

## 第五章：三個案的對照與比較

本研究在經過第二章的產業背景說明、第三章研究架構及限制、第四章對照公司與個案公司在策略三構面（營運範疇、核心資源、關係網路）及四個競技場（價值與效率、能耐與結構、體系與實力、同型與異質）逐一說明後，本章再將三家公司一起對照比較，比較內容有：

- 一．三家公司在營業績效及策略三構面的比較
- 二．三家公司在四個競技場的比較
- 三．合併後的惠普公司在增強三大核心能力的具體作為

期望經由對照比較之後，能夠了解三家公司的工業標準伺服器事業在台灣營運模式、績效、組織及網路關係等的差異。並藉由四個競技場的分析，了解合併前後惠普台灣分公司及康柏電腦台灣分公司在每個競技場的相對位置。進而從工業標準伺服器事業的銷售體系圖中，了解合併後的惠普公司在增強三大核心能力的具體作為：(1)維繫良好的社群關係(2)加強經銷業務的管理機制(3)加強直接銷售能力的整合能力。

本研究發現上述三大核心能力的養成，直接或間接對工業標準伺服器事業的營運結果，產生重大的影響，本章第一節、第二節為合併前後三家公司的靜態比較，第三節為動態的具體作為，期待本章節的陳述，讓許多企業主在進行水平式企業合併時，有實務與理論的參考價值。

## 第一節：三家公司在營業績效及策略三構面的比較

### 一．三家公司的營業績效比較

工業標準伺服器事業在合併前惠普台灣分公司、康柏電腦台灣分公司及合併後惠普台灣分公司的營運績效比較，如表 5-1-1 所示。

公司名稱 比較項目	合併前惠普台灣分公司 (2001 年資料)	康柏電腦台灣分公司 (2001 年資料)	合併後惠普台灣分公司 (2003 年資料)
營業收入 (美金, 全年)	21,428K	35,802K	62,670K
營業毛利 (美金, 全年)	5,002K	8,074K	12,129K
營業毛利率	23.34%	22.55%	19.35%
事業部門每位員工平均貢獻額 (美金)	3,572K (6 人)	2,984K (12 人)	6,963K (9 人)
事業部門+業務部門 每位員工平均貢獻額 (美金)	1,020K (21 人)	1,053K (34 人)	1,567K (40 人)
工業標準伺服器銷售 總量(IDC)	4,925 台	5,310 台	15,300 台
台灣市場佔有率排名	4	3	2

表 5-1-1：三家公司營業績效比較表

資料來源：本研究整理

從表 5-1-1：三家公司營業績效比較表中，關於工業標準伺服器事業在台灣營運表現得到下列幾點結論：

#### (一) 營業收入

合併後惠普公司營業收入達到 1+1>2 的合併績效(21,428 + 35,802 < 62,670)，合併後的營業收入約成長 9.5%。

#### (二) 營業毛利率

合併後惠普公司的毛利率明顯下滑，相較於康柏電腦公司下滑 3.2%，相較於合併前惠普公司下滑 3.99%。

(三) 事業部門直接員工平均每位貢獻額

合併後惠普公司在直接事業部門人力上採取精簡的措施，其年度產值相較於康柏電腦公司，平均每人成長 3,979K，約 133%成長率，相較於合併前惠普公司平均每人成長 3,391K，約 95%成長率。

(四) 事業部門+業務部門每位員工平均貢獻額

合併後惠普公司微幅擴大公司自有業務人員組織，但相對精簡事業部門直接人員，在合併後惠普公司整個公司業務相關人員每位平均產出相較於康柏電腦公司，平均每人成長 514K，約 49%的成長率，相較於合併前惠普公司，平均每人成長 547K，約 54%成長率。

(五) 工業標準伺服器市場全年銷售量及市場佔有率排名

合併後惠普公司年度銷售量約 15,300 台，市場佔有率排名第二，相較於康柏電腦 5,310 台及合併前惠普公司 4,925 台高出許多，但合併後並沒有奪回市佔率第一，IBM 仍領先，約 3,000 台左右。

## 二．三家公司策略三構面的比較

### (一) 營運範疇的比較

工業標準伺服器事業在合併前惠普台灣分公司、康柏電腦台灣分公司及合併後惠普台灣分公司的營運範疇比較，如表 5-1-2 所示。

公司名稱 營運範疇項目	合併前惠普台灣分公司(2001年)	康柏電腦台灣分公司(2001年)	合併後惠普台灣分公司(2003年資料)
產品線(工業標準伺服器)	1 CPU: tc2100	1 CPU: ML310, DL320	1 CPU: tc2120, ML310, ML110, DL320
	2 CPUs: lc2000, lh3000, lp1000r, lp2000r	2 CPUs: ML330, ML350, ML370, ML530, DL360, DL380	2 CPUs: ML150, ML330, ML350, ML370, ML530, DL145 (AMD), DL360, DL380
	4 CPUs: lh4000	4 CPUs: ML570, DL580	4 CPUs: ML570, DL560, DL580, DL585 (AMD)
	6 CPUs: lh6000	6 CPUs: N/A	6 CPUs: N/A
	8 CPUs: lxr8500	8 CPUs: DL8500	8 CPUs: DL740, DL760
	刀鋒型伺服器：N/A	刀鋒型伺服器：N/A	刀鋒型伺服器：BL-10e, BL-20P, BL-40P
組織活動	配銷商為主	經銷商與加值型經銷商並重	配銷商、加值型經銷商與第二階轉銷商互補的通路策略
	公司內部業務人員為輔	公司內部業務人員為輔	公司內部業務人員為輔
	經銷商服務客戶為主	經銷商服務客戶為主	經銷商服務客戶為主
	原廠服務(選配)	原廠服務(選配)	原廠服務(選配)
	原廠提供、產品廣告、訓練及技術資訊	原廠提供、產品廣告、訓練及技術資訊	原廠提供、產品廣告、訓練及技術資訊
營業及服務區域	全省五處：台北、中壢、新竹、台中和高雄	全省五處：台北、新竹、台中、台南和高雄	全省六處：台北、中壢、新竹、台中、台南和高雄
營業規模(全公司)	2001年營業額新台幣112億元	2001年營業額約新台幣100億元	2003年營業額新台幣230億元

表 5-1-2：三家公司營運範疇的比較表

資料來源：本研究整理

三家公司就營運範疇的比較，最主要的差異在產品線的完整性及組織活動中的經銷通路的選擇比重：

#### 1. 就產品線而言

- 合併前的惠普公司在低階的一顆 CPU 的市場，僅有一種 model: tc2100。在中階的四顆 CPU 的市場，也僅有一種 model: 1h4000。在高階的市場並沒有提供先進技術的刀鋒型伺服器，因此產品線的完整性在三家公司的排名較弱。
- 合併後的惠普公司吸納合併前惠普公司一顆 CPU 的低階伺服器產品線，保有所有康柏電腦工業標準伺服器的產品線。另設計出刀鋒型伺服器及開發新產品線與 AMD 的 CPU 合作，在技術上屬於領先的地位。因此在三家公司產品線的完整性排名。客觀的比較：合併後的惠普第一，康柏電腦居次，合併前的惠普公司殿後。

#### 2. 就經銷通路而言

- 合併後的惠普公司在經銷通路的佈局，顯然關係網路及涵蓋範圍的綿密性相較於合併前的兩家公司完備許多。透過配銷商、加值型經銷商與第二階轉銷商的互補性，網路遍及全省各個角落。

## (二) 核心資源的比較

工業標準伺服器事業在合併前的惠普台灣分公司、康柏電腦台灣分公司及合併後惠普台灣分公司的核心資源比較，如表 5-1-3 所示。

公司名稱 核心資源項目	合併前惠普台灣分公司 (2001 年)	康柏電腦台灣分公司 (2001 年)	合併後惠普台灣分公司 (2003 年)
有形資產	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本額 12.2 億元</li> <li>購買復興北路 337 號辦公室 4/8/9/10/ 11/12 樓層之土地及建築物</li> <li>公司設備約 2 億元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本額 2 億元</li> <li>無土地、房屋及建築物之固定投資</li> <li>公司設備約 1 億元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本額 15.4 億元</li> <li>購買復興北路 337 號辦公室 4/8/9/ 10/11/12 樓層之土地及建築物</li> <li>公司設備約 2.5 億元</li> </ul>
無形資產	品牌、商譽及專利	品牌、商譽及專利	品牌、商譽及專利
員工學歷分析	碩、博士：28.83% 學士：48.54% 專科：18.65% 高中職：3.98%	碩、博士：25.68% 學士：45.75% 專科：24.48% 高中職：4.08%	碩、博士：29.04% 學士：51.17% 專科：19.79% 高中職：N/A
組織能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>產品線齊全</li> <li>原廠服務能力</li> <li>提供各領域專業解決方案</li> <li>數位出版和數位影像</li> <li>個人數位化解決方案</li> <li>惠普實驗室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>產品線齊全</li> <li>原廠服務能力</li> <li>提供各領域專業解決方案</li> <li>N/A</li> <li>個人數位化解決方案</li> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>產品線齊全</li> <li>原廠服務能力</li> <li>提供各領域專業解決方案</li> <li>數位出版和數位影像</li> <li>個人數位化解決方案</li> <li>惠普實驗室</li> </ul>
組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>溝通</li> <li>人性</li> <li>彈性</li> <li>團隊認同</li> <li>社會關懷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>客戶滿意度</li> <li>市場佔有率</li> <li>員工渴望工作的十大企業之一</li> <li>全球最佳的十大企業之</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>溝通</li> <li>人性</li> <li>彈性</li> <li>團隊認同</li> <li>客戶滿意度</li> <li>市場佔有率</li> </ul>

表 5-1-3：三家公司核心資源比較表

資料來源：本研究整理

#### 1. 就有形資產而言

合併前、後的惠普公司資本額皆大於康柏電腦公司。另惠普公司購置辦公室座落於復興北路 337 號 4/8/9/10/11/12 樓，而康柏電腦公司並沒有在台灣購置任何不動產。

#### 2. 就員工的學歷分析而言

概括來說，三家公司的能力相當。

#### 3. 就組織能力而言

這個部份的比較，如同兩家公司合併前各分析師所言，重疊性極高。除了類似的組織能力外，惠普公司在於數位出版和數位影像事業表現極佳，而康柏公司在於個人數位化的事業表現較佳。另惠普公司有一獨立單位“惠普實驗室”是公司的研發中心，此研發中心提供新產品、新技術等的研究。

#### 4. 就組織文化而言

惠普公司的溝通、人性、彈性、團隊認同、社會關懷的文化與康柏電腦的客戶滿意度、市場佔有率、員工渴望工作及全球最佳企業之目標等等，有不同的價值觀。

### (三) 關係網路的比較

工業標準伺服器事業在合併前惠普台灣分公司、康柏電腦台灣分公司及合併後惠普台灣分公司的關係網路比較，如表 5-1-4 所示。

公司名稱 關係網路項目	合併前惠普台灣分公司(2001年)	康柏電腦台灣分公司(2001年)	合併後惠普台灣分公司(2003年)
網路位置	原廠在台灣分公司的定位，詳細關係網路位置如圖 2-2-1，透過此工業標準伺服器銷售體系示意圖可清楚了解網路關係中，各種角色扮演的互動狀況	原廠在台灣分公司的定位，詳細關係網路位置如圖 2-2-1，透過此工業標準伺服器銷售體系示意圖可清楚了解網路關係。另康柏公司完全是經銷模式，沒有直銷	原廠在台灣分公司的定位，詳細關係網路位置如圖 2-2-1，透過此工業標準伺服器銷售體系示意圖可清楚了解網路關係中，各種角色扮演的互動狀況
競爭者關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>和國外廠商(如 IBM、DELL)是完全競爭的情況</li> <li>和國內廠商(如 ACER、ASUS)在中、高檔產品採取合作關係，但在低檔產品是競爭情況，稱之為“競和”關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>和國外廠商(如 IBM、DELL)是完全競爭的情況</li> <li>和國內廠商(如 ACER、ASUS)也是完全競爭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>和國外廠商(如 IBM、DELL)是完全競爭的情況</li> <li>和國內廠商(如 ACER、ASUS)在中、高檔產品採取合作關係，但在低檔產品是競爭情況，稱之為“競和”關係</li> </ul>
客戶關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要客戶群：政府、軍方、學校、研究單位、電信和傳統製造業</li> <li>努力方向：高科技製造業、金融及醫療產業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要客戶群：政府、軍方、學校、研究單位、電信和高科技製造業</li> <li>努力方向：傳統製造業、金融及醫療產業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要客戶群：政府、軍方、學校、研究單位、電信和傳統製造業</li> <li>努力方向：金融及醫療產業</li> </ul>

表 5-1-4：三家公司在關係網路的比較表

資料來源：本研究整理

在三家公司關係網路的比較中：

1. 就網路位置而言

三家公司在工業標準伺服器事業的網路位置相當(如圖 2-2-1 所示)。唯一不同之處，是康柏電腦在此事業上 100%透過經銷，沒有直銷。

2. 就競爭者的關係而言

合併前、後的惠普公司，其競爭策略大約一致，與其他外商(IBM、DELL)屬於完全競爭，與本土知名廠商(ACER、ASUS)屬於“競和”的關係。然康柏公司與同業的關係，不管外商或本土廠商皆是完全競爭，這是不同之處。

3. 就客戶的關係而言

合併後的惠普公司在客戶群的分類上與合併前的康柏電腦公司有互補效應，如在金融與醫療產業繼續努力，合併的綜效會更加擴大。

## 第二節：三家公司在四個競技場的比較

### 一．三家公司在價值與效率競技場的比較 (如圖 5-2-1)

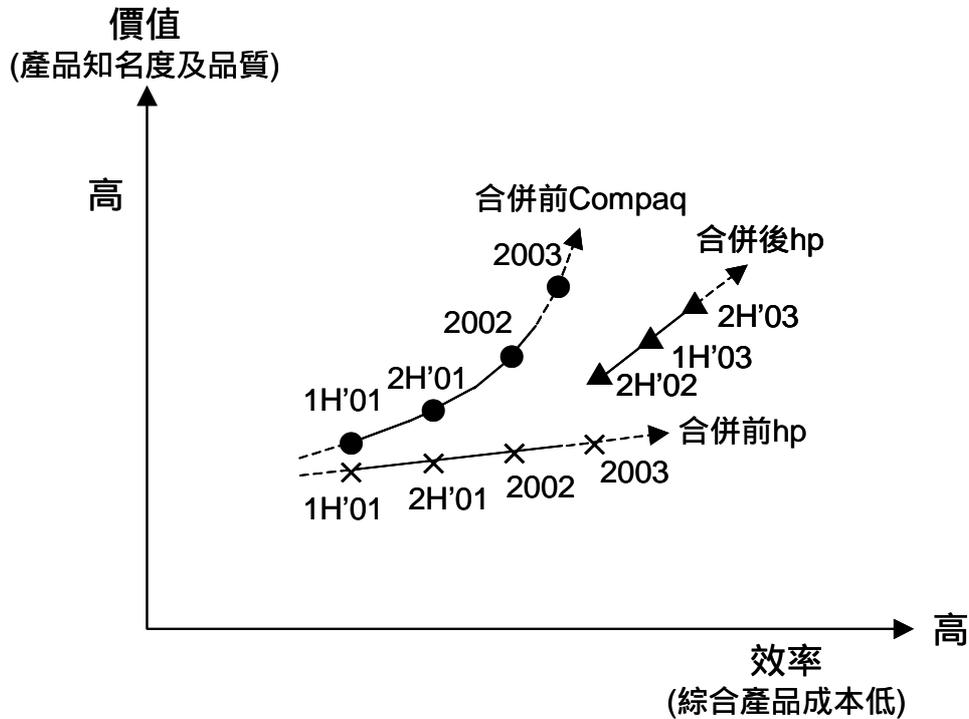


圖 5-2-1：三家公司在價值與效率競技場比較表

資料來源：本研究整理

**價值：**合併前，工業標準伺服器事業即為康柏電腦的金牛型態產品，在全球市場擁有超過四成的市佔率。合併後工業標準伺服器事業產品線中，超過 90%產品是採用康柏電腦原系列產品，合併後惠普公司的全球市場佔有率仍大幅領先，IBM 及 DELL 約 10~15%。其價值與效率競技場的比較圖，請參考圖 4-2-5、圖 4-3-2，以及圖 4-4-4。

**效率：**合併前，康柏電腦公司在工業標準伺服器的產品上，業已經構築某部份的進入障礙。不管是規模經濟或學習曲線，甚或至於新產品上市時間，都領先其他競爭對手，合併後惠普公司更進一步採直、經銷並存模式，利用綿密經銷商的關係網路，並壓縮庫存至 4~5 週的合理水位，配合有效率的 Supply Chain，目前已能在 5~7 的工作天內交貨至全球的客戶手中，效率明顯提升。

二．三家公司在能耐與結構競技場的比較 (如圖 5-2-2)

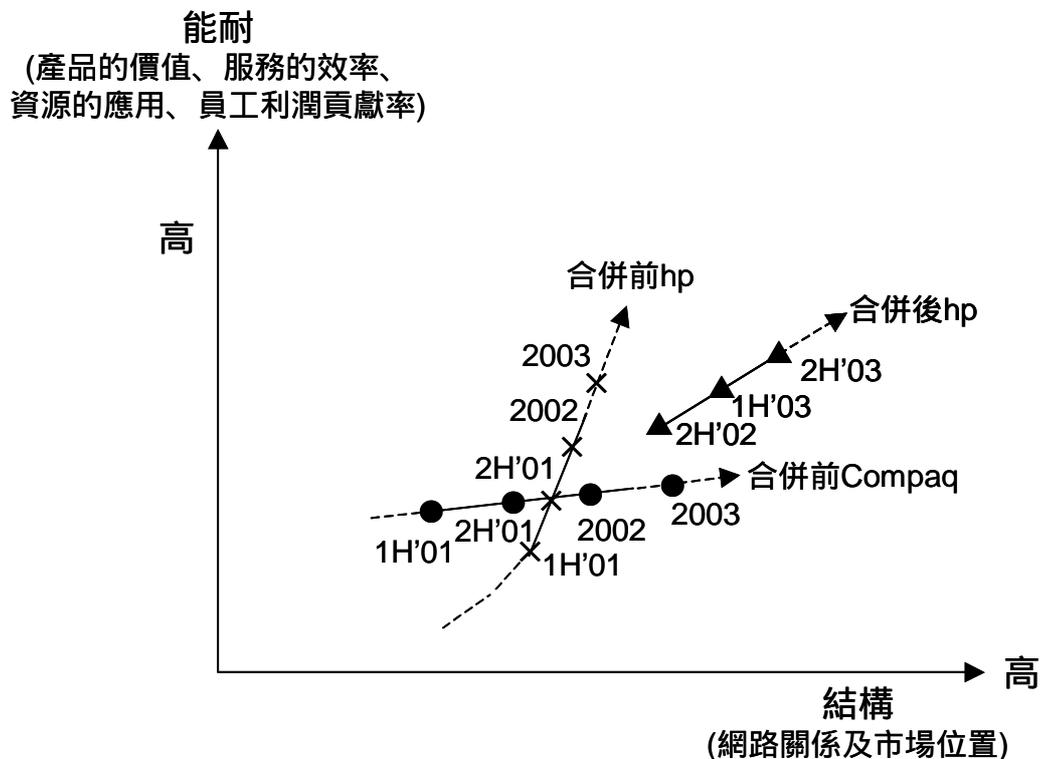


圖 5-2-2：三家公司在能耐與結構競技場比較表

資料來源：本研究整理

**能耐：**合併前，惠普公司在工業標準伺服器的員工貢獻額為美金 1,020K / 每人每年，相較於同時期康柏電腦員工貢獻額美金 1,053K / 每人每年遜色。然合併後，惠普台灣分公司的員工貢獻額大幅成長至美金 1,576K / 每人每年。而稍令憂心的是合併前惠普公司在工業標準伺服器的毛利率有 23.34%，然合併後惠普台灣分公司的毛利率下降至 19.35%。整體而言，合併後的惠普台灣分公司在工業標準伺服器的經營能耐是上升的趨勢。請參考圖 4-2-6、圖 4-3-3 及圖 4-4-5。

**結構：**合併前，惠普公司工業標準伺服器事業在台灣市場佔有率為第四名，康柏電腦市場佔有率為第三名。合併後惠普公司擁有較強的網路關係，不論是經濟通路或客戶，網路關係明顯增強。夾著全球 3 台工業標準伺服器，就有 1 台來自惠普的實力，在結構上有明顯的優勢，又與 Intel 與 Microsoft 等大廠維繫良好的關係，更有推波助瀾的效果。在結構層面討論，合併後的惠普優於合併前的惠普及康柏公司。

三．三家公司在實體與體系競技場的比較 (如圖 5-2-3)

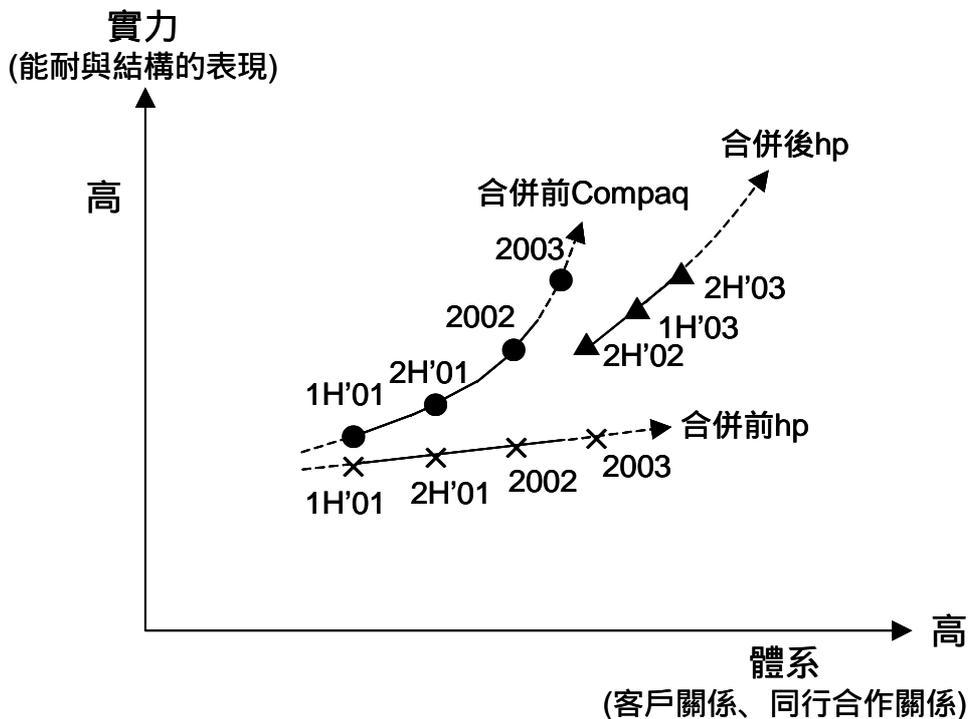


圖 5-2-3：三家公司在實力與體系競技場比較表

資料來源：本研究整理

**實力：**合併後，惠普公司在工業標準伺服器事業 90%採用原康柏電腦 ProLiant 的產品系列，而原康柏電腦的 ProLiant Servers 產品線，就是屬於金牛的位置。因此不論產品品質、技術研發、管理工具、服務效率、員工貢獻率，都表現突出。而合併後惠普公司更透過能耐及結構上的寡占優勢，表現更為強勁。請參考圖 4-2-7、圖 4-3-4 及圖 4-4-6。

**體系：**在整個企業體系中，合併後的惠普公司在工業標準伺服器事業運作上，不僅與經銷通路關係密切。並與各國外大廠 Intel、AMD、Microsoft、Oracle 及 SAP 等知名軟、硬體供應商維持良好關係。又與國內各行各業亦有良好的客戶關係，如政府、研究單位、電信業及製造業等。在整個企業體系中，維持流暢的網路關係。合併後的惠普公司善用 IPO 的優勢，與製造業的廠商有良好的互動，在相互 leverage 的情形下，共同成長。

四．三家公司在異質與同形競技場的比較 (如圖 5-2-4)

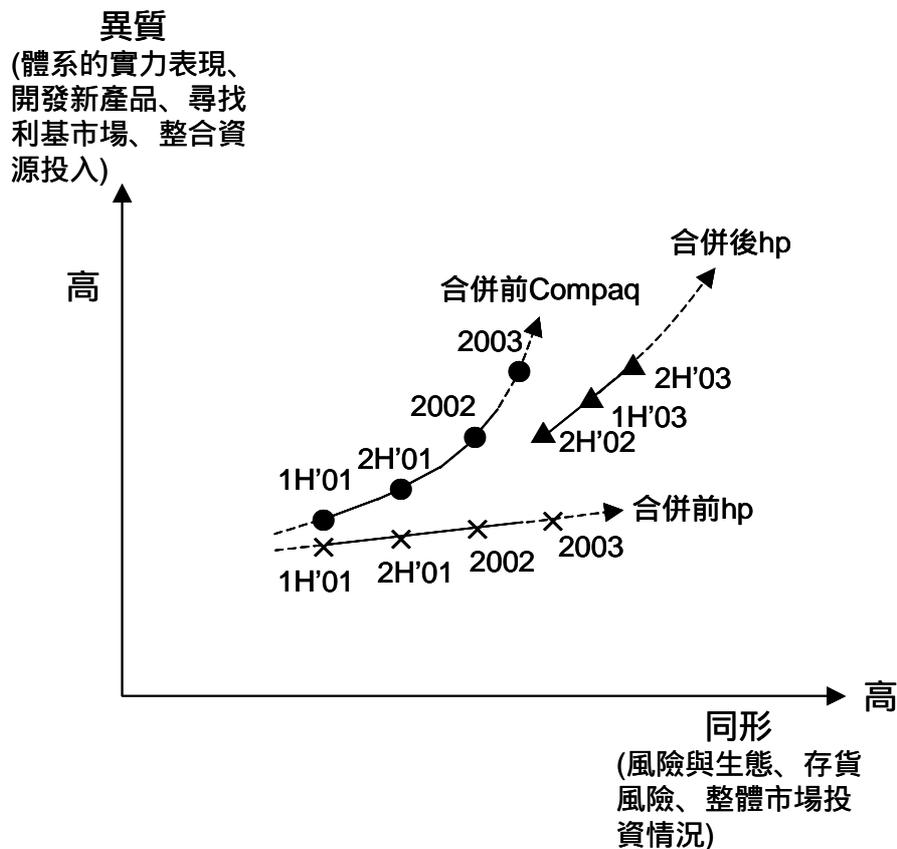


圖 5-2-4：三家公司在異質與同形競技場比較表

資料來源：本研究整理

同形：在合併前的惠普公司，工業標準伺服器事業採用配銷商配貨為主的機制，因此有較高的存貨風險。又因整體製造業（上、下流）西進策略的影響，客戶資訊相關資本支出變低，而合併後的惠普台灣分公司利用兩項重要策略，將上述狀況可能的效應降至最低，並進而維持營收成長：1. 嚴密控管庫存水位，4~5 週是公司的管理上限值，增加直銷比例也是降低存貨風險的一種方法。2. 利用“惠通”計劃，由惠普台灣團隊，提供台商在大陸所需的服務，這種知識經濟的核心能力轉移，使惠普台灣營業額持續成長。請參考圖 4-2-8、圖 4-3-5 及圖 4-4-6。

異質：合併後的惠普公司靠範疇經濟使得整體採購成本下降，議價能力增加，在這微利空間的資訊業，創造出差異化而獲利。另與 Intel、Microsoft 等策略聯盟關係，新產品問市時間較其他競爭者提前許多。並持續在伺服器的研發上投資，因此新產品通常都是業界先驅，藉此擴大與競爭者的差異，進而獲利。合併後惠普公司在工業標準伺服器事業的異質能力提升許多。

### 第三節：合併後的惠普公司在增強三大核心能力的具體作為

合併後的惠普公司在工業標準伺服器事業的銷售體系中，認為增進良好的社群關係、加強經銷業務的管理機制和加強直接銷售的能力，是提升此事業營業收入、市場佔有率和營業毛利的重大關鍵因素(Key Success Factor)。

圖 5-3-1 為營運策略三構面在工業標準伺服器銷售體系的示意圖：

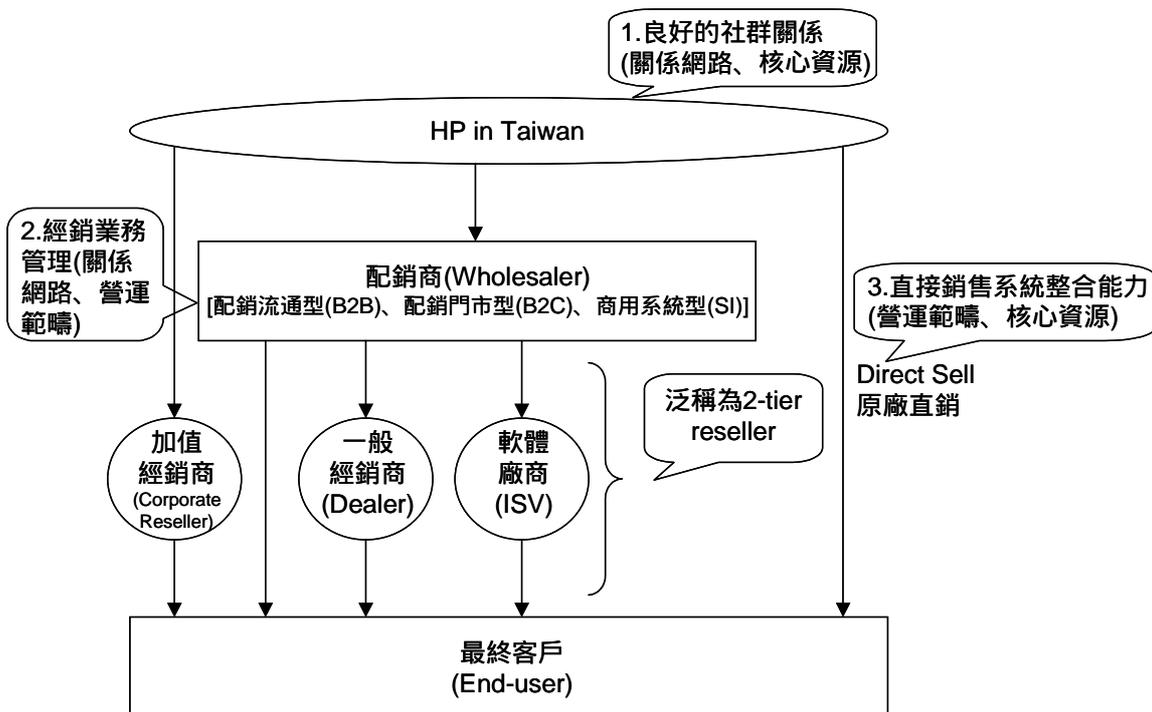


圖 5-3-1：營運策略三構面在工業標準伺服器銷售體系中之示意圖

資料來源：本研究整理

對於合併後的惠普公司，採用何種具體作為去蓄積三大核心能力：一．維繫良好的社群關係，二．加強經銷業務的管理機制、三．加強直接銷售的整合能力，說明如下：

#### 一．維繫良好的社群關係

在策略九說一書中提及任何一個企業都不可能獨自提供營運過程中所有必要的資源，它必須從開放的環境中取得必要的資源，如原料（上游供應商）、通路（下游供應商）、資金（銀行）、勞力（工會）、技術協助（政府研究單位）、專業促銷

(廣告公司)等等。依據社會學的理论，企業還必須被更廣義的相關成員接納，從它們的身上取得企業存在的正當性(legitimacy)，這些成員包括同業、社區、消費大眾、輿論及政府等等。因此，企業和所有周圍的成員都是息息相關的。

企業一定需要其他企業或組織的支持與合作，才能完成創造價值的任務，因此必須選擇適當的成員，建構一個完整的事業網路體系。

若依成員的性質加以區分，可分成以下幾類：

#### (一) 資源供應者

企業的經營是處在一個開放系統中，許多資源，如原料、零組件、人力、技術、資金、通路、行銷等等，以及提供消費力的最終顧客均須從外界取得，因此供應這些資源的成員，便是一般公司事業網路中最重要的成員。

#### (二) 同業

除了資源供應者外，同業關係亦值得考量。在傳統的經濟法則中，同業間大抵是維持競爭關係。

#### (三) 異業

企業在選擇事業夥伴時，如果深入分析，常會發現和其他異業界存有一些共同利益的空間。由於不同行業主要的營運範疇不同，彼此間產生衝突的可能性較低，因此常是事業網路中最佳的合作夥伴。

#### (四) 社會夥伴

從更寬廣的觀點看企業經營，股東、政府、企業地的社區、消費大眾、輿論媒體和企業經營有關的專業團隊等。

資料來源：策略九說

惠普公司在經營工業標準伺服器事業的過程中，套用策略九說的原理原則。檢視整個體系成員的社群關係，讓好的更好，讓不及格的部份被發掘出來。找出關鍵性的切入點，予以改善。進而成就及維繫更良好的社群關係，依經營現況說明如下：

#### (一) 資源供應者之一 (通路商)

就經營工業標準伺服器事業而言，通路的採用及行銷方法的搭配是門值得探討的學問。其中包含合理的通路利潤、健全的庫存管理、通路商銷售的意願、同一通路商多品牌代理的問題，以及通路商忠誠度等問題，是目前惠普公司尚需投入資源及改善的地方。惠普台灣分公司透過四大事業群的合縱連橫、多數的通路商有較高的合作意願。因為代理 hp 的產品，可以提供終端客戶一次購足的需求。

#### (二) 同業

如同前述，在同業中與外商品牌，如 IBM 或 DELL 屬於完全競爭的模式。然與本土廠商 ACER 或 ASUS 採用“競合”的策略，低階產品屬正面衝突，中、高階產品互相搭配，使同業成為惠普公司在經營工業標準伺服器事業的事業網路中的一員。

#### (三) 異業

在異業的結盟中，常是經營工業標準伺服器事業最重要的一環，例如軟體業中的結盟與 Microsoft、SAP、Oracle、Redhat 等的“軟硬搭配”或銀行信用卡的分期付款、電視購物頻道的促銷等等，常是部門產品經理最常利用異業結盟的行銷方法。

#### (四) 社會夥伴

惠普公司本為台灣社群中的一環，本著“關懷社會”的胸懷，對各階的夥伴，皆展示為社群一份子的用心。這些公益性的投入，對公司的整體形象及評價，皆有莫大的正面助益。因此對政府、消費大眾、企業，甚至於輿論媒體，hp 這個品牌已塑造良好的公司形象。

## 二．加強經銷業務的管理機制

### (一) 顧客導向、拓展市場

HP 特有的黃金經銷網方案(Premier Business Partner, Business Partner)是為了協助我們最價值的通路夥伴面對業務挑戰。無論您是增值經銷商，或是系統整合商，本方案都是為您所設計的。黃金經銷網方案有您最需要且包羅萬象的特色與優惠，還有各種工具與支援，協助您成功地銷售 HP 的解決方案。

黃金經銷網兩段式的方案彈性設計適合各種規模的經銷商，無論您是剛成立的公司或是針對企業或小型公司，黃金經銷網方案都適合您的需求。它可以隨著您的企業成長而調整，不斷提供您更多機會、優惠與獎勵。

經銷商等級：

HP 黃金經銷夥伴 Premier Business Partner	業績表現： HPFY02 業績貢獻度為前百分之五十者。  認證需求規定： (1) 經銷夥伴成長大學： 1 名業務學院+1 名管理學院畢業 (2) STAR 認證專案： 2 名認證專業工程師 +1 名認證業務專員
HP 經銷夥伴 Business Partner	業績表現： HP FY'02 業績貢獻度為次百分之五十到七十者。  認證需求規定： (1) 經銷夥伴成長大學： 1 名不限學院畢業 (2) STAR 認證專案： 1 名認證專業工程師 +1 名認證業務專員。

### (二) 業務支援

#### 1. HP 企業客戶銷售機會與 HP 專案協銷部門之配合

HP 黃金經銷夥伴享有對 HP 企業客戶銷售與 HP 專案協銷部門之配合之最優先機會，HP 將依客戶特性與該專案所需之特殊支援服務決定配合之黃金經銷夥伴。

## 2. 銷售機會分派『OFS 惠普銷售機會回報』系統 (如圖 5-3-2)

針對 SMB，HP 每季將有多種促銷方案。這些促銷方案將幫助經銷商開拓更廣大的客源。由客戶端所回饋之銷售機會，HP 將依地域及專長提供給經銷商。

Sales Leads 將由 HP Tele-sales 經由「OFS 銷售機會回到系統」發送，請在接到 leads 後三天內回報與客戶聯絡之狀況。

為保障您的權利，請填妥申請表之「業務聯絡人表」，以我們做銷售機會的分派。

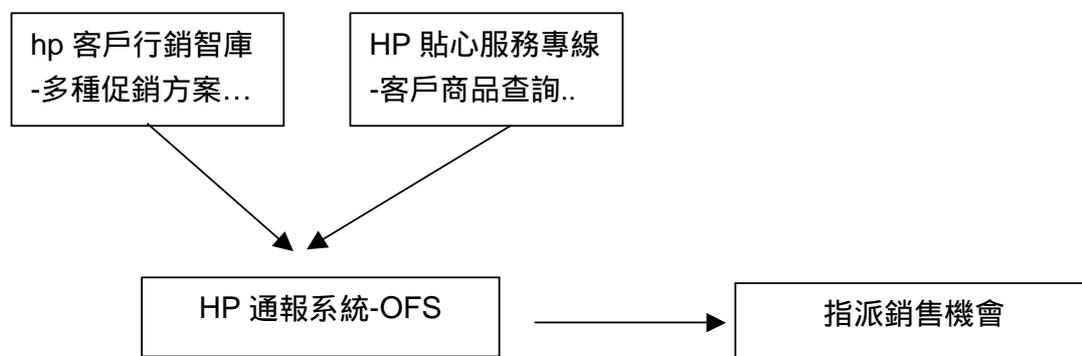


圖 5-3-2：惠普公司銷售機會回報表

資料來源：惠普台灣分公司

### (三) 行銷支援

#### 1. 全中文經銷商專屬網路資源中心

HP 經銷商網路資源中心 <http://www.hp.com.tw/channel> 包括各種豐富多樣的網際網路資源，包括電子化業務工具、行銷工具、促銷資訊、最新的產品資訊等等。對黃金經銷夥伴及經銷夥伴，HP 還提供密碼保護的 Extranet 資訊網，供以擷取 HP 內部業務工具等資料，增加經銷商業務競爭能力。

#### 2. HP Taiwan 商業應用網“網站列名”

HP 的商業應用網 <http://smb.hp.com/> 是一個為商用客戶所設計之專屬網站，對經銷商而言，在此網站上列名，代表 HP 以其身為業界領導者的優勢與知名度來為經銷商背書，為經銷商可資利用之宣傳良機。

### 3. 年度 HP 經銷夥伴 logo 授權使用 讓 HP 為您背書!

HP 以身為業界領導者的優勢與知名度來為經銷商背書，可使用 HP 所授權之年度經銷夥伴 Logo 於公司名片、網站、及行銷文件上。

### 4. 行銷活動支援 助您行銷一臂之力!

對經銷商所舉辦的相關行銷專案及活動，例如產品促銷方案或相關行銷推廣活動，HP 將在審核過後，提供相關實質或列名支援。

## (四) 教育訓練 (HP 經銷夥伴成長大學)

保持您競爭實力的最佳方法就是加入 HP 成長大學！

HP 特於 2003 年提供經銷夥伴最完整的教育訓練，您可參加適合您的課程，讓您在現在與未來保有領先與競爭的優勢！

規畫了各項適合的專業領域發展學程，期盼透過 HP 成長大學，完整的為您量身訂作學程計畫，使您能夠適時的培養所需能力，同時以有限的學習成本，滿足您在日常工作、個人專業學養上對於職場生涯的需求與期望。

成長大學的特色與效益：

- 六個學院齊步成長，提供多元課程，豐沛師資。
- 個別學院專業認證，將協助您建立並展現專業技能。
- 專業講師實務傳授，非演講型或單向傳授知識的老師，抽象的理論將轉變為增加您的業績及不斷創造機會的寶貴技巧。

認證是為了確保經銷商的服務與支援人員有相當的水準、充分的產品知識、產品如何安裝等技術來服務客戶。認證肯定了經銷商有足夠的技能來提供及銷售 HP 的解決方案。

### 1. HP 經銷夥伴成長大學

圖 5-3-3 為 HP 經銷夥伴的成長大學，藉由各學院充實的課程內容，與經銷夥伴緊密的互動，增強雙向的關係網路。

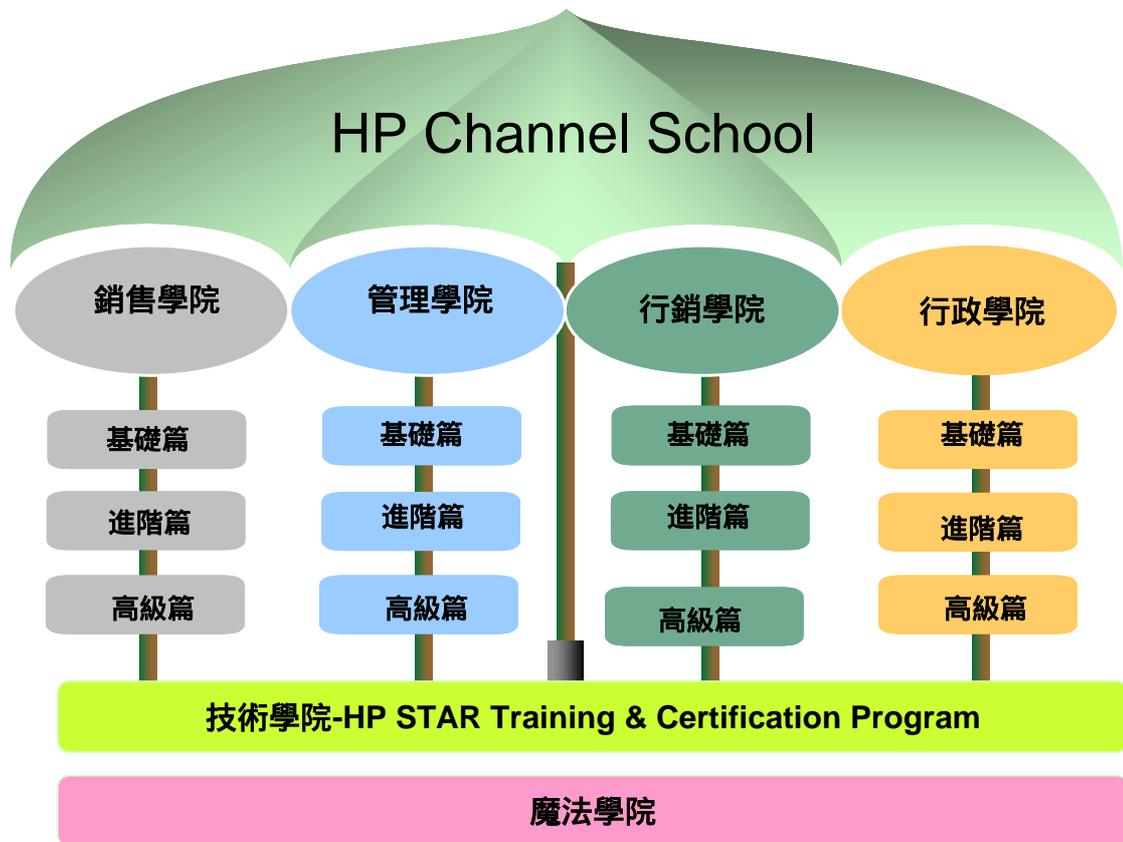


圖 5-3-3：惠普公司經銷夥伴成長大學

資料來源：惠普台灣分公司

## 2. 經銷商成長大學授課內容

### (1) 銷售學院

#### 基礎篇：

- 專業銷售技巧 (1 天)
- 客戶關係的維繫與開發 (1 天)
- 電話銷售技巧 (1 天)

#### 進階篇：

- 專業簡報技巧 (1 天)
- 雙贏的商務談判技巧 (1 天)

高級篇：

- 打造鑽石團隊 - 銷售團隊之經營管理 (1 天)

(2) 管理學院

基礎篇：

- 管理的基本概念與技巧 (1 天)
- 人員甄選與面試技巧 (1 天)

進階篇：

- 授權技巧 (1 天)
- 部屬領導與績效管理 (1 天)

高級篇：

- 衝突管理 (1 天)
- 員工問題處理 (1 天)
- 組織變革管理 (1 天)

(3) 行銷學院

基礎篇：

- 行銷基本概念 (1 天)
- 成果導向之專案管理 (1 天)

進階篇：

- 創造活力營 (1 天)
- 顧客滿意的行銷策略 (1 天)

高級篇：

- 創新時代的行銷新思維 (1 天)
- 策略行銷 (1 天)

#### (4) 行政學院(TBC)

##### 基礎篇：

- 秘書的角色與定位 (1 天)
- 禮儀接待與應對技巧 (1 天)
- 財會基礎班 (1 天)

##### 進階篇：

- 職場中協調藝術 (1 天)
- 財會主管實務班 (1 天)

如前所述，在工業標準伺服器事業的經營中，經銷與直銷的比重約為 95%：5%，因此經銷商的管理機制，就顯得更為重要。如何緊緊抓住經銷商的人與心（經銷商內部業務人員銷售的意願及公司對品牌的忠誠度），便是公司最重要的職責所在。相較於康柏電腦公司的經銷管理模式，惠普公司的經營模式，值得各經營者在經營類似企業時的參考。惠普公司強調的是“與經銷商同步成長的價值”，創造「惠普比你想的多更多」的境界。

### 三．加強直接銷售的整合能力

如前述，在工業標準伺服器事業的經營中，經銷與直銷佔營收的比重約為 95%:5%。因此，健全的經銷業務管理機制，當然是成功的重要關鍵。而另外 5% 的直接銷售的意涵，在合併後的惠普公司其代表的意義如下：

#### (一) 客戶自我資訊能力的提昇

部份的客戶擁有充足的資訊相關人員，從軟體的開發、硬體的維護和網路的架設等等。以前 80%以上的相關資訊服務是由經銷商提供，現在可在公司內完成，而維護的備品及售後服務委由原廠(hp)或自行提供。這類的廠商在採購工業標準伺服器相關設備時，直接指名和原廠直接議價。少了經銷商的參與，當然客戶可以因此而付出較低的採購成本，以及享受到直接採購的益處。

#### (二) 企業集團內成立的資訊公司

部份國內大型企業集團因應集團內各子公司的資訊所需，成立另一家獨立的子

公司，統籌企業集團內各個公司資訊相關的採購、系統的維護、軟體版本的更新、硬軟體規格的統一，甚或至於資訊藍圖的構建。透過此資訊公司的統一採購，以量制價取得長期供應合約，當然客戶可以取得相較於市價低廉的產品。這類型的集團公司是合併後惠普公司想積極爭取的客戶之一。而這類型的資訊公司，原廠同時亦有相當的意願，提供充足的訓練及專業相關的資訊，提昇該公司的整體服務能力，進而使品牌的忠誠度在企業內紮根。

### (三) 原廠統包的大型專案

國內有相當多的大型專案，不論是政府、軍方或民營企業，合併後的惠普公司都搭配整套的硬、軟體設備，積極參與競標。因此部份的購案，都由原廠直接銷售整合後的軟、硬體設施。而其中搭配工業標準伺服器產品的部份，即屬於直接銷售且售後服務由原廠直接提供。

### (四) 惠普公司網站的銷售

部份低階的工業標準伺服器產品因操作容易、裝機容易，以及機器空間較小的特色，且產品價格屬完全競爭的情況，合併後的惠普公司規劃將此產品上網直接販售。並由惠普公司的售後服務部門直接維修，這也是直接銷售的一種。

合併後的惠普公司，積極開拓上述四種與直接銷售相關的客源。主要用意除了滿足微利時代客戶的要求之外，更是逐步架構與 DELL 相類似的銷售模式，用此銷售模式滿足國內不同型態客戶的需求。