

# 第 1 章 緒論

## 1-1 研究背景與動機

回顧近 50 年來台灣的產業發展歷程，自 1950 年代的食品產業開始、1960 年代的紡織產業、1970 年代的石化產業，一直到 1980 年進入資訊電子產業以後，經濟發展始開始呈現高度成長。在 1997 年，台灣資訊硬體產業一舉奪下十項產品的市佔率世界第一，分別為監視器、主機板、電源交換器、鍵盤、掌上型影像掃描器、視訊卡、機殼、桌上型掃描器及數據機。時至 2004，台灣主要硬體產品在海內外總產值達到 684 億美元，較 2003 年成長近 20%，佔全球總產值高居第二，僅次於美國，並預估 2006 年可達到 800 億美元。

我國資訊電子產業自 80 年代初期以 OEM (Original Equipment Manufacturing) 代工的方式開始發展，憑藉著廉價的勞力及土地等生產要素，達到低成本的製造優勢，建立了電腦王國的稱號，被譽為 R. O. C., Republic of Computer。經過了 20 年的發展，台灣廠商在從事代工製造之外，將價值活動向上延伸，整合了產品設計的過程，走入了 ODM (Original Design Manufacturing) 的經營模式。此時台灣的資訊電子產業也逐漸培養出了技術研發、全球運籌管理、模組化生產的核心價值。全球半導體領導廠商英特爾董事長曾說：「台灣如果停止生產，全球個人電腦產業將無法走下去。」，這也說明了台灣資訊電子產業在專業代工領域的成功。

時至今日，無論是管理學或是業界本身，普遍都認為台灣的核心競爭力是專業代工 (OEM 或 ODM)。然而事實上，台灣的資訊電子產業並不是沒有嘗試過自有品牌的建立。在 1989 年前後，台灣的 PC 產業在全球市場蓬勃發展，宏碁並曾在 1986 年開發出亞洲第一台 32 位元個人電腦，其處理速度比 IBM 個人電腦快 2 至 10 倍。當時在台灣的 PC 產業有五霸之稱的神通、宏碁、佳佳、詮腦、旭青等 PC 廠商便曾高喊自有品牌，並積極進軍國際市場。然而在 1992 年時，受到全球不

景氣的衝擊，全球 PC 產業開始了一股降價風，導致 PC 市場的利潤快速下降；且康柏等國際電腦品牌大廠的降價也使得其和組裝電腦之間的價差縮小，無形中壓縮了當時剛開始發展自有品牌的台灣 PC 廠商發展空間。在種種不利因素的衝擊下，不僅年平均成長 55% 的個人電腦出口市場出現衰退，當時過度擴張的佳佳、詮腦等廠商更因而倒閉。這次的挫敗，使得國內個人電腦相關廠商紛紛從自有品牌熱潮中退出，走向以代工製造為主的經營方式，也宣告了國內自有品牌風潮的結束。

不過近年來，台灣選擇專業代工的風險逐漸顯現。任何發展進入成熟期的產業都會出現「高產量、低獲利」的情況，資訊電子產業也不例外。隨著資訊產品發展成熟，普及率增加，品牌廠商為了提高市場佔有率，也開始進入以價格競爭的階段。在這種情形下，在國際分工中扮演「專業代工」的台灣資訊電子廠商，其利潤受到嚴重擠壓，出貨價格往往幾乎接近成本邊緣。除此之外，當初憑藉生產要素成本低廉而形成的競爭優勢，也隨著勞動成本、土地成本等上生而日漸消失。在面對生產要素成本低於台灣的新興國家，諸如中國大陸、印度、緬甸等的競爭時，台灣資訊電子廠商走向微笑曲線兩端的趨勢已經無法避免。

然而台灣資訊電子廠商多年來在跨國委託製造上的成功經驗，並沒有帶來國際行銷能力、品牌經營能力以及國際配銷通路的同步成長。友訊 (D-Link) 科技董事長高次軒曾指出，「台灣以自有品牌起家的企業，失敗的範例很多。但是做 OEM 的企業，遍地都是成功的範例，不論是顯示器、集線器、掃描器，搞什麼都成功」。回顧近 20 年來台灣資訊電子產業的自創品牌之路，成功的例子確實不多，雖然台灣製的消費性電子產品、個人電腦等產品銷售全球，但往往都是掩藏在知名品牌之下，未能建立自有品牌的價值。然而，若將範圍擴大不侷限於資訊電子產業，台灣事實上有許多成功的 OEM 廠商轉型自有品牌經驗可供參考。舉例而言，生產自行車的巨大 (品牌為 GIANT)、生產輪胎的正新橡膠 (品牌為 MAXXIS)、以及生產運動健身器材的喬山科技 (品牌為 VISION、HORIZON、JOHNSON、MATRIX) 等，皆為由純代工成功轉型發展自有品牌的成功案例。

有鑑於上述的產業發展現況，近年來學術界對於自有品牌相關議題的研究也愈發重視。然而，過往的研究重點往往放在自有品牌的發展策略、關鍵成功因素等策略層面或理論層面的探討，對於建立自有品牌實務歷程的研究則著墨較少。事實上，儘管 OEM 的概念早於上世紀 20 年代便由英國的零售商馬獅公司提出並實際運作，但台灣可說是真正將 OEM/ODM 精髓徹底並大規模實現的國家；放眼全球的大型跨國企業發展歷程，也鮮少有廠商不是在一開始便經營自己的品牌。因此，若要探索企業轉型自有品牌經營的實務歷程，台灣的產業環境及產業發展史可說具備了最豐富的研究資源。也正是在這樣的背景下，本研究認為若能透過個案研究的方式，針對建立自有品牌具成功經驗之企業加以探討，或能得到新的啟發，並供實務界參考，為台灣的產業升級做出貢獻。

## 1-2 研究目的與問題

如前所述，有關於發展自有品牌的相關研究事實上已經相當豐富，有許多文獻分析了公司在經營自有品牌時的關鍵成功因素，例如黃蕙娟（民 79）便透過個案研究的方式，針對電子業廠商自創品牌的動機、類型、及策略選擇進行研究；胡若堯（民 83）則透過問卷發放的量化研究方式，提出了經營自有品牌的關鍵成功因素，分別為「產品設計能力」、「仿冒的禁絕」、「生產技術」、「自主行銷通道的建立」、「行銷人才」、「領導人才的專業能力與素養」。

有鑑於自創品牌的宏觀研究已頗豐富，故本篇論文將針對自創品牌關鍵成功因素之一的「行銷通路建立」作為進行深入探討。除了相關學者多認為行銷通路建立為自創品牌關鍵成功因素之外，宏碁集團創辦人施振榮也在其《全球品牌大戰略 — 品牌先生施振榮觀點》一書中提出，在建立品牌過程中，通路建立是重點。由此可知，研究以代工為主要經營模式的企業如何建立自主行銷通路，對於想要發展自有品牌的眾多台灣企業，有其實務上的價值。

本研究透過個案訪談以及次及資料整理的方式，針對企業自主行銷通路建立的歷程進行一深度的探討，並嘗試歸納出整個過程中對建構歷程具有關鍵影響的

因素為何。本研究希望瞭解的議題主要可歸納為以下三點：

- 一、 對於 OEM/ODM 轉型自有品牌經營的廠商，於其轉型過程中，行銷通路的整體建構歷程。
- 二、 對於 OEM/ODM 轉型自有品牌經營的廠商，於其行銷通路建構歷程中面對不同的通路類型、目標市場、產品策略等組合，所採取之應對作法。
- 三、 對於 OEM/ODM 轉型自有品牌經營的廠商，於其行銷通路建構歷程中，對建構結果具有決定性影響的關鍵成功因素及作為。

透過上述議題的深入探究，本論文不僅針對目前眾多積極轉型的資訊電子廠商，也希望能夠提供台灣各領域、各產業中意欲創建自有品牌的企業，在建立其自有品牌行銷通路時一個具有實務參考價值的研究成果，這同時也是本研究最主要的目的。

### 1-3 研究範圍

基於上述的研究動機與問題，本研究將針對所選定的轉型自有品牌成功個案公司進行研究，探究其由 OEM/ODM 轉型經營自有品牌時行銷通路之建構歷程。因此，本論文研究範圍將以個案公司為中心，向外則涵蓋至其所屬產業結構、產品特性等外在環境因素；向內則延伸至其核心能耐、組織設計、以及知識管理等議題。針對以上的研究範圍，有以下五點內涵需要具體說明。

#### 一、不討論是否應經營自有品牌

無論是對於台灣資訊電子產業或任何其他存在代工經營廠商的產業來說，轉型自有品牌經營是否必定是正確的方向，事實上並沒有定論。以鴻海而言，其發展策略便是專注於生產製造、技術研發、全球運籌管理等活動，並在 2004 年以 163 億美元營收超越偉創力 (Flextronics) 的 159 億美元營收，成為全球最大的電子製造服務 (EMS, Electronic Manufacturing Service) 業者，便是成功往微笑曲線另一端發展的最好例子。本研究針對「應不應該」經營自有品牌不擬

加以討論，而會將分析重點專注於「經營自有品牌時行銷通路的建構歷程」。

## 二、不討論「行銷通路建立」和「經營自有品牌」間的關連性

如前所述，針對建立自有品牌的相關議題，過往有相當多的研究文獻；而行銷通路建構對於自有品牌經營具有關鍵性影響也已經有學者分別透過質化和量化的研究加以探討，並獲致肯定的結果。有鑑於此，本研究對於「經營自有品牌」和「行銷通路建立」之間的關連性，擬引用現有的文獻，採取「行銷通路建立為建構行銷能力關鍵作為之一，進而對自有品牌經營績效具有關鍵影響」的觀點。

## 三、產業選擇及產業研究範圍

儘管目前資訊電子產業的產值佔台灣國民生產毛額相當高的比例，然如前所述，代工轉型自有品牌事實上並非是資訊電子所特有現象；事實上，若要尋找轉型成功的案例，則跳脫資訊電子業的侷限更將頓感海闊天空。因此，本研究的個案選擇不以產業為限，而是以品牌經營的成功與否為最主要的依歸。此外在進行個案研究時，本研究並將針對個案公司所處產業之產業結構、產業發展潛力等外部環境因素進行分析，以避免研究發現產生見樹不見林的盲點。

## 四、時間軸的長短

本研究的個案研究部份，資料範圍涵蓋時間溯及個案公司成立以迄研究時點，共計 22 年；惟個案公司之策略探討與財務分析部分則集中在個案公司於 1997 年自創品牌之始至本研究結束之間。

# 1-4 論文架構

綜觀本論文的脈絡，乃是藉由相關研究及文獻的整理，進而提出研究架構，之後並針對所選定的個案公司進行深入分析和研究，最後提出研究發現以及結論，期能對產官學界做出貢獻。本論文共分為五章，分述如下：

## 第一章 緒論

說明本研究的研究動機與背景、研究目的、研究範圍，最後並簡單介紹本論文的架構。

## 第二章 文獻探討

本章針對與本研究所探討的主題相關之過往研究，及進行個案分析時所採用的理論進行文獻的蒐集與分析整理，包括通路理論、動態能力理論、組織學習理論等。

## 第三章 研究方法

本章說明本研究的研究方法，包括研究設計、研究架構、變數說明、資料蒐集方式、研究限制等等。當中對於本研究的個案選擇邏輯、個案公司訪談流程等等都將有詳細說明。

## 第四章 個案分析

針對個案公司的發展歷程、所處產業特性等等議題作深入的分析，並依本研究所採用的理論分析架構進行探討。

## 第五章 命題發展

透過第四章對於個案公司的研究分析，本章試圖從中歸納整理出對於由OEM/ODM 轉型經營自有品牌的公司具有啟發性的命題假設，並探討其內涵。

## 第六章 結論與建議

綜合本研究的分析結果，本章除對本研究作出總結外，並透過研究成果針對欲發展自有品牌的廠商提出建議，同時也針對後續的研究者提供研究建議。