

---

# 文化創意產業中管理自有品牌與代工品牌的雙融研究-以H集團為例

## The Ambicultural Research of the Cultural Creative Film Manage OBM and OEM- the Case of H Group

王想 Hsiang Wang<sup>1</sup>  
逢甲大學科技管理研究所  
[momo7313@gmail.com](mailto:momo7313@gmail.com)

### 摘要

在近幾年來，台灣的文化創意產業蓬勃發展，許多文化創意廠商在長久以來為各國品牌代工的豐富經驗之中，開始嘗試發展自有品牌，有些更跨足通路經營與第一線的消費者接觸，然而在往品牌與通路端發展的過程中無論是與委託代工廠商之間或組織內部都無可避免的產生許多思維與立場上的矛盾，而業務從 B2B 到 B2C 更是截然不同的議題。

H 集團在 2007 年開啟自有品牌之路，最初的經營因為品項不足而舉業維艱，而決定代理上游委託 OEM 客戶產品結合本身自有品牌在 2008 成立通路門市。其中從 OEM 轉 OBM 到經營通路中與上游委託代工客戶之間的競爭合作關係互動，集團組織內需要做的管理思維調適—從代工的完全成本競爭策略到自有品牌與通路的消費者掌握，如何有效的管理不同的異質元素，增加內部溝通效率，融合各方想法，成功達到東西方文化、產品與通路品牌、代工與自品牌與內部組織的雙融管理。本研究利用 Tushman & O' reilly 的雙管齊下組織 (the Ambidextrous Organization) 與 Chen & Miller 的雙融管理 (Ambicultural Management) 來解釋個案中的 H 集團在面對這樣矛盾的競合關係而隨之發展的雙融管理，採用質性研究並搭配觀察與訪談來深入了解這樣的管理方式如何影響文化創意廠商解決矛盾與整合對立面，尋求調適性與包容性的動態過程來創造價值。

**關鍵字：文化創意產業、代工、自有品牌、通路、雙手靈活、文化雙融**

### Abstract

In recent decades, Taiwanese companies were very successful in the OEM business of technology-oriented industries. However, as far as creative cultural industries are concerned, some entrepreneurs breach this role moving from OEM (Original Equipment Manufactures) to OBM (Original Brand Manufacture), exploiting their experience in manufacturing and sense of aesthetics. In this transition, the companies are faced with the contradictions that arise from competing with their OEM customers in their OBM operations. What is more, the philosophy needed to succeed in OBM is entirely different from the cost-oriented philosophy prevalent in OEM.

In this paper we present the case of the H-firm, a maker of design-oriented products. In 2008, the company decided to launch the J-brand, seeking to develop products with a distinctively Chinese flavor.

---

In undertaking this step, the company finds itself competing with well-known international brands that are the customers of its OEM operations. What is more, the company sees the need to find appropriate sales channels. An even greater challenge is the contradiction between the necessity to develop of its own specific style and the cost-oriented philosophy of OEM operations.

In presenting our case, we explore how our the company leverages its experience from OEM and tries to overcome the new challenges that arise from its decision to move into OBM using Tushman's and O'Reilly's theory of the Ambidextrous Organization as well as Chen's and Miller's theory of Ambicultural Management.

Our research methodology is of a qualitative nature, consisting of interviews with key executives of the company as well as field research.

We find that in the specific case of the H group, the theory of Ambicultural Management is a useful framework for overcoming the contradictions between OEM and OBM. As we argue in this paper, company executives were using the theory without being aware of it. We conclude that this theory can be a useful intellectual foundation for other companies faced with similar challenges.

Keywords: OEM, OBM, Creative Cultural Industries, Ambicultural Management, Ambidextrous Organization



## 壹、緒論

### 一. 研究背景與動機

在 2012 年五月，富士康科技集團中國總部昨（10）日在上海浦東陸家嘴的黃金地段舉行動土儀式，象徵著富士康從代工跨入商貿，也代表富士康由外銷導向、加工貿易型，轉向科技、內銷服務型企業。從 B2B 到 B2C,台灣的眾多廠商在近十多年來不斷的朝向品牌之路邁進，如宏達電、裕隆集團的納智捷...等，不但把豐富的代工經驗運用在自創品牌上，也積極運用在通路端突破，掌握消費者，創造更多的價值，然而這條路著實艱辛，與原本合作的委託代工客戶從何作者的身分變成了競爭者，這樣競爭又合作關係的拿捏都考驗著領導者的智慧，組織中所需要做的策略與管理方式的調整更是一大課題，這裡面處處充滿了「雙融」議題。

在本研究中，H 集團從 1989 年從事貿易、1994 年代工逐漸在 2007 年 J 走向自有品牌 J 與通路品牌，一路走來充滿了艱辛與困難，但由於其組織特性與創辦人其特殊的領導風格，帶領了公司走過台灣市場萎縮、金融風暴...等一個個障礙，一路過程中組織內外不斷的調整、整合，與外部代工客戶間的互降低競爭張力與總部利用「雙融」管理來管理不同的異質元素來增進內部的溝通效率，融合各方想法，成功地達到文化、品牌、業務、組織的融合，其「雙融」的過程中正是幫助 H 集團克服此種競爭與對立的關係最佳方式。

### 二. 研究目的

在本研究中，H 集團本來是許多國際家飾大廠的 OEM 與 ODM 廠商，其夾帶豐富的代工經驗以及結合異質材料方面的創新，在 2007 年創立了 J 這個新品牌，並在 2008 年為了補足原本 J 品牌產品線的不足而在台北開始了第一家通路—S，負責 J 品牌產品與代理 H 集團委託 OEM 客戶商品的通路銷售。

以下為本研究之研究方向與研究目的：

1. 本研究先透過國內外文獻來了解 H 集團的組織特性與管理風格，進而分析出這樣的特性與管理方式是否可以幫助 H 集團在貿易代工走向品牌與通路時可以整合對立面來進行「雙融」管理。
2. 針對 H 集團創辦人以及資深主管進行深度訪談以了解集團在代工、自有品牌、通路品牌之間的轉型過程與產生的矛盾，並了解集團組織如何調整現況。
3. 透過訪談與分析，本研究希望探討出 H 集團如何調整組織與進行不同層次的「雙融」管理來處理與外部委託 OEM 廠商競爭關係以及內部各組織單位的矛盾。
4. 希望透過本研究之研究結果，能夠提供文化創意業界能夠逐漸走向自有品牌與發展通路，並能學習處理對產品、組織、領導管理方式、內外部關係進行文化雙融，快速回應問題，幫助企業跳脫『輸一贏』的互斥思維，重新檢視競爭與合作之間的平衡性與互補性，產生新的思維。

## 貳、文獻探討

在台灣文化創意家飾產業逐漸走向自有品牌甚至通路的同時，如何持續在矛盾與對立中尋求平衡—處理 OEM 與 ODM 客戶之間合作與競爭的關係也成為艱難的工作。J 品牌廠商在自創品牌的過程中不斷面臨各種不同形式的文化雙融 (ambiculture)，這樣整合相互矛盾的事物與對立面的思維以及動態過程，正是文化雙融的精髓。本章節之文獻探討將深入探討 H 廠商的現況以及如何進行文化雙融而成為雙手靈活的組織 (ambidextrous Organization)，在自創品牌 J 處理與上游 OEM 廠商中展現中華文化的『王道精神』。第二節 H 廠商旗下自有品牌 J 的如何進行產品、組織、領導管理與內外部關係文化雙融，如何以中華文化為底蘊，參照西方文化來為商品與組織進行跨越文化與新舊融合

### 一. 雙手靈活組織

雙手靈活組織 (the Ambidextrous organization) 由美國哈佛大學商學院教授 Tushman 與史丹佛大學教授 O'Reilly 在 1997 年合著的《勇於創新》(Winning through Innovation) 一書中，提出「雙手靈活」組織一詞，企業處於新興市場中，最關鍵是新科技、創新、以及彈性。但若是處於成熟市場，最需講究的是卻恰好相反，包括成本、效率、以及漸進式創新。這些變動需要靠不連續的組織變革來帶動—無論是被動性的回應還是主動的實施。Tushman 與 O'Reilly 又指出，企業要維持競爭優勢，單靠成功執行漸進性創新、架構性創新或者激進性創新中任何一類創新是不夠的，必須隨著科技週期的進展而發展出不同類型的創新，這即所謂創新之流。Tushman 與 O'Reilly 同時也強調，企業必須建立一個雙手靈活的組織 (the ambidextrous organization)，亦即企業除了必須有漸進性創新的能力外，尚須能有發動激進性創新的能力。而激進性創新則通常來自於另一類型的組織，這類組織富有開創精神，規模不大、結構鬆弛分散，擁有勇於實驗的組織文化，工作流程較為鬆散，員工年紀較輕、異質性較高。

這類型的組織除了具備結構慣性，也具有隨著時間與成功經驗而來的文化慣性。當組織日漸成熟之時，由於部分的學習經驗已經扎根，因此組織成員對於事情的作法，開始有了共同的期望。這類的期望不僅在許多成功的企業經典個案、成功的經理人、非正式規範價值中找到。組織越發成功，這類的學習經驗會變得越加制度化，然後影響組織成員；也更增強文化的慣性作用。在比較穩定的環境中，公司的文化是成功的關鍵因素，透過「文化」的力量，就無需動用正式體制中的規章體系，即可對人員做有效的控制與連結。

雖然企業成長雙手靈活組織論，指出企業成長必然經歷兩種階段或擁有兩種能力，但是，論者的重點其實都放在如何有效管理組織的不連續改造階段，也就是如何克服企業成功後的頓挫或如何進行組織的改造上(如 Tushman, Newman and Romanelli, 1986; Drucker, 1994; Burgelman and Grove, 1996; Tushman and O'Reilly, 1996, 1997)。譬如，Tushman and O'Reilly(1997)整理領先產品創新公司的經驗，發現企業成功後頓挫的例子竟然普遍發生在各式各樣的產業，如表一所示。兩人以為，這是因為這些組織在面對技術、競爭或法律規範發生變化的企業成長不連續改造階段，管理不當所致；反之，長期成功的企業，如奇異醫療系統、惠普印表機、視康、微軟與英代爾，則能於必要時克服組織慣性，透過創新與改造，將今日的成功轉換為明日的勝利，因此，兩人乃試圖提供成功組織改造的建議與指南(a practical guide to leading organizational change and renewal)。換言之，組織改造不但是企業長期經營成功的必要條件，如何有效進行組織改造使組織成為「雙手靈活」也已成爲現代企業領導者的必備技能之一。

### 二. 競合雙融

#### (一)何謂雙融

「雙融」管理(ambicultural management)(Chen & Miller, 2010; Chen & Miller, *forthcoming*)是本研究所採用的理論觀點。它意指企業如果要融合兩種文化或兩種看似矛盾與衝突的對立面，應採取對立統一的方法，亦即融合兩種文化的思想中之一部份，整合相互矛盾的事物於一體。此種文化整合過程中，是一個尋求調適性與包容性的動態概念，也就是在矛盾與對立之中尋求平衡，並創造一個更大的共識集合。

隨著新興經濟體的企業在成長與創新方面的迎頭趕上，今日的世界正從『西方領導東方』(West leads East)轉換為『西方遇見東方』(West meets East)的轉換期，我們必須同時學習東西方文化，並且透過文化雙融(ambicultural)的方式，整合兩種文化的對立面，創造出對整體價值有貢獻的結果。這樣的尋求調適性與包容性的概念與融合的過程，追求整體利益的最大化，不再只有『輸一贏』兩種思維，重新檢視競爭與合作的平衡性與互補性的過程我們稱之為『競合雙融』。

由陳明哲教授所創始的「動態競爭理論」，一直以來不斷探討一個基本的問題，即「What is competition?」。隨著合作策略日漸受到實務界及學術界的重視，競爭與合作策略已分別引起許多策略領域學者的注意，然而，競爭與合作兩者之間的微妙互動關係(interplay)雖是一個重要的基本議題，但相對卻鮮少受到重視。長久以來，西方的觀點認為競爭與合作是互相矛盾(paradox)且互為對立的兩端，不可混為一談，但陳明哲教授從華人文化的觀點，深度詮釋競爭與合作之間的互動及變化之動態關係，主張「競合雙融」，以超越西方認為競爭與合作是相互矛盾對立的觀點。不再只有競爭與合作兩種合作模式，而是完全的將其競爭與合作的矛盾之處加以「雙融」來調適融合，一方面降低競爭張力，一方面可以提昇價值。此觀點也適用於組織內部，當組織內部立場思維產生矛盾時，可以整合其矛盾，一同追求利益最大化。如同過去我們認為研發與行銷的立場、思維與專業領域皆不相同，但如果只依賴一方，都會開發出不符和消費者期待的商品，所以我們成立跨部門的專案團隊，去調適與溝通雙方的不同思維，結合彼此的優勢，使其競爭優勢更為強大。

在融合東西文化時，應該拋開既有的成見，嘗試連結兩個最好的部份。換句話說，就是在整合兩個看似對立的觀念與價值觀。在H集團這個案例中，雙融的概念就是在J這個自有品牌的產品面中談到東西文化中功能與意境的融合，再談到H集團組織中不同性質與國籍團隊如何融合以及領導者怎樣採用雙融的管理方式領導不同屬性與工作性質的團隊，最後談到如何處理外部OEM客戶與內部組織之間的矛盾，與如何整合進行雙融。

## (二)H集團的競合雙融

陳明哲教授所創立的動態競爭(competitive dynamics)理論目前已被學術界廣泛接受，也廣泛應用於企業經營實務。這個理論就是融合東方哲學與文化以及西方的科學與方法的最佳案例，也是探討雙融的一種典範。在動態競爭的立論基礎中，『動態性』與『相對性』就是從中華文化中汲取精華，然後整合西方的系統化知識架構而成。雙融的概念來自於動態競爭，不斷的去尋找最適方法來進行整合與融合，形成一種新的方法來管理商品與組織以及管理方式，融合可以在任何時段發生，動態的調整來配合環境，例如宏碁公司(Acer)在國際化的過程中，採取「全球品牌，在地經營」的模式，不僅從事在地生產、結盟當地夥伴、雇用當地員工，因地制宜調整管理方式，也展現21世紀以性了中華文化的「王道精神」；這種鄙棄西方「最佳實務」的作法，也是一種融合東西管理的典範。雙融的概念

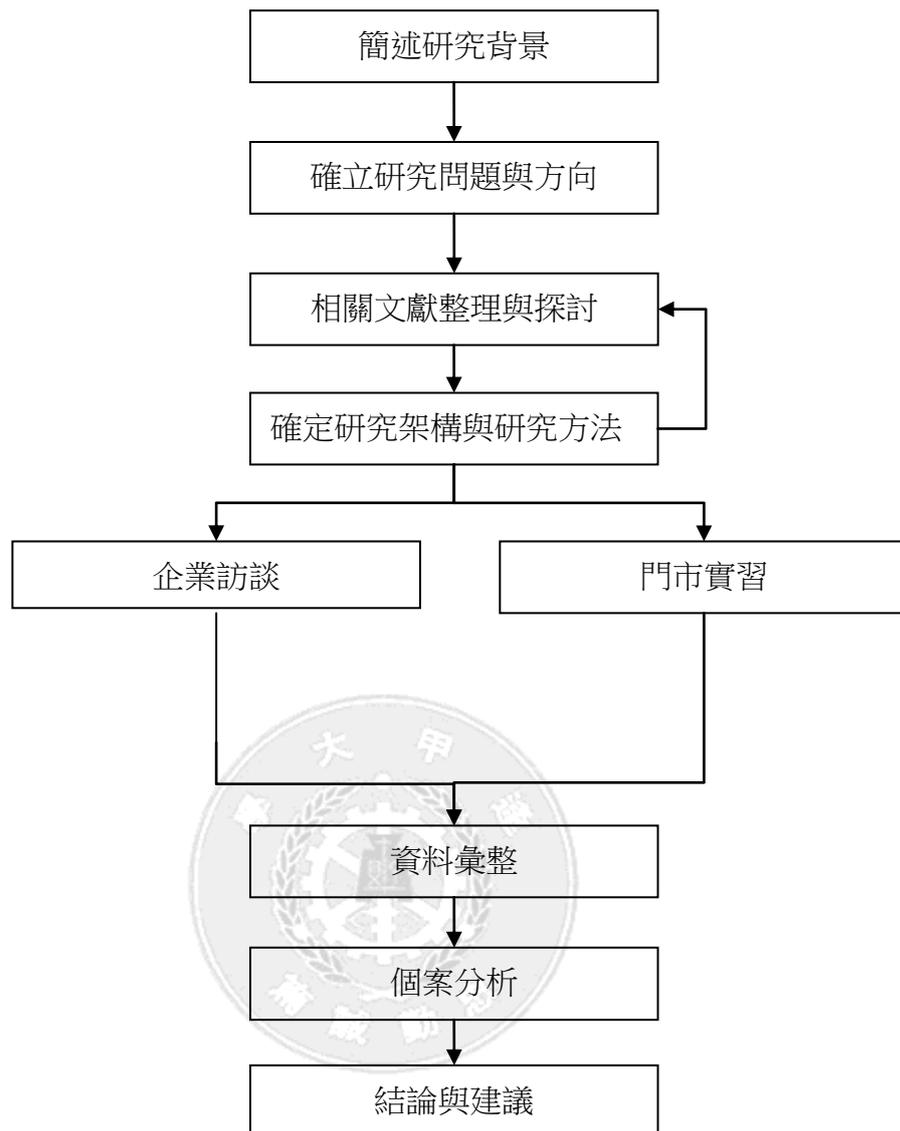


圖 1 本研究架構

### 參、研究方法

#### 一. 研究架構

根據前兩章之整理歸納建立本研究之研究架構，如圖 1 所示。本研究將採用個案研究，H 廠商為研究個案，首先會進行說明本研究之研究背景與動機、研究問題與目的，在透過文獻探討，透過文獻的閱讀與分析，觀察過去學者對雙融、競爭與合作等相關議題的研究為何，試著

將核心理論帶入個案當中，透過訪談與實習進一步對其深入討論並給予學術與實務意涵，解釋廠商進行競爭與合作的真實原因與情況為何。藉此提出對實務界與學術界之可能貢獻，並給予廠商建議。

#### 二. 研究設計

為了解 H 集團從貿易發展至 OEM、ODM 到中期後公司轉進自有品牌與通路品牌的轉折與歷程，透過與創辦人與資深主管進行半結構式訪談，透過訪談了解集團在過程中所面臨的雙融議題-包含衝突矛盾與管理方式，期待以真實事件的描述來了解分析三大部門之

---

間的對立矛盾，以期可以透過分析了解集團如何利用雙融管理來克服管理不同的異質元素，進而成為「雙手靈活」組織。

### 三. 資料收集方法

Patton(2011)指出質性研究的發現主要來自於三種資料的收集：開放式的訪談（open-ended interviews）；二、直接觀察法（direct observation）；三、書面文件（written documents）。本研究為探討集團內三大部門之間的雙融議題與歷程，研究者進入門市實習並對總公司人員進行深度訪談以收集資料。

#### 一、人員訪談

人員訪談為集團創辦人以及資深並有進行跨部門業務活動的各部門主管，本研究採半開放式訪談，訪談時間約 120~150 分鐘不等為主，目前已訪談四人，次數約 6 次，同時將訪談內容打成逐字稿整理，透過創辦人以及各級主管了解組織中的歷程以及問題，進行資料分析與歸納。

### 四. 資料分析方式

訪談是用來了解世界的方法之一，透過創造一種情境，讓研究者可以經由口語雙向溝過程，輔以聆聽與觀察，共同建構出社會現象的本質與行動的意義，進而透過詮釋過程，將被研究的對象與行動還原再現。基本上，質性研究的訪談是一種有目的的談話過程，研究者（訪問者）的目標在於進一步了解受訪者對問題或事件的認知、看法、感受與意見，發現現象或行為模式。質性研究的訪談工作大多是在一種自然情境中進行，強調雙方平等的互動關係，並根據個人自由意願決定其表露的程度。研究者進行深度訪談的過程中，應採取較為開放、彈性的原則，積極聆聽以同理受訪者的感受(潘淑滿,2003: 135-140)。

本研究預計以「半結構式的訪談」(semistructured interviews)進行。半結構式訪談是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料收集方法，研究者在訪談進行前，須根據研究問題與目的，設計訪談大綱以作為參照。然而在訪談進行過程中，訪談者可依據實際狀況彈性調整訪談大綱的內容與問題。由於本研究的訪談目的在於了解集團中三大部門之間從一開始的OEM到自有品牌再到通路品牌之間的歷程以及組之間所產生的矛盾事件。半結構式的訪談所具備的優點正好有助於本研究之進行，茲列出半結構式訪談的三項優點如下(Tutty et al., 1996;轉引自潘淑滿,2003: 144-145):

- (一)對特定議題往往可以採取較為開放的態度，來進行資料收集工作，當研究者運用半結構式的訪談來收集資料時，經常會有意外的收穫。
- (二)當受訪者在訪談過程中受到較少限制時，往往會採取較開放的態度來反思自己的經驗。
- (三)當研究者動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可說是非常適合運用的方式。

本研究將以 H 集團中的創辦人以及經歷三大部門成立或參與跨部門合作的資深主管為主，訪談時間約在 2011 年九月到 2012 年四月之間，每次進行時間約兩個小時到兩個半小時不等，以下為訪談者資料：

表 3-4-1 訪談者資料

姓名	現職	集團內經歷
L 先生	H 集團總裁	一開始為貿易公司負責人，後為代工部門總裁，目前身兼 J-Brand 總裁。
Jessica	H 集團代工部門副總	民國 81 年進入公司，在集團內服務約 20 年
黃先生	H 集團代工部門採購經理	民國 81 年進入公司，主導公司由外銷轉為內銷的業務工作，集團服務年資約二時間。
Jessie	H 集團代工部門人力資源經理	擔任人力資源經理約兩年

資料來源 本研究整理

#### 肆. 研究個案與分析

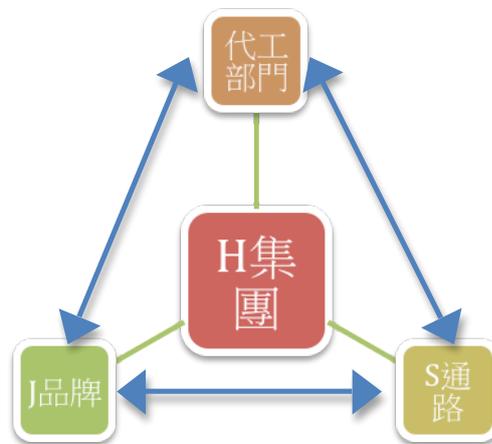


圖 1 為 H 集團內組織現況

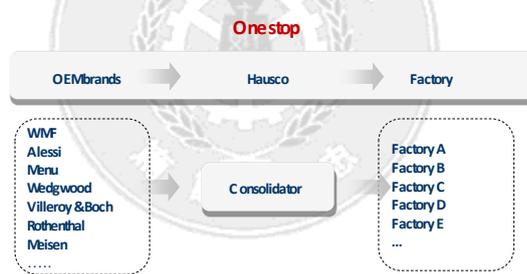
圖 3 為 H 集團內各組織之業務以及與其他組織之關係

對象	主要業務	與其他組織之關係
H 集團代工部門	OEM 與 OBM 訂單。主要是代工開模製造	目前為集團中營收最為穩定的子公司。
J 自有品牌	自創品牌，目前有一家形象店，風格傾向中式清新的風格作為主軸。	部分商品在 S 通路銷售。
S 通路品牌	設計講銷售 J 品牌的商品，並代理銷售其他品牌以補足 J 品牌產品的不足	S 通路為 H 集團在調整與 OEM 客戶得競合關係的關鍵。

### 一.背景介紹

(一)個案公司簡介與個案背景說明：「H 集團」是一家從經營居家生活用品的百貨貿易商，近年逐漸轉型為經營自有品牌的文化創意設計。H 集團的設計特色為著重的陶瓷、古瓷、不銹鋼等材質的結合，藉由文化與工藝技術的結合與深化，致力於竹、漆器、紫砂等中國傳統材質的研究開發。產品組合六成為桌上用品，三成是廚房用品，其餘則是衛浴用品等；客戶分布則以歐洲廠牌四成、美洲廠牌四成、日澳兩成。此段時間內，H 集團專注於居家生活用品上的國際代工，它的客戶群包括義大利 Alessi、德國 WMF、Villeroy & Boch、Schott、法國 Guy Degrenne、丹麥 MENU、荷蘭 Royal Vkb 等，同時也累積代工能力。

圖 2 H 集團 OEM 模式



資料來源：本研究整理

(二)構建品牌之路：H 集團因為對歐美客戶的多元性分布的精確掌握，再加上具有對新材質開發、異材質結合、品質控制和傳統中國材質當代化的核心能力，企業創辦人於 2007 年投資三百萬美元，於香港自創「品佳佳品」(J-Brand)品牌，開始國際市場的自有品牌擴張。品佳佳品在國際市場上展現具華人文化內涵的現代居家品牌，屢次獲得國際大獎，品牌價值也隨之提升。

文化創意此類設計商品無法像工業化機器的大量生產，J-Brand 的每一項商品設計甚至都源自設計師思量的東方歷史典故，融合東方文化與西方習性的「文化感性」。從消費者的角度出發，或是從藝術創作與市場機制的「經濟理性」取向，此類文化創意商品沒有一定的標準加以確認，產品品質與價值更存在的高度不確定性。華人企業面對著此種雙融的困境與挑戰，及如何將亞洲國家從事東方文化創意輸出到西方市場的議題。

(三) 構建通路之路：雖然因為代工知名歐美品牌產品，累積自己在產品上製作與設計的競爭力。但是在發展品牌過程時，因 J-Brand 自有品牌的品項不足及品牌知名度尚屬建構期。因此，總部決定於 2008 年投資第一家通路門市「設計獎」，除了代理 OEM/ODM 客戶的產品之外，並可銷售自家 J-Brand 的商品。此時，H 集團形成 OEM/ODM 代工業務、J-Brand 自有品牌及自營

---

通路設計講三管齊下的管理組織。

(四) 決策議題：2011 年開始，通路設計獎的銷售成績穩定成長，但其中自有品牌 J-Brand 品項的銷售卻相當有限。且在 J-Brand 自有品牌的發展過程，資金的來源還需要 H 集團及設計獎銷售來平衡，H 集團未來如何平衡 OEM 代工業務、J-Brand 自有品牌及設計獎自營通路的發展正考驗企業創辦人的智慧。

有鑑於此，2012 年，企業創辦人提出「一 JIA 人」的概念，希望藉由內部組織架構的調整，將 J-Brand 及設計獎兩個獨立的部門開始有互動、共存的發展基礎。一來希望補足 J-Brand 在產品設計上對於消費者的敏感度，且也增加設計獎在門市銷售時，對 J-Brand 商品設計概念的說明及產品賦予的意涵。

(五) 賠錢的生意沒人做？

2006 年，已經在 OEM 業務相當成熟的 H 集團從一位「工匠」晉升為「師」，從 OEM 到 ODM 這條路走了八年多，看過多少設計，克服了多少工藝技術問題，才逐漸由言聽計從的小工匠，走到可以獨當一面的「師」。其中除了客戶端，更少不了合作工廠的高度合作，願意配合開發。黃先生：“那時候工廠願意「挺」我們，我們才有辦法 客戶不一樣的東西，不再是 copy cat” ” 那時我們在 2007 做咖啡酒架，capstone 那個本來也是另一家貿易公司的工廠出來自己做的，一路裡頭自己有很上進，他知道做 OEM 沒有賺錢，可是他知道那是她提升技術跟另外一個地方應用的投資，也是告訴人家我有做這個，所以有一年他們去法蘭克福比賽，然後另外一家貿易商跟他們一起走，因為他們看展的時候會一起合作，所以走到我們客戶的攤位就是做那個咖啡酒架的攤位，那他不知道那是他做的，他說聽說這個量不少，你可以做我們可以 copy，他說不行啦，那是我做的，你不能亂來，所以是這樣的一個情況，甚至這將工廠做到願意幫我們備貨，因為它的商品很多其實是基礎的東西，你客戶單沒有來，你這個訂單你跑了 4 年多了，每一年都固定的量在做，所以對雀巢來講，是市場上銷售頂尖的東西，或像是 Starbucks，所以你有點站在巨人的肩膀，就像你做汽車零件一樣，你是 BMW 或者是 TOYOTA，為什麼這些主要的都只做他組件的東西，旁邊的這樣東西他都是放出去的給別人做，在這邊是市場上有一種叫做相加成效應，如果很多人是靠你吃飯的話，你就不會擔心政策面或其他方面，因為有很多人會來拱你的，會幫你講話的，因為妳一但不做這個 item 之後這些人是會沒有訂單做的，可是你留這個東西給你自己作主，你其他的東西給別人代工或是說周邊商品給這些人去做的時候，其實是會把你的品牌一起拱起來，所以在這個領域裡頭，雀巢他這個周邊商品裡頭，我們客戶抓到了一個，那到後來我們在這個商品上面的投入研發設計，工廠不斷自己研發新東西給你，讓你去買，所以你也在客戶那邊讓你也知道跟你合作它可以投資最少的時間人力物力，然後其他你都會幫他弄好，所以在與工廠互動之間的互動，無形中也變成了我們最大的優勢，我們剛剛那個黃先生處理這個案子的時候，當初他在台灣找工廠報價的時候，沒人要跟他合作，只有這一家工廠，因為過去的革命情感讓他一路上來” 這樣的革命情感讓他們第一年業績大約是二十幾萬支，走到第二年就破百萬，直到目前為止每月平均都有六十幾萬支的銷售額。

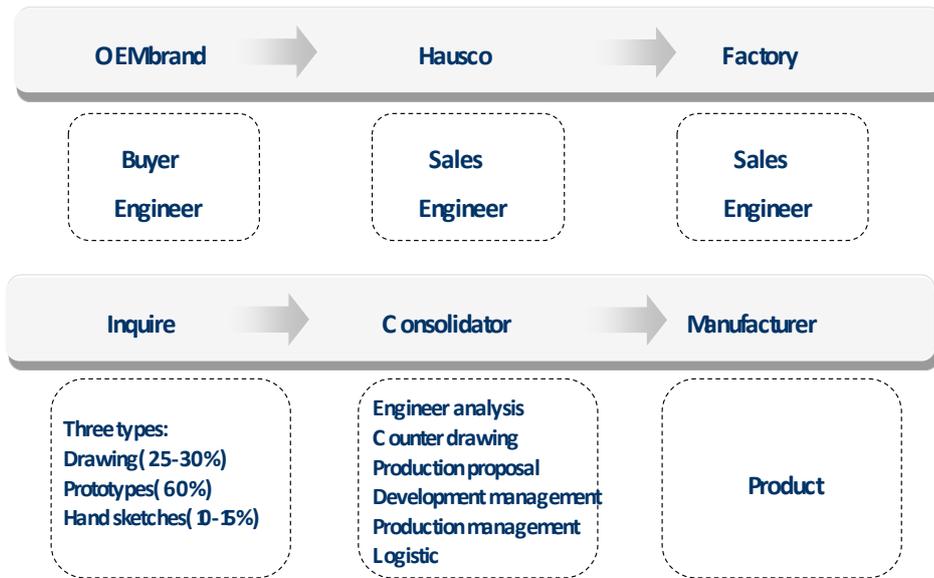


圖 3H 集團 OEM 模式

資料來源：本研究整理

#### (六) 「家」裡的公主

2007 年 H 集團與 C 先生合作，J 品牌在香港正式運作。原本從事代工業務的團隊，從一開始的代工轉進自有品牌，不僅在業務活動與思維上是一百八十度的轉變，團隊也面臨了角色衝突的問題。

炎熱的下午，工廠的工人一邊擦著汗一邊不耐的抱怨起這次都商品被驗退，”明明都是一樣的東西，為什麼換個部門就變成驗收不通過？這不是在找碴嘛？”看著手邊被驗退的陶瓷品，心中的無奈與氣憤也逐漸攀升。

“怎麼了？有什麼問題？”黃經理親切的問著，待在公司那麼久，黃經理知道他不只是一位採購經理，更是公司許多衝突的解決者。”這一批燒了 1000 只有 200 過，打掉 800 個是怎麼回事？設計師就可以比較龜毛嘛？”陶瓷師父不平的說著。黃經理也無奈，畢竟品佳對生產線上不是那麼了解，當初 H 部門已經告知品佳這樣不行，應該如何，但是品佳有設計師的堅持，造成今天立場不同而驗收不通過。H 運用資源去幫助品佳，價格最優、服務最優，無奈品佳就想一位公主，高高在上，不食人間煙火，耗損率本該在一成左右，但品佳要求至少到五成，甚至更高，他們認定夠過漢百採購，比較高標準的要求也很正常，害的連 H 的採購成本也相對被拉高。

兩個部門的同事互相覺得對方不合作難搞，我們上面的主管也是看的頭疼，「家和萬事興」，誰不希望呀！

另一位資深副總 Jessica 深知這樣的情況，也不斷的思索如何解決轉型的問題—對 H 來說，品佳也算是他的客戶，面對客戶時。當然一切都是顧客至上，但對 H 而言這次的客戶卻是你另一個部門的同事，你不能賺這客戶的錢，這樣所做的許多事就好像做義工，但當有錢賺時，再困難的案子、再刁難的客戶你都會勒緊褲帶做，因為客戶是你的衣食父母。”面對這樣的情形，有點像兄弟姊妹，爸爸認為妹妹是明日之星，資源與關愛都用在她身上，要求其他兄弟幫忙卻德不到鼓勵與關愛...在淺意識裡，兄弟是會不平衡的，有勞無功，做錯卻要擔下責任...

#### (七) 生老二救老大

---

在 2008 年設計獎在台北開幕，對於消費者掌握還不清楚的 H 集團而言，設計獎是目前看來可以拉抬 J 品牌不足的一個解決方案，生這個老二是為了救老大，設計獎這老二沒有品牌預算，沒有公關預算…。

Serina 為設計獎的員工，談到與自己同一辦公室的 J 品牌，語氣中有點無奈，“這樣的心情是有點矛盾，有點害怕，我們什麼都自己來，行銷、公關...但看看 J 品牌真是好命，錢多好辦事，開出來的條件集團幾乎照單全收，但是換了我們就會一句「對不起」，我好擔心有一天我們是不是救不見了，變成爹娘不疼、姥姥不愛的一個部門呀...”

走入設計獎門市，右手邊是多個代理品牌擺放一起，左手邊呢，則是一整面都擺放 J 品牌的商品，店員 Coco 說了：公司上頭的要求是 J 品牌為門市主角，所以大部分的櫃位還是留給 J 品牌的商品，但是他們的品項不多，有時候品質不是那麼穩定的狀況下，我們會要面對顧客的客訴與抱怨，但就好像別人指責你的家人一樣，你要說還是不說？說了搞的大家不愉快傷感情，不說卻又感覺太別人挨罵，感覺裡外不是人。尤其是說了，J 品排的人會告訴你，他們來是解決問題，不是來聽我們抱怨。那我們受的委屈呢？就沒人管...

「原本一開始 H 集團先有了通路品牌的概念，所以一開始創立品牌設計獎是 under 在 H 之下，但是跟 J 品牌在同一間辦公室，照理說楚河漢界，業務也是由 H 這邊來位他們進行溝通，但畢竟在同一辦公室，很容易直接就把情緒發洩出來，對門市而言，他們是要對消費者負責的。」Jessica 副總說。

#### (八) 一「家」人

員工們看著公司發下來的簡報，「一家人」，二合一團圓計畫開跑？這是什麼？大家臉上帶著疑惑，等待著創辦人 L 先生發言：「以前創立 J 品牌時，覺得是她是一位女兒，養大了，如果有個好人家願意娶走她，我也願意割愛...但隨著時間過去，我看著我的兒女，不忍女兒嫁人，為他人洗衣生子，所以對 J 品牌，我們決定全力拉抬，讓她成長茁壯，成為一位挺挺玉立的少女，所以今年開始我們做了一些組織內部的重整，讓彼此的業務與知識更加流通，為彼此之間創造更多價值，也希望集團內的部門合作更緊密。」在原有的門市方面，利用代理品牌商品的知名度穩固原有客戶，積極開發新會員，為 J 品牌帶來潛在的客戶。

### 二.個案發現與管理意涵

透過上述個案，本研究發現要成為具備「雙手靈活組織」必須擁有源源不絕的創新能力，指的是有系統的進行各種不同類型的創新，克服組織慣性作用例—穩定、保守，進而有變革之舉，一方面追求穩定的實行漸進式變革，另一方便勇於實驗的進行突破式變革，這樣的變革，組織文化具有關鍵的重要性，然而影響這樣文化的產生則必須仰賴「雙融」管理，組織中不同調性、思維的團體必須打破僵局、彼此溝通，找尋彼此之間的最佳調適點，群求同一目標，這樣團體的成員通常員工年紀較輕、異質性較高。H 集團中，代工與自有品牌、通路品牌的員工特質大不相同，代工部門講求的是紀律與穩定，部門員工年紀的平均也較大，他們追求利潤與穩定，進行著漸進式變革，追求材質與工藝的創新。H 集團的自有品牌與通路品牌員工的異質性較高、年紀較輕，根據人資經理表示，大多不會指挑選業界人才，而是看重熱情與能力特質，認為一直保持高度創新的重要元素。面對這樣異質性的人才，組織中有來自中港臺三地的員工，因此「雙融」議題在代工—品牌—通路的歷程當中不斷發生，個案中為解決 J-Brand 與設計獎的立場矛盾，在 2012 年進行名為「一家人」的組織變革，將設計獎從代工部門轉至品佳佳品之下，目的為打破組織疆

---

界，讓立場更為一致，降低衝突。雙融的過程中除了給組織帶來新的文化，雙手靈活與雙融管理為一正向循環，可望為組織帶來「創新之流」，一方面做到漸進式創新與突破式創新。

### 參考文獻

- 周旭華 譯 (1998)。Michael Tushman & Charles O'reilly., 勇於創新 組織的改造與重生。台北市：天下文化出版社。
- 陳明哲 (2008)。動態競爭策略探微。台北市：智勝文化事業有限公司。
- 蕭瑞麟 (2007)。不用數字的研究。台北：台灣培生教育。
- Chen Ming- Jer. (2010). West meets East: Toward an Ambicultural Approach to Management. *Academy of Management Perspectives*.
- Chen, M. J., 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M. J., 2008. Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-304.
- Chen, M. J., & Miller, D., 1994. Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85-102
- Sheng-Tsung Hou & LinHua-Chieh. 2010. Managerial Lessons From the East: An Interview With Acer's Stan shih. *Academy of Management Perspectives*, p. 6-16.
- Michael Tushman & Charles O'reilly., 2007. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma.