



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

宏碁 NB No. 1 之祕： 以策略矩陣分析之觀點

作者：張玉青、詹堯婷、李瑋婷、林秉儒、廖心滢、
林晏竹、成傳凱、房欣宜、周鈺景

系級：企業管理學系四年乙班

學號：D9532438、D9538655、D9538715、D9579838、D9579854、
D9579868、D9579871、D9579960、D9579987

開課老師：鄭孟育 老師

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：98 學年度 第一 學期

中文摘要

(1)目的：

這篇研究個案分析，主要是因為策略管理此門課之課程需求，藉由此個案，讓我們能夠分析與探討一個生長在台灣的品牌-《宏碁集團》為何今日能夠如此成功，成為全球第二大的 PC 品牌。

(2)過程及方法：

學生使用了策略矩陣模型來分析此個案-《宏碁集團》。

(3)結果：

在討論報告中，我們不僅重新認識了《宏碁集團》，了解宏碁的歷史沿革與成功關鍵因素，透過策略管理書裡的知識加上策略矩陣模型，也讓我們學習到如何分析資料、整理資料，並且互相分工合作將報告完成，最後，由衷的感謝鄭孟育老師這學期的教導，使學生們能順利的完成此份報告。

關鍵字： 宏碁、ACER、小筆電、策略矩陣分析、品牌

目 次

一、	前言.....	P. 01
二、	研究動機與目的.....	P. 02
三、	公司簡介.....	P. 03
四、	宏碁四大品牌.....	P. 12
五、	宏碁組織圖.....	P. 13
六、	策略矩陣總表.....	P. 14
七、	策略點.....	P. 15
八、	策略組合之論述.....	P. 27
九、	結論.....	P. 34
十、	參考文獻.....	P. 37

一、前言

藉由這堂策略管理課程，我們學習到如何運用矩陣分析法來分析雜亂無章的資料，來了解個案公司的優勢策略與弱勢策略，而這份報告我們以分析宏碁為主體，主要從品牌策略為出發點，並且深入探討宏碁如何運用差異化之行銷手法，以及通路間如何共創雙贏合作，並運用內部研發優勢以達成讓科技更貼近消費者的承諾，使宏碁之顧客能成為忠誠顧客，進而推薦他人使用宏碁的產品，進而達成品牌競爭優勢。

討論的過程中，小組同學藉由收集來豐富的宏碁資訊，經由不斷腦力激盪，以及統整分析能力，以使得宏碁實務能與課本所學的理论結合，使我們更深入了解理論的意涵所在，並且經由分析出宏碁競爭優勢與劣勢之後，能了解實務上，宏碁是如何擴大運用自身優勢以彌補企業本身之不足，以及不同策略點之間，如何巧妙運用以達成綜效，並活用策略矩陣分析法完成個案分析以達成課程宗旨所要求的精髓。經由這次討論的過程，小組成員學習到如何分享以及包容不同意見，並且經由充分溝通達成共識，呈現最完整的報告內容，藉此吸收到更廣泛多元的知識。

二、研究動機與目的

台灣以中小企業為主，並以代工起家，但面臨資源有限以及網際網路發達後，企業能跨國選擇產品品質優良及成本最低之網絡合作夥伴，帶動全球策略之興起，在競爭激烈的環境下，故品牌是台灣目前非走的一條路，台灣經濟結構也面臨轉型的契機，未來藉由整合服務業與製造業，靠品牌、行銷與創新的能力，才能帶動經濟升級。宏碁是台灣國際品牌價值最高的 PC 品牌，價值為四百億元，並且透過併購方式，擴大旗下品牌，使不同品牌之產品，能涵蓋不同市場區隔。

而宏碁發下豪語，到了 2011 年，將要打敗惠普坐上全球 NB 第一大寶座。在面臨個人電腦產業成長減緩下，我們想探討宏碁是如何從自創品牌晉升為國際知名大品牌？以及在國際行銷方面，如何運用當地通路合作，讓市占率節節高升？在今日競爭激烈的 PC 市場中，有如此亮眼的銷售成績，是運用什麼優勢與策略？

最近華碩所研發的破壞式創新—小筆電，宏碁因進入較晚，但宏碁精確分析消費者的意見回饋，推出符合市場需求的規格，並要引起消費者注意，所以宏碁投入資源設計出新穎的外觀，榮獲消費者的喜愛，並以庫存、匯率管理得宜，營運相對穩健，獲得外資券商一致點名推薦。今年 2009 年小筆電市占率以 42.9%領先華碩的 24.5%市占率。

三、公司簡介

(一) 宏碁概況：

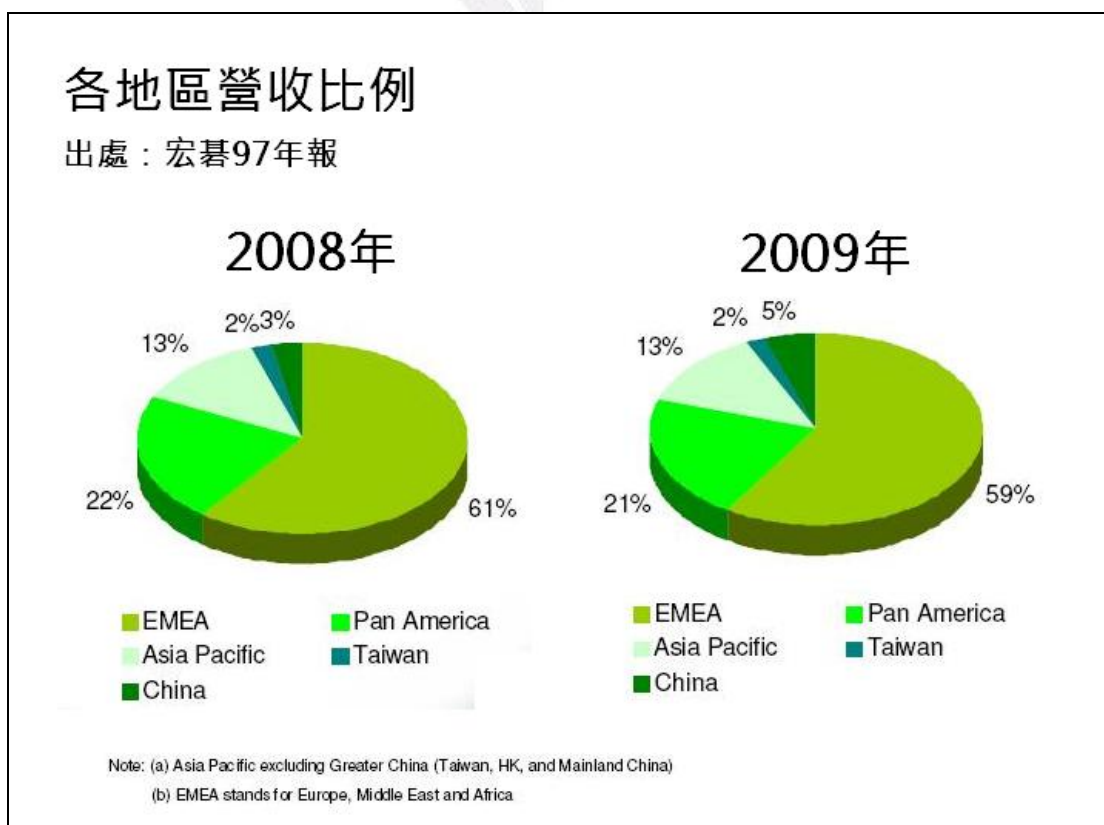
PC 已邁入成熟市場，符合不同消費族群的多元化的產品將因應而生。宏碁表示，台灣內需市場小、資源少，更應該國際化。台灣企業在整個全球化浪潮中，應該思考到底要扮演資源整合者、或被整合者的角色。台灣最有競爭力的是製造業，在中國大陸、東南亞，甚至東歐、拉丁美洲等世界各地都有佈局，而且具有從上游零件供應到下游製造的群聚優勢，在走向品牌發展時，也應該發揮類似的國際在地化精神。

台灣為電子資訊代工重鎮，這波不景氣，不少代工廠又打起品牌迷思，但華碩的虧損，讓廠商站在品牌及代工的十字路口上更加猶豫。過去宏碁在美國市場繳了不少學費，當時給予市場的震撼不輸華碩目前面臨的困境，當時宏碁創辦人施振榮則將危機視為另一個轉機，並將學費化為奠定成功基礎的機會財，任內更將品牌、代工做出完整區隔，並在 2001 年正式將品牌代工分家，明確定義宏碁品牌定位。宏碁表示，宏碁的四大品牌到位後，透過專業的分析後，將四大品牌清楚的定位，宏碁四合一後，品牌今年全數到位，要在經濟不景氣中逆勢操作，推出 Gateway 桌上型電腦進軍 All in one PC。

宏碁台灣區總經理林顯郎表示，宏碁要逆勢操作，在不景氣中將產品線佈局到位，待景氣復甦後快速成長。宏碁四合一後的四大品牌在全球將全員到齊。其中 Gateway 定位為時尚品牌，追求流行時尚，以宏碁集團的 Prada 定位。而 Acer 品牌則由中到最高階，從一般上班族到專業人士，囊括宏碁集團的品牌 60% 的族群，是宏碁品牌中的中流砥柱。而 e-Machines 則定位為學生、簡單功能的低價族群。另 Packard Bell 則類似於 Gateway 的定位，不過此品牌僅在歐洲發展，沒有在亞洲與台灣。

目前宏碁市占率在全球第二、台灣第一，因此宏碁期許 2010 年-2011 年間要拿下全球市占率第一寶座。

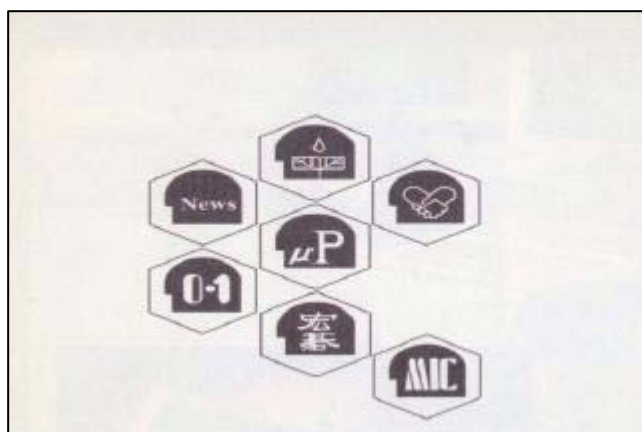
(二) 宏碁營收來源：



(三) 品牌發展與歷史沿革：

宏碁目前是世界第二大個人電腦品牌，泛歐第一大筆記型電腦品牌，從品牌演進約略為四階段，分述如下：

➤ 第一階段創業(1976-1983)：微處理機的園丁



出處：全球品牌大戰略

商標設計：此階段宏碁選擇類似蜂巢、也類似細胞的符號，具有正義延伸的可能，象徵微處理機的應用無窮，格子中的人頭圖像，則強調腦力的重要。

使命：推廣微處理機的應用，從事貿易、資訊教育與研究發展，建立IT製造事業。

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。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。

在此階段，宏碁推出多項電腦先驅產品，例如小教授學習機、天龍中文電腦，並開發、推廣倉頡中文輸入法，讓電腦的使用普及化。此外，也在新竹科學園區建立了初期的廠房。

1976	宏碁創立，登記資本額為新台幣100萬元，員工11人，從事貿易及產品設計。
1978	成立「宏亞微處理機研習中心」，替台灣資訊業界訓練工程師發行「園丁的話」雜誌，贈閱資訊從業人員，推廣微處理機風氣。
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」，宏碁為誠洲公司設計的電腦終端機，經由誠洲大量外銷，為台灣資訊產品外銷寫下新的一頁。
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，並在新竹科學工業園區成立宏碁電腦公司，資本額新台幣1000萬元，主要生產萬用微處理機發展系統，免費公開「倉頡輸入法」給業界使用，成為中文輸入法之主流。
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。
1983	第三波文化事業公司成立，推出第一台與IBM相容的XT個人電腦，並進行第一屆全球經銷商會議，共有來自二十多個國家的四十多位代表參加。

➤ 第二階段創業(1983-1987)：龍騰國際，龍夢成真



出處：全球品牌大戰略

商標設計：宏碁以藍色作為商標及品牌的標準色，代表爽朗、亮麗且富科技精神。商標設計類似皇冠，代表企業堅實穩定；多角邊的設計顯示尖端科技與多元發展，上方的V字型，則象徵宏碁全力以赴，追求勝利。宏碁投資此品牌至少3000萬美元，同時也在國際市場逐漸展露名聲；不過也由於此品牌難以記住不突出，造成品牌混淆；為了邁向全球市場，因此施振榮決定創造新品牌。

使命：塑造自有品牌與積極外銷。

1983年宏碁發表皇冠型的Multitech商標，也領先國內企業界建立完整的企業識別系統（CIS），踏入積極塑造品牌形象的階段。當年，宏碁也召開了第一屆全球經銷商大會，共有二十多個國家的代表參加，1984年宏碁推出第四代中文電腦「天龍570」及16位元個人電腦，1986年更領先IBM成功開發出32位元個人電腦，展現優異的研發能力。

1984	推出第四代中文電腦「天龍DCS 570」及十六位元個人電腦。
1985	成立台灣第一家電腦連鎖店「宏碁資訊廣場」。

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。

➤ 第三階段創業(1987-2000)：人人享用新鮮科技



出處：全球品牌大戰略

商標設計：Acer字義源自於拉丁語，有活躍、敏捷、靈巧、銳利的意思，與宏碁高科技企業的特質十分吻合，同時只有四個字母兩個音節，十分簡單好記，符合多數國際品牌的設計取向，弓狀與鑽石的圖形則分別代表速度與價值。此外，鑽石的形狀看起來像半導體晶片，代表尖端科技。

使命：邁向國際化與企業多元化經營。

宏碁的品牌名稱在1987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。宏碁集團不斷擴大，不但各事業單位陸續成立，切入週邊、半導體製造、IC設計、通訊與網路等多元化的領域，各海外銷售與製造據點也紛紛設立，使宏碁大步邁向國際化，也提升了國際知名度。這時期的宏碁致力發展技術創新、操作簡單、物美價廉的「新鮮技術」，滿足全球消費大眾的實際需要。

1988	宏碁電腦股票公開上市，上市資本額為二十二億六仟餘萬元。
1989	與美商德州儀器公司合資成立德基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，共有全球近三百位主管參加。
1991	發表利用更換單一CPU晶片來大幅提升個人電腦執行速度的矽奧技術(ChipUp Technology)，於翌年獲得國內專利，並授權

	英代爾，寫下台灣廠商發展智慧財產權的新里程。
1992	開發以再生瓦楞紙包裝電腦的技術，取代保麗龍填充物，符合環保趨勢。
1996	<ul style="list-style-type: none"> ● 宏碁電腦分別與Intel、IBM及德州儀器公司簽訂專利相互授權協定。 ● 宏碁科技公司在台灣股票上市。 ● 宏碁渴望多功能智慧園區動土。
1997	宏碁電腦併購美國德州儀器筆記型電腦事業群集團董事長施振榮參加亞太資訊科技高峰會。
1998	<ul style="list-style-type: none"> ● 宏碁電腦承接德儀在德基之全部股權。 ● 宏碁贊助第十三屆曼谷亞運，提供大會整體資訊系統所需的電腦軟硬設備與服務，總計贊助價值超過1000萬美元。
1999	<ul style="list-style-type: none"> ● 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%德基股權，主導往晶圓代工轉型，資訊業兩大龍頭共創三贏。
2000	<ul style="list-style-type: none"> ● 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-)：全球知識經濟的主要貢獻者



出處：全球品牌大戰略

商標設計：以圓潤及小寫字體呈現較軟性、活潑、流暢及親和的形象。暗綠色也傳達年輕、鮮活又兼具成熟穩重的感覺，比較容易表達人性需求，以及客戶導向的訊息；LOGO中突出的【e】則代表宏碁從硬體廠商跨足e-solutions事業。

使命：從製造業轉型為行銷服務業。

宏碁從2000年底開始進行企業轉型，以簡化、專注與前瞻為主軸，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，以從事自有品牌事業為主，同時也逐漸淡出非核心業務。

新宏碁的願景是以創新的資訊產品行銷、銷售與服務為核心業務，發展成世界級資訊服務公司。自從2000年底大幅轉型以來，宏碁已建立了有效的新經銷營運模式，與一流的供應商與經銷商發展出長期、良好的合作關係，並且運用其資源也與其分享成果，宏碁本身則擁有良好的通路管理、全球運籌能力、品牌知名度及了解產品與消費者需求，因此能夠持續在世界主要市場與國家複製成功的經驗。在營運模式與行銷智慧兩項可持久的競爭優勢下，宏碁整體營運已邁入正向的循環，本業持續提升獲利，未來仍將繼續成長，目前是世界第三大個人電腦品牌，泛歐第一大筆記型電腦品牌。

2001	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 發表Aspire第二代渴望家用電腦，大幅提昇家電功能 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 董事長施振榮光榮退休。
2005	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 宏碁全年躍升為世界第四大PC品牌。
2006	<ul style="list-style-type: none"> ● acer連續八年獲讀者文摘評選為亞洲最佳電腦品牌。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 宏碁晉升為法拉利車隊指定贊助商。 ● 宏碁歡慶成立30周年。 ● 宏碁桌上型電腦年銷售量躍居全球第四。 ● 宏碁筆記型電腦年銷售量躍居全球第三。
2007	<ul style="list-style-type: none"> ● 宏碁法拉利筆記型電腦Ferrari 1000暨5000雙獲日本Good Design設計大獎。 ● 宏碁全系列液晶顯示器通過微軟Windows Vista 認證。 ● 宏碁智慧導航PDA c500獲德國iF設計獎。 ● 參照全球產業慣例，宏碁將改變為逐季公佈合併營收。 ● 宏碁迷你桌上型電腦贏得台北國際電腦展Best Choice獎。 ● 宏碁併購美國Gateway公司確立全球個人電腦品牌第三大地位。 ● 宏碁與供應商間均有保護條款。 ● Gateway出售其商用客戶事業，宏碁開始公開收購Gateway股權。 ● 宏碁acer品牌連續九年榮獲「讀者文摘信譽品牌」(Trusted Brand)金牌獎，也再度榮獲亞洲地區最佳電腦品牌金獎。 ● 發表全新設計的Aspire家用筆記型電腦。 ● 出售部分宇瞻股權予力晶半導體集團。 ● 宏碁整體個人電腦年銷售量躍居全球第三。 ● 宏碁筆記型電腦年銷售量躍居全球第二。 ● 宣布贊助2010年溫哥華冬季奧運及2012年倫敦夏季奧運。
2008	<ul style="list-style-type: none"> ● 義大利籍蘭奇擔任CEO。 ● 轉向投入研發NetBook，第四季一度擊敗惠普。 ● 宏碁決定併購倚天資訊 完成行動科技市場佈局。 ● 宏碁發表新一代Aspire家用筆記型電腦Gemstone blue配備；藍光光碟機、16：9 Full HD螢幕、第二代杜比環繞音效。 ● 宏碁Aspire One小筆電獲日本Good Design設計大獎。 ● 宏碁整體個人電腦年銷售量居全球第三。 ● 宏碁筆記型電腦年銷售量排名全球第二。
2009	<ul style="list-style-type: none"> ● 搶下中國十項家電下鄉的標案資格。 ● 中國區總經理改由德籍艾倫斯接任。 ● 全球三大洲同步發表首款CULV NB。 ● 第三季擊敗Dell，成為全球第二大的電腦製造商。

(四) 宏碁成功三大決策：

◆ 第一階段 1996 年-2000 年：品牌與製造正式分家

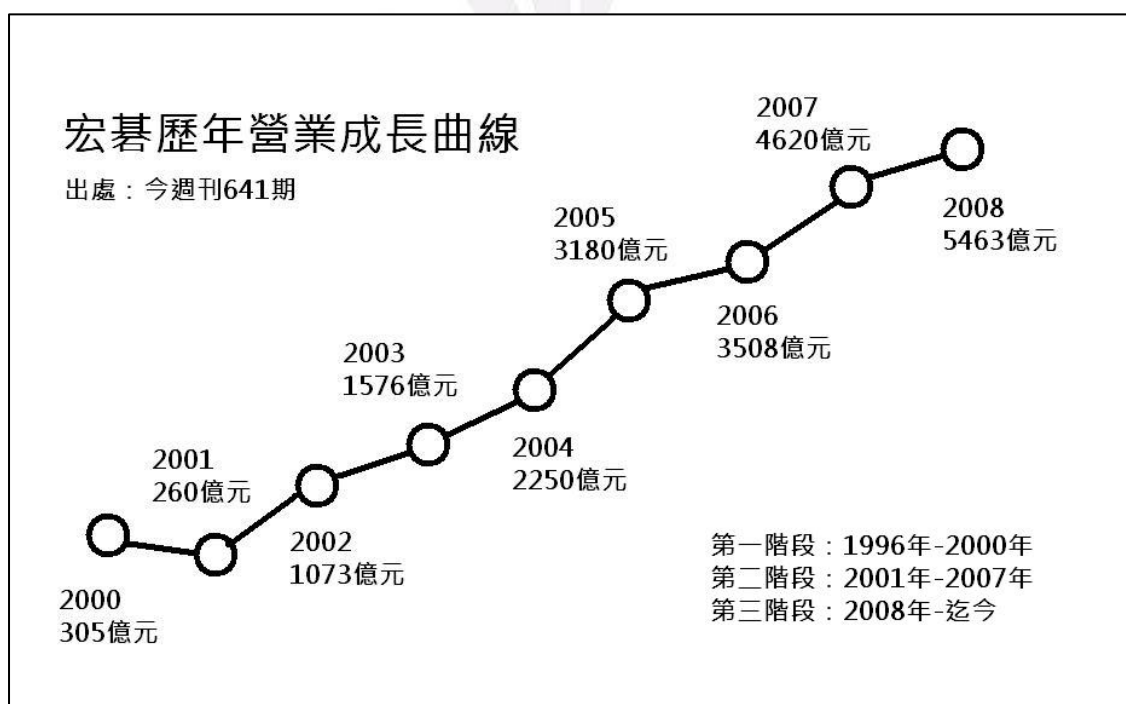
隨著全球委外代工風潮興起，宏碁也開始接 OEM 生意，因為 OEM 規模比自有品牌大太多，使自有品牌的業務持續下降，同時隨著彼此的管理衝突日益深化，加上代工廠商競爭激烈，最後在 2000 年底宣佈將生產與品牌分割，宏碁、緯創、明基三大集團，兄弟登山各自努力，宏碁在拋開製造的包袱後，開始全力衝刺品牌事業。

◆ 第二階段 2001 年-2007 年：從製造業轉型為行銷服務業

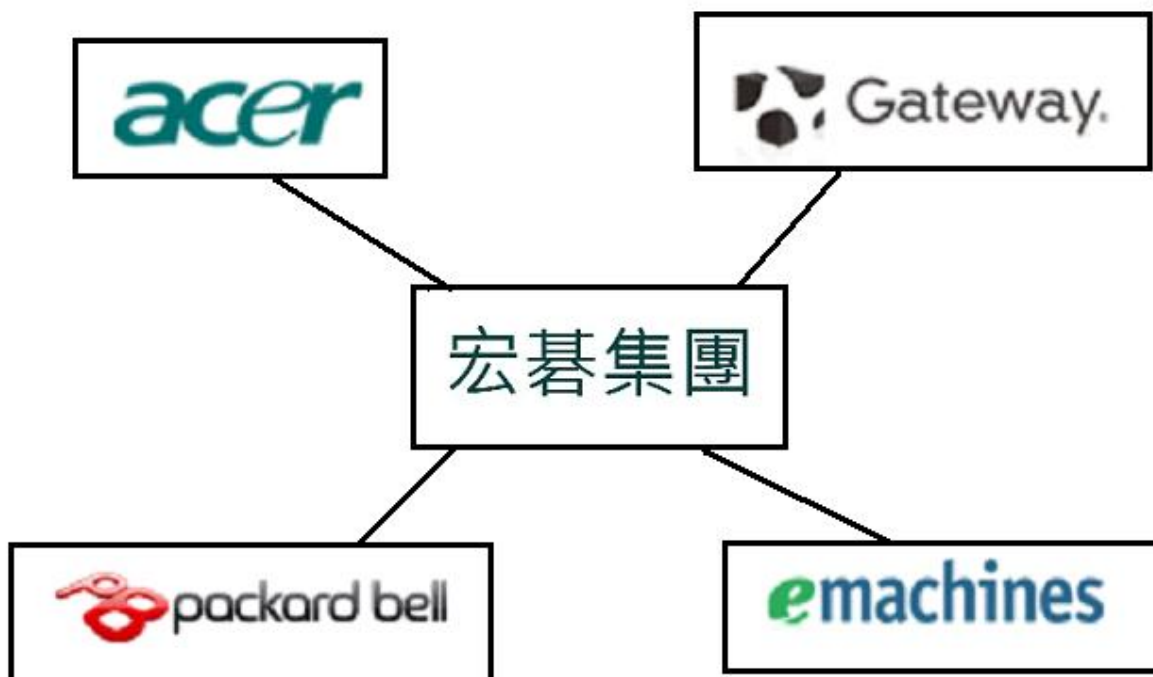
2000 年底開始進行企業轉型，以簡化、專注與前瞻為主軸，並於 2001 年使用新的企業識別。

◆ 第三階段 2008 年-迄今：多品牌策略底定，新宏碁誕生

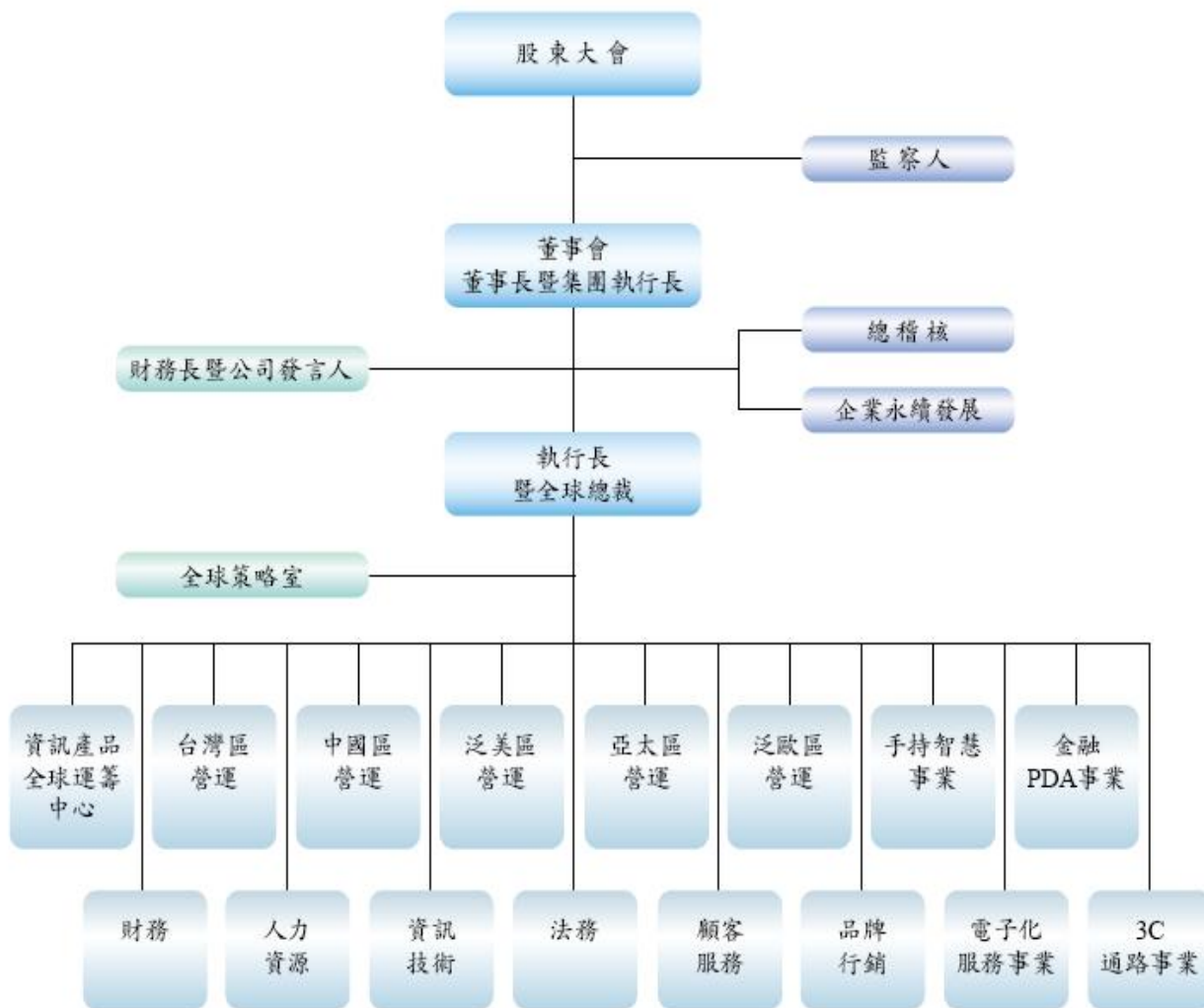
2007 年併購 Gateway 與 Packard Bell 完成全球經營版圖，在併購案後，宏碁發展出多品牌策略：acer、Gateway、packard bell、e-machines。



四、宏碁四大品牌



五、宏碁組織圖



出處：97 年宏碁年報

六、策略矩陣總表

經營團隊	品牌	研發技術	品管	資訊	價格	通路	廣告代言	服務	桌上型電腦	小筆電	筆電	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	區隔目標市場
	○				○	○	○	○				
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	行銷
	○				○	○	○					
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	地理涵蓋範圍
	○	○		○		○	○	○		○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	顧客滿意度
	○	○	○		○	○		○		○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	差異化
○		○			○	○	○			○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	相對規模與範疇經濟
	*	*		⊕		⊕						
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	垂直整合程度之取決
	△	△	○	○		X	○	△				
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	產品特色
	○	○	○		○					○	○	
I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	競爭優勢
○	○	○			○	○		○		○	○	

- 區隔目標市場 ○有做區隔
- 行銷 ○有做行銷
- 地理涵蓋範圍 ○有地理散佈
- 顧客滿意度 ○滿意度來源
- 差異化 ○與同業具差異
- 相對規模與範疇經濟 ⊕屬相對規模 *屬範疇經濟
- 垂直整合程度之取決 ○自己做 X外包 △自己做與外包兼具
- 產品特色 ○有產品特色
- 競爭優勢 ○有競爭優勢

七、策略點

1. 經營團隊

	代碼	關係	說明
差異化	E01	○與同業具差異	<p>宏碁 2009 年能夠從二十億美元成長到二百億美元營業額，都是因採同一群決策小組—九人國際大將，他們採同一個價值觀：簡單就是美，簡單就很有力量。有別於惠普、戴爾的副總裁可能都快一百位。</p> <p>宏碁不會因為團隊小，碰到強大對手會怕，就要找更多人來競爭。宏碁善用減法哲學，核心團隊人數少，溝通迅速。若宏碁擴得太大，則難以溝通不同意見，就會把自己的商機和贏的機會都耽誤掉。</p>
競爭優勢	I01	○有競爭優勢	<p>讓多國決策者團隊合作的秘訣，在於凝聚「贏的文化」、領導人捨得給更大的舞台。</p> <p>因宏碁決策團隊成員—九人國際大將，由多國人才組成，可藉由廣泛的知識激發出縝密的決策，讓宏碁在決策或者彈性上，都能夠快速、簡化、精準的做出決策。</p> <p>宏碁有個共識，就是要速度跟彈性。要找最簡單最直接的方式，特別是在 PC 產業，這是唯一的致勝之道。</p>

2. 品牌

	代碼	關係	說明
區隔目標市場	A02	○有做區隔	acer 品牌種類由中階到最高階產品全系列供應，從一般上班族到專業人士，囊括宏碁集團的品牌 60% 族群，

			<p>定位為宏碁四大品牌的旗艦品牌。在美國市場占有率第四的 Gateway，宏碁定位為時尚品牌，追求流行，也是宏碁和蘋果 (Apple)、新力 (Sony) 對壘的主產品，鎖定美國和亞洲市場，如同宏碁集團的金字塔頂端的市場定位。</p> <p>e-machines 主攻組裝市場，定位為學生、簡單功能的低價族群，行銷範圍遍及全球，沒有地域限制。</p> <p>另外，在歐洲市場創下銷售佳績的 packard bell，提供較流行、新潮的設計，與 Gateway 市場定位非常接近，但是主攻歐洲市場。</p>
行銷	B02	○有做行銷	<p>之前宏碁採「單一品牌」策略，就是只經營 acer 一個品牌，對顧客理念是「以客為尊」，採取顧客第一、員工第二及股東第三「一二三策略」，建立速度和成本優勢、新鮮價格與新鮮科技回饋顧客，秉持「以服務為榮，以宏碁為傲」的信念，提供顧客的專業服務，希望顧客能以擁有宏碁品牌為傲。就算到了現在併購了其他品牌，採多品牌策略，還是堅持當初的理念。例如在泰國的行銷手法採取因地制宜，業務、行銷都用泰國當地人，減少文化隔閡，增加接受度。</p>
地理涵蓋範圍	C02	○有地理散佈	<p>在現狀宏碁品牌散布於美洲、歐洲、印度、中國大陸及台灣等，而併購捷威後，大幅提升美國的市佔率，及穩住淨利率。旗艦品牌 acer 及低價路線 e-machines 行銷全球，佰德只在歐洲銷售，捷威擴展至美洲及亞太。</p>
顧客滿意度	D02	○滿意度來源	<p>宏碁品牌形象良好，所以產生不少的潛在顧客。</p>
相對規模與範疇經濟	F02	*屬範疇經濟	<p>併購多個品牌的優勢來自於最少的成本產生最大綜效的範疇經濟，在資源技術共享的情況下，仍能夠滿足不同</p>

			族群需求。
垂直整合程度之取決	G02	△自己做與外包兼具	宏碁現在具有自有品牌和併購的品牌，並且外聘麥肯錫顧問調整多品牌方向，降低衝突，設定出每個品牌的各自效益。
產品特色	H02	○有產品特色	宏碁的產品以低價、好用、值得信賴為人所知，舉例而言宏碁的新小筆電 Aspire One，以低價、超輕薄兩大優勢為訴求，並且有領先同業技術的八小時長時間電池。
競爭優勢	I02	○有競爭優勢	宏碁以「低價、好用、值得信賴」品牌定位，切入全球低價電腦的大趨勢；並且併購許多品牌，種類由中階到最高階產品藉此涵蓋不同消費族群提高全球市占率。

3. 研發技術

	代碼	關係	說明
地理涵蓋範圍	C03	○有地理散佈	宏碁將在大陸設置產品研發中心，主力放在桌上型電腦，全面搶攻大陸 PC 市場。 美國宏碁公司的總部位於加州聖荷西，是宏碁集團的一員，負責美國和加拿大地區的研發、工程、製造和行銷。
顧客滿意度	D03	○滿意度來源	例如：開發 AspireOne，以 8.9 吋的規格解決小筆電先前尺寸過小，造成顧客操作業面上之不便，提升顧客滿意度。
差異化	E03	○與同業具差異	宏碁以火速的研發與創新能力取勝，一方向在多品牌策略一次到位，另一方面領先 HP、DELL 至少一季推出新產品，主導新產品規格與地位，更主動以低價拉高競爭者進入門檻。 acer 獨家研發的 Empowering

			Technology 並非只是提升使用效能，而是可以靈活應用在需要改善效率的使用面向上。
相對規模與範疇經濟	F03	*屬範疇經濟	宏碁併購 Gateway 取多的品牌，併購的同時取得他們的技術。
垂直整合程度之取決	G03	△自己做與外包兼具	宏碁資訊產品全球運籌中心總經理翁建仁表示，2009 年初宏碁在台北、上海兩地組成近百人研發團隊，花費半年多開發出首款 Android 筆電，而宏碁也與外面廠商合作，EX：宏碁和廠商簽訂杜比技術一年獨享期。
產品特色	H03	○有產品特色	<p>領先對手的機體超薄、電量時間加倍，電源供應配置與省電模式設定，研發出待機時間較長(八小時)的功能特色，延長電池續航力，降低耗電成本。</p> <p>acer 獨家研發的 Empowering Technology 只要一個按鍵就可啟動整合介面，不論是強化安全性、系統管理、效能管理或是系統復原，可有效提升筆電的行動效能、電源管理、連線能力甚至是簡報設定。</p> <p>宏碁與供應商合作，一起研發出杜比環繞音效，增強音場環繞感與重低音兩大技術，聲音層次分明，杜比成為消類者購買產品優先考慮的配備。</p>
競爭優勢	I03	○有競爭優勢	宏碁長期深入了解市場脈絡，精確分析消費者真正需求，配合宏碁深厚之研發技術，藉此研發出符合消費者需求之產品。另外宏碁和緯創攜手合作，歷時 2 年半，研發出筆記型電腦 2D 轉 3D 技術，並在 2009 年 11 月推出全球第一款針對消費性市場推出的 3D 立體影音筆記型電腦 Aspire 5738 DG。相對於以往筆記型電腦要花上九個月做研發，宏碁超薄筆電，只用了八個月的時間，只比上一款小筆電多了兩個多月。

4. 品管

	代碼	關係	說明
顧客滿意度	D04	○滿意度來源	宏碁非常重視產品品質，因此在品管的要求上採高標準準則，進而達到顧客滿意之目標。
垂直整合程度之取決	G04	○自己做	宏碁品質管理系統乃建立於國際標準 ISO9001，將所有影響品質成效的活動給予整體的管理，EX：在產品出貨前，宏碁都會先自行測試，直到零缺點時才上市販售。
產品特色	H04	○有產品特色	「將零缺點且具競爭力的產品與服務準時送達顧客」為宏碁的品質政策，為提供安全與高品質的產品，所有宏碁產品在設計階段、量產前，皆須通過相關產品測試，如可靠度測試、相容性測試與法規符合性測試。為進一步確保產品穩定性，在產品量產階段，會針對產品進行 ORT 測試 (On-going Reliability Test)。在新產品上市後，會啟動先期警告系統(Early Warning Program)，隨時注意產品的狀況，若發現問題，立即將問題回饋至總部，進行生產中產品之改善。另外，宏碁維修部門定期整理產品維修報告，該報告中記載產品問題、發生原因、產生的衝擊及解決方式，以作為後續產品設計或維修時之參考。

5. 資訊

	代碼	關係	說明
地理涵蓋範圍	C05	○有地理散佈	宏碁設立了資訊產品全球運籌中心，有效掌握各地區分公司的營運狀況及

			資訊流通。其全球地理散佈位置廣泛，並以亞洲、歐美地區為主，可獲得各地區不同的資訊，再加以交流和分享。
相對規模與範疇經濟	F05	⊕屬相對規模	宏碁多年來以電子化公文應用整合為基礎，並藉由企業入口網與商業智慧 (Business Intelligence) 之建置與應用，降低成本，大幅提升企業之經營績效。
垂直整合程度之取決	G05	○自己做	宏碁建立資訊電子化資訊管理全球中心 Acer Edc，其備援能力均超越國際專業水準，可提供企業資訊安全保障、交易轉帳，以及企業 e 化之資訊環境基礎建設。宏碁電子化資訊管理中心以強化企業資訊安全應用之專業機房與備援服務機制，確保企業營運不中斷為首要營運目標。

6. 價格

	代碼	關係	說明
區隔目標市場	A06	○有做區隔	宏碁底下有四個品牌，每個品牌專注於不同目標市場，且其各品牌的產品定價不同。
行銷	B06	○有做行銷	宏碁的 PC、Notebook、Netbook 皆以低價為其主要訴求，舉例而言底下品牌 e-machines 走低價入門款，新小筆電 Aspire One 比起同業產品價格相對較低。
顧客滿意度	D06	○滿意度來源	宏碁不同品牌採取不同的價位，可滿足各階層顧客需求。
差異化	E06	○與同業具差異	因為宏碁採 2-3% 的淨利率，有益於其他競爭對手，如 Dell 採 7% 的淨利率，因此宏碁具有低利優勢，能採低價銷售策略，舉例而言，宏碁用三萬元不到的價格做出超薄筆電，打算藉

			此超越惠普，挑戰在 2010 年-2011 年成為全球第一大的筆記型電腦品牌。
產品特色	H06	○有產品特色	以小尺寸簡易型 PC 的布局為例，其以低價和超輕薄兩大優勢為主要特色。
競爭優勢	I06	○有競爭優勢	宏碁堅持 2-3% 的淨利率，及致力將營業費用由 8% 降低至 6%，和戴爾的費用率 12.7% 及淨利率 7% 比較下，差距高達 10% 關鍵的門檻。宏碁因此擁有低利優勢，定價也因此較低。 宏碁生產產品皆使用同一條生產線，達成範疇經濟，降低生產成本，並使產品價格壓低形成競爭優勢。

7. 通路

	代碼	關係	說明
行銷	B07	○有做行銷	宏碁採取 100% 非直銷的方式，完全交給通路商做行銷， EX: 東歐：採取區域代理通路商，其通路商也賣自有品牌的桌上型電腦，所以宏碁就只賣給這些通路商液晶顯示器，搭配一起出貨，順便也把筆記型電腦帶入通路，雙方都有好處。 EX: 泰國：採取開創市場，以分期付款方式吸引公務員及師生，並且協助泰國建教育電子系統。
地理涵蓋範圍	C07	○有地理散佈	歐洲：僅與當地前三大、最出色的通路合作，EX: Gericom、Medion。 美國：英邁國際、bestbuy 電器通路。 中國：英邁國際、神州數碼、聯強國際。 泰國、印尼、東南亞國家：英邁國際。
顧客滿意度	D07	○滿意度來源	宏碁的通路據點分布廣泛，使顧客容易購買宏碁的產品。
差異化	E07	○與同業具差異	在 2007 年前，全球迷漫著戴爾帶領的直銷、摒棄庫存的模式，而後，宏碁

			<p>打著聯合通路，取得許多經銷商的支持，採取 100%非直銷的方式，完全交給通路商做行銷，有別於其他業者。最後甚至逼得 HP 及戴爾也和經銷商合作。</p> <p>宏碁只拿 2.5%的低潤，其餘利潤和通路商分享，放棄其他品牌業者要求的 8%高報酬率，因此換得通路商相挺。</p>
相對規模與範疇經濟	F07	⊕屬相對規模	<p>宏碁採多通路的營運模式，有效提升企業競爭力；雖然淨利率低，但宏碁因為經銷商多，本身營業費用率也降低，造成了規模經濟以及市佔率。</p>
垂直整合程度之取決	G07	X 外包	<p>宏碁採取 100%非直銷的方式，完全交給通路商做行銷，只拿 2.5%的低潤，其餘利潤和通路商分享，因此許多通路商都願意與宏碁合作，主動幫忙銷售宏碁的產品。</p>
競爭優勢	I07	○有競爭優勢	<p>戴爾帶領的直銷、摒棄庫存的模式，造成全球效法，但宏碁選擇聯合通路採完全外包，100%非直銷，具備廣大的通路佈局。宏碁將銷售、物流、金流全部交由渠道伙伴打理，自身只專注於產品研發設計、品牌行銷及售後服務。在渠道、IT 賣場的強力品牌推廣以及針對廣大消費者的高效務實的品牌行銷策略。宏碁採的低利策略讓通路商可以分到較多利潤，也提升了他們通路的競爭優勢。</p>

8. 廣告代言

	代碼	關係	說明
區隔目標市場	A08	○有做區隔	<p>依不同性質產品，呈現不同特色廣告，主攻不同需求市場： EX:Aspire ULV(輕薄筆電)-廣告詞強調此產品『極致輕薄、超長效』。</p>

			<p>EX:Aspire Full HD(高畫質筆電)-廣告詞強調此產品『杜比動聽、藍光銳麗』。</p> <p>EX:Aspire Revo(一公升電腦)-廣告詞強調此產品『好輕、好薄、好迷人，非要不可』。</p> <p>EX:TravelMate(雙用平板電腦)-廣告詞強調此產品『旅行，是一種追尋；換個角度，世界就不同』。</p>
行銷	B08	○有做行銷	<p>宏碁使用代言、廣告、贊助運動賽事，來行銷品牌，</p> <p>代言：簽下王建民、林無敵為代言人 廣告：突顯產品功能特色很成功，將產品功能深植消費者心理。EX:宏碁杜比環繞音響廣告成功，顧客購買時可直接要求具備杜比功能的筆電。</p> <p>贊助運動賽事：以運動行銷為主。EX:贊助法拉利車隊、贊助歐洲 F3000 賽車活動、贊助曼谷亞運、贊助 BMW 亞洲高球公開賽、贊助南非世界盃女子高爾夫球賽。而 2009 年則成為 2010 年溫哥華冬季奧運會、2012 年倫敦奧運會 Top10 頂級贊助商</p>
地理涵蓋範圍	C08	○有地理散佈	<p>依據各國家的文化特性來設計產品廣告及代言內容，</p> <p>EX:歐洲：贊助法拉利車隊，研發出法拉利紀念款筆電、Ferrari One，在歐洲成功打開知名度。</p> <p>EX:美國：2005 年簽下洋基王建民為主要代言人，2006 年又購買美國職棒廣告時段，隨著王建民站穩洋基王牌地位，藉此提高品牌知名度。</p> <p>EX:中國：隨著 F1 賽事熱潮進入中國，宏碁贊助法拉利的效益也在大陸逐漸產生。而宏碁簽下當紅偶像劇《醜女無敵》女主角-林無敵為代言人，採置入性行銷手法，希望藉此引起大陸民眾注意，而達到品</p>

			牌行銷。 EX:台灣：2007 年隨著王建民再度榮登大聯盟勝投王，宏碁在台灣的筆電銷售量也跟著成長四成，於第三季正式宣佈銷售量超越華碩。
差異化	E08	○與同業具差異	宏碁結合施振榮次子施宣麟(任職於國際管理集團 IMG)的運動行銷行業，有別於其他業者以明星為代言，為轉向品牌發展的宏碁帶來加分效果。
垂直整合程度之取決	G08	○自己做	因廣告公司製作流程太長，對生命週期短的科技產品而言，在商機的時點考量上頗為不利，故宏碁採取自製跨國廣告，結合當時員工的專業，共同產出具有宏碁特色的商業廣告。

9. 服務

	代碼	關係	說明
地理涵蓋範圍	C09	○有地理散佈	宏碁營業範圍遍佈全球，分公司主要分布於歐美市場及亞洲市場，所以能服務到的地方也很廣。 EX:台灣、大陸、美國、歐洲。
顧客滿意度	D09	○滿意度來源	宏碁對顧客理念是「以客為尊」，採取顧客第一、員工第二及股東第三「一二三策略」，建立速度和成本優勢、新鮮價格與新鮮科技回饋顧客，秉持「以服務為榮，以宏碁為傲」的信念，提供顧客的專業服務，希望顧客能以擁有宏碁品牌為傲。在線上提供客戶服務及技術支援，及各地區的服務據點。而在售後服務與歐美大廠將維修交給經銷商，『賣出後就結束』的方式明顯不同， EX：在台灣擁有 25 家服務中心，經銷通路甚密，可在第一時間提供消費者最好的產品保固服務。

			<p>EX：在泰國，則有 163 個維修點，秉持服務至上，推出與台灣相同的兩個小時內維修完畢的服務。</p> <p>EX：在大陸，客戶服務管理總部設於上海，下轄北京、上海、廣州、沈陽、武漢、成都、西安、香港八個區域服務管理中心，現有近 500 家服務站，分布在全國 200 多個城市。由具備國際運作經驗和本土操作經驗的管理團隊帶領，透過對遍布全國的服務網絡卓越的管理，為中國客戶提供“專業”、“及時”及“具有競爭力”的服務，以期取得最佳的客戶滿意度，並且提升自身品牌價值。</p>
垂直整合程度之取決	G09	△自己做與外包兼具	宏碁自己設有服務中心，全球首創 58 分快速完修，可縮短回應時間，另外通路商也會服務購買宏碁產品的顧客。
競爭優勢	I0	○有競爭優勢	因宏碁的服務較能提升顧客滿意，所以較其他競爭者具有競爭優勢。

10. 小筆電

地理涵蓋範圍	C11	○有地理散佈	目前宏碁小筆電的全球市佔率約 30%，居所有品牌之冠。
顧客滿意度	D11	○滿意度來源	宏碁對終端使用者需求有精準的掌握，發展出符合顧客需求的小筆電，並且通路廣泛，服務有效率等達成顧客滿意。
差異化	E11	○與同業具差異	宏碁的小筆電以人性化的設計和內建杜比耳機技術，以及長效電池，相較於競爭者在市場上具有差異化。
產品特色	H11	○有產品特色	宏碁小筆電的特色採超薄、超輕量、LED 10.1 吋鏡面寬螢幕；以及具有長

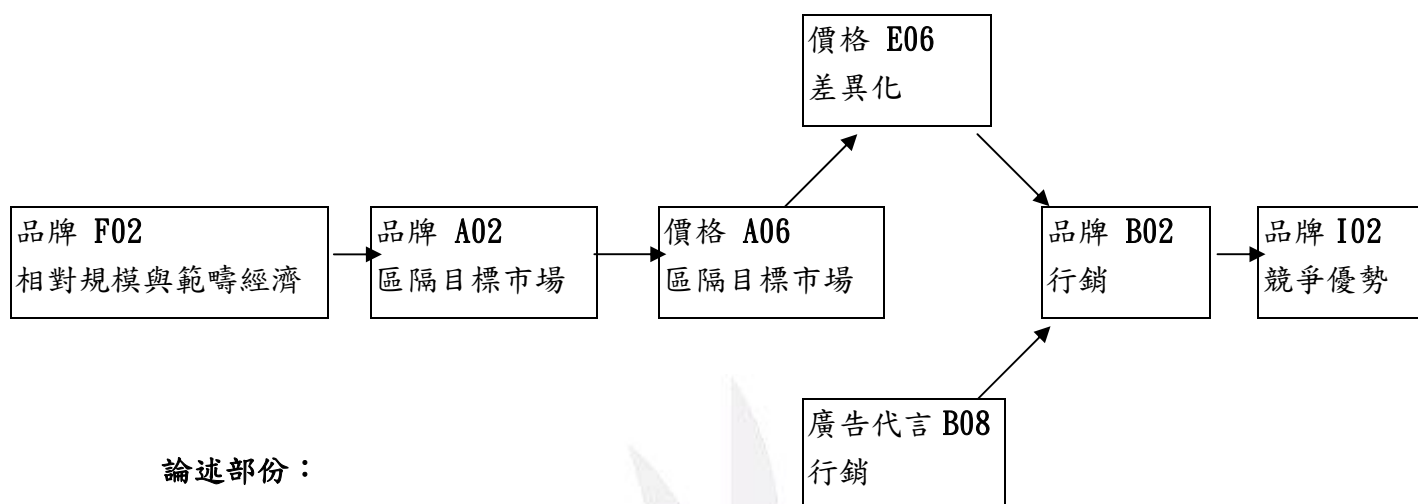
			效電池。
競爭優勢	I11	○有競爭優勢	宏碁投入小筆電市場較晚，為了引起消費者注意，外觀和規格都打破傳統，且其價格在同業中都是較低的，所以具備競爭優勢。

11. 筆電

地理涵蓋範圍	C12	○有地理散佈	宏碁筆電的全國市佔率約 20%左右，在許多國家已市佔超過 30%， EX：台灣 33.3%、丹麥 46.1%
顧客滿意度	D12	○滿意度來源	因通路分佈廣泛，顧客除了易購買到宏碁產品，還能接受到宏碁有效率的服務；以及宏碁精準掌握顧客資訊，藉此修正產品及行銷方式，以達成顧客滿意。
差異化	E12	○與同業具差異	宏碁的筆電具有獨特功能，因此產生差異化， EX：杜比環繞音響、長效電池、具備獨家散熱技術。
產品特色	H12	○有產品特色	宏碁筆電的特色是擁有長效電池、intel ULV 處理器，使其能夠節電並同時兼顧效能，而且還擁有獨立數字鍵，這使習慣於桌上型電腦的消費者能夠容易上手。
競爭優勢	I12	○有競爭優勢	宏碁內部研發效率高，可以領先競爭者開發出較創新的產品及功能，並且與上下游合作以降低成本，故宏碁可以採低價策略，使筆電具有競爭優勢。

八、策略組合之論述

1. 品牌策略：



論述部份：

F02 → A02：

宏碁藉由併購策略達成範疇經濟，使宏碁旗下有四大品牌，每個品牌針對不同的客群訴求做區隔。

A02 → A06：

宏碁四大品牌區隔的原則是將客層分等級，因此每個品牌針對不同的市場區隔層級而有所不同的價格定位，以符合目標市場客戶的需求。

A06 → E06：

由於宏碁堅採低淨利策略，使得宏碁有能力在每個目標區隔層級的價格方面可以有意於其他競爭對手，採相對較低的價格差異策略。

E06 → B02：

宏碁每個品牌在其目標區隔市場中採低價差異化策略，且宏碁的經營理念是以客為尊，所以宏碁各品牌秉持著提供顧客新鮮價格做行銷。

B08 → B02：

由於宏碁找符合宏碁品牌形象的代言人做行銷，藉由代言人知名度提升宏碁品牌形象，例如王建民給人的形象是堅持、可靠，就像宏碁堅持值得信賴的品牌形象一樣，藉使提升宏碁品牌行銷的優勢。

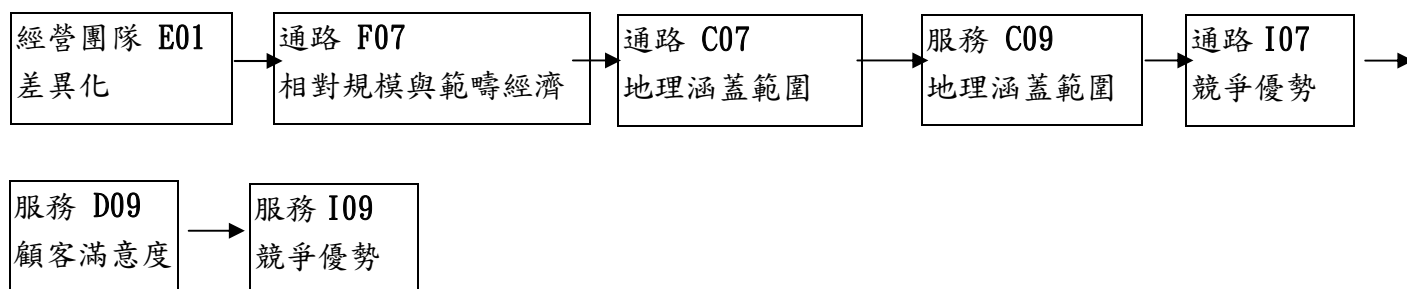
B02 → I02：

宏碁秉持著「以服務為榮，以宏碁為傲」的行銷理念，成功以宏碁良好的品牌形象擄獲消費者的心，藉此建立了宏碁的品牌競爭優勢。

品牌策略組合圖：

經營團隊	品牌	研發技術	品管	資訊	價格	通路	廣告代言	服務	桌上型電腦	小筆電	筆電	1.品牌策略
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	區隔目標市場
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	行銷
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	地理涵蓋範圍
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	顧客滿意度
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	差異化
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	相對規模與範疇經濟
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	垂直整合程度之取決
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	產品特色
I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	競爭優勢

2. 通路策略：



論述部份：

E01 → F07：

宏碁的經營團隊採「低利」策略，讓通路商可以分享到一些利潤，因此知名通路

商較樂意與宏碁合作，雙方採取合作透明化，將財務體系和極機密的數據彼此分享，故宏碁擁有廣大通路商，達到規模經濟。

F07 → C07：

和宏碁合作的通路商非常多，使得宏碁的通路可以廣佈在許多國家散佈到各地區。因此宏碁已在全球建立牢不可破的通路網。

C07 → C09：

因宏碁的通路廣佈，所以宏碁的顧客可以在各地接受到服務。

C09 → I07：

由於宏碁服務地理範圍廣泛，且提供顧客快速、有效率的服務，顧客因此增加對通路商的信賴，間接提升通路競爭優勢。

I07 → D09：

因宏碁具有廣泛的通路和服務範圍，使顧客能易購買到宏碁的產品，和接受快速、有效率的服務，提升了顧客滿意度。

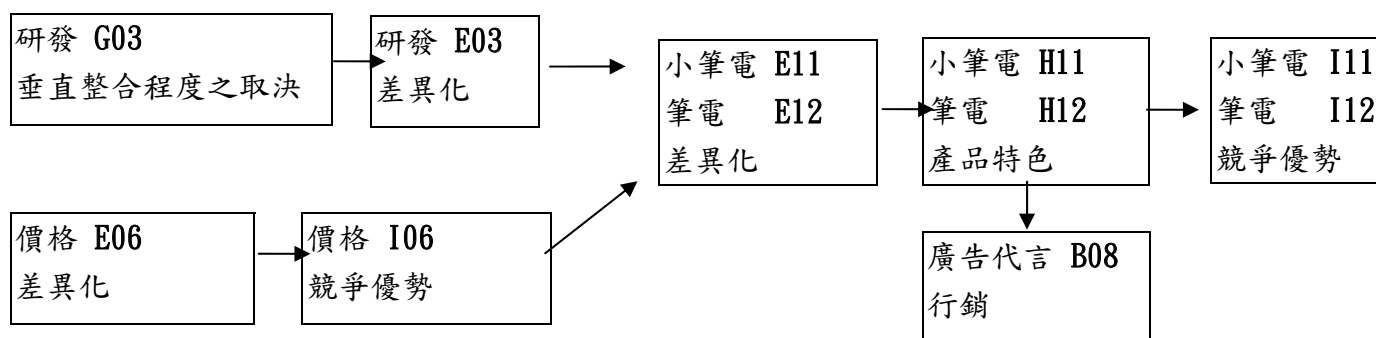
D09 → I09：

因宏碁的服務較能提升顧客滿意，所以較其他競爭者具有競爭優勢。

通路策略組合圖：

經營團隊	品牌	研發技術	品管	資訊	價格	通路	廣告代言	服務	桌上型電腦	小筆電	筆電	2.通路策略
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	區隔目標市場
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	行銷
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	地理涵蓋範圍
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	顧客滿意度
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	差異化
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	相對規模與範疇經濟
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	垂直整合程度之取決
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	產品特色
I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	競爭優勢

3. 產品行銷：



論述部份：

G03 → E03：

宏碁自己研發出長效電池並且和外面廠商簽訂杜比技術一年獨享期，使在研發技術上與競爭者具有差異化。

E03 → E11 E12：

宏碁以火速的研發與創新領導市場規格，並且堅持以人性化設計為本，提供消費者易用的可靠產品，這使宏碁筆電和小筆電在市場上與競爭者具有差異化。

E06 → I06：

宏碁具有低利優勢，能採低價銷售策略，相較於其他競爭者，宏碁筆電及小筆電價格皆偏低，使宏碁在價格競爭上具有優勢。

I06 → E11 E12：

宏碁以低價的競爭優勢使筆電和小筆電在各階層的價值皆是相對較低，以致於與其它競爭者具有差異化。

E11 E12 → H11 H12：

宏碁產品在研發價格上具有差異化，因此形成了小筆電與筆電與其他廠商產品不同的產品特色。

H11 H12 → B08：

小筆電和筆電各有不同的產品特色，宏碁會以他們的產品特色為基礎來做廣告行銷。

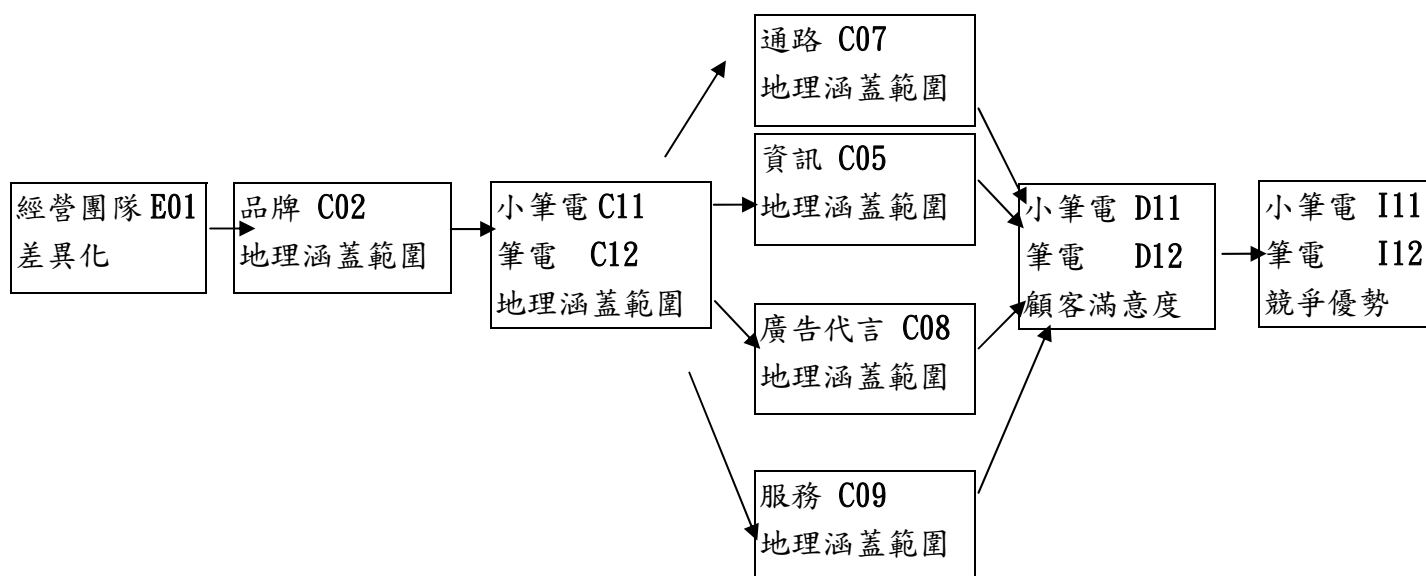
H11 H12 → I11 I12：

小筆電與筆電具有產品特色，使得擁有競爭優勢。例如宏碁某些筆電與小筆電主打長效電池，比起其他品牌，使宏碁具有獨特的競爭優勢。

產品行銷策略組合圖：

經營團隊	品牌	研發技術	品管	資訊	價格	通路	廣告代言	服務	桌上型電腦	小筆電	筆電	3.產品行銷策略
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	區隔目標市場
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	行銷
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	地理涵蓋範圍
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	顧客滿意度
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	差異化
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	相對規模與範疇經濟
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	垂直整合程度之取決
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	產品特色
I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	競爭優勢

4. 全球運籌策略：



論述部份：

E01 → C02：

宏碁擁有不同國籍及思維的跨國 9 人小組，能迅速做出決策，並擁有全球化之思維，採取以併購的方式將品牌推向全球，並期許在 2010 年成為全球第一大品牌。

C02 → C11 C12：

因宏碁欲把品牌行銷全球，故依照不同地區之市場需求，推行不同品牌之產品，使得宏碁的產品能廣受全世界人使用。

C11 C12 → C05：

宏碁建立產品全球運籌中心，掌握全球各地分公司之產品資訊流通，使總公司能確實掌握全球營運狀況。

C05 → D11 D12：

宏碁產品全球運籌中心，確實掌握各地消費者之消費狀況，並藉由即時修正產品及行銷之方式，已達到顧客滿意度。

C11 C12 → C07：

產品銷售至不同國家時，採取和當地知名通路商合作之方式，利用通路的知名度及廣度，打響宏碁品牌知名度，並採取低利模式，和通路分享利潤，建立和通路長久之良好關係。

C07 → D11 D12：

因通路分布廣泛，故顧客可容易購買到宏碁的產品，進而達到顧客滿意度。

C11 C12 → C08：

宏碁產品銷售至不同地區時，依照當地之文化特性，採行不同之行銷手法及代言人，並贊助各地運動賽事，提高各地的知名度。

C08 → D11 D12：

廣告代言因應各地不同文化，採取符合當地消費者期待，進而獲得消費者對宏碁產品認同感，而提升顧客滿意度。

C11 C12 → C09：

宏碁在各國靠通路商銷售產品，因通路分布廣泛，故通路所提供之服務遍及全球。

宏碁 NB No.1 之祕：以策略矩陣分析之觀點

C09 → D11 D12：

宏碁秉持著「以服務為榮，以宏碁為傲」的信念，且全球經銷通路慎密，因此可再第一時間提供顧客最好的產品保固服務，提升顧客滿意度。

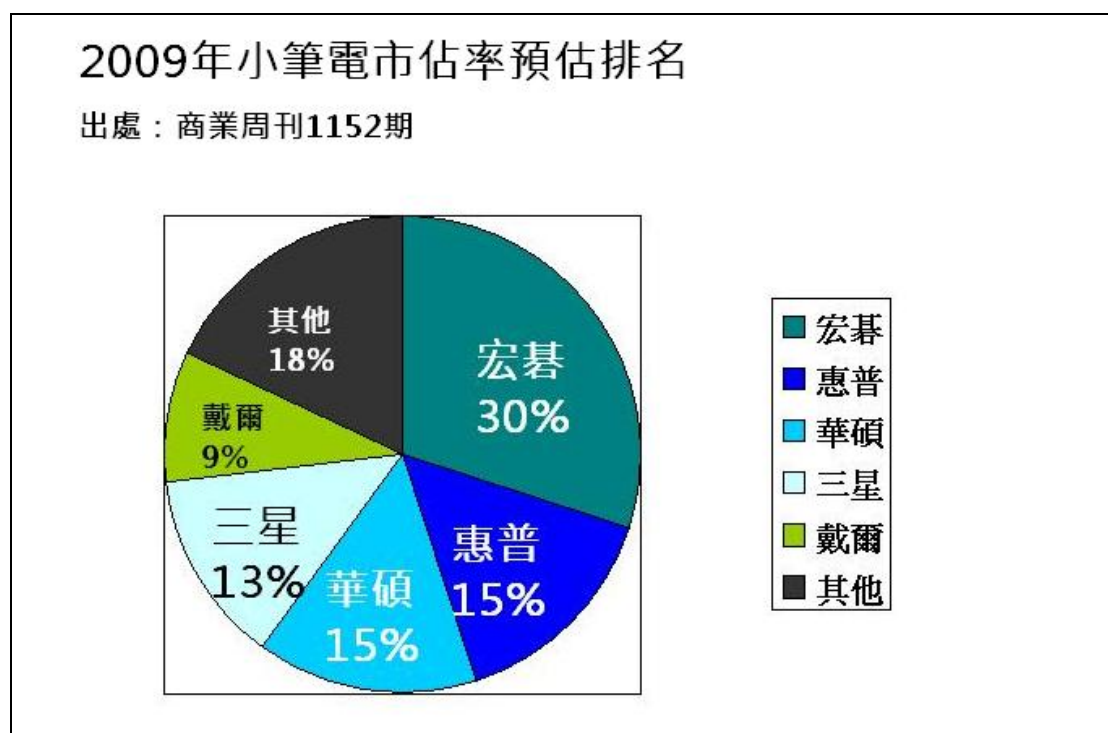
D11 D12 → I11 I12：

因顧客滿意度建立消費者對宏碁產品的信心，因此消費者有意願繼續購買宏碁的產品，成為宏碁產品的忠誠顧客。

全球運籌策略組合圖：

經營團隊	品牌	研發技術	品管	資訊	價格	通路	廣告代言	服務	桌上型電腦	小筆電	筆電	4.全球運籌策略
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	區隔目標市場
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	行銷
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	地理涵蓋範圍
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	顧客滿意度
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	差異化
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	相對規模與範疇經濟
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	垂直整合程度之取決
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	產品特色
I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	競爭優勢

九、結論



2009年第三季時，宏碁在全球整體NB市場重新超越戴爾(DELL)，奪回全球第二大NB品牌廠頭並且積極追趕龍頭惠普，兩家公司銷售量縮小到僅差距23.5萬台，為近八季以來的最小距離；而在近期的商業周刊也指出在2009年宏碁小筆電市佔率高達30%，成為全球小筆電市佔率最高之品牌。為何宏碁會如此成功呢？我們將在最後分析宏碁成功關鍵因素以及宏碁未來的展望。

(一)宏碁成功關鍵因素

宏碁的成功，從最早宏碁將代工與品牌做切割開始，當時的宏碁卡在尷尬的局面，一方面要做代工，另一方面又要經營自創品牌，許多大廠對於宏碁都有所疑慮，而不敢將訂單交給宏碁，宏碁面臨了抉擇，如果不分家，那麼不論是品牌或者代工都無法繼續經營獲利，於是毅然決然的宏碁採行了分家，有別於華碩的切割成效不彰，宏碁成功的將品牌跟代工完整的切割，於2000年底分出了宏碁、緯創、明基，清楚的切割，從此以後兄弟各自努力的分家態度，奠定了宏碁只要專心致力於品牌的前景方向。

宏碁能擊敗全球市佔率第二的戴爾，其優勢為：宏碁打破以往由大廠戴爾及

競爭廠商領導的直效行銷模式，改採行與經銷商合作的通路模式，對這些經銷商而言，宏碁的新經銷模式無異是雪中送炭，加上宏碁的新經銷模式中，將製造完全外包，從 ODM 廠到經銷商、發貨中心或零售商手上，過程完全授予經銷商負責，這條更直接的路線和戴爾的直銷模式相比，宏碁更能嚴格控制費用。（補充：戴爾打著客製化的特色，於是就必須從 ODM 廠製成後運到戴爾的工廠，之後經過篩檢及拆解客製化，多了許多道手續，就是增加費用。）

秉持著新經銷模式的宏碁在將選擇進入某個競爭市場時，一方面會選擇在地化且具有競爭力的一流經銷商合作，並採取獲利利潤分享給這些經銷商的慷慨行為，使得經銷商樂意與之合作甚至自行促銷宏碁產品；另一方面，宏碁會贊助當地的活動賽事或者政府賑災等活動來打響當地知名度，並且選用和宏碁的公司理念相符合的廣告代言人拍攝行銷廣告，如在台灣的王建民，以及贊助法拉利車廠等具有『追求第一』標竿性的形象。

上述兩點結合宏碁喊出的「以服務為榮，以宏碁為傲」的服務態度，宏碁以擁有大量合作經銷商的優勢，以及許多的當地特約工作站組成宏碁在全球的服務據點，提供消費者及時維修的便利性，打造出宏碁在許多市場的領先市佔率。

擴大市佔率的宏碁，卻有著令人驚訝的精簡經營團隊，人數僅僅只有 10 人的宏碁核心團隊，和惠普、戴爾等大廠近百位的副總裁相比，異常的精簡，但這卻不會影響到宏碁的決策能力，每年五千多億的生意、金融風暴下依然穩健的走勢，皆顯示出宏碁的『簡單就是力量』，且這十人的核心團隊就有多達六個國籍，彼此只在意方針成敗結果、不論個人對錯的團隊模式，發揮出優秀的決策能力以及應變市場的彈性，也是宏碁競爭全球 PC 品牌王者的武器。

早在宏碁攀上全球第二前，經營團隊就已經了解到，一個品牌能夠涵蓋 30% 的市場，但是要再往上到 40%、50%，是非常困難的，於是併購策略成為宏碁採行的多品牌手段，前後併購了美國 PC 品牌第四大的捷威以及歐洲第三大 PC 品牌的 packard bell，同時為了避免多品牌衝突，聘僱麥肯錫做顧問，建構了一套『多品牌管理系統』，將品牌區分出個性及特色，如：acer 主要以新技術、效能為主要的目標市場；捷威及佰德，主打時尚潮流路線；e-machines 則延續既有的低價入門級市場。佰德只在歐洲銷售，捷威將從美洲擴及亞太。

在近期的金融風暴下，宏碁依然呈現逆勢成長，因其從消費者角度出發，創造出了消費者需要的筆記型電腦，創造了『簡單、合用、平價』的消費趨勢贏得了市場消費者的歡迎，也得到宏碁夢寐以求的高市占率，並以此成為挑戰 2011 年 PC 全球龍頭寶座的最佳利基點。

(二)宏碁未來展望：

1. 堅持採行經銷模式，並且提升其效益

宏碁堅持和經銷商共存共榮的合作模式，並且致力於降低營業費用，期望達到更具國際競爭力的企業。

2. 全球主要地區的營收比重往較均衡化發展

宏碁全球市占率已漸趨均衡，已經由以往的歐洲、美洲、亞太分別佔宏碁全球營收五〇%、三〇%、二〇%漸漸往營收平衡的方向，營收平衡帶來的全球化市場意義，在於產生「對戰的平衡」。以後，宏碁的競爭不再限於單一地區，風險更加分散。

3. 耕耘智慧型手持裝置等行動通訊領域

王振堂認為五年內，智慧型手機市場將會追上今日的 PC 達到兩千億美元的市場，併購倚天團隊，能讓宏碁從兩千億美元的 PC 市場進階到四千億美元的兩大市場；未來，宏碁不僅會將智慧型手機架在宏碁強勢的通路、行銷平台上，更將協助倚天團隊敲開歐美電信廠商的大門。客製化智慧型手機的全球市場大餅快速膨脹，宏碁已經摩拳擦掌了。



十、參考文獻

一、書籍：

1. 施振榮：逆境再起
2007-06-01/王樵一-著/新苗出版
2. 品牌經營與管理
2007-02-01/施振榮-著/經濟部智慧財產局
3. 全球品牌大戰略—品牌先生施振榮觀點
2005-05-25/施振榮-著/蕭富元-採訪整理/天下雜誌
4. 宏碁的世紀變革：淡出製造、成就品牌
2004-10-29/施振榮-著/張玉文-採訪整理/天下文化
5. 再造宏碁：開創、成長與挑戰
2004-10-29/施振榮-著/林文玲-採訪整理/天下文化
6. 施振榮 薪傳：一手都不留的經營智慧
2004-09-01/林信昌:鄭秋霜-著/聯經出版公司

二、報紙：

(一)經濟日報

1. 宏碁 NB 最快本季封王
2009-10-30/經濟日報/C3/市場焦點
2. 手機廠 挺微軟新平台
2009-10-01/經濟日報/C5/上市櫃公司
3. 宏碁 PC 出貨 下季續旺
2009-09-26/經濟日報/C3/市場焦點
4. 品牌帶動 宏碁稱霸商用電腦
2009-08-18/經濟日報

5. 宏碁雙喜臨門
2009-08-11/經濟日報
 6. 王振堂 向來後發先至
2009-08-06/經濟日報
 7. 雙 A 小筆電 衝破 Wintel 防線
2009-04-14/經濟日報
 8. 宏碁 AT&T 合推小筆電
2009-04-03/經濟日報/C3/ 市場焦點
 9. 宏碁 Aspire one 攻美傳好消息
2009-01-08/經濟日報
 10. 宏碁新低價筆電
2009-01-06/經濟日報
 11. 企業第二代 自創一片天
2008-10-28/經濟日報
 12. 開創品牌=打破自我+不斷創新
2008-10-05/經濟日報
- 

三、雜誌：

(一)今周刊

1. 新電子一哥，宏碁登頂之戰
2009-04-09/今周刊/641 期/P. 88
2. 宏碁產品部總座翁建仁看 Vista 效應
2006-12-25/今周刊/522 期
3. 宏碁 30 年 王振堂展現細緻行銷學
2006-11-06/今周刊/515 期

4. 華碩致力在地化 明基、宏碁靠歐洲人打天下
2006-03-20/今周刊/482 期
5. 最會用外國人的台灣老闆王振堂
2005-11-28/今周刊/466 期

(二)商業周刊

1. 宏碁問鼎電腦龍頭 物美價廉回檔就能買
2009-12-21/商業周刊/1152 期/P. 154
2. 攻打台灣筆電「雙 A」
2009-12-21/商業周刊/1152 期/P. 140
3. 宏碁率零件商練瘦身功 挑戰惠普
2009-05-25/商業周刊/1122 期/P. 42
4. 宏碁進軍智慧型手機有勝算？
2009-02-23/商業周刊/1109 期/P. 46
5. 施崇棠：戰場是我們開闢的 要拚到底！華碩虧了 30 億
2009-01-19/商業周刊/1104 期/P. 104
6. 分家玩真的 瀕死拚出雙贏 《成功案例》宏碁與緯創
2009-01-19/商業周刊/1104 期/P. 124
7. 宏碁在東歐個人電腦市場稱霸秘訣：靠地頭蛇打頭陣 維持售貨互利
2008-09/商業周刊/1088 期/P. 6
8. 封面故事-宏碁
2004-09-13/商業周刊/877 期/P. 108
9. 台灣電腦三大品牌火併中國戰場 宏碁、華碩、明基重兵布局
2004-03-22/商業周刊/852 期/P. 088

(三)天下雜誌

1. 施振榮：我享受大權旁落
2009-09-23/天下雜誌/431 期/蕭富元·陳一姍·王曉玫
2. 九人國際大將 攻下五千億江山
2009-04-08/天下雜誌/419 期/王曉玫
3. 宏碁憑什麼 超越戴爾
2009-04-08/天下雜誌/419 期/黃靖萱
4. 蘭奇的宏碁 世界第一
2009-04-08/天下雜誌/419 期/王曉玫
5. 善用減法哲學 邁向 NB 第一大
2008-10-08/天下雜誌/407 期/王曉玫
6. 猛催油門，打一場全球化的仗
2008-05-21/天下雜誌/379 期/王曉玫
7. 宏碁併捷威 叨走聯想嘴邊肉
2007-08-29/天下雜誌/379 期/黃靖萱、王曉玫
8. 宏碁在泰國以 Notebook 打敗惠普奪第一
2007-06-06/天下雜誌/373 期/李雪莉
9. 王振堂接棒 「他包容，我等待」
2005-10-15/天下雜誌/333 期/藍麗娟

(四)遠見雜誌

1. 從企業品牌到國家品牌-品牌，就是台灣的新兆元
2009-08/遠見雜誌/278 期/林讓均
2. Aspire One 迎戰 EeePc-宏碁用六個月後發先至
2009-03/遠見雜誌/273 期/彭漣漪

四、論文：

1. 運動代言人與企業品牌行銷之個案研究-以王建民代言宏碁電腦為例
國立臺灣師範大學/運動與休閒管理研究所在職碩士班/96/碩士/
研究生：馮冠彰 指導教授：林伯修
2. 以消費者認知分析筆記型電腦業者之策略定位分析－以華碩、宏碁、HP、SONY、聯想為例
育達商業技術學院/企業管理所/96/碩士/
研究生：林志揚 指導教授：何培基
3. 組織改革過程中，設計策略與產品設計之探討 - 以宏碁企業之渴望電腦設計為例
實踐大學/產品與建築設計研究所/94/碩士/
研究生：陳俊達 指導教授：官政能
4. 運動贊助之個案研究－以宏碁公司為例
國立臺東大學/體育學系碩士班/93/碩士/
研究生：鄒慶宗 指導教授：蘇維杉

五、網路資料：

1. 宏碁官網
<http://www.acer.com.tw/>
2. 宏碁團隊相關資料
<http://www.acer-group.com/public/>
3. 公開資訊站(宏碁年報-97、96、95、94、93)
<http://newmops.tse.com.tw/>
4. 宏碁相關廣告
http://www.youtube.com/results?search_query=ACER+%E5%BB%A3%E5%91%8A&search_type=&aq=f
<http://blog.xuite.net/aidk.zpi/advertisement/14727575>
<http://chinese.engadget.com/2007/11/12/bollywood-styled-acer-comme>

rcial/

<http://www.youtube.com/watch?v=Py2GFukhMX8>

http://www.youtube.com/watch?v=tAIPN_ry80A&feature=channel

<http://www.youtube.com/watch?v=-Q9Fula8ilo>

<http://www.youtube.com/watch?v=kRVc3L51-R0>

<http://www.youtube.com/watch?v=18YsgfzfWCQ>

5. 宏碁 - 維基百科

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%AE%8F%E7%A2%81>

6. 宏碁發表多品牌策略：Acer 科技、Gateway 時尚

www.zdnet.com.tw/news/ce/0,2000085674,20128887,00.htm

7. 宏碁多品牌策略 2008 年正式起跑-王振堂：進軍日本 輕薄 PC 上市 捷威團隊操刀 DT

http://tw.myblog.yahoo.com/jw!WBQgMgCcEQdHzIPQpiCm06M_/article?mid=2475

8. 宏碁用品牌打造江山

http://www.brandingtaiwan.org/twn_detail.aspx?sn=63&id=02

9. 王振堂：每個宏碁品牌，都是物超所值

http://echotpe.blogspot.com/2009/07/blog-post_6562.html

10. 宏碁擬好 NB 登頂策略 明年出貨看 4000 萬

http://tw.stock.yahoo.com/news_content/url/d/a/091028/1/1qmqr.html

11. 宏碁：整合推進 2.5 個品牌戰略

<http://financenews.sina.com/sinacn/304-000-106-109/2008-05-12/0130771827.html>

12. 躍第二！宏碁將以小筆電與智慧手機挑戰惠普

<http://www.ctimes.com.tw/News/ShowNews.asp?0=200910151817408642&PC=KEYWORD&PO=200804071550121155>

13. 低價奏效 宏碁 PC 坐二望一

<http://news.epochtimes.com.tw/9/4/18/110283.htm>

14. 宏碁集團創業成功與失敗研究報告
www.cme.org.tw/emcl2/宏碁六春天.doc
15. 品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例
www.shs.edu.tw/works/essay/2007/10/2007102923495565.pdf
16. 聯合新聞網-宏碁低價電腦 出擊
<http://udn.com/NEWS/STOCK/ST03/4408001.shtml>
17. 聯合新聞網-宏碁攻小筆電 有請王牌
http://mag.udn.com/mag/digital/storypage.jsp?f_MAIN_ID=320&f_SUB_ID=2942&f_ART_ID=162329
18. 聯合新聞網-宏碁新電腦 高級配備電玩專用
http://mag.udn.com/mag/digital/storypage.jsp?f_ART_ID=135345
19. 聯合新聞網-宏碁 首季估賺 25-30 億
<http://udn.com/NEWS/STOCK/ST01/4311973.shtml>
20. 宏碁 CULV、11.6 吋筆電開賣
<http://www.zdnet.com.tw/news/ce/0,2000085674,20138152,00.htm>
21. 飆股追蹤-宏碁 回測月線
<http://news.chinatimes.com/CMoney/News/News-Page-content/0,4993,11050802+112009120100413,00.html>
22. 宏碁明年要全球封王
<http://n.yam.com/chinatimes/computer/200910/20091029143093.html>
23. Yahoo! 奇摩商業 - 贊助 2010 冬奧 宏碁目標提升品牌價值
http://tw.biz.yahoo.com/article/tw-finance.cna.com.tw/cna_20091203_1184_000
24. 聯合理財網 - 研究報告 - 宏碁、聯強 聯手西進概況分析
<http://money.udn.com/html/rpt/rpt96121.html>
25. 宏碁 Q4 提前封王？王振堂：看零組件供應
<http://n.yam.com/cna/fn/200910/20091030223678.html>

26. 聯合新聞網-買宏碁鴻海 你賺1倍了嗎
<http://udn.com/NEWS/STOCK/ST01/5327274.shtml>
27. 中時電子報-宏碁砍單
<http://tech.chinatimes.com/2007Cti/2007Cti-News/Inc/2007cti-news-Tech-inc/Tech-Content/0,4703,12050902+122009081000214,00.html>
28. 宏碁推出 10.1 吋小筆電，揚言不朝 12 吋邁進
<http://www.runpc.com.tw/news.aspx?id=100202>
29. 數位時代雙週第 72 期
http://www.bnext.com.tw/mag/2003_12_15/2003_12_15_1574.html
30. 2009 年第四季度財務結果
<http://www.acer-group.com/public/#>
31. 宏碁新聞
[http://www.acer.com.tw/acer/news.do?LanguageISOCtxParam=zh&inu2.current.att69k=10&sp=page13&link=ln41&CountryISOCtxParam=TW&ctxlg.c2.att92=917&ctx2.c2att1=238&kcond18e.att69k=10&acond64e=2009&ctx1.att21k=1&CRC=2458583269\(vup](http://www.acer.com.tw/acer/news.do?LanguageISOCtxParam=zh&inu2.current.att69k=10&sp=page13&link=ln41&CountryISOCtxParam=TW&ctxlg.c2.att92=917&ctx2.c2att1=238&kcond18e.att69k=10&acond64e=2009&ctx1.att21k=1&CRC=2458583269(vup)
32. 蘭奇記者會
<http://taiwan.cnet.com/crave/0,2000088746,20131922,00.htm> ()
33. 宏碁品牌開花結果
<http://news.chinatimes.com/CMoney/News/News-Page-content/0,4993,130507+132009102800843,00.html>

六、其他：

1. 2009 年 12 月台中資訊展 - 宏碁商品廣告傳單