

國立政治大學企業管理研究所
碩士學位論文

指導教授：彭朱如博士

代工廠自創品牌之動態競爭策略

研究生：劉哲瑋

中華民國 103 年 1 月 22 日

誌謝

從決定暫時揮別職場報考政大 AMBA 開始，這一路上面臨了非常多的挑戰。對於 15 歲就離開台灣的我來說，一切都是從零開始，需要重新面對與克服。果真，入學後的每一天都極為精實且精彩。我深信在政大研讀的這些日子，將會是我往後回頭審視人生時會最為懷念的一段旅程。

在這段極為嚴謹的旅程之中有著許多讓我心懷感激的人。首先要感謝的，即為我的指導教授-彭朱如老師。論文的寫作過程難免徬徨，感謝彭老師極具耐心的指導與鼓勵，專業且獨到的建議給予了我莫大的幫助。再者，我要感謝許牧彥老師在每週課堂中仔細教導關於動態競爭的知識，開放式的討論及獨特的見解對於學術基礎較弱的我亦有著莫大的啟發。同時在此，也對百忙之中抽空親臨指導的侯勝宗老師表達謝意。別蓮蒂老師，黃秉德老師，司徒達賢老師，于卓民老師，詹滿容老師，丁克華老師，巫立宇老師及周逸衡老師，從你們的課堂裡我獲得的遠超過學術上的知識，何其有幸能有機會得到你們的教導，在此一併感謝。

此外，對於三家研究對象公司也致上感謝之意。喬山的羅崑泉董事長伉儷、成霖的歐陽明董事長及萬國通路的謝明振董事長，感謝你們接受我的訪談，並不吝所知的與我討論創業及自創品牌經過。無價的分享，我十分感激。

AMBA 的學習是我這一生最難得的經驗。這一年同甘共苦同學們更是我學習路途上最大的支柱。國瑞、秉中、伯彥、嘉偉、佑銘、佳蓉、嘉耘、媛智、育頡、彥希、彥志、協利、煥哲、承韋及孟賢，沒有這些可愛的同學們，我無法撐到現在。最後，感謝我的父母，尤其是即將在三月成為我妻子的玉琦，謝謝妳這段時間對我無盡的包容及體諒，讓我能有動力朝自己的目標前進。這一路雖然辛苦，但一旦都很值得。

摘要

身為台灣上個世紀經濟發展的基石之一，代工模式功不可沒，但沒有自主品牌模式使終缺乏走向國際的競爭力。然而隨著時代的變化，代工模式本身也不斷向前發展，已從早期簡單的純生產製造式的代工發展到今天研發，設計，生產的一體化代工。企業在代工中也可以發展新技術知識壯大自己，甚至發展出自己的品牌，然而在轉型過程中必會遭到原有客戶的反擊。

本研究採用 AMC (Awareness - Motivation - Capability) 架構探討代工廠在轉型品牌過程之中與原品牌客戶之間的動態競爭策略，並研究四個問題：
1. 代工廠從代工至自創品牌過程中的轉型策略如何影響品牌商反擊行動之可能性？
2. 代工廠本身之能力如何影響代工廠自創品牌策略進而降低品牌商反擊之可能性？
3. 品牌商之能力會如何影響代工廠之自創品牌策略？
4. 代工廠與品牌商之互動關係會如何影響代工廠自創品牌策略？

本研究挑選三家已在國際市場上創立品牌之台灣企業，分別為喬山健康科技股份有限公司、萬國通路股份有限公司及成霖企業股份有限公司，以初級資料為主，次級資料為輔，包括與企業主之面對面訪談、網站資訊、報章報導及公司簡介等。

本研究結果發現，針對問題 1，代工廠運用主動告知、產品及市場區隔、及利用品牌商優越感以積極發展自身技術三種策略，以降低品牌商之反擊動機。針對問題 2 & 3，代工廠會分為生產、設計、垂直整合零組件優勢及整合供應鏈兩階段培養並積極發展自身能力，以增加品牌商對代工廠之依賴。針對問題 4，面對代工廠及品牌商密切之互動關係，代工廠則傾向採取避免衝突的策略以求生存。

Abstract

The OEM-supplier model undoubtedly has been a major contribution to the economic development in Taiwan since 1960's. However, firms as OEM suppliers encounter with difficulty to go global without their own brands. They therefore move from OEM suppliers to OBM as the time changes. By developing their own brands, firms have to fully integrate from the upstream activities to the downstream activities. Inevitably, such path might attract retaliations from original brand-owned partners.

This research explores the competitive dynamic strategies between OEM manufacturers and its brand-owned partners based on the AMC model (Awareness – Motivation – Capability), focusing on four topics:

1. In the transition process from OEM-supplier to brand-owned manufacturer, how would the branding development strategies affect the possibility of retaliation from the original brand-owned partners?
2. In the transition process, how would the OEM-supplier's capabilities affect its branding development strategies and then to lower the possibility of retaliation?
3. How would the capabilities of the original brand-owned partners affect the OEM-supplier's branding development strategies?
4. How would the dyadic relationship between OEM-supplier and its brand-owned partner affect branding development strategies?

This research investigates 3 Taiwanese companies who have been going global, Johnson, Eminent and Global Union. Conducted by case study approach, this research collected primary and secondary data including face-to-face interviews with current presidents, newspapers, magazines and web informations, demonstrating the

following findings:

1. An OEM-supplier can successfully decrease the possibility of retaliation by notifying its brand-owned partners such transition decision.
2. By integrating supply chain and acquiring new technologies and knowledge, and OEM-supplier can increase the dependency from its brand-owned partners, thus would also decrease the possibility of retaliation.
3. Avoiding confrontation is the primary rule for both parties who are close to each other.



目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	2
第三節 研究範圍.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 動態競爭與競合.....	4
第二節 代工廠與品牌商之能力.....	8
第三章 研究方法.....	11
第一節 個案選取.....	11
第二節 個案公司介紹.....	12
第三節 資料蒐集與分析.....	15
第四節 訪談對象.....	16
第五節 訪談問題.....	16
第四章 研究發現.....	18
第一節 代工廠策略對品牌反擊動機的影響.....	18
第二節 代工廠能力對於品牌反擊動機的影響.....	23
第三節 品牌商能力對於代工廠自創品牌策略之影響.....	27
第四節 代工廠與品牌商之互動關係對於代工廠轉型之影響.....	29

第五節 競爭者分析架構.....	30
第五章 結論與建議.....	35
第一節 研究結論.....	35
第二節 觀念架構圖.....	39
第三節 研究限制及後續建議.....	41
參考文獻.....	42



第一章 緒論

第一節 研究動機與背景

代工是後進國家欲切入國際代工市場的基礎。回顧台灣近半世紀以來的經濟發展，代工佔了不可或缺的一席之地。自從 1960 年代高雄的紡織業開始，歷經 20 年的發展，到了 80 年代美國企業界興起組織再造或重組之風潮，許多大企業以追求核心競爭力為首要目標，分別拋棄以製造為主的非核心業務，並將其轉至勞力成本較低之亞洲。台灣的代工產業包括雨傘、鞋帽、自行車等，許多台灣代工的產品均列世界前茅，至 1996 年台灣國民所得甚至達到了一萬三千美金，在亞洲四小龍之中為佼佼者。然而代工產業完全仰賴國外品牌客戶的訂單生存，而且利潤微薄，雖然替台灣創造了經濟奇蹟，但也使台灣背離了以研發及品牌為主的品牌之路。

隨著以大陸為主的亞洲各國以更廉價的密集勞力加入戰場之後，部份尚具規模及能力的代工廠即開始思考自創品牌之轉型。然而轉型並非短時間內可完成，而且需要各方面因素的配合方可成功，像是生產、設計、零組件、行銷、通路及組織，而最重要的即為競爭。代工廠原本專職在歐美各品牌廠不再視為核心業務的生產，只要出貨及品質穩定即為訂單的保證，但面對自創品牌，勢必將競爭層面往供應鍊下游延伸，也就是與品牌商競爭。而長久以來都是依賴品牌商訂單生存的代工廠將如何與品牌商競爭？如何將衝突化為最小甚至可不戰而勝在？此過程之中又運用了哪些策略？這些都是本研究將探討的課題。

第二節 研究目的與研究問題

一、研究目的

以傳統的競爭觀點來檢視代工廠與品牌廠之間的競爭，可能會出現不夠全面且及時的盲點，本研究認為代工廠與品牌商之間的競爭應為動態的，也就是有著一來一往的互動。以動態競爭的角度來看，在代工廠正式有轉型動作之前品牌商是不可能察覺的，甚至如果有心隱瞞品牌商都可能到後期才會察覺其轉型之競爭行為。代工廠轉型成功後即將進入與品牌商同一市場，因此將在品牌市場上瓜分利潤，故可預期的是待品牌商察覺之後必會有反擊之行為，故應以動態競爭的角度檢視。此部份之目的在探討代工廠轉型之策略運用對品牌商反制動機之影響。

在競爭過程之中不論是環境或是雙方內部之因素，像是組織或能力方面，這些因素如有改變時對競爭行為及結果也有著相當的影響。譬如掌握獨特資源的時間點或是發展階段等。每個階段的競爭行為都有差異，這部份除了動態競爭之外，也將會從資源依賴及資源基礎之觀點探討。

二、研究問題

根據前述之研究背景與動機本論文之研究問題如下：

- (一) 代工廠從代工至自創品牌過程中的轉型策略如何影響品牌商之反擊行動之可能性？
- (二) 代工廠本身之能力如何影響代工廠之自創品牌策略進而降低品牌商反擊之可能性？
- (三) 品牌商之能力會如何影響代工廠之自創品牌策略？
- (四) 代工廠與品牌商之互動關係會如何影響代工廠自創品牌策略？

第三節 研究範圍

本研究所選取之個案公司皆是以代工廠起家，已有自創品牌且是已銷售海外均在海外設有分公司，並投入相當資源在行銷方面的台灣公司，並且其品牌在國際市場上都具有相當的知名度。

故本研究以在國際市場上有知名度且成功的台灣公司為研究對象，三家皆以代工起家，且目前都以自有品牌為主，同時也維持代工的業務，而因轉型過程類似且運用之策略相似性高，因此都列入研究範圍。



第二章 文獻探討

縱觀台灣在第二次世界大戰以後的經濟活動，主要就以出口為導向的製造加工為主，意即台灣的貿易商或工廠根據國外品牌客戶的訂單需求，以大量人力從事製造加工的產業。而雖然這一路上產業結構及領導產業有所更迭，不論是雨傘，鞋帽或是自行車王國，唯一不變的就是代工模式。代工產業經過 20 年的發展後，在 70 年代末期部份代工業者開始意識到如此低利潤空間的模式，若非具備相當的規模無法永續經營，更無法走出世界，故開始走向轉型品牌之路。然而轉型過程中最大的障礙便來自於過去代工時期的品牌客戶，代工廠如何轉型，過程中以何種策略面對過去自己的客戶，甚至讓對方坐視自己轉型成為未來瓜分市場及利潤的競爭對手，便是此研究所探討的主要層面。

本章的重點在於探討動態競爭與競合方面的相關理論觀點。本研究的文獻探討將首先將從代工廠策略運用的角度探討，並包含動態競爭及競合之觀點；第二部分主要將探討代工廠及品牌商之能力，將包含資源基礎觀點及資源依賴理論。

第一節 動態競爭與競合

一、動態競爭

競爭本身是一個動態的過程，任何可能有利於己而不利於對手市場的行動必然會招致競爭者的回應或反擊，如何降低或延緩，甚至完全消除競爭對手的回應及在對手採取行動前便採取適當的回應，不僅關係著一個競爭行動的成敗，更牽動著市場內地位的變化（Chen，2009）。本研究將運用動態競爭（Competitive Dynamics）中的 AMC（Awareness - Motivation - Capability）架構，來探討代工廠轉型自創品牌過程的策略選擇。

1. 察覺 (Awareness) - 意指察覺對手的競爭行為並了解其意涵。競爭中的防禦者對於一個競爭行為的察覺程度，與其是否反擊及反擊力道息息相關。如果防禦者並未察覺對手的競爭行為則自然就不會有任何回應，而察覺後的反擊程度也與察覺的內容及方式有直接的關係 (Chen, 2009)。

2. 動機 (Motivation) - 意指趨使反擊方做出反擊決定的誘因，通常包涵了利潤，營收或市場，當然也包括心理層面的因素，代工廠轉型的過程中這是分析對手及策略選擇的基礎，在轉型過程中代工廠必需考量與品牌客戶的利益衝突，而代工廠必會避免直接攻擊品牌商最重要或是有潛力的市場，不然反擊力道則會越大 (Chen, 2009)。

3. 能力 (Capabilities) - 意指防禦者所擁有並可用於反擊的有形、無形資源、以及能力。能力是指該公司有實力針對競爭行為做出有效的反擊，其包涵了執行反擊行動的技術、資源配置及調度、配套措施，以及本身與攻擊者的相對優勢。如果反擊所需的技術少，資源調度複雜及配套措施龐大，則反擊可能性較低反之則較高 (Chen, 2009)。對於品牌廠而言，因為代工廠完全倚靠品牌商的訂單存活，面對代工廠所發起的競爭行為最有效的方式即為抽單，讓代工廠的營收瞬間大幅下降或歸零，使其不再有資源進行轉型或徹底失敗，此為最有效的手段。

而綜合以上三點，陳明哲教授 (2011) 曾舉美國零售業龍頭 Wal-Mart 的崛起為例綜合說明。Wal-Mart 創業之初並未選在零售業營收最高的大都市，而是在周圍的鄉鎮開始設點，以鄉村包圍城市的策略避免跟當時的大型零售業者正面衝突，以致於這些業者在 Wal-Mart 創業之初根本沒有注意到這個潛在的威脅，

自然也不會有反擊之行動及動機。在此同時 Wal-Mart 持續累積銷售，物流，管理等各方面的實力，直到其它大型零售業者察覺到這個對手的壯大時已經來不及與之抗衡。

AMC (Awareness - Motivation - Capability) 了解的是動態競爭的過程，然而在此之前最重要的是成功辨識競爭者的存在及可供策略運用的資源，這可由市場共同性及資源相似性兩個層面來探討。

(一) 市場共同性

此觀點的基礎是將競爭行為的兩方定位在相同的產業內的競爭者，研究他們的市場共同性高低。其定義就是競爭行為的兩方所在所欲爭取的市場重疊性高低與程度，這也可以解釋成是競爭行為的動機。如果競爭行為發起者與防禦者的市場共同性高，則可定義為競爭者且發起競爭行為時的衝擊很大，因為瓜分的都是同一塊市場，自然有很大的動機進行反制。

(二) 資源相似性

不同於市場共同性強調的是市場重疊程度，企業彼此所擁有的資源可以具備同樣或類似功能，但不會完全相同。其定義為競爭者所擁有能夠與對手相較之資源及其組合。了解資源相似性對廠商的競爭優勢非常重要，因為擁有相似資源組合的廠商可能在市場上具有相似的策略性能力與競爭弱勢，同樣的如擁有多樣化資源組合的廠商則會有多樣化的競爭決策組合 (Chen, 2010)。

二、動態競合

競合的概念最早可回溯到 Brandenburger 及 Nalebuff 於 1996 年在《競合 (Co-opetition)》一書中所提出，兩位作者主要認為廠商間的關係應不僅是單純

的競爭而已，基於共同的利益及目標考量，應同時也會發生合作的現象，他們提出了「價值網(value net)」的概念填補了1980年代由Michael Porter所提出的五力分析模型，讓廠商間的關係突破了零和的競爭局面。Lado et al. (1997)則將廠商的競租行為 (rent-seeking behavior) 區分為四個種類，分別為競爭行為(competitive behavior)、合作行為(cooperative behavior)、獨占性競爭行為 (monopolistic behavior) 及統合行為(syncretic behavior)，本質上，Lado(1997)所提出的第四種競爭與合作並存的關係即同於Brandenburger及Nalebuff (1996)提出的競合概念，其主要都在強調不同的市場競局者為了共同擴張市場大餅而產生合作行為，而競爭則是為了瓜分此一逐漸擴張的市場機會。

過去有關競合的相關研究主要可區分為三大主軸，分別為競合的驅力、競合的過程及競合的結果 (Peng, Pike, Yang and Roos., 2012)，然而，有關競爭與合作間的互動關係之研究卻相對較少，亦即過去的研究中鮮少對競合關係中動態及複雜的本質進行討論，Bengtsson, Eriksson & Wincent (2010)三位學者即認為，探討競合關係間的動態性是至關重要的議題，而透過長期的觀點，競合過程中變動的張力與衝突將更能具體凸顯，有助於對於實務上競合現象的實際解析。

Chen (2008)認為競合應是一種更複雜、超越對應(transparadox)的關係，有別於過去將其視為一種互斥的觀點，Chen & Miller (2011)進一步以關係觀點之角度解構競合關係，兩位學者認為動態競合應更聚焦在其持續互利之互動，強調其存在之價值創造、間接競爭、長期互動及多元利害關係人之內涵，而透過長期的探究，這些過去較少被探究的議題將逐漸受到重視。

在本研究中所欲討論的代工廠與品牌廠間關係，Chen (2008) 的競合觀點相當契合，一方面代工廠與品牌廠存在製造上的合作關係，然而一但代工廠累積了一定的產銷實力，極可能會朝向 OBM 的方向前進，因此便演化出與品牌廠間既競爭又合作的複雜關係，然而植基於過去長期合作的基礎，後續的競合互動將遠比將其視為衝突關係更為複雜，其存在的價值創造、間接競爭及長期互動或與其他利害關係人間的互動，更可能是一項具有動態性本質的關係。

而在動態關係的研究上，Chen (1996) 將廠商間互動關係之以察覺 (awareness)—動機 (motivation)—能力 (capability) 三者進行解析，對於各行動之內涵有更深度的理解，也有助於對於廠商間實際互動的運作機制有更細緻的分析，本研究認為這些 A-M-C 亦有助於在動態競合關係上的解析，分別針對品牌廠與代工廠的內部因子進行探索，將有助於對其長期演變。

第二節 代工廠與品牌商之能力

一、資源基礎理論

資源基礎理論最早由 Penrose (1959) 提出之企業成長理論奠定其基礎。她認為企業是一個由各種資源所組成的組織，這些資源也是企業成長的動力，企業之成長可藉由不斷的累積及有效利用這些資源而達成。Wernerfelt (1984) 首先提出“資源基礎理論”(Resource Based View) 並指出企業具有不同的有形及無形的資源，公司決策之分析不僅應以資源替代產品資源更可轉變成獨特的能力，這些獨特的資源與能力是企業持久競爭優勢的來源。這些資源及能力不僅決定企業策略決策之思考，也決定了整個企業未來發展方向及競爭優勢，而理論所關心的重點即在於企業如何分辨、累積及發展這些資源及能力。

Lall (1992) 將廠商與製造相關的能力區分為三類：投資、生產、連結能力。投資能力包括為興建新產能而需要的確認、準備、取得技術、建設、設計、設置裝備等等之技能。生產能力則包括 (一). 品管、運作、維修；(二). 適應與改善；(三). 研究、設計、創新等技能。連結能力則包括和供應商、代工廠等單位進行溝通並取得或資訊與技術的技能。這可幫助研究了解，在同一產業中生產同產品的廠商，其所具有的能力可能有相當的差異。有的廠商在生產及研發技術上完全依賴向外取得，而有的廠商則可完全以自身能力完成。

而司徒達賢 (2005) 認為，企業學習能力及組織過去的知能水準有著密切的關係，如果過去在技術上已有良好之基礎，吸收速度就越快，也越能補足其知識的不足。換言之，其本質為反求諸己。企業應投入更多的力量在本身能力的提升，憑藉著卓越的能力來應變及等待機會，只要體質好，能力強，存活的機會便很大。代工廠如想自創品牌，首要條件便是壯大實力，透過學習及累積經驗以強化自身的資源及能力。雖然代工廠需要品牌商的訂單生存，但強化自身能力即為迫使品牌商依賴自己並持續提供訂單的基礎，不論是生產、品質、交期、設計、創新乃至於垂直整合、零組件自製到專利，每一項都屬於其獨特之資源及成長之動力。

二、資源依賴理論

資源依賴理論將企業組織定義為一個開放性的系統，其最主要的目的即為生存，而其生存的主要方式就是透過與環境的相互依賴及資源交換。缺乏資源的廠商會與擁有資源的廠商建立交換關係或是由環境獲取資源，但是當此關係成為依賴時企業便需採取行動來降低依賴，而通常皆由供應鏈之上下游進行合併 (Pfetter and Salancik, 1978) 以達成此目標。

而組織在面對多變且充滿不確定性的環境條件下將不會保持被動，會主動往外發展策略聯盟或類似之關係，以降低環境的不確定性及對環境的依賴性 (Zuckerman and D' Aunno, 1990)。但當組織無法自內部獲得資源時就必需與其他組織進行交換，資源依賴理論即認為組織是否存續則取決於組織取得其所缺乏資源的能力。

代工廠雖然具有生產及設計等能力但需依賴品牌商之訂單生存。而面對代工廠不利之產業結構即需要提升自身能力並降低對外部環境及品牌商之依賴，透過垂直整合供應鏈，代工廠不僅可藉此與供應商交換並獲取獨特且可做為競爭優勢的零組件能力，更可使品牌商更加依賴代工廠而提供穩定的訂單，維持代工廠的生存，進而後續變成與品牌廠商議價的基礎。待累積更多經驗、學習及能力後即可靠併購等手段自創品牌，停止對品牌商的依賴。

第三章 研究方法

第一節 個案選取

本研究採取個案研究法共對三家公司進行訪談，並針對其內容進行交叉比對，同時輔以次級資料及相關理論導出研究發現及結論。本研究選取個案公司的原則如下：

1. 皆以代工廠或設計代工形式 (OEM/ODM) 創業，之後轉型自創品牌 (OBM) 的台灣公司。
2. 轉型皆成功，且目前自有品牌行銷於國際而不只有台灣。

本研究擬藉由了解台灣代工廠轉型的過程中所使用的動態競爭策略，透過個案分析以探索代工廠轉型的背景及原因，以及所用來降低品牌客戶回應強度或回應時間，甚至完全消除其回應動機的策略。

第二節 個案公司介紹

基於以上原則本研究挑選出喬山健康科技股份有限公司，萬國通路股份有限公司，及成霖股份有限公司三家跨產業且自創品牌之代工廠商。

一．喬山健康科技股份有限公司

喬山健康科技股份有限公司成立於1975年10月7日，原名喬山金屬工業股份有限公司，初期以生產啞鈴、槓鈴為主要業務，1980年開始設計及製造有氧健身器材，與美商ROSS Fitness合作製造AIRBIKE，並為世界知名的健身器材大廠Universal，Tunturi，Schwinn，TURE，OMRON，Mizuno代工健身器材產品；1996年起在美國創立Vision，Horizon，Matrix等自有品牌，產品行銷全球；2003年於台灣證交所掛牌上市，並設立Johnson 喬山健身器材連鎖店，成為亞洲第一大、全球前三大的健身器材廠。

喬山健身器材主要可分為家用與商用兩種，截至2011上半年，營收比重為家用(45%)、商用(55%)，其中，公司擁有「Vision」、「Horizon」、「Matrix」、「Johnson」及「Livestrong」等五大健身器材品牌，公司擁有國際化的自有品牌及行銷通路，產品除在台灣市場銷售外，在美國亦有三家品牌行銷公司，負責北美市場的產品銷售；另外，在大陸、英國、德國等國家也自行成立行銷公司，以提高公司產品的市佔率。

喬山產品以歐美大型通路、健身房、俱樂部、百貨、健身器材專賣店等為銷售對象，截至2010年，銷售地區比重為：美國49%、歐洲29%、亞洲16%、台灣3%及其他3%。

二．萬國通路股份有限公司

萬國通路股份有限公司成立於 1979 年 4 月 25 日，主要產品為 ABS 硬箱、PP 射出箱、軟箱(袋)及其他各款式之手提袋、電腦袋及背包等商務及旅遊之必需品，為台灣最大的旅行箱製造商。主要產品係透過百貨公司（如新光三越，遠東及其他百貨等）及大型量販店（如家樂福，好市多，台糖及大潤發等），和自行開設專賣店以拓展國內箱包市場。萬國通路業務分為自有品牌及代工兩塊，比重分別為 6:4。

自有品牌雅仕牌 EMINENT，主要透過百貨公司（如遠東、新光三越等），大型量販店（如家樂福、好市多、台糖，大潤發、燦坤等）及自行開設專賣店，迄 2012 年，自行開設店數達 31 家。

代工方面，其客戶包括美國 TARGET、TUMI、HARTMANN、新秀麗、法國 DELSEY、日本 KYOWA、Puma、德國 Hugo Boss、Esprit、英國 TRIPP、ANTLER、法國 LETANN 等二、三十個國際級知名旅行品牌公司。

2011 年 7 月，萬國與台南市府簽約，於高鐵台南站旁新建廠房。公司收購附近農地 5.7 公頃，並進行地目變更及環評等設廠工作，2013 年初開工，約新增 50%產能。第一階段投入 20 億元，打造年產 600 萬箱的工廠，2014 年下半年啟用，第二階段投入 10 億元，於 2014 年開始，將打造成觀光工廠，餐廳及旅行生活館。

三．成霖股份有限公司

成霖成立於 1979 年 10 月，係從事水龍頭及其零件之製造加工及買賣業務，為亞洲最大水龍頭製造商，主要客戶都為美國大型量販店。

成霖經營初期以貿易為主，掌握市場通路及市佔率後，再進入產品研發生產領域；同時，生產採取國際分工策略，分別於台灣及大陸設立水龍頭專業生產工廠，成霖潔具負責水龍頭模具開發，本體鑄造、拋光、組裝；成霖實業及慶津五金負責銅、鋅壓鑄、電鍍。

除對 ODM 客戶交貨外，公司還自創品牌行銷產品，擁有 13 個自有品牌，如美國 Danze 及 Gerber 等，德國 Leze、英國 PJH、以及中國大陸的 GOBO 及麗舍，其中 Danze 及 Gerber 占自有品牌營收達 50%，為兩大營收來源。Gerber 銷售量為美國第三大，PJH 則為英國市占率最大的廚衛通路商。

公司從事廚衛用品的研發、設計、製造及銷售，2012 年主要三大業務為代工、自有品牌，通路收入，各占營收的三分之一。產品比重方面，水龍頭及花灑占 45%，衛浴陶瓷設備占 35%，廚具產品占 10%。

四、個案樣本

本研究對象共挑選三家公司，分別為喬山、萬國及成霖，其公司背景資料整理如下表 3-1 所示：

表 3-1 研究公司背景資料表

	喬山	萬國通路	成霖
公司成立	1975	1979	1979
自創品牌	1996	1985	1985
營業額 (2012)	180 億台幣	32 億台幣	214 億台幣
海外市場	美國歐洲	美國歐洲日本	美國歐洲大陸
品牌佔比	92%	60%	70%
主要代工客戶 (自創品牌前)	Omron Mizuno Nautilus Universal	TUMI Samsonite CK PUMA BOSS Ferrari	Home Depot Lowe' s Wal-Mart B & Q
主要代工客戶 (自創品牌後)	Omron Mizuno Nautilus Universal	TUMI Samsonite Dunlop BOSS Ferrari Delsey Esprit PUMA CK (皆為 ODM 設計)	Home Depot B & Q

第三節 資料蒐集與分析

本研究同時採用初級及次級資料進行研究。初級資料收集來自於與三間公司之企業主訪談，次級資料包括分別公司網站相關資訊及公司概况，以及其它次級資料包括網路上所有這三間公司歷史、營運、行銷及創業歷程相關新聞資料及評論，報章雜誌報導及宣傳文件。

第四節 訪談對象

本研究採用訪談企業為初級資料來源，訪談層級皆為該企業之負責人，受訪時間為1-2.5小時。研究企業之訪談對象整理如下表3-2所示：

表3-2 個案公司訪團對象整理表

公司	受訪人	職位	受訪時間	受訪日期
喬山 (Johnson)	羅崑泉	集團董事長	2.5 小時	07/16/2013
萬國通路 (Eminent)	謝明振	董事長	2 小時	08/15/2013
成霖	歐陽明	董事長	1 小時	09/18/2013

第五節 訪談問題

經上述之文獻探討，本研究發想下列之問題對此三家企業進行訪談，共分為代工廠及品牌商能力及資源、轉型過程及AMC架構三個層面。問題範例整理如下表3-3所示：

表 3-3 訪談問題範例整理表

動態競爭	
代工廠及品牌商之能力及資源	<ul style="list-style-type: none"> ● 代工廠與品牌商的資源共通程度為何？ ● 品牌商有多依賴代工廠？在哪些方面？ ● 代工廠內部資源優勢？ ● 代工廠資源如何影響轉型？ ● 品牌商有何資源？ ● 品牌商之資源如何影響代工廠之轉型？
轉型過程	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司的轉型策略？ ● 是否有無任何實務範例？
AMC 架構	<ul style="list-style-type: none"> ● 品牌商是否察覺其轉型之決定？ ● 品牌商為何反制代工廠之轉型？ ● 品牌商的反制是否在代工廠預料之中？ ● 代工廠是否在事先即有任何方式應對其決定？ ● 品牌商具備何種反制之能力？ ● 代工廠是否可預測品牌商反制之能力？ ● 代工廠會如何應對？

第四章 研究發現

依據蒐集三家個案廠商資料及訪談中的分析，針對代工廠轉型品牌之路對於原本品牌商客戶的競合策略，可以得到以下的研究發現，並以此建構本研究的觀念性架構。

第一節 代工廠策略對品牌反制動機的影響

本研究發現此三家公司在轉型之前皆主動告知其品牌客戶其轉型之決定，而非擔心因發起此競爭行為而被品牌商反制攻擊故默默進行。主動告知與否反而是品牌商是否反擊的決定性因素，而非未來有可能被瓜分的利潤空間及其競爭行為，如再配以其它策略，則更可有效消除品牌商反擊之動機。代工廠與品牌合作一段時間以後基於品質及出貨穩定的基礎，品牌廠商多會交由固定之代工廠負責生產，長久以來培養出互信且互相依賴的關係與模式，在此情形之下未來可能被瓜分之利潤空間反而已不是是否反擊的決定性因素，反之，是否被尊重及背叛的因素在此之上，故主動告知最主要是為了避免使品牌商有被背叛的感覺憤而反擊。

“最重要的是你一開始怎麼跟他們講。我要轉型時我都主動跟他們講，這很重要哦，因為主動講人家就不覺得是背叛，反而會感受到誠意。如果不講自己偷偷搞那就完蛋了，重要的是要主動去講，絕對不能偷偷搞，被人家發現那就真的完蛋了。”（萬國通路）

“原本的品牌廠對我都沒有任何反制的打擊，因為東西跟定位都不一樣，大家各憑本事，競爭有很多條件，要有製造，產品，行銷，交期，售後服務，這些都很重要，每個人條件都不一樣。”（喬山）

當競爭行為的明顯程度越高時，該行為越可能被防禦方察覺並回應。如果競爭性行動是模糊不清的且不會對競爭者的某市場造成明顯影響，則競爭者的警覺性會較低，自然就降低他們回應的可能性；但如果該競爭性行動被公然的宣佈，則競爭者將有高度的回應誘因（Chen，2010）。但論文研究的這三家跨產業的公司皆同樣的主動告知客戶其欲轉型之決定，明顯的將成為同市場內瓜分市場及利潤的競爭者，但因此行為使有能力反擊之品牌商感受被尊重，而消除其反擊之動機。

依據以上說明本研究提出發現一如下：

發現一：代工廠主動告知其自創品牌之決定，雖可提高品牌商之察覺能力卻可品牌商採取反制行動之可能性。

主動告知品牌商其轉型決定可使品牌商備感尊重而降低其反擊之動機，但本研究進而發現因情形而異，如配以其它策略運用則可更有效的完全消除品牌商反擊之動機，進而成功轉型而不受任何反擊。以下將分別討論研究對象三家企業所成功運用之策略。

A. 市場與產品區隔

策略之一即為市場與產品之區隔。代工廠轉型初期即決定針對非客戶主力的市場發展，或以開發原客戶並未涉足的市場或產品，以降低對客戶利潤及市佔率的衝擊，進而增加品牌商對自身轉型的接受度及降低反擊動機。更可穩固自身市場，以此為基礎打出知名度讓自家產品能為市場所接受。以成霖為例，家庭內客用廁所因無淋浴設備而且著重設計，成霖在轉型過程中發掘了這個可簡化生產流程較為容易切入，且可發揮自身設計優勢，競爭者又少的新市場，從此切入後使成霖又成功搶下部份市佔率。

此外，成霖告知品牌商轉型決定之時即以與對方討論，因成霖屬貼牌生產最大的風險在於自有品牌預估之銷售數量有限，故決定將預估銷售數量佳的產品繼續供給客戶貼牌出貨，保留給客戶獨家專賣，其餘客戶未挑選的款式則以自有品牌銷售，如此一來不僅品牌商的營業額不會被影響，成霖更可以不衝突到客戶的產品，趁勢推出自有品牌打進市場。即使一開始款式及市場受限，但可達一石二鳥之成效，趁機慢慢的打出自己品牌的知名度及市佔率，讓品牌商“雖不高興但可接受”，坐視成霖推出自有品牌。

“我們賣的通路也都不一樣，畢竟只要賣到市面上大家都拿的到看的到。而且都會避掉客戶原有的市場”（喬山）

“我們當時有主推一個原本我們客戶比較沒在做的，就是客用廁所。客用廁所有個特點，它沒有浴室的，所以產品線比較簡單。而且很多客人在客用浴室上比較喜歡炫耀，因為這是給客人看的，設計的出發點較傳統的較為不同，所以這對我們比較簡單一點。”（成霖）

“大部份都不會同意你做自己品牌的。這時候最重要的是想出一個對雙方都有利的做法或結果，我們想出來的就是，利益在於對成熟的產品不朝品牌商買，而是用自己的 HOUSE BRAND，但部份牌子產品線裡量沒這麼大，風險就在這裡。我就想我們為何不從高價區切入，高價區裡我們賣的好的貼了就 OK，那我賣不好的也不用貼牌，這樣對他們來講雖然不高興但是可以接受，所以我們並沒有失去主要的客戶，我們在一開始就找出了對雙方都有利的方式。”（成霖）

競爭行動的中心性是衡量防禦方對於競爭行為回應與否的一項重要指標。當一項競爭性行動鎖定的是被忽略或尚待開發的市場時，遭遇的反制必然比較小；但是如果競爭行動是發生在眾所矚目的市場或產品上，除非攻擊方實力明顯大過於防禦方，否則必會遭到強大的阻力（Chen，2010）。如果代工廠在一開始就嘗試進入品牌商的重要市場，以轉型之初的實力，可預見的必會遭到品牌商的全面反擊而失敗，瞄準客戶的次要市場不僅可降低阻力，更可充份發揮自身優勢藉以站穩腳步。

依據以上說明本研究提出發現二如下：

發現二：**代工廠採取產品與市場區隔策略可降低品牌商之反擊動機。**

B. 利用品牌客戶之優越感發展自身技術能力

策略之二即為代工廠成功的利用品牌客戶認為代工廠轉型必將失敗的優越感。早期台灣的代工廠因長期幫國外品牌客戶代工生產，養成品牌客戶既定且容易輕忽代工廠製造，設計及學習能力的習慣，即使面對其轉型可能也認為無法成功而不予重視，加上主動告知所給予之尊重及選擇次要市場進入，反而品牌廠可能認為代工廠此舉對自己無傷而坐視其轉型並成長為與自己同類型甚至同規模的品牌商。

“外國人在本質上其實對於這種轉型我感覺是以尊重為主，畢竟轉型又不一定做的起來，人家會想這要看你本事，決定的是消費者啊，搞不好你做沒幾下就掛掉了人家也不需要擔心，所以轉型之初人家還不一定會擔心。”（萬國通路）

“我們當初有沒有被打？其實沒有，這對外國人來講不過是一個新進者而已，也不一定會有成績，所以也沒有打來打去的問題。” (成霖)

“開始做品牌之後人家也沒打我們，因為我們對他們沒害，彼此產品都不一樣，而且他們大品牌根本不怕我們。” (喬山)

Wernerfelt (1984) 所提出的資源基礎論認為，每一間公司所擁有的獨特資源均具異質性，而此異質性就是其競爭優勢的來源。而基於此理論，陳明哲教授 (1996) 提出市場共同性及資源相似性理論用以辨視競爭者及研究競爭之不對稱性。此外，Tversky (1977) 的遞移律法則對於競爭者分析中的不對稱性也有強烈的意涵，由於市場共同性及資源相似性的不同，則競爭者彼此之間對於競爭者的定義也不相同，也就是說如資源相似性程度低則會出現競爭不對稱的情形，意即雖然競爭的發起者視防禦者為主要競爭對手，但防禦方因為資源不對稱性而未將此發起者視為對手，所以並不會有所反擊。如上述所提，在代工廠轉型之初因規模及能力可能因遠低於品牌商，資源相似度非常低，故即使代工廠從最初就視品牌商為主要競爭對手，但品牌商並未將代工廠放在眼裡，故反擊動機降低。

依據以上說明本研究提出發現三如下：

發現三：代工廠利用品牌商低估其能力之優越感，趁勢提升自身技術能力以弱化品牌商反擊之能力，因此降低品牌商反擊行動之可能性。

第二節 代工廠能力對於品牌商反擊可能性的影響

在轉型策略之後，本研究接下來探討的是代工廠的能力對於品牌商反制動機的影響。基於資源基礎理論之觀點，能力指的是企業所擁有的獨特資源，如資產、知識、專利等。(Barney, 1991) 對於代工廠來講，不同於一般偏向於生產的觀點，本研究發現雖然代工廠因為不利的產業結構而必需依賴品牌商生存，但其實代工廠在相當的經驗累積與學習之後累積了相當的獨特資源可轉化為競爭方面的優勢，且可對品牌商反擊與否產生有效的影響，更有甚者，可以使代工廠併購品牌，使自身的轉型奠定更穩固的基礎。

代工廠製造能力極強，不僅能掌握品質且比客戶更了解產品。在工序，製造流程及成本方面都有相當的經驗，時間久了之後皆發展了自有的標準化作業流程，以更進一步的控制品質獲取客戶信任。經過相當的經驗累積之後代工廠便開始學習如何設計產品，這不僅可以可提升自身能力對客戶也可有更有力的發言權。具備設計能力往往是代工廠轉型的基礎，有的代工廠具備設計能力後更可直接為客戶設計款式並貼牌生產，無需再照圖施工。

“工廠有工廠的優勢，一個是品質，一個成本，一個交期。這就是台灣中小企業的一個模式。美國有很多這種公司，他有很多人才是做行銷的有品牌，但是他跟工廠接不起來，但我們有製造跟研發，所以在一起就等於是全部接起來了。我就跟他們說，假使你們產品的行銷，發展，品牌通路的經驗能結合我們喬山的製造，研發，管理，那就很棒了。”(喬山)

司徒達賢（2005）認為，在代工的垂直關係中因品牌商規模大，財力雄厚，在原本的關係中品牌商無需依賴代工廠，但對代工廠而言如無其它品牌客戶時，各代工廠又無法創造獨特之價值，則此產業結構對代工廠極為不利。代工廠一旦成長至一定規模後即可進行垂直整合。藉由垂直整合所創造的零組件優勢，不僅可降低代工廠對供應商的依賴，更可增加自身對品牌商所提供資源之價值及不可替代之程度，有助於處理此產業結構對代工廠不利之問題，且創造事業策略層面的競爭優勢。以本研究三家公司來講，在該產業內皆是靠自身能力完成，這也為之後的持續學習與獨特資源之發展奠定了重要的基礎。

同樣的，累積一定程度的經驗及製造能力之後因成本考量，大多會開始發展供應鏈之垂直整合以自製零組件，垂直整合不僅可節省大量的成本，掌控產品的所有製程，更可增加品牌商對自身之依賴，進而增加對客戶談判的籌碼。更有甚者，如喬山，還發明了不少專屬的零組件並掌握專利權。以喬山為例，因為喬山從長時間的代工中不斷的學習技術及進步，不僅可掌握零組件的垂直整合優勢，也以零組件專利之優勢成功併購美國運動品牌 TREK，掌握其通路，更名為 VISION 並納入旗下子品牌，更可補足身為代工廠所欠缺通路及市場資訊之限制。

“那時意識到我們雖然能製造，製造能力很強，但我們欠缺行銷及通路。市場上需要什麼我們抓不準，只能照著客戶的訂單來生產，當時正好美國的 TREK 要退出市場，我就想這公司我一定要買下來，於是我就跟他談。你這公司不賣給我也無法賣給別人，第一你雖然有品牌，但是有些東西專利是我的，你賣給別人他們也生產不了，而且很多零組件是我自己的，專利也是我的，我不提供的話別人就無法生產跟維修，原本他們開五百萬，結果最後我花十萬就買到了。”（喬山）

代工廠在垂直整合上所取得的最重要的戰略優勢即為開始了初步的供應鏈整合，也使得品牌商更進一步的依賴代工廠。Pfeffer & Salancik (1978) 於資源依賴理論中指出，在資源交換的過程中組織必定和外界產生各式各樣的依賴關係，組織資源匱乏或外部交換資源的對象只有少數時則依賴程度便會升高，組織存活的關鍵即在於取得及維持資源。缺乏資源的廠商會與擁有資源的廠商建立關係，而當關係造成依賴時廠商會採取行動來降低依賴，控制互相依賴程度的方法之一是在生產及創造價值流程上向前或向後取得，以增加共生相依之關係。

依據以上說明本研究提出發現四如下：

發現四：隨著代工廠掌握供應鏈上游之資源（強大的生產、設計能力及強化代工廠自製之零組件優勢），會增加品牌商對代工廠之依賴並大幅的弱化品牌商反擊之能力。

前述兩個發現包涵代工廠所具備生產設計及零組件優勢（垂直整合）之能力，其實就是代工廠成長及發展的前兩個階段，在此兩階段之中代工廠逐步的壯大並增加對品牌商談判之籌碼及被依賴程度，而發現三，供應鏈之整合，則為第三個階段，已具備供應鏈所有前端能力之代工廠在此階段主要以併購國外品牌來鞏固行銷及通路，並以此為基礎整合供應鏈，取得品牌商所缺乏之獨特資源，正式往品牌之路邁進。至此為止，代工廠已具備相當於過去品牌客戶之能力並可與其相抗衡，也已正式成為品牌商。以成霖為例，正式開始主打品牌即為 2003 年併購美國衛浴老牌 GERBER 之後。

“GERBER 其實不只是一個牌子，它有 80 多年歷史而且在美國有四個工廠，所以有他自己的 Liability。如果我要打進衛浴這就是我一定要做的，第一我要有工廠第二我要有市場，最低的障礙就是購併取得。當時衛浴這塊是被美國的傳統市場把持住的，台灣的產品是賣不進這種傳統市場的，而 GERBER 這麼老的品牌它等於是生在傳統市場也長在傳統市場，並沒有賣進零售，也無法適應零售新市場，而反觀我們呢？我們是賣零售的而進不了傳統市場，這樣剛剛好互補，所以要打進去就要這麼做。” (成霖)

Rothaermel (2001) 結合資源基礎及動態能力觀點，將資源基礎策略分為延續及探勘兩種，其中延續策略強調既有資源的使用及發展，而由於併購活動使企業得以槓桿其既有資源，故可視為延續策略，而企業也可透過併購獲得互補性資源或另一種學習外來知識的方法，以組成新的競爭優勢。Helfat & Peteraf (2003) 則認為併購是發展動態能力的一種方式，藉由此活動不僅可覆制能力，增進知識基礎，更可將被併購方的獨特能力內化至併購方以成為主併購公司的資源基礎。換言之，即為互補性結合。透過併購活動進行事業組合間之資源移轉，使企業可獲得其原本不足之資源，即為互補性結合，其可降低資源累積的時程，更可透過範疇經濟獲得綜效 (Chung, et al., 2000)。成霖對於美國衛浴老廠 GERBER 即為一例。藉由此項併購成霖即可接收 GERBER 在美國 80 年的知名度，市佔率及知識，以轉化為自身的獨特資源。舉例來講，因陶瓷制品的生產線原本是 GERBER 的主力之一，成霖在併購 GERBER 之後即可接收，複製，及學習製做陶瓷的知識，更重要的是可以此為基礎打進美國市場。

依據以上說明本研究提出發現五如下：

發現五：代工廠供應鏈下游品牌行銷整合能力越強、越完整，品牌商反擊之能力即越弱。至此階段品牌商已無能力反擊且代工廠不再依賴品牌商之訂單。

第三節 品牌商能力對於代工廠轉型策略之影響

面對代工廠的轉型，相對來講強大並資源雄厚的品牌商之能力對代工廠的轉型策略有著相當程度的影響，其反擊能力迫使代工廠在轉型初期只能迂迴前進，採取避免正面衝突之策略，間接的幫助自己保住初期的競爭優勢。

品牌商的其反擊能力最有效的莫過於其訂單。反擊能力分為兩個層面，一為抽單，二為利誘。在代工廠轉型之初規模尚未能與品牌商相提並論，且都還依賴品牌商之訂單生存，最簡單且致命的反擊方式即為抽單，其次即為利益分享，部份品牌商面對代工廠的轉型考量到長久以來合作的情面或對代工廠的依賴，正面衝突為下策之情形，便以大量訂單之分享以期代工廠放棄轉型。而代工廠向來皆依賴品牌商之訂單生存，在完全自創品牌前都是如此，即使掌握了生產及零組件之優勢也是迫使品牌商更加依賴自己，尚無法脫離靠品牌商訂單生存之壓力，故對於品牌商此反擊能力除了放棄轉型之外，唯一可行之路即為更積極的累積自身實力及資源，加速往自創品牌之目標前進，以降低對於品牌商訂單的依賴。

“反制很常見，但大多是做生意的階段。一般的 OEM 代工的那種同業的，如果要轉型就會被打，反制就會很大。因為同業之間代工是希望你做給他，不要成為競爭者，因為他是個牌子在市場上賣的有自己的銷售配貨物流等等，所以你一旦賣到市場上就會跟他直接競爭了，絕大部份都不願意這種事發生，反制的話不給訂單你就完了，你就一瞬間什麼都沒了。”（成霖）

“之前有個英國牌子他名字叫 ANTLER，是英國最大的行李箱品牌，因為品牌通路獲利很高，遠高於做 OEM，他原本是我 OEM 客戶，當我要轉型時他因為不想讓我轉，怕我可能成氣候變成他對手，當時就主動來跟我說要把別的廠的單轉給我，總共值上千萬美金，而且答應只要品質不出問題會一直給我，當時我就

是不要，我知道他在想什麼，想做什麼，所以我更不能要，而且這更代表在他們外國人的眼裡我是有可能成為威脅的，這反而對我自己是種肯定，所以即使當時人家有能力這樣打我我反而更要堅持轉型。”（萬國）

對每一個競爭者而言，競爭性行動所造成的威脅不盡相同，該行動對特定競爭者的威脅程度將視其受到影響市場的重要性而定。如果該競爭行為並不是針對他們而來，則防禦方較難察覺其中的威脅，自然回應的動機也較低（Chen, 2010）。代工廠的轉型並非針對某一家品牌商，威脅也不是針對某特定對象，轉型後會瓜分的市場及利潤針對的是該產業內所有的競爭者，因此品牌商即使握有抽單如此強大的反擊武器，但因為只是身為被威脅的其中一方，故較缺乏反擊的動機。此外，面對品牌商以訂單反擊之能力威脅，除了放棄轉型之外，代工廠只有更為積極的學習，累積資源及經驗，更加速的往自創品牌之路前進，以降低自身對品牌商訂單的依賴。即如 Penrose (1959) 所指出，企業成長是一種累積資源的過程，一個企業應持續投資其資源以掌握環境變動所帶來的機會，以避免因資源短缺而被限制成長的窘境。

依據以上說明本研究提出發現六如下：

發現六：代工廠在自創品牌過程中面對品牌商之訂單優勢，會積極建立自身優勢以降低對品牌商之依賴。

第四節 代工廠與品牌商之互動關係對於代工廠轉型 策略之影響

代工廠之轉型除了上述的策略運用及代工廠及品牌商雙方之能力之外，外部因素也具有著相當程度的影響，所謂的外部因素即為非彼此內部能力及資源的影響因素，也就是代工廠與品牌商合作多年培養出彼此熟識的交情。

代工廠經過長時間與品牌商的合作，皆有相當程度的互信互賴之關係存在，並且企業主或高階主管之間大多彼此熟識，在此情況之下面對代工廠的轉型，有時品牌商基於私交，只要代工廠並無直接攻擊或威脅其關鍵市場之情形，即會予以尊重而無反擊行為。此情形尤以在該產業內競爭者不多時更為明顯。相對地與品牌商交情越好，關係越密切的代工廠，本研究觀察到也越傾向於採取避免衝突的策略，而這些品牌商也越採取尊重及放任其自創品牌之態度。

“即使在我當初轉型時我們都不會打來打去，因為市場上就這麼幾個老板，彼此相處認識都幾十年了，不會這樣子。我們現在 TOP 3 在參展時也常聊天常交換情報，我們這個產業彼此之間氣氛也都很好。像美國 ICON (第一大品牌) 也來過這裡好幾次。” (喬山)

司徒達賢 (2005) 認為有些競爭優勢的基礎就是關係，其可能是企業高層之人脈網絡，也可能是組織間長久合作的關係。如何創造維護及善用關係都是創造競爭優勢的策略要素。然而純粹靠關係並不易持久，因此需與獨特能力等相輔相成，也就是代工廠除了交情之外，需配以自身獨特資源及優勢，或是避免與品牌商衝突的策略，如此交情才更能發揮效果。

依據以上說明本研究提出發現七如下：

發現七：當代工廠與品牌商互動關係越密切（長久），代工廠越傾向於採用避免衝突的自創品牌策略

第五節 競爭者分析架構

依據本研究結果，以下採用 Chen (1996) 之競爭者分析架構，說明將三家廠商之自創品牌過程。

喬山

喬山以啞鈴代工起家，三年後即成為美國客戶 IVANKO 最大的代工廠商。然而八零年代大陸市場開放後整體成本更為低廉，喬山當時即預見台灣代工市場勢必將轉移之趨勢，故決定自創品牌。在市場共同性方面，喬山自創品牌過程中即極力避免與品牌商市場之重疊。喬山最初成立的 Johnson 及 Matrix 即從歐洲市場進入而非美國，避免品牌集中美國與原客戶重疊之風險。喬山四個子品牌定位都極為明確，分別各囊括一個市場，瞄準一種客群，即便到後期市場有所重疊也可控制在一定範圍內。

至於資源相似性方面，喬山自創品牌後雖擁有與品牌商相似之資源及能力，但運用方式則不同。喬山以代工起家，自然深知製造及研發之重要性，即便自創品牌站穩腳步後也未曾改變研發及行銷同部門的組織結構，目的即為讓兩部門充份溝通，了解產品。且喬山具有充份掌握供應鏈上中下游之能力及部份專利，加上 95% 的零組件皆為大陸製造，其中又有 95% 為完全自製，這給了喬山至少領先對手 10%-15% 以上的毛利彈性空間。

綜合以上所述，喬山在自創品牌過程中充份具備製造商品牌優勢，在全球品牌策略的執行中有著完善的整合供應鏈及結合製造與品牌的獨特能力為後盾，成功守住了市場及創造了難得的成長。

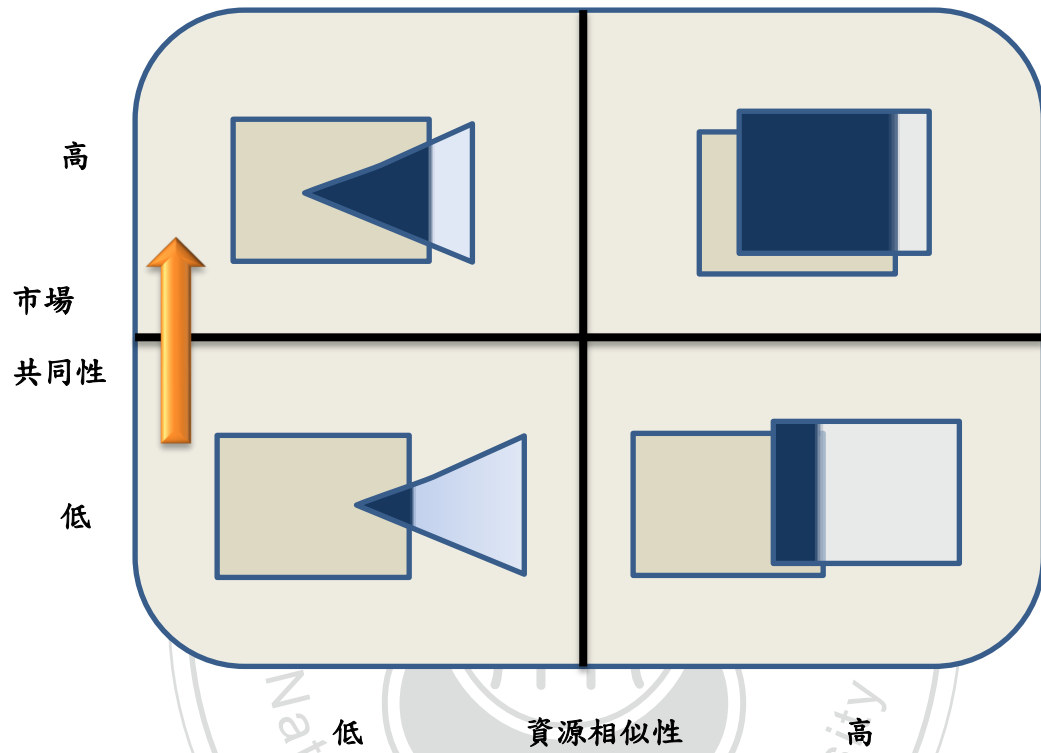


圖 4-1 喬山競爭者分析架構圖

萬國通路

萬國通路創立於 1979 年，以行李箱代工起家。自創業之初就打定主意要往品牌之路前進，在市場策略方面，萬國從創業初期即主打非常獨特的市場。萬國創業初期時值中東國家大舉建設之時，尤以沙烏地阿拉伯為甚，萬國即針對其旅行潮主打行李箱，之後以日本市場為輔，瞄準日本於八零年代經濟起飛時暴增之國際旅行潮進軍日本，成功的打下知名度，採取與當時品牌客戶不同之市場切入以避免衝突。

在資源相似性方面，行李箱製造向來極為注重研發，萬國通路亦不例外。但除此之外萬國通路獨特之處在於能夠極為快速的設計並開模做出樣品供客人參考，雖然資源與同業相似，但此獨特能力卻非同業可做到，以致於自創品牌期間許多離開萬國通路的客戶，反而在其市場穩固以後又回頭請萬國設計產品。

在市場共同性方面，萬國通路自創業以來皆主打與產業內之主要品牌商不同之市場，不僅可避開衝突及反擊且有助於其站穩腳步。而該產業內資源皆大同小異，但萬國通路特別注重產品之研發，設計代工之客戶遍佈全世界各主要品牌。

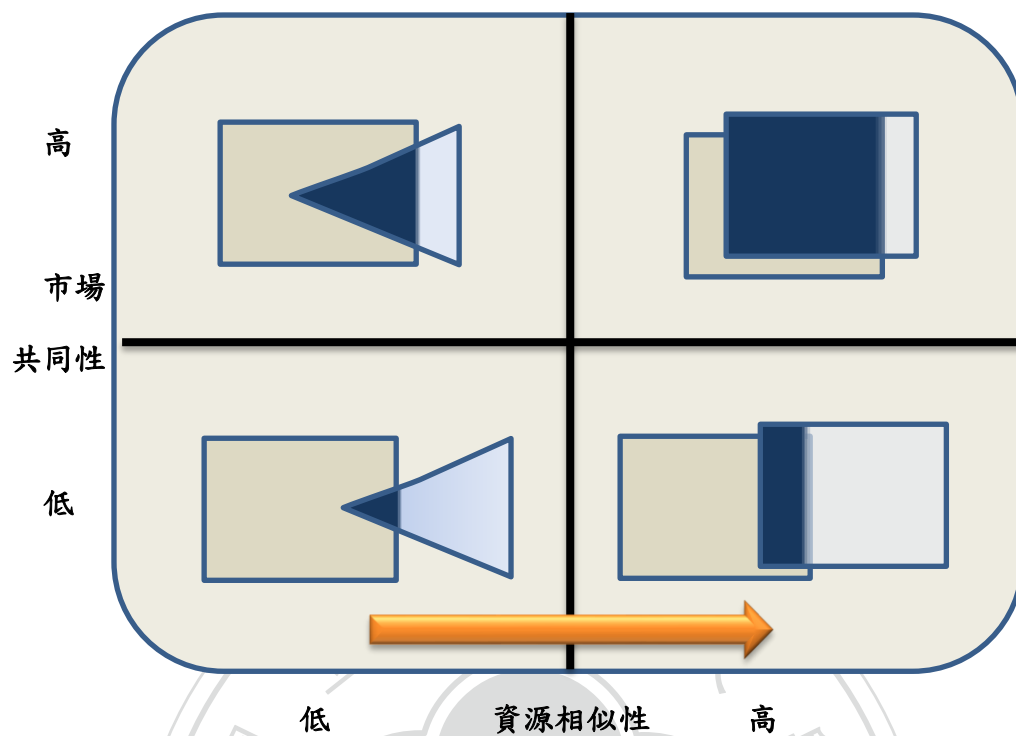


圖 4-2 萬國通路競爭者分析架構圖

成霖

成霖的自創品牌策略則不同為前述兩間公司。成霖於 1985 年創立第一個自有品牌 GOBO 及 1996 年的 DANZE 之後，從 2000 年即開始一連串的併購。在市場共同性方面，成霖於自創品牌初期即開始避免與品牌客戶之市場及產品起正面衝突，極力開發品牌商未重視之市場，以提供獨家專賣產品等方式避免衝突及市場重疊。自從併購 GERBER 之後則開始以此為橋頭堡，不忌諱市場之重疊性大舉併購世界各衛浴品牌以獲取現有之通路，切入各國廚衛市場，以最快之速度達到切入市場的目的。成霖於 2007 年併購英國著名廚衛通路商 PJH 即為一例。PJH 為在英國經營衛浴，廚房用具及廚房家電之最大通路品牌，與超過 2700 個客戶有通路關係。在此併購案之後成霖一舉取得英國市場之品牌及零售通路，以彌補歐洲市場之不足

在資源相似性方面，成霖較獨特之能力為其以五金貿易商創業後併入生產之工廠，故成霖可跳過代理商直接做國外客戶的貼牌代工，在最主要的美國市場成霖則採取代工及品牌雙軌模式，同時收編美國第三大水龍頭商 Price Pfister 所裁撤之行銷團隊以擴展通路，從此切入高價區。雖然所有資源同質性皆與同業類似，但因成霖將其整併、運用得當，配合適當的供應鏈模式及市場策略，成功攻下市佔率及亮眼之營收。

成霖在創業之初雖有刻意避免市場重疊之衝突，但在併購 GERBER 之後即不再避諱。此時已具備可與其他品牌商相抗衡且相似之充份能力及資源，則開始大舉併購各國之通路及品牌，快速切入各國市場以站穩腳步，以創造跳躍性的營收成長。

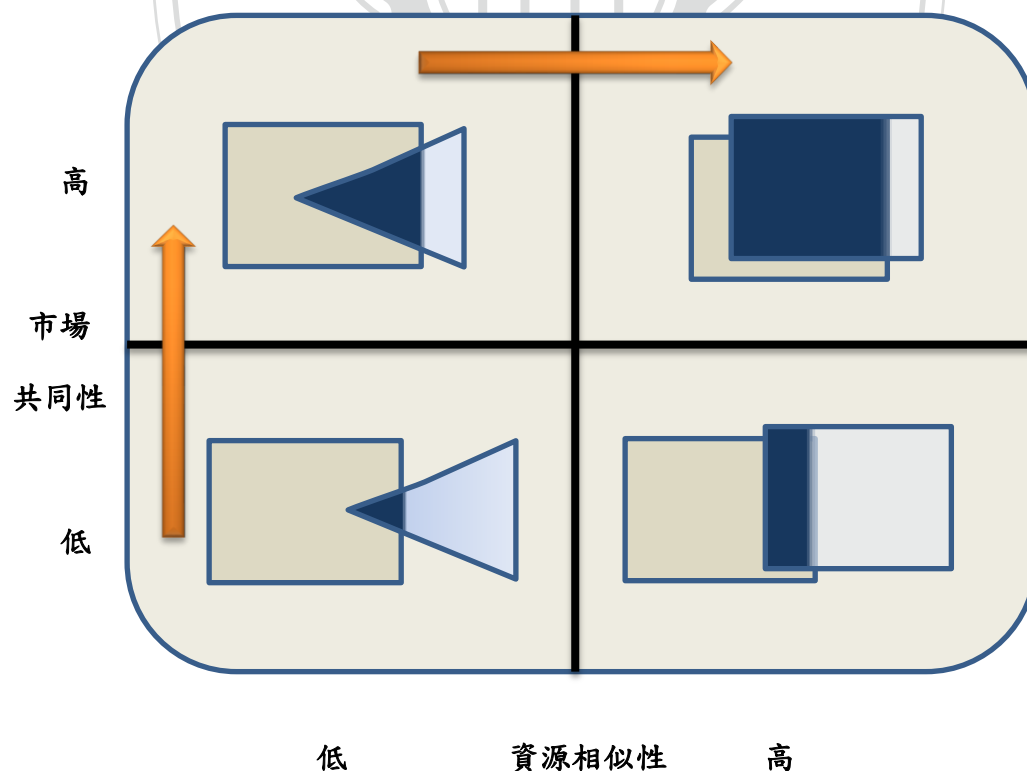


圖 4-3 成霖競爭者分析架構圖

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本論文探討的研究問題如下：

- (一) 代工廠從代工至自創品牌過程中的轉型策略如何影響品牌商反擊行動之可能性？
- (二) 代工廠本身之能力如何影響代工廠自創品牌策略進而降低品牌商反擊之可能性？
- (三) 品牌商之能力會如何影響代工廠之自創品牌策略？
- (四) 代工廠與品牌商之互動關係會如何影響代工廠自創品牌策略？

針對研究問題一，本研究有三點發現。代工廠的策略運用是本研究發現的主軸之一，與其如一般競爭在商場上之過招，代工廠的策略運用旨在不戰而屈人之兵，也就是不戰而勝，在轉型初期即化解掉品牌商的反擊動機。主動告知是最基本且重要的策略，雖然 Chen (2010) 曾論述，在動態競爭中如競爭行為越明顯則越可能招致反擊，但此處發現主動告知品牌商其轉型決定雖然可提升品牌商之察覺能力，但不僅基於長久以來的合作關係顯示對品牌商的尊重，且反而會降低品牌商的反擊行動之可能性。

此外，代工廠同時會輔以產品與市場區隔策略，以與品牌商不重複的商品，藉由攻擊品牌商未進入或不重視的市場，一方面以打出自身之市占率，另一方面以顯示轉型並不會造成品牌商的損失，以降低品牌商反擊行動之可能性。

並且過程中配以品牌商既有的優越感，趁勢發展及累積自身的技術水準及各項能力，使品牌商更加依賴代工廠，以弱化品牌商反擊之能力因此降低品牌商反擊行動之可能性。

針對研究問題二，本研究有兩點發現。代工廠的能力對品牌商之反擊有著重要的影響。第一是本身優秀的製造及設計能力。Wernerfelt (1984) 指出企業獨特的資源與能力為企業最主要的競爭優勢來源，司徒達賢(2005)則認為企業必須培養自身的強健的體質及能力來應變不確定的未來。Lall (1992)則將這架構應用來理解後進者學習技術的活動。且自身即具備這些能力而不需要完全依賴向外取得的廠商更具備學習之能力。代工廠在生產及設計方面的能力越強，則越可為自己打好垂直整合零組件的基礎並取得其優勢。代工廠在技術及經驗部份，學習到一定程度之後便會開始降低對供應商的依賴。隨著代工廠掌握供應鏈上游之資源（強大的生產、設計能力及強化代工廠自製之零組件優勢），不但可降低成本也可使自己進一步的掌握供應鍊上游的部份 (Pfetter and Salancik, 1978)。此外，因累積了對產品製造及設計相當程度的了解，更可自行設計開發零組件以掌握專利權，更可增加品牌商對代工廠的依賴並大幅的弱化品牌商反擊之能力。喬山即曾經因為掌握零組件之優勢及專利權，成功的以極低的代價併購一間國外品牌，納入旗下成為自己主打品牌的橋頭堡之一。

第二則是更進一步的整合下游之供應鍊。當代工廠的零組件垂直整合優勢成熟之後即可進一步的整合供應鍊下游行銷及通路的部份，也就是開始掌控一個品牌的基礎。最簡單的方式即為併購，併購真正的價值在於延續其資源，並且可複製，學習及轉化其被併購之知識為自身的獨特資源(Peteraf, 2003)。成霖併購美國老牌 GERBER 即為非常好的例子。這三項階段之所以重要是在於本研究發現，代工廠從創業開始到轉型的過程之中不斷的在學習及累積，增強自身競爭優勢，增加品牌商對自己依賴及減少自己對於供應商及品牌商依賴的能力，這些能力伴隨著代工廠供應鏈整合之能力越強、越完整，品牌商反擊之能力即越弱。直到品牌商依賴代工廠多過於代工廠依賴品牌商，至此階段品牌商已無能力反擊且代工

廠不再依賴品牌商之訂單。

針對研究問題三，品牌商的能力對於代工廠轉型策略的影響主要在於其反擊之能力，也就是訂單。訂單這項武器又可分為抽單及利益分享兩部份。因產業結構既有的不對稱性，如品牌商以抽單進行反擊則代工廠所有資源則會在瞬間化為烏有，因此代工廠的所有策略運都可說是為了避免這一個武器的使用。此外，直到完全自創品牌之前，代工廠皆依賴品牌商之訂單生存。面對如此強大之反擊能力，代工廠本身的成長至關重要，即必須更為積極的學習及累積資源以降低對品牌商之依賴。

而針對研究問題四，隨著代工廠與品牌商合作關係的加深，彼此互信互賴的關係也更為密切。企業主或高階主管之間的熟識對日常業務不僅可有助益，對代工廠而言這也是一項獨特的資產且是其轉型品牌的競爭優勢，然而，此密切的互動關係無法獨立存在，必須配以其他的策略運用以對品牌商充分表示避免正面衝突的尊重。如喬山所採取的市場及產品區隔，以及成霖以獨家專賣保護品牌商之利益等策略，以期達到最大之綜效。

綜合以上所述，本研究依據四個研究問題可分為代工廠策略運用、代工廠及品牌商彼此能力之影響及彼此互動關係之影響三個層面，且共得出七個研究發現，可歸納為下表 5-1 所示：

表 5-1 研究問題及研究發現之彙總表

問題一： 代工廠從代工至自創品牌過程中的轉型策略如何影響品牌商之反擊動機？	
發現一	代工廠主動告知其自創品牌之決定，雖可提高品牌商之察覺，卻可降低品牌商採取反擊行動之可能性。
發現二	代工廠採取產品與市場區隔策略可降低品牌商之反擊動機？
發現三	代工廠利用品牌商低估其能力之優越感趨勢提升自身技術能力以弱化品牌商反擊之能力，因此降低品牌商反擊行動之可能性。
問題二： 代工廠本身之能力如何影響代工廠之自創品牌策略，進而降低品牌商之反擊動機？	
發現四	隨著代工廠掌握供應鏈上游之資源（強大的生產、設計能力及強化代工廠自製之零組件優勢），會增加品牌商對代工廠之依賴並大幅的弱化品牌商反擊之能力。
發現五	代工廠供應鏈下游品牌行銷之能力越強、越完整，品牌商反擊之能力即越弱。至此階段品牌商已無能力反擊且代工廠不再依賴品牌商之訂單。
問題三： 品牌商之反擊能力會如何影響代工廠之自創品牌策略，進而減少對品牌商之依賴？	
發現六	代工廠在自創品牌過程中面對品牌商之訂單優勢，會積極建立自身優勢以降低對品牌商之依賴。
問題四： 代工廠與品牌商之互動關係會如何影響代工廠自創品牌策略，進而減少衝突與降低品牌商之反擊動機？	
發現七	當代工廠與品牌商互動關係越密切，代工廠越傾向於採用避免衝突的自創品牌策略

第二節、觀念架構圖

本研究依據四個研究問題共得出七個研究發現，綜合上述之研究發現可得出研究理論意涵如下之觀念架構圖：

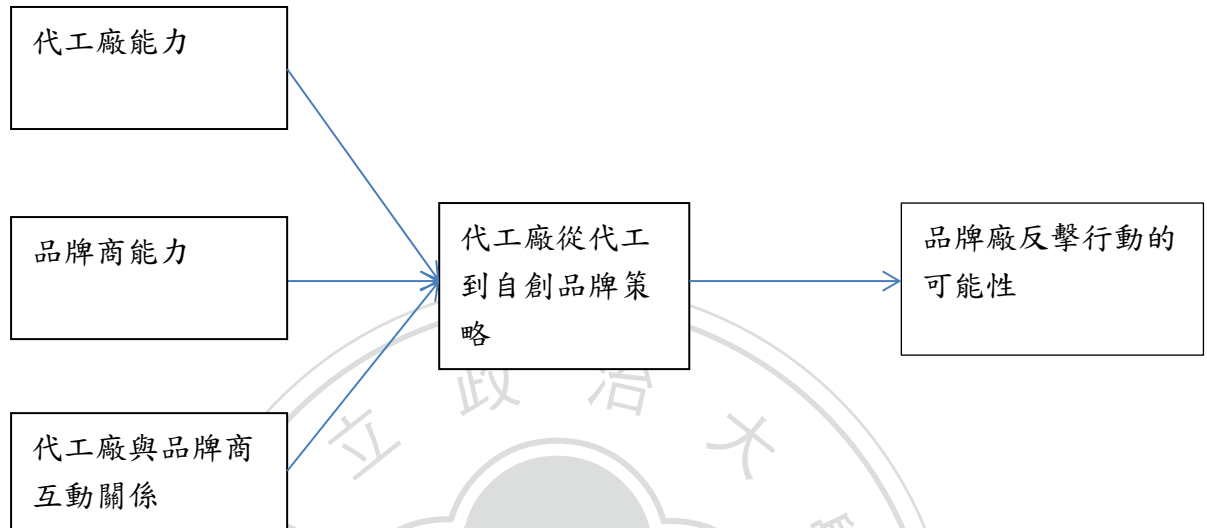


圖 5-1 觀念架構圖

此架構是建立在針對這三家不同產業的代工廠，在成功的轉型之路上所運用的策略之共同處，以及成功幫助他們消除品牌商反擊動機的能力及變數之上，對品牌商的反制動機所造成的影響。外部因素即為其不定之變數。這三家本土的代工廠共同的一點是在轉型之前就開始預測並分析。

代工廠能力

首先是雙方能力的部份，分為代工廠及品牌商。代工廠必需綜合內外部的資源來進行分析自身有何能力可進行轉型的競爭行為，像是上述之生產 / 設計能力、垂直整合之零組件優識能力、及供應鍊整合之能力，這三者皆對品牌商反制之動機有著不同程度的影響。但共同之處就是越往後期影響越大，品牌商也越依賴但工廠，品牌商的反擊能力及動機也越小。

品牌商能力

品牌商對代工廠轉型所造成影響之能力即為訂單，可視情形決定抽單或以訂單利誘，目的為阻止代工廠的轉型。萬國通路即遭受過英國行李箱大廠 ANTLER 的利誘，承諾每年以上千萬的代工訂單以換取萬國維持代工，停止轉型。但此舉反而促使萬國更加速成長以降低對 ANTLER 的依賴。

代工廠與品牌商互動關係

代工廠與品牌商互動關係即為非雙方能力及策略之範疇，但又可對品牌商反擊動機造成影響之變數，就本研究而言即為代工廠與品牌商長久以來合作之交情。這點變數如可正確的配以其他自創品牌策略，甚至可以是決定品牌商是否反擊的決定性條件。

策略

綜合以上因素並完成分析之後代工廠便可決定在察覺 (Awareness) 的部份要怎麼去讓品牌客戶察覺，最重要的就是伴以何種策略。降低市場共同性的市場區隔，主動讓對手察覺但反而可消除反擊誘因的主動告知，及利用資源不對稱性的品牌商之優越感都是，而所有的策略運用都旨在察覺 (Awareness) 的階段即不戰而勝，降低，進而完全消除品牌商反制動機。

依據上述之觀念架構圖，我們發現代工廠從代工到自創品牌所採取的策略會影響到品牌商反擊行動之可能性，而代工廠及品牌商之能力及兩者之間的互動關係，會影響到代工廠以發展自身技術，並整合零組件及下游品牌、行銷通路優勢，以降低對品牌商之依賴，並採用降低與品牌商衝突之策略。

第三節 研究限制及後續建議

一、研究限制

本研究主要是以自創品牌之代工廠為研究對象，探討以動態競爭觀點為主體，代工廠轉型過程中的策略運用，及代工廠與品牌廠彼此之間能力對轉型及反擊動機之影響。而以動態競爭角度探討代工廠轉型策略的文獻非常有限，故本研究採取探索性的研究方式，以三間研究個案公司的企業主訪談記錄為主，次級資料搜尋為輔，雖可獲取第一手的經驗分享但必需嘗試掌握其背後的決策思維。其次，本研究所採用的個案對象並非傳統學術領域探討代工時常用之指標性科技大廠，參考資料有限，且三間公司即橫跨三個不同之產業，研究結果是否能類推至其他代工廠則有待斟酌。例如，完全標準化之 ICT 產業很可能因產業性質及其高度標準化，而無法適用於此高度客製化產業之研究發現。

二、研究後續建議

本研究以個案研究的方式探討在動態競爭的架構之下，代工廠轉型過程中的策略運用，進而發展出上述之架構圖。而後續研究可從以下之方向更深入研究：

- (一) 針對自創品牌之代工廠，及其產業供應鍊內之供應商策略聯盟的競合關係。
與喬山進行訪談時羅董事長曾提過，台灣中部地區一些較具規模的機械廠正在計劃仿巨大及美利達 A TEAM 的模式，成立一個 S TEAM，此產業內及對國外品牌商彼此的競合背景及關係非常值得研究。
- (二) 針對代工廠主動讓品牌商察覺其轉型之競爭行為，反而可降低其反擊動機，是否只有彼此長久合作的交情或是有其它層面的心理層面因素，非常值得探討。

參考文獻

司徒達賢 (2005), *策略管理新論* (第二版), 台北: 智勝文化。

陳明哲 (2010), *動態競爭* (第二版), 台北: 智勝文化。

陳明哲 (2012), 國際管理大師論壇, 台灣企業策略轉型之路, 台北。

http://www.hbrtaiwan.com/event/sell_201212masterforum/page_02.html
1

Barney, K. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Bengtsson, M., Eriksson, J., and Wincent, J. (2010) "Coopetition: new ideas for a new paradigm", *Coopetition Strategy: Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar.

Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1): 100-134.

Chen, M. J. (2008). Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4): 288-304.

Chen, M. J. (2009). Competitive dynamics research: an insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26:5-26

Chung, S., Singh, H. and Lee, K. (2000), "complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation." *Strategic Management Journal*, 21(1):1-22

Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003), "The dynamic resource - based view: capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010

Lado, A. A., Boyd, N. G., and Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model.

Academy of Management Review, 22, 110 - 141.

Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization, *World Development*, 20(2), 165-186.

Peng, T. A., Pike, S., Y and, J. C. H., and Roos, G. (2012). Is cooperation with competitor a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*. (forthcoming).

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.

Penrose, E., (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, NY: Oxford University Press.

Rothaermel, F.T. (2001), "Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation," *Strategic Management Journal*, 22 (6/7): 687-699

Tversky, A. (1977). Features of similarity. *Psychological Review*, 84(4), 327-352.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.

Zuckerman, H. S. and D' AUNNO, T. A. (1990). Hospital alliance: cooperative strategy in a competitive environment, *Health Care Management Review*, 5(2), 21-30.