

# 國立交通大學

管理學院（經營管理學程）碩士班

碩士論文

通路決策矩陣－以台灣微型創業說明

Channel Decision Matrix : Micro Start-Up Firm



研究生：張璽

指導教授：楊千 教授

中華民國一百零一年六月

通路決策矩陣 - 以台灣微型創業說明  
Channel Decision Matrix : Micro Start-Up Firm

研究生：張璽

Student : Hsi Chang

指導教授：楊千

Advisor : Chyan Yang

國立交通大學  
管理學院（經營管理學程）碩士班

碩士論文

A Thesis

Submitted to The Degree Program of Business and Management  
College of Management  
National Chiao Tung University  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of  
Master  
of  
Business Administration

June 2012

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國一百零一年六月

# 通路決策矩陣 - 以台灣微型創業說明

學生：張璽

指導教授：楊千 教授

國立交通大學管理學院（經營管理學程）碩士班

## 摘要

本論文，是提出一個全新的方法論。主要目的在幫助決策者，淡化情感與習慣上的決策盲點。

許多擁有技術的前輩，胸懷壯志，卻因缺乏相關商業知識而無法獲得成功，尤其是如何將產品藉由各種通路，銷售至廣大的消費者，更是台灣以生產製造為主的中小企業主們，日夜思考的一個問題。

本研究目的是希望擁有專業的後進，藉由本論文所提出的通路決策矩陣，有效的解決，產品銷售問題。希望，產品做出來，卻不知如何找適當通路銷售的情況，因為本論文的提出而有所減少。研究方法之步驟如下：

- 1.以 Costa 與 McCrae (1992) 提出的五大人格特質理論，歸納創業者的人格特質。
- 2.以 Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler(1989)等人，所提出之 SPACE 矩陣，歸納企業所在「位置」，與應該採取之策略。
- 3.以現有研究通路文獻，歸納通路特性。
- 4.考量上述 1~3 項分類，以實際案例歸納出「通路決策矩陣」。

藉由上述的研究步驟，在考慮到 1.微型創業者的人格特質，與 2.公司產業及產品所在的相對應產業競爭關係位置，配合上不同的 3.通路特性，歸納出成功機率最高的通路選擇方案。

關鍵字：五大人格特質、SPACE、通路特性、通路決策矩陣

# Channel Decision Matrix : Micro Start-Up Firm

Student : Hsi Chang

Advisor : Chyan Yang

Degree Program of Business and Management

College of Management

National Chiao Tung University

## ABSTRACT

Purpose of this study is to deliver a better way for micro start-up firm to help pioneers, who have professional skill in technology but not good enough in product sale competence, choose the best appropriate channel to promote and sell their products. Hopefully, the pioneers can find a right channel for their business via this approach.

The research methods as follows :

1. According to Costa and McCrae ( 1992 ) proposed five-factor personality trait theory, summarized the entrepreneur's personality trait.
2. According to Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler and others(1989) proposed SPACE Matrix, where the sum "position" and should be taken of strategy.
3. According to existing research literature, generalized channel characteristics.
4. Consideration of the above categories 1 to 3, to sum up the channel decision matrix by real case.

Keywords : Five-Factor Personality trait, SPACE, Channel characteristic, Channel Decision Matrix

## 謝 誌

日子真快，第一年新生，第二年就成了畢業生，兩年的累積，將我的人生歷練又推向了更有彈性的思考廣度。感謝和我一起努力的 99AMBA 同學與多位學長姐及學分班同學，得以使我接觸到不同領域的人生體驗，也由您們的寶貴經驗，豐富了多年只在科技領域歷練的我。

感謝我的論文指導老師楊千教授，除了學業上的指導之外，職場上的智慧與人脈傳承，對於工作多年的我來說，幫助更是不言可喻。也非常感謝我的初審老師，唐瓊璋與黃仁宏老師。以及口試委員，許芳銘、傅振華與牛涵錚老師對於我論文上的意見與指導。

習慣領域課程，游伯龍與蕭進益老師的人生智慧，是我這兩年最大的收穫之一，除了大大改變我對人事物的看法，更進一步的因為成為習慣領域講師，使我時時警惕，刻刻警覺，畢竟警覺是智慧的開端，做得到與用出來才是真功夫。

當然，在此也深深的感謝，願意接受我訪談的林總經理，沒有他的支持，我的論文就無法如此完整。同時，我也要感謝 Roger 與憲明學長對於我論文上所提供的建議與幫助。

這段期間除了感謝我自己一貫的執行力之外，最該感謝的就是我的家人，尤其是母親與太太-冠霏。這段期間第二個小孩出生，家裡又發生了許多事，許多的家務都由我母親承擔，至於身為職業婦女的太太，更是將大部分教養女兒的工作一肩扛起，她是家裡最重要的支柱，家裡沒有這兩位偉大的女性，我絕對無法順利完成學業。

最後，我想慎重的再次感謝您們，因為有您，我的努力才得以開花結果，因為有您，我的努力才有意義，感謝有您，有您真好!!!

張璽 謹誌於台北  
國立交通大學管理學院  
(經營管理學程) 碩士班

2012 年 6 月

# 目 錄

摘 要 .....	i
ABSTRACT .....	ii
謝 誌 .....	iii
目 錄 .....	iv
表目錄 .....	vi
圖目錄 .....	vii
第一章、 緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	1
1.3 研究範圍及限制 .....	2
1.4 研究流程 .....	3
1.5 論文架構 .....	4
第二章、 文獻回顧 .....	6
2.1 人格特質分析 .....	6
2.2 企業競爭分析方法介紹 .....	7
2.2.1 Porter 五力分析法 .....	8
2.2.2 Porter 鑽石模型法 .....	8
2.2.3 SMA 策略矩陣分析法 .....	10
2.2.4 SPACE 矩陣分析法 .....	11
2.3 通路特性分析 .....	14
第三章、 研究方法 .....	20
3.1 研究架構 .....	20
3.2 研究方法 .....	21
3.2.1 五大人格特質 .....	21
3.2.2 SPACE 矩陣應用 .....	22
3.3 通路決策矩陣 .....	23

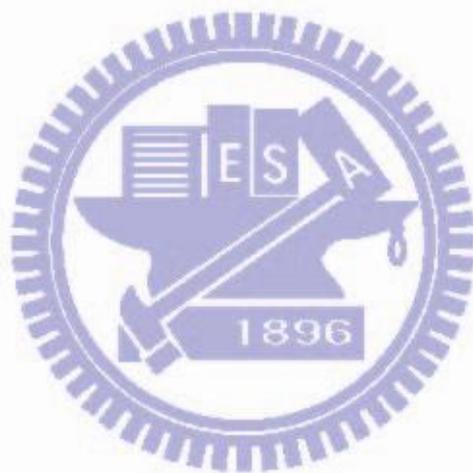
第四章、 個案研究 .....	24
4.1 研究個案一 .....	24
4.1.1 訪談內容概述 .....	24
4.1.2 訪談結果說明 .....	28
4.2 研究個案二 .....	33
4.2.1 訪談內容概述 .....	34
4.2.2 訪談結果說明 .....	37
4.3 個案比較 .....	42
4.3.1 人格特質比較 .....	42
4.3.2 SPACE 比較 .....	43
4.3.3 通路特性優先權比較 .....	44
4.3.4 通路決策矩陣比較 .....	45
第五章、 研究結論 .....	47
5.1 研究結論 .....	47
5.2 未來研究建議 .....	48
參考文獻 .....	49
附件一 五大人格特質量表：個案一 .....	1-1
附件二 SPACE 矩陣分析：個案一 .....	2-1
附件三 五大人格特質量表：個案二 .....	3-1
附件四 SPACE 矩陣分析：個案二 .....	4-1

## 表目錄

表 1 五大人格特質量表說明.....	7
表 2 SMA 策略矩陣.....	10
表 3 SPACE 矩陣態勢分類.....	13
表 4 企業競爭分析方法比較表.....	14
表 5 通路對供應商之特性.....	19
表 6 五大人格特質量表.....	21
表 7 SPACE 矩陣之應用評估項目.....	22
表 8 通路決策矩陣.....	23
表 9 受訪者人格特質：個案一.....	28
表 10 通路特性優先權：個案一.....	32
表 11 通路決策矩陣：個案一.....	33
表 12 受訪者人個特質：個案二.....	38
表 13 通路特性優先權：個案二.....	41
表 14 通路決策矩陣：個案二.....	42
表 15 個案人格特質比較.....	42

## 圖目錄

圖 1 本研究之研究流程.....	4
圖 2 Porter 五力分析.....	8
圖 3 Porter 鑽石模型.....	9
圖 4 SPACE 矩陣模型.....	12
圖 5 研究架構.....	20
圖 6 SPACE 矩陣分析：個案一.....	29
圖 7 SPACE 矩陣分析：個案二.....	39
圖 8 SPACE 矩陣分析：個案比較.....	44



# 第一章、緒論

## 1.1 研究背景與動機

工作十年之後，在這段不長不短的時間裡，看到不少在技術領域學有專精的學長，創業後所遇到的瓶頸不是錢也不是技術，而是將「技術」轉化成「產品」後，無法將「產品」轉化成「商品」，藉由商品銷售後變成營收的困境。

一般研究主題通常是以某個單面向來分析，比如說：成功者的人格特質，又比如：成功產品的特性或是成功策略的應用等等。可是一個長久營運的企業，絕對是每一個環節，都沒有犯致命的錯誤才的以生存下來，也因此，所要考慮的參數絕非簡單幾個研究假設可以說明通用。

對於微型企業，除了產品之外，創業者的人格特質，決定了公司所有一切方向。企業主的人格，決定了企業的文化，企業文化直接或間接的影響公司產品與服務，而當產品與服務確定了之後，企業主自然會找到認為最適合的通路，將產品變為商品，並最終轉為營收。

根據作者觀察，在整個產品發想到銷售變現的過程中，對於有技術背景的創業家，最困難的一段就是如何找到對的通路，將產品包裝成商品銷售出去，也因如此，使本人有了研究這個題目的動機。

## 1.2 研究目的

目前研究公司策略的文獻，重點不是放在公司產品；就是以產品生命週期的角度切入，例如由 Boston Consulting Group(1970)所提出的 BCG 矩陣就是很典型的方式；或是，以整個產業的角度來分析，進一步定位企業所處的位置，例如 Portor(1980)五力分析或鑽石模型；而這些不同的切入角度，往往比較適合已具規模的企業，換句話說，就正如 Ichak (2004)在書中所提到的，適合已經進入青春期的企業。但是對於微型企業來說，企業往往還處於「成長階段」，也許是追求期、嬰兒期或是學步期，老闆本身的多功特質與類能力，對其企業成敗的影響，絕對遠高於其他因素。因此，本研究整合了：1 創業者人格特質、2 企業競爭分析與 3 通路特性三個面向，

歸納整理並針對台灣微型創業通路的選擇，提出「通路決策矩陣」之全新方法論，希望藉由本研究所提出之方式，能有效減少有技術卻無法將其轉化為營收的微型企業，在通路選擇上的困擾，並增加其成功的機會，進而對社會國家有更多的貢獻。

### 1.3 研究範圍及限制

首先，定義我們的研究對象，目前各國或主要組織定義微型企業，還是以組織人數為主，以下列舉主要機構之定義：

1. 聯合國國際勞工組織 (ILO)：員工人數 10 人以下之企業。
2. 歐洲聯盟 (EU)：員工人數 10 人以下之企業。
3. 亞太經合會 (APEC)：員工人數 5 人以下之企業。
4. 經濟部中小企業處「微型企業創業貸款」：員工人數 5 人以下之企業。

根據台灣經濟部中小企業處，所頒布「中小企業認定標準」中的第三條所定義的標準，「本條例第四條第二項所稱小規模企業，係指中小企業中，經常僱用員工數未滿五人之事業。」，本研究之研究對象，即是以此標準進行個案研究對象之選擇。

另外，由於本研究除了涉及創業者的人格特質、企業與產品特性之外，同時也需考慮通路特性，但由於通路對於 B2B 與 B2C 的操作方式有很大的不同，所以在定義完企業規模後，還需要定義其產品特性與商業模式，才不至於使其研究範圍過於發散，而使得研究結果的適用性有所降低。本研究針對微型企業的 B2B 商業模式進行研究，被選定的個案，雖然其產品是成品(這些成品可以讓終端消費者直接使用)，但銷售對象不是直接對終端消費者。本研究將通路視為一「組織」，以微型創業對通路組織的關係來做為研究的主要對象，以下對通路做較詳細的定義。

根據 Kahler & Kramer(1979) 所定義，通路是由公司內部的組織與外部的組織（如代理商、經銷商、批發商和零售商等）所組成的架構，經由他們使商品或服務得以銷售至終端消費者。而 Bucklin(1966)所定義，通路是

由一組機構所組成，主要功能是将產品轉移到消費者的一種活動程序，而這些活動程序具有專業的分工原則。根據上述的定義，本研究所對應的通路是一種組織，它可以是網站、代理商、經銷商、批發商、零售商、直銷商或甚至是某集團採購部門。

將研究的企業規模與產品特性定義完後，接下來就是釐清研究限制部分，以確保其研究不致過於發散，而失去了研究的目的。在選定與規劃本研究時，採用近似「Delphi Method(1944)」的方式整理歸納，雖然訪談部分的程序與德菲法相同，但本研究不同的是，以質化的方式進行歸納。由於使用質化方式進行個案研究，也因此，個案獨特性也許無法滿足所有微型企業在選擇通路時所遇到的問題，而後研究的個案的越來越多，此情況將隨時間的累積而降低。

#### 1.4 研究流程

蒐集資料並由文獻中找出相關研究方向，並確立研究範圍與研究對象後，了解人格特質、企業競爭分析（包含企業與產品）與通路特性，以實體訪談的方法，進行歸納整理與驗證，最後將其結果提出，流程如圖 1 所示。



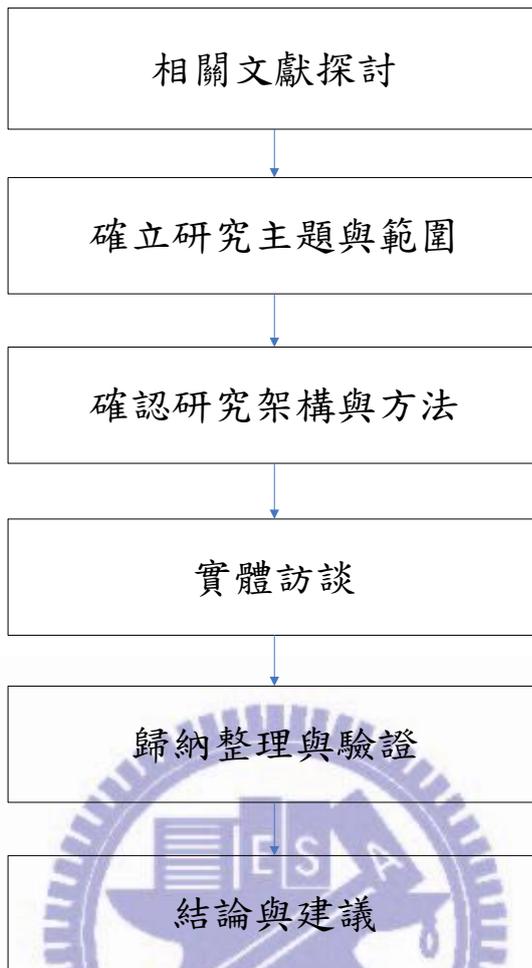


圖 1 本研究之研究流程

## 1.5 論文架構

本研究的結構可分為以下五章節：

### 第一章 緒論

說明研究動機與目的、提出研究的範圍與限制，同時提出研究流程與論文架構。

### 第二章 文獻回顧

針對創業者人格特質、企業競爭分析與通路特性這三大部分做文獻回顧。

### 第三章 研究架構

結合文獻回顧所選定的理論依據，做為主要研究工具，將第二章所提出

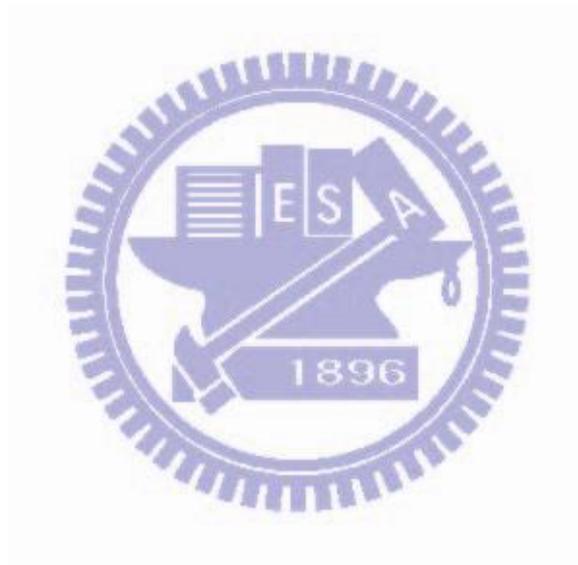
的三個面向，以二維矩陣的方式加以成現。

#### 第四章 研究個案

以選定個案做為研究訪談對象，將研究結果確認後，再選定另一企業做交叉確認。

#### 第五章 結論

綜合研究結果，提出「通路決策矩陣」之方法，說明本論文之貢獻與後續研究者之方向建議。



## 第二章、文獻回顧

本研究是藉由分析創業者人格特質、企業競爭分析與通路特性三個重要參素，來歸納出最適合的通路。因此，需要分別針對上述三部分，各別做文獻上之探討，並在各領域的文獻中，找出最適合本研究所使用的理論依據加以運用。

首先，是人格特質部分。一粒米養百種人，人格特質的分析是一門藝術的學問，比較過幾種人格特質量表後，選定「五大人格特質」量表做為本研究的工具。

企業競爭分析方法部分，此章節將分別介紹，幾種常用於企業策略分析的方法，以表格比較其適用特性，並以此為依據，選擇「SPACE 矩陣分析方式」做為本研究之分析工具。

通路特性分析部分，以現有文獻之研究結果，整合歸納台灣通路特性，做為本研究使用之依據。

將上述理論工具確認完畢後，接下來就是訪談選定個案公司，進行實際訪談，歸納出本研究之貢獻。

### 2.1 人格特質分析

在找尋與研讀參考文獻的過程中，研究方法一直不斷的在內心反覆思考，什麼樣的人格特質量表才是最適合的？是針對領導特質的魅力領導與領導特質量表，還是針對一般人格特質的？一直到看到 Gartner(1998) 所寫，關於創業家的研究文章中提到，研究創業採用歸納的方式，是無法找到一個清楚的路徑，因為，差異才是創業與生俱來的根本特質，也因此，決定採用一般人格特質量表，沒有任何的針對性，沒有任何限制與預設立場，也就是說，任何的人格特質都可以是創業者的人格特質，來做為本研究的假設。

本研究選擇的人格特質量表，是由 Costa 與 McCrae (1992) 所發展而成的 NEO-PI-R 量表，由於原始量表之問卷題目繁多，考量受訪者時間受限的實務面，使用劉宗明與黃德祥 (2007) 所提出之改良版本，做為研究方法，以此問卷來歸納受訪人的五項特質。表 1，是由 Costa 與 McCrae 所提

出的五大人特質整理而出，研究時將以此表為輔助的重要工具。

表 1 五大人格特質量表說明

特質標準	特質細項分類	
神經質 (Neuroticism, N) 個體憂慮的傾向，如：不切實際的念頭、過度慾望或衝動，以及不適應等	高分	焦慮的、緊張的、情緒化的、缺乏安全感的、不適應的、憂鬱的
	低分	冷靜、放鬆的、非情緒化的、勇敢的、有安全感的、自我滿足的
外向 (Extraversion, E) 人際互動的特質和強度，如：積極主動程度、刺激需求的程度，以及喜悅感	高分	高度社交的、活躍的、健談的、人本導向的、樂觀的、享受愛情的、親切的
	低分	保留的、冷漠的、不熱情的、嚴肅的、工作導向的、羞怯的、安靜的
開放性 (Openness, O) 個體積極尋求的自身經驗狀況，以及個體對於陌生事物的接受度及冒險度	高分	好奇的、興趣廣泛的、有創造性的、具原創性的、富想像力的、非傳統的
	低分	保守的、興趣缺缺的、不具藝術性的、不具分析能力的
愉悅的 (Agreeableness, A) 個體的人際互動特質，探討個體面對事物時，所展現的同情或敵對的認知、情意、態度之表現	高分	溫暖的、本性良好的、可信賴的、樂於助人的、能原諒人的、相信他人的、正直坦率的
	低分	嚴肅的、粗暴的、多疑的、不合作的、復仇心重的、無情的、易怒的、虛偽的
審慎的 (Conscientiousness, C)	高分	具組織力的、可信賴的、工作熱心的、自我規範的、守時的、有道德原則的、井然有序的、熱忱的、鍥而不捨的
	低分	缺乏目標的、不可信賴的、懶惰的、粗心的、散漫的、享樂主義的、隨便的、缺乏工作意志的

資料來源：Costa & McCrae (1992). pp 5-13.; Pervin, Cervone, & John (2005). p. 255.

補充說明，針對改良的版本，做了哪些可行性的評估：

因素分析：總解釋變異量為 61.36%。

相關分析：相關係數必須要達到 0.4 以上。

信度分析：總量表 Cronbach  $\alpha$  為 0.9146。

## 2.2 企業競爭分析方法介紹

企業分析方法眾多，每種不同的方法皆有其特質與應用上面的限制，不同的分析工具，適用在不同的情況，本研究在第一章時，清楚明確的定義了研究對象的特性與相關範圍，就是希望在選用分析方法時，找出最適合本研究情況的方法。此小節，將目前幾個常用的分析方法，做一簡單介紹，並在章節最後選定一方法，做為本研究之主要方法。

### 2.2.1 Porter 五力分析法

圖 2 為 Porter 五力分析的主要架構，Porter 五力分析，在學術上的地位，從它被引用的次數就不言可喻。Porter 在 1980 年代，出版的書中《Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors》提出此方法後，開始被學術界大量的探討。並由於其思考的觀點與邏輯，可以幫助企業在做決策時，提供一個思考的方向，也因此，其方法也慢慢的被企業或產業分析師所使用，三十年後的管理與策略領域，處處都可以看到使用此方式來做為策略分析輔助的應用。

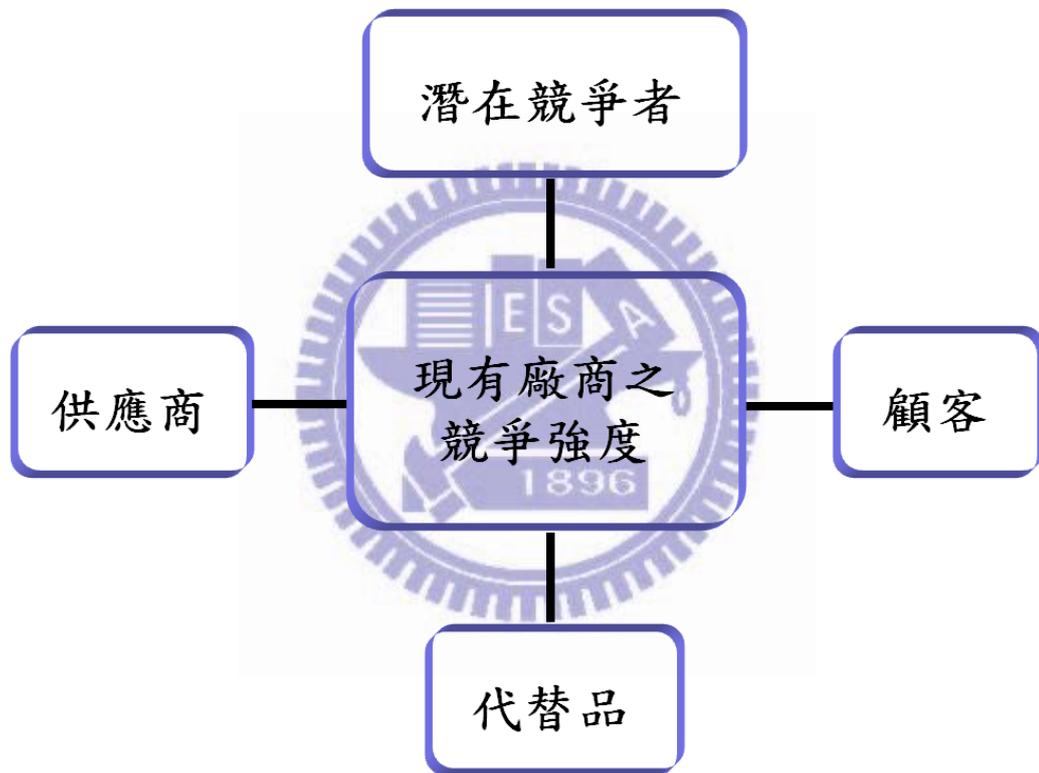


圖 2 Porter 五力分析 (Porter, 1980)

### 2.2.2 Porter 鑽石模型法

圖 3，是以 Porter(1990)鑽石模型為基礎，並參考本人於 2008 年 3 月所參加，工研院產業學院台灣亞太產業分析專業協進會共同舉辦「產業分析師資格認證班」的上課筆記整理而成。

由於實際操作說明需要許多篇幅，此方式並非本研究，最後所採用之方式，因此，在本章節只做簡短介紹。

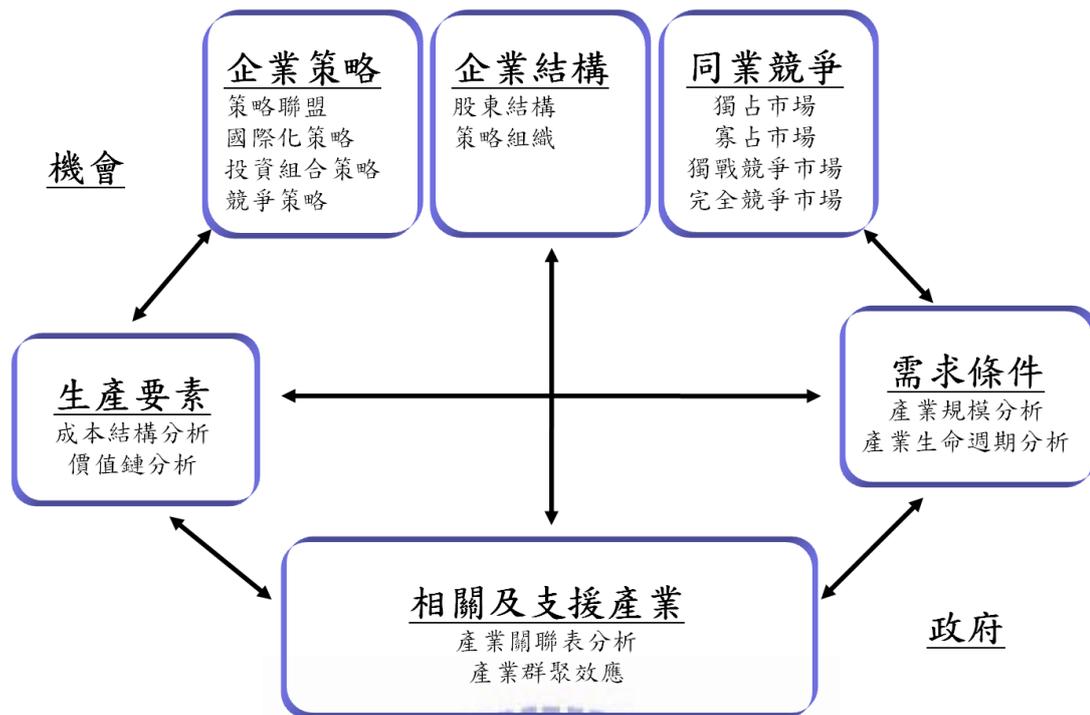


圖 3 Porter 鑽石模型 (Porter, 1990、工研院, 2003)

**生產要素：**包含人力資源、土地、資本、企業家才能

**需求條件：**主要指市場規模，可以利用產業規模分析或是產業生命週期分析等方法來評估市場。

**相關及支援產業：**波特特別提醒產業群聚的效應，他認為一個優勢產業的崛起不會單獨發生，就如台灣的電腦產業，因為所有的相關供應鏈都非常完整，充分發揮了群聚的效應，所以電腦代工的國際競爭力強於主要競爭者韓國。

**企業策略、企業結構與同業競爭：**這部分某個程度可以視為五力分析的延伸，但更專注於策略面的分析。同時波特也指出，要能站穩國際舞台的產業，必須先經過國內市場的檢驗。當然，國內市場的大小是支撐企業規模的重要因素，這也反應了，大陸的海爾集團，光是國內市場的出貨量，就足以擠進世界前 10 大家電品牌。

**機會：**機會可遇不可求，對於本文所研究的個案中，其創辦人更認為是如此。不過卻也都同意，機會是給準備好的人與企業。平日的努力累積，等到機會發生時，才得以抓住機會。

政府：產業的重要推手，幾乎所有政府都會因國家的產業政策，而對某些產業有所優惠或扶持，台灣的電子產業、韓國的三星電子能有如此強大的國際競爭力，在某些階段皆是受到了政府的扶持。但波特也指出，保護政策也可能阻礙企業競爭力的提升，政府在其中扮演者水能載舟，亦能覆舟的角色。

### 2.2.3 SMA 策略矩陣分析法

此分析方法由國內學者司徒達賢，在 1994 年於管理評論期刊中提出，核心概念是以「產業價值鏈」為橫軸，而縱軸是依據其實務經驗所歸納出的「策略型態的六大構面」，以矩陣的方式型成此分析方法。

產業價值鏈，在文章中提及價值鏈還有「粗分」與「細分」兩種。粗分一般包含「原料、加工、運輸與行銷等」；細分一般包含「研究發展、零組件製造、製程技術、品牌、推銷與售後服務等」。以這樣的分類可以拉出產業的完整價值鏈，而這就是矩陣的橫軸。

策略型態的六大構面，包含產品線廣度與特色、目標市場區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍與競爭武器成的六大構面，此構面成為矩陣中的縱軸。

表 2 SMA 策略矩陣 (司徒達賢, 1994)

模 料 生 產	模 料 進 口	磁 土 生 產	磁 土 進 口	磁 土 研 磨	磁 土 存 貨	配 方	混 合	成 型 加 壓	燒 製	修 整	成 品 存 貨	品 牌	銷 售	經 銷	成 品	
																產品線廣度與特色
																目標市場區隔與選擇
																垂直整合程度之取決
																相對規模與規模經濟
																地理涵蓋範圍
																競爭武器

表 2，為原文所列舉之說明範例，其中矩陣的交會處稱之為「策略點」。文中也提到「策略要素」的概念，作者將矩陣視為一盤棋，策略的思考與動作被稱為策略要素，如何下一盤好棋，組合千變萬化，有待決策者來做決定。

#### 2.2.4 SPACE 矩陣分析法

SPACE(The Strategic Position and Action Evaluation)方法，經過 Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler(1994)等多位學者的努力而發展成熟，成為企業進行策略定位時的一個分析工具。SPACE 矩陣的主要構成參數如下：

企業內部特質（企業評估方面）：

1. 財務強勢(Financial Strength,FS)
2. 競爭優勢(Competitive Advantage,CA)

企業外部特質（產業評估方面）：

1. 環境穩定性(Environmental Stability,ES)
2. 產業強勢(Industry Strength,IS)

藉由 FS、CA、ES 及 IS 四個構面的參數，來決定企業的四個策略態勢，並藉由這四個策略態勢制訂最適的經營策略，來達到企業所設定之目標。

圖 2.3，是 SPACE 矩陣模型。在矩陣中，FS 與 IS 以 +1 到 +6，表示最差到最好的狀態；ES 與 CA 以 -1 到 -6，表示最好到最差的狀態。再針對每個構面給定數字後，由  $(IS+CA, FS+ES)$  計算出座標值  $(X,Y)$ ，而依  $(X,Y)$  象限位置決定其策略態勢。

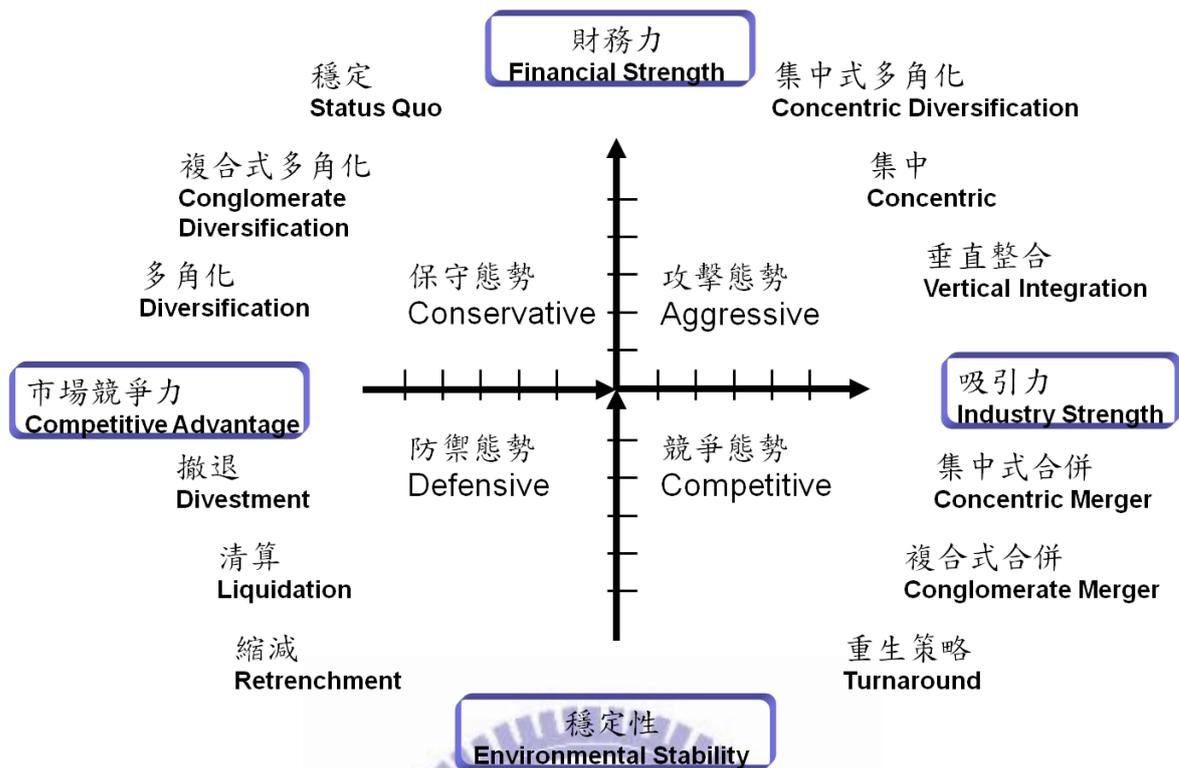


圖 4 SPACE 矩陣模型 (Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler, 1990)

Rowe 等學者認為，SPACE 矩陣與 Porter 所提出的一般競爭策略有高度相關，並在這四個策略態勢的基礎上，又將每個態勢分成三個更細微的策略態勢，如表 3 所示。不過本研究為了避免此階段太過於複雜的分類，會產生無法克服的研究限制，因此，採用最初的四大策略態勢，做為本研究的方法。以下說明 SPACE 矩陣的各種策略態勢所代表之意義。

#### 攻擊態勢(Aggressive posture)

落在此態勢，表示  $FS > ES$  且  $IS > CA$ ，根據表一的參數可以發現，在攻擊態勢所具備的一些特質。根據這些特質分析，企業可以進一步擬訂明確的企業策略，如集中式多角化、集中或垂直整合等等。

FS 評估方面：投資報酬率佳、現金流量足、企業風險低與存貨週轉率高等等特質。

IS 評估方面：成長潛力大、獲利性佳、產能利用率高等等特質。

#### 競爭態勢(Competitive posture)

落在此態勢，表示  $ES > FS$  且  $IS > CA$ ，根據表一的參數可以發現，在

競爭態勢所具備的一些特質。根據這些特質分析，企業可以進一步擬訂明確的企業策略，如集中式合併、複合式合併與重生策略等等。

ES 評估方面：替代品威脅小、技術變化不大、進入市場的障礙高等等特質。

IS 評估方面：成長潛力大、獲利性佳、產能利用率高等等特質。

表 3 SPACE 矩陣態勢分類

四個策略態勢	細項態勢分類
攻擊態勢(Aggressive posture)	集中式多角化 (Concentric Diversification) 集中 (Concentric) 垂直整合 (Vertical Integration)
競爭態勢(Competitive posture)	集中式合併 (Concentric Merger) 複合式合併 (Conglomerate Merger) 重生策略 (Turnaround)
保守態勢(Conservative posture)	穩定 (Status Quo) 複合式多角化 (Conglomerate Diversification) 多角化 (Diversification)
防禦態勢(Defensive posture)	撤退 (Divestment) 清算 (Liquidation) 縮減 (Retrenchment)

資料來源：Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler (1994), Strategic Management : A Methodological Approach(4th), p.270, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co.

#### 保守態勢(Conservative posture)

落在此態勢，表示  $FS > ES$  且  $CA > IS$ ，根據表一的參數可以發現，在保守態勢所具備的一些特質。根據這些特質分析，企業可以進一步擬訂明確的企業策略，如穩定、複合式多角化與多角化策略等等。

FS 評估方面：投資報酬率佳、現金流量足、企業風險低與存貨週轉率高等等特質。

CA 評估方面：市場佔有率高、產品品質佳、新產品導入速度快與客戶忠誠度高等等特質。

#### 防禦態勢(Defensive posture)

落在此態勢，表示  $ES > FS$  且  $CA > IS$ ，根據表一的參數可以發現，在

攻擊態勢所具備的一些特質。根據這些特質分析，企業可以進一步擬訂明確的企業策略，如撤退、清算、縮減策略等等。

ES 評估方面：替代品威脅小、技術變化不大、進入市場的障礙高等等特質。

CA 評估方面：市場佔有率高、產品品質佳、新產品導入速度快與客戶忠誠度高等等特質。

針對 2.2 章節的文獻探討，歸納出表 4，再考慮本研究是針對微型企業的前提下，雖然 SPACE 矩陣採用的評估指標，多為落後指標，對其策略「有效期」是一大考驗。；不過微型企業，彈性是主要優勢之一，在考慮評估綜效後，選擇此方法做為分析工具，後面章節的個案分析中，再針對實際案例做詳細說明。

表 4 企業競爭分析方法比較表（本研究歸納整理）

分析工具	使用時機	使用限制	研究學者
Porter 五力分析	產業環境分析	難以全面了解產業，也因此進行客觀分析變得相對困難	Porter
Porter 鑽石分析	分析某國的某產業，為何在國際上有較強之競爭力	比五力分析需要更多的訊息，做為分析的基礎，對於微型企業，相對困難也不適合使用	Porter
SMA 策略矩陣	清楚的呈現產業價值鏈與策略決策的對應關係	無客觀量化數據，多以主觀資訊做為決策依據	司徒達賢
SPACE 矩陣分析	分析企業內部，在特定期間所反應的經營績效，並考量外部環境與產業因素，制訂出不同的策略型態	採用的評估指標，多為落後指標，對其策略「有效期」是一大考驗。	Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler

### 2.3 通路特性分析

現在是強勢通路的時代，一般具有規模的企業，有足夠的資源與條件可以和通路談判或選擇不同的通路，但對於微型創業者來說，要選擇哪一個通路卻往往是個門檻，有些通路所開出的條件，造成微型企業根本無法在強勢通路販售，連門都進不去，當然就不用提，如何進一步選擇賣得動的通路了。本研究主要就是針對通路對供應商所產生的特性(門檻)，來做為研究的其中一個考量參數。

本研究整理歸納出微型創業初期，所常遇到通路的相關特性，並整理歸納成 16 項主要特徵，以此特徵做為「通路決策矩陣」的參數，以下針對這 16 項一一說明，並將其重點特性與說明歸納在表 5 中。

### **I 付款條件/時間(Payment)**

由德州政府所出版的「STATE OF TEXAS CONTRACT MANAGEMENT GUIDE」書中，特別多次提及付款條件(Payment)及合約相關的規定，如履約保證金(Performance bond)等等細微的實務操作項目，如果一個微型企業需要付出高額的機會成本，以符合強勢通路的付款條件，則這個通路對其企業來說，就不是現階段適合的通路對象。

### **II 回扣乘數(Rebate)**

製造商的回扣，是非常普遍的現象(Xin Chen, Chung-Lun Li, Byong-Duk Rhee, David Simchi-Levi,2007)，而此現象不僅存在在採購部門，跟產品導入所有相關的人員，也許都需要一定程度回扣，而對於微型企業來說，毛利與規模是否足以支撐這些費用，是創業決策者需要好好考慮的，賣越多虧越多不是只會發生在工廠管理階段。

### **III 上架費(Slotting allowances)**

上架費是由製造商支付費用以獲得進入零售商的貨架空間。無論是在美國和歐洲，使用進場費已引起重視(Hans,2008)。對於微型企業來說，回扣乘數與上架費都是支出，但對於通路端的利害關係人而言，所代表的意義卻不同。回扣乘數，可以視為黑道所收取的保護費，它不一定是通路機構所認定必需的費用，受益人也許是個人；上架費，如同政府的稅收，是通路機構營運的策略，最終受益對像是通路組織本身，而非個人。

### **IV 認知社會資本(Cognitive social capital)**

一個共享的願景，指的是集體的目標和願望(Tsai and Ghoshal,1998)。強調共享的文化和一致的目標作為主要尺寸認知資本(Inkpen and Tsang,2005)。規則和規範提供一個和諧的利益和抑制可能的機會主義行為（自利行為），從而降低監督成本和較高的承諾(Ouchi,1980)。締約方有類似的文化促進個

人的行動和約束不良行為，有利於集體利益(Coleman,1988)，這部分和Ouchi的說法一致。

上述這些引用，是Veronica、Elena與Thomas三位學者於2010年所發表的期刊中所引述的文獻，其主要在傳達「認知社會資本」所代表的意涵是指合作夥伴，彼此之間的了解會影響其合作的成敗。

## V 關係社會資本(Relational social capital)

經由合作愉快的經驗值，建立了信任、義務、尊重與友誼(Granovetter, 1985; Kale et al.,2000; Nahapiet and Ghoshal,1998)。信任是關係社會資本的重要概念(Coleman, 1990; Fukuyama, 1995; Inkpen and Tsang,2005)。當信任感已建立，往往機會主義(自利行為)就比較不被注意(Blau, 1964; Jarillo,1988)。關係社會資本如果好，則減少機會主義，促進合作；如果不好，則合作關係處於不確定性(Dyer and Chu, 2003; Perrone et al., 2003; Uzzi,1997)。關係社會資本如果好，其影響力是超越所簽訂的合約(Bendoly et al., 2010; Granovetter,1992)。

上述這些引用，其主要在傳達「關係社會資本」所代表的意涵是指合作指信任、友誼與尊重，是來自於合作愉快的經驗值。這些建立是時間與事件的累積而成，新的供應商很難以此項目做為進入通路的利基。

## VI 結構社會資本(Structural social capital)

這些社會關係之間的聯繫，使得企業具有潛在獲取有價值消息的機會(Coleman, 1990)。如同許多的廠商都在做iphone保護套的商品，唯有最先知道，Apple下一個機種尺寸，才得以搶得先機，如同「贏在競合」書中所提(薛文蔚、徐世昌，2009)，現在逐漸從「大吃小」的不平等關係，進入「快吃慢」的新產業時代。

以下的通路特性主要是以” Dark side of relationships: A tensions-based view”( Shyh-Rong, Yong-Sheng, Yan-Chiun,2011)文獻內容為主，將其所提到的通路特性做為本研究的基礎，以下針對各項分別做其說明：

## **VII 執行組織活動(Performing organizational activities) / VIII 決定用人權限(employing organizational resources)**

關於「執行組織活動」與「用人權限」是關係功能的兩大指標，關係再怎麼好，如果對方沒有實權，就只能吃吃飯聊聊天，對於獲取實際利益的幫助是有限的。

## **IX 市場功能(Market function)**

從供應商角度來看，當客戶可以協助進入新市場或與其他潛在客戶建立新的商業關係，對供應商而言客戶可以提供市場功能(Boles,Barksdale, & Johnson,1997)。正如微軟常常會舉辦活動，幫 OEM/ODM 工廠，找新的客人進入市場，這些硬體供應商有越多的客人，某種程度表示，可以搭配更多的軟體銷售。

## **X 創新功能(Innovation function)**

從供應商角度來說，如果建立一個供應商與客戶擁有先進技術或不同產品知識的關係，該供應商可以與客戶進行產品和創新，產生對雙方都有利的新價值(Boles et al.,1997)。如同市場功能，創新功能是市場功能的再深化，一樣對雙方都是有利的正循環。

## **XI 行為張力：競爭(Behavioral tension：competition) / XII 行為張力：合作(Behavioral tension：cooperation)**

強有力的夥伴關係並不總是能夠從中受益。相反的，以往的研究顯示，長期的合作關係可能會遇到問題(Grayson & Ambler, 1999; Pressey & Tzokas,2004)。在「贏在競合」這本書甚至提到了公平競合(Fair Coopetition)這個概念，主要就是在說明競爭與合作之間，沒有絕對只有相對或最適這樣的概念，就如刀的兩面刃，何時與如何使用沒有最好只有最適。

## **XIII 結構張力：彈性(Structural tension：flexibility) / XIV 結構張力：剛性(Structural tension：rigidity)**

公司越大彈性越不足，對於業務活動、資源配置，強化組織關係都相對不易，但這的是面對快速改變的環境所需具備的能力。一個月龐大的公司，往往彈性越顯不足，如 1.3 章節所定義的通路，既然通路是一種組織，當然也會有此問題，所以本文也將此項放入評估。

**XV 心理張力：長期(Psychological tension：long-term orientation) / XVI 心理張力：短期(Psychological tension：short-term orientation)**

短期方向被定義為對待雙方在事務性的夥伴關係，既利用又要求迅速和務實結果的合作關係(Ring & Van de Ven, 1992)。長期與短期的目標不同，會再合作上產生差異的認知。通常，將短期目標是為第一優先達成的目標企業，一般往往稱其為短視，但這只是目標選擇的問題，無關好壞對錯，在選擇通路夥伴時，相同的優先順序，也是能否長期合作的重要因素。



表 5 通路對供應商之特性（本研究歸納整理）

編號	通路特性	說明
I	付款條件/時間(Payment)	
II	回扣乘數(Rebate)	
III	上架費(Slotting allowances)	
IV	認知社會資本(Cognitive social capital)	合作夥伴彼此間的了解程度
V	關係社會資本(Relational social capital)	指信任，友誼，尊重，合作愉快的經驗值
VI	結構社會資本(Structural social capital)	關係網絡
VII	執行組織活動(Performing organizational activities)	執行組織活動能力
VIII	決定用人權限(employing organizational resources)	用人權限職權範圍
IX	市場功能(Market function)	微軟幫 OEM 找新客人進入市場
X	創新功能(Innovation function)	是市場功能的再深化，提供需求分析，做為開發藍圖依據。
XI	行為張力：競爭(Behavioral tension：competition)	雙方利潤往往就是一個零和遊戲，
XII	行為張力：合作(Behavioral tension：cooperation)	
XIII	結構張力：彈性(Structural tension：flexibility)	公司越大彈性越不足，對於業務活動、資源配置，強化組織關係都相對不易。
XIV	結構張力：剛性(Structural tension：rigidity)	
XV	心理張力：長期(Psychological tension：long-term orientation)	長期與短期的目標不同，合作上會有認知的差異
XVI	心理張力：短期(Psychological tension：short-term orientation)	

### 第三章、研究方法

本章之目的，旨在詳細說明研究架構與研究方法，由於本研究涉及的範圍有三大領域，特在此章節說明如何實際應用。

#### 3.1 研究架構



圖 5 研究架構

### 3.2 研究方法

此小節，搭配第二章的文獻探討，針對所選定的方法，應用在實務面時的實際操作步驟加以說明。

#### 3.2.1 五大人格特質

表 6 五大人格特質量表

人格特質	題號	題目敘述	符合					不符合	總分	最佳化
			5	4	3	2	1			
神經質	1	我不容易緊張	5	4	3	2	1			
	2	我對自己感到滿意	5	4	3	2	1			
	3	我的情緒不易失控	5	4	3	2	1			
	4	我不會杞人憂天	5	4	3	2	1			
	5	我不容易生氣	5	4	3	2	1			
外向	6	我是個主動的人	5	4	3	2	1			
	7	我喜歡交朋友	5	4	3	2	1			
	8	我是個具說服力的人	5	4	3	2	1			
開放性	9	我常提出新構想	5	4	3	2	1			
	10	我喜歡嘗試各種不同的活動	5	4	3	2	1			
	11	我是個經常創新的人	5	4	3	2	1			
愉悅的	12	我會為別人著想	5	4	3	2	1			
	13	我相信人性本善	5	4	3	2	1			
	14	我會竭盡所能幫助他人	5	4	3	2	1			
	15	我是個體貼的人	5	4	3	2	1			
	16	我十分遵守團體規範	5	4	3	2	1			
	17	我是個容易相處的人	5	4	3	2	1			
審慎的	18	我能寬恕他人的錯誤	5	4	3	2	1			
	19	我有很高的成就動機	5	4	3	2	1			
	20	我不容易分心	5	4	3	2	1			
	21	我是個守時的人	5	4	3	2	1			
	22	我做事有計畫	5	4	3	2	1			
	23	遇到挫折我能堅持到底	5	4	3	2	1			
	24	我可以精確掌握工作進度	5	4	3	2	1			

在 2.1 節已說明過，表 6 的引用來源。本研究在使用時，視每一個特質為一獨立單元，因為，每單元的題數不同，所以將其分數加總後，再除以該單元的題數，使其最佳化，用其判斷被選定對象在不同特質上的分數高低。

### 3.2.2 SPACE 矩陣應用

表 7，是依據 Rowe 等學者，將出版書中「Strategic Management：A Methodological Approach」所提到的內容做整理，藉由明確的定義，將各參數量化，以相對客觀的方式做為分析策略態勢之依據。

表 7 SPACE 矩陣之應用評估項目

企業評估方面	產業評估方面
<b>一、財務強勢(Financial Strength, FS)</b> 1. 投資報酬率(Return on investment) 2. 財務槓桿力(Leverage) 3. 流動力(Liquidity) 4. 可用資本的比率(Capital required versus capital available) 5. 現金流量(Cash flow) 6. 退出市場難易度(Ease of exit from market) 7. 企業風險(Risk involved in business) 8. 存貨週轉率(Inventory turnover) 9. 經濟規模與經驗之利用(Use of economies of scale and experience)	<b>二、環境穩定性(Environmental Stability, ES)</b> 1. 技術變化(Technological changes) 2. 通貨膨脹率(Rate of inflation) 3. 需求變異性(Demand variability) 4. 競爭產品間價格差距(Price range of competing products) 5. 進入市場障礙(Barriers to entry into market) 6. 競爭壓力 (Competitive pressure/rivalry) 7. 價格需求彈性(Price elasticity of demand) 8. 替代品威脅(Pressure from substitute products)
<b>三、競爭優勢(Competitive Advantage, CA)</b> 1. 市場佔有率(Market share) 2. 產品品質(Product quality) 3. 產品生命週期(Product life cycle) 4. 產品重購週期 (Product replacement cycle) 5. 顧客忠誠度(Customer loyalty) 6. 競爭產能利用(Competition' s capacity utilization) 7. 技術層次(Technological know-how) 8. 垂直整合(Vertical integration) 9. 新產品導入速度(Speed of new-product introductions)	<b>四、產業強勢(Industry Strength, IS)</b> 1. 成長潛力(Growth potential) 2. 獲利性(Profit potential) 3. 財務穩定性(Financial stability) 4. 技術複雜度(Technological know-how) 5. 資源利用(Resource utilization) 6. 資本密集度(Capital intensity) 7. 進入市場難易度(Ease of entry into market) 8. 生產力，產能利用(Productivity , capacity utilization) 9. 製造商議價能力 (Manufacturers' bargaining power)

資料來源：Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler (1994), Strategic Management：A Methodological Approach(4th), p.259, Massachusetts：Addison-Wesley Publishing Co.

有些項目對於微型企業來說，在實務上無法提供評估或不具參考價值，本研究根據研究個案的實務性，選擇可以明確反映實際情況之項目，做

為研究的依據，由於 SPACE 的四個主要指標，是根據每個 8~9 不等的細項指標平均得出，所以如果某些指標被忽略不考慮，則在計算時，必須要扣除其項目。比如在計算「財務強勢」時，有兩項被忽略，則加總分數後，必須要除以 7，因為有兩項被忽略不計，細項部分，在個案時一併說明。

### 3.3 通路決策矩陣

透過實體訪談，經由五大人格量表，我們可以知道創業者的人格特質；也可以根據 SPACE 策略矩陣，來分析個案公司與某產品適合使用於何種策略態勢時，所獲得的綜效最高；最後，由實際的銷售實務，決定哪一種通路特性適合放在哪一個決策空間。如此就完成了一個完整的「通路決策矩陣」，如表 8 所示。

表 8 通路決策矩陣（本研究發表）

<b>通路決策矩陣</b>						
	人格特質	神經質	外向	開放性	愉悅的	審慎的
策略態勢	分數	1~5	1~5	1~5	1~5	1~5
攻擊態勢	(5,5)	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性
競爭態勢	(5,-5)	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性
防禦態勢	(-5,-5)	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性
保守態勢	(-5,5)	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性	通路特性

## 第四章、個案研究

本研究提出一個選擇通路之決策思考方式，雖然實際商場千變萬化，個人、產品、公司、產業、環境、政策等皆不同，無法有一成功方程式，但卻可以有一個輔助的決策邏輯，幫助創業者在考量到各種因素後，選擇最適合本身的通路組織，增加成功的機會。此章節，將以兩個實際的個案說明「通路決策矩陣」之應用。

### 4.1 研究個案一

此個案受訪者和本人因為公司業務相識，雙方認識時間近兩年，在年紀上整整大我研究者一輪，在工作生涯上，受訪者從未當過一天員工，創辦公公司經驗非常豐富。不論年紀或資歷，本人都對他非常敬重。此個案分為兩大部分做說明：4.1.1 訪談內容概述，主要目的是將訪談內容，做一個概述性的描述。4.1.2 訪談結果說明，是以論文研究架構為基礎，做一個有系統的說明。

#### 4.1.1 訪談內容概述

關於部分問題，如人格特質量表、SAPCE 矩陣填寫與通路特性的選擇在訪談時都有準備完整的問卷提供填寫，因此，在訪談概述中就不做詳細說明，待訪談結果說明時一併提出。

#### 受訪者簡介

- 年齡：48 歲
- 求學經歷：明新工專、當兵、台灣科技大學碩士
- 目前職階：XX 光電總經理
- 職業領域：土木營造量測、光學鏡頭、光學式觸控應用

#### 創辦公司機緣介紹

土木業：

- 我父親是開營建業，聯考時想讀台北商專電子計算機，但父親要求讀土木科系，當時老師還告訴我，不後悔讀這個嗎？你可以有更好的選擇，不過我當時的分數沒有辦法到達台北工專，所以最後就選擇念明

新工專的土木科系。

- 明新工專五專部，畢業後去當兵，在軍中也是以土木專業為主的兵種，後來退伍後就開始當老闆，沒有上過一天的班.....但是我沒有一張土木相關的證照。
- 國中時代，曾經帶兩個同學做測量，一天可以賺一萬兩仟塊，那個時候一棟普通的公寓才二十幾萬，也就是說做二十天可以買一棟房子。國中時候雖然利潤很好，但當時父親的生意營運出問題，所以也沒有什麼家族事業繼承這種事。到我退伍後，後雖然營建業的利潤還是不錯，但跟國中時候差太遠了，可能做一年才有之前一個月的利潤。
- 台北縣的房子很多都是我公司測量的，當時員工有四十幾位，在我這領域算是蠻大的公司。所以我算是少年得志，賺很多錢，曾經三個人出去收款，一天收了一百多萬現金，那時的營建獲利是非常好的，但是現在就差很多了。這情況就跟英國一樣，最近看到一篇報導，目前這個世代的英國年輕人，平均比上一個世代少賺五十萬英鎊；這跟台灣是一樣的，我父親那個年代的營建業，比我那個時代還好賺，如果是現在來看，目前的營建業對我來說不是個生意，我是不會做的。
- 中間有段過程太精采了，還是不要提了，我們 Mr. 不可能與 Mr. 不要做是從小認識的朋友，他們很清楚這中間的過程，我就不再提了。

台科大研究所：

- 退伍後做營建業賺了很多錢，但也都被我虧光光，中間還開了很多公司，包含貿易公司，所以我常說我本來眼睛長在前面，後來年輕時賺很多錢，眼睛變到頭頂上，當時風光的時候，眼睛是在後面，現在又回復正常了，我曾經經歷了這樣一段精彩的過程。
- 從退伍後就一直在營建業，直到三十幾歲才直接去考研究所，因為想要轉入電子業，而工管所相對而言是不管之前所學的背景，沒有報考的限制條件，只要有本事考進去就可以讀。我是從專科直接讀研究所，沒有念大學。

- 沒有補習去考博士班，考試當天因為會寫的部分已經寫完，自己算一下大約六十三分，當時感覺應該沒機會了，所以要交卷，結果還因為太早交卷被制止，結果竟然考上了，六十七分。後來監考人還幫我大肆宣傳，這個人利害，這麼早交卷還考得上。我讀書很快，比一般人快一點，所以很多知識都來自於自學。

#### 光學觸控：

- 轉型後第一個案子是光學鏡頭，因為對光學有興趣，所以一直有在閱讀相關的書及文獻，我的第一張發明專利就跟光學有關。曾經有一位光學博士跟我打賭，說如果我的這個論點可行拿到專利，我的頭就讓你當皮球踢。結果專利在台灣美國都拿到專利。曾經將這設計圖拿給台中一家光學廠的 RD 看，結果 RD 看到設計圖後很興奮，說搞了一輩子光學，這設計非常有挑戰性，後來該公司高層回覆我說，我們不搞研發，所以就沒幫忙做，不過這設計後來還是有做出成品。
- 之前有一個股東告訴我，你不要再說你以前是做營建業的，聽了就很火，因為，由營建業轉到光學觸控，落差很大。
- 一直以來，我都是搞座標，測量是，GPS 是，投影觸控也是，都是一樣的道理，只是應用面不同。
- 曾經設計一個浮在空中的觸控螢幕，我問我台大物理所的 RD，如何將影像浮在空中，他說沒有這種東西；我問一個大學物理教授，他也說沒有這種東西；我在寫專利的時候，專利師跟我說沒辦法寫，最後我做出實體給他看，他才寫出來。

#### 人格特質分析

- 我覺得我不知道我是怎樣的人，但是我很喜歡搞研發創新。
- 也許是因為有浪漫的因子與音樂天分，所以當初還是窮學生的時候，我就能將理查德·克萊德曼 (RICHARD CLAYDERMAN) 的整張專輯默彈出來。大女兒也有相同的音樂天分，這是上天賜的禮物。
- 你怎麼看你的另一項特質，具組織力的、可信賴的、工作熱心的、自

我規範的、守時的、有道德原則的、井然有序的、熱忱的、鍥而不捨的。我認為帶 RD 最難，用 RD 的手要他做，他認為不可能的事情，這個很難，不過也許是有以上這些特質，所以能帶的動 RD。

### SPACE 矩陣分析

- 以目前投資與獲利而言，毛利算是非常高，相對的財務槓桿的操作也很大，用一點點錢做很大的生意。
- 我們是股份有限公司，如果真的賠本，將資本額賠完就結束了，這個退出市場，所要付出的代價是可以承受的。
- 存貨週轉率影響不大，因為我們是 design house，所以影響相對來說不大。說一下題外話，我有好幾個朋友，接到大單，這個大單是他們一生夢寐以求的，但是接到這大單卻是造成他們倒閉的主因，因為，只要有一小部分的退貨，金流就無法承擔。
- 目前這產品都還在 early stage，所以目前正在談的單，量都不是很大，單位都不會到千台。
- 公司有很多的專利，大陸有些組裝廠再跟我買關鍵零組件，等於在養競爭對手。
- 公司對產品技術的翻新很快，但是由於資源限制的現實問題，所以導致進入量產後速度就變得很慢，這是沒辦法的事，因為搞量產需要砸大錢，要有錢有人有設備。

### 通路特性選擇分析

- 選擇這些通路特性的優先順序，是建立在總獲利最大化的基礎之下所做的選擇。
- 現在的方式是，如果沒有和廠商有過生意上的往來，就一定都是現金生意，先匯款再出貨，前幾天有個美國的訂單，要求我三十天的付款條件，我就沒辦法做，因為不知道對方是誰，如果做了幾次生意後，彼此有了信任感，才有可能有較長的付款條件。我們是小公司，生意

做大有風險，比沒生意還糟糕，所以小公司做生意，第一考慮就是考慮風險，安全第一。

- 最近，花了高額的上架費，取得一個強勢通路，這通路的門檻在於上架費與是否真的是產品製造端，才放上網一個月，客人來自於全球，效果很顯著，不過這才剛開始，都只有一些樣品的訂單，距離真正的量產單還要醞釀一段時間。
- 從市場功能走到創新功能，我覺得不一定會有用，你看一樣是做觸控的 A 公司，它除了和產業策略聯盟之外，還結合媒體行銷，不是一樣沒什麼成果。

#### 4.1.2 訪談結果說明

根據訪談結果與所填寫的量表，依照研究架構來形成通路決策矩陣。本節說明方式如下：

1. 說明人格特質量表的結果。
2. 說明 SPACE 分析方法的結果。
3. 說明受訪者對於通路特性的分析結果。
4. 綜合上述三項，說明通路決策矩陣。

#### 人格特質分析

受訪者在外向與審慎的，這兩個部分分數很高；而在愉悅的部分分數相對較低。表 9，整理出受訪者的人格特質，這可以幫助在選擇通路時，更能精準掌握自己與通路特性，真正享受工作生活。

表 9 受訪者人格特質：個案一

外向	高度社交的、活躍的、健談的、人本導向的、樂觀的、享受愛情的、親切的
審慎的	具組織力的、可信賴的、工作熱心的、自我規範的、守時的、有道德原則的、井然有序的、熱忱的、鍥而不捨的
愉悅的	嚴肅的、粗暴的、多疑的、不合作的、復仇心重的、無情的、易怒的、虛偽的

為何可以做上述的判斷？我們在訪談的過程中，受訪者提到，其實他也不知道自己是個怎樣的人。我們可以藉由此量表，找出自己未察覺，但對決策影響深遠的一些特質，對照「通路特性相依矩陣」做為選擇通路的重要考慮點。

進一步舉例，受訪者是「健談的」與「高度社交的」，所以如果選擇一個「VI 結構社會資本」高的通路，對他而言如魚得水，因為可以藉由本身社交能力和通路組織的這項特質產生綜效，在此同時還可以增加「IV 認知社會資本」的強度。根據本研究所提出的「通路特性相依矩陣」，對於影響「I 付款條件」這個特性，也許也會有正面效果。

再說明，根據量表結果，受訪者有多疑的特質，當他在選擇通路時的「X 創新功能」特性就不會成為重要考慮的點，因為創新功能是「IX 市場功能」的再深化，需要高度的互信，分享交流未公開與公司機密，對於多疑特質的人，這是反向拉力，不應該成為選擇通路的決策因素。

### SPACE 矩陣分析

以受訪公司的主力產品為對象，做為評量之標準。圖 6，為受訪後統計量表所畫出的結果圖，將個別說明其四大面向，並在最後說明公司目前所應採取的策略態勢與通路特性之選擇。另外，詳細的問卷量表，請參考附件二，本研究在做說明時，會大量用到其內容。

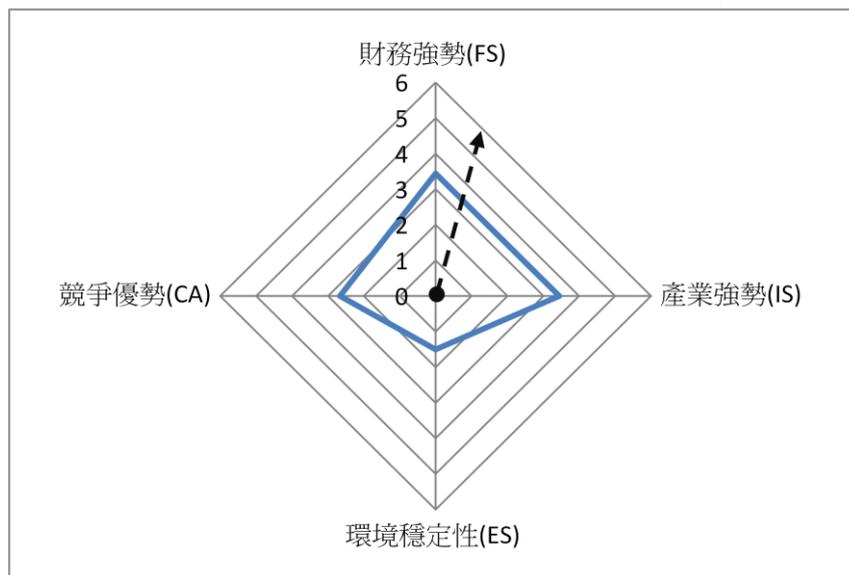


圖 6 SPACE 矩陣分析：個案一

- 企業評估方面（內部評估）

財務強勢(FS)：3.44

財務強勢方面，雖然受訪公司整體看來，此項總分正好接近中位數，但再進一步研究其細部，可以發現該公司在「財務槓桿力」的得分是非常低的，同時「現金流量」這項也非常低，也因此，在選擇通路的時候，「I 付款條件/時間」就變得很重要；由於人格特質中「樂觀的」的特質，在加上「退出市場難易度」的門檻很低，在這裡就顯示出本研究「通路決策矩陣」的價值，因為，如果以決策者的人格特質來看，受訪者在做此決策時，由於最差的後果是其可以承擔的，所以往往會以直覺來做決策，讓原本已經很脆弱的公司財務更加危急，但如果決策者以「通路決策矩陣」的步驟流程加以思考，將發現還有其他風險相對低的通路特性可以選擇。比如說，以較高的「II 回扣乘數」或「V 關係社會資本」來取代更好的「I 付款條件/時間」。

競爭優勢(CA)：2.67

小公司的特性，如較低的「市場佔有率」、「顧客忠誠度」，但是有較高的「產能利用率」、「垂直整合」，也就是彈性較大，受訪公司一樣也有此特性，可以配合客人需求而提供客製化服務，這些小公司特性，對於某些具有「XI 行為張力:競爭」、「XIV 結構張力:剛性」通路組織特性的通路就沒有多大的加分效果。

商場上，在商言商，即使是朋友，對方也不會愛你，比愛自己多，使用通路決策矩陣時，必須了解人格特質的運用是建立在一定程度的「策略態勢」之上，並且有一定程度的使用限制。

- 產業評估方面（外部評估）

此方法對於外部評估這兩項的定義是，分數越低越好，但是為了方便訪談，本研究採用和書本相同的做法，實際的問卷設計是延續內部評估的方式，得到分數後，再經過簡單運算的轉換得到所要的結果，在此特別說明，以避免讀者混淆。

環境穩定性(ES)： 1.50

由於「競爭壓力」不高，且「替代品威脅」的威脅低，所以如果通路對其產品有興趣，和通路談「III 上架費」時就有很大的發揮空間；相反的，如果通路對其產品抱持者，食之無味棄之可惜的心態，加上產品的「價格需求彈性」大，此時受訪者的人個特質「活躍的」、「親切的」變成在談判時很關鍵的因素，而通路特性中的「V 關係社會資本」與「XIII 結構張力:彈性」影響就會很大。在此提醒，依據「通路特性相依矩陣」，在做決策時，同樣必須考慮到相依性，如該通路有較高的「XIII 結構張力:彈性」，換句話說該通路的「I 付款條件/時間」與「II 回扣乘數」的彈性往往也大，在做決策時必須考慮。

產業強勢(IS)： 3.44

以總體來看產業強勢部分，其分數一樣落在中位數，沒有特別好或壞，但是以細項來看就會發現，九項的評估中是呈現兩極端的分布，有的數字非常高，有的卻非常低。以「製造商議價能力」來看，這是產品導向的市場，製造商幾乎是價錢的決定者，所以「II 回扣乘數」在這個考量參數，就變得不是這麼重要，因為，對於獲利極大化的前提之下，接大單與長期營運才最為重要，因此，「IX 市場功能」與「XVI 心理張力：長期」反而是重要的考量重點。在考量「XVI 心理張力：長期」項目時，由於受訪者本身具有「鍥而不捨的」的人格特質，所以決策時較不會產生自我衝突的兩難取捨，不過任何決策往往都是在不斷的取則兩難中所產生的結果。

### 通路特性選擇分析

做完五大人格分析與 SPACE 決策矩陣分析之後，緊接請受訪者針對十六項通路特性，做不同定義上之排列，並將結果整理於表 10。以下區分與說明如下：

最重要：

受訪者以數字由小到大排序，列出其認為最重要的通路特性，「I 付款

條件/時間」被受訪者認為是最重要的特性。

最不重要：

同樣的以數字排序，「XIV 結構張力:剛性」被視為是最不重要的通路特性，不過雖然是最不重要，但這項特性和最重要的通路特性「I 付款條件/時間」相關聯，所以在決策的過程中，以單一面向來衡量一個決策，往往會有許多盲點，這也是本研究一開始時所提到，為何會有此通路決策矩陣想法的原由之一。

表 10 通路特性優先權：個案一

NO.	通路特性	最重要	不重要	個案產品
I	付款條件/時間(Payment)	1		
II	回扣乘數(Rebate)	2		1
III	上架費(Slotting allowances)			
IV	認知社會資本(Cognitive social capital)			
V	關係社會資本(Relational social capital)			
VI	結構社會資本(Structural social capital)	4		2
VII	執行組織活動			
VIII	決定用人權限		5	
IX	市場功能(Market function)	3		3
X	創新功能(Innovation function)	5		
XI	行為張力:競爭(Behavioral tension : competition)		2	
XII	行為張力:合作(Behavioral tension : cooperation)			
XIII	結構張力:彈性(Structural tension : flexibility)			
XIV	結構張力:剛性(Structural tension : rigidity)		1	
XV	心理張力:長期(long-term orientation)		3	
XVI	心理張力:短期(short-term orientation)		3	

個案產品：

這部分主要是以受訪者，實際的銷售經驗來做為衡量的依據，請受訪者針對目前實際經營情況選出影響獲利最大化的三個通路特性，包含「II 回扣乘數」、「VI 結構社會資本」與「IX 市場功能」。觀察表 10，可以發現一個現象，受訪者認為最重要的通路特性，與實際營運上所得的到結果，雖不是完全吻合，但是趨勢一致的。為何會有此差異?這是因為，通路特

性的重要與否，是受訪者當時只考慮單一向與經驗法則所選出的結果，但事實上，該產品銷售好與壞，還需考慮到產品及公司的內外因素 (SPACE 矩陣) 與微型企業決策者之人格特質，這結果完全符合此研究的方向。

### 通路決策矩陣分析

以上的說明，最主要目的就是幫助微型創業決策者，藉由「通路決策矩陣」更能掌握通路選擇的成功機率。表 11，是將受訪者的人格特質、公司的 SPACE 矩陣分析結果與實務面最有效的通路特性填入表中，所得的一個完整的通路決策矩陣分析。

決策者可藉由此矩陣的歸納與紀錄，除了可在做決策時，當做輔助思考工具使用。對於決策後，藉由決策結果與實際情勢的分析，也可做為下一次決策的參考。

表 11 通路決策矩陣：個案一

通路決策矩陣						
個案一	人格特質	神經質	外向	開放性	愉悅的	審慎的
策略態勢	分數	4.00	4.67	4.33	3.43	4.67
攻擊態勢 (5,5)	(0.78,1.96)		II、IV、IX			II、IV、IX
競爭態勢 (5,-5)						
防禦態勢 (-5,-5)						
保守態勢 (-5,5)						

另外，為了讓讀者更清楚的了解，本矩陣之實務上的使用，補充說明表 11。並做了以下的假設：

1. 創業家，因為忙不過來，所以將這個產品交由太太全權負責。
2. 董娘人格特質為，正直坦率的、道德原則的。

### 3. 其他條件與原本矩陣沒有差別。

由個案一的通路決策矩陣我們可以知道，通路特性中「II 回扣乘數」對該產品之營收影響最大，但董娘的人格特質和原創業家有顯著的不同。一個絕對正派的個性，無法容忍「回扣」這件事的發生，因此，將所有會收回扣的通路組織，全都排除在考慮範圍之外。事情很明顯的，「II 回扣乘數」這個通路特性對其營收之影響，所以，以經營的角度來看，這是一個嚴重讓自己情緒與個性影響決策的典型例子。

這是一個極端的例子，我們可以很輕易的分辨其好壞，但實務上，許許多多的問題，在決策當下很難釐清所有的條件，更別說能夠警覺到自己情感與習慣上的決策盲點。更嚴重的是，當我們下決策後，就如同決定搭上哪一班飛機，無法回頭，藉由「通路決策矩陣」來輔助思考，就如同多次和地勤人員與其他旅客確認，班機之目的地，事我們預期中的。

### 4.2 研究個案二

我之所以會選擇這個題目，主要是因為我本人正在創業，而通路組織的特性差異非常巨大，深感創業者人格特質的「彈性」，成了產品是否能在通路上架的重要關鍵之一。以我有限的經驗，有些創業者不願意支付高比例的金額給強勢通路，結果就是自己的心血無法賣到使用者手中；有些因為對於通路或大盤的做法看不慣，所以不願意和最有利的通路組織合作。每個人當然都有自己的個性，不過要做大事，必須想清楚事情的優先順序，將個人情緒順位放在後面，畢竟當老闆跟上班是完全不一樣的，既然選擇了這條路，就該扮演好這個角色。

另外，為了論文的一貫性，在此章節一樣區分為兩個主要部分 4.2.1 與 4.2.2，方便讀者閱讀上的連貫性。

#### 4.2.1 訪談內容概述

##### 受訪者簡介

- 年齡：36 歲
- 求學經歷：當兵、台北科技大學電機碩士、台灣交通大學 AMBA

- 目前職階：XX 創辦人
- 職業領域：LCD 背光設計、電腦代工廠 PM/副董事長幕僚、禮贈品開發設計、大尺寸觸控螢幕會展租賃業務

### 創辦公司機緣介紹

#### 日商勝美達

- 第一份工作，工程師派駐大陸，和大陸重點大學的工程師一同共事，感受到他們的企圖心，這應該是激發我創業的濫觴。
- 回台後負責韓國三星的業務，多次出差至韓國，並與韓國的年輕工程師接觸，深感韓國有計劃的培育人才策略；而台灣的公司經營者，迫於現實壓力，較少有長期的策略規劃，導致技術上游專利、規格等被日、美、韓、德等國家把持，而須支付大筆權利金給這些國家廠商。
- 由於專業分工，業務或 PM 和客戶談定規格後，因為不懂技術，所已承諾的規格有時根本做不到，這讓我開始接觸 PM 的角色，直接與客人對話。

#### 台北科技大學碩士

- 大學時代，我就在大四時去修了幾們商管的課程，包含行銷學與消費者行為，那時就覺得非常有趣，只是有趣沒想太多。
- 在勝美達的後期，同時去念了母校的電機研究所，這有點陰錯陽差，因為我本來想考管理研究所，不過，大學同學非常熱心的幫我寫推薦信的老師說我想考電機研究所，所以我也就順水推舟的去考了，既然考上了，同時也去修管理學院的課程，這是我開始正式接觸專案管理的知識。
- 接處了 PM 之後，當時就想畢業後要進台灣品牌，找一個 PM 的工作，也很幸運的進了華碩，開始了 PM 多姿多采的生活。

#### 和碩前瞻技術室

- 能進這個部門也是緣分，有天在公司內網發現公司成立了一個新的部

門，光看這名字我就很想進去，所以我花了三個月的時間，寫了一份完整的產品企劃書，自我推薦的進入了這個單位。

- 這單位主要就是規劃前端的產品，和我想要做的事非常的符合。同時，我也認識了許多不同的擁有技術的小廠商。
- 在這個部門是影響我創業的最重要因素，我覺得在這個單位的人，有很大一部分都有冒險性格，也因此，後在部門收編，有四位同事都是選擇創業一途，而不是換到其他部門。

### 人格特質分析

- 我覺得我清楚自己的個性，所以才在大學畢業那年放棄了台電優渥的薪水與福利。
- 剛認識我的人會以為我很保守，其實我是決定前很嚴謹，一但決定之後只有兩種結果，成功或失敗，中途放棄不會是我的選項。
- 我也非常勇於嘗試各種事物，就拿我開車來說，我喜歡走不同的路線，所以常會發現新路，這跟我工作與生活態度是一致的。問卷中的「開放性」我是滿分，也吻合。
- 另外，也許是 RD 出身，我對事情的突發性，心態上相對較其他特質脆弱，這是我需要磨練的地方。

### SPACE 矩陣分析

- 現在有兩個主要業務，一個自行開發商品，一個代理商品，這兩個業務的毛利都非常好，不過量不大，所以總獲利無法和我以前上班相比。
- 東西小，所花的錢就少，至於代理的部分，母公司非常支持我，我很感謝他，雖然我是獨資，但是以專案的方式跟不同的人合作，所以出的資本不高，最差的情況就是花光我的資本，然後先回公司上班。
- 東西都是原創，而且我走得通路都很特別，除了品質相對很好之外，

東西也很有競爭力。

- 東西代理的部分，找到一些全新的應用領域，可以說是新藍海，不過要讓使用者知道，如何應用，需要一些時間。
- 市場進入障礙高不高，很難判斷，因為東西有創意，如果有一個想法更被市場接受，我的創意產品生命週期就結束，但如果一直沒有更好的創意產品，則東西就可以不斷的被市場消費。
- 由於現階段剛起步，產能利用率不高，要等到產品進入成長期後，才會顯著的改善。

#### 通路特性選擇分析

- 我的彈性很大，通路組織即使態度很差，只要我認為是一個對我幫助大的通路，我就我努力得讓它成為我的通路。
- 執行組織活動對於我自己開發的東西，幫助非常打，如果在通路裡面有一個熟事的人來執行組織活動，只要東西品質與價錢沒問題，其他就不會是問題。
- 通常付款條件與上架費會有正相關，付款條件越好上架費高，這可以做為談判的籌碼，要看自己的條件，沒有絕對好或不好。
- 對於我自己開法的東西，創新功能與市場功能有正相關，客戶越多可聽到的意見越多，越有更多的靈感創意。

#### 4.2.2 訪談結果說明

根據訪談結果與所填寫的量表，依照研究架構來形成通路決策矩陣。

本節說明方式如下：

5. 說明人格特質量表的結果。
6. 說明 SPACE 分析方法的結果。
7. 說明受訪者對於通路特性的分析結果。
8. 綜合上述三項，說明通路決策矩陣。

## 人格特質分析

我在開放性的部分分數相當高，這很符合我本身的特質，表 12 中所列的細部特徵和我本身個性高度相關。不過對於分數次高的外向與審慎的部分，再做細分時，也許就不是每個細項都這麼吻合，不過基本上整體來看是，和我本身的個性是一致的。

表 12 受訪者人個特質：個案二

開放性	好奇的、興趣廣泛的、有創造性的、具原創性的、富想像力的、非傳統的
外向	高度社交的、活躍的、健談的、人本導向的、樂觀的、享受愛情的、親切的
審慎的	具組織力的、可信賴的、工作熱心的、自我規範的、守時的、有道德原則的、井然有序的、熱忱的、鍥而不捨的

在個案一，已經說明過如何透過人個特質分析，來了解並找尋適合的通路，在此就不再重複說明，待 4.3 章一併比較兩個個案之差異性時再做詳細說明。

## SPACE 矩陣分析

以公司主要營收產品為選定目標，做為評量之標準。圖 7，為統計量表所劃出的結果圖，將個別說明其四大面向，並在最後說明公司目前所應採取的策略態勢與通路特性之選擇。另外，詳細的問卷量表，請參考附件四，本研究在做說明時，會大量用到其內容。

### ● 企業評估方面（內部評估）

財務強勢(FS)：4.33

以這個面向來看，由於都是自有資金，且財務槓桿非常平衡，在加上退出市場的門檻很低，所以在選擇通路上，就可以有很大的彈性。但是相對的，由於我的人格特質中「神經質」的分數最低，也就是壓力承受度低或因為短視，而如果以傳統邏輯來做決策，即有可能忽略了「V 關係社會資本」或是「X 創新功能」這個因素，由其是後者，對於創新產品是非常重要的靈感來源，如以「通路決策矩陣」的步驟流程加以思考，也許在此階段，我可以犧牲一點利潤來提高「V 關係社會資本」

與「X 創新功能」這兩的參數，做為以後持續成長的基礎。

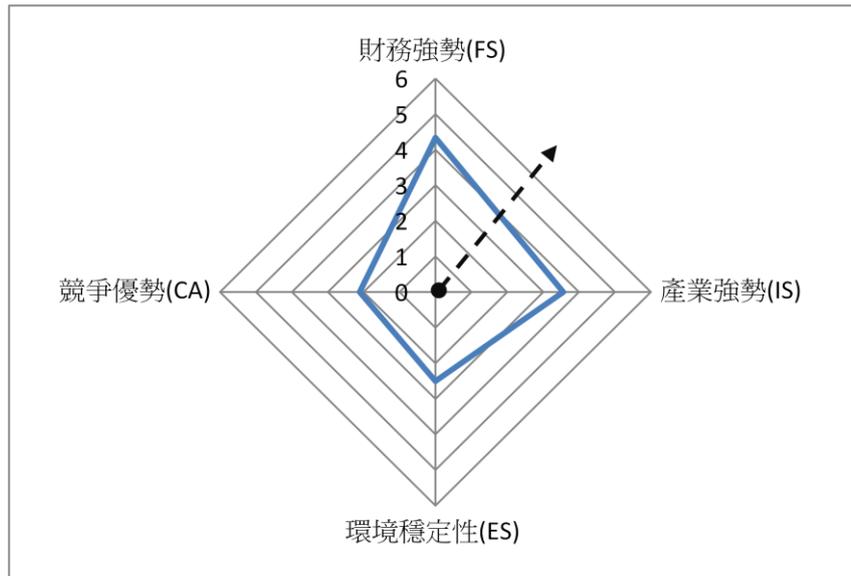


圖 7 SPACE 矩陣分析：個案二

競爭優勢(CA)：2.11

此項分數低落，除非是不可取代的全新技术，否則所有的小公司都會遇到相同的處境。此時，如果主要競爭者是大公司，就可以利用其「XIV 結構張力:剛性」較弱的缺點或是讓利來強化其競爭優勢，讓利的方式有很多，如「I 付款條件/時間」、「II 回扣乘數」、「III 上架費」等等，這些都是很典型的方式，採用這些也不是照單全收，搭配上「通路決策矩陣」的步驟流程，就可以輕易找出適合自己的通路組織特性。比如說，我在某通路有認識的熟人，且該人是關鍵人，我只要在該關鍵人是最在乎的點上讓步即可，這就完全充分發揮了「V 關係社會資本」的特性。

● 產業評估方面（外部評估）

環境穩定性(ES)： 2.50

此項的分數都是在中間，整體沒有特別顯著的部分，也就是說，該產品對於產業生態環境的影響相對不明顯。此種情況發生時，人格特質的影響就會變的顯著。在價格需求彈性項目上，價錢的彈性很大，這跟通路組織的特性與人格特質有很大的關係，我們身可以利用其主動性或是多元的知識與興趣將「IV 認知社會資本」與「VI 結構社會資本」提升，

而不是利用犧牲「I 付款條件/時間」、「II 回扣乘數」、「III 上架費」等傳統方式來選擇通路組織，畢竟每個通路組織組成與最關鍵特性接不同，絕對沒有一成不變的做法。

產業強勢(IS)：3.56

這部分，和個案一的結果極為類似，以總體來看產業強勢部分，沒有特別好或壞，但是以細項來看就會發現，九項的評估中是呈現兩極端的分布。以「製造商議價能力」來看，這是產品導向的市場，製造商幾乎是價錢的決定者，所以「II 回扣乘數」在這個考量參數，就變得不是這麼重要，因為，對於獲利極大化的前提之下，接大單與長期營運才最為重要，因此，「IX 市場功能」與「XVI 心理張力：長期」反而是重要的考量重點。在考量「XVI 心理張力：長期」項目時，根據人格特質量表顯示，我本身也具有「鍥而不捨的」與「自我規範的」的人格特質，其分數比個案一還高，所以決策時較不會產生中途放棄的決定，不過任何決策往往都是在不斷的兩難取捨中所產生的結果。

### 通路特性選擇分析

做完五大人格分析與 SPACE 決策矩陣分析之後，緊接請受訪者針對十六項通路特性，做不同定義上之排列，並將結果整理於表 13。以下區分與說明如下：

最重要：

以數字由小到大排序，列出其認為最重要的通路特性，「IX 市場功能」現階段，我認為是最重要的特性。

最不重要：

同樣的以數字排序，「XV 心理張力：長期」與「XVI 心理張力：短期」被視為是最不重要的通路特性。與個案一說明一樣，雖然是最不重要，但這項特性和會和其他的通路特性相關聯，所以在決策的過程中，以單一面向來衡量一個決策，往往會有許多盲點，這也是本研究一開始時所提到，為何會有此通路決策矩陣想法的原由之一。

表 13 通路特性優先權：個案二

NO.	通路特性	最重要	不重要	個案產品
I	付款條件/時間(Payment)	2		
II	回扣乘數(Rebate)	5		3
III	上架費(Slotting allowances)		3	
IV	認知社會資本(Cognitive social capital)	3		
V	關係社會資本(Relational social capital)			
VI	結構社會資本(Structural social capital)			
VII	執行組織活動 (Performing organizational activities)		4	
VIII	決定用人權限 (employing organizational resources)	4		2
IX	市場功能(Market function)	1		1
X	創新功能(Innovation function)			
XI	行為張力:競爭(Behavioral tension : competition)		5	
XII	行為張力:合作(Behavioral tension : cooperation)			
XIII	結構張力:彈性(Structural tension : flexibility)			
XIV	結構張力:剛性(Structural tension : rigidity)			
XV	心理張力：長期(long-term orientation)		1	
XVI	心理張力：短期(short-term orientation)		1	

個案產品：

主要以本身實際的銷售經驗來做為衡量的依據，將目前實際經營情況選出影響獲利最大化的三個通路特性，包含「IX 市場功能」、「VIII 決定用人權限」與「II 回扣乘數」。同樣的，觀察表 13 中的個案二可以發現一個現象，最重要的通路特性排列順序，與實際營運上所得的到結果，雖不是完全吻合，但是趨勢一致。為何會有此差異?這是因為，通路特性的重要與否，是受訪者當時只考慮單一面向與經驗法則所選出的結果，但事實上，該產品銷售好與壞，還需考慮到產品及公司的內外因素(SPACE 矩陣)與微型企業決策者之人格特質，這結果完全符合此研究的方向。

### 通路決策矩陣分析

以上的說明，最主要目的就是幫助微型創業決策者，藉由「通路決策矩陣」的思考邏輯，更能掌握通路選擇的成功機率。表 14，是將我的人格特質、公司的 SPACE 矩陣分析結果與實務面最有效的通路特性填入表

中，所得到的一個完整的通路決策矩陣分析。

事實上，當在做完自己的「通路決策矩陣」之後，開始根據這個矩陣，調整整個通路的策略，實際上幫助我找出自己的強項與弱項，對於本身的業績有非常顯著的提升。

表 14 通路決策矩陣：個案二

通路決策矩陣						
個案二	人格特質	神經質	外向	開放性	愉悅的	審慎的
策略態勢	分數	3.40	4.67	5.00	4.29	4.67
攻擊態勢 (5,5)	(1.44,1.83)			II、XIII、IX		
競爭態勢 (5,-5)						
防禦態勢 (-5,-5)						
保守態勢 (-5,5)						

#### 4.3 個案比較

以相互比較的方式來說明兩個案不同與相同之處，並借以說明此「通路決策矩陣」思考與應用方式。

##### 4.3.1 人格特質比較

可以從表 9、13 及附件一、二觀察出以下由分數高至低的排列，整理出個案的人個特質，如表 15。

表 15 個案人格特質比較

個案一	4.67	4.67	4.33	4.00	3.43
	外向	審慎的	開放性	神經質	愉悅的
個案二	5.00	4.67	4.67	4.29	3.40
	開放性	外向	審慎的	愉悅的	神經質

每個人都有不一樣的人格特質，不只是創業者，一般人都應該先了解自己，才能在天賦上有所發揮，也才越容易成功，個案一與二的特質就已經不同，所以在不考慮現實的情況之下，通路組織特性的適合性就已經會有差異。比如說，個案一最高的分數為「外向」，以我對個案一的了解，其個性中樂觀的因素非常顯著，這也說明了為什麼個案一對於通路組織中 16 個特性裡面，他認為後面的特性較不重要，因為，船到橋頭自然直，先顧眼前比較重要，以後的事自然會有辦法。對於個案二而言，「開放性」的分數為滿分，表示在好奇的、興趣廣泛的、有創造性的、具原創性的、富想像力的、非傳統的的總總面向，接非常滿足其特質；但是由於「神經質」分數非常低，所以做決策時，往往會產生猶豫不決的情況，這和實際上非常吻合。

#### 4.3.2 SPACE 比較

由圖 8 可以比較出，個案一與個案二雖然都是屬於攻擊態勢，不過還是有一些細部差異。個案一主要產品只有一個，以產品的角度而言非常集中式，但是應用面可以有很大的不同。大尺寸觸控電視，除了可以用在飯店大廳、會展，博物館等等的導覽業務，也可以找尋新藍海的機會，如傳統婚禮的紙本相簿就可以被含有觸控功能的顯示器搭配上電子檔的婚紗照等應用，這就是多角化的一種。

個案二，產品策略就必須更集中的擬訂產品策略，已將有限的資源集中火力專攻某個點。這個也可以提醒個案二的人格特質中的「開放性」，由於高度社交的、活躍的、健談的、人本導向的，所以非常容易流於濫好人，而迷失了主軸策略，此論文提出了思考邏輯在此也可以彌補並提醒決策者在人個特質上的盲點。

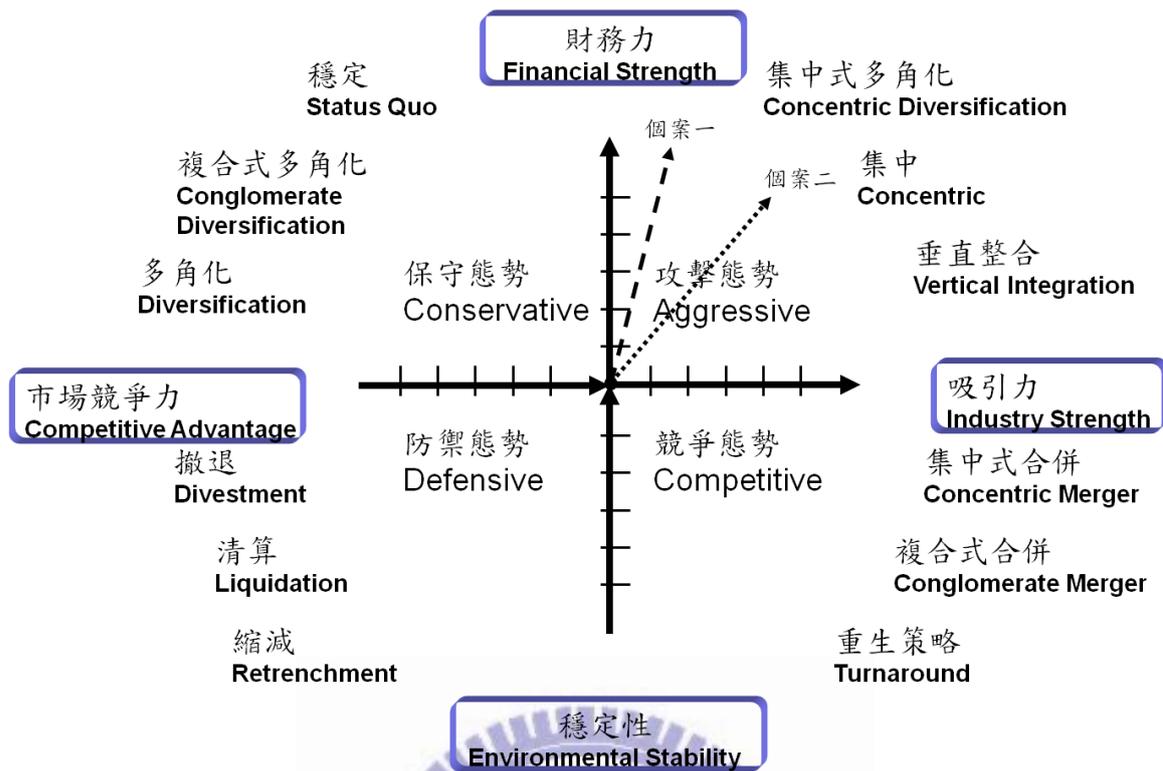


圖 8 SPACE 矩陣分析：個案比較

#### 4.3.3 通路特性優先權比較

表 10 與 14，分別記錄了個案一與個案二的結果，其中最重要與最不重要的選擇，反映了兩者的人個特質之不同之外，也反映了經驗累積上的差異性；而針對實際個案產品的角度所選擇的優先順序，則是反映了 SPACE 所分析出來，目前實際條件所產生的結果。

#### 最重要

「IV 認知社會資本」在個案一未被排序，但個案二中，是第三順位。這反映了雖然人格特質部分，個案一與二都很有彈性，但是二者差了 12 歲，累積的經驗差異，使得合作夥伴彼此間的了解程度高低對於在商言商的商場沒有顯著的差異。

「VI 結構社會資本」在個案一是第四順位，但個案二中，則未被排序。這和經驗與人脈的累積一樣有絕對的關係，個案二才剛開始創業，之前所累積的人脈，大部份僅限於中低階主管，絕少為高階或是業主，所以關係網絡的實質幫助不大。

「VIII 決定用人權限」，個案一未被排序，但個案二中，是第四順位。因為個案二的有限經驗中，正好有一個成功案例是因為這個通路組織特性，所以雖然在一個有制度的組織中，這項較少發生，不過在某些特定情況裡，有關鍵性的影響作用。

### 最不重要

「III 上架費」個案一未被排序，但個案二中，是第三順位。因為，個案二的財務能力，相對而言較個案一健全。另外，個案二的毛利率較個案一高，所以可以承受較高比利的上架費。

「VII 執行組織活動」個案一未被排序，但個案二中，是第四順位。個案二本身的執行力非常強，並足以影響到通路組織所接觸的人員，所以在這點上，個案二不認為事一個值得擔心定放入策略討論的通路組織特性。

「VIII 決定用人權限」個案一是第五順位，但個案二中，則未被排序。這和之前所說明的一樣，和成功經驗有絕對的關係。

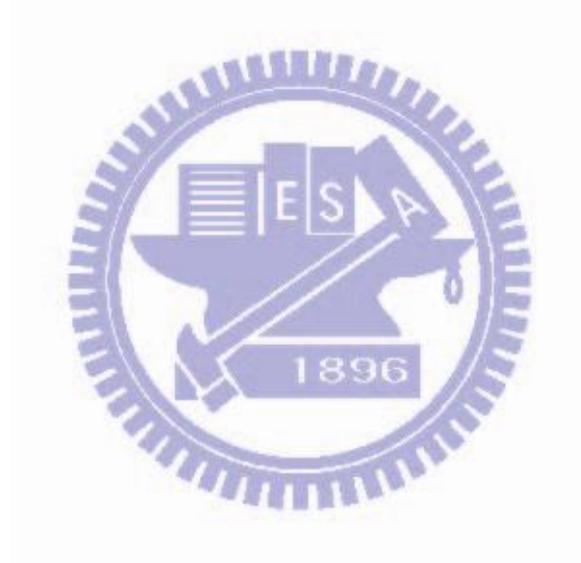
### 個案產品

「II 回扣乘數」與「VIII 決定用人權限」在兩個個案中，都是被選擇的通路組織特性。根據人個特質分析表 15，個案一與個案二有相同分數的特質，包含外向與審慎的兩個部分。根據 SPACE 分析，也同樣擁有相同的攻擊態勢。如此我們可以推論，當決策者與公司條件都符合個案的條件時，通路組織中的「II 回扣乘數」與「VIII 決定用人權限」兩個特性，是被必須審慎考慮的。

#### 4.3.4 通路決策矩陣比較

在實際的案例應用中，在此矩陣型成的過程中，所提供的思考邏輯，會提醒決策者思考上的盲點，其過程遠比填滿此矩陣重要許多，即使之後有許許多多的案例可以參考，還是建議回到矩陣產生時的過程去思考與學習，畢竟學習策略所有的精華不在於所做的結論，而是決策過程的思考邏輯。

在此小結，未再將兩個案的矩陣拿出來比較，主要原因就是 4.3.1 至 4.3.3 已做了嚴謹的說明，此小節主要提醒讀者，不要只使用方便法，直接將個案的結果做為決策的依據，過程中才是策略的精華所在。



## 第五章、研究結論

### 5.1 研究結論

通路決策矩陣是輔助決策者制訂策略，重點在於過程中的分析，從了解自我的人格特質，到了解公司產品與公司本身特質，並由不同通路特性來找出通路決策矩陣，藉由這個矩陣，可以對照出接觸的所有通路中，哪些符合現階段公司的最大利益，也可以將這些通路組織做一優先順序的排列，以做為公司在有限資源下，通路合作的最適選擇方案的一個依據與藍圖。

在本研究的最後，歸納整理研究推論如下：

**推論一：**決策本身包含了自己的習性，如何客觀不帶有情緒反應所做的決策，往往比較禁得起考驗。因此，了解自己是做決策的重要因素。本文使用主流的「五大人個特質量表」，來幫助決策最佳化。

**推論二：**台灣很會做產品，但不專長於做商品，藉由輔助的策略工具，可以幫助決策者知道自己商品與公司所在的位子。本文使用「SPACE 決策矩陣」，做為分析工具。

**推論三：**通路的選擇往往是商品熱銷的關鍵重要因素之一，本研究歸納了十六項重要的因素，做為衡量通路特性的參數。

**推論四：**本研究，不是統計式的量化論文，也不是純個案式的質化論文，而比較接近的是，提出一個新的策略與應用方法，做為選定通路決策過程的思考工具。

**推論五：**受訪者認為最重要的通路特性排列順序，與實際營運上所得的到結果，雖不是完全吻合，但是趨勢一致。為何會有此差異?這是因為，通路特性的重要與否，是受訪者當時只考慮單一向與經驗法則所選出的結果，但事實上，該產品銷售好與壞，還需考慮到產品及公司的內外因素(SPACE 矩陣)與微型企業決策者之人格特質，這結果完全符合此研究的方向。

**推論六：**合作夥伴彼此間的了解程度高低對於在商言商的商場沒有顯著的差異。

**推論七：**以個案一的經驗得知，關係網絡越強，則成功機率越大。

**推論八：**決定用人權限在一個有制度的組織中，這項較少發生，不過在某些特定情況裡，有關鍵性的影響作用。

**推論九：**個案二的財務能力，相對而言較個案一健全。另外，個案二的毛利率較個案一高，所以可以承受較高比利的上架費。也就是說，上架費與財務健全和產品毛利有正相關。

## 5.2 未來研究建議

由於本研究結論是提出一個方法，如同五力分析，SOWT 分析方法一樣，如果要發揮最大的功用，甚至於做為一個工具書來使用，必需要有足夠的應用範例做為參考，例如，假設今天已經有一百篇以上的案例可供參考，那在做通路的選擇時就會有更高的成功機率。此方法組合千變萬化，還待之後的研究學者發揚光大。

另一方面，本研究所使用的人格特質分類較為粗略，之後的研究學者可以將其做更細緻的分類。相同的，關於「策略態勢」也是如此，本研究只應用到四大態勢，如光電公司這個案中，建議採取的策略是「攻擊態勢」，以 X 與 Y 軸的分數來看，這公司是適合此態勢中的「集中式多角化 (Concentric Diversification)」，這些更細的分類與研究，都是很值得探討與研究的方向。

## 參考文獻

### 英文部分

- Andrew C. I. and Eric W. K. T. (2005) , “Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer,” *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Andrew P. and Nikolaos T. (2004), "Lighting up the “dark side” of international export/import relationships: Evidence from UK exporters", *Management Decision*, 42(5), 694-708.
- Bucklin, L. P. (1966), *A Theory of Distribution Channel Structure*, California, IBER: Special Publicationsf
- Costa, P. T. and McCrae, R. R. (1992) , “Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory,” *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Gartner, W. B. (1988), “Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question,” *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Hans, J. K. (2008), “Do Slotting Allowances Harm Retail Competition?”, *The Scandinavian Journal of Economics*, 110 (2), 367-348.
- Ichak, A. (2004), *Managing Corporate Lifecycle*, 1th ed., Santa Barbara, Mass: Adizes Inc.
- Jeffrey H. D. and Wujin C. (2003), “The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea,” *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- Kent G. and Tim A. (1999), “The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services,” *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1th ed., New York, Mass: Simon &

Schuster.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, 1th ed., New York, Mass: Simon & Schuster.

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B. and Mockler R. J. (1989), *Strategic Management: a Methodological Approach*, 3th ed., Boston, Mass: Addison-Wesley.

Shyh-Rong F., Yong-Sheng C. and Yan-Chiun P. (2011), “Dark side of relationships: A tensions-based view, *Industrial Marketing Management*, “40 (5) 774 – 784

Texas government, *State of Texas Contract Management Guide*, 1th ed., Texas, Mass: Texas government.

Veronica H. V., Elena R. and Thomas Y. C. (2011), “The dark side of buyer – supplier relationships: A social capital perspective,” *Journal of Operations Management*, 29 (6) 561 – 576

Wenpin T. and Sumantra G. ( 1998 ), “Social Capital and Value Creation The Role of Intrafirm Networks,” *The Academy of Management Journal*, 41 ( 4 ) 464-476.

Xin C., Chung-Lun L., Byong-Duk R. and Simchi-Levi D., (2007), “The impact of manufacturer rebates on supply chain profits,” *Naval Research Logistics*, 54, 667 – 680.

中文部分

司徒達賢 (1994)。策略矩陣分析方法基礎，管理評論，第13卷(第二期)，1-22。

薛文蔚、徐世昌 (2006)。贏在競合，第一版，台北市，出版社：商周出版。

劉宗明、黃德祥(2007)。國中教師人格特質、教學風格與教學效能之研究，已出版之碩士論文，國立彰化師範大學教育研究所，彰化市。

網頁部分

Boston Consulting Group, Retrieved Oct. 17, 2011, website :

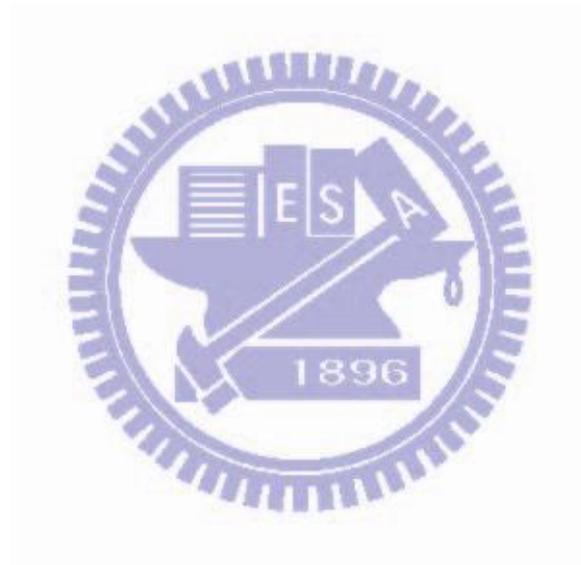
<http://www.bcg.com/>

American Market Association, Retrieved Oct.14, 2011, website :

<http://www.amanet.org/Default.aspx>

Delphi method, Retrieved Jan. 27, 2012, website :

[http://en.wikipedia.org/wiki/Delphi\\_method](http://en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method)



附件一 五大人格特質量表：個案一

人格特質	題號	題目敘述	分數	總分	最佳化
神經質	1	我不容易緊張	5	20	4.00
	2	我對自己感到滿意	4		
	3	我的情緒不易失控	3		
	4	我不會杞人憂天	5		
	5	我不容易生氣	3		
外向	6	我是個主動的人	5	14	4.67
	7	我喜歡交朋友	4		
	8	我是個具說服力的人	5		
開放性	9	我常提出新構想	5	13	4.33
	10	我喜歡嘗試各種不同的活動	3		
	11	我是個經常創新的人	5		
愉悅的	12	我會為別人著想	3	24	3.43
	13	我相信人性本善	5		
	14	我會竭盡所能幫助他人	4		
	15	我是個體貼的人	3		
	16	我十分遵守團體規範	2		
	17	我是個容易相處的人	3		
	18	我能寬恕他人的錯誤	4		
審慎的	19	我有很高的成就動機	5	28	4.67
	20	我不容易分心	4		
	21	我是個守時的人	5		
	22	我做事有計畫	5		
	23	遇到挫折我能堅持到底	5		
	24	我可以精確掌握工作進度	4		

附件二 SPACE 矩陣分析：個案一

<b>財務強勢(FS)</b>	<b>1分</b>	<b>31</b>	<b>Av.=</b>	<b>3.44</b>
1. 投資報酬率	低	6	高	
2. 財務槓桿力	不平衡	1	平衡	
3. 流動力	不平衡	1	僵硬	
4. 可用資本的比率	高	6	低	
5. 現金流量	低	1	高	
6. 退出市場難易度	困難	6	簡單	
7. 企業風險	高	3	低	
8. 存貨週轉率	慢	6	快	
9. 經濟規模與經驗之利用	低	1	高	
<b>競爭優勢(CA)</b>	<b>1分</b>	<b>30</b>	<b>Av. - 6=</b>	<b>-2.67</b>
1. 市場佔有率	低	1	高	
2. 產品品質	差	2	優	
3. 產品生命週期	晚期	5	早期	
4. 產品重購週期	多變	1	固定	
5. 顧客忠誠度	低	3	高	
6. 競爭產能利用	低	6	高	
7. 技術層次	低	4	高	
8. 垂直整合	低	5	高	
9. 新產品導入速度	慢	3	快	
<b>環境穩定性(ES)</b>	<b>1分</b>	<b>36</b>	<b>Av. - 6=</b>	<b>-1.50</b>
1. 技術變化	大	6	小	
2. 通貨膨脹率	高	6	低	
3. 需求變異性	大	6	小	
4. 競爭產品間價格差距	寬	3	窄	
5. 進入市場障礙	少	3	多	
6. 競爭壓力	高	5	低	
7. 價格需求彈性	彈性	1	無彈性	
8. 替代品威脅	高	6	低	
<b>產業強勢(IS)</b>	<b>1分</b>	<b>31</b>	<b>Av. =</b>	<b>3.44</b>
1. 成長潛力	低	6	高	
2. 獲利性	低	6	高	
3. 財務穩定性	低	3	高	
4. 技術複雜度	簡單	4	複雜	
5. 資源利用	低利用率	1	高利用率	
6. 資本密集度	低	2	高	
7. 進入市場難易度	簡單	2	困難	
8. 生產力，產能利用	低	1	高	
9. 製造商議價能力	低	6	高	

附件三 五大人格特質量表：個案二

人格特質	題號	題目敘述	分數	總分	最佳化
神經質	1	我不容易緊張	3	17	3.40
	2	我對自己感到滿意	3		
	3	我的情緒不易失控	4		
	4	我不會杞人憂天	3		
	5	我不容易生氣	4		
外向	6	我是個主動的人	5	14	4.67
	7	我喜歡交朋友	5		
	8	我是個具說服力的人	4		
開放性	9	我常提出新構想	5	15	5.00
	10	我喜歡嘗試各種不同的活動	5		
	11	我是個經常創新的人	5		
愉悅的	12	我會為別人著想	4	30	4.29
	13	我相信人性本善	4		
	14	我會竭盡所能幫助他人	4		
	15	我是個體貼的人	5		
	16	我十分遵守團體規範	4		
	17	我是個容易相處的人	4		
	18	我能寬恕他人的錯誤	5		
審慎的	19	我有很高的成就動機	5	28	4.67
	20	我不容易分心	4		
	21	我是個守時的人	5		
	22	我做事有計畫	5		
	23	遇到挫折我能堅持到底	4		
	24	我可以精確掌握工作進度	5		

附件四 SPACE 矩陣分析：個案二

<b>財務強勢(FS)</b>		<b>39</b>	<b>Average =</b>	4.33
1. 投資報酬率	低	6	高	
2. 財務槓桿力	不平衡	6	平衡	
3. 流動力	不平衡	5	僵硬	
4. 可用資本的比率	高	1	低	
5. 現金流量	低	6	高	
6. 退出市場難易度	困難	6	簡單	
7. 企業風險	高	4	低	
8. 存貨週轉率	慢	3	快	
9. 經濟規模與經驗之利用	低	2	高	
<b>競爭優勢(CA)</b>		<b>35</b>	<b>Average - 6=</b>	-2.11
1. 市場佔有率	低	4	高	
2. 產品品質	差	5	優	
3. 產品生命週期	晚期	5	早期	
4. 產品重購週期	多變	3	固定	
5. 顧客忠誠度	低	3	高	
6. 競爭產能利用	低	3	高	
7. 技術層次	低	4	高	
8. 垂直整合	低	4	高	
9. 新產品導入速度	慢	4	快	
<b>環境穩定性(ES)</b>		<b>28</b>	<b>Average - 6=</b>	-2.50
1. 技術變化	大	3	小	
2. 通貨膨脹率	高	5	低	
3. 需求變異性	大	4	小	
4. 競爭產品間價格差距	寬	3	窄	
5. 進入市場障礙	少	3	多	
6. 競爭壓力	高	4	低	
7. 價格需求彈性	彈性	2	無彈性	
8. 替代品威脅	高	4	低	
<b>產業強勢(IS)</b>		<b>32</b>	<b>Average =</b>	3.56
1. 成長潛力	低	5	高	
2. 獲利性	低	5	高	
3. 財務穩定性	低	5	高	
4. 技術複雜度	簡單	4	複雜	
5. 資源利用	低利用率	2	高利用率	
6. 資本密集度	低	2	高	
7. 進入市場難易度	簡單	2	困難	
8. 生產力，產能利用	低	2	高	
9. 製造商議價能力	低	5	高	