

# 一個台灣通路整合成功個案之研究

蘇雄義 黃斯聖

東吳大學企業管理研究所

(收稿日期：88 年 2 月 23 日；第一次修正：88 年 5 月 15 日；  
接受刊登日期：88 年 8 月 18 日)

## 摘要

由於通路環境的劇烈變化與新技術的快速發展，商品流通通路中的中小企業均希望有效整合內外資源以達企業目標，增加競爭優勢，降低投資與經營風險。所以，探討通路資源整合的程序與整合前後的效益分析便成為當代通路研究的重要課題。本文目的乃在探討中小企業通路整合過程中的動態關係。為能系統化說明商品通路企業整合之動態關係，本文深入回顧商品通路相關文獻並與流通業專家討論過後，建構「流通通路整合互動關係暨流通作業構面三維架構」與「流通通路整合分析觀念性模式」兩個分析工具，分析中小企業商品通路整合成功個案，俾進一步瞭解台灣流通產業整合的特性，期提供中小企業標竿學習的資訊。

關鍵詞彙：流通產業，通路，通路整合，觀念性模式

## 壹 緒論

基於商業競爭與企業國際化的因素，有效區隔顧客群進而針對其需求特性開發商品及通路，架構強而有力的物流系統，迅速滿足顧客的需求，已成為企業掌握市場與顧客的關鍵策略。在行銷產品多樣少量與服務顧客至上的趨勢下，流通產業的經營模式遂產生了劇烈的變革。由於近年來科技水準的爆炸性成長，已有許多新觀念與新技術的應用，使得人們食、衣、住、行息息相關的流通產業也在最近產生了極大的變化。有效的掌握新的技術與新的觀念來改革通路的結構以創造新的競爭優勢，已成為通路管理的新典範 (Paradigm) [Bowersox, Donald J. and Bixby, Cooper M., 1992 ; Frankel, Robert and Whipple, Judith Schmitz, 1996]。

從 1986 年開始，台灣流通業的家數就迅速地擴張，估計平均一年增加一萬家左右[蘇雄義，1998]。同時，由於零售通路的急劇轉變，流通業種與業態的複雜與多變，再加上銷售點的密集與龐大，通路物流量也隨之激增，使得傳統由製造商送達批發商，批發商送達零售商，最後再由零售商販售給消費者的傳統通路面臨挑戰，似乎這樣的配銷方式已無法滿足市場多樣化的要求了。

許多企業在面臨改革時往往會尋求外界協助或透過企業間的策略聯盟，並結合各方面的市場資訊與智慧技術，以反應消費者多變、善變的市場需要。

這些聯盟不管是通路上垂直的或是水平間的，相互利用對方的資源將可以產生許多成本的降低或是學習，並且可能因為相互的合作而產生綜效，使得雙方的競爭力增加，經營風險降低。所以利用聯盟或是整合的策略，將可以使企業在市場上獲得更多機會、在組織間互相學習與知識轉移、產生作業效率和降低市場不確定性的風險，並且將通路重新調整與配置，這些綜效與契機將可使企業面臨通路變革中，仍持續成長與進步。[Bowersox, Donald J. and Bixby, Cooper M., 1992; Partnership: A Commitment to Excellence, 1995; Frankel, Robert and Whipple, Judith Schmitz, 1996; 物流共同配送與連鎖店之發展研討會論文集, 1996; 蘇雄義等, 1998]。

由於通路環境的劇烈變化與新技術的快速發展，商品通路中的企業，尤其是中小企業，均希望有效整合內外資源以達企業目標，增加競爭優勢，降低投資與營運風險。所以，探討通路資源整合的程序與整合前後的效益分析便成為當代通路研究的重要課題。

## 貳 研究目的與設計

本文目的乃在藉由一個實際成功個案的研究，探討商品通路企業整合過程中，企業互動關係架構及整合效益。

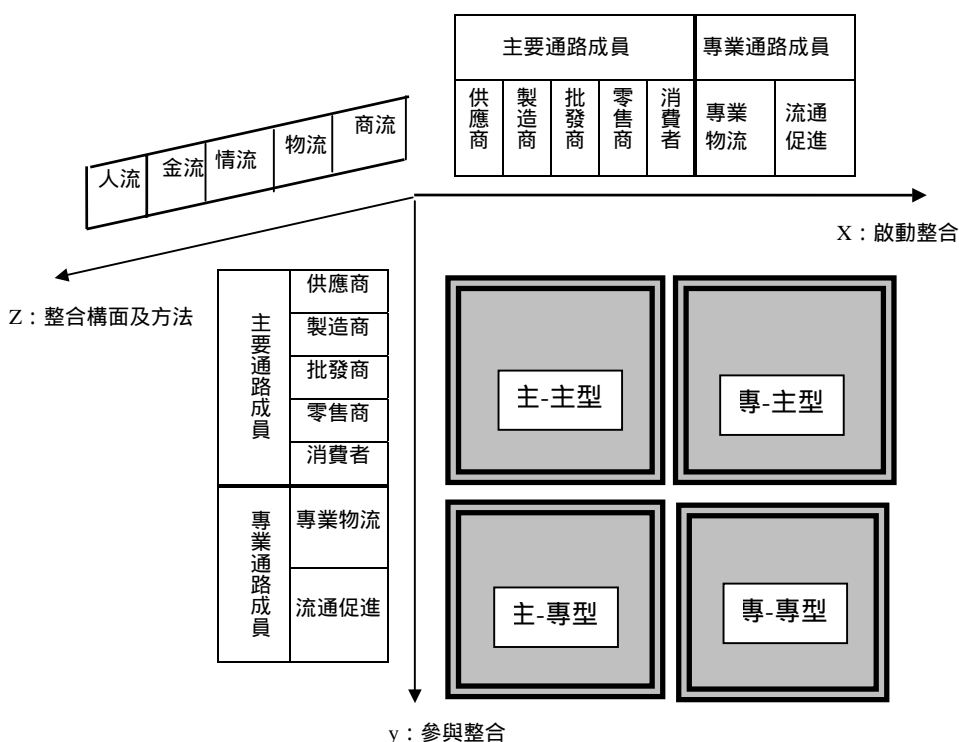
研究設計首先經由對流通通路的分類、流通通路之功能與通路整合觀念的探索之後[Bowersox, Donald J. and Bixby, Cooper M., 1992; Partnership: A Commitment to Excellence, 1995; 物流共同配送與連鎖店之發展研討會論文集, 1996; 蘇雄義等, 1998; 黃斯聖, 1998; 蘇雄義, 1998]，彙整得流通業在通路整合之各種整合型態與各項整合作業構面，並在探討流通通路互動關係與流通作業構面之後，建立一個「通路整合互動關係暨流通作業構面三維架構」。而後經由完整文獻探討了解通路整合上的各種重要因素，如整合關係模式、整合動機、整合關鍵成功因素與各項評估工具之後，建立一個「流通通路整合分析觀念性模式」，藉此模式來評估通路整合前後的重要變化與影響。

接著，應用上述通路整合研究分析工具，進行中小企業商品通路整合個案分析與研究[Yin, R. K., 1987]。對訪談個案廠商之整合動機、整合背景、整合關係模式、整合之作業構面、法律環境、關鍵成功因素與整合前後效益進行探討、評析與彙整，進而提出結論與建議，期提供企業在進行流通通路整合時的標竿學習資訊。

## 參 通路整合研究分析工具

### 一、通路整合互動關係暨流通作業構面三維架構

通路整合互動關係暨流通作業構面三維架構圖（圖一）乃用來探討參與通路整合企業間的關係及整合之流通作業構面。此觀念性架構之形成，乃是經過文獻之蒐集以及與專家學者進行多次的溝通、討論而得，主要是希望透過此架構以展現企業進行通路整合的全貌，不僅方便本文之分析，同時希望藉由此架構所呈現的結果，使讀者更容易一窺通路整合之究竟。



圖一 通路整合互動關係暨流通作業構面三維架構圖

圖一表示了啟動整合與參與整合的通路成員間的互動特性，運用三維圖形示意出整合成員的三項特徵：(1)參與整合成員之身份（主要通路成員、專業通路成員）；(2)此成員位於主動（x軸：啟動整合）或被動（y軸：參與整合）的角色；(3)第三維（z軸）表示整合的流通作業構面及方法，其中流通作業構面分成商流、物流、情流（資訊流）、金流及人流。

## (一)主要通路成員及專業通路成員

主要通路成員指擁有財貨所有權並以之販售為營業的企業，一般分為供應商、製造商、批發商（大盤、中盤）、零售商與消費者（最終產品使用者）。

專業通路成員則以為主要通路成員提供專業流通服務為目的，並收取服務費，風險性較少。專業通路成員又分為專業物流與流通促進兩類。專業物流成員是在商品流通過程中從事於移動、流通加工或實際搬運處理產品等基本程序，甚至是直接參與銷售過程的服務公司。流通促進成員是提供必要的服務來促進整體通路績效的公司。不像專業物流成員，流通促進成員並不從事通路的銷售或物流，只提供主要通路成員及專業物流公司專業性的服務，例如財務、資訊、廣告、保險及行銷企劃等服務。

## (二)通路整合類型

以啟動整合（X 軸）與參與整合（Y 軸）的特性，加上整合成員之身份（主要通路成員、專業通路成員），可將通路整合類型分為以下四類：

### 1.主-主型整合 (Primary and Primary channel participant integration)

由主要通路成員中（包含供應商、製造商、批發商、零售商或消費者）的其中一位成員啟動整合的作業，通常為通路中較為有影響力或具標竿效果的成員帶領參與整合的通路成員進行通路整合的工作。主-主型整合又簡稱為 P-P 型整合。

### 2.主-專型整合 (Primary and Specialized channel participant integration)

由於通路技術的進步，許多傳統的主要通路成員面臨突破的困境，故他們會尋求專業物流公司或流通促進公司進行合作以改變既有的作法，希望藉由他們的技術合作創造整合的契機。主-專型整合又簡稱為 P-S 型整合。

### 3.專-主型整合 (Specialized and Primary channel participant integration)

由於專業物流公司或流通促進公司的專業化往往必須仰賴規模經濟的形成，故須爭取優良主要通路成員成為服務對象，進行整體通路的改革以形成綜效，再將因改革所創造出來的利潤，合理的分配給各個參與整合的成員。專-主型整合又簡稱為 S-P 型整合。

#### 4.專-專型整合 (Specialized and Specialized channel participant integration)

專業通路成員之間有時候為了總成本的降低、投資與營運風險的減少或是技術合作等理由，會互相尋求合作，故形成了專-專型的整合，又簡稱 S-S 型整合。

### (三)整合流通作業構面

通路整合涉及的流通作業範疇，可細分為商流、物流、情流 (資訊流)、金流與人流等五個構面 [Bowersox, Donald J. and Bixby, Cooper M., 1992；李孟熹, 1996；物流共同配送與連鎖店之發展研討會論文集, 1996；黃斯聖, 1998]。

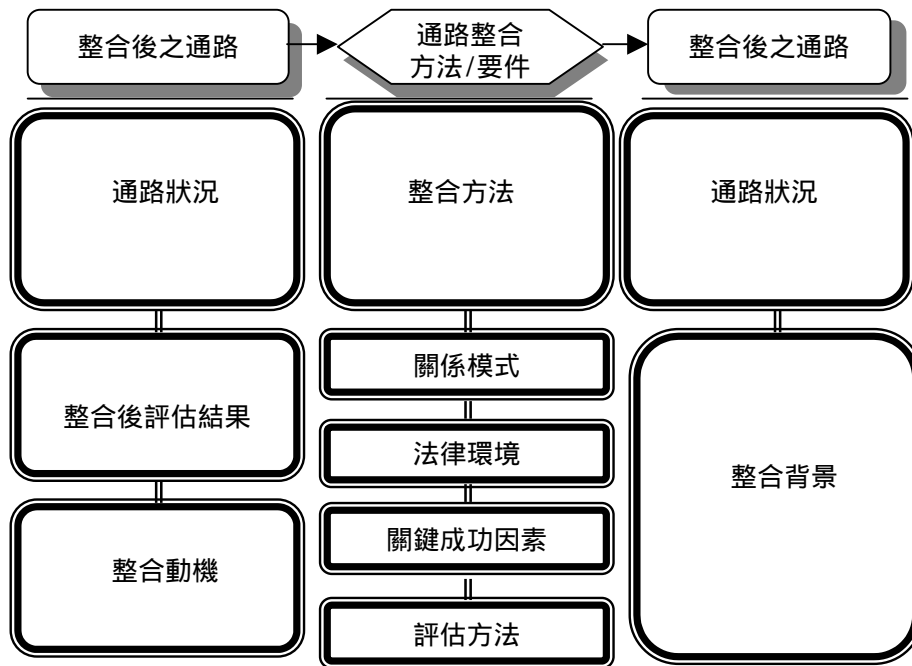
表一說明各個構面的相關內涵。

表一 通路整合作業構面

流通作業構面	作業內涵		
商流	物權擁有	協商	財務融資
	風險承擔	促銷活動	
物流	實體持有與流通		
情流 (資訊流)	訂單管理與處理	情報與資料處理	
金流	付款作業	收款作業	
人流	跨組織營運機制的建立	人事異動與安排	人際溝通
	人員訓練	人事管理	人員派遣

## 二、流通通路整合分析觀念性模式

藉由圖二流通通路整合分析觀念性模式，可分析通路整合企業間整合前後的通路動態，並利用量化與質化的分析方法，將整合前後的效益與影響有效的呈現。



圖二 流通通路整合分析觀念性模式圖

## (一)整合前之通路

### 1.整合前通路狀況

敘述通路整合成員在整合前的狀況，如通路特性與結構。

### 2.整合背景

敘述通路成員進行整合前的總體環境。

### 3.整合動機

通路成員在進行通路整合前，常常因環境的變化或是市場萎縮等理由而考慮整合的策略。整合動機乃說明通路成員間為何進行通路整合，例如：為了技術的發展及獲得、降低成本、獲得市場及商機、降低不確定性及風險、知識交換等。本文參照 Frankel 與 Whipple[Frankel, Robert and Whipple, Judith Schmitz, 1996]對整合動機的研究進行個案分析，探討通路整合個案中是否有這些動機存在。

## (二)通路整合方法與要件

### 1.整合方法

通路整合的方法可以由各個通路整合作業構面進行，分析個案企業間在

商流、物流、金流、情流與人流五個作業構面進行整合的方法。

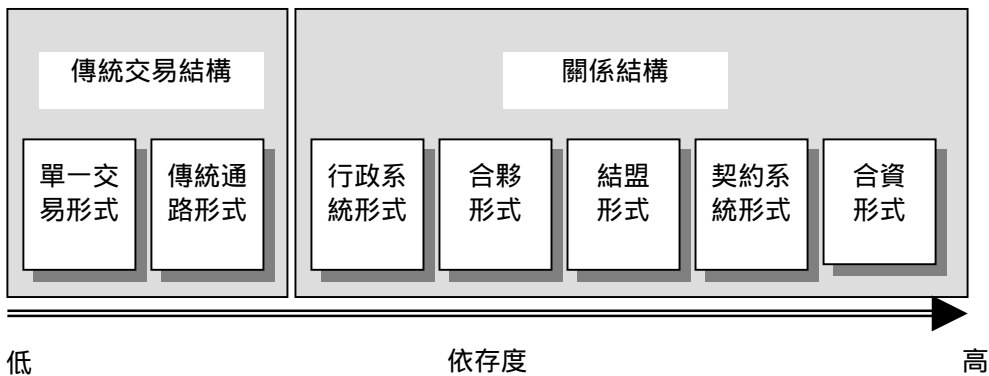
**2.關係模式**

通路成員的關係模式可分為傳統交易結構 (transactional structure) 與關係結構 (relational structure) [E. S. Quade, 1965 ; 蘇雄義, 1998]。如圖三所示。在傳統交易結構下又分為單一交易形式與傳統通路形式;而關係結構則分為行政系統形式、合夥形式、結盟形式、契約系統形式與合資形式。

交易結構的依存度 (dependency) 較低, 參與者彼此之間沒有責任, 法律及契約是單為了所有權移轉而設 關係結構則為發展組織間相互合作的新觀念模式, 參與者彼此之間的依存度較高。以下就其依存度由小到大加以說明:

(1)單一交易通路 (Single Transaction Channels)

在市場上許多的商業交易只是單一交易的買賣關係, 而沒有與對方建立重複交易的關係。在單一交易通路中, 物流績效是很重要的, 且代表了整體作業中之重要成本。一旦交易完成, 物流關係即終止, 沒有與重複買者 (repeat buyers) 建立關係, 每次物流上的處理均為單一事件, 無法為雙方的交易做出完整的考量, 以節省時間與成本。



圖三 流通通路成員關係模式  
參考來源:[參考文獻第五項]

(2)傳統通路 (Conventional Channels)

較單一交易通路而言, 傳統通路的依存度較高, 但是通路成員的合作關係較為鬆散, 往往設立一個非正式聯誼組織。傳統通路中公司間的關係是以立即需要為基礎, 不考慮未來或重複交易。傳統通路的交易次數或時間可從一次訂單到持續數年的生意往來, 其通路功能期望只要所有涉入者皆能滿意以求商業活動能持續下去, 但並沒有任何一個通路成員願意去合作改進通路的效率。

缺乏合作熱誠之原因是對依存關係之不瞭解且不接受，形成你我敵對之態度，不關心對方之福利，不願意發展正式之長期關係，傳統通路中任一方皆可隨時退出合作關係，而不必負賠償責任。

### (3)行政系統 (Administered Systems)

在行政系統的合作參與者並沒有正式之依存關係，而且公司之間相互獨立。通路中的領導者負起領導的責任，並尋求貿易伙伴及供應商的合作，希望藉此創造通路績效的強度。

行政系統中有許多新的競爭策略，像是共同配送、倉儲共同化等，通路成員尋求新的科技以降低成本及執行上的風險。對一個潛在參與者而言，其是否接受通路領導者的指導方針，端視通路領導者的通路力量及與其合作所能帶來的契機，而且領導者必須讓參與者相信他們會以一致且公平的方式來領導整個供應鏈。

許多公司察覺在通路中一起合作的好處，但對於行政系統中之合作方式感到惶恐，因為在正式系統中並沒有一個正式化的約束力量，故存在著極大的不確定性。在某些情況下，兩個或兩個以上的相關公司如 Wal-Mart 及 Procter & Gamble (寶僑) 會想要更密切合作，利用正式化的約束發展更具結構性的關係。當正式的約束發生時，依存關係被廣泛地認可，而參與的公司就形成合夥關係及結盟關係 (Partnership and Alliances)。

### (4)合夥關係 (Partnership)

在通路上許多因合作而了解其好處的公司需要較行政系統明確及長期的關係，於是便尋求與其他公司間的正式約束關係。行政系統典型依存關係的擴張就形成合夥關係。在這些通路關係的安排中，二個或二個以上的公司放棄一些作業上的自主權，以便共同追求特定的目標。無庸置疑的，他們期望這樣的安排可沿用一段長時間以求長期性的綜效。

與行政系統相比，合夥關係的依存度較高。到最後，合夥關係建立在希望一起合作工作的意願，並且儘可能的希望排除差異性。其最重要的是一起分享資訊，享受共有的成果，如果發生困難時，能放下自己的己見或私利，共同合作加以排除，若如此的組織合作能力存在，便可邁向結盟關係。

### (5)結盟 (Alliances)

結盟的特徵是參與者願意調整其商業活動，並且企業總裁認為所有商業活動能經由安排調整而獲利，並且也願意為合作夥伴作改變，這種關係就是結盟。結盟的動機是將所有的生意契機鎖住，並長期持續的獲利。結盟的目標是



合併參與公司的資源，以增進通路的品質、競爭力及績效。結盟成員間的合作，需要資訊分享及問題解決之承諾，他們所期待的結果是所有參與者的雙贏。

我們可以很容易看到合夥關係，但是結盟關係則較不易確認。藥品、服裝、建築、食品等工業均有很成功的結盟關係案例。結盟關係的形成是因為能擴大各公司經濟規模及市場規模，而不需財務上的投資，並且結盟成員的所有人力及財力資源結合起來，可以提昇通路的整體競爭力。

#### (6) 契約系統 (Contractual Systems)

在結盟的績效出現之後，許多公司希望在正式契約規範內做生意，常見之契約有特許 (franchise)、經銷 (dealerships) 以及專業服務公司 (service specialist) 與其顧客之間的契約。契約可以建立法律責任。許多公司希望經由正式契約之許諾帶來穩定的通路關係。契約是許多物流協定的關鍵要件，因為許多物流關係需要資金的支援，因此希望由契約來保障風險。

契約是許多物流協定的關鍵部份，因為物流關係往往需要廣泛的資金投資、參與公司的股東及財務提供者希望藉由締約來保障風險。在契約系統中最常見的一種形式之一是雇用運輸業者。在託運者 (shipper) 與運輸公司 (carrier) 間最常見的契約是約定一個大家同意的費率水準。一個典型的例子是，運輸公司預先安排特定形式的運輸設備給託運者 (例如：每星期提供兩班溫控的拖車)；託運者，相對地，也同意提供足夠的運輸路線給運輸公司。

契約系統之理念就是在確定的環境下合理的分享利益及分散風險。

#### (7) 合資 (Joint Ventures)

為能有效爭取市場機會，由多家互信基礎穩固的通路成員合資創造一個新的商業實體。合資是通路關係模式中依存度最高的一種關係。

### 3. 關鍵成功因素

流通通路整合的關鍵成功因素要能被精確的表示及衡量，俾讓整體整合工作的成效有跡可循。詳盡文獻分析所得流通通路整合的八大項關鍵成功因素整理於表二 [Frankel, Robert and Whipple, Judith Schmitz, 1996；蘇雄義，1998]。

### 4. 法律環境

通路整合涉及企業間的聯合行為，有些整合的作業，可能與公平交易法的規範有抵觸，法律上是限制或鼓勵應加以了解，以免企業資源誤用。

表二 關係結構下通路整合成功因素

1.未來導向 Futuristic Orientation	(1)注重未來的交易 (2)對長期關係有著高度期望 (3)彼此瞭解對方的期望及目標,共同參與長期之規劃,以協商長期關係。 (4)持續不斷地更新作業評估標準及績效衡量指標。 (5)基於整體企業的總成本來選擇供應商 (6)為持續不斷的進步而努力
2.承諾 Commitment	(1)展現相互的忠誠度 (2)分享利益、分擔責任及風險 (3)相互幫助以度過難關 (4)高階主管承諾此合夥關係,並積極地向員工介紹。 (5)極有意願以協商方式處理異議 (6)彼此交互投資
3.溝通與團隊合作 Communications and Teamwork	(1)組織溝通 a.定期進行溝通 b.各組織層級以及各功能部門會進行跨組織的溝通 (2)以聯合委員會或聯合團隊方式溝通:雙方參與會議,以協商方式溝通以達成共識 (3)分享資訊 a.策略性資訊:未來計劃、生產力之衡量、需求預測、企業環境 b.作業性資訊:成本、品質、程序、技術、績效 (4)電腦的連結 a.電腦與電腦直接連結以利資訊交換 b.雙方電腦系統軟體能夠相容
4.尋找適合的合夥公司 Right Partner	(1)相容性:文化、價值觀、目標、願景、及作業相容性、合夥意願 (2)互惠性 a.各具卓越能力 b.合夥對雙方均具重要性 c.各方有彼此依存的需要
5.正式化 Institutionalization	(1)明確界定整合雙方的角色範圍 (2)訂定合作基本規則 (3)訂定解約條款 (4)清楚地定義整合目標 (5)各方關係機構化、正式化
6.公平 Fairness	(1)不佔對方便宜 (2)依據不同的狀況來調整費率及價格
7.相互信任 Trust	(1)正直處事 (2)信守諾言
8.效率 Efficiency	(1)整合雙方密切合作後,必須能夠增加供應鏈效率,快速反應市場需求 (2)發展系統性的作業資訊交換,如 EDI (3)利用作業控制技術以提昇效率,如,貨物追蹤、存貨管理、銷售計劃

## 5.評估方法

本文對流通通路整合效益的評估方法加以彙整，分為量化與質化兩類，說明如表三。[Bowersox, Donald J. and Bixby, Cooper M., 1992；蘇雄義，1998]。

表三 通路整合效益評估方法彙整表

量化的分析方法	1.簡單數學比率分析法
	2.財務分析法 淨現值法 內部報酬率法 回收期間法 獲利能力指數法
	3.模擬方法
	質化的分析方法
質化的分析方法	1.直觀法
	2.專家訪談法
	3.系統分析法

## (三)整合後通路

### 1.整合後通路狀況

此分析方塊分析通路成員整合後的狀況，藉以了解通路成員在整合後的通路狀態。

### 2.整合後評估結果

此分析方塊將呈現通路整合後量化與質化分析的結果。量化分析結果可以有效了解整合後，成本、獲利、資產利用率等量化指標的變化。而質化分析結果，可以反映出一些無法由數字表現的影響與效果。

## 肆 商品通路整合成功個案研究

### 一、個案整合特性

首先，將個案的通路整合特性整理列示於下，以利後續個案分析與說明[黃斯聖，1998；蘇雄義，1998]：

- 通路整合類型：主-主型整合 (P-P 型)
- 通路關係模式：策略聯盟與合資

- 通路作業整合構面：商流、物流、情流、金流、人流

## 二、個案描述與分析

### (一)通路整合成員

個案通路整合主體包括四家營業規模差不多的中小型北部批發配銷商，經營之產品為低溫食品類，每家配銷商擁有五、六部車，三、五百個客戶，平均年營業額二、三千萬。以下列示四家公司的基本資料。

- 1.琦順公司，設址於臺北市中正區，負責人林增源先生。
- 2.傑吉德公司，設址於臺北市木柵區，負責人劉建智先生。
- 3.統鑫公司，設址於臺北縣三重區，負責人莊銘田先生。
- 4.黑雄公司，設址於桃園，負責人葉佐淦先生

### (二)通路整合背景、程序與成功因素

#### 1.整合背景

- (1)現代化連鎖零售市場興起，造成傳統冰品市場的萎縮、通路集中化和通路流通距離大幅縮短的現象，迫使傳統批發商的中介功能快速萎縮。
- (2)受到新式且高效率通路的衝擊，地區性配銷商本身企業體質弱、規模小，無法給予顧客滿意的服務。客戶分散、鋪貨區域太廣，使地區性配銷商無力顧及。然而連鎖便利店、連鎖超市及大型店直接找廠商談判，由自己的或專業的物流公司配送，地區性配銷商根本很難接到此類的生意。再加上地區性配銷商的主要顧客—傳統阿公阿媽店又因為倒帳風險高而面臨關門的窘境，故地區性的配銷商將面臨失去顧客的極大風險。
- (3)希望藉由通路流通作業整合，有效轉型。在多數批發業者困於不知重新自我定位和不易抉擇何去何從之際，參與創設潤成公司的四家冰品冷凍品配銷商，不願平白坐困愁城，由傑吉德公司主動發起水平整合。

#### 2.整合程序

- (1)傑吉德公司的董事長劉建智先生因應上述整合的動機，開始尋找可以整合的公司。

- (2)藉由低溫食品研討會的機會，認識琦順公司、與統鑫公司的負責人林增源與莊銘田先生，三人對未來的市場看法有相同的共識，並相信藉由團結大家的力量可以創造利潤與通路的契機，並藉由三方不斷的互動，產生「三贏」的共識。
- (3)此三家公司為了增加市場業績，並希望轉型為低溫物流中心，故協議以合資的方式成立「潤成行銷」。
- (4)潤成行銷並找黑雄公司合作，以跨區策略聯盟的方法，參與「共同配銷」，產生利潤綜效和共享。在潤成公司成立之後，黑雄公司仍然存在。
- (5)潤成行銷並在整合時，尋找企管顧問孫士涵先生，協助整合的工作。希望折衝、協調各老闆與員工間的衝突。最早的整合方向是使整合後能夠使商圈範圍完整地涵蓋大台北地區，並且能夠降低採購成本。
- (6)1994年成立潤成食品股份有限公司，但是傑吉德、琦順、統鑫三家公司仍持續經營，潤成則為三家公司做採購及管理的工作。而後三家公司的人員、車輛、資產合併，改名為潤成行銷公司並遷入台北縣五股工業區五權二路，三家公司共用營業場地、共同採購、共同執行物流、共同發展資訊化及共同招募人員、共同教育訓練，並整合性開發市場與執行商流。
- (7)1997年由潤成買下三家公司，實現財務整合，才正式完成合併。
- (8)經過了三年作業面與企業文化的整合，潤成行銷公司才完整在五股設址成立，完成整合的工作。

### 3.關鍵成功因素

此一案例的實質結果是企業合併，參與主體均是同業種中小型批發配銷商。在相互整合的過程中，一面維護原個別事業批發經營，一面進行有助於達成合併的各項「流通整合」策略手段。本個案的合併策略步驟，為「(1)同業交流、(2)跨區聯盟、(3)實質合作、(4)分段合併、(5)策略規劃」。

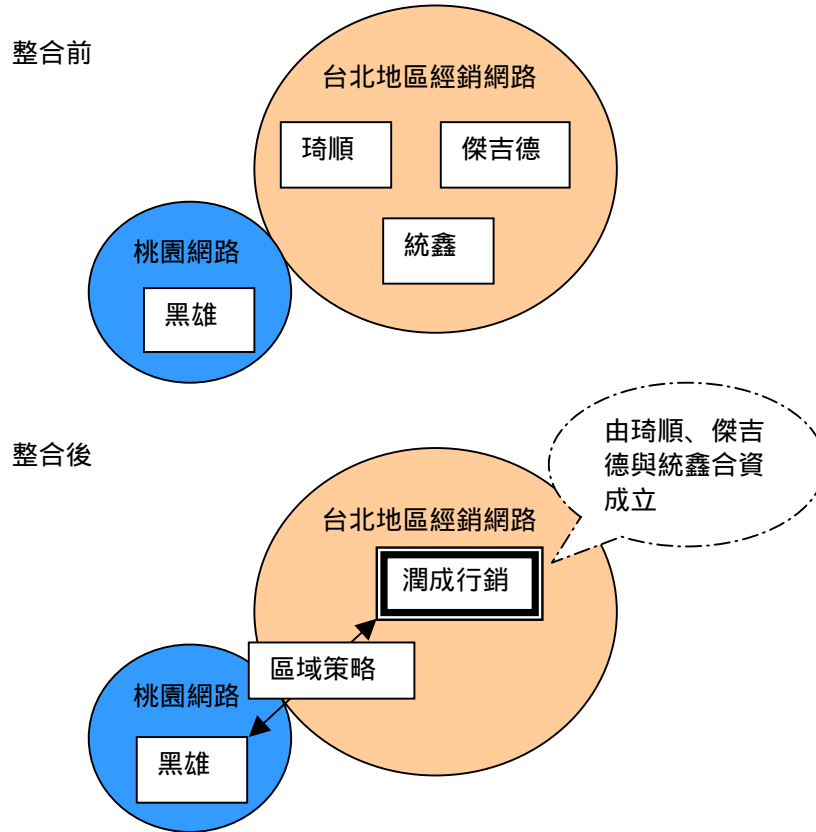
四家公司通路整合成功的關鍵成功因素簡述於下：

- (1)慎重選擇理念相同的夥伴。
- (2)合作確立前務求反覆溝通。
- (3)邀請客觀的第三者參與推動。
- (4)明定組合的目標和統合的時間表。
- (5)加快流通作業共同化腳步，避免浪費資源。
- (6)採行扁平組織，避免層級太多。

- (7)注重人員的平日訓練與培養。
- (8)注重橫向與縱向之經常溝通協調。

### (三)通路整合示意圖

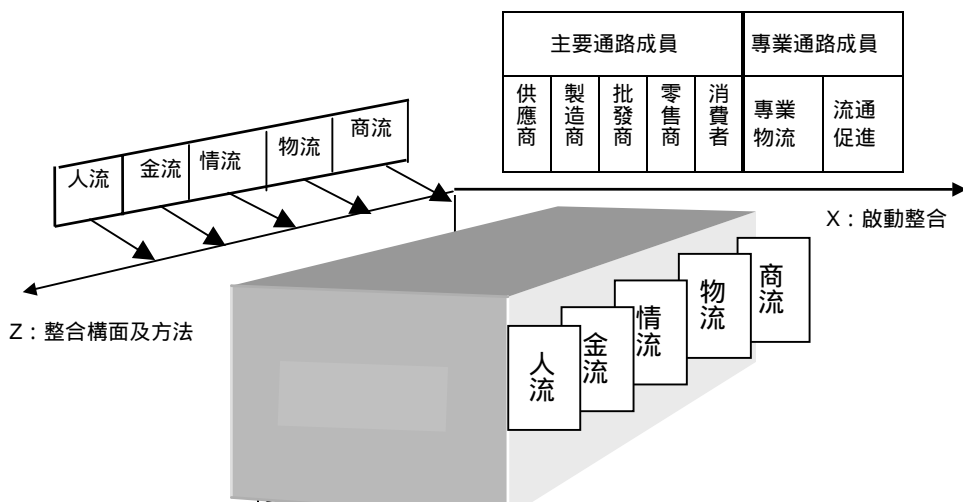
傑吉德、琦順、統鑫三家公司合資成立潤成行銷公司，並與黑雄公司形成區域策略聯盟，進行流通作業的整合。下圖為四家公司通路整合示意圖。



圖四 個案商品通路整合成員與過程示意圖

### (四)通路整合互動關係暨流通作業構面三維架構

圖五，例示由傑吉德公司啟動之商品通路水平整合，整合夥伴為琦順、統鑫公司，黑雄公司則為策略聯盟夥伴，整合範圍涉及商流、物流、情流、金流及人流。



圖五 個案商品通路整合互動關係暨流通作業構面

### (五)通路整合效益及影響分析

本節將個案研究之相關量化與質化資料加以系統性整理分析，說明於下。

#### 1.整合前各公司經營資料 (1993 年度資料)

表四 整合前各公司經營資料 (1993 年度資料)

公司名稱	黑雄	統鑫	琦順	傑吉德
經營資料				
資本額	1500 萬	1100 萬	600 萬	600 萬
營業額 (82 年)	6500 萬	3000 萬	2300 萬	2200 萬
員工數	13 人	9 人	8 人	8 人
車輛數	10 部	6 部	5 部	5 部
冰箱數	460 部	300 部	250 部	220 部
客戶數	490 點	340 點	320 點	280 點

#### 2.整合後經營資料 (1996 年資料)

表五 整合後經營資料 (1996 年資料)

公司名稱	潤成行銷	黑雄公司	整合後總合計
經營資料			

資本額	1,700 萬	1,200 萬	2,900 萬
營業額	21,600 萬	12,000 萬	33,600 萬
員工數	35 人	18 人	53 人
車輛數	24 部	12 部	36 部
冰箱數	1,000 台	500 台	1,500 台
客戶數	1,200 點	600 點	1,800 點

### 3.流通整合量化分析

表六 流通整合個案經營資料分析

經營資料	整合前	整合後	比率變化
資本額 (萬)	3800	2900	-23.68%
營業額 (萬)	14000	33600	+140.00%
員工數 (人)	38	53	+39.47%
車輛數 (人)	26	36	+38.46%
冰箱數 (部)	1230	1500	+21.95%
客戶數 (據點)	1430	1800	+25.87%

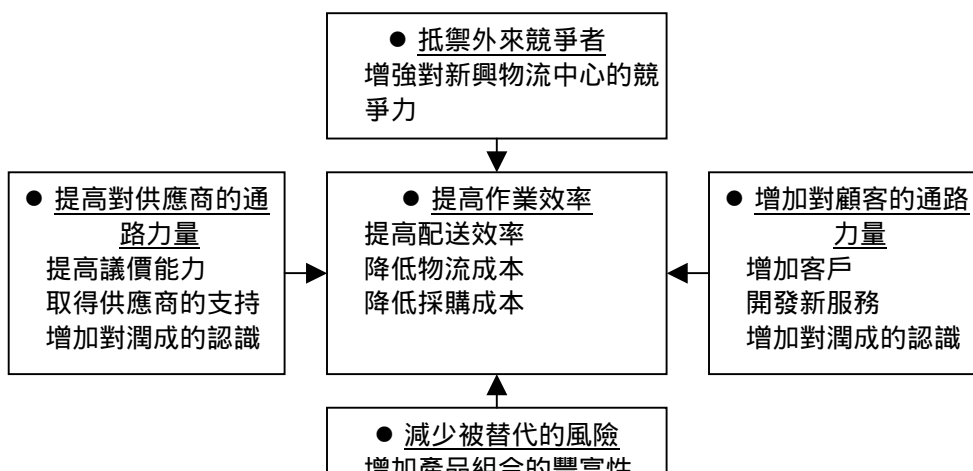
表七 流通整合個案營運生產力分析

營運生產力	整合前	整合後	效益
資本產值=營業額/資本	3.68	11.59	+214%
單位員工產值=營業額/員工數	368.42	633.96	+72%
單位車輛產值=營業額/車輛數	538.46	933.33	+73%
單位冰箱產值=營業額/冰箱數	11.38	22.40	+97%

由上列各表之量化資料顯示，四家批發配銷商整合後的經營績效 (表五) 與營運生產力 (表六) 均大幅提升，此結果適足以證明這個通路整合個案的成功性，其整合經驗之探討與發表是十分值得的。

### 4.流通整合質化分析

四家配銷商整合成潤成行銷公司後，對於供應商、顧客的相對通路力量提高，抵禦外來進入者的競爭力提高，並能提高作業效率與減少被替代的風險。依常用之競爭分析方法-企業五力分析，將通路整合後，潤成行銷公司所產生之相關質化效益與影響，歸納說明於下圖：





圖六 通路整合後潤成行銷之五力分析

### (六)個案商品通路整合分析觀念性模式

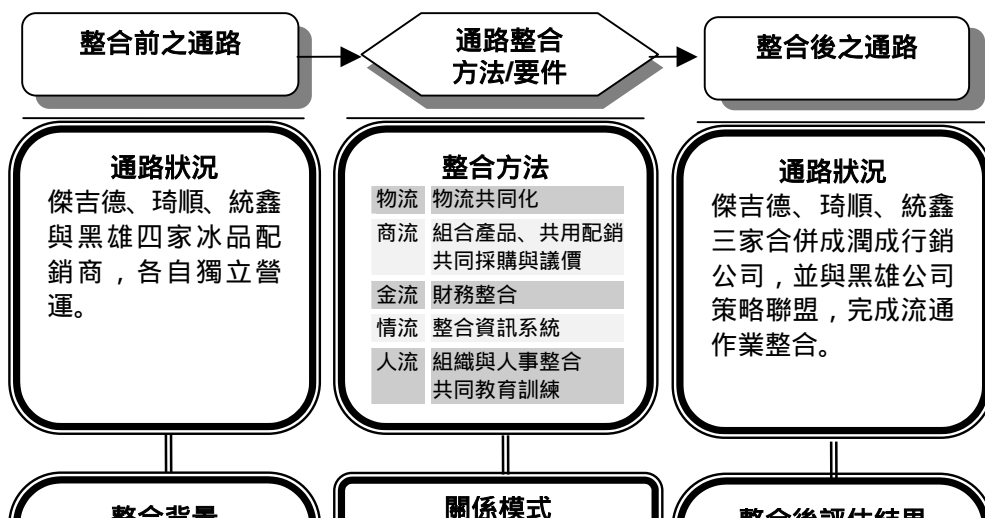
本文個案分析資料經系統性整理後，可以圖七之通路整合分析觀念性模式說明之。

## 伍 結論

本文藉「通路整合互動關係暨流通作業三維架構圖」與「流通通路整合分析觀念性模式」兩項分析工具，進行一個通路整合成功個案之研究，探討企業因應商品流通通路變革所進行通路整合的動態關係。

個案中針對通路整合主導者（啟動）與配合者（參與）間的關係、整合方法與程序、整合結果、整合時程、及關鍵成功因素做了精要的描述與分析。個案顯示，參與企業藉商品通路整合來降低投資與經營風險，確可產生極顯著的經營綜效。尤其是中小企業欠缺人才與資源，對可產生經營效果的營運模式，諸如通路整合，更應善加評估運用。作者希望未來能針對更多企業之通路整合案例進行個案探討，進而彙整歸納出更多通路整合的經驗，除可供教學研究之用外，更期望提供企業有用的經營改善資訊。

最後，作者希望藉此個案成功經驗之闡述，提供企業於追求成長、進步時，一個省思的方向與標竿學習（Benchmarking）的對象。



### 圖七 個案通路整合分析觀念性模式

## 參考文獻

李孟熹，「流通業經營實戰策略」，群泰企業管理顧問有限公司，1996 年。

「物流共同配送與連鎖店之發展研討會論文集」，中華民國物流協會，1996 年。

蘇雄義等，「流通產業整合經濟效益評估之研究」，經濟部商業司，1998 年。

黃斯聖，「流通常路整合程序與經濟效益評估之研究」，東吳大學企業管理學系碩士論文，1998 年。

蘇雄義，「物流定位」，授課講義，1998 年。

Bowersox, Donald J. and Bixby, Cooper M., "Strategic Marketing Channel Management", N.Y.: McGraw-Hill Book Co, 1992.

E. S. Quade, "Cost-Effectiveness: An Introduction and Overview", RAND Corporation, 1965.

"Partnership: A Commitment to Excellence", Monograph Series 021, NC, Raleigh: Tompkins Associates, Inc, 1995.

Frankel, Robert and Whipple, Judith Schmitz, "Alliance Formation Motives: A Comparison of International Perspectives", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, no. 7, 1996.

Yin, R. K., "Case Study Research: Design and Methods, Sage", Publications, 1987.

## A Successful Channel Integration Case Study in Taiwan

S. I. IVAN SU, S. S. ARTHUR HUANG

*Department of Business Administration, Soochow University*

### ABSTRACT

Due to the dramatic changes in the dynamics of the product distribution channel and the rapid development and application of new technologies, most companies in the traditional distribution channel are seeking ways to integrate their internal and external resources effectively to achieve business goals, that is, to increase competitive advantage and reduce risks in investment and business operations. The purpose of this paper is to investigate the dynamics of the distribution channel integration of small- and medium-size firms. The paper first provides a brief overview of the channel dynamics. Then a research framework is discussed where the analytical tools developed for channel integration study are introduced. These tools are a "framework of the channel integration interactive model", and a "conceptual analytical model for the channel integration". We also summarize the major economic and other assessment methods that may be applied in the evaluation of the channel integration effects. A successful channel integration case study is presented to establish a benchmark case for the small- and medium-size firms. We also demonstrate the analytical approach for the channel integration study in the case study. Finally, brief conclusions and suggestions are given.

Keywords : distribution industry, channel, channel integration, conceptual model

