

國立政治大學俄羅斯研究所碩士論文

指導教授：魏百谷 博士



台灣資訊科技公司對俄國  
市場的行銷策略

研究生：謝佩珊 撰

中華民國一百零一年六月

## 謝辭

論文總算要作個結束，這一路經過研究所修課、大學部旁聽、交換學生、職場就業的過程，終於要完全脫離研究生的身份。回想這幾年來，首先感謝父母含辛茹苦地教養我長大，並尊重我進入俄羅斯的研究領域。

在政大俄羅斯所求學的過程中，感謝所上老師們的教導，以及學長姐、同學們的扶持相伴。更謝謝魏百谷老師的指導，以及吳春光、汪哲仁兩位老師對學生論文精闢的見解及建議。非常感謝斯拉夫語文學系的老師們，即便我只是個旁聽生，他們卻仍很有耐心、認真地教導我俄語，也謝謝大學部的學弟妹們視我如同班同學。

此外，感謝教育部以及政大給予我到俄羅斯當交換學生的機會，甚至是能到我從高中就夢想居住的城市—葉卡捷琳堡。也感謝在我當交換生時所有幫助過我的人，謝謝當年跟我一同赴俄的佳媽介紹我與葉卡的弟兄姊妹認識，謝謝當地弟兄姊妹們的照顧，使我那年在俄國得蒙保守。也感謝在烏拉爾大學教過我的老師們，是如此的有愛心、耐心且溫暖的心。謝謝那年在俄國認識的友人們，讓我留下一段深刻且甜美的回憶。

同時也感謝先前任職的掌宇公司，謝謝公司給予機會，使我所學的知識得以應用。並且特別感謝國外部的主管們以及同仁們，謝謝他們這些年的指教與扶持。也謝謝我的一個俄羅斯客戶 Alex，因著他的資訊，使我能夠在許多研究限制的環境下完成論文的修改。

另外，相當感謝在最後修改階段鼓勵關心我的弟兄姊妹們，謝謝他們當我軟弱時的扶持、鬆懈時的提醒。最後，這一切要感謝我的神，謝謝祂一直與我同在，一步一步牽引我走這恩典之路。

# 目 錄

摘要.....	I
英文摘要.....	II
<b>第一章 緒論</b> .....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻述評.....	3
第三節 研究方法與範圍及限制.....	7
第四節 研究架構與章節安排.....	10
<b>第二章 俄羅斯總體環境分析</b> .....	12
第一節 地理因素.....	12
第二節 政治因素.....	16
第三節 經濟因素.....	23
第四節 社會文化因素.....	29
<b>第三章 俄羅斯的資訊科技產業</b> .....	36
第一節 俄國電腦硬體產業.....	36
第二節 俄國電腦軟體產業.....	44
第三節 網際網路的發展.....	48
第四節 資訊科技在俄國社會的發展.....	51

<b>第四章 宏基在俄國市場的行銷活動</b> .....	63
第一節 宏基公司簡介.....	63
第二節 產品.....	70
第三節 通路.....	78
第四節 商品推廣.....	80
<b>第五章 策略比較分析</b> .....	85
第一節 與產品線廣度與特色有關之策略.....	85
第二節 與目標市場區隔與選擇有關之策略.....	92
第三節 與垂直整合程度之取決有關之策略.....	96
第四節 與相對規模與規模經濟有關之策略.....	97
第五節 與地理涵蓋範圍有關之策略.....	99
第六節 與競爭優勢有關之策略.....	102
<b>第六章 結論與建議</b> .....	104
第一節 研究發現.....	104
第二節 策略意涵.....	109
第三節 後續研究建議.....	110
<b>附錄 台灣資訊科技公司訪談大綱</b> .....	111
<b>參考書目</b> .....	127

# 圖表目次

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程架構圖.....	10
圖 2-1 俄羅斯人口成長趨勢.....	13
圖 2-2 二〇〇六年一月俄羅斯的人口金字塔.....	14
圖 2-3 1939-2026 年俄羅斯勞動人口趨勢圖.....	15
圖 3-1 二〇〇一年至二〇〇五年俄國電腦硬體市場成長情形.....	36
圖 3-2 歐洲電腦硬體市場分佈 (以銷售額計算).....	37
圖 3-3 商用與家用領域的市場規模比例.....	39
圖 3-4 俄國桌上型電腦市場的價格分佈.....	40
圖 3-5 俄國筆記型電腦市場的價格分佈.....	42
圖 3-6 二〇〇一年至二〇〇五年俄國電腦軟體市場成長情形.....	45
圖 3-7 歐洲電腦軟體市場分佈 (以銷售額計算).....	46
圖 3-8 二〇〇四年與二〇〇七年俄國網路使用人口.....	49
圖 4-1 Acer 商標變更.....	69
圖 4-2 宏碁與 Svyaznoy 在莫斯科的候車亭廣告.....	82
圖 4-3 宏碁在俄國出貨量(百萬美元).....	83



## 表目錄

表 2-1 二〇〇七年一月俄羅斯聯邦及各聯邦區人口分佈情況.....	13
表 2-2 政治風險來源.....	16
表 2-3 美元兌盧布變化表.....	24
表 2-4 俄國的通膨率.....	24
表 2-5 俄國稅率.....	27
表 2-6 俄羅斯六大經濟特區.....	29
表 2-7 俄羅斯基本資料表.....	33
表 3-1 俄國個人電腦的市場分佈.....	39
表 3-2 主要桌上型電腦廠商推出產品數 (以 CPU 等級別).....	40
表 3-3 俄國主要筆記型電腦廠商推出產品數量.....	41
表 3-4 二〇〇六年俄羅斯大型的行動電話零售通路.....	43
表 3-5 二〇〇四年俄國人上網比率(以性別、年齡、月收入、教育程度區分).....	52
表 3-6 二〇〇三年十一月俄國人最常在家中瀏覽的網站.....	54
表 3-7 二〇〇三年新西伯利亞地區居民最喜愛的網站.....	55
表 3-8 最受俄國上班族歡迎的十五大網站.....	56
表 3-9 二〇〇五年最佳網路商店 (以營業額排名).....	58
表 3-10 二〇〇五年上半年最佳網路商店 (以成交量排名).....	59
表 3-11 線上消費者年齡特徵.....	60
表 3-12 購物網站訪客的城市分佈.....	60
表 3-13 品牌關切程度.....	61
表 4-1 宏碁在俄國的主要通路夥伴.....	78
表 5-1 產品與市場之配合(一).....	85
表 5-2 產品與市場之配合(二).....	86
表 5-3 產品特色之形成.....	87
表 5-4 產品品質之確保.....	88
表 5-5 顧客需求之迅速回應.....	89
表 5-6 價值單元間的替代.....	90
表 5-7 價值單元間的互補.....	91
表 5-8 與交易對象價值單元間的配合與滿足.....	91
表 5-9 新的市場區隔對規模經濟之影響.....	93
表 5-10 對合作廠商談判力之運用.....	94
表 5-11 垂直整合與規模經濟.....	97
表 5-12 規模經濟之發揮.....	98
表 5-13 地理移動與交易對象之相互影響.....	100
表 5-14 地理區改變對其他策略點之影響.....	102

## 摘要

從事國際行銷時，需要認識當地的總體環境與產業環境，及研究當地消費者的需求。俄羅斯近幾年經濟迅速發展，且市場尚未飽和。許多企業看重這新興市場，紛紛前往此地開展。俄國國土面積世界第一，人口也為數不少。然而，俄國人口集中於歐俄地區，貧富差距大且購買能力差距懸殊。當地律法、稅制繁複不清，金融體系不甚透明，貪腐官僚問題嚴重，治安仍有待加強。俄國市場具有高度潛能，但也存有較高的政治風險。

資訊相關產品在俄的滲透率深具發展空間，近幾年政府與企業的電腦化促使市場快速成長。俄羅斯人民逐漸重視電腦技能的培養，對於電子產品的需求也越發強盛。俄國消費者選購電子產品時，越來越重視品牌，而降低對價格因素的考量。俄羅斯網路建設不足，經過開發後將創造更多商機。網站也快速發展，人民生活與資訊科技的關係越來越緊密。俄羅斯更是擁有豐沛的數理人才，在軟體研發領域頗具實力。

台灣資訊科技公司多透過俄國配銷商進入俄國市場，藉由他們分攤風險與了解市場。早期進入俄國市場的業者，如宏碁，積極尋找合適的俄國夥伴。如此為後進入市場的業者減輕審查與教育成本，卻也建立較高的品牌知名度。業者重視品牌形象的提昇與推廣，將行銷重點集中在人口密集與消費力強的莫斯科及聖彼得堡。面對廣大的俄國市場，企業更需當地夥伴的協助，確保經營流程的順暢。近年來越來越多台灣企業在俄設立辦事處，為求貼近市場以快速反應市場需求。

關鍵字：俄羅斯；資訊科技；電腦；國際行銷；宏碁

# Abstract

Engaging in international marketing, companies have to know the countries' overall situation and the relevant industry there. Russia's economy is growing rapidly, and there are a lot of chances in this country. Many enterprises regard this emerging market as important, and go to Russia to do business. Russia is the largest country in the world, and there are many people there. However, much more residents are gathered in the Europe part of Russia, and the poverty gap is very big. In Russia laws and taxes are heavy and complicated. The government's corruption and bureaucrat as well as public security are serious problems. There are both high potential and risks in Russian market.

The penetrative rate of relevant computer products in Russia is still low. Computerization of the government and enterprises makes Russian computer market grow rapidly. Russians are more and more attaching importance to computer skills, and there is more demand for IT products. Instead of emphasizing prices, Russians pay more attention to the brand while they choose electronic products. Russia's network infrastructure is insufficient, but it will make more chances in the future. Russia is a large source of scientific, mathematical and programming talent, and she's emerging and aggressive as a R&D center.

Lots of Taiwanese IT companies enter Russian market by local distributors. These distributors can help Taiwanese enterprises to more understand the market and reduce risks. Companies which entered Russian market earlier just like Acer had to pay more cost to find appropriate local partners, but they have won higher brand value. Enterprises take brand value seriously, and they focus more attention on Moscow and St. Petersburg. Because Russia is too big, Taiwanese companies need local partners' assistance very much. More and more Taiwanese enterprises establish offices in Russia, so that they can respond to consumers' requirements faster.

Keywords: Russia; IT; computer; international marketing; Acer

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

俄羅斯土地面積 1,707.54 萬平方公里，為世界第一，人口有一億四千兩百三十萬(二〇〇六年十一月)<sup>1</sup>，為全球第八。近幾年來俄國的經濟成長迅速，二〇〇一年至二〇〇六平均 GDP 成長率約為 6.1%，實質可支配所得成長將近一倍<sup>2</sup>，平均每人每月工資約三百美金<sup>3</sup>，個人所得上升，又俄國教育重視科學領域、現今政府積極將俄國 E 化、積極使產業轉型、基礎建設的改善速率顯著，以及一般民眾逐漸對電腦、網路的依賴不斷上升，個人電腦在俄羅斯有極大的潛在需求，加上目前較低的電腦滲透率，使得電腦暨周邊商品在俄國市場的成長力不容小覷。而俄羅斯這些年的經濟轉型雖造成物價快速上漲、貧富差距擴大，但也造就了許多新貴，在一些大城市裡，有超過百萬的人民月收入約為一千美元，具有購買高階產品的能力。明基電通董事長李焜耀說，哪裡找得到一個擁有超過一億人口，又具有歐洲國家高消費水準的市場？「俄羅斯就是這最後一塊處女地。」<sup>4</sup>在歐洲，俄羅斯是一個重要的個人電腦市場，二〇〇六年只比英、德、法落後，但銷路增長強勁，估計很快將可成為頂尖的個人電腦市場。二〇〇六年第二季，俄國的個人電腦銷路達一百五十萬台，較二〇〇五年同期上升 14%，該國分析員預期，隨著價格下降及新的軟體推出，二〇〇七年個人電腦銷路將進一步揚升。<sup>5</sup>

台灣的資訊電子產業自一九八〇年初開始積極發展，新竹科學園區也在此時設立，資訊電子廠商從早期的 OEM(委託代工，Original Equipment Manufacturing)/ODM(設計加工，Own Designing & Manufacturing)，到目前已經有許多企業發展成 OBM(建立自有品牌，Own Branding & Manufacturing)，經營模式。在這二十多年來，台灣企業已經累積了豐富的製造經驗，在全球產業價值鏈中，扮演舉足輕重的角色，而一些台灣企業以自有品牌，成功地打進國際市場。目前先進國家的市場趨於飽和，需要在新興市場上另闢戰場，俄羅斯便是這些國家之一。目前台俄之間的貿易往來，自台灣出口至俄羅斯的產品，資訊電子類佔了大多數，台灣電腦廠商如宏碁、華碩、技嘉、微星、建碁、富士康…等都已

<sup>1</sup> «Демография», Федеральная Служба Государственной Статистики, <[http://www.gks.ru/bgd/free/b06\\_00/IssWWW.exe/Stg/d11/08-0.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b06_00/IssWWW.exe/Stg/d11/08-0.htm)> (2006).

<sup>2</sup> 請參考世界銀行(The World Bank)所提供的俄羅斯總經指標。 <<http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/macromay2006.pdf>>

<sup>3</sup> «ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ», Федеральная Служба Государственной Статистики, <[http://www.gks.ru/free\\_doc/2006/b06\\_11/07-01.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2006/b06_11/07-01.htm)> (2006).

<sup>4</sup> 吳修晨，「歐陸的明日帝國」，商業週刊，第 902 期(2005)，頁 109。

<sup>5</sup> 「俄國電腦市場蒸蒸日上」，香港貿易發展局， <[http://www.tdctrade.com/imm/chi/07020601/consumerele112c.htm?w\\_sid=99&w\\_pid=280&w\\_nid=4279&w\\_cid=781678&w\\_idt=2007-02-06&w\\_src=DC&w\\_typ=eDM&w\\_jid=CP365075\\_P02&w\\_eid=2082078](http://www.tdctrade.com/imm/chi/07020601/consumerele112c.htm?w_sid=99&w_pid=280&w_nid=4279&w_cid=781678&w_idt=2007-02-06&w_src=DC&w_typ=eDM&w_jid=CP365075_P02&w_eid=2082078)> (2007.02.06)。

莫斯科設立代表辦事處，提供俄羅斯經銷商行銷支援服務。<sup>6</sup>然而，俄羅斯為新興市場，也是開發中的國家，在此市場上所面臨的問題也許就和其他先進國家所遇到的有所不同，而俄羅斯消費者的需求也可能因此不一樣。因此筆者想藉此研究來瞭解台灣的資訊電子公司在經營俄羅斯市場時，所面臨總體環境為何，及俄國消費者的需求、喜好為何，台灣企業如何排除在俄經營的障礙，與如何滿足俄國夥伴與消費大眾。試圖清楚認識台灣資訊業者在俄經營的行銷手法，如何進行通路、產品、價格、促銷決策。

台灣在資訊硬體的制作上，累積了相當的經驗，有著深厚的基礎，在國際上擁有良好口碑。而俄羅斯科技基礎深厚，人力素質高且工資便宜，在資訊軟體的委外市場上雖在中國、印度之後，但近幾年發展進度迅速，尤其目前俄國政府極欲將經濟產業轉型，擺脫對天然資源的過度依賴，該政府早已看見自然資源將會枯竭，積極開發科技領域的人力資源並善加利用才是長遠之計。在資訊電子領域中，台灣擅於硬體、俄羅斯擅於軟體，彼此互補。筆者想藉著研究來了解台灣公司對與俄國研發團隊合作的意願為何。而俄羅斯鄰近歐洲大陸，勞工充裕且人力成本不高，也許可考慮在此設廠，以供應俄國市場和歐洲市場，但俄羅斯的法治環境仍有很大的進步空間，法令繁瑣且透明度較低，金融、銀行體系尚不成熟，是否在俄設廠更需嚴謹的考量。目前台灣與俄國多只有貿易往來，不同的台灣資訊業者介入俄國市場的程度不同，受到消極因素的影響也不盡相同，是否適合在俄設廠，以及需要承擔的風險有哪些。期望此研究可提供目前或未來想到俄國發展或已在俄經營的人參考，一些台灣業者在當地的行銷手法，以及有哪些機會該把握、哪些風險該規避。

綜合以上動機所論，本研究的目的是：

- 一、分析俄國市場的總體環境，包含地理、政治、經濟、社會文化等面向；並分析俄國資訊科技產業，包含電腦硬體產業、電腦軟體產業、網際網路的發展、以及資訊科技在俄國的發展；探討在此市場是否適合更密切的合作。
- 二、探討以宏碁這樣背景的台灣企業在俄國市場的經營，宏碁在企業改造過程中對俄行銷策略的調整，以及俄國消費市場對其公司的政策、產品反應為何，並以其他台灣資訊科技公司在俄行銷為輔。最後就司徒達賢的策略矩陣，依產品線廣度與特色、目標市場區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等面向，針對各個價值單元進行分析；並以 4P(通路、產品、價格、促銷)來作行銷策略分析。

---

<sup>6</sup> 「俄羅斯投資環境分析」，貿協全球資訊網，< <http://www.taitraresource.com/total01.asp> > (2007)

## 第二節 文獻述評

資訊科技產業中台俄雙方合作等相關文獻有，Gulfia Fakhretdinova 的「以台灣廠商觀點研究資訊科技產業中台灣和俄國廠商間的企業關係」(The business relationship between Taiwanese and Russian firms in IT sector: From Taiwanese firms' perspective)，以及簡志龍的「台灣主機板公司在俄羅斯的通路激勵策略的探討」。

Fakhretdinova 在研究理論方面先比較策略聯盟與傳統合資企業的差異，而在此論文中可看出台灣 IT 企業主要以策略聯盟的形式與俄羅斯通路商進行合作。文中資料來源主要以企業訪談的方式取得，訪問對象有青雲、聰泰、友訊、技嘉、大眾、浩年、威強、研華、建碁、昆盈、華碩。

此論文一開始作者便列出以下幾點的問題：(一)台灣公司對俄國市場的觀點為何？(二)這些看法如何影響在俄市場的企業活動？如何影響他們的進入模式？(三)台灣企業在俄的經營模式為何？(四)台灣企業如何選擇俄國夥伴？以怎樣的標準來評估俄國夥伴？(五)台灣企業如何經營他們與俄國夥伴的關係？他們從俄國夥伴那學了什麼？面臨哪些衝突與挑戰？<sup>7</sup>

根據作者訪談結果所提及的，大多數的台灣廠商對俄國市場的觀點就是國土面積廣大，內需市場深具潛力，以及這幾年俄國經濟快速且穩定地成長。此外，青雲科技與威強工業電腦提到，俄國基礎設施不足；友訊指出俄羅斯勞工成本低，並且看重俄國優秀的科技人才，有意赴俄設立研發部門，但也點出俄國稅制繁瑣；華碩則談到將商品行銷至俄羅斯存有幾點阻礙，例如距離遙遠、文化、語言等。在此論文中，關於台商對俄國市場的觀點描述並不多，但顯示出台灣廠商對俄羅斯市場、法律、稅制不甚清楚，在俄經營極需與當地的俄國夥伴合作。此論文點出俄羅斯市場的一些情況，但只是略為提到，並無詳加敘述，因此筆者在此研究中將對俄國市場環境與資訊科技產業有更多的著墨。

台灣資訊科技產業的企業將商品出口至俄羅斯，由俄國通路商進行販售，部分公司在俄羅斯設立辦事處，例如建碁、華碩、浩年、友訊、技嘉等。在 Fakhretdinova 所訪談的對象中，沒有一家在俄設立生產線，其中青雲科技代表提出他的想法，他認為俄國人偏愛外國貨且視外國貨較具品質且耐用。<sup>8</sup>但俄羅斯鄰近歐洲，且勞工成本不高，再加上俄國政府所成立的自由經濟區，倘若俄國居民對於國產品並不排斥，則可考慮在俄設廠，以供應俄羅斯內需市場，並且供給中亞地區甚至歐洲市場。因此俄國人對外國產品、國產品的態度為何也是筆者試圖探討的議題。上述曾提到友訊科技對俄國科技人才的重視，並有意在俄設立研

<sup>7</sup> R. Gulfia, Fakhretdinova, "The business relationship between Taiwanese and Russian firms in IT sector: From Taiwanese firms' perspective," Master's thesis, National Chengchi University, (2005), p. 10.

<sup>8</sup> R. Gulfia, Fakhretdinova, "The business relationship between Taiwanese and Russian firms in IT sector: From Taiwanese firms' perspective," p. 40.

發部門。台灣在硬體設備製造上有豐富的經驗，而俄國在科學理論上有深厚的基礎，因此在軟體研發上擁有強大實力，這對於台俄雙方是為互補，在 Fakhretdinova 的研究中對於此點沒有進行探討，但筆者對此機會感到濃厚的興趣，將在之後的章節有所著墨。

在 Fakhretdinova 的研究中，著重在台商與俄國夥伴的合作模式，基本上俄方負責商品的通關、俄國境內的運輸、倉儲、存貨管理與銷售，有些也負責產品組裝、品牌推廣、引進新產品、提供市場訊息。若合作關係更密切則台商提供技術訓練、支援，以因應產品逐漸複雜化，使俄國夥伴能解決各樣商品維修的問題。而最後則是在俄設立辦事處，更直接提供市場定位、行銷策略、技術訓練與支援。設立辦事處不只是執行上述功能，對股東及社會而言更是一種訊息，表示公司對俄國市場的重視與承諾。<sup>9</sup>

由此論文中看出，台灣尋求俄國合作對象的動機一致，都是為了打入俄國市場，並在此市場中順利經營，而俄國夥伴合作的動機則有賺取利潤，或學習技術以及行銷等技能。台俄雙方多是在商展上認識，而台灣廠商評估與選擇俄國合作夥伴的標準主要是經銷能力、合作廠商所販售的產品組合、規模大小以及財務結構。台灣公司從俄國夥伴方面得到俄國的市場資訊、顧客需求、文化，以及一些行政程序。雙方面臨的考驗有付款機制期望的不同調，經銷手法、定價等意見分歧，多家合作的通路商彼此競爭，俄方對市場資訊有所保留，而台商尋求可長期合作的夥伴，對於配合度較高的俄國廠商給予較多的關注。<sup>10</sup>上述在文中只是略為題到，並無詳加敘述，因此留有很大的空間，使後來對相關議題感興趣的研究者得以更深入地探討。

在簡志龍的「台灣主機板公司在俄羅斯的通路激勵策略的探討」論文中指出，除了一般推力與拉力策略外，還可利用通路衝突來刺激通路商。不同的通路商之間或是通路商與供應商之間常發生衝突，簡志龍認為通路衝突可以激勵通路商能力的成長。其論文中提到，通路衝突的來源有目標分歧、領土重疊、不同現實的知覺。供應商必須進行衝突管理，可使用獎勵權、強制權、專家權、指定權、合法權等通路權力來管理各個通路商。

此研究使用單一個案分析方式以檢視一台灣主機板公司在俄羅斯市場經營的通路策略，<sup>11</sup>以精英電腦（ECS）為分析案例。在精英電腦打入俄羅斯市場前，華碩、技嘉早已進入俄國市場，並且擁有可靠的通路管道。精英電腦需在新的通路市場中找尋具有野心及潛力的合作對象，再試圖發展與其競爭者有合作關係的通路商之間的機會。精英電腦選擇通路夥伴的規範如下：第一必須配合精英電腦國際化的行銷策略，第二必須有良好的財務狀況，第三必須有維修及服務能力。

<sup>9</sup> R. Gulfia, Fakhretdinova, "The business relationship between Taiwanese and Russian firms in IT sector: From Taiwanese firms' perspective," pp. 83-84.

<sup>10</sup> R. Gulfia, Fakhretdinova, "The business relationship between Taiwanese and Russian firms in IT sector: From Taiwanese firms' perspective," pp. 86-90.

<sup>11</sup> 簡志龍，「台灣主機板公司在俄羅斯的通路激勵策略的探討」，大同大學事業經營研究所碩士論文(2006)，頁 12。

<sup>12</sup>精英電腦以多重經銷為通路策略，在俄國主機板市場分為三個市場區隔，零售組裝、系統組裝、標案市場。為了激勵通路夥伴，精英電腦進行以下策略：除掉績效差代理商以警示其他、創造虛構競爭者、創造真實競爭者。在以上策略中，精英電腦運用了其通路權力，例如強制權、合法權、獎勵全、指定權，適度管理來自目標分歧以及領土重疊的衝突，並且導引績效的提升。

Fakhretdinova 的研究提到供應商與通路夥伴時而存在衝突，除了獎勵配合度較高的通路商外，沒有提及是否還有其他的激勵策略，著重在長期合作關係的維持。簡志龍的著眼點在於通路績效的成長，但此研究是出自單一個案，案例中所使用的通路策略是否適用於不同公司，即使這些企業同樣面對俄國的資訊科技產業市場，仍需進一步的探討。Fakhretdinova 的論文強調與俄羅斯夥伴的合作關係，因此在理論上著重策略聯盟，簡志龍的研究引用了通路衝突與通路權力，筆者則以國際行銷學的角度及程序來分析，並以策略矩陣來分析在俄市場的台商之優點、缺點、機會、威脅。又俄羅斯是新興市場，其環境條件與歐美等先進國家有些差異，行銷策略需因地制宜，筆者試圖探討台灣的資訊科技公司將商品行銷至俄羅斯，會面臨哪些不同的情況與條件，並採取怎樣的行銷策略。

從事國際行銷時，需要一個完整的國際行銷程序架構，可區分為三個階段：第一階段為「國際行銷環境分析」、第二階段為「國際行銷策略分析」、第三階段為「國際行銷組合分析」。<sup>13</sup>

第一階段國際行銷環境分析，當已確定將進入那個國家或區域時，首先必須注意當地的總體環境分析，例如經濟環境、金融環境、文化環境、政治及法律環境。經由對地主國的總體環境之了解，再針對地主國該產業的競爭狀況進行產業分析，以及該國的消費者需求分析。<sup>14</sup>當地市場的行銷環境，與之後的國際行銷策略分析、組合分析有密切關連，當進行各項國際行銷決策時，都需要考量各地市場的差異，決策才得以執行並獲得最大成果。

第二階段國際行銷策略分析（即 STP<sup>15</sup>分析），是根據上述對該國環境分析的結果進行市場區隔。一般而言，消費者市場的區隔變數可分為四類：一、地理變數，例如居住的地理區域、城市大小與人口密度等；二、人口統計變數，例如年齡、性別、職業、教育程度、所得水準、宗教與社會階層；三、心理變數，如生活型態、人格特質與性格等；四、行為變數，例如購買頻率的高低、購買的動機、對品牌的忠誠度、對價格的感受、產品購買的最後用途與服務的感受等因素。將地主國的市場區隔後，緊接著就是選擇一個或多個目標市場進入。根據企業擁有的資源，例如人力、財力、技術等，評估是否可同時提供不同的國際行銷組合（即 4P<sup>16</sup>），以滿足不同的目標市場。若資源有限，則可先選定一個行銷組合來滿足單一的目標市場。當發展順利，即可再設計另一套行銷組合，陸續進入其他

<sup>12</sup> 簡志龍，「台灣主機板公司在俄羅斯的通路激勵策略的探討」，頁 19。

<sup>13</sup> 于卓民、巫立宇、吳習文、龐旭斌，國際行銷學(台北市：智勝文化，2003)，頁 180。

<sup>14</sup> 于卓民、巫立宇、吳習文、龐旭斌，國際行銷學，頁 181。

<sup>15</sup> STP 指：市場區隔(Segment)、目標市場(Target Market)、產品定位(Position)。

<sup>16</sup> 4P 指：通路(Place)、產品(Product)、價格(Price)、促銷(Promotion)。

的目標市場。

選擇目標市場時，可對每一區隔市場進行 SWOT 分析，藉以獲取最適合該企業進入的目標市場。選定目標市場後，則進行產品定位的工作。定位並非對產品本身做什麼，而是影響目標消費者的觀感，亦即在目標消費者的心中建立起產品的地位。要決定產品的定位方向，首先需要分析消費者所追求的產品屬性或產品特質有哪些；其次，再調查這些不同的產品屬性，在各個市場區隔的分佈情形與重要性；最後，再根據這些資訊來決定產品的最佳定位點與方向，並且考量各競爭品牌的定位重心，如此才能瞭解對方的策略，進而強化本身的競爭優勢。決定產品定位的構面與型態就學理上可區分為下列四種方式：一、以產品屬性類別來定位；二、以產品的用途來定位；三、以產品使用者來定位；四、以競爭廠商的相對性來定位。<sup>17</sup>

第三階段國際行銷組合分析，當企業決定產品的定位後，接著就是要設計出適當的 4P 活動，也就是通路、產品、價格、促銷計畫，並且須與產品定位相一致。產品的部分，一般可分為三個層次：一、核心成分，包括實體產品、設計及功能屬性；二、附屬成分，包括品質、樣式、包裝、商標、品牌；三、支援服務成分，包括運送、保證、維修、裝置、其他相關服務等。行銷人員可依不同產品組成分析層次，進行產品修正或重點發展。價格的部分，在不同國家訂定價格有三種選擇，統一訂價、市場導向訂價、成本導向訂價。

而訂價決策的制訂也需考慮下列因素：公司內部因素，例如成本結構與預期利潤、運輸成本、關稅與當地稅賦、區位成本、通路成本；市場因素，例如所得水準與競爭狀況；環境因素，例如幣值波動、通貨膨脹率、政府管制等。因為價格決策最終會影響企業在市場上的生存，所以更需審慎地考量。配銷的部分，首先選擇市場進入模式，一般始於投資較少的方式，即在本國生產以降低風險，再經由直接或間接的出口方式，將產品銷給最終購買者。隨著國外銷售經驗的增加，對國外市場政經、法律、風俗、文化...等環境逐漸瞭解，而採投資較多的方式，即利用授權、合資或獨資設廠至國外生產。而國際行銷通路是國際行銷組合分析中最無法標準化，企業必須決定在公司整體目標、策略以及行銷組合中，配銷扮演的角色，再設計行銷通路，進而選擇通路成員，管理通路並且評估通路成員績效。

促銷的部分，有供應商付費刊登的廣告、以銷售人員進行的推銷、利用短期誘因來刺激商品的銷售促進、還有供應商不需付費，卻由媒體刊登相關新聞或推薦的公共關係。除此之外，還有越來越重要的國際促銷工具，國際商展與網路行銷。基本上，國際促銷與國內促銷的內涵相同，只是在執行上需考量各國市場環境的不同。影響國際促銷組合的因素，與進行其他國際行銷決策時所需考量的點是大同小異，不外乎當地的地理、法律、政治、經濟、社會文化、消費者特性、競爭狀況、促銷對象、所銷售的商品在該市場的生命週期、市場大小、購買者準備階段等當地的市場環境，以及企業內在的因素，例如促銷預算的多寡、規模大

---

<sup>17</sup> 于卓民、巫立宇、吳習文、龐旭斌，國際行銷學，頁 181~188。

小、產品類型、國際化的進入策略等。

### 第三節 研究方法與範圍及限制

#### 一、研究方法

本文的研究方法，將採取文獻資料分析法、社會指標分析、訪問法來進行研究。

##### (一) 文獻資料分析法

文獻資料分析是經由文獻資料進行研究的方法，在社會研究中廣泛地被運用。在某些限度內，它可以幫助我們瞭解過去、解釋現在、以及推測未來。而文獻指的是具有歷史價值的圖書文物資料，一般使用到的有統計記錄，大眾傳播如報紙、雜誌等，還有專屬書籍如碩博士論文、研究報告、專書等<sup>18</sup>。

在文獻的蒐集上，主要是利用了學校圖書館的資料庫檢索，以及外貿協會、資策會、國貿局、台俄協會所提供的相關資訊，並查詢一些知名的入口網站，以及台灣、俄羅斯相關政府機構、企業的官方網站。且利用追溯法，也就是憑先前的文件所附的參考資料使文獻資料的範圍不斷擴大。

而在閱讀文獻上，先將蒐集到的文獻略讀一遍，瞭解手上是否有足夠的資料，並將資料根據內容所探討的領域加以分類。之後於文獻的重要部分深入、詳細、反覆地閱讀，以求對文獻內容充分地理解，並隨時記上心得、筆記，且記錄文獻中重要的數據、圖表、字句、段落，以便於日後研究的進行。

藉由文獻資料分析法，我們可以瞭解目前俄羅斯的市場環境，不論是在文化、政經發展現狀、法治結構、金融體系等會影響國際行銷策略的決策與執行上，都將有基礎的認知。以及對俄羅斯與台灣資訊科技產業的現況，也能有更進一步的認識。惟文獻資料分析法也有它的侷限性，例如所獲資料多為第二手資料，相較於第一手資料的可靠程度略低，且與現實環境又有時間的差距，因此另需其它的研究方法來配合。

##### (二) 社會指標分析

要瞭解俄國社會，尤其是俄國經濟的發展過程、現況與預測趨勢，社會指標可以幫助我們在認知上更具體化。但指標一般多為平均值，對於近幾年變化急速的俄國社會，不同領域、階層的現狀也許便存在著極大的差異，甚至是一些地下資訊，不列為計算範圍或遺漏，社會指標是否可以將這些現象顯現出來，是為一項考驗。且不同機構所測量出的數據，也許因基準的不同而常有差距，例如相同

<sup>18</sup> 葉至誠，研究方法與論文寫作(台北：商鼎文化，1999)，頁 138。

名稱的指標，西方與俄國政府所提供的資訊就不盡相同，但一般而言差異並不太大。社會指標分析存在著一些限制，但仍可作為在研究俄國社會現象時重要的參考依據。

### （三）訪問法

前述的文獻資料法中，所蒐集的資料多為第二手資料，在研究本文主題的過程中，對於台俄之間實際的互動現狀，所收集到的既有資料尚為不足，因此更需尋求第一手資料，藉由企業訪談來更深地瞭解，台灣資訊科技公司在俄國市場上經營行銷的情況。

企業訪談的程序，首先需要界定研究範圍，此部分將於下段有進一步的探討，然後在這一領域中選定想訪談的公司，主要以較具代表性的企業為考量，並與其聯絡尋求訪談的機會。在得到欲訪談對象的同意後，必須在訪談調查前進行準備的工作。首先需掌握與訪談課題相關的資料，例如對俄羅斯的政經、文化、市場環境、俄國和全球的資訊科技領域要有一定的瞭解。並且盡可能地掌握將訪談對象的一些基本資料，像是組織大小、企業結構與發展等等。還有必須掌握一些與訪談課題相關的理論知識，例如研究對俄市場的行銷策略，就需先對國際行銷或國際貿易的一些相關知識有所認識。有了上述的準備工作之後，就需要擬定將訪談的綱要與問題，在進行訪談前，提前寄給受訪者，使其有充分時間預備相關的資訊。之後便是與受訪者接觸，進行訪談、記錄其所提供的訊息，並且於訪談結束後進行資料的統整。

訪問法必須求取研究對象的合作，以訪談的方式蒐集資料時，也許會遇到受訪者不肯合作的困擾。尤其是訪問的內容如果涉及商業機密時，受訪者更會在言談之中有所保留<sup>19</sup>。且受訪者在企業裡的職位與資歷，以及訪問者對研究領域的掌握程度與在訪談過程中的應對能力，也會影響訪談結果。

筆者於二〇〇八年一月間，依序訪談了創見資訊、微星科技、廣穎電通三間公司中負責俄國市場的國外業務。他們在各自公司任職都具數年資歷，對於公司在俄市場的經營手法相當熟悉。與創見資訊的業務是以電話訪談的方式進行，訪談過程約有半小時。與微星科技、廣穎電通的業務則以面談方式進行，訪談過程則分別約為兩小時、三小時。之後筆者再將訪談內容以書面形式寄給受訪者，請受訪對象校對內容以確保資料無誤。

二〇一二年由於筆者將研究範圍縮小至宏碁單一個案，但創見資訊、微星科技、廣穎電通三間公司的經驗實為寶貴，故將訪談內容以附錄形式呈現。

## 二、研究範圍

資訊科技產業範圍廣泛，本研究所涉及領域如下：根據行政院主計處行業標

---

<sup>19</sup> 葉至誠，研究方法與論文寫作，頁 146。

準分類第七次修訂，第 C 大類製造業中電腦及其周邊製造業底下，分類編號 2611「電腦製造業」，例如電腦製造、個人數位處理器(PDA)製造...等；分類編號 2613「電腦周邊設備製造業」，例如滑鼠製造、讀卡機製造、光碟燒錄器製造、鍵盤製造...等；2614「電腦組件製造業」，例如集線器製造、主機卡製造、音效卡製造、網路卡製造、伺服器製造、網路連接器製造...等。<sup>20</sup>

上述所包括的公司行號眾多，因而再次縮小範圍，將產品類別集中在記憶體相關商品、板卡、電腦等，鎖定已將商品銷往俄羅斯的企業，且擁有自我品牌。原研究個案以宏碁電腦、微星科技、創見資訊、廣穎電通為主，而以他廠作補充說明，最後更縮小至宏碁電腦單一個案。

國際行銷策略的制訂，需考量當地的情勢。尤其俄羅斯屬新興國家，俄國的政治、經濟、文化、人口結構...等有其獨特性，皆會影響到對俄市場行銷策略的制訂與成果。俄羅斯資訊環境的現狀，例如網際網路滲透率、電子商務的發展、俄國的遠距教學，也都影響俄國電腦市場的成長。資訊硬體在俄羅斯市場的現狀，可看出目前俄國市場中電腦及其週邊產品的結構，並探討是否繼續引進類似的商品，或是否可嘗試不同的類型。此外，俄羅斯的科技基礎實力雄厚，在資訊軟體的委外市場上逐漸嶄露頭角，因此本研究也就此點進行探討，期望台俄之間在科技領域上有更進一步的合作，並將成果商品化，使台灣企業的產品具有更佳的競爭力。

除了瞭解俄國市場的情形，更重要是研究台灣企業對俄市場的行銷策略，如何界定市場區隔並選擇目標市場，如何制訂價格，如何選擇俄國通路商以及合作的情形，選擇怎樣的交易方式，如何規避風險，如何進行促銷，行銷過程中面臨哪些困難且如何解決，所採取的行銷策略獲得怎樣的成果，以及未來對俄市場的行銷或與俄方的合作具有哪些機會。

### 三、研究限制

資料來源主要是以二手資料為主，可靠性低於一手資料。且來源不同，所得到的訊息、數據其範圍與計算方法不盡相同。因此有時會發生相同議題，不同資料來源所得的結果不一致，甚至相互矛盾的窘境，尤以第三章關於俄國資訊科技產業更為明顯。由於無法一一證實哪份資料信度較高，故在最終資料的選取時有參雜筆者原有的觀點。第四章由於時間因素，故訪談的公司數目不甚充足。但消費性電子商品差異性不大，各個業者的行銷策略大同小異，可彌補此項缺憾。並且訪談的內容，部分涉及商業機密，所以受訪者可提供的資訊會有些保留。以及可獲得的資源主要來自於網路，筆者於研究期間無法至俄羅斯考察，因此無法直接接觸到 IT 相關的雜誌、網路以外的廣告、促銷實際的操作等。

---

<sup>20</sup>「行政院主計處行業標準分類第七次修訂」，行政院主計處，  
<<http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/5131101702.doc>> (2001)，頁 132。

## 第四節 研究架構與章節安排

本研究的架構如圖 1-1 所表示，一開始是敘述研究動機與目的，以及參考相關文獻後定立研究方向，接著是研究俄羅斯的環境，包含總體環境與資訊科技產業，再來是台灣 IT 企業在俄國的行銷活動，以宏碁電腦為主要案例，最後是根據上述資訊進行策略比較分析並提供結論與建議。

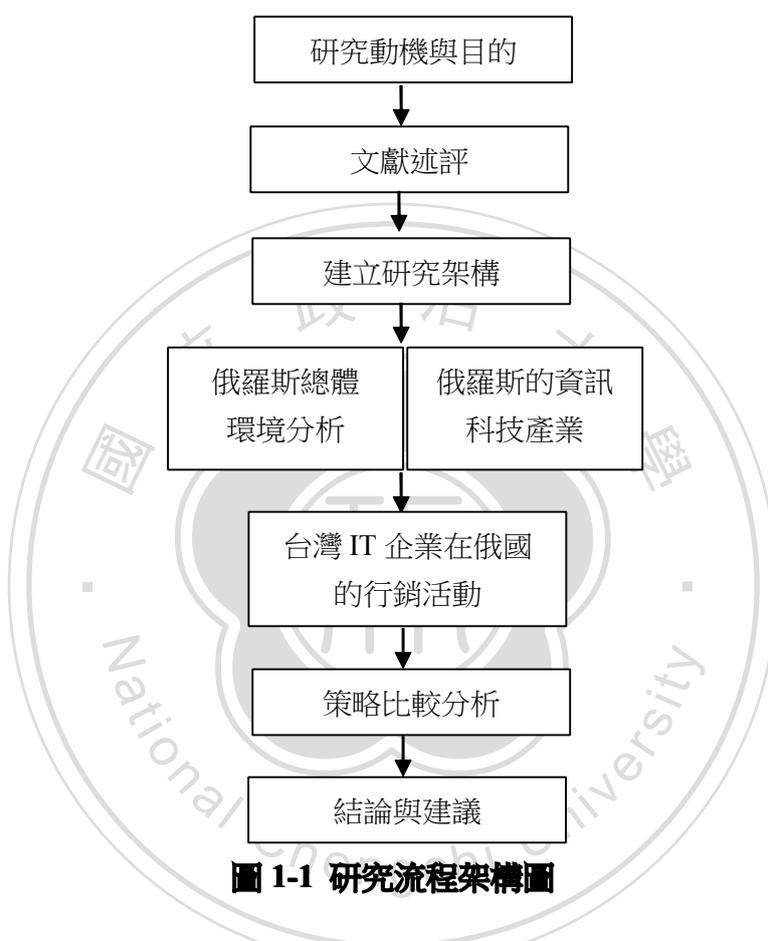


圖 1-1 研究流程架構圖

本研究章節安排第一章為緒論，簡述筆者選擇此議題的動機與目的，並列出所使用的研究方法並且訂定研究範圍，透過文獻述評點出筆者的研究定位及方向。之後的章節將按照先前所介紹的國際行銷程序架構來進行，二、三章是國際行銷環境分析的部分。

在第二章中分析俄羅斯的總體環境，內容包含俄羅斯的地理、政治、經濟環境、社會文化等。範圍雖然廣泛，但著重在會影響行銷決策與結果的部分。企業對俄市場制定行銷策略，需考量俄國的總體環境，涉入俄國市場的程度越深，受當地情勢影響的程度越大。但限於篇幅，筆者也只能以概括性的方式呈現此章。

第三章介紹俄羅斯的資訊科技產業，探討電腦硬體在俄羅斯市場的現狀，以及消費者的使用情形。試圖尋找俄國消費者的需求，並且認識俄羅斯的電腦軟體產業，除了電腦軟體在俄的銷售狀況，也提到俄羅斯擁有眾多優秀的數理人才，

是俄國寶貴的資產。並描述目前俄羅斯的基礎設施，例如俄國網際網路的現狀，資訊科技在俄國社會的發展，以及俄國的電子商務。

第四章是國際行銷策略分析 組合分析的部分，此章筆者原本介紹宏碁電腦、微星科技、創見資訊、廣穎電通在俄國市場的行銷活動，之後只保留宏碁單一個案，資料來源以二手文獻為主。敘述宏碁在俄羅斯的活動，先簡述宏碁的歷史，且如何進入俄國市場，並論及俄國消費者對於宏碁商品的心得，宏碁如何透過運動、教育、環保等提昇自我形象。也列出宏碁在俄羅斯的通路夥伴，以及與夥伴共同推廣宏碁商品。最後則敘述宏碁加強在俄羅斯的售後服務。

其他三間公司內容則歸為附錄，此三間公司的案例是以企業訪談的方式取得相關資料。瞭解台灣企業是否特意在俄羅斯進行市場區隔與選擇目標市場，且這些公司的產品在俄的定位為何。並怎樣進行通路、產品、定價、促銷等方面的決策。以及俄國的總體環境、資訊科技產業如何影響到台灣公司在當地的經營。

第五章的部分，則是策略比較分析，結合先前幾章的內容，依照策略矩陣中的策略形態與策略要素逐一分析台灣資訊科技公司對俄國市場的行銷策略。最後，第六章為結論與建議，提出對此研究的發現與結論，以呼應起初研究之目的。並且為後續研究相關議題的作者，提供一點建議。



## 第二章 俄羅斯總體環境分析

本章探討俄羅斯的總體環境，當某公司對一國進行行銷活動，需對這個國家有基本的認識，並針對該國特色有更深的研究，這關係著進入市場的方式、市場區隔、選定目標市場與定位，和通路、產品、價格、促銷等方面的決策，以及面臨的機會與挑戰。以下四節分別為影響行銷策略的四項因素：地理、政治、經濟、社會文化，藉由這四個面向更深刻地了解俄羅斯的總體環境。探討地理因素，以認識潛在顧客的分佈與結構；政治因素，明白在俄經營可能面臨的政治風險；經濟因素，關係著許多行銷決策的制定；社會文化因素，試圖瞭解俄國消費大眾與合作夥伴的思想。

### 第一節 地理因素

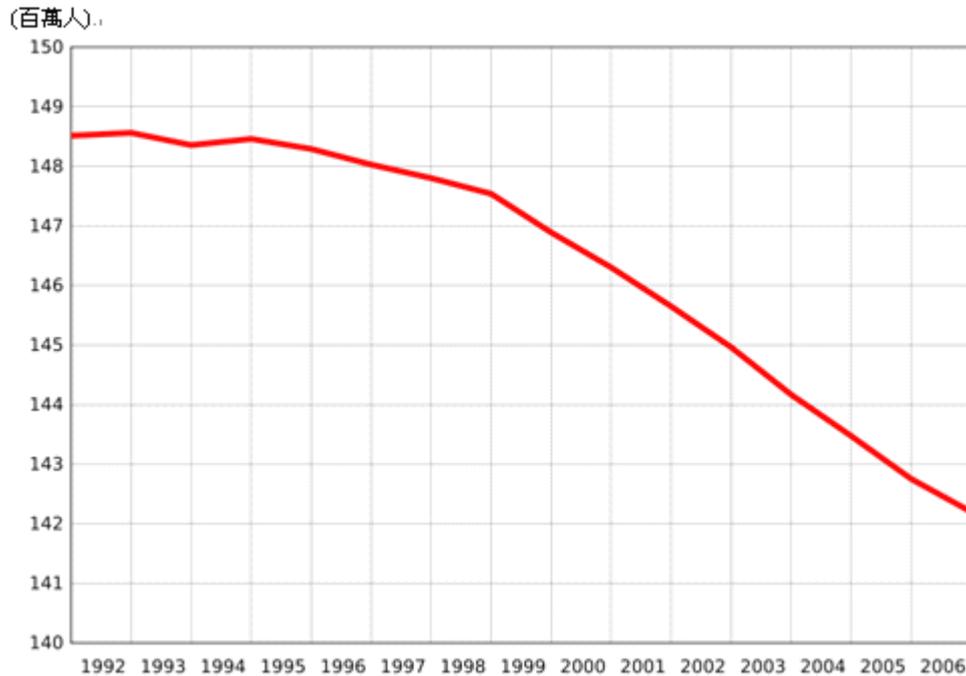
本節首先探討俄羅斯的地理環境，包含自然及人文部分，尤其著重於俄羅斯人口狀況的分析。俄羅斯橫跨歐亞兩洲，面積約有歐亞大陸的三分之一。這樣廣大的國家，與其相鄰的國家也很多，在陸地上與俄國相接的有亞塞拜疆、白俄羅斯、中國、愛沙尼亞、芬蘭、格魯吉亞、哈薩克、北韓、拉脫維亞、立陶宛、蒙古、挪威、波蘭、烏克蘭。俄羅斯不但國土遼闊，天然資源且豐富，許多礦產在全球佔領先地位。

俄羅斯面積廣大，地理上可區分為歐俄地區、烏拉爾地區、西西伯利亞地區、東西伯利亞地區、遠東地區。但俄羅斯人口分配不均，人口集中於烏拉爾山以西，佔全俄面積約四分之一的歐俄地區，就連經濟特區也大多設立於此。城鄉差距大，尤其在烏拉爾山以東更是顯著，除重要城市以外，其他幾乎是渺無人煙。

俄羅斯人口約一億四千兩百萬人，人口是全球第八，排名在俄羅斯前的國家有中國(1,321,851,888)、印度(1,129,866,154)、美國(301,139,947)、印尼(234,693,997)、巴西(190,010,647)、巴基斯坦(164,741,924)、孟加拉(150,448,339)<sup>21</sup>。根據俄羅斯國家統計委員會提供二〇〇七年初的人口數據，在人口總數中，城市人口約一億三百七十八萬，占 73%，鄉村人口約三千八百四十四萬，占 27%；男性人口約六千五百八十五萬，占 46.3%，女性人口約七千六百三十七萬，占 53.7%。<sup>22</sup>

<sup>21</sup> “Rank Order – Population,” *CIA World Factbook*, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html>> (July 2007).

<sup>22</sup> «Распределение населения Российской Федерации по полу и возрастным группам на начало 2007 года», *Федеральная Служба Государственной Статистики*, <[http://www.gks.ru/free\\_doc/2007/demo/pol-voz07.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2007/demo/pol-voz07.htm)> (2007).



**圖 2-1 俄羅斯人口成長趨勢**

資料來源：維基百科。

<[http://ru.wikipedia.org/wiki/Демографическая\\_ситуация\\_в\\_Российской\\_Федерации](http://ru.wikipedia.org/wiki/Демографическая_ситуация_в_Российской_Федерации)>

人口總數不斷下降，是近十幾年來俄羅斯迫切尋求解決方案的議題。由圖 2-1 可看出，自一九九二年起，俄羅斯的人口就以負成長的趨勢發展。原本就地廣人稀的俄國，這般情況更嚴重影響到俄國政治、經濟、文化、外交、民眾的心理。俄羅斯的低出生率、高死亡率造成目前所面臨的人口危機。蘇聯解體加劇原有各種的社會矛盾，並演變為一系列的社會危機，社會環境的劇烈變化導致酗酒、吸毒和疾病的蔓延，也導致經常性的暴力事件和惡性事故，而造成大量人口的非正常死亡。政治體制的突變，國民經濟體系和社會保障體系的瓦解，民眾生活水準降低，對未來茫然和擔憂，大量人口遷移，民族糾紛，社會動盪，家庭不穩定，價值觀轉變，如此大大提高養育成本，並因此限制和壓抑人們婚育的意願，年輕人普遍不願生育，離婚率高得嚇人，且墮胎變得更為普遍。社會轉型所產生種種不利現象造成俄羅斯人口自然增長率劇烈地下降。<sup>23</sup>

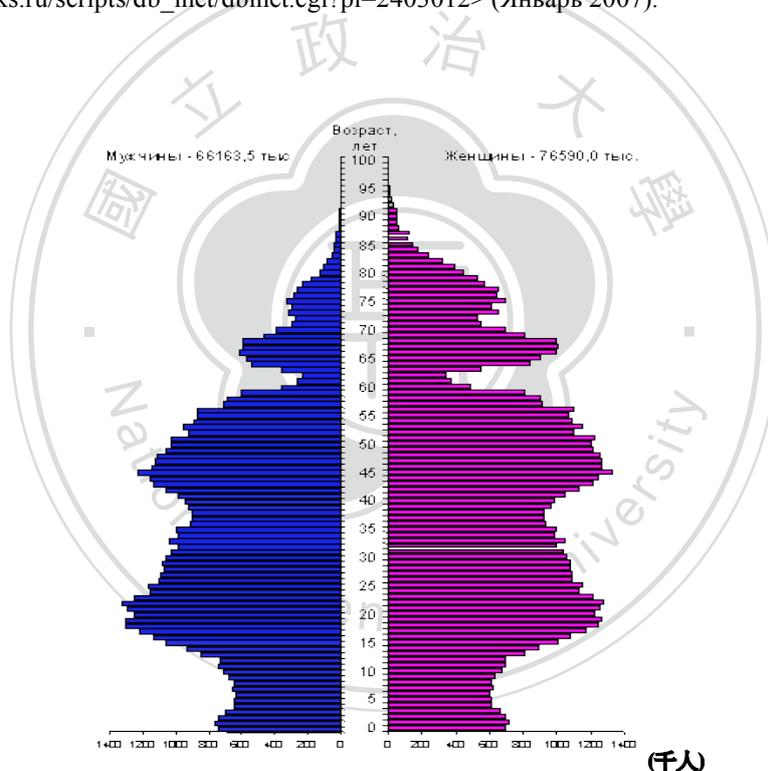
除了人口持續全面性減少，俄羅斯還有一個現象便是人口分佈不均。全俄分為中央區、伏爾加河沿岸區、南方區、西北區、烏拉爾區、西伯利亞區、遠東區等七個聯邦區。位於歐俄地區的有中央區、伏爾加河沿岸區、南方區、西北區，此四個聯邦區的人數就超過俄國人口的百分之七十，而面積最大的遠東區，占地近三分之一的俄羅斯國土，人口卻只有總數的 4.58%，每平方公里約只有一人，如表 2-1 所示。

<sup>23</sup> 程亦軍，「俄羅斯人口危機及其發展趨勢」，*俄羅斯中亞東歐研究*，2005 年第 2 期(2005)，頁 19。

**表 2-1 二〇〇七年一月俄羅斯聯邦及各聯邦區人口分佈情況**

	面積 (平方公里)	人口	占總人口比重(%)	人口密度 (人/平方公里)	城市化率(%)
俄羅斯聯邦	1707.54	142220968	100.00	8.33	72.97
中央區	65.07	37218058	26.17	57.20	80.54
伏爾加河沿岸區	103.8	30346168	21.34	29.24	70.14
南方區	58.92	22777247	16.02	38.66	56.95
西北區	167.79	13549962	9.53	8.08	82.24
烏拉爾區	178.89	12230524	8.60	6.84	79.47
西伯利亞區	511.48	19590067	13.77	3.83	70.71
遠東區	621.59	6508942	4.58	1.05	74.22

資料來源：Федеральная Служба Государственной Статистики,  
<[http://www.gks.ru/scripts/db\\_inet/dbinet.cgi?pl=2403012](http://www.gks.ru/scripts/db_inet/dbinet.cgi?pl=2403012)> (Январь 2007).



**圖 2-2 二〇〇六年一月俄羅斯的人口金字塔**

資料來源：

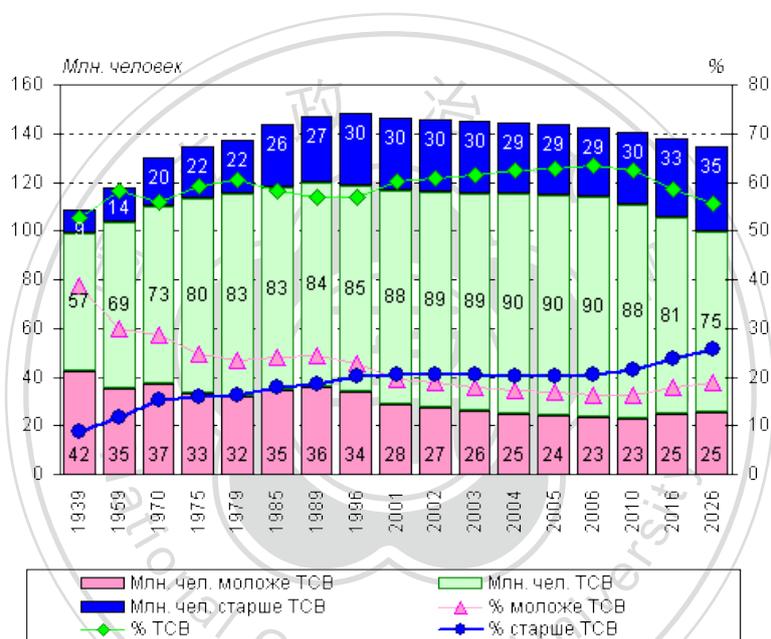
Федеральная Служба Государственной Статистики,  
<[http://www.gks.ru/free\\_doc/2007/b07\\_11/05-03.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2007/b07_11/05-03.htm)>  
(Январь 2006).

在人口結構方面，俄羅斯女性多於男性，男性人口占 46.3%，女性人口占 53.7%，女性比男性多出一千零五十二萬人左右。<sup>24</sup>根據 Demoscope (Демоскоп

<sup>24</sup> «Распределение населения Российской Федерации по полу и возрастным группам на начало 2007 года», Федеральная Служба Государственной Статистики,  
<[http://www.gks.ru/free\\_doc/2007/demo/pol-voz07.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2007/demo/pol-voz07.htm)> (2007).

Weekly)所提供的二〇〇六年俄羅斯各年齡層性別人口<sup>25</sup>顯示，四十歲以前俄國的男女比率大約是一比一，甚至二十六歲以下，各年齡層男性皆以些微人數多於女性，但自從二十七歲以上，女性人口開始多於男性，且差距越來越顯著，其中的原因是許多男性過早死亡。不過由圖 2-2 可看出，俄羅斯青壯年的男女比例大致相等，中老年的性別比率較為懸殊。

俄羅斯目前也面臨人口老化的問題，與多數歐洲國家一樣，但是俄羅斯社會人口老化的速度卻又更甚。由圖 2-2 可看出，十五歲以前的人數急遽下降。並且圖 2-3 顯示出，在現有人口中，青壯年所佔比例最大，中老年其次，少年與兒童最小，但是大於退休年齡的人口比例不斷加增。目前全俄退休人口已接近三千萬，超過人口總數的 20%，表明人口老齡化問題在俄羅斯社會已相當嚴重，這是低出生率帶來的直接後果<sup>26</sup>。



**圖 2-3 1939-2026 年俄羅斯勞動人口趨勢圖**

資料來源：Демоскоп Weekly,

<<http://demoscope.ru/weekly/2007/0295/barom01.php>>

(ТСВ - трудоспособный возраст：具勞動力年齡，男性十六至五十九歲；女性十六至五十四歲。)

<sup>25</sup> «Возрастно-половая структура населения России в 2006 году», Демоскоп Weekly, <[http://demoscope.ru/weekly/ssp/rus\\_pop\\_age.php?reg=2006](http://demoscope.ru/weekly/ssp/rus_pop_age.php?reg=2006)> (2006).

<sup>26</sup> 程亦軍，「俄羅斯人口危機及其發展趨勢」，頁 10。

## 第二節 政治因素

當企業對國外市場進行貿易以及投資時，除了需考量該國的經濟因素，還須承受政治風險。政治風險可能會導致國際企業喪失其對所有權的控制或利潤，這風險最主要的來源是地主國的國內政治情況，包括政府政策、政權交替等。此外，該國境內的恐怖份子及游擊隊的活動，亦會對多國企業的經營環境造成影響。而一國的政治體制或政策，多與其社會環境緊密結合。另外，國際性組織如聯合國、歐洲聯盟、世界貿易組織等，其所採行的任何行動也可能對一國的政策有所影響。最後，母國政府、地主國政府、第三國政府間的互動關係，也會影響到企業經營的政治環境。<sup>27</sup>政治風險有多種來源，可參見表 2-2。

**表 2-2 政治風險來源**

來源	行為者	引發政治風險之範例
地主國政府、政黨或其他政治團體	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政機關</li> <li>2. 立法機關</li> <li>3. 執政黨</li> <li>4. 反對黨</li> <li>5. 恐怖份子</li> <li>6. 游擊隊</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貪污、政策及法律變動、國有化、徵收</li> <li>2. 貪污、政策及法律變動、選舉</li> <li>3. 各種政策、法律變動</li> <li>4. 政權交替、革命</li> <li>5. 暴動、恐怖行動</li> <li>6. 革命、政變</li> </ol>
地主國社會組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地方派系</li> <li>2. 工會</li> <li>3. 工商團體</li> <li>4. 產業公會</li> <li>5. 傳播媒體</li> <li>6. 消費者組織</li> <li>7. 環保團體</li> <li>8. 學術機構</li> <li>9. 意見領袖</li> <li>10. 民間團體</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 利益爭奪、產業政策變動、對合資的要求</li> <li>2. 罷工事件</li> <li>3. 產業政策變動</li> <li>4. 保護主義、產業政策變動</li> <li>5. 社會輿論、價值觀</li> <li>6. 消費者運動、抗爭、消費者保護法</li> <li>7. 環保抗爭、社會環保意識</li> <li>8. 各種政策及法律變動、社會價值觀</li> <li>9. 各種政策及法律變動、社會價值觀</li> <li>10. 各種政策及法律變動、社會價值觀</li> </ol>
國際組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聯合國</li> <li>2. 區域組織</li> <li>3. 國際環保團體</li> <li>4. 國際勞工組織</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國際公約限制</li> <li>2. 區域貿易壁壘</li> <li>3. 環保運動、抗爭</li> <li>4. 工會運動、勞基法</li> </ol>
第三國政府	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 第三國政府之外交關係</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貿易糾紛、政治對立、戰爭</li> </ol>
母國政府	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 母國政府之外交關係</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貿易糾紛、政治對立、戰爭</li> </ol>

資料來源：于卓民、巫立宇、吳習文、龐旭斌，國際行銷學(台北市：智勝文化，2003)，頁 132。

<sup>27</sup> 于卓民、巫立宇、吳習文、龐旭斌，國際行銷學，頁 129~131。

世界銀行於二〇〇六年九月十五日發表「政府評比：評量十年來之治理品質」(Governance Matter: A Decade of Measuring the Quality of Governance)報告。依據「言論自由及責任性」(voice and accountability)、「政治穩定性」(political stability)、「政府效率」(effectiveness of the government)、「管理機構的品質」(the quality of regulatory bodies)、「法治」(the rule of law)及「貪腐的控制」(control of corruption)等指標來進行評比。兩百零八個受評比國家中，俄羅斯名列第一百五十一。在其前面的國家有尚比亞（第一百四十八名）、烏干達（第一百四十九名）及史瓦濟蘭（第一百五十名）等；名列其後的國家有尼日（第一百五十二名）、哈薩克（第一百五十三名）及東帝汶（第一百五十四名）等。依據前述各項評比指標，與俄羅斯屬同等級的國家，舉例如下：

1. 「言論自由及責任性」：同卡達、黎巴嫩與甘比亞、剛果、阿爾及利亞等非洲國家。
2. 「政治穩定性」：同菲律賓、吉爾吉斯及以色列等。
3. 「政府效率」：同巴基斯坦、聖馬力諾及坦尚尼亞等。
4. 「管理機構的品質」：同烏克蘭、馬達加斯加及塞內加爾等。
5. 「法治」：同厄瓜多爾、印尼及孟加拉等。
6. 「貪腐的控制」：同尼加拉瓜、東帝汶及中國等。<sup>28</sup>

藉由世界銀行的報告得知，目前俄羅斯尚屬於政治風險較高得國家。筆者將依本節一開始所提的政治風險來源，來探討在俄營銷所需注意的政治因素。

## 一、俄國政治情況

### (一)、政治穩定

葉里欽執政時期，歷經改革與開放，但政策過於激烈且周嚴性不足，造成社會大幅震盪。在他掌權近十年中，總理更換頻繁加上府會不合，雖也是政策難以推行之因，更使俄國政治處在不穩定的情況下。自二〇〇〇年普欽接任總統職位以來，由於能源價格不斷上升，使得俄國經濟不斷成長。普欽務實的風格，將俄國逐漸帶回強國地位，在俄國擁有高度支持率。目前國會成員多數親克宮，早在二〇〇四年俄羅斯取消地方首長選舉，改為指派，加強政府的中央集權，並將國家能源的控制權重新取回，此時俄國政治情勢是趨於穩定。

<sup>28</sup>「世界銀行將俄羅斯政府管理品質之評比名列第 151，與非洲史瓦濟蘭相提並論」，國際貿易局，<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=118466](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=118466)> (2006.09.18)。

## (二)、行政機關

經濟部所提供的資料顯示，俄羅斯仍保有無效率的官僚體系，官僚作風影響政策的形成與執行，而貪污腐敗以及不合理的行政管理都對商業運作造成阻礙。執行力以及司法系統，結合公務體系的腐敗，提高跨國企業的成本與風險。俄國政府雖試圖改進，然而成效不彰。<sup>29</sup>二〇〇七年六月俄羅斯「莫斯科共青團真理報」對政府貪污索賄情形進行的民意調查顯示，貪污索賄最嚴重的部會以聯邦福利衛生部的百分之十九，排名第一，其次是管理警察的內務部；排名第三的是主管海關的財政部；第四是對外經濟貿易部；排名第五的有三個部會，分別是環境保護資源部、教育部與司法部。<sup>30</sup>至於地方政府，二〇〇五年俄羅斯「社會意見」調查中心的一份調查結果顯示，極少數的俄羅斯中小企業相信地方政府可以依法對待他們。多數的受訪者表示，對地方政府所推行的扶持中小企業發展法規並不信任。俄羅斯八十多個聯邦中的七十三個聯邦都推行不利於中小企業發展的地方保護政策，且多達七十七個聯邦政府都制定了限制使用勞動力的法案。約半數的受訪者表示，地區政府對中小企業的發展產生限制的作用，更有近四分之一的人表示，地區嚴重干涉中小企業發展。據悉，一般認為對中小企業發展最為有利的地區包括庫爾斯克州和利佩茨克州、莫斯科市、克拉斯諾雅爾斯克州和沃洛涅日州。<sup>31</sup>

## (三)、法律環境

高中毅於「俄羅斯中亞東歐市場」期刊中指出，俄國自蘇聯時期，每當實行一項社會經濟政策，事先就會頒佈各項相關的法律。但制訂的法律大都是官樣文章，缺少執行，往往「人治」大於「法治」。葉里欽執政時期，先後通過了「外國投資法」、「產品分割協議法」、「海關法」、「外匯調節和外匯管制法」、「稅法典」(第一部分)以及「租賃協議法」等一系列涉外法律法規。由於俄羅斯對外商的不信任，俄國政府制訂這些法律時，本意並非為外資提供有利合理的條件，而是建立各式各樣的限制。且經過十年左右的實例證明，這些法律規範約有三分之二，不能付諸實行。許多法規朝令夕改，甚至執法者也不知其中所云。地方與中央相矛盾，俄羅斯大多數州、邊疆區和共和國等聯邦主體的法律與憲法、聯邦法律相悖。加上在經濟轉型過程中，多數政府官員貪污受賄，黑道、白道相互勾結，導致俄國的法律環境更加黑暗。跨國企業在俄羅斯境內從事經營活動，必須繳納保護費免遭騷擾與劫難。在管理無序的情況下，俄國的海關、稅務、工商管理部門、

<sup>29</sup> 經濟部投資業務處，俄羅斯投資環境簡介(臺北市：經濟部，2006)，頁 16。

<sup>30</sup> 「俄政府貪污索賄排行榜福利衛生部居首」，奇摩新聞，  
<<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/070629/5/gj41.html>> (2007.06.29)。

<sup>31</sup> 「地區嚴重干涉中小企業發展」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=85393](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=85393)> (2005.04.21)。

司法部門普遍產生腐敗現象且越發公開化。各級政府官員受賄、敲詐、勒索成風，造成外商巨大的政治風險。<sup>32</sup>

以俄國的稅制為例，稅制系統時常變更；對於繳稅不足的處罰過於苛刻，這些罰金容易超過實際稅金的兩三倍；又貪污的稅務員能輕易操控這些罰款；在聯邦與地方層級存在太多的徵稅名目，並且修改現存法律或附加稅收的總統命令也令人產生混淆。許許多多的稅不僅造成遵守困難，也使跨國公司必須隨著這些稅制進行改變與調整。<sup>33</sup>外商平時很難因營業所產生的成本來作減稅的動作，反而必須繳納比俄國本土企業更高的稅額。

普欽總統執政後，有感於法律體制不完善造成俄國社會經濟極大傷害，因此欲改善俄國的法治情況。在他執政初期，通過了不少法律，例如俄羅斯「稅法典」(第二部)、新的「產品分割協議法」、「土地法」、「勞動法典」，修改「海關法」、「外匯調節和外匯管制法」、「公司法」等。並承諾簡化註冊登記和發放營業許可證的手續，取消對資本、商品、勞動力流動的限制，減少檢查和監督部門，簡化勞動關係制度。<sup>34</sup>但執行律法比訂定法規更重要，俄羅斯人治重於法治的傳統根深蒂固，政府要達到以法治國仍需長遠的努力。改革過程中顯示出，俄國法律從限制外商活動為出發點，轉為建立良好的投資經營環境與保障外國企業權益為目標，不論實質成效如何，可看出俄國的法律環境是朝正向邁進。

#### (四)、恐怖行動

俄羅斯在過去十多年已發生無數次恐怖攻擊事件，絕大多數與車臣長期的衝突有關。公車、地鐵的爆炸攻擊，二〇〇二年十月車臣民兵攻佔莫斯科劇院、二〇〇三年七月莫斯科郊外搖滾音樂會場發生自殺性爆炸案、二〇〇四年九月別斯蘭的校園人質事件，都顯示出恐怖襲擊的威脅，使得俄國政治趨向中央集權制度，權力集中在總統身上。並且政府需增加預算至軍隊、安全部門。俄國在經過一陣的平息後，二〇〇七年八月俄羅斯西北部的諾夫哥羅德地區又發生鐵路爆炸和火車脫軌事件。恐怖行動對於俄國政治、經濟、社會是顆不定時炸彈。

## 二、俄國社會環境

### (一)、政經文化

俄羅斯經歷了共產主義與計畫經濟數十年。J. Watson 認為，雖然蘇聯解體已十多年，但是政經文化不會改變得太快，特別是共產主義對俄羅斯有著廣大且深

---

<sup>32</sup> 高中毅，「發展中俄貿易必須瞭解俄羅斯的法律環境」，俄羅斯中亞東歐市場，2003年第1期(2003)，頁9。

<sup>33</sup> Alan Jones, Grahame Fallon and Roman Golov, "Obstacles to foreign direct investment in Russia," European Business Review, Vol. 12, No. 4 (2000), p 187.

<sup>34</sup> 高中毅，「發展中俄貿易必須瞭解俄羅斯的法律環境」，頁10。

厚的影響。即使俄國政府熱中於轉型與改革成資本主義，但共產主義的制度與文化依舊存在。許多俄國人與企業對外資的投入抱持著負面的態度。西方參與投資，尤其是在天然資源的開採與發展，時常被認為是有敵意或被視為是殖民的行為。<sup>35</sup>Alan Jones 等人以為，跨國公司在當地的俄國競爭者對國外資本保持相當大的疑慮與怨恨，尤其是石油與天然氣工業，而前者認為他們不僅同樣有能力運送資源到國內與國外市場，也能保護天然資源等國家遺產。俄國人接受外國的直接投資非常謹慎且取決於他們認知裡利與不利之間的平衡。俄羅斯政府擔心跨國公司的壟斷力將使那些公司獲得不合理的暴利。<sup>36</sup>

## (二)、俄國傳統企業

M. Hughes 與 E. Helinska-Hughes 指出，不同於前蘇聯國家的經歷，俄羅斯私有化政策保留了以往在管理與經營上的競爭模式，也造成外國直接投資的障礙。<sup>37</sup>Alan Jones 等人也表示，私有化與自由化使得外資擁有進入現存企業的機會，有效的合資企業將導致技術轉移。然而，由於俄國的風險市場以及私有化的成果，外資購買前俄國國營企業的股權是不夠的。俄羅斯私有化的過程使得經理人獲得絕大多數的利益，以及產生文官名錄形式的管理。私有化以前的型態依舊保存在這些企業中，因為私有化主要的方法是同意經理人與職工購買原本公司裡多數的股權，所以資本主義經濟中所有權與管理並不是典型的俄國經濟。外國公司使俄國經理人或勞工產生遭接管與受剝奪的威脅，因此，當大部分的所有權集中在經理人與勞工身上，他們才有能力去控制並保護他們的工作保障。此外，俄羅斯許多組織藉由大量傳統的思想意識與沒有改變的階級制度並依賴特權而倖存，許多俄國企業負債累累且缺乏投資。<sup>38</sup>這種情況下，若外國企業想取得俄國公司的所有權，他們須負擔大筆社會工資與負債的責任。因此，聯合俄國公司基本上可更明白出俄羅斯的需求與限制，但外資可能會難以取得關於俄國公司的資訊或不易預測合資企業、合併是否會創造利潤。

## (三)、金融寡頭

俄羅斯的金融寡頭擁有些許權力可影響俄國政治與經濟。據悉，一九九六年六月總統選舉時，葉里欽相當依賴於一些寡頭的金融背景與操縱媒體的力量，而這些寡頭控制了半數的俄國經濟。二〇〇三年底尤克斯事件後，俄國政府當局似

<sup>35</sup> J. Watson, "Foreign investment in the Russian oil industry," *Europe-Asia Studies*, Vol. 48, No. 3 (1996), p. 440.

<sup>36</sup> Alan Jones, Grahame Fallon and Roman Golov, "Obstacles to foreign direct investment in Russia," p 187.

<sup>37</sup> M. Hughes, and E., Helinska-Hughes, "FDI attraction policy in Central and Eastern Europe," *Conference Proceedings of the 25th Annual conference of the Academy of International Business*, (April 1998), p. 290.

<sup>38</sup> Alan Jones, Grahame Fallon and Roman Golov, "Obstacles to foreign direct investment in Russia," p 187.

乎要去打擊這些寡頭，但假如他們不威脅到總統或政府的利益，他們仍然可以控制政治及經濟的局勢。金融寡頭的許多作為是經由貪污與官僚體制等有爭議途徑來進行，所以這些寡頭也是俄羅斯建立成法治國家的阻礙。<sup>39</sup>一些跨國公司與寡頭合作來投資俄羅斯，但這樣的關係也許是非常危險，因為外國公司可能被寡頭慫恿而進行非法的行為或逃稅等動作。在俄羅斯很容易見到犯罪與貪污腐敗的現象，而跨國公司也認知到這是嚴重的問題。與經營、競爭有關的犯罪和貪污特別會損害到在俄投資者的利益。俄國法律很少打擊這些損害外商權利的行為，這樣不健全的法律體制以及嚴重的貪污腐敗導致惡性的循環。

#### (四)、治安

高加索地區的不安定與恐怖活動時有所聞，已對俄國治安造成傷害。加上一些俄國人的排外心態，年輕族群有所謂光頭黨，常發生外國人遭受攻擊的新聞，威脅著外國人在俄的生命安全。當俄國政府與格魯吉亞、愛沙尼亞...間產生嫌隙時所因應的態度，以及禁止外國人在市場從事零售業，與制訂新移民法限制外來移民等，都間接助長了某些人的排外思想。而俄國政府面對這類犯罪事件常以輕描淡寫的態度帶過，因此旅俄的外國人還是多保持警覺以求自保。

除了恐怖份子與極端民族主義者，還有黑道與白道勾結而成的犯罪集團，其中不但有黑道份子，亦有不肖刑警與退職稅務官員。他們熟知法律，掠奪缺乏法律知識者的資產，或以脅迫手法讓業者廉價讓出產業。這類問題的解決，關係著俄國的法治環境，外商要先瞭解俄羅斯律法或尋找當地可信賴的合作對象，也期待俄國政府儘速改善行政機關與法律環境。以上種種問題，使得目前俄羅斯的治安仍不甚理想。

#### 三、國際組織對俄羅斯的影響

以上多是外商在俄經營所面臨的障礙，這些因素可能導致企業成本、風險的增加。然而俄羅斯是新興市場，目前處於轉型階段。蘇聯解體後，俄羅斯不斷地進行改革，也許過程中產生了許多弊端。但除了某些涉及國防工業、天然資源等產業，俄國市場已逐步開放，二〇〇二年國際已承認俄羅斯為市場經濟國家。目前俄羅斯尚未加入世貿組織，但二〇〇六年十一月美俄已完成雙邊協商的工作，俄羅斯已進入多邊談判的最後階段，相信再過不久即可加入世貿組織，如此也助於俄羅斯政經、法律體制的改善。在國際關係方面，俄羅斯鄰近歐盟，雙方關係密切，尤其歐盟東擴後更甚。俄羅斯雖不屬於歐盟成員國，但由於歷史、地緣因素，歐盟也極願意協助俄國地區的發展及穩定。以下就這兩個國際組織對俄國的影響有更多的探討。

<sup>39</sup> Service, Robert, A History of Twentieth Century Russia (Harvard University Press, 1999), p. 384.

## (一)、世界貿易組織

世貿組織的會員國可以扮演鞏固俄國政經改革的重要角色，俄羅斯加入世貿組織可提高俄國的穩定度與可預測性，以及提供跨國企業更好的條件向俄國出口或是在俄羅斯設分公司。並且，另一方面，俄國出口商在出口至世貿組織會員國所有市場的管道將更具保障。俄羅斯加入世貿組織後，她的法律體系將更透明化。為了符合世貿組織的標準，俄羅斯已通過許多新律法，且對現有法律進行修改。俄國在協商過程中承諾，改善俄羅斯對外貿易體制，以實行對外貿易自由化。並降低關稅，改革海關法律制度，以及與服務貿易有關的法律規定，例如電信、銀行、保險等產業。世貿組織更要求俄羅斯著重智慧財產權的保護。當俄羅斯加入世貿組織時，為處理貿易上的爭端，俄國公司或其他國家便可訴諸於國際法，對外商或是俄商都有益處。透過國際組織的監督下，俄國法律在執行面上將更有保障。

## (二)、歐洲聯盟

現今來自於歐盟國家的企業是俄羅斯最主要的投資者，然而，如此的投資水準還不足以使俄羅斯現代化她的經濟，過去的兩年期間，俄羅斯在建立一個穩定且健全的總體經濟結構擁有良好的成果。為了保障經濟成長能維持在一定的水準並且為了吸引歐盟更多的投資，俄羅斯需要繼續她的改革過程直到真正成為一個以法治為基礎的市場經濟才算經濟轉型的完成。尤其是一些領域需要更進一步的改革來改善經濟與投資的氣候，這些領域包含自然壟斷的重建、管理的革新、稅制系統、法人治理與會計規章、智慧財產權、以及銀行。

而歐盟也願意協助俄羅斯完成改革的過程，特別是透過塔西斯計畫(Tacis Program)提供俄羅斯經濟與技術的援助。<sup>40</sup>每年兩次的俄歐高峰會是一個常態的政治對談，藉此雙方可以討論如何使俄羅斯成為一個民主且法治的國家，以致於歐盟國家的企業可以更積極地投資俄國。

除了俄歐高峰會，俄歐還舉行工業家的圓桌會議(Industrialists' Round Table)。俄羅斯與歐盟定期舉辦工業家的圓桌會議是以經濟為導向，在一九九七年七月的俄歐高峰會所認同。它主要的目的是提供一個固定的討論會給商人、實業家共同參與給俄羅斯與歐盟政府關於俄羅斯與歐盟經濟與投資環境的建議，以及促進工業的合作。討論的核心集中在雙邊合作於特殊領域等實際議題，這些領域包括能源、運輸、電信與資訊技術、森林工業以及金融服務，並且尋找俄歐共同經濟空間(EU-Russia Common Economic Space)的發展與商業在這個程序所扮演的角色。工業家的圓桌會議已經採用實際的建議，導致一些具體政策的改變。<sup>41</sup>藉由俄羅

<sup>40</sup> "TACIS programme," European Commission, <<http://europa.eu/bulletin/en/9812/p103093.htm>> (1998.12.22).

<sup>41</sup> "Biggest ever EU-Russia Industrialists' Round Table gives practical advice to political leaders on how to create the Common Economic Space with Russia," European Commission,

斯與歐盟的工業加圓桌會議，歐盟更有機會建議俄羅斯改善她的投資環境以及消除投資俄羅斯會面臨的障礙。

#### 四、中俄關係

從國際新聞觀察，中俄關係看似密切，不但共同軍事演習，又在二〇〇六、二〇〇七年分別為雙方的俄羅斯年與中國年。但於大紀元新聞網上有不少評論家認為，實際上是各懷鬼胎、相互猜忌。俄國對於出售軍事武器、天然資源給中國皆有所保留，視其為威脅。二〇〇七年俄羅斯的中國年，俄國政府制訂新移民法，並禁止外國人在俄從事零售業，許多中國人被迫離開俄羅斯。俄國地廣人稀，鄰近的中國人口過於飽和，俄國尤其是遠東地區擔憂中國居民不斷湧入俄羅斯。不論中俄關係實質或表面為何，原則上並不影響台商。俄國政府以自身利益為考量，且這些台灣跨國企業多有進入中國市場，故中俄關係應不會對台商在俄發展產生政治風險。

#### 五、台俄關係

台灣與俄羅斯無正式外交關係，俄國與中共政經關係密切，雖不因此增加台灣企業的政治風險，但阻礙了台俄雙方高層官員的互訪交流，以及雙邊經貿關係的增進。台俄主要以民間交流為主，台灣的工商團體不時到俄參展與考察。台俄雙方彼此設有代表處，亦有台俄協會、中東歐暨獨立國協經貿協會等，可協助雙邊經貿機構建立溝通管道，為台商爭取權益，並推動合作交流。

### 第三節 經濟因素

企業在一國經營行銷時，必須考量當地的經濟因素，以便評估該國人民的消費能力、進行市場區隔。並與商品定位、產品、價格、促銷、通路等策略皆有關連。該國的金融體系、徵稅制度亦與企業的行銷風險、最終營收有關，更影響到當地合作夥伴的選擇。雖然俄國經濟仍存有許多問題，但俄羅斯為新興市場，具有相當大的發展潛能。且俄國政府正努力改善俄羅斯的經濟體制與結構，使其趨於穩定以及與國際標準接軌。並且積極規劃經濟特區與科學園區，以提供外資更好的投資環境與合作機會。使跨國企業不僅在俄從事貿易，更可考慮是否在俄設廠或研發。以下就俄羅斯的盧布幣值、通貨膨脹、所得分配、金融市場、徵稅制度以及經濟特區等進行探討。

---

<[http://ec.europa.eu/external\\_relations/russia/summit\\_10\\_05/ip05\\_1214.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/russia/summit_10_05/ip05_1214.htm)> (2005.10.03).

## 一、盧布幣值

俄羅斯盧布自一九九八年金融危機後呈現大幅貶值，直到二〇〇三年起轉為升值，表 2-3 顯示近幾年盧布價值的發展趨勢。二〇〇六年七月俄國取消對資本項目下外匯兌換的限制，實施盧布自由兌換措施，外國投資者可直接參與俄羅斯證券市場交易。由於俄國經濟快速成長、外資大量流入導致盧布升值，影響俄國企業出口的國際競爭力，進口額大幅提升。俄國政府不斷努力實現盧布可完全自由兌換，並期望盧布成為世界各國的儲備貨幣與國際貿易的結算貨幣。<sup>42</sup>

**表 2-3 美元兌盧布變化表**

年份	2002	2003	2004	2005	2006
一美元兌盧布	31.349	30.692	28.814	28.284	27.2

資料來源：[CIA-The World Factbook](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html#Econ), <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html#Econ>>

## 二、通貨膨脹

俄羅斯自一九九一年獨立後通膨率維持在三位數，其後雖曾逐年遞減，但一九九八年金融風暴至一九九九年時通膨率再度竄升至 85.7%<sup>43</sup>。二〇〇〇年後俄國經濟回穩，通貨膨脹的情形逐漸受到控制。由表 2-4 可看出，近年來俄羅斯的通膨率逐年降低，大約維持在 10% 左右。

**表 2-4 俄國的通膨率**

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006
通膨率	18.6	15.1	12.0	11.7	10.9	9.0

資料來源：[World Bank](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RER14_rus_full.pdf),

<[http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RER14\\_rus\\_full.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RER14_rus_full.pdf)>

## 三、所得分配

俄羅斯這幾年經濟快速發展，二〇〇七年九月俄國的外匯存底三千零九十九億美元<sup>44</sup>，名列世界第三。但國貿局表示，俄羅斯的貧富差距大，缺乏強盛且穩

<sup>42</sup> 「俄盧布升值壓力大」，國際貿易局，

<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=134394](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=134394)> (2007.07.13)。

<sup>43</sup> 曾炳榮，「俄羅斯深度報導」，中國輸出入銀行，

<<http://www.eximclub.com.tw/countries/information-02c-new.asp?idno=937&continen=3&country=俄羅斯>> (2005.11.07)，頁 4。

<sup>44</sup> «Международные резервы Российской Федерации в 2007 году», [Центральный банк](#)

健的中產階層。主要原因是俄國半數的收入來自於石油及天然氣的出口，這些企業為國家所有。一般而言，俄國約有 20%的人口擁有優渥的經濟條件，10%的人口生活在窮困當中，其餘 70%的人口則屬於新中產階級。二〇〇六年底全俄平均月收入為一萬一千七百盧布，大約四百四十美元。貧困的 10%月收入僅為全國平均的一半，約六千盧布，僅能在鄉下地區過最基本的生活，其中有部分是月領三千盧布的退休老人。寬裕的 20%擁有家用汽車、享受進口食物及每年安排度假，甚至不少家庭的財富已達百萬美元水準。新中產階層家庭近幾年在俄國穩定的經濟成長中，力爭上游，不少人願意接受新的電腦資訊訓練，並購買電腦提供孩子更佳的學習環境。<sup>45</sup>據俄羅斯國家統計委員會的資料指出，二〇〇四年天然氣工業的從業人員收入位居俄羅斯各業收入的榜首，石油工業的從業人員收入位居第二，從事金融產業的員工收入位居第三。收入最低的為從事農業領域以及輕工業領域。<sup>46</sup>

國貿局的研究又指出，俄國人較無儲蓄、投資的習慣，所得幾乎用於消費。俄羅斯汽車貸款、家用電器貸款以及其他消費性貸款快速成長，已到達過度浮濫程度。俄羅斯央行總裁 Sergei Ignatyev 指出二〇〇六年一至八月銀行消費性貸款壞帳比率由二〇〇五年同期的 1.9%，上升至 2.7%。但若干金融專家認為，俄羅斯的銀行呆帳率遠超過此數據，阿爾發銀行(Alfa Bank)便估計俄國銀行消費性貸款壞帳總金額約為八百億美元，壞帳比率介於 5-6%之間。<sup>47</sup>

俄國經濟產值因國際原物料價格上漲而大幅提升，俄羅斯人民所得快速成長，助長了國內消費。二〇〇七年九月全俄平均月收入為一萬三千八百盧布，約五百五十美元，比二〇〇六年九月多了 24.7%。<sup>48</sup>但俄國高稅賦與複雜的法律，造成全國經濟活動估計約有四成屬於所謂的地下經濟，而這些檯面下的個人所得，在官方統計數據中無從顯現出來，因此若只根據俄國官方國民所得統計數據來判斷俄國消費市場，將會低估俄國消費者的商品購買力，作出錯誤的判斷。<sup>49</sup>

#### 四、金融市場

俄羅斯銀行業的業務量方面呈現過度集中，全俄有一千三百多家銀行，前十大銀行存、放款市占率便高達六七成<sup>50</sup>。其中 Sberbank(Сбербанк)一家

---

Российской Федерации,

<[http://www.cbr.ru/statistics/credit\\_statistics/print.asp?file=inter\\_res\\_07.htm](http://www.cbr.ru/statistics/credit_statistics/print.asp?file=inter_res_07.htm)> (2007.10.05).

<sup>45</sup> 「俄羅斯新中產階層的迷思」，國際貿易局，

<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=121576](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=121576)> (2006.11.20)。

<sup>46</sup> 「2004年6月份俄人平均工資達到6900每月盧布」，國際貿易局，

<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=67943](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=67943)> (2004.07.22)。

<sup>47</sup> 「俄羅斯新中產階層的迷思」，國際貿易局。

<sup>48</sup> «Доходы россиян за январь-сентябрь выросли на 12,4%», Новости E1.RU,

<[http://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-282634.html](http://www.e1.ru/news/spool/news_id-282634.html)> (2007.10.20).

<sup>49</sup> 于卓民、巫立宇、吳習文、龐旭斌，國際行銷學，頁 172。

<sup>50</sup> 根據РБК Рейтинг(<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/09/05/31621182>)所提供的資料顯示，

即超過四成，其餘一千兩百餘家銀行僅占二、三成，在地區分布上亦存有過於集中的現象，位於莫斯科市及其周邊經濟區的銀行資產總額約占整體業界之八成。在俄國全體銀行中，以小型銀行居多，這些銀行規模不足且資本額偏低；大型民營銀行多由工業財團掌控，這些財團在俄羅斯金融體系中扮演重要的角色。中國輸出入銀行表示，由於過去缺乏明確的法令與會計規範，俄國各銀行提供財務報表不一致，且多未依國際會計準則編列，近年來俄國銀行資訊揭露程度已較為改善，惟透明度仍不足。<sup>51</sup>

經濟部的報告說明，外商銀行業務大多限於莫斯科及聖彼得堡兩個城市，雖然部分外商銀行已開始服務有錢的俄國客戶，但主要仍服務外國客戶。俄國銀行業者極力反對政府允許外商銀行取得俄國銀行多數股份與在俄開設分行。依據現行法令，外商銀行必須經由繁複的手續，才能在俄設立據點。<sup>52</sup>近幾年俄國政府試圖改革金融體系，如建立存款保險制度，改善併購相關法律以促使銀行間的合併，逐漸放寬外商銀行的投資限制，引進國際會計準則以增加財報透明度，並提高銀行的最低自有資本額。

經濟部又指出，一九九八年金融危機後，俄羅斯銀行的資產負債情形已大幅改善，但銀行的貸款幅度依舊很小。二〇〇五年各銀行對民營企業的貸款總額僅占國內生產毛額的17%，遠低於已開發國家的水準。銀行之所以不願投入企業貸款業務，主要是因為俄國企業通常缺乏透明度，並且俄國法令對借方有利，對貸方較無保障，而銀行也多缺乏貸款資金。<sup>53</sup>雖然如此，國貿局認為貸款呆帳在俄國金融市場中仍存有不小隱憂，先前提到消費性貸款浮濫的問題，但相較於總壞帳金額，消費性貸款壞帳比率並不算高，俄羅斯最大的貸款逾期者為大型公司。<sup>54</sup>市場亦擔憂 Sberbank 所提供給其他國營企業的貸款，Sberbank 在俄羅斯企業貸款市場中占有三成的比重。

外貿協會認為，俄羅斯銀行、信貸與保險體系不甚健全，當地銀行的債信評等普遍偏低，少能開出為我國銀行所接受的信用狀，且因開發信用狀的手續費以及融資利率偏高，雙方貿易往來多以銀行匯款、現金方式進行。少數俄國企業在海外設有帳戶，可透過外商銀行開立信用狀。目前，中國輸出入銀行已與俄國 Gazprombank(Газпромбанк)、International Industrial Bank(Международный Промышленный Банк)、UralSib(Уралсиб)、Globex(ГЛОБЭКС)、Alfa(Альфа-Банк)、Guta(Гута)等六家銀行合作開辦轉融資貸款業務，專供俄國公司進口我國產製商品，並期待未來可為台灣廠商提供更直接便利的金融服務。<sup>55</sup>

---

2007年上半年俄國銀行淨資產前十名的為Сбербанк、Газпромбанк、ВТБ、Банк Москвы、Альфа-Банк、Россельхозбанк、Уралсиб、Райффайзенбанк、Международный Московский Банк、Русский Стандарт。

<sup>51</sup> 「俄羅斯近期金融現況」，中國輸出入銀行，<<http://www.eximclub.com.tw/countries/information-02c.asp?idno=701&continen=3&country=俄羅斯>> (2004.09.06)。

<sup>52</sup> 經濟部投資業務處，俄羅斯投資環境簡介(臺北市：經濟部，2006)，頁26。

<sup>53</sup> 經濟部投資業務處，俄羅斯投資環境簡介，頁25。

<sup>54</sup> 「俄羅斯央行總裁警告消費性貸款成長過渡浮濫」，國際貿易局，<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1985&report\\_id=119568](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1985&report_id=119568)> (2006.10.17)。

<sup>55</sup> 「俄羅斯與我國經貿關係」，貿協全球資訊網，<<http://www.taitraresource.com/total01.asp>> (2007)。

## 五、稅徵制度

俄國稅賦偏高且繁瑣，造成地下經濟占俄羅斯國內生產毛額有不小比率，也因此不易查知當地廠商的實際規模與金融信用。根據俄羅斯聯邦法律規定，外商在俄享有與俄國企業同等的待遇。因此，外商也應與俄國公司繳納同等的稅賦。表 2-5 為目前俄羅斯主要的稅徵項目。

**表 2-5 俄國稅率**

稅目名稱	稅率	備註
營利事業所得稅	24%	其中向中央繳納 6.5%，向地方繳納 17.5%，地方政府有權降低稅率，但不得低於 13.5%。
	20%	此項針對俄國境外營利事業的代表處
個人所得稅	13%	為齊頭式所得稅制
增值稅	20%	以銷售收入為基數，將銷項增值稅額減去進項增值稅額
利潤稅	30%	以經營利潤額為基數
財產稅	2%	以平均財產值(固定資產、無形資產等)為基數
廣告稅	5%	以廣告費為基數
汽車公路使用稅	2.5%	以銷售(工程、勞務)額為基數
住宅、文化設施稅	1.5%	數
社會保險基金	5.4%	以工資總額為基數
醫療保險基金	3.8%	
退休基金	28%	
就業基金	2%	
教育機構需求稅	1%	
交通工具稅	莫斯科每馬力 6-26 盧布	稅率按不同車種、不同馬力確定
	其他地區每馬力 0.5-7.15 盧布	
車輛購置稅	20%	以不含增值稅和銷售稅的車價為基數

資料來源：

經濟部投資業務處，俄羅斯投資環境簡介(臺北市：經濟部，2006)，頁 23~24。

ФНС России, <<http://www.nalog.ru/>>.

俄羅斯經濟發展部部長於二〇〇七年二月初表示，目前實施齊頭式的個人所得稅制，未來將採累進稅制，預計三年後正式執行。到時分為四種徵收標準：年收入六萬至十二萬盧布者稅率為 10%、十二萬至一百二十萬盧布者為 13%、一百二十萬至三百六十萬盧布者為 20%，超過三百六十萬盧布者則採 30%稅率。<sup>56</sup>此外，有關俄羅斯加入 WTO 談判的結果。俄國政府承諾，俄羅斯於入會後三年將取消電腦、電腦零組件及相關生產設備關稅，即此領域將調降至零關稅；並調整消費性電子產品及電器設備報關制度，取消灰色清關制度；金融市場方面，於入會後九年將開放外國保險公司設立分公司，但在銀行方面，俄國仍將維持掌控 50%股權之限制。<sup>57</sup>

## 六、經濟特區

美歐日韓等地區的跨國公司已逐漸在俄國直接設廠生產俄國境內所需的產品，但由於目前俄國經濟依舊仰賴能源、原料的出口，因此俄羅斯政府試圖改變其經濟結構，並積極發展其他產業，如高科技產業、建築業、製造業與其他民生工業等。二〇〇五年七月俄羅斯正式通過「俄聯邦經濟特區法」，並於同年底確立了六個經濟特區，其中四個屬於科技創新區(Technical innovation zones)，另兩處為工業生產區(Industrial production zones)，各個經濟特區有其各自的發展重點，可見表 2-6。俄羅斯政府期望以降低稅賦、簡化行政程序以及其他利多來吸引外資進駐，並發揮群聚效應來改善俄國經濟結構。

除了科技創新型經濟特區與工業生產型經濟特區，目前俄國政府也規劃成立港口型、觀光休閒型經濟特區，亦可能設立科學園區。經濟特區內的企業，不論俄國公司或外商，皆享有同等優惠。經濟特區內的投資者無需花費任何資金在基礎建設上。且由單一窗口行政機關來管理，簡化行政程序。特區內的運作有既定的律法，不受國家法令變化的影響。投資者可在經濟特區裡購買土地，以及都將是經濟特區管理者的一員<sup>58</sup>。此外，特區內的企業可降低統一社會稅(保險、養老)從 26%至 14%，並且前五年可免繳財產稅與土地稅。國外商品進入經濟特區，可免進口關稅和增值稅。而產品從經濟特區進入俄羅斯聯邦其他地區須繳納進口關稅、增值稅、消費稅；產品從經濟特區出口到國外，須繳納相應的出口關稅<sup>59</sup>。

<sup>56</sup> 「俄國將改採漸進稅制」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1921&report\\_id=126328](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1921&report_id=126328)> (2007.02.09)。

<sup>57</sup> 「俄國經貿部公布加入 WTO 談判結果暨關稅稅率調整情形」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=122154](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=122154)> (2006.11.28)。

<sup>58</sup> 台俄協會，「特別經濟區 Q&A 規範問答」，台俄季刊，2006 年第 1 期(2006)，頁 40。

<sup>59</sup> 呂剛，「俄羅斯經濟特區報告」，中國企業家，2006 年第 15 期(2006)，頁 61。

**表 2-6 俄羅斯六大經濟特區**

類型	地點	定位	備註
科技創新型經濟特區 (Technical innovation zones)	聖彼得堡 (St. Petersburg, Санкт-Петербург)	資訊產業和分析儀器的研發與製造。	面積不超過二平方公里，使用期限最長為二十年，可建立教學方面的學校，投資者可在沒有任何基礎建設時前來。
	杜布納 (Dubna, Дубна)	與核能科技相關的技術研發。	
	澤琳娜格勒 (Zelenograd, Зеленоград)	發展微電子、精密科技。	
	托木斯克 (Tomsk, Томск)	新材料的研發與生產。	
工業生產型經濟特區 (Industrial production zones)	阿拉布格 (Yelabuga, Елабуга)	汽車零組件和石化產品的生產。	面積不超過二十平方公里，使用期限最長為二十年，資本額不少於一千萬歐元。
	利佩茨克(Lipetsk, Липецк)	生產消費電子、家電產品以及家具。	

資料來源：謝爾蓋·古博夫，「邀集共識，合力開發經濟特區」，*台俄季刊*，2006年第1期(2006)，頁11。

#### 第四節 社會文化因素

國際行銷中，文化是一個非常重要的因素。社會文化難以用數據、文字清楚表達。跨國公司的本國文化時常與他國文化相去甚遠，何況俄羅斯是難以用理性來了解的國家。文化並非是與生俱來的，而是經由學習和環境互動所產生。不同的國家會孕育出不同的文化，產生出不同的價值觀、認知、喜好、行為等。社會文化不僅影響該國的消費大眾，也關係著當地的合作夥伴。以下點出俄羅斯主要的歷史事件，並對俄國文化所產生的影響。

俄羅斯人屬於印歐語系的斯拉夫民族。俄羅斯歷史受地理環境的影響極大，除了國土遼闊外，另一特色即是單調，全俄幾乎是平原地形。其中位於歐亞交界的烏拉爾山地勢不甚高，並未破壞地理景觀的一致性。俄國史家克柳切夫斯基(Kliuchevsky)曾說移民和國土的開拓是俄國史的主題。西歐國家是海外移民，殖民地遠離本土；俄國是內陸殖民，殖民地與本土相連，是國土的延伸。如此地形方便人民的移殖，也便於實行中央集權的專制統治，使俄國文化的發展深具獨特

性。<sup>60</sup>

俄羅斯的發源地位於目前烏克蘭的基輔。分散的斯拉夫部落邀請北歐的留里克(Рюрик)來治理，西元八六二年建立有組織的政府，是為「基輔羅斯」。光是邀請外族來統治，就不易理解此民族的心態，也表現在今日俄羅斯人較沒有國家的觀念。基輔羅斯與拜占庭關係密切，除了貿易往來、皇室聯姻外，更是接受拜占庭的基督教為國教，對日後俄國文化的發展產生極大影響。在接受基督教前，羅斯人具有多神信仰，尤其是農民。多神信仰的觀念深入俄羅斯人的心裡，即使基督教進入俄國，人民依舊保留了多神的信仰，至今這樣的雙重信仰仍存留於俄羅斯，使俄國東正教保有神秘主義的成分。

九八八年弗拉基米爾大公受浸成為基督徒，並宣布基督教為國教。一〇五四年基督教分裂成西方的羅馬公教和東方的希臘正教，而俄國的東正教即是延續著希臘正教來發展。西方的羅馬公教即天主教，在歷史上常發生政教之間的衝突，然而俄國東正教的發展幾乎是處於政教和諧的局面。弗拉基米爾大公將基督教引進羅斯，人民亦視其為俄羅斯文化之父。他之所以選擇基督教，其中一個主要原因是，當時歐洲普遍接受基督信仰，羅斯須加入此行列才不會被視為野蠻民族。弗拉基米爾大公成功設立了文化基礎，教會提供了教育與啟蒙的功能，就如同其他歐洲國家一樣。但羅斯的信仰和文化卻有其獨特性，有別於西歐國家。<sup>61</sup>他對人民有項誡命是，要以行動去實踐基督的愛，設法在這個充滿罪惡的世界上建立神聖的羅斯。使得如今俄國人把全人類看為一個家，又認為自己是獨特的彌賽亞民族<sup>62</sup>。弗拉基米爾治理國家時，以活的、自由的愛為出發點，而不是憑藉死的、規條性的律法。這也導致現今的俄羅斯不能接受法律的限制、不信守法條的問題。

羅斯於一二四〇年起的二百四十年受到蒙古的統治，使其歷史發展有了轉變。蒙古對羅斯主要的要求有納貢與提供兵力，不干涉羅斯人的傳統文化，如語言、文字、習俗、社會組織與宗教信仰。蒙古甚至給予教會特權，免其稅賦，使教會快速發展。並且此時期羅斯極少與拜占庭接觸，促使俄國東正教的發展含有濃厚的民族發展。蒙古的統治導致俄羅斯深具東方色彩，其文化發展與西方不同，這也表現在俄國的民主政治與西方差異極大。<sup>63</sup>對俄國社會的影響，也造成倫理的衰落。為使蒙古人喜悅，大公、貴族、百姓蒙蔽良心，且變得粗野。社會的世俗化，修道人遠離世俗與世人。世人羨慕修道人神聖的清修生活，致使俄羅斯民族精神兩極分化，影響至今。

一四五三年拜占庭亡於信仰回教的土耳其人，俄羅斯成為東歐信奉東正教唯一獨立的大國。過了半世紀左右，俄國於瓦西里三世統治時期，菲洛費(Filofey)修士向大公上書提出了「第三羅馬」理論。「莫斯科是第三羅馬」的理論導致教會對所有外來事物採取敵對態度，對俄羅斯民族的特殊性極力頌揚，堅持舊有的

<sup>60</sup> 周雪舫，俄羅斯史：謎樣的國度(臺北市：三民，2003)，頁5。

<sup>61</sup> А. В., Карташев, «Св. Великий князь Владимир – отец русской культуры», <[http://www.p-blagovest.narod.ru/Reading/Reading-13/Kartashev-Kn\\_Vladimir.htm](http://www.p-blagovest.narod.ru/Reading/Reading-13/Kartashev-Kn_Vladimir.htm)> (1938).

<sup>62</sup> 馬良文，「俄羅斯民族性格與企業文化」，台俄季刊，2006第1期(2006)，頁44。

<sup>63</sup> 周雪舫，俄羅斯史：謎樣的國度，頁22~23。

一切<sup>64</sup>。第三羅馬理念加上後來的斯拉夫主義形成了宗教民族主義。俄羅斯認定自己不僅是最基督教化的國家，而且還是世界上唯一的基督教國家<sup>65</sup>。即使是俄國東正教，底下也有許多宗派。因為在東正教教會發展過程中，經歷了尼康宗天主教的改革。以希臘的方式為基礎，修改了東正教禮儀、形式。許多不願接受尼康改革的舊信徒，沿用舊的經書與儀式，保留俄羅斯古代的思想與習俗。舊信徒遭到當時政府的壓迫，使得他們轉為地下化，也發展成無數的宗派，而今日在俄羅斯仍有不少的舊信徒。

俄國歷史發展至彼得大帝經歷了重大的轉變。在彼得大帝之前，俄羅斯認為信仰不需像西歐國家般的理性。因而科學與人文的發展有問題，教育需要改變。彼得大帝執政時，進行了西化政策。完全引進德、荷等西方國家的制度，反對一切俄國的文化、傳統、價值。使得俄羅斯民族自我意識和文化傳統都受到了傷害，這樣激烈的改革手法也顯示出俄民族的極端性格。彼得引進武器、科學，建立世俗學校與科學院，且文學、藝術以西方為標準。此外，彼得大帝認為教會阻礙改革，取消宗主教制度，而教會成為政府的一個部門。人民逐漸將沙皇神聖化，認為其權力來自於上帝，也使得俄國的專制制度更甚於其他國家。並為了提升行政效率，於一七二二年頒佈官階表，形成官僚制度。但在後來的歷史發展，官僚快速膨脹，並漸漸走向腐敗，至今大型國有機構的官僚作風根深蒂固，即使接受西方制度，但內在完全的變化還需要很長的時間。相反的，中小民間企業卻非常自由，組織內的階層並不明顯。

從彼得大帝開啟俄國的西化運動，凱薩琳大帝接續其政策方向，使俄國文化深深受到西方文化的影響。到了亞歷山大一世時期所發生的拿破崙戰爭後，俄羅斯再次對於西歐與俄國文化有所爭論。俄法戰爭展現出俄國人民精神的凝聚力與強化俄羅斯理念，並提升人民的宗教感與修道生活的發展。亞歷山大一世政策轉向反啟蒙，尼古拉一世更是嚴厲地限制言論自由。然而十九世紀是俄國文學的高峯，其中普希金更是俄羅斯精神文化的象徵。此時期俄國從文學、音樂到建築等藝術都留有珍貴的文化遺產。杜斯妥也夫斯基、托爾斯泰的文學作品更與東正教思想有密切關係。俄羅斯在十九世紀也逐漸出現不同的社會階級，例如知識份子、官僚階級、資產階級、無產階級、新知識份子，與原有的農民。也有不同的思想，除了斯拉夫派與西化派的爭論，又產生虛無主義、民粹主義、馬克斯主義等，使得俄國社會趨於複雜化。

然而，二十世紀初奉行馬克斯主義的布爾什維克黨，在革命成功後以共產主義統治蘇聯。在史達林的極權專政下，蘇聯由農業國家轉為工業國家。在第二次世界大戰後，蘇聯更成為世界的強國。但在強國的表面下，人民忍受著不民主的政治體制、日用品短缺的困苦，無法享受言論、集會、出版、遷徙的自由<sup>66</sup>。此時期中，只允許一個政治思想和一個哲學模式，原本許多的社會階級趨於單一。

<sup>64</sup> 周雪舫，俄羅斯史：謎樣的國度，頁 40。

<sup>65</sup> 別爾嘉耶夫著，汪劍釗譯，俄羅斯的命運（雲南：人民出版社，1999），頁 9。

<sup>66</sup> 周雪舫，俄羅斯史：謎樣的國度，頁 166。

蘇聯解體後，俄羅斯社會從單一的意識型態到各種思潮並存，從單一的社會階層到差距大的各種階層並列的社會型態；出現意識型態的終結，從保守的反對西化到激進的堅持改革思潮都存在；社會結構分化為貧富懸殊，犯罪案件大量增加<sup>67</sup>；蘇聯政府主張無神論並壓抑宗教發展，蘇聯解體後俄國東正教再次得以復興。然而經歷了蘇聯時期，俄國傳統的信仰已造成相當的破壞。變遷中的俄羅斯社會，各樣外來文化不斷湧入，價值觀與道德倫理產生嚴重衝擊。

由於宗教的影響，俄羅斯人會很容易放棄自己的家與財產，有強烈自我犧牲的動機，但是這自我犧牲的精神不是為了家族也不是為了國家，而是為了神，為了那至上的美德。對於許多俄羅斯人，生命的意義是尋找絕對的善、絕對的價值。有別於一般社會重於相對價值，俄羅斯人的行為表面上常常是不合理的。因此，俄羅斯很崇拜誠心的溝通，但是這個溝通應該超越普通的規則且具有創意的性質。這種「相反溝通」的現象，西方人、東方人都不了解且不能接受。<sup>68</sup>

俄羅斯是極端矛盾的民族：俄羅斯是最無國家觀念的民族，卻又建立了強而有力的國家機制；俄羅斯是最無政府主義的民族，卻又如此順從官僚統治；俄羅斯民族精神非常自由，卻又不追求自由的生活；俄羅斯的超民族主義，卻又產生出極端民族主義；俄羅斯民族負有解放各民族的使命，卻又往往成了他們的壓迫者<sup>69</sup>。由於自然環境的嚴苛，促使俄羅斯人有剛強的意志力，再加上基督信仰的注入，使他們看見絕對價值，加強原有剛毅的性格，這樣的民族性在一些歷史事件中清楚呈現。但似乎是俄國的極端性，使得懶散、消極的現象也常常出現在俄國社會中。

最後提出兩個實例指明，利用俄國的文化象徵與宗教信仰來打廣告須謹慎。可口可樂公司利用自動販賣機在下諾夫歌羅得(Нижний Новгород)刊登廣告，卻引發當地東正教居民的憤怒。在廣告海報上有可口可樂的曲線瓶，瓶中則是俄羅斯著名的教堂、聖人雕像、警鐘，甚至有將大教堂與其圓頂上的十字架倒反過來，在瓶身旁則寫著「傳統的價值」(Ценность Традиции)。為此，可口可樂駐下諾夫歌羅得的代表解釋，該公司類似的廣告是為了顯現他們捍衛該國文化的立場。然而，此廣告引起不少居民的反感，認為是褻瀆神，強烈要求地方政府將其撤除。更以俄國刑法第二百八十二條「激起宗教敵對以及侮辱民族尊嚴」的罪名向可口可樂負責人提告<sup>70</sup>。也許可口可樂公司確實要強調傳統的重要，並且在外國人眼中，這廣告結合當地傳統文化、創新與美感，卻嚴重造成俄羅斯居民負面的反應。

另一個例子是，二〇〇六年與二〇〇七年分別是中俄兩國的俄羅斯年以及中國年，中國黑龍江省邊境城市黑河市為表現中俄之間的友好關係，將俄羅斯娃娃裝飾成街道兩旁的垃圾桶，卻造成俄國人的反感。且俄羅斯娃娃上還畫有東正教

<sup>67</sup> 周雪舫，俄羅斯史：謎樣的國度，頁 232。

<sup>68</sup> 馬良文，「俄羅斯民族性格與企業文化」，頁 44~45。

<sup>69</sup> 別爾嘉耶夫著，汪劍釗譯，俄羅斯的命運，頁 7。

<sup>70</sup> «Православные нижегородки требуют возбудить уголовное дело против руководства компании Coca-Cola», ИНТЕРФАКС, < <http://www.interfax-religion.ru/?act=news&div=21999> > (2007.12.19).

教堂等圖案，更致使俄國人以為這是對他們信仰的侮辱。也因此引起俄羅斯強烈的不滿，俄國外交部甚至就此向中國提出抗議。然而，此事件中許多中國人無法理解俄羅斯人氣憤的緣由<sup>71</sup>，更顯現出文化不同容易產生誤解。

以上是透過地理、政治、經濟、社會文化四方面來探討俄羅斯的總體環境，接著於本章末了以表格 2-7 補充俄羅斯的基本資料。

**表 2-7 俄羅斯基本資料表**

官方語言	俄語
首都	莫斯科
擁有百萬人以上 的城市	莫斯科(Москва, Moscow)、聖彼得堡(Санкт-Петербург, St. Petersburg)、新西伯利亞(Новосибирск, Novosibirsk)、葉卡捷琳堡(Екатеринбург, Ekaterinburg)、下諾夫歌羅得(Нижний Новгород, Nizhny Novgorod)、薩瑪拉(Самара, Samara)、歐姆斯克(Омск, Omsk)、喀山(Казань, Kazan)、車里亞賓斯克(Челябинск, Chelyabinsk)、羅斯托夫(Ростов-на-Дону, Rostov)、烏法(Уфа, Ufa)、伏爾加格勒(Волгоград, Volgograd)、皮爾姆(Пермь, Perm)
政治體制	聯邦共和國，三權分立制
地理環境	領土跨越歐亞兩洲共十一個時區，可分為歐俄地區、烏拉爾地區、西西伯利亞地區、東西伯利亞地區、遠東地區等五個地理區。
國土面積	17,075,400 平方公里
時差	UTC+2 至 UTC+12
相鄰國家	亞塞拜疆(Azerbaijan)、白俄羅斯(Belarus)、中國(China)、愛沙尼亞(Estonia)、芬蘭(Finland)、格魯吉亞(Georgia)、哈薩克(Kazakhstan)、北韓(North Korea)、拉脫維亞(Latvia)、立陶宛(Lithuania)、蒙古(Mongolia)、挪威(Norway)、波蘭(Poland)、烏克蘭(Ukraine)
人口	142,045,600 人(2007 年)
人口密度	每平方公里 8.3 人(2007 年)
種族	俄羅斯是多民族國家，超過一百八十個民族居住於此，其中最主要的三個民族是：俄羅斯人(79.83%)、韃靼人(3.83%)、烏克蘭人(2.03%)。
宗教	東正教為主，亦有基督教的其他宗派、回教、佛教、猶太教等。
教育普及程度	教育普及，識字率 99%，勞工水準較高，勞工供應尚不成問題。
GDP(purchasing power parity)	1.723 兆美元(2006 年)
人均 GDP	12,100 美元(2006 年)
經濟成長率	6.8%(2006 年)

<sup>71</sup> 吳興，「俄羅斯抗議中國用套娃做市內垃圾箱」，大紀元，  
<<http://www.epochtimes.com/b5/7/8/7/n1794891.htm>> (2007.08.07)。

勞動力	7,388 萬人(2006 年)
失業率	6.6%(2006 est.)
幣制	盧布(Russian ruble, RUR)
匯率	27.2 盧布對 1 美元(2006 年)
每月平均薪資	371.8 美元(2006 年 5 月)
吉尼係數	40.5 (2005 年)
低於最低生活水準人數比	15.8%(2005 年)
通貨膨脹率	9%(2006 年)
進口值	1,715 億美元(2006 年)
自我國進口值	3 億 6,282 萬美元(2007 年 1 到 6 月, 較 2006 年同期成長 39.2%), 6 億 407 萬美元(2006 年, 較 2005 年成長 17.0%), 5 億 1,644 萬美元(2005 年)
主要進口項目	機器設備、消費品、食品、金屬半製品
主要進口來源	德國(13.9%)、中國(9.7%)、烏克蘭(7%)、日本(5.9%)、南韓(5.1%)、美國(4.8%)、法國(4.4%)、義大利(4.3%)(2006 年)
出國值	3,176 億美元(2006 年)
向我國出口值	10 億 664 萬美元(2007 年 1 到 6 月, 較 2006 年同期成長 10.5%), 19 億 296 萬美元(2006 年, 較 2005 年減少 13.4%), 21 億 9,640 萬美元(2005 年)
主要出口項目	原油、天然氣、木材、金屬、化學品、軍事用品
主要出口市場	荷蘭(12.3%)、義大利(8.6%)、德國(8.4%)、中國(5.4%)、烏克蘭(5.1%)、土耳其(4.9%)、瑞士(4.1%)(2006 年)
主要港口	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 波羅的海沿岸(Baltic Sea, Балтийское море) <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Saint Petersburg(Санкт-Петербург)</li> <li>1.2 Primorsk(Приморск)</li> <li>1.3 Kaliningrad(Калининград)</li> </ol> </li> <li>2 黑海及亞述海沿岸(Black Sea and Sea of Azov, Чёрное и Азовское моря) <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Rostov-na-Donu(Ростов-на-Дону)</li> <li>2.2 Taganrog(Таганрог)</li> <li>2.3 Novorossiysk(Новороссийск)</li> </ol> </li> <li>3 巴倫支海沿岸(Barents Sea, Баренцово море) <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Murmansk(Мурманск)</li> </ol> </li> <li>4 白海沿岸(White Sea, Белое море) <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Arkhangelsk(Архангельск)</li> </ol> </li> <li>5 太平洋沿岸(Pacific Ocean, Тихий океан) <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Vladivostok(Владивосток)</li> </ol> </li> </ol>

	<p>5.2 Vostochnyy(Vostochnый порт)</p> <p>5.3 Nakhodka(Находка)</p> <p>5.4 Vanino(Ванино)</p>
經濟特區	<p>科技創新型經濟特區(Technical innovation zones)：Dubna(Дубна)、Zelenograd(Зеленоград)、St. Petersburg(Санкт-Петербург)、Tomsk(Томск)；</p> <p>工業生產型經濟特區(Industrial production zones)：Yelabuga(Елабуга)、Lipetsk(Липецк)；</p> <p>以及規劃中的港口型、觀光休閒型經濟特區。</p>
參與主要國際經濟組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. IMF</li> <li>2. World Bank</li> <li>3. EBRD</li> <li>4. European Council</li> <li>5. WCO</li> <li>6. APEC</li> <li>7. WTO 觀察員</li> </ol>

資料來源：

CIA-World Factbook,

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>>.

World Bank,

<<http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/macromay2006.pdf>>.

Википедия, <<http://ru.wikipedia.org/wiki/Россия>>.

國際貿易局，<<http://cweb.trade.gov.tw/kmDoit.asp?CAT321&CtNode=593>>。

貿協全球資訊網，<<http://www.taitraesource.com>>。

經濟部投資業務處，俄羅斯投資環境簡介(台北市：經濟部，2006)。

### 第三章 俄羅斯的資訊科技產業

在本章中要來探討俄羅斯的資訊科技產業，以瞭解目前俄國在此領域的狀況，甚至是未來的發展。尤其俄羅斯屬於新興市場，在許多條件上仍有很大的進步空間，但近幾年的發展相當迅速。市場相對於其他先進國家，離飽和尚有很大的距離。本章分為四節，依序為俄國電腦硬體產業、電腦軟體產業、網際網路的發展、資訊科技在俄國社會的發展，篇幅著重在第一、四節的部分。所探討的內容可與產品、價格、通路、促銷策略甚至更進一步合作等的決策相互對照。

#### 第一節 俄國電腦硬體產業

根據市場調查機構 Datamonitor 的定義，電腦硬體市場包括個人電腦(personal computers)、伺服器(servers)、大型電腦(mainframes)、工作站(workstations)以及週邊設備(peripherals)等。其數據指出，二〇〇五年俄羅斯電腦硬體市場較前年成長了 22.4%，總銷售額達八十六億美元。二〇〇一至二〇〇五年俄國電腦硬體市場的年平均成長率為 18%，而捷克與瑞典則分別為 5.5%、1.5%。俄國從二〇〇一年至二〇〇五年電腦硬體市場的成長情形，由圖 3-1 所表示。若以年成長率 15.4%來計算，預估到二〇一〇年時，俄羅斯在此市場的銷售額將達一百七十五億美元。二〇〇五年俄羅斯電腦硬體市場佔歐洲市場的 8.7%，可參考圖 3-2。Datamonitor 將俄國市場區隔為個人電腦以及其他電腦硬體，含大型電腦、伺服器與週邊設備等。二〇〇五年俄國個人電腦銷售額約為四十三億美元，佔此市場的 50.2%<sup>72</sup>。

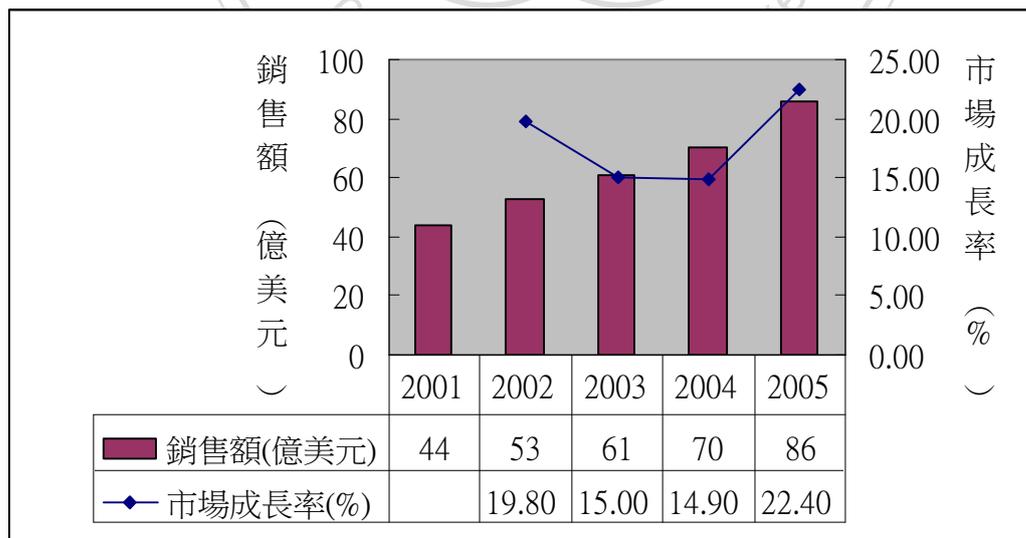
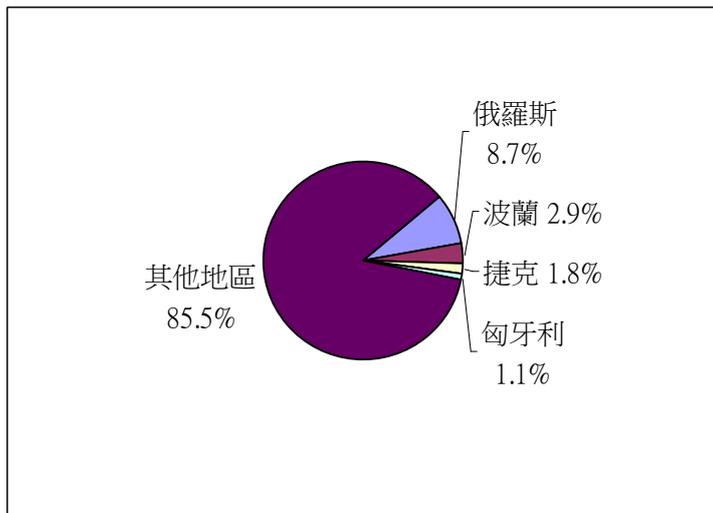


圖 3-1 二〇〇一年至二〇〇五年俄國電腦硬體市場成長情形

資料來源：Computer Hardware in Russia (Datamonitor plc, September 2006), p. 9.

<sup>72</sup> Computer Hardware in Russia (Datamonitor plc, September 2006), pp. 7-8.



**圖 3-2 歐洲電腦硬體市場分佈 (以銷售額計算)**

說明：在此包含比利時、丹麥、法國、德國、義大利、荷蘭、挪威、西班牙、瑞典、英國、捷克、匈牙利、波蘭、俄羅斯。

資料來源：Computer Hardware in Russia (Datamonitor plc, September 2006), p. 11.

俄羅斯 IT Research 的數據顯示，二〇〇六年在俄國市場桌上型電腦銷售達三十億美元，筆記型電腦的銷售額則為十九億美元。另外，LCD 電視銷售額達十八億六千五百萬美元；顯示器(monitor)銷售十九億六千萬美元，其中尤以 17 吋螢幕更為熱門；數位相機的銷售額也有九億七千八百萬美元。俄國消費者利用消費性貸款購買資訊產品的比率約三分之一，且有上升趨勢，二〇〇六年成長率高達 91%<sup>73</sup>。又 AMI-Partners 的資料指出，二〇〇六年中小型企業(未滿一千名員工的公司)投入五十四億美元於 IT 設備，大部分花費在個人電腦、印表機及其他週邊配備的採購。而他們的品牌忠誠度不高，很重視資訊安全的維護，不過目前中小型企業在使用進階防護軟體的部分仍處於起步階段。俄羅斯中小型企業不但購買新的電腦設備，並鼓勵員工學習電腦技能，以加強自身廣告、提升競爭力，且能與其行銷通路夥伴的合作更加緊密<sup>74</sup>。

### 一、俄羅斯個人電腦市場

近年來，由於俄羅斯經濟穩定成長、人民所得逐漸提高，再加上俄國個人電

<sup>73</sup> 「俄羅斯資訊產品銷售快速成長」，國際貿易局，  
[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=135109](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=135109) (2007.07.27)。

<sup>74</sup> “AMI-Partners: SMBs in Russia to Spend US\$5.4B on IT Infrastructure,” *Business Wire*,  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1315793471&sid=1&Fmt=3&clientId=17319&RQT=309&VName=PQD> (2007.08.06).

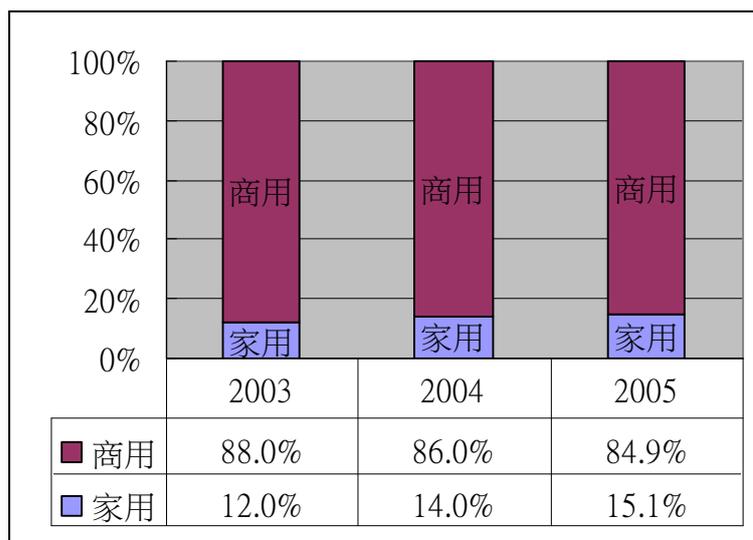
腦的普及率尚不高，因此俄國個人電腦市場得以快速成長。並且俄國政府在 E-Russia 計畫中，編列大筆預算購買硬體設備，以及目前努力正進行產業轉型，試圖擺脫對天然資源的依賴。另外，俄羅斯消費者觀念的轉換，逐漸視個人電腦產品為一般的消費品，且具有電腦相關的技能有助於工作的找尋，因此增加消費者對此類產品的認知與購買意願。中小企業數量的增加，並在政府與大型企業電腦化後，也相繼進行電腦化。工作型態的轉變使得一些上班族需要在不同地點使用電腦，增加對筆記型電腦的需求。以上種種因素，加上未來俄羅斯加入世貿組織後，將減免進口電腦及其周邊設備的關稅，更促使俄國個人電腦市場的發展深具潛力。

### (一)、桌上型電腦市場

俄羅斯個人電腦市場略分為商用以及家用領域。其中，商用市場的消費者為政府、大企業、中小型企業，家用市場的對象則為個人消費者。在圖 3-3 中顯示，目前商用領域為主要的消費市場，二 0 0 五年商用市場約佔全部出貨量的 85%。家用領域雖佔俄羅斯個人市場的小部分，但近幾年它所佔的比重卻也越來越大。而商用市場的成長主要是政府與企業的電腦化，政府與大企業多是固定地點的工作型態，也因此多採購桌上型電腦。隨著中小型企業的增多與電腦化，加上許多上班族的工作地點不侷限於一處，因此商用領域中桌上型電腦的銷售成長趨於減緩，而由筆記型電腦所取代。由於家用領域的使用者對電腦的移動需求較低，因此選購時仍以桌上型電腦為主，使得家用領域中桌上型電腦的成長幅度大於筆記型電腦<sup>75</sup>。由表 3-1 可見俄國個人電腦市場，不論是商用或家用領域，其桌上型與筆記型電腦市場的消長情形。俄羅斯桌上型電腦市場的領導品牌以當地廠商為主，有 Aquarius、Depo Computers、Formoza、Kraftway、K-Systems 等<sup>76</sup>。他們能夠針對消費者的需求將產品的外觀、價格、軟體安裝進行調整，並且當政府採購電腦時往往將本土企業列為優先考慮的對象。

<sup>75</sup> 俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006 年 12 月)，頁 3-3~3-5。

<sup>76</sup> Business Forecast Report: Russia (Business Monitor International Ltd, 2006 Q4), p. 45.



**圖 3-3 商用與家用領域的市場規模比例**

資料來源：俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006年12月)，頁3-4。

**表 3-1 俄國個人電腦的市場分佈**

	2003年	2004年	2005年
商用領域選購桌上型電腦	80.7%	72.7%	65.0%
商用領域選購筆記型電腦	7.3%	13.3%	19.9%
家用領域選購桌上型電腦	11.7%	13.5%	14.0%
家用領域選購筆記型電腦	0.3%	0.6%	1.2%

資料來源：俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006年12月)，頁3-5。

根據資策會的資料，現今俄羅斯前六大廠商推出的產品所搭載的中央處理器(Central Processing Unit, CPU，以下簡稱CPU)以中、低階為主，可見於表3-2。表中也反應出主要廠商推出高階產品組合的比重較低。雖然俄羅斯消費者購買桌上型電腦時也有功能與應用等需求，但價格對於許多人仍是很大的考量因素。俄國桌上型電腦市場有明顯低價化的趨勢，近年來五百至八百美元價格區間的桌電在此市場的比重快速增長。而五百美元以下的桌上型電腦所佔的比例也越來越大，可參考圖3-4。至於個人消費者，由於可輕易取得盜版的作業系統軟體或安裝Linux，並且自行組裝電腦，更得以降低擁有桌上型電腦的成本<sup>77</sup>。

<sup>77</sup> 俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006年12月)，頁3-5~3-8。

**表 3-2 主要桌上型電腦廠商推出產品數 (以 CPU 等級別)**

	低階	中階	高階
Aquarius	7	10	0
Depo Computers	2	10	2
Formoza	3	6	3
HP	8	25	0
K-Systems	2	3	0
Kraftway	4	8	0
比重	27.96%	66.67%	5.37%

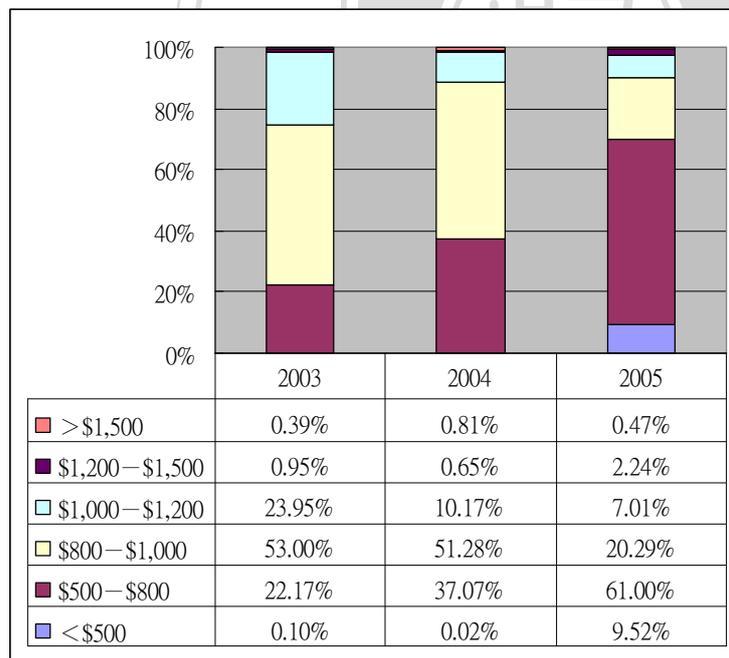
說明：

1.低階：含 VIA、Celeron、Sempron；中階：含 Pentium4、Athlon 64；  
高階：含 Pentium4EE、Athlon X2。

2.主要桌上型電腦廠商出貨量約佔整體市場三成比重。

3.單位：表中產品數量乃指該公司推出之產品數目。

資料來源：俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，  
2006年12月)，頁3-6。



**圖 3-4 俄國桌上型電腦市場的價格分佈**

資料來源：俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，  
2006年12月)，頁3-8。

## (二)、筆記型電腦市場

先前提及了由於俄羅斯工作型態的轉變，使得電腦移動的需求越來越高，因此筆記型電腦市場也越發成長。觀看主要廠商的產品策略，首重推出 15 吋筆記型電腦，其次是 14 吋、17 吋，可參見表 3-3。如此也顯示出目前多數俄國消費者對筆記型電腦輕薄易攜的需求仍不強烈。此外，主要廠商所推出的 15 吋、17 吋筆記型電腦，多加強其影像處理的效能，因此明顯有以筆電取代桌上型電腦的想法。然而，目前筆記型電腦取代桌上型電腦主要出現在有移動需求的商用領域，家用領域仍以選購桌上型電腦為主<sup>78</sup>。

**表 3-3 俄國主要筆記型電腦廠商推出產品數量**

	≤10"	12"	13"	14"	15"	17"	19"	平板
Acer	0	2	0	8	20	1	0	1
ASUS	0	2	1	4	40	0	0	14
Fujitsu Siemens	4	7	1	0	25	1	0	4
Rover Computer	1	3	0	4	7	3	0	0
Samsung	0	5	0	22	44	2	1	0
比重	2%	8%	1%	17%	60%	3%	1%	8%

說明：

1. 主要筆記型電腦廠商市佔率約整體市場 65%。
2. 單位：表中產品數量乃指該公司推出之產品數目。

資料來源：俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006 年 12 月)，頁 3-7。

目前在電腦市場上俄羅斯消費者較不關注於價格，越來越多人認為好的電腦價格雖高，但款式新並且可靠耐用，願意多付一點金額來購買<sup>79</sup>。根據資料分析公司 Gartner Group 與 IDC 的資料顯示，二 0 0 四年底佔俄國筆記型電腦市場佔有率最大的公司已由台灣的 ASUS 取代了多年來保持領先的俄國本土企業 Rover Computer。依照 Gartner Group 的資料，二 0 0 四年第四季俄羅斯筆記型電腦市場上前五大供應商為 ASUS、Rover Computer、iRU、Acer、Max Select。若依據 IDC 的資料，則依序為 ASUS、Rover Computer、iRU、Samsung 以及 Acer。過去 Rover Computer 沒有廣告自己的品牌，認為價格是唯一的競爭因素。然而，目前市場的最大挑戰在於誰能建立起最強的品牌形象<sup>80</sup>。根據 Gartner Group 的資

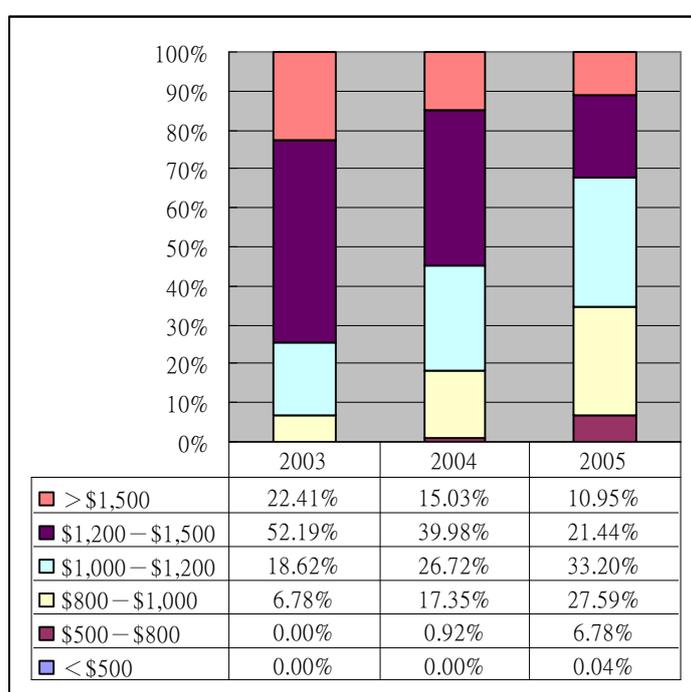
<sup>78</sup> 俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006 年 12 月)，頁 3-6~3-7。

<sup>79</sup> 「俄羅斯電腦市場狀況」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=66231](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=66231)> (2004.07.05)。

<sup>80</sup> 「俄國筆記型電腦市場領導廠牌為華碩電腦」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT939&report\\_id=83126](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT939&report_id=83126)> (2005.03.17)。

料，到了二〇〇七年第二季俄羅斯筆記型電腦銷售量排行依序為 ASUS(14.01 萬台)、Acer(13.05 萬台)、Toshiba(4.86 萬台)、Dell(2.47 萬台)、Fujitsu Siemens Computers(2.39 萬台)、Rover(2.21 萬台)、Samsung(2.01 萬台)、Sony(1.68 萬台)、HP(1.36 萬台)、Lenovo(0.71 萬台)、其他品牌(3.54 萬台)<sup>81</sup>。

由於不斷有新的業者加入戰場，使得競爭越來越激烈，在俄國筆記型電腦同樣也呈低價化趨勢。由圖 3-5 顯示，中低價格的筆記型電腦在市場上所佔比率不斷擴大。雖然銷售量快速成長，但成長集中在特定廠商，其他銷售量無大幅增長的廠商，反而得面臨銷售額下降的壓力。例如俄羅斯廠商 iRU，因生產成本無法與國際大廠競爭，便關閉其生產部門，轉而尋求國外廠商來進行代工，以降低生產成本<sup>82</sup>。



**圖 3-5 俄國筆記型電腦市場的價格分佈**

資料來源：俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006 年 12 月)，頁 3-9。

### (三)、其他型態的個人電腦

二〇〇三年第三季伺服器中佔領先地位的品牌為 HP。在俄國該類設備前五大製造商為 Aquarius、HP、IBM、Inforser、Kraftway<sup>83</sup>。根據俄羅斯 SmartMarketing

<sup>81</sup> 「華碩筆記本電腦在俄羅斯銷量第一」，中俄經貿合作網，  
<[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=91801&col\\_no=7](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=91801&col_no=7)>  
(2007.10.22)。

<sup>82</sup> 俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006 年 12 月)，頁 3-9。

<sup>83</sup> 「俄羅斯電腦市場狀況」，國際貿易局，

研究機構所提供的資料，俄國於二〇〇四年第二季掌上型電腦的銷售量為三萬一千多台(第一季為五萬七千五百六十台)，比二〇〇三年同季增長43%。其中使用Windows Mobile 操作系統的掌上型電腦佔41.4%(二〇〇三年第二季為30.7%)，PalmOS 佔30.9%(二〇〇三年第二季為62.2%)，SymbianOS 佔27%(二〇〇三年第二季為5.4%)。俄羅斯掌上型電腦市場的五大製造商為，ASUS、Fujitsu Siemens Computers、HP、Palm、Rover Computers<sup>84</sup>。

## 二、市場通路型態

政府與大企業採購電腦時，由於數量大且有後續維修的需求，所以多直接向製造商或系統整合業者購買。而中小型企業的購買量較少，因此多透過通路，向系統整合業者或各種零售商購買。至於個人消費者購買電腦用品時，大部分是透過零售通路。俄國市場中電腦相關的產品主要經由零售通路售出，其中買家以中小型企業與個人消費者為主。隨著俄國人民所得的上升，以及中小企業數量的加增，零售通路在電腦市場將扮演更重要的角色<sup>85</sup>。

**表 3-4 二〇〇六年俄羅斯大型的行動電話零售通路**

排名	通路業者	營業額(百萬美元)		分店數量(家)	
		2006 年	2005 年	2006 年	2005 年
1	Евросеть(Euroset)	4,622	2,583	5,087	3,111
2	Связной(Sviaznoy)	1,830	1,050	1,200	854
3	Цифроград(Tsifraglad)	722.4	450	1,300	949
4	Диксис(Dixis)	701.5	383.3	1,515	680
5	Беталинк(Betalink)	690	380	645	349
6	Дивизион(Divizion)	500	280	1,000	560
7	Телефон.Ру(Telephone.Ru)	185.8	96.1	318	192

資料來源：

«CNews Analytics: Крупнейшие розничные цифровые сети России-2006», РБК Рейтинг,  
<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/06/07/31512205> (2007.06.07).

[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=66231](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=66231) (2004.07.05)。

<sup>84</sup> 「二〇〇四年第二季度俄個人掌上電腦銷售情況」，中俄經貿合作網，

[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=2045&col\\_no=7](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=2045&col_no=7) (2004.09.19)。

<sup>85</sup> 俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006年12月)，頁3-10。

俄國消費者可向行動電話連鎖店、大型電器賣場等零售通路購買電腦及其週邊配備。行動電話連鎖店在俄羅斯的密度不低，尤其在大城市更為普遍。俄國的行動電話連鎖店不僅販售通訊設備，還可在此購買筆記型電腦、記憶卡、隨身碟、集線器、外接硬碟...等週邊設備，甚至是數位相機、MP3。這部分的零售業者競爭激烈，有大者恆大的現象。目前在俄羅斯比較大型的行動電話連鎖店如表 3-4 所表示，當中除了 Divizion 較專注於銷售通訊器材外，其他都兼有販賣資訊、數位、影音等商品。至於在俄羅斯大型的電器賣場，如 Tehnosila(Техносила)、Mvideo(МВидео)、Eldorado(Ельдорадо)、Mir(Мир)，同樣可取得電腦相關的產品，然而電器賣場不如行動電話連鎖店來的普遍。

### 三、他國資訊業者的策略

韓國以大規模的企業組織進入俄羅斯作長期的規劃和促銷，甚至提供消費者貸款，和俄商合資的企業，則利用其原有的行銷網路。因俄國中小城市對國際知名品牌認知有限、品牌概念模糊，所以除了加強與零售通路的合作關係外，韓商另設代表處安排廣告策略，大力投入各樣媒體廣告，以打出品牌知名度與建立市場定位。由於俄國商業欠缺透明化，設立分公司直營銷售業務的風險較高，日韓各大品牌在俄國的經營方式通常只設立代表辦事處，提供行銷以及售後服務的支援，實際進口業務則交由當地進口商經營<sup>86</sup>。

另外，微軟(Microsoft)、聯想(Lenovo)、英特爾(Intel)與超微(AMD)等公司在開發中國家推出預付卡式的個人電腦推廣計畫，希望降低個人電腦購置成本，提高個人電腦在新興市場的普及率，而這些公司也將俄羅斯列為新興市場的範圍裡。這種電腦先以半價出售，剩餘金額以接近使用網咖的價格為月租費，或以預付卡方式繳款。預付卡式電腦利用類似計時器的微軟彈性購軟體(Flex-Go)，讓低價買電腦的消費者也購買訂有使用時間的預付卡，使用電腦時自動扣除時間值。當使用時間用完後，消費者可以上網或到本地零售商續購時間。付費使用幾百小時後，電腦歸屬使用者。微軟在歐美市場電腦銷售成長停滯之際，希望藉著這種預付卡式行銷計畫，培養新的市場<sup>87</sup>。

## 第二節 俄國電腦軟體產業

這一節是敘述俄羅斯電腦軟體產業，筆者將其區分為消費市場以及軟體研發。消費市場是電腦軟體在俄銷售量的大小，由於對整篇論文的相關性較低，故筆著墨不多。而台灣在電腦硬體製造方面，世界聞名。俄羅斯在科學、理工領域

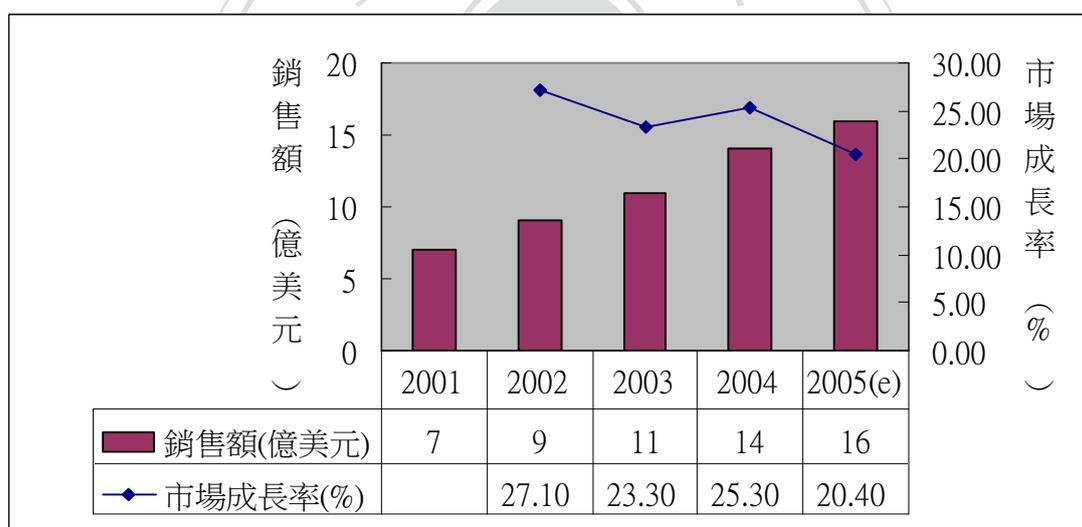
<sup>86</sup> 「俄羅斯市場環境分析」，貿協全球資訊網，〈<http://www.taitraresource.com/total01.asp>〉(2007)。

<sup>87</sup> 「微軟、聯想等將在新興市場推出預付卡式 PC 促銷方案」，國際貿易局，〈[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1961&report\\_id=110235](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1961&report_id=110235)〉(2006.05.23)。

享有優越成就。在全球軟體委外市場上，俄羅斯雖仍落後印度、中國等國，但近幾年發展迅速，台灣、俄羅斯企業也許可在此方面進行更深的合作。

### 一、消費市場

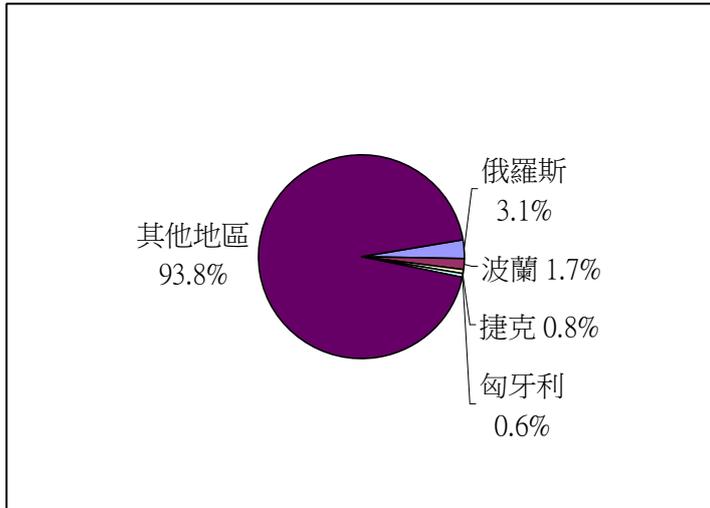
根據市場研究機構 Datamonitor 的定義，電腦軟體市場包括應用軟體 (applications software) 以及系統、資料庫管理軟體 (systems/database management software)；市場價值依業者出售軟體與許可證所得的收入來計算。其數據指出，二〇〇五年俄國軟體市場總銷售額達十六億美元，其中系統、資料庫管理軟體的部分佔了 52.9%，而同年捷克的市場價值約為四億二千五百萬美元。俄國從二〇〇一年至二〇〇五年電腦軟體市場的年平均成長率為 24%，其成長情形由圖 3-6 所表示。二〇〇五年俄羅斯電腦軟體市場佔歐洲市場的 3.1%，可參考圖 3-7。由於強大的內需，俄國在此市場將持續地成長，不過 Datamonitor 預估成長力道會趨於緩和。然而，隨著網路使用的快速成長，更加強線上安全的需求<sup>88</sup>。



**圖 3-6 二〇〇一年至二〇〇五年俄國電腦軟體市場成長情形**

資料來源：Software in Russia (Datamonitor plc, December 2005), p. 9.

<sup>88</sup> Software in Russia (Datamonitor plc, December 2005), pp. 7-8.



**圖 3-7 歐洲電腦軟體市場分佈 (以銷售額計算)**

說明：在此包含比利時、丹麥、法國、德國、義大利、荷蘭、挪威、西班牙、瑞典、英國、捷克、匈牙利、波蘭、俄羅斯。

資料來源：Software in Russia (Datamonitor plc, December 2005), p. 11.

## 二、軟體研發

俄羅斯是世界上科學人才數量最多的國家之一，尤其在數學、物理、資訊科學等領域擁有紮實且豐富的理論基礎，具有一流的水準。俄國資訊、電腦相關科系的畢業生遍及西方的軟體公司，深厚的數學底子使得俄羅斯軟體研發人員在寫程式時更加具有靈活性。俄國編制出口軟體始於一九九〇年代初期，當時像昇陽電腦(Sun Microsystems)之類的公司在俄設立了軟體研發中心。俄羅斯頂尖數理人員成本低廉，薪資約只有美國的五分之一到二分之一，且德、美等國缺少 IT 專家，並為了削減管理費用等因素促使西方企業將俄國軟體工程師作為軟體外包的資源<sup>89</sup>。

俄國每年在出口軟體的成長約有四、五十百分比，資訊科技的發展比其他產業來得快。政府也很重視此產業的發展，對稅率、法令進行改革，設立自由經濟特區以及科學園區，學習印度經驗。俄羅斯正建立自身的利基，快速提供比西方同業者成本更低且複雜、高附加價值、創新的解決方案。國際大廠，如 Intel、Boeing、IBM、Cisco、Motorola、Dell、Siemens、Microsoft、與 Hewlett Packard，都受益於俄羅斯在編程式方面的能力<sup>90</sup>。

在俄國有許多中小型的 IT 公司座落於聖彼得堡，是俄羅斯重要的軟體發展中心之一。近幾年軟體委外市場在聖彼得堡迅速成長，一些專家指出，資訊產業

<sup>89</sup> 史亞軍、朱涇濤，「俄羅斯的科技創新及 IT 產業的現狀與發展」，收於馮紹雷、相藍欣編，俄羅斯經濟轉型(上海：人民出版社，2005)，頁 336。

<sup>90</sup> “Russia Poised to Become the Next Global Leader in Outsourcing,” PR Newswire Europe Including UK Disclose, New York: April 4, 2005.

在聖彼得堡競爭激烈，更甚於首都莫斯科。由於市場集中與經濟規模的因素，莫斯科的 IT 企業仍保有其機會及優勢。不過就薪資而言，位於聖彼得堡的公司其人事成本比莫斯科企業來得低廉，但也不斷地上升，兩城間的差距逐漸在縮減<sup>91</sup>。目前 Intel、NEC、Siemens Communications、Motorola、SUN 和 Google 均正在俄羅斯聖彼得堡設立研發中心。而惠普在中國北京、印度 Bangalore、英國 Bristol、以色列 Haifa、日本東京以及加州 Palo-Alto 已有研發中心，但為了降低研發費用，於二〇〇七年初宣布也將在俄國聖彼得堡設立研發實驗中心 (Lab research center)，處理大型公司資料管理科技與研究系統<sup>92</sup>。

目前在俄羅斯較大的軟體公司有 LUXOFT、EPAM Systems、Exigen Services、Kvazar Micro、Croc、Optima SDC、ICL-KME CS、Technoserv、Paragon Software、ABBY Software House、CFT Centre of Financial technologies、Elbrus、Telma、LANIT-TERCOM、Reksoft、RTSoft、Kodeks，這些企業主要還是位於莫斯科與聖彼得堡這兩大城市。光是在莫斯科電腦軟體公司就有一百五十二家，在聖彼得堡則有一百二十二家，其中包含了外國企業以及俄國本土公司。還有一些軟體研發公司位在葉卡捷琳堡、喀山、下諾夫歌羅得、新西伯利亞、羅斯托夫、薩瑪拉、海參崴等，雖然 IT 公司在這些城市的密度相對較低、規模較小，但人事成本方面卻也更為低廉<sup>93</sup>。

與擅長標準編制程序的印度人相比，俄羅斯人的研發能力很強、富有獨創性，且在解決特殊問題方面比印度強。從設計到規劃，綜合性軟體研發的工作俄國企業都可一手包辦，唯獨俄國企業較不擅於推銷及規模小<sup>94</sup>。相較於印度、中國、以色列，俄羅斯在軟體委外市場仍有很大的努力空間。二〇〇四年一些當地的公司聯合起來，促使俄羅斯軟體協會(RusSoft)在聖彼得堡成立，開始加強對外宣傳，企業培訓，尋求政府支持，提升俄羅斯在全球軟體委外市場的角色<sup>95</sup>。

在印度可見到數百名員工盡職地投入一項專案，接受客戶所有的要求，不論在方法或時間上是否合理，有時這也會產生問題。而在俄國可以找到創新且意志堅強的人，這是優點也是缺點。他們會質詢客戶的想法，甚至指出不合理、無意義的地方，有時客戶必須清楚地解釋自身的構想或為何以某種方法執行的理由。對於歐洲客戶而言，與俄國的距離較近、時差較小，且文化差異較少，因此較容易溝通。然而，不同於歐洲文化，俄羅斯人願意接受較長的工時，他們要作得比預期好，他們會去爭論，並要明白其中的意義，這點也許類似於美式風格。俄國

<sup>91</sup> Yana, Selioukova, "Development of the IT market in the Russian Regions: Case of Moscow, St. Petersburg and Novosibirsk," *The Business Review, Cambridge*, Vol. 5, Iss. 2 (2006), p. 310.

<sup>92</sup> 「惠普將在俄羅斯設立研發中心」，*國際貿易局*，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=125359](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=125359)> (2007.01.23)。

<sup>93</sup> "Russia's Major Offshore Software Development Centers," *Russoft*, <<http://www.russoft.org/cities/>> (2007).

<sup>94</sup> 史亞軍、朱涇濤，「俄羅斯的科技創新及 IT 產業的現狀與發展」，頁 337。

<sup>95</sup> D. J., Peterson, *Russia and the Information Revolution* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2005), p. 23.

軟體工程師比較樂於接受挑戰、有趣的專案，不喜歡一成不變的工作<sup>96</sup>。

### 第三節 網際網路的發展

俄羅斯電信業正快速成長，二〇〇五年俄國固網電話(Fixed-lines)成長 21%，每一百人有 29.5 條電話線。莫斯科的固網電話普及率最高，97%的莫斯科人家中有室內電話。莫斯科以外其他地區的固網電話普及率僅 43%。蘇聯解體後電話需求增長快速，一九九〇年代，家用固網電話的成長率超過 50%<sup>97</sup>。不過相較於進步的國家，俄羅斯的電信基礎建設仍有很大的進步空間。

俄國的電信系統正經歷顯著的改變，超過一千家公司取得授權得以提供通訊服務，大城市的通訊系統數位化已有改善，網際網路與電子郵件的服務正進行改進。橫跨俄羅斯境內的數位中繼線(Digital trunk lines)自聖彼得堡延伸至東方的伯力(Khabarovsk, Хабаровск)，以及從莫斯科連結至南方的新俄羅斯市(Novorossiysk, Новороссийск)。六十個地方首府的電話系統已有現代化的數位基礎設施，但鄉村地區的電信設備仍很落後，且不甚普及<sup>98</sup>。

與其他先進國家相比，俄羅斯的網路發展起步較晚，但目前的發展極為快速。二〇〇〇年上網人數不到四百萬，迄二〇〇五年底已達二千二百萬人。根據 InternetWorldStats 的資料顯示，二〇〇七年俄羅斯使用網路的人口為二千八百萬人，約佔全部的 19.5%，俄國自二〇〇〇到二〇〇七年期間網路成長幅度為 803.2%。其中，莫斯科與伏爾加河沿岸區的網路使用人數最多，各為四百八十萬人，其餘依次為中央區(不包括莫斯科)四百七十萬人、西北區三百四十萬人、西伯利亞區與南方區各有三百萬人、烏拉爾區一百七十萬人、遠東區一百三十萬人<sup>99</sup>。從圖 3-8 可看出俄國區域之間網路使用人數的增加情形。若以城市來區別，網路服務最為發達的城市為莫斯科、聖彼得堡、葉卡捷琳堡(Ekaterinburg, Екатеринбург)、新西伯利亞(Novosibirsk, Новосибирск)、薩瑪拉(Samara, Самара)、克拉斯諾達爾(Krasnodar, Краснодар)、下諾夫歌羅得(Nizhny Novgorod, Нижний Новгород)、伊爾庫斯克(Irkutsk, Иркутск)、海參崴(Vladivostok, Владивосток)<sup>100</sup>。

以性別來看，全俄有 23%的男性使用網路，而女性則是 17%<sup>101</sup>。據官方統計，企業用戶占全俄上網人數的三分之二。從使用人口比例可看出，在俄國網際

<sup>96</sup> Stan, Gibson, "Russia Revealed; Russian outsourcers can be a good fit for smaller projects that require creativity, interaction and development of intellectual property," *eWeek*, Vol. 23, No. 24 (2006.06.12), p. 22.

<sup>97</sup> 經濟部投資業務處，*俄羅斯投資環境簡介*(臺北市：經濟部，2006)，頁 28。

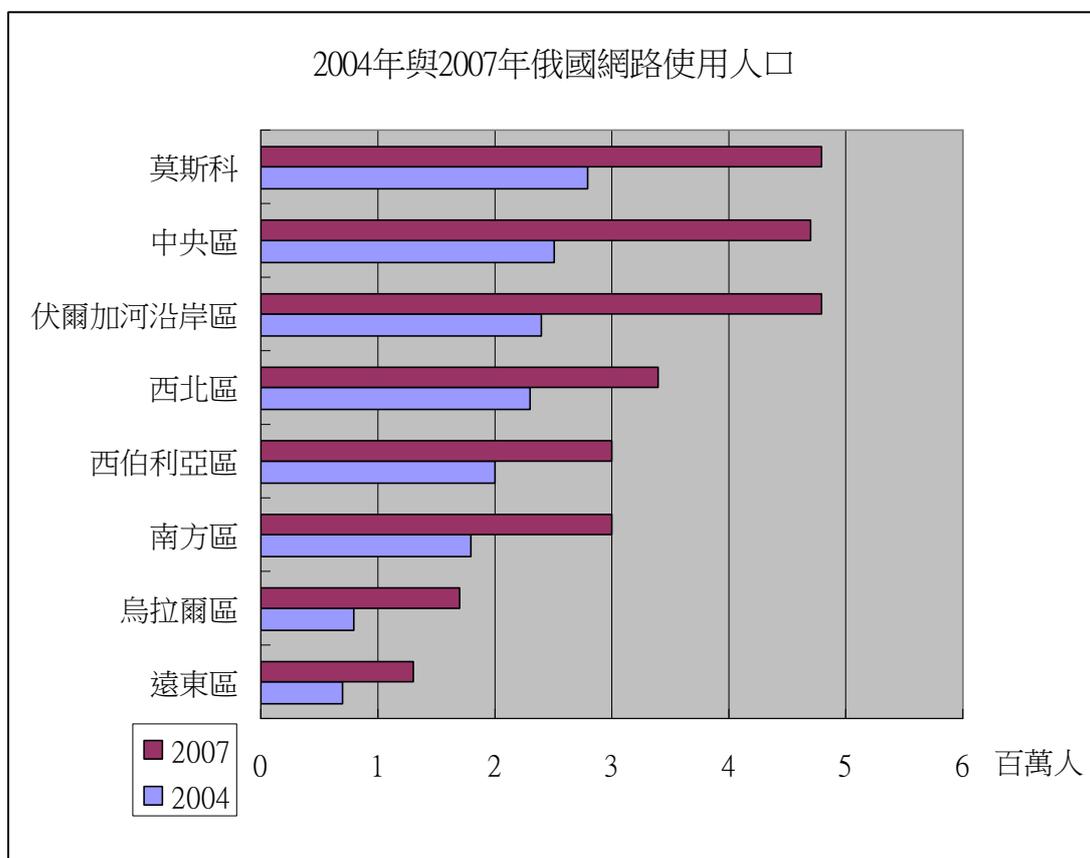
<sup>98</sup> "Russia: Communications," *CIA-The World Factbook*, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html#Comm>> (2007.10.17).

<sup>99</sup> «Топ20 стран Европы по количеству Интернет –пользователей», *РБК Рейтинг*, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/09/25/31646430>> (2007.09.25).

<sup>100</sup> "Russia: Transport and communications," *EIU ViewsWire*, (2003.11.04).

<sup>101</sup> «Топ20 стран Европы по количеству Интернет –пользователей», *РБК Рейтинг*, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/09/25/31646430>> (2007.09.25).

網路的普及率仍偏低。網路滲透率低是由於網路連線成本高、連線速度較為緩慢、時常斷線，也讓許多俄國人使用網路時偏向簡短且講求效率，通常是收發信件並快速收集所需的資訊<sup>102</sup>。



**圖 3-8 二〇〇四年與二〇〇七年俄國網路使用人口**

資料來源：

«Тop20 стран Европы по количеству Интернет-пользователей», РБК Рейтинг,  
<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/09/25/31646430> (2007.09.25).

Alexander, Marcus, “The Internet and Democratization: The Development of Russian Internet Policy,”  
*Demokratizatsiya*, Vol. 12, Iss. 4 (Fall 2004), p. 612.

俄國網際網路的發展在城鄉之間有很大的差別。根據 Rambler 於二〇〇二年的調查顯示，聖彼得堡的網路滲透率為 7.6%，而周圍的列寧格勒州卻只有 0.2%。莫斯科市與其周圍的鄉鎮，二者的網路滲透率分別為 21.7%與 1.0%。其中的原因為居住在小城市的居民收入較低，並且大城市以外的區域較缺乏基礎電信設備。俄羅斯擁有世界最大的國土面積，但大多數城市的人口密度卻極低，因而明顯產生最後一哩的問題，若想要將通訊建設深入偏遠地區須付出相當大的成本。雖然近幾年電信線路快速增長，二〇〇四年時卻仍有三分之二的俄國居民家裡沒有室內電話。未來一些居住在低人口密度城鎮的居民，似乎也只能將擁有網

<sup>102</sup> D. J., Peterson, *Russia and the Information Revolution* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2005), p. 75.

路的希望寄託於無限網路、衛星設備、或電力線網路了<sup>103</sup>。

由於寬頻網路的市場競爭不激烈，導致使用寬頻的費用超過許多俄國消費者的預算，俄國人民相對較低的所得在某種程度上的確阻礙了近幾年俄國網路產業的發展，並且國土廣大的俄羅斯目前急需進行通訊設備的現代化。然而，隨著競爭逐步地加溫與電信基礎建設有明顯的改善，預期俄國的網路市場將保持穩定成長。而在俄羅斯的網路市場中，二〇〇四年時絕大多數的網路用戶使用窄頻，約有一千八百六十萬人，佔了上網人口的 87.8%<sup>104</sup>。俄羅斯絕大多數電話線路是脈衝式的，每次撥號上網需費時五六分鐘，有時甚至要十幾分鐘以上，斷線也是常事，這與寬頻網路普及的國家無法相比<sup>105</sup>。至於使用寬頻的用戶有二百六十萬人，佔網路使用者的 12.3%。原因則是已提及的市場競爭強度不夠與人民的低所得，但隨著產業環境的改善，帶動寬頻網路的進步，將使窄頻的用戶比例逐漸下降<sup>106</sup>。

根據 Datamonitor 的研究報告顯示，二〇〇五年俄國網路市場的總營收為二十一億美元，其中包括窄頻與寬頻網路的提供，不含其他網路相關的服務。相較於二〇〇四年，收入成長了 6.4%；而二〇〇一至二〇〇五年平均營收成長幅度為 6.6%，這樣的成長速度低於其他歐洲國家<sup>107</sup>。俄羅斯主要的 ISP 業者有 TransTelecom(ТрансТелеКом)、RTKomm.RU(РТКОММ)、Golden Telecom(Голден Телеком)、Comstar-Direct(КОМСТАР-Директ)、UniLink LTD(УниЛинк)、ER-Telecom(ЭР-Телеком)、Corbina(Корбина)、CenterTelecom(ЦентрТелеком)、Macomnet(Макомнет)、Rostelecom(Ростелеком)、RiNet(Ринет)、ОКБ-Telecom(ОКБ-Телеком)、Starlink(Старлинк)、Akado(АКАДО)。目前俄國的 ISP 業者數量逐漸減少，尤其在於寬頻網路的領域。這種現象阻礙了網路使用費用的下降，也限制了潛在市場的成長<sup>108</sup>。

目前，俄國企業積極在該國發展無線網路。一般而言，俄國網路較發達的大城市，如今已有 Wi-Fi 無線上網。且俄羅斯 Wi-Fi 無線熱點正迅速增長，二〇〇六年成長了十倍，甚至比原本預估的多了六倍。無線網路供應業者也試圖擴展經營模式並降低收取費用。例如 Golden Telecom 公司的 Golden Wi-Fi 計畫，首先積極在莫斯科開發 Wi-Fi 無線上網的建置，因此使用無線網路的人數也不斷上升。此公司也提供用戶月繳五百盧布無限上網的方案，比起同業競爭者的服務更加優惠，也預期將引發價格戰。而未來兩年，公共無線熱點也將在俄國其他地區快速增加，成長速度也許像二〇〇六年的情況一樣，更甚於原先所預期的。俄羅斯的無線網路市場不但努力增設熱點，並加強傳輸速度與其穩定度，更要在現有的技術設備上發展額外的付費服務，如 VoIP<sup>109</sup>。

<sup>103</sup> D. J., Peterson, *Russia and the Information Revolution*, p. 74.

<sup>104</sup> *Internet Access in Russia* (Datamonitor plc, June 2005), p. 8.

<sup>105</sup> 史亞軍、朱涇濤，「俄羅斯的科技創新及 IT 產業的現狀與發展」，收於馮紹雷、相藍欣編，*俄羅斯經濟轉型*(上海：人民出版社，2005)，頁 338~339。

<sup>106</sup> *Internet Access in Russia* (Datamonitor plc, June 2005), p. 8.

<sup>107</sup> *Internet Access in Russia* (Datamonitor plc, July 2006), p. 8.

<sup>108</sup> *Internet Access in Russia* (Datamonitor plc, July 2006), p. 12.

<sup>109</sup> «Российский рынок Wi-Fi ждёт ценовая война», *Новости E1.RU*, <[http://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-276037.html](http://www.e1.ru/news/spool/news_id-276037.html)> (2007.01.27).

除了俄國廠商，外商(如 Intel)也看重俄羅斯的發展潛力，花費不少心力於促進俄國電信設備的成長。相對於無線網路分佈在西歐國家的普遍，網路供應業者在俄國也試著推動更新的技術，如 WiMax<sup>110</sup>。Wi-Fi 標準通常只用於短距離的電腦及熱點上網，電波覆蓋的距離通常不超過九十公尺，但是若引進 WiMAX 標準，其電波卻可覆蓋大約五十公里的範圍<sup>111</sup>。相較於 Wi-Fi，WiMax 的電波涵蓋範圍更廣且速度更快。但由於現階段筆記型電腦與掌上型電腦多有接收 Wi-Fi 無線網路的功能，俄國市場也傾向 Wi-Fi 標準的發展。因 WiMax 的建置成本高，且不同製造商的產品缺乏相容性，所以此技術仍以企業用戶為目標市場。限制 WiMax 標準在俄積極發展的原因還有，頻率標示的不明確以及認證機制上的問題等<sup>112</sup>。故 WiMax 標準要廣泛地運用在俄國，可能需要更多的等候。

#### 第四節 資訊科技在俄國社會的發展

此節討論資訊科技的發展，對俄國社會的影響。俄羅斯居民的網路行為，一部份顯示對於電腦相關產品的需求。並且有哪些熱門網站，可增加商品廣告的曝光率。電子商務在俄羅斯的發展情形，此市場面臨哪些限制，電腦製造商又可以怎樣利用這區塊來提供消費者資訊，或是增加銷售管道。智慧財產權在俄國是一大問題，不但關係著軟體本身的使用，也影響到將電腦軟體研發的工作外包給俄國公司時所要顧慮的議題。

##### 一、俄國人的網路行為

目前，許多俄國人工作時使用寬頻網路，在家使用撥接窄頻。然而，安裝寬頻網路的費用越來越便宜，也越來越多人利用寬頻上網。也有一些俄羅斯人透過通訊產品連接網際網路，使他們無論在何時何地都可以上網。不過，現階段大部分的人仍是撥接上網，且短時間內這個現象不會有劇烈的改變。因為有不少人只是偶爾上網，高傳輸速度對他們而言並不是非常重要。俄國也有網咖，俄羅斯城市的網咖吸引不同族群光顧，有學生、年輕的專業人士、旅遊者，以及提著公事包的商人。與西方國家相比，俄羅斯家中有電腦的比率相對低的多。至於網路咖啡店，即使是像撒瑪拉(Samara)這樣擁有百萬人口以上的大城市，卻只有兩三間網咖。現今在大城市中的校園與一些鄉鎮裡的圖書館不斷地增置電腦，使上網地點的數量逐漸上升<sup>113</sup>。二〇〇四年時俄國人最常使用網路的地點分別為，辦公室、

<sup>110</sup> Nicolas, Mokhoff, "IT investors betting on Russia's upside potential," Electronic Engineering Times, Iss. 1297 (2003), p. 25.

<sup>111</sup> 「俄羅斯開始推動無線寬頻上網」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1960&report\\_id=72650](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1960&report_id=72650)> (2004.10.06)。

<sup>112</sup> «Российский рынок Wi-Fi ждёт ценовая война», Новости E1.RU.

<sup>113</sup> Anna, Bowles, "RuNet A Cyberian Adventure," Russian Life, (March/April 2005), p. 42.

家中、朋友住所、大專院校、網咖<sup>114</sup>。

事實上，出了莫斯科與聖彼得堡這兩大城，人民會不會使用網路，常取決於他們的工作內容。也許有人收入不高，但可無限量地使用網路，例如在圖書館上網；也有人擁有高薪，卻極少接觸網路，例如牙醫。年齡以及對科技的不信任也影響到瀏覽俄國網站的人口，許多超過四十歲的俄羅斯人對網路不太感興趣，也有不少家長努力保護自己的孩子免於不良網站所帶來的傷害<sup>115</sup>。不同性別、年齡層、所得收入、教育程度的俄國人，他們上網的比率可參考表 3-5。

**表 3-5 二〇〇四年俄國人上網比率(以性別、年齡、月收入、教育程度區分)**

族 群		所佔比率(%)
性 別	女性	11
	男性	17
年 齡	18-24	34
	25-34	23
	34-54	14
	54-54	8
	> 55	1
月收入(美元)	≥\$100	28
	\$51-99	8
	≤\$50	4
教 育 程 度	高等教育	37
	專科教育	14
	中等教育	11
	初等教育	1

資料來源：Alexander, Marcus, "The Internet and Democratization: The Development of Russian Internet Policy," *Demokratizatsiya*, Vol. 12, Iss. 4 (Fall 2004), p. 613.

俄國人上網時最常做的是，到聊天室聊天、收發信件、瀏覽或撰寫網誌，也有人透過交友網站認識異性朋友，這些行為與其他國家沒有多大的差別。資訊與新聞類型的入口網站也大同小異，只是有些網站受到國家的控制以致內容有所偏頗，最顯明的例子為 **Strana.ru**。但相較於其他種類的媒體，俄國政府對於網路媒體的言論自由尚且寬鬆，因此在俄羅斯若想獲取較獨立、不受當局管控的新聞也只有在網路上，例如 **Gazeta.ru** 便是以反政府著名的新聞網站。資訊新聞類知名的網站還有 **Rbc.ru** 與 **Lenta.ru**，這些是在俄國相當受歡迎且流行的網站。

<sup>114</sup> Alexander, Marcus, "The Internet and Democratization: The Development of Russian Internet Policy," *Demokratizatsiya*, Vol. 12, Iss. 4 (Fall 2004), p. 612.

<sup>115</sup> Anna, Bowles, "RuNet A Cyberian Adventure," p. 42.

在眾多俄國網站中，也有內容豐富的線上雜誌，例如會針對時事有所評論的 *Russky Zhurnal*(*Russ.ru*)，以及頗具聲望且獨立的 *Newsru.com*<sup>116</sup>。一些主流的媒體，如 *Izvestiya*、*Komsomolskaya Pravda*、*Moskovsky Komsomolets*、*Kommersant* 和 *Vedomosti*，也發展出線上閱讀的版本。還有俄羅斯本土大型的入口網站，如 *Yandex.ru*、*Rambler.ru*、*Mail.ru*，都是流量相當大的俄國網站<sup>117</sup>。當然，俄國也有屬於資訊科技相關的網站，如 *Crn.ru*、*Cnews.ru*、*Nauet.ru*、*Computerra.ru* 等。

不少國際著名網站已經注意到俄國這新興市場，例如 *Google* 在二〇〇〇年已有俄語的版本，然而，二〇〇五年利用 *Google* 搜尋俄國網站只有 15-16%，而透過 *Yandex* 卻佔了 47-48%，在二〇〇四年 *Yahoo* 也提供了雅虎信箱俄語版的服務。目前俄國網路大眾很喜愛一美國網站 *LiveJournal.com*，第一篇以俄語發表的文章出現於一九九九年十一月三十日。二〇〇五年初期 *LiveJournal.com* 上有二百四十萬個部落格，其中俄國網誌就有十一萬六千個左右，數量在美、加、英國後排名第四位。一般俄國 *LiveJournal.com* 使用者比起在同網站的美國網友，年紀較長且受的教育更高。俄羅斯大學生或學者在 *LiveJournal.com* 發表自己的工作進度，以及利用評論功能彼此討論不同的事件。許多俄羅斯人都認為他們需要在 *LiveJournal.com* 擁有一個帳號<sup>118</sup>。

許多俄羅斯消費者透過網路收集各樣市場資訊，如手機與服務項目、電子商品或軟體，甚至是保險。二〇〇四年在莫斯科每天約有一百五十萬人使用網路，其中最受關切的領域有商業、商品服務、金融、房地產、法律，以及建築材料等。在聖彼得堡最熱門的是人力資源、求職網站。在其他地區，天氣與當地網站的瀏覽量最大，例如葉卡捷琳堡居民最常點選的網站 *E1.ru* 便是當地的網站。以全國或某地為基礎所排列出的熱門網站，可見表 3-6 與 3-7，其中顯示出因調查範圍的不同導致結果有所差異。在各地，教育型網站也很受歡迎，透過網路俄國人可在圖書館或其他資料來源以外更輕易獲取所需知識<sup>119</sup>。

<sup>116</sup> Anna, Bowles, "RuNet A Cyberian Adventure," p. 43.

<sup>117</sup> D. J., Peterson, *Russia and the Information Revolution*, p. 38.

<sup>118</sup> Anna, Bowles, "RuNet A Cyberian Adventure," pp. 44-45.

<sup>119</sup> D. J., Peterson, *Russia and the Information Revolution*, p. 76.

**表 3-6 二〇〇三年十一月俄國人最常在家中瀏覽的網站**

排名	網站	類型
1	Yandex.ru	入口、搜尋引擎
2	Rambler.ru	入口、搜尋引擎
3	Mail.ru	電子信箱、入口
4	Referat.ru	學生研究報告
5	Russia On-Line (www.rol.ru)	入口、搜尋引擎
6	Google.com	搜尋引擎
7	Yahoo.com	入口、搜尋引擎
8	Automobiles in Russia (www.auto.ru)	汽車
9	Anekdot.ru	幽默
10	Gazeta.ru	新聞
11	RosBusinessConsulting (www.rbc.ru)	財經新聞
12	Lenta.ru	新聞
13	Fomenko.ru	情色
14	Sotovik.ru	行動電話
15	Download.ru	免費軟體下載
16	Maxim Moshkov Library (www.lib.ru)	文學創作
17	Job.ru	人力資源
18	Sport-Ekspress.ru	運動
19	Freesoft.ru	免費軟體下載
20	Altavista.com	搜尋引擎

資料來源：D. J., Peterson, Russia and the Information Revolution (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2005), p. 77.

**表 3-7 二 0 0 三年新西伯利亞地區居民最喜愛的網站**

排名	網站	類型
1	Novosibirsk City site (www.ngs.ru)	新西伯利亞入口網站
2	Doska obyavleny (www.do.ru)	新西伯利亞電子布告欄
3	Novosibirsk.ru (www.cn.ru)	新西伯利亞入口網站
4	Vecherny Novosibirsk (www.vn.ru)	新西伯利亞新聞報
5	Komsomolskaya Pravda v Novosibirske <sup>120</sup>	新西伯利亞版的俄羅斯新聞報
6	Kommersant (www.kommersant.ru)	俄羅斯新聞報
7	Vedomosti (www.vedomosti.ru)	俄羅斯新聞報
8	Sovetskaya Sibir (www.sovsibir.ru)	西伯利亞新聞報
9	Computerra (www.computerra.ru)	資訊科技新聞網站
10	Rossiiskaya gazeta (www.rg.ru)	俄羅斯新聞報
11	Sport-Ekspress (www.sport-express.ru)	俄羅斯運動新聞網站

資料來源：D. J., Peterson, *Russia and the Information Revolution* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2005), p. 78.

二 0 0 七年三月 Finance(Финанс)與 Contactmaker 公司在 Daitedeneg.ru (Дайте денег)網站上進了一項問卷調查，針對俄國上班族在工作時間瀏覽哪些網站，受訪人數有七萬人。前三名的網站為 Mail.ru、LiveJournal.com、與 Yandex.ru，可參考表 3-8，而最受上班族喜愛的資訊型網站為 Rbc.ru。問卷結果中，月收入九萬盧布以上的高所得族群，最愛的網站為 Rbc.ru、Vedomosti.ru、Gazeta.ru、Newsru.com、Finam.ru。月收入介於六萬至九萬的上班族最常在工作時瀏覽 Rbc.ru、Vedomosti.ru、Sports.ru 等網站<sup>121</sup>。

<sup>120</sup> Komsomolskaya Pravda v Novosibirske: Комсомольская правда в Новосибирске  
<<http://www.nsk.kp.ru/>>.

<sup>121</sup> «Топ100 самых популярных сайтов у офисных работников», РБК Рейтинг,  
<<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/05/29/31498900>> (2007.05.29).

**表 3-8 最受俄國上班族歡迎的十五大網站**

排名	網站名稱	得票總數	月收入低於三萬盧布(%)	月收入三萬至六萬盧布(%)	月收入六萬至九萬盧布(%)	月收入高於九萬盧布(%)
1	Mail.ru	3 479	67	20	3	2
2	LiveJournal.com	2 189	48	23	5	3
3	Yandex.ru	2 150	58	27	4	3
4	Fishki.net	1 829	59	25	3	2
5	Dirty.ru	1 249	47	32	6	6
6	Rbc.ru	1 195	26	37	14	12
7	Rambler.ru	1 125	56	23	5	3
8	Ya.ru	1 071	51	29	4	5
9	Auto.ru	946	34	40	13	9
10	Nnm.ru	747	59	27	4	3
11	Daitedeneg.ru	581	51	24	6	5
12	Bash.org.ru	523	68	20	2	2
13	Yaplakal.com	505	62	17	2	4
14	Anub.ru	502	63	15	3	4
15	Udaff.com	467	53	28	6	5

資料來源：

РБК Рейтинг, <[http://rating.rbc.ru/articles/2007/05/29/31498900\\_tbl.shtml?2007/05/29/31498757](http://rating.rbc.ru/articles/2007/05/29/31498900_tbl.shtml?2007/05/29/31498757)>.

## 二、電子商務

近幾年俄羅斯電子商務發展迅速，但其在世界網路銷售總額中的份額仍有不小的成長空間，並且企業與企業間的電子商務(B2B)、企業與消費者間的電子商務(B2C)兩者的發展速度差異明顯，B2B的發展速度遠高於B2C。二〇〇一年俄羅斯B2B以及B2C的交易量分別佔俄國電子商務總交易量的90%和10%。儘管網際網路已成為俄羅斯重要的廣告媒體，但與整體廣告市場的總收入相比，俄國網路廣告收入所佔份額極小<sup>122</sup>。據俄羅斯通信協會統計，二〇〇六年俄羅斯廣告收入達六十五億美元，比二〇〇五年成長約三分之一。其中電視廣告約三十二億美元；媒體、雜誌、報紙等印刷品廣告約十六億美元；戶外及大樓外牆廣告約十二億美元；無線電台廣告約三點五億美元；網路廣告約一億美元，只佔總廣告收入的1.5%左右<sup>123</sup>。網路廣告的收入所佔比率雖小，但刊登成本也相對低廉，且

<sup>122</sup> 史亞軍、朱涇濤，「俄羅斯的科技創新及IT產業的現狀與發展」，收於馮紹雷、相藍欣編，俄羅斯經濟轉型(上海：人民出版社，2005)，頁340。

<sup>123</sup> 「俄羅斯2006年廣告收入達65億美元」，國際貿易局，<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1)>

被視為未來高成長廣告項目之一。

電子商務的規模與上網人數的多寡密切相關，儘管俄羅斯的網路用戶逐漸增加，但與先進國家相比，俄羅斯電子商務規模依然較小。電子商務在俄國的發展有一些限制因素<sup>124</sup>：1.網路基礎建設尚薄弱；2.網路使用比率不高；3.多數的居民不習於線上購物；4.法律制度保障不健全；5.信用卡尚未廣泛地流行；6.帳號加密的法規阻礙了線上交易安全的發展；7.國土遼闊，人口分散；8.在莫斯科以外缺乏有效率且廣泛的後勤物流系統，導致運送貨物的困難，需付出較高的成本與時間<sup>125</sup>。

目前俄羅斯較活躍的線上消費者主要集中在莫斯科與彼得堡，這部分的族群佔線上交易的六成左右。且網路商店的位置多集中在莫斯科，基本上莫斯科地區的 B2C 市場大約已成形。在其他許多的城市，雖然信用卡的使用尚不普及與銀行體制不甚健全，但仍有線上支付系統，例如 WebMoney、Яндекс.Деньги (money.yandex.ru)、платежные терминалы (payTransfer)、Деньги@Mail.Ru (money.mail.ru)、E-port.ru、Cyberplat.ru、KreditPilot.ru 等。除了利用信用卡、線上支付系統，還其他的付費方式，如貨到付現、郵局匯款、銀行轉帳等。其中，大部分俄羅斯網路消費者較為喜好貨到付款的方式。在這種情況下，B2C 電子商務的交易量不斷上升。即使存在著一些的限制因素，但許多項目已逐漸改善。由於多數俄國人具文化素養且受良好教育，並有極大的可能他們將熱衷以網路為資訊來源，這些積極的因素也將促使未來俄國電子商務的成長<sup>126</sup>。

要經營網路商店需數十萬美元的資本，因此現階段有本錢的公司多頗具知名度，而新進企業所擁有的能力則相對較小。例如 ULTRA Electronics、Oldi、Mvideo(М. Видео)等公司，在成立自己的線上購物系統前，就早已在市場上擁有一名氣，而當這些公司建立電子商務時，大多得到不錯的成果<sup>127</sup>。尤其這一兩年，俄國電子商務迅速成長，如俄國行動通信連鎖店“Euroset”的全年營業額中，二〇一一年的線上銷售比例從 1.5% 上升到 5%，個別產品的網購比例高達 15%；同時，俄羅斯最大電子、家用電器連鎖商“M.video”宣布，其在二〇一一年的網上銷售增長 90%。許多大型連鎖店認為網購市場已逐漸成為一個成熟的銷售管道，甚至吸引不少國際大公司的注意，諸如 eBay、亞馬遜、阿里巴巴、Groupon 等<sup>128</sup>。

然而俄羅斯 B2C 市場的網路商店淘汰率高、流動性強，進入此市場需投入一定的資本，之後更需要持續的投資。以下進一步對俄國網路商店的營運情況以及消費者行為有些許的探討。

---

988&report\_id=126326> (2007.02.09)。

<sup>124</sup> 史亞軍、朱涇濤，「俄羅斯的科技創新及 IT 產業的現狀與發展」，頁 340。

<sup>125</sup> D. J., Peterson, Russia and the Information Revolution, p. 39.

<sup>126</sup> Russia Country Commerce(The Economist Intelligence Unit Limited, 2006), p. 95.

<sup>127</sup> «Крупнейшие интернет-магазины России в 2005г.», РБК Рейтинг, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2006/05/23/18531631>> (2006.05.23).

<sup>128</sup> 「俄國網購熱潮 吸引國際大廠目光」，台灣經貿網，<<http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/43550/1>> (2012.05.08)。

### (一)、俄羅斯的網路商店

關於俄羅斯網路商店的規模，現今尚無官方確切的數據。然而，二〇〇七年十一月底在 Aport.ru 分類目錄裡可搜尋到俄國境內購物網站的數量約為七千三百一十二個。下方兩的表格列出二〇〇五年最佳的網路商店，分別以營業額與成交量排名。自以營業額排名的表格看出，前十名的商店所銷售的產品多是與資訊電子相關。這類的商品單價較高，因此容易使營業總額拉高。但一般俄國消費者對單價高的產品傾向現場採購，不過從表 3-9 中顯示，在俄羅斯仍有不少居民願意透過網路購買電子商品。

**表 3-9 二〇〇五年最佳網路商店 (以營業額排名)**

排名	網路商店名稱	成立時間(年)	主要銷售商品	營業額(百萬美元)
1	003.ru	2000	3C 產品、家電	31.15
2	Foto.ru	1999	數位影音設備	25.1
3	Mvideo	2001	3C 產品、家電	24
4	Ultracomp.ru	2004	電腦、網路設備	21.3
5	Ozon.ru	1998	圖書、影音光碟	19.3
6	Dostavka.ru	1998	電腦相關商品	18
7	PCHome.ru	2000	3C 電子	17.5
8	Porta.ru	1999	數位、影音商品	17
9	Techhome.ru	2004	3C 產品、家電	16
10	Sotino	2003	數位、通訊商品	14

資料來源：Илья Разумов «B2C в России: необъятные просторы», Cnews Analytics <[http://www.cnews.ru/reviews/free/2005/articles/b2c\\_rus/index.shtml](http://www.cnews.ru/reviews/free/2005/articles/b2c_rus/index.shtml)> (2006).

接著來看以成交量排名的表格，表 3-10 中的商店多是知名品牌。會導致高營業額與高成交量，顯示這些商店對於俄國消費者具有良好的信用，也反應對網路商家的認可。其中 Ozon.ru 的經營模式類似美國的亞馬遜線上書店，販賣圖書、DVD、多媒體、數位電子設備、禮品...等，是綜合性的購物網站，擁有雄厚資金為後盾。Ozon.ru 加強自身的物流系統，以解決俄羅斯電子商務中運送及付款不易的問題。目前 Ozon.ru 是俄國訪客流量最大的網站，甚至超越了任何一家新聞網站。而 Parter.ru 則是俄羅斯最主要替各大主流院線與演出機構提供線上售票的網站。Planetashop.ru 是富士施樂(Fuji Xerox)、富士通西門子(Fujitsu Siemens Computers)、優派(ViewSonic)和飛利浦(Philips)等世界知名公司的網上代理商，經常與大公司甚至是政府機構合作<sup>129</sup>。而 Oldi.ru、Desten Computers.ru 則是專門

<sup>129</sup> 劉戈，「俄羅斯網上零售(電子零售)市場研究(二)」，中俄經貿合作網，<[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=95603&col\\_no=18](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=95603&col_no=18)> (2007.11.15)。

出售電腦及其周邊的產品。Softkey.ru 是專特的線上軟體商店。Sendflowers.ru 是俄國第一家從事快遞鮮花的專業網站。從以上描述可看出，優秀的網路商店多具備規模化或專業化的特性。

**表 3-10 二〇〇五年上半年最佳網路商店 (以成交量排名)**

排名	網路商店名稱	成交量(筆)
1	Ozon.ru	309210
2	Parter.ru	162000
3	Oldi.ru	104000
4	Planetashop.ru	55000
5	Softkey.ru	32000
6	Desten Computers.ru	28000
7	Sendflowers.ru	25000
8	Vigodno.ru	18250
9	Zone-x.ru	12000
10	Labirint-shop.ru	12000

資料來源：「Аналитический отчёт по итогам рейтинга Интернет-магазинов по показателю их эффективности»,  
<http://www.nauf.ru/index.php?option=content&task=view&id=435&Itemid=49> (2006.12.13).

## (二)、網路消費者的分佈與行為

根據調查，經濟條件越好的消費者，網購頻率與消費額度越高。因此，二十歲以下的網路使用者經濟多尚未自主，較少光顧網路商店，此一年齡層也是最無網購經驗的一群。相對的，二十一至四十五歲是網路商品的主要消費者。其中，二十一至三十歲的網路使用者可能因為追求時尚和效率、比較沒有經濟負擔，同時對新事物接受程度高、對網路較為熟悉而成為主力中的主力。由表 3-11 可看出，俄羅斯不同年齡層的網路使用者線上購物之情形。以性別區分，男女比率差異不大，然而女性網購行為較受年齡影響。在有消費能力的女性中，二十六至三十歲的女性線上消費者所佔比率最大，三十至四十五歲的女性網路消費者比率逐漸減少，而近四成年齡介於四十一到四十五歲的女性不進行線上購物。這也許是受到家庭因素的影響，反而隨著經濟壓力的減輕，四十五歲以上的女性網路消費者比率有回升趨勢。至於消費內容，對電子、影音設備等科技產品感興趣的還是以男性為主，他們挑選商店時比較在意網站知名度與網站設計。影響網購行為的變數還有社會地位、職位、教育程度等，這些因素與線上消費能力是成正比的，其原因很可能是與經濟條件有關<sup>130</sup>。

<sup>130</sup> 劉戈，「俄羅斯網上零售(電子零售)市場研究(三)」，中俄經貿合作網，  
[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=95604&col\\_no=18](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=95604&col_no=18)

**表 3-11 線上消費者年齡特徵**

網購次數	最高比率		最低比率	
	年齡(歲)	比率(%)	年齡(歲)	比率(%)
從未	15-20	41.1	26-30	18.1
僅一次	51-70	17.7	41-45	9.6
時常	31-40	55	15-20	34.8
1-2 次/月	41-45	13.5	15-20	5.1
大於 3 次	21-30	4	41-45	1

資料來源： «Исследование посетителей интернет-магазинов»,  
 <[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=95604&col\\_no=18](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=95604&col_no=18)> (2006.12.05).

若就地理分佈而言，莫斯科、中央區以及遠東區平均消費額度最高，伏爾加河沿岸區則是最低。表 3-12 為購物網站訪客的城市分佈，其中莫斯科的網路使用者登錄網路商店的比率最高。高網路用戶人數以及高網站拜訪率，加上各項的因素，使莫斯科與其周邊城市有較高的網購消費額度是不難理解。同樣的邏輯卻彷彿不能用在遠東區和伏爾加河沿岸區。由於鄰近中國、韓國、日本，使得遠東區的網際網路發展迅速，雖然此區網路用戶總額在俄敬陪末座，但每月至少一次進行網購的消費者比率卻高於全國平均值不少。相反的是，伏爾加河沿岸區雖擁有廣大的網路用戶，但似乎對線上購物不大感興趣<sup>131</sup>。即使沒有在網上消費，仍可透過購物網站了解商品資訊與價格比較。對於產品製造商而言，網路為提供訊息進了一大功用。

**表 3-12 購物網站訪客的城市分佈**

城市	所屬聯邦區	比率(%)
莫斯科(Москва)	中央區	62.43
聖彼得堡(Санкт-Петербург)	西北區	8.33
葉卡捷琳堡(Екатеринбург)	烏拉爾區	1.74
下諾夫歌羅得(Нижний Новгород)	伏爾加河沿岸區	1.15
新西伯利亞(Новосибирск)	西伯利亞區	1.1
羅斯托夫(Ростов-на-Дону)	南方區	1.01
其他(Другие)	—	24.24

資料來源：

«Интернет-торговля в России: розница»,  
 <[http://download.yandex.ru/company/yandex\\_on\\_ecommerce\\_spring\\_2007.pdf](http://download.yandex.ru/company/yandex_on_ecommerce_spring_2007.pdf)>.

(2007.11.15)。

<sup>131</sup> 劉戈，「俄羅斯網上零售(電子零售)市場研究(三)」，中俄經貿合作網。

消費者對品牌的關切程度與某牌在線上出現頻率的關係，可參考表 3-13。消費者關切程度這行是以網路用戶在 Yandex.ru 搜尋次數為基準，而另一行則是製造商在 Yandex.Market 網站上所提供的商品數量。基本上，兩者的相關性應該不大。消費者主動搜尋某牌商品的誘因，可能來自於其他廣告，如電視、印刷品、戶外刊版等，甚至是他人推薦、消費者自身對某類產品的印象。由搜尋的排名可看出，前十名都是數位科技領域的國際大廠。尤其是通訊商品，其中也透露出俄羅斯消費大眾對科技流行趨勢的高度興趣。品牌出現比率的這行，有半數是家電廠商。這類商品變化程度不如資通訊商品，因此消費者主動搜尋的頻率自然較為微弱。

**表 3-13 品牌關切程度**

排名	消費者關切程度	品牌出現比率
1	Nokia	Samsung
2	Samsung	LG
3	Sony-Ericsson	Panasonic
4	Motorola	Sony
5	Siemens	Bosch
6	Qtek	Ariston
7	Sony	Philips
8	Canon	Siemens
9	LG	Electrolux
10	Asus	Zanussi

資料來源：«Интернет-торговля в России: розница»,  
 <[http://download.yandex.ru/company/yandex\\_on\\_ecommerce\\_spring\\_2007.pdf](http://download.yandex.ru/company/yandex_on_ecommerce_spring_2007.pdf)> (2007.03.26).

先前提及電子商務在俄國發展存在一些限制因素，是屬客觀面。在主觀面，影響消費者選擇網路商店的主要因素依次為，有無商品詳細介紹、配送時間長短、網購系統使用是否方便、有無可接受的支付方式、運費多寡、商品種類、線上諮詢專業度、線上客服是否有效率、有無熟人推薦、商店知名度、網站設計、有無特價或優惠、有無附加贈品、是否接觸過該商店或產品的廣告。因此，阻礙網路消費的因素有，不能接觸到實際商品、網站所提供的產品資訊不充分、對網路購物的不習慣或不信任、配送問題、支付困難或不安全、程序複雜、價格偏高、費時、貨品不全。其中，不習慣此消費型態的網路用戶有下降趨勢，但抱怨商品訊息不足、過程繁瑣的則有增多傾向<sup>132</sup>。隨著電子商務在俄羅斯不斷地發展，人民越來越認識與接受網購的消費型態，以及人民所得、基礎建設的情況逐漸改善，

<sup>132</sup> 劉戈，「俄羅斯網上零售(電子零售)市場研究(四)」，中俄經貿合作網，  
 <[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=96038&col\\_no=18](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=96038&col_no=18)>  
 (2007.11.19)。

未來此市場的成長想必是樂觀的。

### 三、智慧財產權

在俄國盜版軟體雖然有逐漸減少的趨勢，但仍是一項嚴重的問題。早在一九九〇年代前半，幾乎所有的企業都使用盜版的 Windows 作業系統。根據商業軟體聯盟(Business Software Alliance)所述，二〇〇二年俄羅斯使用盜版軟體的比率降到了 87%，並且近年來俄國警方也在取締非法軟體的販賣<sup>133</sup>。近年來，在俄國智慧財產權的問題似乎有改善的趨勢，二〇〇五年俄國盜版軟體的比例降到了 83%，二〇〇六年更是降到了 80%。按比率，二〇〇六年俄羅斯使用盜版軟體的程度名列世界第二十四位，但卻是造成軟體業者損失的十大國家之一。俄國將近 95% 的大型財團傾向使用授權軟體，他們支持製造商提供他們合法的商品。而中小企業對正版軟體的態度則是較不積極，許多公司購買已先安裝好授權軟體的電腦。然而，大多數公司使用組裝電腦時則會選擇盜版軟體<sup>134</sup>。

二〇〇六年十一月俄美終於達成就俄羅斯加入世貿組織的雙邊協議，美國與俄國的談判中，有一大部分著重在智慧財產權的問題上。在俄羅斯正式加入世貿組織前須制定出一套可執行的計畫來防堵盜版與仿冒並加強智慧財產權的保護。之後的多邊協商，俄羅斯需針對智慧財產權的議題有更多的討論。俄美協議中，俄羅斯同意採取特別的行動與加強律法來打擊實體或網路的盜版行為，並加重違反智慧財產權的刑責、擴大執行範圍，使俄國的智財法符合國際規範。俄羅斯承諾會履行談判協定以及世貿組織所制訂關於智財權的條例，並保證其立法機制的改變，將不影響國內智慧財產權與國際基礎標準的一致<sup>135</sup>。隨著政府努力改善其法律規範，且人民也逐漸有了智慧財產權的意識，多少的確會影響到俄國社會在資訊科技領域的一些行為。但要看見明顯的進步，想必不會是在短時間內。即使律法制訂的再嚴密，仍需有良好的執行力，更需社會大眾在觀念或其他方面上的轉變。

---

<sup>133</sup> Olga, Kharif, "Russia: Playing Catch-Up in Tech.," Business Week Online, <[http://www.businessweek.com/technology/content/mar2003/tc2003034\\_2978\\_tc105.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2003/tc2003034_2978_tc105.htm)> (2003.03.04).

<sup>134</sup> «Самые пиратские страны в 2006 году», РБК Рейтинг, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/06/01/31504539>> (2007.06.01).

<sup>135</sup> "Factsheet on U.S.-Russia WTO bilateral market access agreement," US Fed News Service, Including US State News (Washington, D.C.: Nov 10, 2006).

## 第四章 宏碁在俄國市場的行銷活動

本章敘述宏碁在俄羅斯的活動，一開始先簡述宏碁的歷史，且如何進入俄國市場。並論及俄國消費者對於宏碁商品的心得，宏碁如何透過運動、教育、環保等提昇自我形象。也列出宏碁在俄羅斯的通路夥伴，以及與夥伴共同推廣宏碁商品。最後則敘述宏碁加強在俄羅斯的售後服務。

### 第一節 宏碁公司簡介

#### 一、宏碁歷史進程

宏碁於一九七六年由施振榮等人創立，起初公司名稱為 Multitech International。在八零年代初期由於政府支持使得宏碁可以推出第一台與 IBM 相容的個人電腦並進入國際市場。一九八五年於日本、德國設立代理，一九八六年宏碁延攬莊人川、吳欽智、李曉均共同創設揚智科技 (Acer Laboratories Incorporated)，為宏碁集團中從事 IC 設計、製造與銷售的獨立事業單位。隔年便將品牌從 Multitech 改為 Acer，有活躍、敏捷、靈巧、銳利之意。

一九八七年宏碁買下美商康點(Counterpoint Computers) 跨足迷你電腦領域。一九八九年買下荷商 Kangaroo Computer B.V.，後來成為宏碁歐洲主要的生產單位。同年與美商德州儀器公司(Texas Instruments)合資成立德基半導體公司，投入 DRAM 生產事業。一九九〇年以 9400 萬美金併購美國高圖斯公司(Altos Computer Systems)。一九九一年發表矽奧技術(ChipUp™)，並於一九九四年授權英特爾。一九九二年宏碁將總部移至新加坡，在這有良好商業條件的國家中，宏碁有急速的成長。一九九七年宏碁併購德州儀器筆記型電腦事業群。

極端的重組與快速的成長也造成了負面的影響。在九零年代下半段宏碁快速擴充，以致難以控管，也開始在財務管理上、各區域市場的協調及其他方面出現問題。一九九二年宏碁推動企業再造，其理念是全球品牌，結合地緣。組織採用「主從架構」的分散式管理，也設計出速食產銷模式的生產流程<sup>136</sup>。二〇〇〇年宏碁集團更宣佈重大轉型計畫，進行第二次企業再造，取消各次集團，整合重複投資的事業，強調專注、簡化、與前瞻，並將宏電的營運切割為研製服務(DMS, Design Manufacturing Services)與品牌營運(ABO, Acer Brand Operation)兩個專注事業<sup>137</sup>。第二次的企業再造，分割為宏碁、明基、緯創，而新宏碁從製造業轉型為行銷服務導向的公司。其營運模式改採「三一三多」策略，即為單一公司、單

<sup>136</sup> 施振榮，再造宏碁：開創、成長與挑戰(臺北市：天下遠見，2004)，頁 251。

<sup>137</sup> 「大世紀」，Acer Group，<[http://www.acer-group.com/public/chinese/The\\_Group/milestones.htm](http://www.acer-group.com/public/chinese/The_Group/milestones.htm)> (2012)。

一品牌、單一全球團隊之三一，多供應商、多產品線、多通路之三多。流程的改造則為採行新經銷營運模式<sup>138</sup>。

二〇〇五年國際營運總部總經理蔣凡可·蘭奇(Gianfranco Lanci)出任全球總經理。二〇〇七年併購美國 Gateway，也因此擁有 eMachines 此品牌。二〇〇八年宏碁併購倚天資訊公司，進入智慧型手機市場，同年也併購佰德(Packard Bell)。目前宏碁所供應的產品有，桌上型電腦、筆記型電腦、小筆電、智慧型手機、平板電腦、伺服器、工作站、液晶顯示器、LCD 電視、投影機等。宏碁在全球一百多國家販售產品，十五間工廠位於美國、荷蘭、芬蘭、馬來西亞、台灣，並於二十四個國家有三十個組裝部門以生產宏碁的產品。二〇一一年執行長暨全球總裁蘭奇辭職，由董事長王振堂兼任執行長，翁建仁出任全球總裁。

縱觀整個宏碁的歷史，一九七六至一九八六年推廣微處理機的應用，製造並外銷資訊產品。一九八七至二〇〇〇年塑造自有品牌，邁向國際化。二〇〇一至二〇〇七年從製造業轉型為行銷服務業。二〇〇八年至今採行多品牌策略<sup>139</sup>。

## 二、宏碁俄羅斯

至於俄國市場方面，一九九一年陳友忠(York Chen)到俄國欲建立正式銷售管道，並協商成立合資公司，他的建議受到黨政領導的讚賞。但由於蘇聯解體，此次宏碁的嘗試並沒有成功。一九九三年夏天宏碁進行第二次的嘗試，此次由 Stephen Kuzara 到俄國建立經銷系統。確立經銷商後，他給予經銷商好的價格以及承諾行銷宏碁商品上的支援。一九九三年第四季宏碁出了兩三個貨櫃至俄國。一九九四年設立了辦事處，該年宏碁也發動攻勢，投入一千兩百萬美元進行廣告與促銷以破碎北美與西歐製造的電腦優於亞洲貨這樣的刻板印象，行銷活動強調 Acer 的專業勝過它亞洲的血統。此時宏碁親自擔起促銷自有品牌的責任，而不透過通路來完成。因為俄商的行銷技能還相當青澀，他們對於形象與公共關係並不熟悉。宏碁認知到這點，將促銷策略交由公司內部的公關來處理。短短一年內，Acer 從不知名品牌迅速發展為第二知名的電腦品牌，僅次於 IBM。宏碁俄羅斯在電腦領域也與當地經貿新聞媒體發展出密切的關係，導致 Acer 的高曝光率。其他具有成本效益又備受矚目的促銷活動包括，贊助職業曲棍球賽以及工業組織。往後宏碁持續著重這些行銷活動，並逐漸分攤一些廣告責任給通路夥伴。將近一九九五年時宏碁在俄經銷系統幾近完成。一九九六年宏碁俄羅斯的總營收為八千萬美元，這打破了宏碁本身在新領域銷售的紀錄，並於該年三月宏碁在芬蘭設立廠房以供應俄羅斯及其他獨立國協國家<sup>140</sup>。一九九七年夏天宏碁俄羅斯在三十三個俄國地方行政中心安裝了五百七十六台電腦。宏碁當時憑著強大的行銷活

<sup>138</sup> 施振榮，*宏碁的世紀變革：淡出製造·成就品牌*(臺北市：天下遠見，2004)，頁 35-36。

<sup>139</sup> 「大世紀」，*Acer Group*，<[http://www.acer-group.com/public/chinese/The\\_Group/milestones.htm](http://www.acer-group.com/public/chinese/The_Group/milestones.htm)> (2012)。

<sup>140</sup> «О компании Acer», *Acer-Club Россия*，<<http://acer-club.ru/topic/7634-%d0%be-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d0%b8-acer/>> (2011.01.25)。

動以及在俄的聲譽，打敗一些在全球更知名的品牌，如 Dell、HP、Siemens，贏得此項合作機會。

一九九〇年代在獨立國協中光是莫斯科就佔了七成左右的市場。然而宏碁很早便看見了在莫斯科以外地區的機會。當時市場觀察家認為，政府部門與企業在俄羅斯間的往來將產生新的契機，會有聯絡地方支援與服務的需求。宏碁不但繼續維持在莫斯科與聖彼得堡的競爭力，並決定在另外三個重點區域擴展勢力。這三處為遠東地區、西伯利亞地區、哈薩克，其據點分別為海參崴、新西伯利亞與阿拉木圖(Almaty)。宏碁也因此更積極經營在遠東、西伯利亞地區的市場，並打開中亞市場。除了擴大經營地區，宏碁還曾積極取得與下列大型機構合作：(一)Transaero，俄羅斯最早的民營航空公司之一，在一九九〇年代就擁有國內外超過二十條航線且一年承載百萬名旅客。Transaero 使用過百萬台以上的 Acer 電腦在航班時刻的列表與維持公司運作。(二)俄國教育部也曾使用 Acer 的電腦與伺服器在發展全俄大專院校的網路連結，透過網路可直接連到校園系統，包含莫大與彼大。首先是與歐俄區連結，再來是連到西伯利亞與納霍得卡的大專院校。俄國教育部也用 Acer 的設備在遠東地區的電腦教學上。(三)聖彼得堡核能發電廠利用三百台 Acer 電腦與伺服器在於原子反應爐的操作與管理，宏碁電腦也被使用在控制反應爐、監控環境、維持關鍵程式資料庫的任務上。(四)俄羅斯國家稅務委員會擁有五百台以上的 Acer 電腦，用於歐俄地區中七十五個辦公室，還有更多電腦用於烏拉爾區與西伯利亞區。(五)GasProm，俄羅斯最大的天然氣公司，曾於一九九四年以二百三十萬美元購買 Acer 的工作站、伺服器、筆記型電腦，這些設備大部分用於俄國北方與西伯利亞。(六)俄羅斯國家杜馬與位在聖彼得堡的北方貿易銀行(Northern Trade Bank)也曾向 Acer 購買工作站、伺服器、筆記型電腦<sup>141</sup>。

宏碁俄羅斯並利用 Acer-Club Russia 這個網站上提供俄羅斯消費者關於宏碁的最新消息，諸如宏碁與法拉利或其他的大廠合作、宏碁在全球重要展覽參展狀況、宏碁最新推出商品資訊、宏碁在全球或在俄的計畫與動態……等，並開放為討論區供消費大眾發表意見。有趣的是，站長群所發表的意見並不特別偏袒宏碁，或只是回覆官方說法，而是真實寫出自己的看法或對總部決策的疑惑。並有依產品類別設立討論區與 Q&A、客訴中心、投票區、軟體下載區、拍賣區……等<sup>142</sup>。

其中，在投票區中，宏碁俄羅斯曾針對當地消費大眾進行民調，例如：智慧型手機的螢幕大小，雖然投 4、4.3 吋的消費者佔多數，不過在討論區中消費者也表示，螢幕大小並非最重要，更重要的是其功能<sup>143</sup>。此外，還有俄國消費

<sup>141</sup> Gordon, Feller, (1997.09). Acer thrives where others stumble. *Advertising Age's Business Marketing*, 82(8), p3.

<sup>142</sup> [Acer-Club Россия](http://acer-club.ru/), <<http://acer-club.ru/>>

<sup>143</sup> «Какая диагональ экрана будет у вашего следующего смартфона?», [Acer-Club Россия](http://acer-club.ru/topic/11189-%d0%ba%d0%b0%d0%ba%d0%b0%d1%8f-%d0%b4%d0%b8%d0%b0%d0%b3%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%8c-%d1%8d%d0%ba%d1%80%d0%b0%d0%bd%d0%b0-%d0%b1%d1%83%d0%b4%d0%b5%d1%82-%d1%83-%d0%b2%d0%b0%d1%88%d0%b5%d0%b3%d0%be-%d1%81%d0%bb%d0%b5%d0%b4%d1%83%d1%8e%d1%89%d0%b5/), <<http://acer-club.ru/topic/11189-%d0%ba%d0%b0%d0%ba%d0%b0%d1%8f-%d0%b4%d0%b8%d0%b0%d0%b3%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%8c-%d1%8d%d0%ba%d1%80%d0%b0%d0%bd%d0%b0-%d0%b1%d1%83%d0%b4%d0%b5%d1%82-%d1%83-%d0%b2%d0%b0%d1%88%d0%b5%d0%b3%d0%be-%d1%81%d0%bb%d0%b5%d0%b4%d1%83%d1%8e%d1%89%d0%b5/>> (2011.08.01).

者對於宏碁平板電腦的期待度詢問。將近百分之四十三的受訪者，期待宏碁的平板電腦。但也有更高比例的俄國消費者表示，他們不需要平板電腦<sup>144</sup>。也有針對 Tegra 3 的平板電腦進行市場調查，不少俄國消費者表示期待四核心的 Tegra 3 平板電腦，而宏碁也努力開發此類規格的 Acer Iconia Tab A510/A511/A700/A701。此調查也與平板電腦期待度有些許的呼應，部份俄國消費者認為 Android 系統的平板電腦為沒有益處的玩具<sup>145</sup>。

### 三、曾在芬蘭設廠

宏碁在二造前曾在芬蘭設廠，芬蘭與俄羅斯相鄰，維堡(Vyborg)距離聖彼得堡兩百公里左右，距離莫斯科則約有一千公里，許多人喜歡利用這條途徑來運送昂貴與易腐爛的物品。舊的海關口是芬蘭司機的夢魘，他們在芬蘭可花十分鐘完成通關程序，但在俄羅斯卻至少要花上十小時來清關，甚至是好幾天。不過一九九七年二月俄羅斯開闢了新的關卡，將通關時間縮短到一至二個小時。不僅如此，光是一九九四年至一九九七年就有超過五十輛貨車在維堡與莫斯科之間受到劫持，其中兩位司機遭殺害、兩位失蹤。相較之下，交通警察找碴算是小問題，因為以些許錢財或商品就可以收買他們。然而，早期從芬蘭運送到俄國卻是最快與安全的途徑。因此，芬蘭的邊境城市拉彭蘭塔(Lappeenranta)變成貨運與倉儲工業發達的新市鎮。也是後來宏碁為了逐漸發展的俄國市場，選擇用來組裝電腦的城市。

一九九三年宏碁在俄設立辦事處，並派遣 Kuzara 在當地雇用了兩名員工以及與通路夥伴簽約。一九九三年第四季宏碁從台灣經由西歐至俄羅斯，賣出二百萬美元的電腦。一九九四年的銷售額為二千二百萬美元，到了一九九五年增到四千二百萬美元，當俄國的員工則增至三十名。

宏碁認為，若在當地組裝電腦，比起從遠方運輸，銷售情況將會更好。組裝完成到送達市場的時間若縮短，將使電腦在價格上更具競爭力。零組件會隨著時間逐漸變得便宜，電腦也同樣會有低價化的趨勢。宏碁若在當地設廠，也可以更快反應該地的需求。原則上，在當地組裝是宏碁的特點，約在一九九五年宏碁在世界各地便擁有三十間左右的工廠，往後又呈倍數增加。但 Kuzara 認為在俄設廠需要有相當的經驗與勇氣。

其中一項原因是俄國的稅法繁瑣，法律文件多達四千條，有些還相互矛盾。沒有任何一家公司可以完全遵守法律，並且企業應付的稅額還很可能多過盈餘。

---

<sup>144</sup> «Ждёте ли вы планшеты от Acer?», *Acer-Club Россия*, <<http://acer-club.ru/topic/8702-%d0%b6%d0%b4%d1%91%d1%82%d0%b5-%d0%bb%d0%b8-%d0%b2%d1%8b-%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d1%88%d0%b5%d1%82%d1%8b-%d0%be%d1%82-acer/>> (2011.03.07).

<sup>145</sup> «Ждёте ли Вы планшеты на Tegra 3 ?», *Acer-Club Россия*, <<http://acer-club.ru/topic/13714-%d0%b6%d0%b4%d1%91%d1%82%d0%b5-%d0%bb%d0%b8-%d0%b2%d1%8b-%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d1%88%d0%b5%d1%82%d1%8b-%d0%bd%d0%b0-tegra-3/>> (2011.12.04).

光是應付稅制、官僚就可能花上守法的公司負責人所有的工作時間。在謹慎考量下，宏碁決定只在俄羅斯設立辦事處，如此才可以專注於建立品牌名聲的工作。

早期在俄國成立各樣的工廠或倉庫就代表準備承擔在俄羅斯處處會發生犯罪事件的風險，在俄國小型的零售店往往也需要備有武器的警衛人員，而外國投資者更可能成為覬覦的對象。事實上，直接投資俄國相當困難且危險，就連多數的俄國人都沒意願如此行。然而，芬蘭具有守法的經商環境及基礎建設良好，這些是當時俄羅斯所沒有的。因此宏碁選擇在芬蘭設廠，將零組件出口至芬蘭，再由芬蘭進口成品至俄羅斯。

宏碁在芬蘭選擇了合作對象 Wilson Finland，這是一家瑞典的子公司，負責俄羅斯與芬蘭間的貨物運輸。Wilson 也幫助宏碁在拉彭蘭塔設廠的協商工作，並且協助在資金的投入上。一九九五年十月宏碁在芬蘭設廠的合約簽訂，一九九六年初在拉彭蘭塔生產出第一批 Acer 電腦。大量且單價低的零組件由亞洲海運到芬蘭，其中需要超過一個月的時間。但是電腦組要的部分，如微處理機與硬碟，則從亞洲或美國空運，下單後幾日內便可抵達。電腦在拉彭蘭塔製成後，兩週後就能在莫斯科銷售。

宏碁在芬蘭設廠，駐莫斯科的辦事處則負責支援與建議。而俄國的通路夥伴則負責清關的過程，由通路成員處理通關程序及繳納稅額。如此的分工是為了因應行銷俄國所面臨的矛盾。身為國際知名的企業必須清楚所經營市場的法律規則，但任何一個進口商若真實繳納俄國的關稅及其他稅額，且忠信地按照一切程序，將無法與其他不遵守律法的進口商競爭。因此，宏碁將這惱人的清關責任交由通路夥伴來處理，本身則不作干涉。

在芬蘭組裝電腦，也讓 Acer 電腦的形象提升。俄國市場將電腦分為白、黃、紅；分別產自歐美、亞洲、俄國。其中白色等級最受歡迎，其次是黃色等級，最差是紅色等級。Acer 電腦在芬蘭製造也使宏碁的品牌形象偏向白色等級。不過隨著時間轉變，俄國消費者也逐漸接受紅色等級的產品，使產地間的形象差異趨於模糊。

宏碁選擇在芬蘭設廠，主要因為在芬蘭一切可以依計畫進行。然而，IBM 更為勇敢 選擇在俄羅斯設廠，一九九三年 IBM 選擇設廠於莫斯科近郊 Zelenograd。為了鼓勵 IBM，俄羅斯中央承諾免除 IBM 進口零組件的稅額，但俄國國會反對這項提案，因此 IBM 始終都要繳進口稅。更糟的是，IBM 發現需要與沒繳稅的俄國進口商競爭，這些進口商可以低價出售 IBM 的電腦。一九九六年二月 IBM 決定停止在俄生產，IBM 只對外作了簡短的聲明，但此舉也造成俄國不利於外商投資的負面形象<sup>146</sup>。

早期在俄羅斯人治過於法治、稅率繁重、治安差等負面情形更甚，IBM 的例子似乎說明宏碁在芬蘭設廠的決策正確。即使當時芬蘭的人力成本高於俄國勞工十倍，但須承擔的風險更小。近幾年俄羅斯逐漸在進步，目前至少較不會出現如葉里欽時期這樣因府會衝突產生的矛盾，進而損害外資利益，但其他負面的因

<sup>146</sup> HighBeam Research(1997.09.06). Laptops from Lapland. *Economist*, 344(8033), pp. 67-68.

素仍需要時間來改善。

#### 四、採多品牌策略

宏碁從原本的單一品牌改採多品牌策略，除了Acer這個品牌，宏碁也致力於提昇eMachines、Gateway、Packard Bell的市占率。

eMachines品牌一九九八年創立於美國，產品定位為經濟實惠，二〇〇四年被捷威（Gateway）公司併購後，仍以獨立品牌行銷美國及主要國際市場，二〇〇七年與捷威一同併入宏碁集團。佰德(Packard Bell)品牌一九二六年成立於荷蘭，一九八七年進軍個人電腦市場，其品牌在歐洲享有良好的知名度，二〇〇八年宏碁完成併購，佰德成為宏碁集團的一員<sup>147</sup>。

受CNews採訪的專家表示，對於這些新品牌，宏碁也著手打造形象以吸引不愛好Acer品牌的消費者。當宏碁在俄國電腦市場享高市占率同時，他們不但沒有在當地建立足夠的服務中心，反而使相當大數量的消費者對於Acer產生些許負面的印象。

專家的意見也間接呼應宏碁在俄哈分公司一高階主管Nizovskiy(Григорий Низовский)的說法：「假如誰不習慣Acer品牌，我們還可以提供他們不同品牌的電腦。」不論如何，這些專家認為，eMachines與Packard Bell不像流傳於俄國消費者間的言語，反倒是為了推廣這些新品牌，宏碁花費大量的行銷心力及可觀的支出<sup>148</sup>。

宏碁所推出的新品牌中，eMachines為經濟型機種；而Packard Bell則定位為值得信賴且易於使用的機種，可與一些高價、知名品牌競爭，如Sony Vaio以及Apple。同時，Acer持續推出高價位筆電，這些筆電採用最新技術，例如Acer Ferrari或Acer Gemstone Blue。

二〇〇八年當時宏碁俄羅斯的總經理Mishin(Глеб Мишин)表示，宏碁在俄國市場出售的筆電，Acer品牌將佔百分之五十，eMachines百分之三十；Packard Bell百分之二十。Mishin也提到eMachines廣告的重點將在於價格經濟，Packard Bell則會搭配一些行銷活動以進行產品推廣。

受俄國Vedomosti(Ведомости)報採訪的專家表示，Acer品牌在俄市佔率最高達30-35%，他們推論新品牌可提昇宏碁在俄的市場佔有率。在eMachines的品質不會太差的前提下，可期待eMachines在俄國市場成功，因為現今許多俄國消費者優先考量到的仍是價格。而Packard Bell早於一九九七至一九九九年在俄羅斯

<sup>147</sup> 「關於我們」，Acer Group，<[http://www.acer-group.com/public/chinese/The\\_Group/overview.htm](http://www.acer-group.com/public/chinese/The_Group/overview.htm)> (2012)。

<sup>148</sup> «Acer разстроится на 3 брэнда», ADME.RU，<<http://www.adme.ru/ekspertnoe-mnenie/acer-rastroitsya-na-3-brenda-j-97074/>> (2008.05.26)。

已經販售，市場反應良好，只是知名度還不是很高<sup>149</sup>。

## 五、企業改革

宏碁成立多年來，經歷大大小小的改革，二〇一一年面對宏碁營運展望失準、二度調降財測，前任全球總裁兼執行長蔣凡可·蘭奇閃電離職，宏碁啟動第三次再造計畫，並於當年四月中旬，更改其企業商標。上一次宏碁更換企業商標是二〇〇一年，當時宏碁正將製造代工分割出去，專注於自有品牌事業，十年後，宏碁為了迎接全新 ICT 產業環境，把原本的 Acer 字體修飾得更為流暢，並以青綠色取代原先的深綠色，試圖為品牌塑造更具朝氣與活力，也藉此表達企業追求綿延不絕生命力的理念。宏碁表示，全新的 Logo 象徵宏碁將努力提供消費者更生活、更方便、更好用的產品與服務。宏碁董事長王振堂表示，目前 PC 市場重視資訊消費，宏碁也會努力往行動裝置(如平板電腦、智慧型手機等)領域領導廠商的目標邁進<sup>150</sup>。



**圖 4-1 Acer 商標變更**

資料來源：《Асер сменила свой логотип》，Асер-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/9408-acer-%d1%81%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%bb%d0%b0-%d1%81%d0%b2%d0%be%d0%b9-%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%b8%d0%bf/>> (2011.04.12).

但在 Acer-Club Russia 留言板中，許多的俄國消費者對於這項變更顯得不習慣，不少人表示比較喜歡上一版深綠色的商標，還有消費者表示新商標使他們聯想到 HTC 和 Android。有消費者表示，上一版的商標給人較嚴謹、資訊、e 化的感覺，新版卻沒有強烈的訴求感。不過也有消費者喜歡這個新商標，表示新的商

<sup>149</sup> «Больше брендов», ADME.RU, <<http://www.adme.ru/segodnya/bolshe-brendov-brenda-38448/>> (2008.07.17).

<sup>150</sup> 趙荻瑗，「宏碁改頭換面，發表全新企業商標」，數位時代網站，<<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/17948>> (2011.04.11)。

標較具親切感、較有消費性商品的導向、的確反應出現階段宏碁的狀況及發展方向<sup>151</sup>。

宏碁於二〇一一年四月除了更改其企業商標，並公開發表變更其銷售模式：(一)擴大創新科技、(二)平衡需求與消費(加強庫存管理)、(三)更加重視從生產到銷售每個環節的總盈利。

其中，加強庫存管理表示要盡力補充夥伴所有產品的庫存，不使產品短缺的情況發生。與其他商品相比，如此有利於宏碁的經銷夥伴銷售Acer的產品，也為消除庫存滯銷的情形。二〇一一年六月初，宏碁董事會決定將泛歐地區過高的通路庫存，以及潛在的應收帳款問題一次解決，當季認列1.5億美元，相當於43.5億新台幣的營運損失。同時，董事會也決議精簡泛歐洲地區組織，主要是為了因應當前市場變化與挑戰，希望在合理的成本結構上，儘快恢復健全的營運<sup>152</sup>。

## 第二節 產品

在資訊產業中，企業總是要抓住流行趨勢，宏碁也不例外，也透過運動、環保、教育等為自身品牌加分。

### 一、平板電腦

近幾年宏碁也積極推出平板電腦，二〇一〇年推出了 Acer Iconia-484G64is 十四吋雙觸控螢幕筆電，此平板電腦具有兩個十四吋的觸控螢幕，下層螢幕取代傳統的鍵盤，能以觸控設定、切換、存取，並有虛擬鍵盤，還有 Acer Ring 的快速鍵功能<sup>153</sup>，包含 TouchBrowser、TouchPhoto、TouchMusic、TouchVideo 等應用程式。此產品獲全球最大的消費性電子展(CES2011)選為最受喜愛產品，這項好消息並於宏碁俄國官網上公佈<sup>154</sup>。不少俄國消費者對此產品感到新奇，但認為價

<sup>151</sup> «Асег сменила свой логотип», Асег-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/9408-acer-%d1%81%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%bb%d0%b0-%d1%81%d0%b2%d0%be%d0%b9-%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%b8%d0%bf/>> (2011.04.12).

<sup>151</sup> «Асег сменила свой логотип», Асег-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/9408-acer-%d1%81%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%bb%d0%b0-%d1%81%d0%b2%d0%be%d0%b9-%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%b8%d0%bf/>> (2011.04.12).

<sup>152</sup> 趙荻瑗，「宏碁自掀歐洲庫存壓力鍋，認列 43 億營運損失」，數位時代網站，<<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/18705>> (2011.06.02)。

<sup>153</sup> «Планшет-ноутбук Iconia с двумя 14-дюймовыми дисплеями», Асег-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/6207-%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d1%88%d0%b5%d1%82-%d0%bd%d0%be%d1%83%d1%82%d0%b1%d1%83%d0%ba-iconia-%d1%81-%d0%b4%d0%b2%d1%83%d0%bc%d1%8f-14-%d0%b4%d1%8e%d0%b9%d0%bc%d0%be%d0%b2%d1%8b%d0%bc%d0%b8-%d0%b4%d0%b8%d1%81%d0%bf%d0%bb%d0%b5%d1%8f%d0%bc%d0%b8/>> (2010.11.28).

<sup>154</sup> «На выставке CES 2011 планшетный компьютер Acer ICONIA занял первое место», Асег-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/7624-%d0%bd%d0%b0->

格偏高，電池續電力待加強，易過熱，也有認為雙觸控螢幕在寫大量文章的情況下將不甚便利<sup>155</sup>。有俄國消費者認定此為商用電腦，也有消費者表示不瞭解為何廣告都將此產品塑造成消費性商品的形象。此產品的確符合特定消費者的需求，一位俄國消費者表示他的工作需要這類雙觸控螢幕的電腦，且滿意 Acer Iconia-484G64is 快速的運作效能，但使用一陣子後觸控鍵發生自行啟動的瑕疵，更嚴重的是，漫長維修的過程暴露出宏碁在俄羅斯替換零件的問題<sup>156</sup>。除了 Acer Iconia 十四吋雙觸控螢幕筆電，宏碁還有出 Acer Iconia Tab A100/A101、A200、W500/W501、A700/701 等平板電腦。

Acer Iconia Tab A100/A101 優點價格實惠，不少俄國消費者喜歡它七吋的大小，便於握在手上，可輕易放在包包或衣服口袋中，滿意其穩定且快速的運作效能、多媒體的功能、Android 3.2、Tegra 2、GPS、良好的音效、雙鏡頭、機身品質、優良的螢幕解析；缺點有易髒的螢幕及外殼，且沒附皮套或保護套，虛擬鍵盤的使用方便度仍有改善空間，許多俄國消費者對於電池蓄電力不甚滿意，以及沒有 FM，不能透過 USB 充電，喇叭聲音微弱，許多消費者也反應，在某些角度下使用很不方便，例如螢幕最外圍的觸控鍵會被遮蓋，此外，HOME 鍵的設計造成一些消費者使用上的不便。

截至二〇一二年一月底，在俄國網站 Yandex Market 上，731 名消費者對於 Acer Iconia Tab A500 16Gb/32Gb/64Gb 給予平均四顆星(хорошая модель)的評價。該網站中針對 Acer Iconia Tab A500 16Gb 的討論共有 875 筆留言，有 71 位消費者發表使用心得，其中給予五顆星(отличная модель)的消費者 42 名、四顆星(хорошая модель)20 名、三顆星(обычная модель)2 名、兩顆星(плохая модель)7 名<sup>157</sup>。對於 Iconia Tab A500 32Gb 的討論共有 449 筆留言，有 48 位消費者發表使用心得，其中給予五顆星的消費者 31 名、四顆星的有 13 名、三顆星的有 2 名、兩顆星的有 1 名、一顆星(ужасная модель)的為 1 名<sup>158</sup>。至於 Acer Iconia Tab A500 64Gb 的討論較少，只有 16 筆留言，有 3 位消費者發表使用心得，全都是給予五顆星的肯定<sup>159</sup>。然而，發表使用心得的消費者九成以上為男性。

許多俄國消費者在購買 Acer Iconia Tab A500 時會與 Asus Transformer、Apple iPad、SAMSUNG Galaxy Tab 相比。根據消費者的使用心得，Acer Iconia Tab A500

---

%d0%b2%d1%8b%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%b2%d0%ba%d0%b5-ces-2011-%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d1%88%d0%b5%d1%82%d0%bd%d1%8b%d0%b9-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d1%8c%d1%8e%d1%82%d0%b5%d1%80-acer-iconia-%d0%b7%d0%b0%d0%bd%d1%8f%d0%bb-%d0%bf%d0%b5%d1%80/> (2011.01.18).

<sup>155</sup> «Удивительное рядом», NOMOBILE.RU, <<http://www.nomobile.ru/reviews/111667.html>> (2011.03.31).

<sup>156</sup> «Acer Iconia-484G64is (Core i5 480M 2670 Mhz/14"/1366x768/4096Mb/640Gb/DVD нет/Wi-Fi/Bluetooth/Win 7 HP)», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7152366&hid=91013>> (2011).

<sup>157</sup> «Acer Iconia Tab A500 16Gb», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7285798&hid=6427100>> (2011).

<sup>158</sup> «Acer Iconia Tab A500 32Gb», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7296088&hid=6427100>> (2011).

<sup>159</sup> «Acer Iconia Tab A500 64Gb», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7698456&hid=6427100>> (2011).

的優點有，價格吸引人、雙核心、硬碟效能佳、運轉快速，不過也有部份消費者反應連網或玩遊戲時會出現不順的情形。其他的優點為，雙鏡頭及內建閃光燈、可透過 Micro-SD 擴充儲存空間、電池續電力佳、杜比音效佳、支援 Flash、內建 GPS、USB。其中內建 USB 是一大優勢，可惜不能透過 USB 充電。

但反應出的缺點有，麥克風弱、皮套太貴、與類似競爭商品相比重量偏重、螢幕亮度偏暗。此外，一些俄國消費者讚賞此產品的製造品質，但也有一些消費者抱怨組裝品質不佳，機器本身會出現聲響。也有使用者抱怨 A500 沒有 3G，不過有消費者在網上為宏碁平反 建議他們購買建有 3G 的 Acer Iconia Tab A501。然而，其中一位於聖彼得堡的消費者反應在購買時就價格與效能比，Acer Iconia Tab A500 似乎是最佳的選擇，但購買後產品發生故障時卻面臨宏碁在俄售後服務的問題，抱怨宏碁在俄無法提供適當的服務，且表示將來不會再購買 Acer 的產品。

另外，對於 Iconia Tab W500 的討論共有 728 筆留言，有 39 位消費者發表使用心得，其中給予五顆星的消費者 31 名、四顆星的有 5 名、三顆星的有 1 名、兩顆星的有 1 名、一顆星的為 2 名<sup>160</sup>。

根據俄國消費者的使用心得，會選購此產品的多偏好使用 Windows 系統，他們認為的優點有，運作快速、觸控螢幕品質良好、二合一讀卡機、雙核處理器、SSD、杜比音效、雙視訊鏡頭、電持續電力不錯、沒有過熱的問題，也喜歡 Iconia Tab W500 有兩個 USB 插孔，但一些消費者表示兩個 USB 插孔都在螢幕下方，在使用上有些許不便。而他們提出的缺點有，重量偏重、機殼易刮傷、32Gb 的儲存設備不夠大、缺少皮套。其中給予一顆星的消費者，皆批評此款平板電腦的觸控螢幕感應不良。也許宏碁還有提昇良率的改善空間，不過在 Yandex Market 有一現象，一些給予 Acer 產品不良評等的使用心得，許多消費者也會對此類心得回與負評。

宏碁俄羅斯網站(acer-club.ru)於二〇一一年十一月公告宏碁即將推出新產品 Acer Iconia Tab A700/A701 的消息，並於二〇一二年年初美國的 CES 2012 展現身。Acer ICONIA Tab A700 的規格為，內建 NVIDIA Tegra 3 1.3GHz 四核心處理器、採用 Android 4.0 作業系統、10.1 吋電容式觸控螢幕、高螢幕解析度 (1920x1200pixels)、高電池容量(9800mAh)、機身重量為 650g，另外也包含 SIM 插槽、microSD 插槽、mini-HDMI 埠、micro-USB 埠、五百萬畫素相機、補光燈、專用閉鎖開關...等。

此等規格使 Acer ICONIA Tab A700 尚未上市前，就引發熱烈討論及新聞報導。許多俄羅斯的媒體，如 iXBT.com、Mail.Ru、Nomobile、FERRA.RU...等都有該產品的新聞。不少俄國消費者也引頸期盼 Acer ICONIA Tab A700 的上市，對他們而言，此產品的規格相當具有吸引力，尤其是高螢幕解析度及四核心處理器<sup>161</sup>。

<sup>160</sup> «Acer Iconia Tab W500», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7268033&hid=6427100>> (2011).

<sup>161</sup> «4-ядерный Acer Iconia Tab A700», Mail.Ru, <<http://hi->

## 二、數位雲端系統

由於許多國際大廠已接受數位多媒體家庭概念，如 Philips、Panasonic、Toshiba、Sony、Intel、Microsoft、HP、Samsung、LG 等<sup>162</sup>，宏碁也就此趨勢於二〇一〇年十一月發表 Clear.fi 家用數位雲端系統，此技術就是把家中的桌電、筆電、手機、Home Server、電子書全部串連一起，讓每個設備都可以分享及存取別台設備的照片、照片、音樂，使家庭的影音資料更有效的流通<sup>163</sup>。Acer 的 Clear.fi 是以 DLNA 1.5 為基準，因此，其他廠牌的電腦或手機等，只要有支援 DLNA 1.5 就可加入 Clear.fi 的系統進行資源分享<sup>164</sup>。Acer Clear.fi 的新聞在 Acer-Club Russia 網站中發布後，許多俄國消費者對此進行了熱烈的討論，他們對於 Clear.fi 允許將影音資源分享至其他支援 DLNA 的商品抱持很正面的態度。也對於是否能將 Clear.fi 軟體安裝至非 Acer 的電腦感到高度關切，Acer-Club Russia 網站管理員就此回覆說，Clear.fi 軟體有兩個版本，一是提供給所有電腦，另一是只提供給 Acer 的機種。其他問題還有是否一定要在同一 WiFi 區域、可否點對點傳輸等<sup>165</sup>。

## 三、運動行銷

宏碁長期以來投入許多資源在運動行銷上，他們表示希望藉由支持體育活動，能將運動所強調的活力、卓越、敏銳、完美等特質注入其企業與產品。尤其是強調速度、創新、聚焦、團隊精神的運動，宏碁認為與資訊業運作有許多相似處，故樂與之結合，以強化其品牌形象<sup>166</sup>。自二〇〇三年起宏碁就與義大利著名的足球隊國際米蘭(FC Internazionale Milan)合作，因宏碁認為足球是世界上相當受歡迎的運動，且擁有堅強的團隊與富於競爭的精神<sup>167</sup>。

再者，就是在同年也與一級方程式賽車法拉利(Scuderia Ferrari)車隊的合作，並於二〇〇六年起宏碁成為法拉利車隊的官方指定贊助商<sup>168</sup>。對宏碁而言，他們要的已經不是品牌知名度，而是品牌的質感。宏碁董事長王振堂認同法拉利是全

---

tech.mail.ru/news/misc/Acer\_Iconia\_Tab\_A700.html?cpage=3#comments\_begin> (2011.12.30).

<sup>162</sup> «DLNA Member Companies», DLNA, <[http://www.dlna.org/about\\_us/roster/](http://www.dlna.org/about_us/roster/)> (2011).

<sup>163</sup> 蔡恩，「輕薄一體，觸控內嵌，Acer Revo clear.fi 大變身」，T客邦，<<http://www.techbang.com.tw/posts/4024-acer-revo-clearfi-play-multimedia-control-center>> (2010.11.16)。

<sup>164</sup> «Clear.fi», Acer官網，<<http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/content/acer-clearfi>> (2011).

<sup>165</sup> «Acer Clear.fi», Acer-Club Россия，<<http://acer-club.ru/topic/7630-acer-clearfi/>> (2011.01.25).

<sup>166</sup> 「贊助活動」，Acer Group，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/index.htm>> (2011)。

<sup>167</sup> 「FC Internazionale Milan」，Acer Group，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/FC.htm>> (2011)。

<sup>168</sup> 「宏碁運動行銷策略成功 強化與法拉利合作關係今年起成為其車隊贊助商」，Acer Group，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/ferrari.htm>> (2006.04.07)。

球知名的跑車製造商，對產品設計力以及對品質的堅持都具有相當的水準，且以為一級方程式賽車與資訊業都著重科技、創新與團隊精神，故相信 Acer 成為法拉利的夥伴，可以逐漸讓消費者認同宏碁也是國際性公司。並希望透過深層的合作關係，強化在歐洲市場的口碑<sup>169</sup>。

不僅對法拉利提供資金、技術、產品贊助，也從二〇〇三年起陸續推出宏碁法拉利系列的顯示器(Acer Ferrari F-17/19/20/22)、筆記型電腦(Acer Ferrari 3000/3200/3400/4000/5000/1000/1100/1200)、小筆電(Acer Ferrari One)、智慧型手機(Acer Liquid E Ferrari)。俄國消費者對於這些產品的評價，平均是四顆星。對於宏碁法拉利的顯示器，大多數俄國使用者持正面肯定的態度，不僅外型討喜、也肯定其品質，有消費者因法拉利此品牌而購買該系列商品，限量也發揮了功用。雖有俄國消費者抱持台灣與大陸商品一樣的負面態度，也有些對於規格不甚滿意，但幾乎所有反應其意見的消費者一致讚賞此商品的外觀設計<sup>170</sup>。至於筆電部份，Yandex Market 上有對於 Acer Ferrari 1100 正反面的評價，一些俄國消費者反應此款電腦有易過熱、藍芽滑鼠的問題，也有抱怨其品質，但也有一些消費者表示在使用上沒遇見問題並感到滿意，不過雙方皆認同電腦的外觀很有型<sup>171</sup>。

至於小筆電 Acer Ferrari One 200，以及智慧型手機 Acer Liquid E Ferrari，在 Yandex Market 產生熱烈的迴響。大多數俄國消費者讚賞 Acer Ferrari One 200 的外型、效能、容易使用的鍵盤、輕巧，且可接受的價格，但有消費者認為因搭配 AMD 處理器，使得小筆電容易產生過熱的現象，且電池續航力不夠久，也有反應光滑的外殼容易留下殘污<sup>172</sup>。而 Acer Liquid E Ferrari 一推出則受到許多俄國消費者的期待，不過使用後的評價兩極。不少消費者依舊給予相當大的肯定，尤其是外型，不論喜不喜歡 Acer Liquid E Ferrari，對它的外型幾乎都抱持正面評價。除此之外，許多消費者肯定它運轉快速、充電快速、上網連線快速、容易操作。缺點是易過熱，甚至有反應溫度可達 42-43 度，沒有補光燈供拍照使用，觸控鍵不好操作，外殼塑膠質感重，揚聲器、記憶卡、電池儲電力等部份有待改進。至於價錢方面可否接受就見仁見智<sup>173</sup>。

而在二〇一一年初宏碁正式宣布成為義大利重型機車 Ducati 正式的合作夥伴。根據協議，宏碁將提供 Ducati 伺服器等硬體設備。Ducati 將使用宏碁所提供高效能的電腦系統，經由 3D CAD 做出流動力學模擬計算，以提升車輛的性能。宏碁認為，Acer 與 Ducati 都具有長期承諾、不斷創新、追求卓越並達成目標的

---

<sup>169</sup> 盧諭緯「宏碁的 F1 策略」，數位時代網站，<<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/5086>> (2004.10.01)。

<sup>170</sup> «Acer Ferrari», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/search.xml?text=Acer%20Ferrari&hid=91009&srnum=18>> (2011).

<sup>171</sup> «Acer FERRARI 1100-704G25Mn», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=2066338&hid=91013>> (2011).

<sup>172</sup> «Acer Ferrari One 200-314G25i», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=6013911&hid=91013>> (2011).

<sup>173</sup> «Acer Liquid E Ferrari», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=6212797&hid=91491>> (2011).

共通點<sup>174</sup>，且雙方都已展現出團隊合作與競賽精神可以將具有野心的目標化為實際成果。並相信 Acer 與 Ducati 這兩個品牌的結合會給宏碁帶來正面的價值，以及加強他們對賽車運動的承諾<sup>175</sup>。

除了與球隊、運動品牌合作外，宏碁也參與國際運動賽事的贊助。一九九八年宏碁贊助第十三屆曼谷亞運，提供大會整體資訊系統所需的電腦軟硬體設備及服務<sup>176</sup>。並於二〇〇九年起成為國際奧委會全球合作夥伴，也是二〇一〇年溫哥華冬季奧運及二〇一二年倫敦奧運的「電腦設備」合作夥伴。在倫敦奧運合作期間，宏碁將提供 11000 台桌上型電腦、10500 台顯示器、1500 台筆記型電腦、1500 個觸控螢幕、900 個伺服器、5 套地區網路設備，以及其他週邊配備，如筆電包、鍵盤、滑鼠、磁帶櫃、記憶體等產品。除了提供設備，宏碁也將於倫敦奧運時派遣三百五十名專業的技術人員前往支援，以確保設備能就奧運會的需求安裝，並在比賽期間有完美的運作<sup>177</sup>。宏碁董事長王振堂曾表示：「奧運秉持普遍性與包容性的理想，摒棄偏見，尊重差異，將不同的人們結合在一起。宏碁也深受此一信念的啟發。事實上，宏碁能成為一個成功的全球化公司，其基礎即在於堅守這個信念，並且落實在企業日常營運中。<sup>178</sup>」此外，宏碁也認為奧運會是全球最有效的國際行銷平台之一，因為此活動每隔一年就能在兩週的比賽期間，吸引媒體的聚焦和全球幾十億人口以及超過兩百個國家與地區的注意。藉由支持奧運會與奧委會，可享全球行銷的權利，有利於加強客戶關係並提升宏碁品牌的全球形象，宏碁也推出了奧林匹克紀念款筆記型電腦。不僅如此，宏碁也考慮與各國的國家奧委會合作，提供宏碁的電腦技術<sup>179</sup>。

#### 四、重視教育市場

針對教育市場，宏碁推出 Aspire One E100。此款電腦提供長效電力，搭載 Windows 及 Android 雙作業系統可切換，其規格與 Aspire One D257 相似，並為了學習效益配有各樣功能，使學生可以方便及簡易使用。它的外殼還有提供橡膠

<sup>174</sup> 「Ducati Corse」，[Acer Group](http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/ducati.htm)，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/ducati.htm>> (2011)。

<sup>175</sup> «Acer announces the agreement with Ducati as Official Partner», [Acer Taiwan](http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/press/2011/5993), <<http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/press/2011/5993>> (2011.01.12).

<sup>176</sup> 「大事紀」，[Acer Group](http://www.acer-group.com/public/chinese/The_Group/milestones.htm)，<[http://www.acer-group.com/public/chinese/The\\_Group/milestones.htm](http://www.acer-group.com/public/chinese/The_Group/milestones.htm)> (2011)。

<sup>177</sup> «Acer поставит более 25 тысяч устройств для Олимпийских игр в Лондоне», [Acer-Club Россия](http://acer-club.ru/topic/11077-acer-%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%b2%d0%b8%d1%82-%d0%b1%d0%be%d0%bb%d0%b5-%d1%82%d1%8b%d1%81%d1%8f%d1%87-%d1%83%d1%81%d1%82%d1%80-%d0%be%d0%b9%d1%81%d1%82-%d0%b2-%d0%b4-%d0%bb-%d1%8f-%d0%be-%d0%bb-%d0%b8-%d0%bc-%d0%bf-%d0%b8-%d0%b9-%d1%81-%d0%ba/), <<http://acer-club.ru/topic/11077-acer-%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%b2%d0%b8%d1%82-%d0%b1%d0%be%d0%bb%d0%b5-%d1%82%d1%8b%d1%81%d1%8f%d1%87-%d1%83%d1%81%d1%82%d1%80-%d0%be%d0%b9%d1%81%d1%82-%d0%b2-%d0%b4-%d0%bb-%d1%8f-%d0%be-%d0%bb-%d0%b8-%d0%bc-%d0%bf-%d0%b8-%d0%b9-%d1%81-%d0%ba/>> (2011.07.26).

<sup>178</sup> 「高階主管談話」，[Acer Group](http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/olympics.htm)，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/olympics.htm>> (2011)。

<sup>179</sup> 「奧林匹克精神」，[Acer Group](http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/olympics.htm)，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/olympics.htm>> (2011)。

保護套以防撞傷，使用者還可選擇保護套上的圖案，或是校徽等。機身上也有設計名條以辨識使用者身份。Aspire One E100 的設計是為了逐步取代傳統的教科書，在與歐洲學校網(European Schoolnet, EUN<sup>180</sup>)合作的 Acer for Education 計畫中已被使用。針對學生的需求，宏碁在此款電腦中開發出一些特殊的功能。且經歐洲學校網實驗報告指出，Aspire One E100 可視為有效幫助學習的工具。老師們認為此款電腦有助提昇學習效率，並給予正面肯定。

在 Aspire One E100 中也預先安裝了一系列教學相關軟體，例如能讓老師監控所有電腦並進行互動教學的 Acer Classroom Manager；以及模擬物理實驗的 Fourier MultiLab Lite，在沒有實體實驗室的狀態下仍能觀察光合作用、溫室效應、酸雨等或進行其他實驗。宏碁設計 Aspire One E100 的目的在於創造師生互動的新型態，並試圖發揚新的學習方法：小筆電是很好的教學、課業幫助者<sup>181</sup>。

除了設計針對教育市場的產品外，宏碁俄羅斯分公司宣告 Acer for Education 計畫在俄國進行的初步結果。使用 IT 科技為新的教育形式之研究、殘障兒童學習計畫的建立、促使政府對教育資訊化的重視、甚至是建立在教育市場中具備專業能力與知識的經銷網，這些都是發起 Acer for Education 計畫的目的。

宏碁與歐洲學校網(European Schoolnet, EUN<sup>182</sup>)共同來實現 Acer for Education 計畫。而歐洲學校網(EUN)則包含了約三十國的教育部門。這些年宏碁在俄羅斯及其他國家的學校針對教育需求積極研發並測試新產品與軟體，自2009年起宏碁在義大利、法國、德國、西班牙及土耳其，約兩百五十個中等學校班級中安裝其配備，共提供了上萬個技術單位。

為了打造數位化教育系統，宏碁建立了一整套軟硬體設施來供教育現代化系統所需。目前這套系統所包含的產品及服務有：行動裝置如筆記型電腦、小筆電作為教室設備與行動教學，定點的設備如桌上型電腦、螢幕顯示器、投影機、電子白板，甚至還有特殊的軟體 Acer Classroom Manager，能輕易連結所有設備在同一網絡下並可直接控制數位課程。

歐洲實驗的本質在於下列關鍵任務的解決：引進新技術建立師生間互動新方法；評量在標準中學教學大綱下，宏碁的產品對於提昇學習成果的效力；賦予產品供俄國教育領域使用的定位；取得家長、師生、國家組織的反饋；評估學校及教師對於數位化教學的調適度。

以歐洲實驗結果為基礎，並考慮到俄國教育系統的特點，二〇一〇年八月宏碁開始了 Acer for Education 在俄的計畫。在前製作業方面，宏碁先分析歐洲經驗的所有優點，對老師進行教育，並成立特別委員會，以擬定出評估學生學習成果

<sup>180</sup> European Schoolnet, <<http://www.eun.org/web/guest/home>> (2011).

<sup>181</sup> «Aspire One E100: тонкий и легкий нетбук для школьников и студентов», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/8558-aspire-one-e100-%d1%82%d0%be%d0%bd%d0%ba%d0%b8%d0%b9-%d0%bb%d0%b5%d0%b3%d0%ba%d0%b8%d0%b9-%d0%bd%d0%b5%d1%82%d0%b1%d1%83%d0%ba-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d1%88%d0%ba%d0%be%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2-%d0%b8-%d1%81%d1%82%d1%83%d0%b4/>> (2011.03.01).

<sup>182</sup> European Schoolnet, <<http://www.eun.org/web/guest/home>> (2011).

的方法。

經選擇後從下列俄國測試區域中有五十所學校加入了實驗：伏爾加格勒(Волгоград, Volgograd)(城市及鄉鎮的綜合中學、特教班、教學法班)、喀山(Казань, Kazan)(喀山聯邦大學、教學法班)、頓河畔羅斯托夫(Ростов-на-Дону, Rostov-on-Don)(綜合中學、特教班)、莫斯科(高等院校及綜合中學)

為了在這五十所俄國中學及大學執行計畫，宏碁提供了超過一千五百個技術單位：筆記型電腦、桌上型電腦、螢幕顯示器、電子白板、平板電腦、專為教學使用而設計的小筆電、供殘障兒童使用的感應裝置、多功能推車、週邊配備，還有特別的教學程式系統Acer Classroom Manager。宏碁為一千名左右的教師進行訓練，其中也有透過遠距教學。

Acer for Education計畫的第一階段結果幫助宏碁更加瞭解俄國教育機構在技術上的需求，並且宏碁有意擴大計畫所涵蓋的地區到全俄羅斯聯邦。在教育預算縮減與競爭趨向激烈的情況下，宏碁竭力在創造及發展未來學校方面扮演更加積極的角色，提供教育領域創新及可負擔的解決方案。

Acer for Education在俄計畫第一階段的最終評估將於近期出來。但現在宏碁已經可以作初步的推斷並宣稱，俄國學校師生對於邁向數位教學是感興趣的。此種教學形式的主要優勢有，加速教材的吸收、提昇學習成效、加強教師與家長對學生生活的瞭解、甚至是不受疾病影響，讓學生能有百分之百的出席率<sup>183</sup>。

## 五、重視環保議題

近幾年來環保意識抬頭，宏碁也在開發新產品時考量到這個趨勢。這使宏碁的產品可以減低對環境的損害並降低耗電量。現今宏碁的產品，舉凡電腦、螢幕...等都符合歐盟的規範，也要求其原料供應商限制或禁止使用受管制的材料。不僅RoHS、WEEE，宏碁也加入瑞士的SWICO、瑞典的El-kretsen、挪威的El-Retur、以及台灣的Recycling Management Foundation。遵守這些環保規章，不但不使這些規範成為貿易障礙，更因順應歐洲國家發展的趨勢，有助提昇宏碁的形象。對於許多重視在歐形象的俄國消費者，宏碁配合歐盟的環保規章是有其正面影響

183 «Компания Асер объявляет о первых успехах образовательного проекта Acer for Education в России», Асер-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/9073-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d1%8f-acer-%d0%be%d0%b1%d1%8a%d1%8f%d0%b2%d0%bb%d1%8f%d0%b5%d1%82-%d0%be-%d0%bf%d0%b5%d1%80%d0%b2%d1%8b%d1%85-%d1%83%d1%81%d0%bf%d0%b5%d1%85%d0%b0%d1%85-%d0%be%d0%b1%d1%80%d0%b0%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82/>> (2011.03.25).

力<sup>184</sup>。

### 第三節 通路

對於宏碁而言，通路最主要的功能是物流、財務流量管理、銷售服務以及配合公司行銷策略的執行。宏碁要求通路夥伴需具備穩定的財務狀況、廣泛的銷售網、健全的物流系統，也重視通路商的專業能力，例如銷售商務型機種或批發至中小型企業、網路商店的能力。通路管理方面，績效良好的合作夥伴能獲得酬金獎勵。宏碁對於增加或更換主要通路夥伴(мастер-дистрибьюторы)的態度相當保守。宏碁認為，合作經驗的累積是一項資產，其意義不小於金錢上的利益關係。且變更直接的合作夥伴，將可能破壞市場的穩定。當宏碁在俄的銷售量快速成長時，許多通路商主動向其表示合作的意願。宏碁向這些通路商說明合作的遠景，並使其相信宏碁會提供通路夥伴額外的資源與贊助。宏碁確信，目前他們在俄國電腦市場擁有最堅強的通路團隊。除了通路夥伴所具有的資源，也結合了長期與宏碁合作的關係，使宏碁的優勢更具加成效果<sup>185</sup>。

二〇〇七年十月宏碁俄羅斯宣布新的合作夥伴規劃。過去幾年不同通路的銷售量相近，然而在二〇〇六年零售通路與提供企業客戶的通路在銷售量上卻產生了明顯差異。其中之一的銷售額超過十億美元，另一通路卻仍舊只有數萬美元，因此宏碁俄國公司決定重新規劃其通路。在新的規劃中，宏碁維持不變動的只有主要通路夥伴，這些是與宏碁關係最為直接的成員，不同產品線的主要通路夥伴也不盡相同，可參見於表 4-1。

**表 4-1 宏碁在俄國的主要通路夥伴**

液晶螢幕	ELKO Group、Lanck、Marvel、Merlion
桌上型電腦	Digital Machines、ELKO Group、Lanck、Merlion、OCS、Роско、Технотрейд
掌上型電腦	ELKO Group、Lanck、Merlion、Роско
筆記型電腦	ELKO Group、Lanck、Merlion、OCS、Роско
投影機	Disti.ru、Lanck、OCS、Русский Стиль

資料來源：〈Где купить〉, *Acer EMEA – Россия*, <<http://www.acer.ru/>>

先前宏碁在俄國並沒有清楚劃分批發型成員(оптовые партнёры)與次要通路

<sup>184</sup> «Новости глобальной экологической политики компании Асег», *Acer-Club Россия*, <<http://acer-club.ru/topic/10716-%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b8-%d0%b3%d0%bb%d0%be%d0%b1%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%be%d0%b9-%d1%8d%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%b8%d1%87%d0%b5%d1%81%d0%ba%0%be%d0%b9-%d0%bf%d0%be%d0%bb%d0%b8%d1%82%d0%b8%d0%ba%d0%b8-%d0%ba%d0%be%d0%bc/>> (2011.07.03).

<sup>185</sup> Григорий, Низовский, «Обратная сторона дистрибуции», *CRN ИТ-БИЗНЕС*, №5(43), <[http://crn.ru/numbers/spec-numbers/number.php?NUMBER\\_ID=1003](http://crn.ru/numbers/spec-numbers/number.php?NUMBER_ID=1003)> (2007.11.23).

成員(субдистрибьюторы) ,如今宏碁將兩者區分出來。例如現今 Marvel (Марвел)、OLDI(ОЛДИ)、NETLAB(Сетевой лаборатории) 以及 Trinity Logic(Тринити Лоджик)四家公司負責 Acer 筆記型電腦的次要通路，其順位在主要通路之後。在新的通路系統中，也劃分出將 Acer 產品流通至零售店以及企業用戶的通路成員。不論是次要通路成員或批發型成員，都需向主要通路夥伴以一定折扣採購宏碁商品，再以統一的價格出售給下游銷售商(дилеры)，且這兩組通路成員都獲得保固優惠(обеспечена защита склада)的擔保。不同於主要通路夥伴，批發型的通路成員在數量上得以增長。這類的通路成員位於中游階段，他們需追蹤下游銷售商的採購數量與行銷資源。批發型通路成員在支援地區銷售商的事上，需自行斟酌投入的程度。宏碁本身不樂見行銷資源的分散，而是期望成員能合理運用。

通路系統中的 Acer Point Partner 此一組又細分為四：初階賣家(зарегистрированный продавец)、銀級(серебряный)、黃金級(золотой)、白金級(платиновый)夥伴。除了依採購數量，且按照其分店數目與地點，來作為判定等級的標準。黃金級與銀級夥伴都需具備五家以上的分店數，而黃金級夥伴位於莫斯科或聖彼得堡，銀級夥伴則位於其他地區。然而，黃金級夥伴所採購的數額超出銀級夥伴的購買量有三倍之多。至於白金級夥伴所擁有的分店數不得少於二十家商店。宏碁對於各等級的通路成員幾乎都提供獎勵，但程度不一，例如白金級夥伴銷售筆記型電腦所獲的紅利將大於銀級夥伴的四倍。

宏碁的通路成員中，一些是提供服務給機關團體，這些將是列為 AcerActive、AcerActive Select 或 AcerExecutive Partner。要成為這類的通路成員，除了須有一定的採購數量之外仍有其他的要求。其中，要取得 AcerActive 的資格，州內須有其銷售經理，且服務的企業用戶不得少於五家，每季總額不得低於五千元。若想取得 AcerActive Select 的資格，其最低採購額度為二十萬美元，每季登記有案的服務對象不得少於十五家。宏碁協助這些合作夥伴得以積極參與投標。宏碁俄國公司零售發展部負責人 Denis Kutnikov 指出，在招標案舉行前 IT 公司便會提前得知消息，有時合作夥伴於一開始需求產生時便與發包單位合作，宏碁會審慎評估來贊助其夥伴參與招標事項，並以特定價格供其機器設備。若是通路成員想獲得 AcerActive Select 的資格，將必須在這樣的條件下於半數標案中勝出。就宏碁而言，如此也能顯示合作夥伴的忠誠度。而擁有 AcerExecutive Partner 資格的通路成員，只限於那些供應設備至政府工程且本身在聯邦區有提供服務的公司。宏碁予以這些服務機關團體的通路成員採購折扣、保固優惠、獎金紅利等。

在新的通路計畫中，宏碁將通路形態切割的更細且具體，並制約特定系列的機種需流通至限定的通路。例如，擁有白金級的大型零售連鎖店將不出售 TravelMate 與 Extensa 等筆記型電腦。宏碁認為，電腦專賣店與大型連鎖店是兩種不同的市場區隔。因此零售連鎖店將販賣更大眾且普遍的機型，如佔了八成 Acer 筆記型電腦的 Aspire 機種。而電腦專賣店，像是 White Wind(Белый Ветер)，則得以銷售 TravelMate 與 Aspire 機種，並提供商務型的電腦。至於 Extensa 機種，宏碁計畫先藉由區域型的公司來推廣。

除此之外，在宏碁的通路規劃中，也有網路商店這項通路。但目前俄國消費者透過電子商務的購買量並不高，以致難有通路成員取得 ePartner Gold 的資格。網購業者每季需銷售 Acer 商品達七十萬美元以上才能取得 ePartner Gold 的資格。宏碁在制訂獎勵或行銷計畫時，幾乎會考量到各個不同的通路形態。透過地區的次級通路夥伴，宏碁更可以為當地中小型銷售商提供支援。當消費者在保固期限內將有問題的商品退回給通路成員，宏碁則會負責向這些通路商贖回商品<sup>186</sup>。

為了吸引合作夥伴，宏碁俄羅斯在其官網上宣稱成為宏碁通路商有下列優勢：宏碁提供夥伴商業及行銷支援；可進入線上新的資源中心並有一系列支援；易於尋找客戶以及解決商業疑問；宏碁提供價格優惠還有其他獎勵制度。

宏碁俄羅斯依照不同類型的夥伴，在官網上列出多種的經銷合作型態：

Acer Point，適合擁有零售商店的夥伴，這些夥伴大多直接面對最終使用者、家電。Acer Point Mobility Center，此類夥伴主要銷售手機相關商品。Acer Point eCenter，針對經營網路商店的夥伴。Acer Point Experience Center，這類夥伴只販售宏碁的產品。上述類別經銷夥伴的資訊能在宏碁廣告活動中曝光，使其得以擴大尋找客戶的可能性。夥伴若參與行銷活動以刺激宏碁特定商品的詢問度，宏碁也可能會提供展示折扣。

此外，又有 Acer Affinity Silver、Acer Affinity Gold、Acer Affinity Platinum 等類別的經銷夥伴，這些夥伴的客戶主要為中小企業，他們可參與宏碁的行銷計畫，獲得獎勵金、商品採購特價、及參標權力。

宏碁為其海外經銷夥伴特別設立了 Acer Connect 入口網站，針對不同國家各自有獨立的網頁，宏碁俄羅斯也不例外。此網站不僅列出成為宏碁經銷夥伴的方法與限制，也提供夥伴們相關資訊，以協助宏碁商品在當地的銷售<sup>187</sup>。

#### 第四節 商品推廣

宏碁與俄國當地經銷夥伴合作，透過舉辦活動、特價優惠、信貸方案、廣告看板等來推廣其商品。

##### 一、行銷活動

宏碁與其他電腦及其週邊廠商，如 Intel、HP、Microsoft、Logitech，以及電玩遊戲商 Noviy Disk(Новый диск)和 Gameland，共同贊助俄羅斯知名連鎖店

<sup>186</sup> Анатолий, Владимиров, «Новые правила для партнёров Acer», *CRN ИТ-БИЗНЕС*, №22(291), <[http://crn.ru/numbers/reg-numbers/number.php?NUMBER\\_ID=1018](http://crn.ru/numbers/reg-numbers/number.php?NUMBER_ID=1018)> (2007.11.30).

<sup>187</sup> «Партнерам», Acer Taiwan, <<http://www.acer.ru/ac/ru/RU/content/partner>> (2012).

Eldorado (Эльдорадо)所舉辦的「玩家日」(Gamer's Day; День геймера)，期望此活動能幫助銷售量的增長。在「玩家日」的活動中，廠商透過電玩賽，讓俄國消費者體驗其新產品。

有別於其他的電玩賽，「玩家日」考量到更廣大的消費大眾，參與此活動的參賽者所比的並非專業級的電玩遊戲，如Counter-Strike、Warcraft、Pro Evolution Soccer。而是家庭版的電玩遊戲，如F.E.A.R. 2: Project Origin、Race Driver: GRID、Mortal Kombat。Gameland的Norenko(Анатолий Норенко)表示，在俄國專業級電玩玩家約只有五千人，而一般玩家卻有一千萬人左右。

此活動預算為數百萬盧布，大部分的資金來源為宏碁。對宏碁而言，參與此類活動是為了推廣其桌上電腦。根據二〇〇八年銷售數量，桌上型電腦與筆記型電腦並駕齊驅，但在二〇〇九年第一季，筆電銷售量為一百九十萬台；桌電為一百三十五萬台，俄國消費者較常購買筆電作為家用電腦。宏碁便將桌電定位成遊戲機，可供各種電玩遊戲使用。宏碁俄羅斯Nazarov(Вячеслав Назаров)表示，希望在「玩家日」對宏碁商品感到滿意的玩家可以發揮宣傳功能，將其商品推薦給他們周圍的人。

電腦供應商FLEXTRON(Ф-центр)的Sharov(Владимир Шаров)指出，遊戲型的電腦價格一千美元起跳，至少是一般電腦兩倍的價格。例如，Acer Aspire Predator在莫斯科的售價超過八萬盧布。如此的高價位影響到產品的銷售，大多數的買家寧可為自己添購組裝的電腦。Intel在獨立國協市場的新聞部經理Ribakov(Михаил Рыбаков)也同意上述的看法，但認為消費者需逐步習慣購買整組桌上電腦。然而Gameland的Norenko(Анатолий Норенко)補充，俄國電玩玩家平均每年換一次電腦<sup>188</sup>。

## 二、特價促銷

宏碁曾與Eldorado (Эльдорадо)共同合作，每週日限量提供一百台一萬盧布的電腦，此活動公告在社群網站Twitter，並於開放預定後一小時內即額滿。ADME.RU認為，此例顯示俄國網路消費者的忠誠與積極，但並不是成功的行銷案例。ADME.RU表示，此促銷活動過度降低Acer的價格，造成與其他經銷商的通路衝突<sup>189</sup>。

## 三、戶外廣告

二〇一一年九月間，在莫斯科有六座公車等候亭佈置成Svyaznoy(Связной)

<sup>188</sup> «"Эльдорадо" вступит в схватку», ADME.RU, <<http://www.adme.ru/kompanii/eldorado-vstupit-v-shvatku-project-81254/>> (2009.04.06).

<sup>189</sup> «Как социальные сети изменяют маркетинг и бизнес», ADME.RU, <<http://www.adme.ru/research/kak-socialnye-seti-izmenyat-marketing-i-biznes-king-80475/>> (2009.09.28).

的服務中心，背景設計為商場櫥窗，座椅如同香蕉船，此公車亭廣告是為了宣傳 Acer Aspire One D257 在 Svyaznoy 的特別方案。

Svyaznoy 的行銷廣告主任 Churbanova (Евгения Чурбанова) 表示，小筆電是他們快速成長的商品之一，為了推廣 Acer Aspire One 他們決定利用公車站為廣告，其專家巧妙地抓住公車亭結構的特性，且首次在莫斯科候車亭上建立真實的商店模型。此廣告的設計、製作則由 Universal McCann (UM) 廣告公司來著手<sup>190</sup>。



**圖 4-2 宏碁與 Svyaznoy 在莫斯科的候車亭廣告**

資料來源：《«Связной» и Асер начали рекламную кампанию на остановках», Железные новости, <<http://www.news-iron.ru/2011/09/acer.html>> (2011.09.21).

## 第五節 售後服務

有很多科技公司不公開談論自身的售後服務。而宏碁投入大筆資金在售後服務，總計在俄羅斯 108 個城市中有 131 個服務中心。這使維修時間縮短至六到九天，而且四分之一的產品維修只需三天。且有自身的 call-center，不限地區提供免付費專線，還能在俄國官網上客訴。競爭者在近期內尚無法提供這種程度的服務，因此目前這對宏碁而言是一大優勢。

這些服務使宏碁在俄銷售於二〇一〇年有大幅的成長，俄國市場的交易額首度能突破十億美元。也可由下圖看出，不論就價格或設計方面，宏碁的副品牌 eMachines 與 Packard Bell 推出足以吸引消費者的商品，也漸漸在俄國市場展現成果<sup>191</sup>。

<sup>190</sup> ««Связной» и Асер преобразили московские остановки», [LENTA.RU](http://lenta.ru/news2/2011/09/19/svyaznoy/), <<http://lenta.ru/news2/2011/09/19/svyaznoy/>> (2011.09.19).

<sup>191</sup> «Стратегия Acer Group в 2011 году», [Acer-Club Россия](http://acer-club.ru/topic/9996-%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d0%b8%d1%8f-acer-group-%d0%b2-2011-%d0%b3%d0%be%d0%b4%d1%83/), <<http://acer-club.ru/topic/9996-%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d0%b8%d1%8f-acer-group-%d0%b2-2011-%d0%b3%d0%be%d0%b4%d1%83/>> (2011.05.17).



圖 4-3 宏碁在俄國出貨量(百萬美元)

資料來源：《Стратегия Acer Group в 2011 году》，Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/9996-%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d0%b8%d1%8f-acer-group-%d0%b2-2011-%d0%b3%d0%be%d0%b4%d1%83/>> (2011.05.17).

\*2011年為預測值

宏碁於二〇一一年初公佈改善在俄客服支援後的成效。二〇一〇年宏碁加強在俄投資，建立高效能的客服系統，包含售前及售後的服務。

根據其內部報告指出，二〇一一年第一季初Acer的產品平均單項的維修時間縮減為十一天，而二〇〇九同期的時間卻是三十五天。與二〇一〇年相比，維修天數超過三十天的產品數量，由七千降到四百二十個。有這樣個成果歸功於授權服務中心系統的改善、和在俄羅斯建立備份零件的庫存、採用統一的授權系統以及開啟自身Acer的技術支援服務。

宏碁在俄羅斯與獨協地區的服務部門負責人Marino Pezzotti表示，Acer於二〇一〇年對俄國客服系統的投資，在技術方面建立起進步的服務中心網，堅持提供使用者穩定且優質的服務。二〇一一年宏碁計畫發展此行動，並以擴展服務中心網、加強客服品質、及縮短平均維修時間到十天(莫斯科、聖彼得堡為六天，俄國其他地區為十一天)為目標。

宏碁在俄羅斯沒有必要零件的備料曾是最大的問題之一。先前他們都需要由位於波蘭、並供應宏碁泛歐地區的ASPLEX<sup>192</sup>倉庫訂料。為了解決關於運送部份零件經海關的問題，二〇一〇年初宏碁同俄國夥伴在莫斯科設立備份零件倉庫，因此大幅降低維修產品的平均時間。

現階段宏碁的服務中心網由150家受認證的機構所組成，他們在全俄地區提供維修Acer產品的服務。二〇一〇年來自宏碁歐洲分公司的專家及訓練員為這些機構的員工進行了共一千小時的教育訓練。這項活動的基本目的是訓練宏碁服務

<sup>192</sup> «Acer to put parts in Poland», ChannelEMEA, <<http://www.channeleMEA.com/spip.php?article1556>> (2009.07.02).

中心的服務能達國際標準，並於統一的授權系統下工作，此系統結合倉庫中備份零件的資訊、每項維修產品的狀況、協助完成效率的提昇，其中包含縮短維修時間。

Acer的聯絡中心是宏碁不可缺的部份，他們是客服系統中關鍵資產之一。二〇一〇年宏碁決議在莫斯科開設新的聯絡中心，外部機構所提供使用者的技術支援不足以達到客服品質所要求的水準。大力投資於提昇聯絡中心員工的專業能力使宏碁能更加留心於消費者的需求，並竭力控管服務品質水準。莫斯科聯絡中心的五位客服人員是具有良好技術背景的專業人員，隸屬於宏碁的員工，且擁有優秀的語言能力，以能快速處理來自於俄羅斯、烏克蘭、哈薩克的客戶問題。最起初的幾個月他們就已處理了超過一萬五千件的客戶詢問<sup>193</sup>。

此外，二〇一一年初英特爾發生 Sandy Bridge 設計瑕疵事件，宏碁台灣提供相關產品(包括：三款筆記型電腦-Aspire 8950G、Aspire 5950G、Aspire 4750G 及兩款桌上型電腦-Predator G3600、Aspire M3920)退換貨服務。根據宏碁台灣新聞稿所公佈，消費者只需前往原購買店家填寫聯絡資料即可退換貨，可選擇退貨退費、退貨另選購它款 Acer 機種、不退貨，等待新版晶片組進行更換<sup>194</sup>。而宏碁俄國方面，一得知英特爾的消息便立即停止工廠供貨，也停止從俄國經銷網銷售相關產品。宏碁首批在俄國上市含 Intel 6 系列晶片組的產品有：Aspire 5750、Aspire 7750、Aspire 5950、Aspire 8950。宏碁俄國在官網表示，絕大多數含 Intel 6 系列晶片組個人電腦的消費者可以放心使用其商品。不過針對已購買或準備購買上述產品的消費者宏碁提供了以下服務。一、前往宏碁在俄的技術支援中心，工作人員會以序列號碼判定是否含有 Intel 6 系列晶片組。二、若含有 Intel 6 系列晶片組，消費者可留下聯絡資料並等待新版晶片組進行免費更換。三、若是故障已經發生，消費者必須將筆電交給服務中心來維修<sup>195</sup>。

<sup>193</sup> «Сервис Асег в России выходит на новый уровень», Асег-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/7995-%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%b2%d0%b8%d1%81-acer-%d0%b2-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b8-%d0%b2%d1%8b%d1%85%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%82-%d0%bd%d0%b0-%d0%bd%d0%be%d0%b2%d1%8b%d0%b9-%d1%83%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b5%d0%bd%d1%8c/>> (2011.02.08).

<sup>194</sup> 「針對英特爾 Sandy Bridge 設計瑕疵事件 宏碁提供相關產品退換貨服務」，Acer Taiwan，<<http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/press/2011/7061>> (2011.02.04)。

<sup>195</sup> «Сервисная программа для российских пользователей ПК Асег с чипсетом Intel 6-ой серии (Sandy Bridge)», Асег-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/8044-%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%b2%d0%b8%d1%81%d0%bd%d0%b0%d1%8f-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d0%bc%d0%bc%d0%b0-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b9%d1%81%d0%ba%d0%b8%d1%85-%d0%bf%d0%be%d0%bb%d1%8c%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82%d0%b5/>> (2011.02.04).

## 第五章 策略比較分析

本章結合前四章的內容，以策略矩陣來分析宏碁對俄羅斯市場的行銷策略。依照策略形態的六大構面，即產品線廣度與特色、目標市場區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等，將本章分為六小節，按策略矩陣縱軸面由上而下的順序排列。每一策略形態都有其相關的策略要素，再依這些策略要素來探討宏碁在俄的活動。

### 第一節 與產品線廣度與特色有關之策略

本節根據與產品線廣度與特色有關的策略要素，來分析宏碁的行銷策略。其中，使用到的策略要素包含產品與市場之配合、產品特色之形成、價值單元成本之降低、產品品質之確保、顧客需求之迅速回應、價值單元間的替代、價值單元間的互補、與交易對象價值單元間的配合與滿足、價值活動間之呼應與配合等。

#### 一、產品與市場之配合

在策略上應設法將產品線的廣度、特色與目標市場的需求相配合，這是最基本的策略要素，也是策略分析與策略檢討的起點<sup>196</sup>。什麼樣的產品是顧客想要的，其中這些產品的價值包括有形與無形。產業價值鏈上的每個價值單元都可為目標市場作調整，在此目標市場可包含最終消費者(如表 5-1)與通路夥伴(如表 5-2)。

**表 5-1 產品與市場之配合(一)**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

<sup>196</sup> 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法(台北市：智勝文化，2001)，頁 241。

**表 5-2 產品與市場之配合(二)**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

在第四章的案例中，宏碁原本的 Acer 品牌之下的產品線已有桌上型電腦、筆記型電腦、小筆電、智慧型手機、平板電腦、伺服器、工作站、液晶顯示器、LCD 電視、投影機等，再加上 eMachines、Gateway、Packard Bell 等品牌，以滿足各領域的市場需求。運動行銷，與許多國際知名的運動團隊合作，並贊助國際體育重大賽事，以提昇品牌形象。也與 Ferrari 合作，設計出時尚外型的产品，也滿足車迷收集的渴望。變更商標以表達宏碁新的狀況及發展方向，為企業注入新的生命。重視國際環保規章也有助宏碁形象的提昇(參表 5-1 A08→B10)。微星也表示，宏碁在俄為強勢品牌，故通路商會主動尋求合作，且宏碁也能訂銷售量限制，與一流的經銷夥伴合作(參表 5-2 A08→B07)。宏碁在俄羅斯通路密度高，消費者可以很方便購買到 Acer 電腦(參表 5-1 A07→B10)。

宏碁提供給最終消費者低價的電腦，不但價格上具有競爭力，在品質上也有一定的保障(參表 5-1 A10→B10)。所以，宏碁在低價的經濟型電腦市場中佔有領先的地位，因此在附錄中微星也提到其他廠牌難以在此領域與宏碁競爭。平板電腦 Acer Iconia Tab 不但價格較平易近人，也較多功能(如 USB 插槽)，許多俄國消費者都給予正面評價(參表 5-1 A10→B10)。搭配杜比音響，滿足消費者影音享受。Clear.fi 的設計，滿足使用者資料分享的便利。還有專為教育市場量身訂作的 Acer for Education 在俄計畫。有時在開發新產品前，也會透過 Acer-Club Russia 網站的投票區對俄國消費者進行市場調查(參表 5-1 A02→B10)。

宏碁在 1992 年推動企業再造後，實行全球品牌，結合地緣；主從架構；速食產銷模式的生產流程，並於 1996 年三月在芬蘭設立廠房以供應俄羅斯及其他獨立國協國家(參表 5-2 A03→B07)。此外，先前宏碁泛歐地區的零組件位於波蘭的 ASPLEX 倉庫，2010 年初宏碁在莫斯科設立備份零件倉庫(參表 5-2 A05→B07)，因此大幅降低維修產品的平均時間(參表 5-2 A09→B07)。宏碁投入大筆資金加強售後服務及客服系統，使俄羅斯 108 個城市中有 131 個服務中心，大幅縮短維修時間，且有自身的 call-center，不限地區提供免付費專線，還能在俄國官

網上客訴(參表 5-1 A09→B10)。

## 二、產品特色之形成

消費性電子產品就如一般的商品，若有特色且滿足市場需求，將大大提升競爭力。電腦硬體產業競爭激烈，故多數企業力求差異化。產品特色的形成，往往由價值單元形成。在第四章的實例中，可看出企業的一些策略，導致與競爭廠商產生差異。表 5-3 顯示，許多策略點的變動都可影響到商品的特色(參表 5-3 A10)。

宏碁當年選擇在芬蘭製造，降低運輸成本，使產品在價格上有競爭力(參表 5-3 A06→A10)。此外，宏碁的代工廠設廠在大陸，使人力成本降低，以因應電腦低價化的趨勢(參表 5-3 A03→A10)。宏碁早期剛進入俄國市場時，就努力建立自我品牌形象，使俄國消費者對 Acer 產品更具專業印象，減少其亞洲血統的認知。也因應消費大眾對不同品牌的需求，再增加 eMachines、Gateway、Packard Bell 等品牌的產品(參表 5-3 A08→A10)。宏碁也加強其售後服務、客服系統，盡力縮短維修時間，以增強消費者對 Acer 產品的滿意度(參表 5-3 A09→A10)。並且透過 Acer-Club Russia 網站積極與俄國消費大眾互動，以了解俄國市場對產品的反應(參表 5-3 A04→A10)。

即使製造與品牌分開，宏碁仍注重研發。諸如杜比音響以滿足消費者的影音享受；筆電越發趨於輕薄以符合市場趨勢；從雙核心到四核心，電腦效能不斷精進；Clear.fi 使不同類產品間仍能便於資料傳輸；為滿足法拉利迷，宏碁法拉利系列產品不僅外型參照法拉利，也預先搭載相關桌布及影音檔；因應教育市場，也研發出相關教學相關軟體，如 Acer Classroom Manager 以及 Fourier MultiLab Lite(參表 5-3 A02→A10)。

**表 5-3 產品特色之形成**

零組件	研發	裝配製造	運輸能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

### 三、價值單元成本之降低

為了降低總成本，需要依各個價值單元進行研究，是否能以最低成本發揮最高效益。如選擇在中國大陸設廠以減低勞工成本。宏碁在芬蘭設廠，不但壓縮成品運輸到莫斯科的成本，連一般零組件都以海運送往廠房，唯有關鍵零組件才以空運的方式運送。宏碁二造後，製造改為外包，面對多供應商，更有議價空間可以壓低製造成本。並採用強化庫存管理的新經銷營運模式，施振榮認為庫存低就可以壓低成本。在設計、製造產品時，都以全球市場為考量，以達到成本效益。台灣的電腦硬體業者在促銷策略中多選擇網路為廣告媒體，是考量網路廣告的費用較低，且接觸的群眾是年輕學子與上班族。不僅在 Acer-Club Russia 網站或宏碁俄羅斯官網時常更新最新消息，不論企業、產品、活動等消息，在其他俄國入口網站，如 Yandex，也可以看見 Acer 商品的身影，甚至是在這些入口網站的拍賣網中，不但有商品描述，還有使用者評比與心得。戶外看板的成本較高，且需要一定數量才有效果，故在決定架設前總要先有較多的評估。宏碁也會利用許多的議題，不論產品創新、政策創新…等，廣發新聞稿，如此也得以較低成本增加品牌曝光率。宏碁與 Svyaznoy 創新的戶外廣告，也在許多俄國網站曝光，雖然只有部份莫斯科居民可以看到實體廣告，但有更多俄羅斯消費者透過網路得知此新聞。總總事例看來，宏碁行銷俄國時也在各樣決策上謹慎地考量成本效益。

### 四、產品品質之確保

幾乎所有的價值單元都可以設法降低成本與納入品管範圍，如表 5-4 中每項價值單元都可加以控管，但還是得依照顧客需求與產品特色來作重點管理。

**表 5-4 產品品質之確保**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

現今台商為減低成本，在大陸製造產品，俄羅斯消費者對大陸製品存有疑慮，故業者更須嚴格控管產品品質。一旦不良率偏高，事後維修不算大問題，品牌形象損壞則得不償失。宏碁在生產外包之後，產品品質改善，此外，也加強在俄的售後服務，有益於品牌形象的提昇。

## 五、顧客需求之迅速回應

目前許多產業的競爭是在於對市場能作快速反應，對於客戶的需求能夠迅速回應，表 5-5 中運籌能力的強化(A04)便產生了如此效益。宏碁在芬蘭設廠，由於更貼近俄國市場，且在俄也有設立辦事處，因此宏碁得以快速反應俄國消費者的需求(參表 5-5 B10→ A04→A03→A10→B10)。一般而言，在俄設點的廠商，可以更迅速清楚得知消費市場甚至通路市場的需求，進而作適當的修正。目前在俄設點的台灣電腦廠商有，宏碁、華碩、技嘉、微星、建基、富士康、浩年、友訊等。

Acer-Club Russia 網站上提供俄羅斯消費者關於宏碁的最新消息，並有討論區、Q&A、客訴中心、投票區、軟體下載區、拍賣區……等，可加速反應客戶需求。另外，宏碁強化在俄的客服系統也得以提供更快的服務。

**表 5-5 顧客需求之迅速回應**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

## 六、價值單元間的替代

各個價值單元有強有弱，彼此可以截長補短，為了控制總成本與選擇重點，企業往往要利用價值單元間替代的作用。如表 5-6 所示，配裝製造與品牌，以及通路與品牌，都存有替代的效果。

**表 5-6 價值單元間的替代**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

在俄國有些大型經銷商代理許多品牌，如 CompuLink 代理 Acer、MSI、D-Link、EMC、GIGABYTE、ZyXEL 等台灣公司及其他國外知名品牌，這時台灣公司的品牌就不那麼強勢。宏碁品牌行銷在歐洲有不錯的成績，在俄也努力耕耘多年，因此得以吸引一流的通路商以及為經銷夥伴定下合作限制(參表 5-6 A07←→A08)。

其他如台灣的電腦硬體製造業者紛紛進入大陸設廠，雖然在裝配製造的成本控制有正向的效果，卻對品牌多少有負面的影響(參表 5-6 A03←→A08)。再者，宏碁早期在俄國加強品牌形象的提升及追求高度曝光率，所投入的成本勢必以其他價值單元來彌補，或是接受短期總成本提升的結果。

### 七、價值單元間的互補

除了價值單位間有替代作用，價值單位間有時也會發生互補效果，如表 5-7 所示。在附錄中顯示，假若美國 Kingston 品牌越趨強勢，其刪去業績差通路的策略就越具威脅效果，也更能掌握通路夥伴，如此一來，對於同業的創見、廣穎將是不利的因素(參表 5-7 A08→A07)。

宏碁很早便進入俄國市場，搶先建立通路、經銷系統，在俄羅斯市場上能見度高，更能穩固消費者對其品牌的印象(參表 5-7 A07→A08)。宏碁也在研發上努力，為著各領域消費大眾的需求研發出得以增加附加價值的機能，或努力研發以因應市場趨勢，甚至走在流行的前端，也促使其品牌形象提升。(參表 5-7 A02→A08)此外，加強產品品質以及售後服務也有益於宏碁的品牌形象(參表 5-7 A10→A08)(參表 5-7 A09→A08)。

**表 5-7 價值單元間的互補**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

#### 八、與交易對象價值單元間的配合與滿足

電腦硬體的生產與銷售的過程中，需要與上下游業者合作。為了整個流程的順利，考量不只是自身的價值單元，還有思考交易對象的反應與配合。如表 5-8 中價值單元的變動，也與公司垂直整合狀態有相互關連。

宏碁的零組件是向外採購，因此在設計、研發新產品時，需參考 Intel、AMD 等供應商的年度計畫(參表 5-8 A02→A01)。

**表 5-8 與交易對象價值單元間的配合與滿足**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

宏碁不但本身在俄國市場中透過網站與消費者建立密切互動，常常發布新聞稿以維持市場對此品牌的印象，也與通路夥伴合作設立廣告或行銷活動。宏碁也針對不同類型的經銷夥伴提出不同的合作模式(參表 5-8 A08→A07)。

## 九、價值活動間之呼應與配合

價值活動間的作法要一致，Acer 在歐洲稱得上一線品牌，因此在尋找合作夥伴時，都應謹慎考察其公司形象與聲譽，不致使合作對象的名聲與宏碁努力營造的產品形象相悖。施振榮曾在他的著作表示，宏碁做生意並非來者不拒，乃是要與強者合作，故此，想代理宏碁產品的通路商都必須符合其限制。此外，與宏碁合作的筆電代工廠仁寶、緯創、廣達也需擁有足夠的實力。位於莫斯科聯絡中心的客服人員也是具有良好技術背景的專業人員，且擁有優秀的語言能力。

而宏碁所參與的贊助活動也是國際大賽，例如贊助 1998 年曼谷亞運、2010 年溫哥華冬季奧運、2012 年倫敦奧運與一級方程式賽車賽。與之合作的運動團隊也堪稱一等等，如義大利著名的足球隊國際米蘭(FC Internazionale Milan)、法拉利(Scuderia Ferrari)車隊、重型機車 Ducati 等。

## 第二節 與目標市場區隔與選擇有關之策略

本節就與目標市場區隔與選擇有關的策略要素，來分析台灣資訊科技公司的行銷策略。其中，使用到的策略要素包含目標市場之區隔方式與選擇、目標市場改變造成價值活動之增減、新的市場區隔對規模經濟之影響、利用市場區隔形成競爭優勢、採購來源之選擇與掌握、與合作廠商或機構關係之掌握、對合作廠商談判力之運用、通路之選擇與滿足、採購決策影響者之界定與滿足等。

### 一、目標市場之區隔方式與選擇

宏碁的產品線包含桌上型電腦、筆記型電腦、小筆電、智慧型手機、平板電腦、伺服器、工作站、液晶顯示器、LCD電視、投影機等。每項產品都針對不同的使用需求。除了Acer品牌外，又有eMachines、Gateway、Packard Bell等品牌，eMachines針對較價格考量的消費者；而Packard Bell則針對偏好高價、知名品牌的消費者。同時，Acer除了提供平民化的產品，也推出高價位筆電，諸如Acer Ferrari或Acer Gemstone Blue。此外，又有特別區隔出教育市場。配裝製造上也尋找一流的代工廠，如仁寶、緯創、廣達。

至於通路，也根據經銷商的能力、特質、地區，分為Acer Affinity Partner、Acer Point E-Center、Acer Point、Acer Retail、Acer Education Center、Distribution，其中Distribution又分為電腦週邊附件、液晶螢幕、液晶電視、桌上電腦、筆記電腦、投影機、智慧型手機、數位像框不同產品線，地區則為七個行政區：遠東區、伏爾加河沿岸區、西北區、西伯利亞區、烏拉爾區、中央區、南方區。

## 二、目標市場改變造成價值活動之增減

針對不同目標市場，廠商提供的價值不同，因此價值活動會有所增減。如宏碁銷售給不同種類的通路夥伴價格會有所調整。面對家用電玩的潛在客戶，宏碁與俄羅斯知名連鎖店 Eldorado (Эльдорадо) 便特別舉行「玩家日」的活動。也為了宣傳 Acer Aspire One D257 與 Svyaznoy (Связной) 共同在莫斯科的六座公車等候亭刊登廣告。針對法拉利的車迷，宏碁便特別設計法拉利系列的產品。且為了因應教育市場，宏碁也在軟硬體上有特別的巧思。

## 三、新的市場區隔對規模經濟之影響

2000 年宏碁進行二次改造，製造與品牌分家。製造交由代工廠，宏碁則專心行銷品牌。不但代工廠專門研發生產商品，使得產品品質上更加精進，宏碁在行銷上也更加專注。

**表 5-9 新的市場區隔對規模經濟之影響**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

假如以全球作為一市場，台灣公司將俄羅斯甚至泛俄語地區作為新的目標市場。各國消費者對消費性電子商品的需求差異不大，因此增加俄語地區為新的目標市場，在生產上可發揮規模經濟，分攤許多固定成本。如表 5-9 中銷售市場的擴大，分攤了研發與裝配製造的費用(參表 5-9 B10→D2,D3)。

## 四、利用市場區隔形成競爭優勢

對許多消費而言，宏碁商品的價格較親民且功能穩定。但在許多的評論中，甚至與微星的訪談中，都認為宏碁已被定型。然而宏碁增加 eMachines、Gateway、

Packard Bell 等不同品牌，得使不同的消費大眾有更多的選擇。宏碁也透過與法拉利的合作，在產品上與該賽車團隊結合，對於追求時尚與車迷而言，這也是一競爭優勢。宏碁在杜比音響上下功夫，因此 Acer 產品對於重視影音效能的消費者而言也具吸引力。此外，宏碁藉由 Acer for Education 計畫特區分出教育市場，不僅宏碁在產品設計上針對此市場有特殊規劃，一些教育機構也許因宏碁在此市場多有著墨而願主動與宏碁合作。

## 五、採購來源之選擇與掌握

台灣資訊業者選擇在大陸設廠，除了勞資便宜，而且距離零組件供應的地點近。宏碁在芬蘭設廠，距離亞洲較遠，因此利用海運方式運送一般零組件，以降低取得零組件的成本。

## 六、與合作廠商或機構關係之掌握

除了上游供應商，宏碁在俄行銷時還會遇到通路商、廣告公司，以及共同舉辦電玩競賽的俄國遊戲軟體業者。這些合作對象的選擇與長久關係的穩固，對於宏碁在俄的行銷活動都會有深刻的影響。例如宏碁在二造後實行新經銷營運模式，加強庫存管理，觀察通路夥伴及供應商的庫存量，不願其刻意囤貨，因若存貨無法出清，對於未來與宏碁的合作也會有負面的影響。

## 七、對合作廠商談判力之運用

一方面這類似於第一節中「與交易對象價值單元間的配合與滿足」，但又可以增加合作廠商對台灣公司的依賴性、提高台商的談判力，如表 5-10 所示。

**表 5-10 對合作廠商談判力之運用**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

宏碁電腦對於電玩領域較著重於家用電腦的市場，與俄國大型連鎖零售商合作推廣產品，共同舉行「玩家日」，提升銷售人員與最終消費者對於商品特性的認知。宏碁贊助由通路成員所發起的促銷活動，讓宏碁產品可以提昇曝光率，也期望得以促使通路成員更積極提升業績(參表 5-10 B07→A07→A10→B10)。

## 八、通路之選擇與滿足

由於俄羅斯國土遼闊、總體環境透明度不足，台灣資訊業者在俄行銷時，往往不自行負責通路，而尋求當地配銷商合作。俄國的通路夥伴，在台商經營俄國市場時扮演相當重要的角色。除了地理面積廣大，以一般公司的能力難以鋪設通路。更重要是俄羅斯的人治過於法治，法律繁複又不明確，地下規矩也不少，海關不透明…等，即使是俄羅斯加入世貿組織，陳年累積的弊病短時間內不會有太大的改善。在這樣的總體環境下，可靠又有能力的俄國通路夥伴就非常重要，不但可以承擔政治風險，遇到難處時也能幫忙解決。

宏碁在選擇通路時，重視對方的通路能力與客戶背景。不僅在其網站上列出通路夥伴類別以及要求限制等資訊，也會透過商展來接觸潛在合作對象。

大型的通路商往往與許多製造商合作，其中包含不少知名品牌。製造商如何滿足其需求、強化對通路的談判力、提升對方的合作意願，台灣資訊公司會依照自身企業的財務狀況、品牌知名度、進入市場時間、對俄國市場的重視程度等種種因素而有不同的策略。

宏碁的品牌知名度夠高，也能定期推出新產品，以維持與代理商長久的合作。且以他們的財務實力，能贊助通路商的廣告促銷，強化對通路的談判力。宏碁也以產品特性與提供回饋金或折扣，讓通路夥伴有利可圖，便可加強其合作動機。

## 九、採購決策影響者之界定與滿足

有時一些團體、媒體或其他產業業者，可以影響到最終消費者的購買決策。假若俄國的遊戲軟體業者，建議其電玩玩家或網路咖啡店業者，使用宏碁桌上型電腦。如此一來，喜好這套遊戲軟體的消費者將提高對 Acer 產品的興趣。因此宏碁與 Eldorado (Эльдорадо)合作「玩家日」的活動時，可以藉機加強與俄國遊戲軟體業者的關係，對於在俄業務發展應有幫助，不只共同舉辦電玩競賽，更可以透過他們的推薦，加深消費大眾的品牌形象。

### 第三節 與垂直整合程度之取決有關之策略

本節就與垂直整合程度之取決有關的策略要素，來分析台灣資訊科技公司的行銷策略。其中，使用到的策略要素包含垂直整合程度之取決、垂直整合與規模經濟、局部整合等。

#### 一、垂直整合程度之取決

某些價值單元若採垂直整合可創造更多的附加價值，或更能發揮產銷之間的配合。在此特別針對通路這項價值單元，台灣電腦硬體製造商在外銷俄羅斯時，往往跳過貿易商，直接與俄國客戶作交易，也提高了獲利程度。因為製造商可透過許多管道來認識俄國相關的資訊，也可自行處理訂單。

但過渡的垂直整合，代表投資的增加與經營彈性的降低，因此一些業務也該採用外包，以減輕人事負擔、增加經營彈性<sup>197</sup>。在通路決策這部分，台灣公司對於中盤商、零售商或是電子商務等通路，多交由俄國的配銷商處理。因為俄羅斯太大，政經風險高，配銷商不但更清楚俄國市場又已佈好自身的銷售網，因此與配銷商合作可除去許多障礙與成本，相信國外的競爭者也多採取這樣的決策。若企業規模到達某一水準之上，也許在通路上可加強垂直整合的程度。在宏碁的通路策略中可見，宏碁不但與俄國配銷商合作，也會直接去接觸關鍵零售業者。

#### 二、垂直整合與規模經濟

垂直整合與規模經濟間也有相互關係，企業的規模大到一定程度，才有能力進行整合。許多台灣製造業者原本從事代工，當企業規模夠大時，便經營起自有品牌(參表 5-11 D3→C8)。如表 5-11，規模經濟提昇促使垂直整合程度加深。而宏碁自一九七六年創立，一開始從事貿易及產品設計。不過宏碁很快的，在一九八一年便推出「小教授一號學習機」，是台灣第一個以自由品牌外銷的微電腦產品。一直到一九八七年正式由 Multitech 轉換為 Acer，也積極朝國際化發展。甚至規模大到一定的程度，於二〇〇〇年宏碁進行企業重大轉型計畫，取消各次集團，整合重複投資的事業，宏碁本身從硬體製造業者轉型為資訊行銷服務公司，而將負責研展製造的事業獨立成為緯創資通公司。

<sup>197</sup> 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法，頁 264。

**表 5-11 垂直整合與規模經濟**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

### 三、局部整合

垂直整合與否有時並非絕對的問題，如前述台灣代工廠商在開始經營自有品牌時，仍舊為其他品牌進行代工，以增加業績，如宏碁在二造前的狀況。但是當製造商的品牌經營到一定程度，代工與自有品牌間的矛盾將會越發明顯，有時是需要為代工與自有品牌進行分割。不過就附錄廣穎的例子看來，通路商的品牌在同一市場中的品牌形象並不強於原廠，又可能面臨供貨不穩定的危險，因此真正經營成功的機率不高。又廣穎與通路夥伴先約定代工與採購 Silicon-power 的比重，通路商也須消耗所進的商品。比起其他為知名品牌代工的廠商，廣穎電通替俄國配銷商代工的衝突將顯得微小。

### 第四節 與相對規模與規模經濟有關之策略

本節就與相對規模與規模經濟有關的策略要素，來分析台灣資訊科技公司的行銷策略。其中，使用到的策略要素包含規模經濟之發揮、規模經濟與外包決策、經驗曲線之運用等。

#### 一、規模經濟之發揮

宏碁銷往俄羅斯的產品，與出售到其他國家的商品大同小異。公司在設計產品時，是以國外市場甚至是以整個全球為考量，較少專特為俄羅斯市場進行大幅度的差異化。因此，不論在零組件、採購、研發、製造、倉儲、行銷時，其成本可以藉由各國市場來分攤。尤其泛俄語區光是增加俄羅斯為目標市場，其銷售數量就足以產生規模經濟。

此外，宏碁不只因很早進入俄國市場而享有高品牌知名度，更加上其品牌商

品在市場上大量出現，使品牌知名度有加乘效果，也發揮了規模經濟。

附錄中微星考慮是否協助其他城市的通路商架設戶外看板時，審慎評估當地的銷售量是否足夠，因為戶外看板的建立，需要到達一定的規模，才會發揮其廣告效益，因此這樣的促銷投資，就得有充足的銷售量來分攤費用。故一般廠商的行銷策略，大多將火力集中在俄國的兩大城市，尤其是莫斯科。

第三章提到韓國競爭對手在俄的行銷策略，南韓業者利用大規模的廣告策略，使品牌知名度顯著提升。不少俄國消費者會受到大力廣告的影響，一般所得的俄羅斯居民雖重視價格，但有時寧可多花點費用在有知名度的品牌上。在俄國有句諺語，有錢也不願浪費在便宜的東西上。假若廣告曝光率足夠，許多俄國人未必對產品有清楚認識，卻會因常接觸到某牌廣告，認為此品牌至少具有一定的保障，而有較多的信心購買。

幾乎所有的價值單元都有一定程度的規模經濟性，如表 5-12 顯示。但是能產生多少利益，各個價值單元不同。即使同樣是資訊科技產業，也會隨不同時期而有變化<sup>198</sup>。

**表 5-12 規模經濟之發揮**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

## 二、規模經濟與外包決策

這與先前的「垂直整合與規模經濟」是一體兩面，規模經濟不合者則可委託其他業者負責。附錄中廣穎電通在促銷策略中尋求俄國廣告商的協助，也許是因產品多樣的特性，無法像微星科技能就一款筆記型電腦，由內部行銷小組設計適於全球的廣告。相較之下，不同國家所偏好的隨身碟外型不盡相同，隨身碟市場推陳出新的速度快，價格波動大，不適合為同一款商品在全球進行大規模的廣告。而宏碁與 Svyaznoy(Связной)合作的公車等候亭廣告也是尋求 Universal McCann

<sup>198</sup> 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法，頁 273。

(UM)廣告公司來設計、製作。

### 三、經驗曲線之運用

宏碁創辦人之一施振榮曾在其著作提到，他們在創業的整個過程中繳了不少學費，每次的失利都是寶貴的教訓。由於宏碁很早就投入資訊產業以及品牌行銷，在研發、設計、製作、庫存管理、財務管理、運輸、通路、售後服務、品牌經營、運籌能力…等都有相當豐富的經驗，因此累積了許多競爭優勢。

## 第五節 與地理涵蓋範圍有關之策略

本節就與地理涵蓋範圍有關的策略要素，來分析台灣資訊科技公司的行銷策略。其中，使用到的策略要素包含價值單元之地理移動、地理移動與交易對象之相互影響、地理移動與產品特色之調整、多點經營與規模經濟、多點經營與風險分散、競爭優勢隨地理移動而擴散延伸、地理局部優勢及其連續創造、地理區改變對其他策略點之影響等。

### 一、價值單元之地理移動

台灣的電腦硬體製造商多在大陸設廠，主要因為勞資便宜，又與零組件供應的距離近，且同文同種、溝通成本較小。而宏碁在芬蘭設廠，距離俄國市場近，可節省運費、快速反應市場需求，且提高產品形象。

早期宏碁不但維持在俄國兩大城的競爭力，並在遠東、西伯利亞地區、哈薩克擴展勢力，分別設立據點於海參崴、新西伯利亞與阿拉木圖。而台灣企業選擇將產品銷售至俄羅斯，也是屬於價值單元之地理移動這項策略要素。

### 二、地理移動與交易對象之相互影響

台灣資訊業者選擇到俄羅斯開發，所面臨新的交易對象除了俄國消費者，又有俄國當地的合作夥伴。表 5-13 顯示地理移動與交易對象的相互影響。原則上，銷售對象不同了，區隔方式與產品特色的強調都會有所變化。但對於消費性電腦相關產品，業者進入俄國市場後，區隔市場的方式與區隔他國市場的方式並沒有太大的差異，產品特色的強調也是如此。

**表 5-13 地理移動與交易對象之相互影響**

零組件	研發	裝配製造	運籌能力	倉儲	運輸	通路	品牌	售後服務	產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

雖然區隔方式大同小異，但銷售結果還是會有所不同。如同樣以筆記型電腦尺寸來區隔市場，在亞洲就不少消費者喜好小尺寸電腦，在俄國或是歐美國家則偏向大尺寸。若以價格區隔市場，由於俄羅斯貧富差距大，低價至高價電腦都有可觀的市場。如華碩筆電在俄走高階路線，因為高所得的俄國人為數不少(參表 5-13 E10→B10)。

俄國人口雖呈負成長，但比起許多國家仍具優勢，又由於目前俄國的網際網路還有很大的發展空間，俄國未來在集線器甚至是其他電腦相關產品的內需市場仍舊很大。也因這種情況，附錄中的微星、創見、廣穎便將電子商務的工作交給合作夥伴決定運用此項通路與否(參表 5-13 E07→B07)。

與俄國的夥伴往來，不論是策略聯盟的合作對象，如通路商(參表 5-13 E07→B07)或維修公司(參表 5-13 E09→B09)，以及公司在當地的俄國業務(參表 5-13 E04→B04)，都需適應該地的文化特性，如俄羅斯民族的極端性，以利合作關係的維持。除此之外，若決定在俄設點或有其他更多的投資，就需考慮到與當地政府的關係，甚至會遇到與黑道交涉的情況。

IBM 在俄國設廠慘痛的經驗，值得我們借鏡(參表 5-13 E03→B03)。近幾年俄國政治較為穩定，較不會再出現府會衝突的事件，進而使俄國的法律、政經計畫較為穩定，對於台灣公司在俄經營有正向的幫助。然而俄國的治安欠佳，時聞排外與恐怖事件，駐俄人員需加強提防自身安全。受訪公司由於產能足夠，以及俄國遠離零組件來源，和溝通、管理成本之緣故，不打算在俄設廠。

在資訊電子領域中，台灣擅長硬體、俄羅斯擅於軟體，彼此互補。但受訪的公司由於溝通成本與需求因素，似乎暫無與俄國研發團隊合作的考量。消費性電子產品的研發科技主要位於台灣，台灣在消費性產品方面具有成熟的技術，頂多個別聘請俄國工程師。其他資訊業者，如軟體或光電產業，較有機會與俄國研發公司合作(參表 5-13 E02→B02)。

### 三、地理移動與產品特色之調整

將商品銷售至俄羅斯所做的調整，最常是產品外觀、包裝、搭配的贈品，如在附錄中廣穎的產品、促銷策略所提及的。而地理的移動不只指將俄羅斯列為新目標市場，在俄國境內也有指莫斯科及其以外的城市。

### 四、多點經營與規模經濟

宏碁在當地設廠組裝可算是多點經營，但是工廠分散會減低製造與管理上的規模經濟，然而這種情況在二造後已有調整，在此多點經營與規模經濟呈替代關係。

然而，銷售點的分散卻可以在採購上達到規模經濟。每一個銷售點的營業額有限，大型連鎖業者藉著地理區的擴充，使進貨規模加大，議價能力也提高。在宏碁的通路策略中，配銷商採購數量即可獲得折扣或回饋金，由此可見多點經營產生規模經濟。

### 五、多點經營與風險分散

雖然工廠分散與規模經濟有衝突，但可分散許多經營上的風險，如匯率、政治、倉儲、運輸等風險<sup>199</sup>。而台灣與國外資訊業者將商品銷至全球，或在俄擁有多個通路夥伴，也有風險分散的效果。

### 六、競爭優勢隨地理移動而擴散延伸

台灣在消費性電腦硬體產品的製造上具有成熟的技術，以及行銷能力良好，但是台灣市場的成長有限，需要到他國投資。因此在俄行銷時，許多俄國公司看準台灣的競爭優勢，紛紛抱持著高度合作的意願。因此在第一章也有提到，不少俄國通路商與台商合作，為要學習技術以及行銷等技能。或是如附錄中廣穎的例子，俄國配銷商因著台廠製造有較高的良率，所以有為其代工的請求。

### 七、地理局部優勢及其連續創造

在俄國兩大城市外的地區，當地網站的瀏覽量相當大，可與全國性的網站相抗衡，如葉卡捷琳堡居民最常點選的網站 E1.ru 便是當地的網站。一般的業者將資源集中在莫斯科、聖彼得堡，雖然這兩地的市佔率超過半成，但競爭激烈的程度也不在話下。網路廣告的網站選擇也以全國瀏覽率為依歸，但假若多集中一些廣告在某城市的熱門網站，也許在這一城市能發揮規模效益。網路廣告的成本相

<sup>199</sup> 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法，頁 280。

對於其他媒體較為低廉，若在特定城市的銷售量因此有明顯提升，且在此地的局部優勢已穩固，更積極的作法是轉進另一個城市，以創造新的局部優勢。若考量到地方居民的所得收入，則以公司較低價的產品用於地理局部優勢的策略上。

#### 八、地理區改變對其他策略點之影響

日本(參表 5-14 E8)消費者(參表 5-14 B8)對包裝的質感講求非常精緻，莫斯科(參表 5-14 E9)消費者(參表 5-14 B9)對包裝外觀的要求也高過其他城市(參表 5-14 E10)消費者(參表 5-14 B10)，因此附錄中廣穎針對以上三個不同地區(參表 5-14 E03)，所要設計出來的產品包裝就會有所變化(參表 5-14 A03)。如表 5-14 所示，銷售至不同地區的產品，在包裝設計上須有不同的講究，以符合當地的需求。

**表 5-14 地理區改變對其他策略點之影響**

零組件	裝配製造	包裝設計	運籌能力	通路	品牌	售後服務	產品一	產品二	產品三	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	競爭優勢

資料來源：筆者自製

### 第六節 與競爭優勢有關之策略

本節就與競爭優勢有關的策略要素，來分析台灣資訊科技公司的行銷策略。其中，分為策略形態因素類的競爭優勢，及非策略形態類的競爭優勢。

#### 一、策略形態因素類的競爭優勢

宏碁在產銷過程中，可以在成本的控制上使 Acer 產品具有價格競爭力，以及多樣化的產品、快速反應的運籌能力、研發設計上具有相當實力，這些都是廠商在製程中所創造的價值與特色。在俄行銷中保持與通路夥伴長久良好的合作關係，並適度調整垂直整合的程度，藉由在全球市場的經營，發揮了規模經濟，並針對不同國家調整企業的價值活動。台灣資訊業者藉由不同策略要素所創造的競爭優勢，在前幾節裡已一一舉列出來。

## 二、非策略形態類的競爭優勢

非策略形態類的競爭優勢包含，獨特能力、獨占力、時機、綜效、財力、關係、資訊科技之運用等類型。

附錄中微星擁有超頻的關鍵技術，是屬獨占力。在時機上，宏碁與附錄中創見進入俄國市場較早，因此品牌知名度較高。附錄中微星與廣穎較晚進入市場，由於前人已開路，所以找尋合作對象時所出代價較小。但相對品牌能見度較弱，需要在宣傳上更加積極。

附錄中微星以主機板起家，後來多角化經營筆記型電腦市場。由於是第一家推出超頻繪圖卡的業者，使得 MSI 筆記型電腦也因而受惠，產生了研發綜效。

假如財力夠雄厚，許多競爭優勢是可投入預算買來的，如宏碁贊助通路商所設立的廣告，可加強合作關係與提升品牌知名度。宏碁的運動行銷也為其公司形象帶來正面影響。增多預算在研發，可使企業的研發具有競爭力。

在俄國關係與人脈更顯重要，配銷商與政府關係良好密切，自然清關、倉儲…等一切活動都會比較順利。宏碁與 Intel、AMD 關係良好，便可從這些供應商得知一些資訊。宏碁也聘用優秀的工程師，以便在俄國市場提供良好的售前售後服務。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究發現

學理上進行國際行銷時，需要針對將進入的國家或區域進行總體環境分析，認識其地理環境、政治環境、經濟環境、文化環境。再對該國市場進行產業分析，研究產業現有的競爭者、供應商的議價能力、購買者議價能力、潛在競爭者及替代品威脅等五種力量，並且了解當地消費者的需求。根據環境分析的結果，企業再依此區隔市場、選擇目標市場、進行產品定位。當企業進行了以上分析後，緊接著設計出適當的通路、產品、價格、促銷計畫，還需檢視這 4P 策略是否與產品定位相符合。

但實務上，資訊產業業者在進入俄國市場時，卻沒有特別針對俄國市場進行總體市場分析，並專門去研究俄國消費者的需要。原因應是電子產品差異小，全球消費需求大同小異。一般電腦硬體廠商傾向於設計一款同時可用於世界各地的產品、廣告促銷手法，大多不會先只為俄國設計。實務的操作與學理的順序似乎是反方向，每當業者要進行一項決策時，才會思考相關的影響因素。

探究其原因，就如附錄中微星科技認為，公司將俄國與其他國家同列為國外市場，首先視公司內現有資源是否可銷售或運用至俄國，很難只為俄國市場作細分，唯有在俄銷售成果不佳時才會作策略上的修正。或如附錄中廣穎電通以為，消費性商品的功能差異不大，若只為小眾市場設計產品，將不符合成本效益。台灣企業包含宏碁在俄國的行銷手法，多先透過俄國通路夥伴進入市場，經由一段時間的摸索後，再考慮是否在當地設點。如廣穎電通的例子，當廣穎考慮在俄成立辦事處時，才積極去認識俄國的稅制，以及了解到可能面臨黑道索取保護費的問題。或是當這些企業已經進入俄國市場後，才認知到俄國海關真實運作的情形。不過宏碁早期國際化的過程中，授權當地管理者，採分散式管理，後來有「全球品牌，結合地緣」，得以解決資金匯出、增加海外管理者的歸屬感、改善品牌形象等問題，這是與其他公司較不同之處。

即使台灣資訊科技公司在從事國際行銷時，並非都按照完整的國際行銷程序架構，以下筆者仍依此架構順序來分述資訊業者在俄的行銷活動。同為台灣企業，但因著產品類型、公司規模大小與預算多寡、企業擁有的資源與文化、進入俄國市場的時間、對俄羅斯市場的態度等不同，導致每家公司的策略也不盡相同。

#### 一、策略分析

俄國人口有一億多，雖然面臨人口負成長的問題，但相較於台灣市場，俄羅斯目前仍存有相當大的市場潛力，尤其資訊電子產品在俄的滲透率依舊不高。且台灣資訊科技公司增列俄羅斯為目標市場，可在製造、行銷上發揮規模經濟。俄

國女性雖多於男性，但主要的差距來自於年長者，青壯年的男女比例差異不大，對於一般台灣資科公司而言，銷售對象多集中於年齡層不高的族群，因此性別比例並沒有影響策略的制定。俄羅斯也具人口老齡化的現象，但現階段年輕市場仍潛力無窮。

宏碁第一次企業再造的三大策略：「全球品牌，結合地緣」、「主從架構」、「速食店模式」。「全球品牌，結合地緣」，是讓當地股權過半，宏碁放低對海外公司的控制權，形成利益共同體，提供地區事業獨立負責的誘因。「主從架構」，是採分散式管理，如同辦公室裡許多個人電腦與伺服器連接成一個完整的網路，每台電腦既可獨立運作，又可透過網路隨時提供資源給伺服器，密切且彈性的結合。「速食店模式」，便是組裝移往海外，在全球設置數十個配裝基地，依照客戶需要組裝交貨，如宏碁於一九九六年在芬蘭設立廠房以供應俄羅斯及其他獨立國協國家。

不過宏碁在第二次企業再造時對上述策略作了調整。整個企業版圖重整，進行垂直分工、水平整合，將品牌及代工分家，以發揮規模經濟。且早在一九九八年準二造時，已把 SBU 和 RBU 合併為 GBU(全球事業單位)。並採行「三一三多」策略，「全球品牌，結合地緣」被「三一」所取代。「三一」為單一公司、單一品牌、單一全球團隊，以便集中、簡化、專注，改變過去各自為政的狀態。在單一公司之下，宏碁的子公司原則上為宏碁百分之百擁有，改變過去當地股權過半的情形。單一品牌則是宏碁公司只經營 Acer 一個品牌，不過二〇〇七至二〇〇八年後也陸續擁有 eMachines、Gateway、Packard Bell 等品牌。單一全球團隊則是宏碁成立一個決策委員會，改採中央集權式運作，各部門需依總部決策去執行。「三多」則是多供應商、多產品線、多通路，以免受制於人。「主從架構」則由單一全球團隊取代。「速食店模式」則改造為「新經銷營運模式」，改為採直接供應鍊管理，交給 ODM 供應商負責組裝，將庫存推向經銷商以及供應商，並做好庫存管理，把庫存降至最低。

台灣公司在俄的產品定位，與其在其他市場的定位相差不遠。若一家公司擁有的是低價品牌，在俄的品牌形象也偏向經濟型。一線品牌在俄走高階路線，二線則走中低階路線。經營不同目標市場各自擁有一片天，因為俄國的貧富差距大，不同等級的產品都有其廣大的市場。

## 二、通路策略

首先談論俄羅斯的總體環境，俄國國土面積廣大，若加上前蘇聯國家便更為可觀。企業要掌握全俄的狀況，似乎比其他市場更為不易，因此通路夥伴的通路能力與客戶背景就更顯重要。如宏碁的通路夥伴，不但擁有廣大的經銷網，又不乏來歷顯赫的下游客戶。但俄國的人口集中度高，尤其是莫斯科與聖彼得堡，這兩城也具備強大的購買力，因此一般廠商都將注意力集中於此。通路商的總部也多設在莫斯科，因此台灣企業在俄設點幾乎選定於首都。

台灣公司將產品銷售至俄羅斯時，最先遇到的問題就是海關。即使一般以離岸價(FOB)的方式交易，但通路夥伴若遇到產品遭扣留等問題時，將會造成往後合作上的負面影響。尤其當企業提供延遲付款的信用條件，更增添收款上的風險。因此與俄國進行貿易，通路夥伴的選擇相當重要，可以減少營運上的風險。隨著涉入俄國市場的程度越深，就得承受更多的政治風險。俄國法律、稅制的繁瑣與不明確，造成台灣公司經營上的障礙。完全遵行法規將削弱企業的競爭優勢，反之卻得負擔極大的風險。若台灣企業想更貼近俄國市場，一般採取在俄設立辦事處，而非成立分公司或子公司，以降低政治風險，盡量交由俄國夥伴處理繁雜的法治問題。然而俄國的金融體制尚不甚透明且健全，因此台灣資訊科技公司與俄國業者主要以預收貨款(T/T in advance)的方式進行交易，而不願接受信用狀。

從其歷史發展可見俄國的特質及原因，如俄羅斯民族具有極端性、不太能接受法律的限制，以及國有機構的官僚化。俄國人的性格較為強硬，有些具有剛毅的性情，又有不少懶散、消極的現象出現在俄國社會中，因此與俄國夥伴合作時可能需要多花點心思來了解他們的想法與邏輯。

宏碁要求通路夥伴需具備穩定的財務狀況、廣泛的銷售網、健全的物流系統，也重視通路商的專業能力，例如銷售商務型機種或批發至中小型企業、網路商店的能力。通路管理方面，績效良好的合作夥伴能獲得酬金獎勵。宏碁的通路分為上中下三層，最上游的是主要通路夥伴，這部份宏碁不輕易變動，宏碁認為，合作經驗的累積是一項資產，其意義不小於金錢上的利益關係。且變更直接的合作夥伴，將可能破壞市場的穩定。這些是與宏碁關係最為直接的成員，不同產品線的主要通路夥伴也不盡相同。

之後中游部份又分為批發型成員與次要通路成員，其順位在主要通路之後。不論是次要通路成員或批發型成員，都需向主要通路夥伴以一定折扣採購宏碁商品，再以統一的價格出售給下游銷售商，他們需追蹤下游銷售商的採購數量與行銷資源，且這兩組通路成員都獲得保固優惠的擔保。不同於主要通路夥伴，批發型的通路成員在數量上得以增長。

再來通路系統中的 Acer Point Partner 此一組又細分為四：初階賣家、銀級、黃金級、白金級夥伴。除了依採購數量，且按照其分店數目與地點，來作為判定等級的標準。宏碁對於各等級的通路成員幾乎都提供獎勵，但程度不一，例如白金級夥伴銷售筆記型電腦所獲的紅利將大於銀級夥伴的四倍。宏碁將通路形態切割的細微且具體，並制約特定系列的機種需流通至限定的通路，例如，宏碁認為，電腦專賣店與大型連鎖店是兩種不同的市場區隔。擁有白金級的大型零售連鎖店主要出售 Acer 筆記型電腦的 Aspire 機種，而非 TravelMate 與 Extensa 等筆記型電腦。

另外，宏碁在俄國也有網路商店這項通路。先前電子商務在俄仍存有不少限制因素，這些因素多與俄國的總體環境有關，使得線上購物這類的活動在俄仍有不小的成長空間。不過近幾年，俄羅斯電子商務迅速成長，如俄國行動通信連鎖店“Euroset”、俄國最大家用電器連鎖商“M.video”於二〇一一年在網路銷售方

面都有顯著的成長，許多大型連鎖店認為俄國網購市場已逐漸成為一個成熟的銷售管道，也吸引不少國際大公司如 eBay、亞馬遜、阿里巴巴、Groupon 等的注意。

### 三、產品策略

俄國近幾年電腦硬體市場成長快速，但目前電腦普及率仍有很大的成長空間。俄羅斯本土廠商對於桌上型電腦具有領先地位，因此一般台灣公司不會在此領域與之競爭，而是將零組件販售給當地的系統組裝商。現今這些俄國廠商所推出的產品主要是搭載中低階的中央處理器(CPU)，桌上型電腦在俄有低價化的趨勢。俄國消費者對於筆記型電腦的偏好，偏向於大尺寸螢幕。隨著競爭者不斷加入，在俄筆記型電腦市場同樣也呈現低價化趨勢。價格雖然是俄國消費者重要的考量因素，但越來越多人寧可付出較高代價來選購可靠的產品。因此，品牌形象的建立在俄國市場也顯得重要。微星的筆記型電腦分為五種系列，在俄國商務型與經濟型的電腦市場已有既定的刻板印象，故微星針對遊戲玩家專用與時尚款式等新需求，花費更多心力經營。

在功能上，俄國消費者的需求與其他市場的需求大同小異。在外觀上，俄羅斯民眾則偏好黑色、金色、銀色，且許多俄國女性追求流行，男性則顯為保守。一般台灣公司不會刻意針對俄國市場生產特殊規格的產品，只有作微幅的修改。在包裝與贈品的需求上，不同城市會有不同的要求，或是莫斯科與其他城市的區別。

目前俄羅斯許多地區仍使用電話撥接的方式來使用網路，由於國土遼闊，基礎設施的建置進度緩慢，但現今俄國企業積極發展無線網路，Wi-Fi 在俄羅斯成長迅速。在技術方面，也許可以直接由窄頻跳升到無線網路，對於許多台灣的資訊公司可視為一大機會。

關於產地來源，宏碁認為就近組裝電腦，可縮短產品送達市場的時間，配合電腦低價化的趨勢，並快速因應當地需求。故宏碁早先選擇在芬蘭設廠，由於芬蘭與俄國相鄰，雖然勞力成本較高，但法治、治安條件遠勝俄羅斯。其他廠商包含宏碁的代工廠因著勞動成本與零組件來源，一般銷至俄羅斯的商品主要產自中國大陸或台灣。

宏碁俄羅斯不僅利用 Acer-Club Russia 這個網站的投票區，對當地消費大眾進行市場調查。售後服務方面，宏碁先前備料都需要由位於波蘭的 ASPLEX 倉庫訂料。為解決關於運送部份零件經海關的問題，二〇一〇年初宏碁同俄國夥伴在莫斯科設立備份零件倉庫，因此大幅降低維修產品的平均時間。

### 四、價格策略

俄國盧布近幾年不斷攀升，顯示俄國經濟的蓬勃發展。俄羅斯的通膨雖逐漸受到控制，但物價仍持續的上漲，這也影響到資訊產品的價格。不過，受訪公司

對於價格策略多語帶保留，而最終商品價格也受到通路的影響，一般台灣公司並不會強制通路商對產品的定價。

宏碁的新經銷營運模式有別於傳統的經銷方式，施振榮表示傳統的作法是層層庫存，成本也層層增加，導致經銷成本提高、彈性降低。然而宏碁的新經銷營運模式採直接供應鏈管理，得以降低成本。俄國消費者對於宏碁 Acer 品牌下許多產品的反應是價格實惠，與同等規格的競爭商品相比價格具競爭力，這些可從俄國網站 Yandex Market 上的評論看出。即使是受許多俄國消費者讚賞的 Acer Ferrari One 200，不僅外型、效能、使用上、輕巧度有優勢，在價格方面消費大眾仍表示是可接受的。此外，宏碁在桌上型電腦方面，與之合作的乃是價格較親民、廣為俄國大眾使用的家用電玩軟體，可見許多 Acer 商品的價格定位為一般消費大眾可接受的範圍。但經銷商(如 Eldorado)有時為了促銷，過度降低 Acer 的價格，將很容易造成通路衝突。

不過宏碁也曾推出高價商品，如二〇一〇年推出的 Acer Iconia-484G64is 十四吋雙觸控螢幕筆電，俄國消費者便表示價格偏高。另外，宏碁也利用不同品牌來進行價格上的市場區隔，諸如宏碁有意搶奪低價市場，故透過 eMachines 此一低價品牌，而 Packard Bell 則定位與一些高價、知名品牌競爭。

## 五、促銷策略

從俄國歷史文化可看出，東正教對俄國深刻的影響，以及人民對俄羅斯文化的驕傲。在一些行銷活動中，需注意避免涉及敏感的題材，以免徒增爭端或損害品牌形象。不過就一般台灣公司在俄的行銷案例，企業會透過俄國當地業務或合作夥伴來進行審查，彌補對該國文化的不熟悉。

在俄有大量的網路用戶，但占全俄比例仍舊偏低。台灣公司在廣告策略上，幾乎都使用了網路媒體。即使網路使用者的比重不高，但可以較低成本讓全俄的消費者有機會接觸到廣告內容。且使用網路的族群，以年輕或中高收入、高教育程度的人為主，多為購買資訊商品的潛在消費者。俄國網站的發展也極其迅速，廣告網站的選定多聽從俄國業務或當地通路、廣告業者的意見。但廣告網站的選擇多根據全國瀏覽率，若可利用熱門的地區網站，如第五章所論，也許可產生地理局部優勢及其連續創造的效果。

至於台灣資訊科技公司的經驗中，宏碁早期進入俄國市場時，一些美國廠商已建立起不錯的品牌名聲。且當時俄國消費者對亞洲貨仍存有疑慮，宏碁投入大筆預算於廣告促銷，成功建立起專業的品牌形象。宏碁的經銷商會將其商店與其販賣的商品，包含宏碁電腦，一同在網站上刊登廣告。並且與宏碁一同舉辦行銷活動，例如與 Eldorado 共同舉辦的「玩家日」。也會與經銷商一同進行低價促銷活動，如經銷商 Eldorado 在 Twitter 公告限量低價電腦。並且與經銷商共同建立戶外廣告，如宏碁與 Svyaznoy 合作在莫斯科設立公車等候亭廣告。

其他在附錄中提到，微星在俄嘗試過網路、戶外或地鐵看板、雜誌、廣播等

廣告，而網路與平面雜誌是為基本媒體。微星不但於電腦雜誌，也在遊戲、時尚、女性雜誌上刊登廣告，以提升特定族群接觸廣告的機率。並且詢問廣告公司廣播收聽的族群、時段與頻道，篩選能發揮最大效益的節目來進行廣告。全球廣告稿的制訂由微星內部的行銷團對負責，配合當地業務協助，唯有在俄效果不佳時，才會求助於當地廣告公司。微星也與俄國遊戲軟體業者合作，共同舉辦電玩競賽，並贊助網路咖啡店。並且定期舉行研討會，以增加通路商對微星產品的認識與信任。創見資訊在俄國的廣告主要是網路、雜誌、地鐵站裡的看板，廣告決策大多由代理商決定，創見有時會提供贊助，而創見本身也會刊登廣告於雜誌。廣穎全年在俄進行網路廣告，第三、四季增加雜誌廣告。與俄國廣告公司合作，由其設計廣告內容，並選擇高閱覽率的網站與雜誌。未來考慮投入更多的廣告預算，以提升品牌知名度。

一般台灣的資訊科技公司都會利用贈品與紀念品、參加國際商展、短期誘因、銷售人員推銷等促銷手法，然而俄國不同城市習慣的搭配贈品也有所不同，需配合當地習慣而調整。

## 第二節 策略意涵

### 一、研發合作

在第三章提到俄羅斯具有許多數理人才，在電腦硬體製造有豐富經驗的台灣與擅長軟體研發的俄羅斯互補，不過訪問創見、廣穎、微星，似乎都暫時沒有與俄國研發團隊合作的考量。消費性電子產品，如監視器、筆記型電腦、記憶卡…主要的研發科技在台灣，台灣在消費性產品較具優勢，最多個別聘請俄國工程師。不過台灣資訊科技公司在俄設點，可輕易聘請到許多優秀且高學歷的數理人才。一些其他的台灣資訊科技業者與俄國研發團隊合作，如遊戲軟體業者泰偉電子與俄國軟體業者合作。而中研院的研發案也與俄國的工業研究所簽約。在第一章也提到，友訊認為俄國勞工成本低，且看重其優秀的科技人才，有意赴俄設立研發部門。

### 二、在俄設廠

IBM 在俄國設廠是一項慘痛的經驗，不過目前俄國府會衝突的機會較低，俄國政府也積極發展經濟產業，成立經濟特區以吸引外資。但是出了經濟特區，就會面臨俄國法治上的問題，稅賦繁瑣該不該遵守的矛盾。因為逃稅的人多，完全遵守俄國稅制就會減低競爭力。不完全遵守甚至是沒能力全般依法，就得面臨遭調查的風險與後果。即使是依程序登記經營，抑或是在經濟特區內投資，只要是在俄國，目前不確定因素仍舊偏高。

還須注意公司與當地政府的關係，甚至是台俄間的關係，因為任何的政治因

素都可能使企業遭到驅逐。如二〇〇七年左右俄英兩國間發生嫌隙，卻導致駐俄的英國文化協會終止在聖彼得堡、葉卡捷琳堡的活動。與當地政府關係不良也可能使其對企業找碴，一九九七年在俄設立子公司的美商 General Electric 在繳稅後，俄國稅務機關仍凍結該公司的銀行帳戶。不過台俄關係應不會產生太大的負面影響，因為雙方關係多止於民間往來。此外，還得對俄國的治安有所警覺，一九九七年 Motorola 的國外經理在莫斯科慘遭職業殺手殺害，使 Motorola 痛失人才也打擊了公司士氣。

目前俄羅斯的政治風險過高、人治重於法治，在俄設廠需要企業本身具有堅強穩固的實力。此外，行政機關相當官僚，即使俄羅斯加入世貿組織或其他國際團體，雖對俄國總體環境會有正面效果，但就俄國的歷史發展，陳年累月的弊病並非短期可見顯著改善。未來，台灣企業是否適合在俄設廠，筆者並非抱持積極的態度。

### 第三節 後續研究建議

此研究以宏碁為主要個案，採二手資料，並訪談了三家業者為輔，在分析上會顯得有點分散。附錄中訪談對象為台灣公司負責俄國市場的業務人員，未來在同樣類型的研究議題，可以就俄國方面的角度，如俄國通路夥伴或是俄羅斯消費者，以他們的觀點來探討同樣的題目。也可以訪問台灣資訊科技公司更高層主管的意見，以取得不同等級的企業資訊。也許將來若有人作同樣的研究，可以將個案縮為單一公司中的單一策略，或生產同類產品的製造商，使整個邏輯架構與內容更趨集中且深入。不然便是擴大公司數目，甚至比較國外同業的競爭者，研究各家業者對於俄國市場的策略手法有何異同。或將焦點集中在俄羅斯，探討俄國兩大城及其以外的城市，他們對進口商品與行銷活動，是否因居住城市的不同而有顯著的差異。

## 附錄

### 台灣資訊科技公司訪談大綱

敬啟者，

您好，這是一份針對「台灣資訊科技公司對俄國市場的行銷策略」之訪談題目內容。首先，非常感謝 貴公司給予的協助，能給研究生謝佩珊這次訪談的機會，藉由這次的訪談，期望讓這份論文研究更加完整真實呈現研究的內容。謝謝您提供寶貴的時間與資訊。

茲就 貴公司如何區隔俄國市場、選擇目標市場、決定產品的定位方向為起頭，接續探究 貴公司在俄國市場的通路、產品、促銷、價格決策，並加上貴公司在俄國行銷時一些補充性的問題，訪談的題目如下：

1. 貴公司依什麼變數替俄國市場作市場區隔？
2. 貴公司在俄國主要選定哪些對象為目標市場？
3. 貴公司產品在俄國市場的定位為何？
4. 貴公司什麼時候進入俄國市場？
5. 貴公司以什麼方式進入俄國市場？
6. 貴公司有在俄國設立辦事處(分公司、子公司)嗎？為什麼？(若為有，請問何時設立？)
7. 貴公司如何尋找通路夥伴：選擇時考慮的準則為何？且透過什麼管道？
8. 貴公司如何管理通路成員：如何激勵通路夥伴？曾遭遇怎樣的通路衝突？
9. 貴公司如何評估中間商的績效？是否定期調整通路？
10. 在俄國市場是否可透過線上購物購買貴公司的產品？是否有這類的通路成員？
11. 貴公司產品在俄國的售後服務與維修由誰處理？
12. 貴公司銷往俄國的產品主要的出產地為何？為什麼？
13. 貴公司在俄國是否考慮設廠？
14. 貴公司選擇哪些產品線進入俄國市場？且台俄市場有何不同？
15. 貴公司在俄國的廣告策略為何？是否很著重在廣告的數量或預算？
16. 貴公司在俄國市場是否有還其他的促銷策略？
17. 依俄國不同地區、城市是否有不同的促銷策略？是否還有其他因素影響促銷決策？是否評估促銷活動的成果？
18. 貴公司針對俄國市場如何訂定產品價格？不同產品線、不同目標市場或其他因素在價格制定上有怎樣的差異？
19. 貴公司近幾年在俄國市場的銷售額？
20. 俄國政治環境為貴公司造成哪些損害或不便？並對貴公司在作行銷策略時有

何影響？

21. 貴公司在俄國市場的優勢、劣勢為何？俄國市場對於貴公司又將有哪些機會、威脅？
22. 俄羅斯擁有許多數理人才，貴公司是否考慮與俄國進行研發合作？

政治大學俄羅斯研究所

論文題目：台灣資訊科技公司對俄國市場的行銷策略

指導教授：魏百谷 博士

學生：謝佩珊 敬上



## 訪談結果

根據上述訪談大綱與創見資訊、廣穎電通、微星科技等公司訪談的結果為此部份的主軸，敘述創見資訊、廣穎電通、微星科技等案例，來認識除宏碁以外其他台灣資訊產業業者在俄國市場的行銷活動，業者以什麼方式進入並經營俄國市場，是否針對該市場進行策略分析。探討他們如何選擇合作夥伴、如何激勵通路、與通路成員的互動為何，且是否在俄設點、涉入俄國市場的程度多寡。探討業者銷至俄羅斯哪些產品線，並且生產過程為何，以及商品在俄的售後服務由誰負責。探討這些公司制定產品價格的依據，以及造成哪些影響。探討廠商在俄國選擇的廣告媒體，如何制定廣告，並且搭配那些促銷活動。以及俄國的政治環境為台灣公司造成了哪些不便，台灣資訊業者是否有意願與俄羅斯有進一步的合作。

### 第一節 創見資訊

創見自一九八八年成立至今，已成為擁有十一家國外子公司、全球員工超過一千五百人的跨國性企業。主要產品為各式記憶體、數為記憶卡、USB 行動碟、可攜式硬碟產品、多媒體產品、繪圖卡與其他週邊產品，超過兩千種產品可支援所有的電子產品。少量多樣的利基市場，並建立 Transcend 為自有品牌，為台灣前二十大國際品牌，也是台灣唯一的特殊記憶卡製造商，且躋身全球前三大。創見於美、德、荷、日、港、英等地設立子公司，在中國也有許多銷售據點，並於台港兩地開設直營的創見產品專賣店，又成立創見線上購物網站提供中、美、德、荷、日五國版本<sup>200</sup>。

#### 一、策略分析

在俄羅斯市場部分，創見並沒有特別作市場區隔，也沒有特定的目標市場，其定位是走高階的消費性電子產品。

#### 二、通路

創見是一九九七年透過代理商進入俄國市場。目前沒有在俄羅斯設立辦事處，並且近期都無此項考慮，不過創見非因俄國的市場太新或是風險較高，而是本身企業比較保守。

創見尋找通路夥伴時，主要考慮對方的財務狀況以及專業知識，由對方提供

---

<sup>200</sup> 創見資訊公司簡介，

<http://www.transcend.com.tw/About/Profile.asp?Profile=0&LangNo=1&Func1No=5&Func2No=43>

財務資料並且創見也會派遣人員去考察俄國公司實際運作的情形。找尋通路成員的管道是藉由參加商展、與來信或來電的俄國公司聯絡，早期剛進入俄國市場時是以較積極的態度與俄商接觸，隨著其品牌在俄具有一定的知名度後，便有一些俄國公司主動聯絡創見，期望獲得合作的機會。創見的合作對象有 AK-cent(АК-Цент)<sup>201</sup>、Ergodata<sup>202</sup>、DNA Trading<sup>203</sup>、Bureaucrat(Бюрократ)<sup>204</sup>、Patriarch Approved Memory、ASBIS<sup>205</sup>、ALL MEMORY<sup>206</sup>...等。

創見主要將產品出售給俄國代理商，之後的通路型態則由代理商規劃，而最終鋪貨至手機連鎖店、相機連鎖店、電子產品連鎖店等零售商。創見會定期審查通路成員的績效，並且會藉由不斷地推出新產品來激勵其合作夥伴。創見商品在俄的行銷主要透過代理商，其合作的代理商不只一家，並未曾發生過通路衝突，也沒有定期調整通路。創見的代理商自行評估下游通路的績效，並決定是否進行電子商務，不過目前可透過線上購物購買創見的產品，只是這部分的工作都交由代理商負責。

### 三、產品

創見銷往俄國的產品主要是產自台灣與中國，台灣是因原本就有工廠以及原物料，而中國則是成本較便宜。由於產品體積小單價高，故以空運載至俄國，然而，中國雖離俄羅斯較近，但由於中國近幾年貿易興盛，自中國到俄國比從台灣往俄國的運送成本來得高些。不過由於產能已足夠，所以創見現階段尚未考慮到俄羅斯設廠。目前創見銷售至俄國市場的產品有，記憶體、記憶卡、隨身碟、MP3...等，幾乎在台有販售的商品也可見於俄國市場。至於產品的售後服務，也是由代理商收集有問題的產品到達一定的數量再寄回台灣維修。

### 四、價格

創見以離岸價賣給代理商，之後在俄國零售市場的價格則由通路商決定，然而創見也會定期派遣人員前往俄國察看，以掌握市場情形。不過創見在俄羅斯銷售最好的是隨身碟與記憶卡。

### 五、促銷

創見資訊在俄國的廣告主要是網路、雜誌，還有地鐵站裡的看板，關於廣告的決策大多由代理商決定，過程中代理商會與創見進行討論，創見有時會給予贊

<sup>201</sup> АК-Цент, [http://www.ak-cent.ru/index.phtml?parent\\_id=19640](http://www.ak-cent.ru/index.phtml?parent_id=19640)

<sup>202</sup> Ergodata, <http://www.ergodata.ru/WAY/543665.html>

<sup>203</sup> DNA Trading, <http://www.dna.ru/wps/portal/dna/about>

<sup>204</sup> Бюрократ, <http://www.buro.ru/news.aspx?num=955>

<sup>205</sup> РТКК, <http://rtkk.ru/about/partner/>

<sup>206</sup> Весь компьютерный мир Санкт-Петербурга, <http://vkm.spb.ru/catalog.php?abc=A>

助，而創見本身也會自行決定刊登廣告在雜誌上。而刊登廣告在網路上與雜誌上較沒有地域的差別，不過地鐵站內的廣告則是集中在莫斯科與聖彼得堡，其中不僅因為這兩大城市的人口密度較高，也由於其他城市的地鐵發展尚不健全。除了廣告促銷，創見也會利用贈品與紀念品、銷售人員推銷、短期誘因、贊助活動(如 PhotoForum)提高知名度、國際商展等促銷策略。

## 六、其他

在行銷俄國時有時會遇到海關刁難，使得貨物運送到目的地的時間拖延。至於法律、治安、俄國的官僚問題，也許是創見涉入俄國市場行銷的層次並不甚深，故除了海關問題外，並沒有遇到其他的損害。由於創見進入俄國市場早，在當地建立品牌知名度的工作紮實，使該公司在俄擁有高品牌價值，是創見的優勢，也為其帶來了許多機會。

## 第二節 廣穎電通

廣穎電通(Silicon Power)成立於二〇〇三年二月，主要股東為兆豐金控交通銀行、矽創電子。商品項目包含產品線完整的各式記憶卡、隨身碟、讀卡機以及 DRAM 模組，目前 Silicon Power 自有品牌商品已經銷售全球九十多個國家<sup>207</sup>。

### 一、策略分析

因為銷售的是消費性電子產品，廣穎並沒有特別為俄國市場作區隔，出口的對象為最上游的代理商。廣穎曾試圖作市場區隔，如以造型和價格區分出上班族或學生市場，但後來發現代理商所進口的量並沒有差別。反而是在容量上會有明顯區別，如 1G、2G 的銷售量遠高於 4G、8G。也許是目前 1G、2G 的記憶容量已符合消費者需求，而市場上 4G、8G 的價格仍舊偏高。

### 二、通路

廣穎電通於二〇〇三年公司剛創立之初便透過代理商進入俄羅斯市場，目前有數個合作夥伴，分別負責莫斯科、聖彼得堡與全俄地區。因為進入俄國市場的時間晚，所以廣穎會直接接洽大型的代理商，如詢問 Kingston 或 SanDisk 等的代理商是否有意願合作。這些規模大的代理商，財務狀況、通路能力已被先進入市場的業者檢視過，因此廣穎可省去對通路夥伴的審核與教育的成本。除此之外，廣穎也會透過國際商展的機會來接觸有意合作的大型通路商與系統組裝商(SI)。

<sup>207</sup> 廣穎電通公司簡介，<http://www.silicon-power.com/tw/>

廣穎挑選合作對象的過程中，並不要求對方有多大的資本額，只要鋪貨過程流暢、不造成市場衝擊即可。俄國的通路對產品的切割不如台灣清楚，幾乎所有 ITC 通路都有賣隨身碟，而在相機連鎖店還有賣記憶卡，手機連鎖店則還有販售小型記憶卡(如 MicroSD)。廣穎出口產品給代理商，由代理商負責鋪貨至市場，但是俄國代理商通常不太願意告知廣穎他們將商品賣至哪些零售通路。

銷售至俄國的商品主要為隨身碟與記憶卡，定期廣穎將產品特色與樣式供合作夥伴參考。代理商依所需的產品數量下單，廣穎將客戶所需的商品裝箱送至聖彼得堡，再由代理商以卡車運送至莫斯科。廣穎的業務平時出差至俄羅斯時，會拜訪合作夥伴並詢問是否在鋪貨上遇到困難或將舉辦哪些展覽。由於消費性產品汰舊換新快、價格波動大，因此廣穎比較不會去接觸末端的零售商與最終消費者。而代理商的總部雖位於莫斯科，但在其他大城市都設有其辦公室，代理商會藉由當地辦公室的業務了解各地的市場需求。代理商將貨物流通至下游的通路商，末端的通路業者會將需要改進之處回傳給代理商以及廣穎，例如商品顏色不夠鮮豔或包裝不討喜等。

由於廣穎尚不是強勢品牌，且資金不如一線品牌雄厚。廣穎與代理商交易時，會提供客戶延遲付款的信用條件(Credit terms)。所以廣穎的合作夥伴須規模夠大，在付款的能力上才有保障。廣穎給予延後付款的期限，使代理商更可靈活運用資金，雖然對廣穎而言風險較大，但也提高通路夥伴的合作意願。平時廣穎會觀察代理商購買的數量，一旦在某時點進貨量突然標高，廣穎會向代理商詢問原因，有時是因為代理商找到大型客戶或在標案中得標。廣穎不願見代理商刻意囤貨，因為產品價格波動幅度大，若價格下跌將對代理商造成損傷。代理商若存貨無法出清，對於未來的合作也會有負面的影響，給予客戶信用條件的廣穎也擔心代理商會無力付款。因此廣穎很關切代理商的購買量，不論是突然減少或增多，期望良性的循環可維持長久的合作。

廣穎的代理商曾試圖把 Silicon-power 的商品鋪到俄羅斯最大的手機零售商 Euroset(Евросетъ)，但 Euroset 要求廣穎的代理商大幅度延後付款期限，因此代理商也與廣穎協商，期望可更加放寬對其的信用條件。對於廣穎電通而言，在 Euroset 這樣大型的全國連鎖店銷售商品，可為 Silicon-power 快速提昇品牌知名度與市佔率。不過廣穎在一番討論後認為，公司才剛起步，承擔不起任何一家代理商出現倒帳的風險而作罷。

由於廣穎的價格較一線品牌低，及通路密度較低使消費者不易比價，導致通路商銷售 Silicon-power 所獲利潤較高，如此可激勵通路成員銷售 Silicon-power 的動力。相對於知名品牌對於消費者有較大的拉力效果，Silicon-power 的知名度較低，因此廣穎也很倚靠最前線銷售人員的推銷能力。由於 Silicon-power 不是強勢的品牌，所以廣穎主要是以回饋金來鼓勵績效優良的通路成員，目前沒有以懲罰方式來刺激合作夥伴。不像強勢品牌，如 Kingston，會以招待績效佳的通路到美國遊玩為鼓勵，以刪去業績差的通路為威脅。

近幾年俄國經濟快速發展，許多代理商會同時與知名品牌合作。因此一些大

型廠商檯面上有若干代理商，底下又與其他代理商合作。檯面上的代理商如果績效排名列於若干名之外，其代理權將被取代，也會影響到其下游的合作通路，造成許多俄國代理商有強烈的不安全感。也促使不少代理商不僅經銷合作廠商的品牌，還試圖發展自有品牌。這些代理商認為經營自有品牌，可以掌控價格決策與利潤，並且不需與其他代理商搶奪下游的通路。製造商接受 OEM 的訂單後要快速出貨，因此廠房多設在大陸，使不良率較高，所以大型的代理商傾向與台廠合作來經營自有品牌。如此卻也造成代理商的自有品牌與他廠品牌互相競爭，而通路業者比較著重推銷自有品牌的問題。廣穎電通除了行銷自有品牌，也接受代工以提昇業績，若遇到代理商對其有代工的需求，廣穎會與此通路夥伴訂定明確的合約，代理商必須進口 Silicon-power 的商品到達一定金額，廣穎電通才會同意為其代工。不過代理商經營自有品牌的成功機率不高，除了品牌知名度更低之外，又因晶圓供應不穩定，製造商總先穩固自有品牌，代理商若非與很多 OEM 廠合作，一旦晶圓缺貨時代理商將面臨其自有品牌長時間消失在市場上的危機，也將減損消費者對此品牌的信心。此外，廣穎曾經歷兩個 Silicon-power 的代理商爭奪同一個零售通路，而廣穎在當地的俄國業務就需研究哪一個代理商較能勝任，並勸退另一個合作夥伴。廣穎重視與合作夥伴建立長久的關係，因此不會輕易地更換代理商。

由於進入市場的時間晚，俄國消費者對 Silicon-power 的熟悉度不夠。廣穎電通計畫在二〇〇八年下半年度在莫斯科設立服務中心，以貼近當地市場、更了解消費大眾的需求。預計在俄辦事處將有五個員工，一個負責與代理商接觸、一個負責行銷、另三個負責全俄業務。藉由辦事處的成立，期望加深消費者對廣穎電通的信賴感，使消費者在購買廣穎的產品後，有任何問題不只找代理商，更可以直接聯絡到廣穎的工作人員。未來在俄的辦事處不僅加深與通路的關係，更要與當地的維修站合作。

### 三、產品

在隨身碟市場，廣穎電通發現，不同國家對產品外觀的喜好有很大的不同。例如俄國的消費者偏好香檳金、銀灰色等華麗的顏色，金屬感重的產品，若是金色的商品在東南亞的銷售成果就不甚理想。日本偏好皮革製的外型，美國則喜好小巧簡單的造型。在產品的包裝上，俄羅斯境內莫斯科與其他城市的喜好卻有些不同。莫斯科的消費者比較講求包裝，同一產品包裝較精緻的銷售效果比較好。聖彼得堡與其他城市則認為包裝鮮豔、看起來順眼就行了。不過比起日本，莫斯科尚還沒如此要求精緻，因為日本市場更講求質感，要求以紙盒來包裝。此外，也曾有莫斯科的通路商反應廣穎的包裝過大，希望廣穎將產品設計為小包裝。因為在莫斯科的地價、店租昂貴，商品放置在櫥窗內，在一定的空間下若包裝太大，將壓縮通路商可放置商品的數量。反之，其他城市的零售商則希望產品包裝大一點、鮮豔一點，因為店租不像莫斯科這般昂貴，又採掛牌式來放置商品，若包裝

太小則容易被其他產品淹沒以及被消費者忽略。所以在莫斯科銷售的隨身碟，其包裝大小就只有其他城市的一半。

記憶卡的包裝也有依通路商的不同而有大小、顏色之分，不過俄國的消費者不像日本的消費者要求一定要有外面的塑膠包裝與內盒，有時通路商會要求免去內盒或縮小包裝以精簡成本。一線品牌 **Kingston** 也依不同國家有不同包裝，造成銷售價格的不同。俄國的經銷商就曾向印度的代理商進口以賺取價差，而非向俄國當地代理商購買 **Kingston** 的商品，由於廣穎的經營規模尚未如此龐大，因此還沒遇到類似的問題。

產品與包裝的樣式由公司內部的行銷部門設計，並徵求各國代理商的意見，統整出適合發行至全球的款式，若在一地銷售的成果不理想，則會再依該地的需求進行檢討。一般俄羅斯的消費者偏好黑色、金色、銀色，但由於莫斯科與聖彼得堡的銷售額已超過全俄的六成，且代理商也會去了解各地區域的情況，所以主要參考的意見來自於這兩個城市的通路夥伴，尤其是莫斯科。對於其他城市的需求也將隨著二〇〇八年下半年度在俄設立辦事處後，更積極地去查訪與研究。

**Silicon-power** 的產品在市場上屬於中價位，價格低於一線品牌，卻高於大陸的品牌。銷售對象是全球大眾消費者，走的是薄利多銷。之前廣穎的俄國代理商向其反應，希望廣穎生產高價的商品。但經過研究後認為，高價商品針對特定族群仍屬於小眾市場，若為此建立新的生產線，將不符合成本效益，因此保持生產可發行至全球市場的策略。不同國家若需求不盡相同，主要是以顏色或包裝來進行產品區別。

廣穎的商品目前都出產自台灣，未來產能不足時才會考慮擴廠至大陸，由於原物料與溝通成本的因素，廣穎並不考慮在俄設廠。目前銷至俄國市場的產品線有記憶卡與隨身碟，因讀卡機的體積較龐大，採空運的費用高昂，所以只在台灣銷售。廣穎電通已成立工業用產品部門，目前在俄羅斯尚未找到客戶，但有考慮在俄銷售工業用記憶體，因為未來俄國的工業電腦市場頗具潛力。

關於產品的售後服務，目前是交由代理商處理，直到廣穎在俄設立辦事處。有時發生記憶卡與電腦不相容的情況，或記憶卡格式化不完全，及因氣候導致的氧化現象等，並非產品故障，未來在俄設立辦事處後，廣穎便可更快速解決這類問題，排除消費者的疑慮。廣穎將與俄國的維修公司簽約，以方便在俄的維修與換貨工作。雖然記憶體相關的產品不易損壞，但俄國消費者若可在當地找到快速處理的地點，便可提昇他們對 **Silicon-power** 的購買信心。

#### 四、價格

廣穎出口給代理商的金額，是依成本再加上合理利潤來訂定，其中成本會隨上游晶圓價格的波動而起伏。廣穎並不干涉通路成員如何制定價格，一般經過多層通路後，市場上販售的價格會比原廠貴兩三倍。由於目前的通路密度尚不如一線品牌，故 **Silicon-power** 在市場上較不會出現通路商相互砍價的情形。

廣穎商品的價格依不同市場的競爭狀態與成本差異，區分為高中低三類，銷售至俄國市場的商品則趨於中間類別。由於記憶卡只有速度的差別，所以價格最貼近成本。隨身碟因外型具有差異性，所以利潤也最高。記憶模組銷售的對象分為系統組裝商與代理商，售給系統組裝商的金額很貼近成本，售給代理商則有再加上合理利潤。

目前廣穎尚未花很大的成本在廣告促銷上，所以廣穎商品的價格會比一線品牌保持一定的價差，便宜約一美元左右。對於最終消費者雖沒有太大的感覺，但對於進貨量大的代理商而言卻是很大的差異。尤其俄國的海關制度存有不小的問題，所以代理商一次進口的量會很多，故整批進口商品的價差就更大了。而且目前零售商之間不會彼此砍價，出售 Silicon-power 的商品對於零售商而言獲利更大。

但對於消費者而言，市面上這類商品的價格差異不大，對 Silicon-power 卻不是很熟悉，也因此對這品牌的信心較不足。現階段廣穎高層正考慮增加廣告及加深與當地業者的合作，以加強俄國消費者對 Silicon-power 的認知，並且研究如何控制成本使商品價格保持競爭優勢。

## 五、促銷

因為考量到消費性產品的主要使用者為年輕族群，所以目前在俄國全年廣穎是刊登網路廣告。由於每年的第一、二季是淡季，所以在第三、四季廣穎還會在俄國的雜誌上刊登廣告。戶外與地鐵看板的成本較高，所以還在評估其廣告效益，至於電視與廣播廣告則不列為考慮。廣穎與俄國的廣告行銷公司合作，在網路或雜誌上的玩家評鑑上買人氣商品的廣告，並非只有一般常見的平面廣告。

製作廣告的過程中，廣穎在當地的俄國業務需要聯絡合適的廣告商與媒體並參與廣告內容的設計等。現階段廣穎撥出小部分的銷售額投入於廣告促銷，這類預算花費於廣告公司與媒體。而廣告公司會選出翻閱率或點閱率較高的雜誌、網站，並評估瀏覽族群與刊登費用。廣穎電通在部分雜誌廣告與參展上，會與代理商一同廣告且分攤費用，而網路廣告則沒有與代理商合作。廣穎也曾在展覽上製作大型看板與聘請展示小姐，也有設立櫥窗看板來介紹其商品。

此外，Silicon-power 也有以贈品作促銷，不過這部分是配合各城的需求。根據廣穎的代理商對於俄國各地的銷售狀況所做的回報發現，不同城市有其習慣的搭配贈品，如西伯利亞地區習慣買記憶卡附贈筆、買小型記憶卡送手機吊飾等。廣穎目前在俄國市場的成長出現瓶頸，鑑於已經有穩定的通路，所以廣穎決定將加強對最終消費者的廣告促銷。對於通路夥伴的促銷，則是先前已提及通路激勵的部分。

## 六、其他

俄國政治環境為廣穎帶來的不便主要在於海關，有時貨物遭到扣留，假若又遇到產品價格快速下跌，將造成代理商很大的損失。廣穎的代理商還發生過清關的貨品莫名減少一箱的經驗，不過俄國的代理商遇到這類問題一般會自行解決，不願意其他通路業者與供應商知道清關的細節。俄羅斯的海關是一大關卡，也常是障礙的所在，因此進口至俄國的困難度頗高。若沒有人脈與關係，很難在俄羅斯順利、快速清關，這也是為什麼大型的代理商總是那幾家。中小型代理商的清關能力較弱，其付款能力因俄國海關的緣故更加添增不確定性，所以放寬客戶付款時間的廣穎也較不考慮與中小型代理商合作。在俄羅斯也曾發生庫存被查封嚴重打擊代理商，造成付款出現很大的問題。

未來廣穎電通將在俄設點，涉入俄國市場的程度會更深，目前俄國業務正積極了解相關的程序、法規與稅法。現階段廣穎考量到，以外商名義成立辦事處或分公司將繳納較高的稅，但以原廠公司名稱登記有較高的保障。廣穎也擔心將可能會面臨黑道索取保護費的問題。

廣穎的優勢是快速反應問題並貼近市場，進入市場時同業廠商已將通路鋪好，不需花費多餘成本在審核、教導通路夥伴。劣勢為品牌知名度不高，因此獲利以及與合作夥伴的談判籌碼低於強勢品牌的競爭者。未來廣穎在俄設點，將更親近俄羅斯市場是一大機會。未來俄羅斯加入世貿組織後，若海關逐漸透明化，出口到俄國的過程就不需如此倚賴當地代理商，進而與零售通路商合作。現今 Silicon-power 還是很年輕的品牌，比較沒有包袱，將來知名度提昇、經營規模增大，會面臨與一線廠商同樣的問題，並且在 OEM 與自有品牌的切割上需有所取捨。

台廠在消費性電子產品的製作具有成熟的技術，廣穎電通只有與日本的設計公司合作，並沒有與俄國研發人員合作的需求。

## 第三節 微星科技

微星科技成立於一九八六年八月，專精於主機板和各式顯示卡的設計與製造，目前是全球前五大及台灣前三大的主機板製造商，也是台灣最大、全球前五大的伺服器製造商，而顯示卡領域中微星也是全球最多人選用的品牌之一。微星科技近年來採多角化經營策略，積極投入消費性電子產品的設計製造，在市場上推出多款先進的數位商品，提供消費者全方位的產品選擇。除了研發新產品，更陸續通過 ISO 國際認證，嚴格控管生產品質，微星科技的產品屢次獲得國際專業媒體的推薦與報導。針對售後服務，除了成立客戶服務部之外，並且設立了客服專線與多國語言網站，也在許多國家成立辦事處與子公司以及維修服務網，能更有效、快速地服務經銷夥伴和消費者。微星為拓展國際市場，提昇自有品牌形

象，持續在國內外重要媒體刊登廣告、廣發新聞稿；並在包裝設計上強調品牌設計與產品優越性；積極參與國際大型展覽，以深入了解當地客戶需求並贊助通路成員的行銷活動，提高微星科技在世界各地的企業、品牌形象。微星科技堅守高品質口碑，加上強大的行銷攻勢，搭配廣大的銷售網和即時完善的售後服務，這是微星對於全球市場主要的行銷策略<sup>208</sup>。

## 一、策略分析

微星在俄的行銷重點在品牌與通路管路，通路銷售主要透過代理商進貨，再經由下游經銷商、零售商進行鋪貨行為。產品銷售標的為全球市場，筆記型電腦產品的區隔標準為尺寸與價格。微星試圖要提高在俄國市場的市佔率，因此一開始並沒有特意要將其品牌鎖定在哪一定位。近幾年微星在俄市場積極經營下，MSI 的產品定位逐漸偏向在遊戲玩家專用型，微星也努力為部分商品建立起時尚的品牌形象。

## 二、通路

蘇聯解體不久後微星就已進入俄國市場，但直到二〇〇四年才在莫斯科設立辦事處。為了貼近市場，增加效率，俄羅斯辦公室的業務功能包括行銷業務、技術支援及台俄之間的聯繫。由於成本的關係，倉儲的工作交由通路夥伴負責。微星重視與合作夥伴建立長久的關係，所找的通路成員已在當地有穩固的市場基礎。合作的對象有不同的通路類型，有經銷商也有零售商。與大型連鎖商店洽談時，直接與總部接洽，再由總部統一採購並鋪貨至其它的城市。起初進入俄國市場時，是透過雜誌、商展來尋找客戶，或請 Intel、AMD 代為介紹表現良好的業者，也參考先進入俄國市場的競爭對手，如 Acer、HP，直接聯絡他們的代理商。一般的通路商與許多製造業者合作，使他們可提供多種品牌選擇給消費者，除非通路商的規模不大無法承受大量的商品，或預算已滿須從下一年才可進行合作。選擇通路成員時，微星首重代理商的通路能力與客戶背景，即代理商下游的客戶，如企業、一般經銷商、大型賣場等。目前微星的通路成員有 CompuLink、3logic、DEALINE、ELKO、Euclid Computers、INLINE、IT NEGOTIANT GROUP、LANCK、MARVEL、Merlion、ProNET Group、Technotrade、Trinity Logic<sup>209</sup>...等。

通路業務的重點在於銷售渠道的通暢，讓 MSI 的產品確實由代理商銷售到消費者的手中。而筆記型電腦與板卡的通路會有區別，除非是大型賣場可同時銷售不同類的商品，或規模大的代理商底下有分不同部門。代理商可直接賣給企業用戶，或流通到經銷商或零售商，若是經銷商也許再銷給零售業者，形成通路長的

<sup>208</sup> 微星科技公司簡介，[http://taiwan.msi.com.tw/index.php?func=html&name=about\\_intro](http://taiwan.msi.com.tw/index.php?func=html&name=about_intro)

<sup>209</sup> Дистрибьюторы MSI в Российской Федерации, <http://www.microstar.ru/html/about/contact.htm>

結果。而微星主機板銷售的對象，除了最終消費者，還有系統組裝商。系統組裝商再以自身的品牌出售給末端消費者。微星也認為通路商的財務狀況很重要，目前不接受信用狀(L/C)而採預收貨款 (T/T in advance)，隨著俄羅斯的經濟狀況逐漸好轉，已經可與一些大型的代理商以 O/A 的方式進行交易。

微星激勵通路成員的方式就是試圖讓合作夥伴有利可圖，使其在銷售微星產品時，獲利大於販售其他品牌的商品。微星在俄市場推出五種系列的筆記型電腦，但不刻意促銷低價的機種，因為此領域的產品屬薄利多銷，大部分的通路商都進某一基本品牌的產品，也導致價格戰的發生。因此微星鼓勵通路成員銷售高階商品，以提昇合作夥伴本身的利潤，否則也只是增加市佔率卻對盈餘沒有太大的幫助。或是代理商進口一定的數量便給予回饋金或折扣以刺激代理商進貨，有時也會以類似的手法激勵代理商的業務或下游客戶，甚至是最終消費者，促使他們向上游供應商購買微星的产品。以折價促銷的對象，如代理商主管、代理商的業務、經銷商、零售商、最終用戶，會隨時期更動而有所變化，不至於疲乏。

主要的通路衝突在於各個通路商的價格策略，有時會出現同一品牌不同通路業者互相殺價。偶爾因著通路商要出清庫存，寧可賠錢出售以下一批貨的利潤來彌補，導致以低於成本的價格銷售。在通路管理上，價格的管理是很重要。微星會藉由懲罰來管制隨意壓低價格的通路商，威脅將不出口獲利能力較好的產品或提高出貨價格給這些通路業者。在俄國市場上會提供建議售價，但隨著通路商的情形不同實際售價也會不同，如規模較大的通路商進貨較多，以致採購成本與出售價格較低。而通路商之間也有共識，只要銷售金額還在一定的範圍裡，尚不會造成衝突。除非通路業者低價出售的情形太嚴重且太頻繁，微星才會介入制止，但一般不會發生惡意傾銷，因為如此行對通路業者本身也無益。

微星在一開始選擇通路商時抱持很謹慎的態度，為維持長久合作的關係，尤其是最前端的代理商不應經常更變，因為選定合作對象後需進行許多工作，要讓市場或經銷商、零售商知道哪裡可以購買 MSI，更下游的通路業者則會隨著市場變動來增加。原則上微星不會去接觸廣大的末端零售商，除非是市場上相當重要的業者，就連代理商都建議微星直接與其聯繫。有時因著微星主動與零售通路接洽，使業者感到受重視，進而與微星有更積極的合作。微星的产品也可透過線上購物購買，不過目前交由代理商來鋪貨，曾經對網路通路進行研究，但現階段這市場的數量還太小，未來俄國的電子商務發展到一定的程度或有很大型的業者出現，微星考慮將直接與線上通路商接洽。

### 三、產品

微星主要銷售至俄國市場的產品為主機板、顯示卡、筆記型電腦，原本還有 MP3，不過目前已停售。微星除了賣自有品牌也接受代工，先針對上游供應商(如 Intel 與 AMD 或其他晶片組廠商)每年所擬的計畫，再進行產品設計。設計產品時，將目標放在國外市場，考慮國外有哪些市場。根據公司現有的資源，負責俄

國市場的業務再幫俄國客戶挑選產品，甚至是規劃在俄市場將主打的產品。負責這部分市場的業務，不只單單面對俄羅斯，還有前蘇聯國家等泛俄語區，但現今銷售量主要落於俄羅斯、烏克蘭、哈薩克三國。

由於微星科技在筆記型電腦市場是屬於新競爭者，因此現在首先要追求市佔率。其產品中也有針對年輕族群、女性的產品，但主要以價格帶區分商品。不過微星並沒有特別細分俄羅斯人民的所得分佈，因為俄國貧富差距相當大，有能力購買高價商品的消費者大有人在。銷至俄國市場的產品包含不同的價格帶，但會先考量主要的銷售量集中於哪一價格區間，以快速增加市佔率，而非聚焦於特定的利基市場。先前提及不刻意推銷低價機種，然而在與客戶計畫好之促銷專案，或特定季節促銷(如開學季等)時，亦會推出低價商品。設計產品時，微星以整個全球市場為考量，預設有哪些族群有購買電腦或其他商品的需要再進行研發。

目前俄羅斯企業、政府的標案，往往指定 IBM 或 HP 等品牌，因此微星的客戶多在家用市場。微星的筆記型電腦分為五個系列，G(Gaming)、A、P(Professional)、E(Entertainment)、V(Value)，其中，G 系列主打電玩效能、A 系列偏向時尚、P 系列針對商務人士、E 系列強調影音設備、V 系列屬經濟型。這五系列也是由高階到低階，再針對俄國市場的需求推出現有的商品。但目前在這五系列中，P 系列領域的市場主要以 HP 較具優勢。當俄國消費者想購買商務型電腦時，首先考慮的便是 HP。而 V 系列較為低價的市場，則由 Acer 佔據。因為宏碁很早便進入俄國市場，在俄羅斯、烏克蘭地區已讓消費者對 Acer 聯想到經濟型的電腦，且 Acer 電腦的價格在當地很低廉。導致俄國消費者想購買高階電腦時較少選擇 Acer，即使宏碁也會推出不同階層的商品，但其他品牌的商品也很難在低價筆記型電腦市場中與宏碁抗衡。所以一般的情形下，低價的商品銷售量較高，但微星在俄國筆記型電腦市場中，G、A、P 三種系列的高階商品銷售成果較佳。

在俄國市場上 MSI 主打 G 系列與 A 系列，G 系列是有超頻功能的遊戲機種，A 系列則是時尚的彩色機種。且微星的筆記型電腦在 G 系列有很強的品牌形象，因為微星是第一家在繪圖卡上推出超頻的業者。除了筆記型電腦，微星在俄羅斯板卡市場中也主打玩家專用。由於消費者在商務型與低價型的電腦市場已有既定的刻板印象，因此不易改變這樣的情況。電腦的替換率雖不如手機，但在俄國每年都有新的需求人口，還有很大的潛在市場需要去開發。隨著有新的需求出現，微星便針對這新的需求市場努力耕耘。此外，筆記型電腦是屬於很消費性的產品，並不只著重於它的功用與效能，所以不單是微星，還有其他廠商如華碩，也花費不少心力想建立起時尚的形象。

微星銷至俄羅斯的產品主要出自於中國大陸，再空運至俄國。由於大陸的勞動成本較低廉，且產能足夠，不打算增加額外的管理成本在俄設廠。銷售的產品也隨市場有所不同，亞洲市場對筆記型電腦的需求偏好小尺寸機種，俄國市場則偏好較大尺寸的電腦，如 14、15、17 吋以上，甚至曾經有微星的客戶要求 20 吋的電腦。其中的原因可能是俄國人或其他歐美人的體型較大，小尺寸的電腦反

而造成使用上的不便。微星的產品策略，不論是筆記型電腦或板卡，主要都推出 Gaming 系列，希望俄國消費者有電玩需求時就會聯想到 MSI。

至於售後服務的部分，微星科技與當地的維修公司簽約合作。由於代理商只負責銷售的工作，特別是專業的代理商，所以微星直接與維修公司接觸，並不透過代理商。維修公司負責修理不同商品，如顯示器、筆記型電腦…等，也有不同的廠商如 LG、Toshiba、Sony…等。消費者若產品出現問題，可直接送往維修服務處或經由原購商店集中再送至維修。俄國消費者購買產品時，包裝內便附有保證卡，標明產品維修中心的地點與電話，且有微星駐俄辦事處的專線，消費者也可直接與該公司的俄國工程師聯絡，以解決初步的問題或提供進一步的建議。目前在俄羅斯負責維修微星產品的大約有二十多處，一般在大城市都有維修中心，小城市雖沒有維修處但可前往鄰近的大城市，或退給原購處經由快遞送往最近的維修中心或寄至莫斯科，維修後再以快遞方式寄給消費者。

#### 四、價格

微星在俄的定價策略，筆記型電腦是鎖定市場的前五大品牌與之競爭，板卡則是鎖定第一大。一般會比鎖定的對象價格來的稍低，不過顯示卡有時會定的比較高，尤其是越高階的顯示卡。高階的產品除了成本較高，所獲得的利潤也較大，而低階的商品則比較偏向成本導向。微星從開始經營 MSI 的筆記型電腦起，每年以三倍快速成長，二〇〇七年的第三季 MSI 筆記型電腦已擠入俄國市場銷售量的前十名，在烏克蘭則是第五名。全球筆記型電腦市場的年成長率為 20-30%，而 MSI 能有三倍的成長率是因微星較晚進入筆記型電腦市場，尚有很大的成長空間，其目標是擠進俄國筆記型電腦市場的前五大。

#### 五、促銷

微星在俄國的廣告策略，有嘗試過網路、戶外或地鐵看板、雜誌、廣播等媒體，再彼此互相搭配並隨著季節不同作變化。其中，網路與平面雜誌是基本的廣告媒體。雜誌的部分，以往微星只在電腦雜誌刊登廣告，但現階段已不再增加這類刊物的廣告量。目前嘗試刊登廣告在遊戲、時尚、女性雜誌上，以提昇特定族群接觸到廣告的機率。雖然微星在俄國推出不同系列的筆記型電腦，將所有想購買筆電的人列為潛在消費者，但仍避免讓消費大眾定義 MSI 為低價品牌，而期望建造出高階、時尚的品牌形象。

微星的 A 系列筆記型電腦強調時尚、多彩，在廣告中也盡量凸顯這樣的特性，並不特別針對女性族群，除非是粉紅色機種才會特別為女性設計廣告。但由於性別差異，俄國女性在外表上追求流行，男性則顯為保守。因此 A 系列商品的廣告，也許包含產品本身，較不容易吸引到俄羅斯男性，除非是部分很年輕的族群，一般俄國男性偏好黑色與銀色。此外，微星還會詢問廣告公司為廣播聽眾

的族群分佈與收聽時段、頻道進行調查，篩選在哪些時段與節目中打廣告。俄羅斯有龐大的廣播聽眾，因此廣播廣告的效果不錯，尤其有許多利用通勤時間聽廣播，所以在上班時段的廣告費用也最高。

微星科技內部有固定的行銷團隊，會針對產品的特性來設定廣告形象，有時也會與國內的廣告公司合作。當一項產品剛推出時，就有搭配的形象稿或廣告稿，如果無法符合當地市場的需求時，才會另外設計行銷路線以配合該市場。即先以微星總部所提供的資源為主，不得已才會尋求當地的廣告公司，畢竟與國外廣告商合作的成本不低。故制訂廣告時，需同時謹慎地考慮各國市場的文化，設計不同版本的內容經由多人審核以挑選出效果較好的廣告，但還得考量部分地區的反應，如中東國家的廣告需傾向保守。微星總部設計出廣告後，再由當地的俄國業務決定是否可行，因此不易發生廣告觸及文化禁忌的問題。

不只是平面靜態的廣告，微星還有動態的人體廣告，可與最終消費者互動。除了廣告促銷，微星也有利用贈品與紀念品、參加國際商展、短期誘因、贊助網路咖啡店等。還曾經以較便宜的價格贊助鄉下學校採購電腦，鄉下學校則發佈新聞稿當作回饋。微星也會與當地的遊戲軟體業者合作，共同舉辦電玩競賽。除了微星本身決定促銷策略，有時也會贊助由通路成員所發起的活動，並予以條件交換，促使通路成員有更多的業績。二〇〇七年微星科技對俄國市場投入不少預算在戶外看板的廣告上，只要該城市的通路商承擔了一定數量的產品，微星便會考慮在該地設立廣告看板。不過目前微星的戶外看板主要還是集中在莫斯科與聖彼得堡，因為這兩大城的市佔率、購買力與需求遠超過其他城市，而且每年有許多外來人口到此工作。促銷決策的制訂主要是根據所推出的產品，因為每項產品所針對的族群特性不盡相同。微星認為每個國家偏好的促銷手法有所不同，但在俄國境內各個地區喜愛的促銷方式則大同小異。

促銷對象除了最終消費者，也有代理商、經銷商、零售商等。在前述激勵通路成員的部分，有提到以回饋金、折扣的方式。除此之外，微星還會定期舉辦研討會，向代理商與經銷商的業務介紹公司的產品。藉此通路成員將更了解微星的產品並增加他們的信心，通路業者對產品越熟悉也就越有意願對其作促銷。微星所接觸的多是通路商中的決策制訂者，由他們擬定採購與銷售策略，因為一旦通路商的負責人決定加強某項產品的販售，自然底下的人員便會積極銷售此商品。會後還可一同用餐拉近感情，以及獲取一些有益的資訊。

## 六、其他

行銷俄羅斯市場時，最容易遇到的問題是海關的刁難。因為許多公司以灰色清關入境俄國，並沒有繳清所有的稅額。一般通路業者有自己清關的管道與對應的海關，不過每年的十二月海關人員會變動，時常會遇到新海關以年關將近等任何理由來提高清關費用。因此每年代理商在十一月底前便趕緊完成進貨工作，以免清關成本提高。也曾經發生稅務人員找代理商麻煩，而封鎖通路成員的倉庫。

微星以離岸價(FOB)出口，所以許多問題通路夥伴會自行解決。俄羅斯的法治很不明確，有許多地下法規，一部份雖造成作業上的不便與不明朗，但從另一個角度是往往只要用金錢便得以解決問題。如果通路成員與政府的關係良好，所遇到的麻煩也會少很多，但這類的業者並不多。

微星在俄國市場的優勢是品牌與產品，因為很早便進入該市場，並且在當地設立辦事處。此外，經營自有品牌的筆記型電腦成效不錯，更增加了此項優勢。而劣勢則是在俄工作的環境惡劣，微星需要更多的俄語人才長期穩固地駐守在俄國當地。微星的機會是，俄國市場還有許多領域可以開發，不停有新的需求出現。俄羅斯市場不斷成長，如工業電腦所包含的範圍廣大，具有很大的發展空間，因此對於 IT 業者而言還有很大的機會。

由於溝通成本高，微星暫不考慮與俄國的軟體業者合作。但研發部門會個別聘請國外優秀的 IT 人才來台工作，其中也包含俄國人。但台灣的主機板、電腦產業技術成熟，一般台灣的工程師就已足夠。因著俄羅斯擁有許多數理人才，所以微星在俄應甄當地工程師時還可以找到擁有理工博士學位的人才，只是目前公司的需求對象僅限於個人，還不考慮與俄國的研發軟體團隊合作。



# 參考書目

## 一、中文部份

### (一)專書

1. 于卓民、巫立宇、吳習文、龐旭斌，國際行銷學(台北市：智勝文化，2003)。
2. 史亞軍、朱涇濤，「俄羅斯的科技創新及 IT 產業的現狀與發展」，收於馮紹雷、相藍欣編，俄羅斯經濟轉型(上海：人民出版社，2005)。
3. 司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法(台北市：智勝文化，2001)。
4. 別爾嘉耶夫著，汪劍釗譯，俄羅斯的命運(雲南：人民出版社，1999)。
5. 周雪舫，俄羅斯史：謎樣的國度(臺北市：三民，2003)。
6. 施振榮，再造宏碁：開創、成長與挑戰(臺北市：天下遠見，2004)。
7. 施振榮，宏碁的世紀變革：淡出製造·成就品牌(臺北市：天下遠見，2004)。
8. 俄羅斯資通訊市場與商機探索研究報告(資訊工業策進會，2006年12月)。
9. 經濟部投資業務處，俄羅斯投資環境簡介(臺北市：經濟部，2006)。
10. 葉至誠，研究方法與論文寫作(台北：商鼎文化，1999)。
11. 經濟部投資業務處，俄羅斯投資環境簡介(臺北市：經濟部，2006)。
12. 簡志龍，「台灣主機板公司在俄羅斯的通路激勵策略的探討」，大同大學事業經營研究所碩士論文(2006)。

### (二)期刊

1. 台俄協會，「特別經濟區 Q&A 規範問答」，台俄季刊，2006 年第 1 期(2006)。
2. 呂剛，「俄羅斯經濟特區報告」，中國企業家，2006 年第 15 期(2006)。
3. 吳修晨，「歐陸的明日帝國」，商業週刊，第 902 期(2005)。
4. 高中毅，「發展中俄貿易必須瞭解俄羅斯的法律環境」，俄羅斯中亞東歐市場，2003 年第 1 期(2003)。
5. 馬良文，「俄羅斯民族性格與企業文化」，台俄季刊，2006 年第 1 期(2006)。
6. 程亦軍，「俄羅斯人口危機及其發展趨勢」，俄羅斯中亞東歐研究，2005 年第 2 期(2005)。
7. 謝爾蓋·古博夫，「邀集共識，合力開發經濟特區」，台俄季刊，2006 年第 1 期(2006)。

### (三)網路資料

1. 「2004 年 6 月份俄人平均工資達到 6900 每月盧布」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=67943](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=67943)> (2004.07.22)。

2. «Clear.fi», Acer 官網, <<http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/content/acer-clearfi>> (2011).
3. 「Ducati Corse」, Acer Group, <<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/ducati.htm>> (2011)。
4. 「FC Internazionale Milan」, Acer Group, <<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/FC.htm>> (2011)。
5. 「二〇〇四年第二季度俄個人掌上電腦銷售情況」, 中俄經貿合作網, <[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=2045&col\\_no=7](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=2045&col_no=7)> (2004.09.19)。
6. 「大世紀」, Acer Group, <[http://www.acer-group.com/public/chinese/The\\_Group/milestones.htm](http://www.acer-group.com/public/chinese/The_Group/milestones.htm)> (2012)。
7. 「世界銀行將俄羅斯政府管理品質之評比名列第 151, 與非洲史瓦濟蘭相提並論」, 國際貿易局, <[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=118466](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=118466)> (2006.09.18)。
8. 「行政院主計處行業標準分類第七次修訂」, 行政院主計處, <<http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/5131101702.doc>> (2001)。
9. 「地區嚴重干涉中小企業發展」, 國際貿易局, <[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=85393](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=85393)> (2005.04.21)。
10. 「宏碁運動行銷策略成功 強化與法拉利合作關係今年起成為其車隊贊助商」, Acer Group, <<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/ferrari.htm>> (2006.04.07)。
11. 吳興, 「俄羅斯抗議中國用套娃做市內垃圾箱」, 大紀元, <<http://www.epochtimes.com/b5/7/8/7/n1794891.htm>> (2007.08.07)。
12. 「俄政府貪污索賄排行榜福利衛生部居首」, 奇摩新聞, <<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/070629/5/gj41.html>> (2007.06.29)。
13. 「俄國網購熱潮 吸引國際大廠目光」, 台灣經貿網, <<http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/43550/I>> (2012.05.08)。
14. 「俄國將改採漸進稅制」, 國際貿易局, <[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1921&report\\_id=126328](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1921&report_id=126328)> (2007.02.09)。
15. 「俄國筆記型電腦市場領導廠牌為華碩電腦」, 國際貿易局, <[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT939&report\\_id=83126](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT939&report_id=83126)> (2005.03.17)。
16. 「俄國經貿部公布加入 WTO 談判結果暨關稅稅率調整情形」, 國際貿易局, <[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=122154](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=122154)> (2006.11.28)。
17. 「俄羅斯 2006 年廣告收入達 65 億美元」, 國際貿易局, <[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1988&report\\_id=126326](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1988&report_id=126326)> (2007.02.09)。

18. 「俄羅斯市場環境分析」，貿協全球資訊網，  
<<http://www.taitraesource.com/total01.asp>> (2007)。
19. 「俄羅斯電腦市場狀況」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=66231](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=66231)> (2004.07.05)。
20. 「俄國電腦市場蒸蒸日上」，香港貿易發展局，  
<[http://www.tdctrade.com/imn/chi/07020601/consumerele112c.htm?w\\_sid=99&w\\_pid=280&w\\_nid=4279&w\\_cid=781678&w\\_idt=2007-02-06&w\\_src=DC&w\\_typ=eDM&w\\_jid=CP365075\\_P02&w\\_eid=2082078](http://www.tdctrade.com/imn/chi/07020601/consumerele112c.htm?w_sid=99&w_pid=280&w_nid=4279&w_cid=781678&w_idt=2007-02-06&w_src=DC&w_typ=eDM&w_jid=CP365075_P02&w_eid=2082078)>  
(2007.02.06)。
21. 「俄盧布升值壓力大」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=134394](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=134394)> (2007.07.13)。
22. 「俄羅斯央行總裁警告消費性貸款成長過度浮濫」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1985&report\\_id=119568](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1985&report_id=119568)> (2006.10.17)。
23. 「俄羅斯投資環境分析」，貿協全球資訊網，  
<<http://www.taitraesource.com/total01.asp>> (2007)
24. 「俄羅斯近期金融現況」，中國輸出入銀行，  
<<http://www.eximclub.com.tw/countries/information-02c.asp?idno=701&continen=3&country=俄羅斯>> (2004.09.06)。
25. 「俄羅斯開始推動無線寬頻上網」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1960&report\\_id=72650](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1960&report_id=72650)> (2004.10.06)。
26. 「俄羅斯新中產階層的迷思」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=121576](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=121576)> (2006.11.20)。
27. 「俄羅斯資訊產品銷售快速成長」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=135109](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=135109)> (2007.07.27)。
28. 「俄羅斯電腦市場狀況」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=66231](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=66231)> (2004.07.05)。
29. 「俄羅斯與我國經貿關係」，貿協全球資訊網，  
<<http://www.taitraesource.com/total01.asp>> (2007)。
30. 「高階主管談話」，Acer Group，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/olympics.htm>> (2011)。
31. 「針對英特爾 Sandy Bridge 設計瑕疵事件 宏碁提供相關產品退換貨服務」，  
Acer Taiwan，<<http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/press/2011/7061>>  
(2011.02.04)。
32. 「華碩筆記本電腦在俄羅斯銷量第一」，中俄經貿合作網，  
<[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=91801&col\\_no](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=91801&col_no)>

- =7> (2007.10.22)。
33. 「創見資訊公司簡介」，創見資訊，  
<<http://www.transcend.com.tw/About/Profile.asp?Profile=0&LangNo=1&Func1No=5&Func2No=43>> (2008)。
  34. 曾炳榮，「俄羅斯深度報導」，中國輸出入銀行，  
<<http://www.eximclub.com.tw/countries/information-02c-new.asp?idno=937&continen=3&country=俄羅斯>> (2005.11.07)。
  35. 「惠普將在俄羅斯設立研發中心」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1869&report\\_id=125359](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1869&report_id=125359)> (2007.01.23)。
  36. 「微星科技公司簡介」，微星科技，  
<[http://taiwan.msi.com.tw/index.php?func=html&name=about\\_intro](http://taiwan.msi.com.tw/index.php?func=html&name=about_intro)> (2008)。
  37. 「微軟、聯想等將在新興市場推出預付卡式 PC 促銷方案」，國際貿易局，  
<[http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report\\_detail.jsp?data\\_base\\_id=DB009&category\\_id=CAT1961 &report\\_id=110235](http://ekm92.trade.gov.tw/BOFT/web/report_detail.jsp?data_base_id=DB009&category_id=CAT1961 &report_id=110235)> (2006.05.23)。
  38. 「奧林匹克精神」，Acer Group，<<http://www.acer-group.com/public/chinese/Sponsorships/olympics.htm>> (2011)。
  39. 趙荻瑗，「宏碁改頭換面，發表全新企業商標」，數位時代網站，  
<<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/17948>> (2011.04.11)。
  40. 趙荻瑗，「宏碁自掀歐洲庫存壓力鍋，認列 43 億營運損失」，數位時代網站，  
<<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/18705>> (2011.06.02)。
  41. 蔡恩，「輕薄一體，觸控內嵌，Acer Revo clear.fi 大變身」，T客邦，  
<<http://www.techbang.com.tw/posts/4024-acer-revo-clearfi-play-multimedia-control-center>> (2010.11.16)。
  42. 劉戈，「俄羅斯網上零售(電子零售)市場研究(二)」，中俄經貿合作網，  
<[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=95603&col\\_no=18](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=95603&col_no=18)> (2007.11.15)。
  43. 劉戈，「俄羅斯網上零售(電子零售)市場研究(三)」，中俄經貿合作網，  
<[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=95604&col\\_no=18](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=95604&col_no=18)> (2007.11.15)。
  44. 劉戈，「俄羅斯網上零售(電子零售)市場研究(四)」，中俄經貿合作網，  
<[http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a\\_no=96038&col\\_no=18](http://www.crc.mofcom.gov.cn/crweb/crc/info/Article.jsp?a_no=96038&col_no=18)> (2007.11.19)。
  45. 「廣穎電通公司簡介」，廣穎電通，<<http://www.silicon-power.com/tw/>> (2008)。
  46. 盧諭緯，「宏碁的 F1 策略」，數位時代網站，  
<<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/5086>> (2004.10.01)。
  47. 「關於我們」，Acer Group，<[http://www.acer-group.com/public/chinese/The\\_Group/overview.htm](http://www.acer-group.com/public/chinese/The_Group/overview.htm)> (2012)。
  48. 「贊助活動」，Acer Group，<<http://www.acer->

group.com/public/chinese/Sponsorships/index.htm> (2011)。

## 二、英文部份

### (一)專書

1. Bowles, Anna, "RuNet A Cyberian Adventure," Russian Life, (March/April 2005).
2. Computer Hardware in Russia (Datamonitor plc, September 2006).
3. "Factsheet on U.S.-Russia WTO bilateral market access agreement," US Fed News Service, Including US State News (Washington, D.C.: Nov 10, 2006).
4. Fakhretdinova, R. Gulfia, "The business relationship between Taiwanese and Russian firms in IT sector: From Taiwanese firms' perspective," Master's thesis, National Chengchi University, (2005).
5. Hughes, M. and Helinska-Hughes, E., "FDI attraction policy in Central and Eastern Europe," Conference Proceedings of the 25th Annual conference of the Academy of International Business, (April 1998).
6. Internet Access in Russia (Datamonitor plc, June 2005).
7. Internet Access in Russia (Datamonitor plc, July 2006).
8. Peterson, D. J., Russia and the Information Revolution (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2005).
9. Russia Country Commerce(The Economist Intelligence Unit Limited, 2006).
10. "Russia: Transport and communications," EIU ViewsWire, (2003.11.04).
11. "Russia Poised to Become the Next Global Leader in Outsourcing," PR Newswire Europe Including UK Disclose, New York: April 4, 2005.
12. Service, Robert, A History of Twentieth Century Russia (Harvard University Press, 1999).
13. Software in Russia (Datamonitor plc, December 2005).

### (二)期刊

1. Business Forecast Report: Russia (Business Monitor International Ltd, 2006 Q4).
2. Feller, Gordon, "Acer thrives where others stumble," Advertising Age's Business Marketing, Vol. 82, Iss. 8 (September 1997).
3. Gibson, Stan, "Russia Revealed; Russian outsourcers can be a good fit for smaller projects that require creativity, interaction and development of intellectual property," eWeek, Vol. 23, No. 24 (2006.06.12).
4. Jones, Alan, Fallon, Grahame and Golov, Roman, "Obstacles to foreign direct investment in Russia," European Business Review, Vol. 12, No. 4 (2000).
5. "Laptops from Lapland," Economist, Vol. 344, Iss. 8033 (1997.09.06).

6. Marcus, Alexander, "The Internet and Democratization: The Development of Russian Internet Policy," Demokratizatsiya, Vol. 12, Iss. 4 (Fall 2004).
7. Mokhoff, Nicolas, "IT investors betting on Russia's upside potential," Electronic Engineering Times, Iss. 1297 (2003).
8. Selioukova, Yana, "Development of the IT market in the Russian Regions: Case of Moscow, St. Petersburg and Novosibirsk," The Business Review, Cambridge, Vol. 5, Iss. 2 (2006).
9. Watson, J, "Foreign investment in the Russian oil industry," Europe-Asia Studies, Vol. 48, No. 3 (1996).

### (三)網路資料

1. "Acer announces the agreement with Ducati as Official Partner", Acer Taiwan, <<http://www.acer.com.tw/ac/zh/TW/press/2011/5993>> (2011.01.12).
2. "Acer to put parts in Poland", ChanneleMEA, <<http://www.channeleMEA.com/spip.php?article1556>> (2009.07.02).
3. "AMI-Partners: SMBs in Russia to Spend US\$5.4B on IT Infrastructure," Business Wire, <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1315793471&sid=1&Fmt=3&clientId=17319&RQT=309&VName=PQD>> (2007.08.06).
4. "Biggest ever EU-Russia Industrialists' Round Table gives practical advice to political leaders on how to create the Common Economic Space with Russia," European Commission, <[http://ec.europa.eu/external\\_relations/russia/summit\\_10\\_05/ip05\\_1214.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/russia/summit_10_05/ip05_1214.htm)> (2005.10.03).
5. European Schoolnet, <<http://www.eun.org/web/guest/home>> (2011).
6. Kharif, Olga, "Russia: Playing Catch-Up in Tech.," Business Week Online, <[http://www.businessweek.com/technology/content/mar2003/tc2003034\\_2978\\_tc105.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2003/tc2003034_2978_tc105.htm)> (2003.03.04).
7. "Macroeconomic Indicators," World Bank, <<http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/macromay2006.pdf>> (2006).
8. "Russia: Communications," CIA-The World Factbook, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html#Comm>> (2007.10.17).
9. "Russia's Major Offshore Software Development Centers," Russoft, <<http://www.russoft.org/cities/>> (2007).
10. "Rank Order – Population," CIA World Factbook, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html#Comm>> (2007.10.17).

- factbook/rankorder/2119rank.html> (July 2007).
11. “Russia,” CIA-World Factbook, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>>.
  12. “TACIS programme,” European Commission, <<http://europa.eu/bulletin/en/9812/p103093.htm>> (1998.12.22).
  13. USAID/Russia, <<http://russia.usaid.gov/img/pdf/population.pdf>> (September 2001).

### 三、俄文部份

#### (一)網路資料

1. Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/>>
2. «Acer Clear.fi», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/7630-acer-clearfi/>> (2011.01.25).
3. «Acer Iconia-484G64is (Core i5 480M 2670 Mhz/14"/1366x768/4096Mb/640Gb/DVD нет/Wi-Fi/Bluetooth/Win 7 HP)», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7152366&hid=91013>> (2011).
4. «Acer Iconia Tab A500 16Gb», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7285798&hid=6427100>> (2011).
5. «Acer Iconia Tab A500 32Gb», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7296088&hid=6427100>> (2011).
6. «Acer Iconia Tab A500 64Gb», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7698456&hid=6427100>> (2011).
7. «Acer Iconia Tab W500», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=7268033&hid=6427100>> (2011).
8. «4-ядерный Acer Iconia Tab A700», Mail.Ru, <[http://hi-tech.mail.ru/news/misc/Acer\\_Iconia\\_Tab\\_A700.html?cpage=3#comments\\_begin](http://hi-tech.mail.ru/news/misc/Acer_Iconia_Tab_A700.html?cpage=3#comments_begin)> (2011.12.30).
9. «Acer Ferrari», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/search.xml?text=Acer%20Ferrari&hid=91009&srnum=18>> (2011).
10. «Acer FERRARI 1100-704G25Mn», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=2066338&hid=91013>> (2011).
11. «Acer Ferrari One 200-314G25i», Яндекс.Маркет,

- <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=6013911&hid=91013>> (2011).
12. «Acer Liquid E Ferrari», Яндекс.Маркет, <<http://market.yandex.ru/model-opinions.xml?modelid=6212797&hid=91491>> (2011).
  13. «Acer поставит более 25 тысяч устройств для Олимпийских игр в Лондоне», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/11077-acer-%d0%b1%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%b2%d0%b8%d1%82-%d0%b1%d0%be%d0%bb%d0%b5%d0%b5-25-%d1%82%d1%8b%d1%81%d1%8f%d1%87-%d1%83%d1%81%d1%82%d1%80%d0%be%d0%b9%d1%81%d1%82%d0%b2-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d0%be%d0%bb%d0%b8%d0%bc%d0%bf%d0%b8%d0%b9%d1%81%d0%ba/>> (2011.07.26).
  14. «Acer разстроится на 3 бренда», ADME.RU, <<http://www.adme.ru/ekspertnoe-mnenie/acer-rastroitsya-na-3-brenda-j-97074/>> (2008.05.26).
  15. «Acer сменила свой логотип», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/9408-acer-%d1%81%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%bb%d0%b0-%d1%81%d0%b2%d0%be%d0%b9-%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%b8%d0%bf/>> (2011.04.12).
  16. «Aspire One E100: тонкий и легкий нетбук для школьников и студентов», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/8558-aspire-one-e100-%d1%82%d0%be%d0%bd%d0%ba%d0%b8%d0%b9-%d0%b8-%d0%bb%d0%b5%d0%b3%d0%ba%d0%b8%d0%b9-%d0%bd%d0%b5%d1%82%d0%b1%d1%83%d0%ba-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d1%88%d0%ba%d0%be%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2-%d0%b8-%d1%81%d1%82%d1%83%d0%b4/>> (2011.03.01).
  17. «CNews Analytics: Крупнейшие розничные цифровые сети России-2006», РБК.Рейтинг, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/06/07/31512205>> (2007.06.07).
  18. «DLNA Member Companies», DLNA, <[http://www.dlna.org/about\\_us/roster/](http://www.dlna.org/about_us/roster/)> (2011).
  19. DNA Trading, <<http://www.dna.ru/wps/portal/dna/about>> (2008).
  20. Ergodata, <<http://www.ergodata.ru/WAY/543665.html>> (2008).
  21. АК-Цент, <[http://www.ak-cent.ru/index.phtml?parent\\_id=19640](http://www.ak-cent.ru/index.phtml?parent_id=19640)> (2008).
  22. «Аналитический отчёт по итогам рейтинга Интернет-магазинов по показателю их эффективности», Национальная Ассоциация Участников

- Электронной Торговли,  
<<http://www.nauet.ru/index.php?option=content&task=view&id=435&Itemid=49>> (2006.12.13).
23. «Больше брендов», ADME.RU, <<http://www.adme.ru/segodnya/bolshe-brendov-brenda-38448/>> (2008.07.17).
  24. Бюрократ, <<http://www.buro.ru/news.aspx?num=955>> (2008).
  25. Владимирова Анастасия, «Новые правила для партнёров Acer», CRN ИТ-БИЗНЕС, №22(291), <[http://crn.ru/numbers/reg-numbers/number.php?NUMBER\\_ID=1018](http://crn.ru/numbers/reg-numbers/number.php?NUMBER_ID=1018)> (2007.11.30).
  26. «Возрастно-половая структура населения России в 2006 году», Демоскоп Weekly, <[http://demoscope.ru/weekly/ssp/rus\\_pop\\_age.php?reg=2006](http://demoscope.ru/weekly/ssp/rus_pop_age.php?reg=2006)> (2006).
  27. «Демографическая ситуация в Российской Федерации», Википедия, <[http://ru.wikipedia.org/wiki/Демографическая\\_ситуация\\_в\\_Российской\\_Федерации](http://ru.wikipedia.org/wiki/Демографическая_ситуация_в_Российской_Федерации)>.
  28. «Демография», Федеральная Служба Государственной Статистики, <[http://www.gks.ru/bgd/free/b06\\_00/IssWWW.exe/Stg/d11/08-0.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b06_00/IssWWW.exe/Stg/d11/08-0.htm)> (2006).
  29. «Начиная с 2000 года пожилых людей в России больше, чем детей», Демоскоп Weekly, <<http://demoscope.ru/weekly/2007/0295/barom01.php>>.
  30. «Дистрибьюторы MSI в Российской Федерации», MSI, <<http://www.microstar.ru/html/about/contact.htm>> (2007).
  31. «Доклад об экономике России», World Bank, <[http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RE R14\\_rus\\_full.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RE R14_rus_full.pdf)> (Июнь 2007).
  32. «Доходы россиян за январь-сентябрь выросли на 12,4%», Новости E1.RU, <[http://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-282634.html](http://www.e1.ru/news/spool/news_id-282634.html)> (2007.10.20).
  33. Илья Разумов, «B2C в России: необъятные просторы», Cnews Analytics <[http://www.cnews.ru/reviews/free/2005/articles/b2c\\_rus/index.shtml](http://www.cnews.ru/reviews/free/2005/articles/b2c_rus/index.shtml)> (2006).
  34. «Интернет-торговля в России: розница», Яндекс, <[http://download.yandex.ru/company/yandex\\_on\\_ecommerce\\_spring\\_2007.pdf](http://download.yandex.ru/company/yandex_on_ecommerce_spring_2007.pdf)> (2007.03.26).
  35. «Как социальные сети изменят маркетинг и бизнес», ADME.RU, <<http://www.adme.ru/research/kak-socialnye-seti-izmenyat-marketing-i-biznesking-80475/>> (2009.09.28).
  36. Карташёв А. В., «Св. Великий князь Владимир – отец русской культуры», Пантелеимоновский благовест, <[http://www.pblagovest.narod.ru/Reading/Reading-13/Kartashev-Kn\\_Vladimir.htm](http://www.pblagovest.narod.ru/Reading/Reading-13/Kartashev-Kn_Vladimir.htm)> (1938).
  37. «Каталог фирм Санкт-Петербурга», Весь компьютерный мир Санкт-Петербурга, <<http://vkm.spb.ru/catalog.php?abc=A>> (2008).

38. «Компания Асер объявляет о первых успехах образовательного проекта Acer for Education в России», Асер-Club Россия, <[http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/09/05/31621182](http://acer-club.ru/topic/9073-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d1%8f-acer-%d0%be%d0%b1%d1%8a%d1%8f%d0%b2%d0%bb%d1%8f%d0%b5%d1%82-%d0%be-%d0%bf%d0%b5%d1%80%d0%b2%d1%8b%d1%85-%d1%83%d1%81%d0%bf%d0%b5%d1%85%d0%b0%d1%85-%d0%be%d0%b1%d1%80%d0%b0%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82/> (2011.03.25).</a></p>
<p>39. «Крупнейшие банки России в I полугодии 2007 года», <u>РБК.Рейтинг</u>, <<a href=)> (2007.09.05).
40. «Крупнейшие интернет-магазины России в 2005г.», РБК.Рейтинг, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2006/05/23/18531631>> (2006.05.23).
41. «На выставке CES 2011 планшетный компьютер Acer ICONIA занял первое место», Асер-Club Россия, <[http://crn.ru/numbers/spec-numbers/number.php?NUMBER\\_ID=1003](http://acer-club.ru/topic/7624-%d0%bd%d0%b0-%d0%b2%d1%8b%d1%81%d1%82%d0%b0%d0%b2%d0%ba%d0%b5-ces-2011-%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d1%88%d0%b5%d1%82%d0%bd%d1%8b%d0%b9-%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d1%8c%d1%8e%d1%82%d0%b5%d1%80-acer-iconia-%d0%b7%d0%b0%d0%bd%d1%8f%d0%bb-%d0%bf%d0%b5%d1%80/> (2011.01.18).</a></p>
<p>42. Низовский, Григорий «Обратная сторона дистрибуции», <u>CRN ИТ-БИЗНЕС</u>, №5(43), <<a href=)> (2007.11.23).
43. «Новости глобальной экологической политики компании Асер», Асер-Club Россия, <[http://www.cbr.ru/statistics/credit\\_statistics/print.asp?file=inter\\_res\\_07.htm](http://acer-club.ru/topic/10716-%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b8-%d0%b3%d0%bb%d0%be%d0%b1%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%be%d0%b9-%d1%8d%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%b8%d1%87%d0%b5%d1%81%d0%ba%d0%be%d0%b9-%d0%bf%d0%be%d0%bb%d0%b8%d1%82%d0%b8%d0%ba%d0%b8-%d0%ba%d0%be%d0%bc/> (2011.07.03).</a></p>
<p>44. «Международные резервы Российской Федерации в 2007 году», <u>Центральный банк Российской Федерации</u>, <<a href=)> (2007.10.05).
45. «О компании Асер», Асер-Club Россия, <[136](http://acer-club.ru/topic/7634-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

- %d0%be-  
%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d0%b8-acer/>  
(2011.01.25).
46. «ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ», Федеральная Служба Государственной Статистики, <[http://www.gks.ru/free\\_doc/2006/b06\\_11/07-01.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2006/b06_11/07-01.htm)> (2006).
  47. «Партнерам», Acer Taiwan, <<http://www.acer.ru/ac/ru/RU/content/partner>> (2012).
  48. «Планшет-ноутбук Iconia с двумя 14-дюймовыми дисплеями», Acer-Club Россия <<http://acer-club.ru/topic/6207-%d0%bf%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d1%88%d0%b5%d1%82-%d0%bd%d0%be%d1%83%d1%82%d0%b1%d1%83%d0%ba-iconia-%d1%81-%d0%b4%d0%b2%d1%83%d0%bc%d1%8f-14-%d0%b4%d1%8e%d0%b9%d0%bc%d0%be%d0%b2%d1%8b%d0%bc%d0%b8-%d0%b4%d0%b8%d1%81%d0%bf%d0%bb%d0%b5%d1%8f%d0%bc%d0%b8/>>> (2010.11.28).
  49. «Православные нижегородки требуют возбудить уголовное дело против руководства компании Coca-Cola», ИНТЕРФАКС, <<http://www.interfax-religion.ru/?act=news&div=21999>> (2007.12.19).
  50. «Распределение населения Российской Федерации по полу и возрастным группам на начало 2007 года», Федеральная Служба Государственной Статистики, <[http://www.gks.ru/free\\_doc/2007/demo/pol-voz07.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2007/demo/pol-voz07.htm)> (2007).
  51. «Российский рынок Wi-Fi ждёт ценовая война», Новости E1.RU, <[http://www.e1.ru/news/spool/news\\_id-276037.html](http://www.e1.ru/news/spool/news_id-276037.html)> (2007.01.27).
  52. «Россия», Википедия, <<http://ru.wikipedia.org/wiki/Россия>>.
  53. РТКК, <<http://rtkk.ru/about/partner/>> (2008).
  54. «Самые пиратские страны в 2006 году», РБК.Рейтинг, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/06/01/31504539>> (2007.06.01).
  55. ««Связной» и Асер преобразили московские остановки», LENTA.RU, <<http://lenta.ru/news2/2011/09/19/svyaznoy/>> (2011.09.19).
  56. «Сервис Асер в России выходит на новый уровень», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/7995-%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%b2%d0%b8%d1%81-acer-%d0%b2-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b8-%d0%b2%d1%8b%d1%85%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%82-%d0%bd%d0%b0-%d0%bd%d0%be%d0%b2%d1%8b%d0%b9-%d1%83%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b5%d0%bd%d1%8c/>>> (2011.02.08).

57. «Сервисная программа для российских пользователей ПК Acer с чипсетом Intel 6-ой серии (Sandy Bridge)», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/8044-%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%b2%d0%b8%d1%81%d0%bd%d0%b0%d1%8f-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d0%bc%d0%bc%d0%b0-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b9%d1%81%d0%ba%d0%b8%d1%85-%d0%bf%d0%be%d0%bb%d1%8c%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%82%d0%b5/>> (2011.02.04).
58. «Стратегия Acer Group в 2011 году», Acer-Club Россия, <<http://acer-club.ru/topic/9996-%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d0%b8%d1%8f-acer-group-%d0%b2-2011-%d0%b3%d0%be%d0%b4%d1%83/>> (2011.05.17).
59. «Топ20 стран Европы по количеству Интернет –пользователей», РБК.Рейтинг, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/09/25/31646430>> (2007.09.25).
60. «Топ100 самых популярных сайтов у офисных работников», РБК.Рейтинг, <<http://rating.rbc.ru/article.shtml?2007/05/29/31498900>> (2007.05.29).
61. «Удивительное рядом», NOMOBILE.RU, <<http://www.nomobile.ru/reviews/111667.html>> (2011.03.31).
62. «Возрастно-половая структура населения на 1 января 2006 г.», Федеральная Служба Государственной Статистики, <[http://www.gks.ru/free\\_doc/2007/b07\\_11/05-03.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2007/b07_11/05-03.htm)> (Январь 2006).
63. ФНС России, <<http://www.nalog.ru/>>.
64. «"Эльдорадо" вступит в схватку», ADME.RU, <<http://www.adme.ru/kompanii/eldorado-vstupit-v-shvatku-project-81254/>> (2009.04.06).