

第 6 章 結論與建議

6-1 研究結論

如同本研究於緒論時所述，由 OEM/ODM 轉型自有品牌經營是目前台灣產業界最熱門的議題之一，也因此近年來成為學術研究的重點之一。眾多研究指出，此種轉型歷程中，對於廠商而言成功的主要關鍵，同時也是最困難的挑戰之一，便是行銷通路的建立。

本研究在針對通路建立的相關研究進行文獻探討後發現，儘管此項主題的重要性已廣受認同，但過去的研究皆比較著重於通路策略選擇、通路管理等議題，對於企業而言最關鍵的實際通路建構歷程探討卻付之闕如。有鑑於此，本研究乃由通路建構之歷程為出發點，透過個案研究的方法，以明基電通（BenQ）為例進行深入的探討，試圖找出欲成功達成該目標之企業所需要具備的能力、所應注意的面向等。本研究所得的初步結論包括：

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
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
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
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

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
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
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
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
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
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
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

6-2 管理意涵

本研究的焦點著重在自有品牌經營的關鍵之一——行銷通路的建構。對於由代工轉型自有品牌經營的廠商而言，行銷通路的建構更因為是全新的領域而成為主要的轉型障礙之一。本研究之研究發現所隱含的第一項重要管理意涵便在於跨越此障礙。首先對由代工轉型自有品牌經營的廠商而言，欲成功地建構行銷通路，必需先由內部組織設計的改變開始；行銷部門的設立以及行銷功能的增加是不可或缺的前置作業。

在行銷通路建構的程序開始之後，在每一階段的建構歷程中，無論是通路策略制訂或是通路策略執行等，相關人員必定會經歷嘗試及學習的階段，此時的知識來源可能是通路商、供應商、甚至是競爭者。在這個過程中，企業必需建立良

好的組織學習機制，除了要接受不同的觀念、建立新的思考及行為模式、並快速有效地吸收知識及經驗之外，更要能夠將獲得的新知識確實傳播到整個組織，使之轉化成為組織中可供運用的無形資產。

此外，由代工轉營自有品牌經營的企業應致力於累積自身的動態能力，尤其是程序構面以及定位構面相關的能力較高的組織，較容易達成通路建構的挑戰。在程序構面方面，企業應培養組織的彈性以及較快的回應能力；在定位構面方面，企業則應由代工經營階段便開始致力於累積豐富的市場性資產（如商譽）、結構性資產（如製造能力、供應鏈管理）。

最後，本研究之研究發現中所提到的因地制宜的通路策略、權力下放的決策模式、以及當地人才的任用等等經營管理的策略選擇，皆為組織在通路建構歷程中可能遭遇的經營管理挑戰，但也勢必還有許多挑戰本研究未能提及。因此，本研究認為對致力於由代工經營轉形成為自有品牌經營的實務業界而言，培養組織的動態能力以及建立良好的組織學習機制乃為首要且根本的目標，若能達成此一目標，則在通路建構歷程中無論遭遇如何的挑戰，組織必然能夠順利跨越，成功地建立自有品牌商品的行銷通路。

6-3 後續研究建議

不可諱言地，礙於人力、物力、以及時間等因素的限制，本研究如第三章所述，有許多研究上的限制。然儘管如此，學術研究之偉大之處便在於站立於前人的肩膀看世界。本研究所欲達成的最終目的或許無法在本研究完成時便獲得實踐，但衷心期盼本研究能夠起到拋磚引玉之效，由後續研究共同充實本研究主題之內涵，達成提升台灣競爭力之最終目標。針對後續可繼續深入的研究主題，本研究提出以下的研究建議：

1. 由於本研究所研究的主題於過往並受許多通路相關研究所觸及，因此較偏向於探索性研究，也因此本論文僅使用單一個案作為研究的對象。為驗證本研

究之發現是否具有外部推論性，本研究建議後續研究可廣納其他個案，利用多個案研究驗證本研究之發現。

2. 本研究於研究過程中發現，在建構通路的歷程中，除了因市場特性不同而有不同作法外，不同產品線因其產品特性及消費者使用習慣之不同，也會有不同的通路策略選擇及通路建構作法。有鑑於此，本研究建議後續研究可以針對產品特性與通路選擇之間的關連性做進一步的探討。
3. 本研究於個案公司分析時曾對明基電通的品牌定位進行探討，然於研究過程中未能針對品牌及通路建構間的關連性進行更進一步之瞭解，故建議後續研究者可針對此一議題進行研究。
4. 為進一步檢驗本研究之成果及研究發現 — 如動態能力構面以及知識管理作為對通路建構的影響等，是否具有實務參考價值，本研究建議後續研究可透過量化研究設計的方式針對本研究之研究發現進行探討及驗證。