

Brand

施振荣 著

萧富元 采访整理

从Marketing时代到Branding全胜时代，施振荣巅峰之作

所有关于经营品牌的方法与策略、问题与挑战，本书一一解答

全球品牌

大战略

品牌先生施振荣观点

台湾两大国际品牌操盘手

董事长王振堂

总经理王文璨

倾情推荐



出版社
PUBLISHING HOUSE



Brand

全球品牌 大战略

品牌先生施振荣观点

施振荣 著

萧富元 采访整理

图书在版编目(CIP)数据

全球品牌大战略 / 施振荣著; 萧富元采访整理. —北京: 中信出版社, 2005.9
ISBN 7-5086-0456-3

I. 全… II. ①施… ②萧… III. 企业管理: 品牌管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第095664号

全球品牌大战略——品牌先生施振荣观点 施振荣著, 萧富元采访

Copyright © 2005 by CITIC Publishing House

《全球品牌大战略》中文简体版由天下杂志股份有限公司并天阅管理咨询(北京)有限公司授权中信出版社在中国大陆地区、新加坡、马来西亚、印度尼西亚地区发行。

ALL RIGHTS RESERVED.

全球品牌大战略

QUANQIU PINPAI DAZHANLUE

著 者: 施振荣

采访整理: 萧富元

责任编辑: 温 慧

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 11 字 数: 130 千字

版 次: 2005年9月第1版 印 次: 2005年9月第1次印刷

京权图字: 01-2005-5052

书 号: ISBN 7-5086-0456-3/F · 917

定 价: 24.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

http://www.publish.citic.com

010-85322522

E-mail: Sales@citicpub.com

author@citicpub.com

品牌战略智慧结晶 王振堂

品牌营销事业跟研展制造运筹的代工事业是不同种类的事业，两种事业的核心能力、成功的关键因素及管理重点截然不同。我不认为两者之间有所谓孰贵孰贱，更不必然孰先孰后。很多相关且流行的说法，不易验证为正确的论述，例如“代工毛利低，出路是做自有品牌”等。

品牌营销事业是一种知识经济活动，以品牌营销的正确知识为根基。知识是无形的，不易准确完整地传授，很容易误解。品牌营销的第一步是搞情报，研究市场状况。面对一堆动态变化的市场调查数据，如何解读、如何分析归纳出市场机会，这是有专业的。所谓“一步错，步步错，再回头已百年身”，正确的专业研判可以验证、实现，偏差的知识与错误的研判，则必然导致无效的决策及投入。同时，这种偏差与错误也不易被主事者清楚察觉而很快地修正。一般犯错的决策者，都很骄傲地认为自己最懂品牌营销，失败是因为运气不好或底下的人执行不力所致。这种事业的挑战及困难，有别于有形产品的研制量测，任何有意投入品牌事业的决策者，都应被提醒品牌事业有此特性及陷阱。

30年品牌经营的总结

企业领导者以品牌知名度及业绩为最终追求目标，很容易使企业在策略选择及调整上产生僵化偏废，管理上出

现重大盲点。上层的最高主管若有明显的意识形态好恶，底下的团队很自然会偏于投其所好或善加利用其弱点。常常听到的说法诸如：“品牌事业要先亏大钱投资很多年才会开始赚钱。”殊不知，错误的方向及做法，永远都不会让公司赚钱。对的方法一定是可以计划，并且按计划展现持续进步的发展轨迹的，而不是一再虚幻缥缈地画墙上的大饼。

《全球品牌大战略》一书，是施振荣先生30年从事品牌经营的总结。他经历过企业的飞速成长，也承受过企业生死存亡挑战的波折。施先生树立了于60岁传贤不传子的典范，自宏碁董事长的位子退下来后，一直努力做薪传嘉惠后进的工作。此书乃是经沉淀、回顾、归纳出来的品牌战略智慧结晶。只要你关心“品牌”这东西，一定要买这本书来读。不管读了以后是否准备信服其说法，采行其建议，我深信此书一定会带给你很有价值的启发。

(本文作者为宏碁公司董事长)

品牌管理决胜负 王文璨

自营销学演进的历史观之，从早期的推销（selling），转变为营销（marketing），最终已然来到目前的显学——品牌营销（branding）。在1998年以前，品牌营销管理的观念还很模糊，尤其是高科技产业。当时高科技产业追求速度，营销重心侧重产品技术，诉诸的是产品价值，而非品牌价值；相比之下，反而是消费性产品较早导入了品牌经营的理念。

在这本书中，施振荣先生根据过去的经验体悟，认为企业最后决胜负的关键就在于品牌管理。不论是哪一种产业都发生了产品逐渐趋同的现象，品牌是惟一能够产生差异化的最佳因素。我从欧洲奉调回台负责宏碁集团的品牌管理后，发现一个问题：集团内各公司的各类产品都使用同一品牌，毫无管理，导致品牌价值遭到严重稀释。为此，集团决定引入品牌管理，逐步发展到目前的品牌营销。

正因有这段经历，明基进入品牌领域后，驾轻就熟，一开始对这个品牌就有明确的定位，赋予其鲜明的特质与风格，并深度整合产品与品牌的策略。短短两年内，台湾各地就都可以看到旗帜鲜明的BenQ品牌了。

打品牌的两难

对于有志于从事品牌的读者，不论是否有经验，这本

书都提供了很好的思考逻辑，从命名、定位到执行等各层面品牌管理与营销的理论及实务，均有详细的分析与讨论。

这本书涵盖的内容也不限于品牌与管理，它同时指出了一些可能的方向，供台湾产业检视目前的处境。台湾的代工厂商对于是否要做品牌，现正面临“To B(brand) or not to B(brand), that's the question”的两难，读完这本书，“To B or not to B, that would not be a question”。你会很清楚，如果要打品牌，需要哪些条件，产生的冲突是外部的还是内部的，这些冲突能不能管理，等等，这些事情在这本书中都有详尽交代。一般谈品牌管理的书籍则无法涵盖这些议题，毕竟台湾这种以代工为主的产业生态，所面临的抉择，跟欧美企业或中国大陆的企业大不相同。

从台湾市场出发的品牌角度思考

台湾现在面临的是一个挑战，也是一个机会。最近我曾提出“和风式微、韩流暂居、汉潮将起”的概念，就时间性与市场性而言，汉潮俨然形成。在20世纪70年代以前，日本企业靠代工与模仿西方企业产品，做得很好，并从代工发展为自有品牌，在80年代变得非常强盛，吹起了和风。到了80年代，韩国也是从代工、仿效，慢慢变成自有品牌，90年代于是刮起了“韩流”。目前，和风式微、韩流暂居，我认为在2000年以后的下一波汉潮是无可抵挡的，大中华区的经济体将引领市场潮流。台湾在80年代后由劳力密集型转为知识代工，已经养成了厚实的能力，汉潮的形成，对台湾产业创造品牌是一个绝佳机会。

在这个节骨眼上，这本书的出现有其时代意义。从和风、韩流到汉潮，都是从代工转换到品牌的模式。这样的转换，需要广大的市场来支撑，台湾地区市场小，又缺乏官方支持的大财团，要创造大品牌的难度相对加大。这本书就是从台湾小市场出发的品牌角度

来思考，不只是台湾，对其他有心自创品牌的国家和地区，也有很大助益。

面对“汉潮”的兴起，这本书告诉我们，该如何掌握这个机会？不可为？它不只告诉我们要怎么做一个品牌，还告诉我们该不该做，这是其他品牌书所缺乏的智慧。

宏碁集团内部经验与知识智慧的累积

观诸各种品牌营销的书籍，所提的理论大同小异，不是博大精深看完后不知如何下手，就是表层式的点子或技巧，策略无法贯穿。施先生这本书从他本身的实务经验出发，以这些共通学理为骨架，并补上了许多实务操作的肌肉，点出台湾企业在所处的独特大环境与小环境中，到底会遇到哪些问题和挑战，并提出几种可能的应对模式。内容巨细靡遗、架构完整，读起来简单明了、易懂而又贴切。更特别的是，施先生还在书中提供了很多打品牌的独家秘诀。

这本书的内容其实是宏碁集团内部经验与知识智慧的累积，似乎不应该公开，但是施先生始终秉持着不留一手的价值观，不但将其公之于世，还大方地与大众一起分享他的成功与失败经验。不管是哪一种产业，凡有志于从事品牌工作的人，都值得花时间仔细研读这本书。

(本文作者为明基电通全球营销总部总经理，
BenQ品牌的操盘手)

品牌之路 朱博涌

跨入品牌

在全球化的趋势下，品牌是价值链上最有价值的环节，但很少有亚洲公司知道怎么做。建立一个品牌需要时间，比方说台湾的宏碁耗时20年，而韩国资源最雄厚的三星也需耗时30年，才建立目前的地位。建立品牌需要长时间的资源投入。假设施振荣先生十几年前所提的微笑曲线仍然适用的话，在轻资产、精实资产的思考模式下，价值创造会朝价值链左右两边研发与品牌整合发展。台湾的企业家当前面临的挑战是：要打造品牌该怎么做？应该要注意哪些事？哪些是要避免犯的错？

品牌vs.代工

为什么品牌最近这么热门？有几个现象可以说明台湾企业家与高层主管，目前正遭遇前所未有的挑战与策略的困惑。台湾过去20余年靠着制造活动，造就了许多世界级的代工公司，其规模仍在扩大，但利润却已趋微，风险也大幅增加。

在中国大陆成为世界工厂与市场的潮流之下，台湾的企业家何去何从？是要将资源投入营运风险越来越高的制造产能，还是有其他选择？因为进入知识经济时代，生产

设备不再是企业获利的保障，反而可能成为负担。套一句施振荣先生的话“认输才会赢”，宏碁放弃制造，除了仍可借助原来宏碁集团的资源外，台湾整个IT产业反而成为宏碁的后盾，不再是依赖单一公司的资源而已。

宏碁的模式从制造导向转为市场导向，海外早已行之多年，例如个人电脑的戴尔、惠普，半导体产业的英飞凌，通信产业的思科，消费性电子的苹果电脑，甚至微软的Xbox。传统产业的例子更是不胜枚举，例如球鞋中的耐克，以及早期倚赖台湾制造网球拍、自行车的所有世界品牌业者，这些都证明，当制造利润渐趋微薄时，以代工为主的企业家面对的是危机，但也可能是转机。不过，从制造转为以营销为导向的品牌商业模式，涉及的市场知识与管理复杂度，远高于台湾厂商一向熟悉的代工商业模式。台湾的企业家应该如何做，才可能完成他的品牌之旅？

宏碁的品牌之旅

这本书最大的贡献，是施振荣先生现身说法，阐述其创造宏碁的品牌经验，尤其是对资源较少、本国或本地区市场较小的企业家提供了非常重要的参考。经营品牌时，有些是全球性的思考，有些是比较本土文化层面的思考。这些全球性的思考和厂商个别属性没什么关系，因为要面对的挑战是全球性市场的竞争，大致的思考是一样的；但是由于个别厂商的素质和能力不同，所处的市场环境限制也彼此不同，西方与日本建立品牌成功的方式，可能并不适用于台湾的企业。宏碁从白手起家建立品牌，然后进入代工与品牌并行的高成长模式，到最后品牌与代工的分离，可说是台湾IT产业中最完整的个案发展史。这样的经验其实非常宝贵，背后的策略意涵亦值得探究。

品牌管理

对于正处在决策十字路口的台湾企业家，或一般读者，从这本书中可以学到什么？方案一是继续在生产设备上投入资源。由于大陆的生产要素比较便宜，所以台湾代工公司不得不到大陆设厂，但是资源投入越多，回报反而越少；而营运的风险则因客户的选择增加，常因被抽单而加大。而宏碁、明基、巨大、华硕与正新这些自创品牌的公司，获利报酬不比代工公司差，加上有比较大的主控权，品牌这条路是不是另一个选择？

这本书就是告诉你台湾建立品牌的独特经验，尤其适用于地区性的小公司如何创造品牌，如何处理复杂的渠道管理问题，如何在国际化里慢慢茁壮成长。其中包括宏碁 OEM（代工）和 OBM（自有品牌）内外的冲突过程。内部冲突包括两者管理文化的差异，外部冲突则是自有品牌与委托厂商的利益矛盾。另外，施先生也提到建立品牌的一般性原则，包括主品牌、次品牌及消费性产品常用的多品牌策略，还有品牌延伸的方法。要建立有效品牌的基本条件，台湾的小公司必须在所在的市场——例如利基市场或初生期市场，取得相对大的位置。这些观点都有很深的战略意义。

品牌与价值创造

施先生在本书中提出了独到见解的品牌价值公式。对于很多人以为建立品牌只是多做广告以增加知名度的错误认知，是一个非常大的警醒。无价值的差异化对企业是一种负担。同理，品牌若不能锁住客户，产生产品溢价，即使有高知名度，也无法替股东创造价值。因此，“品牌”如同“代工”，也有做虚功的可能。

台积电是台湾20年来最赚钱的公司，鸿海则是台湾20年来成长最快的公司，两者均从事代工，也都是B2B的品牌公司，却非B2C品牌。然而，亚洲市场兴起，未来20年，B2B与B2C品牌，谁能创

造比较高的价值？

施振荣先生本身就是一个品牌，称他为“品牌先生”是实至名归。在台湾品牌价值最大的10个品牌中，就有三个与施先生有关。此外，施先生退休以后创立了“智融集团”，用知识建立专业品牌的新模式，强调“借重”与“整合”多元的知识与智慧，所谓“智慧”“融”通创造价值。若华人企业家能善用施先生在品牌经营的经验与智慧，未来所能创造的，可能不仅是今日的Acer、BenQ等品牌而已。

(本文作者为宏碁基金会标杆学院院长、
台湾交通大学管理科学系教授)

为华人品牌贡献一己心力 施振荣

21世纪在全球化的大趋势下，产业的知识含量不断提升，大陆在过去20年的改革开放下，目前已取得举世的重视与瞩目，由被誉为“世界工厂”并对全球提供物美价廉的产品，国民收入持续提升，到现在成为“世界市场”，并将成为世界未来成长最快及最大的市场。

市场是创新的龙头，华人企业未来如能掌握大陆市场崛起的机会，将带来更多的创新、技术、产品、服务和商业模式。有了创新的基础与初步的市场，未来的目标就是要在世界上打造出更多华人的全球性品牌。

过去一年，Acer利用新经销模式，在PC销售上创下傲人的成绩，不仅是全球十大品牌PC业者年成长率最高的，而且成为全球第四大PC品牌。与此同时，TCL也为国际化先后并购汤姆逊电视部门与阿尔卡特的手机部门，联想并购IBM个人电脑事业部门，以及日前明基买下西门子手机事业部门，无非是华人企业建立多年基础后，积极朝国际化发展，激活创造华人世界品牌的大趋势。

我相信，全球华人企业在未来的经营将逐渐以品牌为主轴，就客观环境下来看，华人企业未来也势必将以品牌经营为重要方向，未来也一定要打国际品牌才有出路。

我做品牌已30余年，从计算器到个人电脑，自创品牌的路已有30年以上的经验，在此大潮流下，野人献曝，站

在CEO的角度，希望能提供一些浅见，加速华人企业国际化、品牌化的步调，少缴一点学费。

共通且无法回避的挑战

我必须强调，每个产业未来要面对的课题各有不同，汽车业、服务业、医疗业等，要解决的专业问题也南辕北辙，但是，各产业只有一个共通且无法回避的挑战，那就是品牌。其他的专业问题大抵隔行如隔山，只有品牌问题具有普遍的共通性。因此，相对而言，经营品牌的能力是解决产业升级最重要的核心，这种能力在未来一二十年还有不断成长的空间，不会饱和。

品牌固然重要，但整体的战略思维更重要。战略的有效性，短期目标是让企业生存制胜，长期目标则是累积实力，打一场更大的战争。如果站在经营者的立场思考，就必须知己知彼，了解自己的核心竞争力，洞悉竞争者的情况与未来市场的趋势，并掌握各地市场的习性。光靠台湾产业过去的经验，并不足以对这些事务有通盘了解。此外，经营者要在有限的资源下，制定品牌战略，借此一步步达成长期目标，这样的战略思考，也是我们过去欠缺的关键能力。这也是我为什么要写这本书的目的。

从华人国际化的观点出发

市面上已有不少著作谈论品牌操作，有的完全是实务探讨，有的则非常理论化。本书不然，书中所谈所论都是战略性议题，有全球品牌竞争态势的大架构论述，也有小至品牌扩张时的应用准则等实际问题的看法。

本书根据我30多年的亲身实务经验所写成，用经营者的语言与心情，将塑造品牌时会遭遇到的所有问题、各阶段的不同思维、各种议题不同角度的思考，简单明了地纳入了我的品牌论述中。本书

迥异于其他品牌相关书籍，这些书大多不是从华人国际化的观点出发，即使是华人所写的品牌书籍，也大体局限在某个市场，而非着眼全球。本书可说是第一本由华人观点所写成的品牌国际营销的专著，是为有兴趣从事品牌工作及战略思考的经营者与经理人所写，因此在著书过程中，我随时都会从他们的立场来思考各种问题。

在品牌的论述里，我希望能尽量让读者知其所以然，反复解释所提各种理论的前因后果，为什么会有这样的讲法与考虑。我的用意并非指导经营者应该怎么做，而是点出为什么要这样做。本书涵盖层面极广，并不限于我最熟稔的信息业，举凡感性或理性产品、B2B或B2C品牌经营等，都有巨细靡遗的分析。我自信，目前市面上与品牌相关的书都无法讨论得如我这般细腻。我心中所想的读者，也绝对不限于高科技从业人员，放诸其他有志于自创品牌的各行各业，我提出的这些原则皆能有所助益。

厘清迷思，为困顿解套

本书共有八章，每个章节讨论华人品牌在营销全球时必须面对的各种问题、挑战与响应方法。第一章谈经营品牌的总体战略思维。第二章则详细解释我自创的品牌价值公式及其应用，以及我提出的微笑曲线、竞争力公式等不同理论的最新应用。第三至第五章剖析品牌如何创新、扩张与营销到不同市场，还佐以不同品牌案例说明我的主张；在华人品牌进行全球化的过程中，如何有效营销通常都是最弱势的环节。第六章专门探讨这个华人品牌之痛，从广告、预算、选择媒体、渠道等细节，纵笔深入营销品牌的制胜之道与可能陷阱。第七、第八章则以我过去数十年深耕其中的高科技产业为例，说明宏碁、明基分家的策略选择，并分享两家公司如何成功塑造了国际品牌的经验与实务。更重要的是，我试图在书中提出几种台湾未来产业升级的可能模式，冀望能厘清各种发展模式的迷思，为产

业困顿出路解套。

为佐证我的说法，我在每一个章节中都会分析全球知名品牌的成功原因与未来面临的挑战，例如台湾的宏碁、明基、巨大、康师傅、趋势科技，韩国三星，日本索尼，美国Google、苹果电脑，以及中国大陆的联想集团等等。我列举出的案例，也涵盖不同性质的产业，如保险业、汽车业、食品业、流行服饰业等等。

品牌是产业突破的关键

2004年底自宏碁集团退休及2005年初创办智融集团之后，我就注意到，企业来智融寻求咨询的项目中，最多的就是有关品牌战略布局的问题，这意味着产业发展到现今阶段，大家不约而同地认识到，品牌才是突破的关键。对于打品牌这件事，过去大家基于投资效益，在品牌投资上着墨较少，加上以往赖以生存的代工生意仍有新的发展机会，于是发展品牌的脚步一拖再拖。我深刻体察到，周遭的企业界朋友现在都感受到一种迫切感——再不突破就不知道下一步要怎么走。

大陆企业由于市场规模大且高度成长，对国内市场的营销具备优势，外国公司进入大陆市场有文化、管理等自然障碍，大陆企业在创造国内品牌上已有心得及相当的优势，在累积经验并日具规模后，品牌国际化是必然要走的路，要逐步扩大营运的规模与效益，也惟有如此，才能掌握致胜关键。

由于大陆市场大，大陆企业自然一开始就以发展品牌为主，由国内内销市场做起，台湾企业由于台湾市场小，为拓展市场规模，自然走上代工制造的路，这是台湾企业与大陆企业在先天上的差异。台湾企业的产品有世界竞争力，但营销经验不足；大陆企业有很多营销人才，但需要强化产品的创新与竞争力，目前也缺乏国际化能力。而不论是台湾企业或大陆企业，所有华人都需要品牌化。

所谓“知识经济”就是“品牌经济”，因为品牌需要创新知识，品牌要整合整个价值链，要有有效营销的能力，知识的累积就体现在品牌上，品牌可说是知识含量最大的，而且有品牌的知识更具价值。

长于战略思考的日本知名管理学者大前研一，在日本素有战略先生的封号；由于过去30年在高科技业累积的跨界经验，大陆媒体称我是IT教父；在华人走向品牌大路的这个关键时刻，我自诩未来能够被定位为品牌先生，以自己过去打品牌的经验与知识，为华人品牌贡献一己心力。

推荐序

品牌战略智慧结晶 王振堂 VII

品牌管理决胜负 王文璨 IX

品牌之路 朱博涌 XIII

自序

为华人品牌贡献一己之力 施振荣 XVII

第一章 品牌这条路.....001

- 宏基自创品牌的历程
- B2B品牌vs.B2C品牌
- 品牌力量大
- 打造一个国际品牌
- 国际品牌的条件与实例

第二章 品牌与价值.....019

- 品牌价值公式
- 如何塑造品牌价值
- 如何维持品牌价值
- B2B、B2C的品牌价值
- 品牌公式的应用
- 品牌的冲突
- 古老产业利用品牌价值的微笑新解

● 品牌与竞争力

第三章 品牌扩张 043

● 品牌多元化

● 韩国的三星

● 日本的索尼

● 结论

第四章 建立品牌定位五大步骤 055

● 品牌与创新

● 建立品牌定位步骤一：命名

● 建立品牌定位步骤二：设计各种识别体系

● 建立品牌定位步骤三：口号与企业标语

● 建立品牌定位步骤四：与形象一致的制作物与公关活动

● 建立品牌定位步骤五：品牌沟通

第五章 品牌与市场 075

● 大市场vs.小市场

● 到海外打品牌

● 北欧小国的大品牌

● 小国和地区的品牌策略

● 韩国的品牌经验

● 台湾品牌与大陆市场

第六章 品牌与营销 093

● 成功的国际化营销关键

● 渠道



- 渠道商的角色
- 产品到哪儿去了
- 选择一个好配销商
- 如何管理配销商
- 品牌与预算
- 什么是好的营销故事

第七章 品牌与代工-----117

- 台商永远的悲哀
- 当OEM和OBM冲突时
- 国际授权的品牌
- 多品牌、次品牌与品牌分工
- 使用品牌的策略
- 三个台湾成功品牌的故事

第八章 宏碁与明基的品牌故事-----133

- 小舞台也可以打品牌
- 宏碁的品牌路
- 宏碁的品牌策略
- 宏碁的品牌优势
- 宏碁品牌对台湾的意义
- 快乐科技BenQ
- 明基的品牌路
- 两种模式
- BenQ的挑战
- 台湾品牌怎么走

Brand

全球品牌大战略

本章重要主题

- 宏碁自创品牌的历程
- B2B品牌vs.B2C品牌
- 品牌力量大
- 打造一个国际品牌
- 国际品牌的条件与实例

| 第一章 品牌这条路 |

宏碁自创品牌的历程

走上自创品牌这条路，对我来说，是再自然不过的事情。

1971年我开发出台湾第一台计算器，便开始用自有品牌出售。当时台湾既没有类似的产品，也没有OEM（原厂委托制造）、ODM（原厂委托设计制造）的概念，我们的新产品与国际厂商同步推出，对方当然也不会找我们代工、生产。可以说，我过去做的都是“无中生有”的新产品，甚至在国际市场上也是第一批，顺理成章地走上品牌这条路。

再拉高层次，从我1976年开始创业的大环境来看，当时产业以加工出口为主，但媒体、企业及管理学界已开始出现自创品牌的声音，认为企业未来必须走向研究发展与自创品牌的方向，这种主张蔚为风潮。我本来就不做加工，虽然1971年所任职的公司环宇是做半导体装配加工，但我们那个部门是做自己的产品开发，当然会有发展自有品牌的念头。

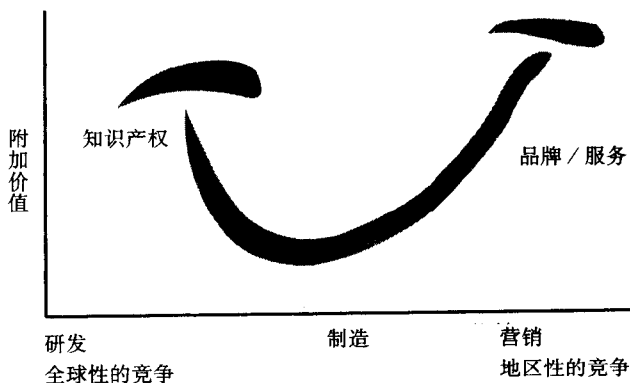


图1-1 施振荣的微笑曲线

先做自己品牌，再接OEM生意

话虽如此，但一般人总有一种刻板印象，以为宏碁是先做

OEM，之后才转做OBM（自有品牌）。也许99%的台湾企业是走这样的发展路程，但是我从环宇、荣泰一路到宏碁，都是先做自己的品牌，之后才开始接OEM生意。

只能说当时并非有意识地在打品牌，我们的新产品一推出便卖给最终消费者（C），而不是海外的品牌商（B），自然而然进入B2C（企业对消费者）模式，开始做起品牌。只是当时公司规模小，缺乏资源，经验不足，我虽有心于自创品牌，却无法顺利打出一条路。

打品牌需要很多资源，宏碁初创，人才、资金等资源明显不够，优先要务首重研究发展，而非打品牌。品牌与研究发展是在微笑曲线的左右两侧，理论上来说，这两条路必须齐头并进；但是公司资源有限，虽具有领先的研发能力，也只能代客设计，我称之为ODD（original design designer），也就是将我们的设计卖给制造商，再由他们承担风险量产外销。

一般企业都是从制造转做ODM，宏碁不然，是在科学园区设厂后由ODD转成ODM，设厂之前5年总共设计了40件微处理器应用的产品，其中还包括替现任广达电脑董事长林百里设计的一款家用电脑。当时林百里刚刚离开金宝出来创业，他懂技术，但是缺乏人力，因此找我们帮忙。在信息业，这类事情司空见惯，宏碁当初要进入个人电脑领域，也是在缺乏人力的情况下，委托工研院代为设计。我认为，产品整合要自己来，技术外包则无妨。

宏碁初期做ODD，是以成本加一点利润的方式做生意，回报非常有限，跟OEM相差不远，只是赚工钱。之后替诚洲电子设计终

端机，那是台湾第一次外销终端机，数量非常大。我们改变生意模式，以成本加权利金的方式计价，为宏碁创造一

品牌新思维

品牌与研究发展是在微笑曲线的左右两侧，理论上来说，这两条路必须齐头并进；但是公司资源有限，虽具有领先的研发能力，也只能代客设计，我称之为ODD（original design designer）。

笔巨额的利润。有这么好的成绩，要归功于台湾过去制造电视机的基础，积累了制造终端机、监视器的优势竞争实力。也因为诚洲和宏碁签约时，规定我们两年内不能做竞争产品，宏碁因而转去开发电脑学习机，一直发展到开发个人电脑。

情势逆转

由此可见，宏碁自创品牌的历程，从1981年到1984年，一路上都是自创新产品，再推到国际打品牌。直到1984年逆转。受先进产品委外代工大势所趋，宏碁开始接OEM生意，因为OEM规模比自有品牌大太多了。我们先替ADDS（NCR的子公司）以及ITT做OEM（明基因专责制造ITT的订单而创立），逐渐扩展到其他国际大厂。自此，宏碁的业务从百分之百来自自有品牌，一直下降到2000年自有品牌与OEM各占50%。自有品牌业务所占比率虽持续下降，ODM的管理与品牌经营的冲突却日益深化，最后我们不得已才有分割的想法。2001年，专门做OEM生意的纬创，自宏碁分立而出。宏碁此后专心经营自有品牌业务，纬创专事OEM业务，各自专精发展后，彼此的业务都大幅成长。

回顾以往，宏碁的OEM生意也是一波多折。全球代工风潮初兴之际，宏碁有强势品牌，又没有什么竞争者，OEM委托厂商只能找我们代工。但是，在广达、仁宝、华硕等代工厂商相继出现后，竞争态势突变，OEM委托厂商有了更多的选择；再加上这些代工厂商不经营品牌，没有顾忌，反而后来居上，业务蒸蒸日上。宏碁一方面面临其他ODM的竞争，一方面又要兼顾发展品牌，两边不讨好，经常起争执。也是基于同一个理由，早期因怕Acer与ITT、ITT与ADDS品牌间的冲突，才成立明基，专门负责ITT的OEM业务，希冀借此兼顾品牌与代工。

要创办一家代工厂，需要很多资金，信息代工厂创办人当时资

金有限，需有资金支援方能顺利发展。以宏碁为例，如果不是靠大陆工程董事长殷之浩投资，成立明基，也吃不下那么大的OEM业务。

B2B品牌vs.B2C品牌

一家公司诞生之际，会取一个名字。名字本来就是一种品牌，公司名是做生意以及让生意伙伴识别的象征。台湾企业一向以外销为导向，并通过第三者（B）把产品卖给消费者（C），并不需要做品牌。惟有直接面对最终消费市场时，才需要打品牌。也就是说，台湾产业的本质，都是岛内的B卖给海外的B，并没有B2C的问题，也暂时避开了经营品牌要面对的挑战。

企业不一定要有大众耳熟能详的品牌才能做生意，特别是做B2B（企业对企业）生意的企业，它的品牌只有专业人士才知道。以台塑为例，台塑做的都是工业材料，品牌在生意人之间很响亮，是否人尽皆知，并不影响它的生意。

我并不是说经营B2B生意的企业就没有品牌，而是说这种生意并不需要特别塑造品牌形象，也不需要大量的广告，更没有太多国际化管理课题。以制造为本的企业，必须塑造的形象是产品品质好、交货准时、价格有竞争力，这种形象本来就是企业之本。B2B企业对应的客户是以“百”为单位，不是以“百万”为单位，不必花额外工夫与金钱塑造公众形象。B2B的品牌就算再多，也没有太大的竞争障碍，因为B2B企业生产的产品差异不大，买方的B是专家，也看得出来所有产品都差不多，个别厂商无法过度利用品牌建立竞争障碍。现在当然稍有不同，台积电、广达、仁宝等代工厂商，因为产品领先、价格实在、交货准时，建立了极佳的口碑，加上规模经济，慢慢可以靠品牌建立一点竞争优势了。

话虽如此，有些B2B企业仍然需要打品牌，像Intel、Gortex等知名B2B品牌，还是免不了直接诉求最终消费者。这些企业的特征是做B2B2C的生意，尤其是中间的B（也就是替你卖产品给消费者的制造或销售厂商）数量很大。如果中间的B数量不多，则不需要打品牌。为什么中间B数量很大时，第一个B（生产厂商）必须自己打品牌呢？因为大量的B意味着有更广大的C，生产厂商跳过中间的销售厂商，让自己在C之间形成强烈的印象，会对中间的B产生拉力。

成功经营B2B2C的四大条件

此即意味着，要成功经营B2B2C生意，有四个条件：首先，产品独特、领先；第二，中间的B要够多；第三，产品必须通过中间的B销售；第四，要有制裁中间B的力量。Intel即深谙此道，过去的电脑巨人IBM曾经因为不喜欢在产品上露出“Intel Inside”而吃亏，被Intel扶植的康柏电脑追上。康柏电脑跃为龙头之后，一度想走自己的路，也在Intel的强势干预下弃械投降；目前的戴尔电脑全部采用Intel的CPU，而得到对方全力支持。

由此观之，如广达、仁宝等台湾B2B的OEM厂商，之所以规模够大、资源够多，却无法跨入B2B2C生意，除了因为产品还不够独特、创新之外，最重要的恐怕还是缺乏制裁中间B的力量。

虽然不是所有企业都非打品牌不可，但是，如果你的产品是通过第二个B卖给C，当第二个B有越来越多的选择时，你未来的风险就越来越高，利润、订单都可能失去保障。长期看来，很多OEM厂商都会有被“抽单”的

威胁，订单还可能转到别的国家去。

台湾的代工厂商之

品牌新思维

要成功经营B2B2C生意，有四个条件：首先，产品独特、领先；第二，中间的B要够多；第三，产品必须通过中间的B销售；第四，要有制裁中间B的力量。

所以还能够抓住OEM委托商，关键就在于已从单纯的OEM转型为ODM，我们利用设计的优势以及全球运筹的能力，使得自己的产品有了差异化。当产品有差异化、品质好、技术好、成本有竞争力、交货准时、服务好时，B2B2C的生意就很好做。产品如果没有差异化，第二个B可以有很多选择。因此，就算是做B2B生意，品牌也很重要，只是这个品牌是跟企业的本质自然结合在一起。当企业本质不佳的时候，第二个B就有很多方法可以牵制你，不是砍价格，就是转单。制胜的关键就在于持续进行差异化，台积电正是很好的典范。从微笑曲线的理论来看，台积电中间有密集的资本，左边是制程领先，右边则是绝佳的服务，确保每张订单准时交货。左中右三项优势联合，产生了品牌价值，因此台积电在B2B领域是一个强势品牌。

打自有品牌的两大决定因素

如果做的是B2B的品牌，生产厂商推出新产品时，原本就有其特殊的定位，当要通过中间的销售厂商将这个特殊定位有效传达到终端消费者时，因彼此目标、使命、任务都不同，经常会出现双方配合不上的状况，此时生产厂商就不得不对客户的客户打品牌。所以，打自有品牌有两个决定因素：首先在于产业本质，B2B不一定需要打品牌，而B2C一定要打品牌。其次，生产者如果长期受制于第二个B，就必须建立B2B2C的形象与基本架构。

由此可知，不论做B2B或B2C的生意，拥有品牌是无可回避的

挑战，而且这个品牌还要强势才有用。当然，B2C的品牌除了巩固企业本质之外，还有更多的要求。例如，如何有

品牌新思维

打自有品牌有两个决定因素：首先在于产业本质，B2B不一定需要打品牌，而B2C一定要打品牌。其次，生产者如果长期受制于第二个B，就必须建立B2B2C的形象与基本架构。

效地跟消费者沟通，如何通过渠道有效地把产品送到消费者手上，以及如何通过有效的组织提供客户所需的售后服务。这些挑战所衍生的任务，比工厂生产线产生的更多、更繁杂，工厂产品可以不断复制，但是经营市场变化很大，每一个市场各异其趣，每项产品、实际做法、使用者都不同，由此产生的管理当然复杂。这些问题将会在本书后面几章一一深入探讨。

品牌力量大

筚路蓝缕打品牌真的很艰辛。辛苦打下的品牌，究竟有什么效用？

品牌其实是一个识别，是跟竞争者的识别。不论是B2B或B2C，有品牌的公司有一个好处——好做生意。品牌是有效的沟通工具，让顾客很容易找到你。品牌还可以降低业务费用，在征才时也较具优势。此外，因为有品牌，让消费者对你的产品产生无形的信心，在消费者心中，你的产品定位就和竞争者有了差异，同样品质的产品，你有机会卖得比较好，这是品牌造成的主观印象。

产品与品牌形象必须一致

企业还可以借助品牌做别的生意。宏碁曾跨足不同的产品，准许集团各公司尽量使用品牌，让它产生价值。但是，不同产品、不同事业借助同一品牌会产生副作用，如果与品牌形象有冲突，结果可能适得其反。例如，20年前统一企业试图进入电子业，迟迟不能成功，主因是电子业和食品业的品牌形象不一致。品牌当然欢迎多多利用，不过，其效益只有在形象一致时才最高。以电脑驰名的宏碁，在卖信息产品、接口设备时，无往不利；但是，卖一般电视机等家电产品不一定有效。

话说回来，如果能有效管理品牌形象，进而转入其他产品线，那么建置这个新产品的的时间会比较短，成本也比较低。举例来说，在台湾市场，声宝做家电会比宏碁快，因为声宝电视的品牌与家电较接近；但是，如果另外一个与电视没关系的新品牌冒出来要做家电，速度绝对比宏碁慢。宏碁有品牌知名度、定位，但与电视不沾边，必须克服这方面的问题，不能认为品牌比别人强，理所当然就会赢。

此外，经营品牌必须进入营销领域，做营销需要建立许多核心竞争力，这些核心竞争力可以成为所有新产品的共有平台，推出新产品时，有效性会提高很多。宏碁卖监视器之后，很快就成为西欧第一名厂商，因为营销渠道、知识、基本建置已经靠之前的电脑产品建立，这些基础足以提供卖相关新产品线成长的空间。

打造一个国际品牌

B2C企业要在市场上打品牌，最根本的挑战，是给品牌定位与建立知名度。品牌知名度要通过公关、媒体曝光、广告、渠道以及销售数量建立。但是，要有效产生知名度，就牵涉到产品是否创新、领先，惟有如此才能增加产品的媒体曝光率，达到降低宣传成本的效果。做广告则必须了解市场需求，我始终认为，广告要有效果，不一定要砸钱，最重要的是了解市场和目标客户。广告信息也要很有创意，这就好比子弹打对目标，威力自然比较强。当然，产品要卖得多，就一定要有销售与服务据点，这是打品牌战必定要面对的管理课题。我会在第六章谈到营销时更进一步分析。

品牌必先规划一个定位，之后推出的企业产品及活动都要符合这个定位。要有效建立品牌形象，必须不断重复，在不同的事件中，传递同样的信息。正因如此，塑造B2C品牌的挑战简直比塑造B2B

品牌难上百倍。如果B2C的品牌要打进100个国家，难度更达千倍、万倍。挑战是如此严峻艰难，可以想见，到最后如果不是靠左边的创新产品在竞争（个人电脑就是最好的例子，各品牌都没有差异化），那么赢家必定是专心做微笑曲线右边的企业，因为实在没有时间管左边了。宏碁与戴尔电脑都因为专心“靠右”，所以双双在电脑产业获得成功，只是两者倚赖的模式不同，戴尔电脑是B2C的直销，宏碁则是B2B2C的新经销营运模式。

企业形象有效当地化

要专心往右边发展，也不是一条简单的坦途。我说过，打品牌国际化战争的难度，万倍于打本地市场。品牌国际化时，企业形象要靠有效当地化来建立，与媒体的关系、广告有效性都会打折扣，这是国际化最困难的一环。惟一的解决方法，就是当地化，成功的当地化则要靠双方的互信基础。品牌国际化面临最大的问题，通常出在双方信心不足，因为生产厂商对当地市场不了解，推广业务时，如果没有很好的默契，就算合理的要求都会导致冲突，失去管理成效。例如，当地的分公司及渠道商将消费者意见反映给生产者时，生产者如果怀疑其正确性或忽视，当然会削弱产品改良的效果。

从整体地区形象层次来看，台湾制造（MIT）的形象至关重大。这也是我们目前面对的难题。如果台湾制品的形象出了问题，企业还没出岛打仗，形象不佳的卷标就已经如影随形了。

可以这么说，在制造方面的全球化，是同一个产品有限改良的不断复制；相对而言，品牌层次的国际化（也就是B2C的全球化）则较缺乏复制的效应，也较难复制。再加上情境

品牌新思维

品牌国际化时，企业形象要靠有效当地化来建立，与媒体的关系、广告有效性都会打折扣，这是国际化最困难的一环。惟一的解决方法，就是当地化，成功的当地化则要靠双方的互信基础。

不同，以及不同市场、不同文化的管理，打品牌国际化的战争，先天上就对本地公司有利。

到国际市场营销台湾品牌

台湾品牌营销到国际市场，必须考虑两种情况。第一，如果没有当地竞争者，竞争者都是外来的，可算是较公平的竞争，还有机会一较高下。第二，当地市场如果有相同产品，我们在短期竞争或许尚可一搏，长期竞争就比较辛苦，很难跟本地公司竞争。此时，如果要赢，必须有两个条件：产品有很大的差异；其次，在当地的运筹、营销能力不能比本地公司差。营销能力要领先本地公司，也要有两个前提：第一，全球运作的实务、观念要领先；第二，在当地建立很好的组织基础，并且执行能力不能打折。

我举台湾市场的两种产品来说明。

在寿险业，国际品牌南山人寿是个中翘楚，还赢过很多台湾本地寿险公司。南山之所以会赢，是因为国际运作实务经验丰富，产品定位也很好；话虽如此，在营业额方面，它却始终输给以蚂蚁雄兵作战的本地公司国泰人寿。

至于汽车市场，以有代理国际品牌的和泰汽车与台湾的裕隆汽车两大竞争公司为例。台湾市场目前销售第一名的家庭房车是丰田汽车，顶级轿车则由Lexus击败双B轿车，代理商和泰汽车很早就建立了不输裕隆的营销能力，以及密密麻麻的经销服务网；再加上丰田汽车的形象、实务运作都比台湾公司好，理所当然胜出。

国际化能力定高下

品牌竞争得越激烈，越是要在国际化能力上决出高下，因为大家都已经能做出具有国际水准的产品，差异不大，最后胜负就是在国际化的能力上见分晓。在台湾的电脑市场，NEC、东芝、富士通

等日本公司，国际化的能力比不上IBM、惠普这些美国公司，这几家美日公司生产的电脑差异不大，输赢关键在于国际化能力。或许有人质疑，日本的爱普生打印机就可以跟惠普抗衡，这是因为打印机的营销管理比电脑简单，而且品牌竞争者少，分割下来，大家都有适当的占有率。

以上所说的现实挑战，其难度、所需时间都比单做制造多上10倍。要积累国际化的竞争力，需要有培养竞争力的环境，我不讳言，目前台湾的国际品牌人才库远不及欧美。除了宏碁之外，台湾企业几乎都没有这方面的训练。放眼望去，目前台湾信息产业从事全球化品牌工作的人，几乎都可归类为“泛宏碁派”。

我一再强调，不是把产品拿到国际市场卖就叫做国际化，而是所有的营销实务、管理、技术、员工等要有国际水准，这才是国际水准的国际化。一般人想像的国际化，是“到海外去”。到海外去，有好几种层面，一种是产品到海外去，一种是制造移到海外，第三种则是营销到海外。营销到海外，也有好几个阶段，第一个阶段是设海外联络处，接着是设立海外分公司，执行接单、营销、管理库存的工作，最后阶段则是自己做广告与服务。要顺利进入最后阶段，除非资源雄厚、产品有潜力，否则不值得投入大笔金钱在海外做这么深入的工作。况且，要执行到出现成效也需要时间。

宏碁早期的国际化，是在中东授权一个总代理，新加坡、马来西亚授权一个总代理。后来我们自己拿着007皮箱到处跑，决定自己设据点。设据点必须考虑地点与规模，这也取决于本身国际化的能力。据点不是规模越大越好，据点越大代表管销费用越高。国际化如果什么都自己做，会导致效率差、管销费过高的结果。以现在分工整合的角度来看，生产厂商要掌握的是贯穿，亦即由研发、制造、渠道到客户端到端的思维，并且需确认流畅，在贯穿的过程中，应该要有虚拟垂直整合的观念，亦即借重当地资源，不一定完全靠

自己。重要的是，一定要好好管理执行，如果执行不好，就换人（中间的B）；或者进行再教育，让他做得更好。

国际化是非走不可的路

只有你的产品有独特性，你才能真正能掌握中间代理商的力量。产品有差异化，就不用担心中间者扭曲，信息可以正确传达给消费者。产品缺乏特色，中间者可以游走于不同品牌之间，你的信息就可能被中间者挡掉，无法传递到消费者那里。我将在第六章详细说明如何与经销商打交道。

企业如果做的是B2C的品牌，国际化是非走不可的路，宏碁经验是很好的借镜。

宏碁最早做的是B2B2C生意，中间B是当地总代理，宏碁不直接跟C接触，所有的业务、营销由当地总代理负全责，这是最基本的国际化，因为我们资源不够、知名度不高，在当地消费者的印象中还是无名小卒。之后，当地代理商开始做广告，宏碁主动分摊一些费用，慢慢介入国际化的营销，代理商广告所宣传的形象，都要经过宏碁同意，或至少跟宏碁想塑造的形象一致。因此，我们虽然还没派人到海外，但已经开始国际化运作。到了第三阶段，我们到海外设立分公司，就近帮总代理一起跟消费者做沟通。我们选择媒体作为沟通管道，媒体也分成B2B、B2C的媒体（台湾的《经济日报》、《工商时报》是B2B媒体，《联合报》、《中国时报》是B2C媒体），要传达的信息不完全一样。

事实上，就算有品牌也不一定非走国际化不可，联想电脑只是经营中国大陆市场，因为市场规模够大，成果不错；但是，品牌要开拓海外市场，就必须开始国际化的运作，联想要在已成熟的产品及市场上进行国际化为时已晚，因此并购IBM个人电脑部门希望能迎头赶上。

国际品牌的条件与实例

现实总是很残酷，许多台湾企业再怎么努力，也很难在国际市场打出自己的品牌。要创造国际品牌，必须满足以下几个条件：

第一，有创新的产品。这会让你的国际化之路轻松很多。所谓的创新，是指有价值的创新，而不是标新立异的创新（本书第二章将专门讨论创新）。

第二，品牌要有差异化。名字要简单、好记，否则容易造成混淆。有些品牌是通过名字、颜色、图像来建立识别，目的是要突出。

第三，要靠营销不断运作。运作牵涉层面很复杂，还要借外力，媒体、广告、渠道等都是外力。最大的挑战正是管理这些外力，而且是管理海外外力的能力。日本的索尼无论在产品创新、创造品牌知名度上都有出色的表现，它的问题也是日本企业国际化的通病：没有当地化，造成营销费用、成本太高，做那么多事却没有赚到钱，可见其国际化的管理能力有问题。

索尼是知名国际公司，过去因为产品有差异化，利润极高；随着时间及市场的改变，再怎么独特的东西，竞争者都做得出相近的产品，索尼的高利润商业模式也必须改变，这时就要采取薄利多销模式。这两种模式有冲突，如果没有管好，很容易就出现营运绩效不佳的结果。

讲到营销，台湾企业最大的障碍，就是运用营销费用的能力较差。同样一笔钱，美国企业就很懂得造势，创造最大价值。台湾企业在创造流行的原创能力上明显不足。

第四，要有国际营销能力。营销能力是很多知识的累积，如定价、促销推广、渠道等。国际化的营销能力，指的是有第一流的实务运作与执行能力。但是，要到某个国家去执行时，国际化的管理

能力就变成了必要的关键。

诚如之前所述，要做国际品牌，必须具备产品、营销与国际管理能力三要素，除了产品与营销能力必备国际竞争力之外，还要有当地化的管理能力。

当地化的管理能力

我就以台湾软件业的第一品牌——趋势科技来说明。趋势的产品具有竞争力，同时竞争者少。趋势产品具有美国产品的水准，但成本架构、弹性更有优势。趋势产品的国际化比一般产品容易，因为其产品是搭着个人电脑销售。趋势初期是做B2B，营销复杂度不高；后来因为中间B的推荐，逐渐在消费者中建立名声。趋势品牌价值高的原因，在于市场占有率高，而且它是软件业，高市占率的效益比硬件高出很多。

趋势现在面临的挑战是已经无法只靠产品竞争，为了服务于全球客户，它需要提高当地化的服务能力，而国际化、当地化所需的较大规模管理能力成为其更上一层的考验。从随机绑在电脑里的产品，到目前不只要防毒，还要除虫，以及更多的服务，以前它只要通过B卖产品即可，现在开始要面对消费者，而每一个消费者面对的病毒问题都很复杂，中间的B无法解决。因此，趋势科技的本质已经从B2B，慢慢转变成B2C。

至于华硕，原本的品牌是建立在主机板产品上，主机板是零件，不是成品，不必面对消费者。华硕的产品领先、品质稳定、互通性高，在B之间有口碑，很好做生意。特别是，华硕还有一大群小B

(组装电脑业者)、一大群小C（自己DIY电脑的消费者）。小B需要靠华硕主机板高品质的

品牌新思维

要做国际品牌，必须具备产品、营销与国际管理能力三要素。除了产品与营销能力必备国际竞争力之外，还要有当地化的管理能力。

特性，来和大厂品牌竞争。小C则多半是学生，没有钱买大品牌，自然会挑台湾制造的主机板。华硕的模式可说是B2B2C，这种模式对它的笔记本电脑在台湾市场打品牌很有效，但对打欧洲市场助益有限，因为其品牌本质不是B2C，必须重新建立。当然，华硕品牌在台湾市场还有一股推力是来自股票族，它的品牌曾是靠股王来建立，股票族是一群C，让华硕有B2C的形象。

再来看联想的例子。1996年宏碁和联想合作推出全民电脑，我曾经去拜访过他们，当时联想正在徘徊要不要国际化，我建议他们放弃。因为做主机板、电脑，联想的规模大不过台湾；做B2B也不是台湾的对手。联想后来放弃国际化，决定将一部分制造外包出去，专心经营大陆B2C的市场，建立自己的品牌，逐渐积累经验之后，目前联想在中国大陆当地的营销能力、管理能力都领先其他竞争者，国际公司很难与之抗衡。

想清楚企业的本质

归纳先前的论点，我认为思考用什么方式打品牌，首先还是得想清楚，企业的本质是B2B还是B2C？B2C的产品大致可分耐久性产品及消费性产品。耐久性产品一般使用单一品牌，也比较常用公司名称作为品牌。耐久性产品是理性的产品，像个人电脑，产品大同小异，没有太多空间做不同定位，客户群也没有太大差别。又如汽车，不同价格的车子有很大差异，但同一价格的车子差异性不大，品质与服务的品牌形象，成为客户购买的重大因素。一般而言，理性产品的毛利率多半在10%~30%之间。

如果是一般消费性产品，如衣服、清洁产品等非耐久性的，因为每种产品规模较小，

一般使用多品牌模式，
它的产品差异化呈现在

品牌新思维

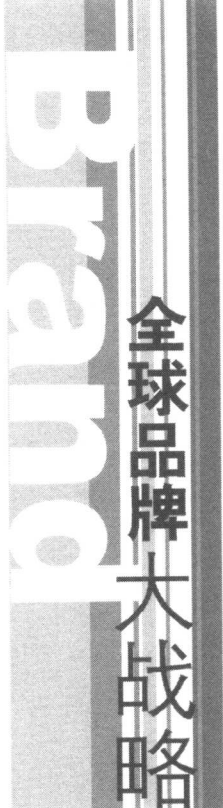
思考用什么方式打品牌，首先还是得想清楚，企业的本质是B2B还是B2C？

品牌与设计上，相对来说，不同品牌的定位就有很大空间可区别（例如市场细分、年龄细分等），这种产品比较感性，可以有很多的选择，也有不同的客户群。感性产品的毛利率多半在70%~90%之间。

感性的产品，如衣服、电影等，推销到不同市场时，经常避免不了文化隔阂。营销理性的产品，可以根据一套标准化的模式做微调。营销感性产品总是牵涉到产品适用的问题，难度较大，市场细分也很复杂。

感性产品经常使用多品牌来诉求不同的细分市场，失败了还可以换一个品牌重新再来。理性产品失败了就很难重来。两种产品所需的国际化能力并不一样。理性产品因为规模大，营销要靠自己贯穿；感性产品的原创形象很重要，营销则要通过授权当地化进行，因此国际化运作的投资较小，最多只设联络处来管理当地，不过国际知名的跨国企业，因规模大、品牌多，值得自己设点，有效贯穿。

最后，不论是理性还是感性的产品，台商如果要做B2C，今后的方向还是优先从大陆市场开始。先在台湾练兵，接着到大陆发展，然后再到东南亚，建立知识、积累经验后，再全面发展国际化。先在台湾及大陆打品牌，除了考虑市场之外，也要考虑新产品的市场回馈是否快，这样可以很快找出产品不畅销的原因，立即做出符合市场的修正。



本章重要主题

- 品牌价值公式
- 如何塑造品牌价值
- 如何维持品牌价值
- B2B、B2C的品牌价值
- 品牌公式的应用
- 品牌的冲突
- 古老产业利用品牌价值的微笑新解
- 品牌与竞争力

| 第二章 品牌与价值 |

品牌价值虽然无形，却是企业价值重要的成分；产业变动快速，竞争已经成为常态，品牌价值的重要性也与日俱增。

不少人将品牌价值与企业价值混为一谈，实际上，品牌价值并不等于企业价值。企业是一个法人、一种组织，研制产品或服务以供应市场的需求；企业的价值就在于创造价值、实现价值。说得更透彻一点，企业价值指的是当市场有需要，就去创造产品来满足这个需要，落实到企业活动，是研发、设计、制造。创造之后，就要去市场上实现价值，落实到企业的活动，就是渠道、服务以及营销（表2-1）。而营销要有效，就需要品牌。

表2-1 企业价值公式

企业价值 = 价值创造能力 × 价值实现能力

$$EV = VC \times VD$$

价值创造活动：研发、设计、制造等

价值实现活动：运筹、营销、服务等

品牌形象跟企业形象是否能够连接，要看品牌名称是否等于企业名称。如果品牌等于企业名称，两者间的形象会紧密结合。企业如果采用多品牌策略，每一个品牌都有自己的生命，品牌形象就不一定跟企业形象直接相关。

品牌价值公式

品牌有生命，也有自己的特质。如何计算品牌的价值，专家、学者各有各的解读。根据多年打品牌的第一手经验，我得出一个品牌价值的公式（表2-2）。

这是比较简化的公式。展开来看：品牌定位和知名度如果转换成有形的数量，那么品牌定位等于售价减成本；要实现知名度，就

表2-2 品牌价值简化公式

$$\text{品牌价值} = \text{品牌定位} \times \text{品牌知名度}$$

$$BV = PC \times AV$$

$$\text{品牌定位} = (\text{价值/成本}) - 1$$

要转换成客户数。两者相乘，基本上即是企业的利润。

两者相乘的结果可能得到负数值，表示企业亏损。但是，亏本的企业可能还是有品牌价值，这是因为知名度降低了企业重置品牌的成本。品牌长期日积月累、达到某种程度的知名度后，为企业减少了运作成本，也是品牌价值的一部分。

因此，把简化的公式展开，可以得到一个较复杂的公式（表2-3）。

表2-3 品牌总价值公式

$$\text{品牌总价值} = \text{各市场品牌价值总和}$$

$$TBV = \sum_i BV_{mi}$$

$$\text{各市场品牌价值} = \text{各产品在该市场的品牌价值}$$

$$BV_{mi} = \sum_j (PV_{pj} \times AV_{pj})$$

$$TBV = \sum_i \sum_j (P_j V_{pj} \times AV_{pj})$$

要真正计算企业的价值与品牌价值，就必须让品牌定位、知名度在未来能转化成有形的数量。品牌定位如果是负面的，就算知名度再大，也不会有太多的客户，对品牌价值造成的是负面效果。

品牌定位要素

品牌定位有几个要素，亦即品质、创新、整体服务、企业形象、信心、领导流行；决定了定位，就会思考售价，而售价跟客户的期望值有关。品牌有了售价，相对也会有成本，经营企业最

重要的关键，就是要用相对低的成本，达到你想要的定位。因此，“售价低的品牌没有品牌价值，售价高就有品牌价值”的说法并不正确。最好的策略是售价定得很高，成本却很低。两者有价差最重要，如果定价高，但成本更高，就没有品牌价值。这些就是我所谓的品牌定位的重置成本，也就是要重置到那样的定位与知名度所需要的成本。从这个角度看，重置成本还是等于品牌定位乘以知名度。

如何塑造品牌价值

品牌价值有三个元素：定位、知名度与重置成本（表2-4）。三者环环相扣，要塑造品牌，创新在先，有了创新，有助于降低成本、提高定位和知名度。缺乏创新又要塑造品牌时，成本较高、效益较差。当企业察觉自己缺少创新动力时，应先做准备工作，等创新出现，再来塑造品牌。

表2-4 品牌重置成本评估

$$\text{品牌重置成本} = \text{欲达目前知名度的投资} + (\text{品牌定位} \times \text{规模}) \quad (\text{可能是负数})$$

和目标市场沟通

有了这些本质，才能考虑如何跟目标市场沟通，沟通必须多管齐下，媒体、生意伙伴、客户、活动等。我认为，最关键、成本最低、最可靠的沟通渠道是媒体公关。一般而言，公关在于塑造形象，广告则是促销、推广。

品牌新思维

塑造品牌最重要的方法
是创新，而且要不断创

要塑造品牌，创新在先，有了创新，有助于降低成本、提高定位和知名度。

新、有一致性，并长期累积。推出的广告要有创意、品质、一致性，凡此种种都深深影响品牌定位与知名度。讲来讲去，就是要动脑筋，要用心，组织活动也一样，要让人留下印象，又能传递你要的信息。这部分我将在第六章深入详谈。

品牌价值当然跟花费有关，但钱不是惟一的推动力。如果够创新，就可以少花一点钱；时间久了，用心经营，也不见得要花很多钱。千万不要误以为多花钱就能建立高的品牌价值。但不容否认，花钱塑造品牌，到最后还是会有不一样的效果。可以这么归纳：品牌价值是创新加钱加时间加经营的总和。

最近这几年，网络搜索引擎公司Google迅速崛起，它没有花钱打品牌，却拥有很高的品牌价值。在我看来，它虽然不花钱，却靠时间、创新（新的服务）与经营，快速积累了很大的价值。从品牌永续的角度来看，Google长期还是需要用钱和创意维持其品牌价值，否则将被更具创新的商业模式及服务追上。

如何维持品牌价值

品牌可分为有效的品牌和无效的品牌。在某个目标市场，消费者能够记住、肯定的品牌，并且超过一定门槛，即是有效的品牌。营销品牌一定要注意细分，每个目标市场的经营方式都不一样。关于品牌，有个跳悬崖的理论：跳得过悬崖，品牌就成功了；跳不过去就像掉入悬崖，品牌投资完全泡汤。

塑造品牌，是从视觉占有到记忆占有的过程，如果不继续投入，久了就会被消费者淡忘。品牌是连续的，要不断加强印象，以一致、长期经营的方式，来维持品牌价值。如果有效益，从结果来讲，就是降低重置成本。

降低重置成本

品牌知名度属于视觉记忆上的占有，不会由正变负；但是，品牌定位却有可能由正转负。经营品牌知名度比较花钱、花时间，品牌定位则侧重于经营与创新。建立品牌初期常常不能花大钱，要寻求有效的方法，还要加强塑造品牌相关的要素，如渠道、产品与国际化能力。所以，初期塑造品牌要以定位为先，知名度其次，先把定位弄对，再来谈知名度。要找到正确的定位，就要通过创新以及正确的组织。之后就在正确的模式里，继续加码、强化定位，来加强并扩张知名度。花钱也要有诀窍，如果钱花错了，等于做虚工，所以要随时检讨。有效塑造品牌价值的各种要素，如产品、渠道、广告沟通的创意、公关、活动等都要做对，否则效果会打折。例如2004年5月耐克公司邀请篮球巨星乔丹来台湾，本来很有机会为品牌创造更好的定位与知名度，但后来因为乔丹只是虚晃几分钟，引起了消费者的强烈反感，花再多钱，还是折损了品牌价值。

定位跟经营有关，当经营碰到瓶颈，定位就会往下掉，相乘下来，会影响到品牌价值。也就是说，经营企业要随时创造价值、降低成本，这就回到我几年前提出的竞争力公式上（表2-5）。

表2-5 竞争力公式

$$\begin{aligned} \text{竞争力} &= f \left(\frac{\text{价值}}{\text{成本}} \right) \\ \text{企业的竞争力} &= \text{企业各项活动竞争力的总和} \\ &= \sum f \left(\frac{\text{价值}}{\text{成本}} \right)_i \end{aligned}$$

美国企业常常忽略成本，好公司因此失败；台湾企业往往忽略创造价值，流于一窝蜂的恶性竞争，做同样的产品、杀价竞争，最后开始偷工减料，反噬自己的价值。可见，竞争力的两个指针互相

影响，不能偏废。我认为，企业不只是要加强自己的弱势，更要强化优势。最忌彰显弱势，拿自己的弱点跟别人竞争，也就是不要把弱势变成显性的竞争力要素。要避免凸显弱点，且要积极“偷偷”予以改善，毕竟，丑媳妇最后还是要见公婆。

B2B、B2C的品牌价值

总体而言，B2B的品牌定位比较理性，B2C定位比较感性。B2B的客户是少数内行人，采购决定是根据理性选择而非感性冲动做出的。B2B的客户会重复购买，且购买的产品不是用来消费，而是用于自己所做的生意。对一个品牌而言，如果其销售是根据客户理性分析来实现，品牌知名度的影响力相对较小，客户的购买决策也比较慢。

B2C品牌则不然。消费者通常较难掌握B2C品牌的好坏，既缺乏经验判断它品质好不好，也没有专业鉴别它技术优不优；如需售后服务的产品，也不知道将来服务能满足与否，一切只能是“听说”、“感觉”的。因此，塑造品牌形象与知名度，对B2C品牌格外重要。B2C品牌的顾客，做选择时比较感性，也比较简单；就算买错一次，损失有限，做决策比较快。

B2B、B2C品牌价值对企业价值的不同影响，可归纳为以下两点：

1. 比重的差异：B2B的品牌价值对企业价值的影响比重较低；

B2C的品牌价值对企业价值的影响则较高，如可口可乐、耐克这样大型的B2C企业，品牌价值的比重高达七八成。

2. 塑造的复杂度

品牌新思维

B2B的品牌定位比较理性，B2C定位比较感性。B2B的客户是少数内行人，采购决定是根据理性选择而非感性冲动做出的。B2C品牌的顾客，做选择时比较感性，也比较简单；就算买错一次，损失有限，做决策比较快。

与时间的差异：B2B较单纯，不太需要刻意塑造，品牌可以自然产生。B2C的品牌则需花很多技巧塑造、长时间日积月累。

至于计算 B2B2C品牌的价值，则是先分别计算B2B、B2C两个价值，然后评估其综合效果。亦即B2B2C品牌价值公式，等于B2B的品牌价值受B2C的品牌价值倍数影响（见表2-6）。B2B2C的企业必须兼备两种特质，一方面要很实际、理性，另一方面又要掺进感性的成分。另外，这两种B虽会互相帮忙，也很难避免冲突。例如，Intel除B2B的品牌形象外，还要通过电脑公司塑造B2C的品牌形象，IBM不愿意帮它抬轿，宏碁以前也不愿意，两者立场易生冲突，不易做到鱼帮水、水帮鱼。

表2-6 B2B与B2C相加或相乘的品牌价值

A. 微软 (B2B + B2C)	
品牌总价值 = B2B品牌价值 + B2C品牌价值	
$TBV = \sum_i BV_{bi} + \sum_j BV_{cj}$	
B. Intel (B2B2C)	
品牌总价值 = B2B品牌价值 × B2C品牌价值的影响力	
$TBV = (\sum_i BV_{bi}) \times f(BV_{cj})$	

微软是个成功案例。微软有B2C的产品，也有B2B2C的产品（通过OEM厂商到消费者）。微软的B2C产品主要是在应用方面，产品非常强势；微软的B2B2C产品窗口（window）的接口是显性的，不像Intel的CPU隐身在机器里，因此占了很大的便宜。微软这两种模式相安无事，因为它本来就有B2C产品，而且对B2B产品是互补的，跟客户不会冲突，更何况它的产品是压倒性的强势。

累积品牌知名度

在品牌形象管理方面，Intel与微软对于品牌厂商规定都非常严

格。微软规定厂商不准更动其产品和消费者眼睛接触的元素（就是那个窗口），1995年宏碁“渴望”电脑问世时，曾把这个东西包住（就是它的窗口不见了，或是很快闪现不见），微软立刻抗议。这么做不一定会影响它的形象，却关系到知名度。

扩大知名度的方法有很多，微软、Intel的做法不能一体适用。知名度不只是使用者多、使用次数多而已，知名度要产生作用，品牌必须被消费者牢牢记住。我提出广告会对消费者产生视觉占有却暂留的理论，视觉占有最后要转化为记忆占有。要占有消费者的记忆有两个重点：印象深刻以及常常听到看到。由此可知，打造品牌的功夫很细致，不但要做对，还要重复不断强调。

品牌公式的应用

品牌的几种公式，有的要相加，有的要相乘。如果是相乘，就不能只重视其中一项，这就好像考试录取的标准是不能有一科不及格，如果有一科考得很好，另一科不及格，相乘起来的结果还是不及格；如果是相加，你可以选择只做B2C或只做B2B，不要勉强自己两边都做。

宏碁就是两边做，最后发生冲突，这种冲突是生意上的冲突，是自有品牌跟OEM委托商的冲突，不一定是形象冲突。说得更明确一点，代工业务本质上是属于B2B的一类，但是，如转型前的宏碁、明基、三星等企业，是B2B加上B2C，因B2B与B2C的产品几乎没有差异，不像微软B2B的Window与B2C的Office不但不同而且互补。B2B不需要复杂的营销，像Intel那种B2B2C虽然要做很多营销，但是管理上的冲突较少，关键是让中间B（电脑公司）替你抬轿，并需要相当筹码协助客户强化能力。如果第一个B（如Intel）产品很强、利润很高、竞争者少，中间的B就会受到牵制。

不受制于人

例子不胜枚举。IBM不乖，Intel就扶植康柏；康柏不乖，就提拔戴尔。Intel使用的策略，是典型的胡萝卜加大棒双管齐下，不听话的不是价格上不支持，就是新产品晚一点给你；就个人电脑来说，产品价格高及新产品推出得慢就死定了。Intel还有一招，就是到印度、俄罗斯卖主机板，要把“阿斗”扶起来，可惜白牌的阿斗扶不起来，但对知名品牌已形成压力。它之所以多方尝试，就是要狡兔多窟，不受制于人。不过，经营企业本来就不能受制于人。

宏碁的B2B加B2C模式，一方面和OEM委托商之间的关系渐行渐远，另一方面内部管理衍生的困扰也日益加重。B2B加B2C需要两套文化，好好照顾B2B的是一套人马、文化，好好打B2C品牌的是另一套文化、人马，因此内部一定要设防火墙，否则彼此会有嫌隙。产品、文化各有不同，管理就变得更复杂。B2B2C品牌没这个困扰，像Intel，只需要一套管理，商品策略也无二致，只是要再加强深入了解客户的客户。宏碁就麻烦多了，类似的产品还要有不同的策略，简直是在两面作战。B2B、B2C并重的结果，就是无法单纯、不能专注。

宏碁是先有强势的B2C品牌，才能做B2B的生意，脚踏两条船，后来出现众多追兵，反过来影响了B2B的生意。同样是B2B加B2C的三星就没有这种困扰，原因在于它B2B和B2C的产品不同。三星B2B的产品主要是TFT-LCD（薄膜晶体管液晶显示器）、DRAM（动态随机存取内存）；如果B2B与B2C的产品相同，则此产品一定要是强势产品，如监视器，三星早期有CRT、现在有TFT-LCD，他自己在卖，OEM委托厂商还是要找他做，因为他强势，也不会因为要做B2B而放弃B2C。

由此可知，要做B2B加B2C品牌，有一个重要前提：自己的B2B要很强势。这也是为什么明基转型为BenQ后，要积极利用它

B2B的强势，把B2C生意拉起来。幸运的是，明基在这个过程中，OEM委托商的选择并不多，台湾监视器的供货商就那几家，都是大规模制造；而且，纯做B2B监视器生意的只有光宝一家，其他都兼做B2C，如三星、飞利浦等，也都免不了明基遇到的冲突。宏碁比较不幸，碰到的竞争对手如仁宝、广达，都是纯种B2B，打起来就很累。再加上，明基和它的OEM委托商并不是直接竞争，明基卖给终端消费者的是单卖的周边产品，卖给OEM委托商的是整合卖的系统为主，两者冲突本来就比较少。

品牌的冲突

B2B2C的品牌价值，是B2B的品牌价值受B2C的品牌价值倍数影响，这两者的冲突不大，也不算是品牌冲突。同样地，B2B加B2C的品牌价值，也等于B2B的品牌价值加上B2C的品牌价值，但这两者如果相同，就会互相冲突，最大争执是彼此抢资源。比如说，缺货时到底哪一个重要？先供应谁？怎么讲都说不过去。这是自然冲突，B2B2C就没有这个问题，反正都要经过中间B，谁在中间配合得比较好，就多给他货，最终市场的品牌利益并不冲突。

依我所见，解决冲突的办法，是以原来生意的大小为判断标准，然后再思考是否要做策略性改变。也就是说，如果要多开拓OEM业务，就先给B2B；如果OEM越来越不好做，就先给B2C。当然也要考虑利润，但事实上，就创造企业价值的角度，B2B跟B2C相去无几。但对B2B的客户及公司负责B2B与B2C的业务人才而言，他们的心里永远会觉得不平。

高净利的条件

我们一直被一个观念误导，以为B2C的利润比较高。然而，

B2C的毛利的确比较高，净利就很难讲了。这时必须思考企业价值，虽然B2C可以卖得比较贵，成本却也比较高。也就是说，B2C的实现价值运作繁重，B2B的实现价值运作较轻松。B2B产品做好了，价值几乎同时实现，因为买主是内行人，货到他手上，他还会继续替你增值。B2C则不然，货物售出后，必须靠自己增值，还要再投入成本来实现价值。

做B2C的品牌，要想长期有高净利必须有几个条件：

1. 品牌定位，也就是创造的价差不能比B2B差。B2C的品牌效益综效较大，因此可以吸引庞大的客户数量。B2C的品牌如果有百万人知道，还可以拓展到千万到亿，能够无限扩张。B2B的产品量无法无限扩张，如果你很有竞争力，如台积电，自然就会有那么大的量，这不是品牌效益使得你的量增加，而是你创造价值、实现价值的能力强，进而使你的销售量提高。

2. 要借重品牌的定位和知名度来相乘。B2C的品牌价值占企业价值的3~8成，所以要充分利用，才能发挥效果。

古老产业利用品牌价值的微笑新解

1992年我为了了解电脑产业价值链的发展走向，思考出微笑曲线的理论。我发现，过去最有价值的是制造，但制造发展有越来越简单的趋势，附加价值也越来越低。相反，研究开发和营销却愈趋重要，而广义的营销定义，包含了服务、渠道、品牌、运筹等。更重要的是，我在90年代初期，听说美国已经出现垂直分工的说法，当时最有名的一句话就

是《哈佛商业评论》所说的：“没有电脑的电脑公司，没有晶圆厂的

品牌新思维

过去最有价值的是制造，但制造发展有越来越简单的趋势，附加价值也越来越低。相反，研究发展和营销却愈趋重要。

半导体公司”，显示整个产业都在分工，研发、制造、营销也可以分工，也就是说，一切的企业活动皆可外包。微笑曲线经过简化后，我发现它可以应用在绝大多数的产业中，尤其是知识经济型的产业（图2-1）。

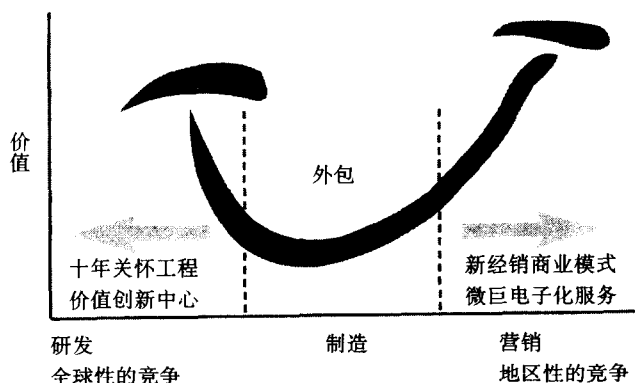


图2-1 新宏碁的微笑曲线

从经营品牌的例子来看，我最喜欢用两个例子，一个是有数千年历史、最传统的产业——农业；一个是知识含量最大的产业——教育。

传统农业绝大多数的活动是生产，也就是所谓的制造，需要大批的“就业”人口，是政治稳定的力量。直到现在，农业就算在整体经济上已没有分量，在政治上依然很有影响力。农业如何把其有限的经济价值转换成政治价值，不在本书讨论范围之内。可以看出，今天的农业还是在伤心曲线（upset curve）上，如果不能转为微笑曲线，最后笑都笑不出来。我始终有个愿景，相信台湾农业值可以从伤心曲线扭转为微笑曲线。

经验密集与知识密集的台湾农业

如果大家还记得，二十几年前台湾的农业博士远比电子博士多，

台湾掌握的农业技术，在全球的产业定位远高于其他产业，即使在今日，比起电子产业也丝毫不逊色。我理想中的台湾农业，是利用微笑曲线左边的技术、研发人才，不断加强育种、育苗。台湾农业要做的，就是专卖这些关键产品，这就好比只卖CPU就有足够的竞争力。我们不必自己种产品，台湾的角色是实验农场、实验市场，不是要量产，只要拥有技术、品牌，产品可以移到岛外生产。这条路，是台湾的农业制造走向高科技的路。我们要做的是高附加价值的制造，非得掌握关键制造技术才自己做，比如像科技产业的TFT-LCD及半导体。

台湾的农业，会逐渐像高科技业，以前是劳力密集，未来是经验密集、知识密集。有了左边的基础，更重要的是掌握右边的品牌，而做品牌最有效的方法，就是靠左边的技术创新，做出又美又甜又好又健康的新水果。台湾水果也许可以像法国红酒、德国汽车一样，成为国际品牌，许多地方的特产就有机会成为国际品牌，例如黑珍珠莲雾、蝴蝶兰，替台湾的水果、花卉代言。知识产权、实验农场、建立价值链的经验都到位后，即可到海外复制。复制时，生产要借重当地，运筹要辅导当地，这些经验均能重复利用。

微笑曲线应用到教育产业

教育本来就是微笑曲线，只是没有商业化，因为知识这种资源掌控在少数人手中。谁是制造者（或是传播者）？就是学者、教师。在教育行业，有知识产权的品牌（如孔子、孟子、莎士比亚等），当然也有渠道的品牌（如个别学校）。

宏碁过去有一个教育的计划，正是微笑曲线的例子，只是当时我

我理想中的台湾农业，是利用微笑曲线左边的技术、研发人才，不断加强育种、育苗。台湾农业要做的，就是专卖这些关键产品，这就好比只卖CPU就有足够的竞争力。

品牌新思维

并未察觉。宏碁曾经设立微处理器研习中心，训练了3 000个工程师。这些人在25年前都是中层主管以上，是电机工程师或具理工背景，但没学过电脑，而微处理器的新知是必备的工具，现在这3 000个工程师都成了信息业重要的尖兵。宏碁自诩为微处理器的园丁，开设了一个研习班，授课时数共60小时；我们还包班到声宝、RCA去上课。

研习班由宏碁跟全亚合资的宏亚公司主办，它有两个成功的关键：一个是EDU80（80是 Z-80 CPU的产品名称），利用这台全亚设计制造的教学机来上课；一个是由台北工专教授编写的一本实验手册，这本实验手册就是IP（知识产权），我们也翻译成英文。

后来，我们把EDU80改良为小教授学习机，既新颖又便宜，很受欢迎。目标市场也很明确，就是大学工科学生。为什么我们的学习机可以有效大量培训人才？不只是因为学习机有竞争力，更因为其他类似的学习机产品没有我们这本教材完整、内容扎实的“秘笈”。要训练3 000个工程师，如果没有好的实验工具和教材，根本无法完成。

3 000个人怎么上课是个问题，我们前后招了60个班，不可能由一个人包办所有课程。最初，我、林家和都去讲课，先当第一棒；接下来，李焜耀、施崇棠接棒；最后连吴广义也上场。我还记得，那时吴广义刚毕业，没有任何工作经验，他当学生只试听两次课，就当起讲师了。

微笑曲线应用在教育产业的重要价值就在这里，它可以量化，把左边弄好了，中间就可以训练出通过品质认证、成本较低、数量足够的师资人员，由他们负责大量传授给一批批的学生；而好的教材加上方便、经济、有效的授课，自然建立了品牌；有了品牌，更容易大量招生。张光瑶、林铭瑶、丘英雄在台中，林宪铭、梁秋生在高雄，这些师资来源比找教授方便，且教学相长，对人才训练非常有效。

向左走？向右走？

从产业发展来看，中间的制造如果已经占有一席之地，当然不能轻言放弃。但今后要往左走，还是往右走？一个单位资源有限，不能两边都要，目标太多，力量会分散，什么事都做不成。可选择专注在哪一边，并且要渐进地由底部往上，目的是有一天能走到左边的最上方或是右边的最上方。有人把渠道视为另外一环，但在我的理论中，渠道、运筹、服务、品牌营销等都在右边。

无论是经济发展、产业发展或企业发展，基本原则殊途同归。我特别要分析的是高科技业，很多人认为，台湾的高科技公司还是以制造为主，但有空洞化的危机。话虽如此，但我认为我们还是掌握了制造，只是局势有所改观，中间的制造移到大陆做，我们的资源往左边走研发、设计，往右边做服务、全球运筹。一般人看到的只是中间的制造，觉得产业都跑到大陆去，好像空洞化了；但以我的看法，台湾企业的竞争力在过去五年、十年依然在不断提升，因为我们虽然往两边走，但没有放弃中间，只是把中间交给了在大陆的台商，这跟美国企业把半导体制造交给台积电、联电、完全放弃制造的情况，不可同日而语。

日本企业虽然没有放弃制造，但是移到国外去不见得很有效。日本都是自己到海外做制造，但是在管理上，不如专心做制造的企业那么有效。日本企业的问题出在，他们的制造效率与品质没有问题，但弹性、成本、速度均非其所长。因此，台湾企业到岛外做制造，比日本到海外做制造有效。

品牌与竞争力

1989年我受当局邀请做“科技岛与世界公民”的演讲时，提出了竞争力公式。我那时讲科技岛，有几个重点舆论相当重视，

据说是多年以来媒体报道最多的一次。我提出台湾成为科技岛的说法，立刻取得共鸣，并变成产业的共识及目标；世界公民的想法（企业在哪个地方做生意，就要变成当地的企业公民）却引发一些争论。有人认为世界公民的定位过高，很难实现，但我相信，世界大同、经济发展这样看似很难实现的理想，应该用世界公民的思维才能解套。

事隔16年，到现在我们最大的争议还停留在，是不是到大陆投资，利润是留在台湾还是大陆？答案很简单，当然两边都要留，不能偏废任何一边。但是，目前的争论都陷入应该全部留在台湾，或是全部留在大陆的绝对思考。即使到现在，世界公民的观念还是很重要。当今在论断全球化的利弊时，正反两面拉锯得都很厉害，要解决这个问题，还是得回到世界公民的思考上来。全球化如果没有配合世界公民的做法，一定会出问题。赢家要照顾输家，让输家还有饭吃，问题只是大赢小赢而已，大家都可以相安无事。

科技岛概念

在科技岛的概念里，我提到三件事情。

第一是技术引进、研发深耕、技术外销三管齐下的观念。当局那时还没完全接受，技术引进、技术深耕大家很容易了解，但是技术输出就引起很大争议，政治卡住了经济正面的循环。全球化的趋势，企业在比较利益及激烈竞争的环境后争相外包，但外包因为经济方面的考虑，常变成政治问题。主动外包解决问题的，就提高竞争力；不外包的企业，就无法竞争生存。

品牌新思维

全球化如果没有配合世界公民的做法，一定会出问题。赢家要照顾输家，让输家还有饭吃，问题只是大赢小赢而已，大家都可以相安无事。

第二是设置中心科学园区、卫星科学园区。岛内北中南东部应该要有中心科学园区，现在

只剩下东部还没实现。中心附近应该有很多卫星园区，由交通线连接，我那时用来说明的是德国的案例。

当时我构想的各地科学园区，应发展出地方特色，现在的科学园区都在复制，复制最大的问题是供过于求。如果大陆也复制台湾，必定造成全球供过于求，便是一场灾难了。例如半导体业，如果大陆的半导体产业没有约制，任其随便发展，就会造成全世界的灾难。半导体是产业之米，在观念上，你当然要掌握米，如果米太多了，就要思考是不是一定要自己生产？在全球化、新经济的大趋势下，新的思维有其必要性。

第三是当时还没有渴望园区的观念，我反复强调台湾的土地要“翻一翻”，科学园区附近的土地，要变成未来的生活区、提升生活品质的社区。至于当时所提出的竞争力公式，就是价值除以成本的值越高越好。价值是品牌、形象、品质、创新，成本是劳工、环保、材料。

我后来在《生生不息的竞争力》一文里更强调，所有的价值与成本都要考虑到有形与无形、直接与间接、现在与未来各种层面。竞争力是多元的，提升竞争力的方式也很多。我还记得那时我说，我们没有石油，不能抱怨石油进口成本太高，应该想的是如何为石油创造更高的附加价值，或者在其他地方赚更多的钱，来弥补这个不利的因素，因为竞争力不是只有一项。

台湾经济成功的结果，是人力成本提高、环保意识提升。这也是经济发展的目标，要提升竞争力就必须创造更高的价值。以降低成本提升竞争力这件事，全世界台湾最厉害；至于创造价值，我们还有很大的改善空间。台湾制造产品，品质已臻完善，但创新与品牌仍力犹未尽。台湾企业同时还有一个问题，亦即创造价值的能力够，实现价值的能力不足。为什么？要实现价值，就必须到市场去实现，然而市场都不在台湾（表2-7）。

表2-7 价值创造，实现竞争力

- 各项价值活动竞争力 = 该项活动之 $\left(\frac{\text{价值}}{\text{成本}}\right)$ 比
- 企业价值 = 各项价值创造活动之总和 $\times$ 各项价值实现活动之总和
- 企业竞争力 = $\sum_i \left(\frac{\text{价值}}{\text{成本}}\right) \text{VCI} \times \sum_j \left(\frac{\text{价值}}{\text{成本}}\right) \text{VDj}$

提升整体竞争力的策略很简单，竞争力有很多评比项目，如果其中一项先天没有竞争力，就必须在另外一项上借助现有的优势，继续加强。如果本身很弱的部分，会影响到其他地方变弱，就要再加强。比如说，行政效率影响很多竞争力评比项目，加强行政效率，会变成提升台湾竞争力的关键，行政部分应该全力放在改善行政效率。

提高整合能力

过去我一直认为，台湾要创造价值，创新与否最重要。三四年前，我的想法有了转变，我认为重要的不仅是创新，而是整合，尤其是整合创新或创新整合。台湾未来要创造价值，最重要的是提高整合能力。创新当然还是很重要，大家也都精于此道，接下来要产生价值，就要靠整合。例如，不重复投资就是整合，整合就是只做高附加价值的事情，不要什么都自己做。台湾的问题在于既没有做品牌的环境，也缺乏整合的环境。

整合有两种，技术性整合和生意整合。最大的技术性整合案，是在军方的中山科学院，目前因经验无法复制，尚无益于民间整合能力。发射卫星也是技术整合，已慢慢有一些成功案例。商品的整合台湾也做得很好，因为有标准，但相对简单，竞争障碍小。

整合要靠大佬，不论生意整合或政治整合，都需要大佬。我一直认为台湾是华人产业的大佬，台湾的未来，要靠整合全球华人的

资源。至于如何进行，我还没有清楚的具体方案，也是在一步步做。我也不客气地说，我是高科技的大佬，跨越的产业领域最多，科际整合相对比一般产业多。但整合产业的前提，是整合者的利益不能与被整合者有利害冲突，一定要使参与者都是可能的赢家才能成局。

对于台湾经济发展及企业经营的思考，各界有各种不同的看法。我是企业经营者，并非管理学者，管理学者写了很多理论书，其他企业经营者也发表了不少成功的实务经验。我的著作有两个特色：第一，我不一定写成功经验，也写失败经验；第二，我也试着提出理论，并且一定化繁为简。

读学者的书，如果不能弄懂全部的理论，可能没有很大的效果；我的微笑曲线、竞争力公式理论，都是观念性的启发，就算懂一半，各取所需也能发挥作用。我承认，这些理论也产生了误导，例如微笑曲线理论，有人以为我的意思是要放弃制造。我绝非此意，只是说制造的附加价值低，但是当制造的量很大的话，它的总值并不低。况且，附加价值低也有一个好处——如果规模够大，不会有太多的竞争者。

竞争力与品牌的关系

品牌是创造价值、同时有助实现价值的重要项目，未来所占分量会越来越重。微笑曲线的左边是知识产权，技术浓缩变成知识产权，品牌也是知识产权，而在知识经济里，知识产权最重要。在法学上，知识产权的定义是专利、著作权、商标、商业机密。所谓的商业机密，就是技术秘方、经营知识、客户关系等，凡此种种都要受到严格保护。

品牌新思维

就创造价值的角度来看，经营品牌所创造的价值，会比拥有一般

整合有两种，技术性整合和生意整合。整合要靠大佬，我一直认为台湾是华人产业的大佬，台湾的未来，要靠整合全球华人的资源。

知识产权更高。品牌是企业所有活动总和的绩效，需要靠管理来落实，若有效执行，可创造极高价值，而且能持久；但是，专利、著作权因为需要不断创新，可能很难长期保持价值，而且创意虽可能靠着少数人，实现其价值则要靠多数人的有效落实。

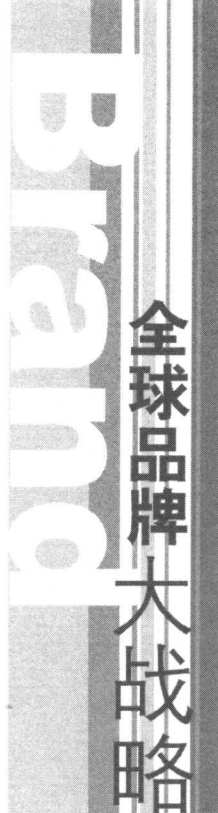
我始终不觉得发明专利有多了不起，因为发明是个人或少数人的创意，发明有没有价值，不只靠发明本身的价值，还要在市场上成功、创造价值，这需要资金、管理、营销等学问。所以，在创造价值的过程中，发明所贡献的比重不高，一般只能占1/10。认为自己发明什么东西很了不起的人，通常都不会成功。

竞争力弱的企业如何打品牌

当然，企业是否有竞争力，不一定靠品牌，要看品牌占其企业活动价值的比重，可以从10%到70%、80%不等。我们分析台湾产业的竞争力，以我已经参与了30多年的电子产业的经历来说，台湾电工器材的外销产品，有一半是成品，一半是零组件。成品里面，还有3~5成是台湾的零组件。所以，台湾高科技的竞争力，看似呈现在个人电脑这样的成品上，但其实不是。这也是为什么电脑公司都不容易赚大钱，大众、神通、宏碁都不那么赚钱的原因。电脑虽然展现了台湾的竞争力，但是台湾真正有竞争力的是做零组件的B2B企业。很多人以为B2B公司没有品牌，实际上有，只是不必为品牌宣传做额外投资，只要品质好、交货准时，自然就建立了品牌，台积电就是最好的例子。

那么，如果B2C企业竞争力较弱，要如何打品牌？这要看竞争力弱是因为品牌弱，还是其他能力弱？品牌是寄托在其他能力上的竞争力，如果其他竞争力都很强，只是因为不会做品牌营销而影响竞争力，这时就要赶紧加强品牌。台湾很多产品都是如此，产品很好，但是卖不好。如果竞争力弱，是因为其他因素，当然要先把本

质做好，再来谈品牌，品牌是最后才要思考的。华人一向不擅长打品牌，就算在美国也一样。试问：美国华人中有几个会打品牌？雅虎初期是以技术起家，取了一个很棒的名字，但是真正为雅虎创造品牌价值的却是后来美籍的CEO。



本章重要主题

- 品牌多元化
- 韩国的三星
- 日本的索尼
- 结论

| 第三章 品牌扩张 |

品牌最大的妙用之一是具有扩张性，但是也不能任其无限制地扩张。无限扩张的结果，不但缺乏效益，用得不对甚至可能反伤原来的品牌价值。

品牌可以扩张到不同产品、不同地区及不同事业上，范围很广。就效益而言，有效性最大的是扩张到不同地区，如果再配合当地化经营，更能有效创造价值。

扩张效益第二大的是用在不同产品上，尤其是用在形象、定位、性质相似的产品上。要注意，就算是相似的产品，如果定位差距太大，也得三思是否能借助同一个品牌。产品性质不同，定位相似，可以评估后有效借助。产品性质不同，定位又有差异，品牌扩张不但没有效益，还可能出现负面效应。

至于品牌要扩张到不同事业上，效益不一定直接反映在商品上，可能是反映在企业形象上，例如说信用基础较好，有助于招募人才、筹措资金。至于是否可以直接提升商品的销售量，关键还是在扩张的事业本身的竞争力。

判断扩张能否创造新价值

以宏碁为例，宏碁的品牌已经扩张到大陆、印度、美国、欧洲等全球各地，目前的品牌价值还是可以继续延伸。至于产品面，宏碁由信息产品进入数字产品，也策略性地思考了如何应用原有的品牌。例如，宏碁在家电产品的形象不强，因此进入数字家庭等消费性电子事业，是以信息产品的形象与定位来扩张的，以避免与电子家电品牌以同样方式直接竞争。

品牌最有效益的扩张，是同一个产品扩张到不同地区；然后是在

品牌最有效益的扩张，是同一个产品扩张到不同地区；然后是在同一个地区，扩张到属性相似、定位接近的产品上。这两种类型的扩张可以优先思考，视执行能力而定。

品牌新思维

同一个地区，扩张到属性相似、定位接近的产品上。这两种类型的扩张可以优先思考，视执行能力而定。

至于其他层面的扩张，有利有弊，皆须慎重考虑。原则是判断扩张能否真正创造新的价值，可用品牌价值公式（定位乘以知名度）来计算，以确定扩张出来的价值是正数。正如我先前所述，品牌定位不佳，硬要借用，即使知名度增加，相乘之后的结果还是负值。考虑的重点，在于进入新的市场、新的产品、新的事业后，是否增加新的品牌价值。尤其重要的是定位，万一定位是负数，会使管理失焦。如果延伸的产品形象不对，就会产生负面影响。一般而言，品牌延伸到不同产品的风险较大。当然，延伸到不同地区，做不好也会有影响，宏碁在美国市场铩羽而归，就影响到品牌价值。

我最近看到一份品牌价值排名的报告，发现大陆知名家电品牌海尔2004年的品牌价值比2003年低。报告分析，这是肇因于海尔产品多元化。海尔的品牌，从家电产品扩张到手机、PDA，影响它原有的定位，品牌价值因此降低。

避免出现负面影响

在扩张品牌时，如何避免出现负面影响？这最好是用不同组织、不同品牌来解决。例如，丰田汽车在推出豪华轿车Lexus时，用的就是这种方法（Lexus在美国甚至选择用不同的经销商）。从制造的观点来看，不同品牌可以合在一起做；但是在营销方面，应该用不同的组织推广，甚至连研发都可能要跟自己的营销团队结合，不能用同样一群人。

可以这样说，考虑扩张品牌时，不同事业不要做，不同产品不要做，不同定位不要做；但是，如果真要扩张，就用不同组织、不同品牌来解决。奔驰汽车推出Smart car之后，已经影响到其品牌价值；我也相信IBM现在正在考虑，它的个人电脑事业对其品牌价值

是正还是负；果不其然，在本书完成初稿之后，IBM在2005年1月出售了个人电脑事业。

扩张的关键在于做了是不是真能增加价值？如果不能确定，就要慎思而为。做不赚钱的生意，就是负的；让管理复杂，是负的；做了让消费者认知错乱，也是负的。有两种原因会让消费者对你的品牌认知产生错乱：一种是做得太多，模糊了定位，反而不知道你真正在做什么；另一种是做不好，造成反效果。如果有太多产品线，你能保证每个产品都是第一，定位都一样吗？惠普的前任CEO费奥瑞纳离职后，华尔街不断讨论惠普的个人电脑与打印机是否分家，这都与品牌价值及企业价值的有效管理有关。

品牌多元化

品牌价值是企业价值的重要一环，品牌在不同产业多元化，或许会增加业务价值，却不一定会增加品牌价值。以远东集团为例，其跨足百货、饭店、电信等事业，增加的是业务价值，品牌价值是否相对增加，仍有待精算。

多元化的陷阱

多元化本身就是一个陷阱，违反了经营专注的原则，企业惟有专注经营才会产生价值。多元化也违反了品牌价值定位必须明确的原则，多元必然造成定位混淆。你也许会问，韩国的三星、LG不是什么产品都做，非常多元化吗？这是因为竞争因素不同。这两家企业在韩国市场没有竞争者，没有竞争者则无从比较，消费者也没有其他选择。但是在国际

品牌新思维

有两种原因会让消费者对你的品牌认知产生错乱：一种是做得太多，模糊了定位，反而不知道你真正在做什么；另一种是做不好，造成反效果。

市场，消费者有很多选择，不一定要买三星的产品。

我曾经提出多元专精的观念，多元是希望创造企业价值，利用多元化创造企业价值，确实有很多可以借重之处，例如管理、能力、信用、资源等；但是因为多元而失焦、无法有效专注，就必须衡量得失利弊，最后的价值不是绝对正数。同样地，多元化所造成的亏损，对创造企业价值也是负面的影响。

B2B的多元化较为不同，比较容易做，伤害也较少。做B2B也比较容易专注、容易独立，像友达就是从明基独立出来的。日本住友集团大部分的事业都是B2B，也有很多不同产品、跨足各种产业。

一般人都有一个迷思，认为有品牌，就可以好好利用它拓展到其他的领域；宏碁扩张品牌的过程并不是一直都很成功，我的经验惨痛，才体会这些道理。

宏碁品牌扩张失败的部分，有地区上的，如宏碁美洲最近一年多才有突破，否则一直是个甩不掉的包袱；也有产品多元化上的，宏碁用系统、周边产品，甚至用不同公司（即明基与宏碁）经营同一品牌，但两者有冲突，管理困扰非常多且大。至于多元事业的经营，投资很多小“碁”也用Acer，成果有好有坏，坏的绝对会扣分。这就像联考的倒扣，没有把握就不要再多选一个选项。现在我就不同意宏碁做纯电视的液晶电视，也不希望它介入手机事业，因为通信业不是信息业。如果有一天信息跟手机整合成智能手机，宏碁或许可以考虑进入。最近这两三年，宏碁都按部就班，以简化专注为原则，品牌价值也不断在提升。

提升品牌价值

品牌价值要不断提升，就不要做长期没有把握的市场，每进入一个新的市场，必须增加新的品牌价值。不赚钱、没有好处的新产

品不做，每做一个新产品，就要创造新的品牌价值。另一方面，任何影响品牌的产品都不要，不跨足到乱七八糟的产品线，就不会出现负面效应。

或许有人会问，专注经营之后，市场会不会越走越小？实际上，只有专注才有机会有效建立一个品牌价值，而创造品牌价值的经验可以复制，只是不一定要用相同的品牌。经验可以复制，利用许多相关产品或多品牌来扩大规模及经营绩效。美国的大媒体集团就有不同的品牌，宝洁集团（P&G）也有很多不同的消费性产品品牌，他们复制的是经营经验，品牌则重新塑造。

我可以用微积分的理论来说明无限扩张的观念。把一个企业不能做的事业一直切切切，切出之后，或许剩下很小一块可以做，但就算是很小一块，仍有无限改善的空间。这是内观学，内部的宇宙是无限的，外面的宇宙也是无限的。企业被绑手绑脚以后是不是就不能做事了？如果要创造价值，还是有无限的空间，不一定局限在新的机会上。

没有夕阳产业，只有夕阳公司

很多人扩张版图只想到新产品、新市场、新事业等新疆界，新疆界确实是新的机会，但能不能创造价值、有利可图？这必须慎重评估。而且，重点不是你自己觉得可行，还要思考有没有低估客观环境的险恶？有没有看清竞争者的实力或高估自己的能力？如果你认为在原来的疆界已发挥到极致，不尝试新疆界不死心也无妨，可以先小试，塌实地一步步进行。如果原来那块事业还没彻底经营好，就分心去做别的，那样非常不值得。我过去一直重申，没有夕阳产业，只

品牌新思维

只有专注才有机会有效建立一个品牌价值，而创造品牌价值的经验可以复制，只是不一定要用相同的品牌。

有夕阳公司，道理正在于此。传统产业经过旧瓶装新酒，也会变成朝阳产业。

不幸的是，品牌扩张与经营事业，陷阱真是多太多了。甚至，有时管理书告诉你某个“是”的道理，用错了地方也会变成“非”。管理经常是失之毫厘，差之千里。有几个原则是必要的，但很不幸的是，大家认为这些基本原则没什么，比如说诚信原则、公司治理原则、企业文化等，没有多少人真正重视。

韩国的三星

我就以两家国际公司的发展来说明品牌扩张的利弊。一家是韩国企业三星，一家则是日本企业索尼。我将要分析，为什么三星品牌价值不断上升，而知名度极高的索尼品牌价值却开始走下坡。

三星每个阶段的发展史都不同。三星是韩国最大的集团，在亚洲，日本企业都是以多元化的集团为主流，韩国三星也不甘落后，非常多元化，野心大，资源也够多。早期三星进入电子业，半导体零件、各种零件、大小家电等产品无所不包。三星在韩国国内没有太多的竞争者，其品牌价值一路所向披靡，但三星在韩国之外的品牌之路就不是一帆风顺。

三星明显因为产生企业价值而帮助品牌提升价值的事业，是它的DRAM产品。三星靠DRAM的B2B生意赚了很多钱，虽然B2B品牌价值有限，但它的产品世界最领先，奠定了很好的基础。三星的TFT-LCD也是世界第一、技术最领先，赚了钱，也体现了B2B的品牌价值。三星先创造了企业价值，接下来持续利用这些企业价值，长期投资塑造品牌知名度，对品牌价值有正面助益。但早期三星没有创新领先的B2C产品，所以品牌定位不佳，虽然它的知名度是斥巨资建立的，但整体品牌价值还是不高。

品牌价值大幅提升的关键

近几年三星品牌价值大幅提升，其真正关键是在B2C的手机产品CDMA（在同一频宽内的分码技术），由于在世界的绝对领先，且数量占有率绝对的领先，后来延伸至GSM的手机，使得三星在世界上的品牌价值迅速跃升。同时，它的DRAM及TFT-LCD虽然对B2C生意没有直接帮助，但是每当发表全世界最大容量的内存DRAM及最大尺寸的TFT-LCD产品时，即使还没开始量产，却已对未来在B2C的产品（如电视）领先的品牌形象有加分效果，产生了品牌价值。

三星的品牌知名度是靠赚钱堆出来的，但是真正为它创造品牌价值的却不是靠知名度，而是它在B2B世界第一的定位，以及1.5个B2C（一个手机，半个TFT-LCD）世界领先的品牌定位，撑起它的品牌价值。

检讨下来，三星犯错是在初期，幸运的是，1997年韩国金融危机，韩国政府逼三星放弃汽车事业的多元化。如果真的进入汽车业，对它的品牌价值恐怕有减无增。

三星的挑战

三星未来的挑战在于，在动态的竞争环境中，它的定位能否永远保持领先地位？第二，它要扩张的事业，能否避免失焦、管理失效、品牌定位不清，进而产生负面的价值？三星最大的盲点，可能就在于它太成功了。因为企业价值或品牌价值来自于复制成功，成功的复制有其先天限制。同一个人事情做多了，效益就差，除非能有效地“分身”。同一

一个品牌是不是能够成功复制，也有其局限，一不小心就变成倒扣。每

品牌新思维

1997年韩国金融危机，韩国政府逼三星放弃汽车事业的多元化。如果真的进入汽车业，对它的品牌价值，恐怕有减无增。

个人在成功的时候，都会认为过去的制胜方程式放诸四海皆准，拿到哪里都成功，实际上不然。成功了，比较容易让人用线性思维思考，但真实的环境不断在变动、非常混乱，你只能很专注并独立地思考一个个事业值不值得做。

难就难在，事业成功之后必须步步为营，慎重思考如何扩张，可是，如果不积极、没有野心、不愿冒险也不行，所以我才说经营企业的陷阱太多。

日本的索尼

接着来看索尼的例子。

索尼是第一个成功打入国际市场的非欧美企业品牌。早期从做收音机开始，就有创新的定位与知名度，除了美国和欧洲一些品牌，竞争者很少，之后欧美相关品牌也慢慢被日本公司淘汰。再加上创办人盛田昭夫不做OEM而只做自创品牌的成功故事广为媒体报道，为它的知名度与定位奠定了良好基础。

产品创新是成功关键

索尼的成功关键首先在于产品创新，晶体管收音机就是极富盛名的创新产品；其次，在众多产品中，它的单枪电视机非常独特，也有很好的定位，虽然不见得对成本、竞争力有帮助，对知名度却有推波助澜之效。第三，索尼随身听问世，虽是小东西，不过因为太普及了，几乎无所不在，将它的知名度推到最高点。此外，索尼的公司文化是美式风格，对品牌知名度大有宣传效果，从命名到管理，都是美式风格，塑造品牌价值绝对是加分。

可惜的是，在这三项创新产品之后，索尼就有点“吃老本”了。在VCR事业战场上，它的Beta输给了VHS，折损企业价值，品牌形

象也没有增值。索尼后来多元化经营，到美国买电影公司、音乐公司，非但无益于品牌价值，还可能损及企业价值。再加上一开始没有进入电脑事业，更是错失良机。后来虽然进入笔记本电脑事业，但是价格太高，虽对形象有所帮助，但在增加品牌价值、企业价值上的贡献却相当有限。2005年，索尼的CEO出井伸之下台，交棒给美国人，能否提振日益低迷的品牌价值，还有待继续观察。

索尼的努力与尝试

索尼的产品线很广，我认为这有益于品牌知名度，但是对真正的企业价值并没有绝对好处，因为太多产品会增加管理难度。在日本，索尼的多元化甚至还延伸到金融业，这对它的品牌价值绝对是负效果。到最后，因为利润变少，对企业品牌的定位会产生负面效应。

索尼当然也做出了一些正确的扩张决策，例如它的PS2打败了任天堂，成为索尼“金鸡母”；另外，原手机事业业绩不理想后，与爱立信共同成立索尼爱立信，表现尚佳。索尼原本在通信的形象、定位，已经输给竞争者，于是决定跟爱立信合作，替它在消费者心目中，尤其是欧美市场，抢得一个好定位（技术领先）。在消费渠道的管理方面，索尼当然做得比爱立信好；它将消费性电子产品微型化、精致化，量产的经验，也比爱立信强。两家公司合作，借助两个品牌来专注经营，效果当然很好。索尼爱立信也可以说是索尼的第二个品牌。

尽管做了那么多的努力与尝试，索尼的品牌价值仍处于江河日下的状态。

品牌新思维

索尼的产品线很广，这有益于品牌知名度，但是对真正的企业价值并没有绝对好处，因为太多产品会增加管理难度。

结论

关于扩张品牌，我有几个结论：

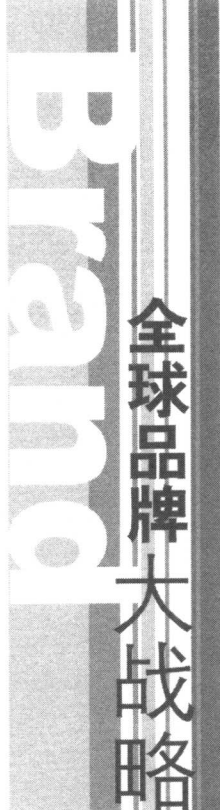
1. 事业多元化，对品牌价值可能负多于正。定位不相符的多元产品，对品牌价值也是负多于正。正负是以个别事业或者产品线自己独立的定位，以及它所处的事业跟产品线的知名度来决定。每个产品要为自己创造价值，否则会影响原有品牌价值。

2. 同一条产品线，如果有定位较差的产品，会影响品牌价值。解决方法不是积极改善产品，就是干脆放弃。

3. 品牌价值虽可延伸到不同的市场，还是要确认营运有效，否则可能变成负值。

4. 多元化要非常慎重，专注经营是制胜的必要条件。通用公司虽然多元化经营，但是每一条产品线都很清楚；出售自己经营不好的事业，好的事业就通过并购扩大品牌及企业价值，让每一个多元化事业都很专注，而且每一块事业都要够大，不是第一就是第二。

我还是要强调，多元化不是不好，而是要慎重，成功的关键，在于一定要在事业上专注。



本章重要主题

- 品牌与创新
- 建立品牌定位步骤一：命名
- 建立品牌定位步骤二：设计各种识别体系
- 建立品牌定位步骤三：口号与企业标语
- 建立品牌定位步骤四：与形象一致的制作物与公关活动
- 建立品牌定位步骤五：品牌沟通

| 第四章 建立品牌定位五大步骤 |

品牌与创新

如果没有创新做后盾，打品牌必定陷入苦战，台湾很多企业正是面临这种遭遇。创造一个品牌，若缺乏创新支持，就意味着不会有太强的定位，即便长期经营品牌，也只能增加知名度，对于提高价值助益不多。虽然创新常常夹带着风险，但是打品牌一定要有创新做基础，原因有二：一是为了响应市场需求；二是因为创新常常可以创造价值、有效实现价值，对于企业价值影响很大。

较好的策略是企业较缺乏创新的时候，不要积极投入资源增加知名度，而应尽量低调。等到真正出现创新之后，再加大资源提升知名度，做起来才有相乘效果。

创新的四种模式

创新有四种模式：经营模式、产品、营销服务、供应链。以经营模式的创新而言，从价值的创造到价值的实现，要做到端对端的有效经营，主要是为了提升企业价值，进而反映到品牌价值；科技产品的创新一般都在创造价值端，同时有助于品牌定位与品牌知名度的提升；营销服务的创新对品牌价值的定位、知名度有直接成效，进一步反映到企业价值；供应链的创新则对实现价值有直接效果，有助于降低成本、提高时效，进而创造企业价值、增进品牌价值。

企业缺乏创新也是一种品牌形象，品牌价值自然不高，很难创造企业价值。创新可说是品牌价值最重要的关键因素，难就难在企业不可能一直处在创新巅峰，在长期经营的创新消长之间，品牌价值高的企业，可以靠品牌维系一段时间，让企业有更多时间翻盘。品牌价值的效益由此可见，能让企业不会因为一时缺乏创新，使其价值一蹶不振。企业如果一直缺乏创新，就肯定走上衰败之途。

既然如此，品牌价值可以让企业“撑”多久？有几个影响因素：

第一是竞争环境，竞争越激烈，支撑的时间就越短；第二是企业的品牌定位和竞争者的差异化程度，定位越独特、差异越大，可以撑得越长，因为旧的形象还可以维持一阵，消费者或许一时不察。品牌强可分成两种，一种是知名度强，一种是定位强。知名度变化较少，只会慢慢消长，不会瞬间全失。定位也是慢慢地产生影响，一时创新不足，难免会有影响，长期缺乏创新，负面效果才会真正反映出来。

同样的，偶然一次很强的定位，也不足以改变品牌真正的定位。比如说，希腊国家代表队以黑马之姿拿下2004年欧洲杯足球赛总冠军，下次参赛如果没有继续维持这样好的表现，虽然目前知名度提升了，还是不足以提升希腊队在足球界的定位。

要建立品牌形象，首要还是产品创新。产品的创新可以通过广告、事件等方式，用创新方法塑造知名度及定位。营销创新、服务创新也是创新的工具，例如宏碁两小时快速维修就是一种服务创新。

建立品牌定位步骤一：命名

为品牌建立创新的定位，有许多步骤。

第一个步骤是命名，命名本身就是设立一个定位。宏碁用Acer，已定位自己是一家国际公司，不是亚洲的公司。命名就像小孩子取名算八字，算好八字犹嫌不足，还要赋予它生命，赋予它一定的风格、个性，这时就要思考你希望它有什么个性：既能有别于竞争者，讨消费者所喜，又符合自己的条件。之后，就要周而复始、一致地、

长期地一直做，而且要不断加入新鲜的信息。

这就好像知名歌星凤飞飞唱过很多歌，不管唱哪一首，都一定要戴帽

品牌新思维

命名就像小孩子取名算八字，算好八字犹嫌不足，还要赋予它生命，赋予它一定的风格、个性，这时就要思考你希望它有什么个性：既能有别于竞争者，讨消费者所喜，又符合自己的条件。

子，维持一贯的形象。品牌需要长期不断地经营，但要考虑一致性，定期有新东西，且不失原来的风格、形象。

建立品牌定位步骤二：设计各种识别体系

经营企业本来就是两条路同时进行，一条是创造价值，一条是控制成本。企业识别体系（CIS）的作用，是让企业能较有效地创造价值，同时也提升成本运作的效用。因此，为品牌创造定位的第二个步骤，是设计各种识别体系。

CI、VI与PI

CI（corporate identity，企业识别）是一个企业的识别体系，目的是传达企业的名称，以及跟着名称结合在一起的象征符号。象征符号和名字连在一起，就成为一种商标。这是CI系统最基本的要素，一般都是一个符号加上名字，耐克就是一个勾勾和NIKE。耐克“勾勾”的力量非常强，到最后几乎变成耐克的识别体系，已经成为一种VI（visual identity，视觉标识）。

表4-1 Acer的品牌管理

使	命：打破科技与人的藩篱
	Breaking the barrier between people and technology
基本信念：	创新关怀（Innovative Caring）
品牌价值：	I CareInnovation, Caring, Added Value, Reliable, Easy
核心价值：	容易（Easy）、可靠（Dependable）
品牌价值主张：	创新科技+关怀主张
主要差异化：	易用可靠的创新关怀
标	语：Empowering People
创新科技：	Empowering Technology

除了名称、符号、语言这些基本要素之外，CI还要注意颜色，尤其是标准色，一般都是从美观、显著性来考虑CI的颜色。在标准色之外，也有辅助色，例如白色、黑色、灰色、金色、银色等中性颜色。辅助色和标准色不能冲突，否则信息会紊乱，标准色和辅助色之外的颜色，都不可以使用。

严格规范应用CI

CIS会广泛应用在名片、信封、信纸等企业对外经常使用的沟通工具上；更广泛的应用则常常结合VI，像是powerpoint、广告格式等，就要具备VI的概念。应用CI时，必须严格规范，例如背景是深色时，应该要反白；如果背景是淡色，就用标准色或黑色。一般而言，在CI的标准距离以内，都不能加上任何东西，要保持空白，CI必须被保护得很标准。

就以宏碁原来的CI为例，英文名字Acer旁边加了箭头，等于是名字加上象征符号。这时就要考虑：箭头到底放左边还是右边？间距相隔多远？这些细节都必须规范清楚。虽然如此，很多人使用时，还是有的宽有的窄，无法标准化，甚至还有人在Acer之后放了一些文字，再加上箭头。不要小看这些事情，这都会给宏碁造成很大的困扰。

设计CI时，从开始命名就要尽量简单，让人容易认知。如果做的是工业产品，设计标志更要力求单纯。目前最新的设计潮流都不用符号商标，而是直接在英文名字上做变化、加特色，画龙点睛，也就是用文字商标，Acer、BenQ、SONY、BIPA（自创品牌协会）都是很好的例子。最近我替小孩的公司命名，以“MAVS”为名，MAV是maverick（小牛）的前三个字母，S代表姓施，小孩又属牛，

所以在V上面加上两个牛角，作为CI的设计变化（图4-1）。

品牌新思维

目前最新的设计潮流都不用符号商标，而是直接在英文名字上做变化、加特色，画龙点睛。



图4-1 MAVS的CI

CI的应用非常广，车子、服装、看板、灯箱、广告等都会用到。一般在反白的时候，都会用标准色当背景，以强化标准色，加深印象。应用CI时，如果背景面积很大，光靠标志来细分，有时会显得单薄，这时可以在视觉上做一些变化。例如，Acer的广告都是用e-window来设计，只能在window里面放东西，以绿色为主，加上一些辅助色，然后在窗口之外写上Acer（请见文前彩插第四、五页）。e-window就是宏碁的VI，Acer的特殊设计就在这个e上面，e本身又可以延伸成一个VI（将在第八章详细说明）。BenQ则是一开始就以萃取的蝴蝶元素当成企业VI（请见文前彩插第六、七页）。

VI、CI必须和其他设计有所差异，否则容易混淆；也需要长期累积，一般而言，VI必须用三五年才有效果，CI则用十年。用得更长也会有缺点，尤其当时代已经改变时。宏碁原有的CI，现在来看显得太刚硬，要往人性化上转，就得改颜色，线条也要更柔和。

颜色、象征符号都是有形的元素，事实上，CI、VI也会传达无形的氛围。企业标语常常就是在支持CI无形的概念，加强消费者的印象，例如宏碁的“关怀科技”、BenQ的“享受快乐科技”。

品牌稽核

企业跟消费者无时不在沟通，CI、VI的应用无非是为了沟通时有一致的信息，从公司领导人到员工，从简单的递名片到做各种广

告，都是在沟通CI所要传达的信息。应用时，除了一致化，还要简化，做起来不必动脑筋。只是，CI应用实在太广泛，永远有想不到的状况，也常常出现原有规范无法涵盖的情形。此时，企业的品牌部门就必须介入了解，评估是否需要加入新的应用准则。企业必须有品牌稽核的观念，看到制作物违反CI应用准则时，要随时纠正。

宏碁的经验很值得参考。宏碁的CI应用出问题，常常不是出在内部，而是经销商或制作厂商，自作聪明替宏碁“改良”制作物，反而弄巧成拙。例如，Acer和箭头之间的距离规定得很死，也准备了很多标准样品，但是做压克力的厂商，会自己替我们画CI，大小、距离都和标准不同。宏碁设立了一套管理原则，就是让经销商设计好，尽量不要出错；万一出错，再重新定准则，提供标准设计稿，才能符合时效，否则明天要上广告，今天还要送总部管理，必定拖慢速度。像是e-window，经销商要怎么设计我们不管，但是必须套上宏碁已经设计好的window。

宏碁的CI、VI都有规格书，说明各种规格。原则上是规范使用时要注意的标准，例如规定标志最小的尺寸是多少，以免字体不够清晰。在台湾的专业公司、大型企业几乎都有专门部门负责处理CIS的标准规格。VI、PI（product identity，产品形象识别）绝对不能和CI冲突，例如不能设计与VI、PI及CI不相称且应用不便的体系。

宏碁从创业就以蜂巢加入头的设计为标志，成为企业识别，但是真正有CI系统是在1984年。宏碁是外贸协会第一个推出CIS的样板，当时还是Multitech时期，在外贸协会协助下设计完成。1987年因品牌名称由Multitech改为Acer，CIS要重新设计，之后才有了观念发展VI。第一个PI概念则是用“琮”来传达科技产品与中华文化的结合，琮是故宫博物院里的古物，设计工程师由琮发现其设计元素，决定用它来贯穿所有的产品（请见文前彩插第一页）。

画龙点睛的PI

VI和PI不同之处，在于VI是属于不限于使用在产品上的视觉设计，PI则是附属于产品的视觉设计。我认为，PI常常是画龙点睛的那一点，像是凤飞飞的帽子、宝马的“两颗牙齿”。PI应用到汽车产品，通常有最强烈的效果，流线造型、美洲豹就是捷豹（Jaguar）的PI。相对而言，欧系汽车比美系汽车更有PI的观念。

随着产品演进、市场变化、科技更迭，企业如何找到一个不妨碍未来设计的元素，是一件困难的工作。宏碁的“琮”用了三五年就无法继续；但是，宝马的“两齿”已经用了好几十年，还是很有现代感。企业需要的就是这种远见，即使科技、市场、产品不断变化，自己的元素尽管小幅更动，也不失原来的形象。

PI也不仅限定在视觉，产品功能有别于其他同业，也可以算是一种PI。例如，IBM笔记本电脑上的红点鼠标，就是一种很特别的PI。

在电脑产品里，颜色当然是一种PI。IBM的ThinkPad用黑色，就有PI的味道；苹果半透明的电脑，也是PI。宏碁目前推出的笔记本电脑，皆采用皮夹式设计，这个PI未来将要全面贯穿。

要特别提醒，电脑的PI如果能维持三年已经非常难得，因为科技变化太快，如果没有想通，如果PI无法适当地在一段时间贯穿不同产品，就是无效的PI，反而会成设计创意的障碍。

PI之所以需要改变，是因为不符合未来需求，不符合企业或产品应对市场的要求。如果市场要求更有爆发力、更流线型、更小，就必须考虑改变PI。另一方面，如果设计太老化，会让人有这家公司已经是过去式的印象，最好的方法是更改设计，重新注入活力，让人感觉又是新的生命。

品牌新思维

设计CI、VI、PI的时候必须很慎重，因为这些设计蕴涵了很多企

设计CI、VI、PI的时候必须很慎重，因为这些设计蕴涵了很多企业的理念。在委托专业人员设计之前，先让设计者和领导人深入沟通，了解企业的经营理念。

业的理念。在委托专业人员设计之前，先让设计者和领导人深入沟通，了解企业的经营理念；设计者还要了解产品，以及营销主管追求的是什么、未来想法为何，因为设计是为了未来使用。设计者还要去调查，市场对这个品牌的印象是什么。因此，设计识别系统有个先决条件，即是产品的定位要够清楚。

宏碁的CI，以前强调科技，现在则强调人文、感性、绿色。现在的主轴是简单、轻松、可靠，所以在设计时，任何复杂的线条都被否决。VI、CI、PI所支持的是企业的理念与形象，因此设计也必须和企业形象相符。

更改CI的成功关键

设计识别系统是为了让成本有效运作，更改系统则是为了未来价值创造。CI的改变，隐含企业经营策略的转变，以及它未来要追求的目标。有不少企业在更改CIS之后，花大钱做广告，这是错误的做法。初期或许可以通过一些公关、广告来交代，交代完了，还是可以用原来的预算、原来的做法，产生良好的效果，因此不值得花钱单独为新的标志做广告。我认为用媒体报道、公关的效果最好，你可以清楚说明为什么改变、未来诉求是什么。还可以通过员工、经销商、专家来沟通，研究CI的专家可能有兴趣了解这种改变。

更改CI有几个成功关键。

第一是不花冤枉钱。但可随企业规模变大，多投入经费做设计。一般而言，中型企业花100万台币设计CI，算是一笔大数目。宏碁、明基找专业设计公司设计CI，经费达100万美元，这是规模的问题。20世纪80年代，台湾企业多半是找广告公司设计，现在则由海外学有专长、或是很有经验的CI专业设计者来做。

第二是负责人不能有太强烈的喜好。他可以有原则，可以畅谈他的理念，但是最后不能凭其所好做选择。因为CI不是给他看的，

光是他孤芳自赏有什么用？小企业的CI当然可以自己做决定，但是大企业的CI还是必须由多数人做决定。这些人要具代表性，找不同性别、阶层的人来选，因为客户层就是这么广泛。

第三是管理、坚持。要制定应用CI的准则，并加强管理。定出准则后，执行若有任何偏差，一定要去稽查、更正。

以宏碁的CI设计为例，专业设计公司设计出几百款样式后，我们先剔除不符合原则、太复杂的图案，剩下几款大家都可以接受的设计；再和设计师沟通修改，做内部“民意调查”，挑出三款设计，选择全球三大城市做焦点团体调查，最后根据综合消费者及内部员工的意见选出一款，并做细部调整定案。所以我常说，Acer这四个字母，每一个字都花了很多钱（我将在第八章详谈这段过程）。

更改CI要成倍数的值得

新CI推出的时机是一门学问，涉及到新旧产品的交替。市场上同时存在旧标志产品与新标志产品，会让消费者误以为两种产品有差别，所以要等到最适当的时间才能换标志，比如说旺季不能换，此外，也要有至少半年的准备时间，推出的产品全部要挂上新标志，旧标志产品甚至得降价出售。

CI的变更也有大变与小变之分。到目前为止，宏碁每一代的CI都是做大幅度改变。日本很多品牌都是小幅修改，消费者可能不察，也不一定知道。之所以小幅变化，是面对时空环境或流行趋势的变迁，必须小幅修正，例如原来的CI还可以使用，只要由刚性修改为较柔性即可。

不要忘记，更改CI是有成本的，成本不只包含设计费用，产品重新定位也是一种成本。因此一定是认为值得才会去改变，所谓的“值得”绝对不是值30%、50%而已，而是要成倍数的值得才能改。如果不是成倍数的值得，花这些工夫、金钱都划不来。成倍数的值

得是指营业额还在高度成长，更改CI是为了增加营业额、利润，你一定要期待还有高度成长的空间，如果所在的产业已无成长空间，为什么要改呢？

那么公司亏损时，能不能更改CI？这时候更改CI，其实是给大家一个信心。有时更改CI是为了配合组织重整或是策略调整，这时更改CI是强烈的信息，有其效果，让消费者淡忘不好的印象。

台湾企业大幅更改CI成功的案例首推华航。华航将青天白日旗改为梅花，是很具代表性的设计。丰田汽车的营业额很大，但是原来的CI不够强烈，也改过一次。宏碁是改变CI的成功案例，BenQ则是新创CI的成功案例。成功、失败的分野，和形象、知名度有关，因为CI最主要的功能是加强定位与知名度，最后还是得回归品牌价值。品牌价值当然不能只靠CI，但CI是定位与知名度的重要工具，可以加强形象，提高知名度。好的CI还可以提高品牌价值；不好的CI绝对会影响品牌价值。CI做得好，应用起来可以降低成本。

总而言之，CI成功关键是设计有差异化、名字简洁，长期运作一致，不要自我混淆。当然，企业经营失败，原因可能不是出在CI上；很多企业之所以成功，也不是归功于CI，不能用CI成功与否来论断企业的成败。

建立品牌定位步骤三：口号与企业标语

第三个步骤是想出响亮的标语或口号。品牌形象是定位与知名度的统称，口号往往是在协助定位，传达企业或产品的理念，企业

品牌新思维

大部分的企业标语都是讲者有心、听者无意，只有行家、研究营销的人比较会去注意、较有感受，普通消费者多半没有感觉。

标语虽有不同风格，但目的都是协助定位。以我的经验观察，除非花大钱打广告，像是耐克

的“Just do it”，大部分的企业标语都是讲者有心、听者无意，只有行家、研究营销的人才比较会去注意、较有感受，普通消费者多半没有感觉，只是耳濡目染，听久了之后，多多少少会对这个品牌有感觉。既然已经花钱打广告，除了让消费者记住品牌名称，能够顺便记住品牌的理念也不是坏事。只是要注意，常常更换企业标语不利于塑造品牌形象。

例如，宏碁对自己的企业标语不太满意，三五年就更换一次，还达不到想要的效果。企业标语的使用期最好有五到十年，使用不到五年，没有人会记住，使用超过五年，要不要换，视市场流行的情况而定。如果时空改变了，就一定更换。

站在消费者立场想企业标语

想出一句好口号很重要，产品的促销口号使用时间较短，但是牵涉到品牌形象的口号必须长期使用。产品的口号必须和产品有关联，对促销才有帮忙；品牌形象的口号则要反映品牌风格。想口号时要思考很多问题，语言就是其中之一。除了类似“Just do it”这样简单的企业标语可以一体适用之外，其他的口号几乎都要有当地化的语言版本。在拉丁语系国家，可以直接使用英文，不必翻译；但是在华语国家，就必须翻译，只是不一定要完全照英文翻译。最好能用浅显的英文，因为你无法控制翻译成当地语言之后会变成什么样子。

口号不能模仿其他竞争者同一类产品的口号；不同类的产品口号，虽然可以学习，但是太有名的口号也不能拿来照抄，况且，不同类型产品的广告词也可能派不上用场。学别人的企业标语就是一窝蜂，显得不够创新，会影响到定位。

综观台湾信息企业的口号，我认为华硕的“华硕品质，坚若磐石”十分贴切，宏碁一直在想破解之道，但很不容易。宏碁的“不断创新，因为用心”也不错，但是英文的口号“empowering people”

更好，但很难翻译成中文。宏碁曾经想过用“we hear you”，不过这个口号不够积极，因为考虑的是自己，不是消费者的感受。想企业标语应该要站在消费者立场，想他需要要什么，而不是我要给他什么。

我后来才发现，台积电使用的英文口号是“empowering innovation”，和宏碁有异曲同工之妙。宏碁的顾客是最终消费者，台积电的客户是企业，它为企业实现创新，宏碁则为个人实现创新。Empowering的概念格调较高，使用期间也较长。韩国大企业的口号，定位都很高，诉求为世界服务，例如三星用的是“digital all”。

好口号的必备条件

好的品牌口号必须具备几个条件，首先要和品牌定位有关联。第二，含义要清楚，用很少的字，传达清楚的概念。第三，要好记，这非常困难。很多口号都是看过即忘，我认为判断口号是否成功标准，是消费者看到广告时，当下对那个品牌是否有正面的印象。当然，企业的广告量要够大，并通过口耳相传，口号才会产生效益。第四，企图心不要太强，没有口号也不至于做不成生意，万一想出负面的口号，格调不对，还会影响品牌定位，得不偿失。没把握想出好口号，不如没有。

要想出具有创新内涵的口号，的确很不容易。大同公司的“打电话服务就来”，是一种服务创新；大同宝宝也是一种沟通工具，对于知名度很有帮助。生生皮鞋的“请大家告诉大家”也是经典，接下来的模仿之作，只有每况愈下。

品牌新思维

好的品牌必须具备几个条件，首先要和品牌定位有关联；第二，含义要清楚；第三，要好记；第四，企图心不要太强。

建立品牌定位步骤四：与形象一致的制作物与公关活动

第四个步骤是推出与形象一致的制作物与公关活动。说明书、海报、促销资料、广告、公关活动、赞助活动等，都要和品牌定位一致，这也是宏碁不去赞助选美活动，而选择支持云门舞集全球巡回公演的道理。宏碁投资乐彩公司，一方面用不同公司名义，另一方面还规定必须诉求公益。宏碁赞助赛车活动，是侧重速度、科技、精准，务期符合我们原本的形象。举办多时的龙腾科技论文大赛，现在要向下延伸到中学数字创作大赛，也是顾及一致的形象与定位。

企业在赞助活动时，要考虑几点：一是，切记要选择定位相符的活动；二是，选择少数有效的活动，不能来者不拒。要选择策略性的项目，赞助期至少要五年，三年都太短，效果不大。

至于公关活动，通常对B2B的形象最有帮助，要变成B2C的公关形象则非常不容易。宏碁曾发生过“三一八事件”，全台湾都知道宏碁的IC产品被偷，这对我们的形象到底是正是负？在这个事件中，宏碁出现了一个危机，损失很多钱，但事件也有正面影响，宏碁不断强调人性本善的管理不变，让大家印象深刻，最后也把IC找回来了。宏碁内部算过，我们因此事件赚了广告费，因为要对消费者做广告很花钱，我们上了社会版，也是对消费者做正面广告，而企业要出现在消费者版面通常不容易。

建立品牌定位步骤五：品牌沟通

想出好名字、好的企业标语、好的识别系统之后，就进入了创新定位的第五个步骤，也就是沟通。品牌必须持续、不中断地沟通，沟通要有效，必须和理念、风格一致，还要运用创意沟通，使得沟

通能在消费者心中转变成形象。形象是从一个个印象累积起来的，因此，有效的沟通必须有可看性，要让人印象深刻，也就是往后的营销活动、事件等都要不断传达这个形象。

印象有两种，一种是利益相关者（内圈，包括竞争者）的印象，一种是非利益相关者（外圈）的印象。一般而言，利益相关者的印象比较主观，非利益相关者的印象比较客观。主观重要，客观更重要，因为客观印象比较真实，但是主观印象会影响未来的执行。当新闻媒体出现称赞宏碁竞争者的报道，以及有批评宏碁的新闻时，我们内部的人都会哇哇叫，这是因为内圈的人很敏感；但是对于外圈的人，可能影响不大。很多事情常常是自己反应过度，比如说，宏碁做某一件事情，新闻反应很好，但叫好不一定叫座；对消费者的印象还没有产生影响，竞争者先会有反应。所以，必须很准确地分清主观与客观的印象，否则容易被误导，做出错误的对策。我的原则是，注意所有正负面信息，作为以后沟通的参考，先不反应；如果是完全不符合事实，我会要求更正错误之处，至于批评论点则不加理会。

所谓的沟通一致化，是如CI、品质、服务、广告的一致等，广告的信息、格调、广告词也不能互相矛盾。公关当然也不例外，发言人在处理事情时诚信的形象，有利于未来沟通的有效性。

处理这类事情，需要高度敏感，我自信，在台湾企业负责人里，我的敏感度相当高。我的敏感度高，也很全面，比如说，我每天看到很多宏碁的信息，在我的心里皆有所见解及判断。这个判断有时不会让我马上有所行动，但会一直累积，直到最后再归纳出信息常常误导的原因。我如果要求马上改正，可能兹事体大，只能提醒他

们要防范再犯错。处理这些事情需要纯熟的技巧，因为敏感度不要成本，但是处理就会产生

品牌新思维

品牌必须持续、不中断地沟通，沟通要有效，必须和理念、风格一致，还要运用创意沟通，使得沟通能在消费者心中转变成形象。

成本，而且要确认其效益。

沟通的三大要诀

沟通品牌时，顺序是由内而外。先内再外，主因是内部的有效性较高，比较容易传达。员工也是沟通的媒介，可以对外传达对品牌的信心。因此，做品牌沟通由内开始，所以我不喜欢以公关为部门名称，而以企业沟通称之，企业沟通是全员品牌管理的一环，也要从内部开始做全面沟通。目前的态势是内外已经合而为一，因为借助外面的媒体将一般社会大众也想了解的信息，同时跟内部的员工沟通，是最有效的途径。当然，很多敏感的信息，例如重要的人事变动、重大信息，还是应该先对内部的员工沟通。对内沟通比较足够的时间说明背后的前因后果，对外沟通通常没有太多时间说清楚讲明白。沟通时要抓住重点，避免信息有偏差，另一方面要正确传递信息。比如说，我们通过媒体传达一则信息，消费者看到以后，会问：“真的吗？”如果他问员工，员工回答：“我不知道。”这就有问题。员工必须知道确切的信息，才不会加深消费者的疑虑。如果外面的报道说公司有危机，员工若能充分了解，也能稳住信心，还可以间接扭转外面的怀疑。

沟通时最大的原则是诚信，有时不得不避重就轻，但是信息还是要清晰；只是，如果员工或外面的人把这则信息看得很重，就不能含糊其词，应该好好面对。当大家还不是很了解时，如果把一些枝枝节节的东西讲得太详细，反而模糊焦点。真正的问题一定要清清楚楚、简单而充分地说清楚。在沟通的时候，最重要的就是依据事实，否则只会越描越黑。不造假、

不说谎是基本原则，尤其是在内部沟通时造假，特别容易被拆穿。

品牌新思维

沟通品牌时，顺序是由内而外，先内再外，主因是内部的有效性较高，比较容易传达。员工也是沟通的媒介，可以对外传达对品牌的信心。

简而言之，就是三个要诀：依据事实、化繁为简、抓住重点信息。

危机时的沟通

经营企业难免遇到危机，这时沟通更加重要。最基本的态度是实时面对现实，负责人要全盘掌握，甚至要自己跳出来沟通。沟通时，一定要符合企业风格。最重要的是诚信，愿意沟通、负责，也要有行动方案。要让所有受害者都满意，而且马上扭正所有负面形象。这并不是一件容易的事，但是经过有效处理、沟通之后，有时危机不但能消除，还有意想不到的正面效果。

企业千万不能妄想利用危机，因为危机避之惟恐不及。危机好似被“将军”，这时你要思考如何解除，有机会的话还可以反将军。先求解除危机，有机会反将军当然最理想。一般而言，如果把危机处理好了，都有机会挽回局势。危机处理能力也能展现企业的价值、品牌价值。宏碁曾面对经营危机，我们大胆面对、处理，后来有了正面的影响。例如，品牌业务跟OEM业务的冲突，原本是一个危机，但是毅然把业务分开后，就让我们想得更彻底，局势也更好。

内部沟通与外部沟通

对外沟通其实也有对内沟通的功能，但如果内部的人不认同对外沟通的信息，会造成反效果。宏碁从来没有这种问题，员工惟一的抱怨，是有些事情他们应该先知道，外面却提前得知。至于对外的沟通，凡事无不在沟通，不只是公关、广告，发言人的言行、服务与产品、经销体系，都是在沟通品牌。实际上，连利害关系者都在沟通品牌，利害关系者包括银行、供货商及竞争者。竞争者对品牌也有影响，比如说他扭曲你，你揭露事实就对他不利；你有瑕疵被他攻击，对你品牌的沟通也有不利影响。

如果经销商对外说你的公司乌烟瘴气，品牌必定受影响。而且

他们是权威，讲的话可信度比较高，必须加强管理，这是对内沟通的延伸。所以，企业要有监督系统，如果经销体系做得不理想，就要介入稽核。

我举个釜底抽薪的例子，就是宏碁信息广场。宏碁信息广场虽然不是宏碁的公司，但是卖宏碁产品，替宏碁做服务，更重要的是挂宏碁的牌子，用宏碁的标志。有些宏碁信息广场卖产品还好，却不情愿做服务，这当然就伤害到宏碁。我们没办法管理，最后只好决定全面换名字，于是产生了Eloha。Eloha虽然没有成功，却达成了终结宏碁信息广场的任务。现在的经销商都用自己的名字，挂宏碁专卖店的招牌。尽管已经做到不使用宏碁的名字，还是很难和宏碁划清界线，我们只好设自己的服务站，有问题自己来服务。我们还有一个方法管理，就是给他们的折扣先扣掉服务费，做了服务再补贴。

创新品牌沟通

宏碁目前推出的上门服务数字宅修也是一种品牌沟通的方法，跟创新有关。提出数字宅修有几个客观的因素：第一，消费者不管使用什么品牌的电脑，几乎都不满意，台式电脑的满意度尤其更低。不满意的来源，真正跟电脑有关的不到30%；有70%是对应用软件、网络不满意，最主要的问题是染上病毒。这些不满意会投射到原厂、经销商，也投射到第三者（朋友或其他经销商）那里。个人电脑公司的形象，很难一致化，最好的品牌也有不理想的服务形象，这也是电脑业乱成一团的原因。市场分布是一半品牌、一半白牌（DIY），品质一般不是消费者购买的决定因素，因为大部分产品的差异不大，因此价格成为了主要决定因素。品牌商对其产品的服务保证因为有70%的问题非出自产品本身，与白牌的差异性因此打了折扣。

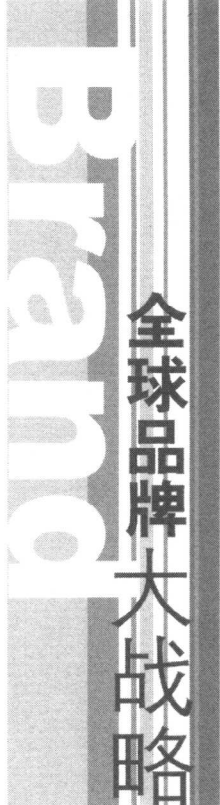
第二，数字家庭即将出现，数字家庭有很多固定式的家电，如果不能上门服务，消费者会失去信心。

我一再强调，宏碁已经是一家营销服务公司，如果要真正做到差异化，除了追求产品创意之外，最有可能的还是做服务的差异化。而在电脑产品中，服务对于品牌形象的分量越来越重，再加上我们要进入数字家庭产业，如果不建立这个服务网络，就无法有效掌握品牌形象。

2004年7月1日宏碁推出数字宅修，还没大打广告，业务已经应接不暇。这个业务是自我主导的关怀工程。关怀工程主要有几个部分，一部分是关怀科技，使产品更容易使用、更可靠；另一部分是关怀服务，如数字宅修。数字宅修是一个独立事业，服务也不限于宏碁品牌。我们价格透明，检修费用200元，需要进一步处理的问题，全部价目都有清楚表列。工程师遍及少数偏远地区，金门马祖地区都有。我们利用现有经销网现成的工程师，经过训练、考试、认证，发执照，然后签约。我们也规范他们的行为，像是要每天换袜子；到客户家中不能随便走动；不能主动推销，除非被问。所有网站接到消费者的需求订单之后，30分钟内一定回电，约好时间派工程师过去。另外，所有维修记录、客户满意也都立即追踪。

为进入数字家庭事业建立基础

这可以算是宏碁品牌的一种扩张，我们利用宏碁的品牌价值来开展这个事业。到最后，真正经营这个事业，可能只增加两三个人，所以成本并未增加太多。当然也不会赚很多钱，这样做是提升品牌形象，替宏碁利益相关者创造利润，顺便赚点小钱。长期而言，对于硬件产品的销售也会有帮助。最后，这个事业是为宏碁未来进入数字家庭事业，建立良好的基础，也直接打破了电脑公司进入数字家电的障碍。因为，在电脑业和家电业在数字家庭事业的竞争中，在科技、成本、营运效率方面，电脑公司会是赢家；但是服务方面，家电公司更有优势。宏碁这项服务，是未雨绸缪，先改善弱点，再强力投入竞争。



本章重要主题

- 大市场vs.小市场
- 到海外打品牌
- 北欧小国的大品牌
- 小国和地区的品牌策略
- 韩国的品牌经验
- 台湾品牌与大陆市场

| 第五章 品牌与市场 |

对相似的产品进行市场细分，市场越大，品牌效益越高，因为最容易复制。品牌要复制到不同市场上，要靠国际化、当地化的管理；要复制到不同产品上，常需一些转换。转换则和想要扩张的事业类型有关，类型可分为两种，一种是新产品细分，一种是新客户细分；客户则因国家、使用场合、年龄层、性别、收入等有不同细分。

例如，丰田进入高端汽车市场时，不用原有品牌，而是重新打造Lexus品牌。因为原有的品牌定位借助于高端产品效益不高，两者客户不同、产品定位不同，要诉求高收入的客户层，使用原有的品牌无法跨越。原品牌虽然无法跨进高端市场，但丰田的JIT（Just in time，及时生产）很有名，管理很有绩效，获利不错，品质有口皆碑，这些优点则可以传承。丰田原来的品牌对新目标市场客户的定位，非但无法借用，甚至还要放弃，Lexus等于是用到丰田的企业形象，而没有用到品牌形象。

到新市场打品牌

B2C品牌如要复制到不同市场，在类似的细分市场与类似的细分产品上复制比较有效。如果碰到文化、品牌定位不同，复制时的品牌效益就会出现问题，企业要有能力管理不同文化、不同产品细分的道理就在于此。因为产品细分不同，便会有不同的诉求点，原来的品牌形象不一定能够移植，不能理所当然认为市场会越做越大。

综合而言，市场越大，品牌效益也越大。品牌效益虽然无法百分之百完全借用，但可以做必要的转换，仍然比完全没有品牌有效，除非原来形象太强、知名度太高，又不适合转

品牌新思维

市场越大，品牌效益也越大。品牌效益虽然无法百分之百完全借用，但可以做必要的转换，仍然比完全没有品牌有效，除非是原来形象太强、知名度太高，但又不适合转换。

换。不能转换又硬要转换，会产生不利的影响。丰田汽车若真的用原有品牌推出高价车，就算叫Toyota Top-Line，效果也不会比Lexus好。

即使是原本强势的品牌，进入不同文化的市场，也免不了一番转换，不能完全复制。可口可乐进入中国大陆市场，还是要重新跟大陆当地品牌竞争。除可口可乐的品牌，还要使用芬达、雪碧等不同的品牌，以满足不同饮料的偏好者。这些次品牌除了做新客户的细分，仍然可借着可口可乐的品牌形象提携，而为做生意、配销上方便，也可以借助可口可乐的促销经费与管理知识。

品牌从小市场打到大市场很费力，从大市场打到小市场较占便宜，原因有几个。第一，产品已有经济规模，较具竞争力；第二，可以借助品牌；第三，最重要的是，有效的品牌营销，无论是费用或方法，都具有国际水准。可口可乐的广告水准非常高，没有大市场的预算，根本无法有高水平、印象深刻的宣传物。同样投资一块钱的广告，它留下的印象比较深；也因为原本在大市场已经花了钱做出创意，打到新市场时分摊了制作费用，塑造品牌形象的成本，一定比小的品牌低。

因此，要到新市场打品牌，有大市场背景的产品，当然比来自小市场的产品有较佳的机会成功。就产品看，大市场品牌有规模，较具竞争力，塑造形象较快，可以通过公关讲很多故事，塑造形象成本也较低，有效性较高。

国际保险公司来台湾就是一个很明显的例子。AIG来到台湾，重新塑造南山人寿品牌，对产品的了解比本地公司好，因此给人的形象比较专业。相较之下，它的公司团保客户就比本地公司多，本地公司靠业务雄兵到乡下去耕耘，彼此客户群不同。南山到台湾发挥了品牌优势，也有形象优势，产品配合企业团体的需要，也比较有变化及深度。

大市场vs.小市场

所谓的大市场，有绝对大与相对大的差别。品牌有客户面与产品面的差异，客户面包含文化、年龄阶层、所得阶层、性别等不同层面。在同样的细分产品与客户层面里，相对市占率高，就是相对大。例如，LV的皮件知名度很高，但是消费群有限，是“相对大”。相较于大企业，LV营业规模并不大，只是在那个细分市场里它相对大。当然，它的品牌价值是来自全球，不是来自某一个市场。

我们可以看到，在一些小市场会有某些当地的品牌，属于“相对大”，像统一、声宝、东元，在台湾相对大，在全球相对小。品牌如要产生效果，相对比绝对有用；相对大比较有效，较有机会创造利润。例如，宏碁品牌在全球是“绝对”不小，但“相对”小，尤其在美国相对更小，所

品牌新思维

以很难生存。宏碁在台湾是相对较大，跟岛内竞争者比，在海外市场

所谓的大市场，有绝对大与相对大的差别。在同样的细分产品与客户层面里，相对市占率高，就是相对大。

也是绝对大，但是跟国际品牌比起来，就是相对小。宏碁现在在欧洲有利可图，是因为在欧洲我们相对大。

从市场占有率来看，相对大非常重要，品牌一定要在所属的细分市场里相对大，才有价值。此即意味着要垄断，美国的饮料市场就是可口可乐跟百事可乐两家垄断，如果市场是由五家、十家分割，大家的品牌效益都会打折。

因此，打小市场的品牌策略就是要把自己变成相对大的品牌，要在介入的市场里面跻身于相对大的行列。相对

品牌新思维

从市场占有率来看，相对大非常重要，品牌一定要在所属的细分市场里相对大，才有价值。因此，打小市场的品牌策略就是要把自己变成相对大的品牌，要在介入的市场里面跻身于相对大的行列。

小的品牌是无效的品牌，“相对中”的品牌在获利边缘，相对大就十分有利可图。

回到品牌价值公式，相对大或小，相当于品牌定位。品牌价值等于定位乘以知名度，多一个国家市场，是增加知名度，但是乘以相对小的品牌定位后，并没有得分。所以，一定要有相对大的市场，不断累加起来才会得分。相对中的品牌虽然没有得分，但对绝对大小有帮助。所以绝对大小间接也对相对大小有助益，帮忙的是产品规模、营运知识及营运成本；但是，营运成本经常受文化因素影响，有时无法贯穿到不同市场，所以等于也打了折，例如大部分产品的广告都有文化限制，除非像可口可乐，做的广告没有文化限制，就没有打折问题。

品牌要拓展市场，首先还是要依赖本地市场，在本地市场站稳。如果是创新的产品，当然有机会一下子就变得相对大。因为资源总是有限的，在发展的过程中，要尽量依赖同质市场，就是客户面、产品面较同质的市场。在这其中，要有效塑造形象，还是要靠产品创新，找到有效的渠道，用公关、广告做沟通。这些工作并非一蹴可就，得一步步按部就班地来。如果本地市场太小，打国际品牌绝对有很大的困难，但也不能因此气馁。市场小，可以寻找一个利基，在特定的产品或客户面取得相对大。你的相对大可能还是很小，但是有效，可以产生有效的品牌价值。

到海外打品牌

台湾品牌要到海外打品牌，一开始就要懂得运用品牌价值公式，要考虑定位、形象，尽量以差异化的产品来打仗，因为在国际上，我们相对小，相对小的方法就是要有利基、有差异化。

台湾品牌若想营销全球，要具备几个优势：一是产品优势，

我们现在最容易做到的优势是价格低；二是品质，这是最起码的要求；三是创新。这三个优势是一层高过一层，以现在的标准看来，价格、品质这两个层次已经是竞争之必要，若缺少这两者，产品几乎注定失败。创新是品牌的价值，如果能创新，就能塑造有形或无形的价值。有形的价值是指理性的部分，例如产品的功能更多，价格高一点也可以创造价值；无形的价值则是感性的部分，讨人喜爱，消费者愿意付钱购买。另一方面，价格的竞争力，有时来自于创新，因为创新，所以同样功能的东西，品质更高，价格更低，这也是创新。

形象是首要条件

到海外打品牌，本来就有很多先天障碍，资源不够、经验不足、条件不佳等，这是不争

品牌新思维

的事实。就像穷小子要出人头地，该怎么办？只好多读书，比别人更

品牌若想营销全球，要具备几个优势：一是产品优势，我们现在最容易做到的优势是价格低；二是品质，品质是最起码的要求；三是创新。

拼命，更动脑筋，这是必经的过程，没有特效药。但是穷小子想出人头地，还是有几个要领，比如说，不能不择手段、破坏形象，否则 would 阻碍未来的发展。

要到海外打品牌，首要还是形象，在建立品牌的过程中，不能烙上品质低、价格低廉的形象，Made in Taiwan、Made in China过去都难逃这种恶名。目前我们在国际上真正面临两个难题。

第一，不是品质差，而是品质参差不齐。这方面，日本几十年前已经制定“日本产业标准”（JIS），规定日本企业

品牌新思维

到海外打品牌，本来就有很多先天障碍，资源不够、经验不足、条件不佳等，这是不争的事实。只好多读书，比别人更拼命，更动脑筋，这是必经的过程，没有特效药。

制造的产品有一致的水准。加拿大的冰酒因有信用不佳的出口商参与，目前也有品质参差不齐的疑虑，正在设法设定控制品质的标准。第二，售后服务实在很难做，因为我们国际化的能力较差。宏碁在台湾要通过经销商做售后服务，都很难管理，何况是遥远的海外？因此，我们应该双管齐下，首先，不好的产品不要任意外销，影响台湾地区企业的形象；其次，除非是不需要售后服务的产品，要进入一个国家或地区，如果没有起码的售后服务、渠道的部署，恐怕都是得不偿失。

自己掌握营销

做品牌最重要的是自己掌握营销，产品卖得再好，如果营销不是由自己控制，会出现若干问题。第一，品牌形象维护问题，顺境时经销商说是他的功劳，碰到问题时，责任全推给品牌商。第二，东西好卖，渠道替你卖；东西不好卖，它可能见利思迁，转卖别人的产品。品牌效益本来就要有连续性，如果产品在渠道消失，品牌便无法有效延续。因此，如果不是自己掌握营销、直接跟消费者沟通，只是通过中间的B铺货、配合，容易产生漏洞。营销是引导市场的拉力，渠道是替你推动，我们称渠道为管道，管道要能畅通，需要有效的管理，才能货畅其流。供货商的产品就像是管道里的水，促使消费者开你的水龙头取水，必须通过营销的手段，不能只靠渠道替你去推、去送货，你自己也要很积极去拉，这就是营销里的“推拉理论”（push & pull）。

万一资源有限，还是要找代理人替你做营销。像宏碁早期自己只能做B2B的营销，没有能力做B2C营销，委托经销商替我们做广告，我们则监控广告的品质、形象，补贴一半的费用。总而言之，你还是可以依靠别人，但是主导权一定要在自己手上。

北欧小国的大品牌

如果用心留意，你会发现绝大多数的大品牌都来自于大国，市场大小对建立品牌的影响由此可见一斑。或许有人会反驳，北欧小国有不少国际知名的大品牌，如诺基亚、爱立信、宜家家居等，都有极高的品牌价值。

创新可助一臂之力

仔细深入剖析，北欧小国会出现大品牌，有两个因素：一是市场腹地大，一是产品创新。北欧国家虽小，但是有泛欧市场；诺基亚因为在欧洲，而欧洲率先使用GSM，在电信业标准领先，诺基亚搭上了顺风车。如果从创新的层次来看，北欧国家一直有创新的形象，品位很高；产品的设计也很领先，不仅是流行的领先，设计概念简洁也引领时尚。丹麦的音响非常出名，20世纪80年代爱立信设计的电脑极具特色，只是很贵，但是看了就会喜欢，差异化极高。北欧国家的优势，是形象、定位、设计能力都非常好，再加上产品创新，且能有效掌握泛欧大市场。

我一直强调，打品牌知名度时，好的创新形象往往作用很大，因为创造流行，打知名度的成本较低，并且在相似的市场创知名度也比较快。事实上，要建立起知名度，还是要在市场上真正运作，否则光靠好形象，知名度还是有限。例如，诺基亚要在台湾打响知名度，不能单靠它在欧洲的名气，它的产品必须进入台湾市场，要让乡下的老太太都知道它，要不时做广告提醒，才能真正产生知名度。

宜家家居的产品设计强，商业操作也颇具创意。它有自己的渠道，这是诺基亚欠缺的优势。诺基亚靠的是产品与形象，它的渠道不可靠，会卖竞争者的产品；宜家自己掌握渠道，而且是一次购足

服务，直接面对消费者，因此，竞争者不只和宜家竞争产品，还要和它竞争贩卖点。

北欧品牌要打欧洲以外的市场，比其他小国容易。首先他们已经有经济规模，立于不败之地；其次，他们的产品领先，比美国、亚洲的产品有过之而无不及。诺基亚初到亚洲推广GSM手机，如入无人之境，连一个本地区竞争者也没有，因为那时日本厂商都忙着做PHS，韩国三星做CDMA，诺基亚只要跟美国的摩托罗拉及瑞典的爱立信竞争，当然势如破竹。

感性vs.理性

北欧国家的产品，通常都有很高的感性成分，回到我之前所说的，设计强的产品，通常比较感性，定位也比较高。但是，感性的产品还要有理性成分，两者要同时兼顾。感性、理性两种元素也有自己的分数，互相加成，会有一加一大于二的效果。如果类似的产品大多是理性设计时，感性的产品往往会较突出，因为物以稀为贵，也就是说，突出之处不在于它的价值高，而在于它很稀少。

话说回来，为什么设计较不感性且无差异化的各品牌个人电脑，会打败感性十足的苹果电脑呢？从感性层面来说，在个人电脑设计上苹果一直处于领先地位；但是从理性层面思考，买苹果电脑会遭到“惩罚”，就是和其他产品不兼容。因此，虽然也会有一群人买感性的苹果电脑，大多数人还是不得不选择理性的个人电脑。如果选择感性所要付出的代价太高，消费者也只有接受理性的产品，因为价格是一种理性的决定，同样的东西、功能多、又便宜，当然会买。而感性产品多半是在消费品市场上打败理性产品，如服饰。因为做了感性决策后，就算后悔也负担得起。

小国和地区的品牌策略

小国和地区打品牌的策略，最重要的还是产品有竞争力，除了价格具优势，还要不断创新。其次，要找出一个有利可图的细分市场，因为小国和地区品牌不靠利润不可行，一定要有获利的观念，否则这场仗打不下去。再来就是建立国际营销的能力，因为要获利，一是靠创造价值的产品，一是靠实现价值，国际营销能力就是要实现价值。如果能力有限，只能着眼于小市场。

走进中国大陆

台湾品牌先天条件不足，若要扩大市场，第一步就要走进中国大陆，先掌握好大陆市场的腹地，犹如欧洲小国的品牌一定要以欧共体市场为腹地。

信息产品品牌中，个人电脑的品牌是主流，而周边产品品牌是非主流，成功的主流产品品牌可顺便卖非主流产品，但非主流产品的品牌，要卖主流产品就不容易。一个强势主流产品的品牌，能同时带动同一国家或地区的非主流产品。小国和地区的品牌在打世界级品牌战争时，真想要赢，就非得要在主流产品及主流市场打胜仗，才算真正赢。这是一条漫长的路，最初可以在非主流产品或市场里占有一席之地，而且一定要获利，否则没有资源继续打仗。

营销国家或地区品牌

我常常说，国家或地区也是一个品牌，也需要营销。要营销地区品牌，有几个要点：

一、一定要有选择

品牌新思维

小国和地区打品牌的策略，最重要的还是产品有竞争力，除了价格具优势，还要不断创新。其次，要找出一个有利可图的细分市场，再来就是建立国际营销的能力。

性，选择有发展的产品类别，集中塑造那种产品类别的形象。没有一个国家或地区什么产业都很强，以日本为例，也是先选择发展电子家电、照相机、汽车等产业，有助提升其国家或地区形象。

东南亚的泰国在发展国家品牌的策略上，先主打观光业品牌，接着继续发展餐饮业，政府辅导餐饮业到国外推广泰式料理。国家要选择哪些产品类别，必须有一些先决条件。首先是有国际上较独特的产品，才好推广；其次对客户有优异性，不论是在价值或品质上，在全球同类产品中都要较优异；第三，这类产业最好有多元化产品，例如电子家电业虽是一类产业，但是相关产品很多，效益较高。第四，在这类产业中，不能都是OEM或ODM，还是必须有很强的自有品牌，才会比较有效。如果没有自有品牌，广告就算做得再大，消费者也买不到产品，即使买到了，也是挂别人的品牌。

二、选定发展某类产品之后，重要的是，这类品牌的厂商能够与你携手合作，一起促销产品。很多人认为这种想法过于天真，但是我有两个理由可以说服大家。第一，如果是自有品牌共同合作，会逼着大家在产品、品牌上进行差异化，否则合作不会有效果，甚至会有顾忌。第二，所谓共同的活动，包含一起办展示会、产品说明会，现在岛内举办的意大利精品展、加拿大酒节、法国美食等，都是不同品牌一起展示。展示最好是不同的产业分类举办，不要用综合展。

三、推广品牌形象最有效的方法，还是深入报道。可以邀请海外媒体来台，虽然是同一类的产品，因为有差异，还是有故事值得报道。国家与地区品牌形象要强势，产品就必须有差异化，例如德

国汽车品牌很强，高级车有双B—A（Audi），但是每个产品各有独特定位，宝马和奔驰价格

品牌新思维

东南亚的泰国在发展国家品牌的策略上，先主打观光业品牌，接着继续发展餐饮业，政府辅导餐饮业到国外推广泰式料理。

相当，但是个性不同，客户群也不一样；大众汽车是国民车，形象一直是平价、品质好。德国汽车工业之所以强盛，也是来自于产品有显著细分。

数字产品成为国际品牌

依我看，未来的数字产品最有机会成为台湾的大品牌，只是现阶段还有包袱，主要包袱有二：一是，大家都是做ODM，打品牌会产生冲突；二是，做ODM都是大规模，利润越来越低，做品牌又得重新学习、风险多，做来不易。宏碁选择个人电脑自创品牌，当时刚好有创新领先的产品，所以打出国际品牌，毕竟也耗了20年的光阴。今天是不是还有有志之士愿意投入品牌这条路？事实上，真正在国际上长期还能稳住成功的台湾品牌，只剩下宏碁和巨大；BenQ借鉴宏碁经验，有好的起步；华硕在主机板上的形象很强，趋势科技则是在防毒软件上形象佳，但这两种都是附属产品，并不是主流产品。

看起来，有机会用数字家庭打国际品牌的候选人，还是二A（宏碁、华硕）一B（明基），数量仍然不足够。产品有差异最重要，当然也会有激烈的竞争。在我有意的主导下，宏碁和明基的产品就有差异化，而且我的有意并非故意，而是的确有此需求，长期看来会有效，只是短期难免有部分产品线相近的冲突。长期观之，大家为了自己必须要加强差异化。

本地市场是打品牌的关键

要推出国际品牌，最后还是得回归到全民共识。日本企业推国际品牌，仰仗的是日本全体国民的共识，韩国也是全民有共识。日本自己的市场就已经够大了；韩国市场虽小，但加上韩国人爱用国货的民族性，让韩国品牌在国内打下坚强的基础，尤其是在家电业和汽车业。

韩国市场虽小，因为是垄断，由两三家品牌分食，所以某个品牌有机会占50%以上的市场。台湾市场规模是韩国的一半，一般品牌如果能占到20%就难能可贵。这样算下来，同样一种产品，台湾公司和韩国公司在本地市场就至少差了5倍。差5倍表示什么？宏碁5%的营业额来自岛内市场，如果宏碁在台湾的营业额能多出5倍，虽然也只占全球总营业额的25%，但这25%至少会使宏碁有比现在大5倍的经济规模。日本市场比台湾大10倍以上，其国际知名品牌外销比重大概只有50%，不像宏碁外销比重超过90%。所以在打品牌的时候，本地市场非常关键，美国的品牌如果没有庞大的本地市场，在国际市场上不可能如此强势。

韩国的品牌经验

韩国的大品牌企业规模都很大，他们是用长期承诺来思考发展。韩国企业在早期没有创新的产品、也没有优异的品质时，就已经开始打品牌，因此形象并不理想，现代汽车、三星、LG的品牌形象都不好。近年三星形象大幅跃升，因为B2B的DRAM及TFT-LCD世界第一，B2C的CDMA手机也独步全球。

韩国品牌的转机点

这里我就要分析，韩国的CDMA系统及手机会领先世界，是因为CDMA是韩国的国家标准、全世界第二大的市场，美国采用之后，亚洲只有韩国采用相同标准。建立CDMA技术能力后，韩国手机业开始打美国市场，所以在美国可以超越诺基亚、爱立信，再加上不断投入技术，因此产品领先。有别于以前的家电，CDMA手机不是用低价来打市场，这是韩国品牌的转机点。

至于三星，它的DRAM、TFT-LCD原本是在B2B领域中领先，

对于B2C还是间接受到了影响。韩国下一波最有希望的产品是数字电视，现在它不只是尺寸的领先，未来可能在功能设计上也赢过群雄，尤其是目前三星和索尼合资，让三星在长期发展上占据有利位置，因为三星惟一的竞争者就是索尼，而索尼的TFT-LCD主导权竟然是掌握在三星手上。

最近《福布斯》有篇文章指出，三星是全世界利润最高的高科技公司，它的品牌价值虽然不断提升，形象还是有待强化。根据美国《商业周刊》2004年8月的调查，三星的品牌价值蹿升到第21名（2003年是第25名），可以说它的品牌价值跟它的企业绩效还不成比例，企业价值远大于品牌价值。

韩国品牌在国际上打拼有一个重要助力，也就是爱国心。韩国中大型企业的老板如果买外国车，在国内就不必混了，会被瞧不起。自创品牌难度很高，如果到海外表现不好，出了问题，舆论是什么态度？是给本土品牌鼓励，还是频频挑毛病？今天自创品牌出了问题，如果是自不量力，好高骛远，当然要受谴责；但是如果只是经验不足，学费缴得不够，舆论应该谅解，而非打击；如果是一时挫折、还有希望，官方、舆论都要在精神上支持。

官方对企业的长期支持

自创品牌是漫漫长路，建立国际服务体系需要时间与机会，如果官方或台商驻外单位不支持，对努力打品牌的企业是一种打击。此外，岛民是否愿意抵制品质不好的产品？消费者是最大的抵制力量，他们会强迫品质不好的品牌改善，甚至让他们没有生存的空间。但是我们看到的是相反的发展，例如，官方采购制度本质上就是在鼓励偷工减料。这样的文化能让我们创造品牌吗？品牌是一种责任，但是政府采购制度就在鼓励不负责任，让厂商削价抢标案。台湾要走品牌的路，的确步履维艰。

韩国政府在政策上鼓励消费者多买国货，对企业长期支持，尤其在金融危机前，都是政府贷款给大企业，让他们规模不断扩大，好打一场长期战。我常常讲，三星的转折点是1997年的金融危机，让三星放弃汽车事业，否则它要在汽车业打出品牌，不知道要花多少资源，人才、资源、管理都会分散精力，不能让他们专注在DRAM、TFT-LCD，最终产生绝对的领先。

韩国国家品牌形象最成功的一战，还是1988年的汉城奥运，这是营销国家很重要的管道。此外，韩国大品牌的长期承诺，也大大有功。现在韩剧对邻近的国家，已收塑造品牌之效，只可惜无法打到西方世界。韩国的整型产业也对国家品牌有帮助；线上游戏虽然也领先，但主力市场只集中在本国与台湾，不像日本、英国、美国品牌可以做许多普及世界的游戏。

亚洲企业如何打国际品牌

至于亚洲企业如何打国际品牌，还是回到我之前说的，要有选择性、优异性、独特性，选出强势的产品后，还要自创品牌，台湾的信息产品虽然强势，但并不是自创品牌。在这些产品里，有四个因素会让品牌产生较好形象：品质、科技、设计、创新。如果要建立全球品牌，这四个因素缺一不可，例如，就算是衣服，如果有科技的成分，还是有所帮助。有了这四个基础，大家再一起来共同推广这一类的产品。

以法国酒为例，在品质上，有分级制度把关；在酿酒方面，也开始利用科技。法国酒是所有酒商的品牌，一定是大家共同推广，推广的时候不能只针对高级酒，也不能只推平价酒。旅游团到法国，有不同的酒庄可以选择，可以诉说不同的故事，这是用大家的力量、利益，共同来塑造国酒的形象。

台湾品牌与大陆市场

市场腹地对打品牌有举足轻重的影响，即使是小市场，还是可以借助，宏碁就是一例。早期小教授的市占率都在60%以上，市场虽小，但绝对领先，没有竞争者，所以有很好的市场基础，对初期站稳脚步、建立规模帮助很大。不只如此，管理经验、打品牌的能力也必须利用岛内市场来磨炼。打品牌需要有长期抗战的准备，有了这个基础后，产品还要在某一个领域相当或绝对领先，才能打到国际上。就像日本家电，当年在品质上是绝对领先，对于品牌塑造贡献良多。诺基亚也是在GSM绝对领先，才造就了霸业。

就个人电脑产业历史来看，从IBM到康柏的绝对领先，之后就不复见产品的绝对领先，慢慢转为以生意模式的绝对领先见胜负，才会成就戴尔电脑的领先地位。宏碁领先也是靠生意模式。当产品没有办法绝对领先时，就要用另外一种打法打品牌战，更需要注意当地化的需求。

很多人总是质疑，台湾企业老是在奢想大陆市场，我必须说，台湾企业要打品牌，大陆市场可以提供的是规模及人才训练。更重要的是，大陆市场可以提供打大市场的经营经验，台湾市场相对欠缺这些条件。到大陆打品牌，文化、语言都接近，相对于其他地方，我们的当地化营销管理比较有效。当然，跟大陆厂商比，台湾厂商不见得占上风，但是当地厂商在产品的竞争力，应该还比不过台商。

新宏碁模式

品牌新思维

另外一个做法，就是新宏碁模式，就是放弃制造专业打品牌，

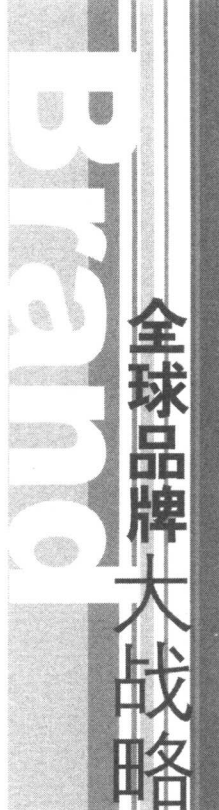
就个人电脑产业历史来看，从IBM到康柏的绝对领先，之后就不复见产品的绝对领先，慢慢转为以生意模式的绝对领先见胜负，才会成就戴尔电脑的领先地位。

即完全以台湾商品化的能力，加上台湾与大陆制造的基础，整合国际当地的资源，营销借助当地人才，因为当地的人才懂得营销当地，这就是宏碁的模式，也就是专业品牌营销公司的模式，专注在塑造品牌形象，以及国际营销管理的经营。

我常常说，宏碁是以台湾整体产业优势打仗，不是只靠自己打仗，广达、仁宝、鸿海都变成我们的资源。打仗不能只靠自己，要靠整个台湾。台湾可以选择一条产品线，如礼品、服饰、皮件等，理性的在台湾设计，感性的就当地化，找意大利设计师设计，利用台湾商品化与大陆制造的能力，跟当地厂商合作，塑造品牌。

我现在想在台湾推动的是科技化的服务业，因为服务业将来比制造业空间更大，竞争障碍更高，可加速整合台湾现有的资源，未来才能产生更大的经济效益。

科技化的服务业有四大块：流通、金融、健康医疗与品牌营销，我认为台湾最应专注开发的新核心竞争力是品牌营销，用以整合台湾现有竞争优势的行业，它的效益很高，且比其他的服务业更能国际化。



本章重要主题

- 成功的国际化营销关键
- 渠道
- 渠道商的角色
- 产品到哪儿去了
- 选择一个好配销商
- 如何管理配销商
- 品牌与预算
- 什么是好的营销故事

| 第六章 品牌与营销 |

很多人常常将营销挂在嘴上，到底什么是营销？如果从微笑曲线来看，产品制造出来以后，曲线右边所有的活动，都是营销，营销还有把右边市场的反应回馈到左边的研发、使之更符合右边需求的责任。举凡这些范围都是营销，渠道、品牌、广告、服务、配销、商业模式等，都是营销活动。

营销可以从两个方向来成长：一个是新市场，一个是新产品。新市场是用旧的产品借助原有的营销知识来开拓；新产品则是借助原有的营销能力，带入新的产品所产生的业务。

营销工作首先从市场调查开始，慢慢发展出产品策略、渠道管理、公关广告、形象塑造与售后服务，涵盖的范围很广。因此，营销的复杂度，以及所需的细腻度，绝不亚于制造。制造很专业，要求极细微，很多人觉得制造比营销复杂，认为营销就是把东西卖出去，好像很简单，这是因为他们没有机会介入营销许多细腻、复杂的过程。我对制造的知识、经验，像是品质管理、工业工程等原则，不同的产品基本上相差无几深有体会，甚至在不同的文化地点制造，原则也几乎一体适用；但是谈到营销，不同产品、不同市场，做法都不一样。从微笑曲线也可以看出来，制造知识的价值还是比不上营销的知识。

营销最关键的能力

那么，营销国际化又是什么意思？我对国际化的定义有两种：一是将市场由本地扩张到国际；二是经营知识具有国际水准，谙熟国际上最新的有效方法；因此，在自己的市场里，经营方法具有国际水准，也是国际化。

营销国际与营销本地迥然不同，市场规模就是其中的变量。规模不同，做法当然有差异。消费习惯也各地不一，比如说笔记本电脑，欧洲要的产品是功能强，亚洲要的产品是超薄型，这还是理性

的层面。在感性层面，颜色、造型、流行等因素，不同市场都有不同口味。

此外，在不同市场营销，塑造形象的方法也大不相同。塑造形象跟知名度、市场大小有关，在小市场要形成有经济效益的知名度和定位比较容易，要到大市场塑造形象就大相径庭。宏碁到大陆塑造形象，即使投入许多资源，效果仍然有限。

我要强调，营销不只是卖东西，而是一个很复杂的过程，其中有很多知识，最重要的是有实务经验，也要有借助整合的能力。就算你了解再多营销知识，有再多经验，自己一个人也做不了什么，还是必须借助、整合。到最后，借助与整合的能力，反而成为营销最关键的能力。培养这些能力，都是永无止境的，需要金钱、时间、经验，而且非付学费不可。

台湾现在各个产业都在抢人才。短期来看，制造仿佛更需要人才；但长期而言，营销人才需求更为迫切。这也是宏碁长期以来一直愿意投资培养营销人才的原因，虽然成效较慢，现在才日渐开花结果。

到底什么样的人才才算是营销人才？我觉得沟通能力很重要，因为要做整合、借助他人，必须靠沟通；其次，对产品、产业的背景要有认识；学习能力、语言能力也很重要；最后，他要愿意“飞来飞去”，也就是到国际市场去闯。

成功的国际化营销关键

品牌新思维

台湾现在各个产业都在抢人才。短期来看，制造仿佛更需要大量人才；但长期而言，营销人才需求更为迫切。

成功的国际营销有

几个关键：

一、借助当地资源：这是最关键的能力，

当地的资源还包含公司内部的管理人才。在2004年意大利籍的兰奇升任宏碁总经理，多多少少显示出，宏碁将整合当地的资源，有效进入全球运作；宏碁还把荷兰人派到美国做管理，这些举动都是人才的整合。

除了人才，还要借助当地的合作伙伴。合作伙伴也不只有渠道商，还有供货商。当地的供货商可以供应零件、服务等，就算是跨国企业供货商，像是微软、Intel，也要借助他们在当地的能力。试想：要得到跨国供货商的资源，到底是通过他们的总部快，还是通过他们当地公司就近整合快？答案当然是后者。

借助当地的金融机构也很重要。像是宏碁买了应收账款的保险，宏碁在欧洲是大品牌，我们便带着欧洲的保险合作厂商一起到大陆，使得宏碁成为大陆第一个应收账款有保险的公司。这是因为宏碁和对方在欧洲已经是很密切的伙伴，大家可以携手一起到海外做。

要借助当地资源，第一是要建立总部与各地主管的互信基础；第二就是要各地区的营运做好内部管理，有效掌握内部管销费用、库存、应收账款，如果这方面反应不够快，很快就会出问题。海外战场如此遥远，如果不能随时注意应收账款、库存资料，并及时纠正，累积一两个月就吃不消了。以我的经验来看，到海外打品牌，应收账款与库存常常是永远的痛。我相信戴尔、宏碁最后之所以赢，关键就在于管好这两件事，尤其是库存。IBM、惠普的管道就太长，控制机制不足，随时都会出现漏洞。

宏碁可以控制好库存，是因为管理机制得宜，包括应收账款的保障。此外，宏碁的生意模式也有直接效果，也就是说，我们的货从外包商直接到经销商，密切掌握渠道信息。宏碁调整库存的方法，是每天都在注意，每星期都在调整，这一点竞争者很难做到。宏碁现在的决策机制非常快速，在现有的竞争环境下，极具竞争力。由此可知，戴尔和宏碁的共同优点，是生意模式简化，然后不断复

制。我观察到，IBM、惠普都不是在复制自己的成功，因为他们每个地方都采用不同模式，他们惟一能借助的大概就只有企业形象。

国际化之所以失败，多半都是经验不足，用二军、三军对抗别人的一军，败局已经注定。如果你只能用二三军去打市场，就要选择到次要战场，攻打主战场必败无疑。宏碁笔记本电脑在欧洲能打败惠普，变成第一名，相对而言，我们用的是一军，经营团队很团结；而惠普的一军不稳定，和康柏合并后内部斗争未歇，我们因此乘胜追击。

二、要直接掌握市场：虽然要借重当地资源，但是，渠道不通，决定于你对当地市场的了解与掌握。一般而言，掌握市场的手段是通过公关广告等当地化的活动，直接对客户（也就是最终消费者）塑造品牌产品形象。

渠道

到海外做营销，渠道是门艰深的大学问。很多品牌扩张到海外，都是在渠道上栽了跟头。

一般而言，B2B品牌的渠道需求有限。B2B品牌的渠道可以通过代表、代理商来做，代表可能是一家公司或是一个人。如果是一个人做代表，有些地方还可以在家上班，个人代表通常领很低的费用，有销售再发佣金；如果是公司，有销售才有佣金可领，无销售则无佣金。B2B品牌的渠道有几个特色：一是客户数量有限；二是商业买卖的条件很复杂，必须深入了解，且销售期间都很长。代表是代表公司的人员，要长期经营客户，从推广到最后的交易，都要花很多时间。一般不认为代表即是渠道，比较像公司的延伸、外包，管理也比较简单。

现在也有一些B2B企业自己直接经营渠道，IC公司如Intel，在

台湾如果有100个客户，其中约有10个大客户不经过渠道销售，另外90个较小的客户才由渠道商服务。渠道负责物流与现金流，营销做的有限，因此，B2B借助渠道的范围最小，以资金流、物流为主，其他的营销、品牌塑造等通常都自己做。真正的问题在于你希望渠道商扮演什么角色。

我们一般在谈渠道，进口商、配销商常常是同一个，但有时也不一定。货物从海外进来，总是要经过进口商，有时进口商和配销商是同一家公司；有时一个进口商下面，还会有好几个经销商。

配销商之下就是经销商或零售商，这是目前一般通用做法，是双层式的渠道，一层是进口商 / 配销商，另外一层是经销商 / 零售商。以现有的运作来看，双层模式可行性较高。

戴尔电脑的模式很特别，是零层，厂商直接面对消费者。宏碁在欧美是双层，在台湾与亚洲是一层。在台湾与亚洲推一层式渠道的原因，是这两个地区卖电脑的配销商不够强、财力不足，因此宏碁分公司自己当起配销商。

渠道商的角色

渠道商应该扮演什么角色？他在当地，对市场比较了解，宣传、售后服务、资金流、物流，都必须涉入到某一个程度。如果是配销商，他下面的经销网，如经销商、零售商，都必须够强。渠道有很多任务，品牌商和渠道如何分工，还要看品牌商在当地的部署。一般而言，品牌商会分摊配销商的一些责任，也必须重复确认配销商对市场的了解是否透彻。品牌商一方面要利用配销商对市场的评估，一方面也要自己去了解。至于推广工作，如

品牌新思维

戴尔电脑的模式很特别，是零层，厂商直接面对消费者。宏碁在欧美是双层，在台湾与亚洲是一层。

品牌商都应该自己控制。

售后服务如果要做得成熟，一般也是由品牌商控制。像是个人电脑的售后服务，本来是经销商负责，但毛利大幅降低之后，其服务意愿低落，不利于品牌形象，最后品牌商只好自己介入控制。

资金流、物流是渠道商最大的价值所在，接下来就是其经销网。经销网的关系，品牌商也要介入经营。货物虽然是由配销商配送，但是新产品消息、沟通、服务方式、竞争者分析等关键信息，都不能被配销商操纵。因为配销商常常代理好几个品牌的产品，自然会有其偏好，如果信息被配销商操纵的话，对品牌商相当不利。以宏碁为例，到目前为止，我们一定是直接把信息传递给经销网，让他们全盘了解。甚至有些推广计划是直接把好处回馈给经销商，而不通过配销商。

分工而不重复

或许有人会怀疑，配销商、品牌商是否因此重复投资在某些角色上，造成不必要的浪费。我认为有些角色，品牌商可以完全交给配销商，如资金流、物流；但是，品牌商必须自己掌握某些角色。比如说了解市场，渠道商和品牌商的角度就不一样，渠道商比较从市场观点去考虑，品牌商则从未来产品开发的角度考虑；他们都要了解市场，只是切入点不同。双方都可以做促销，但是要分工，不要重复，因为经费有限。比如说，广告费用如果占营业额2%，分给渠道商0.5%，品牌商留1.5%，双方该做什么，需要明确分工。售后服务也要分清楚，例如配销商做第一线，品牌商做第二线，或者是渠道商或品牌商全包，因此也会有不同的利润分配模式，这些细节都必须事先约定。建立经销网也要分工，一般而言，资金流、物流由配销商负责，信息流由品牌商负责。

重要的是，大家的毛利润都很低，品牌商、配销商、经销商这

三层毛利要如何分配？毛利分配跟分工的多寡有关，分工越多者，毛利分配就越多，其中关键就在角色扮演，不能重复投资，重复投资成本会增加。在总毛利有限的限制下，常会有冲突，管道就不能顺畅。

问题出在，究竟由谁分配利益？一般而言，是由品牌商主导，但是品牌商的目的是要销售产品，管道不通，产品也卖不出去。所以品牌商不得不视竞争者条件、配销商条件而有所调整，如果配销商强势，品牌商没有办法，也只能低头。因此，虽然是品牌商分配利益，实际上也无法一手控制，渠道强势时尤其如此。

举个例子说明。灿坤对品牌商的压力很大，有些产品当它的售价已压到买价之下，也就是亏本销售时，会回过头来要求品牌商补贴，否则威胁拒卖该品牌。说来说去，还是看谁强势，不管是品牌商、配销商或是经销商，每一个角色都要凸显他的核心竞争力，使自己不可或缺，才可以确保自己的利益。你的非核心可能是别人的核心，最好的解决方法，是把非核心的角色交给别人做，中间的毛利就要交给他，这样的分工才行得通。

渠道顺则三赢

渠道通常扮演“推”的角色，品牌商最后扮演“拉”的角色，一推一拉才会顺畅。在利益分配上，渠道顺则三赢，不畅通时的确很难三赢，因为三层都有各自的价值、核心竞争力，当其中一方没有扮演好角色的时候，整个渠道就不顺，业绩自然不佳。重点是每一方的角色都要变得很强势，强强合作，若能协调好，通常是赢家。强强协调，

彼此能力如果重复，要找出最合适的一方来做，贯穿时就不会重

品牌新思维

渠道通常扮演“推”的角色，品牌商最后扮演“拉”的角色，一推一拉才会顺畅。在利益分配上，渠道顺则三赢，不畅通时的确很难三赢。

复。强强相加，本身相对比较有效、有机会赢，赢了之后，大家才能雨露均沾。这就是“渠道”二字的道理，渠道不通就没有用。

这个道理不证自明。因为价格竞争、利润是固定的，重复投资就表示有一方的投资不会有回报，大家都做同样的事情而产生冲突，结果可能就更差。因此，最好的方法是三方自立自强，才有合作机会；在角色扮演时，大家要事先沟通，做好约定；执行时，也要坚守原来的承诺，如果品牌商不履行该负的责任、该扮演的角色，造成某一个角色成本增加，此时若没有重新分配利益，便会产生冲突。

在我看来，品牌商、配销商、经销商之间的冲突常常是没完没了的，其间都涉及利益分配。因此要让渠道顺畅，只要有流动，大家都没有意见；如果不流，本来对的分配方式，也会出问题。渠道商都是短利的，品牌商一定要让管道流通，应该看长期，不应该只顾着短期利益。品牌商应该尽一切手段让渠道流畅，包含营销、对经销商的奖励等，必要时甚至要进行价格保护。

价格是纷争的导火线

价格是品牌商与渠道商之间纷争的导火线，品牌商要保护产品价格，但是又不能完全保护，万一渠道管理不好而产生了库存，经销商要降价求售，品牌商要怎么办？该谁负责？

一般的做法是规定经销商的库存在一定额度内，如降价时可有折让保护其销售毛利。做国际营销最大的问题常常出在渠道库存，就算是总公司卖给海外分公司，在总公司算是销售，但是以合并报表来看，还是内部的库存，这就叫做未实现利益，不算营收。即使把货倒给配销商，他的库存算你的，还是他的？名义上是他的，实际上还是你的；虽然归属权是他的，货不到消费者手上，是滞销，他可以要求退货，或者要求你降价，让他把货推销出去，除非你想要与配销商断绝往来，否则或多或少总是要妥协补偿。在做账的时

候，销货折让、退货折价、不良品保证，全部都要算进去，否则账都是虚增的。

产品到哪儿去了

在台湾的品牌商中，宏碁渠道经验最丰富。有趣的是，早期我们不知道货到底卖到哪里去了，连哪个经销商、经销网替我们销售都无从得知。因为那时都要经过进口商，根本管不到配销商，还得补助2%~3%的营业额给他们作为广告费用。随着品牌商营销的进展，宏碁不断调整。原则上，我们不经营渠道，但找不到能配合的配销商时，就只好自己配销了。

宏碁在台湾、亚洲，就不得不自己当第一层的配销商，理由是我们最初卖电脑的时候，配销商并不存在，后来也没有一家配销商帮得上忙。渠道商通常都是销售多品牌产品，专售单一品牌，在产品成熟后较没有竞争力，主要是因为消费者要比较，经销网要平衡，也要经济规模。渠道要多元才能不受制于人，要多元、多品牌，也要有经济规模，靠一家公司、一个品牌，不会有经济规模。对配销商来讲，他要做的资金流、物流、专业都一样，多卖几个品牌，效益会比较高；当然，过犹不及，如果同类产品品牌太多也不好管理。

一般而言，家电行、电脑行、手机行等零售商几乎都是多品牌，像宏碁这样有专卖店的案例较特殊，因早期在台湾电脑配销商尚未存在，而竞争品牌也不多。

宏碁在欧洲可以做得这么好，也是借助当地的配销商过去一二十年建立非常成熟有效的渠道网，我们只要专心建立有效营运模式及提供有竞争力的产品即可。渠道商很喜欢找具有以下两种特质的品牌商合作：一种是赢家，不是赢家，条件再好都很难做；第二种是会借助他们能力的厂商。以欧洲电脑市场来看，戴尔电脑虽是赢

家，但是不会借助渠道；惠普是赢家，既想借助渠道，又想要直销，态度不明朗；宏碁那时看起来是赢家，又愿意借助他们，所以渠道商都跟着我们走。宏碁在美国打输，则在于没有好的渠道商，同时自己的营运及产品竞争力也不足。

分层整合，专注经营

不少人一相情愿地认为，渠道要自己掌握。但是，经营成功的关键是专注，品牌商如果分心管那么多事情，当然会影响到经营。做直销是自己做渠道，投资费用太大，如果做得没有比合作对象好，就应该让价值链的合作对象来做。价值链本来就有很多分工，一个品牌要做多少活动，必须量力而为，活动越多当然控制力越大，却也会反过来影响管理的有效性、弹性。尤其是市场需求起起伏伏时，弹性变得特别关键，业务机会来的时候，你自己来不及建立，借助外力比较快；市场需求差的时候，如果都靠自己的力量，则这些固定成本又太大，加重负担。我现在谈的都在微笑曲线的右边，右边还是需要很细的分工，专注在自己最有效的核心，有的是先天，就像对当地的了解，当地经销商先天比海外品牌商了解，本来就应该借重他。

自己做渠道最大的问题是营运成本没有弹性，要管得很细。所以，最好的模式，还是分层整合。只是渠道不能分太多层，因为太多人分利润，利益难整合，会影响竞争力；不过，一般也不能少于两层，资金流、物流交给当地渠道商，借此简化品牌商的管理。

选择一个好配销商

品牌新思维

不少人一相情愿地认为，渠道要自己掌握。但是，经营成功的关键是专注，品牌商如果分心管那么多事情，当然会影响到经营。

如何正确选择当地配销商？首先当然要评估他该扮演什么角色，

他的优势究竟是什么。例如，他对市场很了解，在合约上就要载明，他应该有提供哪些市场信息供品牌商决策的义务。至于推广，他用钱是否会比品牌商的更有效，要补助他2%或是0.5%的广告费，都必须详细评估。

让渠道商有利可图

几乎可以说，品牌商国际化的程度，影响了他选择渠道的方式。评估的原则，是自己已经有的能力以及关键性必须拥有的能力，不需借助外力；其他则可以在评估之后，交给配销商做。分配任务要事前沟通，双方互信，合约当然要写得清清楚楚。品牌商对配销商的业绩目标、目标管理都要明确确认。合约上通常会载明销售地区、产品线（一个品牌可能有很多产品，不是所有产品都交给同一家）、交易条件、付款条件、库存责任、营销承诺、服务承诺等。一般来说，合约上都会提到，如果没有达到80%的业绩目标，品牌商可以采取什么措施。最重要的是，合约要写清楚是否为独家代理，一般大品牌都不会签独家代理合约。

此外，还要和渠道约法三章，包含规范它需要投入多少资源来推广你的产品、不能代理太多品牌等，摆设量和位置也要规定，把产品摆在最偏僻的角落，便是破坏品牌。对渠道的规范还必须扩及到服务、价格、广告等，宏碁遇到最大的问题，就是渠道乱搞广告，不但随便使用我们的标志、企业识别系统，甚至还会误导消费者，例如公司的名片印得模棱两可，让人误以为是宏碁。

以我个人的经验看，品牌商当然要让渠道商有利可图。我所谓的有利可图，不是指折扣多，而是综合的利益多，产品的定价策略、营销广告策略都可以提供利益。最终的目标，是为了产品能流通，而经销商有利可图才会让产品流通，如果无利可图，冲突在所难免。

评估配销商的资金流、物流、经销网的有效性

在评估配销商时，他的资金流、物流、经销网的有效性最关键，为什么？以了解市场这个能力来看，其对经销商的影响小，对品牌商的影响大，品牌商必须确认产品被市场接受，而经销商只是信息管道来源之一。同样的，推广能力对品牌商的影响也高过对配销商的影响。因为，最后品牌形象是属于品牌商的，而不是配销商；服务做不好，伤害的还是品牌商的形象。但是，资金流、物流、经销网必须通过配销商建立，做不好对品牌商影响较大。经销网的建立，常常不是因为品牌商的品牌，而是因为配销商的服务，例如多产品线调货、补货、赊销等等机制，因此经销商通常会找强的配销商供货。

选择配销商，财力是重要的指针，因为他要负责资金流。运筹能力、部署能力当然也不能忽视，但真正重要的还是资金流。对于大品牌商来说，资金流问题还好，可以买应收账款的保险。早期宏碁无法购买这种保险，只能要求配销商开信用证，对配销商很不利，因为在运送过程中，闲置的资金成本都是由他们负担，所以他们才会要求我们到欧洲设发货仓库。渠道商的财力、信用很重要，他们如果没有钱，业绩做越大，品牌商的风险就越高。很不幸的，有能力、很积极想争取代理的配销商，常常不是有钱的公司，因为有钱的公司已经被强势的品牌商拉走了。宏碁目前在大陆就积极在抢规模较大的配销商，希望可借用其已具备较强的资金流、物流的能力，至于他们的推广、服务能力，现阶段对我们来讲还不是关键。

如何管理配销商

品牌新思维

避免渠道发生问题，办法是尽量不要授权独家代理，否则渠道一垮，品牌商也跟着被拖累。

避免渠道发生问题，办法是尽量不要授

权独家代理，否则渠道一垮，品牌商也跟着被拖累，宏碁初期几乎都授权独家代理，后来金融危机冲击东南亚，代理商倒闭，宏碁只能重新建立渠道。既然有风险，为什么在这些国家还授权独家代理？因为一般规模小的品牌商，初期没什么条件，如有进口配销商看上而承诺全力推广时，只好给独家代理。但独家代理可能会被控制，这还是小问题，因为有生意大家可以一起做，更困扰的是独家代理商垮掉，或是被其他强势品牌抢走。为预防万一，最好是找多家代理，或者在合约上载明非独家代理，渠道出问题时，才不会被掐住脖子。找渠道要考虑各种风险，我一再提醒，渠道最重要的就是流向市场的管道不要被堵塞，有任何堵塞的可能，你都要有预备方案，最好的办法是你有权利在其他地方“开运河”，让货物流通。

转换配销商的钱、法、情

宏碁在菲律宾的配销商是我们的合资公司，后来财务出问题，我们不但讨不回账，还必须重新建立渠道。宏碁在中南美洲曾经有一家墨西哥上市的公司，建立了强势的营销组织，在墨西哥、智利、巴西与阿根廷都有装配厂。后来公司因当地合伙经营人觉得个人电脑是夕阳产业不好经营而退出，只好由总部买下其股权而下市。之后宏碁因缺乏当地管理人才采取保守做法，因此市占率节节下降。

早期我们规模还小，生意做得不错，等到规模越来越大，竞争越来越激烈的时候，就产生两个问题：一是数量变大，风险也提高，毛利降低，配销商经营陷入困难。二是竞争激烈下，配销商能力明显不足，尤其欠缺资金能力与规模能力。宏碁早期都是找独家代理，后来从独家转为多家代理，这个过程花了很多代价，有的是买权利、有的还上法庭，花了好几年才慢慢解决。

在转换配销商的过程中，最难处理的还不是钱、法的问题，而是情。当年大家一起打拼，只是随着环境转变，配销商已经不符所

需，我们虽然尽量沟通，也很合理、合法，最后对方还是很难接受，认为我们无情无义。

宏碁在印尼、泰国有一家配销商，算是当地最好的渠道商，财力很好，却在1997年的亚洲金融危机中倒闭，我们只好重新建立渠道。不过，塞翁失马焉知非福？因为金融危机，我们反而拥有了主导权，现在在泰国的市占率是第一。

管理与执行能力定胜负

宏碁在大陆遇到的问题，是配销商财力不足，我们又不愿意赊销。我们曾经试图赊销，但是马上就出问题。宏碁的渠道开发，出最多问题的就是在大陆，经历了至少五次以上的改革，主要原因就是大陆渠道不健全。健全的渠道要讲信用、责任和义务。目前的状况对大陆本地厂商较有利，也只有他们能主导渠道，尤其是电脑业，几乎都是当地厂商的天下，只有像IBM、惠普这样的公司，客户多半是大企业，才不那么需要借助当地渠道。

我们可以这样说，就产品面，国际化的公司有优势；建立渠道时，当地厂商如果有相同产品，则较占便宜。但是随着时间演变，当地厂商的产品会逐渐改善，外商公司的渠道也会慢慢建立起来。谁胜谁负，最后比的就是管理与执行的能力。

台湾品牌营销国际，形象是第一个挑战，而人才、国际化经验不足更是严酷的考验。人才不足的，不只是前线打仗的营销人才，背后支持、控管的公司经营人才也奇缺，这都是很大的隐忧。

我们不是没有优势，例如产品创新价值、价格优势等等，而最弱的一环就是形象、人才与经验。形象必须靠多元化的品质来呈现，如公司治理的品质、产品的品质，接下来是沟通的品质、管理品质、当地管理的品质；甚至连员工的表现，都会影响台湾品牌的品质与信用。至于人才问题，企业要提供战场，这需要时间。经验是指让

所有相关人员都到战场打过仗，光用想像还不够，一定要深入市场去感受；制造产品可以在后方进行，打仗一定要到现场，营销不能坐在中央指挥，打仗时统帅都要御驾亲征，就是这个道理。

品牌与预算

打国际营销战，花钱在所难免。花钱之前，品牌、渠道、服务、运筹、应收账款与库存管理，都要先准备好，否则只是白白浪费钱。其次，花钱要持续。因为品牌无法一时一刻建立，预算必须要控制在长期能持续花钱。品牌跟预算多寡不一定有关，如果企业规模小，小预算就能产生一些效力，效力才能转成获利。品牌效力一定要转成获利，这场仗才可以继续打下去。所以，品牌商随时都要有预算，初期要花钱，更上一层也要预算，永远没有止境。

拟定营销费用

拟定营销费用的策略，首在决定比例，亦即销售收入中要有适当比例做营销。其次，在整合营销的工具中，必须考虑要借助哪几种工具，且随着产业、时间、市场不同而有所改变。

营销预算一般都有一定比例，每个行业比重不一。比如说，电脑业的营销预算通常是营业额的2%~3%；软件业可能是15%；化妆品则可能高达30%。如果是做B2B的生意，0.5%都算太多。营销费用又分为两种预

品牌新思维

算，一种是初期预算，一种是维持预算。维持预算有一定比例，初期预算则是策略性攻坚的短期预算。我可以用牛

营销费用又分为两种预算，一种是初期预算，一种是维持预算。维持预算有一定比例，初期预算则是策略性攻坚的短期预算。我可以用牛顿第一运动定律来比喻：物体要运动，激活的力量和维持的力量并不一样；同样的，最初推动品牌和继续保持品牌的力量，当然也不相同。

顿第一运动定律来比喻：物体要运动，激活的力量和维持的力量并不一样；同样的，最初推动品牌和继续保持品牌的力量，当然也不相同。

至于如何分配预算，就需要整合营销的观念。做整合营销必须充分了解公关、事件、培训、广告等工具，随时间不同、市场不同等客观环境改变，弹性调整。打品牌初期可能是公关花比较多钱，也可能是广告花钱，并没有一定的法则。关键就在于：一是要有整合营销的观念，不能只靠一种工具；二是每笔销售额里要有合理的广告预算，随着产业、产品的不同而调整，像监视器的广告费用要降低，因为是配合电脑卖；笔记本电脑的费用就比台式电脑高。在思考如何花钱时，必须想到你的定价模型，而定价模型又跟竞争态势、产品周期息息相关。

宏碁的制胜方程式

此外，预算除了分配给各种不同的营销工具，还要考虑品牌商、配销商的分配，甚至还要分给经销商，这完全视品牌商当地化的程度，以及品牌定位与知名程度而定。事实上，强势管理很重要，因为这笔预算相当重要。过去，内部管销费用是宏碁最大一笔开销，现在在微笑曲线右端，品牌营销广告费用占最大宗，其次是售后服务，内部管销费用则降到第三，等于是刻薄自己，成全品牌。这是因为产品成熟、竞争需要的关系必须做这样的调整，我认为这也是宏碁的制胜方程式。

惠普、IBM的管销费用都非常大，宏碁为什么要这样变？企业的营收会受竞争生态、季节更迭影响，弹性经营是企业存续的重要能力。我们可以这样看，广告费用虽然占最大块，其实也最有弹性，不会变成长期负担；业绩较差时广告少做一点，产品有优势、竞争者较弱时，多做一点广告，延续品牌效果。售后服务也不是固定费

用，是介于短期与长期的负担，初期可能需要规模，产品越卖越多之后，这笔负担会降低，万一做不下来，还可以借助外力。但是，内部管销费用是长期的固定负担，没有什么弹性，除非裁员。

如果缺乏经费做营销，就必须回归基本面，靠产品创新以及产品的竞争力来做口碑营销，这在初期比花钱更重要。有钱的时候，靠企业形象、渠道能力、广告预算，产品不那么突出照样可以做生意；没钱时，如果没有产品创新与优势，根本无法打仗。

宏碁的小教授一号、二号，就是小兵立大功的成功营销案例。当时真是一炮而红，我们没有钱，因为产品绝对创新，价格又只有竞争者一半，专业媒体不但大幅报道，还放在封面（小教授二号）。可以这么说，小公司可以花小钱做营销，大公司花小钱根本就不可行，长期一定要有适当比例。只是，如果好好运作、整合营销，相对竞争者而言，同一项产品花的比例较少，就是花小钱。

借助当地资源

此外，还要借助当地强势的配销商。这就牵涉到品牌商和配销商的条件，同样一块钱到底是品牌商使用还是配销商使用好？根据宏碁的经验发现，初期由当地配销商使用这笔经费的效果比较好，因为在媒体选择、刊登版面、语言掌握、文化等，当地配销商绝对比品牌商懂得多，广告稿没有当地化，就失去效果。宏碁过去闹过一个笑话，20年前我们自己在新加坡登形象广告，就被放在讣文那一版。

这就是我为什么一再说国际化成功的关键，在于借助当地资源的能力的原因。品牌商当地化能力越强，反而越需要借助当地化的资源，品牌商只要掌握上游、中游的关键能力，事情则交给当地合作伙伴做。

品牌新思维

国际化成功的关键，在于借助当地资源的能力。品牌商当地化能力越强，反而越需要借重当地化的资源，品牌商只要掌握上游、中游的关键能力，下游的事情则交给当地合作伙伴做。

下游的事情则交给当地合作伙伴做。

品牌商选择什么媒体，就决定了他想借助哪方面的能力。一般而言，渠道做广告都是从上游往下游开拓。台湾企业在国际化的初期，都是选择专业杂志登广告，对像是经销商，现在才转到一般报纸登广告。

什么是好的营销故事

营销要成功，必须要会说故事。营销故事讲的是特色，特色的范围不限于产品。也许最初要诉说产品故事，如苹果电脑；到最后可说的就是生意模式，如戴尔电脑与宏碁。宏碁的故事传达了一种冲突点：一家来自台湾的公司，怎么可能在国际上打出名声，在竞争激烈的个人电脑产业成为世界坐四望三的品牌？公司、产品、生意模式的差异，都是好的故事素材。宏碁当然没有放弃产品的差异，所以投资关怀科技、价值创新中心，是希望能积极在同构型高的个人电脑建立产品差异性，只是这种差异性目前尚并不突出。营销故事不只要差异，还要能够突出。

传递一致的形象

另一方面，故事背后还要有一致的形象，要不断支持、强化自己的定位。要让品牌产生显著差异性，最好是有故事性、可读性、曲折性，让消费大众对这个差异有印象。这就需要包装，但也不能过度包装，还是要贴近事实，否则到最后，太多的包装反而会造成负面效果。

品牌新思维

营销要成功，必须要会说故事。营销故事讲的是特色，特色的范围不限于产品。

从品牌公式来看，提高定位靠公关比较有效；广告则有助于提升

知名度，关键就在要刺激消费者的选购决定。打广告跟定位也有关，要传递一致的形象、信息，广告的品质也很重要。广告绝对不是临时起意、随性而为，一定要事先规划，想清楚你要怎么样的广告、目标是什么。广告要有效需要创意，但是又不能脱离既有的形象与品质。创意的目的是留下印象，引动购买欲望，格调和形象不一致，就会有反效果。

媒体的相关报道对于企业与产品定位有很大的帮助，如果做得对，投资回报率会较高。借助当地媒体的方法，有召开记者会，或一对一访问等方式。我们一般都会找公关公司做，因为台湾厂商的规模，养不起一个专业的公关团队；而且，光靠公司内部的活动，专业的公关团队也积累不起太多的经验。宏碁在台湾是特例。因为宏碁做公关的时候，台湾还没有专业的高科技公关公司，普通公关公司不懂高科技，我们不得不自己做。所以，现在在台湾从事高科技公关的公司，很多是从宏碁出去的。

选择门当户对的公关公司

要注意，公关虽然可以外包，还是需要管理，以免得不到想要的效果。所谓的管理，是指费用控制、选择正确的媒体、审阅新闻稿等等。公关公司是不是看重你，替你做最好的安排，你都要很敏感。如果想介入管理，自己也要懂一点公关操作原则，要把需求、目标讲清楚，事后更要追踪、确认。

在选择公关公司时，也要有“门当户对”的认知。规模小的公司找上大公关公司，对方通常不会理你；大公司找太小的公关公司，它根本没有足够资源替你做。理论上，品牌商

品牌新思维

选择公关公司时，也要有“门当户对”的认知。规模小的公司找上大公关公司，对方通常不会理你；大公司找太小的公关公司，它根本没有足够资源替你做。

应该跟公关公司长期配合，才能互相了解，产生效果。万一发现不适合，也要当机立断换一家。

公关公司可以替你做很多事情，例如找媒体记者开记者会，协办经销商会议，或邀请记者专题报道你的公司。还可以在媒体做内文形式的广告报道，但是要注意避免给人花钱买报道的感觉，这样的效果较差。

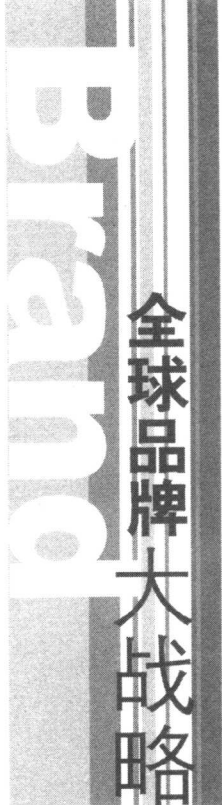
做好媒体沟通

很多企业负责人跟媒体沟通时，都有“惨痛”的经验。根据我多年的经验，跟海外媒体沟通时，要有一个认知，你讲的话或是发出的新闻稿，在他们看来都只是片面之词，没有说服力，除非你事先已考虑过记者关心的议题。你必须站在媒体的立场，不要以为你讲什么他就有闻必录。你要正面回答记者的问题，还要考虑到他是否了解、也听得进去。你的资料越多，或者其他媒体对你的报道越多，媒体对你的观感就越不一样。品牌初期建立形象（原来不了解），以及在变革时（有负面印象，你希望扭正），都比较难做，需要做好媒体沟通。你必须有个基本态度，认为他不是来找麻烦的。

以我来说，虽然我有很多见解，故事也很有新闻性，而我也当然希望海外媒体充分了解、吸收，然后做报道，但还是经常事与愿违。因为海外媒体对我的背景不了解，再加上我的故事很曲折，跟媒体想像的不一样，我的答案常常不是他们想要的。如果能克服这些挑战，我的故事就有很高的可读性，而我和媒体沟通，都是在克服这些事情。

我个人对记者的问题，也是针对问题说明清楚，即使他想要探问负面的消息，我也不闪躲。我们不能逃避，要想办法让记者正确定位问题，并了解我们采取的解决行动。我认为，用钱买通媒体无法持久，记者有责任报道真实，我们也要帮助他完成任务。对于已

经刊登的报道，如果是非事实的负面消息，我一定去函要求更正；如果他的论点很离谱，我会积极跟他沟通，但是，如果他是论点主观，但不离谱，我虽然不喜欢，也不能太在意，马上要求沟通，反而让人觉得你心虚。你必须去想，对方为什么会有这种负面观点，处理时要尽量不留痕迹地去除误会的源头。



本章重要主题

- 台商永远的悲哀
- 当OEM和OBM冲突时
- 国际授权的品牌
- 多品牌、次品牌与品牌分工
- 使用品牌的策略
- 三个台湾成功品牌的故事

| 第七章 品牌与代工 |

台商永远的悲哀

台湾产业的发展，除了服务业是以本土为主要市场之外，需要经济规模的制造业，一向都以外销市场为导向。早期外商利用台湾廉价劳工来台设厂，凭着优势的生产条件，再加上当局设置加工出口区、奖励投资方案等有利条件，台湾制造业基本上都是以外销市场为主，设计与研发仰赖海外厂商，还没有思考到自创品牌。有一些以内销为主的家电产业，如大同、声宝、东元、歌林等公司，初期多半是靠日本合作厂商的产品技术，然后在台湾地区做产品改良，本质上还是以制造、开发本土市场为主，产生了局限在内需市场的品牌。

可以这么说，加工出口业厂商都是以微笑曲线的中间作为企业的主要活动，内销的家电业则以中间的制造、右边的品牌营销，配合一点点左边的产品改良，作为企业发展的方向。这些公司在20世纪80年代试图积极进行品牌国际化，几乎都无功而返。可知，打自有品牌虽是大家共同的理想，但是，在客观因素限制下，如产品创新不足、国际营销能力欠缺，即便具有制造优势，还是打不出国际化的自有品牌。

要做自有品牌，微笑曲线的左右两边才是真正关键，中间的制造甚至可以外包。左边是技术能力、创新能力，使产品具备独特竞争力，成为品牌的基础；再加上供应链的有效经营、管理（已经接近右边了），之后再做渠道管理、售后服务，而这些环节正好是台湾企业的弱点。品牌是一个综合体，综合产品的价值创造到产品的价值实现，价值链里面如果有一环不及格，便足以全军覆没。这恰巧是台商永远的悲哀，惟一的希望是寄托大陆市场的腹地（宏碁是以欧洲市场为腹地），来解决欠缺大市场磨炼国际营销能力的弱势的。

当OEM和OBM冲突时

打品牌首先是产品有创新，还要有一定规模，因创新而可能产生的风险，可以用规模的回报来平衡；有了规模，可以投入更多的资源做研发、运筹流程管理，也才有余力做接下来的售后服务。具备了规模，强势的渠道才愿意配合你。况且，有资源才能有效培养足堪胜任贯穿整条价值链工作的人才。

从OEM转型到OBM，文化迥然不同。OEM生意的本质是B2B，OBM的本质是B2C，生意形态完全不同，管理的文化、经营管理的方式，也有天壤之别。做OEM只要专心做微笑曲线中间的制造，负责一点左边，完全不必管右边。很多人以为OEM、OBM的冲突，都是品牌的冲突，其实，实际状况是管理冲突大于品牌冲突。

管理冲突大于品牌冲突

同时做OBM、OEM会有什么冲突？与客户的品牌在市场价位的冲突，是比较明显的一种，而且抱怨多半出现在OEM客户的基层业务人员，因为OEM客户高层主管在拟定采购政策时，早就知道OEM厂商也做自有品牌。若要有效管理冲突，方法是产品有差异化，并有明确的供货优先等级，也就是说产品缺货时，不能只给自己的品牌，而牺牲OEM客户的利益。其次要保护商业机密，这些事情双方高层应该都已经达成协议，才会做出委托有做OBM的厂商代工的决策。初期有纷争，都是业务人员业绩不好的借口。有时，祸端不起于萧墙内，因为基于保密原则，OBM内部业务人员不能随便乱讲话，很多争议常常是渠道散播出去的，比如说散布IBM委由宏碁代

工的消息，就造成营销

末端的业务人员觉得竞争不公平。不过，这是

品牌新思维

很多人以为OEM、OBM的冲突，都是品牌的冲突，其实，实际状况是管理冲突大于品牌冲突。

管理渠道的小纠纷，对双方高层不会有影响。

真正的大问题，是来自OBM厂商的内部管理。做B2B生意的业务人员，一笔生意要谈很久，但是数量很大，可以维持很久；做B2C生意的业务员，客户很多，但量都不大，还要每星期、每个月不断去冲数量，一点一滴积累订单。B2C得花钱做广告，收款、库存等事项管理起来拉拉杂杂，复杂度远高于做B2B生意。这两批人马在一起，本来就很难融合。从OEM、ODM转做OBM，就算客户不反对，内部的管理都觉得太吃力，一不小心就爆发冲突。

除了客户多、订量少，B2C生意要做的工作多如牛毛，例如做说明书、产品目录、广告、售后服务等等。到了市场后，还要管第三者的售后服务，管渠道。渠道商的纠纷也不能置之不理，比如说，你卖东西给同一地区两家经销商，彼此价格有冲突时，你都要出面协调。这些琐琐碎碎的问题，跟做OEM是完全不同的管理。所以我才说内部管理文化的冲突，远大于外部的冲突，因为B2B、B2C营销的本质差异太大。

就组织架构与规模而言，OEM的管销费用是OBM的1/10，这还不包含海外业务，如果把海外也加进来，OBM的管销费用是OEM的二三十倍。

视自己的品牌事业为OEM客户

OEM和OBM有两个层次的冲突：第一层次是自己的品牌和客户的品牌发生冲突；第二个层次是内部管理的冲突。前者的解决方法，可靠两家公司的高层事先约定，明确包含知识产权保密、产品差异化、供货优先等级、价格竞争力、对外竞争等规定；后者是处理内部的管理冲突，这时公司就需要两套账，各分清楚，把自己的OBM当成是OEM的客户之一。

为了避免冲突，OEM、OBM事业的研发工作应隶属于不同团

队，制造则可合于一体，营销当然要完全分工，像BenQ是由一个品牌总经理管理公司全球品牌的业务。免除困扰的最好方法，还是把品牌事业视为自己的OEM客户，交易条件跟外面的品牌商一样。

以上所述都还是有形的问题，无形的文化冲突衍生的问题，不断出现，也常常似是而非。例如，业务不好的时候，就拿这种冲突当做借口，也是人之常情。以宏碁的例子来看，缺货时公司原有一套事先同意的分配制度，但两边总是不满意。产品没有竞争力的时候，两边也会哇哇叫。现在这些问题都迎刃而解，意大利籍的兰奇接任总经理时曾说，宏碁目前最大的优势，就是一致对外、内部整合成一组有效的团队；总部和区域也整合成一家公司，彻底解决跟客户的冲突以及内部上下游管理的纷扰。

我觉得，外部的冲突容易解决，内部的冲突较棘手。过去宏碁、明基争得很厉害，本来两家是连体婴，分割之后，初期一定会有争执，随着时间慢慢淡化，大家各自独立，在市场互较高下。至于总部和分公司的冲突，则是每家分公司都抱怨上缴总部的税太高，总部又怪罪分公司执行不力。这种争执永无止境，所以我们现在把总部变成成本中心，成败就由业务端控制，由他们自己做主。

从生意的角度来看，OEM、OBM都值得做。台湾做OEM的好处，是规模成长快、获利快、操作简单；隐忧则是随着时间转变，竞争障碍降低、毛利被挤压；好不容易建立的生产规模，稍一不慎就会变成包袱，如果没有适度转移到新的机会，原来的业务也会变成负担，这是做OEM的宿命。OBM刚好相反，风险高、建置的时间长、管理复杂、营销

核心能力较难建立、经营人才培育不易，更重要的是还必须发展出可长可久的获利模式，这

品牌新思维

台湾做OEM的好处，是规模成长快、获利快、操作简单；隐忧则是随着时间转变，竞争障碍降低、毛利被挤压；好不容易建立的生产规模，稍一不慎就会变成包袱。

是相当大的挑战。OBM的好处是长期较稳定，当然有使命、有知名度，做起来备感荣耀。

如果想做OBM，必须先考虑是否具备以下几个条件：

1. 你的创新、技术能力是不是领先于竞争者？
2. 你的制造与专事ODM的竞争者是否足够？
3. 你有没有一套有效的运筹系统？
4. 你有没有能力开发有效的经销网？
5. 你有没有能力建立有竞争力的售后服务网？
6. 相对于竞争者，你有没有能力相当或能力更高的国际管理人才，来达成以上的目标？

这些条件当然不是一天就能万事俱备的。做自有品牌，当规模还很小的时候，原则上是以产品优势来竞争，有余力再慢慢培养其他的核心能力。如果没有准备建立这些核心能力来面对长期挑战，没有决心承诺要克服所有困难，以及没有长期支持的筹码时，都不太适合做OBM。

现在做OEM的毛利越来越低，一般都只有5%~6%，做OBM的毛利，戴尔是20%，惠普是12%，宏碁则是11%。宏碁在亚洲、台湾的毛利都是14%，在欧美是10%，因为在欧美我们是通过配销商，在亚洲则自己做，毛利当然有差别。

宏碁的经验不太一样，我们是先做OBM再转做OEM。华硕是先做B2B的OBM（主机板），然后做B2C的OBM（笔记本电脑），再积极推广OEM，跟宏碁的经验类似。由OEM成功转为OBM的公司，是BenQ和巨大。BenQ是OEM起家，初期由宏碁带动（宏碁原来也是BenQ的OEM客户），之后又通过宏碁的渠道，做自有品牌。巨大是由OEM转ODM再转为OBM，利用本身的产品设计能力，开发新材料，慢慢建立品牌。由OEM转做OBM失败案例比成功案例多，因为OEM都是做了很久，规模大到一个程度，要踏进OBM就会受到限制，除

非实力很强，否则很轻易就被自己的客户封杀、牵制（例如抽单）。

客观地说，台湾现在已经没有单纯的OEM厂商了。假设OEM的定义是纯代工，并不拥有产品的知识产权，那么20年前宏碁以ODM的型态出现之后，就改写了传统的OEM模式。不光是电子业，台湾其他代工业，如鞋子、衣服、自行车等，都早已经转变成ODM，否则根本活不下去。

国际授权的品牌

除了自创品牌，想做品牌生意还有另外几种模式：一种是并购别人的品牌，另一种是租品牌（品牌授权）。这有几个重点要考虑。

首先，买品牌，也就是并购，必须考虑未来三五年，不能拉太长，要估计这个品牌到底值不值得用现在这个价位买？有这个品牌对你产品的价位、数量影响有多大？这些因素都要考虑，并且跟并购的成本做比较。

其次，如果是租品牌，是以某一个百分比的税率计价，你要计算，加了这个成本之后，产品是不是还有竞争力？还要去想，原厂是不是设有最低的收费额，使得你必须提高单价，以应付业务量少时的损失？

最后，品牌授权后，原品牌会不会继续生产相同产品或不同产品？万一发生冲突时，要怎么管理？如果原品牌是授权多家使用，授权在哪些区域？哪些产品线？这些权利义务都要弄清。授权使用的品牌，法律事务较多；做OBM法律事务也不少，如配销协议等等。

有效发挥新购品牌

品牌新思维

除了自创品牌，想做品牌生意还有另外几种模式：
一种并购其他品牌时，
一种是并购别人的品牌，另一种是租品牌（品牌授权）。
需考虑如何有效发挥新

购的品牌，其品牌的员工是否继续留下来？你将如何管理他们？他们稳不稳定？可不可以有效配合？如果要采用双品牌策略，还要考虑品牌定位差异化，差异足够大才可用双品牌。我想，在电脑业很难使用双品牌，宏碁买下德州仪器时，德仪同意让我们使用他们的品牌名称两年，我们一年多就放弃不用，因为两者品牌定位相似。所以，并购品牌或租品牌时，还必须想到它会变成你的主品牌或副品牌。副品牌的定位未必比主品牌低，主、副有一天也可能易位。除了差异化的考虑，还要衡量渠道是不是一样。这些都会产生很大的差异，要谈得清清楚楚才有保障。

买下一个品牌后，它未来的生命力就全靠你了。如果是授权使用品牌，就要看彼此如何分工：原品牌公司是不是还负责全球的形象，你只负责本地的形象？或者，你根本不必做广告，原授权者自己统包一切？

做OBM时，汇率管理非常重要。ODM的汇率管理当然也很重要，但是基本上只面对一种币值。做OBM要面对更多币值，汇率管理对经营绝对有影响。宏碁现在的做法，是在报价时用远期外汇避险，先把合理的汇率保护好。

多品牌、次品牌与品牌分工

打品牌有很多模式，单一品牌、多品牌、次品牌等，都是可以使用的工具。

当公司有多项不同产品，而各项产品定位需要清楚分割、让消费者容易辨识的时候，需要使用多品牌；也就是

品牌新思维

当公司有多项不同产品，而各产品定位需要清楚分割、让消费者容易辨识的时候，需要使用多品牌；也就是说，当每个产品有不同属性时，可以多品牌。但同类产品多不一定需要多品牌，若要诉求不同消费习性或者不同形象，则可以用次品牌。

说，当每个产品有不同属性时，可以多品牌。但同类产品多不一定需要多品牌，若要诉求不同消费习性或者不同形象，则可以用次品牌。

让品牌产生更大经济规模与效益

使用多品牌的主要原因，是原来品牌要产生更大经济规模、更大效益时受到限制。比如说，原品牌的产品形象、规格无法打入某些细分市场，像是高价产品，就要用另外一个品牌去打高端市场。不希望因某个产品失败而影响其他成功品牌时，也可以用多品牌。以可口可乐为例，它还有雪碧、芬达等多品牌，这些品牌产品是为了开拓新市场，满足不同口味需求，让消费者有更多的选择。又如卫生纸，同一家公司有不同规格，如果用同一个品牌，消费者不是买贵就买便宜，心里难免不舒服，用不同品牌，比较容易区分。

非耐久性的消费品，一般可用多品牌；耐久性消费品一般用单一品牌，电脑、家电、汽车等，是以次品牌来支持单一品牌，而不用多品牌。耐久性产品品牌寿命较长；多品牌的消费型产品，品牌寿命较短，5年、10年逐渐会被淘汰。

品牌不易建立，也不易借用，即使是同一家公司，不同品牌也很难互蒙其利，能够借用的是企业形象、渠道、运筹机制、管理人才等等共通平台。宝洁公司最先发展出品牌经理的概念，它旗下有几百个品牌，每个品牌都有品牌经理来管理品牌的形象与业务。如果采用多品牌模式，品牌经理的重要性绝不亚于产品经理。

如果选择使用单一品牌，有不同产品线、不同细分市场时，可以推出次品牌。例如，宏碁为了不同的细分市场，在家用电脑推出Aspire次品牌，商用电脑则推出Veriton次品牌。至于不同产品线，除了台式电脑用宏碁自己命名的品牌之外，另推出Travelmate的笔记本电脑、Altos的服务器等次品牌；Travelmate是原德仪的次品牌，而Altos是并购来的公司名称。

区分次品牌与多品牌

区分次品牌和多品牌，要看这个品牌在推广之际，有没有提到主品牌；不提主品牌，就是多品牌。Lexus不提丰田，这是多品牌策略；如果是次品牌，一定会看到主品牌。单纯的单一品牌并不常见，汽车通常用编号来解决品牌问题，像是宝马、奔驰都用编号区分，而不用多品牌或次品牌；只是，编号到最后也必须有差异化细分，三、五、七慢慢可以视为一种次品牌。

为什么要用次品牌，不用多品牌？除了考虑市场细分，也因为主品牌是消费者购买时的主要决定因素，次品牌等于只是产品定位，次品牌的主要目的是让消费者容易辨别。那么，为什么干脆用主品牌？原因是任何品牌都有其局限与包袱，推出新产品时，如果希望能突破主品牌的限制，用不同定位的次品牌比较有效。新产品推出之后，还是要静观其变，在适当时机，决定要用多品牌，还是名正言顺地当次品牌，或者是准多品牌，例如宏碁的Travelmate、Aspire在美国刚推出时以“准多品牌”的形式，不强调主品牌Acer，只加上“by Acer”；不过经试验评估之后，决定以次品牌来定位。

总而言之，使用品牌的策略跟市场细分、产品细分都有关系。如果次品牌名气大过主品牌，可以利用次品牌的高知名度来强化主品牌。20年前，拿破仑电视的知名度就盖过声宝电视，这时声宝电视应该强调“声宝拿破仑电视”；如果拿破仑对声宝的其他产品没有任何好处，就让“拿破仑”变成多品牌，或者是准多品牌。

共同品牌的合作与分工

除了多品牌、次品牌，还有一种共同品牌。两种不同品牌有合作关系，进而产生共同品牌。

品牌新思维

区分次品牌和多品牌，要看这个品牌在推广之际，有没有提到主品牌；不提主品牌，就是多品牌。Lexus不提丰田，这是多品牌策略；如果是次品牌，一定会看到主品牌。

既然是合作，就一定有分工，宏碁的法拉利电脑就是很好的例子。宏碁是法拉利的赞助商，法拉利是宏碁信息产品的客户，原本就有合作关系。双方在这个共同品牌上产品也有分工，宏碁借用法拉利的颜色、标志与品牌形象，自己则提供产品、经销渠道与售后服务。双方在这个分工约定的范围内彼此合作，所有跟法拉利相关的广告、产品、活动，都要征得对方同意。凡与法拉利相关的纪念品，都必须向它采购，不能自己做，连手提袋都得跟它授权的厂商购买。

使用品牌的策略

要使用多品牌、次品牌或是单一品牌，需要考虑几个因素。一、产品属性是耐久性还是消费性。二、塑造一个品牌吃力不讨好，非必要尽量不要做多品牌。品牌不仅要照顾，而且是有意愿、有能力照顾，还要能长期照顾。没有准备照顾、没有能力照顾的话，不如不要打品牌。三、保护品牌的法律事务成本很高，涉及方面越多越难管理。因此，新创一个品牌所产生的管理费用相当高，若无法长期承诺这笔费用，也不必去做。四、品牌从命名到经营，要考虑它的定位问题，我反复强调品牌最重要的就是定位，知名度反而是靠日积月累。不论使用哪一种模式，长期、一致的定位，是品牌策略成功与否的关键。

衡量品牌成败的指针，就在于它是否可以为企业创造价值，创造利润。如果这个品牌过去一直都能赚钱，即表示成功；如果现在还不赚钱，就该考虑这笔投资是否有效，未来能不能回收？因此，品牌的成败，最后还是要回归到能否为企业创造价值、获利。其次，

品牌新思维

衡量品牌成败的指针，就在于它是否可以为企业创造价值，创造利润。

评估未来利益时，必须考虑品牌的重置成本，其他产品如果可以从这

个品牌获利，就表示这个品牌还是有价值。衡量品牌效益，要有算总账的概念，时间要拉长一点，但也不能拉得太长，五年是一个参考指针。不计代价塑造品牌，绝非好策略。

思考退出策略

在塑造品牌时，即使再不情愿，还是必须思考退出策略。一般而言，次品牌退出很方便，并不会影响主品牌；多品牌要退出，如果是从所有产品的研究发展到制造、营销都整合作业，要放弃多品牌或次品牌，不会有太大的伤害。比如说宝洁，这家公司的名字一般人或许不熟悉，但它辖下有许多大品牌，如玉兰油、帮宝适、潘婷等等，宝洁不断生新品牌，也不断让品牌功成身退。品牌寿终正寝之后，墓碑上还会刻着它对公司的诸多贡献。多品牌本来就是为流行性的消费品而设计，该功成身退就退，该夭折就夭折，该壮烈成仁的就成仁。主品牌原则上不能退出，除非是不能使用。

三个台湾成功品牌的故事

最后，我要分析三个台湾品牌的成功实例，一个是软件业的趋势科技，一个是食品业的康师傅，另外一个则是自行车业的巨大。

软件业的趋势科技 趋势科技能成功在软件业打响品牌，最主要的原因是它的占有率极高。趋势在所属产业里，只有两三个竞争者，再加上它起步早，拥有很高的市场占有率。趋势虽然不是一个知名度很高的品牌，但是品牌价值很高。占有率高表示它的定位很好，定位利益是别人的5倍、10倍。定位在先，占有率在后，占有率会提高知名度，增加品牌价值。

值得注意的是，高科技业有个宿命：现在的产品不能保证未来继续会有占有率，但是要开发新产品，又有极限，就像现在Intel要

开发新的CPU开始碰到瓶颈一样。因此，趋势未来的挑战，在于如何借助它的品牌扩张到其他产品线，当然原来的产品还是要一直提高性能，以保持原本的市场优势。只是，扩张的产品线也不宜过度多元化，否则很难管理，一条平庸的产品线，甚至会伤害原本的品牌价值。

显而易见的是，趋势品牌能做的产品线也不多，因为品牌的应用度、扩张性都有限。趋势的定位就是防毒，它的细分很强，关联性低，无法借用到其他产品线，很难说服别人它的品牌走到哪里都吃得开。就算是软件电子游戏也很难跨过，除非是跟防毒有关的电子游戏，比如病毒传播与解毒大战，这是有可能发展的产品线。

我认为，接下来趋势的产品可能会有形式上的变化，防毒软件已经不只是产品，还会提供服务。这虽然表示趋势会有很多新机会，却也出现更多新挑战。

食品业的康师傅 食品业的康师傅很早就到大陆，掌握了市场先机，加上它的产品有些独特性，融合地方需求的口味，因此建立了经济规模。它的品牌成功，还是靠产品创新以及利用渠道管理与塑造品牌形象，产生了市场占有率。康师傅这个品牌的应用范围很广，举凡食品有关的产品线都可以做。

我相信康师傅的成功是在经营上，他们特别请了生产力中心培训人才，经营实务具有优势是它在大陆成功的关键，因为台湾的经营能力远优于大陆企业。这个品牌未来的扩充性很大，挑战则是它在台湾的强大竞争者统一企业也要抢滩大陆，大陆本地企业也虎视眈眈趁势崛起。

品牌新思维

品牌最重要的就是定位，知名度反而是靠日积月累。不论使用哪一种模式，长期、一致的定位，是品牌策略成功与否的关键。

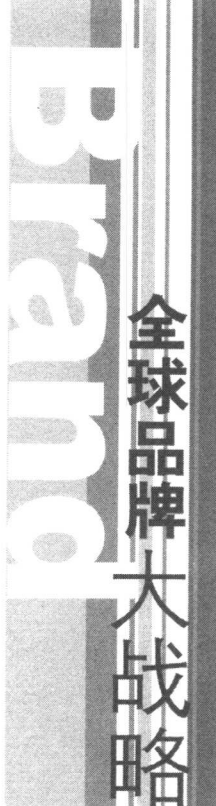
自行车业的巨大机械

巨大机械的捷安特是台湾少数反攻到欧美主流市场的成功品牌。

在我看来，巨大的成功源于碳纤越野车的创新，让它一举成名。捷安特在欧洲的营销渠道很稳定。此外，它的竞争者虽然有品牌，但是产品没有竞争力，所以它在早期可以把品牌定位定得很高。它一方面有产品优势，产品做到世界最好；一方面价格很有竞争力，也懂得运动营销，这一切优势都让它的品牌占尽优势。

巨大的成功，有努力也有幸运，它的努力人尽皆知，无须赘言。它的幸运则是，发展中国家的竞争者，少有像它集设计与制造能力于一身的自创品牌；而发达国家的品牌产品又没有竞争力，所以它在国际上简直可以说没有竞争者。

巨大品牌惟一的挑战，就是品牌扩张性很低，无法高度成长。它现在要追求的是继续开拓市场占有率，提高毛利，创造利润。



本章重要主题

- 小舞台也可以打品牌
- 宏碁的品牌路
- 宏碁的品牌策略
- 宏碁的品牌优势
- 宏碁品牌对台湾的意义
- 快乐科技BenQ
- 明基的品牌路
- 两种模式
- BenQ的挑战
- 台湾品牌怎么走

第八章 宏碁与明基的品牌故事

宏碁和明基这两家在国际上已小有名气的公司，经营品牌有丰富的经验，对于有志勇闯品牌路的台湾企业，有许多值得借鉴之处。本章我就以过来人身份，详谈这两个品牌发展的历程，供大众参考。

宏碁原来的英文名称是Multitech，1976年成立的第一天就有打国际品牌的雄心；受制于有限资源，只能以贸易及顾问的业务为主，到了1981年推出自己的产品“小教授”，才正式实现以自有品牌营销国际的心愿。在没有自己产品之前，我们当时最想做的，是为台湾的电子制造商做国际营销、打品牌，只是我们没有任何条件，不但缺乏资金、经验，更没有控制权，别人都不想搭理。想当初我们为诚洲电子设计CRT终端机，合约都还保有替它用品牌外销的权利，后来诚洲ODM做得很大，我们不能误人，于是主动放弃。

台湾产业的两难

说来有趣，宏碁的发展是从服务业转为制造业，又从制造业转型为服务业。现在回想起来，觉得这段历史非常有意思。宏碁当初有心打穿产业下游的自有品牌营销，只是这条路很不好走。还好，宏碁虽然有可能变成一个成仁的案例，但终究没有“成仁”。事后觉得这条路还是该坚持，只能量力而为慢慢行，逐步积累经验、资源，最后总会走出样子来。

宏碁、明基目前的规模就是这样逐渐奠定，虽然比起台湾整体经济规模，我们相对还不够大。在台湾电子产业，ODM占总产值的九成到九五成，品牌产值只占5%~10%，如果说品牌营收未来能够占三到五成，当然更理想。

不过，这就像把双刃剑，品牌产值如果占到三成，便会威胁ODM。一如宏碁当年做品牌，就影响到自己的ODM业务，海外品牌商在还没有很多ODM供货商时，宏碁业务一直维持两者各占五成的均势，直到最后出现了竞争者，产生问题，才打破这个“恐怖

平衡”。宏碁的经验，如实反映了台湾产业的两难：自有品牌太强，会威胁ODM；毕竟，ODM目前还是产业的命根，无法忽视，就算未来十年还是要靠它。ODM一定要专注，竞争又激烈，ODM公司要做品牌，必定会分心，文化又不同。惟一的办法，就是多一些像宏碁这样专业的品牌公司，在未来慢慢能做到跟国际品牌平起平坐，不受制于跨国企业，能够产生一些制衡力量。2005年，华硕也终于做出决定，将其OEM、OBM业务策略性分家。

小舞台也可以打品牌

宏碁很幸运，推出第一个产品——小教授即一炮而红，原因是产品有利基市场，也就是教育市场。类似的产品电脑学习机在市场已有5年以上历史，价位大约在300美元左右，小教授一号的价格降到150美元以下，性能又比较好，在教育利基市场很容易驰名全球，业务飞快成长。再加上品牌创新形象佳，品质也很好（由台达电代工），建立了良好的基础。小教授一号的利润很高，毛利在3成到5成，净利也有一成以上。宏碁做了那么久的个人电脑、营业规模也不小，利润都没有这么稳定、这么好。

打品牌，规模不必大

小教授的成功印证了一个道理：打品牌，规模不必大。像Cross笔只有一亿美元的规模，比起其他大品牌只是个零头，品牌价值却很高。

品牌新思维

规模和品牌之间的关联，要分实际规模和相对规模来看。以巨大自行车为例，巨大不大，但是在那个细分市场里它很大。大小是相对的，重要的是在自己所属的细分市场里，相对而言不能小。

规模和品牌之间的关联，要分实际规模和相对规模来看。以巨大自行车为例，巨大不大，

但是在那个细分市场里它很大。因此，重点不在规模大小，而是你在所属的细分市场里大不大，小教授在自己的市场里就很大。另一方面，有些市场天生就很小，像电脑产品跟自行车就不能比。大小是相对的，重要的是在自己所属的细分市场里，相对而言不能小。

打品牌可以自己界定舞台，规模小的时候，要自己去界定小的舞台。在小舞台上，你虽然小，还算是一个角色。自己明明很小，偏偏要去打大舞台，成功机会当然渺茫。所谓的小舞台有两种，一种是指新产品的初期市场，另外一种是指在成熟的大市场中找到利基市场。

不同的是，在成熟市场中找到利基市场，相对而言可以比较稳定，因为大公司已经确定看不上这块肉；新产品的初期市场则较不稳定，但是它会持续成长，成长就会吸引很多新的竞争者，此时就要有打主流战的准备。也就是说，在利基市场领先之后，一定避不掉主流战。打主流战跟打利基战完全不一样，如果没有掌握好打主流战的经营能力，就会遭逢危机。美国很多电脑公司最后都以失败收场，就是因为他们很会打利基市场，却都在主流战场上败阵而归。

打品牌的使命感

宏碁在利基市场打赢，后来还能在主流市场存活下来，主要是因为气长。气之所以长有几个原因：第一，我们有长期作战的决心，就算吃苦也愿意打，而美国公司吃了苦头就弃守；第二，我们管销费用相对较低；第三，我们有韧性、有弹性，在困难的时候，可以调整策略，消耗较少的体力；第四，使命强，留着Acer这块国际招牌，对很多台湾人意义重大。美国人连康柏公司、IBM的个人电脑事业这些大牌子都可以不要了，当然气不长。

另一方面，台湾打品牌经常受个人主义驱使，是CEO或高层干

部的理想或是雄心使然，不到最后关头绝不弃守。美国人打品牌，本来就是他的工作，品牌是他们的一种工具，打不下去可以放弃，没有愧对使命的问题。这其中还有文化差异，美国人打品牌很自然，不打才怪，美国的企业文化认为代工没有出息；而台湾是认为不打品牌不要紧，两边文化相差十万八千里。

宏碁的品牌路

我一直强调，打品牌关键绝对不在规模，而是在产品特色，特色来自创新、有竞争力。产品有特色，再加上有营销能力，才是品牌成功的两大要素。

宏碁的营销能力是通过付学费逐步学习来的。渠道的管理，从过去的通过进口代理商，到现在发展成自己担任进口商，亲自面对经销商、零售商。接触的广告商与媒体，也从过去的专业媒体，到现在直接面对最终消费者。所以我说，宏碁成立的第一天，就有品牌管理的观念雏形。我们设置一笔营销发展基金，补贴经销商做广告，还要求这些广告必须符合宏碁的基本要求。当时规模小，不可能用太复杂的系统来管理品牌，直到1998年王文璨由欧洲调回总部负责营销之后，才引进一套复杂的品牌管理系统。

宏碁应该是台湾第一家“来者有拒”的外销公司，我们会“挑”门当户对的经销商，不是说有订单、想跟我们买，我们就会卖，这也是品牌管理的重要概念。品牌不只是互通有无的贸易，更要注重营销、形象。虽然有很多代理商想代理宏碁产品，我们却精心挑

选，原则是对方必须有意愿长期替宏碁打品牌，还要有技术能力能为我们做售后服务。这些观

品牌新思维

打品牌关键绝对不在规模，而是在产品特色，特色来自创新、有竞争力。产品有特色，再加上有营销能力，才是品牌成功的两大要素。

念现在看起来都很普通，但是在二十几年前却很先进。我们甚至远赴海外实地考察经销商，要知道他们卖什么产品、背景如何，还要实际面谈。宏碁跨入电脑业之后，依旧跟很多当初代理小教授产品的经销商继续合作，只是随着公司规模变大，从独家代理变成非独家代理。

宏碁品牌是这样发展的。

从利基市场慢慢进入主流市场

我们从利基市场慢慢进入主流市场，做个人电脑初期也是在利基市场。时间拉回到1986年之前，做电脑的厂商虽多，但是做兼容电脑的业务方兴未艾，康柏1982年率先推出兼容电脑，宏碁则在次年底加入，在全球算是领先，因此可以打入利基市场。宏碁的产品是开拓IBM卖不到的市场，比如说IBM打进台湾的大企业，宏碁就走进中小企业市场；又如IBM毫无兴趣的拉丁美洲小国家，也是宏碁的利基市场。可以这么说，电脑虽然已经是主流产品，但是主要品牌商还没有打到的市场，都算利基市场，就有挥洒的空间。正因为我们在利基市场打出名堂，才会有1986年的“龙腾国际，龙梦成真”，决定大规模打出战场，引起美国做调制解调器的Multitech公司的注意，禁止宏碁产品在美国販售。我们后来才发现，不只美国，荷兰、德国等全球各地几乎都有Multitech，于是决定改名，1987年9月正式改名Acer。

重新命名时，当然不能再有tech的品牌，我还记得，在Multitech时期，我们跟Microtech都设在科学园区，展示会上也彼此相邻，有一本德国杂志

把我们的产品误写为Microtech，结果订单都跑到他们那边去。这

品牌新思维

宏碁应该是台湾第一家“来者有拒”的外销公司，我们会“挑”门当户对的经销商，不是说有订单、想跟我们买，我们就会卖，这也是品牌管理的重要概念。

表示有tech这种名字的公司太多、不够独特，当有机会改名字时，我们就毅然决定放弃这类名字。

由于有过去命名、CIS的经验，在建立Acer这个品牌时，我们事先就有很多想法，包括名字只要四五五个字母，两个音节。本来要用M开头的字母，通过电脑扫描，找出两万多个字，寻寻觅觅都没有适合的。这个案子是找奥美合作，我们每想到一个名字，便通过奥美去查是否有同名的公司。奥美在台湾的艺术总监是个澳洲人，他偶然在拉丁文字典里，找到ACER这个字。Acer这个字很容易就会联想到ace（好球、一流），查证之后，发现没有同名的公司，立即决定采用。我们事后又发现，Acer的拉丁文是很有活力、很有精神的意思，更觉得这个名字取得恰到好处。1988年我到摩洛哥开经销商会议，才在街上发现有acer，原来是一种槭树的学名。

因为时间有限，奥美物色了一位曾经为澳航设计标志的澳洲设计师为宏碁设计标志。一般标志的设计时间，短则半年、长则一年，由于时间紧迫，我们只给他一个月。设计之前，他和我们深入访谈，了解我们的目标、文化与需求，甚至还研究了竞争者。他设计出一百多个样式，筛选剩下七八个，再找公司员工投票选出最后三个，然后根据大家的意见修改，终于拍板定案。我们称这个图案叫箭头，因为有菱形，也叫“diamond”，当时的想法是要有科技感、速度感。

新标志定案

宏碁现在又换了新标志，更改的原因有几个：一、科技的诉求已转为软性，原来的标志太硬；二、原有标志在应用时常常无法标准化；三、标志原本的红色、蓝色已显老旧。我们在1998年决定更改标志，最初是找一位从知名商标设计公司Landor出来的设计师做，进行将近一年，觉得不满意，放弃重来，还是回头找Landor公司，花了100万美元，历时一年完成。我们最初就选定绿色，因为绿色

给人的感觉比较软性；acer也改用小写，曲线的棱角都修掉了，变成柔软的圆弧造型。因为我们早在2000年3月之前，就已经确定、设计完成，只是当时公司营运状况不好，没有信心，担心换标事关重大，才延到2001年正式更换。

新标志正式定案之前，我们已经选定全球三个地方做焦点团体访谈，由专业公司主持。我亲自参加台湾那场访谈，我们找了七八个目标客户，问他们对新标志的看法，我则坐在镜子后面仔细聆听。这次还同时推出VI，找了澳洲一家公司设计，我们的说明书、广告稿都会有一个圆框，那就是宏碁的VI，这个圆框是字母e的曲线的一部分，内部同仁称之为“e窗”。

宏碁这些经验，之后很快全面复制到BenQ，而且做得更好，我稍后会谈到。

穷人营销法

总体而言，宏碁的品牌发展模式，初期是利用产品特色、公关以及好的合作伙伴来建立。所采用的公关策略是我所称的“穷人营销法”（poor man marketing），不论是在管理或是国际化方面，都诉求是来自台湾的高科技品牌，这些都是穷人营销的元素。要用这种方法，一定要让媒体对你的产品发生兴趣；再加上宏碁跟当地的合作关系，绝对比美日企业更密切，因为我们姿态低，经销商向心力很强。

宏碁的品牌策略

大多数产业都按照这个模式发展，电脑业、半导体业也不例外：产品发展初期，用垂直整合的模式来进行，因为规模小，况且从技术到市场的上中下游的分工不成熟，不易贯穿，所有活动都是

在一家公司内整体运作，一旦产业规模越来越大，就开始要分工。赵耀东先生曾大力呼吁产销分工。到了今天，已经不再只是产销分工，连产品都有很多分工，营销也不例外，有的只管品牌，有的只管渠道。

产销分工

我常常说，宏碁是最后一个产销分工的国际品牌，因为其他的电脑品牌早就分工了，IBM、惠普越来越多外包，戴尔更是百分之百的分工，宏碁如果还是什么都自己做，不愿外包，将显得落伍而没有效率。在电脑这一行，如果不做产销分工，竞争力必然不足。原因有二：一是无法专注管理；二是外包之后，产品竞争力较强。以前宏碁只靠内部资源打仗，现在则靠整个台湾资源打仗。

产销分工还有一个好处，过去因为垂直整合常常造成产销内部冲突，通过外包机制，这个冲突就自然不再是冲突了，减少许多管理上的内耗。更重要的是，如果有机会扩张业务，可以降低许多风险。因为靠自己做，业务成长时必须设厂应对，这就是一种风险，扩厂也有很多管理问题。此外，分工可以快速扩张产品线，不必负担新投资风险，也无须建立新的核心能力。因此，做一家专业营销公司，相对较有竞争力。要做到这个地步，还必须有个条件，那就是产业本身的垂直分工很有效。产业要有效垂直分工，就必须标准化、模块化，才可以做到完全的产销分工。产销分工的主流公司，是掌握微笑曲线的左右边，而且左边掌握的只是关键的部分，也就是跟右边关联性较大的能力，像是应用、市场行为的研究发展等。

宏碁已经变成一家专业的品牌营销公司，相对于竞争者，宏碁的核心能力在于有效的供应链管理，因为我们身处台湾，跟ODM厂商接近。其次，在管理供应链时，每天都要处理许多枝枝节节的小问题，宏碁的信息系统、人才都有能力处理，可以做到每

天调整，竞争者未必有这样的条件。宏碁的商业模式直接降低了很多管销费用，管销费用低且有效，是我们第三个核心竞争力。

在人才方面，很多公司都感叹缺人，宏碁只缺高手、不缺人，营业额目标虽然要成长30%，组织却还在缩编。话说回来，我经常感叹，美国的人才管理和台湾的人才管理不同，美国问题不在开发人才，而是组织人才；台湾问题是开发人才，因为人才不够。但是，要有效快速掌握大市场，还是要靠组织人才。

“你丢我捡”策略

Intel在2005年初，进行了组织大改组，印证了宏碁很多做法都走在潮流之前，也就是光靠科技已经不足以保持领先，必须转型为市场导向。在六七年前，宏碁已经体认到，科技将无法提供足够的差异化，必须走向市场。宏碁目前的策略是“你丢我捡”，目标放在个人电脑市场每年有2 000亿美元以上的规模，别人丢了我们就去捡。首要任务是不分心，在这个领域里，每年多占1%的市场，就多出20亿美元以上的收入。多元化的大公司最大的困难是看不上毛利低的事业，这些事业反而成为我们的利基。

我不讳言，台湾现在产业也都是“你丢我捡”，半导体也是美日企业没有竞争力了，我们才捡起来做。这是正确的策略，但是要专注，捡好的来做。

转到轻资产的路

做OBM之后，更重要、也更符合知识经济本质的策略，就是做轻资产的产业，我称之为asset light；或者更极

品牌新思维

做OBM之后，更重要、也更符合知识经济本质的策略，就是做轻资产的产业，我称之为asset light；或者更极端地说，就是无资产的产业，亦即不需要投资、只靠脑袋，这是未来产业的关键。

端地说，就是无资产的产业，亦即不需要投资、只靠脑袋，这是未来产业的关键。从另外一个角度看，宏碁真正是台湾知识经济的先锋，是一个成功的新模式。我退休后成立的智融集团，主要任务就是减轻宏碁的资产，因为过去投资过度，宏碁根本不需要那么多资产。

台湾经济要慢慢转到轻资产这条路，这个转型绝对是十年以上的工程，但我今天不做决定、不开始慢慢转，将会损失惨重。或许有人认为我危言耸听，从过去的经验来看，我讲的话总是会在几年之后发生。1997年我提出XC（专用电脑），大家还觉得不可思议，现在到处都是XC的概念，将成为个人电脑之后许多新主流产品。我是走在浪潮之前，先做洗脑工作，要让大家知道这是未来，先有一些概念，等机会来了，顺势就可以转过来。

宏碁的品牌优势

宏碁经营硬件信息产品的品牌优势，在于跟全球相关产品的设计、制造基地关系紧密，可以有效借助。第二个优势，当微利、纳利时代来临，未来能挤出“果汁”的企业越来越少，尤其欧美公司有其先天条件限制，无心也无力，日本公司有心无力，因此宏碁有很好的机会成功。宏碁品牌定位专注在信息硬件相关领域，主要的策略思考，还是我们在信息产业市场里是领先品牌，列在准第一领先群（2004年第四季，宏碁全球排名第四，我认为第三名才算第一领先群）。如果把宏碁定位在CE（消费性电子产业），马上就被打到三流。因此，利用宏碁在信息市场一流的品牌形象，再借助它全球设立好的渠道伙伴，就可以带动更多信息相关产品。

渠道与产业界整合的挑战

不巧的是，宏碁最大的挑战正出于此。信息产业发展到最后，

会有一块很大的市场，也就是数字家庭产业，在这块领域，我们的竞争者很多，而且原来的CE品牌更有竞争优势，例如原有的品牌形象、AV的知识、技术，这些都是信息公司所缺乏的关键能力。在服务网方面，数字家庭的需求可能比电脑更高，CE公司的服务网比信息公司的更完整。

至于渠道端，谁输谁赢还很难讲，CE公司既有的渠道可能是优势，也可能是绊脚石。到最后，CE渠道的有效性将与信息渠道的有效性决战。未来数字家庭产品怎么卖，可能是在目前CE的渠道，但CE渠道的毛利润需求比信息渠道毛利润高，因此可能较缺乏弹性。当信息的渠道挥军进入数字家庭产业时，可能会带动降低利润、降低库存、更具弹性速度的模式，将严重挑战CE传统渠道。

宏碁另外一个挑战是业界的整合，未来三年对宏碁非常关键。宏碁目前已经是赢家，但是还不够，一定要变成具有支配力量的绝对赢家。宏碁原本有信心在2007年挤进世界前三强，不料联想买下IBM，因此多出一个艰困挑战——时间的挑战。联想未来一定会死守第三名，宏碁如果要在三年内挤进前三名，现在就要提出新策略来应对这个变局。

宏碁的品牌对台湾的意义

宏碁的品牌经验对台湾有好几个意义。

一、目前台湾信息产业打品牌的公司，几乎都是宏碁训练出来的人才，华硕、明基都有宏碁的影子。宏碁经验可以为台湾未来找到更对的模式，这些人才也绝对会为台湾品牌找到有效的出路。

二、宏碁品牌最近的成功以及明基快速的崛起，具有鼓励作用，让大家有信心，台湾企业绝对可以打国际品牌。

三、宏碁的成功，对台湾的国际形象有很多帮助。

四、为台湾发展下游关键能力，部分解除上、中游产业的未来隐忧。目前许多产业都是全球分工，但美国企业宁可放弃中游、上游，誓死都不放弃下游，或者最关键的上上游；如何掌握下游，对台湾经济日趋重要。掌握下游的关键，就是当地化的能力，台湾因为市场太小，先天欠缺掌握下游的能力。宏碁经营下游的经验，如果能够为台湾走出一条路，我们就不会任跨国企业宰割。宏碁集团过去发展的策略是希望从下游一直走到上游，上游都是技术密集、资本密集，如果没有下游，上游的风险就很大。以台湾为例，上游的面板可以做，是因为有下游的笔记本电脑、监视器产品；半导体产业亦如此，当初宏碁进入DRAM，也是因为台湾需要。因此，下游的能力，对上游的投资是一种保护，而掌握下游的公司可以借助别人，让他为你承担上游的风险。

快乐科技BenQ

明基有很多宏碁的影子，但走的路和宏碁不完全一样。

本来明基与宏碁共享Acer品牌，产品分别负责周边与系统，两家独立公司共享同一品牌，运作上牵制很多。宏碁2001年激活世纪变革，专注品牌营销，明基则在2001年底正式宣布另创独立品牌BenQ，因为完全独立，其活动空间就不受限制。但是，它还需要把过去宏碁那一块的无形资产转移过来。在分割、转移的过程中，很难让双方都满意，竞争势所难免。双方约定BenQ不得再使用Acer标志，但同意以一年为期，BenQ广告可说明BenQ公司原来是Acer CM (Communication & Multimedia) 公司 (Acer以字母表达，不得

用标志表达)。后来明

基经销商还是借用宏碁标志，甚至到最后

品牌新思维

下游的能力，对上游的投资是一种保护，而掌握下游的公司可以借助别人，让他为你承担上游的风险。

谣传Acer将消失，已改名BenQ。双方更是吵成一团，冲突白热化。

分家决策

看到这种情形，当然有人会质疑，这样变革到底对不对。我想，任何一种变革一定都有触发点，明基要另立品牌，是因为宏碁经营面对挑战，成败不定。原本希望两家公司共同推一品牌，整合力量大，但是明基越来越强，宏碁也有自己的路要走，照顾不了明基原有的产品线。我们发现，用原来的架构只会徒劳无功，于是寻求变革。明基内部也不是没有挣扎，在权衡利弊、考虑长期发展之后，还是觉得长痛不如短痛，做出分家决策。

这当然也跟我的品牌公式思考有关。品牌定位不理想，就没有品牌价值，产品多对品牌定位不见得有利，除非所有产品都可以加分。我相信，分成两家公司，彼此定位不同，发展的方向也南辕北辙，分开只是短痛。

变革必须有信心，信心则是来自有经验。不只是决策者要有信心，所有相关者也要有信心、愿意承诺。分家这件事，明基高层主管不知道开了多少次会，最后才下定决心，李焜耀以及其他很多主管都有信心，愿意承担。通过这一关，变革就完成90%。我不讳言，决定变革后的一年，公司杂音非常多，争得很厉害。事后分析，这个变革很正面，这也就是说，没有变革我们就没有办法突破。

明基的品牌路

比起宏碁走过的路，明基的品牌路显然少了很多坎坷。明基最初曾思考是否自己做品

牌，共享Acer时，也曾
以监视器产品用Vuego

品牌新思维

品牌定位不理想，就没有品牌价值，产品多对品
牌定位不见得有利，除非所有产品都可以加分。

当品牌，但规模太小并不成功，我希望他们放弃使用，这个经验成为日后脱离宏碁变身BenQ的参考。

分家之后，明基一方面是手上已经有业务，也有渠道，更重要的是有了经验丰富的人才。宏碁在总部打品牌的主力，后来全部移师明基，有过去品牌转换以及全员品牌管理的经验，加上明基没有包袱，品牌能更有效建立起来。明基的成功，跟品牌管理很有关系，BenQ也是四个字母、两个音节，CIS找的也是Landor公司设计，经费同样100万美元，因时间紧迫要求在半年之内完成。

青出于蓝

CI确定后，明基马上着手设计VI，BenQ就以蝴蝶做VI的元素，比宏碁的“e窗”更具变化性，也更丰富、应用更广，显示宏碁的VI实务经验对明基的运作有助力。另外，2004年明基赞助欧洲杯足球赛的营销项目，借助的也是宏碁当初赞助亚运的经验，执行者也是宏碁原班人马。可以这么说，如果没有宏碁过去的经验，花再多钱效益都有限。

明基崛起，宏碁人点滴在心头，还是要把不舒服的情绪压下去。对宏碁来讲，知名度已经不重要了，它已经有相当程度。宏碁现在追求的是实际的利益，致力品牌长期发展的管理策略，不至于随明基起舞。

客观来看，就塑造品牌的成果评断，明基绝对青出于蓝。宏碁早期是用穷人营销法发展品牌，明基则花很大的资源快速建立品牌，因为它既有的制造规模很大，竞争者多，不得不加速建立品牌。发展品牌最重要的就是面对现实，要考虑本身的背景、客观环境，不能太理想。明基的背景有基本条件可以打品牌，而且未来也有强烈的需求，再加上资源、经验都够，效果自然好。

两种模式

明基品牌的发展策略，跟宏碁最大的不同，在于明基是以制造及技术为思考模式的品牌，宏碁则纯粹以品牌营销为思考。因为投资在研发及制造的资源很多，明基不得不考虑现在的监视器、手机，以及未来友达面板产品的出路，这些产品的出路，重要性远超过它的品牌。宏碁可以没有负担地走向轻资产，明基就没有这个条件。

可以说，明基的品牌模式是传统的模式，日本、韩国、欧洲公司都是这种模式；宏碁的模式则是美国模式，是像耐克、戴尔的模式。

有了这样的基本不同，宏碁的品牌定位可以比较专注，因为它是以品牌为思考；明基是以产业发展为主的思考，产业走到哪儿，它的品牌会有不同的走向。明基要扩大，必须用自己的资源扩大；宏碁则可以借助别人的资源来壮大自己，所以它可以好好挑，挑出未来一个大的机会，好好经营品牌。明基则较被动，端视它所属产业要进入哪一块才能做。比如说，明基一直不承认做笔记本电脑，认为自己是做digital hub（资娱中枢），如果它的策略真的是这样，这是正确的做法；如果它做的是笔记本电脑，就会面临较大的挑战。从表面上看，明基好像进入了信息业，实际上它的焦点应该放在数字商品上，做数字元产品需要一个hub来控制。

我认为，宏碁、明基要好好想清策略，双方做起来才会有效。也就是说，如果宏碁把自己定位成CE（消费性电子产品）公司，有效性会打折；明基把自己定位成IT（电脑信息）公司，也会有瓶颈。至于明基要不要将

品牌与OEM业务分开，我认为还言之过早，现阶段没有什么好考虑

品牌新思维

明基品牌的发展策略，跟宏碁最大的不同，在于明基是以制造及技术为思考模式的品牌，宏碁则纯粹以品牌营销为思考。

的，至于以后，再视客观环境做决定。

相同产业，不同策略

套用品牌公式来看，明基的定位没有问题，它需要的是品牌知名度，让它的产品可以多卖一点；有了知名度，可以回过头再提高它的定位。所幸，明基做的不是电脑，不需要太多售后服务。电脑产品的定位，最大问题是产品差异都不大、商业模式无效，因此产品定位几乎都是负的，很多公司都混不下去，连大公司都束手无策。明基的品牌知名度要慢慢累积，才可以拉高品牌价值；宏碁则不求品牌知名度，必须把定位变成能赚钱，东西卖多了，知名度自然会提高。

在我的定义中，宏碁、明基是在同一个产业，但采取不同的策略。每个产业本来就有不同的细分市场，宏碁的市场以主机为主，明基的市场以周边为主。宏碁是以电脑信息为定位，明基则要转型到CE型态。

BenQ的挑战

明基最大的挑战，不是和信息公司打仗，而是和日本和韩国的CE公司，甚至是苹果电脑打硬仗。CE这个产业会走向数字化，会转变成偏向信息的生态，像苹果电脑现在做得很好，它的CE产品很强，脱颖而出的机会很高，会成为另一个有强势支配力的品牌。这也是明基的机会，CE产业如果没有数字化的大趋势，那么明基完全没有机会，索尼、三星在旧技术上早就遥遥领先。明基目前只能在这个变局里，掌握一些机会。明基可以做快速的跟进者，不能做先行者，因为先行者费用高，市场也不一定存在，风险很大；但是做先行者，对知名度较有利，例如索尼。别忘了，三星也是追随者，

它在电视、内存、手机方面都不是先行者，但都后来居上，可以做到世界最领先。苹果电脑的iPod风行全球，它很聪明的采用耐克模式，把产品都外包了，有机会一路领先。但是，如果是软件及服务比重较小的CE产品，如电视机，它就相形见绌。苹果电脑做电视机会有困难，因为电视机里的面板，是很关键的零件，这种产品不是掌握在它自己手上。

为台湾在世界市场共创舞台

为自己找到阶段性务实的定位，对品牌公司非常重要。明基现阶段最大的挑战是日韩竞争对手都很强，但是，在成熟产品上，明基的制造优势超过他们。

明基成功打出品牌，对台湾产业有几方面意义。首先是重新塑造品牌的经验，台湾又多了一个世界性的品牌，对台湾形象很有帮助。我想，如果只有宏碁单兵在国际上打拼，不足以让台湾品牌形成气候，Acer与BenQ看似水火难容的竞争，其实是为台湾在国际一起共创舞台。

明基经验还有另一个启示，台湾到底该走宏碁模式，还是明基模式？我认为成功的模式越多，对台湾越有帮助。这不只是路多了，也表示大家不必挤在一块，这样产生的经济效益较高。

台湾品牌怎么走

不论是宏碁模式还是明基模式，不同产业可以各取所需来应用。因为有我做主导，虽然两边难免会做重叠的产品，但是在定位、策略上不会有冲突。明基、宏碁、华硕也好，发展模式都不太一样，使得台湾有多样化的模块，都有值得学习之处。

我观察，对台湾最理想的模式必须有三五种，不能只有一种，

如果只有一种，大家会一窝蜂挤在一块恶性竞争。模式太多则会影响经营绩效。在台湾，宏碁、明基两种模式应该并存，不能独尊哪一种模式，主要原因是产业不同、产品线结构不同、发展阶段不同，生态与外界动态都不一样。一个产业要生存，不能只靠一招，一定要有很多招式，并且招招都要见效。

三种不同模式

现在谈品牌，我觉得有三种模式可以做。

一、从大公司分割出来。可能用关联企业或是完全独立新品牌。

二、OEM与OBM共存。明基、巨大都是如此，在成熟产业、品牌定位较有差异化时，两种业务可以相安无事，电脑产业因为产品差异不大，两种业务很难共存。

三、某个产业或某种产品的ODM公司，共同支持一家专业营销公司来打品牌。就是以前我做的专业性大贸易公司，这种模式现在还没有发生。比如说三家运动器材公司合组一家专业公司，大家共同支持打这一类产品的品牌，原来的公司可以继续做ODM，并不会受到影响。

比方说台湾的休闲服饰产业，我们可以设计、制造，也可以开发新材料，有机会通过专业营销公司打品牌。再如运动器材、皮件、农业等产业，都可以重新创新，从品牌、生意模式开始进行，这种方式风险并不高，因为是轻资产。当然，这需要有经验的人挪出时

间，在未来三五年投入品牌行列。

品牌新思维

现在谈品牌，我觉得有三种模式可以做：一、从大公司分割出来，可能用关联企业或是完全独立新品牌；二、OEM与OBM共存；三、某个产业或某种产品的ODM公司，共同支持一家专业营销公司来打品牌。

电脑业不可能做这种事情，因为太大了。信息业的小品牌，则必

须打利基市场，而不是主流市场，还有机会出现新的品牌。IC业倒是有机会打品牌，好几家芯片设计公司可以控股公司联手共同打一个品牌。只不过，在打品牌的时候，必须从长计议，慢慢累积起来，最主要是要建立渠道、管理渠道，还要让这些供货商在不影响本身ODM业务的前提下，愿意提供最创新的产品。这对产品尚未成熟的ODM厂商当然不容易，它的客户怎么容许它提供创新产品给别的品牌商？但是新品牌商没有创新产品又很难做。至于产品已臻成熟的ODM厂商，例如服饰业，这方面的问题就不大，因为大家的创新不会有冲突。

未来科技公司的模式

不少分析师、学者似乎都看衰台湾的科技产业，老实说，科技业不是没有机会，关键在于借助台湾的设计能力、制造能力以及全球运筹的能力，来不断提高附加价值，而不只是一再扩大规模。未来科技公司可能出现的模式，反而是做专注于微笑曲线最高两端的品牌公司，等于是早期不做生产的宏碁，只营销小教授一号但不做生产。最好是第一天开始就有创新产品，找人代工，自己做营销。其实，甚至连技术都不一定要靠自己，宏碁的小教授是别人代工生产，连软件都是用10万元跟别人买的，宏碁的个人电脑也是委请工研院设计。更极端的方式，是这家营销公司甚至都不需要独家拥有所有的技术，只要掌握关键的一小部分，尤其是吸引市场的创新设计，因为拥有太多独有技术的成本较高，可以委外利用现成的资源，然后包装成自己的东西。这些都是可行的生意模式，在这方面的创新，可以为台湾科技产业未来的困境解套。

品牌先生施振荣30年心法传承，全新创作

每个产业未来要面对的课题各有不同，要解决的专业问题也南辕北辙，但是，各产业只有一个共通且无法回避的挑战，那就是品牌。其他的专业问题大抵隔行如隔山，只有品牌问题具有普遍的共通性。因此，相对而言，经营品牌的能力是解决产业升级最重要的核心，这种能力在未来一二十年还有不断成长的空间，不会饱和。

——施振荣

本书是施振荣先生30年从事品牌经营的总结。他经历过企业的飞速成长，也承受过企业生死存亡挑战的波折。此书乃是经沉淀、回顾、归纳出来的品牌战略智慧结晶。只要关心“品牌”这东西，你一定要买这本书来读。不管读了以后是否准备信服其说法，采行其建议，我深信此书一定会带给你很有价值的启发。

——王振堂（宏碁公司董事长）

台湾的代工厂商对于是否要做品牌，现正面临“To B (brand) or not to B (brand), that's the question”的两难，读完这本书，“To B or not to B; that would not be a question”。更特别的是，施先生还在书中提供了很多打品牌的独家秘诀。不管是哪一种产业，凡有志于从事品牌工作的人，都值得花时间仔细研读这本书。

——王文璨（明基电通全球营销总部总经理）

施振荣先生本身就是一个品牌，称他为“品牌先生”是实至名归。这本书最大的贡献，是施振荣先生现身说法，阐述其创造宏碁的品牌经验，尤其是对资源较少、本国或本地区市场较小的企业家提供了非常重要的参考。宏碁从白手起家建立品牌，然后进入代工与品牌并行的高成长模式，到最后品牌与代工的分离，可说是台湾IT产业中最完整的个案发展史。这样的经验其实非常宝贵，背后的策略意涵亦值得探究。

——朱博涌（标竿学院院长、交通大学管理科学系教授）

Brand

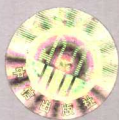
上架建议◎经济与管理·品牌管理

ISBN 7-5086-0456-3



9 787508 604565 >

www.publish.citic.com



ISBN 7-5086-0456-3/F

定价：24.00元

[General Information]

书名=全球品牌大战略 品牌先生施振荣观点

SS号=11581288

作者=施振荣著；萧富元采访整理

页数=153

ISBN号=7-5086-0456-3

原书定价=24.00

出版社=北京：中信出版社

出版日期=2005.09

丛书名=

主题词=企业管理(学科：质量管理) 企业管理 质量管理

起始页=1