

## 第六章 結論與建議

本章主要內容包括研究發現、策略建議、研究限制、後續研究建議等，分述如下。

### 6.1 研究發現

經由「策略三構面」及「四個競技場」分析，確定個案分析中的四個策略事件對於個案公司的成長具有重大意義。個案公司的營運範疇、核心資源、事業網路在各個策略事件之後均有顯著的擴展，而不論是在「價值-效率」、「能耐-結構」、「實力-體系」、「異質-同型」競技場都可看到個案公司的具體成長趨勢。因此，個案公司在四個策略事件中所採行的各項關鍵策略，應可成為半導體原物料通路商在勾勒其未來發展的營運策略時的標竿參考。

在本研究的事件描述及三構面調整關係當中，我們可以整理出來個案公司在各個策略事件所運用的關鍵策略，並依研究目的所要探討的主題歸納如下：

#### 一、以個案公司為例，通路商為確保在產業價值鏈中的位置，而採取的關鍵策略：

##### 1：擴大服務平台，滿足顧客整體需求，是通路商確保代理權的重要關鍵（事件一、二、四）

通路商在同一服務平台上同時提供多項產品以及服務，這樣的特質可降低各單項產品的運作成本，整合各項產品特色，綜觀產業發展趨勢，培養全方位服務人才。各單項產品的原廠供應商無法在當地建構同樣效能的組織，自然必須仰賴通路商。通路商應努力擴大服務平台，就會有更多的供應商希望與其合作，產生的綜效愈顯著。 **Size Does Matter!**

##### 2：維持暢通而綿密的人脈網路是通路商的天職（事件一、二、四）

人才是通路商的重要資產，人脈網路更是通路商賴以生存的根本。通路商處理「人」的能耐，配合供應商的「物」，才能有「財」的流動。

個案公司因有廣闊的產業人脈網路所以能說服原廠供應商將產品交與其代理，也由於個案公司與日本半導體產業原物料設備供應商有良好互動，成為爭取代理合作機會的有力支柱。

### **3：對通路商而言，自有品牌的創立應該因勢利導，不該破壞與原有代理的供應商之間的良好關係（事件二）**

自有品牌的創立對於仍以通路商自居的企業而言，不宜過於躁進，應該因勢利導，以填補原廠供應商無法提供的業務為前提，與原廠維持良好的合作關係。如此也不至於引起其他供應商的疑慮，影響代理合作關係。事件二當中，個案公司以填補原廠在廢水系統的競爭力不足為由，與原廠作誠懇而理性的溝通，並努力為原廠爭取純水工程業務，創造雙贏互惠合作。

### **4：踴躍參加各項服務品質競賽有助於提升通路商形象及強化公司體質（事件三）**

服務品質競賽的投入，代表該通路商對於服務品質的注重，以及對其公司體質的自信。藉由每次的競賽，企業得以再度檢視自身的優劣勢，持續改善增強其核心能耐。當然，對於企業形象及商譽的提昇，也將會有很大的助益。

## **二、以個案公司為例，通路商為提升相對於其他同業的競爭力，並更有效地提供客戶最大的價值，而採取的關鍵策略：**

### **1：通路商辨識需求缺口的能耐，與其是否能持續發展有高度正向關係（事件一、二、四）**

通路商的角色，本來就是填補製造商與顧客之間的價值鏈位置。然而需求缺口卻會以不同形態存在於價值鏈當中。通路商必須瞭解顧客的需求為何、要以什麼方式提供、可接受的成本範圍、要求的品質水準。通路商若能精確掌握這些需求缺口，則能更有效地拓展新業務，持續成長。事件一當中，個案公司掌握深紫外線黃光製程在發展過程所產生的供應商及顧客雙方的需求缺口，因而順利地成為市場領導者，並為個案公司創造更高的營業額及利潤。同樣的，在事件二當中，個案公司辨識出日本最大的純、廢水系統供應商要在台灣尋找的合作伙伴，是需要具有熟悉日式公司運作模式、能夠與日方充份溝通、在台灣半導體產業人脈充沛的通路商，而非工程公司，因而成功地取得合

作的機會。在事件四當中，也因為個案公司洞悉中古設備的市場興起以及顧客實際需求，而能切入中古設備買賣市場。

## 2：人才為通路商最重要的資產（事件一、二、三、四）

人才是通路商最重要的資產，因此人才的培育及延攬是通路商建立核心能耐最重要的課題。由公司招募社會新鮮人，內部培養符合公司文化的人才，以及由公司外部延攬有專業經驗的業界精英，兩者相同重要。而如何讓這些人才接受公司文化也是需要不斷的努力折衝。不論如何，通路商必需投入最大資源爭取最佳人才。在事件一、二、三、四當中我們可以觀察到，這些事件如果個案公司沒有培養適當的人才則根本無法推動。對於通路商而言，有無適當人才代表的是零合的意義，直接影響事件的成敗。

## 3：顧客內部的各個部門也存在競爭狀態，通路商應善用情勢並維持與各部門的良好互動（事件一、二、四）

通路商除了對本身所處的內外部環境要明確瞭解之外，對於顧客所處的內外部環境變化也要有所掌握。尤其是顧客內部的組織互動，更會影響通路商是否能成功地將產品或服務提供給顧客。舉例來說，採購部門希望能將採購成本降至最低，生產部門要的是品質穩定、生產方便、良率提昇的產品，研發部門追求先進製程的協助開發、產業發展訊息的提供、新材料的及時供應及測試，廠務設備部門則要求全天候二十四小時的維護服務。顧客內部各部門的績效表現不同，要求的重點不同，卻都同時希望通路商能滿足其各別的需求。通路商應善用情勢並維持與各部門的良好互動，藉以提供最適的產品與服務。個案公司在事件一、二、四當中即精確掌握此點，順利擴展各項相關業務。

## 4：通路商應建立完整的支援／外包體系（事件一、二、四）

通路商在發展其事業網路時，其重點經常是著眼於原廠供應商及顧客。然而企業要獨自發展其所需的所有能耐，必須投入相當多的資源，也不見得有及時性。特別是通路商應維持彈性靈活的組織，不適合建置過於龐大的團隊，建立完整而適當的支援／外包體系可更有效率地達成任務。個案公司在事件一中的倉儲運送，事件二中的工程施作，事件四中的設備搬運均有完整的支援／外包體系協助完成。

### 三、以個案公司為例，通路商為提升營業利潤及實現公司價值，而採行的關鍵策略：

#### 1：通路商適用多種營運模式（事件一、二、四）

通路商的特質之一即是具有高度彈性，可靈活轉換作業流程。多種營運模式可滿足不同形態顧客的需求，創造更多的獲利基礎，通路商也得以具備多面向的財務操作。個案公司的營運模式包括佣金經銷、現品銷售、工程業務、中古設備買賣／翻修／裝機／維護。個案公司以「全方位供應者」為願景，掌握了全面性的商機，也建立起競爭者難以突破的事業屏障。

#### 2：切割現有的服務內容，創造新立足點（事件二）

對於通路商現行提供的服務，在形成足夠的核心能耐時，應再度檢視是否可將服務內容切割，以創造新的立足點。個案公司在事件二當中，將原代理的純、廢水系統工程切割為純水系統及廢水系統。由於個案公司已建立廢水系統設計承包能耐，較原廠更具競爭力取得標案，但仍維持與原廠在純水系統的合作關係，創造個案公司在廠務系統的新立足點。

#### 3：延伸產品線，善用核心能耐，創造新價值（事件四）

通路商應不斷嘗試延伸產品線，善用核心能耐，創造新價值。以事件四為例，個案公司由於具有寬廣的服務平台，能夠掌握產業需求，同時運用在經營工程業務及設備代理當中所建立的核心能耐，轉戰中古設備市場，創造公司新價值。

#### 4：健全而靈活的財務控管是通路商持續成長、實現公司價值的重要基礎（事件三）

IPO 對於個案公司籌措營運資金以擴大營業範疇有極大的助益，同時也讓公司價值可具體實現。藉由多項營運模式，財務部門可靈活運作，建立健全的財務結構，吸引投資者持續支持。

## 6.2 策略建議

研究發現當中所歸納的個案公司之成長過程所運用的各項關鍵策略，可以進一步轉化為通路商在規劃其經營模式時，針對價值展現、價值傳遞、價值回饋三項主題，提出具體建議：

### 一、通路商如何增強價值展現(Value Proposition)。

- (1) 擴大服務平台，滿足顧客整體需求
- (2) 維持暢通而綿密的人脈網路
- (3) 自有品牌的創立應該因勢利導，不宜影響原有體系的良好關係
- (4) 踴躍參加各項服務品質競賽

### 二、通路商如何作好價值傳遞(Value Delivery)。

- (1) 建立辨識需求缺口的核心能耐
- (2) 積極培養及延攬優秀人才
- (3) 洞悉顧客內部環境，善用情勢維持與各部門的良好互動
- (4) 建立完整的支援／外包體系

### 三、通路商如何達成價值回饋(Value Capturing)。

- (1) 採用多種營運模式
- (2) 切割現有的服務內容，創造新的立足點
- (3) 延伸產品線，善用核心能耐，創造新價值
- (4) 健全而靈活的財務控管

### 6.3 研究限制

本研究之發現與結論，乃是針對個案公司在其成長過程中所經歷的重要策略事件，分析其採取的各項策略實質內涵，歸納成爲半導體原物料通路商的成功範例。同樣型態的企業得以審視其自身的營運範疇、核心資源、事業網路之實際情況，斟酌參考個案公司所採取的成長策略，但不必然能夠完全複製個案公司的成功路徑。

### 6.4 後續研究建議

本研究的對象僅針對個案公司，其成長的過程確實值得深入探討，以作爲其他相同類型的通路商之指標及參考對象。有關後續研究方向有以下建議：

- (1) 本研究採用定性的個案研究方式，以一個和公司共同成長的實際參與者的角度來進行探討。雖有同樣類型的通路商存在（如華立、帆宣...），但是每一個公司崛起的契機不同，發展過程中所遭遇的內外環境變化情況也不同，策略運用的方式及時間點自然各有差異。後續研究應可針對其它的同類型企業作個案分析，以供後進者依其所處的情境，選擇適當的個案作爲策略發展的參考。
- (2) 本研究以策略構面爲分析重點，希望提供相關的企業作爲策略規劃的參考。然而個案公司在實際執行這些諸多策略時，所建立的組織系統、作業流程、人員培育...等，也多有深入探討的價值，應可作爲後續研究的議題。