

企業要持續擴張，則一定要採以各種品牌兼營的策略，削弱不同代理業務所承受的風險，才能開創出更大的市場空間。

有一家企業，自從創立以來，就一路陪著臺灣資訊產業的生產製造與消費市場發展至今。不管市場產品汰舊換新的速度多麼飛快，它永遠以專業的通路管理知識，提供高科技產業完整且具備經營彈性的供應鏈整合型服務。它，就是聯強國際。

### 代理銷售時期 1974年-1989年

聯強原屬於國人自創品牌「神通電腦公司」的微電腦部門。1975年，該部門因引進全臺第一顆 Intel 微處理器之故，而成為國內首家英特爾 (Intel) 微處理器的代理通路商。80年代初期，隨著神通集團先後投資成立神達等公司，集團規模的擴張促使 1985 年神通董事長苗豐強決定將集團事業依據製造、系統整合、代理銷售加以統整與分割，並將微電腦部門的微處理器代理業務併入聯通電子中。此後，專心經營代理業務的聯通電子便在通路營銷的部分努力衝刺，以英特爾

的產品，和愛普生 (Epson) 印表機與周邊零配件為銷售主力。

1987年，在臺灣印表機市場占有率達到80%以上，也是聯通八成業績來源的愛普生原廠意識到只依賴聯通一家代理的風險太大，因而決定增加在臺的代理商家數，對聯通業績帶來相當大的衝擊。為了維持業務規模，聯通試圖引進其他品牌的產品，卻引起原廠強烈反彈，揚言欲收回代理權，這無異於是將聯通的電腦周邊業務連根拔起。

在這樣的困局之中，當時的

#### SYNNEX profile

個案名稱	聯強國際
創辦人	杜書伍 (現任總裁)
創立時間	1988年
合併營收	3,107 億臺幣 (2011)
合併營業利益	35.9 億臺幣 (2011)
EPS	8.04 臺幣 (2011)

總經理杜書伍 (現任聯強國際總裁) 陷入思考，若固守原有代理權與現有經營模式，雖能保持一定的業務量，但原廠在市場規模擴大後勢必會再次遭遇和眼前一樣的問題，業務成長受制於他人掌控。因此，企業要持續擴張，則一定要採以各種品牌兼營的策略，削弱不同代理業務所承受的風險，才能開創出更大的市場空間。

於是，忍痛接受愛普生原廠撤回代理權後，聯通也同時引進松下、富士通、惠普等知名品牌的印表機，更確立了走向「多品牌代理」的政策。

杜書伍希望達到「先以代理多品牌讓顧客數增加，再輔以有效率的服務吸引更多的顧客數，當更多顧客的採購數量足以創造出規模經濟後，企業便能以此爭取到更多的代理權」這樣的「良性通路循環」，不斷積累成長動能。此外，聯通亦與當時正在積極尋找亞太地區合作夥伴的英國萊克士集團 (Lex Service) 合資，1988年

成立聯強國際，杜書伍仍出任總經理。這段與外資集團合作的經驗，為聯強注入了許多先進的服務概念與國際化的管理觀點。

## 聯強國際

### 高效率服務，躋身兩岸資訊通路霸主

10年來，營業額翻了5倍、員工人數成長3倍，躋身兩岸的資訊通路霸主，聯強如何建立系統，穩扎穩打，開拓海外市場，在全世界開枝散葉？





跨足通路配銷時期  
1990年-1996年

1990年代，時值臺灣資訊硬體製造業正蓬勃發展，IC元件採購量龐大，對聯強既有的電子元組件代理事業，事實上仍有很大的施展空間。但經過了愛普生事件，加上元組件相關產業本身就存在著許多不穩定因子，產品更替快速之外，能合作的原廠與顧客家數相對有限，不僅代理商很難在同性質高的元組件產品上同時取得多家原廠代理權，當下游顧客採購規模增加時，原廠供應商就容易像愛普生一樣，甚至想跳過代理商，改由原廠直接出貨給聯強的顧客，使聯強蒙受業績折損。

基於對元組件代理未來存在的不安全感，杜書伍開始規劃聯強的經營服務方向能往市場敏感度更高的零售通路商靠近，即將同樣的多品牌代理策略複製到資訊產品的代理上，搭配高效率、高品質的配銷服務，協助供應商所推出的廣泛資訊產品能夠迅速鋪貨至零售

門市，並賣到消費者手中，爭回面對市場潮流變化的經營主導權。

由於資訊通路業者的服務需求與原先熟悉的電子元組件採購顧客特質差異極大，為了要在此領域勝出，聯強更開始投入創新營運機制的建構，以幫助通路商減緩運作中存在的問題與潛在風險，來讓自己的配銷服務價值不被取代。

在還是聯通電子的時代，資訊管理系統(MIS)便已經是輔助供應鏈運作的堅實後盾；成為聯強國際，訂單管理品項日趨複雜之後，杜書伍仍堅持電腦化要完全自己來，不直接套用外購的軟體或聘請顧問公司，而是培養自己的MIS團隊來主導，建構出最能滿足作業流程現況，又能隨時調整改變的系統，充分掌握運籌與管理的彈性與自主性。

1991年擴大發展資訊流通事業後，聯強更開始建立自己的數位資料庫。由於業務人員將每一筆完成的訂單都直接輸入資料庫，使得顧客下單時間、採購種類與數量都有完整記

錄，進而可從中分析出顧客忠誠度的變化與產品需求缺口。另外，針對產品無法成交的原因也會詳實記載於資料庫中，使產品經理可以判斷目前銷售策略的成效與調整需要。

有資料庫在背後支持，聯強進一步幫助自己的上游製造商及下游經銷商來舒緩庫存管理的壓力，用加值服務來贏得顧客忠誠度。

基於資訊產品普遍生命週期短，汰換與跌價速度快，不論是供應端或銷售端，任誰都不想承受庫存過剩而面臨跌價的風險。聯強開始對經銷商喊出「(你)賣多少、(我)補多少」的口號，設法縮短內部作業流程，如設立內勤業務員來提升訂單處理效率、投入自動化設備來改善備貨速度、投資自有車隊來縮短物流時間等，扮演起中盤通路商來主動為經銷商調節存貨，讓顧客能把庫存降

到最低，打破業界長期以來的行規，也建立起業界的口碑。因應「賣多少、補多少」的高效經銷商配銷管理策略，加上業務擴張後原有倉儲空間已

不敷使用，聯強國際決定擁

能自己調度掌控的物流車隊，與大型運籌中心。與資料庫建置過程一樣，為了強化運作上的即時性，還得精準配合聯強與眾不同的通路營運模式，一般不容易從外部找到能直接套用的全套物流設備和管理系統，所以杜書伍還是堅持由公司自主來投入大部分的軟硬體開發與管理機制設計。

於是，1991-1993年陸續啟動車隊建置與司機訓練、獎勵管理的調整，讓自有車隊完成98%的業務配送，且完成送達率高達97%，遠高於同業平均

水準。

1993年林口運籌中心正式啟用。1996年又引進全東南亞第一套自動倉儲系統；起降機能依據電腦指示自動將指定貨品送入數層樓高貨架上的某一個特定儲位，亦或取出貨品，從原本只是管理資訊化，開始結合高度機械自動化。

2000年聯強國際再改良運籌中心，只要透過業務人員輸入訂單，起貨機會直接到特定位置取出貨品、列印及貼上出貨貼紙，最後由輸送帶送至出貨區；反之，進貨亦然，整個倉儲運作過程已經到達可無人

操作的境界。

隨著個人資訊產品普及化已成趨勢，聯強國際再度預見商品維修工作將成為經銷商沉重的負擔，尤其是零配件備料不足、維修時程冗長等部分，拿捏失當都容易讓經銷商背負服務不佳的形象。

有了自己的物流車隊支援後，1992年聯強對經銷商提出「取送維修」的新服務，只要經銷商一通電話或傳真，聯強馬上派車取回維修品，修復之後再送回；縮短來回等候時間，以及經銷商無法第一時間親送少量維修品的問題，主動介入幫經銷商解決自行送修成本過高的困擾。

其後，聯強不斷在此服務上精進，持續投入更多專責維修的工程師團隊與備料，在不斷演練流程中的每個環節後，1994年聯強更對經銷商喊出「4個半天」的維修時效承諾。考量到消費者多數只能在晚上送修產品，聯強也配合調整內部作業時間，接受經銷商報修時間延長至晚上九點，連假日也有人輪值方便消費者送



投入創新營運機制的建構，以幫助通路商減緩運作中存在的問題與潛在風險，來讓自己的配銷服務價值不被取代。

1997年再對消費者喊出「今晚送修，後天取件」的口號；效率之高，還被業界神化為「維修人員一定是躲在車上維修，才能這麼快！」。



修；因此，1997年再對消費者喊出「今晚送修，後天取件」的口號；效率之高，還被業界神化為「維修人員一定是躲在車上維修，才能這麼快！」。取得該項服務的市場領先地位，往後只要產品或零件上貼有聯強標誌，都成了優質保固的購買保障，連廣告都打出了「連小偷都愛的聯強貨」的口號，不僅為製造業者與零售門市贏得最終消費者的信任，帶動產品銷量及門市營業額增加，也牢牢地捉住了與聯強上下游合作網絡的長期夥伴關係。

複製擴散的  
海外布局時期  
1997年至今

1997年，聯強國際正式邁入國際。雖然聯強在臺灣市場的業績還在快速成長，但隨著1990年底政府開放赴中國大陸投資之後，臺灣開始產生逐年有人口外移中國的情況，其中又以身為資訊產品主要消費族群的中產階級人數居多，讓杜書伍體認到要追求聯強長



聯強的全球發展策略中，針對本身較熟悉的亞太市場的各子公司大多採取百分之百持股，直接完整掌控其營運發展方向。

## 聯強國際關鍵成功要素分析

### 全球資源整合者

- 從臺灣起家的聯強國際，代理國外的資通訊、消費性電子、元組件等多品牌產品，並以自行研發的 MIS 資訊管理系統、高度機械自動化的運籌中心及維修服務，分析顧客需求，為銷售商量身訂做銷售需求、節省倉儲成本及降低維修等待時間等增值服務，發展出銷售、通路、維修三合一的獨特經營模式。
- 持續提升物流機制運作效率，加快顧客下單到貨品抵達出貨碼頭的速度，且透過自有物流體系配送，可降低物流配送成本也降低經銷商庫存負擔。
- 1997 年開始邁入海外，將營運模式（作業方法、制度）與運作管理機制型塑成一套完整、可移植的系統，成功地複製到人文背景互異的國家，也依各地市場生態進行微調，再靈活運用當地人才，成功跨足國際市場，經營據點拓展全球，形成以亞太為主軸，美洲、印度為輔的通路布局。
- 並藉由 MIS、內部語音、跨區視訊、即時監控這四大系統，確實掌握每個全球據點進出貨流量、倉儲管理的即時景況；光是聯強在臺北的全球總部，就設有 63 套視訊設備，每年近 10 萬個小時，平均每月近 200 次的跨區視訊會議，協助聯強以最快速度、最低管理成本維繫龐大通路的流暢性。

### 產業技術領導者

- 不直接套用外購的管理軟體或導入顧問公司輔導他人之經驗，反而堅持培養自己的 MIS 團隊自主研發，有能力設計與建構出最符合自我營運需求現況的資訊管理系統及數位資料庫，完全掌握企業電腦化的 know-how。



股，直接完整掌控其營運發展方向。至於美洲與印度市場，聯強則持股約二至四成，以協助、輔導經營的方式介入。由於通路業的經營必須完全融入各地的本土市場，聯強這樣的布局策略，兼顧了集團的擴張性與經營的紮實度，在追求成長速度的同時，也掌控了快速發展的風險。

此外，針對不同地域的人才特質，聯強也有一番調度心得。比如聯強國際在中國大陸市場大量聘雇當地人做為第一線的業務人員，而臺灣人則負責管理物流運籌，香港人則主導行銷，藉重不同地域人才的專業，手法相當靈活。為了貫穿營運精神，聯強不

只靠資訊系統，總部和分部間的日常溝通也很綿密。藉由 MIS、內部語音、跨區視訊、即時監控這四大系統，讓聯強每個全球據點進出貨流量、倉儲管理的即時景況都能看得一清二楚；光是聯強在臺北的

全球總部，就設有 63 套視訊設備，每年近 10 萬個小時，平均每月近 200 次的跨區視訊會議，協助聯強以最快速度、最低管理成本維繫龐大通路的流暢性，真正做到如杜書伍所言的「天涯若比鄰，林口、澳洲零距離」。

目前聯強國際已經是亞太地區最大 3C 通路商，中國大陸與澳洲市場也已晉升至第二大。在兩翼的美國與印度市場，也是當地第三、第二大的 3C 通路商。

如今聯強國際的營業額正式超越新臺幣 300 億，若加計轉合資事業，全球通路集團營收也已超越 300 億新臺幣。在遍布全球 30 個國家、300 個城市的營業據點銷售超過 300 個全球領導品牌，產品品項亦高達 8000 項。隨著更多不同新顧客與新產品的引進，未來的聯強國際仍在快速成長中，持續朝向世界第一的 3C 通路商邁進。

遠的發展空間，勢必得跨出臺灣，布局國際市場。

因此，1997 年，經過縝密內部評估與規劃多年的聯強首次跨出臺灣，投資香港、中國大陸、澳洲、泰國市場，以及美國通路商 Synnex（新聚思）。在亞洲金融風暴襲擊下，聯強成功把在臺灣運作成熟的資訊管理系統與物流運籌模式等 know-how，移植複製到海外市場，持續掌握多品牌、高效率的管理模式，讓當年度海外占營收比重衝出了高達 23% 的亮眼成績。

2004 年，聯強又入股印度第二大資訊通路商雷廷頓集團（Redington Group），將事業版圖延伸至印度、中東及非洲地區，連著兩波國際化行動，讓聯強以亞太市場為主軸，美洲及印度為兩翼的全球通路版圖已然成形。

杜書伍認為，國際化不是只派人拿著資金與產品到海外投資，而是將運籌系統與經營 know-how 帶進各國的本土市場，重新整合各種在地資源來複製出相似的經營模式。

在文化差異愈大的地方，就愈需要善用當地的人力來幫忙。據此，在聯強海外擴張的過程中，首先會在世界各城市慎選優秀的合作夥伴，完成併購之後，便開始用 4 個階段的複製方式，將整套營運管理體系都複製過去。

第一階段導入的便是 MIS 系統，因聯強的產品、客戶、運籌管理等都已電腦化，將 MIS 複製到海外子公司的同時，聯強主要的運作管理制度也會跟著移植。當海外子公司已經成長到達一定經濟規模時，聯強便會開始第二階段複製計畫，即在當地投資建設運籌中心，導入更高階的倉儲與配送機制。如果當地已經有物流機制做為搭配，第三階段的快速維修體系便會隨即引進。最後在產品線趨於完整，電腦零件等產品備齊後，聯強便會導入第四階段的 CIO 機制，提供客戶量身訂作個人電腦的服務。

聯強的全球發展策略中，針對本身較熟悉的亞太市場的各子公司大多採取百分之百持