

銘傳大學九十二學年度二年制在職進修專班招生考試

第二節

企業個案評論 試題

HP(惠普公司)消費性產品部門：透過 Internet 銷售印表機

美國惠普公司產品部門曾於 1997 年透過 Internet 賣整修過的印表機。但 1998 年的春天，副總裁 Jotwani 及 HP 產品部門總經理曾想過用同樣的方法直接賣新的印表機。如果真的這樣做，他們需考慮到一些問題。

個案描述

1998 年 HP 將產品分成五大類：電腦產品、服務及支援、測試產品和服務、醫療電子器材及服務、電子零件、化學分析及服務。1997 年電腦產品、服務及支援這個部份的營運佔 HP 總收入的百分之八十三，包括電腦(掌上型電腦至大電腦)、週邊產品及服務。HP 市場行銷成功，最顯著的就是創新科技及產品品質。1980 年代，HP 還沒和影印機業有任何關係。相反的，市場已有 Epson、Diablo 和 Qume 領導點陣式及 daisy-wheel 的印表機。1984，HP 推出 ThinkJet 感熱噴墨科技，這是 1970 年代，由 HP 實驗室所研發出來的。於 1984 年也推出雷射印表機，這對此行業是一個巨大的改變。這些印表機每分鐘可印八張。每吋 300 點的解析度。市價是三千四百九十五元全金。後來進步到每分鐘印出二十四張，每吋 1200 點的解析度。1991 年 HP 推出第一個網路印表機 LaserJet III Si，可讓印表機直接連接區域網路。1994 年，HP 推出第一台桌上彩色雷射印表機 Color LaserJet。1997 年及 1998 年，市場對 HP 的產品急劇增加，HP 在噴墨及雷射印表機佔有最大的市場佔有率。

HP 的產品有高速噴墨印表機，雷射印表機(每分鐘 11 張或更多張)，多功能印表機(簡稱 MFP)。大多數的大會選擇噴墨印表機，乃由於多功能而且價格低。1998 的春天，HP 在噴墨印表機的部份，有百分之五十五的市場佔有率，1997 年 12 月高達百分之四十九。HP 噴墨的銷售再改良之後，於 1998 年春天推出 2000C，這款是結合了新系統。雷射印表機(每分鐘 11 張或更多張)可以處理大量文件，有卓越的品質及速度，而且可以使用網路連結。1998 年左右，黑白的科技已成熟，現在則將重點擺在性能及價格。1998 年春天，HP 在這個部份有百分之八十五的市場佔有率，主要是由於 LaserJet 4000 系列被大量採用。多功能印表機(簡稱 MFP)；MFP 可以列印、影印、傳真和掃描，於 1993 年問世，但一直到 1997 年才盛行。有些可以執行彩

色掃描，機器的價格高，而且佔空間。但另一項好處是安裝容易、機器和電腦分開，而且不需要驅動程式。這些機器被批評雖功能齊全，但沒有一樣特別捷。因為速度慢，而且不能進行大量的列印。再者，它們不能用做網路連結。最大的危機是一個功能壞掉，整個系統就癱瘓。新的 MPF，直接和噴墨及雷射印表機科技升級有關，因為 MPF 具有其中一種性能。科技的腳步及產品生命週期在噴墨及雷射印表機上各有不同。以噴墨印表機為例，主要的科技是墨水匣，因為這會影響印表機速度及品質。噴墨印表機的生命週期介於一年到兩年之間，不同的是，噴墨印表機的使用者是個人或公司。其中消費者是公司客戶時，生命週期較長，而且會使用較貴的機器。雷射印表機的生命週期在兩年到三年之間，主要使用者是公司。而科技改變的速度，可從每年製造商對新雷射印表機的推出速度加以衡量。

配銷通路：HP 賣印表機是透過七個通路型式，以下所列是前三大銷售方式：販賣電腦產品的超級商店。CompUSA 是這類銷售方式的最佳代表。它們有一系列不同種類的電腦、週邊產品及其它相關產品。店內的員工通常有足夠的知識回答客戶的問題。這類超級商店的主要商品是電腦，以專家的姿態呈現。消費性電子產品超級商店。Circuit City 是這類零售業的代表。電腦及其相關產品只是許多消費者電子產品之一。業務人員為佣金會促使客戶買更貴的產品。賣辦公室產品的超級商店。Staples 是這類零售商的代表。電腦及其相關產品只是許多產品之一。銷售印表機、影印機、傳真機、電話、辦公室家俱和相關產品供應。小型辦公室及家庭辦公室(SOHO)是這些商店主要的目標市場。在這些商店的銷售和無人售貨商店的銷售一樣好。其他的通路型態是用合作方式斗比發商、間接郵購公司、大量採睡的貿易商和百貨公司。電子通路(網路商店)：1998 年的春天，有兩種基本的電子通路存在。第一類是 CompUSA、Office Depot 和 Wal-Mart 傳統的轉售者，利用自己的商標慢慢地進入網路。這些公司既要付電子通路的成本並且還需要平衡店內(實體商店)及線上的策略(網路商店)於 1997 年成立，提供許多科技、辦公室和消費性商品。VA 電子零售僅賣有品牌、有折扣但又不錯的產品。VA 使用會員制的結構，這可提供顧客更多的折扣，通常是百分之五的折扣。會員制是不收費，但這樣的制度以後勢必會改變。VA 成功的關鍵，是它們和一千個品牌產品有合作關係。VA 所廣告的品牌是為分攤廣告支出。另一個很特別的事，VA 使用非網路廣告的方法，像是使用報紙，來增加銷售。VA 沒有庫存並且能夠將訂單直接送到業者或製造商。雖 VA 提供多元的產品，但大多數的銷售業績還是來自電腦。1998 年的第一季，大多數的銷售產品是由 IBM 所提供。另外的是 HP、Compaq 和 Toshiba。分析家預測在 2002 年左右，VA 會不盈不虧，成為主要電子商務終點。

網路零售源起：1906年 Sears 的目錄郵寄，用 2000 名員工處理 900 袋的當日郵購品。這是網路零售的起源。網路零售廣為接受的原因，包括消費者不滿傳統通路的服務及售貨人員的不專業。另外一個原因是消費者可以接受網路零售，即使沒真的看到商口，也可舒服的在家進行網路訂貨。1998 年的春天，郵購的佔有率為百分之八。Amazon.com 是成功的例子之一，1996 年的第一季都呈百分之一百的成長。1997 年前兩季的成長，超過百分之七十。近年尾時，Amazon 的業績已達一億四千八百萬。然而公司並沒有宣布收益，這對新興的電子商務來說是很正常的。網路業的價牘是根據未來的成長及客戶數量，而不是以營利為主要目的。除此之外，純粹的網路公(例如，完全虛擬化的電子商店)，著重在要花多少錢來獲得一個新客戶。在早期品牌建立的階段，會花較多的費用，但當經濟規模達成後，就會遞減。Dell 是最早樹立直接訂購販賣的模式。1998 年初，Dell 一天由網路賣出三百萬的電腦、軟體和相關配件。他們企圖於三年內，能由網路售出總收益六十萬。Dell 的模式便成業界的標準，因為從訂貨到送貨的整個過程只花 36 小時。訂單一來就進零件來組裝。還使得 Dell 只有 13 天的庫存。一般的訂貨方式則須要 75 到 100 天。業界熟悉內情的人透露：像 Compaq 或 IBM 將機器放在批發商的架上已兩個月了。而 Dell 直到有訂單時，才開始訂零件組裝。Dell 要組裝前才訂貨，這比 IBM 或 Compaq 的零件還要新，大約有六十天之差。就零件而言，這樣的作法可以有百分之六的利潤。

請分析及評述美國惠普 HP 下述問題。(1)網路上所賣的產品種類(scope of product)應如何？(25%)。(2)虛擬通路所應呈現的方式？是實體商店(real traditional channel)虛擬化，或者是完全虛擬化的電子商務(full e-commerce site)(25%)。(3)HP 虛擬通路在它所有通路體系，所扮演的角色為何？HP 如何傳達訊息給配銷通路的廠商？(25%)。(4)若 HP 的虛擬通路，採取印表機的 Dell(Dell of the printer)策略(有關 Dell 廠商的角色及策略，請參看個案)，HP 如何管理虛擬及實體的網路衝突(25%)

注意：(1)請分項作答。(2)個案評論，請依上述個案所提供的資料，為分析評論的依據。(3)評份標準以引用案例資料及分析邏輯的正確性為評分標準。在引用個案資料時，請在文字劃線，以利評分時辨識。(4)任何無依據的漫談及評論，不予計分。

註：(1)案例中皆為美國廠商的名字。(2)Amazon.com 為美國有名網路書店。(3)Dell 為電腦配銷商。(4)IBM 及 Compaq 皆為電腦製造商。