

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組

碩士論文

Executive MBA Program in International Business

Management of National Taiwan University

Master Thesis

通路策略調整之研究-以反敗為勝的韓國市場為例

Transformation of Channel Strategy

– A turnaround case in Korea



李圍正

Wei-Cheng Lee

指導教授：謝明慧 博士

Advisor : Ming-Huei Hsieh, PhD.

中華民國 100 年 6 月

June, 2011

國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

論文中文題目：通路策略調整之研究－以反敗為
勝的韓國市場為例

論文英文題目：Transformation of channel strategy
－A turnaround case in Korea

本論文係李圍正（學號 P98746023）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國企組完成之碩士學位論文，於民國 100 年 6 月 10 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

江 明 健

（指導教授）

董 廉 智

陳添忠

系主任、所長

任立中

誌 謝

這是我生平第一次寫碩士論文，要感謝的人很多。從公司 董事長支持我來念台大EMBA 開始，到韓國辦事處安由玉經理提供韓國各報章媒體，銷售通路與市場訪查的相關資訊，以及公司同事們幫忙我在論文寫作時的圖表製作及資料轉檔。此外，各位老師們在這兩年來的傾囊相授，98A 同學們在課堂上的學習互動或是私下活動，都帶來了無比的歡樂。最後，還要謝謝家人的鼓勵，這些的回饋與互動讓我在這兩年的學校生活過的非常充實。這次論文能如期順利完成，最感謝的還是恩師 謝明慧教授的悉心指導與鼓勵，尤其是在論文題目的選擇上幫我釐清方向，讓我清楚如何鎖定主題架構來研究。此外，碩士班學弟耀正在補充資料與參考文獻上的提供，也讓我在寫作時可以了解該往那個方向去收集資料及下筆。透過多次和謝老師的互動及訪談，終於順利完成了這篇論文。

台大校園環境優美，不論是椰林步道或是三月杜鵑花，都蘊育著沉靜甜美的時光，真的捨不得畢業。這兩年來承蒙各位師長及同學們的照顧，讓我在不同領域的學習上，獲得很大的進步。最後要感謝 謝明慧教授，在繁忙之餘仍首肯允諾指導我的論文與提供寫作重點，讓我能順利如期的完成論文。最後藉著這篇論文，感謝這兩年來對我支持與愛護的師長，同事，家人與同學，有您們真好！謝謝您們。

李圍正 謹識於
台灣大學管理學院國企所
民國 100 年 6 月

中文摘要

台灣一直以來以製造代工為主體，研發行銷方面較弱，對於以產品行銷的企業或是經營市場的品牌商，銷售通路的掌握成為經營市場成功的關鍵因素。在面對競爭對手的通路策略調整的頻率和力道時，絕大多數企業都會不斷的對自己的通路政策進行相應的調整，有時是全面調整，有時則是小修改，在不同時期企業可能擁有不同的通路模式。當要調整通路策略時，需要投入一定的人力、物力及財力，對相應的經銷商來進行不同的支援。

本論文架構是以進入海外市場的經營策略開始，面對韓國這個語言文字和台灣不同的目標市場，以不同時期的環境變遷，區分為三個經營階段來研究。隨著韓國經濟局勢的變化，對於每一個時期所面臨到的競爭環境與通路結構變化，需要隨時做經營策略上的調整，甚至不惜更換合作多年的代理商來尋求穩定長遠的事業發展。透過個案的敘述與分析，我們可以了解韓國早期傳統通路結構與目前五大通路與各家品牌間彼此的消長變化。

面對多變的通路結構及同業間彼此競爭的威脅下，最重要的是經營者的因應策略能否發揮功效。在每個階段中我們可以看到個案公司提出了有效的通路經營策略，以及相對應的新產品開發策略、品牌行銷策略、及組織架構調整，終能在競爭的環境中反敗為勝，站穩韓國市場。本研究是透過電子辭典在韓國銷售通路裡所發生的故事來分析，在相關的文獻資料與市場訊息中，清楚看到這個產業在面對競爭環境下的起伏與發展。希望藉由此篇論文能拋磚引玉，讓有興趣經營通路品牌或海外市場產品銷售的企業可以參考，尤其是當產品在通路流通前後，能做出適當的調整，提高企業競爭力，創造最大的業績利潤。

英文摘要

In Taiwan, OEM is the pillar industry for many enterprises, but their marketing abilities are still in a weak state. As for marketing oriented corporate or market branding commerce, managing sales channels is becoming a key factor for success in the marketplace. Competing with the counterparts using the changes in the frequency and strength for sales channels, most enterprises carry out continuous relative adjustments to their own business models, and sometimes it could lead to either a radical change or a small adjustment. The models of sales channels of each business might alter with times, while channel strategy adjustments should go hand in hand with service innovation, providing certain dealers with more manpower, financial and material resources.

The basic structure of this dissertation is to start with the operation strategy of overseas market access and the three operation steps categorized by environment changes in different periods are going to be shown when in front of Korea that has a different native language from Taiwan. When there are changes in the economic situation of Korea and even in the whole competition environment and channel strategy, they should make adjustments to their operation strategy even at a cost to replace the long term dealership to keep a stable development. A case study will also be analysed to help understand the early traditional channel structures, the current five sales channels, and changes of growth and decline.

Under the pressure of market turmoil and fierce competition, the most important point is determined by the effectiveness of entrepreneurs' decisions. In each step, we can see the effective channel operation strategy, new product innovation, brand marketing strategy and organizational structure adjustments that the case company came up with. With these strategies, the company has an opportunity to turn defeat into victory in such a competitive market and be able to consolidate the market in Korea. This paper will focus on the consumer market development of electronic dictionaries through sales channels in Korea via a range of related paperwork and market information. As a paper to arouse the interests of several overseas market sale enterprises, especially for making appropriate adjustments to see the best selling strategies in order to enhance the enterprises competitiveness for the utmost market profit in the business .

目錄

第一章 緒論 -----	9
第一節 研究背景與動機 -----	9
第二節 研究範圍 -----	10
第三節 研究目的 -----	12
第二章 文獻探討 -----	13
第一節 通路 -----	13
第二節 海外市場通路 -----	16
第三節 韓國電子辭典產品沿革與品牌分析 -----	18
第三章 研究方法與個案公司背景介紹 -----	35
第一節 個案研究方法 -----	35
第二節 資料收集與分析方式 -----	37
第三節 個案公司發展與使命 -----	38
第四節 個案公司海外市場與產品發展 -----	41
第四章 個案公司通路經營策略調整 -----	45
第一節 韓國市場的通路調整歷程 -----	45
第二節 各階段通路策略調整理由 -----	59
第五章 個案分析 -----	63
第一節 致勝因素探討 -----	63
第二節 通路策略轉變的誘發因素與限制 -----	66
第六章 研究結論與建議 -----	68
第一節 研究發現 -----	68
第二節 研究限制 -----	73
參考文獻 -----	74
附錄 -----	76

圖次

圖 1-1 通路策略調整的變數 -----	11
圖 2-1 國際擴張的銷售通路 -----	17
圖 2-2 多重銷售通路架構 -----	18
圖 2-3 韓國地理及行政區分位置圖 -----	19
圖 2-4 韓國電子辭典成長預估 -----	25
圖 2-5 黑白電子辭典時期的產業環境分析 -----	28
圖 2-6 彩色電子辭典時期的產業環境分析 -----	30
圖 3-1 個案研究流程圖-----	36
圖 3-2 公司沿革與榮譽 -----	39
圖 3-3 公司經營創新模式 -----	40
圖 3-4 英業達集團架構 -----	43
圖 4-1 通路階層數目 -----	45
圖 6-1 服務競爭的演變 -----	70
圖 6-2 不斷變形和競爭優勢之間的關係模型 -----	71



表次

表 2-1 亞洲金融風暴各國受害狀況	20
表 2-2 基本型電子辭典時期 (1991 - 1999)	22
表 2-3 多功能型電子辭典時期 (2000 - 2010)	24
表 2-4 韓國主要電子辭典產品比較表	32
表 2-5 i-river 和 Nurian 產品特色比較	33
表 4-1 韓國通路結構層次	45
表 4-2 韓國五大通路	47
表 4-3 階段一策略行動方針	49
表 4-4 批發結構層次銷售比率	51
表 4-5 階段二策略行動方針	52
表 4-6 韓國 2009 年主要量販店/大型廉價商店銷售分析	55
表 4-7 韓國電子辭典主力品牌廠商資料	56
表 4-8 零售通路批發層次市佔率	57
表 4-9 階段三策略行動方針	58
表 5-1 韓國通路三階段經營及相對應的策略活動	66

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著資訊科技的進步，使得相關性產品之間的差異性變小，反觀消費者的需求卻不斷在改變，他們透過不同銷售渠道去選擇所需的商品規格。為能滿足消費大眾對產品的需求，相關標準化，多樣化及個性化的特殊性產品也在持續增加，導致企業在產品研發或是業績成長上面臨到壓力。未來企業的成長關鍵，不再是技術領導，而是如何透過服務策略來滿足顧客，提供解決方案來提升顧客價值。

當前我們面對國際貿易全球化的競爭環境，因著新技術創新而加速了產品發展，各家企業所面臨的產業挑戰及市場競爭日益激烈，產品生命週期也大幅縮短，今天在量販店剛上市銷售的新產品，也許半年後就退場不見了。此外市場景氣更是變幻莫測，如同股票交易市場。處在這樣一個高度動態競爭的環境下，企業經營模式需要適時調整，以因應這樣的動態競爭。

不論是美國，中國或是本文所研究的韓國市場，都可以清楚發現近年來全球流通業快速崛起，通路商掌握了製造商競逐市場致勝的關鍵地位。韓國早期的傳統通路由大盤商主導進貨，批發到中盤商，小盤商及零售店面，強調倫理秩序。但在亞洲金融風暴後的二十一世紀，整體通路結構縮短，網路直銷，大型批發及連鎖零售商店的竄起，下游通路零售商主導了市場產品的銷售，不論產品上架，售後服務與毛利率要求，都必須遵循他們的規則。在韓國零售通路中，Hi-mart 是最大的 3C 通路連鎖店，不論產品上架的種類及款式，或是促銷活動支援費用，都必須配合。小型企業品牌或是非主流的電子產品，還需經由他們指定的中間商來進貨，否則這些產品便無法在這些通路上銷售。

隨著消費者購物習慣的逐漸改變，全球性的連鎖零售商地位與重要性就日益顯得重要。通路商的主要優勢在貼近消費者，比製造商還早一步觀察到消費者需求行為改變的資訊，進而可以從中趁機來操控，或是要求供應廠商或製造廠商來配合他們的促銷策略。因此未

來競爭的主要關鍵在於業者對通路用心經營的程度多寡，及如何思考完善的行銷策略。

許多經營海外市場的企業在面對銷售環境變動的激烈競爭，以及產品生命週期縮短下，莫不希望能以最適當的資源，提供最佳的產品與服務組合，以滿足供應商和通路商，甚至消費者三方的需求。因此，企業如何和通路商維持良好的合作關係？如何創造雙方的利潤？如何在傳統與新興通路變化間找出最適合的銷售策略以維持競爭優勢？即成為了最重要的課題。而這些課題也就是作者研究韓國通路調整策略的背景與動機。

第二節 研究範圍

本研究範圍為韓國電子辭典經營環境的發展，尤其著重在通路環境的演變分析。在時間軸上則是從 1997 年亞洲金融風暴，然後韓國經濟起飛，到 2000 年大型通路掘起後，慢慢形成了五大零售型態。而五大通路分別為：

一. 大型量販店與折扣店：

量販店：指大量銷售產品的大規模零售店。

折扣店：指利用 Self service (指沒有設專人服務的銷售)，以降低 15-20 % 價格來賣產品。這些大型商店如 Hi-mart, Home Plus, E-mart 等，而其中 Hi-mart 的店數高達 250 多家，是目前韓國最大的通路商。

二. 購物中心 Home Shopping：如 Lotte Home shopping 及 Hyun Dae Home shopping 等。

三. 免稅店：如 Shilla, Coex 及 DFS 等連鎖免稅店。

四. 網路 On line：包含 Gmarket, Interpark 等。

五. 傳統店 Off line：電子 E-Land (韓國約有 50 個) 和 TechnoMark21 內設置的商店等，如龍山商場及 Space9 等。

近年來隨著通路渠道的普及，供應商被迫降低平均單價與利潤以吸引更多消費者及擴張市場。也因著廣大的消費群體創造較大的市場銷售量，供應商因而取得營運經濟規模。由於一般的電子辭典產業替代性較高，進入障礙相對較低，各競爭產品差異性低，零售價格

相差不多，因此消費者通常不會花太多時間來做購買評估。供應商為能吸引消費者，如何使新產品能快速上架，選擇適當的通路，產品價格定位，促銷方式以及取得上下遊通路成員的合作就顯得更加重要。

企業應該先思考自己的資源能力與競爭力強弱，再思考有那些機會可以擷取。一般而言可以分為兩類來分析：

- 一. 外部競爭環境分析：由外而內 (outside - in) 的邏輯思維。先思考外在環境的機會與威脅，再決定企業經營的方向，比如客戶的需求，競爭者動向，人口結構，科技發展，產業趨勢，經濟景氣及國家政策等都是分析的重點。
- 二. 內部經營環境分析：由內而外 (inside - out) 的邏輯思維。先思考企業本身的強處與短處，再決定企業經營獲利的方向。通常威脅與機會是產業層次的思考，而強處與弱處是企業層次的思考。並非每一家企業都能利用產業機會獲利，或是避開產業的威脅。

個案公司在進行通路策略調整時，也會受到內部資源能力以及外部動態環境的影響。我們以圖 1-1 的通路策略調整變數，可以清楚知道這些因素對通路策略執行時的影響，經由這個架構衍生出當在面對各個內外在變數時，如何去調整通路策略，找出致勝關鍵。

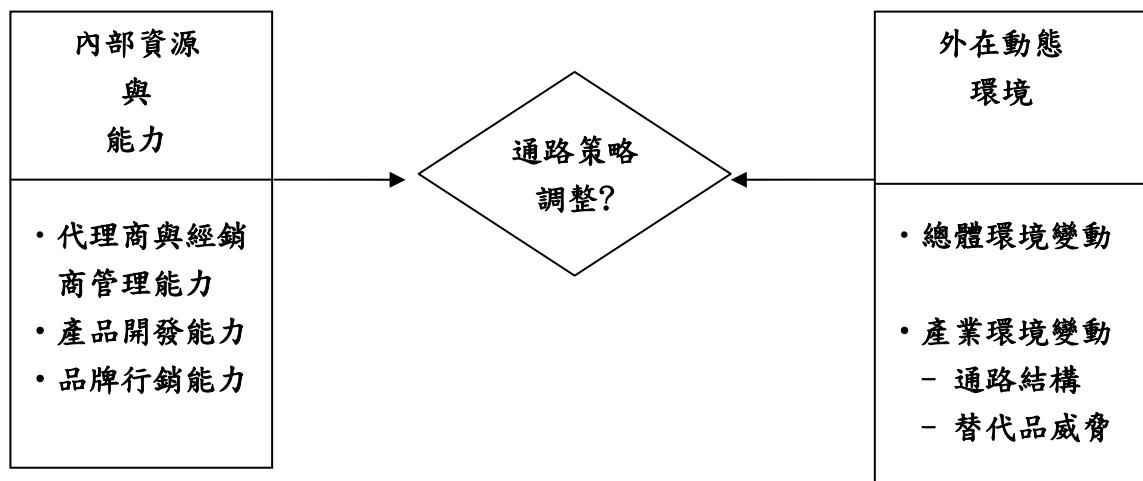


圖 1-1. 通路策略調整的變數

首先來自公司內部的資源與能力，包含整個組織與資源，經營理念與核心競爭力，但是內部資源常因競爭動態所牽制影響，造成經營模式改變，唯有堅定的經營理念與優越的核心競爭力才能勝出。其次是總體外在環境的變動，外在環境因素包含國內外的政經環境(如2009年的全球經濟危機)，市場動態，五大通路之間的競爭及消費者購買傾向，替代品威脅和競爭廠商的干擾。這些因素都是會牽一髮而動全身，造成行銷策略改變。

第三節 研究目的

根據上述研究的動機與範圍剖析後，期望本研究能達成下列的研究目的：

- 一、針對韓國過去各時期的傳統通路，以及現在五大通路的相關資料，做一完整的介紹與比較呈現。
- 二、探討韓國經營環境的變遷與企業相對應的通路策略。
- 三、探討企業如何調整及應用內部資源與能力，以支持其通路策略。
- 四、探討企業如何和地主國通路商成員維繫緊密關係。
- 五、根據研究結果，提供相關業者進入韓國市場時在通路策略的參考。

通路的優勢就是對消費市場的掌握。誰能對顧客用心經營，誰就能勝出，如果企業還在以傳統多層管理的組織型態，缺乏決策效率，那面對多變的環境時反應會變緩慢。因而以行銷為導向的公司，尤其是擁有品牌的企業，在動態競爭的市場中掌握通路，接近消費者就成為企業獲取競爭優勢重要的來源。本論文包含了緒論，文獻探討，研究方法與個案公司背景介紹，個案公司通路經營策略調整，個案分析及結論與建議這六章。

第二章 文獻探討

第一節 通路

通路是指產品從生產出來到消費者使用的中間銷售過程，業界習慣把通路解釋為流通管道。而流通是指將產品從製造者移轉至使用者或消費者的過程，凡參與這個交易過程的所有廠商，即構成所謂的通路商（Channel），亦稱之為行銷通路或配銷通路。此外，也有學者對通路有所定義”凡藉由策略管理，整體結構管理及資源管理，來創造廠商內及廠商之間的時間，地點，品質，形式及持有的效用，其目標在於產品或服務的提供，並經由價值的達成來滿足消費者的需求”。例如，通路廠商也提供了下列其中一個或數項功能來滿足消費者，說明如下。

- 一. 將所生產的大批量產品，重新包裝成為一般消費者所能買的小額數量。
- 二. 調配消費者所需的產品種類。
- 三. 在製造出產品後，與消費者購買此項產品前，進行保管的功能。
- 四. 把產品運送到消費者所能購買到的地方。
- 五. 提供產品資訊給消費者，也提供消費者的市場訊息給生產廠商。

通路結構是將產品或服務，從製造商移轉到使用者過程經歷的轉手次數。而通路結構階層亦深受市場，產品，公司與通路成員的影響。通路結構也可區分為傳統行銷系統和垂直行銷系統。韓國在 97 年亞洲金融風暴以前大都是好幾階的傳統行銷系統，有大盤商，中盤商，小盤商及零售商。所謂的傳統行銷系統又稱為市場式通路結構，是一個較為鬆散的組織，製造商或代理商與經銷商買賣的關係比較不緊密。

根據日本流通經濟研究所對流通通路 (Distribution Channel) 的定義，是指產品由製造商到消費者之間的移轉通路，包括所有與流通有關的社會組織，參與流通的人和企業，和這些人和企業所從事的活動，以及藉由這些活動使產品產生的移動。整體通路的功能包含了物流、商流、資訊流及金流。而主要通路的成員則有製造商、批發商、倉儲運輸業者、零售商與終端消費者。

至於通路型態可以區分大約有下列三種。

- 一. 間接通路 - 生產廠商透過國內外中間商對外銷售。
- 二. 直接代理或經銷商通路 - 製造商直接將產品銷售給代理商或經銷商，再由他們將產品配銷。
- 三. 直接分支機構或子公司通路 - 製造商將產品透過分支機構或子公司銷售給終端客戶或是經銷商。

然而，不論這些通路的型態如何區分，通路功能如何作業，其目的是在於將產品或服務的提供，並經由價值的達成來滿足消費者的需求。為能達成此目的就需要通路策略，所謂通路策略就是通路成員一方對其他通路成員可運用的各種溝通方式，其溝通方式會影響到通路成員彼此的關係。也可以解釋為在通路系統中，通路成員為了達到某種策略性商業目的，所使用的各種合作性或控制性的行銷行為。

通路管理是對通路成員之間的關係給予必要的協助，包含了通路關係、選擇通路成員、激勵通路成員、處理通路衝突與評估通路成員。通路的功能是由通路的廠商提供流通商品更多的附加價值。在市場中，專職產品分配與銷售的個人或機構稱為行銷通路 (Marketing channel)，又稱配銷通路 (Distribution channel)。當然，釐清通路的型態定義及通路商分類有那些關係是非常重要，作者也認為在渠道行銷時比較重要的是通路廠商，主要成員是指零售商，批發商，經銷商及代理商，因為他們直接承受產品的好壞及面對終端消費族群的壓力均不相同，其功能區分說明如下。

零售商 - 所謂零售是指直接把產品或服務銷售給客戶，以供其個人或家計單位作最終使用的一切活動稱之。零售商之所以存在，是因為它能為顧客帶來額外的附加價值，如良好的購物環境，提供有信譽品牌的商品，銷售人員的解說，地點設置之便利性等。

批發商 - 批發商是指主要是從事批發活動的組織。所謂批發，是指所有把產品或服務銷售出去的各種活動稱之。其銷售對象必須是準備把該產品或服務再銷售出去的人或組織，或是把該產品或服務供其他商業用途的人或組織，而非最終消費者或家計單位。

經銷商 - 是指在某一區域和領域只擁有銷售或服務的單位或個人，經銷商具有獨立的經營機構，擁有商品的所有權(買斷製造商的產品/服務)，獲得經營利潤，多品種經營，經營活動過程不受或很少受供貨商限制，與供貨商權責對等。

代理商 - 是代企業打理生意，不是買斷企業的產品，而是廠家給額度的一種經營行為，貨物的所有權屬於廠家，而不是商家。他們不是自己用產品，而是代企業轉手賣出去。所以代理商一般是企業，指賺取企業代理佣金的商業單位。

當然要實現產品優勢，除了品牌優勢的強化外，通路是關鍵的一環。所謂的品牌，參考美國行銷協會定義：品牌(brand) 是指用來代表某一個或某一組銷售者的產品或勞務，與競爭者相區隔的名稱(name)，術語(term)，標記(sign)，標誌(logo)，符號(symbol) 或設計(design)。事實上，企業的品牌與通路之間存在著一種相輔相成的關係，即通路支持品牌，而品牌又將反作用於通路，處理好了兩者之間的關係，將出現雙贏的局面，兩者之間出現了矛盾，則會形成惡性循環。舉例來說就是在零售商的商店印象中，對自身的通路品牌績效有顯著的正面影響，量販店可以藉由整體商店印象的塑造來增加通路品牌實際的銷售。另外通路品牌的促銷，也可以強化消費者心目中對通路品牌產品物美價廉、好品質的印象，同時也表示零售商可藉由內部賣場特殊購買點展示、價格促銷等來強化通路品牌績效。

第二節 海外市場通路

產品要國際化，就要跨出國界進入不同的市場銷售。而行銷的方式有直接出口或是間接出口，銷售的手法是透過當地代理商，經由當地管道或是代理商行銷體系來銷售。如果自己對當地的通路環境十分了解，或是和當地的通路商沒有任何溝通問題，有把握掌控各個行銷結構，也可以自己設立海外子公司在當地批發銷售，包含最後的售後服務。一般而言企業可運用的銷售通路，大略區分為下列三種方式：

- 一. 運用企業本身的銷售人員，直接銷售國外顧客。
- 二. 經由各個海外市場的中間商銷售。
- 三. 使用公司的配銷系統，涵蓋某個地區或全球市場。

國際化過程模式可用間接與直接投資行銷模式兩種行銷方式運作 (Luostarinen, 1970) 組成基礎銷售通路，大略說明如下。

- 一. 出口運作，屬於間接投資行銷運作模式 (NIMOS : Nondirect Investment Marketing Operation Modes)：間接出口模式，直接出口模式，和自營出口模式
- 二. 銷售和行銷子公司運作，屬於直接投資行銷模式 (DIMOS : Direct Investment Marketing Operation Modes)。

一般而言在國際化的過程中，廠商會先採用 NIMOS，再轉變成 DIMOS。在 NIMOS 的階段，製造廠商可以採用間接出口，直接出口或是自營出口方式。而當運作擴大且有經驗後，為能減少風險和不確定性，製造商可決定成立銷售或行銷子公司致力於更好的服務。此時在通路層次的選擇上，可以分為直銷與非直銷通路。如果製造商透過銷售或行銷子公司直接販售產品給最終客戶，這通路結構就是直銷。如果製造商有子公司擔任供應商這角色，但用經銷商和零售商來販售給最終顧客，這通路就是非直銷。

非直銷通路可以有幾個層級。例如，第一層指的是經銷或零售商直接賣給最終顧客，第

二層則是多加一層供應商，在銷售子公司和經銷商或零售商之間。自然地，某些情況下，通路可能比這還長，有第三層進口商或代理商。在直銷通路，製造商直接賣給最終顧客（參考圖 2-1）。

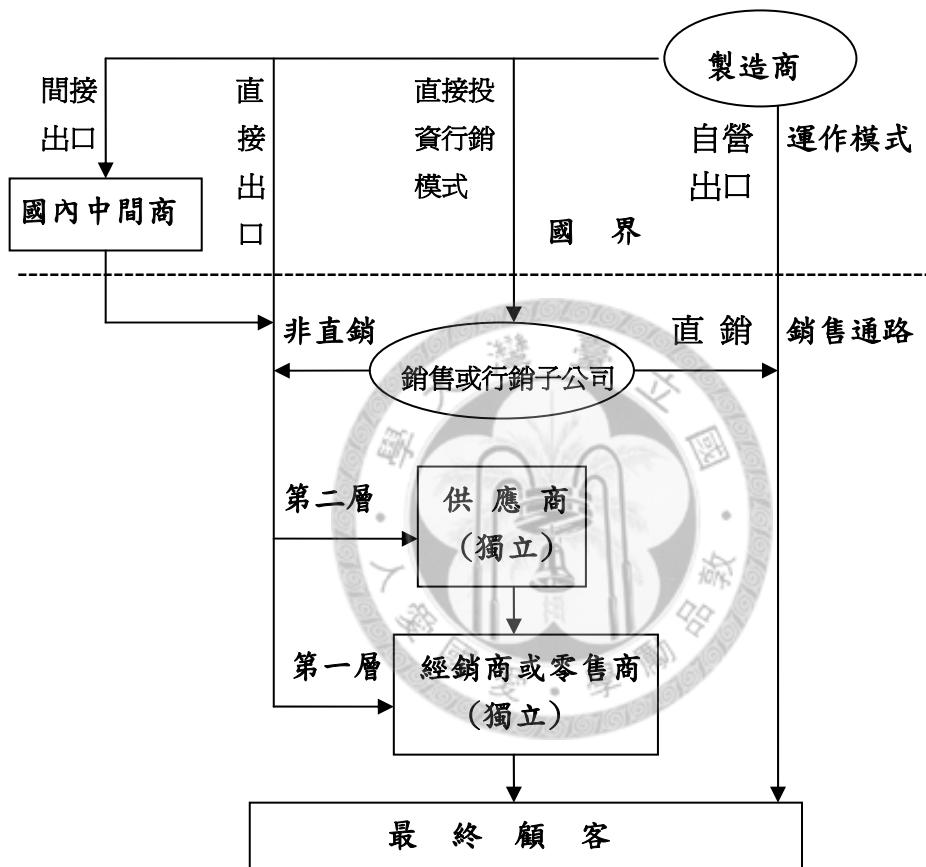


圖 2-1. 國際擴張的銷售通路 (Source : Mika Gabrielsson 1999 , p23)

廠商可以選擇採用直銷或非直銷通路，或同時使用兩種通路（雙重銷售通路），或是參考如圖 2-2 雙重(Dual)銷售通路架構的混合(Hybrid)銷售通路。雙重銷售通路常用於電腦產業，同時使用直銷和非直銷兩種方式，而且經銷商與零售商所負責的活動與子公司所負責的相同。而混合銷售通路則是透過子公司來運作，與雙重通路不同的是混合銷售通路著重經銷商與零售商，與子公司之間的分工及合作關係，通常由子公司負責行銷和顧客相關

活動(如客服)，而經銷商或零售商則專司銷售和鋪貨。如此一來降低雙重銷售通路可能發生的銷售衝突。相較於雙重的銷售通路容易在製造商與代銷通路商間產生嫌隙，相衡之下，採用混合式(Hybrid)的銷售通路，可藉由彼此的信任及承諾產生相互合作的利益，而消費者也可因為在製造商及銷售通路商均享有同等的服務，而產生品牌忠誠度。

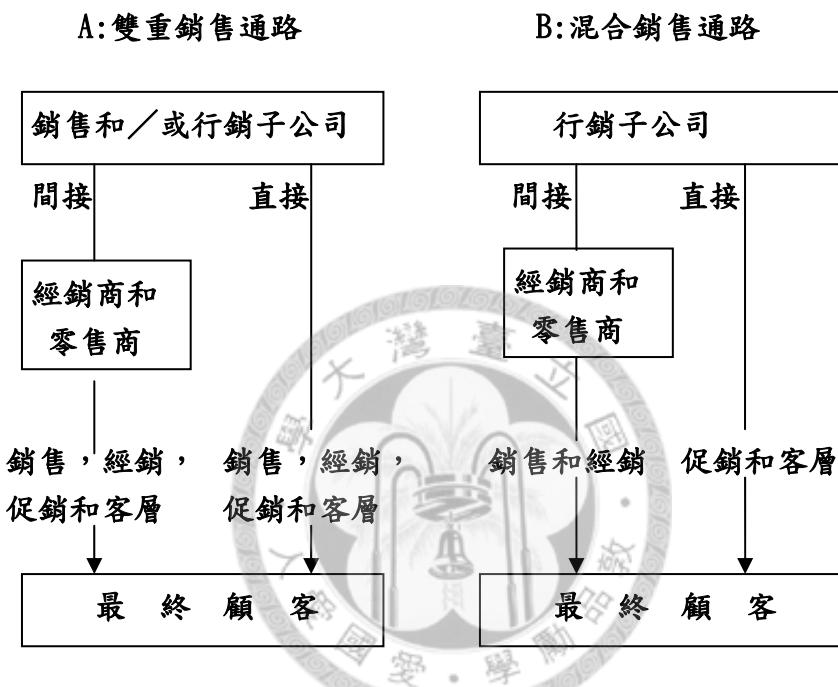


圖 2-2. 多重銷售通路架構 (Source : Mika Gabrielsson 1999 , p28)

第三節 韓國電子辭典產品沿革與品牌分析

一. 韓國環境介紹

韓國，位於朝鮮半島，歷史記載早期和中國各朝代都有很親密的關係。二次大戰後因南北韓戰爭而以北緯 38 度線一分為二，成就了南韓（大韓民國）與北韓這兩個不同政治體制的國家。現在大家所說的韓國就是南韓。韓國面積 100,140 平方公里，是台灣的 3 倍大。

人口在 2010 年統計是 4977 萬，約台灣的 2 倍多，首都是首爾(之前稱漢城)。地理及行政區分位置如下圖 2-3 所示。



圖 2-3 . 韓國地理及行政區分位置圖

韓國自 1960 年代開始，在追求新自由主義的經濟發展策略下持續成長，早期主政大統領在民間社會人士顧問建議下，選擇特定新穎的產業扶植，並且透過關稅保護補貼，以及其他方式提供政府支援(如國家出口部門提供海外行銷資訊服務)，直到這些企業成長到足以和國際競爭抗衡的程度。韓國大企業很多靠政府或公家銀行的支持，所以查看各家企業的負債比率都非常高。因此當 1997 年的亞洲金融風暴蔓延時，韓圜大幅貶值近一倍，造成許多企業由於無法借款或營運而紛紛倒閉。國庫也因無多餘外匯存款以支付外債，為避免國家倒閉，被迫接受 IMF 的託管，頓時舉國譁然。1997 年的亞洲金融風暴中，在各亞

洲比較富裕的國家相比較下，韓國是最慘的一個國家，我們由下表 2-1 的亞洲金融風暴各國受害狀況數值可以窺見。

亞洲金融風暴各主要國家受害情況
(1997/12 vs. 1997/06)

	台灣	香港	新加坡	韓國	馬來西亞	泰國	菲律賓	印尼
貨幣貶值幅度 (%;相對美元)	16.0	0.01	14.7	45.7	35.1	45.1	34.9	56.0
股價指數 下跌幅度(%)	9.3	26.9	23.8	49.5	45.3	30.6	33.5	45.0
金融痛苦指數 (%)	25.3	26.9	38.5	95.2	80.4	75.7	68.4	101.0

表 2-1. 亞洲金融風暴各國受害狀況 (資料來源 - 台大財金系 李存修 教授)

經歷了這些痛苦後，總算浴火重生，在政府與全國百姓努力下，於 2001 年把欠 IMF 的債還清，創造了舉世聞名的 2000 年的漢江經濟奇蹟。韓國歷經了 1997 及 2009 年的兩次重大的金融風暴，都造成韓幣大幅貶值，內需市場停滯，失業率提高。但這個大和民族的堅強性在經濟上表現無遺，大落後大起。尤其在遭受亞洲金融風暴的 IMF 時期，韓國的外匯儲備金只有 89 億美元，但國家外債總額為 1742 億美元。而民間部門的短期外債由 1995 年底的 389 億美元快速增加到 1997 年 6 月底的 625 億美元，沒辦法下才向 IMF 組織借款而受其牽制。

IMF 這個事件對韓國民眾來說是奇恥大辱，因此 1998 年全國動員展開救國收金活動，隨後 1999 年韓國引以為傲的大財團大宇 Daewoo 塌台，更重創韓國經濟。但最終韓國政府還是在 2001 年時把外債還清，號稱自 IMF 畢業。同年，仁川國際機場啟用，也順利的承辦了 2002 年的世界足球賽。讓我們驚奇的是這樣的一個國家，沒有天然資源，必須仰

賴進口。而且長期以來面臨北韓軍事上的威脅，雖然經歷了兩次經濟危機跋，但仍舊能毅力不搖的站起來。這是何種環境造就了他們的成長？他們俱備了那些競爭優勢，是一個值得分析的個案。

韓國經濟的發展是基於結合市場鼓勵措施和國家指導這樣務實的作法。現在韓國已經是世界上最具有創造力的國家之一，擠身美國專利局每年頒發專利件數前五名的國家之列。國民所得在 2009 年就已超過 2 萬美金。這個曾經比台灣落後貧窮的國家，雖不斷面臨北韓軍事威脅，但經濟依然持續成長，尤其舉辦世足賽後，更把國家地位提升到世界舞台的中心。韓國能在面對困境後，短短的幾年內在國際上大放異彩，憑藉的不是幸運，而是創新及科技產品（尤其是三星集團）。很多的出口項目及消費數據都顯示，它在經濟上的發展已超過台灣許多。現在韓國更是 G20 會員國，除了在亞洲經貿領域或是政治地位上佔有一席之地外，2011 年初它的外匯存底接近 3000 億美金，位居世界第六。這個十多年前因國家財政面臨破產而被 IMF 託管的國家，現在的國家地位竟然是如此突出，除了韓國各企業界的的努力外，政府的企圖心也是非常值得我們學習的對象。

台灣多年來一直面對鄰近韓國的競爭，不論是半導體，面板或是電腦，手機等 IT 產業，都有韓貨在干擾。韓國民族性雖強，但各企業主都能配合政府政策來發展經濟，人人愛用國貨抵制外來品，大力輸出韓國製的商品來爭取外匯，尤其是面對挑戰與競爭時，不惜犧牲獲利以取得市場佔有率。反觀我們台灣企業或是一般民眾，在這方面我們確實不及他們。所以，能夠在韓國本土上銷售我們台灣開發製造的商品，策略上而言也是一種積極面對韓國貨競爭的銷售行為。

二. 韓國電子辭典的發展

韓國民族文化及倫理思想早期深受中國影響很大，特別是在中文漢字的學習與家庭觀念

上。西元 1443 年，朝鮮王朝的世宗大王創立了韓文字型，開始有了屬於他們自己的文字。亞洲金融風暴後，韓國政府除了積極發展科技經濟，在英文與中文方面的教育也非常積極投入。目前小學三年級必須開始教授英文，初中一年級開始教授漢字，高中則教授第二外語中文(簡體字)。韓國電子辭典如果以其外觀及功能來區分，產品的發展大致分為兩個階段。一是基本型電子辭典時期，投入者大多為小型企業，另一則為多功能型電子辭典時期，由知名企業或上市公司開始經營這塊領域。基本型電子辭典時期的市場競爭狀況，詳細說明如下表 2-2 所示：

1. 基本型電子辭典時期 (1991–1999)

年份	基本型電子辭典時期
1991	市場萌芽 (黑白機時代)。
1992	韓國正豐物產 Wordcom 發音辭典上市，成為市場主流。
1993	韓國 A-one Pro 代理台灣英業達開發的英韓發音辭典上市，市場銷售開始熱烈。
1994	多家品牌開始競逐—正豐物產 Wordcom，A-one Pro，東洋實業 Blackcom，台灣博學 Wisecom，韓國同仁 Needcom，美國 Franklim，韓國 Sharp。
1995	英業達韓國辦事處成立。
1996	產品差異化，A-one Pro 沿用台灣無敵字典的外型，推出插卡辭典機。 市場競逐，優勝劣敗，Needcom，Wisecom，Franklim 退出市場。
1997	亞洲金融風暴，IMF 託管南韓，企業倒閉潮。
1998	市場重新洗牌，Wordcom 與 Blackcom 倒閉退出電子字典市場。
1999	傳統通路結構改變，通路策略重新調整。

表 2-2. 基本型電子辭典時期

韓國電子辭典開始銷售時，主要的通路行銷都是由幾家大盤商在控制。製造商或貿易代理商將產品產出或進口後，透過合作的幾個大盤商或中盤商來銷售，當時的銷售通路不多，沒有大型量販店或是連鎖店。電子辭典和家電產品一樣，大部份集中在漢城（首爾）大都會區，其中以龍山商場及世運商場為主要銷售地點。所有產品或品牌的廣告以黑白報紙或地鐵車箱廣告為主，因為銷售通路不多，電子辭典需求還沒有普遍化，所以製造商或代理商也沒有足夠的預算來做廣告，即使報紙廣告也是在報紙內頁採 1/4, 1/8 或 1/16 開的黑白版刊登。地鐵車廂的廣告則主要刊登在漢城的幾條地鐵線上，但數量也是有限。至於店內產品陳列物更是少見，海報也是不多，布旗或立牌的廣告根本沒有人製作，原因是市場需求量不大，大型連鎖通路還沒形成，零售通路商店的內部空間有限，缺乏專業的電子辭典行銷人員，以上種種因素延滯了韓國電子辭典銷售的發展。

2. 多功能型電子辭典時期 (2000 – 2010)

經過 IMF 託管時代後，韓國政府與全國人民一致團結努力下，開創了 2000 年時期的漢江經濟奇蹟。而這時期原先的英業達電子辭典團隊和無敵商業合併，成立了無敵科技。無敵在合併後的目標就是全力發展海外市場，尤其是已經營一段時間，經濟正要起飛的韓國市場，更能看到成長空間。在此時期的韓國零售通路已完善，電子辭典的功能複雜且多樣化，多家知名企業競逐。為此特別成立韓文研發團隊，努力開拓韓國電子辭典市場，也因此展開了韓國製造品牌與外來商品在競爭激烈下，銷售快速成長的黃金十年，敘述如表 2-3 所示：

年份	多 功 能 型 電 子 辭 典 時 期
2000	無敵科技韓文辭典團隊正式登場。
2001	日本 Casio, Canon, 香港 Vtech 進軍韓國。
2004	彩色電子字典上市，韓國 MP3 大廠 i-river 進入辭典市場。

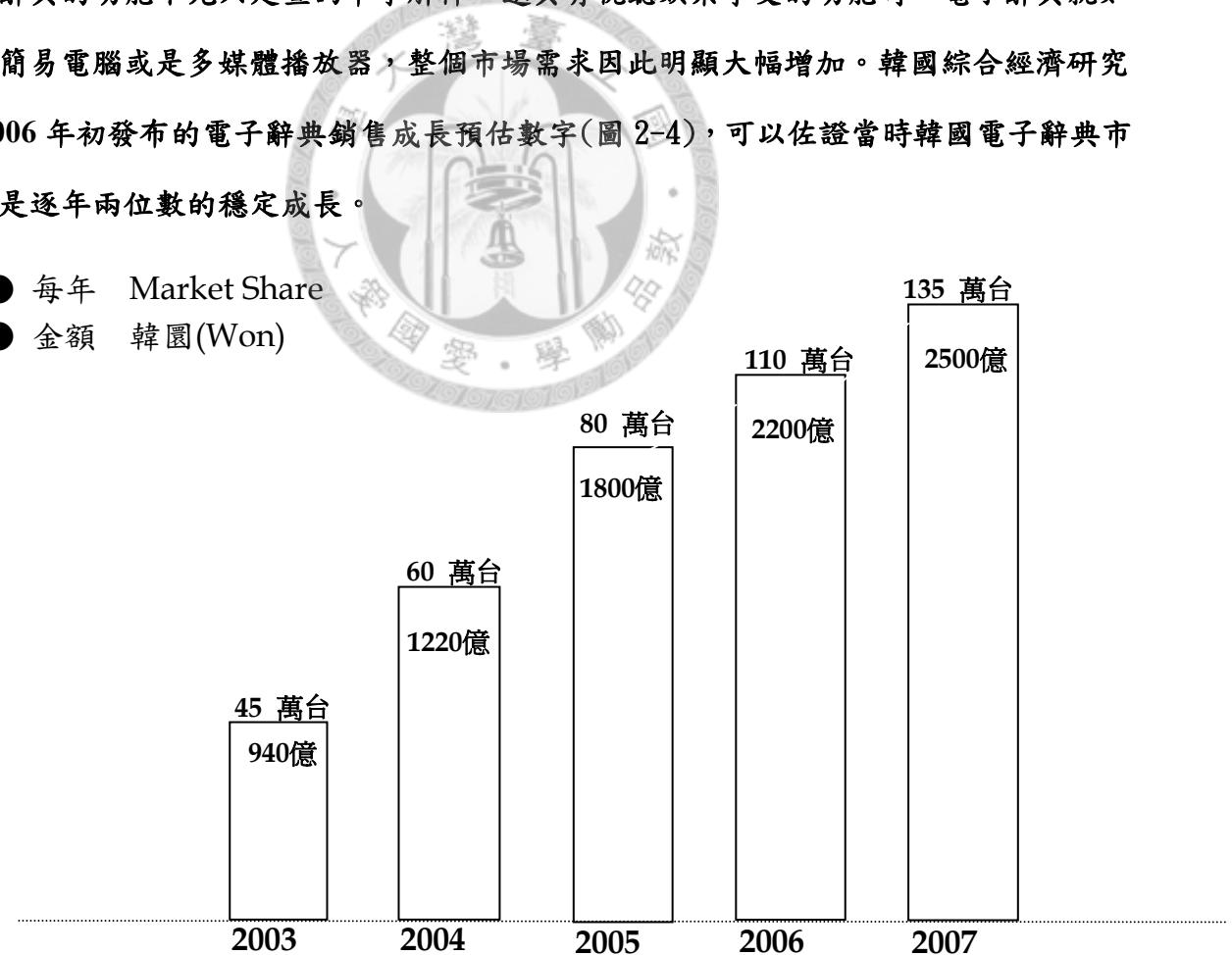
2005	彩色插卡機成為電子辭典市場主流，Sharp 成為電子辭典領導品牌。 Hannuri 取代 A-one pro 成為無敵代理商，共創品牌 Nurian。
2006	電子辭典銷售突破百萬台。韓國 U-dic & Atree 品牌加入競爭。
2007	DMB/ PMP/EBS 功能內建，大容量記憶體引導市場需求。
2008	韓國 i-river 成為電子辭典領導品牌。
2009	全球金融風暴與替代品衝擊電子辭典市場。
2010	i-river 和 Nurian (無敵) 領導韓國電子辭典市場。

表 2-3. 多功能型電子辭典時期

經過 97 年亞洲金融風暴的影響，傳統通路的批發結構式微，大型連鎖通路量販店逐漸興起，並快速的展店，縮短了通路時間與成本。其中最大的平價量販店是 Hi-mart (目前總店面達到 258 間，擴散到所有韓國地區)，Homeplus (目前總店面達 115 間) 及 E-mart (目前店面總數 129 家)。此外隨著經濟發展，新的地鐵商圈也慢慢形成，如 E-land，Space9，Techno Mart 等商圈匯聚眾多人潮。這些大型通路，量販店也開始設立專櫃銷售電子辭典。當製造商或代理商直接可以把產品批發給這些大型通路商及量販店後，電子辭典銷售就逐漸快速成長。

2003 年後，韓國電子辭典的外觀設計產生了重大改變。首先是受到日本品牌「Casio」，「Canon」陸續在韓國推出電子辭典後，電子辭典的外形設計也直接受到日本產品與廣告的影響，消費者要求大方漂亮的外觀，最好是適合韓國人口味的外型。另一個改變則是隨著小尺寸彩色顯示螢幕大量普遍使用在手機，造成彩色螢幕模組價格下跌，電子辭典也開始彩色化。隨著電子辭典彩色螢幕技術的成熟，市場需求逐漸增溫。

電子辭典雖然作業系統(OS) 還是各家自行開發的封閉系統，但隨著螢幕彩色化及大容量記憶體 (Flash IC) 大量使用及價格下降之際，讓內建的多媒體播放內容也跟著豐富生動起來，尤其彩色化的效果，還可以把原本紙張辭典的圖像與顏色完全放入。由於儲存容量的大幅提高，一台電子辭典除了可以內建數十到百本的專用辭典外，也提供消費者可以大量下載動畫學習的聲文圖檔資料或 MP3 影音檔。部份高階的彩色電子辭典還內建韓國特有的 DMB 數位電視系統 (Digital Multimedia Broadcasting)，或是收看 EBS 教育電台廣播 (Educational Broadcasting System)，或是 PMP (Portable multimedia player) 攜帶式多功能播放器加入實用的辭典。如此讓一部電子辭典的功能多樣化，提高了消費者購買慾望。當電子辭典的功能不光只是查詢單字解釋，還具有視聽娛樂享受的功能時，電子辭典就如同一台簡易電腦或是多媒體播放器，整個市場需求因此明顯大幅增加。韓國綜合經濟研究院於 2006 年初發布的電子辭典銷售成長預估數字(圖 2-4)，可以佐證當時韓國電子辭典市場已經是逐年兩位數的穩定成長。



當消費者完全接受電子辭典功能後，網路 On line 銷售也開始加入行銷通路，並且在短短二年內，有 30 - 35 % 的年銷售量在網路通路上完成，其中又以 G market, Interpark 共佔了韓國網路銷售的 90 %。終於至 2006 年韓國五大行銷通路形成，各通路對電子辭典的銷售狀況簡述如下：

1. 大型量販店與折扣店：Hi-mart, Home Plus, E-mart 等，總銷售量達市佔率的 50 %。其中 Hi-mart 店數高達 250 多家，佔此通路總銷售的 45 % 強。
2. 購物中心 Home Shopping：如 Lotte Home shopping 及 Hyun Dae Home shopping 等，總銷售量約達市佔率 3 %。
3. 免稅店：Shilla, Coex 及 DFS 等，總銷售量約市佔率的 2 %。
4. 網路 On line: Gmarket, Interpark 等，總銷售量達市佔率的 35 %。
5. 傳統店 Off line: 電子 E-Land (韓國約有 50 個) 和 TechnoMark21 內設置的商店等，如龍山商場及 Space9 等，總銷售量達市佔率的 10 %。

評估各家競品誰是領導品牌，大都以在量販店 Hi-mart 及在網路 on line 主力盤 Gmarket 的銷售數量來評定。整體韓國電子辭典最興盛時期是 2006 – 2008 這三年，因為隨後的全球金融風暴衝擊，韓幣匯率大貶，通貨膨脹，電子辭典市場也受影響。

三. 韓國電子辭典產業環境與五力分析

在海外市場經營，在地品牌有其優勢，因為經營者對當地社會環境，語言文化或是通路商關係，都比外來品牌的經營者清楚及容易掌控。這也解釋為何進入海外市場時大都考慮選擇當地的代理商或經銷商合作，減少通路或市場溝通障礙。在探討韓國電子辭典產業環境前，我們先來了解企業經營環境是什麼，所謂企業經營環境是指企業賴以生存又離異於企業之外的社會系統，是企業外部各種影響因素的總稱，也稱企業外部環境。企業經營環境從其客觀屬性劃分，可以分為社會環境與自然環境，而由企業經營活動過程劃分，可分為投資環境、生產環境、交換環境等。企業要成功靠的是天時，地利及人合。而天時指的是外部環境的機會與威脅，地利則是企業內部所擁有資源的適切性，人合則是策略執行團

隊的能力。

當企業在談論競爭策略時，認為策略就是政策方向，但是方向很容易被模仿，唯有競爭優勢才能賺錢且不被別人模仿。了解企業經營環境後，我們再回來看韓國電子辭典產業的環境變化。產業環境對企業衝擊的競爭分析，我們可以用波特五力分析來說明（產業內的競爭強度，購買者的議價能力，供應商的議價能力，潛在競爭者的進入，替代品的威脅）。由這五個方向也大致了解韓國企業因民族性團結，經常對習慣單兵作戰的台灣企業造成了威脅。國際企業要在韓國的經營環境內生存與成長，除了公司要有實力與雄厚資本外（因為韓國銀行只對本地大企業或是國家重點產業紓困），通路關係是否和諧，有無通路控制能力，產品有無競爭優勢也是重要因素。因為競爭優勢是一個持續性的週期或循環，而地位與資源能力是互補的，企業必須不斷投資以獲取新的資源和能力，以免競爭優勢遭受腐蝕。

韓國電子辭典發展透過產業環境的分析，我們也可以了解到產業環境對企業產品發展的利弊與衝擊。尤其在經歷了 1997 年亞洲金融風暴及 2009 年的全球金融危機，剛好也影響了這兩段時期的產品發展，對企業內外的競爭和通路結構運作也產生了變化。針對韓國電子辭典在產業環境變化下，透過五力分析的架構來說明韓國電子辭典的演變。韓國電子辭典根據產品功能與外觀的不同，大致可以分為黑白電子辭典及彩色電子辭典兩個時期。在這些時期的產品及代表廠商的行銷訴求各有不同，分析如下：

1. 黑白電子辭典

早期的電子辭典於 1979 年，由日本 Sharp 研發上市。初期的電子辭典功能及內容非常簡單，也沒有語音，顯示器是黑白的，解析度差，純粹只有查詢的功能。無敵公司在 1989 年開始銷售低階電子辭典，而 1991 年上市的發音英漢電子辭典 CD18，資料庫內容基本上已經能滿足英文及中文學習的需求，此外還有中英交互查詢功能。因此該產品一上市，除各華人地區爭相購買外，鄰近的韓國廠商也開始研究生產，並於 1992 年開始銷售語音的英韓電子辭典。

這個時期的韓國品牌以正豐物產的「Wordcom」英韓語音電子辭典為代表，並以此品牌在當時的通路市場銷售。隨後韓國東洋實業「Blackcom」，韓國同仁「Needcom」，及台灣博學透過韓國代理商銷售「Wisecom」品牌字典。當時各競爭廠家的產品外觀都比較厚重且不精緻，資料庫內容或 TTS (text to speech) 語音也都不清楚，因而韓國電子辭典市場的銷售不如台灣或是香港市場來的熱鬧。即使後續有「A-one」、「Sharp」及「Franklim」的加入，還是無法帶動市場需求。分析後發現原因在於韓國通路結構層次複雜，代理商進口後，透過大盤商，中盤商及小盤(零售商)後再銷售給終端消費者。因為歷經這麼多的管道，而各環節又需要基本的運作成本，因此當各層通路商都滿足其利潤後，到消費者端時必須付出高額的金錢才能購買到。研究後發現同樣規格的產品，韓國電子辭典零售價格比台灣同規格的電子辭典貴了近一倍，但當時的韓國國民所得比台灣還低。

由於當時的產業發展未達經濟規模，因此供應商掌握較大優勢。我們透過圖 2-5 的五力分析法可以清楚了解在傳統通路商控制下的競爭狀況。

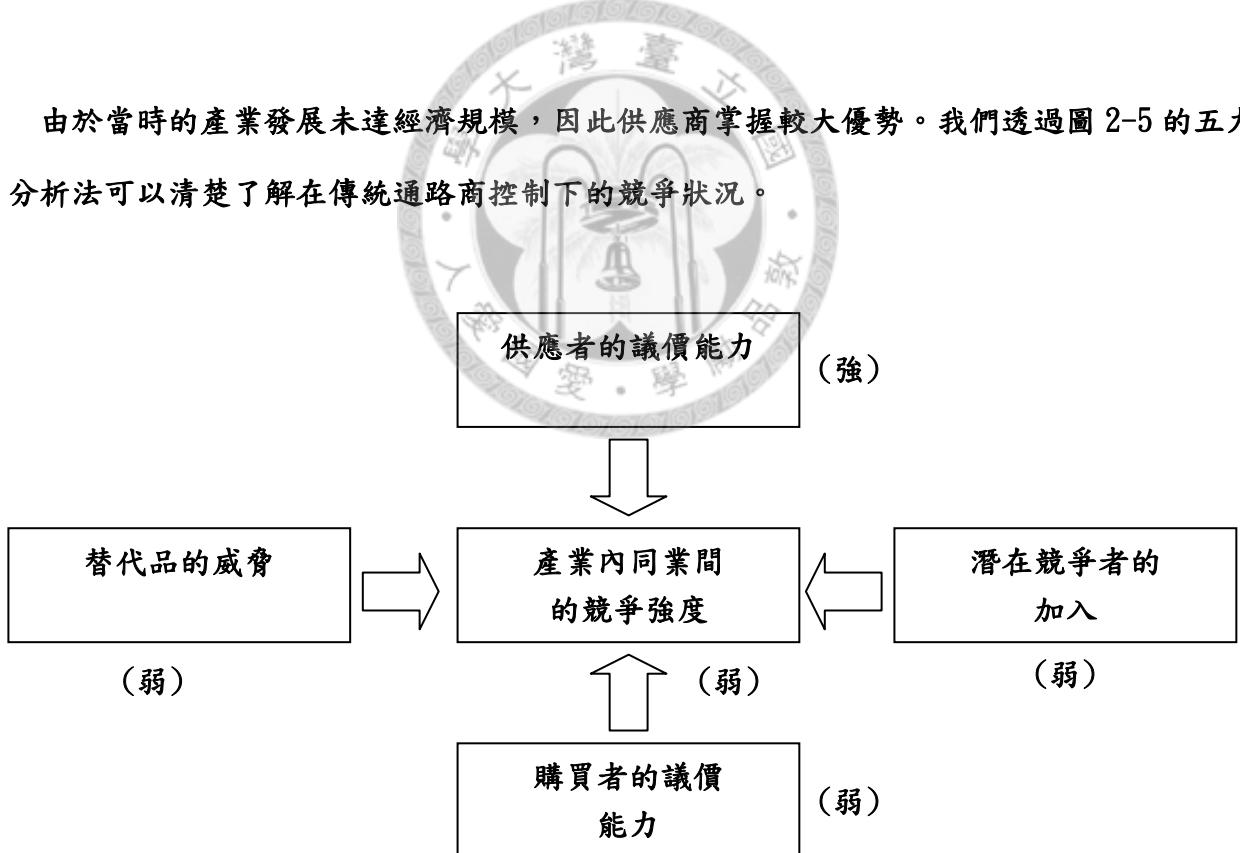


圖 2-5. 黑白電子辭典時期的產業環境分析

透過上圖 2-5 的五力分析架構了解，在基本功能的黑白電子辭典時期，銷售通路不太健全，市場需求不熟絡，及網路銷售還未成熟下，替代品的威脅及潛在的競爭者還不會產生，因此購買者(消費者)的議價能力無法發揮，形成了供應者議價能力強。同業間由於市場銷售量不大，代理商或盤商為能固守足夠的獲利就不會採取強烈的競爭，因此市場價格比較能穩定維持。1997 年亞洲金融風暴擊垮韓國，造成傳統通路的結構瓦解，零售通路層次減少，營銷成本因而降低，再加上韓元匯率大幅貶值影響，整個市場零售價格比 97 年金融風暴前下跌了三成以上。

2. 彩色電子辭典

2000 年這個時期的電子辭典功能都已經非常成熟，大型量販店 Hi-mart 及地鐵站電子商圈等陸續開店，韓國也於 2001 年還清 IMF 債務後，國內經濟好轉，所得大幅提升，呈現消費熱潮。而後不久在韓國政府鼓勵企業外銷爭取外匯及學習英文的政策帶動下，造就了電子辭典銷售量的提升。2004 年當時韓國最大 MP3 公司 ReginCom 推出「i-river」品牌的電子辭典後，韓國電子辭典的戰國時代於是形成。由於傳統通路結構影響力式微，大型量販店及網路銷售大幅成長，電子辭典也由黑白進入彩色。加上韓國的國民所得每年持續大幅提升，消費者面對那麼多品牌的電子辭典機海，他們可以好好的仔細選購。當時知名的行銷品牌有「Sharp」、「Casio」、「A-one」、「i-river」、「Canon」、「Franklim」及「Vtech」等。

由於多家競爭廠商在爭奪市場，通路結構也完善，造成零售價也隨之下跌。當整個產業因著產品技術創新的變化，造成了產業架構的改變時，替代品的威脅就明顯增加，尤其在智慧型手機 Smart phone，以及網路(如 Google) 提供了豐富，方便而且免費的字典查詢或翻譯服務。當寶貴的資料庫或平台容易被取得或倣效時，就提供了潛在競爭者加入的機會。這時的購買者有多項選擇，議價能力因而提升，直接造成供應商的議價能力被削弱。此時期的產業環境我們由圖 2-6 的彩色電子辭典時期的產業環境五力分析，可以清楚了解

各環節之間的強弱轉變。

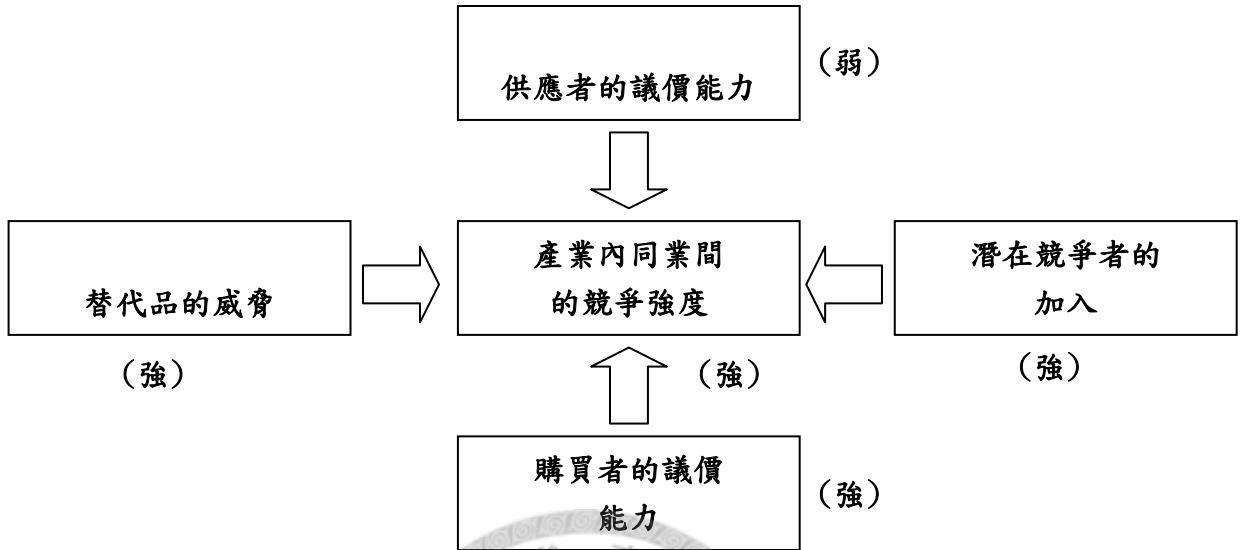


圖 2-6. 彩色電子辭典時期的產業環境分析

當多家潛在競爭廠商加入與替代品明顯威脅時，增加了產業內同業之間的競爭強度，市場價格就無法長期守穩。此外受日本的電子辭典影響，外型大幅改善外，顯示幕的解析度也變高了。發音方面除了英文，中文的單字及句子基本發音功能外，還要求真人發音。內建的資料庫必須豐富且量多，最好授權是來自知名出版社的辭典，例如牛津出版社，韓國的民眾出版社，時事出版社，東亞出版社或是高麗大學的中韓辭典，及近百本的學習辭典才能吸引消費者青睞。

韓國彩色電子辭典銷售熱潮是在 2006 年後，而生產彩色電子辭典的企業品牌中，則以「i-river」、「Sharp」、「Nurian」、「Atree」及「Casio」等曝光率最多，是 Top 5 最佳的廠商。購買的消費者以學生為大多數，尤其每年的第一季是韓國開學季節，此季節的銷售旺季約佔整年度的 45 %。韓國電子辭典的銷售旺季是在年終到次年的三月，因為開學季是在二月底到三月中。各廠商為瞄準年終假期，迎接畢業暨新學期開學，會卯足全力讓新產品在這時期上市。韓國學校可以接受學生在上課期間使用電子辭典當輔助工具，但

是手機卻不能拿到課堂上。在考慮孩子的英文學習需求，一般家長最終還是以購買電子辭典為他們第一選擇。

由於各品牌的產品功能類似，產業彼此之間的銷售競爭非常激烈，作者就以 2009 年當時 Top 5 的熱銷產品為例，製作一份產品比較表(參考表 2-4)來說明其功能的差異。面對多家品牌的選擇，消費者在購買時除了價格及功能為主要參考依據外，售後服務及品牌形象也是影響是否決定購買的決定因素。

	Sharp	I-river	Atree	Casio	Nurian
RD-PM1	D100	UD-S20	EX-SF3300	X-37	
上市日期	2009 . 8.	2009. 6.	2009. 7.	2009. 2.	2009. 11.
Size (m/m)	140×80	141×80.5	144.4×82.5	146×102.2	140×86.7
Weight(g)	274	235.7	284	280	200
LCD(inch)	4.3 Color touch Screen	4.3 Color touch Screen	4.3 Color touch Screen	4.3 黑白 TwinTouchPanel	4.3 Color touch Screen
Memory (User Space)	8GB (6.5 GB)	4GB (1.8 GB) 8GB(5.9 GB)	4GB (1.8 GB), 8GB(5.6 GB)	4GB (50MB)	8GB (4GB)
擴張 Memory	MicroSD (16GB)	No	Micro SD (16GB)	Micro SD(2GB)	MicroSD(8GB)
Internet 下載教育講義	MegaStudy,江南區龐影片	Megastudy,江南區影片 4 個	江南區龐影片 8 個	No	No
MultiMedia	Video /Audio/ DMB/FM Radio	Video/Audio/ FM Radio	Video/Audio/ FM Radio	No	Video /Audio
Battery 使用時間	辭典使用：9hr 15min, 影片播放：7hr 15min	辭典使用 18hr, 影片播放 6hr	辭典使用： 21hr, 影片播放：8hr	辭典使用 130 hr	辭典使用 12hr, 影片播放 3hr
辭典及學習 Contents	<韓韓 3 本> Minjung etc,	<韓韓 8 本> <英語 17 本> Prime K/KE , Oxford 4 本	<韓韓 2 本>	<<韓韓 1 本> >	<韓韓 6 本> Minjung

	<英语 14 本> Minjung k/KE , Oxford etc	<中文 2 本>高 丽大学 CK/KC	<英文 7 本>YBM EK/KE 等	<英文 9 本> Oxford 等, Si-Sa e4u Ek/KE 等	<英文 34 本> minjung Ek/KE, Collins 4 本等
	<日文 6 本 >Minjung JK etc	<日文 3 本> Prime JK/KJ 等<Others> FK/KF, DK/KD, Britannica 百科, 多國語 會話辭典	<日文 10 本> 新明海 日韓, YBM JK/KJ 等	<中文 9 本>高 丽 大学 CK/KC 等	<中文 14 本>高 丽 大学 CK/KC 等
	<中文 10 本>高 丽大学 CK/KC, HSK 词汇 etc. <Others>會話 辭典, 用语辭 典 等		<中文 12 本> 高丽大学 CK/KC 等	<日文 27 本 >Kojian 6 版, 新明海 5 版等	<日文 17 本> Minjung JK, 等
			<Others>會話 辭典, 深化學 習 等	<Others>多國會 話	<Others>翻譯器 (KE/EK, EC/CE), 13 國辭典
零售價 (won)	4GB (DMB), 348,000	4GB, 268,000 , 8GB, 308,000	4GB,288,000 .	298,000 (4GB)	329,000 (8GB)
	8GB, 338,000		8GB (DMB), 338,000		

表 2-4. 韓國主要電子辭典產品比較表

此外，若能掌握競爭對手動態，搜集競爭對手投入的資金成本與營運費用，了解彼此之間行銷的差異關鍵點在那裡，作為未來行銷策略上的參考指標，進而改善營運流程來提昇整體的競爭優勢，這樣的策略也可防止潛在競爭者的進入。表 2-5 是個案公司合作品牌「Nurian」和主要競爭廠商「i-river」雙方在營運費用競爭上的基本概略比較。

I-river v.s Nurian 對比

區分	I-river	競爭性	Hannuri (Nurian)	附註
每台機器資料庫成本	20,000~25,000圓	<	12,000~15,000圓	標準:70卷
流通機構	Off line 及 E-land 銷售為主	<	Hi-mart 直銷通路為主	因Hi-mart市佔率最高
	網路銷售以 G market 為主		Samsung Homeplus 直銷及網路銷售為次要通路	
	直銷量販店以 E-mart 為主		Off line 銷售差	
經營費用	多(公司大,人員多)	<	少(組織小)	Nurian廣告費用比較低
銷售價格	採取中低價位	>	採取高中價位	

結論 : HANURI 在資料庫 Contents 費用及經營費用也比 I-river 省, 而流通管道因雙方有不同的主力支持盤商, 各有其優點

表 2-5. i-river 和 Nurian 營運競爭比較

2008 年 12 月 25 日在韓國 i-news 刊登了一篇電子辭典銷售的報告(詳細資料請參考附錄圖一, Page 76)。內容主要陳述當時主要的彩色辭典機 Reigncom 的 i-river D35, Atree 的 UD100, Hannuri 的 Nurian X35, Digital Cube 的 Udic2 及 Sharp 的 RD-EM1 等廠商在它們新產品上市時, 如何提出他們產品的訴求。從這些領導品牌的訴求中可以看出他們在銷售旺季期間, 針對學生目標客戶對英語學習持續的關注, 除了在基本的英語, 中國語和日語等辭典查詢學習外, 還多了方便操作的手寫觸控螢幕, 快速檢索, 自動全句翻譯及多媒體播放等新功能。而外觀上除了必須美觀外, 還要求輕薄短小。這些領導品牌在報章雜誌及電視媒體的曝光度以「i-river」最多, 因為它是上市公司, 資金預算充足, 其次是「Sharp」及「Nurian」。因此在五大通路的銷售量及排行榜, 當然以「i-river」最大。

2009 年的農曆年後, 在全球金融危機擴散下, 市場銷售已不如往常的持續成長, 而是緩慢的停滯下來。多家競爭廠商的工廠及倉庫堆滿了電子辭典庫存, 各大通路的庫存也已經居高不下。為能早日出清庫存, 多數競品採取了降價促銷, 此一動作造成連鎖效應, 市

場價格隨之崩潰，庫存量去化仍舊緩慢，造成了各企業大幅虧損，尤其「i-river」虧損最嚴重，根據其上市公告的財報，當年度稅後虧損達 390 億韓幣。

因著市場價格崩潰，影響了後續零售價格的不振，平均售價更比鄰近亞洲各國家（日本，台灣，香港等）的價格還要低很多。此時期的環境剛好回應到圖 2-6 彩色電子辭典時期產業環境的五力分析，由於多家潛在競爭廠商的加入，又有智慧型手機等干擾，造成電子辭典同業之間的競爭強度變強。各品牌廠商為能保有或擴大市場佔有率，往往以降價來主導整個行銷策略，讓各大通路商有更好的議價能力。當這些品牌商被迫提供更好的價格給通路商時就喪失了議價能力，因此造成各家企業的營運隨之下滑，獲利更是虧損。



第三章 研究方法與個案公司背景介紹

第一節 個案研究方法

個案研究主要有兩種分析設計，一種是依賴理論來當研究主題，在個案進行時不論在目標或研究設計上都根據理論假設來進行。另一種則偏向實務，依據個案實際描述來組織個案研究。根據鍾倫納(1993) 所著的應用科學社會研究法中指出，研究方法有量化研究與質化研究。一般來說當研究是著重在描繪架構一個事件的現象或趨勢時，量化研究是常被考慮的選擇。但研究是在探討事件現象背後的原因時，質化研究則被優先考慮。兩者不同處包含假設的不同，研究目標的不同，研究方法與歷程不同，包括研究者的角色也不同。本研究是探討通路行銷策略，所以是以量化研究為主。

業界學者對個案研究的定義很多，如白錦門 (1994) 的定義是對特別的個人或團體，蒐集完整的資料後，再對其問題的前因後果做深入的剖析。除了使用多重證據來源，建立研究資料庫外，還需要深度分析驗證相關連的證據，避免個人偏差或心理主觀因素。王文科 (1998) 也針對個案研究的目標，在實際進行個案研究時的目的有下列五種：

- 一. 找出問題原因
- 二. 提出解決問題的方法
- 三. 提供預防措施
- 四. 協助個案能充分發揮
- 五. 提升組織績效

作者希望在經過研究後能做到提出解決問題的方法，最終目的是藉由個案的分析研究來提升組織績效。本研究的資料來源包括初級資料及次級資料。首先在初級資料方面，作者在進行個案研究撰寫時，除了作者公司內部的參考文件，台灣和中國大陸通路市場的商品行銷，電視報紙廣告手法外，也透過個案公司在韓國辦事處的人員，代理商或是實地做市場訪查。當然也一定會參考韓國消費族群或是電子辭典產業，在韓國各大報紙上的廣告訴求或是評論，如朝鮮日報(Chosun)，東亞日報 (Donga)，中央日報 (Joongang)，韓國經濟 (Hankyung)，每日經濟 (Meikyung)，以及主要量販店通路商的看法。

在次級資料方面的研究則是由靜態上網找尋相關文獻與辨證，或是次級相關資料收集後加以整理分析提出參考佐證。而動態的資料收集則以親自實地通路調查，或是透過拜訪及電話訪談方式來取得資料。整個研究流程可參考下圖 3-1 個案研究流程圖。

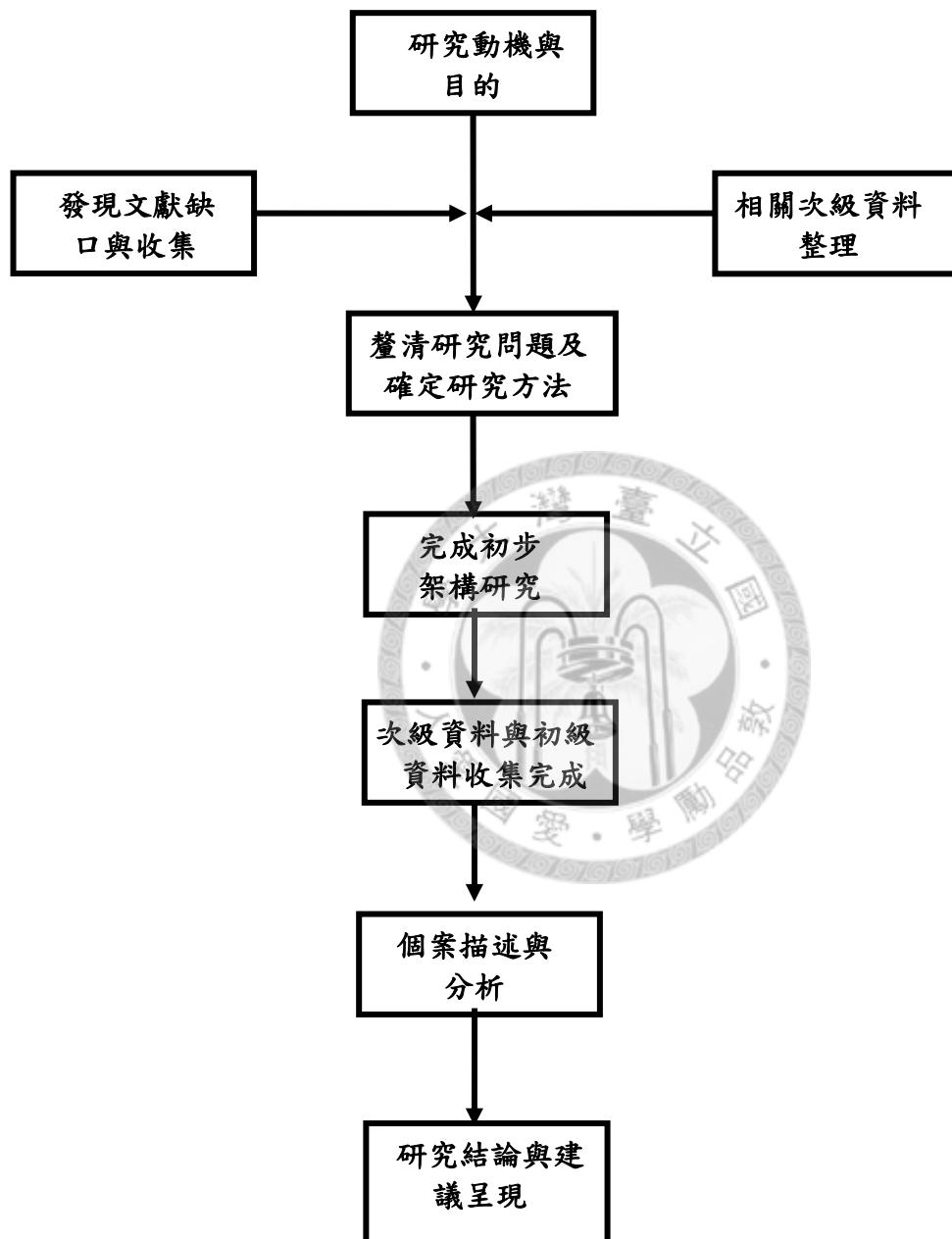


圖 3-1. 個案研究流程圖

個案分析的方法除了市場、品牌、銷售通路、以及經營環境必需去了解與收集相關資料，其他的次級資料，比如產品規格，資料庫辭典與功能比較表等，也可以拿來分析比較。在每年五月第二或第三週的首爾 COEX 國際書展，世界各國與韓國當地大型出版社，或

是各大書局，都會展示相關的辭典書籍來讓學生族群、社會人士、電子出版業、或是電子辭典廠商來參訪。因為辭典資料庫是研發電子辭典非常重要的關鍵，內容的好壞是吸引消費者購買的決定因素。

第二節 資料收集與分析方式

電子辭典是地域性教育商品，一般大型機構很少主動進行實地調查統計，除非經營企業撥出一筆預算給某個機構去調查，比如台灣就多次透過 AC Neilson 或是廣告公司派員抽樣調查。同樣的在韓國市場，業者對市場的評估大都引用個自公司的銷售數字去推估，或是透過通路商的銷售數字來累計。早期由於次級資料的來源不足，造成資料收集上的困難，因而需依賴研究人員的推估。韓國電子辭典產業被重視，是在銷量突破百萬台後，各大報紙媒體開始採訪產品企業主來談論這個市場或新產品的看法。或是如韓國趨勢觀察員網站對國內的幾個熱門品牌，及消費者使用狀況與購買品牌來調查分析。

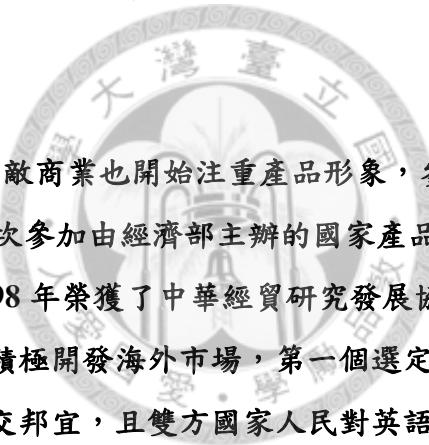
根據 2009 年及 2010 年韓國趨勢觀察員網站對 13 歲至 49 歲民眾所做的抽樣調查發現，有 56.2 % 以上的人使用過電子辭典，而 43.8% 的人沒有使用過（詳細資料請參考附錄二圖，page 78）。這些不想購買的受訪者回答的主要理由是手機或電腦已提供了基本的電子辭典查詢功能，其次是價格太貴而不願購買，或是附屬功能太多但不如電腦方便。

透過這樣的調查分析可以讓研發製造商在產品規劃時參考，與其搭載不大實用的多樣化功能，不如強化辭典基本的學習功能，突顯與手機內建電子辭典不同的差異性，去除不必要的附加功能，降低售價，或許才是電子辭典銷售的新策略。所以，對於市場行銷中的商品資訊，除了透過自己業務人員，根據零售通路商的情資來掌握對自己有利的數據外，也可以透過網路去了解國內銷售排行分析。如韓國 G market 網站，每月有提供國內電子辭典在其網站 Bestseller 前十名的產品說明。如果還要更進一步的分析，是需要一個立場比較中立的專門機構來負責調查，抽樣的比率及區域要擴大到全國各區的五大通路，以免調查資料失去客觀性而影響了整體抽樣統計結果。

第三節 個案公司發展與使命

一. 企業沿革

英業達股份有限公司於 1988 年，和國內知名的英語大師 吳炳鐘教授一起合作，研發了第一台發音英漢/漢英雙解電子辭典。為能迅速打開國內通路市場銷售，於 1989 年 2 月成立子公司無敵商業股份有限公司，專門負責銷售由英業達開發的電子辭典。當年台灣市場已有多款品牌辭典面市，如萊思康，博學，丹尼爾等。藉著第一台品質優良與權威英語大師的電子辭典，雖然面對多家競爭者，仍然在短短一年內打開無敵品牌知名度，成為國內的領導品牌。隨後該產品也行銷到香港，新加坡，馬來西亞及美加等地的華人地區。考慮莘莘學子及社會人士對第二外語學習的重要性，研發團隊隨後開發了日華/華日電子辭典及擴充卡辭典機。插卡式電子辭典的開發奠定了以軟賣硬的經營策略，尤其當年搭配英語 900 勻型卡一起銷售，更一舉突破單一機型年銷售量超過十萬台，把競爭對手遠遠地拋在後面。



隨著銷售業績的成長，無敵商業也開始注重產品形象，參與國內政府機構舉辦的一些優良產品活動。1993 年第一次參加由經濟部主辦的國家產品形象獎，獲得傑出精品獎。往後每年得獎無數，並且在 1998 年榮獲了中華經貿研究發展協會顧客滿意度金質獎。當然，在這期間，母公司英業達也積極開發海外市場，第一個選定的就是韓國市場。選定進入韓國原因是中韓兩國當時有外交邦交，且雙方國家人民對英語學習和升學壓力類似，當時韓國內也有幾個品牌在銷售，代表通路或是消費者對電子辭典不會太陌生。就這樣在 1993 年開啟了不同文化，不同語言的韓國市場通路銷售。

1999 年英業達經營層考慮公司未來的發展佈局，開始規劃各事業群的獨立運作。終於在當年的 7 月 1 日將負責電子辭典的學習系統事業群（作者當時負責該事業群的業務部門），林口工廠以及大陸西安軟體研發中心，和無敵商業合併，更名為無敵科技股份有限公司，並搬遷到內湖科學園區內。隨後通過 ISO9001 國際認證，併購香港好易通集團（含中國市場），並以好易通品牌在中國市場行銷。無敵科技結合了母公司英業達優秀的軟硬體研發人才，行銷業務人員，及高效率的工廠團隊，因而奠定了公司競爭優勢。

無敵公司的產品開發除了電子辭典外，也積極投入數位商品銷售。海外市場則陸續開拓了泰國、中東、日本、印尼、越南及一些歐美 OEM 市場。隨著業績與獲利的成長，於 2006 年 12 月在興櫃掛牌，2007 年 10 月股票公開上市。同年轉投資成立愛唱數碼科技（上

海)有限公司，台灣則以 ising99 品牌和中華電信合作 KOD。為能整合生產基地，董事會在 2008 年底通過在上海昆山加工出口區設立了無敵數碼工廠。2010 年無敵品牌更連續十五年，榮獲由哈佛企管的管理雜誌評選為台灣地區理想品牌電子辭典第一名。無敵科技公司的沿革與榮譽，以圖 3-2 簡述於下。

無敵科技沿革與榮譽

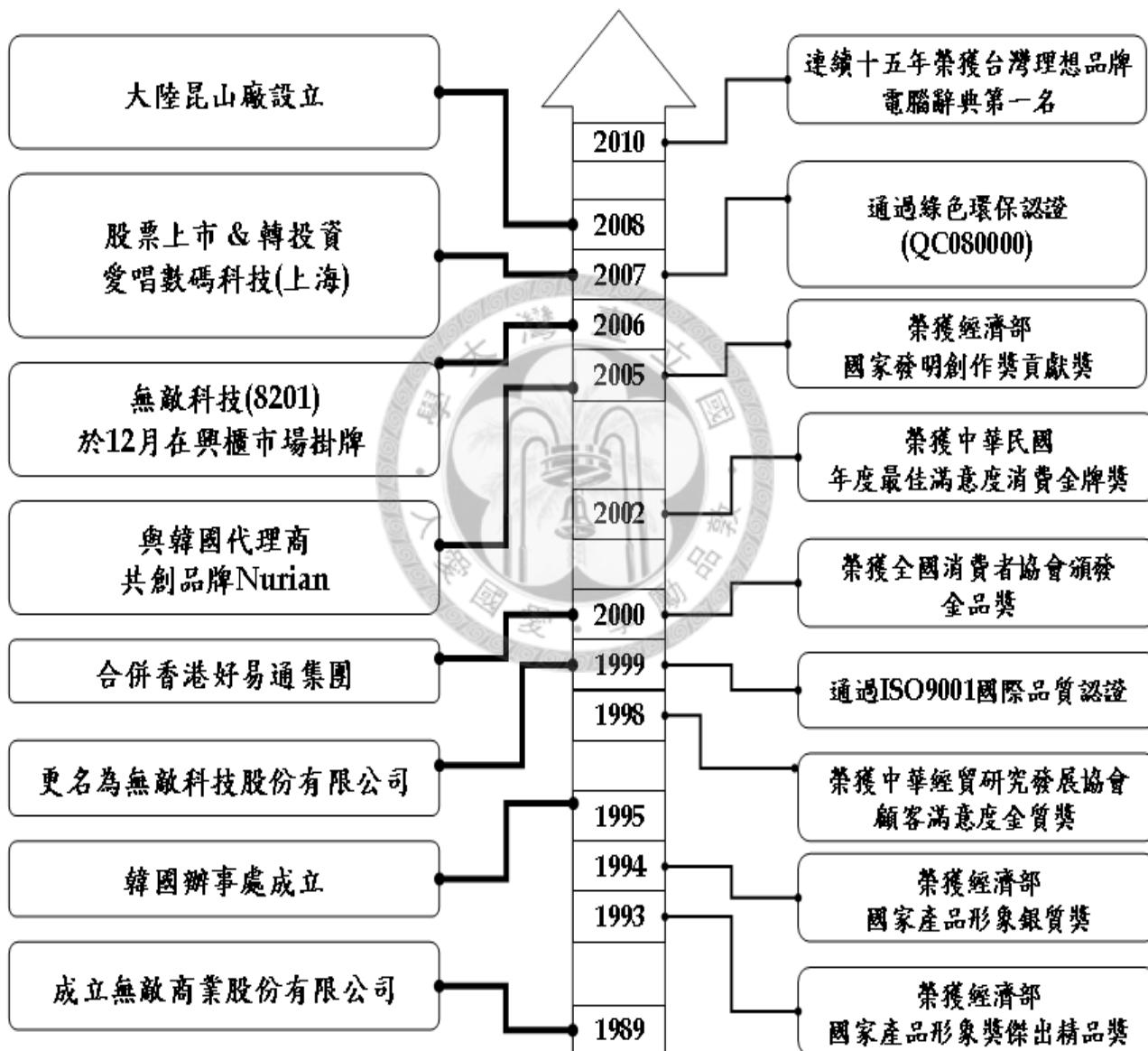


圖 3-2. 公司沿革與榮譽

二. 經營理念

無敵科技的企業核心價值是創新，品質，虛心，力行。以創新及品質為經營內涵，以

虛心，力行為執事態度。公司經營階層秉持著以成為國際知名品牌為使命，來創新開展事業的價值，每年持續投資 7 - 8 % 的研發費用 (RD vs Revenue) 在產品的創新上。同樣地為能提升內容質量，不斷的和國內外知名出版社談資料庫的授權(如 Oxford 牛津出版社)，讓產品內容更優良，使終端消費者能獲得實質學習上的幫助。公司的經營理念，一直都是朝著施振榮先生的微笑曲線來發展，所以經營模式不僅符合了微笑曲線往左右兩端的研發創新與品牌經營發展，也積極往海外市場佈局，以 ODM 或共同持有品牌方式來擴張業績。

由於公司主要產品是電子辭典與數位產品，不論台灣市場或是海外通路行銷，資料庫內容與品牌經營是非常重要。深知經營策略會影響經營模式，所以在全體高階經營主管的共識運作下，無敵科技的創新經營模式於是產生，整體架構如下圖 3-3 所示。



圖 3-3. 公司經營創新模式

第四節 個案公司海外市場與產品發展

大多數的亞洲公司在國際化方面較晚開始，著重在鄰近國家發展（有相似經濟及文化背景），而台灣中小型企業更是偏向往中國或東南亞發展，失了全球國際化先機。因此亞洲各企業須努力追趕，而技術的建立及國際化能力是兩大在全球市場競爭中不可或缺的武器。亞洲企業的國際化多專注在找尋低成本及市場拓展上，這與先進國家公司的國際化多以增加效率及增加無形資產的價值為主有很大的不同。

個案公司經歷了兩個不同階段的成長，一是早期以無敵「Besta」品牌行銷，主力市場在台灣的無敵商業。第二是整併母公司的軟硬體產品研發部門，與生產製造工廠下，快速擴張海外市場與品牌經營的無敵科技。針對這兩個時期的海外市場經營與產品發展之不同，特別做個說明。

一. 無敵商業時期

個案公司成立於 1989 年，主要經營模式是銷售母公司英業達研發製造的英漢電子辭典。當時並沒有完整的海外市場銷售規劃，只是以台灣同樣的產品直接或間接方式出口到新加坡，馬來西亞，美國與加拿大等華人地區。在產品發展上也是單純以華人學習需求的教材為授權與編輯考量，所以當時的海外市場經營無法有突破性的發展。因為即使是海外華人，當地文化，教育水準及學習教材和台灣還是不同。雖然後續有插卡辭典機的研發上市，當地教材資料庫可以開發為擴充卡來暫時解決消費者需求，但在有限的資源下，以無敵商業主導的海外市場，只是延用台灣的產品，所以無法有效的發展起來。

然而在母公司負責電子辭典研發及銷售的團隊不甘於這樣的局面，因為英業達是一個具有高度研發能力與品質良好的研發製造公司。當時合作的客戶都是非常有名的大品牌，如「GTE」，「Sears」，「Sharp」及「Compaq」。因此對於電子辭典這類產品，除了佈局主要的台灣市場外，也利用台灣產品共有的模具及硬體設計，開發在地化的辭典內容及應用軟件，積極發展香港、韓國市場及俄羅斯市場。經過二年努力，香港市場以好易通品牌行銷，穩定成長，新產品也陸續開發，成功打敗快譯通後就一直維持市場龍頭地位。韓國及俄羅斯電子辭典市場則因文化，地理位置不同，初期的經營策略上比較保守，採取以確保貨款及獲利為主的銷售方式。俄羅斯市場最後因代理商對當地盤商的付款方式過於複雜，通路比較封閉且經濟效益也不大，加上當時俄羅斯政治環境不穩定而放棄經營這市場。

至於韓國市場，透過韓國在台辦事處的介紹，挑選了合作夥伴 A-one Pro。最初的兩年雖然沒有突破性的發展，但是獲利頗佳。電子辭典市場無法熱絡的原因是總體環境還沒成熟，韓國早期的通路結構複雜，電子辭典銷售地區有限，大都集中在漢城地區(現在改為首爾)及釜山地區。如同台灣早期的電器產品銷售，北部市場大多集中在台北的光華商場與中華路一帶，限制了成長性。在產業經營上由於韓國政府，包括銀行界，只貸款支持大型企業，或是政府鼓勵的外銷產業，讓這些企業透過大筆借款來擴充營運。而一般中小企業，包括合作夥伴 A-one Pro 如果需要資金時只能找地下金融或商業合作社，以支付較高額的利息來取得資金。所以當時經營電子辭典各廠商的規模都不大，而韓國國內大部份企業的負責比率都很高，萬一有個變動，將無法確保貨款。

當然，整體韓國的電子辭典銷售，還沒有像台灣那樣的發熱，市場需求有限，據調查在 90 年代，每年的銷售量約 15 萬台。當時的領導品牌是韓國正豐物產的「Wordcom」電子辭典在引導市場，它的市佔率約 40 %。而英業達的合作夥伴 A-one Pro 由於沒有充裕的資金，品牌又剛剛在市場行銷，產品雖有台北團隊的支持，功能與品質也很好，但因沒有足夠的資金做品牌行銷，雖經二年的努力，市場率只達 20 %，在五個競爭品牌中位居第三。這個成績當然無法滿意，英業達的團隊因此思考如何突破。

韓國傳統通路結構由於層次多，市場訊息往往無法即時掌握。為能更貼近市場，個案公司經營韓國市場兩年後，特別聘請能說中文的韓國職員，成立了韓國辦事處。此辦事處不做任何商業銷售活動，純粹以收集市場資訊及盤商動態為主。透過辦事處的運作，更能瞭解合作夥伴的配銷能力及盤商對產品的反應，進而提供意見改善。同時業務團隊也和往來的主力盤商建立交情，特別是未來合作更密切的 Hannuri 大盤。

97 年的亞洲金融風暴嚴重衝擊韓國經濟，韓幣匯率大幅貶值，國家財政因外匯存底不足償還外債而為 IMF 託管。韓國通路商超過一半因被倒帳或資金積壓而倒閉，或是結束營業，加速了通路結構的重新洗牌。此時的合作夥伴 A-one Pro 也遭受到盤商倒債影響，造成貨款無法收回而損失慘重。英業達團隊適時出來整合代理商和大盤商的進貨批發關係。協商後擬定零售通路的銷售(統稱 Off line sales channel) 由大盤商 Hannuri 主導，A-one Pro 把進口完稅後的商品根據 Hannuri 訂單需求全部入其倉庫(約佔進口數量的 65 %)，剩餘的進口商品則進 A-one Pro 自己的庫房以供應其本身經營的通路。此策略的調整，讓

A-one Pro 能快速將產品透過大盤商批發，資金回收較快，銷貨預估也比較能掌握。

二. 無敵科技時期

英業達考慮將來集團化策略發展，決定讓各事業群獨立，成立子公司運作，並作上市的規劃，因此自 1999 年起陸續將各事業群獨立為子公司。負責電子辭典開發的學習系統事業群（包含林口工廠，西安軟體研發中心）於 1999 年 7 月 1 日和無敵商業合併為無敵科技，幾年後公司股票也順利上市。整個英業達集團的組織架構如下圖 3-4（註：英業達於 2011 年 3 月 23 日正式公告併購英華達公司）。



圖 3-4. 英業達集團架構

無敵科技成立後，經營高層也瞭解海外市場的成長是直接帶動公司業績成長的動力。因此，調整組織成立國外處，當時由作者擔任國外業務處協理，負責整個海外業務的擴展。研發處也成立不同語文市場的團隊來配合銷售部門擴展業務。於 2000 年合併香港好易通

集團，正式揮軍進入中國市場的通路。隨後開發了美國「Cybiko」掌上型兒童無線電子遊戲機，泰國電子辭典市場、中東阿拉伯文電子辭典市場及馬來西亞的馬文電子辭典市場。外銷業績在 2001 年首度超越台灣市場整體業績，最高峰時外銷業績還佔公司整體業績的 75%，這成績是來自於 2007 年韓國的大幅成長與獲利。但自 2009 年全球金融風暴後，IT 產業也發生了一些變化，尤其是在智能手機 Smart phone 提供了方便及便宜的辭典下載功能的軟體，如「Apple」、「HTC」、「Samsung」、及各種提供免費服務的 Android OS 應用平台。這些替代品已威脅到電子辭典的成長，如果要突破目前的威脅，必需要有創新的發展或是新技術的導入才能成功。當然這些的投入是需要技術與資金，因著先前幾年的努力積蓄，讓無敵科技團隊可以放心的朝此發展。此外業務團隊也扮演了先鋒部隊，部份研發資源轉移到 OEM/ ODM 客戶的開發。耕耘兩年後也獲得了穩固的業績，讓整個海外市場的經營策略與產品發展更為完整，因為無敵科技產品包含了自我品牌電子辭典的 OIM (Original Idea Manufacture)，合作品牌電子辭典的 ODM (Original Design Manufacture)，以及合作開發生產的 OEM (Original Equipment Manufacture) 等不同領域的業務。



第四章 個案公司通路經營策略調整

第一節 韓國市場的通路調整歷程

一. 通路概況

韓國通路結構由早期的大盤商，中盤商，小盤商(零售商店)到消費者，這層關係一直維繫著，因此消費者須經多個通路層次才能到他們身上。代理商和各盤商階層的關係也是鬆散，我們參考下圖 4-1 的通路階層可以清楚了解。

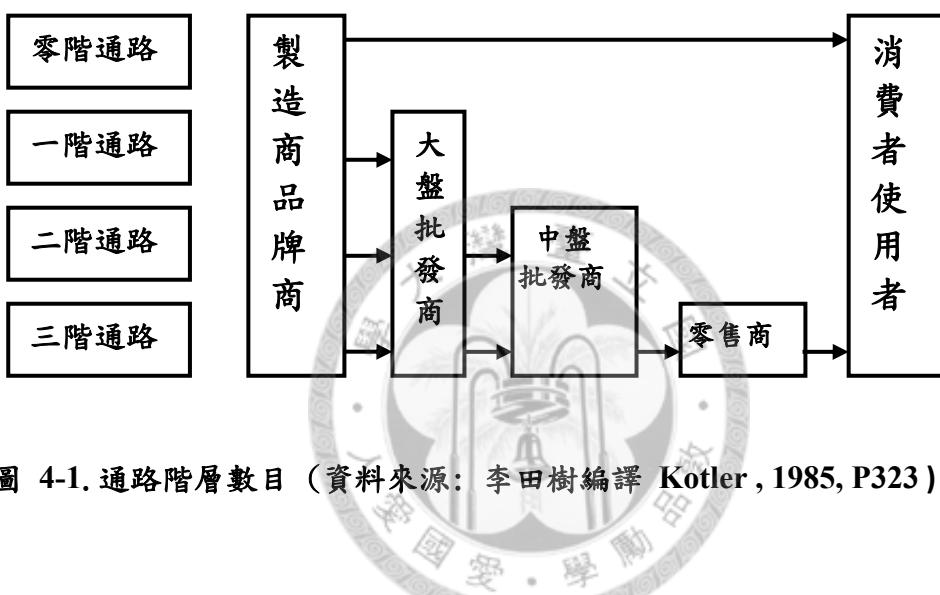


圖 4-1. 通路階層數目 (資料來源: 李田樹編譯 Kotler, 1985, P323)

會產生這層緊密的銷售網在於市場因素，包含市場規模，地理集中度，購買頻率及平均訂單大小等因素。當韓國在金融風暴平息後，整個零售的通路層次變的較短，這時主導通路結構因素轉為公司企業及產品。通路商的地位與議價能力大幅提高，新產品上市銷售成功與否，他們扮演相當重要的角色。整個電子辭典銷售的通路結構以表 4-1 大致說明如下：

通路結構	層 次	備 註
傳統通路	進口代理商→大盤商→小盤商(零售商店)→消費者	去中盤商化
平價量販店	進口代理商→連鎖量販店→消費者	
網路直銷	進口代理商→網路商店→消費者	

表 4-1. 韓國通路結構層次

消費者要在那個零售通路購買商品取決於他的習慣、地理位置、付款方式及折扣價錢。但身為供應商或品牌商來說，通路型態雖然不同，但他們仍舊需要這些不同層級的管道去

銷售它的產品，以期能接觸到不同的消費者。然而韓國通路盤商重視倫理秩序，由大盤商，中盤商，小盤商，店面再行銷到消費者。亞洲金融風暴造成大部份通路商倒閉後，大企業財團(如 Samsung，Hi-mart) 開始建構大型量販店，取代了傳統通路市場。就如同台灣的通路一樣，全國電子與燦坤實業大量展店後，主要的消費都在這些實體通路上發生，而外圍的一些 3C 家電通路 (如光華商場，中華路) 就開始衰退。

韓國大型平價量販店的營業項目不僅只賣 3C 家電，還包含美食餐點，生鮮超市，服飾，運動用品，居家用品及大型停車場。只要進了這個量販店，所有生活日用品幾乎可以一次購足，況且店面遍及韓國各大都會區及郊區，非常方便。近年來 On line 線上購物發展快速，輕便型的 3C 產品都能以較低價格來購買。對電子辭典這個產品而言，大型連鎖量販店與 On line 購物這兩個通路所銷售出去的數量約佔整體市場總額的 85 %，尤其網路購物能快速成長，打破了亞洲地區購物通路的習慣。大型量販店或平價連鎖店興起，縮短了通路層次，但產品能否透過這些渠道銷售要看銷售商品的品牌，產品別及利潤能否滿足他們的要求後才能透過談上架業務。在銷售期間對於通路商們要求的免費展示產品，贈品或是價格贊助，銷售獎金，售後服務及退貨，都必須努力配合，因此韓國的經營環境不是很容易，有其特別的一面。

了解韓國通路結構層次後，我們接著來探討其通路，韓國五大零售通路彙整如下表 4-2 所示：

型態	特徵說明	店數
1. 量販店和折扣店	量販店：指大量銷售產品的大規模零售店，主要代表店是 Hi-Mart。折扣店：指利用 Selfservice (指沒設專人服務的銷售)，一般是降低 15-20% 價格來賣產品，如 LotteMart, Emart and HomePlus 屬於這裡。但 Emart and HomePlus 也帶點量販店的概念。	410
2. 購物中心 (Home shopping)	CJ HomeShopping, GS HomeShopping, HyunDae HomeShopping, LotteHomeShopping, 農水產 HomeShopping 及 eyes HomeShopping。	6
3. 傳統店面 (off line)	電子 Land 內設的商店和 TechnoMark21 內的商店等。	50

4. 免稅店 (Duty Free shop)	Shilla, Lotte, DongHwa, WalkerHill, COEX 及 Jeju。	6
5. 網路直銷 (on-Line market)	G market, Auction, InterPark, Lott.com, Samsungmall, d&shop, Mple 及 daumonket。	8

表 4-2. 韓國五大通路

二. 競爭環境與通路經營

要在韓國市場經營中獲利不是非常容易，早期韓國政府以高關稅來提高進口門檻，以便鼓勵國民愛用國貨，如汽車業及家電。因而形成了和他們國內產品的相互競爭，一般韓國國民對於外來進口的 3C 電子產品接受度不高，各通路商賣的商品大都是本土企業開發生產的，如三星半導體所開發的電腦，手機，或是 LG 家電等產業。因此對於台灣或是其他全球知名公司所研發製造的商品如果要能在韓國通路市場流通，除了產品功能要很好外，還必須是要非常知名品牌 (如 Apple i-phone)。另外對於一些消費性電子商品的操作系統，也很多有別於歐美等大通路市場，比如手機系統，不是大家熟悉的 GSM，而是自家的 CDMA 系統，對一個土地面積不大的國家而言，確實有點奇特。由於韓國人民一直愛用韓國製造商品，除了進口商品有些須付進口稅外，一些小品牌的進口商品除非代理商或有大盤商能幫忙批發，透過流通管道銷售，否則很難找到合適的通路。

個案公司在韓國市場通路銷售有不同三階段的策略發展，因此就以這三個階段來說明韓國通路不同的發展過程。

1. 階段一 (1993 – 1997)：傳統通路時代

韓國自 88 年漢城奧運後，政府就努力以提高國家形象及賺取美金外匯為目標，所以積極鼓勵韓國製的產品出口外銷。尤其在宵禁取消後，整個漢城(首爾)都會區內的生活步調也拉大了，市區內的大樓，飯店如雨後春筍般的出現。然而當時 3C 家電或 IT 電子商品的發展還沒白熱化，國內通路對於這些商品的銷售仍集中在首都鄰近地區，比如龍山商場與世運商場。當 1991 年無敵英漢雙語電子辭典成功在台銷售後，英業達打算以相同的技術來複製行銷韓國市場，經過幾次評估後發現我們不易打入韓國人生活圈內，加上雙方語言文字的不同，要自創品牌行銷的夢想有困難，最後才採取以進口代理商的簡單外銷方式來經營。此時期個案公司所面對的經營環境約略分析如下。

1). 業內競爭強度

這個時期整體電子辭典需求量不大，年銷量約 15 -20 萬台。雖然有 5 家競爭廠商存在，但都是小型企業或是貿易商。由於市場銷售量不大，所以大家對各通路層次價格的維護都有默契，以維持彼此間運作的利潤，也因同業內競爭環境不激烈，大家都還能各自鞏固自己的盤商通路。

2). 電子辭典的通路結構

層次：進口商 → 大盤商 → 中盤商 → 小盤商(店面) → 消費者

毛利： 30 % 35 % 20 % 10 – 15 %

除了大型商社 (如 LG, Samsung 等) 有自己的連鎖門市店外，大部份的電子產品在國內銷售通路大多以此結構層次批發。進口商必須承擔新產品開發的資金運作，品牌行銷廣告費用，及售後服務。所以在銷售量有限下，毛利率必須要有 30 % 才能獲利。在扣除基本毛利後批發給大盤商，而大盤商必須負責所允諾的訂單及統籌下層的中小盤商，所以有庫存資金積壓問題。大盤商一般的要求是毛利 35 %，然後中盤商，小盤商也都要一定的毛利之下，整個零售價自完稅後的價格到消費者身上，約要再乘 2 倍多。也就是說一個進口價值 100 美金的電子辭典，含營業稅，消費者要花美金約 250 - 300 元才能買到。

3). 零售通路經營模式

個案公司不論是在台灣、香港、新加坡、泰國或是馬來西亞等海外市場，在百貨公司或書局都會設置專櫃店來行銷。專櫃設立的好處是可以設計公司的品牌形象，只銷售自家商品，有專業的促銷人員解說產品功能。但是這樣的邏輯在韓國市場卻行不通，個案公司想嘗試設專櫃點，但卻被盤商阻撓。透過辦事處及合作夥伴了解，是因代理商規模小，資金與人力不足，盤商擔心代理商由於有較低的進價成本，所設立的專櫃人員為能快速取得銷售成績，可能會以較低價成交而影響通路價格。此外，由於市場需求量不大，既然行銷已交給大盤商經銷，就該相信他們，並遵守銷售倫理，因此設立專櫃門市的想法被迫停止。由此可知韓國文化與通路經營必須實際參與後，才能了解彼此經營觀念上的不同。

綜合以上的分析可知，這時期的韓國電子辭典製造商或代理商都是小型企業，想要有大作為看來要等待機會。所以當時英業達團隊在產品發展，品牌行銷及組織架構，分別

擬定了不同的策略，如表 4-3 階段一策略行動方針所示，說明如下：

策略	行 动 方 针
產品發展	1. 模具，硬體設計全部沿襲台灣產品規格，內容資料庫以韓國當地授權。只在顏色印刷，包裝式樣配合市場變更，開發上可以簡單化，省時又省錢。
	2. 這時期的產品都是黑白小螢幕，小容量且是封閉作業系統，為能提升產品差異化，跟隨台灣產品的腳步，提升為擴充卡主機。
	3. 配合產品發展策略，主機以台北研發為主，擴充 IC 卡以中國研發為考量。
品牌推廣	1. 品牌雖是韓國合作夥伴擁有，為能增加新品牌效應，產品品質，功能需求或售後服務必須是業界最好的，由市場的反應來行銷品牌。
	2. 由於通路不足，集中漢城都會區（首爾）+ 釜山 地區銷售。
	3. 產品開機畫面設定 A-one 品牌 Logo，持續加深消費者對品牌的印象。
組織架構	1. 市場需求還沒達到規模下，團隊組織簡單化，以台北業務指揮運作。
	2. 約聘當地中文表達流利的韓國人，成立韓國辦事處來貼近市場。
	3. 業務團隊與辦事處人員主動親近往來盤商，在交際應酬中建立良好關係，以掌握最新的市場動態，作為台北團隊的參考。

表 4-3. 階段一策略行動方針

英業達團隊利用台灣無敵插卡式辭典銷售的成功，善用本身資源優勢，積極開發了英韓插卡辭典機，和眾多不同資料內容的 IC 擴充卡，提供給代理商 A-one Pro. 銷售，以拉開和競爭廠商在產品創新上的距離。並以「卡機強攻，單機防守」、「建立平台，以軟賣硬」、「換了 IC，就換了內容」及「不斷延伸，無限擴充」等行銷策略佔穩了韓國電子辭典重要位置。插卡式電子辭典推出後，競爭廠商觀望了一陣，對產品反應不一，但大約有三個方向的發展，包括：

- 1). 不跟：功能齊全何必插卡，如「Wordcom」及「Blackcom」等韓國廠商。
- 2). 跟的不好：跟硬不跟軟(缺乏 Contents 的 IC Card)，如「Wisecom」。
- 3). 緊跟不捨：老二空間，如韓國「Sharp」。

一年後，韓國電子辭典市場因「Needcom」及「Wisecom」的相繼退出，只剩下電子辭典龍頭「Wordcom」，「A-one」，「Franklim」及「Sharp」四家品牌在競爭。當亞洲

金融風暴後，市場只有韓國「Sharp」及代表台灣的「A-one」生存下來，但 A-one Pro 因受通路商倒債影響，內部缺乏資金，無力支付貨款，面對風暴後的市場經營，也無法單獨運作而尋求英業達的支持。

韓國辦事處的負責人在運作幾年後，熟悉了當地通路環境與有實力經銷電子辭典的盤商，透過相互的介紹認識彼此間也建立了不錯的關係，同時也與財力厚實的 Samshin 商社（後來成為韓國 Sharp 的主力大盤）、Chunyung 商社（i-river MP3 大盤）、Hannuri 商社（成為 A-one Pro 大盤及未來個案公司新的代理商）、Art 及光明等盤商建立了不錯的關係。其實韓國文化早期深受中國傳統文化影響，長幼尊卑的分際明顯，飲食之間更注重禮儀。因此要確實融入當地文化，方能和這些盤商把酒言歡，打開行銷通路，建立良好的印象及友誼。

因為有韓國辦事處的設立，當亞洲金融風暴衝擊韓國時，辦事處人員每天盯緊韓幣匯率在巨幅貶值變動下，韓國政府對國內經濟及金融操作的措施，在第一時間內隨時回報台北團隊來隨時應變。並且每日了解各盤商的銷售狀況來調節生產備料。因此當零售通路出現銷售停滯時，個案公司的營業團隊得以在最短期間內掌握了相關市場動態，採取對應措施，把公司及代理商的損害降低到最小。

2. 階段二 (1998 – 2005)：大型平價量販店興起

經過這次金融風暴的衝擊及 IMF 託管下的韓國，國內經濟蕭條，失業率與匯率高居不下，傳統通路結構也瓦解，面對當下零售市場真的很難有所作為。個案公司營業團隊重新思考合作夥伴的能力，尤其，是在資金流通與通路經營上的能力。英業達團隊瞭解到 A-one Pro 不僅缺乏這兩個條件，還因被倒帳造成貨款未償還，合作代理商面臨資金不足的困境。為能解決這些問題，雙方多次協商討論，英業達放棄投資或併購，但願意再給彼此一次機會。基於和 A-one Pro 合作的關係，也為了能讓代理商有足夠資金運作韓國通路市場，必須有強大的盤商來支持才能讓代理商的銷售更穩定。藉由多次的協商談判與市場研究，雙方訂定了進口批發簡化的通路行銷策略，並鎖定關係較好的 Hannuri 商社為 A-one Pro 的合作大盤商。這個策略就是代理商 A-one Pro 只負責下訂單，進口產品與支付貨款，售後服務及廣告運作（因為品牌所有權屬於 A-one Pro 公司）。進口後的電子辭典大部份直接由大盤商 Hannuri 批發，並確認付款程序，這個策略確保了所有債務及銷售貨款的風險。

經由這些策略的佈置與執行，使得一個台灣來的產品能在韓國多家本土品牌與日本品牌夾擊下，不僅有 25 % 的市佔率，產品毛利率也能維持在 30 % 左右。這個整合代理商與大盤商的策略奏效，尤其在 2000 年整個通路結構改變，大型量販店興起後更能看出效益。約略描述此時期個案公司所面臨的經營環境如下：

1). 業內競爭強度

亞洲金融風暴後，韓國政府積極整頓經營，匯率回穩，景氣慢慢提升。當萬客隆進入韓國市場不久後，韓國本地的 Hi-mart 及 Samsung Home plus 也開始佈置連鎖門市通路，展店速度隨景氣發展而加速。其他平價連鎖商店如 E-mart 也跟隨著展店，傳統通路業者開始聚集在人潮興盛的地鐵站附近開店，形成了 E-land，Space 9 等商圈，銷售商品主要以 3C 產品、家電及 MP3、數位相機、手機及電子辭典為主。由於零售通路大量佈建，市場需求也熱鬧起來，電子辭典年銷量在 2000 年一舉突破 30 萬台，並以每年 10–15 萬的量成長，引發了多家中型企業進入，其中以「i-river」及「i-station」最知名。「i-river」和「i-station」這兩家韓國企業的核心產品不是電子辭典，「i-river」是韓國 MP3 的領導品牌，而「i-station」是 GPS 大廠，當他們看到電子辭典產業開始步入成熟，市場的銷量將能為其帶來獲利。於是在 2004 年紛紛投入電子辭典研發，或是將他們現有 PMP 產品內建電子辭典資料庫行銷利用，透過大量的行銷廣告來提高市佔率，造成現有辭典品牌「Sharp」，「A-one」及「Casio」極大的銷售壓力。

2). 電子辭典的通路結構

這時期整體的通路結構也改變如下表 4-4. 批發結構層次銷售比率所示：

批發結構	層次	市占率
傳統通路	進口商→大盤商→小盤商（店面）→消費者	30
平價量販店	進口商→量販店→消費者	70

表 4-4. 批發結構層次銷售比率

當通路層次縮短，運作成本降低後，零售價降低帶動市場需求，大型量販店因此掌握了主要銷售命脈。由於議價能力低，代理商被迫減少自己的利潤。傳統通路的大盤商也在人潮多的地點聚集開店，以方便貨源調配。隨著通路商之間彼此競爭的激烈，電子辭典零

售價格的變動也非常明顯，一般消費者可以談成的成交價約為零售價的 20 -25 %，因此也讓更多的消費者願意購買電子字典來使用。

3). 零售通路經營模式

隨著個案公司的合併，無敵科技團隊以更完整的組織來積極經營海外市場，尤其在整合韓國代理商和大盤商後，更主動接觸各通路盤商以建立關係，透過中間商的運作，首先積極將產品進入 E-mart 等大型量販店。而後和韓國大企業 Doosan 集團的東亞書局合作，全面使用他們出版社的辭典資料庫，並銷售到東亞書局的行銷體系。

面對經營環境的改變，無敵團隊在這階段對韓國電子辭典的產品發展，品牌推廣及組織架構的經營策略，如表 4-5 階段二策略行動方針所示，說明如下：

策 略	行 動 方 針
產 品 發 展	1. 大量使用知名出版業者東亞書局資料庫，第二外語主打中文與日文辭典的學習。
	2. 目標市場鎖定學生，外型則以韓國化設計，並首創手寫觸控螢幕。
	3. 記憶體容量由 MB (Mega Bytes) 升級到 GB (Giga Bytes)，內建近百本辭典及多種影片格式下載。
品 牌 推 廣	1. 在有限預算下，以報紙的彩色頁廣告及地鐵站的無償報紙發放來行銷品牌。
	2. 量販店聘請促銷人員，提供銷售獎金，配合廣告立牌來銷售產品。
	3. 切入電台頻道來做產品廣告行銷，增加知名度。
組 織 架 構	1. 配合產品發展的策略，專責成立韓國市場研發團隊，尤其在軟體及韓文，中文與日文資料庫編輯的組織更擴大超過 40 人。
	2. 由副總級主管帶領韓國字典團隊，以便給予適足的支援。
	3. 為追求更低的生產成本，將生產移轉中國大陸。為能控制品質，成立製造及品質輔導團隊。

表 4-5. 階段二策略行動方針

此階段無敵研發團隊也開始改變海外市場和台灣市場使用不同外型模具。外觀設計發包給韓國當地公司設計，完成後再回台灣做模型來討論修改，讓產品增加競爭力。當然，這

些技術與觀念也同時移植到台灣的研發團隊，一年後，研發團隊可以自行設計符合當地市場需求的產品，不再需要依賴韓國設計公司。這些策略的佈置為新的無敵科技團隊獲得了業績與獲利的成長，韓國的盈收在公司各海外市場的營收上名列第一，僅次於台灣市場。

然而經營階層對於合作的代理商 A-one Pro 沒有足夠資金做電子辭典的行銷廣告，尤其是電視廣告，所以品牌知名度無法提升而感覺困擾，尤其當韓國 MP3 大廠「i-river」進入電子辭典市場後，挾著其規模及股票上市後的豐厚資金，在廣告及產品研發上大筆投入預算，兩年後就佔穩第二名位置，並挑戰「Sharp」的龍頭地位。雖然這些年來無敵在韓國市場的經營一直都有良好獲利，但市場佔有率一直徘徊在第二或三位置，一直無法再突破。原因在於合作代理商在 2000 年後因著公司賺錢，卻引發了內部社長和執行理事這兩位股東對經營權及獲利分配的紛爭，兩人都插手通路銷售，但有些貨款卻不是回流到公司的帳戶。最終紛爭越演越烈，股東紛爭持續了三年，由私下鬥爭轉移到台面上，訊息在市場發酵，影響了大盤商 Hannuri 及其它零售通路商進貨的意願。在這時期無敵團隊也給予多次輔導，協商彼此的衝突談判，除了規勸與警告外，仍持續給予他們機會，但仍然無法解套。終於在 2005 年的旺季過後因部份貨款要求延遲押匯，而社長卻有閒餘資金投資越南市場，在這樣的情況之下，無敵高層決定採取壯士斷腕的策略。

表面上業務團隊仍舊同意維持產品持續出貨給代理商，但前提是他們必須先付清超過二個月的應收帳款。同時經營團隊也調整內部訂單備料，並前往大盤商 Hannuri 公司了解它和 A-one Pro 雙方往來的金額，也私下詢問雙方未來合作的可能性。在獲得 Hannuri 的同意，對貨款債務問題有了解決對策後，正式和 A-one Pro 摊牌，要求出貨前必須先付款及兩個月內必須償還所有貨款，但兩個月後 A-one Pro 貨款還是無法清償。此外，A-one 社長私下派員到中國洽詢和當地電子辭典廠商合作，此訊息一傳出更使雙方的關係雪上加霜，正式告知 A-one Pro 和無敵雙方十多年來的關係劃下休止符。

為解決隨後的債務清償協商談判、代理權轉移、售後服務支援、通路庫存品及新品牌的更換設計，讓三方公司忙了近半年。終於，在 2005 年十一月順利轉換代理權。在這協商談判過程中，A-one 曾以品牌來阻撓無敵更換合作夥伴的計畫，他假設無敵短期內要再找到知名的合作夥伴或重新創造品牌沒那麼容易。但無敵高層也明白要在韓國市場發展，代理商必須要在沒有任何經營上的糾紛下，市場銷售才能順利。承蒙多年和通路商的良好

關係，透過協商談判後得到 Hannuri 支持，一起共創及共享新品牌「Nurian」下，無敵堅決的和 A-one Pro 停止合作。基於雙方多年的合作關係，最後將代理權順利轉移給新的代理商 Hannuri。一年後，A-one 股東互告上法庭，隨後不久他們公司宣告破產。而無敵科技和 Hannuri 合作後，業績不僅持續成長，並在 2007 那年大豐收，不論營業額或是獲利，都是有始以來的最高峰。

3. 階段三 (2006 – 2010)：共創品牌的通路經營模式

這時期韓國電子辭典市場隨著五大通路的佈建完成而大放異彩，大型通路商 Hi-mart 的總店數達到 250 家，Home Plus 也高達 115 家，而較早開店的平價商店 E-mart 也達到 129 家，形成了大型通路普及化。同時網路銷售也加入戰局，G market, Auction 和 interpark 等銷售網，吸引大批消費者去購買電子辭典。這些銷售通路以 Hi-mart 及 G market 為市場的指標。這兩個通路銷售的數字就能知道當月份那些品牌是市場的領導品牌。

然而 2008 年的全球金融危機衝擊到韓國各零售通路，彼此之間的競爭更加激烈。全球金融危機後，韓國企劃財政部發表了 2009 年經濟白皮書，政府採取擴張性宏觀經濟政策和市場穩定措施，很快的克服了國內的經濟風暴問題。但各競爭廠商卻因銷售遲滯而積壓大批庫存量。為能快速清理庫存，維持一定的營運，即使當時匯率大幅貶值，在無利可圖或是虧本下，不論是 MP3，手機或是家電等產品，都殺紅了眼，零售價再次大幅降價。比如電子辭典，三年前零售價還高於台灣同等級產品的 40%，但現在價格卻比台灣同等級的低 40% 以上。屋漏偏逢連夜雨，智慧型手機 Smart Phone 及平板電腦 Tablet PC 成為電子辭典的替代品。Apple i-phone 及 Samsung Galaxy 隨後在韓國國內銷售，頓時成為所有 3C 通路的熱門商品，電子辭典年銷售量又跌落到百萬台之下。這時期個案公司所面臨的經營環境，約略說明如下：

1). 業內競爭強度

當電子辭典年銷售量突破百萬台後，吸引了韓國企業積極進入這個市場競爭。繼韓國 MP3 大廠「i-river」之後，其他如 J.C Hyun 的「U-Dic」，「Atree」，「i-station」及「Magic talker」也進入，包含當時已有的「Sharp」，「Nurian」，「Casio」，「Franklim」等，競爭廠商竟高達 9 家之多。面對商店展示櫃內的電子辭典，一片機海，消費者更有空間及議價能力來選擇需要的品牌與機型。

當然在這階段三時期，通路管道已經非常成熟，比如專門銷售 3C 電子產品的大型量販店 Hi-mart 及網路商 G market，它們所有出貨程序都是透過電腦運作，所以這些通路的數字提供比較正確，其餘外圍商場的銷售數字，只能以調查盤商每月平均進貨量，或是各競爭品牌告知的數字，統計後得到整體韓國通路市場的銷售量。表 4-6 是 2009 年韓國主要量販店/大型廉價商店銷售電子辭典主要品牌的數字，提供參考。

2009 量販店/大型廉價商店銷售分析

區分		2009 年								
區分	公司名稱	總銷售數量	Nurian 銷售數量 /佔有率		Sharp 銷售數量 /佔 有率		I-river 銷售數 量 / 佔 有率		A-tree 銷售數 量 / 佔 有率	
量販店	Hi-mart	106,614	42,915	40%	22,093	21%	33,881	32%	7,725	7%
	E-LAND	24,897	10,536	42%	4,687	19%	7,856	32%	1,818	7%
	Samsung Digital	41,755	12,021	29%	14,224	34%	13,572	33%	1,938	5%
	Total	173,266	65,472	38%	41,004	24%	55,309	32%	11,481	7%
廉價商店	Lotte Mart	8,059	1,591	20%	987	12%	5,481	68%	-	0%
	Home Plus	29,402	6,940	24%	5,283	18%	11,781	40%	5,398	18%
	Total	37,461	8,531	23%	6,270	17%	17,262	46%	5,398	14 %
免稅店	Huamos	4,450	2,868	64%	807	18%	761	17%	14	0%
	DFS	5,279	1,755	33%	1,497	28%	1,997	38%	30	1%
	M&S	1,856	1,099	59%	295	16%	462	25%	-	0%
	Total	11,585	5,722	49%	2,599	22%	3,220	28%	44	0%
	Total	222,312	79,725	36%	49,873	22%	75,791	34%	16,923	8%

Ps. 如上報表內缺少 E-MART 及 LG HIGH PLAZA 的銷售資料

表 4-6. 韓國 2009 年主要量販店/大型廉價商店字典銷售分析

為能快速佔據各市場通路，提高市場銷售佔有率，大多數的競爭廠商，對內以擴充人員與資金來穩固產品及行銷競爭力，對外則是加強通路關係，提供銷售獎金來提高銷售量或競爭優勢。而個案公司合作的新品牌「Nurian」雖然是上市不久，在經過產品和策略調整，及以知名藝人代言的電視廣告加持下，市佔率維持在 25 %左右，並和「i-river」

及「Sharp」形成電子辭典主要品牌。這三方之間的銷售競爭日益激烈，在不同的銷售通路上各互有領先。

對於這三家主力品牌廠商的公司資料，我們提供如表 4-7.韓國電子辭典主力品牌商基本資料所示，可以清楚的發現彼此間營業額的變化。尤其，是 2009 年的全球金融危機下的經營狀況。這份比較表內各公司所提供的資本額及營業額是當時向他們稅務機關申報的數據，提供時間是在電子辭典競爭最激烈的 2007–2009 這三年。由於「Nurian」只有銷售電子辭典，所以營業額看來最小，而「i-river」產品線包含電子辭典、PMP、MP3/ MP4、E-book & 其他 ODM 產品。而「Sharp」則包含了電子辭典，零組件代理，空氣濾清器。

		2007 年	2008 年	2009 年	備註
Sharp	資本金(億)	40	40	40	金額是韓幣
	營業額(億)	942	994	648	
	員工人數(人)	89	64	50	
Nurian	資本金(億)	5	5	5	
	營業額(億)	440	434	278	
	員工人數(人)	42	41	38	
i-river	資本金(億)	129	129	129	
	營業額(億)	1,696	2,068	1,441	
	員工人數(人)	230	206	181	(包含研發人力)

表 4-7. 韓國電子辭典主力品牌商基本資料

「i-river」是上市公司，主要的產品是 MP3，電子辭典，多媒體播放器及一些數位產品。在面對金融風暴和多家競爭廠商的市場時，為能提升公司營業額，不論 MP3 或是電子辭典，都帶頭殺價來清庫存，造成公司當年度出現營運上的大虧損。

2). 電子字典批發的通路結構

全球金融風暴發生後，五大通路商們掌握了消費性電子商品及大型家電的銷售，上架商品及銷售毛利均由他們訂定。更甚的是，量販店學習美國的做法，消費者購買 14 天後發現任何瑕疵都可免費更換。至於傳統通路商因受大型量販店排擠，大盤商角色逐漸淡化，利潤逐漸減少。當市場零售價下跌，量販店通路商要求的利潤提高時，進口商只能犧牲自己毛利來維持一定的銷售。這時期的通路結構改變大約如下表 4-8 的零售通路批

發層次所示。

批發結構	層 次	市占率
傳統通路	進口商→大盤商→小盤商(零售店)→消費者	10 %
量販店/折扣店	進口商→平價量販店→消費者	50 %
On line 網路店	進口商→網路商→消費者	35 %
免稅店/百貨公司	進口商→免稅店/百貨公司→消費者	5 %

表 4-8. 零售通路批發層次市佔率

3). 零售通路經營模式

個案公司在韓國新的代理權轉移之初，由於新品牌還無法讓消費者認同，所以前半年的銷售狀況未能達到預期目標。為能讓消費者放心購買產品，行銷上提出售後服務二年保固的策略，消費者逐漸接受了 Nurian 品牌。當市場銷售穩定後，合作夥伴 Hannuri 也開始擴充行銷部門，規劃了下一年度的整體行銷策略，提出大筆行銷預算以知名藝人做產品廣告代言，並透過電視廣告的播放，讓新品牌 Nurian 的市場率節節升高。由於同時期韓國電子辭典的整體銷售量大幅提升，零售通路市場大放異彩，網路 on line 銷售也加入零售行列，比如 G market, Auction 和 interpark 等銷售網吸引了大批消費者去購買電子辭典。在市場量需求變大下，韓國五大通路正式形成，說明如下：

A). 大型量販店與折扣店：

量販店：指大量銷售產品的大規模零售店。

折扣店：指利用 Self service (指沒有設專人服務的銷售)，以降低 15 -20 % 價格來銷售產品。這些大型商店如 Hi-mart, Home Plus, E-mart 等，總銷售量達市佔率的 50 %。其中 Hi-mart 店數高達 250 多家，佔此通路總銷售的 45 % 強。

B). 購物中心 Home Shopping: 如 Lotte Home shopping 及 Hyun Dae Home shopping 等，總銷售量約達市佔率 3 %。

C). 免稅店：Shilla, Coex 及 DFS 等，總銷售量約市佔率的 2 %。

D). 網路 On line: Gmarket, Interpark 等，總銷售量達市佔率的 35 %。

E). 傳統店 Off line: 電子 E-Land (韓國約有 50 個)和 TechnoMark21 內設置的商店等，如龍山商場及 Space9 等，總銷售量達市佔率的 10 %。

對於通路關係的維繫，尤其像 Hi-mart 這家連鎖量販店，若沒維繫好，會面臨產品被下市的危機。基於此，無敵科技團隊與合作代理商，每月固定一次會議來討論產品或是經營策略，所訂的目標是不管市場變化如何，必須佔穩市場第二名位置，進而搶攻第一。為能達成此目標，經營的方針必須跟隨韓國主流產品規格及滿足消費者需求。因此面對此多變市場，擬定的策略如表 4-9 所示，說明如下：

策略	行 动 方 针
产 品 發 展	1. 內建超大容量空間，MP3 真人發音，多彩螢幕及高清畫質的產品。
	2. 內置數位電視 DMB (digital multimedia broadcasting) 技術與功能。
	3. 滿足韓國味的外觀與 GUI (Graphic user interface) 設計。
	4. 部份高階產品由封閉作業系統轉為無線聯網平台 (WinCE, Android)。
品 牌 推 廣	1. 穩固新品牌，售後服務延長至二年。
	2. 以知名藝人代言，主打電視廣告，Nurian 品牌形象建立。
	3. 提供連鎖通路銷售人員獎金，主動銷售 Nurian 品牌商品。
	4. 投入網路廣告行銷。
	5. 免費提供電子辭典，贊助偏遠學校及獎勵成績優秀學生。
組 織 架 構	1. 擴大中國西安韓文軟體研發團隊，聘請多位韓籍人士處理韓文資料庫。
	2. 因應全球金融風暴後零售通路價格的下跌，成立 cost down 專案小組，以便提高成本競爭力。
	3. 順應開放軟體趨勢，成立 Android 無線聯網平台研發團隊，並建立雲端資料庫，以面對替代品的威脅。

表 4-9. 階段三策略行動方針

隨著「Apple」及「Google」開放平台興起，免費或便宜的辭典資料庫可以容易且方便下載取得，電子辭典面臨到替代品的嚴重威脅，市場出現銷售遲滯，零售價格大幅下跌現象。面對此困境，無敵團隊深知必須突破研發思維，產品不能再架構在封閉的系統中，因為 Wi-Fi 無線聯網的時代來臨了。電子辭典雖然有了智慧型手機或平板電腦等外來因素的干擾，但以消費者立場來說，硬體平台與 contents 資料庫沒有再更新變化，產品也沒有進一步提供更方便的操作系統，銷售量下跌是理所當然的趨勢。因此面對未來的動態環境，積極布建 Android 無線聯網平台，建立雲端資料庫，是個案公司團隊未來要積極經營的目標。

第二節 各階段通路策略調整理由

經營國際市場經常會面臨到許多不同內在環境與外在競爭影響，而必須做出不同市場經營策略的調整，有些根據經驗值，有些依據公司的核心競爭力。在本個案中，韓國零售通路市場及合作代理商由於受到全球大環境影響而產生變化，因此面臨到必須調整某些策略來因應，可能藉由母公司(英業達)海外銷售經驗，或是公司整體成本效應，或是加強代理商和通路銷售關係的維持，甚至發展到相互依賴關係等都是個案要加以探討的。

我們以個案公司經營韓國電子辭典市場，承第四章節所述，經歷了三個不同階段，也相對應的做了如下的策略調整。

階段一 (1993 – 1997)：傳統通路時代。

階段二 (1998 – 2005)：大型平價量販店興起。

階段三 (2006 – 2010)：共創品牌的通路經營模式。

1. 階段一傳統通路時代的策略：母公司的經驗複製

英業達早期以計算機起家，而後主要產品提升為電話機，硬碟機，傳真機，筆記本電腦到企業用戶 Server 及 3C 通訊商品等。營運的宗旨一直都以滿足客戶及市場需求為產品設計的原則。因此所有開發與生產的產品，不論在品質，功能或是成本要求上都有很高的水準。往來的客戶也是全球 Big Brand，即使是早期的計算機或是電話機客戶。

綜觀海外銷售通路方式有多種，但因電子辭典是屬於消費性電子商品，而母公司英業達所開發的電子產品也在此領域內。即使是技術含量低的計算機，電話機或是高技術含量的筆記本型電腦，都是由製造商開發後，經由產銷運作體系，不論是以自己建立品牌直銷經營，或是透過代理商直接或間接出口，抑或是透過海外子公司的運作，在當地通過經銷商批發等，都是其經營國際市場所仰賴的通路。

當 1993 英業達決定以電子辭典開發韓國市場時，也是經過思考與市場考察多次後，才決定以台灣成功的經驗模式來複製海外的市場。走的銷售模式是以直接出口到當地代理商，透過大盤經銷商及小盤商或是零售商，把產品賣給最終顧客。經營初期，當時韓國國內經濟穩定，多項大型建設積極擴張，加上匯率穩定，帶動了電子辭典市場慢慢加溫。經過一年的銷售摸索期後，對韓國的環境，市場通路銷售方式，與消費者習慣有了初步認

識後，為能尋求突破成立了辦事處。有了辦事處當基地，方便和當地通路商往來，對早期韓國通路結構才比較了解清楚。

2. 階段二大型平價量販店興起的策略：提高成本效益

在此階段中面臨到是經過亞洲金融風暴嚴重侵襲後的市場，特別是整個韓國金融市場經過這次匯率及股票慘痛打擊，多家銀行資金不足。當時所有和韓國往來的國外企業多少也面臨到應收帳款延誤，或被倒帳，或是工廠的產品堆積而被迫無限期延遲出貨的困境。如果韓國市場的銷售是該公司主要的業績來源的話，那可能造成這家公司被牽連，輕者是營運虧損，嚴重者甚至於倒閉。

面對如此困難的經營環境，該如何確保銷售貨款風險是首要考量的。其次是如何在大幅貶值的韓圜匯率下，進口到韓國通路銷售的電子辭典還能保有一定的利潤？因為在金融風暴的影響下，多家競爭品牌或大中小盤商都嚴重受到波及而停止營運。當通路結構崩潰後，那些還有經營能力的盤商們，對於銷售成本與獲利要求更加嚴格。如何讓商品在進口完稅後能滿足市場需求，產品的成本效益的控管就更加重要。為能解決此危機，個案公司立即全面進行 total cost down 策略。行銷面當然以縮短通路成本，產品設計面則進行設計優化及大幅材料降價，整個策略執行說明如下。

1). 縮短通路成本

因代理商 A-one Pro 受到部份盤商倒閉，無法收到貨款，因此短期間內沒有多餘的資金進貨，對還在經營的大盤商更無掌控能力。透過了經營團隊的協調，取得研發製造，進口代理及通路銷售三方都有利潤的方式下運作：那就是代理商 A-one Pro 只負責下訂單，進口產品，執行售後服務，廣告行銷及完成付款程序。而大部份的零售通路批發則由大盤商 Hannuri 負責。也就是說來自台灣的電子辭典在代理商 A-one Pro 完成進口後，根據大盤商 Hannuri 的需求量，加上毛利溢價後直接進到大盤商倉庫，主要的市場經營由 Hannuri 負責。能夠調整完成此策略，除了製造商本身強大外，也因在海外辦事處成立後，營業團隊可以直接和大盤商接觸，雙方有了互信基礎，產生感情交流與信賴的依存關係，所以可以讓代理商及大盤商一起合作。

這種合作方式可以呼應本文第二章第二節所述的混合銷售通路，這種銷售它是著重經銷

商和零售商，與子公司之間的分工及合作關係。通常由子公司負責行銷和顧客相關活動(例如客服)，而經銷商或零售商則專司銷售和鋪貨，如此以來降低雙重銷售通路可能發生的銷售衝突。而這裡所指的子公司就是合作代理商 A-one Pro。相較於雙重的 (Dual) 銷售通路容易在製造(直銷)商與代銷通路商間產生嫌隙，權衡之下作者建議要進入海外市場的公司採用混合式(Hybrid) 的銷售通路，相互合作的利益可藉由彼此的信任及承諾產生，而消費者則因在製造商及銷售通路商均享有同等的服務而產生品牌忠誠度。

當然這樣的調整對代理商而言是變成弱勢，然而在金融風暴後他們已沒能力來爭取更好的條件，為避免公司倒閉清算，此階段接受這樣的調整是最合適的三贏策略。其中製造商英業達掌握了產品優勢，大盤商掌握現金及通路銷售，代理商 A-one Pro 至少還有基本利潤來營運。最重要的是「A-one」品牌還能在產品及市場上流通。

2). 設計成本降價

如前文所敘述因為這個階段韓圓的大幅貶值，出貨價格要反應進口後的成本方能在市場銷售。所謂的成本包含開發資源及產品成本，為能取得較低產品成本，產品除了努力以共模生產，集中共同零件以採購優勢來降價外，研發團隊承襲了英業達在 OEM /ODM 對國際大廠產品的開發能力，採取了”暖流原則”，也就是電子部品設計採用共同模組化及減化零件數量。經過一年有效率的運作，整體成本下降約 15%，這個下降的成本剛好彌補了在 1998 年後當時韓國匯率波動幅度的損失，讓營業利潤還能保持一定的水準。

至於節省開發費用方面，則是系統軟體開發流程的再優化。隨著事業群和無敵公司的整併，所有在台北的軟體研發工作全部轉移到中國，以利節省人力成本及縮短開發流程，而原先擔任軟體開發的人員則轉任為專案整合的工程師或主管。隨著產品線擴大，需要增加更多的開發工程師，剛好利用中國較便宜的人力來滿足。

3. 階段三共創品牌的通路經營模式的策略：與通路商相互依賴發展

承如第四章節的說明，原先個案公司的代理商 A-one Pro 在亞洲金融風暴後的幾年持續穩定成長，獲利狀況大幅改善後，卻引發了內部兩位大股東的經營權糾紛。個案公司和雙方經過多次的調解與協商談判後，仍無法解決他們內部問題。最終在債務糾紛引爆後，經營團隊只能和 A-one Pro 結束十多年來的合作夥伴關係，電子辭典銷售代理權

則由合作多年的大盤商 Hannuri 取代，並且和無敵團隊共創了「Nurian」品牌。

無敵公司承襲了母公司英業達長期在經營國際大品牌客戶的經驗，深知發展長期顧客關係的重要性，尤其合作雙方的心態必須是相互依賴生存，才能發展為 win-win 共贏關係。韓國早期受中國文化的影響，韓國人民非常重倫理秩序，但好面子。在飲食或交際應酬中要給予對方十足的尊重外，最好能融入他們的待客習慣中，這樣他們才容易把你當成是他們同一族群的人。特別是那些早期經營國內銷售的通路商，文化水平不是太高，生活表現有時隨性粗魯，但經過長期交往後，往往能接受他們的特性。況且，這段時期是韓國 2000 年漢江奇蹟後的繁榮時代，國家經濟的發展是以躍進式的成長，國民所得更大幅提升，甚至超過台灣。大型通路商不斷的展店，網路銷售更積極以低價及服務來擴展會員族群，相對的帶動了電子辭典大放異彩，吸引更多的競爭者投入。在面對「i-river」等多家本土品牌廠商的競爭，「Nurian」這個新品牌的效應還沒普及，更需要盤商及消費者認同下，經營團隊除了積極開發更優質的產品外，也配合代理商的行銷佈局，因為我們相信耕耘各通路商的關係是提升銷售量的最佳策略。

考慮「Nurian」的產品並非是韓國本土研發製造，如果要和韓國這些本土企業競爭，在此階段經營的重點則是放在通路經營。首先以市佔率最高的大型量販店 Hi-mart 為主要通路市場，做好顧客關係，業務人員每天要拜訪主要的通路門市，和負責採購窗口溝通有無銷售或是品質問題，提供最好的服務並給予該有的支援，甚至銷售獎金。其次則發展網路銷售市場，因為網路銷售價格低於一般量販店通路，為不侵襲主力市場，以特別機型或不同配件來批發銷售，挑戰目標是在大型量販店要成為銷量第一的品牌。經過多年下來，共創品牌「Nurian」在大型量販店通路的排名都在第一，二名內徘徊，達到了當初設定的調整策略目標。

第五章 個案分析

第一節 致勝因素探討

國際化經營除了需要些運氣外，更需要正確的策略引導。一個跨國公司到了另一個國家發展，如果需要成長迅速的話，往往需要大量的投資。當然投資前要先了解這個國家的資源及消費力，國內的競爭環境，然後才是評估行銷略如何執行。在個案中，作者多次提到當初在韓國經營電子字典，面對不同時期提出了不同的策略方針，因此成就了階段性任務，讓企業在競爭環境中得以繼續經營。歸納整理了這三個時期內致勝因素，主要在於當競爭環境或是經營者發生變化時，能夠快速反應及調整策略，以確保公司營運，約略整理如下：

階段一傳統通路時代的關鍵致勝因素：

- 面對不成熟與不穩定市場，採取保守經營，以風險及獲利為考量。
- 採共模系統作業，以台灣經驗來複製韓國市場。
- 主動深入市場接觸盤商，掌握通路結構與銷貨資訊。

因此在亞洲金融風暴侵襲韓國後，經營團隊及代理商雖面臨到很大的經營壓力，但比起韓國那些本土企業更能面對事實挺過風暴，繼續往前發展。

階段二大型平價量販店興起的關鍵致勝因素：

- 和代理商及大盤商協調銷售分工的經營策略，穩定了資金流通與通路的銷售。
- 研發資源集中開發市場需要的外型，並以機海策略全面導入大型量販店。
- 面對代理商內部糾葛的經營權之爭，啟動優勢機制更換原代理商，做好善後工作，並迅速轉移代理權。

在此階段中最困難的決策就是面對三方談判，最終在競爭環境中，啟動優勢機制更換代理商(Jeanne M. Brett, Negotiating Globally, 2007)。另外一個困擾是考慮到誰來接手與用那個品牌行銷？包括直接併購A-one團隊也是選項之一。最後考慮不論是在通路市場的掌控力，抑或是在韓國語言的溝通與文字的識別，在當時都不是個案公司的強項，為能有效控制風險，最終還是選擇代理商制度才是上策。經過多次斡旋溝通，最後挑選了雙方一直以

來有合作經驗，且同意共創品牌的夥伴 Hannuri，為後續的韓國電子辭典市場奠定了穩健與勝利的基礎。

階段三共創品牌的通路經營模式的關鍵致勝因素：

- 投資廣告行銷，以知名藝人代言，搭配電視廣告播放，提高共創品牌「Nurian」知名度。
- 配合主流趨勢與市場需求，新產品研發的重點轉為動畫影音學習。
- 強敵環伺下，零售通路以 Hi-mart 為主要市場，銷售目標則是佔穩老二地位。

由於這個時期面對代理權轉移，及一個全新的品牌，雖然通路商們瞭解製造者及代理商，但歷經了半年的行銷，消費族群還是懷疑這個新品牌能帶給他們多大的品質保證？經營團隊那時才深刻體會到要成就一個品牌不是那麼容易。那要如何才能成功經營這個新的品牌？經過雙方團隊多次思考討論後，提出了目標方向。首先是提出售後服務保固期由一年改為二年，讓消費者安心。其次是為提高品牌知名度，接觸電視廣告公司，聘請當時韓國知名的史丹佛大學碩士畢業的年輕藝人擔任 Nurian 電子辭典的產品代言人。由於這兩個行銷策略讓韓國消費者，尤其是學生家長接受，因此穩定了市場佔有率。第二年以更高的預算聘請知名度高的藝人玄彬為產品廣告代言，當年度整體銷售大幅成長。

同一時期韓國本土品牌「i-river」挾其上市後的雄厚資金，投資大筆資金授權許多資料庫，並大打電視及看板廣告，強調它是本土產品，吸引了以愛用國貨的消費者。對於以台灣公司研發的「Nurian」電子辭典產生了一定的壓力。為能避開不必要的紛爭，在五大通路的銷售策略上採取老二哲學，一切操作跟隨「i-river」的策略，但加強顧客服務及維繫更好的通路關係。此局勢持續到全球金融危機又再次衝擊韓國時，包含「i-river」，韓國「Sharp」及「Atree」等多家公司，當發現市場銷售停滯而自己的庫存量高漲時已太遲。然而台灣團隊因為不強求第一，而以老二姿態行銷的策略影響，不會多備太多庫存品，因此即使市場銷售嚴重下滑時，對無敵團隊及合作代理商雖然產生影響，相對而言卻是較輕微的。

綜合以上三個階段的通路經營策略，整理後以表 5-1 來呈現在三個不同環境迥異的時期，個案公司的行銷策略分析，以及相對應的策略活動調整。當然，個案公司在階段三時期抓緊機會，和合作代理商共創品牌，成為經營韓國市場的致勝關鍵因素。

	功能	階段一 (1993 - 1997)	階段二 (1998 - 2005)	階段三 (2006 - 2010)
外部環境	總體 產業 環境	1. 電子產業興起, 民間消費提升	1. 走出金融風爆, 匯率穩定, 百花齊放	1. 韓國本土與外來產品競爭
		2. 企業大批舉債, 加速金融風爆引爆	2. 政府主導科技產業, 電子辭典市場需求形成	2. 百萬台銷量競爭 (多品牌)
		3. 銷售層次繁多, 不易改革	3. 大型通路形成, 行銷通路逐漸簡化	3. 全球金融風爆匯率貶值因應
		4. 多為小型企業, 台灣或日本製進口	4. 市場代理權紛爭	4. 替代品的威脅
個案公司回應環境的策略活動	新產品開發策略	1. 以台灣模型+授權少量當地知名字典	1. 落實資料庫本地化, 大量授權當地出版社字典	1. 廣播教育 EBS/多媒體 DMB 功能內建
		2. 台北研發為主, 中國研發為輔	2. 和當地公司合作設計外型, 滿足市場需求	2. 超大容量, 真人發音
		3. 單機升級為擴充卡機	3. 增加手寫辨識 + 數位功能 (Audio, MP3, FM)	3. 滿足韓國味的 ID & GUI 設計
				4. 無線聯網開放平台 設計
	組織架構	1. 組織簡單化 - 課級或是臨時編組設計	1. 擴大韓國辦事處功能	1. 擴大韓文研發支援團隊 (A/S, 研發, 業務)
		2. 當地約聘人員支援業務運作及了解零售通路市場	2. 成立韓文字典專責研發團隊, 業務領導	2. 台北總部直接整合管理軟硬體研發
		3. 方便市場資訊取得效率, 成立辦事處	3. 提升為部級組織管理	3. 無線聯網平台架設
	行銷品牌	A-one Pro	A-one Pro	Nurian (共創品牌)
	行銷策略	1. 增加代理商品牌 A-one Pro 曝光率	1. 有限預算, 平面廣告 + 地鐵無償報紙	1. 共創品牌, 電視廣告費用支援
		2. 鎮定首爾都會區 + 釜山地區	2. 大型通路促銷人員站台	2. 明星代言訴求, 品牌形象建立
		3. 資金有限, 以海報為主, 報紙為輔	3. 店面立牌訴求與真實大本紙張字典比較	3. 市佔率穩定後以網路廣告為主, 降低費用

關鍵因素	1. 亞洲風暴衝擊韓國企業與通路, 個案公司因以信用狀付款, 損失有限	1. 代理商與大盤商分工合作, 各司其職	1. 市場快速成長前, 適時替換代理商
	2. 堅持保守經營, 以毛利及風險為經營指標	2. 面對代理商內部股東糾紛, 引導代理商更換	2. 電視廣告加持及產品研發即時到位
		3. 代理權及應收帳款轉移順利	3. 良好的顧客關係管理
		4. 代理商替換, 安撫通路, 順利轉移商品	4. 主力通路商 Hi-mart 的合作鞏固

表 5-1. 韓國通路三階段經營及相對應的策略活動

第二節 通路策略的誘發因素與限制

根據文獻，行銷通路可視為一互相依賴組織，涉及產品製造過程或使用的服務提供或消費。通路的選擇可視為理想的，有效且有效率的到達最終顧客的策略方法。行銷通路不只滿足需求，他們也促進需求，藉由促銷活動將產品推到消費者身上。個案公司早期以無敵品牌行銷於台灣市場，對於通路的掌握非常清楚，原因在於它是台灣研發商品，和當地的通路沒有任何溝通問題。然而當要進入不同文化，不同語言的海外市場時，就必須透過國際化過程模式來處理外國市場的進入策略。

對於韓國電子辭典市場的經營，會經過這麼多次的策略轉變，是有其歷史包袱及限制存在。個案公司面對韓國市場，一直以簡單的直接出口及當地代理商的方式在經營，主要考慮是稅務結構及語言隔閡。特別是代理商或是通路商們有問題需要表達時，主要還是透過韓文溝通，而個案公司經營團隊因為無法說韓文，需透過翻譯人員解說。雖然有辦事處人員提供了部份支援，但雙方經營理念還是無法在第一時間上充分被理解或接受，因此不論多好的策略，在語言隔閡下多少都有點限制。尤其當這些韓國通路商在私下應酬場合表達個人意見或是建議，如果還要再透過翻譯才能向台北經營階層說明時，就不如競爭廠商「i-river」或是韓國「Sharp」可以當面說清楚來的容易溝通，這多少也說明了原先代理商 A-one Pro 為何最後被迫必須和台灣團隊結束。

當然，韓國市場規模不如美國來的大，營業額也不是高達數億美金，雙方包袱或是限制因素沒有那麼複雜，無敵團隊又掌握開發產品優勢下，因而當通路策略被迫轉變時，策略的調整就比較能夠達成。如果場景換到美國或歐洲的通路市場，當合作的代理商在經營上面對到這些競爭環境不知如何改變，或對製造商存在高額的應收帳款，或者是合作代理商比個案公司還要強勢時，能否依個案這樣去調整通路策略？還是要多思考，或許要以不同市場特性來執行不同的策略。



第六章 研究結論與建議

第一節 研究發現

面對外在環境的激烈競爭，如果沒有完善的經營策略及背後團隊的支持，一個新品牌是很難在韓國市場生存，甚至和韓國這些本土品牌競爭。無敵科技能在這段時期內在韓國市場反敗為勝，成功的關鍵在於外部掌握市場動態，和通路商維持友好關係，以及即時正確的替換代理商。而內部則是順應市場主流，調整產品開發策略，加上以電視廣告及知名藝人為行銷訴求，短期內拉高品牌知名度，才能得到後續經營上的平穩發展。透過此研究我們發現了：

一. 通路結構縮短

不論是長通路，由大盤商、中盤商、小盤商到零售店面，或是短通路由大盤商、網路直銷，量販連鎖通路到各家店面，都牽涉到經營成本結構。短通路節省了很多人事及通路成本，市場訊息能快速回饋到供應商。目前韓國的銷售通路包含著一般傳統的長通路及短通路兩種結構。早期的長通路在亞洲金融風暴後式微，但隨著萬客隆的進駐，帶動了當地通路商 E mart 及 Hi-mart 連鎖通路的建立。2000 年後因著國內經濟的快速發展，大型企業夾持著豐厚資金，參考美國、歐洲或日本等大型連鎖商店的架構後，快速地在國內重要地點或是人潮匯聚的地方開門市店，以滿足各地區的消費大眾。

以目前韓國電子辭典的通路來看，大型連鎖量販店及網路直銷佔據了市場總銷售量的 85 %，基本上已達到了縮短通路的結構。當通路流通層次縮短後，連鎖量販店為能吸引更多消費者，除了加入會員優惠政策外，更以能提昇服務品質為訴求，不僅在各專櫃安排人員對所銷售的產品說明，還執行產品試用期 14 天後不滿意退回銷售策略，此種服務讓消費者滿意後更會去消費。此外通路商們也彼此相互競爭，努力縮短貨源的流通，和供應商要求更多的產品試用後的售後服務處理，以爭取更多的客源。

供應商是該採取長通路或是短通路行銷，要不要透過通路商行銷？那些因素會影響到通路結構的決策呢？根據 Aspin Wall (1962) 的研究，當產品有較低的替代率、較高的毛利率、較高的產品客制化、較多的消費時間及需要較多的成本時，將不會透過通路商，而

是採取直接銷售方式。作者研究後發現，目前的平板電腦與智慧型手機等開放性平台的產品，其通路結構非常合乎 Aspin Wall 的研究，因為這些商品不再依賴一般零售通路，而是透過通信業者，直接提供消費者客製化服務，影響了目前的通路結構。總之，以消費者角度來看，銷售通路的配置要滿足顧客對產品資訊，客製化能力，產品單位價格，品質保證，產品類別，產品可取得性，售後服務等功能，才能提供最佳的通路策略。

二. 與通路商關係更緊密

通路商和供應商存在著利益互享的關係。供應商如果能夠提供優質服務，通路商如果在經銷上獲利或是雙方能產生共贏局面，就能讓雙方維持緊密關係。為能和通路商維持更緊密的關係就需要長期合作，可以透過聯盟合作來整合互補性資源或活動。而這些互補性資源可以增加價值創造的可能性，進而創造獲利機會。但是通路商績效會因經營環境，通路策略及規劃，通路結構與組織行為，通路關係管理而影響。供應商與顧客（合作代理商或是通路商）之間的緊密關係可以減少不確定性，進而產生較佳的存貨控制和較低的存貨成本 (Trevelen 1987)。透過個案分析在階段二的時期，A-one Pro 和盤商 Hannuri 的分工合作就是回應 Trevelen 的研究發現。此外代理商 Hannuri 在維繫通路商的關係上，則是根據五大通路盤商每日不同訂單需求，48 小時內補足貨源。業務人員在每日的銷售活動中，必須主動拜訪主力盤商(如 Hi-mart)，除了維繫客戶的合作關係，也能掌握銷售狀況，不良品售後服務，以便改善產品或是配銷活動來滿足零售通路商的需求。

為能維繫買賣雙方關係，通路成員之間必須維持長期的合作關係。協同合作對賣方與現有的人際間和組織間的關係更緊密，引導產品管理活動到客製化和創新，以及增加銷售管理，當關係緊密了才能掌握當地的市場。個案公司就是透過此種合作關係，為能滿足市場需求，在產品外觀設計上就是透過代理商，委託韓國當地設計公司執行，並從中學習經驗後應用到其他市場。這些的作業都是和當地合作代理商相關的，因此和合作夥伴維持一良好的關係是很重要的。

現在企業強調 CRM (顧客關係管理)。在多變環境與競爭的演變中，如何在上下游價值鏈中透過服務策略來增加客戶的價值。作者就透過服務競爭的演變程序，以圖 6-1. 服務競爭的演變來說明服務加值。

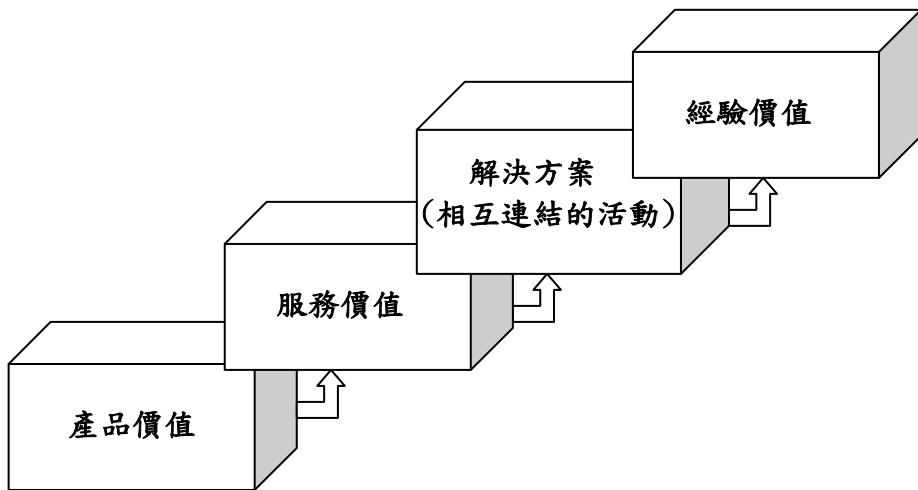


圖 6.1. 服務競爭的演變 (Source : Anders Gustafsson , Michael D.Johnson)

為能替顧客(客戶，通路商或合夥代理商) 提供最佳化服務，供應商必須提昇價值來滿足顧客：由初期的提升產品價值，服務價值提昇，到提供整套的解決方案或是相互連結的活動，最後達到整體經驗價值分享。這些相互連結的活動是一個群集的相關產品和服務，為客戶提供了一個整合的解決方案。個案研究也發現滿足顧客的期望，增加顧客的價值，和顧客創造利潤共享，就是維繫通路商關係的不二法門。

三. OEM/ ODM 廠商發展國際品牌的另一途徑

企業在發展海外市場，面對當地產業環境的競爭下，經營市場必須要有敏感度方能隨時掌握機會。產品行銷上除了增強核心競爭力外，也必須緊密和合作代理商，通路商維持良好的夥伴關係。由於 OEM/ODM 的經驗，個案公司為能確保市場行銷沒有任何經營上的紛爭，品牌市場佔有率能夠提升，對於合作的客戶必須幫他創造顧客價值，除了能提供低成本的產品與服務，也很在意供應商的配合度。因此，個案公司在更換新代理商時就思考品牌的重要，何其有幸在韓國市場能和合作代理商共創品牌「Nurian」，維繫了更好的合作關係。

我們並非一定要發展國際品牌，而是應該根據自己的核心競爭產品來評估。如宏達電「HTC」就是一個典型由 OEM/ ODM 的生意型態轉變為自我品牌的國際公司。OEM 業者在從事國際業務領域時，如果能和通路商或合作夥伴維持良好的夥伴關係，或是同個案公司一樣發展共同品牌行銷，那是進入國際市場的另一途徑。

面對多變的市場與多品牌的競爭環境，如何掌握環境的變化及訂定競爭策略才是致勝關鍵。作者也探討了以強化競爭力研究的 Violina P. Rindova 和 Suresh Kotha (1999)，在對於組織不斷變形，透過動態能力，形態和功能如何進行競爭。他們針對「Yahoo」和「Excite」這兩家在社群入口網站的競爭，分析在 1994 – 1998 年期間，透過不斷的組織變型和競爭優勢，隨著公司改變自身本質和其透過不斷變形過程，移居到新的策略和競爭領域中。因為這種遷徙結果，致使它們需要不斷生成競爭優勢，因著不斷變形導致競爭遷徙，造成短暫的競爭優勢，並造就出高競爭度環境。最後「Yahoo」因著這些經營策略及組織型態及競爭優勢的累積，提供更好的資源給其在品牌定位和行銷上，把「Excite」遠遠拋在後面。

許多研究學者曾經提出在高度的競爭環境中，競爭優勢是屬於瞬間短暫而非長存性質 (Kotha, 1998, Nault & Vandenbosch, 1996)。我們就藉用這兩位學者所提，以圖 6-2 不斷變形和競爭優勢之間的關係模型來看，就可以比較清楚整個概述。

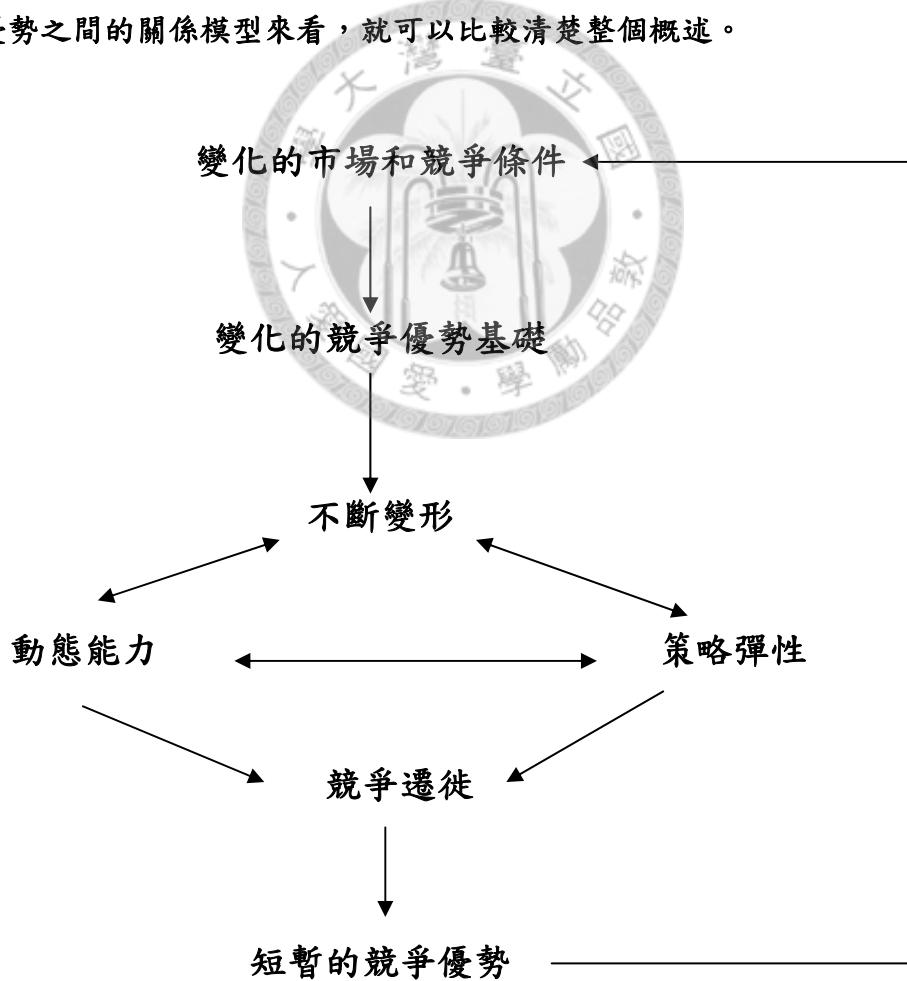


圖 6-2 不斷變形和競爭優勢之間的關係模型

如同「Yahoo」和「Excite」的競爭，個案公司在韓國市場和「Sharp」及「i-river」等多家廠商的激烈競爭中，也是在動態的競爭環境中，經由組織不斷的變形與新科技的應用來達成短暫的競爭優勢。在組織的變形方面，早期負責的團隊由一個小業務單位，而後增加辦事處，最終和無敵科技合併，組織再度擴充為部級單位。指揮層級則由課級主管，部級主管，最後由總經理室主管全權負責。至於在新科技的應用方面，則是藉由先入的優勢(first mover)，創造競爭者在短期間內做不到的能力。比如開發了第一台彩色電子辭典，採用高麗大學的中韓辭典資料庫，是第一家使用觸控螢幕輸入，及辭典內建中韓、英韓、日韓自動翻譯功能。至於策略彈性調整，則是藉由協商談判和代理商及大盤商進行銷售分工，以及後來的更換代理商，共創共享品牌。最後更透過兩年售後服務策略及電視廣告拉高品牌知名度，讓競爭者也跟隨來變更策略。

顧客是一群被瞭解在需求上會有變化的人。由上述這些例子說明了所有策略的執行都是為了滿足顧客，進而提升競爭優勢，達成致勝關鍵。個案公司早期對韓國市場的銷售由於對市場環境不成熟而偏向保守，這個市場只是業務部門其中的一個海外客戶，對韓文產品開發或是資料庫的授權與編輯也是一個小單位來兼管。所以業務及研發單位各自根據內部的資源去規劃產品開發或銷售，沒有專屬團隊整合，對市場環境或是競品走向沒有專門研究。但隨著事業處和無敵公司的整併，韓國經濟的起飛帶動多家品牌進入下，為能擴張市場提高競爭力，一個跨兩岸合作的專屬團隊應運而生，其中的成員包含了軟體，硬體，資料處理及業務團隊，透過平台 Notes 系統來監督所有研發執行狀況。

為能在動態的競爭環境中隨時調整產品策略，或是安排人員即時支援市場前端的產品問題，代理商夥伴也建立一套售後服務資訊系統，由韓國辦事處人員或台北業務端根據市場訊息及客戶的售後服務資料，分析後可以立即知道產品的品質及市場回饋，台北業務端人員就能針對問題尋求解決，也因此提升了團隊的競爭優勢。同時新的合作代理商為能取得銷售優勢，成立行銷策略部門與售後服務等部門，組織變形後透過行銷運作，包裝，終於以一個新品牌，在一年後佔穩了韓國電子辭典市場。

在此章節中我們闡述組織或團隊在高度競爭環境中，透過能力和組織模式的連續性變形而取得競爭優勢。

第二節 研究限制

本研究的目的是討論韓國通路結構的演化歷程，以及個案公司為因應環境所衍生出的通路經營策略調整。研究標的物是韓國電子辭典，然而由於目標市場的文化與語言不同，以及消費者行為的差異，在研究通路策略時，思考的方向可能無法和台灣現有的通路銷售一樣，能否深入到通路核心是有待考證。

所以這個研究有些限制如下：

- 一. 本研究是以無敵公司開發銷售的韓文電子辭典在韓國市場的單一研究個案。並藉由作者所掌握的文獻資料進行理論與實務的驗證分析，以陳述策略執行後的結果。但此結果可能對其他市場不合適。
- 二. 本研究雖是作者多年經營韓國市場的心路歷程與經驗分享，但思考方向以個人傾向及公司為主，在研究上可能因有先入為主的觀念。
- 三. 本研究著重在通路策略的執行，關於品牌建立與各通路之間的競爭未及深入探討，原因在於韓國文字和語言的限制。期望後續有興趣的研究者可再進一步探討。

對此韓國通路個案研究時，引用的數字可能就會被限制，真實性多少也會影響，因為像 Off line 零售通路或是綜合量販連鎖店 E-mart，都不會提供每月或每年的電子辭典銷售報表，只能靠人力去和通路商或店員聊天後得到參考性的整體市場銷售數字。作者也曾經找當地 IT 公司對韓國電子辭典銷售通路及銷量去調查，但索價甚高而作罷。

最後在分析此個案時面臨到先天條件的不足，原因在於電子辭典是地區性文化教育產品，由於內容文字表現的不同，所以無法將同一個產品銷售於不同市場。可惜的是由於作者不懂韓文，因此收集及研究所得的資訊是經過口譯，轉載或是二手傳播。雖然在收集韓國當地的參考文獻時會因文字無法了解而受影響，但整個研究的過程與方法確是一致的，因此所得的資料數據和真實性應相去不遠。

本研究主題以個案公司的核心產品在韓國市場經營時期，由原先合作代理商 A-one Pro. 轉移到 Hannuri 反敗為勝的成功案例。作者以公司的競爭優勢來提供合作夥伴最佳的服務，包括產品創新，透過資源以提供服務，成本價格及行銷活動的協助等，來提升品牌市場佔有率及滿足市場通路的需求。當然更希望能以此研究作為企業進入海外市場發展的參考。

參考文獻

一. 中文參考文獻

1. 劉必榮 著：談判，無所不在 - 你不能不懂的協商智慧。先覺出版，2003。
2. 愛德華.弗列佐 著，林宜萱 譯：供應鍊 - 高績效管理 (Supply chain strategy)。美商麥格羅.希爾國際股份有限公司(台灣分公司) 出版，2002。
3. 丹尼.梅爾(Danny Meyer)著，顧淑馨譯：全心待客(Setting the table)。天下雜誌出版，2007
4. 黃丙喜, 馮志能, 劉遠忠 著：動態危機管理(Crisis Management)。商週出版，2009。
5. 于卓民 著：國際企業-環境與管理。華泰文化出版，2000。
6. 周旭華 譯：競爭策略- 產業環境及競爭者分析。天下文化出版，1998。
7. 宋明哲 著：以資源基礎觀點探討行銷通路策略研究 - 以 V 公司為例。中興大學高階經理人在職專班 碩士論文，2007。
8. 邱柏毓 著：策略性產品創新模式與使用者價值矩陣之探析。台灣大學管理學院國際企業管理組碩士論文，2006。
9. 鐘倫納 著：應用社會科學研究法。台灣商務印書館，1993
10. 白錦門 著：個案法之研究。國立政治大學教育研究所主編，台灣書店，1994。
11. 王文科 著：教育研究法。五南書局
12. 李田樹 編譯 Kolter 行銷學，1985。
13. 個案公司內部資料
14. 韓國東亞，朝鮮，經濟等各大報紙資料
15. 韓國 2008 年 12 月 25 日在 i-news 報導

二. 英文參考文獻

1. **Anders Gustafsson 、 Michael D. Johnson: Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation , 2003 。**
2. **Barney,Jay(1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage – Journal of Management , 17 (1) , 99 –120**
3. **Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal (1989) , Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston; Harvard Business School Press 。**
4. **Buckline,Louis (1966) , A Theory of Distribution Channel Structure 。**
5. **Gabrielsson . Mika (1999) , Sales Channel Strategies for International Expansion: the case of large companies in the European PC industry 。**
6. **J.M Berett : Negotiating Globally , 2007**
7. **Klein,Saul, Gary L. Frzier , and Victor J.Roth (1990) : A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. Journal of marketing research , 27 (May) , 196 -208 。**
8. **Kolter Philip(1988) , “Marketing Management Analysis , Planning , Implementation and Control”9th, Ed ., Cincinnati, Ohio : Southwesteds Publishing。**
9. **Mika Gabrielsson, V. H. Manek Kirpalani and Reijo Loustarinen : Multiple channel strategies in the European Personal Computer Industry 。**
10. **Roger Fisher and William Ury , with Bruce Patton , editor : Getting to YES ! Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books, second edition, 1991 。**
11. **Violina P. Rindova and Suresh Kotha : Continous Morphing - Competing through dynamic capabilities, form, and function 。**

三. 網站參考資料

1. 韓國趨勢觀察員(www.trendmonitor.co.kr) 在 2009, 2010 調查資料
2. 韓國網購: www.gmarket.co.kr
3. 韓國網購: www.enuri.com

附錄

附錄一.

(摘譯主要內容) 進入畢業暨開學季節，大量電子辭典湧入市場，與 MP3 及 PMP 等娛樂性機器相比，電子辭典受惡性經營狀況的影響要小一些。電子辭典業界為了把握佔全年度 45 % 銷售量，自十二月底到明年三月的旺季，積極上市新產品，全力推廣市場營銷活動。電子辭典生產企業瞄準 2009 年新學期的到來，除基本功能外，具有各種附加功能的新產品陸續推出。業界估計明年(2009) 的電子辭典市場規模基本上與今年持平，將銷售 120 萬台，銷售額達 1800 億韓幣。

有分析較樂觀的推論，電子辭典將大大得力於人們對英語學習持續的關注，使其市場銷售在經濟極度不景氣的狀況下也能保持比較穩定的發展。電子辭典生產企業發展最為突出的是 Reign Com 會社(韓國上市公司，品牌「i-river」)，該企業於 2004 年開始涉入電子辭典市場，今年的年銷售額比去年猛增 35 % - 40 %。該社相關人員說明年要逐漸減少 MP3/MP4 比重，加強電子辭典產品功能與質量方面的市場競爭力，以學生和家長這樣一個龐大購物群體為促銷對象，持續保持電子辭典銷售的領導地位。

Regin Com 公司出品的 Dicple35 產品內建了英語，中國語，日語，韓語及漢字辭典等 109 本內容，並新增單字學習反復播放，Widget，觸控螢幕及手寫辨識，提高了使用上極大的方便。

Sharp 電子生產的 RD-EM1 也收錄了韓語，英語，日語，中國語等共 128 本辭典內容，算是同類產品內容最多的電子辭典，而且還具有 MP3 等多媒體播放及全屏觸控螢幕及自由移動手寫辨識功能。

Hannuri 實業(個案公司代理商)以獨特的中英韓句子翻譯器功能及精巧的設計攻略市場，生產的 Nurian X35 產品內置中英，英中，英韓，韓英自動翻譯器，方便了英文，中文信件，報告書等文書製作，也是海外旅行時和外國人進行對話的好工具。該產品是超薄型，厚度只 19.8 m/m，但卻用 4.3 英吋寬屏彩色液晶螢幕，具有觸控手寫功能，具有視頻，MP3 播放，電子圖書，收音機等多媒體功能。

Atree 公司向市場提供了學習專門電子辭典。Atree 的 UD100 是集百餘種辭典和發音的大型電子辭典，該產品具有綜合檢索，雙向搜索與快速檢索功能，及個性化辭典等多種多樣的學習功能。該社人員也指出他們將努力以赴，以搶奪電子辭典的霸主。

與韓國 Telson 合併的 Digital Cube 會社也推出兩種新型電子辭典，為能在市場佔有一席之地，它的 i-station Udic2 也內建了 45 本辭典內容，是一種多種形態視頻功能的產品。最大特點是在移動環境中可以 Web 瀏覽，還有圖像聊天，無線文件傳送等多媒體功能。另外該社相關人員指出一月份要推出 3.5 英吋，解析度 480 x 320 的輕便超薄型產品。各電子辭典競爭品牌的外觀如附錄圖一的韓國知名品牌電子辭典所示。.

(Source : 2008 年 12 月 25 日在韓國 i-news 報導)



附錄圖一. 韓國知名品牌電子辭典

附錄二.

該調查是以一般傳統 Off line 通路出入的人員做調查，所以訪問統計後的資料和各平價連鎖商店提供的電腦銷售數字及品牌排行會有落差，其原因在於受訪者的資料調查取決於那個通路區域就會有不同程度的誤差，但以作者對經營韓國市場多年的觀察，至少它的結論是正確的。摘譯如下。

受訪者：980 人

發表日期：2010-03-25

(結論)電子辭典的對手不是電子辭典，而是手機（尤其智慧型手機）。

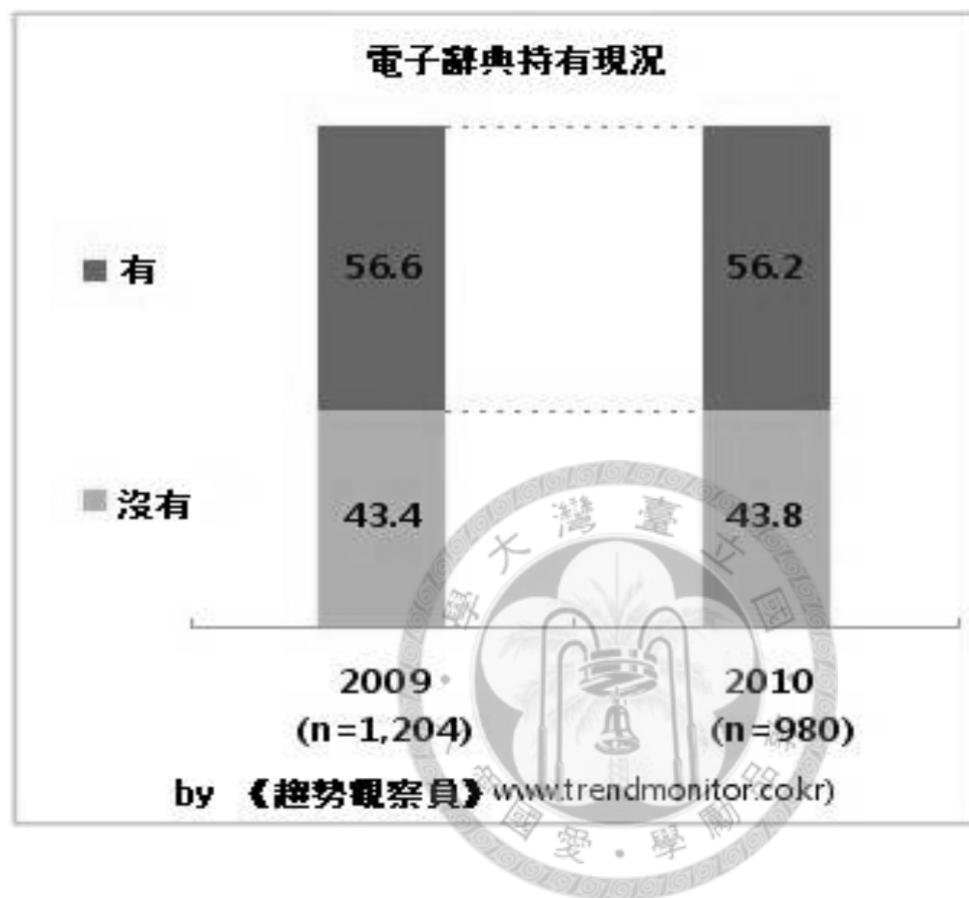
近來的電子辭典，除了原有的辭典功能之外，還加入 MP3 或影像播放，甚至上網功能的新一代電子辭典也登場，《趨勢觀察員》針對成為新的數位整合象徵之電子辭典市場，做了一番調查。以 13 歲以上、49 歲以下共千餘名男女為受訪對象。由 2009 年 3 月與 2010 年 3 月的兩次問券調查結果比較分析得到以下數據及附錄圖二所示。

受訪者中 57% 持有電子辭典，其中品牌持有率為「Sharp」(30.3%)，「i-river」(24.3%)，「Nurian」(18.2%)。相較於 2009 年的結果來看，「Sharp」持有率小幅下降，「i-river」和「Nurian」小幅上漲。由使用頻率來看，每週使用 3~5 天者為 29.4%，每天使用者為 25.8%，電子辭典的使用率算是很高的。而在消費者認為電子辭典的最大優點在於其便攜性與縮短單詞檢索時間的同時，對於如通訊錄、收音機、行程管理等附加功能，則多數使用者認為不需要。由購買趨勢來看，全體的 46.3% 透過網路商店購買，價格介於韓銀 15 萬元以上 25 萬元以下的電子辭典最受歡迎，佔 49.4%。此結果與 2009 年的調查結果類似。

另外，當詢問回答不打算購買電子辭典的 43.8% 的受訪者，為何不買的理由。有 84.8% 表示，手機或電腦便足以擔當電子辭典的功能。由此可知，手機與電腦的存在，大幅降低了電子辭典的購買必要性。另外在價格方面，亦有 81.6% 的受訪者表示太貴，不願購買。

負責本次問卷設計的專門研究機構 embrain.com 社長崔仁洙認為，電子辭典的持有者中，大部份認為通訊錄、收音機之類的附加功能是多餘的。而非持有者中大多數則認為，價位太高，不願購買。同時，與其搭載多樣化的功能，標榜 PMP 或 Netbook，不如強化

辭典固有功能，突顯與手機內藏電子辭典不同的差異性，去除不必要的附加功能，降低售價，或許才是電子辭典銷售的新策略。



附錄圖二. 韓國電子辭典使用調查