

Brand

誰在玩 品牌？



20位台灣品牌築夢人
驚豔國際的品牌傳奇

聯合晚報編輯部 著

宏碁集團創辦人、智融集團董事長

施振榮

金仁寶集團董事長

許勝雄

交通大學管理科學系教授

朱博湧

強力
推薦

Brand

誰在玩  品牌？

20位台灣品牌築夢人
驚豔國際的品牌傳奇

聯合晚報編輯部 著

誰在玩品牌？

2008年2月初版

定價：新臺幣300元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者 聯合晚報編輯部
發行人 林載爵

出版者 聯經出版事業股份有限公司
台北市忠孝東路四段555號
編輯部地址：台北市忠孝東路四段561號4樓
叢書主編電話：(02)27634300 轉5047
發行所：台北縣新店市寶橋路235巷6弄5號7樓
電話：(02)29133656
台北忠孝門市：台北市忠孝東路四段561號1樓
電話：(02)27683708
台北新生門市：台北市新生南路三段94號
電話：(02)23620308
台中門市：台中市健行路321號
電話：(04)22371234 ext. 5
高雄門市：高雄市成功一路363號
電話：(07)2211234 ext. 5
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：27683708
印刷者 文鴻彩色製版印刷有限公司

叢書主編 張奕芬
文字編輯 王敬慈
美術編輯 李月英
校對 聯合晚報編輯部
鄒恆月
夏荷立
內文排版 林燕慧

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 978-957-08-3246-4 (平裝)

聯經網址：www.linkingbooks.com.tw

電子信箱：linking@udngroup.com

讓品牌帶著台灣走出去

施振榮

近年來，台灣發展品牌的時機日益成熟，從宏碁、華碩、友訊、宏達電、巨大、喬山等品牌在國際上成功出擊，以及台灣在許多領域代工與相關零組件都已達世界級的規模，藉由在產業上所奠定的基礎，將讓台灣企業在扮演整合者角色上更具優勢，有利發展自有品牌。

《聯合晚報》在慶祝成立20周年社慶的同時，推出一篇篇精采動容的「品牌故事」，實地採訪了明基、瑞軒、奧圖碼、創見、正新等公司，這些企業一路走來不斷努力用心血與汗水經營企業，不怕挫敗仍堅持創新品牌，終致有成的歷程，值得有志投入品牌事業者借鏡。

很多人一直有打品牌要花很多錢的迷思，其實打品牌不是錢的問題，能否成功的關鍵在有沒有創新、能否找到對的合作夥伴、找到對的營運模式，以創造獲利，並用獲利再投入品牌行銷，建立正向的循環，如此打品牌才有成功的機會。

打品牌可用新模式——風險較低的專業品牌行銷公司，如同新Acer，專注於國際行銷管理及客戶導向的

研展，製造可委外，儘量借重台灣現有的資源。台灣產業界要做品牌，其實不用投入太多資源，只要抽出投注在代工的部分資源，專心思考品牌的問題，成功機會就很大。

我自宏碁退休後，近年積極推動「品牌台灣」的理念，希望協助台灣更多的企業品牌站上國際舞台，就是鼓勵企業借重台灣在創新及製造領域的現有優勢，塑造出自台灣的國際知名品牌，也就是以品牌來整合台商的資源優勢，再創經濟奇蹟。

雖然因國際情勢，台灣在政治與外交上的國際舞台受到很多限制，而且多年來，我們在政治上愈爭取，反彈愈大，空間愈小，在國際政治舞台上，不易由政治力去突破，但若換個角度，從品牌出發，透過民間力量打入國際，則整個情勢可能就會改觀。

只要來自台灣企業不同領域的品牌產品，甚至是來自台灣的藝術文化（如雲門）與慈善醫療（如慈濟），在全球各地與當地人民有緊密的結合與互動，建立起更實質的關係。透過台灣品牌的生命力，延伸到世界更多的角落，在地球村遍地開花結果，讓品牌帶著台灣走出去。

（作者為宏碁集團創辦人、智融集團董事長）

企業蛻變求新再創卓越

許勝雄

外貿協會在2007年底針對五年來台灣國際品牌價值調查顯示，華碩、趨勢科技、宏碁、宏達電的品牌價值皆突破10億美元，20大品牌總價值約84億美元，成長33%，顯見台灣近年來投入品牌營造的努力已見績效。

但若以全世界百大品牌來看，半數以上都是美國的品牌（52個），歐洲37個、日本8個，最後一名的美國Hertz租車品牌價值都還有33億美元，顯見台灣的國際品牌發展還有很長的一段路要走。

以2007年全球百大品牌價值排名第一的Google為例，創立至今不過十一年，卻以世界第一的搜尋及網路服務業者定位，強有力的品牌印象，讓Google打敗Yahoo，品牌價值更從2006年時的第七名躍升為第一，品牌價值高達664.34億美元。

隨著已開發國家自製造業走向服務業、從有形產品為重轉變成以無形產品為重。品牌價值占一家公司的財務價值比率愈來愈高，全球前50大企業的無形資產占股東權益的比重穩定上升，已從1980年的50%增加至目前的70%。

而台灣產業的榮景，長期以來靠的是全球「代

工」。但中國大陸市場及廉價勞工的低價競爭，使得台灣廠商的利潤大受影響，台灣企業應加強品牌發展，否則未來生存空間都將受到壓縮。

《聯合晚報》選在創報20周年，精選台灣新創的20個品牌故事，裡頭有知名成熟的企業品牌，如明基的BenQ、正新的MAXXIS、台南企業的TONY WEAR、友訊的D-Link，從中看到這些企業蛻變求新及再創卓越。

其中還有新的小巨人，如，「三星被Vizio打敗了！」這個北美TV新霸主Vizio，正是台灣瑞軒科技持股23%的品牌公司，成功地由製造代工，打進了國際品牌，小兵立大功。

Optoma這個乍看不知名的品牌，則是中光電旗下品牌事業部門成立的子公司「奧圖碼」，主打Optoma投影機，雖然在台灣，不是第一品牌、次於Epson，卻成功地搶進加拿大、德國、美國、英國、法國和墨西哥等市場的第一名，也算是台灣自有品牌的驕傲。

這些成功故事的背後，足以供台灣企業、代工業者參考，文章淺顯易讀、內容趣味生動，不僅可做為企業界參考的實例，一般讀者更可從簡要精闢的文章中看到台灣產業升級及企業向海外拓展所做的努力。

（作者為台北市進出口商業同業公會理事長、金仁寶集團董事長）

細讀品牌故事 學習截長補短

朱博湧

蘋果公司iPod、iTouch、iPhone的驚喜創意，豐田可樂那、Camry、Lexus的至高品質，3M公司便利貼、菜瓜布、透明膠帶的出眾性能等，均說明品牌的力量。在忠實顧客群心目中，這些品牌的產品與類似的產品之間有很大的差異，而且顧客願意支付較高的價格購買這些差異，而蘋果公司、豐田汽車、3M公司也符合顧客支付高價的期望，長期提供一致的顧客滿意度。

品牌策略也是策略類型之一，首先就是選擇獨特、有價值定位；其次是取捨，決定什麼不做；最後是發展最配適的流程。在目標顧客群心中，他們喜愛的品牌，與競爭者提供的類似產品或服務是有所差異的，這種差異即使非目標顧客不認可，但目標顧客卻願意支付較高的價格購買這些差異，最後是品牌公司將差異化、品牌溢價一致化的流程落實。

台灣企業發展品牌歷史不長，有很多血淚故事，但也有成功的案例。以往不走品牌而選擇代工的策略有其產業條件及市場的因素考量，在全球化趨勢及科技的不連續，台灣在IT相關產品，及在新興市場均有極大的品牌發展空間，商機再好不過。外部市場機會浮現，加上內部產品創新與管理能力的提升，是晚近台灣品牌發展成功的主因。台灣企業品

牌發展的案例雖多，卻有類似的發展軌跡可循，就是選擇利基市場差異化，其次形成規模經濟，並擴大品牌效益。

首先，要在利基市場先壯大。寧可在小池塘當大魚，也不要在大海中當小魚，例如奧圖瑪（Optoma）在家用投影機；Vizio在美國的數位電視；無敵在電子辭典；友訊在消費性網通及中小企業的產品；MAXXIS在雪胎、卡丁車胎、台灣及大陸市場；麗嬰房在嬰幼兒產品及大陸市場；喬山在健身器材市場；百略在電子醫療用品等。

其次，針對利基市場的顧客，透過差異化創造獨特、有價值的定位，顧客支付的品牌溢價得以茁壯，形成規模效益，不斷利用同品牌導入新產品、在新市場複製成功經驗，或在同一市場導入多品牌，形成品牌效益。

品牌策略是對顧客長期的承諾，也是台灣企業未來最重要的挑戰。一戰成名並不代表贏得戰爭，同理，幾個產品成功並不代表品牌得以屹立不搖。蘋果公司的顧客，不論過去、現在或未來，都會驚喜其獨特的設計；豐田對於顧客的承諾，無論是早期的可樂那或高端的Lexus，在品質上的表現都長期一致；3M公司的顧客對於便利貼、菜瓜布、透明膠帶在使用上的便利設計，都會感到窩心。企業在發展、研發、製造、銷售、廣告、售服等，不同環節流程的堅持需長期一致。發展品牌是長期的承諾，也是無止境的流程改善。台灣企業發展品牌還有一段長路要走，須虛心學習。

（作者為交通大學管理科學系教授）

台灣微笑了

游美月

1992年，宏碁集團創辦人施振榮提出「微笑理論」，他堅信產業的價值，除了微笑曲線底部的製造能力，更在於曲線兩端行銷及品牌的創造力。

這套理論的實踐者不只是宏碁集團，近20年來，不計其數的台灣企業家前仆後繼，投入打造品牌的築夢之旅，品牌台灣，不再只是施董事長的夢想。

2008年是《聯合晚報》20周年社慶，見證過去20年來台灣社會展現的生命力，我們特別推出「台灣品牌築夢」系列報導，介紹20家打造品牌有成的台灣企業，讓國人更貼近他們的品牌之路，並分享他們築夢踏實的美麗成果。

BenQ是品牌築夢系列的第一篇，這是明基電通合併德國西門子手機部門破局後，董事長李焜耀首度打破沈默面對媒體，儘管跳躍成長的美夢挫敗，但談到BenQ的品牌之路，他堅定的說：「一個case不成功，不代表不能做！」「有激情，才可能做品牌。」西門子一役有失，也有得，面對失敗，明基決定減資重生，切割代工部門，BenQ再起，李焜耀要證明他的團隊有浴火重生的實力。

「Vizio打敗Samsung！」你大概很難想像，2007年打敗南韓三星、日本新力，勇奪北美電視市場新霸主的Vizio，是不折不扣的華人品牌，在台灣上市的瑞軒公司原來只是協助代工，最後決定轉投資成為第二大股東，介入品牌，一手包下產品製造、研發與售後維修，一向低調的董事長吳春發說：「物超所值是Vizio贏的關鍵，time to market才能time to value！」

「因為打不過OEM代工大廠，只好從品牌出發，」創見（Transcend）董事長束崇萬為了打進電腦系統廠的市場，被迫走上品牌之路，如今創見打造的不只是小小隨身碟的記憶體公司，「成為消費性電子產品的LV」，才是束崇萬要實現的品牌夢。

「耕耘品牌，是公司成立的第一天就堅持要走的策略」，威剛董事長陳立白回首來時路認為，堅持一開始就切入兩個市場的雙品牌攻勢，讓公司每年營收以股本25倍速跳躍成長，而與迪士尼異業結盟，推出米老鼠、神鬼奇航等系列迪士尼碟，更讓品牌加值。

面對國際網通業巨人思科（Cisco），友訊科技（D-Link）打一場不同的戰爭，總經理廖志誠說，思科為大企業服務，友訊追求“built network for people”，為所有人建構更快、更便利的溝通平台，以更創新的產品及更彈性的策略迎擊，展現公司的品牌價值。

同樣挑戰國際巨人，宏達電與蘋果電腦的正面對決，更是台灣品牌在國際發光的顯例，當全世界都在引頸企盼蘋果iPhone時，宏達電自有品牌手機HTC-touch搶先問市，驚豔國際，HTC有何能耐被消費者拿來和iPhone相提並論？當蘋果公司執行長喬布斯（Steve Jobs）首度發表iPhone時，宏達電全球行銷長王景弘坦承自己臉色難看，心裡喊著「不能再壞的事情發生了！」但不到24小時，他就想通了，接下來的策略十分清楚，「因為最大的競爭者往往也是最好的夥伴！」宏達電最近又籌謀打另一場戰爭——跨足Google-phone，「當空氣瀰漫著internet的世界，你就知道下一波的產業大浪是什麼了，」王景弘語露玄機，因為宏達電已經取得了入場券！

台灣企業從代工起家，轉型走上品牌、走向國際，從“made in Taiwan”質變到“brand in Taiwan”，台灣企業的品牌能力及品牌策略，值得你細細閱讀。

（作者為《聯合晚報》總編輯）



誰在玩品牌？

目次

推薦序 讓品牌帶著台灣走出去 施振榮.....II

企業蛻變求新再創卓越 許勝雄.....IV

細讀品牌故事，學習截長補短 朱博湧.....VI

自序 台灣微笑了 游美月.....VIII

01.明基/BenQ再起

李焜耀 品牌之路重新出發.....



1

02.瑞軒/扶植Vizio贏了Samsung

吳春發 贏的策略拚出一片天.....

13

03.奧圖碼/Optoma以小搏大

郭特利 拚命三郎勇闖品牌大道.....

23



04.創見/Transcend有個LV夢

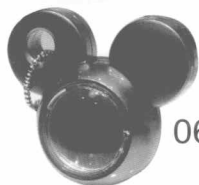
束崇萬 與客戶的距離非常短.....

31

05.百略/microlife迎接生技大未來

許盛信 站穩馬步，專業發功.....

43



06.威剛/ A-DATA、V-DATA雙箭頭

陳立白 以跑車攻勢掀起快打旋風.....

53



07.無敵/BESTA無敵鐵金剛

曾炳榮 以硬包軟，以軟賣硬.....65

08.宇達電通/Mio開創新藍海

王聖愷 跟著消費者的需求走.....73

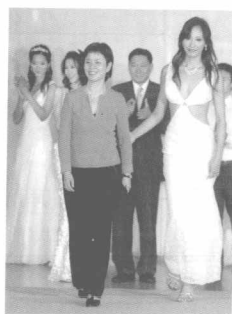


09.友訊/D-Link向Toyota看齊

廖志誠 要打一場不同的戰爭.....85

10.台南企業/TONY WEAR起飛

楊煥煥 為集團成長建立第二隻腳.....97



11.正新/MAXXIS馬力強

陳榮華 和消費者做一生的生意.....107

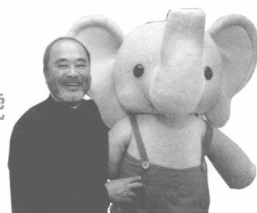


12.圓剛/AVer逆勢而行

李滋盛 播種、育成、含笑收割.....119

13.麗嬰房/les enfants創造驚嘆號

林泰生 給品牌永遠的靈魂.....129



14.喬山/Johnson多品牌多獲利

羅崑泉 踩三輪車寫創業傳奇.....143

15. 法藍瓷/Franz back to China

陳立恆 要搶回屬於中國的光輝.....

155



16. 聯強/Synnex腳踏兩塊金磚

杜書伍 細騎慢嚙中印兩大市場.....

169

17. 昆盈/Genius鼠來寶

李曉林 細熬一鍋品牌好湯.....

181

18. 宏達電/HTC謝謝對手APPLE

王景弘 還要坐在下一個浪頭之上.....

191



19. 琉園/tittot打開中國玻璃世界

王永山 用理性發揚感性.....

205



20. 訊連/CyberLink板塊當跳板

張華嶺 要打，就打國際行銷戰！.....

221



作者群簡介.....236

1

明基 BenQ再起

李焜耀 品牌之路重新出發



以「挑戰者」之姿 改打分衆戰

文／嚴珮華、葉憶如

經歷風雨飄搖，明基從70億美夢回到20億現實，
陸續完成品牌與代工切割、組織改造、減資，
李焜耀率領新團隊，重新出發與定位，
業績漸露曙光，證明它有浴火重生的實力。

「當初合併西門子，是希望建立價值通路、手機產業快速成長。原本是一個很好的機會，期待以明基20億美元的規模，再加上西門子，第一年達50億美元，兩年內跳躍成長至全球約70億美元的營收規模！」明基董事長李焜耀說。「既然失敗，就重新回到20億美元的時代！」李焜耀回憶當初合併西門子的策略願景，淡淡地說：「現在只是走向原來的路！」

明基與德國西門子手機部門合併，搶占全球10%市占率的品牌夢碎，從全球70億美元規模的美夢，跌回20億美元的現實！

李焜耀：最壞的情形已經過去！

「最壞的情形已經過去！」李焜耀期許明基要重新出發，至2007年成立滿六年的BenQ，未來將以「挑戰者」