

公司特性、地主國特性、標準化 策略與國際行銷績效之關係

The Effects of Firm Characteristics and Host Country Characteristics on Standardization Strategy and International Marketing Performance

吳長生 *Paul C. S. Wu*
真理大學
Aletheia University

洪順慶 *Shun-Ching Horng*
國立政治大學
National Chengchi University

摘 要

本研究旨在探討公司特性與地主國特性對國際行銷方案標準化程度與國際行銷績效之影響，以及標準化程度和公司特性、地主國特性配合對國際行銷績效之影響。以中華民國自創品牌協會會員、第一至六屆台灣精品標誌廠商及媒體報導自創品牌廠商為抽樣架構。共 418 家廠商採全部調查方式，以郵寄問卷收集資料，並以廠商之自創品牌最大營業額國外市場為分析單位，共回收有效問卷 77 份。

實證結果，國外市場導向與標準化之關係會受到地主國總體經濟規模與總體環境相似性之干擾，國外銷售比率對廣告標準化有負向影響，來源國形象對產品定位和通路標準化有正向影響，地主國總體環境相似性對廣告標準化有正

公司特性、地主國特性、標準化策略與國際行銷績效之關係

向影響。其次，廠商國際行銷績效的主要影響因素為國外市場導向、行銷國家數、主觀國際行銷經驗、及地主國總體環境相似性與產品定位標準化之交互作用，均有正向影響。

關鍵字：標準化策略、國外市場導向、國際化程度、來源國、國際行銷績效

Abstract*

The purpose of this study is to investigate the influences of firm characteristics and host country characteristics on the degree of standardization (DOS) as well as international marketing performance, and the influences of fit between DOS and firm characteristics as well as host country characteristics on international marketing performance. The sampling frame are the members of BIPA, the award receivers of the first to the sixth “It’s very well made in Taiwan” mark, and the firms creating own brand reported by media, totally 418 firms. Data are collected by mail surveys to all these firms, and the unit of analysis is the major(the biggest foreign sales amount market) foreign product-market venture. 77 useful samples data were collected.

Results of the study show that the relationship between foreign market orientation and DOS is moderated by host country’s macro economic scale and macro environment similarity. Foreign sales ratio has negative influence on the degree of advertising standardization. The image of country-of-origin has positive influence on the degree of product positioning and place standardization. Host country’s macro environment similarity has positive influence on the degree of advertising standardization. And the major factors influencing international marketing performance are foreign market orientation, the number of host countries, subjective international marketing experience, and the interaction of host country’s macro environment similarity and the degree of product standardization, all have positive influences.

Key words: marketing standardization strategy, foreign market orientation, the degree of internationalization, country-of-origin , international marketing performance

* 作者感謝兩位匿名評審提出之寶貴意見。

聯絡作者：吳長生，wucs@email.au.edu.tw, TEL：(02) 26212121ext.5521

壹、緒論

國際行銷標準化(standardization)策略的理論與實務問題，在先進國家企業的國際行銷過程中，是經常被討論的重要策略之一。台灣過去的發展中經濟體，企業的國際行銷手段主要以原廠委託製造(original equipment manufacturer, OEM)和原廠委託設計(original design manufacturer, ODM)為主，較不需考慮國際行銷策略的標準化問題；但在邁向已開發經濟體，企業規模漸大，企業國際化程度漸高，自創品牌廠商漸多的情況下，國際行銷策略的標準化或因地制宜/適應化(adaptation)，便成為學術研究與企業實務的重要課題之一。因此本研究欲探討台灣自創品牌廠商國際行銷標準化/適應化策略的適用環境，及其對國際行銷績效的影響。

歸納過去的研究，國際行銷方案標準化程度(degree of standardization, DOS)之影響因素可概分為地主國特性、產業/市場特性、產品特性及公司特性四大類。本研究旨在探討特定公司特性與地主國特性對其國際行銷策略標準化程度與國際行銷績效之影響，而以產業特性和產品特性作為控制變數。

地主國特性中，地主國與母國之總體環境「相似性」是最常被用來解釋國際行銷策略 DOS 之變數（如 Cavusgil, Zou and Naidu, 1993; Kustin, 2004），但由實務觀察，除了相似性外，地主國本身之總體經濟規模與地主國消費者對企業之來源國(country-of-origin, COO)形象的知覺也常常會影響企業在該國之行銷策略。但這二項變數對於 DOS 之影響，過去卻較乏探討，尤其是其中雖有許多研究探討來源國對消費者態度與行為之影響，但來源國對企業行銷決策之影響則少有人研究。因此本研究在地主國特性中，選擇地主國總體環境與來源國形象，探討其對企業 DOS 與國際行銷績效之影響。

公司特性中，母公司規模與集權程度曾經被探討其對企業 DOS 之影響，不過這二項變數與「國際」構面關係較小，本研究選擇探討的變數為國際化程度與國外市場導向。前者對企業 DOS 之影響並無定論（Cavusgil and Zou, 1994；何雍慶，1995；劉竑，1992），值得更多的實證探討；後者對企業 DOS 與績效之影響則缺乏探討，雖然市場導向(market orientation or market-driven)對企業績效之正向影響已獲得相當多的研究證實，但其在國外市場情境下對企業績效之影響則乏人研究，因此值得探討。

其次，DOS 對於國際行銷績效之影響，過去的研究不論是 DOS 單一變數，或是加上其他環境變數作為共變數，常得到互異或不一定的結果，可能的原因

之一即是未考慮到策略與環境配合之關係。根據 Perry(1990)準全球主義(quasi-geocentrism)導向的一般行銷(generic marketing)觀念,企業從事國際行銷時,若能視內外部的環境狀況,而採行標準化或適應化策略,其國際行銷績效應會較佳。因此探討企業國際行銷時,標準化/適應化策略與外部環境之地主國特性、內部環境之公司特性配合,對國際行銷績效影響之權變關係,也是本研究的動機之一。綜合言之,本研究之研究目的有以下二個:

1. 探討公司特性(國外市場導向、國際化程度)與地主國特性(地主國總體環境、來源國形象)對企業國際行銷策略標準化程度與國際行銷績效之影響。
2. 探討國際行銷標準化程度及其與地主國特性、公司特性配合,對國際行銷績效之影響。

圖 1 為本研究之觀念性架構,架構顯示本研究旨在探討公司特性與地主國特性這二類因素對於 DOS 與國際行銷績效之影響(產業特性與產品特性則作為控制變數),二類因素各選擇二個變數。其中公司特性選擇國外市場導向與國際化程度,主要是國際化程度為企業國際行銷時之發展狀況重要指標之一,但其對 DOS 之影響以前的研究呈現分歧現象,本研究意欲釐清並驗證其關係。而國外市場導向在國際行銷情境下,應屬於重要的公司特性之一,但其對公司績效的影響,過去的研究相對於「市場導向」而言卻顯的非常少;而且就作者所知,還沒有研究探討其對 DOS 之影響,但本研究認為國外市場導向強調顧客導向與競爭導向,與強調異中求同之標準化策略應有負向關係,因此首度加以研究。地主國特性選擇來源國形象與地主國總體環境,其中來源國形象方面,本研究創新地實證探討其對企業國際行銷(標準化)決策與績效的影響,有別於過去的研究多是著重在消費者行為方面,而這種影響從台灣自創品牌廠商之國際行銷經驗來看,卻是非常明顯的。地主國總體環境方面,除了絕大多數研究已確定對 DOS 有影響之相對的「總體環境相似性」外,本研究也將探討絕對的「總體經濟規模」與「經濟發展程度」之影響。其次, DOS 在本觀念性架構中之角色,除了作為公司特性與地主國特性之應變數外,也會透過與這二類因素配合之交互效果而影響國際行銷績效,因此也具有干擾變數之性質。

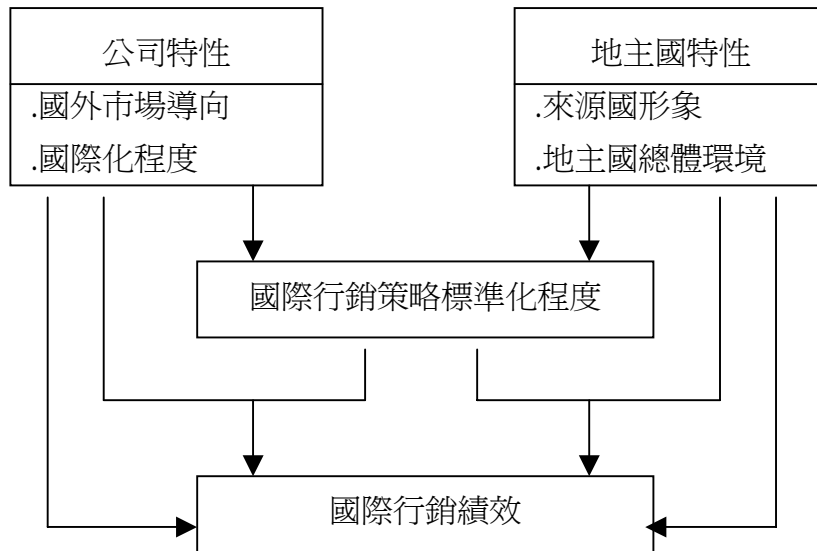


圖 1 本研究之觀念性架構

貳、理論探討與研究假說

一、標準化/適應化策略之意義

國際行銷標準化策略可區分為方案(program)標準化與程序(process)標準化二個方面，方案是指行銷組合與各種細部方案，程序是指規劃行銷方案時之行銷哲學、原則及技術的應用(Walters,1986)。程序標準化與組織整體之授權原則和管理型態較攸關，並非屬於策略層次，因此一般探討國際行銷標準化之研究多以方案標準化為主，本研究探討之範圍亦是如此。

完全的國際行銷標準化是指在一些不同的國家，以相同的價格、通路系統、推廣方案和訴求，提供相同的產品；完全的適應化策略則是在不同的國家，其行銷組合方案完全不同(Buzzell,1968; Jain,1989)。實際上完全的標準化或適應化並不存在，實務的問題是那一些策略需要標準化，要標準化到什麼程度(Quelch and Hoff, 1986)。

二、公司特性與地主國特性對標準化程度之影響

根據過去國內外關於 DOS 影響因素主要研究的結果重新加以分類，DOS 之影響因素可分為四大類，詳如表 1。表中顯示最主要對 DOS 有確定方向影響的因素為環境相似性，其餘的變數則仍有待更多的研究予以探討，以下依序探討本研究變數對 DOS 之影響。

(一) 國外市場導向

市場導向可視為行銷觀念的執行(Gummesson,1991)，其內涵可從內容面與過程面說明。內容面而言，市場導向的企業會注重顧客導向、競爭導向及協調行銷等經營哲學(Narver and Slater,1990)；過程面而言，市場導向是一種組織創新與學習的過程，包括市場情報的產生、傳播及反應(Kohli and Jaworski,1990)，市場情報則是關於顧客需求及其影響因素的資訊。本研究綜合市場導向的二種內涵，並加入國際構面，定義國外市場導向為：「企業的國際行銷體系對於國外市場顧客/消費者與競爭者及其相關情報之產生,在公司內部之傳播,並據此採取策略反應。」其中，企業的國際行銷體系乃由企業的總公司國際行銷部門與總公司以外的其他國際行銷通路機構，包括國外區域總部、子公司/分公司、經銷商/代理商等所構成。

根據以上的定義，國外市場導向意味著在國外市場時會注重顧客導向與競爭導向。顧客導向會注重顧客需求予以滿足，競爭導向會分析競爭者之優劣勢與策略加以因應。而標準化策略通常強調規模經濟，較忽略消費者的偏好差異，因而直接延伸國內的行銷策略，未因應競爭者的策略變化(Barker, 1993)。因此推論國外市場導向與標準化程度之關係方向是相反的，二者間是一種取捨的關係。

H1：企業國際行銷體系之國外市場導向對其國際行銷標準化程度有負向影響。

表 1 國際行銷方案標準化程度之影響因素

影 響 因 素		Buzzell (1968)	Hill & Still (1984)	Jain (1989)	Ozsomer et al. (1991)	Katsikeas (1994)	Cavusgil et al. (1993)
公司 特 性	國外市場導向						
	國際化程度					+	+/-
	規模與資源						
	母公司集權程度			+	+		
	市場涉入程度				+		-
	國際經營導向			*			
	母公司國籍				*		
產 品 特 性	產品種類			*			*
	產品獨特性						-
	產品支援需求						
	規模經濟						
地 主 國 特 性	來源國形象						
	總體經濟規模						
	經濟發展相似性	v		+			
	社會環境相似性		v				
	文化環境相似性	v					
	相關法令相似性	v	v	+			+
	政治環境相似性			+			
	自然環境相似性	v		+			
	行銷基礎建設相似性	v	v	+	+		
當地生產及其可能性		v					
產 業 市 場 特 性	PLC 階段相似性	v			+		
	目標消費者相似性				+		
	消費者特徵相似性		v		+		
	客戶產品/品牌熟悉度						+
	市場地位相似性			+	+		
	競爭強度						-
	競爭狀況相似性	v	v	+	+		
	技術密集度、變化性						+
	產業別				*		

公司特性、地主國特性、標準化策略與國際行銷績效之關係

(續)

影響因素		Cavusgil&Zou (1994)	Roth&Romeo (1992)	Lampert&Jaffe (1996)	馬翠萱 (1990)	何錯穎 (1990)	吳萬益 (1995)	何雍慶 (1995)
公司特性	國外市場導向							
	國際化程度	-						n.s.
	規模與資源	-						n.s.
	母公司集權程度				v	+		
	市場涉入程度							n.s.
	國際經營導向							n.s.
	母公司國籍							
產品特性	產品種類				n.s.		*	n.s.
	產品獨特性	-						
	產品支援需求						-	
	規模經濟						+	
地主國特性	來源國形象		v	+				
	總體經濟規模				v		+	n.s.
	經濟發展相似性						+	
	社會環境相似性							
	文化環境相似性					+	+	+
	相關法令相似性						+	n.s.
	政治環境相似性							n.s.
	自然環境相似性							n.s.
	行銷基礎建設相似性					+		+
	當地生產及其可能性						-	
產業市場特性	PLC 階段相似性					n.s.	+	n.s.
	目標消費者相似性							
	消費者特徵相似性					+	+	
	客戶產品/品牌熟悉度	n.s.						
	市場地位相似性						+	
	競爭強度	-			v		-	
	競爭狀況相似性							n.s.
	技術密集度、變化性	+						
產業別								

資料來源：本研究整理

註：1.實證結果或假說/命題方向：+,正向；-,負向；+/-,正負向混合；n.s.,不影響；*,類別變數有顯著影響。

2.理論或實證有影響,但無實證或假說/命題方向:v,有影響；n.s.,不影響。

(二) 國際化程度

國際化是公司與管理當局對於國外業務承諾的程度與型態(Piercy,1981)。企業國際化程度可以從以下幾個構面探討:(1)過程面,為國際化過程的演進;(2)結構面,為國際活動的比重;(3)空間面,為國際市場之分散程度;(4)時間面,為國際化經驗之時間。

企業國際化過程的研究,可概分為動態模式與階段模式二類,其中階段模式以 Johanson and Wiedersheim-Paul(1975)為代表,其發現廠商進入特定國外市場是循者下列四個階段:(1)無規則出口,(2)透過代理商出口,(3)在海外設銷售子公司,(4)在海外設生產單位。較常用來表示國際化程度之結構面指標為國際活動佔全公司活動之比重(Czinkota, Ronkainen and Moffett 1994);國際市場分散程度可從市場國家數(Kutschker and Baurle,1997)、市場距離(Johanson and Vahlne, 1991)、市場地理分佈(Ronen and Shenkar,1985)及市場多角化程度(Denis and Depelteau,1985)衡量之;國際化經驗指企業國際化期間的長短,可以對國際市場或特定市場之出口/行銷年齡 (Roth, 1995)、相對出口年齡(出口年齡/企業年齡)(Daniels and Robles,1982)、高階主管的國際經驗(Sullivan,1994)、企業主觀之國際經驗評價(Cavusgil et al.,1993)等衡量。

研究顯示,國際化初期多是從需要最少產品適應化或修正的市場開始 (Reid, 1981);隨著國際化進展所獲得的經驗,使得廠商較能洞察環境條件、市場需求、競爭狀況的細微差異,而調整其行銷策略方案 (Cavusgil and Zou, 1994)。例如燦坤集團開拓小家電產品的國際市場時,漸進在各地採取不同品牌名稱的適應化策略,如台灣和大陸的 EUPA、美國的 SWIFT、歐洲的 SUP 和 EUPA(杜富燕, 1997)。雖然部份實證並未充份支持上項論點(如 Kaynak and Kuan, 1993);但多數的實證均持肯定看法,且在國際化階段 (Piercy, 1981)、國際活動比重 (Katsikeas, 1994)、國際市場分散程度及國際化經驗 (Cavusgil et al., 1993) 四個構面均有相同結論。

H2：企業之國際化程度對其國際行銷標準化程度有負向影響。

(三) 來源國形象

來源國形象指的是地主國顧客與消費者對來源國之整體認知形象,可分為三個層次:(1)一般國家屬性,指對該國政治、經濟或人民的一般印象;(2)一般產品屬性,指對該國生產之產品所給人的一般印象,通用於所有產品;(3)特定產品

屬性,指對該國生產的特定產品的印象(Parameswaran and Pisharodi, 1994)。其次,由於企業全球化經營的結果,企業的生產與行銷附加價值活動的地點並不限於單一國家。亦即設計、製造、裝配、品牌等所有價值活動的國別超過一個以上,形成雙國產品或多國產品之混合產品(hybrid products),而造成來源國形象之分割(partitioning)現象(Han and Terpstra,1988)。

研究顯示,顧客對整體外國與特定來源國產品的態度,會影響企業的國際行銷標準化決策(Roth and Romeo, 1992)。Lampert and Jaffe (1996)即認為若母國的來源國形象相對優於地主國時,可以採取自創品牌策略(不必修正品牌名稱,產品修正也可能較少);反之,若來源國形象相對較差,就短期而言,即應採行 OEM 策略(產品修正可能較多)。因此推論來源國形象較佳時,由於消費者對該國產品之接受度較高,廠商需作行銷策略修正之必要性即降低,其國際行銷標準化程度應會較高。

由於來源國形象並無客觀數據存在,理論上是由消費者作主觀評價。但實務上,多數企業並未對其國外顧客/消費者進行來源國形象的調查,頂多是由次級資料獲得不特定時點之不完整資訊。然而廠商卻隨時需依據環境制訂決策,其決策行動所依據之環境結構常常是其主觀的認知,而不一定是較難獲得的客觀事實。來源國形象即是一例,因此本研究之來源國形象不是指傳統的地主國顧客/消費者之主觀評價(事實上也很難獲得在特定時點,所有地主國市場消費者對特定來源國形象之評價),而是廠商本身之主觀認定。

H3：在廠商之國外市場中，若廠商所認定的母國來源國形象在當地較佳者，則廠商在該市場之國際行銷標準化程度也較高。

(四) 地主國總體環境

一國之總體環境特性包括經濟、人口統計、政治、法律、社會、文化、自然、科技等構面,本研究探討地主國之總體經濟規模、相對經濟發展程度及其與母國之總體環境(經濟、文化、法令)相似性,對國際行銷標準化程度與國際行銷績效的影響。一國的總體經濟規模,可以其人口總數與經濟發展程度(每人 GNP)之相乘數來表現。人口總數愈多,代表市場規模/潛力愈大;經濟發展程度愈高,代表可能因生活水準提升,消費者對個人消費品位差異要求也愈高(Roth, 1992)。因此企業可能基於市場規模較大或消費者偏好差異較明顯情況下,較會採行適應化策略,以適應市場狀況;反之,即較會採取標準化

策略。馬翠萱(1990)實證發現地主國經濟發展程度確會影響標準化策略之採行,何錯穎(1990)也得到市場規模與標準化程度應有負向關係的結果。其次,母國與地主國的總體環境愈相似,相當於國際行銷與國內行銷的環境差異愈小,則國際行銷策略調整的必要性即降低,亦即企業較會採行標準化策略,許多研究也支持這項觀點(如 Buzzell, 1968; Cavusgil et al., 1993; Hill and Still, 1984; Jain, 1989; Ozsomer et al., 1991; 何雍慶, 1995; 吳萬益, 1995)。

H4 : 地主國總體環境會影響企業在該市場之國際行銷標準化程度。

H4-1 地主國總體經濟規模愈大,企業在該市場之國際行銷標準化程度愈低。

H4-2 地主國與母國間之總體環境愈相似,企業在該市場之國際行銷標準化程度愈高。

三、公司特性與地主國特性對國際行銷績效之影響

(一) 公司特性

許多研究均支持市場導向對企業行銷績效有正面貢獻(如 Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994),而國外市場導向對國際行銷績效的影響,基於一般行銷(Perry, 1990)的觀念,在國外市場情境下,市場導向對國際行銷績效的影響,應該也是正面的。雖然過去並無直接探討國外市場導向對企業國際行銷績效影響之研究,但 Denis and Delesteau(1985)指出情報蒐集是出口成長的決定因素, Jackson(1981)認為成為成功出口商的關鍵在於對出口市場抱持行銷導向或市場導向的態度,而 Cadogan, Diamantopoulos and Mortanges(1999)則發現「出口市場導向」對出口績效有正面影響。

H5 : 企業國際行銷體系之國外市場導向對其國際行銷績效有正面影響。

許多研究認為國際化程度愈高,反映企業對國際市場較為積極主動(Piercy, 1981)、態度較為正面(Gripsrud, 1990)、較注意開拓新市場與分散風險(Denis and Depelteau, 1985)及較為重視國際市場的貢獻(Kirpalani and

Macintosh, 1980), 因此其國際承諾較高, 國際行銷績效自然較佳, 且在每個構面均獲得實證支持 (雖然部分實證未能支持), 包括國際化階段 (Gripsrud, 1990)、國際市場分散程度 (Cavusgil and Zou, 1994)、國際化經驗 (Kirpalani and Macintosh, 1980) 及國際活動比重 (Denis and Depelteau, 1985)。

H6: 企業之國際化程度對其國際行銷績效有正面影響。

(二) 地主國特性

許多研究均支持消費者對不同來源國之產品形象認知有差異 (如 Roth and Romeo, 1992; Han and Terpstra, 1988), 但有關來源國形象對企業績效影響之研究相當少, 例外的有 Kaynak and Kuan (1993) 發現「台灣製」的產品形象對出口績效並無影響, 洪順慶與吳長生 (1999) 則發現廠商認知之台灣來源國形象在地主國較佳者, 其國際行銷績效也較佳。本研究認為國外市場對於台灣產品來源國形象的看法, 對台灣業者的國際行銷績效應有正面影響。此由政府長期積極改善台灣來源國形象, 自 1990 起即陸續推動「全面提昇產品形象計劃」、「台灣精品」與 "It's Very Well Made in Taiwan" 之中英文產品識別體系及「國家產品形象獎」等活動可見一斑。

H7: 在廠商之國外市場中, 若廠商所認定的母國來源國形象在當地較佳者, 則廠商在該市場之國際行銷績效也較佳。

一國之總體經濟規模愈大, 市場規模和潛力也愈大, 亦即環境富裕性較高, 而環境富裕性對企業績效是有正面貢獻的 (Kotha and Nair, 1995), 因此地主國總體經濟規模對企業在該國之行銷績效應有正面影響。其次, Das (1994) 發現地主國相對於母國之經濟發展程度愈高, 其國際行銷績效也愈佳。這應可歸因於經濟發展程度是構成總體經濟規模的要素之一, 當地主國經濟發展程度相對較高時, 其總體經濟規模即可能相對較大, 因而其國際行銷績效會較佳。而地主國與母國之總體環境相似性愈高, 行銷方案與行銷經驗愈可移植, 應會降低進入障礙, 可以提高收入或降低成本, 獲得較佳績效, 一些實證也支持此項論點 (如 Denis and Depelteau, 1985; Roth, 1995)。

H8: 地主國總體環境會影響企業在該市場之國際行銷績效。

H8-1 地主國之總體經濟規模愈大，企業在該市場之國際行銷績效也愈佳。

H8-2 地主國相對於母國之經濟發展程度愈高，企業在該市場之國際行銷績效也愈佳。

H8-3 地主國與母國間之總體環境相似性愈高，企業在該市場之國際行銷績效也愈佳。

四、標準化程度對國際行銷績效之影響

標準化策略的利弊爭論一直不斷，贊成者認為標準化可獲致經濟規模與形象一致 (Buzzell, 1968; Levitt, 1983; 郭崑謨, 1993); 反對者則認為由於大眾市場正分裂成許多小眾市場，消費者偏好呈異質性，需要適應化策略以滿足其需求 (Kotler, 2000; Barker, 1993)。實證上，探討標準化策略單一變數對國際行銷績效影響的研究，多得到沒有影響 (Samiee and Roth, 1992)、沒有關係 (何雍慶, 1995) 或不一定 (Shoham, 1996) 的結果。在加入其他國際行銷環境因素作為共變數後，標準化策略對國際行銷績效雖有影響，但影響方向並不一致 (如 Christensen, Rocha and Gertner, 1987; Kaynak and Kuan, 1993; Ozsomer and Simonin, 2004)。

本研究認為這種現象的產生應是未加入環境對策略之權變關係的考量，因此在只探討標準化程度單一變數對國際行銷績效的影響時，其結果不顯著，顯示標準化策略與行銷環境之間可能有交互作用存在 (McArthur and Nystrom, 1991)。

H9：其他條件不變下，企業之國際行銷標準化程度對其國際行銷績效沒有影響。

五、標準化程度與國際行銷環境配合對國際行銷績效之影響

雖然過去較乏專門探討標準化／適應化策略與國際行銷環境配合對國際行銷績效影響之研究，但權變理論認為策略應配合環境，其績效會較佳 (Hambrick, 1983)。實證也支持企業國際行銷策略應配合內、外部環境，其國際行銷績效會較佳 (Kaynak and Kuan, 1993; 洪順慶與吳長生, 1999)。以下將從行銷理論、實務及少數攸關研究，推導出標準化/適應化策略與公司特

性、地主國特性配合對國際行銷績效影響之假說。

(一)與公司特性之配合

國外市場導向較高者，較了解國外市場消費者之需求，競爭者之優劣勢與策略，及其他市場狀況，因而較能以充分正確之資訊調整其行銷策略，以滿足顧客之異質性偏好與需求，同時為公司創造較佳績效。國外市場導向低者，對於市場情報之處理成本較低，若同時採取標準化策略，利用經濟規模，其低成本優勢更為顯著，績效也會較佳(Narver and Slater,1990)。

H10：企業國際行銷體系之國外市場導向較高（低）者，若採取較低（高）標準化程度策略，其國際行銷績效較佳。

企業國際化程度較高時，因對國際市場較為熟悉，通常較能針對不同消費者偏好採取適應化策略，而獲得較佳績效。反之當國際化程度較低時，市場熟悉度不夠，採取標準化策略，藉著成本較低或既有形象，可能獲得初步成功。Cavusgil and Kirpalani（1993）即發現初次進入新市場時，採產品標準化策略較採產品適應化策略者，獲致長期成功的企業比率較高，而在進入市場獲得一些經驗後則反之。國內宏碁電腦國際化階段早期透國各國經銷商行銷時，產品構造、性能較為標準化，並獲得初步的成功；在後期設立區域總部(RBU)與子公司(NS)後，則採行「速食店模式」之生產/裝配流程，在各地推出適應化之產品構造、價格訂定及廣告創意表現行銷方案，並在一些市場獲得甚為滿意之市場地位。

H11：企業之國際化程度較高（低）者，若採取較低（高）標準化程度策略，其國際行銷績效較佳。

(二)與地主國特性之配合

來源國形象佳者，透過示範效果(demonstration effect)，該國廠商之行銷方案通常較易為地主國消費者接受，因而可以採取標準化策略，透過經濟規模與全球形象一致等優勢，獲得較佳績效。例如美國麥當勞漢堡首次在台灣與大陸以標準化之產品推出時，均獲得創紀錄之銷售業績。而過去可口可樂也隨著美軍之進駐，以標準化的行銷方案，在許多國家形成風潮。反之來源國形象差者，則可考慮採取適應化策略，修正其行銷方案，盡量符合消費者需求，而獲得個別企業之較佳績效。

H12：在廠商之國外市場中，若廠商所認定的母國來源國形象在當地較佳（差）者，若配合採取較高（低）標準化程度策略，其國際行銷績效較佳。

地主國總體經濟規模大時，可能是人口總數多，市場規模和潛力大；或是經濟發展程度高，消費者購買力強；或是兩者皆具。此時若採取適應化策略，滿足當地市場需要，由於市場規模大，藉由銷售量之擴大，足以彌補行銷方案適應化之成本，獲得較佳績效。反之，地主國總體經濟規模小時，應是人口少或經濟發展程度低，若採取標準化策略，經由標準化之較低成本與一致形象優勢；應較採取適應化策略導致成本增加，且又無大量銷售予以分攤成本，而獲得較佳績效。

H13：地主國總體經濟規模較大（小）時，企業若採取較低（高）標準化程度策略，其在該市場之國際行銷績效較佳。

Carpano, Chrisman and Roth (1994) 發現在全球性產業環境下，標準化策略之績效優於適應化策略，在多國性產業環境下則反之。Sriram and Manu (1995) 也發現當市場為與美國經濟發展程度較相似之已開發國家時，標準化策略對美國出口商績效有正面影響；當市場為與美國之經濟發展程度較不相似之開發中國家時，適應化策略對績效有正面影響。推論經濟發展或文化環境相似時，生活水準與消費者偏好亦較相似，地主國消費者對來源國廠商之行銷方案接受性較高，因此可以採取標準化策略，獲得規模經濟與形象一致之利益。這也是在已開發國家間，產業內貿易相當普遍的緣故之一 (Linder, 1961)。反之，當經濟發展或文化環境不相似時，生活水準與消費者偏好差異較大，採取適應化策略，較能滿足顧客／消費者需求，而獲得較佳績效。

其次，若是相關法令相似性高時，採取標準化策略，不必作強制性的行銷方案改變 (Hill and Still, 1984)，即可以行銷市場，經由規模經濟獲得較佳績效。反之，若相關法令相似性低時，採取適應化策略，調整行銷方案作強制性改變，才能突破市場，獲得較佳行銷績效。例如台灣生產之傳真機在銷往英國、德國等歐洲國家時，即需因應地主國之不同通訊產品標準規定，修正其功能與相關規格，經過認證，始能行銷該國，獲得初步績效。

H14：地主國與母國間之總體環境相似性較高（低）時，企業若採取較高（低）標準化程度策略，其在該市場之國際行銷績效較佳。

參、研究方法

一、個案深度訪談

由於過去較乏探討國際行銷環境與標準化/適應化策略配合對企業國際行銷績效影響之研究，且瞭解台灣企業在標準化程度之實務作法對本研究之後續實證應有幫助。因此本研究在進行樣本調查實證分析前，挑選了國內五家在國際行銷自創品牌具有相當經驗的企業，包括大東山寶石、羅馬崗石、中國砂輪、萊思康及宏碁電腦，拜訪負責自有品牌國際行銷之相關主管，進行深度訪談以瞭解其標準化/適應化策略實施狀況及國際行銷績效，以作為變數衡量與問卷設計之參考，以下接著說明實證分析之變數衡量與資料收集方法。

二、變數衡量

(一) 國際行銷標準化程度

以產品定位、產品、廣告及通路標準化四個構面衡量，其變數可大分為二類：(1) 定位變數，包括品質定位與價格定位；(2) 其他行銷變數，包括產品性能、包裝設計、廣告主題、創意表現及中間商支援方式。其中產品定位分別詢問廠商在國內、外市場相對於個別市場上主要競爭者之品質定位和價格定位（李克 7 點尺度），然後計算此二個變數在此二個市場定位程度之相似係數¹(similarity coefficient) (Green, Tull and Alba, 1988)來衡量其標準化程度。其他行銷變數方面，以 8 個問項（表 4）分別衡量其在國內、外市場之相似性（7 點尺度）來代表標準化程度。

其中，廣告主題以廣告訴求方式代表，由廠商就其在國內、外市場之主要的平面媒體廣告主題的理性或感性訴求程度（7 點語意差異法，理性=1，感性=7）分別評價之，然後再以上述之相似係數衡量其標準化程度。廣告的創意表現以廣告標題的創意表現代表，分六種型態：數字式、新聞式、問題式、命令式、質問式及敘述式(Kotler, 2000)，請廠商就國內、外市場分別勾選出其主要的平面廣告標題的創意表現型態（以綱領附加說明方式呈現於填答者，可複

¹ 例如，若 i 廠商在國內市場與國外市場之品質定位程度分別為 X_{i1} 與 X_{i2} ，R 為所有廠商之 X_{i1} 與 X_{i2} ($i=1, 2, \dots, n$) 差的絕對值的全距（即 $R = \text{Max}(|X_{i1} - X_{i2}|)$ ），則相似係數 $S_i = 1 - |X_{i1} - X_{i2}| / R$ ，其值介於 0 與 1 之間。

選)，然後計算關聯係數² (association coefficient)(Green et al.,1988)來衡量其標準化程度。

(二) 公司特性

根據本研究對於國外市場導向之觀念性定義，再參考相關研究（Kohli, Jaworski and Kumar，1993； Narver and Slater，1990），國外市場導向以3個構面8項問項衡量之（李克7點尺度），詳表2。國際化程度依理論架構的四個構面分別衡量，國際化階段參考 Johanson and Wiedersheim－Paul（1975）之劃分，將對特定市場之國際行銷過程分為（1）透過代理商／經銷商出口，未設立產銷據點；（2）設立海外倉儲或銷售據點，但未設立裝配或生產據點；（3）設立海外裝配或生產據點直接供應，三個階段（分別以1，4，7之數值予以衡量）。國外活動比重以特定國外市場銷售額佔總銷售額之比率衡量（Sullivan，1994），國際市場分散程度以國外銷售國家數衡量，國際化經驗以在特定國外市場之國際行銷年齡、相對行銷年齡及主觀認知之國際行銷經驗（李克7點尺度）衡量。

表2 國外市場導向衡量變數

構面	項目	問 項 變 數
國外市場 情報產生	1	總公司、區域總部、分公司、或經銷商經常調查瞭解顧客之需要
	2	總公司或區域總部人員時常與分公司或經銷商人員親自會面，瞭解市場狀況
	3	總公司、區域總部或分公司通常很慢才察覺此市場中本產業的改變（如競爭者、技術、規則）
國外市場 情報傳播	4	對此市場之情報，總公司、區域總部或分公司內部相關部門均能充分分享
	5	總公司、區域總部或分公司常舉行跨部門會議，討論此市場之趨勢與發展
國外市場 情報反應	6	總公司、區域總部或分公司對此市場缺乏良好的計畫與控制系統，以達成顧客之要求
	7	對於此市場顧客之產品修改要求，總公司、區域總部或分公司之各部門會協力完成
	8	對於此市場競爭者之重大活動，總公司、區域總部或分公司能夠快速回應

² 關聯係數=兩個市場均同時使用之創意表現型態數/任一市場有使用之創意表現型態數，其值介於0與1之間。例如，若在台灣使用第(1)、(3)、(6)三種型態，在國外使用第(1)、(2)、(4)、(6)四種型態，則關聯係數=2/5=0.4。

(三) 地主國特性

來源國形象參考 Parameswaran and Pisharodi (1994) 之三個構面以 8 個變數衡量 (表 4)，其中特定產品形象除產地來源國形象外，另包括品牌來源國形象，以衡量不在台灣生產時之來源國形象 (以上均為李克 7 點尺度)。地主國總體環境方面，總體經濟規模以「總體經濟規模很大」，相對經濟發展程度以「經濟發展程度較台灣落後」，環境相似性以「經濟發展程度差異很大」(經濟)、「使用之語言文字」和「人們對事物之態度與價值觀」(文化)、「產品標準法令」和「促銷法令」(法令) (Buzzell, 1968) 三個構面的相似性衡量 (以上均為李克 7 點尺度)。

(四) 國際行銷績效與控制變數

國際行銷績效分二個構面共 5 個變數 (表 4) 以李克 7 點同意尺度由廠商主觀評價之，根據 Dess and Robinson (1984)，主觀績效評價是客觀績效之適當替代指標。其次，根據表 1，影響國際行銷標準化策略之因素可分為四大類，而過去的研究也認為這四項因素會影響國際行銷績效。本研究旨在探討其中公司特性與地主國特性二類因素之影響，而產品特性與產業/市場特性是另二類影響因素；產品特性中以產品種類之影響最為顯著，產業/市場特性中則以產業技術變化性具高度代表性。

過去的研究認為產品種類 (消費品或工業品) 與產業技術變化性會影響廠商之國際行銷標準化程度 (表 1)；其次，本研究認為標準化/適應化策略與產品種類、產業技術變化性之配合會影響國際行銷績效。工業品廠商或產業技術變化性高者，若配合採行標準化策略，利用規模經濟之低成本優勢，其國際行銷績效會較佳；消費品廠商或產業技術變化性低者，若配合採行適應化策略，利用充分掌握消費者偏好差異與市場定位差異之優勢，其國際行銷績效也會較佳。

因此在探討公司特性和地主國特性對標準化程度之影響，及其與標準化程度配合對國際行銷績效之影響時，本研究分別加入產品種類與產業技術變化性，及此二變數與標準化程度之交互效果作為控制變數。產業技術變化性以廠商所屬產業在國內外市場「常推出新技術產品」和「製程技術變化不大」二項問項 (李克 7 點同意尺度) 衡量，產品種類由廠商視其在國內外市場之定位，以 7 點語意差異法主觀評估其產品屬於消費品 (=1) 或工業品 (=7) 的程度。

三、資料收集

基於本研究探討之國際行銷標準化/適應化策略，其前提是廠商對一般顧客／消費者之行銷策略有相當自主權，因此母體選定有自創品牌而非只是從事OEM／ODM 國際行銷之廠商，但是具有此種特性的廠商並沒有相關名錄，因此以中華民國自創品牌協會(BIPA)會員廠商，及第一至六屆獲頒「台灣精品標誌」的廠商名錄為基礎，扣除外商在台子公司，另收集媒體報導自創品牌行銷國內、外之本國廠商名單，作為抽樣架構，共 418 家，採取全部調查之方式。

其次，為避免眾多因素導致績效之混淆效果(confounding effect)，本研究選擇廠商自創品牌中營業額最大的某一品牌產品之最大營業額國外市場(產品－市場)為分析單位，而不以整個公司為分析單位 (Cavusgil et al., 1993; Ozsomer et al., 1991; 洪順慶與吳長生, 2000)。因其有較容易衡量(二國環境、策略相似性之比較要比多國之相似性比較來的簡單可靠)與較高內部效度之優點(Slater and Narver, 1994)。

資料收集採郵寄問卷，寄發予廠商之董事長或總經理，並事先寄出通知信，共回收 96 份，其中有效問卷 77 份，有效回收率約 19.2%。樣本廠商的產業分佈為車輛、五金機械業 42.9%，電子資訊、電工器材業 28.6%，家飾、服飾製鞋業 15.6%，健康休閒器材業 9.1%，相當程度反映了台灣的產業結構，表 3 為樣本廠商的基本營運狀況。其次，廠商之自創品牌中營業額最大的某一品牌產品之最大國外市場營業額佔該品牌國外營業額平均達一半以上(52.9%)，顯示本研究以該「產品－市場」為分析單位，也具有相當高的代表性與外部效度。

表 3 樣本廠商基本營運狀況

項目	資本額 (億元)	員工人數	年營業額 (億元)	自創品牌 行銷國家數
樣本數	73	75	71	77
平均值	9.41	575	25.2	22.1
標準差	27.67	1,237	55.5	19.8

肆、研究發現與討論

一、信度、效度與其涵意

(一) 信度

本研究以簡單相關係數、Cronbach's α 及單項對總數(item to total)的相關係數來檢驗及改善衡量變數的內部一致性，最後如表 4 所示。其中國外市場導向經刪除「很慢才察覺市場中本產業的改變」，總體環境相似性經刪除「語言文字相似性」，來源國形象則保留所有變數，三者均有不錯的信度。國際行銷績效 2 個子構面之相關係數達 0.752，而 5 個衡量變數之 Cronbach's α 係數達 0.892，顯示此二個子構面可進一步合併為一個構念。產業技術變化性之二個衡量變數間之相關係數僅 0.026，顯示二者是不同的構念，為簡化後續的分析，因此選擇概念上與（產品）標準化較有關之「產品技術變化性」代表產業技術變化性。

國際化程度方面，國際化經驗衡量變數之「主觀認知行銷經驗」與「自創品牌年齡」、「相對自創品牌年齡」之相關係數均偏低（各為 0.191、0.255），而這三個變數與國際行銷績效之相關係數只有「主觀行銷經驗」一項達顯著水準，故最後僅以此變數來衡量「國際化經驗」。而國際化程度 4 個子構面之 α 值僅 0.309，單項對總數之相關係數亦均相當低，顯示國際化程度是一個複雜多構面的概念，印證了 Ramaswamy, Kroeck and Renforth(1996)之觀點。因此本研究後續有關國際化程度與其他變數的關係分析，此四個構面將分別探討。

標準化程度的四個構面中，除了通路標準化之中間商支援方式的衡量變數之相關係數為 0.219 稍低外（但仍接近顯著異於 0 之水準），其餘三個標準化子構面個別衡量變數均具顯著相關。但整體標準化程度之四個構面的 Cronbach's α 係數只有 0.342，且其各個單項對總數相關係數均相當低。其次，針對標準化程度的七個衡量變數進行主成分因素分析，並經最大變異法（Varimax）轉軸後，也得到四個較為明顯之因素，詳表 5。以上分析顯示，四個子構面均具有適當之衡量信度，而標準化程度是個多構面的構念。廠商在考量國際行銷策略的標準化或適應化時，宜根據需要對不同行銷方案子構面作不同的處理，而不是所有子構面均為一致性的調整。故後續的有關分析，此四個構面將獨立探討。

表 4 變數衡量相關分析

構念 ⁴	子構面 ³	衡量變數	單項對總數 相關係數	α 或 r^1 (Pr)	單項對總數 相關係數	α 或 r^1 (Pr)	
國外市場導向	國外市場 情報產生	經常調查瞭解顧客需要		0.804 (0.0001)	0.644	0.781	
		時常與經銷商或分公司 人員親自會面，瞭解市場 狀況					
		相關部門分享市場情報					
	國外市場 情報傳播	跨部門會議討論市場趨 勢		0.660 (0.0001)	0.597		
		缺乏計畫與控制系統，以 達成顧客之要求	0.363	0.668			0.617
	國外市場 情報反應	各部門協力完成顧客之 產品修改要求	0.469				
		快速回應競爭者之重大 活動	0.538				
		來源國 形象	國家 形象	國民所得水準			0.492 (0.0001)
	技術研究水準						
一般 產品 形象	產品品質		0.457	0.729	0.503		
	產品獨特性		0.530				
	產品可靠性		0.677				
特定 產品 形象	製造技術		0.579	0.790	0.513		
	產品品質		0.659				
	產品等級	0.655					
總體 環境 相似 性	經濟	經濟發展程度			0.335	0.610	
	文化	對事物之態度與價值觀			0.441		
	法令	產品標準法令		0.258 (0.0234)	0.486		
		促銷法令					
國際 化 程 度	過程	國際化階段			0.089	0.309	
	結構	國外銷售比重			0.225		
	空間	行銷國家數			0.295		
	時間	主觀行銷經驗			0.046		

公司特性、地主國特性、標準化策略與國際行銷績效之關係

(續)

構念 ⁴	子構面 ³	衡量變數	單項對總數 相關係數	α/r^1 (Pr)	單項對總數 相關係數	α/r^1 (Pr)
國際行銷績效	財務基礎	營業額目標達成度		0.792 (0.0001)		0.752 (0.0001)
		銷售利潤率目標達成度				
	市場基礎	顧客忠誠度	0.520	0.817		
		滿意度				
		市場競爭地位	0.701			
		滿意度				
	整體績效滿意度	0.805				
產品定位		品質定位				0.364 (0.0011)
		價格定位				
產品標準化	產品性能 ²	強調的特色		0.392 (0.0004)		0.419 (0.0001)
		整體功能				
	包裝設計 ²	外觀設計		0.589 (0.0001)		
		包裝規格				
廣告標準化		廣告主題				0.416 (0.0004)
		創意表現				
通路標準化	中間商支援方式	數量折扣程度				0.219 (0.0554)
		售後服務支援程度				
國際行銷標準化程度		產品定位標準化			0.046	0.342
		產品標準化			0.242	
		廣告標準化			0.193	
		通路標準化			0.251	
產業技術變化性	產品	產業常推出新技術產品				0.026 (0.8239)
	製程	產業之製程技術變化不大				

註：1. 衡量變數為二項時為相關係數與其 Pr 值；其餘為 α 值與單項對總數相關係數。雙直線左邊二欄為子構面之分析，右邊二欄為構念之分析。
 2. 變數衡量已經線性轉換 $[(X-1)/6]$ 為介於 0 與 1 之間。
 3. 子構面之衡量為其衡量變數之平均值。
 4. 構念之衡量為其子構面或細部衡量變數（若無子構面）之平均值，但國際化程度、國際行銷標準化程度及產業技術變化性除外。

(二) 效度

本研究對於衡量變數的效度檢驗，包括內容效度與構念效度中之收斂效度和區別效度。本研究的變數衡量問項先由文獻探討導出，經和五家企業的行銷主管深度訪談修正，再與行銷學者討論修訂，最後進行預試後定案，故應具有適當的內容效度。

表 5 國際行銷標準化程度因素分析

變 數	因 素 負 荷			
	因素一	因素二	因素三	因素四
廣告主題	0.846	0.115	0.187	-0.068
創意表現	0.773	0.036	-0.157	0.244
包裝設計	0.055	0.927	-0.035	-0.058
產品性能	0.111	0.733	0.084	0.449
品質定位	-0.232	0.037	0.820	0.096
價格定位	0.363	-0.019	0.772	-0.043
中間商支援方式	0.093	0.101	0.042	0.930
因素命名	廣告標準化	產品標準化	產品定位 標準化	通路標準化
特徵值	1.988	1.333	1.226	0.881
解釋變異%	21.7	20.3	19.1	16.4
累積解釋變異%	21.7	42.0	61.1	77.5

收斂效度是以變數間之相關係數來衡量，經分析，除標準化程度與國際化程度外（此二構念均具有多重構面性質，故未檢驗其收斂效度），子構面中之變數間與整體構念中之子構面間之相關係數（表 4）均呈顯著正相關（ $Pr < 0.05$ ），顯示本研究各變數之整體構念及其子構面均具有很高的收斂效度。

區別效度方面，不同公司特性或地主國特性構念之相關係數不應太高。經分析國外市場導向、國際化程度、來源國形象及地主國總體環境四個構念之子

構面（各有 3、4、3、4 個）間之 73 個相關係數中，各構念子構面與其他三個構念子構面間之相關係數，均各只有 1 個共 6 個相關係數呈顯著正相關，顯示此四個構念之子構面衡量具有很高的區別效度。其次，根據本研究之假說，標準化程度（4 個構面）與國際行銷績效（2 個構面）之間應無關係，經檢驗二者間 8 個相關係數中只有 1 個具顯著性，故國際行銷標準化程度與國際行銷績效之子構面之衡量亦具有良好區別效度。

樣本廠商在最大國外市場之國際行銷環境、標準化程度及國際行銷績效值詳表 6。此外，自創品牌年數平均為 10.1 年；營業額佔全球營業額 34.9%，更佔國外（不含台灣）營業額之 52.9%；國際化階段以直接透過經銷商/代理商出口為主佔 58.4%，設立倉儲銷售據點者 31.2%，進一步設立裝配生產據點者 10.4%；供貨產地來自台灣母國者佔 61%，海外生產者 39%（地主國 21.4%，第三國 17.6%）。

表 6 最大國外市場國際行銷環境、標準化程度及國際行銷績效

變數		平均值	標準差
國外市場導向		5.59	0.77
主觀國際行銷經驗		4.86	1.60
來源國形象		4.96	0.84
地主國 總體環境	總體經濟規模	5.52	1.47
	相對經濟發展程度	4.95	2.07
	總體環境相似性	3.18	0.99
國際行銷 標準化程度	產品定位標準化	0.84	0.18
	產品標準化	0.73	0.17
	廣告標準化	0.76	0.27
	通路標準化	0.53	0.19
國際行銷績效		4.91	1.08
產品技術變化性		5.04	1.31
工業品程度		4.36	2.37

註：除標準化程度衡量單位介於 0 與 1 之間外，其餘均為李克 7 點尺度，值愈大，表該變數屬性程度愈高(即愈高、愈佳或愈相似)。

二、標準化程度之影響因素

本研究之假說檢定主要採迴歸分析，為維持樣本資料之一致性，各類假說之迴歸模式採嚴格之所有自變數同時均無遺漏值才予以納入模式資料內分析。

首先以國外市場導向、國際化程度之四個構面、來源國形象、地主國總體經濟規模及總體環境相似性分別對標準化程度之四個構面進行 32 個 (8*4) 簡單迴歸分析，以單尾檢定篩選出具顯著(Pr<0.05)影響之變數。其次綜合會顯著影響標準化程度個別四個構面之變數，分別進行四個複迴歸分析。結果除了行銷國家數對產品標準化程度之影響變成不顯著，經自模式中刪除，再次進行迴歸分析，結果詳如表 7。此四個迴歸模式若加入產品技術變化性與工業品程度作為控制變數，結果控制變數之 8 個迴歸係數均不顯著，整體模式之 R_a^2 值大多均降低，F 值均大幅降低，且部份迴歸模式由顯著變成不顯著，表示未加入控制變數之迴歸模式較佳。

表 7 公司特性與地主國特性對標準化程度之迴歸分析

自變數	應 變 數			
	產品定位 標準化	產品標準化	廣告標準化	通路標準化
國外市場 導 向		0.220 (0.034)		
國際化階段		0.254 (0.018)		
國外銷售 比 率			-0.222 (0.033)	
來源國形象	0.378 (0.001)			0.204 (0.050)
總體環境 相似性			0.253 (0.018)	
R^2/R_a^2	0.143/ 0.129	0.121/ 0.093	0.113/ 0.085	0.042/ 0.027
模式 F 值 (n=66)	10.641 (0.002)	4.329 (0.017)	4.004 (0.023)	2.781 (0.100)

註：表中數字為標準迴歸係數，() 內為單尾檢定之 Pr 值

表 7 顯示，國外市場導向雖對產品標準化有顯著影響，但卻是正向，與假說相反，H1 未獲支持，可能有其他變數會干擾其與 DOS 之關係。國際化程度方面，國外銷售比率對廣告標準化有負向影響，與假說一致；國際化階段對產品標準化有正向影響，與假說方向相反；行銷國家數與主觀行銷經驗則對四個標準化構面均沒有影響，H2 獲得部份支持。上項實證結果的分歧性與過去研究國際化程度對標準化程度的影響，得到正向、負向或沒有關係均存在的結果類似。其中國際化階段對產品標準化的正向影響，可能原因為國際化程度愈高，廠商基於產銷據點的投資，固定成本較高，要求較高之規模經濟量，故設計出標準化產品行銷國內外。來源國形象對產品定位標準化與通路標準化有正向影響，H3 獲明顯支持；進一步分析其子構面之影響，發現特定產品形象之影響力大於一般產品形象，而一般國家形象則無影響。地主國總體環境方面，雖總體經濟規模對 DOS 無影響，H4-1 未獲支持；但總體環境相似性對廣告標準化有正向影響，H4-2 獲得支持，故 H4 獲得支持。

進一步以國外市場導向和其他變數（國際化程度四個構面、來源國形象、地主國總體經濟規模、總體環境相似性共 7 個變數）分別對四個標準化程度構面作個別具交互效果之迴歸分析，結果 28 個（7*4）交互效果中，國外市場導向與地主國總體經濟規模、總體環境相似性之交互效果分別對產品定位、產品標準化程度有顯著正向影響。且在同時個別加入此二個交互效果下，國外市場導向對（產品定位、產品）標準化程度均有顯著負向影響，詳表 8。亦即當地主國總體經濟規模較小、或總體環境相似性較低時，若國外市場導向程度愈高，即愈會注重顧客需求與市場競爭狀況，以較適應化之行銷策略因應，故標準化程度愈低，與假說 H1 之推論一致。相反的，當地主國總體經濟規模較大、或總體環境相似性較高時，廠商可能會基於較重視該市場或視其為國內市場之延伸；因此若國外市場導向程度愈高，在擬定行銷方案時，即較會同時考量國內外市場的需要，所以反而採行同時符合國內外市場需求之較高（產品定位、產品）標準化行銷策略。

表 8 國外市場導向與地主國總體環境之交互效果
對標準化程度之迴歸分析

自變數	應變數	自變數	應變數
	產品定位標準化		產品標準化
國外市場導向	-1.021 (0.022)	國外市場導向	-1.220 (0.021)
總體經濟規模	-2.302 (0.011)	總體環境相似性	-3.267 (0.005)
國外市場導向* 總體經濟規模	2.628 (0.015)	國外市場導向* 總體環境相似性	3.221 (0.005)
R^2/R_a^2	0.107/0.064	R^2/R_a^2	0.169/0.129
模式 F 值 (n=66)	2.471 (0.070)	模式 F 值 (n=66)	4.214 (0.009)

註：表中數字為標準迴歸係數，() 內為單尾檢定之 Pr 值

三、國際行銷績效之影響因素

首先以國外市場導向、國際化程度之四個構面、來源國形象、地主國總體環境的三個構面——總體經濟規模、相對經濟發展程度（扣除李克 7 點尺度為 4 者後，經濟發展高於台灣者=1，低於台灣者=0）、總體環境相似性——及標準化程度之四個構面分別對國際行銷績效作 13 個簡單迴歸分析（標準化程度採雙尾檢定，其餘採單尾檢定）；以標準化程度四個構面和上項公司特性、地主國特性變數（共 8 個，不含地主國相對經濟發展程度）分別對國際行銷績效作個別具交互效果之 32 個（4*8）複迴歸分析（單尾檢定），篩選出具顯著 (Pr<0.05) 影響國際行銷績效之變數（8 個），再以這些變數（扣除產品標準化成 7 個變數）對國際行銷績效進行複迴歸分析，結果其中有四個交互效果並不顯著，經刪除後再作迴歸分析，結果如表 9 所示，整體模式 R_a^2 值由 0.361 提高為 0.374，有很高的解釋力。本迴歸模式若再加入產品標準化程度，其迴歸係數不顯著，且整體模式 R_a^2 值略低，F 值下降，顯示在考慮其他變數後，產品標準化程度對國際行銷績效之正向影響變成不顯著；若加入產品技術變化性、工業品程度與四個標準化程度之交互效果作為控制變數，結果所有 8 個控制變數之迴歸係數均不顯著，整體模式之 R_a^2 值與 F 值亦均降低，顯示未加入產品標準化與控制變數之迴歸模式較佳。本迴歸模式的 4 個自變數的共 6 個相關係數中，只有 2 個具顯著性，但絕對值均不超過 0.3，且所有變異數膨脹係

數 (variance inflation factor, VIF) 均不超過 1.4, 遠小於 10, 樣本數 66 亦達中型程度, 表示本迴歸模式之複共線性問題相當有限 (Mason and Perreault, Jr., 1991), 亦即模式可以成立。

表 9 公司特性、地主國特性及其與標準化策略
配合對國際行銷績效影響之迴歸分析

變數	標準迴歸係數	t 值 (Pr> t)	整體模式
國外市場導向	0.398	3.460(0.0005)	F 值=10.251 Pr=0.0001 R ² =0.414 R _a ² =0.374 n=66
行銷國家數	0.204	1.996(0.025)	
主觀行銷經驗	0.231	2.057(0.022)	
總體環境相似性* 產品定位標準化	0.283	2.689(0.005)	

註:迴歸係數為單尾檢定

表 9 顯示, 公司特性與地主國特性方面, 國外市場導向對國際行銷績效有很高的影響力, H5 明顯獲得支持。進一步分析顯示, 其三個子構面均有顯著影響, 且國外市場情報反應的影響比情報產生、情報傳播更為顯著。國際化階段方面, 雖然國際化階段與國外銷售比率對國際行銷績效沒有影響, 但行銷國家數與主觀行銷經驗對國際行銷績效有正面影響, 故 H6 獲得支持。顯示國際化階段的進展, 由於投資成本的增加與風險的提高, 對於國際行銷績效的影響並不一定是正的; 國外銷售比率較高只是反映台灣市場狹小, 大部份廠商需依賴國外市場成長, 但與國際行銷績效並無直接關係。而國外市場的分散, 由於風險的分散與市場機會的增加, 有助於行銷績效之提高; 主觀行銷經驗的增加, 表示廠商在市場行銷的經驗已累積成市場知識/情報的增加, 故較能掌握市場而獲致較佳績效, 亦即國際化在空間面的擴散與時間面的累積, 確能增進績效。來源國形象對國際行銷績效沒有顯著影響, 故 H7 未獲支持, 亦即較佳的來源國形象, 並不一定能自動移轉至個別企業上。地主國總體環境的三個構面對國際行銷績效均無影響, 亦即 H8-1、H8-2、H8-3 及 H8 均未獲支持。顯示地主國總體經濟規模愈大或相對經濟發展程度愈高, 產生之環境富裕性, 並未利於績效之提高; 而總體環境相似性之較低進入障礙, 並不一定能自動直接對個別廠商的國際行銷績效產生正面貢獻。

標準化程度方面，在簡單迴歸分析中，只有產品標準化對國際行銷績效有影響（係數 0.239，Pr=0.039），且在加入其他影響變數後即變成不顯著，顯示標準化程度與國際行銷績效之關係很小，亦即 H9 獲得支持。標準化程度與公司特性、地主國特性之交互效果方面，國外市場導向與 DOS 任一構面之交互效果對國際行銷績效均沒有影響，故 H10 未獲支持。對照國外市場導向對國際行銷績效之正面影響，意味者國外市場導向對國際行銷績效之正面貢獻並不因採取標準化或適應化策略而受到影響，顯示出國外市場導向對績效貢獻之穩健性（robustness）。DOS 與國際化程度（四個構面）、來源國形象、地主國總體經濟規模之交互效果並不顯著，故 H11、H12、H13 未獲支持；與地主國總體環境相似性之交互作用中，產品定位標準化與總體環境相似性之交互效果呈正向影響，故 H14 獲得支持，顯示當地主國與母國之總體環境相似性高（低）時，若配合採行較高（低）產品定位標準化程度策略，其國際行銷績效會較佳。

伍、結論與建議

一、研究結果

本研究主題為傳統行銷決策之重要議題，而其對行銷理論之創新貢獻在於：（1）探討以前較乏研究而可能會影響 DOS 之重要內部（國外市場導向）與外部（來源國形象）國際行銷環境變數；（2）有別於以前之研究是在探討 DOS 對國際行銷績效之直接效果，本研究主張 DOS 對國際行銷績效並無直接影響，而是與內、外部環境因素（公司特性、地主國特性）配合產生之干擾影響。實證結果也證實了本研究之部份假說，以下歸納本研究之實證結果：

（一）國際行銷標準化程度之影響因素

國外市場導向對標準化程度之影響會受到地主國總體環境之干擾，當地主國總體經濟規模較小時，國外市場導向對產品定位標準化有負向影響；當地主國與母國之總體環境相似性較低時，國外市場導向對產品標準化有負向影響。亦即國外市場導向愈高，愈會注重國外市場不同之顧客需求與競爭狀況予以回應，因此通常會採取適應化策略適度修正其行銷方案。相反的，當地主國總體經濟規模較大時，國外市場導向對產品定位標準化有正向影響；當地主國與母國之總體環境相似性較高時，國外市場導向對產品標準化有正向影響。亦即廠商可能基於地主國總體經濟規模較大而較重視市場，或總體環境較相似而視其

為國內市場之延伸，所以反而採用同時符合國內外市場之較高標準化行銷策略。

國際化程度之四個構面中，國外銷售比率對廣告標準化有負向影響，國際化階段對產品標準化有正向影響，行銷國家數與主觀行銷經驗對標準化程度則沒有影響，與過去國際化程度對標準化影響研究的分歧結果類似，例如劉竝（1992）之正向影響，Cavusgil and Zou(1994)之負向影響，何雍慶(1995)之沒有影響，Cavusgil et al.(1993)之不一定。

來源國形象對產品定位標準化與通路標準化有正向影響，總體環境相似性對廣告標準化有正向影響；亦即來源國形象愈佳或總體環境愈相似，廠商愈可能採取標準化策略。對照國外市場導向與國際化程度對標準化程度之較不確定影響，顯示外部環境的地主國特性比內部環境的公司特性更會直接影響標準化程度。

(二) 國際行銷績效之影響因素

國外市場導向對國際行銷績效有很高的影響，顯示市場導向對績效之正面影響在國外市場情境下同樣成立，支持了 Perry(1990)之「基本行銷」觀念命題。而且這項正向關係並不因企業採取標準化或適應化「策略」而受到影響，顯示出市場導向對績效貢獻之穩健性，類似過去這項關係不受「環境」干擾的研究結果(Jaworski and Kohli,1993; Slater and Narver,1994)。

國際化程度方面，行銷國家數與主觀行銷經驗對國際行銷績效有正向影響，與 Cavusgil and Zou(1994)、Denis and Depelteau(1985)等之研究結果相同；國際化階段與國外銷售比率則沒有影響，與 Kaynak and Kuan(1993)之實證相同。顯示國際化在空間面的擴散與時間面的累積，確能增進績效。

來源國形象與地主國總體環境（總體經濟規模、相對經濟發展程度、總體環境相似性）對國際行銷績效並無正面貢獻，與 Kaynak and Kuan(1993)、Roth(1992)之研究結果相同，顯示內部環境的公司特性（市場導向文化與國際化進展）比外部環境的地主國特性，對於國際行銷績效的直接影響較為顯著。

標準化程度對國際行銷績效並無影響，但產品定位標準化與總體環境相似性之交互效果對國際行銷績效有正向影響，亦即當地主國與母國之總體環境相似性較高（低）時，若配合採用較高（低）產品定位標準化程度策略，其國際行銷績效會較佳。

二、管理意涵

國外市場導向對企業國際行銷績效有相當大的正面貢獻，且此項關係不太受行銷環境或（標準化/適應化）策略之影響，同時國外市場情報反應之貢獻顯著大於情報產生、情報傳播。因此企業宜協調整合其國際行銷體系，可要求國外代理商或分公司定期提出市場報告、總公司人員定期親自拜訪考察國外市場，獲取顧客、競爭者及其他相關市場情報，加以傳播分享，並迅速作適當的策略反應。以建立高的國外市場導向企業文化，提升企業之國際行銷績效。

行銷國家數與主觀國際行銷經驗對國際行銷績效有正面貢獻，而國際化階段與國外銷售比率則沒有影響。顯示台灣企業在國際化過程中，對於不同國際化構面應有選擇性與階段性的發展規劃。一般而言，宜先從空間面擴張與分散市場國家，以降低風險並掌握多元市場可能之機會；同時從時間面探索市場行銷知識，累積行銷經驗。漸進隨著結構面國外銷售比率之增加而深耕市場；進而進入下一個國際化階段，設立產銷據點以更有效控制市場。

產品定位標準化與總體環境相似性之交互作用對國際行銷績效有正向影響，顯示企業從事國際行銷時採行之標準化/適應化策略，應配合地主國與母國之總體環境相似性，當相似性高（低）時，其產品定位標準化程度應較高（低）。亦即國際行銷產品定位策略之標準化或適應化，應考慮地主國與母國之總體環境相似性程度而作權變之適當配合。

三、研究限制與後續研究建議

本研究對於變數的衡量，大多採取由廠商主觀評價的方式，且其中國外市場導向的衡量，僅由總公司人員角度代表整體國際行銷體系機構，可能與實際客觀值有所差距。其次，本研究樣本廠商乃是製造業，因此研究結果較適用於製造業，對於服務業之適用性可能需謹慎。

影響標準化程度之因素有四大類，本研究主要探討其中之公司特性與地主國特性，後續之研究可探討另二類因素—市場特性與產品特性。其次，國外市場導向對國際行銷績效有很高貢獻，但本構念之意涵與衡量卻非常缺乏相關研究；僅有 Cadogan et al.(1999)曾發展「出口市場導向」量表，但其衡量變項多達 71 項，不夠儉約，且與「國外市場導向」構念仍有不同國外市場進入模式之差異，後續之研究可考慮分不同進入模式與從不同國際行銷體系機構角度發展國外市場導向量表。

參考文獻

- 何雍慶，1995，我國企業國際行銷策略標準化之研究，國科會專題研究計劃。
- 何鐸穎，1990，多國籍公司在台行銷活動標準化之研究，台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 吳萬益，1995，「中美日企業國際化策略之比較研究」，第二屆中小企業管理研討會論文集：97-116，嘉義中正大學企業管理系所。
- 杜富燕，1997，「跨國小家電業的奇葩——燦坤集團」，中山管理評論，5卷2期：415-432。
- 洪順慶、吳長生，1999，「地主國特性與自創國際品牌績效之關係研究—以台灣廠商為例」，國立政治大學學報，78期：197-220。
- 洪順慶、吳長生，2000，「台灣廠商自創國際品牌策略與行銷績效之關係研究」，中山管理評論，8卷1期：71-104。
- 馬翠萱，1990，影響台灣製造業國際行銷策略標準化因素之探討，大同工學院事業經營研究所未出版碩士論文。
- 郭崑謨，1993，「論企業國際化與產品策略之新趨勢」，台北銀行月刊，24卷5期：2-6。
- 劉竑，1992，影響國際行銷產品及推廣策略標準化程度之因素探討，中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- Barker, A. Tansu. 1993. A Marketing Oriented Perspective of Standardized Global Marketing. *Journal of Global Marketing*, 7(2): 123-130.
- Buzzell, Robert D.. 1968. Can You Standardize Multinational Marketing? *Harvard Business Review*, 46(November-December): 102-113.
- Cadogan, John W., Adamantios Diamantopoulos and Charles Pahud de Mortanges. 1999. A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 689-707.
- Carpano, Claudio, James J. Chrisman and Kendall Roth. 1994. International Strategy and Environment: An Assessment of the Performance Relationship. *Journal of International Business Studies*, 25(third quarter): 639-656.
- Cavusgil, S. Tamer and Shaoming Zou. 1994. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(January): 1-21.
- Cavusgil, S. Tamer and V.H. Kirpalani. 1993. Introducing Products into Export Markets: Successful Factors. *Journal of Business Research*, 27: 1-15.
- Cavusgil, S. Tamer, Shaoming Zou and G.M. Naidu. 1993. Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(third quarter): 479-506.
- Christensen, Carl H., Angela da Rocha and Rosane Kerbel Gertner. 1987. An Empirical

- Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. *Journal of International Business Studies*, 18(Fall): 61-77.
- Czinkota, Michael R., Iikka A. Ronkainen, and Michael H. Moffett. 1994. *International Business*, Florida: Dryden Press.
- Daniels, John D. and Fernando Robles. 1982. The Choice of Technology and Export Commitment: The Peruvian Textile Industry. *Journal of International Business Studies*, 13(Spring/Summer): 67-87.
- Das, Mallika. 1994. Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings. *European Journal of Marketing*, 28(12): 19-33.
- Denis, Jean-Emile and Daniel Depelteau. 1985. Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(Fall): 77-89.
- Dess, Gregory G. and Richard B. Robinson Jr.. 1984. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5: 265-273.
- Green, Paul E., Donald S. Tull and Gerald Albaum. 1988. *Research for Marketing Decisions*, fifth edition, Prentice-Hall International Inc.
- Gripsrud, Geir. 1990. The Determinants of Export Decisions And Attitudes to A Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(third quarter): 469-485.
- Gummesson, Evert . 1991. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2): 60-75.
- Hambrick, Donald.C.. 1983. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 26: 687-707.
- Han, C. Min and Vern Terpstra .1988. Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products. *Journal of International Business Study*, 19(Summer): 235-255.
- Hill, John S. and Richard R. Still. 1984. Adapting Products to LDC Tastes, *Harvard Business Review*, 62(March-April): 92-101.
- Jackson, Graham I.. 1981. Exporting: From the Importer's Viewpoint. *European Journal of Marketing*, 15(3): 3-25.
- Jain, Subhash C.. 1989. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(January): 70-79.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(July): 53-70.

- Johanson, Jan and Finn Wiedersheim-Paul. 1975. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.
- Johanson, Jan and Jau-Erik Vahlne. 1991. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 8: 11-24.
- Katsikeas, Constantine S.. 1994. Perceived Export Problems and Export Involvement: The Case of Greek Exporting Manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 7(4): 29-57.
- Kaynak, Erdener and Wellington Kang-yen Kuan. 1993. Environment, Strategy, Structure, and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 27: 33-49.
- Kirpalani, V.H. and N.B. Macintosh. 1980. International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, 11(Winter): 81-90.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April): 1-18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 15(November): 467-477.
- Kotha, Suresh and Anil Nair. 1995. Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry. *Strategic Management Journal*, 16: 497-518.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management*, the Millennium edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Kustin, Richard Alan. 2004. Marketing Mix Standardization: A Cross Cultural Study of Four Countries. *International Business Review*, 13: 637-649.
- Kutschker, Michael and Iris Baurle. 1997. Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization. *Management International Review*, 37(2): 103-125.
- Lampert, Shlomo I. and Eugene D. Jaffe. 1996. Country of Origin Effects on International Market Entry. *Journal of Global Marketing*, 10(2): 27-52.
- Levitt, Theodore. 1983. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(May-June): 92-102.
- Linder, Staffan Burenstam. 1961. *An Essay on Trade and Transformation*, New York: John Wiley & Sons.
- Mason, Charlotte H. and William D. Perreault, Jr.. 1991. Colinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, 28(August): 268-280.

- McArthur, Angeline W. and Paul C. Nystrom. 1991. Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships. *Journal of Business Research*, 23: 349-361.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(October): 20-35.
- Ozsomer, Aysegul, Muzzafer Bodur and S. Tamer Cavusgil. 1991. Marketing Standardization by Multinationals in an Emerging Market. *European Journal of Marketing*, 25(12): 50-64.
- Ozsomer, Aysegul and Bernard L. Simonin. 2004. Marketing Program Standardization: A Cross-country Exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21: 397-419.
- Parameswaran, Ravi and R.M. Pisharodi. 1994. Facets of Country of Origin Image: An Empirical Assessment. *Journal of Advertising*, 23(March): 43-56.
- Perry, Anne C.. 1990. International versus Domestic Marketing: Four Conceptual Perspectives. *European Journal of Marketing*, 24(6): 41-54.
- Piercy, Nigel. 1981. Company Internationalisation: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*, 15(3): 26-39.
- Quelch, John A. and Edward J. Hoff. 1986. Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, 64(May-June): 59-68.
- Ramaswamy, Kannan, K. Galen Kroeck and William Renforth. 1996. Measuring the Degree of Internationalization of A Firm: A Comment. *Journal of International Business Studies*, 27(first quarter): 167-177.
- Reid, Stan D.. 1981. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(Fall): 101-112.
- Ronen, Simcha and Oded Shenkar. 1985. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academic of Management Review*, 10(3): 435-454.
- Roth, Martin S.. 1992. Depth Versus Breadth Strategies for Global Brand Image Management. *Journal of Advertising*, 21(2): 25-26.
- Roth, Martin S.. 1995. The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies. *Journal of Marketing Research*, 32(May): 163-175.
- Roth, Martins S. and Jean B. Romeo. 1992. Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, 23(third quarter): 477-497.
- Samiee, Saeed and Kendall Roth. 1992. The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 56(April): 1-17.

- Shoham, Aviv. 1996. Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2): 53-73.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship ? *Journal of Marketing*, 58(January): 46-55.
- Sriram, Ven and Franklyn A. Manu. 1995. Country-of-Destination and Export Marketing Strategy: A Study of U.S. Exporters, *Journal of Global Marketing*, 8(3/4): 171-190.
- Sullivan, Daniel. 1994. Measuring the Degree of Internationalization of A Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(second quarter): 325-342.
- Walters, Peter G.P. 1986. International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Construct and Its Relevance for Corporate Policy. *Journal of International Business Studies*, 17(Summer): 55-69.

作者簡介

吳長生

國立政治大學企業管理研究所企管博士，現任真理大學企業管理學系副教授，主要研究領域包括品牌策略、服務行銷及消費者行為。學術論文曾發表於 *Industrial Marketing Management* (SSCI)、*中山管理評論* (TSSCI)、*行銷論叢*、*輔仁管理評論*、*國立政治大學學報*、*國立空中大學商學學報*、*台北銀行月刊*、*企銀季刊*等期刊。

洪順慶

美國西北大學行銷學博士，曾任美國 ZS Associates 資深行銷科學家、國立政治大學企業管理學系系主任、國立政治大學企業管理研究所所長，現任國立政治大學企業管理研究所教授。專長領域為行銷管理、策略行銷、行銷研究、服務業行銷、品牌管理，著有《行銷管理》、《行銷學》、《從心行銷》等書。學術論文曾發表於《*管理學報*》、《*管理評論*》、《*中山管理評論*》、*Journal of Small Business Management* 等。