



市場變遷與環保趨勢下之批發商價值創造與經營策略

張乃仁*

國立中山大學公共事務管理研究所 助理教授

摘要

市場變遷與環保趨勢對於企業發展有相當的影響。本研究以企業成長階段模型為基礎，分析個案公司如何從區域電料盤商，在面對環保趨勢及傳統市場的式微下，仍能快速因應與改變，轉型成綠色環保的品牌商。本研究相關研究結論如下：1.企業不應該局限於產業的現況，應該勇於運用價值創新邏輯，走出自己的路。2.無論企業的發展規模與大小，都應兼顧各管理功能的均衡發展。3.適時有效地運用綠色創新與科技，即能在追求價值的過程中大幅邁進並提昇效益。4.企業若能佔有供應鏈網路中的重點位置，其在供應鏈中的地位與價值將提高。5.若能掌握環保趨勢，環保壓力可以成為企業成長的機會。

關鍵字：批發商、價值創造、經營策略、環保趨勢

*通訊作者：張乃仁
E-mail: winfred@ms23.hinet.net





壹、緒論

人類生活因為「電」的發明與產生而改變，相關科技發展也因為「電」的使用而日新月異，電力的傳導工具，一般通稱為「電工材料」，舉凡電線電纜、開關插座...等皆是，這些商品的使用具相當的專業性。電工材料商品的販賣有幾個特點：1.商品大部份為半耐永久材；2.商品販售的各個通路階層具有專業諮詢與教導的義務；3.商品涉及用電安全，一般國家皆有安全製造規範；4.新商品研究發展與更新速度緩慢。因為以上的特點，電工材料的販售業務，無論是大、中、小盤商，或者是零售店，分工皆相當精細，商品多而複雜，工業用電料與家庭用電料很多規格皆不同，傳統的電料盤商必須依照目標客戶的需求去界定自己所要販售商品的領域與規格。

全球環保浪潮的興起、環保法規的日益嚴格，以及消費者環保意識的日漸高漲，已經對企業的經營帶來極大的壓力。因此，企業在面對二十一世紀經營上的挑戰時，環境管理勢將成為不可或缺的策略性方向(高明瑞等, 2010)。而企業為了維持獲利與成長、回應環保的壓力，開始採取產品、製程與服務等進行改善，以求能在未來的環保趨勢中取得先機。然而，當企業面對環保趨勢之時，在面對創新的不確定性以及成本難以掌握的情況下，特別是缺乏資源的中小型企業，如何在綠色創新與組織成長之間取得平衡，如何滿足眾多利害關係人的要求，的確是相當重要的課題。本研究透過個案研究的方式，試圖用管理科學的角度，剖析個案公司在相關的發展過程當中，內外部資源與環境的變化。

緣此，本研究的研究目的如下：

1. 透過探索性的個案研究，探討個案公司之發展歷程及面對各種環境下的因應策略。
2. 探討個案公司在各個不同發展時期的關鍵成功因素。
3. 剖析個案公司目前的經營策略，針對目前的市場條件與環保趨勢，提供相關的策略建議，以作為個案公司未來發展之參考。

貳、文獻回顧

一、流通產業

從流通功能的角度來看，流通中間機構的存在可以減少生產者與消費者間存在的許多矛盾，如生產者為追求專業化與規模經濟使其大量生產少樣的產品，相對的消費者則希望多樣化產品選擇等矛盾現象。中間商的使用，可充分運用其優越的效率使產品遍及各處可及，並接近目標市場。經由行銷仲介機關的洽合、經驗、專業及營運規模，可提供公司更多的好處及利益。從經濟系統的觀念，行銷仲介機構的基本角色是將本質上相異的供應品轉成人們想要購買的商品組合(Kotler, 1996)。除了交易功能之外，中間機構亦有運籌的功能，主要包括營運產品和分裝等活動，用以創造出產品的形式、地點、時





間及占有之效用。此外，中間機構也有促進之功能，使生產者與消費者雙方之交易過程更為簡易，其主要的活動有財務支援、產品分級和市場情報蒐集。Kotler and Keller (2009) 對流通中間機構主要的功能詮釋做一總結，認為從生產者到消費者的流通機構執行的功能包括實體配送、所有權移轉、促銷、洽商及議價、融資、風險管理、下單及支付。藉由中間機構的執行，不僅能達成流通通路的目的並執行其功能，更能突顯中間機構的價值與意義。

通路型態係指中間商執行了使產品與所有權更接近最終顧客的過程中，因不同的產品特性而有不同的中間機構，進而產生不同的通路型態。一般而言，中間機構成員可能包括批發商、零售商等及一些必要支援產品銷售的行業，因此流通通路亦分為零階、一階、二階等配銷通路。當然，還可以找到更多階層數的行銷通路，在日本實體配銷商可多達六階，從生產者觀點，得到顧客最終資訊與行使控制權問題，隨著階層數的增加而增加(Kotler, 1996)。

二、價值移轉

Slywotzky(1995)指出一般企業顧問公司所採取的企業整頓策略，都是由內而外的，也就是從成本和全面品質管著手，以因應如雨後春筍般出現的競爭對手和隨之而來的價格競爭，於是提出一種由外而內的企業策略，在徹底了解顧客和外環境後，反求諸己，思考公司如何應用自身能力，確定未來發展方向，以因應新局面。價值移轉可分為三個階段：

1. 價值流入期

在最初的流入期階段，一家公司因為事業設計比較能夠滿足顧客的需求，而從所屬產業中的其它競爭者吸收價值。引發價值移轉的競爭者通常採用新的事業設計，並滿足現有的競爭者未能看出或忽略的客戶需求。因此，價值會流入擁有這種事業設計之公司，因為這種設計擁有優越的經濟利益，而且大家逐漸了解他們滿足顧客的力量。

2. 穩定期

此階段的特徵是事業設計和顧客需求的關係相當密切，而且整體競爭狀況呈現均衡狀態，這個階段的時間長短不一，要看顧客需求變化，以及比較有效率的新事業設計出現之速度而定。在穩定期這個階段，價值會留在事業設計當中，但是因為大家預期未來成長會相當緩慢，所以新的市場價值不會流入這種公司。

3. 價值流出期

在第三階段的價值流出期，價值會開始從企業的傳統業務中流出，並且流向比較能有效滿足客戶新需求的事業設計。雖然在剛開始的時後，價值流出的速度可能很慢，但卻會隨著本身的事業設計逐漸過時而加速流出。





三、企業成長階段理論

企業組織的發展階段可以從不同的構面來觀察。大多數的學者都接受企業在不同的成長皆有其獨特性，可是對於成長階段的切入構面及所劃分的階段數則相當的分歧。Whyte(1956)將企業成長階段分為非正式管理、工作專業化、有二級部門、有正式控制程序及作業程序標準化等五階段。每一階段之要點如下：

1. 第一階段：非正式的管理制度，沒有劃分部門，企業由老闆控制。
2. 第二階段：按工作性質劃分部門、使工作專業化。
3. 第三階段：組織產生第二級部門。
4. 第四階段：開始制定控制成本、品質與數量之組織正式化程序。
5. 第五階段：使組織各種活動儘量標準化。

Baghai, Coley and White (1999)以業務為衡量指標將企業成長過程分成三個層次：

1. 層次一：延續及鞏固核心業務，包括公司的核心業務。在此階段對管理者而言主要的挑戰是如何增加競爭地位，從何種新業務中獲取留存的潛力。
2. 層次二：建立新業務，就是建立新的主要營收來源。這是指正在崛起的業務，是一種移動快速且業務迅速扎根，擴張也在加速中的創業活動，其特色是專心一致地追求增加營收及市場佔有率，因此須不斷的投資或採取其他活動加速業務的擴張。
3. 層次三：創造未來的業務機會，有業務活動及投資，但是規模還小。包括策略聯盟、行銷實驗、少數股投資、研究計畫等等。

Miller and Friesen(1980)以成立年限、組織產品線及營業額為衡量指標，將企業成長階段分為五期：

1. 創立期：企業屬小型公司，創立者即執行者，組織為正式結構，權力高度集中。
2. 成長期：屬中型公司，有許多股東。組織為非正式結構，權力較不集中，以功能別劃分部門。
3. 成熟期：更大型的公司，所有權分散，組織走向正式官僚化結構且緩慢成長。
4. 再生期：非常大型公司，組織劃分以部門別為基礎。
5. 衰退期：市場型公司，組織為正式官僚結構，且具有不熟練的資訊處理過程與決策。

四、綠色創新

創新對組織而言，是一個新的理念或行為的採用，因此創新為一種內部所產生或購買的設施、系統、政策、計劃、程序、產品或服務，對採用的組織而言是新的。Holt(1988)認為創新是一個創造和採用新的、有用的事物知識或相關資訊的過程，他將創新能力分為下列五種：1.技術的創新能力；2.管理創新能力；3.社會或組織創新能力；4.金融創新能力；5.行銷創新能力。而創新對企業與國家的競爭力亦非常重要，因此 Hurley and Hult(1998)認為在市場的動態下，幾乎找不到一種產業不從事創新的活動。Porter and van





der Linde(1995)亦認為，企業在動態的環境中競爭，必須不斷創新，才能在競爭者、消費者和立法者等各方面的壓力之下求生存。

以往國內企業只著重於經濟的發展，企業的環保工作大部份都在外部的環保壓力或是內部的自發性環保壓力下才會進行，當企業投入環保工作以後才有所謂進一步的「綠色創新」，因此環保壓力對於產業界的綠色創新之影響是非常重要的研究課題。過去對「綠色創新」並沒有統一的定義，Shrivastava(1995)以環境技術的創新來代表能夠節省能源與資源的產品設計、生產方法、製程與管理等環保創新，以降低生產活動對環境的負荷，並減少環境污染。Weatherall(1990)則以綠色技術的創新來代表企業具體的環境管理，而達到節省能源，並積極地以永續的觀點來進行整體性環保創新。無論是「環境技術的創新」或是「綠色技術的創新」，「綠色創新」廣義地涵蓋兩者，亦指企業以積極主動的態度進行環境管理時，為了提升環境管理績效而所進行的產品、流程與管理上的創新（高明瑞等，2009）。

顧洋(1993)認為綠色創新可以分為：1.產品開發（降低產品在使用中或使用後的廢棄物造成的環境衝擊）；2.生產製程（降低生產製程的污染產生並提升資源使用效率）；3.污染防治（持續開發監測與處理環境保護），並認為綠色創新是解決環境污染與資源匱乏的根本方式。高明瑞(1995)將環保導向納入生產當中，將綠色創新分為：1.管線末端減廢：將已產生的污染物加以收集、處理與運送；2.產品、原料、製程與操作管理創新：針對產品設計、原料使用、生產流程以及操作管理等各個部分進行徹底的檢討與改進，使生產過程廢棄物的數量與毒害減至最低；3.廢棄物回收再利用：將生產流程所產生的廢棄物「資源化」，使廢棄物變成有價值的資源或產品。溫肇東、陳泰明(1997)利用產品生命週期的觀念來看待環保問題，為產品或製程所進行的改善和創新，將綠色創新分為：1.產品創新；2.製程創新與 3.回收創新三個層面。高明瑞等(2008)認為綠色創新可以包括技術面與管理面的創新，透過綠色產品與服務的型式，來為改善與創造公司的綠色創新能力。因此，綠色創新可以包括企業透過製程改善、工業減廢、節約能源與資源再生、綠色產品研發之綠色技術創作，以及推行 ISO14000、環保稽核、辦公室環保、以及主動參與社區環保活動之綠色管理創新（張乃仁，2011）。

參、研究方法

本研究係以透過深入訪談相關當事人的深度訪談法以及蒐集個案企業資料的個案研究法來進行。整個研究流程分為二個階段。第一個階段主要在相關文獻的蒐集、廣泛的閱讀與深入之探討，並確定研究目的、研究範圍與研究方法。在整理出研究方法的架構後，即進入第二個階段－個案分析階段。在個案分析階段當中，先針對所選定的產業作一全面通盤的瞭解，再選擇其中合適的個案公司來研究，並且在取得個案公司高階主管的支持與許可後，正式進行深入訪談之程序。基本上整個個案公司資料之蒐集，是以廣泛而深入的訪談為主，側面調查、直接觀察與相關資料蒐集參閱為輔。相關訪談人員、





部門、職稱、年資及重點如表 1 所示。

表 1 研究訪談表

受訪者	職稱	年資	訪談期間 / 次數
永先生	總經理	20 年	2012.3 ~ 5 / 3 次
詹先生	協理	11 年	2012.3 ~ 5 / 3 次
李先生	業務部經理	18 年	2012.3 ~ 5 / 3 次
李小姐	商品企劃部副理	12 年	2012.3 ~ 5 / 2 次
鄭先生	物流課長	17 年	2012.3 ~ 5 / 2 次
汪先生	傳盤課長	18 年	2012.3 ~ 5 / 2 次

肆、個案分析

個案公司創立於 1992 年，創立期屬台灣中部區域的傳統電料盤商，一般稱為「電料行」，該公司當時為地區性小型批發商，並不具知名度，主要係從事一般家庭電工材料之批發零售買賣業務，是台灣傳統批發零售業中的小企業，成立時資本僅新台幣一百萬元，每月業績約數十萬元，員工僅老闆一人。如此小型的一家公司，沒有豐厚的資金，沒有健全的企業組織，沒有優秀的管理人材，沒有自己的品牌，沒有完善的配送系統與行銷通路。但個案公司仍能依其所擁有的競爭能耐依附在這個產業中，不僅求得生存，並且逐年的發展壯大，年營業額已達新台幣 1.5 億元（2011 年），同時並發展出自有品牌，商品的行銷網路亦達全國各個大小零售通路。個案公司在這十多年來的發展當中，正值國內零售通路產業結構與環境的劇烈變動時期，個案公司在面臨嚴苛的考驗與衝擊下，仍能於產業環境改變之前先改變自己，調整公司的營運策略與方向，不僅成功的迴避威脅與危機，亦讓公司在幾個企業策略轉折點當中，重新找到該公司有利的戰略地位。

本研究從個案公司過去十幾年(1992~2011)的企業發展軌跡當中，找出該公司隨著產業環境變化與自身經營調整的幾個主要階段，並將其分為三個主要發展階段：

1. 第一階段：從 1992 年~1996 年開發傳統區域盤商階段，為「創立期」。
2. 第二階段：從 1997 年~2001 年開發物流並整合品牌商階段，為「成長期」。
3. 第三階段：從 2002 年之後致力創新價值階段，為「再生期」。

第一階段：創立期

此階段屬創業時期，開創者憑藉著強烈的創業動機，在經驗、人力、資金、市場缺乏的狀況下，展開個體的創業活動。通常在此階段並不考慮其現有的資源是否足以支配，秉持的創業精神，就是創造、掌握或追求每個機會，以便讓公司得以生存發展。有關此階段的內容，本節將以個案公司當時的外在環境因素、內部價值鏈活動以及 SWOT 分





析來做說明，詳細內容如表 2、表 3 所示：

表 2 區域盤商之營運模式與外在環境因素

項 目	說 明
產業機會	半耐永久財產業，預估未來需求量大，成長穩定。
進入障礙	1. 進入障礙高，無關係背景，不易取得商品經銷權。 2. 各類電工材料之中間機構類型與數目早已成型，後進者常受打壓，合理取得經銷代理權相當困難，同時亦無成本優勢。
進入策略	掠奪市場，低價策略。
市場環境	1. 台灣股票萬點之後，空屋率高，買氣漸差。 2. 量販店通路萌芽期，影響程度持續擴大中。
價值活動	1. 特定區域內之配銷權力，價格控制。 2. 批量規模與商品存放、商品多樣化、風險承擔。
產品	以家庭用電工器材之貿易買賣批發主，商品複雜，品類分散。
供應商體系	1. 商品經生產工廠、大盤商、區域中盤商、零售商、最後至消費者。 2. 與供應商的議價能力，個案公司居於弱勢。
客戶	1. 台中縣市傳統五金行、水電材料行為主。 2. 與客戶的議價能力，個案公司居於弱勢。
競爭對手	競爭者相當多，經銷商一般有庫存量壓力，容易越區低價傾銷。
利潤	1. 市場價格與各通路階層之利潤，通常由掌握貨源之工廠或大盤商訂定。 2. 一般批發盤商毛利在 15%~20% 左右。
階段目標	現金與生存

在個案公司的價值鏈活動上，主要活動包括：1.內向配送。此階段之商品皆以原供應商之自有品牌商品為主，只要是客戶需要的，無論是任何規格、任何品牌、任何價位，任何數量，只要符合雙方互惠原則，都可透過供應商取得商品，賺取差價。有些商品只做供應流程服務，無需庫存，大部份商品須做庫存管理。2.生產作業。業務員攜回客戶抄貨明細，或接獲客戶電話訂貨明細後，登錄電腦出貨單，倉庫管理員依出貨單揀貨並集中，必要時做安全包裝處理。3.外向配送／送貨服務。運送司機根據訂單與貨品數量，並依照客戶地理區域做有效率的配送服務，並做到當天訂貨當天送達的配送機制，這個服務是傳統店家在滿意度方面相當重要的指標。在商品同質性很高的盤商市場中，擁有強大的車隊和高運送頻率是市場擴充的必要條件。4.行銷。個案公司初期掌握的通路是台中縣市的傳統五金水電材料行，因商品取得門檻不高，除了典型電料中盤商外，水材中盤商也兼賣電材，五金商品之盤商也兼賣電材，商品取代性很高，因為通路的競爭與客戶的需求，因此，個案公司亦販售簡易的水材與五金商品，讓顧客能一次購足並增加太星經營效益。5.服務。個案公司是少數有替客戶做商品陳列的電料盤商，當時較





具規模的電料盤商，挾著低成本與強大車隊的優勢，掌握區域內大部份的市場。透過大量且有效率的運送，個案公司難與其競爭。但也因為服務的客戶數不多，讓個案公司有更多的時間做更好的服務和商品陳列。因為，主動幫店家做商品陳列除了能獲得客戶的肯定，也多了新商品上架的機會。

在支援活動方面則包括：1.公司基礎設施。因為員工人數不多，再加上業務量也不大。因此，主要的目標在擴建場房，並採取彈性管理的方式。2.人力資源管理。在此階段的主要人力需求在於業務人員，因此，除了積極招募員工之外，教育訓練的方式則由創業者自行負責，提供基礎的產業資訊與產品知識。3.技術發展。在創立初期，個案公司即簡易進銷存系統，唯初期功能只限於銷貨作業及應收帳款之管理，但比當時競爭對手使用人工計帳更有效益，且這套系統之應用對個案公司日後之擴張成長幫助相當大。4.採購。個案公司成立之初，因國內傳統市場之區域盤商，常有爭奪代理權問題，有規模或品牌商品的供應商，通常在有限的區域內，只允許一至兩家做代理工作。因此，透過共同採購的方式，選擇供貨來源穩定且長期合作的供應商，故無遭競爭對手排擠之影響，貨源相當充足，應付帳款的時間急迫性相對低，商品價格也有競爭力。

表 3 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 創業者強烈的創業動機。 2. 共同採購優勢。 3. 人員精簡、管銷費用低。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規模小，融資取得困難。 2. 車隊規模小，送貨頻率低。 3. 區域市場不熟悉。 4. 電工材料產業經驗不足。
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 量販店、大型超市蓬勃發展。 2. 台中市人口增加迅速，消費能力漸強。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場競爭激烈，產業獲利低。 2. 顧客議價能力強。 3. 供應商議價能力強。

個案公司在此階段並無明顯的核心競爭力，除了創業家精神之外，尋找市場機會與不斷的付出學習，是此階段的重要任務。此階段的成功關鍵可歸納出兩點，第一，強烈的創業動機。憑著創業者本身強烈的創業動機與創業前在相關產業的工作經驗，以時間換取機會。第二，共同採購。透過與其它業者共同採購，降低採購成本、提高獲利率。同時，將主要的時間與資源投入市場擴張。在市場策略方面，因為個案公司為後進者，市場的開發最主要是搶取競爭對手的現有顧客，藉以提昇市場佔有率，因創立期公司資源相當有限，掠奪市場的策略在於低價競爭與服務。而在產品策略方面，則是以舊商品的貿易買賣為主，較無系統性的被動開發商品。





第二階段：成長期

個案公司於此階段，除了專精於量販通路之經營外，也重視商品線之規劃。此成長期的發展，除了來自量販產業的蓬勃、快速擴展之外，個案公司核心能耐的培養與快速的組織變革都是關鍵。有關此階段的內容，本節將以個案公司當時的外在環境因素、內部價值鏈活動以及 SWOT 分析來做說明，詳細內容如表 4、表 5 所示：

表 4 區域盤商之營運模式與外在環境因素

項 目	說 明
產業機會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各品牌大型量販店、五金連鎖專賣店，密集性的展店。 2. D.I.Y 人口的增加，傳統通路式微。 3. 新市場缺乏專業物流整合商。
進入障礙	<ol style="list-style-type: none"> 1. 易資訊平台的取得相對困難。 2. 戶票期長，資金密集產業。 3. 應商需具備企劃與行銷能力。
進入策略	快速滿足市場需求，追求市場佔有率。
市場環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 統市場持續萎縮，量販通路由成長期邁入成熟期。 2. 型連鎖五金專賣店邁入成長期，修繕市場預期擴大。
價值活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 量販店包括商品開發、物流、資訊交換、專業知識等全方位 服務。 2. 整個供應網路中居於資訊截點的有利位置。
產品	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家庭用電工器材類 D.I.Y 商品為主，商品品類齊全完整。 2. 自有品牌商品為銷售主力，約佔 70 %。
供應商體系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 供應商代工體系成型，個案公司居於中心位置。 2. 個案公司訂單量增加，供應商採少數集中化，對供應商議價能力轉強。 3. 傳統大、中、小盤的穩固供應鏈關係，受到嚴格考驗。
客戶	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全省大型連鎖量販通路及大型連鎖五金 D.I.Y 通路。 2. 通路費用逐年高漲，客戶議價能力強。
競爭對手	<ol style="list-style-type: none"> 1. 量販店自我品牌商品之嚴重威脅。 2. 競爭對手數量相對較少，但威脅性都很強
利潤	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司的利潤來自於商品創新，高效益的物流與管理系統。 2. 一般物流整合商毛利在 20%~30%之間。
階段目標	市場佔有率。

在個案公司的價值活動上，主要活動包括：1.內向配送。供應商的產品運抵個案公司後，就進行點貨、區分、定位等工作。因此，主要的活動就是商品的儲存與分配。此外，為了配合大型量販業者廣泛使用資訊平台交換資訊，因此，個案公司的所有交易資料都是透過網路來傳遞。所有供應商皆可以透過交易平台來掌握相關訂單的相關資訊。





2.生產作業。針對特殊的電工產品進行裁切、組合、包裝等動作。而倉儲管理部門則依照訂單的數量與規格進行精確的揀貨與併單出貨的工作。倉儲管理系統主要採用電腦化進銷貨管理系統與電腦化訂單系統組成，輔以嚴謹的標準化作業流程，並按時做週期性的盤點、抽點作業。因為，個案公司大部份的客戶是以連鎖量販店為主，與客戶間搭配做各季節、各商品之促銷頻率很高，商品庫存量之控制是相當重要的工作。3.外向配送。個案公司收到客戶訂單後，則立即轉化成資訊平台的各項交易資料與出貨單。透過訂單處理後，則依照客戶指定的出貨日期與地點，委託貨運業者來配送。4.行銷。藉由建立自有品牌的方式，來累積市場知名度。同時，強調專業形象，除了提供消費者諮詢之外，並教導量販店人員相關的知識與安裝技術。在產品方面，考量連鎖專門店對於產品深度與廣度的需求，提供全系列的产品組合，並以中低價位為主要市場價格定位。5.服務。業務人員巡迴各地量販店，提供商品的相關知識與技術指導。同時，也直接針對消費者提供安裝諮詢與討論服務，並提供售後服務。

在支援活動方面則包括：1.公司基礎設施。現階段的客戶都是以集團量販店為主，引進專業會計人員，將會計帳務電腦化，直接提高個案公司的授信評等，對於融資的取得有相當的助益。同時，也取得 ISO 9000 品質管理認證，將各項作業流程進行標準化。2.人力資源管理。成立管理課與業務課，將組織結構正式化，並積極招聘管理人才與業務人員。同時，實施簡單的業績獎金與分紅制度，各業務單位訂立業績目標，透過獎金與分紅方式，激勵業務人員達成業績目標。3.技術發展。全面實施電腦化，引進完善的電腦化系統，包含財務管理、倉儲管理、進銷存等，發票的開立也進行電腦化。同時，引入知識管理的概念，針對業務單位的訂單處理流程、商品安裝流程、客訴處理流程，依標準化作業程序進行管控，並定期針對員工進行教育訓練。4.採購。委託工廠製造生產，並提高大陸進口的比重。

表 5 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 通過 ISO-9000 品質認證。 2. 掌握上下游供應鏈之節點位置。 3. 對供應商議價能力高。 4. 量販店資訊平台的使用權。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌名稱認知。 2. 對顧客議價能力低。 3. 產品線太寬，公司定位不清楚。 4. 季節性商品對業績的影響。
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 世界綠色環保趨勢。 2. 政府鼓勵節電商品。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 量販店自我品牌的發展。 2. 大陸廉價進口商品。 3. 通路費用持續高漲。 4. 量販市場邁入成熟期，業績成長緩慢。

在市場策略方面，專精於量販通路的擴張。雖然個案公司在放棄傳統市場後，將公司所有的資源投注在量販通路市場，雖然損失掉傳統市場業績，但也因為連鎖量販各品牌爭相展店，個案公司的營業額，在這段期間也迅速成長擴張。而在產品策略方面，個





案公司在轉進量販店以後，首先必需對產品線作必要的整理、整頓與設計，將現有產品替換，以增加競爭優勢。量販店客戶與傳統市場客戶對商品需求有以下各點差異：1.全產品線、價格、規格與品牌之齊全性要求；2.精緻化、標準化與規格化的包裝；3.產品的廣度與特色；4.配合促銷的低價暢銷商品。同時，面對世界的環保趨勢，再加上政府積極鼓勵節電商品，個案公司也開投入節電環保商品的開發。

第三階段：再生期

再生期主要是在成長期所累積的企業規模上，做策略性的修正與發展，其主要目的是減低階段性產業的威脅，並提早對新一波的市場環境變化做必要的因應，以獲得更有價值的供應鏈活動。有關此階段的內容，本節將以個案公司當時的外在環境因素、內部價值鏈活動以及 SWOT 分析來做說明，詳細內容如表 6、表 7 所示：

表 6 區域盤商之營運模式與外在環境因素

項 目	說 明
產業機會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各連鎖零售通路自我品牌商品的增加與發展。 2. 大陸廉價商品的侵略。 3. 通路費用高漲，獲利萎縮。 4. 量販店產業成熟飽和，成長緩慢。
市場環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新一波傳統市場的崛起，量販店無法滿足的需求。 2. 虛擬通路的興起以及網路購物便利性增加。 3. 全球化與綠化之企業發展驅勢。
價值活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 負責高附加價值的商品創新與品牌行銷的活動。 2. 整合零售市場情報，並以資訊貫穿供應鏈疆界。
產品	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新、品質和獨特性成為價格之外重要購物指標。 2. 綠色環保商品的發展趨勢。 3. 太陽能與節約能源訴求。
供應商體系	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培養有潛力的供應商，進一步做到策略聯盟並達成分工的綜效。 2. 由買賣關係提昇至夥伴關係，進一步創造新市場。
客戶	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發傳統通路、虛擬通路與工業用戶。 2. 新產品之開發以國內市場為主，中長期以國外市場為主。 3. 解除集中焦點客戶之限制，分散營運風險。 4. 那裡有需求，那裡就是市場。
競爭對手	<ol style="list-style-type: none"> 1. 原供應商因抽單引發的市場報復與價格反撲。 2. 零售通路自有品牌或自辦進口商品。
利潤	產品開發與品牌行銷之間的交叉運用策略活動。
階段目標	追求利潤。





在個案公司的價值活動上，主要活動包括：1.內向配送。除了商品的配送與儲存之外，個案公司亦積極地購入商品專利權，以加速商品的開發速度與提高產品線開發的合法性。同時，面對市場對於節能環保產品的需求，藉由取得關鍵零組件的直接使用與授權，讓個案公司得以進入 LED 相關產品的設計與生產，打破長期由日本企業壟斷的 LED 專利權，並獲得商品製造與販售權。2.生產作業。研發人員根據公司掌握的專利，並針對公司的產品線，進行專利整合的動作。透過專利的整合，研發生產出更貼近市場需求的節能環保商品。同時，並進一步結合購入的相關關鍵零組件，提高產品在市場上的差異性。3.外向配送。憑藉公司全面電腦化與資訊平台日趨成熟穩定，相關對外資訊的交流皆透過線上處理，提高出貨效率並降低溝通成本與時間成本。同時，透過專利與關鍵零組件的整合，研發出具有市場性的產品與新專利，並輸出這些具有價值性與獨特性的產品與專利。4.行銷。面對國內量販市場日漸飽和，個案公司再次投入傳統市場並積極開拓海外市場。透過多品牌的方式，根據商品價格與通路，分別推出不同的品牌，來滿足不同的市場區隔。面對網路行銷的效益日漸擴大，個案公司也積極投入線上購物，滿足消費者網路購物的需求。同時，針對綠色議題逐漸發酵，產品本身亦強調符合世界環保認證，並訴求節能環保，以滿足市場的需求。5.服務。針對相關的產品技術，提供諮詢服務，並針對一般消費者普遍不熟知的基礎電工知識與新興綠能技術，提供相關說明文件。同時，也導入線上客服的方式，透過網路就能與公司客服人員進行聯絡諮詢。

在支援活動方面則包括：1.公司基礎設施。面對業務量日漸增長，個案公司除了進行廠房的改建與設備升級之外，亦積極尋覓新廠址，規劃足以因應未來公司成長需求的廠房。同時，亦針對老舊的倉儲設備，逐步進行更新。2.人力資源管理。面對中長期的策略規劃，個案公司導入目標管理與專業經理人制度，以強化部門能力。因應市場商品生命週期日漸縮短，以及技術進步的速度日亦快速，個案公司亦開始採用約聘的方式，聘任專業技術人員來提升公司的研發能力。同時，為了處理可能面臨的相關專利問題、智慧財產權問題、以及相關的商業糾紛，亦聘任專業法律顧問。3.技術發展。為了面對快速變化的消費需求，以及滿足公司中長期的產品競爭力，過去委外的產品設計與開發的工作，改由公司內部自行研發設計。此外，面對環保法規日趨嚴格，消費者對於環保節能商品的要求日趨嚴苛，個案公司除了積極導入新的綠色技術與關鍵零組件之外，並進一步研發出更具環保競爭力的產品，來創造市場的差異性。同時，也針對新開發的創新商品做智慧財產權的專利申請。針對過去推出的舊產品與技術，進行產品改善與技術提升，並導入綠色概念，迎合市場上的需求。4.採購。面對其他國家產品的進口，個案公司開始代理國外的產品。一方面，降低對自身產品的衝擊；另一方面，提高公司的獲利。此外，為了因應低價產品對於市場價格的破獲，個案公司逐步提高國外採購的比重，並積極尋找海外供應商與代工廠，以降低生產成本。在關鍵零組件方面，為了提高公司的研發能力與採購彈性，放棄以往的共同採購，改採自行採購的方式，以提高商品在市場上的競爭力。





表 7 SWOT 分析

優勢	劣勢
1. 台灣銷售地位穩定的成長。 2. 信用商譽與資源的累積。	1. 缺乏綠色研發創新人才。 2. 缺乏外銷經驗與人才。 3. 資金能力有限。 4. 缺乏商品開發核心技術。 5. 客戶重疊衝突。
機會	威脅
1. 世界綠色環保趨勢。 2. 政府鼓勵節能商品。 3. 民眾環保意識抬頭。 4. 智慧財產權受國際社會重視。	1. 原供應商抵制或攻擊。 2. 其它國家低價商品衝擊。 3. 落後國家仿冒盛行。 4. 各國電工器材商品規格限制

再生期之價值創新最主要分成兩大部份：第一部份是產品創新，第二部份是市場的創新。這兩部份的創新結合，將可讓企業整體營運綜效提高，因為市場行銷網路擴大的原因，產品開發風險降低，商品周轉率提高。另一方面，綠色產品的創新與開發，既可增加產品利潤空間，又可與競爭對手做商品區隔。對於連鎖量販店自我品牌的威脅，亦因商品創新開發後，大量生產，取得成本優勢，直接可幫量販店生產其自我品牌商品並且化阻力為助力。

在市場擴張方面有以下幾個市場機會點，如圖 1 所示，每個機會點對個案公司而言都是全新的試煉。各機會點簡要敘述如下：

	舊產品(1)	新產品(2)
舊市場 (1)	滲透策略 ◎取得量販店自我品牌代工訂單 O11	綠色產品開發創新 ◎符合環保訴求 ◎節約能源商品 O21
新市場 (2)	市場開發拓展 ◎盤商通路 ◎招標工程 ◎外銷市場 O12	多角化策略

圖 1 產品市場矩陣圖





一、機會點 O11：

在原有量販市場中繼續深耕，設法增加現有客戶的購買量。近幾年來，大型連鎖量販店紛紛推出自我品牌商品，這個部份已經對其它廠商造成嚴重威脅，包括個案公司自我品牌商品在內，個案公司應該在供應鏈取得相對的優勢與發言權，主動爭取量販店自我品牌訂單，讓個案公司在主要商品發展上，一方面扮演自我品牌商；一方面又是代工進口商的角色。

二、機會點 O12：

1. 盤商通路：指的是一般傳統市場中的各通路中介商，如燈飾盤商、消防器材盤商、水電材料盤商等。商品的進入策略在於商品規格齊全、強調環保節能、價格與成本優勢。
2. 招標工程：指的是公、民營機關團體或部門之批量公開採購案，進入策略在於低成本競爭與售後服務。
3. 外銷市場：指的是國外市場的開拓，主要的進入策略是避開低價競爭商品，開發符合環保與節能的綠色商品。

三、機會點 O21：

其主要的任務是開發綠色環保性商品，透過綠色商品的研發與創新，導入一系列的環保節能產品，穩定既有市場的競爭力，提高產品的市場吸引力，並加強機會點 O11 與 O12 的區隔性，進而達到開發商品與市場的綜效，尤其對外銷市場的開拓，商品的創新價值就更加重要了。

伍、結論

本研究透過個案研究的方式，針對個案公司自創立期開始，面對各種外在環境、產業等前提的衝擊變化，內在各種資源、能力等影響，透過價值鏈分析、企業成長理論分析、SWOT 分析等理論，並藉由訪談資料與相關資料的整理與回顧，來對個案公司做一全面性的分析與瞭解。研究結論如下：

結論一

企業在各成長階段，不應墨守傳統邏輯，當價值創新者把目標放在多數顧客上，並且願意放棄某些顧客時，其與競爭對手的差異化才能慢慢顯著展現。個案公司在第二階段成長期能放棄既有佔比極大的傳統市場，專精於量販通路市場的經營，由此說明產業的狀況與公司的命運是可以自行創造，不應認命於產業現況。綜觀此個案公司之各階段之價值鏈與商品毛利，得知個案公司隨著自我品牌與商品創新之比率增加，其溢出於整體毛利上的表現亦大幅增加。而個案公司在各個階段的關鍵因素則如表 8 所示。





表 8 各階段關鍵成功因素

階段	階段角色	階段價值	階段目標	關鍵成功因素
創立期	區域盤商	貿易買賣	追求現金生存	創業者能耐
成長期	通路盤商	物流整合配送	市場擴張規模經濟	通路平台取得
再生期	品牌商	創新與資源整合	利潤極大化	創新價值

結論二

依據個案公司各階段價值鏈中主要活動與支援活動顯示，企業無論其規模大小，各個管理功能的均衡發展是相當重要的，再適時的輔以資訊化技術的協助，企業會在既有的基礎上達到更高的效益。回顧過去，期勉將來，個案公司未來的發展，除了持續創新與整合企業資源外，面對全球化的挑戰與佈局，以及消費者環保意識的高漲，應該依照供應鏈的價值模式，發展附加價值較高的兩端，即以創新商品與品牌建立為未來企業發展主軸，讓企業從過去的傳統電工材料批發商轉型為綠色環保的電工材料品牌商。其具體的作法，可從管理面、技術面、行銷面來規劃與思考，依序說明如下：

1. 管理面：(1)綠色研發與創新人才的培訓。
(2)外貿與國際化人才之招募培養。
(3)研究發展員工創業或分紅的激勵方法。
2. 技術面：(1)妥善利用現代化資訊與通信技術。
(2)縮短上下游交易時間，包含物流、資訊流、及金流之遞送效益提昇。
(3)環保商品開發創新的腳步應再加快。
3. 行銷面：(1)商品管理與專精化作業。
(2)核心商品之廣告、品牌知覺提昇、以及企業環保形象。
(3)重視企業行銷規劃與預算。

陸、致謝

感謝個案公司的永總經理與詹協理在百忙之中能夠抽空接受訪談，並且提供相關的寶貴資料，讓本研究能夠順利進行與完成。在此，謹致上萬分謝意。





參考文獻

1. 高明瑞(1995)。環境保護與企業管理：教育部大專商管科系學生通識教育課程規劃。臺北市：教育部環境保護小組。
2. 高明瑞、黃義俊、張乃仁(2008)。企業智慧資本對環境績效之影響。環境與管理研究，9(1)，21-45。
3. 高明瑞、黃義俊、張乃仁(2009)。綠色創新對環境績效與經濟績效之影響。環境與管理研究，10(1)，88-104。
4. 高明瑞、劉常勇、黃義俊、張乃仁(2010)。企業綠色管理、環境績效與競爭優勢關聯性之研究。管理與系統，17(2)，255-278。
5. 張乃仁(2011)。企業智慧資本、綠色創新與環境績效關聯性之研究。遠東學報，28(4)，367-384。
6. 溫肇東、陳泰明(1997)。台灣的綠色創新組織初探。台大管理論叢，8(2)，99-124。
7. 顧洋(1993)。從環境永續的觀念談產業技術發展的方向。化工技術，1(8)，44-46。
8. Baghai, M. A., Coley, S. C., & White, D. (1999). Turning capabilities into advantage. *The McKinsey Quarterly*, 1, 26-39.
9. Holt, K., (1988). The role of the user in product innovation. *Technovation*, 12(5), 53-56.
10. Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
11. Kotler, P. (1996). *Marketing Management, Analysis, Planning and Controls*. New Jersey: Prentice-Hall.
12. Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
13. Miller D. & P. Friesen (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23, 591-614.
14. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
15. Porter, M. E. & van der Linde (1995). Green and competitive. *Harvard Business Review*, September-October: 120-134.
16. Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 183-200.
17. Slywotzky, Adrian J. (1995). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Harvard Business School Press Books.
18. Weatherall, D. (1990). New technology. *Management Services*, Jan: 36-39.
19. Whyte, W.H. (1956) *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.





Value Creation and Administration Strategy of Distributor under The Market Change and Environment Trend

Nai-Jen Chang*

Assistant Professor, Institute of Public Affairs Management, National Sun Yat-sen University

ABSTRACT

Market changes and environmental trends have significant influence on business development. Based on business growth model, this study analyzes how the case study company transforms into green environment brand vendor from regional electrical distributor under the environment trends and market recession. The relevant conclusions of this study are as follows: 1. Companies should not confine to the present situations of the industry, they should dare to use the logistics of value innovation and go out of their own way. 2. No matter the development scale and size of companies, they should take into account the balanced development of the all management functions. 3. Timely and effective use of green innovation and technology, companies can stride forward and improve benefit during the process of pursuing value. 4. If companies can occupy the important location in the supply chain network, their positions and value in the supply chain network will be improved. 5. If companies can grasp the environmental trend, environmental pressure can be viewed as a chance of business growth.

Keywords: distributor, value creation, administration strategy, environmental trend

* E-mail: winfred@ms23.hinet.net

