

以資源基礎觀點分析自行車產業的代工製造與自有品牌並行策略

黃俊閔、黃仁伯

銘傳大學資訊管理學系助理教授
chhuang@mcu.edu.tw
jbhuang@mcu.edu.t

李坤祐、李俊毅

銘傳大學資訊管理學系碩士班研究生
s0115246@ss24.mcu.edu.tw

摘要

在過去台灣企業的經營模式都主要以代工模式為主，充分地運用了低生產成本的優勢，伴隨著規模經濟效益，為企業獲取了大量的利潤；也為台灣奠定了經濟的基礎。然而隨著環境的變遷與中國的興起，台灣的环境已經不適合代工製造經營模式，再加上競爭激烈，使得代工廠商的生存空間不斷地被壓縮。然而，有不少的專家學者認為，發展自有品牌可以協助代工廠商找到新機會，但是貿然直接朝純品牌的方向發展，代工企業所承擔的風險卻是相當的高，因此，在權衡的考量之下，採用自有品牌與代工製造並存的經營模式，儼然已成為了國內代工製造業者解決現況的唯一方法。

然而，在自有品牌與代工製造並行的模式下，除了會面臨到委託廠商的市場矛盾與衝突外；更嚴重的問題，在於所倚賴的關鍵資源與能力的差異。基於上述觀點，本研究針對國內已成功採行品牌與代工並存模式的資訊相關產業，對於其所擁有的關鍵性資源來進行探討，讓欲採用相同模式的企業做為在資源優先順序發展的參考。

關鍵詞：自有品牌、代工製造、資源基礎觀點、模糊分析層級程序法

1. 緒論

在受到無國界時代的全球化競爭態勢所驅、以及資訊技術日新月異發展的催化，使得企業在全球產業供應鍊上的分工更加明顯，不同的條件與策略讓各個區域或國家所適合發展的價值鍊活動形成顯著差異。而以中小規模企業為主體的台灣，代工製造經營模式曾經為這個欠缺天然資源的蕞爾小島立下許多汗馬功勞，並帶來世界矚目的經濟奇蹟。但隨著代工環境的快速轉變、愈來愈多的亞洲國家企業投入代工製造行列、以及國內代工業者激烈的競爭等種種原因，代工業者的競爭優勢也漸趨轉弱，委託代工的企業的轉換成本愈來愈低，價格競爭就變的越來越激烈，代工廠商也被迫進入了錙銖必較的「微利時代」。此外，面對中國崛起，低成本的競爭模式已經沒有生

存的空間。未來產業的結構，在製造的部分，勢必將被中國所取代，因此台灣的產業必須往上走，代工廠商目前應極力思考，如何在代工利潤持續下降的情況下取得國際競爭力，而不是一味的降低價格、壓低成本以競爭。

事實上，許多原本專注於專業代工製造的企業，不論是資訊產業或是傳統產業也都紛紛投入到自創品牌的行列，無非是因為代工製造的競爭越來越激烈，所獲得的利潤也大不如從前，甚至面臨到無訂單可以製造生產的局面。以 1972 年創立、享有知名國際品牌捷安特的自行車製造商的巨大機械公司為例，在創立前 10 年是百分百外銷接單的代工製造商，在 1985 年時因為美國代工客戶 Schwinn 經營階層更換，訂單不再，沒多久 Schwinn 便和香港自行車、深

圳市政府合資成立中華自行車，對當時代工比重相當高的巨大機械公司產生很大的打擊，但卻也加深經營捷安特品牌的決心。

近年來提倡自創品牌不遺餘力、被譽為「品牌先生」的宏碁集團創辦人施振榮先生在一九九五年提出的「微笑曲線」，說明了多數的產業的利潤集中在價值鍊的兩端（左端研發與關鍵零組件、右端通路運籌與品牌行銷），同時也證實了中間的製造則會是附加價值最少的一環。於是認為國內企業應該朝向曲線的兩端發展，特別是右端的品牌行銷活動，才能創造企業未來的優勢地位。然而面對著即將式微的代工環境，自創品牌可能會是一個讓廠商重新取得機會的方式。但是，從代工走向自創品牌卻是一條相當艱辛且冒險的路途，不僅無法為企業帶來立竿見影的收益，且讓企業必須面對市場的不確定性與顧客的需求變化。於是在國內便有不少的企業在面對這樣的選擇時，所採取的方式為同時發展、同時接受代工的委託與自創品牌的策略，藉此以達到穩定的成長與品牌的創造。

可是，並行策略也非是一條完全的坦途。成功的代工承包廠商在累積許多重要客戶後，一旦要發展自有品牌，難免會和原來的委託製造企業有所衝突，客戶可能優先下單給不會造成品牌衝突的專業代工廠商，有可能未蒙其利，先受其害。事實上，品牌與代工的衝突，除了自有品牌與客戶品牌的衝突外，更重要的是內部資源的衝突（陳慧玲，2006），如何發展其本身的核心能力與關鍵性的資源，似乎成為解決這兩難衝突困境的一項重要課題。

資源與企業競爭優勢之間的關係，學者已經提出許多重要的見解，例如：Barney（1991）從資源特性與組織持久競爭優勢間的關係，說明組織內部資源的特性如何為組織帶來競爭優勢；而 Grant(1991)也提出了組織的競爭優勢與獲利，是建立在組織所擁有的資源與能力上，並且說明了組織藉由本身資源與能力的累積培養，可維持長期的競爭優勢；吳思華（1994）也認為組織在形成策略優勢時，其關鍵就在於如何創

造、累積並有效運用不可替代的核心資源，因此，當國內代工業者嘗試採用與自有品牌模式並行策略的同時，為了填補代工製造起家的企業，在跨入與自有品牌行銷並存模式的策略時其資源上的缺口，關鍵性資源的發展也就成了代工業者所需要面對的問題。

於是本研究希望針對國內已跨足自有品牌行銷、但仍固守代工製造模式的企業做分析，嘗試找出這些能夠兩種模式並存的企業中，所倚重哪些關鍵性資源，讓未來可能仿效的企業作為策略參考的依據。所以本篇研究所要探討的就是試圖探討分析國內品牌與代工並存模式企業的關鍵資源，作為在未來欲採取自創品牌策略的代工業者在資源發展上的參考依據。

2. 文獻探討

在資訊科技與全球化的帶動下，組織所處的外部環境已不在是漸進式的改變，而是處於一個跳躍式變動，也因為如此，組織與組織間的競爭也變的更加地快速與劇烈，組織在面對難以分析與掌控外部環境的情況下，相對於組織本身內部的資源與能力反而較能為組織所管理與掌控，也更能被當成組織策略擬定的方向依據。

除了重視組織內部資源的發展與應用外，跨組織部門間的溝通、協調與共同學習以累積組織的內部核心能耐，更是組織發展持久競爭優勢的關鍵。Hamel & Prahalad（1990）也主張核心能耐是提供組織養分、生命力及穩定力的根部組織。以下將針對「品牌與自有品牌行銷」、「契約製造與代工模式」與「資源基礎觀點」做進一步的介紹與解釋。

2.1 品牌與自有品牌行銷

品牌（brand）一詞其實是源自於北歐文字的“brandr”，意為烙印的意思，因為曾經是牲畜的主人用來區別、識別這些動物的方式。近代，對於品牌的定義學者也提出了許多的觀點與內容的陳述。Kotler（1999）定義品牌是：一個名稱（name）、術語

(term)、標誌 (sign)、符號 (symbol) 或是設計 (design), 甚至是它們的組合。其目的是為了要識別商品與服務, 並在競爭中區別這些商品與服務。在行銷上來說, 品牌是企業在顧客心中的形象、承諾與經驗的複雜的組合。Aaker (1996) 也曾對品牌下過定義: 品牌是文字、圖像或符號, 或是以上組合, 目的在於消費者在購買的時候容易分辨, 並產生購買上的忠誠。

而品牌最大的價值在於產生差異性, 而這樣的差異性的能力對於公司來說, 是競爭對手難以模仿的能力 (Aaker, 2003), 所以可以提供長期的競爭優勢。品牌行銷公司透過行銷、管理品牌, 以提高品牌的價值, 透過產品傳遞價值給顧客。而在實質的意義上, 對於產品的定價也可以制定較高的價格, 如此以取得較高的利潤。協助公司擺脫以價格競爭為競爭方式的生態, 也是品牌的一項重要的價值 (Aaker, 1992)。

基於以上觀點, 品牌的優點是可以為產品提供差異性; 品牌可以是公司長期的競爭優勢; 且品牌往往可以制定較高的產品價格, 為公司取得較高利潤; 純粹品牌公司不需要負擔設備等會隨著時間折舊的資本, 相反的, 品牌會隨著時間累積而成長。而缺點在於, 品牌的投資往往需要長期才有明顯的收益, 必須透過時間累積; 品牌行銷公司必須面對市場的多樣性, 隨時調整品牌的策略, 以提供顧客多變的需求; 品牌發展需要強大的、複雜的行銷與通路管理能力。

2.2 契約製造與代工模式

正式的说法, 代工即是一種契約製造 (contract manufacturing) 的經營模式, 是生產廠商利用委託廠商之設備、技術或製程的方法來從事生產, 而生產後的成品則由委託廠商以其自有品牌及行銷通路銷售。而所謂代工生產可以大致分為三種層次 (吳青松, 1999): 首先為低層次代工生產, 主要是由國外委託廠商提供完整設計圖及製造規格, 甚至供應相關零組件, 而由生產廠商負責裝配或後續的加工製造, 即是原廠委託製造 (Original Equipment Manufacturing;

OEM)。其次為中層次代工生產, 主要是由國外委託廠商提供規格及部分製程技術, 生產廠商負責部份設計及全部製程。最後是高層次代工生產, 主要為生產廠商負責設計、生產, 外國委託廠商負責銷售, 其產品需掛上委託廠品牌, 即為近來發展的原廠委託設計暨製造 (Original Design Manufacturing; ODM)。

OEM 和 ODM 兩者最大的區別不單單是名詞的不同。OEM 之意義為將原始設備製造廠視為委託廠商, 即由委託廠商提供生產廠商生產所需的產品製造技術與設計等, 生產委託廠商所需的零組件或半成品 (Heide & John, 1990)。而 ODM 之意義為生產廠商自行研發製造, 再經由委託廠商通過完善的檢驗測試流程, 當產品通過檢驗測試時, 最後掛上委託廠商之品牌銷售 (陳振祥, 1996)。

然而, 不論是 OEM 或是 ODM 都是代工製造經營模式中的一種, 相同點是都專注生產並且規避了銷售與通路的風險, 相異點在於 ODM 加入設計的活動, 提供附加價值以爭取訂單。在本研究中, 將不對於此兩種代工製造經營模式進行分類, 以代工一詞涵蓋兩者。

2.3 自行車產業概述

我國的自行車產業在全球享有重要的地位, 素有「自行車王國」的美譽, 其中「巨大機械」與「美利達」等世界聞名的自行車專業生產公司, 更是為我國賺進了龐大的外匯利潤, 也是代工製造跨足自有品牌行銷的代表企業。

歷來以出口外銷為主要導向的這個傳統產業, 在近年來受到了產業外移、世界景氣循環以及主要貿易國景氣不佳的影響, 使得我國自行車產業價值與進出口值呈現衰退的狀況, 其衰退幅度甚至創下了歷年來的新高。為了因應國際環境的變遷、累積國際競爭力與維持產業的持續發展, 目前已有近百家的國內自行車業者外移至中國大陸投資設廠, 其目的就是希望利用當地的低廉勞工來進行生產。而在台灣本地則致力自動化生產與研究開發, 希望能以此兩岸分工的產銷

模式，共同爭取新的發展契機。而這種透過「台灣接单、大陸出貨」的兩岸分工行銷策略，也使得我國成為了目前自行車全球外銷量最大的地區。

回顧過去，我國自行車產業在初期國內市場狹小的不利環境下，從以國外自行車品牌的代工廠商為出發點，憑藉著從代工業務中厚植的製造與技術能力，成功地將我國的自行車產業順利推向國際的舞台。近年來更有部分的業者採取代工與自創品牌並行的策略，除了能夠繼續代工的製造業務外，更近一步的發展本身的自有品牌，期盼能夠深入市場建立行銷通路，掌握本身經營自主權，發展優勢領導策略，以鞏固我國業者在國際自行車市場上的地位。

2.4 資源基礎理論

企業的活動是經由各種資源不斷的重組與分割形成的，在這一個動態的過程中，因為每一個企業擁有不同的資源，所導致的策略效果也會有所差異。Aaker(1989)便認為，建立能力和資產，建立適當目標及綜效這兩種策略，可以形成持續性的競爭優勢。而 Amit(1993)指出策略性資產是指廠商擁有「無法交易、難以模仿、具稀少性以及專屬性」的資產與能力。因此，企業所具備獨特資源，其內涵包括了資產與能力，是公司競爭優勢的來源（李思嫻，2003）。

Penrose 在 1959 年經由經濟理論的推演，提出了「組織不均衡成長理論」，他認為企業成長的主因是「組織剩餘」(organizational slack) 存在不完全的市場，為發揮其經濟效益；因此 Penrose 認為組織要獲取利潤，不僅要擁有優越的「資源」，而且更要發揮有效利用這些資源的「獨特能力 (distinctive competitive)」(Selznick, 1957)；Penrose 也提到組織的組成不僅是由多個部門單位所構成；組織也是一個由配置於不同使用者與各單位決策的生產資源的集合；因此當我們從這個觀點去看組織時，組織的規模便可由它所能使用的資源來做衡量。

而在 70 年代後，策略管理的研究轉變為共通策略模式之找尋上，使得 RBV 沉寂了好一陣子，直到

Wernerfelt (1984) 發表「A Resource-Base View of The Firm」, RBV 才又再度被重視。Wernerfelt 引用 Penrose 的概念，修正當時普遍「產品/市場」觀點（由外而內的策略管理思考方向），他認為企業若從「資源」角度來從事策略決策，並在管理上強化資源效率，使企業得以儲存並累積其它競爭者所無法擁有資源優勢，而形成企業長久且持續的競爭優勢。也就是說，其強調「資源位置」來取代傳統「產品觀點」，以做為擬定企業策略的思考方向。

經過了一段時間的沉寂以及 Wernerfelt (1984) 的重新修正後，到了 1991 年，Grant 彙整了之前的文獻而命名為「資源基礎理論 (RBT)」，並在探討組織的持續性競爭優勢時，指出要素市場的不完全競爭，可以使組織藉由本身資源與能力的累積培養，可維持長期的競爭優勢，奠定資源基礎理論的基礎。而對於當時資源基礎理論在策略管理，並沒有一個清楚明確的實作架構下，Grant 提出了一個組織資源與組織策略分析間的關係架構；他認為，資源基礎理論的策略形成，關鍵有三個：

首先是建立資源、能力、競爭優勢與獲利的關係。其次為廠商的資源與能力是其策略形成的主要考量因素。最後是策略的設計應將廠商獨特的資源作最充分的利用。Grant 並將組織的資源區分為有形資源 (tangible resources)、無形資源 (intangible resources)、以及人力資源 (human resources) 三類。其中有形資源包括企業所擁有的實體資產與財務資源；無形資源包括技術、商譽、品牌形象、產品品質.....等；人力資源包括專業技術與知識、溝通與應對能耐、動機，如組織文化、員工訓練、忠誠度.....等。

3. 研究方法

本章首先介紹模糊層級分析法，接著依據研究動機與目的，進行相關理論與文獻的探討，初步建立本研究層級架構，在透過前測後，修改層級架構設計出專家問卷，對個案進行訪談，最後針對回收的問卷利

用資料模糊多準則決策方式進行分析探討，依據資料分析結果提出本研究的結論。

3.1 模糊層級分析法

模糊數學是研究模糊現象的工具，將模糊領域中的事務數學化。古典數學有三種重要的特徵：精確性、邏輯性與實用性；其邏輯基礎是二值邏輯，即 $x \in A$ 或 $x \notin A$ ，二者必選其一，但這樣的概念常會出現違反自然的現象。但自從控制理論專家美國加州大學柏克萊分校的 Zadeh 教授於 1965 年首先提出模糊集合理論（Fuzzy Set Theory）將普通集合論擴充為模糊集合論，以特徵函數表示普通集合，以隸屬函數（membership function）表示模糊集合。並建立一套模糊推理邏輯，依此模擬人類之思考及決策過程，來解決處理模糊性與不確定性的問題。

而模糊層級分析法（Fuzzy Analysis Hierarchy Process, FAHP）則係利用 Satty 層級分析法（AHP）為架構，將複雜的問題有系統的簡化，利用層級架構將問題做層級分解，在使用數學方法來綜合專家意見，做整體性的評估，有系統的解決問題，減少錯誤的風險。但是在應用 AHP 時有比率尺度上的限制、決策屬性具相關性問題、不精確問題與群體決策問題等缺失。許多相關的研究指出 FAHP 被廣泛應用於方案選擇與全體決策問題，並藉由模糊理論之助，可以解決傳統 AHP 所存在的問題（Buckley, 1985; Belton & Gear, 1985）。

3.2 層級架構推演

本研究針對研究問題背景分析，經由搜集國內外論文、期刊與研究報告，歸納彙總得知組織內部資源的項目眾多。對於資源的型態，各學者間的看法不盡相同，經本研究的分析探討，將依 Grant(1991)對組織資源所提出的三種型態：有形資源、無形資源、以及人力資源三類，來對其他學者提出資源種類做為分類的依據；本研究中對於組織內部關鍵性資源分為八大構面來討論，分別為實體資產、財務資產、人力資產、

組織資產、技術資產、關係資產、商譽資產與行銷資產，並建立一個品牌與代工並存策略其關鍵性資源的初步層級架構（圖 1）。

於是本研究在第一次問卷架構之發展是透過過去學者文獻上的探討，整理出八大構面 53 個問項的初步層級架構，為了顧及不同產業所需的關鍵性資源的差異，因此，本研究針對國內自行車產業來做為分析的對象，也為了顧及問卷之周延性，進一步對採用品牌與代工模式並存的這些企業中的基層與中高階主管為對象，進行專家訪談與專業問卷之調查，藉由專業知識與豐富之經驗，刪除、保留重要或不重要的問項，以建立出本研究的層級架構。

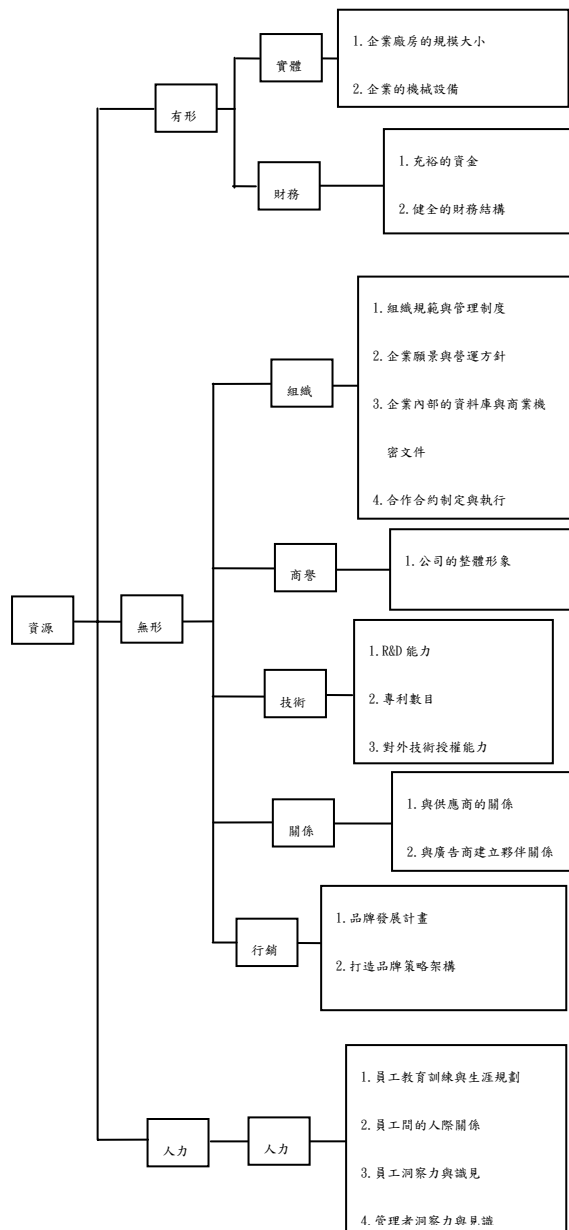


圖 1 品牌與代工並存模式的關鍵性資源初步層級架構

3.3 分析步驟

3.3.1 前測分析

在本研究中透過了文獻的探討與分析後，建立第一階段問卷的初步層級架構，且對國內採用品牌與代工並存模式的自行車產業來做問卷的發放與訪談，並且採用 Borda's Function 來對所取得的資料進行分

析，以保留或刪除相關的資源，最後再利用統計套裝軟體對於問卷的構面來做信度的檢定，並且建立本研究對於自行車產業的關鍵性資源層級架構。

3.3.2 正式分析

在上一階段確立自行車產業其品牌與代工並存模式的關鍵性資源之層級架構後，第二次問卷設計就以第一階段的結果為基礎，依層級分析法所需之格式，編制本研究使用之模糊 AHP 於自行車產業的關鍵性資源之研究問卷。在透過本研究選取之特定訪談對象後，蒐集自行車產業的關鍵性資源相對權重之意見，在資料處理的過程中，導入模糊理論，計算各關鍵性資源間的相對權重值，在經過解模糊化後再進行排序，以決定發展關鍵性資源的優先順序。

3.4 研究範圍

本研究樣本的挑選是在自行車產業中兼具在自有品牌與代工製造並存模式，且都有相當優秀表現的企業：分別是在「2004 年二十大台灣國際品牌價值調查」中排名第九的巨大機械 (Giant) 以及在自有品牌與代工製造並存的模式中表現也相當亮眼的美利達。

然而在第一階段自有品牌與代工製造模式並存之關鍵性資源調查中，針對國內採用品牌與代工並存模式之自行車產業為對象，針對於自行車產業的巨大機械 (Giant) R&D 中階主管 6 位；美利達 (Merida) 業務處與行銷部基層與中階主管 4 位進行調查並進行訪談。調查對象皆為擔任企業中的基層與中高階之主管，且擔任主管的時間都達 3 年以上，共計回收 10 份問卷。之後，遂以相同的人員進行第二階段自有品牌與代工製造模式並存之關鍵性資源相對權重調查。

4. 實證分析與結果

本章主要是根據研究設計的實施，依序呈現研究所得到的結果，並進行討論。主要分為兩個部份，依序為：(1) 第一階段專家問卷結果分析；(2) 第二階段運用 Fuzzy AHP 於品牌與代工並存模式的關鍵性資

源相對權重排序之研究問卷結果分析。

4.1 第一階段專家問卷結果分析

4.1.1 自有品牌與代工製造模式並存關鍵性資源檢驗

此階段蒐集專家意見之目的有兩個，第一個是建構具有專家效度之「品牌與代工並存模式之關鍵性資源」的層級架構體系。第二個目的是藉由 Borda's Function 進行重要性的篩選。問卷調查主採七點量表方式，分別是非常重要、重要、有點重要、普通、有點不重要、不重要、非常不重要，來對國內採行品牌與代工並存的自行車與資訊產業的企業來做分析。記分方式依 Borda's Function，依序給予 6, 5, 4, 3, 2, 1, 0 的權數進行加總。在考量層級分析法的運算限制，與下一個階段問卷填答意願以及本重要性實驗的目的之後，將保留各構面下 Borda 值排行前 5 高的資源。而根據自行車產業關鍵性資源的 Borda 值分析的結果如下：

首先，在「實體資源」構面中，所保留的關鍵性資源為：原料供應來源取得穩定、企業廠房的規模大小、企業的機械設備、企業地理位置、設廠區位、土地的取得；其次在「財務資源」的構面中，所保留的關鍵性資源為：健全的財務結構、充裕的資金、股票上市與否、籌資能力、海外的投資比率；再者，在「人力資源」構面中，所保留的關鍵性資源分別是：員工教育訓練與生涯發展、管理者的洞察力與識見、員工團隊合作程度、創業者的創新思維、員工對組織的忠誠度；此外，在「組織資源」中所保留的關鍵性資源為：組織規範與管理制度、企業決策與制定過程、組織正式的報告架構、組織結構的型態、企業願景與營運方針；在「商譽資源」中所保留的關鍵性資源為：公司的整體形象、顧客品牌忠誠度、品牌知名度、註冊商標；在「技術資源」中所保留的關鍵性資源分別為：產品設計創新的能力、規模生產的能力、R&D 能力、品管測試技術、及時與彈性製造的能力；在「關係資源」中所保留的關鍵性資源為：售後服務網路、與供應商關係、與廣告商建立夥伴關係、代理商忠誠

度。最後，在「行銷資源」構面中，所保留的關鍵性資源分別是：自主行銷通路的建立、後勤支援的全球運籌能力、品牌發展計畫、行銷人才的能力、熟悉與發掘潛在市場的能力。

在經過對於自行車產業相關企業訪談過後，利用 Borda's function 篩選且保留自行車產業的關鍵性資源，其對於自行車產業其品牌與代工模式並存的關鍵性資源層級架構也因此確立。如圖 2，可分為八大構面 38 項關鍵性的資源。

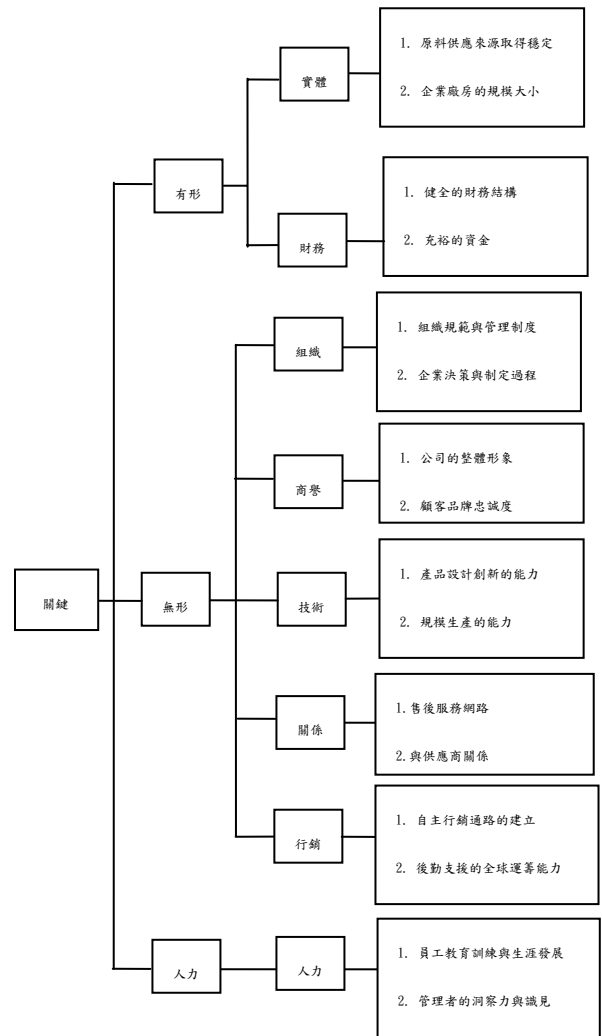


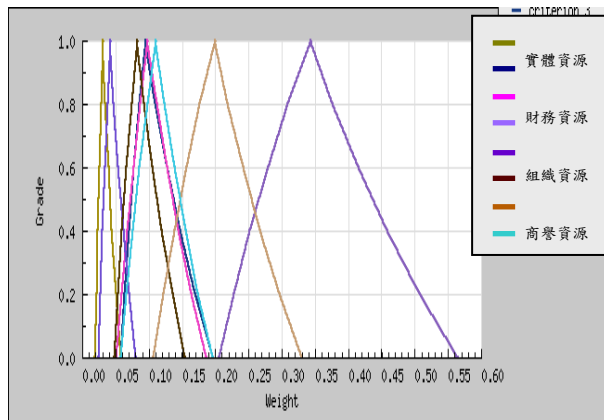
圖 2 自行車產業自有品牌與代工製造模式並存的關鍵性資源層級架構

4.1.2 測量工具信效度分析

在效度分析方面，本研究之問卷要素及問卷之整體結構，經由企業界擔任管理階級之專業人士，依據其專業素養與實務經驗，審慎斟酌與修訂，以確保問卷之建構效度 (construct validity)。此外，在信度分析的檢定方面，本研究中是採內部一致性檢定，計算每一構面問項的 α 值。經由統計軟體運算出來得知，其中 α 值最大的構面問項為行銷資源，其值為 0.823； α 值最小的構面問項為技術資源，其值為 0.712。以及本專家問卷結果之 α 值為 0.9361，皆大於 0.7，因此，其解釋變異誤差的情形相當良好。

4.2 第二階段專家問卷結果分析

在透過 Fuzzy AHP 對第二階段的問卷進行分析過後，得出在本研究中對於品牌與代工並存模式的自行車產業其關鍵性資源層級架構中第三層級八大構面之絕對權重模糊函數圖 (圖 3) 與權重排名 (表 1)。



※Weight 表示權重，Grade 表示隸屬程度

圖 3 影響自行車產業之絕對權重模糊函數圖

表 1 影響自行車產業之關鍵性資源之八大構面權重表

構面名稱	模糊權重值	crisp numbers	排序
實體資源	(0.019, 0.03, 0.059)	0.0345	8
財務資源	(0.05, 0.098, 0.187)	0.10825	5
組織資源	(0.047, 0.082, 0.155)	0.0915	6

商譽資源	(0.057, 0.095, 0.196)	0.11075	4
技術資源	(0.106, 0.199, 0.311)	0.36425	1
關係資源	(0.024, 0.042, 0.081)	0.04725	7
行銷資源	(0.205, 0.343, 0.566)	0.20375	2
人力資源	(0.057, 0.110, 0.197)	0.1185	3

在經過對國內採用品牌與代工並存模式的自行車企業之研究，發現到由於國內自行車產業在代工模式的發展已相當成熟，所以在發展品牌與代工並存模式的關鍵性資源中其實體資源，重要性相對較低；而對自行車產業而言，並存模式中最重要的資源型態為技術資源，而次之便是行銷資源，巨大機械的創辦人劉金標就曾表示，自行車是萬年工業，永遠都有市場，最重要的是技術研發、產品創新與行銷資源中的品牌發展計畫的能力；而人力資源、商譽資源、財務資源與組織資源彼此間的權重僅有些微的差距，所以其重要性皆不可忽視。

由表 1 中可以發現到對於自行車產業而言，其技術、行銷、人力與商譽資源 4 個構面的 crisp numbers 總和便佔了整體總和的 80%，由此可見，這四項資源構面下的資源種類發展的重要性是相當高的。

表 2 自行車產業採用自有品牌與代工製造模式並存的關鍵性資源權重表

關鍵性資源種類	模糊權重值	crisp numbers	排序
實體資源			
原料供應來源取得穩定	(0.298, 0.478, 0.751)	0.501	3
企業廠房的規模大小	(0.099, 0.169, 0.291)	0.182	21
企業的機械設備	(0.079, 0.139, 0.235)	0.148	23
企業地理位置、設廠區位	(0.069, 0.109, 0.190)	0.119	26
土地的取得	(0.060, 0.104, 0.188)	0.114	27
財務資源			
健全的財務結構	(0.358, 0.524, 0.755)	0.540	2

充裕的资金	(0.152, 0.229, 0.353)	0.241	15
股票上市与否	(0.050, 0.072, 0.125)	0.080	33
筹资能力	(0.063, 0.106, 0.160)	0.109	28
海外的投资比率	(0.048, 0.078, 0.134)	0.085	32
組織資源			
組織規範與管理制度	(0.095, 0.184, 0.358)	0.205	19
企業決策與制定過程	(0.139, 0.200, 0.340)	0.220	18
組織正式的報告架構	(0.042, 0.067, 0.107)	0.070	37
組織結構的型態	(0.039, 0.060, 0.101)	0.065	38
企業願景與營運方針	(0.233, 0.397, 0.597)	0.406	5
商譽資源			
公司的整體形象	(0.213, 0.291, 0.478)	0.318	8
顧客品牌忠誠度	(0.284, 0.474, 0.690)	0.480	4
品牌知名度	(0.062, 0.086, 0.142)	0.094	30
註冊商標	(0.091, 0.149, 0.231)	0.155	22
技術資源			
產品設計創新的能力	(0.144, 0.242, 0.461)	0.272	12
規模生產的能力	(0.042, 0.070, 0.139)	0.080	33
R&D 能力	(0.182, 0.277, 0.430)	0.291	11
品管測試技術	(0.170, 0.334, 0.551)	0.347	7
及時與彈性製造的能力	(0.090, 0.169, 0.339)	0.192	20
關係資源			
售後服務網路	(0.403, 0.585, 0.834)	0.602	1
與供應商關係	(0.143, 0.220, 0.337)	0.230	16
與廣告商建立夥伴關係	(0.064, 0.102, 0.157)	0.106	29
代理商忠誠度代理商忠誠度	(0.055, 0.084, 0.141)	0.091	31
行銷資源			
自主行銷通路的建立	(0.135, 0.216, 0.407)	0.244	14
後勤支援的全球運籌能力	(0.161, 0.275, 0.492)	0.301	10
品牌發展計畫	(0.046, 0.073, 0.123)	0.079	36
行銷人才的能力	(0.200, 0.363, 0.548)	0.369	6
熟悉與發掘潛在市場的能力	(0.046, 0.073, 0.129)	0.080	33
人力資源			
員工教育訓練與生涯發展	(0.184, 0.294, 0.483)	0.314	9

管理者的洞察力與識見	(0.149, 0.241, 0.392)	0.256	13
員工團隊合作程度	(0.068, 0.114, 0.199)	0.124	25
創業者的創新思維	(0.129, 0.216, 0.357)	0.230	16
員工對組織的忠誠度	(0.075, 0.135, 0.218)	0.141	24

根據表 2 來對自行車產業在採用自有品牌與代工製造模式並存時其關鍵性資源最被重視的前 15 名說明，在技術資源中佔了 3 項，分別為品管測試技術、R&D 能力、產品設計創新的能力，對於自行車產業而言，技術上的研發能力是相當重要的，輕巧的車體材質、流行時尚的車體與周邊商品的研發，都深深影響著消費者對於產品的忠誠度；在行銷資源中佔了 3 項，分別為行銷人才的能力、自主行銷通路的建立與後勤支援的全球運籌能力；在人力資源中佔了 2 項，分別為管理者的洞察力與識見與員工教育訓練與生涯發展；商譽資源佔了 2 項，分別為顧客品牌忠誠度與公司的整體形象；財務資源佔了 2 項，分別為健全的財務結構與充裕的资金；組織資源則佔了 1 項，為企業願景與營運方針；在關係資源中佔了 1 項，為售後服務網路；實體資源中也佔了 1 項，為原料供應來源取得穩定。

而與其他產業相比較，對自行車產業而言，在組織資源中較重視的是例行的工作程序；而在行銷資源與人力資源中，較重視的分別為打造品牌的策略架構與員工技術跟知識能力。

5. 研究結論

近年來，在國內外代工環境劇烈的改變下，國內眾多代工製造業者，為了獲利與接獲訂單，不斷降低製造成本與生產成本，但也造成了代工業者獲利的不斷下降，也逐漸的喪失了競爭優勢；在此同時，國內外許多的學者與企業家紛紛提出了自創品牌與經營品牌的觀點，但是對於代工業者而言，要完全捨棄代工的業務，而直接採行純品牌的經營模式策略是一個存在相當高風險的做法，因此，採用自有品牌與代工

製造並存的經營模式成為國內代工製造業者解決現況的方式。

而對企業而言，其本身的競爭優勢與所擁有的資源有著密不可分的關係，許多國內外的學者指出，企業本身的競爭優勢就在於如何去發展資源、累積資源並有效的運用這些資源。因此，關鍵性資源的發展、擁有與運用對於採用自有品牌與代工製造並存模式的企業而言，是不容忽視的。

5.1 綜合討論

關於自有品牌與代工製造的相關研究議題，在過去文獻中已有若干的討論，然而從組織內部資源的觀點來分析探討台灣代工製造商希望藉著自有品牌策略以追求持久競爭優勢 (SCA)，卻是甚少被著墨的。過去許多的學者都提出從組織內部的資源來建構與形成組織的競爭策略，例如 Barney (1991) 提出資源特性與持久競爭優勢間關係的架構，以說明組織內部資源的特性如何為組織帶來競爭優勢。吳思華 (1994) 在認為形成策略優勢在於創造、累積並有效運用不可替代的核心資源。因此，本研究採用組織資源的觀點來分析國內品牌與代工並存的經營模式，並找出其所應擁有的關鍵性資源。

在針對「自有品牌與代工製造模式並存的關鍵性資源」的分析結果所反應的是企業界專業人士對於企業內部關鍵性資源的重要性看法。這些結果的分析可以提供給國內欲同步採用自有品牌模式的代工製造業者，做為關鍵性資源發展上的依據。

對自行車產業而言，在採用自有品牌與代工製造兩種經營模式並存時，在組織資源中較重視的卻是例行的工作程序；而在行銷資源與人力資源中，較重視的分別為打造品牌的策略架構與員工技術跟知識能力。也說明了在自行車產業中的企業在經營之初都是以代工製造為主，而代工製造最主要在於接單生產，其品質、彈性、速度與價格這些都是委託廠所重視的，因此，企業在長期以代工的經營模式運作下，在這些面向的表現都已經累積了相當的經驗、與擁有完

備的生產機器與知識；但在跨入到同時經營品牌與代工之時，在經營品牌上其相關的關鍵性資源卻相當的缺乏，而這也是企業最所應該立即補足的缺口。

5.2 研究貢獻

本研究所採用的方法為模糊層級分析法，是一個被廣泛利用在方案的選擇與群體決策問題上的方法，並藉由模糊理論之助，解決了傳統 AHP 所存在的問題；但是本研究所探討的相關議題卻是鮮少被提出討論。本研究著眼於現今國內外代工環境的轉變下，國內的代工製造業者逐漸發展屬於自己的品牌，以期望能提昇企業本身的競爭優勢與提高企業的獲利，但是在這樣的轉型過程中，該補足企業本身哪些所缺乏的關鍵性資源，才能讓企業再獲得長期的競爭優勢，於是本研究透過企業界主管的訪談與問卷收集後，整理出對於採用品牌與代工並存模式的關鍵性資源，並加以解釋其涵義為何，以作為欲採用相同策略的企業。於是，本研究經由以上的探討，對於理論與實務面上的貢獻分別為以下幾點。

5.2.1 學術與理論意涵

在過去常見對於品牌與代工的研究中，大多是探討究竟是該採用自有品牌抑或選擇代工製造的二選一策略，或者是分別探討兩者的關鍵成功因素，鮮少有針對在這兩種模式策略在同時並存的情況下來做相關的探討分析，然而這卻是台灣產業經常選擇的策略方案，於是本研究在理論上具備的意涵有三：

- (1) 針對國內採用品牌與代工並存模式之企業來做探討分析，讓其他研究者對於國內採用品牌與代工並存模式的企業有更深層的了解，以作為未來相關領域的研究參考。
- (2) 探討國內採用品牌與代工並存模式之企業其所擁有的關鍵性資源，以作為未來在資源相關領域中的參考依據。
- (3) 探討國內採用品牌與代工並存模式之企業其所擁有的關鍵性資源的相對重要性後，可以作為未來相

關領域探討時的參考依據。

5.2.2 管理與實務意涵

本研究結果在實務上顯示的意涵約可列舉以下三項：

- (1) 對於國內的代工企業，採用自有品牌與代工製造並存模式的意涵：對國內的代工業企業，因苦於競爭優勢處於劣勢的情況下，走向附加價值高的品牌之路，將可大大提升本身的競爭優勢；但貿然直接朝純品牌的方向發展，代工企業所承擔的風險卻是相當的高，因此，自創品牌與代工製造並存是一個現存代工企業走出低獲利困境的模式。
- (2) 對於代工企業採用並存模式，其發展關鍵性資源的意涵：當企業為了提昇競爭優勢而所採取相關的策略同時，也必須補足在執行策略上所不足的資源，而透過本研究針對自創品牌與代工製造並存模式策略所探討出的關鍵性資源種類，可以當作欲採用並存模式策略的代工企業在補足資源上有所不足的依據。
- (3) 對於國內自行車產業中欲採用並存模式的代工業者的意涵：透過本研究對自行車產業中採用並存模式的代工業者而言，在其資源構面中，技術、行銷、人力與商譽資源四個構面便佔了所有構面的 80%，因此，首先著重於發展技術、行銷、人力與商譽資源四個構面下的資源種類。

5.3 研究限制

在本研究的過程中，因為時間的有限、產業的繁雜與企業眾多的種種情況下，歸納有四項研究限制：

- (1) 由於國內的產業眾多，而無法一一對每一種型態的產業進行訪談與分析的情況下，本研究只針對國內的自行車產業進行研究分析，因此，本研究的結果可能對於其它產業無顯著的貢獻。
- (2) 由於訪談資料的取得不易，本研究無法一一對自行車產業的所有企業做訪談，所以在廣度上稍嫌不

足，未來的研究者，可以針對此不足在做加強。

- (3) 由於深度資料缺乏的狀況下，本研究並沒有針對相同產業的企業做各個關鍵性資源構面下其表現的優劣狀況，在未來的研究者，可以針對此不足來繼續做深入的探討。
- (4) 因為國內產業繁雜眾多，本研究只針對自行車產業作分析探討，所以本研究之結果對其它的產業並無法提供顯著的貢獻，未來的研究者可以遵循本研究的方式，對不同性質的產業做相關的分析探討。

5.4 後續研究建議

基於以上敘述，未來有興趣繼續投入本研究領域的研究者，應可從以下幾個方向發展研究主題：

- (1) 後續的研究者可參考本研究所列權重較高之構面或資源項目，以進行細節部份的研究，以利增進品牌與代工並存模式之關鍵性資源理論的充實。
- (2) 後續的研究者可以延續本研究，針對每個產業中其企業在各個資源構面中的表現，繼續做進一步的探討分析。
- (3) 本研究只針對自行車產業在品牌與代工並存模式下的關鍵性資源做分析探討，因此，往後的研究者，可遵循本研究的方式，朝不同產業別來做分析與探討。

參考文獻

- [1] 大前研一(2002),「中國、出租中」,台北:天下遠見出版股份有限公司。
- [2] 吳思華(1994),「策略九說-資源說」,《世界經理文摘》,第89期。
- [3] 吳青松(1999),「國際企業管理理論與實務」,智勝文化事業。
- [4] 李思嫻(2003),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,成功大學企業管理系碩士論文。
- [5] 施振榮(1989),「全球品牌大戰略」,台北:天下

- 遠見出版股份有限公司。
- [6] 施振榮 (2004), 「宏碁的世紀變革」, 台北: 天下遠見出版股份有限公司。
- [7] 陳振祥 (1996), ODM 策略之理論架構與實證, 台灣大學商學研究所碩士論文。
- [8] 陳慧玲 (2006), D-Link 打造全球第一品牌, 台北市: 商周出版社。
- [9] Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (1989) "The Lure of Global Branding," *Harvard Business Review*, 77(6), pp. 137-144.
- [10] Aaker, D.A. (1992) "The Value of Brand Equity," *Journal of Business Strategy*, 13(4), pp.27-32.
- [11] Aaker, D.A. (1996) *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- [12] Aaker, D.A. (2003) "The Power of the Branded Differentiator," *MIT Sloan Management Review*, 45(1), pp.83-87.
- [13] Amit, R., Paul, J. and Schoemaker, J.H. (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- [14] Barney, J.B., (1991) "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- [15] Belton, V. and Gear, A.E. (1985) The Legitimacy of Rank Reversal- A Comment, Vol.13, pp.227-230
- [16] Buckley, J.J. (1985) Fuzzy Hierarchical Analysis, Fuzzy Sets and Systems, pp.233-247.
- [17] CK Prahalad, G Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, 68(3), pp.79-91
- [18] Grant, R. M (1991) "The Resource-Base Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.
- [19] Heide, J. B. and George, J (1990) . "Alliances in industrial Purchasing: the determinates of joint action in buyer-supplier relations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp..24-36.
- [20] Kotler, P. and Armstrong, G., (1999) *Principles of Marketing*, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- [21] Penrose. E.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, NY: Oxford University Press.
- [22] Satty, T. L. (1977) "A Scaling Method For Priorities in Hierarchical Structures," *Journal of Management Psychology*, 15(2), pp.234-281
- [23] Satty, T. L. (1980) *The Analysis Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill
- [24] Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- [25] Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Base View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180.
- [26] Wernerfelt, B. (1989) "Firm Critical Resource to Corporate Strategy," *Journal of General Management*, Vol.14, pp.4-12
- [27] Zadeh, L.A., (1965) "Fuzzy Set," *Information and Control*, Vol.8, pp.338-353.