

3c 專賣店—燦坤

篇名

3C 專賣店—燦坤

作者

王威迪。國立台南海事。商業經營科二年乙班

## 壹●前言

現在是離不開電的時代，人們得到資訊，不斷尋找最快的捷徑，3C 用品（computer、communication、consumer electronics）為最龍統的代表。現在人們對 3C 用品的需要大增，使 3C 專賣店市場競爭激烈，相信每個消費者都知道，不管你在那裡，到處都看的到 3C 用品專賣店。目前我們最常知道的 3C 專賣店的兩家為「全國電子」和「燦坤」。平常我們對燦坤的印象：「當你對產品的內容不懂時，店員會一一的跟你介紹它的功能、要付賬時只要拿出會員卡就有會員價、售後還有一年免費服務、會員卡有保證 7 日買貴退差價」。下面就讓我們對燦坤做更進一步的認識。

## 貳●正文

### 一、燦坤簡介

#### 01.公司簡介

創立	1978 年 9 月 2 日
股票上櫃	1997 年 5 月 7 日
資本額	新台幣\$ 2,122,900,000
董事長	吳燦坤先生
產品&服務雙本業：	3C 流通事業群& 家電事業群
家電事業群六大產品線：	煎烤器，熨斗，咖啡壺，跳式烤麵包機， 烤箱，馬達產品

#### 02. 雙本業極大化

##### A.以雙本業為主軸運作

『世界工廠』：製造事業群

『世界通路』：3C 事業群

##### B.製造事業群的策略

###### a.全球運籌分工

b.垂直整合、關鍵零組件自行生產

c.只做第一或第二

d.貼近市場與全球研發

C.3C 事業群的策略

a.會員，省錢，技術服務

b.顧客密著化

c.差異化

d.多店舖化

e.情報武裝化

03.集團願景

打造以設計整合為核心的世界級生活產業集團

04.集團價值

A.誠信

B.正直

C.創新

D.專業

05.經營目標

A.成為兩岸小家電及末端通路的領導者

B.以創新、設計為核心成為消費者健康舒適生活家電的最佳選擇

## 06.燦坤 3C 未來五年營運策略

### A.客戶滿意

成爲以顧客滿意爲核心的服務產業

### B.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及服務理念

### C.無障礙 溝通平台

建立知識管理、速度回應、優質服務的競爭（註一）

## 二、產品策略（註二）

燦坤以生產家電和數位爲主。目前除了推出自有品牌 EUPA 及 SWIFT 外，並同時也是國外知名品牌的代工廠商。公司業務中 ODM 部份，約佔營收 80% 左右，爲公司賺取相當豐厚的設計利潤，其他 OBM（自有品牌）約佔 20% 左右，並有配合搭售策略，並維持少部份的 OEM 業務，比重僅約 3~5%，計劃將來自有品牌 OBM 與 ODM 比重提升至 50%：50%。燦坤在推行國際分工的經營模式時，深切體驗到自有通路的重要性因此近年積極發展經銷通路例如於 1997 年成立 3C 連鎖事業部，實施「2050」計劃，在台灣及大陸設立 3C 流通賣場及專櫃門市，規劃未來將經由自設通路推廣自有品牌，燦坤產品的銷售市場主要以外銷爲重，其比例高達 96%，分別是美洲市場佔 38%、歐洲 34%、日本佔 19%、澳洲佔 7.1% 以及非洲佔 1.8%，大部分產品以台灣接單大陸生產的模式出貨，營收比重中約 85% 是輸往香港並轉運至廈門燦坤的設備、原料及模具等。

## 三、國際分工（註二）

如同國內多數的中小企業一般，經營策略的形成與執行主要是企業創辦人的理念與企圖心的顯現，燦坤集團的經營團隊一直以董事長吳燦坤先生家族成員爲主，在 1997 年燦坤實業股份有限公司上櫃的公開說明書所揭示的主要股東持股比率中，吳燦坤董事長家族共擁有 82.25% 的持股比例，由吳燦坤先生注重產品開發的特質，強調分散市場的銷售策略中，可以瞭解到燦坤集團的國際分工模式是如何具體成形的。

在全球產銷分工的佈局下，燦坤集團以 Transnational strategy 網路型組織的運作模式進行，其中燦坤實業爲集團之全球營運中心及轉投資公司之控股公司，主要

負責集團之模具開發、經營策略、採購諮詢、國際行銷等事務。燦寶及台灣優柏企業負責掌握國內外行銷通路，拓展自有品牌行銷任務；中國大陸的廈門及上海燦坤以製造及拓展大陸內陸市場為主要任務。

燦坤實業國際分工投資表(單位:臺幣千元)

轉投資事業	投資成本	營運項目	綜合持股比率(註)
臺灣優柏企業股份有限公司	111,880	買賣	99.98%
燦坤美國公司	15,942	進出口 貿易	100%
燦寶股份有限公司	161,303	零售	92.94%
福馳發展有限公司(香港)	30	控股	87.56%
優柏工業有限公司(香港)	350	控股	100%
橋民投資有限公司(香港)	350	控股	100%
廈門燦坤實業股份有限公司	652,000	製造及銷售家庭 電器用品	69.34%
日本燦坤電器株式會社	36,132	小家電設計	100%
中國全球發展公司	27	控股	100%

#### 四、國際商展（註二）

參加各種國際性的商展，長久以來一直是燦坤的重要大事，因為吳燦坤先生認為參加商展不僅可以拓展商機、建立品牌知名度，亦是收集市場訊息的重要管道，在燦坤企業中參加商展不僅是業務部門的大事，研發部門更是傾巢而出；燦坤不希望研發部門閉門造車，尤其新產品發表時設計者必須到場親自說明，藉以了解消費者的心聲。

德國科隆展
巴黎電子展
波蘭消費電子展
芝加哥家用電品展
巴西家庭用品展
美食展
日本電子展
香港電子展
台北電子展

## 五、國際市場（註二）

### 01. 歐洲市場

1999 年起歐幣開始生效後，歐洲聯盟更往前邁進一大步，歐洲市場可分為三個層面：單一貨幣區的國家例如德、法..，單一貨幣區外的國家例如葡萄牙、英國...，及即將加入歐盟的中、東歐國家例如波蘭、捷克...。隨著單一市場的形成，跨國境的卡特爾(cross-border cartel)範圍更加擴大、產業間的策略聯盟與併購將持續增加、銀行票據轉換系統的整合、通關次數的減少...使歐洲市場進入成本降低。

歐洲消費者對藝術、設計品味相當高，定期舉辦的商展及專業性雜誌牽動著全世界流行風潮；而歐洲消費者需求差異性高，與進口商或代理商的合作可迅速進入歐洲市場；成立轉口配銷中心可將即時系統、外包服務、後勤系統集於一身，荷、德、比由於位居歐陸交通樞紐為歐洲重要的轉運中心。歐洲家電業發展相當成熟，例如荷蘭的飛利浦 PHILIPS、德國 BRAUN...皆為執世界牛耳的品牌，但是由於地理及其他因素限制，大型品牌寥寥可數。

### 02. 美國市場

美國擁有世界最大的消費性產品市場，美國消費者的多元性及本身工業的發達使外國廠商競爭激烈，但是眾路英雄仍致力攻佔美國市場，主要是因為著眼於可藉由龐大的美國市場達到生產的經濟規模。由於美國零售業發展已相當成熟，進入美國市場與當地的行銷網合作可迅速建立產品形象；其他拓展美國市場的方法可藉由參加商展建立知名度、以 OEM 方式與進口商合作吸收經驗、透過美商採購辦事處、在美國建立發貨倉庫迅速處理售後服務與確保貨源、與當地製造商建立策略聯盟。美國家電業市場是兵家必爭之地，美國主要家電廠有 GENERAL ELECTRIC、WHIRLPOOL、BLACK&DECKER、OSTER、SINGER、MR.COFFEE...；零售商的自有品牌 PB 有 WAL-MARK、SEARS...；還有專門行銷公司將產品製造功能外包，僅從事行銷業務。

### 03. 日本市場

日本市場可說是外國公司的最後傷心地，日本消費者是全世界出名的挑剔，民族性的矛盾更使日本市場像是個蒙著面紗的少女，但是日本消費能力卻使得外國公司對日本市場既愛又恨，面對這個中古世紀怪獸般封閉的市場各大公司人人有希望卻個個沒把握。日本市場的難以攻陷，不僅在於日本消費者難以捉摸，更有些是在於非關稅障礙，而日本通路的複雜更是各大廠商殺羽而歸的主要原因。日本電器市場的通路可分成兩種類型，一為專賣某一製造商品牌的製造商系列商店 (Keiretsu Stores)，另一種為同時販賣多種品牌的量販店及獨立零售店；近年由於泡沫經濟破滅導致消費者對價格的敏感度提高，越來越多的消費者轉向以折扣價

取勝的量販店或折扣店購買電器產品，使日本家用電器市場的價格競爭更加劇烈。

日本進口電器產品有很大比例是日本品牌海外 OEM 廠回銷；也有量販業者向海外採購的 OEM 產品；其他非原廠回銷的 OEM 產品則是透過日本家用電器專業進口商再賣給日本當地的零售業者。通路種類包含獨立的零售點如傳統的小型電器行、禮品店、超市、百貨公司、Home Center、DIY 商店、型錄展示店及直銷等。根據日本電器製造商協會(JEMA)的統計，1996 年家用電器總產值約 270 億美元(以當年的平均匯率 1:109 計算)，前十大供應商即佔日本家用消費電子及家用電器 70% 到 80% 的市場，他們分別是 Fujitsu General, Hitachi Seisakusho, Matsushita Denki, Mitsubishi Denki, NEC, Nihon Victor, Sanyo Denki, Sharp, Sony 及 Toshiba。由於日本廠商在家用電器領域居於世界領先地位，日本消費者一般而言對國產品的評價很高，但因國內生產成本居高不下的不利因素，中低價位產品生產基地紛紛外移往海外生產基地再回銷日本，因此日本消費者漸漸對國外製的家用電器接受度日益提高。

#### 04. 大陸市場

在 1985 年燦坤總裁吳燦坤與友人從新加坡繞道大陸考察後便開始規劃中國大陸的投資計劃；1988 年廈門燦坤新廠完成，為燦坤集團最重要的生產基地，由於因為中國大陸不確定因素過高經營風險提昇，因此廈門廠準備有備戰模具，一旦發生危機，可以在 3 個月之內於另一個基地重新開始生產；1990 成立 EUPA CHINA；1993 年深圳交易所掛牌 B 股；1994 年上海燦坤成立，為大陸市場內銷的市場總部；1996-1997 年建立品牌；1998-1999 年全面建立行銷點。為了落實人才的培育，燦坤首辦台商在大陸興辦學院的先例，成立「燦坤學院」積極培養本土化人才。目前在中國大陸的 17 個直營據點中主管不是台籍幹部就是由學院結業的人才負責，學院的興建使得燦坤得以培訓自己所需的技術與行銷人才，雖然一年的培訓費用相當於大學 4 年制的教育費用，但這也使大陸員工更具向心力。

燦坤 1997 年在大陸市場成功推出的四合一攪拌機，是個底座配上三個罐子的設計，一台機器同時具備果汁機、豆漿機、攪肉機、乾磨機的多項功能。燦坤原先在北京推銷熨斗、泡茶機、咖啡機，但當地經銷商卻沒興趣，表示市場最需要的是攪肉機，燦坤深入民間傳統市場才發現，大陸傳統市場只賣一種有肉、有皮，皮上還有毛的肉，若是要包水餃或炒肉絲處理相當麻煩，大陸人不一定燙衣服卻常常要吃肉，在考慮當地的消費水平後，終於成功推出符合市場需要的攪拌機進入中國大陸市場燦坤採取的是外國品牌低價位的行銷策略，並配合持續性的穩定曝光率為廣告策略，尤其中國大陸的幅員遼闊、現代化程度不同，擅用地方性媒體是最重要的觸媒，例如廣州人上午的早茶廣播時間、蘇州與上海的巴士點歌宣



傳，而在各地舉辦的商展中用心營造氣氛與活潑設計更是建立品牌知名度的最佳管道。由內陸市場的風險與潛力不相上下，行銷管道建立不易，應收帳款比率過高，因此燦坤先落實品牌形象，再逐漸建立自己的通路，最後才大張旗鼓全力促銷產品，目前上海已開始籌設自有的 3C 流通廣場。（註二）

## 六、品質認證

燦坤的產品優良獲得國際品質認證（註三）



## 參●結論

現在到處都看的到 3C 用品，我們想到可以買到 3C 用品的地方就是燦坤，燦坤把家電和數位的產品做區格，讓我們更容易找到你所要的東西，在台灣燦坤也有好幾百家了，他們的市場範圍廣大，就連國外都有燦坤的店，燦坤的售後服務及保證書讓我們買的安心、用的安心，假如我們使用它牌時，萬一店家跑掉了，就不知道去何處找回我們的利益，有了燦坤的保證，就能在物品損毀時，及時拿去店家修理，他們都有最好的服務，讓你感受得到他們的用心，當下次我們再去燦坤時，可以請教店員或去他們的網站，對燦坤做多一點認識。

## 肆●引註資料

註一、燦坤 3C <http://www.tkec.com.tw/tkec/index.jsp>

註二、燦坤 <http://member.giga.net.tw/skeannabelle/annabelle/b1.htm>

註三、燦坤 [http://www.tsankuen.com/tknews/ct/core/core\\_1.asp](http://www.tsankuen.com/tknews/ct/core/core_1.asp)