

第柒章 結論與建議

第一節 結論

近年來，『自創品牌』和『自有品牌』一直是大家討論的熱門話題。高科技產業代工生產模式因進入障礙較低，受到鄰近國家的競爭威脅，使得毛利率大不如前，進入所謂的『微利時代』，使得廠商紛紛投入附加價值高的品牌之路。但在同步發展代工業務與品牌業務之時，卻看到許多企業最後面臨代工與品牌必須切割的決定。過去已有宏碁分割代工成立緯創科技，及華碩原本提倡『兩條腿策略—品牌與代工同步』，如今也在 2008 年採取『斷腿』策略，正式分割代工業務成立和碩科技。為何代工與品牌不能並存？可並存的原因為何？此為本研究主要探討的問題。

本研究針對國內網路通訊產業領導大廠—友訊科技 & 明泰科技，及多媒體軟體產業績優企業—訊連科技，對於品牌與代工可否並行的議題進行探討。友訊及明泰科技同時也代表著台灣資訊產業的硬體廠商，而訊連科技代表著軟體廠商，個案公司均曾經或正在同時經營代工與品牌業務。代表硬體產業的友訊科技在代工與品牌業務共存七年之後，最後選擇分割代工成立明泰科技，而友訊科技則專注於品牌。其整理出代工與品牌的衝突原因如下：

1. 品牌與代工客戶的終端市場客戶相同，產品類似，造成直接衝突
2. 品牌市場的發展造成代工客戶的疑慮
3. 需投入大量資金兼顧品牌和代工
4. 內部資源分配嚴重衝突，造成品牌業務發展遲緩
5. 代工與品牌追求之目標與核心能力不同

而代表軟體產業的訊連科技，在代工與品牌業務同時進行之下，強調無分家的必要，分析出的原因如下：

1. 代工與品牌市場之終端客戶不同，產品不同，無衝突情況產生
訊連的代工客戶為電腦品牌商、顯示卡、光碟機廠商等，這些代工客戶的最終市場是需要硬體使用的終端消費者。而訊連產品品牌所銷售的套裝軟體，其主要銷售對象是那些需要自行製作、編輯影片，或要求高品質的影音播放等終端消費者。零售市場的目標族群對於代工客戶的終端市場來講並不衝突，甚至代工客戶可利用訊連軟體產品的知名度來增加自身的銷售。

2. 代工客戶觀感：對訊連品牌發展不反對

3. 產業特色

(1) 產業價值鏈較短

軟體產業價值鏈因少掉中游生產製造組裝段，故軟體產業的價值鏈比硬體產業要來得短，所需投入資源及牽涉的相關活動較少，在分配代工與品牌的資源上，較不易產生衝突。

(2) 位於產業價值鏈上游

軟體公司位於產業價值鏈的上游，在掌握關鍵技術狀況之下，提供代工服務與發展自身品牌到下游，在價值鏈中品牌與代工有所區隔，不易產生衝突。

4. 品牌屬性

訊連科技位於產業價值鏈上游的位置，使得其產品品牌在整個價值鏈中可扮演『要素品牌』的角色，要素品牌的行銷方式可往價值鏈的多個下游階段來做行銷，故原本是代工客戶的零組件製造商（如：硬碟廠商），及 NB 品牌商（如：Dell、acer）等，都是訊連潛在的品牌行銷的對象。當訊連的要素品牌如--PowerDVD 的品牌名聲夠大的時候，其代工客戶反倒會接受訊連自身產品品牌，以增加其硬體產品的差異性與提升附加價值。並利用拉抬策略，讓消費者認同其要素品牌，進而獲得代工客戶的支持。所以訊連在發展代工與品牌業務上無明顯的衝突，其重要原因之一在於訊連科技的產品品牌屬性為要素品牌，與其代工客戶的品牌無衝突性。

5. 產品特性

軟體產品有原始碼及智財權的保護，具有不易模仿性及多樣化的特色。並且，軟體的代工產品和自有品牌產品其實為同一原始碼發展出來，產品本身具有不可分割性，故發展代工產品也等於是發展自身品牌產品。

在台灣高科技產業的代工與品牌議題，最主要源由來自於代工客戶反對廠商發展自有品牌，因為在市場上會直接衝突、競爭，而且代工客戶會考量到自身商業機密的問題，多半以抽單威脅，所以台灣高科技廠商多會面對到兩種業務發展的衝突問題。以內部組織來看，若此兩種業務都處於同一組織架構下，會產生資源分配的衝突。故本研究建議，對高科技產業的廠商來講，若廠商的代工客戶市場與自有品牌市場為相互競爭的狀態下，最好是將代工與品牌以不同組織的形式分隔開來，才能解決最終衝突問題。

第二節 研究限制

本研究的過程中，因時間、人力等等限制，歸納有以下研究限制：

1. 因國內包含代工及品牌的產業眾多，無法一一就每一種資訊產業進行訪談與研究，本研究僅針對高科技產業內之網路通訊產業的友訊與明泰科技，軟體產業的訊連科技深入探討，因此，本研究結果對於其它產業可能無顯著的貢獻。
2. 因時間上的限制，本研究無法一一對網通產業及軟體產業內所有企業均做訪談，在研究的廣度上略嫌不足，未來的相關研究者，可以針對此不足處再做加強。
3. 在高科技產業實務上，代工的定義與範圍頗為複雜，本研究僅針對個案內品牌與代工之狀況作分析，對於其它產業的代工型態，不包含在此研究中。
4. 個案資料蒐集從深度訪談與次級資料而得。受訪者均為公司高階主管，公事繁忙，故訪問時間有限，且許多決策年代久遠，難免有未臻詳述之處。
5. 本研究採用個案研究法進行，屬於質化分析，對於結論雖力求公允，仍難免有個人主觀認定之偏。

第三節 未來研究方向建議

本研究僅針對台灣高科技產業內之網路通訊產業及多媒體軟體產業，來分析品牌與代工共存的問題。研究生在個案訪談及資料分析的過程中發現，代工型態存在於各種不同的產業內，高科技產業僅是其中之一，故品牌與代工衝突的情況不一定在其它產業會發生，因此對於後續研究，本研究建議方向如下：

1. 可以挑選多種產業別相互比較，或使用其它的研究方式，來探討代工與自有品牌的關係，找出可共存的相關因素。
2. 高科技產業屬於高知識密集產業，有知識移轉的情況及考量，故代工客戶在利益衝突的狀況之下會抵制廠商發展自有品牌。但在日常消費品產業上，例如：衛生紙、飲料等，可看見眾多品牌均為同一廠商代工的狀況，而代工廠商也有自身品牌飲料在市面上販售，代工客戶與自有品牌在市場上為競爭狀況，但卻沒有代工與品牌業務衝突的問題。此種不同產業的情況，值得未來研究深入探討。



第四節 管理意涵 -- 代工與品牌如何並行

台灣許多中小企業大多屬於硬體製造產業，其產業價值鏈與友訊科技相仿—通常包含了中游的研發、製造組裝段，及下游銷售通路段。因為產業價值鏈的中游和下游都處於同一組織架構之下，在資源分配不均及與代工客戶市場衝突狀況下，企業的代工與品牌業務持續處於衝突情況。

但又大部分中小企業因資源有限且營業規模限制的因素下，無法像友訊、宏碁等大廠做代工與品牌切割分家的動作，只得讓代工與品牌兩種同時經營。在此種情況下，本研究給予的建議，要讓代工與品牌能夠並行的關鍵在於能否成功做到『區隔』。若企業為零組件供應商，則可從發展『要素品牌』開始做起。

一、區隔策略

1. 市場區隔

代工與品牌業務對廠商最大的衝突便在於代工客戶的抽單威脅，其源於代工客戶的最終市場與企業的品牌市場是一樣的。若不能有效地區隔出代工客戶的市場與自有品牌的市場，市場端的衝突會回溯到製造端，形成代工客戶與廠商的緊張情勢。市場區隔可用以下幾個方式：

a. 市場地理範圍區隔

以市場地理範圍區隔出自有品牌的市場與代工買主位於的市場，避開代工買主的市場以減少市場衝突。

蔡靜怡(1997)研究指出，代工買主集中的市場多半在於潛在成長率高的市場，對高代工比例的廠商，在自創品牌時，需要避開潛在成長率高的市場，跟代工買主市場有所區隔。以巨大機械為例，巨大在發展自有品牌之時，是從設立歐洲子公司開始，其最主要的原因是巨大原本的代工客戶Schwinn，主要市場在美國。所以巨大選擇歐洲為自有品牌經營的最初市場，是為與代工客戶之市場有所區隔以減少衝突。

b. 以品牌定價、通路區隔

這是針對發展自有品牌的企業，可在品牌定價與通路上與代工買主的品牌有所區隔，來減少市場上衝突。這與自有品牌的定位有關，企業若因考慮品牌業務將會為代工業務帶來影響，在自有品牌的定位及設計上，需要多加考量，尤其是高代工比例的廠商。在主要市場上設立另一公司來經營品牌以區隔代工業務，也是一種作法。

2. 資源區隔

在企業內，如果代工與品牌業務所需資源無法有效區隔開來，將會造成資源分配不均，產生代工與品牌搶資源的狀況。如何將資源以最有效且利益最大化的方式，並依據代工或品牌所需的核心能力來分配資源，對企業來講是一項相當頭痛的問題。以下為幾種建議的區隔方式：

a. 產品定位區隔

代工與品牌業務可根據產品定位而有所區隔。以高科技產業來看，產品大多可區分成高階和低階產品。若研發資源對於此產業內的企業為競爭重要核心要素，可衡量代工與品牌業務孰者為重，再將重要的研發資源分配給重要的業務區塊。

如若企業代工比例高，在自有品牌的產品定位上必須先考量與代工客戶有所區隔，若代工客戶產品為高階產品居多，自有品牌產品可以低階產品為主。

b. 產品模組化區隔

企業在同時發展品牌與代工業務，可盡量加大自有品牌產品與代工產品之間的差異性，來與代工客戶的產品有所區隔。使得消費者知道兩者的差異性，會依循個人的偏好與需求情況購買所需產品。

在產品設計上採取異中求同方式，利用模組化設計，不僅可區隔產品，也可整合代工訂單的生產，產生規模經濟的效益，此為在資源有限的狀況下，區隔代工與品牌的一種方式。

一般中小企業在分配資源上往往遭遇困難，根本在於資源不足。所以中小企業如欲同時發展代工與品牌業務時，需要嚴謹評估自身的核心能力與資源，是否能夠

同時承擔代工與品牌。

二、發展『要素品牌』

本研究建議企業應檢視自身位於產業價值鏈中的那個位置。如果企業欲發展自有品牌，並且處於產業價值鏈的上游零組件供應段，企業可朝向發展要素品牌。要素品牌是將原料或零組件建立起品牌辨識度，以提升其認知度與消費者偏好。

又零組件多屬於某產品的附屬品，附屬產品通常要與其主要依附的產品一起使用，故彼此存在著策略性關係。好的附屬產品可增加其依附產品的附加價值、增加差異化。如：碳粉匣影響到影印機的影印品質、電腦軟體影響到電腦的使用效益等。

故在發展要素品牌之前，企業必須要有投入資源研發並掌握關鍵技術，在發展要素品牌時，才能建立其特殊性。

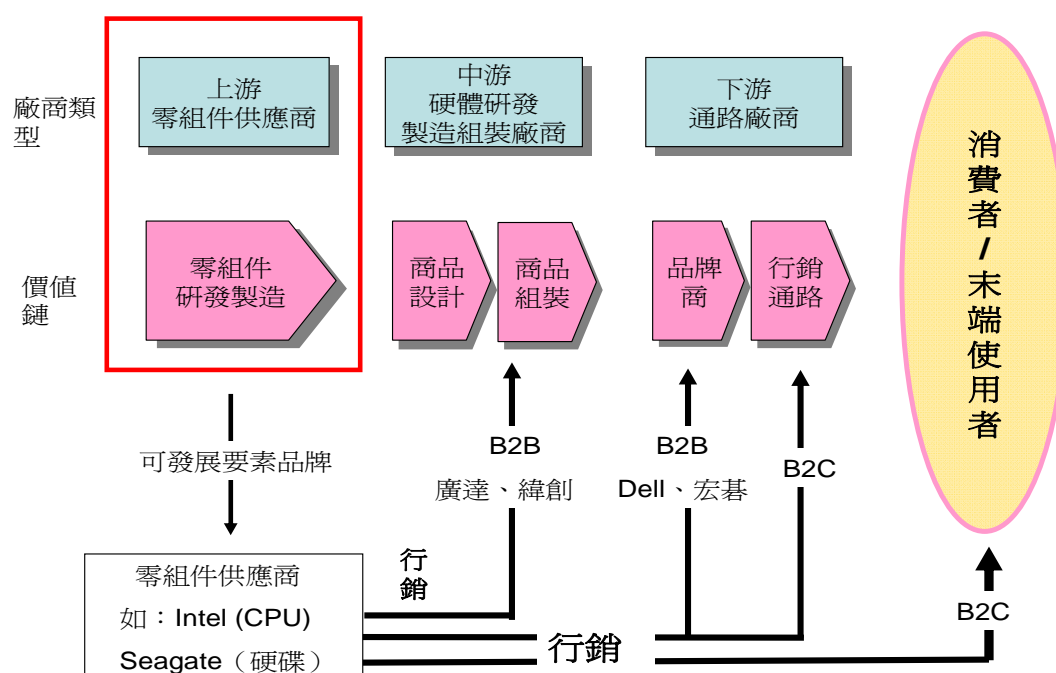


圖 7-1 要素品牌產業價值鏈行銷圖

在利用要素品牌往產業價值鏈的中下游行銷推廣，並利用拉抬策略，使中、下游的廠商及消費者能夠支持其品牌，且可將要素品牌發展 B2C 品牌。此為零組件廠商發展品牌的方法之一。

以國內的電子大廠來看，已有宏碁、華碩與友訊，因規模與資源夠多，能夠將代

工分割出去，而母公司負責品牌且不受到影響。但對中小企業來講，無法馬上分割代工與品牌時，僅能就減少資源衝突，並利用有限資源在品牌與代工業務上創造最大的效益。並且，國內的零組件廠商若想發展自有品牌，在掌握到關鍵技術之後，應發展其要素品牌，進而推進 B2C 市場，為企業欲發展品牌的方式之一。

