

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、臺灣產業結構之改變

臺灣國際化從最早期 1960 年代的進口替代、1970 年代的出口導向，這兩階段基本上是著重在利用臺灣的低成本優勢追求市場的擴充，並於國際經濟分工體系中佔有一席重要的地位。然而自 1990 年代開始，臺灣的外在環境和企業本身條件都起了急劇的變化，例如台幣的巨幅升值和勞力、土地成本的增加，臺灣產業模式也由勞力密集轉向高科技產業與精密零件、半成品產業發展，由單純代工走向自行研發設計、創新產品的觀念，即轉變成設計能力的原廠委託設計製造（Original Design Manufacturing，ODM）。

近來更因為國際市場的快速變遷，OEM、ODM 的微薄利潤與大陸、金磚四國的興起，當地更低成本的優勢，使臺灣的優勢亦逐漸被取代，因此，臺灣產業需要重新定位，由勞力密集產業轉型為高附加價值產業的階段。目前，產業環境變動的壓力下，臺灣已發展出不一樣的行銷與製造模式：(1)從過去「輕薄短小」的產品策略，變為強調「精密、高價值、供應鏈的垂直整合」的新策略，增加產品的附加價值、品牌塑造及行銷；(2)不再「逐水草而居」，漸漸邁向產業的垂直整合，以迎接全球化的挑戰¹。

此情況下，臺灣企業自有品牌（Original Brand Manufacture，OBM）成為轉型的方向。從「製造台灣」轉型為「品牌台灣」，自有品牌潮流的觀念日趨成熟，影響台灣產業競爭力、促使產業升級。臺灣也因有限的市場和資源，企業需走向國際市場，品牌亦是如此。因此，品牌不只影響臺灣產業的生存，邁向國際化更是增加企業與國家競爭力的重要關鍵。

二、臺灣企業品牌國際化之概況與問題

臺灣企業經歷了十多年的代工角色，不再只是侷限代工之下，企業於研發、製造及管理已累積相當的能力，才開始逐漸轉向品牌的發展。

目前臺灣有不少發展自有品牌的企業穩定成長於臺灣及國際市場，例如 2005 年台灣十大國際品牌中趨勢（TRENDMICRO）、華碩（Asus）、宏碁（acer），中小企業國際品牌中遙控模型廠商雷虎廠商（Thunder Tiger）、微型風扇領導品牌建準電機工業（SUNON）。

^{註1} 資料來源臺灣品牌網站

臺灣企業品牌發展多是由以 OEM、ODM 開始接觸到國外市場，隨著國外務業績逐漸攀升，逐漸受到國際品牌大廠肯定，並從 OEM、ODM 使公司獲利後，企業才會開始考慮延伸產品至顧客端，由 OEM、ODM 獲利資金投入 OBM 的發展，逐漸以自有品牌投入國際市場成為國際企業。

不只企業積極往品牌領域邁進，政府亦為協助企業發展國際品牌，特於「挑戰 2008 國家重點發展計畫」項下擬定「協助企業發展國際品牌計畫」並將之列為重要推動工作項目。外貿協會為配合政府推動發展國際品牌之決心，亦於民國 93 年 8 月成立「品牌推廣組」，因此，可看出企業與政府一致體會到產業轉型的需求，發展品牌走向國際市場已是企業必經之路。

然而對許多臺灣企業來說，品牌仍停留於商標的階段，因為許多臺灣企業不知如何在國際市場上建立自有品牌，亦沒有足夠的資源支持品牌走向國際市場。且台灣大部分的企業不是規模龐大的跨國企業，而是以中小型公司為主，加上台灣企業代工起家的緣故，基於一些理由阻礙品牌進入國際市場，第一是廠商自創品牌會直接與代工客戶產生衝突，遭受代工客戶罰款或抽單的懲罰，而組織內部也會因為有 ODM、OBM 兩種經營方式而有管理衝突；第二是自創品牌必須投入大量的行銷資源，著重品牌、形象或服務等無形資產的累積與投資，且投資效益並無法於短期中浮現；第三是對於習慣追求低成本製造、擁有生產與品質能力的臺灣廠商而言，自創品牌不僅將企業經營延伸至設計開發外，同時亦需向下連結行銷通路及推廣至消費者。台灣以製造能力為主，欠缺對國際市場的瞭解，國際行銷能力與人才嚴重不足，缺乏經營自有品牌的管理能力（胡若堯, 1994；林卿雯, 2001；黃延聰, 2001；劉皆德, 2002；陳瑞君, 2005），以致於大多數企業採取保守態度，使品牌進入國際市場亦有一定的難度。

三、研究動機

鑒於臺灣代工的產業結構，加上企業規模又以中小企業佔絕大多數，若企業想於國際上發展自有品牌，除了投入大量資源，建立一個品牌需耗費相當的時間如宏碁（acer）建立品牌耗費二十年，才有目前的成績，且這也與臺灣廠商所習慣的代工思維更是截然不同。因此，台灣廠商若想在國際市場上進行品牌行銷，OEM/ODM 的經營哲學及營運模式必須重新進行調整，才能在國際市場上建立本身的品牌(international branding)。

過去行銷文獻中，鮮少針對後進企業品或資源能力不足的企業如何在國際市場進行品牌行銷，進行深入的探討，缺乏一套完整理論架構。

國外過去學術研究企業國際化流程始於 Johanson 和 Wiedersheim-Paul (1975) 和 Johanson and Vahlne (1977) 的研究，發展至今不論是國內外文獻已趨於成熟，但大部分仍以生產國際化或企業國際化建構流程為主。然而對於品牌此議題，國外文獻中，品牌行銷(Branding)之相關文獻，主要強調建立以顧客為基礎的品牌權益(Keller, 2003)；形成品牌策略發展的架構包括製造商、配銷商、消費者、競爭者或是行銷環境（Chernatony, 1991）；及品牌延伸策略的考量(Doyle, 1989)。

國內相關文獻方面，基於產業實務面的觀察，自創品牌成為熱門研究議題，但多數研究著重在品牌與績效之間的關係(張秀屏, 2000；林卿雯, 2001；李思嫻, 2003)；亦有研究強調探討自創品牌的關鍵成功因素(胡若堯, 1994)，皆著重於行銷、財務、及研發策略等廠商的內部觀點。

因此，本研究試圖探討這個實務及學術文獻中之研究缺口—「品牌的後進企業(簡稱後進企業)如何在國際市場上建立品牌？」本研究將藉由臺灣廠商的個案研究，結合後進企業國際化、國際行銷管理及品牌管理的理論與文獻，以管理的觀點建立一個品牌國際化管理流程之架構，希望提供給台灣及後進企業進行品牌國際化的參考，同時也希望能彌補學術研究之缺口。

第二節 研究問題與目的

針對上述的研究背景與動機，本研究將以品牌國際化的觀點為出發，探討後進企業欲在國際市場上建立品牌，品牌國際化之管理流程為何？

針對此問題，本研究將以臺灣自有品牌廠商為研究系絡，進行個案研究。本研究目的有三：

- 一、瞭解臺灣廠商進行品牌國際化過程。
- 二、探討臺灣廠商在國際市場建立品牌的模式。
- 三、建立一個後進企業品牌國際化之管理流程架構。

第三節 研究流程

本研究根據實務觀察及相關文獻探討，確定研究背景及動機，並擬出研究問題。針對此研究問題著手進行相關文獻探討，結合先前實務的觀察，提出本研究之觀念性架構。本研究考量研究問題的類型、文獻理論的探討後，採用個案研究方法，作為研究策略。

接著，著手擬定訪問問題、尋找自創國際消費品牌且良好績效的個案廠商、並針對個案廠商進行一連串的資料蒐集與彙整，包括初級訪談資料及次級資料，作為個案分析的基礎。資料蒐集完備之時，著手撰寫個案並分析其著手撰寫個案並分析品牌國際管理架構。並根據跨個案分析之結果，探討本研究的跨個案發現及命題推導，最後提出本研究之結論、研究建議及研究限制。本研究的研究流程如圖 1-1 所示。

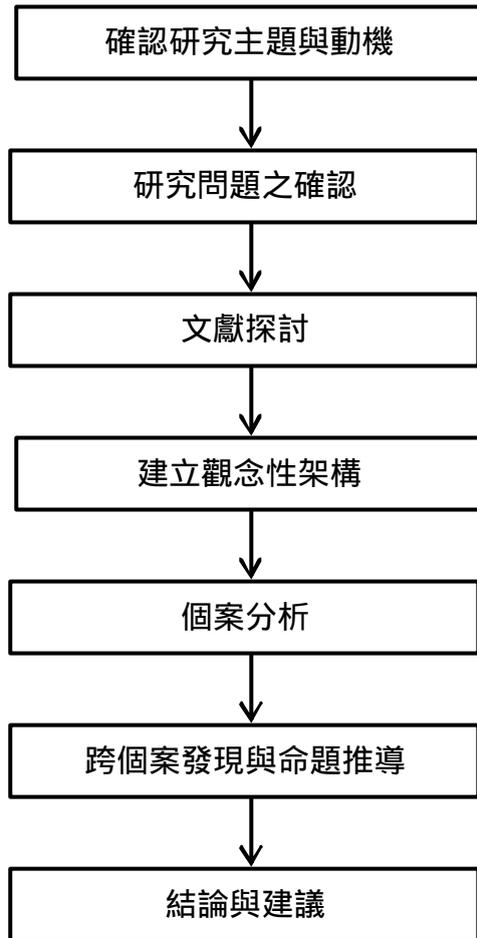


圖 1-1：本研究之研究流程圖

第二章 文獻探討與理論架構

本章藉由理論與文獻探討，針對本研究主題 - 後進企業如何於國際市場上建立品牌，進行研究概念的釐清與界定，並進行研究架構的推導。本章共分成四節，第一節以中小企業的觀點說明後進企業國際化的流程與管理，建構品牌國際化發展的階段基礎；第二節說明後進企業面臨國際行銷管理的決策；第三節以品牌管理及全球品牌建立，探討品牌國際化的管理與建構；第四節結合上述三節的文獻探討，建構本研究的觀念架構。

第一節 後進企業的國際化

一、定義後進企業

本研究認為「後進企業」專指企業在製造、研發領域已經是非常成熟，但對於發展品牌於國際市場卻是不熟悉，加上本身組織資源限制下，無法與品牌大廠直接競爭，發展品牌國際化亦有一定的困難。因此，後進企業定義「企業發展品牌國際化是從小規模開始，逐步累積組織能力與市場知識，以建立及行銷品牌國際化。」

二、後進企業國際化流程

探討企業國際化流程 (Internationaized process)，學術上開始於 Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)和 Johanson & Vahlne (1977)。

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)提出四個階段的企業國際化流程，包括無規則的出口活動、透過獨立企業、設立子企業到最後當地生產或製造，以小規模開始發展國際化的經營。Johanson & Vahlne (1977)則認為企業國際化是國際涉入程度的逐步增加，並認為國際化所需的知識與經驗全賴企業長期投入的承諾。我國經濟部(民 87)在「台灣中小企業白皮書」中，官方的定義認為企業為自我成長在經營活動三個層面（資源組織面、生產加值面、銷售供應面）中，任一層面有跨越國界之經營活動，而國際涉入程度逐步增加，就是國際化。

以上文獻探討對象以中小企業為主，而多數企業亦是從小規模成長並邁向國際化經營，因此，後進企業國際化也有相同的發展，後進企業國際化流程以企業製造、行銷等價值鏈的活動，逐漸進入國外市場。

三、後進企業國際化管理

多數中小企業在進入國際化市場，不同於大型企業或多國籍企業有足夠的資源、資金，規劃進入國際市場。中小企業於國際市場的策略規劃，分為非系統與系統性的方式，非系統性指企業無正式規劃相關決策與國外投資行為，系統性指使用正式的策略規劃和市場研究 進入模型等策略(Yip, Biscarri & Monti, 2000)

由於有限的財務和管理資源、不夠瞭解國際市場、缺乏處理國際危機的能力等因素下，阻礙進入國際市場，使小企業採用非正式中央規劃及控制系統（Cavusgil, 1984）。然而，Van（1979）則認為雖然小型企業有非正式的結構、發展不完全的管理流程和技術、和非理性的決策過程，但以更正式的策略性規劃進入國際市場將容易成功，Bair（1994）也發現小型企業國際化導向有更正式計劃系統，中小型企業以系統方式規劃進入國際市場，成功機率將會增加（Karagozoglu, 1998）。

本研究亦是認為中小企業需要以有系統的方式進入國際市場，以增加國際化的成功機率，其實對於後進企業而言，亦是如此。

Miller（1993）中小企業國際化是管理導向的流程，分為評估、規劃及完成三個階段，是逐步性且系統化的十個管理步驟（見圖 2-1）：

（一）評估階段

步驟 1. 評估企業出口意願或透過其他市場進入方法進入國外市場：以 CORE 評估企業出口的優劣勢。

步驟 2. 企業評估：決定企業的競爭優勢，評估一連串企業活動流程。

（二）規劃階段

步驟 3. 國內商務計畫的重新評估：國外市場成功必須於國內市場佔有強烈的優勢地位。

步驟 4. 全球市場和競爭的重新評估：評估國外市場的機會和威脅，初步的策略規劃。

步驟 5. 國外市場進入規劃的發展，包括市場進入的價格和預算：對於目標市場詳細的策略規劃、及發展價值鏈活動。

（三）完成階段

步驟 6. 國外市場夥伴的確認和選擇：透過 U.S. DOC 系統確認潛在夥伴。

步驟 7. 國外標準和規定的承諾：必須選擇專家指導企業標準和規定。

步驟 8. 在美國和國外支持服務提供者的選擇：選擇國外服務提供者應依賴國際發展中的政府或私人部門的專家。

步驟 9. 市場引進企業的產品或服務：與經銷商共同規劃產品。

步驟 10. 在國外市場建立實體的存在：代表投入市場更深的承諾，而伴隨更高風險和報酬。

兩側傳統國際化議題清楚列出國際化企業各議題在哪些步驟需執行，如國際化財務於步驟 4、5、8、10 需重視，步驟 2、4、5、6、8 時需要規劃及執行市場研究，步驟 3、4、5、7、9 時實行產品規劃。Miller 十個步驟清楚描述企業國際化執行的先後步驟，使企業有規劃性的架構進入國際市場。

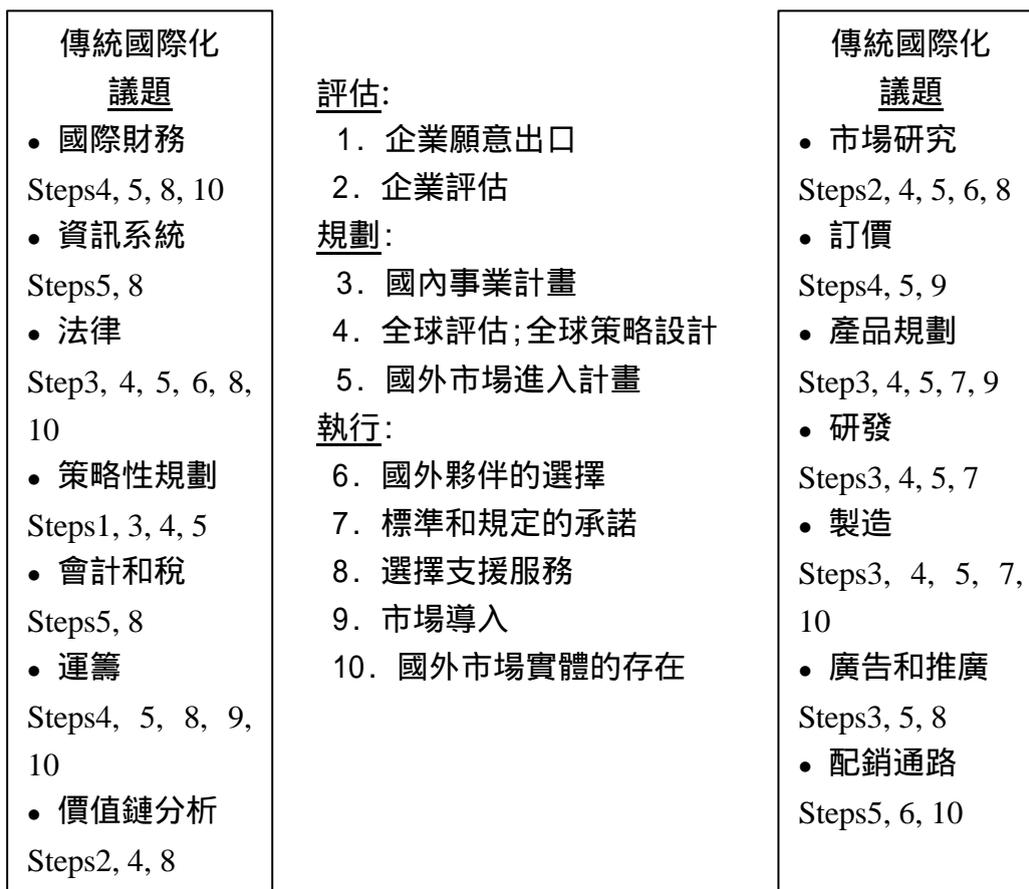


圖 2-1 國外市場成功的 10 個逐步路徑圖

資料來源: Miller (1993)

Yip et al. (2000) 則探討中小企業企業國際化是有系統、連續的六個流程：

1.誘因和策略的規劃：企業進入國際市場找尋或增加競爭優勢，如跟著競爭者移動、顧客明確的要求、或以經濟規模和範疇來說需要更大市場潛力，企業必須有誘因朝向國際化。企業也必須持續規劃企業進入國際化的策略，關鍵不在於制訂出最好的國際化策略，而是必須不斷的反問自己是否進入國際化的時機已經到或快到了。

2.市場研究：企業有誘因朝向國際化後，企業就必須開始研究及選擇目標市場。此這個階段知識是一個關鍵，必須針對各市場收集相關資訊，以更瞭解市場的狀況。

3.市場選擇：資訊收集之後是最後的目標市場的選擇，在這階段國家的特徵、競爭者間的競爭、國外市場需求特徵等，都是很重要的考量因素。不同於市場研究，以各市場為目標，這階段企業必須以企業整體策略為為主，選擇相關的目標市場。

4.選擇進入模式：此階段企業應決定用何種方式進入國際市場？主要方式-出口策略、授權、經銷權、行銷聯盟、合資，不論是用何種方式進入，需考量到企業的控制程度、資源、能力和風險偏好的高低，選擇最合適企業本身的狀況進

入國外市場。此階段選擇對的進入方式，並不算是成功，還必須管理好國際活動。

5. 偶發事件和問題規劃：此階段企業對於偶發事件當地的風俗民情、文化，必需事先掌握及瞭解，才不會讓企業因而失敗。

6. 進入後策略和資源的承諾：經過仔細評估和競爭策略的實行，於國外市場建立實體是最後一個步驟。此階段承諾是國際化成功的基礎，企業對國外市場承諾並投入的資源有助於企業於動態的市場需求，快速的回應及累積知識。而企業的承諾則表現於如人力資源、組織結構、市場策略等幾個方面。

此模式中 1 和 2 為國際化評估的階段，3、4、5 為國際化規劃階段，最後 6 是執行階段，Yip 同樣認為企業國際化，是以有系統性的方式進入市場。

以上文獻回顧，本研究歸納中小企業國際化管理是有系統性、規劃性的步驟階段，包括組織評估、國外市場的評估、市場進入規劃及到國外市場執行行銷計畫的階段，且逐漸對國外市場投入更多的資源及承諾。本研究亦認為後進企業的國際化分為組織評估、國外市場的評估與規劃、執行行銷策略以階段性，逐步進入國際市場。因此，本研究定義後進企業國際化管理為「後進企業以階段性的方式進入國際市場，即經過評估、規劃及執行三階段，逐漸對國外市場增加資源及承諾。」

第二節 國際行銷管理

美國行銷協會 (American Marketing Association , AMA) 定義國際行銷為「多國規劃並執行創意、產品及服務的概念化、定價、推廣與配銷活動，透過交換過程，滿足個人與組織的目標」。Terpstra (1983) 則認為國際行銷是「跨越國界進行一種或多種的行銷活動」。

Terpstra (1983)認為國際行銷管理(見圖 2-2)，決定國際市場進入策略前，必須對本身的資源、規模及國際行銷經驗等企業內在環境作一評估，然後考量企業面對的經濟、政治等外在總體環境，以及科技和新能源的趨勢；然後企業先對國際市場進行研究，並決定進入國際市場的策略。決定後制定適應當地的行銷組合、以及細部國際行銷計畫，最後以適切的國際行銷組織，控制其執行的績效。

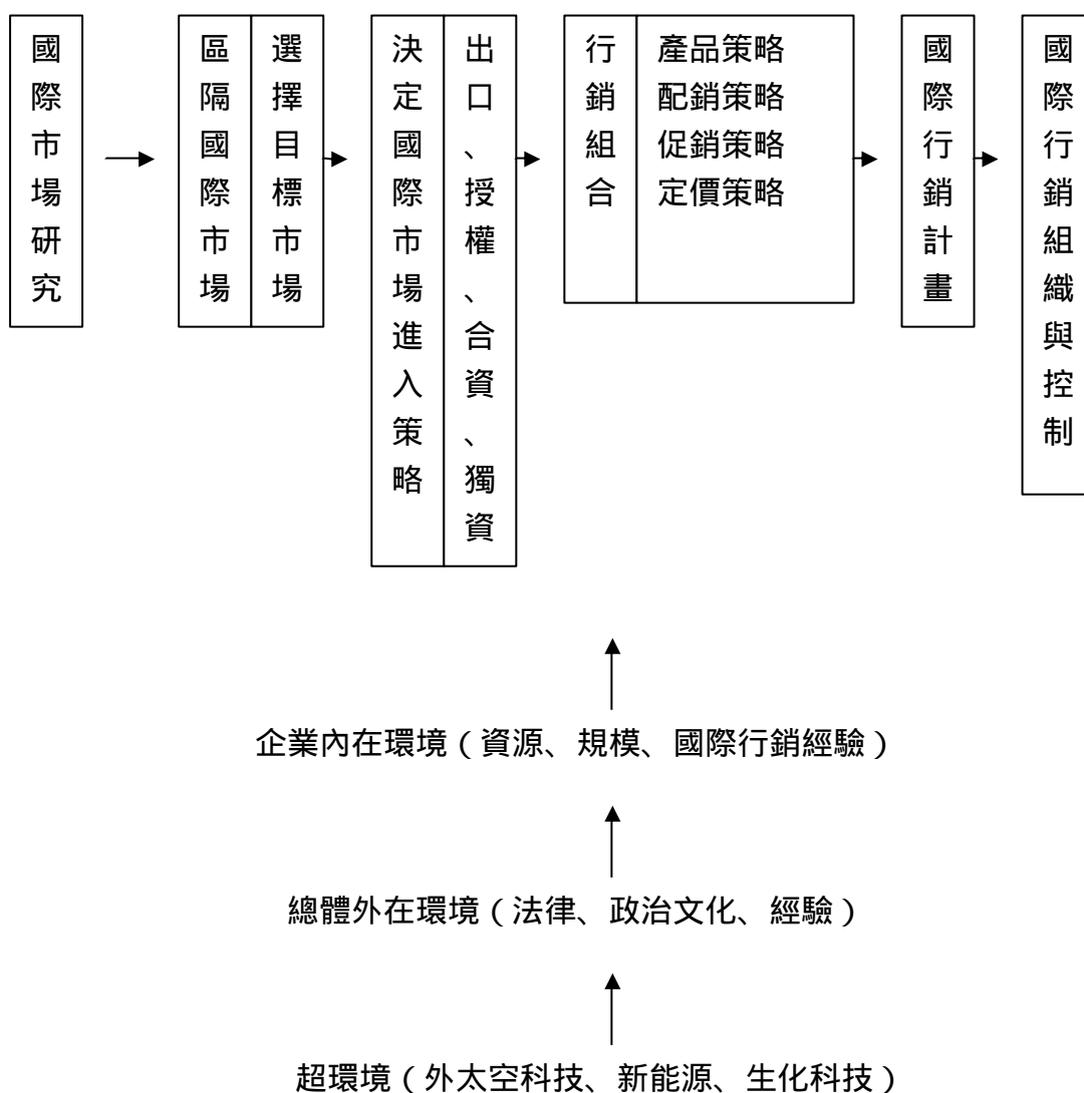


圖 2-2 國際行銷管理

資料來源: Terpstra (1983)

Cateora & Graham(2002)國際行銷規劃分為四個階段，第一階段針對企業組織內部、母國和地主國的環境的考量初步選擇和篩選進入國家，第二階段鎖定目標市場修正行銷組合，第三階段根據市場分析發展行銷計畫，第四階段計畫執行的成效加以控制、評估。Johansson (2003)全球行銷(見表 2-1)則分為進入國外市場、當地行銷和全球管理三種任務，每個任務都要經過市場分析、形成策略和執行和管理，不同階段及任務各有企業需要決策的事項。

表 2-1 全球行銷

行銷任務			
行銷技能	進入國外市場	當地行銷	全球管理
市場分析	全球市場研究、 進入障礙	當地買者的行為、 區隔和定位	全球行銷組合
形成策略	進入模式、擴張 路徑	當地行銷策略	形成全球行銷策略
執行和管理	找中間商、與夥伴 協商	行銷已發展和 正發展的國家	執行全球策略、激 發當地市場

資料來源: Johansson(2003)

回顧國際行銷管理文獻，可知企業於國外市場從事行銷活動時，企業主要面臨六個主要決策，環視全球行銷環境、決定是否要國際化、決定進入哪些市場、決定如何進入市場、決定全球行銷計畫、決定全球行銷組織。當中每一決策都是值得深入探討的議題，如 Wood (2000) 研究 274 家出口企業，評估國際市場六個變數：政治、經濟、市場、文化、基礎建設和法律環境重要性、Vrontis & Kitchen (2005) 探討多國企業於國際市場上採用標準化或適地化的行銷組合及 Porter (1986) 探討國際行銷策略於企業中的角色等文獻。然而，本研究則是採用國際行銷決策的整體觀點，歸納出國際市場的管理架構，包含行銷環境的考量、決定市場的進入、行銷計畫的規劃及行銷的組織與控制。

而回顧文獻中亦發現，國際行銷決策以企業整體進入國際市場行銷為主要方向，品牌仍是附屬國際產品策略之下，缺乏品牌決策的考量。本研究問題在探討品牌於國際市場上如何建立品牌，品牌已不再是附屬於行銷策略之下，而是強調策略及戰術 (Aaker & Joachimsthaler, 2002)，提升為企業整體所要共同經營。因此，為彌補國際行銷決策中未探討品牌概念，下一節將探討品牌的建立與管理，以瞭解品牌管理與建立過程。

第三節 品牌建立

一、定義品牌

“品牌”一詞源自於北歐文字“branding”，意思是加以“烙印”，因為品牌曾是牲畜主人用來標記與識別這些動物的方式。Doyle（1989）認為品牌為「一個名字、象徵、設計或一些結合，能維持差異化優勢」，讓品牌容易讓消費者喜愛且不亦被競爭者所複製。美國行銷協會（American Marketing Association, AMA）定義品牌是一個「名稱、術語、記號或設計，或是他們的集合，以便別與競爭者之區別」。

以上定義認為品牌為消費者容易辨認，並與競爭者有所差異，本研究則同樣以此概念義品牌為「名字、象徵及設計等元素的結合，使消費者認知及辨認與競爭者之差異。」

而成功的品牌結合許多因素，包含品質、優越的服務、創新、差異化（Doyle, 1989）、內部組織的活動、國際化策略和產品行銷（Kelz, Andress, block & Brain, 1993）等，可知，成功的品牌是由許多要素所集合，其中產品的能力是成功品牌基本的因素，這也是許多臺灣廠商已具備發展品牌的基本能力。

二、品牌管理

過去品牌的概念是產品包裝上的商標，位於企業戰略的角色，並認為廣告即是行銷品牌。傳統的品牌管理則是創造品牌形象，主要創造短期的財務效果，重心以單一品牌和單一國家。隨著技術環境的改變、顧客需求的變化，品牌逐漸於企業長期績效上扮演關鍵性的角色；品牌管理也視為企業管理流程的一部份，不再只是行銷活動一種，是置於策略的地位，能出反應企業的策略遠景與企業文化（Aaker & Joachimsthaler, 2002）。

Park, Jaworski & Maclinnis（1986）認為品牌管理為「於品牌生命週期內規劃、執行與控制一個品牌的概念」。將品牌管理視為階段性的管理學者，如 Keller（2003）提出策略性品牌管理（見圖 2-3），描述企業建立一個強勢品牌應瞭解的概念、遵循的步驟與可採用的工具，將 CBBE 模型具體的操作化，為管理品牌權益建立了一個明確的執行流程，包含「確認與建立品牌的定位與價值」、「規劃與執行品牌行銷計畫」、「衡量與解釋品牌績效」與「成長與維持品牌權益」四個主要步驟：

1. 確認與建立品牌的定位與價值：品牌管理需要有清楚表達品牌是什麼，並參考競爭架構，與競爭者區別不同點和相似點，使消費者能立即辨別品牌。企業定義品牌定位中需包括合適的核心品牌價值和品牌箴言，傳遞品牌定位及建立消費者強烈的品牌連結。

2. 規劃與執行品牌行銷計畫：此步驟包含品牌要素的組合、整合品牌行銷活動、及利用次級聯想的延伸如企業來源國、其他品牌等，主要是企業建立消費者

品牌知識的過程，使消費者對品牌知名度有一定的深度、廣度，並強化品牌的獨特性。

3. 衡量與解釋品牌績效：包括品牌價值鏈、品牌審核、品牌追蹤、和品牌權益管理系統。利用以上的工具衡量品牌行銷的結果及過程中需要改善的流程，並建立品牌權益系統落實衡量工具的實行。

4. 成長與維持品牌權益：包括品牌產品矩陣、品牌組合和階層、品牌擴張策略、品牌鞏固與再生。以上工具幫助企業制定品牌策略，並可設計跨區域和跨時間的政策以強化和利用品牌，持續維持及品牌的成長。

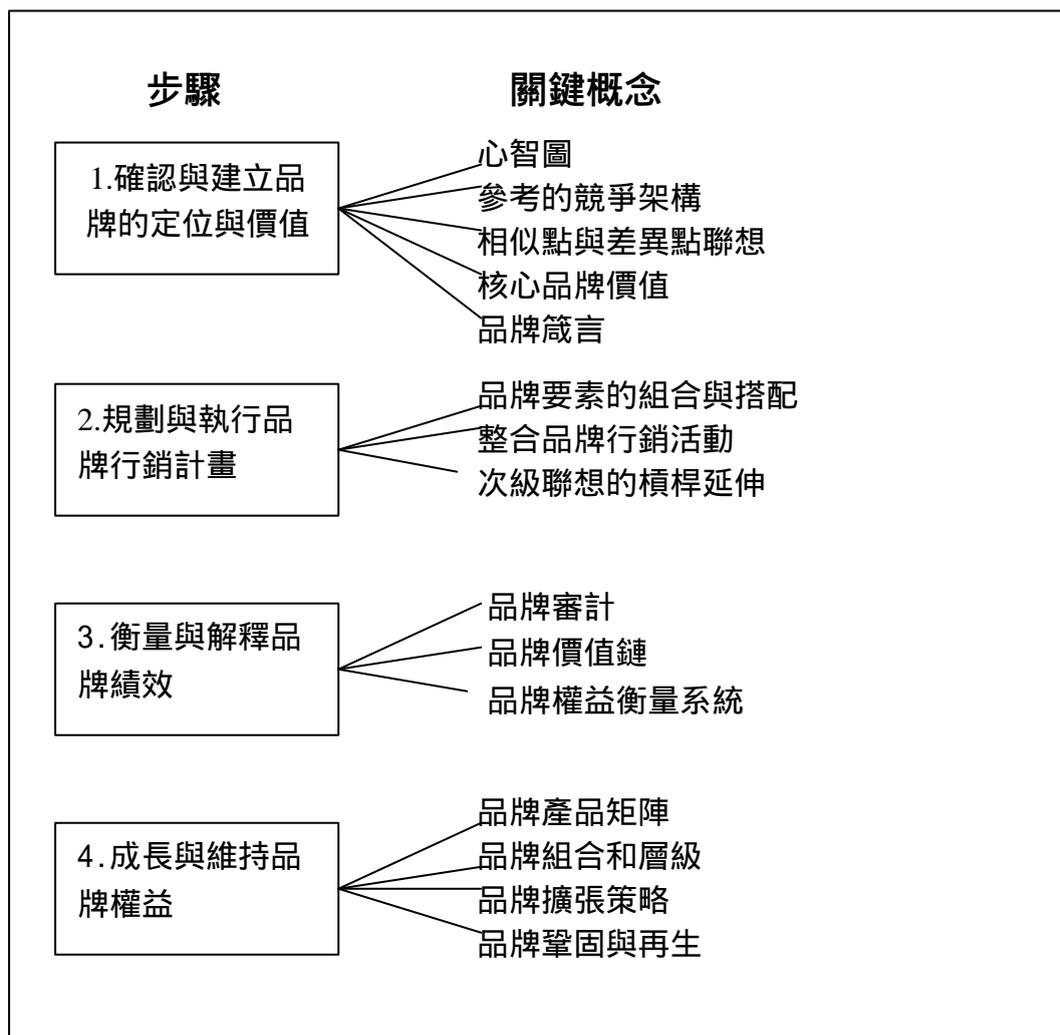


圖 2-3 策略性品牌管理流程

資料來源: Keller (2003)

Park et al. (1986) 則認為品牌管理會經歷三個階段：上市期、精緻期、強化期。此提供長期管理品牌形象的架構，並整合廣告活動與其他促銷活動。上市期意指品牌上市初期所設計的一系列建立品牌形象的活動；精緻期的定位策略在於強調增進品牌形象價值；強化期目的在於將精緻期的品牌形象，延伸至企業的其

他產品類別。

此三個階段皆須包括功能性需求、符號性需求及經驗性需求。功能性是透過產品提供的功能，解決消費者外部性消費需求。符號則是透過產品的消費使消費者得以滿足期內心得成就、地位及歸屬感。經驗是由產品消費，以滿足消費者刺激、多樣化的感受。

Gelder (2004) 和 Chernatony (1991) 認為品牌管理受內、外部的影響。Gelder (2004) 所提出全球品牌模型，為循環的一個模型，每個流程互相影響，並結合策略性規劃循環和品牌環境的考量，使當地和全球市場能緊密連結。Gelder (2004) 認為品牌管理主要是建立品牌定位並傳遞給消費者，其中過程品牌管理，透過內、外部分析，將有助於品牌在全球和當地市場的瞭解。包括內部和外部分析：

1.內部分析：包括組織、品牌表現、行銷。內部分析基本瞭解全球和當地的組織上如何建構品牌的定位、個性等表現。事業策略、企業文化、組織的結構都是品牌影響組織，且品牌管理團隊為塑造品牌表現的要素。行銷活動讓品牌與競爭者有所區別之外，如何將此流程與消費者連結，以提供消費者所需要的品牌經驗，且透過全球的傳遞該如何不同是更重要的。

2.外部分析：包括習俗、品牌知覺、品牌辨識。透過顧客或特定的消費區隔觀察品牌於當地情況是如何，且環境如何影響消費者自己對品牌和其他品牌的瞭解。品牌知覺受品牌領域、品牌聲譽和品牌喜好影響下，對品牌知覺會有不同的感受。品牌辨認由品牌知覺所造成，使消費者區別品牌與競爭者，也與消費者產生連結。

Chernatony (1991) 認為品牌策略發展(見圖 2-4)必須包括行銷管理的所有層面，且當所有內部部門及外部經銷商都積極投入，才能得到成功的機會。認為品牌策略最好的發展，必須強調五個主要議題：製造商、配銷商、消費者、競爭者和廣泛的行銷環境。

1.製造商：製造商應先為品牌設立可達成的目標，並制定一套完整的內部稽核以辨識品牌的競爭能力，品牌亦要對消費者有清楚的附加價值，於市場上表現出來。

2.配銷商：製造商制定品牌策略不能忽略配銷商，雙方的成功及獲利是互相支援，尤其零售商的力量逐漸增加，為穩固品牌製造商與配銷商目標上亦須相互配合。除了製造商每年需評估通路的績效，供應商的選擇及通路順序皆是要獲得？效。

3.消費者：消費者購買代表問題的解決，購買過程從知曉問題、搜尋資訊、風險評估到決策，過程評估根據消費者的特徵、經驗而有差異，但都須有品牌的選擇。品牌提供消費者減少資訊搜尋及評估，透過品牌行銷活動的支持使消費者看到品牌。而成功的品牌依賴了解消費者與品牌互動的方式，且分配資源以達到需求。

4.競爭者：競爭者的規模大小會影響品牌的佔有率，而企業制定品牌策略時

也須考慮競爭者可能的反應。

5.行銷環境：企業品牌制定必須持續掃描行銷環境，以確認未來的機會及威脅，如法律和政治的總體環境。

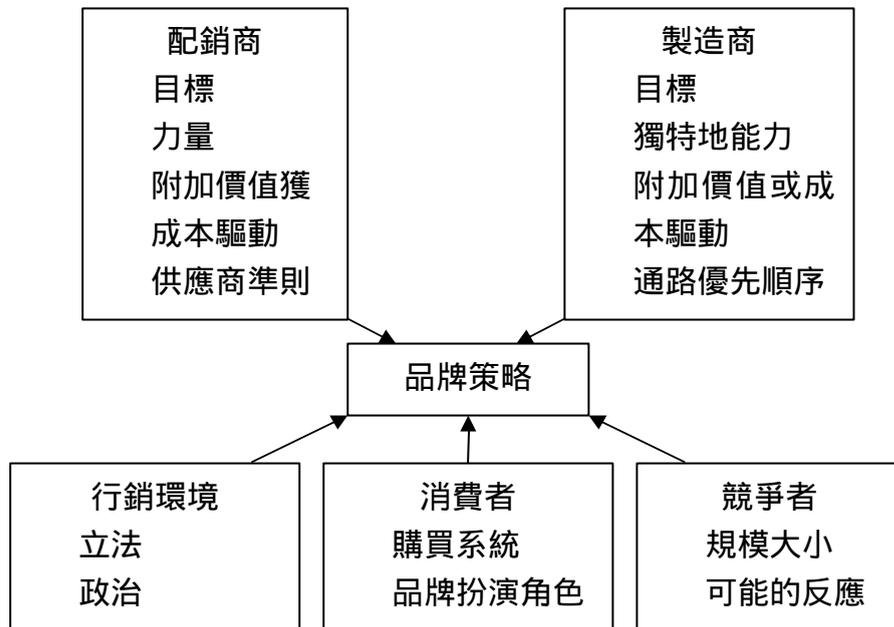


圖 2-4 品牌策略發展架構

資料來源: Chernatony (1991)

本研究於品牌管理的文獻回顧中，了解品牌於企業中的地位，及品牌管理中將品牌視為資源及策略性競爭的優勢。品牌從只是銷售的角色，演變與消費者建立關係，以品牌識別使消費者記憶，品牌行銷計畫使消費者與品牌產生連結，因而品牌管理不只是內部品牌識別系統、品牌定位的建立，更需要注意到外部品牌相關的決策配銷商、競爭者都是企業於品牌管理中需要考量。品牌管理過程中，品牌更是需要企業許多相關資源支持，以達到品牌與企業目標的一致。

三、全球品牌的建構

Keller (2003) 探討全球品牌的建構，以顧客基礎的品牌權益 (CBBE) 提出建立全球強勢品牌的十個指導方針，包括瞭解全球品牌行銷相同與相異點、品牌建立沒有捷徑、企業必須建立行銷架構、整合行銷溝通、與品牌夥伴建立良好關係、適地化和標準化的平衡、平衡當地化和全球化的控制、建立指導方針、實行全球品牌權益衡量系統、及有效移轉的品牌要素，說明如次：

1.瞭解全球品牌行銷相同與相異點：辨認國際市場消費者行為、行銷基礎建設、競爭活動及法律等，了解不同市場品牌行銷活動亦會有所不同，並找出品牌於當地市場的優勢。

2.品牌建立沒有捷徑：建立品牌沒有捷徑，即使品牌已成為成功品牌，也不

能將品牌直接進入新市場，須從下而上重新制定策略及戰術。策略上集中建立品牌知曉度，戰術上於新市場上創造最好品牌權益的來源，針對不同市場使品牌於各國家都能成功建立品牌。

3.企業必須建立行銷架構：品牌於市場建構行銷架構包括製造、配銷和運籌系統，將有助於確保產品品質的一致性，也能使品牌有通路銷售到經銷商，並接觸到消費者。

4.整合行銷溝通：國際市場內有許多不同的媒體及推廣的工具，企業必須選擇合適當地市場的推廣策略，以延伸及整合行銷溝通計畫。

5.累積品牌夥伴：建立品牌夥伴基本是為了接近通路商，選擇有共同目標的夥伴，且與品牌夥伴建立良好關係，能使品牌更順利進入市場。

6.平衡標準化和適地化：國際市場需要協調當地和全球行銷計畫的元素，如何平衡標準化或適地化是最大的挑戰，並沒有一定的答案，然而，全球品牌發展需有三個準則：要有基本提供全球化的定位和品牌建立、可以提供全球化的技術並朝向當地化、當地執行的能力。

7.平衡當地化和全球化的控制：建立全球品牌權益必須小心設計且執行流程，關鍵在於發展全球行銷計畫，選擇合適管理全球品牌的組織結構以執行品牌。基本上品牌定位和產品的形成更可能標準化，廣告、定價、配銷等多數是由當地化控制。

8.建立指導方針：企業品牌定義和指導方針需要建立、溝通和執行，這樣不同市場的行銷管理才能了解什麼是該做與不該做。指導方針要清楚建立品牌該如何定位和行銷的規則，組織內人員亦要了解品牌的意義，才能轉換品牌意義以滿足當地消費者偏好。

9.實行全球品牌權益衡量系統：全球品牌權益系統應該設計提供時間性、累積和可行動性的資訊，提供行銷管理者制定品牌短期及長期的決策。

10.槓桿品牌要素：設計和執行合適的品牌要素是建立成功全球品牌權益的關鍵，品牌要素要能直接翻譯其他語言，使品牌意義清楚。品牌要素能延伸至其他市場、語言，亦能有效影響全球行銷。

Aaker & Joachimsthaler (2002)提出全球品牌規劃架構(見圖 2-5)，品牌規劃是可以創造綜效、跨全球市場發揮槓桿效應的基礎，提出四個要素，包括策略性分析、主要顧客分析、競爭對手分析、品牌分析，品牌策略則是建立品牌識別、個性及角色，打造品牌計畫則是在不同領域中傳達品牌給消費者的途徑，最後是目標與評量方式，以銷售與利潤、通路目標、顧客忠誠度評估品牌的成效。Aaker 全球品牌架構理的各要素亦都需要逐一考慮，而除此之外，規劃過程中負責協調、制定決策的角色和責任歸屬必須分配清楚，才能徹底的執行及達成全球性品牌的效。

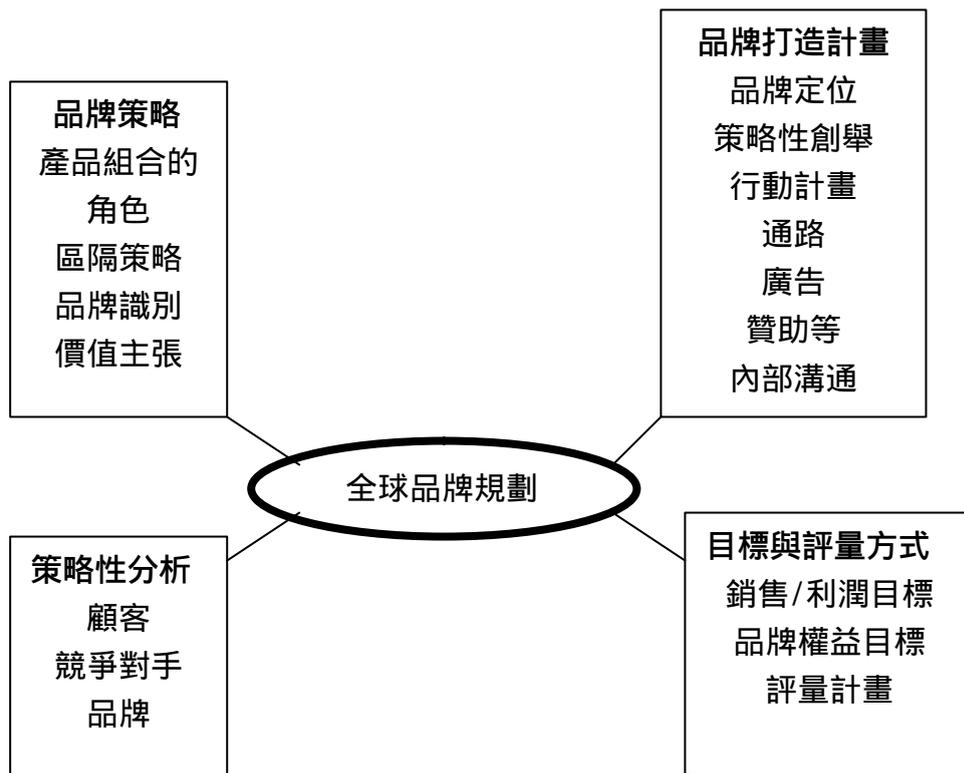


圖 2-5 全球品牌規劃

資料來源: Aaker & Joachimsthaler (2002)

探討全球品牌的建立，全球與當地化的爭論、品牌行銷環境的差異，是品牌建立過程中考量及重視的因素，建立品牌過程中亦會面臨許多挑戰，Aaker & Joachimsthaler (2002) 提出四個挑戰：

1.組織的挑戰：創造強勢品牌的組織結構與流程，不同產品、市場、國家必須有品牌領導者負責；組織流程則提供一致的投入，並使用共通的語言，分享想法經驗及動機以建立出一個培養品牌的架構與文化。組織內亦需建立指導方針，以溝通一致的品牌 (Keller, 2003)。

2.品牌架構的挑戰：定義品牌與副品牌個別角色和關係，明確顯示對顧客提供何種產品與服務、使得品牌與溝通計畫產生？效，並發揮品牌資產的能力。創造有效品牌架構，何時延伸現有品牌和運用新品牌，以及產品組合中各品牌所擔任的角色，都是品牌架構中的關鍵因素。

3.品牌識別與地位的挑戰：品牌識別是品牌領導模式的心臟，每個受到積極管理的品牌，都需要品牌識別。

4.品牌打造計畫的挑戰：品牌打造計畫不僅包含品牌識別的執行，也有助於品牌識別的定義。品牌執行過程除了需要有合適的溝通工具，使策略發揮？效也是關鍵，不只是與消費者建立關係，更需要直接創造股東最大的價值。

文獻回顧中，品牌建立考量許多因素及有極大的挑戰，這也是本研究建立品牌國際化管理之架構，所需要加以考量。不論是品牌管理或是全球品牌的建構，

品牌都是需要與企業目標一致，並給予資源支持。以上品牌文獻也使本研究釐清品牌概念，及瞭解品牌規劃的步驟，建構出後進企業的品牌國際化管理，而本研究品牌國際化不同於以上文獻，在於建構品牌進入國際市場行銷的先後步驟及整體的管理架構。

第四節 品牌國際化管理

綜合以上文獻回顧，本研究於後進國家企業的國際化中，瞭解後進企業以階段性的方式進入國際市場，提供品牌國際化發展的階段基礎，因此，品牌國際化以有系統、階段的方式進入國際市場。國際行銷管理可知企業於國際市場的評估及決策的過程，本研究採用企業整體策略的管理，將焦點放置於品牌的管理流程探討。品牌管理及全球品牌建立文獻下，有助於本研究瞭解完整的品牌管理流程、及建構全球品牌所需考量的因素，建構出完整的品牌國際化管理。以上文獻結合下，推導出品牌國際化管理流程的架構。

因此，本研究將品牌國際化定義為「企業在本國以外的一個或數個國家，品牌進入國際市場的過程」。本研究採取管理的觀點，將品牌國際化的過程，區分為包括了評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、及執行等四個階段（見圖 2-6）。接下來，本研究將詳細地探討這四個階段的品牌管理活動；同時，本研究也將利用這個觀念架構，探討後進國家企業（如臺灣廠商）的品牌國際化過程。

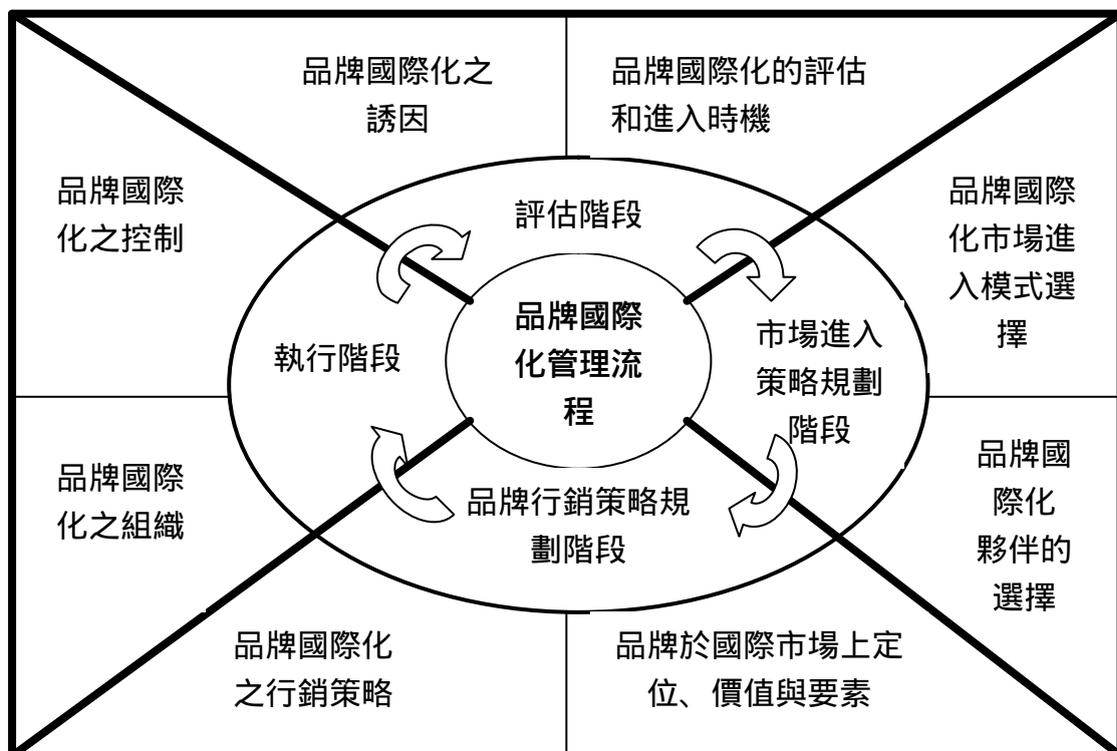


圖 2-6 本研究觀念性架構

一、評估階段

(一) 品牌國際化誘因

品牌建立企業的能見度，並於國際市場地位扮演關鍵角色(Douglas, Craig & Nijssen, 2001) 企業必須有誘因使品牌進入國際市場，此誘因不能被視為理所當然，而是要能激勵整個企業朝向國際化品牌方向邁進(Yip et al., 2000)。企業品牌國際化將世界視為他們的市場，企圖建立強勢的國際品牌，以獲得更高的利潤，此為品牌國際化最主要誘因。

由於每個企業本身情況不同，亦有不同的動機，因此本研究將品牌國際化誘因歸納為外在環境及組織內部因素的影響。外在環境，包括國際市場環境驅動、全球品牌趨勢、消費市場改變、內需市場小等外在環境的驅使下，企業必須將品牌走向國際化。組織內部因素，包括高階管理者的推動、達成規模經濟、增進品牌價值等企業內部因素下，推動品牌進入國際市場發展(Chernatony, Halliburton & Bernath, 1995；劉欣靜, 1997；Aaker & Joachimsthaler, 1999；Douglas, Craig & Nijssen, 2001；施政榮, 2005)。

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

企業進入國際市場必須要有一連串的規劃，首先針對企業內、外部分析，內部分析企業目前狀況以瞭解所能運用的資產，及組織的能力，包括適當的科技、事業經驗、特殊的資產、企業規模、組織文化、企業的名譽(Ekelcdo & Sivakumar, 2004)。外部分析預期未來市場發展趨勢，並辨認出企業未來所能發展的機會，包括顧客、供應商、競爭者和夥伴的評估，以企業目前狀況和未來市場達到最佳配適，以利規劃品牌進入國際市場。

策略性規劃最重要的基礎在於知識，企業必須對於進入國際市場資訊有相當的瞭解，藉由市場研究、分析收集市場相關資訊，如國際市場中多樣化的品牌發展、消費者行為、競爭活動等資訊(Keller, 2003)，累積相關知識及經驗，已有能力評估與回應國際市場環境的改變。持續收集資訊和規劃並不是找出最好的策略，而是評估企業是否有能力支持品牌進入國際市場競爭。

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化市場進入模式選擇

累積知識後是市場選擇，以政治、經濟、市場、文化、基礎建設、和法律環境評估國際市場的整體環境、國家的特徵、企業的競爭和國外市場需求特徵之外；還需針對特定市場內，評估與選擇品牌目標市場，透過人口統計、行為、心理與地理變數分析消費者確認目標市場，選擇品牌的目標顧客群。企業選定國際市場後，選擇進入何種市場及何種產品進入市場，接著就應考慮品牌應以何種方式進入市場，使目標消費者容易接受。Doyle (1989) 認為企業獲得品牌有自行建立品牌、購買品牌。前者是高風險、回收緩慢且昂貴的方式，後者則是較快速

且所費成本較低廉的做法。以上兩種選擇需考慮市場吸引力、相對成本的取得、取得潛在的綜效、品牌的策略機會和公司的狀況五個關鍵準則。

Barwise & Roberston (1992) 定義品牌於國際市場三種選擇的方式：

- 1.地理延伸，如企業以現有的品牌進入新市場。
- 2.取得現有的品牌進入新市場。
- 3.與其他企業形成品牌聯盟形式（如合資、夥伴或授權協定）。

選擇此三種進入方式關鍵在於速度、控制和投資。企業依照不同優勢、不同市場狀況評估之下，選擇適合市場的進入方式以提高品牌辨識度及成功率。

（二）品牌國際化夥伴的選擇

企業於國外市場進行品牌行銷活動，此階段決定行銷活動由企業內部自行進行或授權外包。國際市場上夥伴包括製造、經銷、配銷、代理商和推廣等夥伴，企業必須選擇與企業品牌形象最適的夥伴，這也是許多品牌成功的關鍵因素（Chernatony, 1991）。規劃階段中，進入方式與夥伴選擇幾乎同時決定。根據進入國際市場方式，企業對夥伴控制與投資程度會有所不同，而基本則是必須與相關夥伴建立緊密的關係。以長期合作為原則謹慎評估所有夥伴，相互瞭解以達到合作綜效，不論是正式的合約、或是非正式的聯盟、合資關係，皆必須有此共識。

根據不同的行銷活動，選擇不同夥伴（Keller, 2003；施政榮, 2005）：

1.產品夥伴：進入當地國家市場需考量選擇產品種類、產品定位、產品設計、產品包裝、品牌命名、產品保證與售後服務、新產品開發等行銷活動。不同產品活動選擇的夥伴，需要能以企業能力互補的夥伴，如產品設計選擇夥伴就必需瞭解當地消費者的偏好，提供當地資訊，以設計或修改符合當地的產品。

2.通路夥伴：針對當地國家市場所進行的配銷通路選擇、配銷通路管理等活動。通路為品牌國際化成功的重要基礎，品牌沒有通路夥伴的支持，建立廣泛的通路，是無法接觸到最終消費者。通路夥伴基本需要有信用，對市場瞭解、售後服務、金流、物流都必須有某一程度的涉入程度，且需要有效性，同時對對品牌形象能認同。不論是配銷或經銷夥伴，企業必須掌握市場，塑造品牌形象，與通路夥伴彼此分工，而不是相互對立的角色。通路商將產品銷售給消費者，消費者亦透過通路認識品牌，因此企業與通路商兩者需要緊密的配合，才能建立一致的品牌形象與價值。

3.推廣夥伴：針對當地國家市場所進行的行銷溝通組合活動，包括人員推銷、大眾推銷（廣告、公共關係、商展展示）促銷等推廣活動。推廣夥伴與企業品牌形象需傳遞一致的訊息，以廣告而言有助於提高知名度，需與廣告企業清楚溝通品牌理念、形象並著重廣告品質，傳遞消費者一致的品牌形象、訊息，以強化消費者的品牌認知與形象。選擇推廣夥伴，企業亦需加入夥伴管理或是相關人員訓練，但不是事事插手管理，而是以堅守品牌理念為原則，不只事前清楚溝通，事後更需要追蹤、評估成效。

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

以臺灣廠商來說，初期常以創辦人的名字為品牌名稱，忽略品牌為代表企業、產品傳遞的價值及個性，因此，企業創立就需針對目標市場及消費者，決定品牌定位及價值，並清楚、一致的傳遞。

Keller (2003) 定義品牌定位為「設計企業提供物與形象的行動，以便讓品牌在目標顧客心中佔有一個區別的與有價值的地位。」品牌價值則依據消費者需求分為功能性、象徵性和經驗性三種 (Park et al., 1986)。而當企業為傳遞合適當地市場的品牌價值及定位，需針對特定目標市場，反覆問四個問題，且這四個問題皆須考慮到當地市場的狀況、消費者的特徵和偏好，以貼近當地市場建立品牌定位及傳遞品牌價值 (Aaker & Joachimsthaler, 2002)：

1. 品牌辨識和價值主張的因素應該為定位、主動溝通計畫的一部分？會引起顧客共鳴和且品牌與競爭者有差異？

2. 誰是主要目標顧客？誰是次要目標顧客？

3. 溝通目標是什麼？最近品牌印象需要擴大、加強或刪掉？

4. 優勢點是什麼？哪一點相等或幾乎相等是最佳品牌印象應該努力？

除了品牌定位與價值需要考量外，品牌要素亦需與品牌定位相輔相成，呈現一致的形象。品牌要素分為視覺或口語資訊，可用來辨別及區分產品，包括品牌名稱、標誌、符號、象徵物、包裝和標語 (Keller, 2003)。品牌要素，可以引起消費者注意，並區別其他品牌競爭者的形象，強化消費者的品牌形象，因此適當的設計和執行是品牌成功的關鍵。

品牌要素必須溝通一致，結合品牌意義與品牌形象，以強化目標消費者對品牌的形象與知名度，如何選擇品牌要素？Keller (2003) 提出品牌要素選擇的六個準則，記憶性、意義性、受喜愛性、移轉性、適應性與保護性：

(1) 記憶性(Memorability)

達到高度的品牌認知是建立品牌權益的前提，因此必須選擇本質上容易記憶的品牌要素，才能在購買或消費環境下幫助回想或辨認。

(2) 意義性(Meaningfulness)

選擇品牌要素除了可以建立品牌認知，也可以利用品牌要素固有的意義來加強品牌聯想的形成。雖然所有描述性與說服性的意義都可以作為品牌要素的意義，但以產品類別以及品牌的屬性與利益兩種意義類型特別重要。

(3) 受喜愛性(Likeability)

品牌元素形成的品牌聯想並非全部都與產品有關，品牌元素也可以挑選來豐富視覺上與言辭上的意象、增加娛樂與興趣。所以品牌元素的受喜愛性指的是獨立於記憶性與意義性外，該品牌元素受消費者喜愛的程度。

(4) 移轉性(Transferability)

與產品類別及地理區域兩種移轉性有關。前者指的是品牌在產品類別內或跨

產品類別導入新產品時，品牌要素可被分享以增加品牌權益的程度，也就是品牌要素有助於產品線延伸或產品類別延伸的程度。一般來說品牌名稱較無特定性較容易跨產品類別移轉。

後者指的則是當品牌跨地理界線或市場區隔時，品牌要素可以被分享以增加品牌權益的程度，主要取決於品牌要素的文化內涵與語言特性。例如無意義的品牌名稱，因為該品牌要素本身不具意義所以較容易轉換成其他語言。企業必須在導入品牌到新市場前檢視所有品牌要素的文化意義。

(5) 適應性(Adaptability)

指的是品牌要素隨著時間改變的適應能力。由於消費者的價值觀與意見會隨時間改變、或是基於符合潮流的需要，品牌要素必須經常更新。而越容易適應潮流需要且越具彈性的品牌要素越容易更新。

(6) 保護性(Protectability)

指的是品牌要素在法律層面與競爭層面上受保護的程度。有關法律層面的考量，選擇可在國際間受法律保護、可正式向法律機關註冊、容易對抗未經授權的競爭性侵害之品牌要素相當重要。

而關於競爭層面的考量，儘管品牌要素受法律保護，仍然可能因為受到競爭性的行動而剝奪了許多品牌要素本身可提供的品牌權益，應避免品牌的名稱、包裝或其他的品牌要素太過於容易模仿，以免喪失品牌的獨特性。

可知 Keller 六點要素選擇原則下，須注意品牌名稱的移轉、包裝、標語到其他國家，如產品包裝上品牌名稱的位置、品牌名稱翻譯的發音或語意、品牌顏色的含意，都因為語言、文化、風俗民情的不同，往往代表的意義亦有很大差異，因此，品牌要素適應目標市場而有所修改。

(二) 品牌國際化之行銷策略

如何於國外市場成功行銷品牌？行銷計畫(Marketing program)是傳遞品牌、與消費者溝通最重要的一部分，這也是目前台灣最缺乏的。成功的品牌國際化行銷關鍵：

1.借重當地資源：企業進入國際市場，總部的人才或資源並無法全部移轉至國外，因此運用當地的資源是相當重要。借用當地資源如，當地人才管理、合作夥伴的資源，做為品牌後盾，品牌將更順利進入國際市場（施政榮, 2005；Keller, 2003）。

2.直接掌握市場：企業借用當地資源進入國際市場，對市場將更容易掌握。企業需更瞭解市場資訊，掌握市場情報包括消費者、競爭者，以利於塑造或修改品牌形象（Keller, 2003；施政榮, 2005）。

3.需有品牌國際化行銷能力：國際行銷能力需要對市場瞭解、累積相關知識，才能有效執行品牌。品牌行銷需適合當地市場，而不是只是打廣告，這也是臺灣廠商行銷品牌的迷思。企業內部亦要有國際行銷人才進行國際化行銷活動，而這為品牌國際化行銷基本的能力（施政榮, 2005）。

4.整合品牌行銷：以上三點是品牌國際化行銷的基本能力，有這些能力，行銷活動會更貼近消費者。企業需以品牌定位為考量，整合企業相關行銷活動，且須一致的呈現傳遞品牌訊息、定位及價值，此時品牌溝通不只溝通於消費者、內部員工亦是（Keller, 2003；施政榮, 2005）。

執行品牌國際化行銷活動，以行銷策略產品（product）訂價（price）通路（place）與推廣（promotion），探討品牌於行銷策略上的運用：

一、產品策略

產品為品牌權益的核心，包含三個產品的層次：核心產品為企業提供實際或服務的產品、實際產品為包裝、特色、設計、品質水準與引伸產品為安裝、售後服務、保證、交貨與信用條件(Kotler, 1997)。

產品代表品牌，往往消費者都是從產品感受品牌價值，累積品牌經驗，產品品質良好是品牌成功的關鍵之一；台灣廠商以產品而言，具有一定的國際水準，藉由產品品質好打入國際市場，卻忽略品牌對產品的影響力，多數以企業名稱直譯為品牌，並未考慮到市場只是一味的將產品推出去。因此，產品直接面對消費者，不論是產品種類、定位、設計，都要以品牌為出發，並讓消費者感受到品牌價值知覺。除產品本身之外，產品運送過程、使用過程、售後服務都會影響品牌於消費者心中的價值及經驗。由此可知，產品為品牌行銷的基礎，需整合價值鏈活動的配合，有形與無形的活動結合，以傳遞品牌定位與價值，建立良好的品牌。

國際市場上，根據不同市場的消費者、當地文化與法令、競爭者，修改產品相關的內容，包括（Cateora, 2002；Kotler, 2004）：

（1）產品定位：包括產品的特性、品質、目標使用者等考量。

（2）產品設計：決定在當地國家市場推出標準化或適地化產品，考量消費者偏好、成本、相容性、規格設定等因素。

（3）新產品發展：經由產品構想的產生、辨認與篩選、分析、發展、市場測試等一連串的步驟來開發出新產品；其餘的包括產品保證、售後服務、產品線規劃等產品策略的考量。

修改程度依不同國家，而修改程度有所不同，但修改方向仍以品牌整體概念為主，而非只依照目標消費者偏好。

二、訂價策略

訂價策略能使消費者對於品牌創造一種聯想，企業可以利用品牌在消費者心中所產生的差異，創造差別取價的機會，此差別取價也正是品牌利益的重要來源之一。訂價策略向來是最困難的，因為消費者心中的價值定價通常是難以取得，但還是可以推廣的方式，提高消費者對品牌的價格知覺（推廣部分第四點會詳細說明）。

決定訂價是困難的，考慮產能、內部成本結構、國際經驗內部因素及轉換價格、進入障礙、關稅、匯率外部環境等影響企業國際訂價策略（Forman & Hunt,

2004)。品牌最直接影響的訂價策略是價值定價策略，消費者的價格知覺，將影響品牌成為高、中、低價品。然而，定位產品價格之前，企業需要瞭解當地消費者對於品牌的價格知覺、消費者願意支付價值、價格彈性瞭解當地消費者，不同的國家需要考慮到不同的訂價策略 (Keller, 2003)。如此，才能制訂出符合當地的價格，穩定價格固然是重要的，但也不是長期不變動，需注意消費者心中品牌權益的變化，以維持品牌價值於消費者心中的地位。

三、通路策略

Keller (2003) 定義行銷通路「一組相互依賴的組織，其中包含製造產品或可供使用、消費的服務過程。」產品銷售及運送方式，會對品牌及銷售有極大的影響。

品牌於國際市場上銷售，通路為成功關鍵，有效的配銷網路是展開品牌攻勢之前必須部屬的據點，通路商為推的角色，企業則扮演拉消費者的角色，因此，通路的設計及當地通路夥伴就相當重要。通路設計上，行銷通路及通路整合程度，影響產品銷售的廣度及品牌的可見度。行銷通路可依通路階層的數目來描述，企業必須考慮產品或品牌所使用的階層數目，是否需要經過代理商、批發商、零售商，通常不會採用獨家代理，不只風險大，通路商的忠誠度逐漸降低。目前通路狀況以直接通路如企業自營商店，或間接通路如透過零售商最常被使用。通路整合則是企業於通路上垂直整合的程度，決定外包或自製的決策。不論直接通路、間接通路、外包或自製主要需考慮消費者接受到品牌的訊息，與品牌要傳遞的訊息一致及達到通路互補的綜效，組織的能力也是考慮點之一，企業於通路上對於品牌需要接入經營，以控制品牌品質、服務品質、通路夥伴。通路亦是能讓品牌建立成功的關鍵，因此除了瞭解企業品牌的形象，亦需要加以管理，為品牌形象把關，而利益分配也必須說明清楚，使通路上的衝突降至最低，並對品牌形象加分 (Terpstra, 1983 ; Chernatony, 1991 ; Cateora, 2002 ; Keller, 2003 ; Kotler & Armstrong, 2004)。

四、推廣策略

推廣不但是品牌最直接傳播於消費者，也是加強消費者心中品牌形象。品牌如何有效地進行國際市場溝通，國際行銷溝通包括：媒體工具、公共關係、商展及事件行銷與贊助。企業要考慮品牌定位及形象搭配不同的行銷溝通組合，以達到品牌有效溝通目標市場 (Terpstra, 1983 ; Cateora, 2002 ; Keller, 2003 ; Kotler & Armstrong, 2004)：

(一) 媒體工具：包括報紙、電視廣告、廣播、活動廣告、戶外看板、網際網路等多樣化媒體工具。媒體工具能創造強烈、有利且獨特的品牌聯想，也有助於知名度。品牌必須決定於要採取標準或修改策略，且需規劃所要傳遞的目標市場、廣告內容、品質及創意，重要的是必須傳遞一致品牌形象、訊息，使消費者留下印象及建立品牌聯想。

(二) 公共關係：企業運用不同的行銷方案，包括發佈企業新聞稿、舉辦產品說明會、發行出版品、架構網站或在專業期刊之發表、參與贊助活動、公共報導等。公共關係對於品牌與產品定位有很大的幫助，以專業期刊報導來說，增加品牌的專業形象，使消費者對於產品信賴感增加，對企業形象也會有加分作用。

(三) 商展：企業可藉由國際商展的參與，展示與銷售商品，不僅可作為測試國際市場，品牌亦能隨著國際商展，吸引通路商夥伴對品牌的信心、顯示品牌專業形象、增加品牌曝光率，因此，國際商展上品牌與產品的曝光是很重要。參加商展類型要能凸顯品牌價值與高曝光度，整體布置上要與品牌形象一致，隨著媒體曝光增加消費者品牌印象。

(四) 事件行銷與贊助：事件行銷指與運動、藝術、娛樂或社交活動相關事件或活動之公開贊助。事件行銷與贊助使品牌成為消費者生活的一部分，針對不同事件的贊助與曝光，強化品牌定位與品牌價值的可見度，不僅是加強消費者品牌聯想，企業聲譽與形象也會有所影響，如宏碁最近贊助法拉利，並合作推出法拉利筆記型電腦，強化宏碁於國際市場的曝光之外，企業形象亦正面的與法拉利聯想一起。贊助相關事件企業需注意目標市場與品牌定位是否相關、是否能達到品牌聯想效果、對企業與品牌正面形象是否有加分、贊助是否能達到企業所設定的目標，因此，企業於贊助前需瞭解上述的問題，並不是盲目的投入大量金錢、人員。

國際市場上，整合品牌行銷溝通以建立目標市場知曉、形象與偏好，提供明確、一致性與最大品牌溝通的影響，並於消費者心中建立品牌認知與一個正面品牌形象是重要達成的目標。因此，推廣策略清楚目標市場、詳細的執行計畫是缺一不可，如此品牌才能成功與消費者溝通。

四、執行階段

(一) 品牌國際化之組織

任何決策如果沒有合適的組織結構是不可能實行，品牌亦是如此，選擇最適組織結構能讓品牌國際化管理更順利運行。品牌走向國際化，當地組織結構要依當地環境、消費者的緣故有不同的組織結構，不論是地區別、產品別，此時對於品牌的控制即是重點之一，企業必須平衡母企業和子企業，通常有三個主要方法：母企業集權、分權於當地子企業決定、集權和分權的結合（Keller, 2003）。企業必須針對本身的情況，選擇最適的控制方式，使兩者能相互搭配，品牌衝突降至最低。國際組織運行中，運用當地人才、借重當地資源是較容易成功，品牌國際化管理亦是如此，當地人才管理更瞭解當地的環境、文化，品牌會更容易進入市場。

(二) 品牌國際化之控制

最後品牌控制，品牌並不是一味進入國際市場，大量的投入金錢，也不是規劃、執行行銷活動，就能使品牌成功，品牌控制能讓企業掌握品牌狀況最重要的

一環，不論是國內或國外市場都必須有衡量機制，不論是利用質性如小組座談或量化方式如品牌價值、市佔率的衡量（Aaker, 1996），都是能瞭解市場上品牌的狀況。企業亦需將品牌建立一套指導原則，清楚的紀錄品牌於市場上的運行，如：品牌行銷活動的文件記錄、一套的品牌訓練，累積企業的品牌經驗，以便能傳承並減少錯誤產生。台灣廠商雖然目前多以執行品牌國際化行銷階段有困難，但品牌控制也是重要的，行銷品牌不是盲目的將資源投入行銷，而是需時時檢視、審核品牌績效。

第三章 研究方法

本章節首先說明為何採用個案研究法作為研究方法；其次，解釋為何以明基、華碩、友訊、巨大、雷虎及歌林，六家公司為研究對象；第三，闡述本研究的資料蒐集與整理；第四，介紹本研究的資料分析方法；最後，探討本研究在研究設計之信度與效度。

第一節 研究設計

一、個案研究法

本研究問題探討後進企業如何在國際市場上建立品牌？屬於解釋性「How」的問題。於國際市場上建立品牌（branding）是一個持續性的事件，需回溯企業於品牌國際化過程的操作，找出如何形成品牌國際化的動機及過程，同時針對此研究問題，過去文獻探討的相當有限，因此，應先深入瞭解企業品牌國際化管理之流程，進行探索性研究，故本研究採用個案研究方法。亦符合 Yin(1994)認為個案是一種實證研究（empirical inquiry），在現實生活系絡（context）下研究當時的現象，當研究現象與系絡之間的研究界限不是很明確時，倚賴多重證據來源，讓不同資料來於收斂情況下達成結論，故個案研究法適用於本研究所探討的問題。

二、個案的選擇

Eisenhardt (1989) 指出，用個案研究來建立理論時，從母體中所選取的樣本應具有獨特性，利用理論抽樣邏輯來選取個案，非統計抽樣邏輯；而所選取的個案可能是用來複製先前的個案、或延伸出現的理論或是滿足理論的範疇，並提供極端型態的案例。且個案數目應該在四到十個之間，才能達到足以建構命題或理論的程度。

本研究探討台灣科技廠商分別是明基、華碩、友訊、巨大、雷虎及歌林六家公司，個案基本資料如表 3-1 所示。選擇這六家企業原因在於（1）這些企業皆於國際市場上行銷品牌，且品牌國際化亦有亮眼的成績；（2）這些企業一開始亦是從小規模的企業發展至目前的國際企業，因而對後進企業發展品牌國際化的歷程具有參考價值；（3）此六家品牌國際化的形式有所不同，明基、華碩、友訊、巨大以品牌延伸的方式進入國際市場，雷虎則以購併國外企業進入市場，歌林則以品牌聯盟的方式進入。不同品牌進入方式及跨產業的形式，以瞭解臺灣進行品牌國際化的過程，並建構出合適的品牌國際化管理之觀念架構。

表 3-1 個案公司之基本資料

	明基	華碩	友訊	巨大	雷虎	歌林
創立時間	1984 年 4 月 21 日	1989 年 4 月 2 日	1987 年 6 月 20 日	1972 年 10 月 27 日	1979 年 10 月 2 日	1963 年 8 月 8 日
產業	顯示器	筆記型電腦	區域網路	自行車	消費性電子產品	小家電
品牌名稱						
品牌進入國際市場時間	2001 年 12 月日中國蘇州	創立即以主機板進入國際市場 1998 年以 ASUS 進入筆記型電腦	創立即以網通產品進入國際市場	1986 年荷蘭	1997 年北美市場	2004 年以 OLEVIA 品牌進入北美
品牌國際化模式	品牌地理區域的延伸	品牌地理區域的延伸	品牌地理區域的延伸	品牌地理區域的延伸	購併知名品牌	與 Syntax 共創 OLEVIA 品牌
品牌主要銷售地區	大陸、亞太、歐洲、美洲區域	中國大陸、亞太、歐洲、北美地區	北美、歐洲、亞太、國際市場區域	北美、歐洲、大陸地區	北美、歐洲地區	菲律賓、北美地區
品牌主要產品	網通、視影、儲存、數位媒體和電腦產品	主機板、筆記型電腦、顯示卡、光碟機與燒錄機、伺服器、準系統、通訊產品、PDA 掌上型電腦、手機等	網路卡、交換器、數據機、網路伺服器、無線區域網路產品	自行車、相關自行車配件	各種無線電遙控飛機、車、船、直昇機、模型引擎及模型零配件	液晶電視、冷氣機等數位家電

資料來源：本研究整理

第二節 資料蒐集與整理

資料蒐集方面，本研究參考 Yin (1994) 所提出的蒐集證據方法，注意各種不同的證據來源，包括文件、檔案紀錄、訪談、實體人造物等，以及三個資料蒐集的基本原則，以增加本研究之建構效度²與信度³。

一、原則一：使用多重資料來源

採用多重資料來源方式，藉由初級及次級資料蒐集，進行深度瞭解並增加本研究之建構效度。個案公司如何發展品牌國際化歷程，本研究採用多重資料來源方式，包括初級與次級資料來對個案廠商進行深入瞭解；初級資料方面，本研究採用深入訪談法 (in-depth)，與六家個案企業的行銷相關主管或產品部門人員進行開放性訪談 (見表 3-2)，且預先針對六家企業品牌行銷國際化的狀況，設計特定問題作為訪談大綱；平均一家廠商的訪談時間約一至二小時，除了明基、華碩、友訊去年亦有進行深入訪談，大約是四至六小時。並於正式訪問前事先徵求受訪者的允許而進行訪談錄音，訪談完成後，均將錄音檔轉成逐字稿，以利後續的資料分析。

次級資料方面，本研究蒐集多方的資料，來源包括六家個案企業的企業網站、公司年報、公司投影片、資策會及其他研究單位的產業資料庫、聯合知識庫及相關報章雜誌的公開報導、高階主管的演講稿或投影片、以及探討六家公司的博碩士論文等，盡可能蒐集及整理可利用之報章雜誌為次級資料，以作為個案的分析依據。

並針對研究問題，參考先前所蒐集的初級與次級資料，使用資料三角檢定法 (triangulation) 來判定資料的收斂性，進行訪談資料的整理與撰寫。

表 3-2 受訪者名單

個案公司	受訪者職務名稱	訪談日期
明基電通	品牌管理部協理	2006/05/12
華碩電腦	全球品牌中心品牌總監	2006/04/14
友訊科技	總經理與國內事業行銷企劃經理	2006/04/14
巨大機械	總管理處協理	2006/04/27
雷虎科技	發言人稽核室經理	2006/04/24
歌林	董事長兼總經理室副本部長	2006/05/12

資料來源：本研究整理

² Yin (1994 : p.73)建構效度解釋為，對所研究的觀念，建立正確的操作性衡量方式。

³ Yin (1994 : p.73)信度解釋為，如資料收集過程等研究的操作因子，以重複實施並得到相同的結果。

二、原則二：建立個案研究資料庫

建立個案研究資料庫，以增加本論文之信度，並歸納與整理研究過程中所蒐集到有關個案研究的各類資料，以電腦化、資料建檔與分類的方式呈現，方便日後讓相關研究者、調查者等其他有效取得研究資料，而建立個案研究資料庫亦可增加研究的信度。

三、原則三：發展一連串的證據鏈（a chain of evidence）

發展一連串的證據鏈，以增加本論文之建構效度。此原則要將研究問題、蒐集的資料、至研究結論間之一連串的研究歷程，經由證據鏈的建立，並詳細清楚的連結；讓個案研究的外部觀察者，能夠從一開始的研究問題，到最後的研究結論，提供相關證據的指引。

證據鏈的建立上，本研究針對六家個案公司，將所蒐集的初、次級資料，整理至各研究構念及觀察點中，經由整理後的初級及次級資料視為研究構念的證據，並予以分類及編號。以明基為例以 B 為開頭命名所有與明基相關的資料；並依各種不同的初、次級資料來源給予數字編號，第一次的訪談逐字稿命名為 B1、天下雜誌的相關證據命名為 B2，以此類推其他個案公司(見附錄 7~12)。

第三節 資料分析方法

一、資料蒐集工具的發展

根據本研究架構（請見圖 2-6），深入探討後進企業如何於國際市場上建立品牌，包括：（1）評估階段：品牌國際化誘因及品牌國際化的評估和進入時機，（2）市場進入策略規劃階段：品牌國際化市場進入模式選擇及品牌國際化夥伴的選擇，（3）品牌行銷策略規劃階段：品牌於國際市場上定位、價值與要素及品牌國際化之行銷策略，（4）執行階段：品牌國際化之組織、品牌國際化之控制。本研究依各階段中的研究構念進行資料蒐集工具的發展，並參考相關文獻找出分析的觀察點，發展出觀察分析表（請見表 3-3）。

（一）評估階段

1. 品牌國際化誘因

品牌進入國際市場，需要有足夠的誘因將品牌推向國際，本研究將品牌國際化誘因歸納為外在環境及組織內部因素的影響，並以此為觀察點。外在環境，包括國際市場環境驅動、全球品牌趨勢、消費市場改變、內需市場小等外在環境的驅使下，企業必須將品牌走向國際化。組織內部因素，包括高階管理者的推動、達成規模經濟、增進品牌價值等企業內部因素下，推動品牌進入國際市場發展（Chernatony, Halliburton & Bernath, 1995；劉欣靜, 1997；Aaker & Joachimsthaler, 1999；Douglas, Craig & Nijssen, 2001；施政榮, 2005）。

2. 品牌國際化的評估和進入時機

評估組織是否有能力支持品牌進入國際市場，並配合未來趨勢下在最佳時機下進入國際市場。此階段，本研究針對企業內、外部分分析，內部分分析企業目前狀況以瞭解所能運用的資產，及組織的能力，包括適當的科技、事業經驗、特殊的資產、企業規模、組織文化、企業的名譽（Ekelcdo & Sivakumar, 2004）。外部分分析預期未來市場發展趨勢，並辨認出企業未來所能發展的機會，包括顧客、供應商、競爭者和夥伴的評估，以企業目前狀況和未來市場達到最佳配適，以利規劃品牌進入國際市場。此外，此階段中知識是最重要，國外知識的來源使組織於最適的時機進入市場。因此，本研究以內、外部分分析及國外知識的來源作為企業品牌國際化評估和進入時機的觀察點。

（二）市場進入策略規劃階段

1. 品牌國際化市場進入模式選擇

品牌進入市場形式不同，影響品牌國際化的關鍵。本研究決定以 Barwise & Roberston (1992) 品牌進入國際市場的三種方式，及企業如何選定國家及進入

的產品為觀察點。

2. 品牌國際化夥伴的選擇

公司選擇與品牌形象最適的夥伴，並以長期合作原則下，謹慎評估夥伴，以達到綜效。本研究根據施政榮（2005）及 Keller（2003），實務上及學術上的觀點來看，不同行銷活動，選擇不同夥伴包括：生產、通路及推廣夥伴此三種夥伴選擇、企業涉入夥伴管理程度及合作關係作為觀察點。

（三）品牌行銷策略規劃階段

1. 品牌於國際市場上定位、價值與要素

設計公司提供物與形象的行動，以便讓品牌在目標顧客心中佔有一個區別的與有價值的地位(Keller, 2003)。品牌要素分為視覺或口語資訊，可用來辨別及區分產品，包括品牌名稱、標誌、符號、象徵物、包裝和標語。本研究以企業品牌定位 所提供價值的演進過程及品牌要素選擇過程及考量點作為觀察點

2. 品牌國際化之行銷策略

執行品牌國際化行銷活動，以行銷策略包括產品（product）訂價（price）通路（place）與推廣（promotion），探討品牌於行銷策略上的運用。

（1）產品策略

國際市場上，根據不同市場的消費者、當地文化與法令、競爭者，修改產品相關的內容，考量學者（Terpstra, 1983；Cateora, 2002；Keller, 2003；Kotler & Armstrong, 2004）對於產品策略的探討，本研究針對產品定位、產品設計及新產品開發作為產品策略的觀察點。

（2）訂價策略

本研究以 Keller (2003)價值訂價策略為主要觀察點，觀察企業於如何於訂價上增加消費者附加價值。

（3）通路策略

品牌於國際市場上銷售，通路為成功關鍵，有效的配銷網路是展開品牌攻勢之前必須部屬的據點。本研究考量學者（Terpstra, 1983；Cateora, 2002；Keller, 2003；Kotler & Armstrong, 2004）決定以通路設計、通路管理及通路的控制作為通路策略的觀察點。

（4）推廣策略

推廣不但是品牌最直接傳播於消費者，也是加強消費者心中品牌形象。品牌如何有效地進行國際市場溝通。本研究考量學者（Terpstra, 1983；Cateora,

2002 ; Keller, 2003 ; Kotler & Armstrong, 2004) 決定國際行銷溝通為媒體工具、公共關係、商展及事件行銷與贊助作為推廣策略的觀察點。

(四) 執行階段

1. 品牌國際化之組織

品牌國際化發展及組織結構必須配合，才能達成品牌策略-組織結構最佳配適。企業組織範圍非常廣泛，本研究主要以組織品牌結構、品牌國際化人力資源管理及總部與分公司溝通管道、及對品牌之決策權作為品牌國際化之組織的觀察點。

2. 品牌國際化之控制

品牌控制能讓公司掌握品牌狀況最重要的一環。Aaker (1996) 認為如果以銷售、成本、獲利和 ROA (資產報酬率) 衡量於品牌建立上是短期的投資效果，無法實際的控制，亦需要小組座談、品牌衡量系統來瞭解品牌於市場上的狀況。Keller (2003) 亦指出企業內將品牌建立一套指導原則，清楚的紀錄品牌於市場上的運行，如：品牌行銷活動的文件記錄、一套的品牌訓練，累積企業的品牌經驗，以便能傳承並減少錯誤產生。

本研究即參考兩位學者所提出的控制方式，以品牌指導原則、質性或量化的衡量控制指標，分為組織內部針對員工建立一套品牌指導原則，與外部品牌衡量與控制，以作為品牌國際化之控制的觀察點。

表 3-3 研究構念觀察表

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	參考文獻
評估階段	品牌國際化誘因	品牌進入國際市場，需要有足夠的誘因將品牌推向國際。	<ul style="list-style-type: none"> ● 內在因素作為分析 ● 外部環境 	Chernatony, Halliburton & Bernath (1995)、劉欣靜(1997)、Douglas, Craig & Nijssen (2001)、施政榮 (2005)
	品牌國際化策略性規劃和進入時機	評估組織是否有能力支持品牌進入國際市場，並配合未來趨勢下在最佳時機下進入國際市場。	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織評估內部能力分析與外部市場趨勢的決策過程？ ● 組織國外知識來源？ 	Keller (2003)、Ekelcdo & Sivakumar (2004)
市場進入策略規劃階段	品牌國際化進入市場方式選擇	品牌進入市場形式不同，影響品牌國際化的關鍵。	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌進入市場的方式？ ● 如何選定市場及產品？ 	Barwise & Roberston (1992)
	品牌國際化夥伴的選擇	公司需選擇與品牌形象最適的夥伴，並以長期合作原則下，謹慎評估夥伴，以達到綜效。	<ul style="list-style-type: none"> ● 選擇夥伴的條件？ ● 參與內容(設計、提供資訊者)行銷活動外包的程度？ ● 公司是否涉入夥伴管理？ ● 長期合作？(互信、正式或非正式關係) 	Keller (2003)、施政榮 (2005)

續(continue)

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	參考文獻
品牌行銷策略規劃階段	建立品牌國際定位價值與要素選擇	設計公司提供物與形象的行動,以便讓品牌在目標顧客心中佔有一個區別的與有價值的地位 (Keller, 2003)。 品牌要素分為視覺或口語資訊,可用來辨別及區分產品,包括品牌名稱、標誌、符號、象徵物、包裝和標語。	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌定位形成過程? ● 品牌價值? ● 品牌的歷史演進? ● 品牌要素選擇過程及考量點? 	Park, Jaworski & Maclinnis (1986)、Aaker (2002)、Keller (2003)
	品牌國際化行銷計畫	執行品牌國際化行銷活動,以行銷策略產品 (product) 訂價 (price) 通路 (place) 與推廣 (promotion), 探討品牌於行銷策略上的運用。	<ul style="list-style-type: none"> ● 產品策略 <ol style="list-style-type: none"> (1)產品定位 (2)產品設計 (3)新產品發展 ● 價值訂價策略 ● 通路策略 <ol style="list-style-type: none"> (1) 通路設計 (2) 通路的管理 (3) 通路控制 ● 推廣策略 <ol style="list-style-type: none"> (1) 品牌行銷溝通選擇 ● (2) 品牌行銷溝通對品牌的影響 	Keller (2003)、Kotler & Armstrong (2004) Forman & Hunt (2005)

續(continue)

構面	研究構念	概念性定義	觀察點或指標	參考文獻
執行階段	品牌國際化組織	品牌國際化發展及組織結構必須配合，才能達成品牌策略-組織結構最佳配適。	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌國際化組織結構的改變 ● 人力資源管理 ● 總部與分公司溝通管道 及對品牌之決策權 	吳青松 (1999)、Cateora (2002)、Kotler (2003)
	品牌國際化控制	品牌控制能讓公司掌握品牌狀況最重要的一環。	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌指導原則(組織內部控制) ● 質性或量化的指標(外部控制及衡量) 	Aaker (1996)、Kotler (2003)

資料來源:本研究整理

二、分析方法

發展出本研究構念觀察分析表後，本研究將先前所蒐集到初級與次級資料，根據本研究構念觀察分析中的各項觀察點或指標，進行資料的彙整與分析，以確認個案廠商在這些研究構念的表現與實際情況。因此，本研究是採用「依賴理論的命題 (Relying on theoretical propositions)」的資料分析策略，導循事先所採用的理論，擬定後續的資料蒐集與分析策略 (Yin, 1994)。

並根據各個案公司在研究構念的表現及各構念間的關係，以建立解釋 (explanation-building) 的作法來闡述各個個案公司品牌於國際市場上管理流程；並且，研究最後所呈現出的解釋，並非是在研究一開始就已經完全確定，而是需要透過檢視個案研究的證據，進而修訂理論命題，再根據新的觀察點檢視證據，反覆進行此活動來產生解釋性的結果 (Yin, 1994)。

最後，本研究依據個案分析結果進行六個個案的跨個案比較與分析，以型態比對 (pattern-matching) 的邏輯來分析實證結果是否具有原樣複現 (literal replication) (Yin, 1994)，並提出結論與命題。

第四節 信度與效度分析

本研究採用 Yin (1994)判斷研究設計品質的準則，以建構效度(construct validity)、外部效度(external validity)⁴、內部效度⁵(internal validity)及信度(reliability)等四個評量指標來評估本研究之研究設計品質。

一、建構效度

本研究欲建立所研究概念的正確的操作性衡量，使用多重證據來源之三角檢定法(Triangulation)及證據鏈(chain of evidence)以增加本研究之建構效度，此兩個方法於資料蒐集之研究階段進行。

1. 多重證據來源之三角檢定法(Triangulation)

本研究使用多重證據來源之三角檢定法(Triangulation)，目的是透過不同資料來源相互的交叉驗證(cross-checking)，並確認所蒐集的資料能否正確反應本研究所需瞭解的個案知識及觀察的現象，以發展收斂的探究線索，增加本研究的建構效度。

本研究之作法，訪談前會先蒐集個案公司之次級資料，包括：公司網站、網際網路上的相關資訊、年報、報章雜誌，從中篩選與彙整與本研究主題相關的資料，以求對個案公司有基本瞭解並建立個案公司之相關重要資訊(見表 3-4)。並於訪談過程中，針對研究問題進行探詢，並且釐清次級資料中相關資訊的疑問；訪談後，整理訪談逐字稿，並且持續蒐集個案公司的次級資料，擬出蒐集資料之觀察點，透過不同資料來源的多方檢驗，最後才執筆撰寫個案分析，使本研究具有一定程度的建構效度。

表 3-4 個案資料來源

資料類型	資料內容	資料記錄方式與存放位置
初級資料	實地訪談紀錄	錄音檔紀錄與電子化逐字稿
次級資料	企業網站	六家的企業網站
	公司年報	公開資訊觀測站
	公司投影片	電子化之分類建檔
	臺灣品牌網站	電子化之分類建檔
	資策會及其他研究單位的產業資料庫	電子化之分類建檔
	聯合知識庫的新聞資料庫	東海大學圖書館或電子化之分類建檔
	相關報章雜誌的公開報導	書面資料及電子化之分類建檔
	高階主管的演講稿或投影片	書面資料及電子化之分類建檔
探討六家公司的博碩士論文	國家圖書館及電子化之分類建檔	

資料來源：本研究整理

^{註 4} Yin (1994 : p.73)外部效度解釋為，建立一個研究的結果可以被概化的範圍。

^{註 5} Yin (1994 : p.73)內部效度解釋為，建立一個因果關係，以顯示某些條件可引至其他條件，並無需無關係(spurious relationship)區別。

2.證據鏈 (chain of evidence)

本研究使用證據鏈來提昇建構效度，目的在於藉著本研究將研究問題予以展開，清楚連結研究問題、蒐集的資料、至研究結論間的關係，由一系列的證據支持研究問題，進而提昇本研究的建構效度。

二、內部效度

本研究欲建立一個明確真實的因果關係，採用「類型比對」「建立解釋」及的分析方式，以增加本研究的內部效度。並於資料分析階段進行。

本研究在使用「型態比對」方面，比較理論所預測的類型與以實際個案為基礎的類型，來判斷品牌國際化管理流程，有助於國際市場建立品牌，透過兩類型的結果相符，來增強本研究的內部效度。

使用「建立解釋」之反覆過程上，Yin (1984) 主張研究者必須在所提出的理論與個案資料間不斷地進行比對與修訂，藉由反覆的比對過程持續地探究最初的研究問題與可能的解釋，試圖讓本研究最後得出的解釋能真正反映出個案的情形，將可能的效度威脅降至最低，使得個案研究內容具有一定程度的內部效度。

三、外部效度

用於建立研究結果可被一般化的範疇，在多重個案研究中進行「複現邏輯 (replication logic)」之作法，增加本論文的外部效度，使本研究之研究發現能夠推論至研究個案以外使用。此方式於研究設計階段進行。

具體作法上，本研究透過六各個研究個案進行分析式概化 (analytic generalization) (Yin, 1994: p.71)，透過跨個案比較分析，察看某一現象在每個個案中重複出現的結果，藉此發展出一組特定的結果而將其分析式推論至可能的觀念性架構，即出現所謂「原樣複現 (a literal replication)」之結果，亦即說明本研究所提出的觀念性架構能得到更有力的支持，並具有一定程度的外部效度。

四、信度

本研究欲使研究可被重覆操作而得到相同結果，於資料蒐集資料階段，使用個案研究共通協定及並發展個案研究資料庫。

1.使用個案研究共通協定

本研究為確保個案訪談之熟悉度，不斷進行事前之練習與討論，並根據個案公司之背景做一深入瞭解，制訂一份訪談大綱，使受訪者及研究者之有一個共通之架構，而在不同的個案公司中，本研究能在個案研究過程中，受訪者與研究者、不同個案公司之間具有相同之共通協定，使本研究具有一定程度之信度。

2.發展個案研究資料庫

本研究將個案研究所蒐集之多重初次級資料來源，進行彙整成個案研究資料庫，初級資料的訪談內容，主要是以錄音檔及逐字稿記錄，次級資料則包括網路、書面與電子檔等形式，本研究均予以分類、彙整，以利後續的研究者回溯這些證據，故本研究藉由此方法增加本研究的信度。

綜合上述信度與效度之分析，本研究之研究設計品質，彙整如表 3-4：

表3-4 本研究設計品質分析

檢定指標	評估指標意義	個案研究之作法	研究階段
建構效度	建立所研究概念的正確的操作性衡量	使用多重資料來源之三角檢定法 建立證據鏈	資料蒐集 資料蒐集
內部效度	建立一個明確真實的因果關係	型態比對 建立解釋	資料分析 資料分析
外部效度	建立研究可被一般化的範疇	在多個案中使用複現邏輯—原樣複現	研究設計
信度	指出研究可被重覆操作而得到相同結果的程度	使用個案研究共通協定 發展個案研究資料庫	資料蒐集 資料蒐集

資料來源：Yin(1994)及本研究整理

第四章 個案分析

本章節中，第一部分個案簡介中分別是個案介紹與個案品牌發展階段。第二部分個案分析，依本研究架構逐步分析明基電通（BenQ）、華碩電腦（ASUS）、友訊科技（D-Link）、巨大（Giant）、雷虎（Thunder Tiger）及歌林（OLEVIA）等六家個案公司，以瞭解個案公司於國際市場上行銷品牌的歷程。最後第三部分，整合品牌國際化之管理、及證據鏈成表格。

第一節 明基電通之個案分析

壹、個案簡介

一、個案介紹

明基電通成立於 1984 年 4 月，那時登記為明碁電腦，為宏碁集團下的代工事業，1989 年以生產電腦週邊產品為主。雖然屬於宏碁集團的一部份，明碁電腦卻是一家獨立的公司，當時明碁生產的產品，幾乎都是掛上宏碁品牌，營運主導權也是掌握在宏碁手上。

1991 年李焜耀先生接任明基總經理後，明碁並於 1996 年進入 TFT-LCD 產業，1998 年在董事長施振榮的主導下，宏碁集團進行再再造工程，將宏碁集團分為六大次集團，其中以明基電通為核心的達碁、達方、達信是為明基集團。2000 年 6 月更名為「明基電通」，開始與宏碁有所區分，2001 年友達光電（達碁前身，達碁與聯友合併為友達），從事平面顯示器模組的研發、製造、行銷；並於 2001 年 12 月 5 日在大陸蘇州正式推出「BenQ」自有品牌，公司英文名稱變更為「BenQ Corporation」，正式與宏碁集團分家。

2002 年 5 月正式改名為「明基電通」，一方面考慮到大陸市場沒有「碁」這個字，而大陸市場又是明基的重點市場因而改名。目前明基分為網通、視影、儲存、數位媒體和電腦產品策略五大事業群，專注於消費者導向產品，兼營自有品牌與專業代工業務。短短三年，明基就成為 2004 年台灣十大品牌第七名，短時間創造高品牌知名度及清楚的品牌定位，並以五 C 為營運策略，即是具備電腦、通訊及消費性電子產品，跨 3C (Computing Communications, Consumer electronics) 產品研發、製造經驗，並擁有 Crystal TFT LCD 液晶面板的核心技術，再加上紫色風潮的 BenQ 酷炫品牌(Cool Brand)。

二、明基品牌發展階段

明基品牌發展經過三個階段(見圖 4-1)：第一階段宏碁品牌，1989 年明基所生產的產品多以宏碁品牌為主，但是在大陸市場，明基則以自己的品牌-Veugo 打進大陸市場，因此，此時的明基品牌還是附屬於宏碁之下。第二階段明基品牌，2001 年 12 月 5 日，明基於蘇州宣布推出「BenQ」自有品牌進入國際市場，並正式與宏碁集團分家。此時的明基，大部分的人多數是從宏碁來的人才如：明基董事長李焜耀、品牌操盤手王文燦。2001 年達碁與聯友合併為友達，並納入明基集團，使明基擁有 TFT LCD 液晶面板的核心技術，利用此優勢，發展一系列的產品。此階段明基積極佈局全球，企圖將「BenQ」推向全世界，於 2004 年 6 月贊助歐洲國家盃足球賽，更加提升「BenQ」於歐洲市場的品牌知名度。但明基認為以自身力量朝向全球品牌速度太慢，因此第三階段因而產生。第三階段全球品牌階段，明基於 2005 年 6 月 7 日收購西門子手機事業，成為明基品牌邁向全球品牌的第一步；明基藉由購併西門子手機部門，不只快速累積手機相關的人才及設備，更重要使「BenQ」品牌迅速累積品牌價值與形象，並進而影響明基其他產品的銷售。

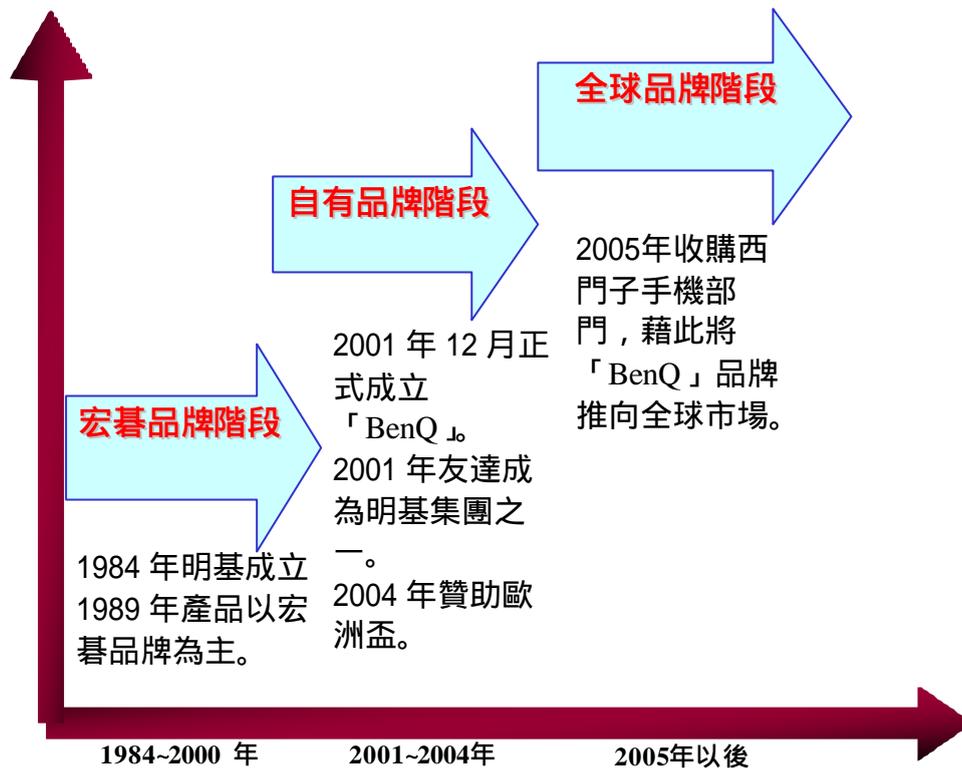


圖 4-1 明基品牌發展階段

資料來源:明基電通，本研究整理

貳、個案分析

此章節將以本研究架構，分為評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、執行四步驟，逐一分析明基個案。

一、評估階段

(一) 品牌國際化誘因

品牌進入國際市場，需要有足夠的動機支持品牌進入國際市場，而明基於 2001 年正式成立「BenQ」，即以國際化品牌為目標。以下將分為外部環境、內部因素分析明基品牌進入國際市場的動機：

1. 外部環境

(1) 掌握市場驅動

代工只能藉由企業客戶接觸市場，對於市場趨勢難以掌握。品牌國際化直接面對消費者，不止深入瞭解市場消費者的想法，也對明基集團子公司掌握下一世代的技術有助益。

(2) 內需市場小

2001 年 12 月 5 日選擇蘇州宣布推出「BenQ」自有品牌，選擇大陸為出發點，而不是台灣市場；原因不僅為大陸市場廣大，另外還想藉由大陸幾十億的人民支持下，形成明基品牌的力量，而也是台灣市場缺乏。因此，明基以大陸為根基，作為跨進國際市場的跳板。

(3) 產業環境的改變

隨著奈米利時代的來臨，代工環境亦逐漸改變，如果企業只依靠代工，是無法永久

經營。明基經歷過宏碁下的代工階段之後，便以品牌國際化為目標。

2.內部因素

(1) 組織內部技術與國外經營經驗

明基於宏碁集團下，組織內部擁有研發技術、國外市場經營經驗，建立國際品牌已有一定的競爭優勢。

(2) 高階管理者推動

董事長李焜耀先生對品牌的使命感，並以品牌國際化為目標，極力將品牌推向國際市場，並傳遞至全公司。

(3) 提升企業價值

代工起家的明基，當時全球產能過剩，製造的利潤逐漸減少，董事長李焜耀先生認為能提升企業價值，只有品牌；代工無法接觸到最終消費者，無法瞭解顧客掌握市場。品牌能使企業與最終消費者接軌，才能瞭解到價值提升的來源，進而提供附加價值的產品給顧客。

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

明基品牌進入國際市場前，是否有足夠的能力支持品牌國際化，以下針對內、外部進行分析，

1.內部分析

(1) 子公司技術支援

明基 1999 年即完成明基集團重組與資源分配，包括友達、達信、達方、絡達、達宙、和心光通等，擁有製造與研發能力。集團子公司技術支援下，組織內部掌握技術發展，且產品也具有成本優勢和高水準的品質，此競爭優勢為基礎，將品牌推進國際市場，亦能為品牌加分。

(2) 多國事業經營的經驗

明基因為組織內部理念、市場經營的問題，於 2001 年 8 月與宏碁正式分家。明基於宏碁集團時，組織已有部分銷售決策權外，全球通路也是由明基自己建立，組織內部已經有相當經驗的國際化行銷能力。

(3) 企業自有品牌的聲譽

明基未分家前，就以自有品牌產品銷售至國外市場，且銷售量持續成長，如明基於中國大陸市場行銷電腦週邊產品，滑鼠、鍵盤等項目為銷售第一、二名的產品，由此可知，當時附屬於宏碁之下的明基，已有一定的品牌知名度，且也為多數消費者所熟悉。

二、外部分析

IT 市場持續成長，IT 商品朝向標準化，明基卻認為 IT 產品不只該強調專業，娛樂成分佔更大的成分，而這一塊市場也未被開發。辨認到這一塊市場機會，明基即朝向娛樂方向發展。

由此可知，明基未成立 BenQ 品牌時，組織內部已有產品技術能力、與國外經營管理經驗，使明基擁有建立國際品牌的基本能力。成立 BenQ 品牌後，辨認到資訊產業未被滿足的機會，品牌以差異化定位，進入國際市場是相當好的時機。董事長李焜耀先生接受遠見雜誌受訪提到此時是品牌進入國際化最好時機，原因有二：第一，明基於全球佈局上已逐漸成熟，以通路方面來說，五年前明基已經開始自己操盤，與宏碁重疊的地方很少；第二，明基在多產品領域上，成長性高。因此可知，當時明基品牌進入國際化前，評估過組織內部有足夠能力、資源，與看到未來市場發展趨勢，並不是貿然使品牌

進入國際市場。

明基此階段進入國際市場，知識將是影響品牌國際化成功與否的關鍵。明基創立 BenQ 就以國際品牌為目標，因此對於國外資訊、知識系統的收集與儲存制定標準化的流程，如針對各市場消費者研究調查成立-消費者生活形態研究資料庫。人亦是知識的來源，由於明基的高階管理者多數以宏碁或外商公司而來的，經驗豐富的行銷管理者或高階人員，使明基能迅速瞭解市場，清楚明基品牌方向，省下重新學習市場的時間及成本，並減少錯誤發生。國外市場經營亦大膽重用當地人才，以熟悉當地市場的經濟環境、社會文化、政治與法律環境、競爭者與顧客情況，以及市場操作。國內人員則有相當的培訓，培養員工的敏感度，因此，評估階段中，明基對於知識管理就有一定的基礎，且持續管理與學習。

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化進入市場方式選擇

明基將全球市場切分成四大地區 (region)，分別是中國大陸、亞太、歐洲、美洲市場。針對每個市場不同的狀況，明基選擇市場的考量點與進入產品的總類也不盡相同，然而相同的是，明基以「BenQ」品牌進入各國際市場的方式，以中國大陸、亞太、歐洲、美洲市場分別探討，華碩進入各市場的規劃，及產品的選擇：

1.大陸

明基在 1993 年就計劃在大陸的發展投資，並於蘇州設廠，不只因為勞力低廉，看到大陸未來發展的潛能，1996~1997 年建立了完整的內銷通路，於全中國大陸設立了 15 個分公司。此時明基還是附屬宏碁之下，但於大陸的基礎建設已經建構相當完整，並以自有品牌行銷電腦週邊產品，如：光碟機、鍵盤、滑鼠等切入中國大陸市場。

明基於 2001 年 5 月蘇州宣佈成立 BenQ，明基大陸規劃著重先於重點區域站穩腳步，再逐漸向外擴散；即從生產根據地蘇州向長江三角洲擴張，並以 BenQ 打響品牌知名度。明基選擇大陸為出發點，對大陸特別重視，不只是明基產品銷售量高、消費者所熟悉，更重要是大陸廣大市場，足以支撐明基品牌，形成品牌力量。

進入產品選擇上，由於明基未成立 BenQ 自有品牌前，電腦週邊設備在光碟機、鍵盤、滑鼠等，都已經是中國第一大品牌，平面顯示器 LCD 也是第二名，因此，成立品牌後即以大陸市場選擇強勢產品進入，如液晶監視器、光碟機、投影機等。

2.亞太市場

明基將將亞太市場，包括台灣、東南亞各國、紐、澳、印度、中東及非洲等共 121 個國家，以生活水平區分，規劃 20 個地區分公司開展亞太地區業務。

由於亞太市場中，各國的文化、政治環境、經濟情況、競爭情勢、國民所得水準等皆不同，因此，明基則採強勢、全面佈局的方式，視市場成熟度、產品成熟度，挑選旗艦產品進入市場，以提高明基的知名度。舉例來說，泰國、印度處於電信市場剛開放的階段，手機在市場上佔優勢，便以手機切入；在日本方面，過去日本分公司是經營代工業務的主要據點，與宏碁分家後才銷售「BenQ」自有品牌產品，由於日本市場的產品線比較完整，則選擇明基電通最擅長的液晶顯示器做重點產品，以友達光電的面板優勢，讓日本消費者因為「AUO In-side」而注意到「BenQ」品牌。韓國在 2001 年開放海外資訊業進入時，明基電通即以設立辦公室的方式於韓國展開業務，在轉換自有品牌「BenQ」後，成立韓國分公司，開拓「BenQ」自有品牌業務。明基考量過人力和經濟規模後，選擇以投影機標案市場為主，以標案市場為主要的通路，也開發成本較低的網路商店。

3.歐洲

從一開始，明基以歐洲市場作為其主攻方向，主要考慮到，明基要建立的是一個追求生活品質的品牌，而歐洲是全球最講究生活品質的地方，只有在歐洲成功，才能去說服世界各地的消費者。另外，考慮到歐洲本土沒有強勢的當地競爭者，對明基這個新品牌來說是可以公平競爭的機會，加上歐洲是多民族、多國家的市場，融合了多樣的文化和語言，產品沒有標準化的因素下，市場進入障礙低，可以單點突破各市場。

因此，明基 2003 年，明基規劃歐洲市場，以選擇性產品進攻，集中火力在最大把握的產品與市場，採取 Hub marketing 策略，液晶顯示器開始由瑞士開始運作，取得成績後，再拓展市場相對大的德國，然後讓其他市場跟進。

4.美洲

美洲市場為明基繼亞太、歐洲市場積極開拓的市場，明基自 2001 年初進軍美國市場，明基全球營銷總部總經理王文璨說：「美國市場是全球進入成本最高的地區；以 BenQ 這麼年輕的品牌，進入市場的基本策略，就是要找到通路成本較低、市場又大的市場。」而美國市場呈現大者恆大的趨勢，因此明基進入策略以集中策略為主，挑選有把握的產品如液晶監視器、投影機與光碟機等光學儲存產品等進入美國市場。

(二) 品牌國際化夥伴的選擇

公司不論是生產、通路及推廣策略下，都有許多的合作夥伴，而這些夥伴也於品牌策略中扮演重要的角色，以下分析明基生產、通路、推廣夥伴：

1.產品夥伴

BenQ 成立一年後，為避免不同產品生命週期的衝擊，而擴大產品線佈局，以固有的通訊、視訊、光學儲存產品為核心，積極整合為數位媒體，並適當運用外包策略快速推出新產品，如 BenQ 提出的第一個生活概念就是「Digital Hub」，以整合各式各樣的資訊產品為理念，切入數位生活型態的新市場。這策略下的第一個新產品，第一代和廣達合作，命名為 Joybook8000 和 Joybook3000 筆記本型電腦。與飛利浦合資成立新公司，以發展光儲存產品，涵蓋目前既有標準規格的光儲存產品？CD、DVD 全系列產品，以及未來新產品標準的制定，此合作將是飛利浦實驗室技術與明基量產技術的互補，充分整合技術創新和市場行銷優勢。國外則與日本與韓國合作，則著重這兩國重數位媒體的開發能力，除此之外，還能學習到不同國家的管理模式。

由此可知，明基處於變動快速的科技產業，即使本身已經擁有強大的研發團對和基地，仍特別重視創新及新產品領域的開發。因此，明基於產品夥伴選擇上，主要以新產品概念與夥伴合作，借重夥伴強勢的能力，以開發出差異化的產品，而學習夥伴的管理能力亦是明基選擇夥伴標準之一。

2.通路夥伴

通路夥伴不僅影響品牌的能見度，也影響消費者對品牌價值的認知。因此，明基會慎選經銷商的財務狀況外，與通路夥伴建立良好的關係是更重要，明基所舉辦的經銷商大會，即是與經銷商感情交流，並以此間接影響通路夥伴對明基品牌的認知。

3.推廣夥伴

推廣夥伴的部分，品牌要素夥伴設計 BenQ 名稱-朗濤 (Landor)，和設計品牌元素-凱濤 (Cato)。由於明基認為品牌代表企業價值，因此夥伴選擇需擁有專業能力之外，明基也會充分與設計公司溝通，清楚傳達明基定位與理念如 Cato 首席設計師在

將近一年的時間內，常常從澳洲飛到臺灣參加明基內部的各種會議，整個會議中設計師通常默默瞭解明基、明基人、以及 BenQ 這個品牌。釐清品牌個性、品牌價值之後，以蝴蝶的多變羽翼的設計，符合明基的品牌理念與呈現價值。

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

明基品牌定位過程中，會考慮消費者、競爭者、本身所擁有競爭優勢和市場未來趨勢。明基與消費者接觸當中，會先了解消費者的生活型態、研究消費者行為、市場趨勢，進而選擇公司的目標市場，且分析競爭對手及公司組織內部的能力，以建立公司的競爭優勢。明基品牌是由內容與形式所組成，內容是理念、內涵、思想、或精神，是品牌最深層與內隱的部份，形式則是比較淺層而外顯，將內容以文學、音樂、美術、雕塑等形式外化。形式是會隨著時間不同而改變，但內容會越來越精純，故明基藉由產品設計、人機界面、展示空間、行銷廣告、甚至是事件的行動識別等來表現內容與形式，向消費者傳達一致的訊息，呈現「BenQ」的品牌風格。

明基認為對消費者而言，資訊產品是科技、理性、冰冷的，但消費者使用時必須是享受、快樂、時尚、生活方便，BenQ 則是強調理性與感性並重的新數位生活，因此，明基品牌定位為帶給消費者「享受快樂科技」。且介於工作和個人環境都可以使用的品牌，符合工作和休閒 (work & play) 的需求，並讓消費者擁有 BenQ，即有活力、娛樂的價值。

明基品牌要素上，以品牌定位「享受快樂科技」為出發點，傳遞娛樂價值為主，設計明基名稱、顏色、包裝、標語皆包含 Enjoyment 元素。明基在 2001 年 5 月開始著手進行品牌名稱規劃，經過半年的醞釀，參考了包括三星 (Samsung)、新力 (Sony)、Apple、諾基亞 (Nokia)、惠普 (HP)、IBM 等科技品牌。並請澳洲知名設計公司朗濤 (Landor) 設計顧問公司，原先取了多達 3000 個品牌名稱，然後經過明基所有高階主管的討論，在刪掉「A」開頭的名字 (因為要與宏碁 acer 完全分割清楚)、字母超過 5 個、有不雅諧音等後，只剩下 30 個，然後又調派人力清查 30 個名字與全球各國的品牌商標是否有重複，最後，才選出與品牌個性相當的「BenQ」。明基全球營銷總監王文燦指出，BenQ 的品牌沒有諧音，調性完全空白、中性，沒有正面、負面的調性，可讓企業賦予它生命。

BenQ 是從「Bring Enjoyment and Quality to life」中擷取每個英文字中的字母而來，帶來享受和品質的集團新願景。從「享受」到「品質」，都是一種感覺，因此，「Bring Enjoyment N' Quality to life」-享受快樂科技，也為明基品牌標語，並以此傳達品牌的個性。

明基品牌要素選擇可分為兩個階段：第一階段打響品牌知名度。明基發現科技品牌顏色的選擇上，大部分皆是以紅色或藍色，考慮到明基的定位加上美國顧問公司 Landor 的建議，紫色即是代表活潑、時髦的印象而採用。此階段著重打開品牌知名度，讓大眾在短時期內對 BenQ 品牌留下深刻印象，而明基在視覺識別 (VI) 上以英文字母“Q”作為主要的視覺溝通語言，讓消費者馬上可以“抓得到”。

第二階段傳遞品牌個性與特質。由於明基經過一年多的經營後，明基品牌知名度於全球已逐漸建立。因此，2003 年進入第二階段，深入品牌個性與特質以傳遞給消費者。此階段 BenQ 以新的 VI，進一步深入溝通 BenQ 的品牌個性與特質；將生動活潑的 (Vivid)、令人快樂的 (Enjoyable)、原創新意的 (Original)、真誠實在 (Genuine) 的品牌個性，深植消費者心目中。明基從消費者的生活形態找出符合品牌特質的視覺語言，讓消費者“一眼就看得出來”，最後澳洲設計公司凱濤 (Cato) 從蝴蝶的翅膀找到靈感，取自大自然的元素，代表品牌生命力永久不衰。

產品包裝以紫色蝴蝶為包裝的標準，將蝴蝶羽翼昇華為基本形態只留下羽翼的精髓“有機造型”，再由蝴蝶本身不同的“形紋路圖案”搭配，作為今後產品的設計基調，呈現給消費者一致的要素組合，包括產品、外袋、外箱等。不同圖案與色彩排列組合，代表適用於不同的消費市場，如，男性與女性的族群所用的紋路圖案設計就截然不同，完全跳脫傳統科技產品黑與白的形象。由於各市場的政府法律環境的差異，明基也針對產品的包裝適度的調整，使產品得以順利進入當地市場，例如歐洲市場，歐盟自 2004 年 5 月 1 日起，從原先的 15 國擴大為 25 國，明基單單為了歐盟擴大為 25 國，產品的語言說明書就增加到 22 種不同的語言，讓產品符合歐盟的規定，並順利至各國家市場銷售。

BenQ 從創立以來一直定位為國際品牌，並將自己定位於消費類市場，以世界品牌為目標，因此一開始創立品牌就對於定位價值與要素選擇，傳達消費者一致性品牌價值與形象。

（二）品牌國際化之行銷計畫

1. 產品

明基產品策略會因應當地狀況，制訂不同策略，如產品定位、產品總類，而產品包裝、產品設計、新產品發展則由總部為決策中心，並依各市場之需求而做修改。

BenQ 產品定位為「網絡化數位化時尚產品(Digital Lifestyle Devices)」，數位產品結合理性導向的功能和感性訴求的愉悅使用經驗，且使消費者將時尚與 BenQ 品牌建立相關的連結。然而，不同市場中不同目標市場的考量下，產品定位會依鎖定不同目標消費群而有所不同，以大陸而言，明基鎖定市場最大的中低階消費群，不與國際品牌正面競爭，因此，產品定位即選擇最有利的中低階產品領域。歐洲則是重視時尚、品質，喜愛特色品牌的國家，明基產品定位則是選擇以高階產品領域為主。

明基產品設計，將科技/人文、工作/玩樂、東方/西方等兩元相容融入產品設計中，並萃取東方文化內涵、引用西方設計語彙的「東體西形」理念於產品設計上。BenQ 產品設計中心-數位時尚設計中心，與台灣一般其他工業設計中心最大不同之處，在於 BenQ 設計皆從消費者端出發，從市場消費者調查、發現問題、到概念形成，從設計到製造，從 research 到 solution，所有的過程數位時尚設計中心從頭到尾都沒有缺席，以確保產品設計更貼近消費者需求。而此中心也規劃社會文化調查小組，主要研究社會脈動，抓住消費新趨勢，修正各市場中產品設計的要求，品牌也因產品設計的規劃，而能與消費趨勢更緊密連結。

明基新產品開發流程中，前期的「市場研究分析」由各事業部進行，即任一事業部皆可提出一個新構念（idea），接著會經過一個構想形成（ideation）階段，由消費者生活中心的研究人員針對該產品之目標族群的需求、期望，以及理性與感性的訴求、生活形態、使用情境、使用模式等去研究，做出目前市場上現有產品的問題分析，找出新產品的機會點，即分析目標市場、進行產品定位、與制定產品策略等；中期的「產品構想發展」與「具體設計」則由數位時尚設計中心負責，設計師就會針對分析結果，形成產品構想的概念，做出設計提案；在設計師研究完後，接著會召開「NPI」(New Product Initiation) 會議，高階主管、業務、製造、研發、行銷等事業部的人皆一同參與，由產品經理提出簡報，與會人員進行討論、評估定位、與可行性等，當 NPI 會議確認產品定位與目標，決定要進行該專案後，才會進行設計階段；由數位時尚設計中心具體化建構產品的 2D、3D 圖形，並且各事業部會提出他們各自的問題給設計中心，再由設計中心針對各部門的回饋意見去設計或修正；最後的「細部設計」則由機構部門做後續的產品細部設計；要完成這整套流程約需 9 個月的時間（劉信宏, 2004）。由此可知，明基新

產品開發採用「市場導向的產品設計流程」，這一套標準的流程中，考慮各市場中消費者、競爭者及產品差異性。而此資訊產品開發人員區分成二群，一群講求功能性、一群講求情感性，事業部的 PM(產品經理)、與行銷部門人員屬於功能性這一群，產品設計為情感性這一群，結合功能與情況這兩群人，以傳達明基品牌定位，並帶給消費者理性與感性的滿足。

明基產品策略上，由產品定位、包裝、設計到新產品開發的部分，會因市場不同而有所修改，使品牌更容易被當地市場所接受與消費趨勢結合，並傳遞消費者一致的品牌定位，且以 enjoyment 為產品的內涵。

2.價格

明基定價策略會考慮到當地經濟發展、消費者消費習性、競爭者狀況，以制定出最合適產品的價格。除此之外，也會根據不同的區隔市場、產品定位，訂定不同的價格，以維持 BenQ 品牌價值為主。明基不以殺價獲取市場銷售量為目標，並維持一定售價，以創造出消費者對 BenQ 品牌價值的認知，如明基的筆記型電腦策略事業部總經理洪漢青先生曾指出，Joybook 筆記型電腦在大陸市場表現最好，平均銷售單價可以維持在 1.1 萬元人民幣以上的高價市場，符合品牌定位；而在歐洲市場中，明基歐洲區總經理李文德堅持不打價格戰，藉由經銷商的慎選，嚴格控制產品的市場價格，防堵經銷商倒貨，破壞價格。

3.通路

明基通路基本策略，用不一樣的通路去觸及不一樣的消費者，以擴展品牌的可見度及建立緊密的通路。因此，明基品牌進入國際市場，主要是運用當地通路資源，以迅速熟悉當地市場，接觸當地消費者。每個市場通路佈局也不盡相同，以下描述各市場：

(1) 中國大陸

明基於 5 年前進入大陸市場，由於中國市場廣大，管理通路夥伴會有一定的困難度，因而採取自行代理的通路策略，直接控制零售商，也能掌握零售商各種狀況。明基目前採用的是區域代理制度，不同區域會根據各區域的具體情況分別選擇區域獨家或分型號獨家的模式。

(2) 亞太市場

明基目前在亞非中東區 120 多個國家建立通路合作夥伴，通路夥伴只負責產品的銷售，而包括物流、服務等均由明基統一來操作。如台灣市場，通路以代理商銷售為主，但是末端零售商，明基也會特別用心；這是由於代理商往往代理多家產品，並不會特別推廣或服務某一家品牌的顧客，因此，明基會在最終端的零售通路，對產品擺設、櫥窗布置特別用心，以呈現品牌特色並提高品牌可見度。印度市場，明基則用「Direct Marketing」的概念，仍透過傳統經銷體系，但直接提供中層代理商更多行銷支援，提高代理商銷售的意願。

(3) 歐洲

明基於歐洲通路上，與國際級的配銷商英邁有合作關係外，同時也與區域市場的代理商，以及專業型的經銷商合作。目前在歐洲區共擁有 50~60 家的分銷、代理合作夥伴和近萬家經銷商夥伴。明基有效地平衡分銷、代理商和零售商之間的關係，目前兩者的銷售比重大概為 7：3，仍以自有通路銷售為主力。

(4) 美洲

明基美洲通路策略上，2004 年為宣示進入美洲市場的決心，通路朝向專業通路與零售商市場，如大賣場 Bestbuy、CompuUSA 與 Costco 等，而目前配銷結構為傳統配銷商約占四成，線上購物占三成，零售商也占三成。

可知，明基通路上整合推和拉的策略，使通路策略達到最大綜效。策略推的部分，明基於國際市場上，充分運用當地資源，建立全方位緊密的通路，以增加品牌的可見度，並將明基品牌推向通路商。明基也採用保證經銷商利潤空間的方式來增加通路夥伴動力與信心，同時扮演輔助和協調的角色，用專業而充分的培訓增強通路的專業度與銷售能力，加上明基對當地市場投入更深的承諾，以吸引通路夥伴更願意銷售明基產品。策略拉的部分，以好的品牌形象、產品品質及強力推廣下，使消費者對明基品牌產生拉力，進而建立忠誠度。市場通路的控制，主要還是以明基組織本身掌握通路，除了瞭解代理商、零售商的運作情況，掌握市場資訊外，還考慮到維護明基的品牌形象，避免過多的代理商而傷害品牌價值，且培訓經銷商的專業度和能力，此形象也為品牌加分，使消費者對明基品牌有更多信賴感。

4.推廣

明基推廣活動分為二種：公司品牌推廣（corporate branding）與產品推廣。其中，公司品牌推廣根據活動影響力分為三個層次 - 全球推廣、地區推廣、國家推廣，如 2004 年 6 月贊助歐洲國家盃足球賽即屬於全球推廣，雖然贊助的是「歐洲」的足球賽，但關注這場全球第三大體育盛事的不僅只有全體歐洲人，中東、中國大陸的群眾也很瘋狂足球，所以公司在歐洲市場大量進行推廣活動，也在中國大陸、中東等市場搭配歐足賽進行品牌推廣。產品推廣則依據產品是全球產品或地方產品，分為二個層次 - 全球推廣、國家推廣，而推廣活動的決策權，則視品牌與產品推廣之層次來決定，像歐足賽的推廣活動則由總部決定，然而仍需要各地區及國家市場的配合。

明基內部有一套關於推廣手法與使用媒體工具的知識，不論報章雜誌、電視廣告、活動廣告、戶外看板、網際網路等媒體工具皆會予以充分的運用與管理。明基運用具國際影響力的報章雜誌來增加曝光率，也提升品牌的專業形象、和增加消費者對此品牌的信賴。國際廣告則分為兩種，一種是由台灣總部發展基本版廣告給各分公司，各分公司可視當地消費者的習慣、偏好等差異，給予微調的變化空間，讓廣告得以因地制宜、避免文化衝突；另一種則是分公司自行發展適合當地市場的廣告。不論廣告是沿用總部發展或分公司自行發展，每一支廣告的基本概念與原則都相同，必須包含「enjoyment」的元素於廣告當中，傳達消費者「享受快樂科技」的品牌精神。舉例來說，「BenQ」的 Joybee MP3 隨身聽產品，在台灣地區請知名藝人蔡依林為廣告代言人，考量點為雙方的目標族群接近，公司產品又和音樂相關；而其他地區則視市場情況更換廣告代言人。廣告是最直接影響消費者的推廣方式之一，因此，各地的廣告內容或許會有差異，但皆傳遞給消費者一致的形象，且廣告充分運用品牌元素，使消費者與紫色建立品牌連結。

明基在行銷傳播的管道上也設法做各種突破如置入性行銷、運動行銷及結合米蘭時尚週的發表。運用置入性行銷手法，讓消費者透過電影、電視劇直接看到商標、產品，以直接接觸、間接溝通的方式進行宣傳，然而此風險較高，因為無法判定戲劇受歡迎程度、劇中產品生命週期的考量等。運動行銷亦是明基所特別重視，明基考慮到運動是一種跨語言、文化及族群的活動，而每一種運動賽事的背後都有特定的群眾支持，對於直接面對消費者的企業而言，能夠容易地經由運動賽事找到目標市場，並結合公司品牌、產品特性、賽事精神，為企業帶來營運效益，如明基於歐洲贊助與「BenQ」品牌理念相結合的歐足賽，傳遞「BenQ」希望透過科技的便利性，將全世界球迷的快樂串聯在一起。2004 年秋季義大利「米蘭時尚週」的首場發表會上，與時尚品牌 RobertoCavalli 服裝結合演出，強調數位時尚的設計，以此打動歐洲消費者，使明基品牌與時尚設計緊緊結合。

因此，不論是置入性行銷、運動行銷或是時尚週，藉此增加明基品牌知名度、加深

品牌代表時尚的象徵、與營業額的成長，以傳遞品牌價值。並藉由國際運動的贊助提昇經銷商的信心，與建立經銷商更深遠的關係，而贊助歐洲杯後，圍繞著歐洲杯，BenQ在歐洲以及亞太業務區規劃全方位、整合性的體育行銷活動。

明基對於國際商展有高度的參展意願，因為有助於公司展示新產品、進入與維持市場及通路、爭取顧客，包括代工客戶、配銷夥伴，因此，對於全球年度三大電腦展 - 德國漢諾威電腦展（CeBIT Show）、美國秋季電腦展（Comdex/Fall）與台北國際電腦展（COMPUTEX TAIPEI），以及美國拉斯維加斯的消費性電子展（CES）等都相當積極的參與，也參加許多的國際設計比賽如德國「iF 設計大獎」，成績亮眼。透過廣度、深度兼具的產品布局，使通路夥伴對「BenQ」品牌產生共鳴與高度認同，並藉由產品設計呈現出品牌價值-時尚科技及享樂。參與國際商展及參加國際設計比賽，使品牌躍上國際市場，呈現品牌國際化形象，也使組織累積相當的競爭力。

由以上可知，明基選擇的傳播管道，不止以多元化的運用，也跟一般資訊製造商有所不同，例如，明基的平面廣告，就不止登在財經雜誌上，連在時尚雜誌如 GQ 上都可以看到。因此，明基推廣是走向時尚精品路線，讓消費者跳脫一般資訊產業的印象。

四、執行

（一）品牌國際化之組織

明基由生產導向轉向行銷應用，組織由原本的六大事業部—視訊、數位顯示、儲存、影像、無線通訊、與寬頻網路，將影像與儲存、寬頻與無線通訊部門合併，調整為網通、視影、儲存、數位媒體和電腦產品策略五大事業群。而明基在面對二十多個大小分割的地區和國家，每一各地區和國家不同的背景，也需要調整各地的組織行銷結構，以歐洲市場來說，組織行銷部門以產品線經理為主，參與產品規劃、行銷、後勤、通路支援、出貨等任務。

明基以自有品牌行銷，組織結構除了建立快速反應市場的體制、及組織化的運作外，品牌行銷亦需要組織部門的支持。因此，全球營銷總部設立品牌管理部，統籌負責全球明基品牌行銷及企業形象的推展，且與各事業部階層相同，可見明基對於品牌的重視。

人力資源管理上，以本土化的人才為主；人才本土化則是以當地人才對市場的瞭解，如：明基在歐洲各國分公司的總經理都是由當地人擔任，九個分公司總經理都是當地人，兩百人的歐洲明基團隊，來自台灣僅十人。招募理念相同的人才，並花費相當多的時間來招募當地的專業經理人、培訓與教育行銷人員。明基認為人是使組織成長做重要的因素，因此，推動企業文化、內部品牌行銷、完整的培訓系統和訓練、量身訂做人力資源運籌網絡系統，使明基組織內不論國內外所有員工都能與組織共同成長，及具備專業能力。

明基每個市場中的分公司都必須全力開拓通路、相關活動來擴大市占率，達成業務目標，台灣明基總部則是負責幫助各國分公司快速成長、達到業績目標，所以有關人事、財務、電子系統等後勤支援等工作，全部由總部來支援與調配。品牌策略亦是由台灣總部制定、及未來發展方向，當地市場需依照總部策略進行。

總部裡每個部門或事業單位設有 EKM 系統，儲存市場上的資料，並可供公司內部人員參考。平常各分公司的溝通除定期 e-mail 的聯繫外，每半年或每一年都會開內部的 workshop，以品牌管理部來說，主要是跟所有國家分享每年的品牌策略，並聽取各方意見、或是將當地成功的 case 一起分享與學習。

（二）品牌國際化之控制

明基品牌控制上，公司內部有製作品牌手冊、也針對員工上課，傳達品牌精神與內涵。企業資訊系統中也有行銷、推廣的文件儲存，使成功的行銷活動或是案例能複製到其他地方。

品牌衡量機制方面，明基總部與分公司都會做品牌追蹤，總部由品牌管理部負責，選定幾個國家做品牌追蹤，選定國家標準則以企業策略，如 revenue、market share，利潤夠大、市場佔有率高，對公司獲利有影響的國家。分公司品牌追蹤，除了總部會跟當地重要市場一起做之外，分公司亦會自己做審視如澳洲是一個很注重行銷的地方，當地分公司追蹤即是以 ACNielsen，作為品牌知曉的一個基準。因此，明基對於品牌追蹤徹底實施總部和各分工，才能得知品牌目前知名度、消費者心中的品牌屬性是否有依循品牌策略所要達到等，如此才能審視推廣品牌策略與消費者的差距，並逐一修正。

外部控制方面，雖然目前設有品牌行銷基金，申請需要針對品牌策略所制訂的目標，執行相關的計畫及活動，但明基認為由於目前人力不足的情況下，加上難以活動評估品牌策略的達成度，因此，主要還是以獲利，事後評估的方式來控制計畫及活動的成效。

參、明基品牌國際化之管理

評估階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化誘因	<p>1.外部環境</p> <p>(1) 掌握市場驅動</p> <p>(2) 內需市場小</p> <p>(3) 產業環境的改變</p> <p>2.內部因素</p> <p>(1) 高階管理者推動</p> <p>(2) 提升企業價值</p>	B1-01 ⁵ 、 B2-01、 B2-03、 B5-02、 B6-a-03、 B6-a-05、 B6-a-09、 B6-b-02
品牌國際化的評估和進入時機	<p>1.內部分析</p> <p>(1) 子公司技術支援</p> <p>(2) 多國事業經營的經驗</p> <p>(3) 企業自有品牌的聲譽</p> <p>2.外部分析</p> <p>(1) 辨認 IT 產品中的娛樂元素</p> <p>因此可知，當時明基品牌進入國際化前，評估過組織內部有足夠能力、資源，與看到未來市場發展趨勢，並不是貿然使品牌進入國際市場。</p> <p>明基創立BenQ就以國際品牌為目標，因此對於國外資訊、知識系統的收集與儲存制定標準化的流程。國外市場經營亦大膽重用當地人才，以熟悉當地市場的經濟環境、社會文化、政治與法律環境、競爭者與顧客情況，以及市場操作。國內人員則有相當的培訓，培養員工的敏感度，因此，評估階段中，明基對於知識管理就有一定的基礎，且持續管理與學習。</p>	B1-01、 B2-01、 B2-03、 B5-02、 B6-a-03、 B6-a-05、 B6-a-07
市場進入策略規劃階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化市場進入模式選擇	<p>明基將全球市場切分成四大地區 (region)，分別是中國大陸、亞太、歐洲、美洲市場。針對每個市場不同的狀況，明基選擇市場的考量點與進入產品的總類也不盡相同，然而相同的是，<u>明基以「BenQ」品牌進入各國際市場的方式。</u></p>	B1-01、 B2-03、 B5-02、 B6-a-01、 B6-a-08、 B6-a-10

^{註5} 證據鏈代號請參見附錄 7

<p>品牌國際化夥伴的選擇</p>	<p>1.產品夥伴：明基於產品夥伴選擇上，主要以新產品概念與夥伴合作，借重夥伴強勢的能力，以開發出差異化的產品，而學習夥伴的管理能力亦是明基選擇夥伴標準之一。</p> <p>2.通路夥伴：明基會慎選經銷商的財務狀況外，與通路夥伴建立良好的關係是更重要，明基所舉辦的經銷商大會，即是與經銷商感情交流，並以此間接影響通路夥伴對明基品牌的認知。</p> <p>3.推廣夥伴：夥伴選擇需擁有專業能力之外，明基也會充分與設計公司溝通，清楚傳達明基定位與理念如 Cato 首席設計師在將近一年的時間內，常常從澳洲飛到臺灣參加明基內部的各種會議，整個會議中設計師通常默默瞭解明基、明基人、以及 BenQ 這個品牌。釐清品牌個性、品牌價值之後，以蝴蝶的多變羽翼的設計，符合明基的品牌理念與呈現價值。</p>	<p>B1-03、 B3-01、 B4-01</p>
<p>品牌行銷策略規劃階段</p>	<p>構面描述與分析</p>	<p>證據鏈</p>
<p>品牌於國際市場上定位、價值與要素</p>	<p>品牌定位「享受快樂科技」為出發點，傳遞娛樂價值為主，設計明基名稱、顏色、包裝、標語皆包含 Enjoyment 元素，<u>定位價值與要素選擇，傳達消費者 Enjoyment 品牌價值與形象。</u></p>	<p>B2-02、 B2-03、 B3-01、 B4-01、 B5-02、 B6-a-05</p>
<p>品牌國際化之行銷策略</p>	<p>1.產品：明基產品策略會因應當地狀況，制訂不同策略，如產品定位、產品總類，而產品包裝、產品設計、新產品發展則由總部為決策中心，並依各市場之需求而做修改。</p> <p>2.價格：明基定價策略會考慮到當地經濟發展、消費者消費習性、競爭者狀況，以制定出最合適產品的價格。除此之外，也會根據不同的區隔市場、產品定位，訂定不同的價格，以維持 BenQ 品牌價值為主</p> <p>3.通路：明基通路基本策略，用不一樣的通路去觸及不一樣的消費者，以擴展品牌的可見度及建立緊密的通路。因此，<u>明基品牌進入國際市場，主要是運用當地通路資源，以迅速熟悉當地市場，接觸當地消費者。</u></p> <p>明基通路上整合推和拉的策略，使通路策略達到最大綜效。策略推的部分，明基於國際市場上，充分運用當地資源，建立全方位緊密的通路，以增加品牌的可見度，並將明基品牌推向通路商。明基也採用保證經銷商利潤空間的方式來增加通路夥伴動力與信心，同時扮演</p>	<p>B1-01、 B1-02、 B1-03、 B2-01、 B2-02、 B2-03、 B3-01、 B5-01、 B5-02、 B6-a-02、 B6-a-04、 B6-b-01、 B7-02</p>

	<p>輔助和協調的角色，用專業而充分的培訓增強通路的專業度與銷售能力，加上明基對當地市場投入更深的承諾，以吸引通路夥伴更願意銷售明基產品。策略拉的部分，以好的品牌形象、產品品質及強力推廣下，使消費者對明基品牌產生拉力，進而建立忠誠度。</p> <p><u>4.推廣：明基選擇的傳播管道，不止以多元化的運用，也跟一般資訊製造商有所不同，例如，明基的平面廣告，就不止登在財經雜誌上，連在時尚雜誌如 GQ 上都可以看到。因此，明基推廣是走向時尚精品路線，讓消費者跳脫一般資訊產業的印象。</u></p>	
執行	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化之組織	<p>明基以自有品牌行銷，組織結構除了建立快速反應市場的體制、及組織化的運作外，品牌行銷亦需要組織部門的支持，因此，全球營銷總部設立行銷企劃及工業設計兩個團隊，統籌負責全球明基品牌行銷及企業形象的推展。</p> <p><u>明基每個市場中的分公司都必須全力開拓通路、相關活動來擴大市占率，達成業務目標，台灣明基總部則是負責幫助各國分公司快速成長，達到業績目標，所以有關人事、財務、電子系統等後勤支援等工作，全部由總部來支援與調配。品牌策略亦是由台灣總部制定、及未來發展方向，當地市場需依照總部策略進行。</u></p>	B1-02、 B1-03、 B2-02、 B3-01
品牌國際化之控制	<p><u>明基品牌控制上，公司內部有製作品牌手冊、也針對員工上課，傳達品牌精神與內涵。企業資訊系統中也有行銷、推廣的文件儲存，使成功的行銷活動或是案例能複製到其他地方。</u></p> <p>品牌衡量機制方面，<u>明基總部與分公司都會做品牌追蹤。外部控制品牌方面，雖然目前設有品牌行銷基金，申請需要針對品牌策略所制訂的目標，執行相關的計畫及活動，但明基認為由於目前人力不足的情況下，加上難以活動評估品牌策略的達成度，因此，主要還是以獲利，事後評估的方式來控制計畫及活動的成效。</u></p>	B1-03

第二節 華碩電腦之個案分析

壹、個案簡介

一、個案介紹

華碩電腦（以下簡稱華碩）成立於 1990 年 4 月 12，由出身宏碁的四位工程師徐世昌、童子賢、廖敏雄、謝偉琦所創立，以自有品牌生產各種電腦產品、電腦主機板、繪圖卡、附加卡及擴充卡。當時 PC 的市場銷量呈現快速成長，從事主機板設計製造的廠商有好幾百家，而大部份主機板廠商都參考與模仿晶片廠所提供的公板，經過簡單的測試後，就馬上生產與包裝出貨，因此，華碩電腦為了與其他的主機板廠商做出區隔，便選擇自行設計、以高品質的產品定位的區隔市場。

華碩主機板由於考慮到本身還只是小型的主機板業者，無法打入國際大廠，因此，透過貿易商將主機板賣給各地小型電腦商，因而跨進了組裝（Clone）市場，主要是銷售給附加價值的經銷商（VAR）系統整合商（SI）與個人電腦的組裝商（PC assembly）。

1994 年，同樣來自於宏碁的施崇棠加入華碩，成為華碩的領軍人物，當時主機板的代工競爭激烈及利潤縮減，加上主機板的產品生命週期已逐漸邁向成熟，1995 年時，華碩開始多角化發展主機板以外的產品，先後進入附加卡、光碟機（CD-ROM）、伺服器、筆記型電腦及網路通訊設備領域，擴展公司的經營範疇，並於 1997 年以代工與品牌雙軌的經營方式，同時也決定進軍筆記型電腦市場，筆記型電腦成為華碩自有品牌下的第一個消費性產品。1999 年由於低價電腦的風潮下，主機板市場也陷入低價戰爭中，因而，華碩成立華擎科技進入低價主機板市場，並且以 X-Series 產品線走向中價位，低價主機板市場則由華擎負責，使華碩可以從高中低價位的主機板，阻斷競爭者的競爭。

目前華碩產品線覆蓋了主機板、筆記型電腦、顯示卡、光碟機與燒錄機、伺服器、準系統、通訊產品、PDA 掌上型電腦、手機通信等多個領域，並朝資訊、通訊、消費性電子 3C 的整合。華碩也於各地設分公司，行銷遍及各地，也於多項國際比賽中，獲得第一。

二、華碩品牌發展階段

華碩品牌發展為三個階段（見圖 4-2）：第一階段主機板品牌，華碩很早就以主機板進入組裝市場，由於高品質與技術的產品、口碑行銷下，華碩快速的成為全球知名主機板品牌。華碩於此階段並不刻意強調品牌，然而單一主機板產品的風險，及主機板產業的變動下，華碩品牌進入第二階段品牌與代工階段。1997 年承接代工業務，並於 1998 年進入筆記型電腦市場，華碩品牌轉為消費品牌，由於接觸最終消費者，華碩也開始以自有品牌「ASUS」行銷、推廣產品，但重點還是以產品口碑行銷的方式影響消費者。主機板也於低價衝擊下，成立華擎-主機板的副品牌，讓華碩高中低價格的主機板，打入不同的消費市場。第三階段自有品牌階段，此階段即是華碩品牌與代工的分割，而為了 2008 年的正式分割，華碩內部正經歷一場組織變革，以六個標準差企圖帶領華碩品牌及組織邁向國際一流的競爭。

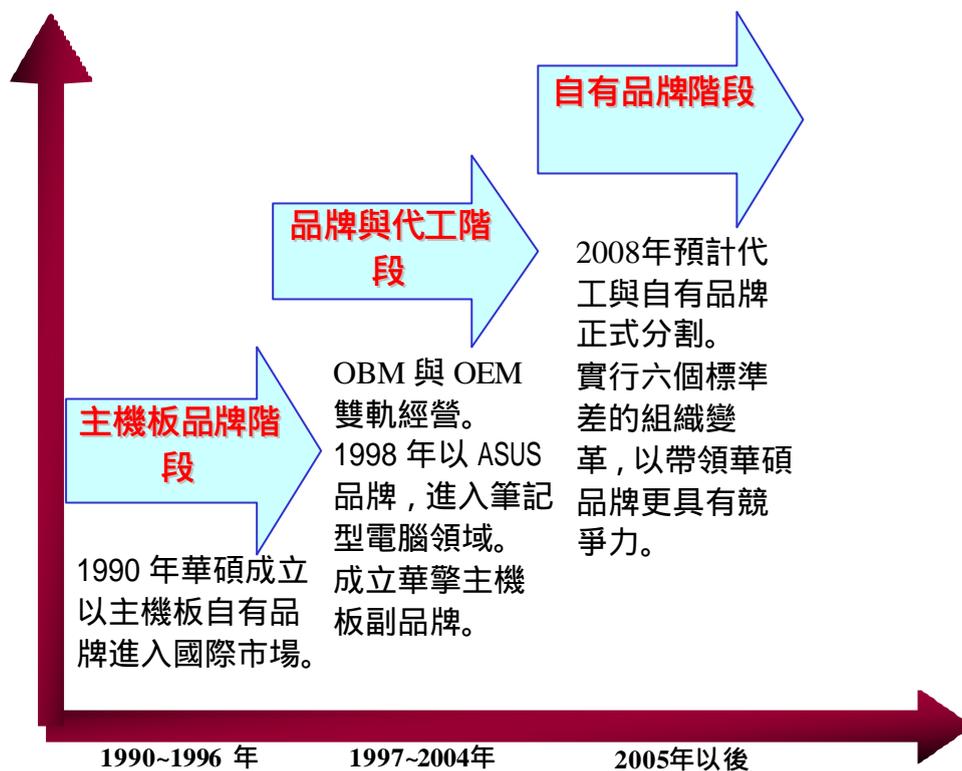


圖 4-2 華碩品牌發展階段

資料來源：華碩電腦，本研究整理

貳、個案分析

此章節將以本研究架構，分為評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、執行四步驟，逐一分析華碩個案。

一、評估階段

(一) 品牌國際化誘因

品牌進入國際市場，需要有足夠的動機支持品牌進入國際市場。華碩創立以來便以主機板進入國際市場，但直到進入筆記市場才強調「ASUS」品牌行銷，因此，品牌國際化誘因以進入筆記型領域為主，以下分為外部環境、內部因素分析華碩品牌進入國際市場的動機：

1. 外在環境

(1) 產業環境改變

過去單純以生產者為出發點的代工經營模式面臨挑戰，華碩認為如果不改變，就會被淘汰，因此，品牌走向國際化便成為一個趨勢。

(2) 瞭解下游顧客

華碩進入筆記型電腦領域，認為要經營品牌，瞭解終端市場、消費者很重要的一環。如此，才能瞭解下游包括通路、經銷商及消費者的需求與想法，進而開發符合下游顧客需求的產品。

2. 內在因素

(1) 高階管理者的使命感

華碩董事長施崇棠先生、華碩副董事長童子賢先生皆認為品牌是責任，也是義務，

因此對於品牌的責任感，成為華碩品牌國際化的動機。

(2) 主機板品牌的基礎

華碩主機板品牌當初是在組裝市場起家，由於品質好成為主機版知名品牌，加上每年在國際權威媒體都有榮獲許多獎項，因此，董事長施崇棠先生認為放棄用 ASUS 品牌太可惜，加上亦可夾帶主機板品牌的優勢，可延伸至其他產品領域。

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

1990 年創業初期，華碩憑著深厚的研發功力，進入蓬勃發展的組裝市場，成為全球最具知名度的主機板品牌。華碩當時主機板以自有品牌銷售，主要是階段性業務需求，並不刻意強調品牌，而是認為培養技術能力（即是董事長施崇棠先生所說的練內功），是需要優先做的事情。然而，直到 1998 年華碩推出第一款自有品牌筆記型電腦，經營「ASUS」品牌國際化，華碩做此決策前，是否有足夠的能力支持品牌國際化，以下針對內、外部進行分析，

1. 內部分析

(1) 華碩技術與品質的保證

華碩重於內功的培養，以更好的研發技術與產品品質為目標，因此，對技術及研發的嚴格要求下，華碩主機板成為品質好的代表，組織內部也打下紮實的研發技術。

(2) 豐富營運經驗

華碩主機板產品銷售至各地市場，累積豐富國外市場營運的經驗，有助於華碩以「ASUS」品牌進入國際市場。

(3) 品牌優勢

華碩夾帶著主機板的知名品牌，擁有高品質的品牌形象，因此，對於華碩其他產品，藉由品牌延伸的優勢及品牌本身擁有的優勢，將容易與消費者建立品牌的連結，這也為華碩品牌所擁有的優勢。

2. 外部分析

華碩創立時以主機板為主要產品。在主機板產業的激烈競爭下，華碩主機板一直目標以高價市場為主，這也使華碩遇到營運的困境，因此，為降低單一產品主機板所帶來營收的風險之外，華碩認為未來筆記型電腦市場，比主機版市場發展空間還大，也希望以系統方面的技術應用與主機板等結合。因此，華碩辨認到未來市場趨勢，以此方向選擇有發展價值的產業。

由此可知，華碩雖已為主機板的知名品牌，但辨認到產業環境改變，醞釀一年多的時間，憑著優良的技術能力及主機板產品累積的豐富營運經驗，使組織擁有競爭力及足夠的內功，支持華碩品牌進入國際市場。

華碩此階段進入國際市場，知識將是影響品牌國際化成功與否的關鍵。華碩四位創辦人及於 1994 年加入華碩電腦的施崇棠，皆是對主機版產業有充分瞭解，因此，華碩對國外市場主機版產業發展有相當的瞭解、掌握產業趨勢的知識。然而，對於國外消費市場資訊來源，不僅施崇棠極力接觸市場、瞭解消費者，積極獲取國外市場資訊，華碩培養、訓練國內外行銷團隊，不僅運用當地人才瞭解當地市場，國內行銷團隊亦需外派學習，快速累積國外市場知識，並培養行銷人員的敏銳度。因此，評估階段中，華碩以主機版開拓國外市場經驗為基礎下，持續學習收集國外市場資訊，瞭解國外市場。

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化進入市場方式選擇

由於華碩主機版品牌已在國外市場為知名品牌，此為華碩品牌的優勢；且以此優勢亦可延伸至其他產品，因此，華碩以「ASUS」品牌進入國際市場。以中國大陸、亞太、歐洲、北美市場分別探討，華碩進入各市場的規劃，及產品的選擇：

1. 中國大陸

華碩自 1997 年 10 月正式進軍中國市場，總部設於上海，推出主機板並挾帶主機板的「金板」美名打入個人電腦市場中。華碩 2004 年 6 月推出自有品牌的手機，則因大陸牌照政策，限制廠商必須有三年的手機製造經驗，因此採用海爾貼牌合作的方式，經營大陸的手機市場。

2. 亞太

亞太市場包括印度、東南亞、中東等開發中國家，由於企業及個人的電腦使用率當低，市場龐大，未來有十足的成長空間，因此以主機板及光碟機產品的銷售為主，進而打開個人電腦產品銷售通路，最後才推出通訊及消費型產品，如手機、印表機等華碩全系列產品。

3. 歐洲

華碩自 1994 年 4 月進軍歐洲市場，在德國設立子公司，由於華碩主機板一直是歐洲的第一品牌，擁有良好的品牌形象，運用主機板通路優勢、Power User 的口碑行銷，深耕歐洲市場，並以此優勢導入筆記型電腦及手機。

4. 北美

美國市場由於當地消費者的意識型態十分強烈，只要是非美國的品牌都很難經營，加上美國市場資訊產業成熟度高，已為國際品牌如 DELL、HP 的天下。因此，華碩於北美市場的布局顯得相當慎重、不積極，儘量避免與代工客戶衝突。2005 年以前，華碩電腦的主機板或筆記型電腦部份都是以代工為主，較少投注行銷資源於北美市場，主要將資源放在通路及經銷商業務上。而從 2005 年開起，華碩電腦以全系列的筆記型電腦進軍北美市場，先選擇攻佔加拿大市場，接著是美國市場；由於加拿大土地廣大、人口集中，適合集中式的廣告宣傳，因而先進入加拿大市場。

(二) 品牌國際化夥伴的選擇

公司不論是生產、通路及推廣策略下，都有許多的合作夥伴，而這些夥伴也於品牌策略中扮演重要的角色，以下分析華碩生產、通路夥伴：

1. 產品夥伴

對於產品夥伴，華碩成立初期對於品牌這部分的保護，堅持自創品牌產品完全內部化，且代工與自有品牌事業一起經營，但面對代工客戶的壓力，華碩於 2008 年決定代工、品牌分家的決擇。華碩同時也決定將自有品牌三成外包，如：主機板訂單轉移給全球最大的電子代工企業偉創力，或是與英特爾、SIS(矽統)建立合作關係。

因此，華碩選擇生產夥伴上，會注意觀察合作夥伴的未來願景，只與最好、最強的公司的合作，達到能力、資源的互補，以保持技術領導者的地位，並藉此維持品牌形象與知名度。

2.通路夥伴

華碩與當地通路夥伴合作，如台灣的聯強國際、大陸的神州數碼、加拿大最大通路商 Supercom，主要選擇當地有影響力、全國性的配銷商，並評估通路覆蓋率有多大，來決定通路夥伴。借用通路夥伴的專業能力以擴展更大的通路，並以更好的服務體系，提高品牌的附加價值。華碩也會盡全力的與夥伴溝通、緊密的配合，以台灣的聯強國際為例，負責筆記型電腦銷售的主管林宗樑，便多次與聯強各部門開會，對於各種要求也全力配合，就好像把聯強當做是華碩的業務部門一樣。

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

華碩認為品質與品牌是同一件事，以品牌定位演進分為兩個階段，第一階段任務打響品質口碑；華碩一直堅持技術為核心，就像董事長施崇棠所強調的：「做品牌不要太急，練好內功最重要！」以「華碩品質、堅若磐石」，代表著華碩品牌定位是對品質的堅持，此階段華碩品牌形象是技術好、高品質的技術者。

第二階段任務打響創意口碑，從過去 10 年硬體研發、製造、代工，要跨入下個 10 年「ASUS」世界品牌的打造，是探索「感動世界的科技」，將華碩品牌與質感、有創意的設計聯想在一起，並強化了設計應用的研發能力。品牌形象由生硬的技術者，轉變為人性化生活方式的提供者，更進一步使華碩成為品味的推廣者。

華碩以品質建立品牌價值，認為品質帶來的是信任。而華碩品牌的價值就是在於消除消費者的不確定性，以此傳遞給消費者高技術、品質好的價值，即使現在華碩進入通訊產業，將品牌定位轉為「感動世界的科技」，重視品質的價值仍是不變，而是加入設計因子，不再只是傳遞硬梆梆的品牌形象。

ASUS 品牌名稱由來，是從 pegasus 希臘拉丁文裡面的天馬而來，取後面四個單字。pegasus 是希臘神化裡，追求完美、pure、純真的一個象徵。華碩一開始創業即致力於品質的完美，因此與品牌名稱相互呼應。

ASUS 品牌元素中，早期有彩虹標來辨識華碩品牌，但後來發現彩虹標是適合在賣場，因為賣場中，有此標誌能立刻辨識出華碩品牌。但廣告上放此標誌視覺上會有錯亂的狀況，因此，針對不同的情境，華碩彩虹標不一定會出現，但 ASUS 名稱則多以藍底白字或白底藍字出現。

(二) 品牌國際化之行銷策略

1.產品

華碩品牌是由主機板進入國際市場，進入各種周邊板卡，接著跨入筆記型電腦、光碟機、伺服器、掌上型電腦和無線通訊產品，完整的 3C 整合與解決方案(Total Solution)是推動華碩品牌的基礎。華碩產品線擴張堅持以主機板為基礎、3C 為主線，發展多角化產品，且主機板採取高、中、低價位市場全面涵蓋策略，並於 2003 年推出主機板第二品牌——華擎(Asrock)，除了避免與 ASUS 品牌定位衝突外，亦可搶占低價主機板市場。華碩產品定位從經營主機板開始建立「華碩品質、堅若磐石」，到涉入筆記型電腦直接面對消費端，對於外觀設計將更重視，因此轉變為「工藝極致的代表」。

華碩產品設計以最簡易操作、最人性化的介面及最耀眼的造型，提供消費者最舒適的使用經驗。2004 年華碩手機上市，代表華碩產品延伸到消費性電子，也代表華碩的轉型，以「感動世界科技」的產品定位，打動消費者。可以看出華碩產品地位，與品牌定位一起演進，而高品質也仍是華碩產品的堅持。

產品設計上，為了加速品牌成長，成立「工業設計團隊」以強化華碩品牌的工業設

計能力，由不同國籍、不同生活背景、不同思考語言的設計師組成，推動華碩產品以消費者的角度、體驗為出發點，呈現出產品核心價值，設計的思路從之前的蟬，到今天以 COMFOR 設計一個舒適的設計方式。

華碩亦成立「設計研究中心的科技企業」和「全球設計網路」(Global design network)，設計研究中心蒐集有關全球最新的消費市場、工業材質、顏色等設計趨勢，並與各國消費者做焦點團體訪談，設計師也需一同參與，以實際了解消費者的需求與慾望。全球設計網路則是掌握全球化的市場趨勢，時時瞭解全球各市場動態、終端消費端之需求，避免華碩因代工而遺落重要資訊，以 Local 面對 Global，進而延伸至 Global Local，最後將資訊傳回至台灣總部，有效設計出符合各地市場需求、消費者認同的產品。由此可知，華碩設計的基本功，不僅是練技術「內功」，同時了解國外市場消費者需求的「外功」修煉，一樣沒有少。

新產品開發上，從開發專案、創意發想到量產上市，工業設計師必須對新產品的定義、新產品在企業目標所代表的意義、明確界定戰場、全盤性與系統性的策略與計畫，4 大重點有明確的瞭解與規劃；接著，工業設計部門會定期舉行跨部門會議 (Review Meeting)，由工業設計師將正確的產品開發邏輯傳遞給高階主管、電子、工程、行銷、產品經理、業務等相關人員，並且，透過此一機制檢討改進及重視的地方，並且將所有討論內容彙整至工業設計部門的資料庫 (Data Center) 中，以持續、不間斷地累積工業設計的 Know How (陳瑞君, 2005)。因此可知，新產品開發過程中，以工業設計團隊的設計提案為中心，鼓勵內部跨部門合作，設計發展過程中以最大的資源支持。不只讓產品的設計概念完整表現在量產商品上，甚至貫穿到市場產品的行銷手法，不再以純粹技術性產品為主，而是以消費者角度開發新產品，並透過持續推出新產品，增加華碩品牌的強度。

華碩產品策略中，可以看出產品定位到新產品開發，皆考慮到品牌於消費者心中的定位，並以此設計新產品。而華碩自有品牌建立，即成立工業設計團隊、設計中心、全球設計網路，掌握國際市場潮流、瞭解消費端市場，也讓品牌更清楚所鎖定的目標市場，並提供符合需求之產品。

2.價格

華碩為求擴大市佔率，施崇棠訂下定每個市場都不放過的目標，因此，不再只是鎖定高階的主機板市場，高、中、低階市場都涉入。針對不同產品，華碩有不同的價格策略，如主機版、繪圖卡的「巨獅」策略，因為這些產品已有「獅」的地位，即是在市場叢林裡的有尊貴位置，朝「巨」衝大市佔率，以量取勝，擴大市佔率。筆記型電腦、光碟機、PDA 等則是運用「銀豹」策略，即是講究靈活、創造局部優勢，以質取勝，但最後還是會朝向巨獅策略。

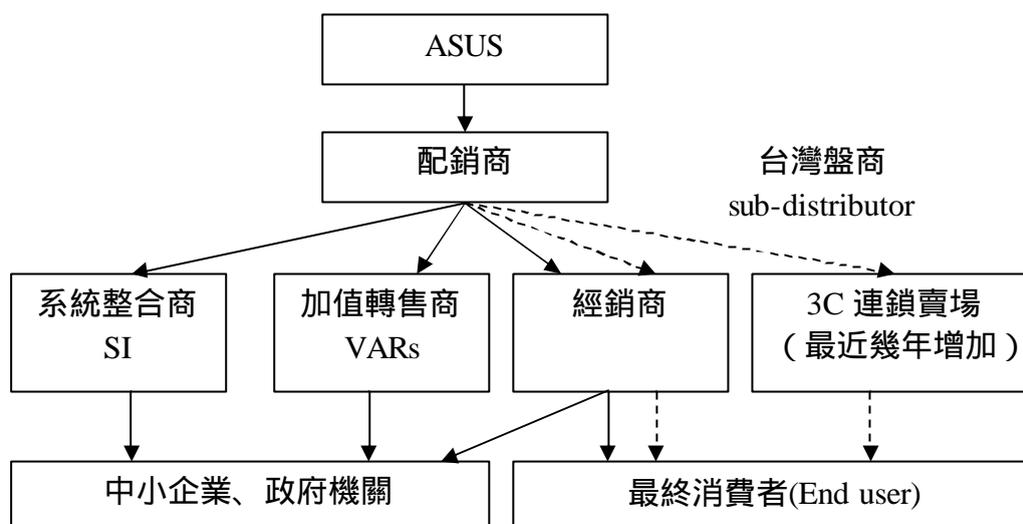
華碩不同產品有不同的價格策略，但是華碩品牌仍是以高價產品為主，其他價格市場，華碩則選擇另外成立新品牌，主要考慮會與華碩品牌形象與定位有所衝突。因此可知，華碩品牌能鎖定高價產品，不只是產品品質高，產品設計上也有所突破，提高了品牌價值。而主機板產品價格包括高、中、低階市場，以區隔市場訂價，獲取各市場的消費者。也提供完整的售後服務，提高消費者的附加價值。

3.通路

華碩品牌進入國際市場通路形式，包括全球組裝客戶、代理商及經銷商和華碩專賣店，專賣店是以展示的模式樹立品牌和高端形象。華碩創立初期以主機板進入市場，並不是採取與大廠結合的代工策略，而是與地頭蛇結合的 Clone (組裝) 市場，因此，當時已建立通路並提供消費者更高的附加價值，而這也成為華碩品牌進入國際市場的

基礎。因此，華碩品牌進入國際市場，以當地地頭蛇結合為主，擴大通路範圍(見圖 4-3)。

圖 4-3 華碩通路



資料來源：華碩電腦

註：—實線為華碩在1997年前工業品(主機板)的通路結構，---虛線為1998年後華碩建立消費品之通路結構。

(1) 中國大陸

華碩依靠全國總代理上海寶信軟體股份有限公司實行區域分銷策略，全國分為華東、華北、西南和華南四個市場區域，每個區域內設立 2-3 家區域分銷商，以開拓通路、提供客戶、二級通路的服務和技術支持。華碩在區域內不設獨家經銷商，二級通路的发展方面，華碩會限制性地給予授權，不一味追求數量，而是以品質為考量。因為一個區域有多家區域分銷商，華碩還會對二級通路指定供貨商品，以避免互相競爭，利潤不協調的狀況發生。

(2) 北美

美國通路策略則是選擇利基通路，避免介入價格戰的通路市場，以維持華碩品牌的價值。

華碩通路管理上，華碩分公司僅十多家，雖然不比其他廠商多，但華碩「與當地地頭蛇合作」除了通路實力增加外，也因而建立綿密而廣大的行銷網絡，使品牌增加能見度，接觸更多消費者。而華碩與當地地頭蛇建立良好的關係，彼此交換經營通路的心得，也透過與年度經銷商大會來調整經銷策略，更與各地通路領導者如：聯強國際的國際銷售管道，開發國際通路，以拓展更多市場通路。

華碩通路上整合推和拉的策略。通路策略推的部分，與當地地頭蛇、通路領導者合作，將華碩多角化產品及品牌推向通路商。華碩對經銷商教育訓練，使經銷商掌握產品趨勢、技術發展，增加專業知識，如：華碩針對全球通路商以及零售業者，每月發行「華碩世界 (Asus world)」雜誌，提供高品質產品，維持通路商利潤。華碩內部業務人員也會常拜訪經銷商，建立彼此的關係，使經銷商對華碩更有信心，對華碩有認同感。通路策略拉的部分，華碩初期在組裝市場由於消費者間的口碑行銷，而建立起品質好的品牌形象，口碑累積消費者忠誠度，因此，消費者對華碩品牌產生相當大的拉力。

華碩也以品牌定位為考量，並不是充分授權通路夥伴。也藉由組裝客戶、代

理商與經銷商資訊的回饋，及公司內業務人員親自收集市場資訊，以接觸、維持與市場的聯繫，而得到的資料進行分析，以決定通路決策的調整與修正，使品牌定位與通路決策能緊密的配合。

4.推廣

早期的華碩品牌對廣告活動採取低調的態度，華碩主機版主要以 Power User(意見領袖) 的口碑行銷，因為 Power User 會影響更多人，進而行銷華碩品牌。至今華碩廣告所傳達的主軸仍是以技術與品質為立基點，並傳達「華碩品質、堅若磐石」的品牌價值，但不同的是加入設計的概念，不再只是硬梆梆的呈現華碩品質，更與時尚設計結合。

華碩認為廣告主要作用，是在傳遞華碩新產品上市的訊息，不以花俏呈現，而是專注於產品本身的功能、技術與設計。而華碩國際廣告的部分，一種是由台灣的「全球品牌中心」發展一基本版廣告給各分公司，各分公司可視當地市場的歷史背景、風俗民情、消費習慣、偏好等差異，給予適當的調整，讓廣告得以符合當地、避免無謂的文化衝突；第二種則是當基本版廣告與當地市場的背景有衝突時，則由分公司考慮是否採用或自行發展適合當地市場的廣告。

隨著華碩產品多角化下，代表著從主機板自然衍生出繪圖顯示卡、筆記型電腦、PDA、手機，使讓華碩產品由內走出來直接與消費者面對面，產品逐漸以接觸消費端為主，使華碩對品牌行銷也轉為積極，如：筆記型電腦以打廣告、新產品發表會、與相關雜誌、廣播和網路長期合作、舉辦促銷活動等來吸引消費者對「ASUS」品牌的注意。

自有品牌手機由於比筆記型電腦更接近一般消費大眾，於是華碩電腦調整原先行銷作法，大幅利用電視廣告傳播華碩手機的訊息，並呈現國際感、時尚感的品牌形象與態度。公共關係上，則是搭配運用新產品記者會舉辦、網站、新聞稿發佈、發行月刊及季刊、舉辦大學校園巡迴講座、贊助活動等方式來管理，如：華碩在 1998 正式推出自有品牌的筆記型電腦，以新產品發表會的方式，由董事長施崇棠先生新自上台說明產品規格，網站則是完成各分公司不同語言的網站，公開更多資訊、活動。

華碩也舉辦大學校園巡迴講座、運動行銷、筆記型不限廠牌免費健診活動。巡迴演講，直接對大學生進行品牌行銷，如每年巡迴中國大陸 52 所大學演講，包括北大、清華、復旦、重慶、深圳等大學，以電腦、網路、新世紀為主題，傳達最新的 IT 資訊與趨勢。運動行銷則是選擇能與華碩品質與品牌定位相符、凸顯現出華碩的企業文化，並能將雙方目標市場結合的活動，如 2000 年時以「ASUS」L8400 筆記型電腦贊助以色列國際汽車拉力賽，幫助參賽汽車完成車隊導航與通訊工作、2004 年「ASUS」S300N 筆記型電腦更隨中國科考隊赴亞馬遜流域，支援其各項工作，提供產品和技術保障、贊助筆記型電腦協助中國國家擊劍隊運算和管理日常的運動訓練...等。在市場推出「不限廠牌免費健診」筆記型電腦，二年來已辦六次，任何品牌都可以到華碩來免費健診，而這活動主要直接面對目標客戶的行銷方式，以走向消費者提供深度層次的服務，主要目的在於瞭解消費者需求、傾聽消費者的心聲，收集更多消費者資訊，使華碩知道消費者需求，並進一步提出完整產品或服務的方案。

參與國際商展與展示會，一直是華碩行銷產品、品牌的重點，德國漢諾威電腦展 (CeBIT Show)、美國秋季電腦展 (Comdex/Fall) 與台北國際電腦展 (COMPUTEX TAIPEI)、美國拉斯維加斯的消費性電子展 (CES)。不只商展，參加國外設計比賽如世界三大設計獎項，德國國際論壇設計、德國 Red Dot Award (以專業的設計師協會為主體) 及日本的 G-Mark Award。也是華碩成立以來所重視的，華碩得過大大小小的獎，華碩認為產品是最好的代言人，獎項是最好的廣告，不只能幫華碩打免費的廣告，華碩產品品質和設計受到專業人士的肯定，也讓消費者對華碩品牌更有信心、更好的品牌形象。

象。

由以上可知，華碩不論是廣告、公共關係、運動行銷、商展與參加國外比賽，主要以華碩的品質與技術為主，透過 Power User 影響 End User（最終消費者）強化消費者的品牌形象與知名度，並傳遞品牌的高價值。華碩推廣策略下，也符合董事長施崇棠先生所說的先練內功、再來是外功的修練，不以花俏的手法推廣品牌，而是以務實、求好的信念出發，並與品牌定位能相符合。

四、執行

（一）品牌國際化之組織

華碩的品牌經營策略是根據不同階段的業務需求來擬定，因此早期只是設立行銷企劃部門，但隨著華碩產品多角化、品牌業務的管理也持續擴大，便開始調整組織結構，成立全球品牌中心。組織架構以矩陣式組織為主，並將全球分為五大業務事業群，分別是美洲、歐洲、亞太、大陸和台灣總部，以強化及連結品牌業務，並將華碩在台灣行銷筆記本型電腦的成功經驗，積極推向亞太、大陸及歐洲地區。

華碩品牌由「全球品牌中心」規劃全球的品牌推廣活動，包括產品形象規劃、網路行銷及事件行銷三個小組；再依職能分派行銷任務至各區域業務事業群與各分公司的行銷部門，並且由各分公司或辦事處的行銷團隊執行行銷活動。因此，總部制定整個品牌事業，品牌策略要遵循總公司統一的行銷政策。品牌行銷活動分為全球性、和地域性；全球性的行銷活動於品牌的呈現、產品的傳達上，都需要遵循台灣總部所制定的品牌策略。地域性的行銷活動，主要是強調在地化，就由當地公司決定，只需要將計畫提上總部，然後執行。

人力資源方面，招募優秀人員對於持續成長的華碩是極需要的，也認為人才是華碩最要的核心競爭力。華碩用人哲學超越短期的考量，認為即使短期無適合的工作，優秀的人才一定要先加入華碩，大陸的華碩學院便是一個儲備人才的管道，會先經過嚴格挑選大陸各地的優秀學生，並對未來畢業後有意進入華碩工作者所舉辦的培訓課程活動。華碩海外人員招募的部份，則以當地主管為架構，由當地主管尋找適當的行銷人員。

華碩由於是矩陣式組織，總部和各事業群溝通以平行方式溝通，除此之外，資訊系統也是溝通工具之一，總部會將相關資料如：上課資料、成功案例、行銷階段等等資料，放置公司以公司內部網路為主，以各部門為分類將資源放置此，因此，海外人員內部員工可以透過內網尋找所需要的資料及共同分享資源。

二、品牌國際化控制

品牌控制上，華碩有自訂的品牌手冊包含品牌的精神與價值、行銷的主軸，以標準化的傳遞給所有員工，不止行銷人員，新產品開發、工業設計的員工皆需要以上課、個案研討的方式，瞭解華碩品牌的內涵，也訓練各人員面對不同的狀況該作哪些事情，如業務人員會教導通路上，如何行銷品牌行銷、或在不同階段的國家，應該作哪些事情等等。針對國外市場的人員，則是由總部製作光碟片、品牌手冊，給予海外人員上課、個案研討。

品牌衡量機制方面，以曝光率跟推薦率為主。華碩曝光率看的是，華碩產品被放置商店裡銷售，產生有效率的曝光率。推薦率則是銷售人員推薦華碩的產品。國外所推行的品牌行銷活動成效，則是以量化為主，看最後活動結束後，是否還保有一定的銷售額，其中的差距便是華碩所辨認的新開發的消費者。華碩韓總監也提到，品牌衡量機制這方面，華碩還沒有能力做到顧客關係管理，目前華碩有針對學生實際的查訪、免費健診的活動，都是以地域性為主，近來也有積極推行會員制，但會員制度實行效果卻不好，因

為消費者都希望延長保固期而不上網登錄。因此，認為華碩要完全接觸消費者需要投注更多的資源、時間。品牌外部控制，主要還是以營運績效的事後控制為主。

參、華碩電腦品牌國際化之管理

評估階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化誘因	<p>華碩創立以來便以主機板進入國際市場，但直到進入筆記市場才強調「ASUS」品牌行銷，因此，品牌國際化誘因以進入筆記型領域為主。</p> <p>1.外在環境 (1) 產業環境改變 (2) 瞭解下游顧客</p> <p>2.內在因素 (1) 高階管理者的使命感 (2) 主機板品牌的基礎</p>	A1-02、A2-01、A3-01、A8-01
品牌國際化的評估和進入時機	<p>1.內部分析 (1) 華碩技術與品質的保證 (2) 豐富營運經驗 (3) 品牌優勢</p> <p>2.外部分析 (1) 筆記型的發展性</p> <p>而評估階段中，華碩以主機板開拓國外市場經驗為基礎下，持續學習收集國外市場資訊，瞭解國外市場。</p>	A1-02、A2-01、A3-01
市場進入策略規劃階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化市場進入模式選擇	<p>由於華碩主機板品牌已在國外市場為知名品牌，此為華碩品牌的優勢，且品牌亦可延伸至其他產品，因此，華碩以「ASUS」品牌進入國際市場。</p>	A1-01、A1-02、A9-a-05
品牌國際化夥伴的選擇	<p>1.生產夥伴：華碩選擇生產夥伴上，會注意觀察合作夥伴的未來願景，只與最好、最強的合作，達到能力、資源的互補，以保持技術領導者的地位，並藉此維持品牌形象與知名度。</p> <p>2.通路夥伴：則與當地通路夥伴合作主要選擇當地有影響力、全國性的配銷商，並評估通路覆蓋率有多大，來決定通路夥伴。借用通路夥伴的專業能力以擴展更大的通路，並以更好的服務體系，提高消費者的附加價值。</p>	A1-02、A5、A7-01
品牌行銷策略規劃階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌於國際市場上定位、價值與要素	<p>華碩認為品質與品牌是同一件事並以此建立品牌價值。以「華碩品質、堅若磐石」的品牌定位，進入探索「感動世界的科技」，轉變為人性化生活方式的提供者，更華碩進一步成為</p>	A1-01、A1-02、A3-01、A4、A6-01、A7-02、A9-a-03 A9-a-07

	<u>品味的推廣者。</u>	
品牌國際化之行銷策略	<p>1.產品：<u>華碩產品策略中，可以看出產品定位到新產品開發，皆考慮到品牌於消費者心中的定位，並以此設計、包裝新產品。</u>而華碩自有品牌建立，即成立工業設計團隊、設計中心、全球設計網路，掌握國際市場潮流、瞭解消費端市場，也讓品牌更清楚所鎖定的目標市場，並提供符合需求之產品。</p> <p>2.價格：<u>華碩不同產品有不同的價格策略，但是華碩品牌仍是以高價產品為主，其他價格市場，華碩則選擇另外成立新品牌，主要考慮到華碩品牌形象與定位，是傳遞消費者高價值的象徵。</u></p> <p>3.通路：<u>華碩通路上整合推和拉的策略。通路策略推的部分，與當地地頭蛇、通路領導者合作，將華碩多角化產品及品牌推向通路商。華碩對經銷商教育訓練，使經銷商掌握產品趨勢、技術發展，增加專業知識，如：華碩針對全球通路商以及零售業者，每月發行「華碩世界（Asus world）」雜誌，提供高品質產品，維持通路商利潤。華碩內部業務人員也會常拜訪經銷商，建立彼此的關係，使經銷商對華碩更有信心，對華碩有認同感。通路策略拉的部分，華碩初期在組裝市場上因消費者間的口碑行銷，而建立起品質好的品牌形象，口碑累積消費者忠誠度，因此，消費者對華碩品牌產生相當大的拉力。</u></p> <p>4.推廣：<u>早期的華碩品牌對廣告活動採取低調的態度，華碩主機版主要以 Power User（意見領袖）的口碑行銷。華碩不論是廣告、公共關係、運動行銷、商展與參加國外比賽，主要以華碩的品質與技術為主，透過 Power User 影響 End User（最終消費者）強化消費者的品牌形象與知名度，並傳遞品牌的高價值。華碩推廣策略下，也符合董事長施崇棠先生所說的先練內功、再來是外功的修練，不以花俏的手法推廣品牌，而是以務實、求好的信念出發，並與品牌定位能相符合。</u></p>	A1-01、A1-02、A2-01、A2-02、A3-01、A4、A5、A6-01、A6-02、A7-01、A8-01、A8-02、A9-a-01、A9-a-02、A9-a-03、A9-a-05
執行	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化之組織	<u>華碩品牌由「全球品牌中心」規劃全球的品牌推廣活動，包括產品形象規劃、網路行銷及事件行銷三個小組；再依職能分派行銷任務</u>	A1-01、A1-02、A3-01、A5、A9-a-02、

	<p><u>至各區域業務事業群與各分公司的行銷部門，並且由各分公司或辦事處的行銷團隊執行行銷活動。因此，總部制定整個品牌事業，品牌策略要遵循總公司統一的行銷政策。總部和各事業群溝通以平行方式溝通，除此之外，資訊系統也是溝通工具之一，總部會將相關資料如：上課資料、成功案例、行銷階段等等資料，放置公司 outlook 裡面，供給各分公司所需之資料，共同分享資源。</u></p>	<p>A9-a-06、 A9-a-07</p>
<p>品牌國際化之控制</p>	<p><u>品牌控制上，華碩有自訂的品牌手冊包含品牌的精神與價值、行銷的主軸，以標準化的傳遞給所有海內外的員工，不止行銷人員，新產品開發、工業設計的員工皆需要以上課、個案研討的方式，瞭解華碩品牌的內涵。</u></p> <p>品牌衡量機制方面，<u>以曝光率跟推薦率為主。</u>目前華碩認為本身還沒有能力做到顧客關係管理，但華碩有針對學生實際的查訪及推行會員制，希望以此與消費者作進一步的溝通。</p>	<p>A1-02</p>



第三節 友訊科技之個案分析

壹、個案簡介

一、個案介紹

友訊科技（以下簡稱友訊）成立於 1987 年，當時由於高次軒（現任友訊董事長）看好網通產業的前景，並與朋友等 7 人，於新竹科學園區成立「友訊科技股份有限公司」。當時，由於台灣產業結構的關係，多數廠商皆是以代工為主，但是創辦人的理想抱負，一開始便是要以「D-Link」自有品牌的網通產品行銷全球。並在考量過資訊業的高風險性與當時的現有資源後，便決定走利基市場，專注做資訊網路產品，初期以企業用戶為主要的顧客群。友訊董事長高次軒對自有品牌的理想，不只是因為堅持品牌，才是企業扎根的作法，加上他認為台灣市場小，行銷品牌比較有困難，因此需要將品牌走向國外市場，品牌才會成功。因此，友訊在 1988 年，產品評比中優於國際大廠 3COM 及 Novell，並獲得 IBM 的認同之後，便開始展開國際化的歷程。

友訊雖以自有品牌起家，但是 1994 年因為資訊產業中低階產品利潤快速下滑，國際大廠釋出低階產品的代工訂單，以降低產品成本。友訊並於同時宣布營運策略，以自有品牌（ODM）與委託製造（OEM）雙主軸並行。友訊所採取的代工策略，是爭取中、高階產品的代工機會，將低階產品訂單移轉給旗下的子公司生產。然而，隨著代工與品牌不斷衝突下，友訊於 2003 年 8 月正式分割旗下代客研製部門，成立明泰科技專營代工，友訊則專注自有品牌經營。

隨著網路技術進步快速，網路產品世代交替，產業發展將從區域網路產品，演進至無線區域網路產品，友訊也將市場區隔延伸至數位家庭及 SOHO（Small Office and Home Office）相關產品需求；目前友訊依網通市場依據客戶群的不同，劃分三個不同的區隔市場：（1）個人及家庭使用者（SOHO & Home）；（2）中小型企業用戶（SMB）；（3）電信及網際網路服務業者（Service Provider）。

目前，友訊廣設分公司，目前成立 55 個分公司、產品行銷超過 170 餘國，2004 年獲得十大台灣國際品牌第九名，也於國際 Synergy 研究機構 2004 年研究報中，在全球家用及中小企業網通產業中，遙遙領先同業，穩居全球第一大品牌。

二、友訊品牌發展階段

友訊品牌發展先後大致經歷四個階段（見圖 4-4）：第一個階段經銷代理，以貿易方式進入國外市場。第二個階段為國際化（internationalization），友訊科技至海外設立分公司，派遣兩至三位的臺籍主管赴德、英及法等先進國家任職總經理，拓銷國際市場。第三階段為本土化（localization），友訊科技不只任用當地員工，並且選對的人進公司與進行培訓，透過當地員工來了解當地文化，幫助公司蒐集海外市場情報，預測產品的新趨勢；此階段特別重要，因為利用以夷制夷的模式，才能確實掌握當地客戶的需求，建立經銷商網，累積品牌口碑後，以顧客經驗轉變為顧客認同，為公司形象及產品服務加值，此階段為友訊科技成功的關鍵。第四階段為全球化（globalization），目前友訊正值此階段，進行全球佈局，友訊科技槓桿全球各分公司的資源與優勢，包括人力、服務、行銷、運籌、品牌等，以此發展公司的競爭力、提昇全球行銷的優勢。

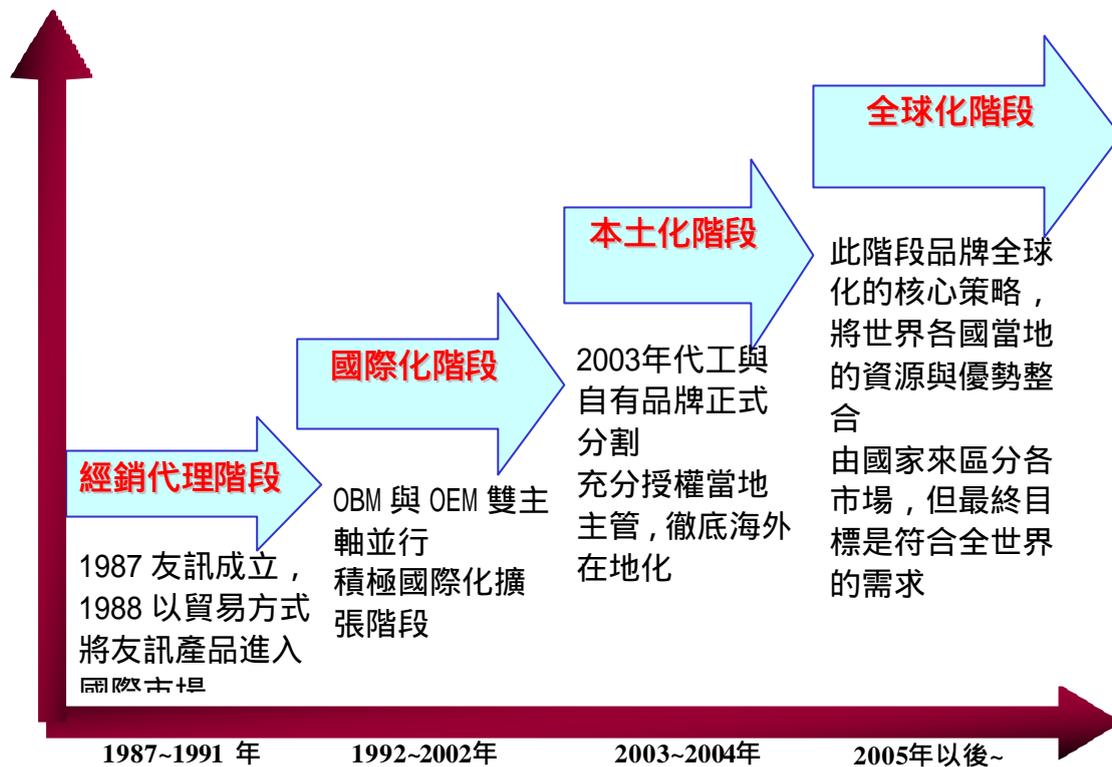


圖 4-4 友訊品牌發展階段

資料來源：友訊科技，本研究整理

貳、個案分析

此節將以本研究架構，分為評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、執行四步驟，逐一分析友訊個案。

一、評估階段

(一) 品牌國際化誘因

品牌進入國際市場，需要有足夠的動機支持品牌進入國際市場。友訊於 1987 年創立即以國際品牌為目標，以外部環境、內部因素歸納分析，友訊品牌進入國際市場的動機：

1. 外部環境

(1) 產業環境改變

臺灣早期產業以代工開始，在如此競爭激烈的環境下，降低成本是許多廠商的策略，但是成本策略只能讓廠商一直陷於價格戰及被模仿的循環中。友訊董事長高次軒便認為如此產業的競爭，並無法生存，因此為了擺脫代工的命運，品牌國際化一直是友訊努力的目標。

(2) 內需市場小

臺灣市場內需本身小，對任何想發展品牌的企業，都會有所限制。友訊亦是相同的想法，認為要把市場做大就要往國外去，品牌也是如此，才能支持公司品牌的成長。因此，友訊於 1988 年開始，便以經銷代理的方式逐步展開國際化歷程。

2.內部因素

(1) 高階管理者支持

友訊董事長高次軒對品牌的支持與理念，從創立友訊開始便以「D-Link」品牌行銷，且認為友訊的主要策略是品牌，並極力推動與支持友訊品牌的發展。

(2) 品牌國際化的基礎建設

友訊品牌國際化的基礎建設，從 1988 年積即極建立友訊的通路，以經銷方式接觸國外市場，才接著 1992 年到各市場設立分公司、總部打造友訊國際品牌的形象，並對各市場投入很深承諾及資源。

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

此階段，以友訊內、外部分析，在外部環境的變化下，評估友訊內部是否有利於規劃品牌進入國際市場：

1.內部分析

(1) 技術與經營的彈性

友訊相對於台灣其他廠商，進入網通領域屬於領導者，在技術、研發創新上已有相當的口碑，有深厚的技術與品質基礎。且由於友訊很早就進入國際化市場，經營管理上亦能靈活地反應市場趨勢，並更有效掌握市場脈動及商機，在新產品開發與供給的速度更加快速。

(2) 成本控制與速度的優勢

台灣代工產業擁有成本控制與反應快的優勢，友訊也充分利用台灣資訊代工的豐富資源與優勢，生產具價格競爭力的產品，擁有掌握控制成本、降低成本的能力，不只使研發製造成本的降低，也加速新產品開發及更新的速度。

(3) 品牌行銷的能力

1986 年的 D-Link 從創立之初就立下了打造國際品牌的目標，以國際品牌為立足點，全力打造國際化品牌。也因為如此友訊在公司成立五年後積極採取全球布局方式，在美國、英國、加拿大、德國普設子公司，不只建立行銷通路，也累積品牌行銷經驗及知識。

2.外部分析

友訊科技創立的同時正是 Novell 正橫掃網路作業系統市場、網路相關產業起飛的同時，當時友訊擬定一個主要的方針，便是以研發及擁有本身的網路控制晶片核心技術，並將網路作業系統的發展，避開 Novell 擅長的集中式網路作業系統，以對等式網路作業系統為主。並於 2001 年正式跨入無線區域網路（WLAN）市場生產，之後因應市場的變化，延伸至家庭和寬頻產品市場的領導。因此，友訊發展是以「網路連線」有關的周邊領域為主，專注自己所擅長的核心市場，以掌握產業趨勢脈動。

以內部分析中可知，友訊在技術和市場具有深厚的把握能力，D-Link 在產品開發和更新方面保持著高效的反應速度，搶佔了市場先機，以快速、創新、成本為組織的核心競爭力，也因品牌國際化完整的佈局下，友訊能將品牌逐步推向國際市場。加上專注於區域網路產業上的發展，使友訊能因應科技及產品應用的快速變遷，進入不同的區隔市場，這也使友訊擁有足夠的能力，支持品牌進入國際市場。

此評估階段中，知識是影響品牌國際化成功與否的關鍵。友訊對於國外知識的來源，高階管理者對於通訊產業的瞭解、總部裡的行銷團隊的支援下，以漸進的方式進入國外市場，累積相當的知識。

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化市場進入模式選擇

友訊將市場分為北美、西歐、亞太、國際 (rest of the world) 等四個地區。友訊進入每一個市場及產品選擇上，會考慮到競爭者、市場潛能、產品差異化和市場區隔這四個因素，以找出最適合友訊投資的地區與產品。早期市場選擇上，也會考慮避免與代工客戶直接衝突，如友訊於日本為TOSHIBA等廠商OEM，自有品牌產品因而避開進入日本市場。

友訊創立即以D-Link自有品牌行銷，而D-Link進入國際市場，經過經銷商代理、設立分公司、本土化、全球化四個階段，可知，友訊品牌以階段的方式，逐漸將品牌延伸至各國際市場，並於以下分別探討進入各市場的規劃，及產品的選擇。

1.北美

友訊於 1982 年 11 月成立美國分公司。早期北美寬頻市場以 ADSL、線纜數據機 (Cable Modem) 為主，友訊選擇產品則以此為考量，挑選合適的產品進入。

北美市場是友訊的重點市場，因為美國 IT 技術、市場是最成熟的，因此，目前北美市場扮演蒐集情報資料、測試市場的角色，且能夠經得起美國市場考驗的產品才是成功，而這也能使友訊於其他市場持續領先，並打下堅實的基礎。

2.歐洲

友訊於 1995 進入歐洲。歐洲分成許多國家，每個國家文化、語言都不盡相同，因此友訊以單點突破的方式進入歐洲市場。產品選擇上則抓準歐洲市場獨鍾整合服務數位網路 (ISDN)，因此友訊以 IS-DN 設備開始切入歐洲市場。

3.亞太

友訊的亞太市場是涵蓋中國大陸、台灣、香港等地，因為友訊於亞太擁有競爭優勢、多樣化產品需求下，大中華區對於友訊而言，也是重點市場之一。以大陸來說，2002 年 5 月開始以大陸市場為 Home market，原因為大陸內需市場大，以此發展品牌成功的機率會很大，加上大陸對於基礎建設需求的成長潛力，因此，友訊也視大陸市場為重點區域。

4.國際市場

友訊於 1998 年 9 月成立國際市場，涵蓋印度、巴西、澳洲等地。以印度市場來說，友訊於 1993 年進入印度市場，初期採用透過當地經銷商代理、銷售產品的方式了解市場，並以此選擇進入的產品。當初友訊選擇印度，即是看上印度市場的軟體優勢，以「IT=印度 (India) +台灣 (Taiwan)」；掌握印度軟體的優勢，加上台灣的科技優勢，能使友訊快速的發展。

(二) 品牌國際化夥伴的選擇

公司不論是生產、通路及推廣策略下，都有許多的合作夥伴，而這些夥伴也於品牌策略中扮演重要的角色，以下分析友訊生產、通路、推廣夥伴：

1.產品夥伴

友訊認為網通產業並非單打獨鬥，而是要結合許多力量。台灣廠商更要有新的專利與研發，有了更多的技術才能與國外大廠交換，因此，友訊與產品夥伴合作，多採用策略聯盟合作的方式，如 2000 年與英國 Macroni 簽訂網路設備合作契約，提升友訊高交

換器產品的發展，Marconi 也可藉與友訊，跨入企業市場。2001 年 9 月友訊看好家庭網路市場將持續成長，與美商 2Wire 簽約成為策略聯盟夥伴。因為雙方產品具有互補性，未來產品可整合成互通良好的家庭網路解決方案，並將共同開發新產品。2001 年 11 月則與全球通信前三大廠 Symbol 簽訂合作聯盟，以提升友訊無限網路技術。2003 年 4 月加入美國衛星通訊公司-休斯寬頻(Hughes)的結盟計畫，友訊與休斯結盟後，可藉由休斯的協助，進軍衛星寬頻市場，並提高友訊寬頻產品的出貨量。

因此，友訊考慮到進入技術、產品發展的速度與成本，產品夥伴選擇上具有專業能力、技術水準高，能夠與友訊資源、能力互補者。而友訊與產品夥伴合作也不只看見彼此互補的能力，更重要友訊與大廠合作技術，是想更進一步參與產業規格的制定。並藉由與這些優秀的夥伴合作，維持友訊高品質及技術的品牌形象，進而傳遞給消費者。

2. 通路夥伴

友訊對於通路夥伴的合作是有階段性，以中國大陸市場為例，2000 年 4 月在北京與大陸聯想集團合資成立聯想網絡，共同經營大陸的網路市場，2001 年更名為神州數碼網絡。但隨友訊高階產品線增加，彼此未來市場發展的不同，已於 2002 年 4 月結束合作關係。因此，隨著目標市場不同，友訊由「專業品牌」進入「消費品牌」，通路夥伴的選擇上也有所差異。

而友訊對代理商、經銷商等通路夥伴的選擇，會長期觀察夥伴，然後充分信任。這使友訊與通路夥伴間彼此互動良好、維持長期的合作關係，並將友訊品牌認為是本土品牌，有些甚至會成為友訊的海外分公司總經理。可見友訊對於通路夥伴，投入很深的品牌承諾，使他們認同品牌，進而對友訊品牌有忠誠度。

3. 推廣夥伴

經銷商對友訊而言，不只是通路的夥伴，亦是品牌推廣的最佳夥伴。友訊透過經銷商進行廣告的推廣。友訊設有 Cooperate Marketing Fund 制度，此基金制定主要是用來提供給經銷商為「D-link」進行廣告推廣活動之用，基金的來源為友訊公司售價的某一百分比，如，友訊科技銷售新臺幣 100 元的產品給經銷商，而經銷商以新臺幣 120 元的價位賣出產品，此時，經銷商獲得新臺幣 20 塊的利潤，友訊則是從新臺幣 100 元中拿出 5 塊元至 cooperate marketing fund 中，做為基金之用。

因此，只要經銷商推出任何廣告、舉辦任何活動、研討會或展覽會等，當中有推廣「D-link」品牌，並且提出活動計劃書，經友訊審核通過後，認為該推廣活動對「D-link」的品牌知名度有助益，能為雙方帶來雙贏的局面，即可向友訊科技的 cooperate marketing fund 申請一半的活動費用。但是，如果經銷商在一年內不舉辦任何有關「D-link」的推廣活動，一年過後，友訊便會把從該經銷商那所取得的 cooperate marketing fund，歸為己有。可知，友訊提供經銷商誘因，讓經銷商能主動為友訊打廣告，增加品牌的曝光率，使經銷商對友訊品牌有更深的認認知，並以此傳遞消費者一致品牌形象與定位。

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

友訊品牌的願景 (VISION) -EVERYTHING OVER IP(Internet)，即是只要有網路的地方，友訊 D-Link 就不會缺席！品牌定位也是以此為主，使友訊與網路產生連結，且傳遞給消費者高品質與服務的品牌價值。

品牌名稱，「D-Link」原名為「Data-Link」，取其網路可以將所有資訊連結起來之意，因此由品牌名稱就可傳遞友訊的品牌定位，使消費者能有一致性的聯想。

友訊品牌由來，不同於其他廠商，花費千萬取品牌名稱，由董事長高次軒順口取名

為「D-Link」，並選出一個順眼、相當簡單的「D-Link」字型、顏色，成為公司的標準 Logo。中文的「友訊科技」四個字，則是高次軒請父親以毛筆字寫出，成為公司的標準字型。之後因字體以數倍比例放大後，呈現不協調的比例，才改為現在的 logo。友訊品牌取得雖然不花一毛錢，但是在全球市場的佈局中，總計花了 6 年、300 萬美元在 138 個國家登記「D-Link」品牌的註冊商標。

早期友訊標語以 connectivity 為主，由於當時友訊是以產品為導向，然而隨著 internet 的發展，加上友訊的品牌精神-every kind of people，讓任何人都買的起友訊的產品，因此，美國同事便想出新的品牌標語-Building Networks for People，使友訊不只與網路連結，更與人產生連結，也間接的宣示友訊由專業品牌轉變為消費品牌。

友訊包裝上，早期並沒有特別的包裝規定，直到 3~4 年前才開始以藍色為主的弧線為包裝的特色。主要是為配合美國零售店，而為了讓消費者區別，友訊與其他競爭者有所不同，因此由友訊自行設計出藍色的弧線包裝，以更具設計感的包裝，明顯的顏色吸引消費者。

（二）品牌國際化之行銷策略

1. 產品

以企業網設備起家的 D-Link，除了提供全系列的企業網產品、繼續鞏固擴大企業市場外，已經將產品線拓展到寬頻互聯網產品、無線產品等終端消費類領域，友訊認為品牌還是需要好的產品，才能成功，因此，友訊由企業市場進入消費市場，擁有齊全的產品線，以掌握市場脈動。產品定位上，友訊以 D-Link 品牌走中低階產品的研發製造，高階產品則採取與 Bay、Cisco 策略聯盟方式搭配銷售高檔產品。

產品設計由企業品牌進入消費品牌，產品設計更為重視，跳脫以往走專業路線的灰冷色彩，朝向個人精品化方向設計。友訊設計原則以外觀設計時尚、產品功能要整合、介面要簡單好用為重點，吸引消費者的目光，也讓消費者更容易使用。且為順應各國家市場對產品設計的不同要求，單一產品就擁有三個不同的設計版本，包括美國版、全球版、與歐洲版。

友訊針對各市場新產品開發策略也有所不同，歐洲市場以電信市場為主；美國以數位家庭為主；亞洲則是全面性的市場；其他新興市場則因為技術水準尚未提升，仍停留在前一階段的產品。友訊也成立了前瞻技術中心，從事現有產品藍圖之外，下一世代的產品研發。並於臺灣總公司及美國分公司，皆設有產品開發部（product development），執行產品規劃、產品管理、工業設計、產品測試等功能。美國的產品開發部主要搜集情資、測試市場，台灣的產品開發部會則是透過公司內網路，將新開發產品的訊息傳遞給全球的分公司，尋問分公司對此產品的看法、可行性高低與相關的行銷組合等。最後，依據全球分公司對此產品的反應，再決定是否進行新產品的商品化。

可知，友訊運用臺灣與美國在資訊市場上的優勢，也透過當地市場的回饋，開發出合適的新產品。並以完整的產品線、領先的技術與當地市場資訊的充分的回饋下，成為網路產業中的技術領導者，給與消費者友訊技術領先的品牌定位及形象。

2. 價格

友訊於訂價上秉持一貫的原則 - 性價比（affordable），即性能與價格的比值，產品在相同的品質、售後服務品質下，提供較低的價值，而能夠帶給消費者更高的價值感。友訊性價比的原則，使友訊的產品，相對於競爭者，如：3Com、Cisco、Netgear、Thomson 等，能以較低的價格，提供消費者高品質的產品價值。價格策略也依各市場而有所調整，以性價比為原則，總部設定 Bottom Line，各市場需以此為最低標準設定產品價格。

可知，友訊於價格策略上，產品以中低階層的價格，提供給消費者更高的價值，並藉此提高消費者心中友訊的品牌價值。

3. 通路

友訊通路採取所謂的「四大通路」策略，分成系統整合、經銷商、零售商店、服務供應商（圖 4-1-1）。D-Link 透過系統整合商來提供產品給客戶，是使用已久的營運模式；第二步則是透過大的通路商，將產品推向消費市場；接著將這些產品放到零售商店販售，藉由消費者的接受讓 D-Link 的品牌發酵；最後演變到透過服務供應商像是 Hinet 或 Seednet 等 ISP（網路服務提供者），銷售產品。

友訊將全球顧客區隔成 - 個人及家庭使用者（SOHO & Home）、中小型企業用戶（SMB）、大型企業及電信服務提供者（Enterprise, Telco）三大類，此三大市場區隔銷售產品及使用的通路皆不同，不同市場區隔，建立不同的通路，以增加品牌能見度。友訊產品並不直接銷售產品給顧客，除標案需由人員直接銷售外，其他區隔的個人及家庭使用者（SOHO & Home）與中小型企業用戶（SMB），都是經由當地市場的通路夥伴來銷售產品。表 4-3-1 可以看出不同市場的通路經營。

表 4-1 不同市場區隔之通路經營

市場區隔	個人及家庭使用者 (SOHO & Home)	中小型企業用戶 (SMB, 人數為 200 至 500 人)	大型企業及電信服務提供者 (Enterprise, Telco)
重點產品	無線網路 寬頻路由器 家庭網路相關產品 小型路由器等產品	區域網路(網路卡、超高速乙太網路 Layer3 交換器、路由器)等產品	寬頻網路接取產品 (數字用戶線路、纜線、網路電話)、網路安全等產品
通路	零售店(如 BestBuy, Carrefour) 線上購物	增值經銷商(VAR)/系統整合商(SI)、配銷商(如 Ingram Micro、Tech Data、臺灣聯強、3C 燦坤、中國大陸雷射)	直接銷售

資料來源：友訊科技

(1) 北美

友訊於北美市場除了代理通路之外，零售體系對友訊進入美國市場也是很重要的。由於零售體系有嚴格的門檻，友訊必須提供配套的行銷、技術服務體系，投入相當多的資源及人力來管理，知名度低的品牌也不易打入。因此，友訊在品牌形象逐漸受到肯定之後，才逐步切入美國市場，甚至有通路商主動要求與合作。

(2) 歐洲

進入歐洲市場，友訊初期多以小型公司合作。這些公司也需具備一定的技術水準，可以分擔友訊在當地技術服務的功能。友訊在市場逐漸擴張之後，持續膨脹的通路數目也形成管理的障礙，因此便改以選擇幾個代理商培養，例如在法國，初期有超過 100 家的通路商，後來整合成 10 家，以能有效管理通路體系。

在雙方互動良好之下，部分代理商除了維持長期合作關係，有些甚至轉為友訊的海外分公司總經理，更加發揮深耕市場的角色。因此，歐洲通路來說，友訊是以多國代理

商經營歐洲市場。

(3) 亞太

以大陸市場而言，友訊為加強大陸市場中經營自有品牌。結束與神州數碼在大陸互為唯一的合作關係，近來積極在大陸建立自有行銷通路並與大陸地區性的經銷商合作，掌握自有通路，以發展自有品牌。而臺灣市場，由聯強、展興、零壹三家通路商來銷售「D-Link」產品，燦坤、NOVA 等零售商，則必須向上面三家通路商來購買「D-Link」產品。

(4) 國際市場

友訊十多年前即前進印度，最初只有少數簡單的網路產品，透過當地經銷商協助販售，而由於印度通路系統混亂，大小盤商經常彼此搶奪生意，互相殺價。因此，友訊以「Direct Sale」概念，清楚劃分區域，選擇跳過第一層大盤商，每個區域內只挑一家中型代理商獨家銷售，享有較高利潤，以避免削價競爭的情況發生。而友訊也因應當地通路是批發商／零售商的特性，一共建立了三百二十五個經銷據點、三千六百個小盤商，架構出綿密的服務網路。

友訊認為「通路決定品牌」，品牌和通路的關係是密不可分，因此，友訊很早即進行國際化佈局，經營各國通路，友訊通路上亦是整合推和拉的策略。通路策略推的部分，從經銷的通路往外把產品推出去，從產品通路到售後服務，佈下完整的通路服務。友訊快速反應市場、落實在地化管理，與經銷商維持良好的關係，使經銷商對友訊品牌也有高度信心、更認同友訊。通路策略拉的部分，友訊以技術口碑、廣佈通路，帶起品牌知名度，並廣泛地接觸不同市場區隔的消費者，讓消費者和客戶熟悉品牌，進而產生品牌口碑與形象。市場通路控制上，友訊充分授權當地分公司，並透過通路商回饋的資訊，更精確掌握當地消費者的需求，使友訊深植當地市場，經銷商、消費者高度認同友訊品牌。

4.推廣

友訊經營自有品牌，認為如果只是砸大錢宣傳就想發展品牌，成功機率並不高，因此友訊選擇從小眾專業市場，經營專業品牌，藉由經銷商的推薦，打出技術口碑後，之後再慢慢開拓到大眾市場。由於大眾市場需要更貼近消費者，友訊也開始改變以往的推廣策略，開始針對消費者行銷。友訊推廣策略中，對於友訊而言，友訊推廣則較著重在廣告、展覽、活動方面。

國際廣告上，友訊以當地化為策略，由臺灣總公司制定出一基本版廣告給各分公司，稱為 CIS (Cooperate Identification System)，在此 CIS 中，包括「D-link」商標的大小、長?、顏色等都一定的準則，其餘的廣告設計授權由各分公司自行發揮，並不特別限制；因為友訊認為每個國家市場都有不同的語言、文化、風俗與習慣等，透過當地化廣告策略的運用，能有效地與顧客進行溝通，也能使消費者更能認同品牌，將品牌視為當地的品牌。

活動方面，友訊強調展創意和效率，如友訊在德國發表一款無線網路產品，為了凸顯該產品價格和競爭者相同、但運轉速度快兩倍的特色，友訊邀請二十二位電腦專業媒體記者到法蘭克福。現場以法拉利跑車讓記者親身體驗兩倍速的體驗，之後友訊該項產品，原本在德國銷售排在十幾名，記者會後開始一路長紅，三個月後甚至竄升到第一名。

參加展覽、專業媒體的評鑑、與大廠技術合作也是友訊所重視的推廣活動。參加

展覽、專業媒體的評鑑則是宣傳友訊產品品質好及專業技術的品牌的形象，與國際大廠技術合作，也是增進品牌專業形象，並讓消費者對友訊品牌得到信任。而友訊一開始以專業品牌為主，參加展覽如德國漢諾威電腦展（CeBIT Show）美國拉斯維加斯的消費性電子展（CES），顯示友訊於網路領域的專業技術。而近年來友訊不再參加商展，主要是因為友訊於商展中，除思科之外是網通裡最大的，以知名度來說已經是足夠，加上友訊逐漸轉為消費品牌，因此，商展不再是友訊的推廣的方式之一。可見，隨著友訊知名度、市場區隔的轉變，推廣選擇上有會有所改變。

運動行銷變成友訊溝通消費者的管道之一，因為友訊品牌成為消費品牌，也更積極、主動的接觸消費者，由於品牌專業形象已經建立多年，目前友訊重視的是與消費者建立關係。但不同於其他廠商，大手筆贊助國際比賽，友訊認為網通產品消費對象是比較專業，因此，贊助地區性的活動居多，如贊助高爾夫球的比賽、籃球中的「鬥牛賽」。友訊贊助運動行銷主要以強化友訊品牌，並讓品牌活潑化，使更多年輕族群認識友訊。

以上可以看出，友訊品牌推廣策略中著重產品品質、專業技術的品牌形象，打響口碑後，進而與消費者建立關係，換句話說，友訊著重吸引顧客用友訊產品，並以顧客本身的經驗，進一步得到顧客對友訊品牌的認同，以此方式與消費者建立緊密的連結。而友訊也強化品牌形象，使友訊品牌與網路產生連結，使消費者購買網路產品時，能第一時間聯想到友訊品牌。因此，推廣策略中亦能看到與品牌定位的結合，傳遞給消費者一致的形象與連結。

四、執行

（一）品牌國際化之組織

目前全球以成立 55 個分公司，建立 100 多個行銷據點，分為北美、西歐、亞太、國際（rest of the world）等四個地區，並在北美、新加坡、歐洲多國、俄羅斯、中東、南非、南美洲設有分公司或辦事處。總部於台灣，財務中心位於瑞士，研發中心則為於美國、台灣、印度及中國大陸。

友訊落實「全球品牌、本土經營」的原則下深耕各地市場，一律都用當地人才，友訊認為運用當地人脈做品牌是最重要的，因此，各分公司總經理一定用當地人，從總公司派駐到世界各國的員工人數「不超過十個」，主要是產品經理、研發、IT 部門的專業技術人員，以及各大區域的總經理，徹底在地化在。友訊於充分授權之前，會很嚴格的選擇員工、挑選主管，例如一九九七年，當時長駐英國的廖志誠，奉命要設立義大利分公司，並和分公司總經理一起找律師、會計師，一起面試幹部、員工。可知友訊透過人力資源的高度在地化，深植當地市場，使友訊品牌成為當地化的品牌。

對各國分公司的總經理，友訊總公司採取的態度，是以分公司為主，讓分公司總經理擔任「企業家」的角色，總公司則是扮演輔導的角色，友訊讓各地用自己的方式競爭，充分授權各地完全的自主。因此，在友訊的行銷計畫中，只有品牌策略、產品策略是由台灣總公司決定。品牌定位中，友訊對於掛上 D-Link 的產品，要求必須有一定的品質，及售後服務的整套服務，不可以有錯誤，友訊於此部分規定的特別嚴格。產品策略還是需透過當地通路資訊的回饋，並由分公司傳遞回總公司，以適應當地市場需求，其他價格、通路、推廣則授權由各區域分公司負責。

即使充分授權下，總部與分公司的溝通還是需要每年開會，檢討各地的銷售額，分公司必須向總部報告，而總部也會依各地狀況，調整每年的營業銷售額。除此之外，溝通的資訊系統方面，友訊總部有 marketing data base，總部將相關的資訊如參展的資料、

行銷的成功案例等等，製作成電子檔放置此資料庫裡面，各地分公司依需求可以尋找相關資料，但這是總部單向的資料分享。友訊也有提供園地，讓分公司自行上網將資料放置此園地，使各分公司及總部都能分享，也彌補 marketing data base 單向的資訊不足。因此，可知總部與各地分公司之間，溝通的管道相當健全，彼此能有擁有足夠的資訊，品牌也並不會因為授權的關係，而造成品牌定位及形象的不一致。

（二）品牌國際化之控制

友訊品牌控制上，公司內部有製作品牌手冊，嚴格規定品牌的用色，企業識別系統。員工方面，對員工上課、及不同部門的工作手冊，都是在傳遞友訊品牌的精神及故事，使每位員工都能瞭解並認同友訊品牌的精神和企業文化。企業資訊系統中也有行銷、推廣的文件儲存，使成功的行銷活動或是案例能複製到其他地方。

品牌衡量機制方面，友訊十年前是單純透過經銷商回饋，但是中間還是隔著一層，友訊認為沒辦法完全接觸到最終消費者，也不知道顧客在哪。因此，友訊在這十年來做了最大的改革，便是建立自己的網絡，透過電話服務的方式，服務顧客，友訊本身也培育第二線的服務人員。透過call center資料分析下，讓友訊能更直接面對顧客，也能快速的反應顧客任何問題如抱怨等等。友訊花十年的時間建立電話服務網絡，積極與消費者接觸，便可看出友訊品牌於國際化的控制的重視。外部國際機構的調查如：Synergy Research，也是友訊獲得品牌於產業及各市場上績效的來源。衡量國外品牌行銷活動的部分，友訊仍是以各地營業額作為衡量標準。

參、友訊品牌國際化之管理

評估階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化誘因	1.外部環境 (1) 產業環境改變 (2) 內需市場小 2.內部因素 (1) 高階管理者支持 (2) 品牌國際化的基礎建設	D1-02、 D2、 D4-a-01、 D4-a-06、 D4-a-08、 D4-a-10、 D5-01、
品牌國際化的評估和進入時機	1.內部分析 (1) 技術與經營的彈性 (2) 成本控制與速度的優勢 (3) 品牌行銷的能力 2.外部分析 (1) 對等式網路系統的利基市場為主 (2) 核心市場的專注 友訊在技術和市場具有深厚的把握能力，D-Link 在產品開發和更新方面保持著高效的反應速度，搶佔了市場先機，以快速、創新、成本為組織的核心競爭力，也因品牌國際化完整的佈局下，友訊能將品牌逐步推向國際市場。加上專注於區域網路產業上的發展，使友訊能因應科技及產品應用的快速變遷，進入不同的區隔市場，這也使友訊擁有足夠的能力，支持品牌進入國際市場。 友訊對於國外知識的來源，高階管理者對於通訊產業的了解、總部裡的行銷團隊的支援下，以漸進的模式進入國外市場，累積相當的知識。	D1-02、 D2、 D4-a-01、 D4-a-06、 D4-a-08、 D4-a-11、 D5-01
市場進入策略規劃階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化市場進入模式選擇	友訊將市場分為北美、西歐、亞太、國際 (rest of the world) 等四個地區。友訊進入每一個市場及產品選擇上，會考慮到競爭者、市場潛能、產品差異化和市場區隔這四個原素，以找出最適合友訊投資的地區與產品。避免與代工客戶衝突，也是友訊選擇市場的考慮因素如：友訊於日本為TOSHIBA等廠商OEM，因而避開以自有品牌進入日本市場。 <u>友訊創立即以D-Link自有品牌行銷，而D-Link進入國際市場，經過經銷商代理、設立分公司、本土化、全球化四個階段，可知，友訊品牌以階段的模式，逐漸將品牌延伸至各國際市場。</u>	D1-02、 D2、 D4-a-02、 D4-a-03、 D5-01

<p>品牌國際化夥伴的選擇</p>	<p>1.產品夥伴：選擇上具有專業能力、技術水準高，能夠與友訊資源、能力互補者。</p> <p>2.通路夥伴：以長期觀察夥伴，然後充分信任。這使友訊與通路夥伴間彼此互動良好、維持長期的合作關係，將品牌認為是本土品牌，有些甚至會成為友訊的海外分公司總經理。可見友訊對於通路夥伴，投入很深的品牌承諾，使他們認同品牌，進而對友訊品牌有忠誠度。</p> <p>3.推廣夥伴：經銷商不只是友訊通路的夥伴，亦是品牌推廣的最佳夥伴。透過經銷商進行廣告的推廣，友訊科技設有 Cooperate Marketing Fund 制度。</p>	<p>D1-02、 D4-a-02、 D4-a-03、 D4-a-09、 D7</p>
<p>品牌行銷策略規劃階段</p>	<p>構面描述與分析</p>	<p>證據鏈</p>
<p>品牌於國際市場上定位、價值與要素</p>	<p>友訊品牌的願景(VISION)-EVERYTHING OVER IP(INTERNET)，即是只要有網路的地方，友訊 D-Link 就不會缺席！品牌定位也是以此為主，使友訊與網路產生連結，且傳遞給消費者高品質與服務的品牌價值。<u>品牌標語「 Building Networks for People 」將友訊與網路產生連結，傳遞給消費者高品質與服務的品牌價值。</u></p>	<p>D1-02、 D2、 D5-01、 D7</p>
<p>品牌國際化之行銷策略</p>	<p>1.產品：友訊以完整的產品線、領先的技術與當地市場資訊的充分的回饋下，成為網路產業中的技術領導者，給消費者友訊技術領先的品牌定位及形象。</p> <p>2.價格：友訊於訂價上秉持一貫的原則 - 性價比 (affordable)，即性能與價格的比值，使產品在相同的品質、售後服務品質下，能夠帶給消費者更高的價值感。友訊性價比的原則，使友訊的產品，相對於競爭者，能以較低的價格，提供消費者高品質的產品價值。</p> <p>3.通路：<u>友訊通路採取所謂的「四大通路」策略，分成系統整合、經銷商、零售商店、服務供應商。</u></p> <p>友訊通路上亦是整合推和拉的策略。通路策略推的部分，從經銷的通路往外把產品推出去，從產品通路到售後服務，佈下完整的通路服務。友訊快速反應市場、落實在地化管理，與經銷商維持良好的關係，使經銷商對友訊品牌也有高度信心、更認同友訊。通路策略拉的部分，友訊以技術口碑、廣佈通路，帶起品牌知名度，並廣泛地接觸不同市場區隔的消費</p>	<p>D1-01、 D1-02、 D2、 D4-a-02、 D4-a-04、 D4-a-05、 D5-01、 D8</p>

	<p>者，讓消費者和客戶熟悉品牌，進而產生品牌口碑與形象。</p> <p>4.推廣：品牌推廣策略中著重產品品質、專業技術的品牌形象，<u>打響口碑後，進而與消費者建立關係，換句話說，友訊著重吸引顧客用友訓產品，並以顧客本身的經驗，進一步得到顧客對友訊品牌的認同，以此方式與消費者建立緊密的連結。</u></p>	
執行	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化之組織	<p>友訊落實「<u>全球品牌、本土經營</u>」的原則下深耕各地市場，一律都用當地人才。以充分授權各地分公司完全的自主，<u>但品牌定位上則是嚴格要求一致性。即使充分授權下，總部與分公司的溝通還是需要每年開會</u>，檢討各地的銷售額，分公司必須向總部報告，而總部也會依各地狀況，調整每年的營業銷售額。總部與各地分公司之間，溝通的管道相當健全，彼此能有擁有足夠的資訊，品牌也並不會因為授權的關係，而造成品牌定位及形象的不一致。</p>	D1-01、D1-02、D2、D4-a-04、D4-a-05、D4-a-07、D5-01、D6-01
品牌國際化之控制	<p>品牌控制上，<u>公司內部有製作品牌手冊</u>，嚴格規定品牌的用色，企業識別系統。不論海內外皆會使每位員工都能瞭解並認同友訊品牌的精神和企業文化。品牌衡量機制方面，<u>建立自有的網絡</u>，友訊以 call center 的方式，能更直接面對顧客，也能快速的反應顧客任何問題如抱怨等等。</p>	D1-02

第四節 巨大機械之個案分析

壹、個案簡介

一、個案介紹

巨大機械工業（以下簡稱巨大）創立於 1972 年 10 月 27 日，由劉金標先生（目前巨大董事）長等十位對自行車製造工業有興趣的投資者所成立，並設立於台中縣大甲。創立初期主要經營業務為自行車及其零組件之加工製造及銷售，由 OEM 起家，逐漸成長後於 1980 年以捷安特-「GIANT」開始行銷國內市場，1986 年於荷蘭設立捷安特歐洲公司，「GIANT」開始進入國際市場。1990 年巨大 OEM 客戶-SCHWINN，本來欲以 SCHWINN 占八成股權、巨大只占兩成，共同創立品牌，然而 SCHWINN 卻反悔，理由為 SCHWINN 第二代經營者有危機意識，不願只跟一家廠商合作；而他們也認為巨大太強大，如果 SCHWINN 繼續和巨大合作，擔心會被「吃掉」。此事件的影響下使巨大於短時間內，專注全力行銷自有品牌，建構品牌國際市場的網絡。

巨大成立三十一年來，每十年就遇到一次轉型挑戰；前十年以 OEM 為主、第二個十年則轉型品牌與 ODM，掌握研發與行銷、第三階段是全球佈局，建立全球供應鏈與品牌行銷。巨大已於全球各地完成生產基地及銷售據點的布局，並轉型為全球化經營的自行車品牌，經營價值鏈完整涵蓋了研發、生產、製造、技術、行銷、品牌、售後服務及營運管理等。巨大營運以-策略（Strategy）、支援（Support）、服務（Service）三個 S 構面，使巨大得以運作出最適合巨大的發展模式，使其全球佈局的成效更為顯著，也滿足消費者對產品品質的保證、與承諾需求。

巨大目前經營策略仍以 ODM（客戶包括美日名牌 Trek 和 Panasonic）與銷售自有品牌的自行車並重；一方面維持全球形象良好的品牌設計代工者，同時也積極在全球重要市場中行銷自有品牌。如今，巨大全球行銷網分布五十餘國，位居全球自行車產業中，企業組織網分布最廣、最綿密的列強之一。目前巨大不僅獲得 2004 年獲得台灣十大國際品牌第六名，也為歐洲、美國、日本、澳洲前三大品牌。

二、巨大品牌發展階段

巨大品牌發展分為三個階段(見圖 4-5):第一階段-OEM 與國內自有品牌銷售，1972 年成立巨大機械以 OEM 起家，隨著規模擴大、品牌成形下，於 1981 年設立捷安特公司，以自創品牌「GIANT 捷安特」，建立全國專賣行銷體系，累積國內行銷經驗。第二階段-自有品牌行銷至國外，於 1986 年起巨大進行「GIANT」品牌國際化，陸續在荷蘭、美國、日本、澳洲、加拿大等海外據點設立行銷通路。並持續以 ODM 與自有品牌並重的營運策略，希望藉助客戶獲得市場流行資訊、消費者需求，以及巨大品質的保證下，創造雙贏的合作。此階段品牌快速成長，也完成建構全球行銷通路及全球佈局。第三階段-全球品牌，此階段品牌策略為「Global Giant, local touch」，以全球品牌、當地生根的概念行銷；而這亦正是巨大內部的矛盾期，產品標準化及當地化的爭論、經營情報和作業系統，如何使巨大全球公司整合成全球系統的方式，統一各地方作法。此爭論下是想將品牌具國際化、全球化，讓全球對「GIANT」定位一致，這亦是捷安特未來面臨的挑戰。

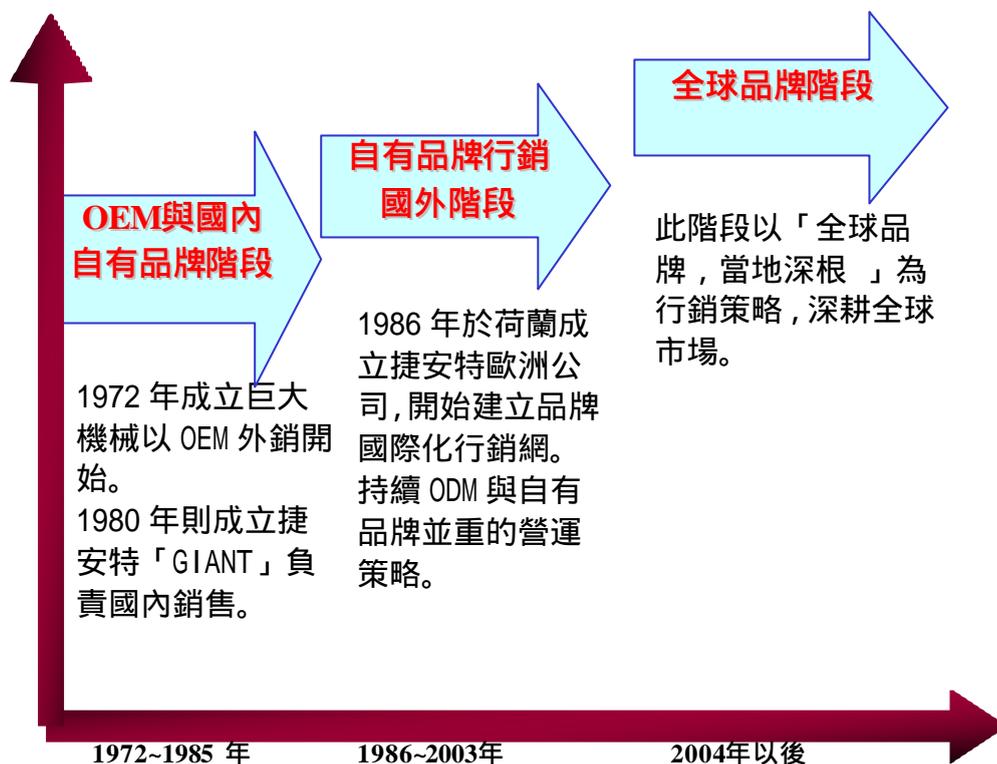


圖 4-5 巨大品牌發展階段

資料來源：巨大機械，本研究整理

貳、個案分析

此節將以本研究架構，分為評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、執行四步驟，逐一分析巨大個案。

一、評估階段

(一) 品牌國際化誘因

巨大品牌以 1986 年進入荷蘭，才邁進品牌國際化，以外部環境、內部因素歸納分析，捷安特進入國際市場的動機：

1. 外部環境

(1) 產業環境改變

巨大以代工起家，但隨著企業規模越來越大，認為 OEM 並非長遠之路，企業要長期生存，轉型是必要的，並於 1981 年成立捷安特公司，主要內銷於台灣市場為主，直到 1986 年品牌正式邁向國際化。

(2) SCHWINN 抽單事件的催化

SCHWINN 為巨大最大代工廠商，當巨大開始銷售自有品牌，也決定與 SCHWINN 共同擁有品牌，但 SCHWINN 突然轉而與香港自行車廠商共同到中國設計中華自行車公司，此舉動激勵巨大積極將自有品牌推向國外。

2. 內部因素

(1) 高階管理者的理想

巨大董事長劉金標的理念與信念下，認為企業要長期發展 OEM 不是一條長遠的路，自有品牌才能使企業永續生存。

(2) 國內與國外市場的基礎

由於國內市場以自有品牌打下基礎，加上巨大代工的關係，產品已經外銷國外，品牌可以藉由這些基礎順勢往國外發展。

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

此階段，以巨大內、外部分析，在外部環境的變化下，評估巨大內部是否有利於規劃品牌進入國際市場：

1. 內部分析

(1) 製造的實力

以 OEM 起家的巨大，直到與 SCHWINN、SPECIALIZED 合作，在代工客戶的生產技術指導下，讓巨大成為專業製造代工者，產品品質也達到一定水準，並踏入 ODM 的領域。巨大也獨創生產管理體系，1987 年引進豐田生產方式，成功建構及時生產流程，使製造生產的流程更加快速。

(2) 研發創新的能力

巨大創立以來，十分重視研發活動，早期技術支援主要由代工客戶、國外材料製造商、日本零件組件廠、國內工研院等，使巨大培養出研發設計概念。之後巨大更專注於研發技術、及產品創新的發展，亦成立研發公司及團隊，使巨大於自行車研發設計上更有敏銳度及能力。

(3) 國內品牌行銷的經驗

捷安特品牌創立時，先以台灣市場為基礎，逐漸累積行銷品牌的經驗後，才轉向國外市場發展。可知國內品牌行銷經驗，也能為捷安特品牌走向國際化有正向的助益。

2. 外部分析

當時臺灣傳統產業大多數皆是以 OEM 起家，才慢慢逐漸成長，巨大也是同樣的歷程。然而不同的是，巨大看見 OEM 並非能使企業長期的生存，因此，堅持成立自有品牌，而巨大亦是專注自行產業的新產品開發。

由內部分析可知巨大以製造、研發創新為組織的核心能力，並專注於自行車產業發展及堅持自有品牌的建立，使巨大能以創新產品進入各市場，加上國內的行銷基礎，能支持品牌進入國際化。

國際化過程中，巨大對國外知識除了高階管理者對產業的瞭解外，代工客戶、研發夥伴，以及巨大早期外銷的經驗下，都是累積相關知識，並使巨大得以逐步進入國外市場。

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化市場進入模式

巨大針對不同的市場，選擇進入時會考慮代工客戶所處的市場，盡量不與代工客戶衝突，如：巨大最大代工客戶為美國客戶，因此，巨大品牌進入國外市場以歐洲市場開始。品牌進入方式則以品牌延伸的方式進入各市場，除了台灣、大陸市場有副品牌 -X-net，但此品牌產量並不大，主要還是以捷安特品牌為主。

巨大行銷遍及各地，以下主要探討歐洲、北美及中國市場的規劃及產品的選擇：

1. 歐洲

巨大品牌國際化從歐洲開始，1986年於荷蘭設立捷安特歐洲公司;主要是因為歐洲是腳踏車的起源地，其中荷蘭則是腳踏車使用率最高的國家。巨大如果在荷蘭得到消費

者的口碑認同，捷安特想要從荷蘭、歐洲再到全球的發展，就能獲得一項有力的背書。而當時更針對歐洲市場成立一條產品線- IA (Industry Art)，不僅生產符合歐洲市場的自行車，也因為有IA的成功典範，能複製其他生產線，並依此規格製造高品質產品。歐洲產品選擇方面，則因各國家的喜好不同，有所差異。

2.北美

美國市場則1987年成立捷安特美國公司，這是由於國際化驅使下，加上美國代工客戶抽單下，巨大並全力進軍美國市場，建立北美自有品牌的行銷通路。在自行車風行的歐美市場，通常把這類產品界定為運動及休閒產品，因此，巨大以此選擇進入產品。

3.中國

轉進中國市場，則是捷安特品牌之路的重要里程碑。捷安特行銷第一站就是以上海為主攻點，因為巨大認為上海如果會流行，全中國都會流行。因此，1992年捷安特選在江蘇昆山成立中國分公司，捨棄台灣製造商聚集最多的深圳、東莞工業區，落腳在當時仍荒涼的昆山。有此佈局是因為，捷安特一方面把中國當成是拓展全球版圖的新興市場；另一方面，則把它當成後勤生產基地，距離上海很近的昆山不論是內銷或出口都很便利。

中國腳踏車市場以交通為主，人民的交通工具不是公車就是腳踏車。然而，捷安特卻將自行車定位為不只是交通工具的形象，也一改中國腳踏車只有黑色，以此選擇進入產品。

(二) 品牌國際化夥伴的選擇

公司不論是生產、通路及推廣策略下，都有許多的合作夥伴，而這些夥伴也於品牌策略中扮演重要的角色，以下分析巨大生產、通路夥伴：

1.生產夥伴

巨大生產上與代工客戶如：Trek 和 Panasonic 學習與研發創新，這也是巨大選擇生產夥伴所重視，選擇與知名廠商合作，並要能彼此的資源能互補。巨大認為與知名外商合作發展各式自行車的經驗後，國外廠商如要找策略聯盟的對象，巨大將會佔有優勢。

巨大生產夥伴還包括 A-Team，由巨大與美利達發起組成了 A-Team，是為了提升臺灣自行車產業的創新價值，目前擁有 20 名成員。透過上、下游的集體努力，引進豐田式的生產管理體系以提高生產管理的效率、降低庫存及浪費；透過協同開發體系的建立，加速創新產品的開發並縮短開發時程，以創造臺灣產品的差異。

2.通路夥伴

巨大選擇通路夥伴上，會考量經營者、財力和對自行車產業的興趣，以及投入的程度。此三個考慮因素中巨大比較偏重找自行車業內的人為先，並認為人找對了，事情即成功一半。

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

巨大早期以「專業的自行車」的品牌定位，開始行銷臺灣，由於當時臺灣自行車水準較低落，巨大即以專業的品牌形象出發，給予消費者高品質的價值。然而隨著環境的改變，自行車的角色逐漸轉變下，專業不再符合巨大的品牌精神，並於 2005 年以「分享騎車喜樂(Sharing the joy of the ride)」，從消費者的角度出發，傳遞給消費者騎自行車

樂趣的品牌價值與滿足。

品牌要素中，捷安特品牌由來在 1981 年，台灣的巨人少棒隊首次揚威國際，得到世界少棒的冠軍，讓興奮莫名的劉金標決定以巨人為名，自創品牌「GIANT 捷安特」。

品牌標誌隨著時間經過多次修改，主要是考慮到標誌設計、美學、潮流有關，與品牌定位並無直接相關。標誌最後修改則為 1990 年委請美國設計公司規劃設計，導入新的企業識別體系，以全新字體與以字首 G 演變而來的動感圖案，並蘊含天地人結合、不斷運行開發新產品的意思。

（二）品牌國際化之行銷策略

1. 產品

捷安特 GIANT 提供整個生命旅程(Life Path)的自行車產品，從幼兒使用的嬰兒推車，學步三輪車，到專業級的公路車，下坡賽車，或是動力助行車一應俱全。可知，捷安特產品定位提供齊全的產品線及高的產品品質，並擴及各年齡層的消費者。

產品設計上，巨大在台灣、美國和歐洲的設計中心約有 150 名研發人員，並聘請 1992 年巴賽隆納奧運自由車冠軍設計師 Michael Burrows，參與產品設計開發，使產品能更具有流行感，並將產品與消費者的生活方式與品味結合，提供消費者騎乘樂趣。

新產品開發上，巨大臺灣的研發總部，結合歐美及中國商品研發中心，以及全球各地銷售公司的產品經理，進行跨國研發及全球分工，作國際性的聯合開發。開發 70% 的國際車種，全球同步上市外，並針對各地市場需求之不同，開發 30% 的當地車款，如在日本推出折疊式競賽車，荷蘭則有可攜帶帳篷、炊具，適合一家大小野外活動的特殊自行車，盡量滿足各地消費者的不同需求。不僅是研發團隊，更要求不同年齡層的員工，提供自己的想法與需求，回歸消費者所需求的產品。

可知，巨大讓自行車不只代表休閒，也是流行的象徵。並運用巨大全球分工的優勢，深入瞭解每個市場的需求及想法，並持續研發創新產品，使巨大為自行車領導品牌的形象。

2. 價格

市場上相同規格的產品，只要掛上捷安特 GIANT 品牌，即能在銷售市場中拉開 20% 到 25% 的價差，因此捷安特品牌相較於其他公司產品，屬於較高價值的產品。捷安特產品，藉由售後服務、選車資訊與建議，品質保證和不分區域的保固等服務，提供消費者完整的售後服務，使消費者品牌產生信賴和滿足。利用這些附加的價值，提高消費者對捷安特品牌價值，進而對品牌產生忠誠度。

3. 通路

巨大通路經由海外銷售公司、經銷商或代理商，最後到消費者。南美洲、北歐比較小的國家則是透過代理商銷售。巨大海外銷售公司亦是運用當地人才，並由當地人員尋找合適經銷商或代理商。

由於各市場的特性不同，目前巨大只有於臺灣、中國市場設置捷安特直營專賣店，除了更接近市場消費趨勢，更直接面對消費者之外，巨大以此通路進入市場，預期將會改變產業內通路的形式；其他市場如歐洲，巨大也考慮未來以專賣店的形式進駐。然而，自行設置專賣店卻有一個隱憂，即是會與通路商發生衝突，不過對巨大而言卻不是問題，因為巨大會與通路商以維護彼此利益的前提下進行溝通，並得到通路商的認同。

巨大通路上亦是整合推和拉的策略。通路策略推的部分，產品從消費者購買到售後服務，提供完整的服務。巨大將經銷商視為生命共同體，維持良好的合作關係，使經銷商能於推銷活動或產品陳列位置，優先擺上巨大的產品，並推薦消費者購買捷安特品

牌。通路策略拉的部分，巨大初期透過經銷商推薦的方式，讓消費者認識捷安特，使消費者由體驗中，進而認同巨大品牌，並以口耳相傳的方式吸引其他消費者到店裡購買捷安特產品。市場通路控制上，巨大授權當地銷售公司尋找經銷商，亦從經銷商獲得資訊的回饋，掌握當地消費者需求，更瞭解當地消費趨勢。

4.推廣

巨大推廣初期以口碑行銷開始，由經銷商推薦消費者使用，逐漸累積捷安特的知名度。之後也以專業雜誌廣告、贊助車隊、活動及選手推廣巨大品牌。媒體廣告部分，由於資源有限，無法以大量媒體廣告傳播。巨大目前也只針對臺灣和中國市場作這部分的行銷；臺灣市場是創立時就有作媒體廣告，初期是為了教育臺灣民眾而投資，加上臺灣市場小，大眾媒體密集，可利用此傳播方式。中國市場則由大都市開始，由於成本不貴，亦可採用臺灣的範本，以此建立消費者的品牌知曉度。

專業雜誌及贊助方面，巨大廣告主要在專業雜誌刊登廣告，以此傳達專業的形象。贊助方面，分為當地車隊和全球車隊兩個層級的贊助；地區性車隊則由當地決定贊助的車隊選手及活動，打開當地品牌知名度與建立品牌形象，並深植於各市場。贊助全球性的車隊如環法賽則由臺灣總部決定，塑造巨大國際品牌形象，及開發高品質、創新的產品。對於自行車玩家而言，通過比賽考驗的車種，是更具說服力，消費者與品牌連結的關係也將是永久的信任和忠誠。

可知，巨大推廣以專業雜誌、贊助車隊呈現專業、休閒及創新的形象，以傳遞騎車喜悅，並深植消費者感受騎車的樂趣。透過運動行銷，對建立品牌形象亦有很好的效果，如選手獲得較佳名次，從車子、帽子到服裝，都看得到 Giant 字樣，成為攝影、媒體焦點，自然達到廣告、宣傳效果。由巨大推廣策略中亦可看到與品牌定位的結合，並傳遞巨大的品牌形象。

四、執行階段

(一)品牌國際化之組織

巨大目前行銷五十多個國家，擁有一萬兩千個銷售據點。全球佈局上有全方位的製造體系，包括十二個海外行銷公司與六家製造廠，並於各地設有不同的生產基地及研發中心，並以代工與自創品牌並重。

巨大早期是完全授權海外分工，海外公司則擁有行銷與經營自主權，只要每年只需繳盈餘給台灣總部，導致品牌定位、形象多少會有不一致。目前巨大品牌策略則改為“Global Giant, only one Giant”，由台灣總部負責全球品牌形象管理、產品研發、財務管理、國際行銷等事務，各區分公司則深入當地需求、掌握市場趨勢。海外公司及通路經銷商，同樣是充分運用當地人才，但海外子公司須配合集團的方針、目標，進行適合的策略，最終成果再彙總回台灣的營運總部。

近來巨大轉型將各自經營模式，例如研發、行銷、客戶服務、電腦系統、庫存管理等，改為一套有系統、能發揮組織綜效的運作流程。總部與各分公司之間的溝通除了正式會議之外，各部溝通門如 marketing 一年至少四次會議，有的時候在台灣，有時在海外，產品亦會有全球性的產品會議。每一個部門擁有自己的流程，溝通上亦是相當頻繁，不會因為巨大的轉型而將決策權放置總部。資訊系統溝通上，則由 image bank 儲存各地公司的資訊如廣告、行銷文件，也能依自己需求取用，以有系統性的方式連結所有資訊。

(二)品牌國際化之控制

巨大品牌控制上，公司內部並沒有品牌手冊、一套品牌的訓練，而這也是目前巨大

所要努力的方向。

品牌衡量機制上，除了以每年營業額為標準衡量機制外針對顧客抱怨，分公司會主動於通路商調查，總部也會到各市場調查。實際品牌調查上，雖然巨大目前有針對 1000 位消費者調查，支出的費用太多，效果也不是明顯，因此，這類的調查非常少。自行車專業雜誌也鮮少對消費者做市場調查，多數是對產品、經銷商調查，因此，巨大品牌衡量目前仍是集中某一區隔衡量品牌。

參、巨大機械品牌國際化之管理

評估階段	描述與分析	證據鏈
品牌國際化誘因	<p>1.外部環境</p> <p>(1) 產業環境改變</p> <p>(2) SCHWINN 抽單事件的催化</p> <p>2.內部因素</p> <p>(1) 高階管理者的理想</p> <p>(2) 國內與國外市場的基礎</p>	G1、 G4-01、 G5-a-04、 G5-a-05、 G5-a-08、 G5-a-09、 G5-a-10、 G5-a-13、 G6-01
品牌國際化的評估和進入時機	<p>1.內部分析</p> <p>(1) 製造的實力</p> <p>(2) 研發創新的能力</p> <p>(3) 國內品牌行銷的經驗</p> <p>2.外部分析</p> <p>(1) 專注自行車產業發展</p> <p>巨大以製造、研發創新為組織的核心能力，並專注於自行車產業發展及堅持自有品牌的建立，使巨大能以創新產品進入各市場，加上國內的行銷基礎，能支持品牌進入國際化。</p> <p>國際化過程中，巨大對國外知識除了高階管理者對產業的瞭解外，代工客戶、研發夥伴，以及巨大早期外銷的經驗下，都是累積相關知識，並使巨大得以逐步進入國外市場。</p>	G1、 G4-01、 G5-a-08、 G5-a-09、 G5-a-10、 G6-01
市場規劃進入策略階段	描述與分析	證據鏈
品牌國際化市場進入模式	<p>巨大針對不同的市場，選擇進入時會考慮代工客戶所處的市場，盡量不與代工客戶衝突，如：巨大最大代工客戶為美國客戶，因此，巨大品牌進入國外市場以歐洲市場開始。品牌進入方式則以品牌延伸的方式進入各市場，除了台灣、大陸市場有副品牌-X-net，但此品牌產量並不大，主要還是以捷安特品牌為主。</p> <p>巨大行銷遍及各地，以下主要探討歐洲、北美及中國市場的規劃及產品的選擇：</p> <p>1.歐洲：巨大品牌國際化從歐洲開始，捷安特想要從荷蘭、歐洲再到全球的發展，就能獲得一項有力的背書。歐洲產品選擇方面，則因各國家的喜好不同，而有所差異。</p> <p>2.北美：美國市場則1987年成立捷安特美國公司，這是由於國際化驅使下，加上美國代工客戶抽單下，巨大並全力進軍美國市場，建立北美自有品牌的行銷通路。在自行車風行的歐美市場，通常把這類產品界定為運動及休閒產品，因此，巨大以此選</p>	G1、 G4-01、 G5-a-03、 G5-a-06、 G5-a-08、 G5-a-10、 G5-a-11、 G6-01

	擇進入產品。 4.中國：轉進中國市場，則是捷安特品牌之路的重要里程碑。中國腳踏車市場以交通為主，人民的交通工具不是公車就是腳踏車。然而，捷安特卻將自行車定位為不只是交通工具的形象，也一改中國腳踏車只有黑色，以此選擇進入產品。	
品牌國際化夥伴的選擇	1.生產夥伴： <u>選擇與知名廠商合作，並要能彼此的資源能互補。</u> 巨大認為與知名外商合作發展各式自行車的經驗後，國外廠商如要找策略聯盟的對象，巨大將會佔有優勢。 <u>為了提升臺灣自行車產業的創新價值，並與美利達發起組成了A-Team，目前擁有20名成員，透過上、下游的集體努力，引進豐田式的生產管理體系以提高生產管理的效率、降低庫存及浪費；透過協同開發體系的建立，加速創新產品的開發並縮短開發時程，並創造臺灣產品的差異。</u> 2.通路夥伴：巨大選擇通路夥伴上，會考量經營者、財力和對自行車產業的興趣，以及投入的程度。此三個考慮因素中巨大比較偏重找自行車業內的人為先，並認為人找對了，事情即成功一半。	G1、G4-01、G5-a-02、G5-a-13、G5-b
品牌行銷策略階段	描述與分析	證據鏈
品牌於國際市場上定位、價值與要素	巨大早期以「專業的自行車」的品牌定位，以專業的品牌形象出發，給予消費者高品質的價值。然而專業的品牌定位隨著環境的改變，專業不再符合巨大的品牌精神，改以「 <u>分享騎車喜樂(Sharing the joy of the ride)</u> 」，從消費者的角度出發， <u>傳遞給消費者騎自行車樂趣的品牌價值與滿足。</u>	G1、G2、G5-a-08、G6-01
品牌國際化之行銷策略	1.產品：提供完整的產品線。產品設計， <u>讓消費者感受到自行車不只代表休閒，也是流行的象徵。並運用巨大全球分工的優勢，深入瞭解每個市場的需求及想法，並持續研發創新產品，使巨大為自行車領導品牌的形象。</u> 2.價格：捷安特產品，藉由售後服務、選車資訊與建議，和品質保證等服務，提供消費者完整的售後服務，使消費者品牌產生信賴和滿足。 <u>利用這些附加的價值，提高消費者對捷安特品牌價值，進而對品牌產生忠誠度。</u> 3.通路：巨大通路經由海外銷售公司、經銷商或代理商，最後到消費者。由於各市場的特性不同，目前巨大只有於臺灣、中國市場設置捷安特 <u>直營專賣店</u> ，除了更接近市場消費趨勢，更直接面對消費者之外，巨大以此通路進入市場， <u>預期將會改變產業內通路的形式；其他市場如歐洲，巨大也考慮未來以專賣店的形式進駐。</u>	G1、G2、G3-01、G5-a-01、G5-a-03、G5-a-07、G5-a-08、G5-a-11、G5-a-12、G6-01

	<p>巨大通路上亦是整合推和拉的策略。通路策略推的部分，產品從消費者購買到售後服務，提供完整的服務。巨大將經銷商視為生命共同體，維持良好的合作關係，也使經銷商於推銷活動或產品陳列位置，優先擺上巨大的產品，並進而推薦消費者購買捷安特品牌。通路策略拉的部分，巨大初期透過經銷商的推薦，讓消費者認識捷安特，並以口耳相傳的方式吸引消費者到店裡購買捷安特產品。市場通路控制上，巨大授權當地銷售公司尋找經銷商，亦從經銷商獲得資訊的回饋，掌握當地消費者需求，更瞭解當地消費趨勢。</p> <p>4.推廣：巨大推廣初期以口碑行銷開始，<u>由經銷商推薦消費者使用，逐漸累積捷安特的知名度</u>。推廣以專業雜誌、贊助車隊呈現專業、休閒及創新的形象，<u>以傳遞騎車喜悅，並深植消費者感受騎車的樂趣</u>。透過運動行銷，對建立品牌形象亦有很好的效果，如選手獲得較佳名次，從車子、帽子到服裝，都看得到 Giant 字樣，成為攝影、媒體焦點，自然達到廣告、宣傳效果。由巨大推廣策略中亦可看到與品牌定位的結合，並傳遞巨大的品牌形象。</p>	
執行階段	描述與分析	證據鏈
品牌國際化之組織	<p>巨大目前行銷五十多個國家，擁有一萬兩千個銷售據點。全球佈局上有全方位的製造體系，包括十二個海外行銷公司與六家製造廠，並於各地設有不同的生產基地及研發中心，並以代工與自創品牌並重。</p> <p>目前目前<u>巨大品牌策略為”Global Giant, only one Giant”</u>，總部與海外分公司改為一套有系統、能發揮組織綜效的運作流程。總部與各分公司之間的溝通除了正式會議之外，各部溝通門如 marketing 一年至少四次會議，資訊系統溝通上，則由 image bank 儲存各地公司的資訊如廣告、行銷文件，也能依自己需求取用，以有系統性的方式連結所有資訊。</p>	G1、G2、G3-01、G5-a-08、G5-a-09、G5-a-12、G5-a-14、G6-01
品牌國際化之控制	<p>巨大品牌控制上，公司內部並沒有品牌手冊、一套品牌的訓練。品牌衡量機制上，針對顧客抱怨，分公司會主動於通路商調查，總部也會到各市場調查。針對消費者品牌調查則因花費費用太多，而內部無規劃性例行性的調查。次級資料由於自行車專業雜誌也鮮少對消費者做市場調查，因此訊息有限。</p>	G1

第五節 雷虎科技之個案分析

壹、個案簡介

一、個案介紹

雷虎科技董事長賴春霖很早便對遙控模型玩具著迷，從對模型的興趣漸漸變成維修、零件的提供者，久而久之便發現模型產品市場是值得投入的市場。於 1974 年開始經營雷虎科學模型專賣店，之後 1979 年成立雷虎模型有限公司，董事長賴春霖便從模型玩家變成專家。雷虎最初以生產內燃機引擎，繼而研發生產各級模型飛機及遙控車，成為專業生產無線電遙控休閒產品及零件廠商，主要產品為各種無線電遙控飛機、車、船、直昇機、模型引擎及模型零配件。

雷虎創立以來即以自有品牌行銷全球。雷虎市場區隔分為：(1) 專業競賽使用者；(2) 一般消費者，針對不同的市場區隔，雷虎以不同的品牌行銷。目前雷虎擁有自有品牌包括「ACE」、「Thunder Tiger」(品牌名稱 TT)及「MRP」行銷全球，並於 2005 年 7 月併購美國知名品牌「Associated」(品牌名稱 AE)公司，使雷虎成為全球第四大遙控產品的廠商。

二、雷虎品牌發展階段

雷虎品牌發展三個階段(見圖 4-6)：第一階段 ODM 與自有品牌階段，雷虎一創立即以自有品牌行銷，且本身具有生產、研發的核心能力，靠著董事長到世界各地銷售產品。此階段雷虎才剛開始進入國際市場，美國市場上則由大型通路商掌握，通路商掌握大大小小二十幾家公司，並以低價為要求。董事長認為一味的提供低價，雷虎就像是一家 ODM 公司，因此，決定開拓自有通路，由自己本身掌握品牌便進入第二階段。第二階段品牌成長階段，雷虎於 1977 年購併 ACE R/C 公司，接收 ACE 公司行銷通路的據點，成立 ACE HOBBY DISTRIBUTORS, INC.以強化美國地區模型車產品之銷售，並縮短對西岸地區客戶服務時效。第三階段全球品牌階段，持續品牌成長的階段並於 2004 年於德國設立歐洲分公司-TT EURO，加強對歐洲顧客的服務。雷虎踏入全球品牌從 2005 年購併 Associated 公司開始，成為全球第四大遙控公司，之後兩家公司的互動及發展，仍是雷虎面對的挑戰。

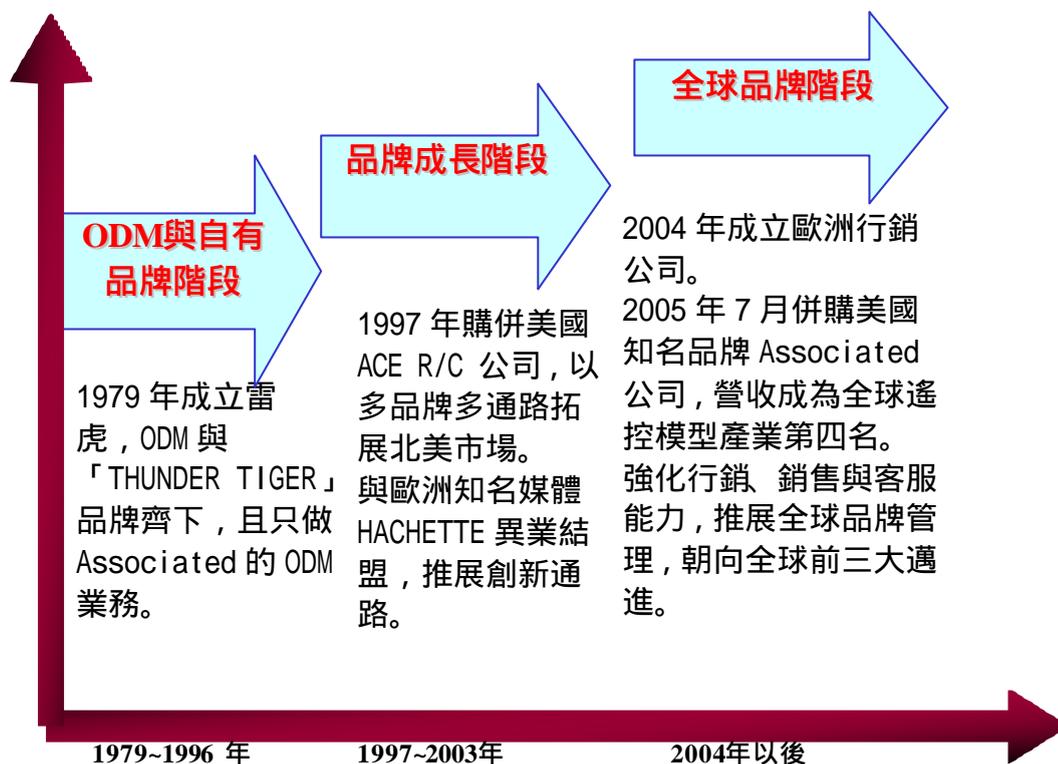


圖 4-6 雷虎品牌發展階段

資料來源:雷虎科技，本研究整理

貳、個案分析

此節將以本研究架構，分為評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、執行四步驟，逐一分析雷虎個案。

一、評估階段

(一) 品牌國際化誘因

雷虎品牌一開始即以自有品牌行銷，並由董事長賴春霖將品牌帶入國際市場，以外部環境、內部因素歸納分析，雷虎品牌進入國際市場的動機：

1. 外部環境

(1) 創業歷程的影響

董事長賴春霖從12歲就替神父與美國的阿兵哥開始修飛機，就是以自有品牌從事相關活動。隨著規模成長，賴春霖先生看到模型飛機這一塊利基市場，便以自有品牌開始相關產品。

2. 內部因素

(1) 高階管理者的理想

董事長賴春霖認為品牌是長遠的路，但唯有堅持品牌才能使企業持續成長，而董事長賴春霖便是以此堅持品牌，即使在許多人不看好雷虎下，他依然保持這個理想與動力。而雷虎不只對客戶承諾提供好品質、高性能，員工、外部合作廠商和股東亦都是品牌所承諾的對象。

（二）品牌國際化的評估和進入時機

此階段，以雷虎內、外部分析，在外部環境的變化下，評估雷虎內部是否有利於規劃品牌進入國際市場：

1.內部分析

（1）製造、研發的核心能力

雷虎創立以來即是以製造和研發能力為核心能力，高精密的機械加工能力、完整的遙控產品系統和研發團隊素質整齊，是雷虎核心技術。並投入許多的資源，因此具有快速推出新產品的實力和能力。

（2）組織整合的能力

雷虎是全球唯一具有製造、研發和自有品牌的模型公司，雷虎的整合能力、整合性的產品是組織內的優勢；不只以專業的遙控汽車等為主，也延伸至一般消費市場。

2.外部分析

雷虎進入遙控產業，即鎖定利基市場進入。當時產業上幾乎都是以專業遙控生產者為定位，雷虎不直接與大公司對抗，而是進入遙控玩家的這領域，開啟了另一個市場。

由內部分析可知雷虎以製造、研發為組織的核心能力，並專注遙控市場的發展，以利基市場帶領品牌走向國際化。而國際化過程中，雷虎對國外知識是以高階管理者對產業瞭解，並逐步深入市場，累積相關知識。

二、市場進入策略規劃階段

（一）品牌國際化市場進入模式

雷虎品牌進入市場有兩種方式，以雷虎自有品牌「TT」，及購併「ACE」、「AE」及「MRP」進入國際市場。雷虎自創品牌中認為通路是很重要的因素，並認知到建立雷虎新品牌需要花費很長的時間，因此才會決定購併其他品牌。購併「ACE」品牌，主要接收此品牌的行銷通路、「SRC」則主要提供電子零件、「MRP」品牌則為遙控船品牌及「AE」品牌則是專業賽車的品牌，購併此品牌除提升雷虎專業品牌的形象外，也獲得學習產品設計、研發等能力。

雷虎以歐洲、美國為主要市場，多品牌策略下，品牌所針對的市場、目標及產品亦有所不同，以下分別探討：

1.美國

無線電遙控休閒產品市場競爭激烈，產品類型以卡車為主。雷虎初期由通路商銷售，之後於1997年購併電子系統公司ACE R/C，運用ACE R/C公司的行銷通路，之後改為ACE HOBBYDISTRIBUTORS，主要銷售雷虎品牌-「TT」產品。

2005年收購知名遙控品牌「AE」，則以北美市場為主，目標市場以資深玩家、競賽選手、收藏家、性能的追求者、富商名流等消費者為主，提供遙控車、零配件等產品。

2.歐洲

歐洲由於合法無線電遙控飛機飛行場地有限，也造成無線電遙控飛機市場需求減縮，然而與其他地區銷售市場不同處，歐洲在無線電遙控船銷售方面，相對於美洲及亞洲市場，明顯有比較高的需求。在無線電遙控車產品方面，歐洲市場則比較偏好房車及越野車。

雷虎並於2004年設置TT EURO行銷中心銷售雷虎產品。「TT」品牌主要以歐洲市場為主，目標市場以進階玩家、中產白領階級、追求時尚的消費者為主，提供遙控車、遙

控直升機、遙控船、遙控飛機、零配件等產品。

（二）品牌國際化夥伴的選擇

公司不論是生產、通路及推廣策略下，都有許多的合作夥伴，而這些夥伴也於品牌策略中扮演重要的角色，以下分析雷虎生產、通路夥伴：

1. 生產夥伴

雷虎 2005 年前為「Associated」代工生產產品，進行技術合作，並藉機學習其產品長處，提昇雷虎產品企劃、研發能力與公司形象，並擴大自有品牌知名度。設計夥伴則由遙控模型比賽大師設計相關產品，如直昇機世界冠軍 Taya 先生，設計雷虎專門用比賽的飛機產品，藉由與設計大師的接觸，獲得模型外觀的流行趨勢及訊息。且藉由夥伴第一名的聲譽，讓雷虎產品更加有設計感，提昇雷虎品牌形象。

2. 通路夥伴

雷虎認為強化自有品牌後才能吸引通路夥伴，與通路夥伴以創造利潤為前提，並進而提供雙贏、堅固的良好合作關係。

三、品牌行銷策略規劃階段

（一）品牌於國際市場上定位、價值與要素

雷虎品牌定位為 Touch Your Hands and Dream Come True. (執子之手，美夢成真)，不只針對專業市場，使一般市場消費者都能感受到產品的品質、服務、設計，並傳遞共享無線遙控樂趣，及夢想的品牌價值。

品牌要素中，雷虎品牌是取自航空飛行中心-雷虎小組，直譯英文為「Thunder Tiger」。品牌標誌，由東海大學教授設計以藍白配色兩個 T 為主，上面一個 T 和下面一個 T，就如一架飛機的造型，品牌名稱及標誌皆是由創立沿用至今。

雷虎購併品牌-AE，則是維持原來的品牌名稱與標誌。品牌定位則是為創新的專業遙控者，傳遞消費者專業、創新與效能的價值。品牌標誌以具有時尚與科技感的藍黑配色，以傳達出專業的形象。

（二）品牌國際化之行銷策略

1. 產品

雷虎為無線電遙控休閒產品業界中，唯一以自有品牌、同時生產及銷售無線電遙控飛機、直昇機、車、船及引擎等相關零配件並整合應用的廠商，提供消費者齊全的零件及完整的產品組合。

雷虎產品設計以遙控產業大師加持設計，產品藉由大師設計如遙控車即由大師 Sabatini 設計，使雷虎得到產業流行趨勢，為消費者量身訂做創新產品。

新產品開發部分，雷虎經由台灣總部及美國行銷公司得到顧客、市場和競爭者的資訊，以開發出創新的產品。而為設計出適合市場的產品與設計，雷虎也由當地零售商與網路，收集價格、性能、口碑、造型和品牌等資訊的回饋，設計符合當地市場的產品，如歐洲車子銷售量較大，當設計車子時，就會以歐洲標準為全球之設計標準，行銷其他地區時，僅配合當地市場，做小幅變更。

雷虎提供消費者完整及整合性的產品，以創新和時尚的設計達到消費者需求，且傳達出品牌的定位與價值。

2.價格

雷虎多品牌策略下，訂價高、中低皆有；Thunder Tiger 訂價策略中為價格追隨者，約為市場頂級產品定價的 70%~80%。MRP 則為雷虎品牌中屬於低價策略，以生產搖控船為主。Associated 屬於雷虎品牌高價的品牌，約為市場同級產品定價的 120%~130%。可知於不同品牌價格策略下，雷虎吸引更多利基市場的消費者，也給予消費者更多的選擇。不論那各價格層級的品牌，雷虎皆提供一套完整的服務，以提高品牌的價值。

3.通路

雷虎初期進入國際市場時，透過通路商販賣，當時的雷虎無自有的通路，加上雷虎美國的商標被通路商註冊，使雷虎更確認發展自有行銷通路的重要。因此，雷虎經營通路以自營通路、全球代理商及異業通路進入國際市場。

通路代理方面，設立海外行銷據點直接銷售或與當地經銷商(代理商)合作，加強國際行銷通路並積極開拓外銷市場。自營通路方面，美國市場購併 ACE R/C 取得行銷通路，並於美國建立 ACE Hobby 行銷公司、歐洲市場則於德國設立 TT EUROPE，此兩家行銷公司皆擁有屬於自己的行銷通路，並銷售 Thunder Tiger 專屬品牌。全球代理方面，全球 47 個國家 50 多個代理商，除美國、歐洲德國之外，其他國家皆是以代理方式進入市場，因此不會與自有通路相衝突。異業通路則與世界最大媒體公司-通訊合作，以書的形式，將整台車的零件分為不同期銷售，主要通路是以書店為主，讓消費者進入書店就能接觸遙控產品。

雷虎認為通路是公司與最終消費者之間的橋樑，通路上亦是整合推和拉的策略。通路策略推的部分，從經銷的通路往外把產品推出去，產品從通路到售後服務，擁有了完整的整合服務。並與經銷商充份溝通，由經銷商將訊息傳遞給消費者，並透過訊息的回饋的互動下，與經銷商維持良好的合作關係。通路策略拉的部分，雷虎以推廣、參加比賽的方式，建立品牌知曉度使消費者熟悉品牌並進而到店裡購買產品。市場通路控制上，雷虎以自有通路主要掌握歐美市場，深植當地市場，確認市場需求，其他市場則由當地經銷商回饋資訊，建立良好關係。

4.推廣

雷虎遙控產品屬於利基產品，並由口碑行銷開始，因此推廣部分以展覽、專業雜誌、比賽為主。展覽、專業雜誌方面；以定期參加世界性模型展及玩具展覽、也協助當地經銷商參加當地展覽、每月在國內外暢銷模型雜誌刊登廣告，增加雷虎專業的品牌形象。

贊助專業比賽、培養選手亦是雷虎所著重的，如 Rare Bear 為二次大戰知名戰機，真實飛機比賽之常勝軍。策略聯盟下，雷虎生產此型飛機，並贊助其比賽，兩者相輔相成。而雷虎培養直昇機手與遙控車手，舉辦及參與世界各地比賽和活動，獲取佳績，以此提升品牌價值及創造品牌知名度，並連結產業知名人、物、事以迅速建立雷虎產品地位。

雷虎推廣策略中不同於其他公司，在於雷虎著重開拓一般消費市場，如異業結盟，雷虎與全球著名媒體集團-HACHETTE 合作，產品以雜誌分期方式銷售，HACHETTE 亦替雷虎品牌作電視廣告，藉由特殊通路開發新市場，開拓非專業市場的消費者。舉辦非專業的搖控比賽與活動，吸引消費者參與，喚起消費者的熱情與夢想，便想起雷虎品牌。

可知，雷虎不只專注專業市場的品牌推廣，更致力擴及各層消費使用者，使雷虎品牌及產品為更多人接受及喜愛，並傳遞專業及品質高的形象。

四、執行階段

(一)品牌國際化之組織

雷虎行銷全球 47 個國家，50 多家代理商，隨著品牌發展下，雷虎組織架構也隨之改變，但目前仍為磨合期。全球佈局下，雷虎利用全球不同之地區優勢，歐洲、美國為行銷中心，經營通路跟市場的資訊的回饋。台灣總部則負責研發、製造及資訊整合的管理中心，品牌行銷活動也須由台灣總部共同負責及參與決策，如雜誌廣告的刊登，就須由台灣決定刊登的雜誌及頁數。大陸浙江寧波設立雷虎（寧波）模型有限公司之生產中心。美國 Associated 則負責「AE」品牌管理及銷售，並不加以干涉。

雷虎主要運用當地人才，以了解當地市場的狀況，然而高階管理者還是以台灣人為主。彼此溝通透過半年一次的集團會議之外，子公司也會設置一位管理代表，可直接與董事長溝通，或是需要協調的事宜，也是透過管理代表，將訊息帶回子公司。資訊系統溝通主要是傳遞當地銷售的報表為主，雖也會將國外資訊如廣告，分門別類儲存在公司的 Server 上，但還是缺乏整合的系統。不過雷虎目前也規劃一個共同系統整合經銷商資訊，將所有產品資訊、行銷資訊放置系統裡，使經銷商了解雷虎整個產品、品牌如何行銷，經銷商能轉換成當地語言替雷虎行銷，並規劃系統擴及了解競爭者的銷售狀況。

(二)品牌國際化之控制

雷虎對於品牌控制的部份，還在學習中，如公司內部並沒有品牌手冊、一套的品牌訓練，這是因為雷虎內部對品牌的管理，仍處於學習階段。

品牌衡量除了以每年營業額為標準衡量機制外，專業雜誌的調查也是雷虎品牌知名度、回購率的數字來源。而目前雷虎也規劃為會員架設登錄網站，以此直接接觸消費者。

參、雷虎科技品牌國際化之管理

評估階段	描述與分析	證據鏈
品牌國際化誘因	1.外部環境 (1) 創業歷程的影響 2.內部因素 (1) 高階管理者的理想	T1、 T5、 T6-a、 T6-b、 T7-a-06
品牌國際化的評估和進入時機	1.內部分析 (1) 製造、研發的核心能力 (2) 組織整合的能力 2.外部分析 (1) 利基市場的進入 由內部分析可知雷虎以製造、研發為組織的核心能力，並專注遙控市場的發展，以利基市場帶領品牌走向國際化。而國際化過程中，雷虎對國外知識是以高階管理者對產業瞭解，並逐步深入市場，累積相關知識。	T1、 T2、 T5、 T6-a、 T6-b
市場規劃進入策略階段	描述與分析	證據鏈
品牌國際化市場進入模式	雷虎品牌進入市場有兩種方式，以雷虎自有品牌「TT」，及購併「ACE」、「AE」及「MRP」進入國際市場。 <u>雷虎自創品牌中通路是很重要的因素，建立雷虎品牌需要花費很長的時間，因此才會決定購併其他品牌。購併「ACE」品牌，主要接收此品牌的行銷通路、「SRC」則主要提供電子零件、「MRP」品牌則為遙控船品牌及「AE」品牌則是專業賽車的品牌，購併此品牌除提升雷虎專業品牌的形象外，也獲得學習產品設計、研發等能力。</u> 雷虎以歐洲、美國為主要市場，多品牌策略下，品牌所針對的市場、目標及產品亦有所不同，以下分別探討： 1.美國： <u>無線電遙控休閒產品市場競爭激烈，產品類型以卡車為主。</u> 以ACE HOBBYDISTRIBUTORS銷售雷虎品牌-「TT」產品。2005年收購知名遙控品牌「AE」，則以北美市場為主，目標市場以資深玩家、競賽選手、收藏家、性能的追求者、富商名流等消費者為主，提供遙控車、零配件等產品。 2.歐洲：由於合法無線電遙控飛機飛行場地有限，也造成無線電遙控飛機市場需求減縮，然而與其他地區銷售市場不同處， <u>歐洲在無線電遙控船銷售方面，相對於美洲及亞洲市場，明顯有比較高的需求。在無線電遙控車產品方面，歐洲市場則比較偏好房車及越野車。</u> 2004年設置TT EURO行銷中心銷售雷虎產品。「TT」品牌主要以歐洲市場為主，目標市場以進階玩家、中產白領階級、追求時尚的消	T1、 T2、 T3、 T4、 T5、 T6-a、 T6-b、 T7-a-01 、 T7-a-02 、 T7-a-03、 T7-a-04

	<u>費者為主，提供遙控車、遙控直升機、遙控船、遙控飛機、零配件等產品。</u>	
品牌國際化夥伴的選擇	1.生產夥伴：與代工廠進行技術合作， <u>學習其產品長處，提昇雷虎產品企劃、研發能力與公司形象，並擴大自有品牌知名度。</u> 設計夥伴找遙控模型比賽大師設計相關產品，藉由夥伴第一名的聲譽，讓雷虎產品更加有設計感，提昇雷虎品牌形象。 2.通路夥伴：雷虎認為強化自有品牌後才能吸引通路夥伴，與通路夥伴以創造利潤為前提，並進而提供雙贏、堅固的良好合作關係。	T1、 T7-a-05
品牌行銷策略階段	描述與分析	證據鏈
品牌於國際市場上定位、價值與要素	雷虎品牌定位為 <u>Touch Your Hands and Dream Come True. (執子之手，美夢成真)</u> ，不只針對專業市場，使一般市場消費者都能感受到產品的品質、服務、設計，並傳遞共享無線遙控樂趣，及夢想的品牌價值。	T1、 T2
品牌國際化之行銷策略	1.產品：雷虎為無線電遙控休閒產品業界中，唯一以自有品牌、同時生產及銷售無線電遙控飛機、直昇機、車、船及引擎等相關零配件並整合應用的廠商， <u>提供消費者齊全的零件及完整的產品組合。且為消費者量身定做產品，以創新和時尚的設計達到消費者需求，傳達出品牌的定位與價值。</u> 2.價格：不同品牌價格策略下，雷虎吸引更多利基市場的消費者，也給予消費者更多的選擇。 <u>不論那各價格層級的品牌，雷虎皆提供一套完整的服務，以此提高品牌的價值。</u> 3.通路：雷虎經營通路以 <u>自營通路、全球代理商及異業通路進入國際市場。</u> 雷虎認為通路是公司與最終消費者之間的橋樑，通路上亦是整合推和拉的策略。通路策略推的部分，從經銷的通路往外把產品推出去，產品從通路到售後服務，擁有了完整的整合服務。雷虎會經銷商充份溝通，由經銷商將訊息傳遞給消費者，並透過訊息的回饋的互動下，與經銷商維持良好的合作關係。通路策略拉的部分，雷虎以推廣、參加比賽的方式，使消費者熟悉品牌並進而到店裡購買產品。市場通路控制上，雷虎以自有通路主要掌握歐美市場，深植當地市場，確認市場需求。 4.推廣： <u>雷虎遙控產品屬於利基產品，因此推廣部分以展覽、專業雜誌、比賽為主。雷虎推廣策略中不同於其他公司，在於雷虎著重開拓一般消費市場，如異業結盟，雷虎與全球著名媒體集團-HACHETTE，產品以雜誌分期方式銷售，並替雷</u>	T1、 T2、 T3、 T4、 T5、 T7-a-02

	<p>虎做電視廣告，藉由特殊通路開發新市場，開拓非專業市場的消費者。舉辦非專業的搖控比賽與活動，吸引消費者參與，喚起消費者的熱情與夢想，便想起雷虎品牌。</p> <p>可知，<u>雷虎不只專注專業市場的品牌推廣，更致力擴及各層消費使用者，使雷虎品牌及產品為更多人接受及喜愛，並傳遞專業及品質高的形象。</u></p>	
執行階段	描述與分析	證據鏈
品牌國際化之組織	<p>雷虎行銷全球 47 個國家，50 多家代理商。<u>全球佈局下，雷虎利用全球不同之地區優勢</u>，歐洲、美國為行銷中心，經營通路跟市場的資訊的回饋。台灣總部則負責研發、製造及資訊整合的管理中心，品牌行銷活動也須由台灣總部共同負責及參與決策，大陸浙江寧波設立雷虎（寧波）模型有限公司之生產中心，美國 Associated 則負責「AE」品牌管理及銷售，並不加以干涉。</p>	T1、T2、T6-a、T6-b、T7-a-01、T7-a-02、T7-a-04
品牌國際化之控制	<p>雷虎對於品牌控制的部份，<u>仍處於學習階段</u>。品牌衡量除了<u>以每年營業額為標準衡量機制外，專業雜誌的調查也是雷虎品牌知名度、回購率的數字來源</u>。而目前雷虎也規劃為會員架設登錄網站，以此直接接觸消費者。</p>	T1

第六節 歌林之個案分析

壹、個案簡介

一、個案介紹

歌林於 1963 年由李克竣先生所創辦，生產黑白電視機起家，是台灣家電廠中歷史僅次大同的老牌企業，亦同樣由家族企業所經營。歌林集團旗下也多角化跨足半導體、電子商務、IC 測試、營建等領域。

歌林由 OEM 及自有品牌-「Kolin」同時進行，自有品牌於 1995 年至菲律賓設立據點，但主要還是專注國內市場，代工主要是與日本三菱合作。歌林與日本三菱超過 30 年的深厚合作關係，因為與三菱技術合作，並獨家代理三菱的各項家電產品，使歌林於 1980 年代後期達到巔峰。但歌林也因為太專注代理三菱商品上，忽略外在環境的變動及歌林本身集團虧損，導致歌林長期虧損。

因此，2003 年歌林開始內部整頓，轉型為數位家電廠商，更積極主打液晶電視朝向國際化邁向。並於 2004 年 Syntax-Brilliant 共創 OLEVIA 品牌，主要產品為液晶電視，歌林擁有 10% 股權，由歌林及旗下子公司-駿林提供研發、生產與售後服務，Syntax 負責行銷、市場開發。當初會有此決策，主要是 Syntax 於臺灣找尋適合美國市場的產品，由於歌林擁有技術，也打算進入市場，因此，兩家公司便合作一起進入市場，目前 OLEVIA 於美國市場銷售第四位，歌林不只重振自有品牌，也重振三菱的市場，積極投入數位家電轉型再出發。

二、歌林品牌發展階段

歌林品牌可分為三個階段(見圖 4-7):第一階段 OEM 與自有品牌階段，歌林一開始即以自有品牌-「Kolin」深植國內市場經營，於國內市場有完整的行銷通路與服務，且主要與日本三菱技術合作，代理三菱產品，使產品擁有一定的品質保證。第二階段品牌國際化階段，歌林於 1995 年於菲律賓設立據點，但只有進入菲律賓，並無進入其他市場，因此，此階段歌林品牌算是進入國際市場，但品牌卻無持續發展，企業也面臨虧損。第三階段品牌國際化發展階段，2004 年 Syntax-Brilliant 共創「OLEVIA」品牌，不只品牌積極朝向國際市場邁進，企業也轉型為數位家電，此階段歌林品牌才積極向外發展。

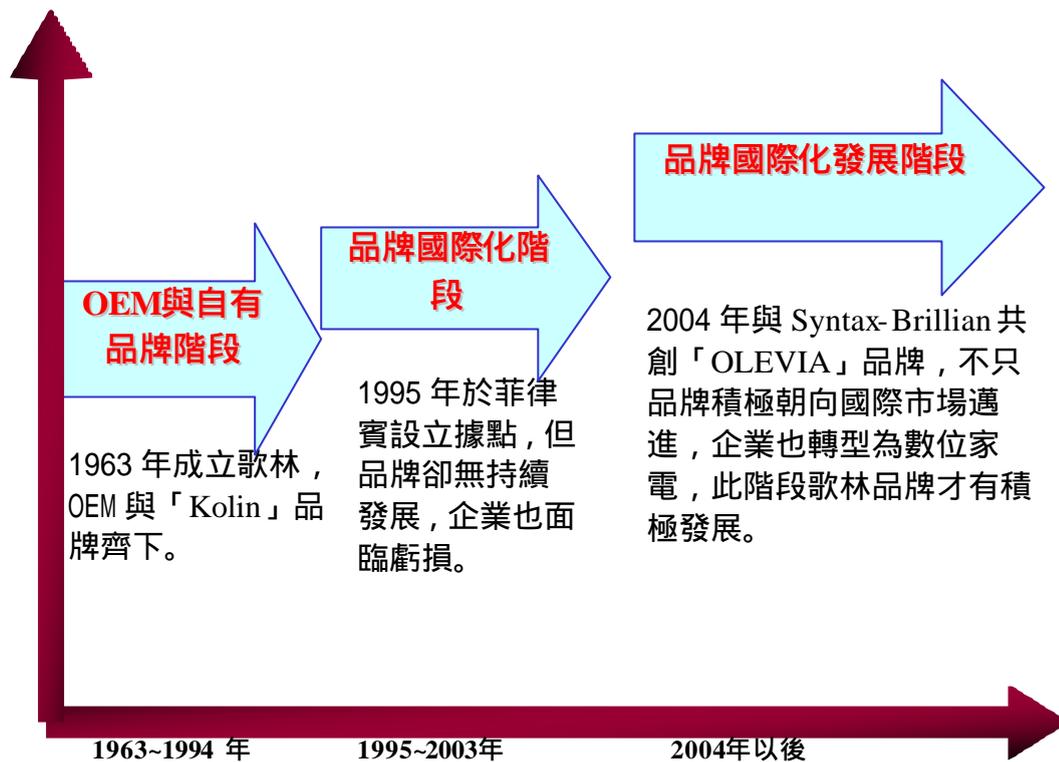


圖 4-7 歌林品牌發展階段

資料來源 歌林，本研究整理

貳、個案分析

此節將以本研究架構，分為評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、執行四步驟，逐一分析歌林個案。

一、評估階段

(一) 品牌國際化誘因

品牌進入國際市場，需要有足夠的動機支持品牌進入國際市場。歌林以 kolin 品牌於 1995 年進入菲律賓，但並未積極發展。直到 2004 年才與 Syntax 共創「OLEVIA」品牌，積極朝向海外市場，本研究以 OLEVIA 品牌分析歌林進入國際市場的動機：

1. 外部環境

(1) 產業環境的改變

過去台灣家電業受到政府關稅保護，內銷市場的銷量很穩定，因此，企業少有朝海外發展的野心，歌林也是如此，加上早期有日本三菱的訂單，讓歌林更沒有向外擴展的野心。而隨著產業變遷，向外擴展不僅是趨勢，亦是能使企業持續成長的動力，歌林便於此時積極轉型，且朝向國外市場發展。

2. 內部因素

(1) 第二代經營者的支持

歌林第一代屬於保守的經營者，當時歌林到菲律賓設立銷售公司，是為配合政府的「南進政策」才有此動作。但隨著第二代經營者的接手，不但經營者具有國際觀，也更具有野心及衝勁，因此，才逐漸往國際市場發展。

(2) 與 Syntax 的合作時機

初期 Syntax 與歌林單純是買方和賣方的關係，但隨著雙方建立合作關係，歌林以佔有百分之十的股份加入「OLEVIA」品牌，歌林並將此品牌是為自己的品牌部份，也間接使歌林品牌邁向國際市場。

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

此階段，以歌林內、外部分析，在外部環境的變化下，評估歌林內部是否有利於規劃品牌進入國際市場：

1. 內部分析

(1) 液晶電視技術與研發的能力

歌林及子公司駿林，擁有液晶電視製造、技術與研發能力，使歌林有液晶電視生產鏈的全力支持，有助於液晶電視的銷售。

(2) 國內市場的基礎

歌林以往專注國內市場的經營，對於國內市場基礎建設及品牌行銷，具有相當的經驗及能力，這亦是促進歌林進入國際市場重要的經驗。

2. 外部分析

一開始 Syntax 於臺灣尋找合作夥伴，由於歌林產品擁有雙選台器、一台電是可以同時觀看 13 台節目，以功能取勝其他廠商，因此最後選定歌林。且為建立長久合作的關係，歌林便加入「OLEVIA」，亦將此品牌視為企業內部品牌。

可知由於歌林內部擁有技術、研發的能力，且正值 Syntax 尋找夥伴，將市場帶入，使雙方能一起以「OLEVIA」品牌進入國際市場。

評估階段中，知識是影響品牌國際化成功與否的關鍵。對於「OLEVIA」品牌來說，國外資訊來源主要是以 Syntax 有一批擁有在美國市場打拚十幾年經驗的香港人團隊，而歌林則是後勤的支持，使品牌順利進入國際市場。

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化市場進入模式選擇

歌林與 Syntax 合作共創 OLEVIA，以品牌聯盟的方式進入美國市場，大陸市場則是下一個目標市場。歌林除 OLEVIA 品牌外，本身 kolin 品牌本想藉由 OLEVIA 品牌的行銷經驗下，推廣 kolin 品牌，但多方的考量後，歌林最後決定以 OLEVIA 品牌，進入國際市場。以下探討 OLEVIA 品牌進入美國及大陸市場規劃，及產品的選擇：

1. 北美

北美市場於 2004 年 2 月才開始銷售 OLEVIA 產品，相對於其他廠商較晚進入市場，但是發現北美市場對於液晶電視附加 VGA 功能，能同時當作液晶監視器的產品相當有興趣，並以此產品進入市場，因此 OLEVIA 以差異化的產品進入北美市場。

2. 大陸

大陸市場由於 LCD 技術還未標準化，市場具有相當的潛力，加上歌林之前於上海市場有一定的行銷基礎，經過歌林評估後，歌林品牌產品將改以 OLEVIA 品牌行銷液晶電視，與 Syntax 一起進入大陸，開拓大陸市場。

(二) 品牌國際化夥伴的選擇

OLEVIA 品牌由歌林集團台灣生產線製造及技術團隊支援，並結合 Syntax 行銷策略上的突破和創新，彼此資源及能力互補的方式合作共創品牌的成功。

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

OLEVIA 品牌標語-See nobody see，以看見液晶電視科技的發展，傳遞高技術的品牌形象。

歌林從一度虧損的公司轉型為數位家電廠商，2003 年重新塑造品牌形象與定位。以數位歌林的形象，走向全球化、科技化、活力化的新數位家電，歌林也是製造業，而使以服務業重新定位品牌。

"Kolin ideal"傳遞 improve(進步), innovate(創新), information(資訊), international(國際化), integrate(整合), 並對自己的要求期許，更是以此對消費者、對所有事業夥伴的傳遞深厚的承諾及價值。並與 Syntax 共創 OLEVIA 品牌，品牌意義為美麗的女孩，給予電視最美麗的畫面及色彩。

(二) 品牌國際化之行銷策略

1. 產品

目前 OLEVIA 品牌產品以液晶電視為主，以 32、37 吋新產品進入市場，並以 20、26/27、30、32、37、42 吋完整的液晶電視產品線，以及附加 VGA 功能，以差異化產品提供消費者多樣的需求。

產品外形設計、畫質與一線大廠為範本，設計出與大廠相似的外形設計與超高畫質，以此吸引消費者。新產品開發則以歌林集團為主要研發，Syntax 則是提供市場資訊，以使歌林開發適合當地市場的產品。

Syntax 與歌林分工下，由 Syntax 分析市場及收集資訊，使歌林以製造研發完整的生產線，以符合當地市場的需求，差異化的產品亦與一線大廠有所區隔，並獲得優勢。

2. 價格

產品初期以虛擬通路進入市場，一開始以低價為主，然而隨著進入實體通路，產品不以價格戰為主，而是提升產品設計、功能以及完整的售後服務包括出貨前對產品檢測，以及零件更新，使去年退貨率為千分之 0.6%，更沒有一台電視退回台灣，藉由這些附加價值，將產品價格逐漸提高為中高階層。

3. 通路

OLEVIA 初期進入北美市場，以網路購物優先，利用網路實質出貨、沒有庫存的銷售優勢，累積營運及行銷經驗，培養與客戶的互動、後勤、售服的能力。並認為於網路上購買一台 2,000 美元液晶電視的客戶，一定是對這項產品性能非常了解，才會願意以網路購物的方式進行購買，這類型的消費者的購買資料亦是十分珍貴，因此 Syntax 員工會與上網購買液晶電視的客戶保持密切聯絡，了解這群消費者的需求，奠定消費者購買資訊的基礎。對於消費者問題，更指派資深的工程師一一回覆詳細說明對方的疑問，這舉動讓 OLEVIA 於網路上逐漸建立知名度及口碑。

逐漸累積品牌知名度後，於 2004 年 6 月開始進駐實體通路，一開始與中小型通路商、區域性業者合作的策略。不走大型通路，是考量大型通路的價格戰不是小型企業所能承受，一但財力不夠使商譽受損，往後走向中小型通路的機會便不容易。因此，

OLEVIA 先於中小型通路商、區域性通路做好，以此方式吸引中型通路的注意，成功機率亦會增加。

OLEVIA 品牌通路整合推和拉的策略。推的策略，針對通路商 OLEVIA 以分批方式販售，銷售反應好才慢慢增加，降低各家的庫存量，亦派技術人員解決售後服務的部分，降低退貨率，以此方式建立與通路商之間的合作關係。拉的策略則是初期網路銷售，即對消費者需求、抱怨十分重視，累積相當的品牌知名度，吸引消費者於實體通路的購買，亦使消費者認同 OLEVIA 品牌。市場控制，則由品牌知名度吸引通路商合作。

4.推廣

OLEVIA 於網路購物通路，逐漸建立品牌口碑，爾後進入實體通路。OLEVIA 推廣策略中以報導、商展及廣告，開始建立 OLEVIA 於美國市場液晶電視的地位。

報紙報導方面，OLEVIA 一開始是由於美國最大辦公室用具通路商-Staple，在耶誕節的全國性二次半頁報紙廣告中，特別介紹「OLEVIA」品牌的液晶電視，打響知名度，且不只推動產品銷量上升，也開始吸引中大型通路商的注意並進貨。

商展亦是吸引通路商的方式一，OLEVIA 參加美國舉行全球最大消費性電子展 (CES) 之後，更有十幾家通路商將對 Syntax 下單，OLEVIA 品牌的知名度不僅快速提升，也確立歌林、Syntax 在美國液晶電視市場的地位。

廣告則是針對消費者建立 OLEVIA 與液晶電視的連結，去年美國超級足球盃之際，北美主要電視購物頻道的 Home shopping network，以 OLEVIA 品牌中 32 吋液晶電視作為明星產品的 30 秒介紹，使 OLEVIA 品牌曝光度快速上升，也建立消費者對於 OLEVIA 品牌聯想及傳遞品牌價值，而此一廣告亦提升 OLEVIA 品牌價值。

可知，OLEVIA 新品牌以消費者口碑行銷為基礎下，逐漸吸引通路商，建立品牌知名度，以創新的行銷手法快速建立歌林、Syntax 於美國液晶電視高銷售的地位。

四、執行

(一) 品牌國際化之組織

OLEVIA 目前銷售於北美市場，大陸則與 Syntax 以合資方式進入。重視分工及授權，是歌林與 Syntax 打造 OLEVIA 品牌成功的要素，北美市場銷售則採取「以夷制夷」的措施，以 Denis Karpeles 為主的猶太人團隊，授權開發美國市場。主要品牌行銷與決策亦是由 Syntax 主導。

歌林與 Syntax 兩家企業之所以能溝通無障礙，同語文的團隊讓歌林與 Syntax 無語言不通的隔閡，讓溝通更有效率。定時的產銷會議、Syntax CEO 亦會不定時到歌林總部，使彼此都能了解市場及產品的狀況，並隨時的修正與調整。

(二) 品牌國際化之控制

OLEVIA 於 2004 年才成立，由 Syntax 負責品牌控制，但由於品牌於推廣知名度階段，對於評估階段尚未有時間、資源及人力的配合，而這亦是 OLEVIA 建立良好的品牌形象及知名度之後，接下來須注意的階段。

參、歌林品牌國際化之管理

評估階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化誘因	1.外部環境 (1) 產業環境的改變 2.內部因素 (1) 第二代經營者的支持 (2) 與 Syntax 的合作時機	O1、O4-a、 O4-a-01
品牌國際化的評估和進入時機	1.內部分析 (1) 液晶電視技術與研發的能力 (2) 國內市場的基礎 2.外部分析 (1) 合適的利基市場及夥伴加入 可知由於歌林內部擁有技術、研發的能力，且正值 Syntax 尋找夥伴，將市場帶入，使雙方能一起以「OLEVIA」品牌進入國際市場。 評估階段中，知識是影響品牌國際化成功與否的關鍵。對於「OLEVIA」品牌來說，國外資訊來源主要是以 Syntax 有一批擁有在美國市場打拚十幾年經驗的香港人團隊，而歌林則是後勤的支持，使品牌順利進入國際市場。	O1、O4-a、 O4-a-01
市場進入策略規劃階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化市場進入模式選擇	<u>歌林與Syntax合作共創OLEVIA, 目前以OLEVIA進入美國市場,大陸市場則是下一個目標市場。</u> 歌林除OLEVIA品牌外，本身kolin品牌本想藉由OLEVIA品牌的行銷經驗下，推廣kolin品牌，但多方的考量後，歌林還是決定以OLEVIA品牌進入國際市場。	O1、O2、O4-a-01
品牌國際化夥伴的選擇	OLEVIA 品牌由歌林集團台灣生產線製造及技術團隊支援，並結合 Syntax 行銷策略上的突破和創新， <u>彼此資源及能力互補的方式合作共創品牌的成功。</u>	O1、O4-a-01、 O4-a-03
品牌行銷策略規劃階段	構面描述與分析	證據鏈
品牌於國際市場	歌林從一度虧損的公司轉型為數位家	O1、O2、O3

<p>上定位 價值與要素</p>	<p>電廠商，<u>2003年重新塑造品牌形象與定位。以數位歌林的形象，走向全球化、科技化、活力化的新數位家電，歌林也是製造業，而使以服務業重新定位品牌。</u></p> <p><u>以"Kolin ideal"傳遞 improve(進步)，innovate(創新)，information(資訊)，international(國際化)，integrate(整合)，並對自己的要求期許，更是以此對消費者、對所有事業夥伴的傳遞深厚的承諾及價值。</u></p>	
<p>品牌國際化之行銷策略</p>	<p>1.產品 以差異化產品提供消費者多樣的需 求，及 Syntax 與歌林分工下，<u>由 Syntax 分析市場及收集資訊，使歌林以製造研發完整的生產線，以符合當地市場的需求，差異化的產品亦與一線大廠有所區隔，並獲得優勢。</u></p> <p>2.價格 不以價格戰為主，<u>而是提升產品設計、功能以及售後服務藉由這些附加價值，使產品價格逐漸往中高階層。</u></p> <p>3.通路 通路整合推和拉的策略，推的策略，針對通路商 OLEVIA 以分批方式販售，銷售反應好才慢慢增加，降低各家的庫存量，也派技術人員解決售後服務的部分，降低退貨率，如此方式建立與通路商之間的合作關係。推的策略則是初期網路銷售，即對消費者需求、抱怨十分重視，累積相當的品牌知名度，吸引消費者於實體通路的購買，亦使消費者認同 OLEVIA 品牌。</p> <p>4.推廣 OLEVIA 於網路購物通路，逐漸建立品牌口碑，爾後進入實體通路。OLEVIA 推廣策略中以報導、商展及廣告，建立 OLEVIA 於美國市場液晶電視的地位。 <u>OLEVIA 以消費者口碑行銷為基礎下，逐</u></p>	<p>O1、O4-a-01、 O4-a-02、 O4-a-03</p>

	<u>漸吸引通路商，建立品牌知名度，以創新的行銷手法快速建立歌林、Syntax 於美國液晶電視高銷售的地位。</u>	
執行	構面描述與分析	證據鏈
品牌國際化之組織	<u>OLEVIA 目前銷售於北美市場，大陸則與 Syntax 以合資方式進入。重視分工及授權，是歌林與 Syntax 打造 OLEVIA 品牌成功的要素，北美市場銷售則採取「以夷制夷」的措施，同語文團隊及不定時的會議，使彼此都能了解市場及產品的狀況，並隨時的調整。</u>	O1、O4-a-01、O4-a-02、O4-a-03
品牌國際化之控制	<u>由於 OLEVIA 於 2004 年才成立，處於品牌推廣階段，對於評估階段尚未有時間、資源及人力的配合，而這亦是 OLEVIA 已經建立良好的品牌形象及知名度之後，接下來須注意的階段。</u>	O1

第五章 命題推導

第一節 跨個案分析

根據前幾章理論文獻、研究架構與個案分析下，本研究進一步進行跨個案分析。

一、評估階段

(一) 品牌國際化之誘因

六家個案品牌進入國際化動機(見表 5-1)，觀察出外部環境因素下，產業環境的改變，是促使企業走向品牌國際化最重要的因素。由於代工環境下利潤被大廠所控制之外，代工廠商不斷的投入資源於生產設備，隨著競爭者增加競爭也越激烈，導致殺價競爭，使利潤不斷遞減，因而轉型發展品牌國際化成為方向之一。臺灣內需市場小亦是原因之一，臺灣市場相對美國顯得較小，且於臺灣銷售，企業獲利有限，如此有限的力量下，品牌亦無法發揮規模經濟的效益與效用。此外，品牌走向國際化能瞭解最終消費者外，也能進而掌握顧客及市場資訊，並使品牌產生最大？效。

內部因素中，高階管理者或創辦者的理念是推動品牌國際化最重要的因素，高階管理者對品牌的支持能使組織能投入更多資源支持品牌國際化，以提升品牌價值。而個案既有國外市場及組織核心能力、技術，亦會成會輔助品牌走向國際市場。

表 5-1 個案公司之品牌國際化誘因

個案	外部環境	內部因素
明基電通	掌握市場驅動 內需市場小 產業環境變動(代工利潤微薄，競爭者增加)	高階管理者推動 提升企業價值
華碩電腦	產業環境改變(代工利潤微薄，競爭者增加) 瞭解下游顧客	高階管理者的使命感 主機板的品牌延伸
友訊科技	產業環境改變(代工利潤微薄) 內需市場小	高階管理者支持 品牌國際化的基礎建設
巨大機械	產業環境改變(代工利潤微薄) SCHWINN 抽單事件的催化	高階管理者的理想 國內與國外市場的基礎
雷虎科技	創業歷程的影響	高階管理者的理想
歌林	產業環境的改變(長期受到政府關稅)	第二代經營者的支持

	保護，然而隨著越多的競爭者出現， 逐漸思考品牌國際化)	與 Syntax 的合作時機
--	--------------------------------	----------------

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

品牌國際化評估組織內部是否有能力支持品牌進入國際市場，並配合未來趨勢下在最佳時機下進入國際市場。本研究個案中可觀察到(見表 5-2)，組織內部擁有製造、研發的核心能力和品牌行銷的經營經驗，使組織內部具有核心的競爭力，品牌才能於國際市場上與其他品牌競爭，而這亦是最基本的能力。

組織內部具有優勢外，亦需要市場的配合，個案中多以利基市場進入國際市場，不直接與大廠競爭，以本身的優勢創造差異性。如明基不同與一般資訊大廠，以娛樂進入資訊產業、友訊以對等式網路系統的利基市場開始進入、雷虎則進入遙控玩家市場，與一般遙控大廠的專業遙控生產者為定位不同。且雖然產業環境不相同，但個案皆專注於本身市場的發展，對於市場變化具有高度的靈敏度。因此，辨識到市場的機會，並與組織內部能力配適下，品牌能於最合適的時機進入國際市場。

表 5-2 個案公司之品牌國際化的評估和進入時機

個案	外部分析	內部分析
明基電通	辨認 IT 產品中的娛樂元素	子公司技術支援 多國事業經營的經驗 企業自有品牌的聲譽
華碩電腦	筆記型電腦的發展性	華碩技術與品質的保證 豐富營運經驗 品牌優勢
友訊科技	對等式網路系統的利基市場為主 核心市場的專注	技術與經營的彈性 成本控制與速度的優勢 品牌行銷的能力
巨大機械	專注自行車產業發展	製造的實力 研發創新的能力 國內品牌行銷的經驗
雷虎科技	進入遙控玩家的利基市場	製造、研發的核心能力 組織整合的能力
歌林	合適的利基市場及夥伴加入	液晶電視技術與研發的能力 國內市場的基礎

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化市場進入模式

六個個案中，明基、華碩、友訊、巨大以品牌延伸的方式進入國際市場，其中明基，則購併 Siemens 的手機部門，以 BenQ-Siemens 品牌聯盟的方式，讓明基使用五年。雷虎以雷虎品牌進入國際市場之外，亦有以購併國外企業進入市場，加速提升品牌知名度及獲取產品設計等能力，歌林則以品牌聯盟的方式(見表 3-5)。

品牌延伸的個案中，以原有品牌進入不同國家市場，呈現一性的表現。四家個案發現他們於國外的行銷基礎建設，不論是於代工時期逐漸建立，或是有規劃性以出口、經銷逐步導入品牌進入國際市場，基礎建設都是較完備，如此品牌才能以此進入。

BenQ 購併 Siemens 手機部門，並以 BenQ-Siemens 品牌行銷，考量手機產業的發展外，Siemens 擁有技術、人才等資源，因此，購併能以最快的時間累積這些條件外，提升明基品牌知名度亦是重要因素之一。雷虎以購併進入國外市場，則是考量到品牌於不同市場建立通路、瞭解市場是很一條漫長的路，且雷虎於國外市場基礎建設亦不完整，因此，以購併的方式迅速建立品牌通路，亦取得知名品牌，提升整個企業的聲譽。歌林則是策略聯盟的方式進入國外市場，以本身所具有的優勢支援品牌的製造、研發，未涉入品牌行銷領域所不擅長的部分。

可知，品牌國際化市場進入模式依據個案企業於品牌國際化評估階段中，企業所評估組織內部的優勢，以此優勢決定品牌進入模式。

表 5-3 個案公司之品牌國際化之進入模式

個案	進入市場模式	選擇進入模式的理由
明基電通	品牌延伸	1.組織內部的核心能力 2.國外市場的基礎建設 3.高階領導者對品牌的理念
	品牌聯盟(專屬手機部門-BenQ-Siemens)	1.快速累積基礎的資源 2.提升明基品牌知名度
華碩電腦	品牌延伸	1.華碩主機板的知名度 2.國外市場的基礎
友訊科技	品牌延伸	1.創辦人對品牌的堅持 2.組織內部的能力
巨大機械	品牌延伸	1.創辦人對品牌的堅持 2.組織內製造與研發的能力
雷虎科技	品牌延伸	創辦人對品牌的堅持
	品牌購併(ACE、MRP、Associated)	1.快速累積北美的行銷通路 2.提升品牌價值與知名度

歌林	品牌聯盟(Syntax-Brilliant)	1.互補彼此專精的領域 2.快速累積歌林品牌行銷需要的能力
----	------------------------	----------------------------------

其中亦發現，個案多以代工起家，當品牌朝向國際市場，友訊及巨大明確指出選擇市場則會盡量不與代工客戶直接衝突，以逐漸增強企業本身影響力，最後才會進入代工客戶市場。而不同產業的環境，同樣必須對不同國家市場相當瞭解，瞭解當地市場消費者偏好，以導入合適的產品。此階段亦觀察到不同國家的進入規則，如歐洲市場不同於北美市場講究品牌。因此，歐洲市場幾乎是個案公司會選擇先進入的國外市場，以此打下品牌基礎再朝其他國家邁進。

(二) 品牌國際化夥伴的選擇

品牌國際化夥伴包括生產、通路、推廣夥伴的選擇(見表 5-4)觀察到，生產夥伴則著重以能力互補，補足彼此研發、設計或技術的不足，以增強生產的能力。

通路夥伴則是以通路覆蓋率廣的通路商合作，或是依據品牌策略不同而尋找不同通路夥伴。與通路夥伴達成利潤共享之外，更重要是讓經銷商對品牌產生信心，維持長期合作關係。

推廣夥伴中，觀察到個案公司不強調與同一夥伴維持品牌行銷的長期關係，而是依各市場情況尋找最合適的夥伴加入，或是由台灣總公司給予標準的行銷版本，各分公司可以依當地市場加以修改。

表 5-4 個案公司之品牌國際化夥伴的選擇

個案	合作夥伴	選擇的理由	合作的方式
明基電通	飛利浦(生產夥伴)	飛利浦實驗室的研發技術。	合資
華碩電腦	Supercom(加拿大最大通路商)	屬於全國性的通路商，通路覆蓋率大。	長期合作
友訊科技	當地經銷商(通路及推廣夥伴)	透過經銷商進行廣告的推廣，設置 Cooperate Marketing Fund 制度。	長期合作
巨大機械	當地經銷商(通路夥伴)	主要以自行車產業內的人為先。	長期合作
雷虎科技	直昇機世界冠軍 Taya 先生(生產夥伴)	與設計大師的接觸，獲得模型外觀的流行趨勢及訊息。且藉由 Taya 第一名的聲譽，讓雷虎產品更加有設計感，提昇雷虎品牌形象。	長期合作
歌林	Syntax (推廣夥伴)	歌林的製造技術，結合 Syntax 行銷策略上的突破和創新。	入股(歌林佔有 10%)

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

個案中觀察 (見表 5-5)，個案公司創立時品牌有清楚、一致的定位，且品牌所傳遞的價值隨著時間或品牌定位不同，逐漸由功能性的價值，轉為象徵性及經驗性的價值，引起消費者感受及共鳴，如巨大由專業的自行車，轉變為分享騎車喜樂。

臺灣廠商品牌要素上，品牌標誌與品牌要素移轉性相當高，呈現一致的形像，鮮少會針對特別市場而修改標誌；除包裝因為國情不同，而有所差異。

表 5-5 個案公司之品牌定位、價值與要素

個案	品牌識別系統	定位與價值	品牌標語的轉變
明基電通		以娛樂為主，傳遞娛樂的價值。	享受快樂科技 (Bring Enjoyment N' Quality to life)
華碩電腦		堅持品質的品牌定位。	「華碩品質、堅若磐石」 轉變為「感動世界的科技」
友訊科技		由產品為導向，轉變連結人的定位	Connectivity 轉變為 Building Networks for People
巨大機械		專業的定位，轉變為讓消費者感受騎自行車的喜悅。	「專業的自行車」轉變為「分享騎車喜樂 (Sharing the joy of the ride)」
雷虎科技		傳遞共享無線遙控樂趣，及夢想的牌價值。	Touch Your Hands and Dream Come True.(執子之手，美夢成真)
歌林		液晶科技的發展，傳遞高技術的形像。	See nobody see

(二) 品牌國際化之行銷策略

個案公司於行銷策略上，不論是產品、訂價、通路及推廣策略中皆會與品牌定位及價值呈現一致的連結，並以品牌定位為考量，規劃品牌國際化之行銷策略。各別策略中觀察到：

1.產品策略

不同個案產品策略(見表 5-6)中，個案公司皆以完整的生產線、或是不同價格階層的產品，吸引不同層級的消費者。產品設計上，個案公司成立設計中心、工業中心，以瞭解市場趨勢，使消費者與產品結合，並設計出符合消費者及品牌定位呈現的形象。新產品設計利用各地的研發中心，或是本身設置研發中心，一連串標準的新產品開發流程，與各地公司開會、討論，收集不同消費者與市場的資訊及需求外，亦為研發新產品的來源。因此，個案公司由被動的代工角色，逐漸掌握及接觸市場資訊，產品策略中會考量消費者、市場的需求為主，以設計、開發適合當地市場的產品。

表 5-6 個案公司之產品策略

個案	產品定位	產品設計	新產品開發流程
明基電通	網絡化數位化時尚產品(Digital Lifestyle Devices)	從消費者端出發，從市場消費者調查、發現問題、到概念形成，從設計到製造，從 research 到 solution，確保產品設計更貼近消費者需求。	前期的「市場研究分析」，中期的「產品構想發展」與「具體設計」，接著會召開「NPI」確認產品定位與目標，最後的「細部設計」。
華碩電腦	以主機板為基礎、3C 為主線，發展多角化產品，並維持產品高品質。	成立「設計研究中心的科技企業」蒐集有關全球最新的消費市場、工業材質、顏色等設計趨勢。和「全球設計網路」則是掌握全球化的市場趨勢，時時瞭解全球各市場動態、終端消費端之需求。	以工業設計團隊的設計提案為中心，鼓勵內部跨部門合作，設計發展過程中以最大的資源支持。讓產品的設計概念完整表現在量產商品上，並透過消費者角度開發新產品持續推出新產品，增加華碩品牌的強度。
友訊科技	友訊以 D-Link 品牌走中低階產品的研發製造，高階產品則採取與 Bay、Cisco 策略聯盟方式搭配銷售高檔產品。	產品設計由企業品牌進入消費品牌，產品設計更為重視，跳脫以往走專業路線的灰冷色彩，朝向個人精品化方向設計。	成立了前瞻技術中心，並於臺灣總公司及美國分公司，皆設有產品開發部 (product development)，執行產品規劃、產品管理、工業設計、產品測試等功能。

巨大機械	提供齊全的產品線及高的產品品質，並擴及各年齡層的消費者。	產品設計上，巨大在台灣、美國和歐洲的設計中心約有 150 名研發人員，並聘請 1992 年巴賽隆納奧運自由車冠軍設計師 Michael Burrows，參與產品設計開發，使產品能更具有流行感，並將產品與消費者的生活方式與品味結合，提供消費者騎乘樂趣。	巨大臺灣的研發總部，結合歐美及中國商品研發中心，以及全球各地銷售公司的產品經理，進行跨國研發及全球分工，作國際性的聯合開發。
雷虎科技	唯一以自有品牌、同時生產及銷售無線電遙控飛機、直昇機、車、船及引擎等相關零配件並整合應用的廠商。	雷虎產品設計以遙控產業大師加持設計，產品藉由大師設計如遙控車即由大師 Sabatini 設計，使雷虎得到產業流行趨勢，為消費者量身訂做創新產品。	新產品開發部分，雷虎經由台灣總部及美國行銷公司得到顧客、市場和競爭者的資訊，以開發出創新且設計符合當地市場的產品。
歌林	完整的液晶電視產品線，以及附加 VGA 功能，以差異化產品提供消費者多樣的需求。	產品外形設計、畫質與一線大廠為範本，設計出與大廠相似的外形設計與超高畫質，以此吸引消費者。新產品開發則以歌林集團為主要研發，Syntax 則是提供市場資訊，以使歌林開發適合當地市場的產品。	Syntax 與歌林分工下，由 Syntax 分析市場及收集資訊，使歌林以製造研發完整的生產線，以符合當地市場的需求，差異化的產品亦與一線大廠有所區隔，並獲得優勢。

2.訂價策略

個案公司中(見表 5-7)，不同品牌層級制定不同的訂價策略，避免與品牌原有形象不符，使消費者有所混淆，如華碩的主機板品牌分為高價的華碩與華擎、及雷虎多品牌策略。此外，考慮當地市場競爭者狀況、經濟發展亦都是訂價策略中考量點之一。個案公司亦提供完整的售後服務、高品質等附加價值，提高消費者的價值訂價，以同等或較低的價格，給予消費者更高的價值感。

表 5-7 個案公司之訂價策略

個案	價格水準	價值訂價策略方式
明基電通	根據當地市場狀況訂價	根據不同的區隔市場、產品定位，訂定不同的產品價格。

華碩電腦	以高價格為主	以區隔市場的訂價方式，並提供完整的售後服務。
友訊科技	以中低階價格為主	性能與價格的比值，產品在相同的品質、售後服務品質下，提供較低的價值，給消費者更高的價值感。
巨大機械	以高價格為主	由售後服務、選車資訊與建議，品質保證和不分區域的保固等服務，提供消費者完整的售後服務，提高消費者品牌價值。
雷虎科技	高、中低價格階層皆有	不同品牌價格策略下，雷虎吸引更多利基市場的消費者，也給予消費者更多的選擇，並提供一套完整的服務。
歌林	以低價為主，會逐漸轉中高階層	提升產品設計、功能以及完整的售後服務包括出貨前對產品檢測，以及零件更新。

3.通路策略

個案公司通路策略上(見表 5-8)充分運用當地資源，找合適的經銷或代理商，以迅速建立通路據點。且個案公司亦會深入到各市場的通路，瞭解經銷商狀況、消費者回饋的資訊之外，明基及華碩透過教育經銷商，培訓專業能力，為品牌形象加分，亦可及時修正或調整通路策略。

通路策略亦結合推和拉策略，一方面吸引消費者，對品牌產生興趣、購買，另一方面加強經銷商、代理商對品牌的認知、提供銷售的利潤，建立互惠、良好的合作關係，並使通路商對品牌進而產生認同感。

表 5-8 個案公司之通路策略

個案	通路管理	通路控制
<p>明基電通</p>	<p><u>推的策略</u>，充分運用當地資源，建立全方位緊密的通路，以增加品牌的可見度，並將明基品牌推向通路商。併採用保證經銷商利潤空間的方式來增加通路夥伴動力與信心，同時扮演輔助和協調的角色，用專業而充分的培訓增強通路的專業度與銷售能力。</p> <p><u>策略拉的部分</u>，以好的品牌形象、產品品質及強力推廣下，使消費者對明基品牌產生拉力，進而建立忠誠度。</p>	<p>以明基組織本身掌握通路，除了瞭解代理商、零售商的運作情況，掌握市場資訊外，還考慮到維護明基的品牌形象，避免過多的代理商而傷害品牌價值，且培訓經銷商的專業度和能力，此形象也為品牌加分，使消費者對明基品牌有更多信賴感。</p>
<p>華碩電腦</p>	<p><u>通路策略推的部分</u>，與當地地頭蛇、通路領導者合作，將華碩多角化產品及品牌推向通路商。華碩對經銷商教育訓練，使經銷商掌握產品趨勢、技術發展，增加專業知識。華碩內部業務人員也會常拜訪經銷商，建立彼此的關係，使經銷商對華碩更有信心，對華碩有認同感。</p> <p><u>通路策略拉的部分</u>，華碩初期在組裝市場上因消費者間的口碑行銷，而建立起品質好的品牌形象，口碑累積消費者忠誠度。</p>	<p>藉由組裝客戶、代理商與經銷商資訊的回饋，及公司內業務人員親自收集市場資訊，以接觸、維持與市場的聯繫，而得到的資料進行分析，以決定通路決策的調整與修正，使品牌定位與通路決策能緊密的配合。</p>
<p>友訊科技</p>	<p><u>通路策略推的部分</u>，從經銷的通路往外把產品推出去，從產品通路到售後服務，佈下完整的通路服務。並快速反應市場、落實在地化管理，與經銷商維持良好的關係，使經銷商對友訊品牌也有高度信心、更認同友訊。</p> <p><u>策略拉的部分</u>，以技術口碑、廣佈通路，帶起品牌知名度，並廣泛地接觸不同市場區隔的消費者，讓消費者和客戶熟悉品牌，進而產生品牌口碑與形象。</p>	<p>充分授權當地分公司，並透過通路商回饋的資訊，更精確掌握當地消費者的需求，使友訊深植當地市場，經銷商、消費者高度認同友訊品牌。</p>

巨大機械	<p><u>通路策略推的部分</u>，產品從消費者購買到售後服務，提供完整的服務。並將經銷商視為生命共同體，維持良好的合作關係，使經銷商能優先擺上巨大的產品，並推薦消費者購買捷安特品牌。</p> <p><u>通路策略拉的部分</u>，巨大初期透過經銷商推薦的方式，讓消費者認識捷安特，使消費者由體驗中，進而認同巨大品牌，並以口耳相傳的方式推廣。</p>	巨大授權當地銷售公司尋找經銷商，亦從經銷商獲得資訊的回饋，掌握當地消費者需求，更瞭解當地消費趨勢。
雷虎科技	<p><u>策略推的部分</u>，從經銷的通路往外把產品推出去，產品從通路到售後服務，擁有了完整的整合服務。並與經銷商充份溝通，由經銷商將訊息傳遞給消費者，並透過訊息的回饋的互動下，與經銷商維持良好的合作關係。</p> <p><u>策略拉的部分</u>，以推廣、參加比賽的方式，建立品牌知曉度使消費者熟悉品牌並進而到店裡購買產品。</p>	雷虎以自有通路主要掌握歐美市場，深植當地市場，確認市場需求，其他市場則由當地經銷商回饋資訊，建立良好關係。
歌林	<p><u>推的策略</u>，針對通路商 OLEVIA 以分批方式販售，銷售反應好慢慢增加，降低各家的庫存量，亦派技術人員解決售後服務的部分，降低退貨率，以此方式建立與通路商之間的合作關係。</p> <p><u>拉的策略</u>則是初期網路銷售，即對消費者需求、抱怨十分重視，累積相當的品牌知名度，吸引消費者於實體通路的購買，亦使消費者認同 OLEVIA 品牌。</p>	市場控制，則由品牌知名度吸引通路商合作。

4.推廣策略

個案推廣策略中(見表 5-9)可發現，以總部為主製作標準化推廣的版本，並依各市場可加以修改。推廣的活動中，亦分為全球性及地方性；總部贊助或行銷品牌是以全球性觀點舉辦活動，提高品牌價值或知名度，地方性則以當地市場決定區域性的活動，以提升當地市場的品牌知曉度，深植於當地市場。

初期推廣多以口碑行銷開始，逐漸建立產品品質與技術的保證，累積品牌知名度，華碩、友訊、雷虎、巨大及歌林皆是如此，著重以消費者本身的使用經驗，並進一步獲得品牌的認同。以推廣方式來說，個案公司認為電視廣告並不是最主要品牌行銷的管道，而雷虎、巨大更不以電視廣告為傳播方式之一，不只是公司內未有足夠的行銷預算，加上各市場媒體眾多，選擇最佳播放的頻道、時間更是一大挑戰。因此，個案中可觀察出，依產業之不同刊登於專業雜誌的廣告、報導及評鑑是較重要，可與品牌專業形象或創新有所連結，且是最直接接觸目標市場。贊助活動、車隊，或是參加商展亦是重視的推廣方式之一，以宣傳產品品質及傳遞專業技術的品牌形象，並使消費者與品牌產生連結。

表 5-9 個案公司之推廣策略

個案	品牌初期推廣方式	推廣方式
明基電通	詳細且大規模規劃媒體廣告、商展等一連串的活動。	廣告、公共關係、運動行銷、商展與參加國外比賽。
華碩電腦	以 Power User (意見領袖) 的口碑行銷。	廣告(認為新產上市才需要)、公共關係、運動行銷、商展與參加國外比賽。
友訊科技	由經銷商的推薦，打出技術口碑。	由專業市場開拓到大眾市場，也開始改變以往的推廣策略，開始針對消費者行銷，較著重在廣告、展覽、活動方面。
巨大機械	由經銷商推薦消費者的口碑行銷。	以專業雜誌、贊助車隊呈現專業、休閒及創新的形象，以傳遞騎車喜悅，並深植消費者感受騎車的樂趣。
雷虎科技	利基市場的口碑行銷	以展覽、專業雜誌、比賽為主。展覽、專業雜誌方面。
歌林	網路的口碑行銷	以報導、商展及廣告，開始建立 OLEVIA 於美國市場液晶電視的地位。

四、執行

(一) 品牌國際化之組織

個案(見表 5-10)以臺灣總部為品牌策略中心，組織裡面亦設置品牌行銷部門負責規劃、執行，總部制定一致的品牌策略，各地依循當地狀況可有所調整，但需要把握原則。總部於市場依照涉入程度之不同，設置分公司或代理，並以充分運用當地人才，授權各分公司在地化的經營，並多以營業額審核分公司的營運績效，這是個案公司皆有的概念。

臺灣總部與各地分公司透過設置資訊系統以達到彼此的溝通外，亦有相關文件及資料的保存及共同分享資料。

表 5-10 個案品牌國際化之組織

個案	品牌決策權	溝通管道
明基電通	是由台灣總部制定、及未來發展方向，當地市場需依照總部策略進行。	總部裡每個部門或事業單位設有 EKM 系統，儲存市場上的資料，並可供公司內部人員參考。平常各分公司的溝通除定期 e-mail 的聯繫外，每半年或每一年都會開內部的 workshop，以品牌管理部來說，主要是跟所有國家分享每年的品牌策略，並聽取各方意見、或是將當地成功的 case 一起分享與學習。
華碩電腦	總部制定整個品牌事業，品牌策略要遵循總公司統一的行銷政策。品牌行銷活動分為全球性、和地域性；全球性的行銷活動於品牌的呈現、產品的傳達上，都需要遵循台灣總部所制定的品牌策略。地域性的行銷活動，主要是強調在地化，就由當地公司決定，只需要將計畫提上總部，然後執行。	總部和各事業群溝通以平行方式溝通，除此之外，資訊系統也是溝通工具之一，總部會將相關資料如：上課資料、成功案例、行銷階段等等資料，放置公司以公司內部網路為主，以各部門為分類將資源放置此，因此，海外人員內部員工可以透過內網尋找所需要的資料及共同分享資源。
友訊科技	在友訊的行銷計畫中，只有品牌策略、產品策略是由台灣總公司決定。品牌定位中，友訊對於掛上 D-Link 的產品，要求必須有一定的品質，及售後服務的整套服務，不可以有錯誤，友訊於此部分規定的特別嚴格。產品策略還是需透過當地通路資訊的回饋，並由分公司傳遞回總公司，以適應當地市場需求，其他價格、通路、推廣則授權由各區域分公司負責。	總部與分公司的溝通需要每年開會，檢討各地的銷售額，分公司必須向總部報告，而總部也會依各地狀況，調整每年的營業銷售額。除此之外，溝通的資訊系統方面，友訊總部有 marketing data base，總部將相關的資訊如參展的資料、行銷的成功案例等等，製作成電子檔放置此資料庫裡面，各地分公司依需求可以尋找相關資料，但這是總部單向的資料分享。友訊也有提供園地，讓分公司自行上網將資料放置此園地，使各分公司及總部都能分享，也彌補 marketing data base 單向的資訊不足。
巨大機械	”Global Giant, only one Giant”，由台灣總部負責全球品牌形象管理、產品研發、財務管理、國際行銷等事務，各區分公司則深入當地需求、掌握市場趨勢。	研發、行銷、客戶服務、電腦系統、庫存管理等，以一套有系統、能發揮組織綜效的運作流程。總部與各分公司之間的溝通除了正式會議之外，各部溝通門如 marketing 一年至少四次會議，有的時候在台灣，有時在海外，產品亦會有全球性的產品會議。每一個部門擁有自己的流程。資訊系統溝通上，則由

		image bank 儲存各地公司的資訊如廣告、行銷文件，也能依自己需求取用，以有系統性的方式連結所有資訊。
雷虎科技	台灣總部則負責研發、製造及資訊整合的管理中心，品牌行銷活動也須由台灣總部共同負責及參與決策。美國 Associated 則負責「AE」品牌管理及銷售，並不加以干涉。	彼此溝通透過半年一次的集團會議之外，子公司也會設置一位管理代表，可直接與董事長溝通，或是需要協調的事宜，也是透過管理代表，將訊息帶回子公司。資訊系統溝通主要是傳遞當地銷售的報表為主，雖也會將國外資訊如廣告，分門別類儲存在公司的 Server 上，但還是缺乏整合的系統。
歌林	Syntax 規劃品牌行銷與決策。	歌林與 Syntax 兩家企業之所以能溝通無障礙，同語文的團隊讓歌林與 Syntax 無語言不通的隔閡，讓溝通更有效率。定時的產銷會議、Syntax CEO 亦會不定時到歌林總部，使彼此都能了解市場及產品的狀況，並隨時的修正與調整。

(二) 品牌國際化之控制

個案品牌國際化控制(見表 5-11)的觀念，除了明基、華碩、友訊有規劃進行品牌控制之外，其他各案仍在成長當中。這三個案內部控制擁有標準化的品牌手冊、與員工上課的方式傳遞品牌精神、理念，而這也是基礎的控制。

品牌衡量方面，明基總部與分公司會有定期的品牌追蹤，華碩則以曝光率及推薦率為主。其他個案公司如巨大、雷虎品牌衡量主要以相關專業雜誌為主，雖然巨大有嘗試做過調查，但卻認為相關費用太過於龐大。外部控制方面，華碩和明基以事後控制為主，友訊則以全球性電話服務的方式，直接與最終消費者接觸，並得到相關資訊的回饋，是屬於主動式的控制。

表 5-11 個案品牌國際化之控制

個案	組織內部控制	外部衡量與控制方式
明基電通	製作品牌手冊、也針對員工上課，傳達品牌精神與內涵。企業資訊系統中也有行銷、推廣的文件儲存，使成功的行銷活動或是案例能複製到其他地方。	明基總部與分公司都會做品牌追蹤，總部由品牌管理部負責，選定幾個國家做品牌追蹤，選定國家標準則以企業策略，如 revenue、market share，利潤夠大、市場佔有率高，對公司獲利有影響的國家。分公司議會自己做品牌追蹤。外部控制則設有品牌行銷基金。
華碩電腦	自訂的品牌手冊包，也訓練各人員面對不同的狀況該作哪些事情。針對國外市場的人員，則是由總部製作光碟片、品牌手冊，給予海外人員上課、個案研討。	以曝光率跟推薦率為主，並對學生實際的查訪、免費健診的活動。
友訊科技	內部有製作品牌手冊，嚴格規定品牌的用色，企業識別系統。員工方面，對員工上課、及不同部門的工作手冊，都是在傳遞友訊品牌的精神及故事，使每位員工都能瞭解並認同友訊品牌的精神和企業文化。企業資訊系統中也有行銷、推廣的文件儲存，使成功的行銷活動或是案例能複製到其他地方。	建立自己的網絡，透過電話服務的方式，服務顧客
巨大機械	無實行品牌內部控制	除了以每年營業額為標準衡量機制外，針對顧客抱怨，分公司會主動於通路商調查，總部也會到各市場調查。
雷虎科技	仍於學習中	除了以每年營業額為標準衡量機制外，專業雜誌的調查也是雷虎品牌知名度、回購率的數字來源。
歌林	由 Syntax 負責	由 Syntax 負責

第二節 研究命題之推導

一、評估階段

(一) 品牌國際化之誘因

Yip et al. (2000)認為企業必須有誘因使品牌進入國際市場，且誘因不能被視為理所當然，而是要能激勵整個企業朝向國際化品牌方向邁進。個案分析中發現，產業環境變動為品牌國際化的誘因，Zahra (1996)亦認為企業在策略的選擇上會受到產業環境影響。個案中觀察到臺灣產業環境變動，主要是由於代工廠商不斷的投入資源於生產設備，隨著競爭者增加競爭也越激烈，導致殺價競爭，使利潤不斷遞減，企業獲利水準也越降低（見表 5-1），於是，企業逐漸思考轉向品牌國際化的發展。

命題 1-1: 臺灣產業利潤壓縮及競爭壓力下，是驅使臺灣企業將品牌打入國際市場的主要動機。

施政榮 (2005)認為臺灣內需市場小，缺乏品牌行銷的營運經驗，就如美國品牌如果沒有龐大的國內市場，於國際上不可能累積相當的品牌行銷經驗和知識，成為強勢的國際化品牌，因此需要將品牌走向國際市場才有競爭力，個案中也發現內需市場小，會驅動品牌走向國際市場，亦為品牌國際化動機。如明基創立時以中國大陸為開始，即是借助中國大陸市場的力量，及大陸幾十億的人民支持下，形成明基品牌的力量。友訊則是臺灣市場內需本身小，對任何想發展品牌的企業，都會有所限制。因此如果要把市場做大就要往國外去，品牌也是如此，才能支持公司品牌的成長。於是，本研究提出以下子命題：

命題 1-2: 外部環境的臺灣內需市場小，是驅使臺灣企業將品牌打入國際市場的主要動機。

組織內部因素亦是影響企業決策於整體規劃、執行方案中，需要考量到組織內部是否有支持決策的力量。過去理論文獻中指出(Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984)，意味著高階管理者的個人特質會影響公司的目標、經營疆界、技術和結構等決策的選擇，包括對品牌的堅持。過去自創品牌相關研究亦指出，領導者的個人特質是品牌的成功因素（劉欣靜, 1997, 李思嫻, 2003），實務上也於本研究個案訪談中，發現高階管理者是很重要的因素，正如同明基個案所述，董事長李焜耀對品牌的使命感，帶領明基朝向品牌國際化：

「KY(李焜耀)身為一個台灣人，當然也想說幫台灣去建立一個強勢的品牌，在世界上能夠像 Sony 像 Samsung 一樣，帶著台灣能夠把這 feasibility 散佈到全世界，那對 KY 來講，可能我覺得應該還是心中最大的夢，希望打造一個屬於台灣人的品牌」

友訊個案所述，董事長高次軒堅持對品牌專心及承諾，因此友訊能以堅持品牌行銷至國外市場：

「董事長(高次軒)最常聽到他講的兩個，一個就是 focus 我們就是專心做，那還有一個叫 commitment，就說你一定要承諾，一旦事情決定了，就要矇著頭往下做，直到做好為止」

巨大個案，則是認為 OEM 並非長期發展，對品牌走向國際市場是一個理念和信念的堅持：

「我們的董事長(劉金標) 總經理(羅祥安)長期企業要發展 OEM 好像不是一條長遠的路，這是一個理念跟信念」

以上可知，高階管理者對品牌的責任感、對品牌堅持的理念與決心，都是高階管理者對品牌的支持，以使企業、組織人員及整個企業積極朝向國際化發展。於是，本研究提出以下子命題：

命題 1-3: 內部因素中高階管理者對品牌的支持，是促使臺灣企業進行品牌國際化發展的主要動機。

(二) 品牌國際化的評估和進入時機

本研究以內、外部分析企業品牌國際化的評估。組織內部須具備的核心資源與能力，且資源本身必須具備稀有性(Scarcity)、需求(Demand)、專有性(Appropriability)等三種特質(Collins, 1995)，並需要將企業各項價值鏈充分連結，才能使品牌朝國際化發展。過去文獻中，劉欣靜(1997)歸納自創品牌關鍵因素的首要因素為產品的設計能力與生產技術，Doyle (1989)產品的品質亦是企業追求差異化的利器，創造成功品牌之關鍵因素。陳昭穎 (2003)認為廠商的自身能力包括產品的設計、產品的製造、財務能力、行銷推廣、通路的建立、相關領域的經營經驗、人脈的建立與累積等方面。本研究實務觀察發現個案主要以產品製造、產品品質與研發核心能力為主要基礎，如同明基所說，明基開始行銷品牌的時間點，是生產上的實力和研發的實力為基礎，以支持明基行銷品牌：

「生產上面的實力、研發的實力，在那個時間點，應該都是看這兩個，那個時間點，然後，因為有這個當底，然後再跨入品牌的領域」

巨大個案提到，主要也是製造的實力、產品品質為基礎，再將捷安特品牌行銷至國際市場：

「台灣我們已經打出來了，我們應該好好到海外去，因為那時候國外作了相當大的生意在那裡，我們就開始想我們分析要從哪裡地方進入，當然那時候最大是我們製造實力，那時候我們的實力本來是製造，我們的製造方面有相當大的一個能力，品質應該不輸人家，這樣的一個想法」

因此，製造、研發核心能力，為企業內部發展品牌國際化所須具備的基礎能力，以因應產業變化及技術環境的改變，才能慢慢的進一步跨入品牌國際化的領域。且從個案中發現品牌行銷能力如明基、友訊早期已有品牌行銷的經驗，及於當地的行銷基礎建設如華碩主機板所打下的基礎，亦能輔助品牌進入國際市場(見表 5-2)。

外部分析中，本研究於個案中發現到，個案辨認到外在利基市場的機會，如明基不同與一般資訊大廠，以娛樂進入資訊產業、雷虎以唯一遙控產業中擁有製造、研發和行銷的企業，且以實現夢想不同於專業遙控產業的定位。可知個案企業以本身差異化優勢，進入利基市場與其他品牌有所區別，可增加品牌國際化的成功率。此外，個案專注本身產業的發展，亦有助於辨認到外部環境的機會。於是，本研究結合內、外部分析提出以下子命題：

命題 1-4: 後進企業擁有內部製造、研發基礎的核心能力的評估，及辨認利基市場的發展機會，能於最適的時機使品牌進入國際市場。

二、市場進入策略規劃階段

(一) 品牌國際化市場進入模式

Barwise & Roberston(1992)以速度、控制和投資程度的不同，採用品牌地理延伸、購買或聯盟三種進入方式。並認為策略聯盟是未來的趨勢，很少企業能以自有資源擴展品牌至國際市場。聯盟可意味合資結合成一個品牌，雙向品牌的交換或是品牌以另一個

企業協調市場。詹文良(1992)界定自有品牌之策略類型，認為授權及購買品牌策略之應用，目的在於強化企業功能上之能力。

本研究於個案中亦觀察到(見表 5-3)，不論是明基購併西門子手機部門、雷虎購併美國遙控知名大廠-AE、或是歌林與 Syntax 的策略聯盟，在於強化品牌知名度、企業行銷、研發或是通路的能力。於是，本研究提出以下子命題：

命題 2-1: 後進企業品牌於國際市場為加強企業價值鏈上所缺乏的能力，快速提升品牌國際化知名度與價值，會用購併或策略聯盟進入國際市場。

個案中以自有品牌的地理延伸，本研究觀察到這些品牌於代工時期已有基礎的行銷建設如華碩以主機板品牌「ASUS」行銷國際市場，已打下基礎。或是有規劃性的將品牌導入國外市場如友訊品牌則是從經銷、國際化、全球化逐步規劃品牌進入各市場。巨大則是品牌初進入歐洲市場，並為此市場特別設立一條生產線，以符合當地的標準。可看出這些個案對於品牌的擴張方式，並不以快速為導向，而是著重逐步的累積品牌形象與知名度。其中，也發現到領導者對自創品牌的堅持與理念，也是因素之一。於是，本研究提出以下子命題：

命題 2-2: 後進企業品牌於國際市場上以逐步累積市場及行銷經驗，及高階管理者對自創品牌的堅持，會用品牌地理延伸方式進入國際市場。

(二) 品牌國際化夥伴的選擇

品牌進入國際市場，必須選擇與品牌形象最適的夥伴，並以長期合作為原則，清楚彼此的目標以獲得最大的品牌綜效(Chernatony, 1991; Keller, 2003; 施政榮, 2005)。Geringer (1991)認為夥伴間的配適在於聯盟夥伴選擇的階段就已決定，強調在形成聯盟之前，必須仔細評選與本身相適配的合作夥伴；同時也認為聯盟的起始的條件，將決定聯盟的成功與否。Jemison & Sitkin (1986)則認為在於聯盟成立時夥伴間的配適，會隨著時間的演進或環境的變化而產生不再配適的情況，聯盟廠商必須進行調適與學習，並藉由重新協商或解決衝突來確保或改善夥伴間的配適。本研究於實務個案中發現，伙伴選擇會於聯盟前的夥伴評估，並於聯盟後持續教育與管理夥伴，以維持長期的合作關係。

生產夥伴主要以提升技術、研發能力互補的夥伴為主，並以此維持品牌形象。如明基量產技術與飛利浦實驗室技術的互補，充分整合技術創新和市場行銷優勢，維持明基技術創新的形象。華碩與英特爾、SIS(矽統)建立合作關係。會注意觀察合作夥伴的未來願景，只與最好、最強的公司的合作，達到能力、資源的互補，以保持技術領導者的地位，並藉此維持品牌形象與知名度。友訊與美商 2Wire 簽約成為策略聯盟夥伴。因為雙方產品具有互補性，未來產品可整合成互通良好的家庭網路解決方案，並將共同開發新產品，亦可維持技術領先的形象。巨大生產上與代工客戶如：Trek 和 Panasonic 學習與研發創新，選擇與知名廠商合作，並要能彼此的資源能互補。雷虎之前為「Associated」代工生產產品，進行技術合作，並藉機學習其產品長處，提昇雷虎產品企劃、研發能力與公司形象，並擴大自有品牌知名度。歌林與 Syntax 合作於行銷策略上的突破和創新，彼此資源及能力互補的方式合作共創品牌的成功。因此，以上各個案可知，生產夥伴選擇以提升技術、研發能力。於是，本研究提出以下子命題：

命題 2-3: 後進品牌國際化生產夥伴選擇，以產品技術、研發能力的互補，維持企業品牌的形象為考量。

通路夥伴則著重利潤分配之外，亦重視長期關係的維持，使通路夥伴對品牌能有信心，使品牌有更高的能見度。明基會慎選經銷商的財務狀況外，與通路夥伴建立良好的關係是更重要，明基所舉辦的經銷商大會，即是與經銷商感情交流，並以此間接影響通路夥伴對明基品牌的認知。華碩則選擇當地有影響力、全國性的配銷商，並評估通路覆蓋率有多大，來決定通路夥伴。選擇夥伴之後亦會教育通路夥伴，以使夥伴掌握產品趨勢、技術發展，增加專業知識。友訊對代理商、經銷商等通路夥伴的選擇，會長期觀察夥伴，然後充分信任。巨大選擇通路夥伴上，會考量經營者、財力和對自行車產業的興趣，其中巨大比較偏重找自行車業內的人為先，並認為人找對了，事情即成功一半。雷虎與通路夥伴以創造利潤為前提，並進而提供雙贏、堅固的良好合作關係。因此，可知通路夥伴以找對的夥伴，並持續合作為準則，以擴展品牌的可見度。於是，本研究提出以下子命題：

命題 2-4: 後進品牌國際化通路夥伴選擇，重視長期合作關係與擴展品牌的能見度。

三、品牌行銷策略規劃階段

(一) 品牌於國際市場上定位、價值與要素

品牌定位是品牌策略的核心，Keller (2003) 則認為品牌定位是讓消費者區別與競爭者不同的價值。且品牌定位時需要參考競爭者架構，並選擇及建立相同點和差異點。

本研究實務上發現，個案皆以創立初期即有清楚的品牌定位與價值，並傳遞給消費者一致的訊息。品牌要素上，個案企業雖有修改但卻是呈現各國一致的標誌，並不是隨著地理區域不同而有所修改(見表 5-5)。

Park et al. (1986) 認為品牌定位，需隨著時間加以管理和控制，才能使品牌的生命週期持久。品牌經歷三個階段需解決不同的功能性需求、符號性需求及經驗性需求。本研究個案中發現，友訊之前品牌標語以產品導向為主，隨著時代演進，internet 連結的世界與人接觸越來越頻繁，加上隨著友訊市場進入家庭市場，品牌標語即以連結人為主：

「connectivity(連線)，那以前沒有 internet 的時代，現在是 network，與人接觸愈來愈更重要」

巨大同樣之前以專業的自行車為主，之後巨大發現專業對消費者來說，並無法帶給消費者價值及滿足。因此，改以享受騎車的喜悅，使消費者感受到騎自行車的喜悅及滿足：

「我們現在講說那個東西比較專業是從我們的立場，那現在消費者立場，你講專業對消費者立場有什麼意義，專業，什麼叫專業，這兩個字是給人家知道我們 enjoy of ride(享受騎車的喜悅)對不對，消費者立場，我們能不能帶給消費者這樣的價值跟滿足，所以我們開始從這個階段，品牌是從消費者出來的」

華碩以「華碩品質、堅若磐石」，打下華碩品牌定位是對品質的堅持，並於進入通訊產業後以「感動世界的科技」為主，重視品質的價值仍是不變，而是加入流行的設計因子，不再只是傳遞硬梆梆的品牌形象。明基則是開始就以「享受快樂科技 (Bring Enjoyment N' Quality to life)」雷虎以「執子之手，美夢成真 (Touch Your Hands and Dream Come True)」。可看出品牌的定位與價值，呈現演進的階段，逐漸以深入消費者感情，使消費者有所感受，而不再是以單純產品的角度，定位品牌的價值。於是，本研究提出以下子命題：

命題 3-1: 後進企業於品牌國際化的定位和價值上，須以深入消費者情感層次與顧客結

合。

(二) 品牌國際化之行銷策略

Keller (2003) 認為小型企業品牌由於資源有限，因此設計及執行行銷計畫，必須集中且一致。個案中亦觀察到，個案公司執行品牌行銷策略時，會考慮到與品牌定位及價值的一致性，如明基設計產品時，以 enjoyment 為產品的內涵，且於推廣策略中會讓消費者感受到快樂的因子。華碩則以品質為產品的保證，品牌鎖定高價格則以品質及設計增加品牌的價值。巨大贊助第一名車隊，以維持捷安特品牌品質與技術的品牌形象。

1. 產品策略

產品是品牌的關鍵所在，產品為最直接影響消費者對品牌的感受，且產品必需要能符合消費者的需求，並有所創新。自創品牌文獻中，產品品質、技術及設計能力等是自創品牌的關鍵(Doly, 1989；Aaker & Joachimsthaler, 2002)，而本研究個案分析中更進一步發現，品牌走向國際市場企業內部需設立研發、設計及工業中心，並整合各地研發中心，收集消費者及市場資訊，以瞭解市場趨勢，使消費者與產品結合，並設計及開發出符合消費者及品牌定位呈現的形象(見表 5-6)。於是，本研究提出以下子命題：

命題 3-2: 後進企業品牌國際化的產品策略上，需規劃及整合各地設計及研發中心，以提供最合適的產品。

2. 訂價策略

Keller (2003) 認為價格能讓消費者對於品牌創造一種聯想，企業可以利用品牌在消費者心中所產生的差異，創造差別取價的機會。且此定價須符合消費者的價值訂價，即是消費者所感受的價值需高於實際訂價，讓消費者感受到品牌的價值。個案研究中亦觀察到，個案企業不論處於哪個價格階層，會以售後服務、品質保證等附加價值，提高消費者對品牌的價值(見表 5-7)。於是，本研究提出以下子命題：

命題 3-3: 後進企業品牌國際化的價格策略上，必須由附加價值提高消費者心中的價值訂價。

3. 通路策略

行銷通路的建立與通路管理，認為是自創品牌成功的因素之一(Keller, 2003, 胡若堯, 1994)，實務上施政榮 (2005)指出許多品牌擴張到國外，都是在通路商栽了跟斗可見通路已不僅是商品陳列與販售的場所，而是散佈品牌知識及擴展產品的地方。

Keller (2003)認為通路結合產品推向通路商的策略，能接觸到消費者，而對消費者產生拉的策略，使消費者能進而影響通路商販賣產品。運用兩者力量結合下，品牌能於消費者及通路商間產生綜效。本研究於個案中亦觀察到(見表 5-8)，個案通路控制的部分，個案會掌握通路的情況如華碩內部人員會親自與通路接觸，雷虎更是成立自有通路商，深植當地市場，因此，可觀察出通路控制權會掌握於個案裡，以能瞭解品牌於通路的狀況。個案企業對於通路管理整合推和拉的策略。推的部分，個案公司對通路商的重視，如明基及華碩透過教育經銷商，培訓專業能力，為品牌形象加分。並進而使經銷商能認同品牌，推薦消費者使用。拉的部分與消費者建立關係，使消費者能信賴品牌，並產生興趣及購買。於是，本研究提出以下子命題：

命題 3-4: 後進企業品牌國際化的通路策略上，需整合推和拉的策略。

4.推廣策略

推廣是直接影響消費者對品牌的印象，因此，進行推廣活動時，需要與品牌定位與價值一致的呈現，以加深消費者對品牌的印象與知名度。對於許多大企業而言，有足夠的行銷預算推廣品牌，但對於小企業而言，無法支持龐大的行銷預算，Keller (2003) 亦認為小型企業依賴口耳相傳創造品牌連結的強度、喜愛度和獨特性。

本研究個案分析同樣觀察到，除明基創立開始即以廣告、贊助等活動打響知名度外，其餘個案企業則是以口耳相傳的方式，建立品牌的知曉及形象(見表 5-9)。明基初期即有一連串的推廣活動，是因為於宏碁集團下所累積相關的知識與經驗，亦有友達等子集團支持，因此明基對於行銷品牌有相當的經驗，也有足夠的行銷預算。而其他個案如友訊所說，由於剛開始資源不足，無法立即打響知名度，因此以客戶口碑累積知名度：

「我們無法像 BenQ、samsung 這些有很多錢拿來做品牌的知名度，做前面所謂的品牌知名度反而是客戶口碑比較多啦」

巨大同樣亦是大量推廣品牌的效果有限，因此也是與推薦開始，讓消費者認識捷安特，並以此方式吸引更多消費者：

「這個行業沒辦法作大廣告，這行業本身不是一個一般消費品，他是選擇性的消費品，所以你打廣告是有限的，推薦用這種方式，讓他們認識傑安特，使用傑安特，然後一直用下這樣子，用照樣的方式」

因此，以口耳相傳較低成本的宣傳方式，增加企業品牌知名度及形象之外，著重以消費者經驗進而得到品牌認同。累積足夠知名度，及企業內有足夠資源時，再著手進行其他行銷活動。於是，本研究提出以下子命題：

命題 3-5: 後進企業品牌國際化的推廣策略上，創立初期無足夠的行銷資源，能以口耳相傳逐漸累積品牌知名度，建立對品牌的信任。

四、執行

(一) 品牌國際化之組織

任何決策如果沒有合適的組織結構是不可能實行，品牌亦是如此，選擇最適組織結構能讓品牌國際化管理更順利運行(King,1991；Keller, 2003)，品牌策略亦要全球與當地組織間取得控制的平衡。而過去國際行銷管理的文獻，國際化組織以當地人員為主，執行當地行銷活動並建立溝通管道，都是國際化企業中組織所探討的。本研究個案同樣發現到(見表 5-10)，臺灣廠商品牌策略以臺灣總部為主，但也不單單由臺灣控制，而是需要相互間的協調。且個案廠商亦會充分運用當地人才，授權經營當地市場，有以夷制夷的概念。如明基所說，當總部與地方之間，並非全都由總部執行，而是以規模、重要度來分配任務。但還是以總部和地方分工執行為主：

「headquarter 自己要去執行這樣的策略，不可能都靠總部，因為這東西 scale 的大小，等等或重要程度，那有些東西就會從 headquarter 去做起，有些會從地方去做」

友訊對於當地市場是完全授權，集中式的管理會抹殺當地管理者的創意，因此對當地市場公司採用完全授權：

「你要非常能夠拿捏，你如果真的太 overpower，太那種所謂的集中管理式的話，你 overpower 當地的 manager 會跟你講那些事情如果你覺得跟你的邏輯判斷不一致，你否決他的話，你會造成當地的一些 manager，反正我跟你講你老闆決定嘛，你會抹殺掉一些 innovation 跟這種創新」

巨大亦認為組織分為總部和當地兩個層次，不完全控制當地的預算或是活動，而是著重於將兩者連結，完全的溝通。如果都須經過總部核定執行，所耗費的時間太多，也會沒有效率，因此達到綜效的效果並不大：

「我們把事情分成兩個層次，global和local，我們不去全部歸在這邊做核定，我們global就這邊直接做，就是做一個決定，做一個預算，做一個決定下去，local有local他們自己的行銷預算，他們去做，只是要怎麼去link起來，大家怎麼溝通這個問題，因為我們並沒有說，一定全部事情都回來台灣，這樣沒辦法做事」

可知，當地人最瞭解當地市場的狀況，因此授權當地人員經營市場，能更快瞭解市場，使品牌順利進入市場。於是，本研究提出以下子命題：

命題 4-1: 後進企業品牌國際化組織，由總部制定品牌決策執行全球活動，當地的活動則授權分公司執行，以分工方式執行品牌活動。

充分授權的前提下，不只要找適當的人經營，亦需要暢通的溝通管道，臺灣總部能立即瞭解當地公司品牌行銷狀況，並立即解決問題及危機，更重要是使企業掛上同一品牌，即是呈現相同的品牌形象，朝向同一目標前進。個案廠商以資訊系統、企業內部網路的形式，不只儲存知識，也讓各地公司瞭解企業的進展。如明基 EKM 系統，儲存市場上的資料，並可供公司內部人員參考。平常各分公司的溝通除定期 e-mail 的聯繫外，每半年或每一年都會開內部的 workshop。巨大將研發、行銷、客戶服務、電腦系統、庫存管理等，以一套有系統、能發揮組織綜效的運作流程(見表 5-10)。於是，本研究提出以下子命題：

命題 4-2: 後進企業品牌國際化組織，需建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，以保持一致的品牌形象。

(二) 品牌國際化之控制

Keller (2003)提出發展品牌權益管理和系統，以品牌價值鏈、品牌追蹤系統和 brand equity management system，以控制品牌績效。Aaker (1996) 認為品牌價值、市佔率的衡量亦是一套可衡量的方式。本研究以組織內部人員控制及外部品牌績效衡量為品牌國際化之控制。

Keller (2003)認為為確保所有組織員工與行銷夥伴都能領會與理解基本的品牌化概念，並且清楚哪些行為可能幫助或傷害品牌權益非常重要，如此內部品牌化 (internal branding)才有利於極大化品牌權益的資源與程序。Berthon, Ewing & Hah (2005)指出內部行銷觀念，組織的人員是公司的第一市場，基本的理由是員工是內部的顧客和工作是內部的產出。因此，執行品牌時，內部員工亦必須瞭解品牌的內涵與精神，才能呈現出一致的品牌訊息及形象，以免出現品牌標誌錯誤及不一致的形象。

本研究個案發現，明基、華碩、友訊有針對員工給與一套品牌的教育訓練，其餘各案卻還在學習中。而組織內部擁有一套品牌的訓練，能使員工於瞭解品牌的精神，落實於日常生活或是設計產品的理念上，亦能於推廣活動上呈現一致的品牌定位，於不同國家中出現錯誤的品牌標誌或是定位(見表 5-11)。於是，本研究提出以下子命題：

命題 4-3: 後進企業品牌國際化組織要針對內部員工建立一套完整的品牌訓練及手冊。

本研究實務上發現，臺灣廠商除了明基、友訊有實際針對外部消費者及市場，規劃及執行品牌追蹤外，其他個案企業則處於發展階段，如巨大認為品牌控制需要花太多金錢、雷虎則處於規劃階段，但卻不知從何下手。但個案企業品牌國際化控制皆以事後控制如營運績效、利潤或是雜誌的調查為主(見表 5-11)。因此利用全球分公司的據點，或

是由總部選擇重視市場執行品牌控制的部分，以逐漸累積能力後，再培養組織內部團隊的執行。於是，本研究提出以下子命題：

命題 4-4: 後進企業品牌國際化利用全球分公司的資源，選擇重要的市場，執行品牌追蹤之控制。

第六章 結論與建議

第一節 結論

本研究在探討品牌的後進企業（簡稱後進企業）如何在國際市場上建立品牌？藉由臺灣六家企業的個案研究，以管理的觀點建立一個品牌國際化管理流程之架構。經過六家個案公司的分析結果，推導出研究命題，如表 6-1，獲得以下結論：

一、評估階段

臺灣品牌國際化是由於企業不斷的投入資源於生產設備，隨著競爭者增加競爭也越激烈，導致殺價競爭，使利潤不斷遞減，加上內需市場小，及高階管理者支持品牌的理念與信念，為驅使臺灣品牌國際化的主要動機。而有此動機後，企業須辨認公司內的資源及外部市場的機會，六家個案中發現，企業內擁有製造、研發基礎的核心能力，及利基市場的發展機會下，會將品牌進入國際市場，並以此為品牌國際化發展的基礎。

二、市場進入策略規劃階段

品牌國際化市場進入模式六個個案中，明基、華碩、友訊、巨大以品牌延伸的方式進入國際市場。其中明基，則購併 Siemens 的手機部門，以 BenQ-Siemens 品牌聯盟的方式，讓明基使用五年。雷虎以雷虎品牌進入國際市場之外，亦有以購併國外企業進入市場，加速提升品牌知名度及獲取產品設計等能力，歌林則以品牌聯盟的方式。

可看出企業於選擇進入方式中，會考量評估階段中組織內的核心能力及國外市場基礎建設，加上高階管理者對品牌的堅持下，選擇進入方式，因此，為加強企業價值鏈上所缺乏的能力，快速提升品牌國際化知名度與價值，會用購併或策略聯盟進入國際市場。而品牌於國際市場上以逐步累積市場及行銷經驗，及高階管理者對品牌的理念，會用品牌地理延伸方式進入國際市場。

品牌國際化夥伴選擇，六家個案企業觀察到，生產夥伴則著重以能力互補，補足彼此研發、設計或技術的不足，並以此維持品牌形象。通路夥伴則是以通路覆蓋率廣的通路商合作，或是依據品牌策略不同而尋找不同通路夥伴。與通路夥伴達成利潤共享之外，更重要是讓經銷商對品牌產生信心，維持長期合作關係，使品牌有更高的能見度。推廣夥伴中，觀察到個案公司不強調與同一夥伴維持品牌行銷的長期關係，但對於品牌概念還是會充分溝通。且會依各當地市場情況尋找最合適的夥伴加入，或是由台灣總公司給予標準的行銷版本，各分公司可以依當地市場加以修改。

三、品牌行銷策略規劃階段

品牌定位 價值與要素上，個案企業於創立時品牌會有清楚 及一致的定位，且品牌定位與價值，亦會隨著時間或品牌定位不同，並逐漸由功能性的價值，轉為象徵性及經驗性的價值，引起消費者感受及共鳴。有如此的轉變在於，個案企業發現到品牌定位需長期管理，當隨著時代演進或是產業不同時，亦須修改品牌所傳達給消費者的訊息與價值。

六家個案產品策略上，產品定位與品牌形象呈現一致的定位，產品設計消費者與產品結合，並設計出符合消費者及品牌定位呈現的形象。新產品設計利用各地的研發中心，或是總部設置研發中心，與各地公司分工收集不同消費者與市場的資訊及需求成為研發新產品的來源。價格策略上，個案企業藉由附加價值如售後服務、品質保證提高消費者心中的價值訂價。通路策略，個案著重與通路商建立長期的合作關係外。一方面吸引消費者，對品牌產生興趣、購買，另一方面加強經銷商、代理商對品牌的認知、提供銷售的利潤，建立互惠、良好的合作關係，並使通路商對品牌進而產生認同感。從通路商及消費者一推一拉的策略下，產生品牌最大？效。推廣策略中，推廣活動是最直接傳播品牌知名度的方式，個案企業亦會有相關品牌活動。個案企業創立初期以口耳相傳的推廣方式為基礎，之後亦由於資源、預算的關係，亦不是著重大規模的推廣活動，而是著重與目標消費者接觸為主。而明基卻例外，這是由於明基創立時已有相當的經驗及資源，因此一創立即以打響品牌知名度，投入大量的預算。

四、執行

品牌國際化之組織中，六家個案企業皆具有「以夷制夷」的觀念，並非皆由臺灣總部控制，而是下放置各分公司，由當地分公司與總部互相協調。兩者溝通上，亦會建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，以確保充分的溝通。

品牌國際化之控制上，六家個案只有明基、華碩、友訊有針對內部員工品牌的上課傳授理念、精神及品牌手冊之外，其他廠商並無此制度。外部的品牌衡量，只有明基及友訊有一套的品牌追蹤系統，其餘個案企業主要還是以專業雜誌、事後的營業績效來衡量。因此，其他個案企業可以參考明基、友訊品牌控制的方式，利用全球分公司的資源，選擇重要的市場，執行品牌追蹤之控制。

表6-1 研究命題彙整

評估階段
命題 1-1:臺灣產業利潤壓縮及競爭壓力下，是驅使臺灣企業將品牌打入國際市場的主要動機。
命題 1-2:外部環境的臺灣內需市場小，是驅使臺灣企業將品牌打入國際市場的主要動機。

命題 1-3: 內部因素中高階管理者對品牌的 support, 是促使臺灣企業進行品牌國際化發展的主要動機。

命題 1-4: 後進企業擁有內部製造、研發基礎的核心能力的評估, 及辨認利基市場的發展機會, 能於最適的時機使品牌進入國際市場。

市場進入策略規劃階段

命題 2-1: 後進企業品牌於國際市場為加強企業價值鏈上所缺乏的能力, 快速提升品牌國際化知名度與價值, 會用購併或策略聯盟進入國際市場。

命題 2-2: 後進企業品牌於國際市場上以逐步累積市場及行銷經驗, 及高階管理者對自創品牌的堅持, 會用品牌地理延伸方式進入國際市場。

命題 2-3: 後進品牌國際化生產夥伴選擇, 以產品技術、研發能力的互補, 維持企業品牌的形象為考量。

命題 2-4: 後進品牌國際化通路夥伴選擇, 重視長期合作關係與擴展品牌的能見度。

品牌行銷策略規劃階段

命題 3-1: 後進企業於品牌國際化的定位和價值上, 須以深入消費者情感層次與顧客結合。

命題 3-2: 後進企業品牌國際化的產品策略上, 需規劃及整合各地設計及研發中心, 以提供最合適的產品。

命題 3-3: 後進企業品牌國際化的價格策略上, 必須由附加價值提高消費者心中的價值訂價。

命題 3-4: 後進企業品牌國際化的通路策略上, 需整合推和拉的策略。

命題 3-5: 後進企業品牌國際化的推廣策略上, 創立初期無足夠的行銷資源, 能以口耳相傳逐漸累積品牌知名度, 建立對品牌的信任。

執行

命題 4-1: 後進企業品牌國際化組織, 由總部制定品牌決策執行全球活動, 當地

的活動則授權分公司執行，以分工方式執行品牌活動。

命題 4-2:後進企業品牌國際化組織，需建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，以保持一致的品牌形象。

命題 4-3:後進企業品牌國際化組織要針對內部員工建立一套完整的品牌訓練及手冊。

命題 4-4:後進企業品牌國際化利用全球分公司的資源，選擇重要的市場，執行品牌追蹤之控制。

第二節 研究涵義

本研究之研究涵義分為理論面及實務面，探討如下：

一、理論上的涵義

(一) 提出品牌的後進企業(後進企業)的觀念

過去文獻對於企業以企業內員工人數、資本額為標準的定義臺灣目前許多企業的製造研發、員工人數已達到一定的規模，不再適合目前台灣企業的狀況。但對於品牌這一領域來說，臺灣企業卻未予製造研發一起成長，因此本研究提出後進企業的概念。亦發現到後進企業國際化以系統性、規劃性的步驟進入國際市場，與先進企業非系統性的進入過程有所不同。

(二) 提出品牌國際化管理之觀念架構

本研究於品牌國際化的探討，分為三部份的文獻探討：

1. 企業國際化的探討已相當成熟，但多著重於廠商進入國際市場的過程及管理，對於後進企業國際化未有理論探討；本研究以中小企業國際化理論，進一步討論後進企業的管理，有組織評估、國外市場的評估與規劃、執行行銷策略三個階段，以彌補對後進企業管理探討之不足。

2. 國際行銷管理過去文獻，探討企業於國際市場的評估及決策的過程，國外市場行銷策略中，品牌仍屬於產品策略之一，並未深入探討；本研究以品牌為主軸，詳細探討品牌行銷策略於產品、定價、通路及推廣策略上如何與當地市場溝通。

3. 品牌管理是學術上逐漸發展的議題，著重於品牌權益的建立和衡量。本研究則是從品牌國際化的角度，詳細探討各階段品牌發展的內容，以建立一個品

牌國際化之管理流程架構。並提出十七個命題以合適臺灣及後進企業，品牌進入國際市場的管理流程，以彌補品牌國際化管理之缺口。

二、實務上的涵義

本研究之結論，對於有意於品牌進入國際市場的企業，具有下列實務涵義：

(一) 品牌行銷概念的推行

臺灣企業對於品牌的概念並未徹底瞭解，本研究不只提供臺灣企業行銷品牌的概念，亦必須瞭解品牌是長期的策略，須從建立品牌開始，投入長期的承諾。不同國家市場、不同情況，投入不同的資源，作差異化的修正，品牌才能真正與市場溝通，成功的將品牌進入國際市場。

(二) 企業品牌國際化的管理

本研究提出十七個命題，以提供臺灣及後進企業欲發展品牌國際化之參考。品牌創立開始企業內部必須有高階管理者對品牌支持的理念，而外部產業環境亦有驅使的動機。再加以評估組織內部製造、研發的核心資源，是否有足夠基礎，支持品牌走向國際市場，在此時也必須辨認企業中的利基市場，以於合適的時機進入國際市場。

市場進入策略規劃階段，於評估階段企業內部所擁有基礎及考量，思考品牌進入市場的模式，以成功進入市場。進入市場後，品牌相關夥伴的選擇亦是品牌成功的條件之一，選擇合適的夥伴，能使企業更快速熟悉當地市場，並與當地夥伴合作以互補製造、研發與通路的資源。

品牌行銷策略規劃階段，企業於品牌創立就必須有定位，了解品牌所要給予消費者的價值，且須以深入消費者情感層次，使消費者認同品牌。其中，品牌要素亦要加以輔助，使消費者對於品牌更熟悉，也更容易記憶。品牌行銷策略規劃，產品策略需規劃及整合各地設計及研發中心，以提供最合適當地市場及品牌定位的產品。價格策略上，由附加的價值如售後服務等提高消費者心中的價值訂價，進一步購買。通路策略上，需將產品推向通路商，且吸引消費者拉的策略，兩者整合使品牌獲得最大綜效。推廣策略是品牌使最直接接觸消費者，建立消費者對品牌的知識及印象，而企業創立初期如無足夠的品牌行銷資源，能以口耳相傳逐漸累積品牌知名度，建立對品牌的信任。

執行階段，組織由總部制定品牌決策執行全球活動，當地的活動則授權分公司，運用當地人才執行，以分工方式執行品牌活動。並建立雙向傳遞與回饋的溝通管道，維持一致的品牌形象與資訊。品牌執行於組織內部亦須建立一套品牌指導原則如品牌手冊，以使員工了解品牌精神與意涵，並於設計產品及執行品牌活動時，能準確的傳達。企業亦須了解市場上品牌的表現，因此需要衡量的機制，以隨時掌握品牌的狀況，企業可利用全球各地分公司的資源，以制定一套品牌追蹤系統及方式。

第三節 個案研究限制

本研究探討各家品牌國際化管理，過程中會產生以下幾個研究限制：

一、無法訪問當地市場的品牌操盤手

研究時間與地點的限制，本研究無法實際訪問各企業於當地市場的品牌行銷人員，直接瞭解當地品牌行銷決策過程。只能藉由訪問臺灣總部品牌行銷相關人員，瞭解總部與當地品牌行銷人員行銷品牌的過程與相關決策。

二、企業品牌行銷時間較長

由於企業品牌行銷歷程較長，無法完整收集品牌創立至今的品牌活動，為突破這限制，本研究盡可能蒐集有關各企業的次級資料，詳盡描述各企業品牌國際化管理的流程。

第四節 後續研究之建議

針對相關主題的後續研究，本研究建議可朝下列方向進行：

集中探討品牌國際化管理的某一階段

G 本研究品牌國際化的管理流程架構，此一架構下提供品牌國際化管理的步驟。然而由於範圍太過廣泛，無法深入探討各個案構面，因此，後續研究可針對評估、市場進入策略規劃、品牌行銷策略規劃、執行，深入探討某一構面對品牌國際化的影響。如品牌進入模式地理延伸、購併及策略聯盟之不同，如何影響企業品牌國際化模式？

參考文獻

一、中文文獻

1. 李思嫻，2003，組織內外部因素、建立自有品牌決策與廠商績效之關聯性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
2. 林卿雯，2003，台灣資訊業廠商自創國際品牌績效之因素探討，政治大學企業管理研究所碩士論文。
3. 胡若堯，1994，自創品牌關鍵成功因素之研究，台灣大學商學研究所碩士論文。
4. 施振榮，2005，全球品牌大策略-品牌先生施振榮，台北:天下文化。
5. 張秀屏，2000，自創品牌策略、核心資源類型對品牌權益績效關係之研究-國際化企業策略聯盟之實證，中原大學企業管理研究所碩士論文。
6. 陳瑞君，2005，台灣資訊科技廠商國際行銷能力之建構，東海大學企業研究所碩士論文。
7. 黃延聰，2004，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？(子計畫五)，國科會計劃未發表的研究論文。
8. 陳昭穎，2002，國內廠商品牌授權與代理之決策研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
9. 詹文良，1992，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碩士論文。
10. 蔡靜怡，1997，我國廠商國際自創品牌策略之研究，臺灣大學國際企業研究所碩士論文。
11. 劉欣靜，1996，台灣廠商自創品牌之決策過程-以交易成本理論為分析架構，國立政治大學國際貿易學系碩士論文。
12. 劉皆德，2002，地主國特性、事業策略對品牌化策略與國際行銷績效之影響，真理大學管理科學研究所碩士班碩士論文。
13. 劉信宏，2004，製造業組織策略、設計策略與設計部門核心能力發展之個案探討，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。

二、英文文獻

1. Aaker, David A. 1996. Measuring Brand Equity Across Products and Measure. *California Management*, 38:102-120.
2. Aaker, David A. & Joachimsthaler Erich 2002. **Brand Leadership**. Free Press (高登第譯, 2002, 品牌領導, 台北: 天下遠見)
3. Baird, Inga S., Marjorie A. Lyles, and J.B. Orris. 1994. The Choice of International Strategies by Small Businesses. **Journal of Small Business Management**, 32:48-57.
4. Barwise, Patrick & Roberston Thomas 1992. Brand portfolios. **European Management Journal**, 10:277-285.
5. Berthon, Pierre, Ewing Michael & Hah Li Lian 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising**, 24:151-172.
6. Cateora, Philip R. & Graham John L. 2002. **International Marketing. 11nd Edition**. McGraw Hill.(顏文裕譯, 2002, 國際行銷學, 台北: 麥格羅西爾)
7. Cavusgil, S. Tamer. 1984. Organizational Characteristic associated with export activity. **Journal of Management**, 21(1):4-22.
8. Chernatony, de Leslie. 1991. Formulating Brand Strategy. **European Management Journal**, 9:194-200.
9. Chernatony, de Leslie., Halliburton Chris & Bernath Ratna 1995. International branding: demand- or supply-driven opportunity. **International Marketing review**, 12:9-21.
10. Child, J. 1972. Organizational Structure, environment and performance: The role of strategy choice. **Sociology**, 6: 1-22.
11. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. 1995. Competing on resources in the 1990s. **Harvard Business Review**, 73:118-128.
12. Douglas, Susan P., Craig C. Samuel & Nijssen Edwin J. 2001. Executive Insight: integrating branding strategy across market: building international brand architecture. **Journal of International Marketing**, 9:97-114.
13. Doyle, P. 1989. Building successful brands. **Journal of Marketing**

Management, 5: 77-95.

14. Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14:523-550.
15. Ekeledo, I. & Sivakumar K. 2004, International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms A resource-based perspective. **International Marketing Review**, 21:68-101.
16. Gelder, Sicco Van 2004. Global brand strategy. **Journal of Brand Management**, 12:39-38.
17. Geringer, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, 22(1):41-62.
18. Hambrick D.C. & Mason, P.A. 1984. Upper echelons : the organization as a reflection of its top manager. **Academy of Management Review**, 9:193-206.
19. Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective. **Academy of Management Review**, 11(1):145.
20. Johanson, Jan & Wiedersheim-Paul. 1975. The Internationalization of the firm-For Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12:305-322.
21. Johanson, J. & Vahle, J. 2001. The Mechanism of International. **International Marketing Review**, 7:11-24.
22. Johansson, K. J. 2003. **Global marketing. 3rd Edition**. McGraw Hill.
23. Karagozoglu, N. and Martin L. 1998. Internationalization of Small and Medium-Sized Technology Based Firms: An Exploratory Study. **Journal of Small Business Management**, 36:44-59.
24. Keller, L. M. 2003. **Strategic Brand Management. 2nd Edition**. NJ : Pearson Education.
25. Kelz & Andress & block & Brain 1993. Global branding: Why and how? **Industrial Management + Data System**, 93:11-18.
26. King, Stephen 1991. Brand-building in the 1990s. **Journal of Marketing**, 7:3-13.
27. Kotler, Philip & Armstrong Gary 2004, **Principles of Marketing, 10th ed**, N. J.: Prentice-Hall.

28. Miller, M. M. 1993. Executive Insights: The 10-Step Road Map to Success in Foreign Markets. **Journal of International Marketing**, 1:89-106.
29. Park, C. When, Jaworski Bernard J. & MacInnis Deborah J. 1986. Strategic brand concept-image management. **Journal of Marketing**, 50:135-145.
30. Porter, M. E. 1980. **Competitive Strategy**. New York : Free Press.
31. Porter, Michael E. 1986. The strategy role of international marketing. **The Journal of Consumer Marketing**, 3:17-21.
32. Terpstra, Vern. 1983. **International marketing**. 3rd ed. The Dryden Press
33. Van Hoorn, T.P. 1979. Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. **Long Range Planning**, 12:84.
34. Vrontis, Demetris & Kitchen Philip J. 2005. Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation. **International Journal of Business Studies**, 13:87-100.
35. Wood, Van R. 2000. Evaluating international markets- The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction. **International Marketing Review**, 17:34-55.
36. Yin, R. K. 1984. **Case Study Research: Design and Methods**, Beverly Hills, CA: Sage Publications. (尚榮安譯 , 1994 , 個案研究法 , 臺北 : 弘智文化).
37. Yip,G. S. & Biscarri, J.G. & Monti, J. A. 2000. The Role of the internationalization Process in the performance of Newly Internationalizing Firms. **Journal of International Marketing**, 8:10-35.
38. Zahra, S. A., 1996. Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment. **Journal of business venturing**, 11:189-219.

附錄一-明基電通訪談大綱

明基在選擇進入國外的市場及主攻產品，曾經蒐集或考慮到那些資訊或情報，以累積國外知識？

在國外市場上，明基有哪些合作夥伴？（如通路、推廣、廣告或配銷等等）如何選擇這些合作夥伴？

明基在國際市場上的通路策略為何？如何建立與管理行銷通路？

明基的推廣（如廣告、報紙）是如何選擇？溝通組合的考量點為何？

行銷策略(包括品牌策略)的決策權總部和分公司如何分配？

明基總部與各地行銷單位之間如何互動？有那些溝通與協調的管道（如何溝通、協調事宜）？

明基如何控制國外市場上的品牌行銷活動？如何能確保品牌行銷活動達成預期目標？明基內部是否也有品牌管理機制（如管理品牌的資訊系統、品牌活動的文件記錄、一套的品牌訓練）？

附錄二-華碩電腦訪談大綱

華碩在選擇進入國外的市場及主攻產品前，曾經蒐集或考慮到那些資訊或情報，以瞭解國外市場的情況，進而選擇市場和主攻產品？

華碩品牌名稱的選擇過程？品牌顏色選紅色的原因？並由紅色轉藍色的決策過程？

國外市場中，華碩有哪些合作夥伴？（如通路、推廣、廣告或配銷等等）如何選擇這些合作夥伴？

華碩在歐洲市場上的通路策略為何？如何建立與管理行銷通路？

行銷策略(包括品牌策略)的決策權總部和分公司如何分配？華碩總部與各地行銷單位之間如何互動？有那些溝通與協調的管道(如何溝通、協調事宜)？

國外市場品牌行銷人員或主管的來源為何？華碩內部如何篩選與訓練？

華碩如何控制國外市場上的品牌行銷活動？如何能確保品牌行銷活動達成預期目標？華碩內部是否也有品牌管理機制（如管理品牌的資訊系統、品牌活動的文件記錄、一套的品牌訓練）？

附錄三-友訊科技訪談大綱

友訊創立即以國際化品牌為目標，當時組織有哪些資源與能力支持自有品牌產品打入國外市場？

友訊如何決定進入那些國外市場及主攻產品？決策的過程為何？曾經蒐集或考慮那些資訊或情報？

友訊在國外市場中，有哪些合作夥伴？（如通路、推廣、廣告或配銷等等）如何選擇這些合作夥伴？

友訊產品策略中，以自有品牌打中低階產品，又與大廠策略聯盟銷售高階產品，此策略的考量？產品定位又為何？

友訊如何管理行銷通路？

品牌策略是由那些層級決定？是否也是授權給分公司決定呢？

貴公司總部與各地行銷單位之間如何互動？有那些溝通與協調的管道（如何溝通、協調事宜）？

國外市場品牌行銷人員或主管的來源為何？公司內部如何篩選與訓練？

友訊如何控制國外市場上的品牌行銷活動？如何能確保行銷活動達成預期目標？（如管理品牌的資訊系統、品牌活動的文件記錄、一套的品牌訓練）

附錄四-巨大機械訪談大綱

1981 年成立捷安特，當時有哪些資源與能力以支持自有品牌行銷，並打入國外市場？

1986 年於荷蘭成立捷安特歐洲公司，開始進入國際市場，當時巨大機械決定先進入荷蘭的原因？並如何選擇之後的市場和產品進入？這些決策前又曾蒐集或考慮那些資訊或情報？

巨大在國際市場上打品牌的過程與歷史為何？

在國際市場進行品牌行銷時，貴公司有那些合作夥伴？如何選擇合作夥伴？

如何管理國際行銷通路中的代理商或經銷商？

巨大品牌定位的演進？巨大的品牌識別系統有何含意？

只有以 Giant 品牌進入各國外市場，還是依各市場有副品牌的加入？

巨大在國際市場上的產品定位與策略為何？針對不同國家有何不同？

巨大國際市場上的通路策略為何？針對不同國家有何不同？

巨大全球的行銷業務部門的組織結構為何？總部與各地行銷單位之間如何互動？有那些溝通與協調的管道（如何溝通、協調事宜）？

巨大如何控制國外市場上的品牌行銷活動？如何能確保行銷活動達成預期目標？（如管理品牌的資訊系統、品牌活動的文件記錄、一套的品牌訓練）

附錄五-雷虎科技逐字稿

雷虎一開始就自創品牌為目標，那是何時開始將自有品牌行銷至國外市場？為什麼當時會決定將自有品牌行銷至國外市場？

請說明雷虎在國際市場上打品牌的過程或歷史？

貴公司一開始決定進入那些國外市場及主攻的產品？曾經蒐集或考慮那些資訊或情報？

雷虎為何要購併國外品牌的方式進入市場？考量的原因是什麼？

為何雷虎要採多品牌的策略？不同品牌的行銷策略，有什麼不同？

在國際市場進行品牌行銷時，貴公司有那些合作夥伴？如何選擇合作夥伴？

如何管理國際行銷通路中的代理商或經銷商？

雷虎通路以自營通路、代理商和異業結合為主，這些通路是否會有所衝突？自營通路選擇哪些國家進入？為什麼？

貴公司在全球的行銷業務部門的組織結構為何？總部與各地行銷單位之間如何互動？有那些溝通與協調的管道（如何溝通、協調事宜）？

貴公司如何控制國外市場上的品牌行銷活動？如何能確保行銷活動達成預期目標？（如管理品牌的資訊系統、品牌活動的文件記錄、一套的品牌訓練）

附錄六-歌林訪談大綱

與 SYNTAX 合作共創 OLEVIA 品牌才慢慢以自有品牌銷售國際市場？當時組織有哪些資源支持歌林品牌走向國際市場？

目前自有品牌產品銷售到哪些國家？進入市場考量的因素為何？

目前有哪些合作夥伴？(如通路、推廣、廣告或配銷等等)如何選擇這些合作夥伴？

歌林品牌在國際市場上的產品策略為何？目前的品牌定位為何？

國際市場上的通路策略為何？如何建立與管理行銷通路？

國際推廣(如廣告、報紙)是如何選擇?選擇何種方式行銷品牌或產品？

如何控制國外市場上的品牌行銷活動？如何能確保行銷活動達成預期目標？(如管理品牌的資訊系統、品牌活動的文件記錄、一套的品牌訓練)

附錄七-明基電通之證據鏈編號方式

明基電通(BenQ)
B1? 明基逐字稿
◆ B1-01? 第一次逐字稿 2004 年 11 月 05 日
◆ B1-02? 第二次逐字稿 2005 年 03 月 18 日
◆ B1-03? 第三次逐字稿 2006 年 05 月 12 日
B2? 天下雜誌
◆ B2-01? 2005/3/15, 第 319 期, 頁 128-136
◆ B2-02? 2005/01/15, 第 315 期
◆ B2-03? 2003/08/15, 第 281 期
B3? 臺灣品牌網站
◆ B3-01? 2005/11/24 臺灣十大品牌經營之道
B4? 數位時代雙週
◆ B4-01? 數位時代雙週, 第 63 期, 2003/08/01, 頁 102-103
B5? e 天下
◆ B5-01? 2004/09/01, 第 45 期
◆ B5-02? 2004/05/01, 第 41 期
B6? 聯合知識庫
◆ B6-a? 經濟日報
• B6-a-01? 2005-04-13/經濟日報/C3 版/電子科技
• B6-a-02? 2005-03-31/經濟日報/D3 版/德國 CeBIT 展回顧
• B6-a-03? 2005-03-01/經濟日報/A3 版/焦點要聞
• B6-a-04? 2004-12-05/經濟日報/A7 版/綜合新聞
• B6-a-05? 2004-11-25/經濟日報/C6 版/電子、興櫃
• B6-a-07? 2004-11-03/經濟日報/A12 版/工業發展會議特輯
• B6-a-08? 2004-01-11/經濟日報/2 版/經濟要聞
• B6-a-09? 2003-01-24/經濟日報/6 版/企業要聞
• B6-a-10? 2003-01-24/經濟日報/6 版/企業要聞
◆ B6-b? 民生報
• B6-b-02? 2006-01-19/民生報/A4 版/3C 新聞網
• B6-b-01? 2005-03-05/民生報/B4 版/籃球新聞
B7? 遠見雜誌
◆ B7-01? 2005/07/05
◆ B7-02? 2004/9, 第 219 期

附錄八-華碩電腦之證據鏈編號方式

華碩電腦 (ASUS)
A1? 華碩訪談逐字稿
◆ A1-01? 第一次訪談
◆ A1-02? 第二次訪談
A2? 能力雜誌
◆ A2-01? 2004 年 8 月號, 第 582 期
◆ A2-02? 2003 年 8 月號, 第 570 期
A3? 臺灣品牌網站
◆ A3-01? 2005/11/24 臺灣十大品牌經營之道
A4? 華碩網站 http://www.asus.com/
A5? 陳瑞君 (2005), 頁 81-106
A6? 天下雜誌
◆ A6-01? 2004/09/15, 第 307 期, 頁 58
◆ A6-02? 2003/08/15, 第 281 期
A7? 數位時代雙週
◆ A7-01? 2003/08/01, 第 63 期, 頁 102-103
◆ A7-02? 2003/08/15, 第 64 期
◆ A7-03? 2003/10/01, 第 67 期, 頁 66+68+70
A8? e 天下
◆ A8-01? 2004 年 5 月
◆ A8-01? 2005 年 4 月
A9? 聯合知識庫
◆ A9-a? 經濟日報
• A9-a-01? 2004-04-15/經濟日報/7 版/綜合新聞
• A9-a-02? 2004-02-28/經濟日報/16 版/行銷英雄
• A9-a-03? 2004-02-13/經濟日報/11 版/兩岸
• A9-a-05? 2003-12-13/經濟日報/16 版/行銷英雄
• A9-a-06? 2003-10-03/經濟日報/5 版/企業要聞
• A9-a-07? 2003-03-16/經濟日報/3 版/

附錄九-友訊科技之證據鏈編號方式

友訊科技 (D-LINK)
D1? 友訊訪談逐字稿
◆ D1-01? 第一次訪談
◆ D1-02? 第二次訪談
D3? 電腦 DIY 雜誌, 2005 年 3 月號
D4? 聯合知識庫
◆ D4-a? 經濟日報
• D4-a-01? 2005-01-11/經濟日報/B11 版/電信網路(每周二見刊)
• D4-a-02? 2004-12-03/經濟日報/E10 版/資訊月專刊
• D4-a-03? 2004-05-15/經濟日報/20 版/電子、科技
• D4-a-04? 2004-10-09/經濟日報/C4 版/行銷英雄
• D4-a-05? 2004-07-03/經濟日報/16 版/行銷英雄
• D4-a-06? 2004-07-01/經濟日報/29 版/電子、科技
• D4-a-07? 2004-05-11/經濟日報/14 版/活動要聞
• D4-a-08? 2004-03-19/經濟日報/29 版/電子、科技
• D4-a-09? 2004-03-15/經濟日報/24 版/產業科技專輯
• D4-a-10? 2004-01-09/經濟日報/6 版/企業要聞
• D4-a-11? 2002-10-08/經濟日報/33 版/產業要聞
D5? 臺灣品牌網站
◆ D5-01? 2005/11/24 臺灣十大品牌經營之道
D6? 數位時代雙週
◆ D6-01? 友訊海外分公司不用臺灣人, 2005/8/15
D7? 友訊網站 http://www.dlink.com/
D8? 陳瑞君 (2005), 頁 109-119

附錄十-巨大機械之證據鏈編號方式

巨大機械 (GIANT)
A1? 巨大訪談逐字稿
A2? 巨大 93 年年報
A3? 天下雜誌
◆ A3-01? 天下雜誌, 第 281 期, 2003/08/15
A4? 數位時代
◆ A4-01? 數位時代, 2002/3, 捷安特- - 教黑白的中國, 騎上彩色的飛輪
A5? 聯合知識庫
◆ A5-a? 經濟日報
• A5-a-01? 2005-12-09/經濟日報/A12 版/企管副刊
• A5-a-02? 2005-10-25/經濟日報/C6 版/上市櫃公司(3)
• A5-a-03? 2005-05-14/經濟日報/D1 版/管理故事
• A5-a-04? 2005-03-14/經濟日報/A16 版/副刊企管
• A5-a-05? 2004-09-29/經濟日報/B8 版/商情資訊
• A5-a-06? 2004-06-26/經濟日報/8 版/研討會
• A5-a-07? 2004-02-07/經濟日報/5 版/企業要聞
• A5-a-08? 2003-10-13/經濟日報/36 版/副刊企管
• A5-a-09? 2003-06-03/經濟日報/31 版/傳統、綜合
• A5-a-10? 2002-12-04/經濟日報/32 版/傳統、綜合
• A5-a-11? 2002-11-06/經濟日報/39 版/企業策略
• A5-a-12? 2002-09-10/經濟日報/36 版/綜合產業 1
• A5-a-13? 2002-05-21/經濟日報/36 版/綜合產業 1
• A5-a-14? 2001-10-30/經濟日報/36 版/綜合產業
◆ B5-b? 工商時報
• B6-b-01? 2005-11-24/民生報/B5 版/競技場上
A6? 臺灣品牌網站
◆ A6-01? 2005/11/24 臺灣十大品牌經營之道

附錄十一-雷虎科技之證據鏈編號方式

雷虎科技 (THUNDER TIGER)
T1? 雷虎訪談逐字稿
T2? 雷虎品牌管理投影片
T3? 93 年公開說明書
T4? 雷虎網站 http://61.221.10.43/indexmain.htm
T5? 臺灣經貿網成功經驗分享-雷虎科技
T6? 商業週刊
◆ T6-a? 2003-05-19 , 第 808 期
◆ T6-b? 2005-12-12 , 第 942 期
T7? 聯合知識庫
• T7-a-01? 2006-03-11/經濟日報/B4 版/上市櫃公司
• T7-a-02? 2006-01-09/經濟日報/C4 版/上市櫃公司(1)
• T7-a-03? 2005-05-19/經濟日報/C7 版/傳統綜合
• T7-a-04? 2005-01-04/經濟日報/C12 版/商情資訊
• T7-a-05? 2004-09-02/經濟日報/C8 版/研討會
• T7-a-06? 2001-02-04/經濟日報/17 版/科技島
◆ B7-b? 工商時報
• B6-b-01? 2005/11/17/工商時報/鮮活職場/14 版
• B6-b-02? 2005/5/10/工商時報/鮮活管理/30 版

附錄十二-歌林之證據鏈編號方式

歌林科技 (OLEVIA)
O1? 歌林訪談逐字稿
O2? 2004 年年報
O3? 歌林網站 www.kolin.com.tw
O4? e 天下雜誌
◆ D4-a? 2004 年 5 月
O5? 聯合知識庫
◆ O5-a? 經濟日報
• O4-a-01? 2005-06-29
• O4-a-02? 2005/02/06
• O4-a-03? 2005-01-13