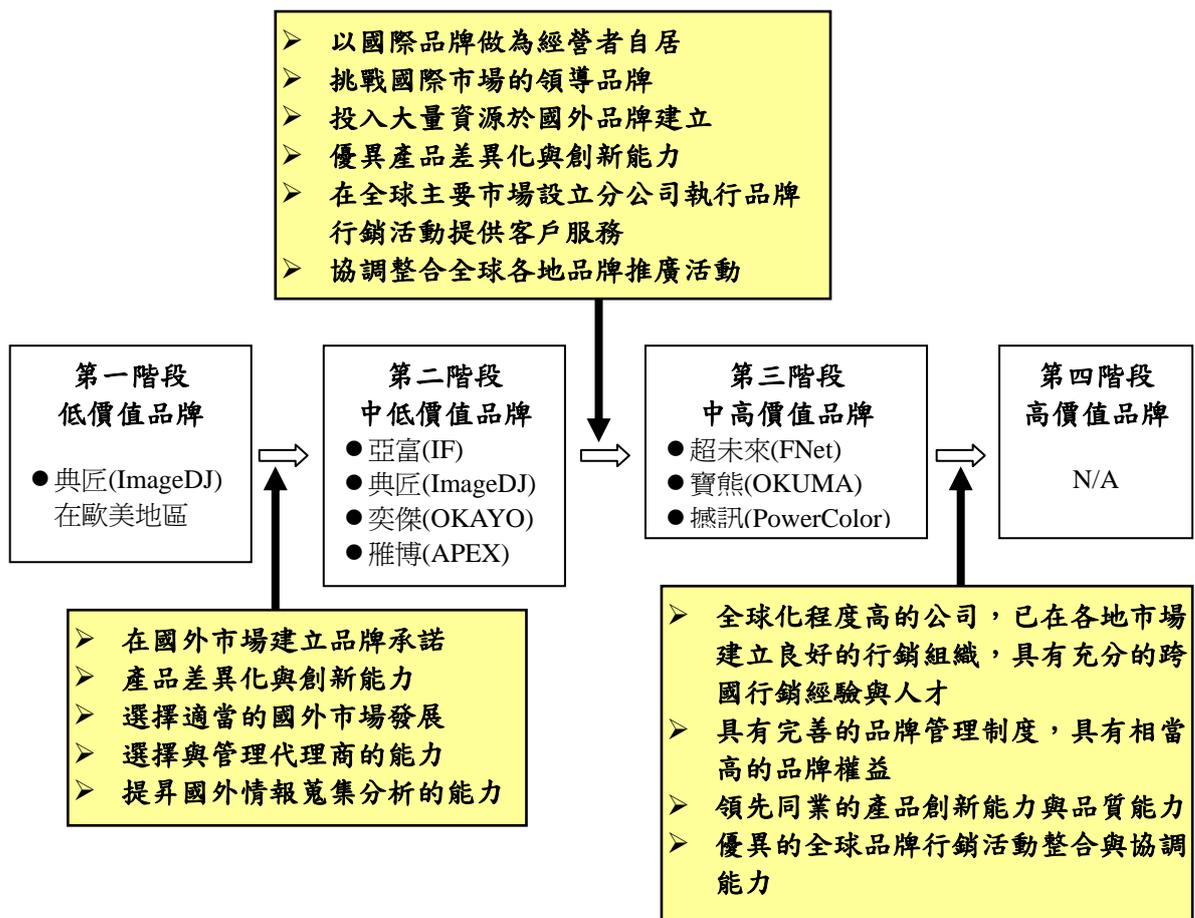


圖 5 中小企業品牌國際化各階段進展之決定因素

## 結論與建議

本研究採取個案研究方法，探討中小企業如何在國際市場建立品牌。藉由蒐集與分析八家臺灣中小企業品牌在國際市場發展的個案，本研究提出一個四階段的國際市場品牌發展的階段模型，並且探討這四階段的品牌廠商具備的國際行銷活動特徵及能力。最後，探討影響品牌廠商在這四階段進展的決定因素。在理論的貢獻上，本研究彌補了過去對於中小企業品牌國際化探討之不足，藉由個案研究，提出一個階段理論模型，以供後續研究參考。在實務上，相信本研究的結果能夠提昇給有意在國際市場建構品牌的廠商重要的參考，讓品牌廠商瞭解如何從提昇品牌發展的階段。對於後續研究，本研究建議接下來應該針對較為特定的品牌國際化決策，例如中小企業如何選擇國外市場？何時應該使用承諾度較高的市場進入模式（如設分公司）？在國外市場如何決定品牌的定位與價值提案？如何建構完善的國際市場情報蒐集、分析及運用的系統？及各地品牌行銷分公司或代理商之間在品牌推廣上的協調及整合？等研究問題進行深入探討。當然，也可以採用量化研究的途徑，驗證本研究之品牌發展階段模型之有效性。

## 參考文獻

- 施振榮，2005，*全球品牌大戰略——品牌先生施振榮觀點*，臺北市：天下雜誌出版。
- 陳振祥、李吉仁，1997，「ODM 的成因與策略運作－水平式產業下的策略聯盟型態」，*中山管理評論*，五（三）：553-572。
- 黃延聰、陳玉芬，2008，「後進企業品牌國際化之管理：臺灣廠商之個案研究」，*顧客滿意學刊*，四（二）：85-122。
- 趙郁文，1998，「跨國委託製造對臺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。
- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. 1997. The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspectives. *Small Business Economics*, 9(1): 7-20.
- Agarwal, S. & Ramaswami, S. N. 1992. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location, and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 1-27.
- Andersen. O. 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2): 27-42.
- Anderson, E. & Coughlan, A. T. 1987. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(January): 71-82.
- Anderson, E. & Gatignon, H. 1986. Modes of entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1-26.
- Beamish, P. W., Morrison, A., & Rosenzweig, P.M. 1997. *International management: Text and cases*, Home-wood, IL: Irwin.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G., 1977. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- Bonaccorsi, A. 1992. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 4(4): 605-635.
- Buckley, P. J. 1989. Foreign direct investment by small- and medium-sized enterprises: The theoretical background. *Small Business Economics*, 1: 89-100.
- Calof, J. L. & Beamish, P. W., 1995. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2): 115-131.
- Cavusgil, S. T. 1980. On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(November): 273-281.
- Chen, H. & Chen, T.-J. 1998. Network linkages and location choice in foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 29(3): 445-478.
- Coviello, N. E. & McAuley, A. 1999. Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3): 223-256.
- Coviello, N. E. & Munro, H. J. 1995. Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7): 49-61.
- Coviello, N. E. & Munro, H. J. 1997. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361-386.
- Cyert, R. M. & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Czinkota, M. R. 1982. *Export development strategies: US promotion policies*. New

- York: Praeger Publishers.
- Dunning, J. H. 1980. Toward an eclectic theory of international production: Some Empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9-31.
- Dunning, J. H., 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- 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.
- Gomes-Casseres, B. 1997. Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1): 33-44.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Hobday, M. 1995. *Innovation in East Asia: the challenge to Japan*. Brookfield, VT: Edward Elgar.
- Holmlund, M. & Kock, S. 1998. Relationships and the internationalization of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal*, 16(4): 46-63.
- Jones, M. V. & Coviello, N. E. 2005. Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36: 284-303.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johnson, J. & Vahlne, J.-E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 11-24.
- Keller, K. L. 2003. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Klein, S., Frazier, G., & Roth, V. J. 1990. A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27: 196-208.
- Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. 1996. The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3): 517-551.
- Malhotra, N. K., Agrwal, J., & Ulgado, F. M. 2003. Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4): 1-31.
- McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. 2000. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906.
- Melin, L. 1992. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 12: 99-118.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Reid, S. D. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101-112.

- Van Hoorn, T.P. 1979. Strategic planning in small and medium-sized companies. *Long Range Planning*, 12(April): 84.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 34(Winter): 34-57.
- Williamson, O. E. 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.
- Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. 1973. Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37(April): 14-23.
- Wortzel, L. H. & Wortzel, V. W. 1981. Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms. *Columbia Journal of World Business*, 16(Spring), 51-60.
- Yin, R. K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.

### 計畫成果自評

本研究計畫原為三年的多年期計畫，前兩年分別臺灣中小企業的B2C及B2B品牌的國際化過程進行個案研究，第三年則針對所發展出的理論模型進行量化實證。由於國科會只補助一年，所以僅進行一年的個案研究。而本研究內容與原計畫的第一及第二年部分完全相符，除了研究時間不足，以致在此時無法呈現較細緻的理論概化及研究成果之外，整體而言，在質化研究部分，大致達成當初預期的研究目標。至於本研究成果之學術或應用價值，本人認為是找到一個過去研究缺口，應該是適合將研究結果發表在學術期刊。至於對於實務界而言，更具參考價值。