

Brand

施振荣 著

萧富元 采访整理

从Marketing时代到Branding全胜时代，施振荣巅峰之作

所有关于经营品牌的方法与策略、问题与挑战，本书一一解答

全球品牌

大战略

品牌先生施振荣观点

台湾两大国际品牌操盘手

董事长王振堂

总经理王文璨

倾情推荐



出版社
PUBLISHING HOUSE



Brand

全球品牌 大战略

品牌先生施振荣观点

施振荣 著

萧富元 采访整理

图书在版编目 (CIP) 数据

全球品牌大战略 / 施振荣著; 萧富元采访整理. —北京: 中信出版社, 2005.9
ISBN 7-5086-0456-3

I. 全… II. ①施… ②萧… III. 企业管理: 品牌管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第095664号

全球品牌大战略——品牌先生施振荣观点 施振荣著, 萧富元采访

Copyright © 2005 by CITIC Publishing House

《全球品牌大战略》中文简体版由天下杂志股份有限公司并天阅管理咨询(北京)有限公司授权中信出版社在中国大陆地区、新加坡、马来西亚、印度尼西亚地区发行。

ALL RIGHTS RESERVED.

全球品牌大战略

QUANQIU PINPAI DAZHANLUE

著 者: 施振荣

采访整理: 萧富元

责任编辑: 温 慧

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 11 字 数: 130 千字

版 次: 2005年9月第1版 印 次: 2005年9月第1次印刷

京权图字: 01-2005-5052

书 号: ISBN 7-5086-0456-3/F · 917

定 价: 24.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

http://www.publish.citic.com

010-85322522

E-mail: Sales@citicpub.com

author@citicpub.com

品牌战略智慧结晶 王振堂

品牌营销事业跟研展制造运筹的代工事业是不同种类的事业，两种事业的核心能力、成功的关键因素及管理重点截然不同。我不认为两者之间有所谓孰贵孰贱，更不必然孰先孰后。很多相关且流行的说法，不易验证为正确的论述，例如“代工毛利低，出路是做自有品牌”等。

品牌营销事业是一种知识经济活动，以品牌营销的正确知识为根基。知识是无形的，不易准确完整地传授，很容易误解。品牌营销的第一步是搞情报，研究市场状况。面对一堆动态变化的市场调查数据，如何解读、如何分析归纳出市场机会，这是有专业的。所谓“一步错，步步错，再回头已百年身”，正确的专业研判可以验证、实现，偏差的知识与错误的研判，则必然导致无效的决策及投入。同时，这种偏差与错误也不易被主事者清楚察觉而很快地修正。一般犯错的决策者，都很骄傲地认为自己最懂品牌营销，失败是因为运气不好或底下的人执行不力所致。这种事业的挑战及困难，有别于有形产品的研制量测，任何有意投入品牌事业的决策者，都应被提醒品牌事业有此特性及陷阱。

30年品牌经营的总结

企业领导者以品牌知名度及业绩为最终追求目标，很容易使企业在策略选择及调整上产生僵化偏废，管理上出

现重大盲点。上层的最高主管若有明显的意识形态好恶，底下的团队很自然会偏于投其所好或善加利用其弱点。常常听到的说法诸如：“品牌事业要先亏大钱投资很多年才会开始赚钱。”殊不知，错误的方向及做法，永远都不会让公司赚钱。对的方法一定是可以计划，并且按计划展现持续进步的发展轨迹的，而不是一再虚幻缥缈地画墙上的大饼。

《全球品牌大战略》一书，是施振荣先生30年从事品牌经营的总结。他经历过企业的飞速成长，也承受过企业生死存亡挑战的波折。施先生树立了于60岁传贤不传子的典范，自宏碁董事长的位子退下来后，一直努力做薪传嘉惠后进的工作。此书乃是经沉淀、回顾、归纳出来的品牌战略智慧结晶。只要你关心“品牌”这东西，一定要买这本书来读。不管读了以后是否准备信服其说法，采行其建议，我深信此书一定会带给你很有价值的启发。

(本文作者为宏碁公司董事长)

品牌管理决胜负 王文璨

自营销学演进的历史观之，从早期的推销（selling），转变为营销（marketing），最终已然来到目前的显学——品牌营销（branding）。在1998年以前，品牌营销管理的观念还很模糊，尤其是高科技产业。当时高科技产业追求速度，营销重心侧重产品技术，诉诸的是产品价值，而非品牌价值；相比之下，反而是消费性产品较早导入了品牌经营的概念。

在这本书中，施振荣先生根据过去的经验体悟，认为企业最后决胜负的关键就在于品牌管理。不论是哪一种产业都发生了产品逐渐趋同的现象，品牌是惟一能够产生差异化的最佳因素。我从欧洲奉调回台负责宏碁集团的品牌管理后，发现一个问题：集团内各公司的各类产品都使用同一品牌，毫无管理，导致品牌价值遭到严重稀释。为此，集团决定引入品牌管理，逐步发展到目前的品牌营销。

正因有这段经历，明基进入品牌领域后，驾轻就熟，一开始对这个品牌就有明确的定位，赋予其鲜明的特质与风格，并深度整合产品与品牌的策略。短短两年内，台湾各地就都可以看到旗帜鲜明的BenQ品牌了。

打品牌的两难

对于有志于从事品牌的读者，不论是否有经验，这本

书都提供了很好的思考逻辑，从命名、定位到执行等各层面品牌管理与营销的理论及实务，均有详细的分析与讨论。

这本书涵盖的内容也不限于品牌与管理，它同时指出了一些可能的方向，供台湾产业检视目前的处境。台湾的代工厂商对于是否要做品牌，现正面临“To B(brand) or not to B(brand), that's the question”的两难，读完这本书，“To B or not to B, that would not be a question”。你会很清楚，如果要打品牌，需要哪些条件，产生的冲突是外部的还是内部的，这些冲突能不能管理，等等，这些事情在这本书中都有详尽交代。一般谈品牌管理的书籍则无法涵盖这些议题，毕竟台湾这种以代工为主的产业生态，所面临的抉择，跟欧美企业或中国大陆的企业大不相同。

从台湾市场出发的品牌角度思考

台湾现在面临的是一个挑战，也是一个机会。最近我曾提出“和风式微、韩流暂居、汉潮将起”的概念，就时间性与市场性而言，汉潮俨然形成。在20世纪70年代以前，日本企业靠代工与模仿西方企业产品，做得很好，并从代工发展为自有品牌，在80年代变得非常强盛，吹起了和风。到了80年代，韩国也是从代工、仿效，慢慢变成自有品牌，90年代于是刮起了“韩流”。目前，和风式微、韩流暂居，我认为在2000年以后的下一波汉潮是无可抵挡的，大中华区的经济体将引领市场潮流。台湾在80年代后由劳力密集型转为知识代工，已经养成了厚实的能力，汉潮的形成，对台湾产业创造品牌是一个绝佳机会。

在这个节骨眼上，这本书的出现有其时代意义。从和风、韩流到汉潮，都是从代工转换到品牌的模式。这样的转换，需要广大的市场来支撑，台湾地区市场小，又缺乏官方支持的大财团，要创造大品牌的难度相对加大。这本书就是从台湾小市场出发的品牌角度

来思考，不只是台湾，对其他有心自创品牌的国家和地区，也有很大助益。

面对“汉潮”的兴起，这本书告诉我们，该如何掌握这个机会？不可为？它不只告诉我们要怎么做一个品牌，还告诉我们该不该做，这是其他品牌书所缺乏的智慧。

宏碁集团内部经验与知识智慧的累积

观诸各种品牌营销的书籍，所提的理论大同小异，不是博大精深看完后不知如何下手，就是表层式的点子或技巧，策略无法贯穿。施先生这本书从他本身的实务经验出发，以这些共通学理为骨架，并补上了许多实务操作的肌肉，点出台湾企业在所处的独特大环境与小环境中，到底会遇到哪些问题和挑战，并提出几种可能的应对模式。内容巨细靡遗、架构完整，读起来简单明了、易懂而又贴切。更特别的是，施先生还在书中提供了很多打品牌的独家秘诀。

这本书的内容其实是宏碁集团内部经验与知识智慧的累积，似乎不应该公开，但是施先生始终秉持着不留一手的价值观，不但将其公之于世，还大方地与大众一起分享他的成功与失败经验。不管是哪一种产业，凡有志于从事品牌工作的人，都值得花时间仔细研读这本书。

(本文作者为明基电通全球营销总部总经理，
BenQ品牌的操盘手)

品牌之路 朱博涌

跨入品牌

在全球化的趋势下，品牌是价值链上最有价值的环节，但很少有亚洲公司知道怎么做。建立一个品牌需要时间，比方说台湾的宏碁耗时20年，而韩国资源最雄厚的三星也需耗时30年，才建立目前的地位。建立品牌需要长时间的资源投入。假设施振荣先生十几年前所提的微笑曲线仍然适用的话，在轻资产、精实资产的思考模式下，价值创造会朝价值链左右两边研发与品牌整合发展。台湾的企业家当前面临的挑战是：要打造品牌该怎么做？应该要注意哪些事？哪些是要避免犯的错？

品牌vs.代工

为什么品牌最近这么热门？有几个现象可以说明台湾企业家与高层主管，目前正遭遇前所未有的挑战与策略的困惑。台湾过去20余年靠着制造活动，造就了许多世界级的代工公司，其规模仍在扩大，但利润却已趋微，风险也大幅增加。

在中国大陆成为世界工厂与市场的潮流之下，台湾的企业家何去何从？是要将资源投入营运风险越来越高的制造产能，还是有其他选择？因为进入知识经济时代，生产

设备不再是企业获利的保障，反而可能成为负担。套一句施振荣先生的话“认输才会赢”，宏碁放弃制造，除了仍可借助原来宏碁集团的资源外，台湾整个IT产业反而成为宏碁的后盾，不再是依赖单一公司的资源而已。

宏碁的模式从制造导向转为市场导向，海外早已行之多年，例如个人电脑的戴尔、惠普，半导体产业的英飞凌，通信产业的思科，消费性电子的苹果电脑，甚至微软的Xbox。传统产业的例子更是不胜枚举，例如球鞋中的耐克，以及早期倚赖台湾制造网球拍、自行车的所有世界品牌业者，这些都证明，当制造利润渐趋微薄时，以代工为主的企业家面对的是危机，但也可能是转机。不过，从制造转为以营销为导向的品牌商业模式，涉及的市场知识与管理复杂度，远高于台湾厂商一向熟悉的代工商业模式。台湾的企业家应该如何做，才可能完成他的品牌之旅？

宏碁的品牌之旅

这本书最大的贡献，是施振荣先生现身说法，阐述其创造宏碁的品牌经验，尤其是对资源较少、本国或本地区市场较小的企业家提供了非常重要的参考。经营品牌时，有些是全球性的思考，有些是比较本土文化层面的思考。这些全球性的思考和厂商个别属性没什么关系，因为要面对的挑战是全球性市场的竞争，大致的思考是一样的；但是由于个别厂商的素质和能力不同，所处的市场环境限制也彼此不同，西方与日本建立品牌成功的方式，可能并不适用于台湾的企业。宏碁从白手起家建立品牌，然后进入代工与品牌并行的高成长模式，到最后品牌与代工的分离，可说是台湾IT产业中最完整的个案发展史。这样的经验其实非常宝贵，背后的策略意涵亦值得探究。

品牌管理

对于正处在决策十字路口的台湾企业家，或一般读者，从这本书中可以学到什么？方案一是继续在生产设备上投入资源。由于大陆的生产要素比较便宜，所以台湾代工公司不得不到大陆设厂，但是资源投入越多，回报反而越少；而营运的风险则因客户的选择增加，常因被抽单而加大。而宏碁、明基、巨大、华硕与正新这些自创品牌的公司，获利报酬不比代工公司差，加上有比较大的主控权，品牌这条路是不是另一个选择？

这本书就是告诉你台湾建立品牌的独特经验，尤其适用于地区性的小公司如何创造品牌，如何处理复杂的渠道管理问题，如何在国际化里慢慢茁壮成长。其中包括宏碁OEM（代工）和OBM（自有品牌）内外的冲突过程。内部冲突包括两者管理文化的差异，外部冲突则是自有品牌与委托厂商的利益矛盾。另外，施先生也提到建立品牌的一般性原则，包括主品牌、次品牌及消费性产品常用的多品牌策略，还有品牌延伸的方法。要建立有效品牌的基本条件，台湾的小公司必须在所在的市场——例如利基市场或初生期市场，取得相对大的位置。这些观点都有很深的战略意义。

品牌与价值创造

施先生在本书中提出了独到见解的品牌价值公式。对于很多人以为建立品牌只是多做广告以增加知名度的错误认知，是一个非常大的警醒。无价值的差异化对企业是一种负担。同理，品牌若不能锁住客户，产生产品溢价，即使有高知名度，也无法替股东创造价值。因此，“品牌”如同“代工”，也有做虚功的可能。

台积电是台湾20年来最赚钱的公司，鸿海则是台湾20年来成长最快的公司，两者均从事代工，也都是B2B的品牌公司，却非B2C品牌。然而，亚洲市场兴起，未来20年，B2B与B2C品牌，谁能创

造比较高的价值？

施振荣先生本身就是一个品牌，称他为“品牌先生”是实至名归。在台湾品牌价值最大的10个品牌中，就有三个与施先生有关。此外，施先生退休以后创立了“智融集团”，用知识建立专业品牌的新模式，强调“借重”与“整合”多元的知识与智慧，所谓“智慧”“融”通创造价值。若华人企业家能善用施先生在品牌经营的经验与智慧，未来所能创造的，可能不仅是今日的Acer、BenQ等品牌而已。

(本文作者为宏碁基金会标杆学院院长、
台湾交通大学管理科学系教授)

为华人品牌贡献一己心力 施振荣

21世纪在全球化的大趋势下，产业的知识含量不断提升，大陆在过去20年的改革开放下，目前已取得举世的重视与瞩目，由被誉为“世界工厂”并对全球提供物美价廉的产品，国民收入持续提升，到现在成为“世界市场”，并将成为世界未来成长最快及最大的市场。

市场是创新的龙头，华人企业未来如能掌握大陆市场崛起的机会，将带来更多的创新、技术、产品、服务和商业模式。有了创新的基础与初步的市场，未来的目标就是要在世界上打造出更多华人的全球性品牌。

过去一年，Acer利用新经销模式，在PC销售上创下傲人的成绩，不仅是全球十大品牌PC业者年成长率最高的，而且成为全球第四大PC品牌。与此同时，TCL也为国际化先后并购汤姆逊电视部门与阿尔卡特的手机部门，联想并购IBM个人电脑事业部门，以及日前明基买下西门子手机事业部门，无非是华人企业建立多年基础后，积极朝国际化发展，激活创造华人世界品牌的大趋势。

我相信，全球华人企业在未来的经营将逐渐以品牌为主轴，就客观环境下来看，华人企业未来也势必将以品牌经营为重要方向，未来也一定要打国际品牌才有出路。

我做品牌已30余年，从计算器到个人电脑，自创品牌的路已有30年以上的经验，在此大潮流下，野人献曝，站

在CEO的角度，希望能提供一些浅见，加速华人企业国际化、品牌化的步调，少缴一点学费。

共通且无法回避的挑战

我必须强调，每个产业未来要面对的课题各有不同，汽车业、服务业、医疗业等，要解决的专业问题也南辕北辙，但是，各产业只有一个共通且无法回避的挑战，那就是品牌。其他的专业问题大抵隔行如隔山，只有品牌问题具有普遍的共通性。因此，相对而言，经营品牌的能力是解决产业升级最重要的核心，这种能力在未来一二十年还有不断成长的空间，不会饱和。

品牌固然重要，但整体的战略思维更重要。战略的有效性，短期目标是让企业生存制胜，长期目标则是累积实力，打一场更大的战争。如果站在经营者的立场思考，就必须知己知彼，了解自己的核心竞争力，洞悉竞争者的情况与未来市场的趋势，并掌握各地市场的习性。光靠台湾产业过去的经验，并不足以对这些事务有通盘了解。此外，经营者要在有限的资源下，制定品牌战略，借此一步步达成长期目标，这样的战略思考，也是我们过去欠缺的关键能力。这也是我为什么要写这本书的目的。

从华人国际化的观点出发

市面上已有不少著作谈论品牌操作，有的完全是实务探讨，有的则非常理论化。本书不然，书中所谈所论都是战略性议题，有全球品牌竞争态势的大架构论述，也有小至品牌扩张时的应用准则等实际问题的看法。

本书根据我30多年的亲身实务经验所写成，用经营者的语言与心情，将塑造品牌时会遭遇到的所有问题、各阶段的不同思维、各种议题不同角度的思考，简单明了地纳入了我的品牌论述中。本书

迥异于其他品牌相关书籍，这些书大多不是从华人国际化的观点出发，即使是华人所写的品牌书籍，也大体局限在某个市场，而非着眼全球。本书可说是第一本由华人观点所写成的品牌国际营销的专著，是为有兴趣从事品牌工作及战略思考的经营者与经理人所写，因此在著书过程中，我随时都会从他们的立场来思考各种问题。

在品牌的论述里，我希望能尽量让读者知其所以然，反复解释所提各种理论的前因后果，为什么会有这样的讲法与考虑。我的用意并非指导经营者应该怎么做，而是点出为什么要这样做。本书涵盖层面极广，并不限于我最熟稔的信息业，举凡感性或理性产品、B2B或B2C品牌经营等，都有巨细靡遗的分析。我自信，目前市面上与品牌相关的书都无法讨论得如我这般细腻。我心中所想的读者，也绝对不限于高科技从业人员，放诸其他有志于自创品牌的各行各业，我提出的这些原则皆能有所助益。

厘清迷思，为困顿解套

本书共有八章，每个章节讨论华人品牌在营销全球时必须面对的各种问题、挑战与响应方法。第一章谈经营品牌的总体战略思维。第二章则详细解释我自创的品牌价值公式及其应用，以及我提出的微笑曲线、竞争力公式等不同理论的最新应用。第三至第五章剖析品牌如何创新、扩张与营销到不同市场，还佐以不同品牌案例说明我的主张；在华人品牌进行全球化的过程中，如何有效营销通常都是最弱势的环节。第六章专门探讨这个华人品牌之痛，从广告、预算、选择媒体、渠道等细节，纵笔深入营销品牌的制胜之道与可能陷阱。第七、第八章则以我过去数十年深耕其中的高科技产业为例，说明宏碁、明基分家的策略选择，并分享两家公司如何成功塑造了国际品牌的经验与实务。更重要的是，我试图在书中提出几种台湾未来产业升级的可能模式，冀望能厘清各种发展模式的迷思，为产

业困顿出路解套。

为佐证我的说法，我在每一个章节中都会分析全球知名品牌的成功原因与未来面临的挑战，例如台湾的宏碁、明基、巨大、康师傅、趋势科技，韩国三星，日本索尼，美国Google、苹果电脑，以及中国大陆的联想集团等等。我列举出的案例，也涵盖不同性质的产业，如保险业、汽车业、食品业、流行服饰业等等。

品牌是产业突破的关键

2004年底自宏碁集团退休及2005年初创办智融集团之后，我就注意到，企业来智融寻求咨询的项目中，最多的就是有关品牌战略布局的问题，这意味着产业发展到现今阶段，大家不约而同地认识到，品牌才是突破的关键。对于打品牌这件事，过去大家基于投资效益，在品牌投资上着墨较少，加上以往赖以生存的代工生意仍有新的发展机会，于是发展品牌的脚步一拖再拖。我深刻体察到，周遭的企业界朋友现在都感受到一种迫切感——再不突破就不知道下一步要怎么走。

大陆企业由于市场规模大且高度成长，对国内市场的营销具备优势，外国公司进入大陆市场有文化、管理等自然障碍，大陆企业在创造国内品牌上已有心得及相当的优势，在累积经验并日具规模后，品牌国际化是必然要走的路，要逐步扩大营运的规模与效益，也惟有如此，才能掌握致胜关键。

由于大陆市场大，大陆企业自然一开始就以发展品牌为主，由国内内销市场做起，台湾企业由于台湾市场小，为拓展市场规模，自然走上代工制造的路，这是台湾企业与大陆企业在先天上的差异。台湾企业的产品有世界竞争力，但营销经验不足；大陆企业有很多营销人才，但需要强化产品的创新与竞争力，目前也缺乏国际化能力。而不论是台湾企业或大陆企业，所有华人都需要品牌化。

所谓“知识经济”就是“品牌经济”，因为品牌需要创新知识，品牌要整合整个价值链，要有有效营销的能力，知识的累积就体现在品牌上，品牌可说是知识含量最大的，而且有品牌的知识更具价值。

长于战略思考的日本知名管理学者大前研一，在日本素有战略先生的封号；由于过去30年在高科技业累积的跨界经验，大陆媒体称我是IT教父；在华人走向品牌大路的这个关键时刻，我自诩未来能够被定位为品牌先生，以自己过去打品牌的经验与知识，为华人品牌贡献一己心力。