

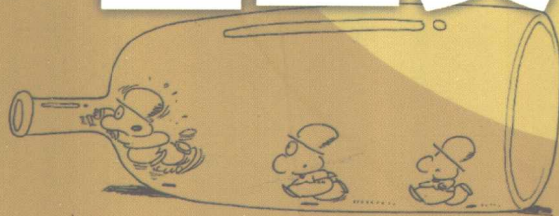
领导者的眼界 5

施振荣=著
蔡志忠=绘



• 品牌管理

• 愿景与
企业文化



生活·讀書·新知 三联书店

宏基的经验与孙子兵法的智慧

Visions in the Age of Knowledge Economy

领导者的眼界 ⑤

品牌管理 愿景与企业文化

施振荣 = 著 蔡志忠 = 绘

生活·讀書·新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

品牌管理 愿景与企业文化/施振荣著,蔡志忠绘.
—北京:生活·读书·新知三联书店,2001.12
(领导者的眼界)
ISBN 7-108-01654-0

I . 品… II . ①施… ②蔡… III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081509 号

责任编辑:薛松奎 封面设计:罗 洪

出版发行:生活·读书·新知三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮编:100010 经销:新华书店

排版:北京市春辰轩图文设计有限公司

印刷:北京市宏文印刷厂

2001 年 12 月北京第 1 版 2001 年 12 月北京第 1 次印刷

850 × 1168 毫米 24 开本 $8\frac{2}{3}$ 印张

图字 01-2001-5284

印数:0,001—7,000 册

定 价:17.00 元

施振荣

总 序

《领导者的眼界》系列,共 6 册 12 篇
全书围绕知识经济时代的 12 个课题而写
其中积累了宏碁集团上兆台币的营运流程,
以及《孙子兵法》的智慧
各篇可以分开来单独阅读,也可以合起来成一体系

这个系列叫做《领导者的眼界》,共 6 册 12 篇,主要是谈一位企业的领导者,或有志要成为企业领导者的人,在知识经济所形成的全球化时代,应该如何思维和行动的 12 个主题。

这 12 个主题,是公元 2000 年我在母校新竹交通大学 EMBA12 堂课的授课架构改编而成,汇集了我与宏碁集团 24 年来在全球市场的经营心得和策略运用的精华,包含着无数成功经验和失败教训。书中每一句话所表达的思维和资讯,都是缴足了学费之后的心血结晶,可以说是积累了台币上兆元的宝贵营运经验,以及花费上百亿元,经历多次失败教训的学习成果。

除了我在 12 堂 EMBA 课程所整理的宏碁集团的经验之外,《领导者的眼界》12 篇还有另外一个珍贵的元素:《孙子兵法》。

我第一次读《孙子兵法》是在 20 多年前,什么机缘已经不记得了,后来一有机会就随手浏览。说起来,我算不上是处处都以《孙子兵法》为师的人,但是回想起来,我的做事和管理风格还真是与《孙子兵法》有一些相通之处。

其中最主要的,就是我做事情的时候,都是从比较长期的、间接的思考点出发。一般人可能没这个耐心。他们碰到问题,往往从立即、直接的反应来思考。立即、直接的反应,是人人都会的,长期、间接的反应,才是与众不同之处,可以看到别人看不到的机会与问题。

和我共同创作《领导者的眼界》的,是蔡志忠先生。蔡先生负责《孙子兵法》的诠释。过去他所创作的漫画版《孙子兵法》,我个人就曾拜读过,感觉受益良多。和他共同创作《领导者的眼界》,觉得十分新鲜。

我认为知识和经验是十分宝贵的。前人犯过的错误,可以不再重犯;前人成功的案例,则可作为参考。年轻朋友如能耐心细读,一方面可以掌握宏碁集团过去积

累台币上兆元的宝贵营运经验,另一方面可以体会流传千百年的《孙子兵法》的精华,以此作为个人成长和事业发展的借镜,相信必能有所受益。



目 录

总序 / 1

品牌管理

引言 / 8

代工制造与自有品牌制造(I) / 10

代工制造与自有品牌制造(II) / 14

台湾自有品牌企业的挑战 / 18

台湾自有品牌企业的策略 / 24

品牌名称的考虑 / 32

宏碁的全员品牌管理(I) / 42

宏碁的全员品牌管理(II) / 46

宏碁的全员品牌管理(III) / 48

资源分配 / 50

通路的考虑 / 56

顾客服务的考虑 / 64

总结 / 68

孙子兵法·用间篇 / 74

问题与讨论 Q&A / 90

愿景与企业文化

引言 / 108

何谓愿景? / 110

愿景为何重要? / 114

如何发展愿景? / 118

何时需要新的愿景? / 123

理念如何落实? / 127

宏碁的理念 / 129

制定企业策略 / 135

宏碁的策略 / 139

发展宏碁的软件策略 / 143

宏碁的 SoftVision2010 / 145

企业文化 / 152

宏碁的企业文化 / 154

宏碁企业文化与竞争力的关系 / 160

建立企业文化的挑战 / 162

总结 / 166

孙子兵法·行军篇 / 170

问题与讨论 Q&A / 186

品牌管理

引言

在企业的国际化进程中，
品牌管理是最大的挑战。

我认为台湾企业在国际化的过程中，本身所面临的**最大挑战**，就是品牌管理。当然，如果本地的市场很大，像中国大陆的公司，也许在自己的市场里面，打品牌就比较简单，但当他们参与国际市场竞争的时候，也是会面临挑战的。所以，这里谈的不是在本土的运作，而是国际品牌的运作，它的挑战是很大的。

如果从国际化的角度来看，也可以说，品牌应该是宏碁缴学费缴得最多、挑战也最大的一环。纵使如此，今后宏碁还会继续在这方面再投资下去，可能投资还是最大的。当然，由于初步的一些经验，未来Acer品牌的国际化努力，在地理上，可能会先以邻近市场为主，把这些市场的占有率，掌握得更好；其次

是采多产品线的策略，就是说，Acer 品牌不能仅限于个人电脑领域，而应广泛地运用在整个产品线。我们可以说，这方面大家可能会碰到的问题，我们大概都已经体验过了。



代工制造与自有品牌制造 (I)

OEM 是比较容易做的生意：
用较少的核心竞争力就可以赢
易于管理
易于建立规模
ODM 提供更多的附加值给 OEM 顾客
毛利合理

如果拿 OEM(代工制造)和 ODM(委托设计代工)的业务来做比较，OEM 在台湾可以说驾轻就熟了。今天台湾公司一成立，就已经具备这种 OEM 的能力了。

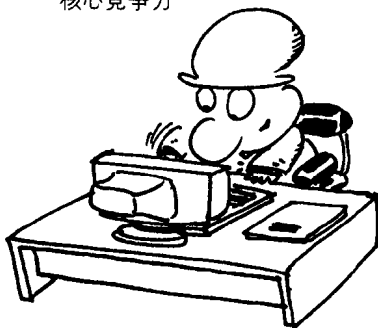
从事 OEM 的业务，企业要先找到一个适当的竞争力，也就是建立某一方面的能力。譬如说，只要成本做得比别人便宜，OEM 客户自然就会将业务交给你做。如果加上有更好的设计，当然就更具竞争力了。所以，OEM 的进入障碍，相对是比较小的，因为，厂商用比较少的核心竞争力就可以做 OEM 业务。

因为不需要很大的核心竞争力，就可以做生意，

如何创造出……
国际品牌？



OEM→ODM
廉价工程师
快速设计
配合度高
是我们从 OEM
跃升为 ODM 的
核心竞争力



所以，企业刚开始做 OEM 业务的时候，由于公司历史短、规模小，资源的运用就可以比较专注，只要把 OEM 客户所需要的核心竞争力建立起来就可以了。由于 OEM 的客户规模都很大，只要你帮它建立起它所需要的核心竞争力，它就会把 OEM 的业务交给你，你的规模也就很快可以建立起来。

台湾早期的制造业是 OEM 挂帅，不过大概在 20 年前，尤其在 IT(资讯产业)兴起之后，因为台湾已经不是劳工廉价的地方，所以几乎所有纯 OEM 的业务都已经外移了。于是，我们新的竞争力变成是设计：我们以廉价的工程师、快速的设计、愿意配合 OEM 需求以及不断地做弹性改变的能力，建立起了新的核心竞争力，这就是 ODM。大规模的 ODM 甚至涉及资金运筹的能力，规模可以和任何人平起平坐，台积电就是一个例子。

对原来的 OEM 客户而言，加上了设计能力的 ODM 是比较有吸引力的，即使这样，实际上 OEM 客户的利润，仍是不差的。原因在于，不管如何，对 OEM 客户而言，反正它自己做就会更贵。所以，只要能找到更便宜的代工厂商，它还是会外包的。

我们认为，台湾的厂商有专注(focus)的特性，就是只要能专心做自己专长的项目，经由速度的掌控及库存的管理，能够把成本不断地降低的话，实际上一般 OEM 的利润还是没有太大的问题。

韩国和日本当然也有 OEM 的能力，但是日本不愿意屈居人下，韩国企业虽然弹性比较大，但毕竟它们也是大企业很多，做 OEM 只能算是短期调整。只有台湾企业心甘情愿地配合，没有野心，而这正好符合全球分工整合的概念。就电脑来说，大陆今天做的，正是台湾 15 年前的模式，甚至可以说还没有进入第一阶段的 OEM，因为订单还是主要由我们接的。我们在大陆，很像过去飞利浦在台湾的模式。

代工制造与自有品牌制造 (II)

OEM 并非稳定的生意：
赢得或失去一个客户，对公司影响都很大
很难让生意多角化
OEM 起家的公司要发展成 OBM 并不容易
与顾客关系并不紧密
无法积累品牌资产

OEM 业务的隐患，主要出在长期发展的问题上。也就是说，OEM 的代工厂商，长期要维持好的光景，有其困难度。因为，早期 OEM 业务的竞争门槛不是很高，所以 OEM 客户与代工厂商之间的关系，是很薄弱的。而通常 OEM 业务对客户的依赖度是很高的，一般代工厂商可能只有三两个客户，甚至一个客户占了一半以上业务量的也不少。这种情形，在心理上，对经营者的压力是蛮大的，万一订单不见了，企业就会有很大的损失。

现在因为代工厂商有多项核心竞争力，客户要转