

台灣社會研究季刊  
第六十三期 2006年9月  
Taiwan: A Radical Quarterly in Social Studies  
No. 63, September 2006

# 台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？

\*

瞿宛文

Can Taiwan's Second Movers Upgrade by Branding?

by

Wan-wen Chu

關鍵詞：後起者、企業成長、OEM-ODM、自創品牌、代工、產業升級

---

\* 感謝兩位匿名評審的指正與修正意見。

收稿日期：2005年9月9日；通過日期：2006年7月18日

Received：September 9, 2005；in revised from：July 18, 2006

通訊地址：台北市11529南港區中央研究院人社中心

服務單位：中央研究院人文社會科學研究中心

聯絡方式：wwchu@gate.sinica.edu.tw

## 2 台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？

---

*Keywords: second mover, the growth of the firm, OEM (Original equipment manufacture), ODM (Original design manufacture), OBM (Own brand manufacture), subcontracting, industrial upgrading*

### 摘 要

台灣的後起者會逐步升級成為自創品牌、參與尖端競賽的國際先進廠商嗎？如何評估？翟宛文與安士敦（2003）指出台灣上一次升級是藉由後起者代工成熟產品來介入高科技產業，本文則探討這些後起者進一步升級的途徑將為何。本文發現除了少數早已顯示出自創品牌策略承諾的企業外，若外在條件不變，則從資源角度來探討台灣後起者的擴張策略選擇，有相當的解釋能力。即後起者累積的組織能力以規模生產及計畫執行能力為主，是其進一步發展的依據與限制因素，因此多數後起者的擴張策略選擇順序可能會是代工升級優先，跨業代工次之，自創品牌再次之，若其他條件不變則後起者並無必然進行自創品牌之理。其他會影響自創品牌的結構性因素包括國家政策、代工模式之成長空間及相關的產業特性。產業的研發與行銷強度越高，技術與規模差距越大，則後起者自創品牌面對的限制因素較大。但策略選擇也牽涉到管理者主觀意向，並非結構性因素所能完全決定。後起者既有管理人對自創品牌企圖心較為強烈之時，選擇自創品牌仍為可能。

至今，台灣少數自創品牌較為成功的案例，如巨大、宏碁等，多牽涉管理人自身一向來主觀的願景與選擇。近年來則多一些受代工模式成長空間限制所迫而開始自創品牌的企業，如華碩、明基等。此外，一般而言台灣大企業自創品牌者稀，既有國際品牌則多由非主要企業經營。南韓條件與台灣類似，但已成功培育出國際級品牌企業，其案例顯示除了企業強烈的企圖心之外，政府的長期性產業發展策略與制度安排扮演關鍵角色。

如果政策及其他結構性因素不變，台灣企業多仍會顯現代工模式的路徑依賴。但代工模式成長空間的限制日漸顯著，自創品牌必然是產業升級需考慮的途徑之一。鑑於自創品牌多非後起者策略首選，且南韓式的制度安排並不可能，因此在自創品牌可行性較高的產業與市場作選擇性支持，尤其是對早已選擇自創品牌的企業，應是較為適合的政策。

### Abstract

Taiwan, one of the best performers among latecomers in the postwar period, has successfully industrialized, but is yet to close the technological gap with the West. This

paper extends the second-mover theory in Amsden and Chu (2003) to discuss how the second-movers can continue to upgrade once the growth of subcontracting opportunities slowed in mature high-tech. Judging from the progress made so far, it is found that, except some firms which committed to the branding strategy early, Penrose's resource-based approach to business strategy can explain most second movers' behavior. Having accumulated capabilities in production and project execution, the second mover's strategy of choice will be in upgrading subcontracting, cross-industry subcontracting, and then own-brand-manufacturing, and in that order. Some external conditions, including government policy, growth potential for subcontracting, and industry characteristics, may also influence the firm's strategy choice.

Moreover, the structural factors are not entirely deterministic. When the managers are committed to the branding strategy due to their vision of the firm, they may still choose to do branding. The few success cases in South Korea, in terms of second movers closing the gap with the West, indicate that the state's strong resolve and unwavering long-term support to the *chaebol* to build ones' own brand were necessary to support the latecomers' entry into the ruthless global competition at the frontier.

## 1. 前言

台灣的後起者會逐步升級成爲自創品牌、參與尖端競賽的國際先進廠商嗎？要如何評估這可能性？瞿宛文與安士敦（2003）指出台灣上一次產業升級，是藉由後起者代工成熟產品來介入高科技產業。但隨著國際高科技產業發展進一步的成熟化，升級壓力持續浮現，本文將探討這些後起者進一步升級的途徑爲何。並且也一併探討台灣後起者最終趕上先行者，成爲自創品牌參與創新競賽的國際先進廠商的可能性。

Amsden（1989）以南韓爲案例提出學習論，認爲二戰之後後進國與先進國技術差距更進一步擴大，差距已大到使得後進國無法如 Gerschenkron（1962）所言一躍而上式的（leapfrog）的追趕上先進國，因此必須不斷學習才能逐步縮短技術差距。但學習模式只是適用於落後者，對於學習者最終是否或如何能夠參加先進者行列，則作者只是提出了問題並未處理。瞿宛文與安士敦（2003）則是以台灣上一次產業升級爲例，指出台灣後起者以代工生產成熟產品，成功進入高科技產業。但同樣的，學習代工成熟產品來升級只適用於落後者，至於後起者最終是否或如何能夠參加先進者行列，書中也只是提出問題而未有答案。

本文則是接續著後者，來探討台灣這些以代工起家的後起者如何面對下一波產業升級的壓力？同時，他們有可能採取新的經營模式使得其終究能夠脫離追隨者的角色？

如瞿宛文與安士敦（2003）已指出下一波產業升級不會是從零開始，領先性的後起者已在台灣高科技及其他主要產業建立了市場地位，他們將會主導下一波升級。因此本文將探討這些既存的後起者繼續擴張的可能模式爲何。爲此我們將藉助於 Chandler（1990）的組織能力理論，以及 Penrose（1959）的企業成長理論及 Nelson（1994）

的動態廠商理論。

同時，在探究後起者的升級選擇時，本文將特別關注其是否會考慮自創品牌之策略，這是為了一併探討後起者最終是否或如何能夠參加先進者行列的問題。雖說相較於自創品牌，是否參與技術尖端競賽應該是對「先進廠商」更精確的定義。不過，因為後起者的特點正是在於代工，因此自創品牌（尤其意指以創新作為品牌價值之後盾的品牌活動）會是清楚與代工相歧異的選擇，因此本文將特別著重探討自創品牌作為升級途經的可能性。

從經濟發展角度來考量後起者代工抑或自創品牌的文獻非常缺乏。這必須是個在廠商層次處理的問題。就現有的廠商理論而言，本文所提出的問題也不存在，或說在理論上認為不需要分別處理。目前廠商理論在面對廠商的產品生產時，是將商品生產視為一整體的活動，一方面假設廠商已握有必要的技術（並不區分技術是源自廠商自行研發、學習或購買），另一方面假設廠商也自行處理行銷，至於是否自行行銷並建立品牌、或將行銷外包給進口商或批發商、或只是進行代工，則並不進一步區分，或說認為差異不重要。

目前如此的廠商理論用來處理先進國先進廠商的競爭行為比較適合，因為先進廠商的技術水平大致相當，互相之間的競爭方式正是以技術創新、品牌競爭為主要途徑，因此它們必須自行開發新的技術，也進行品牌行銷，上述的兩個假設都可適用。

不過，這廠商理論若用來處理後進者如台灣廠商的處境就用途有限。一方面技術既定（given）的假設難適用，若預設同一市場的廠商都能擁有一樣的先進技術，就其實等於將先進與後進的區別一筆勾消，後進國之所以為後進不就是因為我們的技術落於人後！如果台灣科技廠商擁有和先進廠商一樣的技術，那為何自限於代工的角色？宏碁在二十年前和先進廠商如蘋果或 IBM 擁有同樣的技術水平嗎？甚至至今日，台灣領先的高科技廠商（如廣達）和先進國先進企業（如 IBM）可能會生產同樣的產品（如筆記型電腦），但是兩者的技術水

平以及所進行活動的內容，則可能很不相同，不在這些層面作區別就無法給台灣廠商在國際分工光譜上定位。

另一方面，台灣廠商之專注於代工而少行銷，明確凸顯了原先理論對此面向的忽略所造成之不足，顯示我們需要正面處理行銷與品牌活動的理論，或說需要將生產活動與行銷等其他活動作一區分。產業經濟學中當然在廠商理論架構下，對於品牌、行銷、研發等活動分別有諸多的討論，但並沒有考量廠商專注「生產代工」的可能性，更談不上從後進國家廠商的角度考量。

近來國際代工 (international subcontracting) 或外包 (outsourcing) 的議題逐漸受到重視，但外包的文獻主要是將問題定位為先進企業考量是否將某些生產流程外包<sup>1</sup>。這文獻雖然正式面對國際代工的議題，但主要是從先進國角度來考量，而非以後進廠商角度，同時也並未將行銷與品牌的問題放入架構之中，因此仍無法用來衡量台灣廠商所面對的問題。

其實，對於後進國而言，台灣所走的道路是一種加入國際分工的新路徑，我們必須將既有理論作適當的修正。本文擬探討台灣後起者進一步升級的途徑，並特別著重探討後起者是否會選擇自創品牌作為升級途徑。為此下文將修訂後起者及相關理論，加入代工與自創品牌的面向，以期能夠分析台灣後起者擴張升級的可能途徑。

## 2. 代工模型

### 2.1 界定 OEM：一種特定代工模式

在台灣 OEM—ODM—OBM 已經成為大家耳熟能詳的一般用語。不過，在國際文獻中則甚少被引用，相關文獻多半著重討論代工 (subcontracting)。代工文獻雖已經發展到處理「國際」代工，不過

---

<sup>1</sup> 參見如Grossman and Helpman (2002, 2005) 等。

國際代工文獻主要是從先進國廠商角度來談此問題，因此多聚焦於廠商整合與否的問題，或者考量廠商因工資成本差異而到國外尋求代工的問題。爲了處理後進廠商升級的可能性，我們必須將關切點轉移到後進廠商上，同時確認先進與後進國之間技術層次差距的存在，並且試圖從後進廠商觀點來界定升級的含意。就此角度，台灣所常用的 OEM—ODM—OBM 分類確實有其意義，先在此作一界定。

OEM 代表 original equipment manufacture (原始設備製造)。根據 Hobday (1995) 此意指「後進廠商依據跨國公司精準的要求來生產一最終產品」，同時，「此用語源於 1950 年代跨國電子公司要求代工者幫它們組裝設備」(p.37)，此用語指涉「廠商依據代工合作關係進行生產的體系」(p.49)。此現象特指下訂單的外國顧客，會將產品冠上自己的品牌，再自行行銷。

Hobday (1995) 的定義或不夠精確。不過，其中「設備」應是相對於「零組件」而言，是指廠商將零組件經由組裝過程 (assembly) 生產出來的最終產品。最終產品一般是指直接面對消費者的消費產品 (consumer goods)，但在此可能也包括有品牌的、賣給其他企業的工業產品 (industrial goods)，同時因爲市場型態不斷變化，有些產品可能同時是消費產品與工業產品，如諸多資訊產品就是如此。甚至有些零組件廠商如英特爾，經由強調「Intel Inside」的行銷努力，已經使得其「產品」(躲在個人電腦裡的中央處理器) 直接面對消費者，其品牌價值被評爲 2004 年全球第五大國際品牌<sup>2</sup>。

這總總都使得最終產品的定義界線模糊化。不過，這問題將無礙於本文討論主題之界定，因爲本文要探討的是廠商在代工與品牌之間的選擇。在此 OEM 所指涉的現象是下 OEM 訂單的買主，會將產品拿去冠上買主自己的品牌，當作買主的產品進行行銷。因此，代工廠商也可能會面對做代工抑或自創品牌的選擇，亦即將原先代工的產品

---

<sup>2</sup> *BusinessWeek*, August 2, 2004. 進一步說明參見下文之註 19。

拿去自創品牌自行銷售。

OEM和英文中一般用語代工有何差異？Subcontracting原意為次契約，亦即將原先的契約（contract）或責任，分包一部份（甚至全部）出去簽訂次契約。如果從給訂單者（contractor）的角度來界定，此用語應翻譯為「外包」，即原契約承擔者將工作外包一部份（或全部）給代工者（subcontractor）承作，但最終責任仍須由原承擔者或發包者負責<sup>3</sup>。將此用語翻為「代工」，是從代工者的角度來定義此一現象。既然本文是要討論後進國家廠商的處境，而不是如一般文獻中以先進國先進廠商角度出發，因此用語上將採用「代工」而非「外包」。

代工廣義可指任何生產部分的分包，如汽車廠將車軔上漆部分外包，或如裝潢承包商將油漆工作外包出去等，也可以包括全部生產工作的外包，如惠普要廣達代工製造筆記型電腦等。現在全球化之下又出現一甚引人注目的新外包現象—Outsourcing，其特別指涉不屬於製造過程的生產活動，即白領工作的外包，包括如資訊軟體工程、電話轉接（call center）及各種企業文書作業等。這使得外包的範圍更進一步的擴大<sup>4</sup>。

因此代工涵蓋 OEM，但 OEM 則為代工範疇中的特例，特指生產與行銷的分工。因其原意指代工者為原始設備製造者，亦即「代工者替買主生產某種設備，而這設備為一成品，買主不需再行加工，冠上自有品牌後即可直接行銷販賣此產品」。引出這個特殊代工範疇的主要作用，應是在強調生產與行銷的分工，強調後進國家的代工者在國際分工中的位置，以及這位置變化的可能性。

原先 OEM 泛指上述這生產與行銷的分工安排，並不區分發包者與代工者之間對於生產相關決策如何決定的問題。但是後進廠商經由

---

<sup>3</sup> 外包與一般的廠商採購生產投入的行為（procurement）在概念上應可區隔，但實際上如何能夠清楚區分，則尚待進一步釐清。不過此非本文要處理的問題。

<sup>4</sup> 參見The Economist, 2004/11/13.

不斷的學習與成長，其掌握相關活動的能力越來越增長，發包者隨之可以交給他們更多的責任與工作。因而發包者與代工者之間的分工型態的演化，呈現了代工者能力的增進，可以作為代工者進步的指標，因此我們需要做進一步細緻的區分。ODM 一詞之出現，表示原先的 OEM 以分為兩類，一為專做生產代工的 OEM，一為作生產加上設計的 ODM。

ODM 代表 original design manufacture（原始設計製造），意指代工廠除了製造生產活動之外，也進行設計工作，如設計筆記型電腦如何組裝，清楚的顯示一種進階的意涵。OBM 則是指 own brand manufacture（自創品牌）<sup>5</sup>，意指廠商也開始推展自己的品牌。雖然就後進廠商的角度來看，OBM 可能是理想進階的最高目標，但 OBM 不是代工。OEM—ODM 的演化進程有清楚的延續性，但升級到 OBM 則必須改變經營模式因而產生某種斷裂，即代工者和原發包者之間代工關係的終止，因此這第三階段並非是必然的道路。這部分在文中稍後將作更多的討論。簡言之，OEM 是一種特定的代工模式，特別指為有品牌的買主代工成品的代工模式，因此代工者也有轉而自創品牌經營的可能。

## 2.2 建立代工廠商模型

雖然代工涵蓋的範圍比 OEM 廣泛，但為了簡化敘述起見，本文此後將以「代工」來代表「OEM-ODM 代工」模式。

我們要如何界定一個處於後進國家後進廠商的模型？首先，必須假設技術差距之存在，即假設後進廠商的技術水平以及企業各方面的組織性能力（包括管理與行銷），都與先進企業有相當的差距。先進企業互相之間以創新為主要競爭途徑，後進企業則必須另循路徑，必

---

<sup>5</sup> OBM 直接翻譯應為「自有品牌」，不過此用詞在現今台灣常被當作主動詞使用，即常意指企業主動去創立品牌，故在此採用「自創品牌」之用法。

須藉由各種途徑來學習。

對於廠商所進行的活動，經濟學中多將其簡化為產品的生產，並可以用生產函數作概括的呈現<sup>6</sup>。管理學門的教科書則通常將活動分為：「研究發展—生產—行銷」三個步驟。本文著重探討後進國家後進廠商的處境，而漸進的學習是探討重點。

商業史領域的研究幫助了我們對廠商行為歷史性演變的瞭解，此領域的開創者 Chandler (1978, 1990) 歸納了在過去百多年來歐美先進國中現代工業大企業興起的歷史經驗。他發現這些先進企業的特徵之一，就是整合了大量生產與大規模行銷，大規模生產帶來產量上規律性的流量，迫使企業必須同時自行掌握行銷以配合去化規律流動的龐大產量。同時應用科學技術來進行研發以發展新產品的活動，也越來越制度化，並已整合成為先進企業的部門。在這些先進企業中，研發、生產與行銷各自成為企業中不同的部門。同時，研發、生產與行銷依此順序也是產品流程上的依序步驟。

外銷導向的後進代工廠商的發展不同於此歷程。它們在開始階段只進行中間的生產部分，而不作研發與行銷。同時，在早期它們各方面的能力可能很有限，但能隨著代工產量的累積，攀爬學習曲線。

### 2.2.1 以產品週期分階段：後起者理論

我們要建立的模型必須能夠清楚呈現後進廠商進步成長的階段變化，而產品週期會是很有用的概念。依據Vernon (1966) 產品週期理論，產品的第一階段是新產品期，廠商競相以推出創新性新產品來競爭，不著重生產成本的競爭。第二階段則是新產品開始趨於標準化邁向成熟之時，生產成本上的競爭逐漸重要。翟宛文與安士敦 (2003) 將先進國的領導性廠商稱為先行者 (first mover)，將如台灣的後進國的領導性廠商稱為後起者 (second mover)，並比較了這兩種廠商的異

---

<sup>6</sup> 當然，經濟學中分別有其他文獻專門處理廠商的研發與行銷活動。但是，在基本廠商理論層次，這些討論並無直接關係或可說為外生，並不直接進入廠商行為的討論。

同<sup>7</sup>。她們指出台灣的後起者因不具有先進技術，主要競爭的途徑是在產品開始成熟之時進入市場，以能提供即時並且價廉物美的生產服務，來爭取先進國先行者的代工訂單。

先進國先行者以創新為競爭之途，後進國後起者不參與這領域之競爭，而專注於提供產品成熟後之代工生產服務。後起者既不以技術創新取勝，就必須注重生產規模與時效，以降低生產與時間成本為競爭途徑，因此廠商必須具備大型生產規模，具有能夠快速的學習技術、擴張產能、執行計畫的組織性能力。

書中清楚提出解釋後起者特性的理論架構，指出後起者的特性在於只參與產品週期第二階段的競爭（參見表 1）。更重要的是，此理論實指出後起者定位於代工，後起者代工是一種「經營模式」（business model）。不過，此書並沒有討論後起者進一步發展的可能途徑，這正是本文要處理的問題。因此，我們在下文中將對廠商所進行的各種不同功能的活動作進一步的區分。

表 1 先行者與後起者的比較

產品週期階段	廠商	競爭面向	投入	累積能力
第一階段：新產品	先行者	產品創新程度	高額研發經費	理解市場、應用技術、掌握機會
第二階段：成熟產品	後起者	規模/低成本、速度	快速擴充產能	製造能力、計畫執行能力

資料來源：整理自瞿宛文與安士敦（2003）。

### 2.2.2 以能力成長分階段

上述後起者理論是從產品週期的角度來切入，已經清楚提出 OBM 和 OEM 是兩種不同的經營模式，不過尚未處理在代工模式中學習階段的演化，即從 OEM 進到 ODM 的演化。既使就只參加第二階

<sup>7</sup> 參見瞿宛文與安士敦（2003, 194-197）。

段的後起者而言，它們的能力仍經過學習演化階段，而它們能力的不同也意味著代工模式的變化，因此我們可依據它們能力的進步程度，來劃分代工模式的演化進程。

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、置裝備、雇員工等之技能。生產能力包括 1) 品管、運作、維修；2) 適應與改善；3) 研究、設計、創新等技能。連結能力則包括和供應廠商、代工者、顧問與服務性公司、技術機構等相關單位進行溝通並取得或傳達資訊與技術的技能。每一範疇中所列的能力從簡單到複雜皆有。

這樣的分類可以幫助我們瞭解，在同一產業中形式上生產同種產品的廠商，其所具有的能力可能有相當的差異。譬如說，有的廠商在選擇技術與興建廠房上可能缺乏能力而完全依賴外援，而有些廠商則可能可以自建廠房，或者有的廠商有能力改善生產流程甚至產品本身，而有些廠商則可能無此能力。同時，更重要的是，成功的後進廠商可以藉由學習，而掌握越來越多較複雜的技能。

Eagan and Mody (1992) 與 Hone (1974) 討論了先進國與後進國之間的交易關係，可以成為後進國廠商學習的途徑，即後進廠商在試圖外銷至發展程度較高市場時可以從經驗中學習先進技術與商業技能。

Wortzel and Wortzel (1981) 探討了後進國家廠商在外銷至先進國市場時行銷策略之演進。他們將後進廠商行銷策略分為五個演化階段。階段一，後進廠商只是被動的生產能力的提供者，國外的進口商決定一切細節。階段二，後進廠商行銷能力已稍有提升，但行銷活動仍只限於尋找訂單客戶。階段三，後進廠商已經有自主能力提供高品質產品，在生產方面不需國外進口商的協助。階段四，後進廠商開始自行生產有品牌的產品，但競爭優勢仍主要限於價格。階段五，後進廠商已經能夠在產品的價格以及品質與特性上，全面與先進廠商競

爭。這五階段的分類，與台灣現在通用的 OEM-ODM...OBM 類似，不過在行銷活動強度上分類較為細緻，即 OEM 與階段一與二等同，階段三與 ODM 類似，而 OBM 則與階段四與五等同。

不過，如本文前述 OEM-ODM 和 OBM 之間並不具連續性，而此分類法依據行銷強度區分五階段，隱含著線性進化的假設，而這未必是真實的，因此本文將不採用此分類法。Hobday (1995: 40) 配合 Wortzel and Wortzel (1981) 的行銷五階段，另列出相對應的技術進步的五階段，同理，本文也將不採用他書中此衍生架構。為了方便起見，本文仍將採用台灣現通用的分類法，但將寫為 OEM-ODM...OBM，以強調其之間的不延續性。

研究發展與行銷雖是兩種截然不同的活動，但卻息息相關。如前所述，先進廠商都同時進行兩者。先進廠商以創新為競爭途徑，必須進行研發，而創新產品正是推動品牌行銷的必要條件。研發除了開發新技術之外，更必須瞭解市場需求的動態，而這知識必須來自於自行承担行銷的經驗累積。

研究發展又分為研究與發展。研究進一步又可分為基本研究與應用性研究。先進國家的基本研究也仍多由國家支持，在大學與研究機構進行。先進企業會進行部分相關的基本研究，不過會作更多的應用性研究。發展意指應用已發展出來的技術來開發產品<sup>8</sup>。

行銷活動可包括設立行銷部門、設立海外據點、自立品牌、掌握行銷管道、提供售後服務、設立行銷研究部門等。產品之中，相對於消費性最終產品，工業性產品所需要作的行銷活動強度必當低很多。上述雖說將廠商就活動功能分為研發—生產—行銷，但實際上，研發必須密切配合市場需求，才可能創新出市場所需要的產品，因此研發

---

<sup>8</sup> 依據國科會 (2003)，在 2002 年台灣研發經費中投入於基礎研究、應用研究與技術發展的比例分別為 11.0%，26.9%，與 62.1%。同一年美國的相對比例為 20.1%，20.6% 與 58.4%。

部分除了技術開發活動之外，也必須包括行銷層面對市場需求的研究。

至此，我們的架構基本如表 2。廠商活動可分為研發—生產—行銷，此三項各自再進一步區分為次活動。OEM可稱為初級代工，後進廠商只擔任基本組裝與製造工作<sup>9</sup>。OEM到ODM則是一漸進變化，發包者逐漸增加後進代工者的責任，包括與生產相關的採購零組件、產品設計、運籌、售後服務等，而買主所負責分工的部分則只包括頭尾，即產品創新與經營品牌與通路。OBM則意味著取代顧客買主的地位，必須從頭到尾負責，進行研究與發展、以及品牌行銷，而生產部分則可能以外移至工資更低的地區。

表 2 買主與代工者之間的分工

		研 發		生 產		行 銷	
		創新	開發	設計	組裝/製造	運籌	品牌/通路
OEM	初級代工	買主進行			代工	買主進行	
ODM	先進代工	買主 進行	代工				買主進行
OBM	代工者 取代買主	→			(外移)	←	

資料來源：本研究整理

<sup>9</sup> 這是針對後進國家廠商而言。近年來，在先進國家的電子產業中，出現了一種專業製造代工廠商，如Flextronics, Solectron等，它們稱之為提供electronics manufacturing services (EMS)，它們屬先進國家廠商，技術較先進，專門承作製造流程的代工。因本文著重討論後進廠商處境之演變，故將不討論這種EMS廠商的情況。近來也有些台灣電子廠商（如鴻海等），其操作技術已臻純熟後，也開始經營EMS模式的代工，顯示這些廠商清楚的作了不自創品牌的選擇。EMS與初級代工型的OEM的差別應是在技能水平。亦即後進廠商從初級代工型OEM，可以升級到ODM或是EMS模式，而採取EMS模式也意味著未來應不會考慮OBM模式。

回到上述 2.2.1 中瞿宛文與安士敦（2003）所提出的後起者理論架構（表 1），其認為 OEM-ODM 與 OBM 是兩種不同的經營模式。由產品週期角度來看，先行者主要參與第一階段競推新產品的競爭，後起者則專注於參與第二階段，以能夠快速價廉的生產標準化產品來競爭。後起者若要改弦更張進入 OBM 模式，意味著後起者必須改變以往的競爭模式，而開始加入第一階段領域的競爭，開始要依賴以創新能力而不是生產能力在市場上競爭，這應是一嶄新的不同於代工的的模式，這其中實牽涉經營模式的轉換。

但我們要如何評估這經營模式轉換的可能性呢？我們需要進一步分析這以代工起家的後起者，除了理解它所面對的外在環境之外，更要能掌握它的「內在動態」，瞭解它成長的途徑。因此我們在下節將進一步建立後起者的成長理論。

### 2.2.3 後起者擴張的策略選擇

上述討論已將廠商活動項目作一整理，發現初級代工與先進代工之間的工作項目較具相關延續性，而自創品牌則不單活動內容與代工差異較大，且牽涉到經營模式的改變。不過，我們並未針對代工者的變化或成長的動力與限制做出討論，因此顯然需要進一步探討，釐清代工者如何選擇成長途徑的機制為何。就這問題幸好我們可以援用 Penrose（1959/95）的企業成長理論以及 Nelson（1994）的動態廠商能力理論。

對於如何看待後進廠商學習及成長的問題，如前所述，正統經濟學中的廠商理論並無法提供太多可立即適用的資源。譬如說，就現在我們要處理的問題——即代工廠商是否一定會考慮自創品牌的可能性，廠商理論的處理方法會將代工當作一靜態的、任何廠商隨時都可以採用的經營模式中之一種選擇。經濟學一般習慣採用靜態市場均衡分析，面對代工 vs 自創品牌的問題，會將兩種模式當作是策略選擇集中已知的選項（a known choice set），而要如何作選擇也會是從靜

態角度去考量此問題，亦即衡量兩種選擇所涉及的成本與效益等因素。

如前所述，這樣的靜態選擇架構，對於我們分析後進廠商的處境並不合適，這其中有歷史以及路徑依賴的因素。因為後起者的特點就是要不斷學習既有技術，而這持續的學習伴隨著廠商的成長，因此任何時刻後起者面臨的選擇是不同的，同時這些選擇也會依它所選擇的長期策略途徑而有所不同。我們需要理解後起者如何選擇擴張的策略。

Penrose (1959/95) 提出一個基本的問題：「廠商本質上有何因素促使它成長，但同時又限制它成長的速度？」（“Was there something inherent in the very nature of the firm that both promoted its growth and necessarily limited its rate of growth?”）。她認為正統廠商理論假設企業極大化利潤，是一個不符合現實沒有解釋力的假說，她不認為現代企業的管理人的自我訂位是股東的代理人，她假設現代企業的管理人追求的是企業長期的發展，而利潤則是成長的必要條件。

她認為廠商的功能在於取得並組織必要的人力及其他資源，來提供市場所需的商品或服務。廠商的疆域界定是依據行政協調與權威溝通所及的範圍而定。該企業既有的管理人員，需要具有相當程度的對該企業本身的經驗與熟悉度，才能夠將從外面引進的管理人才有效的吸納進該企業。因此該企業中有這樣經驗的「既有管理者」（*inherited managers*）的數量與品質，會限制該企業擴張的速度。不過一旦有效吸納新人力之後，管理階層不斷累積的經驗，又會構成誘因，促使該企業繼續擴張、以更有效利用這些人力資源。因此她認為企業既有的管理人力資源，既提供擴張的誘因又會限制擴張的速度。她這方面的討論在近年也引發管理學學門發展出很重要的「奠基於資源的企業策

略說」(The resource-based approach to business strategy)<sup>10</sup>。

這企業成長理論主要是從企業內部來看廠商追求成長的動力與限制。Penrose 認為若如現在廠商理論一般將外在的市場需求當作既定，不是合理的廠商行為假設，因為握有資源的廠商必然會四處尋找適合的成長機會，而不會受限於現存需求。

我們在此將在後起者理論基礎上引入 Penrose 的企業成長理論（或奠基於資源的企業策略說），來幫助解釋後起者的行為。主流廠商理論會非歷史性的將代工與自創品牌當作是任何時候都可以選擇或改變的策略選項。但後起者理論認為後起者的代工模式，是因應自身缺乏尖端技術而採取的策略。若進一步延伸並以企業資源角度來分析後起者擴張的策略選擇，則可說後起者所累積的組織能力，主要是以規模生產與計畫執行能力為主，而其將是後起者進一步發展的依據與限制因素。因此存在路徑依賴，或可說是以歷史性角度來處理代工者的成長路徑。亦即，我們目前所處理的情況，是後進廠商已經成為以代工製造為競爭利基的後起者，問題是其將如何決定下一步的發展。以下將討論後起者除了作純粹量的擴張之外的三種成長的策略選擇，即代工升級、跨產業代工及自創品牌。

**從 OEM 到 ODM（代工升級）。**回到表 2 所列出的各種活動（activities），從 OEM 到 ODM，即是從組裝製造進而包括設計、開發與運籌活動。如前述，Lall（1992）把這些與製造相關的能力作分類時，即認為這些能力從簡單到複雜都具有連續性，可以是一延續性的學習過程。後起者從「組裝/製造」起家，既有管理者先累積組裝代工的經驗與能力。等學習好如何依照既定藍圖組裝後，再進一步提出不同設計藍圖，進行「設計」活動，更進而（在既有的技術上）「開

---

<sup>10</sup> 隨著這奠基於資源的企業策略說在管理學的企業策略領域中日漸重要，Penrose 的企業成長理論在近一、二十年來，重新受到廣大的注意，書也重新再推出第二、三版。譬如 *Contributions to Political Economy* (1999: 18) 就是在 "The Theory of the Growth of the Firm" 這本書出版四十週年之際推出紀念專號。

發」(development) 產品。這些企業活動範圍的擴展到 ODM，與 OEM 原先既有管理者的能力之間的距離不遠，是一種在既有代工模式下，逐步增加活動項目提高附加價值的進程。即使「運籌」也與原 ODM 模式不遠，因為代工者原本就必須管控原料零組件與成品的供應流量。同時，代工經營模式牽涉的流程：接單—生產—交貨，從 OEM 到 ODM 基本是維持的，只是代工者在 ODM 下多提供活動項目與價值。

因此，在同一產業中，既有管理者應有誘因及能力逐步從 OEM 晉升到 ODM、即逐步延續性的擴展提升。

**跨產業代工。** 代工廠商的既有管理者，在考慮擴張方向時，除了上述的在同一產業中既有生產活動量的擴張、以及從 OEM 到 ODM 的升級之外，也可能會考慮以相同的代工經營模式跨產業的擴張。進入不同的產業，無論跨的步伐大小如何（是跨次產業抑或大產業界線），必然意味著產業特性及所用的技術會不同於既有。不過，因代工者不在世界尖端技術上競爭，跨業代工所需取得的技術人力資源相對有限。因此，若補足技術能力缺口在現實上為可行，若既有管理者的代工經營模式對新產業的適用性高，則既有管理者會有誘因進行跨產業代工方式的擴張。

**自創品牌。** 若要自創品牌，則原為代工者的後起者需要改變基本經營模式，必須脫離代工模式，不再只是從接單到交貨而已，而必須包括全部的流程：研究發展—生產—行銷。新的活動主要包括「創新研發」與「品牌行銷」。上述代工模式下的研發只包括「在既有技術下開發產品」，即 R&D 中的“D”。創新研發則要涵蓋較基礎性的研究，即前面的“R (Research)”。這“R”不只包含基礎性科學技術方面的研究，並且也包括與市場需求有關的研究，因此和行銷活動必須有所配合，才能把握住市場的動脈。行銷活動並牽涉到各地市場設立行銷據點，雇用熟悉當地的行銷人員，設計推動行銷攻勢等。更重要的是，管理者必須依據研發與行銷方面的資訊，而做出如何掌握市場

機會的決定。各種製造能力之間具有延續性，因此代工廠商的既有管理者進入 ODM 有誘因且不困難。不過，OBM 所需要的這些行銷相關的能力，則和製造能力屬於不同範疇，雖並非不相關，但是顯然與代工廠既有管理者的既有能力的差異比較大，因此進入 OBM 的誘因較低且限制較大。

在代工模式下成長的既有管理者，若要開始自創品牌，所面臨的挑戰不只是一要學習掌握包括創新研發、品牌行銷以及掌握市場機會等新活動，同時更必須改變經營模式。相對於專注於生產面的學習，OBM 所牽涉的「研發與行銷」層面的學習則遠較複雜，並且費時費資金，難以快速學習。OBM 模式意味著以「創新」來競爭，而非只是價格與生產效率。要創新就需要對研發付出長期大量資金與人力的投入，風險高且周轉慢回收期長。品牌行銷也同樣需要長期大量資金與人力的投入，同樣是風險高且回收期長，並且行銷費用完全是當期費用，而不像購買機械設備可列為資產。

因此，代工廠商若者要進行自創品牌，既有管理者所面對的必要的人力資源的缺口比較大；因此，代工者進入自創品牌的誘因較低、限制較大。

**選擇順序。**代工者除了在既有模式下純粹在量方面成長之外，以上討論了代工者擴張的三種可能途徑：代工升級、跨業代工、及自創品牌。既然「後起者企業的既有管理人所累積的組織能力，主要是以規模生產與計畫執行能力為主，其提供後起者進一步擴張的誘因又會限制擴張的速度」，同時，後起者的核心能力是製造與計畫執行的能力，而非產業尖端技術知識。因此依據上述討論可以推斷，若比較跨業代工與自創品牌這兩種選擇，後起者既有管理人若認為技術障礙可以克服，則其既有能力在進行跨業代工的適用性，應高於對自創品牌的適用性。因此，若單就組織能力的延續性來考量，代工者在擴張途徑的策略選擇上，可能會以此順序來作考量，即代工升級優先、跨業代工次之、自創品牌再次之。

**成長空間。**上述討論中，之所以需要將三個選擇作順序排列，是因為一方面我們假設企業必須不斷追求成長，如 Penrose 假設企業管理人追求企業長期發展。實際上，缺乏成長遠景的企業在吸引人才與資金上，都會居於劣勢，企業成長的壓力無所不在。

另一方面，各種方式的成長空間在既定時間內皆為有限。如後起者理論所言，後起者在新產品剛成熟時才介入進行代工生產。這產品既已屆成熟，其成長的空間就必已經有限，空間大小會依據該產品的週期運轉速度而定，如高科技產品技術更新速度快，週期就較短。當產品發展到達產品週期的高原期，市場需求成長趨緩，後起者在該產品市場的市佔率已達高點時，也是成長屆於停滯之時。在達到此階段之前，後起者應已經走完「代工升級」的階段，進而面對跨業代工與自創品牌的選擇。如果此時有技術障礙不高、且有成長潛能的跨業代工可能性，則很可能成為後起者此時刻的選擇。但當此種可能性闕如，或是場域已太過擁擠，則自創品牌就可能較會被認真的考慮。

**策略選擇與企圖心。**不過，我們是否能夠對後起者是否或如何進入自創品牌，提出一個決定論（deterministic）式的說法？即指出後起者在何時何等情況下必然會進入自創品牌？恐怕未必如此。客觀環境的因素恐怕無法完全決定廠商的策略。在社會科學之中，決定論型態的模型是否可以完全解釋社會現象向來有爭議。近年來管理學門中也開始討論決定論之外的可能性，開始正面處理企業領導層的主觀決策對於廠商策略的影響與作用，即認為廠商策略並非能由外在客觀條件所完全決定，企業領導的主觀決定也是因素之一<sup>11</sup>。這發展與Chandler（1990）的組織能力說以及Penrose（1959/95）的成長理論之影響也有密切關連。

---

<sup>11</sup> 可參考如Child（1997），其綜述了管理學門文獻中策略選擇（strategic choice）理論的發展，這理論就是對原先決定論式的組織理論做出修正，引入企業領導層主動決策角色的作用影響。

Nelson (1994) 進一步試圖將廠商層次決策的探討與較宏觀的產業層次分析作一結合，他指出同一產業的廠商卻常採用不同策略，針對此現象，他引用源自演化學派以及 Chandler 與 Penrose 的動態廠商能力理論架構討論了「廠商為何不同？」。Nelson (1994) 指出正統個體理論假設廠商作策略選擇時，是面對一「已知的」選項組合，故其忽視了不確定性的存在與影響，認為「最佳」策略是可以清楚選擇決定的，並且這處理方式將「創新」當作一個無異於其他選擇的活動，因而無法理解充滿未知數的創新的活動。其實，創新之所以困難就是因為其結果是無法預知的。廠商在進行對未來策略作選擇時，必然面對很大的不確定性，各企業的管理者對未來途徑之可行性的理解很可能不相同，因而同一產業的不同廠商可能會有不同的看法與選擇。

他認為策略並不是如正統理論學者所假設為「對利潤極大化問題的解題答案」，策略其實意味著廠商用來界定企業發展目標的一套廣泛承諾，這些承諾幾乎如同信仰一般（“The commitments are as much a matter of faith.” p.259）。廠商在選擇策略時也必然對組織結構作了選擇，策略與結構都會影響組織能力，但是組織能力則是長期演化結果，有它自己的生命途徑。

如前述，後起者累積了作代工的組織能力，在尋求成長空間上，必會優先進行代工升級，進而因組織能力的相似性，比較會先考慮跨業代工，而不是自創品牌。但是，在持續尋求成長空間之擴展之中，後起者是否會考慮轉而自創品牌，則必然會牽涉到既有管理者對公司未來發展的看法以及對策略的選擇。既然代工模式的組織能力與自創品牌之間的延續性比較弱，因此，若從企業資源角度來考量企業的策略選擇，若就組織能力延續性的角度來看，後起者並無必然進行自創品牌的道理。不過，當後起者既有管理人對自創品牌的企圖心較為強烈之時，或者當既有代工模式的成長空間（包括代工升級與跨業代工）嚴重受限之時，自創品牌的可能性會比較高。

後起者既有管理人自創品牌的企圖心強度的決定因素為何？這

顯然不是容易回答的問題，但並不表示問題不存在，關於此問題容文後再多作討論。此外，比較確定且較易處理的是，自創品牌的「可行性」必然會對後起者是否選擇自創品牌有所影響，而這「可行性」應會依據各產業的產業特性、以及各廠商所累積的資產而有所差異。以下將就此因素稍作分析與歸納。

**影響自創品牌難易程度的因素—產業特性。**如前述，代工者未必能累積研發及行銷方面的能力。即代工者不需要去瞭解行銷通路，也不需要自行開發產品，只需要依據買主的要求將產品生產出來後準時交貨給買主，因此不易累積這方面的能力。

後起者若要自創品牌，其在行銷與研發上的人力資源上的缺口大小，顯然會依據產業與市場的性質而有所不同。這差距不容易精確衡量，不過自創品牌「所需要的人力資源」，可以用該產業的先進廠商作為衡量標準，因為要進入先進市場與先進廠商競爭，就必須具備可與其匹配的人力資源。因此這人力資源需求上的差距，可以由既有台灣代工廠商與先進廠商之間的差距來衡量。

表 3 台灣廠商進入先進市場經營品牌之限制因素

研究發展	台灣廠商與先進廠商的：
	技術差距
	規模差距
	先進廠商研發強度
生產（台商利基）	失去代工訂單之危險
行銷	行銷強度
	市場知識/文化異同
	品牌價值

來源：本研究整理。

表 3 列出了台灣廠商若進入先進市場經營品牌，所可能遇到的限制因素。面對先進廠商，台灣廠商具有生產能力的優勢，但在技術與

行銷上皆處於相對劣勢。台灣後進廠商自創品牌的可能性，會依據個別產業的特性與實際市場力量對比情況而異。在個別產業中，就克服限制因素的難易度而言，在研發方面，若先進廠商與後進廠商之間的技術差距以及規模差距越大，先進廠商研發強度（研發費用佔營收比例）越高，則後進廠商所面對的限制因素越大。在行銷方面，若先進廠商的行銷強度（行銷費用佔營收比例）越高，先進廠商的品牌價值越高，商品的文化內涵越高<sup>12</sup>，則限制因素越大。簡言之：就技術面而言，若產業的研發強度越高，先進與後進廠商的技術與規模差距越大，則後進廠商所面對的限制因素越大。就市場面而言，若產業的行銷強度越高，先行者的品牌價值越高，商品的文化內涵越高，則後進廠商所面對的限制因素越大。

如果在擔任代工者角色時，後起者就已經有未來可能要自創品牌的企圖心，則後起者在代工過程中，就會主動去作進一步（當時可能還不需要）的學習。而這額外的學習，可使得代工者累積研發及行銷方面的能力，為未來進行自創品牌作準備。若要從代工轉換到自創品牌，如果後起者在做代工者時就開始作準備，對於研發與行銷方面，積極主動的進行「超乎」代工所需的額外學習，則可降低限制因素的作用。因此，後起者領導階層的主觀意向也會影響自創品牌成功的可能性，若後起者越早有此企圖越早開始作準備，則在正式開始進行自創品牌時，成功的可能性較大。

除了上述的產業特性會清楚的影響自創品牌可行性之外，國家政策也必然會有其影響，及政策對於廠商自創品牌是否提供長期政策上的優惠與支持。南韓就是一個成功的案例，這部分將稍後再做進一步討論。

---

<sup>12</sup> 意即消費者非關產品功能的主觀偏好的重要性。譬如，大致而言，自行車的性能（變速段數、車身輕便等）提供功能性效益，外觀則提供非功能性效益，後者主觀偏好可歸諸於當地文化因素影響。再則，不同地方的消費者可能會需求不同的產品，譬如，美國自行車消費者著重娛樂層面，歐洲的則重比賽。

以上依據後起者理論、Penrose (1959/95) 企業成長理論與 Nelson (1994) 的動態廠商能力理論，而修正為一奠基於資源的後起者策略選擇說，並初步推演出一些相關的推論。其認為後起者所累積的組織能力，以規模生產及計畫執行能力為主，是其進一步發展的依據與限制因素。因此在擴張途徑中，若只就組織能力延續性而言，後起者的策略選擇順序可能會是代工升級優先，跨業代工次之，自創品牌再次之。其他結構性因素包括國家政策、代工模式之成長空間及相關的產業特性，皆會影響自創品牌的可行性。產業的研發與行銷強度越高，技術與規模差距越大，則後起者面對的限制因素較大。但策略選擇也牽涉到管理者主觀意向，並非結構性因素所能完全決定。後起者既有管理人對自創品牌企圖心較為強烈之時，選擇自創品牌仍為可能。以下將檢討台灣實際的發展情況，進而檢驗以上討論是否可以解釋台灣的現實，這些推論是否與現實相符。

### 3. 台灣後起者擴張的途徑

就一般觀察，以台灣戰後的發展歷史來看，至今代工模式不斷演變。但是，能否有系統性的資料來呈現並佐證這看法？此恐非易事。因為「企業是進行代工抑或是在自創品牌」這樣的資訊，並不列入一般慣常的資訊收集的項目之中，因此這方面缺乏系統性的資料，不容易作整體性的資料呈現。不過，我們可以從其他各種面向來作推論，並進行以下的歸納分析。

#### 3.1 現象歸納

若將眼光從企業層次轉移到產業與經濟體層次，可看到台灣戰後經濟成長一路走來，產業結構持續變遷，領導性產業不斷更替，而代工模式的重要性則如一。演變途徑大致符合以上所推論，即從初級代工至代工升級，至跨業代工，而至今自創品牌仍為少數。

在 1960 年代初期，因各種因素使然，先進國的買主開始在後進

地區尋找低工資的代工者，他們最後發現東亞是最適合的地區，尤其在日本工資上升之後，台韓等地就得到成爲東亞四小龍的機會。在當時先進國買主採取兩種不同的方式，一些技術水準較低的勞力密集消費品，國外買主直接給予代工訂單，雖說這些勞力密集產品並非 OEM 中的 E (equipment, 設備)，買主很多也不是製造廠商而是貿易商或大型零售業者，不過也是一種代工模式。

再則，一些技術水準較高的產品，先進廠商則將勞力密集的生產製程部分，以外人直接投資的方式 (foreign direct investment, FDI) 進行生產，如縫衣機、電視機組裝與一些電子產品的裝配加工等。到了 1980 年代，當台灣代工廠商的各種技能水準提高後，亦即當外包成爲可行之後，則很多跨國公司在外移生產時，多會以給代工訂單方式，取代了原先的直接投資方式<sup>13</sup>。因此可說：後起者的代工模式是一種動態學習的模式，隨著後起者能力的累積，代工模式的形式不斷改變。

在戰後早期，台灣出口以勞力密集產品爲主，即使到了 1982 年，高勞力密集度的產品仍占台灣出口的 47.2%<sup>14</sup>。在早期出口中，無論是成衣、鞋類、小五金或自行車等，幾乎都是以代工模式進行，並且由中小企業爲直接出口廠商。在此同時，其背後支援出口的中上游原料供應廠商，藉由此成長機會，並因受惠於第二次進口替代的政策，而得以成長茁壯。到了後期，當勞力密集產業失去競爭力而外移之後，這些中上游廠商就改變角色，由原來間接出口者變爲直接出口廠商，一方面出口去支援已經外移的台商，一方面外銷大陸及其他市場。

同時，近一、二十年來，資訊電子產業成爲主要的出口產業，出

---

<sup>13</sup> 這兩種方式 (外包/FDI) 的比重變化應是很有意義的課題，不過台灣這方面的實證研究闕如，難以確知真實情況爲何。不過趨勢顯示，近二十年來，進入台灣的 FDI 日益轉向服務業，而早期來台作裝配加工的 FDI，則在台灣工資上揚之後，多數已經移出台灣，參見瞿宛文與安士敦 (2003)。

<sup>14</sup> 這比例至 2003 年降爲 36.5%。參見 *Taiwan Statistical Data Book*, 2004, p. 212。

口產值至 2003 年佔台灣總出口的 48%<sup>15</sup>，而這產業則是依賴大型廠商來擔任直接出口廠商，不過這些高科技大廠也仍是以代工模式進行生產（見下文表 5）。因此，在台灣總出口值之中，中小企業出口所佔比例，已從 1982 年的 70% 降至 2003 年的 18%<sup>16</sup>，轉變幅度極大。同時，出口產業以代工模式為主的現象則如一，早期是勞力密集中小企業代工為主，後期則是由高科技大廠代工。台灣製造業成長主要依賴出口，而製造業在這二階段產業變遷下，所培育出來的大型企業主要包括高科技代工廠商以及中上游原料廠商。這些產業趨勢變化可歸納如下：

歸納一：台灣出口產業在早期是以勞力密集出口產品為主，後期則以技術與資本密集產品為主，尤集中於電子產業。

歸納二：台灣早期出口是以中小企業為主要出口廠商，後期則是以大型廠商為主要出口者。

歸納三：無論早期後期，代工為台灣出口產業的主要經營模式則如一。

歸納四：至今，製造業主要企業以代工廠商及中上游原料廠商為主。

**出口十大績優廠商。**若以 2003 年度台灣出口實績前十名績優廠商名單為例，以上歸納可得到進一步支持。這十大的排序為台塑石化、廣達電腦、友達光電、台積電、德州儀器、華碩電腦、仁寶電腦、奇美電子、中鋼、台灣化纖。其中美商德州儀器是生產電子零組件的外商，台塑石化、中鋼、台灣化纖為工業中間原料廠商，台積電為全球最大的專業晶圓代工廠商。其他五家都是資訊硬體代工廠商，廣達與仁寶電腦是全球最大的兩家筆記型電腦代工廠商，友達與奇美電子

---

<sup>15</sup> 經濟部工業局，2004，《中華民國工業簡介》，<http://www.moeaidb.gov.tw/portal/idb/doi/hm/chinese/02-3.htm>。

<sup>16</sup> 經濟部國貿局，《中小企業白皮書》，歷年。

是近年興起的製造液晶面板的大廠，其中只有華碩開始經營自有品牌，但也仍以代工為主要業務<sup>17</sup>。

**台灣製造業中具國際地位之產品。**經濟部的《2004年中華民國工業簡介》中列出了2003年台灣製造業具國際地位之產品，即台灣所生產的在全球市場佔有率排前三名的產品。台灣市占率為全球第一的產品共列了18項，其中14項是資訊電子產品，而這些產品如下所述（見表5）多半是以代工模式進行生產。其他四項包括玻璃纖維布、ABS聚合體、電動代步車、自行車。除了自行車業中有巨大公司、以及電動代步車有必翔公司成功經營品牌之外，其他是無品牌的工業原料或產品。台灣產業產量在全球排第二及第三名的各有五及四項產品，包括四項資訊電子產品，以及一些石化原料產品——PU合成布、紡織原料（聚脂與尼龍纖維）、聚脂原料PTA等，也幾無品牌產品。這現象也和上述幾項歸納符合。

**十大台灣國際品牌。**這兩年來有了一種關於台灣企業品牌的新資訊來源。從2003年起，外貿協會等單位與國際品牌顧問公司合作，開始進行「十大台灣國際品牌」之調查，評估台灣企業國際品牌的價值，然後依據品牌的價值來作排名。2004年調查的前十名資料列於下列表4。排第一名的趨勢科技的品牌價值，被估計為308.35億元新台幣（約9億美元）<sup>18</sup>，約為2004年世界第一品牌可口可樂品牌價值的

<sup>17</sup> 資料取自經濟部國貿局網頁，<http://www.trade.gov.tw/eai92/>。華碩原以自有品牌的主機板起家，後進入其他電腦相關產品的代工，多項產品如筆記型電腦等已開始經營自有品牌，但尚非其主要業務。譬如，華碩自有品牌的筆記型電腦出貨量，於2003年第四季第一次擠入全球第十名，據估計此OBM產量占華碩此項產品產量的三分之一，參見《工商時報》（2004/3/9）。

<sup>18</sup> 「十大台灣國際品牌價值調查」計畫自2003年開始，此計畫是國貿局委託，由外貿協會與《數位時代雙週》承辦，與品牌顧問公司Interbrand合作策劃，先從一千大企業中選出至少二成營收來自海外之品牌，然後根據Interbrand所提供的公式來鑑價排序，選出十大品牌。參見表4所註明之資料來源。

百分之一<sup>19</sup>。趨勢科技憑藉自有品牌的防毒軟體起家，股票在日本以

表 4 台灣十大國際品牌, 2004 年

排名	品牌	公司	成立年份*	產品*	品牌價值 (NT\$億元)	台灣營業額 ** (NT\$億元)	天下一千大 企業排名**
1	TrendMicro	趨勢科技	1988	防毒軟體	308.4	15.6	1276
2	ASUS	華碩電腦	1990	電腦通訊產品	277.9	744.3	35
3	Acer	宏碁電腦	1976	電腦相關產品	216.7	817.2	28
4	Master Kong	康師傅	1988	食品	120.0	n.a.	n.a.
5	MAXXIS	正新橡膠	1967	輪胎	94.0	112.5	254
6	BenQ	明基電通	1984	電腦通訊產品	91.2	1087.0	19
7	GIANT	巨大機械	1972	自行車	80.9	68.8	407
8	ZyXEL	合勤科技	1989	寬頻通訊設備	73.0	74.7	388
9	D-Link	友訊科技	1986	網路設備	71.9	197.1	137
10	ADVANTECH	研華科技	1983	工業電腦	66.3	68.4	410

資料來源：中華民國對外貿易發展協會，數位時代雙週，<http://www.brandingtaiwan.com.tw/images/0930-3.doc>

\*資訊取自各公司網站。

\*\*《天下雜誌》，天下雜誌一千大企業排名，2004年7月。

<sup>19</sup> 此為Businessweek與Interbrand公司合辦的調查(The Global Brand Scoreboard)，可口可樂2004年的品牌價值被估計為674億美元，參看Businessweek Aug. 2, 2004, p.68。南韓的三星電子近年來品牌價值增加幅度極大，由2002年的83億美元增至2004年的125.5億美元，排名已升至全球第21名。

及美國上市，如今是跨越二十多個國家經營的跨國企業<sup>20</sup>，但在台灣看來仍是一特例，而非常態。它在全球只有 1600 名員工，2003 年全球營業額為 4.54 億美元（約 154 億台幣），只能稱為中型企業，品牌價值居次的華碩其 2003 年集團的營業額為 2003.78 億台幣（約 59 億美元）<sup>21</sup>。趨勢科技的國際品牌價值能超過國內其他所有大企業，只凸顯了台灣其他大企業國際品牌之闕如。

表 4 最後一欄列出了 2004 年十大品牌企業各自在《天下》一千大企業排行中的排序，這十大品牌企業在《天下》的排行榜上的名次平均起來是第 328 名，顯示就規模而言這些企業並非主要企業。這十大國際品牌中，只有三家是台灣排名前百大的主要企業，亦即台灣品牌多半由非主要企業經營。

同時，這十大之中，只有康師傅的食品與巨大的捷安特自行車，是完全以消費者為對象（B to C）的品牌，其他則或者是工業產品或者營業額中很多部分是 Business to business（B to B）（以其他企業為銷售對象）者。再則，康師傅食品目前以大陸市場為主，真正風行歐美日先進市場的消費者品牌只有捷安特自行車，而自行車產業就值與量來說並不是一個重要的產業<sup>22</sup>。簡言之：

歸納五：台灣大企業中經營國際品牌者不多，台灣既有國際品牌則多由非主要企業經營。

歸納六：台灣企業幾乎尚無行銷於先進市場的知名消費者品牌。從上述現象歸納可得知，就我們所關切的代工—品牌間

<sup>20</sup> 參見官振萱（2002/11/01）。

<sup>21</sup> 營業額取自該公司的網頁。表 4 中所列的營業額為《天下雜誌》一千大企業排名中所列的個別企業的營業數額，而非集團的數額。

<sup>22</sup> 在 2003 年，台灣製造業的生產價值近 8 兆 7 千億元，其中電力電子業產值近 3 兆所佔比例為 34.3%，運輸工具業為 5.8%，而其中自行車成車與零組件業合起來產值為 415 億，只佔製造業產值的 0.5%（經濟部統計處，2004/2，《工業生產月報》，表 D3）。

題上，台灣經濟大致的走向是如何。一般而言，台灣經濟在戰後成長這幾十多年來，主要累積了製造的能力，而這具製造能力的人力資源最主要的承載者，是電子業代工廠商以及中上游原料大廠，而這些主要後起者，雖在各方面多有升級，但至今多半仍留守代工領域，而多未選擇進入自創品牌的途徑。這情況也大致支持前文中所提出的推論二，即相較於代工模式內之代工升級，代工後起者進入自創品牌的誘因較低限制較大。

### 3.2 產業案例：高科技與其他

如前述，因資料缺乏將難以系統性的檢驗前文所提出的推論。不過，我們仍可從一些產業案例，來試圖檢驗前文所提出的推論，並作出討論。

#### 案例一：捷安特自行車。

如前文表 4 所顯示，巨大機械公司已經成功的建立一國際品牌——捷安特自行車，它不單列名台灣 2004 年第七大國際品牌，並且是台灣十大國際品牌名單上唯一風行歐美日先進市場的消費者品牌，可說是台灣一很成功的特例。顯然巨大的既有管理者，當初必然感受到進入 OBM 的誘因，同時卻又沒有覺得人力資源的差距是個不可克服的限制因素，因而選擇了進入自創品牌的經營模式，同時也成功的達到了目標。如果我們檢視自行車產業的情況，大致符合前文所推演出的推論。但為何在當時台灣自行車業中的領先廠商，只有巨大管理者有此企圖心而選擇自創品牌的策略，則如 Nelson 所言，策略選擇並非客觀環境因素所能完全解釋。

若以表 3 來檢視自行車產業的情況，可以發現對後進自行車廠商而言，進入先進市場經營品牌的限制因素相對較低。譬如，當台灣領先廠商巨大公司，在 1980 年代開始著手經營品牌之時，巨大公司和先進廠商的技術與規模差距並不大，產業的技術創新速度不快，研發

強度不算高，同時行銷強度不高，先進廠商並非強勢廠商<sup>23</sup>。

在 1970 年代，以台灣當時的產業環境，巨大公司從設立到走完這產業的學習曲線，顯然不需太長時間。巨大公司於 1972 年設立，1974 年銷售一萬八千台，1977 年第一次獲頒經濟部外銷績優獎，1979 年獲得美國自行車主要廠商Schwinn公司的訂單，1980 年因Schwinn美國工廠罷工而獲得大額訂單，一躍成為台灣最大、亞洲第二的自行車成車廠商。Schwinn是巨大早期最大客戶，雖歷史悠久（1895 年成立），但在 1980 年代家族第三代經營者一連串的錯誤決策，導致其之最終被迫交出公司經營與所有權<sup>24</sup>。Schwinn顯然不是強勢廠商，缺乏主導市場發展的資源，因此雖曾企圖阻撓巨大在美國自創品牌的努力，但不單阻撓不成，更加深自身經營上的困難。

巨大公司既有管理者，在早期就已經考慮未來要自創品牌，而這主觀之意圖表現在作為上，則是在研發與行銷上「超乎」代工者所需作的努力。譬如，巨大公司在早期當代工者時，除了準時交貨給歐美買主之外，它在歐美負責接洽訂單的行銷負責人，也會花心力去瞭解歐美行銷管道，甚至實地考察產品實際銷售情況，同時也努力開發產品主動提供給買主參考，而這樣做是因為企業領導人從一開始就有終究要自創品牌的企圖心<sup>25</sup>。同時，為了要累積行銷方面的能力，更早於 1980 年就分別設立台灣捷安特公司，建立品牌，以台灣市場為實驗室，演練了在全球自創品牌所需作的全套管理流程。這使得巨大的既有管理者，能夠及早在一個低風險的市場中，累積了自創品牌的人

---

<sup>23</sup> 原在國際市場居領先地位的日本自行車產業，在日本工資上漲之後，於 1980 年代逐漸退出歐美出口市場。其發展重心移至自行車零組件產業，極力進行研發的島野（Shimano）漸成為領先全球的自行車零組件廠商，這發展無疑甚至有助於巨大公司自創品牌的努力。參見*The Economist*（May 30<sup>th</sup>, 2002）與瞿宛文與安士敦（2003: Ch.3）。

<sup>24</sup> 參見魏憶玲（2004）與Crown and Coleman（1996）。Schwinn公司在 1992 年第一次宣布破產重整之後，營運並不理想，於 2001 年再度宣布破產。

<sup>25</sup> 引自筆者對巨大集團總經理羅祥安先生的訪談記錄，2004/8/26。

力資源。確實，若巨大沒有先作這些準備，在它主要客戶美國Schwinn公司突然傳出可能將訂單轉移他處之際，它自創品牌的努力恐怕會更不順利<sup>26</sup>。亦即巨大公司領導人要自創品牌的主觀意向，以及其為此所做的先期準備，對於巨大的成功是一重要的因素。

巨大在歐洲及大陸市場自創品牌比較順利，至今已成為大陸第一品牌，歐洲進口第一品牌。但在最重要的美國市場自創品牌過程中，還是遇到諸多的困難與挫折，如代工訂單流失、長期虧損等，不過從 1987 年開始苦撐十三年後，終於在 1999 年打平並自此開始獲利，如今已成為美國市場第二品牌<sup>27</sup>。台灣第二大自行車廠美利達則於 2001 年以入股方式購買了美國品牌，但並未參與品牌經營，因此至今巨大仍是台灣自行車產業中唯一自創品牌的案例<sup>28</sup>。

巨大自創品牌的成功有賴於企業管理人的策略承諾以及此產業的產業特性，即這產業確實個限制因素比較低的非重點產業，自創品牌成功的可能性相對較高。但是巨大的成功並未引發台灣自行車業其他廠商改變經營策略，顯示產業特性並非自創品牌的充分條件。因此這案例告訴我們奠基於資源的後起者策略說仍有其解釋能力。不過，這代工者的路徑依賴並非不能突破，但要突破除了產業條件的配合外，更依賴企業管理人的主觀策略承諾與堅持。

## 案例二：寶成鞋業——跨產業代工。

在台灣的非高科技產業之中，除了自行車產業之外，台灣運動鞋製造業也是一具全球地位的產業<sup>29</sup>，而寶成是台灣運動鞋業的領先廠

---

<sup>26</sup> 在 1980 年代中Schwinn開始考慮抽掉給巨大的訂單之時，來自Schwinn的訂單佔巨大產量的四分之三，參見Crown and Coleman (1996:186-87)。

<sup>27</sup> 參見巨大公司歷年年報。

<sup>28</sup> 美利達於 2001 年 6 月付出約台幣十億元，買下美國自行車三大品牌之一Specialized 的近一半股權。參見經濟日報 (2003/9/30, 33 頁)。

<sup>29</sup> 此產業發展歷史可參見鄭陸森 (1999)。

商。寶成在到大陸投資生產之後產能大幅增加，已經成爲全球最大的運動鞋代工廠，產能約佔全球的 15.8%。寶成認知到在鞋業中代工業務不易再大幅成長，同時，也顯然決定不改變代工模式，不進入自創品牌製鞋。爲了尋求進一步成長空間，此時寶成不轉進OBM，卻選擇了跨產業進入電子代工生產。顯然它們認爲自身已經掌握了管理生產鏈的技能，認爲生產代工的共通性，可以讓它們跨越不同的產業<sup>30</sup>。

若與自行車產業相比較，此產業的生產技術並不複雜，技術差距應不顯著。不過，此產業的行銷強度相當高。產業的領先廠商即寶成的主要買主——NIKE引領全球流行，品牌價值甚高，在 2004 年被評爲全球第 31 名，具 92.6 億美元之品牌價值，2003 財務年度營業額則爲 107 億美元<sup>31</sup>。顯然對寶成這後進廠商的既有管理者而言，轉進 OBM 的人力資源之不足構成顯著的限制因素，並且對原有代工業務造成的風險必然可觀。因此寶成已經清楚自我定位爲專業代工廠商，在追求擴大成長空間之際，並進一步跨業進入電子業成爲電子專業代工廠。

寶成在選擇界跨產業代工來擴張之際，仍選擇參與者或已過於眾多的電子代工領域，顯現台灣後起者確實面臨代工成長空間受限、新成長空間難尋的困境。未來成長壓力的加大是否會引發較多的後起者考慮採用 OBM 策略，則仍有待觀察。

### 案例三：台灣資訊硬體產業。

在過去二十多年來，台灣電子資訊產業無疑已成爲台灣最重要的出口產業，因此對於上述進入OBM的各種推論，以這產業爲對象來作檢驗是必須要作的工作。台灣資訊硬體產業（以下簡稱資訊業）在全球市場舉足輕重，即使在生產大幅外移之後，國內產值在 2002 年

<sup>30</sup> 參見寶成國際集團網頁<http://gpo.pouchen.com.tw/hr/her/a1.htm>，以及《經濟日報》（2004/10/30, D1 頁）。

<sup>31</sup> 營業額取自NIKE公司網頁，品牌價值資訊來源同附註 20。

仍居全球第四，僅次於美國、中國大陸與日本。產業總產值由 1992 年的近 80 億美元，成長到 2002 年的 478 億美元，十年間成長了六倍。這產業主要是因替歐美先進廠商代工，依靠累積產量快速攀升而進步成長。在早先如 1995 年出口到歐美市場比例佔到四分之三，近年來因亞洲本身的成長以及區域間互動增強，以致於出口到亞洲地區的比例持續攀升，至 2002 年已達三分之一，但先進歐美市場份額還有六成仍為台灣出口市場的主體<sup>32</sup>。

**資訊業的代工比例。**在這快速成長的過程中，台灣的領先資訊廠商的運作模式如何變化？雖然我們缺乏企業是否自創品牌的系統性資訊，但很幸運的是資策會市場情報中心（MIC）一向持續收集資訊硬體產業中廠商經營模式的資訊，因此我們可以取得近年來資訊硬體產業廠商的代工比例的系列資料。表 5 列出了從 1993 至 2002 年台灣主要資訊硬體產品出口產值之中以 OEM-ODM 代工模式生產的比例，這代工比例與 OBM 比例加起來應為百分之百。表 5 中呈現幾乎所有產品的代工比例都呈現逐年上升的趨勢，資訊產業整體的代工總比例從 1997 年的 62%，勁升為 2002 年的 76%。其中最重要的資訊產品——筆記型電腦（其產值在 2002 年占資訊產業總值三成）的代工比例從十年前的 77% 升為 2002 年的 93%，監視器的比例一直不低但也在增加，桌上型電腦更是從十年前的四成多上升為八成多，這三項主力產品增勢明顯。最近幾年的新興產品如數位相機的代工比例也已近九成。

---

<sup>32</sup> 參見資策會 MIC（歷年）。

表 5 台灣資訊硬體產品出口值中代工 (OEM+ODM) 之比例

單位：%

	1993	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002
筆記型電腦	77	79	82	85	87	90	92	93
監視器*	69		68	67	68	75	79	
桌上型電腦	49	37	65	72	76	82	84	
主機板			20	31	29	36	34	38
光碟機		79	37	31	37	48	62	63
掃描器			36	43	50	59	69	
數位相機					90	87		
總計			62	64	65.1	74.6	74.3	75.9

資料來源：資策會市場情報中心 (MIC)，歷年，《資訊工業年鑑》；近三年的總計代工比例另由 MIC 直接提供。

\*2000 年起的數字是 LCD 監視器，之前為 CDT 監視器。

表 6 台灣資訊硬體產品之全球市場佔有率

單位：%

	1993	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002
筆記型電腦	22	29	31	40	49	53	55	61
監視器/CDT	51	57	55	58	58	54	51	51
監視器/LCD							56	61
桌上型電腦	8	10	11	20	19	25	24	23
主機板	83	65	68	72	64	70	70	75
SPS	30	35	62	65	70	74		
光碟機		11	22	34	34	39		
掃描器	55	64	71	85	91	93		
數位相機							36	39
鍵盤	49	65	61	68	68			
滑鼠	80	72	62	59	58			

資料來源：資策會 MIC，歷年，《資訊工業年鑑》。

在此同時，這代工比例之上升，是伴隨著全球資訊產業的高度成熟化，以及台灣廠商市占率逐漸接近高峰的發展。這些主要資訊產品中，台灣廠商在全球市場的份額持續增長（見表 6），並都達到相當高的水準。如在 2002 年台灣筆記型電腦產量占全球市場六成，液晶監視器六成，桌上型電腦 23%，主機板達 75%，數位相機也已近四成。這顯示市場份額已接近高峰，要再增加會比較不容易，這也清楚表示台灣資訊產業的成熟運作模式是代工模式，而不是自創品牌模式。隨著這產業成功的發展，台灣資訊廠商自創品牌的比例，卻是從原本不高的水平下降至更低的水平。

**國際品牌。**表 4 所列的台灣十大國際品牌中，入列的台灣資訊硬體廠商有六家，其中三家——華碩、宏碁與明基，規模較大，名列於天下前五十名大企業之列，是台灣的主要企業。台灣資訊硬體廠商最早經營品牌最稱的上有國際知名度的應是宏碁，它是台灣資訊廠商中極少數一向堅持（在代工業務之外）也致力於 OBM 者，但它這方面的經營並不順利並屢遭挫折。因此，整個宏碁集團在 2000 年底又一次進行組織重整，代工與品牌業務終於分開，代工業務分割出去成立緯創公司，宏碁公司不再作製造而專作品牌，變成了屬於服務業的公司。宏碁也終於在 2004 年變成歐洲第二品牌，筆記型電腦則成爲全球第五大<sup>33</sup>。除了宏碁之外，華碩與明基也於近年來開始積極經營品牌，不過時間尚短還難以評估成效。

**研發強度。**表 7 呈現了台灣主要資訊廠商相對於先進廠商的各種差距，包括研發經費規模與研發強度。表中呈現台灣資訊廠商相較之下，不單研發規模甚小，同時研發強度也甚低。這顯示台灣廠商因著重代工，並不參與產品創新的競爭，因此只發（development）不研

---

<sup>33</sup> 參見官振瑩，譚士屏（2004/5/01）。

(research)，較著重製程改善<sup>34</sup>，所需要的研發強度較低。再則，這訊息也顯示，若要進入創新競爭，必須全面改變運作模式，大幅提昇研發強度、並且增加研發經費規模<sup>35</sup>。換言之，加入品牌競爭的限制因素相當大。

表 7 台灣與主要先進資訊廠商的研發投入，2002 年

	研發強度 (研發經費/營收) (%)	研發經費規模 (百萬美金)
台灣 12 大資訊廠商 <sup>1</sup>	1.4	總和 408 (平均 34)
三星電子	5.2	1873
樂金 LG	4.6	588
夏普 Sharp	9.8	1524
新力 Sony	6.4	3437
蘋果 Apple	7.8	446
惠普 HP	5.9	3312
戴爾 Dell	1.5	452
微軟	15.2	4307
IBM	6.2	4787

註：1. 台灣 12 大資訊廠商包括鴻海、廣達、華碩、仁寶、大同、宏碁、英業達、明基、大眾、微星、華宇與精英，其總和產值占產業總產值六成。

資料來源：資策會 MIC，2003，〈我國資訊硬體產業之全球競爭分析與發展策略建議〉，頁 131 圖 6-2。公司數據依各公司 2002 年度財報預估，除三星與 LG 為 2001 年度。

<sup>34</sup> 依據國科會的技術創新調查，在 1998-2000 年間，台灣地區 20 人以上的企業中，約 33% 曾引進技術上新製程，此比例高於有相對資料的西歐國家，包括英國、法國。參見國科會 (2004)。

<sup>35</sup> *The Economist* (January 15<sup>th</sup>, 2005, 60-63) 為三星電子作了特別報導，指出三星繼續增高投資，在 2003 年對研發投入了 29 億美元，研發比例高達 8%，全球近 9 萬員工中有 2 萬是研發人員，同時行銷費用近 30 億美元。

**三大筆記型電腦廠商的成長途徑。**瞿宛文與安士敦（2003）中以台灣筆記型電腦廠商為例，探討了這些後起者的成長路徑。廣達、英業達與仁寶等三家台灣筆記型電腦主力廠商，它們最早期以生產手持式計算機為主，在 1980 年代後期它們顯然面對繼續成長的困境，一方面它們將此部分生產外移，另一方面在台灣進入筆記型電腦的代工生產，林百里也在 1988 年從仁寶獨立出來成立廣達公司生產筆記型電腦。到了 1990 年代後期，隨著筆記型電腦成長進入高原期，它們又再一次面臨成長難以為繼的困境，它們此次又都進入手機的代工生產。

這三種產品屬於不同的次產業，計算機與筆記型電腦分屬資訊產品的不同次部門，手機則屬通訊產品。這些領域的先行者也都是不同的先進廠商，如計算機是卡西歐、夏普等，筆記型電腦為 IBM、惠普等，手機則是諾基亞、摩托羅拉等通訊大廠，這些先行者各自守著它們各自的領域、握有其核心技術。

不同於固守核心技術的先行者，台灣的後起者可以（或也是必須）遊走於這些不同的領域，專門進行代工。在此案例中，廣達、英業達與仁寶這三個廠商發覺這三種不同的產品，雖屬於不同的次產業，但在代工生產上卻具有某些相同性，即都需要用到顯示面板，以及生產是將各種不同零組件整合裝配進一黑盒子之中，它們由代工而掌握了處理面板、整合組裝的能力，也因而據此來擔任三個不同領域產品的代工者。不過，跨產業代工必然意味著代工者必須花相當心力學習新技術。此案例符合前述後起者在成長途徑上策略選擇的順序。

以上有限的案例，尤其是資訊硬體產業，所呈現的現象與我們前文所述奠基於資源的後起者策略選擇說，以及影響自創品牌可行性的因素分析大致相符合。即在台灣政策環境沒有太大變化之下，除非個別後起者企業管理人對自創品牌有較強烈的策略承諾，除非代工的成長空間嚴重受限，不然後起者策略選擇會容易傾向對代工路徑的依賴。

就產業別而言，在那些研發強度與行銷強度不高，限制因素較不嚴重的產業（非重點產業）<sup>36</sup>之中，台商等後進廠商比較有空間進行自創品牌之努力。不過後起者自創品牌的成功仍有賴廠商高度的企圖心。相對於工業產品，消費品產業的行銷工作比較複雜，因牽涉到對異質龐雜的消費大眾進行推銷並提供售後服務。後進廠商進入先進國大眾消費市場，更會遇到語言文化隔閡的問題，加深行銷上的困難。在工業產品市場中，因行銷對象為資訊充足的廠商，故行銷強度較不會構成限制因素。因此後進廠商若欲在先進國的工業產品市場建立品牌，主要的限制因素主要是來自技術與研發，而不是行銷，難度相對較低。雖這種成功不會帶來知名的大眾品牌，但對於台灣廠商相對比較可能成功。

上述是針對台灣廠商進入先進市場進行品牌經營的可能性之討論。除了先進市場外，落後國家市場雖也是可能參進的場域，但因其多半所得低成長慢並且整合性低，故無法提供經營上所需之規模經濟，難以成為台灣廠商經營品牌的跳板。不過，中國大陸市場所得雖低但規模超大且成長快速，因此是台灣廠商經營品牌的另一重要場域。更何況，台灣廠商就技術、生產、管理的組織性能力而言，都優於大陸當地廠商，而在語言與文化上又具有他國廠商缺乏的比較優勢。這部分將在 3.4 節討論。

### 3.3 國內市場的支持

從以上的現象歸納以及案例分析中，顯現在台灣戰後工業化幾十年來，台灣的製造業廠商主要累積了代工製造的人力資源，而多數廠商的既有管理者認為以既有資源轉進自創品牌，誘因不足且限制不

---

<sup>36</sup> Chandler (1990: Ch. 2) 在其對歐美工業資本主義的經典研究中，指出主要的大型工業性企業多集中於那些能運用規模生產技術的主要資本密集型產業中，而這些企業因此建立不易被超越的先行者優勢 (first mover advantages)。本文則將這些主要產業稱為重點產業。

少。這就引伸出另一問題，即若參照先進國先進廠商經營品牌的歷史，為何在台灣發展到這階段，仍缺乏自創品牌的條件？這是否與國內市場的大小有關？或說因為台灣的國內市場相較於各產業發展出的經濟規模而言規模太小，不足以支持台灣廠商自創品牌？

宏碁的施振榮先生是台灣電腦業努力經營品牌的代表，他認為台灣自創品牌最大的挑戰在於「人才不足」與「本地市場太小」。同時他認為B to C要比B to B的困難度高上 10 倍，業者進入大陸市場的困難度，是在台灣運作品牌困難度的 5 倍，若到歐美市場，則比經營台灣市場還難上 20 倍。大陸市場對台商是一個新的契機，但是西進的挑戰仍大<sup>37</sup>。

為何「本地市場」的規模大小對於自創品牌會是一重要因素？在現實中，國內市場與國際市場必然有相當差異。相較於國外市場，國內市場可能受到保護、溝通與運輸成本低，並且是當地企業的既有管理者所熟悉瞭解的市場。如 Vernon (1966) 很早就已指出，因溝通成本低瞭解程度高等，當地企業最有條件掌握當地市場的動脈，最有可能創新出當地市場所需要的新產品，而美國企業就因為能掌握全球最富有廣大的市場，能創造這市場需要的產品，而能領導全球產業，也就是美國廣大的市場是美國先進企業創新的支持來源。而當然創新就是品牌的實質內容。

回到奠基於資源的後起者策略選擇說，代工廠商的既有管理者要轉進 OBM 的誘因，就是將既有資源運用到新領域所能獲利的可能性。如果能夠有一個風險低、相對受到保護、自身有比較利益、且又規模大回報大的國內市場，那誘因必然也相對比較大，限制因素比較小。

如前述，後起者在要進入先進市場時，所面對的是已有相當累積能力的先進廠商，因此後起者成功的希望，在於後起者是否有足夠的

---

<sup>37</sup> 參見《經濟日報》，2003/06/17，頁 3。

資源，去縮短並克服這和先行者的差距。再則，研發與行銷都是需要長期投資，並且此投資回收期甚長。因此，後起者在先進市場經營品牌，必須準備好作長期的奮鬥，而這樣的投資必須由其他的營運來支持。其他的營運或者是代工的生意，或者是在本地市場的經營。對於台灣的後起者而言，因為本地市場規模小，故不容易成為支持後起者在先進市場作長期奮戰的資源。因此，轉換進入 OBM 時，能夠同時維持代工的經營顯然必要。

譬如，巨大公司在當初試圖開始經營品牌之際，雖然遭到被主要客戶抽單的嚴重威脅，但幸運的仍找到足夠的代工訂單維持營運<sup>38</sup>。同時，1986 年起在歐洲自創品牌的過程比較順利，1993 年在大陸昆山設廠之後，就外銷方面而言這有助於降低成本大幅擴大產能，並逐漸打開大陸內銷市場開始獲利，有這些支援才能在美國市場堅持經營，承擔連續十三年虧損經營，堅持到 2000 年方才開始獲利。不過這是一個相對小規模的產業，以台灣當時的條件較有能力支撐。

先進國先進廠商在建立它們的地位與品牌的歷史過程中，幾乎都是依靠各自的、當時相對封閉的國內市場所支持培養出來。台灣的後進廠商，一則因為二次戰後才開始發展，與先進國距離甚遠，再則本身國內市場水準落後規模太小，不易成為扶植本國廠商的基礎。

要系統性處理這議題，可能需要另作深入的研究。在此可以提出兩項資料，來作為國內市場與扶植本國企業之間的相關性的佐證。

**全球百大品牌。**依據 *Businessweek* 與 *Interbrand* 公司合辦的「國際品牌價值調查」(The Global Brand Scoreboard)<sup>39</sup>，2003 年全球前百名的國際品牌中，美國企業佔了 58 家，其他 42 家中只有排名第 21 的南韓三星電子是來自後進國家。其他 41 家的國家分配雖並不與國家規模完全配合，但也仍顯現高度相關性。即德國 9 家，日本 7 家，

<sup>38</sup> 國內市場一向不超過巨大銷售量的一成，支持功能有限。參見巨大公司歷年年報。

<sup>39</sup> 參見 *Businessweek* Aug. 2, 2004, pp. 68-71, 如前註 20 所引。

法國 8 家，英國與荷蘭共 8 家，義大利 3 家，芬蘭瑞典各一家，但瑞士有 4 家。芬蘭瑞典與瑞士雖都是小國，但是它們都是先進國家，這些先進企業以西歐北歐市場為發展基礎，而這整合程度相當高的市場可稱為是廣義的國內市場。同時，先進與後進國家與廠商的處境很不同，不能放在同一範疇來分析。如修正學派自 Gerschenkron (1962) 以下所一再強調，後進國家在戰後推動工業化時，它們是遲來者，它們在加入市場競爭時，和先進廠商之間，在技術水平與管理能力上，有顯著的差距，如何縮短這差距正是後進國經濟發展的難題。三星電子的特殊性，正是在於它是後進國家唯一入榜的廠商，不過它很早就開始經營品牌時間較長。

**全球 500 大企業。***Fortune*雜誌所排出的 2003 Fortune Global 500 名單，比起上述的品牌排行榜，就會多包括各種生產工業原料、未必有之名品牌的大型企業。這全球 500 大的名單中<sup>40</sup>，有 189 家是美國企業，另共有 38 家企業是來自後進國家（佔 7.6%），包括中國大陸 15 家，南韓 11 家，印度 4 家，巴西 3 家，及馬來西亞、墨西哥、台灣（國泰人壽）、泰國及委內瑞拉各 1 家。這些來自後進國家的廠商，除了南韓的企業之外，其他幾乎都是國家的壟斷企業<sup>41</sup>，並且絕大多數是石油及電訊廠商。上榜的南韓企業則包括如三星電子、樂金、現代汽車、浦項鋼鐵等，都是參與創新競賽與先進廠商直接競爭的真正國際廠商。不過，它們是後進廠商中的例外。

**南韓的例子—政商關係與民族主義。**南韓的國內市場幾乎比台灣大一倍，因此相對而言比較有可能推動自創品牌的發展策略。但從上述可知，規模遠大於南韓的後進國如中國印度巴西等，除了大型壟斷企業外，並沒有如南韓這樣的與先行者直接競爭的國際品牌廠商，顯

---

<sup>40</sup> *Fortune*, July 26, 2004, Global 500 Ranked within Countries, pp. F26-43.

<sup>41</sup> 台灣唯一上榜者國泰人壽的實力，也是受惠於其在 1990 年代自由化之前所享有的市場寡占權力，人壽保險業的經營執照在長期凍結後於 1989 年才又重新開放。

現國內市場規模，並非是自創國際品牌的充分條件<sup>42</sup>。南韓今日能有這些國際級企業，必須歸因於國家長期發展策略的抉擇。從 1960 年代初朴正熙執政開始執意推動工業化起，追求最終能建立國際品牌一直是經濟發展政策的目標之一，同時，在制度上國家清楚選擇以扶植大財閥（chaebol），作為推動重化工業的行動者，國家長期以低利貸款及各種優惠，來做為要求大財閥進行各種大型重化工業投資的政策工具<sup>43</sup>。因此，南韓的大財閥實在是國家推動重化工業以及自創品牌策略的制度基礎。南韓終究必須為追求這種模式而付出巨大的代價，包括社會與經濟的失衡，近年經濟轉型過程中，財閥所帶來的高債務槓桿及金融失控問題，進而導致 1997 年的金融危機，以及其後大幅的整頓等。這些也帶來政治上的紛擾，也促使危機後社會出現強力要求改革財閥的呼聲。在三星電子成為國際級企業的同時，更多大財閥已經破產倒下。在 1997 年之前的 30 大財閥中，有一半在危機後的整頓中宣告破產或進入重整中<sup>44</sup>。

不過，且不論代價值得與否的問題，在此要指出的是，南韓作為一後進國家，之所以能夠建立國際知名品牌，以及能參與先行者競爭的國際大企業，主要是依賴國家傾一國之力長期支持才能累積得到今日的成果。亦即如前述，Nelson 認為企業的策略其實是一套廣泛承諾，這些承諾幾乎如同信仰一般。南韓大財閥在長期追求自創品牌策略上顯現出強烈的企圖心，其背後支撐力量來自國家長期支持的承諾，以及政商與社會在民族主義感情上的高度共識。

大陸企業雖起步較晚，但其企業策略與願景則清楚以國際級品牌企業為長期目標。譬如聯想公司的技術水平並不優於台商，但是藉由

---

<sup>42</sup> 國內市場的規模除了會依人口以及發展程度而異之外，也會有產業上的不同。譬如南韓的寬頻及手機普及率特別高，因此就這產業而言，國內市場也為如三星電子等南韓企業，提供了測試新產品的好場域。

<sup>43</sup> 關於南韓早期工業化的產業政策，可參見Amsden（1989）等。

<sup>44</sup> 參見*The Economist*（April 17<sup>th</sup>, 2003）。

掌握大陸市場站穩腳步後，又大膽出擊於 2004 年底宣布併購 IBM 的個人電腦部門，並且諸多大陸企業近兩年來也在政府支持下積極尋找併購國際品牌的機會，這或顯示了其龐大國內市場支持的作用以及強烈的企圖心。總之，後進國家要培養出國際級品牌企業，必須有清楚的產業發展策略與制度安排，並有全社會共識來給予長期支持。

台灣長期的產業發展策略中的制度安排與南韓不同，產業發展策略相對比較注重穩定，產業政策清楚的沒有以扶植國際品牌為目標。一方面重化工業以公營企業擔綱，對集團企業的扶植程度遠不及南韓政府所為，公營銀行貸款也比較保守，因此如前所述，目前台灣的主要大企業，以電子代工廠商與工業原料大廠為主。制度安排不可能在短期間作大幅改變，現在是不可能對台灣產業制度作全盤的改變進而改採用南韓的策略，再則，這未必是合適的策略。因此在主要產業中，台灣廠商若要在先進市場內自創品牌，並不容易做到。但是，台灣後起者在大陸市場倒是可能會有機會，下一節將討論這可能性。

在二十世紀上半，主要產業為資本密集的重化工業，培養出現在仍在主導這些產業的歐美日大型工業廠商。近年來知識產業當道，但這些產業也是競爭最激烈的場域，也是最以創新與研發來進行競賽的產業，因此也是既存的大型國際企業馳騁的場域。在台灣現有的組織制度下，台灣後起者若要在先進市場自創品牌，成功可能性比較高的是在一些非重點的產業。

### 3.4 大陸市場

自創品牌的可行性會依市場對象而異，台灣國內市場太小無法成為後起者成長的主要依據。對台灣廠商而言，自創品牌的兩大主要市場，包括先進國家市場以及幅員龐大的大陸市場。先進市場所得高規模大，清楚的提供成長的潛在空間。一般落後國家的所得低，市場規模小而異質，成長空間有限，不過，其中中國大陸經濟成為一例外，

因為其成長速度快並幅員極為廣大<sup>45</sup>。因為台商具有同文同種的相對優勢，大陸市場對台灣廠商意義尤為重要。甚至有人認為，若政治條件配合，大陸可以成為台灣後進廠商的準國內市場，是台商走品牌道路唯一成功的機會。本文前述討論是以先進廠商最為競爭標竿來進行分析，本節則特別針對大陸市場的特殊性，來討論台灣廠商在大陸進行品牌經營的可能性。

大陸市場的特殊吸引力，近年來已經導致全球跨國資本競相搶進。同時，中國大陸已經於 2002 年加入了世界貿易組織，市場更為開放，因此台灣廠商若欲進入大陸市場，競爭對手除了大陸本地廠商之外，還可能會包括來自先進國的先進廠商與其他後進廠商。因此台灣廠商在大陸市場經營品牌的優劣勢分析，就相形較為複雜。

若將競爭對手分為兩大類，表 8 中列出了台灣廠商相對於先進與大陸廠商的比較利益。簡言之，就自創品牌所牽涉的三個層面，台灣廠商握有生產能力上的優勢，除此之外，在先進市場相對於先進廠商，在技術與行銷上皆無優勢。在大陸市場，技術上當然仍是先進廠商領先，不過在行銷優勢上則相反，相對於大陸廠商，台灣廠商具有技術與生產優勢，而行銷上相對於當地廠商的劣勢程度，則會依據政策因素而定，依據大陸官方對當地廠商、台灣廠商與先進廠商之間差別優惠待遇的程度而定。

因此，在大陸市場中台商自創品牌的難易，會依據先進廠商的參與程度以及大陸相關政策而有所不同。在重點產業中，先進廠商的參與程度會較高，大陸官方政策也會較偏袒當地廠商，而在非重點產業中，則情況相反。在重點產業（如高科技）之中，先進廠商的技術與品牌上的競爭優勢就如在先進市場一般難撻其鋒，台灣廠商或只較能

---

<sup>45</sup> 最近常將巴西、俄國、印度、中國四個大型後進國合稱為金磚（BRIC），認為它們會是未來成長的重心。不過在過去這二十多年來，中國大陸的經濟成長成績及發展進程遠超過其他三國。

寄希望於政策，亦即一方面大陸政府應用政策來限制先進廠商保護當地廠商，另一方面若兩岸政治和解能達成，則台灣廠商可能得以藉由策略聯盟參與市場。其他非重點產業中，若先進廠商參與度低，若大陸政府重視程度較低保護措施不強，則台灣廠商相對於大陸廠商的技術與經營管理上的優勢就可得到展現機會，但台灣廠商仍須進行長期投入，才能克服大陸困難的行銷環境所造成的另一種限制因素。

表 8 台灣廠商之相對利基

台灣廠商之利基		相對於先進廠商	相對於大陸廠商
研究發展/技術		劣勢	優勢
生產		優勢	優勢
行銷	先進	通路掌握	劣勢
	市場	市場知識/文化異同	--
	大陸	通路掌握	稍有優勢
	市場	市場知識/文化異同	~
政策優惠（大陸市場）		稍有優勢	未定

資料來源：本研究整理。

## 5. 結論

台灣以代工為主而缺乏國際知名品牌，但仍已達到相當程度的工業化。不過，因為台灣在生產力水平上仍與先進國家有一定距離，因此是否能持續升級一向是眾人憂慮之所在，為此，近年來不斷有呼聲，要推動自創品牌作為升級的一種途徑。為何過去台灣很少自創品牌？台灣現在有條件推動自創品牌嗎？這是否是台灣升級途徑？最重要的是，到底要如何看待這問題？

在這問題上，既有理論的功能有限。代工抑或品牌是廠商層次的問題，但集合起來則是台灣經濟整體性的問題。此方面問題缺乏既有

理論可為依據，本文依據瞿宛文與安士敦（2003）的後起者理論，並引用 Penrose（1959/95）的企業成長理論與 Nelson 的動態廠商能力理論，來解釋後起者的擴張策略選擇。一方面認為若從企業資源角度考量後起者的策略，後起者累積的組織能力以規模生產與計畫執行能力為主，是後起者進一步發展的依據同時也是限制因素。因此在三種擴張途徑的策略選擇中，後起者的選擇順序可能會是代工升級優先，跨業代工次之，自創品牌再次之。單就組織能力延續性來看，後起者並無必然進行自創品牌之理。另一方面，代工模式的路徑依賴仍有突破的可能，或者當後起者既有管理人對自創品牌企圖心較為強烈之時，或者當代工模式成長空間嚴重受限时，或者當政策環境有較大改變時，選擇自創品牌會較有可能。同時，產業特性會影響後起者自創品牌的可行性，當產業的研發與行銷強度越低，技術與規模差距越小，先行者的品牌價值較低，商品文化內涵較低，則後起者所面對的限制因素較小。

台灣再次產業升級的壓力早已持續浮現，但在政策環境並無重大變化的情況下，對於原先就沒有選擇自創品牌的後起者，則多仍顯示代工模式的路徑依賴，但隨著代工模式成長空間的限制日漸顯著，有些後起者也開始進行自創品牌的活動。

作代工的台灣後起者，並不進行參與創新競賽所需要的技術與行銷研發活動，因此代工模式並無法讓台灣後起者有脫離追隨者角色的可能。自創品牌若要能夠成功，則必然意味著要以創新研發來支持品牌價值，必然是要與先進廠商在尖端競爭，也才是追趕上（catch-up）的真義。這艱難的升級途徑才開始，在未來，台灣的後起者是否真能逐步升級為自創品牌、參與尖端競賽的國際先進廠商，則仍有待觀察。

南韓條件與台灣類似，但已成功培育出國際級品牌企業，並且是全球唯一成功培育出國際級品牌企業的後進國家。其案例顯示除了企業強烈的企圖心之外，清楚的政府長期性產業發展策略以及制度安排扮演關鍵角色，並有全社會力量的長期支持承諾。中國大陸企業雖起

步較晚，技術水平也尚未趕上先進企業，但其主導性企業的策略與願景，則已清楚顯示是以國際級品牌企業為長期目標，或顯示其龐大的國內市場支持的作用以及強烈的企圖心。

台灣後進廠商缺乏雄厚的國內市場作後盾，因此若要自創品牌，就必須在或者歐美先進市場、或者中國大陸市場上開創品牌空間。在先進市場中，後起者經營品牌所面對的限制因素的嚴重程度會因產業而異，但一般而言，除少數限制因素較少的非重點產業之外，台灣後起者自創品牌困難度高，代工比例多隨著產業的成長而上升。

台灣廠商在大陸市場中，雖相對於當地廠商具有技術與生產優勢，但現也必須面對來自先進廠商的競爭，不過台商比外商在行銷上可能稍具優勢。在大陸市場，先進廠商的參與度，以及大陸官方政策的保護差異程度，會影響台灣廠商限制因素之多寡。台商在非重點產業中機會較大，而在重點產業中，成功機會則依政策與政治因素而定。

就政策意涵而言，台灣未來產業升級的途徑中，成長擴張的難度必然不斷升高，雖然自創品牌困難度高，且絕非後起者成長策略的首選，但隨著成長與升級的壓力，自創品牌必然越來越成為產業升級必須考慮的途徑之一。不過台灣不可能複製南韓政商聯合長期支持財閥自創品牌的模式，故只能在自創品牌可行性比較高的產業與市場中、在後起者確實採取經營品牌的策略之後，選擇性的給予支持，尤其對於早已顯示其對自創品牌策略承諾的後起者應予支持。在先進市場中，台灣既有外銷產業之中台商已有相當市場地位、並且研發與行銷強度較低的產業，應特別受到協助。在大陸市場中，對於台灣的重點產業尤其是高科技產業而言，大陸市場應是它們自創品牌的希望所在，但是這自創品牌的空間，則會特別依賴大陸以及兩岸政策的協調與配合。

## 參考書目

- 中華民國對外貿易發展協會，數位時代雙週，〈十大台灣國際品牌價值調查〉，<http://www.brandingtaiwan.com.tw/images/0930-3.doc>。
- 《天下雜誌》編輯部，一千大企業排名特刊，《天下雜誌》，2004年7月。
- 官振萱，2002。〈張明正跨文化領導 以世界為總部〉，《天下雜誌》，台北市，天下雜誌，2002/11/01，第262期。
- 官振萱，譚士屏，2004。〈Acer 品牌 橫掃歐洲〉，《天下雜誌》，台北市，天下雜誌，2004/5/01，第298期。
- 國科會，2003。《中華民國科學技術統計要覽》，台北市，行政院國家科學委員會。
- ，2004。《台灣地區技術創新調查報告 2003》，台北市，行政院國家科學委員會，網址：<http://www.140.136.12.12/>。
- 《經濟日報》，〈施振榮：自創品牌 須不斷創新〉，《經濟日報》，2003/06/17，p.3。
- 《經濟日報》，2003/9/30，p.33；2004/1/8，p.31；2004/10/30，D1。
- 經濟部工業局，2004，《中華民國工業簡介》，<http://www.moeaidb.gov.tw/portal/idb/doi/htm/chinese/02-3.htm>。
- 經濟部中小企業處，歷年，《中小企業白皮書》，中小企業處。
- 經濟部國貿局，〈2003年十大出口績優商〉，<http://www.trade.gov.tw/eai92/>。
- 經濟部統計處，歷期，《工業生產月報》，經濟部統計處。
- 資策會資訊市場情報中心（MIC），歷年，《資訊工業年鑑》，台北市，資訊工業策進會資訊市場情報中心，經濟部 ITIS 計畫。
- ，2003a，《我國資訊硬體產業之全球競爭分析與發展策略建議》，台北市，資訊工業策進會資訊市場情報中心，經濟部 ITIS 計

畫。

-----, 2003b, 《光電投資導覽》，台北市，商周出版。

鄭陸霖，1999，〈一個半邊陲的浮現與隱藏：國際鞋類市場網路重組下的生產外移〉，《台灣社會研究季刊》，9月，第35期，1-46。

瞿宛文、安士敦，2003，《超越後進發展：台灣的產業升級策略》，朱道凱譯，瞿宛文校訂，台北市：聯經出版社。Amsden, Alice H., and Wan-wen Chu, 2003. *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

魏錫鈴，2004，《騎上峰頂：捷安特與劉金標傳奇》，台北市，聯經出版社。

Amsden, Alice H., 1989. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, Oxford: Oxford University Press.

*Businessweek*, 2004, The Global Brand Scoreboard, The 100 Top Brands. Aug. 2nd, *Businessweek*, pp.68-71.

Chandler Jr., A. D., 1978, The United States: Evolution of Enterprise, in P. Mathias and M.M. Postan (eds.) , *The Cambridge Economic History of Europe, Vol. VII, The Industrial Economies: Capital, Labor and Enterprise*, Cambridge UP, 70-133.

-----, 1990, *Sacle and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge: Harvard UP.

Child, J., 1997, Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, 18/1: 43-76.

Chu, Wan-wen, 1997. Causes of Growth: A Study of Taiwan's Bicycle Industry. *Cambridge Journal of Economics*, 21 (1) : 55-72.

Council for Economic Development and Planning (CEPD), 2004. *Taiwan Statistical Data Book*. Taipei: CEPD.

Crown, J., and G. Coleman, 1996. *No Hands: The Rise and Fall of the*

- Schwinn Bicycle Company*. New York: Henry Holt.
- The Economist*, 2002, Rough Ride, May 30<sup>th</sup>, *The Economist*.
- , 2003, Unfinished Business, April 17<sup>th</sup>, *The Economist*.
- , 2004, A World of Work: A Survey of Outsourcing, November 13<sup>th</sup>, *The Economist*.
- , 2005, As Good As It Gets? Special Report on Samsung Electronics, January 15<sup>th</sup>, *The Economist*.
- Egan, M. L. and A. Mody, 1992, Buyer-Seller Links in Export Development, *World Development*, 20 ( 3 ) : 321-34.
- Fortune*, 2004, Fortune Global 500 Ranked within Countries, *Fortune*, July 26, pp. F26-43.
- Fransman, M., 1986. International Competitiveness, Technical Change and the State: the Machine Tool Industry in Taiwan and Japan, *World Development*, 14 ( 12 ) , 1375-96.
- Gerschenkron, A., 1962. *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge: Harvard University.
- Grossman, G.M., and E. Helpman, 2002, Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium, *Quarterly Journal of Economics*, February, 85-120.
- , 2005, Outsourcing in a Global Economy, *Review of Economic Studies*, 72 ( 1 ) .
- Hobday, M., 1995. *Innovation in East Asia: The Challenge to Japan*, London: Edward Elgar.
- Hone, A. 1974. Multinational Corporations and Multinational Buying Groups: Their Impact on the Growth of Asia's Exports of Manufactures--Myths and Realities. *World Development*, 2 ( 2 ) : 145-49.
- Lall, S., 1992. Technological capabilities and industrialization, *World Development*, 20 ( 2 ) , 165-86.

- Nelson, R. R., 1994. Why do firms differ, and how does it matter? in Rumelt, R.P., D.E. Schendel and D.J. Teece (eds.) , *Fundamental Issues in Strategy*, 247- 69, Cambridge : Harvard Business Press.
- and S.G. Winter, 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E., 1959/1995. *The Theory of the Growth of the Firm*, NY: Oxford University Press.
- Pitelis, C. (ed.) , 1999. Special Issue on Commemorating the 40 years since the Publication of *The Theory of the Growth of the Firm*, *Contributions to Political Economy*, 18.
- Richardson, G.B., 1972, The Organization of Industry, *Economic Journal*, September, 883-96.
- Vernon, R., 1966, International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2) : 190-207.
- Williamson, O. E., 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, NY: The Free Press.
- Wortzel, L.H., and H.V. Wortzel, 1981. Export Marketing Strategies for NIC and LDC-based Firms, *Columbia Journal of World Business*, Spring, 51-60.