

國立交通大學管理學院

碩士在職專班經營管理組

碩士論文

中國 IT 分銷產業策略族群研討

**Exploration of Strategic Groups in China  
IT Wholesaler-distributor Industry**

研究生：林忠信

指導教授：唐瓊璋 教授

中華民國九十五年六月

# 目 錄

	頁次
中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章. 緒 論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 相關研究方向.....	4
2.2 研究假設推論.....	12
第三章. 產業概述與分析.....	13
第四章. 研究設計與研究方法.....	17
4.1 研究架構.....	17
4.2 研究方法.....	17
4.3 變數的操作性定義與衡量.....	17
4.4 抽樣方法與資料收集.....	20
4.5 資料分析方法.....	22
第五章. 實證結果.....	24
第六章. 結論與建議.....	34
6.1 結論.....	34
6.2 研究限制.....	42
6.3 後續研究建議.....	42
參考文獻.....	43
附錄一，分銷商綜合實力考核評比表.....	45

## 表 目 錄

表 2-1	批發商替製造商執行的行銷功能.....	10
表 2-2	批發商替顧客執行的行銷功能.....	11
表 3-1	2004年中國十大卓越分銷商.....	14
表 4-1	2004年中國十大卓越分銷商考核指標.....	18
表 4-2	階層式集群法與非階層式集群法比較.....	23
表 5-1	平均連鎖法集群分析分群結果.....	27
表 5-2	邊際檢定表.....	28
表 5-3	成偶檢定表.....	29
表 5-4	分群命名結果之一.....	29
表 5-5	分群命名結果之二.....	30
表 5-6	集群結果、營業額與市場佔有率等級.....	31
表 5-7	卡方獨立性檢定列聯表.....	32
表 5-8	卡方獨立性檢定統計量.....	33
表 6-1	2004~2005年中國十大卓越分銷商主要代理產品線.....	35
表 6-2	2004~2005年中國十大卓越分銷商長期合作代理商數量...	39



## 圖目錄

圖 2-1	通路行銷流程.....	8
圖 2-2	通路行銷流程的效能分析範本.....	9
圖 2-3	五金器具批發商提供之主要服務.....	12
圖 3-1	中國IT分銷商營業規模分佈.....	13
圖 3-2	中國IT分銷商區域分佈.....	14
圖 3-3	中國IT分銷商2004年成長率圖示.....	15
圖 3-4	中國IT分銷商淨利率分佈.....	15
圖 3-5	中國IT分銷商代理產品類別分佈.....	16
圖 5-1	集群分析的步驟.....	24
圖 5-2	平均連鎖法集群分析樹狀圖.....	26
圖 6-1	中國分銷商獨立信用控制部門設立情況.....	36
圖 6-2	2005年分銷商目前業務發展瓶頸.....	37
圖 6-3	2005年分銷商為代理商提供的服務.....	38



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

在中國因為信用機制不夠發達，基於資金成本的考量、以及對中國市場的消費環境與市場需求的不熟悉，加之自建銷售管道成本的考慮，製造商選擇以分銷的方式來打開中國市場，分銷商成為製造商在中國行銷產品的重要伙伴。中國 IT 分銷商由上至下可以分為全國總代理（簡稱國代）、區域代理商、省級代理商、地級市代理商。國代的主要功能在替製造商進行產品的分銷，而省級代理商因為市場大小的關係，其主要功能除了產品分銷之外，還會兼做零售，才能夠生存；我們可以說，愈下層之分銷商愈需要自己做零售。

在中國，可以將 IT 產品可以分為系統、零配件與週邊產品來看。系統產品（如桌上型電腦、筆記型電腦）可以分為國產、國外與台系品牌來看，目前國產品牌多半是自建通路；國外品牌除 Dell 之外，都是採全國總代理；台系品牌（如 Acer、BenQ、ASUS）目前則多採全國總代理與區域代理商並行的混合制。零配件產品（如光碟機、鍵盤）則是以台系為主，因為產品單價較低，多是自建通路，找總代理的較少。週邊產品（如掃描器、印表機、數位相機、MP3）則以日系品牌居多，目前多是以全國總代理與區域代理商並行的混合制。因此我們可以發現，目前不論國產、國外或台系品牌之 IT 產品都需倚賴代理商在中國進行分銷。

IT 分銷商在中國 IT 供應鏈上能夠突顯其重要地位，正是發揮了為供應商最大程度收集、回饋真實市場訊息，及時有效溝通的能力。但自從 1998 年以後 IT 分銷商的經營環境開始有了比較大的變化，而且 2001 年中國加入 WTO 之後，隨之而來的就是流通領域和服務業的逐步開放，更加大了競爭程度。例如全球最大的 IT 分銷商—英邁在 1998 年通過收購電子資源公司的股份而進入中國分銷市場、美國旭電在 2001 年通過旗下剛剛上市的分銷企業 ESG 與佳傑科技的合作，這些合資合作模式已經把外資引進了 IT 通路產業。

另一方面，自從戴爾模式成功植入中國後，分銷商面臨了前所未有的挑戰。戴爾模式挑戰了中國 IT 業的分銷商，它通過低成本的直銷手段衝擊了通路分銷商傳統營利模式。戴爾電腦的低價位電腦，不僅打壓了 IT 製造商的供貨成本，而且削薄了分銷商的利潤空間，原來的代理經營模式正悄悄地發生改變，IT 製造商逐漸脫離分銷商的管道，加快了向零售領域進軍的步伐，逐漸向下游終端進行擴張。

在製造商們真正瞭解國內市場的真實情況後，促使分銷商的價值貶值。隨著 IT 產業越來越成熟，產品價格越來越透明化，中國市場和用戶的不斷成熟，製造商耗費在試探市場過程中的資源越來越少，他們要將這部分資源收回，這是個必然的趨勢。錯誤的市場訊息通過分銷體系，自下而上的傳遞到供應鏈上游。尤其是一層層傳遞之後這種錯誤資訊的“長鞭效應”，使得製造商吃盡了苦頭。真實的市場供求資訊是供應鏈正常運作的基礎，因此製造商們不得不選擇更多的繞過分銷層，直接觸及市場終端以滿足對資訊的需求。因此近年來，製造商紛紛細化管道管理措施，執行更為嚴格的管道策略，並將更多的將資源拋向分銷層下游的根本原因。

不僅如此，分銷商更面臨著與系統集成商盈利模式的趨同化的危機。分銷商的贏利有兩塊，一是集中在產品上的利潤，二是產品支援服務。技術的低壁壘使加入者越來越多，產品價格的透明化使得分銷商的利潤越來越低。同時，系統集成商的高端產品的增值服務穩定增長，由於技術的不可替代性，和客戶資源的穩定性，系統集成商希望進入產品分銷層面，以服務帶動產品的銷售。這無疑對分銷商產生了更大的壓力。

二級分銷也對上游分銷商產生很大的衝擊。二級分銷商直接面對是零售商和消費者，因此他們掌握了市場的第一手資料。從代理到分銷，二級分銷與零售商，管道越長就會增加產品價格梯度，對於直接面對終端客戶的二級分銷商而言，他們壓力更大。許多二級分銷商和零售商就必然會從總代理處拿貨，上游分銷商的尷尬可想而知。

雖然在傳統分銷領域，高端產品的增值分銷、批量產品分銷以及零售都還有發展的空間，但分銷商要對高端產品增值分銷，就需要和系統集成商進行利益共用，也就是說要與系統集成商搶奪客戶資源，這是系統集成商所不願意看到的；而批量產品分銷，則需要廣闊的客戶資源和雄厚的資金實力；零售的開店成本高，投資回報期長，配套服務成本高等原因，使得零售成為了大多數分銷商進入的禁區。

因此本研究希望探討在中國 IT 分銷商的策略族群，透過競爭策略的觀點分析中國 IT 分銷商的產業結構，希望能夠找到合適的競爭策略，重新定位其於中國 IT 供應鏈上的戰略位置。同一策略族群代表企業有一致或類似的策略構面 (Porter, 1980)，不同之策略族群究竟是應該控制成本規模化發展？細分市場？提供專業與個性化的服務？還是發展新的增值業務？對於台灣現有的通路業者如聯強國際，在進軍中國市場之際，如何找到真正的競爭對手？這就是本研究的動機。

## 1.2 研究目的

希望藉由文獻探討，以及蒐集中國 IT 通路分銷商相關產業資料，來達到以下研究目的：

1. 分析中國 IT 通路分銷商之產業結構，以 IT 分銷通路產業競爭能力因素作為解釋變數，以集群分析(Cluster Analysis)進行策略族群分析，將整體競爭市場分為幾個子競爭市場，並探討不同策略族群之差異。提供已經進入或計劃進入這個產業的企業，配合本身的核心競爭力，擬定競爭策略時參考。
2. 將中國 IT 通路分銷商之策略族群，與 2003、2004 年的相對市場佔有率等級進行卡方檢定，分析策略族群與相對市場佔有率等級是否相關。



## 第二章 文獻探討

### 2.1 相關研究方向

- (一) 探討策略族群的定義與決定因素
- (二) 探討分銷商在通路所扮演的角色與功能

#### (一)、探討策略族群的定義與決定因素

策略族群最早是由Hunt(1972)以產業經濟觀點，針對1960年代的美國家電產業競爭情況與績效的研究所提出的名詞；研究發現雖然該產業之集中度很高，但產業績效卻不佳；這個結論與傳統產業經濟學之結構—行為—績效（SCP）典範相違背。他將此矛盾歸咎於在分析產業結構時，產業經濟學者忽略了一項重要的結構因素：即一些追求不同策略的公司形成若干個群體，這些彼此差異的群體阻礙了寡佔市場之運作，使得集中度高的產業內廠商，少了彼此的協調動作，因而導致產業績效不如預期。Hunt 將這些在制定主要決策變數上遵循共同策略的公司，稱為一個「策略族群」；並認為市場集中度不足以解釋產業績效，策略族群才是產業結構的重要元素，產業是由數個策略族群所組成。Porter(1980)指出透過策略族群的研究可以了解產業中各競爭對手之相對位置，及廠商在該產業的競爭者與共生者，也可以因應環境的變化了解族群移動的方向，對於新進入者及潛在進入者更能了解整個產業的競爭狀況。

Porter(1980)認為形成策略族群的原因有四：

1. 廠商在技術或資源的發展上有所差異而選擇不同的策略，廠商在進入高移動障礙策略族群時，將較其他族群更具優勢。
2. 廠商目標和對風險態度的不同而形成不同的策略，有些公司就是比他人願意為了建立移動障礙，進行高風險投資。
3. 產業歷史的發展說明了公司之間策略的不同，某些產業裡，後進者必須付出較高的成本才能採用早期進入者的策略，而產業進化的歷程，會導致不同時間內有不同類型的公司自願加入。
4. 產業結構的改變，可能促使新的策略族群形成，也可能促使各策略族群同質化。例如技術的改變、客戶行為的改變、產業規模的成長或成熟，都可以增加或減少該產業策略族群的數目。

Porter(1980)認為移動障礙乃阻礙企業由一個策略地位(Strategic Position)移至另一個策略地位的障礙或因素。主要移動障礙包括：規模經濟、產品差異、移轉成本、成本優勢、配銷通路、資本要求、政府政策等。移動障礙還有另一層重要意義，移動障礙不僅能保護策略族群內的公司不受外來公司的侵擾，同時也可以阻止某些公司在策略族群之間朝秦暮楚。

移動障礙的存在可以解釋不同的廠商為何一直使用不同的策略來競爭，以及為何一個產業內的策略族群間的獲利能力可能會有持續性的差異。如果沒有移動障礙的存在，企業成功的策略將很快的被其他企業所模仿，除非企業在執行這些策略的能力上有所不同，否則多數企業的獲利能力將趨向一致，形成一種產業惡性循環。因此，高度的移動障礙同時也是廠商鞏固本身獲利優勢的來源。

移動障礙也會改變，例如製造流程更資產密集，此時，往往有些公司會捨棄某些策略族群而去，轉而投入其他策略族群的懷抱。有些公司克服特定移動障礙的成本就是比別人低，視其既有的策略地位、及其既有技術和資源而定。多角化的公司也因為可共用作業或功能，容易降低移動障礙。

Porter(1980)認為產業內的競爭策略可能有多種變化，從以下策略構面則可以在特定產業內，捕捉到公司在各種策略之間的不同風貌，提供公司地位的完整圖像：

1. 專門化程度
2. 品牌認同度
3. 行銷推力與拉力
4. 通路的選擇
5. 產品品質水準
6. 技術領導地位
7. 垂直整合程度
8. 成本定位
9. 服務水準
10. 價格政策
11. 財務/營運槓桿
12. 與母公司的關係
13. 與母國及地主國政府之間的關係

策略族群的研究方式著重於將產業中的競爭者依其競爭策略加以分組，本研究欲以策略族群方式針對中國IT分銷產業進行實證研究，以下是策略族群相關的實證研究文獻整理。

Cool(1985)、Cool and Schendel(1987)認為所謂策略組群是指一群在策略範圍 (Strategic Scope) 與資源應用 (Resource Deployment) 相似的公司，他針對美國製藥業選取22家廠商，以1963-1982年之產業資料進行實證研究，該期間分為四期：1963-1969年、1970-1974年、1975-1979年、1980-1982年。根據市場範圍、產品類別、地理範圍、研究與發展投入、行銷投入和規模等六項構面進行策略分群，結果發現策略族群結構會隨著時間演進而產生變動，各策略族群間的績效水準有顯著差異，策略群組變動的主要原因是環境的改變以及對高績效對手的模仿行為。

Fiegenbaum and Thomas(1990)以1970~1984年間之美國33家壽險業者為實證對象，利用領域投入 (產品範圍/廣度、業主權益/負債、多角化程度、公司規模) 與資源配置 (支出比率、再保險、財務槓桿、投資策略) 二個構面進行分群，結果發現各族群之績效有顯著差異，且族群的數目、群內成員及族群間的競爭態勢與績效則會隨著時間而有所改變。

Mehra (1996) 針對美國45家銀行，分別以市場基礎觀點的8項策略變數與資源基礎觀點的10項策略變數進行策略族群分群。以市場基礎觀點可分為4個策略族群，以資源基礎觀點可分為五個策略群組。結果發現不同的策略族群間在能力與績效上均存有顯著差異，而且以資源基礎觀點所發展構面所形成之策略族群，在各群績效差異較以市場基礎觀點所發展的群組為顯著。

以上策略族群的分法多以主觀性的資料為主，Gordon and Milne(1999)提出利用主觀的供給面資料，加上需求面的客觀性資料，以美國菸草業為例，證明競爭環境的供給面與需求面觀點會互相交互影響，而且應該要一起使用以改善策略族群分析的過於主觀性；除了以供給的角度來看的策略行為之外，我們也要從需求的角度來看策略行為。利用消費者在策略構面決定過程加入意見，就可以吸取廠商與消費者的意見，進行決定出最正確的策略構面決定因素。

由上述策略族群的實證研究中，我們可以發現，對不同的產業所進行的各項研究結果中，其策略構面之選擇純粹取決於所欲探討之產業的特性，務求每個構

面能夠確實展現出企業對環境因應方式、資源擁有的差異及其經營目標設定不同所採行之各項策略行為。因此，接下來我們針對分銷商在通路所扮演的角色與功能進行探討。

## (二)、探討分銷商在通路所扮演的角色與功能

根據Stern, El-Ansary, Coughlan and Anderson (2006)對行銷通路的定義，是「可以被視為一種互相依賴的組織，包含提供產品或是服務以供消費或是使用的過程」。一個行銷通路構成一個互相依靠的代理機構，將任何有價值的東西由其生產點運送至消費點。因此通路的最初含意，就是將商品運送到消費者或是最終消費者手中。

Cespedes(1988)認為，製造商、批發商及零售商和其他通路成員一樣，都是提供如下所列一項或是多項功能：運送存貨、產生需求或是銷售、實體分配、售後服務，及對客戶擴張信用。為了將商品提供給使用者，製造商必須扮演所有的通路角色或是將一些角色轉移給其他的通路成員。行銷通路結構的重要法則有三：

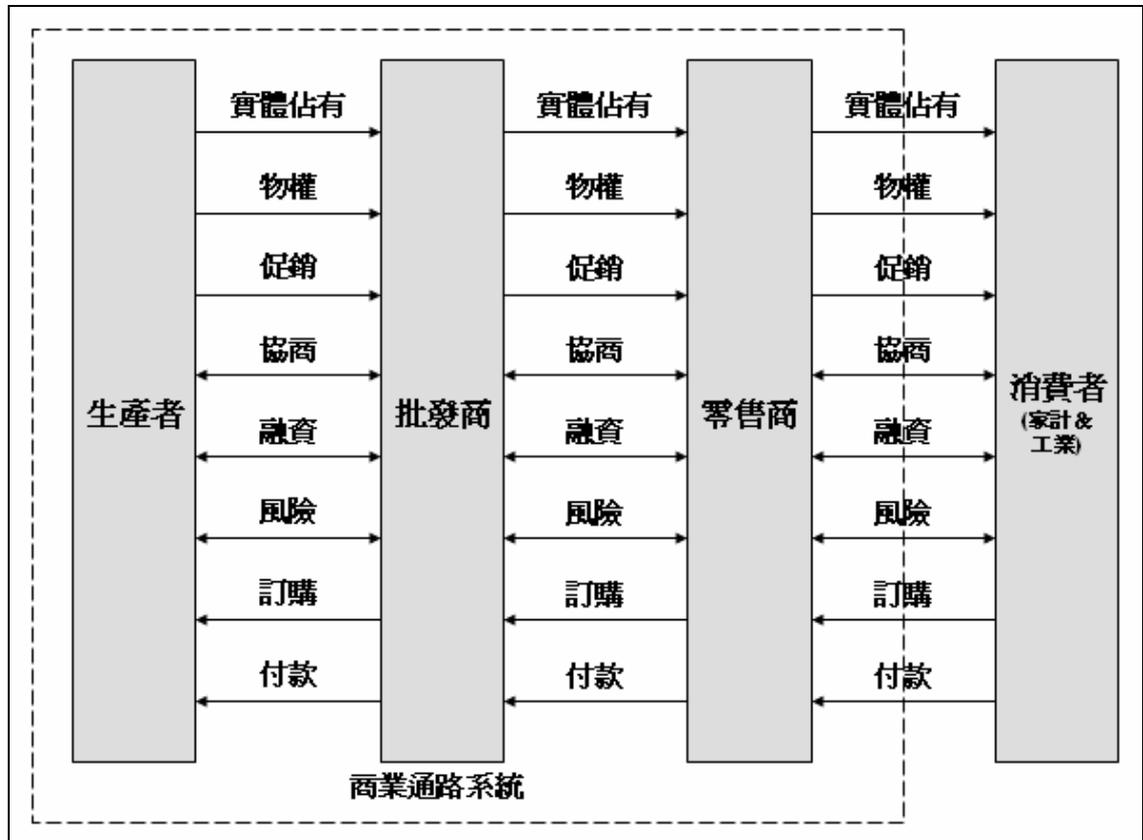
1. 通路中的機構可以被取消或是替代。
2. 機構的功能不可以被取消。
3. 當機構被取消後，他們的功能應該被通路成員向前或是向後整合。

相同的功能展現在行銷通路的多個層級時，此功能的負荷同時加諸在許多不同層級的通路成員上，例如製造商、批發商與零售商可能會持有存貨，而這種重複的現象有可能會增加分配成本，然而，增加的成本卻可以配合顧客所需的數量、時間及地點，因此，若是所增加的成本無法被其所帶來的利益所彌補時，則此種重複是浪費的且無效率的。

Stern, El-Ansary, Coughlan and Anderson (2006)用圖 2-1 說明行銷通路的流程，說明通路成員之間，一連串功能的前後關係。包括實體佔有、物權、促銷、協商、融資、風險、訂購、付款，這一系列將商品由前端的流程中傳送到顧客的過程，每一個都是針對在後端的流程，例如製造商為了批發商做促銷，而批發商為了零售商而做促銷。另外，協商、融資及風險的流程是雙向的，而訂購及付款的流程則是向後的。

協商在整個通路內是普遍存在的，製造商、批發商及零售商針對產品分類、

價格及促銷問題予以協商。另外，任何時間存貨都由通路系統中的某位成員掌握，藉由財務活動而運作。因此，當一家批發商主張其對生產者產出的某部分有所有權時，表示其對製造者提供了資金。



資料來源：Stern, Louis W., El-Ansary, Adel I., Coughlan, Anne T. and Anderson, Erin, Marketing Channels, 7th ed., N.J.: Prentice Hall, 2006.

圖 2-1 通路行銷流程

針對通路行銷流程的效率評估，Stern, El-Ansary, Coughlan and Anderson (2006)認為可以使用如圖 2-2 的效能分析範本，藉由分配各通路活動的成本，以及各通路活動所產生的價值，衡量各通路活動的「權重」(Weight)，所得之權重是代表要用來分配給所有通路成員的活動成本；每個通路成員在不同通路活動中參與的程度不一，就會有不同的分擔比例。這個效能分析範本能夠幫助我們瞭解：

1. 某一個通路功能流程是由哪一個通路成員執行
2. 每個通路成員該分擔多少通路活動成本
3. 是否每位通路成員已根據其績效公平地獲得報償

通路活動	功能流程權重			通路成員流程績效比例				總計
	成本	潛在利益 (高, 中, 低)	最終權重	1	2	3	4(最終使用者)	
實質資產	代表必須填寫的區域			代表必須填寫的區域				100
所有權								100
激勵								100
談判								100
融資								100
風險								100
訂購								100
付款								100
總計	100	N/A	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
獲利分配基準	N/A	N/A	N/A	代表必須填寫的區域				100

資料來源：Stern, Louis W., El-Ansary, Adel I., Coughlan, Anne T. and Anderson, Erin, Marketing Channels, 7th ed., N.J.: Prentice Hall, 2006.

圖 2-2 通路行銷流程的效能分析範本

Stern, El-Ansary, Coughlan and Anderson (2006)認為批發商是「由一群人或機構，專門銷售給零售商、其他商家或其他商業性質與機構的使用者，但最終使用者並不是其主要銷售對象」，批發商的功能在於生產與消費之間的協調，或是在配銷過程之中滿足各種層次的需求。本研究提到的中國分銷商，即是這裡所指的批發商。

批發商透過執行通路行銷流程的功能，提升其附加價值，對於製造商與零售商來說，其功能整理如表 2-1 與表 2-2。圖 2-3 是以五金器具批發商為例，所提供的主要服務，我們可以藉此驗證批發商在通路中所扮演的功能，以做為本研究中評價中國 IT 分銷商功能的參考。

表 2-1 批發商替製造商執行的行銷功能

■ 市場涵蓋功能

大部分製造商的產品市場都涵蓋廣大地理區域的消費者，批發商所涵蓋的銷售市場愈大，就愈能使顧客獲得製造商所製造的產品。製造商可以經由批發商的配銷在必要的市場涵蓋範圍中確保合理的成本支出。

■ 銷售接觸功能

製造商維持外部的銷售力之成本相當的高。假如製造商透過自己建立的銷售據點來銷售產品給廣大地理區域的顧客，其成本是相當昂貴的。製造商生產的產品，若透過批發商進行銷售會比自己銷售的成本來得低。因為製造商只需要與較少數量的批發商接觸，而不用與眾多的客戶接觸。

■ 存貨持有功能

批發商通常代理製造商的產品且會儲存製造商的商品。當批發商持有之存貨愈多，愈能減低製造商財務負擔和風險。此外，還提供製造商銷售的據點，也可以幫助製造商做更好的生產排程計畫。

■ 訂單處理過程功能

許多的消費者都只是小量購買。然而，製造商從數以千計的顧客中，接收到大大小小的訂單。對於製造商產品的運送，批發商的訂購過程之成本可以被比製造商更廣大的產品部署所吸收。

■ 市場資訊功能

因為批發商和顧客較接近，而且持續的接觸消費者。因此，他們處在較佳的位置來學習關於消費者對產品或服務的需求。所以很容易獲得市場資訊並提供給製造商，對製造商產品規劃、定價及行銷競爭策略有很大的幫助。

■ 顧客支援功能

除了購買產品、提供顧客所需要的服務外。產品可能還需要交換或退貨、更換或調整、維修與技術支援。由製造商直接提供所有的服務給眾多的客戶，其成本可能非常昂貴且沒有效率。製造商可以使用批發商來改善對顧客的服務。

資料來源：Rosenbloom, Bert, "Marketing Functions and Wholesaler-Distributor: Achieving Excellence in Distribution", Washington, D.C.: Distribution Research and Education Foundation, P. 73, 1987.

表 2-2 批發商替顧客執行的行銷功能

■ 取得產品功能

批發商所提供之最基本的行銷功能，就是提供顧客想獲得的產品。有時候也包括製造、裝配與建立產品。因為批發商較接近顧客，因此，對於顧客的需求之敏感度較高，他們能提供較有效益的產品給顧客，而製造商較不易達到。

■ 分裝便利功能

與前面的功能非常相關，批發商另一個功能為滿足顧客不同產品之搭配，而這些產品可能來自不同的製造商。因此顧客不是向製造商訂購一打甚至幾百個產品，而轉向能夠提供他們多數或所有產品需求的批發商。

■ 整買零賣

顧客常常不需要大量的產品。即使需要，每次第夠的數量也不大。製造商發現若直接銷售給小量訂單的顧客成本很高，因此，設立一個訂單需求下限，以勸阻小量訂購。實際上批發商是從製造商中整批進貨的，且批發商會分割這批貨賣給許多小訂單的客戶。

■ 信用交易與財務功能

批發上對於顧客財務上的支援有兩種方式：一、批發商可以提供信用服務；顧客可以在未付錢之前就可以使用產品。二、儲存與隨時提供顧客所需的產品，批發商明顯的降低客戶在存貨上所負擔的金錢，假如由顧客自己儲存所有的產品，其財務的負擔較重。

■ 顧客服務功能

顧客通常需要配送、修理以及保證等服務。批發商來從事這些服務會更有效益，且為顧客節省相當多的費用。

■ 諮詢與技術支援功能

多數的產品，即使是技術層次較低的產品，都需要技術上的建議或支援以確保能適當的使用產品。批發商通常會訓練其銷售人員，以提供資訊及技術支援給顧客。

資料來源：Rosenbloom, Bert “Marketing Functions and Wholesaler-Distributor: Achieving Excellence in Distribution”, Washington, D.C.: Distribution Research and Education Foundation, P. 73, 1987.



資料來源：Stern, Louis W., El-Ansary, Adel I., Coughlan, Anne T. and Anderson, Erin, Marketing Channels, 7th ed., N.J.: Prentice Hall, 2006.

圖 2-3 五金器具批發商提供之主要服務

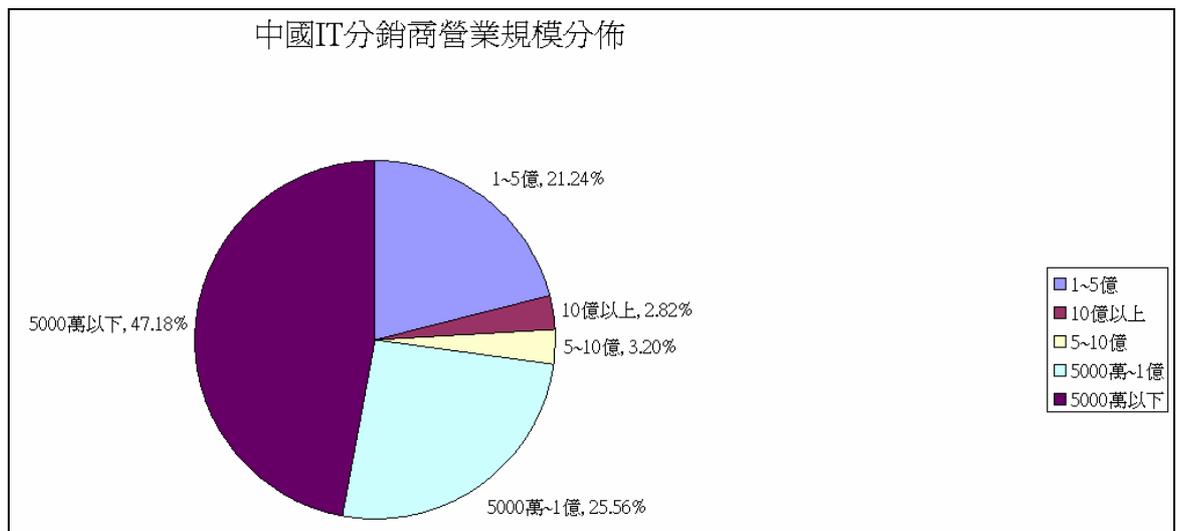
## 2.2 研究假設推論

總結上述，在此對策略族群的定義作出一個歸納：策略族群即是在特定產業內，在資源配置與策略運用上具有相似性的一群廠商所形成之群體，而其具有一個相當重要的特性，即群組內策略差異性極小而群組間策略差異性極大。

針對之前文獻的回顧可知，策略族群的探討常用來做為產業結構的實證研究。但是，西方文獻是否適合結構不健全的中國市場？本研究由計算機產品與流通雜誌的渠道發展研究中心所選出的 13 個指標，再由與 IT 分銷相關產業的業者來填答問卷，同時考慮需求面(IT 分銷產業相關業者進行問卷填答)與供給面(由 IT 分銷產業相關人士進行指標的設定)，結合供給面與需求面雙方的意見來決定策略構面決定因素，配合分銷商在通路活動的權重分配，對這些 IT 分銷商進行集群分析，期許能夠解釋目前中國 IT 分銷商的競爭情形。這是本研究的最大目的。

### 第三章 產業概述與分析

根據「計算機產品與流通雜誌」在 2005 年 5 月針對中國大陸的 IT 分銷商所做調查，2004 年分銷商的平均營業額已經達到人民幣 1.94 億元，分銷商營業規模分佈如圖 3-1。調查顯示，儘管 1 億以下規模的分銷商在數量上占到了 72.74% 的比例，但是其全部營業規模占總營業規模的比例尚不足 14%，而 10 億以上規模的分銷商數量儘管只有 2.82% 的比例，但是卻完成了 52.5% 的營業額。



資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

圖 3-1 中國 IT 分銷商營業規模分佈

分銷是典型的以規模取勝的行業，只有規模足夠大，分銷業務的各項固定成本才能分攤。根據調查結果，2004 年 IT 分銷市場的規模仍在持續擴張，與 2003 年相比，10 億以上規模的分銷商數量增加了 1 家，而 5-10 億規模的分銷商數量則增加了 6 家。而從此份調查結果我們也可以看出，市場資源的集中在大型 IT 分銷商身上，例如神州數碼在 2003 年的 130 億營業額的規模基礎上，依然實現了 17 億的成長。2004 年中國十大卓越分銷商如表 3-1。

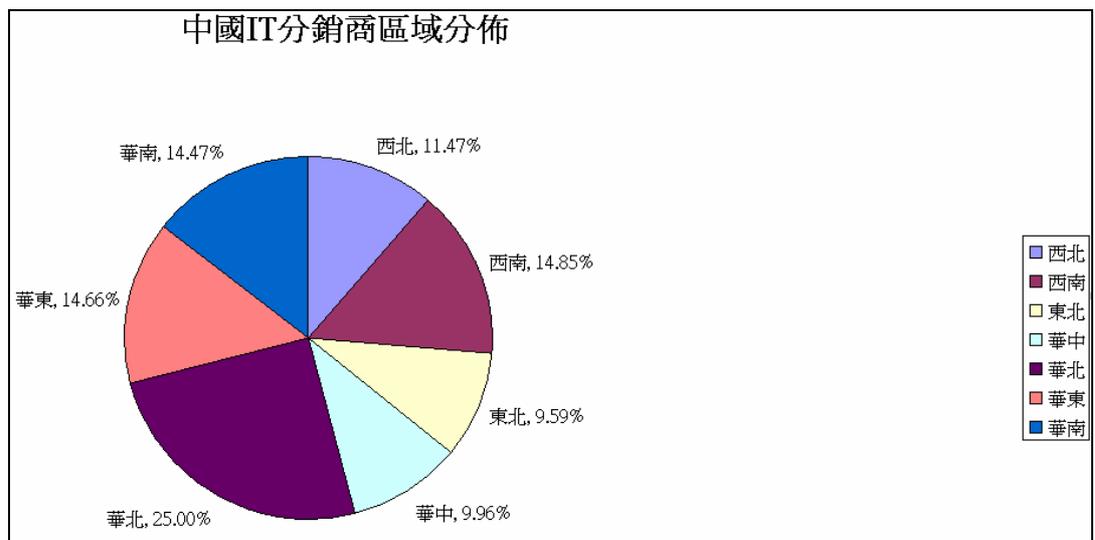
表 3-1 2004 年中國十大卓越分銷商

2004 年排名	公司名稱	2003 年營業額 (萬元)	2004 年營業額 (萬元)
1	神州數碼控股有限公司	1,302,000	1,472,000
2	佳杰科技(中國)有限公司	491,000	604,000
3	香港雷射電腦有限公司	--	560,000
4	英邁國際貿易(上海)有限公司	472,000	490,000
5	翰林匯信息產業股份有限公司	136,000	226,600
6	清華紫光股份有限公司	169,000	201,000
7	威達高科技控股有限公司	195,000	191,000
8	長虹朝華信息產品有限責任公司	146,000	187,000
9	北京方正世紀信息系統有限公司	147,000	168,000
10	北京富通天地電腦有限公司	158,000	165,000

- 註：
1. 營業額幣別：人民幣
  2. 香港雷射電腦有限公司 2004 年首次入榜，
  3. 香港雷射電腦有限公司於 2005/8/8 已改名為聯強國際(香港)有限公司

資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

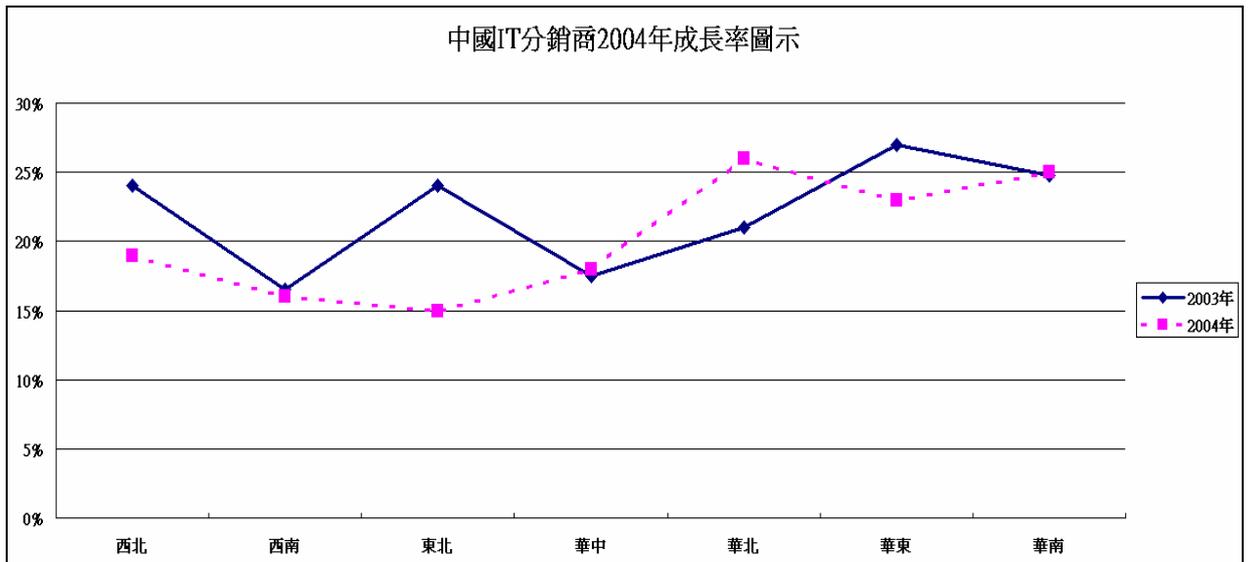
按照主要營業務類型，分銷商可以分為批量產品分銷商和增值產品分銷商，但這個分類並不是絕對的，有相當的分銷商會批量和增值兼營。按照所經營產品線長短，分銷商還可以分為全線產品分銷商和專業產品分銷商。按照覆蓋的地域範圍，分銷商可以劃分為全國性分銷商和區域性分銷商。區域性分銷商由於紮根於某一區域，熟悉區域環境和終端消費者，更加受到供應商的青睞。中國 IT 分銷商的區域分佈見圖 3-2。由圖 3-2 可以看出，分銷商的數量與當地 IT 市場發展水準相一致，華北、華東、華南等區域的分銷商數量要高於其他區域。



資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

圖 3-2 中國 IT 分銷商區域分佈

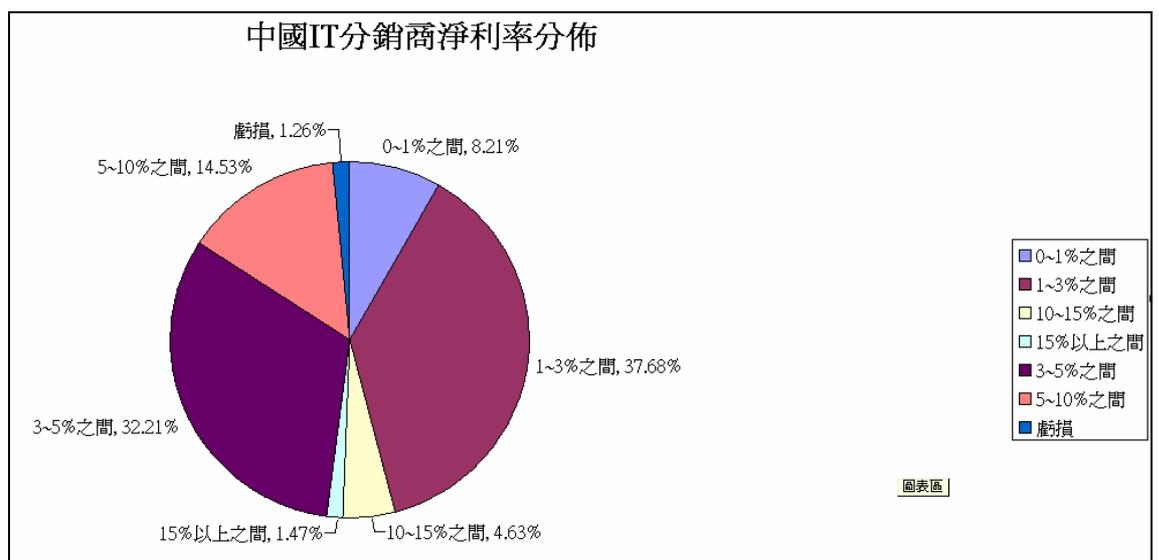
如圖 3-3 顯示，8 成左右的卓越分銷商 2004 年實現了 20% 左右的增長。而從地域上看，華北、華東、華南的分銷商的增長速度較大。這三個區域一直是 IT 經濟發展最為強勁的地區。華南、華中、西南分銷商的成長率幾乎與 2003 年持平，其他地區除華北區域成長率超過 2003 年以外，下降幅度都不少，尤其是東北區域的成長率下降幅度最大。



資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

圖 3-3 中國 IT 分銷商 2004 年成長率圖示

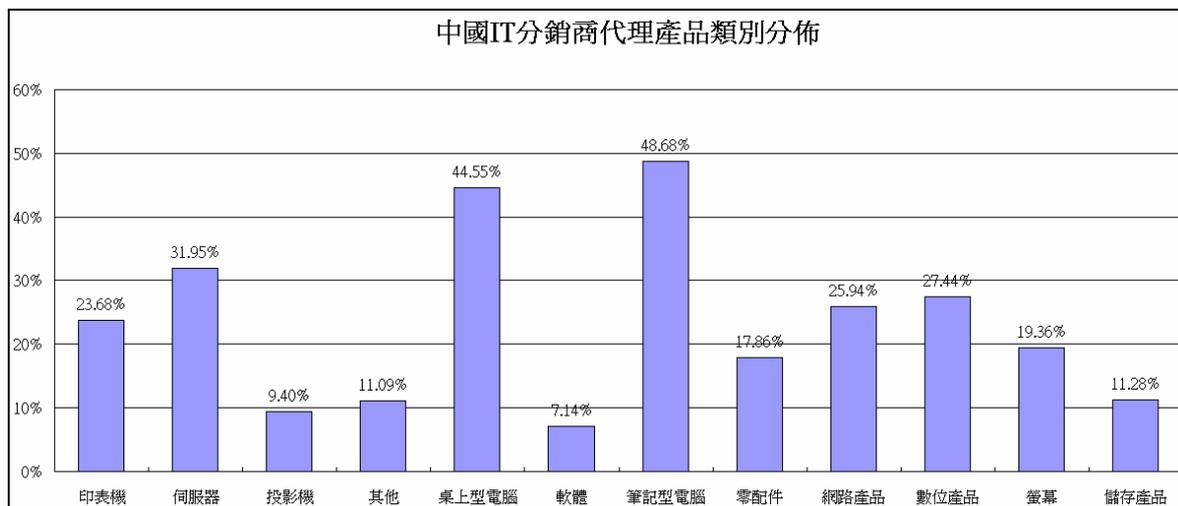
IT 分銷商利潤微薄已是不爭的事實。根據調查結果顯示，近 7 成的分銷商其淨利潤率只能維持在 1%-5%，如圖 3-4。



資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

圖 3-4 中國 IT 分銷商淨利率分佈

筆記型和桌上型電腦是分銷商代理的重點產品類別（如圖 3-5）。在分銷市場上，產品線是重要資源，拿到好的產品的代理權，意味著成功的開始。在這方面，大型 IT 分銷商具有先天的資金優勢，而中小區域分銷商則需要憑藉自己的分銷特色以及區域優勢，增加對廠商的吸引力。



資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

圖 3-5 中國 IT 分銷商代理產品類別分佈



## 第四章 研究設計與研究方法

經由相關文獻整理之後，本章進而說明研究架構與方法，並且對各變數的操作性定義、問卷設計、資料收集與分析方法都加以說明，本章所包含內容如下：

### 4.1 研究架構

本研究以 Gordon and Milne(1999)在 Journal of Managerial Issues 所發表的「Selecting The Dimensions That Define Strategic Groups : A Novel Market-Driven Approach」為骨幹，利用作者所提之「結合市場需求面與廠商供給面之策略區隔法」來做為本研究的中心方法，並加入「計算機產品與流通雜誌」在 2004 與 2005 年五月的「中國十大分銷商金榜」調查資料，來探討中國前十大 IT 分銷商在目前的競爭環境中所重視的因素，進而瞭解因素間之互動關係與競爭形態。

### 4.2 研究方法



本研究主要採用集群分析，集群分析是從生物學的分類學(Taxonomy)而來，生物學家在對不同動物做有意義描述前，必須對動物不同品種做分組，便以生物的特性作為分類的基礎。集群分析應用在許多領域，在行銷方面，研究人員以問卷方式收集消費者資料，依據購買動機將顧客分群或進行市場區隔。依據本研究之目的與研究架構，所採用的研究方法如下：

- (一) 集群分析：將 10 家公司兩年(2004 年與 2005 年)的調查資料分別用階層式與非階層式集群方法，並驗證集群結果是否一致。
- (二) 卡方獨立性檢定：將集群結果與市場資料(市場佔有率等級)驗證其獨立性。

### 4.3 變數的操作性定義與衡量

由於問卷資料來自於計算機產品與流通雜誌的渠道發展研究中心在 2004 與 2005 年五月所做「中國十大分銷商金榜」的調查，而此調查為內部不公開資料，因此本研究無法取得第一手資料，只能由計算機產品與流通雜誌網站以及透過代理商所提供之第二手資料(請參見附錄一)，資料描述如下。

## (一)變數的操作性定義

本研究所採用之考核指標來自「計算機產品與流通雜誌」的渠道發展研究中心進行分析後所決定之指標，分為四大類，共 13 個指標，定義如下表 4-1。

表 4-1 2004 年中國十大卓越分銷商考核指標

分銷商綜合實力考核指標及說明		
考核類別	考核指標	指標說明
A. 產品運作能力	1. 產品線的完整性	同類產品高、中、低端產品的完整性，以及不同類產品的互補性
	2. 供貨能力	產品物流的順暢、及時性及倉儲等
	3. 市場拓展能力	分銷業務覆蓋的不同產品類別的範圍以及區域
B. 通路信任度	1. 品牌形象	公司綜合印象的考核
	2. 商業信譽	考察分銷商對不同下級通路的信用度，如是否按照合約辦事等
	3. 發展潛力	未來健康發展空間的大小
C. 通路管理能力	1. 通路秩序維護	對下及通路的通路政策、市場政策、價格政策等的維護能力
	2. 通路支持	對下級通路在技術、市場活動等各方面的支持的力量
	3. 銷售目標制訂和執行	銷售目標的合理性與執行效果
	4. 通路培訓	技術、管理等方面的培訓力度與效果
	5. 服務能力	售後網路的覆蓋、服務的及時性與服務水準
D. 通路利潤空間	1. 當前通路獲利水準	給予下級通路的現階段獲利水準
	2. 未來獲利預期	給予下級通路的未來獲利信心

資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

「計算機產品與流通雜誌」是中國 IT 渠道權威媒體，隸屬於 CNET 中國機構 (CNET Networks International Media China)，CNET 中國機構是中國最有影響力

的 IT 媒體集團之一。CNET 中國渠道用戶族群(Channel Group of CNET Networks International Media China)，隸屬於 CNET Networks 有限公司中國機構，提供中國 IT 渠道用戶提供資訊和整合行銷服務的業務組織，是中國大陸最完備的渠道合作夥伴資料庫和管道研究部門。同時，也是經中國國家民政部註冊的中國資訊產業商會 IT 渠道專業委員會(China Information Industry Trade Association, IT Channel Committee, <http://www.ITCC.org.cn>) 合署辦公機構。

## (二) 變數的衡量

為了全面考察分銷商的業務發展狀況及綜合實力，這次調查特別策劃組織了下級代理商對分銷商的評選活動。由於本研究所得為第二手資料，所以原始問卷已經不可得，但是本研究將問卷衡量的過程加以描述提供作為參考。

綜合得分評估模型為：

$$SZ = Z(\text{產品運作能力}) \times A1 + Z(\text{管道信任度}) \times B1 + Z(\text{管道管理能力}) \times C1 + Z(\text{管道利潤空間}) \times D1$$

$$Z(I) = ((\sum Ri) / I) \times Ci$$

Ri：分銷商細分指標得分

Ci：細分指標的權重

I：有效問卷數量

Z(I)：單項大項指標得分

SZ：分銷商綜合得分

其中：A1、B1、C1、D1 分別為綜合實力評估權重，分別為：0.25、0.25、0.25、0.25。由於權重的產生方式有很大的主觀性，因此對於指標的準確性與客觀性可能會產生一些質疑，但是在無法取得中國第一手資料的情形下，利用此調查結果還是可以窺探出中國 IT 分銷產業目前的競爭情形。

計算機產品與流通雜誌的渠道發展研究中心連續兩年針對全國 30 多個城市 500 多家最大規模的分銷商進行了調查，採用問卷、面訪、電話調查的方式，綜合實力考核以分銷商下游通路調查評分為依據。通過下游通路合作夥伴對分銷商的業務狀況、發展潛力、商業信譽等情況進行打分，通過評選指標與評選模型，得到最終的分銷商綜合實力考核得分，接著按照分銷商 2003 與 2004 年營業額進行排名，得到 2003 與 2004 年中國 10 大分銷商金榜。

首先，問卷的設計是由上述渠道發展研究中心的成員所設計，問卷裡包含上述 13 個指標，之後再利用此份問卷，交由熟悉 IT 分銷產業相關業者來填答。根據 Gordon and Milne(1999)所作的研究，這種問卷設計可以結合供給面(渠道發展中心成員)以及需求面(IT 分銷產業相關業者)，所得之資料對於進行策略族群分析準確性非常高，與傳統策略族群單由廠商進行問卷調查(供給面)的結果要有效，這也是為什麼本研究要利用「計算機產品與流通雜誌」所提供之資料進行研究的原因。

#### 4.4 抽樣方法與資料收集

本研究的抽樣方法採用非概率抽樣。所謂「非概率抽樣」是指研究者以主觀的評斷來決定樣本的選取，而不是根據機率的選取過程來決定樣本。「非概率樣本」對於研究母體同樣可以估計出母體的參數，但是這種類型的樣本估計結果並不客觀，正確性會遭人質疑。因為此種抽樣方法無法計算出樣本中某一特定元素的機率值，所以沒有利用此種抽樣的結果進行統計推論。一般而言，非概率抽樣包含便利抽樣(convenience sampling)、立意抽樣(judgmental sampling)、配額抽樣(quota sampling)、雪球抽樣(snowball sampling)，依序介紹如下：

##### 1. 便利抽樣：

便利抽樣是最節省成本與時間的抽樣方法，具有樣本取得方便與容易測量等優點，但是缺點是會出現受試者自我選擇的情形(respondent self-selection)，進而產生偏誤。通常樣本會被選取單純只是因為這些樣本剛好在恰當的時間出現在恰當的位置，例如便利抽樣的樣本包含：(1)學生、教會教友、以及某社會組織的成員；(2)大賣場裡隨意攔截的顧客；(3)雜誌後面所附的可寄回式問卷；(4)路上隨便抓取的人。

便利抽樣在描述性或因果性研究中不建議使用，但是在建立概念與假

設的解釋性研究中可以使用。另外，在集中性的族群、前測問卷、以及樞紐分析中也常用到便利抽樣。

## 2. 立意抽樣：

立意抽樣是將便利抽樣的母體選擇縮小至某一研究者所想要研究的群體，因為研究者認為以其本身專業的評斷下，他所選擇的樣本母體足以包含他所想要研究的範圍，通常用於全面性的樣本無法取得時。這些樣本包含：(1)用來決定新產品潛在銷售力的市場；(2)在工業產品的行銷研究中，以採購工程師來代表全體公司的購買行為；(3)選舉投票行為研究中，以選民結構似全國結構的區域來做為代表；(4)法庭中的目擊者；(5)挑選來檢驗新採購系統的百貨公司。

上述的樣本都選定了特定的特徵、區塊或家庭。而這種方法的好處在於成本低、便利與快速。但是此種抽樣方式不能將樣本一般化，因為我們並沒有將樣本的母體進行明確的定義，例如以建中學生作為評斷樣本來研究目前高中生的價值觀，樣本的產生通常來自於研究者主觀與其功課壓力指數的判斷，可能會產生偏誤，所得結果可能無法推廣至全國作為全體高中生的功課壓力指數。

## 3. 配額抽樣：

配額抽樣可以視作二階段的立意抽樣。第一階段建立母體的操作性分類，也就是所謂的配額。這些操作性分類為研究者所針對的目標群體的特徵，經由研究者的主觀評斷所選出，包含性別、年齡、與種族等等。第二階段則進行立意抽樣或便利抽樣的樣本選取。例如我們要抽出高、中、低所得的樣本，第一階段先找出三個可以分別抽出最多高、中、低所得的地點，之後再到這三個地點進行抽樣，因為三種所得的樣本具有配額，所以可以確保所得之樣本不會有太集中的情形。

## 4. 雪球抽樣：

顧名思義，此種抽樣就像滾雪球一樣越滾越大。首先，通常先以隨機的方式選出初始群體，而這些最初被選到的樣本群體，會被要求去連結相關的群體樣本，也就是說後續的樣本選取是以最初樣本群體為參考點，延

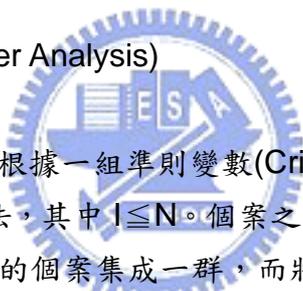
伸出去的樣本。因此，隨著後續樣本也成為下一群樣本的參考點，樣本會像雪球一樣越滾越大。過程中所使用的參考點通常都是人口統計變數與心理特徵，而且會使用這種抽樣方法是因為樣本群體的名字不能透露，例如政府機構或社會服務團體；特殊的人口，例如 35 歲以下的寡婦；以及散佈性的小型母體。

這種方法的優點在於它可以增加我們想要加入的母體特徵值，使得抽樣變異數與成本相對於其他的抽樣法來得小。

由以上四種非概率抽樣的方法得知，本研究所採用的方法較接近「立意抽樣」。因為所選取的樣本為熟悉分銷產業的下級代理商相關業者，此族群足以代表本研究所要研究的範圍。

## 4.5 資料分析方法

### (1) 集群分析(Cluster Analysis)



集群分析係指根據一組準則變數(Criterion Variables)，將  $N$  個個案集成  $I$  個群別的統計方法，其中  $I \leq N$ 。個案之間可能彼此相似，也可能完全不像；集群分析係將相似的個案集成一群，而將不相似的個案分成不同群，即「群內同質，群間異質」。個案之相似與否，乃取決於個案在  $J$  個準則變數上之表現，即觀察值。若以幾何角度來看，則  $J$  個準則變數可視為  $J$  個維度(Dimensions)，構成一個  $J$  度空間。個案根據其觀察值，座落於  $J$  度空間，其中位置相近者視為相似個案，應集成一群；位置分得很開者視為不相似個案，應分成不同群。

集群分析的功能在於將變數或觀察值分類，並且將最相似的變數或觀察值集中成為一個集群。以行銷研究為例，這些變數或觀察值通常為生活型態變數，因此集群分析常應用於生活型態的區隔(Life Style Segment)。集群的分層方法分為階層式(Hierarchical)與非階層式(Non-hierarchical)兩種，兩種方法的差異如下表 4-2。

表 4-2 階層式集群法與非階層式集群法比較

	階層式集群法	非階層式集群法
集群方法	單一連鎖法、完全連鎖法、平均連鎖法...等	K 均值法、NCS 法
投入資料	個案點間或群間之距離矩陣	個案至各群或各種子點之距離
集群法則	距離矩陣中最小數值對應之群別集為一群	將個案分派至距離最短之群別
集群過程	個案一旦分至某群後，即不再脫離，可會成樹形圖	每次集群皆重新分派所有個案至距離最近之群別
集群次數	若有 N 個個案，最多 N 次，直到 N 個個案集成一群為止	次數不限，直到集群結果與上次完全相同為止
集群數	可事後決定，取決於 CCC 準則及集群顯著性檢定	事先決定，取決於 CCC 準則及集群顯著性檢定
適用情況	小樣本，即個案數小於 30	大樣本，即個案數大於 30

資料來源：周文賢，「多變量統計分析：SAS/STAT 使用方法」，民國九十三年。

本研究先採用階層式集群，接著採非階層式集群事前決定群數，以驗證兩方法所得之結果是否相同。

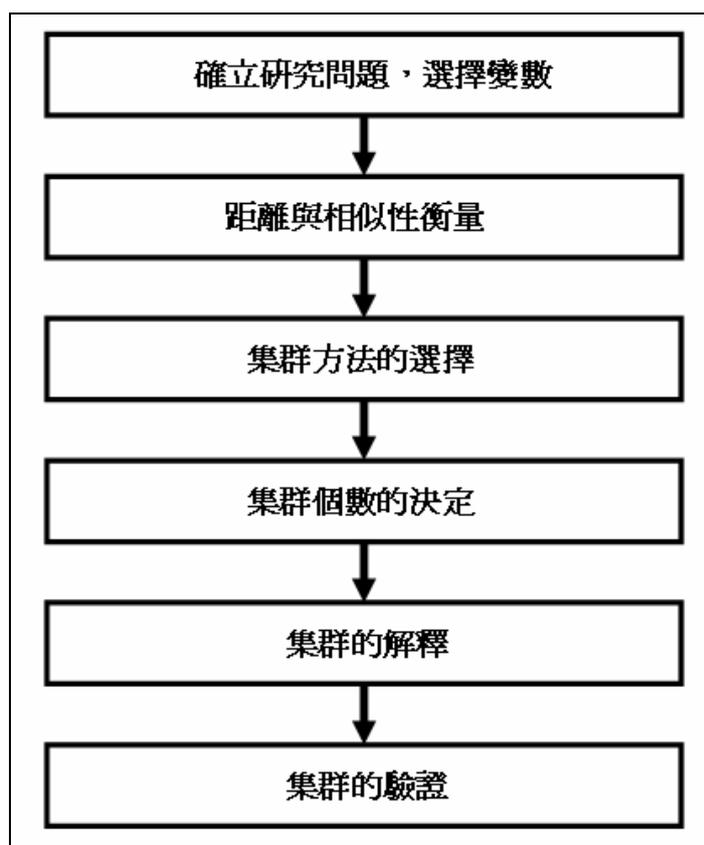
## (2) 卡方獨立性檢定 (Chi-Square Test)

卡方檢定分成兩大類，一類為適合度檢定、一類為獨立性檢定，適合度檢定是檢驗某組資料是否符合某種分配（如二項分配、常態分配等），而獨立性檢定是驗證兩個屬性是否相關的問題。

本研究欲檢定不同策略族群的市場佔有率等級是否有差異？可以看成是探討因果關係，其中「因」是策略族群，「果」是市場佔有率等級，也就是在問：市場佔有率等級是否受策略族群的影響，此因果關係中，「因」與「果」都是離散型（分類）的資料，因此可以使用獨立性檢定來驗證策略族群與市場佔有率等級是否相關，此分類資料常以列聯表方式呈現。

## 第五章 實證結果

本研究之實證主要採用集群分析。所謂集群分析，是將群體區隔成為同質性較高的小群體，使群內的個體差異性高，群與群之間的個體差異性低。集群分析分為下圖 5-1 的 6 個步驟。



資料來源：本研究整理

圖 5-1 集群分析的步驟

各步驟依序說明如下。

### (1) 步驟一：確立研究問題，選擇變數

集群分析的第一步必須要先慎選準則變數，避免不相干的變數影響到分群的結果。變數的選擇必須根據過去的研究、理論或待驗證的假設。而針對探索性的研究，則必須依據經驗來做判斷慎選變數。本研究所使用之 13 個指標，是來自於計算機產品與流通雜誌的渠道發展研究中心的成員進行分析後所決定之指標。再加上 Rosenbloom(1987)有關批發商之功能指標的理論依據，形成了兼顧理論與實

務的 13 個指標。

## (2) 步驟二：距離與相似性衡量

集群分析之投入資料為個案間之距離矩陣或相似矩陣，代表個案間之異質性或同質性。準則變數若為分析性，如李克特分數，則適合以距離矩陣衡量個案間之關係；若為分類性，如性別，則適合以相似矩陣衡量之。距離之衡量方法有許多種，如歐氏距離(Euclidean Distance)、默氏距離(Mahalanobis Distance)、明氏距離(Minkovski Distance)以及城市街道距離(City Block Distance)。由於本研究中的指標所測得之數據為分析性資料，具有實質上量的差異，本研究以最常用的歐氏距離進行資料轉換。

## (3) 步驟三：集群方法的選擇

得到距離矩陣之後，接下來就要進行集群的過程。集群的方法分為兩大類，一為階層式集群法(Hierarchical Method)，一為非階層式集群法(Non-Hierarchical Method)。本研究先採用階層式集群法中的平均連鎖法(Average Linkage)進行，方法是利用集群之間的歐幾里德距離的算術平均最小者（距離最近者），歸為最相似的一群，重新計算新的距離矩陣，依此類推步驟一直重複下去。在集群過程中，個案一旦被併入某集群後，即不再脫離該集群。而隨著一層層重複的集群過程，群數會越來越少，群內個案數則會越來越多，直到把所有的公司歸類完畢，計算方法如下：

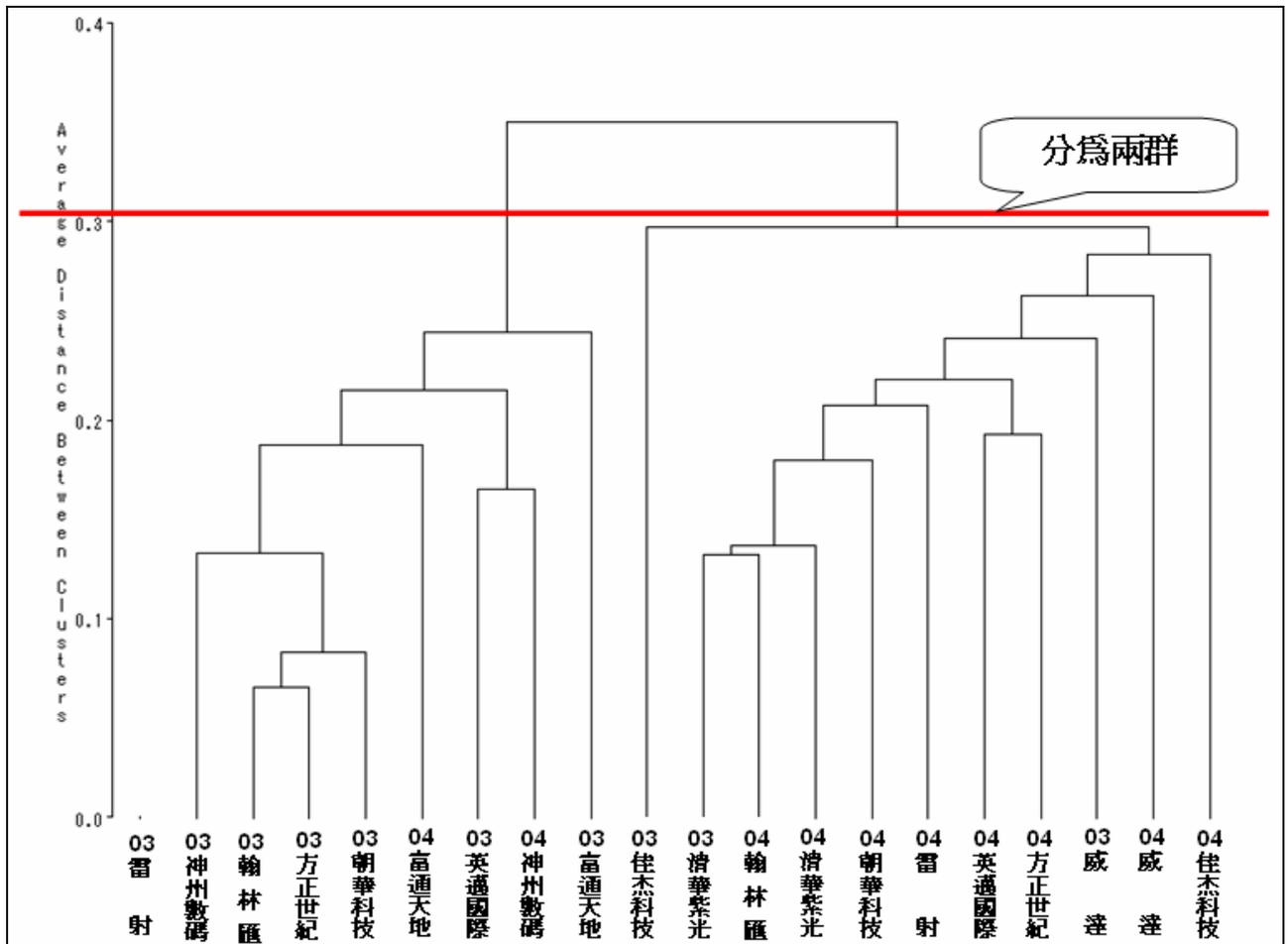
$$D_{KL} = \sum_{i \in C_K} \sum_{j \in C_L} d(X_{iK}, X_{jL}) / N_K N_L$$

其中  $d(X_{iK}, X_{jL})$  代表  $X_{iK}$ 、 $X_{jL}$  兩點間的歐幾里德距離，而  $N_K$ 、 $N_L$  分別代表兩群的資料個數。

因此我們先視 20 筆資料為 20 個群別，重複地將距離相近者集成一群，並重新計算新的距離矩陣，一層層重複使群數越來越少，並以平均連鎖法，取平均點際距離為新集群與其他各群間之距離。

利用此方法進行 SAS 分析所得結果如圖 5-2，橫軸為集群之 IT 分銷商名稱，因觀察值為 2003~2004 年與 2004~2005 年之資料，故以 03 代表 2003~2004，

04 代表 2004~2005。縱軸為群間之距離，觀察群間距離之相對大小，在落差較大處切斷以決定集群的個數，圖中明顯可將資料採「2003~2004 年富通天地」與「2003~2004 年佳杰科技」中間為切斷點，分為兩群。



註：雷射電腦有限公司（2005/8/8 已改名為聯強國際(香港)有限公司）因 2003 年未入榜，故無其評分資料

資料來源：本研究整理

圖 5-2 平均連鎖法集群分析樹狀圖

#### (4) 步驟四：集群個數的決定

由圖 5-2 可知，2003~2004 與 2004~2005 年 10 家 IT 分銷商，20 筆觀察值可以分為二群，整理如下表 5-1。

表 5-1 平均連鎖法集群分析分群結果

第一群	2003 年神州數碼、2003 年翰林匯、2003 年方正世紀、2003 年朝華科技、2004 年富通天地、2003 年英邁國際、2004 年神州數碼、2003 年富通天地
第二群	2003 年佳杰科技、2003 年清華紫光、2004 年翰林匯、2004 年清華紫光、2004 年朝華科技、2004 年雷射、2004 年英邁國際、2004 年方正世紀、2003 年威達、2004 年威達、2004 年佳杰科技

資料來源：本研究整理

本研究接著欲採用非階層式集群法，以便比較是否與階層式集群法有相同的分群結果。不過，因為本研究之樣本數共 20 筆，而非階層式集群法適用於大樣本，即個案數大於 30 的情況。因此，我們以階層式集群法的分群結果作為後續討論的主要依據。

### (5) 步驟五：集群的解釋

集群分析僅能將個案合併成數個群別，卻無法為群別賦予意義。若群別不具意義，則無法產生策略意涵。因此接著我們進行集群顯著性檢定，作為群別命名的基礎。

個別屬性對於群別之顯著性亦都顯著，整理如表5-2，因此可以這些屬性作為群別命名之依據。

表 5-2 邊際檢定表

反應變量	F 統計量	P 值
產品運作-產品線完整性	11.09	0.0040**
產品運作-供貨能力	4.51	0.0486*
產品運作-市場拓展	24.09	0.0001**
通路信任度-品牌形象	13.78	0.0017**
通路信任度-商業信譽	5.85	0.0270*
通路信任度-發展潛力	16.88	0.0007**
通路管理-秩序維護	17.19	0.0007**
通路管理-通路支持	14.27	0.0015**
通路管理-銷售目標執行	10.69	0.0045**
通路管理-通路培訓	25.11	0.0001**
通路管理-服務能力	9.45	0.0069**
利潤空間-獲利水平	11.53	0.0034**
利潤空間-獲利預期	4.84	0.0420*

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

接著進行個別準則變數對群別之成偶檢定，成偶檢定係探討兩兩組別之觀察值均值  $\mu_i$  是否具顯著之差異，檢定結果是群別命名之依據，整理如表5-3。我們可以發現，由於兩群別不論何種屬性，第一群的13種屬性之均值皆高於第二群，因此可將此兩群分別命名為Outstanding與Good群，整理如表5-4。其中Outstanding群其產品線完整性、市場拓展能力、品牌形象、發展潛力、通路秩序維護能力、通路支持、銷售目標制訂與執行能力、通路培訓、服務能力、獲利水平都非常顯著高於Good群，供貨能力、商業信譽、未來獲利預期也都顯著高於Good群。

表 5-3 成偶檢定表

	第一群 Least Square Mean	第二群 Least Square Mean	P值
產品運作-產品線供貨	0.882	0.817	0.004**
產品運作-供貨能力	0.884	0.843	0.0486*
產品運作-市場拓展	0.871	0.777	0.0001**
通路信任度-品牌形象	0.905	0.830	0.0017**
通路信任度-商業信譽	0.906	0.871	0.0270*
通路信任度-發展潛力	0.918	0.832	0.0007**
通路管理-秩序維護	0.841	0.762	0.0007**
通路管理-通路支持	0.859	0.780	0.0015**
通路管理-銷售目標執行	0.860	0.782	0.0045**
通路管理-通路培訓	0.781	0.643	0.0001**
通路管理-服務能力	0.835	0.772	0.0069**
利潤空間-獲利水平	0.821	0.723	0.0034**
利潤空間-獲利預期	0.850	0.816	0.0420*

註：\*表 $p < 0.05$ ，\*\*表 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

表 5-4 分群命名結果之一

Outstanding 群	2003 年神州數碼、2003 年英邁國際、2003 年翰林匯、2003 年朝華科技、2003 年方正世紀、2003 年富通天地、2004 年神州數碼、2004 年富通天地
Good 群	2003 年佳杰科技、2003 年清華紫光、2003 年威達、2004 年佳杰科技、2004 年雷射、2004 年英邁國際、2004 年翰林匯、2004 年清華紫光、2004 年威達、2004 年朝華科技、2004 年方正世紀

資料來源：本研究整理

考慮到同一IT分銷商在不同年份之資料屬於不同群，若以公司名稱分群，結果整理如表5-5。

表 5-5 分群命名結果之二

Outstanding 群	神州數碼、富通天地
Good 群	佳杰科技、清華紫光、威達、雷射

資料來源：本研究整理

英邁國際、翰林匯、朝華科技、方正世紀，此 4 間公司 2003 的資料歸於第一群，但 2004 年因各指標皆呈現下降，使得資料落入第二群，故後續尚須觀察 2005 年之後的資料以獲得較明確結果，據以擬定適當之競爭策略。

### (6) 步驟六：集群的驗證

接著本研究將表 5-5 所得之集群，利用 2003~2004 年與 2004~2005 年中國十大 IT 分銷商之營業額資料，換算為市場佔有率之等級，驗證集群結果是否與市場資料吻合。考慮到富通天地為專業產品分銷商（伺服器專業分銷商），其他公司均為多產品多品牌的綜合分銷商，為了有一致的比較基礎，後續之驗證我們以其他五家綜合分銷商為主。五家 IT 分銷商 2003~2004 年與 2004~2005 年營業額與相對市場佔有率等級整理如表 5-6。

表 5-6 集群結果、營業額與市場佔有率等級

公司名稱	神州數碼	佳杰科技	清華紫光	威達	雷射
2003~2004 年 營業額 (萬元)	1,302,000	491,000	169,000	195,000	--
2003~2004 年 相對市佔率	60.36%	22.76%	7.83%	9.04%	--
2003~2004 年 相對市佔率等級	A	B	C	C	--
2004~2005 年 營業額 (萬元)	1,472,000	604,000	201,000	191,000	560,000
2004~2005 年 相對市佔率	48.61%	19.95%	6.64%	6.31%	18.49%
2004~2005 年 相對市佔率等級	A	B	C	C	B
IT 分銷商所屬群別	Outstanding	Good	Good	Good	Good

註：

1. 營業額幣別：人民幣
2. 香港雷射電腦有限公司 2004 年首次入榜
3. 香港雷射電腦有限公司於 2005/8/8 已改名為聯強國際(香港)有限公司
4. 相對市佔率等級：A 代表大於 40%、B 代表 15%~40%、C 代表小於 15%

資料來源：本研究整理

卡方分析可以作為獨立性檢定，檢定單一分類性反應變量（相對市佔率等級）對單一分類性解釋變數（IT 分銷商所屬群別）間之關係是否獨立，即兩者之間是否存在關係。虛無假說與對立假說列示如下：

$H_0$ ：IT分銷商所屬群別與相對市佔率等級無關

$H_1$ ：IT分銷商所屬群別與相對市佔率等級有關

若虛無假說 $H_0$ 未被棄卻，則表示IT分銷商所屬群別與相對市佔率等級彼此獨立，亦即IT分銷商所屬群別對相對市佔率等級之解釋力並不顯著；反之，若虛無假說 $H_0$ 被棄卻，即對立假說 $H_1$ 成立，則表示IT分銷商所屬群別與相對市佔率等級之間並非獨立關係，可知IT分銷商所屬群別對相對市佔率等級之解釋力顯著。

利用 SAS 進行卡方獨立性檢定結果如表 5-7 與表 5-8。表 5-7 是 IT 分銷商所屬群別與相對市佔率等級的列聯表。由列聯表可以看出，在 Good 群的 7 個樣本中，相對市佔率等級為 B 的有 3 個，等級為 C 的有 4 個；在 Outstanding 的兩個

樣本中，相對市佔率等級均為 A。

此外，如果 IT 分銷商所屬群別和相對市佔率等級無關的話，那麼在 Good 群的 7 個樣本中，相對市佔率等級為 A 的應該要有 1.5556 個，等級為 B 的有 2.3333 個，等級為 C 的有 3.1111 個；在 Outstanding 群的 2 個樣本中，相對市佔率等級為 A 的應該要有 0.4444 個，等級為 B 的有 0.6667 個，等級為 C 的有 0.8889 個。

表 5-7 卡方獨立性檢定列聯表

	所屬群別	相對市佔率等級			Total
		A	B	C	
Frequency Expected Percent Row Pct Col Pct	Good	0	3	4	7
		1.5556	2.3333	3.1111	
		0.00	33.33	44.44	77.78
		0.00	42.86	57.14	
		0.00	100.00	100.00	
Frequency Expected Percent Row Pct Col Pct	Outstanding	2	0	0	2
		0.4444	0.6667	0.8889	
		22.22	0.00	0.00	22.22
		100.00	0.00	0.00	
		100.00	0.00	0.00	
	Total	2	3	4	9

資料來源：本研究整理

表 5-8 是卡方獨立性檢定的統計量，計算結果顯示 Chi-Square 值為 9.0，觀察之顯著機率 p 值為 0.0111，在顯著水準  $\alpha=0.05$  的情況下棄卻  $H_0$ ，因此可以判斷 IT 分銷商所屬群別與相對市佔率等級之間有相關性存在。從表 5-7 可以看出，Outstanding 群的相對市佔率等級均為 A。

表 5-8 卡方獨立性檢定統計量

Statistic	DF	Value	Prob
Chi-Square	2	9.0000	0.0111
Likelihood Ratio Chi-Square	2	9.5347	0.0085
Mantel-Haenszel Chi-Square	1	5.5314	0.0187
Phi Coefficient		1.0000	
Contingency Coefficient		0.7071	
Cramer's V		1.0000	
<b>WARNING: 100% of the cells have expected counts less than 5. Chi-Square may not be a valid test.</b>			

資料來源：本研究整理

但是值得注意的是，在表 5-8 統計量列表的最後出現 Warning，提到 100% 的列聯表細格的期望次數（表 5-7）小於 5，因此卡方獨立性檢定的結果可能會受到影響。

當我們遇到期望值小於 5 的情形，而又無法增加樣本或合併細格的時候，可以使用 Fisher's Exact Test 來分析。使用 SAS 進行 Fisher's Exact Test，得到雙尾 p 值（Pr<=P）為 0.0278，在顯著水準  $\alpha=0.05$  的情況下，可以判斷 IT 分銷商所屬群別與相對市佔率等級之間有相關性存在。因此，IT 分銷商的分群結果符合市場現況。

## 第六章 結論與建議

中國大陸資訊通路市場潛力無窮，是全球業者看好的市場，並吸引全球大廠投入，使得大陸通路市場呈現百家爭鳴的局面。大陸通路市場百花齊放，但已有不少中小型通路商慘遭淘汰。接下來的通路市場，將進入整合階段；尤其是國際大廠具有充沛資源，在挾其擁有萬種商品全球代理權的優勢下，將對不少區域性通路商造成壓力。

通路業是地域性相當強的行業，必須對當地市場有深度的了解，並深入經營產業結構的底層才能成功。本研究的主要目的，主要是探討目前中國IT分銷商的競爭情形，並且找出前幾大的廠商，以預測未來可能的競爭情形。本章先就所討論的問題提出主要的研究結果，再根據研究結果提出實務上之建議，以及後續研究的方向。

### 6.1 結論

#### 結論一：競爭指標的討論



本研究所採用之競爭力指標，利用群集分析與顯著性檢定，驗證 Outstanding 群其產品線完整性、市場拓展能力、品牌形象、發展潛力、通路秩序維護能力、通路支持、銷售目標制訂與執行能力、通路培訓、服務能力、獲利水平都非常顯著高於 Good 群，供貨能力、商業信譽、未來獲利預期也都顯著高於 Good 群，證明使用這些競爭指標作為準則變數進行分群的結果是有效的。現階段在中國市場為何這些能力是重要的？說明如下。

##### 1. 產品運作能力

包括產品線的完整性、供貨能力、市場拓展能力。從計算機產品與流通雜誌的中國十大卓越分銷商排名結果來看，多產品多品牌的綜合分銷商佔主流，只有翰林匯和富通兩家專業產品分銷商入圍前十大（參考表 6-1，翰林匯是筆記型電腦分銷商，富通大部分的業務是伺服器分銷），這個現象表示產品資源是決定現階段中國 IT 分銷商實力的根本基礎。在分銷市場上，好產品的代理權一直是重要的資源。

表 6-1 2004~2005 年中國十大卓越分銷商主要代理產品線

公司名稱	2003 年營業額 (萬元)	相對百分比	2004 年營業額 (萬元)	相對百分比	主要代理產品品牌	主要代理產品類別
神州數碼控股有限公司	1,302,000	40%	1,472,000	35%	IBM、HP、SUN、CISCO、TOSHIBA	筆記型電腦、伺服器、數碼產品、網路產品
佳杰科技(中國)有限公司	491,000	15%	604,000	14%	HP、IBM、SUN、APPLE、微軟	桌上型電腦、筆記型電腦、伺服器、軟體
香港雷射電腦有限公司	--	--	560,000	13%	HP、INTEL、希捷、羅技	周邊設備、零配件、存儲、網路產品、筆記型電腦、桌上型電腦、伺服器、軟體
英邁國際貿易(上海)有限公司	472,000	15%	490,000	11%	IBM、HP、CISCO、Intel	筆記型電腦、伺服器、零配件、網路產品
翰林匯信息產業股份有限公司	136,000	4%	226,600	5%	IBM、HP	筆記型電腦
清華紫光股份有限公司	169,000	5%	201,000	5%	HP、APPLE、IBM	桌上型電腦、筆記型電腦、伺服器、軟體
威達高科技控股有限公司	195,000	6%	191,000	4%	IBM、HP	筆記型電腦、伺服器、網路產品
長虹朝華信息產品有限責任公司	146,000	5%	187,000	4%	IBM、D-Link	桌上型電腦、筆記型電腦、伺服器、網路產品
北京方正世紀信息系統有限公司	147,000	5%	168,000	4%	HP、華為 3COM、APPLE、IBM	網路產品、服務器
北京富通天地電腦有限公司	158,000	5%	165,000	4%	IBM、北電	服務器、存儲產品、網路產品、軟件

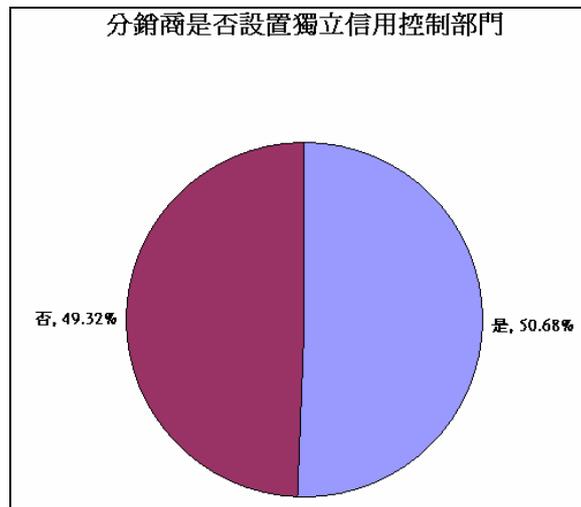
資料來源：1. 計算機產品與流通雜誌 2005/05/30 第十九期  
2. 各公司網站

## 2. 通路信任度

包括品牌形象、商業信譽、發展潛力。信用交易方式在中國 IT 通路業已經是數年的應用，是相當重要的交易方式。分銷商為了做大銷售量，會放帳讓下游代理商信用交易以進行鋪貨銷售。信用交易的優點至少有四個：一是能夠刺激購買力，對那些資金暫時有困難的買家，賒帳無疑具有強大的誘惑力；二是賒銷能夠提高賣方的競爭力，一家有能力賒銷的企業顯然比沒有賒銷能力的企業具有更強的市場競爭力；三是賒銷能夠起到穩定客戶的作用，對信譽好，實力強的客戶提供賒帳作為優惠條件，為保持長期穩定的客戶關係提供了保障；四是賒銷能夠減少企業庫存，形成生產和銷售的良性循環。

不過自 2004 年以來，中國進行宏觀調控政策，銀根緊縮，面對中國市場信用

機制不夠健全，對於通路商來說，壞帳、欠款和倒閉問題必然會成為經營風險。因此能夠對下游客戶的信用進行管理，才能規避風險，讓整個通路體系有更長久的合作。根據計算機產品與流通雜誌的調查結果（圖 6-2）來看，已有 50.68% 的分銷商設置了獨立的信用控制部門，雖然這個數字對中國市場來說還是有發揮的空間，但是已經開始為整體通路運作規避經營風險，促進通路產業的永續發展。

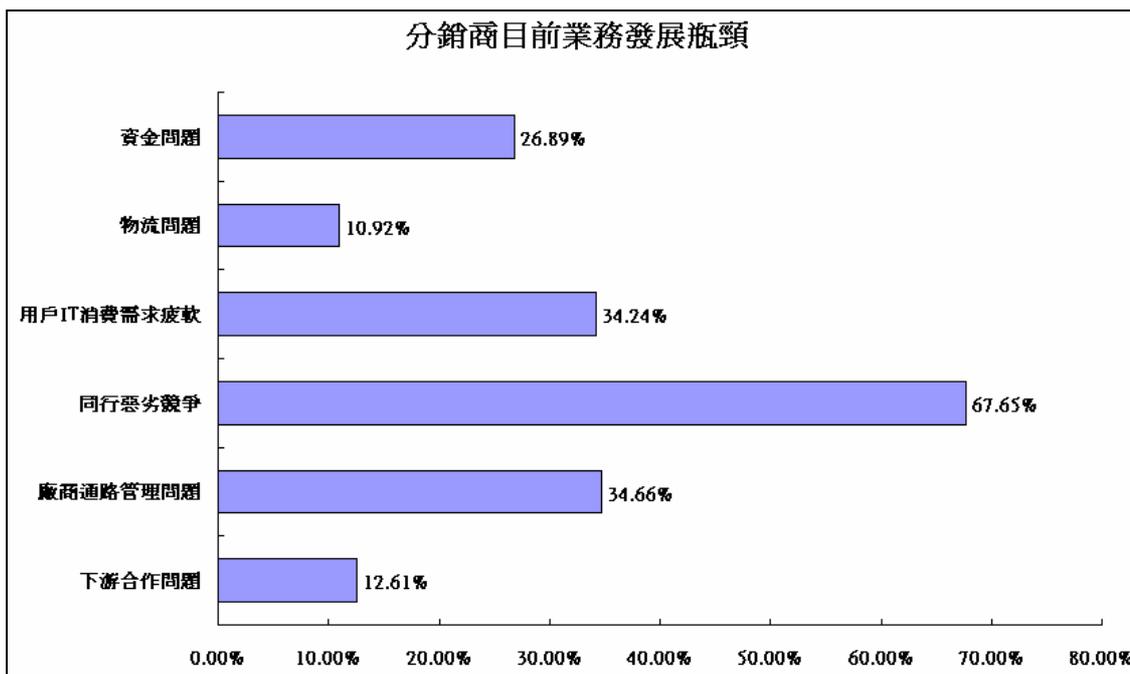


資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

圖 6-1 中國分銷商獨立信用控制部門設立情況

### 3. 通路管理能力

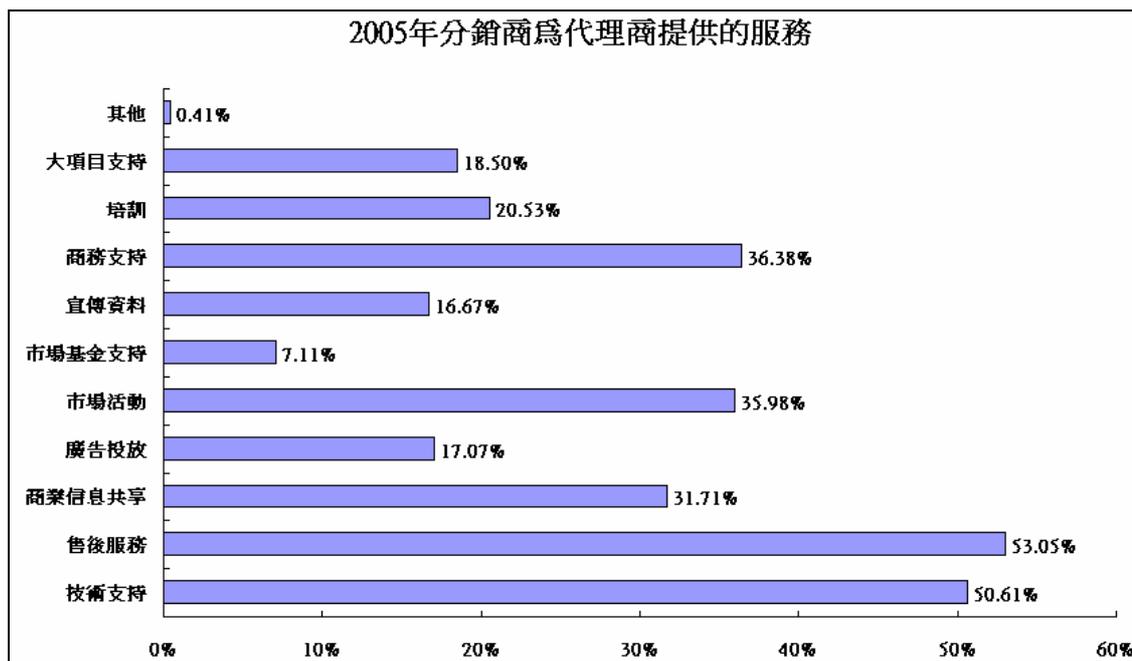
包括通路秩序維護、通路技術與市場活動的支持、銷售目標的制訂與執行、通路培訓、售後服務能力。圖 6-2 顯示，相當多的分銷商認為其所面臨的業務發展瓶頸是同行之間的惡劣競爭，例如部分分銷商為了完成與供應商簽訂的銷售額度，不惜使用串貨（即跨區銷售、跨行業銷售）、價格戰等手段，擾亂了正常的市場秩序。不過通路秩序供應商也必須負起責任，因為在中國這個幅員遼闊，構成複雜的環境下，除了多層管道之外，幾乎沒有更合適的既能對其進行完整覆蓋又能良好運行的管道模式；供應商以拓展市場為藉口，縱容通路之間的惡性競爭，助長了市場環境的惡性發展。對於通路秩序的管理與維護，需要供應商與分銷商一起來努力。



資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

**圖 6-2 2005 年分銷商目前業務發展瓶頸**

另一方面，在 IT 產品的規格、功能、價格日趨一致的情況下，通路商最大的競爭力，就在於售後維修服務的能力。對於終端經銷商來說，分銷商的售後服務是重要的支持措施之一，因此合理規劃售後服務能夠吸引代理商的加盟。圖 6-3 顯示，有 50% 以上的分銷商表示 2005 年重點為代理商提供的服務是「售後服務」與「技術支持」。隨著競爭的日益激烈，分銷商傳統的通路支持手段受到了越來越多的挑戰，簡單的市場活動、看似高額的回扣（Rebate）與價格保護（Price Protection）已經無法滿足代理商，良好的售後服務與技術支持才是分銷商吸引代理商的有效手段。



資料來源：計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005/05/30

圖 6-3 2005 年分銷商為代理商提供的服務

#### 4. 通路利潤空間

由圖 3-4 可以看出目前中國 IT 分銷商的利潤不高，淨利率近七成為 1%~5%，利潤的微薄對所有的分銷商都是一種考驗，如何在營業規模擴張的同時，保證利潤的有效增長，分銷商需要加強內部的管理，並協助代理商提升經營效率，獲取應有的合理利潤，以避免如前所述的壞帳、倒閉事件的發生，造成自身的經營危機。

#### 結論二：集群結果符合市場現況

本研究所得之集群分析結果，神州數碼、富通天地屬於同一個策略族群，佳杰科技、清華紫光、威達、雷射（2005年8月8日已改名為聯強國際）屬於另一個策略族群。而英邁國際、翰林匯、朝華科技、方正世紀，此4間公司2003~2004年的資料歸於第一群，但2004~2005年因各指標皆呈現下降，使得資料落入第二群，故後續尚須觀察2006年之後的資料以獲得較明確結果，據以判斷所屬的策略族群。

雖然神州數碼與富通天地同屬一策略族群，但兩者的營收規模差距甚大（參考表6-1），原因是神州數碼是多產品多品牌的綜合分銷商，富通天地是專業產品分銷商，兩者的在產品方面所掌握的資源不同，表6-2也顯示，其長期合作代理商

的數量也有相當大的差距。

表 6-2 2004~2005年中國十大卓越分銷商長期合作代理商數量

公司名稱	長期合作代理商數量
神州數碼控股有限公司	3,500
佳杰科技(中國)有限公司	2,000
香港雷射電腦有限公司	N/A
英邁國際貿易(上海)有限公司	2,000
翰林匯信息產業股份有限公司	300
清華紫光股份有限公司	500
威達高科技控股有限公司	400
長虹朝華信息產品有限責任公司	1,000
北京方正世紀信息系統有限公司	800
北京富通天地電腦有限公司	500

資料來源：1. 計算機產品與流通雜誌 2005/05/30 第十九期

推論兩家公司同屬一策略族群的原因，可能是在各自領域都採用了較有效率的經營策略所導致。神州數碼在2004年提出「隨需而動」(IT Service On Demand)，圍繞客戶需求調整業務佈局，致力於供應鏈管理服務、增值服務和IT服務三大競爭領域，成為能夠滿足客戶多樣化需求，具有產品、技術與服務綜合能力的全面IT服務供應商。目的是能夠更緊密、精準的針對不同層級的客戶需求進行服務。

另外，神州數碼也針對內部流程管理進行調整，從風險管理、人才培養、客戶關係等幾個角度去打造神州數碼的能力。神州數碼在2004年啟動名為「RDC」的計畫。R是「Risk management」，即建立以信用管理為主的風險管理體系，加強風險的控制；D是「Development」，即建立以目標導向的人才發展機制；C是「Customer」，即建立以客戶為中心的銷售管理體系。在中國信用體系非常脆弱的情況下，神州數碼建立以信用為中心的風險管理體系，並將風險管理當作公司的核心競爭力來看待，這應該會成為神州數碼的關鍵競爭優勢之一。在2005年，「RDC」被調整為「CRD」，因此以客戶為中心的行銷體系建立也會成為重點。

富通天地是專業的伺服器分銷商，經營IBM高階伺服器產品已有9年的時間，現階段已成為業內公認的，以高階產品分銷為主要業務的通路商。2003年時富通天地為自己設立的管理目標是，不熟悉的產品線不操作，強調高階產品的運作能力，以強化利潤。富通認為，就目前中國高階產品用戶的需求來說，非標準化是其最大的特點，因此，這就決定了相關產品、技術不可能實現標準化，而這就是高階產品分銷商的價值所在與核心競爭力。

佳杰科技、清華紫光、威達、聯強國際都是多產品多品牌的綜合分銷商，和神州數碼相比，是屬於另一個策略族群。主要原因是因為規模不同而造成經營效率的不同，不論是營業額、市佔率以及下游代理商的數量，神州數碼都超越對手甚多，已經豎立了族群間的移動障礙。這也印證Porter(1980)認為形成策略族群的形成原因以及移動障礙的定義：

1. 廠商在技術或資源的發展上有所差異而選擇不同的策略，廠商在進入高移動障礙策略族群時，將較其他族群更具優勢。
2. 廠商目標和對風險態度的不同而形成不同的策略，有些公司就是比他人願意為了建立移動障礙，進行高風險投資。
3. 移動障礙乃阻礙企業由一個策略地位(Strategic Position)移至另一個策略地位的障礙或因素。主要移動障礙包括：規模經濟、產品差異、移轉成本、成本優勢、配銷通路、資本要求、政府政策等。

如此我們可以驗證西方文獻仍然適用於不健全的中國市場。

**結論三：進入中國市場的聯強國際，其主要競爭對手是佳杰科技、清華紫光、威達，但必須觀察英邁國際、長虹朝華、方正世紀。同時神州數碼與英邁國際的合併傳聞也必須注意**

已進入中國市場的聯強國際，其主要競爭對手是同一策略族群的佳杰科技、清華紫光、威達，而英邁國際、長虹朝華、方正世紀雖然本研究尚未能判定其所屬的策略族群，但根據這三家公司在2004~2005年的數據資料也是判定在Good族群，因此不可忽視，後續仍須仔細觀察這幾家公司在2006年的狀況，作為聯強擬定策略時的參考。

另一方面，聯強國際若欲在大陸市場更上一層樓，就必須擬定從Good群到Outstanding群的戰略，作為多產品多品牌的綜合分銷商，也就是如何跨入擁有高市佔率、高營業額的策略族群，與神州數碼在同一個等級上競爭。最近中國IT產業的發展，對聯強國際可能是危機也是機會。近期有消息傳出，全球最大技術產品、服務供應商英邁國際(Ingram Micro)，計劃以2.6億美元，收購中國大陸最大通路商神州數碼產品事業本部60%股權，因為神州數碼通用產品事業本部與現階段英邁國際中國公司的業務類型非常相似，而且產品有許多共同的產品資源，若雙方

完成合併，中國IT分銷產業將產生一個擁有幾十家品牌供應商、100多種產品、以及6000多家代理商之龐大營運體系。Porter(1980)認為，產業結構的改變，可能促使新的策略族群形成，也可能促使各策略族群同質化。過去在中國也不乏類似策略聯盟的例子，例如佳杰科技(中國)有限公司在2001年8月1日透過資產重組，與東南亞地區最大的資訊產品電子分銷企業ECS合併。另外全球最大的IT分銷商英邁國際於1997年併購新加坡電子資源公司，於1999年6月成立英邁國際(中國)。中國於2001年加入WTO後才開放外資投入流通業與服務業，這兩個個案改變了當時中國分銷商較為封閉的產業競爭環境。所以，我們也必須觀察神州數碼與英邁國際的合併若成真，對於未來聯強國際在大陸所面臨的產業競爭環境與發展策略，可能產生什麼影響。

以目前兩家公司營業額和平均增長率估算，合併後這會是一家年營業額超過250億元人民幣，以IT產品分銷為主要營業項目的綜合產品分銷商。這個巨無霸將以運營卓越為競爭戰略，追求最大的市場佔有率，最長的产品線供應，最廣的區域覆蓋。就像英邁國際在北美市場中獲取的地位一樣，這家公司將以其無可抵禦的規模效應在IT供應鏈上獲得更強的發球權。

這項合併如果成真，也不全然都沒有風險，這可能會是聯強國際的機會。首先這家新公司可能會遭遇供應商的短期抵制，由於擔心這家分銷商內部資源整合有可能帶來的市場風險或原先代理產品線之間的競爭，短期內，這家新公司將遭遇大陸市場上的IT供應商操盤者的不信任。如果原本就是神州數碼與英邁國際的供應商可能會紛紛調整原先合作的產品線，也就是「不要把所有的雞蛋放在同一個籃子裏」，其他分銷商會因此獲得一些新的產品線操作機會，短期內大陸IT市場的分銷產品線格局將有所調整。

另外，兩家公司不同經營文化的融合是否順利也是一大挑戰，這也可能是聯強國際的機會。神州數碼的優勢在於雄厚資金背景下靈活的產品運作模式，任何下游管道只要信用記錄良好，在該公司都可獲得優於其他分銷商運營支持，對大陸市場商業環境的靈活掌控成就了目前神州數碼的地位。而英邁國際的優勢在於國際化供應商資源背景，以及嚴謹的管理營運系統。講求標準化管理流程，讓分銷商才能在不增加成本狀況下，達到產品線的規模化拓展與市場覆蓋。如何在兼顧靈活營運的同時保證嚴謹的管理體制，是未來這家企業面臨的難題。事實上聯強國際在97年收購分銷商雷射電腦之後，並沒將成型的管理體系移植到大陸分銷業務，而是由本地管理團隊根據聯強理念自行研發出一套更適合大陸市場的管理流程體系。或許這一點可值得神州數碼與英邁國際在雙方制度的融合上借鑒。

## 6.2 研究限制

- (1)由於本研究的原始樣本無法取得，所得之資料為計算機產品與流通雜誌所提供近兩年的整理資料，對於樣本大小無法掌握，且僅有前十大 IT 分銷商才有評分資料，未來如果可以取得較長期且完整的分銷商評分資料庫，可以觀測到產業間長期的族群變化以及策略的改變。
- (2)中國市場機制仍然不夠健全，市場資訊不夠透明，廠商資料取得不易，無法使用不同的公司績效指標來完整呈現公司的經營狀況。

## 6.3 後續研究建議

- (1) 本研究所採用之樣本資料—「分銷商綜合實力考核」，是以分銷商下游通路調查評分為依據，可考慮加入上游製造商之觀點，更能呈現分銷商在產業內上下游競爭力之全貌。
- (2) 未來研究若能累積較多年之調查資料，可以觀察分銷商在族群間的移動情況，並探討其原因與長期的策略變化為何。



## 參考文獻

中文文獻：

1. 丁承，「統計方法與資料分析」，民國九十三年。
2. 周文賢，多變量統計分析：SAS/STAT使用方法，智勝出版，民國九十三年。
3. 「2004~2005 成功公司卓越分銷商調查報告」，計算機產品與流通雜誌，第十九期，2005年5月30日。
4. Michael Porter 著，競爭策略，周旭華譯，天下出版，民國八十七年。
5. spn 睿商在線網站([www.spn.com.cn](http://www.spn.com.cn))。

外文文獻：

1. Cespedes, Frank, "Channel Management in General Management", California Management Review, P.116, Fall 1988.
2. Cool, K. O. "Strategic group formation and strategic group shifts: A longitudinal analysis of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982.", Ph.D. dissertation, Graduate School of Business Administration, Purdue University, 1985.
3. Cool, K. O. and Schendel, D., "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", Management Science, Vol.33 No.9, P.1102-1123, 1987.
4. Fiegenbaum, Avi and Thomas, Howard, "Industry and strategic group dynamics: Competitive strategy in the insurance industry, 1970-84", Journal of Management Studies, 1990.
5. Gordon, Mary Ellen and Milne, George R., "Selecting the Dimensions that Define Strategic Group : A Novel Market-Driven Approach," Journal of Managerial Issues, Vol. XI Number 2, P.213-233, Summer 1999.
6. Hunt, M., "Competition in the Major Home Appliance Industry", 1960-1970, Doctoral Dissertation, Graduation School of Business Administration, Harvard University. 1972.
7. Mehra, Ajay "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry". Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 4, P307-322, Apr. 1996.
8. Porter, M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and

Competitors, New York: The Free Press, 1980.

9. Rosenbloom, Bert, "Marketing Functions and Wholesaler-Distributor: Achieving Excellence in Distribution", Washington, D.C.: Distribution Research and Education Foundation, P.73 ,1987.
10. Stern, Louis W., El-Ansary, Adel I., Coughlan, Anne T. and Anderson, Erin, Marketing Channels, 7th ed., N.J.: Prentice Hall, 2006.



## 附錄

附錄一：  
分銷商綜合實力考核評比表

公司名稱 項目	產品運作能力						通路信任度					
	產品線的供貨能力		供貨能力		市場拓展能力		品牌形象		商業信譽		發展潛力	
年份	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004
神州數碼	91.4%	86.38%	88.1%	87.08%	89.8%	91.82%	90.0%	90.00%	84.0%	92.69%	86.4%	91.38%
佳杰科技	84.2%	88.75%	73.2%	92.00%	75.9%	82.50%	72.5%	90.00%	84.4%	88.75%	75.8%	81.25%
雷 射	84.1%	N/A	82.3%	N/A	72.3%	N/A	79.1%	N/A	86.2%	N/A	93.3%	N/A
英邁國際	81.7%	92.50%	85.8%	92.50%	75.8%	85.00%	86.7%	86.25%	90.0%	85.00%	85.0%	90.00%
翰 林 匯	73.2%	89.64%	82.1%	85.21%	78.9%	88.27%	85.0%	91.61%	87.4%	94.00%	80.7%	92.36%
清華紫光	79.3%	83.58%	88.7%	81.92%	81.7%	81.67%	79.3%	83.75%	89.1%	86.67%	83.0%	81.25%
威 達	74.7%	81.67%	87.2%	88.33%	71.1%	76.17%	76.7%	86.67%	83.9%	85.00%	78.3%	82.50%
朝華科技	84.6%	87.83%	81.7%	88.75%	83.3%	88.75%	87.3%	91.58%	89.8%	93.54%	91.9%	94.08%
方正世紀	82.5%	88.08%	84.0%	89.23%	75.0%	88.46%	85.5%	92.69%	86.5%	93.85%	82.5%	93.46%
富通天地	80.0%	90.00%	86.0%	90.00%	86.7%	78.33%	93.3%	88.33%	88.4%	93.33%	96.7%	90.00%

通路管理能力										
公司名稱 項目	通路秩序維護		通路支持		銷售目標制定和執行		通路培訓		服務能力	
年份	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004
神州數碼	79.0%	85.00%	85.4%	85.38%	77.1%	87.08%	71.1%	75.00%	78.6%	84.58%
佳杰科技	73.4%	78.75%	85.3%	83.75%	85.9%	80.75%	61.4%	50.00%	79.1%	80.00%
雷 射	82.2%	N/A	71.3%	N/A	81.5%	N/A	67.3%	N/A	81.1%	N/A
英邁國際	80.0%	78.75%	76.7%	86.25%	73.7%	83.75%	61.2%	80.00%	71.7%	83.75%
翰 林 匯	72.6%	89.15%	77.1%	89.79%	80.0%	90.67%	66.6%	82.30%	76.8%	87.94%
清華紫光	72.7%	74.42%	73.7%	74.83%	77.3%	80.42%	63.7%	68.33%	76.7%	77.92%
威 達	77.2%	81.67%	70.6%	84.17%	76.7%	69.67%	62.3%	75.00%	65.9%	78.33%
朝華科技	74.7%	85.54%	78.7%	86.58%	78.6%	86.67%	62.1%	82.92%	78.0%	85.21%
方正世紀	70.5%	88.46%	81.5%	90.38%	75.5%	89.23%	69.0%	83.85%	83.4%	87.31%
富通天地	86.7%	80.00%	83.3%	80.00%	78.3%	95.00%	80.0%	70.00%	84.1%	76.67%

	通路利潤空間			
公司名稱 項目	當前通路獲利水準		未來獲利預期	
年份	2004~2005	2003~2004	2004~2005	2003~2004
神州數碼	79.2%	79.17%	85.0%	85.00%
佳杰科技	65.0%	81.25%	79.6%	83.75%
雷 射	74.6%	N/A	82.1%	N/A
英邁國際	60.3%	82.50%	84.3%	78.75%
翰 林 匯	68.9%	85.10%	78.9%	85.03%
清華紫光	70.3%	75.00%	83.1%	76.25%
威 達	80.0%	79.17%	81.1%	79.17%
朝華科技	78.8%	84.17%	80.3%	83.75%
方正世紀	62.5%	88.08%	89.5%	87.69%
富通天地	76.7%	81.67%	88.3%	86.67%

