

我國中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因素

The Key Factors of Continued Viability in Adversity for Small and Medium Traders in Taiwan

朱培宏¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

peihung.chu@nkust.edu.tw

許佐伊²

國立高雄科技大學 企業管理碩士在職專班 研究生

J111257123@nkust.edu.tw

摘要

本研究目的是探討貿易商如何在去中間化的逆境中找到持續生存的關鍵因素。隨著搜尋成本逐漸降低，客戶更容易找到成本更低廉的模板化產品，因此貿易商的存活不斷受到擠壓，甚至出現去中間化的危機。

本論文藉由文獻探討結合實務經驗，產出研究層級架構圖。研究方法採用層級分析法進行，透過問卷調查結果顯示，我國中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因素優先順序是經營理念、市場環境分析、掌握通路主導權，最後是企業能力，其次在十二項準則中前三名重要的是了解顧客需求、員工激勵制度及有效資金運作。

論文中針對近三年業績成長貿易商及業績衰退貿易商的問卷做分析，結果呈現業績成長貿易商及業績衰退貿易商認為在逆境中生存的關鍵因素是不同的。

關鍵詞：貿易商、經營理念、企業能力、掌握通路主導權、市場環境分析

Keywords: Traders, Management Philosophy, Corporate Capabilities, Control over Distribution Channels, Market Environment Analysis

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

台灣是一個四面環海的小國，自古以來貿易活動就一直是經濟發展的重要動力來源。從原來的農業社會轉為工業社會，出口外銷成為台灣最大的經濟行為。然而貿易的通路多樣，如代理商、經銷商及貿易商等等。以貿易商來說，貿易商是一種無庫存概念，接到客戶訂單後，轉單給其他企業出貨，賺取中間價差，因此也可稱之為「中間商」。近十年來，數位通訊技術和網路經濟的發展給中間貿易商帶來極大的威脅與挑戰。Malone, Yates & Benjamin (1987) 等學者主張在電子商務市場中，電子仲介效應 (electronic brokerage effect, 又稱去中間化) 將對撮合買賣雙方的傳統中間商產生威脅。另外，Tapscott (1966) 指出若僅是提供交易處理而無法提供附加價值的中間商最可能被電子商務的科技所淘汰。

因此隨著全球運籌的生產管理方式，貿易商應視自己為產業中動態供應鏈的領導者，扮演著指揮與協調的角色。政治大學 EMBA 執行長于卓民¹認為，貿易業需要轉變成另一種形式的「服務業」。他強調，為了實現整合效益，貿易業者應著重於兩個關鍵方向。首先是建立策略性聯盟，如與其他企業合作、增強自身實力。其次是要明確界定自身的優勢，透過專業組織和優秀人才的協助，積累經驗和合作關係，以持續提升實力，避免在全球化浪潮中被淹沒。

貿易商必須體認到，目前貿易業不再只是「資訊的提供者」而已，而必須明確定位，自己的主力產品與服務為何，並透過專業組織與人才，累積的經驗與合作關係，讓自己的實力持續提升，才不至於在全球化的洪流中被

¹ <https://www.iatepe.org.tw/magazine/201-1.htm>

淹沒。因此，本研究將以貿易商如何在逆境中生存為基礎，探討貿易商如何透過經營理念來建立強勢的企業文化以及永續的經營方式，並透過外部環境分析找出產業未來方向、自我定位，並善用企業能力整合資源、進行資本管理、供應鏈管理等，來增加交易中的附加價值，建立長期且穩定的經營模式。

1.2 研究目的

六和化工公司的董事長李世文認為²，貿易商可以透過建立長期穩定且互惠的關係，其對象包含供應商、客戶以及經營團隊三個方面，來提升他們在整個價值鏈中的關鍵地位。他認為，貿易商應該追求規模的擴大和健全的財務實力。因此，在全球化的環境中，貿易商欲實現成功的轉型和升級，不僅要為自身創造更多且持久的利益，同時也應該為客戶、供應商，甚至內部團隊成員創造價值，以實現多方共贏的局面。要如何找出關鍵因素，使貿易商能在全球化環境中不被淘汰，成為有價值的中間商，將成為貿易商的一大挑戰。

本研究基於上述研究動機，透過下列目的：

- (一) 透過文獻探討找出中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因子。
- (二) 使用 AHP 歸納出各個關鍵因子的權重，並依照貿易商的業績成長與衰退進行分群比較分析。
- (三) 依權重研究成果及相關資訊為依據，希望透過此研究來永續貿易商的經營，擺脫轉型困境。

1.3 研究流程



圖 1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

2. 文獻探討

2.1 經營理念

經營理念是一個企業或組織所選擇的核心價值和目標，它指導和影響該企業的經營決策和行為。經營理念通常反映了一個企業的文化、使命和願景，以及它如何與各利益相關者互動。詹姆·柯林斯 Jim Collins (2002) 在其著名著作《從 A 到 A+》(Good to Great) 中提出了一個成功企業的經營特徵，應該包含企業文化、使命、願景、價值觀和策略等要素。

2.1.1 建立員工高度認同的企業文化

企業文化是經營環境下的自然產物，會根據經營環境的變化、經營者的思想、員工的活動交織演變而成。

² <https://www.iatepe.org.tw/magazine/201-1.htm>

企業不只要以企業文化作為對外宣傳的理念，對內也應該尋找或培養相同價值觀的職員。由此可知，建立員工高度認同的企業文化將是組織不可或缺的經營之道，因此中小型貿易商如果能像大企業一般，有自己的文化及共同欲達成的核心價值與目標，將有助於貿易商得以永續經營。

2.1.2 員工激勵制度

激勵是激發員工積極性、工作熱情和表現的制度，通過適當的外部獎酬、升遷制度、福利和工作環境來提升員工的工作意願，更進階的激勵制度甚至會探討如何使員工認同企業文化，自發性地充實自我，以提高工作意願。以貿易為例，因為有了業績獎金 激勵制度後，員工更加願意進行陌生開發或更用心經營原客戶關係及推銷產品，甚至進而鼓勵員工發想新的行銷方式。

2.1.3 企業永續經營

台大國企學系教授兼副校長湯明哲（2009）認為，未來的競爭武器是「永續的價值」，企業若沒有永續策略將無法存活，所以企業必須用創新的做法一邊降低成本，一邊提高收益。現今最常見的永續就是結合「綠色策略」，展現企業社會責任，如果企業能夠將綠色策略融入企業及品牌就能夠長久繁榮興盛。（克里斯·拉茲洛, 2009）由於中小型貿易商面臨各種轉型壓力，因此找到永續經營的關鍵因子，勢必為不可或缺的經營之道。

2.2 企業能力

企業能力（Corporate Capability）是指某個企業或組織在特定領域中所擁有的能力和資源，用以建立能夠在市場競爭中表現出色、創造價值並實現長期成功的核心能力。

2.2.1 動態善用資源的能力

是指企業如何有效地運用、配置和管理其資源，以實現最佳的經濟和結果。因此，企業能力應該包含資本管理，其中資本包括智慧資本、人力資本、品牌形象資本等等。企業資本包括企業的財務資本、智慧資本、品牌資本、社會資本及人力資本。企業需要有效地善用這些資源，才能實現其目標和維持競爭力。因此，動態善用資源會幫助企業實現長期與永續經營的價值。對貿易商而言，有良好的品牌形象才能讓顧客有客製化及少量批貨的需求時，立即就會想到貿易商而不是直接去找工廠。

2.2.2 差異化創造高價值的能力

通過創建和強化獨特的競爭優勢，將產品、服務或品牌在市場上與競爭對手區分開來，從而實現更高的價值和市場地位。企業通常必須付出成本，以獲得獨特性，因為獨特性源自於比競爭對手更優越的價值活動。以我國中小型貿易商為例，比起工廠，貿易商更應該放大客製化及小批量的優勢，來營造差異化吸引客戶，即便差異化恐造成成本提高，但卻能帶來更大的收益及良好的品牌形象。

2.2.3 產業延展能力³

可令企業在各種領域延伸出新產品、新服務的「延展能力」，這些能力使企業能夠在市場中取得優勢、創造價值並實現長期的成功。例如：從產品面去延展的技術創新；從行銷面去延展的市場創新皆屬之。找到產業得以延展的能力，是企業保持競爭優勢和持續發展的重要推動力。貿易商要能成功的延展出自身的企業能力需要企業在內部具有創新技術、服務和靈活策略，同時關注外部環境的變化，以及持續投資於研發和人才培養。

2.3 掌握通路主導權

通路是行銷 4P 的概念，4P 由 Edmund Jerome McCarthy（1960）所提出，內容包含產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、行銷（Promotion）其中通路管理是指企業或製造商如何規劃、組織和監督產品或服務的分發和銷售管道，以達到市場覆蓋、產品供應、銷售和市場共享等目標。而通路主導的概念是指企業在市場中能夠主導或控制分銷和通路銷售，通常是透過供應鏈或價值鏈來建立強大的合作夥伴關係、向分銷商或員工提供強大的條件或透過創新的市場策略如精緻化管理、有效控制資金運作來實現。

³ <https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5096391&page=3>

2.3.1 優化客戶服務

在服務或業務方面對細節進行進一步的改進和提升，以達到更高的品質和效率。強調細節和創新，提升產品或服務的整體質量和客戶滿意度。

2.3.2 上游供應商管理

將製造商、供應商之間的整個供應鏈串連進行策略性、協調性和整合性管理過程，又稱為供應鏈管理。供應鏈又稱為產業鏈，由 Michael Eugene Porter (1985) 提出，係指從賣方的供應商到買方的顧客之間，所有與產品的生產到配銷之間的相關活動流程，包含最上游的原料取得到最後的市場消費者進行購買等一系列的活動。而產業 (industry) 係指提供高度替代性產品或服務的一群企業。

以貿易商為例，與供應商之間建立獨立的訂貨系統，將部分產品供應流程模板化，可以有效降低溝通成本，也可以穩定與供應商之間的配合，加快生產流程、降低生產成本。

2.3.3 有效資金運作

身處在資源有限且競爭激烈的貿易環境中，企業為了獲取更大的競爭力，因此提供諸如現金回扣、數量優惠和延遲付款條件等行銷手法，藉此鼓勵買方增加訂貨量的方式，我們稱之為資金運作。有效地運用資金，可以保證資金流動、投資回報和財務穩定。其中貿易商最常見的資金運作就是設定延遲付款條件。

Ouyang et al. (2009) 提出當客戶訂購的量大於或等於供應商預計獲利之最小訂購量時，促使供應商願意提供延遲付款；當客戶訂購量小於供應商預計獲利之最小訂購量時，給予部分延遲付款。貿易商藉由設定延遲付款條件，吸引客戶達到穩定的最低訂貨量，而客戶因為滿足延遲付款條件，除了取得較彈性的付款空間外，還得優先取得貨品、降低庫存壓力、提升客戶忠誠度，打造出貿易商與客戶間雙贏的局面。

2.4 市場環境分析

早期貿易商是以代理為主要經營模式，係指在特地區域內銷售某特定產品，且必須經過製造商的授權，從產品推廣到銷售，甚至到售後服務等一手包辦。但須經授權的貿易形式彈性較低，且對於強勢產品的代理權爭奪激烈，隨之而來，本國開始出現許多的獨立經銷商，經銷商可適度因應市場上的變化以及擁有較高的彈性 (潘天譽, 2021)。貿易商則是結合兩者之優點，與製造商採合作取代授權，代售廠商之產品，卻不用負擔經銷商須將產品買斷的成本。

2.4.1 產業逆境分析

早期貿易商因為各國連絡間有一定的難度，例如：運輸、文化、語言等，形成貿易上的困難，但伴隨著全球化發展趨勢，國際間的資訊流通越來越透明，各國買家因此更方便進行全球性的比價，追求能在最一開始的「採購」步驟上就拿到最低價格的產品，以降低成本。買家追求交易成本的最小化，而製造商則是為了追求利益最大化，在主觀及客觀的因素下，皆不希望有貿易商 (即中間商) 在其中賺取利差。隨著時代走向，貿易商的定位逐漸模糊，而在整個經濟體中的功能也日漸被邊緣化 (蘇恒賢, 2014)。由於貿易商在國際市場中的定位日漸模糊，加上製造商也開始培養行銷貿易人才，因此形成所謂的「去中間化」。去中間化將是貿易商現階段所要克服的最大難題。

2.4.2 自我定位

自我定位是企業文化的延伸，企業文化是組織內部成員的經營理念，為無形的抽象概念，而自我定位則是將企業文化的核心作出具體、明確的定義。企業存在的目的是展現「價值」，唯有展現價值的企業才能符合社會責任，達到永續經營的目標。

2.4.3 了解顧客需求

了解顧客需求的觀念來自於消費者導向，也稱顧客導向、需求導向，是屬於行銷的一環，其中相對應的觀念就是產品導向。「需求導向」，可以視為行銷 4P 的升級版概念。它不是先開發產品，而是優先評估目標客戶的需求，然後根據客戶的價值感知和需求程度等因素來制定產品價格。公司接著根據這個價格評估生產成本，並以這個價格來指導產品的設計和開發。最後，通過通路和行銷策略來減少產品推廣所面臨的障礙，以實現更廣泛的使用者覆蓋。前文有提到

貿易商的差異化關鍵因子包含客製化，而客製化的關鍵就在於了解客戶需求，提供客戶相對應的產品，因此貿易商的經營理念偏向需求導向，而工廠則是偏向產品導向。

3. 研究方法

3.1 層級分析法介紹

層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)為1971年Thomas L. Saaty(匹茲堡大學教授)所研發，是一種多準則決策分析方法，目的是透過重新結構的方法來進行多準則評估和選擇，找到最佳的解決方案以幫助人們面對複雜的決策問題。主要應用在不確定情況下及具有多數評估準則的決策問題上。本章節將以第二章文獻探討所得的資料作為理論基礎，並應用「層級分析法」找出我國中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因素。(蔡育霖, 2010)

在使用AHP處理複雜問題時，基本分別為以下幾個步驟：

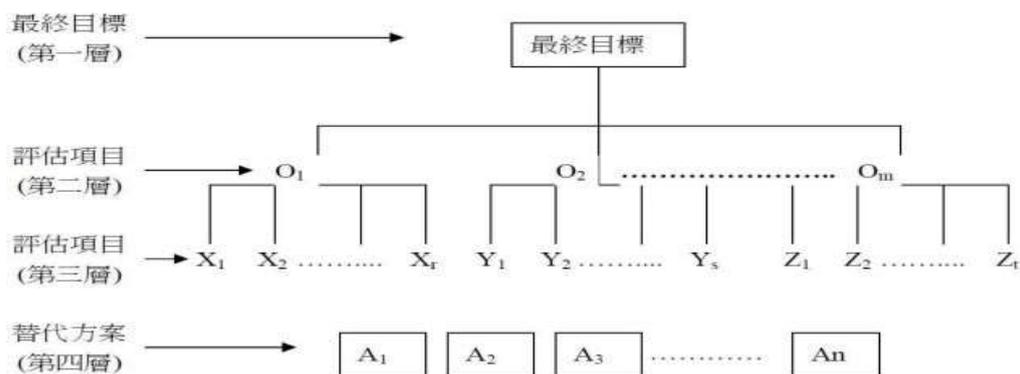
一、問題釐清

這個階段包含收集資料、識別問題與解決方案。在收集資料階段可以採用文獻分析的方式，找尋能夠確定問題的性质、範圍、影響因素和可用資源，隨後是識別問題，分析確定目標後，根據所需留下最佳解決方案。處理複雜問題時，採用層次分解，由小而大，逐步分析，有利於系統化的理解。(顏孟輝, 2023)

二、建構層級結構

這個階段利用層級結構分解複雜的決策問題時，將問題由最上層的欲釐清之最終目標分解成決策目標及決策子準則，如圖所示：

圖1 層級分析法架構圖資料來源：褚志鵬(2009)



三、問卷設計與資料分析

依據所建立的層級系統設計問卷，在問卷設計與資料分析的過程中，將每一層的評定標準進行比較，是層級分析法的重點環節，因為AHP係採比率尺度，所謂比率尺度就是尺度的數值是可以加減乘除的，且有固定的原點，以此作為簡明的成對評比。將尺度的評定劃分為五項等級：同等重要、稍重要、頗重要、極重要與絕對重要，同時賦予另外四個尺度介於五個等級之間，因此可得出九個尺度，並分別給予1-9之比重(Saaty, 1990)。

四、層級數據保持一致

人因主體判定容易出現偏誤，因而造成數據偏差。為此，可使用數據保持一致的指標及數據保持一致比率。

五、方案選擇

首先，對每個級別的要素進行權重的計算，接著再計算整體級別的權重。最後，我們會根據各替代方案的權重，來確定最終目標所選擇的最佳替代方案。

3.2 研究構面與準則評定

建構出本研究之架構圖(圖10)及彙整出我國中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因素及十二項評鑑指標定義(表3-1)，如下說明：

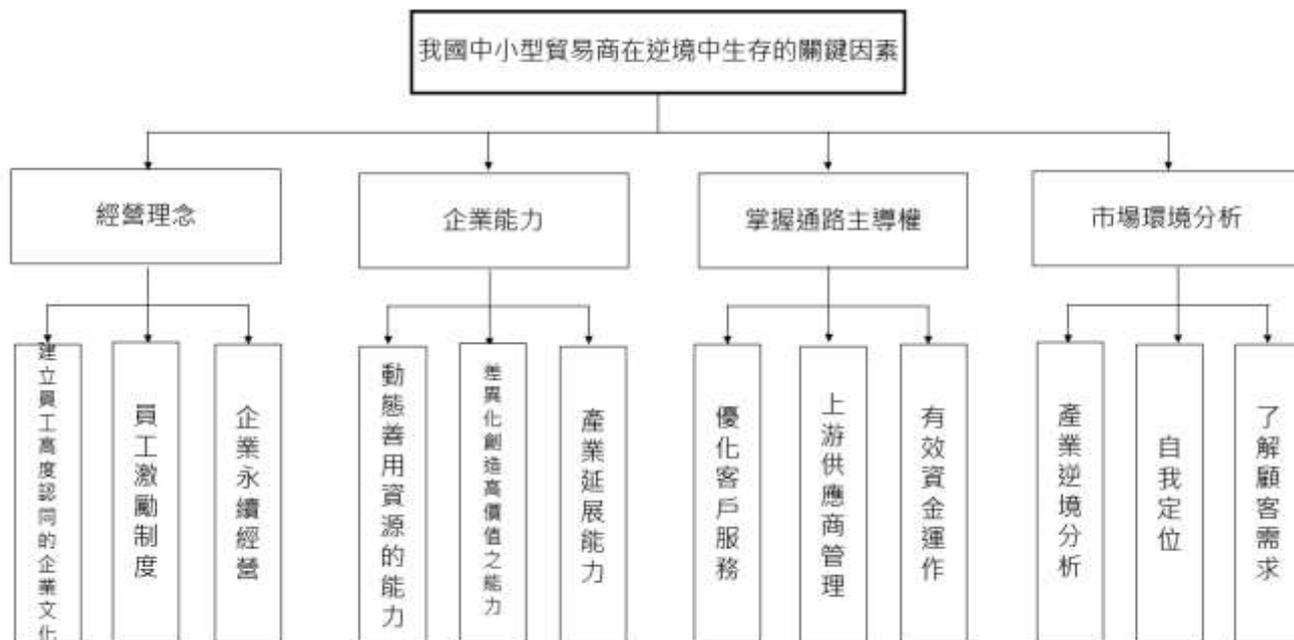


圖 2 我國中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因素資料來源：本研究整理

表 3-1 評鑑指標定義

主評定指標	次評定指標	指標定義
經營理念	建立員工高度認同的企業文化	將企業文化的概念帶入貿易商，建立共同價值觀、信念、處事方式，使組織核心價值觀被大部分的職員接受，通常員工的認同感越高，組織文化就越強勢，此特徵的附加價值是降低員工的離職率。
	員工激勵制度	設計激發員工積極性、工作熱情和表現的制度，從而實現貿易商的目標。制度通常包括各種獎勵、福利、升遷等等。
	企業永續經營	確保貿易商長期繁榮，不僅僅關注短期盈利，還關注長期價值創造、社會責任、經營理念的實踐等等。
企業能力	動態善用資源的能力	是指企業如何有效地運用、配置和管理其資源，以實現最佳的經濟和結果。資源包括智慧資本、人力資本、品牌形象資本等。（例如：對貿易商而言，良好的品牌形象及服務品質，能使顧客願意透過貿易商接洽，而非直接尋求工廠）
	差異化創造高價值之能力	通過創建和強化獨特的競爭優勢，將產品、服務或品牌在市場上與競爭對手區分開來，從而實現更高的價值和市場地位。（例如：放大客製化及小批量優勢，來營造差異化吸引客戶）
	產業延展能力	可以令企業在各種領域延伸出新產品、新服務的「延展能力」，這些能力使企業能夠在市場中取得優勢、創造價值並實現長期的成功。

表 3-2 評鑑指標定義(續)

主評定指標	次評定指標	指標定義
掌握通路主導權	優化客戶服務	在服務或業務方面對細節進行進一步的改進和提升，以達到更高的品質和效率。強調細節和創新，提升產品或服務的整體質量和客戶滿意度。
	上游供應商管理	將製造商、供應商之間的整個供應鏈串連進行策略性、協調性和整合性管理過程。(例如：與供應商建立獨立訂貨系統，加快生產流程)
	有效資金運作	有效地管理和運用資金，以保證資金流動、投資回報和財務穩定。(例如：給予客戶彈性付款空間。先給貨，後付款，減少其庫存壓力、提升客戶忠誠度)
市場環境分析	產業逆境分析	了解產業未來方向，克服去中間化問題。包括提升技術發展、了解市場趨勢和社會變化等等，與時俱進的調整策略方向。
	自我定位	是指企業，將獨特的個性、文化和良好形象，塑造於消費者心目中，並占據一定位置。
	了解顧客需求	分析需求市場，了解消費者在購買產品或服務時所期望獲得的功能、特性、效益或滿足感。

資料來源：本研究整理

3.3 研究範圍

本研究預計研究對象為：1. 近三年業績成長貿易商 3 位，2. 近三年業績衰退貿易商 3 位，共計 6 位，對其進行問券調查。後進行計算及資料分析，以求得我國中小型企業在逆境中生存的關鍵因素。

4. 研究結果與討論

4.1 基本資料分析

本研究以近三年業績成長貿易商及近三年業績衰退貿易商為問卷發放對象，問卷總共發放 6 份，6 家貿易商，分為：業績成長 3 份、業績衰退 3 份，有效回收率為 100%，統計變數之內容有性別、年齡、學歷及貿易商業績、從業人員年資，共計五項，統計如表 4-1 所示。

本研究以近三年業績成長貿易商及近三年業績衰退貿易商為問卷發放對象，樣本之人口統計變數詳述如下：

(1)性別：本研究對象共為 6 人，生理男 3 人，生理女 3 人。(2)年齡：31 歲至 40 歲人數佔 33.3%、41 至 50 歲人數佔 16.7%、51 至 60 歲人數佔 50%。(3)學歷：大學(含)以上人數佔 100%。(4) 從業人員年資：10 年(含)以下人數佔 33%、10 年以上人數佔 67%

4.2 權重分析結果

一、構面研究分析

第一層級構面有經營理念、企業能力、掌握通路主導權及市場環境分析，其關鍵性順序為經營理念(0.3082)> 市場環境分析(0.2910)> 掌握通路主導權(0.2652)> 企業能力(0.1356)。其 $\lambda_{\max}=4.0228$ ；C. I. = 0.0076<0.1；C. R. = 0.0084<0.1，結果顯示符合數據保持一致性，如表 4-2。

表 4-1 第一層級構面的權重序列

主準則	權重	排名	λ_{max}	C.I.	C.R.
經營理念	0.3082	1	4.0228	0.0076	0.0084
企業能力	0.1356	4			
掌握通路主導權	0.2652	3			
市場環境分析	0.2910	2			

資料來源：本研究彙整

經分析結果可看出我國中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因素在第一層級構面中，經營理念佔的權重最高，表示經營理念是貿易商最重要的影響因子，企業若想要永續經營，其首要策略便是有一套完整的經營理念，才能在龐大的貿易市場中突破逆境而不迷失方向。

二、準則研究分析

(一)「經營理念」構面之準則評定研究分析

由分析表格 4-3 獲知，在經營理念構面之準則評權衡分析，依關鍵性遞序不同為員工激勵制度(0.4861)>建立員工高度認同的企業文化(0.2865)>企業永續經營(0.2274)。其 $\lambda_{max}=3.0046$ ；C. I. = 0.0023<0.1；C. R. = 0.0039<0.1，結果顯示符合數據保持一致性。

表 4-2 「經營理念」之準則的權重序列

次準則	權重	排名	λ_{max}	C.I.	C.R.
建立員工高度認同的企業文化	0.2865	2	3.0046	0.0023	0.0039
員工激勵制度	0.4861	1			
企業永續經營	0.2274	3			

資料來源：本研究彙整

從分析表格 4-3 可看出，在「經營理念」的準則下，員工激勵制度首當其衝。因此，員工可以視為貿易商的首要資產，也是經營公司的重要基礎，企業除了建立完整的文化外，應更加考慮員工的適應性，適時調整員工的福利及獎勵制度，激發員工自發性的提高工作意願、認同企業經營理念。

(二)「企業能力」構面之準則研究分析

由分析表格 4-4 獲知，在企業能力構面之準則評定研究分析，依關鍵性遞序不同為差異化創造高價值之能力(0.5291)>動態善用資源的能力(0.3176)>產業延展能力(0.1533)。其 $\lambda_{max}=3.0015$ ；C. I. = 0.0008<0.1；C. R. = 0.0013<0.1，結果顯示符合數據保持一致。

表 4-3 「企業能力」之準則的權重序列

次準則	權重	排名	λ_{max}	C.I.	C.R.
動態善用資源的能力	0.3176	2	3.0015	0.0008	0.0013
差異化創造高價值之能力	0.5291	1			
產業延展能力	0.1533	3			

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-4 可知，在「企業能力」準則下，差異化創造高價值之能力所佔的權重最高。分析結果顯示差異化是現今貿易環境中最具競爭優勢的關鍵，其權重甚至遠高於善用資源，因此說明貿易商應將營運策略建立在製造差異化，以提供顧客獨一無二的選擇。

(三) 「掌握通路主導權」構面之準則評定研究分析

由分析表格 4-5 獲知，在掌握通路主導權構面之準則評定研究分析，依關鍵性遞序不同為有效資金運作(0.4929)>優化客戶服務(0.2787)>上游供應商管理(0.2284)。其 $\lambda_{max}=3.0070$ ；C.I. = 0.0035<0.1；C.R. = 0.0061<0.1，結果顯示符合數據保持一致性。

表 4-4 「掌握通路主導權」之準則的權重序列

次準則	權重	排名	λ_{max}	C.I.	C.R.
優化客戶服務	0.2787	2	3.0070	0.0035	0.0061
上游供應商管理	0.2284	3			
有效資金運作	0.4929	1			

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-5 可看見，在「掌握通路主導權」準則下，有效資金運作權重最高。由此可知，掌握通路主導的重心，是在貿易商本身，而非上游供應商，或是客戶端，因此貿易商要充分地開源節流，在各種資金運用上必須做出最審慎、最具價值的決定，才能為公司帶來最大的利益。

(四) 「市場環境分析」構面之準則評定研究分析

由分析表格 4-6 獲知，在市場環境分析構面之準則評定研究分析，依關鍵性遞序不同為了解顧客需求(0.5665)>產業逆境分析(0.2580)>自我定位(0.1756)。其 $\lambda_{max}=3.0059$ ；C.I. = 0.0030<0.1；C.R. = 0.0051<0.1，結果顯示符合數據保持一致性。

表 4-5 「市場環境分析」之準則的權重序列

次準則	權重	排名	λ_{max}	C.I.	C.R.
產業逆境分析	0.2580	2	3.0059	0.0030	0.0051
自我定位	0.1756	3			
了解顧客需求	0.5665	1			

資料來源：本研究彙整

從分析表格 4-6 可知，「市場環境分析」的準則下，了解顧客需求的權重最高。由此可知，貿易商所面臨的逆境，並非產業困境本身，而是對於顧客的了解程度，占了首要，因此，貿易商應該與時俱進的注重顧客的需求，做出適時的調整，才不會遭到產業的淘汰。

(五) 整體權重結果分析

本研究針對貿易商填寫的問卷進行分析，將四大構面及十二項準則經過公式計算，求出各層級要素之權重並加以序列，結果如表 4-7。

表 4-6 各準則整體權重序列表

構面	權重值	準則	權重值	整體權重值	序列
經營理念	0.3082	建立員工高度認同的企業文化	0.2865	0.0883	4
		員工激勵制度	0.4861	0.1498	2
		企業永續經營	0.2274	0.0701	8
企業能力	0.1356	動態善用資源的能力	0.3176	0.0431	11
		差異化創造高價值之能力	0.5291	0.0718	7
		產業延展能力	0.1533	0.0208	12
掌握通路主導權	0.2652	優化客戶服務	0.2787	0.0739	6
		上游供應商管理	0.2284	0.0606	9
		有效資金運作	0.4929	0.1307	3
市場環境分析	0.2910	產業逆境分析	0.2580	0.0751	5
		自我定位	0.1756	0.0511	10
		了解顧客需求	0.5665	0.1648	1

資料來源：本研究彙整

透過權重序列顯示，如表 4-7 可知我國中小型貿易商在逆境中生存的關鍵因素的關鍵程度為，第一是了解顧客需求(0.1648)，第二是員工激勵制度(0.1498)，第三是有效資金運作(0.1307)。由此可見，對貿易商而言重視程度以了解顧客需求為首重。

(六) 近三年業績成長貿易商、近三年業績衰退貿易商之準則選擇權重分析

1. 構面研究分析

表 4-7 近三年業績成長貿易商、近三年業績衰退貿易商構面選擇的結果序列

序列	1	2	3	4
業績成長貿易商	市場環境分析	掌握通路主導權	經營理念	企業能力
業績衰退貿易商	經營理念	市場環境分析	掌握通路主導權	企業能力

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-10 可發現，在第一層級構面的選擇上，業績成長的貿易商與業績衰退的貿易商想法是不一致的，業績成長的貿易商第一優先考量會是市場環境分析，第二是掌握通路主導權，第三是經營理念，而業績衰退的貿易商第一優先考量是經營理念，第二是市場環境分析，第三是掌握通路主導權，然而最後皆是企業能力。

2. 準則研究分析

以下陳述十二個準則，近三年業績成長貿易商、近三年業績衰退貿易商分別不同的選擇權重分析。

(1) 「經營理念」構面之準則評定研究分析

表 4-8 近三年業績成長貿易商、近三年業績衰退貿易商「經營理念」準則選擇結果序列

序列	1	2	3
業績成長貿易商	員工激勵制度	建立員工高度認同的企業文化	企業永續經營
業績衰退貿易商	員工激勵制度	企業永續經營	建立員工高度認同的企業文化

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-13 可發現，業績成長貿易商與業績衰退貿易商在經營理念的部份同樣皆優先重視員工激勵制度，而在第二評選上則出現不同的看法，業績成長貿易商選擇建立員工高度認同的企業文化，而業績衰退貿易商選擇企業永續經營。

(2) 「企業能力」構面之準則評定研究分析

表 4-9 近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商「企業能力」準則選擇結果序列

序列	1	2	3
業績成長貿易商	差異化創造高價值之能力	動態善用資源的能力	產業延展能力
業績衰退貿易商	動態善用資源的能力	差異化創造高價值之能力	產業延展能力

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-16 可發現，業績成長貿易商與業績衰退貿易商在企業能力的部分出現不同的看法，業績成長貿易商優先重視差異化創造高價值之能力，第二評選為動態善用資源的能力，然而業績衰退貿易商則優先重視動態善用資源的能力，第二評選為差異化創造高價值之能力。

(3) 「掌握通路主導權」構面之準則評定研究分析

表 4-10 近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商「掌握通路主導權」準則選擇結果序列

序列	1	2	3
業績成長貿易商	優化客戶服務	有效資金運作	上游供應商管理
業績衰退貿易商	有效資金運作	上游供應商管理	優化客戶服務

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-19 可發現，業績成長貿易商與業績衰退貿易商在掌握通路主導權的部分出現不同的看法，業績成長貿易商優先重視優化客戶服務，第二評選為有效資金運作，第三則是上游供應商管理，然而業績衰退貿易商則優先重視有效資金運作，第二評選為上游供應商管理，第三則是優化客戶服務。

(4) 「市場環境分析」構面之準則評定研究分析

表 4-11 近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商「市場環境分析」準則選擇結果序列

序列	1	2	3
業績成長貿易商	了解顧客需求	產業逆境分析	自我定位
業績衰退貿易商	產業逆境分析	自我定位	了解顧客需求

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-22 可發現，業績成長貿易商與業績衰退貿易商在市場環境分析的部分出現不同的看法，業績成長貿易商優先重視了解顧客需求，第二評選為產業逆境分析，第三則是自我定位，然而業績衰退貿易商則優先重視產業逆境分析，第二評選為自我定位，第三則是了解顧客需求。

(七) 近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商分別整體權重結果分析

由分析表格 4-23 及表 4-24 呈現近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商各準則整體權重序列，並做說明。

表 4-12 近三年業績成長貿易商(群)各準則整體權重序列表

構面	權重值	準則	整體權重值	序列
經營理念	0.1312	建立員工高度認同的企業文化	0.0395	9
		員工激勵制度	0.0711	6
		企業永續經營	0.0206	11
企業能力	0.1097	動態善用資源的能力	0.0207	10
		差異化創造高價值之能力	0.0743	5
		產業延展能力	0.0146	12
掌握通路主導權	0.3787	優化客戶服務	0.2006	2
		上游供應商管理	0.0662	7
		有效資金運作	0.1119	3
市場環境分析	0.3805	產業逆境分析	0.0876	4
		自我定位	0.0442	8
		了解顧客需求	0.2487	1

資料來源：本研究彙整

表 4-13 近三年業績衰退貿易商(群)各準則整體權重序列表

構面	權重值	準則	整體權重值	序列
經營理念	0.5224	建立員工高度認同的企業文化	0.1373	3
		員工激勵制度	0.2196	1
		企業永續經營	0.1655	2
企業能力	0.1498	動態善用資源的能力	0.0712	6
		差異化創造高價值之能力	0.0551	7
		產業延展能力	0.0235	11
掌握通路主導權	0.1500	優化客戶服務	0.0177	12
		上游供應商管理	0.0358	10
		有效資金運作	0.0965	4
市場環境分析	0.1779	產業逆境分析	0.0493	8
		自我定位	0.0453	9
		了解顧客需求	0.0833	5

資料來源：本研究彙整

表 4-14 近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商十二項準則選擇的結果序列

序列	業績成長貿易商(權重)	業績衰退貿易商(權重)
1	了解顧客需求(0.2487)	員工激勵制度(0.2196)
2	優化客戶服務(0.2006)	企業永續經營(0.1655)
3	有效資金運作(0.1119)	建立員工高度認同的企業文化(0.1373)
4	產業逆境分析(0.0876)	有效資金運作(0.0965)
5	差異化創造高價值之能力(0.0743)	了解顧客需求(0.0833)

表 4-15 近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商十二項準則選擇的結果序列(續)

序列	業績成長貿易商(權重)	業績衰退貿易商(權重)
6	員工激勵制度(0.0711)	動態善用資源的能力(0.0712)
7	上游供應商管理(0.0662)	差異化創造高價值之能力(0.0551)
8	自我定位(0.0442)	產業逆境分析(0.0493)
9	建立員工高度認同的企業文化(0.0395)	自我定位(0.0453)
10	動態善用資源的能力(0.0207)	上游供應商管理(0.0358)
11	企業永續經營(0.0206)	產業延展能力(0.0235)
12	產業延展能力(0.0146)	優化客戶服務(0.0177)

資料來源：本研究彙整

由分析表格 4-25 彙整可知，近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商在評定逆境中生存的關鍵因素時，有諸多不同。有趣的是，業績成長的貿易商注重的關鍵因素在於顧客方面，先從了解顧客需求到優化顧客服務最後再到給予顧客彈性付款空間，可知前三項因素皆注重需求導向，而業績衰退的貿易商，則注重於公司內部如員工激勵、企業文化等等，因此可知，貿易商若想擺脫逆境應從外部顧客方面下手。

5. 結論與建議

此章節主要目的在對研究結果進行討論，並分析其管理意涵和後續的研究建議。第一節，將說明研究結論，研究結果成因和影響等等。第二節，將探討研究結果對管理決策和實踐的意義，並提出一些具體的建議。第三節，將探討研究的局限性和未來的發展方向，以深入了解研究主題的相關問題。因此，本章節將對研究結果進行全面且扼要的解析，以便讀者對本研究有更深入的理解。

5.1 研究結論

本研究發現業績成長的貿易商比較重視的關鍵因子是了解顧客需求、優化客戶服務以及有效的資金運作；反之，業績衰退的貿易商比較著重在員工激勵制度、企業的永續經營以及建立員工高度認同的企業文化。由此可知，研究結果顯示，業績成長的關鍵應著重在外部環境，尤其是顧客方面，而非公司內部。有趣的是，研究結果亦可看出業績成長與衰退的公司注重的關鍵因子權重幾近相反，因此本分研究可以總結出，貿易商若要擺脫逆境，首要的考量應是掌握通路的主導權以及市場環境分析，其中最重要的就是不斷分析、追蹤需求面的趨勢。

5.2 管理意涵

因此，根據研究結果，提出以下幾點建議給面臨逆境的中小型貿易商如何在不轉型的情況下，亦能夠永續經營。

一、優先重視顧客需求進而提升客戶服務

貿易商應優先評估客戶的需求，根據客戶的價值感知和需求程度來制定產品及價格。接著根據上述策略評估生產成本，並指導產品的設計和開發。最後，以實現更廣泛的使用者覆蓋率。分析完顧客的需求後，才有辦法進一步優化客戶服務，如對產品細節進行進一步的改進，以達到更高的品質和效率，或者強調細節和創新，藉由客製化來提升服務的整體質量和客戶滿意度。

二、重視資金的運作

有效的資金運作是通路主導的一環，根據本研究結果顯示，彈性的運用資金與靈活的管理，是貿易商不可或缺的重要因子，除了重視顧客需求、提升服務外，應給予顧客更彈性的付款空間，藉此提高顧客忠誠度。

三、分析產業逆境，克服去中間化

去中間化是貿易商現階段所要面臨的最大難題，而想要克服這個問題，就要了解產業的發展趨勢，分析顧客的需求以及變動的環境，做出與時俱進的最佳策略。

四、重視營造差異化，藉以創造更高價值之能力

藉由本研究的結果可知，外部因子、顧客導向是業績成長的關鍵，而營造差異化，又與顧客導向的概念密不可分，因此貿易商若想永續經營，就應強化獨特的競爭優勢，將產品、服務或品牌在市場上與對手做出區別。例如：在相同級別的產品做出更大的利差，或者以相同價格銷售更多的產品，這些也與更高的客戶忠誠度息息相關。

5.3 後續研究建議

本研究主要研究對象是近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商，透過問卷填寫，將結果分析核算，精其思慮後，提出以下建言，給予相關業者參考。

一、本次研究主要對象是近三年業績成長貿易商與近三年業績衰退貿易商，其類型包含機油進出口貿易商、農藥進出口貿易商、汽車零件進出口貿易商、冷凍食品進出口貿易商、膜類產品進出口貿易商、竹製品業進出口貿易商。

二、後續可鎖定新型產業貿易商為研究對象，例如：3c 科技產品業、AI 人工智慧業、綠能產業等等，以此獲得與傳統貿易商不禁相同的研究結果。

三、以研究對象之同種產業貿易商為新研究對象，增加關鍵因子之可信度及準確度，以做為參考依據。

參考文獻

- 史蒂芬·P·羅賓斯(1994)。組織行為。(李茂興、李慕華、林宗鴻譯)。台北市：揚智文化事業股份有限公司。
- 克里斯·拉茲洛(2009)。永續 8 步：企業獲利的永續策略(張又仁譯)。台灣：聯經出版事業股份有限公司。(原出版年：2003)
- 汪文靜(2005)。企業文化影響因素、文化類型與組織績效關係之研究以中華電信南區分公司為例。義守大學管理研究所。
- 馬可·愛普斯坦(2009)。企業永續發展指南。(李芳齡譯)台北市：天下雜誌股份有限公司出版。(原著出版年：2008)
- 野村總合研究所(1994)。前瞻的企業文化與志向。(郝慶國譯)。台北市：錦繡出版事業公司。
- 陳玟敬(2013)。企業永續經營之關鍵因素分析以品管檢測設備商為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班。
- 陳韋全(2012)。延遲付款下考慮需求變動與允許缺貨之非即時損耗性商品存貨模式。中原大學工業與系統工程學系。
- 麥可·波特(1999)。競爭優勢(上)。(李明軒、邱如美譯)。台北市：天下遠見出版股份有限公司。(原著出版年：1985)
- 詹姆·柯林斯(2002)。從A到A+。(齊若蘭譯)。台北市：遠流出版事業股份有限公司。(原著出版年：2001)
- 褚志鵬(2009)。層級分析法(AHP)理論與實作。國立東華大學企業管理系教學講義。
- 潘天譽(2021)。貿易商轉型製造商之策略分析。國立勤益科技大學企業管理系碩士在職專班。
- 蔡育霖(2010)。應用層級分析法(AHP)於餐飲連鎖加盟等級評估之研究-以台南地區為例。國立成功大學工業與資訊管理學系在職碩士專班。
- 蔡明辰(2015)。數量折扣或延遲付款對二階供應鏈整合影響之研究。國立東華大學運籌管理研究所。
- 顏孟輝(2023)。客戶選擇永續冷凍食品工廠的關鍵因素。國立高雄科技大學管理學院企業管理高階經營管理碩士在職專班。
- 蘇恒賢(2014)。貿易商如何避免被「去中間化」？。國立中興大學高階經理人碩士在職專班。
- Goffee, R. & Jones, C.(1998). The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business. New York:HarperCollins Publishers.
- Kilmann, R.H., Saxton, M. J. & R. Serpa, (1985). Five key issues in understanding and change culture, In Ralph Kilmann et al. Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary. (2018) .Management. Fourteenth Edition. Pearson Education.
- Saaty, T.L.. The Analytic Hierarchy Process, N.Y:McGraw-Hill.(1980)
- Stephen P. Robbins (1996)《組織行為》