



跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫 97 年海外培訓成果發表會

從 OEM/ODM 到自創品牌之策略- Branding 導向的 IP 經營模式

指導教授：孫遠釗（美國亞太法學研究院執行長）
組長：鍾國賢（碟王科技開發公司管理處協理）
組員：游明鑫（奇菱科技公司前瞻顯示應用總處運籌中心經理）
顏宏陸（嶸宇企業公司業務部行銷經理）
吳昭慧（瀚宇彩晶公司研發中心技術副理）
吳崇勇（中國鋼鐵公司鋼鋁研發處副研究員）
洪政弘（中國鋼鐵公司生產計劃處工程師）

論文撰寫分工說明

章節	作者
壹、序論	鍾國賢
貳、文獻探討	吳崇勇、洪政弘
參、案例與研究	鍾國賢、顏宏陸、吳昭慧、吳崇勇、洪政弘
肆、研究結果	游明鑫
伍、個案研究結論	鍾國賢
簡報	顏宏陸

摘要

代工生產設計(OEM/ODM)模式為台灣主要之製造業模式，並為過去幾年之電子業、紡織業及服裝業帶來多年榮景及經濟奇蹟。自 1960 年起，台灣代工模式首先由外國在台分公司開啟。先是著重於元件、物料的提供，逐漸擴展為代工製造及設計。並由原先的技術接受者，逐漸演變成技術及智慧財產之提供者。然而雖然台灣代工產業在全球供應鍊上扮演舉足輕重的角色，但毛利率持續下滑是許多產業一直需要面對的難題。自有品牌似成脫離低利產業最終之解決方案，惟仍需面對許多新的挑戰。本研究根據實際訪談結果發現，成功品牌的背後多半有特殊技術為底之產品做為支撐，例如宏達電首支 Windows 為作業系統之智慧型手機、及 Sonicare 開發出世界唯一橫向振動之音波牙刷等，當品牌在某一產品市場所創造的聯想性與曝光度持續發揮，其品牌印象的轉移，可決定消費者的決定購買動機，為企業在發展自有品牌策略帶來新的契機。

OEM/ODM model is one of the most active business models in many industries in Taiwan, and is the creator of numerous economic miracles in electronics, textile, and apparel industries. Starting in 1960, the OEM/ODM model started in Taiwan as branches of foreign companies, which initiated the manufacturing capability at material/component level. Along with the continuous evolution of the capability, whole-product makers gradually take the major place and migrate from pure technology takers to technology and intellectual properties provider. However, as OEM/ODM makers upgrade from Contract Manufacturing (CM) to ODM, the benefit structure doesn't really change, and OEM/ODM makers still suffer from fierce competitions and rapid profit erosion. OBM seems to be the ultimate choice of OEM/ODM manufacturers, yet the challenge and efforts taken seems to be an unknown issue for most of the involvers. This study found through four study cases, including San Fang Chemical industry, Taiwan PaiHo, HTC and Sonicare, that developing new technology, such as HTC's first Windows smart phone, and Sonicare's first lateral vibrating brushes, is the pivotal step in establishing a successful brand.

關鍵字

OEM (OEM, Original Equipment Manufacture) 、 ODM(Original Design Manufacture) 、 OBM(Own Brand Manufacture) 、 品牌策略、智慧財產、專利

目錄

壹、序論	1
一、研究背景與動機.....	1
二、研究目的.....	3
三、研究流程與架構.....	5
貳、文獻探討	6
一、代工製造之沿革與轉型.....	6
二、發展自有品牌之目的與過程.....	12
三、品牌權益與客戶權益.....	17
四、智慧財產管理.....	21
參、案例與研究	28
一、三芳化工.....	29
二、台灣百和.....	32
三、宏達國際電子(宏達電).....	39
四、SONICARE.....	46
肆、研究結果	50
一、釐清轉型發展/兼營品牌動機.....	50
二、確認現有立足點.....	52
三、起始策略的選擇.....	54
伍、個案研究結論與建議	64
一、研究結論.....	64
二、研究建議.....	66
陸、參考文獻	68
一、中文文獻.....	68
二、外文文獻.....	69
三、網站資料.....	70
柒、附錄	72
一、三芳化工訪談紀要.....	72
二、台灣百和訪談紀要.....	74
三、宏達國際電子股份有限公司(宏達電)訪談紀要.....	77
四、SONICARE訪談紀要.....	82
五、專利檢索平台.....	90

六、商標檢索平台.....	92
七、三芳化工專利.....	93
八、台灣百和專利.....	95
九、宏達電專利.....	96
十、SONICARE 專利.....	101
十一、全球百大品牌排名.....	102

圖目錄

圖 貳-1 買主與代工者的分工(資料來源：瞿宛文，2006).....	9
圖 貳-2 OEM、EMS、ODM、CMMS比較圖(資料來源：科技產業資訊室).....	11
圖 貳-3 苦笑曲線(資料來源：劉常勇，1998，後進地區科技產業的苦笑曲線).....	13
圖 貳-4 轉化苦笑曲線經營困境的策略(資料來源：劉常勇，1998).....	15
圖 貳-5 微笑曲線與價值鏈(資料來源：陳信宏/溫蓓章，2006.10).....	16
圖 貳-6 AST專利收購與營運模式(資料來源：-科技產業資訊室).....	26
圖 參-1 三芳化工產品(資料來源：三芳化工HTTP://WWW.SANFANG.COM.TW/).....	30
圖 參-2 台灣百和LACOYA系列商品(資料來源：HTTP://WWW.PAIHO.COM/).....	33
圖 參-3 功能與質感兼具的HTC產品.....	40
圖 參-4 宏達電HTC商標總覽.....	43
圖 參-5 PHILIPS SONICARE 產品.....	46
圖 肆-1 發展品牌之路的檢視條件.....	54
圖 肆-2 發展品牌之路的檢視條件.....	57
圖 肆-3 IMPORTANCE OF BRAND FUNCTIONS IN B2C V. B2B.....	58
圖 肆-4 發展品牌之價值鏈演進.....	60
圖 肆-5 品牌發展策略矩陣.....	61
圖 柒-1 三芳化工專利分析圖(專利類型).....	93
圖 柒-2 三芳化工專利分析圖(年度).....	94
圖 柒-3 三芳化工專利分析圖(地區/年度).....	94
圖 柒-4 台灣百和專利分析圖(年度).....	95
圖 柒-5 宏達電專利類型分析圖(年度).....	96
圖 柒-6 宏達電專利類型分析圖(專利類型/年度).....	96
圖 柒-7 宏達電專利類型分析圖(專利類型/地區/年度).....	97
圖 柒-8 SONICARE專利分析圖.....	101

表目錄

表貳-1 先行者和後起者的比較(資料來源：瞿宛文，2006).....	8
表貳-2 OEM/ODM 代工廠兼營品牌分析(資料來源：徐婉萍，2005).....	18
表參-1 參訪對象與營運概況	28
表參-2 台灣百和發展史與重大紀要(資料來源：HTTP://WWW.PAIHO.COM/ 台灣百和公司首頁).....	34
表參-3 台灣百和商標匯整表	36
表參-4 SONICARE 發展史與重大紀要	46
表肆-1 品牌策略	56
表肆-2 品牌策略與資源配置	58
表肆-3 宏達電 STEPPING STONES MAP	62
表柒-1 M-TREND(IPTECH) 連線專利資料庫之介紹	90
表柒-2 全球商標檢索資料庫	92
表柒-3 三芳化工專利分析表(專利類型).....	93
表柒-4 三芳化工專利分析表(地區).....	94
表柒-5 台灣百和專利分析表(年度).....	95
表柒-6 宏達電專利類型分析表(專利類型/年度).....	96
表柒-7 宏達電專利類型分析表(專利類型/地區/年度).....	97
表柒-8 宏達電現有專利與技術授權合約(到 2007 年底止)	98
表柒-9 SONICARE 專利分析表	101
表柒-10 全球百大品牌排名(資料來源：美國商業週刊網站HTTP://WWW.BUSINESSWEEK.COM/)...	102

壹、序論

一、研究背景與動機

台灣過去有一種「雁行理論」：日本是大雁，台灣、韓國等是小雁，小雁跟著大雁飛。日本靠著模仿美國的技術，降低成本、大量製造廉價產品，以「日本製造」在全球行銷成功。之後台灣跟著日本，以更低廉的成本與之競爭，取代日本而以「台灣製造」（made in Taiwan）在國際上取得一席之地。當國際美元走弱及中美貿易逆差擴大，美國開始要求我國讓新台幣升值，中央銀行採取緩慢升值方式，因而導致國外熱錢大量流入國內，1989 年 9 月 25 日新台幣升值至 1 美元僅兌新台幣 25.5 元價位，台灣出口競爭力下降，在此關鍵的時候，台灣中小企業主選擇走熟悉的代工模式，將產業搬至大陸。在 1987 年台灣解嚴前後，第一個 10 年轉移大陸的是傳統產業，如成衣、製鞋、家電、玩具等，絕大部份生產線在台灣停產，「大陸製造」（made in China）在全球市場取代了「台灣製造」（made in Taiwan）；第二個十年外移的是半導體等科技產業，過去台灣出口筆記型電腦佔全球百分之八十以上，而現在幾乎所有的生產線都已轉到了大陸。

為什麼這 20 年來台商可以持續在大陸發展？主要問題是大陸無法在代工製造的品質上取得品牌商的認同。舉運動鞋商 Nike[®] 為例。1974 年 Nike[®] 的所有訂單生產全部來自日本的供應商，但由於運動鞋市場需求成長快速，再加上日幣和工資上升，Nike[®] 意識到必須另外尋找能大量生產且低人工成本地區，因而在 1975 年將部分訂單轉移至南韓和台灣的工廠。至 1980 年初期，Nike[®] 有 90% 的運動鞋訂單是由南韓和台灣所製造。在供應商策略方面，由於 1990 年代初期請大陸廠商代工的經驗，讓 Nike[®] 決定改變供應策略，不再完全以成本考量而貿然更換供應商。鑒於南韓和台灣貨幣持續升值和工資成本不斷上升，而精

緻的運動鞋需要品質穩定、專業技術且有經驗的供應商才能符合標準，於是Nike®決定借重南韓和台灣供應商的鞋材網路、專業技術和管理能力，一起投入工資相對低廉的地區，由原南韓與台灣供應商進行投資設廠，而Nike®給予訂單承諾保證。¹然而20年過去了，大陸不斷地提升產品的品質、產業的競爭力甚至於積極提升管理手法²，現在不禁要問，台灣的競爭優勢為何？

此外，在全球價值鏈垂直分工的體系下，讓台灣的資訊電子廠有機會成為全球代工產業的參與者，但在低價競爭的模式下，代工廠商的利潤不斷受到擠壓，電子廠如鴻海及廣達在97年6月底的毛利率只在5%左右，相對於10年前即87年底的毛利率約18%而言，已大幅降低，因此不論是液晶螢幕、手提電腦、手機等供應鏈中的廠商，都必須思考如何為下一階段轉型預做準備，而以品牌經營來做轉型，正是許多代工廠積極思考的方向，為什麼？因為台灣代工廠在技術領域已累積了20—30年的技術，一路從OEM代工走向ODM領域，生產技術及供應鏈體系資源的整合已十分熟悉，只要一進入自有品牌的領域，就可以不再受品牌商壓縮毛利的不當要求，而往高毛利的品牌行銷邁進，這在台灣已有幾個成功的案例，如奇美液晶電視(CHIMEI)、宏碁電腦(ACER)、華碩電腦(ASUS)、宏達電手機(HTC)等。但是否所有的OEM代工及進到ODM的廠商，都有能力經營品牌？這值得三思，因為台灣確實也有一些轉型失敗的案例。在進一步討論實質內容之前，本小組在實際訪談中發現，企業主具有宏大的格局及願景、公司的文化可以容忍錯誤、公司願意跟上國際的薪資水準請具有專業的人員發揮所長(例如：國際品牌經營及行銷專才)也都會是影響公司長遠發展的重要因素。而從文獻中我們也發現，日本新一代的企業家跳脫舊有的成規，在創新

¹連書賢，2004，運動鞋產業垂直分工之起源

²洪韜，中國電子製造業中的代工模式與產業升級，載【大經貿】2006年9期(簡體)

的學習及創新的經營管理模式下，創造出新的成功案例：electronic commerce model；the digital media industry³，都值得吾人借鏡。

二、研究目的

本小組成員基於實際的工作及參訪經驗並驗證國內的相關文獻，本文擬從四個面向來探討 OEM/ODM 等代工廠商應以何種商業模式及策略進行品牌經營，首先探討 OEM/ODM 廠決定促銷自有品牌的決定因素與時間點，在此我們了解並不是所有的 OEM/ODM 廠都有條件進入 OBM，因此衡量自身的條件有其必要，故放在第一個面向來談；其次，探討 OEM/ODM 廠進入 OBM 階段時在管理執行上之困難點，因為一旦公司決定做自有品牌時，必定會遇到內部資源重新分配及外部品牌廠商的疑慮，應如何面對及處理應事先防範；第三，探討技術/know how 及智慧財產權益(intellectual property rights，以下簡稱 IP)的取得來源管道(自行開發、共同開發、公司/學校、購併)，從實際的經驗我們可以知道，大部分的品牌廠商都有其自己的技術門檻(例如：專利、營業秘密等)，以排除或防衛外來的競爭對手，而台灣廠商過去僅著重製程改良，對研發基礎核心(core basis)的專利投入有限，因此台灣的廠商很難踏出將技術商品化並成立自有品牌的腳步；第四，探討品牌經營，要走全球品牌策略的公司，應站在國際化及全球化的角度了解世界市場，來思考如何讓通路更有效率，如何讓品牌經營長久。以上四個面向基本上是建基於過去的學習及經驗，但從美國及日本的經驗可知，經營團隊創新的技術及合作能力，容許不斷的嘗試及錯誤，將會是自創品牌的成功主因。

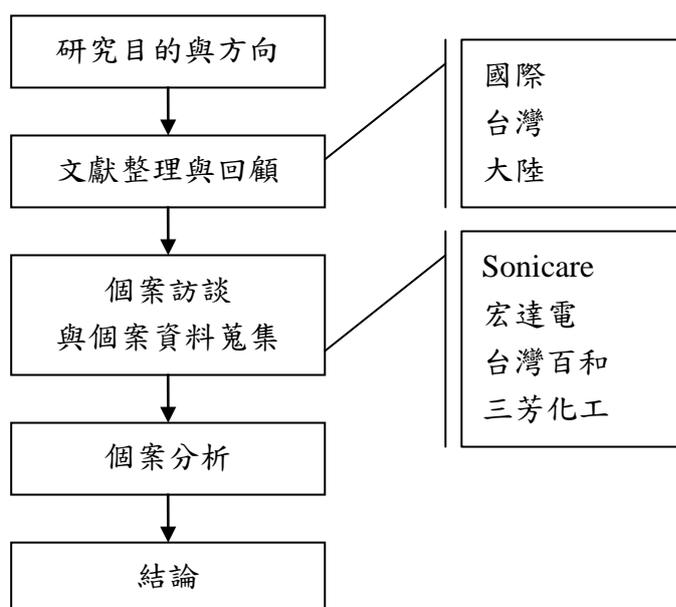
³ Cornelia Storz, *Path Dependence, Change, Creativity and Japan's Competitiveness*, CENTRE FOR EAST AND SOUTH-EAST ASIAN STUDIES, LUND UNIVERSITY, WORKING PAPER NO. 7 (2005)。

鑒於整個市場所涵蓋的各個計數與經營層面十分廣泛，本研究勢必無法涵蓋與本報告主題有關的所有可能選項，但仍願拋磚引玉，冀能藉此探討我國產業的未來走向。本報告的結論認為，未來台灣仍將有不少 OEM 及 ODM 代工廠商在技術領域持續精進，保持可將技術提升轉換的能力。但他們將會面臨更為巨大而且困難的國際競爭壓力，因此更應隨時注意是否有替代性產品的出現，並努力使自己在供應鏈體系中仍占有一席之地。而在另一方面，吾人則期盼能夠見到愈來愈多具有創新技術及合作能力的經營團隊，能從 OEM、ODM 成功轉型為至 OBM 的廠商，甚至就一部到位，並藉由全球的品牌行銷，直接或間接帶動台灣新一波的經濟發展。而藉著此次出國參訪，我們正好可以見到美國廠商如何運用智財及品牌管理的能力，來協助其拓展產品市場，而從國內廠商的案例比對中，我們更可以看出雙方在經營上的差異，同時反思國內廠商是否有機會透過研發創新，並結合品牌行銷，來帶動台灣經濟的發展。

三、研究流程與架構

本研究透過文獻回顧、OEM/ODM/OBM 策略分析與個案訪談等層面，嘗試從成功的 OBM 公司中，分析出 OEM/ODM 成功轉型為 OBM 的智財策略。

首先蒐集 OEM/ODM 廠商經營發展模式，進行初步分析及研判，並挑選成功的 OEM/ODM 轉型 OBM 公司，透過訪談以了解這些成功案例的轉型策略，進而分析出轉型過程中智慧財產的定位與運用，再提出結論與未來研究方向。研究架構如下所：



貳、文獻探討

本章節將承接第壹章所提及的四個面向，進行文獻的搜集與探討，探究 OEM/ODM 如何轉型為 OBM，以獲取更大的價值與利潤。四個主要探討的面向為：

- (1) OEM/ODM 廠決定轉型 OBM(自有品牌)的條件、決定因素與時間點--代工製造之沿革與轉型
- (2) OEM/ODM 廠進入 OBM 階段時在執行上的困難點--發展自有品牌之目的與過程
- (3) 探討技術/know how 及 IP 價值與取得方法--品牌權益與客戶權益
- (4) 品牌長久經營--智慧財產管理

一、代工製造之沿革與轉型

目前代工業務一般泛指 OEM (Original Equipment Manufacturer, OEM)，中文通譯為「原廠委託製造」，即「廠商委託成本比較低的國家製造、生產」、「貨物之製造廠依據委託廠商將自己研發及設計好的圖樣、半成品、成品等交給代工廠生產製造，再以委託廠商自己的品牌或是商標在市場上行銷」方式。⁴

除了 OEM，尚有 ODM 代工模式，何顯宗(2006)⁵引陳振祥、李吉仁(1997)，定義 OEM 及 ODM 如下：

⁴李淑茹，2008，國貿實務菁華—考照、實戰雙贏寶典，P.10，五南書局。

⁵何顯宗，2006，運用三維之微笑曲線思維架構突破代工與品牌經營的兩難-以機械廠商為例。

OEM 是指「具有生產組裝能力的廠商，在買主提供產品規格、製程技術規範、產品品質規範，甚至指定部分或全部零組件的情形下，提供買主所指定之產品的分工型態」；亦即在 OEM 之業務型態下，強調其生產效率，OEM 的委託方為降低產品之製造成本，而將生產製造活動以所謂的「委外(outsourcing)」方式委託給 OEM 廠商承辦，從而形成雙方在設計銷售與生產製造上的垂直分工。

ODM (Original Design Manufacture)，中文可譯稱為「原始設計代工服務」，是指「產品生產者在不須買主提供產品與技術相關規範下，同時提供產品開發設計與生產組裝的能力，生產符合買主所需功能的產品，同時在買主所擁有的品牌下行銷」⁶。在這樣的服務模式下 ODM 業者原則上並不直接從事產品的市場銷售與品牌推廣。在 ODM 業務型態下，ODM 提供廠連結「ODM 原廠的行銷能力」與「ODM 提供廠的產品設計開發及製造能力」，雙方展開產品於價值鏈上之產銷分工與合作活動。

而 ODM 與 OEM 的差異，在於 ODM 提供廠提供了設計 (Design) 的服務，包括外型工業設計 (industrial design) 與內部機構設計 (mechanism design)⁷；其中工業設計強調外觀，而內部機構設計則強調性能與操作方式，也就是品牌廠商只需要給 ODM 提供廠所需開發的相關機種概念與規格，例如設計風格、目標客戶與操作性能，而 ODM 便可針對外部市場的瞭解，與內部所累積的設計能量，提供不同設計款項給品牌廠商選擇，最後原廠只需要在不同款項與價格之間選擇即可。

⁶何顯宗，2006，運用三維之微笑曲線思維架構突破代工與品牌經營的兩難-以機械廠商為例。

⁷麥可馬克斯效應即將發酵-全球代工版圖將面臨重大變革，

<http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat055.htm>

瞿宛文與安士敦定義在產品發展初期即投入高額研發經費的領導性廠商稱之為先行者；而於產品標準化後投入之廠商稱之為後行者(表 貳-1 先行者和後起者的比較)⁸。先行者與後行者的競爭面向基本上是不同的，先行者著重於產品創新，行銷通路的建立；而後行者的競爭力著重於規模、速度、生產成本的降低。由這個本質來看 OEM/ODM 係屬後行者企業，以快速低價的生產標準化產品為競爭標桿。而 OBM 於產品發展的初期，就要依照品牌策略並設定產品定位，加上高度創新能力，而非單獨生產能力，屬先行者特質。

表 貳-1 先行者和後起者的比較(資料來源：瞿宛文，2006)⁹

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

圖 貳-1 買主與代工者的分工，更進一步說明了 OEM/ODM 及 OBM 在品牌廠商與代工廠之間的分工以及專業，其中可以看出，OEM 代工廠僅需著重於生產製造上的代工，對於研發及行銷並無需太多著墨，而在 ODM 階段，則需負責較多的研發、設計，甚至部份的運籌工作，然而這其實還是屬於代工的階段；等到了 OBM 階段則需更加著重於研發、品牌通路的經營，而原本 OEM 最重視的「生產製造」卻反而可能走向外移，而不再是重心工作，而此時，OBM 已非代工的一環。所以由上述分析可知，由 OEM/ODM 轉型至 OBM 涉及實質經營模式的轉換。認為不應將代工 vs 自創品牌視為兩種策略選擇，而需將更多的選項納入。研究結果也建議，對於後起者之升級策略，以代工升級優先(OEM 轉 ODM)，跨業代工次之，自創品牌再次之。在 OEM 轉 ODM 方面，因為

⁸瞿宛文，台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？，載【台灣社會研究季刊】第 63 期，2006 年 9 月，頁 1-52。

⁹瞿宛文，台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？，載【台灣社會研究季刊】，第 63 期，2006 年 9 月，1-52

ODM 所需之企業活動範疇與 OEM 相去不遠，管理能力的需求差距不大，所以 OEM 業者應有足夠的誘因及能力提升至 ODM。

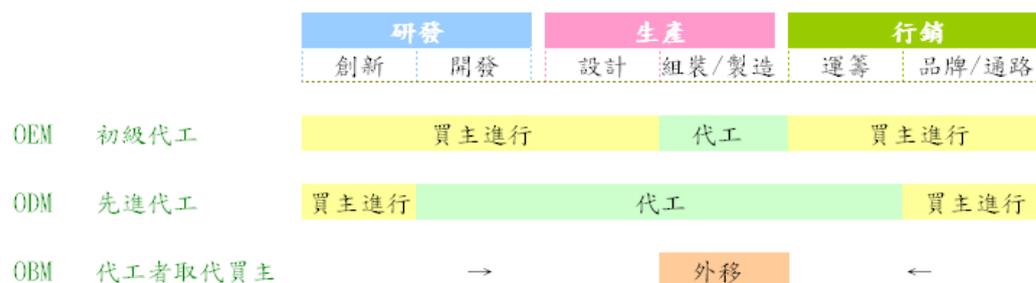


圖 貳-1 買主與代工者的分工(資料來源：瞿宛文，2006)¹⁰

代工業者除了在既有領域內升級之外，亦可考慮將觸角延伸至其他領域。OEM 代工業者所需之技術並非代工者自行擁有，而由 OEM 原廠提供，所以無需在技術上競爭。在管理模式幾乎相同，經驗可以移轉的情況下，若取得技術及補足技術能力缺口並非執行障礙，代工業者是有誘因採用跨產業代工模式的擴張。

除了OEM/ODM兩種代工模式，尚有EMS (electronics manufacturing service) 與CMMS (component module move service)兩種模式。EMS提供經濟規模及全球各地的電子專業代工製造服務；而CMMS是郭台銘首創的代工模服務模式。其中C為零組件，兩個M分別為為模組與移動，S為服務。CMMS內涵包括兩種，分別為JDVM (Join Development Manufacture) 共同設計開發製造與JDSM (Join Design Manufacture) 共同設計服務製造¹¹。

¹⁰瞿宛文，台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？，載【台灣社會研究季刊】，第 63 期，2006 年 9 月，1-52

¹¹科技產業資訊室，2005，麥可馬克斯效應即將發酵-全球代工版圖將面臨重大變革，資料來源 <http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat055.htm>

EMS 與 OEM 的不同，在於，EMS 提供了全球運籌通路與全球組裝工廠。一旦 EMS 有此全球優勢，可以減低成本與加快速度。在相關區域生產，不需要有海關成品進出口問題，因此在稅務成本上減少；同時經由全球布局的組裝工廠與全球的運籌通路系統，可以加快組裝與出貨的速度。也就是說，EMS 廠商可以在速度與成本上達到最佳的狀態。此外，EMS 廠商基於與搭配的零組件廠商（衛星體系）關係密切，因此通常會順向整合相關上游的零組件廠商（併購或是策略聯盟），進一步將相關營運與採購成本壓縮到最低。

鴻海自創的 CMMS，既具備 EMS 的全球經濟規模，可壓低成本，加快速度；同時又配備 ODM 廠商優勢，整合台灣廠商優良的設計能量；更甚者，鴻海 CMMS 模組，還包下了產品相關售後服務維修。也就是說，品牌廠商只需要開出需求規格，鴻海即可利用 JDVM 與 JDSM 的能量，協助廠商由產品設計一路做到全球出貨，並且連售後服務需要的零組件更換，也涵蓋進來。

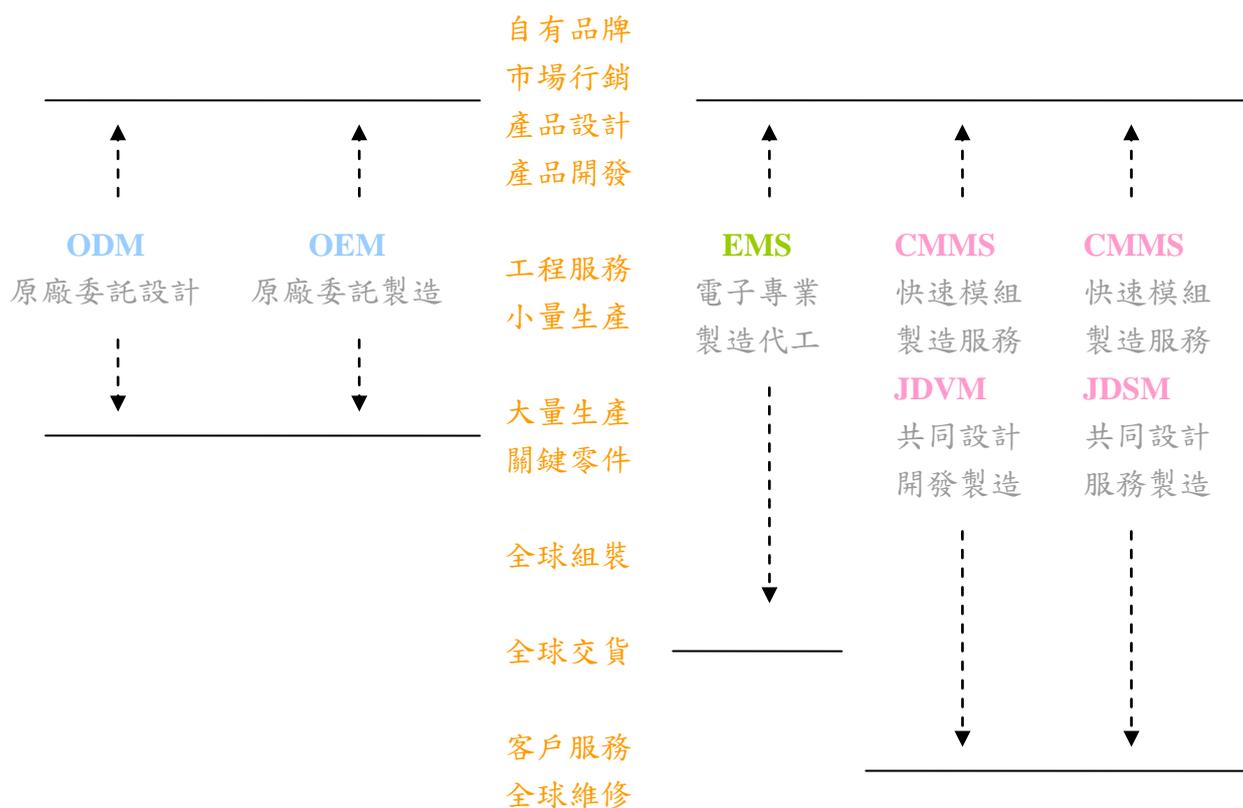


圖 貳-2 OEM、EMS、ODM、CMMS比較圖(資料來源：科技產業資訊室¹²)

自創品牌已脫離了代工的範疇，需自行涵蓋創新研發及品牌行銷，這些活動所需人力在原有的 OEM/ODM 體系中是十分缺乏或是不足與其他既有品牌廠商競爭。且這些學習過程較為複雜，費時費資金，難以快速學習。而且這些問題的困難度與產業別息息相關。「在技術面上，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。」。

¹²科技產業資訊室，2005，麥可馬克斯效應即將發酵-全球代工版圖將面臨重大變革，資料來源 <http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat055.htm>

從民國 70 年代以來的「家具代工」、「製鞋代工」、「自行車代工」等，到 90 年代的「資訊代工」或者「IC 代工」，而再到目前傳統產業乃至高科技產業廠商一波波的西進外移，台灣的產業升級同時面臨到了兩個層次的問題。若就國家經濟的層次而言，台灣在創新研發仍不及先進工業國家，而面對後進新興工業化國家的追趕以及開放經濟所產生的強大的效應，台灣的國家競爭力正處於節節敗退的情況。從企業組織的層次，向來善長代工的台灣製造商而言，除了面對後進新興工業化國家的本國廠商也跟著加入代工，這不只面臨微利化的窘境，更可能隨時被瓜分代工訂單，而危及企業生存的命脈¹³。因此，OEM 和 ODM 業者正積極尋找出路，而 OBM 為其考量之一。

二、發展自有品牌之目的與過程

施振榮先生以其多年經營宏碁企業的經驗曾經表示提出了「微笑曲線 (smiling curve)」的概念，來顯示企業獲利模式的不同區隔。此一概念是將座標的第一象限分成左、中、右三段，左段為技術、專利，中段為組裝、製造，右段為品牌、服務，而曲線代表的是獲利，微笑曲線在中段位置為獲利低位，而在左右兩段位置則為獲利高位，如此整個曲線看起來像是個微笑符號。微笑曲線的含意即是：要增加企業的盈利，不是持續在組裝、製造位置，而是往左端或右端位置邁進。¹⁴曾有學者據此表示，由於後進地區¹⁵在研發及行銷服務上

¹³徐秀琴，2006，「代工」困境-台灣產業轉型的迷思。另可參考該作者的另一文章，『代工困境』與『升級』迷思：解構從 OEM 到 OBM 的虛假關係(2008)。

¹⁴Wikipedia® 關於微笑曲線 (Smile Curve) 的說明：1992 年，當時的宏碁電腦董事長施振榮在【再造宏碁：開創、成長與挑戰】書中提出的企業競爭戰略。微笑曲線分成左、中、右三段，左段為技術、專利，中段為組裝、製造，右段為品牌、服務，而曲線代表的是獲利，微笑曲線在中段位置為獲利低位，而在左右兩段位置則為獲利高位，如此整個曲線看起來像是個微笑符號。微笑曲線的含意即是：要增加企業的盈利，絕不是持續在組裝、製造位置，而是往左端或右端位置邁進。

¹⁵後進地區可視為發展中國家 (Developing country，也稱作開發中國家、欠發達國家)，指經濟、社會方面發展程度較低的國家，與已發展國家相對。已開發國家(又稱已發展國家，

不具競爭優勢，因此微笑曲線兩端的附加價值反而不如製造功能高，呈現一種與微笑曲線相反的苦笑曲線(圖 貳-3 苦笑曲線)。¹⁶

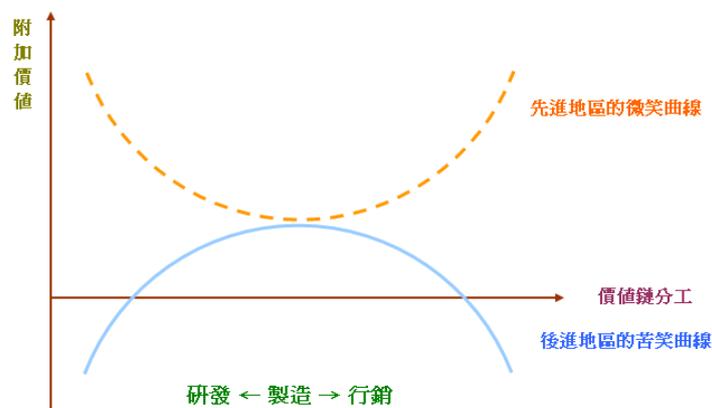


圖 貳-3 苦笑曲線(資料來源：劉常勇，1998，後進地區科技產業的苦笑曲線)

基於此一論述，亦有學者認為，在全球科技產業競爭市場中，每一家廠商都有一條「價值鏈曲線」，至於該曲線是上彎的微笑或下彎的苦笑，就端看該企業的整體資源競爭能力。¹⁷

劉常勇(1998)認為轉化苦笑曲線經營困境的策略概念有三

策略一：強化苦笑曲線中製造功能的專屬優勢

製造功能附加價值的高低端看其所發揮專屬優勢的程度，因此可以憑藉製造功能創造高度的附加價值。後進地區科技產業也應在製造技術與作業管理模式上力求創新，並以製造能力專屬優勢與規模程度，來形成進入障礙，提昇製

Developed Country)指經濟發展水平較高，技術較為先進，生活水平較高的國家。已開發國家大多具有較高的人均國民生產總值，不過，通過開發自然資源也可以達到較高的人均國民生產總值，而這樣的國家未必有較先進的技術（比如沙烏地阿拉伯開發石油，諾魯開發磷肥等）。
<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%B7%B2%E7%99%BC%E5%B1%95%E5%9C%8B%E5%AE%B6&variant=zh-tw>

¹⁶ 劉常勇，1998，後進地區科技產業的苦笑曲線，<http://www.cm.nsysu.edu.tw/~cyliu/paper/paper3.html>。

¹⁷ 賴忠孝，2005，科技產業的創新策略管理之研究

造功能的附加價值，則微笑曲線的弧度將可大幅趨平，而科技製造業也可因此分享合理的利潤。

策略二：逐步漸進抬拉曲線兩端的競爭能力

由於微笑與苦笑代表全球科技產業兩個極不平等的社會階級，因此後進地區廠商唯有奮發圖強，一則扮演好社會下層服務代工的角色，再則提昇製造與研發以及製造與行銷介面功能上的競爭力，積極學習先進技術，努力投入研發，強化整體資源能力，以逐步漸進的方式將苦笑曲線轉換為微笑曲線。

策略三：採取另起爐灶的技術創新

在現有技術產品市場中，先進地區科技大廠已佔盡市場優勢，後進地區廠商將很難再取代領先者的地位。但由於科技產業具有技術變遷快速的特質，新技術的早期市場充滿大量機會，因此後進地區科技企業可以前瞻未來，選擇性的進入這些新技術產品早期市場，採取另起爐灶的技術創新策略，跳躍式的提昇技術能力，開闢新戰場，形成另一條由自己創新的微笑曲線。

但是無論採取上述何項策略，後進地區企業都必須要先行積累相當規模的資源能力，並以技術創新做為整體資源能力的核心。台灣主機板大廠華碩電腦，一向以發展優異的產品設計與製造能力為經營核心，因此無論在製造代工或自有品牌銷售，均能維持 30% 以上的毛利¹⁸，充分顯示價值鍊曲線的型狀是可以由科技企業的經營策略與技術能力來決定。

¹⁸劉常勇，1998，後進地區科技產業的苦笑曲線，<http://www.cm.nsysu.edu.tw/~cyliu/paper/paper3.html>。

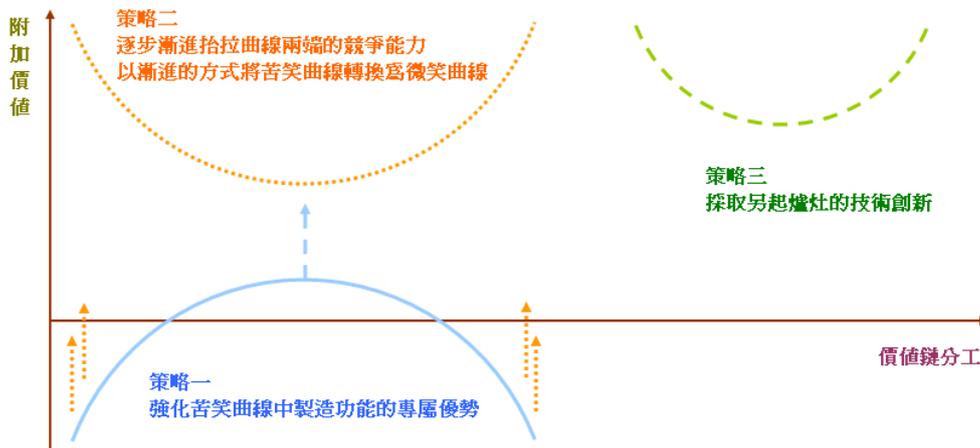


圖 貳-4 轉化苦笑曲線經營困境的策略(資料來源：劉常勇，1998)¹⁹

台灣兼營代工與自創品牌廠商的關鍵組織決策因素為何？台灣代工廠商在考量代工與自創品牌分家與否時，會考慮什麼樣的因素？都是打算進行轉型 OBM 的企業必須考量策劃的，因此本研究將透過專家訪談、文獻回顧、蒐集與代工品牌決策的各項影響因素，嘗試從多重目標(包括共用資源能力、市場產業因素、產品特定因素)之決策架構中，找出最適合之代工品牌經營決定性因素。

微笑曲線的右端包括品牌定位與行銷、通路與售後服務等價值鏈；而左端則包括研發、掌握領先技術、主系統架構、具關鍵影響力的智財和設計等(圖 貳-5 微笑曲線與價值鏈)。許多人認為台灣的科技業者因為長期輕忽微笑曲線右端的價值鏈，所以要發展國際品牌，應該要向微笑曲線右端走。這種想法容易將代工業者和品牌業者所掌握的微笑曲線左端的能力等同視之。事實上，從技術演進論的角度來看，代工業者長期經營 OEM / ODM 業務，他們即便對微笑曲線左端的價值鏈(如研發、設計)有所著墨，但是他們的思維模式與核心能耐也會不同於品牌業者所擁有的能耐。(陳信宏/溫蓓章，2006.10)²⁰

¹⁹ 劉常勇，1998，後進地區科技產業的苦笑曲線，<http://www.cm.nsysu.edu.tw/~cyliu/paper/paper3.html>。

²⁰ 陳信宏/溫蓓章，我們可以從明基的 250 億元代價中，學到什麼？，載【全球台商 e 焦點】第 63 期(2006 年 10 月)

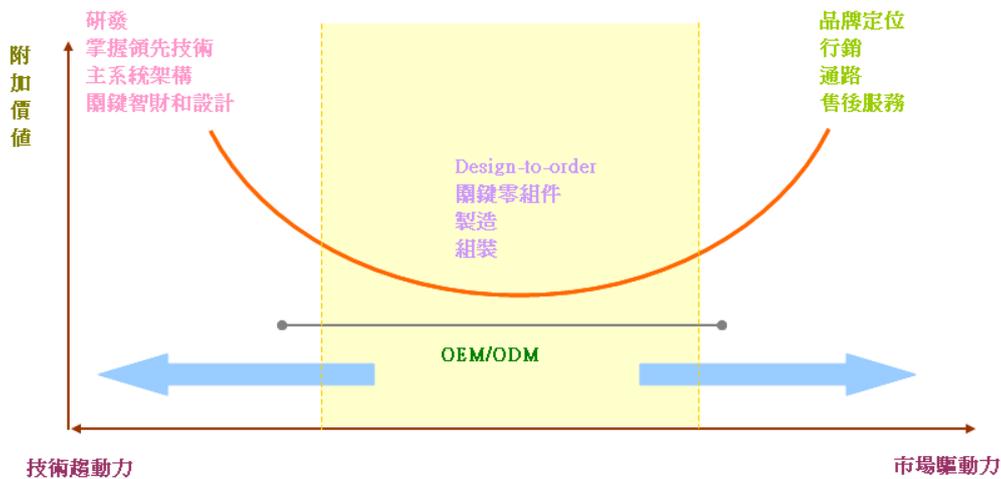


圖 貳-5 微笑曲線與價值鏈(資料來源：陳信宏/溫蓓章，2006.10)

另一方面，不能將微笑曲線上的個別價值鏈孤立來看。任何的研發與技術創新要能產生實質的商業化成果，必須要有各種「互補性資產」的搭配，如製造、通路與售後服務、關鍵智財²¹等。因此，品牌業者作為產業食物鏈的頂端廠商，不管如何界定本身的核心能力，都必須透過內部管理以建立或外包的方式，確保整個價值鏈上所有的活動，都能夠配合他們對於客戶所提供的價值承諾。因此，品牌的經營將會牽涉到整個微笑曲線上所有價值鏈的有效整合與提升。

從這個角度來看，科技產業國際品牌的發展瓶頸也會牽涉到微笑曲線左端的價值鏈，如產業標準、主系統架構、系統整合能力、研發、設計等能耐的掌握與提升。而且，要發展國際品牌，廠商在研發創新面的切入角度要相當不同於以代工為主的創新模式，換句話說，具有發展國際品牌企圖心的廠商，必須要能夠設定議題、追問市場需求的趨勢、消費者所偏好的產品功能與特色等；而不是只回答品牌客戶所給予的技術問題。劉志彪(2005)²²表示，從OEM轉向

²¹ HTC 雷憶瑜法務長於訪談時表示，宏達電申請專利的考量為「進入該產業所需技術、重要或特殊技術」等關鍵智財

²²劉志彪，2005，全球化背景下中國製造業升級的路徑與品牌戰略(簡體)

ODM是企業技術能力提升的迴圈漸進的累積過程，而從OEM/ODM轉向OBM, 則是企業實現產業升級的跳躍性革命。

三、品牌權益與客戶權益

台灣企業高科技產業以OEM供應廠，逐步發展到ODM供應廠的產業競爭力是以低成本製造為主，加上彈性快速反應以滿足顧客需求。代工的替代性及競爭力均以成本為考量，面對目前來自東南亞和大陸的競爭壓力，台灣企業如何擺脫代工轉為高附加價值的經濟活動實為重要的議題。而在價值鏈的兩端，品牌通路及產品研發創新，實為其中主要的高附加價值活動內容。賴明德(2003)²³指出在移轉的階段中勢必會面臨代工品牌之間的排斥效應，必須考量以下五個方向的发展與平衡：

- 公司的目標及市場定立
- 消費市場的擴張暨區隔
- 通路的管理
- 核心技術的掌控
- 產品的創新

OEM/ODM提供廠的整體代工能力愈高，則OBM廠商的競爭力就愈高；OEM/ODM供應廠商的競爭力愈高，和OBM廠商夥伴關係也就愈緊密，也會強化供應商競爭力與夥伴關係的正向關係²⁴。OEM/ODM廠商若轉型經營OBM，必須在不影響客戶權益的情況，甚至於能達到本身發展的品牌與客戶權益雙贏的局面。

²³賴明德，2003，從代工到市場銷售之研究-以產品創新與自有品牌切入。

²⁴黃銘章，2000，影響代工供應商與顧客間夥伴關係因素之研究－以台灣電子資訊產業為例。

徐婉萍(2005)²⁵以市場主導力、品牌價值、市場互補性、核心能力與工業(智慧)財產權等五個面向，分析OEM/ODM廠商之間對於代工廠兼營品牌的觀點。各面向之調查要素如下表(表貳-2 OEM/ODM代工廠兼營品牌分析)所示。

表 貳-2 OEM/ODM 代工廠兼營品牌分析(資料來源：徐婉萍，2005)

主要面向	市場主導力	品牌價值	市場互補性	核心能力	智慧財產權
重要因子	市場佔有率	品牌權益	銷售市場	運籌能力	研發能力
	價格領導	品牌形象	目標客戶	營運模式	專利權
	市場走向	品牌知名度	產品規格	行銷通路	商標

代工廠商認為開發自有品牌僅會對品牌客戶核心能力造成影響；從品牌客戶的角度而言，代工廠自創品牌除了不會影響到品牌客戶自有的智慧財產權之外，在其他四個面向均會造成影響，顯示品牌客戶對於代工廠自創品牌有很深的疑慮，這也造成 OEM 原廠在進行釋單過程中，不會僅以製造能力或價格為唯一考慮依據，而會就代工廠是否有建立自有消費者端品牌之企圖一併加以評估。

從品牌廠商的客戶角度來看，代工業者之自有品牌進入市場後，可能造成產品價格與利潤下滑，稀釋市佔率及獲利率。而且當消費者知悉代工業者的自有品牌與原品牌客戶之間的關係時，對於新品牌品質上的懷疑或負面印象，很可能移轉到原品牌客戶的品牌形象，對於品牌價值是項風險。特別當雙方所生產的同屬一個產品區塊時，品牌客戶對於市場的侵蝕、目標客戶重疊的疑慮更深。但是在專利、商標的法律權益上，品牌客戶倒是認為權益不會受損，因為這些權益已有法律保障，而非商業競爭所能改變。但是由代工業者角度來看，如果新品牌的主力目標市場可以避開原品牌客戶的市場區域，不但可以減少雙

²⁵徐婉萍，2005，自有品牌開發對客戶權益的影響分析-以電腦代工業為例。

方的衝突，而且兩者給予消費者的印象不同，對於原品牌權益、形象的影響力並不高。

大陸學者周旭、龐東(2006)認為OBM與OEM/ODM 之間的根本區別在於OBM不是簡單地通過代工賺取加工費，而是在自有品牌運作的基礎上賺取更多的品牌收益，從OEM向OBM轉化，雖然也是代工者的一種重要的產業升級行動，是可以看得見的自然延伸的契約關係，但是發包者與代工者之間的契約關係從性質上來說並沒有真正改變，而一旦產業升級到OBM，則原代工者就會終止與原發包者之間的契約關係，契約的鏈條就會發生斷裂，原代工者就可能獨立出來，轉化為發包者，建立新的獨立的發包者與代工契約。如果從OEM向ODM轉化需要學習能力不斷增強為前提的話，那麼從OEM、ODM向OBM轉化，就需要原代工者更多更強的投資、學習和組織管理能力，這是一種企業升級²⁶。

以上研究結果顯示，雙方對於 OEM/ODM 轉 OBM 的議題將會有利益衝突的情況，這也是在轉型過程所面臨的重大問題之一。

陳彥岐(2006)²⁷認為廠商決定由代工業務轉型至發展品牌時，採取策略與外部產業環境和企業能力有高度關連性。例如若是在品牌行銷上能力不足時，應以代工進入市場為主要策略。研究結果並建議，在代工過程中可以透過品牌廠商了解市場及消費者需求，學習研發與行銷。在市場變化過程中，可以去發掘與原代工客戶不同的銷售市場，伺機推出自有品牌。

²⁶周旭、龐東，2006，中國製造業的品牌戰略:從 OEM 到 OBM。

²⁷陳彥岐，2006，國內中小企業由專業代工轉型品牌經營之策略研究。

李思嫻(2003)²⁸研究台灣廠商在發展過程中，環境不確定性、組織資源的完整性、組織的核心能力與市場特性對廠商是否建立自有品牌決策的影響，以及其與績效之關聯性。研究結果發現外在環境不確定性變數中的「技術/競爭者不確定性」會對組織建立自有品牌決策產生影響。產業內的競爭程度愈高、技術取得愈不易時，廠商愈要建立品牌來建立市場區隔，以品牌塑造差異性(此一論述和瞿宛文不同)。

在組織資源方面，當公司之有形資產(包含生產設備、管理制度、財務、後勤等能力)及無形資產(例如、商標、專利和執照)愈豐富者，愈容易創立、經營品牌。而在內部專業能力方面，應有專業的技術人才、諮詢顧問，才能在技術上得以達成差異化競爭優勢。另外需有行銷人才經營品牌。

在組織的核心能力方面，「研發設計能力」、「市場行銷活動能力」愈強，愈傾向建立自有品牌。因為當組織愈具備此兩種能力時，愈能回應市場需求，與競爭者進行差異化，因而能穩固地建立自有品牌。但是若是製造量產能力愈強者，則可穩定持續在代工業務發展，而不需一味朝品牌之路發展。

在市場特性方面，當市場集中度高，少數廠商掌握大部分的市場佔有率，此時很容易產生資訊不對稱的情形發生，造成消費者的道德危機，因此廠商若建立自有品牌進入市場，會增加與市場的接觸機會，降低資訊不對稱的交易成本。當市場成長率愈高時，消費者交易的次數增加及擴大消費量，雖然產業既存者對於新進入廠商的反擊行動較快，但整體來說，當市場的成長率高，受整體市場所帶動，新產品的引介效果越好，廠商在此一階段所做的引介新品牌活動越有正面的效果。反之當產業成熟度高時，市場成長率慢慢趨緩，新進入品

²⁸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。

牌不易表現佳。區隔化愈易的市場，愈容易掌握消費者的習性而降低資訊搜尋的成本，且也愈容易建立資產專屬性，降低交易成本，有利品牌之建立。

四、智慧財產管理

以往公司在提到管理的時候，會將管理的領域分為「產、銷、人、發、財」(生產管理、行銷管理、人力資源管理、研發管理、財務管理)，各有專人，各司其職，關於智慧財產權比較少被單獨提出來說明與管理，即使是對許多大公司而言，智慧財產權的管理問題只不過是法務單位的文件處理工作，對於大部份的中小企業來講，更常的是等到被別人控告的時候才會去問「智慧財產權到底是什麼？」、「哪個部門負責？」。但是近年來，智慧財產權開始被重視了，因為如果妥善運用，它可為一個企業帶入豐厚的利潤；如果處理不慎，也可以為企業帶來極大的災禍，導致極大的損失乃至整個企業的瓦解。

由於智慧財產權是公司的無形資產，自然是列入公司資產管理的項目。事實上，愈來愈多的美國高科技公司在資產負債表上的無體財產權(主要是智慧財產權)所代表的虛擬數值已經大於實體資產的總和，而從智慧財產權乃是由公司成員所創造、需要經由有相關能力的員工來實施的角度而言，智慧財產權也是在人事管理上應該進行討論的項目，又從智慧財產權是目前許多公司(無論是傳統產業還是新興產業)拿來做為競爭的工具及合縱連橫的手段來看，智慧財產權更應該是企業策略管理之中的一個重要的成分。²⁹

有鑑於此，許多美國大學的管理學院合法學院已紛紛開設智慧財產權管理和法規的相關課程。而之所以要特別將智慧財產權的問題予以獨立討論，其主要的原由是：(一)智慧財產權乃是無形的資產，無論是資產的利用方式、價值

²⁹劉承愚，2003，電子商務時代智慧財產權之管理。

的評估都與一般有形資產不同，(二)在「知識經濟」時代，所謂的「知識」，其實也就是智慧財產權或智慧財產權的生產工具或過程，而這個生產工具是掌握在知識工作者手中，如何將員工的知識轉化為公司的無形資產，與過去所面臨的管理問題的重點不甚相同，(三)智慧財產權完全是由法律和契約架構出來的權利，法律性質濃厚，就企業對外的關係而言，違約、侵權或擁有智慧財產權的一方都必須尋求法律的支持，已非單純的商業談判所能概括。

劉承愚(2003)對於智慧財產權的管理，提供以下策略³⁰：

(一)智慧財產權管理的策略

智慧財產權管理的策略大致可分為三類，最積極的是攻擊性策略，再來是保護性策略，最消極(不過也是最常見)的，是防禦性策略，茲分述如下：

1.攻擊性策略

採取攻擊性策略的公司必須符合一個前提，就是擁有大量的智慧財產權，並且以自己擁有的智慧財產權為基礎，對內持續研發活動，對外發動戰爭，打不過的就想辦法買下來，買不下來的就想辦法繞過去，打的過就進行授權以收取權利金，再以收到的權利金，增強自己的戰力。目前許多美國的大型公司例如微軟、IBM、德州儀器等都採取這樣的策略，國內最有名的則為鴻海集團。

攻擊性策略成本非常高，但是優點也非常多，其中最重要的就是權利的金收入是來自於競爭對手，也就是說，自己收到權利金增強戰力時，對手付出權利金的同時，其戰力也被削弱，再無餘力從事研發，台灣許多大型的製造業都是攻擊性策略的「受害者」，因為無力研發，只能成為技術擁有者的代工廠。

³⁰劉承愚，2003，電子商務時代智慧財產權之管理

2.保護性策略

採取保護性策略的公司也必須從事智慧財產權的研發工作，但是與採取攻擊性策略公司不同的地方是，採取保護性策略的公司並不積極對外尋找併購新技術的機會，也不會積極調查對手使用的技術是否侵害自己的專利(這也需要相當的成本)，在保護性策略下，公司發展智慧財產權的主要目的是確保自己生產或服務所使用智慧財產權並未侵害第三人的權利，至於明顯的遭到侵害時，公司也會採取法律行動來保護自己(例如聯電控告矽統侵權的案件)。國內許多中、大型的公司採取的智慧財產權管理策略多半屬於保護性質。

保護性策略與攻擊性策略看起來只是一線之隔，對於許多公司而言，智慧財產權的規模發展到一定的程度時，很可能將策略改變以加強自己的競爭力。過去宏基電腦曾經一度被認為要改變保護性策略而開始向電腦製造商宣戰，但是近來好像又沉寂下來，這也表示策略的改變看起來可能容易，但是執行上卻有一定的困難度。

3.防禦性策略

防禦性策略是指公司並無完整的研發計畫，只要產品有需要，就先做了再說，等到被告了再想辦法解決，台灣許多企業甚至上市公司都採取這樣的作法。

目前智慧財產權的意識已經普及，完全不做準備工作的公司已經很少了，一般採取防禦性策略的公司會先盡其所能了解自己所侵害的究竟是那些權利，而後遭到追索時才比較能夠從容應付。

(二)智慧財產權管理的內部組織

企業內部關於智慧財產權的管理組織應由該企業採取的策略來決定，茲分述如下：

1. 攻擊性策略

採取攻擊性策略的公司必須將智慧財產權管理的部門視為公司的一個業務部門，它基本的功能單位包括

(1) 研發單位

這就是智慧財產權部門的生產線，除了新技術的研發外，還包括第三人擁有技術的研究，以協助公司形成購併或聯盟的策略。

(2) 授權單位

根據研發單位研究的成果，向採用本公司智慧財產權的被授權人接洽收取權利金，這些被授權的公司亦應被視為客戶，授權單位即應擔負客戶服務的工作。

(3) 法務單位

法務單位除了統合各項權利的申請及後續的維護工作外，亦包括對外的合約簽署以及糾紛的處理，另外，法務單位亦應隨時將立法趨勢及法院實務見解送交全公司參考，並不時對於公司全體成員實施教育訓練，以取得各單位作業的一致性。

2. 保護性策略

採取保護性策略的公司通常會設研發單位及法務單位來處理智慧財產權的發展及保護事宜，至於偶有發生的對外授權的事宜通常交由法務單位處理。

3. 防禦性策略

採取防禦性策略的公司通常並無專職人員負責智慧財產權管理事宜，而是遭到控告時，才會由高階主管指派人員協同法律顧問來處理。

以三芳化工、宏達電 HTC 來說，主要採保護性與防禦性策略，將自有的專利與智慧財產投入研發製造，因應客戶要求發展出的智財，並無對外授權。

(三)AST(Allied Security Trust)營運模式³¹

為了對抗或反擊所謂的「專利地痞(patent trolls)³²」，藉由AST營運模式是目前大公司考量的智財管理策略之一，除了具防禦性，尚可分擔風險並減少維護專利的成本。AST營運模式發展如下：

- 收購具有威脅性之專利，專利來源可能為學校、研究機構、獨立發明人與破產公司等。
- 非專屬授權給 AST 會員。
- 將已授權出之專利再出售給另一公司，自己本身不擁有該專利。換言之，AST 自己將不會維護所收購之專利，有點像信託或保險模式，加入該聯盟就像買保險，減少被告機會（適度控制風險）。

³¹AST(Allied Security Trust)營運模式，科技政策研究與資訊中心-科技產業資訊室整理，2008.08，http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/pclass/2008/pclass_08_A044.htm

³²Wikipedia® 關於 Patent Troll 的說明：Patent troll is a pejorative term used for a person or company that enforces its patents against one or more alleged infringers in a manner considered unduly aggressive or opportunistic. A related, less pejorative expression is non-practicing entity (NPE) which describes a patent owner who does not manufacture or use the patented invention. 網址 http://en.wikipedia.org/wiki/Patent_troll

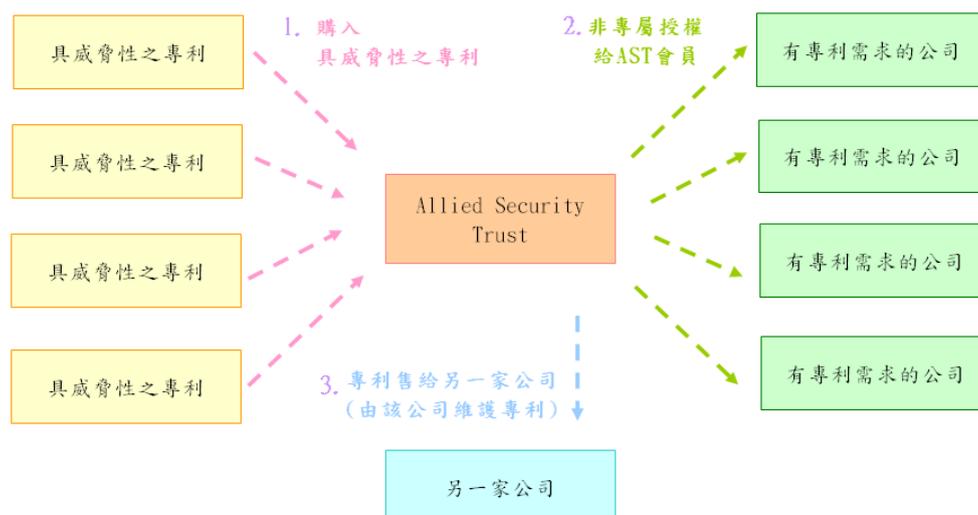


圖 貳-6 AST 專利收購與營運模式 (資料來源：-科技產業資訊室)

1.AST 營運模式有以下優點：

- AST 本身不擁有專利，而是透過購買專利、非專屬授權給會員、再賣出模式，因此可降低專利持有成本；
- AST 可經由買賣，讓原本具有專利之獨立發明人和學研機構兌現，藉由取得下一階段研發資金，活絡創新研發循環；
- 參與 AST 成員不會被專利流氓無端騷擾，因為部分專利已被 AST 購買；
- 售予給另一公司之專利，該公司應可進行後續應用（使用或授權等），只是不能告 AST 會員罷了；
- AST 團隊可當成專利品質的控管者，提升專利價值與防禦功能。

2.AST 創新模式的啟示

- 既然台灣廠商專利多為防禦，可思考建立此共同防衛機制
- 可思考由工研院技轉中心在台灣啟動另一類似 AST 聯盟
- 政府可藉由科技預算給予技轉中心經費，並委請該單位擔任召集人與聯盟規劃人
- 邀請台灣廠商加入，收取入會費與基本收購其他專利費用

- 收購專利標的，可先考慮台灣各界在美國所申請的專利為優先，因為每年台灣在美國申請數量眾多，但是使用極少之專利
- 藉由運作過程，適度檢討與管控台灣中小企業與學界專利品質

參、案例與研究

為了印證研究之主題與業界實際發展狀況，因此選擇成發功發展品牌策略的四家公司進行訪談與案例訪談，希望能從這些成功的案例分析出 OEM/ODM 轉型 OBM 的成功要素，作為其他 OEM/ODM 公司的參考。

表 參-1 參訪對象與營運概況

	三芳化工	臺灣百和	宏達電	Philips Sonicare
成立日期	1973 台灣	1985 台灣	1997 台灣	1987 美國
主要產品	人工皮革	黏扣帶	手機製造	音波電動牙刷
代工品牌客戶	Nike [®] , Adidas [®]	Nike [®] , New Balance [®]	HP	Philips
自有品牌	三芳	Lacoya [®]	HTC [®]	Philips Sonicare [®]
自有品牌產品	運動鞋人工皮革	竹炭纖維被服	行動電話	音波電動牙刷
營收比重	PU 合成皮 52.36% 原物料 47.64% 其他 0.01%	織帶 49.59% 竹炭通路 16.88% 射出帶 9.91% 黏扣帶 8.38% 鬆緊帶 6.98% 原料 6.52% 其他 1.73%	掌上型電 腦及相關 配件 100%	音波電動牙刷 及相關配件 100%

三芳化工、臺灣百和、宏達電 資料來源：公開資訊觀測站

Philips Sonicare 資料來源：<http://www.sonicare.com>

一、三芳化工

(一)歷史與現況

三芳化學工業股份有限公司創立於西元 1973 年，該公司主要以新穎的產品、迅速的交貨與完善的銷售服務，獲得客戶的信賴，為世界運動之領導品牌 Nike®、adidas..等廠家之全球策略材料供應商之一；更是世界第一大運動鞋人工皮革製造商，股票上市公司，年營業額在新台幣 47 億以上³³。

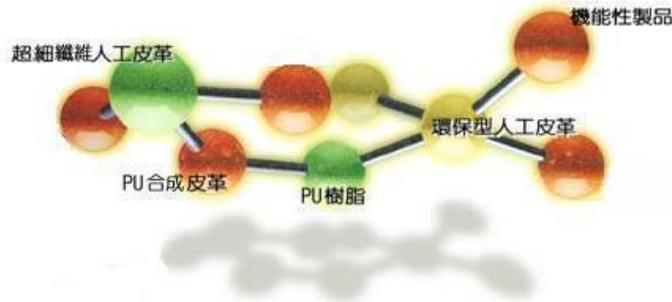
三芳擁有表面加工處理技術及優異的研究開發能力，能迅速提供顧客多樣化的產品組合，產品領域更從PU合成皮邁向近似真皮之人工皮革，並先後 1996 年、1998 年分別通過了德國RWTUV³⁴的ISO9002、ISO14001 認證，2000 年榮獲工業精銳獎化學類第一名，2001 年榮獲第九屆產業科技發展獎，2002 年榮獲品質優案例楷模獎，2003 年獲頒國家發明獎，2005 年富比士雜誌評選為亞洲兩百大中型企業。³⁵

對於環境保護工作，三芳更積極投入污染防治設備與培育專業環工人才，除了不斷在製程減廢上努力外，更積極投入化學溶劑及添加物如 DMF.DOP....等的回收與再利用，並定期進行環境檢測工作，以達到環境零污染、綠色新企業的目標。主要商品與服務項目為 PU 人工皮革、超細纖維、合成樹脂等。

³³ 資料來源：公開資訊觀測站，http://mops.twse.com.tw/t21/sii/t21sc03_96_12.html

³⁴ RWTUV 為德國品質認證，資料來源：<http://www.rwtuv.com/english/index.asp>

³⁵ 資料來源：三芳化工網頁 <http://www.sanfang.com.tw/>



圖參-1 三芳化工產品(資料來源：三芳化工 <http://www.sanfang.com.tw/>)

(二)經營策略

據三芳化學馮副總經理表示，國內鞋業上、中、下游廠商與國際球鞋大品牌如耐吉、愛迪達等公司的協同研發聯盟，包括球鞋的鞋材都交由台灣廠商研發，已領先市場潮流達兩年以上，這樣的模式已經建立高競爭門檻，使競爭者無法輕易搶食國際大品牌的訂單，是台灣廠商的最大競爭優勢。在台灣廠商隨著國際大品牌決定將生產重心移往越南之後，未來越南將成為世界第二大的品牌球鞋生產基地。

此外，雙方的合作也是一種供應鏈的關係，也就是供應商的產能是由品牌市場的需求所決定，當市場有任何需求，供應商需要在最短的時間內，完成所有的備料與生產工作，而三芳內部研發人員平時即建立有不同色彩及花樣的人工皮革資料庫，並經常與國際品牌大廠討論未來的鞋樣及可能採用的皮面花色等，透過直接與國際大廠的溝通，讓三芳擺脫傳統透過寶成、豐泰層層管控的模式，而開創出其領導流行式樣的供應商地位。在運動休閒領域外，近來三芳也與國內汽車工業合作，研發出汽車專用座椅的人工皮面，再從三芳的研發專利分析可以看出，近來三芳已針對其核心技術橫向開拓，並加強其研發團隊的開發能力，嘗試將其技術應用在不同產業上。

(三) IP 策略

三芳研發團隊除了接受客戶要求發展出客製化皮革，也會自行研發出新產品供客戶選用，專利則由三芳保留。根據馮副總表示，該公司近二年在專利申請上有很大的突破，其主要的目的僅是做為防禦型策略使用，惟未來如果在其他領域的基礎研究上有重大突破，該公司會考慮技術授權及攻擊性的專利策略，但在目前該公司只考慮將專利技術用在運動休閒產品如運動鞋或籃球等，或是進一步將核心技術觸角延伸到 3C 產品的外觀，將同一專利作多方面的應用。

(四) 競爭策略

韓國過去是全球最大的鞋業王國，當時台灣廠商無法與韓國廠商抗衡，亞洲金融風暴時韓國將生產重心移往印尼，卻遇上國際品牌大廠將訂單移往大陸，使台灣製鞋業後來居上，也帶來人工皮革的發展契機，目前韓國人工皮革廠最專業，日本與歐美廠則是以精細見長，三芳競爭的策略是研發與資源整合，以持續的研發拉近與韓國人工皮革廠的距離，並以價格策略與日本、韓國廠商競爭，未來則是希望朝上游發展，例如持續開發超細纖維、不織布與人工皮革的樹脂等。

二、台灣百和

(一)歷史與現況

台灣百和工業股份有限公司於民國 68 年創立，初期稱為「三合興公司」，以「三鉤牌」粘扣帶產品生產銷售為主，民國 75 年三合興公司和美國 Velcro Industry B.V. 公司合作，在台成立台灣百和公司，79 年將美國 Velcro[®] 所擁有的股權購入，中間發展過程從成立針織鬆緊帶廠，再引進瑞士及日本提花織機，並取得台灣多項專利，民國 82 年時成立專業織帶廠，首創鞋業專用織帶設計與開發，並著手研發立體編織布，獲得了國際知名品牌指定使用³⁶，在全世界的運動用品市場建立起良好的口碑，目前台灣百和產品項目包括有粘扣帶、織帶、鞋帶、鬆緊帶、編織布、電繡，反光材料等等。

台灣百和集團在成衣界已有 30 年副料經驗，並 Nike[®]、Adidas[®]、Reebok[®]、NB[®] 等世界知名運動品牌長期密切配合。企業本身一直以環保為概念為發展。2003 年起更進一步與工研院合作，開發竹炭纖維專利，其製造過程為將十年生的台灣竹以無氧燃燒的技術，變成固體的炭，也就是將植物組織的木質素經過熱分解作用變成對環境無害的炭，換句話說，就是不讓碳原子變成有害地球的二氧化碳氣體。再以使用奈米生化科技將竹炭加工抽紗，專利製成竹炭紗。經台灣紡織研究所在攝氏零下十度環境中測試證實，竹炭遠紅外線釋放率高達 90%，蓄熱保溫效果好外，還能促進血液循環，它對防止體溫的散失效果優於毛料。而且竹炭本身有很強的吸附分解能力，在 2005 年日本愛知縣舉辦的以炭拯救地球高峰論壇，全球專家學者們紛紛提出長達數十年的實驗證明，每一公克經過活化處理的竹炭，多孔質的表面積從 300 平方米擴大至 800~1200

³⁶ AITI 傳統產業創新聯盟，《傳產能創新，竹炭變黑金》，http://www.aiti.org.tw/news.php?display_type=detail&news_id=128，台灣百和是國內最大的織帶製造廠，黏扣帶的產值更是全球第一，世界前二十大運動鞋品牌都是台灣百和的客戶。曾有媒體形容，「少了台灣百和，喬丹也飛不起來。」

平方米，就等於一個球場大小；這些竹炭微型孔洞對吸納空氣及水分子具有極佳效果。當皮膚毛細孔因體溫散熱產生汗水時，竹炭多孔質極佳的吸附水分子及吸附臭味分子發揮作用，將汗水中夾雜的代謝廢物加上體表細菌作用而產生的天然體味迅速吸附並排除，對於除濕、抗菌、除臭都有不錯的功能。

台灣百和運用其最擅長的運動品技術，以竹炭紗開發出頭帶、護腕、毛線運動帽、保暖內衣、休閒服、手套、大衣、圍巾、護腰、襪子、絲襪、棉被等各種織品，將竹炭紗充份運用在生活層面，讓竹炭跳脫傳統日本式單純用來除臭、除溼或過慮等的食品用法，讓竹炭的價值與運用能無限擴大。2005 年發展獨立品牌，相關竹炭系列產品遠赴日本愛知博覽會參展深受消費者喜愛。並於 2007 年在經濟部國際貿易局主辦、外貿協會執行的「2007 台灣品牌暨台灣精品展」中，以「成功建立台灣竹炭產品第一品牌形象」獲得「服務業及地方特色產業」之台灣優良品牌。³⁷



圖 參-2 台灣百和 LACOYA 系列商品(資料來源：<http://www.paiho.com/>)

³⁷ Branding Taiwan, <http://www.brandingtaiwan.org/public/aboutContent.asp?id=2443>。外貿協會為鼓勵國內優良企業戮力經營品牌之成就，並藉表揚活動激發台灣中小企業自我向上提升之動力，特規劃辦理「台灣優良品牌」推薦獎項。透過外貿協會行銷專案處、展覽業務處、市場拓展處、服務業推廣中心及分布國內新竹、台中、台南及高雄等辦事處組成「台灣優良品牌推薦委員會」，發掘國內業者在全球或台灣市場具領導地位以及具地方特色且表現傑出之品牌。2007 獲推薦之台灣優良品牌共分 2 大類 21 家，分別為「全球/台灣占有率前三大品牌」15 家、「服務業及地方特色產業品牌」6 家。

表參-2 台灣百和發展史與重大紀要(資料來源：<http://www.paiho.com/> 台灣百和公司首頁)

1979	台灣百和公司由董事長鄭森煤先生兄弟創立，初期稱為三和興公司。 “三鈎牌”粘扣帶之品質深受鞋業界之肯定。
1985	成立針織鬆緊帶廠。
1986	三和興公司和美國 VELCRO 公司合作，在台成立「台灣百和公司」
1987	引進瑞士及日本寬窄提花織機，並取得台灣專利
1990	鄭森煤兄弟將美國 VELCRO 所擁有的股權購入。
1993	成立專業織帶廠，首創鞋業專用織帶之設計與開發。
1996	成立鞋帶廠，其多項專利造型的銅束鞋帶，品質深受客戶的肯定
1997	成立百和國際有限公司、投資東莞百和織造有限公司。
1998	研發立體編織布獲得知名品牌指定使用，且在全世界的運動用品市場建立起良好的口碑，同時成立春盛有限公司，生產射出粘扣帶
1999	台灣百和為就近服務東南亞地區客戶，成立越南百和有限公司:同年並通過 ISO 9002 品質認證
2000	經台灣證券交易所審議通過，於 2001 年 1 月中旬正式股票上市。
2001	2001 年成立無錫百和。
2003	台灣百和和工研院合作開發竹炭系列產品，並唯一榮獲農委會 CAS 優良林產品認證。
2005	台灣百和歷經多年不斷研發、創新，於 2005 年對外發表竹炭紡織品，發展獨立品牌 LACOYA；竹炭系列產品遠赴日本愛知博覽會參展深受消費者喜愛。
2006	LACOYA 竹炭系列產品於台中老虎城創下佳績，為永續經營於 2006 年創立第一家加盟連鎖店，並於 5 月份中旬陸續於全省設立旗艦店。

(二)發展策略

傳統台灣的織造業，大都是小規模經營，單打獨鬥形態，以代工接單為主。台灣百和為配合下游廠商全球佈局生產計劃，因此在台灣、大陸、越南皆

有設廠，國外廠以接近市場，就近為客戶服務，以量產產品為主；然而台灣廠則朝向少量多樣，高附加價值及新產品的方向發展，企業總部仍設在台灣，並將負責研發中心、海外三地資源整合及人才培育等功能，目前在台灣廠商有 500 位員工，透過健全的員工福利制度，公司能夠在穩定中進步，讓勞資雙方形成企業共同體。

由於 Acer 產品的成功行銷經驗，台灣百和之經營策略採與宏碁類似的結構：就是減少經銷層，省下來的利潤，與經銷商和終端顧客分享，在整個價值鏈結構精簡後，所有的關係人獲利都能大幅成長，透過經銷商能更瞭解客戶的需求，商品能更接近客戶，服務品質大大提昇。

如 2007 年台灣遠見雜誌對台灣兩千大企業所做的問卷調查結果，服務創新所需要的能力，第一是創新能力，第二是深度瞭解顧客，第三是跨國管理能力，第四是培養跨領域專業人才，而目前台灣百和為朝製造服務業發展，除跨領域人才培養尚在加強外，創新能力、深度瞭解顧客和跨國管理能力皆已步上軌道，台灣百和目前對美國、日本、大陸與東南亞市場的 Lacoya[®] 品牌開發，採併購當地經銷商或設立海外分公司為經營策略，在美國透過併購當地經銷商方式，雖然成本不斐，但能很快的掌握行銷通路，快速推廣品牌；而成立海外分公司，雖能移植台灣管理經驗，但相對的，在品牌推廣就需要一段時間。

(三)智財的策略應用

國內 ODM 產業受限於國外關鍵技術擁有人的牽制，以至於在技術創新上多受束縛，所以一旦代工合約關係到期，在未能繼續授權之際，很可能面臨退出代工市場的威脅。因此台灣代工企業如何建立自有品牌，特別是面對全球知名的品牌已建立根深柢固的品牌形象，也就顯得相當重要。

品牌經營與產品創新能力息息相關，如果只是一昧的做商品研發與生產，抑或只是直接問客戶詢問他們需求為何，而忽略了終端消費者的需求，則百和就會陷入創新的方向背離市場期待的風險，因此台灣百和在品牌經營這個領域，一直和合作客戶在產業發展上，透過每月產品銷售報告資料，瞭解目前該品牌商品在消費市場的接受力，進而在商品研發保持創新並且符合消費者的期待，如此才能在品牌的價值鏈上，和客戶建立長期的合作關係、不斷的提供創新能力，為品牌產生價值，和終端消費者產生互動，進而讓消費者對品牌產生品牌忠誠度。

表 參-3 台灣百和商標匯整表

申請號:097020933 OCHACO	申請號:097020932 OCIACO	申請號:097006909 LACOYA	申請號:097006908 LACOYA	申請號:093007588 	申請號:093007586 	申請號:093007589 	申請號:093007581 
申請號:097006907 LACOYA	申請號:097006905 LACOYA	申請號:097006904 LACOYA	申請號:097006903 LACOYA	申請號:093007576 	申請號:093007575 	申請號:093007573 Natural _{style}	申請號:093007571 Natural _{style}
申請號:097006902 LACOYA	申請號:097006901 LACOYA	申請號:097006899 LACOYA	申請號:097003539 娜可雅	申請號:093007570 禾香	申請號:093007566 娜可雅	申請號:093007564 娜可雅	申請號:094045585 LACOYA
申請號:096060842 LACOYA	申請號:096060841 LACOYA	申請號:096040104 黑鑽晶	申請號:095018167 PUNO M ^{OC} BALL	申請號:094045584 	申請號:094045583 	申請號:094045582 LACOYA	申請號:094045581 LACOYA
申請號:095007599 狐媚	申請號:095007597 RoseNia	申請號:095007595 娜可雅玫瑰	申請號:095007592 班儂	申請號:094045580 	申請號:094045579 	申請號:094045578 LACOYA	申請號:094045577 LACOYA



在技術方面，台灣百和在鞋布料與相關製造領域由於經營許久，其本身於美國、歐洲已取得許多發明專利，而 Laycoa® 的竹炭系列產品技術來自工研院。除了幫市場上大品牌做研發代工、製造與生產，但對於自己的產品開發技術及整個價值鏈已經有相當的準備，所以台灣百和除了以製造業模式發展，最終還是以朝著製造服務業為經營目標。

(四)從消費者角度來看產品需求

價值鏈越重視消費者就能越瞭解市場需求，如此才會有符合市場的創新空間而找到成長的平台，而這也是現在台灣百和純粹 ODM 和 OBM 發展的差異，這其實就是硬一元，軟三元的概念；純粹做商品研發製造的代工模式，其毛利為一元，但若在物流、銷售服務求發展，也就是自創品牌的經營，其可獲取的毛利決對可以大於三元。

(五)品牌創意經營與獲利指標

台灣競爭力論壇於 2008 年 8 月對世界各國在創意商品的出口所作的發表³⁸指出，根據聯合國貿易發展組織 UNCTAD 2008 年創意經濟報告書，創意經濟

³⁸台灣競爭論壇-推動創意產業 打造經濟新願景 2008 年 8 月 <http://www.tcf.tw/?p=1046>

已經是先進國家的核心發展重心，而品牌創意經營更是為創意經濟的主要命脈，在歐洲 2003 年品牌創意商品的總營收高達 6500 億歐元，較 2002 年成長了 12%，遠高於整個歐盟經濟成長率³⁹，諸如芬蘭的 Nokia，瑞典 Ikea、Volvo，荷蘭 Philips[®]，法國 Louis Vuitton[®]、Christian Dior[®] ．．等，依賴品牌經營的就業人口就將近 470 萬人，而這也是促使台灣百和在推動品牌創意的助力之一。

台灣百和為紡織製造業，企業運作模式以 ODM 的粘扣帶代工、國際品牌鞋商代工研發製造與 Lacoya[®] 品牌經營，百和仍以毛利率來做為公司產品獲利能力的指標，高毛利率表示台灣百和公司在該領域具有獨特的能力(如掌握技術、掌握客戶、產品創新或具有規模經濟等等...)，不同於台灣電子產業，大都以代工模式經營，其毛利率雖然不高，但可以以一塊錢資本做十元的生意，所以其獲利指標大都採 EPS，因為如此的 EPS 都很高，但現值原物料成本都在上漲，若成本無法有效的轉嫁，則其利潤勢必被稀釋掉。

³⁹ <http://www.unctad.org/Templates/Webflyer.asp?intltemID=4494>

三、宏達國際電子(宏達電)

宏達電主要生產功能強大的智慧型整合式手持式裝置⁴⁰，並持續擴展創新的領域，以帶領使用者體驗真正的行動自由。

宏達電公司於 1997 年由董事長王雪紅，董事暨宏達基金會董事長卓火土，與總經理兼執行長周永明所創立。多年來，HTC 在全球知名通訊大廠背後默默努力，讓這些知名大廠的產品得以在全世界的市場上發光和發熱。HTC 與主要的行動裝置品牌業者建立了獨特的合作關係，包括歐洲五家領先業界的電信公司、美國最大的四家，以及亞洲許多正快速成長的電信業者。HTC 同時也透過領先業界的 OEM 合作夥伴，將產品推向市場，並從 2006 年六月起發展自己的 HTC 品牌。

HTC 是行動裝置業界中成長最快速的企業之一，並在過去幾年中，深獲消費者的肯定。美國「商業週刊」(Business Week) 更評選 HTC 為 2007 年亞洲地區科技公司表現最佳的第二名，並在 2006 年將該公司列為全球排名第三的科技公司。⁴¹

⁴⁰ IDC 對整合式裝置 (Converged Devices) 的定義，(http://www.idc.com.tw/report/News/Taiwan/news_Taiwan_070612.htm)，語音功能為主之整合式手持裝置 (Voice-Centric Converged Handheld Devices)，即一般大眾熟知的「智慧型手機(Smartphones)」，以語音功能為主之整合式手持裝置大多設計成可單手操作、以數字面板來撥打電話和輸入資料，採用如 Symbian Series 60 或 Microsoft Smartphone 等平台。

⁴¹宏達電公司首頁 http://www.htc.com/tw/about_htc.aspx



圖 參-3 功能與質感兼具的 HTC 產品

(一)HTC 自創品牌的策略探討

1.產品

創新及差異化是吸引消費者目光的手段，了解不同國別民情更容易貼近當地人生活。

2.通路

建立通路必須耗費大量的人力、財力資源，因此 HTC 採取和當地電信業者合作的模式，與電信業者共同開發及解決使用者問題，共創三贏局面。

3.策略合作

透過策略合作，宏達電開始積極地和客戶端一起開發測試產品、了解顧客的各種電信服務，直接製作「客製化」的手機，讓顧客有更多的選擇及服務，正是目前 HTC 行銷成功的關鍵。

4.市場

在新興市場建立品牌相對於成熟市場比較容易，可從 HTC 近來佈局印度看出端倪。此外，除了專注核心競爭力外，多角化經營、延伸價值鏈，成為客戶不可或缺的夥伴也是策略的一環。

5. 策略

在自創品牌初期 OBM 比重的取捨也值得公司深思。避免為了自創品牌而影響到與客戶的關係，仍應該握有一定比率的 OBM 訂單，以降低可能的營運風險。

6. 延伸價值鏈

為因應微利時代，廠商應致力多角化，除了重視公司本身的核心競爭力，並提供客戶更客製化服務，來鞏固客戶。

(二) HTC 品牌全球行銷策略

1. 結盟電信業者

建立通路必須耗費大量的人力、財力資源，因此 HTC 採取和當地電信業者合作的模式，與電信業者共同開發及解決使用者問題，共創三贏局面。走別人不走的路，反而促成了手機產業一個大轉型的機會。HTC 的優勢即在於與行動電信業者的密切配合；加上完整的產品線和技術創新。足以和競爭對手做出區隔。

2. 購併

2007 年 HTC 宣佈以 1,450 萬美金的金額，購買多普達旗下九家設立於台灣、香港、新加坡、馬來西亞、印尼、澳洲、泰國、印度與菲律賓的全數資產。Dopod International 在經營亞洲市場累積很多經驗，對 HTC 日後在品牌管理上將有相當大的助益，讓雙方組織與品牌的綜效發揮最大的效益。

『全球一致的品牌形象，可以簡單、明確的強化全球消費者對於品牌的認同與聯想，以延伸既有產品創新之價值，如此一來將可產生綜效而擴大市場。未來雙方將以 HTC 品牌為主體，藉由資源共享及凝聚共識，傳遞全球一致的行銷策略，建立全球一致性的策略佈局、單一鮮明的品牌形象與價值，以創造全球第一流的品牌。』

3.策略聯盟

透過策略合作，宏達電開始積極地和客戶端一起開發測試產品、了解顧客的各種電信服務，直接製作「客製化」的手機，讓顧客有更多的選擇及服務，正是目前 HTC 行銷成功的關鍵。2007 年與印度最大的整合電信服務業者 Reliance Communications 宣佈策略聯盟，HTC CDMA 產品將獨家透過 Reliance Communication 於印度市場，結合最先進的無線網路，為 Reliance Communication 在印度 15,000 城鎮和 60 萬鄉村的客戶帶來優質的語音、數據、和影像通訊。

4.品牌通路

HTC 在 2007 年與全球專精無線通訊商品全球通路佈局的通路商 Brightpoint Inc.正式簽署全球通路經銷合約。透過此協議，未來 HTC 產品於全球銷售之佈局將新增全球最大通路經銷商預定將在全球五大洲、超過二萬個行銷通路體系網販售，並進一步擴展其全球品牌佈局。

5.大陸市場

HTC 佈局大陸市場的第一步，即是在當地設立 HTC 分公司，增加在該市場的行銷力道。不過隱含在這個舉動之後的，是 HTC 品牌將正式進軍大陸市場。形成與既有多普達（Dopod）品牌雙軌進行的局面。根據了解，多普達品牌將以通路市場為主，HTC 則偏向與行動電信商合作。

(三)從 HTC 商標申請看智慧財產權全球佈局策略

HTC Touch 系列商標全球的佈局「hTc TOUCH」、「TOUCH」、「TouchFLO」、「TOUCHNOLOGY」、「Touch DUAL」、「Touch CRUISE」、「Touch BOOK」、「Touch DAIMOND」、「Touch PRO」等九個商標於台灣、歐洲、美國與澳洲之佈局，其中「hTc TOUCH」與「TOUCH」為阿福機商標名，「TouchFLO」、「TOUCHNOLOGY」為宏達電因應阿福機所發展之觸控式技術所申請商標。Touch DUAL 為 Touch 第二代 3G phone 首要

傳達的設計理念，便是其革命性的觸控體驗；突破性的設計，完美結合了直覺式觸控螢幕及鍵盤，推翻了以往使用電話的方式，Touch CRUISE 為 Touch 第三代 3.5G phone，Touch Book 突破傳統閱覽方式，透過手機即可瀏覽雜誌、書籍；特殊的觸控式翻閱介面，提供使用者更加便利、人性化的全新觸控式翻閱體驗，拋開厚重的實體書本，一機在手即可隨時隨地享受線上閱讀的樂趣，近百本雜誌隨身輕鬆帶著走。Touch Diamond 兼具優異外型與豐富功能的手機。Touch PRO 除具備 Touch Diamond 的既有功能外，新機種主要瞄準商務應用搭載了更多功能，採用 TouchFlo 3D 觸控介面，可實踐單手操作手機、一指上網的概念，強化使用者體驗。

申請號:097026494	申請號:097008541	申請號:097008540	申請號:097008220	申請號:095030828	申請號:095030828	申請號:094039620	申請號:094039620
TOUCH VIVA	TOUCH DIAMOND	DIAMOND	htc INNOVATION	htc smart mobility	htc smart mobility	HTC INNOVATION	HTC INNOVATION
申請號:097008216	申請號:097008212	申請號:097007716	申請號:096061169	申請號:095022578	申請號:095022578	申請號:095045443	申請號:095037571
TOUCH PRO	htc INNOVATION	TOUCH BOOK	htc	htc	htc	RollR	JOGGR
申請號:096061164	申請號:096049938	申請號:096047732	申請號:096044374	申請號:095037570	申請號:095031318	申請號:095030916	申請號:095030828
htc	TOUCH CRUISE	TOUCH DLAI	SnapVUE	VUEFLO	MTeoR	TyTN	htc smart mobility
申請號:096033424	申請號:096023479	申請號:096023121	申請號:096023119	申請號:095022578	申請號:095022577	申請號:094039620	申請號:092060249
htc care	htc TOUCH	TOUCH	TouchFLO	htc	HTC INNOVATION	HTC INNOVATION	HTC Engineering Mobility
申請號:096023117	申請號:096016999	申請號:096016997	申請號:096016994	申請號:092060248	申請號:091047966	申請號:091043737	申請號:088058486
TOUCHNOLOGY	MOGUL	ADVANTAGE	SHIFT	HTC Engineering Mobility	HTC	Qtek	宏達

圖 參-4 宏達電 HTC 商標總覽

(四)專利

從專利佈局來看,統計中華民國核准專利至 2008 年 8 月 10 日止,HTC 擁有專利 254 件 (含早期公開專利)。從核准之 254 件專利來分析,HTC 專利申請數

自 2002 年開始大幅成長，專利類型 201 件為發明，40 件為新型，13 件為新式樣設計專利。在美國核准專利方面，到 2008 年 8 月 10 日止，HTC 美國核准專利件數為 157 件，其中早期公開有 70 件，由 HTC 在台灣與美國專利佈局上(跨國)看來已初具規模與方向。另外到 2007 年 7 月 11 日止，HTC 歐洲專利件數為 60 件(含審核中)，由此可看出 HTC 手機佈局歐洲市場的企圖心。(柒、九、宏達電專利)

宏達電現有專利與技術授權合約，合約對象包括 Microsoft、Texas Instruments、Qualcomm、Ericsson Mobile Platform AB、Telefonaktiebolaget LM Ericsson、Nokia、InterDigital Technology、Hillips Electronics、Motorola、ALCATEL/TCL & Alcate、Siemens、Lucent Technologies 與 Brigh 等。(柒、九、宏達電專利)

HTC 的品牌價值，主要是從創造產品創新價值差異化，以及直接提供客戶優良的使用經驗出發，尤其是 2007 年推出的全球首款全新觸控式螢幕手機「HTC Touch」，提供 TouchFLO 觸控式螢幕使用者介面，增強使用者手指觸控的互動反應，誘發人們靈魂深處探索世界的原始渴望，亦將同步挑戰人類視覺、觸覺的極致體驗。處於競爭激烈的無線通訊產業，宏達電堅持創新的理念與理想，不但為台灣的行動通訊產業培養了許多傑出優秀的專業人才，更打造了台灣在全球通訊科技產業發展的領導地位，也讓「HTC」成為智慧型手機的代名詞。如果沒有持續創新的能力，花再多的錢和廣告來打品牌也沒有用！」「好的產品」才能吸引「好的夥伴」一起推動，像宏達電的 HTC 有歐洲 Orange、日本的 NTT 等背書，等於不用花廣告卻能事半功倍。創造自己的核心價值是 HTC 經營品牌的目標。宏達電的價值不盡然是技術或產品，包括創新，品牌，市場經營能力等。宏達電一路走來始終堅持做別人不做或最困難的事。

宏達電的全球「雙品牌策略」在大陸及東南亞以「Dopod」為主，在歐美日以「HTC」掛帥，對宏達電本身來說，自從六月宣布自創品牌之後，外界一直懷疑宏達電將面臨訂單流失的危機，但是獲得全球第三大營運商日本電信 NTT DoCoMo 的採用，也為宏達電的品牌之路打了一劑強心針。對日本市場許下「五十年的服務承諾」

由於商標所代表的就是對於一個產品來源和品質的識別，在每個商標或其產品的背後，其實都寓含或象徵某種精神、特質或是文化特色。例如，全球最大的連鎖供應商 Wal-Mart 象徵了美國式的大型平價雜貨中心；麥當勞則象徵了美國的平價餐飲文化；Sony 則代表了日本製家電產品的高度品質。至於 HTC 商標策略後續會朝向著名商標努力，提升識別性。 OBM 發展初期(2006 年)，先在電池/手機內側打上 HTC Innovation 字樣，取得相當市佔與知名度後，再將 logo 顯示於機殼上，改推 HTC。目前已經全面(全球)使用 HTC 作為品牌。後續則希望能聚焦成一兩項主要的商標(讓每一個消費者都知道)，讓客戶明白瞭解 HTC 的產品定位，最終追求的目標像是 NOKIA 的 slogan 為「Nokia connects people.」、「科技始終來自人性」。

創新思維的 HTC，不一樣成長的 HTC，品牌營收佔 9 成的 HTC，毛利率有 38% 的 HTC。HTC 的品牌價值，主要是從產品創新價值差異化，以及直接提供客戶優良的使用經驗出發。創造自己的核心價值是 HTC 經營品牌的目標。宏達電的價值不盡然是技術或產品，包括創新、品牌、市場經營能力等，宏達電一路走來始終堅持做對的事(提升自己的價值)或最困難的事，也由於敢於冒險做別人不敢輕易嘗試的事，才能成就今日的宏達電。希望藉由 HTC 的經驗，可以帶領台灣產業與全球手機產業發展進入一個全新的紀元。

四、SONICARE

Sonicare 的電動牙刷使用超音波技術，使得刷頭每秒振動高達 4 萬次，進而達到去除牙石之功效。Sonicare 牙刷除了刷頭特殊之外，它的充電裝置亦非常特別。首先於業界推出感應式供電設計(inductive charging)，使得牙刷與充電座之間無任何接線。



圖參-5 PHILIPS SONICARE 產品

表參-4 Sonicare 發展史與重大紀要

1987	David Giuliani 與華大教授 David Engel 及 Roy Martin 成立 GEMTech 行銷以壓電材料用於牙刷之應用技術，並於 1992 年發行第一款 Sonicare 牙刷
1995	GEMTech公司於 1995 年更名為Optiva Corporation ⁴² ，Optiva的技術雖然源自大學，但是商品化過程並不順利。在經 3 年的努力與嚐試之後，Giuliani及其他人發現華大相關技術不並實際而轉向他人尋找技術。 ⁴³

⁴² <http://en.wikipedia.org/wiki/Sonicare> (checked 2008/07/30)

⁴³ http://www.sonicare.com/discover/sonicare_story/our_story.asp (checked 2008/07/30)

	1995 年 Optiva 控告 Teledyne Inc. (生產 SenSonic 牙石清潔器) 專利侵權及侵犯營業秘密 ⁴⁴ 。但雙方很快在法律程序開始之前即和解。 ⁴⁵
1996	因為電動牙刷之 charger base 有漏電致死的風險因而 recall。當時已售出超過 50 萬支牙刷。
1999	Gillette 控告 Optiva Corporation 誤導消費者，因為 Optiva 在廣告中宣稱 Oral-B ⁴⁶ 的牙石清潔器可能致病並且損傷牙齒與牙齦，而 Optiva 的 Sonicare 比 Oral-B 的產品更有效且更安全。最後 Optiva 判賠 2.5 Million ⁴⁷ 。為此，更換原廣告代理商 Goldberg Moser Oneil，改變廣告中傳達的重點。 ⁴⁸
2000	Optiva 由 Philips Electronics 購併，並更名為 Philips Oral Healthcare ⁴⁹ 。緊接著於 2002 達市佔率第一之目標。在電動牙刷市場佔有率為 30.6%，而在充電牙刷市場佔有率為 64% ⁵⁰ 。
2003	原 Sonicare 總裁與華大 Mourad 教授成立 Ultreo。另一種電動牙刷。由相關專利得知後來若干 Sonicare 研究人員亦轉至 Ultreo。而 Ultreo 成為華盛頓大學技轉中心(Tech Transfer)技轉成功的標竿公司。
2004	兩家電動牙刷的主要廠家 Philips Electronics 與 Procter & Gamble 達成產品合作協議。Philips 同意使用 Crest 所設計新型牙膏供應器，以配合牙刷達到深度清潔之功能 ⁵¹ 。

⁴⁴ http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_1995_April_10/ai_16803562?tag=rel.res4
(checked 2008/07/30)

⁴⁵ Optiva Corp. v. Teledyne Industries (USDC, WD. Wa.).

<http://www.klgates.com/professionals/detail.aspx?professional=3594> (checked 2008/07/30)

⁴⁶ Gillette 為 Procter & Gamble 集團 Braun 之子公司，而 Braun 為 Oral-B 之製造者

⁴⁷ http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_1999_April_16/ai_54400400?tag=content;col1
(checked 2008/07/30)

⁴⁸ <http://www.allbusiness.com/marketing-advertising/4186261-1.html> (checked 2008/07/29)

⁴⁹ http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3007/is_200010/ai_n7663236?tag=content;col1
(checked 2008/07/30) 及 <http://en.wikipedia.org/wiki/Sonicare> (checked 2008/07/30)

⁵⁰ <http://www.allbusiness.com/electronics/electronics-overview/5676193-1.html> (checked 2008/07/30)

(一)Sonicare 的智財保護機制與品牌行銷策略

2000 年被 Philips Electronics 購併，為保有品牌特色來維持目前市場占有率，因此 Philips 並未將 Sonicare 品牌消滅，僅更名為 Philips Sonicare Oral Healthcare。截至 2007 年，Sonicare 連續為電動牙刷市佔率第一，其在美國市場佔有率目前超過 40%。

在智財的管理運用上，Sonicare 對於其產品代工廠商除必要的保密協定簽訂外，Sonicare 同時與合作廠商簽署獨家授權協議，以確保被授權廠商不會為其它與 Sonicare 同質性的企業代工。為維持產品品質要求，Sonicare 所有代工合作廠商無論是製造(OEM)或設計(ODM)都必需通過 ISO 認證，以確保產品品質，減少產品退貨率進而提升品牌價值。

選定一個特定目標市場，極少有企業能在消費市場大小通吃。Sonicare 透過電動牙刷專利的優勢條件，它採用高價位的行銷方式來鎖定中上收入消費客戶，在能保握產品能維持相當高的品質下，為維繫品牌與消費者的認同，Sonicare 採用 Net Promoter Score (NPS)indicator 來做為消費者對於 Sonicare 電動牙刷的滿意研究，進而適時的調整其電動牙刷產品在每季與消費市場的關係管理。

如同其他國際品牌廠商，Sonicare 的品牌經營策略就全球消費趨勢已經從產品導向轉為體驗導向，透過專業組織的背書來提供一種獨特的消費體驗，不僅要讓消費者滿意，贏得消費者忠誠度，還要拉開與競爭者的距離。

⁵¹ <http://www.allbusiness.com/chemicals/specialty-chemicals-industry/5224196-1.html>
(checked 2008/07/30)

智財保護與品牌行銷該如何並行？品牌經營最終是讓消費者產生信賴，但怎樣贏得消費者信任，企業擁有什麼樣的特點才能讓消費者信賴，這一點才是最重要的。以日本 Sony 為例，其在智慧財產與品牌管理經營模式，將所有商品的商標全部聯結至公司企業標誌 Sony，其目的即是將其所有商品以 Sony 來包裝，俾使消費者能對商品產生信任感，而在智財使用上，Sony 持續在未來開發商品的相關技術做研發，其著重在特別技術(distinctive technology)的專利申請與保護。在品牌經營 Sonicare 與日本 Sony 的策略相當，其品牌價值是觀念性的價值，這些觀念性的價值能給企業帶來利潤，品牌是廠商給客戶品質及滿足感的承諾，對企業的永續經營相當重要，同時也能提供客戶生活願景。

(二)品牌對企業所創造的價值

品牌價值有其特定的含義，指的是由於品牌的影響力或者品牌的作用給企業帶來的全部現金流。而不同實體之上的品牌價值結構是不同的，因此弄清楚每個企業的品牌構架是什麼，品牌主要的驅動力是什麼，這是保證品牌價值評估權威性和準確性的重要準備工作。品牌強度概念是針對不同行業來說的，比如在消費品行業品牌的作用就比較大，而在重工業生產的企業可能就比较小，最重要的品牌的核心要素就是統一、穩定，和企業內部管理體系統一，品牌集中化。所以品牌行銷最終要落實到為客戶創造業務價值，以全球十大領先品牌為例，明確的品牌經營確能給企業帶來相當的價值。

肆、研究結果

彙整文獻整理與個案訪談，茲將 OEM/ODM 成功轉型發展 OBM 的策略與要素分析如下。

一、釐清轉型發展/兼營品牌動機

宏達電執行長周永明曾經提到：「品牌是一種長遠的承諾，品牌不是做個標籤貼上產品就算數」⁵²。品牌的直觀定義，代表著消費者對於一個產品、服務、或組織的真心感受。就非量化的面向來說，這是廠商企圖發展品牌的出發點，也是消費者檢視廠商個別品牌的終極指標。

廠商為何要建立品牌?若單純由營利的面向來看，因為產業內的競爭日益加劇，市面上產品琳琅滿目，多如過江之鯽。產品品質及性能也逐漸趨向同質化。卻乏有效的品牌，廠商將難以有效地在消費行為中建立於習慣及信賴，從而區隔本身產品與其他相似產品，並避免落入單純的價格競爭。更甚者，品牌的建立與經營同時也提供企業發展及營運一個聚焦的方向。

司徒達賢(2005)⁵³提到，在產業網絡體系中，無品牌的廠商必須靠著不斷的努力來存在於以品牌廠商為核心的供應鍊或是中心-衛星體系中，隱身為品牌廠商呈現在消費者面前的整體消費體驗與價值中，不為消費者獨立辨識的一部分。藉著品牌與消費者建立關係，有機會在消費者前建立可資分辨的與可追溯至特定個別廠商的價值。相較於與品牌商建立的關係，直接與最終消費者所建立的關係相對來得穩固而長遠。有了自有品牌，廠商有有機會大幅降低經營上

⁵² 2008 年 CEO 品牌經營策略班，標竿學院，2008 年 10 月 4 日

⁵³ 司徒達賢，2005，《策略管理新論：觀念架構與分析方法》，智勝文化

的不確定性。根據供應鏈管理中的「長鞭效應」(Bull-whip Effect)理論，由於資訊的透明度、即時性，已以及相對的正確性，靠近終端消費者的廠商往往可以較快速而有效地回應市場變化，而越遠離終端消費者的上游廠商，則越容易因為資訊的不透明、扭曲放大、或是時間差而嚴重暴露於波動劇烈的需求體系中。因此就動機面上，OEM或ODM廠商會轉型發展自有品牌。

根據Philip Kotler教授⁵⁴的多年研究，投入完整品牌建立與經營的企業應該注意到起碼以下的策略思考：

1.設定品牌願景

- 是否已經決定該品牌做什麼?不做什麼?
- 我的品牌在未來五年對公司在品牌價值、營收、以及利潤的貢獻是什麼?

2.建立品牌定位

- 希望佔據消費者心中哪個角落?我希望消費者想起我的品牌時聯想到什麼好處?

3.信守品牌承諾

- 打算透過品牌向客戶傳播或提出什麼樣明顯或隱含的承諾?
- 顧客會在市場上的消費體驗中如何驗證我的品牌承諾?品牌承諾是形塑整體品牌認知及消費者期望至為關鍵的要素。

4.傳布品牌定位

- 準備好利用各種整合傳播工具及手法達成公司的策略及品牌願景嗎?
- 打算透過哪些行銷手法和管道?

5.衡量品牌效益

- 知道如何衡量我的品牌效益嗎?

⁵⁴ Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Berlin: Springer

如果以上五個基本問題還沒有清楚的輪廓，廠商投入自創品牌的努力，非常可能陷入零散而缺乏組織與方向的陷阱。

此外，司徒達賢(2005)⁵⁵曾經提醒指出，準備未周即自創品牌也會令企業陷入險境。其中的問題包括：

- 企業是否擁有與眾不同的特殊優點?否則不過自曝其短。若無實際產品價值為後盾，到不如暫時隱性埋名，待產品真正具有特色、創新、以及顧客價值再談。
- 行銷組合中的通路、定價、促銷、產品責任、行銷研究等也必須有對應的配套措施。整合的角色十分複雜，且需要截然不同的管理能力。
- 行銷或品牌活動的有效規模往往更大於製造，必須先自問追求規模上是某有此雄心，財務上是否有此能耐？
- 不宜在產品的生命週期太晚時切入。產品生命週期的中晚期，消費者的品牌印象都已趨近飽和。

因此，在做決策之前，廠商仍應捫心自問，自有品牌是否是自己爾後追求的方向。

二、確認現有立足點

自民國五十年代末期初期引進出口加工區、七十年代初期建立科學工業園區至今，佔我國主要產值大半之產業型態多以外銷為主，而外銷型產業多半屬於契約委託製造(Contract Manufacture)產業中的 OEM 或 ODM 模式，或者是該種產業供應鏈或協力體系中之原材料供應商。因此，除了歐美體系中常見，自

⁵⁵司徒達賢，2005，《策略管理新論：觀念架構與分析方法》，智勝文化

成立起即以自有品牌為目的進行組織與經營外，於本文中同時必須提醒廠商注意自己目前所處的戰略位置。因為不同的戰略位置，將形成不同的起始點與進入策略，連帶影響廠商的策略能力發展與資源配置。

就已身處代工製造的廠商來說，首先面對的課題就是本身經常以具有相當高度的製造、採購、物流後勤優勢，或者是客製化設計的能力。同時，這些優勢在相當程度上是為了服務品牌客戶而特化的。這些優勢在代工廠商積極進入自有品牌營運時，其實也會產生相當的幫助。然而，也因為整個組織及作業優勢圍繞著對品牌廠商的服務，品牌建立與經營所必須的營銷技術與配銷體系往往附之闕如。更甚者，由於內部品牌出使規模及營收挹注程度往往遠低於成熟品牌客戶，組織內部每每形成資源上的排擠效應。進而形成表面上高舉品牌大旗，實質上卻依舊仰人鼻息的情形。無論如何，對於已經擁有製造體系的廠商而言，下列問題是在進入自有品牌領域前必須釐清的：

- 我是否企圖利用既有的供應鍊與作業體系 (Rent or Buy?)
- 我自己是否具有具備高度競爭力的供應鍊與作業體系

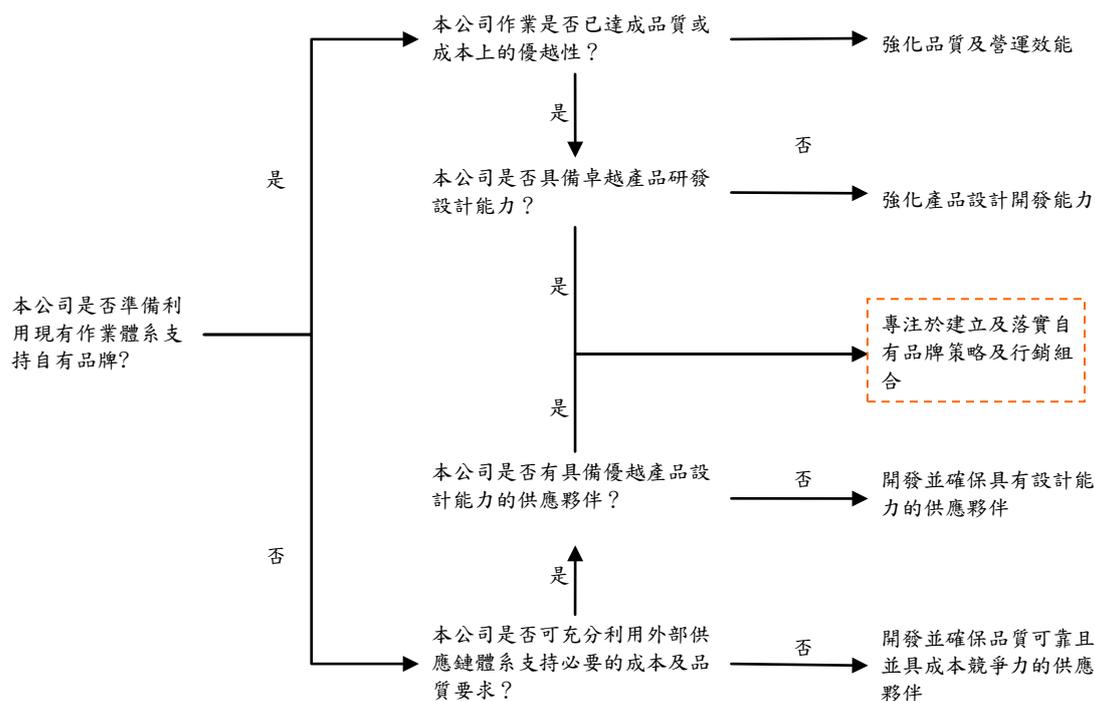


圖 肆-1 發展品牌之路的檢視條件

就已具備卓越供應鏈與作業能力的廠商而言，如果企圖憑藉既有的作業體系來支持自有品牌 (“Buy” Strategy)，從 OEM 發展到 ODM，再往自有品牌發展的方向就是一條必經之路。品牌策略與行銷組合的發展，將建立強勁的內部製造與產品研發能力的礎石上。

反之，如果決定採取以反向的方式，一開始就專注於建立品牌策略以及行銷組合，而以外部的製造與開發能力作為奧援 (“Rent” Strategy)，廠商的發展核心則會偏向外部能力的有效搜尋、獲得、以及管理。

如果經過以上的審視，廠商無法確認出有利的立足點，就不適合貿然進行自有品牌的嘗試，而應針對不足的策略性能力進行持續發展及強化。

三、起始策略的選擇

經過嚴謹的策略性能力評估之後，廠商接下來應該以簡明的原則繼續進行自有品牌進入策略的評估與選擇。

建立自有品牌，無論廠商本身先前使否以在該產業進行其他模式的營業，在實質上都是非常典型的產業進入行為。儘管說明產業進入行為的理論不勝枚舉，大抵不脫策略大師麥克·波特在其名作「競爭策略」中曾提出基本的一般性產業進入策略模式。該模式儘管十分簡單，卻提供希望自創品牌的廠商一個不可忽視的思考方向。

首先，一般性的競爭策略不脫以下三種

- 完全成本領導策略(Cost-Leadership)
- 優異化策略 (Differentiation)
- 專門化/聚焦策略 (Focus)⁵⁶

成本領導策略，基本上是以較低的成本結構為後盾，使得廠商能夠以更低的價格提供至少相同的價值，同時不損傷到廠商本身的獲利能力。規模經濟與供應鏈的最佳化是此種策略的必備條件。轉化在行銷策略上，就是在不增加產品價格下，提供更高的客戶滿足。

優異化策略，則是著重提供獨特性，同時創造更高的顧客認知價值。該策略有助於建立品牌忠誠度，並協助廠商降低替代品的威脅。研發與設計能力、長期一致的品牌經營方向、以及密集的客戶服務是該策略的基礎。

⁵⁶ Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press

專門化/聚焦策略，相對於以上兩種策略而言，本質上並無太大不同。但重心在於從鎖定整個地區或市場轉為鎖定局部的地理區域或是顧客團體。對於資源有限的新進廠商而言，究竟採取局部性的專門化策略或者全面性的成本領導或優異化，是必須審慎客觀評估的問題。

當廠商已經下定決心進入自創品牌的領域時，應首先審視內部的有形無形條件，並依循以下的架構決定適當的戰略位置：

表肆-1 品牌策略

策略選擇	基本要求
成本領導策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 產能及營運效率上的持續投資 ● 產品簡化或低成本化(Cost-Down)的設計能力 ● 低運作成本的配銷管道 ● 高度數量基礎的的業務及獎勵體系
優異化策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 強大的品牌及產品行銷能力 ● 堅強的工業設計 ● 創意性的研發能力 ● 技術性或品質性領先的卓著聲譽 ● 高配合性的經銷系統

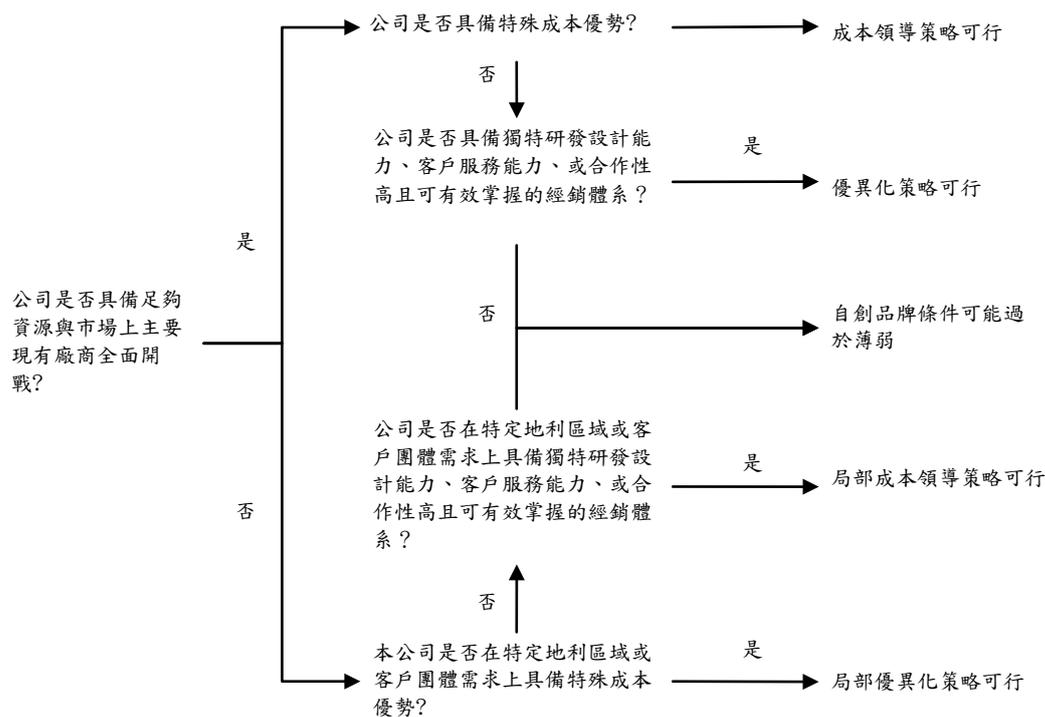


圖 肆-2 發展品牌之路的檢視條件

在自創品牌的道路上廠商關心的問題首先就是究竟要發展B2B或B2C的品牌？Kotler(2007)⁵⁷曾經在其討論B2B Branding 的專書中提到，無論是B2C的消費品牌或是B2B品牌，其最重要的功能不外以下三項：

- 增加資訊的效率
- 降低購買者的風險
- 附加價值與形象的提升。

同時在其專書中也提到，儘管維度相同，兩種不同類型品牌的功能重心與品牌策略測中之處卻截然不同。就 B2C 品牌的而言，最重要的是有效建立並強化品牌創造附加價值與形象的功能。對 B2B 品牌而言，策略重心卻是有效降低客戶在購買決策中的認知風險。

⁵⁷ Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Berlin: Springer

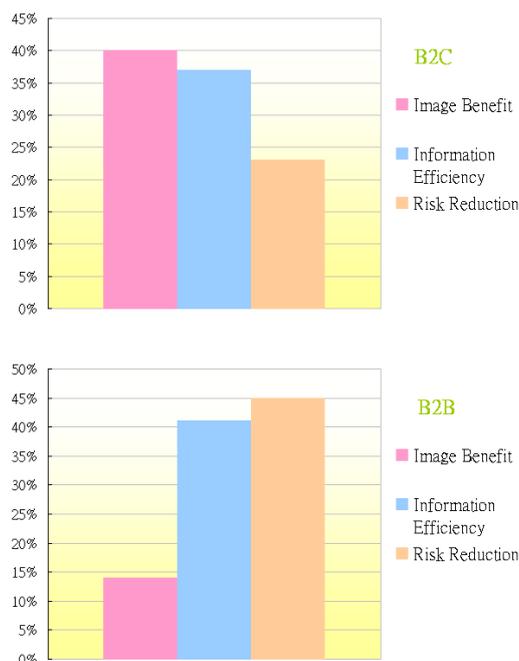


圖 肆-3 Importance of Brand Functions in B2C v. B2B

因為發展兩種不同品牌的策略與資源配置截然不同。廠商在下決策前也應仔細思考。

表 肆-2 品牌策略與資源配置

	B2B 品牌	B2C 品牌
產品本質與複雜性	相對高	相對低
客戶需求複雜性	相對高	相對低
客戶數目	相對少而特定	相對多而不特定
客戶質化特性	專業知識較高	專業知識較低
購買決策特性	流程長;傾向多層決策	流程短;傾向個人決策
客戶與供應商關係	較緊密而長期	較鬆散而不穩定

由於 B2B 品牌基本訴求是建立客戶在採購過程中的信任感與信心。建立 B2B 品牌對於台灣地區長期從事 OEM 及 ODM 的廠商而言，是可利用既有優勢，一面累積品牌經驗，建立策略性能力的良好中介策略。同時不致因立即挑戰代工客戶而承擔立即性報復的入門策略。優點在於可在有限範圍內，配合資源以階段性方式逐步發展。但其限制在於，除廠商具有特定獨占或寡占供應優

勢外，仍有較大比重仰賴 B2C 品牌價值鏈活動。B2C 品牌對於配銷技術、市場研究、創意設計等品牌經營技術以及活動強度明顯高於 B2B。對廠商在行銷組合上的資源投入是一大考驗，效果也並非立竿見影，廠商必須要有長期一致性投入的決心。

(一)What matters?

Kotler (2007)⁵⁸提到「...品牌是一種承諾...」。Aaker(1996)曾經提到，品牌是消費者透過所見、所聞、所知...等所有體會，對一個產品、服務、或者事業所形成的總體認知。同時也是透過消費者的過往經驗、聯想、以及未來性的期待性成其心中特殊的定位。因此，走向自有品牌的廠商必須體認品牌經營策略上不可忽視之處，並依此建立其品牌策略。

首先就建立品牌的外部環境上，廠商應有正確認知。Aaker(1996)曾提出，自創品牌應考慮的條件包括：

- 目標市場的需要必須穩定且達一定規模
- 產品品質已達一定水準且具有競爭力
- 健全行銷網路必須在自創品牌時同時建立，並且製造商對行銷網必須有相當控制力

⁵⁸ Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Berlin: Springer

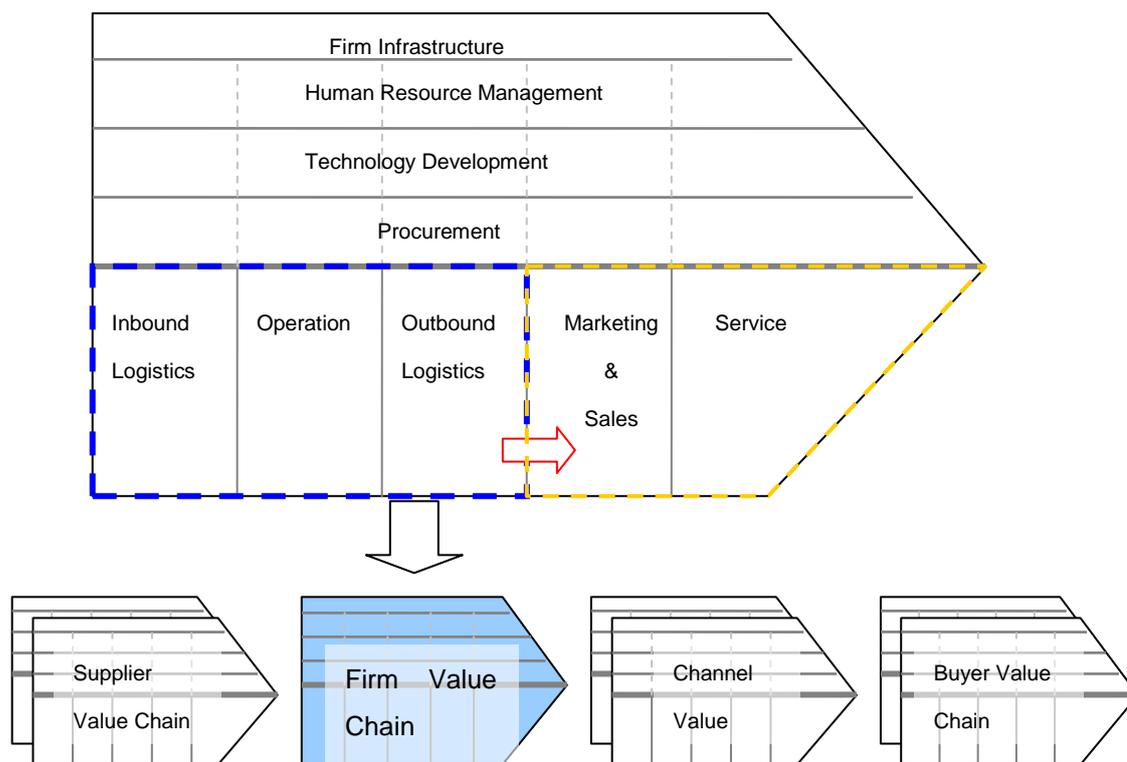


圖 肆-4 發展品牌之價值鏈演進

當廠商自代工製造階段起步，同時也企圖運用既有的作業體系時，達成作業上的優越性，並逐步循著品牌價值鏈的活動逐步由「作業性活動優勢」推進至「營銷服務活動優勢」。接下來再根據連結目標客戶與廠商本身的產業鏈向前推進，逐步掌握通往終端市場的價值鏈。

最後一個階段，廠商在確認現有立足點與選擇品牌經營的出發點後，就應針對朝向品牌專注於品牌策略的制定與行銷組合的建立。

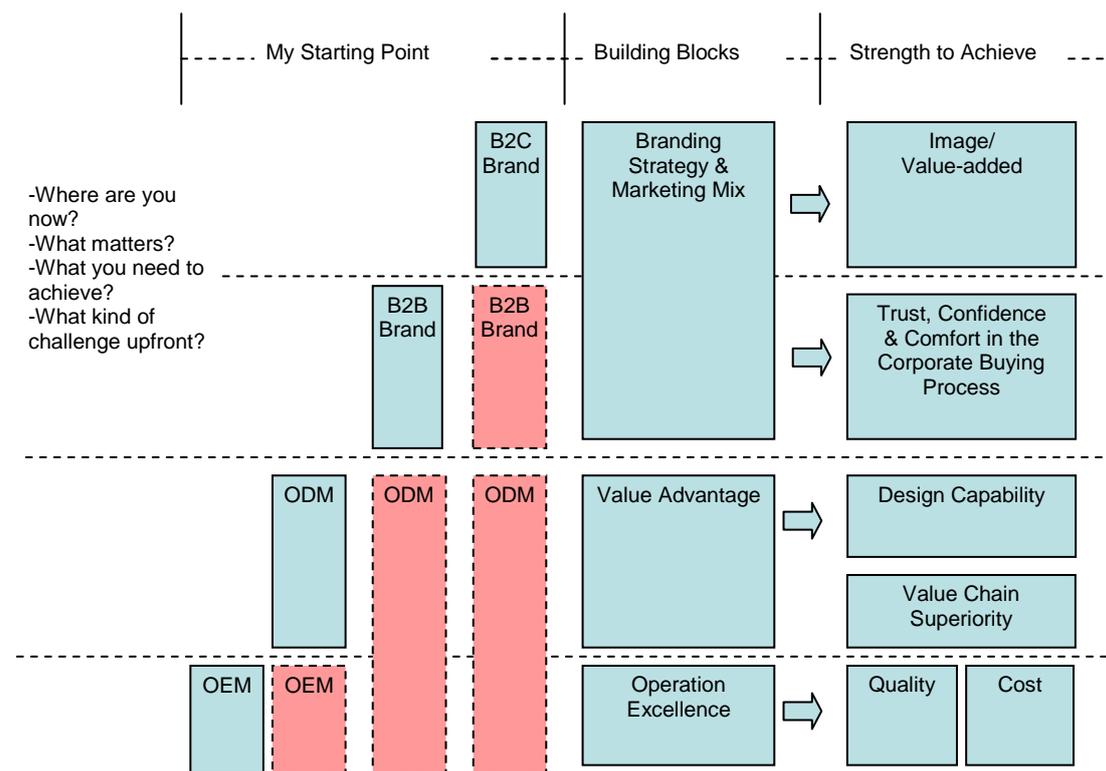


圖 肆-5 品牌發展策略矩陣

(五) 「避其全鋒」的品牌成長策略

根據我國廠商過去在國際市場試圖建立自有品牌的案例，宏碁電腦、宏達電，以及巨大機械（捷安特）等在建立自有品牌過程中皆曾因為與主要客戶在特定產品領域或地理市場發生正面衝突而遭遇主要廠商的報復行為。儘管上述業者排除萬難而屹立於市場中，同時卻有許多其他業者或者退回代工領域，或者從此消失於市場。由於我國企業營運規模相較於歐美日主流業者往往屬於中小規模，如何於進入市場並發展品牌之際避免陷入猛烈敵火，而有效成長並累積動能，便成為一般市場進入策略之外，企業主應注意之處。施振榮先生提到，有意投入品牌企業應先找到利基的小市場。宏達電執行長周永明則指出，台灣中小企業絕對有機會創出國際品牌，選擇不斷改變是台灣產業未來趨勢，宏達電也是因改變而創造新價值⁵⁹。其核心觀念就在內部資源與市場

⁵⁹ 2008 年 CEO 品牌經營策略班，標竿學院，2008 年 10 月 4 日

關鍵競爭要素上運用「拾級而上、避其全鋒」的成長與擴張策略(Stepping Stones Strategy)。⁶⁰

下表為宏達電自成立以來，透過原有核心能力與市場策略變化所形成的 Stepping Stones Map。宏達電成立時原有班底為美商 DEC 中壢廠研發與生產製造幹部，精通電腦硬體架構、作業系統、以及高品質製造。有別於當時眾多業者投入蓬勃發展的個人電腦代工，宏達電選擇進入仍處於萌芽期的個人可攜式裝置市場，避開了與主流業者的競爭，並透過品牌主投入在萌芽期市場的資源累積了寶貴的產品工業設計能力。之後，在迂迴進入手機市場之際，宏達電也迴避了國際大廠重兵駐守的功能電話(Feature Phone)市場，利用當時微軟行動作業系統向行動通訊市場延伸，各大廠牌對微軟的排拒，順勢取得微軟策略夥伴地位進入智慧型手機市場。在替歐洲與美國各大電信業者代工之際，不僅建立了手機搭售市場的運作能力，同時累積了各國電信市場的第一手情報。前述所有關鍵能力與資源最後在宏達電進行自有品牌化時形成了綿密而連貫的競爭利器。

表肆-3 宏達電 Stepping Stones Map

		Electronics Hardware Design	Operation System SW Design	Volume Manufacturing	Industrial Design	Wireless Design	Global Service & Support	Consumer & Market Knowledge	Global Channels
Starting Point		▼	▼	▼					
OEM/ODM	PDA OEM	↓	↓	↓	▼				
ODM	Channel Brand Smartphone ODM	↓	↓	↓	↓	▼	▼	▼	
OBM	OBM: Smartphone	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼

⁶⁰ Wernerfelt, Birger , 1984. A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180, John Wiley & Sons

除了上述宏達電的例子外，本文第三章內所訪談的三芳化工與台灣百和，在其發展軌跡上也可發現類似的脈絡。儘管各企業發展所經歷之主客觀環境不盡相同而無法一味複製，但以中小規模為主的我國企業在發展品牌時，如非人才濟濟且資本雄厚，建議採取紆迴前進的成長策略，以爭取時間與空間建立進入終極目標市場的關鍵競爭要素。

伍、個案研究結論與建議

一、研究結論

經過長達二個月的學習，公司訪談及文獻探討後，本組成員認為如要經營一間品牌公司，企業主一定要有長期的眼光及格局，對企業的使命及願景要有不可動搖的信心，對企業關係的建立不可短視近利，而要以建立長期信譽為主要考量；經營團隊對企業競爭優勢的建構及經營模式的轉換，則仰賴企業的組織學習力及組織能力等無形智慧資產的累積，而相關的政策單位，不論是在資金或是技術上，則應盡全力協助中小企業長期發展。

若進一步探討企業如何從OEM轉換至ODM到OBM，其在策略上具體的展現，則可表現在：（1）企業核心技術能力的基礎是否紮實；（2）企業處理內外問題的能力是否迅速有效；（3）公司是否投入研發並取得未來將可商品化產品的發明專利，或是與品牌商互相有技術授權或共同研發產品的能力；（4）企業是否願意長期投入品牌行銷，對市場行銷是否已考量不同的文化對產品銷售產生的衝擊，在企業發展的過程中，是否將企業發展各階段的品牌策略列入考量。若從已行之有年的世界大廠Philips為例，行銷及管理是他們的強項，對專利的重視更是無出其右，以Philips-Sonicare為例，Sonicare早期技術是由美國西雅圖華盛頓大學技術移轉出去，在Philips併購Sonicare後，繼續進行研發，在結合原先Philips的專利後，該公司對口腔衛生相關的專利就有 100 多件，而Sonicare對相關的專利技術的態度是他們願意對主要的協力廠商做專屬授權，此外他們更願意鼓勵協力廠商對其未來的產品先行投入研發，並願意向這些OEM或ODM廠要求專屬授權，以此加強彼此間的長期合作關係，當然此時的OEM或ODM廠的利潤已遠超過純粹的代工廠了。再從另一個角度來說，Philips-sonicare對其產品及專利的保護亦相當重視，不僅設有專線以回應顧客的客訴，

更在世界主要的國家及城市派有專人監督以防專利侵權。今從Philips-sonicare與其下游供應商（散佈在美國、新加坡、日本、大陸及其他國家）的例子中，我們發現台灣的三芳化工公司在此也有類似的情形，雖然三芳化工的直接上游廠商是如豐泰、寶成等公司，但三芳卻跳脫直接對上游廠商討論的模式，而以ODM的角色與豐泰、Nike®三方鼎足而談，三芳化工公司對內除發展出自己的智慧財產權管理制度外，更以積極的態度，不斷提供Nike®等上游品牌廠商各種設計樣式，在長期的合作下，三芳化工以既有的核心技術能力為基礎，和Nike®、豐泰等公司建立長期互信互利的合作關係。

此外台灣百和公司除符合上述四項條件外，所代表的不同經營模式亦可做為台灣中小企業的參考。台灣百和在其紡織技術的既定基礎上，一開始即發展出魔鬼粘的專利技術，並以此為基礎在鞋布料與相關製造領域經營許久，並在美國、歐洲取得許多發明專利，在經過多年的深耕後，觀察出市場的趨向，並與工研院合作，研發出炭纖維的衣服、襪子相關製品，並以Lacoya®（法文：舒適、樂活）行銷美國、日本、中國大陸與東南亞等地，該公司因在品牌經營上，保持相當的敏感度，並對於國內外產業的消費需求做定期的報告，使得百和在品牌的價值鏈上，能和客戶建立長期的合作關係，並不斷的進行創新研發，為品牌產生價值，和終端消費者產生互動，進而讓消費者對Lacoya®品牌產生品牌忠誠度。而這就是所謂價值鏈越重視消費者就能越瞭解市場需求的意義，如此才會因符合市場的創新空間而找到成長的平台，而這也是現在台灣百和與純粹ODM和OBM發展的差異。

以上幾種模式，基本上建基於中國人「以和為貴」的思想，或許是不想得罪原先的訂單客戶，而採取的迂迴措施，而宏達電的例子則是由 ODM 的狀況，不畏客戶抽單的壓力，開發出自有的品牌，這過程備感艱辛，來自政府的資源協助也相當有限。反觀美國西雅圖華盛頓大學技轉中心(UWTT/屬州政府之

公務機關)則致力協助大學教授將新技術移轉至民間中小企業，企業成長過程中仍協助學校教授(技術研發者)擔任企業股東(教授將失去教職)或擔任企業顧問，而此時的新創公司主要的問題則在現金流和及時商品化的能力，本組訪問的 Sonicare 從學校技轉出來後，即曾經遇到資金不足等問題，不過因一開始即有商品化的想法，故經營團隊在掌握資金及市場通路後，很快的就將公司發展起來，這過程遠快於從代工廠蛻變的歷程。

二、研究建議

從本次出國學習參訪中，本組因接受政府補助而受益，在此藉論文的發表，對政府的中小企業補助方案有以下幾點建議：

- (一)建議對已國際化之品牌廠商，如三芳、百和、宏達電等其產業供應鏈下之中小企業，應積極輔導其技術及研發的能力，使上游品牌廠商能在他們的互助下建立未來產品的商品化能力。在此要強調的是，目前經濟部 SBIR (Small Business Innovation Research)⁶¹補助研發聯盟及產業聚落的做法，不論是金錢或是技術，均應優先考慮已和世界接軌的廠商及其供應鏈體系，先加強我國既有的產業基礎後，再求發展。
- (二)對無法進入國際化品牌廠供應鏈之中小企業，應輔導並增強其技術能力，以協助其進入產業供應鏈中。本組認為美國因二貸事件，而使自由經濟思想崩解的時候，我國政府更應該注重效能，並負起引導企業方向的責任。
- (三)對已國際化的品牌廠商，應協助並請其在既有的基礎上，找出新世代產品的機會，鼓勵其進入國際市場。

⁶¹ SBIR 計畫就是「小型企業創新研發計畫 (Small Business Innovation Research)」，它是經濟部為鼓勵國內中小企業加強創新技術或產品的研發，依據「經濟部促進企業開發產業技術辦法」所訂定的計畫，期望能以此協助國內中小企業創新研發，加速提升中小企業之產業競爭力，以迎接面臨之挑戰。<http://www.sbir.org.tw/SBIR/Web/Default.aspx>

- (四)對已專注技術研發並以品牌為導向之中小企業，應輔導評估其商品化的能力，並大力提供技術及資金支援，來協助其進入市場。
- (五)應重視技術移轉，將產官學研緊密結合，對有商品化可能的技術，應評估經營團隊的組織能力，並給予如資金等協助，政府可透過技轉中心成為新創事業的股東。對於目前財團化的研發機構，應重新定位其角色，應使其將注意力集中在如何協助企業發展核心競爭技術，並在未來成功後，雙方可互為股東而共榮，不應一開始即考慮要將先前技術或研發的費用轉嫁到企業來，或倚賴強勢地位，訂出不合理的技轉合約。
- (六)政府應重視實際的成績，並將多年的實務經驗累積成多面向的判斷系統，來協助業界判斷是否走在正確的道路上。

非常感謝經濟部和政大智財所舉辦此次課程，不僅個人受用，對於工作也有相當大的助益，未來若有機會，希望能與業界交流以促進更多實務應用。

陸、參考文獻

一、中文文獻

王春法，《海外技術跨越案例研究-韓國臺灣印度和愛爾蘭》(簡體)

司徒達賢，2005，《策略管理新論：觀念架構與分析方法》，智勝文化

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》

周旭、龐東，《中國製造業的品牌戰略：從 OEM 到 OBM》，載【技術經濟與管理研究】2006 年 6 期(簡體)

何顯宗，2006，《運用三維之微笑曲線思維架構突破代工與品牌經營的兩難-以機械廠商為例》

柯雅菁，2007，《台灣廠商兼營代工與自有品牌下之最適組織營運模式-探究其代工與自有品牌切割與否之關鍵決策因素》

洪韜，《中國電子製造業中的代工模式與產業升級》，載【大經貿】2006 年 9 期(簡體)

徐秀琴，2006，《代工困境-台灣產業轉型的迷思》

徐秀琴，2008《代工困與升級迷思-解構從 OEM 到 OBM 的虛假關係》

徐婉萍，2005，《自有品牌開發對客戶權益的影響分析-以電腦加工業為例》

清水克衛，2004，《【日本第一商人 46 則賺錢智慧】》，陳寶蓮譯，先覺出版社

連書賢，2004，《運動鞋產業垂直分工之起源》

孫遠釗，2007，《【品牌/商標授權合約與策略】》，經濟部智慧財產局

陳信宏/溫蓓章，2006，《我們可以從明基的 250 億元代價中，學到什麼？》，載【全球台商 e 焦點】，第 63 期

黃銘章，2000，《影響代工供應商與顧客間夥伴關係因素之研究-以台灣電子資訊產業為例》

黃揚期，2005，《品牌與代工的經營策略研究-以台灣筆記型電腦為案例》

張心馨/詹進勝，2000，《企業國際化在全球運籌與供應鏈管理之整合發展研究》

劉承愚，2003，《電子商務時代智慧財產權之管理》

劉志彪，《全球化背景下中國製造業升級的路徑與品牌戰略》，載【財經問題研究】2005 年 5 期(簡體)

賴忠孝，2005，《科技產業的創新策略管理之研究》

賴明德，2003，《從代工到市場銷售之研究-以產品創新與自有品牌切入》

瞿宛文，《台灣後起者能藉自創品牌升級嗎？》，載【台灣社會研究季刊】，第 63 期，2006 年 9 月，1-52

二、外文文獻

Omri Ben-Shahar and James J. White, "Boilerplate and Economic Power in Auto Manufacturing Contracts," Michigan Law Review, Vol. 104:953, pp 953-982, March 2006.

Aaker, D. A. 2000. Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution. New York: The Free Press

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press

Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Berlin: Springer

J.D Power and Associates, 2008 Vehicle Dependability Study

Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. Berlin: Springer

Cornelia Storz, 2005, Path Dependence, Change, Creativity and Japan's Competitiveness

三、網站資料

<http://www.sanfang.com.tw/>

<http://www.paiho.com/>

<http://www.shoenet.org.tw/industrynews/industryshow.asp?repno=1251&page=43>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Sonicare> (checked 2008/07/30)

http://www.sonicare.com/discover/sonicare_story/our_story.asp (checked 2008/07/30)

http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_1995_April_10/ai_16803562?tag=rel.res4 (checked 2008/07/30)

Optiva Corp. v. Teledyne Industries (USDC, WD. Wa.).

<http://www.klgates.com/professionals/detail.aspx?professional=3594> (checked 2008/07/30)

http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_1999_April_16/ai_54400400?tag=content;coll (checked 2008/07/30)

<http://www.allbusiness.com/marketing-advertising/4186261-1.html> (checked 2008/07/29)

http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3007/is_200010/ai_n7663236?tag=content;coll1 (checked 2008/07/30)及 <http://en.wikipedia.org/wiki/Sonicare> (checked 2008/07/30)

<http://www.allbusiness.com/electronics/electronics-overview/5676193-1.html> (checked 2008/07/30)

<http://www.allbusiness.com/chemicals/specialty-chemicals-industry/5224196-1.html> (checked 2008/07/30)

跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫-97 年海外培訓成果發表會
從 ODM 到自創品牌之策略-Branding 導向的 IP 經營模式

<http://www.businessweek.com/>

http://www.idc.com.tw/report/News/Taiwan/news_Taiwan_070612.htm (checked
2008/10/08)

柒、附錄

一、三芳化工訪談紀要

訪談對象：馮崇智 副總經理、吳百翔 經理

訪談日期：2008.07.03

從三芳的發展史可知，三芳注重專業的經營策略，建立塗佈、樹脂及纖維的三大核心技術，積極與世界品牌協同開發具前瞻性的材料，加速擴大海外生產基地以強化對三次加工廠的交貨與服務，並階段性重組技術資源以利開創更多元的商用領域。所以就本文第一個探討問題：ODM 廠決定促銷自有品牌的決定因素與時間點而言，三芳在決定根留台灣的同時，即致力做好運動鞋人工皮革供應商的角色，但在 1991—2001 年間，該公司在品質及技術上已取得優勢，該公司製造的人工皮革，即是世界運動鞋品牌商的第一選擇，就此而言，三芳雖不是以消費者品牌為其主要訴求，也已達到自有品牌的效果。其次就 ODM 廠進入 OBM 階段時在管理執行上之困難點而言，該公司因對 OBM 的定義不同，就實際而言，該公司仍在供應鏈體系中，因此在管理上並無執行上的困難。第三探討技術/know how 及 IP 取得來源管道(自行開發、共同開發、公司/學校、購併)，就三芳而言在 2002—2006 年追求世界人工皮革領先地位的階段，必須導入研發及智慧財產的經營管理的理念，在此階段除鼓勵內部員工研發創新之外，更積極向外引進專業人才，及尋求技術移轉或合作的可能性，並在幾年之間即有百件以上的專利申請，對提升公司競爭力，防範專利訴訟，有正面的意義，就這點而言，實質得國內企業借鏡。第四探討品牌經營，該公司因認真看待人工皮革的各種變化及可能性，公司內部即有藝術專才，對國外廠商提出的抽象意念（如春天），將之具體展現在人工皮革上，一年二次在公司內部辦新產品展示會，讓公司內部業務及相關人員了解未來將推廣的產品，同

時研發及業務人員在推廣新客戶時彼此會互相配合，研發人員能讓客戶深入了解人工皮革的相關特性，以利業務的推廣。

整體而言，三芳可說是產業價值鏈的代表，三芳的例子提供我們 ODM 廠的發展方向，三芳要做世界品牌廠商的生意，而且三芳要帶領在其供應鏈體系的下游廠商一起成長。

二、台灣百和訪談紀要

訪談對象：黃毅浩 消費性商品經理

訪談日期：2008.07.01

1. ODM 和品牌創意的經營模式-瞭解終端顧客需求，拉近與顧客的距離

台灣企業的大幅投資主要在產品的加工與製造，和終端客戶的接觸其實很遙遠，所以企業經營還是專注於產品研發與製程改善，對於消費市場的需求還是沒有非常著墨。以目前以台灣品牌而行遊國際的宏碁，其採用的經營模式，就是減少經銷層，省下來的利潤，與經銷商和終端顧客分享，在整個價值鏈結構精簡後，所有的關係人獲利都能大幅成長，透過經銷商能更瞭解客戶的需求，商品能更接近客戶，服務品質大大提昇，所以，台灣百和在自創品牌 Lacoya 的行銷策略，即採用這套新經銷商模式。

關於智財運用，台灣百和在鞋布料與相關製造領域由於經營許久，其本身於美國、歐洲已取得許多發明專利，除了幫市場上大品牌做研發代工、製造與生產，但對於自己的產品開發技術及整個價值鏈已經有相當的準備，所以台灣百和除了以製造業模式發展，最終還是以朝著製造服務業為經營目標。

如之前台灣雜誌對台灣百和和台灣兩千大企業所做的問卷調查結果，服務創新所需要的能力，第一是創新能力，第二是深度瞭解顧客，第三是跨國管理能力，第四是培養跨領域專業人才，而目前台灣百和為朝製造服務業發展，除跨領域人才培養尚在加強外，創新能力、深度瞭解顧客和跨國管理能力皆已步上軌道，台灣百和目前對美國、日本、大陸與東南亞市場的Lacoya®品牌開發，採併購當地經銷商或設立海外分公司為經營策略。

2. 從消費者角度來看產品需求

Lacoya[®] 品牌經營與產品創新能力息息相關，如果只是一昧的做商品研發與生產，抑或只是直接問客戶詢問他們需求為何，而忽略了終端消費者的需求，則百和就會陷入創新的方向背離市場期待的風險，因此台灣百和在品牌經營這個領域，一直和合作客戶在產業發展上，保持相當的敏感度，對於國內外產業的消費需求做定期的報告，如此才能在品牌的價值鏈上，和客戶建立長期的合作關係、不斷的提供創新能力，為品牌產生價值，和終端消費者產生互動，進而讓消費者對Lacoya[®] 品牌產生品牌忠誠度。

價值鏈越重視消費者就能越瞭解市場需求，如此才會有符合市場的創新空間而找到成長的平台，而這也是現在台灣百和純粹 ODM 和 OBM 發展的差異，這其實就是『硬一元，軟三元』的概念；純粹做商品研發製造的代工模式，其毛利為一元，但若在物流、銷售服務求發展，也就是自創品牌的經營，其可獲取的毛利決對可以大於三元。

3. 品牌創意經營與獲利指標

根據 2008 年創意經濟報告書指出，創意經濟已經是先進國家的核心發展重心，而品牌創意經營更是為創意經濟的主要命脈，在歐洲 2003 年品牌創意的總營收高達 6500 億歐元，較 2002 年成長了 12%，遠高於整個歐盟經濟成長率，諸如芬蘭的Nokia[®]，瑞典Ikea[®]、Volvo[®]，荷蘭Philips[®]，法國Louis Vuitton[®]、Christian Dior[®]．．等，依賴品牌經營的就業人口就將近 470 萬人，而這也是促使台灣百和在推動品牌創意的助力之一。

台灣百和為紡織製造業，企業運作模式以ODM的粘扣帶代工、國際品牌鞋商代工研發製造與Lacoya®品牌經營，百和仍以毛利率來做為公司產品獲利能力的指標，高毛利率表示台灣百和公司在該領域具有獨特的能力(如掌握技術、掌握客戶、產品創新或具有規模經濟等等...)，不同於台灣電子產業，大都以代工模式經營，其毛利率雖然不高，但可以以一塊錢資本做十元的生意，所以其獲利指標大都採EPS，因為如此的EPS都很高，但現值原物料成本都在上漲，若成本無法有效的轉嫁，則其利潤勢必被稀釋掉。

三、宏達國際電子股份有限公司(宏達電)訪談紀要

訪談對象：雷憶瑜 法務長

訪談日期：2008.08.13

宏達電成立於 1997 年 5 月，當時董事長王雪紅小姐與董事卓火土先生認為，生活在資訊無所不在的網路世代中，應該設計新穎、且更具行動通訊功能的無線通訊掌上型產品，故正式成立宏達電。公司於成立不久，即取得美國微軟(Microsoft®)為消費性電子產品所設計之新型作業系統-Windows® CE 的授權，卓董事遂組織宏達電的第一支研發團隊，製作出世界第一台以 Windows® CE 為基礎的掌上型電腦。

宏達電 (HTC) 原本是 PDA 的 ODM 與 OEM 公司，最早幫 O2 ODM 了 XDA 機種之後一炮而紅，造成了全球 MS 系統智慧手機的旋風，而 Dopod® 這間公司最早是 HTC 投資的一間行銷公司，財務跟 HTC 獨立，都賣 HTC 的產品最早從大陸開始，後來東南亞也有 Dopod 分公司。Dopod® 今年(2007)已經被 HTC 完全的併購了，完全成為 HTC 的子公司。

HTC 訪談內容

1. 目前產業技術標準制定主要由歐美大廠主導，台灣廠商在這場戰局中如何脫穎而出？
 - 使用原通訊技術標準。HTC 不排除任何參與制定標準的機會。
2. 專利聯盟是其考慮範疇嗎? HTC 如何評估得失？
 - 會從外部取得技術，例如既有通訊技術標準。但是自有技術原則上獨自使用，不考慮授權給他人。

3. HTC 為開放手機聯盟成員之一，請問商業策略為何? Microsoft 的角色定位又為何?
 - HTC 非以 open source 為基礎開發軟體，所以開發出來的軟體專利歸屬仍為 HTC。
 - Microsoft 僅提供平台(Win CE、Windows® Mobile 6.0)，AP 仍由 HTC 開發，如：TouchFLO.

4. HTC 開發自有品牌之後，對於智慧財產管理的方式及策略與過去最大不同之處為何?
 - 在決定行銷自有品牌之後，IP 管理上最大的差別在於 trade mark 管理策略。因為過去行銷係以國外電信廠商品牌行銷，HTC 並不需要於世界各國註冊。現在 HTC 法務部門的策略除了於各國註冊 trade mark 之外，需研究使 HTC trade mark 成為「著名商標」的策略，並建議 marketing 部門進行。因為一個「著名商標」的價值遠比大量註冊無影響力之商標更有意義。其策略一如專利申請，重質而不重量。

5. 我國迄今仍屬技術輸入國，在與國外進行技術引進與技術移轉協商過程，有那些授權限制約款是需特別注意的？

6. HTC 開發自有品牌之後，如何維繫或處理與過去客戶之間的關係? HTC 與原有客戶之代工關係為何? 雙方資訊揭露的比例為何? 過去 HTC 與客戶之間對於代工所衍生之智慧財產如何分野?
 - 於代工時期，合約附件(Spec. Sheet)會詳細定義，確認雙方貢獻，權利分配如下：

- OEM 廠提供資金，由 HTC(“OEM supplier”)研發出相關技術，代工廠擁有該專利
 - OEM 廠不提供資金，由 HTC(OEM supplier)研發出相關技術，HTC 擁有該專利
 - 目前有硬體專利、軟體專利(無製程專利)
- HTC 之客戶多為電信業者，雖然在品牌端，這些業者互為競爭對手，但不影響 HTC 與他們同時往來。因為同一支手機在不同電信業者銷售是很普通的情形。這可能是手機/電信業界與其他產業不同之處。
 - HTC 並不定位自己為典型的 OEM 或 ODM，因為大部份的情況是 HTC 將手機設定好之後，主動 approach 電信業者，所以並非由客戶端定義功能規格。所以並非典型 ODM。但當然也有根據客戶需求而開發者。
7. 自創品牌與 ODM 對於 HTC 所帶來的收益與損失各為何？
- 法務長表示營收相關議題不屬於法務的管轄範疇，可參考財報(但她表示進行 OBM 獲利應該是增加的)
 - 席間問到代工廠(如：HP、Palm)會不會因 HTC 發展 OBM 而減少訂單量，法務長表示可參考財報或訪談 CFO
8. 品牌推動投入資源多寡？HTC 先後順序為何？(品牌行銷，創新研發與製造)
- 品牌推動投入資源以 R&D 為主(產品力)，產品確定後，全球同步進行商標申請
 - 和電信業者合作，以打開知名度與市佔率

- 美國的電信業者強勢，所以會和電信業者合作(HTC 帶著手機藍圖或雛形和電信業者談功能需求)；台灣可透過通路商進行銷售
9. HTC 在自創品牌後，品牌產品銷售對於公司財報貢獻最多為何項？
- 法務長表示營收相關議題不屬於她的管轄範疇，未予回應。
10. 是否遭遇過 IP 紛爭
- 若為 Patent troll(技術背景較不相關、資金不多)採取 litigation。
 - 若為 Patent troll(技術背景較相關、資金雄厚)採取 go away fees，但並不表示就此認輸，而是不浪費於無謂的爭訟。
 - 對於權利金則以 negotiation 爭取最優惠的金額。
11. HTC 如何定義品牌價值？
- 品牌商標知名度與聚焦管理
 - OBM 發展初期(2006 年)，先在電池上打上 HTC 字樣，取得相當市佔與知名度後，再將 logo 顯示於機殼上，改推 HTC。目前已經全面(全球)使用 HTC 作為品牌。目前代工手機則手機側邊打上 HTC Innovation。
 - Marketing Dept. 希望每款手機都有其商標，如：touch、diamond，但 Legal Dept. 則希望能聚焦成一兩項主要的商標(讓每一個消費者都知道)，讓客戶明白瞭解 HTC 的產品定位，加上維持商標還是需要費用(雖說佔得比例很低)
 - 如：NOKIA 的 slogan 為「Nokia, connecting people.」、「科技始終來自人性」

- B.智慧財管管理：重「質」不重「量」
 - 法務長以 2008/8/12 頒發的「國家發明創作獎」為例，HTC 於貢獻獎和創作獎都有斬獲，說明 HTC 目前擁有的專利量並非最多，但卻是關鍵或進入市場所必需。

四、Sonicare 訪談紀要

訪談對象：Graham Mott, the Director, Intellectual Property and Tech Scouting for Sonicare

訪談日期：2008.08.08

2000 年被 Philips Electronics 購併，為保有品牌特色來維持目前市場占有率，因此 Philips 並未將 Sonicare 品牌消滅，僅更名為 Philips Sonicare Oral Healthcare。截至 2007 年，Sonicare 連續為電動牙刷市佔率第一，其在美國市場佔有率目前超過 40%。

在智財的管理運用上，Sonicare 對於其產品代工廠商除必要的保密協定簽訂外，Sonicare 同時與合作廠商簽署獨家授權協議，以確保被授權廠商不會為其它與 Sonicare 同質性的企業代工。為維持產品品質要求，Sonicare 所有代工合作廠商無論是製造(OEM)或設計(ODM)都必需通過 ISO 認證，以確保產品品質，減少產品退貨率進而提升品牌價值。

選定一個特定目標市場，極少有企業能在消費市場大小通吃。Sonicare 在擁有將近 100 個電動牙刷專利的優勢條件下，它採用高價位的行銷方式來鎖定中上收入消費客戶，在能保握產品能維持相當高的品質下，為維繫品牌與消費者的認同，Sonicare 採用 Net Promoter Score (NPS)indicator 來做為消費者對於 Sonicare 電動牙刷的滿意研究，進而適時的調整其電動牙刷產品在每季與消費市場的關係管理。

Questionnaire for Sonicare

1. Optivia was funded in part by NIH grants and licensed technology from UW. Optiva later developed alternative technological solutions for what became the

commercial SONICARE toothbrush. If a company would like to license technology from outside party, particularly from universities, what is the advice?

Most Universities in the US and many worldwide have excellent Technology Transfer offices that act as liaison for IP on behalf of the Universities. The Technology Transfer offices often have experienced legal and licensing staff and industry liaison staff who are the key link to external companies. The University Technology Transfer offices often have benchmark information that can help set the parameters of reasonable ‘licensing’ considerations (i.e. royalty rates, equity positions). In turn it is advisable that the external company secure appropriately experienced ‘licensing’ staff or consultants to help ensure that licensing is an equitable arrangement for both sides. Even before this is appropriate that an external company secure IP advice to help understand the ‘scope’ and limitations of any University patent claims and any competing IP that might also be a factor in commercializing a technology. Consideration needs to be taken with respect to any continuing requirement on the part of University personnel in support of a license. Generally University inventions are not targeted precisely with a commercial product execution in mind, so caution must be taken in assigning value to University IP in situations where significant other adjacent IP might be necessary (and also licensed) to enable the University IP to be realized in a commercial product.

There is a great deal of risk in a company licensing technology from an “outside party” (not a University). Full IP due diligence should be conducted by IP legal counsel to determine the ‘validity’ of patent claims (to be licensed). This can be an extensive and expensive exercise but is the only way to assure that the correct

‘value’ is assigned to the IP (to be licensed), and that the risk, of any potential infringement of similar IP, is mitigated.

It is even more risky to license patents applications prior to issuance of granted patent claims

2. The dispute with Gillette in 1999 and merger by Philips in 2000, what is the major strategy change in promoting and shaping the brand “Sonicare”? What is the core value to deliver to the end customers?

Not sure what the context of the Gillette dispute has with respect to your brand question here?

The core value, provided by Sonicare, is clinical benefit, improved and sustained oral and overall health.

Promoting Sonicare and ‘shaping’ the brand has been consistent since Optiva started and has carried through the Philips acquisition until today. Sonicare is now supported by more than 50 clinical trials, which quantify the clinical relevance and efficacy of the Sonicare toothbrush and as compared to competitive toothbrushes. Clinically, Sonicare outperforms the directly competitive Braun Triumph product, which relies upon alternative (not Sonic) so-called “rotating-oscillating” technology. It is this clinical relevance that is recognized by Dentists, and as a consequence

Dentists endorse Sonicare. More than 60% of all Sonicare toothbrushes are sold because of a dentist recommending a Sonicare to a patient/consumer.

Perhaps just as important as the Dentist endorsement and clinical support, Sonicare users enjoy a unique “Experience” when using Sonicare. This “Experience” is hard to quantify but results in a key attribute in oral care “compliance”. Sonicare users are very compliant in using their toothbrush and for the recommended 2 minutes brushing time. This ‘Compliance’ has been validated in separate clinical trials and results in additional Dentist endorsement and in our ability to promote Sonicare, and results in a high consumer to consumer recommendation of Sonicare. Philips uses a key performance indicator called “Net Promoter Score” which compares how well consumers actively recommend products to each other. Sonicare has a very high Net promoter score.

More recently the Sonicare product and ‘brand’ has been further shaped to fit the Philips brand promise of ‘Sense and Simplicity’ which has three pillars: “Advanced Technology”; “Designed Around You”; “Experience”

3. Sonicare dominates the major market in the powered toothbrush category since 2001. It spent less than 10 years (since 1992) to accomplish such a significant milestone. What were the most important lessons learned in penetrating a market with many strong players such as Braun or Oral-B, does Sonicare ever confront any serious frustration in the brand introduction? How to solve it?

The power toothbrush market is its segmented:

1. Battery or rechargeable brushes like Crest Spin Brush which sell for \$20 or less. (low-end)
2. Rechargeable brushes like Sonicare and Oral B Triumph which sell for \$50-200. (high-end)

There is essentially no mid-range (\$20-50) category.

Oral-B and Braun and P&G are all one company

The only other important global player in the high-end segment is Matsushita (Panasonic) which carries the brand National Doltz and is sold essentially only in Asia

These segments are differentiated primary by clinical relevance of the products, and the extent of Dental Professional support for the products (amongst other things, such as advanced technology industrial design, quality of product)

From the inception of the company Optiva (and now Philips) took a different approach than Braun/Oral-B, that of forming a significant relationship with dentists. Braun/Oral-B (and now P&G) has a primary focus at retail. At the beginning of the company Optiva sold products ONLY through the dentist. In this way Optiva was able to get the key initial brand recognition for SONICARE and endorsement with dentists who have a huge influence in what consumers purchase for oral care and which ultimately carried through to retail.

With its established extremely high clinical relevance, any potential new entry in this high-end category would only attract attention if a step change in clinical relevance was made available or some other completely different clinical benefit currently not available

There is little, if any, brand ‘frustration’ for Sonicare. Perhaps you could explain your question a little more?

You may be aware that the other major (>\$1Billion) global Oral Care players (J&J, GSK, Colgate, Unilever) do not have a high-end toothbrush competitive to Sonicare.

4. Recently, the Ultreo, a new company which also provides similar products and follows a similar path as Optiva took early in its startup. How does Sonicare face this challenge? What is the strategy to give customers a distinguished and superior image comparing to the new competitor?

We welcome competition, because it results in an overall expansion of the category/segment

Sonicare has demonstrated clinically that Ultreo does not provide equivalent ‘cleaning’ benefit to consumers, as compared to a Sonicare brush. Dentists and consumers understand this clinical differentiation.

Ultreo is an unknown brand, it is not sponsored or owned by J&J, GSK, Unilever, Colgate etc, so it must rely on a cost/clinical benefit to consumers. This is

an uphill battle unless there is clear clinical and cost benefit differentiation vs. Sonicare and Oral-B Triumph. Even when Oral-B launched Sonic Complete in 2005, a “copycat” of the Sonicare toothbrush it did not do well in the market. It is not obvious that a “me-too” (“similar product”) strategy will work in the high-end toothbrush segment.

5. Sonicare was recognized by professional groups, dentists, much earlier than the general public. Was that part of your promoting strategy? How does Sonicare compare that with the other strategy which reaches end customer directly? What does Sonicare current strategy emphasize more? What is your current target market, Professional groups or end customers?

See answers above

6. In 1995, Optivia had a patent dispute with Teledyne Inc. It was soon settled. What lesson Sonicare learned about IPR protection in that regards? Does Sonicare IPR protection strategy change since then? What was the major change?

Optiva (and now Philips) has enjoyed an exclusionary patent position with the Sonicare toothbrush. These patent claims exclude others from copying the unique ‘motion’ of the Sonicare brush. It is the motion of the Sonicare toothbrush that largely contributes to its clinical and experiential attributes.

I don’t think there were necessarily any lessons learned with respect to Teledyne that were not already known and there was no impact on the Sonicare IPR strategy.

Sonicare IPR protection has continued to build and today the portfolio consists of approximately 100 patent families. As with most IP it is not necessarily the size of the portfolio that matters, rather the quality of individual claims, the exclusionary position that any one claim provides vs competitor technology, and differentiation with respect to prior art.

五、專利檢索平台

本研究檢索專利工具採用連穎科技 (<http://www.learningtech.com.tw/>) 所提供之平台，其包含 M-trend 專利領航員、PatentTech 技術領航員、及 PatentExplore 專利探勘系統。相關資料庫包含之專利範圍如下表所示。

表 柒-1 M-trend(IPtech)連線專利資料庫之介紹

資料庫項目	美國核准 (US ISSUED)	美國公開 (US APPLICATION)	台灣核准 (TW ISSUED)	台灣公開 (TW APPLICATION)	歐盟專利 (EPO WORLD WIDE)	WEBPAT
資料庫內容	美國核准專利資料	美國公開專利資料	中華民國核准專利資料	中華民國公開專利資料	歐洲專利局及歐洲組織成員國之專利專利資料	含 US、EP、TW、CN、INPADOC 等專利資料庫
資料庫網站	http://www.uspto.gov/	http://www.uspto.gov/	http://www.twpat.com/Webpat/Default.aspx	http://www.twpat.com/Webpat/Default.aspx	http://ec.europa.eu/patenet/	http://webpat.learningtech.com.tw/search/blsearch.asp
文字資料範圍	1976 年~	2001/3/15~	1950 年~	2003 年~	視資料庫而定	視資料庫而定
影像資料範圍	1790 年~	2001/3/15~	1990 年~	2003 年~	視資料庫而定	--
建置單位	美國專利商標局	美國專利商標局	經濟部智慧財產局委由連穎公司營運	經濟部智慧財產局委由連穎公司營運	歐盟組織	連穎公司
更新頻率	每週二定期更新一次	每週二定期更新一次	每月更新三次	每月更新兩次	視資料庫而定	視資料庫而定
特色	資料更新速度快	資料更新速度快	資料更新速度快	資料更新速度快	完整全球專利資料 會發生最終檢索筆數與最初檢索筆數相異之情	具專利權人資料之權威控制機制 國別判斷正確 資料下載

					形，特此提醒。	快速、連線品質穩定 資料雜質低，資料服務品質一致且穩定
--	--	--	--	--	---------	--------------------------------

六、商標檢索平台

本研究檢索商標工具以經濟部智慧財產局遠端檢索系統為主，網址為 http://tipo.hinet.net/TIPO_DR/index.jsp，可查詢註冊於台灣的商標，以台灣百和為例檢索條件設定如下：

1. 商標種類：全部。
2. 申請人/商標/標章權人(中文)：台灣百和。
3. 檢索方式：完全相同。

其他各國之商標查詢平台如下表所示。

表 柒-2 全球商標檢索資料庫

國家	網址
台灣	http://tipo.hinet.net/TIPO_DR/index.jsp
新加坡	http://www.surfip.gov.sg/ 註：亦可查詢加拿大、英國、香港、菲律賓、越南、馬來西亞、印尼、WIPO、美國與歐盟
大陸	http://sbcx.saic.gov.cn/trade/index.jsp
韓國	http://detseng.kipris.or.kr/dets_en/loin1000a.do?method=loginTM
日本	http://www3.ipdl.inpit.go.jp/cgi-bin/ET/ep_main.cgi?1207010537203
美國	http://www.uspto.gov/main/trademarks.htm
歐盟	http://oami.europa.eu/CTMOnline/RequestManager/de_SearchBasic?transition=start&source=Log-in.html&language=en&application=CTMOnline

七、三芳化工專利

表 柒-3 三芳化工專利分析表(專利類型)

加總的數量	專利類型			
年份	發明	新型	(空白)	總計
1979	1			1
1987	1			1
1989	1			1
1991	1			1
1992			1	1
1996	1			1
2000	1		1	2
2001	1			1
2002	4	1	5	10
2003	1		2	3
2004	6	1	8	15
2005	4		7	11
2006	9		17	26
2007	10		13	23
2008	7		12	19
總計	48	2	66	116

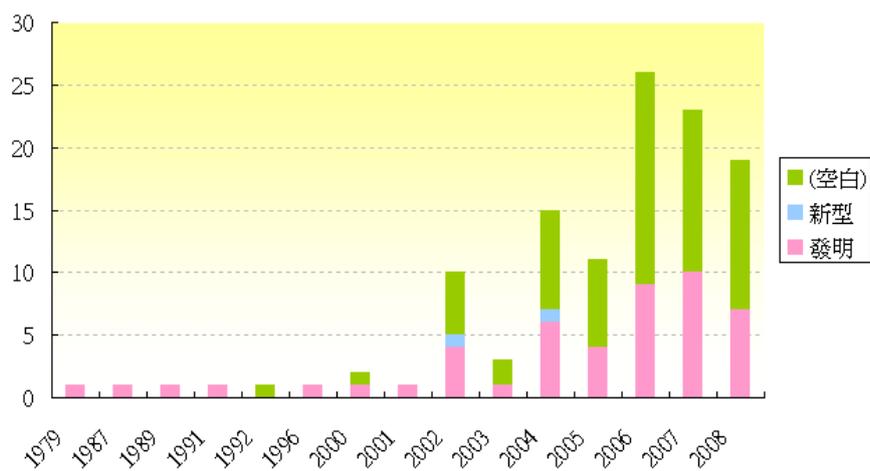


圖 柒-1 三芳化工專利分析圖(專利類型)

表 柒-4 三芳化工專利分析表(地區)

加總的數量	地區			
年份	Europe	TW	USA	總計
1979			1	1
1987			1	1
1989			1	1
1991			1	1
1992	1			1
1996		1		1
2000	1	1		2
2001		1		1
2002	5	5		10
2003	2		1	3
2004	8	6	1	15
2005	7	4		11
2006	17	7	2	26
2007	13	10		23
2008	12	5	2	19
總計	66	44	6	116

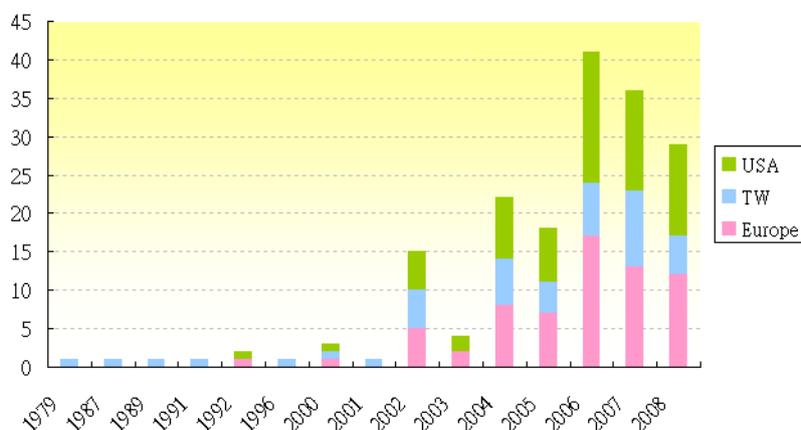


圖 柒-2 三芳化工專利分析圖(年度)

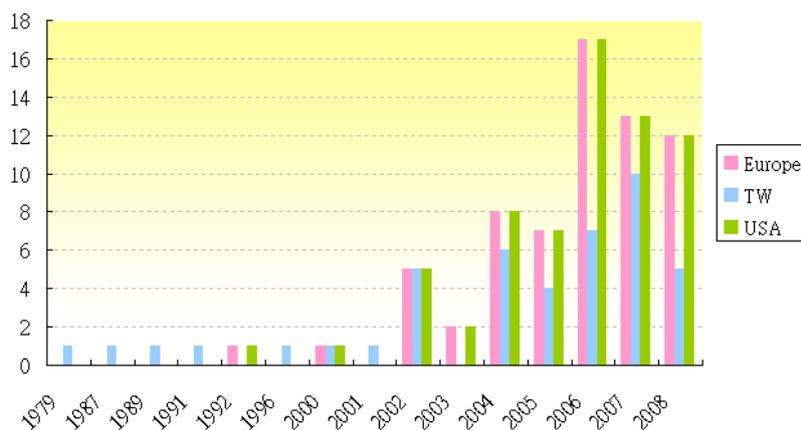


圖 柒-3 三芳化工專利分析圖(地區/年度)

1. 近幾年(2002-2008) 專利數大幅成長
2. 歐洲和美國專利數多於台灣

八、台灣百和專利

表 柒-5 台灣百和專利分析表(年度)

加總的數量	專利類型			
年份	發明	新型	(空白)	總計
1999		1		1
2000	1			7
2001	2		1	3
2002	2			3
2003				5
2004				16
2005				23
2006				9
2007				4
2008				3
總計	6		1	73

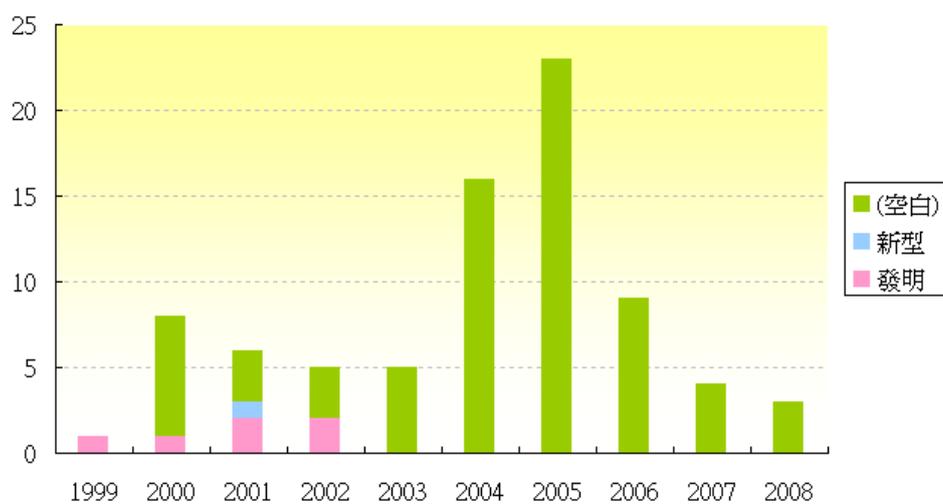


圖 柒-4 台灣百和專利分析圖(年度)

九、宏達電專利

表 柒-6 宏達電專利類型分析表(專利類型/年度)

加總的數量	專利類型			
公告年份	發明	新型	新式樣	總計
2000		1		1
2002	4	2		6
2003	18	18	7	43
2004	26	26	1	53
2005	35	11	3	49
2006	39	1		40
2007	30	4	5	39
2008	16	23	4	43
總計	168	86	20	274



圖 柒-5 宏達電專利類型分析圖(年度)

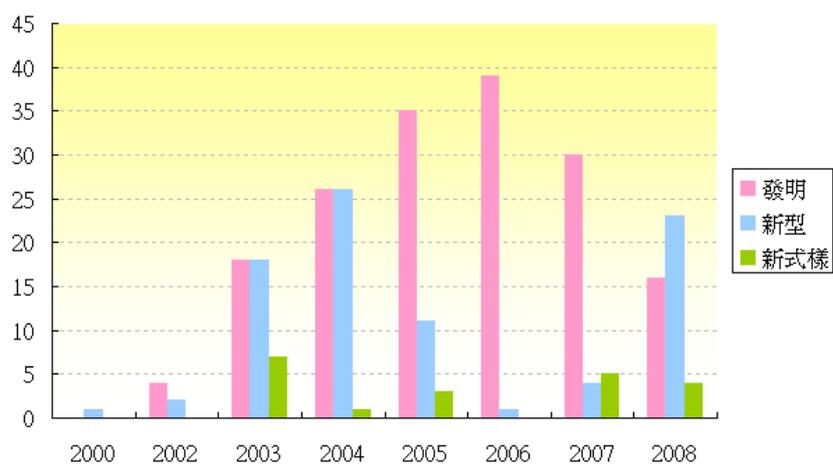


圖 柒-6 宏達電專利類型分析圖(專利類型/年度)

表 柒-7 宏達電專利類型分析表(專利類型/地區/年度)

加總的數量	地區		專利類型			總計
	TW	USA	TW 發明	TW 新式樣	TW 新型	
公告年份	發明	新式樣	新型	發明	新型	
2000						1
2002				2	4	6
2003	14	7	17	4	1	43
2004	15	1	14	11	12	53
2005	23	3	8	12	3	49
2006	17			22	1	40
2007	18	5	1	12	3	39
2008	9	4	19	7	4	43
總計	96	20	61	72	25	274

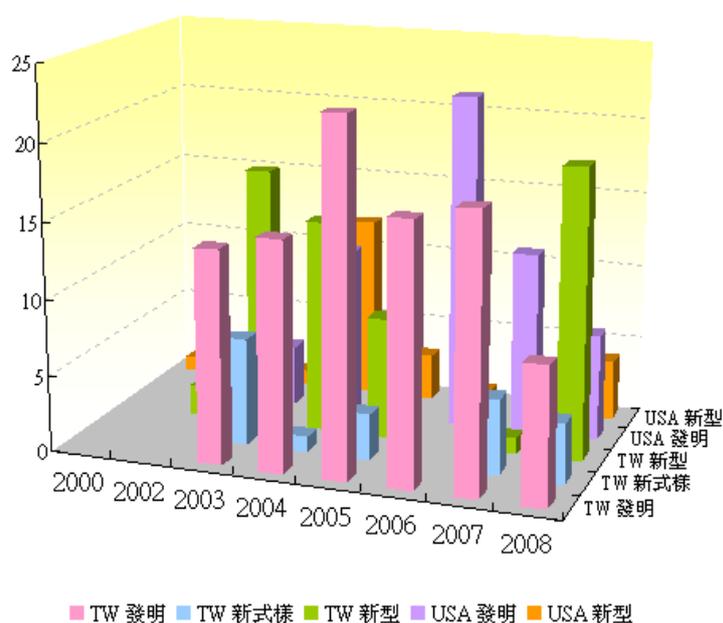


圖 柒-7 宏達電專利類型分析圖(專利類型/地區/年度)

1. 近幾年(2003-2008) 專利數平穩增加，每年約 40 筆
2. 台灣專利數多於美國
3. 專利數: 發明>新型>新式樣

表 柒-8 宏達電現有專利與技術授權合約(到 2007 年底止)⁶²

契約性質	當事人	契約起訖日期	主要內容
專利授權	Microsoft	2007.01.01~2009.01.31	(1) 嵌入式作業系統軟體之專利授權。 (2) 權利金依契約規定方式給付。
技術授權	Texas Instruments France	2000.01.14~2010.1.13	(1) GSM 泛歐式行動電話技術移轉之授權。 (2) 權利金支付方式為依時程表進度付款。
專利授權	Qualcomm Incorporated	2000.12.20 起至下列終止契約日止： (a) 一方若重大違反契約條款，於收到他方書面通知 30 日後，未予改正者，得終止契約。 (b) 本公司不再使用任何 QUALCOMM 智慧財產權時，得終止本契約，惟應於終止日前 60 日以書面通知 QUALCOMM。	(1) CDMA 之研發、製造及銷售之專利授權。 (2) 權利金依契約規定方式給付。
技術授權	Ericsson Mobile PlatformAB	2003.4~2011.3	(1) 授權包括 EDGE 等無線通訊技術，自 92 年 7 月 24 日起按合約約定支付。 (2) 權利金金額依合約規定支付。

⁶² 宏達電(下)：出名的代價而來侵權訴訟紛爭，
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/pclass/2008/pclass_08_A049.htm (checked 2008/09/01)

專利授權	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	2003.12.15 至本契約最後一個專利權到期為止，但最長不可超過 2008.12.14	(1) 製造、使用或銷售符合 GSM 等標準之必要專利授權。 (2) 依合約規定支付權利金
專利授權	Nokia Corporation	2003.1.1 起至本契約所有專利權到期為止。	授權包括 GSM 等無線通訊技術，依生產之數量支付權利金，其金額依合約規定支付。
專利授權	InterDigital Technology Corporation.	2003.12.31 起至本契約最後一個專利權到期為止。	(1) TDMA、CDMA 為基礎之數位通訊相關專利授權。 (2) 權利金支付之方式依合約規定支付。
專利授權	KONINKLIJKE PHILIPS ELECTRONICS N.V.	2004.1.5~最後一個專利權到期日止	(1) 製造符合 GSM,或 DCS1800/1900 標準通訊裝置所必須之專利 (2) 權利金支付方式依合約支付。
專利授權	Motorola, Inc.	2003.12.23 至本公司停止使用 MOTOROLA 智慧財產權或本契約最後一個專利權到期為止。	(1) 符合 TDMA,NARROWBAND CDMA, WIDEBAND CDMA,或 TD/CDMA 標準之專有技術或專利。 (2) 權利金支付之方式為依合約規定支付。
專利授權	ALCATEL/TCL & Alcatel	2004.7~2009.6 共 5 年	(1) 符合 GSM/GPRS/EDGE 之專有技術或專利。 (2) 權利金支付之方式為依合約規定支付。
專利授權	Siemens Aktiengesellschaft	2004.7~最後一個專利到期日止	(1) 符合 GSM/GPRS/EDGE 之專有技術或專利 (2) 權利金支付之方式為依合約規定支付。
專利授權	Lucent Technologies GRL LLC	2004.7~2009.6 共 5 年	(1) 符合 GSM/GPRS/EDGE/CDMA/WCDMA 之專有技術或專

權			利 (2) 權利金支付之方式為依合約規定支付。
技術授權	Brightpoint, Inc.	2007.10.30~2009.10.29，此約於到期日 90 日前，若雙方無相反之意見，此約即自動續約一年。	(1) 與 Brightpoint 建立雙方的全球行銷、買賣策略聯盟 (2) 雙方在全球各地區推動宏達電產品的銷售與販賣
Source：科技政策研究與資訊中心-科技產業資訊室整理，2008.08。 ⁶³			

由以上整理可知 HTC 在 IP 佈局上所採取的策略以本身的核心技術為主軸，積極尋求外部技術的支援與整合，結合軟體業者的授權取得 WIN CE 的作業系統，並展開與硬體業者 TI，QUALCOM 國際大廠簽定關鍵技術的轉移，其中 TI 為全球主要 DSP 技術與微處理器技術的領導者，而 QUALCOM 則是在 CDMA 技術上給予授權合約，以開發支援 CDMA 通訊功能的掌上型設備，藉由內外部技術的整合成功，創造出獨特作業系統差異化，以及豐富的後援軟體支援。

⁶³ http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/pclass/2008/pclass_08_A049.htm

十、SONICARE 專利

表 柒-9 SONICARE 專利分析表

加總的數量	公司		
公告年份	Gemtech	Optiva	總計
1993	2		2
1994	1	1	2
1995	1	1	2
1998		3	3
1999		1	1
2000		2	2
2001		3	3
2005	1		1
總計	5	11	16



圖 柒-8 SONICARE 專利分析圖

1. Gemtech --> Optiva --> Phillips Sonicare
2. 發展"主要/重點"專利(專利數量不多)

十一、全球百大品牌排名

「全球百大品牌排名」(Global Brand Scoreboard) 是由美國《商業週刊》與 Interbrand 所共同合作評鑑，其中 Interbrand 為一國際品牌顧問公司，總部設於紐約，成立於 1974 年。自 2001 年開始，《商業週刊》便利用 Interbrand 所建立的品牌評價方法，每年評價全球百大品牌的品牌價值，並進行逐年追蹤與報導。

表 柒-10 全球百大品牌排名(資料來源：美國商業週刊網站 <http://www.businessweek.com/>)

2007 Rank	2006 Rank	Brand	Country of Origin	Sector	2007 Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
1	1		United States	Beverages	65,324	-3%
2	2		United States	Computer Software	58,709	3%
3	3		United States	Computer Services	57,090	2%
4	4		United States	Diversified	51,569	5%
5	6		Finland	Consumer Electronics	33,696	12%
6	7		Japan	Automotive	32,070	15%
7	5		United States	Computer Hardware	30,954	-4%
8	9		United States	Restaurants	29,398	7%
9	8		United States	Media	29,210	5%
10	10		Germany	Automotive	23,568	8%
11	11		United States	Financial Services	23,442	9%
12	13		United States	Computer Hardware	22,197	9%
13	15		Germany	Automotive	21,612	10%

14	12		United States	Tobacco	21,282	0%
15	14		United States	Financial Services	20,827	6%
16	16		United States	Personal Care	20,415	4%
17	17		France	Luxury	20,321	15%
18	18		United States	Computer Services	19,099	9%
19	19		Japan	Automotive	17,998	6%
20	24		United States	Internet Services	17,837	44%
21	20		Republic of Korea	Consumer Electronics	16,853	4%
22	21		United States	Financial Services	14,343	10%
23	28		United Kingdom	Financial Services	13,563	17%
24	23		Switzerland	Beverages	12,950	4%
25	26		Japan	Consumer Electronics	12,907	10%
26	22		United States	Beverages	12,888	2%
27	29		United States	Computer Software	12,448	9%
28	32		United States	Transportation	12,013	12%
29	31		United States	Sporting Goods	12,003	10%
30	27		United States	Alcohol	11,652	0%
31	25		United States	Computer Hardware	11,554	-6%
32	33		United States	Financial Services	11,433	12%
33	39		United States	Computer Hardware	11,037	21%

34	34		Germany	Computer Software	10,850	8%
35	37		United States	Financial Services	10,663	11%
36	35		Japan	Computer Hardware	10,581	6%
37	36		United States	Financial Services	10,340	6%
38	41		Sweden	Home Furnishings	10,087	15%
39	42		Switzerland	Financial Services	9,838	13%
40	40		United States	Food	9,341	6%
41	30		United States	Automotive	8,982	-19%
42	48		Netherlands	Diversified	7,741	15%
43	44		Germany	Diversified		-1%
44	51		Japan	Consumer Electronics		18%
45	45		United States	Automotive		0%
46	46		Italy	Luxury		8%
47	New		United States	Financial Services		New
48	47		United States	Internet Services		10%
49	New		France	Financial Services		New
50	49		United States	Computer Services		8%
51	53		France	Personal Care		10%
52	50		United States	Media		4%
53	54		United States	Food		5%

54	56		Germany	Automotive		8%
55	55		United States	Internet Services		0%
56	57		United States	Computer Hardware		2%
57	58		United States	Personal Care		7%
58	61		France	Luxury		13%
59	59		United States	Food		6%
60	60		United States	Restaurants		6%
61	52		United States	Apparel		-15%
62	65		United States	Internet Services		15%
63	63		Switzerland	Food		8%
64	73		Spain	Apparel		22%
65	62		United States	Personal Care		1%
66	68		United States	Diversified		10%
67	67		France	Food		8%
68	74		Germany	Automotive		17%
69	71		Germany	Sporting Goods		11%
70	64		United States	Personal Care		-5%
71	72		Switzerland	Luxury		8%
72	75		Republic of Korea	Automotive		9%
73	81		France	Luxury		10%

74	66		United States	Restaurants		-9%
75	80		Germany	Automotive		8%
76	78		Canada	Media		6%
77	69		United States	Consumer Electronics		-9%
78	77	Panasonic	Japan	Consumer Electronics		4%
79	82	TIFFANY & CO.	United States	Luxury		5%
80	New		Germany	Financial Services		New
81	85		Netherlands	Financial Services		12%
82	70		United States	Consumer Electronics		-12%
83	86	<i>Cartier</i>	France	Luxury		15%
84	76		United Kingdom	Energy		-5%
85	87		France	Alcohol		15%
86	79		United States	Food		-5%
87	83	Hennessy	France	Alcohol		2%
88	91		United States	Restaurants		17%
89	84	DURACELL	United States	Consumer Electronics		1%
90	88	<i>Johnson & Johnson</i>	United States	Personal Care		8%
91	93		United Kingdom	Alcohol		11%
92	92		Japan	Automotive		9%
93	89		Netherlands	Energy		5%

94	96	PRADA	Italy	Luxury		14%
95	98		United Kingdom	Luxury		16%
96	99	NIVEA	Germany	Personal Care		16%
97	94		Republic of Korea	Consumer Electronics		3%
98	90		Japan	Automotive		-1%
99	New		United States	Luxury		New
100	New		United States	Automotive		New