

第二章 文獻探討

本章共分四節。首先，探討策略面，瞭解企業策略與資源能力及環境的關係；其次探討產業環境對於企業業務型態之影響；第三節說明企業資源能力對於在選擇其業務型態的影響；最後研究 OEM/ODM/OBM 等業務模式的特性。本章文獻探討之彙整結果，將作為本研究之發展依據。

第一節 策略議題

一、策略的意義

司徒達賢（2001）認為策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡；而經營形貌包括了經營範圍與競爭優勢等重要而足以描述經營特色與組織定位的項目。湯明哲（2003）對於企業策略的定義是：「決定企業長期目標，採取行動、分配資源來達到目的」。吳思華（1984）則認為策略具有以下意義：

- （一）評估並界定企業的生存利基；
- （二）建立並維持企業不敗的競爭優勢；
- （三）達成企業目標的系列重大活動；
- （四）形成內部資源分配過程的指導原則。

綜合言之，策略可說是企業賴以生存的一系列活動，藉資源的分配以建立競爭優勢，達成企業目標。

二、策略的構成要素及構面

一個完整的策略，通常應該包括一些共同的構成要素，Hofer & Schendel（1978）認為此共同的架構應包含以下因素：

（一）範圍（scope）

策略必須明確指出企業目前與未來計劃與環境互動的範圍，如產業、產品線、市場等。全球各國企業經過多年的競爭、演化，競爭國際化已成為一個趨勢，而規模經濟與專業化也各有支持者，故地理範圍、垂直整合程度及規模經濟也應列入策略考慮的範圍之內。

（二）資源的配置（resource deployment）

企業的資源是有限的，必需謹慎運用之，故策略必須指出企業如何取得資源，以及如何將這些資源在各事業間、各產品/市場，各功能部門間進行配置。

（三）競爭優勢（competitive advantage）

策略的目的是為了取得競爭優勢來達成其策略目標。故策略必須指出企業如何在其領域內的每一事業或產品/市場中從

事競爭，亦即企業如何找出及維持一種相對於現存及潛在競爭者不同的優勢，以取得獨特的競爭地位。

(四) 綜效 (synergy)

策略必須能夠發揮綜效。所謂綜效是一種相輔相乘的力量，常以 $1+1>2$ 來表示這種結果，較正式的定義是指「總和績效大於各部分績效之和」。

要瞭解企業的經營策略，除了上述一般性的意義之外，還需進一步探討實質與策略有關的項目，亦即是那些項目應該在策略上做決定，如此討論策略才有其意義存在，而這些在策略上應該做決定的項目，即是策略的構面。吳思華 (1998) 提及策略的構面包含以下三大部分：

(一) 營運範疇：

一個企業存在的價值在於其能組織人及資源，進而創造價值，但任何一個企業的資源都是有其限制的，故必須慎選其營運範疇以便能運用資源創造出真正的價值。而營運範疇可用以下幾個範圍來呈現：

1. 產品及市場：

產品 (服務) 是一個企業所賴以生存的基本要素，代表企業所創造出來之價值，而市場是接受企業所創造之價值所在，故產品 (服務) 與市場彼此需緊密的結合，才能使企業找到生存的空間，因此將其合成一個策略構面。不同的產品市場區隔方式，會帶來完全不同的競爭情境及規劃方向，對未來策略有很大的影響，因此，尋找最恰當的區隔方式，便是一項重要的策略課題。

2. 活動組合：

企業在提供產品或服務時，其內部係經過一連串生產與作業的過程。以另一種目前常用的說法就是整合了產業價值鍊中的那些價值活動後，才提供目前的產品及服務。一般而言，價值活動的切割應遵循下列二個原則：(1) 該項活動對最終顧客具有明顯的附加價值；(2) 該價值活動的核心技術和其他活動有明顯的不同，必須以不同的運作系統或組織設計來回應。

3. 地理構形：

全球化已是一個趨勢，如何將企業所有的價值活動巧妙地運用全球不同地區的資源，以追求最大的整體效益是現今企業在思考未來策略中所必需加以考量的，如製造可能設在

人工便宜但素質好的地區，研發中心可能設在易於取得良好研發人才及有強力支援的地區；此外，不同的地理區域常指的是不同的國家，自然在整體的環境、產業環境及競爭環境完全不同於國內環境，有不同的機會及限制，故在實務上的作法上可能完成不同於國內，這在營運策略上是必需加以考量與注意的。

4. 業務規模：

企業一切價值活動的進行，都是在於增加本身的附加價值，能在激烈的競爭中脫穎而出，讓企業得以生存茁壯，顯現於企業之表徵就是其業務（營運）規模不斷的擴大；而企業一般亦都以成長目標做為勾勒未來發展藍圖的方式，以和股東及社會大眾溝通。但光有成長目標（營業額、市場佔有率、獲利率…）並不能清楚呈現企業未來努力及資源分配的重點在策略上，因此業務規模的使用應配合產品市場矩陣或價值鏈分析，才能清楚顯示企業未來的策略意圖。

（二）核心資源的創造及累積：

所謂企業核心資源應包括資產及能力兩大項，資產包含有形資產（如土地、機器設備、資金），而能力是指將企業資產轉化成具有附加價值的產品或服務，包含組織能力（如業務流程、研發能力、商品化能力、組織文化…）及個人能力（如專業能力、管理能力、創意…）。但個人能力往往隨著人員的流動而消失在組織中，故應設法將個人能力透過書面化或制度化轉化成組織能力。企業的時間及所擁有的資源亦是有限的，故必須集中力量去創造及累積某些核心資源，形成特色，以形成相對的競爭優勢，而這正是策略決策中另一個重要的策略議題。全球化的趨勢使企業面臨的競爭是來自全世界各地，且使產業環境的變動異常快速，企業為了能生存立足，必須具有堅實的核心競爭力，而這有賴於核心資源的創造及累積。

（三）事業網路的建構與強化：

企業的成功壯大除了善用資源創造及累積核心競爭力，以正確的產品供應正確的市場之外，更需要能與為數眾多的利害關係者（stakeholders）保持良好的關係，才能持續的在存活於市場上，此因一家企業不可能擁有所有的資源，如機器設備的製造，資金，各式通路…等，且必須遵守當地的法規及融入當地的文化才能生存。

雖說策略因時空之變而變，但基本精神上都在追求企業能立於不敗之地，進而能持續存活於競爭之中。而企業要能在激烈的競爭中存活下來，必須對企業的內外有充分的瞭解，才能進而擬定本身的定位，之後才能對策略的各個構面作一決定，而後經由執行，塑造出企業策略中的形貌。

三、策略邏輯的轉變

策略規劃的核心架構以往都是以 SWOT 分析為主，自 1960 代起一直沿用。Barney (1991) 將 SWOT 分析歸納為兩個思想主流，一是當時的發展主流，強調外在環境的掌握，在 Porter (1980) 的五力分析架構下，用來解釋企業的績效以獲得相當的成就。另一是對廠商內部優劣勢的分析，Barney 將之稱為「資源基礎模式」的策略分析取向。由於外界環境的詭譎多變，企業對外分析的困難與難以掌握，此時，對資源與能力的內部分析，將更適合做為企業定位與成長的基礎。

Wernerfelt (1984) 也認為以資源的角度來進行企業策略決策的思考將對企業更加有益，尤其是針對企業的成長。Aaker (1989) 指出雖然事業策略有二個重點：競爭的方式與競爭的場合，但廠商之長期競爭優勢與績效的基礎卻是存在於公司內部的「資產」與「能力」，競爭方式與場合之選擇必須與公司資產與能力密切配合，才能產生較佳的競爭績效。

故在從事企業策略的建立，除了要考量外在的環境外，更要同時衡量企業本身的資源與能力，如此才能兼顧企業內外的平衡，進而建立有效的策略。

第二節 經營環境議題

司徒達賢 (2001) 認為經營環境是每一個企業必須面對，且無可逃避的議題，企業身處整體環境之中，對於環境中的變動，絕大多數往往只能被動的因應，因為環境的變動非企業所能控制或影響；但環境的變動如能在事前加以預測而有應變措施，反能因之得利，形成對企業有利的局面，如因掌握潮流趨勢而發展出適當的產品或服務，就能趁此而擴大銷售，快速擴充企業的規模。

對於經營環境，一般將之分為三大類，一是整體大環境，一是產業環境，另一個是競爭環境，分述如下：

一、大環境

在此的大環境是指非與產業直接相關的環境因素, 如經濟、政治、社會、法律、文化、科技等層面的環境因素。近年來由於全球化及通訊、資訊科技的開放與長足進步，國與國除了在主權疆域維持在固有的範圍內之外，其他各個層面的界限愈來愈模糊，意謂著企業所面臨的大環境，不再侷限於本國之內，所有發生在全世界的相關事項，都會影響企業的經營（大前研一，2005）。

二、產業環境

所謂產業環境是指產業內及上下游有關的環境因素，一般都以 Porter（1980）的五力分析為根本，五力分別是指「新公司的加入」、「被人取代的威脅」、「客戶議價能力」、「供應商議價能力」、以及「現有競爭者之間的對立態勢」這五種競爭作用力，一般以「潛在新進者」、「替代品」、「客戶」、「供應商」、及「產業競爭者」簡稱之。這五種競爭作用力原本是用來決定產業競爭的激烈及獲利程度，但此五力的分析卻包含了產業中所有可能的競爭來源，故一般均用來作產業競爭分析，較少用來分析產業的獲利程度。此五力可以圖 2-1 表示如下：

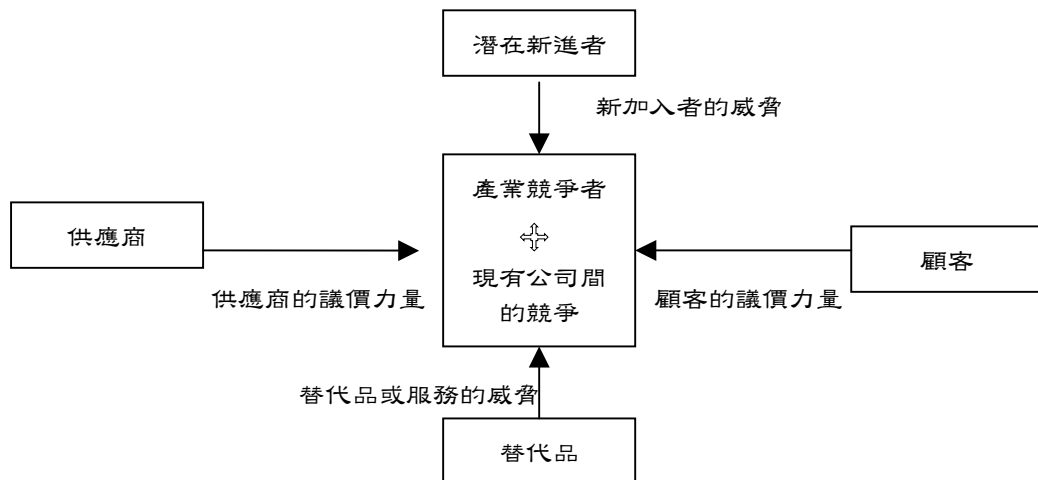


圖 2-1 產業競爭的五股作用力；

資料來源：Porter，1980

至於在產業中，這五種作用力有各自要考量的因素，依 Porter 的說法，將之簡述如下：

針對「新進入者」，主要是進入障礙，包含規模經濟、專利保護的產品差異、品牌知名度、移轉成本、資金需求、取得通路的難易、絕對成本優勢（內含專屬學習曲線、取得必要採購項目的難易、及專有的低成本產品設計）、政府的政策及預期的反擊等項目。

對於「供應商」，要瞭解的是供應商實力的決定因素，包括供應項目的差異性、產業內供應商與企業的移轉成本、所供應項目是否有替代品的存在、供應商的集中程度、採購量對供應商的重要程度、產業內總採購量與成本的關係、供應項目對成本或差異化的影響、以及向下整合與向上整合對產業內企業的影響。

在「替代品」項目，替代威脅的決定因素來自於替代品的相對價格、移轉成本、及顧客使用替代品的傾向。

至於「顧客」端，所要探討的是顧客實力的決定因素，可分為兩大因素；一是顧客議價的力量，包含的項目有顧客的集中程度和企業的集中程度、顧客的採購量，顧客的移轉成本和企業移轉成本的比較、顧客的資訊能力、顧客的向上整合能力、替代品、及直接批貨。二是顧客對價格的敏感度，項目有價格/總採購量的比值、產品差異、品牌知名度、對品質/效果的影響、顧客的利潤、以及決策者的動機等。

最後一項「既有競爭者」中，主要是看競爭強弱的決定因素，包括產業的成長、固定（或儲存）成本/附加價值、間歇性的產能過剩、產品差異、品牌知名度、移轉成本、集中與平衡、資訊複雜度、企業的賭注、及退出障礙等。

國內學者司徒達賢(2001)對產業環境分析有另一種角度的看法，是以解釋產業環境分析背後的推理過程來看。也就是在新的策略方案成形時，用以有系統地檢驗和預測與策略相對應的「環境前提」之過程。其檢測的六個構面分別是：「產品線的廣度與特色」、「目標市場之區隔方式與選擇」、「垂直整合程度之取決」、「相對規模與規模經濟」、「地理涵蓋範圍」、及「競爭優勢」。例如當策略的一部分是以銀髮族為目標市場時，則在評估產業環境應有以下之考量：在「產品線的廣度與特色」項目中，應瞭解目標市場上有多少同類型的產品？我們產品線與他人相較，表現如何？多或少？滿足顧客的需求嗎？有可能的替代品出現嗎？產品符合國家或國際規範嗎…等等；在「目標市場之區隔方式與選擇」方面，則要考慮銀髮族的市場是如何被區隔，有那些區隔的方法？每個市場區隔的成長率如何？各市場區隔的需求有何特性？本企業能力可滿足那些市場…等等；在「垂直整合程度之取決」中則要考慮銀髮族相關的產業價值活動從上游到下游有那些？每個價值活動創造的的價值為何？每個價值活動的成本為何？同業們垂直整合程度為何？垂直整合程度的高低利弊各如何？而在「相對規模與規

模經濟」方面，要思考銀髮族相關的產業價值活動的規模經濟性分別如何？例如，如企業選擇是跟生產相關的價值活動，則生產上要多大規模才達到規模經濟？固定投資要多少？與同業相比，要多大的規模經濟才能在生產成本與之抗衡或勝過？在促銷、廣告、採購、研發等方面也應做同樣的分析；在「地理涵蓋範圍」上，則需考慮到銀髮族的聚集地為何？是否要跨國從事其他國家銀髮族的生意？如要跨國，所有相關的價值活動是否也要跨國？各價值活動跨國運作的利弊得失為何？至於「競爭優勢」方面，相關的考慮因素為銀髮族相關產業中有哪些可能的關鍵成功因素？各同業分別運用哪些競爭優勢在經營？這些競爭優勢與銀髮族的需求是如何配合的？

三、競爭環境

競爭環境主要是指企業在市場上真正的競爭對手群，本研究特別將之獨立顯示，乃是因企業在日常的實際運作中，時時刻刻都需面對來自競爭對手的威脅與挑戰，也無時無刻在思考如何能搶得競爭對手的市場，較之其他的產業威脅，競爭對手勿寧是最主要的威脅來源；在每種產業中，往往存在種種不同的市場區隔，如高、中、低價位；或依功能不同而成不同的市場區隔，如汽車市場就可以分小客車、貨車、客貨兩用車、休旅車…等市場；也可用其他方式來對市場作不同的區隔；另一方面，一旦企業替自己的定位作了重新詮釋之後，隨著定位的不同，所面臨的競爭環境也跟著不同；如以前只專做 OEM 的企業，一旦重新定位自己，要跨入自有品牌，則不但面臨原來顧客成競爭對手的狀況，也面臨其他品牌的競爭，競爭對手變多了（司徒達賢，2001）。

故在作競爭環境分析時，第一步要確認的是競爭者是誰，要確認誰是主要競爭對手，哪些是次要敵人，能否聯合次要敵人來加強自己的力量？企業的資源有限，必須要將之用在最能發揮效益之處。其次，要針對特定的競爭者，分析其策略的可能走向，亦即要試圖瞭解競爭者的策略意圖、競爭優劣勢、及預估其可能的下一步行動，並據以擬定相對應的對策。最後是研究競爭者對我方的策略行動可能採取的反應。如果預期競爭者對某些行動會採取激烈的反擊，則我方在選擇策略方案時也必須將之納入考慮，並進行沙盤推演。

第三節 企業條件與資源議題

一、資源基礎理論

有關企業資源之重要理論為「資源基礎模式」或「資源基礎觀點」或「資源基礎理論」，此理論最早出現於 1957 年，當時 Selznick 提出組織的獨特才能 (distinctive competence)，認為組織獨特能力的差異性，是來自組織間相異的組織成熟度 (organizational maturity) 與組織氣候 (organizational atmosphere) 所導致，並認為各個企業的資源都是具差異性的，開啓了資源基礎的基本思維。之後 Penrose (1959) 經由經濟理論的推演，提出了「組織不均衡成長理論」：企業成長的主要原因是「組織剩餘」(organizational slack) 存在有不完成市場，為發揮其經濟效率，因此改變公司規模。此概念後來成為資源基礎理論的基礎。

Wernerfelt (1984) 依循 Penrose 的論點，首先提出了「資源基礎觀點」一詞，隨後經由 Barney (1986) 的激發而引起學者的興趣與關注，繼而蓬勃發展。Wernerfelt (1984) 認為公司決策轉變以「資源」替代「產品」的思考角度來從事策略決策，對企業更有意義，此種轉變可稱為「資源基礎觀點」。Barney (1986) 將學者在探討企業之持續性競爭優勢時，發現企業可藉由本身資源與能力的累積與培養，形成長期且持續性的競爭優勢，稱為「資源基礎模式」。Grant (1991) 連結策略與資源之相關論點包括：在企業策略方面，探討資源在決定企業活動之產業或地理疆界上所扮演的角色；在事業策略方面，探討資源、競爭與利潤之間的關係。Grant (1991) 將這些論點稱之為「資源基礎觀點」或「資源基礎理論」。

從以上學者之定義可知，所謂的「資源基礎模式」或「資源基礎觀點」或「資源基礎理論」即是以「資源」為企業策略決策的思考邏輯中心，以之連結企業之競爭優勢與企業成長決策，理論所關心的重點在於如何辨識、澄清、培植、發展與保護組織的核心與獨特資源。

二、資源基礎的重要性—資源是租與競爭優勢的來源

Mahoney & Pandian (1992) 以企業取得「租」的角度來闡述資源基礎理論的優越性，他們認為企業「租的持續性」是因為資源的「阻隔機能」(isolated mechanisms) 所致，這種阻隔機能恰與產業層次的「進入障礙」，或是策略群組的「移動障礙」觀念相似。因此可以說核心資源的阻隔機能是「租」的來源。

Amit & Schoemaker (1993) 與 Mahoney & Pandian (1992) 同樣的以企業獲取「租」的角度來闡述資源的重要性，他們認為基本上資源基礎理論應包括兩個重要的概念 (圖 2-2 所示)：

(一) 策略性產業因素 (strategic industry factors: SIF)：

以產業為分析單位，類似「產業關鍵成功因素」的觀念，是以

產業所需的策略性資源來替代以產品市場為分析對象，此種產業所需之策略性資源與能力，因存在資源市場之失靈，故能產生經濟租。

(二) 策略性資產 (strategic assets : SA) :

除了有策略性產業因素的假設外，各企業往往也擁有某些資源稟賦 (endowment)，因市場的失靈無法交易、或資源的稀少性、資源移轉的限制、替代的不完成及專享性等而產生「經濟租」。對企業而言，策略性資產越專屬、持久、稀少，對公司的價值越高，而持續性競爭優勢的獲得，是由於目前與潛在的競爭者無法模仿產生「租」的資源與能力，而此項資源與能力可以有效的形成進入障礙與阻隔機能 (Rumelt, 1984)。

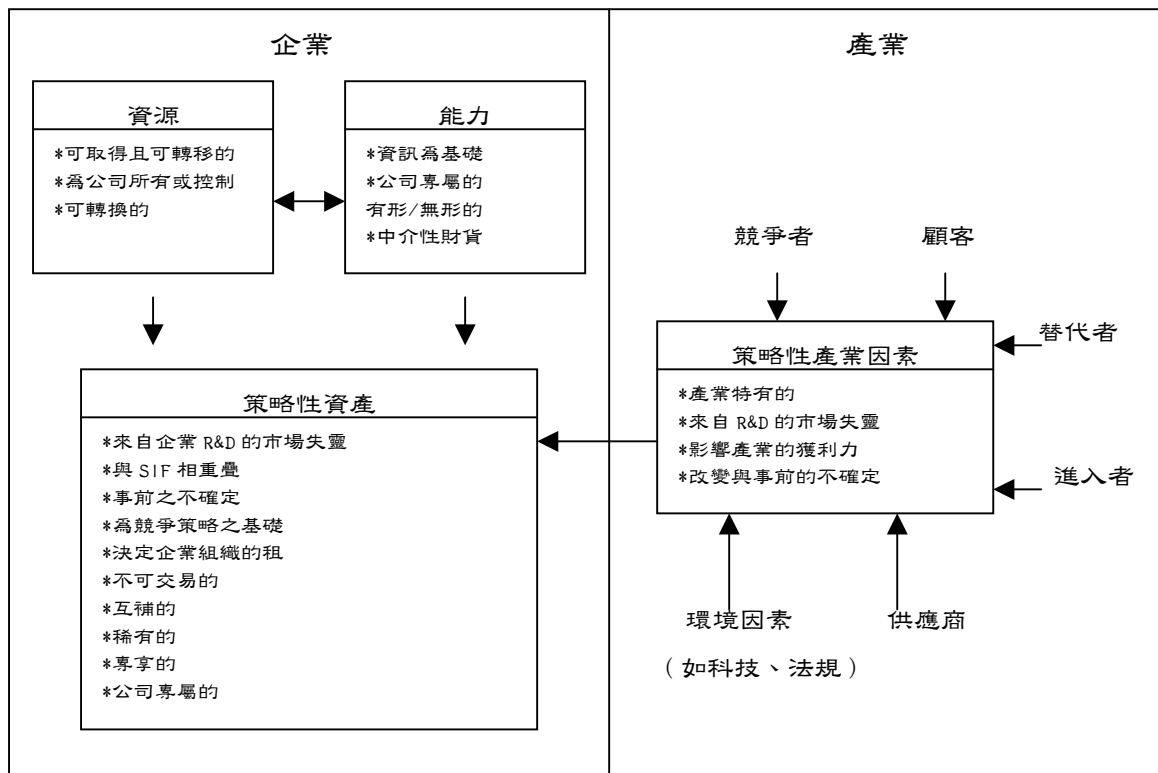


圖 2-2：資源觀點的關鍵構念

資料來源：Amit & Schoemaker，1993

李仁芳 (1994) 也從競爭的角度出發，認為企業競爭不外是環繞在特色競爭 (差異化)、成本領導、產業空間卡位、綜效、先佔優勢、與資源基礎等課題上 (如圖 2-3 所示)，這些課題的掌握能使企業獲得競爭上的優勢。

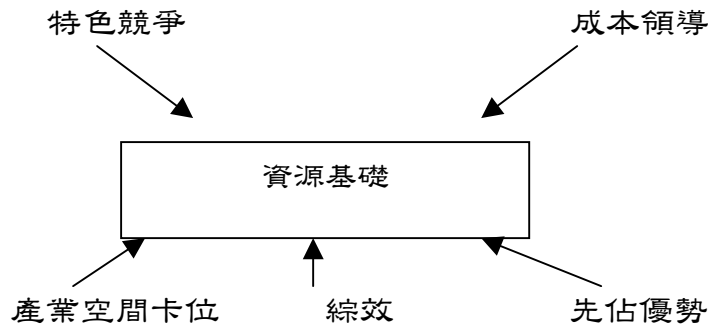


圖 2-3：企業如何掌握競爭優勢

資料來源：李仁芳，1994

三、資源的特性

企業根據企業本身所具有的資源特性為競爭優勢，進而發展出其競爭策略，而對於資源特性，有許多不同的看法。

吳思華（1998）認為企業具有策略價值的資源特性有三：

（一）獨特性：

指該項資源必須具有使企業在執行策略時增進效能與效率的價值，同時市場供應量非常稀少，又無其他替代品，即同時包含了有價值、極稀少、不可替代像特性。

（二）專屬性：

指該項資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易移轉或分割，其他企業縱然取得該資源亦不一定能發揮類似的功能，如此才更能確保核心資源的價值。

（三）模糊性：

指資源的建構過程及其與競爭優勢之間的因果關係不易清楚釐清，使得競爭者不僅無法取得，亦根本無從學習，而模糊性具內隱性及複雜性的特質。

司徒達賢（1995）認為核心資源特性可以分四個層次：

（一）資源本質：

特性為有價值的，即具稀少性、獨特性及不可替代性。

（二）資源建構特性：

通常不能從市場上買到，具專屬性及不可交易性，而這些資源又是「困難建構」，故要長期培養的，具內隱性、複雜性、不可言傳性。

（三）競爭取向特性：

分二個取向，一為競爭隔絕取向，具有模糊性、低透明度、不可模仿性、不可複製性及不可移轉性的特性；另一為主動攻擊取向，

具有攻擊性與槓桿性。

(四) 競爭成果特性：

具專享性、組織的、耐久的等待性。

Barney (1991) 認為具備下列特性的資源，企業可以獲得競爭優勢：

(一) 有價值：

資源的價值在於能否為企業在執行策略時增進其效率和效能。

(二) 稀有性：

指企業或潛在競爭者未擁有這項有價資源，如有價值而量多或有價值而無法取得，就無法取得競爭優勢。廣義而言，凡是市場中對於特定的資源，需求者多於擁有者，即此資源具有稀少性。

(三) 無法完成複製/模仿：

使競爭者無法完成複製/模仿是因為資源具有下列四項特質：

1. 因「獨特的歷史因素」所獲得的特殊資源。
2. 「模糊的因果關係」而讓競爭者無法知道何種資源使企業獲得持續性競爭優勢。
3. 「社會的複雜性」，產生企業優勢的資源非常複雜，以致於難以複製。
4. 「不可替代性」，當可用相似資源替代，或以完全不同的資源達成策略的替代效果時，則該企業就無法擁有持續性競爭優勢。

由以上各學者所述，資源的特性可歸納為：有價值且稀少，具獨特性、專屬性、模糊性以致於無法任意交易、替代及模仿。

第四節 代工與品牌

一、代工議題 (OEM/ODM/EMS)

(一) 我國資訊電子產業之概況

資訊電子產業向為我國科技發展之重點所在，其範圍涵蓋電腦、消費性電子、通信與自動化等主要領域，對我國科技與產業發展以及國際競爭優勢均具有舉足輕重之地位。

台灣資訊電子產業植基於民國 60 年代外商來台利用廉價裝配勞力的電子零組件，歷經 70 年代由電視機外銷領軍之家電業，興盛於 80 年代以個人電腦為主力之資訊硬體產業，終於發展成 90 年代橫跨電腦、通信、消費性電子領域之 3C 龐大產業 (趙郁文，1998)。1995

年起網際網路由軍方及學術使用進入商業化，各式應用及商業模式不斷推出，使全球吹起一股網際網路風潮，帶動了網路時代的興起，各種網路相關設備及需求也大量出現，如 ADSL 設備、路由器、無線網路設備…等，這也給台灣資訊電子產業在 3C 產業之後的另一波龐大的商機。(顧浚堂，2005)

我國資訊硬體產業在 2004 年主要資訊硬體產品國內外(含大陸)產值高達 637.45 億美元(資策會 MIC, 2005)，較 2003 年成長近 20%，為全球第二位，僅次於美國，並在 2006 年預估可達 800 億美元。而同時間台灣硬體數位家電產業則預估可達 300 億美元，網通產業產值也將從 2003 年的 97 億美元成長到 2006 年的 228 億美元(經濟部 ITIS 計劃，2005)。

我國資訊硬體產業自 80 年代初期以代工生產模式開始發展，雖然產值逐年提高，但至今其營運業務仍以委託製造 (Original Equipment Manufacturing, OEM) 或委託設計製造 (Original Design Manufacturing, ODM) 的型態為主，以目前台灣最大的代工業務產品--筆記型電腦產值來看，在 2004 年的產值約當 218 億美元，佔我國當年的資訊硬體產值的 1/3 (資策會 MIC, 2005)，足見代工業務在我國資訊硬體產業的重要性。目前我國資訊硬體產業在代工業務上已幾乎完全提升至委託設計製造 (ODM) 的型態，且隨著兩岸分工之資源有效運用，效益也持續擴大，國內外總產值持續攀高，2003 年我國資訊硬體產業中有 11 項產品的產值為全球第一 (資策會 MIC, 經濟部 ITIS 計劃，2005)，不計政治因素的干擾，未來在全球影響力將繼續深化。

但隨著市場全球化及產業成熟後的微利化，競爭加劇，價格不斷滑落，原廠為求生存，無不亟思簡化供應鏈流程，縮短交貨期，建立專業分工體系，故不斷對供應商施壓；而台灣代工廠為因應此壓力，除了積極擴大營運及製造規模以降低成本外，更逐漸延伸能力到高效率的生產管理、產品設計、彈性交貨、快速交貨及全球運籌管理等能力，許多廠商正快速的轉型到 EMS 的模式，以提供更多服務，這使得台灣的代工大廠競爭力能一直保持在巔峰狀態，不致於被淘汰，甚至獲得更多的訂單。廣達、仁寶是很好的例證。然因品牌原廠在產品成熟化，市場競爭更趨競爭白熱化的狀況下，持續壓縮代工廠的利潤，台灣資訊電子產業代工業者雖然持續取得訂單，但卻使得毛利不斷往下滑，全球筆記型電腦代工龍頭廣達電腦去年 (2004) 就已喊出保五的口號 (保住 5% 的毛利率)，可見利潤之低 (鄭呈皇，2004)。

對品牌原廠進行代工生產的合作方式是台灣資訊電子廠商得以維持高度成長的原動力，透過對既有優勢條件的不斷強化，持續向上提升，並補強及發展出本身所欠缺的關鍵性能力，使代工層次由產品導向、純代工性質的 OEM 階段，進展到市場導向，兼具產品設計附加

價值的 ODM 型態。近年來，國際品牌廠商不斷發展出新的營運模式（如 Build to Order, BTO、Configure to Order, CTO），迫使台灣供應商所扮演的角色從單純的代工走向國際分工，並與國際大廠策略聯盟，以因應新的營運模式。Hamel & Prahalad（1994）指出，台灣的廠商雖然因 OEM/ODM 之型態而在海外消費市場默默無名，但任何西方電腦製造商若少了台灣供應商為後援，便難以競爭，沒有一家電腦公司活得下去。

（二）OEM/ODM/EMS 之探討

1. OEM/ODM/EMS 之意義

（1）OEM：

我國資訊電子工業的興起，可謂濫觴於 OEM，藉由 OEM 逐步架構起我國的資訊硬體工業。對於 OEM 的由來，將在下一段再加以說明。趙郁文（1998）指出：「以多國籍企業全球營運策略之觀點而論，海外委託加工（offshore outsourcing）已蔚為先進國家數十年來之產業發展趨勢。委外加工源自「專業分工之理念」，將不具競爭優勢之作業活動交予其他專家，廠商才能將資源投注在最擅長的活動上，創造更高之附加價值。故多國籍企業在本土企業能力提升後，為了充分利用當地之比較利益以追求更高之生產效率，許多跨國企業乃逐漸將原本自行掌控的海外生產作業，透過市場機能以委託加工的方式交由當地供應廠商承包，台灣的資訊電子產業就是在這樣的國際潮流下萌芽成長的」。可見 OEM 的業務型態乃源自於各國之比較利益而進行的國際分工。

OEM 為原文 Original Equipment Manufacturing 的縮寫，中文稱之為委託代工製造，為品牌原廠授權委託製造，意指品牌原廠將產品交由其所委託之製造商生產製造後，再以原廠商標進行銷售的一種業務或經營方式。依我國外貿協會之定義為「授權委託製造係指依原廠之需求與授權，依特定的材質、規格、加工程序、檢驗標準及品牌或標示而生產，供應的零配件、半成品或成品」，強調單純之製造。而施振榮（2000）則認為 OEM 的特性是用較少的核心競爭力就可以贏，易於管理、易於建立規模，但對客戶的依賴度很高，是一種比較容易做但並非穩定的生意。劉名崇（1989）之研究認為，廣義而言 OEM 泛指製造和代工，包含三種型態，一是由買主提供完整設計及相關要求，受託廠商只負責以生產技術與生產能量配合訂單生產，對產品沒有自主權；二是

受託廠商與客戶共同合作開發產品，即受託廠商除了負責生產製造之外，也負責部分產品開發設計工作；最後一種是由受託廠商全權自行開發標準品及製造並以委託廠商品牌銷售。因後二種定義與現今 ODM 意義頗為近似，故本研究綜合上述其它定義，採劉名崇第一種定義為 OEM 之意義。

(2) ODM :

為原文 Original Design Manufacturing 的縮寫，中文稱之為委託設計製造；原意是受託為品牌廠商代為設計及製造；這類性質的受託廠商，除了具備原廠授權委託所需之製造能力外，同時擁有研發能力為客戶設計研發新產品，甚至主動設計研發新產品，以便爭取客戶開拓商機。

(3) EMS :

EMS 為原文 Electronics Manufacturing Service 的縮寫，中文稱之為電子專業製造服務，在歐美地區至今已有 30 餘年的歷史；是歐美國家廠商從 CEM (Contract Electronics Manufacturing) 模式中所衍生出來的一種專注在電子產品代工服務的新業務模式，提供給品牌原廠除了研究發展及品牌行銷之外的一切服務，包括從前端的樣品的生產及試產、零件的採購、生產製造、配送服務、後端的售後服務(含維修及零件管理)、全球運籌管理。目前由於競爭的壓力日增，EMS 大廠也已提供研發設計的服務，期能在原廠產品開發設計階段時，提供如何配合生產、組裝、運送、維修等需求來設計產品的意見，以更加提高本身的附加價值；此類含研發設計的 EMS 廠商也有人稱之 DEMS (Design Electronics Manufacturing Service)。

2. OEM/ODM/EMS 之業務型態

(1) OEM 之業務型態：

如前所述，OEM 業務之興起乃是由於專業分工之理念，比較各國之比較利益後所進行的國際分工，因此許多品牌大廠在本國生產製造產品如不若至國外生產有經濟效益時，便將生產製造的部分移至國外進行，並對 OEM 的廠商轉移技術，並對相關生產細節定出規範，如原料的材質及驗收、生產的程序、包裝、檢驗的方法及標準…等，OEM 的廠商所提供就是生產製造。目前台灣代工廠經過十數年的發展，都已提升至具有研發設計的能力，也就是 ODM 的能力，但是 ODM/OEM

業務依然並行（黃意丹，2003）。

(2) ODM 之業務型態：

一般而言，ODM 的業務可依 ODM 廠商對產品的設計涉入程度再細分為五種；第一種稱之為 off the shelf，意指 ODM 廠商自行設計開發的產品，品牌原廠在不作修改的情況下，僅將自有商標及 LOGO 置入後出貨，這在業界其實很常見，有時在市面上可看到外型規格都一樣，但品牌不同的產品。第二種是品牌原廠只提供產品概念，由 ODM 廠商就此概念去設計開發產品；第三種是品牌原廠決定產品規格功能後，交由 ODM 廠商來做進一步的設計；第四種是共同合作研究開發，原廠與 ODM 廠共同就雙方的技術及經驗合作研發新產品，以加速產品的開發速度及減少生產時的問題；最後一種是 ODM 廠商依品牌原廠之原始設計，只對細微部分如外觀作修改。一般第一、二、三種 ODM 業務的產生不是品牌大廠為了要節省成本，就是具有業務能力或品牌的小廠，因無力養活研發人員所進行的一種策略。此時 ODM 廠商的價值活動除了生產製造外，也包括了產品的研發（宋國璋，2003）。

ODM 業務型態的成因在於產品的研發及生產具有很高的不可分割性；陳振祥（1997）認為在交易層次中存在的「產品能力不可分割性」的多寡會成為代工廠商選擇業務型態的影響因素。廣義的產品能力，包括產品設計、製程設計、零組件採購與外包、生產設備、技術人力、制度流程與管理等有關於廠商進行產品研究開發與生產組裝的基本能力項目。所謂「產品能力不可分割性」是指特定「產品市場之產品研發設計與生產組裝活動之間所具有的高度緊密互動特性」。

陳振祥（1997）指出：出現「產品能力不可分割性」的導因在於產品開發設計與生產組裝之兩項主要活動間，是否可以進行垂直分工，由不同廠商分別執行並獲致效益。較高的「產品能力不可分割性」現象將產生 ODM 的業務形態。

較低的「產品能力不可分割性」現象將導致產品研發及生產活動可以由兩家以上廠商分別執行（OEM），但可能產生下列問題：

- a. 可能面臨較高的交易成本：包含廠商間溝通、技術專

屬性問題。

- b. 產品開發設計與生產組裝活動之間的互惠相依關係可能會降低；如產品生產活動所累積之經驗，對產品設計開發能力有強化作用；或為了縮短產品上市時程，需由產品設計單位提供技術協助產品生產組裝。
- c. 無法有效區分產品設計與生產組裝廠商對產品價值的最終責任。

(3) EMS 之業務型態：

EMS 在歐美已有 30 餘年的歷史，是一路由 CM(Contract Manufacture)、CEM (Contract Electronics Manufacturing) 演變而來，台灣則是最近這幾年隨著 3C 全球市場的興盛，為配合國際大廠的全球佈局而逐漸盛行，如國人所熟悉的鴻海即是屬於此類的廠商。要瞭解 EMS 的業務型態需要先清楚其歷史。早期的代工稱之為合約代工 (Contract Manufacture; CM)，主要是服務一些自有品牌的小公司及其他不願投入製造的公司，因此其服務的範圍較廣，從航空、醫療器材、儀器、電腦、通訊及其週邊設備等電子產品。後來逐漸專注在電子產品的代工製造，變成 CEM (Contract Electronics Manufacturing)。之後隨著全球市場的開放，電腦、通訊、消費性電子等國際品牌大廠專注於本身的核心價值活動，即品牌及研發設計，而將其其他價值活動釋出給 CEM，因此 CEM 廠商的價值鏈就從生產製造，開始跨入配送服務、全球運籌及售後服務等功能，因此，CEM 廠商從事的不再是單純的生產製造活動，還包含了各類服務，於是就成了 EMS 廠商。所以 EMS 廠商是接受品牌廠商的委託，提供生產所需的綜合性服務，而且沒有自有品牌，不提供研發設計。唯目前因應全球激烈的競爭，需提供更好的服務，EMS 廠商已開始提供共同設計的服務，協助品牌原廠的研發設計更能符合後續採購、生產、組裝、測試、維修、服務等需求，以降低原廠的成本。故 DEMS (Design Electronics Manufacturing Service) 已逐漸成形 (林國隆，2003)。

綜合上述說明，將 OEM/ODM/EMS 業務型態的差異彙總如下表 2-1。

表 2-1 OEM/ODM/EMS 業務型態之差異比較

項目	OEM 業務型態	ODM 業務型態	EMS 業務型態
交易標的物	產品生產組裝所需之技術/非勞務技術	原廠可直接出售之產品/服務；是完整功能的產品	主要是生產製造的服務，加上產品管理、運籌服務、售後服務、配送服務
交易內容	原廠指定	買賣雙方議定	買賣雙方議定
特定資產投資	原廠提供產品組裝/生產所需之特定資產	原廠負責產品之銷售通路與服務相關及其他之特定投資；ODM 廠商負責產品開發設計所需要的特定資產	原廠負責產品開發設計及品牌行銷所需要的特定資產，EMS 廠商負責其他價值活動所需的特定資產
價值鏈範圍	只負責生產/組裝部分活動	ODM 廠商只負責設計開發及生產組裝，其餘原廠負責	EMS 廠商採購原料、生產製造、配送服務、運籌管理、售後服務
交易利益分配	原廠支配	雙方議定	雙方議定

資料來源：陳振祥，1997，及本研究整理

3. OEM/ODM/EMS 代工業務型態之條件與能力

本研究是以工業電腦產業為研究對象，故以最相近似的母體產--資訊電子產業為參考對象，試以此探討台灣工業電腦是否可依台灣資訊電子產業軌跡而行，在 OEM 或 ODM 的代工領域中獲得成功。

OEM/ODM/EMS 廠商要在市場上生存，就必須獲得品牌原廠的青睞，得到訂單，這是最基本的條件，而品牌原廠為何要執行外包呢？基本上有十大理由，條列如下表 2-2：

表 2-2 企業執行外包的十大理由

1. 減少及控制營運成本 (Reduce and control operating costs)
2. 加強公司的聚焦 (Improve company focus)
3. 使用公司以外的世界級能力 (Gain access to world-class capabilities)
4. 將內部資源移至它用 (Free internal resources for other purposes)
5. 內部不具備該資源或能力 (Resources are not available internally)
6. 加速流程再造的利益 (Accelerate reengineering benefits)
7. 該功能較難管理及控制 (Function is difficult to manage/out of control)
8. 活用資本投資 (Make capital funds available)
9. 分擔風險 (Share risks)
10. 現金的挹注 (Cash Infusion)

資料來源： Survey of Current & Potential Outsourcing End-Users, The Outsourcing Institute Membership, 1998

Lomas (1997) 則認為廠商外包業務的動機有以下十項：

- a. 專注於核心競爭力
- b. 避免或減少資本支出
- c. 增加服務的彈性
- d. 獲致取得新作業程序、理念與科技管道
- e. 獲取專業知識
- f. 處理無經濟規模的特定後勤作業
- g. 提昇生產力及效率
- h. 避免勞工問題
- i. 避免法令成本
- l 改進服務績效

綜合來說，品牌原廠外包的主要利益主要來自增加面及減少面兩方面；透過外包，品牌原廠專注在核心能力，故增加了競爭力，並增加了本身資源的使用靈活度；但減少了實體資產的損失風險，也減少了管理的複雜度，包含勞工、法令、後勤...等。

而依據 Outsourcing Institute 的調查，品牌原廠在選擇外包商的十大評估標準如下表 2-3：

表 2-3 品牌商選擇外包商的十大評估準則

1. 對品質的承諾 (Commitment to quality)
2. 價格 (Price)
3. 對過去的紀錄及商譽 (References/Reputation)
4. 商業條款的靈活度 (Flexible contract terms)
5. 資源的充裕度 (Scope of resources)
6. 提供額外附加價值的能力 (Additional value-added capability)
7. 文化的契合 (Cultural match)
8. 目前的關係 (Existing relationship)
9. 地點 (Location)
- 10 其他 (Others)

資料來源： Survey of Current & Potential Outsourcing End-Users, The Outsourcing Institute Membership, 1998

而依 Douglass (1999) 的看法，品牌原廠在選擇評估 OEM 代工廠商時，每家原廠考量的因素不見得會一致，各有要求的重點，但一般會包含製造能力、相容性、品質及成本等四大類。另張殿文 (2005) 認為目前台灣之最大代工廠商鴻海能夠在全球屢創業務高峰，最主要是鴻海建構了超競爭平台，在成本、彈性、速度、配合度能讓品牌原廠滿意，並有本身的研發能力 (模具)，可以不斷再創新以滿足客戶新功能的需求。張朝堂 (2004) 指出，台灣代工廠商至目前能夠成功的因素分別為：具競爭力的成本、優良的品質、準確的交期、彈性的應變及創新。另依劉傳雄 (2003) 之實證研究，經過統計分析後，在技術考量、運籌與成本考量、及整體環境三個目標構面考量中，國際資訊大廠評選下單對象所考量之重點，以代工業者運籌能力與成本考量之構面為最高，其次為技術考量之構面；而運籌能力與成本構面有包含四個項目，分別是全球運籌能力、交期短且準確、成本效益佳、能配合供應鏈管理。如本章之前所述，代工的發生是依據國際分工及資源的優勢所發展出的，故在品質滿意前提下找尋成本最低的生產廠商是品牌商最基本的要求，而 ODM 廠商當然還必須具有良好的設計開發能力；之後由於全球化日盛，競爭的範圍擴及全世界，品牌商對於交貨速度及全球運籌日漸重視，如最早所謂的 955 或稍

後 982，即代表在 5 天內要將 95%的或交至品牌商所指定的地點，而 982 意味在 2 天內要將 98%的貨運至品牌商所指定的地點，可見速度及全球運籌的能力對資訊電子代工廠商是越來越重要；而為了在競爭中勝出，必須提供給原廠更好的建議及服務，此時創新能力的重要性就突顯出來；而彈性及權變向來是台灣廠商的強項，能將上述需求的能力發揮的更淋漓盡致。綜合上述所言，具競爭力的成本、令人滿意的品質、強大的研發能力、快速的交貨、全球運籌的能力，有價值的創新及通權達變的彈性乃台灣資訊電子代工廠商不可或缺的成功因素。茲將上述原廠對代工廠之要求整理如下。

表 2-4 原廠對於代工廠條件、能力之要求

Outsourcing Institute (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對品質的承諾 2. 價格 3. 對過去的紀錄及商譽 4. 商業條款的靈活度 5. 資源的充裕度提供 6. 額外附加價值的能力 7. 文化的契合 8. 目前的關係 9. 地點 10. 其他
Werner(1999)	製造能力、相容性、品質、成本 (OEM)
張殿文(2005)	成本、彈性、速度、配合度、研發力
張朝堂(2004)	具競爭力的成本、優良的品質、準確的交期、彈性的應變及創新
劉傳雄(2003)	全球運籌能力、交期短且準確、成本效益佳、能配合供應鏈管理、技術考量、整體環境

本研究整理，2005

(三) 代工供應商之核心能力

1. 核心能力之意義

「核心能力」(core competence) 這名詞最早是由 Prahalad & Hamel (1990)提出的，指的是一個公司內部所擁有且其他競爭者不容易模仿學習的技術，是組織學習的累積成果，屬於企業資源的一種；Wrigley(1970)所提出的「核心技能」(core skills) 及 Peter & Waterman (1982)的「卓越性」(excellent)，都是核

心能力的概念。核心能力不會像有形的實體資產，隨時間的延伸，使用價值越低，而是越運用與分享越強化；資源可分為三大類：企業資源、組織能力、核心能力（林晉寬，1995），核心能力資源特色是定位於提供養分、生命力與穩定力的根部位置，如圖 2-5。

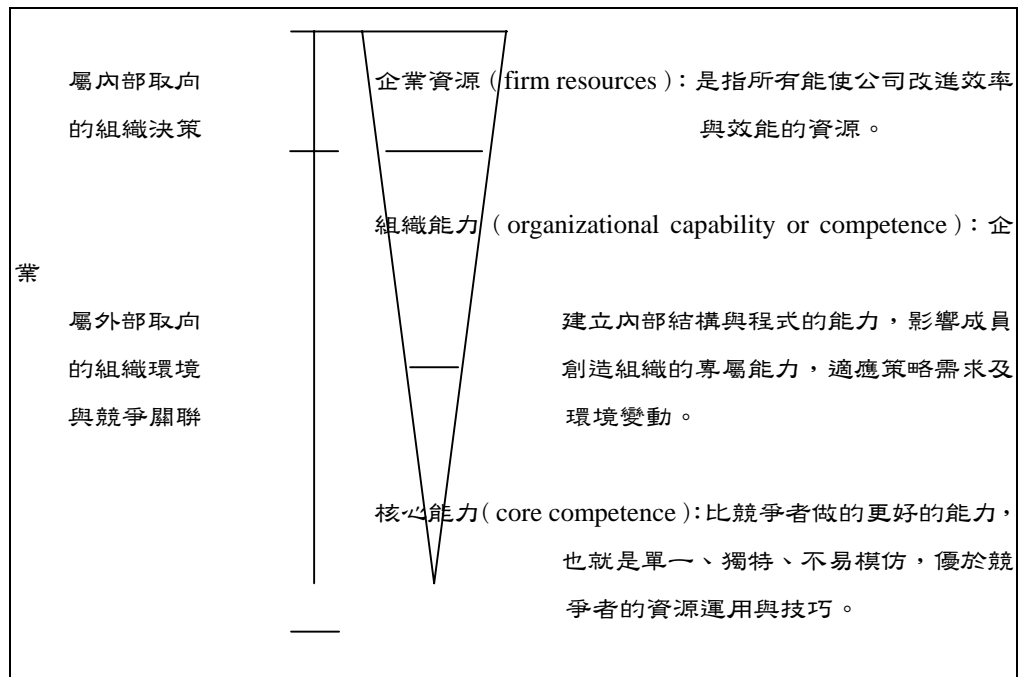


圖 2-5 核心能力的內涵

資料來源：林晉寬（1995）

從競爭優勢的角度來看，Marino（1996）認為定義核心能力的步驟如圖 2-6，並指出三準則。其認為企業的優勢來自能影響顧客購買決策的競爭優勢，此競爭優勢要能與顧客的利益相結合，而競爭優勢要成為持續競爭優勢，必須通過難以被其他競爭者模仿，最後，要成為組織的核心能力，必須是能運用到其他市場的持久性競爭優勢。

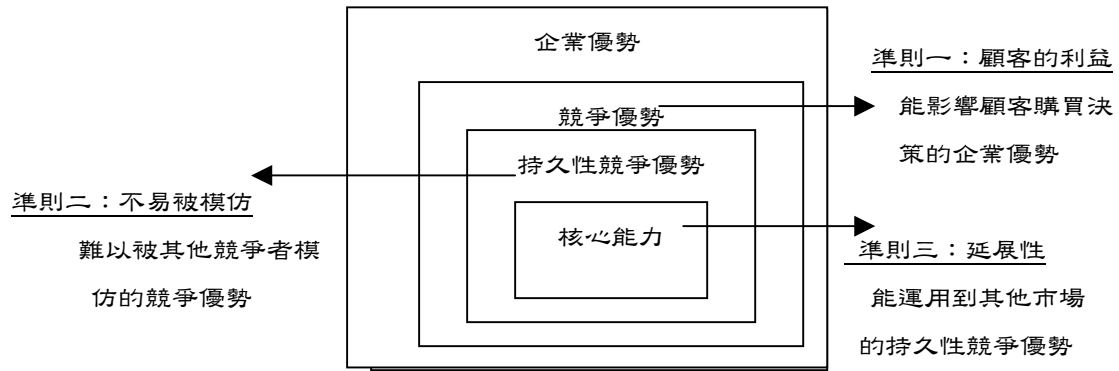


圖 2-6 定義核心能力的三步驟

資料來源：Marino, 1996

2. 代工供應商核心能力的類型

有關代工核心能力之分類，各學者有不同的分類法。

如將企業視為一個價值附加的系統，則企業主要的功能不外乎「價值孕育」、「價值實現」、與「價值傳送」等三項，此又與生產事業中常見之主要功能研發、製造、行銷大致吻合（趙郁文，1998）。而趙郁文（1998）依歷年來文獻將上述三大價值構面的能力衡量指標分別陳述如下：

（1）價值孕育能力之衡量指標

- a. 產品開發或功能設計之技術能力
- b. 新產品推出或商品化之速度
- c. 對顧客需求特性或市場潮流之掌握

（2）價值實現能力之衡量指標

- a. 量產良率或製程及產品之品質
- b. 快速生產不同批量產品之製程彈性
- c. 降低生產成本（含原料及人工）之能力

（3）價值傳送能力之衡量指標

- a. 從事國際性銷售、維修或服務之經驗
- b. 建立及提昇國際性品牌之經驗或能力
- c. 佈建及管理國際性配銷通路之經驗能力

第（1）、（2）項是 ODM 廠商所需具備的能力，OEM 廠商僅具備第（2）項的能力，而目前品牌廠商主要是掌控第（3）項能力。

許文宗（2003）將代工廠商整體能力定義在研發、採購、製造、財務與國際化知識等全面性能力。其發現欲發展與價值

活動上游（研發和高階產品）有關之代工活動，廠商必須有足夠的研發資源投入和財務能力；欲發展與價值活動下游（全球運籌與維修服務）有關之活動，除了研發能力之外，採購、國際化能力等都必須相當充足。

如何一個固定的投入價格內製造出更便宜或更好的產品，或是一個比競爭廠商更低的成本製造出一個既定的產品，這是一個以裝配製造的競爭優勢來看的一個企業的核心能力（Caves, 1996）。早期 OEM 供應商執著於裝配能力的提昇以獲得顧客的訂單，如台積電晶圓代工關鍵成功因素，在於其製造能力呈現出「充足的產能」、「先進製程技術」、「具競爭力的價格」、「速度快交期短」、「線上查詢系統」與具垂直整合的「一元化的服務」等六項特質，成為晶圓代工上產業的關鍵成功因素（陳梧桐，2001）。

Takeishi（2001）以汽車組裝廠和零件供應商之間的合作為例，說明供應商與顧客之間必須共同行動的原因在於供應商與顧客各自負責不同的工作，因此供應商常常涉入產品研發的過程。產品生產活動所累積的生產經驗，對產品設計開發能力有強化作用（Pisano & Wheelwright, 1995, Iansiti, 1993）。李吉仁、陳振祥（1998）認為 OEM 廠商需逐步投資建立產品研發設計能力，方得以承接 ODM 能力，以改善獲利結構。

俞玉敏（2001）指出 EMS 廠商的效益基礎在於提供整合型製造服務，而降低廠商間協調溝通成本及追求高度營運自主，以提昇因應環境變動的彈性；另廖苓卉（2000）認為 EMS 核心能力則建立在產品範疇及多買主市場，其競爭優勢來自對下游買主的掌握能力。

如以價值活動與廠商核心能力形成的二維圖形來表示 OEM/ODM/EMS 的業務範圍，可以圖 2-7 來加以表示。

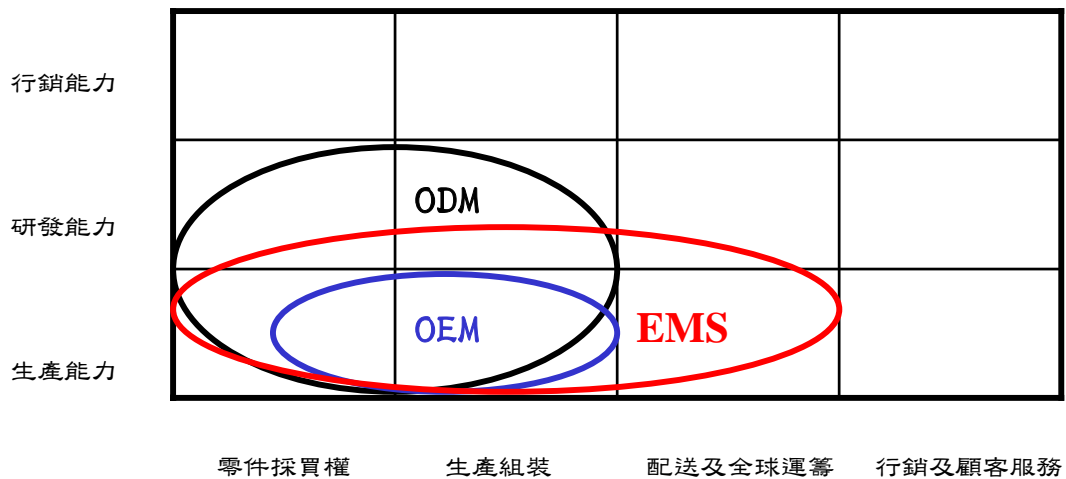


圖 2-7 OEM/ODM/EMS 業務範圍

資料來源：廖苓卉（1999），及本研究整理

若就台灣目前代工產業來看，將 OEM/ODM 定義、基本核心能力、欠缺之策略因子、關鍵成功因素之比較如表 2-5。

表 2-5：台灣 OEM/ODM 業務型態所包含的能力差異表

定義	基本核心能力	欠缺之策略因子	關鍵成功因素
OEM 原廠委託製造	低成本且有快速製造能力（不斷改進製程）	先進產品直接國際行銷能力	吸引具產品技術之國外委託加工買主
ODM 原廠委託設計製造	低成本且有快速製造能力；快速且優質之新產品設計能力	國際行銷能力	吸引具強大銷售能力之國際委託加工買主

資料來源：趙郁文，1998

3. 代工廠與原廠之間的關係

(1) 資源依賴理論

資源依賴理論的前提是將組織視為一個開放系統，組織在不確定的環境中運作，沒有一個組織可以自給自足（黃銘章，2002）。Pfeffer & Salancik（1978）認為，由於組織內資源不足，使組織間發生互依關係以交換資源，所交換資源的重要性、稀少性和集中性決定了依賴關係的特性、強度及範圍。

組織一旦開始專精於部分活動時，便與其他組織有了功能上的分工，為了完成工作會與其他組織聯繫、協調與合作。Finkelstein (1987) 研究指出，一個組織與其他組織之間的買賣關係就是一個基本的互賴關係，此互賴關係的重要性程度與這個買賣佔該組織中所有交易關係中的比率大小有關，比率越高，互賴關係就越重要。相互依賴的程度，通常即隱含著組織間各種不同程度的分工。依其觀點，組織間專業化所造成互賴關係，是使得組織之間發生緊密關聯的主要力量。

兩組織間有相互依賴關係後，只是靜態分析，實際上動態關係組織間的依賴關係，更是重點課題。王慧美(2001)認為夥伴間共同活動包括：共同設計開發新產品、研究如何降低生產成本、安排即時交貨系統、進行人員訓練、擬定長期計劃等等，這些雙方共同參與的活動有助於夥伴間互相學習，尤其我國代工業者身為資源較缺乏的一方，面對管理、研發、與市場知識皆豐富的國外知名大廠，參與共同活動的機會越多，模仿吸收學習的機會也越多，同時，共同活動範圍與幅度越大，意味雙方相互依賴程度越高，可降低被剝削之風險。

Hall (1987) 認為相互依賴程度可由下列四點來評斷：

- (1) 資源的重要性 (importance of resource) :
對組織營運的重要程度而定。
- (2) 資源分配及使用的自由裁量權 (discretion over resource allocation and use) :
當資源愈稀少時，持有重要資源的能力就愈重要，即相對於其他組織擁有更多資源支配或使用能力。因此，當組織擁有資源分配及使用的能力時，較不依賴其他組織。
- (3) 控制資源的集中程度 (concentration of resource control) :
當資源被幾個少數組織控制，愈易造成組織對資源控制者的依賴。
- (4) 對抗權與不對稱依賴 (countervailing power & asymmetric) :
當交易雙方權力不等時，相互依賴也不同，此時權力大者就有能力限制或影響對方的行為。組織之間的相互依賴可以是均衡的、對稱的；也可以是不均衡、不對稱的依賴。邱新球 (1999) 以「對稱依賴」及「不

對稱依賴」稱之，其意義為：

a：對稱依賴：

當組織間相互依賴時，交易雙方彼此的利益就會愈攸關，彼此相互依賴已達成既定目標，追求企業最大的利益，因此對於目標的達成有較大的認同感於一致性（French & Raven, 1959），所以組織會傾向於運用非高壓之影響策略。另外，Frazier & John（1986）也指出，當組織高相互依賴時，不似零合遊戲之現象，交易雙方可透過非高壓式影響策略以增進彼此的利益。

b：不對稱依賴：

Kumar, Scheer & Steenkamp（1998）指出，當來源廠商之角色績效被標的廠商高度肯定（來源廠商貢獻之銷售額、利潤高），也就是標的廠商高度依賴來源廠商時，標的廠商會因自己的巨大利益，而對來源廠商有較大的順從；此時，來源廠商便可運用非高壓性影響策略，而不必訴諸強烈的高壓性影響策略。當標的廠商對來源廠商不再順從，也就是低度依賴來源廠商，此時，來源廠商會傾向運用高壓式影響策略來管理雙方交易關係，因為高壓式影響策略可以縮短所需施行時間，進而較快速地得到標的廠商的回應。

（2）競合關係

Nalebuff & Brandenburger（1996）說明在產業參與者之間，存著四種合作競爭之互動關係，這四種關係分別為互補、互賴、潛在競爭及相互競爭關係。必須附帶說明的是於一產業價值鏈中單一產業可能與產業內之其他參與者同時存在不只一種合作與競爭之關係。此四種關係以圖 2-8 表示。

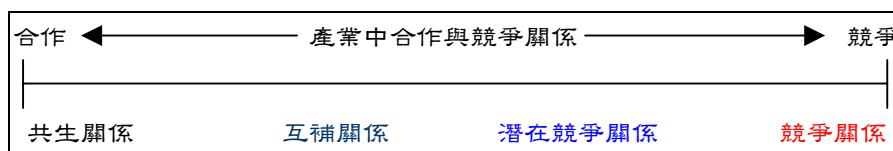


圖 2-8 產業中合作與競爭關係圖

資料來源：Nalebuff & Brandenburger（1996）

a: 共生關係：

二企業相互依賴對方於產業價值鏈所具備之優勢，經由彼此有形與無形之合作關係而擴大雙方之共同利益。如國際筆記型電腦大廠（如 HP）來台下單，亦希望國內業界增加對其採購產品；又如國內 TFT-LCD 產業之技術合作契約，售予技術提供者享有部分比例之優惠提貨權，而技術移轉之接受方亦可取得關鍵性技術（黃意丹，2003）。

b: 互補關係：

產業內企業只負責產業價值鏈之某項活動，必須借助另一企業，經由兩者的互補關係，才能使企業於產業競爭活動上更具優勢。如國內 IC 代工廠受委託生產業務，於產業所扮演唯一互補者角色。

c: 潛在競爭者關係：

上下游潛在競爭者有可能進入同一產業價值鏈的同一活動中，分享原企業所擁有之市場佔有率。

d: 競爭關係：

競爭者於產業競爭中直接造成營運獲利之威脅者，例如競爭的同行或是替代的產品。

促使企業合作之誘因可能是獲取技術、降低進入障礙、降低風險、增加競爭實力、提昇組織運作效率、共同創造規模經濟等原因，然合作雙方若無誠意維持此合作關係，或為了擴大其自身之利益而損及合作夥伴之利益時，合作關係之存續很難存在，甚至可能演變成競爭關係（黃意丹，2003）。

二、品牌相關議題（OBM）

（一）品牌

1. 品牌的意義及利益

依美國行銷概念協會（American Marketing Association）之定義，品牌是一個「名稱、辭句、標誌、符號或設計，或者是他們的結合。目的就是要識別個別賣方或群體賣方的商品或服務，並且與他們的競爭者區分這些商品與服務。」。換言之，品牌就是讓客戶足以辨識出不同產品或服務的一種名稱、術語、記號或設計，因此 OBM 廠商最主要關心的議題就是自有品牌的推廣，要讓顧客知曉、認識、接受、喜愛自己的品牌。

Fiona（1997）則認為品牌囊括一切，包含顧客在使用產品或服務的整個經驗中，所產生的有形及無形的利益。這

個經驗包括任何有關產品或服務的傳遞，和顧客溝通的行銷過程，如品牌名稱、設計、廣告、產品或服務本身、經銷通路及聲譽。

良好的品牌除了在行銷上具有相當優勢外，各種利益都可以歸結至兩方面的經濟價值，一是有效的品牌經營、維持所形成的價格優勢，一是建立品牌忠誠度，延緩市場上新產品及替代品的進入，進而使未來收益更有保障。故 OBM 廠商之關鍵成功因素為”與其他同性質之品牌佔有率之爭”。本研究採用美國行銷協會對於品牌之概念，較適合所有種類的商品。

Onkvist & Shaw (1991) 對於製造商經營品牌產品的優缺點有如下的比較，如表 2-6。

表 2-6 比較有無品牌之優缺點

品牌類型	優點	缺點
有品牌	1.較佳的認定與知名度 2.提高產品差異化的機會 3.品牌忠誠度 4.可能的價格溢酬	1.較高的生產成本 2.較高的行銷成本 3.較高的法律成本
無品牌	1.較低的生產成本 2.較低的行銷成本 3.較低的法律成本 4.彈性品質與數量控制	1.嚴重的價格競爭 2.缺乏市場的認定

資料來源：Onkvist & Shaw, 1991

對於品牌所具有的優點於此再詳述如下：

(1) 享有較高的價格溢酬：

所謂較高的價格溢酬是指針對有效品牌，消費者或顧客願意用比一般無品牌的產品出更高的價格來購買，多出來的部分就是價格溢酬。

(2) 品牌忠誠度：

品牌忠誠度所帶來的好處在於使顧客重覆不斷的購買，養成一批忠實的客戶，是利潤的源流，且能使企業佔有一定的市佔率。此外品牌忠誠度使得廠商能

夠降低行銷成本、也隱含著公司與通路的關係增強，且降低競爭者的攻擊。

(3) 提高產品差異化的機會：

如果產業競爭白熱化，幾乎每家企業所推出產品的功能都是大同小異，但是具有品牌效應的產品，會給予顧客不同的情感影響，往往能脫穎而出，造成與其他產品有所區隔的效果。

(4) 較佳的認定與知名度。

具有品牌的產品能使潛在客戶或客戶一眼就能辨識出，提供較佳的辨識度，同時也較易為人所知，能大幅提高知名度。

2. 品牌廠商所需具備之能力及成功條件

品牌廠商一般從事下列的業務活動：自行或與其他廠商合作研發設計及生產製造新產品，同時自行規劃行銷活動、訂定產品價格、建立市場通路，並以自有品牌銷售（鄒龍群，2003）。Aaker（1996）則認為廠商在自創品牌時應考慮下列三個條件：

- (1) 目標市場有穩定的需求並且要達到一定的規模
- (2) 產品已達到一定的品質水準並具有競爭力
- (3) 製造商必須同時建立健全的行銷網，而且對此行銷網有相當的控制力。

黎堅（1989）則認為自創品牌需有下列條件：

- (1) 優良的生產設備、完善管理制度、健全的財務及完善的後勤支援能力
- (2) 有研發能力
- (3) 有獨立自主的行銷網及售後服務網
- (4) 產品之設計及製造品質優良
- (5) 企業形象良好
- (6) 高素質員工
- (7) 高價位產品的定位策略

黃文博（2005）則認為品牌要成功，除了上述的能力之外，更重要的是企業對於品牌的心態，對於品牌切不可抱著短期就要有回收的想法，黃文博提及：「品牌如以過度的人為操作揠苗助長，漠視重要的成長階段，只求一步到位，會引起消費者反感，令人覺得財大氣粗或不擇手段」。

對於品牌關鍵成功因素，有許多學者及研究人員提出各自的看法，列舉一些看法如下：

(1) 李小娟 (1989) 以行銷 4P 的觀點歸納出廠商自創品牌成功的關鍵因素有下列四點：

- a：在產品上，需有高品質的產品才能夠吸引顧客
- b：在價位上，明確的劃分出高、中、低的產品，以樹立品牌的地位與建立品牌的形象。
- c：在通路上，瞭解市場需求，行銷通路應建立在有自主性或可掌握的配銷體系之下，才可以進一步掌握市場。
- d：在推廣上，廠商必須要有雄厚的資金來宣傳品牌

(2) Doyle (1990) 提出創造品牌的成功因素有下列四點：

- a：一流的產品品質
- b：提供客戶優越的服務
- c：創新開發新產品、運用新觀念在定位、配銷通路、市場區隔等方面
- d：尋求差異化，並重視顧客回應

(3) 胡若堯 (1994) 提出自創品牌關鍵成功因素為下列五點：

- a：商品之量產能力
- b：品牌之建立模式
- c：OEM 的取捨
- d：產品形象的塑造
- e：行銷通路的建立

(4) 劉欣靜 (1997) 歸納自創品牌關鍵成功因素為下列四點：

- a：產品的設計、生產技術及能力
- b：行銷和領導人才的素質
- c：企業的財務體質需健全
- d：必須建立自主的行銷通路

根據以上的各家說法，整理如下表 2-7。

表 2-7 品牌成功的因素

李-小娟	Doyle	胡若堯	劉欣靜
高品質的產品	一流的產品品質	商品之量產能力	產品的自主能力強
有高、中、低價位的產品	優越的客戶服務	品牌之建立模式	高素質的行銷及領導人才
瞭解市場需求，並掌握行銷通路	產品創新，並運用新觀念在行銷個層面	產品形象的塑造	健全的財務體質
有雄厚的資金推廣品牌	差異化，注重客戶回應	行銷通路的建立	自主的行銷通路

資料來源：本研究整理

綜合上述文獻所言，品牌廠商在有相當規模之潛在市場的前提下，應具備下列的能力及條件，才足以建立一個成功的品牌：

(1) 優良的產品設計及品質：

產品（或服務）是商業行為交易的標的物，是一切商業行為之根源，顧客付出金錢所獲取的就是企業的產品或服務，因此顧客最初對企業好與壞的判斷也來自產品或服務，故任何品牌建立的最基本條件就是要有品質優良的產品。

(2) 強大的行銷能力：

依美國行銷學會的定義，「行銷是規劃和執行理念、貨品和服務之構想、定價、推廣和分配的過程，用以創造交換（exchange），滿足個人及組織的目標。」。用淺顯的話來說就是在滿足消費者及組織的前提下，將產品（包含服務及想法）、價格、推廣及分配加以規劃及執行，以使消費者及生產者的交換達到最有效率的境界（黃俊英，2001）。因此，行銷包括的範圍甚廣，如市調、市場研究、價格的建立、廣告、促銷、企業識別體誌、公關、直銷、通路佈建、品牌建立…等，都屬於行銷的傳統範圍。更進一步，有許多專家學者認為只要是和顧客有所接觸的人、事、物都屬於行銷的範圍內，如財務部門依不同顧客群，開發彈性付款機制，就是在做行銷。接待人員接待顧客的方式，也是行銷。

(3) 完整的銷售及服務通路：

不論是從情感的角度或理性的角度來看，品牌

都是建立在信任上，而完整的銷售通路及服務通路是建立顧客信任的重要途徑之一。有完整的銷售通路，顧客才會認知企業的存在，才會認為企業是在踏實的經營，也才能觸及企業的產品及服務，才能易於購買企業的產品或服務，故經由銷售通路的建立才能消除顧客一開始的疑慮與不便，也才能初步建立起顧客的信任感。

(4) 建立差異化及良好之企業形象：

在 Porter (1980) 的競爭策略一書中，提及一般的競爭策略可分為三種，分別是差異化、整體低成本及集中化 (專精策略)；差異化是指「使企業所提供的產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都視為獨一無二的產品」。成功的差異化可以提高顧客的忠誠度及降低價格敏感度，並提高競爭門檻，隨之而來的就是利潤的提高。而形成差異化的做法很多，如設計或品牌形象、科技的運用、產品的特色、客戶的服務或經銷網路等。

(5) 高素質的人才：

企業的運作全靠人才，有高素質的人才才能成就成功的企業；同樣的要使品牌成功，領導人及行銷人員的素質高低是關鍵因素，尤其是從事於全球市場的品牌建立，具有宏觀國際觀的領導人及國際行銷人員更是扮演決勝的角色。

(6) 充分的財務支援：

品牌的建立及推廣是存在於企業對外活動的各個層面，而且是一種長期且持續的活動，要影響的對象眾多，故必須要有充分的財務支援才能有所成果。

(7) 長期投資的心態

品牌的建立是一種長期性的投資，必須時時加以注意，處處呵護，隨環境的變化而加以調整，而且不能有急於回收的心態，否則反而揠苗助長，先前的投資都會化為烏有。

(二) 自有品牌

1. OBM 的意義及重點活動

OBM 為原文 Own Brand Manufacturing 的縮寫，中文稱之為自有品牌製造；意指廠商不僅自行設計、生產製造，同時自行建立專屬品牌，將產品行銷至市場，故也可以將 OBM 看

成 Own Brand Marketing。對原 OEM 或 ODM 廠商而言，即為向前整合的發展模式。陳介玄（1998）認為就製造業而言，自我品牌得以建立的建礎乃在於研發的能力，尤其是行銷的研發能力。

OBM 廠商重點之業務活動在於推展其品牌，使品牌為目標客戶廣為接受；故其價值活動可能包含了從市場調查、採購、產品的研發、生產製造、銷售、行銷、通路的建立、售後服務…等各項活動，但也可能只包含了與品牌的建立與推廣最有相關的活動，其餘均外包，而這形成了 OEM,ODM 及 EMS 的業務。至於 OBM 廠商是否要外包品牌活動之外的價值活動，端賴 OBM 廠商的資源、能力、策略及利益的比較。

發展 OBM 的主要重點在於產品開發能力與行銷能力，其中尤以行銷與品牌的建立最為重要。當廠商的產品面與市場面之間活動連結性高，或廠商資源能力可同時執行此兩種不同性質活動，則此一廠商將成為自有品牌廠商。一個行銷導向的組織比起較不行銷導向的競爭對手，擁有較佳的能力來產生、散佈和回應市場力與市場狀況的資訊(Kohli & Jaworski, 1990)。

而行銷通路的佈建或選擇(諸如建立自己的經銷商系統或大量採用中間系統)，對於品牌的建立及國際化是頗為重要的因素，因為 Anderson & Weitz (1986) 認為特殊資產具不易調動性，而通路具有此項特性，故使得更換中間商、建立新關係的成本提高許多。尤其台灣多為中小企業，規模不大，可用資源有限，因此在國際化及建立品牌的過程中，如何建立通路商或中間商以行銷國外市場，應多加思考。

2. 影響 OBM 業務型態的因素

陳振祥（1997）認為廠商資源能力特性與價值鏈之各活動關聯性，將決定廠商的業務形態範圍，而特定產品市場價值活動中主要分為產品面的「產品能力」及市場面的「行銷能力」。(產品能力已在 ODM 部分提及)。廣義而言，行銷能力包括建立推廣產品所使用的品牌、到消費者售後服務之全部市場行銷活動，如品牌建立、產品定價、促銷推廣、通路安排、產品配送、售前售後服務等活動。在這些活動中，會有一些相關廠商提供專業服務與能力，包括產品配送、零售陳列、或是特約售後服務等。

一般而言，廠商要同時具有產品能力及行銷能力才能成為 OBM 廠商，但目前許多品牌原廠專注於行銷能力，而將研發製造部分釋出給專業代工廠。

本節小結

針對 OEM/ODM/OBM 的業務範圍，總結其業務範圍的差異，可用下圖 2-9 表示之。

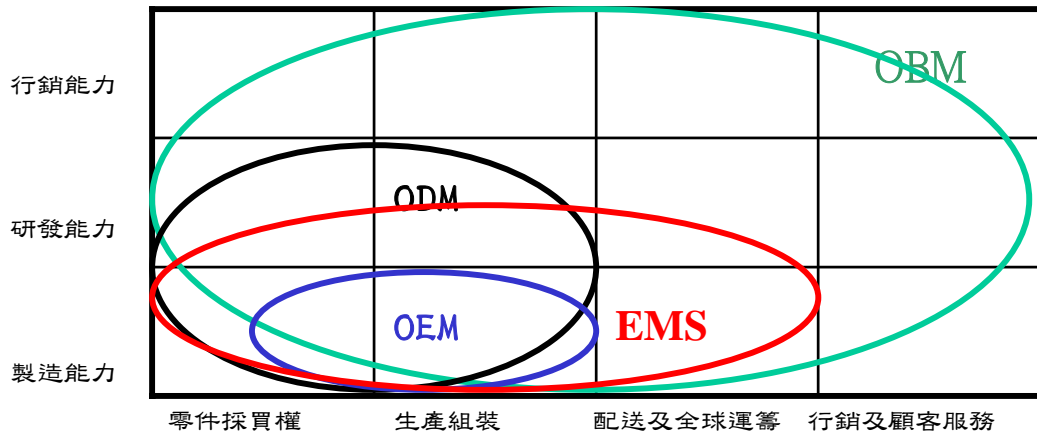


圖 2-9 OEM/ODM/OBM/EMS 業務範圍

資料來源：廖苓卉，1999，俞玉敏，2000；及本研究整理

而對於 OEM/ODM/OBM 在業務型態及在業務型態上所需能力的差異，則以表 2-8 及表 2-9 加以條列出，已顯出其差別。

表 2-8 OEM/ODM/OBM/EMS 業務型態之差異

項目	OEM 業務型態	ODM 業務型態	OBM 業務型態	EMS 業務型態
交易標的物	產品生產組裝所需之技術/非勞務技術	原廠可直接再售之產品/服務；是完整功能的產品	完整功能之產品或服務	主要是生產製造的服務，加上產品管理、運籌服務、售後服務、配送服務
交易內容	原廠指定	買賣雙方議定	自行決定	買賣雙方議定
特定資產投資	原廠提供產品組裝/生產所需之特定資產	原廠負責產品之銷售通路與服務相關及其他之特定投資；ODM 廠商負責產品開發設計所需要的特定資產	透過自行建立的產品品牌與行銷通路，在市場推廣銷售其產品	原廠負責產品開發設計及品牌行銷所需要的特定資產，EMS 廠商負責其他價值活動所需的特定資產
價值鏈範圍	只負責生產/組裝部分活動	ODM 廠商只負責設計開發及生產組裝，其餘原廠負責	往上延伸至市場調查、設計開發，往下連結行銷通路之完整價值鏈活動	採購原料、生產製造、配送服務、運籌管理、售後服務
交易利益分配	原廠支配	雙方議定	自行支配	雙方議定

資料來源：陳振祥，1997，及本研究整理

表 2-9：OEM/ODM/OBM/EMS 業務型態所包含的能力差異表

定義	基本能力	欠缺之策略因子	關鍵成功因素
OEM 原廠委託製造	低成本且有快速製造能力	先進之產品技術與直接國際行銷能力	吸引具產品技術之國外委託加工買主
ODM 原廠委託設計製造	低成本且有快速製造能力，另有快速且優直之新產品設計能力	國際行銷能力	吸引具強大銷售能力之國際委託加工買主
OBM 自有品牌	國際性自有品牌之建立與管理能力	製造與研發能力之維持	與全球其他品牌之佔有率之爭
EMS 專業電子製造服務	低成本且有快速製造能力及全球運籌，售後服務，製造地點多	產品設計及國際行銷能力，	吸引具產品技術之國外委託加工買主及全球多生產基地

資料來源：趙郁文，1998，及本研究整理

通常廠商會依據既有的資源能力與條件，與所面對的產品市場特性，而選擇不同的業務型態（陳振祥，1997），如圖 2-10 所示。對代工廠商而言，持續進行專屬性資產投資以改變自身資源本質，可強化本身執行交易契約的能力，並企圖成爲爭取後續交易契約，是一種自我增強的循環，如圖 2-11 所示。

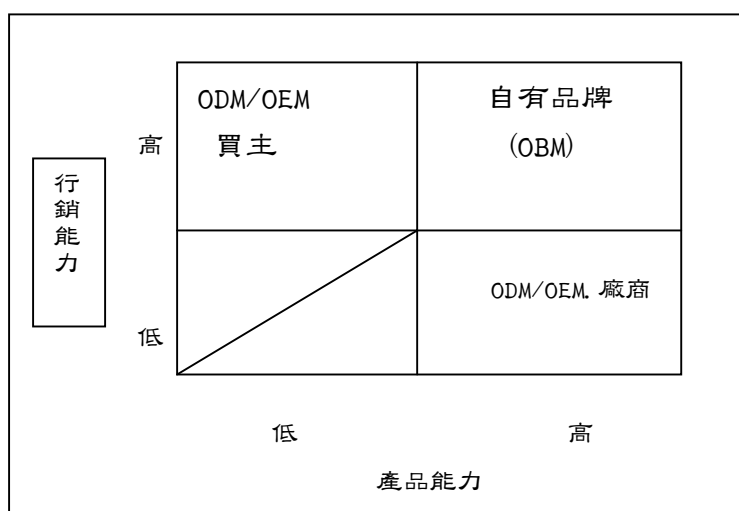


圖 2-10 廠商能力與策略選擇架構

資料來源：陳振祥，1997

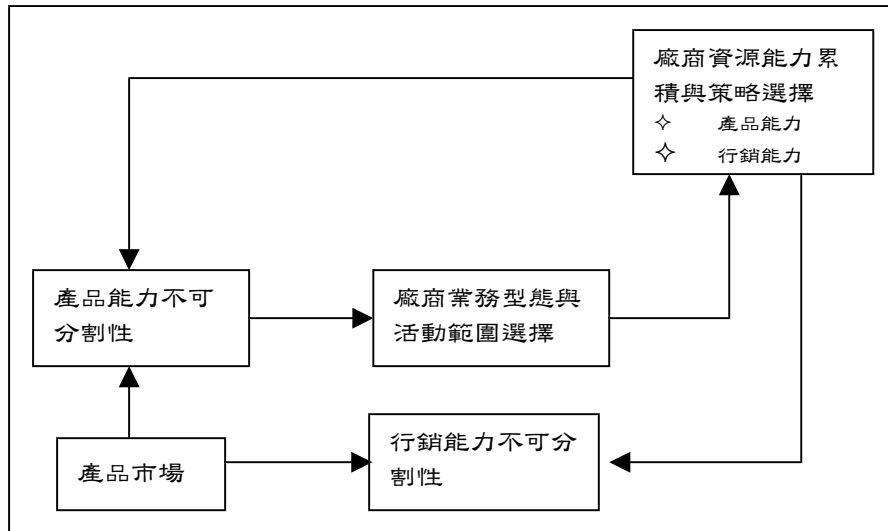


圖 2-11 產品市場特性、廠商資源能力、與業務型態選擇之互動關係
資料來源：陳振祥，1997