

國立政治大學企業管理學系  
碩士論文

代工轉品牌：外部環境、組織能力與供應商-買  
主關係對發展自有品牌績效之研究

From Contract Manufacturing to Own Branding: The Effect of  
External Environment, Organizational Capabilities and  
Supplier-Buyer Relationship on the Performance of Own Branding

指導教授：別蓮蒂 博士  
黃國峯 博士

研究生：王政權 撰

中華民國一〇一年七月

## 謝誌

歷時將近一年的時間，終於將這份論文完成，給自己在學生生涯尾端一個好的交代。想起當初對這份論文的初衷，期待自己能夠脫離一般對碩論只是畢業例行作業的看法，相信每件事都有值得學習與投入熱情之處，而希望讓自己找到一個有熱忱的題目深入撰寫、學習獨立研究甚至有所貢獻，如今在終點檢視自己的艱苦的歷程，慶幸自己始終能堅持初衷，才能在最終享受淬鍊成長的喜悅。

這份論文的完成，首先最深且最誠摯的感謝必須給予兩位指導教授-別蓮蒂老師與黃國峯老師，兩位老師不僅在指導我在專業知識上的不足，也總是在繁忙的行程中透過高效率的信件往返幫學生快速解惑，且絲毫沒有教授架子地展現充分的耐心與關心，讓學生在學習成長之餘更能感受到老師對學生的用心與支持。此外，特別感謝口試委員康敏平老師與鄺芃羽老師在口試時給學生專業且切中要點的建議，讓學生能了解自己在思考上的不足，並讓這本論文更加嚴謹。

另外，這份論文最艱難之處即為企業問卷的蒐集過程，過程中深受身邊親朋好友的熱情協助與建議，尤其是最棒的政大企研47屆同學總是盡其所能地給我名單建議、幫我跟親友拉關係與發問卷，包括文馨、恩璋、怡吟、蓓雯、楊旒、蘭茵等，還有博士班的李山學長、眾多企研的學長姐及好友；大家看到我為問卷難產與統計不顯著而焦慮擔憂時也總是能替我打氣與鼓勵，特別是同為黃門的家軒、蘇寬與懿嫻。此外，謝謝毅鳴在我對多變量分析完全不復記憶的時候當我的統計顧問；還要感謝博士班同為別門的偉顯學長，常常關心我的論文問題及協助口試現場那手忙腳亂的我；還有涵齡，妳的打氣總是讓我重振精神繼續衝刺。

以上謝謝你們，沒有你們，我沒有這樣的毅力與能力完成這份這麼高難度的論文，讓我在學越多、做越多的同時，越懂得學然後知不足的謙卑。在政大企研兩年以歡樂、血淚與成長共同交織的日子中太讓人難忘，大量的修課、辦活動、商業競賽的長期抗戰、及無數個以唱歌和啤酒解壓的夜晚。這本論文也許是這段日子的句點，但我相信在未來重逢的日子我們將依舊記憶如新。最後將這本論文獻給我的爸媽，謝謝你們長久以來讓我能自由地在學校學習，我畢業了！

王政權

謹誌於讓人又愛又恨的政大商院 818

民國一百零一年七月

## 摘要

自 1990 年代開始，因應眾多新崛起的開發中國家以低廉人力成本優勢切入代工業務及產業中更激烈的價格競爭，台灣產業開始思考如何從過去在代工業務的製造優勢轉投入更高附加價值的活動以維持競爭力，而擁有高利潤率的自有品牌模式成為最受注目的方式，使「代工轉品牌」成為熱門議題。然而自有品牌與製造代工業務是截然不同的商業模式，如何從代工成功轉型經營品牌的關鍵因素持續被關注。本研究即欲透過實證研究，了解從代工轉營品牌績效較佳的廠商當時在外部產業環境、內部組織能力和供應商-買主關係等三方面的獨到之處。

為了透過分析大量的台灣代工轉品牌案例獲得實證結果，本研究採取量化方法，並以判斷抽樣的方式進行全國性問卷調查。透過回收 74 份有效的台灣案例廠商樣本，分析案例廠商當時在產業及組織的內外部情形對日後發展自有品牌績效的影響。在外部環境上，探討市場異質性、產品生命週期、產業集中度與技術動態性；內部組織能力上，了解代工廠商的行銷能力與動態能力程度；供應商-買主關係方面，則討論品牌業務的差異性及在代工業務上對客戶的依賴性。

研究結果顯示，代工廠商能長期經營自有品牌績效較佳者，當初品牌選擇的產業及市場具備有低度市場異質性與高度技術動態性的特徵；然而對於科技業來說，高度的技術動態性並不利於品牌的初期發展；而代工時期組織內部的行銷能力、動態能力對於轉營品牌的績效皆沒有顯著的影響性；在供應商-買者關係方面，代工廠商的自有品牌若能與客戶的品牌創造業務差異性，以避免利益衝突，的確可能讓轉營自有品牌初期的績效較佳。本研究結果對於台灣欲從代工轉品牌的廠商具有實務參考性，也在缺乏量化研究的此學術領域提供重要的研究成果。

關鍵字：代工業務、自有品牌、量化研究

## Abstract

Since 1990, facing the increasingly intensive price competition from newly developing countries with lower labor and land costs, Taiwan's firms have begun to consider using advantage of manufacturing from OEM/ODM to other value-added activities in order to be more competitive. Building a brand, which is a high-margin business, becomes the most noticeable fashion, making "from contract manufacturing to own branding" a hot issue. However, brand-building and contract-manufacturing are two totally different business models. The key success factors of transformation are continually studied. This research attempts to understand the key external and internal conditions of the companies who did such the transformation successfully.

To meet empirical investigation by analyzing numerous sample firms from of OEM/ODM to OBM, this research applies quantitative research by using questionnaire survey, with the judging sampling method. After gathering 74 effective samples of qualified companies in Taiwan, this research analyzed the effect of external environment, organizational capabilities and supplier-buyer relationship on own-brand performance. In external environment, "market heterogeneity", "product life cycle", "industrial concentration rate" and "technological turbulence" are explored in this research, while "marketing capability" and "dynamic capability" are included as organizational capabilities. I also include the "differentiation degree of own-brand compared to OEM/ODM buyers' brands" and "the dependence degree on OEM/ODM buyers" as supplier-buyer relationship.

According to the empirical results, the company who chose the target market with lower market heterogeneity and higher technological turbulence can get better performance in OBM in a long run. However, in the high-tech industry, the higher degree of technological turbulence is not beneficial for doing OBM business. In the supplier-buyer relationship, companies are more possible to get better performance in OBM business if they can make higher differentiation of their own-brand compared to their OEM/ODM buyers' brands. The results of this research could be the reference for future business practice as well as provide significant insight to the academic research.

Key words: contract manufacturing, own branding, quantitative research

## 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究目的.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 OEM、ODM 與 OBM 模式之定義與成因.....	5
第二節 品牌之定義與成功品牌之條件.....	12
第三節 外部環境條件之相關文獻.....	15
第四節 內部組織能力之相關文獻.....	20
第五節 供應商-買主關係之相關文獻.....	24
第三章 研究方法.....	29
第一節 研究架構.....	29
第二節 研究假說.....	31
第三節 變數之操作型定義與衡量方法.....	32
第四節 抽樣方法與問卷發放.....	41
第五節 問卷回收情形與樣本結構.....	44
第六節 資料分析方法.....	47
第四章 研究結果.....	48
第一節 因素分析與信度檢定.....	48
第二節 多元迴歸分析.....	59
第三節 延伸討論：以 OBM 比例為依變數.....	68
第四節 研究結果討論.....	71
第五章 結論與建議.....	79
第一節 結論與建議.....	79
第二節 研究貢獻.....	81

第三節 研究限制.....	82
第四節 結語.....	84
參考文獻.....	85
附錄.....	90
附錄一、問卷介紹信.....	90
附錄二、正式問卷.....	92
附錄三、問卷量表之中英翻譯與編修對照.....	98



## 表目錄

表 2.1.1 OEM、ODM 與 OBM 之業務模式特色.....	11
表 2.5.1 代工廠與品牌廠的關係類別.....	25
表 3.3.1 外部環境能力的問項設計.....	33
表 3.3.2 內部組織能力的問項設計.....	35
表 3.3.3 供應商與買主關係的問項設計.....	36
表 3.3.4 品牌經營績效之問項設計.....	39
表 3.4.1 問卷發放之產業分布情形.....	43
表 3.4.2 問卷發送之受訪者職位分布情形.....	43
表 3.5.1 本研究之整體問卷回收情況.....	44
表 3.5.2 不同發放形式之問卷回收情況.....	44
表 3.5.3 有效樣本之產業分布情形.....	45
表 3.5.4 有效樣本之基本資料分布情形.....	46
表 4.1.1 外部環境構面的因素分析結果.....	49
表 4.1.2 內部組織能力構面的信度分析.....	50
表 4.1.3 內部組織能力構面的因素分析結果.....	51
表 4.1.4 內部組織能力構面的信度分析.....	52
表 4.1.5 供應商-買主關係構面的因素分析結果.....	53
表 4.1.6 供應商-買主關係構面的信度分析.....	54
表 4.1.7 品牌經營績效的因素分析結果.....	55
表 4.1.8 品牌經營績效的信度分析.....	56
表 4.1.9 總體績效的信度分析.....	57
表 4.2.1 市場成長率與市場集中度對迴歸結果之影響性.....	60
表 4.2.2 市場成長率與產業類別的交叉表.....	61
表 4.2.3 市場集中度與產業類別的交叉表.....	61



表 4.2.4 各變數之敘述統計及自變數對依變數之相關係數表.....	63
表 4.2.5 各自變數之相關係數表.....	63
表 4.2.6 總體績效迴歸式的同時迴歸估計結果與模式摘要.....	64
表 4.2.7 財務績效迴歸式的同時迴歸估計結果與模式摘要.....	65
表 4.3.1 OBM 比例迴歸式的同時迴歸估計結果與模式摘要.....	69
表 4.4.1 整體迴歸分析的研究結果彙整.....	71





## 圖目錄

圖 2.1.1 個人電腦產業附加價值曲線.....	9
圖 2.1.2 OEM/ODM/OBM 業務型態成因 .....	10
圖 3.1.1 研究架構.....	30
圖 4.2.1 原始迴歸模型之設定.....	59
圖 4.2.2 修正後的迴歸模型之設定.....	62
圖 4.2.3 技術動態性與科技業對品牌總體績效之交互作用圖.....	66



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與背景

「宏達電 (HTC) 能成為 Android 手機的領導者實屬不易，該公司在 1997 年創立時，是為康柏 (Compaq) 公司代工製造 PDA。宏達電一直跟隨著台灣代工業務的公式，替其他公司進行設計與製造的外包業務...即使現有微軟公司 (Microsoft) 的訂單業務持續成長，執行長周永明依舊擔心沒有自有品牌的宏達電將會永遠成為低利潤的代工製造商...2007 年，蘋果公司 (Apple) 推出 iPhone 點燃了智慧型手機的戰火，周永明決定揮棄默默無名的代工製造業務...這間公司目前已成為全球第四大的智慧型手機品牌商，僅在諾基亞 (Nokia)、行動研究公司 (RIM) 與蘋果公司 (Apple) 之後。」

-美國彭博商業週刊 (Businessweek) 於 2010 年 11 月報導

上述宏達電的成功轉型，是目前追尋突破的台灣代工廠商亟欲效法的指標個案。自 1960 年代以來，加速的全球化與技術革新過程使領導的產業類型不斷變遷，然而台灣在眾多產業之供應鏈運作中的代工製造地位迄今仍維持其一定地位。過去 50 年以來品牌廠大量委託台灣、南韓等國廠商進行設計製造業務，台灣與南韓廠商也藉此積累了進階的製造與技術能力 (Cheng, Blankson, Wu, & Chen, 2005)，此外也透過低成本取得競爭優勢 (Liu, Liu, & Lin, 2008)。台灣抓住全球化帶來對專業化與低成本之需求的時機，並利用其成本與技術優勢成為該時機下的利益者。相同的邏輯沿著時間軸繼續走下去，大環境的全球化浪潮不曾減退，「是否能繼續在成本與技術的持久競爭優勢？」成為台灣代工業者在走過數十年榮景之後，面對眾多開發中國家開始利用更低成本的區位優勢與基礎的技術能力快速迎頭趕上時，能否在代工訂單的追逐上繼續保有領先優勢的思考方向。

隨著產業內許多未能取得技術優勢的廠商因持續的價格戰爭產生微利情形，產官學界因而產生「台灣應進行產業升級，增加附加價值，並建立自有品牌」的聲浪，並開始出現大量否定代工業務價值的相關言論。然而，這樣否定代工價值並以品牌作為萬靈丹的觀點也被認為有待商榷（謝宏仁 & 吳奎克, 2007）。至今我們仍可見台積電投注大量研發資金維持在晶圓製造技術的領先、鴻海精密利用高度垂直整合創造低成本與速度優勢，以及眾多擁有競爭優勢的專業代工業者在全球委託代工的價值活動上仍擁有關鍵地位，顯見「代工」成為千夫所指的價值活動並非在內涵上即原罪，「建立自有品牌」也並非絕對優於代工業務，判斷標準應在於企業能否延續其在代工價值活動上的競爭優勢，繼續取得高於產業平均的利潤（Jones & Hill, 2010）。若難以維持在代工業務的競爭優勢，則可考慮往其他附加價值的方向前進，「品牌」即成為重要附加價值活動的選項之一。

自 1990 年代以來，台灣產業對於品牌的重視的確日趨走向高峰。率領宏碁 (Acer) 走向全球性品牌的宏碁創辦人施振榮先生於 1996 年發表之《再造宏碁》一書提及個人電腦產業之附加價值曲線，提及研發與品牌行銷是電腦代工業者可增加附加價值的兩大方向。施振榮先生也後續於 1990 年創立「自創品牌協會」鼓吹台灣走向經營自有品牌，帶動了華碩 (ASUS)、明基 (BenQ) 等公司走向國際品牌經營。台灣政府同時也因應產業升級議題推出相關政策，經濟部於 1990 年先推動「自創品牌貸款」，2006 年正式推動「品牌台灣計畫」，七年內挹注新台幣 20 億元資金，推動「品牌創投基金」、「台灣品牌價值調查」、「品牌輔導平台」、「品牌人才培訓」、「提升台灣產業與精品形象」等措施全面輔導台灣廠商經營自有品牌，讓許多中小企業了解經營品牌並非大型企業的專屬策略。品牌經營成果上，除了眾多台灣品牌開始在全球市場嶄露頭角，宏達電 (HTC) 也於 2011 年於知名品牌鑑價公司 Interbrand 的年度全球百大品牌評選上，讓台灣品牌首次入選 (Interbrand, 2011)，讓台灣品牌發展之路注入強心針。

然而，代工業務與自有品牌經營是兩種截然不同的商業模式，前者面對特定企業客戶的固定訂單與規格需求，後者則面對廣泛消費者的高度不確定性與難以探知的需求。代工業者轉型做自有品牌，原先卓越的製造能力與及追求效率的慣性規則可能反而成為想要發展品牌及進行創新的阻礙，而產生核心僵固的情形 (Ching & Chen, 2008)，須考量如何培養組織的行銷與創新能力；內部還可能產生來自慣於現有商業模式與組織文化之各方利害關係人的反彈聲浪，而需轉型為消費者與品牌導向的組織文化 (洪順慶, 民 98)。此外，最被重視的問題是自有品牌將與代工業務的客戶產生利益衝突 (Arruñada & Vázquez, 2006; Ching & Chen, 2008; Lin, 2004; Liu, Chen, & Chen, 2011)，如何兼顧自有品牌與避免代工客戶抽單成為代工業者欲發展自有品牌最大的考量因素。

綜觀目前學術界的代工轉品牌議題研究，主要研究方法皆採取質性研究，且以個案研究法居多。研究議題可以分為兩大類：一為僅討論發展自有品牌議題而不討論轉型過程，例如討論發展自有品牌的關鍵要素 (黃蕙娟, 1989)；二為討論代工轉開展自有品牌的相關議題，例如代工業務與自有品牌如何兼顧 (李美萱, 2008) 或是轉型模式研究 (李吉仁、陳振祥, 1998)。而透過量化方式研究上述議題者，則較為集中探討創立自有品牌的關鍵因素 (胡若堯, 1994; 李思嫻, 2003)，然而在對於代工得以順利轉營品牌之轉型條件的量化研究則較缺乏研究資料，缺少關於持續自營品牌應具備的環境條件與自身能力之進階探討，以供相關廠商參考。故本研究的研究動機在於，希望能針對台灣廠商在代工轉品牌的轉型條件做一個整合的量化研究，利用傳統策略分析在了解競爭優勢來源所常用的「內、外部環境架構」思考 (Barney, 1995) 及在代工轉品牌議題上最重視的「供應商-買主關係」等三者形成的整體架構進行關鍵性因素分析，期能對台灣欲開展自有品牌的代工廠商在評估各方面條件時能有所裨益。

## 第二節 研究目的

近年來由於台灣產業內受眾多自有品牌成功案例的刺激，以及在許多相關民間輔導單位（如台灣精品品牌協會）及政府政策（如經濟部外貿協會）的支持下，許多新創公司在商業模式上都選擇直接創建自有品牌而不再遵循過往的代工模式，期能在公司營運初期即能透過品牌定位自己，避免未來仍需經歷轉型的困擾。然而，台灣經歷超過 50 個年頭的代工經驗，仍有許多以代工業務為主的廠商正思考著是否能透過創建自有品牌的路徑進行轉型或突破現狀，近年來特別可在製鞋業、紡織成衣業、科技業發現這樣的案例。然而，相較於在成立即以自有品牌為主要核心的品牌公司，代工業者轉而經營自有品牌的歷程相對困難許多，內部需進行相關之變革，牽涉層面極廣，包括資源投入方向、組織文化與思維、新能力之塑造等改造，此外也需考量原先代工客戶的觀感與抽單風險，是否可能反而造成公司既有商業模式的生存危機，同時失去自有品牌事業的金流挹注來源。此外，當然也需要考量到外部狀況，當時產業的成長性、發展趨勢、競爭情形與市場消費者習性都是發展自有品牌決策是否可能成功的思考因素。

因此，本研究認為，代工業者欲轉型開展自有品牌業務，轉型前最需考量的重點可歸納為三大面向：「外部環境條件」、「內部組織能力」與「供應商-買主關係」，並認為此三大面向的因素對轉型後的經營績效亦將有所影響。本研究欲透過針對台灣曾具有從代工轉品牌經歷的公司進行跨產業樣本蒐集，了解各公司在當時轉營自有品牌時空下的外部環境、組織能力與跟買主關係之狀況，再對照各公司在轉營品牌之後的績效表現，回答下列研究問題：

- 自有品牌績效相對優良的公司，由代工轉品牌時的產業條件與情況為何？
- 自有品牌績效相對優良的公司，由代工轉品牌時組織有什麼優越的能力？
- 自有品牌績效相對優良的公司，由代工轉品牌時在供應商-買主的關係為何？



## 第二章 文獻探討

本篇文獻探討分為六節，首節先針對代工模式 (OEM/ODM) 與自有品牌模式 (OBM) 之定義與分工現象作探討，確認本研究所欲探討的業務範圍；第二節則探討品牌的定義與發展方式，以了解品牌的本質與發展條件；後三節開始即針對本研究的三大構面-「外部環境」、「內部能力」與「供應商-買主關係」分別進行文獻探討並發展自變數的研究假說。

### 第一節 OEM、ODM 與 OBM 模式之定義與成因

代工產業的出現，可歸因於全球產業高度國際化與競爭加劇的情況下，企業為追求競爭力而追求價值活動專業化分工的現象。陳振祥、李吉仁 (民 86) 即認為外包 (outsourcing) 的出現，肇因為國際產業結構正因科技、技術與資訊而快速變遷，公司為了因應快速變動環境及有效利用有限資源，必須有效掌握與投資於核心能力發展企業活動，而將非核心能力的某些製程或服務項目委由其他能力較佳或專長的廠商進行，因而產生委託外部代工生產、服務作業之契約行為。Quinn and Hilmer (1994) 也提及眾多成功的品牌與企業專注投資於核心能耐與創造價值的活動，並將不具關鍵性策略意義與特別能耐的活動策略性外包以取得彈性與成本優勢，創造現行全球的產業分工現象。

#### 一. 原始設備製造 (OEM)

Liu et al. (2008) 定義原始設備製造 (original equipment manufacturing, OEM) 為：遵循客戶的樣本規格與設計細節組裝元件成為產品，並依被指定的運送管道送貨至客戶手中的製造程序，並定義所謂的契約製造商 (contract manufacturer, CM) 即是指運作 OEM 業務的製造商。陳振祥、李吉仁 (民 86)、則是針對買主

需求更具體地定義 OEM：在買主提供產品規格、製程技術規範、產品品質規範，甚至指定部分或全部零組件的情況下，以其生產與組裝能力提供買主所指定之產品的分工型態。

值得注意的是，在 OEM 的定義上，專精 OEM 業務的台灣和主要委託代工的歐美買主在名詞的定義與用法有所歧異。一般外國學者對 OEM 的文獻探討中，OEM 是被定義為代工交易的品牌廠或買方，而契約製造商才是指負責代工的供應商，有別於台灣學者將之視為相等。Ghosh and John (2009) 認為 OEM 的工作是發展與行銷產品，並對獨立的供應商採購其產品內的技術性可分離原件。Arruñada and Vázquez (2006) 也將現今傳統品牌廠與 OEM 視為相等名詞，工作為專注於產品研發、設計與銷售，並將生產交付予專業的契約製造商。Heide and John (1990) 在探究供應商與買主的採購聯盟關係時，也將 OEM 視為採購者。推究其原因，外國對於 OEM 名詞的意義為「原先負責製造產品的廠商」，即指原先將生產製造視為公司內部業務或是垂直整合一部分的品牌廠，而在品牌廠外包生產業務後的業務承包者即是以「契約製造商」稱之。台灣則可能因翻譯問題或方便簡稱之故，因此直接將 OEM 視為代工製造廠，而造成在名詞定義與認知上的差異。因而在文獻內可發現若是在國外發表者常以契約製造商稱之，若為中文發表則習慣直接以 OEM 稱之。

整合上述文獻，本研究所稱之原始設備製造 (OEM) 遵循國內發表學術期刊與論文之慣用方式，定義如下：

**所謂 OEM 業務，係指廠商依循訂單客戶的樣品或其規定的規格、技術、零組件、生產規範、品質等要求，協助客戶完成價值鏈上之產品組裝與生產等價值活動，並以客戶之品牌名義標籤產品並出貨給客戶的整體流程。而進行上述業務之組織，稱之為 OEM 業務廠商 (OEM Contractor/Supplier)。**



## 二. 原始設計製造 (ODM)

Yu, Welford, and Hills (2006) 廣泛定義原始設計製造 (original design manufacturing, ODM) 是指公司製造生產產品後交由其他公司在其品牌下銷售，其主要的營運模式特徵是 ODM 自有設計的價值活動並製造成品予品牌買主。陳振祥、李吉仁 (民 86) 則從代工業者角度更詳盡定義 ODM，認為 ODM 是業者增加價值鏈活動之營運的延伸業務型態，係指產品生產者在不需買主提供產品與技術相關規範下，同時提供產品開發設計與生產組裝的能力，生產符合買主所需功能的產品並同時在買主所擁有的品牌下行銷。因此相較於 OEM 業務型態，ODM 業者必須承擔更多研究發展的投資，不過從也可歸納出數點 ODM 型態經營比 OEM 型態具有優勢之處：

1. 較高的經營自主性：從純粹進行產品的生產組裝業務，到牽涉產品設計與改良、製程設計與改良、配方與原物料變更
2. 較高的議價力與利潤率： 承包設計需承擔產品研究發展的投資風險，但可協助買主降低相關非核心價值活動的成本，而可提高談判價格
3. 較有能力發展自有品牌：由於單獨具備包含研發設計與生產組裝兩者所組成的產品能力 (product capabilities)，已可直接推出自有產品進入市場競爭

整合上述文獻，本研究所稱之原始設計製造 (ODM)，定義如下：

*所謂 ODM 業務，係指廠商在訂單客戶無須交付產品之規格與規範的情況下，協助客戶完成價值鏈上之產品設計、研發、組裝與生產等價值活動，並以客戶之品牌名義標籤產品並出貨給客戶的整體流程。而進行上述業務之組織，稱之為 ODM 業務廠商 (ODM Contractor/Supplier)。*

此外，由於本篇研究之研究對象為「原先僅從事代工業務，後來進行轉營或兼營自有品牌之廠商」，並不對 OEM、ODM 兩業務之差異進行深入研究，故無論是單獨運作其一業務或兼營兩者業務的企業，在此研究均視為單純進行代工業務的廠商，統稱為「代工廠廠商」，即等同國外文獻所稱之「契約製造商」。

### 三. 原始品牌製造 (OBM)

關於 OBM 現象，Gary (1999) 在觀察全球國際貿易與產業升級的現象時，就指出亞洲新興國家 (NIEs) 繼從進口組裝業務走向較高附加價值的 OEM 成功興起後，東亞 OEM 廠商也開始透過結合製造專業與設計能力在國內與海外進行自有品牌產品的銷售，逐漸轉型成品牌廠商而形成所謂的 OBM (own brand & manufacturing)。在 OBM 的定義上，陳振祥 (民 86) 認為 OBM 為自有品牌經營的型態，指產品製造商自行建立的產品品牌透過行銷通路在市場上推廣、銷售其所生產的產品。Yu et al. (2006) 則提出不一樣的觀點，認為 OBM 是在自有品牌的名字下銷售產品，但製造、設計部份可以是自己負責、也可以不由自己負責。

而代工廠之所以想垂直延伸價值活動於行銷與品牌端，原因也被眾多學者探討。Lin (2004) 在探討台灣製造網絡時，認為由於台灣製造廠往往因規模遠小於品牌廠而使議價力處於劣勢地位，讓製造廠亟欲掙脫低毛利的情形而進行價值活動的擴張，發展自有品牌產品即是往前整合的策略決策之一。Liu et al. (2008) 同樣認為代工廠之所以想轉型自有品牌其一原因是可從 OBM 業務獲得更高的毛利，其二是更可因接觸終端消費者而獲得產品研發所需的市場資訊。Arruñada and Vázquez (2006) 則認為代工廠商是為了取得長久持續之競爭優勢的目的，會開始選擇擴增價值活動，特別是研發與行銷。

在實務觀點上，施振榮 (民 85) 以附加價值觀點觀察各產業的價值活動，在

以「附加價值：由低到高」為縱軸、「價值活動：由上游到下游」為橫軸的象限內，提出全球電腦產業的附加價值曲線呈現 U 形（如圖 2.1.1）。原因在於觀察電腦業，中游的組裝業務（OEM）因低進入障礙與缺乏累積效果而導致附加價值較低，右端下游的品牌、行銷管道與運籌能力則因進入障礙與累積效果較高而帶來高附加價值，意味著更高的毛利與競爭力，因而鼓勵台灣電腦代工業者在價值活動的延伸上趨向曲線的右端。但施振榮（民 85）也強調，不同的產業擁有不同的附加價值曲線，認為電腦業、消費性電子產業、汽車產業均有呈現 U 型化的趨勢，而鞋業更是明顯偏向右端的勾型曲線；但半導體業、石化產業則是偏向倒 U 型曲線。此意味並非所有產業都適合從代工與製造走向品牌行銷的框架思維。

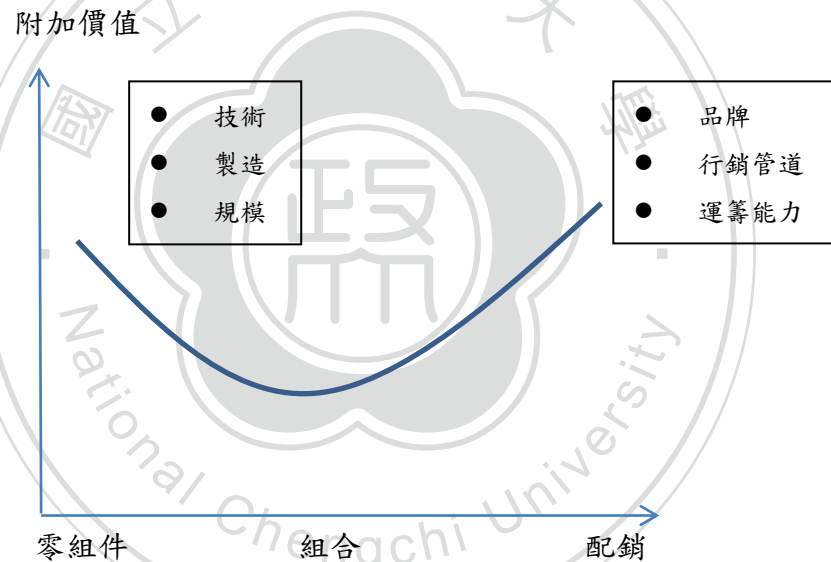


圖 2.1.1 個人電腦產業附加價值曲線

資料來源：施振榮（民 85），再造宏碁。台北：天下文化出版

由於本篇研究主要研究對象為原先從事製造與設計等價值活動之代工廠商轉營或兼營自有品牌者，因此本研究對於「代工業務轉自有品牌」的目標研究對象的定義如下：

**原先以協助客戶在價值鏈上之設計或製造活動為主的廠商，透過自建、併購或合資等活動擁有自有品牌（不侷限 B2B 或 B2C 品牌），並負責該自有品牌之產品研發、行銷推廣、銷售服務與通路佈建等價值活動，稱為代工轉品牌廠商。**

#### 四. OEM/ODM/OBM 之業務型態成因

對於產業的垂直分工產生了 OEM、ODM 與 OBM 等三種分工業務模式之成因，陳振祥、李吉仁 (民 86) 提出產業結構分工模式的關鍵影響構面為二：

1. 「產品能力」的不可分割性：指「產品研發設計」與「產品生產組裝」活動兩者之間需要高度互動的必要性。而影響的主要因素為「產品/製程標準化程度」與「產品之設計/製程技術相依性」。不可分割性越高，公司分工的總組織成本越高。
2. 「行銷能力」的不可分割性：指「品牌建立推廣」與「產品銷售服務」活動兩者之間需要高度互動的必要性。而影響的主要因素為「行銷資源專屬性」與「行銷活動相依性」。不可分割性越高，公司分工的總組織成本越高。

整體產業結構分工概念的成因如下圖 2.1.2 所示：

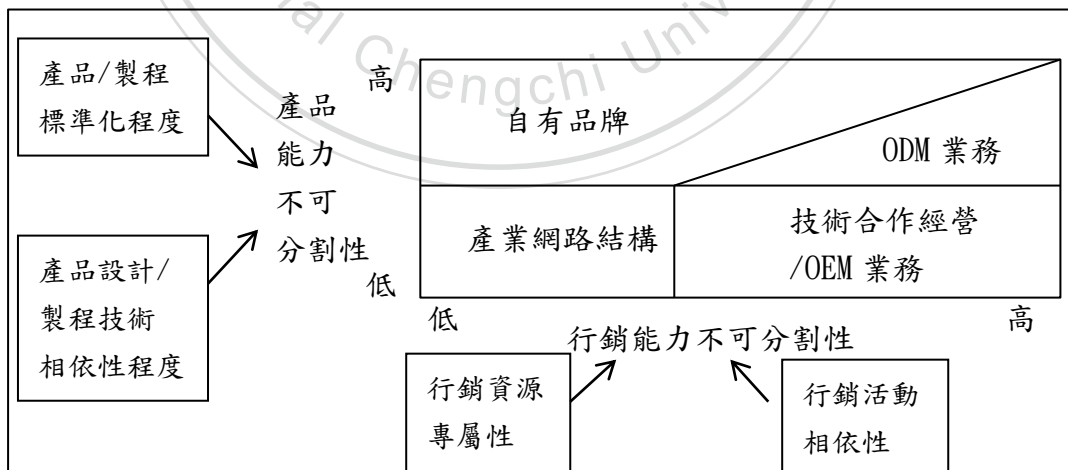


圖 2.1.2 OEM/ODM/OBM 業務型態成因

資料來源：李吉仁、陳振祥 (1997)，ODM 的成因與運作-水平式產業下的策略聯盟型態，中山管理評論，第五卷 第三期，p563

根據上述之理論，可瞭解出三種分工業務模式的各自形成原因。原始設備製造 (OEM) 的分工型態產生於「低度的產品能力不可分割性」與「高度的行銷能力不可分割性」，前者使得產品的研發設計與生產組裝兩活動得以切割，後者使品牌廠必須專注於產品銷售服務與品牌建立推廣兩活動之連結，因此讓品牌廠得以將單一的产品生產組裝活動予以外包給外部廠商，形成品牌廠與 OEM 廠商的分工合作關係。原始設計製造 (ODM) 的分工型態則產生於「高度的產品能力不可分割性」與「高度的行銷能力不可分割性」，與 OEM 模式不同的地方是高度產品能力不可分割性造成了研發設計與生產組裝兩活動不利於切割分工，而必須緊密聯繫，因此形成品牌廠若欲選擇外包，必須盡量將將研發設計與生產組裝兩活動綁定交予外部廠商，而形成品牌廠與 ODM 廠商的分工合作關係。而自有品牌製造(OBM) 則形成 ODM 廠商的業務延伸型態，向下垂直整合後端的品牌與銷售服務。

本研究根據本節文獻歸納三種業務模式之特色如表 2.1.1：

表 2.1.1 OEM、ODM 與 OBM 之業務模式特色

業務型態	原始設備製造 (OEM 業務)	原始設計製造 (ODM 業務)	原始品牌製造 (OBM 業務)
價值鏈 位置	產品生產與組裝	產品研發設計 產品生產與組裝	產品研發設計 產品生產與組裝 品牌建立與銷售服務
業務型態 成因	低產品能力不可分割性/高行銷能力不可分割性	高產品能力不可分割性/高行銷能力不可分割性	高產品能力不可分割性，並向下垂直整合品牌與行銷活動
業務型態 優勢	營運風險相對較低	較 OEM 模式擁有更高的自主性、議價力與利潤	較高利潤 取得市場資訊 取得長期競爭優勢



## 第二節 品牌之定義與成功品牌之條件

關於品牌的定義，大致可從早期的公司與產品觀點到近期的消費者觀點之演進。最被廣泛引用的定義是美國行銷學會(1960) 所提出：

*「品牌是一個名稱、詞彙、標記、符號、設計或上述之集合，用來辨認單一或群體的銷售者所提供的產品或服務，並使其與競爭者做差異化的方式」*

雖然該定義偏於產品導向與僅強調視覺特徵為差異化方式等原因而頗受學界批評 (Wood, 2000)，但其有效表達品牌核心精神與功能仍廣泛受到學界的引用，學者也紛紛以此定義為基準再透過增補與修正的方式定義品牌，例如 Bennett (1988) 認為品牌是「一個名稱、詞彙、設計、符號或任何其他特徵使一個銷售者的產品或服務得以與其他競爭者做區別」，其補充「任何其他特徵」包含了如形象等無形元素也可以成為差異化的來源；Doyle (1989) 則加入了長期資產觀點，定義一個成功的品牌是「一個名稱、符號、設計或某些之集合，用以辨認某特定組織之產品並成為公司持久性的差異化優勢」，強調只有當品牌具有持久性差異化優勢時才可被視為資產，且若不持續投資則會不斷折舊。綜觀上述與相關的定義，儘管偏向公司與產品觀點，但都可以發現「差異化」是共通強調的重點，意味著差異化是品牌發展基本且核心的重點概念。

然而值得注意的是，Aaker (1997) 特別強調單純的產品概念不能與品牌概念混為一談，否則將陷入產品特質陷阱 (product-attribute fixation trap)，因為產品概念僅是品牌的一部分。所謂產品特質包括產品之範疇、屬性、品質與價值、用途等，但品牌概念將擴大涵蓋至品牌使用者類型、品牌來源國、對組織形象的聯想、品牌個性、象徵、品牌與顧客間關係、使用者情感利益與自我表現利益等。若僅

以單純的產品概念作為發展品牌的重心，將會導致缺乏產品特質易被抄襲、缺乏差異化、僅假設顧客是完全理性等問題，使品牌發展受限。

Doyle (2001) 後來將品牌的定義跳脫較為公司觀點的產品概念，改以消費者觀點出發並以「價值」為基礎詮釋品牌及其對消費者的意義，對於品牌經營者應能更容易了解品牌之內涵：

「品牌的目的是使消費者透過確認與品牌的功能性或情感性連結以簡化購買的選擇程序，而一個成功的品牌是能夠以特定的情感或體驗連結替消費者創造價值。」

Doyle (2001) 進一步提出，要打造一個以價值為基礎的成功品牌必須包含下列四大元素去組成：

- (一) 吸引人的顧客價值主張：能夠吸引消費者並讓他們有信心做出選購該品牌的選擇，包含有效的產品、清楚的差異性以及最重要的附加價值 (added value)
- (二) 將品牌整合進公司流程：品牌的發展必須與公司其他可創造價值的資產或資源整合，以創造差異化優勢為目標建立企業流程。核心的企業流程包括產品發展流程(發展創新方案解決消費者需求)、供應鏈管理流程(有效率地轉化投入為有效的產出)、顧客關係管理流程(辨認消費者、了解其需求並與其建立與維持關係)三者。
- (三) 具吸引力的市場利益：指市場的獲利程度或利於生存的機會，取決於市場競爭密集度(包含多餘產能程度、產品標準化程度、競爭者數目及市場成長率)與顧客壓力程度(包含顧客的價格敏感度及顧客的談判力)



(四) 極大化股東價值：品牌經理若僅關注品牌知曉度與市占率等行銷目標可能導致過度投資或過低的訂價，必須兼顧財務性的股東價值極大化。觀察目標為品牌的未來現金流量之現值，需要注意的指標包括現金流量的數量、取得的速度、可留存的期間以及未來取得的風險性。

在台灣自創品牌的成功因素研究上，洪順慶（民 95）曾透過實地訪談如瑪吉斯 (Maxxis)、明基電通 (BenQ)、巨大機械 (Giant)、宏碁電腦 (Acer) 等多家台灣代工轉營品牌成功的企業，整理出代工業者欲自創國際品牌的前提條件：

- (一) 擁有健全的經營管理能力，避免在具管理與財務問題時創立品牌
- (二) 環境並非主導促使或逼迫發展自有品牌的因素
- (三) 擁有獨特、優質的產品或服務是發展自有品牌的關鍵因素
- (四) 企業規模大小並非打造自有品牌的絕對攸關因素
- (五) 自有品牌的創立與管理需要高階管理者的極力支持
- (六) 自有品牌的發展基礎在於擁有產品研發與設計的能力
- (七) 能事先安撫與降低自有品牌與代工客戶的抽單危機
- (八) 發展品牌必須嚴格控管財務支出

根據以上文獻可分別歸於本研究擬探討的三大面向，茲分別詳細探討於以下三節進行深度的假說探討。相關研究假說的推論，主要參考過去多對於廠商欲自創品牌動機之相關條件與品牌績效之關聯的文獻，然較缺乏整體客觀條件對品牌績效之影響的文獻來源，因此在假說推論上有所侷限。詳可見第五章第三節研究限制之第五條論述。

### 第三節 外部環境條件之相關文獻

Sharfman and Dean (1991) 將組織外部環境的研究分為兩大學派，其一是主張環境是由組織內部成員對環境的知覺所定義並影響其行動，其二則是認為環境是客觀的因素所組成。Duncan (1972) 是前者的代表，率先提出組織環境特徵與知覺環境不確定性之間的關聯，並認為環境可以分為複雜性（簡單-複雜）與動態性（靜態-動態）兩個構面：複雜性是指進行決策時所需被考慮到的因素數量多寡；動態性則是觀察這些因素是否會隨著時間或在持續變動下維持一致，而以上兩構面將決定組織成員對環境所知覺的不確定性，進而影響組織決策。關於此環境觀點所論述之「環境不確定性」對於發展自有品牌的影響，李思嫻（民 92）已做過充分的實證性量化研究。本研究則針對第二個觀點加以深入探討。

Dess and Beard (1984) 對於環境的觀點則認為環境是由客觀因素所組成，對於組織環境之研究以資源依賴理論與人口生態光譜兩個理論為基礎所發展，因而在定義組織環境時最重要的前提假設是組織必定需要倚靠環境的資源存活。而組織所需面對的任務環境以三大構面衡量之：

- (一) 環境包容性 (environmental munificence)：衡量環境的容納能力。主要導因為成長性，包括營收、毛利、就業人口數與附加價值的成長程度。
- (二) 環境動態性 (environmental dynamism)：衡量環境穩定或不穩定程度、動盪程度。主要導因為市場不穩定性，包括營收、毛利、就業人口與附加價值等的浮動程度。
- (三) 環境複雜性 (environmental complexity)：衡量環境之同質或異質性、集中或分散程度。主要導因為地理集中性，指產品或市場散佈於不同地理區域的程度而影響經理人需兼顧整體的決策複雜性。

同樣地，產業經濟學派延續資源依賴理論的基礎，認為產業環境決定產業的競爭與獲利情形，例如學者 Phillips (1976) 很早就提出產業利潤的主導因素來自於三大因素：產業集中度、進入門檻以及市場需求；另一位學者 Porter (1998) 以外部產業的競爭結構思考，認為組織要進去一個產業前或是已在產業內者，應先針對影響該產業競爭程度的五大力量進行分析，評估該產業的競爭與獲利程度狀況，據以制定縝密的競爭策略以描繪身在產業內的策略定位位置，而該位置能有效應付五大力量來源的制衡，並獲得優異的投資報酬。Porter (1998) 也認為某些特定的產業結構將影響五大力量的狀況及後續的策略制定方向，包括產業集中度、產品生命週期與全球化產業等三種產業結構。因此，對於欲從代工轉品牌的代工業者來說，即將成為新開展品牌所屬之產業的新進入競爭者，應先了解該產業的結構狀況是否適合以自有品牌作為競爭策略。根據上述文獻理論，以下針對產業競爭環境的議題發展假設：

### 市場異質性

所謂市場異質性即意指市場消費者需求的多元程度，Smith (1956) 認為市場異質性是行銷人員進行市場區隔及產品差異化的主要原因，即將一個具異質性的市場區分為眾多小型的同質市場以回應重要區隔內與眾不同的產品偏好，並滿足該區隔內消費者或使用者更為精準的需求。因此，當某產業擁有相對其他產業相對較高的市場異質性，意味著消費者對於該市場的產品需求更為分歧與多元，使得組織更容易切入適合的市場區隔或利基市場進行集中化策略，該利基市場往往是產業強力競爭者忽略或無意經營的部分而可避開與其正面競爭，或是可以更具優勢的集中低成本策略或集中差異化策略與其競爭 (Porter, 1998)。當代工廠欲發展自有品牌，一方面不但必須與市場既有的主要品牌商做競爭，二方面還得避免與代工業務之品牌客戶的品牌直接競爭造成抽單效應，可能導致自有品牌與代工業務皆失敗的情境。若代工廠欲進軍的品牌市場能具有更多元化的消費性需

求，代工廠能更容易找到新的未滿足市場區隔（司徒達賢，民 100），透過集中策略或差異化策略避免與上述兩者做直接競爭；相反地，在較為低度異質性、偏向發展標準品的產業發展新品牌則可能陷入激烈的競爭而導致失敗。由上述可知，市場異質性越高越有助於新品牌的發展，而使自有品牌的績效較佳，因此我們可以推導出以下假設：

**假說一：市場異質性的程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係**

### 技術動態性

在探討組織環境的構面中，技術構面是被常被探討的議題（Duncan, 1972; Porter, 1998; Sharfman & Dean, 1991），原因在於技術的複雜性與不確定性往往影響競爭的狀態與策略的制定。代工廠轉營自有品牌而負責行銷、銷售與通路業務時，通常被認為是向下游整合的動作之一（Lin, 2004; 陳振祥、李吉仁，民 86），因此若從垂直整合觀點來看技術不確定性對轉營品牌的決策與績效之影響，Williamson (1975)、Walker & Weber (1984) 均認為垂直整合能夠有效降低環境不確定性，因此理應在技術不確定性高的產業應會更傾向進行垂直整合，特別是本研究欲探討的向下整合行為。然而後續許多學者更透過實證研究提出異議，Harrigan (1985) 認為越高技術不確定性的環境使得公司越不可能進行垂直整合動作，Sutcliffe and Zaheer (1998) 也透過實證研究證明以上看法，推斷原因即在於高技術不確定性可能替產業隨時帶來革新，公司必須限制經營範疇、保持彈性以回應不確定性。Balakrishnan and Wernerfelt (1986) 在研究競爭程度與技術變革頻率兩者對於垂直整合決策的影響時，也印證當技術變革的頻率與垂直整合呈現負向關係，特別是在競爭激烈的情形之下。另外從消費者研究端觀察，Temporal and Lee (2001) 認為當技術呈現穩定且產品特徵越來越相似時，消費者將更不容易或不願意單獨以理性特徵作為品牌間的差異辨識來源，而可能更傾向以「形象

與風格」或「可信賴度與熟悉度」作為偏好品牌的原因 (Schoenfelder & Harris, 2004)，可顯見當技術呈現穩定狀態時，代工廠進行往下垂直整合進行自有品牌發展的風險較低，並越容易利用品牌作為差異化取得消費者的認同與忠誠，取得更好的績效，故發展以下假設：

### **假說二：產業的技術動態性與發展自有品牌的績效呈現負向關係**

承繼上述對技術動態性的假設，本研究想深入了解產業間的差異是否影響技術動態性與品牌績效表現之連結關係，特別是環境具高度變動性的科技產業。台灣科技產業自 1980 年代起設置新竹科學園區後蓬勃發展，被政府視為重點培植且極具國際競爭力的產業之一，不過仍以代工業務為主要營運模式。近年來科技業在代工競爭趨於激烈與低毛利下，OEM 廠商也思考在價值鏈上應向前加深研發能力或向後整合自有品牌及銷售通路的兩個策略選項 (Lin, 2004)。然而在高科技產業的環境擁有技術高度變動且生命週期較短的特徵，新科技的產生往往重定義了現有的產品市場，消費者也習慣市場的快速更迭與升級，因而促使科技廠商有技術變動的壓力 (Benkenstein & Bloch, 1993)。在這樣技術高度變動的產業環境條件下，科技產業的廠商應會更傾向投資研發以跟上技術發展而減少品牌投資，品牌績效也會深受技術發展成功性的影響，使得品牌經營績效會相對不穩定。因此我們可以做出以下推論：

**假說三：科技產業中，產業技術動態性與發展自有品牌績效的負向關係比非科技產業更明顯**

### **產品生命週期 (市場成長率)**

在產業特性構面內的因素中，產品生命週期一直都被學者認為是影響企業策



略與績效的重要變數 (Anderson & Zeithaml, 1984; Hoffer, 1975; Levitt, 1965)。所謂產品生命週期，意指產品從初始發展到最終結束的期間內，依據銷售成長率的變化可以劃分為導入期、成長期、成熟期與衰退期四個階段，而在不同的階段在競爭者數目、顧客群大小與成熟度、產品標準化程度、行銷目標與支出和策略焦點等變數都有顯著性的差異，形成策略制定的方向與績效的差異來源。Levitt (1965) 認為，在產品生命週期導入期與成長期，需求的創造與成長極具潛力，兩階段分別以產品與技術研發以及行銷為策略重點；而在後期的成熟期與衰退期，銷售量與利潤逐漸下滑，產品則逐漸走向標準化且趨於價格競爭。因此在品牌的建立上，產品生命週期的早期環境較缺乏眾多且有利的競爭者、缺乏遊戲規則而有利於代工廠利用自有品牌進入市場並進行差異化定位，特別是透過產品研發 (Liu et al., 2008) 與行銷能力 (Liu et al., 2011)，甚至有機會利用產品政策、行銷手法與訂價策略等選擇塑造產業結構 (Porter, 1998)；而產品生命週期晚期時競爭者趨於成熟穩定，通常透過價格與通路競爭，並不利於新品牌進入市場挑戰現有競爭者 (司徒達賢, 民 100)，此外消費者也變得精明世故、常進行重複購買且會以品牌為挑選標準，新品牌需花費更大的力量與支出改變消費者認知。Liu et al. (2008) 也建議欲發展自有品牌的代工廠應在產品生命週期的早期進入，較不易受到品牌客戶的反彈與注意。由以上可知，處於生命週期越晚期的產業越不利於新品牌發展，使得自有品牌的經營不易，容易導致品牌經營績效不佳，故發展以下假設：

**假說四：產業位於產品生命週期越後期，發展自有品牌的績效越差**

### **產業集中度**

在競爭特性構面中，產業的競爭集中度是傳統產業組織理論與眾多學者用以反映市場競爭結構的重要指標之一，Phillips (1976)、Porter (1998) 皆曾提出組織

在產業生存之利潤程度的決定因素之一就是市場集中程度，Porter (1998) 更進一步認為集中度較為零散的產業有以下特徵：中小型公司充斥、欠缺市場領導者、產品規格缺乏單一明確的量化標準等，產生原因例如進入障礙低、缺乏規模經濟與學習效果、消費者品味多元等因素，使得新進者相對容易進入產業，且若能夠突破零散問題點並進行市場整合者的報酬將相當高昂。Porter (1998) 也提出應付零散型產業的策略，例如可進行增加附加價值的活動用以差異化、專攻特定產品區段或特定客戶類型、或是進行向後整合創造降低成本造成對手壓力等。因此，若從代工廠發展新品牌來觀察，零散型的市場只要不是因為政府法規所造成的因素所造成，往往有較低的門檻可輕易進入該市場，利用新研發的少數特定產品以集中化策略主攻特定的地理區域、顧客區隔並利用適當的品牌策略進行附加價值的差異化，因此可較容易快速獲得顧客青睞，且市場零散的特性也使得該新品牌不易招受強大競爭者之攻擊。此外，原先以製造為主的代工廠向前整合將容易比大多數的零散競爭者擁有成本優勢。從以上可得知，集中程度較低、較為零散的市場特色將更容易經營新品牌而使自有品牌績效較佳，因此可以推導出假設：

**假說五：產業的競爭集中程度與發展自有品牌的績效呈現負向關係**

#### **第四節 內部組織能力之相關文獻**

傳統上策略管理領域對於公司之競爭優勢來源之探討，不僅焦點集中在外部環境的機會與威脅，也連結公司內部的優勢與劣勢，形成所謂傳統的 SWOT 策略分析架構。這樣簡單的 SWOT 分析架構指出在分析競爭優勢來源時，外部與內部現象皆是同樣重要的分析重點 (Barney, 1995)。因此繼上述外部環境構面後，本部分探討代工轉品牌所需要的內部組織能力並發展其研究假說。



## 行銷能力

建立品牌與行銷能力兩者一向被視為密切相關的議題，品牌建立與管理的議題在許多行銷期刊中有深度探討。品牌學者 Doyle (2001) 即認為一個成功的品牌的首要條件是擁有成功的顧客價值主張，而顧客價值主張又由產品 (product)、差異化 (differentiation) 與附加價值 (added-value) 所組成，即能針對目標顧客給予符合需求的有效產品，再透過設計、包裝、廣告等促成差異化，並將顧客的情感與體驗連結品牌承諾，使其認同品牌而產生附加價值。而為了有效傳達顧客價值主張，行銷人員必須透過精準的定位 (positioning) 找到品牌的目標顧客，並持續利用廣告、促銷與銷售點與顧客建立關係 (Doyle, 2001)。而上述建立成功品牌的方法，包括市場定位、產品、促銷、廣告與銷售點等概念均需大量利用傳統行銷學上的 S-T-P 與 4P 行銷組合理論，可顯見品牌建立與行銷能力密不可分的關係。

而組織的行銷能力 (marketing capability)，依據 Nath, Nachiappan, and Ramanathan (2010) 整合眾多行銷學者的看法，定義行銷能力為「一套整合的流程，其利用公司的有形及無形資源以了解複雜的消費者需求，並在競爭中達成產品差異化，以及取得優越的品牌權益」。對於習慣於 OEM 與 ODM 模式的代工業者來說，建立自有品牌意味著必須面對更廣大且複雜的終端消費者市場，以及面臨不同於代工業務競爭者的品牌廠競爭。Liu et al. (2011) 認為 OEM 與 ODM 的商業模式使代工廠商在研發與製造能力上遠優於市場能力，包括市場知識與資訊、行銷、銷售與顧客服務等，然而市場相關的能力正是代工廠商在發展自有品牌時最需要也最不足的能力，因此強調欲發展自有品牌的代工廠應發展與累積行銷能力，並更注重使用者經驗。Lin (2004) 也指出「市場導向」則是無論專精代工業務或是發展自有品牌均須具備的特徵，因為業者必須能夠同時掌握顧客的需求以及競爭者作為以提高新產品的成功率，一個具備市場導向文化的組織強調在內部

加速市場及競爭者資訊的流通，以便更有效率抓住市場的新機會。因此可以推論，在代工時期即能擁有市場知識、熟捻行銷活動及市場區隔等行銷能力的代工廠商，應更容易延伸經營自有品牌業務而獲得更佳的品牌績效表現，故可做以下推論：

**假說六：代工時期組織之行銷能力的優越程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係**

### 動態能力

動態能力 (dynamic capability) 根據 Teece, Pisano, and Shuen (1997)的定義是指：組織整合、創建、重新配置內部與外部能耐及其他資源以滿足快速變化之環境，並反映一個組織取得創新形式之競爭優勢的能力。Winter (2003)延伸此看法，認為相較於僅為讓一家公司短期內維持生計的一般或零階能力(zero-level capability)，動態能力是指得以延伸、修正與創造一般能力之能力。一般或零階能力的內涵是較為靜態、不變的流程，例如銷售與生產；動態能力則將會改變產品、生產流程、規模或顧客市場。

動態能力的理論發展，根據 Teece et al. (1997)，其意在於補足過去以產業組織理論以及資源基礎理論兩主流學派在解釋企業競爭優勢來源時之不足。不足的原因在於兩學派對於競爭優勢來源之分析皆偏向靜態：產業組織理論提倡搶占與卡位由五個競爭力量所組成的產業環境之絕佳位置以獲得競爭優勢 (Porter, 1998)；而資源基礎理論則強調公司應致力取得有價值、稀少、不可模仿、難以替代的資源以培養獨特能耐，成為競爭優勢來源 (Barney, 1991)。然兩者皆難以解釋在快速劇烈變動的環境下，某些成功企業的競爭優勢為何能彈性應變且持久不墜的原因。特別是以資源基礎為出發點所闡述之組織能耐為持久競爭優勢的觀點，已被學者質疑能耐的靜態性在變動環境的持續性，因為既有的組織能耐可能因為競爭環境的改變而被侵蝕，也可能被其他不同能耐取代或被更佳的可耐所擊

敗 (Collis, 1994)，甚至可能因為堅守自身能耐而產生核心僵固(core rigidity)，而阻礙組織的創新 (Leonard-Barton, 1992)，因而延伸至動態觀點發展出動態能力理論。

Teece et al. (1997) 以動態觀點觀察，企業面對科技與市場需求快速更迭的環境，市場贏家已被證明能擁有即時反應、快速與彈性的產品創新以及協調、部署內外部能力的管理能耐，而這樣達成競爭優勢的能力即被視為「動態能力」，並進一步認為：公司的能力與競爭優勢來源來自於管理與組織的流程，而該流程是由特定的資產位置與發展路徑兩者所塑造而成，也因此流程、資產與路徑這三者也是動態能力分析的基本單位，如以下所述：

1. 管理與組織流程 (processes)：係指公司做事的方式，或現行實務與學習上的例程或型態。流程在組織內包含三種角色：其一為整合與協調 (integration/coordination)，包含組織內部、外部與兩者之間活動的整合與協調；其二為學習 (learning)，可使任務執行更為快速與完美，以及抓住新的機會；其三為重新配置 (reconfiguration)，內涵為要能夠常態性掃描與衡量市場情形，因應其需要而快速重新建置資產結構達成內、外部的轉變。
2. 特定的資產位置 (position)：指公司現存原生的技術、智慧財產、互補資產、聲譽資產、顧客基礎以及在外與供應商和互補者的關係等等，構成組織目前的特定資產位置。
3. 路徑 (path)：指公司現行可選擇的策略方案，其與公司現行的資產位置皆決定於過去所選擇與進行的路徑，即所謂的路徑依賴。

因此，動態能力理論是自資源基礎說繼續延伸，強調的是在市場的變動環境下，組織培養相對應能力與處理資源之能力，而能在技術與市場需求更迭下依舊

保持競爭優勢。Eisenhardt and Martin (2000) 即認為動態能力使公司在面對市場浮現、崩壞、分裂、演進甚至消失等情況時，能透過一般組織與策略的例程 (routines) 即達成新的資源配置。

由以上可知，組織在面對劇烈變動與競爭的動態環境時，既有組織的能耐可能逐漸老舊不適用或可能創造了新的機會而須因應新市場的需求與特徵，因而有建立新能耐或互補性能耐因應的需要 (Durand & Guerra-Vieira, 1997; Liu et al., 2011)。代工廠商在轉營自有品牌時，將有別於以往專注滿足少數品牌客戶在規格、品質與交貨速度的要求，及追求代工產業中最重視的低成本與速度兩大競爭優勢，品牌端將直接面對終端消費市場的需求變化與眾多品牌廠在產品差異性、價格戰、通路滲透、促銷策略、售後服務等更多面向的競爭，所需考慮的環境因子之數量與變動性更多，意味著面對的產業環境將更具更高的複雜性與動態性 (Duncan, 1972)。面對高動態環境，既有的能耐難以成為持久的競爭優勢 (Collis, 1994)，使得強調透過整合、學習、重新配置資源與能耐以達到彈性與即時反應的動態能力將成為進入高變化性之終端消費者市場的重要競爭優勢，而使自有品牌的經營績效更佳。因此我們可以推論出以下假設：

**假說七：代工時期組織之動態能力與發展自有品牌的績效呈現正向關係**

## 第五節 供應商-買主關係之相關文獻

由於競爭環境的變動趨於快速，越來越多廠商與顧客或供應商形成合作關係以回應競爭所需要的創造力與彈性需求 (Dertouzos, Lester, & Solow, 1989)，而品牌廠商與代工廠商的合作模式即為相關的現象之一，形成所謂的供應商與買主關係 (supplier-buyer relationship)。在代工轉品牌的議題上，供應商與買主關係的維持與衝突解決受到許多學者討論與研究 (Ching & Chen, 2008; Liu et al., 2011; Liu et al., 2008)，於下針對該議題進行探討。

Arruñada and Vázquez (2006) 在探討契約製造商（代工廠商）與品牌廠之間的關係時，提出兩者關係有四種類別如表 2.5.1：

表 2.5.1 代工廠與品牌廠的關係類別

關係型態	特色	品牌廠承諾程度
市場性質協議	一次性接觸	低
可更新契約	持續接觸，但非開放式的交流	中
框架協議	授予某個期間內可製造某些樣板的原則性協議；付款依生產的數量或製造工廠的產能利用率	中-高
策略聯盟	長期合約；彼此分享流程與專利；合作的適應能力；頻繁的互惠溝通	高

Arruñada and Vázquez (2006) 認為代工廠與品牌廠的關係由於產品的性質而影響兩者彼此的承諾程度，包括創新程度 (innovativeness)、複雜度 (complexity) 與成熟度 (maturity)。當產品越趨向高創新、高複雜時，代工廠可能因為需要投入特定的設備與流程而需要長期契約的保障，相對來說下單的品牌廠也因為難以找到替代的代工廠而也需要長期契約避免代工廠背棄。

Heide and John (1990) 在探討買主與代工廠之間的採購關係時，認為兩者關係越來越密切是目前全球性的趨勢與現象。而兩者關係密切程度是由下列構面影響與組成：

#### 1. 聯合行動 (joint action)

聯合行動被定義為雙方在組織疆域的交互滲透，例如供應商涉入買主內



部價值活動的整合性行為即可被視為一種組織疆界的滲透。隨著雙方聯合行動的內容與範疇增加，兩者越會形成聯盟上的夥伴關係。

## 2. 預期持續性 (expected continuity)

預期持續性被定義為雙方對彼此未來互動之期待程度的知覺。實證證明雙方對彼此的特定性投資越多與技術的不確定性知覺越高，皆會增加雙方的預期持續性程度，而越高的預期持續性將會增加雙方的聯合行動程度。

## 3. 供應商認證 (verification of suppliers)

供應商認證被定義為買主在事前對供應商工作範圍的能力審核，包含製造營運、製造能力、人員與技術能力。實證證明供應商的績效模糊性將會增加供應商認證的程度，且供應商認證做得越多將會增加雙方聯合行動的程度。

除了上述的合作程度與形式，在供應商-買主雙方合作關係的討論中，信任 (trust) 扮演維持兩者長期關係的重要因素，而信任的組成除了對該供應商產品或服務的知覺信賴度 (perceived credibility) 之外，供應商是否能持續維持客戶的最大利益是另一個重要的面向 (Doney & Cannon, 1997)。Quinn and Hilmer (1994) 認為對於品牌客戶而言，策略性外包的眾多風險之一就是供應商會透過在合作的過程中學習與建立專業能力，之後該供應商在目標與優先順序選擇上開始與品牌客戶產生不一致而失去控制。Hamel (1991) 以核心能耐觀點觀察國際性合作所帶來的內部性競爭，認為國際性合作肇因於不同公司擁有不同的特定技能，組織為了增強能耐與多角化能力而欲透過合作以學習他人的特定技能並予以內部化，如此可供組織應用至新地理市場、新產品或新事業，且造成雙方之間或在合作圈外的競爭地位與優勢上的改變，使得合作關係成為潛在的競爭關係。Arruñada and Vázquez (2006) 也認為當供應商達效率規模使成本下降、生產之產品也已商品化

時，有動機嘗試透過擴張如研發與行銷等價值活動以取得更持久的競爭優勢，而開始威脅到原先的品牌廠買主。

從以上文獻可知，代工廠與發展自有品牌，與原先代工業務的品牌客戶之關係處理問題是重要的考量因素。許多代工廠在思考發展自有品牌前，因產能之固定資產投資已投入、代工訂單為組織維持運作之收入來源、身為上市櫃公司須顧慮股東等因素無法放棄代工業務，因此必須思考如何使代工業務與自有品牌並行，並可讓代工業務的收入成為自有品牌發展的資金來源。然而由於現代全球競爭的加劇與追求專業分工趨勢使得代工廠與品牌客戶的連結已走向越來越密切的情形，往往開始彼此分享流程與專利、投入專屬性資產、甚至進行在雙方組織疆域滲透的聯合行動等需高度信任關係的聯盟或夥伴關係 (Arruñada & Vázquez, 2006; Heide & John, 1990)，而代工廠若向下垂直整合、橫跨品牌客戶業務範疇的自有品牌業務，品牌客戶將可能對信任關係產生懷疑。此外，代工廠所發展之自有品牌業務，若與品牌客戶有較高的市場共同性 (market commonality)，則品牌客戶可能傾向將代工廠視為競爭者而形成競爭關係，使品牌廠採取競爭性回應的可能性較高 (Chen, 1996)。從以上敘述可知，發展自有品牌且其與品牌客戶有高業務重疊性的代工廠商將對於雙方信任關係產生破壞，並可能被視為市場競爭對手，因此往往引起品牌廠的抽單懲罰 (Lin, 2004)，使代工廠無法再有資金來源培養自有品牌。因此 Liu et al. (2008) 與 Liu et al. (2011) 建議代工廠在新品牌的業務上以追求差異化的方式避免與品牌客戶產生衝突，例如透過既有能耐轉進新產品線、進入新的地理市場等，如此就能持續代工業務的金流支援自有品牌發展，而使自有品牌發展的績效更佳。此我們可以推論以下假設：

**假說八：自有品牌與主要品牌客戶在業務上的差異性與發展自有品牌的績效呈現正向關係**



雖然上述已假設代工廠自有品牌與主要品牌客戶的業務差異性將與發展自有品牌績效呈現正向關係，但我們認為代工廠對於品牌客戶的依賴程度可能會影響上述假設的強度。依照資源依賴理論的觀點來說，組織應該透過獲取外部資源的控制權以降低自己對外部之依賴或提升他人對自己之依賴，兩者皆影響組織間的交換關係而進一步影響組織的權力 (Pfeffer, 1981)，而若代工廠的業務來源集中於少數品牌客戶，甚至為品牌客戶投資專屬性資源或為其擴充產能，將都導致代工廠對於品牌客戶的高度依賴，而難以承擔失去品牌客戶訂單的風險。Liu et al. (2008) 也認同高度集中的客戶結構將使得代工廠難以承擔失去客戶的風險而行動將趨於保守。若從 Porter (1998) 的買方議價力觀點，高度集中的客戶結構意味著各品牌客戶的採購量佔代工廠極大的營收比例，造成買方對代工廠有較高的議價力，的確會使代工廠在自有品牌決策上產生投鼠忌器的現象。由上可知，代工廠的客戶結構愈具高集中度、與客戶愈高度合作將導致代工廠對品牌客戶的依賴性愈高，愈無法承受發展自有品牌所導致客戶抽單的風險。因此對品牌客戶愈高度依賴的代工廠，若在自有品牌的發展上與品牌客戶的業務差異性越高，越不易受到品牌客戶的注意和反對，則可繼續透過代工業務的金流支援自有品牌發展，而使自有品牌發展的績效更佳。故可以推導出以下假設：

**假說九：代工廠對主要品牌客戶的依賴程度越高，將強化業務差異化程度對發展自有品牌績效的正向關係**

## 第三章 研究方法

本研究欲透過量化研究方法，了解代工業者在決定開展自有品牌當時時空背景下的組織內外部狀況對於後續經營品牌之績效的影響。因此本章的首節先介紹本研究之整體研究架構，並承襲文獻探討所發展的研究假設作為欲研究與印證之議題的基礎，賦予各研究變數操作型定義及量化衡量方式。隨後說明問卷發放的抽樣方式，並於最後闡述問卷之回收情形及樣本之輪廓。

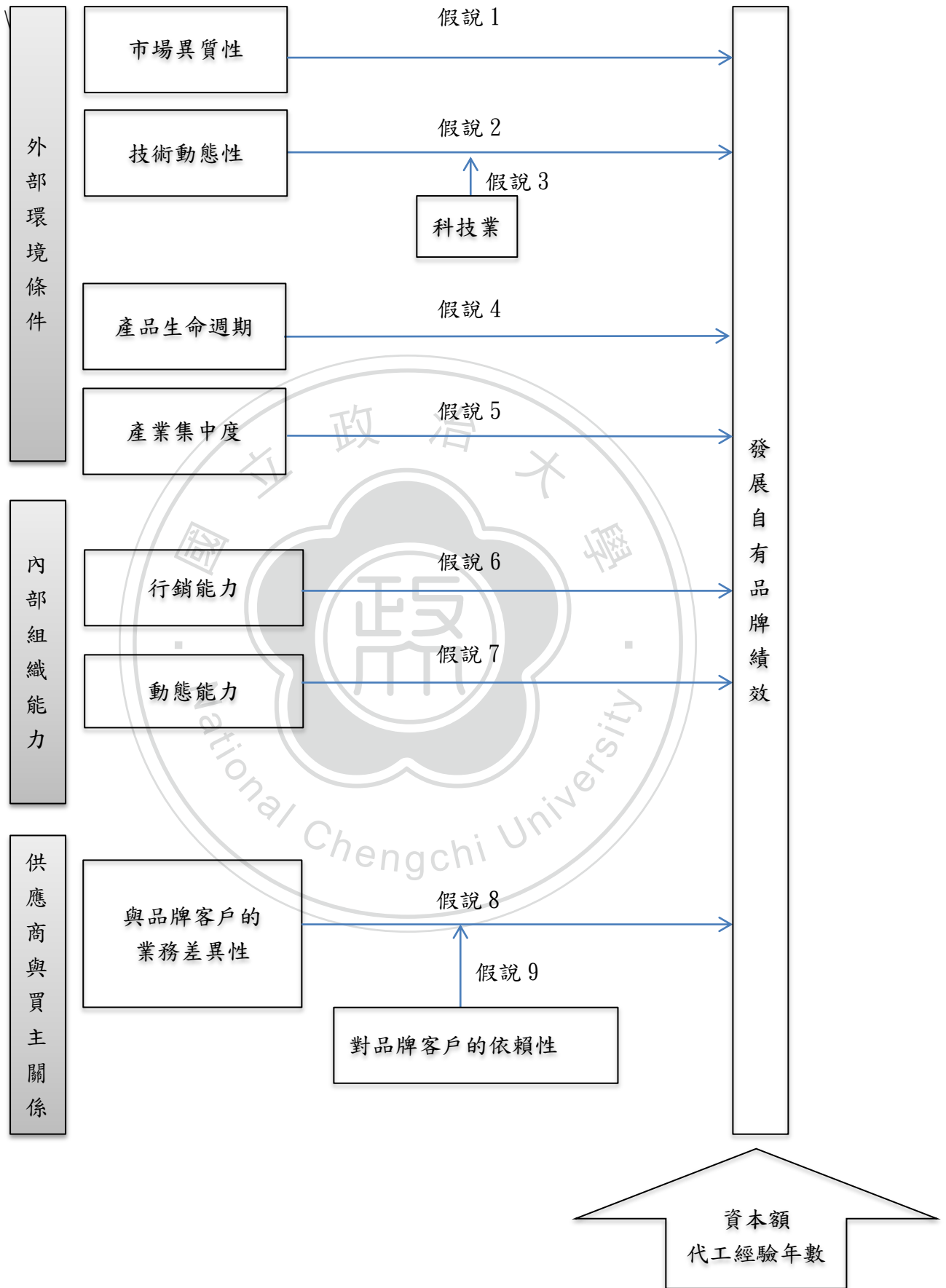
### 第一節 研究架構

本研究的研究目標是探討代工廠開展品牌當時之組織內外部各項情形是否會對日後經營自有品牌的績效產生影響，因此將各項「組織的內外部情形」的各項因素作為研究自變數，並將「開展品牌後的品牌績效」作為依變數。而組織的內外部情形可分類為外部環境、組織能力與供應商-買主關係三大構面：

- 一. 外部環境構面：探討「市場異質性」、「產品生命週期」、「產業集中度」及「技術動態性」等四個環境變數，並加入產業類別「科技業」作為技術動態性與依變數的調節變數
- 二. 組織能力構面：分為「行銷能力」與「動態能力」兩個能力變數
- 三. 供應商-買主關係：透過「代工廠自有品牌與代工客戶之品牌兩者的業務差異性程度」變數衡量，並加入「代工廠對品牌客戶之依賴性程度」作為與依變數的調節變數。

而在依變數的設置上，則以「自有品牌績效」作為指標。另外設置「代工經驗年數」與「資本額」作為研究控制變數。整體研究架構可以下圖表達之：

圖 3.1.1 研究架構



## 第二節 研究假說

為取得具代表性的統計實證結果，並能具效率地快速蒐集國內各廠商之樣本以進一步分析，本研究的實證方法採用問卷調查法 (questionnaire survey)，即透過實際對目標企業做問卷訪查的方式蒐集樣本，並進一步利用統計方法驗證研究假說。本研究之研究假說已於第二章文獻探討中一併發展，茲整理該章所發展之研究假設如下：

假說 1：市場異質性程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係

假說 2：產業的技術動態性與發展自有品牌的績效呈現負向關係

假說 3：科技產業中，產業技術動態性與發展自有品牌績效的負向關係比非科技產業更明顯

假說 4：產業位於產品生命週期越後期，發展自有品牌的績效越差

假說 5：產業的競爭集中程度與發展自有品牌的績效呈現負向關係

假說 6：代工時期組織之行銷能力的優越程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係

假說 7：代工時期組織之動態能力與發展自有品牌的績效呈現正向關係

假說 8：自有品牌與主要品牌客戶在業務上的差異性與發展自有品牌的績效呈現正向關係

假說 9：代工廠對主要品牌客戶的依賴程度越高，將強化業務差異化程度對發展自有品牌績效的正向關係

### 第三節 變數之操作型定義與衡量方法

此節針對欲實證之研究假設的各項變數的抽象性概念，賦予操作性定義與轉換成可量化衡量的量表，轉換方式為引用國外相關學術期刊所發展之量表，並予以翻譯及改編（參附錄三）。此外並設定相關的控制變數。

#### 一. 外部環境條件構面之自變數

##### 市場異質性 (Market Heterogeneity)

代工廠開展自有品牌及其產品之所屬產業，當時市場所提供的眾多商品或服務間，其在消費者購買習慣、競爭方式及商品提供方式的差異程度。衡量方法採用 Miller (1988) 環境變數量表中的市場異質性問項，並沿用其設計之語意差異量表及改編為五點量表。

##### 產品生命週期 (Product Life Cycle)

代工廠開展自有品牌及其產品之所屬產業，在當時市場成長率的狀況。衡量方法採用 Robinson and McDougall (1998) 的三分類法，分為高速成長、微幅成長及負成長三個類別選項供受訪者單選填答。

##### 產業集中度 (Industry Concentration)

代工廠開展自有品牌及其產品之所屬產業，當時前四大競爭品牌之市佔率占整體產業市佔率的集中情況。衡量方法採用 Bain (1959) 所設計的四廠商六分類法，計算市場前四大廠商之市佔率總和，由低到高分別歸類為微幅集中至寡占等六個分類，並設計成六個類別選項供受訪者單選填答。



## 產業之技術動態性 (Technological Turbulence)

代工廠開展自有品牌及其產品之所屬產業，其技術變動的速度、可預測程度以及技術對新產品開發的重要性。衡量方法採用 Jaworski and Kohli (1993) 的技術動盪性問項，並沿用其設計的李克特五點量表。

上述外部環境條件構面之各項變數的問項設計，整理如表 3.3.1：

表 3.3.1 外部環境能力的問項設計

構面	變數與問項	量表	引用來源
外部環境條件	<b>【市場異質性】</b> 1. 消費者的購買習慣 (幾乎相同-高度差異) 2. 競爭的本質 (幾乎相同-高度差異) 3. 生產或服務上所必要的方法 (幾乎相同-高度差異)	語意差異量表 (五點)	Miller (1988)
	<b>【產品生命週期】</b> 1. 該市場當時的市場成長率 <input type="checkbox"/> 高速成長 (年成長率至少 10%) <input type="checkbox"/> 微幅成長 (年成長率界於 0%-10%之間) <input type="checkbox"/> 負成長	類別選項 (三類)	Robinson and McDougall (1998)
	<b>【產業集中度】</b> 1. 該產業當時的前四大品牌競爭者在市場的集中程度 (四大品牌之市佔率總合) <input type="checkbox"/> 微幅集中 (市佔率總合 1-19%) <input type="checkbox"/> 低度集中 (市佔率總合 20-34%) <input type="checkbox"/> 中低度集中 (市佔率總合 35-49%) <input type="checkbox"/> 中高度集中 (市佔率總合 50-64%) <input type="checkbox"/> 高度集中 (市佔率總合 65-75%) <input type="checkbox"/> 寡占 (市佔率總合 76-100%)	類別選項 (六類)	Bain (1959)
	<b>【技術變動性】</b> 1. 該產業的技術變動相當快速 2. 技術變動提供該產業發展很大的機會 3. 要能夠預測該產業未來 2-3 年的技術變化是非常困難的 4. 該產業有很多新產品的點子來自於技術的突破 5. 技術發展在該產業是相對不重要的(反向)	李克特五點量表	Jaworski and Kohli (1993)

## 二. 內部組織能力構面之自變數

### 組織之行銷能力 (Marketing Competence)

指代工廠在決定開展自有品牌的當時，組織在對市場競爭者與顧客的認識程度、市場區隔與定位的能力，以及對設計行銷組合的掌握性。此自變數的衡量方法引用自 Desarbo, Benedetto, Song, and Sinha (2005) 在衡量公司整體策略性能力 (Strategic Capabilities) 之問項中的行銷能力面向，並配合本研究之建立自有品牌主題予以改編而成 (參附錄三)。此外並改編成李克特五點量表。

### 動態能力 (Dynamic Capability)

指代工廠在決定開展自有品牌的當時，組織在資源整合能力、資源重配置能力與學習能力以回應快速變動環境的能力程度。衡量方法引用自 Wu (2006) 在延伸討論 Teece et al. (1997) 動態能力概念所發展的問題，並沿用其設計的七點語意差異量表。由於動態能力概念較為抽象，為使受訪者更容易明白各學術詞彙背後的實質意義，此部分之問項增加各詞彙之簡易解釋 (參附錄二)，其解釋引用自 Teece et al. (1997) 對動態能力的定義闡述。

上述內部組織能力構面之各項變數的問題設計，整理如表 3.3.2：

表 3.3.2 內部組織能力的問項設計

構面	變數與問項	量表	引用來源
內部組織能力	<b>【行銷能力】</b> 1. 我們對於即將發展的自有品牌之顧客有充分的了解 2. 我們對於即將發展的自有品牌之競爭對手有足夠的認識 3. 我們當時對於「行銷活動的整合」有清楚的概念 4. 我們當時有「劃分與選定市場區隔」的基本技能 5. 我們可以有效地訂出最適價格 6. 我們當時有把握可以推出「有效的廣宣活動」	李克特五點量表	Desarbo et al. (2005)
	<b>【動態能力】</b> 1. 資源整合能力 (不足-充足) 2. 資源重新配置能力 (不足-充足) 3. 學習能力 (緩慢-快速) 4. 回應快速變動之環境的能力 (緩慢-快速)	語意差異量表	Wu (2006)

### 三. 供應商-買主關係構面之自變數

#### 與客戶品牌業務之業務差異性 (Product Differentiation)

指代工廠發展之自有品牌與代工客戶的品牌業務，其雙方產品在消費者購買習慣、競爭本質與商品提供方式上的差異程度，藉以觀察代工廠是否在開展自有品牌上與代工客戶的品牌業務進行產品差異化策略，以避免與客戶產生利益衝突。衡量方法引用 Pelham and Wilson (1996) 衡量產品/服務差異化程度的量表，並改編為五點語意差異量表。該量表雖在原文中命名為「產品/服務差異化量表」，然其針對市場差異、競爭差異與產品差異的問項可反映兩品牌整體業務上的差別，故於此研究翻譯為「品牌業務差異性量表」。

#### 對主要品牌客戶之依賴度 (Supplier's Dependence on Buyers)

指代工廠由於主要代工客戶的財務重要性、對其技術專業的依賴性、替代客戶的可取得性及客戶轉換成本等因素，所導致對於主要之下單品牌客戶的依賴程

度。其衡量方法引用自 Caniels and Gelderman (2007) 衡量供應商對買主依賴度的量表，並配合本研究之建立自有品牌主題予以改編而成（參附錄三），此外也沿用其設計的李克特五點量表。而「主要下單客戶」之定義則參考常見的產業集中度指標 CR4 的概念，指「佔代工業務營收比例前四大之品牌買主」，作為分析上述依賴條件之目標。

上述供應商-買主關係構面之各項變數的問項設計，整理如表 3.3.3

表 3.3.3 供應商與買主關係的問項設計

構面	變數與問項	量表	引用來源
供應商與買主關係	<b>【與客戶品牌業務之業務差異性】</b> 1. 消費者購買產品/服務的習慣 (幾乎相同-高度差異) 2. 產品/服務的競爭本質 (幾乎相同-高度差異) 3. 產品/服務的製造與配銷方式 (幾乎相同-高度差異)	語意差異量表	Pelham and Wilson (1996)
	<b>【對主要代工客戶的依賴度】</b> 1. 我們的代工客戶有很重要的財務意義 2. 我們的代工業務需要客戶的技術專業 3. 我們的代工業務不易找到其他客戶替代 4. 若要替換我們代工業務的客戶，轉換成本很高 5. 整體而言，我們的代工業務對客戶的依賴程度很高	李克特五點量表	Caniëls and Gelderman (2007)

#### 四. 依變數-品牌經營績效

##### 策略管理領域在績效衡量方法上的探討

在組織績效指標的選擇上，Venkatraman and Ramanujam (1986) 在探討策略管理上的組織績效衡量中，提出企業的績效主要可分二種角度探討：

(一) 財務表現 (domain of finance performance)：檢視公司經濟性目標達成度的指標，是最傳統的績效衡量方式。包括銷售成長、獲利能力、投資報酬率、銷售報酬率、股東報酬率、每股盈餘等。

(二) 財務與營運表現 (domain of financial and operational performance)：除了上述的財務性指標外，另增加對非財務性的營運績效考量，例如市佔率、產品品質、行銷效能、技術效能等，其中特別是市佔率被公認為最重要的指標。此種方式可以補足僅考慮短期財務指標的不足之處。

Richard, Devinney, Yip, and Johnson (2009) 則整合過去在各頂尖管理學術期刊中將組織績效指標做為依變數研究的眾多看法，認為組織績效指標大致可分為兩大種類：

(一) 組織表現 (organizational performance)：包含三個領域，一為財務表現，包括利潤、資產報酬率、投資報酬率等；二為產品市場表現(銷售額、市佔率等)；三為股東報酬表現(總股東報酬、經濟增值等)

(二) 組織效能 (organizational effectiveness)：增加組織內部營運面的考量，例如平衡計分卡的運用。但由於各組織對於組織效能的定義與制定方法不同而對於研究者來說難以進行跨組織比較，因此研究領域上在採用第一項組織表現指標者比起採用效能指標主流許多。

而在研究方法上，Richard et al. (2009) 也整理過去研究以績效指標作為依變數所採用的方式，有以下兩種：

(一) 客觀衡量法 (objective measures)：採用客觀的數據做為衡量指標，可採用的數據包括最具普遍性的會計性衡量(如息稅前利潤、毛利、市佔率、投資報酬率、銷售額與銷售成長率等)、金融市場衡量(如每股盈餘、股



價等)或是綜合以上兩者的衡量。

- (二) 主觀衡量法 (subjective measures)：透過訪問或問卷的方式請受訪者表達對組織績效的看法作為績效指標，並預設受訪者對於組織整體績效是完全了解的。此法可以分為兩種方式，一為完全主觀衡量法，即請受訪者回答事先設計的敘述性績效問題；二為準客觀衡量法，是請受訪者回答對於客觀數據指標的看法。

### 本研究之績效研究方法與採納指標

本研究主要是要探索代工業者當年轉營自有品牌的時空背景及當時組織條件下對後續經營自有品牌績效的影響性，屬於「回憶性」的歷史研究。如此可能產生因年代久遠難以回憶、品牌績效無在財務報表上獨立揭露及財務機密性等因素導致客觀品牌財務數字難以取得，而使利用客觀財務績效作為依變數有較大的研究限制。因此本研究在績效的研究設計上，主要採取 Richard et al. (2009)的主觀衡量法，即利用問卷請受訪者表達對組織績效的主觀看法作為績效指標。績效的問項則引用自 Pelham & Wilson (1996) 對組織績效衡量的量表，並沿用其設計的七點語意差異量表。

而上述將依變數以自陳式量表 (self-report) 方式衡量的研究設計，由於依變數與自變數皆由同一受訪者填答，可能產生共同方法變異(common method variance, CMV) 之問題 (彭台光, 高月慈, & 林鈺琴, 2006)。而根據彭台光 et al. (2006) 的看法，共同變異問題特別容易出現在受測者面對題型一致 (例如皆為李克特五點量表) 且語意解皆為正向的時候。而本研究在問卷設計上，已交叉採納李克特五點量表、李克特七點量表、語意差異量表與類別式問項等不同的填答量表，以及在技術動態性的量表內設置反向問項等，皆可避免在填答上產生共同變異的問題。而在後續分析的時候，會再採納 Podsakoff (1986) 建議使用的哈門氏

單因子測試法 (Harmen's one-factor test) 偵測與解決本問卷共同方法變異的問題。

上述自有品牌績效之問項設計，整理如表 3.3.4：

表 3.3.4 品牌經營績效之問項設計

構面	變數與問項	量表	引用來源
自有品牌績效	<b>【主觀性績效】</b>	語意差異量表	Pelham and Wilson (1996)
	1. 新產品/服務的發展 (低於預期-高於預期)		
	2. 市場發展 (低於預期-高於預期)		
	3. 銷售量成長率 (低於預期-高於預期)		
	4. 員工成長率 (低於預期-高於預期)		
	5. 市占率成長率 (低於預期-高於預期)		
	6. 營運利潤 (低於預期-高於預期)		
	7. 毛利率 (低於預期-高於預期)		
	8. 營運現金流 (低於預期-高於預期)		
	9. 投資報酬率 (低於預期-高於預期)		
	10. 資產報酬率 (低於預期-高於預期)		
	<b>【客觀性非財務績效】</b>	數字型 開放式 問題	N/A
	1. 自有品牌佔現有業務比例		

## 五. 控制變數

### 代工經驗年數

本研究旨在於研究轉營自有品牌的相關因素，代工的製造能力並不列入討論範圍內。原因在於代工年數較長、經驗較豐富者也許可能因組織的製造能力優於他人而在發展品牌上產生些許正面影響，但也可能因在代工製造領域取得優勢後就缺乏動機轉換自有品牌。故將「代工經驗年數」設為控制變數以控制其對依變項之影響。調查的方式則是於問卷中的公司基本資料欄中針對「代工經驗年數」設計類別選項，請受訪者依照目前公司的狀況勾選適當的答案。

### 資本額

資本額是本研究觀察受訪樣本之公司規模的指標。公司規模大者往往意味著擁有相對於小公司更充裕的資源，對於品牌發展所需的大量行銷與研發資源以及風險承擔能力上本就相較於小公司更有優勢，在發展自有品牌上的績效上也可以推論比起規模較小者容易優異許多，兩者具有正向相關性是顯而易見的。因此本研究在組織內部條件對轉營自有品牌績效的探討上，主要著重於組織的能力程度 (capabilities) 而非資源 (resources) 多寡，而可使國內各中小企業廠商做為參考，故將「資本額」列為本研究之控制變數排除其對依變數之影響。調查的方式則是於問卷中的公司基本資料欄中針對「資本額」設計類別選項，請受訪者依照目前公司的狀況勾選適當的答案。

#### 第四節 抽樣方法與問卷發放

本研究調查之母體為台灣地區各產業原先營運代工業務 (包含 OEM/ODM)，後轉開展自有品牌 (OBM) 之企業，問卷受訪對象為該類型企業之高階經理人。由於對調查母體的限制條件較為嚴苛，抽樣方法採用非隨機方式的判斷抽樣法 (judgment sampling)，即從廠商名單中篩選符合限制條件者才進行樣本調查，以力求樣本的代表性及有效性。問卷的寄送方式則分為紙本問卷與電子問卷兩種形式，以郵寄紙本問卷為主要方式，電子問卷則為因應受訪者需求的配套措施。兩種問卷形式在整體內容與排版設計上均無任何差異。

在判斷抽樣的過程中，本研究的初步廠商名單來源主要為由中華民國經濟部國際貿易局及中華民國對外貿易發展協會共同推動之「台灣精品獎」，從第 19 屆得獎廠商名單中調查其發展歷史及營運模式，確認廠商符合歷經「先代工後轉品牌」之條件 (即排除「先品牌後代工」或「僅經營自有品牌」兩者非本研究目標的業務型態)，從該屆約 130 家得獎廠商中篩選出 53 家符合條件者進行寄送。為擴大廠商名單，再從第 18 屆台灣精品獎得獎名單、第 20 屆台灣精品獎得獎名單中針對少數未重複得獎的廠商進行名單的增補 (10 家)。其他增補的正式廠商名單來源包括「建國百年台灣百大品牌選拔」得獎名單 (4 家)、外貿協會主持之品牌學院的 99 年度與 100 年度「品牌台灣發展計畫成果發表會」案例廠商及過去曾經參與專案並公開發表之廠商 (11 家) 等。其餘非正式的廠商名單來源則來自於網路媒體與報章雜誌報導、各產業之產業工會會員名單、品牌顧問公司之公開性客戶名單等來源，共計 97 家。最後以郵寄形式調查之總寄送數為 175 份。

確認廠商符合抽樣條件後，即透過公開資料確認該廠商的高階主管人選進行紙本問卷郵件寄送作業，指定寄送之主管職稱包括董事長、總經理、副總經理或

品牌行銷主管等。寄送之產業則橫跨、電子零件製造業、成衣及服飾品製造業、運輸工具製造業、家具製造業等。寄送之郵件內除了紙本問卷外，另附上介紹信 (cover letter) 向受訪者解釋研究動機與填答方式 (參附錄一)，增加問卷之效度；此外並附上回郵信封，以提升受訪者的填答意願並方便寄回受訪完成之問卷。而問卷的整體詳細內容，則詳見附錄二。

由於企業問卷及郵寄紙本問卷的方式一向回收率偏低，為求回收率有效提升，在郵寄紙本問卷之外，再透過各公司在公開資訊觀測站或官方網站上所提供之電子郵件聯絡信箱寄送問卷填寫提示與邀請，並指定轉達該郵件予紙本問卷收件人的高階經理人，務求該經理人充分了解本研究資訊。而在紙本問卷及電子郵件的溝通內容設計上，務求標準化下仍維持一定程度的客製化，例如電子郵件內簡要敘述該公司的經營成就，紙本問卷內則個別填寫指定公司名稱與收件人尊稱，表示並非隨機寄送。若事後該公司仍不予回應，則再進行問卷的二次發送，主要採取電子問卷的形式以提升該公司的填寫意願。

而除了以各式名單作為郵寄寄送的來源外，為增加回收的樣本來源及回收成功率，也採取至齊聚高階經理人的商學院課堂上現場發放問卷的方式，主要進行地點於國立政治大學商學院，目標課程為國立政治大學商學院高階主管經營管理碩士學程 (EMBA) 與國立政治大學企業管理學系企業家經營管理研究班 (簡稱企家班)，透過此形式發放且成功回收之問卷數為 15 份。另外透過轉交問卷予親朋好友身邊於相關企業任職之人脈填寫的方式，發送數也達 15 份。

經過上述問卷發放作業，最後整體問卷調查的總發送數達到 205 份，其發送的產業分布情形統計如表 3.4.1；而發送的高階主管職位分布情形則如表 3.4.2。(註：表 3.4.1 的製造業分類方式，係參考經濟部工業局「中華民國行業分類產業類別及勞務一覽表」之製造業分類方式，並予以改編而成。)



表 3.4.1 問卷發放之產業分布情形

產業類別	寄送公司之涵蓋產品類別	發放數	佔比
食品/飲料製造業	米、飲料、調理包、微波食品等	4	2%
成衣及服飾品製造業	衣服、織襪、毛巾等	19	9%
藥品製造業	中藥材	1	0%
化學材料/製品製造業	橡膠(輪胎)、化妝品等	6	3%
家具製造業	椅子、寢具等	8	4%
電子零組件製造業	半導體、LED、散熱器等	26	13%
電腦、電子產品與光學製品製造業	消費性電子、網通、通訊、工業電腦、POS 機等	56	27%
金屬材料/製品製造業	滑軌、五金、剪刀、廚具等	10	5%
非金屬礦物製品製造業	陶瓷、磁磚、衛浴等	7	3%
汽車及其零件製造業	汽車、汽車燈具等	3	1%
其他運輸工具製造業	自行車、電動車、遊艇等	19	9%
其他產業	製鞋、皮件、醫療器材、健身器材、機械設備、一般照明等	46	22%
<b>總計</b>		<b>205</b>	<b>100%</b>

表 3.4.2 問卷發送之受訪者職位分布情形

受訪者職稱	發放數	佔比
董事長	69	34%
總經理或執行長	84	41%
行銷經理或品牌經理	11	5%
其他職位 (如副總、總監、協理、處長等)	41	20%
<b>總計</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

## 第五節 問卷回收情形與樣本結構

歷時約近兩個月（自民 101 年四月至六月）的樣本篩選與問卷寄送作業，最後總計發送 205 份問卷，回收共 80 份問卷，有效樣本數 74 份，整體之有效問卷回收率達 36.10%。整理回收狀況如表 3.5.1：

表 3.5.1 本研究之整體問卷回收情況

總發送數量	總回收數	總有效樣本數	整體有效回收率
205	80	74	36.10%

在問卷的發送上，「郵寄」與「現場或轉交發放」兩種形式的各別回收率有所差異，前者直接以信件郵寄至該公司而難以掌控受訪者的填寫意願，後者則可當面懇談或關係因素而使填寫意願較高，因此以郵寄形式的回收率將會相對偏低。為忠實呈現郵寄部分的回收率狀況，茲將兩種形式之個別回收率予以細部區分，表列如表 3.5.2：

表 3.5.2 不同發放形式之問卷回收情況

發送管道	發送數量	回收數	有效樣本數	有效回收率
郵寄	175	50	45	25.71%
現場或轉交發放	30	30	29	96.67%

在整體有效回收樣本中，產業分布情形如表 3.5.3。回收最多的產業是電腦、電子產品與光學製品製造業，佔整體有效樣本約近 30%，主要的產品組成為消費性電子產品及工業電腦；其次為其他產業佔 21.6%，主要的組成產業為製鞋業、健身器材業、醫療器材業、一般照明業等；其他兩個超過 10% 的產業分別為金屬材料/製造業與電子零件製造業，前者佔 13.5%，主要產品包含滑軌、廚具、機械等；後者佔 10.8%，主要產品包括滑軌、電腦零組件、LED 照明等。

表 3.5.3 有效樣本之產業分布情形

資料類別與項目		次數	百分比	累積百分比
產業 類別	食品/飲料製造業	1	1.4%	1.4%
	成衣及服飾品製造業	3	4.1%	5.4%
	藥品製造業	1	1.4%	6.8%
	化學材料/製品製造業	1	1.4%	8.1%
	家具製造業	2	2.7%	10.8%
	電子零組件製造業	8	10.8%	21.6%
	電腦、電子產品與光學製品製造業	21	28.4%	50.0%
	金屬材料/製品製造業	10	13.5%	63.5%
	非金屬礦物製品製造業	3	4.1%	67.6%
	汽車及其零件製造業	1	1.4%	68.9%
	其他運輸工具製造業	7	9.5%	78.4%
	其他產業	16	21.6%	100%

而在有效樣本中的公司成立年數、資本額與代工經驗年數的分布情況如表 3.5.4。公司成立年數方面，相當集中於歷史相對悠久、成立超過 20 年的公司，佔整體樣本的 63.5%，經營 5-20 年時間者則均勻分布，極少數為 4 年以下的新公司。公司資本額方面，一億至十億元區間的中等規模者為樣本的主要公司規模，佔 35.1%。代工經驗年數方面，由於本研究受訪公司為從代工業務轉品牌的業者，此類業者一般均以代工業務起家，因此與先前問項之「公司成立年數」有高度的正相關，樣本相當集中於擁有 10 年以上代工經驗者，達 74.3%。因此本研究的受訪公司，主要集中在成立時間與代工經驗均超過 10 年的相對資深公司。

表 3.5.4 有效樣本之基本資料分布情形

資料類別與項目		次數	百分比	累積百分比
成立 年數	4 年以下	3	4.1%	4.1%
	5-9 年	8	10.8%	14.9%
	10-14 年	8	10.8%	25.7%
	15-19 年	8	10.8%	36.5%
	20 年以上	47	63.5%	100%
資本 額	一千萬元以下	8	10.8%	10.8%
	一千萬至五千萬元	13	17.6%	28.4%
	五千萬元至一億元	8	10.8%	39.2%
	一億至十億元	26	35.1%	74.3%
	十億至二十億元	4	5.4%	79.7%
	二十億至五十億元	5	6.8%	86.5%
	五十億元以上	10	13.5%	100%
代工 經驗 年數	1 年以下	2	2.7%	2.7%
	1-3 年	3	4.1%	6.8%
	3-5 年	3	4.1%	10.8%
	5-10 年	11	14.9%	25.7%
	10 年以上	55	74.3%	100%

## 第六節 資料分析方法

### 因素分析與信度分析

首先利用因素分析，確認各概念所引用文獻之量表是否在本次研究中依舊具有類似的問項組成。經過因素分析確認各概念的問項（因子）組成後，再利用信度分析測試各因素內因子的內部一致性，不符合標準的因子代表在此次研究中的問項信度較低而不納入因素中。經過因素分析與信度分析確認有效的因素與其因子組成後，則將各因素底下之因子統以做平均數轉換，形成研究變數。

### 多元迴歸分析

本研究主要以線性多元迴歸 (linear multiple regression) 作為研究方式，將經由上述因素分析與信度分析所獲得之變數結果投入迴歸式，並分別針對不同的依變數做不同的迴歸分析，以了解各自變數與不同依變數的因果關係 (causal analysis)。



## 第四章 研究結果

本章將針對第二章所發展之研究假設，利用第三章的研究設計及方法加以驗證之。首節先以本研究取得之樣本進行因素分析與信度檢定，確認欲投入之研究變數的組成；第二節則進行主要的多元迴歸分析，以驗證本研究設計之各假說，並於第三節進行各假說結果的討論。

### 第一節 因素分析與信度檢定

本研究為各研究假說設計問項後，問項題目總計達 46 題。為能夠濃縮變數並確認因素內問項的內部一致性，將於以下進行因素分析與信度檢定。在進行因素分析前已針對整體有效樣本進行敘述性統計分析，確認各變數均符合常態分配。

本研究的因素分析採用主成分分析法，以構面為基礎進行各構面問項的因素分析，確認與各變數原先引用文獻之量化量表是否具一致性。在萃取因素的過程中，因子顯著的標準參考 Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) 的準則，取出特徵值 (eigenvalue) 大於一的因素，並以最大變異法 (varimax) 做為轉軸方法，旋轉後的因素負荷量 (factor loading) 須達絕對值 0.5 以上才具有實際的顯著意義，且與其他因素負荷量的差異也需大於 0.3 以排除交叉負荷 (cross-loading) 的狀況，符合準則才列入因素。

萃取出因素後，在各因素的信度檢驗上參考 Hair et al. (2010) 的準則，因素的 Cronbach's  $\alpha$  值應至少大於 0.7 以顯示具有高度的內部一致性，且各問項的校正項目總相關係數 (item-to-total correlation) 以大於 0.5 為佳，最低不得低於 0.35。

## 一. 外部環境條件構面

「外部環境條件」構面經過因素分析後，Bartlett 球型考驗達到顯著，證明可進行因素分析。其分析結果如表 4.1.1：

表 4.1.1 外部環境構面的因素分析結果

構面問項概要	因素 1	因素 2	因素 3
市場購買習慣	.222	<b>.866*</b>	-.020
市場競爭本質	.052	<b>.926*</b>	-.013
市場提供方式	.114	<b>.818*</b>	-.024
技術變動快速	<b>.804*</b>	.081	.248
新技術有產業機會	<b>.889*</b>	.026	-.057
技術預測困難	<b>.577*</b>	.099	.078
技術提供新產品點子	<b>.774*</b>	.190	-.109
技術是重要的	<b>.505*</b>	.124	-.579
市場成長率情形	.220	-.071	<b>.803*</b>
市場集中度情形	.020	.357	.385
特徵值	2.738	2.479	1.212
解釋變異量	27.376%	24.791%	12.117%

註：\* 表示因素負荷量達到>0.5 的選入標準

依據上述轉軸後之因素分析結果，可發現「外部環境條件」構面可萃取出三個因素，前兩個因素分別由三個和五個顯著因子組成，皆符合原先引用文獻量表的問項組成；而第三個因素僅有一個顯著因子，因原先放置變數的問項非以多問項組成的量表，而是單題單獨成為一變數的概念，因此此構面的「市場成長率」與「市場集中度」兩者仍維持單一問題為單一變數。

在本部分萃取出兩個主要的因素後，分別命名為「市場異質性」與「技術動態性」，並針對各因素進行信度檢驗如表 4.1.2：

表 4.1.2 內部組織能力構面的信度分析

因素	因素命名	原完整問項	Item-to-total Correlation	Cronbach's Alpha
1	技術動態性	該產業的技術變動相當快速	.608	.771
		技術變動提供該產業發展很大的機會	.741	
		要能夠預測該產業未來 2-3 年的技術變化是非常困難的	.409	
		該產業有很多新產品的點子來自於技術的突破	.659	
		技術發展在該產業是相對不重要的 (反向)	.344	
2	市場異質性	消費者的購買習慣	.774	.871
		競爭的本質	.818	
		生產或服務上所必要的方法	.671	

由校正項目總相關係數分析可發現，技術動態性的「技術發展在該產業是相對不重要的」問項之係數未達到 0.35 的水準，因此將此問項予以刪除，刪除後技術動態性的 Cronbach's  $\alpha$  值上升至 0.788，與市場異質性的 0.871 值均大於 0.7 的篩選水準，其餘大部分的校正全項相關係數皆能達到 0.5 以上水準，最低也能通過 0.35 的低標，證實此構面經過因素分析的分群後具有一致性的信度。

## 二. 內部組織能力構面

「內部組織能力」構面經過因素分析後，Bartlett 球型考驗達到顯著，證明可進行因素分析。其分析結果如表 4.1.3

表 4.1.3 內部組織能力構面的因素分析結果

構面問項	因素 1	因素 2
對顧客的熟悉程度	<b>.735*</b>	.133
對競爭者的熟悉程度	<b>.657*</b>	.359
行銷整合能力	<b>.757*</b>	.355
市場區隔能力	<b>.748*</b>	.394
定價能力	<b>.819*</b>	.028
廣宣活動能力	<b>.734*</b>	.343
資源整合能力	.425	<b>.680*</b>
資源重配置能力	.316	<b>.747*</b>
學習能力	.158	<b>.845*</b>
回應變動環境能力	.143	<b>.893*</b>
特徵值	3.639	3.077
解釋變異量	36.394%	30.769%

註：\* 表示因素負荷量達到>0.5 的選入標準

依據上述轉軸後之因素分析結果，可發現「內部組織能力」構面可萃取出兩個因素，前者由六個顯著因子組成，符合原先引用文獻量表的問項組成；而第二個因素中的「資源整合能力」因與因素 1 的因素負荷量之差異未超過 0.3，產生交叉負荷之情形而不列入該因素，並由其他三個顯著因子組成第二個因素。

在本部分萃取出兩個主要的因素後，分別命名為「行銷能力」與「動態能力」，並針對各因素進行信度檢驗如表 4.1.4：

表 4.1.4 內部組織能力構面的信度分析

因素	因素命名	原完整問項	Item-to-total Correlation	Cronbach's Alpha
1	行銷能力	我們對於即將發展的自有品牌之顧客有充分的了解	.597	.878
		我們對於即將發展的自有品牌之競爭對手有足夠的認識	.643	
		我們當時對於「行銷活動的整合」有清楚的概念	.764	
		我們當時有「劃分與選定市場區隔」的基本技能	.770	
		我們可以有效地訂出最適價格	.645	
		我們當時有把握可以推出「有效的廣宣活動」	.715	
2	動態能力	資源重新配置能力	.611	.831
		學習能力	.688	
		回應快速變動之環境的能力	.781	

由上述分析可得知，「內部組織能力」構面經過因素分析後所萃取出之因素的 Cronbach's  $\alpha$  值均達到 0.7 以上的水準，且各問項的校正項目總相關係數也均能達到 0.5 以上水準，證實此構面經過因素分析的分群後具有一致性的信度。

### 三. 供應商-買主關係構面

「供應商-買主關係」構面經過因素分析後，Bartlett 球型考驗達到顯著，證明可進行因素分析。其分析結果如表 4.1.5

表 4.1.5 供應商-買主關係構面的因素分析結果

構面問項	因素 1	因素 2
客戶品牌的市場消費者購買習慣	.076	<b>.873*</b>
客戶品牌的市場競爭本質	-.004	<b>.896*</b>
客戶品牌的市場提供方式	-.134	<b>.836*</b>
客戶有重要財務意義	<b>.577*</b>	-.144
需要客戶的技術專業	<b>.665*</b>	-.010
客戶不易替代	<b>.703*</b>	.179
客戶轉換成本高	<b>.736*</b>	.055
對客戶的依賴性高	<b>.736*</b>	-.143
特徵值	2.376	2.340
解釋變異量	29.703%	29.247%

註：\* 表示因素負荷量達到>0.5 的選入標準

依據上述轉軸後之因素分析結果，可發現「供應商與買主關係」構面可萃取出兩個因素，分別由五個及三個顯著因子組成，且均符合原先引用文獻量表的問項組成。

在本部分萃取出兩個主要的因素後，分別命名為「對客戶依賴性」與「品牌業務差異性」遂針對各因素進行信度檢驗如表 4.1.6：



表 4.1.6 供應商-買主關係構面的信度分析

因素	因素命名	原完整問項	Item-to-total Correlation	Cronbach's Alpha
1	對客戶依賴性	我們的代工客戶有很重要的財務意義	.372	.841
		我們的代工業務需要客戶的技術專業	.455	
		我們的代工業務不易找到其他客戶替代	.480	
		若要替換我們代工業務的客戶，轉換成本很高	.518	
		整體而言，我們的代工業務對客戶的依賴程度很高	.547	.715
2	品牌業務差異性	消費者購買產品/服務的習慣	.708	
		產品/服務的競爭本質	.753	
		產品/服務的製造與配銷方式	.665	

由上述分析可得知，「供應商-買主關係」構面經過因素分析後所萃取出之因素的 Cronbach's  $\alpha$  值均達到 0.7 以上的水準，且各問項的校正項目總相關係數大部分均能達到 0.5 以上水準，最低也能通過 0.35 的低標，證實此構面經過因素分析的分群後具有一致性的信度。

#### 四. 品牌經營績效

「品牌經營績效」經過因素分析後，Bartlett 球型考驗達到顯著，證明可進行因素分析。其分析結果如表 4.1.7：

表 4.1.7 品牌經營績效的因素分析結果

構面問項	因素 1	因素 2
產品發展績效	.219	<b>.906*</b>
市場發展績效	.229	<b>.868*</b>
銷售成長率	<b>.536*</b>	<b>.701*</b>
員工成長率	.380	<b>.624*</b>
市占率成長率	<b>.561*</b>	<b>.637*</b>
營運利潤	<b>.848*</b>	.295
毛利率	<b>.878*</b>	.259
現金流	<b>.761*</b>	.344
投資報酬率	<b>.902*</b>	.328
資產報酬率	<b>.848*</b>	.356
特徵值	4.448	3.366
解釋變異量	44.484%	33.663

註：\* 表示因素負荷量達到>0.5 的選入標準

依據上述轉軸後之因素分析結果，可發現「品牌經營績效」可萃取出兩個因素，然而在「銷售成長率」、「員工成長率」與「市占率成長率」三個問項上產生了交叉負荷的情形，因此皆不列入任一因素，使兩因素分別以五個及二個顯著因子所組成。然而根據 邱皓政 (民 99) 的建議，每個因素分析至少必須有三個測量因子作為獲得穩定結果的基礎標準，因此將因素 2 在此予以刪除。

在本部分萃取出一個主要的因素後，命名為「財務績效」，並進行信度檢驗  
如表 4.1.8：

表 4.1.8 品牌經營績效的信度分析

因素	因素命名	原完整問項	Item-to-total Correlation	Cronbach's Alpha
1	財務 績效	營運利潤	.836	0.946
		毛利率	.864	
		現金流	.766	
		投資報酬率	.929	
		資產報酬率	.874	

由上述分析可得知，「品牌經營績效」經過因素分析後所萃取出之因素「財務績效」的信度均達到 0.7 以上的水準，且各問項的校正項目總相關係數也均能達到 0.5 以上水準，證實經過因素分析的分群後具有一致性的信度。

然而，經由上述「品牌經營績效」的因素分析我們可以得知，過程產生三個交叉負荷的情況而導致未能將所有因子明確分群，而使該因素分析的結果在效度上較低。為求有更適合的依變數因素，茲將原先「品牌經營績效」量表的十個問項作為單一因素，取名為「總體績效」並進行內部一致性的信度測試，其結果如表 4.1.9：

表 4.1.9 總體績效的信度分析

因素	因素命名	原完整問項	Item-to-total Correlation	Cronbach's Alpha
1	總體績效	產品發展績效	.684	.944
		市場發展績效	.672	
		銷售成長率	.818	
		員工成長率	.631	
		市占率成長率	.791	
		營運利潤	.798	
		毛利率	.800	
		現金流	.756	
		投資報酬率	.877	
		資產報酬率	.845	

由上述分析可得知，「總體績效」的 Cronbach's  $\alpha$  值達到 0.946，遠高於 0.7 的篩選標準，且各問項的校正項目總相關係數也均能達到 0.5 以上水準，證實具有高度的內部一致性，因此將「總體績效」作為另一個測試的依變數。

## 五. 共同變異檢核

由於依變數與自變數皆為同個受訪者在同時間下所填寫，可能產生共同變異問題，必須確認無該問題才可採納使用上述變數。本研究採納 Podsakoff (1986) 與 彭台光 et al. (2006) 等學者的建議，使用哈門氏單因子測試法 (Harman's one-factor test) 測試共同方法變異的嚴重性，即將所有問項一起進行因素分析，觀察未轉軸情況下的萃取因子數目及第一個主成分佔總變異的狀況，若第一個主成分佔解釋變異越大，則代表共同方法變異的嚴重性越高。而根據 Mattila and Enz

(2002) 的看法，當該首要主成分的主要變異大於 50%，則存在共同方法變異的問題。經過測試，所有問項經過因素分析後產生了 12 個因子，且第一個主成分僅佔總解釋變異的 21.173%，顯示本研究並未有共同方法變異的問題。

## 六. 小結

根據本節的分析結果，本研究的自變數將採納「市場異質性」、「技術動態性」、「市場成長率」、「市場集中度」、「行銷能力」、「動態能力」與「品牌業務差異性」等七個因素做為主效果；「對客戶的依賴性」則作為品牌業務差異性與依變數的調節變數；依變數則有「財務績效」與「總體績效」兩個因素。以上因素在利用因素分析確認其因子組成後，再將各因子取算術平均數作為新變數的組成方式。



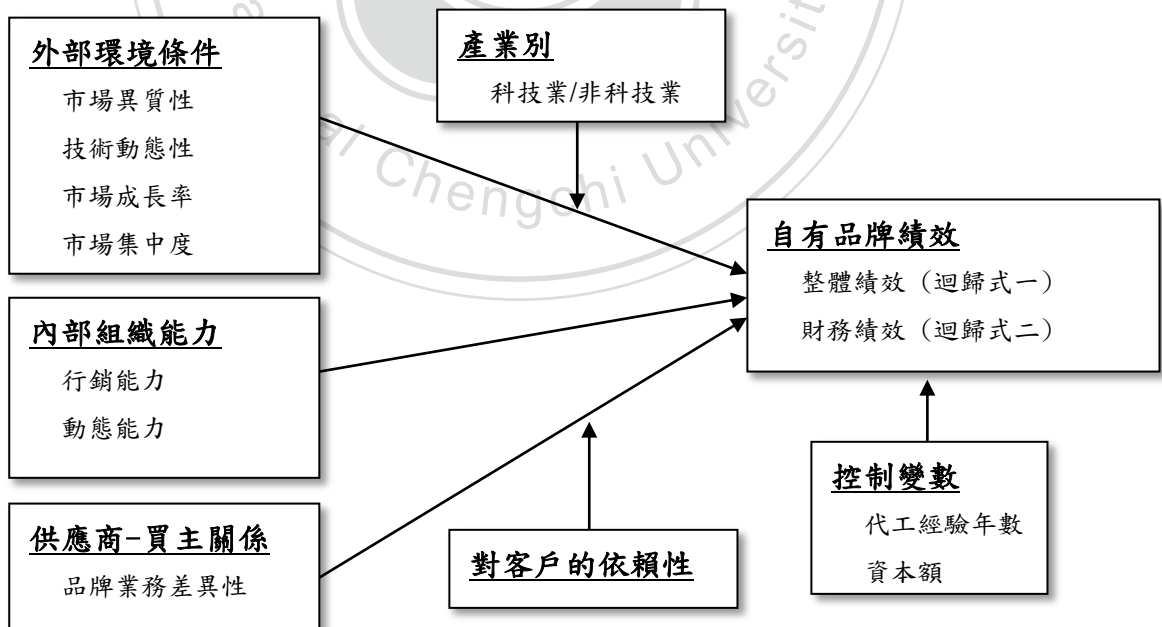
## 第二節 多元迴歸分析

本研究採取線性的多元迴歸分析 (multiple regression) 做為驗證假設的研究方法，透過將每個假設的研究變數投入多元迴歸式後，能夠有效觀察整體及個別變數對於品牌經營績效指標的影響方向與程度。

### 一. 迴歸式之模型設定及其調整

根據上節的研究結果及第三章的研究設計，本研究在多元迴歸分析的投入變數的自變數部分一共投入七個主效果、兩個調節效果與兩個控制變數；而依變數部分則選擇二個績效指標分別與自變數進行迴歸分析，包括「整體績效」與「財務績效」兩指標，皆為依據發展品牌後三年內的績效問項量表而來。整合上述敘述，原始迴歸模型的設定如圖 4.2.1：

圖 4.2.1 原始迴歸模型之設定





然而在進行迴歸分析的過程中，本研究發現「外部環境條件」的兩項自變數「市場成長率」與「市場集中度」始終呈現異常的高度不顯著情形，對於整體迴歸式的解釋能力造成干擾效果(如表 4.2.1)，故重新檢視兩變數之資料填答與分布情形，發現各公司的受訪者對於問項之「產業」、「市場」的詞彙定義上有認知不同的狀況。茲利用「產業類別」與兩題的交叉表 (cross table) 呈現樣本的分散情形於表 4.2.2 與表 4.2.3，可發現同一產業對兩題的填答狀況均相當零散，顯示即使身處類似的產業與市場的公司，對該市場的成長率與集中度卻有相當分歧的意見，例如在樣本中有三家近年於台灣市場開始經營自有品牌的製鞋業者，某 Y 公司與某 P 公司均認為該市場集中度狀況是中高度集中，然而某 M 公司卻認為是中低度集中；另外有兩家同樣經營類似市場的衛浴公司，皆於 2000 年左右推行自有品牌，然而某 B 公司認為當時市場已為負成長，且市場集中度為中低度集中，然而某 J 公司卻認為當時市場為微幅成長，且市場集中度僅微幅集中而已。推論原因在於受訪者填答時對於「產業」與「市場」的想像與範疇可能不一致，以及對於產業未來成長狀況、競爭對手之定義有不同的主觀意識，而導致資料分歧難以進行分析。故在後續的研究中，將此二變數予以刪除，並於第五章研究限制與未來研究方向中進行相關改善之建議。

表 4.2.1 市場成長率與市場集中度對迴歸結果之影響性

	總體績效迴歸式	財務績效迴歸式	OBM 比例迴歸式
「市場成長率」於迴歸式內之變數顯著性	.847	.859	.231
「市場集中度」於迴歸式內之變數顯著性	.715	.525	.657
涵蓋該二變數之整體迴歸式解釋力 (調整後 R <sup>2</sup> )	.118	.021	.215
排除該二變數之整體迴歸式解釋力 (調整後 R <sup>2</sup> )	.144 (解釋力提升)	.052 (解釋力提升)	.219 (解釋力提升)

表 4.2.2 市場成長率與產業類別的交叉表

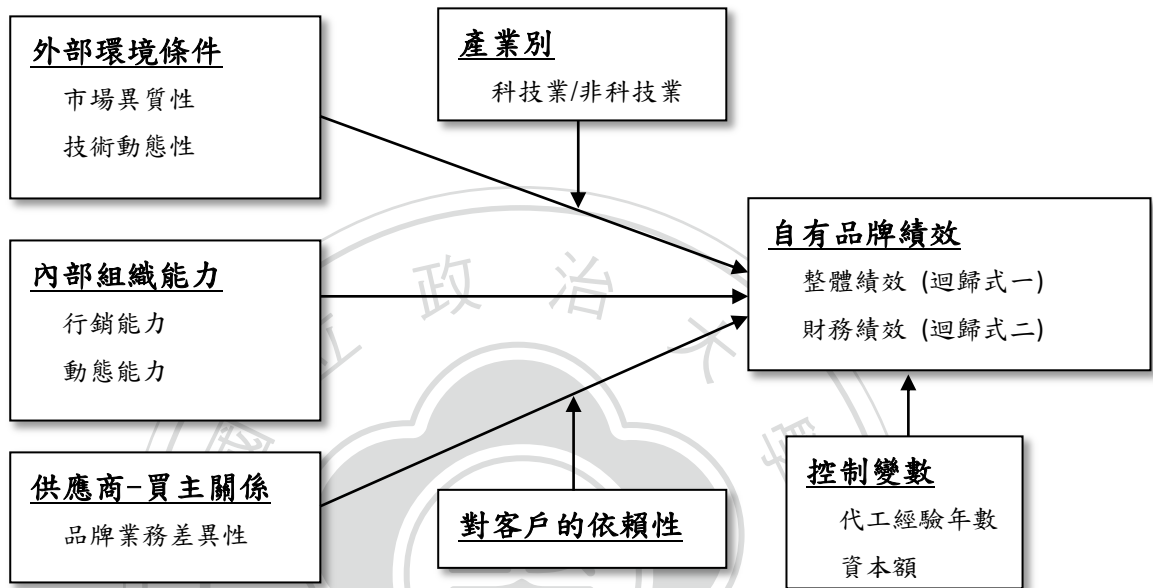
		市場成長率			總和
		負成長	微幅成長	高速成長	
製 造 業 產 業 類 別	食品/飲料	0	0	1	1
	成衣/服飾品	1	1	1	3
	藥品	0	0	1	1
	化學材料/製品	0	0	1	1
	家具	1	1	0	2
	電子零組件	0	3	5	8
	電腦、電子產品 與光學製品	0	6	15	21
	金屬材料/製品	1	4	5	10
	非金屬礦物製品	0	3	0	3
	汽車及其零件	1	0	0	1
	其他運輸工具	0	5	2	7
	其他	0	10	6	16
總和		4	33	37	74

表 4.2.3 市場集中度與產業類別的交叉表

		市場集中度					寡占	總和
		微幅 集中	低度 集中	中度 集中	中高度 集中	高度 集中		
製 造 業 產 業 類 別	食品/飲料	1	0	0	0	0	0	1
	成衣/服飾品	0	1	1	0	1	0	3
	藥品	0	0	0	1	0	0	1
	化學材料/製品	0	0	0	1	0	0	1
	家具	1	0	1	0	0	0	2
	電子零組件	1	2	1	2	1	1	8
	電腦、電子產品 與光學製品	1	1	2	11	5	1	21
	金屬材料/製品	1	0	3	1	5	0	10
	非金屬礦物製品	1	2	0	0	0	0	3
	汽車及其零件	0	0	0	0	1	0	1
	其他運輸工具	1	1	0	4	1	0	7
	其他	1	3	6	5	1	0	16
總和		8	10	14	25	15	2	74

在刪除「市場成長率」與「市場集中度」兩個變數後，本研究的修正後迴歸模型如圖 4.2.2，並在後續的分析上皆採用修正後的迴歸模型，並皆採用同時迴歸法 (simultaneous regression)。

圖 4.2.2 修正後的迴歸模型之設定



## 二. 敘述統計與相關係數分析

確認迴歸模型後，先針對各變數進行敘述統計分析與相關係數分析，各變數之敘述統計及自變數對依變數之相關係數表如表 4.2.4，而自變數之間的相關係數表則如表 4.2.5。

表 4.2.4 各變數之敘述統計及自變數對依變數之相關係數表

	平均數	標準差	與總體績效	與財務績效
			相關係數	相關係數
(i)總體績效	4.27	1.15		
(ii)財務績效	4.22	1.35		
(1)代工經驗年數	4.54	0.95	.066	.108
(2)資本額	3.81	1.83	.122	.088
(3)科技業	0.39	0.49	-.107	-.100
(4)市場異質性	2.88	1.26	-.035	-.016
(5)技術動態性	3.56	0.78	.081	.071
(6)行銷能力	3.62	0.72	.274	.248
(7)動態能力	5.36	0.91	.331	.307
(8)品牌業務差異性	3.24	1.16	.039	.027
(9)對客戶依賴性	3.20	0.67	-.084	-.049

表 4.2.5 各自變數之相關係數表

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)代工經驗年數								
(2)資本額	.075							
(3)科技業	-.078	.542						
(4)市場異質性	-.123	-.004	-.172					
(5)技術動態性	-.085	.197	.016	.199				
(6)行銷能力	-.093	.250	.003	.202	.545			
(7)動態能力	-.071	-.017	-.114	.632	.095	.069		
(8)品牌業務差異性	.130	.029	-.119	.188	.079	-.022	-.044	
(9)對客戶依賴性	-.019	.016	-.184	.657	.089	.005	.832	.491

### 三. 迴歸分析一：以總體績效為依變數的迴歸分析

迴歸式一是以「總體績效」為依變數所進行的多元迴歸分析，在分析過程中各變數的變異數膨脹因子 (variance inflation factor, VIF) 均未超過 2，表示該迴歸式並無共線性的問題。經過迴歸分析，整體迴歸式的顯著性為 0.032 而達到顯著水準；而整體迴歸模型的解釋力方面，調整後判定係數 (adjusted  $R^2$ ) 為 0.144。整體同時迴歸的估計結果與模式摘要如表 4.2.6。

表 4.2.6 總體績效迴歸式的同時迴歸估計結果與模式摘要

依變數= 總體績效	未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 值		
(常數)	-1.861	2.122		-.877	.384
代工年數	.023	.142	.019	.161	.873
科技業	2.034	1.279	.870	1.590	.117
資本額	.173	.094	.275	1.836	.071
市場異質性	-.200	.146	-.220	-1.371	.457
技術動態性	.396	.284	.267	1.394	.319
行銷能力	.115	.200	.072	.520	.605
動態能力	.284	.181	.225	1.567	.122
品牌業務差異性	1.092	.645	1.097	1.694	<b>.095</b>
對客戶依賴性	.772	.722	.452	1.070	.289
品牌業務差異性 *對客戶依賴性	-.298	.207	-1.102	-1.444	.154
技術動態性* 科技業	-.773	.354	-1.288	-2.185	<b>.033*</b>
整體模型	$R^2=0.273$ ，調整後 $R^2=0.144$ $F(11,73)=2.118$ ，顯著性(p)=.032* Durbin-Watson 檢定值=1.957				

註：\* 表示達到  $\alpha=0.05$  的顯著水準



#### 四. 迴歸分析二：以財務績效為依變數的迴歸分析

迴歸式二是以「財務績效」為依變數所進行的多元迴歸分析，在分析過程中各變數的變異數膨脹因子均未超過 2，表示該迴歸式並無共線性的問題。經過迴歸分析，整體迴歸式的顯著性為 0.213 而未能達到顯著水準；而整體迴歸模型的解釋力方面也相當微弱，調整後判定係數 (adjusted R<sup>2</sup>) 僅為 0.052。整體同時迴歸的估計結果與模式摘要如表 4.2.7。

表 4.2.7 財務績效迴歸式的同時迴歸估計結果與模式摘要

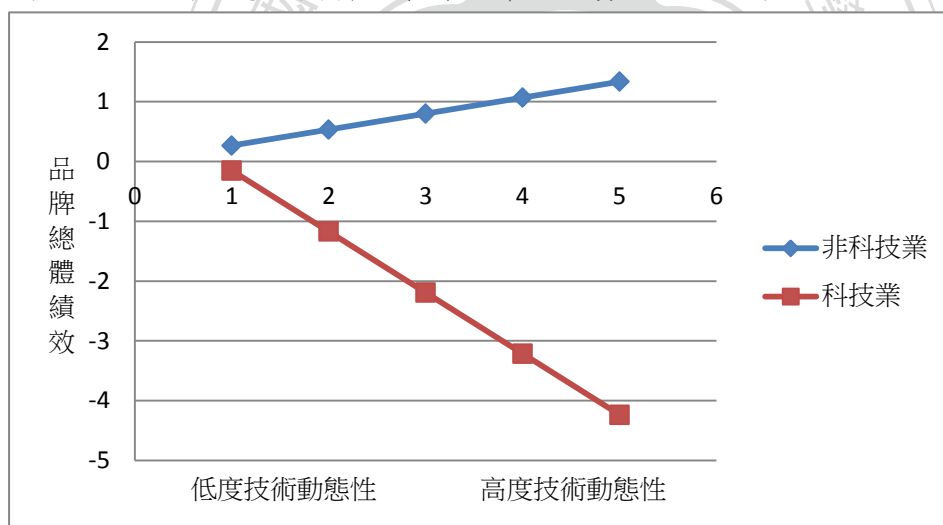
依變數= 財務績效	未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 值		
(常數)	-1.714	2.630		-.652	.517
代工年數	.127	.176	.089	.722	.473
科技業	1.849	1.585	.671	1.166	.248
資本額	.122	.117	.165	1.045	.300
市場異質性	-.176	.181	-.164	-.975	.333
技術動態性	.337	.352	.193	.957	.342
行銷能力	.150	.273	.080	.548	.586
動態能力	.360	.225	.243	1.603	.114
品牌業務差異性	.773	.799	.659	.968	.337
對客戶依賴性	.500	.895	.249	.559	.578
品牌業務差異性 *對客戶依賴性	-.204	.256	-.639	-.795	.430
技術動態性* 科技業	-.686	.438	-.971	-1.566	.123
整體模型	<b>R<sup>2</sup>=0.195，調整後 R<sup>2</sup>=0.052</b> <b>F(11,73)=1.364，顯著性(p)=.213</b> <b>Durbin-Watson 檢定值=1.945</b>				

## 五. 迴歸分析結果的假說驗證

### 總體績效迴歸式的假說驗證

在以總體績效為依變數的迴歸式一中，唯一有達到顯著水準的變數為技術動態性與科技業所組成的交互作用項（顯著水準 0.033），其和依變數的關係為負向（係數為-0.773），意指科技產業的確對於技術動態性與整體績效之間具有調節效果，且對兩者的關係產生弱化。而觀察技術動態性對整體績效的效果，是呈現正向（係數為 0.396）關係，因此其交互作用項顯著的意義為：科技產業將弱化技術動態性與品牌總體績效之間的正向關係，且根據交互作用圖（如圖 4.2.3）可發現科技業的調節效果使技術動態性與品牌總體績效之間的正向關係轉為負向。

圖 4.2.3 技術動態性與科技業對品牌總體績效之交互作用圖



在假說的檢驗上，即使本迴歸式顯示「技術動態性與總體績效呈現正向關係」違反了本研究假說 2 之兩者間存在負向關係的假設，連帶使假說 3 強化負向關係的調節效果無法成立，但該變數因未達統計上的意義而不能確認其正向關係的實質存在。不過其交互作用項的成立，意指科技業的確相較於非科技業來說，的確存在技術動態性與發展自有品牌績效之間的負向關係，在本質上是符合原假說三

「產業技術動態性與發展自有品牌績效的負向關係比非科技產業更明顯」的實質意涵。

另外在本迴歸式的主效果上，「品牌業務差異性」變數上的顯著性呈現 0.095 的邊際顯著，雖未達到 0.05 的顯著水準，但可能是受限於本研究的樣本數較少的關係，在樣本充足的情況下可能具有顯著的機會，因此予以一併討論。該變數的係數為正向 (1.092)，意味著當該變數達到顯著時的意涵為「與客戶品牌的業務差異性越高，品牌的整體績效表現越佳」。該結果可能印證了本研究的假說 8，即當代工廠對於即將開展的自有品牌若能與代工客戶之品牌進行市場差異化策略，可有效讓品牌在開展期間擁有更好的整體品牌績效。

#### 財務績效迴歸式的假說驗證

以財務績效為依變數的迴歸式二，在整體迴歸模型的顯著性上即為不顯著，因此內部的變數結構不具實質的討論意義。此外迴歸模型的解釋力也僅達 5.2%，但仍可從此結果得知本研究設計之研究構面與變數對於台灣代工廠商開展自有品牌後的財務績效未能有顯著的研究效果，可做為未來相關研究之參考。

### 第三節 延伸討論：以 OBM 比例為依變數

經由分別以「總體績效」與「財務績效」為依變數進行迴歸式分析後，兩迴歸式統計分析結果的發現與討論的空間有限。故本節再針對受訪者所填答之「目前公司之 OBM 業務比例」作為另一依變數進行迴歸分析，作為延伸討論。

以 OBM 比例做為依變數的討論基礎在於認為若公司在轉營自有品牌業務多年迄今，能有效提升在自有品牌 (OBM) 業務相對於代工 (OEM/ODM) 業務上的比例，則代表在自有品牌發展上有一定程度的成功及良好績效，故將 OBM 比例視為依變數進行第三個迴歸式的迴歸分析。而「OBM 業務比例」由於是調查受訪公司迄今的業務狀況，離轉營品牌當年的時空狀況相對久遠，故有別於原先績效指標調查轉營品牌三年內的時間範圍，將其視為長期性的品牌績效指標。

#### 以 OBM 比例為依變數的迴歸分析

迴歸式三是以「OBM 比例」為依變數所進行的多元迴歸分析，在分析過程中各變數的變異數膨脹因子均未超過 2，表示該迴歸式並無共線性的問題。經過迴歸分析，整體迴歸式的顯著性為 0.005 而達到顯著水準；而整體迴歸模型的解釋力方面，調整後判定係數 (adjusted  $R^2$ ) 為 0.219。整體同時迴歸的估計結果與模式摘要如表 4.3.1。

表 4.3.1 OBM 比例迴歸式的同時迴歸估計結果與模式摘要

依變數= OBM 比例	未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 值		
(常數)	.869	.634		1.370	.176
代工年數	-.131	.043	-.350	-3.060	<b>.003*</b>
科技業	.116	.383	.157	.303	.763
資本額	.079	.029	.400	2.754	<b>.008*</b>
市場異質性	-.092	.044	-.328	-2.094	<b>.040*</b>
技術動態性	.225	.085	.486	2.642	<b>.010*</b>
行銷能力	-.027	.066	-.054	-.404	.688
動態能力	-.011	.055	-.028	-.202	.840
品牌業務差異性	.027	.194	.088	.140	.889
對客戶依賴性	-.161	.217	-.305	-.744	.460
品牌業務差異性 *對客戶依賴性	.008	.062	.094	.126	.900
技術動態性* 科技業	-.117	.106	-.615	-1.107	.273
整體模型	<b><math>R^2=.340</math>，調整後 <math>R^2=.219</math></b> <b><math>F(11,73)=2.813</math>，顯著性(p)=.005*</b> <b>Durbin-Watson 檢定值=1.447</b>				

註：\* 表示達到  $\alpha=0.05$  的顯著水準

### OBM 比例迴歸式的假說驗證

在迴歸式三中，一共有兩個主效果達到統計上的顯著性。第一個顯著的變數為「市場異質性」（顯著水準 0.04），其和依變數的關係為負向（係數為-0.092），意指「市場異質性越高，目前經營的 OBM 比例則越低」。該結果意味著台灣代工廠商開展自有品牌者，其自有品牌當時所鎖定的市場之異質性越高，目前在 OBM 經營的比例則越低，顯示高度市場異質性的市場特徵不利於品牌經營，而

該結果反向支持本研究假說 1 的假設。

第二個顯著的變數為「技術動態性」(顯著水準 0.01)，其和依變數的關係為正向(係數為 0.225)，意指「技術動態性越高，目前經營的 OBM 比例越高」。該結果意味著台灣代工廠商開展自有品牌者，其自有品牌當時所鎖定的市場之技術動態性越高，目前在 OBM 經營的比例則越高，顯示高度技術動態性的市場特徵利於品牌經營，而該結果反向支持本研究假說 2 的假設。

### 以 OBM 比例為績效指標的限制

以 OBM 業務比例做為績效指標，雖可一定程度顯示該公司在自有品牌經營的經營績效與成功程度，然而有部分無法掌握的條件而使相關的研究成果有其限制。主要的限制在於自有品牌比例與代工業務比例的消長往往並非真正反映兩業務的興盛衰敗，其一可能是公司在因應市場狀況的策略操作手段的結果，例如有實務狀況顯示當景氣不佳時，代工廠在接不到單的狀況下會策略性操作將產能移至自有品牌，使自有品牌的業務營收比例相對代工業務上升；其二可能是公司策略性控制代工業務與自有品牌業務兩者比例均衡的結果，以謹慎掌握代工業務的现金流來源能有效因應自有品牌的成長。因此即使自有品牌業務發展優良，該業務比例也不一定是自然地呈現直線成長，而在以「OBM 比例」做為績效指標上的使用上都有其限制，使得可能是與原先的研究假說推導不一致結果的原因。然而由於本研究是以多樣本進行統計分析，本研究認為「OBM 比例」仍可部分反映自有品牌經營成果，因此本節延伸討論的研究結果仍可作為參考納入研究結果討論，並將「OBM 比例」視為轉營品牌的長期性品牌績效指標，而原先的「總體績效」與「財務績效」則視為轉營品牌的短期性品牌績效指標。



#### 第四節 研究結果討論

茲對於整體迴歸分析的研究結果進行彙整於下頁的表 4.4.1：

表 4.4.1 整體迴歸分析的研究結果彙整

假說	內容	統計結果是否支持假說		
		自有品牌 績效 1 總體績效	自有品牌 績效 2 財務績效	自有品牌 績效 3 OBM 比例
假說 1	市場異質性程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係	不支持	不支持	反向支持
假說 2	產業的技術動態性與發展自有品牌的績效呈現負向關係	不支持	不支持	反向支持
假說 3	科技產業中，產業技術動態性與發展自有品牌績效的負向關係比非科技產業更明顯	支持	不支持	不支持
假說 4	產業位於產品生命週期越後期，發展自有品牌的績效越差		未納入分析	
假說 5	產業的競爭集中程度與發展自有品牌的績效呈現負向關係		未納入分析	
假說 6	代工時期組織之行銷能力的優越程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係	不支持	不支持	不支持
假說 7	代工時期組織之動態能力與發展自有品牌的績效呈現正向關係	不支持	不支持	不支持
假說 8	自有品牌與主要品牌客戶在業務上的差異性與發展自有品牌績效呈現正向關係	接近支持 (邊際顯著)	不支持	不支持
假說 9	代工廠對主要品牌客戶的依賴程度越高，將強化業務差異化程度對發展自有品牌績效的正向關係	不支持	不支持	不支持

以下就各構面與構面下各假說分別進行研究結果的討論：

## 一. 代工轉品牌的外部環境條件

### 假說 1：市場異質性程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係

實證結果發現，當績效指標為長期性指標的「OBM 比例」時，市場異質性與發展自有品牌績效顯著性地呈現負向關係，意指台灣代工廠商發展自有品牌，當品牌的目標市場具有市場異質性較低的特徵時，對於長期經營自有品牌會較有利。而低度市場異質性的特徵包含消費者間的消費習慣較為接近、市場存在的產品及服務間差異性較低等。本研究原先在研究假說推導的理論上，認為高度的市場異質性應有利於品牌發展，因新進品牌可先挑選高異質性市場中的利基市場，避開競爭較為激烈的市場區隔並在該利基市場中養成品牌，使得品牌績效較佳。因此理論上「市場異質性」應與發展自有品牌績效呈現正向關係，然該實證結果反向支持該假說。

本研究推測原因，運行已久的代工模式使代工廠在經營思維與專業能力上都追求高效率與標準化，而為了在開展自有品牌時利用本身在標準化與效率上的優勢，會選擇異質性較低的市場，而不是以非代工廠所擅長之差異化能力進入高異質性的利基市場。此外，較低異質性的市場中，長期下可以遵循衝刺市場佔有率以擴大規模經濟優勢的策略，符合過去代工模式的經營思維，而不是讓新品牌透過利基市場養成後再橫跨其他市場區隔的成長模式。本研究在進行假說 1 的推導時可能未考慮到差異化能力並非代工廠所擅長，而產生不一致的研究結果。

### 假說 2：產業的技術動態性與發展自有品牌的績效呈現負向關係

實證結果發現，當績效指標為長期性質的「OBM 比例」指標時，技術動態性與發展自有品牌績效顯著地呈現正向關係，意指台灣代工廠商發展自有品牌，當品牌所屬的產業具有技術動態性較高的特徵時，對於長期經營自有品牌會較有利。而高度技術動態性的特徵包含產業技術變動快速、難以預測未來二到三年的

產業技術變化、新產品的點子往往來自於技術的突破等。本研究原先在研究假說推導的理論上，認為高度的技術動態性應不利於品牌發展，因產業的技術變化若較為激烈，則需要加強投資於技術研發，並避免過度的垂直整合導致組織彈性的降低。且當技術動態性較低時，代表產品特徵已趨於穩定，則更容易透過品牌行銷的方式進行差異化競爭。因此理論上「技術動態性」應與發展自有品牌績效呈現負向關係，然該實證結果為反向支持該假說。

本研究推測原因，當市場上已經呈現技術穩定性高的狀況時，往往代表該產業已經趨於成熟，市場可能已存在資歷較深的競爭品牌，也難以再有突破性的技術改變市場產品特色，因此消費者對既存的品牌與產品特色已具有一定的認識與信任，導致新進品牌不易再以類似的產品進入相同市場競爭。而技術動態性較高的產業，可能市場尚缺乏強力的資深競爭者或是消費者對產品技術規格尚未有成熟的認知，讓新進品牌較有機會進入市場，並可透過投入技術研發促進品牌的長期成長。本研究在進行假設 2 的推導時，可能因未考慮到成熟技術市場可能已具有強力競爭者的因素而產生不一致的研究結果，未來相關研究可考慮加入市場競爭因素再加以印證之。

**假說 3：科技產業中，產業技術動態性與發展自有品牌績效的負向關係比非科技產業更明顯。**

實證結果發現，當績效指標為短期性質的「開展品牌後三年內的品牌整體經營績效」時，科技產業將會弱化技術動態性與發展自有品牌績效之間的正向關係，且使兩者關係反而呈現負向關係，即科技產業中的技術動態性越高則越不利於自有品牌的初期發展績效。本研究原先在研究假說推導的理論上，即認為科技產業將會加強技術動態性與發展自有品牌績效之間的負向關係，形成兩者之間的調節效果。雖然實證結果不支持假說 2 之技術動態性與發展自有品牌績效之間的負向

關係，使假說 3 無法直接成立，但假說 3 的實證結果在實質上與原假說具有相同的理論意涵，因此視該研究結果支持假說 3。

推測其原因，科技產業在技術動態性上往往比其他產業更加劇烈，且科技業的新技術應用往往具有比前一代更顯著、可被量化的優越性，讓既存產品極易被全面取代而導致產品生命週期的縮短。因此對於科技公司來說，如何極力投入資源於技術研發以跟上產業技術的變遷是首要議題，推出最新技術規格的產品往往比打造品牌力更具市場獲利機會，而未能跟上技術變遷者極易被淘汰。因此不同於一般非科技產業，科技產業在開展自有品牌的初期須兼顧技術研發與品牌行銷，經營上相對困難而可能導致品牌績效較差。

#### **假說 4：產業位於產品生命週期越後期，發展自有品牌的績效越差**

該假說因研究設計問題因素而未能在此研究納入實證分析，建議納入未來相關研究的發展方向。

#### **假說 5：產業的競爭集中程度與發展自有品牌的績效呈現負向關係**

該假說因研究設計問題因素而未能在此研究納入實證分析，建議納入未來相關研究的發展方向。

承上述對於在「外部環境條件」構面的實證研究結果與相關推論，本研究在對此構面對於代工轉品牌之影響的結論如下：

在長期觀點下，決定經營自有品牌的台灣代工廠商當時在選擇品牌之目標產業與市場時，當該產業及市場具有「低度市場異質性」與「高度的技術動態性」的特質時，其自有品牌經營的績效越佳。然而短期觀點而言，對於科技產業來說，「高度的技術動態性」將對轉營自有品牌初期的發展有不利影響。

## 二. 代工轉品牌的內部組織能力

### 假說 6：代工時期組織之行銷能力的優越程度與發展自有品牌的績效呈現正向關係

該假說在經過研究後未能獲得實證支持，即轉型前的行銷能力並非導致代工廠商發展自有品牌績效較佳的顯著原因。而本研究原先在研究假說推導的理論上，認為代工廠商在發展自有品牌前若擁有愈優越的行銷能力，例如更熟捻市場區隔與定位、行銷組合、市場知識等打造成功品牌所需具備的技能，應能使發展自有品牌的績效越佳。因此理論上「行銷能力」應與發展自有品牌的績效呈現正向關係，然而該研究結果未能支持該假說。

推測可能原因，台灣代工廠商在進行代工業務時，主要客戶均是企業客戶或品牌商，並專注於代工訂單的競爭與創造代工業務的競爭優勢，對於品牌市場消費者與競爭者的資訊了解程度、市場區隔與選擇方式、行銷組合的設定等因未能真正長期且大量地接觸終端市場動態，代工廠彼此間在開展自有品牌前的初步行銷能力並未有明顯的差距，少有廠商會為了自有品牌業務的開展做好長期策略規劃及積極投入資源培養行銷能力。不同市場的生態對欲轉型的公司而言的確往往是全新的領域，難能在事先就對市場及行銷方式有所熟悉而形成優勢。

### 假說 7：代工時期組織之動態能力與發展自有品牌的績效呈現正向關係

該假說在經過研究後也未能獲得實證支持，即發展自有品牌前的動態能力並非導致代工廠商發展自有品牌績效較佳的顯著原因。而本研究原先在研究假說推導的理論上，認為代工廠商在發展自有品牌前若具備愈佳的動態能力，例如資源整合能力、資源重配置能力、學習能力與回應環境能力等，應更有能力面對高度變動的消費者市場，使發展自有品牌的績效越佳。因此理論上「動態能力」應與



發展自有品牌績效呈現正相關，然而該研究結果未能支持該正向關係。

透過原始敘述統計的資料觀察並推測原因，可發現受訪者普遍在動態能力問項上的回答分數偏高，七分制的量表下在每個問項的平均幾乎都達到 5 分以上的高水準，其顯示台灣代工廠商其實在面對動態環境變化普遍具有不錯的組織彈性、學習與應對能力，而該特徵很可能來自於台灣代工廠商所具有的高效率優勢以因應下單客戶的嚴苛多變需求，透過協助品牌廠商快速回應市場環境的變化進而取得客戶的信賴，成為穩定的夥伴關係。因此在台灣代工廠商普遍擁有優良動態能力的狀況下，動態能力對發展自有品牌績效的幫助上未能有顯著的差異性。

承上述對於在「內部組織能力」構面的實證研究結果與相關推論，本研究在對此構面對於代工轉品牌之影響的結論如下：

**對於台灣的代工廠商而言，開展品牌前的組織行銷能力與動態能力並非發展自有品牌績效的重要關鍵影響因素。**

### 三. 代工轉品牌的供應商-買主關係

**假說 8：自有品牌與主要品牌客戶在業務上的差異性與發展自有品牌的績效呈現正向關係**

實證結果發現，當績效指標為短期性質的「開展品牌後三年內的整體經營績效」時，代工廠的自有品牌與代工品牌客戶的品牌在業務上的差異性可能是導致發展品牌初期整體經營績效較佳的原因之一，而使該假說是有可能成立的（統計顯著性呈現邊際顯著）。代工廠商透過與品牌客戶之產品線與目標市場進行差異化的方式，應可以有效降低品牌客戶對於代工廠商的不信任疑慮及抽單風險，讓兼營代工業務與自有品牌的模式得以存在，利用代工業務的穩定收入來源協助自



有品牌發展，而得以在開展品牌的初期展現較佳的績效。

**假說 9：代工廠對主要品牌客戶的依賴程度越高，將強化品牌業務差異化程度對自有品牌發展績效的正向關係**

該假說經過研究後未能獲得實證支持，即客戶依賴性未能對品牌業務差異性及發展自有品牌績效之間的關聯有顯著的幫助。而本研究原先在研究假說推導的理論上，認為代工廠商對品牌客戶的依賴性若越高，將會更想透過與品牌客戶進行高度業務差異化的方式發展自有品牌，以避免重要品牌客戶的反彈與抽單，而能使發展自有品牌的績效越佳。如此理論上「代工廠商對品牌客戶的依賴性」應強化品牌業務差異性與發展自有品牌績效的正向關係，然而該研究結果未能支持該調節效果。

推測其原因，代工製造業務隨著新興經濟體挾著低度的勞力成本與相關投資成本的優勢下，使代工廠商之間的價格戰競爭激烈，甚至不惜以幾乎沒有利潤的方式接單以避免產能空轉帶來的損失，使代工業務產生趨於微利的情形。在無法提升價格的狀況下，獲利成長的主要模式只能來自於追求訂單數量的成長。對於代工廠商來說，就算下單的客戶並非強勢的買主，每一份訂單都依舊是公司重要的獲利來源，失去訂單則代表著需要付出額外的業務成本尋找新客戶以彌補該業務損失。以台灣代工廠商相對保守的心態來說，難以接受短期失去既有訂單收入來源以發展新業務、成就長期發展的模式。因此代工廠商對客戶的依賴性高低並非重點，而是每份訂單的維持均相當重要，即若要進行自有品牌的發展就必須以不犧牲既有代工訂單的條件作為重要的前提，因此「對客戶的依賴性」並無法造成品牌業務差異性與績效之間顯著的調節效果。

承上述對於在「供應商-買主關係」構面的實證研究結果與相關推論，本研究

在對此構面對於代工轉品牌之影響的結論如下：

*在短期觀點下，決定經營自有品牌的台灣代工廠商若能嘗試與代工客戶的品牌創造產品或市場區隔的業務差異性，避免與代工客戶的品牌產生衝突，則可能使初期的品牌發展績效較佳。*



## 第五章 結論與建議

本章首先於第一節進行對於第四章的研究結果進行整體結論及對相關實務界與學術界的建議，並於次節敘述本研究之研究貢獻。第三節則陳述整體研究過程的研究限制，供後續研究做為參考。最後則是對於本研究的整體結語。

### 第一節 結論與建議

#### 對實務界的管理意涵與建議

根據本研究的結果，台灣許多順利成功轉營或兼營自有品牌的代工廠商普遍選擇低度市場異質性的市場進入發展自有品牌，即該市場的消費者消費習慣、競爭的方式與商品製造與提供的方式較為類似，而不挑選差異化的小型利基市場作為自創品牌的進攻點，這點相當不同於一般品牌管理理論上建議新進品牌先挑選利基市場取得成長機會，再嘗試橫跨不同區隔市場的品牌策略。對於代工業者來說，代工業務的包袱使得廠商無法在自創品牌的業務上大膽嘗試，選擇較為熟悉且保守的品牌策略更為適當。在市場異質性低之市場，消費者對於市場產品已具備一定的熟悉性而不用冒著教育消費者或考驗消費者接受性的風險；此外也低度的市場異質性也意味著較易發揮規模經濟，較為接近過去在代工時期的思考模式，而可使代工廠商較易延續過去在代工業務時期的競爭優勢，而不是嘗試非代工業者所擅長、較高風險的差異化品牌策略。因此建議台灣代工廠商在思考未來發展自有品牌的目標市場時，最好以具有低度市場異質性的產品做為出發點，較易獲得品牌的成功。

此外，實證顯示進入之產業若具有高度的技術動態性則有利於品牌的長期發展，因消費者尚未完全熟悉市場的產品規格與特色，公司可以持續投注研發資源創造新的產品做為市場品牌差異化的後盾，反觀若在技術動態性已不高的產業，

要能夠使消費者注意到品牌就需要投注大量的行銷資源做差異化，否則難以透過產品即吸引消費者。不過對於科技業來說，過度快速的技術更迭與過短的產品生命週期將容易使科技公司在技術研發與品牌行銷兩邊疲於奔命，而使開展品牌初期的績效往往表現較差而難以支撐。因此建議科技業公司若欲發展自有品牌，應具備足夠雄厚的資金資源再進行開展品牌策略，以因應品牌發展初期的大量投資支出。

最後，台灣代工廠商若欲進行自有品牌與代工並行的雙模式策略，最好事先針對該自有品牌的定位、產品與市場選擇上能與代工客戶的品牌能有明顯的區隔性，釋出訊號讓代工客戶了解自己並非想要跟客戶進行市場競爭，而僅是想利用本身的專業能力進行業務的擴展以利公司之成長性，並最好能在發展自有品牌前取得代工客戶的同意以示友善與尊重。若認為自有品牌與代工業務無法解決利益衝突問題，則可參考國內普遍採用的分家策略，將品牌行銷業務單獨成立為一家公司進行營運，則可有效降低代工客戶的疑慮與抽單風險，更可以避免內部文化差異與資源分配的衝突，但進行該策略前也需注意組織的規模是否足以支撐兩家公司的營運，以免資源分散導致兩邊業務無法同時兼顧。國內進行品牌與代工分家的案例上，將代工業務獨立出來為子公司的案例包括華碩 (ASUS) 與和碩聯合科技 (Pegatron)、宏碁 (Acer) 與緯創資通 (Wistron)、友訊 (D-Link) 與明泰科技 (Alpha Network) 等；而將品牌獨立出來為子公司的案例包括恆豐集團的碩豐國際 (Miss Sofi)、裕隆集團的納智捷汽車 (Luxgen) 以及海暢集團的法藍瓷 (Franz) 等。此外也不乏有將代工業務逐漸捨棄並專心於自有品牌經營者，例如宏達電 (HTC)，如此更能集中資源與心力於品牌事業的發展。

### **對學術界之後續研究建議**

本研究在代工轉品牌的學術領域上補充了過去在量化研究實證結果上的不足，也證實了該領域上的量化研究方式是具有可行性，然而在本次研究中仍有部

分未能達到預期的研究效果，仍可列為在未來深入探討的議題。

在外部環境條件的研究上，因研究限制而未能在「產品生命週期」及「市場集中度」對轉營品牌績效上做出研究結果，考量到問卷調查法難以掌握受訪者傳達完全客觀的答案，可能未來在此方面的研究需要透過客觀數據資料的輔助以進行相關分析，例如透過政府單位或民間團體的統計資料。此外仍可針對其他產業環境的變數條件進行深入探討，了解其他產業特性對於後續轉營品牌績效的影響。

此外，本研究在內部組織能力的探討上未能獲得顯著的研究成果，然而本研究相信一個成功策略的形成絕非單純的由外而內 (outside-in) 的思考模式，而是必須同時考量自身能力與外部環境的適配性，才能夠在有利的環境條件下發揮自身的競爭優勢與避免劣勢可能帶來的風險。因此建議後續的學術研究能多著墨於代工廠商內部能力條件對轉發展自有品牌績效的方向。

## 第二節 研究貢獻

本研究為目前國內在代工轉品牌或自創品牌的學術研究中，少數針對代工轉品牌條件與發展自有品牌績效之關聯的綜合性量化實證研究。以下是本研究的研究貢獻：

### 一. 在代工轉品牌的議題中，提供具統計實證性的結果及實務意涵

本研究擺脫過去在代工轉品牌議題上多採取的個案研究法，透過設計與寄發問卷的方式大量向國內代工轉品牌之公司蒐集初級資料，並進行統計量化分析。因此，不同於以往在個案研究法透過少數個案公司的訪談資料所歸納之結論，本研究利用近百家國內個案的資料取得統計實證結果，反映普遍台灣代工廠商在轉營自有品牌的現象與條件，而能給予更具說服力的研究結果與實務現



象，供未來相關學術研究與實務業界做為參考。

## 二. 為未來代工轉品牌的學術研究上提供參考方向

本研究在研究設計上為汲取多概念的整合性研究架構，依據文獻與實務現象，提出代工轉品牌議題應注意「外部環境條件」、「內部組織能力」及「供應商-買主關係」的三大構面，並提出各構面內所需要注意的研究變數。因此本研究在各構面與其變數的研究方向、設計與結果，能作為未來相關學術研究在思考研究方向時的參考。

## 三. 對於未來代工轉品牌的量化研究，提供有效的問卷與問項量表

本研究所設計問卷與量表組成，皆引用自國際知名期刊之文獻中的量表並予以翻譯，並進一步針對代工轉品牌的議題予以微幅修改，以更符合議題之相關性。經過學術界檢視、實務業界人士的指教及研究分析的方式證實，本研究的問卷及其量表具有高度的信度，可供未來學術界欲進行相關代工轉品牌的量化研究者作為參考。

### 第三節 研究限制

本研究雖在整體研究設計上經過長時間的縝密思考與修正，惟仍有部分研究限制影響此研究的產出，陳述如下：

- 一. 本研究雖已盡力訪查台灣自代工轉品牌的廠商並回收樣本，惟樣本數 (74 份有效樣本) 仍然有限，對於研究結果的統計顯著性仍有所影響。
- 二. 因名單來源的限制，主要進行調查的廠商多為科技業公司，而難以兼顧各產業能有平均的調查樣本數。在最後的研究結果上可能較有科技業的色彩。



- 三. 在「市場成長率」與「產業集中度」兩概念的研究上，因對於「產業」或「市場」等廣泛性詞彙未能明確定義涵蓋範圍，使各受訪者填答公司所屬之產業與市場情況時有主觀而標準不一致的問題，例如雖同屬科技產業，但可能是以廣泛性的「科技業」或以較狹義的「消費性電子業」作答，導致即使身處類似的產業與時空環境卻有不同的解讀。因此這二變數的研究未能取得有效的研究結果
- 四. 在「技術動態性」的研究上，原先假說的理論推導忽略了競爭因素可能影響技術動態性與發展自有品牌績效之間的關係，即市場當時的競爭強度可能對於兩者之間會有調節效果，而導致可能該假說反向成立的原因。後續研究上可以考慮加入競爭因素深入研究技術動態性的影響。
- 五. 本研究在進行各概念之假說推導時，由於過去相關文獻在探討自創品牌的成功條件時，多以「導致欲創立自有品牌動機之相關條件」與自創品牌績效做關聯性研究，而鮮少直接性探討「整體客觀條件」與品牌績效之間的關聯，故本研究乃多參考自創品牌動機之相關研究，作為推導客觀條件與品牌績效之間假說的理論基礎。然而從「客觀條件」至「導致自創品牌動機」到「擁有優良品牌績效」三者之間仍存在前後的邏輯關係，本研究乃是觀察客觀條件與品牌績效的關係，中間的自創品牌動機非本研究所關注。參考文獻來源的研究方向不一致可能是導致本研究許多變數難以被顯著支持的原因。
- 六. 本研究在採納開展品牌後之品牌績效指標作為發展自有品牌績效之判斷時，績效依變數與自變數兩方的時空背景具有時間落差，即自變數為轉營品牌前的時空背景條件，而績效指標卻是轉營品牌後三年內或發展迄今的品牌績效。從轉發展品牌的當下到多年後品牌績效的展現，之間的時間落差中可能在產業內與公司內部有諸多複雜的變化情況影響，而未被此研究納入考量，推測也可能是造成本研究許多研究變數難以顯著的原因。

## 第四節 結語

儘管如研究動機所述，自創品牌議題從 1990 年以來已經逐漸成為台灣產業重要的顯學之一，不僅政府與民間團體大力推廣自有品牌策略與人才養成，本研究在與各企業界人士、產業相關之財團法人協會接觸時，許多業界先進也表示該產業正積極進行自有品牌之路的探討，然而目前台灣在代工轉品牌的顯著成功案例上尚不多，因代工轉型自有品牌與單純自創品牌的情境完全不同，過去成功的經驗往往成為新業務開展時內部最大的阻力來源，在市場選擇與品牌策略上也需更謹慎的評估，也是本研究嘗試進行相關探討的主要動機。

除了轉型當下相關產業條件與組織能力的議題，開展品牌後之後續的品牌管理更是目前台灣自有品牌仍在努力汲取經驗的時期。本研究撰寫的前後期間即觀察到許多台灣自有品牌在公關處理、產品策略、行銷手法與庫存管理上產生爭議與失當的情形，值得後續研究進行探討、彙整為後續品牌管理議題的借鏡。期許未來台灣能在國際間擁有更多的全球百大品牌，讓國際人士了解台灣不僅在 OEM、ODM 業務擁有堅強實力，更足以用 OBM 模式與全球品牌競爭，並讓品牌成為台灣在國際間宣傳時最好的印記。

## 參考文獻

### 一. 中文部分

- 司徒達賢 (民 100). ODM 品牌化的七大條件. *天下雜誌*, 464 期.
- 李思嫻 (民 92). *組織內外部因素、建立自有品牌決策與廠商績效之關聯性研究*. 國立成功大學企業管理研究所碩士論文.
- 邱皓政 (民 99). *量化研究與統計分析* (5th ed.). 台北: 五南圖書公司.
- 施振榮 (民 85). *再造宏碁*. 台北: 天下文化出版社.
- 洪順慶 (民 95). *台灣品牌競爭力*. 台北: 天下雜誌出版社.
- 洪順慶 (民 98). *台灣國際企業建立自創品牌文化之研究: 研究成果報告: 行政院國家科學委員會專題研究計畫*.
- 陳振祥 (民 86). *ODM 策略之理論架構與實證*. 國立台灣大學商學研究所博士論文.
- 陳振祥、李吉仁 (民 86). ODM 的成因與策略運作—水平式產業下的策略聯盟型態. *中山管理評論*, 第五卷(第三期), 553-572.
- 彭台光, 高月慈, & 林鈺琴 (2006). 管理研究中的共同方法變異: 問題本質、影響、測試與補救. *管理學報*, 第 23 卷(第 1 期), 77-98.
- 謝宏仁, & 吳奎克 (2007). 超越代工困境: 品牌 OBM 策略引領希望或幻影?. *遠東學報*, 第 25 卷(第四期), 595-607.

### 二. 英文部分

- Aaker, D. A. (1997). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Anderson, C. R. & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 5-24.
- Arruñada, B. & Vázquez, X. H. (2006). When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor. *Harvard Business Review*, 84(9), 135-144.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Balakrishnan, S. & Wernerfelt, B. (1986). Technical Change, Competition and Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, 7(4), 347-359.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of*

- Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Benkenstein, M. & Bloch, B. (1993). Models of Technological Evolution: Their Impact on Technology Management. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(1), 20-20.
- Bennett, P. D. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago, IL: The American Marketing Association
- Caniëls, M. C. J. & Gelderman, C. J. (2007). Power and Interdependence in Buyer Supplier Relationships: A Purchasing Portfolio Approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.
- Chen, M. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *The Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Cheng, J. M., Blankson, C., Wu, P. C. S., & Chen, S. S. M. (2005). A Stage Model of International Brand Development: The Perspectives of Manufacturers From Two Newly Industrialized Economies—South Korea and Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 504-514.
- Ching, H. & Chen, W. (2008). From Contract Manufacturing to Own Brand Management: The Role of Learning and Cultural Heritage Identity. *Management & Organization Review*, 4(1), 109-133.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Dertouzos, M. L., Lester, R. K., & Solow, R. M. (1989). *Made in America: Regaining the Productive Edge* Cambridge, MA: MIT Press.
- Desarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capability, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35.
- Doyle, P. (1989). Building Successful Brands: The Strategic Options. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 77-95.
- Doyle, P. (2001). Building Value-based Branding Strategies. *Journal of Strategic Marketing*, 9(4), 255-268.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Durand & Guerra-Vieira. (1997). Competence-based Strategies When facing Innovation. But What Is Competence? *Strategic Discovery: Competing in New*

- Arenas* (in H.Thomas and D'ONeal ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Einhorn, B. (2010). A Former No-Name from Taiwan Builds a Global Brand. *Bloomberg Businessweek*, n4202, 32.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gary, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading In the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Ghosh, M. & John, G. (2009). When Should Original Equipment Manufacturers Use Branded Component Contracts with Suppliers? *Journal of Marketing Research* 46(5), 597-611.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 397.
- Heide, J. B. & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-supplier Relationships. *Journal of Marketing Research* 27(1), 24-36.
- Hoffer, C. W. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53.
- Jones, G. R. & Hill, C. W. L. (2010). *Theory of Strategic Management: An Integrated Approach*. : South-Western Cengage Learning
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.
- Lin, B. W. (2004). Original Equipment Manufacturers (OEM) Manufacturing Strategy for Network Innovation Agility: the Case of Taiwanese Manufacturing Networks. *International Journal of Production Research*, 42(5), 943-957.
- Liu, F., Chen, L., & Chen, H. (2011). Sustaining Client Relationships in the Contract Manufacturer Own-Brand Building Process: The Case of a Smartphone Firm. *International Journal of Business & Management*, 6, 59-68.



- Liu, F., Liu, H., & Lin, T. (2008). The Competence and Constraints of Brand Building for Contract Manufacturers. *Journal of Brand Management*, 15(6), 412-432.
- Mattila, A. S. & Enz, C. A. (2002). The Role of Emotions in Service Encounters. *Journal of Service Research : JSR*, 4(4), 268.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance: A Resource-based View. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshall, VA: Pitman.
- Phillips, A. (1976). A Critique of Empirical Studies of Relations Between Market Structure and Profitability. *The Journal of Industrial Economics*, 24(4), 241-249.
- Podsakoff, P. M. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Robinson, K. C. & McDougall, P. P. (1998). The Impact of Alternative Operationalizations of Industry Structural Elements on Measures of Performance for Entrepreneurial Manufacturing Ventures. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1079-1100.
- Schoenfelder, J. & Harris, P. (2004). High-tech Corporate Branding: Lessons for Market Research in the Next Decade. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 91-99.
- Sharfman, M. P. & Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 17(4), 681.
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative



- Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- Sutcliffe, K. M. & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 19(1), 1.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Temporal, P. & Lee, K. C. (2001). *Hi-Tech, Hi-Touch Branding: Creating Brand Power in the Age of Technology*. New York: John Wiley & Sons.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 11(4), 801-801.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wood, L. (2000). Brands and Brand Equity: Definition and Management. *Management Decision*, 38(9), 662.
- Wu, L. (2006). Resources, Dynamic Capabilities and Performance in A Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.
- Yu, J., Welford, R., & Hills, P. (2006). Industry Responses to EU WEEE and ROHS Directives: Perspectives from China. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 13(5), 286-299.

### 三. 網路資料

Interbrand: 2011 Ranking of the Top 100 Brands

<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx/>

## 附錄



### 附錄一、問卷介紹信

致敬愛的 \_\_\_\_\_：

您好！我是政治大學企業管理研究所的學生，目前正由敝所別蓮蒂教授、黃國峯教授共同指導碩士論文。近年來台灣各產業受到眾多品牌案例成功的刺激，對於建立自有品牌的意願日漸高漲，一方面期許透過自有品牌方式提升獲利能力，另一方面也期望自有品牌能在台灣或國際間受到廣大消費者的注意而發光發熱，達成「台灣精品」的一流形象。有感於此，後學的這個研究即以「台灣廠商如何從代工業務轉營自有品牌」為主題，深入探討廠商於當年代工轉品牌時空背景下的內外部情形，對日後該廠商在自有品牌發展的影響性。

此研究採用問卷式的量化研究，希望邀請擁有相關業務轉型經驗之企業高階經理人進行訪查，期以大量樣本資料經統計分析整理得出重要的影響因素，不僅可作為學術研究發展之用，亦可作為未來其他廠商發展品牌之參考。

素聞 貴公司在代工轉型自有品牌上擁有豐富的相關經驗，故特地寄送此份問卷予您參考填寫，您珍貴的經驗分享將對本研究有莫大貢獻，更是對於台灣學術界在自有品牌經營相關研究上的莫大鼓勵。

若承蒙您答應慷慨協助，煩請您完成隨附的問卷調查，約 10 分鐘內即可完成，完成後放進回郵信封寄回即可。若您希望得到一份研究成果的簡報，請在問卷最後勾選，在本研究完成後，會為您寄上一份簡要報告。再次感謝您的撥冗閱讀！

敬祝

駿業日新，健康愉快！

國立政治大學企業管理研究所

研究生王政權 敬上

# 附錄



敬愛的\_\_\_\_\_：

您好！這是一份研究「企業自代工業務轉營自有品牌」的問卷，目的在於了解貴公司當年從代工業務轉營自有品牌時的內外部狀況，以及其對後續品牌發展的影響。懇請您撥冗十分鐘時間填寫此份問卷，您的珍貴意見將對本研究有莫大的幫助。

若您公務繁忙，認為有公司內有其他更適合填答這份問卷的同仁，還煩請您轉交或是通知我們一聲。

填寫完畢後，煩請您再次確認問題皆已填答完畢，並直接放入隨附之回郵信封寄出即可。本問卷內容僅供學術研究使用，絕不對外公開或轉其他用途，敬請放心填答。感謝您在百忙之中的抽空協助，將致贈研究成果與您分享。再次致上萬分謝意！

敬祝  
駿業崇隆！

國立政治大學企業管理研究所

指導教授：別蓮蒂 博士，黃國峯 博士

研究生：王政權 敬上

聯絡電話：0937-517-701

## 填答前置說明

本研究主要在於了解過去進行代工業務的廠商，決定轉經營品牌時的內外環境條件，因此問卷的主要回答情境為回憶 貴公司創立自有品牌前後的時間點。若 貴公司擁有多個自有品牌，請選擇一個您最熟悉者的作為回答的標的即可。

- 填答者：公司董事長、執行長(CEO)或總經理 高階主管、該品牌之品牌經理
- 自有品牌名稱：\_\_\_\_\_ (整份問卷填答的個案基礎)
- 該品牌正式創立時間(西元)：\_\_\_\_\_ (整份問卷填答的時間基礎)
- 填答人當時職稱：\_\_\_\_\_

【請接續下頁】

## 第一部分：外部環境條件

這部分是為了瞭解 貴公司開展品牌業務時的環境背景，請您回想該品牌及產品當年進入市場時的產業環境情況填答。

	幾 乎 相 同	1	2	3	4	5	高 度 差 異
<b>【在我們決定開展品牌業務時，「我們的自有品牌」與「主要代工客戶的品牌」在市場上的差異性】</b>							
1. 消費者購買產品/服務的習慣 (例如產品偏好、價格敏感度、購買通路點、購買頻率等)	1	2	3	4	5		
2. 產品/服務的競爭本質 (例如皆注重價格與通路競爭，或追求獨特性的差異化競爭)	1	2	3	4	5		
3. 產品/服務的製造與配銷方式 (例如機器設備、合作對象、供應商來源、管理技術、運籌等)	1	2	3	4	5		
<b>【在我們決定開展品牌業務時，市場中各品牌的產品或服務間...】</b>							
4. 消費者的購買習慣	1	2	3	4	5		
5. 競爭的本質	1	2	3	4	5		
6. 生產或服務上所必要的方法	1	2	3	4	5		
	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	同 意		非 常 同 意
<b>【在我們決定開展品牌業務時，該產業的技術變動性...】</b>							
7. 該產業的技術變動相當快速	1	2	3	4	5		
8. 技術變動提供該產業發展很大的機會	1	2	3	4	5		
9. 要能夠預測該產業未來 2-3 年的技術變化是非常困難的	1	2	3	4	5		
10. 該產業有很多新產品的點子來自於技術的突破	1	2	3	4	5		
11. 技術發展在該產業是相對不重要的	1	2	3	4	5		
<b>【在我們決定開展品牌業務時，當時佔公司代工業務營收前 4 大的客戶 在我們業務上的重要程度】</b>							
12. 我們的代工客戶有很重要的財務意義	1	2	3	4	5		
13. 我們的代工業務需要客戶的技術專業	1	2	3	4	5		
14. 我們的代工業務不易找到其他客戶替代	1	2	3	4	5		
15. 若要替換我們代工業務的客戶，轉換成本很高	1	2	3	4	5		
16. 整體而言，我們的代工業務對客戶的依賴程度很高	1	2	3	4	5		



17. 該市場當時的市場成長率正處於
- 高速成長 (每年成長率至少 10%)
  - 微幅成長 (每年成長率界於 0%-10%之間)
  - 負成長
18. 該產業當時的前四大品牌競爭者在市場的集中程度約為：
- 微幅集中 (四大品牌之市佔率總合約為 1-19%)
  - 低度集中 (四大品牌之市佔率總合約為 20-34%)
  - 中低度集中 (四大品牌之市佔率總合約為 35-49%)
  - 中高度集中 (四大品牌之市佔率總合約為 50-64%)
  - 高度集中 (四大品牌之市佔率總合約為 65-75%)
  - 寡占 (四大品牌之市佔率總和約為 76-100%)

## 第二部分：內部組織條件

這部分是為了瞭解 貴公司開展品牌業務之前，公司內部的情形，請您回想當時組織內部情況填答。

	從 不 如 此				常 常 如 此
<b>【在我們決定開展品牌業務時，當時決定進軍自有品牌的執行長或高階領導人特質】</b>					
1. 他/她對於完成自建品牌的目標有很大的決心	1	2	3	4	5
2. 我們對他/她有強烈的信心	1	2	3	4	5
3. 我們覺得在他/她身邊做事是很棒的	1	2	3	4	5
4. 他/她總是表達出對於高績效的期待	1	2	3	4	5
5. 他/她讓我們敬佩	1	2	3	4	5
6. 他/她灌輸我們對於品牌的使命感	1	2	3	4	5
7. 他/她讓我們看見未來品牌之路的願景	1	2	3	4	5
	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
<b>【在我們開展品牌業務時，當時公司內部各方面的能力...】</b>					
與市場上的品牌競爭者相比，當時...					
8. 我們對於即將發展的自有品牌之顧客有充分的了解	1	2	3	4	5
9. 我們對於即將發展的自有品牌之競爭對手有足夠的認識	1	2	3	4	5
10. 我們當時對於「行銷活動的整合」有清楚的概念	1	2	3	4	5
11. 我們當時有「劃分與選定市場區隔」的基本技能	1	2	3	4	5
12. 我們可以有效地訂出最適價格	1	2	3	4	5
13. 我們當時有把握可以推出「有效的廣宣活動」	1	2	3	4	5

14. 資源整合能力

(能有效率地協調、整合公司內部活動以及外部之合作關係、供應商-買主關係、技術合作等活動於組織日常活動。)

不足 1 2 3 4 5 6 7 充足

15. 資源重新配置能力

(在快速變化的環境中，能立即調整與重新分配組織的資產結構因應，以完成必要的內部與外部轉變)

不足 1 2 3 4 5 6 7 充足

16. 學習能力

(能透過跨組織的合作與夥伴關係、組織日常運作、新型態活動等所產生的知識，增進組織與個人的能力)

緩慢 1 2 3 4 5 6 7 快速

17. 回應快速變動之環境的能力

(為回應快速變動之環境，公司整體適應、整合與重配置組織之內外部技能、資源、功能的能力)

緩慢 1 2 3 4 5 6 7 快速

**第三部分：品牌績效**

這部分是為了瞭解 貴公司開展品牌業務後的發展情形與績效是否符合當時預期。

	遠低於預期							遠高於預期						
<b>【在我們開始經營自有品牌業務以後，相較於先前對於品牌業務的預期，前三年品牌業務的實際發展績效】</b>	預期							預期						
1. 新產品/服務的發展	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. 市場發展	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. 銷售量成長率	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. 員工成長率	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. 市佔率成長率	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. 營運利潤	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. 毛利率	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. 營運現金流	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. 投資報酬率 (ROI)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. 資產報酬率 (ROA)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

11. 若您仍留有該自有品牌剛創立那三年之銷售資料，煩請您提供初期三年的銷售成長率：

第 1-2 年的年銷售成長率：\_\_\_\_\_ %

第 2-3 年的年銷售成長率：\_\_\_\_\_ %

第 3-4 年的年銷售成長率：\_\_\_\_\_ %

#### 第四部分：公司基本資料

1. 貴公司(該品牌所屬)之產業類別：

- 食品/飲料製造業       成衣及服飾品製造業       菸草製造業  
 藥品製造業       化學材料/製品製造業       家具製造業  
 電子零組件製造業       電腦、電子產品與光學製品製造業  
 金屬材料/製品製造業       非金屬礦物製品製造業 (玻璃、陶瓷、石材...)  
 汽車及其零件製造業       其他運輸工具製造業 (自行車、機車、船舶...)  
 其他產業，煩請註明：\_\_\_\_\_

2. 貴公司之成立年數：

- 4 年以下       5-9 年       10-14 年       15-19 年       20 年以上

3. 貴公司之資本額 (以新台幣計)：

- 一千萬以下       一千萬至五千萬元       五千萬元至一億元       一億至十億元  
 十億至二十億元       二十億至五十億元       五十億元以上

4. 貴公司之代工業務經驗年數：

- 1 年以下       1-3 年       3-5 年       5-10 年       10 年以上

5. 貴公司目前在「代工業務」與「自有品牌」的營收比例約為：

代工業務(含 OEM、ODM)：\_\_\_\_\_ %，

自有品牌業務(OBM)：\_\_\_\_\_ %

其他：\_\_\_\_\_ %

**本問卷已結束！感謝您的協助！**

**我 想 不想 收到這份研究成果的摘要報告**

**煩請您再次確認問題皆已答畢，並放進回郵信封寄出即可！**

## 附錄



一. 外部環境條件構面

市場異質性之量表 (七點語意差異量表)

題項	量表原文	中文翻譯
	Heterogeneity (1=about the same for all products, 7=varies a great deal from one line to another)	市場異質性 (1=幾乎相同, 5=高度差異)*編修為五點量表
1.	Customer's buying habit	消費者的購買習慣
2.	The nature of the competition	競爭的本質
3.	Required method of production or service	生產或服務上必要的方法

引用來源：Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.

市場成長率之問項 (單題類別問項)

問項原文	中文翻譯
● High--market growing at 10 percent or more annually in real terms	高速成長 (每年成長率至少 10%)
● Slow--market growing bwtween 0 percent and 10 percent annually in real terms	微幅成長 (每年成長率界於 0%-10%之間)
● Negative--market growth rate declining in real terms	負成長

引用來源：Robinson, K. C., & McDougall, P. P. (1998). The impact of alternative operationalizations of industry structural elements on measures of performance for entrepreneurial manufacturing ventures. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1079-1100.

### 市場集中度之問項 (單題類別問項)

問項原文			中文翻譯
Class	Ratio		市場集中度之分級與總和比率
Oligopoly	4-firm	76-100%	寡占 (四大品牌之市佔率總合 76-100%)
High	4-firm	65-75%	高度集中 (四大品牌之市佔率總合 65-75%)
High-Moderate	4-firm	50-64%	中高度集中 (四大品牌之市佔率總合 50-64%)
Low-Moderate	4-firm	35-49%	中低度集中 (四大品牌之市佔率總合 35-49%)
Low	4-firm	20-34%	低度集中 (四大品牌之市佔率總合 20-34%)
Atomistic	4-firm	1-19%	微幅集中 (四大品牌之市佔率總合為 1-19%)

引用來源：Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley.

### 技術動態性之量表 (李克特五點量表)

題項	量表原文	中文翻譯
1.	The technology in our industry is changing rapidly.	該產業的技術變動相當快速
2.	Technological changes provide big opportunities in our industry.	技術變動提供該產業發展很大的機會
3.	It is very difficult to forecast where the technology in our industry will be in the next 2 to 3 years.	要能夠預測該產業未來 2-3 年的技術變化是非常困難的
4.	A large number of new product ideas have been made possible through technological breakthroughs in our industry	該產業有很多新產品的點子來自於技術的突破
5.	Technological developments in our industry are rather minor	技術發展在該產業是相對不重要的

引用來源：Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53.



## 二. 內部組織能力構面

### 行銷能力之量表 (李克特五點量表)

題項	量表原文	中文翻譯	編修
1.	Knowledge of customers	對顧客有充分的了解	我們對於即將發展的自有品牌之顧客有充分的了解
2.	Knowledge of competitors	對競爭對手有足夠的認識	我們對於即將發展的自有品牌之競爭對手有足夠的認識
3.	Integration of marketing activities	行銷活動的整合	我們當時對於「行銷活動的整合」有清楚的概念
4.	Skill to segment and target markets	劃分與選定市場區隔的技能	我們當時有「劃分與選定市場區隔」的基本技能
5.	Effectiveness of pricing programs	有效的最適價格	我們可以有效地訂出最適價格
6.	Effectiveness of advertising programs	有效的廣宣活動	我們當時有把握可以推出「有效的廣宣活動」

引用來源：Desarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capability, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.

### 動態能力之量表 (七點語意差異量表)

題項	量表原文	中文翻譯
1.	Resource integration capability (insufficient-sufficient)	資源整合能力 (不足-充足)
2.	Resource reconfiguration capability (insufficient-sufficient)	資源重新配置能力 (不足-充足)
3.	Learning capability (slow-fast)	學習能力 (緩慢-快速)
4.	Ability of respond to the rapidly changing environment (slow-fast)	回應快速變動之環境的能力 (緩慢-快速)

引用來源：Wu, L.-Y. (2006). Resources, Dynamic Capabilities and Performance in A Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprises. *Information & Management*, 43(4), 447-454.

### 三. 供應商-買主關係構面

#### 品牌業務差異性之量表 (七點語意差異量表)

題項	量表原文	中文翻譯
	Product/service differentiation (1=no difference, 7= great difference)	品牌業務差異性 (1=幾乎相同, 5=高度差異)*編修為五點量表
1.	Customer's buying habits	消費者購買產品/服務的習慣
2.	Nature of competition	產品/服務的競爭本質
3.	Required method of production or distribution of products/services	產品/服務的製造與配銷方式

引用來源：Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27.

#### 對品牌買主的依賴性之量表 (李克特五點量表)

題項	量表原文	中文翻譯	編修
1.	Financial magnitude	有重要的財務意義	我們的代工客戶有很重要的財務意義
2.	Need for buyer's technological expertise	需要客戶的技術專業	我們的代工業務需要客戶的技術專業
3.	Availability of alternative buyers	不易找到其他客戶替代	我們的代工業務不易找到其他客戶替代
4.	Switching costs supplier	轉換客戶的成本很高	若要替換我們代工業務的客戶, 轉換成本很高
5.	Overall supplier's dependence	整體而言的依賴程度很高	整體而言, 我們的代工業務對客戶的依賴程度很高

引用來源：Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and Interdependence in Buyer Supplier Relationships: A Purchasing Portfolio Approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.

#### 四. 品牌經營績效

##### 經營績效之量表 (七點語意差異量表)

題項	量表原文	中文翻譯
	Performance (1=much below expectations, 7=much above expectation)	總體績效 (1=遠低於預期, 7=遠高於預期)
1.	New product/service development	新產品/服務的發展
2.	Market development	市場發展
3.	Sales Growth Rate	銷售量成長率
4.	Employment Growth Rate	員工成長率
5.	Market share	市占率成長率
6.	Operating profits	營運利潤
7.	Profit to sales ratio	毛利率
8.	Cash flow from operations	營運現金流
9.	Return on investment	投資報酬率
10.	Return on assets	資產報酬率

引用來源：Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27.