

## 第 5 章 研究發現與討論

本研究透過個案公司訪談所獲得的一級資料、有關個案公司的次級資料，配合第二章所蒐集的相關文獻進行研究分析後，將本研究的研究發現歸納為四大主題。本章共分四節，分別針對該四大主題及其項下的細部發現進行說明。

### 5-1 代工轉型自有品牌企業之通路建構特點

在針對研究成果進行彙整分析時，本研究首先發現由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之廠商，其通路建構歷程與一般類型之廠商具有本質上的差異；也因為此種本質上的差異，進而衍生出通路建構歷程中不同的作法。針對上述的差異及作法，本研究歸納出了以下的研究發現及其對應之論述。

#### 5-1-1 OEM/ODM 廠商行銷部門之設立

##### **研究發現 1**

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業，其通路建構歷程會先進行行銷（通路）部門的組織設計與改造、運作流程設計、以及行銷通路人員的招募等前置作業

##### **說明**

在分析個案公司 — 明基電通股份有限公司的通路建構歷程時，本研究發現於 1997 年其掌握通路自主權之初，便首先於台灣的明基總部設立行銷企畫室，且通常在進入目標市場約半年前，於當地設立分公司及行銷部門。現今明基電通公司由中央至地方有關行銷通路建構的相關部門共包括總部行銷單位、產品事業群、以及區域性行銷部門；而通路建構歷程的主要階段皆於上述行銷部門的組織間進行完整連結後方才開始進行。

##### **討論**

在分析訪談所獲資料以及過往針對通路建構策略、通路管理等相關文獻後，本研究首先發現由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營與一般類型企業，兩者於通路建構

歷程中乃處於不同的起跑點。對於 OEM/ODM 廠商而言，在轉型自有品牌經營前並無通路管理相關的行銷人員，甚至並無行銷相關的部門，因此在開始其通路建構歷程時，行銷（通路）部門的設立、行銷（通路）部門的組織設計、以及行銷通路人員的招募及組成乃是建構的第一步。

由管理學的角度觀之，組織設計跟隨企業策略的邏輯本為無庸置疑之論點，因此本項研究發現所欲強調的，在於「於通路建構起始之前所進行之行銷（通路）部門組織設計相關作業對於行銷通路建構歷程的成功與否具有關鍵的影響」。一言以蔽之，行銷通路建構歷程的成功與否相當程度上在行銷（通路）部門組織設計（包括總部以及各地分公司）時便已決定，而本項研究發現所提的轉型過程中行銷（通路）部門組織設計相關議題也正是過去有關通路策略、通路管理等相關研究所忽略的部分。

## 5-1-2 代工業務及通路建構之關連性

### **研究發現 2**

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業在建立自有品牌產品之行銷通路時，其自有品牌產品線與其代工產品關連性愈高，則通路建構歷程愈易於進行，且通路績效表現愈佳

### **說明**

本研究在分析明基電通之通路建構歷程時發現，明基電通旗下產品線眾多，而不同的產品線往往採用不同的通路策略，其通路建構的推展及銷售數字也有所差異。再進一步分析明基代工業務及上述現象的關連性後，本研究發現，明基電通公司所推出的自有品牌產品線中，本身未曾經營過 OEM/ODM 業務的僅有個人攜帶式影音多媒體產品（JoyBee）以及手提式電腦（JoyBook）；而此兩項產品皆為明基電通旗下自有品牌產品銷售及通路績效表現較為不佳者。基於上述說明中之現象，本研究推論另一項 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業所具有的特性，便是在建立自有品牌通路時，其自有品牌產品線與其代工業務愈相關，則通路建構歷程愈易於進行，且該通路績效愈佳。

## 討論

此現象之產生可以動態能力三構面中的定位 (Position) 構面解釋。在明基從事某特定產品之代工時，便會針對該產品累積專屬的技術性、互補性、以及市場性資產，增加了動態能力的累積。此類資產及動態能力的累積在明基轉入該特定產品之自有品牌經營時便產生了一定程度的幫助；也解釋了本研究發現背後的發生原因。

然而不可諱言地，此現象的產生尚有其他的可能解釋。在明基電通的個案中，其所未曾進行過代工業務的自有品牌產品為 JoyBee 以及 JoyBook 兩項產品，而該兩項產品和明基產品線中表現較佳的電腦週邊產品具有產品特性上的差異。以 JoyBee 而言，其為消費性電子產品，娛樂性、時尚感較高，和電腦週邊產品的特性有很大不同，面對的競爭市場及競爭對手也都不同，而這些差異也可能是造成通路績效表現有所不同的原因之一。

## 5-2 通路建構歷程與組織學習

透過分析明基電通公司的通路建構歷程及其組織內部的組織學習機制，本研究嘗試歸納出兩者間之關連性。以下本節分成四個段落，分別針對本研究所歸納出的四項特點進行說明。

### 5-2-1 通路建構歷程與學習類型

#### **研究發現 3**

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業於通路建構歷程中，會致力於進行雙迴圈學習及高階學習，並建立新的價值觀及規範，以提升通路建構及通路管理之成效

## 說明

在組織學習相關理論中針對學習類型分類的論述，最普遍的便是單、雙迴圈學習以及高、低階學習的概念。不論是單、雙迴圈學習或是高、低階學習之間的差別，皆可以 Argyris & Schön (1978) 所提出的說明 — 以「學習是否涉及改變既有價值觀及規範」來劃分。依據上述的概念，當組織學習所進行的學習活動

不涉及改變既有價值觀及規範時，則此類學習屬於單迴圈學習或是低階學習；相對的，當學習活動涉及改變既有價值觀及規範時，則學習屬於雙迴圈學習或是高階學習。若由上述觀點分析明基通路建構歷程，則明基電通所進行之學習乃屬於雙迴圈學習及高階學習。

## 討論

配合上述的概念，本研究在分析了個案公司的通路建構歷程後發現，對於明基內部透過調派而進入到新成立之行銷部門的人員而言，其工作內容、績效目標、以及工作使命等等皆已和原有職位不同，是為整體工作環境的改變；也因為其巨大的轉變，上述人員必需透過新的方法、知識，甚至是新的價值觀，以完成其新的工作任務。在此轉變過程中，其學習行為同時涉及外在的行為模式轉變以及內在的認知程序轉變。由此觀之，在明基的通路建構歷程中，其組織學習類型屬於 Argyris & Schön (1978) 所謂的雙迴圈學習；Hedberg (1981) 所謂的改變學習；Fiol & Lyles (1985) 所謂的高階學習。此外若以 Fulmer (1994) 所提出，由成員參與程度及學習重視未來或現在作為座標所區分之學習類型，則明基電通之組織學習屬於組織成員高度參與，並且重視未來性多於現在性的「投資未來行」。

### 5-2-2 通路建構歷程與學習方式

#### 研究發現 4

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業於通路建構歷程中，若能夠在創造學習外取得新的知識來源或他人的通路經驗以進行模仿學習，則有助於通路建構績效之提升

## 說明

分析明基電通公司的發展歷程，本研究發現其與其他眾多 OEM/ODM 轉型自有品牌經營的廠商具有一先天的差異，即為其過去和宏碁集團的緊密關係。此種集團母公司與子公司的關連性在明基電通的通路建構歷程中，提供了許多的幫助，包括行銷人員的轉移、行銷通路管理相關知識的轉移、以及組織學習類型中模仿學習的知識來源。由受訪者所言可得知，此種經驗與知識的轉移在品牌行銷開始的初期對明基電通產生了相當的幫助。

## 討論

因為上述的公司背景，在進行組織學習時，明基電通較諸於其他轉型自有品牌的企業，除了通路建構歷程中最主要的學習方式 — 經由自身體驗的「創造學習」之外，明基還能夠透過吸收宏碁集團經營品牌多年的經營，以「模仿學習」的方式獲得知識。因此若依 Lyles (1992) 所提出的組織學習方式分類，則明基電通轉型自有品牌經營的通路建構歷程中，對於高階主管而言除了透過創造學習的學習方式之外，尚可經由經驗學習以及模仿學習獲得新的知識。至於基層實地進行通路建構及業務推展的人員，則以創造學習為主要的學習方式。

### 5-2-3 通路建構歷程與知識擴散

#### 研究發現 5

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業於通路建構歷程中，若能夠透過跨產品線、跨市場地區的行銷通路相關人員進行定期交流聚會與知識分享，則有助於通路建構績效之提升

## 說明

根據個案公司訪談所獲得之資料，明基電通公司於通路建構歷程中定期透過 QBR (Quarterly business review) 會議以及內部刊物的流通促進跨地區、跨產品線之間行銷通路人員的經驗及知識交流，此正為組織學習理論中組織學習程序的第二階段 — 知識擴散階段。

## 討論

對於 OEM/ODM 轉型自有品牌經營的廠商而言，知識來源主要為通路建構人員個別於通路建構歷程中嘗試及學習 (前述的創造學習)，而通路建構相關的知識對於組織而言又屬陌生的領域，因此此種增進知識擴散效果及效率的措施更顯現其重要性。

#### 5-2-4 通路建構歷程與知識儲存

##### **研究發現 6**

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業，若能夠將通路建構歷程中所取得的知識及經驗進行資料庫之建構，則有助於通路建構績效之提升

##### **說明**

相較於多數企業僅針對研發技術文件、產業分析報告等文件資料進行資料庫的建構，明基則更進一步透過定期層層書面回報的方式，將通路建構歷程中所獲得的知識及經驗同樣進行文件化（Documentation）的動作，建置一通路建構的知識庫；而此作為也正是組織學習程序的知識儲存階段。

##### **討論**

透過此知識儲存的作為，明基同時也能夠將通路建構歷程中儲存於個人之知識轉化成為組織之知識，有助於提升通路建構之績效。研究發現 4、5、以及 6 分別為知識取得、知識擴散、以及知識儲存等組織學習的三個主要步驟。上述三項研究發現即是證明通路建構歷程中知識擴散對於通路建構本身具有正面效果；此外，本項研究發現也證明了行銷通路建構績效以及組織學習之確實存在著關連性，也肯定了本研究所採用的研究架構。

### 5-3 通路建構歷程與動態能力

結合本研究第二章關於動態能力的文獻探討以及第四章前段關於明基電通公司發展歷程的分析，並配合本研究透過訪談所獲得的資訊，本研究於第四章後段針對明基於 1997 年時的動態能力做出了分析。在分析明基電通於通路建構歷程中之作為之後，本研究認為對其通路建構產生關鍵影響之動態能力構面分別為「程序」構面以及「定位」構面，並得到本節以下的兩項研究發現。

### 5-3-1 通路建構歷程與「程序」

#### **研究發現 7**

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業，若其組織具有較高的組織彈性以及較快的回應能力，則有助於通路建構績效之提升

#### **說明**

分析明基電通的發展歷程，由其最初和宏碁集團間的母子公司合作關係，到其後由電腦系統代工轉型至電腦外設產品生產，並進入光儲存、通訊等產品，進而開始國際化生產管理的發展歷程，可以發現每一個階段皆需要明基公司在協調與整合、組織學習、重整與轉型等方面進行努力，方能達到今日的規模。也因為這樣的發展歷程，在明基電通建構通路之初，其多年來蓄積於程序構面的動態能力對於其進行行銷部門設立、新知識學習、以及組織運作協調等挑戰，產生了相當大的幫助。

#### **討論**

分析 Teece 等人對於動態能力中有關程序構面的論述，並配合明基於通路建構歷程中所具備的組織特質可發現，明基在通路建構歷程起使之後於程序構面中的「協調與整合」與「調整與轉型」兩個面向中皆產生了變化。原因乃在於由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營時，組織所需要接觸的關係人（Stakeholder）增加（如最終消費者、通路商），因此組織必需做出相應的調整。若以組織的觀點觀之，在上述動態能力程序構面中之轉變需要的便是「較高的組織彈性」以及「較快的回應能力」兩項特點，以因應經此等營環境的改變。

### 5-3-2 通路建構歷程與「定位」

#### **研究發現 8**

由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營之企業於通路建構歷程中，若於目標市場擁有足夠的市場性資產（如商譽）、結構性資產（如製造能力、供應鏈管理），則有助於通路建構績效之提升

#### **說明**

綜觀明基電通公司於全球的自有品牌經營及通路建構可以發現，其在中國市場的品牌經營及通路建構最為成功。本研究分析受訪者所言，並針對其於中國市

場與全球其他地區的差異進行分析後，認為其之所以在中國市場特別成功的關鍵因素乃在於明基代工產品在中國市場所累積的聲譽，以及其在中國地區所建構起的衛星廠商供應鏈所帶來的生產優勢。分析 Teece 等人對於動態能力中有關定位構面的論述，並配合本研究上述關於個案公司的論述及推論，本研究認為若於目標市場擁有足夠的市場性資產（如商譽）、結構性資產（如製造能力、供應鏈管理），則通路建構較易成功。

## 討論

本項研究發現所強調的市場性資產以及結構性資產等無形資產屬於 Teece 等人所提動態能力三構面中的定位（Position）構面。結合研究發現 7 以及本項研究發現可以得知，動態能力三構面中的定位構面以及程序（Process）構面皆和通路建構績效有著高度正相關，若是企業於上述兩構面中的動態能力高，則通路建構較容易成功。此兩項研究發現同時也確認了本研究以動態能力分析行銷通路建構歷程乃是適當的研究架構。

## 5-4 國際通路建構歷程

明基由於經營代工期間客戶便以分佈全球各地，加以其於成長過程中因應全球化生產的管理經驗，另外再輔以由宏碁電腦轉戰明基電通的品牌行銷人才，使得明基電通在進入自有品牌經營階段後，於其國際通路建構歷程中展現出完善的通路策略以及通路管理作為。分析明基電通於國際通路建構的歷程，本研究於以下三段提出所獲得之三項研究發現。

### 5-4-1 因地制宜的國際通路策略

#### **研究發現 9**

企業在建構國際通路時，其通路策略及通路管理作法上會視各國市場特性之不同而有所不同

#### 說明

如本研究第四章所述，明基透過總部和各地分公司的緊密集合，同時達成公司整體策略以及各地分公司的營運績效。上述目標之所以能夠成功達成並非依靠



單一的通路建構方法或通路策略，而是由各地分公司以各國市場特性制訂其所需要的通路策略及通路管理作為。例如歐洲國家的分公司和中國地區分公司，兩者所需求的通路結構和交易方式便截然不同。因此，要成功的達成國際通路建構的目標，因地制宜的國際通路策略是不可或缺的。

## 討論

以本研究分析的中國市場為例，因其通路結構的成熟度較低，因此若以Kotler（1994）以通路長度作為依據所進行之通路結構分析，則明基電通於中國市場初期所採取的通路結構屬於一階通路，由製造商將貨品直接出至地區經銷商（零售商），銷售給消費者。隨著市場區域及銷量的擴大，明基電通逐漸轉變成為二階通路，由明基電通直接出貨給直屬經銷商，再配送至銷售據點。透過上述作法，雖成本較高，但明基對於通路可以有較高的掌控程度，適合於中國市場通路較不成熟的結構。然而，在歐洲市場因其通路結構成熟度較高，明基電通所採取的通路結構乃是三階通路，通過總代理的方式進行配銷，以節省配銷成本。

### 5-4-2 地方自治的通路管理

#### **研究發現 10**

企業在建構國際通路時，其相關通路建構之主要決策權若由各地子公司掌握，則有助於企業通路建構及通路管理之成效

## 說明

在通路管理方面，明基電通將決定權交由各地分公司主導。此通路管理包含前述的通路策略，例如通路成員的決定、商品與通路的配合、以及哪些產品適合進入該國通路等等。因各地分公司對於上述議題的掌握程度遠高於總部的行銷人員，故除集團策略或品牌建立相關的少數策略性商品外，各國通路的管理權主要乃下放至各國分公司。

## 討論

此項發現呼應前述研究發現 9，乃基於同一邏輯。在研究發現 9 中可知行銷

策略需是市場特性不同而有所不同，而針對此一現象，企業於組織設計及權力分配時變應針對此點採取相應作法，也就是本項研究發現所強調的地方自治的通路管理。

### 5-4-3 在地化的人力資源組成

#### **研究發現 11**

企業在建構國際通路時，若能夠使用在地人力資源，則有助於通路建構之進行

#### **說明**

要達成本節前述的兩項國際通路建構及管理作為，必要條件之一即為在地化的人力資源。當地人才對於當地市場特性以及通路特性有較深入的瞭解；此外也較能夠判斷產品與市場、通路之間的適用性。以明基電通為例，其各地分公司之人力資源組成有超過 90%為當地人才便是基於這個理由。

#### **討論**

本節所論述的三項研究發現為本研究進行之初所未預期的成果，相較於前述有關組織內部動態能力以及組織學習的研究發現，較屬於通路管理的層面。然而若是進一步探討，因地制宜的通路策略需要市場當地通路負責人員快速地傳遞其所獲得的訊息，和知識擴散高度相關；在地化的人力資源組成以及地方自治的通路管理又和動態能力的程序以及定位構面高度相關。由此觀之，本節的三項研究發現再一次證實了動態能力以及組織學習對於整體通路建構歷程的重要性。