



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：全球行銷管理-宏碁之品牌探討

Global Marketing Management-Acer

作者：賴美伶、方怡婷、郭修輔

系級：國貿四丙

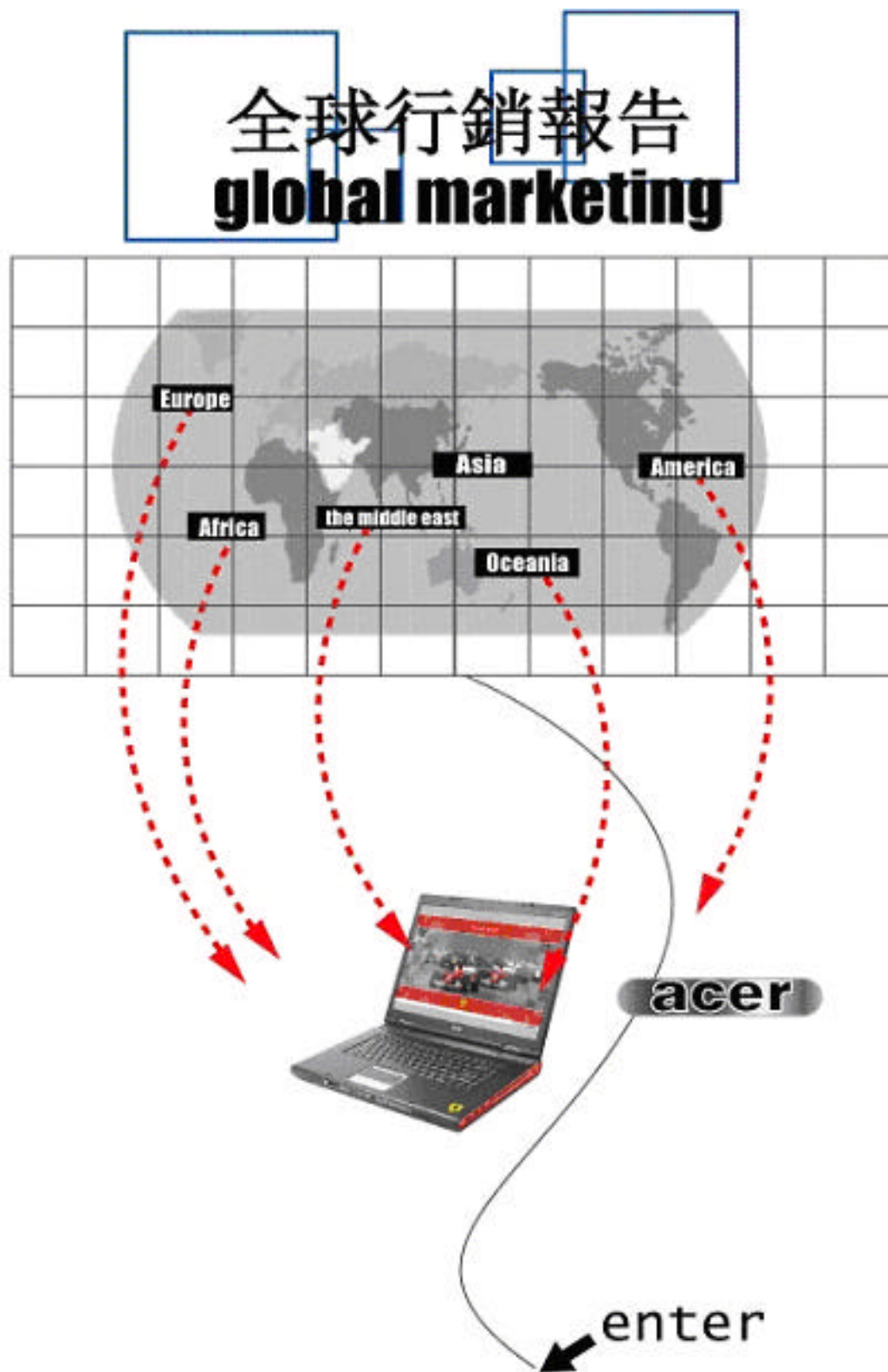
學號：D9129309、D9129463、D9129476

開課老師：簡士超

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年：94 學年度 第一 學期



一、 摘要

「創新是品牌成長的動力」，正符合宏碁所提出的「因為創新，所以用心」，台灣科技產業向來少有知名的自有品牌。然而在某些科技產品選項中，消費者也支持本土品牌。當被問及「電腦第一品牌」時，雖然有近 16% 的一般消費者點名 IBM，但是排名第二、三的，卻是台灣的品牌--宏碁與華碩。而宏碁更是台灣打造科技產品品牌的始祖。以下以宏碁為例，一個成功的品牌是如何走出來的。

關鍵字：全球行銷管理、宏碁、品牌

二、 廣告及廣告分析

廣告代表著一個企業的面值、服裝，對一個企業的形成扮演著極重要的角色，因為，不論是電視或包裝廣告都是與消費者溝通的一個管道，幾乎，一個成功的企業都是藉由廣告的視覺感官刺激，一邊對消費者進行上沖下洗，一邊藉由強迫性的廣告來對消費者進行植入性的行銷，消費者不一定會去購買產品，但是卻還是在消費者心中留下了印象，因為這些了視覺刺激的溝通，慢慢的累積品牌的知名度，處使消費者會開始有意願去購買產品。所以品牌的成功是與廣告相輔相成的。

例：

(一)旅行篇

故事背景-一位在旅行中的男子遇見了一位女孩，而他隨筆在 NB 上畫了一幅風景畫，以此拉近與女孩的距離，但，那位欣賞的女孩卻必須嫁給另一位男生，而這位旅行的男子在悲傷落莫之餘，一個天真無譜的小女孩拉住了他的手向他微笑，這時廣告中出現了一句『轉身即見幸福』，而這位旅行的男子露出了微笑，再度在 NB 上畫了小女孩的畫像，部落裡的其他人都圍過來一同分享，也引出之後的『換個角度世界就不同』，男子其實不必執著於欣賞的女子嫁給了別人，換個角度想，其實身旁還是有很多直得留戀的人事物，一個旅行的男子來到了陌生的部落裡卻藉由科技產品拉近人與人的距離，更是呼應了宏碁"打破人與科技的藩籬"。藉由以上的幾點，最後廣告帶入了宏碁的產品--travelmateC100，廣告裡的『轉身即見幸福』，『換個角度世界就不同』正好都呼應著 travelmateC100 可旋轉式螢幕的好處。

補充分析：

(1)從一開始場景，男女主角在叢林中相遇，男主角用筆記型電腦的液晶螢幕手寫來描繪大自然，並間接拉近了男女主角彼此的距離，在另一場景中則為男主角拿筆用手畫出小孩子可愛的模樣，代表了這款電腦自然手寫的科技生活，也象徵打破人與科技的藩籬。

(2)旅行是一種追尋，這句話的出現，應該是來自 travelmateC100 之因,travel--為旅行之義，mate--為同伴，夥伴的意思，意味著這款筆記型電腦為旅行的好夥伴，間接點出這款筆記型電腦。

(二)宏碁贊助曼谷亞運

故事背景--在廣告的一開始，主要的畫面是運動員，而輔助畫面是一些程式語言，這時已開始慢慢帶入這是有關於宏碁與亞運的關連，接下來的畫面是一個細胞鏈的感覺，而這就是在訴說著人體的律動就像是程式語言的結合，而在最後帶出的 2 個句子

(1)THE MOST AMAZING MACHINE AT THE ASINA GAMES

藉由讓人最讚嘆的機器其實就是曼谷亞運裡的那些運動員及他們所擁有的智慧與技能

(2)THE SECOND MOST AMAZING

緊接著就是宏碁的筆記型電腦出現，要表達的就是宏碁筆記型電腦是第二個令人讚嘆的，而且是其他廠牌無法比擬的，因為，不論是那一家廠牌的产品，在最初都是經由人開發出來的，而宏碁卻是緊接在人的技能之後。顯見，宏碁也想藉由這個廣告來表達他們的品質是最好的。

補充分析:

此廣告藉由一連串運動員也就是人體的組成結合電腦的一些程式語言，一邊表達出曼谷亞運與宏碁的關連，順道帶出宏碁這個品牌，讓消費者再看到曼谷亞運時會想到宏碁是贊助者之一，進而會注意到宏碁的產品。這就是消費者受到視覺刺激，也是宏碁藉由廣告跟消費者溝通的一種方式。

(三)258 服務承諾廣告

透過不同場景的切換，由影片中的人不斷強調說出「travelmate 有 258!!」在一幕幕大家不斷的驚訝聲中，一直重複這句話，目的是加深大家對宏碁有 258 服務承諾的印象(2 年完全保固 58 分鐘快速維修)，最後一幕員工與老闆的交頭接耳，由老闆帶出「還全世界都有阿!」，更加了解這一項服務是一個國際化的服務，並且可以說宏碁走國際化的決心。

(四)影音回溯器

這一個廣告，主要在強調影音回溯器。一開始是棒球的畫面，而他的小孩丟一個水果過來，就好像看到一個投手丟球過來一樣，而他做一個揮棒的動作，表示他一心想著要看球賽，但是因為家裡的人在看別的節目。接著廣告就直接帶入主題了，說明宏碁的電腦不僅可以一邊看電視並且可以一邊錄影的功能，「家用電腦，不只是電腦」說明了電腦更可以用來看電視、錄影，做了一個很完美的結束。

(五)王建明做為代言人

王建明可以在大聯盟有那麼好的表現，是因為不懈怠的努力。宏碁藉由他的精神，不斷的努力與經營品牌毅力，終於在國際舞台中站有一席之地。並且藉由他在大聯盟優異表現，提升宏碁品牌的形象，並且希望重新開起美國的市場，提升美洲市場的佔有率。



三、 品牌風格

(一)品牌聯想:

a Notebook:

2000 年，「宏碁再造」以後，分成了宏碁、明基、緯創。宏碁專注在筆記型電腦上，並且在品牌的經營上有相當亮眼的成績，在全球的品牌是第四名，在歐洲是第一名。做為台灣自有品牌的先鋒，在國際市場上佔有一席之地。未來的願景，宏碁筆記型電腦在 2020 年，成為全球第一的目標。



b 施振榮:

有「品牌先生」之稱的施振榮，在品牌經營的執著與毅力，使宏碁有今天亮眼的成績，並且提出了很多的理論，例如:微笑曲線、圍棋理論 等「退而不休」說明了施先生寬闊的肚量，並且相信專業經理人，這也是許多經理人的典範，並且一直為他的品牌理想打拚中。施振榮在研究發展，經營企業提升臺灣形象，與提倡國際化觀念方面有卓越貢獻，先後獲得許多榮譽，包括臺灣的「十大傑出青年」、



「第一屆世界十大傑出青年」、經濟部「推廣台灣國際品牌特別貢獻獎」、台灣商業周刊「尊爵獎」、香港理工大學榮譽博士、美國南加大國際傑出企業家獎，以及桑德博國際管理學院榮譽博士等。

c.平價策略:

「人人享用新鮮科技」「打破人與科技的藩籬」，都說明了宏碁平實自然的

企業文化，在知識經濟的時代，宏碁希望大家都可以使用新鮮的科技。平價不代表低的品質，平價、品牌、品質、信任是宏碁的策略，不斷創新是宏碁的目標，258 (二年保固、58 分快速維修)、宏碁數位宅修、直營服務中心，表示了宏碁售後服務的決心。雖然平價，但是宏碁還是用最高的品質帶給所有的顧客。

(二) 品牌個性

在自主表現和與人溝通時的獨特性格，令品牌易於區別的行為及感情取向，品牌個性可以想像及形容一個人個性 例如粗魯、優雅、可愛。

a 品牌命名:

為了擺脫電腦硬體硬邦邦的形象，宏碁電腦使用 13 年之久的企業識別系統在 2001 年 3 月 8 日正式改為 acer，其中英文字母大寫的 A 改為英文小寫的 a，e 以流線型圖像字體塑造宏碁在網路時代的全新形象。因為 Acer 商標給外界的印象多是有稜有角的硬體，為了符合網路時代全新形象，於是決定改為流線型圖像字體，再創網路時代新王國。Acer 這個名字當年運用電腦從四萬多個名字中篩選，Acer 源於拉丁字，代表鮮明的、活潑的、有洞察力的、敏銳的與有活力的，而 Acer 也源於 ACE (王牌) 的語根，代表著極優秀的人物，這些特質都是宏碁所追求的。但是蘭奇上任後 以 care 自稱，意思是關心顧客。

b 包裝設計：

宏碁經營自有品牌，對工業設計格外重視 2.宏碁價值创新中心 (Value Lab) 也設有工業設計專責團隊，是獨立的營運單位，可以自主承接外來業務。

c 產品價格:

宏碁在定價策略上以「因地定價法」，例如在日本以「榨脂訂價法」，榨脂訂價法是將產品價格訂高價，宏碁認為日本市場能接受新的產品高價格，其原因在於高價格有助於產品高品質的形象。然而在台灣、大陸市場上，由於市場具有高度價格敏感性，因此採取高品質與價格大眾化的市場「滲透訂價法」，以期吸引大量客戶而贏得部分的市場佔有率。

d 品牌代言人:

王建明代言，因為王建明是在美國大聯盟打球的棒球好手，也是舉國注目的焦點人物，借由他的高知名度，可以提升宏碁的產品知名度、形象。

e 形象風格:

- 1 簡單設計: 宏碁就是要讓顧客擁有自然且實用的電腦產品。
- 2 創新: 「不斷創新, 因為用心」這是宏碁的口號, 說明了宏碁的形象就不斷的研發、開發新的產品, 並且是以顧客需求而設計的, 並且可建立顧客的忠誠度。

f 品牌適用對象:

宏碁的電腦適合各個階層的人所使用, 沒有專注在特定一個階層的人。設計的產品是以大眾為考量的。

(三)品牌價值

a 股價:

59~81.8, 股價可以判斷投資人對於這一家公司的信心程度, 從 9 月份的 59 大漲到現在的 81.8, 並且還不斷的再上漲中, 表示這一家公司未來的前景是被投資人所看好的。



b 使命:

宏碁電腦的品牌使命為例: 「打破人與科技的藩籬」, 便使宏碁的產品開發、行銷、服務定位在大眾化。大眾化科技的價值觀, 便將這種觀念落實在產品及服務, 且逐漸形成一種平民化的企業文化, 辦公環境相對儉樸、自然。

c 令它與眾不同的東西:

” Care ” (關懷) Acer 希望在產品中傳達的涵義。行銷的本質就是站在顧客的立場，去定位公司的產品，如此才能提升顧客的滿意度，以增加市場的佔有率。

d 企業文化:

1. 人性本善

也就是尊重不同的聲音以求建立大家的共識，進而塑造有效率的工作環境，使人盡其才，發揮潛力，追求最大的集體創造力。表現在經營哲學上則是充分授權與信任員工，重視人才培養，鼓勵員工入股，希望能讓員工自動自發與自我激勵。

2. 顧客為尊

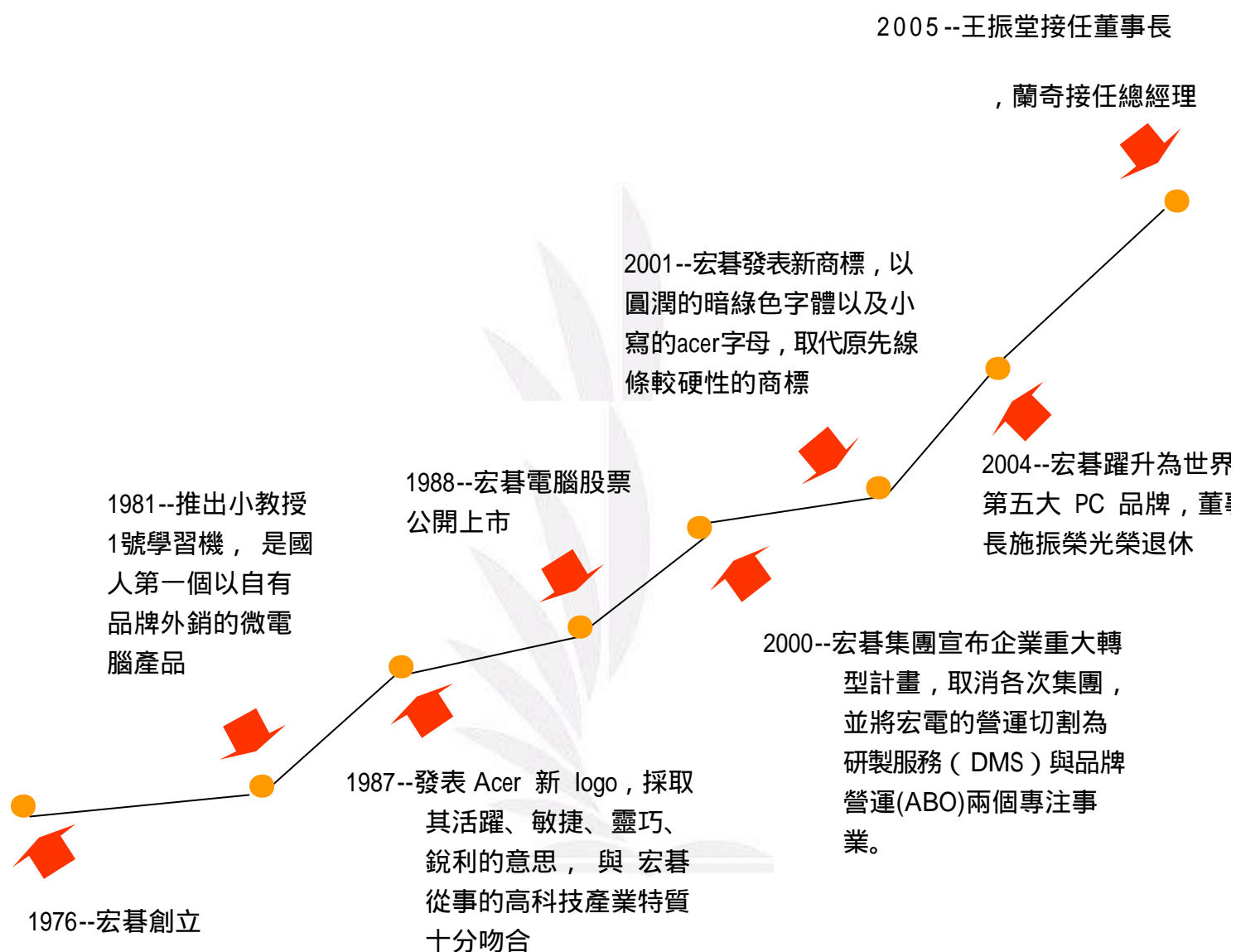
宏碁照顧利益的優先順序第一是顧客，第二是員工，第三才是股東。因為企業價值的高低取決於對社會貢獻的多寡，所以要提供高品質的產品與服務來滿足消費者的需求；為了提供高品質的產品與服務必要有高素質的員工，因此企業必須訓練人才，照顧員工。如此公司經營成功，利潤自然回饋給股東。在經營哲學上的表現則是追求績效和品質以贏得客戶滿意，並強調善用資源與薄利多銷，如此才能創造速度與成本優勢，達到貢獻社會的目的。

3. 平實務本

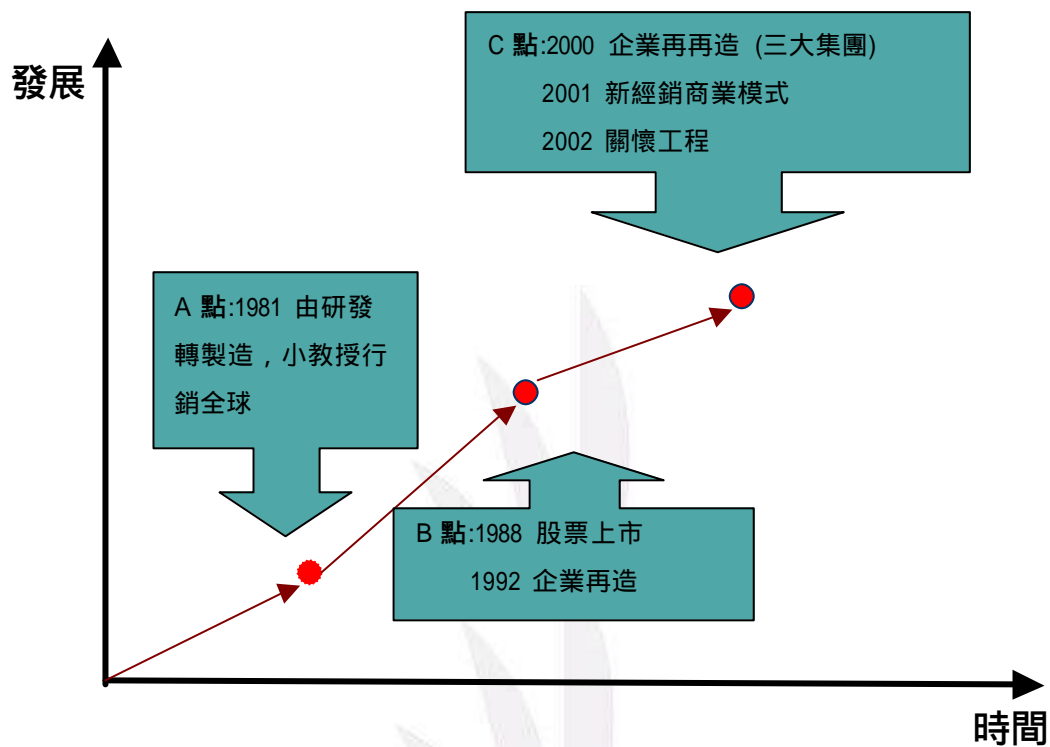
鼓勵員工發展創新的附加價值，並隨時自我檢視，勇於丟棄過時的優勢，建立未來的優勢。表現在經營哲學上則是活命比面子更重要，以及精簡而有效的組織。

四、 路徑圖

acer發展時間轉折點



品牌發展 ABC 點



A 點--研發轉製造

宏碁創業初期最具代表性的產品「小教授一號」，委託由台達電代工生產，這項產品，不但是宏碁自創品牌產品外銷的起點，更奠定宏碁日後往個人電腦發展的基礎。小教授不只在台灣即一炮而紅，在美國與日本的電子展也頗受好評，原因是產品有利基市場，也就是教育市場。類似的產品電腦學習機在市場已有 5 年以上歷史，價位大約在 300 美元左右，小教授一號的價格降到 150 美元以下，性能又比較好，在教育市場很容易馳名全球。再加上品牌創新形象佳，品質也很好，建立了良好的基礎。小教授一號的利潤很高，毛利在 3 成到 5 成，淨利也有一成以上。宏碁做了那麼久的個人電腦、營業規模也不小，利潤都沒有這麼穩定、這麼好。

小教授的成功印證了一個道理：打品牌，規模不必大。由於小教授一號的成功，宏碁開始擁有品牌知名度以及利潤作為研發之用。

但自行研發的教學系統小教授一號，受限於 CUP 處理功能與應用軟體不足，使得產品上市後，僅有一小段時間的市場蜜月期，旋即開始受到使用的挑戰。

B 點

1. 股票上市

1988 年,宏碁電腦股票上市，實收資本額為台幣二十二億六千餘萬元。由於預期員工將大幅成長宏碁耗資十億餘元，整建龍潭辦公室。次年宏碁辦理現金增資，並且購併美國以生產精密桌上型排版系統著名的 PPL 公司、轉投資立碁國際公司、明碁在馬來西亞成立第一條海外生產線，而且更斥資二十四億元與德州儀器公司合作興建德碁半導體。但是就在此時，資訊工業長期來的高成長亮起了紅燈，宏碁的成長不如預測。

2. 一造宏碁

背景:

因為外部出現強而有力的新競爭對手、內部則背負快速成長所帶來的資金過多、組織肥大、無憂患意識、反應遲鈍等症狀，加上 1991 年底發生了歷年來最大幅的虧損高達台幣 6 億多元。

方法:

宏碁已早一步意識到經營上的警訊，從 1989 年就開始暖身推動「天蠶變」，導入組織扁平化、人力加油站等概念，接著在 1991 年執行勸退、精簡人事，然後在 1992 年付諸行動進行企業再造，當時訴求的理念是「全球品牌、結合地緣」、組織改採「主從架構的分散式管理」、流程則採行「速食產銷模式」，為了使變革推動順暢，還到世界各地舉辦巡迴溝通之旅，與全球員工闡釋微笑曲線、21 in 21、2000 in 2000、群龍無首等觀念。經過再造後，1993-1995 年營收、獲利都呈高度成長。

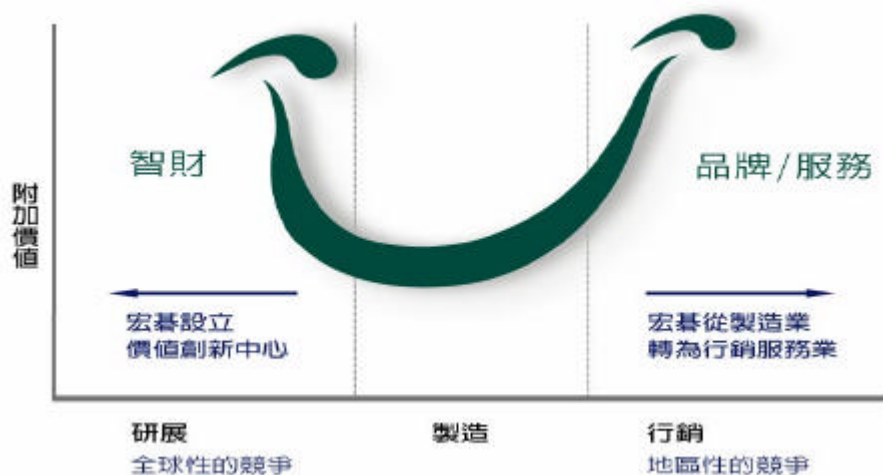
此時期發展的出色理論:

(1)微笑曲線:

一條說明產業附加價值的曲線，從橫軸來看，由左至右代表產業的上中下游，左邊是研展，中間是製造，右邊是行銷；縱軸則代表附加價值的高低。以市場競爭型態來說，曲線左邊的研展是全球性的競爭，右邊的行銷是地區性的競爭。「微笑

曲線」，這其實就是一條說明產業附加價值的曲線。我用這條曲線來說明組裝已經變成電腦業附加價值最低的部份。宏碁應該放棄在台灣組裝，集中精力在附加價值更高的專精領域。

微笑曲線有兩個要點，第一個是可以找出附加價值在哪裡，第二個是關於競爭的型態。



(2) 圍棋理論

施振榮先生認為經營資訊業好像下一盤圍棋，透過，

1. 長期佈局
2. 鞏固邊疆,再伺機深入主戰場
3. 雙眼理論
4. 氣要長

C 點

1.宏碁再再造

2000 年底，宏碁二造啟動，展開一連串企業分割與合併的行動。二造的主要內容是取消五個次集團，整合重複投資的事業，強調專注、簡化、前瞻，並將宏碁電腦切割為研製服務（DMS）與品牌營運（ABO）兩個專注事業。

背景:

分為內部和外部的變化。外部的變化主要是整個產業的大規模化，全球有很多整合和購併的行動，使得大者恆大，造成競爭愈來愈激烈，所以有很多大型企業進一步推動更大規模的外包，結果造就了美國專業電子製造業（EMS）的高度成長，以及台灣專業代工廠商如廣達、仁寶、英業達、華宇等公司的大幅成長，相對地，品牌和代工並存的宏碁，在競爭力方面就漸漸不如專業代工廠商。至於

內部的問題，是因為宏碁的自有品牌與代工並存，客戶之間產生衝突，尤其二造時大型企業外包的趨勢盛行，客戶優先下單給不會造成品牌衝突的專業代工廠商，宏碁不容易接到大的訂單。

宏碁推行二造時陷入了兩難。由於前述的內外部變化，宏碁一方面因為本業虧損，所以自有品牌的未來受到外界質疑，造成宏碁的股價不振；另一方面，代工的規模被其他專業代工廠商趕過，競爭力減弱。結果宏碁的成長幾乎停滯，獲利不理想，於是便有了後來的二造。

方法:

根據簡化、專注、前瞻三大原則，推動三個層面的改造，採取三大策略，包括：

- (1) 組織的改造，將集團內公司的版圖重組，讓品牌和代工分家；
- (2) 營運模式的改造，採行「三一三多」策略；
- (3) 流程的改造，採行「新經銷營運模式」。

補充:

「三一三多」分析

「三一」是指單一公司、單一品牌、單一全球團隊，目的是為了集中、簡化、專注；「三多」則是指多供應商、多產品線、多通路，目的是避免受制於人。

「三一」:

(1) 單一品牌: 以前宏碁除了 Acer 之外，還有很多品牌，例如 AOpen、Apacer、ALi 等，現在除了明基已經更改品牌之外，第三波、宏碁戲谷等全都不能再用 Acer，並且限期改名。現在，不管 ABW 家族有多少個品牌，宏碁公司就只經營 Acer 一個品牌。

(2) 單一全球團隊: 雖然宏碁有各個不同的產品事業群，都視為一個團隊，海外的總經理也視為總部的一員，參與總部的決策。成立了一個決策委員會，成員包括各產品事業群的總經理、各地區的總經理、王振堂和施振榮。這是中央集權式的運作，大家都要按照總部的決策去執行。以前各地區自行決定產品線，採購也是各自負責，現在為了要創造經濟規模，增加談判的籌碼，同時也方便管理，所以產品線儘量由中央決定，尤其是筆記型電腦，採購也是集中決定。

「三多」:

(1) 原先除了零件以外，電腦都是單一供應商，也就是由緯創供貨，現在宏碁也會向其他廠商採購，因此產品線可以慢慢增多，變得更完整。

(2)多通路則是希望增加各種不同的通路，除了銷售給企業和家庭的通路之外，也增加全國性和地區性的配銷商、零售商、連鎖商店等，如此才能避免受制於人。

2. 新經銷商業模式

- (1) 選用多家供應廠商的競爭性產品--全方位的競爭性產品
- (2) 用心經營與經銷夥伴的雙贏關係--及時滿足市場需求
- (3) 直接的供應鏈管理模式--低庫存

3. 社會貢獻

施振榮先生曾說過:「企業價值的高低決定於它對社會貢獻的多寡。」由此可見，他認為宏碁應善盡社會責任，認為企業的社會責任應超越追求「利潤」，而應包含「保護及改進社會福祉」。

宏碁所從事的社會貢獻:

1. 贊助藝文活動

宏碁於 1999 年開始每年都會贊助雲門舞集的演出，當時宏碁在品牌行銷費用中播出一千萬元，做為雲門海外巡演所需的部份經費。宏碁希望，藉由雲門的演出，讓世人知道台灣不僅在高科技產業有傑出的成就，同時在藝術方面也有傲人的表現。

2. 贊助體育活動:

舉辦「宏碁中華民國高爾夫球公開賽」、贊助職棒運動(興農熊)、1998 年曼谷亞運。

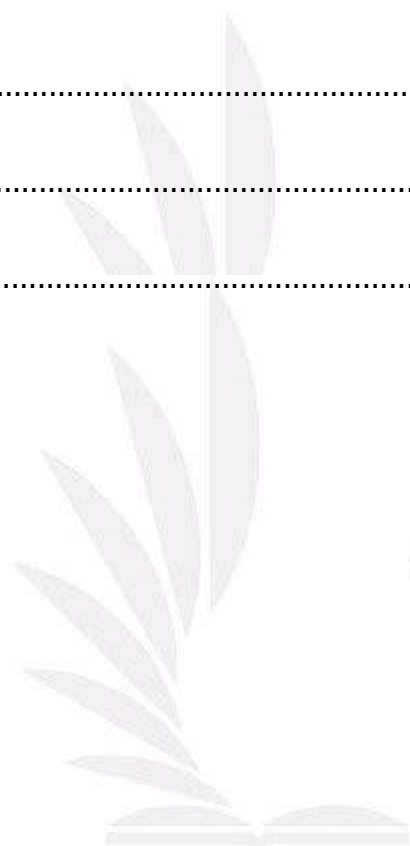
3. 921 大地震之救災工作:

1999 年 9 月 21 日，台灣發生傷亡慘重的大地震，宏碁集團本持著社會公民的責任，積極參與各項救災工作。

目次

一、前言.....	15
二、公司沿革.....	15
三、簡介.....	17
(一)公司概況.....	17
(二)宏碁集團組織圖.....	17
(三) 企業文化.....	18
(四)經理人介紹.....	20
四、策略分析工具.....	23
(一)SWOT.....	23
(二)區隔規劃與實踐因素.....	24
(三)4P.....	25
(四)十字定位(acer vs asus).....	27
(五)雷達圖.....	29
五、 追求品牌的質感.....	30
六、 全球策略佈局與市場定位.....	31
七、 ACER與其他大廠之比較.....	35
八、 Dell VS ACER.....	39
九、 品牌結論與建議.....	42

十、參考文獻.....	44
十一、附件.....	45
(一)問卷設計.....	45
(二)問卷統計分析圖.....	46
(三)光碟(影音廣告)	
附錄	
圖一.....	31
圖二.....	32
圖三.....	37
表一.....	35



一、前言

「創新是品牌成長的動力」，正符合宏碁所提出的「因為創新，所以用心」，台灣科技產業向來少有知名的自有品牌。然而在某些科技產品選項中，消費者也支持本土品牌。當被問及「電腦第一品牌」時，雖然有近 16%的一般消費者點名 IBM，但是排名第二、三的，卻是台灣的品牌--宏碁與華碩。而宏碁更是台灣打造科技產品品牌的始祖。以下以宏碁為例，一個成功的品牌是如何走出來的。

二、公司沿革

第一階段創業(1976-1986)

使命：推廣微處理機的應用

宏碁在第一個十年的創業過程中，根植了人性本善的企業文化，和員工入股的基本經營理念。藉「宏亞微處理機研習中心」的成立，兩年內替台灣資訊業界訓練了三千多位工程師，同時發行「園丁的話」雜誌，免費贈閱資訊從業人員，推廣微處理機的知識。

1976--宏碁創立

1978--首度推出台灣自行設計的天龍中文終端機，榮獲當年產品設計最高榮譽「行政院長獎」

1981--推出小教授 1 號學習機，是國人第一個以自有品牌外銷的微電腦產品

1982--推出小教授 2 號家用電腦，成為台灣第一個八位元電腦產品，並掀起「電腦家庭化」的熱潮

第二階段創業(1987-1995)

使命：塑造自有品牌與邁向國際化

在領先 IBM 推出三十二位元個人電腦後，宏碁的品牌名稱在一九八七年正式由 Multitech 換成 Acer，確立自創品牌的經營方向，並積極朝國際化大步邁進。

一九九一年宏碁發表全球首創，利用更換單一 CPU 晶片就可大幅提升個人電腦執行速度的矽奧技術，並授權國際大廠英代爾 Intel，寫下台灣廠商發展智慧財產權的新里程碑。

1986--成立揚智科技公司，從事特殊應用積體電路 ASIC 之設計

領先 IBM 成功開發三十二位元個人電腦

1987--發表 Acer 新 logo，採取其活躍、敏捷、靈巧、銳利的意思，與宏碁從事的高科技產業特質十分吻合

1988--宏碁電腦股票公開上市

1989--與美商德州儀器公司合資成立德碁半導體公司

舉行關係企業經營策略研討會「天蠶變」，尋求企業突破改造

第三階段創業(1996-2000)

使命：希望人人享受創新易用的新鮮技術

Aspire 渴望多媒體家用電腦的推出，重新替家用電腦下定義，造成國際間的轟動，不但獲致各界好評，更勇奪多項國際重要獎項。

1999--宏碁在美國撤出零售通路，改以電子商務網站銷售產品。

台積電與宏碁集團策略結盟，購買 30%德碁股權，主導往晶圓代工轉型，資訊業兩大龍頭共創三贏。

2000--讀者文摘亞洲非常品牌調查，Acer 蟬聯亞洲第一電腦品牌，Compaq 及 IBM 分別名列第二、第三。

宏碁集團宣布企業重大轉型計畫，取消各次集團，整合重複投資的事業，強調專注，簡化，與前瞻，並將宏電的營運切割為研製服務（DMS）與品牌營運(ABO)兩個專注事業。

第四階段創業(2001--)

使命：從製造業轉型為行銷服務業

面對知識經濟時代，宏碁從 2000 年底開始進行企業轉型，與全球高科技產業的發展趨勢相呼應，將負責研展製造的事業獨立成為緯創資通公司，而宏碁本身則從硬體製造業者轉型為資訊行銷服務公司，從事資訊產品的行銷。

2001--宏碁發表新商標，以圓潤的暗綠色字體以及小寫的 acer 字母，取代原先線條較硬性的商標，呈現出較軟性、活潑與親和的形象，易於傳達人性關懷的訊息。

Acer 個人電腦連續三年獲得讀者文摘評選為亞洲地區最佳電腦品牌。第二名為康柏（Compaq），IBM 則排名第三。

宏電宣示從製造業轉向行銷服務業。

2002--宏碁電腦與宏碁科技正式合併為宏碁公司，從事資訊行銷服務業

設立宏碁價值創新中心，研發更多符合市場需求的創新服務或產品
推出全球第一台結合筆記型電腦以及創新手寫功能的雙用平板電腦

2003--與法拉利合作推出 Ferrari 系列筆記型電腦

發表「Empowering Technology」，期待消費者能夠「駕馭科技．輕鬆快意」

2004--發表筆記型電腦新工業設計，強調簡約與易用的人性化設計

宏碁 全年躍升為世界第五大 PC 品牌

董事長施振榮光榮退休

2005--王振堂總經理接任董事長； 國際營運總部總經理 蔣凡可蘭奇 (Gianfranco Lanci) 出任總經理
Acer 連續七年獲讀者文摘評選為亞洲最佳電腦品牌

三、公司簡介

(一)公司概況

宏碁公司於1976年由施振榮基於推廣微處理機技術的理想，結合其他四位夥伴集資一百萬元創立。由代工，自創品牌到聞名國際的大企業，宏碁集團發展出眾多的新事業體。以"Acer"自創品牌自1999年連續5年獲選為亞洲最佳電腦品牌。2002年成立渴望研究園，提供進駐廠商在創業所需的後育成輔導、諮詢與服務機制，為國內首座由民間企業設置的國際級創新研發基地，也是新知識產業的搖籃。

泛宏碁集團的事業主體為「宏碁電腦」，目前正帶領宏碁集團由製造業轉型為資訊服務業，除原有的IT產品外，亦積極發展新世代電子化服務，期能成為知識經濟的先鋒，以替台灣創造國際級的資訊服務業為目標。

泛宏碁集團的整體簡介如下：

- 1.宏碁集團願景：創新行銷、服務，以及積極的投資，成為知識經濟時代贏家。
- 2.企業文化：以創新、研發的公司系統，正派經營公司的優良形象及員工向心力。
- 3.企業使命：發展創新科技應用，塑造品牌形象，推動企業國際化，經驗傳承交流，落實人文科技島理念之使命感。
- 4.企業目標：以Acer品牌營運全球事業，著重策略性市場與產品，並發展電子化營運服務。選擇亞洲，特別是大中華地區為重點市場，在歐美則專注於較具競爭力的產品與市場，以獲利（而非規模）為首要目標。同時，積極發展電子化服務事業，以台灣為基地，逐步擴展到亞洲以及其他地區。推動轉型為國際級資訊服務業為目標。
- 5.經營策略：由製造業轉向行銷服務業。為建立長久之營運模式，積極轉型將代工製造業務與品牌事業分開，並轉向行銷服務業發展，以電子化服務為新的核心事業，積極展開部署。

(二) 宏碁集團組織圖

宏碁集團2005年的組織圖如圖1-1所示，主要核心業務包括：資訊產品事業、電子化服務事業、經營暨投資管理事業。成員包括：宏碁、展碁、信、樂彩與宇瞻等公司。



(三)企業文化

1. 宏碁文化，永續的文化
 - 人性本善 授權，培養人才，以共同利益落實共同遠景
 - 顧客為尊 發揮貢獻，永無止境
 - 貢獻智慧 善用有限的有形資源，開發無窮的無形資源
 - 平實務本 名實並濟，穩健經營
2. 宏碁文化，競爭力文化
 - 人性本善 塑造人盡其才的環境
 - 顧客為尊 建立速度和成本優勢，回饋顧客
 - 貢獻智慧 創造價值，日新又新
 - 平實務本 專注本業，精益求精
3. 以鮮活思維賦予文化生命
 - 人性本善-----團隊精神
尊重多元，建立共識，塑造有效工作環境，使人盡其才，發揮潛力，追求最大的集體創造力
 - 經營哲學
 - 授權
 - 信任員工
 - 替員工付學費
 - 集體創業，全員入股

- 群龍無首
- 誠信，攤著牌打牌
- 自動自發，自我激勵
- 滿足員工挑戰困難的企圖心
- 光明磊落地追求名利
- 以客為尊
 - 宏碁一二三(顧客第一,員工第二,股東第三)
 - 以新鮮價格的新鮮科技回饋顧客
- 經營哲學
 - 追求績效和品質，贏得客戶滿意
 - 善用資源，薄利多銷
 - 創造速度與成本優勢
 - 貢獻社會
 - 科技商品化對人類的貢獻，比科技本身更大
- 貢獻智慧-----不留一手的師傅
 - 盡力開創、整合資源，結合夥伴共享利益，創造共同的成長。
- 經營哲學
 - 小老闆的成就
 - 挑戰尖端科技
 - 永保創業精神
 - 挑戰困難，突破瓶頸，創造價值
 - 開發腦礦，創造智慧，取之不盡
- 平實務本-----平民文化
 - 發展創新的附加價值，並隨時自我檢視，勇於丟棄過時的優勢，建立未來的優勢。
- 經營哲學
 - 接力式馬拉松
 - 自主的財務管理
 - 不打輸不起的仗
 - 活命比面子更重要
 - 精簡而有效的組織
- 4. 以鮮活思維追求共同遠景
 - 遠景(Vision)-----世界公民
 - 廣受各地讚譽的企業
 - 使命(Mission)-----人人享用新鮮科技
 - 用新鮮科技造福全人類，這是宏碁責無旁貸的使命，也是永無止境的追求。

(四)經理人介紹

施振榮



宏碁創辦人施振榮現年 60 歲，他是臺灣與全球資訊業的領導人士，及亞洲傑出企業家的代表。他對於發展創新的科技應用，塑造品牌形象，推動企業國際化，經驗的傳承交流，落實人文科技島理念，均懷著強烈的使命感。他所創立的宏碁是全球第五大的個人電腦公司。

1971 年施振榮畢業於國立交通大學電子工程研究所。隨即進入環宇電子公司服務，開發出臺灣第一臺桌上型電算器；次年進入榮泰電子公司，又先後領導開發出臺灣第一臺手上型電子計算機與世界第一支電子筆表；對臺灣的技術提升與外銷拓展有很大的貢獻。1992 年獲母校頒發名譽工學博士。

1976 年，施振榮基於推廣微處理機技術的理想，結合其他四位夥伴創立宏碁。經過長期的努力與成長，不斷向困難挑戰，突破瓶頸，宏碁已成為世界第五大個人電腦公司，同時也發展出眾多的新事業，2004 年 ABW 家族(宏碁 Acer、明基 BenQ、緯創 Wistron)整體營業總額約為新台幣 7,400 億元。"Acer"更自 1999 年以來連續 7 年獲讀者文摘評選為亞洲最佳電腦品牌。

宏碁成立以來，直接或間接替台灣開創許多新的高科技事業，也塑造出全球知名的 IT 品牌。施振榮具有許多經營管理上的創見，他在 90 年代初期曾經領導宏碁成功進行企業再造，2001 年起帶領宏碁由製造業轉型為資訊服務業，建立具競爭力並長期獲利的營運模式，此外，也積極發展新世代電子化服務。

施振榮主導開發的龍潭渴望園區，目前已發展成一座結合居住、工作、學習與休閒的多功能智慧園區。2002 年又成立渴望研究園，是國內首座由民間企業設置的國際級創新研發基地，以新知識產業的搖籃自許，提供進駐廠商在創業所需的後育成輔導、諮詢與服務機制，期能成為推動大中華新經濟的基地。

施振榮除了領導宏碁集團外，亦擔任馬來西亞「多媒體超級走廊」(MSC)計劃國際顧問，亞洲企業領袖協會(Asia Business Council)理事亞洲管理學院(Asian Institute of Management)董事，行政院國家資訊基本建設專案推動小組民間諮詢委員會前召集人。

施振榮在研究發展，經營企業提升臺灣形象，與提倡國際化觀念方面有卓越貢獻，先後獲得許多榮譽，包括臺灣的「十大傑出青年」、「第一屆世界十大傑出青年」、經濟部「推廣台灣國際品牌特別貢獻獎」、台灣商業周刊「尊爵獎」、香港

理工大學榮譽博士、美國南加大國際傑出企業家獎，以及桑德博國際管理學院榮譽博士等。

施振榮由於具備前瞻性，創新性，世界觀與社會責任感，因此是國際媒體經常報導的焦點。1989 年財星雜誌(Fortune) 將他評為「與亞洲做生意不可不認識的 25 位人士」之一。1996 年初美國商業周刊又評選他為「全球最傑出的 25 位企業管理者 "The 25 Top Managers of the Year"」之一。1997 年亞洲周刊(AsiaWeek) 推崇他是台灣企業的代言人。2004 年美國商業週刊將他評選為亞洲之星(Star of Asia)。



王振堂

王振堂先生，1954 年出生於台灣彰化。1976 年台大電機系畢業，曾任職於美商卡林塑膠及台灣通用器材，並於 1981 年 10 月進入宏碁關係企業服務。2005 年出任宏碁公司董事長。

王振堂秉持務實之工作精神，在十年間由基層之電子零件銷售工程師、歷經課長、副理、經理、協理、副總經理等職務，並於 1990 年 10 月晉任「宏碁科技」總經理職務。1997 年升任宏碁科技董事長兼總經理，1998 年專任宏碁科技集團董事長，並擔任旗下五家子公司董事長。

2000 年 12 月宏碁發動企業第三次改造，分割代工製造事業及品牌事業。王振堂以其在大陸以及台灣成功經營 Acer 品牌的經驗，負責掌管品牌全球營運，著重策略市場與產品，並發展通路事業與微巨電子化服務。面對龐大之企業體，採取目標管理、充分授權之管理方式，使各事業處能充分發揮，快速滿足客戶需求。

在肩負宏碁公司轉型的重任下，王振堂採取「一個公司、一個品牌、一個全球團隊」與「多產品線、多經銷商、多供應商」的策略，提出並架構個人電腦產業中，足以和直銷模式對抗的創新「新經銷營運模式」，成功地強化企業體質，競爭力也大為提昇，使得宏碁資訊產品事業在全球各地區全面獲利。

近年來，宏碁更投入資源設立「產品價值創新中心」及「服務價值創新中心」，致力於創造價值。在商用領域以「可靠」作為訴求，在家用市場則以「易用」作為客戶的價值。宏碁將長期努力，創造「關懷科技」，持續地打破人與科技之間的藩籬。

宏碁已成為極少數世界知名個人電腦品牌中，快速成長且穩定獲利的公司。2004年第二季以來，宏碁 Acer 品牌整體個人電腦與筆記型電腦，在全球排名雙雙挺進至第五大；同時，在歐洲市場，宏碁筆記型電腦在當地銷售量也躍居第一，同年第三季宏碁個人電腦更在當地躍升為前三大。

2004 年底，宏碁創辦人施振榮順利自宏碁退休。2005 年王振堂正式接掌宏碁，擔任董事長，帶領宏碁朝向世界前三大 PC 品牌邁進。在王振堂的領導之下，2005 年宏碁公司合併營收目標為 2,836 億元，比 2004 年成長 27%，稅後淨利目標為 72 億元，其中營業淨利為 59.8 億元，約比 2004 年成長 50% 以上。

王振堂運用公餘時間進入政大企研所企業家班進修，使自己兼具工程及管理職能，同時不斷鼓勵部屬進修企業管理課程。他也擔任樂彩公司董事長、數位家庭聯盟主任委員、台北市電腦公會常務理事，以及資訊工業策進會董事。

蘭奇



蔣凡可 蘭奇(Gianfranco Lanci)過去幾年為宏碁拓展歐洲市場績效卓著，對品牌業務有重大的貢獻。自 2005 年起獲擢昇出任宏碁總經理，以其專業的管理長才，清晰的國際視野，帶領宏碁挑戰世界前三大 PC 品牌。

蘭奇於 1997 年擔任宏碁義大利子公司總經理後，迅速組成強而有力的團隊，用心耕耘各階層的通路關係，並且長期一致的推展宏碁的品牌形象，將"Acer"推升為當地第一大電腦品牌。2000 年，蘭奇獲派為宏碁歐洲總經理，又將義大利的成功經驗轉移到德國，英國與法國等地，建立完整可靠的營運機制，營收屢創新高，且在應收帳款與庫存管理方面，績效卓著。

自 2000 年起，蘭奇主管宏碁歐洲市場，展現出卓越的經營能力，對於宏碁品牌業務有重大的貢獻。2001 年宏碁在歐洲已達到損益平衡，2002 年宏碁泛歐地區營收比 2001 年成長 37%，且其盈餘超過宏碁本業的一半。2003 年泛歐營收又比 2002 年增加 75%，佔宏碁自有品牌資訊產品事業的六成以上。2004 年泛歐地區營收與獲利持續大幅成長。

2000 年時，宏碁在西歐市場整體個人電腦銷售量位居第八，筆記型電腦名列第五。在蘭奇的經營之下，2004 年第二季以來，宏碁筆記型電腦在當地出貨量躍居

第一，同年第三季，個人電腦也躍升為當地第三大；此外，二者出貨成長率不僅在當地居冠，且市場佔有率也大幅提升。

2003 年起，蘭奇除擔任泛歐地區的總經理，負責管理歐洲、中東、非洲等地之外，並兼掌美國市場，協助泛美地區拓展業務，將歐洲的成功經驗推廣到美國。蘭奇在美國採用相同的經營模式後，業績表現亦獲得明顯的成效。蘭奇擔任宏碁總經理之後，將持續以在歐美成功的管理經驗做基礎，將新經銷營運模式推廣到其他地區。

蘭奇是義大利人，生於 1954 年，畢業於 Turin 市 Politecnico 大學工程系。1981 年大學畢業後，蘭奇即加入美商德州儀器義大利分公司，年僅 35 歲成為業務行銷主管，1991 年升為 Country Manager，負責義大利、中東、南非之可攜式電腦及印表機業務，1995 年晉升為南歐、中東、南非地區總經理。1997 年宏碁併購美商德州儀器筆記型電腦部門，蘭奇因此正式成為宏碁的一員。

四、策略分析工具

(一)、SWOT

外部分析 因應策略 內部分析	優 勢	劣 勢
	1.採用CPU龍頭-Intel的中央處理器。 2.98/2 原則、98%的產品在2 天內出貨。 3.NB：全球首創58 分快速完修，PC：9 to 9 今早送修、當晚取件。 4.持續不斷的創新。 5.亞洲地區最佳電腦品牌	1.內部零組件不易維修，主機板不穩。 2.次集團擴張太快，造成重複投資。 3.OEM 與自有品牌業務衝突，不易落實客戶導向。 4.組織過於複雜，造成端對端流程太長。

<p>機會</p>	<p>1.網際網路及知識經濟的興起，電子化的時代來臨。 2.通訊、資訊、家電均會與網路相連結。 3.大陸市場商機無限。 4.異業結盟為未來資訊市場發展趨勢。</p>	<p>1.推出智慧卡產品。 2.積極利用品牌、技術及國際化等優勢拓展大陸市場,擴展軟體代工市場 3.以硬體搭配軟體與服務等優惠條件，擴張市場佔有率，並爭取長期的系統與服務業務。 4.宏碁可積極地去開發為企業做如電子銀行、證券業的網路下單等網路連結的工作，以擴展在企業界的銷售業務。</p>	<p>1.將營運業務切割為研服務(DMS)與品牌營運兩個專注事業，並轉向行銷服務業。 2.積極重置資金於新核心事業，如資訊產品與電子化服務。</p>
<p>威脅</p>	<p>1.個人電腦進入成熟期，銷售成長率趨緩。而低價電腦使毛利率下降。 2.個人電腦替代產品多消費者議價力高。 3.高科技產業競爭激烈 4.自組電腦(DIY)已成為一種趨勢，傳統的品牌電腦市場,有將被取代的可能。</p>	<p>1.積極推動軟體事業，發展操作方便的專用電腦(XC)。 2.研發新產品，如第一代Centrino 技術的雙用平板電腦。 3.提供電子化服務為企業新核心目標，建立市場區隔。 4.在大陸當地建立生產據點且投資當地的網路公司。</p>	<p>1.加速處理非核心事業的投資，如出售德碁、分割緯創及海外子公司下市。</p>

(二)、市場區隔因素與實踐

宏碁認為企業的資源多寡不同，必須集中企業資源在其專長的領域，待實力雄厚再跨足其他領域。因此，宏碁早期將企業定位於產品改良與研發為主，現在，宏碁針對未來資訊業趨勢，跨入消費性電子領域，結合個人電腦與通信技術，加速開發消費性電子產品。另外，施振榮表示，台灣過去數十年來，資訊運用和軟體業都不普及，所以宏碁近年來也開始發展其軟體市場並於 1999 年 3 月與美國群建公司 (Axonet Inc.) 締盟，發展包括商用軟體、家用和網際網路、遊戲教學等軟體。1999 年 12 月 31 日台積電宣佈合併宏碁集團旗下的德碁半導體，由台積電來經營德碁半導體，使宏碁往後能更專注於個人電腦、通訊、週邊設備、軟體與

網際網路上的發展，施振榮認為以台積電半導體的專業，德碁未來的績效必定更好，宏碁再將其企業投注於其他專精之領域，使企業的整體資源發揮最大效用。

近年來宏碁集團為投入網際網路領域而成立了宏碁聯網公司，於 2000 年 1 月 13 日與全球最大的電信業者 AT&T 旗下的 AT&T Solutions 簽訂七年合約，由 AT&T Solutions 為宏碁設計與建構全球通訊網路架構，藉由 AT&T 的專業技術來整合企業網路資源，宏碁科技董事長王振堂說：「將虛擬的網際網路世界與實體的通路加以有效地結合，發展出可行的商務模式，是其中的重要關鍵，也是宏碁今年的發展重點。」公元 2000 年 2 月 24 日宏碁集團宣佈購入國內最大消費性電子連鎖賣場--全國電子 30% 的股權，以期增加對顧客的資訊家電與數位服務。這些重大投資計劃都顯示宏碁集團運用整合成長策略，迎接 21 世紀新消費型態的來臨。

(三)、4P

1.新產品策略:

因應快速變化的資訊市場，宏碁更持續不斷地提供新產品與技術來滿足市場需求。

宏碁以針對產品的開發與改良，從早期研究開發第一代天龍中文電腦「天龍一號」，增加電腦的功能，例如，提供天龍倉頡中文法、注音符號法等來方便於國人使用。

1996 年宏碁開始邁向第三階段的創業，為使電腦的應用更普及化，宏碁推出技術創新，操作簡單，穩定可靠與價廉物美的「新鮮技術」。

1998 年施振榮為開發個人電腦的市場且基於「消費者所要的個人電腦，應該是一種方便容易使用的個人電腦」及「針對消費者個人所需的個人電腦」。專用電腦 XC 是針對專門用途而設計的

1999 年宏碁計劃推出兒童電腦，互動電視用戶端接收機（Set Top Box），數位影音光碟（DVD），網路電腦（Net PC），網際網路家電（Internet Appliance），GSM 行動電話，與數位式無線電話等產品，以個人與家庭為主要銷售對象。

宏碁的 AcerAltos 21000 伺服器通過國際認證單位 TPC-C Benchmark 測試，以世界第一的「價格/效能比」US\$16.66/tpmc 領先了 IBM、DELL、Compaq、HP 等大廠商所生產的伺服器，宏碁的 AcerAltos 伺服器已連續兩年得到 AIM Hot Iron「最佳

輸出入效能」等獎項，宏碁不斷發展新技術，提供顧客高穩定度且最快的處理速度，使宏碁在競爭劇烈的市場中佔有一席之地。

2.價格策略:

宏碁進軍日本市場時，在訂價策略上採用「榨脂訂價法」，榨脂訂價法是將產品價格訂高價，以對市場『榨脂』，宏碁認為日本市場能接受新的產品高價格，其原因在於高價格有助於產品高品質的形象。

宏碁近年來推出創新產品 XC 專用電腦為進入競爭激烈的台灣電腦市場，因此採取高品質與價格大眾化的市場滲透訂價策略，以期吸引大量客戶而贏得部分的市場佔有率，由於市場具有高度價格敏感性，且低價更能導致更大的市場成長率，是有利於採行市場滲透訂價策略。宏碁進軍日本市場時，在訂價策略上採用「榨脂訂價法」，榨脂訂價法是將產品價格訂高價，以對市場『榨脂』，宏碁認為日本市場能接受新的產品高價格，其原因在於高價格有助於產品高品質的形象。宏碁近年來推出創新產品 XC 專用電腦為進入競爭激烈的台灣電腦市場，因此採取高品質與價格大眾化的市場滲透訂價策略，以期吸引大量客戶而贏得部分的市場佔有率，由於市場具有高度價格敏感性，且低價更能導致更大的市場成長率，是有利於採行市場滲透訂價策略。

宏碁科技表示 1999 年 11 月推出的 ALL-In-One 一體成型 LCD PC-Veriton FP, 由於 LCD PC 外殼一體成型，將 LCD 螢幕與主機設計在同一個機殼內，製造技術瓶頸高，加上 LCD 供貨不足，市面價格較昂貴，目前市場上僅有少數廠商投入 LCD 產品線；宏碁整合企業資源，LCD 供貨不成問題，可使成本降低，又有長期研發製造電腦的經驗，可提供高品質、高穩定度且具高競爭力的價格的 LCD。宏碁以降低成本來壓低產品售價的方式取得市場佔有率。

3.通路策略:

宏碁在國內所採行的通路策略之一為「速食業的產銷模式」，像麥當勞等速食業，在全省各地廣設據點，包含了經銷商、量販店及電子產品賣場等。其國際行銷共有 100 多個國家、1500 多個銷售據點，其中也包含了經銷商、加值型經銷商、零售業、量販店、超商及賣場，這也是因國外消費者的消費習慣大多以賣場為主，且賣場業者對於駐進賣場的廠商也會嚴加評估。

宏碁也與全球最大的專業電子資訊代工廠商，美商旭電公司策略聯盟，在對於電腦與伺服器的設計、製造、組裝、運籌與服務等方面相互合作與資源互補，將能提供雙方的 OEM 客戶更多的服務及開發更多的客戶。

為了讓產品更符合不同客戶間的需求差異，將在國際多個區域市場採取接單後生產（Build To Order；BTO）及組態生產（Build To Configure；BTC）等製造模式，也在全球六大主要區域市場設立業務行銷及服務據點。

由於網路的愈來愈普遍，也漸透露商機，在戴普爾設計出一套成功的網路直銷模式後，宏碁集團下的網際威信更引進一套認證標準，解決國內電子商務的安全問題，積極推動網路銷售業務。網路行銷也成為新的通路型態，這樣的策略除了能擴充銷售量，也建立起龐大的潛在客戶資料庫，在進一步分析後可作為未來企劃參考。

如果想要創造有價值的客戶關係，必須是在專賣的環境下較有利，而全國電子董事長林琦敏也有相同的想法。因此，宏碁二月份宣佈與國內最大消費性電子連鎖賣場 - 全國電子結盟。包含與其他通路賣場策略聯盟、新建物流中心融入電子商務觀念。

4. 促銷策略：

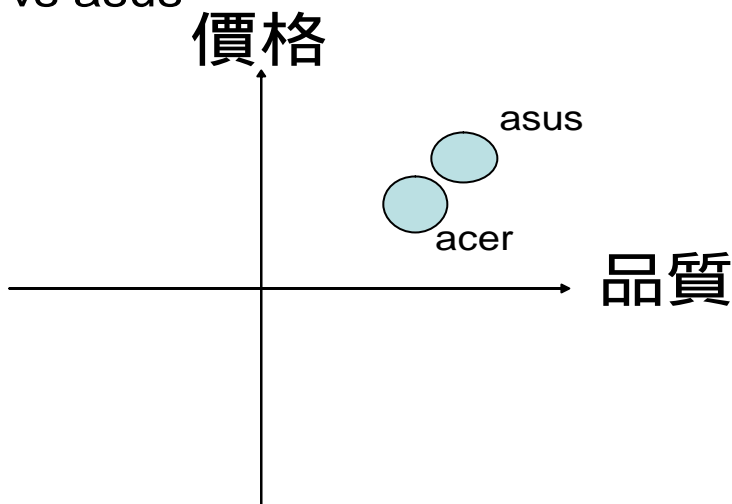
宏碁的促銷策略在以往大多以電視、廣播、報紙及雜誌為主，像早期的「天龍」及「渴望」即是以這樣的方式來增加消費者印象。

宏碁在資訊月的促銷活動中，針對北中南的消費者調查對筆記型電腦接受的程度，進而推出價格低於 5 萬的 P 超薄 All-In-One 全配備機種。桌上型電腦則不以降價方式來促銷，採取提高附加價值，以贈品及服務來吸引消費者，例如：只要買內含 Intel Pentium 處理器的 Aspire 6100 桌上型電腦就贈送惠普 HP DJ420C 彩色噴墨印表機。也將資訊月的促銷活動延伸至全省宏碁廣場，讓無法到會場參觀購買的消費者也能在各經銷商享受優惠的價格。對於伺服器的市場也籌劃「買一送三」，即購買伺服器送電腦軟體及雷射印表機。

首辦「Aspire 電視廣告網路首映會」，運用網路媒體舉辦電視廣告首映會，可利用網路收看最新廣告，並對廣告投票，就有機會獲得桌上型電腦。對此次的活動是希望藉由不同屬性的媒體互相搭配，增加消費者互動，提昇消費者對品牌的認同，達到多重曝光率，並提供日後在廣告上作為策略的參考。

(四) 十字定位 acer vs asus

acer vs asus



台灣筆記型電腦市場逐漸呈現大者恆大、土洋對決的態勢。根據 IDC 統計指出，今年第 1 季台灣筆記型電腦市場，前四名依序為華碩（22.8%）、宏碁（20.7%）、惠普（19.1%）、IBM（11.1%），前四大品牌拿下超過七成的市場，本土的華碩、宏碁則穩坐前兩名。華碩與宏碁在台灣市場激烈競爭的背後，卻展現出兩家廠商南轅北轍的品牌發展策略。華碩以「技術專精」定位、宏碁則以「全球作戰」為主軸，分別向消費者提出不同的理念訴求。

1. 華碩技術領先，用口碑累積忠誠度

「資訊產品是理性購買的產品，而每台 PC 的靈魂在主機板，」以主機板起家，現在是全球主機板第一大品牌的華碩，過去在主機板市場，逐步累積出價格高、品質好的形象，因此，「華碩的品牌動作低調，但以技術為核心，與消費者理性溝通，因為消費者對資訊品牌的忠誠度不高，很少有衝動性的購買行為，」韓德行說，從主機板的品牌形象，延伸至筆記型電腦，也使得華碩繼續將自己定位為「技術領導廠商」。

「先把品質口碑做出來，不急著衝量產，」靠著凸顯技術領先，進軍筆記型電腦僅 4 年的時間，華碩就在台灣搶下市場龍頭。

隨著品質口碑建立後，華碩再推出「不分品牌電腦健診」，向消費者展現技術實力。不論哪個品牌的筆記型電腦，華碩在全省的維修站，都提供免費健診，而「修不同品牌的電腦，也不如想像中容易，但藉由這個動作，和消費者預約下一次購買的關係，而不是把錢花在廣告上，」站穩台灣後，華碩的筆記型電腦，今年開始逐步走向國際，以中國、義大利、俄羅斯為第一波海外市場。

2. 宏碁大打品牌，國際級市場做先鋒

相較於華碩的低調，宏碁則是大打品牌形象，塑造國際級品牌的身段。面對與華

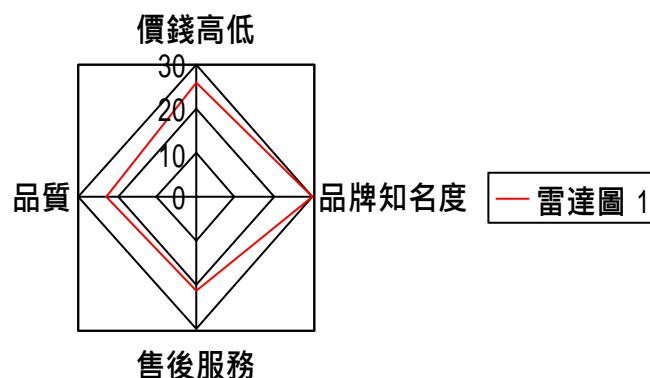
碩在台灣的競爭，宏碁把台灣視為全球市場中的一環，都在同一個行銷策略下操作。自從去年與緯創分家後，宏碁積極將自己推向全球一流的資訊品牌。賴泰岳指出，過去宏碁在各地市場，特別強調在地化，使得品牌價值無法在全球同步累積，透過去年的改組，現在宏碁「全球共用一張財務報表、一個管理團隊、一套通路模式。」

宏碁改組後的成效，已在歐洲顯現。根據 IDC 的統計，今年第 2 季歐洲筆記型電腦市場，宏碁擊敗戴爾、IBM、東芝等美、日大廠，拿下市佔率第 2 名，僅次於惠普，在全球的行銷推廣、市場策略上，宏碁都將競爭對手鎖定為一流國際大廠，不斷告訴市場：「宏碁已是全球一流的知名品牌。」進而打造出同樣的品牌身價。

結論:

宏碁與華碩，這一對長期經營自有品牌的老大哥，就正在扮演台灣資訊業以自有品牌走入國際的先鋒。宏碁的總裁王振堂日前對記者說，製造業務最好還是將之拋棄，因為這對發展自有品牌業務來說是不必要的。他對外表示開發創新技術和保持生產的能力對 IT 業者在快速變化的時代中從多方位側擊競爭對手至關重要。華碩的施崇棠認為“強大的企業基礎就是領先優勢”，品牌業務必須和其製造能力聯系在一起才能有更好的增長。

(五) 雷達圖



結論:

由此的雷達圖可知，消費者在購買產品時，考慮的因素以品牌的知名度為最高，其次是價錢的高低。所以宏碁為何一直主打品牌的訴求，由此可知。

五. 追求品牌的質感

「我們要的已經不是品牌知名度，而是品牌的質感。」王振堂說，宏碁幾十年經營下來，品牌經營正負面的評價都有，但至少大家對宏碁不陌生，但從熟悉到信賴，就還有很多努力的空間。「通過一個與形象好的品牌結盟，拉抬自己的聲勢是一種方法。」

策略一：融入精品的質感

「法拉利是全球知名的跑車製造商，還連續四年蟬連一級方程式賽車冠軍，不論是產品設計力、對品質的堅持都具有相當的水準，而一級方程式賽車與資訊業都著重科技、創新與團隊精神，所以當 Acer 成為法拉利的伙伴，自然可以漸漸讓消費者產生宏碁也是國際性公司的認同。」

策略二：贏得客戶的口碑

深耕品牌多年，繳了不少學費，宏碁清楚，要合作就要找最強的伙伴，法拉利車隊擁有車神舒馬克，自然是媒體追逐的焦點，透過電視的轉播，加深了無形宣傳效果，雖然金額一定較高，但也相對地能夠產生效益。在規劃與法拉利車隊的合作時，著眼的並不是單純的商標曝光，希望透過深層的合作關係，強化在歐洲市場的口碑。正好負責操盤歐洲市場有戰功的蘭奇，與法拉利公司同為義大利籍的地緣優勢下，取得資訊系統建置機會，開啟合作之門。宏碁王振堂表示，F1 賽車之所以好看，不光在於選手飆車的競速魅力，每次進站，從檢視設備、換輪胎等維修所展現的團隊默契與速度，也是整場比賽的重頭戲，一個拖延，原來的領先優勢就會喪失，整個維修團隊所使用的設備不容許有半點失誤，能夠被認可採用，就是一項品質的保證。

這次合作，法拉利車隊技術人員將使用宏碁桌上型電腦、筆記型電腦、LCD 監視器、掌上型電腦等產品，進行精確的遙測分析與模擬，「我相信這是一個具有指標意義的案例。」王振堂透露，法拉利公司同意，在 2006 年前，公司的設備更新，都將選擇宏碁，「這對宏碁來說，算是個雙贏的買賣。」

策略三：賺取更多的利潤

宏碁這次更嘗試從製造設計端加入運動行銷概念，去年 11 月，宏碁為法拉利推出鮮紅色外殼、並鑲嵌著法拉利車隊商標的筆記型電腦，外形相當搶眼，但從配備的比較，這台法拉利機種並非最頂級，比如微處理器 CPU，受限於贊助的合約，只能採用 AMD 的產品，而非英特爾，但定價卻要 7 萬台幣，因此業界當時並不十分看好，宏碁內部也沒有特別高的期待，於是採用限量發行的模式，卻沒想到推出後大受歡迎，全球銷售量達 5 萬台之多，宏碁趁勝追擊，再推出上面

有舒馬克簽名的第二代產品。

雖然每賣一台要付給法拉利 20 美元的權利金，但從產品開發的角度，多數的關鍵零組件與其他產品線幾乎沒有差異，最多就是開模的費用，成本並沒有增加太多，產生的毛利卻遠超過其他產品，同時還開發出一些對資訊科技不那麼熟悉的收藏族群，而法拉利公司也意外地開發一筆新的收入，「品牌的力量可見一斑。」

做為法拉利車隊唯一的華人品牌，不僅有助於大幅提升宏碁「Acer」品牌在歐美地區的形象與知名度，就算是在起家的亞洲地區，也同樣受惠不少。由於今年是 F1 首次出走亞洲舉辦活動，主辦城市上海又挾著進入中國市場的前哨站的優勢，話題沸騰了半年之久，這對宣示今明兩年是「中國年」，同時剛完成中國地區通路重整工作的宏碁來說，更是一次千載難逢的免費宣傳機會。

一如運動追求更高、更遠，挑戰極限的精神，企業每一次的新嘗試，也都是自我超越的修煉。

六、全球策略佈局與市場定位

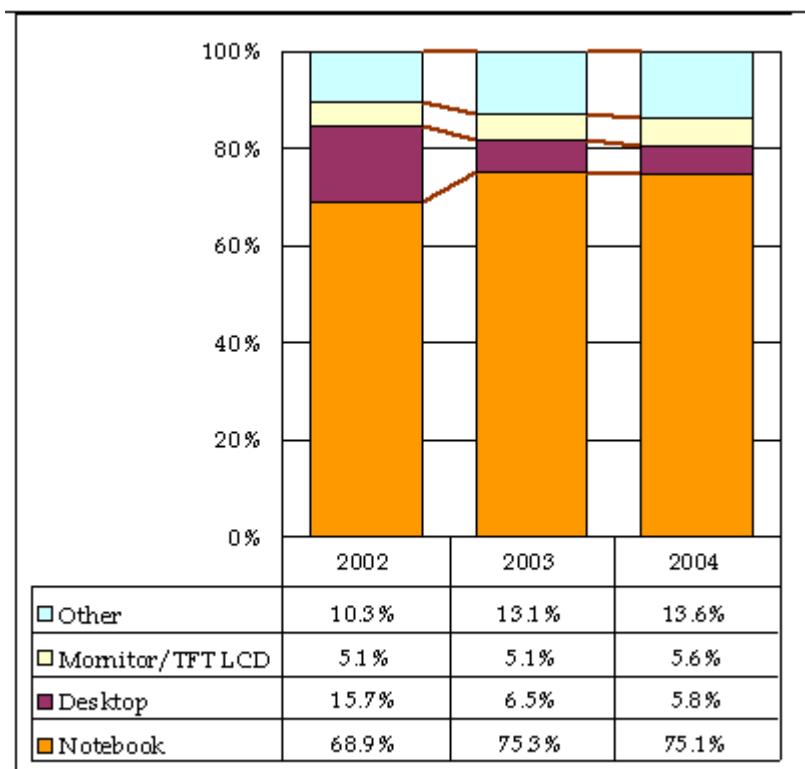
前言:

Acer 過去為一個組織複雜、多角化經營的企業，在透過一連串的分家與重整後，獨立出以經營 CE 市場為主的 BenQ 分割專注製造代工的 Wistron，重新定位 Acer 為 IT 產品為主的企業，將企業重心轉為品牌經營，並調整產品策略，採行更彈性的外包策略，多元的通路銷售管道等。新的企業定位加速 Acer 在單一市場的成長，其中尤以歐洲市場、Notebook 產品表現最佳。

(一) NB 為歐洲市場為成功基石

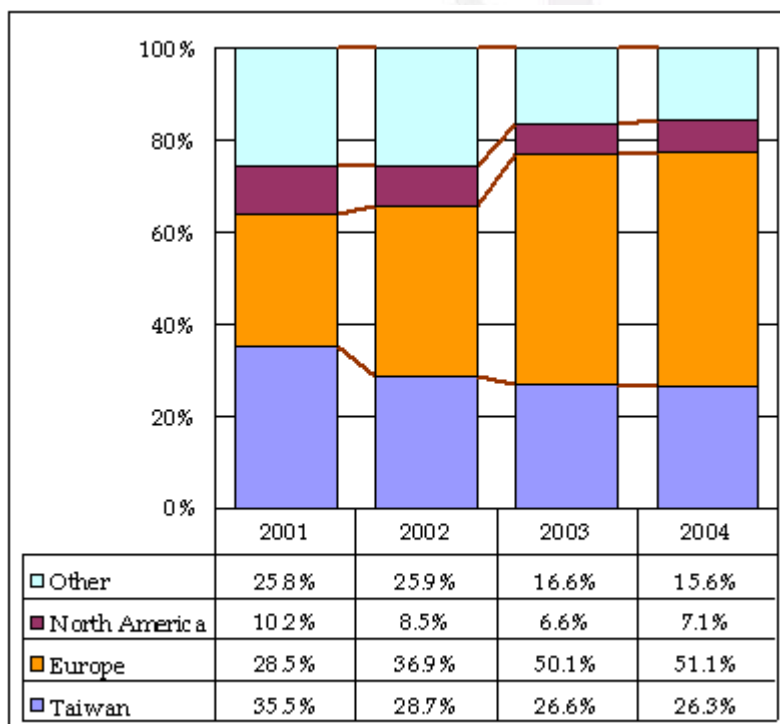
由圖一可得知，在新的產品及市場佈局下，Notebook 占總營收的比重逐年提升，到了 FY2003-FY2004 年已占總營收的 3/4 以上。Acer NB 因為過去美國市場未見起色，在 1997 年後轉戰歐洲市場後成效展現，歐洲市場占全球營收超過一半。由此可見 NB 及歐洲市場實為 Acer 成功最重要的基石。未來 Acer 希望能複製歐洲市場成功的經驗到過去經營失敗的美國市場，加上新興的中國市場上。進一步在 2005-2006 年複製 NB 產品的成功經驗到 LCD monitor 上。此外 Acer 亦計劃逐漸提高企業服務占 Acer 整體營收的比重。

圖一 Acer 產品銷售比重



資料來源：Acer，資策會 MIC 整理；2005 年 9 月

圖二 Acer 區域銷售比重



資料來源：Acer，資策會 MIC 整理；2005 年 9 月

(二)持續強化行銷策略

延續企業改造，Acer 在轉為著重品牌經營，為了提高企業的知名度及形象、市場透明度、及品牌價值，投入大量的廣告和行銷費用。在產品發展上，與異業聯盟。例如與 Microsoft 的合作，積極推銷新一代的 Tablet PC 產品。另外與 Ferrari 的異業聯盟，推出業界唯一具有 F1 賽車形象的筆記型電腦產品等，結合時尚、運動、行動商務運算，與其它廠商策略有所不同。

(三)全球化人事佈局

Acer 在擴展海外據點時常任用當地的經理人管理，增加了本土化的優勢。當地經理人常較國外經理人更為熟悉當地的人事及市場特性，尤其在通路建構、廣告促銷、及價格操作上。

(四)歐洲發展策略

1.綿密且多樣的產品策略

Acer 的產品策略為以多樣產品線的方式切入市場，其產品的數目較競爭對手多，符合對於產品生命周期成熟的市場，以及多元的市場需求。從行銷觀點來看，產品多有利於吸引不同市場區隔的客戶，在消費性市場尤是。。

2.鎖定全歐市場，並依市場特性調整細部戰略

針對市場的多元程度，競爭激烈程度，以及策略的不同，亦可看出 Acer 在不同市場產品線佈局的差異。其中西歐 (WE-WE) 及南歐 (WE-SE) 總產品線平均都是 19 組，而北歐 (WE-NE) 及 Russia 則較少，分別為 13 組及 15 組產品線；其中瑞士達 33 組產品線。從 Acer 產品線佈局以及在各個市場區隔的產品線的比率推估，歐洲前二十大市場的經營的重點明顯以消費性市場為主，包含 private、home、SOHO。但是在部份平均所得較低的國家，如 CIS、Turkey 市場，投注在商用市場的目光較泛西歐市場高。

3.積極的價格策略

Acer 針對旗下大部份的產品線，以低價的策略吸引消費者，符合 Acer 著重消費性市場、SMB 市場的策略，符合 NB 市場低價化的趨勢。分析其具體做法有三。第一、以較低的售價搭配較高的配備，以“相對低價”的策略吸引消費者。

第二、在產品保固 (warranty) 大都提供預設一年的保固期，只有在中高階機種才提供二~三年的保固期，低 COA 為導向的策略較其它品牌廠商明顯。

第三、在大廠中率先採用 AMD CPU，成為搶占消費性市場的利器。以下將分別進行說明。

4.定價策略因地而異

歐洲各區域市場的國民所得結構不同，反應當地市場的競爭態勢。例如在 France、Czech Republic、Romania 等國家，低階市場競爭激烈，因此 Acer 的低階產品線的訂價低於歐洲其它市場；在國民所得較高的國家，例如北歐國家、Germany 等，在高階市場的競爭不如其它地區激烈，因此 Acer 的高階產品線的訂價相對較高。Acer 相同的產品在不同的國家顯現不同的定價策略，以因應不同程度的市場競爭，以及獲取最大利潤。以低階產品 TravelMate 2300，其價格在西歐 (WE-WE) 及東歐 (EE) 的定位相對最低，而在南歐 (WE-SE) 及北歐 (WE-NE) 最高。在中階 TravelMate 4500，價格大多定在中低價位，但南歐 (WE-SE) 中的 Spain 及 Portugal 最高。高階的 Tablet PC TravelMate C110 及 C300，其價格定位因國而異，且價差相當大，其中 UK 最低，德國及 Finland 最高，南歐 (WE-SE) 及東歐次高。

5.積極採用 AMD CPU

Acer 為品牌大廠之中，相對早採用 AMD CPU 的廠商。主要策略方向有二：填滿中低階消費性市場的產品線、切入高階消費性市場。

6.熟捻歐洲特性，強化行銷通路

Acer 通路架構的變革，透過通路重整，將過去三層架構改為兩層，以合理化成本架構，使 Acer 能夠降低售價、提高通路商的利潤，並吸引新的夥伴加入。Acer 直接以最低價吸引通路及終端消費性購買產品，與其它品牌廠商提供高額的 rebate 的吸引消費者的方式不同，商業模式對於合作伙伴來說相對較為簡單，可預測性較高。此外，義大利籍的 Mr. G. Lanci，為四大品牌大廠中，唯一的一位歐洲人被任命為歐洲市場的最高主管，Mr. Lanci 對於多元化的歐洲通路特性了解深入且操作細膩。從 2000 年合理化第一階的配銷商 (distributors) 開始，到 2002 年逐步強化與第二階經銷夥伴的聯盟關係 (retailers、VAR、SI)。在與大型通路商的合作上，在 Ingram Micro，Tech Data，Actebis 上架空間增加，均有助於提高市場的透明度。另外有別於其它主要競爭對手，Acer 百分之百以通路經營市場，從公司的策略上及核心競爭力來看，並無擴展直銷通路打算。綜合觀之，Acer 將企業的經營方針轉為專注個人電腦的銷售，並將市占率列為重要的經營指標後，將拉攏競爭對手的通路夥伴，提高通路的掌握度，強化深度及廣度等，列為重要的策略主軸。

7.西歐以吸納競爭對手通路為主，東歐以策略聯盟來發展

Acer 積極接納新供應商，加上本身近兩年銷售預測準確、供貨平順，吸引新的供應商及銷售據點加入，直接擴大本身市場的觸角。其中如搶占 HP / Compaq 合併後所釋出的市場，及其它競爭對手在供應鏈出問題時所釋出的市場等。在拓展東歐部份小國的市場，Acer 採取了與當地企業合資 (Joint-venture) 的方式，從配銷、通路經營、品牌經營等，幾乎由當地企業全部包辦。對於 Acer 尚不了解的市場，不失為一個有效快速切入市場的方式。然而在隨著當地市場的發展，除了潛在的衝突可能增加外，必然需要對當地市場有更深的掌握與了解，未來可能獨自經營。

七、ACER 與其他大廠之比較

(1) ACER、TOSHIBA 企圖以產品設計取勝，HP、Dell 產品搭配其它行銷活動

從各企業的發展史來看，Toshiba 過去向來以產品設計見長，產品生產後推出日本市場經過試煉，再銷往海外市場。而 Acer 為台灣企業，亦具備一定產品設計能力，然而因台灣市場規模較小，無法採用日本企業模式，先在國內市場試煉，因此必需發展較多系列的產品，才有辦法在海外市場和國際一線品牌大廠競爭。

反觀 Dell 其產品為配合 Direct Model 所發展，設計重點在於主流規格、量產成本及組裝彈性的考量，因此機種數目少。而 HP 在和 Compaq 合併後，因過去兩公司分別鎖定不同的市場區隔，價格定位上亦有差距，加上市場滲透度不同，通路重整及新增直銷模式，產品策略較不明顯，直銷和通路上的產品亦不盡相同。

表一 品牌廠商在歐洲各區域的平均產品線數量

Market Segment	Total	Consumer	Professional
ACER	21.1	16.5	11.7
DELL	10.7	6.0	10.6
TOSHIBA	6.2	5.5	5.1

資料來源：資策會 MIC；2005 年 9 月

(2) ACER、HP 全方位市場；DELL 中低階商用；TOSHIBA 兩極化

Acer 在各層級市場的佈局，低階市場占約全部重心的 50%，往頂層移動則呈現等比級數下降的趨勢，在金字塔頂端則無涉入，可推測 Acer 策略在於嘗試滿足大部份市場需求，但主力仍集中在中低階市場，配合多產品線，正可符合歐洲近年在消費性、SMB 市場的強勁發展的趨勢。

HP 在市場的產品佈局同樣的以滿足全部市場的需求為目的，範圍較 Acer 更廣，

且低階市場為 HP 的重心，超過全部產品線六成，在中階、高階、頂級市場的比例平均下，配合生產逐漸導向 CTO 模式，以滿足主流市場需求為主。

Dell 的集中策略相當明顯，集中在市場的中階及商用客戶為主，在低階市場並非策略重心，在頂級市場則是完全不投入，雖然總產品線似乎較其它競爭對手少，但針對鎖定的目標市場而言選擇仍然相對豐富。

Toshiba 過去主打高階市場，在面臨市場競爭下，近年加強擴充低階產品線，策略佈局呈現鎖定金字塔頂端、底端兩極化的發展，而且在歐洲不同國家所販售的產品總數相差很大。

由此可見，Acer 及 HP 偏向全方位市場，由低階到頂級市場均有涉入。Dell 主要鎖定中低階商用市場，頂級市場完全沒有相關產品推出。Toshiba 則呈現兩極化發展，鎖定頂級及低階市場。低階市場以 HP 及 Acer 之間的競爭最為激烈，中階市場各廠競爭均激烈，頂級市場為 HP 搶占、Toshiba 獨霸。

Dell 以 CTO 搭配產品規格升級，異於競爭對手的操作手法

以歐洲第一大市場的德國為例，可印證上述分析。並且依據各廠商預設 (pre-configured) 的規格來看，Acer 在低階、高階市場預設範圍較大；HP 則在高階、超高階、及頂級市場預設範圍較大；Toshiba 則是在每一個市場區隔預設範圍均大，居四家之冠。Dell 為四家唯一無此現象的廠商，與 CTO 模式有關。

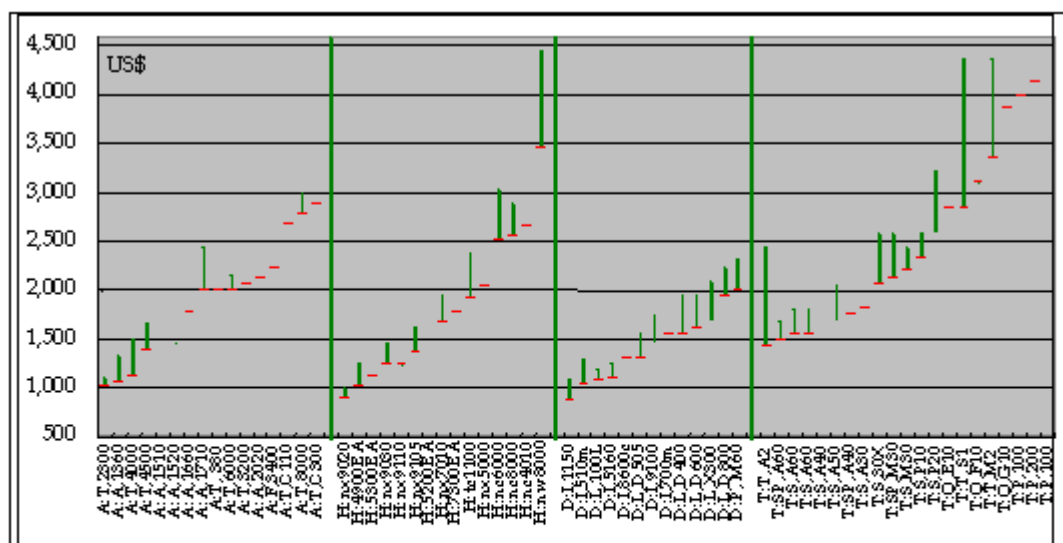
以 Acer 來看，因機種數目眾多，相對消費者的選擇性亦較多，因此 Acer 在大部份的產品僅僅建議最低限度的細部規格升級，除了有助於 Acer 以標準品方式出貨達到經濟規模外，亦可建立低 COA 的形象，有助於打低價牌。

以 HP 來看，過去 Compaq 產品模式亦是以大量標準化產品，以經濟規模大幅降低產品售價。在細部規格的升級上亦主要僅提供預設的二套、三套組合。值得注意的是，HP 在直銷以及 CTO 的模式上亦不斷做新嘗試，有導向 Dell Model 的情況，在高階市場上以售價高、量小、利基型市場上，更為明顯。

以 Toshiba 來看，一方面受限於產品數量較少，另一方面透過提供極大彈性的細部規格升級，Toshiba 得以建力另一種形態的“頂級”形象、“全配”型的機種。

Dell 則尊循 Direct Model、CTO 模式，細部規格升級部份均極為平均。

圖三 各大廠在德國市場的產品價格區間比較



註 1：紅色部份為該產品線之最低價格定位，綠色線則為該公司主推或促銷的“升級配備”之價格範圍。
 註 2：A：Acer，H：HP，D：Dell，T：Toshiba。A：T 為 TravelMate，A：A 為 Aspire，A：F 為 Ferrari；D：I 為 Inspiron，D：L 為 Latitude，D：P 為 Precision；T：T 為 Tecra，T：SP 為 Satellite Pro，T：S 為 Satellite，T：Q 為 Qosmio，Q：P 為 Protege
 註 3：HP 機種及預設配備以 HP online 的機種為主，不包含其它在通路上銷售的機種
 資料來源：各廠商，資策會 MIC 整理；2005 年 9 月

(3)ACER、DELL 深耕核心通路，HP、TOSHIBA 雙頭通路並行

Acer 選擇擴展既有的行銷策略，強化傳統通路的架構，以深耕、擴展廣度為主要目的。Acer 專注策略的結果，成功的搶占市場，更迫使其它競爭對手提高對通路經營的關注，也引起一波熱烈討論 Acer 通路架構。

Dell 從過去以來持續專注在直銷的市場上，隨著公司的發展，雖然嘗試過不同的營運方式，但最後均回歸到直銷為中心的模式。有別於美國及西歐市場，Dell 在東歐地區採行了類似傳統通路的模式，透過當地的通路夥伴銷售產品，分析其策略意涵，可能為直銷模式在新興市場施展不開，除了借機會以通路模式開發新興市場，但最終仍會回歸直銷模式為中心的過渡性策略，另一方面可能策略性的因應競爭對手積極擴展直銷市場，而以相同模式打擊對手。

HP，Toshiba 在面臨競爭下，除了積極修正既有的通路架構外，另外新開闢直銷市場，企圖擴展自我市場規模，把餅做大，但同時也造成和既有通路夥伴之間的衝突。傳統通路模式目前仍占兩家廠商大部份營收的來源，其內耗的結果迫使廠商持續的修正通路架構，引起市場的流失也在所難免。其擴展直銷市場的動機，除了策略性擴展市場外，更借著直銷模式強化現有的核心競爭力。

HP、Dell 採行新的通路策略挖取競爭對手的地盤，互別苗頭意味濃厚。然而不

論何種模式非但不可一朝一夕完成，對於企業整體的經營也有重大的影響。HP、Dell、Toshiba 未來如何看待通路的策略，值得觀察。

(4) HP 強勢切入海外市場，ACER、DELL、TOSHIBA 採不同模式及步調

HP 熱衷由 M&A 擴展經濟規模

HP 與 Compaq 合併為 PC 歷史上最大的合併案，合併時確立了 HP 為世界第一大 PC 製造商的地位，借著共用研發、生產製造、市場行銷、管理上資源大幅擴大經濟規模 (economy of scale)，建立的成本優勢。然而合併的後續整合成本高，造成市場的流失亦相當可觀，成效有限。

HP 在拓展新市場時，也常用類似的手段切入各國市場，非不得已才會選擇合資的方式 (例如 HP 泰國分公司的成立、德國與 Medion 合作上，後續都對 HP 產生部份困擾)。而 HP 在這方面集權式管理來看，M&A 的進行相信不會止於 PC 市場，未來在企業 service 及通路的垂直整合上，案例仍會持續發生。HP 服務近年比重快速爬升，購併對象也轉向企業服務相關廠商，例如 2004 年購併一歐洲的企業服務供應商 Synstar。

Acer 以 Joint-Venture 方式擴展海外市場

Acer 與擴展海外市場時採取和其它大廠迥異的方式，與當地企業合資，並以 49% 比 51% 的持股比例，將主要經營權交給當地廠商並任用當地經理人，在擴展新興市場時尤其如此。然而此模式在初期切入市場時可能相當有效，但是仍具有一定風險，對長期發展而言，對市場掌握度及敏感度也會受限，因此在掌握市場、掌握價值鏈的前提下，最終提高持股比例在所難免。

Dell 專注本身成長

Dell 以直銷模式為中心，在切入歐洲市場時為了強化在企業的服務與市場觸角，透過與美國 MNC 及當地 Service Partner 建立策略聯盟關係，一同經營市場，在 M&A 策略上相較保守，相同哲學亦反應在 Dell 供應商管理上。過去 PC 毛利較高，Dell 可以較高的毛利吸引策略聯盟夥伴並維持較高的忠誠度。然而在競爭激烈、毛利下滑，策略聯盟的友誼關係，出現不同的危機與挑戰。

Toshiba 保守經營，有限委外

Toshiba 在 M&A 及海外擴展的手段，可能屬於最為保守的族群。Toshiba 偏好直接且完整的掌握全部供應鏈，垂直整合為其重要的競爭優勢之一。近年面臨競爭壓力下，Toshiba 大幅提高 ODM / OEM 比重，但仍停留在 “contractual agreement” 層級，未來加強建立策略聯盟關係，可能是下一波重點。

結論:

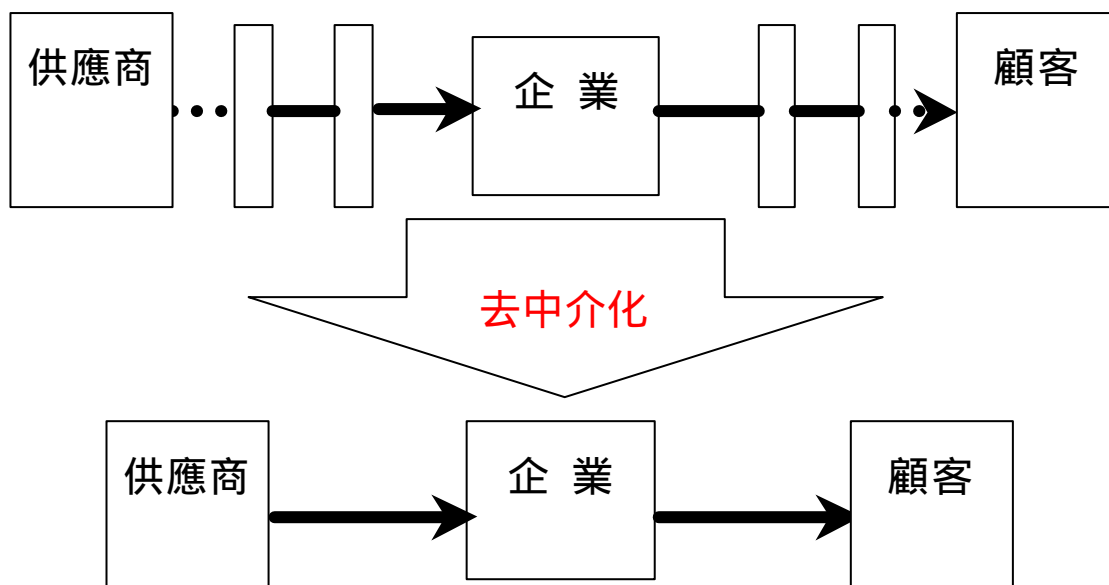
綜觀 Acer 的發展策略，從擴展產品、積極的價格策略、深入市場經營，到任用當地的行銷專才等，在收納競爭對手的通路伙伴後，亦可了解對手短期的策略佈局，可謂一步步的鞏固自己的地盤，對於未來的發展無疑建立了穩固的基礎。然而 Acer 仍需彈性運用其它的策略，否則除了策略的動向較容易預測外，因應市場變化時的彈性反應也極為重要。

八、Dell VS acer

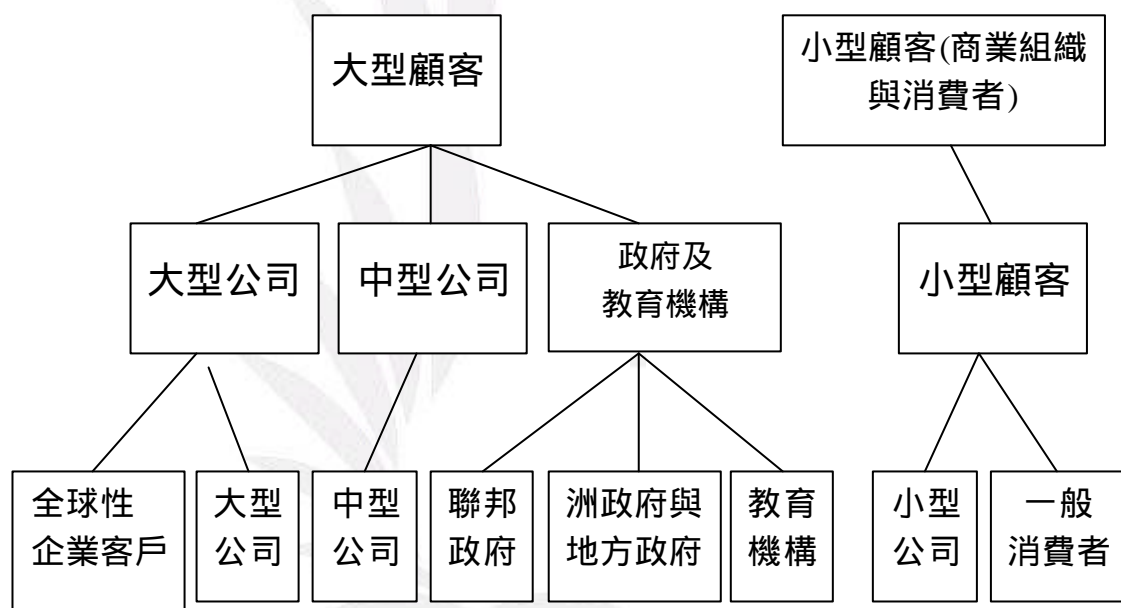
	Dell	Acer
模式	直銷	直接經銷
獲利率	8%	2%~3%
對象	Consumer、政府、民營	前三名的代理商
費用	遞增	遞減
產品	多樣	專注
成長率	遞減	遞增

(一)DELL 成功因素

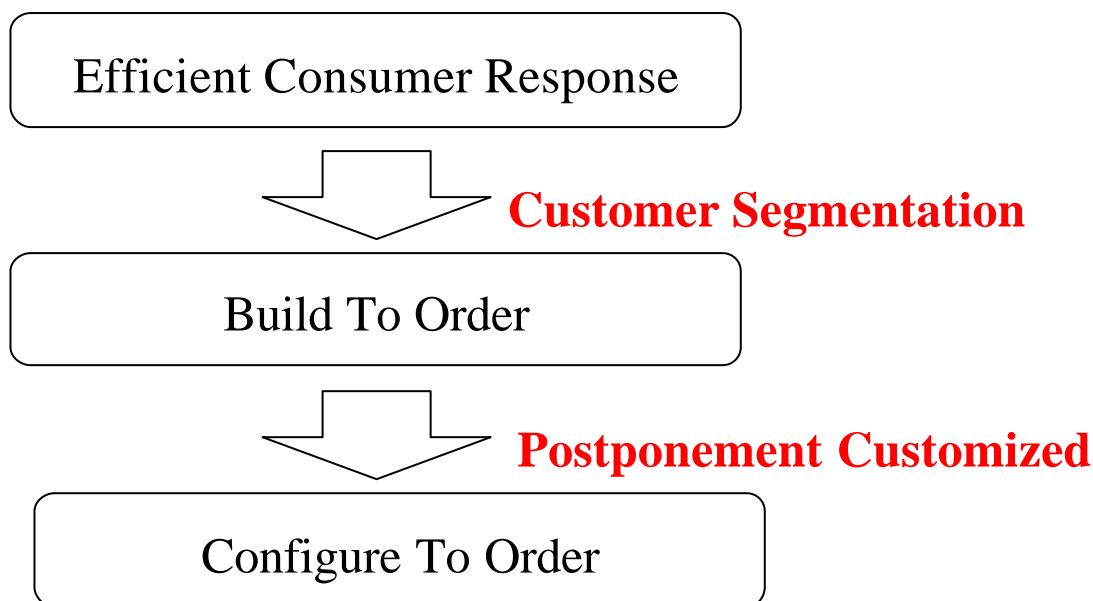
- 1.利用 Internet,網上交易,簡化價值鏈，減少變數



2. 有效區隔顧客，實行目標行銷



3. 掌握市場脈動，控制存貨問題，客製化



4.Global Logistic Management

- 應該以 System Thinking 的策略思考，全方位、全球性地來規劃所有資源供應體系如何運作。

5.Just In Time

- 接到訂單後生產線才開始運轉，從接單、物料採購、生產、測試、交貨都一氣呵成，庫存需求自然減到最低。
- 利用電話、網路系統，提供 24 小時不中斷的線上顧客服務支援

(二)acer 成功因素

新經銷商業模式

致勝因素

- 選用多家供應廠商的競爭性產品
- 用心經營與經銷夥伴的雙贏關係
- 直接的供應鏈管理模式

勝利果實

- 全方位的競爭性產品
- 及時滿足市場需求
- 低庫存

(三)ACER 歐洲成功三大關鍵因素

1.優秀的經營團隊

- 德儀團隊,當家作主,獨特成就,複製美國,中國

2.產品競爭力提升

- 經濟規模,品質,上市速度,供應商全力配合(苗豐強建議)

3.新經銷營運模式

- 供應商直接配送配銷商,降低庫存,對的有效的 DISTRIBUTER,Good Cash Flow,無呆帳風險
- 直接與消費者溝通,提供服務,辦活動,傳達訊息
- 靈活次品牌產品分流策略 Travelmate,Aspire
- 區隔 DELL,接收 HPQ Dealer

九.結論與建議

(一)品牌 Slogan--"不斷創新，因為用心"

1.「品質是公司的生命，創新是公司生命的延續」，在 IT 這一個產業中，產品的生命週期是非常短的，唯有不斷的創新，無論是在品質、外型、功能 等等，才有辦法在這個競爭的市場中生存。宏碁最近所推出來的 A4 大小 A4 機、法拉利的紀念機、aspire 第四代，都充份展現在創新的精神，唯有如此才能提高顧客的忠誠度。行銷的本質就是了解顧客、知道顧客需要什麼、想要什麼，再做出適合自己目標市場的產品。所以宏碁未來要以這一個目標前進，深入顧客的心、關懷顧客、站在顧客的市場上，不斷的創新。

2.「用心」宏碁這幾年推出了 258、數位宅修，258 就是二年的保固，58 分的快速維修，數位宅修就是只要有電腦方面的問題，公司會找一個專業的工程師到家為顧客服務，只收取合理的利潤，而且是不分廠牌的維修。這也是這幾年來的一個創舉，售後服務其實是對於一家公司中非常重要的服務，因為如此可以提高顧客的滿意度，且如果服務好的話，可藉由口碑的行銷，增加公司的知名度，如此不僅可以建立良好的形像，更可以增加公司的知名度。宏碁在台灣已有 29 年的歷史，在這幾年一連串的為顧客服務，就是想要深耕台灣，為這一個地方付出一點心力，售後服務是很少有公司願意做的，因為要付出很大的心力，而且又不一定會賺錢，但宏碁接下了這一個重擔，也因為如此的用心，才讓宏碁在台灣銷售屢創佳績，得到廣大的好評。一家公司會成功一定有它過人之處，「不斷創新，因為用心」的經營理念，是宏碁未來在國際舞台中重要的經營策略。

(二)正面評論

1.自有品牌與代工分離

宏碁自創立以來，長期都以自有品牌與代工並重的策略，希望透過為國際大廠代工，在自有品牌未成氣候前，維持穩定的獲利，一方面也希望將宏碁的自有品牌推上國際舞台。但是這項策略遭國際大廠質疑宏碁一方面推出自有品牌，另一方面又為客戶代工，雖然市場上掛著不同品牌的產品，但實質上卻同樣出自宏碁，而且宏碁的產品售價還比客戶的產品售價低，不僅導致宏碁代工訂單流失，新客戶拓展面臨嚴重瓶頸，導致營收節節下滑，也使得製造與銷售部門發生嚴重衝突。

2.由宏碁多次的企業變革，可以看出此企業之知錯能改，從自創品牌的屢敗屢戰，可以看出此企業之堅持與遠見。另外「理想園區」與各項贊助活動也可看出一家企業的人文關懷，我們不能因成敗來論英雄，「人因有夢想而偉大」，一家企業也可能因為企業文化而有不可限量的未來。

(三)反面評論

1.金字塔頂端就不須重視嗎?

Acer 在各層級市場的佈局，低階市場占約全部重心的 50%，往頂層移動則呈現等比級數下降的趨勢，在金字塔頂端則無涉入。一些國外大廠，之所以能成功的原因不外乎，他們有開發出金字塔頂端的客戶，一家大企業的需求數量一定是很可觀的數字，所帶來的利潤會輸給一般民眾嗎?

2.品牌多角化經營是永續經營的萬靈丹嗎?

多角化策略對於企業來說有兩個意義，一是發揮「綜效」，另一則是「分散風險」。對於像宏碁這樣的大集團來說，大量的垂直或是水平多角化，雖可發揮「亂槍打鳥」的效果，但若處於產業瞬息萬變的環境，卻也經常讓企業大失血。德碁的失敗就是其中一個明顯的例子。德碁失敗的原因來自兩方面：一是未熟稔半導體產業的經營型態「景氣循環」，而成為「蛛網上的蟲子」；另一則是因此產業的學習效果時間過長，不易獲得技術上持續的相對優勢，最後，宏碁集團也不得不將德碁賣給專業經營的台積電。

(三)品牌未來走向與建議

宏碁的自有品牌已漸漸的在國際打下知名度，最近，王建民的代言與法拉利的合作，更是助了宏碁一臂之力，而已在各地打出品牌知名度的宏碁，要如何更造顛峰，中國將是下一個主戰場，誰能占有中國市場，就有機會變成世界第一。此外，對品牌大廠而言，最困難的挑戰，就是如何處理這廣大市場從省、城市到鄉村的歧異。而目前大陸市場裡第一大廠-聯想-在最近更是併購了 IBM PC 部門，宏碁想進軍大陸，最大的競爭對手便是如何與其對抗。

1. 售後服務

目前宏碁本身在大陸市場的佈局雖已有模型出現且已大致在實行，但產品推出後，後續的售後服務是很好的一步建立消費者好印象的開始，像是 258 服務、最近推出的數位宅修，都是不錯的方法，另外還有一點，IBM 在國外市場之所以會有較高的接受度，有一點是因為維修站多，所以，宏碁未來或許可以考慮多增設維修站，能讓消費者隨時隨地直接上門要求服務，消費者對於宏碁有一個好印象應可迅速累積，售後服務做的好，在這資訊發達的時代口耳相傳的力量是不可忽視的。

2. 專賣店

未來在大陸市場或許可以學習專賣店經營模式，深入各大小省、城市、鄉村，就像全國電子、燦坤的多家分店模式。而專賣店模式，像是日本的 SONY 在台灣的經營，SONY 的外型原本就走精緻風，再加上專賣店裡的裝潢、擺飾，營造出了時尚、簡約、漂亮，很符合目前流行的趨勢，不管消費者上門是否會消費，但一

個可以很愉悅的看產品的心情一定會深植人心，漸漸的在消費者心中打好基礎。

3. 經營模式

- (1) 宏碁在歐洲的新經銷商業模式很成功的打開了市場，未來在大陸可以繼續用此方法，但如能在加上 DELL 的直銷模式齊頭並進，當針對大客戶使用直銷模式，如企業、政府機關，面對小客戶使用經銷模式，如單一消費者。
- (2) 現今科技越來越發達，消費者所能接收到的資訊也日益豐富，對於科技產品，其實很多人都有能力能自行組裝，或許，宏碁可在專賣店裡直接經營客戶，採現場組裝的方式，每個人對於自己所需的配備有不同的需求，如能用此方法滿足顧客，或許可開發出另一個意想不到的市場。

結論

品牌是任何一個企業能產生差異化的因素，品牌雖然很重要，但更需要有一個好的品牌戰略。而品牌之所以能成功在於產品特色有無創新與競爭力，在加上絕佳的行銷能力。而宏碁目前的品牌知名度其實已漸漸擴展到全世界，而其品質皆已能和世界大廠相比擬，目前所缺的就是如何在提升宏碁產品給人的質感，所以在最近一連串的合作活動，透過知名的法拉利車隊與廣告的視覺感官，加深宏碁在大家心中的印象，且增加曝光度，更藉由王建民的高知名度引導消費者注意到宏碁這個品牌。

而當宏碁一步一步走出國際化時，更須具備良好的國際化能力，在面對每一個新市場時，就要創造出不同於其他品牌的品牌價值才能有差異化，進而跟當地大廠競爭。



十、參考文獻:

書籍：

Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones 原著，黃營杉譯，策略管理，台北：華泰書局。

期刊:

1. 王新豪，電子化企業經理人報告，「明碁電通-針對不同目標的事業群，導入不同的e 化流程」，第41 期，民國92 年1 月，頁54-58。
2. 郭錦川，電子化企業經理人報告，「宏碁-藉由『微巨服務』概念，打造企業轉型的新願景」，第44 期，民國92 年2 月，頁79-82。
3. 張榮仁，電子化企業經理人報告，「宏碁-以安全、簡易應用、可延展性與彈性的經營策略」，提供智慧卡所需的巨架構與微服務，第49 期，民國92 年4 月，頁40-45。
4. 林文聰，電子化企業經理人報告，「向宏碁B2B 的成功借鏡-物流、金流與資訊流的完美聯繫」，第49 期，民國92 年9 月，頁61-63。
5. 熊毅晰，e 天下雜誌，「從宏碁獨立後，緯創如何力用中國？」，民國92 年4 月，頁94-97。
6. 李宜萍，管理雜誌，「我們不會變成大象-施振榮談宏碁獨創的全球經營經驗」，第345 期，民國92 年1 月，頁80-86。

網站:

1. 宏碁集團網站 <http://www.acer.com.tw>
2. 台灣證券交易所 <http://www.tse.com.tw>
3. ITIS <http://www.itis.org.tw>

十一、 附件

1.問卷設計圖

親愛的受訪者：

這是一份關於電腦行銷報告的研究問卷，主要目的是為了瞭解大家對於電腦品牌的消費習慣及偏好，懇請您撥冗填寫，我們將致上最大的謝意。本問卷採不記名之作答方式，並且保證不會將您的填答資料用作非學術上的用途，請您安心填答。

1. 請問您的性別?
女 男
2. 請問您的年齡?
18 歲以下 18 歲~25 歲 25 歲~35 歲 35 歲以上
3. 請問您的職業?
金融/保險 政府機關 軍警 經商 資訊 法律 建築
醫療 服務 教育 農漁牧 家管 學生 其他
4. 請問您的月收入?
\$15000 以下 \$15000~\$25000 \$25000~\$35000 \$35000 以上
5. 宏碁(ACER)在您印象中,品牌知名度如何?
優良 普通 尚可
6. 您覺得宏碁(ACER)的售後服務如何?
優良 普通 尚可
7. 您是否會固定使用或購買特定的品牌?
是 _____ 否
9. 購買電腦產品時,您會考慮哪些因素?
價格高低 廠牌知名度 售後服務 朋友家人推薦
10. 您從哪些地方得知有關宏碁的相關資料?
報章雜誌 廣播廣告 朋友家人
11. 當您購買電相關產品時,您會選擇去哪裡購買?
賣場 燦坤 NOVA 其他
12. 在眾多電腦產業中,哪一個企業你覺得對社會較有貢獻或回饋?
華碩(ASUS) 宏碁(ACER) IBM(藍色巨人)
蘋果電腦(APPLE) 台灣新力(SONY) 戴爾(DELL) 其他
13. 在您週遭朋友中,比較推薦或偏好哪一品牌的產品?
華碩(ASUS) 宏碁(ACER) IBM(藍色巨人)

因為創新所以用心

蘋果電腦(APPLE)

戴爾(DELL)

台灣新力(SONY)

技嘉(GIGABYTE)

倫飛(Twinhead)

微星(MSI)

聯強(Leme)

精英(ESC)

新惠普 HP

捷元(NB)

其他

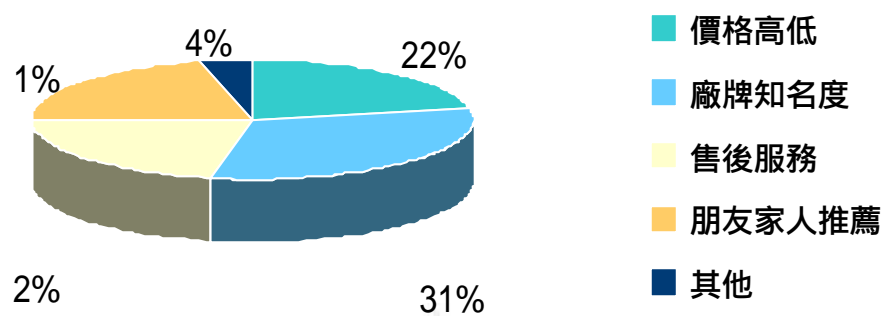
~感謝您抽空填寫這份問卷，祝您事事順心!!~

ACER

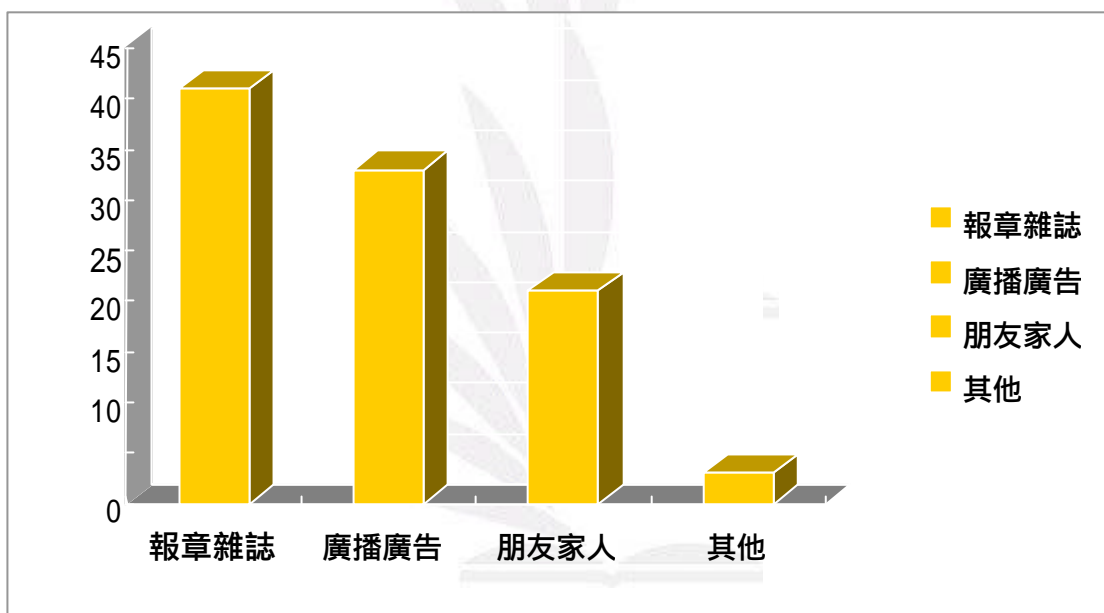


2.問卷統計分析圖

消費者購買產品時所考慮的因素：



消費者從哪裡得知宏碁的資訊：



那一個企業在消費者印象中對社會較有貢獻：

