

# 創業家精神、互補產業、國際市場機會 與品牌建構之研究—以台灣運動休閒 產業製造商個案為例

林婷鈴·謝美珍·劉恆逸·郭淑怡\*

(收稿日期：98 年 12 月 30 日；第一次修正：99 年 3 月 12 日；  
第二次修正：99 年 5 月 11 日；接受刊登日期：99 年 6 月 17 日)

## 摘要

本研究以四家運動休閒產業製造商為對象，探討個案公司為何 (Why) 要建構自有品牌？如何 (How) 運用所屬互補產業的條件，並藉由國際市場機會的開拓，進而自創品牌？成為主要研究問題。研究方法利用多個案研究法，透過深度訪談與次級資料的比較分析，結果發現，個案公司在有限資源及能力下，能在不同發展階段，整合內外部資源與能力進而建構自有品牌，也發現創業家精神對品牌發展最具關鍵性的影響，並修正過去文獻中尚未深入探討的產業條件與國際市場機會對建構品牌的影響，相信此研究結果對正面臨經營困境的廠商，可提供實質的參考價值。

關鍵詞彙：創業家精神，互補產業，國際市場機會，品牌建構，個案研究

## 壹·緒論

企業若能建構強勢的品牌，將較未建構之廠商取得更佳的競爭優勢 (Kohli, 1997; Randall, 1997; Boyle, 2003)，強勢品牌不但是行銷利器，還可提高廠商的獲利 (Ojasalo, Natti & Olkkonen, 2008)。Temporal (2005) 提及亞洲地區資源受限的廠商，若想創造可維持、有利潤的國際市場地位，創立品牌是必經之路，且自創品牌與相關行銷活動能力的培養也被認為是微利時代中，唯一能突破困境的方法 (Davis & Dunn, 2002)。在台灣，中小企業的家數比例高達 97% 以上，並一直是支撐台灣經濟的主體，製造業家數中又有 96.53% 為中小企業，這些中小型製造業家數雖僅占全體企業家數的 10.43%，但卻以 4 兆元的銷售

---

\* 作者簡介：林婷鈴，國立臺北大學企業管理學系副教授。謝美珍，元智大學管理研究所博士候選人；親民技術學院經營管理系講師。劉恆逸，元智大學國際企業學系助理教授。郭淑怡，國立臺北大學之國科會研究計畫專任研究助理。

作者在此特別感謝匿名審查委員提供之寶貴意見，以及國科會之經費補助（計畫編號：NSC 96-2416-H-305-001-MY3）。

產值，位居中小企業各產業部門之冠，占全部中小企業銷售值的 38.24% (經濟部中小企業處，2009)。雖然，這些中小型製造業對台灣經濟的貢獻度極高，但針對中小型製造業建構自有品牌的研究並不多見。

Mendham & Bannock (1982) 提及大企業與小企業最顯著的差異，並不是規模，而是目標、管理風格和行銷活動，因為小企業的創業者或所有者經常扮演雙重角色，不僅是創業資金的提供者亦是直接經營者，且通常自己獨自做成重大的決策。創業家不僅會辨識機會，還會有效地展現、掌握與執行該機會 (Timmons, 1999)。但 Shane & Venkataraman (2000) 的研究卻顯示多數中小企業無法突破經營困境，主要是受到創業者本身堅持掛帥掌權，而未能認知到公司為達成長，需要調整自身的資源與能力，並有效地整合外部資源。國內外的文獻調查顯示，除財務問題外，小型企業最常遇到的問題有 75% 與行銷相關 (Kraft & Goodell, 1989)，此使得創業者在回應行銷問題時，常是採用直覺的方式 (Bhide, 1994)。雖然行銷活動強調的彈性、反應速度和洞悉市場機會形成等，是中小企業的強項 (Gillinsky, Stanny, McCline & Eyler, 2001)，但中小企業在行銷資源的投入與能力的建立上卻存在高度的限制 (Hill, 2001)。

因此，台灣企業未來要在國際市場上生存，品牌的建立、發展與維持是重要任務亦是企業的無形資產，尤其是對正遭受經營困境且獲利減少的廠商，足以提供思考與轉型的方向之一。經濟部為鼓勵企業自創品牌，除每年會評選在品牌銷售上有優異表現的「台灣優良品牌」廠商外，還希望藉由表揚這些優異的企業，以鼓舞其它經營製造代工 (OEM; Original Equipment Manufacturing) 與設計代工 (ODM; Original Design Manufacturing) 的廠商嘗試轉型建構自有品牌，並注重品牌的經營，一起帶動臺灣企業開創品牌的價值。但台灣本土擁有自有品牌價值的廠商，而能成為國際知名品牌的仍不多見，且在品牌建構相關知識的累積與人才的培養上，仍有不足之處。本研究透由多個案研究法，深度訪談三家曾獲「台灣優良品牌」獎與一家在業界具知名度的中小型運動休閒產業用品之製造商，探討其在資源受限下，為何要建構自有品牌？以及創業家如何藉由對環境的知覺，運用互補產業條件與發掘國際市場機會而能在國際市場上自創品牌？期能藉由研究結果與命題，提供中小企業自創品牌理論與實務上的參考。

## 貳·文獻探討

### 一、創業家精神與中小企業的關係

Drucker (1985) 對創業家的定義為：「創業家總是不斷尋求改變、回應改變、開拓與實現改變所展現的機會。」Stevenson, Roberts & Grousbeck (1989) 認為，創業家精神是指創業家不僅考慮現有資源或能力，且會藉由結合外部資源與能力，勇於追求成長機會，將資源集中於少數幾個大賭注 (Shane & Venkataraman, 2000)。所以，創業家精神是會運用整合企業所擁有的獨特資源與外部網絡資源 (Ho & Tsai, 2006)，尋求外部資源開發機會 (Brush, Greene & Hart, 2001)，並創造價值的過程 (Stevenson, et al., 1989)。許多成功的創業家，對公司的願景與顧客偏好具有獨特的認知，並會持續的思考如何改善顧客所體認的公司價值 (Hultman, 1999)，且當他們認知到解決問題的方法時，不會受限於先前的策略概念，而會快速地調整策略以掌握新的機會組合 (Hills, Hultman & Miles, 2008)。研究顯示，中小企業成功的成長和發展，是創業家的遠景與持續不斷的努力，最後成長成可存續和獲利的企業 (Storey, Watson & Wynarczyk, 1987)，所以創業家精神對中小企業的策略選擇過程具有主導性的角色。

中小企業分類的準則，經常是以量化的員工人數、銷售量、規模、顧客類型和資本要求 (Ibrahim & Goodwin, 1986)，或是相對的組織大小與產業的市場佔有率 (Chen & Hambrick, 1995)。本研究結合過去研究及參考經濟部對中小企業製造業的定義，將其定義為：「公司的經常僱用員工人數在 200 人以下，資金主要來源是由個人或某一小群體所提供，並掌握公司的經營權，而且普遍創造高度的個人化管理風格的企業體。」

早期中小企業被認為只是大企業的縮小版，但是這個論點已受到爭議 (Storey, 1994)，認為中小企業具有其獨特性，而此種獨特性會影響其營運模式 (Hill, Hancarrow, & Wright, 2002)，同時亦有學者指出全球化與網路化，規模不再是企業成長的限制 (Fernandez & Nieto, 2006)。過去，針對中小企業特性的研究多聚焦在特殊的管理風格、經營獨立、所有權集中、規模和營運範疇相對較小、及有限資源等 (Carson & Cromie, 1990)。另外，中小企業的特性還包括：資源有限，尤其是人力、時間和財務的限制 (Davis, Hihhs & LaForge, 1985)、缺乏策略性規劃 (Fuller, 1994)，尤其是技術型的創業者，不但受資源限制的影響，還缺乏市場行銷專業知識與內部管理的能力 (Gilmore, Carson &

Grant, 2001)。Gilmore, Carson, O'Donnell & Cummins (1999) 指出，中小企業是規模相對較小與資源受限，主要決策顯著地受擁有所有權的創業家之影響。

## 二、環境—互補產業與國際市場機會

企業的資源或能力常因產業環境的改變、競爭廠商之間的模仿與替代而受到侵蝕，如何在優勢受侵蝕的情況下，重新檢視自身能力與配置資源組合，成為廠商在快速變動環境中的重要決策，此即廠商動態能力的概念 (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000)。動態能力中有兩個重要的構面，一為廠商的資源基礎 (Wernerfelt, 1984) 與能力基礎 (Barney, 1991)，另一為所處環境，環境改變除會使廠商的能力受到威脅，也會為廠商帶來新的機會，進而影響廠商的策略行為。Tropman & Morningstar (1989) 也指出，創業家的研究除應強調個人人格特質與特徵變數外，另一個不可忽視的變數為創業者執行活動時所處的環境。成功的創業家不是冒險家，其不是在找尋風險，而是知覺環境改變，不斷尋找新機會與調整資源，謹慎地評估風險與報酬之間的關係，設法降低風險，增加成功機會，評估後，對不具價值的方案，創業家會選擇放棄，對於有利的機會則會勇於追求 (Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001)。

再則，廠商之間的關係是重要的策略性資產之一，廠商須學習獲取與維持「關係資產」，此資產可成為廠商持久競爭優勢與獲利來源 (Johnson, Sohi & Grewal, 2004)。因此，中小企業除需保有內部資源與能力外，外部互補產業條件是廠商互補性資源的取得與維持、存續與獲利的關鍵，亦是國家競爭優勢的礎石之一 (Porter, 1990)。資源依賴論認為多數組織是無法僅依賴本身的資源而存活，組織以外的參與者將提供組織所需的其他資源 (Pfeffer & Salancik, 1978)。因此，產業中其他的廠商或市場的環境，亦將成為創業者重要性策略資源的要件之一 (Hills, Hansen & Hultman, 2005)。廠商將創業家精神延伸於海外市場所建立的國際網絡關係，不僅能刺激創新行為的產生 (Oviatt & McDougall, 2005; Tolstoy, 2009)，還能形成有利的市場機會 (Zhou, 2007)，此不但使廠商能尋求有利的市場區隔 (Dickson & Ginter, 1987)，並能藉由策略活動，形成廠商專屬性資產 (如品牌與產品信譽)，有效阻絕競爭，使市場區隔的利益專屬於廠商獨享。

### 三、品牌價值與中小企業建構自有品牌策略

品牌的主要功能是用來辨識或區別服務與產品 (Aaker, 1991; Doyle, 1990), 還可超越其功能性的價值, 如情感的認同 (Papasolomou & Vrontis, 2006) 與實體的感受 (Simeon, 2006), 亦是廠商對消費者的承諾或保證 (Campbell, 2002), 且可在消費者心中, 創造差異化及偏好的來源 (Doyle, 1990)。品牌權益在 80 年代被提出後, 受到許多學者的關注 (Aaker, 1991; Srivastava & Shocker, 1991), 針對品牌權益的內涵 (Keller, 1993; Aaker, 1996)、評估品牌權益的價值 (Urde, 2003; Srivastava & Mookerjee, 2004) 等研究仍是熱門的研究議題。品牌若能建構成功將會是公司, 在防禦上最強大的武器, 並且也是公司生存最好的保證 (Temporal, 2005)。品牌會滲透人心, 形成不可磨滅的無形資產, 其價值不是短期或僅靠廣告就可形成, 廠商必須持續投入資源並努力在消費者心中建立對品牌的認同 (Sjodin & Törn, 2006)。

品牌的建構對中小企業而言, 是耗時與繁複的過程, 除了要培養蒐集市場知識的專業能力、規劃行銷策略與消費者進行有效溝通外, 還要有高度的品牌管理能力 (Ojasalo et al., 2008), 再則發展品牌所需的龐大行銷費用, 往往也是中小企業卻步的原因。Temporal (2005) 研究指出亞洲地區的公司, 必須克服全球消費者對亞洲產品是次級品質的知覺, 及品牌原產地效應等問題, 並建議亞洲企業若想逃離代工的限制, 就必須利用建構品牌來創造差異化, 以追求長期生存及獲利來源。而且, 好的品牌還可提供企業創新與差異化產品的平台, 使企業的經營更具有反應市場的能力與彈性 (Melewar & Walker, 2003)。

企業在發展品牌時, 通常可以採用自行建構或收購現有品牌兩種策略, 但前者顯然是高風險、速度緩慢且昂貴的路徑; 相反的, 收購品牌卻是一個可快速得到品牌組合的路徑, 但是長期的實證資料卻顯示, 收購的結果通常是失敗的, 尤其是中小企業常無法創造一致性的品牌策略 (Doyle, 1990)。另外, 品牌資產的來源, 通常與品牌建構過程相關的行銷活動之執行有關 (Keller, 1998; Kotler & Keller, 2006)。廠商執行自創品牌策略的行銷活動, 應該是根據漸增的市場競爭與顧客品牌知識而改變, 但由於競爭條件與顧客偏好的改變, 使得維持顧客的品牌忠誠度更加困難 (Van Riel, Pahud de Mortanges & Streukens, 2005)。因此, 隨著自有品牌建構的過程不同, 相信廠商除需不斷地調整內外部資源條件外, 行銷活動亦有不同的重點。本研究經由整合相關文獻, 並透由探討三家獲台灣優良品牌獎與一家在歐美已具品牌知名度的中小型製造業, 其自創品牌的經驗, 提供中小企業廠商整合與運用原有製造與創新能

力，進行自有品牌的建構，相信，除可創造廠商本身獲利外，對提升台灣整體形象價值與再創經濟奇蹟將有所助益。

## 參·研究方法

### 一、多個案研究法

個案研究法是將焦點置於某些社會現象的單一或數個實例上 (Abercrombie, Hill & Turner, 1984)，並從少數的個案中，得到大量、豐富且細節性的資料 (Patton, 1987)，經由多元資料蒐集及多重比較分析，以期找出規律性，故是一種邏輯導向思考程序，以尋求解決問題的方法或途徑。Bonoma (1985) 指出任何研究方法的使用都必須做抉擇，在抉擇的過程中，更廣泛的方法設定比更狹隘的方法設定來得適合行銷研究，尤其行銷研究是一種強調推論角色的研究，有時為了增加研究的精確性，而降低了一般性，也就是如果把當時社會背景移除，許多有趣的現象將無法了解；且當一個領域缺乏相關研究，而研究目的是基於理論發展而非理論測試時，則個案研究對當前較新、未曾有許多研究或無堅強理論的行銷問題，提供一個有效的方法 (Perry, 1998)。

研究者探討組織動態發展時，可試圖讓自己深入事件歷程，取得質性資料，設法瞭解真實事件在歷程中所扮演的角色，呈現 how、why 等內涵 (Mintzberg, 1979)。歷程資料並非由片段的事件所組成，它與事件發展的背景、事件之間的關係、行動者的想法、感覺、詮釋、反應等相互參雜在其中，可專注於背景細節，以呈現資訊或觀點的完整性。若能加強內容的深度，將有助於呈現故事的完整性，但若僅依賴此策略，將難以將這些資料概念化或理論化，若以理論為前提，用不同的方法解釋相同的事件，可以透過各種理論的互補，使理論的建構更符合事件內涵 (Langley, 1999)。

多個案研究被視為是多重實驗，能就想瞭解的現象做反覆性的觀察、分析與比較，以衍生或延伸理論，因此，多個案研究所得到的證據，通常被認為是較強而有力、穩健與具說服力 (Eisenhardt, 1989)。本研究旨在探討台灣中小型製造業為何 (Why) 要建構自有品牌？過程中如何 (How) 尋求解決的方式？與如何 (How) 執行相關的行銷活動？針對此類研究議題，採多個案作為研究分析的方法是合適的 (Yin, 2003)。同時，藉由個案公司的深入訪談，以獲得豐富且詳盡的個案發展背景、行動者、歷史事件與其決策選擇之間的關係，有助於對相關理論做初步探索 (Langley, 1999)。

## 二、個案選取與資料收集

本研究選擇運動休閒產業製造商為研究對象，是因運動休閒產業是全球矚目的跨世紀新興領域，更成為二十一世紀主流產業之一（林房儷、劉秀端，2005），且台灣是實體運動商品輸出重鎮，在國際上具有重要地位，但這些廠商卻多以代工生產為主。本研究為尋求合適個案廠商，除限定在運動休閒產業外，並在 2004-2008 年的「台灣優良品牌」獲選廠商中，篩選符合中小企業定義的廠商，符合上述三準則者有八家廠商，接著以郵件或電話詢問經營者受訪意願，在接洽後，受限於廠商時間安排，最後僅選擇太平洋自行車股份有限公司（簡稱「太平洋」）、寶熊漁具股份有限公司（簡稱「寶熊」）、鼎鳴實業有限公司（簡稱「鼎鳴」）及永嬖企業股份有限公司（簡稱「永嬖」）等四家廠商進行訪談。

本研究為求減少個案間的變異程度，儘量選擇運動休閒產業的製造商，但在資料分析與訪談後，發現「永嬖」現今並未將高爾夫相關產品銷售至海外市場，雖然未來有計畫透過經銷商或代理商擴展至海外，但目前僅是以國內市場銷售為主；再則，「永嬖」主要的產品線有二：高爾夫用具及消防器材，訪談「永嬖」後，發現其消防器材雖有外銷，但因產品線的性質差異大，所以並未將該公司納入本研究中。飛狼露營旅遊用品股份有限公司（簡稱「飛狼」）則是透由台北市進出口同業公會的介紹，知悉該公司早已在歐美市場具有知名度，近一兩年也在台灣市場具有相當高的品牌知名度，因此將其納入研究中。在與個案公司約定時間進行深入訪談前，會先傳送訪談大綱給廠商，最後雖然僅四家個案公司，但是符合 Eisenhardt (1989) 及 Perry (1998) 所提的二個或四個以上個案較佳的建議。訪談時，會在受訪者首肯的情況下進行錄音，並將其整理成文字檔，為質化研究主要的證據 (Eisenhardt, 1989)，訪談紀錄詳見表一所示。

資料來源以訪談的初級資料和相關報導的次級資料為主，另外，並參與個案公司對外的演講或觀察其展覽會場。資料分析過程中，不斷透由多重資料的建立、整理、比較，逐漸形塑個案廠商創立自有品牌的歷程。

表一 訪談紀錄表

公司名稱	太平洋自行車	寶熊漁具	鼎鳴公司	飛狼公司
次數	8	4	3	2
受訪者	董事長、總經理	總經理	董事長	董事長
形式	面談、演講	面談、演講	面談、電訪	面談、電訪
受訪時間	約 2-3 小時/次	約 2-3 小時/次	約 2-3 小時/次	約 3 小時
錄音記錄	有	有	有	有
文字記錄	全文文字記錄	部分記錄 (受訪者要求) 文稿並經董事長同意	全文文字記錄	全文文字記錄

資料來源：本研究彙整。

註一：四家個案廠商中，「太平洋」是自 2005 年即開始訪談，訪談次數不下 20 次，並曾駐廠。「寶熊」也是 2005 年開始與該公司即有聯繫，在此僅呈現與品牌建構有關的訪談次數。

## 肆·個案分析

### 一、個案公司簡介

#### (一)太平洋自行車股份有限公司

「太平洋」是 1980 年由現任董事長林正義先生所創立，目前資本額是八千二百萬，員工一百二十人，主要生產自行車車架及成車。公司創立時，創業者以量產代工及組裝自行車的 mode 經營，追求公司的成長。1992 年受低價競爭與海外投資失利雙重打擊，公司面臨倒閉之危機，決定轉型為以技術與研發設計重新定位公司，與各國具有潛力的自行車設計師合作開發產品，並與對方協商分區的經銷權與共享品牌，2006 年開始推出自有品牌，主要的銷售地區為歐、美、日三個市場，曾榮獲 2002 年國家磐石獎、2002 年小巨人獎、2008 年台灣優良品牌。

#### (二)寶熊漁具股份有限公司

「寶熊」是由現任董事長與朋友合資創立於 1986 年，目前資本額是二億五千九百萬，員工一百四十人，創立時主要以捲線器代工為主，但因代工訂單大部分已掌握在其他代工廠，因此面臨接單困境。創業者開始轉為尋找代理商

銷售其自有品牌 OKUMA，1992 年為求降低成本，而至中國大陸的東莞投資設廠，並在 1995 年以自有品牌「狼王」在中國銷售，同年進入美國，並在西雅圖成立辦公室。2005 年成立米諾克國際釣具股份有限公司，負責台灣市場的銷售，除銷售自有品牌 OKUMA 漁具產品外，也代理銷售國外品牌的相關產品。公司目前是台灣及中國大陸捲線器第一品牌，在美、德、韓則是設有分公司，曾榮獲 2001 年、2005 年台灣精品獎、2003 年小巨人獎、2005 年台灣優良品牌。

### (三)鼎鳴實業有限公司

「鼎鳴」是 1978 年由現任董事長楊蓮傳先生獨資創立的貿易公司，目前資本額二千萬元，員工六十五人。公司創立時經銷多種產品線，但自 1980 年開始以公司品牌 Solex 專攻運動器材的外銷。1990 年購併英國 BAVERCO 集團旗下的子公司 BODY SCULPTURE (簡稱 BS) 進入英國通路，1996 年「鼎鳴」銷售的產品，擴大至戶外運動產品，包括：溜冰鞋、高爾夫球、籃球、足球、排球、滑板車、護具等，並發展出多品牌 (L. A. Sports、L. A. Golf、L. A. Trekking...等)，以使產品具有區隔與差異化，成立研發部門，負責產品的研發設計；2000 年更將研發部門分割獨立出來，成立高點國際設計有限公司，負責公司所有產品設計開發、包裝、展覽攤位規劃等。2003 年在中國大陸的廈門設廠，目前採取台灣研發、創新設計，大陸生產製造的分工模式，產品行銷全球八十多個國家，在英國、德國、法國、美國及大陸設有辦公室，擁有六十五個通路據點，榮獲 2005 年台灣優良品牌。

### (四)飛狼露營旅遊用品股份有限公司

「飛狼」是現任董事長徐鴻煥先生創立於 1989 年，生產商品主要以休閒服飾、背包、睡袋、帳篷為主，專門從事「戶外休閒旅遊用品」的開發、製造與銷售。目前資本額為一千三百萬元，員工六十餘人。1977 年徐先生任職於哥哥所開設的貿易公司，經朋友邀約到德國參展，開啓了他與德國一位學生的合作。德國合作夥伴在 1981 年即先於德國開店，並以 Jack Wolfskin 作為品牌名稱，台灣則是於 1985 年註冊品牌，1987 年投資原來委託代工的高雄工廠作為生產線，並擁有台灣地區 Jack Wolfskin 品牌所有權與經銷權，1989 年於中國蘇州設立工廠。由於 Jack Wolfskin 品牌被侷限在台灣，所以 1996 年徐先生另創 Airwolf 品牌，2008 年又創 Hidoggy 品牌。「飛狼」目前在台灣的直營門市及經銷商已擴展至六十餘家，也積極開拓海外市場，並代理日本 Caravan、美

國 Solstice、瑞典 DRIVA 及義大利 CAMP 等品牌在台灣銷售。上述四家個案公司的基本資料彙整於表二所示：

表二 個案公司基本資料

公司名稱	太平洋自行車	寶熊漁具	鼎鳴公司	飛狼公司
創立者	林正義董事長	張良任董事長	楊運傳董事長	徐鴻煥董事長
經營模式	1992 之前：OEM 量產 1992~2005：ODM 少量 多樣化生產（共同研發 共享品牌） 2005 之後：自創品牌	OEM +OBM	貿易公司起家 1987 年開工廠 OEM +OBM	1977 年貿易公司起家 1987 年開高雄工廠 1989 年中國蘇州工廠 OEM+OBM
成立時間	1980 年	1986 年	1978 年	1989 年成立飛狼
實收資本額 (2008)	8,200 萬	2 億 5,900 萬	2,000 萬	1,300 萬
員工人數 (2008)	120 人	140 人 (不含大陸員工)	65 人 (不含大陸員工)	60 多人 (不含大陸員工)
主要產品	摺疊車、特殊自行車	捲線器、釣具	健身器材、 戶外運動用品	雪衣、背包、帳篷、睡袋
品牌	1995 年~ 共享品牌 Birdy、Airminal、Gaap Tartaruga、Banshee... 等	創業初即以自有品牌： OKUMA 銷售	1980 年~ 多品牌 Solex、L.A.Golf、 L.A.Sports...等	1989 年~ 共享品牌 Jack Wolfskin
	2005 年~ 自有品牌 Pacific	1995 年於中國大陸創自有品牌： 狼王	1990 年~ 購併 BODY SCULPTURE	1996 Airwolf 2008 Hidoggy
主要銷售 地區	歐、美、日	歐、美、中國	全球 80 多個國家	歐、美、日
獲獎紀錄	2002 國家磐石獎、 2002 小巨人獎、 2008 台灣優良品牌	2001、2005 台灣精品獎、 2003 小巨人獎、 2005 台灣優良品牌	2005 台灣優良品牌	Jack Wolfskin 為 歐美知名品牌

資料來源：本研究彙整。

## 二、建構自有品牌的背景及動機—為何 (Why) 要建構自有品牌？

### (一)背景事件

「太平洋」1980年成立，以OEM代工、組裝自行車為主要業務。1990年以後公司經歷快速地成長，但也同時遭遇經營困境下，經過創業者林董事長的審思，發覺公司所銷售的產品過於普通僅能與競爭者採低價競爭，且同業中的廠商為追求較低的生產成本也大多將生產線外移。當時，創業者在美國與德國的海外子公司投資失利，與無足夠資金的情況下，決定轉型為以技術與研發設計重新定位公司，並將生產方式調整為小組生產的方式，有助於生產少量多樣、高複雜性的自行車。創業者為尋求創新與研發設計的來源，以開放的心胸與各國具有潛力的自行車設計師合作開發產品，並與對方協商分區的經銷權與共享品牌，目前已合作開發十五款以上的摺疊自行車，其中以Birdy最為著名。「太平洋」爾後透由與各國個人設計師或小型廠商的合作，不但取得對國外市場的需求，以反應產品設計的互補能力，同時透過這些設計師的合作通路或共同研發進入當地市場，再則，因共享品牌亦培養通路體系、產品配銷、維修及售後服務的管道，這些能力的培養對於「太平洋」於2006年開始推出自有品牌時，提供了發展的基礎。

「寶熊」創立於1986年，以捲線器代工為主，在面臨接單窘境，使產能無法有效地運用下，創業者開始轉為尋找代理商，銷售其自有品牌OKUMA。早期推自有品牌市場支持度不高，品質也不穩定，不過，隨著公司研發設計能力的提升，產品漸獲大型貿易商的青睞，但受制於貿易商，僅能以OEM或ODM的方式合作銷售其產品，造成前八年自有品牌的銷售業績，僅佔總營收的10%，甚至後來開拓歐洲市場，還是僅能以代工生產為主，自有品牌銷售為輔。公司雖於1995年在美国西雅圖設立辦公室，但一直處於虧損的狀況，1998年創業者舉家遷往美國，並在當地設立研發中心，聘請當地喜好釣魚的美籍業務員，以獲知魚種習性並貼近美國市場。「寶熊」目前在美、德、韓皆設有分公司，是台灣及中國大陸捲線器第一品牌；全世界手動Trolling reel及Fly reel第一品牌，2002年也獲得美國tackle tour網路票選為全美第三大釣具品牌。

「鼎鳴」創立於1978年，自1980年開始即以公司品牌Solex專攻運動器材的外銷。1985年因擴充過快、國外廠商倒帳、存貨積壓過多、及公司體質不良等原因，使公司面臨倒閉危機，後來靠顧客信賴，提供高獲利訂單，而幸運度過危機。1990年購併BS進入英國通路，但在收購後創業者除發現該公司內部問題不易解決外，也體認公司僅能銷售產品，無法研發新產品及控制產品品質，品牌價值並無法持續維持，於是除陸續投入300多萬美元的資金與七年的心力讓BS回歸正軌外，還成立研發部門；2000年更將研發部門獨立出來，

成立高點國際設計有限公司，負責公司所有產品設計開發、包裝、展覽攤位規劃等。1996 年「鼎鳴」擴大銷售產品線，並發展出多品牌（L. A. Sports、L. A. Golf、L. A. Trekking...等），以使產品有所區隔與差異化。

「飛狼」創立於 1989 年，1977 年創業者徐董事長任職於哥哥所開設的貿易公司，到德國參展開啓了與德國一位學生的合作，當時由徐董事長在台灣找工廠代工生產產品，再出口至德國銷售，他們認為台灣的產品如果沒有打品牌，永遠都只是低價品，客人容易殺價，有品牌才可以把產品的價值提高，也體認到必須要自己開店，因此，德國在 1981 年即開店並以 Jack Wolfskin 作為品牌名稱。台灣於 1985 年註冊品牌，1989 年成立「飛狼」開始開店銷售，擁有台灣地區 Jack Wolfskin 品牌所有權與經銷權，由於品牌被侷限在台灣，徐董事長覺得一定要自創品牌，要留下屬於自己的東西，所以 1996 年徐董事長另外創立 Airwolf 品牌，主攻歐洲市場，2008 年又創 Hidoggy 品牌，準備行銷全世界，目前 Hidoggy 品牌已銷售至瑞典的通路，自有品牌的銷售額佔整體營收的 80% 以上。

## (二)創業家精神驅動經營方向調整

個案公司中，「寶熊」、「鼎鳴」與「飛狼」的創業者在創立初期，就有發展自有品牌的想法及作法，而「太平洋」則是在遭受低價競爭與海外投資失利時，體認品質確保、技術掌握與研發設計的重要性，創業者才思考想跳脫低價競爭的紅海，先轉型以技術研發為主，且不惜舉債投入研發，於是，創業者以尋求海外設計師為合作對象，發展出共同研發、共享品牌的經營模式，而在研發具成效後，體認到光躲在別人後面從事生產製造的代工活動，並無法顯現公司的價值，才開始推出自有品牌，進而涉入品牌的經營活動。此部分個案分析彙整如表三所示：

表三 個案公司建構自有品牌的背景及動機-創業家精神驅動經營方向調整

	太平洋自行車	寶熊漁具	鼎鳴公司	飛狼公司
創業家精神驅動經營方向調整	OEM 起家，創業者在遭受低價競爭與投資失利，主動思考轉型以技術研發為主，在技術研發具有領導性時，先發展共享品牌模式，才嘗試推出自有品牌。	創立時以捲線器 OEM 為主，但因訂單掌握在其他代工廠的手中，因而面臨接單困難，創業者轉為尋找代理商，銷售自有品牌產品。	貿易商起家，創立初期，創業者就有發展自有品牌 (Solex) 的想法及作法。接著開工廠，在收購英國通路商後，開始深耕品牌。	貿易商起家，創立初期，創業者就有發展自有品牌的想法及作法。先發展共享品牌模式，投資工廠後才嘗試推出自有品牌。

資料來源：本研究彙整。

由個案分析顯示，創業者不僅是公司的創立者與市場機會的知覺者，對自創品牌的堅持與發展，亦扮演著重要的角色。此與過去策略研究的議題相呼應，因為多數研究指出策略研究必須與創業家精神整合，創業者除會主動察覺市場機會，還會調整公司的策略 (Choi & Shepherd, 2004; 洪世璋、蔡碧鳳，2006)，因此，廠商自創品牌策略，將受企業主的動機主導。針對此議題，本研究提出以下命題：

**命題 1：若創業者能主動偵察與辨識市場機會，則對自有品牌的建構具有正面的影響。**

**命題 1a：若創業者能主動偵察與辨識市場機會，則會主導企業經營方向的調整。**

**命題 1b：若創業者能主導企業經營方向的調整，則對自有品牌的建構具有正面的影響。**

### 三、品牌建構方式—如何 (How to) 建構自有品牌？

#### (一)國內互補產業條件與調整經營型態

1970~1990 年代，運動休閒產品的製造與出口在台灣非常興盛，此也培養出廠商的製造能力，並進而具有研發能力 (Kale & Little, 2007)，雖然目前受廠商外移的影響，中國大陸是運動用品的主要出口國，但主要是來自台灣廠商的貢獻。檢視個案廠商，「太平洋」、「寶熊」、「鼎鳴」、及「飛狼」的創業者或總經理認為，現階段台灣的運動休閒產業可以成功的發展自有品牌，與所處的國內產業條件與國際市場環境具有重要的關連。例如，僅將生產基地設於

台灣的「太平洋」，認為自行車產業在台灣具有完整的供應鏈，雖有許多零配件業者外移，但卻未受到嚴重的影響。「寶熊」則是因為台灣人工成本上漲，故外移至中國大陸設廠，以尋求成本的優勢。「鼎鳴」是因為台灣運動用品產業，自 1979 年起供應商快速成長，使公司能在國內尋求與健身器材製造代工廠合作，而提供各種健身產品來支持其品牌發展。「飛狼」創立時在台灣具有許多戶外露營與休閒用品的代工廠，這些代工廠多專注在代工的量產，使「飛狼」的創業者可在接到德國訂單時，能將標準量產工作外包，自己專注在滿足海外合作對象各種多樣小量訂單的組合，因此比較不用擔心這些大廠會與「飛狼」爭取單一的小量銷售市場，因而不會產生立即的競爭。由個案分析發現，藉助與運用完整的產業群聚、供應鏈與同業廠商的支援，成為中小企業建構自有品牌時有利的基本條件，此部分個案分析彙整如表四所示：

表四 個案公司建構自有品牌-國內互補產業條件與調整經營型態

	太平洋自行車	寶熊漁具	鼎鳴公司	飛狼公司
國內互補產業條件與調整經營型態	台灣自行車產業於 1990 年達到成熟期，具有完整的上、中、下游完整的供應鏈，雖有許多零配件業者外移，但卻未受到嚴重的影響。	台灣人工成本上升及同業外移的影響，使公司的製造成本不具競爭力，以致至中國設廠，國內以研發為主。	台灣自 1980 年起運動用品產業快速發展，創業者與健身器材製造商合作，提供產品支持品牌發展。	在接到海外訂單時，將標準量產功能外包，專注在滿足海外合作對象各種多樣小量訂單的組合，因而不會產生立即的競爭。

資料來源：本研究彙整。

因此，廠商之間的「關係資產」(Johnson, Sohi & Grewal, 2004)、外部產業支援條件 (Porter, 1990)，與組織以外的參與者 (Pfeffer & Salancik, 1978) 是創業者重要性策略資源 (Hills, Hansen & Hultman, 2005)，針對此議題，本研究提出以下命題：

**命題 2：若創業者能運用互補產業條件，則對自有品牌建構具有正面的影響。**

**命題 2a：若創業者能運用互補產業條件，則會重新配置資源與調整經營型態。**

**命題 2b：若創業者能重新配置資源與調整經營型態，則對自有品牌建構具有正面的影響。**

## (二)國際市場機會與市場區隔、定位、品牌策略

自 1980 年代後期，歐美先進國家的消費者對運動休閒產品的需求，不僅

止於運動或一般交通功能及用途，隨著越來越重視休閒生活、個人品味及舒適的騎乘或使用享受，市場上出現各種特殊功能的休閒與個性化商品，例如自行車除強調在外觀上及用途上的變化，逐漸轉向休閒、健身的功能用途。同時，這些國家受國內勞動條件的影響，多將生產製造外包至其他的新興工業化國家，而使這些新興的國家有機會學習新技術與培養研發的能力 (Kim, 1997; Kale & Little, 2007) 外，還可以將產品銷售至海外市場。

「鼎鳴」及「飛狼」的創業者是利用參展的機會，發覺海外市場對該類產品的需求，於是「鼎鳴」便利用與海外通路商合作，不但提供合作廠商所需的產品，也經由該通路推出自有品牌。「飛狼」的創業者則與德國的合作夥伴採取共享品牌的方式，對方持有除台灣以外的品牌所有權，「飛狼」則擁有該品牌在台灣的所有權與經銷權，且協定生產由「飛狼」負責。「太平洋」剛開始僅想獲取產品設計概念與研發技術，但卻利用共同研發與共享品牌的方式，使其不但能取得研發設計的能力，還能以固定的權利金支付方式取得除歐洲、俄羅斯與土耳其以外地區的品牌權益，「太平洋」並擁有產品的製造與修改權。「寶熊」的創業者觀察創業時台灣地區將釣魚視為休閒活動的人口還未形成氣候，認定德國與美國市場才具有發展的機會，此部分個案分析彙整如表五所示：

表五 個案公司建構自有品牌-國際市場機會

	太平洋自行車	寶熊漁具	鼎鳴公司	飛狼公司
國際市場機會	利用德國參展機會，發掘有潛力產品，以舉債方式共同研發產品後，共享品牌，以固定權利金支付方式取得除歐洲、俄羅斯與土耳其以外的經銷權與生產權。	認為台灣將釣魚視為休閒活動的人口還未形成氣候，認定當時德國與美國市場才具有發展的機會。	利用參展機會，發覺海外市場對該類產品的需求。與海外通路商合作，不但提供合作廠商所需產品，也經該通路推出自有品牌	利用參展機會，發覺海外市場，與德國的合作夥伴共享品牌，且協定生產由台灣負責。

資料來源：本研究彙整。

因此，由個案分析，發現 1980~1990 年代運動休閒產業，雖然在台灣是製造與出口興盛的產業，但因國內所得與消費意識尚未形成，所以國際市場機會的發掘，不但使廠商能獲取海外網絡關係的資源，且成為建構自有品牌的關鍵。此時，國際市場的運動休閒風氣所形成的市場區隔，正是個案廠商自創品牌的有利區隔。再則，當創業家能在海外市場建立網絡關係，將有助於廠商創新行爲 (Oviatt & McDougall, 2005; Tolstoy, 2009)，與市場機會 (Zhou, 2007) 的展現，促使廠商能尋求有利的市場區隔 (Dickson & Ginter, 1987)，並提高策略與行銷活動成功的機會。

個案中，「太平洋」與「飛狼」採取與設計師或海外顧客，劃分銷售區域方式，使雙方可共享品牌價值，如此，不但可專業分工，雙方還可共享未來價值，如「太平洋」後來以自有品牌 Pacific 銷售，除將公司研發的產品採貼牌方式作為調整產能的手段，並利用海外設計師或海外顧客作為純自有品牌進入海外市場的銷售據點。「飛狼」現在也是利用與德國合作關係，將自有品牌 Hidoggy 引進歐洲 Jack Wolfskin 的現有通路中，而預備在北歐市場中推出 Hidoggy 品牌。「寶熊」則選擇以自創的 OKUMA 品牌行銷歐美成功後，才引進台灣市場，在中國大陸則以自有品牌狼王銷售，採取雙品牌策略。「鼎鳴」是採用產品線品牌，其品牌除了收購的英國通路 BODY SCULPTURE 外，並將其戶外運動用品，分為 L. A. Sports、L. A. Golf 及 L. A. Trekking 等。因此可以發現個案公司的自創品牌策略並不一致，可先選擇與海外合作對象共享品牌，不但可解決資源條件的限制，還可透過合作夥伴獲得市場知識，但主要仍是採單一或雙品牌進行銷售，以避免公司的資源被分散，此可呼應 Keller (1998) 所指出的，中小企業受限於資源，應集中資源於一或二個強勢品牌比較容易成功。

### (三) 確認市場區隔、定位、品牌策略與建構自有品牌的行銷活動

個案中，「太平洋」以高品質、高單價的客製化自行車作為定位，只生產具原創性或複雜度高的自行車，同時僅服務以認同此定位的顧客為主，例如雀巢公司的經營者曾為一台夢想中的自行車，特地飛到台灣請「太平洋」完成她的夢想。「太平洋」對於殺價的顧客寧願放棄以保有利潤，目前在業界具有極高的口碑，並形成獨特的市場區隔。「寶熊」雖以全球釣具市場為目標，但早期還是先以歐美為主要市場，其生產各種高品質的釣具，將品牌定位在最有價值的釣具產品。「鼎鳴」將品牌定位在提供供應商一次購足的服務，且以全球健身器材及運動用品市場為目標。「飛狼」以提供高品質耐用性的戶外休閒旅遊用品為定位，以全球市場為主要目標市場。由個案分析發現大部分個案公司是以全球市場為銷售目標，但發展初期多會將資源優先鎖定在某一市場區隔中。

除此以外，因「太平洋」是鎖定金字塔頂端的消費者為目標客群，不但要求品質與設計感，還採預收貨款的高單價策略。「寶熊」則考量與日本漁具大廠競爭，所以除品牌名稱近似日文發音的品牌名稱設計外，其訂價策略是稍微較日系產品更優惠，來提高消費者使用的意願。「鼎鳴」則是考量其銷售國家不同的生活水平，提供各種價位產品銷售全球。「飛狼」開始銷售時，是採

中等價格，以學生為目標市場，設點於學校附近，當學生背著「飛狼」的背包就等於幫「飛狼」打免費的廣告，效果極佳且還能有同儕之間的影響力。由個案分析發現，在發展品牌時應採中高價策略，或直接鎖定高價品牌作為比較的對象，才有助於品牌價值的展現。

在通路上，多會先尋求海外合作廠商來代理銷售其品牌，其中「太平洋」、「寶熊」及「鼎鳴」，除了與代理商培養良好的合作關係外，還將大部分品牌的推廣工作及終端消費者的服務，交由海外代理商全權負責。「太平洋」更利用海外設計師銷售公司的產品，以彌補資源受限下，無法自行建立自有通路的缺點。「寶熊」則是因承接德國知名品牌 DAM 的訂單，開啓其在歐洲市場銷售的機會，並代理 DAM 在亞洲地區的銷售業務；「鼎鳴」則因為併購英國通路品牌 BODY SCULPTURE，而開啓歐洲通路，目前該品牌已成為鼎鳴的主要獲利來源。「飛狼」由第一家門市成立至今，直營門市及經銷商已擴展至 60 餘家，並代理日本 Caravan、美國 Solstice、瑞典 DRIVA 及義大利 CAMP 等品牌。由以上分析，部分個案公司是朝專業化的產品發展，部分個案公司雖是朝提供完整系列的產品，但多會尋求獨特性與差異化來讓其品牌產品除具多樣性外，還能與競爭者具有區別性。另外可以發現在品牌建構的過程中，除尋求機會建立自有的通路外，如能與通路商間建立良好的互動關係，有助於其品牌的發展，此時並不一定要急於自建通路，等時機成熟時自然能有自己的通路價值。

由於四家公司在促銷預算上都有限，「太平洋」及「寶熊」早期，甚至只依賴參展與代工顧客的口碑宣傳來行銷其產品，也發現廠商最常使用的推廣工具就是參展，透過參加國際知名的貿易展來推廣品牌，但參展的效果並無法立竿見影，而是需要較長時間才能累積顧客對公司的知覺價值，爾後才有獲取訂單的機會。受訪者指出，與他們一起參展的部分廠商常在一兩次參展後，無法獲致立即的成果就不再參展，使得過去參展的投資不但無法顯現效益，還浪費了資源，這與 Foster (1986) 的研究顯示，許多投入研發的資金如未能累積到一定門檻，是無法顯現其投資效益的，似乎有相似的現象。

另一種常用的推廣方式是在專業雜誌上刊登廣告，如「太平洋」、「寶熊」及「飛狼」都是利用專業雜誌來推廣其品牌的知名度，就受訪者表示，此種方式較直接有效，但由於是專業雜誌，所以客戶對品質的要求非常重視。另外，個案公司也推展不同活動以凝聚消費者的向心力與提升品牌知名度，像「太平洋」在台灣舉辦 Birdy Day、贊助台灣自行車選手；「寶熊」在台灣舉辦灘釣比賽、免費贊助國內大專院校釣魚社團成立，讓學生培養垂釣的興趣、及贊

助美國職業的釣魚比賽選手等；「飛狼」則是積極提倡戶外休閒教育推廣工作，定期舉辦室內各種講習及各項戶外生態登山健行活動，支持與贊助各大專院校、社會團體、戶外活動團體。此外，每一家個案公司皆擁有自己的專屬網站，可即時提供產品及品牌訊息並與消費者互動。由個案分析發現，個案公司最常使用的推廣方式是，參加國際展覽、在專業雜誌刊登廣告或運用各種活動讓顧客直接參與體驗產品的價值，且推廣活動也以品牌形象創造及提昇品牌知名度為主，此部分個案分析彙整如表六所示。

表六 個案公司品牌策略與有關的行銷活動

	太平洋自行車	寶熊漁具	鼎鳴公司	飛狼公司	
品牌策略	自有品牌 (Pacific)、貼牌、共享品牌	雙品牌 (OKUMA、狼王)	產品線品牌，Solex、BODY SCULPTURE、L. A. Golf、L. A. Sports...	共享品牌 (Jack Wolfskin) 自有品牌 (Airwolf、Hidoggy)	
品牌行銷活動	產品	原創性與複雜的專業化產品	最有價值的釣具與完整的產品線	專業化的產品	
	定價	高價位	中高價位	各種價位	
	通路	國外代理商與共享品牌設計師或企業、國內銷售子公司	國外代理商、國內銷售子公司，並在國內自建通路，與代理國外知名品牌	國外代理商、英國購併的通路	直營門市及經銷商已擴展至 60 餘家，並代理日本、美國、瑞典及義大利等品牌
	促銷	1. 參展 2. 專業雜誌刊登廣告 3. 舉辦活動 4. 公司專屬網站	1. 參展 2. 專業雜誌刊登廣告 3. 舉辦活動 4. 公司專屬網站	1. 參展 2. 公司專屬網站	1. 參展 2. 專業雜誌刊登廣告 3. 舉辦活動 4. 公司專屬網站

資料來源：本研究彙整。

因此，這些個案廠商多能以品牌辨識或區別服務與產品 (Aaker, 1991; Doyle, 1990)，還可超越其功能性的價值，對顧客或消費者實現承諾或保證 (Campbell, 2002)，創造差異化 (Doyle, 1990)，並使品牌成為公司生存最好的保證，利用共享品牌去克服全球消費者對亞洲產品是次級品質的知覺，及品牌原產地效應等問題 (Temporal, 2005)。廠商更透由這些海外合作廠商的網絡關係培養市場知識的專業能力、規劃行銷策略與消費者進行有效溝通外 (Ojasalo et al., 2008)，還藉助他們海外的據點執行品牌相關行銷活動 (Keller, 1998; Kotler & Keller, 2006)。針對此議題，本研究提出下列有關的命題：

**命題 3：若創業者能發掘國際市場機會，則對自有品牌建構具有正面的影響。**

**命題 3a：若創業者能發掘國際市場機會，則有助於市場區隔、定位、品牌策略與行銷活動的確認。**

**命題 3b：若創業者能確認市場區隔、定位、品牌策略與行銷活動，則對自有品牌建構具有正面的影響。**

## 伍·結論與建議

### 一、結論

雖然針對品牌的研究議題相當熱門，但是有關中小企業如何建構自有品牌的議題仍相當的稀少，因此，本研究藉由多個案研究方法，初步探討中小型運動休閒產業的製造商建構自有品牌的過程，整合相關文獻與個案公司的實務分析後發現，中小企業創業者雖會面對不同的問題，但因具備創業家精神，不僅會主動尋求問題的解決方法，且會隨環境的改變，調整內外部資源，將原為競爭的產業結構視為外部資源取得機會（外包與支援零組件的取得），形成公司新資源與能力的挹注，進而累積本身的資源與能力，成為有利於自有品牌建構的優勢條件。所以，創業者的思維除影響公司的創立外，還影響公司資源及能力的取得，更是推動自創品牌策略的主要動力來源。

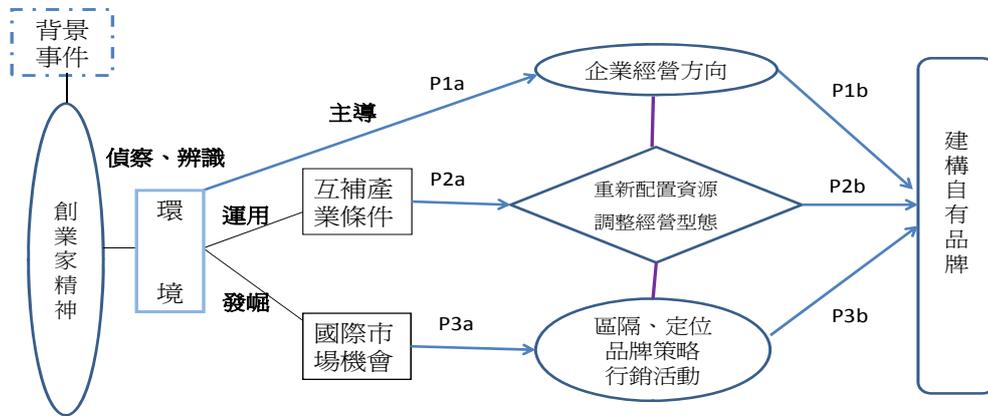
中小企業在市場上的影響力低，所以非常容易受到外部產業及市場發展趨勢的影響。所有個案廠商都是先選擇在歐洲或美國市場發展，等時機成熟再回過頭開發台灣市場，這主要是因為台灣當時的運動休閒風氣尚未養成外，台灣的市場規模狹小，所以才會選擇先至海外發展，由此可見，環境除是產業供應條件也是市場需求條件，對廠商自創品牌策略具有非常重要的影響；而「太平洋」及「飛狼」都是先建立國際網絡關係，與其他國家的夥伴合作以共享品牌的方式，再逐步自創品牌，不但可解決資源條件的限制，還可透過合作夥伴獲得市場知識。此外由訪談中也發現，自創品牌不但可讓企業跳脫代工時的微利，還能降低景氣的影響。

在個案公司資源的限制下，可以看到中小企業專注在研發設計能力的提升，並以創新來維持品牌的發展，在推廣品牌上，也會選擇效益較高的國際展覽及專業雜誌，而非是一般大公司所採用的電視廣告，還利用建立專屬社群的方式讓消費者直接體驗產品價值，並形成口碑宣傳效果。此外，創業者會運用有限的行銷預算，以原本堅持的產品定位（技術的創新與高品質的保證）作為品牌定位基礎，進而選取合適的目標顧客，以形成有效的市場區隔；而企業透過執行品牌策略與行銷活動，創造出具差異性的品牌價值，本研究將此研究結論整理成表七與圖一。

表七 個案公司建構自有品牌過程

項目 廠商	創業時的 業務型態	互補產業	國際市場機會	企業經營方向改變		自有品牌策略	
				重新配 置資源	業務型 態調整	區隔定位 品牌策略	行銷活動
太平洋自行車	OEM 代工生產	台灣自行車產業於 1990 年達到成熟期，具有完整的上、中、下游完整的供應鏈，雖有許多零配件業者外移，但卻未受到嚴重的影響。	利用德國參展的機會，發掘有潛力產品，以舉債方式共同研發產品後，共享品牌，以固定權利金支付方式取得除歐洲、俄羅斯與土耳其以外的經銷權與生產權。	轉型為以技術與研發設計重新定位	OEM 轉 ODM 轉 OBM	貼牌 共享品牌 自有品牌	原創性與複雜的專業化產品；高價位；國外代理商與共享品牌設計師或企業、國內銷售子公司為通路；促銷活動為 1. 參展，2. 專業雜誌刊登廣告，3. 舉辦活動，4. 公司專屬網站。
寶熊漁具	OEM 代工生產	台灣人工成本上升及同業外移的影響，使公司的製造成本不具競爭力，以致至中國設廠，國內以研發為主。	一開始就認為台灣將釣魚視為休閒活動的人口還未形成氣候，認定當時德國與美國市場才具有發展的機會。	經營重心置於提高品質及研發設計能力	OEM 轉 ODM 轉 OBM	雙品牌	最有價值的釣具與完整的產品線；中高價位；國外代理商、國內銷售子公司為通路，並在國內自建通路，與代理國外知名品牌；促銷活動為 1. 參展，2. 專業雜誌刊登廣告，3. 舉辦活動，4. 公司專屬網站。
鼎鳴公司	貿易商起家	台灣自 1980 年起運動用品產業快速發展，創業者與健身器材製造商合作，提供產品支持品牌發展。	利用參展的機會，發覺海外市場對該類產品的需求。利用與海外通路商合作，不但提供合作廠商所需的產品，也經由該通路推出自有品牌	資源整合找國外合作	貿易轉 貿易加 製造	產品線品牌	完整的產品線；各種價位；國外代理商、英國購併的通路；促銷活動為 1. 參展，2. 公司專屬網站。
飛狼公司	貿易商起家	在接到海外訂單時，將標準量產功能外包，專注在滿足海外合作對象各種多樣小量訂單的組合，因而不產生立即的競爭。	利用參展的機會，發覺海外市場，與德國的合作夥伴共享品牌，且協定生產由台灣負責。	資源整合找國外合作	貿易轉 貿易加 製造	共享品牌 自有品牌	專業化的產品；中價位；國內直營門市及經銷商已擴展至 60 餘家，並代理國外品牌；促銷活動為 1. 參展，2. 專業雜誌刊登廣告，3. 舉辦活動，4. 公司專屬網站。

資料來源：本研究彙整。



資料來源：本研究整理

圖一 觀念性研究架構圖

## 二、研究限制與建議

本研究採用多個案研究方法，初步探討中小企業自創品牌的過程，雖然利用深入訪談的方式，可以瞭解個案公司的創業者對品牌發展的思維，但可能會因受訪者的主觀認知及記憶而產生部分的偏誤，所以本研究儘可能利用各種資料來源相互驗證。此外，由於廠商的聯繫、願意受訪的廠商之安排不易與研究時間的限制，僅選擇四個個案公司進行分析，所以在結論的豐富性上，及個案的相互驗證上仍有不足。在研究結論上，因為本研究偏向製造商觀點（雖其中二家原為貿易商，但後來是與其他企業共同投資製造），忽略了服務業的廠商；而且運動休閒產業的製造產品是屬於選購品，所以在結論的適用性上，會較偏向適合應用在生產選購品的中小企業廠商的參考。後續對此主題有興趣的研究者，建議可增加個案數或進行多種產業的比較，以驗證本研究結果，或可進一步分析中小企業如何創造及維持其品牌權益。

## 參考文獻

- 林房儂、劉秀端，「運動休閒產業發展重要課題與策略」，*國民體育季刊*，第 34 卷第 2 期，2005 年，頁 18-23。
- 洪世章、蔡碧鳳，「企業興業與成長：比較個案研究」，*中山管理評論*，第 14 卷第 1 期，2006 年，頁 79-117。
- 經濟部中小企業處，「2009 年中小企業白皮書」，台北：經濟部，2009 年。
- Aaker, D. A., "Building Strong Brands", New York: Free Press, 1996.
- Aaker, D. A., "Management Brand Equity", New York: Free Press, 1991.
- Abercrombie, N., Hill, S. & B. S. Turner, "The Penguin Dictionary of Sociology", Harmondsworth: Penguin, 1984.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17(1), 1991, pp. 99-120.
- Bhide, A., "How Entrepreneurs Craft Strategies That Work", *Harvard Business Review*, Vol. 72(2), 1994, pp. 150-161.
- Bonoma, T. V., "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(2), 1985, pp. 199-208.
- Brush, C. G., Greene, P. G. & M. M. Hart, "From the Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing A Resource Base", *Academy of Management Executive*, Vol. 15(1), 2001, pp. 64-78.
- Campbell, M. C., "Building Brand Equity", *International Journal of Medical Marketing*, Vol. 2(3), 2002, pp. 208-218.
- Carson, D. and Cromie, S., "Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7(3), 1990, pp.5-18.
- Chen, M. and Hambrick, D.C., "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(2), 1995, pp.453-482.
- Choi, Y. R. & D. A. Shepherd, "Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities", *Journal of Management*, Vol. 30(3), 2004, pp. 337-395.
- Covin, J. G. & D. P. Slevin, "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, Vol. 25(3), 1998, pp. 217-234.
- Davis, C. D., Hihhs, G. E. and LaForge, R. W., "The Marketing /Small Enterprise Paradox: A Research Agenda", *International Small Business Journal*, Vol. 3(3), 1985, pp.31-42.
- Davis, S. M. & M. Dunn, "Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth", San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

- Denrell, J., Fang, C. & S. G. Winter, "The Economics of Strategic Opportunity", *Strategic Management Journal*, Vol. 24(10), 2003, pp. 977-990.
- Dickson, P. R. & J. L. Ginter, "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 51(4), 1987, pp. 1-10.
- Doyle, P., "Building Successful Brands: The Strategic Options", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7(2), 1990, pp. 5-20.
- Drucker, P. F., "Innovation and Entrepreneurship", New York: Harper Row, 1985.
- Eisenhardt, K. M. & J. A. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They? ", *Strategic Management Journal*, Vol. 21(10/11), 2000, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K., "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), 1989, pp. 532-550.
- Fernández, Z. and Nieto, M. J., "Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37(3), 2006, pp. 340-351.
- Foster, R. N., "Assessing Technological Threats", *Research Management*, Vol. 29(4), 1986, pp. 17-20.
- Fuller, P. B., "Assessing Marketing in Small and Medium-Sized Enterprises", *European Journal of Marketing*, Vol. 28(12), 1994, pp.34-49.
- Gillinsky, A. J., Stanny, E., McCline, R. L. & R. Eyler, "Does Size Matter? An Empirical Investigation into the Competitive Strategies of the Small Firm", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 12(2), 2001, pp. 1-13.
- Gilmore, A., Carson, D. & K. Grant, "SME Marketing in Practice", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19(1), 2001, pp. 6-11.
- Gilmore, A., Carson, D., O'Donnell, A. and Cummins, D., "Added Value: A Qualitative Assessment of SME Marketing", *Irish Marketing Review*, Vol. 12(1), 1999, pp. 27-35.
- Hill, J., "A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviors & Research*, Vol. 7(5), 2001, pp. 171-204.
- Hill, J., Nancarrow, C. and Wright, L. T., "Lifecycle and Crisis Points in SMEs: A Case Approach", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20(6), pp. 361-369.
- Hills, G., D. Hansen & C. Hultman, "A Value Creation View of Opportunity Recognition Processes", *The International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, Vol. 2(4), 2005, pp. 404 - 417.
- Hills, G., Hultman C. & M. Miles, "The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46(1), 2008, pp. 99-112.
- Ho, Y. C. & T. H. Tsai, "The Impact of Dynamic Capabilities with Market Orientation & Resource-Based Approaches on NPD Project Performance", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 8(1), 2006, pp. 215-228.

- Hultman, C., "Nordic Perspectives on Marketing and Research in the Marketing/Entrepreneurship Interface", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 1(1), 1999, pp. 52-69.
- Ibrahim, A. B. and Goodwin, J. R., "Perceived Causes of Success in Small Business", *American Journal of Small Business*, Vol. 11(2), 1986, pp.41-50.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & D. L. Sexton, "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth", *Academy of Management Executive*, Vol. 15(1), 2001, pp. 49-63.
- Johnson, J. L., Sohi R., & R. Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 68(7), 2004, pp. 21-36.
- Kale, D. & S. Little, "From Imitation to Innovation: The Evolution of Innovative R&D Capabilities in the Indian Pharmaceutical Industry", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 19(5), 2007, pp. 589 - 609.
- Keller, K. L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), 1993, pp. 1-22.
- Keller, K. L., "Strategic Brand Management", Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- Kim, L., "Imitation to Innovation: the Dynamics of Korea's Technological Learning", Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Kohli, C., "Branding Consumer Goods: Insights from Theory and Practice", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14(3), 1997, pp.206-219.
- Kotler, P. & K. L. Keller, "Marketing Management", 12th ed., N. J.: Pearson Education, Inc, 2006.
- Kraft, F. B. & P. W. Goodell, "Identifying the Health Conscious Consumer", Newbury Park, CA: Sage Pub., Inc., 1989.
- Langley, A., "Strategies for Theorizing from Process Data", *The Academy of Management Review*, Vol. 24(4), 1999, pp. 691-710.
- Melewar, T. C. & C. M. Walker, "Global Corporate Brands Building: Guidelines and Case Studies", *Journal of Brand Management*, Vol. 11(2), 2003, pp. 152-171.
- Mendham, S. & G. Bannock, "Small Business and Economic Change", paper presented at the International Congress. Spain. 1982, October.
- Mintzberg, H., "An Emerging Strategy of "Direct" Research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24(4), 1979, pp. 582-589.
- Ojasalo, J., Nätti, S. & R. Olkkonen, "Brand Building in Software SMEs: An Empirical Study", *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 17(2), 2008, pp. 92-107.
- Oviatt, B. M. & P. P. McDougall, "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29(5), 2005, pp.537-553.
- Papasolomou, I. & D. Vrontis, "Building Corporate Branding through Internal Marketing: the Case of the UK Retail Bank Industry", *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 15(1), 2006, pp. 37-47.

- Patton, M. Q., "How to Use Qualitative Methods in Evaluation", Newbury Park: Sage Pub., Inc., 1987.
- Perry, C., "Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 32(9/10), 1998, pp. 785-802.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik, "The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective", New York: Harper & Row, Publishers, 1978.
- Porter, M. E., "The Competitive Advantage of Nations", New York: Free Press, 1990.
- Randall, G., "Branding", London: Kogan Page Limited, 1997.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. & S. Venkataraman, "Three Views of Entrepreneurial Opportunity", in Acs, Z. J. & D. B. Audretsch(eds.) , "Handbook of Entrepreneurship Research", 2003, pp. 141-160.
- Shane, S. A. & S. Venkataraman(2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, Vol. 5(1), 2000, pp. 217-226.
- Simeon, R., "A Conceptual Model Linking Brand Building Strategies and Japanese Popular Culture", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24(5), 2006, pp. 463-476.
- Sjödin, H., & F. Törn, "When Communication Challenges Brand Associations: A framework for Understanding Consumer Responses to Brand Image Incongruity", *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 5 (1), 2006, pp. 32-42.
- Srivastava, N. V. & A. Mookerjee, "Determinants of Brand Equity for Banking Business Application Software Products", *International Journal of Technology Management*, Vol. 28(1), 2004, pp. 128-138.
- Srivastava, R. K. & A. D. Shocker, "Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement, Report Number 91-124", Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1991.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. & H. I. Grousbeck, "New Business Ventures and Entrepreneur", 3rd ed., Homewood, IL: Irwin, 1989.
- Storey, D. J., "Understanding the Small Business Sector", London: Routledge, 1994.
- Storey, D., Watson, R. & P. Wynarczyk, "Fast Growth Small Businesses: Case Studies of 40 Small Firms in North East England. Department of Employment", Research Paper No. 67, London, 1987.
- Teece, D.J., Pisano, G., & A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), 1997, pp. 509-533.
- Temporal, P., "Branding for Survival in Asia", *Brand Management*, Vol. 12(5), 2005, pp. 374-378.
- Timmons, J. A., "New Venture Creation", 5 ed., Singapore: McGraw-Hill, 1999.
- Tolstoy, D., "Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign-Market Network", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47(2), 2009, pp. 202-220.
- Tropman, J. E. & G., Morningstar, "Entrepreneurial Systems for the 1990's, Their Creation, Structure and Management", New York: Quorum, 1989.

- Urde, M., "Core value-based Corporate Brand Building", *European Journal of Marketing*, Vol. 37(7/8), 2003, pp. 1017-1040.
- Van Riel, A. C. R., Pahud de Mortanges, C. & S. Streukens, "Marketing Antecedents of Industrial Brand Equity: An Empirical Investigation in Specialty Chemicals", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34(8), 2005, pp. 841-847.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based view of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 1(5), 1984, pp. 171-180.
- Yin, R. K., "Case Study Research: Design and Methods", 3rd ed., California: Thousand Oaks, 2003.
- Zhou, L., "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization", *Journal of World Business*, Vol. 42(3), 2007, pp. 281-293.

## **A Study of Entrepreneurship, Complementary Industries, International Market Opportunities and Brand Building: Taiwan Sports, Recreation and Leisure Industry Case Manufacturers for Example**

**TING-LING LIN, MEI-CHEN HSIEH, HENG-YIH LIU, SHU-I KUO \***

### **ABSTRACT**

Through the comparing and contrasting four manufacturers in the sports recreation and leisure industry in Taiwan, this study aims to answer the following research questions: Why the SMEs build their own brands? How can SMEs build own brand under the industry contexts? How can SMEs build own brand by exploring and cooperating with international networks under complementary industry conditions and international market opportunities? This study adopts multiple case method, conducts in-depth interviews and search secondary data from many sources. The results indicate that four case companies with limited resources and capabilities could build and manage own brands by integrating resources and adjusting capabilities under different growth stages. Furthermore, entrepreneurship plays the most crucial role during own brand-building process. The result also indicates that industry conditions and international market opportunities could affect own brand building process which is less explored in the previous studies. In addition, the results of this study can provide valuable suggestions to firms that are facing difficulties.

**Keywords:** entrepreneurship, complementary industries, international market opportunities, brand building, case study

---

\* Ting-Ling LIN, Associate professor, Department of Business Administration, National Taipei University. Mei-Chen HSIEH, PHD Candidate, Graduate school of management, Yuan Ze University; Lecturer, Department of Business Administration, Chin Min Institute of Technology. Heng-Yih LIU, Assistant Professor, Department of international business, Yuan Ze University. Shu-I KUO, Full-time Research Assistant of NSC's Research Project, National Taipei University.