

東海大學會計學系碩士在職專班

碩士論文

競合策略在企業發展之應用
-以XX食品貿易公司為例



指導教授：許恩得 博士
研究生：李靜慧 撰

中華民國 108 年 7 月

東海大學會計學系碩士在職專班

李靜慧 君 所撰碩士論文：

競合策略在企業發展之應用—以 XX 食品貿易
公司為例

業經本委員會審議通過

碩士論文考試委員會委員

林財丁

許恩得

翁信輝

指導教授

許恩得

系所主任

林秀鳳

中華民國 108 年 7 月 10 日

謝辭

因緣際會下繼 1991 年就讀東海經濟系後，時隔 22 年，又再度進入東海就讀，短暫的二年碩士在職專班生涯卻在我人生中有著非常大的影響。

熟悉的校園，親切的老師以及一群可愛的同學，都讓我再度享受當學生的樂趣，尤其是同學更是改變了我的人生觀，感謝第八屆的會計碩士在職專班同班同學陪伴，還記得那挑燈夜戰的高歌，熬夜為 228 發表做準備，金門畢旅的狂歡，種種一切都在我人生寫下最輝煌歡樂的一頁。

同時感謝論文衝刺班的成員同學璟欣、盈助、永謀、雅珍、碧娟、軍賀，謝謝你們一路陪我走到現在不離不棄，分享我的喜怒哀樂，沮喪時鼓勵我，挫折時為我打氣，所有的感動我謹記在心。也謝謝我的指導教授許恩得老師，一直以來用一種引導式的教導讓我完成論文。

最後藉由這份謝辭，感謝公司同事瓊燁、麗菁、姿均、珍珠、佩瑾在我為論文忙碌時，無怨的付出，而最重要的謝謝我的另一半賴立彪先生，沒有他嚴厲的督促及鼓勵，不會有論文完成的今日。

結尾的感謝要送給我遠在日本的兒子永哲、女兒永容，以及每晚幫我泡咖啡讓我熬夜的小兒子永修，有你們給我精神上的支持，讓我終於可以大聲驕傲的告訴你們，[孩子! 媽媽終於畢業了!]

李靜慧謹誌於
東海大學會計系研究所
中華民國 108 年 7 月

競合策略在企業發展之應用

-以 XX 食品貿易商為例

指導教授:許恩得博士

研究生:李靜慧

學號:G02437002

摘要

台灣自 1986 年起因政策的開放，大型外資投資量販通路陸續進入台灣零售市場，完全顛覆且改變台灣消費者原有消費型態。緊接著接二連三的食安危機及金融風暴以及大陸市場開放等外在環境因素衝擊下，重擊了台灣中小企業，尤其以食品相關產業最為嚴重，企業面臨前所未有的困境。在資源有限的條件下，必須對於僅有的組織資源做最有效的運用，以強化自身的競爭優勢及核心能力，增加面對外在環境變化時應對的能力。

本研究採行個案研究法，運用 Brandenburger 與 Nalebuff (1996) 的價值網及競合策略的架構，並搭配本研究調整的企業生命週期之概念，以個案公司三個發展階段為研究構面，依序探討每個階段面臨的經濟及產業環境變遷下，如何透過競合策略的運用而使得企業持續發展並提升競爭力。本研究發現個案公司在每個發展階段中都有不同的背景和資源限制，初期資源極其有限，但透過不同階段採不同策略及與各參賽者中的競合連結，策略的交叉運作下，可以由各階段的價值網變動中看出，各參賽者互為供應商、競爭者、顧客，彼此關係透過個案公司的串聯，形成一個循環運作的價值網，每個參賽者的加入都能增加其他參賽者的附加價值，也使得個案公司不斷在大環境惡化的困境中，卻能年年成長，並且朝著多角化經營，壯大個案公司內部組織，強化外部競合關係。

關鍵詞:企業生命週期、競合策略、企業轉型、策略聯盟、流通業

A Study on Application of Co-opetition for Business Development - A Case Study of xx food Trading Company

Advisor : Dr.En-Te,Hsu

Graduate Student Name : Ching-Huei, Lee

Graduate Student NO. : G02437002

Abstract

Taiwan, due to the opening by the policy in 1986, welcomed large-scale foreign-established wholesalers to the local retailing market continuously, which not only entirely overturned but also literally altered the previous consumers' consumption patterns in Taiwan. Nonetheless, severely impacted by the external factors such as the food crisis, the financial tsunami and the opening of the markets in China, the small and medium enterprises in Taiwan have been damaged too much, especially the food-associated industry, which constitutes an unprecedented challenge to all the local businesses. Owing to the limited resources, each company must not only intensify its corporate competitive strengths and core competence but also enhance its ability to react to external environmental changes via effective optimization of its organizational resources.

The study adopted the case study methodology. By applying the value net and coopetition by Brandenburger and Nalebuff (1996) as the framework and the concept of business life cycle modified by the author, the author adopted the foregoing three phases as the study dimensions and probed how the company managed to gain the corporate sustainable development and to hike competitiveness by utilizing coopetition in each phase when facing changes and challenges in both the economic and industrial settings. The findings are the followings: The case had certain limitations on various contexts and resources in each phase. Initially, the resources were extremely limited, but the company managed to employ various strategies in diverse phases to associate with coopetition across respective players. With the strategies that worked in a cross way, alteration of the value net in each phase tells that all the players were mutual suppliers, competitors and customers that formed a value net that worked in a cycle under the serial connection by the company that interrelated them. Addition of new players helpful to the value added of others, which not only made the company grow each year and diversify the business despite recession worldwide but also strengthened the corporate organization internally and enhanced coopetition externally.

Key words : Business life cycle, Coopetition, Business transformation ,
Strategic alliance, Distribution industry

目錄

| | |
|-------------------|-----|
| 摘要 | I |
| Abstract | II |
| 目錄 | III |
| 圖目錄 | IV |
| 表目錄 | V |
| 第壹章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景與動機 | 1 |
| 第二節 研究目的 | 3 |
| 第三節 研究設計 | 4 |
| 第貳章 文獻探討 | 7 |
| 第一節 企業生命週期 | 7 |
| 第二節 競合策略 | 11 |
| 第三節 企業轉型 | 17 |
| 第四節 策略聯盟 | 20 |
| 第參章 流通產業分析 | 24 |
| 第一節 流通產業介紹 | 24 |
| 第二節 流通產業的概況 | 29 |
| 第肆章 研究個案公司 | 33 |
| 第一節 個案簡介 | 33 |
| 第二節 公司發展歷程 | 40 |
| 第三節 個案公司分析 | 47 |
| 第四節 個案總結 | 63 |
| 第伍章 結論與建議 | 66 |
| 第一節 結論 | 66 |
| 第二節 建議 | 69 |
| 參考文獻 | 70 |

圖目錄

| | |
|--------------------------------------|----|
| 圖 1-1 研究流程圖 | 4 |
| 圖 2-1 產業生命週期 | 7 |
| 圖 2-2 價值網 (Value net) | 12 |
| 圖 3-1 商品流通過程 | 26 |
| 圖 3-2 通路中介商之功能 | 27 |
| 圖 3-3 不同行銷通路的長度 | 28 |
| 圖 3-4 國內流通業之市場規模 | 30 |
| 圖 4-1 個案公司 2001-2018 年資本額變動圖 | 34 |
| 圖 4-2 個案公司歷年營業趨勢圖 | 36 |
| 圖 4-3 個案公司歷年營業淨利圖 | 37 |
| 圖 4-4 個案公司客戶分布圖 | 37 |
| 圖 4-5 個案公司銷售產品別比例 | 38 |
| 圖 4-6 個案公司企業精神 | 39 |
| 圖 4-7 個案公司 2018 年組織圖 | 39 |
| 圖 4-8 個案公司各階段企業發展圖 | 40 |
| 圖 4-9 個案公司布局量販通路前後公司營業表現 | 43 |
| 圖 4-10 個案公司創業期價值網 | 48 |
| 圖 4-11 個案公司創業期營運模式圖 | 48 |
| 圖 4-12 個案公司轉型期價值網變動表 | 51 |
| 圖 4-13 個案公司轉型期營運模式圖 | 52 |
| 圖 4-14 個案公司 2004-2016 年供應商家數變化 | 55 |
| 圖 4-15 個案公司成長期價值網變動表 | 60 |
| 圖 4-16 個案公司成長期營運模式圖 | 61 |

表目錄

| | |
|--------------------------------------|----|
| 表 2-1 Hill & Jones 產業生命週期的特徵..... | 8 |
| 表 2-2 生命週期策略、競爭歸納..... | 10 |
| 表 2-3 價值網中競爭者與互補者不同面向之定義..... | 13 |
| 表 2-4 國內外學者對策略聯盟之定義..... | 20 |
| 表 3-1 流通缺口分析..... | 25 |
| 表 3-2 我國流通業之 SWOT 分析..... | 32 |
| 表 4-1 個案公司發展階段重要紀事沿革表..... | 35 |
| 表 4-2 個案公司銷售產品毛利表..... | 44 |
| 表 4-3 個案公司個成長階段 PARTS 運作與價值網之連結..... | 64 |



第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

商業活動是台灣國內最重要服務型態，其中又以零售批發為主要的經營活動，隨著消費型態多元化，以及外在經濟環境變動，市場競爭越加白熱化（陳維婷，2005）。批發商是零售商與食品廠供應商的中間媒介，消費型態的改變，連帶帶動整個供應鏈的改變。台灣的批發商絕大多數為中小型企業，無論在組織上、資金上都無法與大型的行銷公司抗衡，再遭遇金融危機以及食安的強烈衝擊下，更是慘澹經營。即便如此，仍有傳統的食品批發商在這一波困境中，靠著正確的策略執行，存活下來，且穩定成長，這其中的原因及因素有其探討研究的價值，茲將本研究的背景與動機說明如下：

一、政策改變、大型量販通路林立

1986年起，台灣在經濟部投審審議會中通過外資投資經營零售業，此政策的開放，立即引進外國零售業者在台灣設立的法源，1989年台灣第一家大型外資量販零售體系-由萬客隆在桃園成立，這也開啟了台灣零售業者新的里程碑（陳維婷，2005），至此，無論在消費型態、供應鏈上都產生極大的變革，而屬於批發商之一的食品貿易業，更是僅次於食品廠之後最受到衝擊的行業，以往單純買空賣空單純商業行為的貿易商，在這波變革中，消費者消費習慣逐漸轉移至零售通路，大幅減少傳統市場的銷售。而中小型食品供應商多數生產品類單一化，面對強勢的零售通路業者，其無論在交易成本、物流、庫存都必須付出更高的成本，因此進入零售通路變得更加困難（經濟部商業司，2011），而作為中間媒介的食品貿易商也連帶受到影響，之前顧客端就是單純的盤商或直接面對店家，如今消費者均往通路消費，其公司營運受到極大的擠壓，為求生存，食品貿易公司開始思考轉型，以因應市場需求。

二、大陸開放小三通，行銷模式移轉

2001年大陸開放小三通，台灣食品貿易商順勢而為，開始將台灣食品透過此種管道，大量販售至大陸，甚至開始在內陸設立公司，以利商貿行為運作。而此時台灣大型食品廠也陸續至大陸設廠，到1993年為快速發展階段，諸如味全、聯華、統一、泰山等皆在大陸占一席之地。為上述大廠行銷營運的進行，相對帶動台灣的食品貿易商，在大陸的紮根（經濟部商業司，2011）。

三、金融風暴、食安危機雙重爆發

台灣從 2008 年起，在過去約十年間發生許多重大食品安全事件；從三聚氰胺事件到餿水油事件，嚴重打擊民眾對食品安全的信心。國內民眾對食品安全議題如驚弓之鳥，任何風吹草動，都可能引起民眾對食品安全的質疑。首當其衝是國內食品供應商，面對食安的發生，為穩固商譽及營運，相對在原料、製程及檢驗上增加成本；而在資金上，因食安的發生，導致銀行對食品相關產業產生信任危機，紛紛抽銀根，也讓食品供應商與食品貿易商雪上加霜，因此為因應並解決彼此面臨的困境，食品供應商與貿易商之間的策略聯盟及資源整合為何?也是值得探討研究的議題。

食品供應商及食品貿易商將近三十年來經歷外在環境、全球金融風暴、食安危機等巨大的變動，隨著通路階層的縮短、零售通路的強勢採購，不斷增加的通路費用以及新的零售型態崛起，等等因素都嚴重幾擠壓到雙方的生存和利潤空間。台灣的食品貿易商，基本上沒有製造為底盤，且規模極大多數為中小型企業，其生存的支撐點極為薄弱，因此如何在面對市場嚴峻的挑戰下，發揮自己的核心價值，以及在面對外在環境及大型行銷公司的雙重壓力下，運用策略找出屬於自己的商機與生機，為企業自身獲得永續經營的利基點，這一部分很值得去發現，也是本論文研究主要動機。

第二節 研究目的

台灣的經濟發展基礎大多數來自中小企業，而台灣的食品貿易商又以中小型規模為主，資源不足、創新能力缺乏、內部組織薄弱，以及國際行銷能力缺乏等現象。因此食品貿易商必須透過應用策略的管理與規劃下應對外在環境及通路強勢的壓力，增加企業的核心價值與能力。透過上述第一節陳述的研究動機，期許透過個案公司從傳統的食品貿易商到專業行銷公司成長歷程中，如何運用策略整合資源而增加競爭力及持續成長的模式，提供給台灣更多的食品批發及貿易同業參考，同時可以讓企業檢視自身在產業鏈所面臨的機會和威脅。



第三節 研究設計

本論文的研究方法採個案研究法，研究設計共分四段，首先說明研究架構與流程，其再來說明資料蒐集以及資料來源。

一、研究架構

本研究第一章首先探討研究的背景以及研究動機，並確定研究目的和方法。第二章節將透過國內外資料文獻的蒐集、整理、分析，以策略聯盟、競合策略等理論來進一步說明探討企業轉型後的策略變化。第三章針對個案所處產業之現況、發展歷程進行說明，第四章個案公司的分析，分別介紹個案公司的發展歷程、以及競合策略如何運用在個案公司的行銷策略。最後再依據研究提出結論與建議，結合理論與個案公司實際運作整理歸納為發現結果。本研究流程圖如圖 1-1。

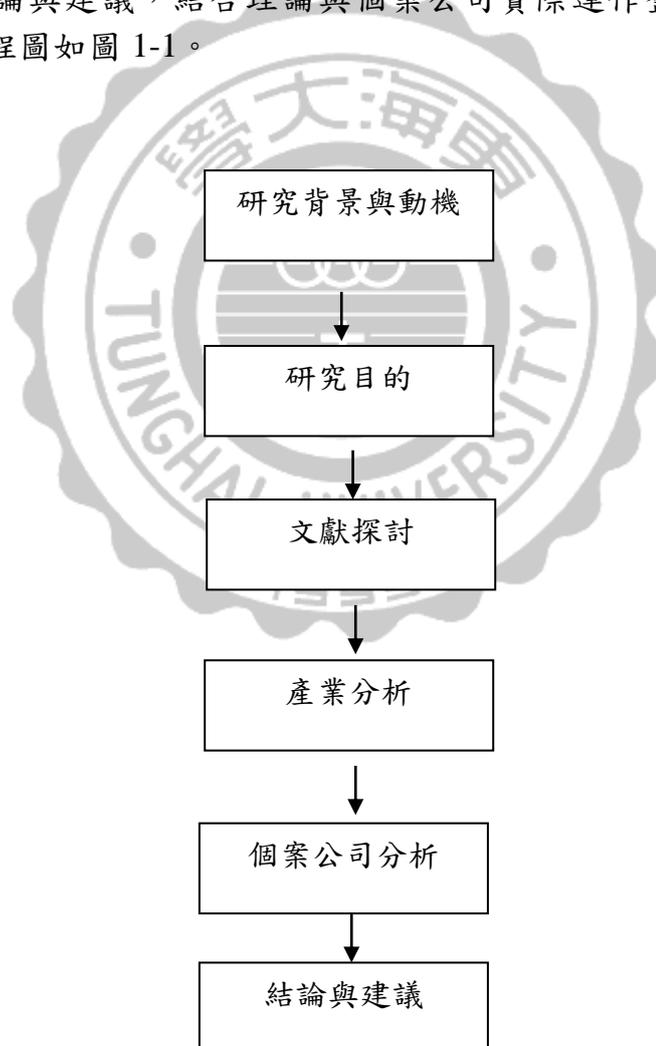


圖1-1 研究流程圖

二、研究方法

本研究採取社會科學中的質性個案研究，個案研究法是一種科學研究的方法，它是運用技巧對特殊問題深入的認識，以確定問題所在，進而找出解決方法。針對的是特殊事體之分析，非同時對眾多個體進行研究（陳雅文，1995）。

Yin (2001)：認為個案研究是一個實證性，且其重點在於研究現實真實生活情境的現象，需運用多種證據來加以佐證，是社會科學研究方法之一。本研究目的在於探討個案公司如何在外在環境重大變化下，在內部組織及外在競爭策略上進行企業轉型，如此針對個案討論如何(how)與為什麼(why)的問題，適合以個案研究來進行。

Yin (2009) 對個案研究法的定義是：一種在真實情境環境中對當前現象進行詳細且深入的實證調查，個案研究只是進行社會科學研究的幾種方法之一，其他方式包括實驗、調查、歷史和信息的分析，而每種策略都有其優勢和劣勢，將會視研究問題與研究者的類型或事件而定。一般而言，個案研究法是研究問題是“如何”或“為什麼”的首要選擇，但無論案例研究類型如何，研究人員在設計和實施個案研究時都必須非常謹慎，以克服傳統方法的批評。

本研究是採用單一個案整體研究法，針對個案公司單一企業進行深入的研究，探討個案公司在發展時所採取的佈局策略，所有初級及次級資料蒐集也都圍繞個案公司進行整理分析。依據個案公司內部數據以及經營策略的實際執行探討策略對個案公司經營發展的影響。利用研究報告、刊物、學術論文、科學的學說與理論，加以整合（楊國樞等，1989:51），透過上述的研究方法，提供接下來個案分析的方向。

三、資料來源

本研究的資料蒐集採多重證據來源方式 (Yin, 2001)，也就是在使用不同來源的資料。資料蒐集的來源包括初級資料與次級資料。本研究初級資料來源為研究者針對個案公司參與觀察所得到的相關策略行銷模式資料。

次級資料主要是要輔助初級資料的不足，與進一步確認或釐清個案樣本的經營事實及相關事件。本研究次級資料包含內部的銷售資料、行銷資料、

人資資料等，輔以外部對個案公司本身或個案公司的產業有相關報導、政府機構統計資料、學術機構、行銷研究構等之產業報告、調查報告、研究報告等。



第貳章 文獻探討

第一節 企業生命週期

企業生命週期的理論起源於 Haire (1959)，他主張組織的成長如同有機體一般，從組織的誕生、成長、成熟、衰退至死亡，皆存在著明顯而易見的週期現象。而其中組織之成長與生物的成長歷程最不同的是，企業就算身處危機，仍可藉由調整改變組織架構或策略以求重生，而生物最終只能面對死亡。

Jones (1998) 認為產品生命週期理論時常被作為在預測產業演變過程的分析工具，其基本假設為產品都會經歷導入期、成長期、成熟期、衰退期四個階段。而造成產品成長或衰退的因素，即是來自於外在環境的變化，無法經由個別企業加以改變。在生命週期的各個階段中，產品均會呈現出不同的特性，因此個別企業最好的選擇便是調整策略以適應環境的改變。

產業生命週期可以由產品的生命週期衍生出來，二者的概念極為相似，根據 Hill & Jones (1998) 的界定，產業生命週期包括導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等階段，此象徵整個產業演化之過程，如圖 2-1 所示。

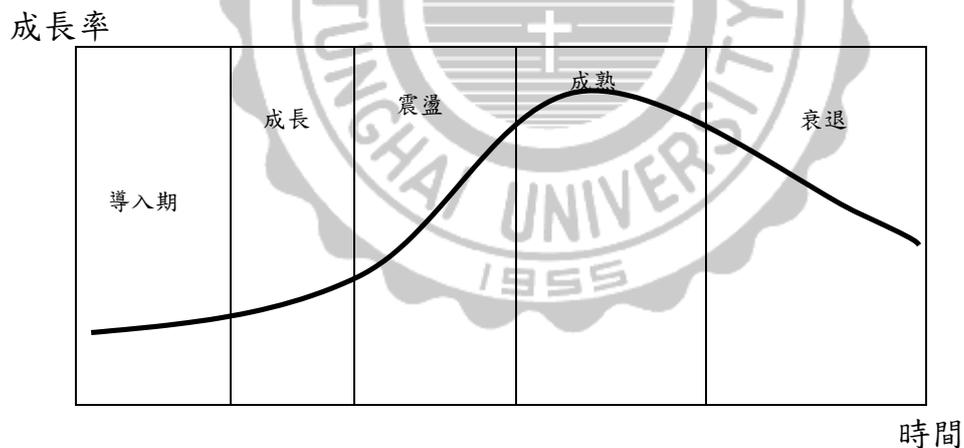


圖2-1 產業生命週期

資料來源：Hill & Jones，1998.

- 一、導入期：導入期是指產業才剛起步，因此消費者對產業較為陌生並且企業尚未能獲得規模經濟來降低生產成本，因此在商品的訂價上採用較高的訂價策略，相對此階段的產業其營業成長也會變得較為緩慢。而進入此階段在於產業能否取得關鍵性因素。
- 二、成長期：當產業的產品開始產生需求時，產業便會步入成長階段。在此階段

中會有許多新買者者的進入，致使需求快速擴張。

- 三、震盪期：由於需求快速增加，再加上新企業的加入，使得這個階段的競爭變得白熱化。而企業習慣於成長階段的快速成長，因此會繼續以過去的成長速度來增加產能，但此階段的需求成長已不同於成長階段，其成長速度緩慢，因而會產生過剩的產能。所以企業會紛紛採用降價策略，來解決產業消退與過剩產能並防止新企業加入的問題。
- 四、成熟期：產業經過震盪階段後，便會邁入成熟階段。在此階段中，市場已完全飽和，需求僅限於替換需求。成長率是很低的，甚至於沒有成長。並且此時的進入障礙會提高，但潛在競爭者的威脅會降低。
- 五、衰退期：多數產業會進入衰退階段，是因為許多因素會使得成長率開始呈現負的成長，這些因素包括了技術的替代、人口統計的變化、社會的改變、國際化的競爭等等。在此階段中，其競爭程度仍然增加，並且有嚴重的產能過剩問題，因此企業便會採取削價競爭而引發價格戰。

不同的產業會有不同的產業生命週期型態，因此每個產業在每一個生命週期階段便會顯現出不同之產業特性 (Hill & Jones, 1998)，主要的產業特徵如表 2-1 所示。

表 2-1 Hill & Jones 產業生命週期的特徵

| 產業生命週期 | 主要產業特徵 | | | | |
|--------|--------|--------|---------|-------|--------|
| | 產品價格 | 通路型態 | 進入障礙 | 競爭對手 | 廠商競爭 |
| 導入期 | 成本高 | 建立選擇配銷 | 開發關鍵性原料 | 教育消費者 | 競爭廠商減少 |
| 成長期 | 價格加成 | 擴展配銷通路 | 建立產業 | 大量促銷 | 競爭逐漸 |
| 震盪期 | 規模經濟 | 密集通路 | 規則 | 增加品牌 | 增加 |
| 成熟期 | 滲透市場 | 配銷密集 | 建立差異化 | 激勵 | 競爭強烈 |
| 衰退期 | 價格 | 精簡通路 | 產業集中 | 低成本 | 競爭趨緩 |

資料來源：Hill & Jones, 1998

Porter (1980) 提出產業生命週期觀念，將產業分為四個階段，依序為初生

期、成長期、成熟期及衰退期，其特性分述如下：

- 一、初生期 (Emergence)：初生產業是新形成或正在形成的產業，來自技術創新、相對成本關係轉變、新的消費者需求之產生或其他經濟、社會之改變而使新產品或服務提昇至可能且可行的商機。特徵為不確定性很高，且充滿機會與風險。
- 二、成長期 (Growth)：使用者對於產品的需求日益明顯，特徵為競爭程度增加，以技術為主要的競爭手段。產品與市場開始趨於穩定，生產則開始進入標準化的大量生產，企業的利潤最高。
- 三、成熟期 (Maturity)：到了成熟期，產品已十分普遍，廠商之間的競爭更形激烈。廠商透過產品與製程的改善來達成降低成本與強化服務品質為主要策略目標。
- 四、衰退期：產業會進入衰退期多是因為外在環境因素的影響所致，例如國際性的競爭與法規、社會、經濟、科技的變化。

Porter (1998) 歸納出在各演進歷程中的幾項指標，適用在所有產業，說明產品在生命週期歷程中的改變及如何影響策略的制定與執行(表 2-2)。

表 2-2 生命週期策略、競爭歸納

| 週期 特徵 | 導入期 | 成長期 | 成熟期 | 衰退期 |
|----------|--|---|--|------------------------|
| 顧客及顧客行為 | 高收入購買者 說服顧客試用新產品 | 顧客增加 顧客能接受產品不同的品質 | 大量市場 滲透飽和 重複購買 | 成熟的顧客 |
| 產品及產品特性 | 品質低 產品設計及開發是進入市場關鍵 產品樣式多 經常變更設計 | 品質較佳 產品在技術面及功能面中表現出 差異化 產品鏡相改變 | 品質優良 產品差異化少 產品標準化 產品變化在於舊換新 產品變化速度慢 | 產品差異化減少 品質有瑕疵 |
| 行銷 | 密集廣告促銷 行銷費用高 優惠價格策略 | 廣告密集 非技術性產品講究廣告促銷 | 市場區隔 廣告行銷及其他 推銷活動減少 服務和交易普遍 廣告白熱化 | |
| 製造配銷 | 產能過剩 製成週期短 生產成本高 通路專門化 | 產能不足 大量生產 配銷通路 大眾通路 | 產能些微過剩 產能達最適狀態 製程穩定 製程長，技術穩定 配銷通路減少層級，增加獲利 大眾通路 | 產能嚴重過剩 大量生產 專門通路 |
| 策略 | 增加市場占有率為首要策略及最佳時機 | 行銷是關鍵功能 | 讓成本具有競爭性是關鍵 | |
| 競爭 | 少數 | 新公司進入 競爭者多 | 價格競爭 自有品牌增加 | 有廠商開始退出 競爭者減少 |
| 風險 | 高風險 | 風險因業務成長減輕 | 開始循環週期 | |

資料來源:Porter，1998

第二節 競合策略

競爭和合作就字面上來看是一種對立關係，但在現實的社會中，除了競爭與合作對立外，我們還可以看到既競爭又合作的新關係。競合一詞原本是由網威公司(Novell)公司前任 CEO 雷·諾達 (Ray Noorda) 於 1980 年所提出，為描述企業間競爭與合作的關係，他將英文中[競爭](Competition)與[合作] (Cooperation) 兩個字拆解出來組成[競合]一字 (Co-opetition)，將合作與競爭結合之後，所產生的動態關係遠大於個別的[合作]或[競爭]。

Brandenburger 與 Nalebuff (1996) 提出「競合」(Co-opetition)，認為廠商間並不是只有競爭或是只有合作關係存在，而是競爭與合作同時存在。他們認為"創造價值是一個合作過程，而攫取價值自然要通過競爭，這一個過程不能孤軍奮戰，必須相互依靠。

競合的思想，就是要求所有參與者共同把餅做大，每個參與者最終分得的部分都會相應增加，在創造價值與爭奪價值的整個過程中，不是只有競爭，也不能只有合作，競爭與合作是同時存在的 (MBA 智庫百科)。

競合策略中，從價值理論 (Theory of value) 出發，探討創造價值 (creating value) 與爭取價值 (capturing value) 兩個部分，創造價值著重在合作，爭取價值則著重在競爭。本節將依序說明參賽者在價值網中的屬性與關係及活用價值網中的五個基本要素。

一、價值網

Brandenburger 與 Nalebuff (1996) 建構了商場賽局的地圖，稱為價值網 (Value Net) 於競局中除了企業本身之外，將參與者分為四類，分別為顧客、供應商、競爭者與互補者。從價值網可以明白清楚知道所有參賽者之間彼此的相對位置，並確認彼此之間相互依賴的關係，見圖 2-2。

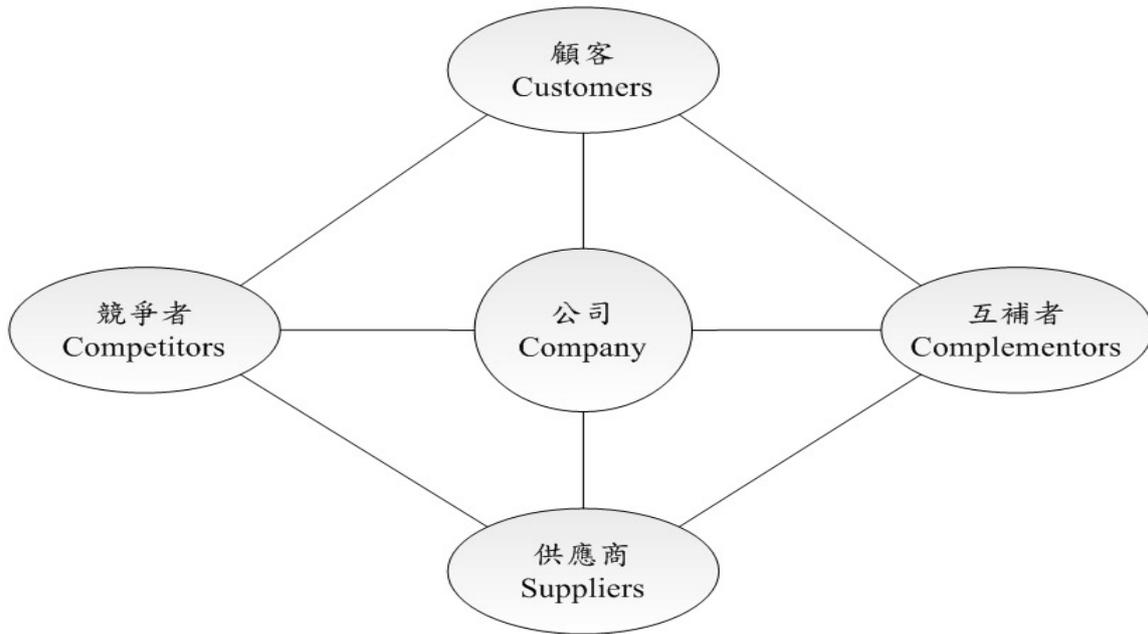


圖2-2 價值網 (Value net)

資料來源：Brandenburger與Nalebuff，1996

價值網的中心對象為企業本身，垂直軸表示產業上下游（分別為顧客、企業本身、供應者），水平軸表示競合關係（分別為競爭者、企業本身、互補者）。

價值網中的縱切面是合作與競爭的混合體，一開始，供應商、公司與顧客一起創造價值，這就是合作，但一旦面臨分餅的時候，顧客就如同擠毛巾道理一樣，一定會壓低價格，緊縮公司利潤，而相對的分餅時供應商為確保自己的利益，此種情勢下，他們就成為競爭者。

價值網展現在商場賽局中的兩個基本對稱性，在縱切面而言，顧客與供應商扮演對稱的角色，在創造價值上同樣重要。而互補者與競爭者扮演翻版的角色。

價值網垂直的兩端分別是公司的顧客和供應商。原料與勞力等資源從供應商流進公司，產品與服務從公司流進顧客手中；錢的流動方向正好相反，從顧客流向公司，再從公司流向供應商；而價值網的水平兩端是公司的競爭者與互補者 (Nalebuff & Brandenburger, 1996)。再者，針對競爭者與互補者依不同面向(顧客面及供應商)來定義如下：

表 2-3 價值網中競爭者與互補者不同面向之定義

| 面向 | 定義 |
|------|---|
| 顧客面 | 假如顧客因擁有其他參賽者的產品而提高對你的產品評價時，該參賽者就是你的互補者。 |
| | 假如顧客因擁有其他參賽者的產品而降低對你的產品評價時，該參賽者就是你的競爭者。 |
| 供應商面 | 假如供應商因提供其他參賽者資源，而提高對你提供資源的吸引力時，該參賽者就是你的互補者。 |
| | 假如供應商因提供其他參賽者資源，而降低對你提供資源的吸引力時，該參賽者就是你的競爭者。 |

資料來源：Brandenburger 與 Nalebuff，1996

描繪並且活用價值網是企業制定新策略最佳也是必要過程，企業將自身放在中央，然後延伸價值網，描繪出多重的網絡分別從各個不同觀點來繪出價值網，這包括顧客、供應商、競爭者和互補者的價值網，甚至可以透過描繪顧客的價值網找到新增顧客銷售量的方法，在幫助顧客之餘，其實也幫助到企業本身。

很多參賽者在價值網中扮演著多重角色，參賽者必須有可能同時是競爭者兼互補者，在分割市場是競爭，但在群聚卻創造互補性來開發市場。透過價值網找到企業所面臨的問題，同時也利用價值網讓企業做最適當的策略。

二、PARTS

Brandenburger 與 Nalebuff (1996) 認為企業要改善目前的處境，除了在所面對的競局中努力之外，更好的方法是改變賽局，使賽局轉而對自己有利，最大的機會或利潤來自改變賽局的玩法，假如你正在玩錯誤的賽局，你

需要改變它，如果你玩很好賽局，你也可以改變它，讓它更好。經營策略的本質就是改變賽局。於是提出五個策略思考的觀點，賽局的每一個要素都是改變賽局的槓桿，要改變賽局，就要改變賽局中一個或多個要素，也就是參與者（players）、附加價值（added values）、規則（rules）、戰術（tactics）、範圍（scope），簡稱 PARTS。這五種策略應用如下：

（一）參賽者（players）

參賽者在價值網中屬於關鍵角色，公司在思考經營策略時，要考慮到整個價值網中有那些參賽者，以及其扮演的角色為何，每個參賽者中，供應商、競爭者、互補者與顧客中間，彼此存在的是互相競爭或是合作？而公司是否可以透過改變參賽者的策略來改變賽局競合模式，進而創造更大的利潤。檢視價值網，並帶入顧客、供應商、互補者、甚至競爭者。每個參賽者都可以選擇是否進入賽局，所以必須創造吸引他們進入賽局的誘因。一旦參賽者改變，整個賽局的附加價值就會跟著改變。美國運通公司採購聯盟就是一個非常完美的策略，其藉由吸引更多人投標，以降低賽局中投標人的附加價值，而讓採購聯盟的議價空間更高。

1. 加入賽局

本身加入賽局，一旦加入賽局，這個賽局將因此改變，形成新的賽局，而我們也要為了成為參賽者付出代價，投入代價的多寡是依你選擇進入賽局的方式而定。

2. 帶進其他參與者

帶進其他參賽者如顧客、供應商、競爭者、互補者。藉由帶進對自己有利的參賽者，以改變賽局。例如：帶進顧客把市場的餅做大；帶進更多的供應商，讓買方處於強而有力的談判地位。

3. 改變參賽者

進入賽局前應先評估自己的附加價值，在賽局中，如果你的附加價值不高，那為什麼要加入賽局？是否需投入成本參加這個賽局，或是找出誰會因自己的加入而得到好處，是否有參賽者或許願意付錢請你進入賽局，增加自己的價值。

（二）附加價值（added values）

附加價值是用來衡量賽局中每位參賽者的貢獻，是指公司和其他人加入賽局時餅有多大，然後再看沒有加入時餅有多大，這二者之間的差額就是公司的附加價值。公司需瞭解自身與競爭者的附加價值，進而思考提升自己的附加價值與降低競爭者的附加價值。要改變附加價值的方法有四種，獨佔限給、取捨交易、建立關係與忠誠度、加成交易。

1. 獨佔限給：所謂獨占，就是要有你才會有賽局，也就是說，你的附加價值等於整個餅，但是，你可以得到的成果，不只在於你的附加價值，也在於要求分餅的其他人之附加價值。
2. 取捨交易：公司的附加價值會面臨兩難的局面，在改良產品的品質時會增加成本支出，但是要降低產品的成本，卻可能會在產品的品質上妥協讓步，這是品質與成本之間取捨的交易，在較高的品質或較低的成本間取捨。
3. 建立關係與忠誠度：當公司設法以低成本提供高品質的商品，如果此時競爭者也採取同樣的策略，那麼可能會減損公司的附加價值。因此「常客優惠方案」乃應運而生，尤其在航空業，除了創造顧客忠誠度之外，更重要的是因為採用里程積點小惠，讓顧客為了快速增加積點，而捨不得換航空公司，建立關係與忠誠度。
4. 加成交易：一種既能提高品質同時又能降低成本的結果，人們重新設計產品的製造過程，找出新的生產模式，而非重新製作不良的產品，建立起一個良性的循環方法，吸引更多的顧客，到了足夠的規模，產生的營運效率，使投入的成本低於剛開始投入的時候，此時已成功從取捨交易轉變成為加成交易。

(三) 規則 (rules)

改變生意中的一點規則，將會對結果產生很大的變化。也就是說，商業所牽涉的規則，細節決定一切。交易中的合約關係以及產業中的規則限制了廠商在賽局中可能的反應，因此企業可利用產業中成文或不成文的規則，來減少其他廠商的競爭，或是引入新的規則來改變賽局，以獲得生存的空間。訂對規則，不管是對供應商的合約，或是對於客戶的銷售條款，都會對往後交易造成深遠的影響。還有一種是「習慣」的力量，企業常常抓準顧客對於習慣的依賴，人人都有等特價的習慣，「天天都優惠」的促銷方案激勵消費者可以現在就消費，或是制定會員卡累積點數，讓客戶本能地遵守「買愈多，省愈多」的規矩。

(四) 戰術 (tactics)

利用戰術以改變參賽者的認知 (perception)。由於雙方的資訊不對稱，為增加公司本身利益，公司採取的戰術可以運用改變其他公司對資訊的瞭解度，另可以藉著隱藏資訊使其他參賽者的錯誤認知、彼此認知差異時以談判協議、藉由意見表達改變認知等戰術，使公司居於優勢。

在商場上的賽局都存在著迷霧，爾虞我詐的環境，「認知」成為賽局中決勝負之關鍵成功因素。公司在擬訂策略時，應瞭解如何操控並形成競爭對手的認知以掌握競爭局勢。認知是無所不在的，每件事都牽涉到認知的問題，也包括認知本身。也就是說，認知是人們對現實的看法，個人的特徵不僅影響對他人的認知，也影響別人對自己的認知。認知是一種雙向的過程，你只要改變認知，賽局就跟著改變。形成認知是屬於戰術的範疇，所謂「戰術」，就是展開某些行動，形成其他參賽者的認知。有些戰術是用來排除迷霧；有些是為了維持迷霧；或者是製造新迷霧。

(五) 範圍 (scope)

實際上，賽局其實只有一個，就是沒有邊際，也沒有限制的現實世界，每一個賽局都會依據不同產業、不同區域及不同時間，與其他賽局相互連結，每個賽局都是更大賽局的一部分。因此適當調整所分析賽局的範圍，能使公司獲得最大的利益，所以，改變賽局範圍是一種改變賽局結果的好方法。每一個賽局都會和其他的賽局「連結」；此處的賽局會影響到別處的賽局，今日的賽局會影響到明天的賽局，甚至對明天賽局的預期就會影響今天賽局的發展。公司應將所有的參賽者、自身與競爭者的附加價值、規則、認知進行連結，以確定賽局的範圍，適當調整與改變賽局的範圍，協助公司改變所面臨的條件，使公司獲得最大利益。

第三節 企業轉型

一、企業轉型定義

Levy & Merry (1986) 認為轉型是企業為了求生存，在構面上進行改變，包括組織使命、目標、結構、以及企業文化等。Klein (1996) 認為企業轉型是為了因應經營環境變化，以求生存發展、突破瓶頸，而藉由組織調整或目標轉換的策略，改變結構型態，發展出新經營模式，以適應外在環境的變化。

Hammer & Champy (1993) 認為企業轉型是重新思考與檢討傳統的功能性組織結構，將企業的橫向作業流程作為企業經營管理的主軸，促進企業在成本、品質、服務及速度的績效指標上，獲得改進。Barbara & Philippe (1994) 則認為策略性轉型是經由策略策略改變的過程，重新界定企業使命與建立競爭能力，來適應環境變動，掌握市場商機，使得企業維持競爭優勢。

國內學者也針對企業轉型提出相關論點，周佳欣 (1997) 認為企業轉型的定義是企業對環境、競爭變化下一種基本的、全面性的、大規模的革命性改變，企圖改變或調整企業現有的營運模式。林溫正 (2001) 提出企業轉型是企業審視外在競爭環境變化，透過企業內部環境管理策略及組織變革，以架構不同的競爭優勢策略以及新的核心競爭力。

二、企業轉型的類別

依據經濟部 (1990) 企業轉型報告中指出，企業轉型類別分為十種，分別為產品轉型、多角化轉型、生產方式轉型、海外投資、市場轉型、經營型態轉型、與其他企業策略聯盟、垂直整合、水平合併、行業轉換等。

三、企業轉型的策略應用

陳明璋 (1995) 轉型的策略運用分為三類:1.全面轉型策略:改變至新行業 2.局部轉型策略:保留部分舊行業，大幅轉向新行業 3.多角化經營:維持舊行業，加入新事業體。再者，周佳欣 (1997) 依據企業轉型策略運用分為：

(一) 事業轉型策略:放棄原先經營行業，改而從事新行業。

(二) 產品轉型策略:在產品線及產品品質上大幅調整並提升品質，另外提高產品的附加價值，以及開發新產品。

(三) 市場轉型策略:品牌、通路、目標市場、目標客戶等行銷方向的改變。

(四) 水平/垂直整合策略:即企業是否可以掌握垂直整合後的資源，並有效率的運用所有的資源，若是肯定，企業才考慮是否跨到其他的垂直位置。垂直整合程度:獨占力的高低可以幫助企業決定是否擴大垂直整合程度，比方說某家公司具有獨步於其他企業之特點，就可以說它的垂直整合程度高。

向前整合：指的是公司為增加配銷系統的控制權或所有權所進行的整合

向後整合：指的是公司為了增加對其供應系統的控制權或所有權所進行的整合。

(五) 經營型態轉型策略:

1. 衛星企業轉為獨立企業
2. 獨立店面轉為加盟、連鎖店
3. 業態間的轉換:如製造、批發、零售、代理之間的轉換

(六) 多角化經營策略:

除繼續經營原產業外，增加新項目或進入新產業多角化常用的方式也可概分為「相關多角化」與「非相關多角化」:

1. 相關多角化 (Related Diversification) :

企業為追求成長上的綜效 (Synergy)，選擇進入 (以開闢或併購等方式)與原有產品和市場「有關聯性」的產業，稱為相關多角化。例如微軟在 Office 中逐漸加入了數種軟體，以增進其價值。

2. 非相關多角化 (Unrelated Diversification) :

企業跨足兩個以上不同產業，產業間缺少技術、產品或市場上之共通點，稱為非相關多角化。其主要的目的通常是發展新事業。例如台塑企業投資長庚醫院。

上述不同學者針對企業轉型均有不同觀點的定義，綜而言之，企業轉型為企業因應外在經濟環境及內部競爭力的重大變化，進行了相關經營策略、經營型態及內部組織大規模作業流程等轉變，以達到企業永續經營及經營績效成長、獲利增加，並提升企業的競爭力。



第四節 策略聯盟

一、策略聯盟之定義

在國際經濟競爭情勢下，無論面對的是國內或國外市場，如何獲得策略性的經濟資源以確保競爭優勢，都是當今企業最需關切的議題，再者廠商面對如此詭譎多變的環境，也無力挑戰。因此企業與企業之間透過彼此合作或協議，達成共同的策略目標，以強化企業自身競爭體質及優勢 (Harrigan, 1987、1988)，策略聯盟便順勢而生。國內外學者對策略聯盟有眾多解釋及定義，並且從不同的角度與面向探討策略聯盟的動機與類型。

表 2-4 國內外學者對策略聯盟之定義

| 文獻名稱 | 學者 | 年代 | 定義 |
|------|---------------------|------|--|
| 策略聯盟 | 葉匡時 蔡敦浩 周德光 | 1992 | 企業雙方(或多方)為獲取某種特殊經營資源所採取非市場導向的交易方式。 |
| 策略聯盟 | Yoshino & Rangan | 1995 | 二個或二個以上企業，針對某項特定商業行為的結合。聯盟的核心，乃藉由彼此間技術、產品或經銷通路的互惠交換，以提升雙方的競爭優勢。 |
| 策略聯盟 | 吳青松 | 1996 | 公司之間的契約關係，介於市場交易與完全合併之間的組織合作協定。這種關係是基於相互需求，而需求內容可能包含資金、人力、技術或資訊。 |
| 策略聯盟 | 司徒達賢 | 2001 | 策略聯盟是企業網路關係的一種，透過這種聯盟的關係，企業之間進行技術或經濟資源的交換，而不是以內部化的方式進行。 |

資料來源:本研究整理

二、策略聯盟的動機

關於策略聯盟源自於企業界，已廣泛應用於工商業、農業產銷、航空業、觀光業、醫療等事業，企業在面臨強大的競爭壓力下，採行策略聯盟的方式來因應，創造彼此共同的競爭優勢(賴玉雪，2007)。

企業本身資源不足，期望能透過合資、共同研發、交叉持股、通路協議等方式結合各自的有限資源，共同分攤研發的成本風險，期望可以掌握市場通路，制定產業標準(Hagedoorn，1993)。企業會根據不同需求、目標，而有不同的參與之動機且產生不同的策略聯盟型態(范惟翔、陳正源，2008)，綜合過去相關文獻聯盟動機歸納如下二種主要動機：

(一) 交易成本理論

Coase (1937) 認為，交易成本包含了事前的起草及協議契約成本，以及事後的監控及執行契約成本，之後 Williamson (1975) 更進而將交易成本分為事前的蒐尋本、協商成本以及締約成本，另外還有事後的監督及執行成本(楊耀銘，2000)。

Williamson (1975, 1985) 以 Coase 的觀點為基礎，並綜合組織理論、策略理論、商業史等，擴大 Coase 的最初架構交易成本包括管理關係的直接成本和作次級治理決策的可能機會成本(許惠珠，2003)。Williamson 認為每一項交易會產生交易成本，包括資訊蒐集、價格談判、擬定合約、檢驗商品、發生糾紛時的調解或訴訟費用等，在在都會增加成本。而組織在交易時是根據生產成本與交易成本總和的最小值，來決定是否要達成交易，因此交易成本足以影響交易決策(賴玉雪，2007)。

若交易雙方很快便能訂出交易契約，便能有效減少交易成本，因此在交易成本理論下，企業採取策略聯盟的主要因素是提高競爭優勢及降低成本與經營風險(王志文，2012)。

(二) 資源依賴理論

Pffer & Salancik (1978) 認為企業在資源有限的情形下，外部環境有其不確定性以及高度依賴外部環境時，組織會嘗試與相關利益結合的廠商聯盟，透過相互依賴合作，求取降低環境對組織造成的影響。組織在面對多變、複雜及受限的環境條件下，將會採取發展策略聯盟之方式，以降低環境的不確定性及對環境的依賴性(Zuckerman & Aunno，1990)。

資源依賴理論主要的概念在於，資源有限的情形下，沒有組織可以完全自給自足，為了組織的生存以及取得外在資源的使用，組織會選擇與外在環境中與其相關的組織合作，以取得資源，進而提升組織的企業競爭力。

三、策略聯盟之類型

因本研究係以交易成本理論觀點分析策略聯盟，故在策略聯盟分類的類型上將以交易標的作為分類基礎，葉匡時、蔡敦浩、周德光(1993)依據交易標的將策略聯盟區分為技術、市場、以及製造能力。而策略聯盟的成立基本上是基于這三種經濟資源所進行的組合，其常見的型態分為以下五種類型：

(一) 市場/技術型

企業成員一方(或多方)提供產品研發及生產技術，而另一方(或多方)提供市場通路行銷，提供市場行銷者是為了取得技術資源，而提供生產技術者則是為了取得進入市場通路。

(二) 技術/技術型

企業雙方彼此為了獲得某項特殊生產或研發技術，採取技術交流互相支援的方式，或是進行聯合投資方式聯盟以達到互惠互利的結果。例如我國台積電(TSMC)與聯華電子等多家廠商共同出資進行的[次微米製程技術計畫]便是典型的此項聯盟類型。

(三) 技術/製造型

企業一方提供製程技術，而另一方則負責產品的產製造。例如華智公司與Vitalic之技術製造D-RAM便屬於這類型的聯盟，

(四) 市場/市場型

企業雙方各自在自己所屬的行銷通路上販售對方的商品。

(五) 市場/製造型

企業一方(或多方)為另一方產品品牌製造，另一方則負責行銷，此為

OEM 的合作方式，因理想的 OEM 合作應該要有長期合作關係，不能受市場變化而有所變更，因此也是策略聯盟的一種類型。

四、策略聯盟的目的

曹翠英 (2006) 策略聯盟具有組織合作趨向共同目標，在策略的考量下，自主性進行資源的交換與分享。劉菊梅 (2004) 策略聯盟通常有四個目的：

- (一) 獲取其他企業供應產品或服務，以達規模經濟與專業化，此屬供給性聯盟 (supply alliances) 目的。
- (二) 能獲盟友的協助進入新的市場或擴大現有市場，此屬定位性聯盟 (positioning alliances)。
- (三) 希望透過合作研究或盟友間的技術轉移來發展新技術，此屬學習性聯盟 (learning alliances)。
- (四) 許多的聯盟並非只有單一的目的，而是綜合了聯盟的上述目的，則可稱為多種活動聯盟。

隨著經濟環境的更加複雜，企業經營越加困難，原物料、人事的成本攀高，種種因素都促使企業必須與同業或異業共同合作，尤其在小企業上，因本身資本、人員、規模、國際推廣等等都極為不足，策略聯盟更是務必要運用的策略。

第參章 流通產業分析

本研究個案公司依據其營業項目及模式，在行政院主計處頒定之[中華民國行業標準分類]之定義應屬於流通業運作當中的中間商批發商的一種，因此為了更能了解個案公司經營的模式及所處的經濟環境，本章節將分別對流通業進行介紹與分析。

第一節 流通產業介紹

一、流通產業的範圍

流通業是指從事商品或服務的流動與交易的行業。換言之，商品或服務從企業生產出來後，從企業到消費者的整個過程就是流通。前者就是生產，後者就是消費，中間就是流通。狹義的流通只包括零售業、批發業、物流業。也可以指在國際上通行的分銷服務業，包括佣金代理服務、批發、零售、特許經營。通俗來說流通業是指從生產到消費的中間環節，通常指批發業、零售業、餐飲業和物流業四個大的流通分支。廣義的流通業包括零售業、批發業、物流業、餐飲業、旅遊業。它也可以是商品所有者一切貿易關係的總和，包括商流、物流、信息流、資金流 (MBA 智庫百科)。許士軍 (1993) 認為流通的意義是，商品從廠商至最後消費者之間的過程。李昌雄 (1998) 提出，流通的意義在於將產品或勞務由製造者移轉至消費者的過程，其目的在於增加產品或勞務的效益以及增強消費者購買的附加價值。

鍾榮欽 (2000) 則認為流通是指生產與消費結合的經濟活動，其活動內容包含商流、物流、金流及資訊流。依據「服務業發展綱領」，流通服務業係指連結商品與服務自生產者移轉至最終使用者的商流與物流活動，而與資訊流與金流活動有相關之產業則為流通相關產業。產業範圍包括批發業、零售業、物流業（除客運外之運輸倉儲業）。

再者，國外對於流通並沒有非常明確的定義與範圍的界定，日本流通經濟研究所 (2000) 認為物品從生產者流傳到消費者的過程中，發生「產品的社會性與經濟性移轉」即稱為「流通」，參與流通的人和企業謂之流通業。所以在生產品製造後到達消費者手中所關係的行業，如物流、批發、零售等都可以稱為流通業。OECD (1997) 指出流通產業是聯結生產者與消費者之間的產業，在整體經濟環境中扮演非常重要的角色，在其研究報告中流通產業包括批發業及零售商之間的仲介商，但隨著產業變化快速及產業間整合，使得流通產業的範圍也越來越難以區分。

二、流通產業的功能

流通的過程是調和、調節、結合製造和消費間供需失調的過程，流通業的功能也就在彌補這些缺口，許英傑 (2013) 提出流通缺口的要素有六大類：

表 3-1 流通缺口分析

| 流通缺口 | 定義 | 流通業作法 | 實例 |
|-------|---|---------------------------------|---|
| 所有權缺口 | 製造商或消費者，由誰來負擔商品所有權風險 | 商流-商業交易方式 | 百貨公司採用專櫃經營模式，解決商品管理成本 |
| 形態缺口 | 商品機能、設計、規格等缺口，也稱為品質缺口 | 流通業針對消費者需要或指定，調整商品型態-流通加工 | 手搖茶為客人客製甜度及冰塊 |
| 時間缺口 | 商品製造是集中生產且大量製造，但商品消費是長時間、多次購買，分次消費，二者產生缺口 | 物流-適時、適量保管儲存商品，調節市場供需 | 便利商店 24 小時服務，補足零售市場時間缺口 |
| 空間缺口 | 製造商屬定點大量生產，但消費者屬於分散區域消費 | 物流-適時、適量運送商品，將商品配置在適當處所 | 連鎖超商、飲料店分布在各鄉鎮各區域，滿足消費者的需求 |
| 數量缺口 | 製造業定點集中大批量生產商品，消費者卻是需求型態少量、多樣化 | 物流-適量包裝，提供給下游流通業者販售 | 量販店如家樂福，扮演批發商及零售商最新，且最高品質商品，縮短並補足二者間的缺口 |
| 資訊缺口 | 商品製造、銷售資訊和消費者喜好商品的資訊，傳遞上有時間落差、不足，或不適當 | 情報流-以傳遞、廣告、宣傳、說服等方式調和雙方所需要的商品資訊 | 量販店設置商品查價機 |

資料來源:許英傑 2013，本研究整理

現今經濟社會中的生產者都會將商品直接賣給最終使用者。介於他們與最終使用者的是一群行銷中介機構，這些組織執行各種功能，有不同的名稱，

如：批發商與零售商。這些批發商與零售商除了產生形式效用 (form utility)，這些中介機構還產生地方 (place utility)、時間 (time utility)、所有權 (possession utility) 等效用 (Kotler, 1996)，因此流通分配過程主要的功能包括連結生產者與最終使用者之間的橋樑，也就是填補產品所有權的距離，是屬於商業交易功能；填補生產者與需求者時間上的距離，也就是填補不同時間問題的保管功能，其三大功能顯示商品或服務產生者到消費者手中的流通分配過程是不可或缺的 (簡正如、蔡惠華，2000)。

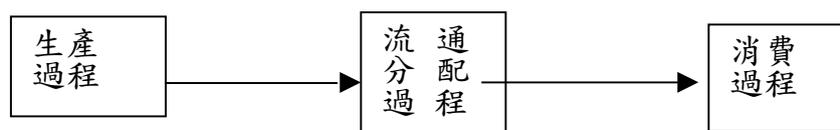


圖3-1 商品流通過程
資料來源: 永守時，2010

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的許多認知上的落後與矛盾，如生產者是要為求專業化與規模經濟，因此多量採多量少樣的生產產品，而消費者卻希望多樣化產品可供選擇等矛盾現象。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。經由行銷中介機構的接洽、經驗、專業、及營運規模，可提供公司更多的好處與利益。從經濟系統的觀點，行銷中介機構的基本角色是將再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，中間機構亦有運籌功能，主要包括移運產品和分裝等活動，用以創造出產品的形式、地點、時間及佔有之效用 (黃志文，1995)。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、和市場情報收集。綜合上述，以 Stern (1996) 對流通中間機構主要的功能的詮釋作一總結如圖 3-2 所示。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、即議價、融資、風險管理、下單即支付。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和意義。

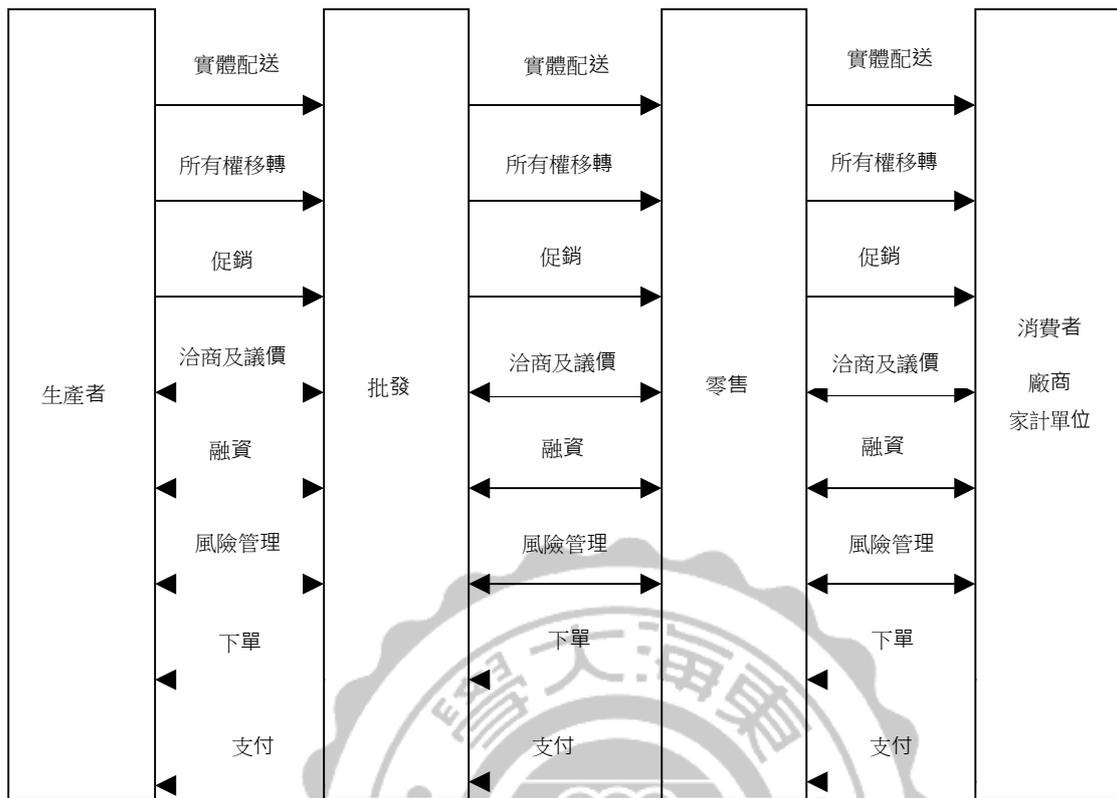


圖3-2 通路中介商之功能
資料來源：Stern，1996

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，因不同產品特性而有不同的中間機構，進而產生不同的通路型態 (劉典嚴，2015)。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，因此流通通路分為零階、一階、二階...等配銷通路(如圖 3-3 所示)，當然，還可以找到更多階層數的行銷通路，在日本食品配銷商可能多達六階，從生產者的觀點，得到最終顧客資訊與行使控制權問題，隨著階層數的增加而增加 (Kotler，1994)。

直接通路

- 零階通路

製造商----->消費者

間接通路

- 一階通路 製造商----->零售商---->消費者
- 二階通路 製造商----->批發商--->零售商---->消費者
- 三階通路 製造商 --->代理商----->零售商---->消費者
- 四階通路 製造商----->代理商-->批發商--->零售商---->消費者

圖3-3 不同行銷通路的長度

資料來源: Kotler, 1994



第二節 流通產業的概況

我國產業向來是以優異的製造業取勝，然隨著國際經濟及貿易環境的變遷，相對優勢之互有消長，使國內企業必須進行國際性的佈局，逐漸將製造基地遷往其他國家，使得我國製造業產值日漸下滑，取而代之是服務業的成長。

商業流通活動為國內很重要的服務型態，其中以批發零售業為面對最終消費者的主要經營業者，物流業則扮演製造業、批發業與零售業等上下游產業之間運輸倉儲的後勤支援角色，對於企業追求顧客滿意，以及流通成本的降低有關鍵性的影響。

流通產業協助國內廠商在垂直整合上縮短流通過程，在水平擴充上，降低成本，藉此強化廠商競爭優勢及增加附加價值。

一、發展現況

(一)產值

歷經兩年的負成長後，春天終於來了，2017 年台灣經濟成長率超乎預期的好，來到 2.84%，製造業總營業收入為新台幣 28 兆 4130.4 億元，總營業收入成長率為 8.44%，平均獲利率為 6.07%（物流技術與戰略雜誌，2018）但服務業依然低迷，台灣 2017 年服務業整體收入微幅衰退，總營業收入為新台幣 9 兆 2564 億元，總營業收入成長率 0.49%，平均獲利率為 4.44%。

而流通業從 2015 年至 2018 年營業收入逐年增加，就平均維持在 1.4 兆元，而由圖 3-4 可看出 2017 年更是成長幅度大，而同時依據經濟部統計處公布之歷年經濟成長率，2017 的成長率 3.08% 是 2015 年至 2018 年四年間成長率最高的一年，可見，流通產業包括批發商、零售商也好，其營收的好壞，會隨經濟成長率而浮動。

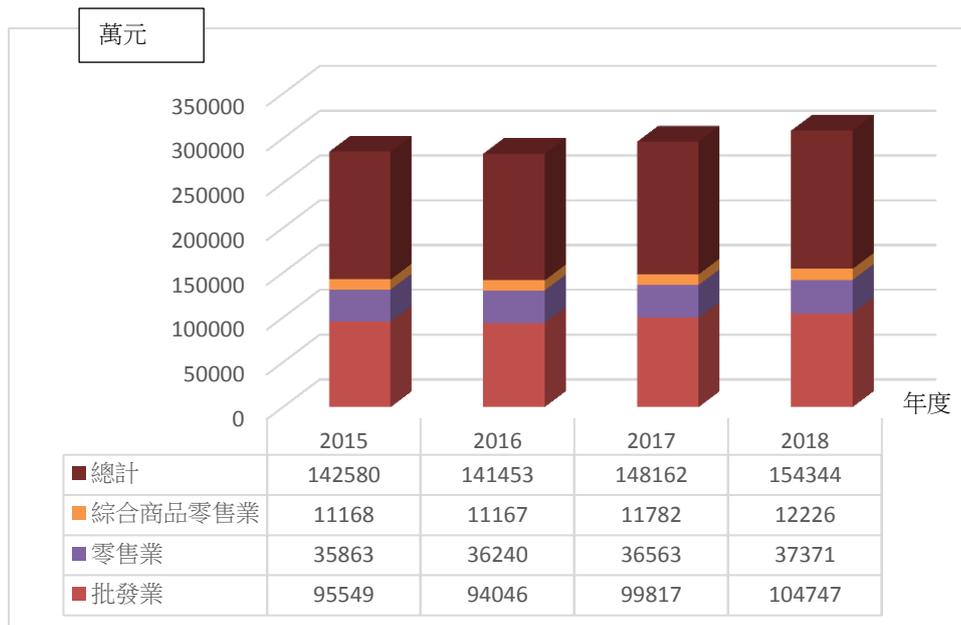


圖3-4 國內流通業之市場規模
資料來源:經濟部統計處

(二) 產業特性

1. 零售批發業

(1) 連鎖化與專業化

隨著消費者對價格敏感度的增加，業者藉由連鎖體系來增加並擴大商店數量、共同採購產生採購規模、降低進貨成本，享有規模經濟的好處。再者，現代化零售批發業必須面對日趨複雜且龐大的管理業務，未來經營將需進一步結合其他與金流、資訊流相關之產業與廣告行銷的力量，進行專業分工。

(2) 業態多樣化，商品多元化、差別化

為配合消費者偏好及多元善變，業者利用市場的區隔，針對不同客層產生不同的業態，增加獲利空間。加上電子商務的發展，通路之間持續競合，使得業態與商品更趨多樣化，提供不同市場差別化的商品，給予消費者多元的選擇。

(3) 產業持續整合

由於零售市場競爭激烈，批發零售業已有向後整合物流作業和參與製造業的趨勢，朝向垂直與水平整合的方向發展。例如統一企業整合了上游製造如統一食品、物流配送如捷盟行銷，以及零售如 7-11 與家樂福等；同業態之間透過多角化進行整合或是企業透過連鎖方式佔有市場，以追求更高經濟效益。

(4) 大型化之趨勢

為了在競爭激烈的市場上取得利基，批發零售業將朝向大型化方向發展，不僅增加賣場面積與商品品項滿足消費者「一次購足」的需求，企業也將朝向擴大連鎖據點的分布發展。

2. 物流業

(1) 經營規模差異大

國內業者以中小型企業為主，資本額分佈在 5,000 萬元以下最多，而海空運承攬業者更是多數業者在 1,000 萬元以下之規模。然而也不乏大型航空、海運或陸運運輸業者，資本規模動輒超過 5 億元以上，顯示物流業者在經營規模上差距大。

(2) 少量多樣、高頻率配送需求

微利時代的來臨，使得企業著力在成本的控制，現代零售通路會依自己的需求來要求製造商和物流配送業者，以符合“多樣少量”的配送要求，為配合此要求，物流業者運作模式也走向多樣、少量、高頻率之物流配送特性，來滿足客戶的要求。

(3) IT 技術應用增加

資訊技術基本上是物流活動進步的一個促成者，不僅構成現代物流體系重要部分，也提高整體服務效率表現。尤其全球資料處理和網際網路整合系統發展迅速，以及無線射頻辨識（Radio Frequency Identification, RFID）技術應用之推行下，整個 IT 技術應用使得對於貨物控管掌握範圍，已經由公司內部經營管理層面拓展至所有合作者的供應鏈，甚至橫跨國界做為全球運籌的工具。

(4) 全方位服務功能

為了可以在指定的時間內，將產品以最低的運送成本，送給客戶，國內業者將經營的範圍擴展到資訊情報服務、流通加工、進出口承攬、報關、保稅倉庫與宅配等加值服務，提供完整物流服務，以應付競爭激烈的商業活動。

(5) 全球性經營

隨著製造業陸續將生產據點移往海外，國內的貨物量雖然減少，但是針對海外生產據點的零件、半成品出口量增加，從海外生產據點進口量相對增加，因此面對國際間貨物流通的活絡化，物流業者也走向全球化佈局。

二、SWOT分析

我國流通服務業在發展的過程中，面臨許多挑戰與衝擊。透過 SWOT 分析，可瞭解國內目前在流通運輸服務上的優劣勢、威脅與機會，茲表列如下：

表 3-2 我國流通業之 SWOT 分析

| 優勢 (Strength) | 弱勢 (Weakness) |
|--|--|
| 1.資訊化程度高：客戶維修、採購、庫存管理利用資訊科技，降低成本，減少錯誤。 2.通路結構成熟：上下游廠商結構完整，物流/物勤支援能力強。 3.掌握當地客戶消費需求 | 1.人力資源不足：基層與管理人力流動率過高，跨國經營資訊科技與其整合概念的人員不足。 2.法令障礙：存在不合時宜的法規，且業務散見各政府機關，申辦不便且流程過長。 3.資訊化程度不足。 |
| 機會 (Opportunity) | 威脅 (Threat) |
| 1.大陸市場崛起。 2.電子商務興起。 3.知識經濟影響：客製化需求、多元通路型態與快速反應能力。 | 1.面對國外大型業者的競爭。 2.兩岸競爭：大陸低廉的生產成本與產品，以及大陸廣大內需市場。 |

資料來源:物流技術與戰略雜誌，2018

第肆章 研究個案公司

第一節 個案簡介

一、公司概況

個案公司董事長(簡稱 A 君)，大學時期主修經濟，一心想朝金融業發展，然在因緣際會下，跨入食品業，在知名食品廠擔任業務一職，爾後在公司高階主管邀約下自行於 1996 年創業，成立食品貿易公司。2001 年因雙方理念不合，A 君自行退股成立 Y 公司。

Y 公司成立初期資本額為新台幣壹佰萬元，隱身在無尾巷弄中一百多坪出入極為不方便的倉庫，當時該公司在中部為地區性小型食品批發商，主要是從事休閒食品諸如糖果，餅乾類的商品批發。Y 公司當初退股，原股東要求 A 君新公司的業務範圍不可跨越北部，協商的業務區域受限，加上資金及在每月業績僅幾十萬元，無論在公司人員及顧客的業績創立初期都無發支撐公司經營，於是 A 君思考進口商品販售，自此公司便轉為食品進出口貿易商，營運也漸趨逐步成長。

經由轉型，讓個案公司 Y 公司由傳統的貿易商成為專業行銷物流公司，並透過策略的運用，不斷橫向發展，建立各事業體，而公司最大的蛻變是進入量販通路體系中，為了進入量販通路，A 君不惜將所有資金投入，無論在公司人員組織結構、資訊軟體設備、及廠房空間上都有著非常大的變化，背水一戰，當時同業貿易商都覺得 A 君瘋狂，然在 A 君堅持下，一路過關斬將，終於在量販通路上找到新的商機和生機，將公司帶往更高的境界。

創業迄今已歷 17 年之久，國內的批發業及貿易業經歷大型量販通路的強勢採購議價能力、食安危機、金融風暴，致使同業經營的績效及獲利空間受到嚴重打擊，個案公司卻一路從年營業額 500 多萬元至 2018 年全集團營業額達七億元，另外資本額也隨著公司運作規模的擴充增加至 2018 年資本額六千七百萬，如圖 4-1，其中的企業規劃及策略擬定在在考 A 君的智慧與毅力。

二、公司沿革

個案公司於 2001 年成立，專營休閒食品，成立時僅是一間資本額新台幣壹佰萬元的小型貿易商，發展迄今集團資本額達 6 千 7 百萬元，如圖 4-1 所示。業績也在十八年間成長逾 300 倍，初期深耕在台灣本土大小型通路，至 2017 年起專注在國外市場開拓。

將近二十年的經營，期間歷經金融風暴、食安危機，但在 A 君堅持以及所有員工共同努力下，個案公司不斷在經營模式上及內部組織上順應外在環境變遷，進行改革與進化，使得公司不但未在幾波困境中被淘汰，甚至逆勢成長，創造佳績。

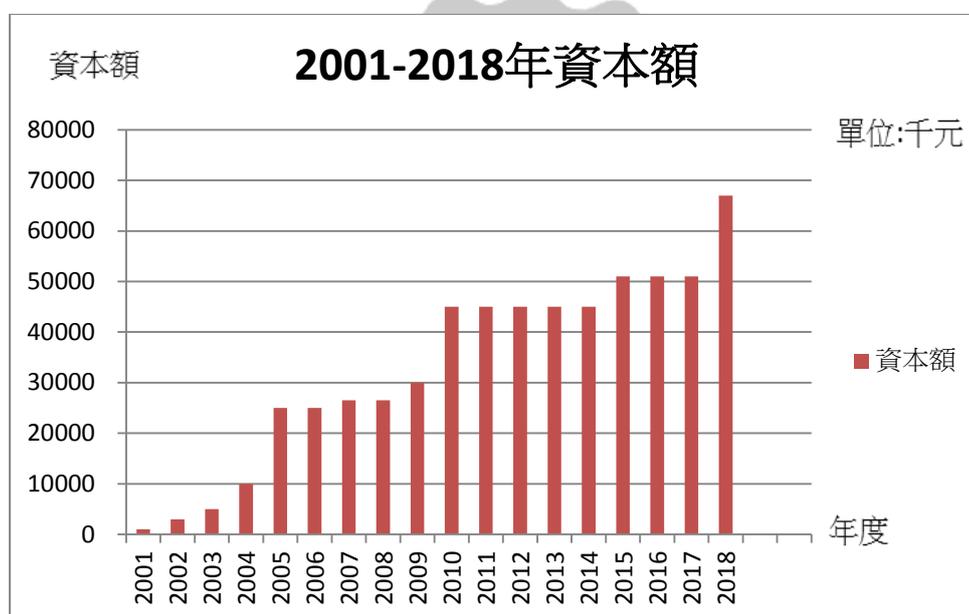


圖4-1 個案公司2001-2018年資本額變動圖
資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

表 4-1 個案公司發展階段重要紀事沿革表

| 發展階段 | 年代 | 沿革 |
|-----------------------------------|--------|---|
| 創 業 期 2001~2005 年 | 2001 年 | 公司成立，資本額壹佰萬元整 |
| | 2004 年 | 簽訂迪士尼、小叮噹等卡通肖像授權 |
| | | 開始進口國外食品 |
| | | 發展自有品牌 |
| 轉 型 期 2006~2014 年 | 2006 年 | 組織改造重整，進入量販通路，從傳統批發商轉 型通路商，另成立 X 流通行銷公司 |
| | 2008 年 | 與泰國海苔工廠簽訂獨家代理合約 |
| | | 台灣南區、北區營運辦公室成立 |
| | | 成立特販公司，專營普渡業務 |
| | 2010 年 | 投資國內食品廠、包裝設計公司 |
| | 2014 年 | 中區公司總部辦公室及草屯千坪物流中心落成 |
| | | 開始與日本食品廠合作共同研發，生產自有品牌 商品 |
| 結合大陸客戶、香港客戶於日本成立貿易公司， 進行三角貿易業務 | | |
| 成 長 期 2015~迄今 | 2016 年 | 與大陸客人成立行銷公司，開始擴展大陸市場 |
| | | 公司成立外銷部門，發展美國、加拿大、等國外 市場 |
| | | 第一家日韓商品直營店開幕 |
| | | 公司開始進行第二次組織改造，採集團式經營， 各事業體均由專業經理人負責，董事長與執行長 負責統籌及策略擬定 |
| | 2017 年 | 成立即期品專賣公司 |

資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

三、營運概況

(一) 營業趨勢

個案公司創立初期營收不佳，在公司員工齊心努力之下，及相關行銷策略聯盟運用執行得宜之下，績效年年提高，歷年營運狀況如圖 4-2，2018 年財報營收上看新台幣 7 億元，而其淨利也是歷年來最高的一年 (如圖 4-3)。2017 年至 2018 年營運增加即期品專賣直營及外銷重點經營，成長幅度最大，外銷的國家也由 1 個國家(美國)增加到目前的 6 個 (如圖 4-4)。

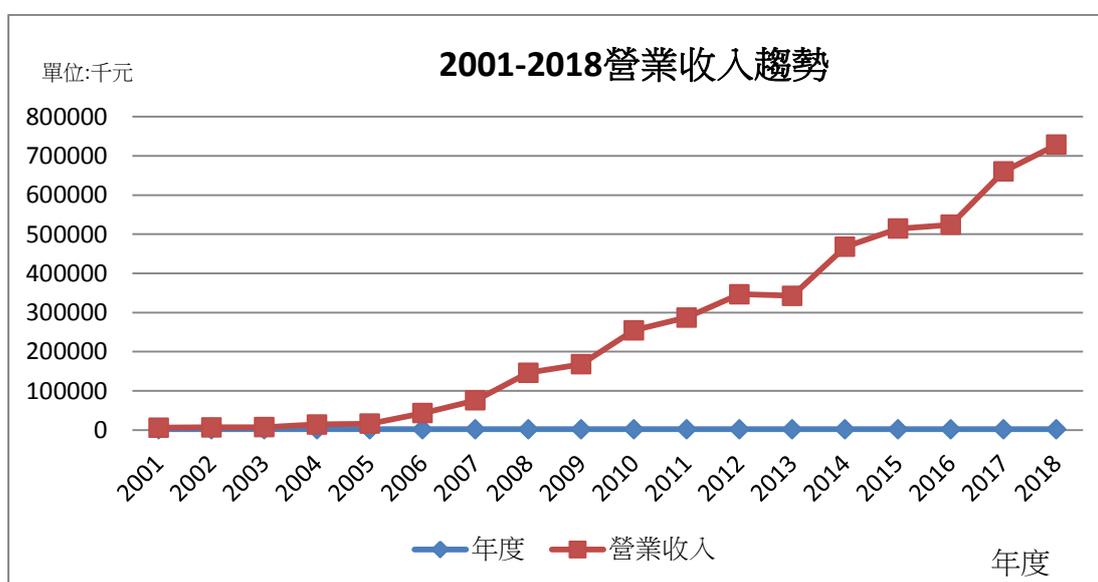


圖4-2 個案公司歷年營業趨勢圖

資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

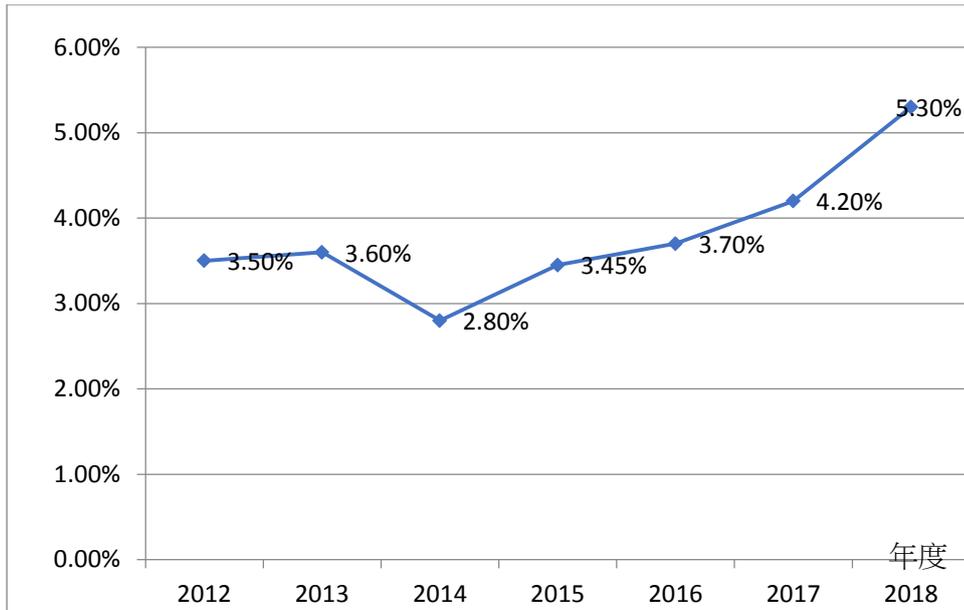


圖4-3個案公司歷年營業淨利圖
資料來源:個案公司內部資料, 本研究整理

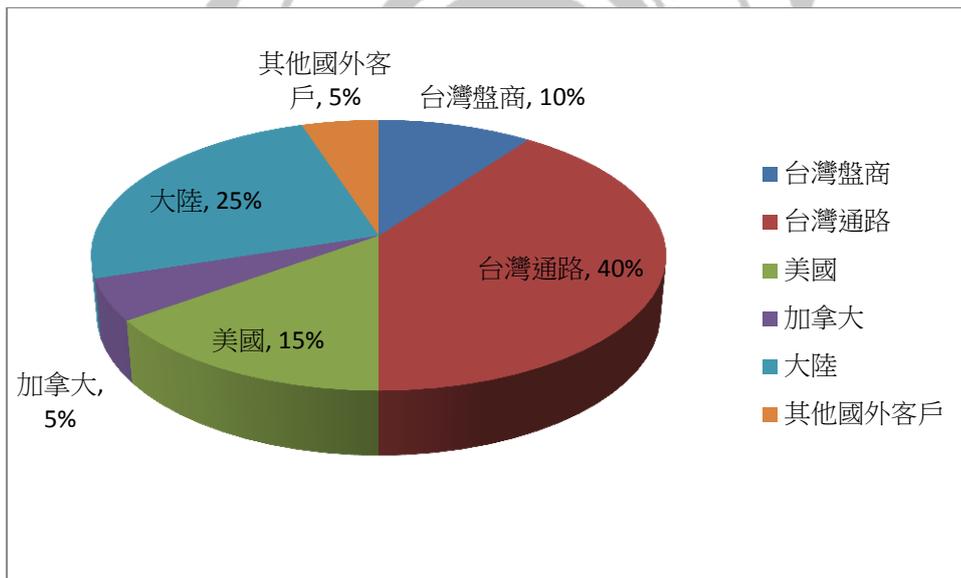


圖4-4 個案公司客戶分布圖
資料來源:個案公司內部資料, 本研究整理

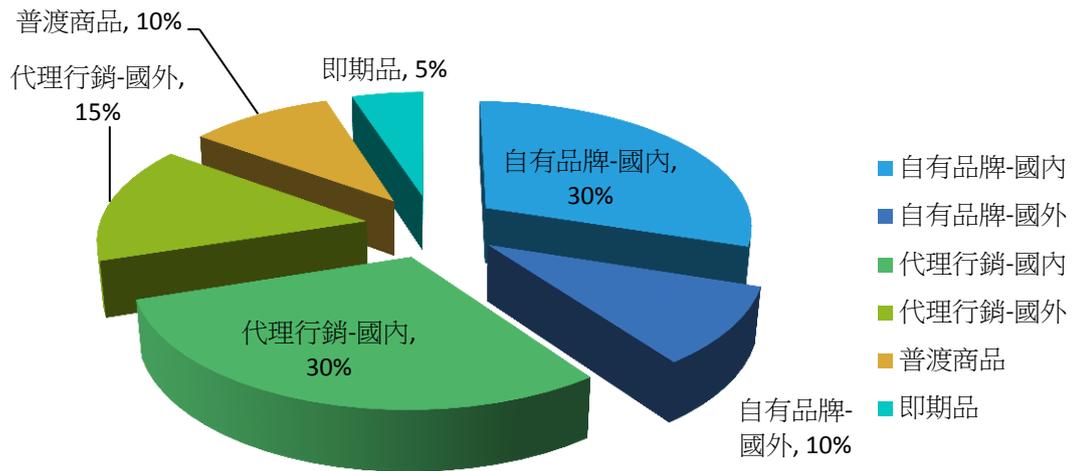


圖4-5 個案公司銷售產品別比例
資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

四、經營理念

個案公司以[誠信、堅持、尊重、團結]為企業的經營理念(如圖 4-6)，以及精神指標，堅持食品安全的理念，誠信對待客戶，尊重公司所有團隊員工，激勵員工團結一致。

在產品上，因公司商品為食品，攸關消費者健康與食用的安全，因此追求高度的食品安全，無論在自有品牌商品或代理行銷的品類上，對供應商的條件及資格要求極為嚴格，務求品質無虞。

在顧客的服務上，滿足顧客需求，做好顧客與供應商之間的橋樑創造三贏的局面。最重要的是內部員工，個案公司負責秉持員工是公司最重要的資產，員工與公司是生命共同體，透過企業的資源，將領導者的經營理念傳遞給員工。也將此經營理念轉化為企業文化，創造永續經營的未來與契機。



圖4-6 個案公司企業精神
資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

五、公司組織

公司內部組織由初期創業時的二個員工，發展至 2018 年已擴展五個子公司、55 個員工，由於公司是貿易，營業內容著重在通路行銷，因此公司組織上以業務部門的人數、薪資結構及管銷比重較大。

為因應國際化的行銷，在日本、大陸均設有分公司，而台中僅為總部，因地價緣故，也將物流倉儲設置在草屯。Y 公司至 2018 年組織圖(如圖 4-7)。

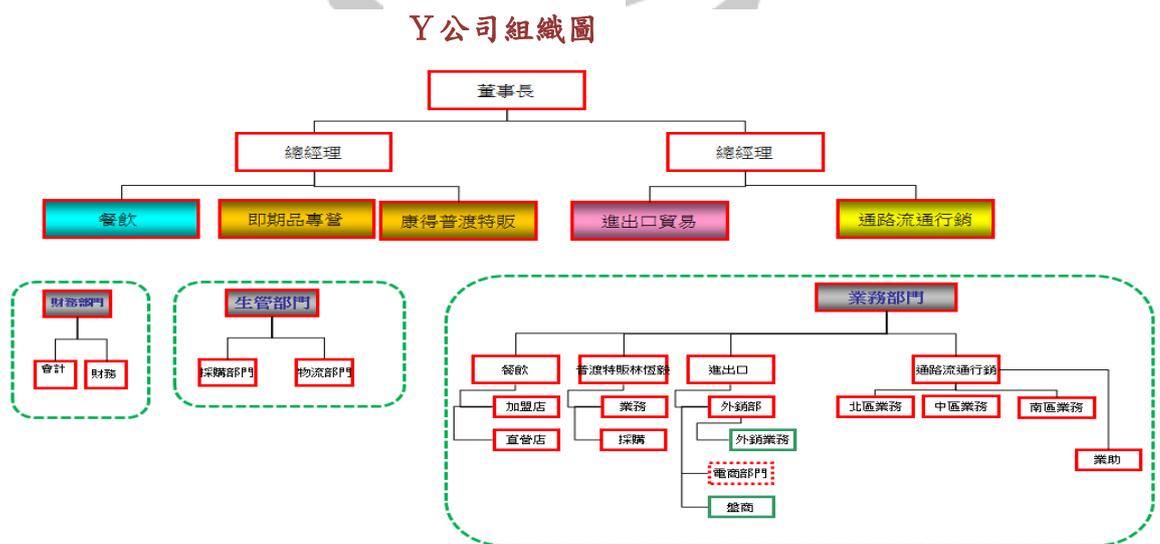


圖4-7 個案公司2018年組織圖
資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

第二節 公司發展歷程

企業的經營發展如同生命週期一般，都會經歷導入期、成長期、震盪期、成熟期以及衰退期(Hill & Jones, 1998)，個案公司將近二十年的企業發展經營中，同樣也經歷了上述的循環，本研究依據個案公司創業後，隨著產業展經濟環境的變遷，公司因應的相關經營調整，配合企業生命週期中各階段的產業特徵，再加上因經營模式變化後產生的營業收入變化，相關因素交叉運用考量下，將個案公司分為三個主要發展階段 (一) 2001~2005 年公司初設立，產品成本高，營收成長慢，本期為創業期 (二) 2006~2015 年，經由市場轉型，引進大型通路，產業產品需求增加，顧客配銷通路擴張，營收成長最快，稱之為轉型期 (三) 2016 年迄今，市場飽和，競爭者增加，內需減少，擴展海外市場，稱之為成長期，如圖 4-8 所示。

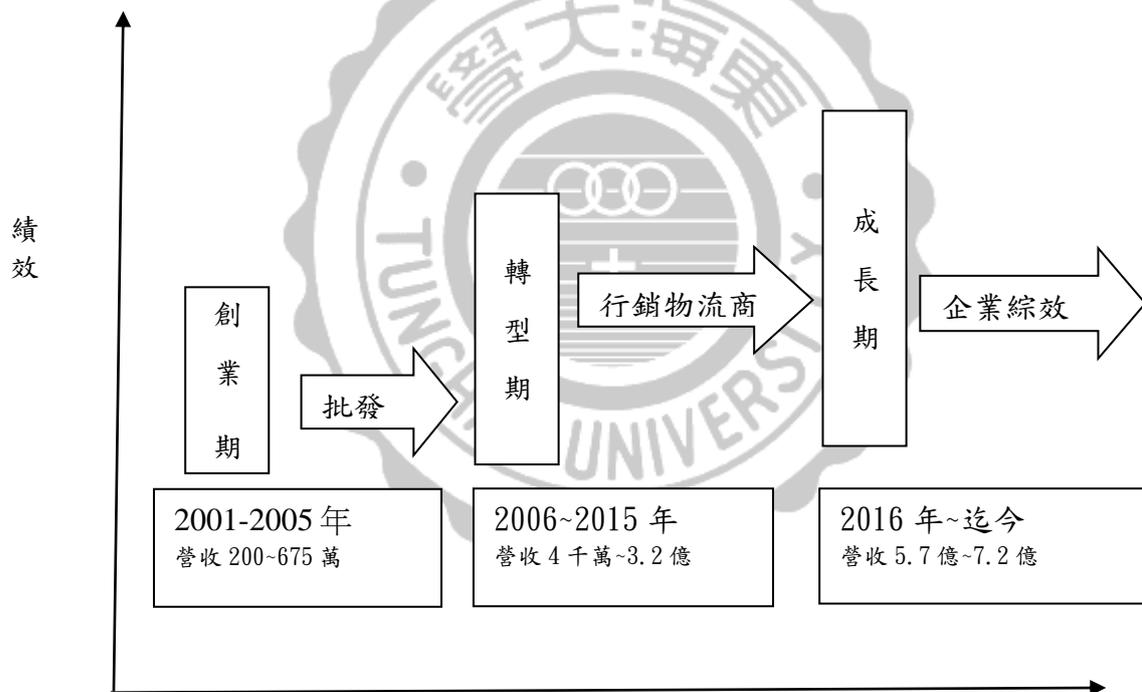


圖4-8個案公司各階段企業發展圖
資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

一、創業期-開發業務、商品 (2001~2005 年)

(一)公司設立

個案公司於 2001 年成立於台中，當時資本額僅新台幣壹佰萬元，為一間小型食品貿易公司，主要以包裝休閒食品類的散貨，再轉賣其他中盤商及零售市場，營業額年收僅新台幣伍佰多萬左右。因負責人為個人獨資，在資金嚴重不足下，產品線無法擴充，營運上也採極為保守操作，相對在 2005 年台灣的休閒食品市場面臨大型通路的衝擊下，中盤商嚴重萎縮，導致個案公司面臨前所未有的嚴峻考驗，公司業績節節衰退。

(二)內部組織

個案公司初期因業務型態極為單純，業務量少，且公司性質在於貿易，而無生產，因此組織結構很簡單，僅董事長 (A 君) 負責對外客戶開發、配送、及決策;令內勤部門僅會計一人，身兼會計、總務、生管等所有內部業務。2004 年取得迪士尼授權即開始辦理進口商品業務，增設業務助理一人，業務一人。

(三)市場定位

公司成立初期，礙於資金不足，因此在銷售的產品類別與顧客上都有著極為嚴重的限制，因公司屬於貿易商，在產品採購上價格無優勢，在市面銷售上又容易遭遇同業削價競爭，導致個案公司利潤空間極小。

(四)財務危機、業務緊縮

個案公司創業初期客戶群大多數為中盤商或者店頭 (所謂柑仔店)，倒帳率高，加上 2000 年開始，台灣引進國外大型量販店，整個消費習慣產生重大變化，中盤商在組織及行銷上彈性不佳，組織也無法即時因應，此時發生中盤商倒閉潮，個案公司更是雪上加霜，一方面業績衰退，一方面帳款無法回收，財務發生極大的危機，資金嚴重周轉不靈，公司陷入經營上的困境。

(五)產品結構改變

營運上的困境，及財務上的危機，促使 A 君意識到公司產品結構及行銷策略的不足。A 君一方面爭取到迪士尼肖像授權食品販售，一方面開始引進進口商品，執行上述產品策略原因係基於產品有其獨特性，價格上較為封閉，在販售價格的訂價策略較為彈性，以提高個案公司的利潤空間，提升競爭力優勢。

二、轉型期-強化競爭優勢、因應外在環境變遷 (2006~2010 年)

經過產品結構上的改變，讓個案公司短暫撐過財務危機，然而整個台灣食品零售市場的變化，因大型量販通路的加入，嚴重影響傳統中盤商及店頭的銷售，即使個案公司努力在產品結構上進行升級，仍不敵客戶群及營業額的驟降。

企業往往在面對自身所處行業的競爭能力降低以及競爭優勢衰退，促使企業開始通過組織的變革提升企業在產業內的能力；或者由於所處行業衰退，企業經營環境發生變化，為求生存，企業勢必要調整組織及目標。

基於上述經營困境及論點，個案公司在企業內部組織及外部的競合上進行轉型。

(一) 市場轉型

1. 佈局量販通路-改變目標顧客

2006 年為順應市場潮流，及力挽狂瀾，個案公司將所有資金投注在量販店開展，為取得量販通路門票，配合量販體系規定將資本額增資至 1000 萬，順利在當年度公司開始將營運轉至量販通路，營業額也至此呈倍數成長，產品線也開始加速商品開發。個案公司陸續開展大潤發 (HYPERMART)、7-11&全家 (CVS)、楓康 (SUPERMARKET) 等通路，營收上看年營業額新台幣 1.3 億元，公司整體營運趨於穩定。另外基於專業分工考量下，於 2007 年成立專業行銷流通公司，專營大型量販通路。並於 2008 年為因應量販通路快速的營運成長，於南區及北區分別成立營運中心，以利各區通路分店聯系及物流配送。如圖 4-9 所示，從 2004 年簽訂迪士尼授權後，公司營運稍有成長，但因客群仍是盤商，因此成長空間有限，自 2006 年起正式進入量販通路，夾帶著大量採購的商業模式，公司營收大幅成長。

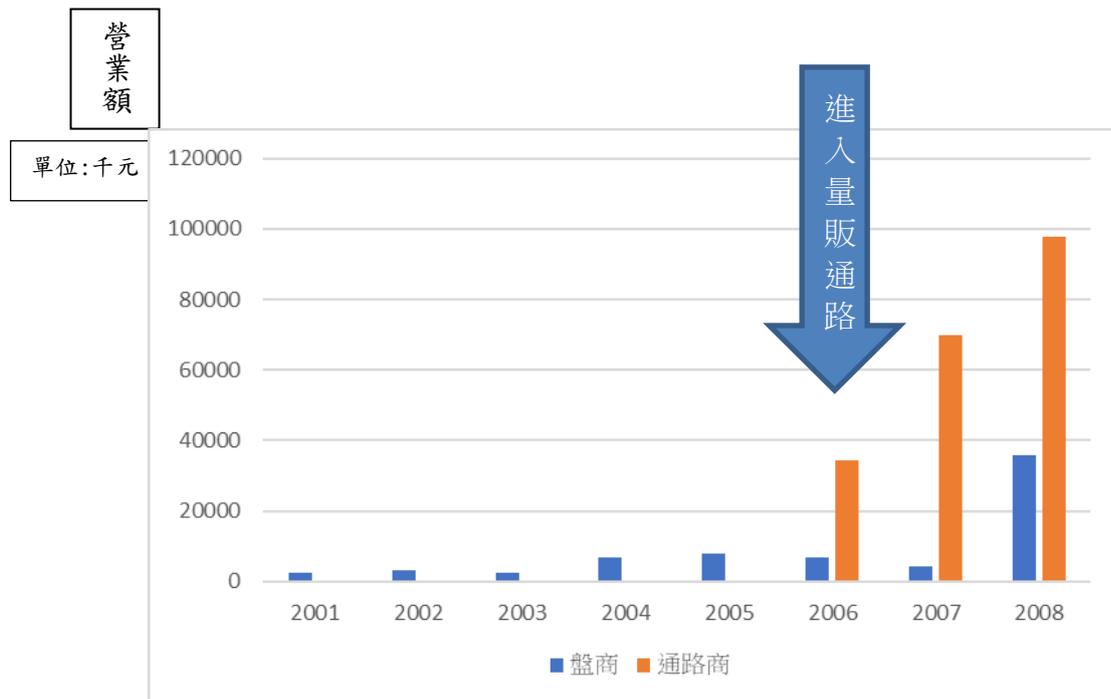


圖4-9 個案公司布局量販通路前後公司營業表現
資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

2. 雙品牌建立，提升自有品牌能見度

鑒於品牌的重要性，尤其在個案公司屬於貿易批發業，並無生產，單純為代行銷，其對營運上而言，風險極大，供應商隨時可以替換行銷公司，因此個案公司在開發產品上，採行雙品牌策略，委請知名食品廠代工，並在產品的品牌上冠上食品廠及個案公司商標，以知名廠商的知名度帶動個案公司的品牌，降低個案公司在推廣品牌上的成本，而能得到更高效益。

(二) 產品轉型

1. 推廣自有品牌

進入量販通路，零售商品成千上萬，尤其是食品類，更是玲瓏滿目，在食安問題接連爆發安全疑慮後，消費者在挑選食品傾向選擇有信譽廠商提供的商品，品牌能夠簡化並加快消費者的決策，這就是品牌力。個案公司屬貿易公司而非食品製造業者，其在量販通路行銷上多數為代理行銷，這樣的行銷模式，將使得公司營運掌握在被行銷的品牌廠商手上，因此開發自有品牌就有其重要性，公司與國內知名食品製造商配合代工，推廣自有品牌。

2. 委託代工，提升產品品質

個案公司在台灣各量販通路為進口日本商品主要供應商，為避免通路削價競爭及惡意比價(同樣品牌，不同通路)，公司經過多年努力，委託日本食品廠商代工製造公司自有品牌商品，如此在量販通路上可形成商品的差異性，公司在價格操作上主控性高，毛利也較高(如表 4-2)，商品的銷售生命週期也較長久。

3. 通路商品客製化，提高產品附加價值

為符合各量販通路所屬客群、規模、合約條件不同，個案公司在商品的引進及規劃也會跟著改變，一者，商品價格可以不被拆解，再者，客製化引起的獨賣，也常伴隨加成效應，增加通路採購的誘因。

表 4-2 個案公司銷售產品毛利表

| 品類 | 毛利率 |
|-----------|-----------|
| 自有品牌-國內代工 | 31%~37.5% |
| 自有品牌-國外代工 | 37%~45% |
| 代理行銷-國內品牌 | 25%~29% |
| 代理行銷-國外品牌 | 20%~26% |

資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

(三) 穩固強化供需關係

量販通路因其所需產品供應數量增加，而其設下的缺貨罰款比率甚高，為避免缺貨產生的罰款而侵蝕利潤，個案公司針對重點供應商採行入股投資方式，一方面解決供應商再增加生產線及擴充設備金不足的困境，一方面可以穩定通路供貨，而個案公司與供應商採行共同開發商品，供應商同樣也可以在其擁有的通路上販售，雙方共享經營成果。

三、成長期-穩定中求成長，追求永續經營 (2011~2018 年)

(一) 多角化經營，充分運用內部資源

隨著食品零售經濟型態由傳統市場交易改變為大型量販及便利商店，個案公司的營業方針也隨之轉型，採取相關多角化。

2017 年購併即期品專賣公司業務，並同時於台中、高雄先後開立百貨直營商店及即期商品部門。個案公司因公司主力營運顧客集中在大型量販通路，直接影響的除了商品結構以外，更重大的改變是物流、商品存貨處理、量販通路現場維護。

為了解決以上問題，個案公司開始採行多角化經營，而且是相關多角化經營，首先為了解決量販通路嚴格的商品允收，造成公司及賣場存貨控管不易，成立普渡特販及即期品電商公司，去化公司庫存；再者成立流通行銷公司，除維護個案公司在量販通路所有行銷上架陳列業務，更將業務推廣至幫同業維護行銷。

從事量販通路雖然對於個案公司的營收有每年呈倍數成長的助力，但相對在備貨上也呈倍數成長，而量販通路逐年更新的商品允收日期更加嚴峻，退貨也日益增加。為去化這些非過期的即期商品，個案公司購併即期品專賣公司，個案公司在食品業界的的良好信譽，專營收購各大食品廠即期品，以超低特價再轉手售出此一行銷通路，其顧客為其他即期品專賣連鎖店，目前在台灣此種商店如雨後春筍般開立，而個案公司為上游供貨商，業績也是日益增長。進入即期品專賣的行銷，也讓個案公司成為其他即期品商店的供應商，食品廠的顧客。

(二) 發展海外市場

公司自有品牌自 2006 年已在大陸完成商標註冊，近年來海外市場一律主推自有品牌商品，並已建立相當的品牌力及知名度。公司將致力於開展商品線，期望在品牌上著力點更加廣更加深。個案公司在外銷市場上，2015 年起積極運作，至 2018 年結算，外銷國家既有加拿大、美國、馬來西亞、大陸、香港，業績成長 300%，可以說是相當成功。

(三) 直銷銷售通路

為因應宅經濟的快速成長以及新零售時代(結合電商、店鋪和物流的全通路零售)的來臨，個案公司開立實體店鋪，並策劃電商近期上線，配合店鋪(產品展示、體驗)，以其後續線上線下可以合二為一。

除了為新零售時代新型建構直銷通路外，個案公司利用直銷店鋪去化

公司本身庫存，並且在此測試公司新開發商品的接受度，進行與消費者最直接的市調，這樣的模式，降低公司新商品開發失敗的機率。



第三節 個案公司分析

本節將針對個案公司經營的各發展階段，藉由第二章相關文獻的理論以及個案公司實際運作進行策略應用上的分析。

本分析將以個案公司在每個發展階段(創業期、轉型期、成長期)的價值網為分析主軸，分析探討個發展階段中，個案公司如何在外部產業環境變化下與所有參賽者之間利用策略而發展出[競爭]、[合作]與[競合]三種關係的運作模式。再者也透過顧客、供應商、互補者、競爭者等四個構面來分別分析。

一、創業期

(一) 價值網

創業初期個案公司業務型態很簡單，從事一般休閒食品買空賣空的模式，價值網的架構也非常單純如圖 4-10。

1. 顧客

本階段顧客以街邊店俗稱柑仔店，及中盤商為主，營業額低，訂單比數多，相對後勤配送及文書處理工作繁瑣，而獲利也低。另外授權商也是顧客之一，因授權商無生產商品能力，當個案公司委託供應商生產有迪士尼肖像的產品，授權商也會向個案公司購買，在其展示店或遊樂場販售。

2. 供應商

初期以國內食品廠為主要供應商，後期為拓展業務需求，增加產品樣式，加入國外食品廠，開始辦理進口商品。

3. 競爭者

批發零售商在台灣存在已久，中小型的批發零售商更是不計其數，一支商品、一個員工、自家就能當批發商，因此國內競爭者到處林立，也造成同一食品廠商品，在市場上可能有數種售價，批發商間不僅顧客競爭、價格也競爭。

4. 互補者

個案公司在 2004 年首次簽訂迪士尼肖像授權，供應商為求商品附加價值更高，必須向個案公司購買肖像授權。

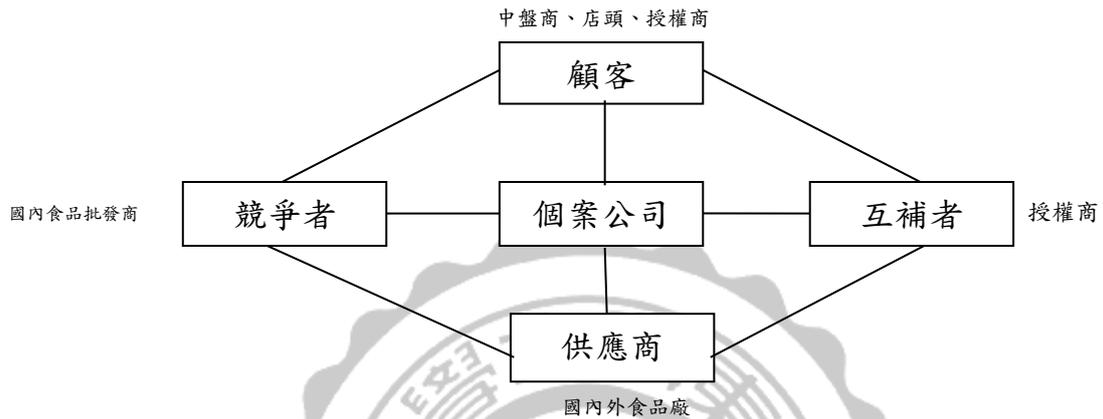


圖4-10個案公司創業期價值網
資料來源:個案公司內部資料 本研究整理

(二) 供應鏈營運模式

此階段個案公司的供應鏈也一樣較為單純，屬於二階零售。

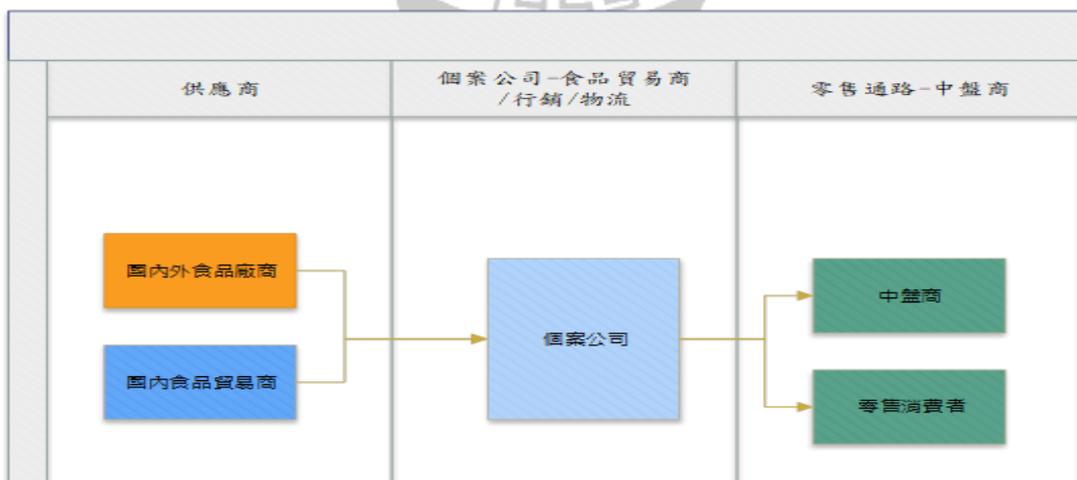


圖4-11 個案公司創業期營運模式圖
資料來源:個案公司內部資料 本研究整理

(三) 策略

1. 改變參賽者

(1) 帶入互補者

個案公司於 2004 年簽訂迪士尼肖像授權，使得授權商成為 Y 公司互補者，並且加入了賽局，增加了賽局裡供應商、Y 公司的附加價值。

(2) 帶入供應商

個案公司的競爭者取得其他卡通肖像，個案公司也向競爭者購買肖像權，擴充公司產品的品項，成為競爭者的顧客，而競爭者也同時為個案公司的供應商。

2. 增加附加價值

個案公司相關產品透過迪士尼肖像的包裝設計，使得消費者的接受度大增，顧客購買意願增強，提升了產品的附加價值，另外供應商生產的其他非供應 Y 公司的商品，為了增加價值，供應商又向 Y 公司購買授權商標，如此因為互補者（授權商）的加入，同時使得供應商成為 Y 公司顧客。

競爭者也採取相同策略，取得其他卡通肖像權，此舉也為互補者帶入競爭者，對 Y 公司而言，這樣的競爭者是有利的，因為其他卡通授權商的引進，降低了迪士尼授權商的附加價值，讓 Y 公司得以有與迪士尼授權商議價的空間，取得更有利的授權合約。

3. 改變規則

個案公司與供應商簽定契約，供應商可以使用肖像在其他非個案公司所屬商品，再委由個案公司販售，彼此之間互相分擔授權金，且共同將業績達到授權商要求的年度目標，要求授權商降低授權金比例，一來因授權肖像，產品附加價值高，二者，因協同合作達標，降低成本，增加利潤。

4. 改變認知

個案公司首度將迪士尼肖像授權的相關系列商品，做一系列推廣及行銷，此舉在食品業界造成一股熱潮，也帶動卡通授權的風向，整個休閒食品市場行銷更加熱絡。同時改變了一般對食品貿易商只從事買空賣空單一方向行銷的刻板印象，原來食品貿易商也開始發展自有品牌並且首度引進知名品牌肖像聯合行銷的經營模式。

5. 改變範圍

透過授權肖像的策略，使得個案公司將整個價值網中的參賽者連結起來，競爭者成為供應商也兼顧客，供應商也除了擔任提供商品角色，也是個案公司顧客之一，經由這樣的既競爭又合作的結合，使得個案公司在創業期找到生存的利基點，無論在商品的品類形象提升，更在營業收入上為個案公司挹注了之後企業業成長的資金及基礎。而其競爭者與供應商也同樣增加其商品附加價值，而增加營收。

二、轉型期

個案公司於 2005 年由傳統零售通路進入大型量販通路之後，公司便開始一連串的改革，無論在組織上或顧客、互補者、競爭者、供應商等皆有著非常大的不同。而經營型態也隨著外在環境的異動，不斷擴展。

(一) 價值網

1. 顧客

本階段顧客為量販通路業、盤商少數、國外貿易商，而新的子公司特販公司成立，為此賽局帶入新的顧客即為一般廟宇。最大與創業期顧客差異在於，本階段顧客數量縮減，但單一量販通路顧客營業額高，而業務繁瑣，因此保留少數忠誠度高的盤商，其餘均放棄。

2. 供應商

因應量販通路需求，也為顧及量販通路固定合約佣金，因此引進多數供應商，將其商品帶入量販通路，使得 Y 公司在量販通路稼動率高，相對交易成本、締約、協商成本均可降低。所以本階段供應的數量呈倍數成長。

3. 競爭者

主要競爭者為國內食品廠，而食品也是 Y 公司的供應商，因量販通路的盛行，食品廠也有其直營的量販通路，而量販通路空間其實是固定，能引進的產品上架數量也是有限，因此在量販通路的商品上架陳列上，Y 公司則與食品廠互為競爭者，而在某些 Y 公司專精的通路上，食品廠又是 Y 公司的供應商，因此在供應商與競爭者的角色扮演上，既合作又競爭。而另外一個既競爭又合作的競爭者為其他行銷物流公司。

4. 互補者

2008 年之後台灣陸續引爆食安危機，這也為食品產業帶入新的互補者，商品的檢驗中心，其中最為食品廠及量販通路接受的單位，就是 SGS 檢驗中心。凡事要在量販通路上架之商品，都被要求必須經過檢驗。

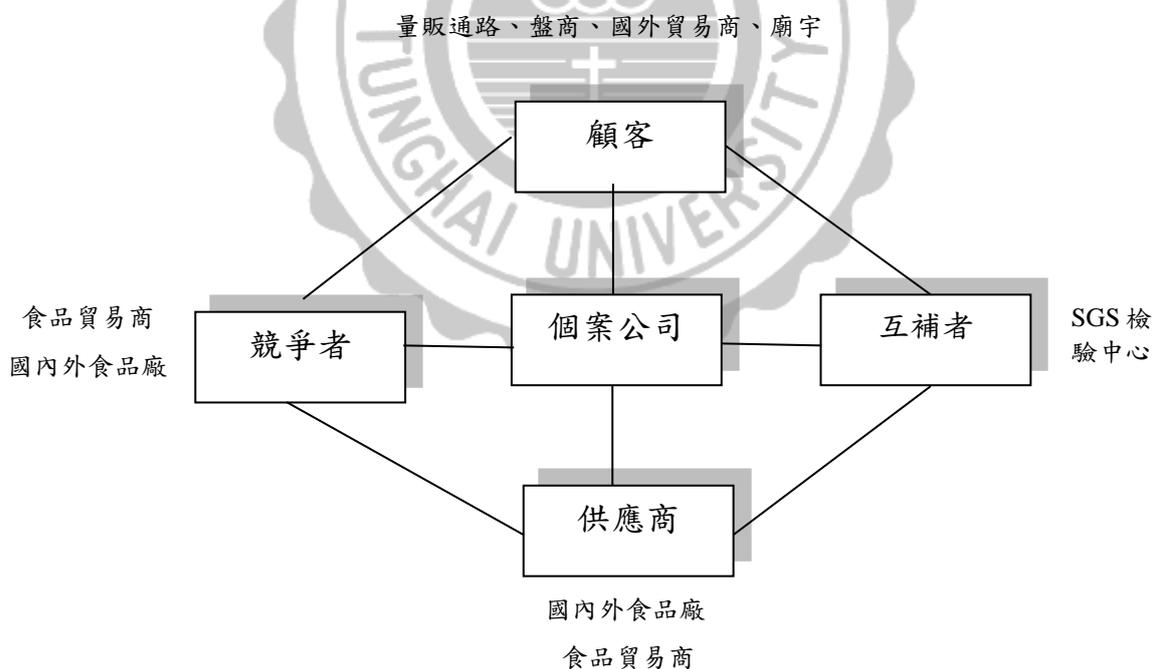


圖4-12 個案公司轉型期價值網變動表
資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

(二) 供應鏈營運模式

本階段個案公司將通路業務利潤中心制成立行銷流通公司，至此個案公司改變部分營運方式為進口代理商，行銷通路變更為四階通路。

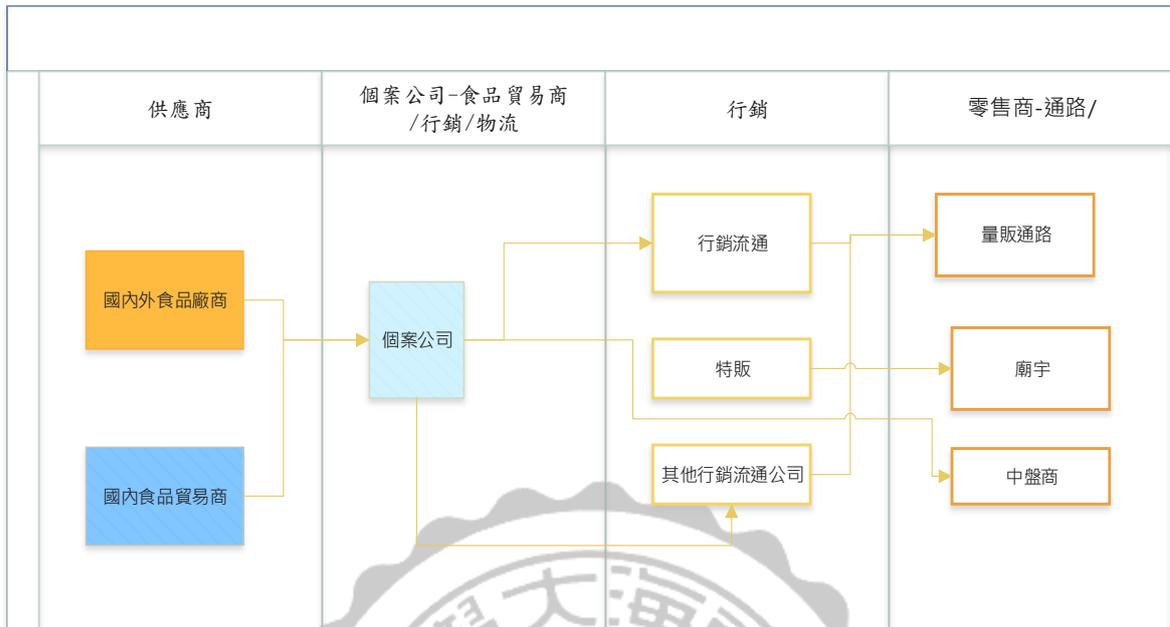


圖4-13 個案公司轉型期營運模式圖
資料來源:個案公司內部資料 本研究整理

(三) 策略

1. 改變參賽者

(1) 加入賽局

要改變賽局就必須先進入賽局，個案公司在策略聯盟的考量下先後成立專業行銷維護、普渡特販、餐飲(連鎖早午餐)。

I. 專業流通行銷維護

台灣中小型的食品廠規模較小，產品也較單一化，因此在面對大型量販通路或連鎖便利超商，商品販售的交易成本，舉凡協議成本、締約成本、執行成本都很高，單一產品稼動率嚴重不足，再者，現代型的量販通路，分布在各鄉鎮，必需有團隊業務人人負責上架、補貨、執行促銷協商，其耗費的人力資源成本，也是一般食品廠無法插旗量販通路行銷的癥結之一。

在此因素下，個案公司成立專業流通行銷公司，與供應商策略聯盟，供應商提供商品，個案公司以代理人身分與通路簽訂供應合約，將商品帶入通路販售。

通路行銷從初期 5 家上游供應商迄今已增加至 30 家。此一營運結構，因個案公司新的通路行銷維護部門加入，使得零售通路供應商增加，而個案公司也提高其附加價值，但相對也增加個案公司的競爭者，因為同時個案公司也有其自有品牌商品在通路販售。如何在通路上取得平衡，取決於商品結構品類區隔，同質性商品的取捨。

II. 普渡特販

隨著人們生活型態改變，追求快速便利，而每年中元節又是中國人最大節日之一，但對於上班族而言，每年這個節日就務必工作請假才能完成普渡儀式。

個案公司發現這樣的形態，特成立特販業務公司，專營各地廟宇中元普渡祭品專業服務，普渡的營運模式商品結構屬於客製組合，組合的內容物，主導權在於個案公司，因此個案公司以母公司自有品牌商品為必要商品。避免競爭者及顧客比價，壓縮利潤空間。而且也因為母公司本身為普渡特販公司的供應商之一，價格上有比其他普渡特販公司更為優勢，也讓此部在面對廟宇競標時，有更多的籌碼得標取得訂單。

同時，在普渡期間，普渡特販及個案公司量販通路行銷都是屬於對休閒食品需求最大的期間，個案公司結合二者，聯合採購，可以向食品供應廠議價，甚至搭贈商品，以降低採購成本。

個案公司加入普渡特販的通路，雖然增加了顧客，但因此也使得一般超商、中盤嗅得商機，紛紛加入戰局，增加了競爭者。

(2) 帶進參賽者

I. 帶進顧客

個案公司為進出口商品貿易商，其進口商品除供應自己所屬通路行銷維護公司，將其商品帶入現代通路，也供應給其他顧

客，包含個案公司的特販部門，中盤商，甚至於競爭者，因競爭者也有其專精的通路可以協銷。

無論進口商品或者自有品牌商品都有其要求年度進貨量，因此增加顧客，也可以將配額消耗完，完成供應商的續約條件，以保持總代理權擁有。況且當銷售量越高，個案公司對供應商的議價空間越大，利潤就越多，大家共同將餅作大，相對地與競爭的關係也可以競爭者、供應商、顧客並存，一起分享資源，也可以進一步將彼此商品帶入各自專精的零售通路。

II. 帶進供應商

由於個案公司屬於行銷公司，其客戶族群大多數為量販通路，因此個案公司為供應商與量販通路的中間媒介者。

個案公司無論在進口商品或國內代行銷其他供應商(食品廠)商品，在規模經濟下，採行增加供應商，供應商多，引進量販通路商品類別多，其在量販通路的營收占比上高，將使得個案公司在合約的締結有更佳的優勢。

而增加產品有其獨特性且高知名度的食品廠供應商，也可以促使量販通路在營運上給予較多的資源，例如上架位置、促銷協助等等，最重要的是可以以專案方式簽訂條件優渥的合約。另外個案公司亦轉投資供應商，成為自己的供應商，以確保商品的供給無虞，而且透過股東身分，以獲取較優的進貨成本及交易條件。如圖 4-14 可以看出，因進入量販通路，從創業期轉型至通路型態，其供應商暴增 4 倍之多，以符合量販通路對商品多樣需求。

| 發展歷程 要素 | 創業期 | 轉型期 | 成長期 |
|---------|---------|--------------------|------------------------------|
| 顧客類型 | 盤商-小型企業 | 通路-大型企業 大型盤商 | 國外企業 通路-大型企業 大型盤商 |
| 顧客數量 | 10 | 通路-大型企業-8 盤商-26 | 國外企業-6 通路-大型企業-8 盤商-41 |
| 供應商數量 | 國內 6 | 國內-32 國外-4 | 國內-28 國外-9 |
| 外銷國家 | | 1 | 6 |
| 市場範圍 | 國內盤商 | 國內通路 | 國外市場 |

圖4-14 個案公司2004-2016年供應商家數變化

資料來源:個案公司內部資料 本研究整理

(2) 增加附加價值

I. 獨占的附加價值-專案專區販售

個案公司用專案方式，在各量販通路採行店中店概念，成立專區販售，整合眾多食品廠過允收之商品，在不破盤造成削價或低價販售的行情形下，採行買一送一策略，以高毛利為誘因，吸引量販通路開立新的契約，且此專案僅由個案公司負責，不能引進其他供應商進入，此策略將量販通路的所謂商品特別專區壟斷，所有其他食品廠想要進入專區販售，必須經由個案公司統籌提報、上架。

II. 加成交易創造附加價值-包裝、物流改變

面對消費市場及量販通路追求高品質低成本的要求，個案公司在維持品質上不變，對於進口商品進行，包裝上採散裝進口，國內包裝，降低商品成本，但品質維持，並依據國內外需求，將適當數量保存於海關保稅倉庫，按照外銷訂單直接出口，降低商品重複進口報關造成的稅費，對個案公司，成本降低，品質不變，利潤空間加大。

(3) 改變規則

I. 與顧客簽約

台灣大型量販通路與供應商簽定合作合約，其項目及毛利每年要求逐步遞增，這也是一般中小型食品供應商無法與之合作的主因。

個案公司與中小型食品供應商配合，將其商品帶入量販通路，因公司有多數食品廠的商品在量販通路販售，稼動率高，相對與量販店協議成本會較低。然逐年合約毛利遞增是為不成文規定，為解決此一問題，個案公司採行專案行銷，配合每個量販店提報客製化的行銷內容，給與獨賣與限量供應，即所謂「最惠顧客條款」，每一個通路其所屬專案不同，在市場區隔下或消費者購買意願上都可以有其獨立操作的誘因，以此促使通路簽訂不同於正常合約的低毛利合約。

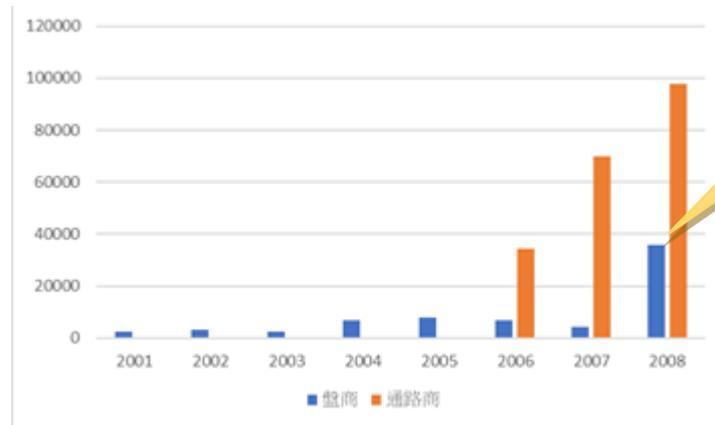
因為是客製化的專案，通路有製造消費熱潮的元素，其採購意願極高，這樣一方面使得顧客降低談判降價的誘因，另一方面專案商品結構所有權在個案公司手中，這也使得個案公司有更多籌碼要求通路在合約上讓步的空間。

對於國外客戶，提供佣金的獎勵方法，簽訂銷售合約，協議銷售金額，年度計算，依照協議回退佣金，以此為誘因，共同和國外客戶拓展業務，營造雙贏，使得公司在短短二年內，國外業績成長 200%。

II. 與供應商簽約

個案公司在獲得一項暢銷商品時，會與供應商簽定總代理合約，並且以條件式合約為訴求，也就是雙方議定年度採購金額，若年度結算達標，並設定達標超過的間距，以此個案公司可以選擇數量或單價上的回饋，並可要求授權或代工個案公司自有品牌雙品牌的商品在國內生產銷售，藉暢銷商品的品牌力帶動自有商品的行銷，同時將暢銷商品的品類增加，防止供應商在找尋不同代理商代理其他品類，增加更多競爭者。2008 年台灣正式食安與金融危機雙重重擊下，經濟環境惡化，消費市場也驟降，然而因為個案公司在此時與泰國簽下獨家代理海苔的權利，且 A 君參與研發，新的樣式海苔造成熱賣，且因為獨家代理，更在一個月內創下進口 100 個貨櫃的佳績。另外，因簽訂總代理合約，國外供

應商相對會較為注重其在海外行銷的狀況，因此常提供 Y 公司廣告贊助費，增加其在國內銷售及曝光度。而相對顧客也得到免費的廣告效益，三方均從總代理合約中得到好處。



2008年業績未減反增

另外，面對量販通路高額的缺貨罰款，商品的供貨穩定實屬重要，因此個案公司也轉投資在供應商，一方面有雙方簽訂的合約再加上股東的立場，更能確保供貨的品質與交期，大幅減少缺貨的問題，降低缺貨罰款的比例。

(4) 改變認知

中小型食品場面對大型量販通路有二種進入的機制可行，一種為將商品轉售與行銷流通公司，再由行銷公司販售給量販通路屬於間接銷售，其二為直接與量販通路簽訂合約，自行負責物流配送，在委由流通行銷公司負責通路個電線場上架鋪貨等維護業務。

台灣目前中小型的流通行銷公司多屬於單一業務營運模式，極為少數與個案公司一樣二者業務均有涉及。而為爭取食品廠家的合約，流通行銷公司索取的費用均低，造成惡性競爭，個案公司在營運上秉持服務品質，因此收費較同業高出一些，以服務品質及為食品廠增加營收為目標。在業界樹立相當好的口碑。而因為收費比一般同業高，對於食品廠產生一種認知上的迷霧，而使得食品廠更加想要了解而積極與個案公司接洽，這也為個案公司增加許多推廣公司的機會。

另外在普渡特販部門，公司致力於提供良好且知名商品，擺脫多年來消費者對於廟宇普渡的商品皆屬於低價位低品質的錯誤觀念，將普渡特販優質化，雖然在整體毛利結構上無法立即提升，然而因為公司良好的服務及優質商品相互催化下，公司普渡特販部門已在同業的知名度及銷售額上大幅增加，由最初成立的服務廟宇 215 家成長至 2018 年為 520 家。也因此成為其他同業供貨的供應商，由競爭者的角色增加為供應商的角色。

(5) 改變範圍

賽局之間的連結一定存在，既使你看不到連結，連結一樣會絆倒你。連結可以改變，你可以創造賽局裡的新連結，也可以切斷賽局原有的連結，藉由改變連結，就可以改變賽局的範圍。

個案公司在食品貿易事業體裡，連結到其他食品廠的賽局，在食品販售的價值網中，個案公司是食品廠的競爭者，而在普渡特販的部門賽局中，食品廠又是個案公司的供應商，個案公司是食品廠的顧客，在兩個賽局連結中，個案公司與食品廠雙方互為競爭者與供應商和顧客，彼此之間關係緊密，忠誠度依存關係強，創造雙贏的局面。

個案公司是以販售休閒食品為主的貿易公司，然後為因應整體市場的轉變，陸續擴展其他相關業務部門，並在各個部門所在的賽局互相連結後，成為一個大賽局，至此，開始發展海外市場，並於大陸及日本成立分公司。

三、成長期

個案公司在經歷轉型、與供應商策略聯盟交互運作下，在內部組織及外部競合上的經營模式大致完備，在本階段將運用發展至集團式的商業組織經營。

(一) 價值網

1. 顧客

本階段顧客與轉型期相去不遠，又加入即期品專賣店。

2. 供應商

國內外食品廠、以及最特殊的量販通路，因 Y 公司成立即期品專賣公司，因此量販通路針對其高庫存，或檔期結束出清商品，將其轉售給 Y 公司，而其他行銷物流公司亦同。

3. 競爭者

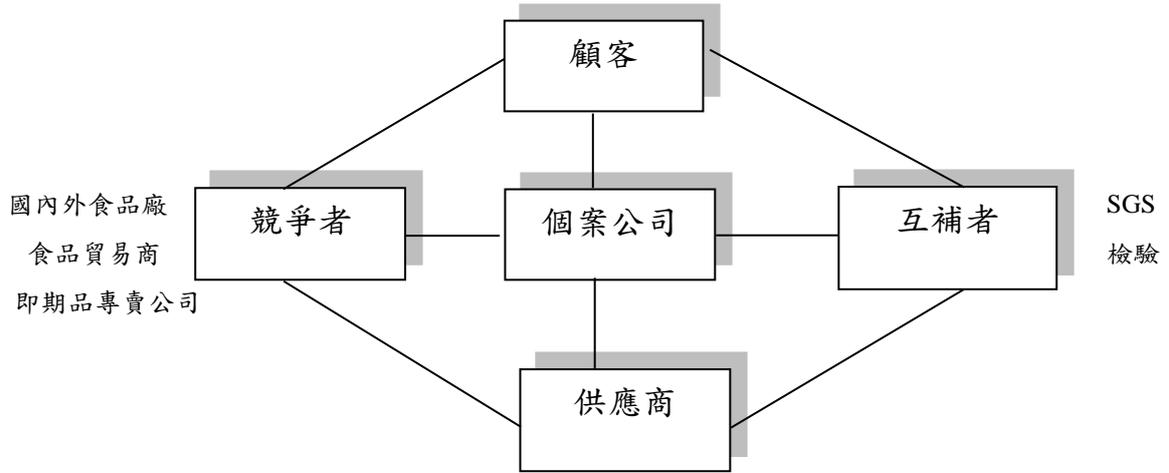
國內外食品貿易商以及行銷物流公司、而即期品專賣店也是 Y 公司直營店的競爭者。

4. 互補者

同轉型期為 SGS 檢驗單位。



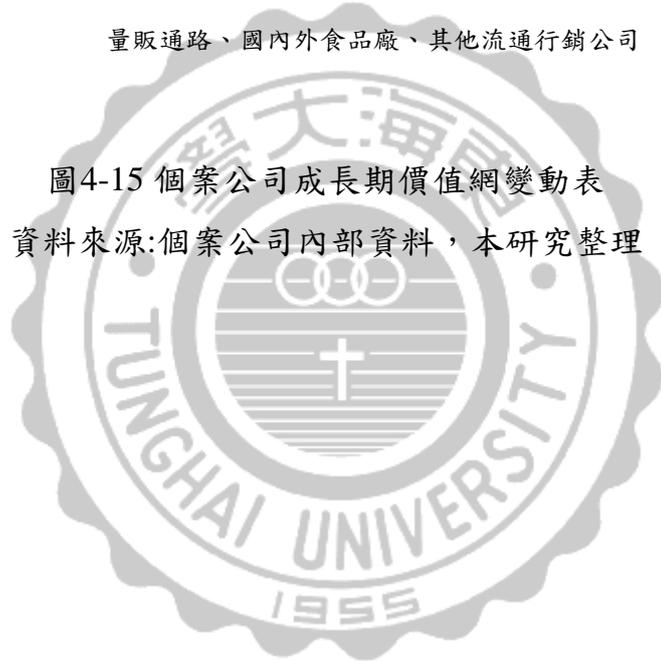
量販通路、盤商、國內外食品廠、廟宇、即期品專賣公司



量販通路、國內外食品廠、其他流通行銷公司

圖4-15 個案公司成長期價值網變動表

資料來源:個案公司內部資料，本研究整理



(二) 供應鏈營運模式



圖4-16 個案公司成長期營運模式圖
資料來源:個案公司內部資料 本研究整理

(三) 策略

1. 改變參賽者

(1) 帶進競爭者

部份食品廠供應商與食品貿易商流通公司直接與量販通路締結經銷合約，但因內部並無編制業務團隊，致使通路分店現場無法運作(上架、補貨、銷售資訊回報)。

個案公司運用內部業務組織完備的優勢，承接現場維護業務，一則因為營業項目增加，在現有人力支應下，業績也同步增加，人事成本相對降低;在者，在食品銷售上與其他同業互為競爭者，但在量販通路行銷維護業務的賽局中，個案公司是食品廠及貿易商的供應商，提供通路代維護業務，彼此依存度增加。

(2) 帶進新的供應商

即期品專賣公司主要供應商為一般食品廠或者貿易商，而量販通路因其自行進口或買斷商品，當銷售業績不佳時，產生大量囤貨，因一般即期品專賣公司無法與量販通路接洽，藉由行銷維護公司的關係，促使量販通路的即期品委由個案公司的即期品專賣部門去化，當引進新的量販通路為供應商，可降低原有即期品供應商的附加價值，增加即期品公司議價的空間。

2. 增加附加價值

個案公司成立即期品公司及街邊店直營，向前整合，協助通路顧客處理過高庫存屯貨；向後整合，解決供應商生產過剩的產品，此舉大幅增加個案公司在此價值網中的附加價值。

3. 改變認知

個案公司深切了解品牌對企業的重要性，也為擴展國外市場做準備，投入大筆經費在自有品牌的相關檢驗上，讓消費者及顧客認定個案公司的自有品牌商品是其品質保證。幾年的努力，成功將自有品牌商品打入美國、加拿大等對食品品質嚴格要求的國家。

4. 改變範圍

個案公司是以販售休閒食品為主的貿易公司，然後為因應整體市場的轉變，陸續擴展其他相關業務部門，成立子公司各自獨立運作，採行相關性多角化經營，各子公司的賽局互相連結後，成為一個大賽局。

每個子公司均有所屬的價值網，而價值網中的參賽者，透過策略聯盟、競合關係，可能同時也成為其他子公司的參賽者，層層連結，改變了原有賽局的範圍。而在國外銷售上，由於品牌認知的極度努力下，將銷售國家由原有的 2 個國家，在短短 1 年內進展到 6 個國家，擴大個案公司營業範圍，降低公司業績集中國內市場，業務受限，且容易受到國內景氣影響，而使得個案公司面臨困境。

第四節 個案總結

本章節透過對個案公司的介紹與分析，了解個案公司在各個發展歷程中，如何經由改變參賽者來改變賽局以及策略聯盟的運用下，將原有競爭者變為供應商、供應商成為顧客。各個子公司參賽者交叉運作，擴大了賽局的範圍及連結。

個案公司在每個發展歷程中，面對不同的環境變化以及各子公司中參賽者的互動情況，發展出不同的策略，各不同策略都將影響各參賽者在賽局中的角色以及與其他參賽者的對應關係。個案公司各成長階段策略簡述如下：創業期，著重在產品及客戶開發，建立市場定位，透過互補者的加入賽局進而增加供應商及顧客的附加價值，並降低競爭者的競爭優勢；轉型期是個案公司最為關鍵也是承先啟後的重要期程，透過企業轉型(產品、市場)後，全面布局，改變參賽者之間關係及在賽局中的對應位置，經由策略聯盟而建立各不同業務專責的子公司，而由個案公司為主軸將子公司與個案公司原價值網中的參賽者連結，建立核心價值，取得規模經濟，整合內外部資源，並重新分配，著重在業務拓展與提高競爭優勢。轉型期後，個案公司在內外的組織及策略上都已接近完備，也開始進入成長期，本期將所有參賽者連結，並發展出新的企業需求，加強品牌的認知與能見度，擴展海外市場，為個案公司朝向國際化創造契機。

藉由如後所列的表 4-3，分別說明即顯示個案公司在轉型期後，引進了很多參賽者，整個價值網和賽局都有所變動，無論是供應商的數量、顧客數量甚至競爭者數量都有顯著增加，彼此互動的力道也增強，競爭與合作的關係範圍也跟著變動，而企業轉型帶動的競合策略更是個案公司能夠在這波重大經濟變革中，持續成長的重要因素。

表 4-3 個案公司各成長階段 PARTS 運作與價值網之連結

| 階段 | PARTS | 影響 | | | |
|-----|-------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| | | 顧客 | 供應商 | 競爭者 | 互補者 |
| 創業期 | 取得迪士尼卡通授權 (P、A) | 販售迪士尼肖像商品，形象良好，附加價值增加，也提升了售價(A) | 為提升產品附加價值，向個案公司購買肖像授權(A) | | 肖像授權商成為互補者加入賽局(P) |
| | 帶動卡通授權風潮(P、A、R) | 個案公司與競爭者互為授權商標的顧客(P) | | 為爭取訂單，競爭者也簽訂其他卡通授權 (A) | 更多授權商進入賽局，授權金議價空間大(R) |
| | 授權商品共同行銷(P、A、T、S) | 個案公司與競爭者互為授權商標的顧客，彼此營收增加(P、S) | 生產有知名肖像產品，公司形象增加提升，帶動委託代工增加(T) | 與個案公司共同行銷，達成授權商年度目標，降低授權金(A) | |

| | | | | | |
|-----|--------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|
| 轉型期 | 成立專業行銷及普渡特販公司(P、S) | 顧客增加大型量販通路及廟宇，行銷範圍大幅擴大(P、S) | 因應大型量販通路需求，供應商增加(P) | 因開展量販通路及特販通路，相對競爭者也增加(P) | |
| | 雙品牌建立(P、A、S) | 品牌知名度帶動銷售業績及通路(S) | 供應商授權商標(P) | | 供應商知名品牌授權帶動商品附加價值(A) |
| | 委託代工，發展自有品牌(P、T) | 改變消費者對貿易商代行銷刻板印象(T) | | 自有品牌推廣，成為供應商競爭者(P) | |

| 階段 | PARTS 影響 | 顧客 | 供應商 | 競爭者 | 互補者 |
|----|--------------------|---|------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| | | 轉 型 期 | 產品嚴格檢驗符合食安(P、A、T) | 通路商品均有檢驗合格，增加附加價值，價格較為優勢(A) | 與個案公司合作之供應商其商品，消費者認同度高(T) |
| | 通路商品客製化及獨賣(P、A、R) | 客製化吸引其他量販通路合作行銷(P) 獨賣簽訂最會顧客條款，增加個案公司附加價值，要求降低合約佣金(A、R) | | | |
| | 國外簽訂商品行銷總代理(A、R、T) | | 簽訂年度採購數量達標可要求更多優惠(R、A) | 協同行，共同將年度此購量合銷，並取得更優惠折扣及年度合約(A) | 顧客提供免費廣告(T) |

| | | | | | |
|-------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------|
| 成 長 期 | 多角化經營(P、R、S)- 即期品店設立 | 增加其他即期品店為顧客(P) 營業範圍擴大(S) | 量販通路從顧客角色轉變為供應商(P) | 同業也成為個案公司即期品供應商之一(R) | |
| | 發展海外市場(P、A、R、T、S) | 海外市場客戶(P) 與顧客簽訂銷售合約，達標可享受優惠價格(R) | 自有品牌委託代工，各品項必須經過檢驗，個案公司與供應商均取得良好形象(T) | | SGS 驗證(A) |
| | 設立直銷通路(P、S) | 零售客戶增加(P) 行銷範圍擴張(S) | | | |

資料來源:個案公司內部資料，本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 結論

台灣傳統食品貿易商多數以中小企業型態存在，無論在規模上、資金上都稍嫌不足，因此營業的項目也極為有限，買空賣空是其最為常見的經營方式。經營模式單一化，加上內部資源欠缺，因此在面臨食品零售結構重大變化時，無法及時反應，而接踵而至的金融風暴和食安問題，更是雪上加霜。本研究使用 Brandenburger & Nalebuff (1996) 價值網及競合策略作為主架構，分析個案公司如何在外在結構變化的競爭壓力困境下，在每個發展歷程中運用策略，及如何在 [合作]、[競爭] 與 [競合] 三種型態並存下，整合內外部資源，使得企業轉型成集團式組織，追求營運成長，其歸納結論分述如下：

首先，個案公司創立初期，因屬新公司，資金、人力都極為欠缺，此階段著重在開展業務、組織單純化，追求開源節源，穩定公司營運；同時開始擴展開發產品，此階段另一個重要任務為，發展自有品牌，產生產品差異化，這也是個案公司與其他食品批發商經營模式最為不同之處。創立初期，A 君已體認品牌對貿易公司的重要性。雖然在創業期，顧客規模小，倒帳率高，但個案公司仍在此風波中堅持自有經營模式，挺過危機。

台灣大型量販通路的引進，劇烈震盪台灣零售市場，改變了食品貿易商、顧客及食品供應商之間的供應鏈，在這波變革中，尤以食品貿易商業績衰退最為嚴重，因此個案公司開始進行產業轉型，運用市場轉型模式，尋找及改變新的目標顧客；採用產品轉型模式，建立產品優勢，雙品牌建立，增加商品附加價值。與供應商策略聯盟，引進對的參賽者，改變與供應商之間在價值網的相對應連結，是供應商也同時存在競爭者的關係，在互相競合關係中，達到資源共享，及通路訊息串流的效果。本階段著重在 [轉型] 的執行，使得個案公司脫胎換骨，完成集團式經營的雛型。大幅增加競爭優勢，業績更是成長數倍。

轉型後的個案公司進入成長期，此階段重點營運方針在海外市場及公司內部各所屬子公司價值網的串聯。由於公司多年來堅持自有品牌的發展，因此在這個階段中，在拓展外銷的市場中，大部分以自有品牌為主要銷售的商品，至目前為止，更是將自有品牌推上一波高峰。另外各案公司也透過條件式的佣金回扣方式，使得國外經銷商及貿易商更願意行銷個案公司商品，共同將外銷的餅做大，並且共享資源利潤。

總結本研究，以下將針對 Y 公司的實際案例，分析不同時期在競合模型價值

網中的策略擬定方向：

一、創業期

創業期的企業多半資源不健全，而在初期市場占有率低的情況下，若要打破僵局，從「互補者」面項加以思考較為有效且快速，因為在資源及市占率的劣勢之下，在面對供應商很難有好的議價能力，也很難提供市場中其他成熟競爭者良好的合作誘因，面對下游顧客也難有優勢，因此尋求互補者，試圖使其加入賽局將會改變整個賽局態勢。

以 Y 公司之範例即是與迪士尼簽訂授權合約，藉由迪士尼的高名氣，大大增加其產品之附加價值，產品的顧客迴響度高，快速提升市占率，並也開始有能力改善前期的資源不健全，進而壯大企業本身，也開始累積能量為往後階段做好準備。

二、轉型期

度過了初期的創業期，累積了一定的市場實力後，在轉型期間可以試圖思考顧客、供應商或競爭者的相關策略，也可以拉入新的參賽者進入賽局，尋求共同合作的機會來一同改變市場。

以 Y 公司為案例，Y 公司在轉型期時為了滿足國外知名食品廠的最低年貨量，將原市場競爭者的同業化敵為友，將國內其他食品批發商納為下游廠商，供應他們知名的國外食品，不僅滿足最低年貨量、大大增加營收，更將原有的競爭者變成合作夥伴，不怕市場被壓縮，創造三贏。

Y 公司也積極與其顧客(各大量販店)尋求機會，簽訂店中店的專案來鞏固自身在量販體系的實力，更增加與量販店的互相依賴關係，共創雙贏局面。

Y 公司對於其供應商(各大食品廠)亦有特殊策略，其高品質高收費的合作模式顛覆一般食品批發商的合作方式，Y 公司站在食品廠的角度解決問題，協助他們提升毛利，並依此增加自身附加價值而得以提高收費，不僅自身獲利，食品廠也獲利，在業界更樹立良好口碑，良性循環吸引更多食品廠願意與 Y 公司合作，成功改變整體市場對批發商、貿易商的認知。

三、成長期

在成長期時，公司通常已有一定規模以及實力，如何鞏固資源進而永續發展，並且持續正向改善市場是最為重要，思考如何使市場更大更廣，讓市場內的所有角色都能得利是不錯的策略方向。以 Y 公司為例，Y 公司開始拉入新的參賽者進入賽局，如即期食品等，讓賽局有了新的樣貌，市場機會更多。不僅如此，Y 公司成立其他相關業務部門之子公司，相關多角化經營，讓其他食品廠、貿易商、通路商與 Y 公司緊密連結，一同鞏固市場。

最後，Y 公司也開始針對國外市場著墨，以自有品牌的方式打入歐美市場，無形間也拉拔了供應商，讓國內的合作夥伴能一同將市場做的更大，而不再是多人同食一餅的分利情況。

綜合以上，可以發現個案公司的發展歷程中，初期資源極其有限，但透過不同階段採不同策略及與各參賽者中的競合連結，策略的交叉運作下，可以由各階段的價值網變動中看出，各參賽者互為供應商、競爭者、顧客，彼此關係透過個案公司得串聯，形成一個循環運作的價值網，每個參賽者的加入都能增加其他參賽者的附加價值，也使得個案公司不斷在大環境惡化的困境中，卻能年年成長，並且朝著多角化經營，壯大個案公司內部組織，強化外部競合關係。

個案公司所處的批發業，在零售的產業鏈中，隨著零售路徑的簡化，而中小型供應商也跳開批發商及貿易商，直接對口零售通路，以求降低成本，這種情形與日俱增，嚴重威脅到貿易商的生存空間，本研究除了了解個案公司如何在每個發展階段運用何種策略外，另一個重要發現，個案公司無論將競合策略運用在任何一个要素(顧客、供應商、互補者、競爭者)上，最終得到的可以讓食品貿易商穩定且持續成長的重要原因在於[通路][品牌]，因為每個策略的執行與運用，都是在穩定開拓通路、發展及增加自有品牌的附加價值。這個研究發現更可以提供給跟個案公司一樣的貿易商，在日後擬定策略的方向與參考。

第二節 建議

個案公司現階段而言，基本上策略運用得宜，其使得公司穩定成長，而競合策略與策略聯盟在個案公司轉型期間更是執行的適得其所，然而整個食品零售市場是流動性的，不斷的變革，面對下一個課題，所謂新零售時代的來臨，值得後續研究，提供以下建議供參：

一、對個案公司-內部組織

個案公司從一個小型食品貿易商，透過轉型而成為集團式經營，然外部競合及經營模式已儼然成熟，建議接下來必須針對內部組織的進化，才能與外部資源整合，一同朝向同一目標。

二、對個案公司-通路強勢

量販通路因電商的崛起，產生另一波消費習慣的變革，加上跨產業與創新商業模式的競爭者持續加入，使得量販實體通路的營收成長率逐年下滑，此現象也使得通路往後壓縮供應商的利潤，但因各供應商及食品貿易商在通路上資源分散，交易成本高，接下來經營更是一個困境。因此整合行銷是下一波個案公司需要思考的方向，將國內各二線食品供應商及貿易商進行資源整合為新組織，集中資源，才能更有力道面對通路強勢及年年高漲的交易成本。

參考文獻

一、 中文部份

- 王志文 (2012)。建構藥局策略聯盟關鍵成功因素之探討。國立中山大學高階經營碩士學程在職專班碩士論文。
- 公平交易委員會 (2016)。從競爭法觀點探討流通事業行銷策略與消費者需求分析研究報告。
- 行政院經濟建設委員會(2004)。流通服務業發展綱領及行動方案。
- 吳思華 (1988)。產業政策與企業策略—台灣產業發展歷程，頁 1-416，台北：中國經濟企業研究所。
- 永守時 (2010)。台灣批發業策略管理之研究。國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文
- 李昌雄 (1998)。商業自動化與電子商務。台北：智勝文化事業有限公司
- 周佳欣 (1997) 台灣中小企業策略性轉型之研究。東吳大學企業管理研究所碩士論文，台北。
- 林溫正 (2001)。台灣傳統集團企業轉型策略之研究。未出版之碩士論文。臺灣大學，台北市
- 林謀河(2006)。台灣連結器產業策略聯盟之探討-以 A 公司為例。國立中央大學管理學院高階主管企管碩士論文。
- 林永權 (2014)。產業生命週期演變下企業經營策略之研究:汽車產業之實證探索。國立嘉義大學管理學院企業管理學系博士論文。
- 尚容安譯(原作者 Robert K. Yin, 1994)。2001，初版，個案研究法。台北:弘智文化
- 洪世章、譚丹琪、廖曉青 (2007)。企業成長、策略選擇與策略改變。中山管理評論，第 15 卷，第一期，頁 11~35
- 許惠珠 (2003)。交易成本理論之回顧與前瞻。中華技術學院學報，第 28 期，頁 79-98。
- 許士軍 (1993)。國際行銷管理。台北:三民出版社
- 許恩得 (譯) (2004)。競合策略 (原著者：Brandenburger & Nalebuff)。台北：培生教育。
- 徐聯恩譯 (1994)。企業生命週期。台北：長河

- 陳維婷 (2005)。台灣量販產業的發展與西進大陸。國立中央大學產業經濟系研究所碩士論文。
- 陳佳責 (1995)。關於企業生命周期與企業蛻變的探討。中國工業經濟，11，5-13。
- 陳明璋 (1995)。企業轉型的經營策略與作法，變遷中台灣企業之管理實例發表會，頁 13~14，中華民國管理科學學會
- 曹翠英 (2006) 策略聯盟強化大學競爭優勢。五南出版社
- 許英傑 (2013) 流通管理 2/e。前程文化事業股份有限公司
- 黃志文 (1995)。行銷管理。台北：華泰書局。
- 楊國樞 (1978)。社會行為科學研究方法。台北：東華書局。
- 楊耀銘 (1999)。中小企業運用網際網路行銷效益之研究—交易成本觀點。碩士論文，東吳大學國際貿易研究所，台北。
- 經濟部商業司 (2011)。物流支援流通營運模式-期中報告。
- 葉榮義 (2006)。轉型策略、執行力與經營績效之研究-以石化業為例。國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
- 葉匡時、蔡敦浩、周德光 (1992)。策略聯盟的發展—交易成本的觀點。產業科技研究發展管理發展研討會。中國生產力中心
- 劉菊梅 (2000)。企業全球策略聯盟的管理與評估。經濟情勢暨評論 6 (1)，頁 114-126
- 賴玉雪 (2007)。國教之友，59:1 頁 23-32
- 鍾榮欽 (2000)。由物流及運籌意義的解析與概念演變看物流的行業定位。物流技術與戰略。
- 陳雅文 (1995)。個案研究法。台北：圖書館學與資訊科學大辭典。

二、英文部分

- Anosff, I. & McDonnell, E. (1999)。"Implanting Strategic Management (2nd ed)", Prentice Hall International Ltd..
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000)。. Foundations of the American Customer Satisfaction Index. Total Quality Management, 11(7), 869-882.
- Barney, J. B., (1997) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Brandenburger & B. Nalebuff, co-opetition (New York: Doubleday, 1996)

- .Cardozo, R. N. (1965) . An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research*, 244-249.
- Coase, R. H., 1937. "The Nature of the Firm", *Economica*, 4 , Nov.1937, pp.306-405.
- Patricia Day and Rudolph Klein, *Accountabilities: Five Public Services*, Tavistock Publications, London, 1987.Devlin, G. and Bleackley, M., 1988. *Strategic Alliances Guidelines for Success*, *Long Range Planning*, 21(5): 18-23.
- Haire, M. (1959) , "Modern Organizational Theory",New York:Wiley.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982) . The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Hammer, M. and Champy, J. A.: (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York.
- Harrigan, K. R., 1988a. *Joint Ventures and Competitive Strategy*,*Strategic Management Journal*, 9(7), pp.141-158
- Hagedoorn , J, (1993):*Understanding the rationale of strategic technology partnering*
- Hill,Charles W.L. and Jones G.R. (1998) , "Strategic Management Theory:AnIntegrate Approach", 4th ed.,Boston:Houghton Mifflin
- Kogut, B., (1988) . *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*, *Strategic Management Journal*, 9: 31-332.
- Philip Kotler, (1996) , *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*Prentice-Hall International, pp.1994 - 801
- Amir Levy, Uri Merry, (1986) , *Organizational Transformation: Approaches,Strategies, Theories* Greenwood Publishing Group, 1986 - 335 頁
- Porter, M. E. (1997). *Competitive Strategy. Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17
- Pfeffer, J. and Salancik, G., (1978) . *The External Control of Organizations: A Resource Dependence perspective*, N.Y.: Harper & Row.
- Robert M. Grant.(2002),"Contemporary strategy analysis : concepts,techniques,applications", Malden, MA ; Oxford : Blackwell Publishers.
- Schmitt, B. (1999) . *Experiential Marketing*. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International journal of hospitality management*, 18(4), 345-370.
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan (1996), *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- David Stern (sterndavid@yaho.com), Michael S. Common and Edward Barbier (edward.barbier@colostate.edu) *World Development*, 1996, vol. 24, issue 7, 1151-1160
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, NY: Macmillan, Ltd
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Zuckerman, M. (1990). The psychophysiology of sensations seeking. *Journal of Personality*, 58(1), 313-345.

三、網路資料來源

財政部

<https://www.mof.gov.tw/>(20190618)

經濟部統計處

<https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/home/Home.aspx>(20190120)

The OECD Report on Regulatory Reform Synthesis

<http://www.amazon.com/OECD-Report-Regulatory-Reform-Sectoral/dp/9264155198>
(20190620)

李業 (2000)。企業生命週期理論。MBA 智庫中文網站。

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw>(20190620)

勞動部 2016

<https://www.mol.gov.tw/media/1680/ag01.pdf>