

國立交通大學

管理學院碩士在職專班經營管理組

碩士論文

以資源基礎理論探討國內 3C 通路賣場

之競爭優勢及經營策略

A study of Competitive Advantage and Management

Strategy of Domestic 3C Retailers from

Resource Based View

研究生：石耀麟

指導教授：楊 千

中華民國九十九年七月

以資源基礎理論探討國內 3C 通路賣場
之競爭優勢及經營策略

A study of Competitive Advantage and Management Strategy
of Domestic 3C Retailers from Resource Based View

研 究 生：石耀麟

Student : Yao-Lin Shih

指導教授：楊千

Advisor : Dr. Chyan Yang



Submitted to the Master Program of Business and
Management College of Management
National Chiao Tung University
In Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of
Master of
Business Administration
2010

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十九年七月

以資源基礎理論探討國內 3C 通路賣場 之競爭優勢及經營策略

研究生：石耀麟

指導教授：楊千博士

管理學院碩士在職專班經營管理組

摘 要

隨著電子科技產品的日新月異及消費模式改變，愈來愈多消費者習慣前往大型 3C 連鎖消費購物，而依據國內連鎖加盟協會統計，目前國內 3C 通路門市據點近 1000 家，其競爭之激烈及對消費者影響程度可見一般。因此本研究以資源基礎理論為研究基礎，試圖探討目前國內連鎖 3C 通路賣場之競爭優勢及經營策略，其中主要以最大之通路「燦坤 3C」為研究對象，分別就其公司之核心價值、競爭策略及競爭優勢等議題作深入訪談及探討，最後以財務結構、行銷通路、研發創新及客戶關係四個面向，歸納出燦坤之核心資源及競爭優勢。

研究結果顯示燦坤具有之核心資源及優勢包括

1. 燦坤創辦人之研發創新精神，在其小家電製造及 3C 流通累積一定的能力及成果，作為累積後續發展之基石。
2. 內部具獨特的組織文化及系統架構，可有效連結各營運單位運作。
3. 獨特之行銷模式，故可創造更多銷售話題並吸引廣大消費者前往消費。
4. 眾多的銷售據點及銷售品項，可多樣化調整及組合其銷售商品，以滿足不同消費者需求。
5. 良好之供應商關係及進貨條件保障，可獲得相較於其他同業較佳之進貨資源，以維持其市場領先地位。
6. 具有一定之資金實力，可有效擴充其營運規模並和供應商議得良好之進貨條件。
7. 面對外在環境變化及市場競爭，燦坤仍需持續維持其競爭優勢並做必要之調整，以鞏固其市場領先地位並創造更多佳績。

關鍵字：燦坤 3C、資源基礎理論、競爭優勢

A study of Competitive Advantage and Management Strategy
of Domestic 3C Retailers from Resource Based View

Student : Yao-Lin Shih

Advisor : Dr. Chyan Yang

Institute of Business and Management

National Chiao Taung University

Abstract

With continuing advancements in electronic products and changes in consumption patterns, an increasing number of consumers are getting into the habit of making their purchases in large 3C chain stores. Currently, according to the Association of Chain and Franchise Promotion, Taiwan, there are approximately 1,000 3C stores located across the country. It is evident that competition between these stores is fierce and the influence that they have on consumers is profound. Using resource-based view (RBV), we conducted in-depth interviews to investigate the core values, business strategies, and competitive advantages of the largest 3C chain in Taiwan, "TKEC 3C." We outlined TKEC's core resources and competitive advantages based on its financial structure, marketing channels, development, innovation, and customer relations.

The results of the study summarize the characteristics as follows:

1. The innovative spirit of the TKEC founder, and his dedication to R&D have facilitated the development of its core abilities and achievements in the manufacturing of home appliances and the distribution of 3C products; and these core qualities serve as the foundation for future development.
2. The unique culture of the organization, as well as the architecture of the system effectively links the operation of various discrete business units.
3. The unique marketing model of the organization has increases sales volume and attracted more customers.

4. The large number of the stores and the wide selection of products have allowed for diverse modifications and innovative products combinations to meet various consumer needs.
5. Sound relationships with suppliers and the security of purchasing conditions have enabled TKEC to obtain better resources and maintain its leading position in the market.
6. The organization's financial strength has enabled the expansion of its operating scale and facilitated negotiations with suppliers.
7. Facing the changes in external environmental and market competition, TKEC needs to maintain its competitive advantage by making the adjustments to strengthen its market leadership and continue its success.

Keywords: TKEC 3C, resource-based view (RBV), competitive advantage



誌謝

終於完成了!這是在完成論文口試後最想說的一句話。回顧過去兩年來在交大經管所的求學歷程，從開始報考及面試，通過後的入學就讀，到最後與老師討論論文題目並熬夜趕工，可謂百感交集、點滴在心頭。

交大經管所在職班真的是一個很好的學習環境，有一流的師資及來自各行各業的優秀同學，兩年的時光讓我成長很多，同時也交到許多好的朋友，這些都是之前所沒有的體驗；而在畢業的同時也完成了個人的終身大事，可謂雙喜臨門，人生一大樂事。

而此篇論文得以完成，首先要感謝我的指導教授楊千老師，他定期與我們會談，告訴我們思考方向，才能讓論文得以順利產出。還有口試委員王耀德教授、傅振華教授、牛涵錚教授，也都在口試時候給予相當多的建議、感謝你們。最後要感謝我的家人，在就學及熬夜趕工論文之際給予我的支持及鼓勵。還有我的最愛-老婆毓真，是妳陪伴我走過這辛苦但又甜蜜的兩年求學生活，接下來我要陪伴妳，一起邁向我們未來的人生旅程!

石耀麟 謹誌於

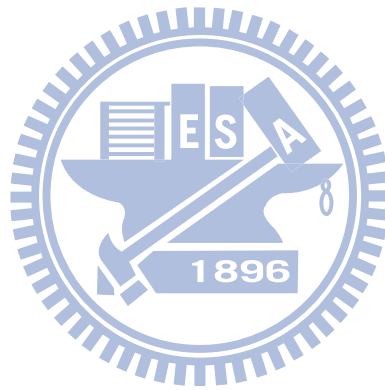
台北 交大管理學院

中華民國 99 年 7 月

目錄

摘要.....	i
誌謝.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
一、緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究範圍與對象.....	2
1.4 研究流程.....	2
二、文獻探討.....	3
2.1 資源基礎理論.....	3
2.2 核心資源與能力.....	6
2.3 競爭優勢與策略.....	9
2.4 通路產業的定義與結構.....	15
三、國內 3C 通路概況.....	19
3.1 台灣 3C 通路發展沿革.....	19
3.2 現有 3C 通路型態說明.....	22
3.3 整體 3C 通路環境分析.....	24
3.4 3C 通路發展問題及未來趨勢.....	25
四、研究方法.....	27
4.1 研究架構.....	27
4.2 研究設計.....	27
五、個案說明.....	29
5.1 燦坤簡介.....	29

5.2 訪談內容.....	32
5.3 核心資源探討.....	39
六、結論與建議.....	44
6.1 結論.....	44
6.2 研究限制.....	45
6.3 後續研究建議.....	45
七、參考文獻.....	46

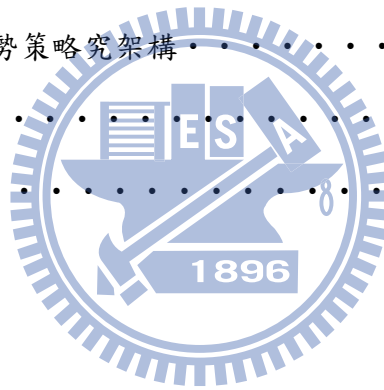


表目錄

表 2.1 支援活動之內容概要	14
表 2.2 企業主要活動之內容概要	14
表 2.3 通路角色所執行的功能	15
表 3.1 3C 產品分類	19
表 3.2 大型連鎖 3C 賣場基本資料	21
表 5.1 燦坤集團沿革與國際化發展過程（創業成長期）	29
表 5.2 燦坤集團沿革與國際化發展過程（轉型成長期）	30
表 5.3 燦坤集團沿革與國際化發展過程（革新成長期）	30
表 5.4 燦坤集團沿革與國際化發展過程（蛻變成長期）	31
表 5.5 燦坤近 10 年之經營績效	32
表 5.6 燦坤 3C 核心資源內容	35
表 5.7 燦坤未來營運主軸	36
表 5.8 燦坤 2010 年工作憲章	36
表 5.9 燦坤核心資源及競爭優勢四大構面	39
表 5.10 燦坤全省門市店面分佈	40
表 5.11 燦坤歷年來創新發展過程	41
表 5.12 燦坤與供應商之合約內容明細	43

圖目錄

圖 1.1 研究流程	2
圖 2.1 資源基礎觀點基本架構	4
圖 2.2 傳統 SWOT 分析、資源基礎模式與產業吸引力模式之關係	4
圖 2.3 資源基礎取向的策略分析	6
圖 2.4 組織資源樹狀圖	7
圖 2.5 能力階層	8
圖 2.6 Hill & Jones 競爭優勢來源	9
圖 2.7 安索營策略矩陣圖	11
圖 2.8 Porter 的競爭優勢策略研究架構	12
圖 2.9 基本價值鏈結構圖	13
圖 4.1 研究架構	27



一、緒 論

1.1 研究背景與動機

近年來隨著科技的日新月異，帶動許多電子化資訊商品不斷推陳出新，並普遍應用於各個家庭及個人日常生活中。而在消費者購買商品的採購行為模式中，也由傳統的獨立零售店轉向具有多家分店且具備一次購足特性之連鎖 3C 賣場。依目前國內現有之 3C 連鎖店面分佈而言，燦坤具有 323 家分店暫居第一，而其 2009 年營業規模為新台幣 266 億，稅後淨利達 9.93 億，較 2008 年增加 40.09%。其次為全國電子，目前具有 294 家門市店面，其 2009 年營收為 119.28 億，稅後淨利 3.92 億，雖較 2008 年減少 16.6%，但其每股獲利仍達 2.97 元。而以招商方式為主要策略的資訊賣場「NOVA 資訊廣場」，目前全省有 5 個據點，總銷售空間超過萬坪以上，其平均月營業額亦在台幣 16 億之多。綜觀以上連鎖 3C 通路之所以能吸引較多消費者至店面購買商品，其憑藉的優勢包括眾多的門市據點、深耕台灣各地點及消費族群，眾多的商品款式，提供消費者一次購足的採購方式，以及多樣化的促銷模式，吸引消費者不斷前往消費等。

而根據近年來學者專家研究指出，企業之所以能長期獲利及成長，除外部的產業因素及競爭環境影響外，最重要的是能把握內部的「資源」及「核心能力」，並進而創造屬於自己的競爭優勢。因此本研究將以「資源基礎理論模式」為架構，去分析這些連鎖賣場的內外部資源及核心競爭力，並探討該連鎖賣場的競爭優勢及未來經營策略。

1.2 研究目的

- 一、了解目前國內 3C 通路的經營現況及發展型態。
- 二、發掘現有之國內 3C 通路獨特之內外部資源及競爭優勢差異。
- 三、探討大型連鎖賣場如何針對現有之資源及競爭優勢予以充分利用，並創造屬於自我風格及特色的經營策略。

1.3 研究範圍與對象

本研究將以國內 3C 通路連鎖為主要探討對象，研究範圍含蓋各通路的營收、獲利、行銷模式以及各項內外部資源的運用。最後以深入訪談方式探討其中最為成功之通路個體-燦坤 3C，了解其如何藉由上游供應商及下游消費者之資源，輔以獨特的整合能力，發展出屬於自己的差異化經營模式並創造獲利。

1.4 研究流程

本研究流程如下圖 1.1 所示，先藉由相關文獻探討，確定研究方向與動機，接著界定研究的問題與目的，而後利用次級資料的搜集與分析研擬研究之主題內容，最後藉由深入訪談方式探索相關議題並提出結論與建議。

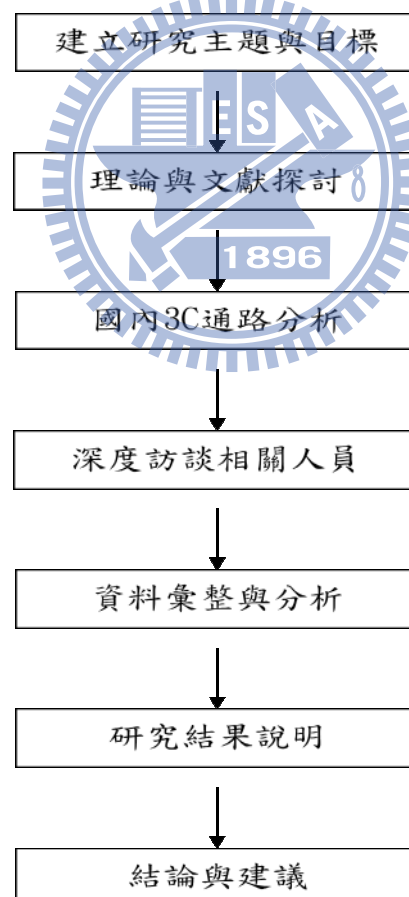


圖 1.1 研究流程

二、文獻探討

2.1 資源基礎理論

一般而言所謂的「資源」泛指企業可以控制的所有資產與能力兩大類，前者係指在特定時間可隨時清點之有形資產(如土地、機器設備、資金等)與無形資產(如商譽、專利、資料庫)，而後者指的是組織的基本運作能力，包括流程管理、組織氣候、人力配置等。Grant (1991) 提出資源是企業在生產過程中的所有投入，也是分析的基本單位；Barney (1991) 則定義資源是受企業所控制，用來形成策略以改善企業效率及效能的所有資源相互作用，並經長期累積所得的結果，代表著是企業如何運用並整合資源以達成企業目標。綜合而言，所有的資源具有以下特點

- 1) 專屬性：該特性促使此項資源的擁有者可獨立並完整的使用該資源，其他的個人或企業縱使取得也不易充分發揮其效果。
- 2) 獨特性：該特性可增加使用者於資源的運用過程中，增加使用之效能或效率，其中又包括有價值的、稀少的以及不可替代等特性。
- 3) 模糊性：該特性包含內隱性及複雜性兩部分，意指資源的產生是從個人或企業內部引發，他人不易模仿或學習。

資源基礎理論最早是由 Penrose 女士於 1959 年所提出，她藉由經濟理論的推演，提出「組織不均衡成長理論」。她認為企業的成長主要原因為「組織剩餘」，亦即存在有不完全的市場，為了發揮經濟效率，因此改變企業的規模。並指出公司若要持續成長並獲取利潤，必需要有效的運用這些資源(resource)並發揮這些資源的獨特性，此為資源基礎理論之先驅。

而後 Wernerfelt(1984)延續 Penrose 的論點，提出「資源基礎觀點」一詞，他強調企業應以自有資源之內部分析為主軸，並利用策略的觀點來決定如何有效組織、累積及運用這些資源，以創作自我之競爭優勢，並獲取高額的報酬。

Barney(1991)則提出「資源基礎模式」架構，他進一步指出組織之所以有其競爭優勢，是因它保有必要之資源，其資源包括有價值的(valuable)、稀少(rare)、難以模仿的(imperfectly imitable)、無

相似替代品(without equivalent substitutes)等四項要素。管理者若能妥善運用此四項要素。則能有效控制組織之發展及運作。

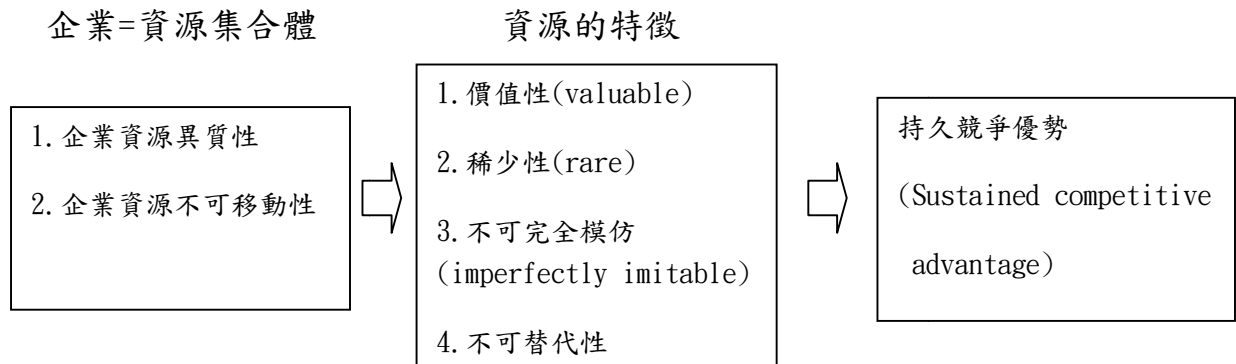


圖 2.1 資源基礎觀點基本架構

資料來源：Barney(1991)

此外若從傳統的 SWOT 策略分析來看，一般多採用外在環境的競爭及機會，而 Barney 的資源基礎模式則強調內部的資源分析，企業可利用本身資源與能力來累積及培養，達到企業長期與持久的競爭優勢，如圖 2.2 所示

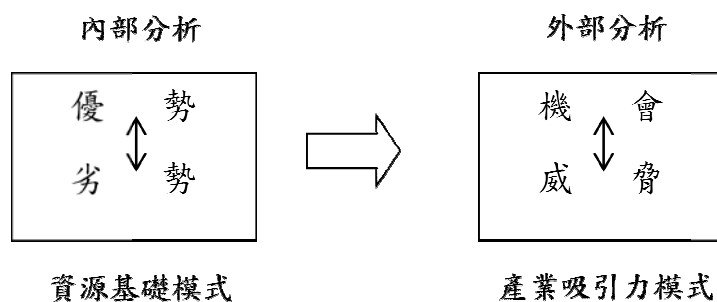


圖 2.2 傳統 SWOT 分析、資源基礎模式與產業吸引力模式之關係

資料來源：Barney(1991)

Grant(1991)認為「資源與能力」要成為策略的基礎，必須具備兩項前提：

1. 資源與能力可作為企業方向的來源：當外部環境變化不確定時，企業的資源能力將更適合作為企業定位及成長的基礎。
2. 資源與能力是公司利潤的基礎：企業要能賺取超額利潤決定於兩項因素

(1)企業所屬的產業具吸引力

(2)競爭優勢的建立

相關實證更指出，產業結構與獲利並無顯著的關聯，競爭優勢才是企業獲利的重要因素。而競爭優勢與產業吸引力的基礎均來自「資源」。

Grant(1991)另外將資源分為有形的(tangible)、無形的(intangible)以及人員為基礎的(personnel-based)三類。有形的資源包括廠房、機器及設備等實質東西，無形的則包括商譽、品牌形象等。而以人員為基礎的資源包括專業知識、組織文化等要素，他提供一個資源基礎理論觀點的策略分析整合架構，其階段及示意圖如下

1. 資源的分類與辨識

分析內外部環境及資源，確認此資源是有效的運用及配置。

2. 確認企業的能力

尋找每項能力所需要的資源及複雜度。

3. 評估企業資源與能力的潛力

其中包括資源與能力的特性、資源與能力的專屬性。

4. 制定策略

企業必須針對其可以持久及難以辨識的資源制定一套長遠的策略，反之若資源能力缺乏持久性或易於移轉及複製，則必須採取短期策略因應。

5. 辨識資源缺口及發展企業的資源基礎

隨時檢視現有資源狀況，並增補或創新可利用資源以為企業運用。

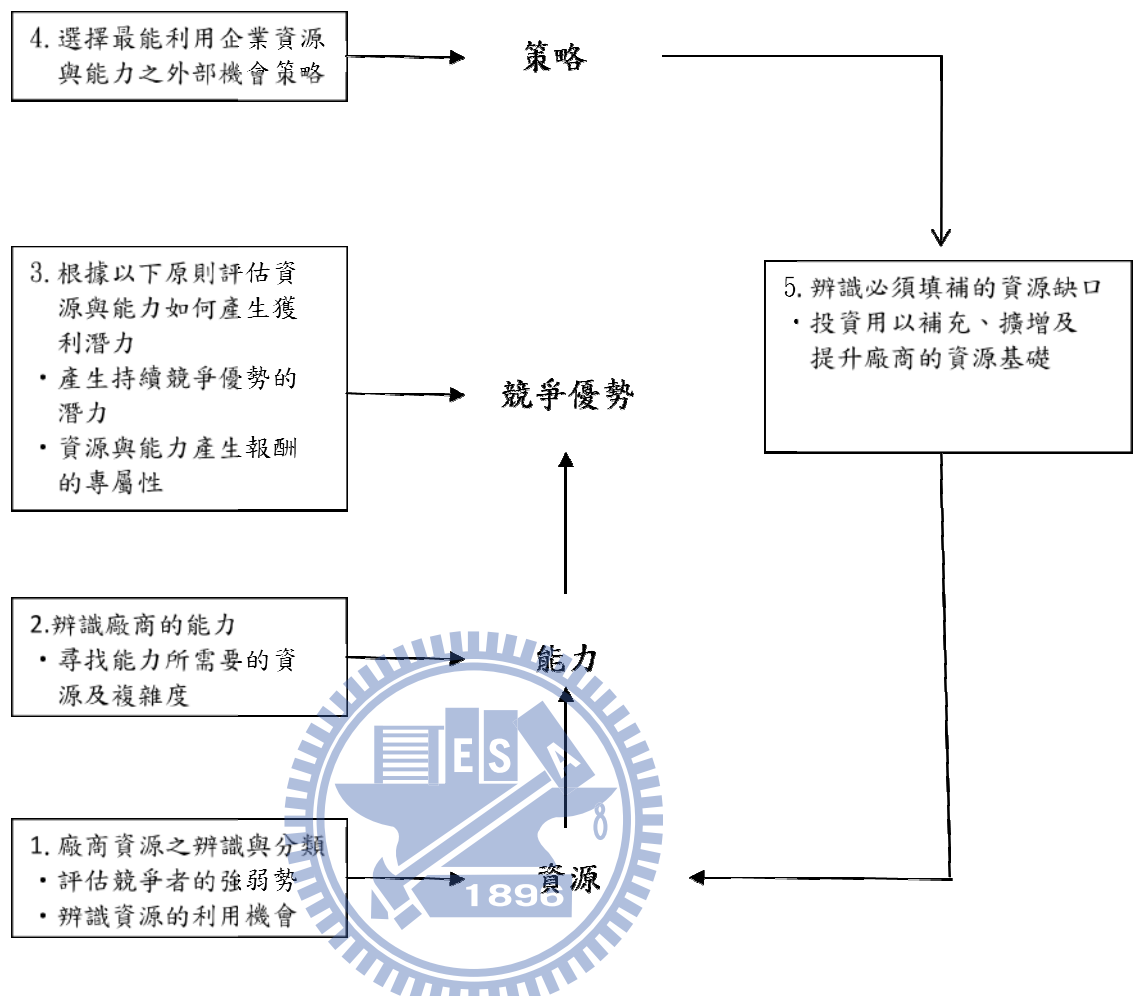


圖 2.3 資源基礎取向的策略分析：一個實務分析架構

資料來源：Grant(1991)

2.2 核心資源與能力

Hofer & Schendel (1978) 將核心資源分為五大類，其中包括財務資源、組織資源、人力資源、實體資源、科技資源。Coyne (1986) 則以「擁有」(having) 與「使用」(doing) 兩類能力來描述組織的資源，其內涵如圖2.4所示。Prahalad and Hamel (1990) 兩位學者則由基礎理論觀點延伸提出「核心能力」觀點，以企業經營為例，若是各個事業單位各別追求降低產品成本與差異化的同時，會呈現單打獨鬥的現象，逐漸迷失在各自產品市場之規模經濟與範疇經濟，而使企業成為一個由不同事業單位所組成的集合體。因此，兩位學者認為企業需整合運用企業內部資源，以維持與創造競爭優勢。1994年Hamel更

指出核心能力是組織內多種技術的整合，並非實體的資產，而是一種能創造核心價值、與競爭者差異化及進入新市場的能力。企業的核心能力能為客戶提供高附加價值，並透過為客戶創造價值以獲得收益，並進一步鞏固本身的價值，以創造在市場中的競爭優勢。

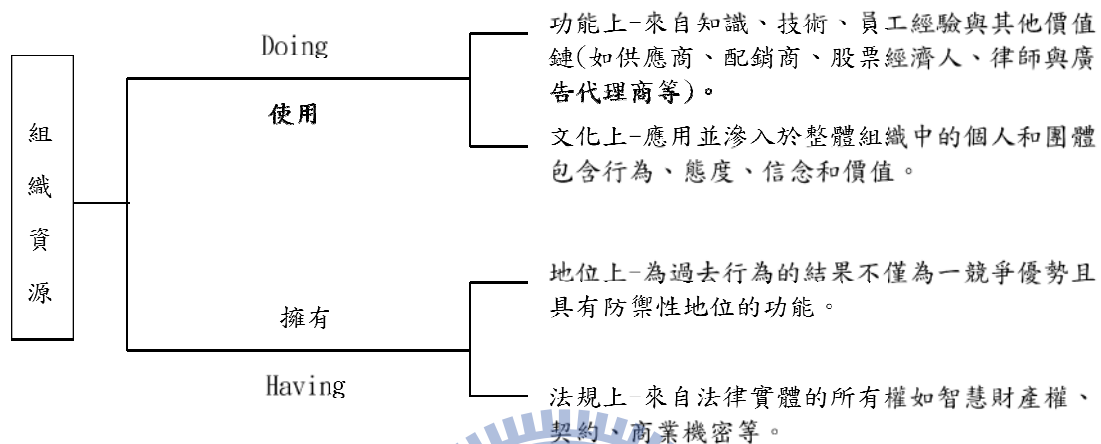


圖2.4 組織資源樹狀圖

資料來源：Coyne(1986)

為了進一步定義核心能力在企業內部的定位，Javidan (1998) 由核心能力理論向下延伸，進一步釐清資源 (Resources)、基礎能力 (Capability)、整合能力 (Competencies)、核心能力 (Core Competence) 之間的關係，明確地定義了核心能力的內涵 (圖2.5)。

1. 資源 (Resources)

資源為企業價值鏈活動的輸入元素，包括：實體的資源 (Physical Resources)，如廠房、機儀器設備、場地與資產等；人力資源 (Human Resources)，如員工、經營團隊、教育訓練與工作經驗等；組織資源 (Organizational Resources)，如企業文化與商譽等；與財務資源 (Financial Resources)。有些資源為實體可見的，有些資源則為不可見的如：品牌知名度。

2. 基礎能力 (Capabilities)

此能力意指透過商業程序與例行性工作來運用資源 (Inputs) 以發揮產出效益 (Outputs)。基礎能力在整個企業活動當中，是屬於功能性之運作能力，例如：行銷能力 (Marketing

Capabilities)、生產製造能力 (Production Capabilities)、配銷與運籌管理 (Distribution & Logistics Capabilities) 以及人力資源管理能力 (Human Resource Management Capabilities) 等。

3. 整合能力 (Competencies)

第三階層的能力是指事業單位內跨功能層級之整合與協調的能力，在一個多角化的企業當中，整合能力通常依附在事業部門 (SBU) 當中。例如：某一個事業部門 (SBU) 的新產品開發能力是該事業部門整合與協調市場調查能力，設計研發能力與生產製造能力所得到的整合性能力。

4. 核心能力 (Core Competencies)

事業部門核心能力是事業部門所擁有最關鍵、獨特的技能(Skill)與知識 (Knowledge) 整合運用的能力，而能夠在市場上獲致成功。

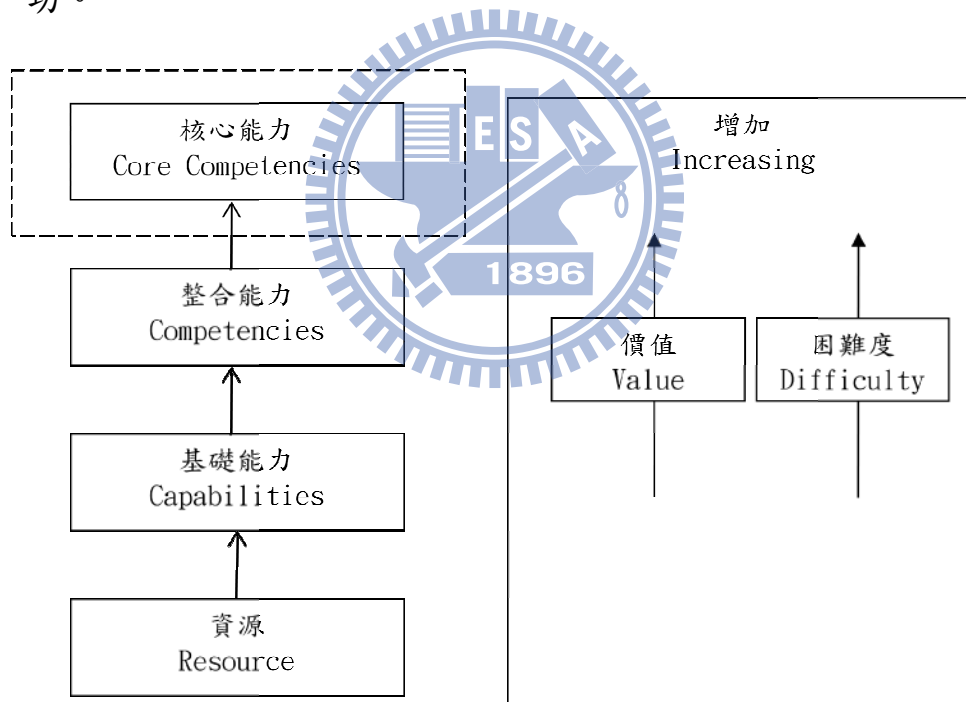


圖2.5 能力階層

資料來源：Javidan(1998)

2.3 競爭優勢與策略

競爭優勢(Competitive Advantage)是指企業在產業中相對於競爭對手所擁有之獨特不可取代的優越條件，其表現在外的是較高的市場佔有率或較佳的獲利能力；透過資源配置而發展出有別於其它競爭者的獨特資源定位(Hofer and Schendel, 1978)。Michael Porter (1985)提出企業的競爭優勢源自於「它能夠為客戶創造的價值」，並且此一價值高於其創造之成本，可以獲得高額收益並持續擴大本身的價值。Prahalad & Hamel (1990)認為短期競爭優勢來源是現存產品的價格與表現；長期競爭優勢來源則是以最少成本及最快速度建立起孕育未預料產品的能力；而真正的優勢源自於管理階層能將整個企業的技術結合製造能力加進競爭力中，並授權於各個事業單位對變動的機曾快速的反應。Barney (1991)對競爭優勢的定義：企業在執行一個創造價值的策略時，同時間並沒有其他現存或潛在的競爭者也在執行。

Hill & Jones (1998) 在《策略管理》書中，進一步將競爭要素歸納為效率 (Efficiency)、品質 (Quality)、創新 (Innovation) 與客戶回應 (Customer Responsiveness)，企業決策者若能妥善能利用本身內部的獨特資源(Resource)與能耐(Capabilities)，透過上述四大要素可發揮企業及顧客最大價值(如圖2.6所示)。

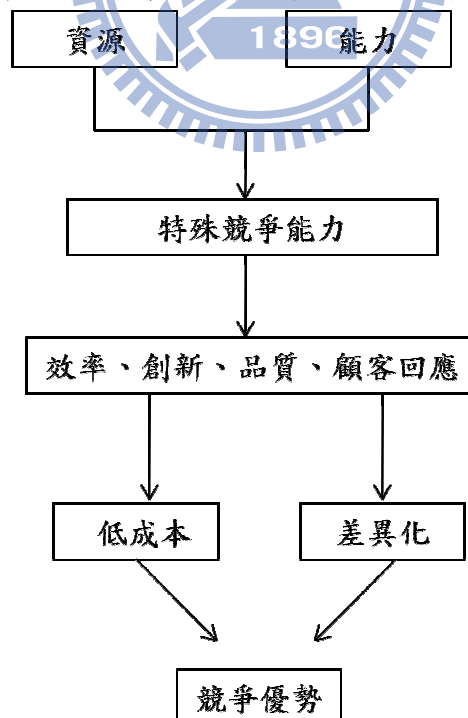


圖 2.6 Hill & Jones 競爭優勢來源 資料來源：Hill & Jones(1995)

David A. Aaker(1984) 在 “ Strategic Market Management “一書中提出，企業若要建立競爭優勢，必需擁有持久性的競爭優勢，才有實質意義，而所謂的「持久性競爭優勢」(Sustainable Competitive Advantages: SCAs)具有以下三項特徵：

1. 涵蓋產業的關鍵成功因素；
2. 和競爭者有顯著差異的競爭優勢；
3. 必須能因應環境的變動和競爭對手的行為。

綜合以上而言，競爭優勢可解釋為企業妥善運用其獨特的資產(asset)及能力(Capability)，並發揮它獨特的效能及影響力以創造自我之最大效益。

策略(strategy)一詞源自於古希臘文strategos，原本只是軍事用詞，意指將軍用兵之術(the art of general)。而早在距今兩千五百年前的中國軍事鉅著「孫子兵法」中已經提及到：「上兵閼謀、其次閼交、其次伐兵、其下攻城」，認為戰爭用兵的最上策便是以謀略取勝。Chandler(1962)指出：策略是一個組織長期基本理想目的與具體目標的決定，以及為了實現這些目標所採用的行動軌跡與資源分配。Mintzberg(1979)則將策略定義為5個P：包括計畫(plan)、伎倆(ploy)、樣式(pattern)、定位(position)及價值觀點(perspective)，他認為策略是一連串決策的一個樣式。

而Ansoff(1975)的經營策略成長矩陣，與Porter(1980)的競爭優勢策略，則具體描述了產業面的結構與競爭環境，說明如下

(一) Ansoff 的經營策略

Ansoff (1988) 以產品與市場狀況為構面，將企業的策略分成市場滲透、市場發展、產品發展、多角化等四種。如圖2.7 所描述的四種競爭策略相異。

1. 市場滲透 (Market Penetration) — 以現有的產品面對現有的顧客，以其目前的產品市場組合為發展焦點，力求增大產品的市場占有率。採取市場滲透的策略，藉由促銷或是提升服務品質等等方式來說服消費者改用不同品牌的產品，或是說服消費者改變使用習慣、增加購買量。
2. 市場開發 (Market Development) — 提供現有產品開拓新市場，企業必須在不同的市場上找到具有相同產品需求的使用者顧客，

其中往往產品定位和銷售方法會有所調整，但產品本身的核心技術則不必改變。

3. 產品延伸 (Product Development) — 推出新產品給現有顧客，採取產品延伸的策略，利用現有的顧客關係來借力使力。通常是以擴大現有產品的深度和廣度，推出新一代或是相關的產品給現有的顧客，提高該廠商在消費者荷包中的占有率。
4. 多角化經營 (Diversification) — 提供新產品給新市場，此處由於企業的既有專業知識能力可能派不上用場，因此是最冒險的多角化策略。其中成功的企業多半能在銷售、通路或產品技術等 know-how 上取得某種綜效 (Synergy)，否則多角化的失敗機率很高。

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透	新產品開發
新市場	新市場開發	多角化

圖 2.7 安索夫經營策略矩陣

資料來源：安索夫

(二) Porter 的競爭策略


Porter (1980) 依據兩個競爭策略的構面：(1) 競爭範圍 (2) 競爭優勢，所構成的競爭策略矩陣，定義出三種一般性競爭策略，包括：低成本領導 (Cost Leadership) 策略、差異化 (Differentiation) 策略、集中化 (Focus) 策略。其關係如圖 2.8 所示。

1. 低成本領導 (Cost Leadership) 策略：通常是在市場佔有率高的企業才會採行的策略，由於產品同質性高，價格便成為顧客購買與否的主要考量因素，導致企業積極從事規模設備的建立、從

經驗中追求成本下降、嚴格控制成本、提高產能利用率、有效採購的建立、生產流程與分銷系統，降低並減少研發投資與管銷費用，目的就是在達成低成本的競爭優勢。

2. 差異化 (Differentiation) 策略：差異化策略側重在利用品牌形象、產品、服務等特性，讓顧客認知其產品的獨特性，並與競爭者所提供的有明顯差別。這項競爭策略並非忽視成本，只是成本不是企業競爭時的主要策略手段，採取差異化策略的企業，會以研發、廣告及促銷費用，加強對通路的掌控、對顧客的服務，並以持續創造差異化的競爭優勢。
3. 集中化 (Focus) 策略：則指的是企業採行差異化或低成本策略時，同時將企業集中於市場內一個定義狹小的利基或區隔的程度，以針對特定目標市場，發揮最大效能。例如，採行市場區隔，鎖定特定地區或特殊產品線進行集中化。

Porter 認為企業未能在三個方向中至少採取一個以上建立本身策略時，就會置於「中間地帶」時，將使的獲利率降低，且均無法討好任何一方。而各種策略方向需求條件及能力不同，因此Porter 認為很少企業能同時適合三種策略並存中。



		競爭優勢	
		競爭低成本	優勢差異化
競爭範圍	寬	成本領導策略	差異化策略
	窄	成本集中化策略	集中差異化策略

圖 2.8 Porter 的競爭優勢策略

資料來源：Porter(1980)

此外Porter亦提出產業價值鏈(Value Chain)的概念，他指出一個企業之價值鏈係深植於其所有經營活動 (Activity) 的價值系統 (Value system) 內。如供應商創造及運送企業所採購之產品 (原物料、半成品或配件)，其扮演了該企業上游價值鏈之角色，其價格與產品品質均影響了企業之經營績效 (Performance)；又企業之產品經過通路到了最終客戶，則通路 (Channels) 也扮演了價值鏈之角色，不論企業本身，其供應商或通路…等均為價值系統內之成員。企業要獲得並維持競爭優勢，其不但要瞭解本身之價值鏈，而且要知道本身如何適合於 (Fits in) 整體價值系統內。所謂企業內之價值創造活動，乃是指從投入生產到產出的所有活動與作業；企業外之價值創造活動則為整個產業供應鏈上下游體系中，因供需整合或策略聯盟形成之價值體系，或合作夥伴的所有成員所進行的價值活動。圖2.9 為一基本之企業價值鏈結構圖，在支援活動縱軸上有「企業之基礎建設」、「人力資源管理」、「技術開發與採購」等；在主要企業活動橫軸上有五個主題即「內部物流」(Inbound logistics)、「作業活動」(Operation)、「外部物流」(Outbound logistics)、「行銷與銷售」(Marketing & Sales)、「售後服務」(Service) 等。圖之最右邊為各個價值創造活動 (鏈) 所產生之綜合效益—利潤。

每一創造價值活動均為形成競爭優勢之來源 (Source of Competitive Advantage)，企業經營如能在各個創值活動上形成優勢，則其經營績效必定優於其競爭者或同業。表 2.1 及表 2.2 分別敘述各個創值活動之內容概要。

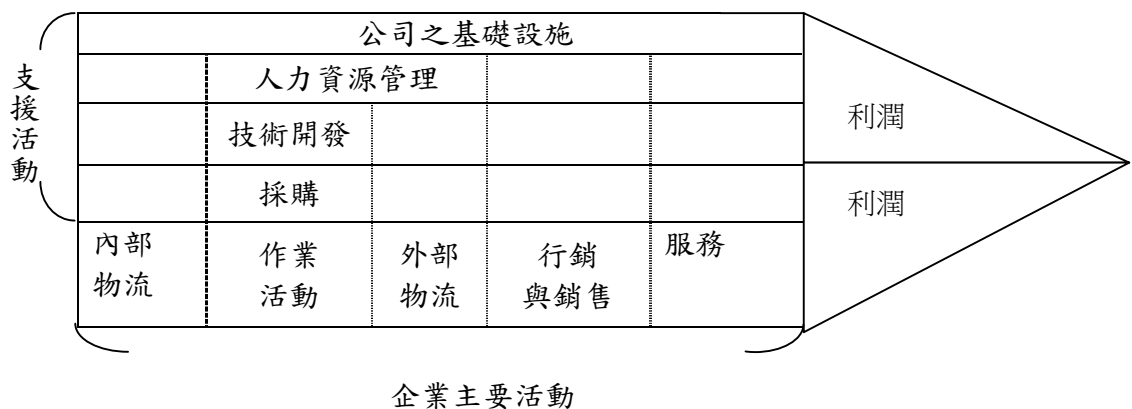


圖 2.9 基本價值鏈結構圖

表 2.1 支援活動之內容概要

支援活動	區分	創值活動內容
	基礎設施	一般管理、財務、會計、策略規劃、品質管理
	人力資源管理	招募適用且優秀之人才、新人訓練、在職訓練
	技術開發	產品研發、製程研發與改造、企業資訊系統建構
	採購	所有購料活動及改進方案

表 2.2 企業主要活動之內容概要

企業主要活動	區分	創值活動內容
	入廠配送	入料、倉管、庫存管理、運送安排、退貨處理..等
	作業活動	生產、裝配、測試、包裝、設備維護..等
	出廠配送	訂單處理、交期安排、成品入庫、運交安排..等
	行銷與銷售	廣告、促銷、訂價與估價、通路選擇與維持..等
	服務	產品安裝、維修、備品供應、產品教育訓練..等

2.4 通路產業的定義與結構

通路產業定義

1964年，日本首度對「流通」一詞下了官方的定義，其定義為「流通是由生產者將財貨、服務、經由場所、時間、所有移轉到消費者的效用創造之活動。」；「流通」係指將產品透過「通路」送達消費者手中之過程。物品從生產者流傳到消費者的過程中，會發生「社會性移轉」與「經濟性移轉」。主要內容包括：商流：意指涉及商品採購、交易買賣、擁有商品所有權，可以自主控制商品流向。物流：流通業的樞紐，縮短商品從製造商到消費者的距離，降低了時間成本。金流：指付款方式與支付工具的多樣性、便利性，近年來在台灣正在起步中。情流：包含各種相關商品情報、客戶情報等資訊的軟硬體，像是POS、EOS、VAN等。而通路既是許多組織的組合，當然就會包括通路結構、成員中的角色扮演、彼此溝通問題等。其中，通路成員因主要業務與執行通路功能的不同，大概可區分為製造商、批發商與零售商等三類，如表2.3所示。

表 2.3 通路角色所執行的功能

通路角色	通路功能
製造廠商	◆新產品的開發 ◆行銷活動推廣 ◆市場資訊搜集 ◆售後服務提供 ◆顧客關係維繫 ◆顧客化產品的製造 ◆設計重組與修改產品
中間代理商	◆促銷產品搭配組合 ◆批購零賣 ◆倉儲與運輸 ◆信用與融資 ◆風險承擔 ◆市場資訊搜 ◆管理服務 ◆技術支援與諮詢服務 ◆訂貨處理
零售經銷商	◆門市銷售及產品促銷 ◆產品搭配組合 ◆批購零賣 ◆陳列與展示商品 ◆倉儲及運輸 ◆信用與融資 ◆風險承擔 ◆消費者資訊搜集 ◆處理消費者訴怨與退貨 ◆提供便利的交易時間與地點

由以上的整理可知，不同的通路成員有其不同的通路功能，也由於這些功能與流通的存在，讓整個行銷通路系統中的成員相互依存，進而完成其共同的目標。由以上的架構圖可再將目前國內通路型態細分為下列模式

(一) 零階通路 (Zero-level Channel)

亦稱為直接行銷通路，即為製造商直接將商品銷售給消費者的通路模式，如製造商直營店、電話行銷及郵購行銷均是此通路型態。

(二) 一階通路 (One-level Channel)

製造商與消費者間存在一個中間機構，如製造商直接透過零售經銷商將商品銷售給消費者。

(三) 二階通路 (Two-level Channel)

製造商與消費者之間存在二個中間機構，通常為代理商將商品銷售給零售經銷商，再由零售經銷商銷售給消費者。

(四) 三階通路 (Three-level Channel)

包含三個中間機構，通常在過程中代理商與零售經銷商之間尚有中盤商，再由零售經銷商銷售給消費者。

行銷通路定義

Kolter(1994)指出在產品傳送的過程中，必需透過一系列的中間機構(intermediaries)以傳送至使用者或消費手中，而此一系列的過程稱之為行銷通路或配銷通路(channel of distribution)。Stern 與 EI-Ansary(1992)亦認為行銷通路為一群相互依賴的組織所構成之集合，其皆參與了促使產品或服務能夠順利或消費的過程。因此我們可以將整個行銷通路視為一個負擔配銷任務的一組通路結構。更進一步的說明，行銷通路是由組織機構所形成的一組織化網路(organized network)，其目的是將貨品及服務從生產者經由或不經由各種中間機構，送達至最終使用者的整個活動過程。

行銷通路的功​​能與重要性

由上述說明可知通路乃一種管道，藉以連接生產者與消費者間的供需關係，其目的在於接近顧客，並同時滿足製造商生產、中間商促銷、以及消費者購買之功能。

Montgomery 與 Urban(1969)將行銷通路系統的功能歸納為四項

分別為

- (一)實體分配功能
- (二)情報功能
- (三)推廣功能
- (四)資金融通功能

Kotler(1994)則從產品定價促銷及資訊來源四方面闡述通路的重要性如下：

- (一)就產品及產品線策略而言

一個產品給人之印象及消費者是否有意願購買，與通路經銷商的選擇有密切的關係，此外產品的包裝與形象標示亦需與通路機構的類型相配合。

- (二)就定價策略而言

廠商必需依中間商所提供之功能，決定應給予的折扣，然後再訂定售價，此外實體配送到中間商的方式、途徑等均會影響產品成本及後續的定價決策。

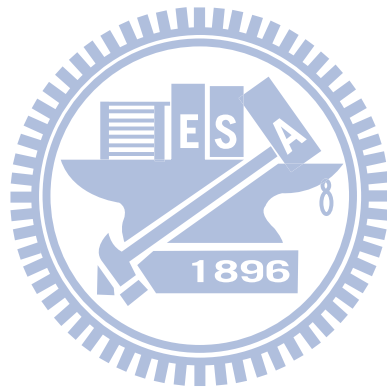
- (三)就促銷策略而言

中間商的促銷能力乃是廠商整體促銷策略中不可或缺的一部分，因此中間商的促銷能力、信用狀況、合作意願及成本等因素皆會影響廠商促銷策略之擬定。

- (四)就行銷情報而言

對於廠商所關切的市場行銷狀況、顧客偏好及競爭情況等，中間商乃扮演著資訊來源的重要角色，其所擔負的情報功能及範圍為皆影響供應商規劃行銷情報系統之因素。

由上可知所謂的通路商，在整體行銷的過程中扮演著重要的角色，特別在現今消費意識抬頭以及科技產品日新月異的時代，在競爭的市場中「掌握通路，接近消費者」已成為產品銷售過程中最大的優勢，且其核心資源及優勢一旦確立，則具有不易替代之市場地位。



三、國內 3C 通路概況

3.1 台灣 3C 通路發展沿革

根據資策會定義，所謂的 3C 即包括資訊商品(Computer)、通訊商品(Communication)以及消費性產品(Consumer Electronics)等三項商品統稱。而隨著科技發展的創新，現有許多電子商品已將上述功能之商品整合於一身，並普遍銷售於前述賣場之中。以下綜合目前陳設於各 3C 賣場之產品分類

表 3.1 3C 產品分類

<p>資訊產品 (電腦產品)</p>	<p>個人電腦、筆記型電腦、平板電腦、顯示螢幕、硬碟、記憶體、燒錄機、主機板、光碟機、軟碟機、介面卡(視訊卡、聲霸卡、DVD Card)、滑鼠、喇叭、麥克風、鍵盤、印表機、掃描器、網路相關周邊、繪圖機(Plotter)、信號傳輸線等。</p>	
<p>通訊產品</p>	<p>有(無)線電話機、傳真機、行動電話(GSM、PHS、3G等手機)、衛星定位器(GPS)、電話交換機(總機)、無線電手機、無線通、訊模組(藍芽、紅外線傳輸)、相關耗材配件等。</p>	
<p>消費性電子產品 (家電產品)</p>	<p>家用電器類</p>	<p>冷氣機、空氣清淨機、電暖器、除濕機、吸塵器、洗衣機、烘衣機、電冰箱、微波爐、烤箱、電磁爐、電熱水瓶、電咖啡壺、洗碗機、榨汁機、電消費性電子產品 熨斗、吹風機、電動刮鬍刀、電動牙刷等。</p>
	<p>電子產品類</p>	<p>電視機、數位電視接收盒、錄放影機、影音光碟機(CD、DVD、藍光DVD)、收音機、隨身聽、音響、卡拉OK 伴唱機、數位照相機(DC)、數位攝影機(Hard、DV)、翻譯機及其他電子產品。</p>

資料來源：資策會

就台灣 3C 通路的發展歷程，可大致區分為以下 3 個階段

1960-1985 年（萌芽期）

以自製自銷之大小家電商品為主，如大家耳熟能詳的大同電鍋、聲寶冷氣及風扇等，銷售通路多為一般社區傳統電氣行，其產品較為單一而全國電子即在此時成立，成為國內第一家連鎖家電通路。

1985-2000 年（成長期）

中大型連鎖 3C 賣場開始萌芽，資訊部分以加盟及招商為主的宏碁資訊廣場（現已轉型為品牌專賣店）、明日電腦（已結束營業）以及 NOVA 資訊廣場等。自營賣場則以順發為主要起源，另複合式的 3C 大賣場包括燦坤、台灣泰一電器、上新聯晴等亦如雨後春筍般不斷擴增營業據點，並朝向多品牌、多商品組合的多重選擇，讓消費感受到一次購足之方便性。

2000 年至今（成熟期）

3C 通路賣場進入百家爭鳴時代，發展出屬於自己獨立特色之服務理念。如燦坤每季一次的會員招待會，強調「高品質第一便宜」，以及和品牌手機及門號業者結盟，採行店中店之複合經營模式；甚至現今銷售非 3C 之戶外休閒運動商品等，皆創業界之先驅。而以中小型店面規模為主之全國電子也打出「總統級」冷氣安裝服務以及“足感心”等膾炙人口廣告。而原以資訊商品為主之順發電腦，也因應消費者需求，開始銷售大型液晶電視及手機、導航系統等產品，並朝向複合式多樣化經營模式，以滿足不同消費族群並增加整體之營業規模，目前國內較具規模之連鎖 3C 賣場其經營狀況如下表 2.4 所示。

表 3.2 大型連鎖 3C 賣場基本資料表

品牌名稱	營業項目	成立年份	總店數	性質		平均坪數	發展區域
				直營	加盟		
燦坤3C	電子電器	1978	323	323	0	500	全台灣
全國電子	電子電器	1975	285	285	0	80	全台灣
大同3C	電子電器	2005	238	226	12	52	全台灣
順發3C	電子電器	1995	62	62	0	500	全台灣
上新聯情	電子電器	1987	11	11	0	100	北、中部
BEST電器	電子電器	1989	11	11	0	300	北、中南部
良興電子	電子電器	1973	18	18	0	70	全台灣
真光3C	電子電器	1990	19	19	0	600	北、中南部
NOVA	電腦週邊	1996	5	5	0	1500	北、中部

資料來源：2009 台灣連鎖店年鑑

綜合以上所言現有國內之連鎖 3C 賣場，除 NOVA 採招商式供一般店家承租外，其餘多採直營或加盟方式，其經營特色如下說明

1. 培養忠誠會員，提供會員專屬之福利或服務如商品特價、分期付款、累積消費點數以及來店贈品等優惠，以吸引消費者不斷前往消費。
2. 強調商品之完整性並與多家原廠結合造勢，以品牌形象搭配連鎖優勢吸引消費者，如全國電子與宏碁電腦、燦坤 3C 與 Nokia 等。
3. 憑藉大量採購及原廠支援優勢，強調最低優惠價格提供予消費者，讓消費者感受到一次購足且物超所值之購物快感。

4. 以銷售平台自居，其經營型態不斷推陳出新，如提供消費者申辦門號產品，送修據點提供，甚至提供餐飲服務以吸引不同消費族群。
5. 經營者資金雄厚，店面經營操作靈活有彈性，商品採強勢行銷，一般單一門市店面不易與之抗衡。

3.2 現有 3C 通路型態說明

Schewe & Smith (1983)定義連鎖店為：「由兩家或兩家以上的單位組成，屬於同一所有擁所有者之零售機構，各單位在經營上擁有相同或類似商品或服務、類似的設計與裝潢及統一的採購方式。」

目前國內3C連鎖零售通路依規模及銷售型態大致可分為以下幾種類型：

1. 家電連鎖（含消費性電子產品）

全國電子、倍適得(泰一電器)、上新聯晴、坤燦3C等。此類通路過去以經營家電產品為主，隨著經營規模擴大，以及家電資訊化的趨勢影響，逐漸廣化產品種類，跨足資訊及通信產品銷售。此類通路以自有通路品牌為號召，代理各種品牌的3C產品。

2. 資訊連鎖

良興電子、虹優電腦、順發3C電腦等。此類通路切入市場的原點即定位在資訊及其週邊產品，隨著產品經營的多元化，經營的產品逐漸延伸到通信及部份資訊家電產品，如PDA掌上型電腦、電子字典、數位相機。

3. 通信連鎖

震旦通信、全虹通信、神腦通訊等。此類通路原本經營的產品即為純粹的通信產品，在第二類電信業務的行動電話執照開放後，由於手機需求量爆增，促使此類通路的快速成長，門市店急速擴展。也誘使上述前兩類連鎖通路開始大量引進通信類產品，加入通信產品的市場競爭。

4. 倉儲量販通路

家樂福、大潤發、好市多等。此類通路在資訊及通信並非主要通路，但在家電產品中則屬大宗通路，由於此類通路多數為綜合生活賣場，擁有彙集人潮的優勢，因此在3C通路中雖然3C專業化程度較低，但在流通市場卻佔有極重要的角色。由於利潤來源不只限於傳統3C產品，因此在價格上往往比純3C通路更有競爭力。

5. 品牌系列連鎖加盟店

宏碁專售店、聯強電腦聯盟、捷元電腦聯盟等。此類是國內電腦品牌大廠，如宏碁、大眾為因應個人組裝市場的興起而成立之專屬品牌門市通路，大都以加盟掛招方式為主，而採取較半封閉式的通路管理，亦即原廠對加盟店的限制稍多；另外則是近幾年來發展的通路品牌電腦聯盟，主要為聯強與捷元這兩大通路商所採行的開放式加盟店，其限制與條件是較寬鬆的。

6. 分租式集中商場

NOVA資訊廣場、高雄建國商場。主要採取專業的賣場經營，以招租方式做集客的賣場管理服務，從行銷規劃到宣傳廣告，由賣場專責管理，並促使原廠到商場內做活動及展示，並力求保障消費者完善的售前及售後服務。

7. 末端經銷門市

末端經銷門市則為直接接觸最終消費者的通路，一般稱為個人組裝(DIY)門市店。個人組裝市集為臺灣獨特的經營模式，但由於筆記型電腦的快速成長及消費性電子的崛起，或小眾區隔及個性化的產品走勢，末端經銷門市也朝專賣店營業方式，以區隔DIY只賣零組件的市場，如筆記型專賣店、數位相機專賣店、光碟機相關產品專賣店、電腦相關耗材專賣店。

3.3 整體 3C 通路環境分析

在上述不同階段及型態之 3C 通路發展，可以看出目前國內 3C 正朝向多元化之發展。本節以 PEST(政治、經濟、社會、科技)四個面向分析 3C 通路現況及趨勢。

1. 政府層面

政府法令持續開放並強化業者的基礎建設，有效促進產業蓬勃發展並造就市場生意機會。如早年的資策會 ITIS 計畫，電信業的民營化乃至 2009 年的消費券發放，皆有效刺激民間消費，促使業者投入更多的人力及資金成本去建置 3C 通路賣場。

2. 經濟層面

在歷經 2008 年金融海嘯後，國內的 GDP 及平均年所得皆明顯下降，甚至因結構性失業導致人民生產力大幅衰減。但隨著景氣的逐漸復甦及 3C 商品快速的推陳出新，足以化解停滯的買氣，為國內 3C 連鎖賣場帶來一絲暖流。

3. 社會層面

生活及消費型態的改變是造成 3C 通路賣場蓬勃發展的主因，包括全省完整的銷售據點及維修服務，寬敞且明亮的消費環境，以及不定期的特價促銷及專屬會員權益等，皆大幅改變消費者的採購模式。

4. 科技層面

隨著科技的日新月異，所有 3C 商品不斷推陳出新，包括結合上網照相功能的時尚手機、智慧型家電系統(IA)乃至寬頻及無線網路的新應用，皆帶動使用者需求及購買欲望，而 3C 賣場眾多的商品適足以滿足消費者採購的方便性。

3.4 3C 通路發展問題及未來趨勢

如前兩小節所述，目前國內 3C 產業發展已進入百家爭鳴時代，且其競爭亦日趨白熱化，就目前觀察及訪談相關業者指出，目前產業於經營上尚須面對部份問題整理如下。

1. 以價格為競爭基礎、品牌價值不易維持：綜觀現今國內 3C 通路不論規模大小，初期皆以價格做為與對手之競爭手段；但不定期的「流血價」促銷，不僅導致忠誠客戶流失，其與上游供應商之關係益日趨緊張。
2. 市場逐漸飽和、後進業者經營不易：由表 3.2 可看出目前國內較具規模及知名度之 3C 連鎖通路近 1000 家，市場消費需求是否可滿足各方面營運所需，亦或只是瓜分彼此客群，值得深思。
3. 虛擬通路不斷掘起、威脅現有通路經營：隨著科技的進步及消費模式的改變，愈來愈多虛擬通路或電視購物開始蓬勃發展，而這些新興的購物管道亦逐漸搶食原 3C 通路的客戶群，並造成另一股消費潮流，影響原有通路之銷售。
4. 通路經營成本龐大、長期維持獲利不易：由表 2.4 可看出目前較具規模之連鎖 3C 通路其店內面積動輒上百坪，店內人員配置亦不下數十人，再加上店內產品展示及庫存成本亦不低，若非有效操作及經營，其維持長期獲利並不容易。

面對日益競爭的通路產業環境，未來的 3C 通路發展趨勢將呈現以下方式進行

1. 市場發展朝向兩極化：大型賣場如燦坤強調商品組合的完整性，滿足消費者一次購足的需求；而小賣場如全國電子則結合社區的經營，並強調專業的個人服務。
2. 差異化行銷：各 3C 賣場雖以產品促銷為主體，但其手段並不全然相同，如全國電子主打安心服務、燦坤則以會員權益為素求主軸。另外部分中小型 3C 則以分期或贈品吸引客戶。

3. 商品變化速度迅速：隨著科技的進步及 3C 商品不斷推陳出新，業者也必需洞悉產業變化，依據消費者的實際需要隨時調整，以滿足不同使用需求客群。
4. 強調專業及售後服務：消費者於購買商品時，不可諱言的將以價格為優先考量，但目前也愈來愈多 3C 業者以快速且完善的維修服務來鞏固其品牌形象，並建立消費者忠誠度。



四、研究方法

4.1 研究架構

本研究將以資源基礎理論觀點出發，配合目前 3C 通路發展結構做為探討，以了解個案公司在產業所具有之資源及優勢，並探討企業如何運用獨特的資源，衍生成自我的核心能力及競爭優勢，創造最大的獲利來源。

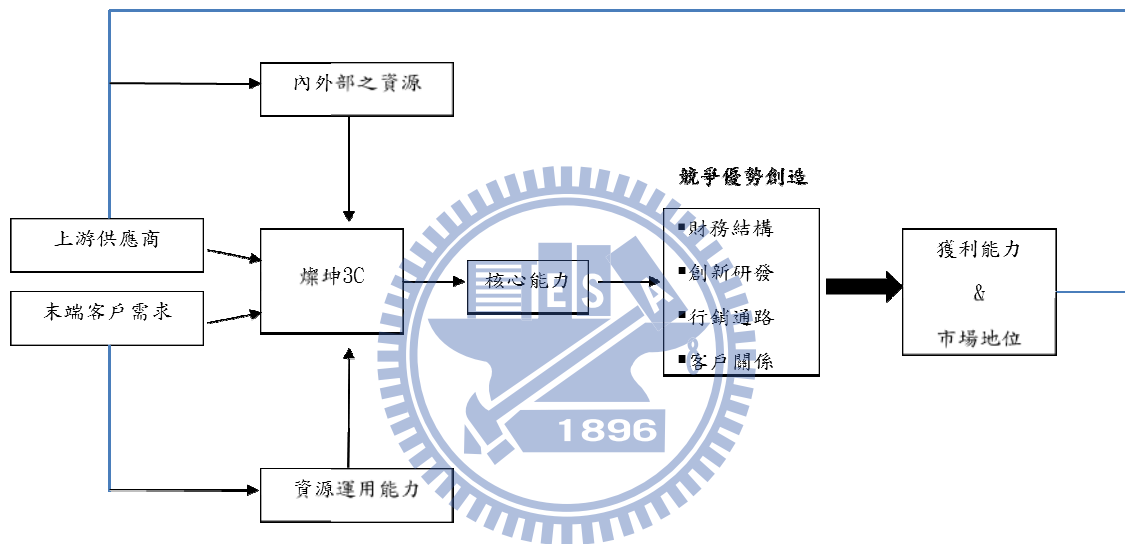


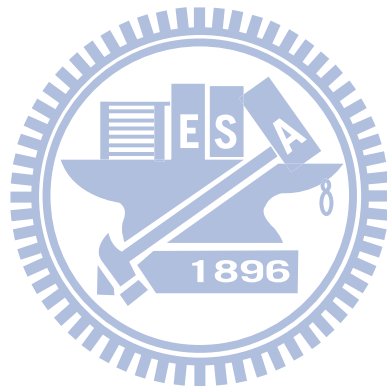
圖 4.1 研究架構

4.2 研究設計

本研究將採用定性的研究，以深入個案方式來探索研究問題，主要針對台灣地區3C通路商為研究對象，深入了解個案廠商所處的產業環境背景、及擁有的核心資源，並探討其與經營策略的關係。

個案研究為研究者所能掌握，關於每個個案的所有資訊，其來源包含所有的訪談資料、直接或間接參與觀察的資料、文件、檔案紀錄及實體作品，每種資料來源皆各有其優點與限制，因此研究者必須配合研究的目的，充分運用各項資料，並加以編輯、刪減、使各部份相互連結，架構出個案的整體性與獨特性。另外，個案研究較少注重少

數事件、狀況或其交互關係的完整脈絡分析，其所注重的為對實際問題進行詳細地分析，因此對於提供問題的解決、評估，以及策略的制定有相當地用處。由於個案的實際細節使資訊的來源更多元化，研究者也可因而避免遺漏重要的資訊，並使的證據得到更充分的確認。



五、個案說明

5.1 燦坤簡介

燦坤 3C 創辦人吳燦坤先生於民國 65 年以新台幣 5000 元成立晉昌工業(燦坤前身)，三十多年來秉持其創業家精神不斷求新求變，其間歷經初期的小家電代工製造，而後逐漸轉型成自有品牌及 ODM/OEM 產品設計並重；接著再踏入 3C 流通業並以「世界工廠」及「世界通路」雙本業為主要目標，且於民國 86 年順利股票上櫃，自資本市場募得資金以擴充營運。最後在去年將原先的企業本體成功分割成製造(燦坤網通)及通路(燦坤 3C)兩大事業主軸，其發展歷程及重要事績如下表所述。

表 5.1 燦坤集團沿革與國際化發展過程 (創業成長期)

階段	時間	內容	主要特徵
創業成長期	1976 年	<ul style="list-style-type: none"> 晉昌工業成立，經營鐵門窗等加工業務。 資台幣 5000 元。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 尋找利基市場 ● 創立自有品牌 ● 擴大生產規模
	1978 年	<ul style="list-style-type: none"> 「燦坤實業」成立於台灣台南保安工業區。 主要客戶倒帳晉昌工業關閉。 	
	1980 年	<ul style="list-style-type: none"> 成立家電生產部門開始研發並擁有第一件 ODM 產品。 	
	1981 年	<ul style="list-style-type: none"> TSK-102 型咖啡壺銷往南非，為燦坤國際集團國際化之始。 	
	1982 年	<ul style="list-style-type: none"> 簽訂美國、新加坡及英國銷售總代理，加速集團國際化。 推出第一個自創品牌「SUP」旅行用迷你電熨斗。 	
	1983 年	<ul style="list-style-type: none"> ODM 產品獲荷蘭飛利浦公司採購合約。 與美國 A.P.T 技術合作咖啡壺，並加入保稅工廠。 	
	1985 年	<ul style="list-style-type: none"> 成立「台灣優柏」，「EUPA」自創品牌進軍台灣內銷市場。 產品進入美國 GE 公司採購系統。 	
	1987 年	<ul style="list-style-type: none"> 簽訂澳洲銷售總代理。 	

資料來源：燦坤 98 年年報

表 5.2 燦坤集團沿革與國際化發展過程（轉型成長期）

階段	時間	內容	主要特徵
轉型成長期	1988 年	<ul style="list-style-type: none"> 香港燦坤成立。 廈門燦坤實業成立建廠。 	<ul style="list-style-type: none"> ●擴展中國市場 ●核心能力建立 ●健全營運管理
	1990 年	<ul style="list-style-type: none"> 成立人力發展與資訊部門 併購美國 NOVATREND 公司，更名為「美國燦坤」，負責歐美市場的設計、行銷、企劃。 台灣燦坤實業成立連鎖事業部。 以「EUPA」自創品牌拓展中國內銷市場。 	
	1991 年	<ul style="list-style-type: none"> 成立燦坤 EIKO 電器生活館，開創新流通市場。 	
	1993 年	<ul style="list-style-type: none"> 「廈門燦坤」改為股份制，於深坡 B 股掛牌，為中國首家外商獨資上市公司，並通過 ISO9002 品質認證。 上海成立中國市場總部，內銷據點急速擴大。 	
	1994 年	<ul style="list-style-type: none"> 「上海燦坤實業」於上海黃渡奠基。燦坤學院在廈門開辦。 台灣「燦坤總部」通過 ISO 9001 品質認證。 燦坤生活產業設計研究所在總部落成啟用。 燦坤產品以「SWIFT」品牌進入美國 Wal-Mark 零售。 瑞士設計中心成立。 	

資料來源：燦坤 98 年年報

表 5.3 燦坤集團沿革與國際化發展過程（革新成長期）

階段	時間	內容	主要特徵
革新成長期	1995 年	<ul style="list-style-type: none"> 上海燦坤開工投產，設立馬達、電話機事業部。 企業體資訊高速公路啟用，連接台灣香港、廈門。 廈門燦坤北樓新廠落成啟用。 	<ul style="list-style-type: none"> ●國際分工策略 ●母國市場資本
	1996 年	<ul style="list-style-type: none"> 台灣燦坤 3C 擴展為 12 個門市店。 上海經濟信息研究中心發佈 EUPA 為上海第二大家電牌。 美國燦坤增設加州營業處。 	
	1997 年	<ul style="list-style-type: none"> 燦坤實業通過台灣證管會核准，成為股票上櫃公司。 日本燦坤香港燦坤自創品牌產品上市。 	
	1998 年	<ul style="list-style-type: none"> 台灣成立 3C 連鎖事業部，3C 市場擴充為 25 個門市店。 廈門燦坤公司上海廠集團衛星電腦網路啟用。 	
	2000 年	<ul style="list-style-type: none"> 台灣燦坤現金增資 2 億元同年 9 月 11 日上櫃轉上市。 廈門燦坤投資上海燦坤 62.5% 實現小家電產業整合。 廈門燦坤科技有限公司成立。 	

資料來源：燦坤 98 年年報

表 5.4 燦坤集團沿革與國際化發展過程（蛻變成長期）

階段	時間	內容	主要特徵
蛻變成長期	2001 年	<ul style="list-style-type: none"> 中國市場總部從上海移到廈門。瓦斯煎烤器類產品開發成功。 燦坤集團以 EUPA INTERNATIONAL CORPORATION 在那斯達克股市掛牌。 	<ul style="list-style-type: none"> ●目標市場進入 ●增加營運資金 ●落實專業分工
	2002 年	<ul style="list-style-type: none"> 台灣燦坤 3C 士林旗艦店開幕，燦坤 3C 邁入百億百館。 新建漳州燦坤占地面積 180 萬平方米動土，9 月開始興建。 	
	2003 年	<ul style="list-style-type: none"> 漳州燦坤第一季度首期工程投產預計在 2005 年全部竣工。 3C 連鎖通路事業體進入中國市場。 	
	2004 年	<ul style="list-style-type: none"> 實施「櫻花計畫」。 連鎖門市發展至 150 多家遍佈鄉鎮地區。 拓展虛擬通路，投資燦星旅遊網取得 51% 股權。 導入燦坤 3C 七代店經營概念。 	
	2005 年	<ul style="list-style-type: none"> 併購子公司台灣優柏企業股公司。 進入中國市場宣告失敗，7 月 1 日簽訂資產轉讓合約，出售部分資產共 1.438 億人民幣予永樂家電。 	
	2007 年	<ul style="list-style-type: none"> 奉經濟部投資審議會核准以美金 3,000 萬投資子公司漳州燦坤。 	
	2009 年	<ul style="list-style-type: none"> 廈門燦坤投資成立廈門燦星國際旅行社有限公司，展開大陸地區旅遊事業。 子公司燦星旅遊網轉投資戶外世界股份有限公司，展開休旅車租賃業務。 7 月股東臨時會決議，將家電部門暨長期股權投資之相關資產、負債及營業分割讓與新設之燦星網通(股)公司，並辦理減資程序。 	
	2010 年	<ul style="list-style-type: none"> 截至 3 月底全省門市共 320 家。 	

資料來源：燦坤 98 年年報

5.2 訪談內容

一、 燦坤創始的主要願景及長期經營目標為何？

- 公司希望為股東創造什麼樣的價值
- 公司希望為員工提供什麼樣的工作環境
- 公司希望為顧客提供什麼樣的服務品質

燦坤 3C 係由創辦人吳燦坤先生及其妻子家族於民國 67 年共同投資成立，成立至今除於民國 87 年因上櫃公開發行需釋出部分股權外，其股份多集中於原始股東及法人代表手中。而其經營績效及獲利也誠如創辦人吳燦坤先生於創立初期所承諾，希望給所有投資燦坤的股東一個持久、穩健、及合理的投資報酬。由表 4.5 可看出燦坤其自民國 89 年至去年整體營收及獲利，除於民國 95 年因中國原物料成本大幅上升提列庫存損失外，其餘每年平均稅後 EPS 皆在 2.5 元以上，其歷年營收及獲利如下表所示。

表 5.5 燦坤近 10 年之經營績效

單位：NT 億元

年度	98	97	96	95	94	93	92	91	90	89
期末股本	28	32	24	25	24	22	21	21	21	17
營業收入	270.1	308.8	333.4	295.6	300.0	303.9	232.2	140.4	100.3	75.6
每股營收(元)	95.1	97.6	136.3	119.9	123.9	137.4	108.0	66.1	47.2	44.8
稅前盈餘	12.9	9.2	25.9	-21.7	6.0	14.3	12.0	10.7	8.8	6.2
稅前 EPS	4.5	2.9	10.6	-8.8	2.5	6.5	5.6	5.0	4.1	3.7
稅後純益	8.6	5.5	23.3	-19.4	4.5	10.8	9.7	8.5	6.6	4.7
稅後 EPS	3.0	1.7	9.5	-7.9	1.9	4.9	4.5	4.0	3.1	2.8

資料來源：本研究整理

在組織的經營及集團未來發展策略上，創辦人始終秉持「誠信正直」及「創新專業」兩大原則自我砥礪，集團願景則為「以設計整合為核心的世界級生活產業集團」。在分割前的燦坤(燦坤網通)相當重視內部研發人才的培育養成，除在早期資金有限情況下即併購美國 NOVATREND 公司，藉以擴大歐美市場的行銷設計外，並於中國大陸漳州及廈門成立生產基地，以有效貼近產品出產地及從事改良研發。依據

其內部管理人員指出，為符合 ODM/OEM 客戶所需，其產品必需每 1.5 至 2 天即產生一設計模型，且必須將零組件自製率提高至 95% 以上，以有效連結產業價值鏈並達到垂直整合的效果。另外針對燦坤 3C 流通人員培育，包括門市課長、副店長、店長、督導等人員職務皆需定期接受內部 e-learning 培訓機制，完成點數積分後方可向上晉升。而每逢新門市開幕之際，公司上下幾乎全體總動員，上至董事長下至會計、採購、客服等人員皆於放假日義務幫忙，無怪乎燦坤內部高層常戲稱燦坤就像一個大家庭一般。而創辦人吳燦坤先生的兩棵葡萄理論：「研究發展」和「教育訓練」亦深深落實於所有員工心中。

另外在顧客的服務方面，燦坤採取以下三種主要市場策略，以有效面對主要競爭對手並鞏固客戶權益。包括 1. 會員至上 2. 低價 3. 技術服務。

1. 會員至上

燦坤目前有近 200 萬會員，超過 80% 的營收來自會員貢獻。燦坤以眾多的門市據點及透通的產品訊息及促銷活動，提供其所屬會員長期的權益及優質的服務品質。以客戶權益服務專線為例，自去年莊興董事長上任以來即嚴格落實 48 小時完工機制，亦即客服人員接獲所有客訴電話必須於 2 小時內回應客戶，4 小時內回覆總部，並於 48 小時內將案子完結，目前為止達成率為 95% 以上，除有效提升燦坤的來客數及客戶滿意度外，對整體營運亦有明顯的挹注。此外燦坤的會員每次消費亦可累積所謂的「還原金」，待年度結算時可換取贈品或折抵產品消費，藉以提高會員的消費意願。

2. 低價

創辦人吳燦坤先生指出，為履行「瘋狂為顧客省錢」及「高品質第一便宜」兩大策略，燦坤利用以下方式提供品質更佳，價格更好的商品給予會員，證明燦坤不只打價格戰，也打規格戰，其實際的作法如下

A. 商品企劃(MD)談判能力：進貨模式因應不同商品及廠商屬性而

採取不同策略，包括高周轉率商品(ED-every day)佔 40%，促銷商品(SP- special promotion)佔 30%，保證販賣商品(GS-guarantee sales)佔 30%。

B. 商品企劃主義，採購/門市/營運/物流等各單位部會貫穿的連鎖經營。

C. 低成本、低管銷營運費用。

3. 技術服務

燦坤擁有獨立的物流配送體系，除能為全省 323 家門市提供穩定快速的運送服務外，並於每個門市設立服務與維修部門(電氣醫生)，協助顧客提供良好便捷的技術及維修服務。

實際作法如下

A. 全省 4 大物流中心，提供完善及快速的物流配送服務。

B. 各門市人員提供高品質的裝配及維修服務。

二、燦坤的核心資源及競爭優勢為何？

燦坤自成立初期是以小家電商品代工為發展依據，其優異的研發能力及交貨速度履獲國際大廠的青睞並迅速累積其獲利能力及國際知名度。而後在民國80年跨入3C流通經營，初期以自有品牌EUPA為主要銷售內容，並逐漸擴及一般家電、資訊及通訊商品，目前單月營業額餘20億台幣左右。在燦坤的發展過程中，因創辦人吳燦坤先生不斷創新及勇往直前的創業家精神，為公司累積不少核心資源，而這也正是目前燦坤之所以可以不斷擴充並在市場上具有一定採購優勢及市場佔有率的主要原因。綜觀燦坤3C目前具有之內外部核心資源及競爭優勢如下所示

表 5.6 燦坤 3C 核心資源內容

	核心資源
無形資產	<ul style="list-style-type: none"> • 開放式的銷售平台，隨時可因應不同商品及市場所需採取彈性變化，並從中獲取利潤(如之前的門市店中店以及和電信業者的手機搭配門號銷售)。 • 門市幹部學長學弟交接制度，學長將其經營心得案例放入資料庫供學弟e-learning學習，達到經驗傳承目的。 • 大量的會員及顧客資料，可提供MD(商品企劃)及門市銷售人員參考依據，並獲得最佳之商品進貨及銷售組合。
有型資產	<ul style="list-style-type: none"> • 全省323家門市據點，以鄉村包圍城市，滿足全省各層級消費者所需。 • 豐沛的自有資金(依燦坤年報所示，目前帳上可用之約當現金約30億台幣)，滿足現在及未來營運所需。 • 自有物流配送機制，增加門市商品調撥速度及商品周轉率。 • 保證毛利銷售及高門檻的進貨合約議定，有效確保產品銷售利潤及營運績效。
整合能力	<ul style="list-style-type: none"> • 強勢的採購能力，憑藉其大量及多樣化的採購需求，得以向原廠議得最佳之訂貨成本。 • 明確的績效評核機制(KPI)及部門整合能力，有效訂定及考核各單位及工作人員成績，並於最短時間內提出彼此整合方案。

資料來源：訪談內容整理

三、燦坤未來的經營方向及策略為何？

燦坤自成立以來其經營策略始終奉行創辦人吳燦坤先生的「豪豬論」，該理論亦等同於1980年策略大師波特所提出之競爭優勢策略中的集中化(focus)一環，亦即企業一段時間內只專注一件事情，且把這件事做到最大及最好。因此從燦坤成立30餘年來的歷史可發現，該公司只focus兩大主軸，亦即小家電代工製造(去年分割後之燦星網通)及3C流通商品(燦坤3C)。現今燦坤3C已是國內最大連鎖3C通路，其門市據點亦有別於過去傳統動輒幾百坪之門市店面，轉而因當地所在人

口數多寡而略作調整之中小型店面。換言之該做法即為求有效增加門市銷售坪效，避免不必要的空間浪費，而以工廠管理出身的現任董事長莊興先生亦特別強調門市庫存的迴轉率及銷售人員素質的提升，強化資訊架構及流程優化，發揮以資訊系統提升管理績效，每天各店戰報及主管會議即是了解前天各店銷售狀況，並擬定未來營運方針的最佳時機。而面臨現今社會多元化及不同消費族群的需求下，燦坤亦全力發展網路購物之電子商務平台，期望能吸引更多消費族群至燦坤購物網消費。此外在門市空間的利用上，為有效發揮各門市承租的坪效，未來亦不排除採取更多複合式商品經營，以擴大商品利基，並與不同的廠商做策略結盟，提升獲利與營業額。整體而言燦坤未來的營運將以客戶滿意、四項堅持、及無障礙溝通平台三項主軸發展，其目標及具體做法如下表4.7所示

表 5.7 燦坤未來營運主軸

客戶滿意	成為以顧客滿意為核心的服務產業
四項堅持	會員服務、優質技術服務、高品質第一便宜、落實豪豬策略的發展與服務理念
無障礙溝通平台	建立知識管理、速度回應、優質服務的競爭利基

資料來源：燦坤內部資料提供

表 5.8 燦坤 2010 年工作憲章

執行單位	工作內容	執行單位	工作內容
全公司	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 獲利12億，營收300億 ▪ 管銷9.99% ▪ 網路銷售12億 ▪ 社會公益 	商務法務	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 人件費中由門市獎勵貢獻 ▪ 年扣率1.6% ▪ 法務商務談判EVA貢獻1800萬
MD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 保障毛利率5%、8%、10% ▪ 刷卡/行銷費用成本化 ▪ GS庫存比率40% 	IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 全公司管理資訊IT化 ▪ 網銷IT業界前五名
營運	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 管銷9.99%，門市人件 	財務	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 負債比率45%

	<ul style="list-style-type: none"> 費3.6% ▪ 整改REOPEN，虧損閉店 ▪ 門店租金比2% 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 營運活動正現金收入
網銷	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 每日流量20萬，年度營收12億 	後勤	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 自動調撥24小時完成 ▪ 門市固定資產管理IT化 ▪ 各項費用下降0.24% ▪ (工程、水電、修繕、雜項採購)
整合行銷	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 新會員數47萬 ▪ CRM顧客關係經營管理 	會計、淨利	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 每月3日自結完成 ▪ 獲利12億
稽核	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 防範損失風險 ▪ 營運獲利12億 	HR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 各級接班人建置完成 ▪ 5%人力改善優化

續表 5.8

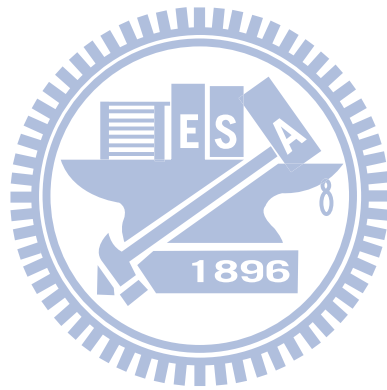
資料來源：燦坤內部資料提供

四、燦坤在經營上所遭遇的困難及阻礙為何？

燦坤成立至今30餘年，雖歷經不斷轉型並發展成現今國內最大之連鎖通路，但其過程並非一帆風順。特別是面對日益競爭的產業環境，其經營上亦遭受到部分的阻礙且面臨轉型壓力。其中包括內部的管理問題及外部的產業競爭。在內部管理上最大的挑戰在於人力成本、門市管銷、商品庫存及跌價問題三項。目前燦坤全省正職及兼職人員達3828人，門市據點亦達323家之多，各門市非主管級人員流動過快，專業知識不易傳承，耗損不少管理之成本。而在存貨金額部分，因門市據點及銷售品項眾多，全省庫存亦達數億元之譜，面對變動快速的市場價格競爭及消費者需求，若無專業精準的控管，很可能導致經營獲利的侵蝕，如當年進軍中國大陸最後鍛羽而歸即是一慘痛教訓。

而外在環境競爭方面，全球金融風爆後，景氣復甦腳步驅緩，失業人口亦高居不下，造成消費者意願低迷及市場需求減少，連帶影響家電廠商因不堪虧損，減緩產品出新的速度與減少對通路的支持。此外競爭廠商不斷掘起、消費模式的改變，都攸關燦坤未來營運的策略及方向。特別是競爭者不斷掘起及消費模式改變兩部分，目前排名

第二的全國電子及大同3C，其同質性與燦坤相當高，在市場逐漸飽和且消費族群沒有大幅改變情況下，燦坤3C是否能持續維持現有優勢值得深思。此外近來網路及電視購物的掘起亦帶動另一消費模式，甚至逐漸侵蝕到原有實體通路之客戶群，這也是為何去年初起燦坤內部急欲推動「虛實整合計畫」，並將網路購物的營運目標設定為實體通路目標之一定比例的主要原因所在。



5.3 核心資源探討

綜合上節燦坤內部訪談結果整理，及現有國內 3C 通路比較所得，茲將燦坤具有之核心資源及競爭優勢區分為四大構面討論。其中有形部分包括財務結構及行銷通路兩部分，無形部分包括創新研發及客戶關係，如表 5.9 所示並分析如下。

表 5.9 燦坤核心資源及競爭優勢四大構面

<p style="text-align: center;"><u>財務結構</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 年度營收 ● 銷售獲利 ● 資訊系統 ● 現金流量 ● 店面坪數 ● 成本控制能力 ● 市場佔有率 	<p style="text-align: center;"><u>研發創新</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公司文化 ● 組織設計 ● 領導人風格 ● 獎懲制度 ● 人才培育
<p style="text-align: center;"><u>行銷通路</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 門市據點 ● 市場佔有率 ● 銷售類別 ● 物流配送 ● 差異化行銷 	<p style="text-align: center;"><u>客戶關係</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 每月來客數 ● 會員人數 ● 客戶滿意度 ● 廠商關係 ● 異業結盟

資料來源：本研究整理

財務結構

依據燦坤最新公告之 98 年財報指出，去年整體營收達 266 億，其銷售利潤為 9.93 億，每股獲利達台幣 3 元，就營業規模及獲利而言，穩居國內 3C 通路龍頭。而在市場佔有率及成本控制能力方面，依據市調機構 GFK 數字統計，其資訊商品(Computer-1C)月銷售額約在台幣 10 億至 12 億之間，佔國內資訊產品通路銷售額約 14%，部分商品亦直接跳過代理商層級直接由原廠供貨；因此在貨源的保障及成本取得上，具有相對優勢。此外燦坤採購(內部稱之 MD 或商品企劃)，在其個人績效上亦有一套 KPI 評估標準(過去稱之 GMROI)，其內容包括負責商品之銷售額、獲利率、迴轉率、庫存價值等指標，每周定期檢討其指標綜合值落後之 5% 商品，以有效確保商品銷售利潤，避免滯銷商品產生。

行銷通路

如表 5.10 所示，燦坤目前具有 323 家門市店面，其數量居所有 3C 之冠。而其門市據點及營業額規劃係依據當地之消費人口數而定，並配合所謂「鄉村包圍城市」策略，期望在全省各地廣設據點，以吸引不同消費族群。而在商品配送部分，燦坤亦設有自己的物流中心及車隊，其主要目的為各門市新進商品之配送及門市間商品調撥，當其營運規模愈大，物流機制就愈顯重要，頻繁及有系統的物流機制，有效降低商品的庫存成本，並幫助門市店面獲利。

表 5.10 燦坤全省門市店面分佈

所在區域	門市店數
高屏區	47 家
雲嘉南	48 家
北縣	54 家
基隆	4 家
北市	46 家
桃竹苗	52 家
中彰投	58 家
宜花東	14 家

資料來源：燦坤內部提供

研發創新

燦坤於民國 57 年成立以來，秉持創辦人吳燦坤的創業家精神，其發展過程充滿改革與創新，並為公司累積許多珍貴的核心資源。首先在成立初期，吳燦坤先生憑藉本身的熱情及專業，承接美國 GE(奇異)公司的電熱盤訂單，而後藉由自身的研發及國際知名度的提升陸續接獲日本國際牌及荷蘭飛利浦小家電訂單，並逐漸轉型成 ODM 及自有品牌(EUPA)專業代工大廠。而在奠定其製造本業的基礎後，因洞悉零售市場的發展潛力，開始於 1991 年投入通路市場的經營，成立連鎖事業部並與日本股東合資，在高雄光華路開出第一家「EIKO」電器生活館，開啟雙本業(世界工廠及世界通路)之經營。綜觀燦坤投入 3C 零售通路以來創造了許多第一，包括 2000 年 11 月於士林成立第一家千坪賣場，將 3C 購物導入百貨式商場採購模式，而後包括台北館前店的連續 3 天 72 小時不打烊的開幕活動，松山機場候機室銷售 3C 商品，乃至打出「高品質第一便宜」以及「商品 7 天內買貴退差價」等保證服務，皆獲得廣大的回響，並締造優異的營業額。此外民國 90 年開啟的七代店經營模式，藉由各大品牌採行店中店經營方式，彼此分享利潤並共創品牌效益，亦為業界之先驅。而燦坤在通路上獨特的「銷售平台理論」，將自身視為一銷售媒介，廣泛接受各類商品及行銷模式，並以其眾多門市據點及會員人數做為銷售依據後盾，可謂其獨特之核心資源。以下將燦坤歷年來之創新發展過程及影響列表如 5.11 所示

表 5.11 燦坤歷年來創新發展過程

期間	作法	影響
1985 年	商品導入 GE 公司採購系統，並以自有品牌「EUPA」行銷台灣內需市場。	有效提升國際知名度，並累積世界工廠之 ODM 及 OEM 業務能力。
1991 年	與日商合作成立「EIKO」電器生活館，進軍國內流通市場。	開啟雙本業經營模式，累積通路經營之經驗。
2001 年	燦坤集團以「EUPA INTERNATIONAL CORPORATION」在美國那斯達克股市掛牌	迅速自公開市場累積自有資金，並提升知名度於國際市場。

2002 年	燦坤士林旗艦館成立，成為燦坤第一百家門市及千坪賣場。	改變 3C 賣場之經營模式，吸引更多消費者前往購物並創造流行風潮。
2003 年	與百貨公司合作成立店中店(如遠百，紐約紐約)，以吸引不同消費族群前往購物。	藉由百貨公司消費人潮，提升本身消費業績及市場競爭力。
2004 年	導入七代店經營模式，與各大 3C 品牌採店中店配合模式。	有效建立品牌形象，並獲得更多原廠資源。
2009 年	分割燦坤實業為燦坤 3C 及燦星網通，分別為 3C 流通經營及小家電代工製造。	藉由專業分工，讓流通及製造更專注於自我經營並創造獲利。

續表 5.11

資料來源：本研究整理

客戶關係

客戶關係部分包括與上游供應商(原廠及代理商)，及下游客戶(一般消費者)之依存關係。在上游供應商部分指的是商品的製造商如 HP、EPSON、SONY、大同、東元等；中游的代理商如聯強、建達、捷元等配銷商。燦坤對其銷售之商品皆尋求兩家以上之廠商及代理商供應，一方面確保貨源供應的穩定性，另外可對價格及品質有一定的規範控制。而以燦坤的市場銷售量佔比，不僅一般採購單價具相當之競爭力，部分商品甚至直接跳過代理商直接向原廠及製造商進貨，在貨源及成本取得上具有一定的保障及優勢。此外要成為燦坤的供應商，亦必須簽定嚴謹的採購合約，其中規範多項保障條款及採購回饋支援，除對燦坤銷售商品具有一定之利潤保障外，亦加深燦坤與其供應商的合作關係。而在下游的客戶關係部分，燦坤憑藉全省 200 萬筆的會員資料，以每季一次的會員招待會提供優惠之商品服務於所屬會員，並可依會員的消費內容及消費行為，交叉比對出最符合市場所需之商品組合及銷售模式，和供應商策略聯盟，藉以開發新的商品及銷售模式，滿足廣大消費者需求。此外去年設立的 0800 玉山級客服專線，除提供客戶申訴管道以提升消費滿意度並作為營運參考基礎外，亦利用機會對會員的消費行為進行再教育並加強彼此的關係。

表 5.12 燦坤與供應商之合約內容明細

合約名目	執行內容	毛利率貢獻
進貨保障毛利	進貨商品毛利需達到一定%，方可於燦坤銷售	20%
商品上架費用	新商品上架每一品項費用	1.5%
年度達成獎勵金	燦坤進貨達年度目標給予	1%-2%
新商品建檔處理費用	新商品導入燦坤建檔費用	NT1000/次
商品物流費用	商品透過燦坤物流運送至各門市費用	3%
商品退貨逆物流費	商品透過燦坤物流銷退回廠商	1%
網路庫存查詢使用費	廠商查詢銷售產品庫存及銷售狀況	NT1000/月
維修代收費用	燦坤門市代送銷售商品之維修處理費用	NT300/次
新店開幕贊助費用	廠商提供燦坤新店開幕費用	NT3000/次
訂單處理延遲費用	廠商延誤處理燦坤訂單之補償費用	NT300/筆
商品跌價庫補費用	廠商補償燦坤銷售商品之跌價損失	商品跌價之價差
會員招待會 DM 促銷	廠商提供燦坤會員招待會 DM 商品促銷	視版面大小

資料來源：燦坤內部資料提供



六、結論與建議

6.1 結論

本研究主要是以「資源基礎理論」為基礎來探討國內 3C 產業之核心資源及競爭優勢，除分析國內現有之 3C 通路產業狀況外，並以最大之 3C 通路龍頭燦坤 3C 做為主要訪談及研究對象，了解之所以能成就最大之原因。最後彙整出其獨特之核心資源及競爭優勢，以供業界經營者之參考，並對後續研究方向加以建議。

經由個案訪談歸納出如下結論

1. 燦坤因創辦人具有創業家之研發創新精神，故在其過往之小家電製造及 3C 流通累積一定的能力及成果，做為累積後續發展之基石。
2. 燦坤內部具獨特的組織文化及系統架構，可有效連結各營運單位彼此配合，以因應市場之變化及挑戰。
3. 燦坤因有別於一般傳統 3C 連鎖的獨特行銷模式，故可創造更多銷售話題並吸引廣大消費者前往消費，創造其營運規模之優勢。
4. 燦坤因具眾多的銷售據點及銷售品項，可多樣化調整及組合其銷售商品，以滿足不同消費者需求。
5. 燦坤因具良好之供應商關係及進貨條件保障，可獲得相較於其他同業較佳之進貨資源，以維持其市場領先地位。
6. 燦坤屬台灣公開發行之上市公司，具有一定之資金實力，可有效擴充其營運規模並和供應商議得良好之進貨條件。
7. 面對外在環境變化及市場競爭，燦坤仍需持續維持其競爭優勢並做必要之調整，以鞏固其市場領先地位並創造更多佳績。

6.2 研究限制

本研究以深入訪談之方式探究國內最大連鎖 3C 通路之核心資源及競爭優勢，其中有形部分包括財務結構及行銷通路兩部分，無形部分包括創新研發及客戶關係，訪談過程中並談及許多內部相關訊息及產業狀況。

惟燦坤 3C 雖為國內最大 3C 通路且具一定之市佔率，但其銷售畢竟無法代表國內所有 3C 產業之生態環境；加以目前外在環境變化迅速，後起之秀不斷掘起，因此本研究所歸納出之研究結果及建議只能以短期之參考依據，若需長期追蹤及探討產業趨勢，必須選擇更多通路商樣本並以不同面向為切入點作為研究參考對象。

6.3 後續研究建議

本研究以資源基礎理論為探討之基礎，強調的是企業本身所具備的條件及發揮出來的結果，然而後續關於企業競爭之學派研究亦逐漸擴及外在環境乃至產業間彼此之連結及競合關係。因此建議後續研究先進可以下列3個方向對產業進行更深入探討，俾使研究更臻完美。

1. 針對產業內部資源及外部競爭共同探討，以兼顧不同面向及探討因子。
2. 多樣化選擇不同3C通路作為探討樣本，以便更完整呈現產業之全貌，並綜合比較彼此之差異。
3. 長時間追蹤及探討產業之發展，並同時考量國內整體經濟環境之變化，以便更即時有效反應產業之經營績效，並訂定未來發展策略。

七、參考文獻

中文部分

1. 楊千，策略管理：理論與實務，華泰文化，初版，台北，2007年。
2. 吳思華，策略九說：策略的思考本質，麥田出版社，初版，台北，1994年。
3. 燦坤公開說明書，燦坤實業股份有限公司，2010年。
4. 許英傑，「創業精神、創業機會與零售業態創新」，創業管理研究，第二卷第一期，p165-196，2007年3月。
5. 尤志育，「中小型企業對大型企業的競爭研究」，國立中山大學，2009年。
6. 方志民，企業競爭優勢，前程出版社，台北，2002年。

英文部分

1. Aaker, D. A., 1984, "Developing Business Strategies". New York: New York: John Wiley & Sons.
2. Barney, J.B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management, Vol. 17, No. 1, March, pp. 99-120.
3. Grant, R.M., 1991, "The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", California Management Review, Spring, pp. 114-135.
4. Hamel, G., 1994, "The Concept of Core Competence", in Hamel and Heene (Eds.) , Competence-Based Competition, Wiley, Chichester.
5. Javidan, M., 1998, "Core Competence: What Does it Mean in Practice?", Long Range Planning , Vol.31 , No.1. pp60-71.
6. Penrose, E., 1959, "The Theory of the Growth of the Firm", Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons.
7. Porter, M.E., 1985, " Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press.
8. Wernerfelt, B., 1984, "A Resource-Base View of Firm" Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.

附錄 個案訪談內容

先生/小姐你好，很感謝你百忙之中撥冗接受我的訪問。本次研究的目的主要為針對貴公司核心資源利用及競爭優勢探討。這次訪談大約有五個面向的議題想請教你的意見，這五個面向分別是：公司創始的願景及長期經營目標、公司的核心資源、公司的經營策略重點、經營策略所遇到的障礙與困難、台灣當前總體經營環境與產業環境發展現況看法。如果你不介意的話，全程將使用錄音機記錄我們的談話過程，也再次向你保證，本次訪談所收集到的各項資訊都將僅供學術上研究之用，和再次謝謝你的支持與配合。

訪談對象基本資料

公司名稱	燦坤3C股份有限公司
受訪者姓名	黃耀養
受訪者職稱	資深會計經理
受訪者年資	8年
受訪者工作內容	公司財務稽核及營運支援
訪談日期	99年3月10日

訪談主題

一、請問貴公司創始的主要願景及長期經營目標為何？

- 公司希望為您的股東創造什麼樣的價值
- 公司希望為您的員工提供什麼樣的工作環境
- 公司希望為您的顧客提供什麼樣的服務品質

二、請問您認為貴公司的核心資源為何？

核心資源評估細項如下

核心資源內容		定性或定量指標
實體資產	土地廠房	土地面積、廠房
	營業規模	營業據點、物流配送
	機器設備	設備之自動化程度、精密度、單位時間產出量
	財務資產	自有資本比率、公司剩餘資金、公司債、股票等
無形資產	資料庫	顧客、業界技術來源等營運相關資料之充分完整程度
	過去經驗	過去推展公司業務、研發公司產品等經驗
	市場形象	產品信譽、整體企業形象、市場知名度、獲得專業性獎項
	顧客關係	客戶往來頻度、客戶再購率、會員資料
個人能力	個人的邏輯思考能力	員工個人具有流程性、系統性的思考架構
	個人的創性思考能力	員工個人異於他人、洞察新機會的能力
	個人的領域知識與經驗	員工個人對公司業務領域的了解程度與從業經歷
	個人的團隊領導能力	員工個人在領導產品開、發專業執行等團隊的能力
組織能力	組織文化	公司「長久累積」的主要經營風格或組織價值觀
	組織機制	組織內部之正式、非正式的運作流程與方式
	創業精神	組織發覺新事業機會的能力
	團隊工作能力	組織之溝通協調、策略執行的效能與有效性
	創新研發能力	開發新產品的時間長短、研發速度及與同業的技術差距
	財務處理能力	處理營業外投資收入、財務風險規避的能力
	行銷能力	開創市場、掌握客戶、提升市場佔有率或消費者認知價值的能力

承上 延伸問題：

貴公司的競爭優勢為何？

三、貴公司的經營策略重點為何？

- 主要競爭策略：差異化策略、成本領先、集中化策略等三類
- 目標市場的區隔與定位
- 產品的廣度與特色
- 通路策略
- 定價策略

四、貴公司在執行經營策略時所遭遇的障礙與困難為何？

- 總體環境方面
- 產業環境方面
- 企業組織方面

結語

非常感謝你今天百忙之中接受我的訪問，你的專業見解十分寶貴，對於研究該議題必定有極大的幫助。在整理訪談紀錄之後，若還有其他問題，希望還可以向你請益，再次的謝謝你寶貴的時間。

