

1 緒論

1.1 研究動機

為什麼台灣這幾年缺乏國際級企業家的創業精神與經營全球化企業的管理能力呢？從策略管理的觀點，企業存在的目的在**永續經營**，誠如楊千老師說的：**存在就是勝利**。一語道盡企業經營的艱辛困苦與全球化競爭的激烈。筆者在宏碁電腦工作十餘年，看到了台灣電子業的盛衰興亡，體會到現實生活的殘酷無情，與專業管理的浩瀚無垠。一般企業能全球化的競爭環境中能生存下來已屬不易，更何況要建立品牌，進軍海外。商場如戰場，成功之道簡而言之不外乎孫子兵法所云『天時、地利、人和』。然而，其細節之繁複，非三言兩語能備載。電腦業執全球科技成長之牛耳凡三十載，帶動了行動通訊產業興起，加快了全世界的生活步調，改變了全人類的生活方式，至今無出其右者。置身於此變化快速又競爭激烈的全球性電腦業中，多年來多少企業更迭，更顯示該產業的技術與趨勢變化速度之快(天時)，全球市場不同的文化背景，政治與經濟環境複雜(地利)，全球企業、跨國團隊的建立與經營管理的專業能力(人和)，要同時面對詭局多變的時空變化，與國際級競爭對手在商場上的無情廝殺，都考驗著競逐其中的企業家與其團隊的專業能力。稍有不慎，即兵敗如山倒，多年基業，毀於一旦，甚至，一蹶不振，粉身碎骨。因此，台灣企業家們

在面對捉摸不定、變化快速的市場時，大多選擇代工而非發展品牌以降低創業難度與市場的不確定性。

代工業在台灣發展多年來，已經不僅止於是一項生意、而成為一種文化、一種生活型態、更是一種思想體系。然而，台灣的高科技製造業在代工利潤日益微薄下，往高附加價值的產業鏈移動，擺脫低毛利競爭，投注資源，**建立品牌**，增強產品識別，區隔競爭對手，提高價值，開發通路，創造差異是必走的路。不過，要轉換核心能力到一個陌生的領域(OBM)是非常困難的。所幸在宏碁與友訊成功的分割代工製造與品牌通路的經驗支持後，藉由公司分割來改變經營模式，已然成為台灣科技製造業轉型建立品牌的成功方程式。品牌的經營要成功，絕對需要對消費者或客戶有相當深入的了解，經營心態則是必須充滿熱情與專注，這與過去習於代工製造的台灣廠商，它的思維模式有很大的不同。

全球化國際貿易乃是大勢所趨。當今國際經貿情勢發展方向，一是世界貿易組織(WTO)多邊體制之進展，另一是全球區域化經濟整合，如歐盟(EU)、北美自由貿易區(NAFTA)及東協自由貿易區(AFTA)等。台灣早期一直是以出口為導向的海島型經濟體，對外貿易歷年來均在我國經濟發展上占有舉足輕重的地位，企業在國內發展到一定程度後，由於腹地小，勢必要國際化，轉進全球市場，與國際大廠競爭。部分

企業即使選擇專注島內，不走向國際化，在WTO與區域化經濟整合下，國內企業已經不能靠政府的關稅保護，偏安島內了。國外大廠也會進軍國內，相互競爭。如何建立企業自己的競爭優勢，已是刻不容緩。

我國企業主常問：「台灣企業到底適不適合發展國際品牌？」以及「我們要如何創造和經營國際品牌？」為什麼十年來台灣的國民所得成長停滯不前？過去很多台灣廠商都是以代工業務起家，面對代工與自創品牌兩者截然不同的經營模式，心態上不免躊躇不前，到底要不要自創品牌？或是如何自創品牌？品牌在台灣建立起來之後，又該如何進軍國際呢？筆者卻認為台灣這幾年缺乏國際級企業家的創業精神與經營全球化企業的管理能力，以滿足全世界的需求，提供產品或服務，創造價值，提高國民所得。國內研究針對品牌研究多，但是跨國研究少，對PC的品牌價值的跨國研究幾希矣。希望這份研究有所貢獻並可以幫助台灣的企業主提供部分解答。

備註：

OEM, Original Equipment Manufacturing, 即代工製造;

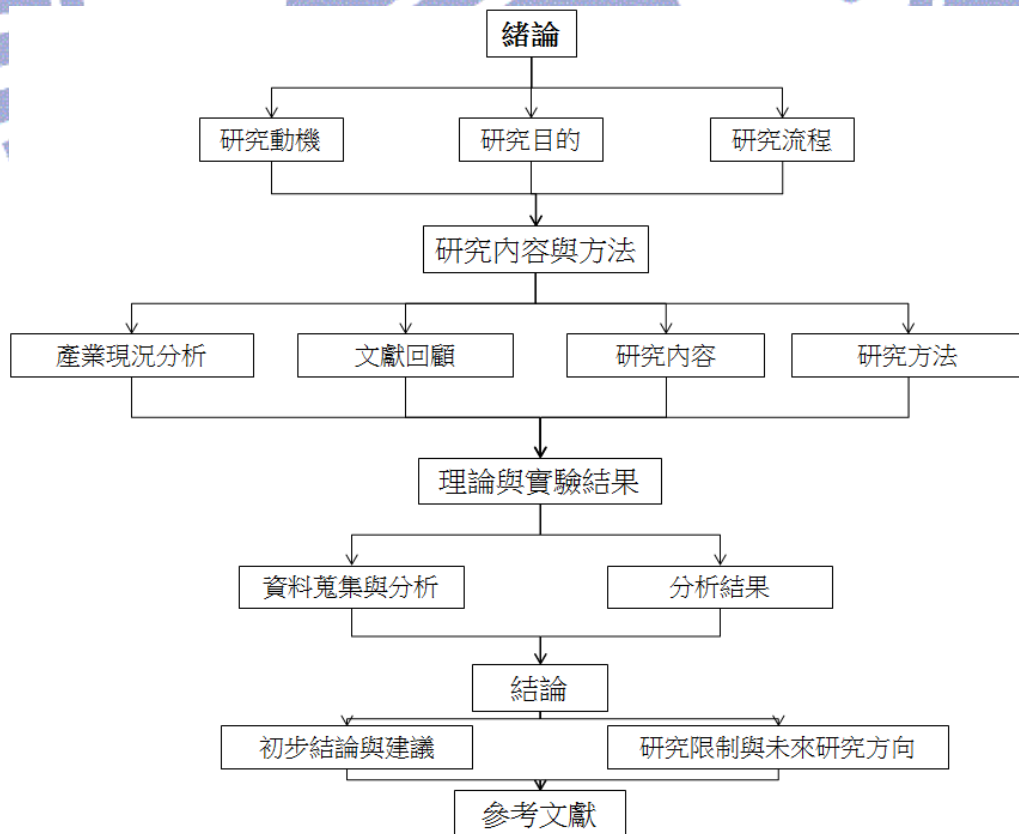
ODM, Original Design Manufacturing, 委外研發設計代工

OBM, Original Brand Manufacturing, 自有品牌製造, 專注於市場行銷通路之運作

1.2 研究目的

如何透過 Gfk 零售通路銷售資料庫與財報與 Interbrand 所提供的品牌價值等公開資訊，來分析個人電腦廠商的品牌競爭策略。以個人電腦歷年銷售統計資料，選取市場占有率前七大公司（HP、Dell、Acer、Lenovo、Toshiba、Apple 及 ASUS），透過即時銷售資訊中各不同品牌對於在相同通路與規格下的消費者所願意付出的價格高低（可視為消費者對於該品牌的認知價值）的影響。本研究試圖透過回歸方式分析，找到不同國家的文化指標與品牌價值對產品平均售價間的關係。

1.3 研究流程



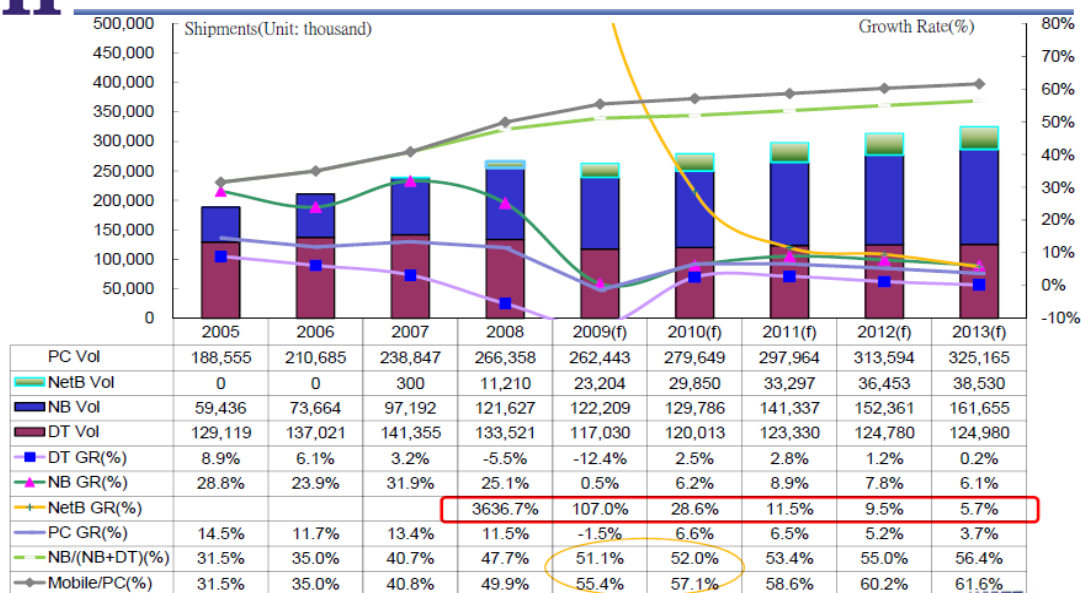
2 研究內容與方法

2.1 產業現狀分析

自 1981 年 IBM 開發出個人電腦至今歷時近 30 年，仍未有新產品能取代其地位，只是不斷的進化、演變。並且隨著產品價格逐漸下滑，在資訊時代裡已成為一般大眾的生活必需品，其重要性不言可喻。個人電腦 2008 年銷量近三億台，市場趨於飽和，成長逐漸減緩。全球市場在激烈競爭下，僅能容納少數國際品牌，受到全球景氣成長趨緩、全球整體 PC 市場出現負向成長，企業競爭進入白熱化，各家廠商極力追求規模經濟以壓低成本，大者恆大下，廠商間合併、併購風氣盛行。歷經 HP 於 2000 年併購 Compaq，Lenovo 於 2004 年併購 IBM，Gateway 於 2003 年併購 Emachines，又在 2007 年被 ACER 併購。



2009全球PC出貨負成長，NB出貨比重破五成



Source : MIC, Mar. 2009



(圖一，2005-2013 PC 銷售趨勢，資料來源：MIC 2009)

2009 年個人電腦年銷量首度負成長，同時筆記型電腦與桌上型電腦正式進入世代交替，筆記型電腦全球銷售量突破五成。其中市占率前十大廠商分別是：

1. HP，市占率 19.5%，年成長率 10.1%。
2. Acer，市占率 12.7%，年成長率 28.9%。
3. Dell，市占率 12.4%，年成長率-9.4%。
4. Lenovo，市占率 7.9%，年成長率 13.6%。
5. Toshiba，市占率 4.9%，年成長率 14.8%。
6. ASUS，市占率 4.2%，年成長率 24.1%。
7. Apple，市占率 3.5%，年成長率 12.5%。
8. Samsung，9. Sony，10. Fujitsu 市占率均在 3%以下。地區性品牌占全球總量仍達 28.9%。

Form fact		Country/Region	Vendor	Y2009 Shipment	2009 Market share	Y-Y
PC	1	Worldwide	Hewlett-Packard	61,282,094	19.5%	10.1%
PC	2	Worldwide	Acer	39,825,884	12.7%	28.9%
PC	3	Worldwide	Dell Inc.	39,060,148	12.4%	-9.4%
PC	4	Worldwide	Lenovo	24,809,300	7.9%	13.6%
PC	5	Worldwide	Toshiba	15,514,532	4.9%	14.8%
PC	6	Worldwide	ASUS	13,172,574	4.2%	24.1%
PC	7	Worldwide	Apple Computer	11,090,619	3.5%	12.5%
PC	8	Worldwide	Samsung Electronics	6,614,338	2.1%	82.9%
PC	9	Worldwide	Sony	5,996,505	1.9%	2.6%
PC	10	Worldwide	Fujitsu	5,626,832	1.8%	-31.4%
PC		Worldwide	All Others Subtotal	90,822,716	28.9%	-5.6%

(圖二，2009PC 銷售前十大品牌，資料來源: Gartner 2009)

上述的全球個人電腦約有 8 成是由台灣廠商生產製造，電子業佔國內整體製造業 GDP 的比例約為 23.0%(2006 年)，在經濟部統計處資料更進一步指出，國內資訊電子業在外銷金額佔整體製造業超過 7 成，對 GDP 的貢獻也佔整體製造業的 8 成。從經濟的貢獻與重要度來看，資訊電子業實為國內製造業的命脈。然而，台灣的電子加工業由於無法掌握通路與客戶，在產能過剩與市場日趨飽和的情況下，夾在國際品牌廠商與大陸與印度新興市場競爭者中間，利潤日趨微薄。

台灣的資訊產業以代工製造和委託設計代工(OEM/ODM)為主，然而，高毛利仍被國際品牌(OBM)大廠所享有，個人電腦是台灣電子產業(IC 設計、晶圓代工、零組件及系統組裝)的火車頭，可是台灣的高科技製造業在代工利潤日益微薄下，不斷在思考如何往高附加價值的產業鏈移動，擺脫低毛利競爭。一般認為自創品牌之策略可以突破代工製造之低毛利窘境。可是何謂品牌？又該如何建立品牌呢？

2.2 文獻探討

何謂品牌？ 品牌一詞根據美國行銷學會(AMA)的定義為：「一個名稱、標記、符號或設計或是他們的聯合使用，以試圖去辨認銷售者之產品或服務，並與競爭者的產品或服務有所區別。」參酌 AMA (2007)、Aaker (1991)、Keller (1993) 的品牌概念，品牌應包含具體可見、可感受到的產品、屬性、品質、用途、功能或服務實體層面，以及存在於顧客心中的綜合性經驗，包含情感、自我表達以及顧客與製造者的關係的抽象層面。二者結合成機構的無形資產，顧客可以據此了解該品牌與其他競爭者的差異。

品牌的作用為何？ Blackett (1991) 認為品牌對消費者而言，可做為認定產品來源或品質與一致性的保證依據。以生產者的角度來看，品牌則可以做為與消費者的溝通訊息、消費者忠誠度的關鍵、增加產品之附加價值，並進而索取高收費。

Chernatony 與 McWilliam (1989) 統整諸多研究後，認為品牌之於廠商與消費者的作用有下列幾項：(1) 品牌是辨別的工具可以與競爭者產生差異化；(2) 品牌是做為產品品質一致性的保證及承諾；(3) 品牌為投射自我形象的方式；(4) 品牌是購買時作決策的輔助工具。

品牌包含哪些東西呢？ Keller (1998) 提出品牌形象架構，認為品牌形象是多面向的，除效用構面外亦存在符號構面，符號具備形象亦有其意義，現今市場上銷售者各式各樣的產品，且大多數產品屬成熟期

產品，各產品廠商無不花費心思發覺顧客需求，並滿足需求，同時許多產品在功能上已難以創造與眾不同的差異，故符號構面的差異便成為各廠商決定產品市場區隔的重要因素。Malhotra (1988) 認為品牌形象亦可能直接影響消費者回應，Escalas and Bettman (2005) 提出消費者對品牌人格形象的評價可能影響消費者行為。

既然品牌如此重要，那要如何經營品牌呢？Melin & Urde (1990) 認為品牌經營主要有三種關係：(1)目標客戶經由正面的產品使用經驗，建立了與產品間的緊密關係；(2)公司經由行銷活動，建立產品與品牌之強力關係；(3)最後消費者將決策過程直接聯想到品牌，而不是經由產品再聯想到品牌。Urde(1994)進一步發展品牌導向公司之結構圖，(1)基礎是品牌願景，它代表品牌策略的本質與，對客戶溝通的指導原則；(2)其次是公司名稱必須強烈的與企業識別關聯；(3)最外層是產品(設計、包裝、品質等)式與功能價值相關聯，而品牌則是與情感價值相關。Urde(1994)提出從產品為主的公司轉為品牌導向公司的八個原則：(1)讓品牌議題成為重大管理議題；(2)發展品牌願景；(3)保護公司的品牌與專利資產；(4)定義公司的附加價值；(5)制定品牌策略；(6)同步與一致性的溝通；(7)投資在可以建立與增進品牌價值之行銷活動；(8)發展達成成功品牌導向公司的能力。Shaun Smith 提出了品牌管理應該注意的一般性準則，如清楚的品牌定位、

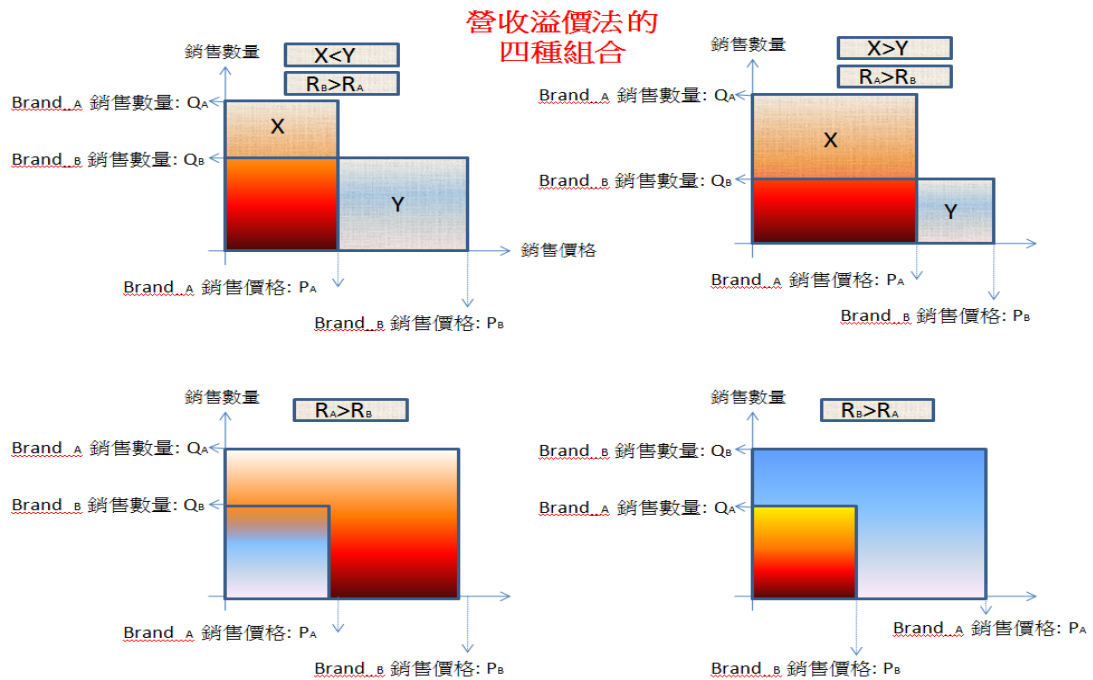
行銷過程的管理、產品的管理、品牌名稱及認同感等等。

如何衡量品牌經營的成果呢？Aaker(1991, 1992)指出品牌權益受五個構成要素影響，分別是品牌聯想、品牌忠誠度、品牌知名度知覺品質、與品牌資產(如專利、商標、通路業者間的關係等)。國內探討品牌要素與品牌權益的研究學者如黃清波(2000)的研究在於探討品牌五要素——品牌名稱、標記符號、象徵角色、口號與包裝(外觀造型)對品牌權益的影響，並比較在品牌要素的不同組合之下對品牌權益之影響是否有所差異，以及在何種情形之下才能使品牌權益最大化。台灣品牌先生施振榮根據其多年的全球PC市場經驗也計算出品牌的價值公式，主張品牌的價值等於品牌定位與品牌知名度相乘的效果。唐瓊璋、劉芬美、黃寶慧(2007)認為品牌價值與競爭策略雖是看不見的，但卻可藉由財務報表中的財務指標將其外顯化，因為財務指標顯示了企業在資源配置與投資上的策略抉擇，並以杜邦等式將其輕資產(包含品牌價值與專利權)量化。國際上針對品牌價值發展出幾套品牌鑑價方式：

1. 由英國品牌顧問公司interbrand的評鑑法：1. 領導地位 (Leadership 25%)、2. 穩定性 (Stability 15%)、3. 市場特性 (Market 10%)、4. 國際化(Geographic spread 25%)、5. 潮流吻合度(Profit trend 10%)、6. 支持度 (Support 10%)、7. 受保

護程度(Protection 5%)；目前此方法是較廣為接受的平良品牌價值的方法。

2. 德國BBDO的品牌鑑價模型(Prestige, Loyalty, Expansion Driver)；
3. 日本的Hirose品牌鑑價模型(市場品質, 相關市場優勢, 品牌國際導向, 品牌地位, 財務基礎)都是較知名的幾種品牌鑑價方式。
4. 施振榮(2003)則認為認為:品牌價值=品牌知名度X 品牌定位。
5. Kusum, Donald, Scott (2003)提出的**營收溢價法**來衡量消費者所願意付出的價格與購買數量(可視為消費者對於該品牌的認知價值)做為品牌鑑價方式,其優點是評價方式客觀、快速,又具有參考性,且觀念與施振榮的品牌價值衡量法相似,具有即時性,可逐月逐年甚至依不同國家追蹤品牌價值的經營成效,提供企業做為即時參考,立即擬定決策,以採取措施因應,改善競爭環境。



圖三，營收溢價法的四種組合（資料來源：Journal of Marketing , Vol. 67 (October 2003)）

本研究的另一個主題是企業在國際化時面對不同的文化所可能產生的影響。**何謂文化？**文化是指人類活動的模式以及給予這些模式重要性的符號化結構。不同的人對“文化”有不同的定義，從國際行銷的角度出發，將文化定義為消費者通過選擇性注意，影響消費者持久性偏好，從而使消費者表現出詮釋環境和反應穩定性的準則(晏國祥 2006)。文化被視為是一類群體為了在這個群體的交往能被接受而必須知道的東西，它不一定為所有成員所共有，而是有關成員在相互學習中能彼此接受，建立共同的理解和文化想像。

文化如何影響消費者行為呢？透過文化模型的建立，尋求測量影響不同文化的大量變數和因素之間的關係。常見的有變數模型 (Parsons, 1951)、價值取向模型 (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961)、

文化模型 (Stewart, 1971)。Hall Edward T(1992)根據人際交流，人際聯系、人際空間距離、時間意識和工作頭緒等文化變量方面的特徵，把世界上不同國家的文化大致分為兩大模式：一類是『高環境聯繫文化 (High·context culture)』；另一類是『低環境聯繫文化 (Low·context culture)』。Trompenaars和Hampden Tumerd在1993年的一項研究中，對包括46個國家在內的1萬多名組織雇員進行了問卷調查。總結出其所在群體的文化模式從7組兩難選擇中經過分析提取出2組層面作為劃分不同文化類別的主要依據，分別是功利主義，忠誠和平等主義，保守主義。Schwartz在1997將社會文化的差異歸結為3個問題：個人與群體的關係(保守主義與自由主義)、社會行為激勵(等級制度與和平等主義)與人們在自然與社會中的角色(改造與共生)。1999年，Terry Clark提出了在不同的文化差異下考查消費者與行銷者2種差異的綜合模型。Clark首先採用了Herskovits(1948)的觀點，將文化的構成分為5個組成部分：(1)物質文化層，包括技術和經濟現象；(2)社會組織，包括社會組織、教育系統、政治制度；(3)宗教信仰；(4)文化藝術，包括繪畫、雕塑、民間傳說、戲劇、舞蹈等；(5)語言。他認為，正是由於文化在這5種基本構成要素上的差異導致了文化的差異。在模型中，他將行銷者的差異歸結為3個維度：柔性、個人對社會的控制程度、成就感。其中，Hofstede 的5 因素

文化模型是最被廣泛引用的。

Hofstede(1984)將文化定義為“影響一個群體對環境所做的反應的各種共同特徵的總和，它表現在價值觀念、信仰、態度、行為準則、風俗習慣等方面”。文化有著相互關聯的多個層面。一個社會的文化傾向影響了其社會成員的戰略思想和行為，不同市場的文化差異表明其消費者有不同的需求，因此可能需要相應的品牌形象。1978-1983年，Hofstede 通過對跨國公司(IBM)在 53 個國家 116,000 名員工的實證調查和折中分析，提出了 4 個基本的社會問題：個人和集體的關係、社會平等性、不同性別的社會地位、對不確定性的態度，並由此歸納出了 4 個對不同文化的衡量維度：個人主義/集體主義 (Individualism / Collectivism)、權力距離 (PowerDistance)、不確定性規避 (Uncertainty Avoidance)、陽剛/ 陰柔文化 (Masculinity / Femininity)。

1. 個人主義/集體主義 (Individualism Versus Collectivism) 。

這一維度用來測量個人受集體影響的程度。「個人主義」是指一種結合鬆散的社會組織結構，其中每個人重視自身的價值與需要，依靠個人的努力來為自己謀取利益。人與人之間的關係較為淡漠，與集體保持著一種精神上的獨立。「集體主義」則指一種結合緊密的社會組織，其中的人往往以「在群體之內」和「在群體之外」

來區分，他們期望得到「群體之內」的人員的照顧，但同時也以對該群體保持絕對的忠誠做為回報。他們對集體的偏好強於個人獨立決策的偏好，共識和協作比個人採取行動付出努力更有價值。

2. 權力距離 (Power Distance)。指社會成員對社會或組織中的等級制度或權力分配的容忍、接受程度。權力距離大的社會對等級制度或權力分配不公所造成的不平等現象的容忍程度高。社會呈現明顯的等級階層，權威階層擁有特權，並儘量通過各種權利象徵物來表明自己的地位，以受到尊敬。權力距離小的社會比較追求平等公正，權力均衡，人與人之間的不平等程度較低，對社會或組織的參與程度高。

3. 不確定性規避 (Uncertainty Avoidance)。指社會成員在面對風險、新生事物或不明朗事件時所採取的態度。不確定性回避程度大的社會，人們比較保守，不願意冒風險，較可能排斥新生事物。人們會通過構建各種規則和制度，增加可預期性來減輕壓力。而對不確定性回避程度小的社會，人們能夠泰然地接受不確定情景，對未知的情景、觀念和人物表現出較大的容忍度，喜歡維持一種寬鬆的環境，容易接納各種新生事物，不太關注制度和規則。

4. 陽剛/陰柔文化 (Masculinity Versus Femininity) 。即社會上居於統治地位的價值標準，指社會成員對個人成就和生活態度的看法。在陽剛社會中，居於統治地位的是男性氣概，如自信武斷，進取好勝，對於金錢的索取，執著而坦然。人們傾向追求個人財富及事業成就，讚賞決斷能力，競爭、雄心壯志和職業成就受到重視。

5. 長期與短期時間取向 (Time Orientation) 。第五個維度是 Hofstede 理論模式中的一個創新，它關注的是社會在不同美德方面所強調的重點是什麼。Michael Harris Bond (1987) 在與 Hofstede 研究中國文化後發現新的文化要素，初期稱為孔子動態指標，後來 Hofstede (1991) 將這長期與短期時間取向添加在模型中，以進一步吸收亞洲社會的文化精華。長期面向型社會對美德的把握著眼於投資到未來的發展中，哪怕現在暫時的犧牲也是可以理解的，這種文化特別強調堅韌、獨創力和變化；短期面向型文化強調的是過去和現在所發揮的作用而不是未來和價值觀。長期導向型組織，常常把它們著重強調的是勤奮的工作認為是一種長時間的付出。超前意識在這些企業中被認為是關鍵的戰略。短期導向型文化一般會尋求能很快獲得結果的方法，以便給建立關係和休閒騰出更多的時間。

跨國文化研究除了Hofstede 的研究方法外，還有哪些呢？1990年代有四件大型的跨國文化研究，其一是Robert J. House (1994-1997)在62個國家、3個產業、951個組織，訪問17,000 經理人所做的GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)研究。其二是 Ronald Inglehart (1998-2004)對81個國家18歲以上成人所做的世界觀調查。其三是Shwartz & Bardi, (2001) 針對54國學生與56國國小老師的價值觀調查。最後是Smith (2002)對47個國家的7,000位經理人的事件管理分析。Hofstede(2006)針對GLOBE的研究結果分析，發現與其研究結果與Hofstede的五個維度的結果不謀而合。

2.3 研究內容

品牌價值的原始資料來自於 GfK 對於零售市場的調查。GfK 是來自德國的全球第四大的市場研究組織，其事業群涵蓋了零售調查、專案研究及媒體調查。特別在耐用消費品調查方面，在全球位居第一，其零售市場資料來自於全球超過 190,000 個零售店點的實際銷售數字，透過條碼將資訊彙整以供分析。GfK 的調研方法是從零售點收集數據，先做普查，再確定樣本數量，然後開拓這些店，收集數據，之後進行市場推總。優勢是能把全球的經驗和本土的智慧結合在一起，

在世界使用統一的調查方法，並根據不同國家的市場特點對市場進行分析和研究。特別是在耐用消費品調查方面，GfK 覆蓋全球耐用消費品零售額 95% 的市場，是全球在耐用消費品和 IT 產品零售跟蹤調查領域最具權威的公司。該集團在全球有 115 間子公司，涵蓋超過 100 個國家，約有 10,000 個員工。

本研究市場資料取自 GfK 在 2009 年 1 月至 12 月一整年在歐洲與亞洲的個人電腦零售市場銷售資料。其中選取全球前七大消費性個人電腦品牌(HP、Dell、Acer、Lenovo、Toshiba、Apple 及 ASUS) 做分析，因為全球個人電腦在多年的激烈競爭，大者恆大下，前七大在國際品牌市場佔有率已達 90%。而企業所建立的品牌價值衡量方式，則採用英國 Interbrand 在 2009 年的評價結果，再透過 GfK 零售通路銷售的即時資料庫所得到的 2009 年平均銷售單價。然後將 Interbrand 的品牌價值與 GfK 針對主要零售通路的即時銷售資料庫所得到的平均銷售單價做迴歸分析，來驗證品牌價值對銷售單價有正面影響。然而，同一品牌在不同國家的品牌價值間，存在著何種關係呢？透過 Hofstede (1980, 1991) 提出的 5 個維度衡量文化差異模型，與不同國家的平均銷售單價作迴歸分析，試圖找出跨國品牌價值與文化指標間的關係，並得到國家文化的**不確定性規避** (Uncertainty Avoidance) 對消費性個人電腦銷售單價也有正面影響。

2.4 研究方法

迴歸分析 (Regression Analysis) 是一種統計學上對數據進行分析的方法，主要是希望探討數據之間是否有一種特定關係。迴歸分析是建立因變數 Y (或稱依變數、原文為: response variables, dependent variables) 與自變數 X (或稱獨變數, 原文為 predictors, independent variables) 之間關係的模型。迴歸分析的旨在於了解兩個或多個變數間是否相關、相關方向與強度，並建立數學模型以便觀察特定變數來預測研究者感興趣的變數。

本研究利用簡單線性迴歸分析以單一變數進行預測判斷兩變數之間相關的方向和程度分析 (simple-regression-analysis) 進行實證研究。從**品牌價值**的角度，探討企業在不同國家的平均售價(ASP)是否受到**品牌價值**影響，亦即企業在不同國家的平均售價(ASP)與**品牌價值**是否有**顯著性正相關**存在。再從文化的角度，探討企業在不同國家的平均售價(ASP)是否受到**國家文化差異**的影響，亦即企業在不同國家的平均售價(ASP)與**國家文化差異**是否有**顯著性正相關**存在。其中本研究以 Interbrand 的方法來衡量該企業的品牌價值，與 Hofstede 的五個文化維度量表做為各國的文化差異指標做為本研究的自變數 $X1$ 與 $X2$ ，以平均售價(ASP) 做為因變數 Y 。



(圖四，BV 與 ASP 的關係圖)

簡單線性迴歸方程式為 $ASP = \beta_0 + \beta_1 * BV$

其檢定方式以及檢定統計量如下：

H10：當 *Interbrand* 品牌價值 (*Brand Value*) 越高時，企業在該國的平均售價 (*ASP*) 無顯著性影響

H11： *Interbrand* 品牌價值 (*Brand Value*) 對企業在該國的平均售價 (*ASP*) 有顯著性正相關

再從文化的角度，探討企業在不同國家的平均售價 (*ASP*) 是否受到國家文化差異的影響，亦即企業在不同國家的平均售價 (*ASP*) 與國家文化差異是否有顯著性正相關存在。



(圖五，Culture 與 ASP 的關係圖)

簡單線性迴歸方程式為 $ASP = \alpha_0 + \alpha_1 * Culture$

H20: 當文化差異指標(UAI)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

無顯著性正相關

H21: 當文化差異指標(UAI)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

有顯著性正相關

H30: 當文化差異指標(PDI)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

無顯著性正相關

H31: 當文化差異指標(PDI)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

有顯著性正相關

H40: 當文化差異指標(IDV)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

無顯著性正相關

H41: 當文化差異指標(IDV)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

有顯著性正相關

H50: 當文化差異指標(MAS)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

無顯著性正相關

H51: 當文化差異指標(MAS)越高時, 企業在該國的平均售價(ASP)

有顯著性正相關

3 理論與實驗

3.1 資料蒐集與分析

本研究市場資料取自 GfK 在 2009 年 1 月至 12 月一整年在歐洲與亞洲的個人電腦零售市場銷售資料。其中選取全球前七大消費性個人電腦品牌(HP、Dell、Acer、Lenovo、Toshiba、Apple 及 ASUS)做分析，因為全球個人電腦在多年的激烈競爭，大者恆大下，前七大在國際品牌市場佔有率已達 90%。其中 Dell 的銷售方式採直銷，並不透過零售通路，且其經營客戶主要以企業用戶(80%)為主，經營地區則是美國(47%)。因此本研究將只保留六家個人電腦品牌公司(HP、Acer、Lenovo、Toshiba、Apple 及 ASUS)做個人電腦零售市場的跨國分析。歐洲的銷售國家則選取市場最大的西歐五國，包含法國，英國，德國，義大利與西班牙。亞洲則選取中國大陸，台灣，新加坡，澳洲與印尼五國。

Hofstede 的五個文化維度在所選 10 個國家的數值，則取自其官方網站 <http://www.geert-hofstede.com/> 的資料：Hofstede 's 5 Culture dimensions，由於第五項 (Time Orientation) 並非所有國家都有數據，由於資料不足所以剔除該項的分析。

GDP per capita 資料則取自 IMF (International Monetary Fund) 對 2009 年的預測值。總表整理如下。

		2009	Hofstede					2009	2009
BRAND	COUNTRY	interbrand BV	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	ASP	Qty
ACER	FR	1,241	68	71	43	86		488	1,058,095
ACER	DE	1,241	35	67	66	65	31	585	1,392,632
ACER	ES	1,241	57	51	42	86		449	722,335
ACER	GB	1,241	35	89	66	35	25	415	1,311,057
ACER	IT	1,241	50	76	70	75		455	963,374
ACER	AU	1,241	36	90	61	51	31	523	210,092
ACER	CN	1,241	80	20	66	30	118	437	717,839
ACER	ID	1,241	78	14	46	48		427	151,868
ACER	SG	1,241	74	20	48	8	48	489	94,137
ACER	TW	1,241	58	17	45	69	87	436	419,912
ASUS	FR	1,226	68	71	43	86		470	557,540
ASUS	DE	1,226	35	67	66	65	31	510	759,933
ASUS	ES	1,226	57	51	42	86		436	195,107
ASUS	GB	1,226	35	89	66	35	25	218	218,256
ASUS	IT	1,226	50	76	70	75		425	380,489
ASUS	AU	1,226	36	90	61	51	31	504	169,087
ASUS	CN	1,226	80	20	66	30	118	480	896,646
ASUS	ID	1,226	78	14	46	48		443	23,871
ASUS	SG	1,226	74	20	48	8	48	525	12,420
ASUS	TW	1,226	58	17	45	69	87	418	362,263
TOSHIBA	FR	2,404	68	71	43	86		620	412,832
TOSHIBA	DE	2,404	35	67	66	65	31	596	487,825
TOSHIBA	ES	2,404	57	51	42	86		567	201,534
TOSHIBA	GB	2,404	35	89	66	35	25	413	680,529
TOSHIBA	IT	2,404	50	76	70	75		546	126,535
TOSHIBA	AU	2,404	36	90	61	51	31	682	379,758
TOSHIBA	CN	2,404	80	20	66	30	118	548	583,949
TOSHIBA	ID	2,404	78	14	46	48		579	107,756
TOSHIBA	SG	2,404	74	20	48	8	48	604	18,559
TOSHIBA	TW	2,404	58	17	45	69	87	557	18,979
LENOVO	FR	1,386	68	71	43	86		581	40,136
LENOVO	DE	1,386	35	67	66	65	31	617	239,086
LENOVO	ES	1,386	57	51	42	86		510	4,820
LENOVO	GB	1,386	35	89	66	35	25	437	22,970
LENOVO	IT	1,386	50	76	70	75		407	5,605
LENOVO	AU	1,386	36	90	61	51	31	492	2,477
LENOVO	CN	1,386	80	20	66	30	118	490	3,799,468
LENOVO	ID	1,386	78	14	46	48		472	21,333
LENOVO	SG	1,386	74	20	48	8	48	511	26,334
LENOVO	TW	1,386	58	17	45	69	87	619	31,598
DELL	FR	10,291	68	71	43	86		472	51,552
DELL	DE	10,291	35	67	66	65	31	850	9,997
DELL	ES	10,291	57	51	42	86		493	27,092
DELL	GB	10,291	35	89	66	35	25	364	432,578
DELL	IT	10,291	50	76	70	75		519	26,236
DELL	AU	10,291	36	90	61	51	31	555	26,118
DELL	CN	10,291	80	20	66	30	118	455	1,125,147
DELL	ID	10,291	78	14	46	48		464	23,980
DELL	SG	10,291	74	20	48	8	48	584	9,119
DELL	TW	10,291	58	17	45	69	87	471	5,123
HP	FR	24,096	68	71	43	86		611	1,053,827
HP	DE	24,096	35	67	66	65	31	668	505,532
HP	ES	24,096	57	51	42	86		640	408,158
HP	GB	24,096	35	89	66	35	25	449	713,383
HP	IT	24,096	50	76	70	75		623	574,828
HP	AU	24,096	36	90	61	51	31	809	271,849
HP	CN	24,096	80	20	66	30	118	478	1,534,313
HP	ID	24,096	78	14	46	48		436	35,883
HP	SG	24,096	74	20	48	8	48	649	46,375
HP	TW	24,096	58	17	45	69	87	473	79,223
Apple	FR	15,433	68	71	43	86		1,272	309,781
Apple	DE	15,433	35	67	66	65	31	1,279	299,943
Apple	ES	15,433	57	51	42	86		1,211	81,783
Apple	GB	15,433	35	89	66	35	25	1,136	139,043
Apple	IT	15,433	50	76	70	75		1,223	112,546
Apple	AU	15,433	36	90	61	51	31	1,129	124,331
Apple	CN	15,433	80	20	66	30	118	1,078	93,544
Apple	ID	15,433	78	14	46	48		1,026	11,979
Apple	SG	15,433	74	20	48	8	48	1,094	22,711
Apple	TW	15,433	58	17	45	69	87	1,050	19,070

(圖六：六個 PC 品牌在十個國家的售價、文化指標及品牌價值表)

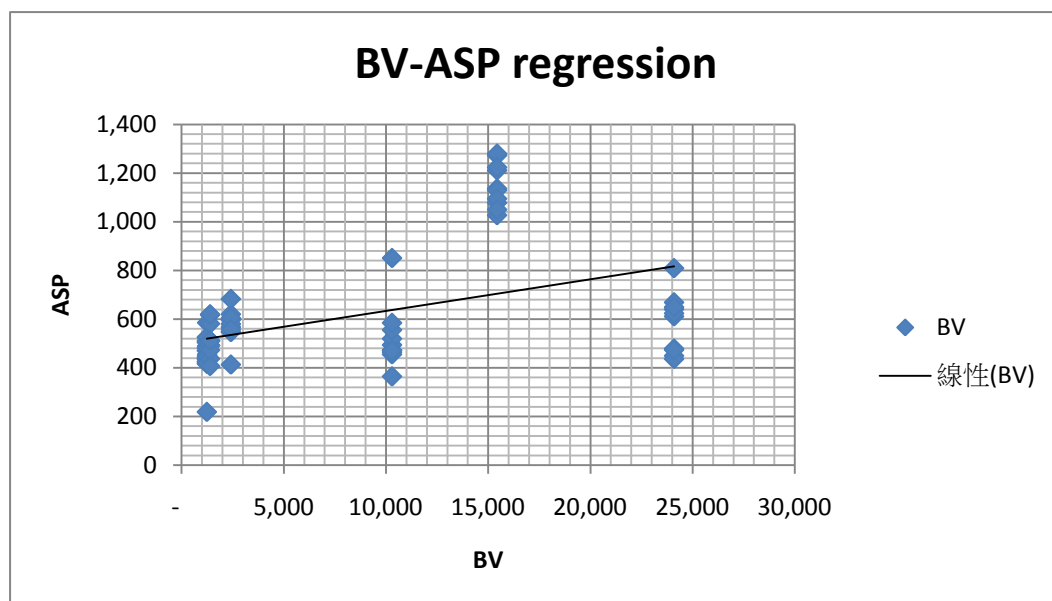
3.2 分析結果

從品牌價值的角度，發現企業在不同國家的平均售價(ASP)與品牌價值有顯著性正相關存在。即品牌價值(*Brand Equity* 愈高)，消費者對於各品牌的價格接受度越高(即 *ASP* 愈高)，顯示跨國企業對於相同的產品，會隨該企業的品牌價值提升，酌量調高售價。但是對於銷售量與品牌價值則無明顯相關，因為銷售量的多寡較受限於通路的布局與產品競爭優勢(Michael Porter, 1985)。

研究 1

H10：當 *Interbrand* 品牌價值(*Brand Equity*)越高時，企業在該國的平均售價(*ASP*)無顯著性影響 → 分析結果拒絕

H11：*Interbrand* 品牌價值(*Brand Equity*)對企業在該國的平均售價(*ASP*)有顯著性正相關 → 分析結果成立



(圖七:BV 與 ASP 簡單回歸關係圖)

再從文化的角度，探討企業在不同國家的品牌價值與國家文化差異是否有顯著性正相關存在。以 Hofstede 的五個文化維度量表做為各國的文化差異指標。然後，就個人主義/集體主義 (Individualism / Collectivism)、權力距離 (Power Distance)、不確定性規避 (Uncertainty Avoidance)、陽剛/陰柔文化 (Masculinity / Femininity) 分別與企業在不同國家的平均售價、總銷售量作簡單線性回歸分析，研究發現不確定性規避越高的國家(即 *Uncertainty Avoidance* 愈高)，對於各品牌的價格接受度越高(即 *ASP* 愈高)，顯示不確定性規避越高的國家的消費者，為了降低對品質的風險，會願意付較高的價格，購買有品牌的產品，即對大品牌的價格接受度越高(即 *ASP* 愈高)。同時跨國企業對於相同的產品，會隨該國對於不確定性規避的文化差異需求高低，酌量調整售價。

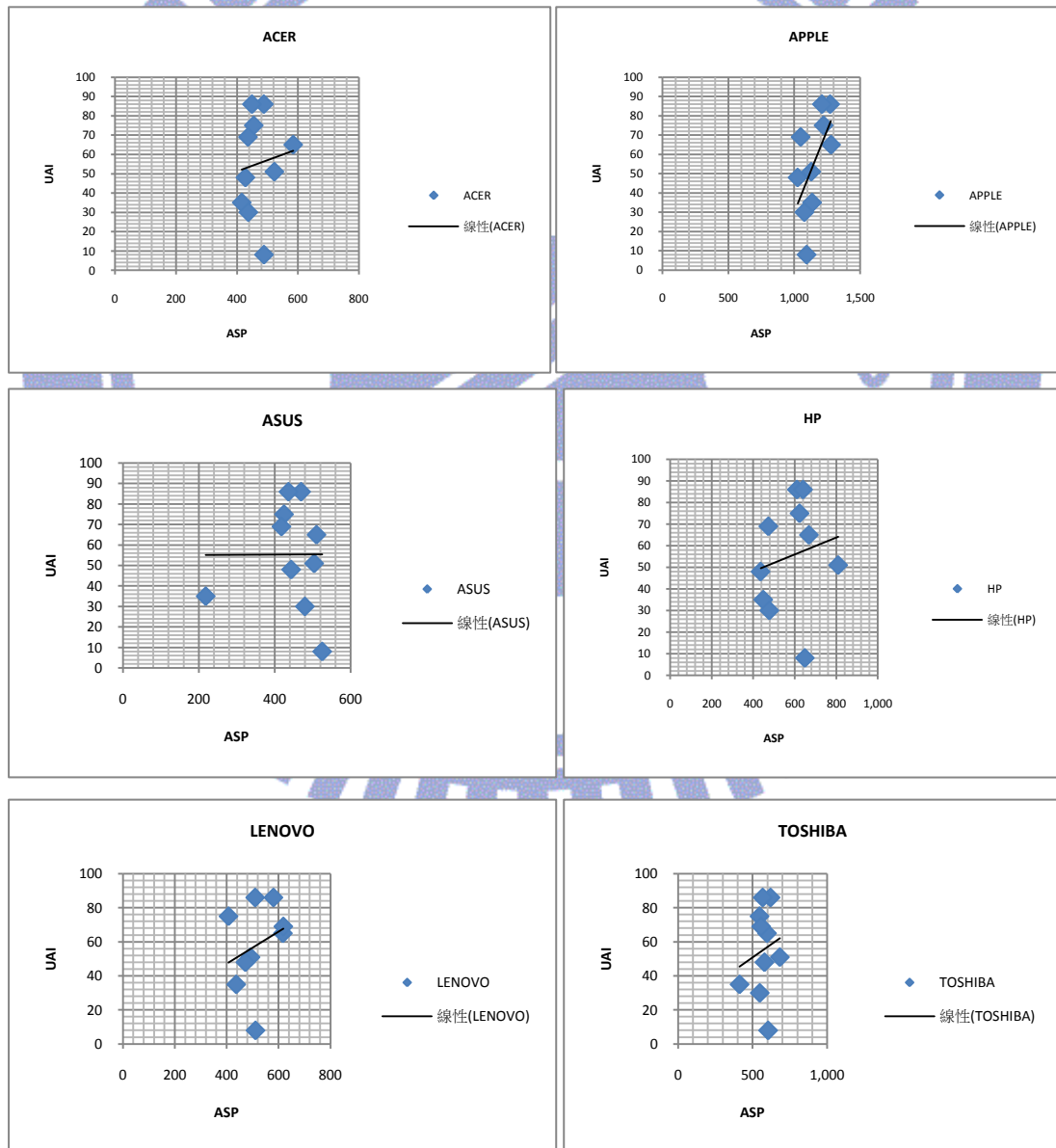
研究 2-1

H30：當文化差異指標 (UAI) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)無顯著性正相關→ 分析結果拒絕

H31：當文化差異指標(UAI) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)有顯著性正相關→ 分析結果成立



(圖八:BV 與 ASP 簡單回歸關係圖)

此部分研究與 Erdem, Swait, Valenzuela (2006) 針對巴西，德國，印度，日本，西班牙，土耳其，美國對於電腦採購行為所做的跨國文化分析結果不謀而合，該研究結果亦指出對於不確定性規避的需求越高的國家，為了降低由於產品品質的不確定性所帶來的不安與風險，會傾向願意多付點錢，購買較具有良好形象，品質可靠的國際知名品牌。



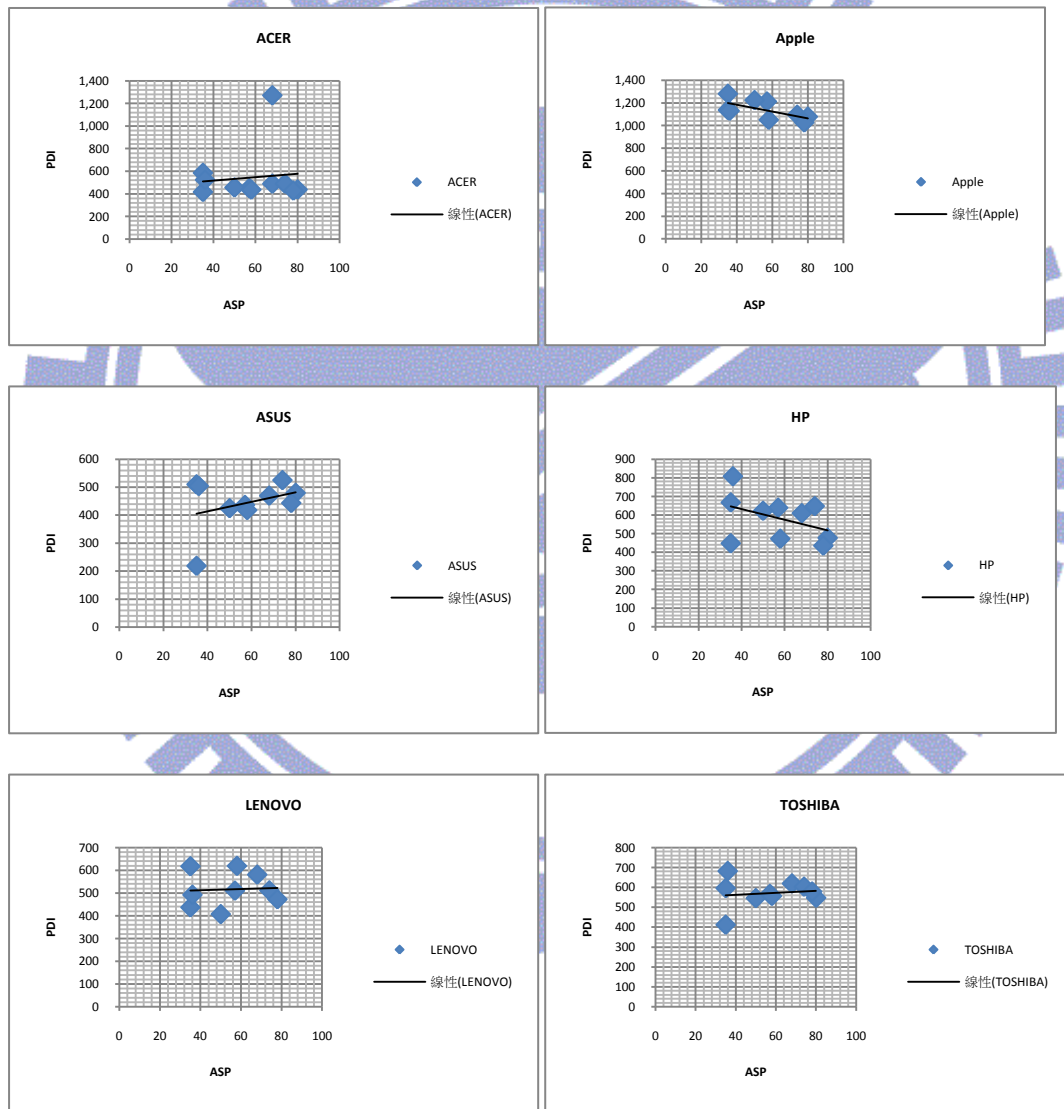
研究 2-2

H30：當文化差異指標 (PDI) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)無顯著性正相關→ 分析結果成立

H31：當文化差異指標(PDI) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)有顯著性正相關→ 分析結果拒絕



(圖九:PDI 與 ASP 簡單回歸關係圖)

此部分的分析結果其相關性有正有負，表示 PDI 對於 ASP 的影響並在不同的品牌並不一致，所以相關性不顯著。

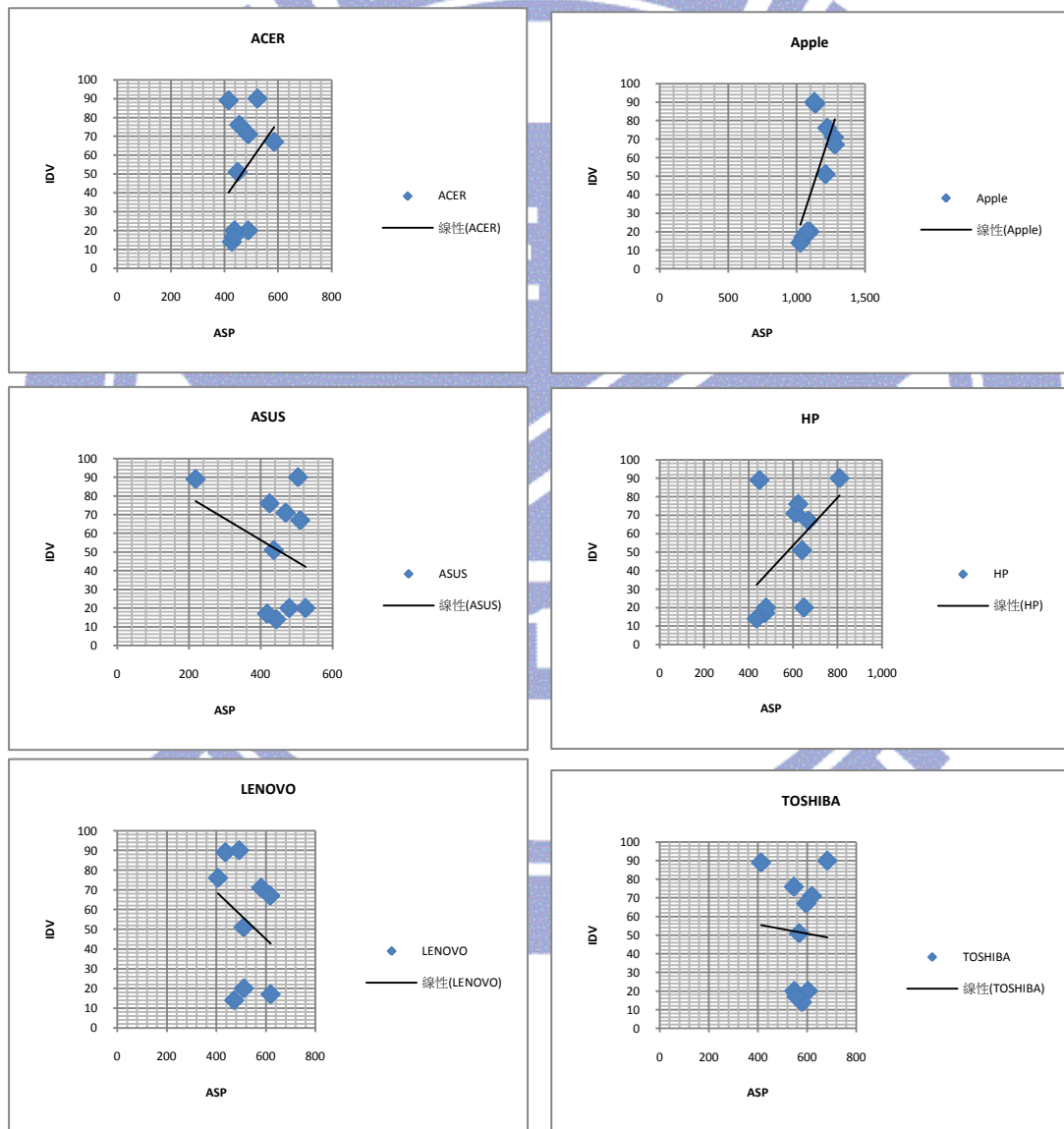
研究 2-3

H40：當文化差異指標 (IDV) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)無顯著性正相關→ 分析結果成立

H41：當文化差異指標 (IDV) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)有顯著性正相關→ 分析結果拒絕



(圖十: IDV 與 ASP 簡單回歸關係圖)

此部分的分析結果其相關性有正有負，表示 IDV 對於 ASP 的影響並
在不同的品牌並不一致，所以相關性不顯著。

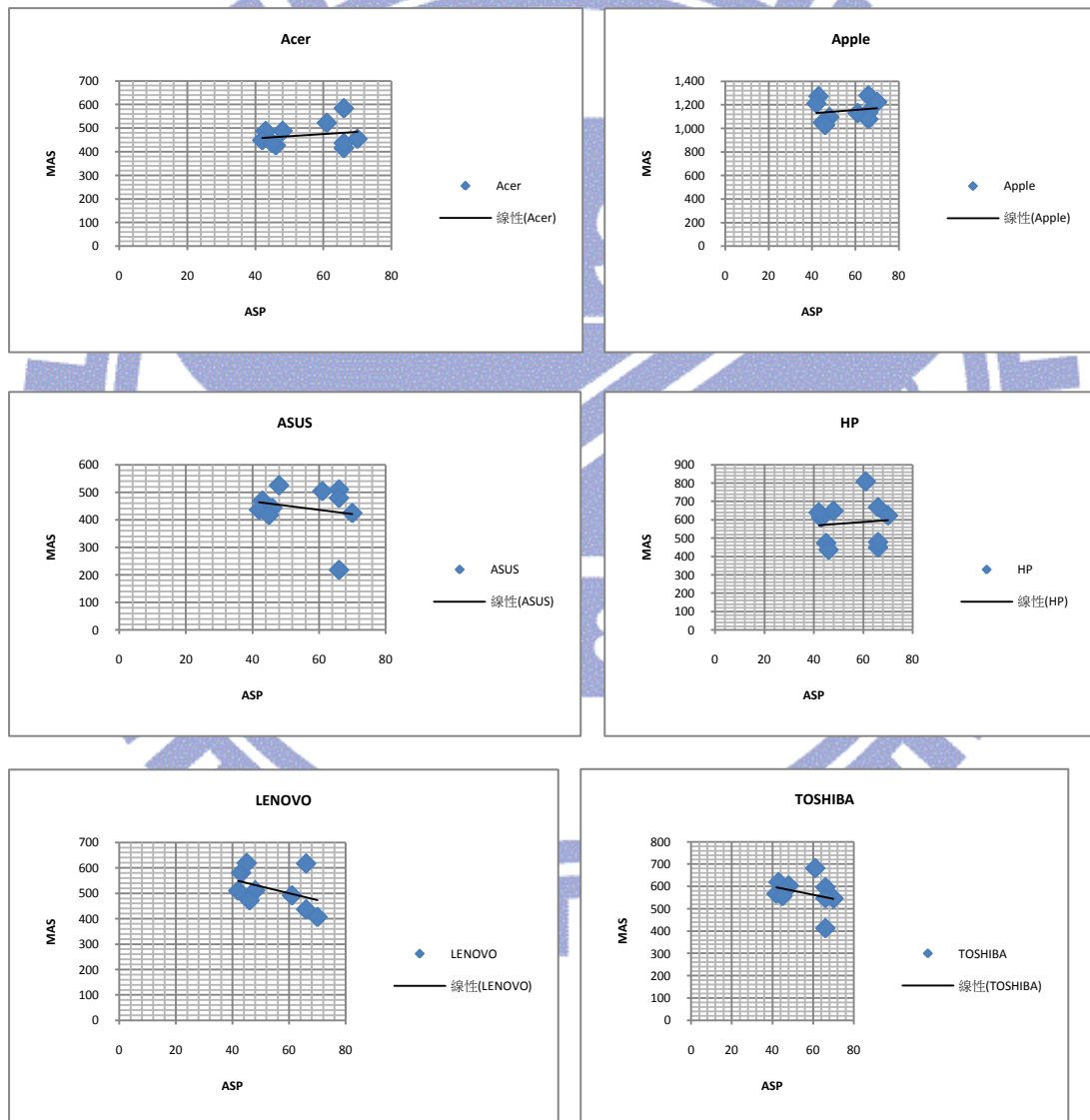
研究 2-4

H50：當文化差異指標 (MAS) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)無顯著性正相關→ 分析結果成立

H51：當文化差異指標(MAS) 越高時，企業在該國的平均售價

(ASP)有顯著性正相關→ 分析結果拒絕



(圖十一:MAS 與 ASP 簡單回歸關係圖)

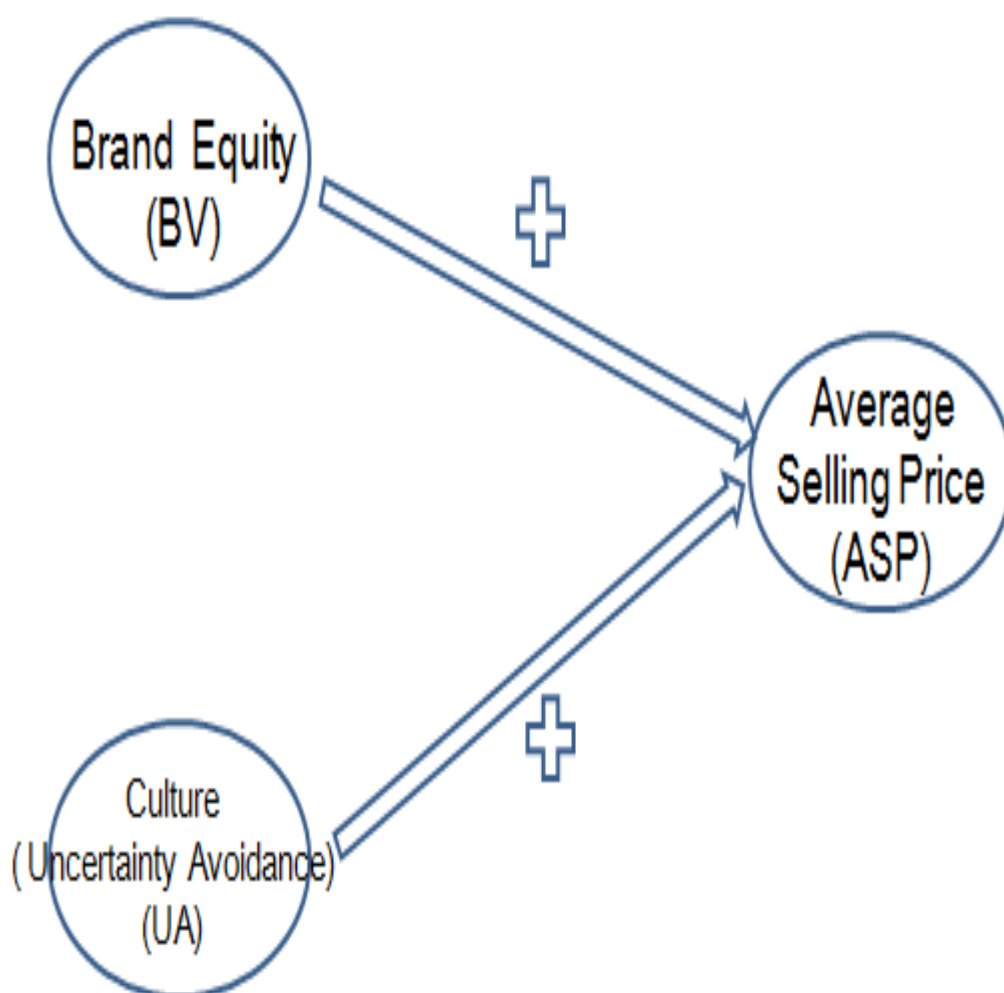
此部分的分析結果其相關性有正有負，表示 MAS 對於 ASP 的影響並在不同的品牌並不一致，所以相關性不顯著。

4 初步結論與建議

綜合以上結論可得知：

建立品牌有助於提高售價，創造價值。

國際化時，面對不確定性規避的需求越高的國家，為了降低由於產品品質的不確定性所帶來的不安與風險，消費者會傾向願意多付點錢，購買較具有良好形象，品質可靠的國際知名品牌。



(圖十二 BV、Culture-UAI 與 ASP 的關係圖)

簡單線性迴歸方程式為 $ASP = \gamma_0 + \gamma_1 * Culture + \gamma_2 * BV$

衡量品牌價值的方法：學術上衡量品牌價值的方法雖然不斷推陳出新，但是 Interbrand 的評價方式還是最廣為接受並使用，然其缺點是無法充分解釋多角化下該品牌在不同產品領域的影響力，同時無法針對不同國家的品牌價值作分析。實務上在激烈的國際競爭下，企業為了求生存，經營方式更是不斷的翻新求變，日新月異，更不是 Interbrand 的評價結果所能充分解釋。Kusum, Donald, Scott (2003) 提出的**營收溢價法**來衡量消費者所願意付出的價格與購買數量做為品牌鑑價方式，但是研究結果顯示，在發展成熟的一般個人電腦市場裡，相同產品規格下，有品牌的產品相對於白牌的**溢價程度**(本文中的平均市場售價)即可代表該品牌的價值。原因是產品售價(即品牌定位)乃企業所設定，而銷售量會因定價與其他因素影響(例如：行銷、通路、產品設計、服務、品質、企業形象、政府保護…)。由於本研究的母體採個人電腦國際市場，樣本取前七大品牌分析，因此可以假設企業為求生存，並且在股東會監視下均會追求利潤極大化，即是在可決定的產品售價(可視為品牌定位)下，追求最高的銷售量。而非利基市場中企業可以較不重視銷售量大小(經濟規模)而儘量提高售價。所以銷售量多寡較受限於企業因地制宜的通路與行銷策略，與該公司的全球競爭力，**品牌價值**對於銷售量的影響力較不

顯著。因此本研究認為在消費性個人電腦市場裡，不同國家的平均市場售價即可代表該品牌在該市場的價值。

為何 UAI 越高，平均市場售價會越高？ 筆者認為主要原因是由於個人電腦技術日新月異，規格推陳出新。一般消費者在購買電腦時不易了解每一項新規格與技術所帶來的益處，而售價也不便宜，消費上屬於高涉入性產品，除了少數技術愛好者對所需的品牌、規格與價格有清楚的偏好與了解外，大部分使用者均不清楚現在市場上的產品規格上有何差異，因此會參考其他人的意見或偏好於選購較知名的品牌，以降低對於產品技術規格與品質的不確定性。因此，對於不確定性規避的需求越高的國家，為了降低由於產品品質的不確定性所帶來的不安與風險，會傾向願意多付點錢，購買較具有良好形象，品質可靠的國際知名品牌。

台灣電子業國際化的因應對策為何？ 透過此研究可以得知，在發展成熟的個人電腦市場裡，當某家企業在多年的代工之後，想轉型為品牌廠，首先要面對的是確認所要建立品牌的 STP（即 Segmentation, Target Market, Positioning），品牌定位亦即是產品售價。然後再熟悉的國家（通常是地主國）開拓市場成功後，將會面臨國際化的挑戰。如何就不同的國家的消費力（GDP/capita）做出適當的定位、定價，還要參考該國與文化特色：

對於不確定性規避越高的國家(即 UAI: Uncertainty Avoidance Index 愈高) 其行銷策略就要更著重在提供更好的品質、完善的服務、清楚的資訊、與充分的溝通，以期使消費者能充分了解該產品的功能與品質，對於該品牌感到安心與放心，而重複購買並廣為宣傳。

建立跨國的電腦品牌，除了品牌定位、產品定價，以及在全球化時兼顧該國的消費力與文化的差異外，還要注意什麼？ 建立

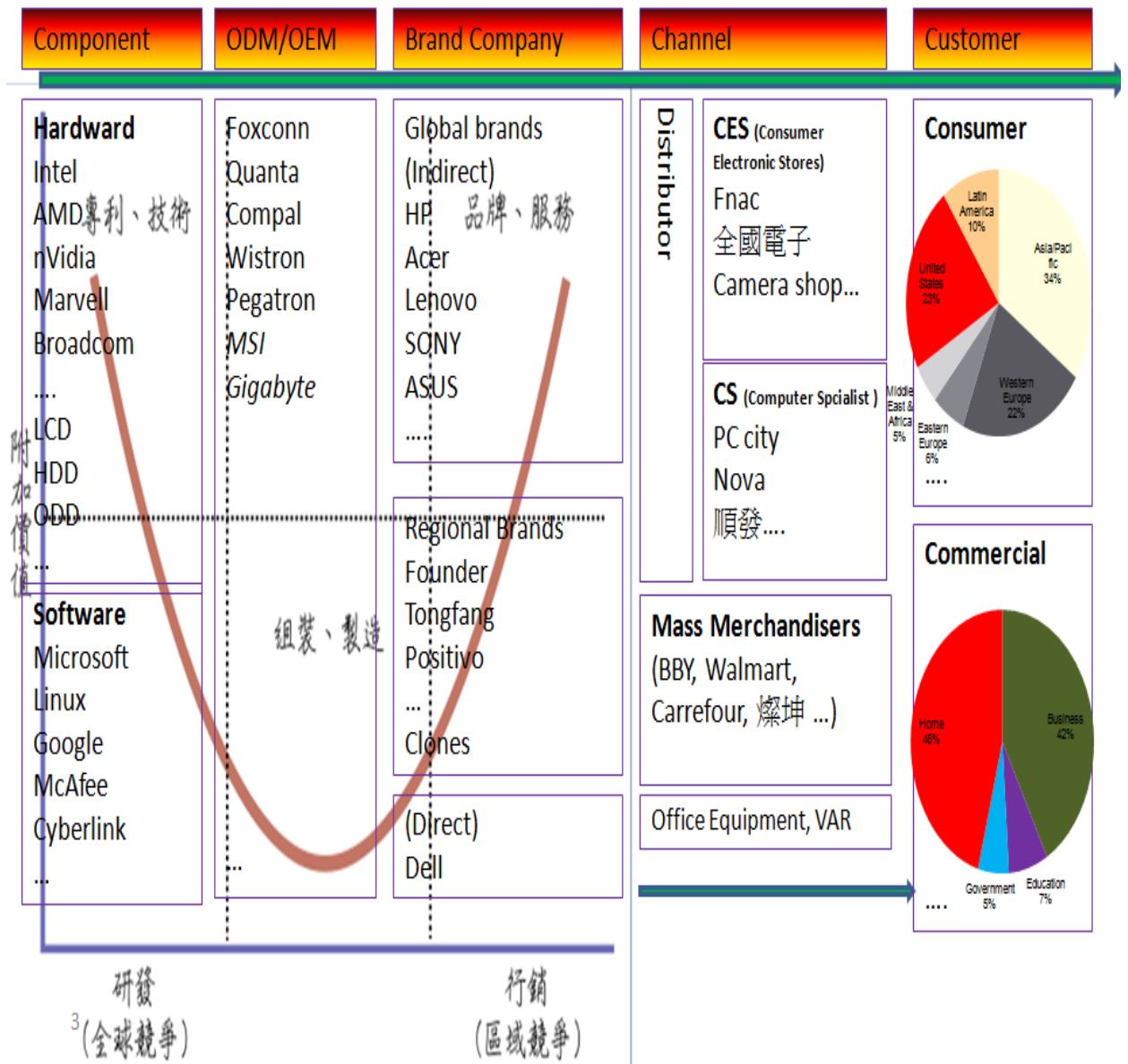
品牌，未必一定要從事最終消費品著手。從個人電腦價值鏈分析，整個電腦產業鏈，除了代工組裝，從上游軟硬體零組件、品牌行銷、通路均能創造較高的價值。施振榮(1992)提出的微笑曲線指出，個人電腦組裝製造的價值將遠不如研發與行銷。近幾年的事實更證明，電腦代工生產的利潤日趨微薄。每當品牌廠遇到市場競爭壓力時，變回頭找代工廠砍價，甚或當代工廠(ex. Foxconn, Quanta, Compal, Wistron, Pegatron, MSI, Gigabyte...)的毛利藉由研發創新與經營效率提升而表現稍高時，品牌廠也要來砍價，毛利保五、保六(5-6%)比比皆是。相較於前端的硬體(ex. CPU: Intel、AMD, Chipset: ATI、nVidia、Marvell、Broadcom, LCD、HDD、ODD...)、軟體(ex. Microsoft、Apple、Google、Mcafee、Norton、Cyberlink...)設計毛利動輒 30-60%，下游的通路(ex.

Consumer Electronic Store, Computer Shop, Mass Merchandiser, Value Added Reseller) 也有 20-30%，其附加價值高低可見一斑。

從 PC 的成本結構分析，也應證了微笑曲線的兩端才是未來台灣電腦業該走的方向。在 Intel 與 Microsoft 所主導的規格下，各品牌的個人電腦硬體的成本，相差無幾。僅有 APPLE 由於自行研發的特殊作業系統所帶來的較簡單的使用者介面與簡練高雅的外觀設計，能創造出較高的差異化，帶來凸出的利潤。



Value Chain of PC

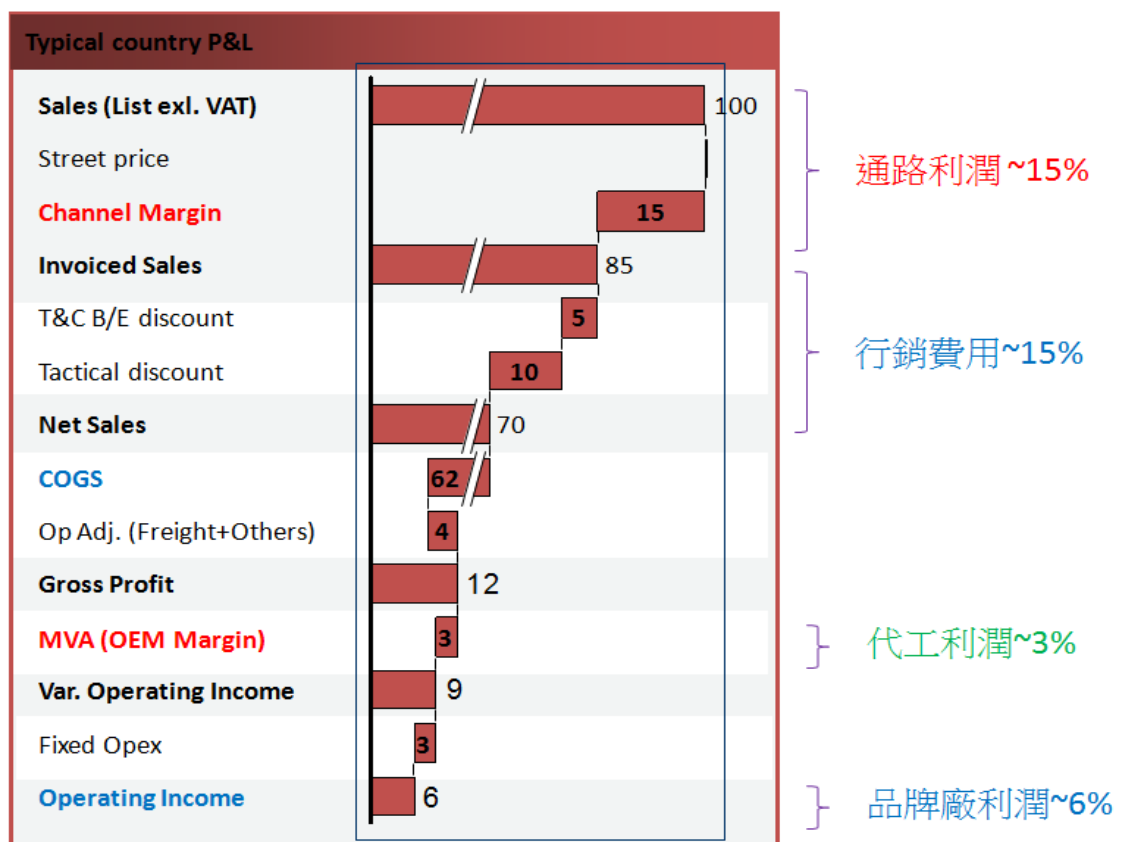


(圖十三:PC 的價值供應鏈)

因此，一般電腦品牌廠所掌握的利潤約 21%，其中約 15%屬行銷費用，有些較注重於企業形象或產品的電視廣告、公關活動(ex. HP、Apple)，有些多用於價格促銷(ex. Acer、ASUS、Lenovo)，留在企業內的利潤約 6%，TOSHIBA 則因內部經營不善而虧損(參下表)。與一般零售通路的利潤在 15-20%(批發商占 5%，其餘由經銷、零售商分享)，

規模大的通路如美國的 Walmart、Best buy 或澳洲的 Harvey Norman 因具通路主導優勢，通常採直銷模式，其利潤達 25-35%。代工業者所能獲得的利潤僅占 3%，卻需負擔龐大的資金投資所帶來的經營風險，且由於國內廠商競爭激烈，又有大陸與其他新興市場的新入競爭者，在 Intel 與 Microsoft 所主導的規格下，不易建立專利障礙，提高利潤。當上游有新技術或創新時，往往其他代工廠即一窩蜂跟進，能鑽取的多是工廠經營效率的管理財與逐漸喪失的大陸廉價勞工資本財。

個人電腦成本結構分析



(圖十四:PC 的成本結構分析)

個人電腦問世至今歷時近 30 年，在資訊時代裡已成為一般大眾的生活必需品，2008 年銷量近三億台，市場趨於飽和，成長逐漸減緩。全球市場在激烈競爭下廠商間合併、併購風氣盛行。歷經 HP 於 2000 年併購 Compaq，Lenovo 於 2004 年併購 IBM，Gateway 於 2003 年併購 Emachines，又在 2007 年被 ACER 併購。半導體技術隨著摩爾定律快速發展，電腦產業成為只有偏執狂才能生存的殺戮戰場，稍不具規模或競爭優勢的廠商，將逐一被淘汰。反觀持續成長的企業，都是努力耕於一隅，再將其成功的策略，複製到其他國家。其中較為成功的企業，都是能因應市場變化，隨時調整策略，徹底執行，最後創造綜效。在此簡述目前各大品牌電腦企業的 2009 年品牌價值、營收、PC 所占營收比例(多角化發展)、毛利、管理成本、與淨利如下表，並分析其品牌經營策略與方向如下。

Brand	Interbrand 2009 (USD Million)	2009 Revenue (USD Billion)	revenue share of PC	GP	G&A	NP
ACER	1,241	10	99%	4%	1%	3%
APPLE	15,433	36	29%	36%	14%	15%
ASUS	1,226	8	70%	11%	9%	7%
DELL	10,291	61	60%	18%	13%	4%
HP	24,096	118	36%	24%	11%	7%
LENOVO	1,386	16	99%	15%	11%	3%
TOSHIBA	2,404	66	20%	4%	1%	-5%

(圖十五:PC 的品牌價值與營收獲利比較表)

1. 以市場的領先者 HP 為例:在經歷 1998 年被 DELL 搶走第一名寶座

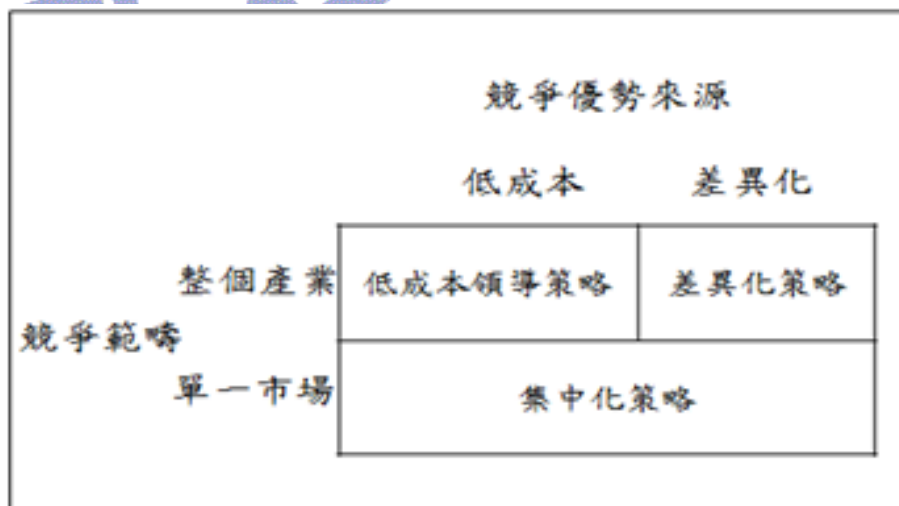
後，又經歷 2000 年整併 Compaq 失敗，於 2003 年撤換 CEO 之後，重新擬定策略，專注 PC 研發，集中經銷通路，發展 Enterprise solution (Server & storage)，維持印表機事業龍頭，雖然是多角化經營，卻集中於高獲利且能產生綜效之企業與專業伺服器領域，穩扎穩打，終於打敗 DELL，重新奪回第一名寶座。

2. 反觀 DELL，成立於 1985 年，靠網路直銷，減去中間商剝削；就近設廠，縮短交貨期，財務操作 CCC，透過 BTC (build to configuration) 的策略讓使用者自行選購，規格量身訂作，價廉物美，無論家用或商用市場，所向披靡，勢不可擋。HP(2002)為了與之抗衡，也嘗試採直銷卻搞得通路商杯葛，櫛羽而歸。殊不知網路購買在不同國家的消費文化下，結果差異大。通路結合其他品牌(如 Intel, Microsoft, AMD...)逕行反撲，反而更具價格優勢。且由於電腦規格演變過快，一般消費者不易了解，所以 BTC 優勢也敵不過大量生產的價格優勢，因此市占率節節敗退。
3. ASUS 的成長經歷與組織文化均與 Acer 與相似，都在經歷先以代工起家，再以代工與主板零組件事業的利潤養品牌，最後因代工與品牌的衝突而後分家。只要善用台灣科技業供應鏈優勢，與中國人刻苦難勞文化，高度研發投入與建立良好品質形象，創造競爭優勢，將可一爭長短。然其國際化的過程，要如何建立有效的

國際營運團隊，則還有待時間的考驗。

4. TOSHIBA 曾是 Notebook 的領導者，因為當所有大廠均找台廠外包時，仍不放棄自製，最後卻成為台灣代工趨勢下的犧牲者。而後因高度多角化，又不具綜效，節節敗退，逐步喪失競爭力。
5. Lenovo 在嘗試透過併購 IBM 電腦部門以加速國際化時，因管理不當，未能充分駕馭龐大的外國團隊，面臨龐大虧損。所幸藉由中國大陸的內需市場與原產國優勢 (Country of origin, Ettenson, 1993) 建立障礙，才能穩住陣腳，繼續成長。
6. Apple 的成長較具戲劇性，曾經以優於 Windows 的使用者介面名動一時的 apple 作業系統另闢蹊徑，卻在 CEO Steve Jobs 被炒魷魚後因後續產品乏善可陳而一落千丈。隨著 Steve Jobs 的回歸，陸續推出新產品 (ex. 彩色機殼, All-in-one 設計, iPod, iPhone, iPad) 而一飛衝天。有鑑於科技業競爭激烈，利潤微薄，Apple 率先將電腦與音樂結合，透過 iPod 普及，設立 iTunes 以每首歌 \$0.99 賣音樂。透過 iPhone 的熱賣，設立 App store，以 web 2.0 的精神，廣邀全球軟體高手為 iPhone 設計應用軟體，讓一隻 iPhone 的市占率，直逼一年推出 30 幾款新機的龍頭 Nokia。
7. Acer 在 2000 年與 Wistron、Benq 分家時，風雨飄搖，然而在危急時，反而激發台灣與海外分公司的同舟共濟，生死與共的精

神，將士用命，分工合作，團結一致。歐洲分公司致力於通路管理，找到最適合歐洲通路管理的新經銷模式；台灣則致力於供應商管理，在三一(一個品牌、一個公司、一個團隊)三多(多供應商、多通路、多產品線)的策略下，結合台灣最優秀的供應商，提供最有競爭力的產品。為了防堵 Lenovo 進軍歐洲，同時擴展美國市場，併購了 Gateway 與 Packard bell，經過兩年消化，展現經營成效，終於在十年的生聚教訓後，突飛猛進，一舉躍為個人電腦品牌銷售量世界第二。對於開拓成長最快速的大陸市場，十多年來進展緩慢，終於在 2010 年與大陸第三大的品牌方正電腦簽訂合作備忘錄，互補不足，一舉擴大久攻不下的新興市場。持續朝向 global no.1 的目標邁進。



(圖十六:Michael Porter 的一般性策略)

創新的產品與營運模式，會不斷的改變市場的遊戲規則。不斷的學習與自我突破，才是在這競爭激烈的國際市場生存的方法。全球化

國際貿易乃是大勢所趨，能夠提供全世界有競爭力的商品或服務的企業，才能在這樣激烈競爭的環境中，獲得最大的利益。不同企業，策略不同(如上圖)。有先集中資源，再走向差異化的 Apple，或強調成本領導的 Acer 與 ASUS，或同時進行差異化與成本領導的 HP。無法將其成功模式複製到其他國家的企業，將面臨持續衰退的危機如 Dell, Toshiba。如何建立品牌，了解各國的文化差異，將其成功模式複製到其他國家，是當今商場上最重要的課題之一。本研究將為有心於建立品牌的國際級企業提供全球化的策略參考。

5 研究限制與未來研究方向

5.1 研究限制：由於本文所選取的樣本數僅 7 個，在 10 個不同國家，所得到的平均售價、GPD per capita 與文化指標間的迴歸分析，樣本偏少。Hofstede 的文化指標是直接取用該研究的結果做為依據，並不是自行設計問卷，經市場調查後所得。由於該資料歷史稍久，且並非為個人電腦市場需求所設計，可能有所偏頗。在衡量品牌價值的方法上，直接以 Interbrand 結果評量，雖然在實務界常用，但於學術上有過於簡化之嫌。

5.2 未來研究方向：可以嘗試以宏碁在全球 54 的國家的員工作

文化要素的分析，以確認該資料的即時性與可靠度。由於個人電腦變化快速，經營模式一日千里，與異業結合(例如：電信業者，音樂、電子書下載…)已經成為一種必要的型態。另外隨著 Smart phone 功能越趨強大，將逐步成為另一個主戰場。其中與個人電腦間的消長與各品牌的全球策略均須詳加觀察。未來學者若對此研究議題有興趣，可以延續此一方向，進行研究。此外，本研究試以購買力與文化因素作為影響跨國的品牌價值，然而，尚有其他不同文化與經濟因素並未列於本研究中，未來學者研究可試圖以不同文化與經濟因素來探究其是否皆會對品牌價值產生影響。本研究試擬為跨國的品牌價值研究開啟一不同研究視野，盼未來研究學者可以更深入探究，拓展此一行銷研究之領域。

參考文獻

- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. (1984), "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept," *The Academy of Management Review*, 9 (3), 389–99. (2003), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- and Michael Harris Bond (1984), "Hofstede's Cultural Dimensions: An Independent Validation Using
- K Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, & Scott A. Neslin ,” Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity”, *Journal of Marketing* ,Vol. 67 (October 2003), 1–17
- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rokeach's Value Survey,” *Journal of Cross Cultural Psychology*, 15 (4), 417–33.
- Swait, Joffre and Jordan Louviere (1993), "The Role of the Scale Parameter in the Estimation and Comparison of Multinomial Logit Models,” *Journal of Marketing Research*, 30 (August),305–314.
- Trompenaars, A. and C. Hampden-Turner (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: N. Brealey Publishers.
- Tülin Erdem, Joffre Swait, & Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study”, *Journal of Marketing* ,Vol. 70 (January 2006), 34–49
- Orley, Jurajda (2001), "Cross-country Comparisons of Wage Rates: The Big Mac Index”, Princeton University and CERGE-EI/Charles University, October 2001
- Michael R. Pakko and Patricia S. Pollard,” *Burgernomics: A Big Mac™ Guide to Purchasing Power Parity*”, , The Federal Reserve Bank of St. Louis.2003
- Hofstede的五個文化維度取自其官方網站 <http://www.geert-hofstede.com/>
- GDP per capita 資料則取自IMF (International Monetary Fund) in Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(PPP\)_per_capita](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(PPP)_per_capita)
- 日本博報堂原著，李永清譯，2006，圖解品牌，中國生產力出版。
- 李郁怡，2007，品牌鑑價遊戲規則，管理雜誌，1月號391期。
- 晏国祥，2006，国际营销中文化差异性研究，北京工业大学学报(社会科学版)，第6卷第1期2006年，3月
- 张广玲，余娜，2006，文化对全球化品牌形象战略的影响，统计与决策2006年10月