

篇名：

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

作者：

洪偉智 私立新民高級中學 資三甲班

洪偉盛 私立新民高級中學 資三甲班

陳藝庭 私立新民高級中學 資三甲班

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

壹●前言

第一章 緒論

一、研究動機

一向以代工聞名的臺灣，近年來面臨國際間新興市場的強烈競爭，導致接受訂單及收獲毛利逐年下滑的嚴重問題，因此許多企業決定轉換跑道，將重心移往自家的品牌經營。

2006 年由經濟部國際貿易局主導之「十大台灣國際品價值調查」，依據調查結果顯示，台灣前十大品牌分別為：趨勢科技(11.32 億美元)、華碩電腦(10.86 億美元)、宏碁電腦(8.74 億美元)、康師傅(4.14 億美元)、明基電通(4.11 億美元)、正新橡膠(2.71 億美元)、合勤科技(2.62 億美元)、巨大機械(2.56 億美元)、喬山健康科技(2.56 億美元)、友訊科技(2.54 億美元)。然而早在三十年前，宏碁創辦人－施振榮先生在當時便已確立公司自有品牌經營的路線。尤其在 1987 年，宏碁將品牌名稱改成現在眾人皆知的「Acer」之後，開始跨出國內市場，朝向國際化發展。經歷了大環境的變遷和集團內部接連不斷的革新與整併後，宏碁早從強調研發與獨門創新生產技術的製造業時期，轉變成今日定位明確的科技服務業。

二、研究目的

本研究以宏碁品牌作為主要研究對象，並透過商業平面媒體資訊及資料的蒐集取得相關文獻。根據上述研究動機，本研究預期達到以下研究目的：

- 1.瞭解宏碁的經營現況及模式
- 2.知道公司的品牌經營及所屬的品牌策略
- 3.明白宏碁的品牌經營策略成功關鍵

三、研究流程

開始撰寫報告的資料，而在撰寫報告之前最重要的即是相關文獻資料的蒐羅，並將蒐集來的資料做有規劃性的彙整及探討，以利撰寫報告者參考。最後再將整體資料彙整分析後撰寫此份研究報告，研究流程如下圖一所示。

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

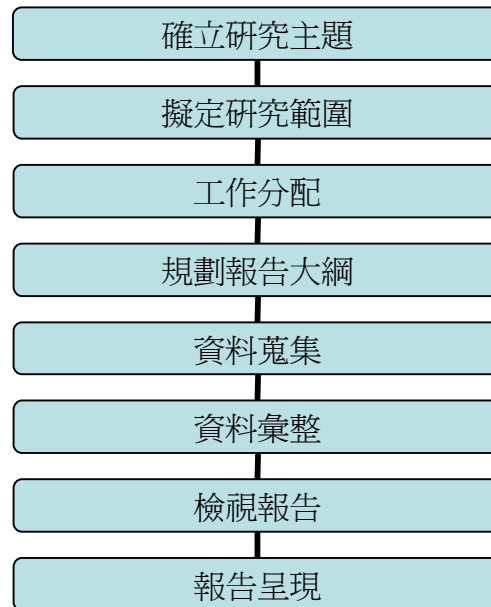


圖 1-1 研究流程圖

貳●正文

第二章 文獻探討

一、五力分析及 SWOT 分析之相關文獻

1.五力分析

Porter(1980)認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來了解產業結構與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭及決定獨占強度的因素歸納五種力量，即為五力分析架構(如下圖)。



圖 2-1 Porter 之五力分析架構

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

這五種力量分別是新進入者的威脅、供應商的議價能力、購買者的議價能力、替代品或服務的威脅及現有廠商的競爭程度。透過五種競爭力量的分析有助於釐清企業所處的競爭環境，並有系統的瞭解產業中競爭的關鍵因素。五種競爭力能夠決定產業的獲利能力，它們影響了產品的價格、成本及必要的投資，每一種競爭力的強弱，決定於產業的結構或經濟及技術等特質。以下說明這五種力量的構成元素：

(1)新進入者的威脅

新進入產業的廠商會帶來一些新產能，不僅攫取既有市場，壓縮市場的價格，導致產業整體獲利下降，進入障礙主要來源如下：

- | | |
|-----------|------------|
| A. 經濟規模 | E. 轉換成本 |
| B. 專利的保護 | F. 資金需求 |
| C. 產品差異化 | G. 獨特的配銷通路 |
| D. 品牌之知名度 | H. 政府的政策 |

(2)供應商的議價能力

供應者可調高售價或降低品質對產業成員施展議價能力，造成供應商力量強大的條件，與購買者的力量互成消長，其特性如下：

- A. 由少數供應者主宰市場
- B. 對購買者而言，無適當替代品
- C. 對供應商而言，購買者並非重要客戶
- D. 供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位
- E. 供應商的產品對購買者而言，轉換成本極高
- F. 供應容易向前整合

(3)購買者的議價能力

購買者對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格，爭取更高品質與更多的服務，購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的議價能力：

- A. 購買者群體集中，採購量很大
- B. 所採購的是標準化產品
- C. 轉換成本極少
- D. 購買者易向後整合
- E. 購買者的資訊充足

(4)替代品或服務的威脅

產業內所有的公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

存在限制了一個產業的可能獲利，當替代品在性能/價格上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的威脅就愈大，替代品的威脅來自於：

- A. 替代品有較低的相對價格
- B. 替代品有較強的功能
- C. 購買者面臨低轉換成本

(5)現有廠商的競爭程度

產業中現有的競爭模式是運用價格戰、促銷戰及提昇服務品質等方式，競爭行動開始對競爭對手產生顯著影響時，就可能招致還擊，若是這些競爭行為愈趨激烈甚至採取若干極端措施，產業會陷入長期的低迷，同業競爭強度受到下列因素影響：

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">A. 產業內存在眾多或勢均力敵的競爭對手B. 產業成長的速度很慢C. 高固定或庫存成本D. 轉換成本高或缺乏差異化 | <ul style="list-style-type: none">E. 產能利用率的邊際貢獻高F. 多變的競爭者G. 高度的策略性風險H. 高退出障礙 |
|--|---|

Richard D'Avani(1994)指出很多產業是超級競爭的(Hypercompetitive)，超級競爭產業的特徵是永久持續的創新，電腦產業是經常被引證係超級競爭產業的範例，此類產業的結構不斷地因創新而變革。而五力分析可能無法即時反應此類產業的快速變動，這是因為五力分析是靜態的，對於處於穩定期的產業結構分析是有用的工具，但卻無法充分地掌握產業環境中快速變化期間所產生的變動。

2.SWOT 分析

SWOT 分析屬於企業管理理論中的策略性規劃。包含了 Strengths、Weaknesses、Opportunities、以及 Threats，意即：優勢、劣勢、機會與威脅。應用於產業分析主要在考量企業內部條件的優勢和劣勢，是否有利於在產業內競爭；機會和威脅是針對企業外部環境進行探索，探討產業未來情勢之演變。此一思維模式可幫助分析者針對此四個面向加以考量、分析利弊得失，找出確切之問題所在，並設計對策加以因應。在進行 SWOT 分析後，Wehrich 在 1982 年提出將組織內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅以矩陣 (matrix) 的方式呈現(表 2.6-1)，並運用策略配對的方法來擬訂因應策略。

學者 Wehrich 所提出的 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 方法包括：SO 策略表示使用強勢並利用機會，即為 "Maxi-Maxi" 原則；WO 策略表示克服弱勢並利用機會，即為 "Mini-Maxi" 原則；ST 策略表示使用強勢且避免威脅，即為 "Maxi-Mini" 原則；WT 表示減少弱勢並避免威脅，即為 "Mini-Mini" 原則。

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

外部因素 內部因素	內部強勢(S)	內部弱勢(W)
外部機會(O)	SO：Maxi－Maxi 策略	WO：Mini－Maxi 策略
外部威脅(T)	ST：Maxi－Mini 策略	WT：Mini－Mini 策略

表 2-2 SWOT 分析策略分析表

SWOT 分析程序常與企業策略規劃程序相結合，其步驟如下：

- 步驟一：進行企業環境描述。
- 步驟二：確認影響企業的所有外部因素。
- 步驟三：預測與評估未來外部因素之變化。
- 步驟四：檢視企業內部之強勢與弱勢。
- 步驟五：利用 SWOT 分析架構研擬可行策略。
- 步驟六：進行策略選擇。

在步驟五利用 SWOT 分析架構，將企業之 S、W、O、T 四項因素進行配對，可得到 2×2 項策略型態，茲說明如下：

- (1)投入資源加強優勢能力、爭取機會(SO：Maxi-Maxi)策略：此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展。
- (2)投入資源加強優勢能力、減低威脅(ST：Maxi-Mini)策略：此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。
- (3)投入資源改善弱勢能力、爭取機會(WO：Mini-Maxi)策略：此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。
- (4)投入資源改善弱勢能力、減低威脅(WT：Mini-Mini)策略：此種策略是企業必須改善弱勢以降低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模等。

二、個案研究

1.關於宏碁

宏碁擁有國際化運作的經營團隊，秉持「創新關懷」的企業服務理念，持續提供全球消費者簡單、易用的資訊產品。

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

自從 2000 年底大幅轉型以來，專注於全球資訊產品的行銷服務，主要從事自有品牌桌上型電腦、筆記型電腦、伺服器、液晶顯示器及高畫質電視等數位家庭(digital home)等產品之研發、設計、行銷與服務。

宏碁已建立了有效的「新經銷模式」，及利用聯合品牌策略，與一流的供應商和經銷商發展出長期、良好的合作關係，充分運用通路及供應商伙伴的資源，並與他們分享利益，搭配精準的全球運籌能力，及本身擁有的品牌行銷、產品開發及了解市場等優勢，因此能夠提供消費者真正需要的產品與服務。

宏碁創立於 1976 年，近幾年在簡明有效的新經銷模式下，個人電腦產品的出貨成長率均名列前茅，宏碁公司 2007 年累計前三季合併營收為 3149.67 億元，相較去年同期成長 25.7%，目前全球員工總數為 5,300 人，產品行銷全球 100 多個國家。

2.宏碁的演進

宏碁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，從品牌演進約略為四階段，分述如下：

第一階段創業(1976-1983)

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」誌雜，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

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

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 於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 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)

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	成立台灣第一批電腦連鎖店「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)

使命：邁向國際化與企業多元化經營

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。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、價廉物美的「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，上市資本額為二十二億六千餘萬元
------	----------------------------

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

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	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	宏碁電腦購併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	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	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	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

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

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>宏電宣示從製造業轉向行銷服務業。</p>
2002	<p>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</p> <p>發表 Aspire 第二代渴望家用電腦，大幅提昇家電功能</p> <p>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</p> <p>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</p>
2003	<p>與法拉利合作推出 Ferrari 系列筆記型電腦</p> <p>發表「Empowering Technology」，期待消費者能夠「駕馭科技·輕鬆快意」</p>
2004	<p>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</p> <p>董事長施振榮光榮退休</p>
2005	<p>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</p> <p>宏碁全年躍升為世界第四大 PC 品牌</p>
2006	<p>Acer 連續八年獲讀者文摘評選為亞洲最佳電腦品牌</p> <p>宏碁晉升為法拉利車隊指定贊助商</p> <p>宏碁歡慶成立 30 周年</p> <p>宏碁桌上型電腦年銷售量躍居全球第四</p> <p>宏碁筆記型電腦年銷售量躍居全球第三</p>
2007	<p>宏碁法拉利筆記型電腦 Ferrari 1000 暨 5000 雙獲日本 Good Design 設計大獎</p> <p>宏碁全系列液晶顯示器通過微軟 Windows Vista 認證</p> <p>宏碁智慧導航 PDA c500 獲德國 iF 設計獎</p> <p>參照全球產業慣例 宏碁將改變為逐季公佈合併營收</p> <p>宏碁迷你桌上型電腦贏得台北國際電腦展 Best Choice 獎</p> <p>宏碁併購美國 Gateway 確立全球第三大</p> <p>宏碁與供應商間均有保護條款</p> <p>Gateway 出售其商用客戶事業 宏碁開始公開收購 Gateway 股權</p>

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

宏碁公司完成公開收購捷威(Gateway)股權
宏碁公司完成合併捷威(Gateway)

3.宏碁新策略

(1)簡明有效的營運模式。

(2)以「三一三多」的策略，即「一個公司、一個品牌、一個全球團隊」，以及「多供應商、多產品線、多通路」的營運模式，有效提升企業競爭力。

(3)建立足以和直銷模式分庭抗禮的「經銷營運模式」，積極整合供應商與通路夥伴的資源外，本身也掌握品牌、行銷、技術與產品、全球運籌、服務能力，以及了解消費者需求等優勢。積極拓展創新的經銷營運模式到歐美以外的地區，健全落實全球化的經營。

(4)在精準的執行力驅動下，發揮行銷智慧 (Marketing Intelligence) ，並創造出更高的價值。

(5)低營業費用與低資本支出

4.宏碁三大核心業務：資訊產品事業、通路事業、電子化服務事業

(1)資訊產品事業策略：

- a.開發「Empowering Technology」，提供易用、可靠的產品
- b.專注能獲利的市場與產品
- c.多元供應廠提升競爭力
- d.創造產品的差異性

(2)通路事業策略：

- a.拓展大中華市場
- b.爭取代理多品牌產品

(3)電子化服務事業策略：

- a.專注發展資訊安全(IT Security)、行動應用(Mobility)、營運服務(IT Service)
- b.以優勢的網路資料中心(eDC)為基礎，提供 e-solution，e-service
- c.選定特定目標市場及應用領域，專精深耕

宏碁之所以能夠成功的經營品牌，除了秉持著「專注本業」以及「堅守新經營模式」的兩大原則外，而宏碁品牌發展以「創新的關懷」來擁抱客戶，有效推動整合性行銷策略及掌握商機時效來自製廣告，並且適宜借重在地人才，加上長久以來採取分散式管理架構，使用分工一體的概念，反應在營運效益上極為突出。多年以來，宏碁品牌在「關懷

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

客戶」精神下，向台灣、歐洲及全球持續擴散與壯大。

第三章 品牌經營策略之研究

本章節是藉由 **Michael Porter** 所提出的五力分析理論，爲了深入分析品牌的構面，特別修改成品牌五力分析，從知名度、銷售力、廣告效度、推薦力、到忠誠度及 **Andrews** 提出的 **SWOT** 分析理論作爲研究基礎，藉由 **SWOT** 策略分析矩陣找出宏碁的最佳品牌管理策略。

一、品牌的五力分析

1. 品牌知名度

宏碁雖然已經獲選爲亞洲排名第一的最佳電腦品牌。反觀在國內卻排名第二，落後 **IBM**，主要原因可能包括 **IBM** 是資訊產業龍頭級的廠商，並且投注許多心力經營品牌，知名度高，形象好；再加上臺灣消費者普遍對外來品牌的偏好，使得宏碁在這一方面略輸一節。另外在亞洲其他國家包括香港、馬來西亞、泰國等地也都成爲亞洲消費者喜愛與最具代表性的品牌。

2. 品牌銷售力

根據 **IDC 2007** 年數據顯示，宏碁第 1 季出貨量，在歐洲市場強大銷售力挹注下，維持在第八名位置，伺服器仍有穩定成長，出貨量較 2006 年同期的 1.29 萬台成長約 15%，雖不致於被 9、10 名超越，但宏碁伺服器單季出貨量需破 2 萬台門檻，才有可能邁向更高名次。

3. 品牌廣告效度

2003 年宏碁推出全球第一台雙用平板電腦時，以一支在阿里山拍攝的廣告影片令人驚艷，這支由本土團隊製作，具有國際影片水準的 **CF**，成爲台灣當年唯一在倫敦國際廣告暨設計獎競賽中，入圍最佳電視影片類的廣告作品。宏碁表示，入圍就是肯定，尤其這是個少數全球性的廣告大獎，顯示宏碁品牌行銷團隊的能力已具有國際水準。

4. 品牌推薦力

宏碁的產品價位走親民路線，且提供 **e-Enabling** 資訊平台服務企業 **e-Caring** 服務等等的售後服務，廣被消費者所推崇。

5. 品牌忠誠度

宏碁目前營收比重有六成來自歐洲市場，從財務報表上來看，「可算是歐洲廠商而非台灣廠商。」，由於手機、PC 等產品，打品牌不容易，且週邊的應用產品，品牌忠誠度不

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

高，台灣過往累積的實力，加上科技產品往往是理性購買，只要產品比國際競爭對手有更好的價格功能比，就會有更大的優勢。

二、競爭優勢分析－SWOT 分析

1. 優勢 (Strength)

企業中的競爭優勢，最主要的建構因素分別為效率、創新、品質以及顧客回應，此四因素之間都有高度關聯性，例如，較好的品質會導致較好的效率，而創新能提昇效率、品質和顧客回應。故就以此四個構面來分析宏碁的競爭優勢所在：

(1)效率：貫徹98/2原則，98%的產品在2天內出貨。且為了降低生產成本，宏碁在多個國家皆有生產基地，如菲律賓蘇比克灣、中國大陸的蘇州與墨西哥等地，當客戶下訂單時，能夠在最短時間內出貨，滿足客戶的需求。宏碁電子化服務事業群系統整合服務事業單位，是IBM軟體增值經銷商VAD(Value Added Distributor)之一，代理IBM系列軟體的合作關係超過十年，雙方在關鍵零組件領域中，進行相互採購、銷售代理、產品開發、與技術支援等廣泛密切合作。

(2)創新：持續不斷的創新，在2003年4月推出全球第一台採用Centrino技術的雙用平板電腦，展現創新科技與無線通訊的完美結合。2003年11月發表Empowering Technology，即以易用、可靠、端到端為特色，涵蓋軟硬體與服務，其中最受矚目的是領先整合資訊與家電產品平台，打造數位家庭理想，帶動PC的差異化，其皆具有簡易使用者介面，顯示宏碁開發新一代PC相關產品與服務有重大突破。隨後其「e-Caring服務」，是以企業客戶的資訊系統為對象，進行全年無休地、主動式的資訊系統服務；並提供簡單的隨取式服務平台，讓客戶可依自己的需求選用服務；此外，宏碁更透過與經銷夥伴的合作，提供迅速、可靠的服務，創造新一代電子化服務的創新模範。

(3)品質：宏碁筆記型電腦、掌上型電腦產品，在2003年台北國際電腦應用展，皆榮獲「最佳外銷資訊產品獎」。讀者文摘非常品牌年度調查，且Acer連五年獲選亞洲最佳電腦品牌的金牌獎。

(4)快速的顧客回應：宏碁提供較佳的售後服務，如筆記型電腦(NB)：全球首創58分快速完修，個人電腦(PC)：9 to 9 今早送修、當晚取件，其創新的服務可縮短回應時間可以以建立其競爭優勢。

2. 劣勢 (Weakness)

近年來宏碁內部的主要問題在於次集團擴張太快，造成重複投資，且難以統一企業文

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

化，如1996年投資的跨足半導體產業的德基，便是一失敗的例子，最終仍是出售德基，退出半導體產業，以專注於電腦、周邊、關鍵零組件的領域。再者，OEM與自有品牌業務衝突，不易落實客戶導向，如其集團內的代工製造事業，就因背負著「Acer」品牌，而不易取得訂單。除此之外，組織過於複雜，造成端對端的流程太長；以及自有品牌尚未在歐美建立獲利的模式。

3.機會（Opportunity）

網際網路及知識經濟的興起，通訊、資訊與家電等均會與網路相連，因此宏碁在網路家電、網際網路應用以及網際網相關技術與軟體上發展。

(1)網路家電方面：開發操作方便的資訊家電（XC）。

(2)網際網路方面：則是切入亞太地區電子商務、電子娛樂以及電子教育等3E網路事業

(3)技術與軟體方面：目前市場上軟體代工商機大，以提供網際網路相關之有線與無線通訊技術、軟體與零組件。

(4)異業結盟：還有一項是需要資訊業界必須解決的問題，那就是歐元實施後的歐元轉換問題。目前，幾乎各個行業都必須依賴電腦來處理龐雜的工作，所以從目前的市場局勢來看，異業結盟是未來資訊市場發展的趨勢，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，把銷售目標指向企業界，以擴展在企業界的銷售業務。

4.威脅（Threat）

過去以生產電腦在市場上佔有一席之地，不過面對1998年全球經歷低價電腦風波，高科技產業競爭激烈，不但過往深具實力的大廠們彼此較勁，後起之秀也積極搶攻市場，在面對硬體產品與零組件因技術門檻降低，導致太多廠商介入的情況下，宏碁體認到整體市場供過於求，致使產品價格下跌，獲利不易的態勢，所以，宏碁希望能擺脫目前市場硬體「價格戰」的策略，改以企業轉型方式來提升企業的獲利及成長。加上現在大陸市場的競爭相當激烈，聯想集團、日本軟體銀行、新浪網、台灣的PC HOME，以及許多企業搶攻大陸市場，尤其是聯想集團佔有地主優勢。

外來威脅：

(1)聯想：其是屬於代理商，而代理維修的產品包含電腦、電子3C及其所有週邊設備，在近幾年來不斷地成長，並憑著完善的維修系統，及快速的維修服務，而獲得相當多的消費者的好評；且其所出廠的電腦在相容性方面，比宏碁電腦好了許多；一部電腦除了售價之外，最重視的便是售後服務的維修部分了，而聯強國際又是從這方面起家的，是故其電腦銷售量也是相當可觀的。

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

(2)自組電腦：隨著時代不斷的進步，消費者的知識水準不斷提高，對於電腦的瞭解也愈來愈多，相對的也有許多人會選擇購買零件回去自行組裝，即COMPUTER DIY，如：光華商場、NOVA、建國商場等皆屬於自組電腦零件供應商，其不僅供應電腦零組件及週邊產品，同時也出售自組型電腦；這種自組電腦因為可依各人需求的不同，搭配各種電腦零組件及週邊產品，使整部電腦的配備較品牌電腦來的有彈性，故比較能符合個人的需要；且因不需讓經銷商賺取中間利潤，無形中在同等的價格下，消費者往往能買到更好且更能切合實際需要的產品。在目前的電腦市場中已漸漸朝向這個方面發展，或許有朝一日，傳統的品牌電腦市場，會被DIY所取代。

參●結論

品牌經營對於各個企業來說都是既期待又害怕受傷害，它需要足夠的資源、財務預算、人力資源分配及各個方面的行銷策略管理，最重要的是需要長期的時間來一點一滴的建立。

相較於以前，宏碁之所以能夠成功的經營品牌，除了秉持著「專注本業」以及「堅守新經營模式」的兩大原則外，而宏碁品牌發展以「創新的關懷」來擁抱客戶，有效推動整合性行銷策略及掌握商機時效來自製廣告，並且適宜借重在地人才，加上長久以來採取分散式管理架構，使用分工一體的概念，反應在營運效益上極為突出。多年以來，宏碁品牌在「關懷客戶」精神下，向台灣、歐洲及全球持續擴散與壯大。

肆●引註資料

1.Global Acer.com

http://global.acer.com/t_chinese/index.asp

2.奇摩知識⁺

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1406010210804>

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1405110809327>

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1306051402561>

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/?qid=1205072500180>

3.Google — 宏碁集團之發展策略分析－以「三造宏碁」為例

<http://72.14.235.104/search?q=cache:N8Mi8KnDQn4J:wangson.idv.tw/%E7%AD%96%E7%95%A5%E7%AE%A1%E7%90%862003%E7%A7%8B%E5%AD%A3%E7%8F%AD/%E6%9C%9F%E6%9C%AB%E5%A0%B1%E5%91%8A/pdf/03%E5%AE%8F%E7%A2%81%E9%9B%86%E>

品牌經營策略之研究－以宏碁品牌為例

[5%9C%98%E4%B9%8B%E7%99%BC%E5%B1%95%E7%AD%96%E7%95%A5-%E4%BB%A5%E4%B8%89%E9%80%A0%E5%AE%8F%E7%A2%81%E7%82%BA%E4%BE%8B.pdf+%E5%AE%8F%E7%A2%81%E7%9A%84SWOT%E5%88%86%E6%9E%90&hl=zh-TW&ct=clnk&cd=1&gl=tw](#) (由 PDF 轉 HTML)

4.ITIS' 智網

<http://www.itis.org.tw/rptDetailFree.screen?rptidno=12FFB0AEF2F45B9C48257339002F403A>

5.NOVA 通路理想品牌之品牌故事-宏碁股份有限公司

http://www.nova.net.tw/2006channel/story2006_2.php

6.奇摩部落格之品牌狂 <http://tw.myblog.yahoo.com/nirvana-bob/>

7.國際合作知識網 <http://www.ipc.riti.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=76>

8.易立達高科技網 <http://www.hope.com.tw/default.asp>

9.突破行銷網 <http://www.breakthrough.com.tw/modules/news/article.php?storyid=34>

10.財訊月刊全新網站 <http://monthly.wealth.com.tw/>

11.能力雜誌:

(1)2007 年 6 月號<總號第 616 期>文/張寶誠

(2)2007 年 7 月號<總號第 617 期>文/張寶誠

12.96 年最新版商業概論攻略本-滿分總複習之第四章行銷管理

13.商業職業教 AUG. 2007 季刊 VOL106 之高中職白沙小論文比賽

14.財訊月刊第 307 期－豪賭！押寶 IT 品牌探索之

台灣品牌之春－尋找台灣的名字 文／王玫文