

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 歷年十大台灣國際品牌廠商－自創與經營國際品牌之研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 95-2416-H-004-036-  
執行期間：95年08月01日至96年07月31日  
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：洪順慶

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理：王寧膺

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 96年11月22日

# 壹、前言

台灣廠商過去四十年來從事國際行銷時，主要的國際進入策略是採取 OEM(原廠委託製造)或更進一步的 ODM(原廠委託設計)，獲取製造與設計開發的利潤。在企業價值的國際分工上，基本上是著重在生產與研發階段附加價值的提供。代工的替代性及競爭力均以成本為考量，但目前面對東南亞、大陸及其它開發中國家成本更低的威脅，造成台灣產業外移現象日益嚴重，因此台灣企業正面臨前所未有的存亡關鍵。而隨著知識經濟新時代的到來，政府在「挑戰 2008-國家發展重點計畫」項下，已將發展品牌列為台灣產業升級、企業與國家競爭力提升的重要工作。因此，自創品牌(Original Brand Marketing, OBM)已成為產官學界熱烈討論的企業經營升級的策略之一；而廠商到底應有何種策略做法，才能成功的自創國際品牌並持續提昇其品牌價值，則為目前許多企業最關注的議題。

自 2003 年迄今，由中華民國外貿協會、《數位時代雙週》、以及國際品牌顧問公司 Interbrand 所共同策劃的「十大台灣國際品牌」評鑑計畫，每年均評選出台灣最具價值的十大國際品牌，並公布相關的品牌價值數據。該數據不僅提供國內企業一個具有公信力和客觀性的指標，以瞭解過去對品牌的長期投入、經營品牌的績效；其更重要的意涵在於，透過 Interbrand 此一全球標準化的鑑價系統，讓台灣現有的國際品牌能夠取得一參考座標，瞭解台灣品牌和全球知名品牌之間尚有多少差距，並做為品牌價值持續成長的標竿。以 2006 年為例，台灣前三大品牌的品牌價值分別為趨勢科技的 11.27 億美元、華碩電腦的 10.81 億美元、以及宏基公司的 8.7 億美元。若與 Interbrand 所評選的 2006 年全球百大品牌相比較，則趨勢科技與名列第一百名海尼根啤酒的 23.6 億美金尚有一段不小的差距。另一方面，南韓近年來全力發展品牌的企圖心亦受到國際矚目，其擠身全球百大的品牌數量已從 2003 年唯一入榜的三星(Samsung)大幅增加到 2006 年的 3 個，包括三星排名全球第 20 名、品牌價值高達 162 億美元，以及排名第 75 的現代汽車(Hyundai)和第 94 的樂金(LG)。由上述資料來看，台灣的十大品牌即使已在第一階段中，成功自創國際品牌並享有一定程度的品牌知名度，但如何將品牌價值做進一步提昇以晉升全球百大品牌之列，則顯然仍有很長的一段路要走。因此本研究最主要的目的，乃是探討十大國際品牌廠商如何在國內獨特的產業條件限制之下，執行第二階段的品牌價值提昇策略。

綜觀而言，台灣廠商自創國際品牌的背景因素與發展歷程與國外品牌大廠有三個主要差異點：

1. 從市場範圍的角度來看：以美國為例，由於其國內市場的需求龐大，因此品牌發展之初都是以國內消費者為主，再慢慢擴展到其它國家，最後成為知名國際品牌；反觀台灣由於內需市場狹小，許多品牌在發展之初即受限於市場

規模不足，但若一開始就發展國際品牌，則又受限於企業資源和經驗的不足，因此面臨兩難。

2. 從大陸市場的角度來看：隨著大陸內需市場規模快速擴大，乘著地理和心理文化距離相近之便，許多台灣企業將大陸市場視為自創品牌的跳板，包括資訊產品、家電產品、服飾、食品飲料，乃至於各式各樣的服務產業等，皆成功的在彼岸自創品牌，並將此品牌行銷回台灣乃至於全球。
3. 從策略面來看：由於國內的製造業大都以 OEM 或 ODM 起家，因此累積了相當雄厚的產品品質基礎；但對於跨入自創品牌的領域，則容易與原代工的國外品牌商起衝突。因此如何化解這種經營危機，成功自創品牌乃是台灣廠商的獨到之處。

在上述三個差異點中，尤其品牌與代工業務的衝突問題，近年來更隨著台灣品牌逐漸成長為國際性品牌，而演變成為企業界關注的焦點。例如當 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；而華碩內部原訂在 2008 年前完成代工和品牌業務的分家，但迫於蘋果、新力等廠商的壓力，分家行動將提前到 2007 年之前完成(顧建兵，2006)。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 年宣布將原本的製造部門獨立為緯創資通，專心扮演好代工角色；原本的宏基則轉型成為專業的品牌行銷公司，專注在 Acer 品牌的經營管理上。分家至今不過七年，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(2005)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 年將代工部門拆分為獨立公司明泰科技之後，D-Link 品牌價值已連續三年擠入十大國際品牌之列，達到 2.53 億美元；而明泰的營業額亦從四年前的 96 億成長為 2007 年的近 200 億。兩家公司因分進合擊的策略而創造了更大價值，正如同友訊董事長高次軒所表示：「品牌跟代工業務分開，讓兩家公司可以走的更長遠。」(高次軒、陳慧玲，2006)

即使企業將品牌與製造業務切割可以化解 OBM 部門和外部 OEM 客戶的利益衝突，並避免公司內部的資源爭奪和管理上的衝突，但目前國內的品牌廠商多數仍維持保有製造部門的經營模式。以巨大機械為例，即使捷安特(Giant)早已成為全球前三大的腳踏車品牌，但仍舊保有位於台中大甲和大陸昆山的製造工廠，其每年營業額約有 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，反而成為台灣品牌與歐美品牌商競爭時的一大助力。由此可見，品牌與代工分家的必要性目前仍未有定論；但對亟欲提昇品牌價值、邁入第二個成長

階段的十大品牌來說，此一策略考量的關鍵點將不僅侷限於組織內部和外部的衝突解決。因此本研究將另外從產業結構、產品特性、和組織核心能力的角度來分析台灣的國際品牌在面臨品牌與代工是否分家的兩難時，尚須進一步考量的其他關鍵影響因素；此為研究目的之一。

另一方面，若由品牌生命週期的演進來看，品牌的發展過程可區分為上市期、精緻期、鞏固期等三階段，而品牌企業在不同的品牌生命階段應有不同的品牌發展策略(Park, Jaworski, & MacInnis, 1986)。台灣的十大國際品牌可說已邁入精緻期的階段，此時品牌在全球市場上的知名度已穩固、且產品品質已為消費者所認同；品牌將轉而朝向強化消費者的象徵需求與體驗需求而努力。在這樣的過程中，品牌的價值主張將和品牌的上市期有所不同。本研究亦從品牌生命週期與產品特性的角度，探討已邁入精緻期的十大國際品牌，為進一步提昇其品牌價值，將傳遞何種價值主張給全球消費者；此為研究目的之二。

根據上述兩項研究議題，本研究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做為研究對象，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，與「為何」選擇特定的品牌價值主張。實務上，本研究結果可成為台灣本土企業欲發展國際品牌的範例，做為本土企業成功自創與經營品牌之經驗傳承；學術上，由於台灣品牌商與國際品牌大廠的發展歷程極為不同，此探索性研究將可提出台灣本土廠商自創國際品牌的發展模式，並做為未來台灣品牌國際化理論典範的先驅研究之一。

## 貳、文獻探討

### 一、「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、《數位時代雙週》、和國際品牌顧問公司 Interbrand 等政府和民間機構共同策劃，自 2003 年開始連續四年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 1/3 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，2003)。

表 1 即為 2006 年十大台灣國際品牌列表，整理其品牌名稱、公司名稱、排名、主要產品、和品牌鑑價的結果。

表 1 2006 年台灣十大國際品牌

排名	品牌名稱	公司名稱	主要產品	品牌價值(億美元)
1	<b>TREND MICRO</b>	趨勢科技	防毒軟體	11.27
2	<b>ASUS</b>	華碩電腦	電腦通訊產品	10.81
3	<b>acer</b>	宏碁公司	電腦相關產品	8.70
4	<b>Master Kong</b>	康師傅控股	食品	4.12
5	<b>BenQ</b>	明基電通	電腦通訊產品	4.09
6	<b>MAXXIS</b>	正新橡膠	輪胎	2.70
7	<b>ZyXEL</b>	合勤科技	寬頻連訊設備	2.61
8	<b>GIANT</b>	巨大機械	自行車	2.55
9	<b>JOHNSON</b>	喬山健康科技	運動健身器材	2.54
10	<b>D-Link</b>	友訊科技	網路設備	2.53

## 二、自創品牌與代工

台灣廠商自創國際品牌的過程大多歷經 OEM 與 ODM 的階段。例如瞿宛文與安士敦(2003)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；洪清德(2004)亦認為台灣電子資訊產業長期以來均面臨代工和自創品牌兩項策略選擇。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)；因此委託廠管利用代工廠的設備，委託其加工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。若代工者除了製造生產活動之外，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)。

由上述可知，OEM-ODM 的演化進程有清楚的延續性，但升級到 OBM 則必須改變經營模式而造成某種斷裂(瞿宛文，2006)，此時原委託廠即可能終止和代工廠之間的委託代工關係。施振榮(2005)認為，國內廠商同時經營 OEM、OBM 業務容易造成對外在市場上與客戶品牌的衝突、以及對內在組織管理上的衝突。由於國外品牌大廠與代工廠兩者的品牌在市場上直接競爭，基於不願扶植未來競爭者的心態，國外品牌將轉而把製造訂單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 且積極進軍手機事業後，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，2006)。另外如華碩目前在全球筆記型電腦市場排名第九，惠普、戴爾考量到華碩自有品牌的威脅，不敢將更多的代工訂單下給它；相較於廣達和鴻海，上述公司都只專注於代工而不發展自有品牌，因此惠普、戴爾等公司在下單時就不必擔心「養虎為患」(顧建兵，2006)。

同時經營 OEM、OBM 業務亦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通路、最終使用者的資源投入，OEM 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，將造成兩部門間的爭執，亦有可能陷入顧此失彼的窘境。當雙方業務成長時，OEM 和 OBM 部門都要爭奪工廠有限的產能；但當業務不好時，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 部門面對的是少數的大型企業客戶，一筆訂單要談很久，但是數量很大、可維持很久；OBM 部門則面對通路和最終使用者，必須一點一滴累積小量訂單，並負責廣告、通路佈建、售後服務等，兩種不同的經營模式原本就難以融合。因此創業之初就決定要走品牌的優派國際總裁朱家良即認為，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，2003)。

### 三、 其他影響品牌與代工業務分割之因素

品牌與代工業務是否分割，除了考量上述組織外部客戶及內部管理的衝突之外，包括產業結構、產品生命週期、以及組織核心能力亦是重要的影響因素：

- (一) 產業結構：在產業經濟學中，根據最大四家廠商的集中度、以及廠商的佔有率作為分類的標準，可將產業結構區分為獨佔、寡佔、獨佔性競爭、完全競爭等四大類，其中寡佔又可再細分為領導性寡佔、高度寡佔、低度寡佔等三類(陳正倉、林惠玲、陳忠榮、莊春發，2004)。若以全球的筆記型電腦產業為例，由於廠商間生產品質相同或略有差異的產品，且前四大品牌 HP、DELL、宏碁、Toshiba 的市場佔有率總計約 58%(曠文濤，2007)，因此屬於低度寡佔的情況。此時廠商間不易進行勾結，而會相互競爭，且彼此間的行為會相互影響；因此品牌與代工是否分割不僅需考量抽單風險和內部衝突，還會受到產業內強權競爭、相互折衝等政治面因素的影響。
- (二) 產品生命週期：依據 Vernon (1966) 的產品生命週期理論，產品的第一階段是新產品期，此時廠商以推出創新性產品來競爭，不著重生產成本的競爭。第二階段為產品的成長期，此時市場對該產品的需求提高，因此廠商

的產量逐漸增加且利潤提高。第三階段則是邁向標準化產品的成熟期，此時市場接近飽和，競爭最為激烈，產業的總產量達到穩定的水準；由於產品與生產程序開始趨於標準化，因此生產成本上的競爭逐漸重要。對品牌廠商來說，當產品仍位於成長期時，由於市場的銷量增加且產品差異化為競爭的主要手段，此時整合研發、製造與行銷功能將有助於品牌的發展；但若產品已進入成熟期的價格競爭，基於規模經濟的達成以及專業分工等目的，則廠商必須考慮借重外部力量，委託專業代工廠以降低生產及運籌等成本的可行性。

- (三) 組織核心能力：根據資源基礎觀點 (Barney, 1991；Wernerfelt, 1984)，企業被視為資產和能力的組合，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。另根據 Grant (1991)的定義，資產為能力的投入，是競爭優勢基本的分析單位；而能力則是資產的組合以執行某些任務或活動的能量 (capacity)。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。對品牌與代工並行的廠商來說，其核心能力可能在於生產與製程的管理，並以產銷一貫化來做為品牌的競爭優勢；而對品牌與代工分家的廠商來說，其核心能力則專注於品牌價值與通路的管理上，並將製造業務轉移給外部供應商。

#### 四、 影響品牌價值主張之因素

消費者擁有和消費一個特定品牌可為他滿足三種不同的基本需求：功能需求、象徵需求、體驗需求。功能需求(functional needs)是指產品能解決和消費相關的問題，例如洗淨力較強的香皂、具有最新功能的手機等。象徵需求(symbolic needs)是指滿足消費者強化自我、促進自我認同、增進群我意識等慾望，例如代表美國傳統文化的可口可樂、領先群倫的豐田汽車。品牌的體驗需求(experiential needs)則是指滿足消費者五種感官快樂(視覺、聽覺、嗅覺、觸覺、味覺)或認知思考的需求，例如消費者選擇星巴克咖啡的原因，可能就是星巴克提供給他更多的體驗需求，而不是更香更濃的咖啡。從品牌經營的角度來看，行銷人員必須為品牌創造出獨特的價值主張，以滿足不同消費者的上述三種需求；而品牌價值主張除了受到產品特性的影響之外，還必須與該品牌的生命週期階段相互搭配 (Park et al., 1986)。

- (一) 品牌生命週期：

品牌生命週期可分為上市期、精緻期、鞏固期三個階段，不同的品牌生命階段應傳遞不同的價值主張給予消費者。在品牌的上市期階段，公司選擇

價值主張時應以消費者的功能需求為主要訴求，以象徵需求和體驗需求為輔，在這個階段整個品牌的價值仍低。在經過一段時間的努力，當品牌在市場上的地位穩固之後，打造品牌進入精緻期，此時品牌的產品品質早已為消費者所認同，公司除了繼續改善品牌的品質之外，更要強化消費者的象徵需求和體驗需求，才能增加整個品牌價值。當消費者不但認同品牌的產品品質，而且也能賞識品牌的象徵和體驗的品味時，公司就進入經營品牌的鞏固期，在這個階段，一個品牌應延伸至不同的產品項目或產品線，形成一個品牌家族，使品牌價值達到最大。卓越的歐美國際品牌多數已處於品牌生命週期的鞏固期，而台灣企業由於打造國際品牌的歷史還短，目前大多為上市期，少數品牌已進入精緻期(洪順慶, 2006)。

(二) 產品特性：依據產品的使用者、以及使用產品的目的，可以將產品區分成工業品和消費品。由於工業品的購買者為組織，傾向理性、群體決策，因此 B2B 的品牌將較為強調功能需求上的滿足；反之消費品的購買者為個人，除了產品基本功能外亦注重感性、自我品味的表達，因此 B2C 的品牌將傳達部分價值主張為滿足象徵或體驗需求。另一方面，產品的內隱與外顯特性亦為影響品牌價值主張的重要因素。例如手機、筆記型電腦、自行車等產品經常使用於公眾場合，容易成為眾人矚目的焦點，因此外顯性產品的品牌將更為強調其象徵需求的滿足；反之如無線網路設備、健身器材等產品，則隱身於電腦背後或住家一隅，因此內隱性產品的品牌將較為重視功能或體驗需求。

## 參、研究方法

本章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，又為何選擇資訊電子業中的宏碁、華碩、友訊，以及傳統製造業中的捷安特、喬山、瑪吉斯等共六個品牌做為研究對象，最後則敘述本研究的資料來源與資料分析方式。

### 一、理論架構

本研究將專注於探討品牌經營策略中，台灣廠商所特有的品牌與代工分家議題，以及品牌邁入精緻期後，勢必會面臨的品牌價值主張之轉變。根據第二章的文獻歸納，組織的內部、外部因素為影響品牌與代工是否分家的前因，而品牌生命週期與產品特性則為影響品牌價值主張的前因；品牌經營策略最終則影響品牌的經營績效。因此，本研究提出如圖 1 的理論架構：



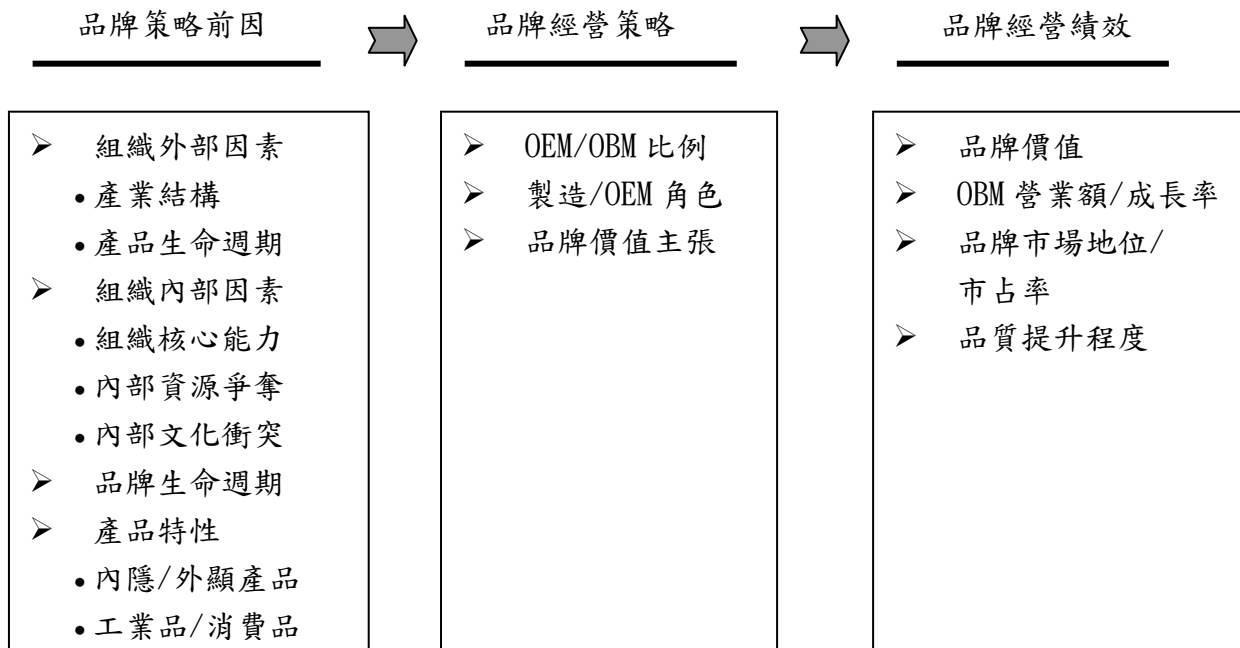


圖 1 本研究之理論架構

## 二、個案研究方法

本研究以個案探討做為研究方法。個案研究以特定時間內的特定事物為研究對象，分析個案行為以找出為何或如何形成目前情形的原因或過程(Yin, 1994)。由於本研究的目的在探討台灣品牌「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，與「為何」選擇特定的品牌價值主張；因此，本研究是屬於探索性的「為何」問題類型之研究，適合個案研究的方式。

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)。由於本研究希望透過兩種產業共六個個案之分析式推論(analytic generalization)(Yin, 1994)理論，並藉由不同產業、個案間之相互比較以得到有效的實徵結果，故本研究採取比較式個案研究。

## 三、研究對象

本研究根據「尋找跨個案模式」(Eisenhardt, 1989)做為個案選擇策略，透過選擇成對個案，尋找成對個案中的相似與相異之處；亦即在看似類似的個案中尋找其相異處；在看似不同的個案中，引導出更具成熟的意涵(劉子歆、洪世章、朱詣尹，2003)。而在個案選取基礎上，Eisenhardt (1989)指出：從個案研究中建立理論時，所選取的樣本應具有獨特性；所選取的個案可能是用來重製或滿足先前的個案，或是延伸出現的理論或滿足理論的範疇，並提供極端型態的案例。

根據上述模式，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。選擇上述六個品牌的原因有三：(1)除了喬山為 2006 年首次入榜外，其餘各品牌皆為連續三年入選十大國際品牌，且品牌價值保持穩定成長，因此具有代表性和客觀性；(2)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，華碩預期將於 2007 年進行分家；而傳統製造業中的捷安特、喬山、瑪吉斯仍持續保有工廠和 OEM 業務。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；(3)上述六個廠商的品牌發展歷史均超過十年，皆已邁入品牌精緻期；但由於主要產品的特性各有不同，因此其相似或相異的品牌價值主張亦具有比較上的意義。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，因此本研究符合 Eisenhardt (1989)所提出的個案選取時應具有的極端特質。

#### 四、資料蒐集與分析方式

本研究主要是參考 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、品牌負責人與品牌管理成員等，進行實地的深入訪談，受訪公司與受訪者的資料整理如表 2。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 OEM 與 OBM 業務的衝突程度如何？其背後的影響因素？；(3)貴公司所傳遞給消費者的品牌價值主張，是以硬性或軟性的訴求、抑或軟硬兼俱？其背後的影響因素？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，以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，獲得對品牌與代工分家、品牌價值主張等議題的深刻見解。

表 2 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
資訊電子業	華碩電腦	ASUS	1990	品牌總監
	宏碁公司	acer	1987	董事長
	友訊科技	D-Link	1987	總經理
傳統製造業	正新橡膠	MAXXIS	1989	總經理
	巨大機械	GIANT	1981	總經理
	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。

## 肆、研究發現

### 一、組織外部因素影響品牌與代工分家決策

對國內眾多由 OEM 跨入 OBM 領域的廠商來說，自創品牌首要面對的挑戰即是原本 OEM 客戶抽單的風險和壓力。但若比較資訊電子產業和傳統製造業，由於其產業結構特性的不同，以及產品生命週期、產業內分工程度的不同，導致各廠商面臨不同程度的抽單威脅。

(一) 產業結構：以下分別就產業內的競爭激烈程度、以及該品牌在產業內的排名來探討。

1. 產業內的競爭激烈程度愈高，則廠商所面臨的抽單威脅將愈大。

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 and Von Glinow, 1990)；在此變動相當快速的環境，前五大廠商面臨非常高度的全球競爭壓力。一方面廠商經營品牌需要非常專注；另一方面即使本身希望保留OEM業務，但因為高度競爭的關係，其他品牌大廠也絕不會將訂單交給競爭品牌來做。對此宏碁的受訪者即認為：

「當這個產業進入到比較成熟期的時候，產業內會逐漸聚合為前幾大廠商高度競爭的形態，例如關鍵零組件、品牌、和通路商都整合成前三大或五大；然後這幾個大廠之間就會有很多的政治考量，因為你的任何策略行動都會影響到其他競爭者。所以把製造切開是絕對正確的，而且不這麼做是沒有路的；因為這個中間相互的拉扯，是比你想像還要巨大。你的競爭者在拉扯、供應商在拉扯、你的通路也會拉扯你；那個中間的拉扯大家都不講的，可是那是非常大的反方向的力量。所以現在前五大的品牌公司都是沒有製造的，有的話也是做一些最後組裝。」

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，2006)。因此目前巨大機械除了 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 的部分高階車種仍是交由巨大機械代工。至於 1980 年代中期，當時的全球第一大品牌 Schwinn 開始逐步抽掉給巨大的訂單，則是因為 Schwinn 希望進一步壓低採購成本，決定與港商合資在深圳設立中華自行車(魏錫鈴，2004)，並非 Giant 自創品牌所致。因此對巨大機械來說，反而是因為面臨被抽單的壓力，而加速其自創國際品牌的佈局。

2. 資訊電子業的品牌在產業內的排名愈高，則廠商所面臨的抽單威脅將愈大。

即使同樣身於資訊電子業，品牌在全球的排名高低亦改變其外部壓力程度，並微妙的牽動其外在競爭情勢；或者說，資訊電子業的廠商唯有適當的去掉製造包袱，成為專注的品牌行銷公司，才能將品牌排名進一步提昇。例如持續成長中的華碩將面臨愈來愈嚴峻的外部壓力，受訪者表示：

「反而很多我們的客戶他不希望我們現在分。為什麼他們會這麼大方？講好聽一點是他怕你現在分割會亂，影響到他的訂單；講難聽一點，他認為你現在的品牌還威脅不到他，所以讓你繼續併在一起。等到我對他的威脅很強了，他才會要求我一定要分，就像他們當初要求 acer 一樣。我現在 NB 才排名全球第九，主機板也對他沒有影響；當我有一天排名到全球第五、第四的時候，他絕對是要求你分的。」

分家後的宏碁，則與 HP、DELL 在產業內形成三強鼎立態勢，並擁有更大的議價實力。受訪者即表示：

「當品牌進入到全球前幾名之後，跟關鍵技術的提供者、或關鍵零組件的提供者，中間的折衝就變成非常重要。例如 Microsoft、Intel、AMD 他們也花很多錢做通路促銷；可是他要帶哪個品牌的產品來搭配他的活動，是給 A 牌、H 牌還是 T 牌補貼，那對這幾個品牌的影響就很大。所以當你的排名一直在往前的時候，就好像從商務艙升等到頭等艙，所面臨的遊戲規則、所享受的服務都跟之前有所不同。以前我們好不容易可以省一塊錢，可是跟這些供應商的折衝卻可以一下子省兩三塊。所以這中間是有所謂的產業強權、產業內的不同待遇。」

因此英特爾執行長歐特里寧上任後，首度接觸的台灣 IT 界領導人就是王振堂；當英特爾處理器缺貨問題遲遲未解決時，歐特理寧向他保證：「只要宏碁在六個月前提出預估需求量，英特爾不會再讓宏碁缺貨。」(張殿文，2006)

(二) 產品生命週期：以下分別探討位於成長期與成熟期的產品與市場。

1. 位於成長期的產品與市場，廠商所面臨的抽單威脅較小。

由於整體市場的銷售量持續成長，廠商之間的競爭程度較不激烈，因此自創品牌廠商所面臨的抽單壓力較小。以健身器材市場來說，美國現為全球最大健身器材市場，產值占全球近三分之二。市場分布呈漏斗狀，以兩端的高階商用市場與低階家用市場最大，競爭也最為激烈。在美籍總經理的建議下，喬山一開始選擇市場規模小，競爭也最不激烈的中階通路市場，並創立「Vision」品牌(吳修辰，2004)。喬山的受訪者即表示：

「健身器材這個產業算是正在成長中，還不成熟。因為市場這麼大，又分成高、中、低價三塊，光在美國就有一千四百多家獨立經銷商做中間的市場；所以我跟我客戶說，你們上層跟下層的市場都有賣，那我做中間的市場，頂多賣給幾十間。全世界市場這麼大，你怎麼容不下我這一點點？所以 OEM 可以做、自有品牌也可以做，頂多是避一下互相尊重。」因此目前世界前十大品牌中，仍有五家公司交由喬山代工。

2. 位於成熟期的產品與市場，一方面廠商必須專注品牌經營；另一方面由於產業內的分工程度高，故廠商有較佳的機會借重外力，將產品交由代工廠負責製造。

當市場接近飽和、產品進入成熟階段，由於市場成長有限，因此龍頭大廠搶攻市占率，往往代表擠壓其他競爭對手的生存空間。由於產品與生產程序的標準化、且技術上少有創新，因此產業內將傾向高度的垂直分工，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，因此整個產業的大環境已轉向以壓低成本為導向的價格競爭；在產品生命週期逐漸縮短的情況下，消費者對於產品要求多樣性變化，電腦製造商不但在零組件成本上需要壓低成本，配銷、物料運送、庫存管理乃至運籌成本等也隨之增加。因此宏碁透過委外代工「借力使力」，利用產業鏈中分工的力量，才能讓自己專心致力於品牌(薛怡青，2006)。盧諭緯(2003)亦認為，自從 2000 年品牌與代工分家之後，宏碁成為最善用台灣優勢的品牌；以前的宏碁因為有製造部門，因此不能利用台灣其他能力更好的代工廠，但分家後的宏碁可以挑選世界第一流的代工廠廣達、仁寶、鴻海、緯創做為合作夥伴，不用擔心利益衝突。

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，比較之後永遠可以找到最佳的選擇，以維持產品的長期競爭力。對此，宏碁與友訊的受訪者均表示：

「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、可以委託、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。……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、品牌力高一點；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，可以去找外面其他優秀的 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)」

## 二、 組織內部因素影響品牌與代工分家決策

對組織來說，外部所面臨的抽單壓力是顯而易見的；相對而言，內部的影響因素與衝突則為隱性不易察覺。以下分別從組織核心能力、內部的資源爭奪、以及文化衝突等面向來做探討。

### (一) 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」。上述三個品牌在跨入 OBM 業務之前，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，製造仍舊成為支持品牌發展的核心能力，未來亦將繼續保有製造部門。對此上述三個品牌的受訪者皆提到：

「在製造這個部分，會繼續保有工廠；因為輪胎的製作技術還是相當高級的 know-how，事實上他也是非常複雜的高分子化學科技。目前前十大的輪胎品牌，也都是製造起家，只有行銷是做不起來。因此擁有自己的技術是很重要的。(瑪吉斯)」

「我們在全世界競爭 30 幾年，剩下來的都是美國品牌；經營品牌他們也很

用心，製造也放棄了，就走向 Nike 模式，完全是品牌、創新。這幾年他們市場實力增加很快，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。因為他們出生就這樣、擅長的就是這個，文化很清楚；我們把會的放掉了去做這個，這個又沒人家好，反而原本會的也沒有了。如果能夠從頭到店全部都把它整合好，最短的前置時間、最快的流行，那也會變成我品牌的特色。(捷安特)」

「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。台灣早期在 OEM、ODM 給別人訓練，要求絕對是比在美國嚴的。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；如果你沒有這個，去做品牌會拖的很久。(喬山)」

相對來說，宏碁、友訊、華碩等三個資訊電子廠商，則是在成立之初即經營自有品牌。1976 年成立的宏碁，一開始就是用自有品牌 Multitech 銷售(1987 年更名為 Acer)，直到 1984 年受到國際代工潮流所趨，才開始承接 OEM 業務；1987 年成立的友訊、以及 1990 年成立的華碩，也同樣是在經營品牌有成之後，順勢跨入 OEM/ODM 領域。因此從歷史發展的角度來看，上述三個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；再加上產業分工條件的配合，當面臨分家壓力的時候，即可順利將製造業務去除，並應用行銷能力專注在品牌經營上。例如宏碁和友訊的受訪者皆表示：

「我們的核心能力是 marketing，可是我們講的 marketing 是整個事業從頭到尾的管理能力叫做 marketing。包括從研究市場的需求、產品的需求、消費者的需求；一直到創造產品、把產品設計出來；一直到接單、委託製造管理；然後運籌、通路管理；然後服務、把應收帳款收回來，這整個完整的東西叫做 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)」

「大約 11 年前我們開始做 OEM，但我們總認為 OEM 並不是主要的業務。OEM 是產業的趨勢，當他來的時候，就看要不要加入這個潮流。這裡面還有幾個比較次要的目的，一個就是我們也希望藉助 OEM 客戶他們在技術、品質上的要求，讓我們自己在研發、生產上可以得到好處；另外就是藉助 OEM 的量可以讓我們成本降低下來；當然也是不希望看我們 OEM 的訂單老是被我們的競爭對手拿去。所以跨入 OEM 有這幾個次要的目的，但我們一向還是認為自己是品牌公司，OEM 只是階段性的協助我們做這幾件事情而已。(友訊)」

## (二) 內部資源爭奪

台灣廠商原本資源即不如國外大廠充裕，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，例如友訊與捷安特的受訪者均表示：

「品牌的資源都被 OEM 占去了。……雖然品牌當時佔營業額約有七八十%，但是大部分的資源都被拿來服務大客戶如 NEC、IBM 等；雖然他們佔營業額很小，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。現在還沒有一個很強的品牌部門去整合，這就是我的問題。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的。(捷安特)」

### (三) 內部文化衝突

OEM 與 OBM 原本即是兩種不同的經營哲學。代工為客戶導向、成本導向；品牌經營則為消費者導向、市場導向。兩者不分，容易造成內部的權責劃分不清。像製造部門自認才是接單、賺錢的核心，講話容易比較大聲；品牌部門沒有獨立的採購權、主控權，更沒有談判力，導致在打自有品牌產品時，往往只是想盡辦法推銷存貨，更無法貼近消費者的想法(盧諭緯，2006)。

因此施振榮(2005)認為：「從 OEM 轉型到 OBM，文化迥然不同。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。」

捷安特的受訪者亦表示：「如果原本 OEM 做不好，OBM 就更不用談了；但如果 OEM 做的好、核心能力具有優勢的話，可是這個能力又不是 OBM 所必要的。OBM 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。所以外在抽單壓力和內在衝突這兩點是最大的瓶頸。」

對於上述議題，Interbrand 亞太區總監史都華(Stuart Green)認為，分家與否



的確是兩難；但品牌與代工兩者的思維很不一樣，很難存在可以兼顧的灰色地帶，因此品牌與代工兩選一，是時間早晚的問題(盧諭緯，2005)。

### 三、 影響品牌價值主張之因素

為了滿足消費者的功能需求，廠商會以較為硬性、理性的品牌價值做為訴求，例如「華碩品質堅若磐石」；而為了滿足消費者的象徵需求或體驗需求，廠商則會以較為軟性、感性的品牌價值做為訴求，例如 BenQ 的「享受快樂科技」。可見即使賣相同的產品，仍可選擇不同的品牌價值做為訴求。本研究因此從品牌生命週期和產品特性的角度，探討影響品牌價值主張之因素。

#### (一) 品牌生命週期

無論是資訊產業的宏碁、華碩、友訊，或傳統產業的巨大、瑪吉斯、喬山，其經營品牌的歷史皆已超過十年，在各自產業中也都成為全球前十大的領導廠商；因此各品牌已經度過最初的上市期，逐漸邁入精緻期。在這個階段，品牌已經具有一定的知名度，產品品質也被消費者所認同，因此廠商在精緻期的品牌價值主張，將由強調產品功能、價格利益的理性訴求，逐漸轉變為強調象徵自我、或感官體驗的感性訴求。上述轉變過程，如同捷安特、瑪吉斯的受訪者所表示：

「我們早期是以產品的品質，強調得了環法賽團體冠軍所以我們產品最好；或者像我們在中國大陸的店，就很習慣擺上「全世界最大的自行車公司」，表示企業規模。但其實這種硬性的東西，很多人都已經知道了，知名度對我們來說不是問題。以台灣來講，做了 25 年了，差不多第 18 年就發現沒什麼成長，台灣市場就這麼大了。這幾年我們開始做一些調整，像 share the joy of ride 就是比較感性的訴求，因為這樣才能打動另外一群的消費者；所以過去的三年台灣市場成長很快，尤其在中高級產品成長有一倍半。這也讓我們知道，要打動這些消費者就需要有軟性的訴求。未來我們會講 inspiring adventure，像騎自行車環島、大的就像環遊世界，都是一種冒險。所以現在全球我們會用比較感性的品牌訴求，除了硬體的產品、通路支持以外，跟消費者溝通就強調感性的主張。(捷安特)。」

「我認為現階段瑪吉斯這個名字已經打到一定程度了，如何讓他得到真正的價值，未來可能是在通路上的配合。像米其林、固特異都有自己的專賣店，但我們現在還沒有這個資格，我們就藉由他不是米其林也不是固特異，本身就賣很多的輪胎，現在要強調他有賣 MAXXIS，把他的店招 MAXXIS 弄得很搶眼。然後這個店不是只有說 MAXXIS service center，這個沒有力量；我們要強調 MAXXIS : center of excellence，感覺到味道不一樣。所以這個階段是跟我的代理商一起做通路，到處都可以看到 MAXXIS。而且讓這個品牌的觸角更接近消費者。(瑪吉斯)」

## (二) 產品特性

除了品牌本身的生命週期階段影響其價值訴求外，產品與購買者之間的關係，包括產品的內隱/外顯性、以及工業品/消費品，亦會決定何者才是有效的品牌價值主張。

### 1. 外顯性的產品傾向以感性的價值訴求；內隱性的產品傾向以理性的價值訴求。

從產品的角度來看，包括手機、筆記型電腦、自行車，使用的地點經常都在公眾場合，因此該產品有很大的一部份是代表了使用者的品味、自我形象、以及使用時的獨特體驗。對這些外顯性高的產品來說，消費者會有較高的象徵需求與體驗需求，因此品牌必須傳達較為軟性、感性的價值主張才能有效滿足上述需求。相對而言，網路設備、健身器材、輪胎等則是內隱性較高的產品，消費者將較為重視產品的功能、品質、價格等問題，因此品牌必須傳達較為硬性、理性的價值主張以滿足功能需求。對此華碩與友訊的受訪者表示：

「像華碩品質堅若磐石，這是屬於產品品質方面的主張；另外我們也會看那個產品本身跟消費者之間的關係，來強調比較軟性的主張。以手機來講，手機的品牌口號(slogan)就是 heart of technology、感動世界的科技；然後手機我們就比較強調 ASUS，不會去提到華碩。最近我們出了一個產品，你可以看得出來就是完全的感性訴求；但是你在感性訴求裡面，還是可以看出我們對產品、品質的用心。(華碩)」

「網路的產品往往都放在公司或家裡面桌子的角落看不到，不像手機、NB 可以秀出來，所以你不需要做很多花俏的行銷訴求。至於說形象的部分，我們也很少做形象的廣告；因為網通的產品外顯性低，所以我一向都不覺得，我們應該投資做這方面的事情。目前品牌的訴求還是以產品為主軸，好的產品、好的服務；我們做的比較多是這種專業導向的、影響意見領袖的方式。若是數位家庭的產品外顯性就會比較高，產品的外型、工業設計等我們就會花比較多的精神來做。當外顯性的產品愈來愈多的時候，這可能會是未來的課題。(友訊)」

### 2. 工業品傾向以理性的價值訴求；消費品傾向以感性的價值訴求。

企業用戶與一般消費者由於使用目的的不同、決策過程的不同，導致兩者有不同的基本需求；因此品牌必須以理性的價值主張來滿足企業用戶的功能需求，而以感性的價值主張來滿足一般消費者的象徵與體驗需求。對此友訊和捷安特的受訪者表示：

「友訊成立的前 15 年賣的是企業用戶，大部分是中小型企業；現在美國市場的營業額大概一半是來自企業用戶、歐洲有 70%、其他像金磚四國幾乎全部

都是企業用戶。因為企業用戶是比較理性，所以我們的品牌訴求就是滿足客戶需要，像品質、服務、創新、價格合理，這都是基本訴求。但是你到消費者市場的話，即使這個產品還是比較理性的，不過對消費者訴求的時候，還是有很多感性的成分在。所以產品、服務經驗還是主要的訴求，不過我們還是有因地制宜。像美國有百分之五十是賣給消費者，所以形象訴求做的就比較多；另外像台灣我們也做的比較多，因為就近的關係。(友訊)」

「因為我們產品的本身就很符合健康、環境、關懷等這些議題，這一向就是我們品牌訴求的主軸，裡面再加上對產品的創新。所以我們甚至覺得，如果大家多多來騎車的話，對社會和諧也很好。所以我們早期是講產品是全世界最好的、我們是全世界科技的領先者；那我們從 share the joy of ride 就已經不再講產品利益了，不過那個是比較廣泛性的，最近的 inspiring adventure 則是更進一步到比較個人的心裡去說話。(捷安特)」

## 伍、結論

為迎接知識經濟新時代，政府自 2006 年起即擴大推動為期七年的「品牌台灣」(Branding Taiwan)發展計畫，期望在 2012 年能夠有台灣品牌名列全球百大；因此在未來數年，可說是台灣品牌設法成長茁壯、進一步提升品牌價值的關鍵時期。本研究為學術界首次針對品牌與代工是否分割此一策略上的兩難問題，探討六家個案公司是基於何種內外因素考量下將品牌與代工切割，抑或如何在不分家的情況下利用製造優勢厚植品牌實力。另一方面，品牌價值主張必須隨著品牌生命週期而有階段性的改變，本研究亦探討個案公司品牌訴求之改變歷程與背後影響因素。以下即彙整本研究之重要結論與管理實務上的意涵。

### 1. 產業結構特性和產品生命週期為影響 OEM/OBM 是否分家的主要外部因素：

從產業結構的角度來看，廠商首先必須考量該產業的競爭激烈程度。尤其對資訊電子產業，例如個人電腦、網通產品、手機等的品牌來說，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。其次，隨著台灣資訊廠商在國際舞台嶄露頭角，當品牌排名持續向前的時候，若仍堅持品牌與代工並行策略，則外在的無形壓力將可能造成製造部門無法獲得國外訂單挹注、但自有品牌銷量卻無法達到規模經濟的窘境；此時，品牌與代工分家則變成一不得不為的被動做法。

從產品生命週期的角度來看，位於成熟期的產品所面臨的 OEM/OBM 分家壓力，將高於成長期的產品，尤以電腦產業為最明顯的例子。一方面全球市場已接近飽和，產值的年成長有限；另一方面英特爾與微軟的處理器與作業系統之架構

已成為標準，廠商較難以差異化做為競爭手段。上述兩項原因造成廠商對壓低產品價格、產業內專業分工、以及規模經濟的追求，因此 OEM/OBM 分家不僅使廠商能專注於品牌經營，更能借重專業代工廠的力量提昇產品品質並降低成本。

綜合上述，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逐漸往前時，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早已形成專業分工的態勢，從上游零組件到下游組裝此一綿密的產業供應鏈建構了全球獨一無二的優勢，因此專業的代工集團如鴻海、廣達、仁寶等將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，由於產業內不存在強勢的領導廠商、或產品生命週期正處於成長期、又或產品的差異化競爭仍重於價格競爭等因素，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 OEM/OBM 是否分家仍掌握主動權，其考量點反而較多是來自組織的內部因素。

## 2. 組織核心能力、內部的資源爭奪與文化衝突程度，為影響 OEM/OBM 是否分家的主要內部因素：

組織核心能力與資源分配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。對傳統產業的品牌而言，由於過去以幫國外品牌代工起家，其製造量產、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；再加上科技業的垂直分工體系有利於將製造業務外包，因此高科技廠商無論是外在環境條件或內部能力的配合上，均擁有較大的優勢來進行品牌與代工業務的切割。

若單就組織內部的資源爭奪與文化衝突程度來考量，則無論資訊電子業或傳統製造業均同樣面對品牌與代工並行所造成的上述問題。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 brand 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. 品牌生命週期、以及產品特性(包括內隱/外顯性、工業品/消費品)為影響品牌價值主張的關鍵因素：

從品牌生命週期的觀點來看，隨著品牌由上市期邁入精緻期而後鞏固期，品牌訴求的重點也應從強調產品功能的優越性而進一步提供象徵和體驗需求的滿

足，才能持續累積品牌價值與消費者認同。台灣的國際品牌在以往一直是以功能需求的滿足，例如功能優良、品質穩定、價格合理等做為主要訴求重點；但若要进一步成為全球百大品牌，則如何提升消費者的心靈佔有率，塑造獨特的品牌精神以滿足全球消費者的象徵或體驗需求，勢必成為下一階段的重點。

邁入精緻期的品牌，其品牌價值主張必須以一種混和的形式來同時滿足顧客的功能、象徵、和體驗等需求；三者比例的拿捏，除了必須與公司形象、核心能力等內部因素取得一致外，也必須同時考量產品特性、產品與消費者之間的關聯性。外顯性高的產品例如捷安特自行車，其品牌標語與訴求已轉而強調象徵或體驗需求的滿足；內隱性高的產品例如友訊的無線網路卡和路由器，則仍維持以優異的功能為主要訴求。另一方面，由於台灣的高科技品牌多數是經營企業市場有成後才跨入消費者市場，例如友訊、合勤、華碩等，因此其一貫強調品質穩定、高性能價格比之功能訴求，在面對消費者市場時必須有所調整；使消費者不僅認同品牌的產品品質，更能進一步賞識品牌的象徵和體驗的品味，如此才能增進整個品牌的價值，並提供品牌後續成長的動能。

## 陸、研究結果自評

本研究是以台灣十大國際品牌的其中六家做為研究對象。由於 Interbrand 的評選資格限定為上市公司，排除了許多未上市的中小型企業，因此無論在產業分佈抑或參選資格上均有其限制性，無形中也忽略了一些在特定產業經營品牌有成、且具有高成長潛力的品牌明日之星。所幸外貿協會基於鼓勵各產業致力於發展自有品牌之企業，於 2004 年開始進行「台灣優良品牌選拔」。每年由 3C 資訊業、消費性電子產品業、流行產品業、機械五金業、運動休閒用品業、建材衛廚業、和文化創意產品業等七個產業，評選出若干個具拓展品牌實力與潛力之廠商。「台灣優良品牌選拔」不僅涵蓋更多產業類別，在獲獎者資格上亦不侷限於已上市公司；上述品牌目前並未如同十大國際品牌般在國際上獲得廣泛注意，但這些優良品牌的品牌發展經驗，卻是最值得眾多有志發展自有品牌的中小企業所師法。

目前十大國際品牌的品牌價值已進入穩定成長的階段，未來數年內將是各企業倚賴品牌而獲利的時期。但相對來說，對國內眾多有志經營品牌的後進企業來說，十大國際品牌在現階段的品牌經營策略則較難參考，因很多企業的品牌事業尚在起步階段，不易應用許多全球性的品牌行銷策略。就筆者所見，這些新興品牌在現階段的品牌發展策略與十大國際品牌不盡相同，但這些品牌企業的成長策略與經驗，則更為貼近台灣地區為數眾多的中小企業，並可做為後續有志發展品牌企業之參考。未來若能將本土品牌研究之範圍擴展至更多產業，持續訪談「台灣優良品牌」入選廠商，探討並歸納其品牌發展初期之成功經驗，將可發展中小

企業品牌在上市期的打造品牌模式；其次，藉由研究對象涵蓋不同生命週期的品牌公司，並與十大國際品牌之現階段品牌策略進行相互比較與分析，最終將可整合而為本土品牌由上市期發展為精緻期乃至鞏固期的階段性成長模式。

## 柒、參考文獻

1. 吳修辰(2004)，「用十六名洋將躋身亞洲第一的蓋廟理論」，商業週刊，第 939 期
2. 林義凱(2003)，「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。
3. 洪順慶(2006)，台灣品牌競爭力，台北：天下雜誌。
4. 洪清德(2004)，「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 21 卷第 4 期，頁 451-476。
5. 施振榮(2005)，全球品牌大戰略，台北：天下雜誌。
6. 高次軒、陳慧玲(2006)，打造全球第一品牌：D-Link 年年獲利的傳奇，台北：商週出版社。
7. 陳正倉、林惠玲、陳忠榮、莊春發(2004)，產業經濟學，台北：雙葉書廊。
8. 張殿文(2006)，「王振堂用 1% 哲學，做出百億品牌營收」，數位時代雙週刊，第 99 期。
9. 鄭呈皇(2006)，「把決策模式倒過來 貼近前線市場」，商業週刊，第 1000 期，
10. 劉子歆、洪世章、朱詣尹(2003)，「網際網路、交易成本與組構場域—台積電與趨勢科技之個案研究」，資訊管理學報，第 9 卷第 2 期，頁 73-107。
11. 盧諭緯(2003)，「宏碁 OEM 到 OBM 品牌之路」，數位時代雙週刊，第 66 期。
12. 盧諭緯(2005)，「2005 十大台灣國際品牌解析」，數位時代雙週刊，第 92 期。
13. 盧諭緯(2006)，「當宏碁愈變愈小，生意反而越做越大」，數位時代雙週刊，第 106 期。
14. 薛怡青(2006)，「宏碁靠委外代工借力使力」，數位時代雙週刊，第 106 期。
15. 曠文溱(2007)，「宏碁全球 NB 佔有率 坐三望二」，CNET 科技資訊網，5 月 4 日。
16. 魏錫鈴(2004)，騎上峰頂—捷安特與劉金標傳奇，台北：聯經出版社。
17. 瞿宛文、安士敦(2003)，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。
18. 瞿宛文(2006)，「台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？」，台灣社會研究季刊，第 63 期，頁 1-52。
19. 顧建兵(2006)，「代工、品牌互斥，華碩提前分家」，數位時代雙週刊，第 102 期。
20. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.

21. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14 (October), pp.532-550.
22. Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.
23. Hobday, M. (1995), *Innovation in East Asia: The Challenge to Japan*. London: Edward Elgar.
24. Kohli, A. and B. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), pp.1-18.
25. Mohrman, S. A. and M. A. Von Glinow (1990), "High technology organizations: Context, organization and people," *Journal of Engineering and Technology Management*, 6(3/4), pp.261-280.
26. Park, C. W., B. J. Jaworski, and D. J. MacInnis (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, 50 (October), pp.135-145.
27. Ragin, C. C. (1987), *The Comparative Method- Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. London: University of California Press.
28. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
29. Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *The Quarterly Journal of Economics*, 80(3), pp.190-207.
30. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> Ed.. London: Sage.