

施振荣开讲

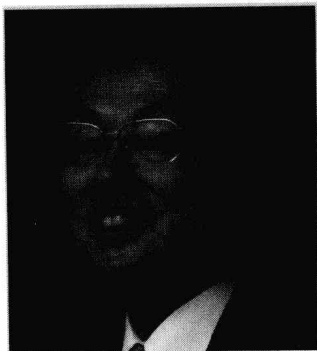
民族品牌升级之路

台湾企业教父、宏碁创始人、品牌先生 **施振荣** 倾情巨献
微软全球资深副总裁 **张亚勤** 鼎力推荐

北方聯合出版傳媒集團股份有限公司

施振荣开讲

民族品牌升级之路



Stan Shih

施振荣◎著 黄亦筠等◎整理

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

著作权合同登记号：06—2010 年第 437 号

图书在版编目（CIP）数据

施振荣开讲：民族品牌升级之路 / 施振荣著；黄亦筠等整理. —沈阳：万卷出版公司，2010.12
ISBN 978-7-5470-1314-4

I. ①施… II. ①施… ②黄… III. ①企业管理：质量管理—研究—台湾省 IV. ①F279.275.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 227972 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司
万卷出版公司
（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）
印刷者：北京京北印刷有限公司
经销者：全国新华书店
幅面尺寸：170mm×230mm
字 数：111 千字
印 张：12.5
出版时间：2010 年 12 月第 1 版
印刷时间：2010 年 12 月第 1 次印刷
责任编辑：张 旭
特约编辑：唐 菁
装帧设计：Anyfree® Bookdesign Studio
安宁书装 www.yanone.com
内版设计：付 楠
ISBN 978-7-5470-1314-4
定 价：36.00 元

联系电话：024-23284090
邮购热线：024-23284050 23284627
传 真：024-23284448
E-mail: vpc_tougao@163.com
网 址：http://www.chinavpc.com
常年法律顾问：李福 版权专有 侵权必究 举报电话：024-23284090
如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：010-89779339

各方赞誉

品牌、国际化、接班人始终是企业常青需要面对的三大命题。作为一名杰出的创业家、企业家，施振荣先生无疑在这三个方面都树立了成功典范。他不仅打造了宏碁帝国，创造的微笑曲线理论也已深入人心，成为决策者、学术界、产业界的重要依据。

微软全球资深副总裁、微软亚太研发集团主席 张亚勤

在过去的十几二十年，能够一开口就让忙碌又自负的企业家们停下手头工作，听一听，想一想……这样的企业领袖屈指可数，施振荣是其中的一位。

《第一财经日报》总编 秦朔

在宏碁及台湾各代表企业的品牌构建之路中，有许多值得借鉴与学习之处，跟随施振荣，企业家们能够学到的不止是知识，更是经验！

《中国企业家》杂志社总经理 杨伟智

创造世界一流的民族品牌已是全球华人共同的期望。施振荣缔造的宏碁及台湾各品牌的成功证明了，民族品牌实现升级绝非虚无缥缈的理想。

《商业价值》出版人 刘湘明

从中国制造到中国创造，需要强有力的品牌拉动。塑造一个品牌有多难，路有多远，施振荣的故事可以告诉我们很多。

《IT 经理世界》副总编 贺志刚

从代工、代为设计制造到创立自有品牌，企业在品牌经营的道路上，面临哪些挑战与机遇？突围的关键又在哪里？本书将给你答案。

《中国经营报》副总编 王立鹏

什么才是现代服务业的秘方？其实，就是“企业形象”与“品牌价值”。正如施振荣先生所言，“把信誉做出来就是品牌”。品牌就是传达一家企业的定位和信誉，因此，品牌才是企业的筋络命脉！

台湾第一大餐饮连锁集团王品集团董事长 戴胜益

施振荣先生为台湾品牌经营的前驱，为洞悉台湾企业的品牌经营策略，他在本书中对各行业品牌逐一进行分析，提供了宝贵的品牌经营智慧。本书以品牌策略为经，以产业特性为纬，堪称为跨产业品牌学的经典。

台湾政治大学企管研究所特聘教授 洪顺庆

宏碁集团彻底实现了施振荣先生的品牌理念，如今已是全球数一数二的 PC 与 NB 供应商，因此常让国人误以为品牌只有大企业才可以做。施振荣先生借本书现身说法，希望能有更多的企业拥有自己的“品牌”，为企业的永续经营增值。

上银科技、大银微系统董事长 卓永财

目录

引言 1

第一部分 构建经营品牌的战略性思维

第1章 品牌十问 9

- ☐ 企业一定要重视品牌吗？
- ☐ 品牌一定要等于公司的名字吗？
- ☐ 做品牌是经营企业名字，还是经营产品名字，谁带动谁？
- ☐ 在成长过程中，企业需要不断重新定位品牌策略吗？
- ☐ 打造品牌，可以分成哪些步骤？
- ☐ 打造品牌，是靠广告，还是要“零存整取”？
- ☐ 代工和品牌可能并存吗？
- ☐ 打造品牌，一定要有通路吗？
- ☐ 如何让品牌效应最大化？
- ☐ 让民族品牌与国际市场接轨，有哪些该注意的地方？

第二部分 台湾品牌策略的产业升级之路

第2章 大同电饭锅：为什么可以长销五十年？ 31



· 跨时代长尾商品

施振荣说：用得习惯就是一种价值

第3章 黑桥牌：也开始卖德国香肠了？ 41



· 把香肠卖给年轻人

施振荣说：发展多品牌，要小心自己打自己

第4章 牛肉面：能成为台湾面的代表吗？ 53



· 让全世界都爱吃

施振荣说：美味也是好品牌

第5章 百年老店：怎么走出老宅，擦亮招牌？ 65



· 传家宝的蜕变新生

施振荣说：老味道，让更多人知道

第6章 蝴蝶兰：怎么对抗国际级大企业？ 79



· 打群架，小农变大企业

施振荣说：好的公司带头向前冲

第7章 折叠车：为什么可以骑到国外去？ 93



· 乐活小折，骑进全世界

施振荣说：好品牌不一定要卖得贵

第 8 章 **机能布：杠上 GORE-TEX?** 103



· 台湾生力军，走上品牌路
施振荣说：破坏式创新最适合新品牌

第 9 章 **精密机械：是谁撑起巨大机械，鸿海精密?** 117



· 小虾米的团体战
施振荣说：当你的客户都是内行人

第 10 章 **小小笔记本：能让二线厂大翻身吗?** 131



· 低价闯出大市场
施振荣说：打一场 50 年的战争

第 11 章 **台湾电影：怎么拍才能卖座?** 141



· 走进电影院，看自己的电影
施振荣说：不一定有钱有信心，就会有好品牌

第 12 章 **旅游业：拍婚纱也能做旅游?** 153



· 本地创意，开辟旅游新商机
施振荣说：抓住每一个关键时刻

第 13 章 **品牌专业服务：能让三百元的商品卖出八百元?** 167



· 抓出商品的 DNA
施振荣说：从头管到尾的顾问

附录 **施振荣：善解人生** 179

引言

民族品牌升级之路

“好在台湾还有个施振荣。”《电子时报》社长黄钦勇曾十分感慨地说。

因为近20年来，台湾除了施振荣提出“微笑曲线理论”，就再也没有第二个企业家提出能与之匹敌、具有社会影响力的企业发展理论了。

施振荣每次站出来说话，都不是只为自己的“事业”，而更是为了推动品牌台湾的“志业”，从科技、农业、食品到文化创意产业，你都能看见他疾呼的身影。他孜孜不倦地运用他的剩余价值，不断向政府写信建言，有时甚至喊急了。面对无动于衷的台湾社会，他的“施式语录”出现了：“不做品牌，台湾笑不出来。”

赞同也好，反对也罢，施振荣与“微笑曲线”^①已然是台湾当代企业发展史中不会缺席的篇章。

施振荣像是要“还原现场”般地提到微笑曲线背后鲜为人知的故事。

“微笑曲线是我画出的一条曲线，‘微笑’两字是林宪铭（当年还在宏碁团队）提出的，当年有政治目的。”施振荣语出惊人。

“当时宏碁要把装配业务外移，需要跟员工沟通，所以我告诉员工，要外移出去的是没有附加价值的部分，就画出这条‘微笑曲线’加以说明。”他进一步解释。施振荣当年的这个“政治目的”让宏碁带动起了台湾电脑代工的霸业，也让昂贵稀有的电脑逐渐走向“平民化”。

那么，微笑曲线理论被提出距今已20多年，现在的施振荣再看微笑曲线又如何呢？

第一，以客户价值作为思维的龙头（customer centric）。

第二，“端到端”思考（end to end consideration）。要从头

^① 微笑嘴型的一种曲线，两端朝上，中间是制造；左边是研发，属于全球性的竞争；右边是营销，主要是当地性的竞争。在产业链中，附加值更多体现在两端——设计和销售，处于中间环节的制造附加值最低。当前制造产生的利润低，全球制造也已供过于求，但是研发与营销的附加价值高，因此产业未来应朝微笑曲线的两端发展，也就是在左边加强研发创造知识产权，在右边加强客户导向的营销与服务。

到尾，每个阶段都能提供价值给客户。目标就是“easy、affordable、dependable”，这几点都是提供给消费者的价值，通过端到端思考传递这些价值给消费者。这就是商业模式（business model）。

做生意思考的是，关心消费者的荷包，关心消费者的时间，关心消费者的满意度，关心消费者是否容易使用，整个经营就是要关心消费者所有的一切，从消费者的角度思考。

所以从微笑曲线来看“品牌”，就是要将端到端有效整合到最好再提供给消费者。这当中很多工作都会外包分工，但重点是责任不外包，既然你是最后的整合者，那么即使你的供应商出问题，责任也还是你的。这么一来，市场是全球，人才来自全球，合作伙伴也来自全球，最大的目标就是要达到这样的目的。

这当然不容易，因此我特别强调，品牌能力建立需要花“两代”的时间。

台湾 RD 制造这 20 年就已经变成世界级。品牌营销，台湾已经做了一代，大约 25 年，但还要再努力 25 年。

所有微笑曲线端到端中的任何一个行为活动都无非是为了最终端，想要对消费者有所贡献。如果台湾要对最终端消费者的价值有效掌握，没做品牌，就无法真正了解。没做品牌，不

会了解如何把品牌价值通过端到端送到消费者手上，不会有这个经验。

“最强也强不过你最弱的一环”

你要做跨国品牌，就要落实到每个市场，任何一方面出问题，整体就会出问题。我最近也说，整合起来，“最强也强不过你最弱的一环”，通路经营^①是台湾现在最弱的一环。

制造是一套可全球复制、放之四海而皆准的环节，但品牌管理、通路物流经营比较本地化，因地制宜。很明显，它们在台湾做得滚瓜烂熟，而离开台湾就不一样了，这种很多元化的特性，就是为何我说需要花两代时间的原因。

这方面是台湾缺乏的经验，要善用与本地人合伙，找当地已经建好的通路商^②就不需要重复投资，当然这当中的挑战也比制造研发来得大。

品牌无论大小，都要能创造价值、有竞争力，让消费者在市场中愿意选择你。

我在1989年的演讲中就有一个公式，竞争力 = 价值 ÷ 成本。

① “通路”是指产品从生产出来到消费者使用的中间销售过程，即流通渠道。“通路经营”主要指渠道营销，通常出自于快消品的说法当中。在实施中更侧重于渠道的长短、实施的时间和力度等。——编者注

② 指自己有自主品牌、研发能力等，但没有生产产品的工厂的厂商，比如常见的七彩虹、昂达等。与其相对应的是OEM商，比如富士康等。——编者注

用微笑曲线来看，你的品牌要创造价值。价值还要细分为两个，一个是有形的价值，另一个是无形的价值，譬如 iPhone 的价值并非只来自硬件，而是还包括其背后的应用软件，整合在一起，就有无形的价值。

而从端到端过程中所产生的成本都是成本。从我的角度来看，譬如有环境污染、企业发展让社会价值观扭曲，诸如此类都算成本，都要计算进去，最后再看总成本和总价值。

还有一个重点是，在品牌能够卖钱的观念中有一个盲点。品牌要创造“合理”的价格，如果你以为自己的产品是名牌，那就要以昂贵的价格卖给消费者，但你要三思，看自己有没有创造同等的价值给消费者。如果没有，长期下来你的产品在消费者中的口碑就会不好。最大的盲点是，这会使你端到端的成本管理垮掉。因为经营者无效的经营却要由消费者埋单，要知道消费者没有理由为你经营的无效付钱。

微笑曲线我谈了快 20 年，现在包括大陆也开始重视它了。我阅读外界对微笑曲线的回应，都是很小心地去读、去聆听，我希望把微笑曲线在各行各业展开，在价值链上落实。当然，在这一过程当中难免也会遇到误解。

去年一家大陆电视台记者访问我，他很严肃地说：“人家都说你这个微笑曲线不对，因为你说应该要放弃制造。”但我真的从来都没有说过微笑曲线理论就是要放弃制造。恰恰相反，我



认为制造是基础，只是问题是，我们要一生一世做苦工吗？当然不是，我们当然要往上走。台湾 ODM^① 早已不是纯制造了，而是往右边 global logistic 走。

① Original Design Manufacturer 的缩写，直译是“原始设计制造商”。——编者注

第一部分

构建经营品牌的战略性思维

企业一定要重视品牌吗？品牌一定要等于公司的名字吗？
做品牌是经营企业名字，还是经营产品名字，谁带动谁？在成长过程中，企业需要不断重新定位品牌策略吗？如何让品牌效应最大化？民族品牌与国际市场接轨，有哪些该注意的地方？

