

企業資源與有無建立品牌對經營績效影響之研究

曾志弘

國立屏東商業技術學院
企業管理系助理教授

楊怡勤

國立屏東商業技術學院
經營管理研究所碩士生

摘要

本研究從「資源基礎理論」(resource-based theory)出發，探討企業資源對經營績效的影響，再進一步探討企業實行品牌策略，對於經營績效是否相關。

本研究的實證對象為台灣上市、上櫃之各產業企業。依據文獻中所做的定義選取有品牌廠商；無品牌廠商則由公開資訊觀測站裡的產業別依據有品牌廠商數等比例隨機挑選兩倍廠商數。經整合歸納後，總共有 123 家樣本資料。

研究結果發現：

1. 當研發密集度提高，不會增加企業經營績效。但是，當企業有實行品牌策略時，則會強化企業研發程度與經營績效之間的關係。
2. 行銷密集度提高，會增加企業經營績效。但是，企業有實行品牌策略時，模型結果顯著弱化企業行銷程度與經營績效之間的關係。
3. 當人力素質提高，會增加企業經營績效。但是，當企業有實行品牌策略時，會弱化企業人力素質與經營績效之間的關係。

關鍵詞：資源基礎理論、品牌策略、經營績效

壹、緒論

近年，學者將企業資源與競爭優勢連結，探討企業持續性競爭優勢的來源，如何經由資源與能力的累積與培養，形成長期且持續性的競爭優勢，即所謂的「資源基礎理論」(resource-based theory)，此種內省取向的理論，將策略規劃焦點從傳統的外部導向之產業分析轉變為以企業核心資源與能力為中心的新策略觀點。

在企業經營中提高經營績效一向是管理者努力的目標，而經營績效主要是衡量資源被使用的程度，投入最少，產出最多，以獲取較高的利潤。資源基礎理論認為具有競爭優勢的資源與能力，是企業競爭力的來源，企業是以自己的資源與能力和其他企業競爭，企業所具備的核心能力是要與競爭者做比較，而且必須是顧客所需要的。所以企業的經營績效除了因應環境的策略能否有效運作外，更需視企業資源所培養的核心能力而定。

早期台灣以代工聞名國際，相較於先進的工業國家，台灣具有較便宜的原料(如勞工)及較佳的製造環境，慢慢的培養出企業的競爭優勢追求市場的擴充，在國際經濟分工體系中佔有一席重要的地位。

到了 1990 年代，勞工成本上升、製造環境惡化，導致於過去所具有的優勢逐漸消失(蔡靜怡，1997)。此時，台灣代工廠商需在此時拓展自身優勢，省視組織所擁有的資源及核心能力，以提升企業本身的競爭力 (Barney, 1991; Penrose, 1958; Hamel, 1994)。

目前許多原本專注於專業代工製造的企業，紛紛投入到自創品牌的行列，無非是因爲代工製造的競爭越來越激烈，所獲得的利潤也大不如從前，甚至面臨到無訂單可以製造生產的局面然而，建立品牌決策是長期且複雜的過程，且建立品牌的績效與外在環境及廠商本身所具備的能力有很大的相關，所以，面對外部環境處於高度變動下，企業是否要建立品牌進入目標市場，進而創造更好的績效。

綜合上述，本研究之研究目的如下：

1. 探討組織所具備的資源與企業整體經營績效間之關係
2. 探討組織所具備的資源和建立品牌決策的交互作用下，是否對企業整體績效有所影響。

貳、文獻與假說

一、資源基礎觀點

起源自 Penrose(1959)在「The Theory of the Growth of the firm」一文中提到企業是生產性資源(productive resources)的結合，此概念後來成爲資源基礎理論的先驅。

而資源基礎觀點則是 Wernerfelt (1984)「A Resource-Base View of The Firm」中首先提出，主要論點：整個企業未來發展方向及個別事業部門的競爭優勢決定於企業所擁有的核心競爭力或核心資源，換言之，以「資源觀點」取代「產品觀點」分析企業。另外，企業如果能利用分析工具瞭解本身的資源位置並建立資源障礙(resource position barriers)，使其他企業難以直接或間接方式獲得該資源，對於企業將會更有利。

Barney (1991)在「Firm Resources and Sustained Competitive Advantage」提到企業的競爭優勢之所以能持久，是企業擁有異質性(heterogeneity)、不可移動性(immobility)的資源，及部份資源擁有價值(value)、稀少(rare)、不可模仿(imperfectly imitable)及不可取代(non-substitutable)的特質。

Grant (1991)提出資源基礎觀點整合性架構，連結策略與資源相關論點。

- (一)資源之辨識與分類：包括：財務資源、實體資本、人力資源及技術、品牌知名度及組織資源等，進而評估競爭優劣勢，尋找有效利用資源的環境機會，來組合與配置資源。
 - (二)能力之判定與評價：能力即是將各種資源整合在一起運作的基礎，亦爲人與人之間及人與其他資源的協調方式，可按功能別將活動分類，來判定評價企業能力。
 - (三)評估資源與能力產生持續性收益的潛力，有兩個評估準則：
 1. 資源與能力所予廠商持續性競爭優勢的潛力。
 2. 廠商能專享資源與能力產生收益的能力。
- 而資源與能力在此兩個準則上的表現，會受到他們本身某些特性所影響。
- (四)選擇最佳策略：策略制定應設計最能充份有效利用資源與能力的策略。
 - (五)判定資源缺口及發展企業的資源基礎：企業應由基礎要素發展至較高等的要素，以動態資源調適的方式，讓企業能在新舊資源能力之間取得平衡，並能提升未來所需的資源能力。

二、自有品牌

(一)代工與品牌之業務型態

1. OEM (original equipment manufacturing) :

原廠委託製造，是指代工廠商依據品牌廠商所提供的產品規格與完整的細部設計進行產品代工組裝，並依據品牌廠商指定之形式交貨。(陳振祥，1997)。

2. ODM (original design manufacturing) :

一般叫做「原廠委託設計」，是代工廠商以自行設計產品來爭取買主訂單，並使用品牌廠商指定之品牌出貨，其廠商間交易方式屬之(陳振祥，1997)。

3. OBM (original brand manufacturing) :

自有品牌，又稱自創品牌，是以自己的商標或品牌來生產及銷售產品(洪順慶，1996)。自有品牌的廠商不僅自行設計，同時自行建立專屬之品牌，將產品行銷至市場(李吉仁，1996)。自有品牌除了百分之百由廠商獨自創造、規劃、經營與管理，亦可由其他方式取得，從來源上還可用授權、購併、租用方式取得自有品牌(林卿雯，2001)。林銘松(1996)認為授權及租用方式取得的品牌並未取得品牌之放久使用權及所有權，不屬於自有品牌。施振榮(2001)，自有品牌又可分為 B2B 的商業品牌及 B2C 消費品牌。商業品牌主要訴求的對象是專家，B2C 消費品牌主要面對的是廣大的消費者。

因此本研究所稱的「自有品牌」指「廠商在消費端擁有自己的品牌並取得品牌的放久所有權與使用權」。

(二)自有品牌的重要性

施振榮(1996)，曾以「微笑曲線」指出企業未來的發展應朝微笑曲線的兩端整合，以創造高附加價值。在微笑曲線中，左邊是研發，可加強自主知識產權的研究開發，右邊是行銷，強化以顧客導向的銷售服務；至於中間的製造，在整個產業鏈中，屬附加價值最低。(圖 1)

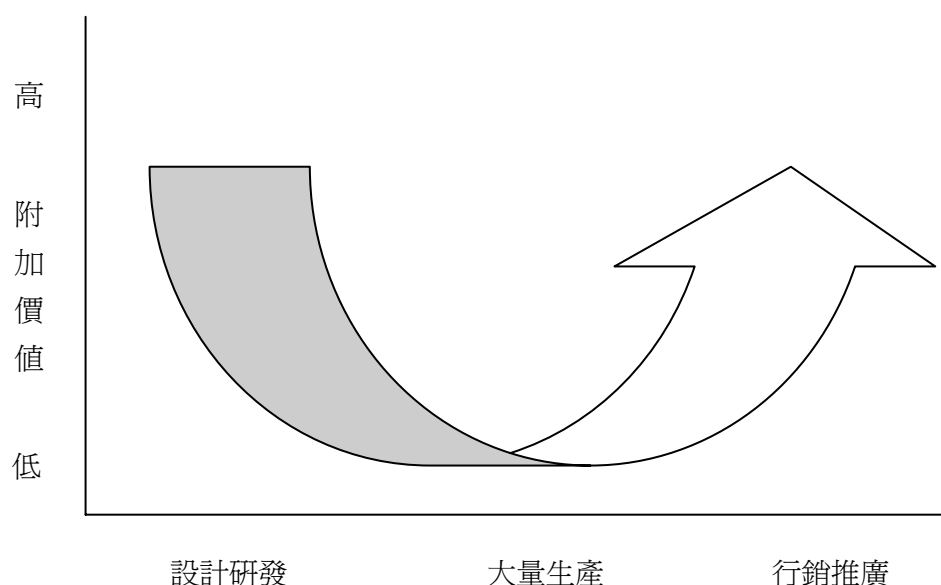


圖1 微笑曲線示意圖

資料來源：施振榮(1996)

(三)台灣自有品牌發展歷程

自有品牌發展的歷程依照過去台灣經濟發展的階段劃分，有三個階段：(一) 萌芽期(1945 年至 1961 年)的「進口替代」政策。(二) 快速成長期(1962 年至 1973 年)的「獎勵出口，拓展國外市場」的出口擴張政策。(三) 動盪成長期(1974 年至 1982 年)，國民所得增加，儲蓄率提高，國內資本迅速累積，但也出現勞力不足、工資上漲的現象。此時，政府實行第二次進口替代政策，推動發展生產工業原料、零組件和半成品的資本密集產業。中小企業面臨產業結構轉型之際，開始調整營運方向，成為跨國廠商的原廠委託製造商(original equipment manufacturing, OEM)，在品質改善與外銷拓展上努力。自 1983 年迄今，適逢國際保護主義盛行、區域經濟的發展與開發中國家興起；同時，國內面臨勞力短缺、工資上漲、匯率變動等因素，使得台灣在國際上的競爭力降低，為了要維持經濟持續發展，產業結構加以調整，且企業的經營模式也有所調整(邱士哲，1999)。

台灣中小企業規模小，資金、技術不充裕，多以 OEM 的生產方式為主，行銷管道受制於外商，其中屬於設計、品牌的高附加價值落入經銷商手中，OEM 僅能賺取代工上的微薄利潤。面對 1980 年代飛漲的工資，台灣外銷廠商欲轉型成為高附加價值的企業，或將企業外移到東南亞工資較低的國家。剩餘留下來的外銷商，則以生產高級 OEM / ODM 產品，或是擁有自己的品牌產品，故在許多不利 OEM 的因素下，自創品牌便成為業者轉型的重要方向，因為若自創品牌能成功，不僅可將經營觸角向上延伸至產品開發設計，亦可向下連結通路行銷(邱士哲，1999)。

政府在自創品牌發展歷程上，也扮演重要的角色。經濟部國貿局為了協助企業在國際上建立並推廣自創品牌，於 1990 年頒佈了自創品牌貸款，協助企業能順利獲得金融機構融資。於 1990 年至 1995 年間，投入十億兩千七百萬元，其主要目的在為台灣產

品建立高價值感的形象，審慎規範台灣精品識別標誌，再透過全球廣告、國際性展覽等活動，將台灣產品提升品質與創新設計的正確訊息以及具世界級、重視消費者利益的品牌個性，不斷地向各國消費者傳播（邱士哲，1999）。

1989年07月宏碁電腦董事長施振榮、弘崧國際企業經理陳文瑞、光男企業公司董事長羅光男、泰瑞電子公司總經理洪敏泰及巨大機械公司董事長劉金標五位企業家籌組「中華民國自創品牌協會」(Brand International Promotion Association, BIPA)，約有一百餘個會員廠商，涵蓋了許多產業類別，在台灣由勞力密集產業轉為高附加值產業的階段，BIPA 扮演著重要角色。

在1997年政府政策推廣下，與「中華民國台灣精品廠商協會」合併，命名為「台灣精品品牌協會」(Taiwan Excellent Brand Association, TEBA)，將兩個協會資源與會員做結合，協助台灣品牌整體形象的提升、帶動產業升級。

參、研究方法

一、 研究架構與假說

(一) 研發密集度與經營績效的影響

李淑華 (2003) 分析台灣 IC 產業的價值鏈，研究指出研發支出對整體 IC 產業在創造企業績效有正向的影響。歐進士 (1998) 分析企業研發與績效間之關聯性，實証顯示研發投資 (研發支出/銷售額) 的比重越大，其企業經營績效 (營業淨利/股東權益) 越好。因此根據理論與文獻支持，本研究推出以下假說：

H1：當研發密集度提高，會增加企業經營績效。

(二) 行銷密集度與經營績效的影響

Caves (1971, 1982) 指出成功的企業會有至少一項以上的無形知識資產。這些無形資產可能是專利也可能是行銷資產，也就是企業可能擁有特殊的產品推廣技能，購買者可以容易地分出其與競爭者的差異性。意謂著，在同樣的產品之下，企業可藉由較優的行銷能力，讓購買者願意支付更高的代價購買該廠商之產品。因此根據文獻，本研究推出以下假說：

H2：當行銷密集度提高，會增加企業經營績效。

(三) 人力素質與經營績效的影響

Sattinger (1980) 指出人力素質的提昇，對資本邊際生產力具有正向影響。根據 Sattinger，本研究推出以下假說：

H3：當人力素質提高，會增加企業經營績效。

由文獻中發現，政府推動政策，整合資源，不僅是協助企業建立品牌，營造良好品牌發展環境；還要協助企業發展國際品牌並提升台灣國際品牌價值。然而企業建立品牌與企業績效兩者之間是否有相關性。

因此，本研究進而推導出以下假說：

H4：當企業有實行品牌策略時，會強化企業研發程度與經營績效之間的關係。

H5：當企業有實行品牌策略時，會強化企業行銷程度與經營績效之間的關係。

H6：當企業有實行品牌策略時，會強化企業人力素質與經營績效之間的關係。

本研究之觀念性架構如圖2所示。

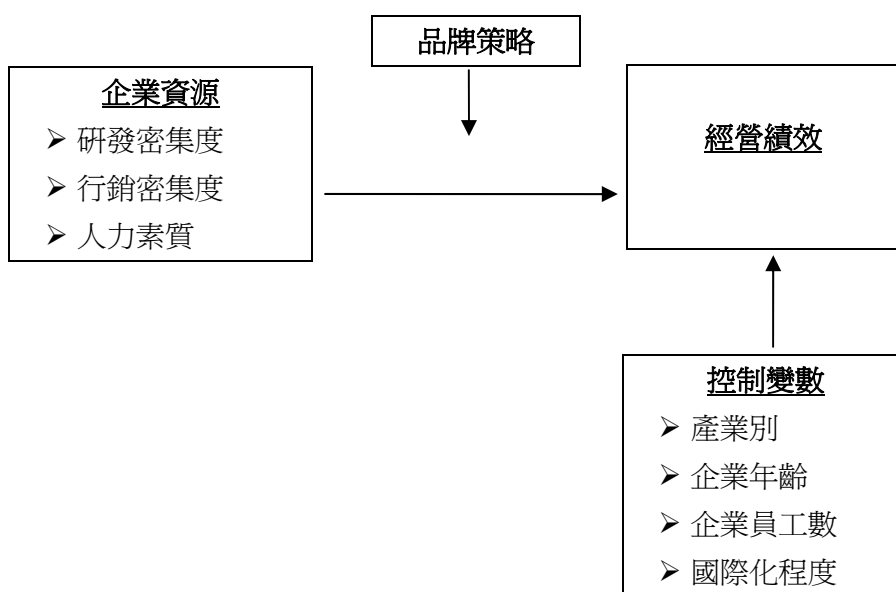


圖2 本研究架構

二、 樣本選取與範圍限制

本研究的實證對象為台灣上市、上櫃之各產業企業，依據文獻探討中所做的定義「廠商在消費端擁有自己的品牌並取得品牌的永久所有權與使用權」選取有品牌廠商；無品牌廠商則由公開資訊觀測站裡的產業別依據有品牌廠商數等比例隨機挑選兩倍廠商數。

本研究中所有的次級資料來源為公開資訊觀測站與中華徵信所，排除掉一些不齊全的樣本，整合歸納後，總共有 123 家樣本資料。

三、 研究變數及操作性定義

(一) 應變數：

經營績效：近年學者較常衡量的績效指標為資產報酬率(return on assets, ROA)、股東權益報酬率(return on equity, ROE)及純益率 return(on sales, ROS)。ROE 對於資本結構的改變較為敏感，較不適用(Hitt, Hoskisson, and Kim,1997)。ROS 與 ROA 兩種指在過去的研究中都有學都採用，Grant(1987)同時使用兩種指標，因此本研究將 ROS 與 ROA 形成綜合指標作為當作應變數，用以檢定各項研究假設。

(二) 自變數：

本研究將以研發費用與行銷費用占總銷售額之比率(Delios and Beamish, 1999; Jung, 1991)，作為衡量廠商行銷密集度與研發密集度。人力素質：碩士、博士學歷占企業員工百分比。

調節變數：有品牌以 1 表示，無品牌以 0 表示。

(三) 控制變數：

1. 產業別：本研究分為三類，設立兩個虛擬變數：高科技製造業，以(1,1)代表。塑膠、紡織業以(0,1)代表，其他類以(0,0)代表。

2. 企業年齡：成立年數(AGE)以公司設立登記日至 2008 年截止之年數為衡量標準
3. 企業員工數：本研究以企業員工數作為衡量公司規模(SIZE)指標，為避免差異性過大，運用 log 值進行研究。

4. 國際化程度：
$$\sum_{i=1}^n P_i \ln(1/P_i)$$

四、資料分析方法

本研究使用 SPSS 12.0 統計軟體作為相關問題與假設之分析工具，所使用的分析方法為敘述性統計分析與複迴歸分析。本研究使用複迴歸分析來瞭解企業資源、是否建立品牌對經營績效之關連性。

肆、研究結果

一、敘述性統計分析

本研究採用 Pearson 相關係數來檢定自變數、調節變數、控制變數與因變數之間的相關性。

表 1 變數間之 Pearson 相關分析

變數	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.企業年齡	1.000						
2.企業人數	0.159	1.000					
3.國際化程度	-0.071	0.099	1.000				
4.研發密集度	-0.181*	-0.107	0.144	1.000			
5.行銷密集度	0.091	-0.166	-0.300**	0.095	1.000		
6.人力素質	-0.361**	0.069	0.277**	0.329**	-0.022	1.000	
7.經營績效	-0.125	-0.33	-0.074	-0.040	0.322**	0.109	1.000

N=123 ; *p<0.1 ; **P<0.05 ; ***p<0.01

二、假說檢之結果

模式一為控制變數；模式二加入自變項與調節變項相關變數。表2 複迴歸結果

變數	模式一	模式二
控制變項		
產業別1	-0.134	-0.155
產業別2	-0.060	0.035
企業年齡	-0.201*	-0.180*
企業人數	0.020	0.006
國際化程度	-0.034	-0.040

自變項		
研發密集度		-0.208*
行銷密集度		0.411***
人力素質		0.248*
自有品牌		0.083
調節變項		
自有品牌×研發密集度		0.318*
自有品牌×行銷密集度		-0.303*
自有品牌×人力素質		-0.234*
F	1.121	3.036***
R Square	0.046	0.249
調整後 R Square	0.005	0.167
N=123；*p<0.1；**P<0.05；***p<0.01		

由模式二結果得知，企業的行銷密集度、人力素質及與經營績效呈現正顯著相關，故假設 2

、假設 3、假設 4 皆獲得支持；反之，假設 1、假設 5、假設 6 不支持。假說檢定之結果整理

如下表 3。

表3 假說檢定之實證結果

假設	預期	實際	結果
H1：當研發密集度提高，會增加企業經營績效。	+	負顯著	不支持
H2：當行銷密集度提高，會增加企業經營績效。	+	顯著	支持
H3：當人力素質提高，會增加企業經營績效。	+	顯著	支持
H4：當企業有實行品牌策略時，會強化企業研發程度與經營績效之間的關係。	+	顯著	支持
H5：當企業有實行品牌策略時，會強化企業行銷程度與經營績效之間的關係。	+	負顯著	不支持
H6：當企業有實行品牌策略時，會強化企業人力素質與經營績效之間的關係。	+	負顯著	不支持

伍、研究結論與建議

一、 研究結論

由表二可以發現奇妙的結果。當研發密集度提高，不會增加企業經營績效。但是，當企業有實行品牌策略時，則會強化企業研發程度與經營績效之間的關係。可能原因如下：沒有建立品牌策略的企業，其組織內部管理較不佳，研發密集度愈高其績效反而下

降；反之，有實行品牌策略的企業，其組織內部管理較合適，研發密集度愈高愈能提高企業的經營績效。

接著說明假設 5，企業有實行品牌策略時，模型結果顯著弱化企業行銷程度與經營績效之間的關係。可能原因推論如下：樣本採用的人力素質為學歷碩、博士文憑，而台灣碩、博士文憑以理工系所居多，故假設五與假設六可能有此消彼長。

最後說明假設 6，當企業有實行品牌策略時，模型結果顯著弱化企業人力素質與經營績效之間的關係。可能原因：人力素質的樣本採用碩、博士學歷，若把樣本擴大到大專以上，或許結果就不相同了。

二、實務意涵

近年提倡建立品牌，但由結果顯示，建立品牌策略對經營績效不顯著相關。可推論如下：建立品牌策略可能對企業存活有相關，對已經生存下來的企業品牌策略對於經營績效不見得有顯著相關。推論二：台灣建立品牌策廠商數不夠多且還在初期；等數年後，廠商數增多、加上品牌策略行之多年後，再做此一研究，其結果可能就不相同。

三、未來研究建議

本次樣本只採用單一年度，無法比較，未來可考慮採用兩個以上年度，對照變數在跨年度上的差異。

參考文獻

1. 品牌台灣網站 <http://www.brandingtaiwan.org/index.aspx>
2. 公開資訊觀測站 <http://newmops.twse.com.tw/>
3. 中華民國自創品牌協會 <http://www.bipa.org.tw/our.htm>
4. 台灣精品品牌協會 <http://teba.org.tw/>
5. 吳思華(1996) · 「策略九說：策略的思考本質」 · 初版 · 麥田出版社
6. 陳振祥(1997) 「ODM 策略之理論架構與實證」 · 國立台灣大學商學研究所 · 博士論文。
7. 林銘松(1995) · 「台灣自創品牌廠商國際行銷通路選擇之研究-以資訊電子業為例」 · 交通大學商業教育學研究所未出版碩士論文
8. 邱士哲(1998) · 「台灣自有品牌廠商市場導向之組織學習與組織能力之研究」 · 東吳大學國際貿易研究所未出版碩士論文 ·
9. 施振榮 (1996) 再造宏碁 · 天下文化
10. 林卿雯(2001) · 台灣資訊業廠商自創國際品牌績效之因素研討 · 政大企管所碩士論文。
11. 林銘松 (1996) · 台灣自創品牌廠商國際行銷通路選擇之研究—以資訊電子業為例 · 交通大學科技管理研究所碩士論文。
12. 邱士哲(1999) · 台灣自有品牌廠商市場導向之阻止學習與組織能力之研究 · 東吳國貿所碩士論文。
13. 李吉仁(1996) · 「國際分工與廠商策略選擇/ODM 的策略架構」 · 第五屆產業管理研討會/台灣產業之創新與國際化。

14. Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
15. Caves, R. E., (1971), "International Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment, " *Economica*, 38(1), pp. 1-27.
16. Grant R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3),114-135.Hamel, 1994)
17. Penrose, 1958
18. Sattinger, M. (1980),“The Effect of Labor Quality on Labor's Factor Share,” *Atlantic Economic Journal*
19. Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.