

## 第 4 章 個案分析

本研究以明基電通股份有限公司作為研究之個案公司，本章將分為三個部分進行個案分析。第一部份將針對個案公司的現況及發展歷程作一分析；接著進行個案公司通路架構歷程的探討；最後分析上述歷程中動態能力的轉變以及組織學習機制的運作情形。上述第一部份之研究主要透過次級資料之蒐集整理進行；第二部分則透過和明基電通內部行銷相關部門之人員進行訪談，以獲得通路建構歷程中的內部經驗及實際情況，並輔以次級資料進行分析；最後第三部分則結合本研究之文獻探討及本章前兩部分所獲得之個案公司資料，以理論作為根據，對個案公司出整體性的通路建構歷程分析。

### 4-1 個案公司背景

#### 4-1-1 基本資料

明基電通成立於 1984 年，經過逾二十年的發展，明基現已成為華人世界的主要品牌之一，尤其在中國大陸地區更是享有高知名度，並被評價為最受大陸民眾歡迎的外商公司。表 4-1 及 4-2 列出明基電通的基本資料及財務數字摘要。

表 4-1 明基電通基本資料

公司基本資料	
公司名稱	明基電通股份有限公司
創立時間	1984
股票上市	1996
資本額	261 億元
總營收	1,623 億元(2005)
員工人數	20,000 (2006/01)

資料來源：明基電通網站

表 4-2 明碁電通財務數字摘要

財務數字摘要		單位：新台幣百萬元；淨利率及每股盈餘除外				
年度	2004	2003	2002	2001	2000	
營業收入	147,770	108,699	93,229	58,820	48,627	
稅後淨利	7,619	7,500	7,400	3,031	4,624	
淨利率(%)	5	7	8	5	10	
追溯每股調整盈餘(元/股)	3.30	3.24	3.28	1.41	2.14	
淨值	49,078	45,462	41,278	28,141	27,045	

資料來源：明碁電通年報

## 4-1-2 發展歷程

### 宏碁的另一個生產基地

明碁電通公司最初名為「明碁電腦」，成立於 1984 年，由宏碁集團與大陸工程公司合資成立，為宏碁集團子公司之一。明碁電腦成立的背景乃是當時仍有經營代工的宏碁集團，在 1984 年時因為承接了一筆美國國際電報電話公司（International Telephone and Telegraph, ITT）的鉅額 PC 代工訂單，導致產能不足。當時宏碁公司在新竹的工廠產能遠遠不能滿足訂單需求，因而必須尋求新的代工來源。當時台灣的法律規定，若要離開科技園區，需另外單獨成立一間公司，不得設分公司。在不願意尋求外人代工又無法離開園區的情形下，宏碁集團董事長施振榮先生於是與美國宏碁的合夥人，同時也是大陸工程創辦人的殷之浩先生合資，在桃園龜山楓樹村租了一個老舊廠房，成立了一家新公司——明碁電腦。

由這樣的成立背景不難判斷，初期的明碁電腦是一間純粹的 PC 代工廠商，而其公司的定位也僅是「宏碁的另一個生產基地」。事實上，在明碁電腦成立初期的三到四年間，其主要業務都是當初美國國際電報電話公司的那筆 PC 代工訂單。在該筆訂單結束之後，明碁電腦維持者支援的角色，當宏碁的訂單過多導致產能不足時，便轉移到明碁電腦；反之若宏碁有剩餘的產能需要消耗時，便又將明碁的訂單抽回去自己作。除了生產技術方面，當時的明碁電腦在作業管理上也和宏碁電腦相連，不僅僅是作業程序上造成許多不便，也造成了明碁電腦缺乏獨立的公司發展願景與方向。

## 進入電腦週邊產品市場

這樣的情形持續到 1989 年，施振榮先生認為如此的運作方式終究無法使明碁電腦成長，他認為明碁應該有一個自己獨立的方向。於是從那時起，宏碁開始幫助明碁電腦引入一些新的「電腦週邊產品」技術，希望能讓明碁在 PC 製造之外，能有不同的朝這個方向前進；同時也開始思考讓明碁和宏碁能夠更清楚地切割開來。然而，直到 1991 年李焜耀先生（明碁電通現任董事長）正式接管明碁為止，儘管宏碁與明碁雙方面皆已有分開的概念，但仍僅止於探討階段，並無實質進展。當李焜耀先生主導明碁電腦之後，便開始大力推動明碁與宏碁的分家，同時也進行組織的改組，不跟隨宏碁的組織設計而是將組織層級縮小，同時對分家後向心力不足的員工或管理階層進行替換。

明碁電腦的獨立對於之後的發展有著長遠的影響。因當時明碁電腦在脫離了宏碁的生產基地角色後，才終於能夠開始思考公司的策略方向。當時明碁電有鑑於個人電腦已是成熟的產品，新進者欲取得市場地位較為不易且容易遭遇價格戰，同時產品線與宏碁過於重疊，易於和宏碁糾纏不清，因此決定完全放棄電腦製造的業務，而選擇了「電腦週邊產品」作為新的發展方向。

在進入電腦週邊產品領域之後，明碁首先由生產彩色顯示器以及鍵盤為主，加上一部份的雷射印表機。當初台灣的外設廠商絕大多數都在從事彩色顯示器的代工生產，認為鍵盤等其他外設產品的市場太小、單價也較低，因此不願意進入。在這樣的產業環境下，明碁卻做出了不同的選擇，除了彩色顯示器之外，一步步加入了鍵盤、雷射印表機、掃描器。

## 生產重心轉移至中國大陸

自 1993 年開始，明碁電腦開始獲利，公司也開始進入高成長的階段。此時明碁開始實施多產品策略，集團觸角開始朝向通訊以及光電產業。在光電產業方面，明碁選擇以光碟機作為主力產品，仍然屬於電腦週邊產品的領域；而在通訊方面，明碁選擇投資研發製造手機。在同一時期，明碁的另一個重要發展便是決

定前往中國大陸的蘇州設立獅山廠，以當時台商仍聚集在東南沿海的情況而言，算是較特殊的決定。事實上明碁當時並非第一次在海外設廠，其於 1989 年便曾於馬來西亞的檳城設生產據點；然而 1993 年在蘇州設廠，除了生產成本的考量外，也有著發展市場定位的考量在內。此外，明碁在蘇州成立公司時，也因為簡體字中無「碁」這個字，於是將蘇州明碁的名稱改為「明碁電腦有限公司」。其後，在 1995 年五月，蘇州獅山廠開始量產鍵盤（1995）、監視器（1996）等產品，明碁電腦也逐步開始將生產的重心移往中國大陸。

在明碁由宏碁集團旗下的電腦代工廠，轉向生產電腦週邊產品，之後逐漸擴充產品線至光電及通訊領域並在馬來西亞檳城及中國蘇州設立生產基地後，在 1992 年至 1996 年間公司呈現爆發性的快速成長，營收的成長在這段期間高達九倍之多。為了累積更多的資金以利集團後續的擴張及發展，明碁於 1996 年 7 月 22 日正式在台掛牌上市，開啟了集團化的發展。

## 進入網通領域

時至 2000 年，由於寬頻網路及其相關應用的日漸興盛，明碁在看好未來 3W（無線 Wireless、寬頻 Wideband、網路 Web）產業前景的評估下，成立了寬頻事業部，研發網通相關技術並開發網通相關產品。其後隨著經營策略的改變以及網路、通訊事業佔公司營收比重不斷增加的情況下，明碁於同年 6 月正式將公司名稱更改為「明碁電通股份有限公司」；在更改公司名稱之後的一個月，明碁更是發表了明碁集團「WWW\*COM」的營運策略，宣示了明碁未來將以無線（Wireless）、寬頻（Wideband）、網路（Web）、（Computer peripherals）電腦週邊產品、光電產品（Optronics）、多媒體（Multimedia）等六大領域為產品發展主軸。

在明碁進入上述快速成長的階段，且公司的產品線也愈趨完整的同時，藉由 OEM/ODM 累積的製造技術，明碁也漸漸開始在中國市場推出自產自銷的電腦週邊產品，如鍵盤、滑鼠、光碟機、掃描器等。在品牌發展方面，BENQ 品牌的出現可說是一波三折。首先在 1993 年，明碁原打算成立自有品牌，取名為

「Vuego」；然當時為了配合母公司宏碁的「Acer」品牌發展，明基放棄了自創品牌。到了 1997 年，宏碁在再造工程中為了彌補明基的犧牲，給予了蘇州明基在中國大陸自行掌握通路的機會。

### 自有品牌 BenQ 的創立

然而在和宏碁共用「Acer」品牌的過程中，明基公司在市場推展上遭遇了不少的挫折。舉例而言，對中國市場而言，假冒偽劣商品充斥一向是困擾各大品牌廠商的嚴重問題，然而明基因為使用的是宏碁的品牌，若希望配合政府打擊盜版品，便需要透過宏碁公司的授權，產生較高的內部交易成本。此外，也正因為明基使用的為宏碁的品牌，因此每年尚須額外支付宏碁公司品牌使用費，而在「Acer」品牌陷入低潮時，如此作法自然令明基難以接受。

到了 2001 年，宏碁準備進行宏碁集團的二次再造，欲將品牌事業與代工事業分開；另外成立緯創資通專營代工，而將 Acer 品牌之定外逐漸轉型成專業品牌行銷與資訊服務的公司。至此，除了前述困擾明基自製產品銷售的問題外，「Acer」這個品牌的意涵也已經與明基電通所欲建立的「快樂科技」形象愈行愈遠，明基自創新品牌已是勢在必行。2001 年底，在透過專業諮詢公司的幫助下，明基電通公司在蘇州喜來登飯店正式成立自創品牌記者會，時任宏碁公司董事長的施振榮先生與明基董事長李焜耀先生正式將明基的新品牌「BENQ (Bring Enjoyment and Quality to Life)」介紹給在場地二百多名記者。透過這個新品牌，明基也充分展現了明基電通公司的價值觀和行銷戰略。

繼全球性品牌 BENQ 推出之後，明基尚面臨到企業中文名稱不一致的狀況。當時明基電通在台灣正式名稱尚為「明基電通股份有限公司」；然而在台灣以外的華文地區，因為無「碁」字，皆稱為「明基電通股份有限公司」。因此在 2002 年時，台灣明基將公司名稱更改為「明基電通股份有限公司」，也宣告企業名稱及品牌的改造至此大功告成。值得一提的是，隨著前述蘇州生產基地開始量產、生產重心轉移至大陸、以及明基在中國大陸掌握自建通路的權力後，時至今日 BenQ 有多項產品取得市場的領先地位，且中國大陸也成為 BenQ 品牌經營最成功

的地區。

### 5C 與飛毛腿跑步

在明基自有品牌 BenQ 成立的三年後，也就是 2004 年時，明基電通董事長李焜耀先生表示，明基品牌經營之路將邁入第二階段－「飛毛腿跑步」階段。李焜耀表示，明基三年前開始發展品牌之路時，堅持代工與品牌之「兩條腿走路」策略，第一階段主要是追求高增長與高知名度，目標是 2008 年自有品牌達成超過整體營收的 50%；然而經過 3 年努力，2004 年第四季品牌營收便已超過 40%，品牌目標可望提前達成，明基電通也因此於 2005 年開始便將進入品牌經營的第二階段。所謂飛毛腿跑步乃指品牌與技術並重的發展策略，以提升競爭力。除要求品牌營收快速增長外，將以提供尖端創新技術與提升客戶服務層次，全面提高消費者對明基品牌的偏好度，同時為代工客戶提升競爭力。

除飛毛腿跑步策略外，明基同時將以 5C 策略強化競爭優勢。李焜耀表示，除傳統 3C 外，明基加入 Crystal（意指 LCD 液晶顯示器）核心技術，加上酷炫品牌（Cool brand），構成獨特的明基 5C 組合。明基全球營銷總部總經理王文璨則表示，明基將以 "D. E. E. P." 之精耕策略，從設計（D）、運營效率（E）、用戶體驗（E）、產品與品牌（P）的提升等四個方面，來保證飛毛腿跑步與 5C 策略的落實與達成。透過飛毛腿跑步與 5C 策略的結合，明基期望其品牌價值由 2004 年的 2.69 億美元，最終要達到 10 億美元的規模。表 4-3 將明基電通於上述發展過程中的重要事件做一統整。

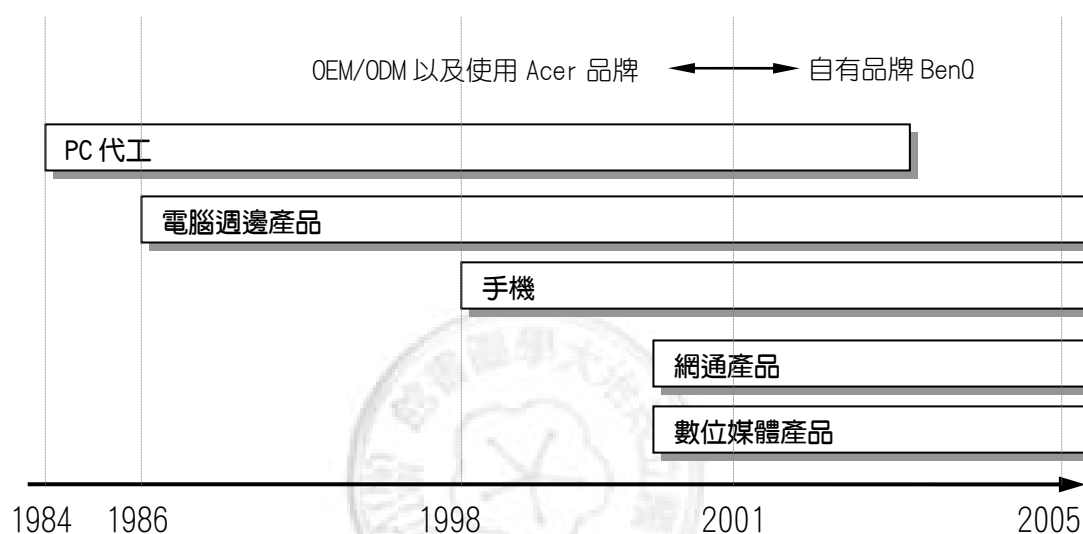
表 4-3 明基電通公司大事記

時間	事件
一九八四年四月	註冊成立
一九八六年十月	由主管機關核准，增加生產交換式電源供應器、工程工作站及監視器
一九八九年四月	開始生產監視器，由生產個人電腦主機轉換為生產個人電腦週邊產品
一九九二年一月	成立馬來西亞子公司
一九九二年四月	成立美國子公司，以開發美國市場及產品的售後服務為主
一九九三年四月	蘇州明基電腦有限公司，獲准於大陸製造電腦週邊產品
一九九四年十二月	CD-ROM Drive 二倍研發成功並上市
一九九五年十月	三〇〇dpi 平台式掃描器研發成功並上市。
一九九五年十一月	設立公司總部及主要生產基地於台灣桃園縣龜山鄉
一九九六年七月	股票正式上市掛牌
一九九六年八月	寬螢幕電視研發成功並上市
一九九六年十月	數位式移動電話 GSM 九〇〇通過 FTA 認證。
一九九七年七月	紙式掃描器研發成功並上市。
一九九七年十月	液晶顯示器研發成功並上市。
一九九八年一月	明基蘇州科技園區奠基。
一九九八年二月	二寫二覆寫六讀 DVD 燒錄機研發成功並上市。
一九九八年五月	數位投影機研發成功並上市。
一九九八年六月	數位式電話 GSM 一八〇〇通過 FTA 認證。
一九九九年二月	熱昇華式全彩膠片印表機研發成功並上市。
一九九九年三月	明基台北辦公大樓完工並正式啟用。
一九九九年十二月	明基通訊廠落成啟用
二〇〇〇年三月	併購皇景科技，跨入寬頻網路技術領域
二〇〇〇年四月	數位光學投影機研發成功並上市。
二〇〇〇年四月	公司更名為明基電通股份有限公司
二〇〇〇年十一月	新產品等離子顯示器問世
二〇〇一年十二月	推出全新自有品牌「BenQ」
二〇〇二年五月	明基中文名稱統一為「明基電通股份有限公司」
二〇〇三年二月	以「BenQ 打造價值 10 億美元的品牌」榮登美國富比世雜誌封面故事
二〇〇三年三月	發表第一支可外接數位相機之彩色摺疊手機 BenQ S830C
二〇〇三年五月	領先推出全球最快四倍複寫速度內接式 DVD+RW 燒錄機 BenQ DW400A
二〇〇四年一月	經濟學人將 BenQ 品牌收錄於年度特刊 “The World in 2004”
二〇〇四年九月	BenQ 於「2004 台灣十大國際品牌調查」獲得第六名的佳績
二〇〇五年五月	BenQ 數位時尚設計中心，榮登五月份 Business Week 國際版封面故事
二〇〇五年十月	BenQ 於「2005 台灣十大國際品牌調查」獲得第四名佳績

資料來源：本研究整理自明基網站

### 4-1-3 產品範疇及策略

綜觀明碁電通的產品範疇發展歷程，其由最初的電腦代工，到投入電腦週邊設備到跨足通訊技術、進而進軍 TFT-LCD 產業、再到精研數位儲存科技，累積了二十年經驗與實力，最後轉型進入自有品牌經營；其產品領域的進入過程如圖 4-1 所示。



資料來源：本研究整理

圖 4-1 明碁電通產品範疇演進

由上述發展歷程也可以發現，其產品組合由創立之初至今呈現出由上游零組件至下由最終產品；以及由 B2B 至 B2C 的發展歷程。而也由於此種產品組合的轉變，明碁電通的經營模式也在此發展歷程中由 OEM/ODM 轉變成為自有品牌經營，並希望 BenQ 成為「網路時尚生活產品」的代言人。發展至今，明碁電通主要分為三個主要事業群，分別為「資訊產品事業群」、「數位媒體事業群」、以及「網通事業群」。透過上述三個事業群所架構出的產品線完整包含了 3C (Communication, Consumer electronics, Computing) 的領域，也正是透過其現今完整的產品線，明碁電通正朝向「數位影音及數位媒體的雙中樞(Twin-hub system) 整合」的目標發展，以求成為數位產業中的創新領導者。表 4-4 列出階段明碁電通公司的主要產品領域以及其產品項目；圖 4-2 則繪出了 2004 年度



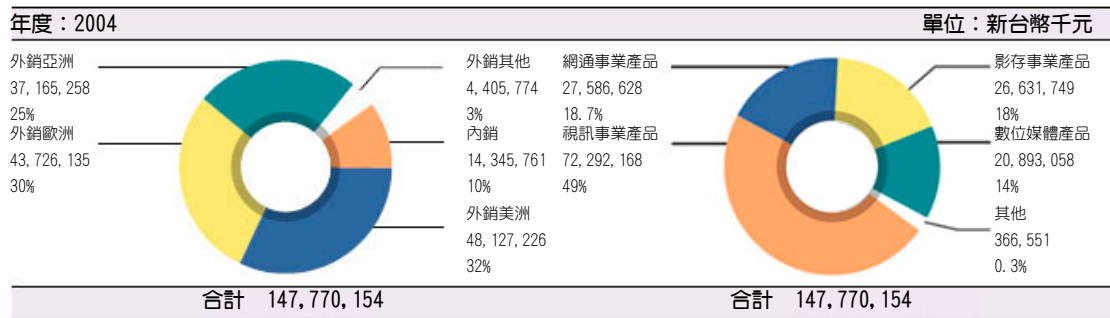
各產品佔營收的比重。

表 4-4 明基電通現有產品線

資訊產品事業群(含視影事業群、儲存事業部、電腦產品事業部)	
產 品 組 合	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 液晶顯示器 15", 17", 19", 20.1", 23" 寬螢幕(全球前 3 大液晶顯示器製造商)</li> <li>■ 筆記型電腦 全系列寬螢幕 Joybook 筆記型電腦 (12", 13", 14", 15.4", 17" )</li> <li>■ 光儲存產品 光碟機、光碟燒錄機、DVD 光碟機、DVD 光碟燒錄機、Combo 複合機</li> <li>■ 影存產品 多功能印表機、多功能事務機、掃描器 (全球前三大掃描器製造商)</li> </ul>
數位媒體事業群	
產 品 組 合	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 數位投影機 家庭劇院數位投影機、LCD/DLP 數位投影機</li> <li>■ 家庭劇院平面顯示器 15", 20", 26", 30", 32", 37", 42", 46" 家庭劇院液晶電視、72" 背投影電視</li> <li>■ 個人數位影音 Joybee MP3 數位隨身聽、DVD 錄放影機、攜帶式 DVD 播放機</li> <li>■ 數位相機 2M-6M 畫素數位相機</li> </ul>
網通事業群	
產 品 組 合	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 行動電話 GSM/GPRS 手機、CDMA/CDMA 2000 手機、Symbian OS 智慧型手機、PDA 手機、3G 手機</li> <li>■ 無線通訊 GPRS+WIFI combo 產品、無線通訊模組</li> </ul>

資料來源：明基電通網站

明基電通的產品一項以為銷為主，在早期主要以外銷美國市場為主；然隨著宏碁在美國市場的受挫，明基電通也漸漸轉往歐洲市場發展，並取得較佳的成績；近年來隨著中國大陸市場的起飛，明基也致力於中國市場的經營。由圖 4-2 的銷售地區比重圖可以發現，目前明基電通公司在歐、亞、美洲三大地理區已經呈現了較均衡的發展態勢。



資料來源：明基電通 2005 年報；本研究整理

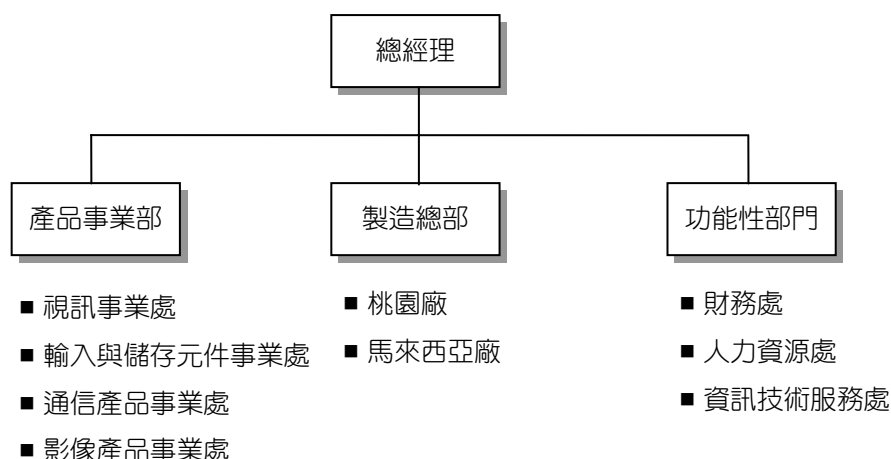
圖 4-2 明基電通銷售地區比重及銷售產品比重

#### 4-1-4 組織架構

在分析明基電通公司的組織架構時，配合其集團發展歷程，主要可以細分為三個主要的階段，分別為 1999 年以前的第一階段、1999 至 2001 年間的第二階段、以及 2002 年以後的第三階段。以下分別針對三個階段不同的組織設計及其意涵進行探討。

##### 第一階段 – 1999 年以前

在明基電通公司成立之初，公司的定位為宏碁集團的代工生產基地，主要的營業範疇為電腦代工事業，其後進入電腦週邊產品的生產，進而發展到 LCD 顯示器、手機、數位媒體等消費性電子產品。在 1999 年以前，因公司仍為製造導向為主，且組織尚沿用過去因應代工經營模式而設計的架構，因此組織設計單純依不同的產品部門劃分，配合全球各生產基地的製造單位以及功能性部門，構成明基電通的主要架構，而行銷的運作則是歸建在各個產品事業部之下。圖 4-3 為 1996 年時，明基集團主要部門之組織架構圖，乃本研究為凸顯集團重要轉折而依明基年報修改而得。



資料來源：本研究整理自明基電通 1996 年報

圖 4-3 1996 年明基電通主要部門架構圖

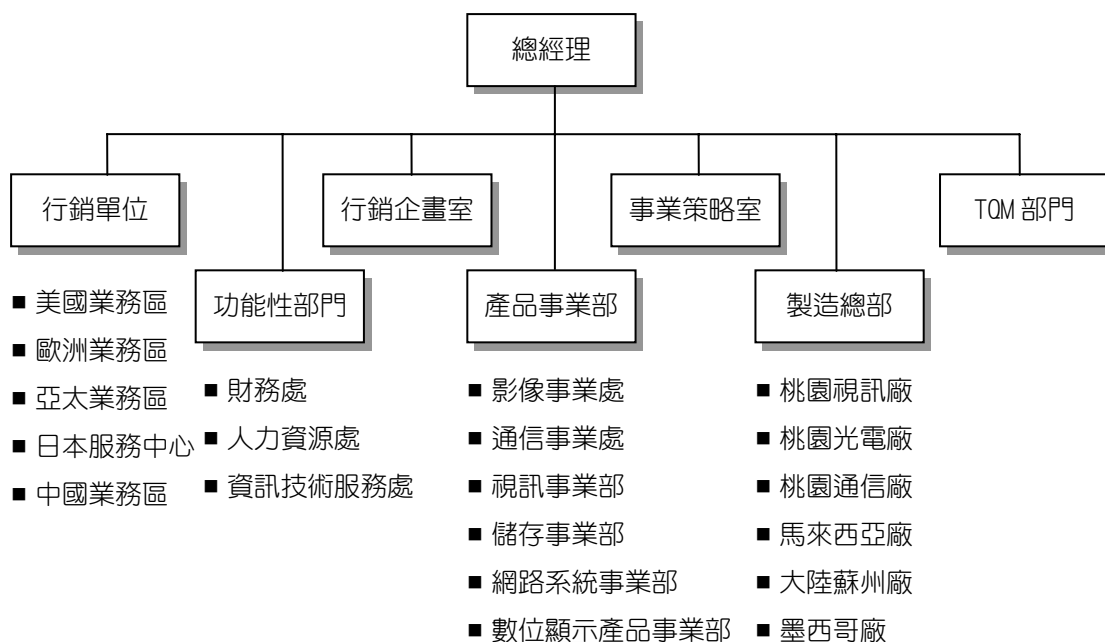
## 第二階段 — 1999 年-2001 年

若以 1999 年作為分水嶺，在 1999 以後的明基電通，由其自行研發、生產、並銷售的產品之營收比重大幅增加，同時隨著產品線廣度以及伴隨快速成長而來的營運範疇增加，在在使得舊有公司組織顯得不敷需要，因此在 1999 年時針對組織架構進行了大幅度的調整。

因應公司由代工為主的經營模式進入自產自銷的經營模式，明基電通於 1999 年在事業部之外設立了直屬於總經理之下的統籌的「行銷企畫室」、「事業策略室」、以及「TQM 全面品質管理部門」，並在 2001 年增設了「全球製造發展式」；此外因應公司產品線的擴展，明基也在原有事業處之外另外成立了「網路系統事業部」以及「數位顯視產品事業部」。

若分析在本次的組織結構重整之前與之後可以發現，明基電通的組織設計由原先的產品部門型架構，轉化成偏向於矩陣型架構的組織設計；同時隨著自產自銷成為主要經營模式，統籌各事業部行銷功能的「行銷企畫室」、提昇產品品質的「TQM 部門」、以及掌控公司發展方向的「事業策略室」的成立，也為明基公司由 OEM/ODM 轉型 OBM 打下了基礎。圖 4-4 為明基集團 1999 年時主要部門的組

織架構圖。



資料來源：本研究整理自明基電通 1999 年報

圖 4-4 1999 年明基電通主要部門架構圖

### 第三階段 — 2002 年以後

在明基電通公司於 2001 年年底推出自有品牌「BenQ」之後，公司的組織架構在 2002 年進行了大幅度的重整。新的組織結構由四個主要部分構成，分別為：

#### 1. 行政總部

原有之支援性功能部門，如法務（現已轉歸於「企業策略」部分）、財務、人力資源以及資訊技術服務處（類似於 MIS）集中歸建至「行政總部」。

#### 2. 事業總部

事業總部包含兩個部分，一為各產品事業群，包含由寬頻網路事業本部和無線通信事業本部結合而成的「網通事業群」、由視訊事業本部轉型而成的「視訊事業群」、集合影像事業本部處及儲存事業本部而成的「影存事業群」以及由數位顯示事業部轉型的「數位媒體事業群」；另一部份則為製造單位，包含台灣製造區、中國製造區、馬來西亞製造區以及墨西哥製造區。

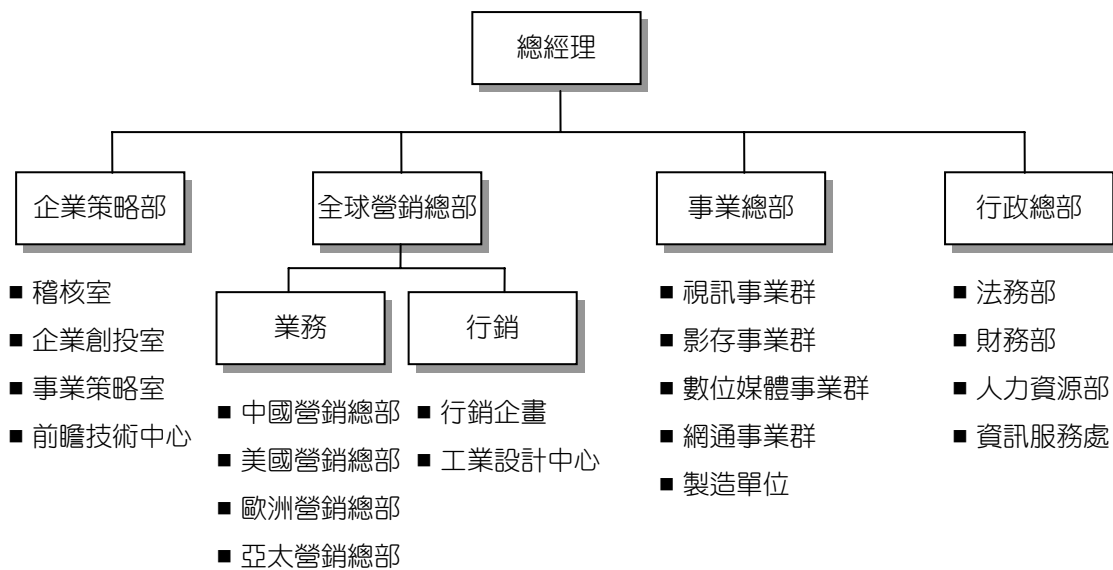
### 3. 全球營銷總部

在 2001 年時，明基便已將「行銷企畫室」轉型成為「全球行銷發展室」，展現出行銷對明基的重要性已愈來愈高，而在 2002 年的組織結構重整中，「全球行銷發展室」的規模更進一步擴大為「全球營銷總部」，並將原本分開的包含「營業」以及「行銷」兩部門結合其中。其中營業部包含「中國營銷總部」、「美洲營銷總部」、「歐洲營銷總部」以及「亞太營銷總部」；乃抽取出屬於個產品事業部中的營銷功能，並由集團透過地域別的方式予以統籌管理。另外在行銷部分則包含原屬於全球行銷發展室的「行銷企畫」以及新成立的「工業設計中心」。

### 4. 企業策略

此部門的目標在於制訂公司未來發展計畫及方向，包含「企業創投室」、「事業策略室」、「前瞻技術中心」（現已轉歸於「事業總部」）以及「稽核室」（現已歸至「行政總部」）。

透過組織結構的重整，明基電通的組織設計更顯簡潔有力，此外新的組織架構也充分顯現出了公司轉型進入自有品牌經營後對於「行銷」的高度重視。此外除了因各產品事業群需要不同的技術背景故未設立統籌的研發單位，明基也於 2003 在各產品事業群及製造單位之外，將原「全球製造發展室」歸於事業總部之下成立了統籌管理各產品事業群製造的「製造發展室」、「全球品質保證室」。透過如此的組織設計，明基電通確立了各事業群自主研發；行銷、製造則由集團運作管理的組織架構。圖 4-5 為明基集團 2002 年時主要部門的組織架構圖。



資料來源：本研究整理自明基電通 2002 年報

圖 4-5 2002 年明基電通主要部門架構圖

以上的架構基本上便是目前明基電通的組織架構，惟在 2004 年時明基為執行其「專注化」的產品發展策略（例如將光碟機部門出售給建興），將產品事業群進行整併成為三大事業群。此三大事業群也就是本章前述表 4-3 介紹明基的產品線時所區分之「資訊產品事業群」、「數位媒體事業群」、以及「網通事業群」。

## 4-2 通路建構歷程分析

如第三章所述，本研究綜合過往相關文獻，將通路建構歷程區分為四個主要階段，依序分別為「內外部環境評估」、「通路策略選擇」、「通路策略執行」、以及「通路績效評估」。然在經過與明基電通內部行銷相關人員進行訪談後發現，對於由OEM/ODM轉型至在自有品牌經營的企業，其相較於擁有自有品牌的企業而言，在實際進行市場通路建立的動作之前，尚須對於組織內部的結構進行適當的調整。此種組織結構調整可視為通路建構的前置準備工作同屬通路建構不可或缺的一環，因此本研究於上述通路建構歷程中「內外部環境評估」之前增加「行銷部門組織設計」，將通路建構歷程修正為五個步驟之流程。

其次，關於「通路績效評估」部分，本研究亦在訪談過後發現其於實際運作時，和前三階段間具有較高的可分割性；且相較於前四階段的通路建構作為而言，通路績效評估及其後續的反饋（Feedback）以及調整作為可視為通路建構歷程的另一課題，故本研究不擬深入討論。也因此，本節在通路建構歷程分析中首先將由明基電通「行銷部門組織設計」開始探討，在瞭解其行銷部門組織設計後，將就明基電通公司近十年來的通路建構歷程，分為「內外部環境評估」、「通路策略選擇」、以及「通路策略執行」等三部分進行說明。

另外在前述介紹明基電通的公司發展歷程時曾提到，明基電通BenQ品牌的誕生乃是在中國。儘管佔明基營收比重最重的地區是美洲市場（結合品牌及代工營收）；然在過去十年間的品牌經營過程中，其最主要發展區域乃在中國大陸。此外在訪談過程中也一再獲得一肯定的訊息，那便是通路建構歷程因產品特性、市場特性等內外因素而會出現不同的作法。基於上述理由，除「行銷部門組織設計」乃全球具有共通性，可進行整體分析外；關於之後的通路建構歷程分析，本研究將以明基電通在中國大陸的電腦週邊產品通路建構歷程做為研究分析的對象。至於該歷程的時間軸，其起始點乃始於明基電通自宏碁集團處獲得通路自主權（1997年）開始，至本研究進行之前。綜上所述，圖4-6歸納了本研究的個案通路建構歷程分析流程圖。

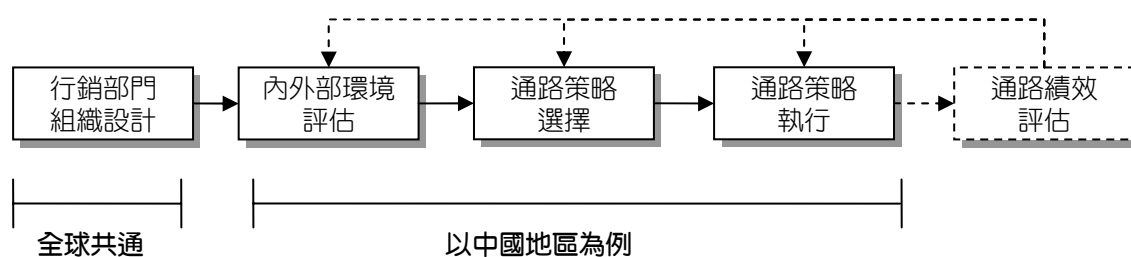


圖 4-6 個案公司通路建構歷程分析流程

本節接下來的內容便將依照圖 4-6 所繪之通路建構歷程分析流程，針對明基電通公司進行分析。

#### 4-2-1 行銷部門組織設計階段

「行銷部門組織設計」乃是指明基總部和所欲進入市場之分公司行銷部門整合運作之機制。在此階段中，透過總部和分公司的協同運作，在兩者間建立一暢通的溝通管道，以利後續資訊傳遞、通路策略制訂、通路策略執行、以及行政管理等機能的展開。

本研究在與不同受訪者針對明基之通路建構歷程進行訪談時，受訪者皆曾提到相同概念：「總部及地方行銷部門之整合過程乃是明基自有品牌產品進入新市場前所必定進行的前置作業」。若以通路建構歷程的角度來分析此種組織設計，則可將該歷程中相關的行銷部門分為三個主要部分，分別為「產品事業群」、「總部行銷單位」、以及「區域性行銷單位」。以下本研究彙整各受訪者針對三者之功能及運作模式所進行之說明。

##### 一、總部行銷單位

根據受訪者所述，此處的總部行銷單位指前節所述組織架構中的「全球營銷總部」，以及其下所轄的行銷企畫室等部門。全球營銷總部依產品線區分而分設於台北或桃園，由全球營銷總部總經理王文燦先生負責。總部行銷單位的工作內容包括全球產業分析、全球市場預測、品牌形象建立、品牌行銷、行銷策略制訂等。

總部的行銷單位成立於1997年，在當時宏碁將自身不再經營的自有品牌產品交由明基電通負責整體的生產製造及行銷，並給予通路的自主權之後；對當時的明基而言，除了尚未擁有自有的品牌之外（當時產品仍用Acer作為品牌），其組織結構及經營方式已經開始進入自有品牌的經營。當時在總部的行銷單位稱為行銷企畫室，配合各地子公司的行銷部門，共同進行品牌行銷以及通路布建的工作。因此實際上自1997年始，儘管BenQ品牌尚未成立，然明基電通總部的行銷單位便已存在。其後隨著品牌經營的規模以及市場區域的不斷增加，負責統籌全球行銷功能的行銷總部也不斷擴編，成為今日的全球營銷總部。



在所有有關行銷通路的決策中，全球營銷總部有著最高的決策權。不過受訪者也提到：「基於行銷及通路對於在地化的高度要求，全球營銷總部對絕大多數地區分公司的決策僅進行審核，而不會干涉」；然若是有關組織整體發展或品牌形象建立的「策略性產品」發展策略及決策，則地區分公司必須配合全球營銷總部的決定。

## 二、區域性行銷單位

據受訪者所言，區域性行銷單位可分為兩個層級，一為區域性的行銷總部，如「歐洲營銷總部」、「中國營銷總部」等；次一層級則為該區域中各國分公司的行銷單位（中國則是以華中、華南、以及華北作為區分）。區域性的行銷總部設有BLM (Business line manager)，負責統籌並管理旗下各產品線於各國市場的銷售狀況；各國分公司行銷部門在產品行銷通路方面由特定產品之PM負責管理，主要功能則偏重於業務及通路管理。

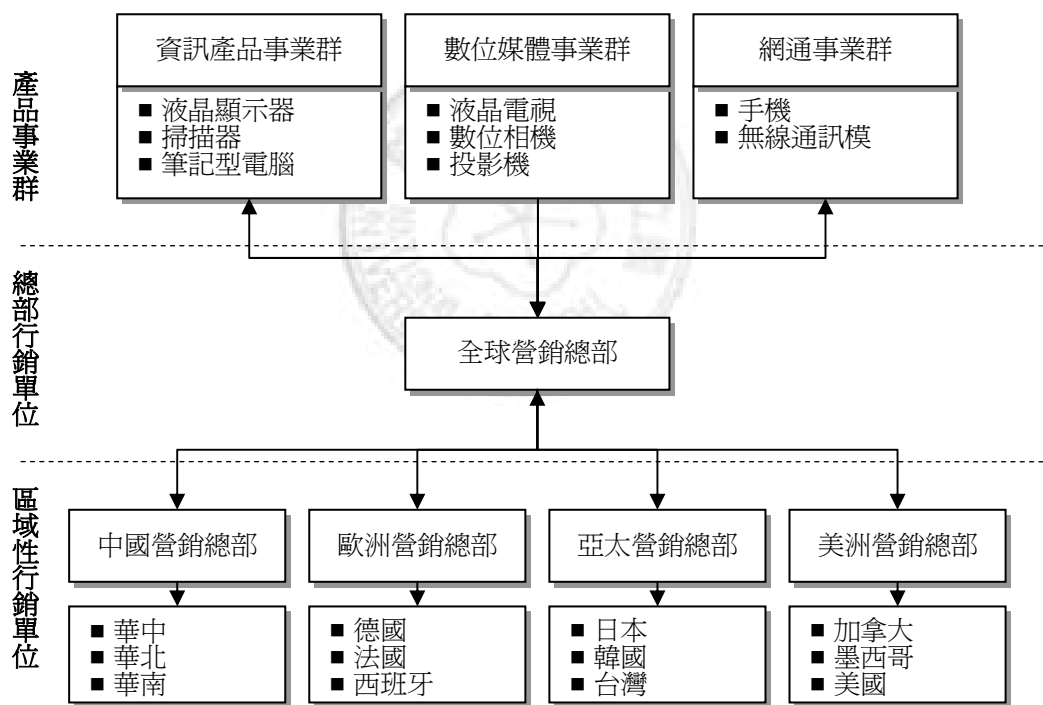
受訪者分析，當明基電通某特定產品決定進入某特定市場，而該地區尚無分公司或分公司尚無行銷單位時，會在半年前於當地成立上述的地區性行銷部門，進行產品行銷售的前置作業 (Pre-Sales operation)，例如尋找代理商或經銷商、送樣品、市場預測等等。而在產品上市後，區域性行銷部門主要的功能有二，一為區域性市場情報蒐集及分析 (Market communication department)；一為地區業務推展 (Sales department)。在由前置作業至後續業務推展的過程中，各分公司的行銷決策主要由該產品之產品經理 (Product manager) 負責，最終決策權則歸該國之國家經理 (Country manager)，其決策均需向全球營銷總部報請核准。

## 三、產品事業群

以產品線通路建構的角度來看，相對於全球行銷總部，明基的產品事業群之產品管理人員（例如產品經理）及通路管理人員 (CM, Channel manager) 乃是明基總部真正和各分公司進行實際通路運作的部門。受訪者指出：「總部事業群會針對不同的產品特性並評估產品發展的成熟階段，將合適的產品介紹給各區域

性行銷總部，由共同決策應否進入特定國家的市場，之後和各國分公司共同評估，決定是否引進某產品並進行通路建構」。

明基的行銷相關部門組織設計如圖 4-7 所示。然而值得注意的是根據受訪者所言，此組織設計結構乃依產品線及市場區域作為區分，而當某特定產品在產品事業群、全球營銷總部、以及各區域營銷總部間、各國分公司之間取得市場行銷共識後，該產品線的行銷架構才會在該國和總部間成形。上述三個單位中，主要行銷通路負責人員分別為產品事業群的通路經理（CM, Channel manager）、地區營銷總部的產品線經理（BLM, Business line manager）、以及各國分公司的產品經理（PM, Product manager）。



產品事業群所列產品及區域營銷總部所列之國家非完整列表，僅為示意圖

資料來源：本研究整理受訪者談話內容

圖4-7 明基電通行銷功能運作

針對產品事業群和各國分公司之間有關特定產品進入特定國家的決策過程，受訪者提到：「各國分公司因其對於市場特性的熟悉，往往具有決定某產品是否值得於該國發展的決策權，也因此產品事業群較類似於推銷者的角色」。當

其認為公司內某產品線發展成熟，值得進入該國市場時，便透過各區域性營銷總部接觸各國分公司進行產品推廣，並和各國分公司之既有產品經理進行共同作業，決定該產品是否在該國上市推廣。若是區域性營銷總部在評估其區域中各國對於該產品市場發展的評估後，認為其市場潛力值得投入行銷成本及人事支出，則便於區域行銷總部編制產品線經理（通常由全球行銷總部派任）；於各國分公司新編制該特定產品之產品經理，開始行銷通路的推展。

在說明完通路建構前的準備作業以及組織設計後，接著就接下來的三個通路建構階段，配合明基電通之電腦週邊產品在中國大陸的實際通路建構歷程做一詳細的說明。

#### 4-2-2 內外部環境評估

受訪者指出，本階段在區域營銷總部及各國分公司評估是否應引進產品事業群的產品時便已開始進行，透過產品事業群派出之產品管理人員和各國分公司之產品管理人員共同作業，以準確根據產品特性（產品事業群產品經理方面）及市場特性（各國分公司產品經理方面）對內外部環境進行評估。

在第二章文獻探討部分，本研究在彙整過往「通路結構的影響因素」的相關研究後，提出了五項因素作為影響通路結構之變數，分別為公司因素、行銷組合因素、市場環境因素、中間商因素、以及競爭因素。在本段中，本研究將以明基中國為例，歸納受訪者所述明基電通於中國大陸市場進行通路建構時，針對該五項影響因素所進行之分析。此外，由於明基獲得宏碁授權而掌握自主佈建中國市場通路的權力乃始於1997年，因此本部分內外部環境評估的分析乃以1997前後為時間基礎。

##### 一、公司因素

在影響通路策略選擇之公司因素方面包含了規模大小、財務資源能力、管理經驗與能力、以及通路控制意願等，以下分別描述明基針對上述項目之分析。

### 1. 組織規模

在 1997 年時，相較於同期在中國市場競爭的主要競爭者，如中國本土的聯想或較早進入中國市場的全友，明基電通蘇州總部的規模並不具有優勢，尤其在行銷部門人員方面更是如此。舉例而言，1997 年明基開始通路佈建之初，整個華東地區的各產品線銷售代表僅有一人，且必需以掃街方式尋找區域代理商，從頭建立自主行銷通路。

### 2. 財務資源

隨著 1996 年明基電通在台掛牌上市且營收快速成長；加以及宏碁集團的支持，明基的資金來源尚不致成為通路建構的障礙。表 4-5 列出了明基電通於 1997 年及其前後兩年間的主要財務數字：

表 4-5 明基電通主要財務數字

單位：新台幣千元

	1995	1996	1997	1998	1999
營業收入淨額	26,311,527	27,458,264	29,014,876	33,431,512	37,901,685
營業成本	23,915,116	25,038,687	25,963,600	30,420,624	33,928,763
營業毛利	2,396,411	2,419,577	3,051,276	3,010,888	3,972,922
稅後純益	1,374,569	1,200,212	1,710,372	1,451,239	2,169,605

資料來源：公開資訊觀測站

### 3. 管理經驗與能力

在管理經驗與能力方面，明基相較於台灣大部分尋求 OEM/ODM 轉型自有品牌以及大陸地區的品牌經營廠商而言；具有先天上的優勢。造成此種優勢的原因便在於豐沛的品牌行銷人才。

受訪者在分析明基管理上的優勢時指出：「早期明基多數的高層管理幹部來自宏碁，他們皆曾經為宏碁在全球品牌市場開疆拓土，具有豐富的品牌行銷經驗。在宏碁過去十幾年的全球運作下，造就了各大區管理層，他們有不同文化背景下的管理經驗，既能了解當地文化背景下的行銷訴求，又能服從集團的全球統一管理。而這十多位管理幹部，正構成了明基電通由 acer

轉換成 BenQ 品牌的關鍵力量」。受訪者也提到了明基電通董事長李焜耀的談話：「明基的這批高階幹部，分別在亞太、歐洲各大區工作過，品牌行銷經驗豐富，正是國內企業最欠缺的財富」。

#### 4. 通路控制

受訪者指出，在 1997 年之前的明基，各項產品主要透過宏碁的通路販售，但由於當時明基主要產品為電腦週邊產品，其特性與電腦整機系統有一定程度的差異，使得彼此在銷售策略與代理商的選擇上存有相當大的歧見。因此在 1997 年明基取得自建通路的權力之後，遂積極在大陸成立行銷單位，自建行銷通路。1997 年 3 月，明基電通在蘇州成立營銷部（大陸營銷部等同於台灣的業務部），負責明基全線產品的銷售業務。至 1998 年 6 月，明基開始擬訂進軍大陸的策略並開始自建通路時，也始終堅持行銷通路一定要抓在自己手上的通路策略。

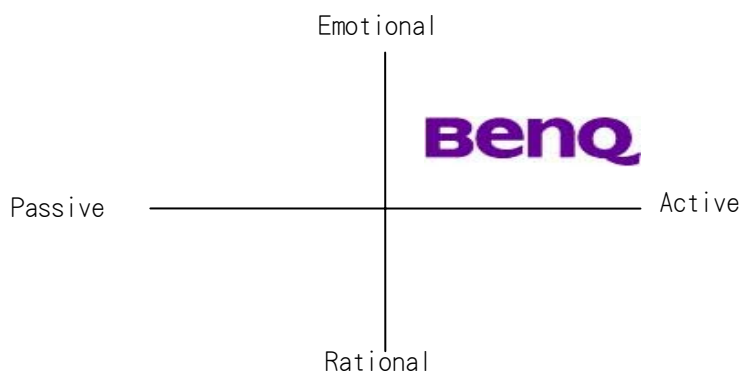
## 二、行銷組合因素

根據受訪者的分析，明基的行銷策略不打價格競爭，而是在產品上尋求差異化。明基倡導感性行銷的理念，專注發展消費者導向的數位時尚產品，同時配合前述在台北、桃園、蘇州都設有之工業設計中心，滿足用戶多樣化和個性化的需求，以「享受快樂科技」的訴求來定位品牌。

明基產品市場定位的作法是先以縱軸變項作為感性與理性（Emotional vs. Rational）、橫軸變項為主動與被動（Active vs. Passive）將消費者特性區隔為四大象限，並將其消費族群設定為感性且主動使用者（如圖 4-8），並選擇以消費性質較高且營業額較高之手機及 TFT-LCD 為主要行銷產品。

在品牌定位之外，明基採取多樣化產品的策略，透過前述的「WWW\*COM」概念，結合網路、無線、寬頻，加上電腦週邊、光電科技、及多媒體產品六大領域（有就是 WWWCOM）。經由 WWW 和 COM 兩個領域結合，明基希望可以產生 1+1>2 的綜效，展現 BenQ 專精各種科技並加以運用的核心思想，成為 BenQ 持續成長的主

要力量、及未來發展的基礎。



資料來源：明基公司

圖 4-8 明基電通的品牌定位

### 三、市場環境因素

受訪者分析，當企業在進入國際市場時會面對到的一個主要的問題就是每個國家的收入都不一樣，而每一個國家之內不同族群又有不同的收入水準，因此企業必須緊密地和當地市場結合，創造出能夠被全球市場認知的世界級品牌。明基目前在全球超過二十個國家和地區有分公司，每個國家有每個國家的風土人情，還有它特殊的作法，而明基在大陸上品牌作得最深入。

明基分析中國大陸的消費市場發現，自 1979 年改革開放帶動經濟快速成長以來，市場的消費特性發生了急遽的變化。明基進一步分析其現今消費市場的特性，發現以下幾個特點：

#### 1. 產品生面週期短

相較於西方國家在經濟發展過程中展現的完整產品生命週期，近年來快速崛起的中國大陸市場呈現了不同的「跳躍式發展」。舉例而言，在歐美及日本等國家經過二十年，由錄放影機至 VCD，最後到 DVD 的影像存取產品發展過程，在中國大陸卻幾乎在十年之內便由錄放影機為主流轉變至 DVD 為主流；另外如呼叫器到行動電話，也發生了同樣的情況。

#### 2. 外來品牌接受度高

中國市場的消費者在對商品的品牌認知方面可以大略分為三個等級。第一級為進口品牌，其在消費者心中的品牌價值最高；第二級為「三資企業」（指外商獨資、合資、合作經營的投資形式所成立的企業）在中國大陸本地生產的商品，其品牌價值次於進口品牌；第三級為國貨，也就是本國企業所生產的商品，其品牌價值最低。

不過隨著近年來中國大陸成為世界工廠、中國經濟快速成長帶動本土企業快速成長等因素，在許多產品領域中國產品牌的價值已經不再被視為劣等商品。舉例而言，資訊產業的聯想（Lenovo）、家電產業的海爾（Haier）等中國本土的國際級企業，皆已經擁有相當高的品牌價值。然而整體而言，中國市場相較於美、日等市場，對於外來品牌仍有較高的接受度。

### 3. 消費型態差異大

中國大陸的消費族群因地區、收入階級、生活型態等的不同，而在消費型態上呈現了相當大的差異，如城鄉之間差距便是一例。此外，儘管同為一級城市，在上海、北京、廣州等不同區域的大都市中，也會呈現出不同的消費型態。因為上述的差異，中國大陸市場不能夠視為單一廣大的市場，而應該是詳細瞭解各族群、地區的差異後所劃分的眾多單一市場的集合。

## 四、中間商因素

就整體通路現況而言，中國大陸市場與全球其他主要市場的最大差別在於整體經銷通路系統尚未成熟，各種管道並存，因此比較複雜，不似已開發國家多有很現成的經銷商可供選擇。以下針對中國大陸市場的通路結構轉變歷程及現況進行分析。

中國大陸商品市場在過去以計畫經濟為主的時代，採用的乃是「三級批發制」。所謂的三級批發制指的是從商品的生產到分配依計畫進行，且依行政辦法自上而下將其產品層層分配與調撥的流通方式。隨著中國經濟的改革開放，近年來中國市場銷售通路逐漸發展出多元化的面貌，尤其是經濟發展較快的城市，已

經具備現代物流體系與組織。大城市中零售業以大百貨商店為中心，各種零售型式並存，出現商品流通渠道縮短且通路商成員整合的趨勢。在經濟發展較慢的農村地區，商品流通則是以小型零售企業與個體商販構成主要的商品通路，和大城市之間出現了通路的二元結構。

## 五、競爭因素

在中國大陸地區，和明基電通同屬台資資訊電子廠商，且同樣經營自有品牌產品的代表廠商中，當屬宏碁和華碩最具代表性。因此在進行影響通路結構的變數之一——競爭因素的分析時，華碩和宏碁乃是值得瞭解的競爭對手。

### 1. 華碩電腦通路結構

由於大陸地區幅員廣大，故華碩在1997年進入市場的初期，乃採全國總代理的方式出貨給各省市經銷商，再由省市經銷商出貨給當地零售商，最後銷售至終端消費者，通路長度為三階。然而如此的方式產生了效率上的問題，使利潤空間下降，故華碩電腦自1999年開始取消全國總代理制度，改而直接出貨給40家省市級主任經銷商，將通路長度轉變為二階通路，以加強華碩對通路的直接掌控能力。在通路廣度部分，由於大陸地區市場較大，故通路廣度較台灣地區為廣，而其銷售乃採選擇式銷售，並非所有省市都可以直接購買到華碩公司之產品

### 2. 宏碁電腦通路結構

宏碁過去在中國大陸採用總代理制度，近年來則改採用區域通路模式，雖然成功將產品銷售通路延伸到了大小城鎮，但卻也失去了大型標案的生意；同時宏碁上千家的經銷商，也讓市場價格容易出現混亂。2005年9月，宏碁負責中國大陸市場的總經理賴泰嶽正式宣布宏碁電腦的內地組織架構、渠道策略進行調整，改為「四大營運中心、二大全國總代理」，將通路結構調整為三階通路。

## 4-2-3 通路策略選擇階段

經由本研究所進行的訪談以及所蒐集之次級資料分析明基電通之電腦週邊產品在中國市場的通路建構歷程以及其所採用的通路策略，可以發現其於本階段



通路策略制訂過程中所採取的幾個特殊的策略思考邏輯。針對這些策略思考邏輯，以下將之分成通路結構、通路掌控程度、物流體系、以及交易方式等四個面向分別進行說明：

### 一、通路結構

受訪者指出：「綜觀較早進入中國市場的其他台灣廠商，如全友、宏碁等，他們在中國市場的通路作法皆為找總代理做分銷；而明基為了避免陷入別人制訂的遊戲圈，採用了不一樣的市場策略」。首先，在開始佈建通路的初期，明基以華東為進入市場的試點，只作華東市場，不作全中國。在華東開始建立通路時，明基跳過總代理這一塊，直接至每一個城市找一到兩個代理商，直接由工廠出貨給他。在華東試點成功之後，才將這個模式向全中國拓展。

### 二、通路掌控程度

即使明基電通的產品在台灣方面乃是交給如聯強等的代理商銷售，但是對於未稍零售商，明基也會派業務親自督導零售通路產品擺設、櫥窗布置的重點，以增加對通路的控制程度。同樣的通路思考也出現在明基電通的大陸市場通路。由於大陸市場幅員廣大不易控制，且中國是個尚未建立固定通路結構的大市場，因此明基透過上述自己成為代理商的策略，減少通路層級，直接控制零售商以增加其對通路的掌控程度。

針對此種通路策略，受訪者指出跨過代理商直接接觸經銷商，表示明基電通自己要投入比較多的努力以同時扮演製造商及代理商。舉例而言，明基電通除了提供商品外，也提供經銷商店面的支援，譬如幫經銷商做燈箱、市場曝光等等，讓經銷商感覺到一流的品質及服務。透過這樣加深合作關係的支援活動，也同時更加強了明基電通對於通路的掌控程度。

### 三、物流體系

在華東開始建立通路時，明基跳過總代理這一塊，直接至每一個城市找一到兩個代理商，直接由工廠出貨給他，也因為明基的總部在蘇州，建有自己的生產

基地及倉庫，因此可以用這種制度來運作。受訪者分析：「當時中國的物流系統還沒有建立，即使在華東，物流的框架也才剛剛開始搭，還很不完善，因此才會採用上述的物流體系」。到後來，為了配合這種直接出貨的制度，明基建立起了自身整個華東的物流系統。

受訪者進一步談到，在通路佈建之初，任何一個明基開發出來的經銷商，儘管只要一台掃描器或螢幕，明基也照送。相較於當時市場上的其他競爭者，還沒有任何一個廠商會直接跑到零售經銷商處出貨；而明基電通透過自建物流體系達成了這個目標。陳吉同時也指出，當物流系統可以覆蓋到張家港、昆山、常熟等幾個主要城市時，便不再需要透過總代理進行分銷。分析很多公司之所以在中國大陸市場需要透過代理商進行銷售，主要便是因為物流沒有辦法掌握，因此明基一開始就很清楚成功的關鍵點在哪裡。

#### 四、交易方式

受訪者指出明基自通路建構之初便始終堅持一項原則，那就是現金交易，不接收賒帳。對於當時尚缺乏市場知名的明基而言，說服經銷商進貨最困難的一點便是不接受賒帳的現金交易。在當時，即使很多有名的大公司，也都是採用賒帳的方式和通路商交易。因此在明基電通佈建通路之初，最常遇到的障礙就是經銷商不信任明基電通，懷疑其僅是進行詐騙的假公司。然因為當時明基的蘇州廠已經落成並量產，也接了許多國際大廠的 OEM 訂單，因此明基的業務人員透過帶經銷商參觀工廠的方式，成功地克服了這個障礙。

受訪者深入分析明基堅持的不賒帳作法指出，此制度事實上成為上述選擇經銷商時一個很好的篩選機制。因對經銷商而言，若有足夠的信任能夠先拿錢出來，自然對明基會有向心力，也才能夠隨著明基一同成長；此外經銷商既已投入了資金，和明基會有共同體的感覺，同時也能使明基避開了碰到空頭公司的風險。

此外，這個作法對於明基的供應鍊管理以及庫存控制也有很大的幫助。對整體價值鏈而言，明基將商品運至經銷商處，若是沒有賣出去，那麼等於還是在通

路裡面，變成了庫存。庫存越大，成本則越高，同時尚須承擔調價的風險，進而有可能影響到整個組織的競爭力。而透過採用現金而非賒帳的交易方式，經銷商會更嚴格管理庫存，使得製造商能夠更精確地掌握到市場訊息，無形中減少了上述情形的發生機會。

#### 4-2-4 通路策略執行

受訪者分析明基電通之電腦週邊產品在中國市場的通路建構歷程，共提出五項主要作為，依序分述如下。

##### 一、設定通路目標

各產品的經營績效主要由區域營業總部的 BLM 向總公司的產品事業群及全球營銷總部負責，因此在設定通路目標的責任主要由 BLM 及各國分公司的 PM 負責，並經過各國分公司的 CM 及營銷總部審核。

通路有兩部分的衡量指標，一是量化指標，包含通路滲透率 (Penetration) 以及產品銷售量；另一則為質化指標，如產品擺設、消費者觀感等等。惟實務上因質化指標難以衡量，因此明基電通在通路目標方面以量化指標為衡量之重點，分述如下。

1. 通路滲透率 (Penetration)：例如通路應涵蓋該國百分之多少的人或銷售點，此目標由通路商和明基電通協調設定，並共同達成
2. 產品銷售量 (Sales volume)：特定產品經由特定通路的銷售數字

值得注意的是，通路目標也會因為產品不同而有不同的指標，另外也會因為通路策略所決定的層級數、通路商組成等的不同，而有不同的通路目標。

##### 二、設定配銷預算

當各國分公司和總部產品事業群對於某一產品之業務推展及業務目標(包含通路目標)取得共識後，該國分公司行銷部門以及產品經理便以之評估包含行銷、通路等各方面之預算，之後此訂定出之配銷支出將由產品事業群和地區分公

司共同分擔。

對明基而言，配銷預算主要就是給通路的價差，以及一些銷售激勵方案（Sales incentive）。受訪者以明基手機產品通路為例，指出為了提升手機市佔率，當通路商到達某一銷售目標，則每所銷售的一隻手機多給一塊錢，這也需在設定配銷預算時予以考量。以上述情形而言，因每一區域或國家往往會有不同的成本跟售價，故各國分公司可以衡量成本結構及緩衝價差（Buffer），設定適當的激勵方案。

### 三、決定通路成員選擇標準

受訪者分析，在通路商的選擇標準方面同樣會因為不同的通路策略而有所不同，此決定主要以各國基於對在地市場的瞭解為主要考量，故此項決策權主要掌握在各國分公司手中。

以中國大陸而言，因為通路商的財物體系普遍較不健全，因此明基強調現金交易，不接受賒帳，便為特殊、在地化的成員選擇標準。此外，在中國大陸地區，明基強調「選對人」，公司的規模並非重要的考量，更重要的是通路商必須能夠和明基共同保持成長，且願意投入心血經營明基電通的產品，同時對明基電通產生認同。

### 四、選擇通路成員

受訪者指出，此部分的執行由各國分公司的行銷部門執行，也是各國分公司行銷部門最主要的任務之一。同樣受不同策略及市場環境等因素的影響，有些國家選擇通路商僅需找尋適當的總代理商，例如歐洲地區；有些地區則必須尋找多個地區代理商進行經銷，例如中國大陸地區。

受訪者分析早期明基在中國大陸地區的通路選擇作法，乃是透過一間間「掃街」拜訪主要城市的大型電子商場經銷商的方式，選擇符合上述通路選擇標準的合適代理商或經銷商加入通路商體系。在中國大陸通路體系中存在著一種很普遍

的心態，即是很多已經有一定規模的經銷商，只要見到原廠的人，往往都會希望能夠做獨家代理。因此明基所秉持的通路商選擇標準，使得明基在通路建構之初所選擇的經銷商，往往規模不大，甚或是剛成立的小公司。如今，隨著明基電通在中國市場快速的成長，有很多從成立之初的發展規劃便已和明基相互配合的經銷商，現已成為擁有很多分公司的全國性大公司。

## 五、評估通路成員

受訪者指出，和選擇通路成員相同，評估通路成員同樣由各國分公司主導；評估標準則以所設定的通路目標為主。明基在通路商評估方面透過兩種方式進行，一為公司內部的業務會議；一為和通路商面對面的通路商會議。上述兩種會議屬於機動性質，當通路績效與預期出現落差時隨時可能召開，而非一成不變。

受訪者並談到，因通路轉折成本很高，故一般而言明基電通對於通路成員不會輕易進行調整。其原因在於轉變代理商或經銷商，勢必需要時間讓明基電通和通路商之間進行磨合，而該磨合期銷售量往往會大幅下降，因此若非必要不會變動通路成員。

### 4-2-5 小結

本節詳細敘述了受訪者談到明基於通路建構歷程中各階段的作為，此處將此四個階段的階段執行成員及階段意涵做一歸納。

#### 階段一 行銷部門組織設計

##### 主要負責成員：

明基電通總公司、各地區分公司。

##### 階段意涵：

在本研究訪談的過程中，受訪者在談到有關 OEM 轉型自有品牌廠商的通路建構歷程中的挑戰時，一致認為缺乏行銷部門以及相關運作經驗乃是主要挑戰之一。有鑑於此，透過本階段的運作，明基電通需創造一「不同於過去代工經營模式中業務部門的行銷部門」，其最主要的意涵便是設計一能夠支持後續行銷

通路作為的組織架構。由此不難發現，本階段的執行績效很大一部份已經決定了後續通路建構歷程的成功與否。

## **階段二 內外部環境評估**

### **主要負責成員：**

產品事業群產品經理（PM）、各國分公司產品經理（PM）。

### **階段意涵：**

行銷作為乃為一高度客製化的行為，且不僅僅是針對不同目標顧客的客製化，尚須針對產品生產者以及所欲推廣產品的不同條件進行客製化。在本階段的通路建構歷程中，明基電通正是希望能夠透過對於目標市場特性的分析，獲得關於目標市場的重要資訊。在通路建構的過程中，透過本階段所獲得的資訊，結合組織本身及產品的特性，方能在後續的階段中做出正確的通路策略選擇。

## **階段三 通路策略選擇**

### **主要執行成員**

各國分公司產品經理、區域行銷總部產品線經理（BLM）。

### **階段意涵**

透過評估外部環境所獲得的資訊，各區域中各國分公司產品經理針對所欲進入市場的不同特性以及本身產品所針對的不同顧客區隔，於本階段中制訂出不同的產品通路策略。此通路策略乃為不同通路選擇之集合，如通路階層、交易方式等選擇，而這些選擇的組合則構成一適當的通路策略。以上述明基電通於中國市場所選擇的通路結構為例，便是針對中國市場代理制度尚未健全的大環境所制訂的通路策略。由整體通路建構歷程的角度而言，本階段將明確定義後續的行動計畫，也可以說是通路建構過程中最後一項準備動作。

## **階段四 通路策略執行**

### **主要執行成員**

產品事業群 PM、各國分公司 PM、區域行銷總部 BLM。

### **階段意涵**

相較於前述的準備階段，本階段明基電通乃實際開始執行通路建構的作為，包括內部的配銷預算分配以及通路商選擇等活動。於此階段中，主要的執行者為目標市場分公司的行銷部門人員，結合其對於目標市場的熟悉度確實執行前階段所制訂的通路策略。依明基電通的通路建構經驗，本階段並不會有一個明確的結束時點；相反的，本階段乃會因大環境的改變、通路績效的表現、或是公司通路策略的改變而隨時調整通路執行作為，成為一動態的過程。

經過上述的通路建構歷程，明基電通目前在中國大陸已經佈建了 4000 多個銷售據點，700 多個直屬經銷商直接出貨；物流體系方面則有 7 個物流倉庫、30 個服務據點。目前除了位於蘇州的行銷總部（蘇州明基）之外，在大陸共有北京、上海、成都、廣州、武漢、瀋陽、及西安等 20 多個都市設有分公司；並擁有廣州、成都、北京、蘇州、武漢、瀋陽、西安、上海等 8 個售後服務維修地點；同時明基電通並設有 5 家網路專賣店（8848 專賣店、易必得專賣店、天網專賣店、八百拜專賣店、酷必得專賣店），成為中國大陸資通訊及多媒體產品的領導品牌之一。

### 4-3 組織學習機制

透過本研究第二章針對過往組織學習文獻的分析，在第三章本研究將組織學習分為兩個主要面向，分別為「組織學習類型」以及「組織學習程序」。本章即透過和明基內部通路建構以及產品事業部相關人員訪談所獲資料，輔以本研究所蒐集之次級資料，針對明基電通公司於其通路建構歷程中之組織學習，以上述兩個面向進行描述及分析。

#### 4-3-1 通路建構歷程中組織學習類型

整理第二章文獻探討中過往學者針對組織學習所進行的分類，本研究將所有的分類歸納為二種不同的分類方式，分別為以「組織學習行為」分類和以「組織學習方式」分類。以下段落彙整了受訪者由此二種面向分析明基在通路建構歷程中的組織學習類型之談話。

## 一、學習行為

受訪者指出，明基電通由 1984 年以宏碁集團旗下電腦組裝代工廠的角色開始發展，至 1997 年開始掌握中國通路自主權時，方才首度開始進行行銷通路相關之業務活動，同時也是明基電通於中國市場通路建構歷程之起始。分析其時明基的通路建構過程可以發現，相較於其原有單純以生產製造為主的 OEM / ODM 經營模式，新的挑戰不僅是員工必需進行較諸以往完全不同的活動；同時為了進行品牌業務的推展，其也必需發展出和 OEM/ODM 不同的新核心能力。此外，因應此新的核心能力，明基在組織文化、人力資源、組織結構方面也都需要做出大幅度的調整。

## 二、學習方式

關於學習方式受訪者談到，如同之前分析明基所具有之優勢一般，相較於多數由 OEM/ODM 轉型的廠商而言，明基電通在組織學習進行過程中之新知識取得方面具有一先天的優勢，即是與其具有投資關係的宏碁集團具有豐富的品牌行銷經驗，於通路建構歷程中可進行經驗的移轉。

### 4-3-2 通路建構歷程中組織學習程序

如本研究第三章所述，本段將明基電通之組織學習在通路建構歷程中運作程序分成知識取得、知識擴散、以及知識儲存等三大階段；並彙整受訪者針對明基於各階段中作為所進行之描述，分述如下。

#### 一、知識取得作為

受訪者指出明基電通在其轉型自由品牌經營時所新成立的行銷部門當中，人力資源一部份由原組織現有的人力中調派；另一部份則透過招募方式由外部引進。對於上述內部轉移的員工而言，當時的組織中並沒有完整的訓練計畫，也因此，受訪者認為：「知識的創造很大一部份必需由業務人員在通路建構過程中自行取得並累積，這正是通路建構歷程中知識取得來源之一」。



另外如前述分析明基電通學習方式時所述，明基電通在行銷通路建構歷程中所需的新知識，尚有一部份可透過由宏碁引進，並於宏碁參與過品牌行銷及通路建構的人才。不過在訪談過程中，受訪者多認為明基電通在通路建構歷程中所需的實務知識 — 如通路管理技巧等，其來源皆以實際操作人員自行嘗試錯誤並累積經驗以取得為主要方式。

## 二、知識擴散作為

在知識擴散方面，受訪者提到：「為使各地分公司能夠將其通路建構經驗進行交流分享，明基以地理區塊為單位，在每一季會舉行所謂 QBR (Quarterly business review)」。QBR 在其參與規模上可分為兩個等級，大型 QBR 將會集合區域中所有分公司主管到特定地點集會，此時總部各產品線之產品線經理 (BLM) 及分公司的產品管理人員等幹部都需要上台報告，分享學習經驗。另外規模較小的 QBR 則由總部產品線經理召集各分公司的該產品線之產品管理人員進行總部的策略及產品說明，同時各分公司人員也上台分享經驗，包括將產品推展過程中的心得進行分享。

受訪者分析，透過上述的交流方式，各國之間不僅可以獲得彼此的通路建構及產品推廣經驗，同時也可以分享交流其所建立的通路資源。上述會議的舉行頻率在各區有些許不同，由時為一月為單位，有時則為以季為單位；每次會議所需時程通常為兩天一夜；地點則是情況於各分公司間輪替。

受訪者也提到：「在上述集會之外，明基電通同時透過內部刊物的發行將不同分公司、不同部門的人員所獲得的經驗及知識擴散至全公司」。例如透過將廣告、專案等的成功行銷經驗，做成成功個案故事的方式刊登於明基的內部刊物並發行至各分公司，讓組織內的成員能夠跨地理區地進行知識擴散。

## 三、知識儲存作為

明基內部的知識資料庫除了技術研發和市場研究報告之外，同時也針對各事業群、各分公司的業務推展進行知識儲存的動作。受訪者舉例談到：「位於總部

每一產品線之產品線經理 (BLM) 均需針對其產品線於該區域中各國分公司的推廣狀況均需進行彙整，並定期將書面報告送至總部產品事業群之通路經理 (CM, Channel Manager) 處。其後，這些不同產品線、不同市場區域的知識及經驗便於總部進行文件化 (Documentation)，完成知識庫的建構。

### 4-3-3 小結

結合本節前述關於明基電通組織學習類型及其程序的敘述，本研究以表 4-6 整理出明基電通在其通路建構歷程中組織學習機制的運作。

表 4-6 明基電通組織學習機制

明 基 電 通 股 份 有 限 公 司		
	組織學習類型	組織學習程序
通路建構歷程	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 學習行為 屬雙迴圈學習、高階學習、改變學習、投資未來型的組織學習</li> <li>■ 學習方式 以創造學習為主；模仿學習、經驗學習為輔的學習方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 知識取得 通路建構人員自行學習、由宏碁經驗轉移</li> <li>■ 知識擴散 OBR、內部刊物</li> <li>■ 知識儲存 內部資料庫</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 4-4 動態能力

根據第二章的文獻探討，本研究採用 Teece, Pisano & Shuen (1997) 等人的研究，將動態能力定義為「組織整合、建立、重組內外部競爭力，以應對外在環境快速變動的能力」；同時採用其「動態能力乃是鑲嵌於組織的流程當中，而組織的流程則是由組織的產業位階與路徑所雕塑而成」的概念。透過此一概念，本節彙整受訪者之談話，探討通路建構歷程中動態能力三構面之組成以及轉變。

### 4-4-1 通路建構前動態能力之累積

本研究透過分析受訪者所描述明基電通自 1984 成立之初至 1997 通路建構起

始前的發展歷程，將明基電通公司在該歷程中所累積的各項能力及資產配合 Teece 等人所提出的動態能力三構面進行分析整理，以瞭解在通路建構開始運作之際，明基電通公司所擁有的動態能力為何。表 4-7 整理了受訪者針對明基電通動態能力三構面所進行的分析。

表 4-7 明基電通動態能力分析

明 基 電 通 動 態 能 力 分 析	經營作為		動態能力建構	
	1984 - 1997	程	序	<p><b>協調與整合</b>：最初明基電通在程序方面的能力主要透過對母公司宏碁集團的模仿而獲得；其後隨著代工客戶增加、全球化生產等因素，逐漸掌握了對外協調、供應鏈管理、以及跨國公司運作等方面的能力</p> <p><b>學習</b>：在學習方面主要透過和宏碁進行知識之移轉為主要學習來源，並透過此種學習提升了組織運作的效率</p> <p><b>重整與轉型</b>：此方面的能力主要透過兩方面累積，一為產品線的不斷增加；一為全球化生產策略的實行，此兩現象引發的組織重整與轉型皆累積了明基在組織運作程序方面的彈性及能力</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 明基電通以宏碁集團子公司的方式成立</li> <li>■ 由電腦代工製造進入電腦週邊產品生產</li> <li>■ 於馬來西亞、中國大陸等地設立生產基地</li> <li>■ 進一步增加產品線，進入光儲存及通訊產業，實行多產品、多產業策略</li> <li>■ 股票上市，進入集團化發展階段</li> </ul>	定	位	<p><b>技術性資產</b>：早期透過宏碁進行技術移轉，其後因代工客戶增加因而更加累積了技術實力，進而開始了自行研發的技術累積</p> <p><b>互補性資產</b>：由發展自有品牌的角度來看，明基於此時累積的生產製造及研發能力，乃是其日後經營自有品牌的重要互補性資產</p> <p><b>市場性資產</b>：此階段明基電通於多項電腦相關產品取得高市佔率，尤其在中國大陸市場，其電腦週邊產品多為市佔率前三名</p> <p><b>財務性資產</b>：透過股票上市籌得充足的外部資金，增加資金的槓桿運用比率</p> <p><b>結構性資產</b>：主要展現於其和宏碁集團的連結以及生產規模擴大後所帶動的衛星廠商群聚</p>	
		路	徑	<p><b>路徑相依</b>：電腦代工製造的出發點影響了其後以資訊產品為主、全球化生產等作為；由電腦代工進入電腦週邊產品的成功經驗也影響了其後的多產品線策略</p> <p><b>技術機會</b>：由宏碁技轉為始，其後引進外部技術，最終進入自主研發階段</p>

資料來源：本研究整理

#### 4-4-2 動態能力與通路建構關鍵作為

分析明基電通公司自 1997 年明基電通首度通路自主權，進而正式開始其行銷部門運作及通路建構歷程之後之經營管理作為，本研究歸納受訪者所言，整理出以下三項通路建構成功的關鍵。針對每一關鍵，本研究並嘗試將其與明基電通之動態能力三構面進行連結：

##### 一、組織設計的成功

受訪者提到：「對於由 OEM/ODM 轉型至通路經營的企業而言，在進行通路建構時首先必需面對的問題便是行銷功能的缺乏，也因此格外顯示出了明基在行銷部門組織設計方面的成功」。此組織設計的成功包含以下兩項關鍵：

###### 1. 組織設計完善

如同本章前節受訪者所述，明基在行銷部門的組織設計方面共分為三個部門，分別為總部的「全球營銷總部」、「產品事業群」，以及區域性的「區域行銷總部」以及各地的「分公司行銷部門」。

###### 2. 中央地方分權

受訪者提到，在明基電通上述的行銷部門組織設計中，強調中央及地方的分權治理。舉例而言，絕大多數的產品其通路策略、行銷策略決定權取決於地方分公司；然而有關於具有集團策略意涵的策略性產品之決策，地方分公司則必需完全配合中央的策略執行。

##### 對應動態能力構面 - 程序

如前段所述，在經過明基於成立之初由電腦系統代工轉型至電腦週邊產品生產，其後進入光儲存、通訊等產品，並開始國際化生產管理的發展歷程，明基電通在其組織動態能力中累積了豐富的變革管理、流程在造等相關能力。正是此種在程序構面的動態能力使得明基電通在新設行銷部門並進行整合運作時，能夠快速的步上軌道並順暢運作。

##### 二、實施在地化管理

受訪者指出：「明基電通深信通路建構之成功與否最主要取決於企業對於當

地市場的熟悉度，因此在通路管理方面主要決策權在於各地分公司」。受訪者分析明基電通達成在地化的關鍵作為包括以下兩點：

1. 熟悉市場的在地人才

明基電通在各國分公司皆採用當地人才進行通路建構等經營管理的活動，其當地人才比例往往超過九成。

2. 因地制宜的通路策略

透過在地人才對於市場的瞭解，明基注重因地制宜的制訂通路策略。以中國和歐洲為例，歐洲的通路結構及放帳信用制度較完整，因此明基採用長通路、放帳的方式進行通路建構；相對的在中國市場因通路結構混亂，通路商信用不足，因此明基採取短通路、堅持現金交易的方式進行通路建構。

### 對應動態能力構面 - 定位

在實施在地化管理方面，存在於動態能力的定位構面中的各項資產，對其影響是全面且關鍵的；此乃因明基電通針對各地市場的特性制訂不同的行銷通路策略，而欲達成這些策略，動態能力中定位構面的各項資產便具有相當的重要性。以明基在中國的市場通路建構歷程而言，其所採用的現金交易制度對於當地通路商而言是相當難以接受的條件，然而因為明基於中國市場所累積的市場性資產、結構性資產等，方能使得當地通路商能夠信任明基電通，進而產生認同並與其合作。

### 三、組織學習的成功運作

如同本章前節受訪者所提有關明基組織學習運作的論述，明基內部具有良好的組織學習機制，而這些機制也成為其進入新領域時相當正面的助力。

### 對應動態能力構面 - 程序

在面對全新的通路建構挑戰時，組織學習同時在個人與組織間進行，也同時在兩者間互相交流。透過組織學習機能的運作，明基內部組織的結構及運作程序得以不斷進行調整，並增進其通路建構歷程運作的效率及效果。

### 4-4-3 小結

本節針對明基電通於通路建構歷程起使之前所累積的動態能力以及其通路建構歷程起使之後動態能力的變化進行描述，此處以表格方式彙整其動態能力前後之改變，如表 4-8 所示。

**表 4-8 明基動態能力之轉變**

		動態能力三構面之轉變
明 基 電 通 動 態 能 力	程	<b>協調與整合</b> ：在外部整合方面新增與通路商的互動以及直接接觸到最終消費者，建立出新的協調與整合機制
	序	<b>學習</b> ：有關通路建構之組織學習同時在個人與組織間進行，也同時在兩者間互相交流
	定	<b>重整與轉型</b> ：內部組織的結構及運作程序不斷進行調整，包括行銷部門的成立、行銷功能的運作程序建立等
	位	<b>市場性資產</b> ：由使用宏碁品牌轉變成為自有品牌 BenQ 的市場性資產 <b>結構性資產</b> ：除原有之供應商及衛星體系之外，增加了與通路成員連結之結構性資產 <b>組織疆界</b> ：組織疆界向下游延伸擴大
力	<b>路徑</b>	<b>路徑相依</b> ：受到過往代工影響，主要代工產品皆已開始經營自有品牌，進入代工及品牌並行的階段，也繼續延伸了發展路徑

資料來源：本研究整理