

無敵科技—海外品牌代理商的管理

Title: How to Manage Foreign Distributors and Agents-BESTA

黃秀英* *Hsiu-Ying Huang*

國立台灣大學國際企業研究所暨
國立東華大學國際企業管理學系
Graduate Institute of International Business,
National Taiwan University
Department of International Business,
National Dong Hwa University

謝明慧 *Ming-Huei Hsieh*

國立台灣大學國際企業管理學系
Department of International Business,
National Taiwan University

摘要

以「無敵 Besta」品牌，稱霸台灣電子辭典的無敵科技，1993 年首次進軍海外市場—韓國。韓國是一個封閉且民族意識高的市場，對外國品牌向來不甚友善。但是無敵因與獨家代理商 A-one Pro 密切合作，苦心經營且攜手渡過金融風暴，終在 2005 年，以「A-one」品牌電子辭典，攻下韓國市場第三名的位置。值此時，韓國電子辭典市場需求強勁，無敵科技準備趁勢大張旗鼓，搶

* 通訊作者：黃秀英

攻更高市占率。不料合作多年的代理商 A-one Pro，卻出現倒債、背信等一連串的問題，使得無敵科技不得不考慮是否得壯士斷腕，結束與 A-one Pro 的合作關係。然而，在合作品牌「A-one」是由代理商所擁有，且韓國獨特複雜的通路習俗下，無敵在韓國的品牌代理決策更是困難度大增。

關鍵詞：海外通路管理、代理商管理、品牌管理

Abstract

Besta, the number one electronic dictionary company in Taiwan, entered South Korea market in 1993. With the assistance of its local agent, A-one company, Besta has gained fruitful results in South Korea despite that the market is known for unfriendliness to foreign companies. In 2005, Besta and A-one company co-owned “A-one” brand moved to the third place in South Korea’s electronic dictionary market. However, a series of rebellious and unfaithful actions taken by A-one company has led to distrust between Besta and its agent. Besta is now seriously considering if it should continue its cooperation with A-one company in South Korea.

Keywords: foreign channel management, agent management, brand management

2005 年的夏天，無敵科技李副總，坐在台北飛往首爾的班機上，翻閱著韓國辦事處傳來的報告，辦事處人員於文中請示李副總，在代理商 A-one Pro 前債未清的狀況下，是否要繼續出貨給對方。李副總眉頭深鎖，心中暗自忖度，韓國代理商的問題，終於到了該攤牌的時候。李副總一下飛機，迅速通過韓國海關，出了機場大廳，恰好傍晚六點整。前來接機的辦事處員工，安排李副總坐進接機的轎車後，便馳往青瓦台附近的韓國烤肉店。今晚的餐宴，由代理商

A-one Pro 作東，同時也邀請了大盤商 Hannuri 參加，目的是為了增進上下游通路間的感情，促進無敵電子辭典在韓國的銷售。

無敵科技在韓國市場上的品牌經營方式，來到了一個重要決策點—是否應與代理商 A-one Pro 繼續合作？或是終止雙方合作關係，由無敵自行，甚或找尋新夥伴另起爐灶，重新經營韓國市場呢？

壹、無敵科技股份有限公司

(一) 無敵科技股份有限公司簡介

無敵科技股份有限公司，前身為「無敵商業股份有限公司」，創立於 1989 年，目的是為了替母公司英業達集團，銷售自創的「無敵 BESTA」品牌電子辭典。分工方式為無敵商業專責產品行銷；英業達集團負責設計、製造電子辭典。無敵 BESTA 上市後不久，便攻下台灣電子辭典第一品牌的位置。

1999 年 7 月 1 日，配合英業達集團公司重整，無敵商業合併英業達集團之電子辭典相關部門，更名為無敵科技股份有限公司，成為一個具研發、製造、行銷服務的完整公司。無敵科技的企業核心價值定為「創新、品質、虛心、力行」。無敵科技重視創新及研發，每年投資於產品研發的費用，皆佔營業額的 7-8%，電子辭典產品也履獲獎項（請詳參表 1）。台灣的無敵科技公司，在 2005 年時員工為 1,100 多人，年營業額已達 30 億新台幣。

(二) 電子辭典產業特性

從產業競爭角度來看，電子辭典並非高科技產品，不需使用先進製程，產品零組件也容易在市場取得，產業進入障礙低，因此產品替代性高，不同品牌間產品功能差異小，零售價格差異也不大。從消費者角度來看，相對於其他 3C 電子產品，電子辭典功能單純，產品簡單，故消費者在選購電子辭典時，不會花太多時間進行購前評估，品牌聲望與辭典資料庫內容，才是購買時的考慮重點。從電子辭典供應商角度來看，新產品開發與上架速度，掌握重要通路，及訂定具競爭力的價格與促銷方案，為電子辭典市場經營重點。

貳、無敵電子辭典海外市場的開拓

無敵商業在成立初期，對海外市場並無深耕計畫，僅以投入最少資源的方式經營。為了使投入成本降到最低，無敵利用現成在台灣銷售的機型，針對全球華人的英語學習需求，設計出一套共同教材的辭典內容，或以插卡型辭典機方式，將當地需求，製成擴充卡，以輔助教材的方式搭配販售。這種以台灣母國需求為主，當地需求為輔的產品開發模式，雖然省掉開發新機種的成本，由於產品力無法與當地供應商機種匹敵，使得無敵海外市場銷量持平而已。

1999 年，公司重新整併為無敵科技後，改採以海外市場帶動公司成長的策略，隨之成立國外處，指派當時原擔任國外業務處協理的李副總，統籌規劃所有海外業務。原本一機多賣的海外市場產品策略，也開始修正，針對軟體部份，已開始針對因應不同地區，開發合適的教材內容及應用軟體。

2000 年無敵科技合併香港好易通集團，進入中國大陸、泰國、中東及馬來西亞等市場。此後，無敵電子辭典海外市場銷售金額直線上升，並在 2001 年首度超越台灣市場業績，便一直成為無敵科技最重要的收入來源，甚至曾經一度占全公司業績的百分之七十五。

參、韓國電子辭典市場的開拓

(一) 選擇韓國為海外市場試金石

無敵電子辭典進軍海外市場，首先以距離台灣較近的香港、日本、韓國等地為考量，最後選中韓國市場做為試金石，並於 1993 年開始在韓國銷售電子辭典。選擇韓國的原因如下：(1)當時中韓兩國尚有外交邦誼，關係尚稱良好；(2)韓國人民也有英語學習及升學壓力；(3)當時韓國市場已出現電子辭典產品，代表韓國的通路及消費者對此項產品並不陌生。

(二) 早期韓國電子辭典市場概況(1993 年~1997 年)

(1) 銷售點與銷售區域

韓國，或稱南韓，其面積 100,140 平方公里，約為台灣的 3 倍大。2005 年時，韓國人口為 4612.5 萬名，居世界第 25 位。在無敵初進入韓國市場當時，3C 家電及電子產業發展尚不成熟，韓國民眾需求量低，電子辭典產品的銷售地點相當有限，集中在首爾及釜山大都市的傳統零售商場內，如龍山商場與世運商場。這類商場類似台灣早期位於台北的光華商場或中華路商場，由眾多小型的零售商家聚集而成。這些商家在狹小的空間裡，陳列販售各式電子產品，且只有部份商家會販售電子辭典。

(2) 通路結構複雜

韓國電子辭典的市場通路，早期是由少數幾家大盤商控制，而且通路結構複雜，從進口商或製造商到最終消費者間，必須經過四個層級：進口商／代理商→大盤商→中盤商→零售商→消費者。製造商生產出產品，經由貿易商及代理商將產品進口後，必須透過合作的下游大盤及中盤商銷售，通路層級分明且有秩序。

對韓國的電子辭典進口商／代理商而言，由於通路結構複雜，市場需求量有限，再加上必須負責產品開發、品牌行銷，售後服務等作業，通常代理毛利率得達到 30% 以上才能生存（請詳參表 2）。這種繁複多層的通路結構，造成韓國電子辭典的零售價，約為進口完稅價格的二倍多。1990 年代初，韓國國民所得仍低於台灣，相同規格的電子辭典，其零售價居然比台灣貴了近一倍。

(3) 產業內競爭小

1990 年代前期，韓國電子辭典的年銷售量僅約 15 至 20 萬台。在電子辭典市場需求量不大，供應廠商家數少的情況下，競爭並不激烈，供應商間具價格默契，各自鞏固自己的盤商與通路，皆享有合理的產品利潤。當時主要的供應商皆為小型企業或貿易商，領導品牌為韓國的「Wordcom」，市佔率約為 40%。其他在市場上販售的品牌請詳參表 7。

(4) 產品特色與行銷手法

韓國的電子辭典市場在 1991 年開始萌芽時，各家廠牌推出的機型，皆為造型簡單，黑白小螢幕，記憶體容量小，並且採用封閉式作業系統的陽春機型。1992 年 Wordcom 推出發音辭典，受到消費大眾歡迎，其他廠商立即跟進，發

音電子辭典旋即成為市場主流。早期的電子辭典供應商，因為電子辭典需求尚未普及，銷售點不足，以及供應商規模小，故在有限的預算下，電子辭典的品牌廣告，只零星見於報紙或地鐵車箱廣告。即使是報紙廣告，也只見小幅及便宜的黑白版廣告。地鐵車廂的廣告，也僅刊登於少數運行首爾附近的地鐵線。

肆、早期無敵的韓國市場經營策略(1993~1998) — 視為海外試金石市場，以獲取利潤及建立品牌知名度為原則。

(一) 保守封閉的韓國市場迫使無敵放棄自建品牌策略

無敵原來打算以相同規格的產品，自建品牌方式，進軍韓國市場。然而對韓國市場調查後發現：首先，韓國政府為了鼓勵人民使用國內產品，對進口商品課以高關稅，造成進口品價格昂貴。其次，韓國的消費性電子產品，常採用與其他國家不同的規格。最典型的例子即為韓國的手機系統，採用韓國專屬 CDMA 系統，而非大家熟悉的 GSM 系統。第三，韓國人民向來愛用國貨，對於外來進口的 3C 電子產品缺乏興趣，且接受度不高。

基於政策、產品規格及民族性等因素，無敵認為以自由品牌攻克韓國市場將是困難重重，便決定放棄以自創品牌的策略，改以透過進口商代理的方式進軍韓國。李副總描述當時韓國市場：

「韓國民族性強，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，不惜犧牲獲利來取得市場佔有率。」

(二) 選擇韓國 A-one Pro 公司為獨家代理商

為了尋求好的合作夥伴，並秉持英業達集團傳承下來的：「一個地區只能有一家代理商」原則，無敵開始挑選韓國的獨家代理商。無敵初步挑選了幾家可能的代理商，但是多因為對方已有代理其他品牌電子辭典而作罷。最後，在

韓國在台辦事處的引薦下，選擇了韓國的 A-one Pro 公司為獨家代理商。A-one Pro 公司規模雖然不大，但相較於其他貿易商，該公司並無代理其他電子辭典，並已具備電子辭典產品知識，加上其有穩定往來的下游通路盤商，因而雀屏中選。

(三) 與代理商產銷分工，並以代理商「A-one」品牌銷售辭典

無敵商業與 A-one Pro 公司協議：無敵負責開發及生產產品，A-one Pro 負責通路及銷售管理。兩家公司並以 A-one Pro 公司所擁有的「A-one」品牌在韓國市場銷售電子辭典。無敵負責主機的研發，模具、硬體規格全部沿襲台灣產品；A-one Pro 建議顏色印刷、包裝式樣等，配合韓國市場略做變更。這種共模設計方式，得以利用英業達集團的開發與量產能力，以同款機型，同時銷往台、中、韓等地，大幅降低開發及製造成本，也加快新產品上市速度。

在辭典資料庫上，無敵採用在韓國有名的大學學者所編纂的英韓/韓英辭典，作為在電子辭典的主要教材。無敵與代理商合作推出的「A-one」超薄型發音辭典機，於 1993 年韓國上市，因為外型討好，品質優異，內容豐富，成為當年度韓國最佳銷售的電子辭典。為了乘勝追擊，無敵續推出新一代擴充卡主機型，也在韓國市場上大受歡迎。為了加深消費者對新品牌的印象，還特別在開機畫面中設定「A-one」品牌 logo，全力打響「A-one」品牌的知名度。當時「A-one」電子辭典的主要銷售點，則集中於都會區，如首爾、釜山等地銷售。

(四) 順應當地習俗，改變通路經營方式

在通路經營初期，無敵想延續過去在台、港、新、馬等海外市場品牌經營經驗，由 A-one Pro 代理商直接在百貨公司或書局等設置專櫃行銷。無敵過去的經驗顯示：設立專櫃，只銷售自家品牌產品，可配置訓練有素的業務員，向顧客清楚解說產品功能，較易塑造專業的公司及品牌形象。不料，無敵提出由 A-one Pro 設立專櫃的建議後，下游盤商卻極力反對，讓無敵摸不著頭緒。

最後，透過合作夥伴 A-one Pro 向盤商間接探詢後，才知道盤商擔心 A-one Pro 公司小，有可能因為業績壓力，恃其進貨成本較低，在專櫃以低價出售產品，破壞其他通路價格。另外則是韓國獨特的商業風俗：廠商一旦將產品交給盤商負責銷售，就應該相信盤商，遵守銷售倫理，不應再介入銷售，全權委由

盤商負責。在韓國獨特的通路文化下，無敵只好放棄了專櫃通路的品牌策略。

(五) 設立韓國辦事處，吸收市場資訊

無敵海外市場的初期策略相當保守，以確保貨款回收並能獲得利潤為主，因此在韓國的組織，以精簡為原則，且儘量由台北員工支援或兼任。但是韓國傳統通路的多層次結構，讓無敵很難掌握市場變動，故為了獲取市場即時訊息，無敵在 1995 年於首爾，成立一個小型的韓國辦事處，聘雇當地通曉中文的韓國人，蒐集第一手市場情報，隨時回饋台北總部。此辦事處不做任何商業銷售活動，純粹以收集市場資訊，及與代理商、盤商互動為主。

韓國辦事處的員工，必須回報每星期及每月的韓國市場最新動態，如競爭對手的廣告策略、銷售價格及新產品等。韓國市場仍由台灣的無敵公司主導，台灣的業務團隊經常親自飛往韓國，往往一月數次，主要任務，多為與辦事處人員，或配合代理商 A-one Pro，共同拜訪下游盤商，如 Hannuri 公司等，以鞏固上下游合作關係。業務團隊在拜訪客戶與交際應酬中，學會融入當地民情風俗，吸收韓國市場經營知識。負責韓國業務的李副總，對他親身經驗如此描述：

「韓國比台灣更重視倫理傳統．．．像我找延世大學的英語系主任，和他的學生，一起吃飯的時候，喝酒就只有這個老教授喝。一起喝的話，他可以面對面跟我舉杯，另外那個教授，不是大牌的，只能側著喝，不能跟我喝。我就了解到在韓國，不能以你台灣這樣的高姿態去面對，不管他算那方面你都要尊重他，所以你要放低姿態，包括我們去接觸的通路商，我們就比較有禮貌，對於競爭對手也是一樣。」

(六) 「A-one」品牌攻佔韓國電子辭典市場第三名

在無敵與代理商 A-one Pro 的共同努力下，「A-one」品牌電子辭典，儘管遭逢韓國本土品牌與日本品牌挑戰，上市短短幾年，便在韓國五大電子辭典品牌中位居第三，並締造 20% 的市場佔有率，及 30% 以上產品毛利率的佳績。

伍、1997 金融風暴對韓國電子辭典市場的影響

1997 年 7 月亞洲金融風暴發生，嚴重衝擊韓國經濟，韓元對美金巨幅貶值了 45.7%，而股市也暴跌 45.7%。韓國金融機構不良債權急速升高，進而發生連鎖效應，導致企業與金融機構陸續倒閉，韓國經濟破產解體，最後慘遭被國際貨幣基金(IMF)託管的命運。

(一) 韓國通路結構的瓦解與重組

韓國電子產品通路在這波金融風暴中受到重創，超過一半的通路商倒閉，大盤商也僅有少數幾家倖存。過去韓國由大盤商主導的多層次通路結構，宣告瓦解。一些新通路，如大型批發及量販連鎖店的出現，網路購物的興起，大幅縮短了製造商到消費者間的距離，徹底改變韓國 3C 及電子產品通路結構。

2000 年起，韓國出現了 3C 產品的大型量販店，亮麗的裝潢，巨大的樓板面積，多樣化的產品選擇，使得消費者趨之若鶩。新興量販業者中最知名者為 Hi-mart、Homeplus 及 E-mart 三家。由於銷售空間寬敞，標榜 3C 專業產品販售，這些量販店開始在店內，設立陳列電子辭典的銷售專櫃。大型量販店因為直接與產品供應商或大盤商洽談進貨，所以進貨成本較低，促使電子辭典零售價格較金融風暴前下跌了約 20~30% 之多，降價也進一步刺激了消費者的需求。

另外，消費者對產品的熟悉度增加，更多的消費者願意在網路上購買電子辭典。電子辭典開始透過網路銷售後二年內，便占有通路業績的 30-35%。網路商店中最大的二家為 G market 及 Interpark，二家電子辭典銷售總額，占韓國所有網路銷售額的 90%。這些新興零售通路，在短時間內，便掌握電子辭典一半以上的銷售量，對電子辭典市場的通路遊戲規則，也產生極大的影響力。舉例而言，大型 3C 量販店效法美國，消費者購買 14 天後，發現任何瑕疵都可免費更換。此舉雖提升了對消費者的服務水準，卻增加了供應商的營運成本。

至於傳統通路業者，包括傳統的大、中盤商等，則將電子辭典鋪貨至新發展的地鐵商圈附近商家，這些新的地鐵商圈包括有 E-land，Space 9 等，它們主要以銷售 3C 家電、MP3、數位相機、手機及電子辭典等產品為主。傳統的大盤商受到連鎖量販店的擠壓，重要性已大不如前。電子辭典供應商或代理商，為了爭取在量販店上架販售，在量販業者嚴格的成本控制與獲利要求下，

只好犧牲自己的毛利率，以較低的價格出貨給量販店。負責韓國通路的無敵業務表示：

「在韓國，Hi-mart 是最大的 3C 通路連鎖店，產品上架的種類及款式，促銷活動支援費用都必須配合這類的大型 3C 連鎖店。小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。」

2005 年，韓國消費性電子產品及家電的五大銷售通路成型，其結構、特色與通路市占率如附錄中表 3 所示。

(二) 電子辭典市場品牌重組與新競爭者

金融風暴也衝擊到韓國電子辭典的品牌供應商。過去在市場上曾有一席之地之知名品牌，若非倒閉即退出電子辭典市場。直至 1999 年，仍在韓國市場上銷售的電子辭典品牌，僅剩下來自台灣的「A-one」及韓國「Sharp」。

韓國在 2001 年還清了 IMF 債務後，國內景氣回升，國民消費意願提高，內需市場大幅增溫。經濟上，政府持續鼓勵廠商外銷，賺取外匯；教育政策上，政府重視外語學習，強調國高中的英文與中文學習，促進韓國電子辭典的需求。加上新興通路的推波助瀾，零售價格下跌，電子辭典銷售量直線上升，繼 2000 年突破 30 萬台後，需求量以每年新增 10-20 萬台的驚人速度成長。

這波電子辭典市場的龐大商機，吸引國、內外知名品牌爭相進入韓國市場。2001 年，日本 Casio、Canon，香港 Vtech 開始進軍韓國電子辭典市場。2004 年，彩色電子辭典上市，先進的功能及鮮麗的外型，進一步刺激消費者需求。韓國 MP3 大廠「i-river」和 GPS 大廠「i-station」，也在此時加入電子辭典戰場。他們以現有的多媒體播放機產品，內建電子辭典資料庫的方式，配合熟稔的行銷手法，迅速攻佔市場（詳表 7）。

以「i-river」為例，挾其股票上市公司規模與充裕資金，投入大筆費用進行廣告與宣傳，靠著產品設計符合韓國人品味需求，及強力的行銷廣告，在上市二年後，就站穩韓國市場第二名位置，並向「Sharp」的龍頭地位挑戰。2005 年時，彩色插卡機成為電子辭典市場主流，「Sharp」以其品牌及技術優勢，仍坐穩電子辭典領導品牌，「i-river」位居第二，無敵生產的「A-one」則排名第三。根據韓國綜合經濟研究院的估計，韓國電子辭典市場這股銷售熱潮仍將持續，並預計在 2006 年突破銷售百萬台（詳表 4）。

陸、金融風暴對無敵品牌代理商管理的衝擊

(一) 代理商 A-one Pro 發生債務危機，無敵介入調停

無敵過去對韓國品牌代理商的管理，一向是採取信任態度，並遵循韓國通路習俗，從不介入代理商的通路或業務管理。然無敵的合作夥伴 A-one Pro 在這次的金融風暴中，因為受下游盤商倒債牽連，不但無法向盤商要回出貨貨款，更無法支付向無敵進貨的貨款。眼看代理商身陷債務危機，通路發生問題，無敵擔心經營多年的韓國市場因此毀於一旦，故決定挺身而出，親自處理代理商和盤商間的債務問題。

經過深入瞭解，及與 A-one Pro 主要盤商 Hannuri 討論過後，三方達成協議：一般傳統通路銷售，改由 Hannuri 全權主導；A-one Pro 負責進口產品及報關完稅手續後，將 Hannuri 所下訂單數量的產品(約占 A-one Pro 進口數量的 60%)，直接運送至 Hannuri 倉庫，剩餘的產品，才送進 A-one Pro 倉庫，供應其自營通路。這是一個三贏的方案，產品能夠迅速透過 Hannuri 大盤出貨，不但縮短 A-one Pro 與無敵的帳款回收時間，更能幫助無敵準確預估銷貨量，有利於產量及存貨的控管。由於危機處理得宜，金融風暴發生的三個月後，無敵便恢復對韓電子辭典的正常出口作業。

(二) 大盤商 Hannuri 的崛起，無敵增進與其關係

無敵這次成功的整合代理商與大盤商，除了解決代理商倒帳危機外，也增進了對下游大盤商 Hannuri 的關係。Hannuri 原本不過是韓國眾多盤商中的一家，但因其經營手法穩健，舉債營運比例低，安然渡過 97 年金融風暴。隨著風暴後韓國經濟的恢復，Hannuri 順勢崛起，並發展成為重要的電子產品大盤商。Hannuri 與新興量販通路 Hi-mart 關係良好，其所經銷的大部份產品，皆能透過 Hi-mart 的廣大銷售網販售。

柒、金融風暴後無敵的韓國市場經營策略(1999～2005)—視為海外主力市場，以增加營業額及擴大市占率為原則

(一) 成立獨立的韓國市場團隊，生產線外移至中國大陸

無敵在韓國市場渡過金融風暴後，看好韓國內需市場潛力，進行組織調整：成立了獨立的韓國市場研發團隊，以開發切合當地需求的產品；另外還增聘韓文、中文與日文資料庫編輯，將軟體研發部門總人數增加至 40 人以上。並任命副總級主管，帶領韓國的電子辭典團隊，全力以赴。為了降低生產成本，無敵科技將生產線遷移至中國大陸。為了確保產品在外移後還能維持原有的高品質，無敵又另外成立了專責製造及品質輔導的團隊，協助大陸生產線。

(二) 積極搶攻韓國市場，調整品牌與通路策略

1. 產品設計在地化

面對新興品牌與通路的挑戰，無敵科技則進行了以下策略調整，積極搶攻市占率。在電子辭典資料庫上，和韓國大企業 Doosan 集團的東亞書局合作，同時也透過東亞書局的行銷體系販售電子辭典。產品目標市場仍舊鎖定學生族群，辭典內容除了韓文資料庫外，配合當地需求，另外增加中文與日文等第二外國語的學習。在產品外型與作業軟體上，與韓國設計公司合作，設計出符合韓國人喜好的造型與人機介面。在產品功能上，率先在市場上提供手寫觸控螢幕機型，並將記憶體容量由 MB(Mega Bytes)一舉升級到 GB(Giga Bytes)等級，內建近百本辭典及多種影片格式下載功能，希望以高功能規格擊敗對手。

2. 主動接觸通路，並有限度的品牌行銷

在成功整合代理商 A-one Pro 與大盤商 Hannuri 後，無敵學會了如何積極主動的接觸各通路，努力與盤商建立良好關係。透過 Hannuri 通路商的運作，無敵爭取到電子辭典進入大型量販店銷售的機會，使得銷售量突飛猛進。在品牌行銷上，雖想大張旗鼓進行廣宣活動，然受限於 A-one Pro 公司的行銷預算不足，產品廣告僅選擇刊登於報紙的彩頁廣告，及地鐵站的免費報等。不過，

已在量販店則設置廣告立牌，並聘用獎金制促銷人員，配合解說銷售產品。另外，也在廣告成本較低的電台頻道播放產品廣告，增加品牌知名度。

金融風暴後，韓國市場的策略調整，成功的提升了業績與獲利，韓國市場的營收排名高居海外市場第一，總營業額僅次於台灣市場。2000 年至 2005 年間，「A-one」電子辭典在韓國市場的年增率，保持在 20%至 30 %間，市場佔有率維持在 30 %，始終徘徊在第三名的位置。對欲趁韓國電子辭典消費熱潮湧現，積極搶攻韓國市場的無敵而言，當然無法滿足目前「A-one」的表現。無敵科技調查發現，儘管在產品設計與品質上，「A-one」電子辭典絕不遜於第一及二品牌，但因 A-one Pro 資金、人力有限，在針對消費者的行銷活動上顯然不足。

捌、無敵與 A-one Pro 漸行漸遠

(一) A-one Pro 的內鬥

無敵代理商 A-one Pro 在 2000 年後，隨「A-one」電子辭典業績直線上升，公司獲利也水漲船高之時，卻發生了社長和執行理事（此二人也同時為 A-one Pro 的二大股東）間的經營權之爭。雙方除了彼此競逐通路銷售負責權，更在公司新投資的意見上分歧。惡鬥之下，甚至出現客戶貨款未回流，帳目不清等狀況。由於此時影響公司聲譽，大盤商 Hannuri 及其它零售通路商，開始對向 A-one Pro 進貨產生遲疑。無敵雖然多次居間協調，給予建議及輔導，二大股東的衝突仍持續惡化，未見改善。A-one Pro 在公司獲利增加後，曝露出其經營能力不足，及嚴重的資金與通路管理問題。

(二) 無敵與 A-one Pro 合作關係生變

2005 年，韓國電子辭典市場競爭白晝化，廠商間開始出現價格戰。A-one Pro 向無敵提出生產低價黑白電子辭典的要求，與無敵對品牌定位和競爭的看法不同。無敵認為「A-one」品牌不再適合生產低階機種，因此拒絕了代理商

的要求。不料，A-one Pro 社長竟私下派員到中國，尋找可能替代無敵供應低價電子辭典的廠商。無敵獲知後，深感被代理商背叛，十多年來雙方的信任關係受到重擊。2005 年市場旺季過後，A-one Pro 以資金週轉為藉口，向無敵科技提出部份貨款延遲押匯的要求。然無敵私下調查卻發現，A-one Pro 雖提出延遲付款，但其社長卻有閒餘資金，另外投資越南市場。李副總對代理商終於失去耐性，開始考慮是否要終止與 A-one Pro 的合作關係。

(三) 無敵面臨的困難抉擇

李副總考慮到無敵若結束與 A-one Pro 的代理關係，則意味著必須放棄十年辛苦經營，已在韓國消費者心中佔有一席之地的「A-one」品牌，重建新品牌。但是多年的經驗告訴李副總，這樣一個封閉性高且民族性強的市場，外國新品牌想要打入是十分困難。李副總考慮到，或者向 A-one Pro 買下「A-one」品牌，自己經營。李副總首先向 A-one Pro 探詢買下「A-one」電子辭典品牌的可能性。但 A-one Pro 知道若結束與無敵合作，該公司將難以在韓國市場上生存，因此想盡辦法要繼續擔任無敵的代理商，A-one Pro 故意提高「A-one」品牌的售價，要求無敵以一百萬美金買下「A-one」品牌的權利。如此高價，讓李副總不得不重新思考買下「A-one」品牌的必要性。

李副總另外考慮的方案，就是壯士斷腕，放棄「A-one」品牌，另覓新代理商，在韓國市場重新打造品牌。這個方案的風險也是很大，除了新品牌建立困難重重外，無敵想要在韓國另外找到一個具實力，通曉電子辭典市場的合作夥伴並不簡單。特別是在保守的韓國通路市場，新舊代理商的轉換得特別小心。新代理商與舊代理商若有任何經營權利義務不清之處，是不會有任何下游通路商願意為產品鋪貨的。通常更換代理商，還會出現供應商與新、舊代理商間的協商談判、債務清償、代理權轉移、售後服務支援、通路庫存處理等複雜問題。若無敵真轉換代理商，由於不能再使用「A-one」品牌生產電子辭典，除了必須重新設計品牌商標、機型，連內部軟體，如開機畫面等，都必須重新開發，將是一個花錢又費時的大工程。

在取代 A-one Pro 的可能的合作對象中，李副總首先考慮到大盤商 Hannuri 公司。李副總認為 Hannuri 公司規模大，經營能力強，資金與人力充裕。加上雙方在過去的合作中已建立良好關係，Hannuri 不但熟悉無敵產品，也是電子辭典大型通路商，應為合適的代理夥伴。然而，若選擇與 Hannuri

合作共創新品牌，風險也不小，特別是其中任一方，都沒有在韓國自行經營消費者品牌的經驗。在韓國電子辭典市場步入成熟期，已出現價格戰的情況下，一個全新的品牌要能勝出，勢必須要準確掌握終端消費者的需求，並有豐富的消費者品牌行銷經驗，而這部份將是無敵選擇 Hannuri 為新合作夥伴的最大挑戰。

玖、兩難困境：分道揚鑣抑或繼續合作

為了再給代理商表現合作誠意的機會，無敵要求 A-one Pro 須先在二個月內還清先前積欠的貨款，才願意讓對方在延遲押匯的情況下，先行出貨給對方。然而，二個月期限已到，韓國辦事處仍未收到 A-one Pro 還款的訊息。無敵負責韓國市場的李副總面臨了一個困難的決策點—是否應與代理商 A-One Pro 繼續合作，再接再厲攻下韓國電子辭典市場第一品牌的位置？如果無敵繼續與 A-One Pro 合作，對方是否會再出現背信行為，以及對方的經營能力，仍是李副總憂心之處。或者，無敵也可以買下代理商的「A-one」品牌，自己獨立經營。但是一百萬美金不是個小數目，在資源有限的情况下，耗費這樣的巨資否值得呢？過去都是透過代理商處理韓國複雜的通路，想要自己獨立運作現在可行嗎？另外，無敵也可選擇與大盤商 Hannuri 合作，重新打造新品牌。但是這樣一來，無敵十多年在韓國市場的投資，辛苦建立的「A-one」品牌，將拱手讓人，過去的心血付之東流。更何況 Hannuri 有能力經營消費者端的品牌嗎？到底李副總該如何決定呢？

參考文獻

- 李園正，2011，通路策略調整之研究，國立台灣大學管理學院碩士在職專班碩士論文。
- 股市公開資訊觀測站，2011，「無敵科技股份有限公司」，<http://mops.twse.com.tw/index.htm>, accessed on June 30, 2011.
- 無敵科技網站，2011，「公司簡介」，<http://www.besta.com.tw/about/default.asp>, accessed on June 30, 2011.

附錄

表 1 無敵重要紀事與獲獎紀錄 (1989~2005)

年度	重要紀事與獲獎紀錄
1989	無敵商業股份有限公司成立
1993	榮獲經濟部國家產品形象傑出精品獎
1994	榮獲經濟部國家產品形象銀質獎
1995	在韓國設立第一個海外辦事處
1998	榮獲中華經貿協會顧客滿意度金質獎
1999	配合英業達集團重整，更名為無敵科技股份有限公司。同年度並通過 ISO9001 國際品質認證
2000	無敵韓國團隊正式成立。同年無敵科技還合併香港好易通集團，以「好易通」品牌，積極開發香港與中國大陸市場。
2002	榮獲中華民國年度最佳滿意度消費金牌獎。
2005	轉投資中國英村科技，以擴大中國大陸銷售通路及提升服務品質。同年又榮獲經濟部國家發明創作貢獻獎。

資料來源：無敵科技網站 (2011)

表 2 早期 (1993-1997) 韓國電子辭典市場通路概況

通路層次	進口商 ⇄	大盤商 ⇄	中盤商 ⇄	小盤商 ⇄	消費者
毛利	30%	35%	20%	10-15%	(零售商)
任務	洽商及進口國外電子辭典。與大盤商洽談訂貨及出貨。產品開發、品牌行銷，售後服務。	向代理商下訂單及進貨，承諾並銷售訂單數量。統籌下層的中小盤商流通作業。	向大盤商進貨，並出貨至合作的小盤商或零售商。	向大或中盤商進貨，於自家銷售點販賣（零售商），或出貨給零售商銷售。	

資料來源：無敵內部統計資料 (李圍正，2011)

表 3 2005 年韓國五大 3C 及電子產品通路結構與市佔率

通路	結構層次與特色	市佔率
購物中心	進口商→購物中心→消費者 如 Lotte Home shopping 及 Hyun Dae Home shopping。總銷售量約達市佔率 3%。	3%
大型量販店/折扣店	進口商→量販店/折扣店→消費者 以 Hi-mart、Home Plus 與 E-mart 三家最大。其中 Hi-mart 店數超過 200 家，佔此通路總銷售的 45%強。	50%
On line 網路商店	進口商→網路商店→消費者 代表性商店為 Gmarket，Interpark 等。	35%
免稅店	進口商→免稅店/百貨公司→消費者 如 Shilla，Coex 及 DFS 等。	2%
傳統店	進口商→大盤商→中盤商→傳統店→消費者 於 E-Land (全韓約有 50 間)和 TechnoMark21 內設置的商店，或於龍山商場及 Space9 等地設店者。	10%

資料來源：無敵內部統計資料 (李圍正，2011)

表 4 韓國電子辭典銷售狀況及預估 (2000-2007)

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (預估)	2007 (預估)
銷售量 (萬台)	25	30	35	45	60	80	110	135
銷售金額 (韓元：億)	600	700	800	940	1,220	1,800	2,200	2,500

資料來源：韓國綜合經濟研究院 (李圍正，2011)

表 5 無敵科技股份有限公司 2003-2005 年損益表

單位：新台幣千元

	2003 年度	2004 年度	2005 年度
營業收入淨額	2,360,288	2,751,166	2,914,449
營業成本	1,584,882	1,871,625	1,892,430
營業毛利	775,406	879,541	1,022,019
調整項目	32,537	83	-16,645
營業費用	676,581	747,909	719,393
營業利益	131,362	131,715	285,981
營業外收入及利益	27,847	46,027	50,494
營業外費用及損失	146,672	57,449	72,884
稅前純益	12,537	120,293	263,591
所得稅費用（利益）	-10,435	11,425	31,032
停業單位損益	0	0	0
非常損益	0	0	0
累積影響數	0	0	0
稅後純益	22,972.00	108,868.00	232,559.00

資料來源：股市公開資訊觀測站 (2011)

表 6 無敵科技股份有限公司 2003-2005 年資產負債表

單位：新台幣千元

	2003 年度	2004 年度	2005 年度
流動資產	2,495,717	2,373,022	1,686,537
基金及投資	675,569	660,837	1,052,503
固定資產	432,202	420,132	412,421
無形資產	36,276	33,867	44,385
其他資產	150,954	160,578	220,638
流動負債	557,373	375,944	434,704
長期付息負債	0	0	0
其他負債	166,511	153,949	226,652
股本	1,057,000	1,057,000	581,350
資本公積	1,842,144	1,842,144	1,789,294
保留盈餘	100,634	186,295	324,496
其它項目	67,056	33,104	59,988
資產總計	3,790,718	3,648,436	3,416,484
負債總計	723,884	529,893	661,356
股東權益	3,066,834	3,118,543	2,755,128
每股淨值(元)	29.01	29.50	47.39
母公司暨子公司持有 之母公司庫藏股股數	0	0	0

資料來源：股市公開資訊觀測站 (2011)

表 7 韓國電子辭典市場發展重要紀事

基本型電子辭典時期	
1991	市場萌芽，電子辭典黑白機登場。
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 代理台灣無敵開發的英韓發音辭典上市，市場銷售開始增溫。
1994	多家電子辭典品牌出現。主要品牌有 Wordcom，東洋實業 Blackcom，台灣博學 Wisecom，韓國同仁 Needcom，美國 Franklim，韓國 Sharp。
1995	無敵韓國辦事處成立。
1996	產品差異化，A-one 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	亞洲金融風爆，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	傳統通路結構開始瓦解，新通路開始出現。
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	國際大廠，日本 Casio,Canon,香港 Vtech 進軍韓國。
2004	彩色電子字典上市，韓國上市公司 MP3 大廠「i-river」與 GPS 大廠「i-station」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。

資料來源：無敵內部統計資料 (李園正，2011)

作者簡介

黃秀英

台灣大學國際企業研究所博士，現為台大博士後研究員暨東華大學兼任助理教授，主要研究領域包括：global branding, born global firms, 與 strategic entrepreneurship。她的論文發表及接受於 Marketing Intelligence and Planning, Journal of Asian Business Studies。

E-mail：d93724005@ntu.edu.tw

謝明慧

英國華威大學商學博士，目前為國立台灣大學國際企業研究所教授，主要研究領域包括：cross cultural consumer research, subcultural consumption, global branding, 與 relationship marketing。她的論文曾刊登於 Journal of International Marketing, International Journal of Market Research, Journal of Product & Brand Management。

E-mail：mhhsieh@management.ntu.edu.tw