

1. 前言

台灣廠商有必要進行品牌（OBM）與代工（OEM）業務的切割嗎？其背後必須考量的因素為何？國內企業長久以來的核心能力是以代工為主的製造能力，儘管近年來有許多廠商成功自創國際品牌，但多數仍維持品牌與代工業務並行的兼容策略（dual strategy），希望以代工的獲利來支援發展品牌所需的長期投資。但 OEM 與 OBM 並行，首先面臨的就是原本代工客戶的抽單威脅，即國外客戶覺得和我國的代工廠商面臨直接競爭，便會將訂單轉移到其他代工廠。對組織內部而言，由於代工講求短期的製造效率和規模經濟，而品牌則強調長期商譽的建立以及差異化，兩種截然不同的思考邏輯容易造成組織管理上的衝突，以及包括資金投入、研發團隊、和工廠產能等資源分配上的無法兩全。因此，本研究將探討台灣企業為何逐漸將品牌—代工是否切割視為策略上的重大議題，以及有哪些主要原因和情境變數，會影響企業決定進行品牌與代工的切割，或仍舊維持兩者兼顧的策略。

回顧過去的品牌研究，國外文獻主要在探討品牌策略的類型（如 Aaker & Joachimsthaler, 2000; Kotler, 2000）、品牌績效相關構念（即品牌權益）的衡量（如 Aaker, 1991; Keller, 1993; Simon & Sullivan, 1993）、及影響品牌績效的前置因素。國內品牌研究亦多著重在探討影響企業自創國際品牌績效的前因：例如洪順慶與吳長生（民 88）研究我國廠商的國外市場地主國特性及其與目標市場選擇、品牌定位策略配合對自創國際品牌績效的影響；洪清德（民 93）以使命感、客戶網路和供應商網路為主要自變數來解釋自創品牌比例和自創品牌績效兩個應變數；吳長生與洪順慶（民 95）以自創品牌廠商為抽樣架構，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。由上述可知，目前文獻上關於品牌策略類型、品牌績效衡量及其前置變數的探討已具有清楚輪廓；但對於台灣廠商來說，影響品牌策略的一個最根本前提，則是必須面對「品牌與代工應否共存」、「製造業務應否獨立」此一策略上的兩難。而就筆者知識所及，目前尚未有研究涉及此議題。

雖然近年來國際代工（international subcontracting）或外包（outsourcing）的議題逐漸受到重視，但外包的文獻主要是將問題定位為國外大廠是否將某些生產流程外包，均是由先進國角度來考量（瞿宛文，民 95），因此國內企業可能不易從國外的學術文獻得到符合切身需求的啟發；再加上台灣無論在內需市場大小、產業發展過程皆與國外不同，國外大廠的品牌行銷經驗無法全盤適用，因此品牌和代工是否切割的議題最終仍須仰賴本土研究。更進一步的，隨著台灣做為全球代工重鎮的角色逐漸被大陸、越南、菲律賓、印尼等國所取代，由於這些後進國家的產業發展歷史與台灣近似，未來勢必同樣會經歷台灣企業現階段所面臨的品

牌—代工衝突。因此可說，品牌與代工業務是否有必要分家、影響此關鍵決策的前置因素以及情境變數在目前雖然是台灣企業所面臨的獨特議題，但基於前述國家未來亦會面對相同難題，因此實有必要進一步探討，以建構一套適合新興國家企業建立品牌的理論學說。

從實務上來看，歷年「十大台灣國際品牌」¹其中的四家，在進行品牌與代工業務的分割後，已成為真正倚靠品牌而獲利的公司。例如華碩在 2007 年 11 月將原本的代工業務分割為和碩及永碩兩家子公司，品牌事業仍留在華碩。明基則是將原本掛牌的上市公司改名為佳世達，專營 3C 產品代工業務；而品牌事業獨立為資本額 36 億的子公司，繼續擁有明基的公司名稱與 BenQ 品牌。至於因品牌與製造業務分家而獲利的企業，則首推宏基於 2000 年宣布將製造部門獨立為緯創資通，專心扮演好代工角色；原本的宏基則轉型為專業的品牌行銷公司，專注在 acer 品牌的經營管理上。分家不過七年，宏基的筆記型電腦從當年不到 1% 的市占率大幅上升到 2007 年的 6%，已超越聯想成為全球第三大筆記型電腦廠牌。宏基前董事長施振榮（民 94）即認為：「毅然分家，是成立至今做得最對的決策。」而宏基將品牌與代工分割的成功經驗，亦成了網通品牌大廠友訊的重要參考。2003 年將代工部門拆為獨立公司明泰科技之後，D-Link 品牌價值已連續數年擠入十大國際品牌之列，2007 年達到 3.47 億美元；而明泰的營業額亦從初期的 96 億成長為 2007 年的近 200 億。友訊捨棄代工專注品牌的營運模式，不僅連年成長獲利，更擊敗思科（Cisco）成為全球消費性網路市場的霸主（高次軒、陳慧玲，民 95）。

雖然宏基和友訊已證明分家策略可為品牌與代工業務帶來雙贏，但目前國內品牌廠商多數仍維持保有製造部門以及代工業務的經營模式。以巨大機械為例，即使捷安特（Giant）早已成為全球前三大的自行車品牌，但仍舊維持每年營收約 30% 來自 OEM 業務的挹注。另外如擁有瑪吉斯（MAXXIS）的正新輪胎、以及在全球市場擁有共四個品牌的喬山健康科技（JOHNSON），亦同樣在台灣和大陸保有生產基地，並強調其品牌競爭力的一環來自製造和設計上的優勢。上述企業皆認為品牌與代工業務並非絕對衝突，由製造端所衍生的成本和品質優勢，反能成為台灣品牌與歐美品牌商競爭時的一大助力。由此可見，對某些廠商而言，品牌與代工的兼容策略並未造成明顯的抽單壓力，顯示分家的必要性目前仍未有定論。對此洪清德（民 93）認為，自創品牌比例²此一策略抉擇受力於外界環境影響甚至大於企業本身的自主權，因此有必要在理論架構中加入產業相關競合變數同時考量。本研究透過探索性的個案研究法，由深度訪談資料中歸納出影響分家與否的四個主要因素，包括經濟上與競爭上的考量、廠商的核心能力、外在的

¹ 「十大台灣國際品牌價值調查」計畫自 2003 年開始，此計畫是國貿局委託，由外貿協會與《數位時代雙週》承辦，與品牌顧問公司 Interbrand 合作策劃。自 2007 年開始，該計畫更名為「台灣國際品牌」，並首度公布前二十名上榜企業。歷年十大品牌介紹參見附錄。

² 在洪清德（民 93）文中為自創品牌佔總體銷貨額百分比。

抽單壓力、以及組織內部的衝突程度；而產業的技術變化速度、垂直分工程度、以及群聚效應等三個產業情境變數，則對分家與否造成干擾效果。

綜合上述討論，我國的國際品牌是要依循 Nike 模式放棄製造專注品牌，抑或是奠基於既有的製造核心能力與產業群聚力量走出具有本土特色的品牌經營模式，將是本研究的重心。本文以資訊電子業的宏碁、華碩、友訊，以及傳統製造業的捷安特、喬山、瑪吉斯等共六個品牌為研究對象，以質性研究的方式探討台灣品牌為何進行品牌與代工的分家、或為何持續保有製造工廠與 OEM 業務。本研究分別從學理以及實務上的角度，探討有哪些主觀動機，例如規模經濟或競爭上的考量等，使企業傾向於維持品牌與代工比例的平衡；抑或是外在環境壓力大於本身自主權，使企業傾向進行品牌與代工業務的切割。本研究希望藉此本土化的概念，補充現存國際代工領域中由西方主導的文獻。更進一步的，鑑於台灣廠商多數是由代工起家而後自創品牌，與國際品牌大廠的發展過程極為不同，在此特定產業背景下的台灣品牌發展模式確有其獨特性；因此本研究將是由實務個案研究所衍生，但最終目的為本土品牌經營理論之建構。此探索性研究不僅確立台灣本土廠商自創國際品牌的發展模式，並可進一步做為未來新興國家品牌國際化理論典範的先驅研究。

2. 文獻探討

本節首先定義何謂自創品牌與代工，接著探討企業為何會希望同時發展品牌與代工業務，以及兩者兼顧所產生的後續影響。最後則由產業技術變化速度、垂直分工程度、與群聚效應的角度，探討產業情境變數對分家與否策略選擇的影響。

2.1 自創品牌與代工

原廠委託製造 (Original Equipment Manufacturing, OEM) 意指「後進廠商依據跨國公司精準的要求來生產一最終產品」(Hobday, 1995)；因此委託廠商利用代工廠的設備，委託其生產合乎設定規格的產品，再由委託廠商冠上自己的品牌進行銷售。若代工者除了製造之外，也有能力進行設計工作，則成為進階的原廠委託設計 (Original Design Manufacturing, ODM)。另一方面，代工廠商也可能將原先代工的產品拿去自行銷售，並建立自己的品牌，則稱為自創品牌 (Original Brand Marketing, OBM)。台灣廠商自創國際品牌的過程大多歷經 OEM 與 ODM 階段，例如瞿宛文與安士敦 (民 92) 指出台灣上一次產業升級，是藉由後起者代工成熟產品來介入高科技產業，其中並有部分廠商藉由自創品牌成為進一步的擴張策略。

由於國外品牌本身並無牽涉代工議題，因此即使 OEM/ODM/OBM 在台灣已成為大家耳熟能詳的一般用語，但在國外文獻中仍甚少被引用，相關文獻多半著重討論代工 (subcontracting) 或國際代工 (international subcontracting)³。瞿宛文 (民 95) 指出，國際代工文獻主要是從國外品牌大廠角度來談此問題，因此多聚焦於廠商整合與否、或考量廠商因工資成本差異而將某些生產流程外包，而非從後進品牌角度探討。因此，台灣廠商所面臨的品牌一代工衝突及是否分家等議題，並無法由上述文獻中獲得適當對應。另一方面，近年來許多歐美文獻研究製造商品牌與通路品牌⁴兩者間的情勢消長與競合過程，其中有部分在探討製造商品牌應否投入生產通路品牌商品，以及其背後的動機、經濟上的誘因、與衍生的負面效應等，則為本研究提供了部分學理上的依據。

Kumar & Steenkamp (2007) 認為，品牌業者投入生產通路品牌的理由，通常是基於填補超額產能、獲得規模經濟的考量，此與國內業者為國外品牌代工以獲取製造端利益的原始動機相當符合；而生產通路品牌造成包括製造商降低對本

³ 參見如 Grossman & Helpman (2002, 2005) 等。

⁴ 製造商品牌又稱為全國品牌 (national brand)；private label 直接翻譯應為「私有品牌」，但由於其為經銷商或零售商自行發展的品牌，故在本文統稱為「通路品牌」。

身品牌的注意力、組織內部產生衝突、以及耗費過多時間成本等負面效應，則同樣發生在國內廠商身上。基於製造商品牌是否成為通路品牌的生產者，與台灣品牌商是否繼續幫國外品牌大廠代工，兩者同樣都是面臨生產貼牌產品並與自家品牌競爭此一兩面刃問題，因此本研究將引用上述領域文獻的部分觀點來探討國內品牌廠商為何有動機涉入代工業務、及其後續可能產生的影響。

但必須加以說明的是，「製造商品牌應否投入生產通路品牌商品」與「台灣國際品牌應否維持代工業務」兩者在本質上仍有諸多差異。最主要的不同點在於兩者在過程演進上是相反的，製造商原本即擁有強勢的全國或全球品牌，由於受到通路品牌的低價挑戰才考慮是否涉入代工業務，因此製造商最優先的考量在於代工是否有損自身品牌的利益；反觀我國廠商多數由代工起家，等到國際行銷經驗成熟後再逐漸擴展品牌業務，因此我國業者不僅須擔心資源分散影響品牌發展，最重要的還是怕國外客戶抽單讓代工業務一落千丈。如此兩面兼顧、小心翼翼的心態，導致我國品牌業者在面對代工業務的取捨時，必須比製造商品牌考量更多因素，而抽單問題經常也是我國業者在發展品牌業務時一個很大的限制因素。對此本研究另外由組織核心能力、以及產業情境因素的角度，探討國內品牌業者所做的額外考量。

2.2 品牌與代工的兼容策略

製造商會供應通路品牌商品，出發點通常都是投機，因為通路品牌的訂單可用來填補閒置產能 (Kumar & Steenkamp, 2007)。Dunne & Narasimhan (1999) 亦認為製造商會成為通路品牌的生產者，通常是基於以下三種動機：

- (1) 經濟上的考量：製造商可利用工廠設備的閒置產能去生產通路品牌訂單，獲得額外的銷售量與利潤。
- (2) 關係上的考量：藉由幫通路品牌生產產品，可以讓製造商展現自己的合作行為，有助於強化與零售商之間的關係。
- (3) 競爭上的考量：在生產通路品牌時，製造商可以藉由模仿居領導地位競爭對手的品質特色，削弱其競爭力；或者為避免競爭品牌加入代工的行列，藉此搶奪其代工訂單，使其在生產方面無法達到規模經濟。

上述三種動機中，經濟上的考量通常為吸引國內品牌業者投入代工業務的主要原因。但其中有所不同的是，歐美製造商品牌最初是為了有效利用現有產能而採取此一短期做法，而台灣多數企業則是一開始就將代工業務視為能夠迅速擴大營收、達成規模經濟效益、並同時對品牌業務帶來助益的長期策略，因此往往會成立專責的 OEM 代工事業部，進一步投資設立工廠、擴大產能。另一方面，競爭上的考量也是國內廠商可能的動機之一。例如友訊為了維持與主要競爭對手智

邦的領先差距、避免國外代工訂單過度集中在智邦身上，因此在 1997 年跨入代工領域，即是將生產代工訂單當成競爭的工具。至於關係上的考量在此則無法適用，因國外品牌大廠一般會將自創品牌的國內代工廠視為潛在競爭對手，而避免長期的合作關係。

除了動機的因素之外，是否介入代工業務也跟廠商如何定義其本身的核心能力與競爭優勢有關。根據資源基礎理論 (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)，企業是資產和能力的組合，其競爭優勢為經由累積策略性資產和能力所取得；舉凡企業所控制的資產、生產力、製程、企業特性、資訊或知識等，都將使企業得以擬定策略並執行經營活動，以改善企業本身的成果與效率。因此企業可能涵蓋製造、採購、研發、行銷、財務、管理等能力，並由其中定義對組織特別關鍵的核心能力。因此，若廠商定義其核心能力在於生產與製程的管理，並以產銷一貫化做為品牌的競爭優勢，將傾向於採行品牌與代工的兼容策略；若廠商的核心能力在於品牌價值與通路的管理上，則會採行品牌與代工分家策略，並將製造業務轉移給外部供應商以更專注於品牌經營。

2.3 兼容策略所造成的影響

即使投入通路品牌的生產可為製造商帶來經濟上、關係上、以及競爭上的好處，但 Quelch & Harding (1996) 認為，上述優點通常被過度高估，且製造商往往很容易忽略兼容策略背後所帶來的隱藏成本。對組織內部來說，生產通路品牌商品可能會降低公司對本身品牌的注意力；而且在排解公司內銷售自有品牌商品和通路品牌商品部門間的衝突，以及更改產品設計、包裝規格、生產排程等方面，製造商都需要耗費很多時間與管理成本。Kumar & Steenkamp (2007) 進一步指出，生產通路品牌可能會造成「組織精神分裂症」(Organizational Schizophrenia)，因為製造商品牌的長期投資和差異化（源自品牌形象）心態，都與生產通路品牌的短期彈性和最低成本心態不符。

上述負面效果亦可能發生在國內廠商身上，同時經營 OEM、OBM 業務容易造成組織內部在資源分配與管理上的衝突、以及部門文化的不相容。自創品牌需要持續不斷的創新以及對通路、最終使用者的資源投入，代工業務則重視製程的改善、成本控制、和規模經濟。在資源有限的情況下何者為優先，將造成部門間的爭執，亦有可能陷入顧此失彼的窘境。施振榮（民 94）認為，當雙方業務成長時，OEM 和 OBM 部門都要爭奪工廠有限的產能；而當業務不好時，各部門誰該對誰的虧損負責則容易互相推諉，造成內部的權責劃分不清。另一方面，OEM 與 OBM 兩種經營哲學原本就難以融合，優派國際 (View Sonic) 總裁朱家良即認為，製造講求效率精準，而行銷要求的是感性創意；兩種特質硬要放在一起，不僅彼此消耗資源，在目標不清楚的情況下，也不容易找到一流人才效命（盧

諭緯，民 92)。

品牌與代工的兼容策略不僅為組織內部帶來負面影響，還可能造成國外品牌大廠不願下單，也就是俗稱的抽單威脅。由於國外品牌大廠與台灣品牌商兩者在市場上直接競爭，基於不願扶植未來競爭者的心態，國外品牌遂將製造訂單轉而委託其他專注於代工業務的廠商。例如原本占明基手機部門七成營收的摩托羅拉，在 2001 年底明基宣布成立自有品牌 BenQ 後，漸漸開始對這個過去的代工夥伴抽單，甚至整個移轉到台灣其他手機代工廠，使得明基的手機代工業績大受影響（鄭呈皇，民 96）。另外如華碩 2006 年在全球筆記型電腦市場排名第九，惠普（HP）、戴爾（Dell）考量到華碩自有品牌的威脅，因此不敢將更多的代工訂單下給它以免「養虎為患」（顧建兵，民 95）。

2.4 產業情境變數

除了上述主觀的動機與能力因素驅使國內品牌業者投入代工業務，或對組織造成的內外負面影響迫使廠商進行品牌與代工分家決策之外，企業所屬的產業情境變數，則可能對最終的策略抉擇產生干擾效果。洪清德（民 93）研究哪些變數有助提昇自創品牌比例，但包括使命感、客戶關係和供應商關係等 3 個自變數以及其餘 8 個控制變數，皆無法有效解釋依變數。該研究推論，若自創品牌比例此一策略是屬於長期性的抉擇，甚或是受力於外界環境影響大於廠商本身的自主權，則加入產業之間的相關競合變數或許可提昇模型解釋能力；換句話說，某些產業較容許廠商同時兼顧品牌與代工業務，而某些產業則存在許多限制因素，迫使廠商只能在品牌或代工業務兩者擇一。對此，本研究提出產業的技術變化速度、垂直分工程度、及群聚效應等三個產業特定因素加以探討：

2.4.1 技術變化速度

高科技產業具有產品生命週期短、高度技術複雜性、對於創新的需求程度高等特性（Mohrman & Von Glinow, 1990）；在此變動相當快速的環境，廠商往往面臨高度的全球競爭壓力，因此在品牌經營上需要非常專注，集中資源在產品差異化和行銷服務上，以致無法分心在非專長項目。對此友訊董事長高次軒認為，高科技產業之所以有別於一般傳統產業，應該是其變化快速，競爭激烈的特性。傳統產業在技術的革命或產業變化不大，但個人電腦自 80 年代發展以來，其變化速度太快，導致廠商必須專注於核心能力。尤其全球競爭激烈的情況下，若廠商不能專注在優勢領域，則必遭淘汰（高次軒、陳慧玲，民 95）。因此，資訊電子產業的廠商必須選擇專注在品牌經營或成為專業代工廠，以免資源分散；相對而言，傳統產業的廠商由於技術的更替相對較慢、產品生命週期較長，因此有餘裕同時發展製造與行銷兩種核心能力。

2.4.2 垂直分工程度

施振榮的微笑曲線將產業價值鏈區分為研究發展、製造、和行銷等三個部分，這也是產業最基本的分工模式；而分工的細密程度則受到產業成熟度、產業所處生命週期階段的影響。一個產業在發展初期，由於市場規模不足以吸引相關資源與周邊產業投入，因此公司內部必須具備從研發、製造、到行銷服務等所有功能，此時產業內的垂直整合程度最高。而隨著產業逐漸成熟，產品與生產程序開始趨於標準化，廠商將更加注重效率與規模經濟的達成；因此廠商會朝向專業分工，使產業內垂直分工的程度漸增。對分工程度高的產業來說，廠商不一定需要自行生產所需產品，委託專業代工廠將可降低生產和運籌等成本；另一方面，若廠商此時仍堅持品牌與代工的兼容策略，則被抽單的風險將大為增加，因為代工客戶很容易轉移訂單給其他專業代工廠。例如個人電腦品牌大廠戴爾、惠普及東芝（Toshiba）等屬於代工的寡占買者，它們刻意將訂單分散給國內不同的代工業者、或每年輪流下單給不同代工廠，一方面既分散代工來源避免生產上的風險，另一方面也因而握有殺價的籌碼（王健全，民94）。

2.4.3 群聚效應

產業群聚（Industry Cluster）是Porter（1985）於「競爭策略」一書中所提出，並以美國矽谷高科技業和台灣新竹科學園區的成就為佐證。產業群聚可解釋為一群生產相似產品、或具上下游關係之廠商彼此所產生的連結，而往往在地理位置上表現出集中的情況（袁建中等，民94）；因此，產業群聚可說是廠商在地理位置上呈現了其與供應商的緊密網路關係。Park & Luo（2001）認為網路關係在許多東方社會扮演極重要的角色，在這些地方人際關係有時遠比專業知識還具重要性。洪清德（民93）亦認為，我國的產業競爭優勢最常被提及的便是供應商網路，且我國業者的群聚效應普遍存在各產業中。產業群聚對企業績效的影響，常被提及的包括資訊分享、人力資源共享、相互觀摩與競合效果（Ahuja & Katila, 2001；Ermst, 2001；Stuart, 2000）；降低成本、提升供應鏈效率、吸引國外客戶下單（袁建中等，民94）；以及對產品開發、引導產品進入市場過程中可獲得較佳經濟效益（Ahuja & Katila, 2001；Ermst, 2001；Stuart, 2000；Trajtenberg, 1990）。但上述效益多著重在研發與製造面，即群聚效應是透過提供優越的實質產品本身來支援品牌發展。本研究則認為，產業群聚協助國內廠商結合供應鏈的力量，增加廠商與代工客戶的談判能力，造成國外品牌在挑選代工伙伴時的選擇有限；因此即使廠商採行品牌與代工兼容策略，亦能避免被抽單的壓力。如此產業群聚不僅從產品的品質、成本面來支援品牌，更在品牌與代工的兼容策略上具有另一層意涵。

3. 研究方法

本節首先提出本研究之理論架構，並說明為何以個案探討做為研究方法，以及為何選擇資訊電子業中的宏碁、華碩、友訊，與傳統製造業中的捷安特、喬山、瑪吉斯等六個品牌做為研究對象。最後敘述本研究的資料來源與資料分析方式。

3.1 理論架構

本研究探討品牌經營策略中，台灣廠商所特有的品牌與代工是否分家議題。根據上節文獻歸納，企業的內在動機、核心能力，以及兼容策略對組織內部、外部造成的負面影響為影響品牌與代工是否分家的前因，而產業的技術變化速度、垂直分工程度、與產業群聚效應為外在情境變數。因此，本研究提出如圖 1 的理論架構：

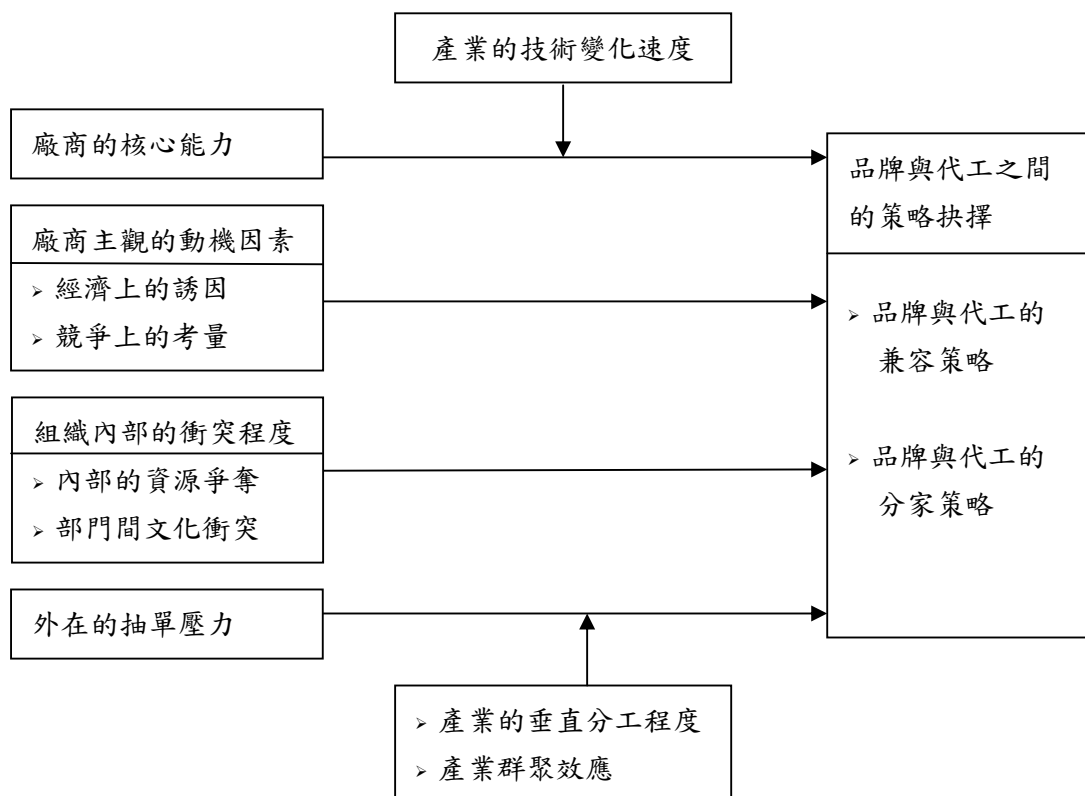


圖 1 本研究之理論架構

3.2 個案研究方法與個案選擇

本研究的目的是在探討台灣廠商為何進行品牌與代工的分家、或為何保持 OBM 與 OEM 業務的平衡，因此是屬於探索性的「為何」問題類型之研究。由於過去尚未有研究涉及此議題，兼容/分家決策的前置因素與情境變數仍不清楚，因此質性研究是較適合的研究方式。由於成功自創國際品牌且品牌價值獲得 Interbrand 背書的國內企業僅有歷年十大台灣國際品牌，且其中又只有宏碁、友訊、華碩、明基等四家廠商進行品牌與代工的分家，因此本研究必須在有限的選擇性下進行個案研究。進一步來說，個案研究可以是比較式或深入單一個案探討 (Eisenhardt, 1989; Ragin, 1987)；由於本研究希望藉由不同產業、兼容/分家的不同策略抉擇、以及六個個案間，相互比較對照以得到有效的實徵結果，故採取比較式個案研究。

本研究挑選十大台灣國際品牌中，分屬於資訊電子業（宏碁、華碩、友訊）與傳統製造業（捷安特、喬山、瑪吉斯）等六個品牌做為研究對象。選擇上述品牌的原因有三：(1) 上述六家廠商的品牌發展歷史均超過十年，為我國相當具有代表性的國際品牌；(2) 除了喬山為 2006 年首次入榜外，其餘各品牌皆至少四度獲選十大國際品牌，且品牌價值保持穩定成長，因此具有客觀性；(3) 資訊電子業中，宏碁、友訊已歷經品牌與代工分家並卓有成效，華碩甫於 2007 年底進行分家；而傳統製造業的捷安特、喬山、瑪吉斯仍採行品牌與代工的兼容策略。由此可知不同產業與品牌間的相同、相異處，將具有比較上的意義。綜合上述，六個個案無論從產業面或產品面來看，皆有一定程度的差異性，因此本研究應符合 Eisenhardt (1989) 所提出的個案選取時應具有的極端特質。

3.3 資料蒐集與分析方式

本研究主要參考 Kohli & Jaworski (1990) 的資料蒐集方式，同時採取文獻回顧以及實地訪查 (field interview)。文獻回顧是針對例如品牌行銷、產業經濟、國際企業等相關領域文獻，從中擷取並歸納可能的理論元素；實地訪查則是針對六個品牌，其 CEO、品牌負責人等，進行實地的深入訪談，受訪公司與受訪者的資料整理如表 1。為確保訪談過程具有結構性、邏輯性，本研究設計開放式問卷，其內容包括以下三個主要問題：(1) 貴公司目前 OEM 與 OBM 業務的比重如何？未來是否改變？；(2) 貴公司當初投入 OEM 業務的主要考量為何？；(3) 貴公司 OEM 與 OBM 業務的衝突程度如何？其背後的影响因素？為求儘可能包含多元的資料來源 (Eisenhardt, 1989)，本研究以公司網站與年報、該品牌相關書籍、時事報導與評論做為次級資料來源，檢選出與個案公司有關的資料做為參考依據。最終藉由理論元素、初級資料、與次級資料之間的交叉驗證，獲得對品

牌與代工是否分家此一議題的深刻見解。

表 1 受訪公司與受訪者資料

產業別	公司名稱	品牌名稱	品牌成立時間	受訪者	品牌與代工
資訊 電子	華碩電腦	ASUS	1990	品牌總監	
	宏碁公司	acer	1987	董事長	分家策略
	友訊科技	D-Link	1987	總經理	
傳統 製造	正新橡膠	MAXXIS	1989	總經理	
	巨大機械	GIANT	1981	總經理	兼容策略
	喬山健康科技	JOHNSON	1995	董事長	

在資料分析步驟上，Eisenhardt（1989）認為立基於資料的理論和個案所得到的證據兩者間進行系統化的比較乃是反覆的過程，故歸納性研究的資料蒐集與資料分析兩步驟實為相輔相成。因此，本研究在蒐集到的資料與建構的研究命題兩者間，進行反覆的思考與分析。首先，將單一個案訪談透過系統性的編碼以及逐字稿分析，並與文獻進行比較與對照後，推論初步的概念與研究命題；其次，利用持續比較的方式，尋找其他個案支持研究命題的證據；最後，若兩個或兩個以上的個案皆顯示支持相同命題的話，可宣稱符合 Yin（1994）所提出的複現邏輯（replication logic），使實徵結果更具有可信度與說服力。

4. 研究發現

4.1 企業的主觀動機和能力因素影響品牌與代工分家決策

4.1.1 經濟上的誘因與競爭上的考量

從產業發展歷史來看，台灣早期憑著優勢的生產條件，加上政府政策的實質獎勵，包括設置加工出口區、投資工廠設備的補助、租稅優惠鼓勵擴大產能等，導致多數廠商都是選擇以製造做為企業的主要活動。尤其以資訊電子業為主的高科技產業不管在研發投入、投資、享受租稅優惠上均居製造業之冠（王健全，民 94）。因此可說，政府產業政策提供了廠商涉入代工業務的部分經濟誘因。

若由個別廠商的角度來看，台灣企業在發展國際品牌初期，往往受限於內需市場狹小、以及資源和國際化經驗的不足，因此必須藉由代工創造成長，如同以代工收益來彌補自創品牌早期的虧損。代工能擴大營收規模，提高企業的產能利用率；而營收擴大之後的規模經濟效益，也會對自身品牌業務帶來助益。友訊的受訪者對此表示：「藉助 OEM 來衡量可以讓我們成本降低下來。我們的營業額在 11 年前是 30 億台幣上下，那時候品牌規模很小，靠 OEM 的訂單可以讓我們量增加，成本降低。」另外如宏碁在成立初期都是自創新產品再推到國際打品牌；但 1984 年之後，受國外大廠委外代工大勢所趨，開始接 OEM 生意，因為 OEM 規模比自有品牌大太多了（施振榮，民 94）。上述實例均是廠商基於經濟上的誘因而採行品牌與代工的兼容策略。

企業也可能基於競爭上的考量而投入代工業務。例如 1995 年友訊當時在台灣的主要競爭對手智邦科技，因為投入 OEM 而連續獲得多個代工訂單，這對友訊造成莫大壓力。為了維持原本的領先差距，友訊在 1997 年成立專責的 OEM 事業中心，讓代工業務也成為友訊的發展方向之一（高次軒、陳慧玲，民 95）。對此友訊的受訪者表示：「（進入 OEM 領域）還有一個次要的目標，就是不要讓代工訂單老是給我們的競爭對手。因為台灣能跟它競爭的就是友訊，其他都太小。所以我們進去可以拉一點客戶，讓它不要走那麼快。」

因此本研究歸納出以下的命題：

命題一：廠商基於經濟上的誘因或競爭上的考量，會傾向採取品牌與代工的兼容策略。

4.1.2 組織核心能力

瑪吉斯、捷安特、喬山等三個品牌，與台灣大部分的製造業相同，都是由代工製造起家。創立於 1969 年的正新輪胎，直到 1989 年才在美國設立瑪吉斯國際 (Maxxis International)；1972 年成立的巨大機械，則是 1981 年自創捷安特品牌；喬山成立於 1975 年，早期為運動健身器材的 ODM 廠商，1995 年才買下美國的行銷公司 Epix 並創立品牌「Vision」。上述三家公司在自創品牌之前，都有一段不算短的 OEM 歷史，累積深厚的製造基礎；因此在自創品牌之後，無論從策略考量或歷史情感的角度，製造依舊為支持品牌發展的核心動力。對此喬山與瑪吉斯的受訪者分別提到：

「台灣公司強在製造、結構設計、管理，實際上這是台灣自創品牌一個很優勢的地方；用我們的製造、研發、管理，去支持產品發展、品牌跟通路。所以台灣產業在 OEM、ODM 的訓練，其實可以做為將來打造品牌時，一個重要的基礎。(喬山)」

「在製造這個部分，我們會繼續保有工廠。因為輪胎的製作技術是相當高級的 know-how，事實上它也是非常複雜的高分子化學科技；擁有自己的技術很重要，只靠行銷是做不起來的。(瑪吉斯)」

相對來說，宏碁、友訊、華碩等三家資訊電子廠商，則是在成立初期就經營自有品牌。1976 年成立的宏碁，一開始用自有品牌 Multitech 銷售 (1987 年更名為 acer)，直到 1984 年才開始承接 OEM 業務；1987 年成立的友訊、以及 1990 年成立的華碩，也同樣是經營品牌有成之後，順勢跨入 OEM/ODM 領域。因此從歷史發展的角度來看，上述三家廠商自成立之初即逐漸累積產品創新和品牌行銷的核心能力；當面臨分家壓力時，藉由產業分工條件的配合，即順勢將製造業務去除，並應用行銷能力專注在品牌經營上。對此宏碁和友訊分別表示：

「我們的核心能力是 marketing，我們的人力資源都聚焦在行銷業務。找不同的代工廠，就可以發展出不同概念的產品；所以我們只要好好研究，到底市場能賣的產品是什麼。(宏碁)」

「我們總認為 OEM 並不是主要的業務，OEM 是產業的趨勢，當它來的時候，就看要不要加入這個潮流。我們一向認為自己是品牌行銷公司，OEM 只是一個階段性的目標而已。(友訊)」

因此本研究歸納出以下的命題：
命題二：若廠商的核心能力為製造與流程管理，將傾向採取品牌與代工的兼容策略；若廠商的核心能力為行銷與品牌經營，則傾向採取品牌與代工的分工策略。

4.1.3 產業技術變化速度的干擾效果

如同前述，廠商的核心能力將影響其採用兼容或分家策略。但本研究認為，宏碁、友訊、華碩並非因為製造能力不強而導致分家；緯創、明泰、和碩及永碩均是具有優秀研發技術與生產效率的專業代工廠。但由於高科技產業技術變化快速、競爭激烈，使得資訊電子業的廠商必須專注在核心競爭優勢上，無暇分心。

以個人電腦來說，軟硬體的發展僅歷經二十餘年，技術創新卻可能比傳統產業百年來的變化還多，且變化速度有愈來愈快的趨勢。對此高次軒認為：「在目前全球競爭這麼激烈的情形下，全心全力專注本業都不一定能成功，更何況分心或不夠專注。唯有專注，才能集中資源，避免力量分散。OEM 專注產品設計與製造，不需要投資於龐大的品牌行銷費用，也不需要依賴單一的客戶或通路，可以集合各個客戶的產量，達到規模經濟，降低成本，提高競爭優勢。而品牌則專注於產品的行銷服務，可以擺脫投資於龐大的工廠與設備，及受制於自己狹窄的產品線或產品不具競爭性等因素，全力在產品差異化與行銷服務上衝刺。」（高次軒、陳慧玲，民 95）

相較之下，傳統製造業所面臨的全球競爭壓力，並沒有那麼嚴苛。以自行車產業為例，該產業的技術創新速度不快、研發強度和行銷強度不算高、且領導廠商缺乏主導市場發展的資源（瞿宛文，民 95）。若與資訊電子業相比，自行車產業並沒有如英特爾、微軟等獨占的關鍵零組件供應商，以及 IBM、惠普、戴爾等名列全球百大品牌的強勢競爭者⁵。因此可說傳統製造業的產業競爭情勢允許廠商以原本的製造優勢為基礎，逐步建立自有品牌與行銷能力。對此捷安特的受訪者表示：「這幾年美國品牌的市場實力增加很快，一方面這也是他們的長處；我們的話因為還有製造，因此只能本身慢慢調整。目前為止我覺得製造還是我們一個很大的武器，我把自己會的放掉去跟人家比這個，可能還是比不過人家。」

因此本研究歸納出以下的命題：

命題三：技術變化速度快的產業如資訊電子業，由於競爭激烈使得廠商必須專注於單一的核心能力，因此廠商會傾向採取品牌與代工的分家策略；技術變化速度較慢的產業如傳統製造業，廠商較有餘裕能夠同時兼顧製造與行銷兩種核心能力，因此會傾向採取品牌與代工的兼容策略。

4.2 組織外在的抽單壓力與內部衝突程度影響品牌與代工分家決策

對組織來說，外在的抽單壓力顯而易見；相對而言，內部的影響因素與衝突則為隱性不易察覺。以下分別從外在抽單壓力、產業的情境變數、內部的資源爭奪以及文化衝突等面向來做探討。

⁵ 2007 年全球百大品牌中，IBM 名列第三、HP 第十二、DELL 第三十一，參見 Interbrand 新聞稿 http://www.interbrand.com/press_room.asp。

4.2.1 外在的抽單壓力

我國業者若同時經營品牌與代工業務，幾乎毫無例外的都會與原代工的國外客戶起衝突。其基本原因在於自創品牌對國外大廠而言，將把原先為合作關係的供應商轉變成競爭對手（洪清德，民93）；為避免養虎為患，國外大廠自然優先下單給不會造成品牌衝突的專業代工廠，使得自創品牌廠商不容易獲得大的訂單。例如華碩自2007年以來連續漏接大單，導致原本預計2008年才進行的分家計畫，不得不宣布提前於2007年底完成（丘美珍、胡華勝，民96）；另外當2005年明基收購西門子手機業務之後，諾基亞隨即宣佈減少交付給明基的手機代工訂單，也成為2006年明基將品牌與代工正式分家的主要原因之一（顧建兵，民95）。

因此本研究歸納出以下的命題：

命題四：外在的抽單壓力愈大，則廠商傾向採取品牌與代工的分家策略。

4.2.2 產業的情境變數造成不同程度的抽單壓力

若進一步比較資訊電子業和傳統製造業，由於產業的垂直分工程度、以及產業群聚效應的影響，導致各廠商面臨不同程度的抽單威脅。

（1）產業內的垂直分工程度

當產業進入成熟階段，由於產品規格與生產程序的標準化、且技術上少有創新，因此產業內將朝向高度的垂直分工，廠商各自專注在單一價值的創造，以獲得規模經濟。以電腦產業來說，隨著Wintel（微軟+英特爾）架構的標準化，使得產品差異性不大，因此垂直分工的模式十分徹底：英特爾專注CPU處理器半導體元件，微軟負責提供作業系統軟體，廣達及仁寶ODM公司負責系統設計及生產，品牌業者如戴爾、惠普、宏碁則將產品銷售到顧客手中（高次軒、陳慧玲，民95）。以往國外品牌只找固定的台灣代工廠合作，隨著專業分工程度的增加，使得國外業者的代工伙伴選擇性增多，包括鴻海、廣達、仁寶、緯創等，以致目前國外大廠都轉而同時找多家代工（洪清德，民93）；再加上各廠為了填滿產能，陷入殺價競爭，使得各廠即使毛利率已下降至「保五」的苦戰，仍不保證獲得客戶訂單。專業的代工廠尚且為了搶單而陷入競相殺價的紅海，擁有品牌的代工業者就更免不了被抽單的壓力了。因此，產業的垂直分工趨勢將擠壓品牌與代工兼容業者的生存空間。

另一方面，垂直分工與外包趨勢則有利於專注品牌業者的經營。例如宏碁透過委外代工「借力使力」，利用產業鏈中分工的力量，更能專心致力於品牌（薛怡青，民95）。對此宏碁表示：「我們自己動手做的很少，因為產業內代工廠的產能已經是唾手可得。我們這個經營模式很重要的，不跟我們的上游、下游重複，我們只做別人沒有做的事情；別人有做的、可以外包的，我們百分之百都委

託、外包，然後跟他的創價活動做結合。我只在管理這個經營模式的每個環節跟 acer 的品牌價值。」

對資訊電子業來說，有效利用台灣獨特的產業分工和代工優勢，不僅讓廠商可以專注於品牌經營；更進一步的意義在於，藉由和不同的代工業者合作，能看到不同業者的優點，比較之後可找到最佳的選擇，以維持產品的長期競爭力。對此，宏碁與友訊分別表示：

「如果只跟自己工廠買產品的話，以我們過去 20 幾年的經驗，就是起起伏伏；偶爾會有不錯的產品，可是 70% 的時候產品不是那麼有競爭性。所以產品好的時候品牌形象高一點；可是當產品不太好的時候掉得很快，每次掉下去要拉起來要隔兩三年。就算一年或一年半以後有好產品，可是你起不來；對品牌來講，經不起這樣的開開關關，幾十億的廣告投入到最後全部是浪費。我現在跟所有的人買，這五、六年期間就能維持一定的品質。(宏碁)」

「從品牌的角度來講，分家也給我們一個很大的自由度，可以去找外面優秀的 OEM 公司一起合作。例如我們也跟華碩、鴻海合作，我們設計產品讓他們幫我們製造；那這是分家之前絕不會發生的事情。我們以前大概百分之八十是自家工廠做的，現在大概只剩百分之三十。(友訊)」

因此本研究歸納出以下的命題：

命題五：產業內的垂直分工程度愈高，則廠商所面臨的抽單壓力將愈大，因此會傾向採取品牌與代工的分家策略。

(2) 產業群聚效應

有別於電子業代工廠相互殺價搶單、或大砍零組件價格的作法，我國的傳統製造業則是利用產業群聚的力量，來增強議價能力、化解國外客戶的抽單威脅。以自行車產業為例，90 年代由於自行車生產模式外移大陸，國內自行車業者必須面臨大陸製低價腳踏車的競爭。對此巨大機械在 2004 年結合美利達、天心、達建等十餘家國內自行車整車及零組件同業，成立「A-Team」產業聯盟，建構台灣成為全球高品質自行車的研發製造中心，並與生產大宗產品為主的大陸有所區隔。對此捷安特的受訪者表示：「台灣這幾年在做 A-Team，這個效果做起來是非常好。現在全世界對「台灣是高級車」已經劃上等號了，所以我們現在想辦法把台灣變成自行車島。」

巨大藉由產業的群聚及策略聯盟，結合產業上中下游成為合作緊密的供應/價值鏈，創造群體大於個別企業獨立運作的效益（魏錫鈴，民 93）。如此不僅讓歐美知名品牌認為巨大擁有不可取代的地位，不因其發展自有品牌而抽單；更可透過為國外客戶代工來取得最新的市場資訊，進一步形成台灣整體腳踏車產業的

競爭優勢。目前巨大除了 70% 的營收來自捷安特品牌之外，仍能保有 30% 的 OEM 業務，包括全球前兩大品牌 Trek、Specialized 的部分高階車種仍然交由巨大代工⁶。由此可見，台灣自行車廠即使品牌與代工並重，但藉由產業群聚力量獨占全球高品質自行車的供給，因而降低了國外客戶的抽單壓力。

因此本研究歸納出以下的命題：

命題六：產業的群聚效應愈強，則廠商所面臨的抽單壓力將減少，因此會傾向採取品牌與代工的兼容策略。

4.2.3 組織內部的衝突程度

台灣廠商原本資源即不如國外大公司充裕，若同時經營品牌與代工業務，將有可能陷入兩者無法兼顧的情境。除了工廠的產能、原料零件之外，包括組織的人力資源、以及高階管理者的時間分配等，都可能成為品牌與代工部門之間爭奪的焦點。上述情形同時存在於傳統和資訊電子產業，對此友訊與捷安特表示：

「品牌的資源都被 OEM 占去了。……雖然品牌當時占營業額約有七八十%，但是大部分的資源都被拿來服務大客戶如 NEC、IBM 等；雖然他們占營業額很小，可是他們要的很多，所以整個研發跟製造的資源都被他們拉走了，製造線滿檔的時候也是以外部客戶優先。所以品牌跟 OEM 不只是外部衝突，事實上內部衝突也是很大。(友訊)」

「今天問題是說，因為我沒有把品牌變成一個完全獨立的公司，所以這邊就沒有一個總經理，天天只想品牌的問題；工廠的問題我也要兼顧，所以不知不覺的，我只有 40% 的時間放在品牌上面。所以關於這點的話，宏碁他們的做法是正確的，不然品牌的資源很容易被犧牲掉。(捷安特)」

除了上述因爭搶資源而造成的內部衝突外，OBM 與 OEM 的經營哲學在本質上是互相矛盾的。代工為客戶導向、成本導向，追求短期的製造效率與規模經濟；品牌經營則為消費者導向、市場導向，注重的則是長期品牌形象的塑造和差異化。兩者不分，容易造成內部的權責劃分不清。對此施振榮(民 94)認為：「OEM 生意的本質是 B2B，OBM 的本質是 B2C，生意型態完全不同。做 OEM 只要專心做微笑曲線中間的製造、加入一些研發，完全不必管行銷；OBM 必須花錢做廣告、管理收款、庫存、通路管理、售後服務等事項，複雜度遠高於做 B2B 生意。兩批人馬湊在一起本來就很難融合，容易爆發衝突。尤其當業務不好、或產品沒有競爭力的時候，各事業單位就會發生互相指責的尷尬場景；如果難以釐清責任歸屬，組織就很難前進。」

⁶ Trek、Specialized 亦為 A-Team 的贊助會員，參見魏錫鈴(民 93)。

捷安特亦表示：「如果原本 *OEM* 做不好，*OEM* 就更不用談了；但如果 *OEM* 做的好、核心製造能力具有優勢的話，可是這個能力又不是 *OEM* 所必要的。*OEM* 需要的是市場行銷、服務的能力，和 *OEM* 的成本概念是完全不一樣的，觀念間會有衝突。」

因此本研究歸納出以下的命題：

命題七：組織內部因資源爭奪或文化衝突所造成的影響愈大，則廠商傾向採用品牌與代工的分家策略。

5. 結論

以下彙整本研究之重要結論與管理實務上的意涵，最後並提出研究限制與未來可行的研究方向。

5.1 研究結論與管理意涵

- (1) 廠商基於經濟上與競爭上的動機因素，以及本身核心能力的考量，主觀上可以選擇採行品牌與代工的兼容或分家策略；但產業的技術變化速度則具有干擾效果，導致廠商必須專注單一核心能力、或可同時兼顧製造與行銷兩種核心能力。

台灣過去憑藉優越的生產條件，以及政府的租稅優惠等獎勵措施，導致多數企業以製造起家，以打入全球代工鏈為目標；而隨著大陸廉價勞動力的興起，台商將本身擅長的結構設計、製造、與流程管理能力複製於大陸各生產基地，代工仍舊是台商主要的利基點。由於發展國際品牌需要長期且大量的投資，其風險必須由代工所增加的營收規模來平衡，因此對大部分的台灣企業來說，無論從經濟上或競爭上的動機考量，是傾向於採行品牌與代工的兼容策略。

組織核心能力可說是廠商的主觀認定與選擇，其中還包含了歷史情感的因素考量。對傳統產業的廠商而言，由於過去幫國外品牌代工，製造量產、流程管理能力即一向為公司所重視，因此廠商自然會將製造能力視為支持品牌發展的後盾，並以產銷流程的整合做為競爭優勢。而對資訊電子業的廠商來說，其在創業之初即選擇建立自有品牌，在品牌國際化和通路經營上皆有一定的基礎，即使後來為因應潮流跨入 OEM 領域，主觀上仍舊認定本身為品牌公司；再加上科技業的分工體系有利於將製造業務外包，因此高科技廠商無論是內部核心能力或外在環境條件的配合上，均擁有較大的優勢來進行品牌與代工的切割。

另一方面，產業的技術變化速度產生關鍵的干擾效果。技術變化速度快的產業如高科技業，尤其對個人電腦、網通產品、手機等廠商來說，由於產品組成複雜、技術變動迅速，且所面臨的競爭者皆為全球前一百大品牌，因此台灣品牌必須投入大量的研發與行銷預算以因應強大的競爭壓力，此時集中財務與人力資源專注於品牌經營可說是廠商之主動積極的做法。誠如宏碁董事長王振堂認為，一次只做好一件事才能每年攻占一%全球市占率（張殿文，民 95）。反觀傳統產業由於技術變化速度不快、全球競爭情勢較不激烈，因此廠商可逐步調整品牌與代工的比例來達到最佳獲利狀態，並有餘裕同時發展行銷與製造核心能力。

(2) 廠商基於外在抽單壓力與內部衝突程度等限制因素，必須考慮將品牌與代工業務切割的可能性。

抽單問題向為台灣企業在建立自有品牌時面臨的極大挑戰。尤其目前國外大廠的策略為同時找多家代工廠合作且輪流下單，不僅壓低報價且能分散風險，使得品牌與代工並行的企業更無法和專注代工的業者搶單，因此明基和華碩最終均不得走向品牌與代工分家一途，可見外在的抽單壓力為影響品牌與代工分家與否的主要原因之一。

包括施振榮、高次軒、羅祥安等企業領導人皆提到，不可忽略因品牌與代工並行所造成組織內部的資源爭奪與文化衝突，可見無論資訊電子業或傳統製造業均同樣面對上述問題。實務上來說，代工部門或因為訂單數量龐大、或可能來自外部客戶的壓力，較容易佔用品牌部門的生產線產能和人力等相關資源；因此，品牌部門在不同的經營哲學與文化養成下要與代工部門競爭有限的資源，長期下來自然是倍感艱辛。若廠商仍堅持保有工廠與代工業務，實務上可參考喬山的做法，為經營美國市場成立獨立的品牌行銷公司，一方面可與代工業務做明確的切割，另一方面更可貼近市場並引進當地人才。

(3) 產業的情境變數為影響外在抽單壓力的關鍵因素：產業的垂直分工程度高會增強外在的抽單壓力；傳統產業的廠商則利用產業群聚力量，有效減緩外在的抽單壓力。

從產業垂直分工的角度來看，分工程度高代表產業內有許多專業的代工廠，使得國外品牌挑選代工伙伴時選擇性增多，因此下單時常會避免給品牌與代工並行的廠商，導致抽單壓力大增。但分工程度高則對品牌與代工分家的廠商形成一有利條件，由於外包的選擇性多，因此國內廠商有較佳的機會能夠專注在產品差異化及行銷服務上，避免投資於龐大的工廠與設備、及受制於產能或產品不具競爭力等因素。因此如宏碁採用「三多策略」（多供應商、多產品線、多通路）來整合上下游資源，以及友訊設計產品交由華碩、鴻海製造，都是受惠於垂直分工體系的例證。

另一方面，國內傳統產業則是藉由產業群聚、產業聯盟的方式，來降低代工廠殺價搶單、以及國外客戶抽單的壓力。例如以巨大和美利達為首共組的 A-team 產業聯盟，即是以整個產業鏈為單位，改善經營管理與產品特性，進而協同創新開發，並透過研發整合提升產品單價，使台灣自行車產業逐漸跳脫殺價競爭。洪清德（民 93）的研究結論亦支持，供應商關係與自創品牌績效有顯著正相關，且很可能是透過供應商關係所帶來的提高產品品質效益（包含降低成本、提高良率、縮短交貨期等廣義品質）進而轉化成支持品牌的產品實力。因此可說，結合產業群聚力量並兼顧製造與品牌管理能力，乃我國傳統產業獨特的經營國際品牌

方式。

綜合上述討論，可見品牌與代工分家決策的最關鍵因素仍在於產業特性，分家或兼容策略各有其適用的產業情境。由於台灣的國際品牌有許多是屬於高科技產業，因此當品牌的全球排名往前時外在抽單壓力逐漸浮現，這時品牌與代工分家的壓力將會愈來愈明顯，廠商宜及早規劃。所幸台灣在資訊電子產業的專業分工態勢提供了全球獨一無二的優勢，從上游零組件到下游組裝形成一綿密的產業供應鏈，因此專業的代工集團如鴻海、廣達、仁寶等可做為台灣資訊品牌行銷國際的最佳後援。而對傳統產業而言，由於產品技術變化速度不快、產業內不存在強勢的領導品牌、且廠商藉由群聚力量提升談判籌碼等因素，因此來自外部的壓力較小；故可說現階段傳統產業的品牌對 OBM/OEM 是否分家仍掌握主動權，其考量點反而較多是如何排解組織內部的衝突因素。

5.2 研究限制與未來研究方向

本研究針對資訊電子業與傳統製造業共六個品牌進行個案研究，依據訪談內容所歸納的命題及研究結論，在應用上可能無法具有普遍性。以台灣前二十大國際品牌為例，同樣屬於傳統產業而經營華人食品飲料市場的康師傅、統一，以及資訊電子業中屬於電腦周邊零組件的威剛 (A-DATA)、創見 (Transcend)、昆盈 (Genius) 等品牌，由於所處產業特性不同，導致本研究的結論不見得適用，此為最主要的研究限制。但此一限制也回應了本研究的結論，認為品牌與代工分家決策的最關鍵因素仍在於外在產業情境，公司的主觀意識在此影響較小，因此不同的產業條件對此策略抉擇會形成不同的驅動或限制因素。另一方面，個案研究原本即較為重視個案的代表性而非普遍性，再加上台灣具代表性的國際品牌多屬於資訊電子業 (2007 年十大國際品牌中占了七席)，且研究結論的推導大部分來自公司董事長、總經理、品牌總監的第一手訪談資料或所著專書，因此本研究認為此研究結論在代表性上的貢獻應可彌補普遍性的不足。

延續上述觀點，未來在後續研究上首先應將個案公司延伸到不同的品牌，以探討更多的產業驅動/限制因素並歸納產業間的異同點。例如 2007 年首次入榜即獲得第四名的宏達電 (HTC)，其選擇較為利基的智慧型手機產業，且與電信商做共同品牌的策略，是否能降低來自代工客戶的壓力；以及與華碩同樣涉足主機板、筆記型與桌上型電腦市場的技嘉科技 (GIGABYTE)，是否面臨同樣的分家壓力。除了探討產業外在情勢影響公司主觀決策之外，另一個研究方向則是由公司內部著手，探討公司文化在品牌與代工分家之後所扮演的角色。企業從微笑曲線的中段 (製造部分) 移向右端 (品牌/通路)，其改變不僅侷限於經營模式的轉換、品牌與代工業務的切割而已；其牽涉到更廣泛的議題，包括企業的經營哲學從生產導向 (production orientation) 轉而為市場導向 (market orientation)、以品

牌經營為中心的心智模式轉換、以及組織學習內涵的差異等。由於該過程為一種長期、動態性的組織變革(organizational change)，一般短期的橫斷面調查(survey)分析並不容易對上述議題獲得深刻見解(Jaworski & Kohli, 1993)。因此若能以人種誌研究(ethnographic study)的方式，針對國內數家已逐漸發展成為具有品牌文化的企業、或融合品牌與製造文化的企業，進行長期、縱斷面的田野調查，當可瞭解本土廠商之經營哲學的轉變過程、組織如何塑造一個以消費者為導向的品牌文化。綜合上述，未來若能同時由外在產業情境、以及公司內部文化與流程變革著手，將可逐步建立台灣廠商自創國際品牌的發展模式，以建構具本土特色的品牌經營理論。

附錄、「十大台灣國際品牌價值調查」計畫

「十大台灣國際品牌價值調查」計畫為經濟部國貿局委託，由外貿協會、《數位時代》、和國際品牌顧問公司 Interbrand 等政府和民間機構共同策劃，自 2003 年開始以台灣的國際品牌為重點的品牌價值調查。該計畫首先挑選年營收至少達到 50 億台幣之公開上市公司，其年度品牌營收佔年營收 20% 以上且品牌營收中至少 30% 來自海外或國外客戶者，再根據 Interbrand 所提供的財務分析、品牌角色分析、品牌強度指標等公式進行品牌鑑價，得出各品牌該年度價值並決定最後十大名單。Interbrand 目前為國際上知名的品牌價值顧問公司之一，其對品牌價值的衡量方式結合量化的財務分析以及品牌活動的質化分析；由於具有相當高的公信力和客觀性，因此該鑑價結果甚至被紐約證交所和倫敦證交所接受，做為評估企業績效的指標之一（林義凱，民 92）。2007 年該計畫更名為「台灣國際品牌」，Interbrand 並首度公布前二十名上榜企業。表 2 即為歷年十大台灣國際品牌列表，整理其品牌名稱、排名、和品牌價值。

表 2 03-07 歷年台灣十大國際品牌

排名	03-07 歷年台灣十大國際品牌與品牌價值(億美元)				
	2003	2004	2005	2006	2007
1	TREND MICRO (7.63)	TREND MICRO (9.10)	TREND MICRO (10.77)	TREND MICRO (11.27)	ASUS (11.96)
2	ASUS (7.19)	ASUS (8.20)	ASUS (8.82)	ASUS (10.81)	TREND MICRO (11.42)
3	acer (5.12)	acer (6.39)	acer (7.59)	acer (8.70)	acer (10.69)
4	Master Kong (3.41)	Master Kong (3.54)	BenQ (3.54)	Master Kong (4.12)	HTC (10.35)
5	MAXXIS (2.56)	MAXXIS (2.77)	Master Kong (3.17)	BenQ (4.09)	Master Kong (7.26)
6	GIANT (2.11)	BenQ (2.69)	MAXXIS (2.64)	MAXXIS (2.70)	D-Link (3.47)
7	BenQ (1.99)	GIANT (2.39)	GIANT (2.53)	ZyXEL (2.61)	ZyXEL (3.21)
8	ZyXEL (1.96)	ZyXEL (2.15)	Synnex (2.39)	GIANT (2.55)	MAXXIS (3.09)
9	Synnex (1.87)	D-Link (2.12)	ZyXEL (2.36)	JOHNSON (2.54)	JOHNSON (3.02)
10	VIA (1.80)	Advantech (1.95)	D-Link (2.25)	D-Link (2.53)	BenQ (2.93)

參考文獻

- 王健全，「台灣高科技產業代工模式的省思」，經濟前瞻，民國 94 年五月，65-69 頁。
- 林義凱，「為新世紀預約台灣品牌的全球星空」，數位時代雙週刊，第 67 期，民國 92 年，48-53 頁。
- 丘美珍、胡華勝，「五十六歲的施崇棠展開第二次創業」，數位時代，民國 96 年八月，148-152 頁。
- 吳長生、洪順慶，「公司特性、地主國特性、標準化策略與國際行銷績效之關係」，中山管理評論，第十四卷第二期，民國 95 年，451-486 頁。
- 洪順慶、吳長生，「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，第七十八期，民國 88 年，197-220 頁。
- 洪清德，「使命感，客戶網路和供應商網路：影響我國電子資訊產業代工和自創品牌策略抉擇因素的探討」，管理學報，第二十一卷第四期，民國 93 年，451-476 頁。
- 施振榮，全球品牌大戰略，台北：天下雜誌，民國 94 年。
- 高次軒、陳慧玲，打造全球第一品牌：D-Link 年年獲利的傳奇，台北：商週出版社，民國 95 年。
- 張殿文，「王振堂用一%哲學 做出百億美元品牌營收」，數位時代雙週刊，第 123 期，民國 95 年，88-91 頁。
- 袁建中、陳坤成、虞孝成、王明好，「產業群聚對企業經營影響之因果檢定：以台灣精密機械業為例」，科技管理學刊，第十卷第四期，民國 94 年，43-80 頁。
- 鄭呈皇，「把決策模式倒過來，貼近前線市場」，商業週刊，第一千期，民國 96 年，122-124 頁。
- 盧諭緯，「宏碁 OEM 到 OBM 品牌之路」，數位時代雙週刊，第 66 期，民國 92 年，96-99 頁。
- 薛怡青，「宏碁靠委外代工借力使力」，數位時代雙週刊，第 130 期，民國 95 年，64-65 頁。
- 魏錫鈴，「騎上峰頂—捷安特與劉金標傳奇」，台北：聯經出版社，民國 93 年。
- 瞿宛文、安士敦，「超越後進發展—台灣的產業升級策略」，朱道凱譯，台北：聯經出版社，民國 92 年。
- 瞿宛文，「台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？」，台灣社會研究季刊，第六十三期，民國 95 年，1-52 頁。
- 顧建兵，「代工、品牌相斥，華碩提前分家」，數位時代雙週刊，第 126 期，民國 95 年，159 頁。
- Aaker, D., *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press, 1991.
- Aaker, D. and Joachimsthaler, E., "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge," *California Management Review*, Vol. 42, No. 4,

- 2000, pp. 8-24.
- Ahuja, G. and Katila, R., "Technological Acquisition and the Innovative Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 4, 2001, pp. 197-220.
- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Dunne, D. and Narasimhan, C., "The New Appeal of Private Labels," *Harvard Business Review*, Vol. 7, No. 3, 1999, pp. 41-52.
- Eisenhardt, K. M., "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, October, 1989, pp. 532-550.
- Ermst, H., "Patent Applications and Subsequent Changes of Performance: Evidence from Time-Series Cross-Section Analyses on the Firm Level," *Research Policy*, Vol. 30, No. 3, 2001, pp. 143-157.
- Grossman, G. M. and Helpman, E., "Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium," *Quarterly Journal of Economics*, February, 2002, pp. 85-120.
- Grossman, G. M. and Helpman, E., "Outsourcing in a Global Economy," *Review of Economic Studies*, Vol. 72, No. 1, 2005.
- Hobday, M., *Innovation in East Asia: The Challenge to Japan*. London: Edward Elgar, 1995
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K., "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, 1993, pp. 53-70.
- Keller, K. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, 1993, pp. 1-22.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, 1990, pp. 1-18.
- Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 9th ed., NJ: Prentice Hall, 2000.
- Kumar, N. and Steenkamp, J. M., *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press, 2007.
- Mohrman, S. A. and Von Glinow, M. A., "High Technology Organizations: Context, Organization and People," *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 6, No. 3/4, 1990, pp. 261-280.
- Park, S. H. and Luo, Y., "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 455-477.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985.

- Quelch, J. A. and Harding, D., "Brands versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, 1996, pp. 159-185.
- Ragin, C. C., *The Comparative Method- Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, London: University of California Press, 1987.
- Simon, C. and Sullivan, M., "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach," *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, 1993, pp. 28-52.
- Stuart, T. E., "Inter-Organizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in High-Technology Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 2000, pp. 791-811.
- Trajtenberg, M., "A Penny for Your Quotes: Patent Citations and Value of Innovations," *Rand Journal of Economics*, Vol. 21, No. 3, 1990, pp. 172-187.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171-180.
- Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., London: Sage, 1994.