

國立政治大學
商學院經營管理碩士學程
全企台商組碩士論文

馬來西亞智慧型家電市場行銷：
台商 TAIHOYO 個案探討
Household Appliances Marketing in Malaysia:
In the Case of TAIHOYO

指導教授：邱志聖博士

研究生：林佳靜 撰

中華民國 101 年 01 月

致謝

學習的過程是甜美的，經過了十個月的論文寫作努力，終於到了開始寫碩士論文的致謝辭時刻了！回顧過去這段快樂的論文寫作時光，我要感恩許許多多默默在背後支持我的人，很幸運地讓我如期的完成這篇我在政大商學院 EMBA 所學的精華知識，感恩大家，讓我達成了研究生的願望。

首先我誠摯的感謝在商學院 EMBA 這幾年來，對我影響最深的指導教授邱志聖老師，引領我累積相關背景知識，不厭其煩的指出我研究中的缺失，適時導正研究方向與分析架構，讓我順利完成論文，也讓我在進行論文研討的過程中對公司建立優質品牌的未來有著良善的依歸；此外我也要特別感謝口試委員江啟先教授及沈宗奇教授的在百忙中檢視我的論文，給我適切地的悉心指導與建議，使我從中獲益匪淺，並讓我的論文能更臻完善，而江教授與沈教授對學問的嚴謹態度更是學生我學習的典範。

感謝在商學院 EMBA 這幾年充實且快樂的精彩日子，雖然忙碌生活中必須時時提醒自己尚未完成的論文責任心，過程辛苦但也逐夢踏實。還有感謝許多令我受益匪淺的良師和志同道合的學長學姐們，讓我在一個全新的學術領域中，一路上的相互扶持，在此要深深的感謝韻芬、錦和及芳誠的加油，讓我的研究學習生涯變得多采多姿。

特別感謝我的家人，妹夫及妹妹的慷慨解囊，總是在百忙之中，分享與討論我論文中公司個案分析，因為有你們的協助與鼓勵，讓我得以完成本論文。最重要的我要感謝我的先生和女兒，非常感謝在政大兩年學習過程中及論文寫作期間，先生都給予我適時的指導與鼓勵，使我順利與無後顧之憂的完成政大這兩年來的研究學習生涯，感恩有你們的體諒、支持與笑容，讓我如期完成我的夢想；最後，謹以此文獻給我摯愛的雙親。

佳靜 謹誌

2012 年一月 於政大

摘要

自 1990 年台商陳貴州先生之父親即已故董事長陳伴助先生，早期於馬來西亞投資第一家台灣商製造業「鴻如工業公司」，工廠設立於馬來西亞當地從事塑膠射出、模組、生產等相關的產品製造產業。1996 年台商陳貴州先生獨資創立馬來西亞第二家台灣貿易商公司『TAIHOYO SDN.BHD.台灣桂洲(馬來西亞)企業有限公司』。

TAIHOYO 創立初期為台灣品牌嬰幼兒用品的馬來西亞區域代理商，而 TAIHOYO 的行銷策略逐漸轉型成自有品牌的營運模式。2009 年 5 月引進台灣的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』到馬來西亞成為總代理，其供應廠商為台灣松騰實業有限公司。在 TAIHOYO 因應當地市場策略營運之下，目前營業額已經超過 6,000 台的銷售佳績，目前銷售通路擴展至馬來西亞各大百貨公司、大型 3C 電器百貨、國際傳銷商企業等。並且以 TAIHOYO 自有品牌直接在馬來西亞之中高階家庭市場經營進口銷售，品牌銷售業績也逐年上升。

而論文研究計畫將對個人服務企業-台商 TAIHOYO 桂洲(馬來西亞)企業有限公司的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』進行實務個案探討，並合併質化的分析研究，取材自交換的對象與客觀的角度來探討 TAIHOYO 配合的通路商與製造商進行市場經驗的訪談，根據國立政治大學商學院國際經濟與貿易學系教授-邱志聖(2010)提出的策略行銷 4C 分析，輔以理論與架構應用，予以逐項分析比較及歸納。

因此，本論文研究目的在於解析目前 TAIHOYO 馬來西亞中高階家庭市場的核心競爭能力，思考未來要如何因國際市場變動及維持長期的競爭優勢而積極邁進。TAIHOYO 經營理念本著提供顧客最便利的生活方針「*For Easy Life*」為目標，並且朝向建立國際精品品牌的經營目標前進。

Abstract

Since 1990, Mr. Chen Ban-Zhu who is Mr. Chen Gui-Zou's father invested 「Hong Road SDN. BHD」 in Malaysia, The company is specialized in plastic injection related manufacture. 『TAIHOYO SDN.BHD.』 was established by Mr. Chen Gui-Zou in 1996.

The business of TAIHOYO was defined for Taiwanese baby product agency in Malaysian region in early stage. Then the business model of TAIHOYO was changed to own-brand from 2008. Mr. Chen Gui-Zou introduced “TAIHOYO PaPa Go V-BOT” auto vacuum cleaner with “TAIHOYO” trademark to Malaysia in May, 2009. ” TAIHOYO PaPa Go V-BOT” was successful into Mid & high classic household appliance market. There are over 6000 sets sales until now and several department store household chain of retail stores for sales channel, The revenue is increasing year by year.

The thesis will be focus on The “TAIHOYO PaPa Go V-BOT Smart Vacuum Cleaner” of my services company - Taiwan TAIHOYO Guizhou (Malaysia) Enterprise Co., Ltd. by case studies, combined qualitative analysis, interview with the distributors and manufacturers for market experience, those analysis of each item supplemented by the "4C Strategic Marketing Analysis" theory of professor Jyh-Shen Chiou in college of commerce, NCCU (2010)

The purpose of this thesis is to resolve the current TAIHOYO competitiveness of high & Mid-end consumer market in Malaysia, how the company act immediately by international market change and how to maintain a competitive advantage. So TAIHOYO business philosophy is to provide customers the most convenient life "*For Easy Life*" as the goal and towards the operation of an international boutique brands.

目錄

致謝	ii
摘要	iii
Abstract	iv
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究範圍	2
第四節 研究方法	3
第二章 文獻探討	5
第一節 策略行銷 4C 交易成本理論	5
第二節 五力分析理論	8
第三節 核心競爭力分析模型	11
第三章 馬來西亞智慧型家電市場產業環境分析	14
第一節 馬來西亞簡介	14
第二節 台商的困境與挑戰	17
第三節 智慧型家電市場產業分析	17
第四節 馬來西亞智慧型吸塵器產業之五力分析	23
第四章 解析馬來西亞智慧型吸塵器市場-以 4C 架構分析	28
第一節 公司背景	28
第二節 外顯單位效益成本策略分析	41
第三節 資訊搜尋成本策略分析	45
第四節 道德危機成本策略分析	48
第五節 專屬資產陷入成本策略分析	51

第五章 結論與建議.....	55
第一節 研究結論	55
第二節 行銷策略規劃建議	57
參考文獻	60
採訪大綱	63



表目錄

表 1 台商 TAIHOYO 智慧型家電的 SWOT 分析表	21
表 2 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C1 外顯單位效益成本分析表	44
表 3 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C2 資訊搜尋成本分析表	46
表 4 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C3 道德危機成本分析表	50
表 5 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C4 專屬資產陷入成本分析表	53



圖目錄

圖 1 波特五力分析架構圖	9
圖 2 『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』底盤構造圖	42



第一章緒論

第一節 研究背景

宏觀台灣早期是以外銷導向的國際經濟營運模式為主，外銷的區域從早期的美國、歐洲到目前中國。但是東南亞是距離台灣鄰近卻又常被忽略的區域。特別是東協 10 國成立之後，這個有 20 億人口的東南亞經濟市場更是令人不能忽視。

根據劉建安(2003)提出，目前東協 10 國中：新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、印尼、汶萊、越南、寮國、緬甸、柬埔寨，新加坡與台灣的貿易金額是第一位，第二位則是馬來西亞。馬來西亞國家有非常豐富的物產如橡膠、石油、油棕樹等，相對的馬來西亞在政治與經濟上也是中立而穩定的。馬來西亞是由多種民族組成的國家，馬來西亞的華人眾多且鮮少有排華情結，語言溝通方面大部分與華人、馬來人以英語、華語、閩南語交流溝通。(天下雜誌，2008)。

事實上，TAIHOYO 負責人陳貴州先生積極評估觀察後，對馬來西亞未來經濟市場深具有發展成長潛力的空間，於是在 1996 年設立第一家馬來西亞獨資的進口貿易公司『TAIHOYO SDN.BHD.台灣桂洲(馬來西亞)企業有限公司』，2009 年 5 月引進台灣的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』，成功的建立品牌於全球國際華人眾多的馬來西亞小家電市場，並且設定中高階家庭市場為經營目標。因此 2012 年 TAIHOYO 思考策略行銷計劃重整，保持原本批發經營方式之外，另鋪設進駐馬來西亞大型百貨公司為國際百貨直營門市，從經營品牌的角度來看，隨著顧客的成長，品牌經營的策略必須與時俱進。也將品牌溝通重心轉向年輕族群，全新品牌再造計畫，讓現有得通路經銷商與新直營門市與共同營運，為更廣大的消費者有更好的服務。

為檢視 TAIHOYO 在整個中高階的家庭市場競爭條件及狀況，採用經濟部投資業務處(2008)所提出的智慧型機器人產業分析及投資機會分析，分析重點在服務型機器人市場的發展方向上，美國比較注重於人工智慧與控制技術的研發，美國廠商及學術研究機構均致力開發具有人工智慧的機器人，目前已推出了達文西機器人手術系統、導遊機器人、吸塵機器人 (Roomba) 等產品。從產業趨勢來看，美國廠商主要是以多元應用為基礎來製造機器人的零組件，並參與建立機器

人的價值鏈系統。例如 iRobot 公司便推出了一系列的家庭用機器人，其中 Roomba 吸塵機器人甚至經改良已進入第四代款式，掀起「家電機器人化」的發燒話題，TAIHOYO 根據經濟部投資業務處(2010)分析資料思考，採取以低價位替代商品及優質服務的行銷策略來探討馬來西亞智慧型吸塵器市場的競爭態勢。於是 2009 年 5 月 TAIHOYO 在馬來西亞引進台灣的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』之時，曾經造成消費市場相當大的反應與風潮；因此也影響了原有的智慧型吸塵器的市場。TAIHOYO 相信隨後在品牌建立的過程中，由於『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』為公司人氣第一的熱銷商品，所以在這馬來西亞兩年的小家電市場當中也迅速地提升 TAIHOYO 在馬來西亞的品牌地位以及知名度，這不但成功打下馬來西亞智慧型吸塵器市場的品牌佔有率，也成功打下精打細算的馬來華人市場口碑的心中佔有率。

第二節 研究目的

年輕家庭族群市場一直是 TAIHOYO 的主要核心業務，經營家庭市場所累積的經驗知識也成了 TAIHOYO 的核心競爭能力。然而，目前 TAIHOYO 的挑戰是如何應變未來國際品牌競爭者 iRobot 的積極進入馬來西亞市場、及當地模仿品牌競爭者 picaBot 的市場策略的應變能力，這將影響到 TAIHOYO 長久建立的品牌形象與目標市場。因此本論文研究希望能藉用邱志聖(2010)提出的 4C 策略行銷分析理論來檢視 TAIHOYO 未來在智慧型吸塵器競爭市場的應變方針。

研究的目的是在於解析目前 TAIHOYO 在馬來西亞中高階消費市場的核心競爭能力，未來要如何因國際市場變動及如何維持競爭優勢；未來 TAIHOYO 以提供顧客最便利的生活方針「*For Easy Life*」為目標並且朝向建立國際品牌目標而邁進。

第三節 研究範圍

本論文研究是以 TAIHOYO 在東南亞之馬來西亞中高階家庭消費市場行銷策略建立品牌的過程，及邱志聖(2009)提出品牌策略的轉變對馬來西亞中高階家庭市場的影響，來做為 TAIHOYO 長期經營品牌及家庭市場的參考方向，藉由個

案分析以深度探討，對經銷商及消費者時序性事件現象，做廣度的敘述性的分析探討。

此研究是以市售於馬來西亞小家電市場的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』為研究範圍做為 4C 分析及歸納，所以產品行銷策略與顧客售後服務的 4C 分析，與馬來西亞中高階消費市場的交互受益及影響過程，是 TAIHOYO 最重視的研究方向。

第四節 研究方法

此研究方法將深入並針對個人服務企業-『TAIHOYO 桂洲(馬來西亞)企業有限公司』進行實務個案的分析研究及探討，並合併質化之分析歸納及研究，而研究方法內容大致為取材自 TAIHOYO 配合的通路廠商與上游供應製造商的市場經營經驗，及與現有競爭者 iRobot、picaBot 之 4C 分析來進行討論，以檢視交換的對象與客觀的角度來探討資料歸納分析作為改進的方向。並引用國立政治大學商學院國際經濟與貿易學系教授-邱志聖(2010)提出的策略行銷 4C 分析理論輔之理論與架構應用，以及 Porter(1980)五力分析模式予以逐項分析歸納比較及討論。

訪問內容大致分為六個部分：

- 一、台商 TAIHOYO 早期馬來西亞中高階家庭市場的經營方式：採訪台商 TAIHOYO 陳先生總經理，於 1996 年至今，主要負責馬來西亞中高階家庭市場的行銷策略及活動，透過早期行銷通路策略，建立 TAIHOYO 品牌市場行銷活動 4C，同時分析此 4C 對於母品牌 4C 的影響力為何。
- 二、台商 TAIHOYO 近期馬來西亞中高階家庭市場的經營方式：採訪台商 TAIHOYO 林小姐公關部協理，於 2009 年至今期間曾經帶領馬來西亞中高階家庭市場的行銷策略及活動，透過行銷 CIMB BANK 馬來西亞最信用卡大銀行通路，提升 TAIHOYO 品牌在馬來西亞的知名度，探討 B to B 之 4C 分析的關係及未來的發展方向。

三、台商 TAIHOYO 國際化及在地化的中高階家庭市場策略：採訪上游供應商台灣松騰實業燕先生總裁，了解外銷馬來西亞代理廠商的選擇重點為何？

四、台商 TAIHOYO 於馬來西亞中高階家庭行銷策略為競爭優勢：採訪台商 TAIHOYO 鐘小姐業務部副理，了解『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』在馬來西亞中高階家庭市場的競爭對手之差異化為何？及核心能力，在過去、現在及未來應扮演的角色為何。

五、探討馬來西亞中高階家庭市場顧客族群的消費者行為及品牌觀感：採訪 TAIHOYO 通路商 ONKING（馬來西亞全國電子）劉先生蘇邦門市部經理，對於馬來西亞不同時期中高階家庭顧客行為的轉變為何。

六、對於馬來西亞中高階家庭市場的核心競爭策略：採訪台商 TAIHOYO 許小姐行銷企劃部經理，了解中高階家庭市場『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』與競爭者的核心競爭優勢為何。

第二章 文獻探討

在探討台商在馬來西亞之小家電市場之台灣『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』，經營模式及與競爭者品牌策略的因應對策時，本論文研究主要採用邱志聖(2010)提出策略行銷 4C 交換成本理論為分析主軸，來檢視其交換價值。並藉由分析馬來西亞小家電之智慧型吸塵器中高階家庭市場的競爭環境，來判斷台商 TAIHOYO 的競爭優勢及條件，因此採用 Porter(1980)提出五力分析做為分析基礎。由於馬來西亞之中高階家庭市場經營一直是 TAIHOYO 的基盤事業，也是與競爭對手差異化的條件之一，結合採用核心競爭力理論來驗證經營馬來西亞小家電之自動吸塵器中高階家庭市場的能力，也是台灣 TAIHOYO 的核心能力之競爭優勢。

第一節 策略行銷 4C 交易成本理論

策略行銷 4C 交易成本理論是根據邱志聖(2010)提出的策略行銷分析方法，為此論文探討的主要策略行銷 4C 分析架構。所謂 4C 的定義意指其 C1 外顯單位效益成本、C2 資訊搜尋成本、C3 道德危機成本和 C4 專屬陷入成本的四種成本(Cost)，所提出之 4C 構面來分析策略行銷的問題。然而，後面三種成本又統稱為內隱成本，這四種成本加總後，才是交易對象最終的總成本。這套分析方法綜合了策略行銷學與社會學中的交換理論，以及經濟學中的交易成本理論和代理成本理論。以下為策略行銷分析-行銷交換效率決定因素及策略行銷分析架構與實務運用-行銷交換效率決定在四個成本。

一、外顯單位效益成本 (Cost of Utility)

所謂的外顯單位效益成本 (Cost of Utility)是指買者取得產品或服務所需支付的總成本除以買者從該產品或服務本身所得到的總效益。其中，產品取得總成本包含成交價格、運費、安裝費、手續費或售後服務成本等，而產品或服務的總效益則可能包含有形或無形效益，但不包含復出三個內隱交換成本所得到效益。因此，一家公司如果要降低其產品的外顯單位效益成本，可以從兩方面來著手：

(1)增加該產品對目標市場買者的有形或無形效益；(2)降低買者所須支付的產品賣價、運費、安裝費、手續費或售後服務成本等。

外顯單位效益成本與 STP 有相當大的關係，如同前面所定義的，外顯單位效益成本取決於兩大因素：(1)買者為取得產品所支付的總成本；(2)在沒有其他內隱交換成本的影響下，消費者所知覺到的總效益。而這兩者相除的結果，便是外顯單位效益成本。

然而在進行外顯單位效益成本分析時，公司如何降低買者外顯單位效益成本，基本上可以從兩個方面著手，第一個方面是研究如何降低買者所要付出的成本，第二個方面則是如何提升買者購買產品時的效益。這兩個方向與 Porter(1980)所提出「競爭策略」理論中的三大策略有相當大的關聯。

依據 Porter(1980)曾提到，公司欲維持競爭力，有三種競爭策略可供選擇：第一是成本化策略(Cost Strategy)，第二是差異化策略 (Differential Strategy)，第三是集中化策略(Focus Strategy)。

二、資訊搜尋成本 (Cost of Information Search)

買者為了購買產品所付出的資訊搜尋成本稱為買者資訊搜尋成本，當消費者在採用一個品牌的產品時，基本上會經過買者購買程序模式AIETA幾個階段：1. 知曉(Aware)這個產品、2.產生興趣(Interest)、3.評估(Evaluation)、4.試用(Trial)、5.到最後完全採用(Adoption)這五個階段。AIETA 模式會因購買動機及產品資訊的複雜度不同而有所差別。產品的資訊複雜度和取得難度愈高，購買者必須花費的資訊搜尋成本就愈高。而購買者必須搜尋足夠的資訊，才能做出最適當的消費決策。因此，如果定位可以做出非常清楚的標明，那麼買者就能比較不費力氣地記得該品牌的特性與定位。

因此，在資訊充斥下，如果品牌的定位、形象不清楚，而且行銷組合也不一致時，即使買者看到品牌，也無法與最主要的定位及賣點做適當的聯想。由此可見，定位十分清楚，並且依據清楚的定位去指導行銷組合，是非常重要的。要真正要瞭解哪一家公司在解決資訊搜尋成本上做得比較好，必須要創造有效的知曉，除了是要讓買者知道品牌名稱外，最重要的還要讓買者知道品牌的定位與主要賣

點，也就是降低購買者的資訊搜尋成本。

三、道德危機成本 (Cost of Moral Hazard)

道德危機成本為內隱交換成本的第二個成本：是一種風險成本。指的是買者道德危機成本，此成本指的是買者害怕產品是否真正能達到廠商在交易前所宣稱的功能與承諾的成本。就算交易之前，買賣雙方對所要交易的商品或服務都已經十分地清楚，但交易之後，買方對於賣方是否能夠遵守原先承諾的功能與服務仍然存在著風險成本。尤其是當有突發狀況產生時，賣方有可能只顧自己的利益，絲毫沒有站在買者的立場來處理原先買賣契約所沒有規範的事情，這就一般學界所稱的「道德危機成本」。道德危機成本的來源有以下三種類：一.買方懷疑賣方是否有達成合約的能力(Capability)，二.買方懷疑賣方是否會信守合約的所有承諾(Promise)，三.賣方是否具有仁慈同理心(Benevolence)，如果消費者在購買產品經過使用後，發現廠商的廣告資訊是言過其實，消費者對此廠商所提供的產品服務就會愈來愈沒有信心。因此，降低買者的資訊搜尋成本，無論是在 B to B 或是 B to C 的買賣關係來建立良好的夥伴與信任關係，資訊透明、互動良好、信任增加、承諾增加，雙方資訊搜尋與道德危機成本均得以有效減少。

四、專屬資產陷入成本 (Cost of Asset Specific)

所謂的專屬資產是指買賣雙方在買賣交易形成過程中，買賣雙方因為這個關係所產生的特有、無形或有形的資產；而此資產唯有在買賣雙方繼續交易行為時，才具有價值，當任何買賣雙方結束交易行為，此特有、無形或有形資產的價值將因此消失或變得比較無價值。

藉由建立與買方間的資產專屬價值，以提高消費者對該品牌形成特有的使用知識專屬資產、特有軟硬體的專屬資產、人員或系統的無形專屬資產、心理層面的認同專屬資產、特有無形社會壓力的專屬資產、促銷相關專屬資產，儘量讓顧客對產品更加地瞭解有形的提升對該品牌的信任度的專屬資產，以及買者就比較不會轉換到其他品牌，而且也大大增加了顧客無形的心裡認同，使該品牌更具吸引力的專屬資產。

根據以上的 4C 分析來說，一家公司必須先清楚地界定企業產品的目標市場的範圍及主要同業的競爭對手，進而誠實的分析個案公司在目標市場中於主要競爭對手的 4C 相對優劣勢而改進。然而，在進行 4C 架構分析過程中，企業的最高決策者的經營理念是否與 4C 策略行銷的觀念互相契合，這是一個很重要的關鍵。如果該企業的最高決策者是從思考分析交換問題的角度，也許可以真正降低買者的四個交換成本。如果相反地，一個企業最高決策者不能夠有效的運用 4C 策略行銷的觀念向下執行經營理念的話，若要成功提升好 4C 的策略成本。

尤其重要是當對於品牌商與通路商的關係時，這兩者的角色與利益經常會衝突不斷的。根據邱志聖(2010)提出的 4C 架構分析中可以發現，通路商在整個通路的功能包括：幫助品牌廠商減少品牌廠商本身與買者的資訊搜尋成本、減少買者對品牌廠商的道德危機成本、幫助品牌廠商的產品與買者建立專屬資產、協助設計生產出更符合買者效益成本的產品等。而且，在幫助品牌廠商減少資訊搜尋成本上，由於通路商能充分協助廠商宣傳並找到最適合的下限買者，因此在這個 4C 過程中，品牌廠商可以大幅減少自行搜尋買者的成本。如此一來，通路商就可以與下限買者建立穩固的專屬資產，進而增加對品牌廠商的議價能力，減少品牌商與通路商的衝突，持續與通路商建立專屬資產，達到一個雙贏的交換關係。

第二節 五力分析理論

根據 Porter(1980)提出的五力分析理論，其用途是定義出一個市場吸引力高低程度。Porter 認為影響市場吸引力的五種力量是個體經濟學面，而非一般認為的總體經濟學面。五種力量由密切影響公司服務顧客及獲利的構面組成，任何力量的改變都可能吸引公司退出或進入市場。五種力量由四種力量--來自購買者的議價能力 (Bargaining Power of Buyers)、來自供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)、來自新進入者的威脅 (Threat of New Entrants) 和來自替代品的威脅 (Threat of Substitute Products or Services) --共同組合而創造出影響公司的第五種力量：來自同業競爭者的競爭程度 (Rivalry Among Existing Competitors)。而每一種力量都由數項指標決定：



圖 1 波特五力分析架構圖

一、購買者的議價能力（Bargaining Power of Buyers）

購買者的消費數量若高，則購買者的議價能力相對較高也具有較強的討價還價能力；但是購買者對於價格敏感度高及要求更高品質的產品或服務的能力時，當然對品牌的獲取資訊的能力要求也較高。因此，消費金額是比一般個體購買者要高很多，議價能力、獲取資訊的能力也比一般消費者要高很多。

二、供應商的議價能力（Bargaining Power of Suppliers）

對供應商來說，提高技術整合及降低成本的能力，來影響產業中現有企業的獲利能力與產品競爭力。以供應商力量的強弱主要取決於他們所提供給購買者的是什麼必要條件，當供應商所提供的必要條件其價值構成了購買者產品總成本的較大比例、對購買者產品生產過程非常重要、或者嚴重影響購買者產品的質量時，供應商對於購買者的潛在議價能力就大大提升。

若供應商在品質與技術上有獨到之處，在當地找不到適合且相當的供應商因此供應商的議價能力高，相對與供應商議價必須用銷售量、獨特性、與良好的互

動關係來與供應商協商。

三、新進入者的威脅 (Threat of New Entrants)

新進入競爭者為了在現有的競爭市場中取得分配利益，就有可能會與現有競爭者產生原物料成本降低與市場分配的競爭，相較競爭過程中可能造成產業中現有企業獲利能力降低，最後還有可能危及這些企業的生存。市場競爭性進入威脅的嚴重程度取決於兩大因素，第一是進入新領域的障礙大小，第二是預期現有企業對於新進入者的反應考驗視情況而論。

在東南亞的中小貿易商的新進入競爭者的威脅都是較高的，分析其原因是進入障礙門檻低，規模經濟小，較不重視品牌權益，轉換成本低，相對對於新進入競爭者的威脅是比較大的。所以在面對新進入者的威脅方面，企業應該先在危機處理提前準備，不論在產業成本、品牌形象、通路商方面、甚至於品牌專利上都要全面組織起來，以因應新進入競爭者的威脅的各項考驗。

四、替代品的威脅 (Threat of Substitute Products or Services)

來自購買者對替代品的偏好傾向，替代品相對的價格效用比，購買者的轉換成本，購買者認知的品牌差異。都可能會由於企業所生產的產品是互為替代品，從而在不同產業之間產生相互競爭現象，這種源自於替代品的競爭會以各種形式出現，並且影響產業中現有企業的競爭策略，因而在行銷策略上也是要針對這一點現象，要有所對策來因應替代品威脅的競爭策略。

五、同業競爭者的競爭程度 (Rivalry Among Existing Competitors)

在競爭市場中，企業間之相互利益，都是環環相扣的，然而各產業的競爭策略，最終目標都在於使自己的企業獲得相對於競爭對手的利益優勢。因此，產業在競爭爭奪之間必然會產生衝突與對抗現象，這種衝突與對抗現象就形成了現有企業之間的產業競爭狀況。目前市場上企業之間的競爭現象常常表現在產品價格、廣告行銷、新產品介紹及顧客對售後服務等狀況。

第三節 核心競爭力分析模型

根據 Prahalad and Hamel (1990)提出的核心競爭力分析模型 (Core competence analysis) 是分析企業有效競爭和成長的重要工具。 Prahalad and Hamel (1990)國際著名管理學者在 1990 提出的核心競爭力(Core Competence) 模型，這是一個著名的企業戰略模型，其戰略流程的出發點是企業的核心力量。 Prahalad and Hamel (1990)認為，隨著世界的發展變化，企業持續競爭加劇，產品生命周期的縮短以及全球經濟一體化的加強，企業的成功不再歸功於短暫的或偶然的產品開發或靈機一動的市場戰略，而是企業核心競爭力的外在表現。按照他們給出的定義，核心競爭力是能使公司為客戶帶來特殊利益的一種獨有技能或技術。

企業核心競爭力是建立在企業核心資源基礎上的企業技術、產品、管理、文化等的綜合優勢在市場上的反映，是企業在經營過程中形成的不易被競爭對手仿效、並能帶來超額利潤的獨特能力。在激烈的競爭中，企業只有具有核心競爭力，才能獲得持久的競爭優勢，保持長盛不衰。

一、自內而外的企業戰略 (Inside-out Corporate Strategy)

根據司徒達賢(2009)提出，核心競爭力在產品的角度來分配資源，跟用能力的角度來分配資源，這兩者的長遠性和對競爭力的提升是完全不同的。因此採用 Porter(1979)提出的傳統的自外而內 (Outside-in) 戰略，總是將市場、競爭對手、購買者置於戰略設計流程的出發點上。核心競爭力理論恰好與其相反，認為從長遠來看，企業的競爭優勢取決於企業能否以低成本、並以超過對手的速度構建核心競爭力。核心競爭力能夠造就料想不到的產品。競爭優勢的真正源泉是企業圍繞其競爭力整合、鞏固工藝技術和生產技能的能力，據此，小企業能夠快速調整適應變化了的商業環境。核心競爭力是具體的、固有的、整合的或應用型的知識、技能和態度的各種不同組合。

根據 Hamel and Prahalad(1990)提出在他們的《企業核心競爭力》(The Core Competence of the Corporation) 一文中，駁斥了傳統的組合戰略。根據他們的觀點，把戰略事業單元(SBU)放在首位，是一個明顯的時代錯誤。Hamel 和 Prahalad 認為，應該圍繞共用的競爭核心來構建企業。

SBU 的設置必須要有助於強化發展企業的核心競爭力。企業的中心部門如財務不應該作為一個獨立層面，它要能夠為企業的战略體系鏈接、競爭力構建增加價值。

二、企業核心競爭力的識別標準有四個：

(一) 價值性：這種能力首先能很好地實現顧客所看重的價值，如：能顯著地降低成本，提高產品質量，提高服務效率，增加顧客的效用，從而給企業帶來競爭優勢。

(二) 稀缺性：這種能力必須是稀缺的，只有少數的企業擁有它。

(三) 不可替代性：競爭對手無法通過其他能力來替代它，它在為顧客創造價值的過程中具有不可替代的作用。

(四) 難以模仿性：核心競爭力還必須是企業所特有的，並且是競爭對手難以模仿的，也就是說它不像材料、機器設備那樣能在市場上購買到，而是難以轉移或複製。這種難以模仿的能力能為企業帶來超過平均水平的利潤。

三、識別核心競爭力的三個測試：

(一) 為企業提供通向廣闊的多樣化市場的潛在通道。

(二) 使企業能夠從生產顧客所需產品中獲得巨大回報。

(三) 競爭者難以複製。

四、構建核心競爭力：

核心競爭力的構建是通過一系列持續提高和強化來實現的，它應該成為企業的戰略核心。從戰略層面來講，它的目標就是幫助企業在設計、發展某一獨特的產品功能上實現全球領導地位。

企業高管在 SBU 的幫助下，一旦識別出所有的核心競爭力，就必須要求企業的項目、人員都必須緊緊圍繞這些競爭核心。企業的審計人員的職責就是要清楚圍繞企業競爭核心的人員配置、數量以及質量。肩負企業核心競爭力的人員應該被經常組織到一起，分享交流思想、經驗。

五、企業核心競爭力發展僵化

必須注意不能使企業的核心競爭力發展成為僵化的核心。對於企業來說，學習培養一個競爭核心是困難的，但是遺忘一個競爭核心同樣困難。企業不遺餘力地構建了一項核心競爭力，有時候卻又可能忽略了新的市場環境和需求，在這種情況下，企業則面臨著故步自封的危險。

在企業核心競爭力演進發展中，未來社會企業與企業之間聯合、合作的範圍將會更廣，層次將會更深。由於集群企業具有較單個企業更為牢固的雙層核心競爭力及由此體現出的顯著優勢，集群企業將會成為未來商業競爭的主要載體，評估影響企業集群競爭優勢的因素也就體現出其更現實、更實用的價值。

第三章 馬來西亞產業環境分析

第一節 馬來西亞簡介

根據經濟部投資業務處(2010)提出，馬來西亞位於南中國海的馬來西亞是東南亞的中心地，南向新加坡和印尼，北接泰國，東面臨菲律賓群島。全國分東馬與西馬兩部，共有 13 州，如有名的沙巴、砂勞越都是屬於它的一個州（東馬）。因正在赤道上方，一年四季氣候非常炎熱。屬於熱帶氣候，平均氣溫介於攝氏 22 至 32 度，白天氣溫較高，夜晚則相當涼爽。11 月到翌年 2 月為東馬（沙巴、砂勞越）的雨季，西馬則八月為降雨高峰期。這裡天然資源豐富，盛產石油、棕油、橡膠和錫礦，更以盛產熱帶水果聞名。

人口主要有三大民族，即馬來人、華人和印度人，其中馬來人佔 65.9%，華人佔 25.30%，印度人佔 7.5%。回教是其國教，但其他如佛教、道教、基督教、印度教也很盛行，馬來西亞最具特色的是其多元性種族、文化、宗教的社會，除了人種複雜、語言複雜（每人至少會 3 種以上語言：如華語、英語、馬來語）甚至連食物也是多元化，可以說是一個種族與宗教的大熔爐。

在政治上馬來西亞(Federation of Malaysia)為君主立憲，採責任內閣制之聯邦，面積為 330,257 平方公里，其領土包括亞洲大陸最南端之馬來半島（西馬）以及婆羅洲北部（東馬）。國民所得平均為 6,634 美元。人口約 2,8320,000 人。馬來語為國語，英語及華語使用普遍。馬來人大多信仰回教，法律保障大部份馬來人政治、經濟及教育等特權。華人則主掌經濟的命脈，彼此互相需要與制衡。所以在東南亞諸國來說，政治與經濟相對穩定而且沒有排華的民族情結。

一、貿易產品項目的分析：

馬來西亞進口的主要產品為穀物、機電產品、紡織紗線、織物及制品、服裝及衣著附件、鋼材、原油、鞋、蔬菜等，自馬來西亞出口的主要產品為機電產品、棕櫚油、塑料、天然橡膠、原木、成品油、鋼材、原油等。

主要是因為馬來西亞本身是產油國而且位在熱帶地區，擁有豐富的天然資源所以出口項目以原物料為大宗。出口許可管理的產品主要包括動物及動物產品、大米、食糖、橡膠、紡織品和鋼鐵等。出口橡膠需得到政府部門的特別許可；橡膠木的出口受出口配額的限制。由於其國內家具業面臨原料短缺，為增加木質產品的附加值，2005年6月，馬來西亞政府決定全面禁止出口橡膠木。2005年，已獲得當年出口配額的公司仍可繼續使用其配額，但自2006年1月1日起全部取消配額。但是馬國政府也有相對的禁止出口項目，例如：軍火、珊瑚、海龜蛋和藤條等；主要是對環境生態的保育並不會以經濟成長而犧牲自然生態，這一點是值得我們借鏡的。

根據經濟部投資業務處(2010)提出在進口產品項目方面，馬來西亞將進口產品劃分為四類，包括：禁止進口產品；實行進口許可的產品，如家禽、牛肉、大米、食糖和彩色復印機等；為保護國內產業而實行臨時進口限制的產品，如牛奶、咖啡、部分電線電纜以及部分鋼鐵產品等；自由進口產品。

根據馬來西亞2005年7月1日起開始執行的《營養標籤及標識規定》，進口食物要進行營養標識，包括標明維他命、礦物質、膽固醇、食物纖維及脂肪酸的含量，但是在對營養說明時，禁止採用醫療用語。該規定涉及到的產品包括：本地生產和進口的精製穀物食品；各種類型的麵包；各類甜食麵點；各種奶類及奶粉製品以及各種類型的軟飲料包括植物性飲料、豆奶和大豆飲料等50多種普通消費食品。

馬來西亞政府的貿易政策是有很明顯的保護政策，從國家自然生態、國內的產業涵蓋到國民的健康。在控制進出口的方式是用關稅，例如：馬國政府為了要保護當地的汽車產業，就對進口車採行高稅率。以TOYOTA的汽車來說就比台灣貴50%。這種情形在加入東協後有逐步改善。馬來西亞自2005年1月1日起，將東盟成員國各類型整裝車的進口關稅降至20%，拆散配件組裝車和配件的進口關稅減至零；將其他非東盟國家各類型整裝車和拆散配件組裝車及配件的進口關稅分別降至50%和10%。

二、貿易商規模的分析：

但是從另一個方面來說危機就是轉機，馬來西亞的優勢是位於東南亞的中心，可以連結到澳洲、印尼、泰國、越南。海、空貨運交通便利，距離新加坡、台灣與香港貿易市場都很近。有機會成為轉運中心，如果有適當的條件也可以吸引跨國企業設立東南亞的營運中心。另外馬來西亞有豐富的自然熱帶雨林生態，也有機會發展自然生態觀光或類似峇里島的休閒觀光產業。

三、人力資源的問題：

在馬來西亞普遍的公司都面臨員工流動率高與缺乏資深員工的問題，這兩個問題對一般人都會認為是馬來人的工作態度懶散與不積極，可能有 10%至 20% 的馬來勞工是不來上工的。下雨天他不來、左右鄰居結婚他不來，同村子有人辦喪事他也不來；還有領了薪水就不去上班的情形，通常要等幾天後才會去上班；更不願意在星期假日上班或加班。

根據王宏仁與龔宜君(2010)提出這對台灣來看是馬來西亞的文化或是說熱帶國家的問題，但是仔細追究其歷史可以發現跟英國人的殖民統治有關，英國人統治的策略是「分而治之」的策略來架構其「多元社會」(plural society)，保留傳統蘇丹來管理統治馬來人，才能以少數人管理馬來西亞，讓馬來人遠離資本主義的生產方式，也就是傳統的生活方式，而大量的移入中國與印度的移民來從事資本主義發展的工作。其原始資本的積累，一方面鞏固馬來人作為農民，一方面移入勞工從事資本主義的發展。因而，在英國殖民政府的「多元社會」的架構下，馬來人的分工位置是傳統農民，負擔經濟再生產的功能，希望他們能提供糧食給資本主義部門的勞動者。所以，我們會看到馬來農民被限制生產現金作物，以生產維生作物為主。

這可能就是馬來人的文化價值觀在英國人的統治下導向偏好休閒而非工作，也不鼓勵追求個人所得，所以拒絕加入現代經濟體系，拒絕人們提供他們的利益。他們不喜歡成為薪資勞工，喜歡自給自足。這對於台商而言特別不能適應，所以台商在用人方面會找當地的華人當中間幹部。主要原因是語言與觀念上可以溝通，再由他們去管理當地人為經營方式。

第二節 台商的困境與挑戰

根據星洲互動(2008) 提出外勞政策不穩定外商管理不便，馬來西亞台灣商會聯合總會列舉大馬打擊台資的行政弊端，大馬外勞政策並不穩定，尤其是允許入境大馬工作的外勞原有國，也時常更換，這導致外商面對管理上的不便，也無法在人力資源方面做出有效規劃。

台商在大馬面對許多困境，計有原料價格高漲、馬幣大幅升值（約 20%），致使許多企業經營者高呼受不了。台商在大馬也面對生命安全以及財產受到威脅的局面，近這些年來，各州幾乎都曾發生台商遭搶劫或被殺害的案件。因此，台商殷切希望大馬政府正視治安問題，以改善投資環境。

除了列出大馬政府的不足之處，馬來西亞台灣商會聯合總會也提出數項建議，以進一步鼓勵台商到大馬投資，其中建議包括了中央政府有必要對台資的獎掖條件作出適當放寬。許多當年前來大馬投資的台商，基本上可說已在大馬落地生根，因此，與其不斷構思如何招商引資，不如鼓勵現有台商繼續投資。也呼籲政府批准在大馬居留超過 5 年的台商申請永久居留權或簽證，把台商留在大馬，視為自己人，同時秉持州政府一貫支持台商的精神，營造雙贏局面。

根據星洲互動(2008) 提出馬來西亞·檳州首席部長林冠英表示“對台商及其他在檳城投資的商家，目前所面對的治安問題深表關注。雖然很多事物都是中央政府的權限，但是州政府也將竭盡所能，積極加強這方面的工作，改善投資環境，以讓大家可以有一個治安良好的環境下投資及工作。” 將會把有關的問題以及建議向馬來西亞國會反映。

地理位置尷尬與機會，在東南亞地區，馬來西亞的定位尷尬，面臨「中等收入危機」：它成本不低，不能如越南和印尼般，以廉價成本吸引外來投資，但另一邊方面，它雖然一直致力發展高科技並且希望成為東南亞觀光與金融中心，所以在吉隆坡機場附近設立 Multimedia Super-corridor 希望藉低稅吸引高科技公司進駐，但論發展，又不及新加坡，陷於兩難局面。

第三節 智慧型家電市場產業分析

根據盧淑華(2003)提出我國家電業市場已趨飽和，但受惠於網路通訊科技的

發展，智慧型家電的問世，讓原屬傳統的產業得以另一面貌展現。

一般而言，歐美國家習慣將冰箱/冷凍庫、爐具/炊具、微波爐、洗衣機、乾衣機及洗碗機等家電用品稱為白色家電；相對於白色家電另有黑色家電，主要係指電視機、錄放影機等；而目前又有藍色家電的說法，係指將數位技術及網路技術集成於傳統家電，藉此建立起家庭網路化環境的新一代電器。廣義的藍色家更包括機上盒、遊戲機、智慧型電話、手持P C等所有能通過網路系統交換信息的消費性電子產品等。本文主要是針對白色家電等傳統家電產業的介紹，同時在網路時代的潮流下，也對傳統家電業的未來發展目標—智慧型家電的全球發展概況介紹。

一、產業簡介及現況

家電產品廣義的定義係泛指家庭用電器產品，即家庭內能夠幫助提高生活水準增加生活情趣的，皆可視為家電產品；狹義定義則是扣除資訊、通訊及視聽產品之家用電器，即歐美國家所稱的白色家電，分為空調環境設備（包括窗型冷氣機、電風扇、通風電扇、吸塵器等）、洗衣設備（包括洗衣機、烘衣機等）、廚房調理設備（包括電冰箱、電鍋、電子保溫鍋、微波爐、電烤箱、電烤麵包機、電磁爐、飲水機、開飲機、電熱水器、排油煙機、果汁機等）、健康理容器具（包括吹風機、電熨斗及其他家用電器產品）等四大類。

家用電器產業自民國38年由大同公司開始營運後，發展至今已有50餘年歷史，隨著經濟發展及國民所得的提高，家電產品已由過去的奢侈品，變成日常生活不可或缺的必需品。在整體市場已漸漸接近飽和狀態的情形下，業者紛紛採取各種策略，以穩固市場佔有率。過去台灣家電業的通路係以經銷商為大宗，但隨著消費型態的改變，連鎖通路崛起，因此廠商也開始逐步調整各種通路的鋪貨比重。國內家電業主要通路可分為傳統經銷商、倉儲大賣場（如家樂福、大潤發等）、連鎖量販店（如全國電子、台灣泰一、燦坤等）三大類，目前雖然仍以傳統經銷通路的市場佔有比例最高，約有6-7成，但根據日本家電產品的行銷通路調查，目前日本傳統家電經銷商的市場已逐漸被量販店佔有，傳統家電經銷商與倉儲大賣廠、連鎖量販店的市場佔有率分別為4：6，可見未來台灣倉儲大賣廠、連鎖

量販店的通路還有很大的發展空間。

國內家電產品已相當成熟，市場普及率高達8、9成，而且在國內生產成本日漸升高的情形下，廠商也將生產轉移至大陸或東南亞地區，加上各國家電產品也陸續進入台灣市場，使得近幾年國內家電設備產銷多呈現衰退情形。尤其2001年因國內外經濟景氣普遍欠佳，國內失業率處於高檔，房地產也持續低迷的情形下，消費者汰舊換新意願低落，整體家電產銷較前一年衰退達一成以上。去年年初以後在全球經濟稍露曙光下，業況有稍微好轉，但仍屬衰退。依據經濟部資料，2003年首四月國內家電生產值為新台幣17,204百萬元，較2002年同期衰退4.3%；同期銷售值為19,827百萬元，較2002年同期衰退3.2%。在四大項家電產品中以空調環境設備所佔的比率最多，而其中的冷氣機在所有的家電產品中，也是佔業者全年營收最多的項目，因此每年將進入冷氣機銷售旺季時，業者均極力促銷。尤其台灣在2002年1月1日加入WTO後，進口品牌紛紛加碼進入台灣市場，大陸製的家電產品也加入戰局，使得市場競爭相當激烈，不過國內消費者仍對日系品牌及國產品較為青睞。根據經濟部資料，2003年首四月我國窗型冷氣機(含分離式)生產量、銷售量、銷售值分別為62.6萬台、73.8萬台、新台幣77.6億元，較2002年同期分別成長10.3%、5.7%、0.8%。

二、業界概況

家電業屬於成熟且勞力密集的產業，但由於國內土地與勞動成本居高不下，內需市場又已趨飽和，因此在台灣進入WTO後，進口關稅降低，對進口家電業者而言雖是一項利多，但對以內銷為主的家電廠商衝擊頗大。目前國內家電廠商約有300多家，較具規模的有大同、東元、台灣松下、聲寶、歌林、三洋、日立等，其銷售額約佔國內家電市場的7、8成左右，其他均屬於中小型之企業。雖然台灣有幾家家電大廠，但和其他國家如日本、美國、中國大陸等相較，其規模尚小，生產量並無法達到經濟規模。因此為求企業永續生存，業者除了朝提高產品功能、強化銷售通路、及售後服務、或其他多角化轉投資等方向發展外，許多廠商在經營上也紛紛向外發展，包括與大陸或其他國際家電大廠策略聯盟，增加產品零組件採購及銷售通路互用之合作關係，或成為國際家電業者代工廠商，

以提高自身競爭能力。例如聲寶與美國西屋簽約將代銷西屋家電產品；也與大陸海爾策略聯盟，在通路、相互代工、零件採購及投資方面都有合作空間。歌林與大陸同業的合作模式將以 OEM 代工為主，目前與大陸步步高、格力空調和科龍均有密切合作關係，未來歌林會將研發留在台灣，而且將主要的冰箱、冷氣機及電視等大家電也留在台灣生產，至於沒有競爭力的家電產品則擴大委託大陸業者生產。東元公司也計劃與惠而浦等國際大廠合資設廠，採取交叉控股方式合作，雙方聯盟的主軸是產品線互補和通路整合，市場商機則鎖定在大陸、紐西蘭、澳洲等地區。另外國內老牌大廠大同公司也預計在今年內與某歐美大廠結盟，進行產、銷及研發的全方位合作。而台灣三洋則將更強化本土化產品的開發，以貼近台灣消費者的需求及行銷模式來抵禦舶來品。而且在資訊、電子、通訊產業的蓬勃發展下，家庭網路市場¹逐漸被重視。

因此國內業者為了產業的永續經營，也紛紛朝智慧型家電產品發展。雖然消費者對智慧型家電相當有興趣，目前廠商在生產上也沒問題，但考慮到產品價格、市場接受度、通訊標準、相關保全及隱密性等因素後，均延緩上市時間，因此雖然智慧型家電已在 2000 年問世，但仍多屬示範機種，產品數量不多，主要是針對新建的網路社區進行消費者使用測試，或透過上網訂購及在部分行銷據點出售。預估未來當產品相互操控的標準確定後，才會有更多的廠商進入市場，而且在消費者能接受的情形下，整個市場才会有較顯著的成長。國內方面，主要家電廠商已在 2002 年 8 月共組「智慧家電產業研發聯盟」，希望能制定出國內智慧家電產品的共通標準。目前國內東元及聲寶已有網路冰箱的生產，但尚未全力銷售。業者表示現階段的行銷通路，並不打算直接面對消費者，而是考慮與相關業者（如保全業及建築業）合作，在能提供其他相關家庭網路服務的情況下，才推出智慧型家電產品。

¹ 家庭網路是串接家中所有資訊設備、通訊器材、視聽設備、保全設施、民生家電用品等，是一個具有共享、娛樂、保全與控制等功能的網路系統。目前家庭網路市場將分為三個階段進行：首先以資訊為主、網路為輔的產品開始，再發展娛樂型產品，而智慧型家電將是最後發展的重要產品。

三、台商『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』SWOT 分析

2009 年 5 月台商 TAIHOYO 代理智慧型家電『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』產品，因當時馬來西亞市場規模較小，較難符合經濟效益，而且網路傳媒資訊速度尚還在努力建設，馬來西亞因投資環境的變遷，勞工及土地成本較高，在價格上難與台灣、中國及韓國競爭，尤其中國家電產業逐漸壯大，可能侵蝕馬來西亞國內市場，同時因普遍台商專業人力資源缺乏能力不足，使得台商業者在馬來西亞經營運作上仍具挑戰與壓力。

此外，TAIHOYO 行銷企劃部確認為還有許多機會與優勢，例如與馬來西亞國際信用卡銀行合作策略聯盟，以提昇產銷與擴大市場；和直接自供應廠商之中國製造工廠輸入進口，以降低關稅成本，提高競爭力。產品方面，除了與同業競爭者品牌差異化再深耕外，也可朝同屬性綠色環保產業策略聯盟發展；尤其，根據 TAIHOYO 在馬來西亞本地的中高階家庭市場將近 20 年行銷通路及豐富的售後服務經驗上，佔有較大的經營優勢，也為將來在馬來西亞智慧型家電市場發展奠定良好的基礎。以下為有關台商 TAIHOYO 智慧型家電市場 SWOT 分析，詳如表 1：

表 1 台商 TAIHOYO 智慧型家電市場 SWOT 分析表：

優勢	機會
<ul style="list-style-type: none">• 台商 TAIHOYO 深耕馬來西亞當地中高階家庭市場近 20 年，在通路及售後服務上較佔優勢。• 台灣商品在馬來西亞具有高水準高品質的品牌形象，產業發展狀況良好，相關資訊及技術亦不斷進行研發當中。• 馬來西亞華人種族佔 1/4，華人則主掌經濟的命脈，政治與經濟相對穩定而且沒有排華的民族情結，在	<ul style="list-style-type: none">• 馬來西亞國民生活水準提高，對生活品質的要求也相對增加，因此對健康家電的需求也將不斷提高。• 家馬來西亞國民中，多數家電產品都具有『第二台』的發展空間。• 進駐高級購物商場新門市直營店經營方式來控制組織生產的投入或是產出的銷售，相互合

行銷市場時有一定程度的優勢。 <ul style="list-style-type: none"> 台商 TAIHOYO 利用高品質、低價位、顧客滿意服務來提高核心競爭力。 	<ul style="list-style-type: none"> 作，以增加產量及擴大市場。 可與馬來西亞國際信用卡銀行策略聯盟，以提昇產銷與擴大市場。
劣勢	威脅
<ul style="list-style-type: none"> 普遍台商專業人力資源缺乏。 經營營運成本逐年增加，租金、運費等。 馬來西亞民生基本能源：水費、電費提高。 台灣家電品牌在馬來西亞能市佔率及能見度不高。 	<ul style="list-style-type: none"> 馬來西亞政府對省能及環保產品的要求提高。 台灣政策相對影響馬來西亞對於台商經營干涉、施壓、減少自由貿易、增加關稅。 近兩年馬來西亞(吉隆坡蘇邦)勞工及土地成本提升 2.5-3 倍。 劣質仿冒品，市場惡性競爭。

資料來源：本研究整理畫

四、未來展望

由於台灣已於 2002 年 1 月 1 日加入 WTO，中國大陸、韓國等地家電大舉進入國內市場，例如韓國三星、樂金等家電業趁此機會重新塑造產品形象，再次進軍本國市場；國內家電廠商也從大陸引進家電產品在台銷售，有些國內家電廠商也逐漸將中、低階產品生產移轉至中國大陸，預料在國內市場已趨飽和的情形，預估我國家電業產值仍將呈現衰退現象，業間競爭也將更加激烈，業者獲利趨薄。在產品開發方面，未來家電產品將朝智慧化、系統化及省能源、環保等方向發展，而且受 SARS 影響，對具有去除病菌、灰塵等之空調系統及空氣清淨機等產品的需求也會增加。

所謂智慧型家電泛指所有具有網路通訊功能之家電產品，可分為上網型智慧型家電及控制型智慧型家電兩種類型。上網型智慧型家電本身具有高速資訊網路傳輸介面，可在此種家電上作上網的動作，相關產品有網路冰箱、網路洗衣機、

網路微波爐、網路冷氣機、網路咖啡機及連網鬧鐘等，可區分為較大型的主要家電，及較小型的可移動式家電兩類。上網型智慧型家電的成長，主要受到連網家庭數增加、對能源管理需求，以及新建網路社區的影響。目前上網型智慧型家電主要市場均在美國，根據 In-Stat/MDR 調查，全球 2001 年全部上網型智慧型家電產品約為 9,000 台，以大型主要家電產品如網路冰箱、網路洗衣機為主，約有 8,000 台，預估 2002、2003 年的增加數量不會太大，約僅分別達到 11,000 台、35,000 台，主要是大型的主要家電因產品替換週期較長，成長速度將不及那些小型的可移動式家電。而反觀小型的可移動式家電部分，2001 年因數量偏低僅 1,000 台，因此預計 2002、2003 年都會有較大的成長，將分別達到 10,000 台、40,000 台，預估至 2006 年時，全球上網型智慧型家電全部可達 530,000 台，2001~2006 年之年平均複合成長率將達 126%。不過不論是大型主要家電或小型可移動式家電，因為許多通訊協定標準都仍在發展當中，因此要大量進入市場，可能還需要一段時間，即使成長率看起來很高，但預估近幾年市場量並不會太大。

至於控制型智慧型家電本身不具有上網的功能，主要是透過家中電源線裝置，將控制命令信號傳送到欲控制的家電端，以控制電器的開、關及各項運轉模式，此類型產品之成本費用遠低於上網型智慧家電，也較具市場競爭性，因此目前成為世界各國家電製造廠列為重點的開發產品。

第四節 馬來西亞智慧型吸塵器產業之五力分析

自從 TAIHOYO 於 2009 年開始在全馬來西亞代理銷售 V-BOT 趴趴走智慧型自動吸塵器產品，並於 2011 年迅速地銷售超過 6,000 台的營業佳績，這是我們中小企業台商最引以為傲的地方。從一個外商要在短短兩年內，可以將台灣產品進口到東南亞之馬來西亞的陌生國界打入通路市場以及得到接受跟購買者信賴我們的品牌，這就是 TAIHOYO 努力的成績證明。

本論文研究為檢視 YAIHOYO 在馬來西亞的中高階家庭市場競爭條件及狀況，採用 Porter(1980)提出的五力分析，以檢視台商 TAIHOYO 在整個馬來西亞小家電產業的中高階家庭市場之競爭條件及狀況，課題就是如何因應現有購買者

的議價能力 (Bargaining Power of Buyers)、供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)、新進入者的威脅 (Threat of New Entrants)、替代品的威脅 (Threat of Substitute Products or Services)、同業競爭者的競爭程度 (Rivalry Among Existing Competitors)，為分析探討台商 TAIHOYO 的產業競爭狀態。

一、購買者的議價能力 (Bargaining Power of Buyers)

在馬來西亞的消費者的貧富差距大，以吉隆坡為例：華人的月收入大約新台幣 \$25,000 元台幣，馬來人的月收入大約新台幣 \$12,000 台幣。所以大部分市面售價的產品較便宜。TAIHOYO 在馬來西亞對顧客銷售經驗來說大體類似，華人的消費思維行為也比較接近台灣人的消費行為，只是程度上比台灣的消費者簡易，馬來人或印度人的購買者通常在簡單的問題處理之後，很快的就會決定購買行為。以學校或政府單位來看，消費金額是比一般個體消費者要高很多，議價能力、獲取資訊的能力也比一般消費者要高很多。

二、供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)

馬來西亞國家的中小企業很多，競爭激烈，當地人的一般生活水準沒有台灣高。對於商品的要求並不高，使用需求只要功能正常即可，所以供應商大部分都是以低價競爭，對品質上也相對的良莠不齊。有些產品的為了降低成本常常會使用次等原料，例如塑膠射出的塑膠粒也常常會用次級品或二手回收的廢料再利用。

以 TAIHOYO 的供應商來說，幾乎都是台灣廠商為 OEM 廠，所以轉換成本較低。但是少數的供應商例如：TOLO、或小家電(TAIHOYO V-BOT 智慧型吸塵器)，都是在品質與技術上有獨到之處，在當地找不到適合且相當的供應商因此供應商的議價能力高，因此與供應商議價必須用銷售量、TAIHOYO 在馬來西亞的獨特性、與良好的互動關係來與供應商協商。

三、新進入者的威脅 (Threat of New Entrants)

目前市場上的智慧型吸塵器的新進入競爭者是中國的產品，主要原因是有太多在中國生產的 3C 產品在馬來西亞販售。不管是品牌或山寨版的產品，雖然在品質或美感上不如原產品；但是主打低價搶攻市場，對原有的廠商是有很大的威脅性。例如：兒童專用安全電動車，最初是 TAIHOYO 從台灣的廠商引進到馬來西亞，利潤與市場都逐年成長；但是當供應商到中國設廠後，由於利潤可觀，引起仿冒與山寨品競相出現，傾銷馬來西亞將馬來西亞的市場價格與產品形象整個打垮，至今仍然沒有恢復。

所以在這方面，應該要提前有準備，在成本、品牌形象、通路商、甚至於專利上都要全面組織起來，才有機會阻止電動車的故事再度重演

四、替代品的威脅 (Threat of Substitute Products or Services)

其實以馬來西亞來生活習慣來說，大部份的家庭都是還是使用傳統的掃把、拖把與手控式吸塵器來清潔室內地板，以『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』這類智慧型家電產品來說，是可以代替傳統的掃把或手控式吸塵器的市場。相反的來說，所以如果顧客覺得『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』的除塵效果不如原來的的手控式吸塵器，那麼顧客就不會繼續購買我們的產品。以現階段來說目前智慧型自動吸塵器是掃把或手控式吸塵器市場的替代品，如果價格效用比不好是容易被淘汰的。

另外一個替代品是外籍幫傭，在馬來西亞雇請一位外籍傭人大約是新台幣 \$5,000~6,000 元，與台灣外籍勞工所需的最低工資新台幣 \$15,800 元相比，在馬來西亞的雇傭成本實在很低，又是多功能的，所以在行銷策略上也是要針對這一點才能有突破。

五、同業競爭者的競爭程度 (Rivalry Among Existing Competitors)

目前馬來西亞的智慧型吸塵器銷售市場來說，幾乎進口為主。在功能設計上不外乎有乾淨度、定時、省電、環保、不污手、靜音處理等。『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』的競爭優勢在於設計功能高「掃、吸、拖」3 合 1 清潔模式、獨創大型儲集塵盒「不污手」設計，內建靜電濾網設計，空氣清新。及

價位親民容易被購買者接受，還有售後服務也是比較積極有經驗的。

根據 Porter(1985)提出的五力分析理論的歸納分析後，雖然目前馬來西亞市場對『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』，有較高的大眾化智慧型吸塵器品牌接受度，先取得優勢，但是未來當新市場環境轉變，現有同業競爭者，及大部份同業者都是透過各經銷商在馬來西亞批發銷售的通路狀況下，長期也會累積經驗建立經營方式。

相對的 iRobot、picaBot 的產品，雖然都有以上介紹的功能設計，以 iRobot 舉例來說雖然是世界第一大廠牌，但是馬來西亞社會目前的消費市場規模尚小，並不吸引國際大廠牌進駐直營，所以經營模式一直是以授權當地代理銷售，在投入的成本上也較高，行銷方式則是以分派業務人員到府上介紹銷售，購買者無從比較，售後服務是需要上網認證手續繁瑣，並且瑕疵品更換須廠商嚴格依照規定，影響提高購買者的道德危機成本，降低購買者的興趣。至於 picaBot 則是功能設計上在掃、刷功能 Copy iRobot，感應功能 Copy TAIHOYO，使用故障率偏高，與競爭者的專利權訴訟一直是 picaBot 企業威脅的問題，投入成本方面也是居高不下的，所以價格定位也偏高，顧客售後服務上各經銷商的做法不一致。

然而，在競爭市場裡，TAIHOYO 以另外兩家競爭者做為借鏡，將它們目前的經營做法逆向操作，降低供應商的議價能力，以合理的價位提供購買者比較選擇，讓購買者的議價能力提高，購買者若信賴肯定 TAIHOYO 的產品值得購買，對於新進入者的威脅、替代品的威脅都可降低道德風險，及對同業競爭者的競爭程度，以優質且穩定的顧客服務來增加專屬資產陷入，成為強化企業策略的方法，及秉持價值共享的原則，為良好的企業社會責任形象永續經營。

反觀競爭市場中，如何將企業社會責任升級，企業是否也需要思考對社會負起企業責任呢？根據 Porter(2006)曾經提到，企業社會責任會愈來愈重要，是因為大家已經愈來愈注意到企業營運對社會與環境的影響與衝擊，以及大家對全球化的擔憂，使企業受到愈來愈多非政府組織、信評機構，以及整個社會的密切監督。因此，今天每一位企業 CEO 已經了解到，不能再把企業社會責任只看做是次要的問題，而是企業營運不可缺少的部份。換句話說，整個社會已經愈來愈意識到企業社會責任的重要性，也愈來愈意識到政府不可能解決所有的問題，所以

就開始要求企業也必須要擔負更多的社會責任。企業現在不僅是要回饋公司營運所在地的社區，也要注意供應商、聘僱員工、兒童、環境污染、能源等各種議題。過去企業做決策，只需要單純考慮經濟因素，現在則必須把以上所有因素全部考慮進去。

最後，依據 Porter(2008)指出五大競爭力之塑造戰略「當企業創造價值時，這個價值不僅有益於社會，對企業本身也有幫助。」如此，企業的焦點不會只放在衡量利害關係人的滿意度，而是衡量對社會的影響力。因此在 TAIHOYO 未來企業行銷策略規劃上，就要長期建立提供顧客穩定的優質產品及售後服務供應鏈，影響顧客專屬資產特有的忠誠度，發揮企業核心競爭力，維繫基盤事業。



第四章 解析馬來西亞智慧型吸塵器市場-以 4C 架構分析

根據邱志聖(2010)提出的 4C 架構來解析『TAIHOYO SDN.BHD.台灣桂洲(馬來西亞)企業有限公司』的產業環境市場。1996 年在馬來西亞開創了台商『TAIHOYO』品牌起，根據當地市場的需求，用心經營高級嬰幼兒商品家庭市場，將顧客的對品牌認同度，拉近了距離也隨著顧客的需求進步成長，讓 TAIHOYO 時時期許要以不同的產品策略行銷的互動方式來維持顧客品牌忠誠度及喜愛度。然而 TAIHOYO 重視的核心能力，例如：優質、低價、顧客服務滿意等經營方式以推動便利生活、環保的產品引進馬來西亞的中高階家庭市場。

2009 年 5 月 TAIHOYO 引進台灣『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』，當新產品進入一個新市場之時，必須先評估當地市場環境的供需狀態，再來檢視自有品牌的 DNA，以及辨識本身與其他競爭品牌差異性的基因，在隨著競爭市場的個別特性需求再作轉換校正，最後根據個別市場的經驗衍生出品牌新的核心能力，持續強化台灣優質品牌。

本論文研究是以 4C 策略行銷的架構與實務應用模式來檢視目前同業競爭者的優缺點來改進，作為未來 TAIHOYO 新的核心能力。採用邱志聖(2009)提出的品牌策略性行銷思維做為解析『TAIHOYO 台灣 PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』與目前馬來西亞之智慧型自動吸塵器產業與同業競爭者環境，以『iRobot Roomba』和『picaBot』為例，藉由 4C 策略行銷分析-架構與實務運用來解析相同產業市場的產業環境分析。

第一節 公司背景

一、『TAIHOYO SDN.BHD.台灣桂洲(馬來西亞)』公司背景：

1990 初因應國民政府鼓勵台灣企業南向政策，台灣中小企業紛紛外移至中國與東南亞；創立初期，故董事長陳伴助先生與三位股東看好馬來西亞市場的發展潛力於是合資創辦專業塑膠射出工廠-『鴻如工業(馬來西亞)有限公司』創

立初期工廠設立於馬來西亞，聘請當地的馬來華人、馬來人及印度人從事工廠之專業人員，主要從事塑膠射出、模組、辦公家具輪具、OEM 等相關的產品製造。生產以專業製造尼龍輪，電子代工射出輪成型及二次加工輪產品為主。1994 故陳伴助董事長委任三子陳貴州先生派駐至馬來西亞負責當地的經營管理。爾後因公司內部組織重整，於是隔年故董事長陳伴助先生收購所有股權。『鴻如工業(馬來西亞)有限公司』之主要生產業務為輪子模組之生產、研發、加工、代銷等，銷售範圍遍及馬來西亞，台灣、中國及東南亞各區。

由於台商陳貴州先生長期定居馬來西亞，觀察到馬來西亞進口產品非常昂貴及款式選擇有限，而且當時面臨當地塑膠射出廠商惡性競爭與中國低價傾銷市場的同時，並評估馬來西亞工業市場環境，公司決議擴編產品營運項目；故開闢另一新事業，於是開啟了進口台灣設計製造優質商品的創意。意指由台灣出口貿易至馬來西亞，進行批發銷售，行銷策略以感恩回饋的心與提高馬來西亞生活品質的企業標語『*For Easy life*』。於是 1996 年獨資在台灣成立『台灣桂洲企業有限公司』，同步在馬來西亞成立第二家新品牌公司『TAIHOYO SDN.BHD. 台灣桂洲(馬來西亞)企業有限公司』，陳董事長長期許永續經營為企業目標。

『TAIHOYO SDN.BHD.』開創初期，行銷策略第一階段是從台灣進口貿易，代理台灣相關嬰幼兒安全用品多種品牌營運模式。行銷商品以在馬來西亞進口銷售來自台灣嬰幼兒專用安全系列、推車、玩具商品為主，第二階段為 TAIHOYO 設計自有品牌商品，尋找台灣高品質代工廠於中國生產及製造，全面品質嚴格控管，陸續加入兒童安全電動車、全套幼教溜滑梯及相關產品，以自有店面販促行銷、配合醫院販賣區域鋪設店頭商品銷售及與全馬來西亞最大的 CIMB BANK 信用卡銀行長期配合點數兌換商品之大型高級展覽販促行銷營運模式，從此打開馬來西亞高階嬰幼兒和兒童安全用品的市場，以及配合專業幼教行銷等經銷商通路，並且與各大高級百貨賣場、各大國際銀行之信用卡行銷部門配合，進而相繼代理多項台灣嬰幼兒產品品牌在馬來西亞行銷，成為馬來西亞高階嬰兒用品專賣店之最佳代表。TAIHOYO 的核心策略，以提供台灣優良商品推入馬來西亞的中高階家庭消費市場。

2009 年 5 月 TAIHOYO 由台灣引進『台灣 PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』

(松騰實業有限公司)，為馬來西亞總代理開始市場銷售，由於進入市場初期行銷策略定位在以低價位進入市場，交換市場對象鎖定年輕夫婦消費族群，並且藉由展覽販促行銷的各式活動中，例如：展覽會場上聘請專業的產品解說人員定時至展覽會場裡，專人現場介紹來自台灣的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』及好神拖輕踩式脫水拖把組的簡易使用方法，而且也會邀約有興趣意願的參觀者進行試用智慧型吸塵器的現場體驗會，讓體驗的參與的參觀者有更了解產品的使用如何的簡易且有實際的清潔效果，體驗完後的顧客幾乎 90%左右都會購買『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』，而且 TAIHOYO 也於展覽會場現場實施「買一送一」的促銷活動，此活動內容即「凡現場購買『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』就送好神拖輕踩式脫水拖把組」，每回舉辦的販促活動都有很大的銷售回響。藉此，TAIHOYO 行銷部積極定期寄送促銷 DM 至已購買顧客，以密切傳達最新促銷活動訊息通知，促使主顧客回流；並且舉辦讓消費者收集消費點數的活動方式，維繫培養主顧客的長期品牌忠誠度，增加顧客的購買廣度。TAIHOYO 負責人陳貴州先生於 2011 曾說”顧客的支持是 TAIHOYO 的最大基石，TAIHOYO 本著感恩回饋的心，如何運用東南亞市場的競爭優勢與馬來西亞社會利益共享，創造全球影響力，以發揮最大共存效益是我們的經營目標”。如此以客為本的積極努力經營模式，在短短 2 年間的深耕經營，如今『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』已創造 6,000 台的銷售佳績，通路經銷遍及馬來西亞各大百貨商場、3C 家電電器連鎖百貨、傳銷商，以及行銷據點更遍及全馬來西亞。

TAIHOYO 組織架構與營運現狀：

TAIHOYO 根據 Jones (2010)提出的組織架構理論，企業組織在董事長與總經理以下，設置財務部、業務部、公關部、採購品管部、行銷企劃部、營業部、工廠部、物流部等部門；彼此互相支援，有問題則由總經理負責協調。

財務部負責公司財務與帳務，業務部負責營業績效主要是在拓展客戶、通路、經銷商以達成年度營業績效。採購品管部是負責新產品的開發，進貨品管，是公

司對廠商的窗口。行銷企劃部是負責參加舉辦國際商展、廣告行銷、消費市場調查等。門市部是第一線面對客戶負責店鋪、展覽會場、客服等。

TAIHOYO 公司在馬來西亞創立初期，為公司建立新品牌形象需要 CIS(企業識別系統)，誠如平面廣告 DM、電視廣告 CF、布置各式大型展場等行銷企劃，而有這方面的需求，慢慢的需求越來越多，又加上廣告，包裝設計等，後來公司決定要朝品牌發展，加上店鋪、Logo、CIS 企業別系統才成立行銷企劃部。經營策略與品牌定位：

台灣與日本的產品在馬來西亞具有高品質的形象，而且當地華人眾多，也有許多僑生具有台灣留學經驗，所以在當地行銷台灣的產品具有形象與語言優勢，行銷企劃部不斷地開發新產品以適時導進市場需求的產品項目。

因此 TAYHOYO 在馬來西亞根據行銷二十多年經驗，故在行銷通路市場上有基本的忠誠品牌使用顧客群，及配合的固定經銷商，對於新產品上市時的基本顧客群是有利，且因『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』家用電器產品別，與本公司往年來的通路，不盡相同，所以本公司之行銷企劃部門特別為『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』產品做了一系列的行銷通路規劃。

1996 ~ 2002 創立初期-筆路藍縷

首先是產品線方向與定位，設定嬰幼兒用品，再尋找適合的廠商與產品。「TAIHOYO」、「Mr. Elephant」為自有品牌；馬來西亞及新加坡獨家代理品牌有：「Abby Bear」嬰兒衣物用品、「My First Wheels」電動車、「隆成」溜滑梯等大型塑膠玩具、「TOLO」嬰兒益智玩具等在銷售通路方面：馬來西亞公私幼稚園、國際醫院、PASSON 百貨、ONKING(馬來西亞全國電子)等。

早期的電動車在馬來西亞是稀有產品售價十分昂貴，當「TAIHOYO」引進「My First Wheels」品牌後，因為物美價廉品質穩定所以廣受喜愛；中國競爭者的仿冒品進入後，市場價格破壞、劣質品充斥市場，導致市場萎縮，於是公司在開發更新的嬰幼商品；針對電動車市場價格破壞戰，經驗就是以高品質高價位與貼心的售後服務的口碑來企業經營。

2003 ~ 2008 業務推展

經過五年的摸索期，也對當地的環境有更進一步的了解。面臨了業務的瓶頸問題，於是開始進一步思考如何擴展業務如何發展品牌形象。

在傳統的通路部分，會遇到通路商良莠不齊，拖欠貨款、販賣劣質品等等問題。幾經考慮之後開始對通路商做嚴格的篩檢，以確保市場機制與服務品質。並且開發其他方向。

前門市經營經驗：初始規劃用直營門市的經營方式；但是產生幾個問題，一、門市店的成本與人力需求壓力過大，不容易找到適合的店員。二、一線地段租金過高，二線商場的遷移快速，馬來西亞地大人少，又以內需帶動經濟成長，常常有新社區的開發，往往新社區會吸引舊社區的人遷移，導致門市的營業額會受到影響。所以目前只保留一個品牌自營門市當作 Showroom 與零售的功能。

首先針對廣告行銷部份，從電視 CF、室內雜誌內頁廣告、星洲日報報紙廣告、TAIHOYO 網路商店等方面評量。結果發現報紙廣告的效果最好，分析原因後發現；當地的電視節目乏善可陳並無法吸引購買者，而且成本太高，網路普及率低且速度太慢，有閱讀習慣的購買者較少，雜誌的銷售量與人口並不成比率，報紙與商務展覽反而是主要購買資訊的來源。所以開始固定在報紙做大篇幅的廣告並且積極參加大型 Shopping Mall 的展覽。

在吉隆坡高級商圈附近有許多大型的商場，這些 Shopping Mall 常常會舉行各式各樣的商務展覽，例如：居家生活用品，圖書文教，玩具，3C 電器等。都會吸引許多買家與購買者參觀，並且有機會與各式各樣的購買者溝通介紹，這對市場情勢與回饋有及時與正確的情報。通常成交率與回客率都相當的有幫助，所以這已經是非常重要的活動之一。

以 TAIHOYO 成功打入 CIMB BANK 信用卡點數兌換贈品活動的通路中，在參展的過程中累積了一定的知名度及市場經驗，開啟增加其它銀行信用卡的贈品活動市場。在馬來西亞擁有信用卡是身分地位的象徵，各家銀行信用卡 RHB BANK、May BANK、CIMB BANK...市場競爭激烈也需要品質良好的兌換商品來吸引顧客，TAIHOYO 商品的品質與服務也能符合要求，所以銀行信用卡點數兌換商品市場的業務量也逐年成長，因此也建立了 TAIHOYO 品牌形象。

2008 ~ 2012 穩定發展

在經過業務推廣期後，既有的產品線已經有一定的運作模式與業績成長。公司的重心再回到產品開發代理的部分。再考量產品本身與當地的狀況，在 2008 年引進台灣設計製造『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』Auto 充電吸塵器與「好神拖」輕踩式脫水拖把組，得到消費市場熱烈的反應。並且在銷售規模有一定程度後在耗材的部分也會有固定的收益，對公司的營收也有很大的幫助。

以下介紹目前『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』產品市售通路商的狀況可分成以下三種類型：

大型的各大高級百貨公司及超市通路：CIMB BANK (Malaysia 最大 COURTS GROUP 銀行集團)信用卡部門點數兌換商品之一、TAIHOYO 品牌自有網路商店等。百貨公司及超市例如：KLCC Park Shopping Center of Malaysia(馬來西亞雙峰塔內的百貨公司)、ISEATAN(日商伊勢丹百貨公司)、SOGO 百貨、PARKSON(百盛百貨公司)、JUSCO 百貨等這類型的大型賣場之中有幾家賣場的行銷策略在選擇同類型商品較以先進賣場品牌為個別取向，也就是當在同一賣場只銷售一個品牌廠商的狀態下，其大型賣場的採購部大多是以先進廠牌選擇為優先。另一種狀況為與大經銷賣場採購部業務溝通時，TAIHOYO 業務代表僅以未報價新產品介紹為主，原因是大經銷賣場採購部門會因為價格關係，直接自行至中國採購相關產品，並且馬來西亞當地大賣場行銷路線以低價格為主，所以 TAIHOYO 在價格競爭方面就比較需要多種的策略應變能力。

中型的連鎖通路：3C 家電連鎖賣場、ONKING (馬來西亞全國電子)、小麥草有機商店、TAIHOYO 自有門市直營店、藥妝店等，在 3C 家電連鎖賣場方面由於 TAIHOYO 的價位與售後服務比較周全，營業損益利潤較高，所以在中型的 3C 連鎖賣場 TAIHOYO 是相對較有溢價空間。

小型的通路：在小型的通路商就會同時販賣『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』與 picaBot 智慧型吸塵器的同業削價競爭狀況，缺點是品牌認知及促銷活動需要持續且密集的推動，販促成本提高而利潤減少；優點是增加地方性消費者資訊收集便利加強品牌信任度，以及讓顧客有同產品使用功能及價格比

較的考慮空間。

由此可見，TAIHOYO 智慧型吸塵器三種類型的行銷通路商環境，銷售經銷方式是有區隔的，由於 TAIHOYO 原本的行銷模式是以馬來西亞經銷商批發行銷為主，所以業務部門大至區分三種通路方式，在損益方面當然也會有所不同。若是以自有品牌行銷的觀點而言，TAIHOYO 目前品牌定位是不夠明確的，而且收益成本也不易統一，所以 TAIHOYO 決定重新規劃提供優質的服務，來提升品牌高品質高形象。

參考彼得·杜拉克(2002)提出「預測未來最佳的方法，就是創造未來」；因此，2012 年 TAIHOYO 行銷策略規劃新的年度計劃，保留原本批發路線之行銷通路的經營方式，再增設進駐高級百貨內的新門市直營店經營，走入高級購物商場(Shopping Mall)設點，採用 Jones (2010)提出垂直整合策略的組織模式，使自營直營門市向前整合擴大通路，藉由新門市直營店經營方式來控制組織生產的投入或是產出的銷售，進入新的市場領域，與原核心領域有所重疊，以利用、提升或維護組織原來低成本或差異化價值創造的能力。目的讓消費者容易直接購買 TAIHOYO 全系列產品，以及保障購買者的消費權利，更能促進 TAIHOYO 對購買者的售後維修服務，2012 年 TAIHOYO 已規劃進駐兩家吉隆坡高級百貨內的新門市直營店：KOTA KEMUNING 商業中心 140 多坪，SETIA ALAM CITY MALL 50 多坪。

TAIHOYO 新門市直營店的產品類別規劃，將轉型以經營高級居家生活精品路線為主力，不同於早期以嬰幼兒產品為重心，目前已規劃產品類別：

松騰實業有限公司：『 PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』。

永豐餘股份有限公司：橘子工坊清潔系列產品。

帝凱國際實業有限公司：好神拖輕踩式脫水拖把組。

韋慶興業有限公司：HOLLO KITTY 肖像權商品：毛巾、浴巾、拖鞋、擦手巾等。

廣豐實業股份有限公司：MICKEY MOUSE 肖像權商品：毛巾、浴巾、擦手巾等。

知蓮實業有限公司：以有機棉製品為主：有機棉衣服、有機棉被、有機棉褲、

有機棉襪等。

親親貿易有限公司：幼兒專用睡床、安全戶外溜滑梯組、兒童安全搖搖馬等。

弘翔車業有限公司：兒童專用三輪腳踏車。

安達陶瓷藝術有限公司：茶具、碗、盤、花瓶、藝術陶瓷等。

三采精密陶瓷股份有限公司：陶瓷刀、陶瓷刨刀、陶瓷砧板等。

『TAIHOYO V-BOT 智慧型吸塵器』供應廠商公司背景：

TAIHOYO 供應廠商松騰實業有限公司成立於台灣 1990 年，創辦人燕先生於 1986 年設計發明，他認為一切研究與創新，均以改善民眾生活品質為最高宗旨。親切設計的信念與理想，隨即在台灣松騰公司成立後，成為本公司之企業精神。而目前所研發出來的趴趴走機器人吸塵器，不僅外銷國外市場，相當受到市場歡迎，也是松騰目前最熱門的智慧型商品，以最穩健踏實之經營模式向前邁進。

供應廠商公司願景：最人性發明，讓生活更優，華人第一，行銷全球。

供應廠商公司組織：組織架構分為業務及研發兩大區塊。業務部包括：行銷企劃部、國內外業務部門等。原本商品以出口為主，由於趴趴走受到市場消費者高度喜愛，因此，目前松騰實業有限公司更成立國內市場部，並與多家媒體，包括民生報、聯合報、東森媒體集團等合作，同時與銀行業者結盟。今年度開始更積極地展開佈局，目前有燦坤、網路、禮贈品等通路行銷本商品，預計明年將陸續擴點及投入新商品之研發。

TAIHOYO 供應廠商：松騰實業指出，以「趴趴走」及「V-BOT」品牌生產機器人智慧型吸塵器行銷全球，擁有各國專利證書達 40 張，具備有掃、吸、拖機器人自動吸塵器功能，多功能清潔機器人『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』有別於一般掃地機器人，以吸塵的方式運作，可清除家中 95% 以上的灰塵毛髮，並在吸地的同時擦地，讓清潔過後的地板看起來更加閃閃發亮，能時時提供舒適清潔的家居生活，給予忙碌的現代人一個全新的需求。

供應廠商松騰實業以研發為主要的企業競爭力，這項核心競爭力，讓台灣松騰屹立於市場近二十年而依舊具有超強的競爭力。研發部為松騰主要核心所在，而透過業務人員的努力，並與世界產業接軌，讓松騰在研發生產自有品牌外，也

成為世界著名品牌 Honeywell 等重要的 ODM 聯盟公司，具有設計生產國際級商品的實力。

供應廠商松騰實業未來展望：

早期計劃：松騰實業有限公司目前除了擁有廣大的國外市場外，也計畫將台灣作為優先導入的市場，並將持續研發更符合人性、優質便捷而物美價廉之科技產品。不斷創新的人永不寂寞，未來三年，我們計劃發明更多和民眾生活息息相關之人性化科技產品。

中程計劃：三年內搶進大陸及日本市場，於中國、新加坡、香港等設立辦公據點，切實了解當地民眾生活之需要，並由台北總部進行相關產品研發工作。

長期計劃：與全球之相關企業結盟，繼續研發便宜、實用、智慧型等商品，並致力於教育體系中「創新發明」課程之紮根工作。教育乃百年樹人，需要投入大量人力物力，松騰實業期許有朝一日，能於台灣各小學推動「創新、發明」之課程，讓我們的下一代擁有勇於創新發明之精神，如此台灣將無虞海島經濟之邊緣化之可能，此亦為松騰實業有限公司對台灣最切實之回饋。繼續往華人第一全球第一的目標邁進。

二、「iRobot Roomba」公司背景：

美國麻省理工學院(MIT)羅迪布魯克斯教授(Rondy Brooks)，主持世界最大的大學實驗室—電腦科學暨人工智慧實驗室(Computer Science and Artificial Intelligence Laboratory，簡稱 CSAIL)，於 1990 年帶著得意門生—柯林安格爾(Colin Angle)和海倫格萊納(Helen Greiner)，以 CSAIL 所提供的創業基金為基礎，創辦了 iRobot 公司。iRobot 專注於實用機器人的研究，創造了 PackBot 等機器人，協助人們有效率的完成任務，其技術及產品獲得了許多項專利。其中，由 iRobot 設計製造的各型軍用機器人，輕巧實用，可以掃雷，也可以偵測敵軍，再以衛星導航(GPS)傳回美軍戰地指揮所，在人員攻擊前，先用飛彈空襲，命中率奇高，所以從波灣沙漠戰爭 (Desert Storm)到伊拉克戰爭(Iraq War)，美軍運用了大量的 iRobot 機器人，以很少的人員傷亡得到很大的軍事勝利，由數以千計的 iRobot 機器人代替了原本的危險任務。

由於軍用機器人的使用數量畢竟有限，iRobot 逐漸萌發設計家庭用機器人的構想，並於 1995 年加入台灣宏碁集團的資金，將之付諸實行。灰塵是人類健康的大敵，不但帶著許多細菌病毒和蟲卵到處飛揚，傳播疾病，而過多的灰塵也會造成環境污染，影響人們的正常生活和工作，誘發人類呼吸道疾病。而 iRobot 研發出的掃地機器人 iRobot Roomba 不但可有效清除灰塵，也使人們享受生活的便利。

柯林對機器人產業的發展自有看法，並曾指出：「過度拘泥於擬人化機器人的研究，將會減緩此產業的發展。建造機器人，成本的考量是十分重要的；而機器人技術的大躍進將來自於降低結構複雜度的發明。」而從市場面來考量，柯林則認為，必須建造完整的機器人，才能為此產品開創新市場。因此以大量基本裝置為基礎來建構機器人的零組件，並參與建立機器人的價值鏈系統。在此思維下，即使最關鍵的應用程式尚未出現，但也不再等待技術，而是以此方向開創機器人的市場商機，也因此催生了家電機器人化的風潮。

直至 2011 年，iRobot 已於全球銷售超過 6 百萬台的家用吸塵機器人，締造有史以來消費性機器人最好的銷售佳績。

『iRobot Roomba』成立宗旨：

創造新奇事物：走在科技尖端的 iRobot，其成立宗旨之一是讓機器人使人們的生活更便利並進而建立一個機器人的產業。iRobot 藉由團隊的腦力激盪、辯論、分享、探索、改進以及測試彼此新的想法及概念，進而協助各界解決許多曾是束手無策的問題。如何將人們最切身的需求由一個概念轉換成實質的產品，貼近人們的生活並加以改善，一直是 iRobot 最重要的核心宗旨。

提供優良的產品：iRobot 力求不斷提升機器人的效能，不但超越顧客的期望，更發表最可靠、表現最好的機器人，並提供世界一流的支援及服務。

獲利：iRobot 設計、製作人們日常使用的產品，其擁有的技術及地位皆為機器人產業界的佼佼者，而維持領先最重要的是持續製作精巧、耐用、又物美價廉的機器人提供給顧客。直至今日，iRobot 已於全球銷售逾兩百萬台家用吸塵機器人，以及超過 1200 台的 PackBot 機器人。

樂在工作：iRobot 由才華洋溢的人才所組成，不但為企業帶來價值，工作夥伴彼此信任，並共同分享企業的成功。隨著團隊致力於專業領域的發展，企業的雛型漸漸完整，更近一步的朝向多元化的經營，並不侷限於現有的成就。

改變世界：iRobot 期許自己透過製作出來的機器人，使這個世界成為更美好的環境。iRobot 的家用機器人系列不但可以清掃房屋，其機動戰事機器人更可協助軍隊減少損失，代赴危險戰線。

大事紀：1990 年：由柯林安格爾，海倫格萊納，和羅迪布魯克斯共同成立
機器人製造公司—iRobot。

1991 年：iRobot 設計開發第一個機器人—Genghis，用以進行太空探險。

1996 年：iRobot 發明了能夠偵測地面上及水平面下地雷的機器人 Ariel，其特殊的蟹形足讓它在障礙區中行走無誤並能維持平衡不倒。

1998 年：iRobot 與美國國防高級研究計劃局(DARPA：Defense Advanced Research Projects Agency)簽署合同，研發機動的戰略用機器人，是為 PackBot 的前身。

2001 年 09 月：紐約 911 攻擊事件後，PackBot 首次正式上陣，於世貿中心廢墟進行搜尋行動。

2002 年 06 月：PackBot 前往阿富汗戰場進行掃雷及偵測敵方的行動。

2002 年 09 月：與美國國家地理協會合作設計機器人進入埃及古金字塔考察，過程並於全球轉播。

2002 年 09 月：iRobot 正式開啟家用機器人市場，推出實用且優惠的吸塵機器人。

2004 年 04 月：iRobot 與美國陸軍簽訂合約，針對美國陸軍未來作戰統計畫設計了小型自動化的地面運輸工具。

2004 年 04 月：iRobot 新推出 Roomba Discovery 珍珠白的吸塵機器人系列產品，具有判斷髒污程度來進行清掃及

自動回充的功能。

2004 年 10 月：iRobot 的吸塵機器人系列銷售突破一百萬台。

2004 年 10 月：iRobot 與迪爾公司(美國知名農業、林業、建造業、住宅、商業等各種設備製造商)合作研發 iRobot John Deere R-Gator™，重 1500 磅的多功能智慧運輸車輛，主要用於戰事週邊防衛，可自動行駛並裝載軍資用品。

2005 年 05 月：iRobot 發佈全球第一台家用洗地機器人(Scooba)。

2005 年 11 月：iRobot 於納斯達克掛牌上市，上市代碼為 IRBT。

2006 年 05 月：iRobot 的家用機器人系列銷售突破兩百萬台。

2006 年 09 月：iRobot 推出工作場所使用之吸塵機器人 Dirt Dog，適用於地下室、車庫等區域。

2007 年 01 月：iRobot 針對有志於研究機器人的愛好者、學生、開發者推出 Create™程式設計機器人，可藉此自行改造、設計個人化的機器。

2007 年 04 月：iRobot 發表游泳池清掃機器人(Verro)。

2007 年 05 月：PackBot 機器人已廣泛使用於戰事前線，並已於全球售出超過 1000 台。

2007 年 08 月：iRobot 發佈 500 系列吸塵機器人。

2007 年 09 月：iRobot 發表專門清潔屋簷排水槽機器 Looj Gutter，以及虛擬互動機器 ConnectR (結合視訊技巧，即使身在遠處，透過 ConnectR 仍可維持與家人朋友的互動)。

2008 年 10 月：PackBot 機器人已於全球銷售突破 2000 台

2011 年：iRobot 已於全球銷售超過 6 百萬台的家用吸塵機器人，締造有史以來消費性機器人最好的銷售佳績

三、『picaBot』公司背景：

picaBot 的創立初期，要從凡妮莎女士 (Vanessa Tho) 介紹。凡妮莎女士原本是有兩個小孩的職業婦女，在請傭人 10 年後她希望能回歸沒有傭人的家庭生活。因此她利用各種高科技居家產品來幫忙提高家事的效率。根據四年的使用經驗她發現智慧型吸塵器是很好用而且是一個有潛力的市場，所以她找了幾位朋友成立公司研發新型的自動吸塵器，在過程中總共研究 20 種的自動吸塵器，才決定以「Metapo」品項為基礎來開發自動吸塵器，最後在 2008 年與 Corvan 公司合作推出『picaBot』。picaBot 的名稱是源於 pica 和機器人 (robot) 結合。pica(音譯)意指的是飲食失調症就是嗜吃冰塊、玻璃、漿糊、泥土及石灰等俗稱異物癖的行為，是喜歡吃垃圾的機器人。

2000 年 Corvan 公司創立於馬來西亞，主要產品是針對日常生活家電用品。2005 年 6 月 Corvan 與日本公司技術合作推出第一個產品空氣淨化節能燈。並且 2008 年推出 picaBot，其品牌故事源於 pica 和機器人結合。目前最新的機型為 picaBot eVo2，其主要特徵是同時清掃、吸塵、及加上 Corvan 公司的 UV 光，UV 光是有殺菌、消毒功能的智慧型吸塵器，除了清理可見灰塵，還標榜消毒系統可以殺死塵蟎、細菌和病毒等微生物。picaBot 也有一個特殊的儲艙盒，儲艙盒可以將精油或香水的香氣固體木材、海綿或任何可以吸收氣味的物品，使空間乾淨芳香！

『picaBot』吸塵器使用功能與大多數其它智慧型吸塵器品牌一樣，例如：『iRobot Roomba』、『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』等。picaBot 在使用和維護相當簡單，掃地、吸地，並且同時消毒地板。雖然掃地和吸塵會在開始時就啟動，但是光催化的紫外線消毒功能需要用遙控器啟動。它會以隨機的方式以直線反彈（鋸齒形）、螺旋、沿牆壁、階梯形和多邊形，來完全請掃整個固定的房間。在一般情況下，picaBot 需要 10 分鐘左右，覆蓋 100 英尺面積。在其他功能上 picaBot 有防止主機倒下的樓梯和邊超過 4cm 深度的傳感器。它還具自主機器人智能有柔軟觸感的運轉功能，讓家俱無刮痕。picaBot 也是環保產品，每小時只用電 24W，而手動吸塵器從每小時用電 800Wh 至 2500Wh。picaBot 還有一種特殊靜電過濾器可重複使用的集塵盒，因為集塵盒是可完全拆

洗，不需用一次性的集塵袋，並最大限度地減少了暴露在塵土飛揚時清除收集的粉塵。picaBot 當電池電量低時（完整的充電約 2 個半小時），會自動採用機身下方傳感器返回到充電底座，繼續自動充電至充電完成，以及附有一個超薄的遙控器，它適合置放在清潔機器人的面板上，方便操作控制使用。2005 年 6 月，Corvan 公司空氣淨化燈（APL）正式推出市場。Corvan 公司的研發團隊一直是 picaBot 非常密切的技術合作夥伴，與世界各地行銷發展於住宅或商業環境中為日常使用產品。

第二節 外顯單位效益成本策略分析

以台灣進口的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』與馬來西亞同業競爭者來分析，TAIHOYO 的價格競爭有明顯的優勢。根據 2011 年馬來西亞智慧型吸塵器市場定價比較：TAIHOYO 約新台幣\$7,500-10,500 元，iRobot 約新台幣\$16,000-24,500 元，picaBot 約新台幣\$13,000 元，相較之下 TAIHOYO 在售價上非常有吸引力。與其他山寨產品的定價大約是約新台幣\$5,000 元左右。另一方面以清潔的效果來說，山寨產品的乾淨度較低，TAIHOYO 的效果與 iRobot 相當甚至於更好。因為 iRobot 是完全用單邊刷子清掃灰塵，而 TAIHOYO 使用雙邊刷子、機身中間設計直接吸塵器，再加上無塵布滾擦地板。所以除塵清潔效果才會那麼高，山寨產品通常品質不穩定，或是只有半套功能作用，結果清潔能力降低、故障率高。因此 TAIHOYO 的清潔效果 C/P 值(成本與效果比)是最好的。以下說明圖 2『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』底盤構造圖。



圖 2 『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』底盤構造圖

『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』底盤構造圖說明：

1. Toyally Reliable : Smart anti-cliff design prevents machine from falling down the stairs.

安全可靠：特別設置防掉落感應系統，當智慧型吸塵器行走至樓梯邊緣，將自動倒退並沿邊清掃執行打掃工作。

2. Spinning side brushes : That sweep every corner of your room.

毛刷設計：附設兩邊旋轉毛刷，可將牆邊及家具底部邊緣塵埃一掃而進吸塵盒。

3. Vacuum Cleaner Design : Patented technology from Taiwan , United States , Germamy , Japan , China and Korea.Special brushes design without trapping any hair or dust inside.User enjoy the benefits of V-BOT Robotic Vacuum Cleaner without wasting time on cleaning its chassis.

真空吸塵器設計：台灣、美國、德國、日本、中國及韓國專利技術，獨創“無底刷式設計”不纏繞毛髮及塵埃，無需花費時間清潔機身底盤，讓您完全享受智慧型吸塵器的好處。

4. Mopping paper holder : For additional cleaning effect.

除塵抹地雙能力：附設除塵紙架，吸塵同時抹地，地板乾淨又清爽。

5. Automatic Recharge Sensor : The V-BOT Robotic Vacuum Cleaner will automatically search and back to its charger desktop when it was in low battery condition.

自動充電感應器：當智慧型吸塵器電量不足時，即自動將結束吸塵，啟動感應裝置，沿路尋找充電站，並自動充電。

『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』的功能說明：

- 一、首創全球獨家「掃、吸、拖」3合1清潔模式
- 二、「雙掃刷」智慧型設計適合各種地形清潔。
- 三、最先使用「一週定時清掃功能」，即使沒人在家也能天天清潔，方便省時。
- 四、全球獨創大型儲集塵盒「不污手」設計，內建靜電濾網設計，空氣清新。
- 五、獨家採用靜電除塵紙拖地設計，不傷地板更不用任何清潔劑，超環保省錢。
- 六、獨家 FUZZY 智慧(6種)清掃程式設計，清掃最完整最有效率，最環保、省電、省錢。
- 七、首創輪組可拆換方便 DIY 清潔機身，最經濟省電、省錢。
- 八、獨家機身底盤，直接吸除灰塵毛髮設計，不需另外使用工具去除滾輪上毛髮，灰塵不沾手，便利又乾淨。

產品售價與零件耗材分析：iRobot > picaBot > TAIHOYO

機身運轉時間分析：picaBot > iRobot > TAIHOYO

因此，根據以上 C1 外顯單位效益成本分析的結論說明，若以清潔度比較效果 TAIHOYO > iRobot > picaBot。因為 iRobot 在掃除功能運轉時，是用刷子將灰塵掃起來，另外 TAIHOYO 還加上除塵紙與機身底盤直接吸塵器功能去除灰塵毛髮，而且吸除灰塵又不會將手弄髒；然而 picaBot 則是仿照『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』的紅外線感應功能，以及 iRobot 的掃、刷功能，單掃刷的清潔效果弱而且單掃範圍面積小。

表 2 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C1 外顯單位效益成本分析表：

智慧型吸塵器品牌	TAIHOYO	iRobot	picaBot
公司背景	<ul style="list-style-type: none"> • 台商代理/台灣品牌 	<ul style="list-style-type: none"> • 馬來西亞代理/美國品牌 	<ul style="list-style-type: none"> • 馬來西亞代理品牌
市場定位大小	<ul style="list-style-type: none"> • 大 	<ul style="list-style-type: none"> • 中 	<ul style="list-style-type: none"> • 小
COST	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 799 馬幣 (手動式充電) • \$ 1,088 馬幣 (Auto 式充電) 	<ul style="list-style-type: none"> • 定價\$1,699 馬幣-\$2,500 馬幣 	<ul style="list-style-type: none"> • 定價\$1,888/特價\$1,388 馬幣 • 掃、刷功能 Copy iRobot • 紫外線感應功能 Copy TAIHOYO 紅外線感應
運轉時間	<ul style="list-style-type: none"> • 吸塵約 60mins • 歸位約 40mins 	<ul style="list-style-type: none"> • 掃塵約 80mins • 歸位約 40mins 	<ul style="list-style-type: none"> • 掃塵約 90mins • 歸位約 40mins
電池壽命	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 年 	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 年 	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 年
新電池價格	<ul style="list-style-type: none"> • \$168 馬幣左右 	<ul style="list-style-type: none"> • \$250 馬幣左右 	<ul style="list-style-type: none"> • \$200 馬幣左右
除塵運轉噪音分貝	<ul style="list-style-type: none"> • 高 	<ul style="list-style-type: none"> • 低 	<ul style="list-style-type: none"> • 中
除塵吸力	<ul style="list-style-type: none"> • 高 	<ul style="list-style-type: none"> • 中高 	<ul style="list-style-type: none"> • 低
潔淨度	<ul style="list-style-type: none"> • 95% 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • 80%

除塵效果 (掃、吸、 拖)	<ul style="list-style-type: none"> • 強 • 雙掃刷 (雙掃面積大) 	<ul style="list-style-type: none"> • 中強 • 單掃刷 (單掃面積小) 	<ul style="list-style-type: none"> • 中 • 單掃刷 (單掃面積小)
靈敏度	<ul style="list-style-type: none"> • 中高 	<ul style="list-style-type: none"> • 高 	<ul style="list-style-type: none"> • 中

資料來源：本研究整理

第三節 資訊搜尋成本策略分析

以『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』產品來說，TAIHOYO 重視資訊透明化、投資長期傳媒廣告、銷售點多及售後服務方便，對購買者資訊搜尋成本是比 iRobot、picaBot 偏低的，因為 TAIHOYO 長期積極的參加大型貿易商展覽促動行銷活動、星洲日報刊登促銷活動廣告，及年度定期刊登居家雜誌廣告、電視 CF 廣告、郵寄促銷廣告等。通路經銷批發商也與 CIMB BANK (Malaysia 最大 COURTS GROUP 銀行集團)信用卡點數兌換商品部門等合作，大型通路商百貨公司及超市例如：KLCC Park Shopping Center of Malaysia(馬來西亞雙峰塔內的百貨公司)、ISEATAN(日商伊勢丹百貨公司)、SOGO 百貨、PARKSON(百盛百貨公司)、JUSCO 百貨等大型賣場。及中型的連鎖通路商：有 3C 家電連鎖賣場 ONKING (馬來西亞全國電子)、有機商店、TAIHOYO 新門市直營店、藥妝店等合作，以及 TAIHOYO 品牌自有網路商店等。因此，TAIHOYO 顧客在購買產品時所需的資訊搜尋成本相對其它同業競爭者低。

至於 iRobot 雖然是美國國際大品牌，在馬來西亞 iRobot 代理商的經營下，由於市場定位為國際高級精品售價高，相對的馬來西亞市場對高單價的小家電接受度小，於是在品牌知曉度高但是廣告頻率及曝光度一般，並非積極以對市場，馬來西亞購買者若要進一步了解 iRobot，也只能在商品展覽會場中或是報紙的小版面廣告搜尋資訊，購買方式也是以代理商業務部業務自行與購買者聯絡銷售，售後服務即以電話通告代理商等待到府服務，這種傳統式的銷售服務方式，相信在台灣先進國家的購買者是無法接受的。另外 picaBot 的傳媒行銷方式以網路廣告、不定時商品展覽促銷產品、展售方式以門市零售專櫃寄賣商品，為降低廣告成本推出廣告促銷。

TAIHOYO 在媒體廣告方面也是經過一段摸索嘗試期的，根據經驗發現在馬來西亞廣告媒體以刊登報紙促銷廣告的收益效果是最好的，因為電視廣告的成本太高，而且效益不明顯，平面室內雜誌的發行人數也不大，馬來西亞網路普及度暫且不高而且網路傳輸速度且慢。一般來說，報紙在馬來西亞是當地小雜貨店都買的到的，相對資訊搜尋普及率比書店高很多，所以經常有 TAIHOYO 顧客是拿著報紙廣告找到 TAIHOYO 門市來購買智慧型吸塵器產品的。另外，早期馬來西亞報紙廣告規格都是小篇幅的，自從 TAIHOYO 首例設計 1/4 版面的促銷彩色廣告，品牌廣告效果顯著提高知名度，自此以後 iRobot 與 picaBot 也是仿效使用 1/4 版的報紙廣告來刊登的，自然品牌形象也會跟著提高。

表 3 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C2 資訊搜尋成本分析表：

智慧型吸塵器品牌	TAIHOYO	iRobot	picaBot
市場定位	<ul style="list-style-type: none"> 中高階頂級收入家庭、雙薪家庭市場 年輕單身族群 (Mini 機\$399 馬幣) 	<ul style="list-style-type: none"> 中高階頂級收入家庭、雙薪家庭市場 	<ul style="list-style-type: none"> 中高階級頂級收入家庭、雙薪家庭市場
廣告頻率或曝光度	<ul style="list-style-type: none"> 高 報紙廣告、長期展覽促動、網路商店、經銷點多 	<ul style="list-style-type: none"> 中 網路商店 	<ul style="list-style-type: none"> 中 網路商店
品牌知名度	<ul style="list-style-type: none"> 高 重視資訊透明化、長期傳媒廣告 參加大型貿易商展覽促動行銷、 長期星洲日報(30 萬份)(橫立式) 	<ul style="list-style-type: none"> 高 美國國際品牌 報紙廣告 (早期) 3x3cm 版面 報紙廣告 (近期)同 	<ul style="list-style-type: none"> 中 自有網路廣告 不定期報紙 (30 萬份)刊登(橫立式) 26.5x11.5c

	<p>26.5x11.5cm)/週</p> <p>\$4,000 馬幣、</p> <p>馬來日報(16 萬份)</p> <p>(直立式 32x12cm)</p> <p>/週\$1,500 馬幣</p> <p>促銷活動廣告</p> <ul style="list-style-type: none"> • 短期年度定期刊登 漂亮居家雜誌廣告、電視 CF 廣告 • 郵寄經銷商促銷廣告等 • 販賣地點多及售後服務方便購買者蒐尋資訊 	<p>TAIHOYO</p> <p>星洲日報刊登</p> <p>(橫立式</p> <p>26.5x11.5cm) /</p> <p>週</p>	<p>m)/月</p> <p>\$4,000 馬幣</p> <ul style="list-style-type: none"> • 不定時商品展覽
<p>銷售地點、通路、服務據點</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 多 • 銷售據點達 100 多家 • 通路經銷批發商與 CIMB BANK、May BANK、City BANK、HongLeong BANK 豐隆銀行等信用卡點數兌換商品部門合作 • 2012 年進駐高級百貨購物中心 新門市直營店： 	<ul style="list-style-type: none"> • 少 • 代理商業務部自行販賣到府銷售 	<ul style="list-style-type: none"> • 中 • 門市零售專櫃寄賣銷售

	<p>KOTA KEMUNING 商業中心、SETIA ALAM CITY MALL。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大型通路商百貨： KLCC Park Shopping Center of Malaysia、 ISEATAN(短期促 銷)、SOGO 百貨、 PARKSON 百貨、 JUSCO 百貨 • 中型連鎖通路商： ONKING 3C 家電 連鎖賣場、直銷 商、藥妝店、 TAIHOYO 品牌自 有網路商店等。 		
--	--	--	--

資料來源：本研究整理

第四節 道德危機成本策略分析

以道德危機成本來說，因為 iRobot 背景是來自美國原廠進口大品牌，所以相對購買者的道德危機信任認知度高；可是由於馬來西亞市場相對美國狹小，代理商的經營理念文化上與美國原廠或其他國家地區就有落差。舉例來說，iRobot 對顧客售後服務成本方面投入不高；例如對購買者資料登記執行上，就嚴格要求必須上網登錄基本相關資料，再依據資料才給予售後維修服務。舉例來說，在購買 TAIHOYO 的顧客群裡，服務人員曾經與顧客說明相關售後服務的問題討論時，顧客讓我們瞭解到，顧客曾經有購買過 iRobot 智慧型吸塵器的使用經驗，但面

臨到故障維修服務時，iRobot 代理商業務的回應是非常冷淡而緩慢的，於是第二次購買心得是要找像 TAYHOYO 有完整的售後服務的品牌。

TAIHOYO 對於購買者的顧客服務模式，即當購買者與 TAIHOYO 購買『TAIHOYO V-BOT 智慧型吸塵器』等各項產品交易行為發生時，則是售貨紀錄商品出廠編號做為售後服務搜尋資料依據，加上保固期限為機身一年、電池三個月的客服保障，而且已售出商品若是在保固期內發生非人為機械故障問題時，TAIHOYO 維修部門即會負責免費送廠維修，送修方式即顧客只要將瑕疵商品、保證書及購買收據，拿回到當初購買原廠時的通路門市送修，經過門市服務人員與購買者辦理售後維修手續完成後，即可安心等候送廠維修。這樣的顧客售後服務是最為深植購買者的道德信任情感，也會直接影響到顧客對品牌專屬資產的價值信賴。

舉例 TAIHOYO 曾經發生的瑕疵品道德危機案例：在 2010 年初公司曾接獲『TAIHOYO V-BOT 智慧型吸塵器』台灣供應廠商工廠不良品不慎出貨通知，其中一批出貨電池有電流頻率不穩定問題；於是 TAIHOYO 客服部迅速查出售貨紀錄商品出廠編號顧客資料，主動聯絡顧客更換新的電池，即使是超過保固期，TAIHOYO 也免費更換新電池服務。因此 TAIHOYO 當面臨道德危機時，第一優先考慮即是保護顧客最大權益為最高原則。

一、品牌信心度：

馬來西亞顧客對於台灣商品品牌接受度頗高，TAIHOYO 與台灣供應廠商一致嚴格品質把關，秉持優良品質、價格親民、品牌口碑良好，以不斷創新研發設計，研發更便利優質產品，才能確保為消費者帶來更高價值的效益，也是提升 TAIHOYO 台灣品牌的價值。

TAIHOYO 智慧型吸塵器在馬來西亞也成為 CIMB BANK、May BANK 等多家大型銀行信用卡點數兌換贈品市場共廣大的消費者提供服務。在馬來西亞是中高階及頂級家庭才會使用信用卡，銀行信用卡公司競爭激烈所以提供很多的點數兌換贈品活動，對兌換商品公司的品質也要求很嚴格，能夠進入馬來西亞大型銀行信用卡兌換商品市場，對 TAIHOYO 的品牌信任度與知名度也都有

很大的提升。

二、專業售後服務：

商品保固期限，瑕疵商品直接換貨，以消費者權益為出發點服務精神的理念來經營；TAIHOYO 經驗就是以高品質中價位與貼心的售後服務的口碑來經營企業。

實際的做法上，在保固期間有任何問題是完全免費維修，同時與供應廠商工廠上游端有緊密的聯繫配合，主動反應顧客的問題給供應廠商做為改善方案，並且售後服務有問題的任何零件或產品，即使過了保固期也會視狀況為顧客更換維修，讓購買 TAIHOYO 產品的顧客真正享受到服務。

表 4 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C3 道德危機成本分析表：

智慧型吸塵器品牌	TAIHOYO	iRobot	picaBot
品牌信心度	<ul style="list-style-type: none"> • 高 • 『TAIHOYO』：太好，便宜好用 • 價格親民，使用安心 	<ul style="list-style-type: none"> • 高 • 國際知名品牌，外觀造型設計傑出 	<ul style="list-style-type: none"> • 中 • 部分仿冒品及高價位市場形象
對顧客誠實	<ul style="list-style-type: none"> • 高 • 2009 年某機種電池瑕疵，公司主動回收 	<ul style="list-style-type: none"> • 中 (美國原裝進口：事實上美國設計，中國製造) • 認證手續繁瑣(上網登錄資料) 	<ul style="list-style-type: none"> • 低 (原裝進口：事實上中國製造，未承認仿冒品) • 依經銷商認知有不一樣的服務
保固期	<ul style="list-style-type: none"> • 機身：一年 	<ul style="list-style-type: none"> • 機身：一年 	<ul style="list-style-type: none"> • 機身：一年

	<ul style="list-style-type: none"> ● 電池：三個月 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電池：三個月 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電池：三個月
瑕疵品 更換	<ul style="list-style-type: none"> ● 小瑕疵品修復 ● 大瑕疵換新機更換 	<ul style="list-style-type: none"> ● 嚴格依照規定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經銷商的做法不一致
售後維修 服務	<ul style="list-style-type: none"> ● 好 ● 顧客服務專線 ● 各門市專櫃可辦理送廠維修 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中 ● 需上網認證 ● 手續繁瑣 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中 ● 依經銷商認知有不一樣的服務

資料來源：本研究整理

第五節 專屬資產陷入成本策略分析

但若以行銷策略方面提出，TAIHOYO 能夠讓購買者減輕經濟壓力輕鬆擁便利有及完整的售後服務，使顧客的外顯效益成本降低，方便在各大報紙廣告媒體收尋資料的資訊搜尋成本也降低，即擁有 40 個國家安全規格認證使顧客安心的道德危機成本減少，這樣的品牌形象相信是替 TAIHOYO 建立了無形的專屬資產。

TAIHOYO 和購買者所建立的品牌口碑忠誠互信的專屬資產陷入，影響了 TAIHOYO 台灣品牌形象在馬來西亞優良品質及值得信賴的台商華人市場，並且穩重而進步的企業形象，深度與中高階家庭市場的互動，而這樣的品牌關係隨著馬來西亞中高階家庭市場的變動而成長。不管是台灣人或是馬來西亞人，購買者都是希望能從消費商品中得到尊重及提高生活水平，任何有形或無形的買賣互動關係，都是從消費市場中所建立的忠誠度延伸到對 TAIHOYO 品牌的忠誠信賴，而這樣的互動是長期培養的了解與信任，也建立了品牌忠誠的愛用者，成為持續品牌績效及建立品牌力量。

一、特有的使用知識的專屬資產：

目前這三家智慧型吸塵器，若指產品特有的使用知識的專屬資產比較的話，TAIHOYO、iRobot 與 picaBot 特有的使用知識的操作上，都具有非常人性化簡易功能，操作輕鬆、簡單方便、One Touch 啟動功能，幾乎都能依照室內地

板面積選擇清掃時間長短功能，即可輕鬆使用操作機器，清潔室內。

二、特有軟硬體之專屬資產：

配件耗材部分的特有軟硬體專屬資產方面，TAIHOYO 的配件耗材因為比同業市價偏低，台灣供應廠商工廠的品質嚴格管理，目前並無副廠而且仿冒品的毛利低、品質成效也不高，因此 TAIHOYO 配件耗材部分的特有軟硬體是最主要利潤來源，TAIHOYO 行銷策略計畫，以薄利多銷細水長流的經營策略。而 iRobot 特有軟硬體專屬資產方面的配件耗材價格高，送回原廠清潔機身訂價約\$2,000 台幣相當昂貴，副廠的配件耗材在馬來西亞很少，因為仿冒模具成本高、風險大，所以在馬來西亞市面上很少銷售，幾乎只能在 Amazon.com 網路商店上購買。至於 picaBot 特有軟硬體專屬資產方面，因為是馬來西亞當地代理廠牌並無副廠，配件耗材成本價格高、紫外線 UV 光燈管等部分產品耗材。

三、心理層面的認同專屬資產：

台灣商品與日本商品在馬來西亞具有高水準高品質的品牌形象，而且當地馬來華人眾多，也有許多華僑生具有台灣留學經驗，所以在當地行銷台灣的產品具有形象與語言優勢，『TAIHOYO』：太好用，便宜好用以價格親民，使用安心的行銷策略不斷地開發新產品以適時導進市場需求的產品項目。iRobot 是美國進口國際品牌，所以在心理層面的認同專屬資產方面為國際知名品牌，外觀造型設計傑出，相對高於 TAIHOYO 台灣品牌。而 picaBot 品牌形象為馬來西亞當地代理設計，在掃、刷功能 Copy iRobot，感應功能 Copy TAIHOYO 的部分仿冒品及高價位市場形象，在顧客心理層面的認同專屬中算是屬於弱勢的。

四、促銷相關專屬資產：

TAIHOYO 長期積極的參加舉辦商務展覽販促活動及銀行信用卡的點數兌換贈品促銷活動，不斷的在馬來西亞拓展相關系列產品通路經銷商的數量，以提高 TAIHOYO 自有品牌的市場知名度及提高利潤。TAIHOYO 促銷『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』活動時，可搭配的促銷相關專屬資產產品，如：「買

二送一」凡購買兩台自動充電智慧型吸塵器即送好神拖輕踩式脫水拖把一組，可以做居家清潔用品的促銷組合，或是「買大送小」、「舊機換新機」。而 iRobot 也曾舉辦過「舊機換新機」的促銷活動，但相對上促銷活動密集度比較低；與 picaBot 相同的只有單一產品，也比較少舉辦品牌販促活動，促銷相關專屬資產相對比低。目前 TAIHOYO 銷售據點遍及馬來西亞達 100 多家，廣泛的銷售據點在作販賣促銷活動時，較比同業競爭者佔優勢，同時直接對廣大的購買市場提供優質互動服務。

表 5 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 C4 專屬資產陷入成本分析表：

智慧型吸塵器品牌	TAIHOYO	iRobot	picaBot
特有使用知識專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> 簡易方便 (One Touch) 依照室內面積選擇清掃長短時間功能 	<ul style="list-style-type: none"> 簡易方便 (One Touch) 依照室內面積選擇清掃長短時間功能 	<ul style="list-style-type: none"> 簡易方便 (One Touch) 依照室內面積選擇清掃長短時間功能
特有軟硬體的專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> 低 獨創大型儲集塵盒「不污手」設計，內建除塵紙防靜電濾網設計，可將地上的灰塵 95%，空氣清新。 配件耗材比同業市價低，目前並無副廠而且仿冒品的毛利低、品質成 	<ul style="list-style-type: none"> 中 保養清潔機身 \$220 馬幣 配件耗材價格高、副廠的配件耗材在馬來西亞少，可以在 Amazon.com 網路商店購買 	<ul style="list-style-type: none"> 中 配件耗材價格高、無副廠

	效也不高		
心理層面的認同專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> • 高 	<ul style="list-style-type: none"> • 高 	<ul style="list-style-type: none"> • 中
促銷相關專屬資產	<ul style="list-style-type: none"> • 高 • 「買二送一」 與好神拖輕踩式脫水拖把組等相關居家清潔用品 搭配促銷組合 • 「買大送小」 • 「舊機換新機」 	<ul style="list-style-type: none"> • 中 • 「舊機換新機」 	<ul style="list-style-type: none"> • 低

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

根據邱志聖(2010)提出之 4C 理論的研究分析，TAIHOYO 在資訊搜尋成本策、道德危機成本上較其他廠商較有優勢；但是在 C1 外顯單位成本上特別是技術、設計、品牌形象上還有待加強。在整體策略上應該對已經領先的部份要固守現在的優勢，並且持續改善。要在 C4 專屬資產陷入成本上要有更積極改善的做法，參考彼得·杜拉克(2002)提出「顧客認定的價值是什麼」根據定義，當交換行為發生進行時，顧客所購買的是需要的滿足，也是自己心中認定的價值，任何產品與服務的價格，唯有透過對顧客價值的瞭解來決定。

表 6 馬來西亞三家知名智慧型吸塵器品牌 4C 架構的研究分析表：

4C / 品牌	TAIHOYO	iRobot	picaBot
C1 外顯單位效益成本	低	中	中
C2 資訊搜尋成本	低	中	中
C3 道德危機成本	低	中	高
C4 專屬資產陷入成本	低	低	中

資料來源：本研究整理

根據以上 4C 架構的歸納分析後，TAIHOYO 以進口台灣設計中國製造之『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』進入馬來西亞中高階家庭市場，在競爭市場中充斥著模仿技術與削價競爭的狀態。C1 外顯單位效益成本是最先影響購買者考慮商品決策的重要因素。不論是產業新進入者威脅或同業競爭者的削價競爭程度，都要先考慮降低購買者的外顯單位效益成本，才能與同業競爭者區隔差異化，吸引購買者考慮購買此商品。

而 C2 資訊搜尋效益成本相對購買者重要，不論是媒體廣告、定期星洲日報促銷廣告、居家流行雜誌內頁彩色廣告、長期車廂廣告與即時推出 TAIHOYO 網路商店等，仍因各智慧型吸塵器品牌廠商皆會透過實體產品 Demo 現場專人介

紹，或虛擬網路介紹的方式；積極行銷該公司與其產品。TAIHOYO 的資訊搜尋效益成本相對而言對顧客的可能購買意願有逐年提高。

在 C3 道德危機效益成本是 TAIHOYO 對品牌形象最重視的階段，以馬來西亞中高階家庭市場的購買族群來說，品牌口碑一直是購買者在購買動機時重要因素。由於目前銷售市場的自動吸塵器，在使用上均無危險狀況，以 TAIHOYO 處理的個案均為購買者以舊換新處理方式辦理，以及主動服務的熱忱態度讓顧客購買產品無後顧之憂，降低顧客的道德危機效益來建立品牌的誠信價值。

然而，TAIHOYO 為了讓購買者減輕經濟壓力輕鬆擁有的降低外顯效益成本，與在各大報紙廣告媒體搜尋資料的資訊搜尋成本也減少，及完整的售後服務使顧客安心的道德危機成本減低，在以上成本都降低的同時間接影響到無形的 C4 專屬資產，深深抓住顧客的心。

這些心理層面的認同專屬資產及特有無形社會壓力的專屬資產，逐漸吸引購買者考慮選購的因素，在馬來西亞自動吸塵器市場中，國際各大品牌的競相角逐，品牌的知名度及優良售後服務保證，成了建立品牌形象和購買者心中無形的專屬資產，這也是 TAIHOYO 品牌的重要磐石基礎。

以 4C 的架構來分析，TAIHOYO 在外顯單位成本與資訊搜尋成本是明顯佔有優勢，外顯單位成本與資訊收尋成本所造成的屏障較低，也就是說這兩點在競爭對手都是有機會快速趕上的，因為這主要願意投資金錢與時間都是做得到的。所以 TAIHOYO 在這兩方面應該要持續積極改善的動作。在道德危機成本方面與當地馬來西亞代理廠商經營理念有很大的影響，以 iRobot 道德危機處理經驗上美國總公司的客服管理部應有專業標準流程，但是在馬來西亞 iRobot 代理商對客服應變能力似乎南轅北轍，降低了顧客滿意度。所以在道德危機成本上 TAIHOYO 是在危機處理問題上秉持著 2009 年陳先生總經理曾經說“讓顧客安心是 TAIHOYO 的企業責任”。在專屬資產陷入成本上，iRobot 在技術上已經累積較多的經驗，而且又擁有歐美等地的行銷服務經驗，如果應用在馬來西亞會時是相當大的威脅。

picaBot 是在馬來西亞當地代理商，目前品牌行銷方式與 TAIHOYO 還有區別差距，但是它的優勢是在本身是在當地製造與行銷，所以在當地的經銷商與通路上，還是有一定的影響力。

因此在這方面 TAIHOYO 可以研究 iRobot 在先進國家的售後服務流程與系統或者參考 3C 產品的售後服務方式來做改進的參考。例如：Acer 宏碁的 58 min 維修、聯強的「聯強維修網」。從據點屬性(直營維修中心、維修代收站、一般經銷商)、送修方式、送修時效(90%的案件在 2 工作天完成)到網站進度追蹤，讓良好的服務也讓客戶覺得買 TAIHOYO 品牌的產品是有價值提高的專屬資產。

第二節行銷策略規劃建議

在 4C 中最重要也是最終的目的就是建立顧客專屬資產陷入。簡單的說就是品牌差異化，這些差異讓客戶選擇這公司的產品。所以行銷策略應該是要往差異化的方向規劃。讓外顯單位效益成本、資訊搜尋成本、道德危機成本來支撐專屬資產陷入成本的優勢。

其實 iRobot 與 TAIHOYO 最明顯的差異就是在外觀與設計上的差異，其次就是在馬達運轉時的噪音。這方面 TAIHOYO 積極與供應廠商研發改進，縮短與 iRobot 的差距；而 TAIHOYO 本身有塑膠射出的經驗，可以與原廠合作提供彩色的外殼，不但可以降低研發成本，還可以讓購買者有更多的款式選擇，甚至未來可以提供客製化的服務，不但可以降低外顯單位成本，更可以提高顧客的專屬資產陷入。另外可以針對不同的顧客層提供不同價位的產品，把品牌差異化做出來，或者可以用多種品牌的策略分開主打低中高不同的市場。這樣比較不會有品牌定位混淆，行銷方式不適合造成購買者的混亂的情形發生。

2012 年度 TAIHOYO 有規畫進駐大型百貨直營店門市，目前加入經營高級購物商場(Shopping Mall)設直營門市，讓消費者容易找到我們，降低買者的資訊搜尋成本，也保障他們的權利，也降低買者的道德危機成本及更能提升我們對消費者的服務，提升了顧客的品牌忠誠度即最高價值的專屬資產陷入成本。走入高級購物商場(Shopping Mall)設點，這一點可以讓消費者容易找到我們，提升產品形象，也讓購買者有諮詢與退換貨的地點。這樣對資訊搜尋成本策、道德危

機成本與專屬資產陷入成本保障都有幫助。目前已規劃進駐高級購物商場 (Shopping Mall) 設直營門市: 1. KOTA KEMUNING 商業中心 140 多坪 2. SETIA ALAM CITY MALL 50 多坪。

增加引進其他尺寸功能的智慧吸塵器給顧客有更多的選擇，或者「歡迎回娘家」的回廠保養促銷方案，另外可以搭配 TAIHOYO 其他的產品，如：好神拖輕踩式脫水拖把組或橘子工坊系列清潔產品，以所謂家庭清潔組合來做促銷進而使買者只要需要做清潔時就會想到 TAIHOYO，讓品牌形象深入顧客的印象中。

「顧客意見調查表」針對既有的顧客做問卷調查或電話訪問了解顧客的需求與意見，可以了解如何改進或設計與製造適合馬來西亞當地的產品，可以滿足消費者本土化與客製化的潛在需求。這樣讓顧客對 TAIHOYO 的服務有信心，降低購買者的道德交易成本甚至於改善專屬資產陷入。

通路方面新規劃，首先是以馬來西亞地區分級經銷商，規劃區域城市為：

西馬部份：

1. 北區代理涵蓋範圍：霹靂州、吉打州、檳城。
2. 中區代理涵蓋範圍：吉隆坡 & 雪蘭莪州 (TAIHOYO 總代理)。
3. 中南區代理涵蓋範圍：馬六甲州、森美蘭州。
4. 南區代理涵蓋範圍：柔佛州。
5. 東區代理涵蓋範圍：彭亨州、吉蘭丹州、登嘉樓州。

東馬部份：

1. 沙巴洲。
2. 沙勞越洲。

訂定適當的規則與利潤用分層負責的方式來管理通路商來提供販售、售後服務。這樣讓購買者有更低的資訊搜尋成本與降低道德危機成本；但是 TAIHOYO 管理部一定要有充足的教育訓練與理念溝通，否則不好的經銷商反而會造成資訊搜尋成本與道德危機成本的增加。

在市場行銷的方面應該要傳達強調「*For Easy Life*」的形象標語給顧客，以明亮、愉快的形象廣告，搭配使用小秘訣及素人現身說法，讓客戶知道因為有『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』的幫助，做家事、清潔地板是方便輕鬆的。要教育或引導購買者對使用智慧型吸塵器輕鬆便利的觀念，從而願意改變行為與嘗試才會有利益雙贏的結果。



參考文獻

中文文獻

- 天下雜誌編輯部編著，2008，前進新亞洲：東協十國的商機與挑戰。台北：天下雜誌
- 王宏仁與龔宜君，2010 歷史潮流中的勞動力供給：英殖民下的馬來人勞動形構。台北：巨流圖書公司
- 司徒達賢，2009，策略管理新論：觀念架構與分析方法 Strategic Management：A New Perspective for Analysis(再版四刷)。台北：智勝文化
- 邱志聖，2010，策略行銷分析-架構與實務運用(三版)。台北：智勝文化
- 邱志聖，2009，滾動吧，品牌™！：行銷全球的贏家策略。台北：天下遠見
- 彼得·杜拉克(Peter F. Drucker) 著／李芳齡譯，2002，—管理的使命 Management：Tasks, Responsibilities, Practices(一版二刷)。台北：天下文化
- 彼得·杜拉克(Peter F. Drucker) 著／李田樹譯，2002，—管理的責任 Management：Tasks, Responsibilities, Practices(一版二刷)。台北：天下文化
- 彼得·杜拉克(Peter F. Drucker) 著／李芳齡、余美貞譯，2002，管理的實務 Management：Tasks, Responsibilities, Practices(一版二刷)。台北：天下文化
- 星洲互動，2008，行政弊端打擊台資，外勞政策不穩定外商管理不便。馬來西亞：星洲日報
<http://www.sinchew.com.my/node/69241>
- 劉建安，2003 年 3 月，《AFTA 大贏家》。馬來西亞：大將出版社
- 經濟部投資業務處，2008，台灣智慧型機器人推動單位，智慧型機器人產業分析及投資機會
<http://www.taiwantrade.com.tw/MAIN/resources/MAIN/TC/ATTACH/indus>

[try/02Intelligent%20Robotics_CN.pdf](#)

- 經濟部投資業務處編著，2010年12月，馬來西亞投資環境簡介(九版)。台北市：經濟部
<http://www.dois.moea.gov.tw/content/doc/Malaysia.doc>
- 盧淑華，2003，我國家電產業的現在與未來。台北，產經資訊



英文文獻

- Gareth R. Jones (2010). *Organizational Theory, Design and Change*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., Global Edition, Sixth Edition.
- Porter, Michael E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, March-April.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Porter, Michael E. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy." *Harvard Business Review*, Jan.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Dec.
- Prahalad, C.K. and Gary Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June.

採訪大綱

受訪者：TAIHOYO 陳先生總經理、TAIHOYO 林小姐公關部協理、台灣松騰實業燕先生總裁、TAIHOYO 鐘小姐業務部副理、ONKING（馬來西亞全國電子）劉先生蘇邦門市部經理、TAIHOYO 許小姐行銷企劃部經理

任期時間：1996 年至 2012 年

一、國際化分析－東南亞之馬來西亞市場：

1. TAIHOYO 在馬來西亞因應西馬地區、東馬地區的中高階家庭市場的市場環境的不同，當對於品牌商與通路商的關係時，這兩者的角色與利益經常會衝突不斷的。TAIHOYO 在規劃中高階家庭市場行銷策略活動是否需要區隔目標市場？
2. TAIHOYO 通路規劃：西馬地區、東馬地區的中高階家庭市場的策略目的差異為何？

二、同業的市場競爭分析：

1. 請問目前 TAIHOYO 在中高階家庭市場的主要競爭對手如何？
2. TAIHOYO 中高階家庭市場的公司策略目標與這兩家主要競爭對手的差異在哪裡？
3. TAIHOYO 中高階家庭市場的品牌定位形象與這兩家主要競爭對手的市場目標是否異同？

三、4C 策略成本分析：

1. TAIHOYO 對中高階家庭市場的買者與使用者來說，TAIHOYO 對中高階家庭市場行銷販促活動最大的益處是為何？為什麼？
2. 請問『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』的價格訂價符合消費市場的需求嗎？與貴通路商所了解的類似產品相比較價錢與功能上有甚麼差別？

3. 請問以目前的人知道『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』嗎？是經由報紙廣告、網路、還是朋友介紹？需要店員特別介紹嗎？
4. 請問『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』的售後服務好嗎，產品有問題時是否有依保固期規定處理？
5. 有客戶買兩台以上的『TAIHOYO PaPa Go V-BOT 智慧型吸塵器』嗎？是什麼原因讓他們買兩台以上？
6. TAIHOYO 是如何增加中高階家庭市場行銷活動的效益或是降低？
7. 請問 TAIHOYO 對於中高階家庭消費者是如何做連續性的媒體傳播、市場定位及市場區隔？
8. TAIHOYO 顧客對中高階家庭市場行銷活動的滿意度如何？是否符合他們的期望目標？
9. 在危機處理時，TAIHOYO 如何維繫中高階家庭市場對品牌的信任？
10. 台商 TAIHOYO 品牌是否已經讓馬來西亞顧客有效的建立到 C1 至 C4 的四種成本的認知及忠誠？哪一個策略成本分析階段還未盡完善？該如何改進？