

## 導論

台灣資訊通訊科技(information and communication technology, ICT)產業之領導品牌華碩在2008年年初成功推出破壞性創新EeePC小筆電產品並橫掃全球市場後，接著在2008年第四季卻虧損30億元，由於公司來不及反應EeePC小筆電、筆記型電腦與顯示器之市場及通路需求減緩，以致造成庫存過高為主要原因之一（王郁倫，2009），而且還不包括尚未處理的450億元的庫存（黃智銘，2009）。另外，台灣ICT產業的另一領導品牌宏碁在2013年也因通路中過剩庫存的原因，而出現1.5億美元的虧損（康文柔，2011），並造成股價慘跌。不僅品牌原廠績效受通路影響，通路成員本身績效也與原廠的通路作法有關：2017年9月iPhone 8及iPhone X上市時，Apple同時調降iPhone 7的價格，使得台灣通路商整體虧損超過千萬新台幣（黃琮淵，2017）。上述三個案例都與品牌原廠之通路管理息息相關。

通路的管理及運作一直都是國內ICT廠商在實務面的嚴苛挑戰，業界（包括跨入全球市場之國內知名品牌）目前並沒有一套如同外科手術工具組一般清楚易用的「通路管理方案(channel program)工具組(tool set)」。對學術界而言，通路管理之相關議題也是相當熱門與重要的議題，只是研究的對象與內容都與一般消費品的通路(business to customer, B2C)有關。隨著科技的演進，民眾對電腦知識的瞭解也愈豐富，過去只出現在企業辦公室的資訊電腦產品早已進入一般的家庭與生活中

(Callioni, de Montgros, Slagmulder, Van Wassenhove, & Wright, 2005)，因此催生出不同於一般消費品、家用電器設備或汽車等通路的新銷售通路。

惠普科技股份有限公司(Hewlett-Packard Company, HP)於1939年在美國加州成立，是一家市場遍布全球的高科技資訊公司，於1970年設立HP台灣分公司；2016年分家為HPI與HPE兩家公司；其中HPI沿用HP名稱，專注於商用與家用電腦(personal computer, PC)、印表機等相關產品。HP印表機2000~2016年連續17年全球市占率第一，2016年在台灣市場之市占率亦為第一名；PC相關產品自2002年合併Compaq，迄今全球市占率一直保持第一或第二，2017年第四季之市占率亦為全球第一。在台灣，HP台灣更是最早（1993年）將消費品通路行銷觀念導入台灣資訊產品零售通路的標竿。

他山之石可以攻錯，本研究整理過去近30年間HP用以拓展台灣零售通路，以及開發台灣個人電腦與周邊產品市場的各種通路管理手法，同時訪談在HP台灣工作多年、負責通路之高階主管，並參考Apple與其他國際品牌的運作方式，將各種通路管理之手法整理為「通路管理方案工具組」，希望能協助ICT廠商善用通路以推展業績，並補強學術界在通路管理方案之研究缺口。

## ICT 產業之特色

科技的特色就是不斷演變與進步，新科技的出現刺激使用者的需求，而使用者的需求與期望又激發廠商推出新產品，周

而復始不斷循環。現今 ICT 結合高速無線網路與各式高性能電腦硬體裝置(device)，再搭配大數據與人工智慧等各式應用軟體，讓企業與個人可以透過電腦（桌上型、筆記型、平板）、智慧手機、穿戴裝置、虛擬實境(virtual reality)等各式個人化的 ICT 裝備（工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心，2016；紀昭吟等，2017），或智慧家庭數位裝置（如 Amazon Echo、Apple HomePod）等產品與解決方案，在日常生活工作中隨時隨地蒐集、處理、儲存、交流與運用各種類型的資訊；並藉以提高產業與個人的生產力，增加個人與家庭休閒娛樂的效果及縮短人際溝通之距離。

ICT 產業中，除了 Apple 因為採取私有(proprietary)、封閉性(close system)產品與生態系統的商業模式而能維持超過 15% 高獲利外，其他採用 Windows、Android、Intel 或 ARM 等標準化的開放系統(open system)作為產品核心架構的廠商的平均獲利率均只有約 4%，而且平均售價也逐年下跌(Arthur, 2014; Knapp, 2013; Rosoff, 2015; Statista, 2017; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017)。因此，創新多、功能快速更新、生命週期短、價格下跌速度快及利潤低(Callioni et al., 2005)等五項特色，便成為 ICT 商品的屬性。這五項特質壓縮 ICT 品牌原廠的時間與利潤空間，使得原廠沒有利潤空間與時間容許通路管理之運作出現失誤及修正，若稍不留意便會因為通路管理的問題影響到營收獲利、顧客滿意度及市場占有率等績效，造成前述華碩在 2008 年第四季與宏碁在 2013 年的巨幅虧損。

雖然 ICT 產品具備前述五種科技產品之屬性，但大部分消費性 ICT 產品仍然具有一般日常生活消費品與大宗商品(commodity)的特色：競爭品牌商品之間具有高度同質性與低差異性。ICT 產業中除了 Apple 採取獨有的封閉性系統策略，其他業者之核心技術多具共通性，應用軟體和硬體架構等均為高度標準化與開放性之規格，甚至各品牌均使用同樣的關鍵零組件（如 Intel、Google、微軟及 ARM 等），造成各品牌產品間極高的功能規格相似性與極低的外觀與操作差異性，因此形成各品牌間的高度競爭。

ICT 產業的特性與產品高同質性及低差異化的因素，凸顯出 ICT 品牌供應商對銷售通路的協調管理方法與手段，必須非常仔細與謹慎，透過細膩的通路管理手法，經由通路創造出產品之外的競爭差異性與優勢，並在合理的通路庫存水位下穩健均衡的達成營收、獲利與市場占有率目標。HP 透過世界各地之分公司，系統化的瞭解與分享全球各地之市場、通路生態與管理手法；在台灣，HP 是最早將 ICT 產業特色與消費性市場之行銷觀念結合的啓蒙者，其將許多創新的通路管理手法應用在 ICT 零售通路上，使 HP 印表機相關產品成功贏得台灣市場之領導地位。因此，本研究著重於探討如 HP 般的國際品牌，採用哪些通路管理手法去領導、協調、激勵與控制台灣之通路成員，藉以提供台灣 ICT 品牌跨入國際市場中開發通路和市場及提升品牌認知之參考。