

國立交通大學

管理學院企業管理碩士學程

碩 士 論 文

企業從代工到品牌之品牌建立策略研究：

以南韓三星集團為例



A Study of Brand-Building Strategy when an OEM Company
Transform into an OBM Company : A Case of Samsung Group,
South Korea

研 究 生：黃義霖

指導教授：唐璵璋 教授

中華民國九十八年一月

企業從代工到品牌之品牌建立策略研究：以南韓三星集團為例
A Study of Brand-Building Strategy when an OEM Company
Transform into an OBM Company : A Case of Samsung Group,
South Korea

研究生：黃義霖
指導教授：唐瓊璋

Student : Yi Lin Huang (Adonis)
Advisor : Ying Chan Tang (Edwin)



Submitted to Master of Business Administration Program
National Chiao Tung University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master of Business Administration

January 2009
Taipei, Taiwan, Republic of China
中華民國 九十八 年 一 月

企業從代工到品牌之品牌建立策略研究：以南韓三星集團為例

研究生：黃義霖

指導教授：唐瓊璋

國立交通大學管理學院企業管理碩士學程

摘要

台灣從1970年代起，開創了讓世人瞠目結舌的經濟奇蹟。從一個默默無名的東南亞小島，一躍成為世界矚目的科技島。過去台灣利用便宜的人力資源及優異的研發技術，在科技產業鏈中找到了屬於自身的利基位置，藉由代工創造了屬於自己的一片天。隨著中國等工資更低的生產國崛起，代工的利潤亦逐步趨向微利化，台灣企業是必要需要其他方法來增加企業利潤與競爭優勢。「發展全球品牌」看來是這個問題的解答。

與台灣同屬亞洲四小龍的南韓，有著與台灣類似的發展背景。被夾在「成本更低生產者」中國與「強力品牌行銷者」日本之間的南韓，體認到唯有將重心放品牌發展上，才能避開以「量」取勝的生產價格戰，而將戰場轉至以「質」取勝的品牌價值戰。如此一來才有能力從區域競爭邁向全球競爭，一躍成為國際舞台的要角。

本研究以南韓第一企業：三星做為研究對象，從三星發展歷史中找尋階段性的策略作為與其品牌價值快速彈升的關係。藉由品牌權益、創新理論、競合理論以及藍海策略等文獻理論輔助解讀此個案，三星的品牌建立可從組織、創新與行銷三個方面解析。組織幫助品牌成形的因素包含一流標竿學習、決心與執行力、策略調整結構、謹慎果斷決定、成功魅力領導。創新幫助品牌成形的因素包含人力資源創新、研發目標創新、研發平台創新、程序模式創新。行銷幫助品牌成形的因素包含品牌策略清楚、品牌架構清晰、品牌定位明確、整合行銷傳播、全球化的行銷。

最後本研究歸納可做為台灣企業借鏡的三星經驗，分別為品質是品牌發展的基礎、決心引發改變帶動品牌、品牌發展需要策略管理、品牌發展源自內外結合、耐心是品牌發展的必須、全球視野影響全球品牌、快速反應攫取品牌成功、科技與創新為品牌之母、行銷輔佐成功建立品牌、創造成功接著循環成功。此外，本研究提出「公司治理以及危機處理」、「如何持續創造維持高檔？」、「品牌發展與新市場發展」、「什麼產品代表品牌核心？」、「做大做強還是做強做大？」及「垂直整合是最強殺手鐮？」做為後續研究的建議。

關鍵詞：三星、品牌、創新、競合策略、藍海策略、垂直整合

A Study of Brand-Building Strategy when an OEM Company Transform into an OBM Company : A Case of Samsung Group, South Korea

Student : Yi Lin Huang(Adonis)

Advisors : Ying Chan Tang(Edwin)

Master of Business Administration Program

National Chiao Tung University

ABSTRACT

Since 1970s, Taiwan has developed from an unknown Asian island to a well-known hi-tech island. In that time, Taiwanese low-cost but high-quality human resources led astounding economic success. Taiwanese companies found a niche in value chain with their OEM experience in the past, but they are facing the challenges from China. Chinese lower-cost manufacture dilute their revenue and erode their market space. Building own brand is the best way to enhance Taiwanese competitiveness and regain their market value.

South Korea, as a member in “Four Asian Tigers” as Taiwan, had similar country developing background to Taiwan. Being placed between Japan and China, South Korean companies must find solutions to compete with Japan in marketing and with China in manufacturing. Once they can compete with others for “Quality” but not for “Quantity”, they can really gain global success.

This research aims to understand how the hugest South Korean company, Samsung, built its successful own brand. Through theoretical review and case study, organization, innovation and marketing are found as three keys to Samsung’s powerful brand. Benchmarking, determination, leadership, R&D innovation, brand strategy, brand position, IMC etc. are all relative to Samsung’s brand building. In the end, this research concludes ten keys for Taiwanese companies from Samsung’s experience, and six suggestions for succeeding research.

Keywords : Samsung, Brand, Innovation, Co-opetition, Blue ocean strategy, Vertical integration.

誌 謝

行文至此，論文也差不多完成了。回想起 2006 年，有感自己所學不足而毅然決然辭去工作，興起重拾書本的念頭。經過沉澱、充電到準備重新出發，這兩年半的交大 MBA 生活讓我獲益良多，心裡想感謝的人也太多太多。

首先，當然是必須感謝一手拉拔我們 MBA 班的唐璵璋老師，無論是在基礎學識還是交大生活上，唐老師總是給予我們最大的支持與幫助。對於有時我們比較瑣碎或麻煩的要求，唐老師在百忙中也都能情義相挺，讓我由衷感激唐老師對我們的照顧。再來要感謝我在交大期間，許多給過我啟發的老師們。毛治國老師的中西合璧管理哲學，胡鈞立老師與丁承老師補我過去不足的基礎計量科學，曾芳代老師在入學口試時的日文問答，讓我更顯突出也去除了緊張。當然，兩位口試委員：吳武明老師與劉芬美老師給予本論文的寶貴意見，讓我充實了更多面向而讓本論文更加完整。

其次，我要感謝我的家人。雖然辭去工作帶給父母不少擔憂，但父母對我追求自我人生目標的支持，是讓我持續前行的重要推力。另外我兩個妹妹與 Ruby，也讓我在生活中得到多些歡樂。

要感謝的當然還少不了班上的同學們。在交大的期間，因為有了你（妳）們使得學習充滿了樂趣。透過同學的交流，不僅擴展了視野，還認識了許多值得信賴的夥伴。曾經像家人般的胼手砥礪，是讓人難忘的回憶，也祝福每個同學畢業以後都能更上一層樓，找到屬於自己的一片天。

最後我要感謝從大學時代就一路陪我走到現在的 Nicole。因為妳的支持，在任何關頭都能讓我有勇氣及安心，不斷地突破。緊接而來的人生挑戰，我想也會因為有妳，能讓我開創更好的未來。

我認為自己是一個幸運的人，不論是學習還是工作之路，都是照著自己的步調前行。對於非常眷顧我的上天，當然還有一直支持我的親朋好友，在接下來的路上我一定會更加努力，回應各位的好意。

Adonis Huang
2009/冬

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	viii
圖目錄.....	x
一、緒論與研究架構.....	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究背景.....	2
1.3 研究架構.....	5
二、文獻探討與回顧.....	7
2.1 品牌理論.....	7
2.1.1 品牌的定義.....	7
2.1.2 品牌權益的定義.....	7
2.1.3 David A. Aaker的品牌權益闡述.....	9
2.1.4 Kevin L. Keller的品牌權益闡述.....	10
2.1.5 品牌權益的建構.....	11
2.1.6 全球化品牌的策略性管理.....	12

2.2 創新理論.....	14
2.3 競合策略.....	19
2.4 藍海策略.....	22
三、三星的傳奇物語.....	25
3.1 三星電子成功現象.....	25
3.2 三星集團發展簡史.....	25
3.2.1 三星集團的企業起跑點.....	25
3.2.2 三星集團的多角化擴張.....	26
3.2.3 三星集團的技術全球化.....	27
3.2.4 三星集團的新經營時代.....	28
3.2.5 三星集團的危機處理期.....	29
3.2.6 三星集團的全球化崛起.....	29
四、三星傳奇的成因.....	34
4.1 組織.....	34
4.1.1 一流標竿學習.....	34
4.1.2 決心與執行力.....	35
4.1.3 策略調整結構.....	35
4.1.4 謹慎果斷決定.....	35
4.1.5 成功魅力領導.....	36

4.2 創新.....	37
4.2.1 人力資源創新.....	37
4.2.2 研發目標創新.....	37
4.2.3 研發平台創新.....	38
4.2.4 程序模式創新.....	40
4.3 行銷.....	43
4.3.1 品牌策略清楚.....	43
4.3.2 品牌架構清晰.....	44
4.3.3 品牌定位明確.....	45
4.3.4 整合行銷傳播.....	50
4.3.5 全球化的行銷.....	56
五、 研究結論與建議.....	57
5.1 三星經驗的省思.....	57
5.1.1 品質是品牌發展的基礎.....	57
5.1.2 決心引發改變帶動品牌.....	57
5.1.3 品牌發展需要策略管理.....	58
5.1.4 品牌發展源自內外結合.....	59
5.1.5 耐心是品牌發展的必須.....	59
5.1.6 全球視野影響全球品牌.....	60

5.1.7 快速反應攫取品牌成功.....	61
5.1.8 科技與創新為品牌之母.....	61
5.1.9 行銷輔佐成功建立品牌.....	63
5.1.10 創造成功接著循環成功.....	64
5.2 對後續研究建議.....	64
5.2.1 公司治理以及危機處理.....	64
5.2.2 如何持續創造維持高檔.....	65
5.2.3 品牌發展與新市場發展.....	65
5.2.4 什麼產品代表品牌核心.....	66
5.2.5 做大做强還是做強做大.....	66
5.2.6 垂直整合是最強殺手鐮.....	67
5.3 結語.....	67
參考文獻.....	69

表 目 錄

表1-1 華碩電腦品牌代工分家概況.....	1
表1-2 2008年台灣品牌Top 10.....	3
表1-3 2008年全球品牌Top 10.....	4
表1-4 Robert K. Yin社會科學研究方法論.....	5
表2-1 財務觀點的品牌權益.....	7
表2-2 行銷觀點的品牌權益.....	8
表2-3 綜合觀點的品牌權益.....	9
表2-4 Clayton M. Christensen的維持性創新分類.....	14
表2-5 Clayton M. Christensen的RPV理論.....	17
表2-6 Clayton M. Christensen創新策略擬定三步驟.....	18
表2-7 Michael E. Porter的五力分析理論.....	20
表2-8 競爭者與互補者的定義.....	21
表2-9 Adam M. Brandenburger與Barry J. Nalebuff的PARTS策略思考模型.....	22
表 2-10 紅海與藍海的比較.....	22
表 2-11 W. Chan Kim 與 Renée Mauborgne 的 ERRC 思考模型.....	23
表 3-1 三星集團關係企業(2007 年為止).....	27
表 3-2 三星集團世界級產品的全球市佔率與排名(2007 年為止)...	30

表 3-3 近 10 年三星電子在美國專利局取得專利件數與排名.....	32
表 3-4 三星電子在 Interbrand 公司全球最佳品牌統計榜品牌價值與 排名.....	32
表 3-5 三星電子在 Fortune 雜誌全球最佳企業統計榜排名.....	33
表 3-6 三星電子在 Fortune 雜誌全球最值得尊敬企業統計榜排名.....	33
表 4-1 三星的標竿學習對象.....	34
表 4-2 三星「一石五鳥」的 7—4 制度.....	37
表 4-3 三星全球 R&D 中心.....	39
表 4-4 2000 年到 2007 年三星主要的合作經歷.....	41
表 4-5 三星的體育行銷贊助一覽.....	53



圖目錄

圖1-1 微笑曲線.....	3
圖1-2 研究架構.....	6
圖2-1 David A. Aaker的品牌權益架構.....	10
圖2-2 Kevin L. Keller的品牌知識架構.....	11
圖2-3 建立品牌權益的行銷策略.....	12
圖2-4 策略性品牌管理程序.....	13
圖2-5 Clayton M. Christensen的創新理論.....	15
圖2-6 Clayton M. Christensen動機／技能影響下的創新架構.....	17
圖2-7 Michael E. Porter的五力分析理論.....	19
圖2-8 Adam M. Brandenburger與Barry J. Nalebuff的價值網理論.....	20
圖2-9 W. Chan Kim與Renée Mauborgne的藍海策略.....	24
圖4-1 SAMSUNG品牌三基石.....	34
圖4-2 Clayton M. Christensen價值鏈演進理論.....	38
圖4-3 三星集團的企業識別.....	49
圖4-4 整合行銷傳播.....	50
圖4-5 品牌資訊傳遞流程.....	51
圖 5-1 三星品牌建構與企業策略關聯.....	67

第一章、緒論與研究架構

1.1 研究動機

2007 年 7 月華碩電腦 (Asustek Computer) 董事長施崇棠以佛家的觀點說道：「華碩過去品牌、代工同步，很不容易的做到現在的規模，現在「道法自然」，二隻巨獅將各自釋放，創造平方效果」。華碩正式向外界宣布自 2008 年 1 月 1 日起，品牌和代工分工的經營策略。華碩一分為三，切割為以自有品牌業務經營為主的華碩、經營電腦代工業務的和碩聯合 (Pegatron Technology) 以及負責非電腦和模具業務的永碩 (Uniha Technology)。二家新公司的董事長均為童子賢 (華碩副董事長)。在分家以後，擁有自由品牌運營業務的華碩將繼續持有和碩聯合以及永碩的股權。華碩同時聲稱未來幾年，自有品牌產品代工依然由和碩聯合以及永碩負責，不過 3 年以後會逐漸開放，依市場自由競爭選擇供應商。

表 1-1 華碩電腦品牌代工分家概況

公司	負責人	股本
華碩	施崇棠	NT 341.2 億
和碩	童子賢	NT 160 億
永碩	童子賢	NT 80 億

資料來源：華碩電腦網站／本研究整理

在華碩宣佈品牌代工分家之前，台灣已經有不少企業率先走上同樣道路，目的是避免與自己的用戶利益衝突，較為著名的是宏基 (Acer) 以及明基電通 (Benq)。它們都為惠普 (HP)、新力 (Sony) 和蘋果 (Apple) 等海外用戶生產 IT 硬體，同時也經營自有品牌產品。宏基現在憑藉通路渠道以及廉價策略已經榮登全球出貨量第三大 PC 廠商的寶座，然而，它是台灣分拆製造業務的先驅：它將自己拆成了三部分：在品牌 PC 業務上繼續使用宏基的名字，而分拆出來的主力代工業變成了緯創資通 (Wistron)，手機和顯示器業務變成了明基電通。

從母集團被分出的緯創必需和其他代工廠爭奪宏基的 NB 訂單。有一部分人認為這可能會讓緯創失去宏基的訂單而漸漸萎縮。但事實上，緯創一路披荊斬棘，搶得了包括微軟 Xbox 360 遊戲主機等大宗業務。而當年被分出來的明基也走出了自己的一片天，若不是收購西門子手機部門一役潰敗，現在應已經成為比肩宏基的綜合性 IT 巨擘。過去一向堅持品牌和代工同時並行，不肯放棄自有品牌經營的明基，最終也迫於投資人壓力，將品牌和代工徹底分家。

華碩除了仿效宏基分家外，還參考了鴻海科技 (Foxconn Technology) 集團與鴻準精密工業 (Foxconn) 子公司的分工模式，將大規模製造部分以及模具

製造部分分開。因此華碩將電腦部分以及非電腦部分分開。但華碩並非要永遠分開兩部分代工，將來視市場變化有可能再次整合代工業務，發展為代工業務的巨獸。

華碩不是第一家品牌與代工分家的台灣企業，看起來它也才剛剛起步。同為亞洲的南韓，國內最大的企業三星（Samsung）集團，從 90 年代起即透過其經營策略逐步增強其實力，時至今日已成為一家具有世界級水平的代工與品牌企業。到底三星是如何從一家代工企業邁向品牌企業？如何做到世界級的代工 OEM／ODM 業務以及品牌 OBM 業務？本研究將探討這成功背後的原因，做為台灣相關企業從代工走向品牌的最好成功經驗借鏡。

1.2 研究背景

台灣資訊產業是以 OEM、ODM 代工起家，因此許多思維都陷入產能的情況。一旦進入品牌領域，卻又割捨不下代工的甜蜜負擔，因此若不斷在兩端擺盪的結果，總是難以開花結果。當今產業環境的發展已不利於品牌與代工業務並存且共同發展，隨著品牌業務的擴展，於爭取代工業務時，品牌業務實力及共用資源的安排上，理所當然地會被競爭對手做為攻擊的手段，使客戶端於關鍵性的決議上產生諸多疑慮，而使代工事業無法充分發揮應有的實力。

相對的，品牌業務也必須更精準的定位，擴展深度與廣度，才能充分掌握下一波數位革命的商機。台灣企業過去用代工創下奇蹟，與代工截然不同的品牌發展勢必要換個跑道與思維進行。若能更加精準的定位，精益求精，貫徹「只有第一，沒有第二」的決心，引進更多人才與資源，則必能在各自的領域，掌握到最大的成長空間與契機，分別成為品牌及代工的領導企業。

宏基創辦人施振榮在 1990 年提出的微笑曲線，他認為台灣過去二十餘年靠著茁壯的製造活動，造就許多世界級的代工公司，其規模仍在擴大中，利潤卻已從微利到奈利，風險也大幅增加。在中國成為世界工廠與市場的潮流下，台灣企業是要將資源投入營運風險越來越高的製造產能？還是有其他選擇？進入知識經濟時代後，生產設備不再是企業獲利的保障，反而可能成為負擔。台灣相關企業的思考模式應當從製造導向轉為市場導向，如同國外的個人電腦戴爾（Dell）、惠普，通訊產業思科（Cisco），消費性電子蘋果。

品牌行銷事業是一種知識經濟活動，奠基於品牌行銷的正確知識。知識是無形的，不易準確完整傳授，很容易誤解的。品牌情報的第一步是搞情報，研究市場狀況。「品牌事業是要先虧大錢投資很多年，才會開始賺錢。」殊不知錯誤的方向跟做法，永遠都不會讓公司賺錢。對的方法一定是可以計畫，並且按計畫

展現持續進步的發展軌跡，而不是一再虛無飄渺地畫牆上大餅。施振榮以台灣情況做了一個比喻：品牌是彩券，賴以維生的扁擔是代工，買了彩券不一定會中獎，中了彩券也不能丟掉扁擔，沒了扁擔，未來買彩券會出問題，因為品牌是靠過去製造代工累積下來的基礎。

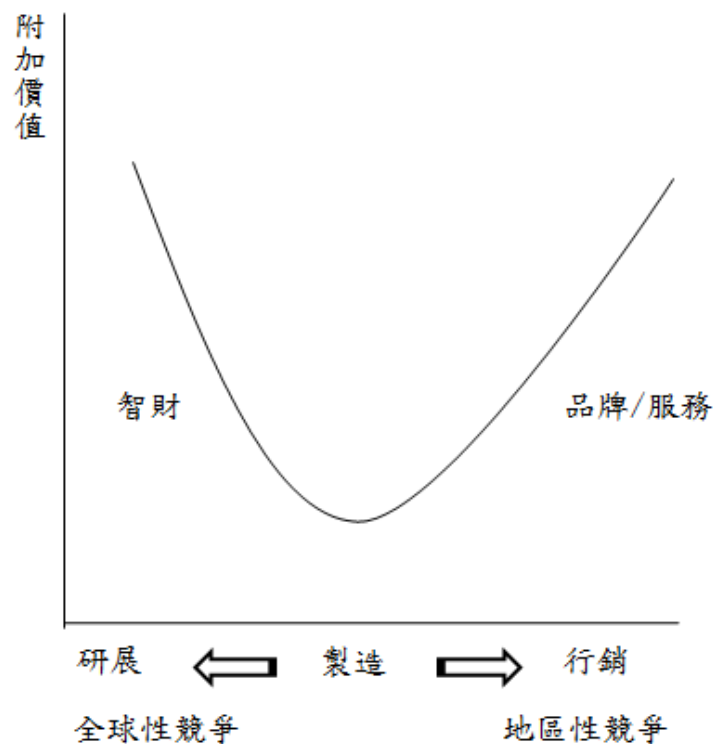


圖 1-1 微笑曲線

資料來源：施振榮（2005）全球品牌大戰略（書籍）／本研究整理

台灣有感品牌發展與產業轉型的重要性，自 2003 年起委託 Interbrand 公司為台灣的國際品牌做品牌鑑價，公布十大國際台灣品牌。2006 年起，更擴大推動為期 7 年的品牌台灣（Branding Taiwan）發展計畫，包括成立品牌創投基金、創造有利之法制環境、建構品牌輔導與諮詢體系、建立品牌鑑價制度、宣傳特色產業與品牌形象、人才供給與培訓、建立品牌知識與資訊交流平台、激發全民品牌意識等八大措施，希望在 2012 年有台灣品牌能名列全球百大。

表 1-2 2008 年台灣品牌 Top 10

排名	品牌	品牌價值（百萬美元）
1	Trend Micro	1,326
2	ASUS	1,324
3	Acer	1,265
4	HTC	1,202

表 1-2 2008 年台灣品牌 Top 10 (緒)

排名	品牌	品牌價值 (百萬美元)
5	Master Kong	793
6	Maxxis	346
7	D-Link	344
8	ZyXEL	334
9	Synnex	304
10	Advantech	299

資料來源：Interbrand 公司與 BusinessWeek 雜誌統計資料／本研究整理

表 1-3 2008 年全球品牌 Top 10

排名	品牌	品牌價值 (百萬美元)
1	Coca Cola	66,667
2	IBM	59,031
3	Microsoft	59,007
4	GE	53,086
5	NOKIA	35,942
6	TOYOTA	34,050
7	Intel	31,261
8	McDonald's	31,049
9	Disney	29,251
10	Google	25,590

資料來源：Interbrand 公司與 BusinessWeek 雜誌統計資料／本研究整理

由表 1-2 與 1-3 來看，台灣企業的品牌價值與全球級企業的品牌價值相較，還存在相當大的差距。本研究的對象三星電子，在 2008 年排名全球 21 位，品牌價值達到約 177 億美元。上節提到與三星電子同為消費性電子產業的台灣華碩電腦，2008 年的品牌價值不過 13 億美元。這十倍以上的差距，將透過本研究對三星的剖析，進一步發掘背後成因，做為台灣企業品牌價值大躍進的一個參考。

1.3 研究架構

Robert K. Yin (1994) 在《個案研究》(Case Study Research) 一書中，將社會科學研究的五種方法做了整理。

表 1-4 Robert K. Yin 社會科學研究方法論

研究方法	研究問題形式	是否需要在行為的事件上操控	是否需要著重在當時的事件上
實驗法	How ; Why	是	是
調查研究法	Who ; What ; Where How many / much	否	是
檔案紀錄分析法	Who ; What ; Where How many / much	否	是 / 否
歷史研究法	How ; Why	否	否
個案研究法	How ; Why	否	是

資料來源：Robert K. Yin (1994)，Case Study Research：Designing and Methods（書籍）／本研究整理

本研究主要是探討三星電子從一家 OEM 企業轉型成 OBM 企業的成功經驗，以及三星集團的整體品牌發展策略。所以研究問題的形式屬於 How 與 Why。另外三星品牌的建立與其集團的「新經營」十年間作為密不可分，本研究也著重於這十年間的策略與品牌建立之間的關係。根據上述 Robert K. Yin 的分類，當採用個案研究法。

如圖 1-2 所示，本研究先確定研究目的與方向，經由相關議題搜尋分析架構的理論與實務基礎文獻。然後切入個案，首先進行個案成功現象與發展背景描述，再進行個案成功原因的剖析。最後總結個案所有成功因素，對面臨同樣挑戰的台灣同類型企業提出建議。

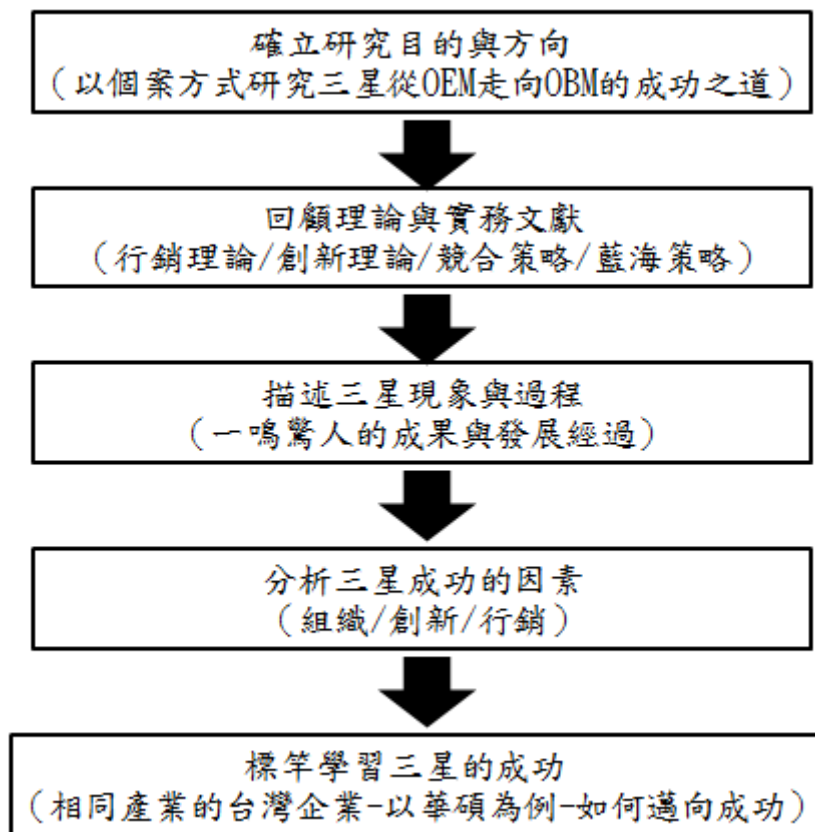


圖 1-2 研究架構

第二章、文獻探討與回顧

本章共有四節，依序探討品牌理論、創新理論、競合策略以及藍海策略。

2.1 品牌理論

本節就品牌的定義、品牌權益的定義、David A. Aaker 與 Kevin L. Keller 兩位學者對品牌權益的研究觀點、品牌權益的建構以及全球化品牌的策略性管理加以說明。

2.1.1 品牌的定義

美國行銷協會（American Marketing Association）在 1960 年對品牌下的定義是：「品牌（Brand）是一個名稱（Name）、名詞（Term）、標記（Sign）、符號（Symbol）、設計（Design），或是以上各項的綜合；目的是要用以辨識一個或一群銷售者所提供的產品或服務，進而與競爭者的產品與服務有所區別」。De Chernatory L. 與 Gil Mcwilliam（1989）從四個角度說明品牌的涵義與功能：品牌是一種識別工具，使其與競爭者有所差異；品牌是一致性品質承諾的保證，使消費者在購買前即能感受到品牌附加價值；品牌傳達出品牌個性，可做為消費者自我形象投射的工具；品牌提供一組有關產品資訊的線索，可做為消費者購買決策的輔助工具。

Philip Kotler（2003）認為品牌是銷售者對於能夠提供購買者一致性的一組明確特徵、利益與服務所做的承諾，同時還傳達產品的屬性、利益、價值、文化、個性與使用者六種不同層次的意義給購買者。綜觀上述諸位學者的解釋，品牌是種既抽象又感性的概念資產，不僅可使產品與競爭者區隔，同時輔助消費者的購買決策，提供產品之外的附加價值。

2.1.2 品牌權益的定義

品牌權益（Brand Equity）是 1980 年以後興起的概念，起因於美國多國企業的併購風潮。此概念將品牌從單純的商品附屬物轉變為可經營的資產，並在 1990 年之後成為品牌研究的顯學。相關文獻顯示，品牌權益的定義大致可分為財務觀點、行銷觀點以及財務與行銷的綜合觀點三類。

表 2-1 財務觀點的品牌權益

時間	學者	定義
1985	Bonner & Nelson	* 品牌權益是依附於品牌名稱的榮譽。
1988	Brasco	* 品牌權益是現在盈餘與未來盈餘預測的折現值總和，應列為公司財報裡的無形資產。 * 品牌權益從市場交易定義，為併購或清算的現值。

表 2-1 財務觀點的品牌權益 (續)

1988	Louviere & Johnson	* 品牌權益是無法由屬性衡量所解釋的效用。
1988	Shocker & Weitz	* 品牌權益是相同產品有品牌者較無品牌者增加的現金流。
1989	Stobart	* 品牌權益是一項重製成本，為競爭者要想模仿或重製該品牌的發展成本。
1991	Srivastava & Shocker	* 品牌權益是品牌優勢造成的財務性品牌價值。
1992	Biel	* 品牌權益是商品或服務冠上品牌後所產生的額外現金流。
1993	Simon & Sullivan	* 品牌權益是公司未來現金流的遞增量。

資料來源：國立中山大學林佳穎（2003）-國際時尚精品在台灣之品牌建構策略研究／本研究整理

表 2-2 行銷觀點的品牌權益

時間	學者	定義
1988	Tauber	* 品牌權益是油品牌所達成的市場定位，超過實際資產的額外價值。
1989	Farquhar	* 品牌權益是由品牌名稱附在實體產品所增加的價值。
1989	Mullen & Mainz	* 品牌權益是與一般競爭者比較後產生的價格溢酬。
1990	Doyle	* 品牌權益是長期投資在建立競爭者持久及差異化優勢的結果。
1990	Kim	* 品牌權益是藉由品牌喚起消費者思考、感受、知覺、聯想的特殊組合，從而影響消費者行為的潛在能力。
1991	Aaker	* 品牌權益是連結品牌、品名與符號的一種資產和負債的集合，可能增加或減少該產品或服務對公司及消費者的價值。
1992	Blackston	* 品牌權益是品牌與消費者交互作用的過程，此過程可被稱為是關係的建立。
1993	Kanakura & Russel	* 品牌權益是消費者對品牌名稱所產生有形與無形的效用或價值。
1993	Rangaswamy & Burk & Oliver	* 品牌權益是一種剩餘價值，存在於喜歡的印象、態度的傾向及行為的偏好。
1994	Park & Strinivasan	* 品牌權益是消費者對某一品牌的整體偏好與多屬性客觀衡量加總的差異。

表 2-2 行銷觀點的品牌權益 (續)

時間	學者	定義
1995	Lassar & Mittal & Sharma	* 品牌權益是品牌名稱加在產品上，消費者所增加的認知效用與好處。
1995	Leuthesser & Kohli & Harich	* 品牌權益是品牌名稱本身對產品貢獻的價值。

資料來源：國立中山大學林佳穎（2003）-國際時尚精品在台灣之品牌建構策略研究／本研究整理

表 2-3 綜合觀點的品牌權益

時間	學者	定義
1988	American Marketing Association	* 品牌權益是品牌比競爭者強而持久的差異化優勢。
1988	Shocker & Weitz	* 品牌權益是具備品牌的產品產生的現金流增加，以及更易進入市場與更佳談判能力。
1990	Farquhar	* 品牌權益是品牌對產品的附加價值，表現在通路、廠商與消費者上。
1991	Smith	* 品牌權益是交易上可衡量的財務價值，其交易是來自品牌相關的成功活動，其重點是交換活動與可衡量的價值。
1991	Srivastava & Shocker	* 品牌權益是品牌優勢與品牌價值。品牌優勢產生持久的差異化競爭條件，品牌價值是品牌優勢的槓桿效果，降低風險並增加利潤。
1993	Barwise	* 品牌權益是顧客長期專屬的財務價值。

資料來源：國立中山大學林佳穎（2003）-國際時尚精品在台灣之品牌建構策略研究／本研究整理

2.1.3 David A. Aaker 的品牌權益闡述

David A. Aaker 認為品牌忠誠 (Brand Loyalty)、品牌知覺 (Brand Awareness)、認知品質 (Perceived Quality)、品牌聯想 (Brand Association) 與其他專屬品牌資產 (Other Proprietary Brand Assets) 是構成品牌權益且創造品牌價值的五個元素。

創造品牌忠誠，可使企業降低行銷成本與競爭者的攻擊意願。通常透過顧客滿意度與重複購買行為兩項指標，可以衡量品牌忠誠。顧客對一個品牌的認識及回憶就是品牌知覺。它幫助顧客簡化市場產品資訊，提供購買行為的建議。顧客對於品牌產品與服務的認知，也就代表顧客對品牌整體的認知，與品牌忠誠和 brand 知覺息息相關。

顧客記憶中與品牌相關事務的連結就是品牌聯想。品牌聯想通常來自於產品特性、顧客利益、相對價格、使用方式、使用對象、生活方式、生活個性、產品類別、比較性差異、競爭者與來源國、無形特徵等因素。如果這些聯想的組合能表現出任何意義，則這些意義會形成品牌印象（Brand Image）。另外其他諸如專利、商標、通路等均可能成為協助顧客處理市場資訊，做為品牌延伸基礎的利器。

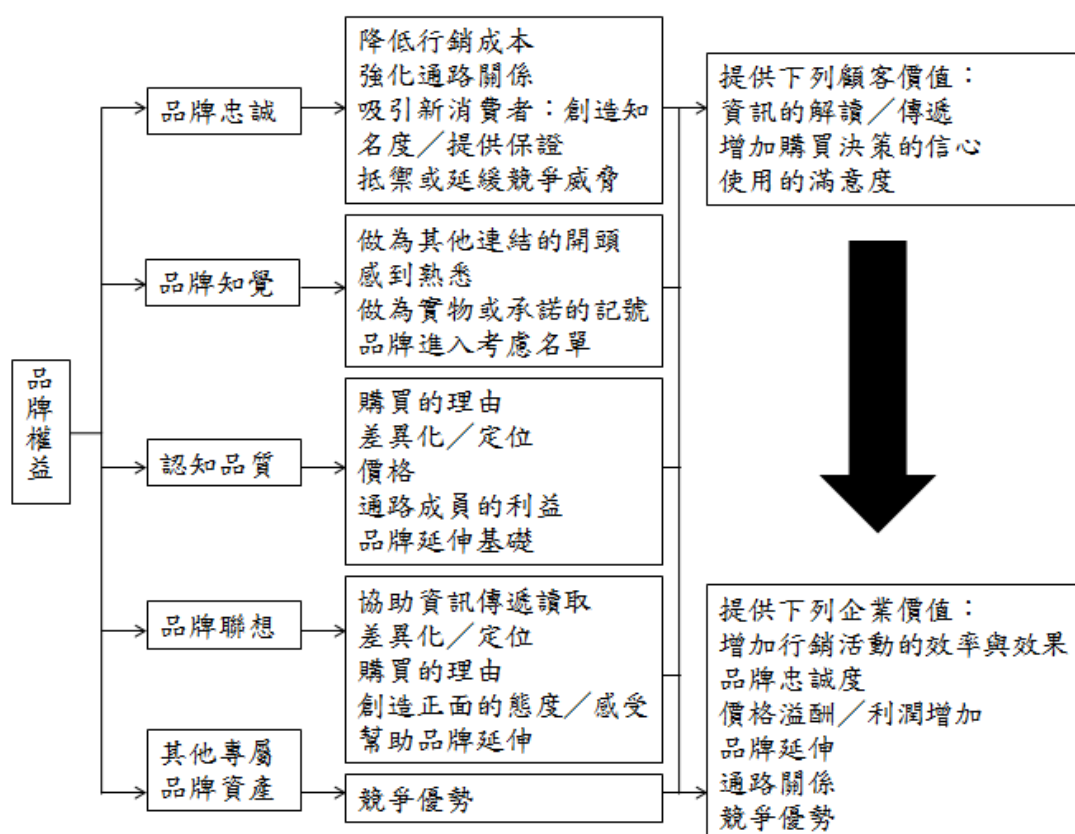


圖 2-1 David A. Aaker 的品牌權益架構

資料來源：David A. Aaker (1991) Managing Brand Equity. NY: The Free Press
／本研究整理

2.1.4 Kevin L. Keller 的品牌權益闡述

Kevin L. Keller 從顧客的觀點出發，認為品牌權益來自品牌行銷效果，而效果取決於顧客的品牌知識（Brand Knowledge）。品牌知識包含三個重要概念：

（1）顧客的品牌知識是由品牌知覺與品牌形象組合而成的關係網絡記憶模組（Associative Network Memory Model）。

（2）差異化效果是指顧客面對相同行銷活動，但對不同品牌（有品牌對虛擬品牌或無品牌）產生差異性的品牌知識。

（3）顧客對行銷活動的反應，是顧客對行銷活動的認知、偏好與行為。

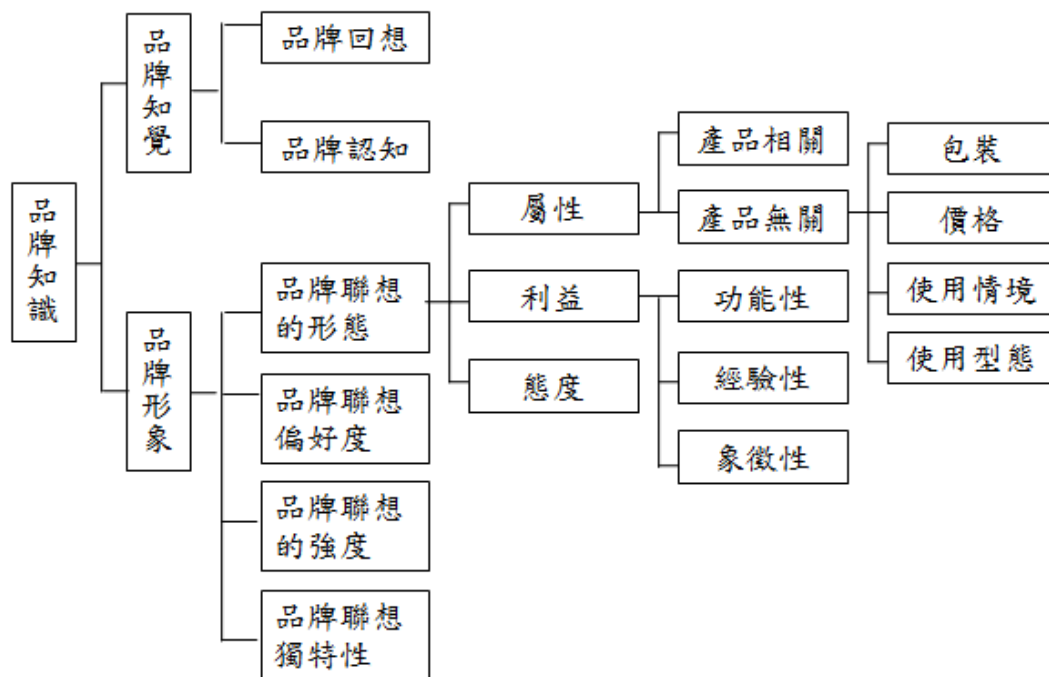


圖 2-2 Kevin L. Keller 的品牌知識架構

資料來源：Kevin L. Keller (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer – Based Brand Equity. Journal of Marketing, Vol. 57 / 本研究整理

2.1.5 品牌權益的建構

Jean-Noël Kapferer (1992) 在《策略性品牌管理》(Strategic Brand Management) 一書中探討品牌識別 (Brand Identity) 與品牌建立的關係，並定義品牌識別為文字、形象、意念與顧客對品牌感受的綜合。Lynn B. Upshaw (1995) 認為與品牌價值一體兩面的品牌識別是品牌權益的一部分，能吸引潛在顧客消費。David A. Aaker (1995) 延續 Lynn B. Upshaw 觀點，認為品牌識別為建構品牌權益的出發點。他同時還定義品牌辨識是由下列四大面向及十二小類所構成：

- (1) 產品面：產品範圍、產品特質、品質／價值、使用經驗、使用者、原產國。
- (2) 組織面：組織特質、本土公司 vs. 全球公司。
- (3) 人性面：品牌個性、顧客／品牌關係。
- (4) 符號面：視覺形象／暗喻、品牌傳承。

Kevin L. Keller (1998) 提出建構品牌權益的三途徑依序為最初品牌元素 (Brand Elements) 的選擇；支援性行銷方案和整合品牌與支援性行銷方案的工具；以及與品牌權益相連結的其他間接性聯想。他同時提出五個評估品牌元素的標準：記憶性 (Memorability)、意義性 (Meaningfulness)、移轉性 (Transferability)、適應性 (Adaptability) 以及保護性 (Protectability)。

品牌權益的建構除了上述幾個關鍵要素外，David A. Aaker（1996）還補充說明要實現品牌識別，首先要做好品牌定位。Kevin L. Keller（1998）統整各方學者意見，建立了一套建立品牌權益的行銷策略架構。

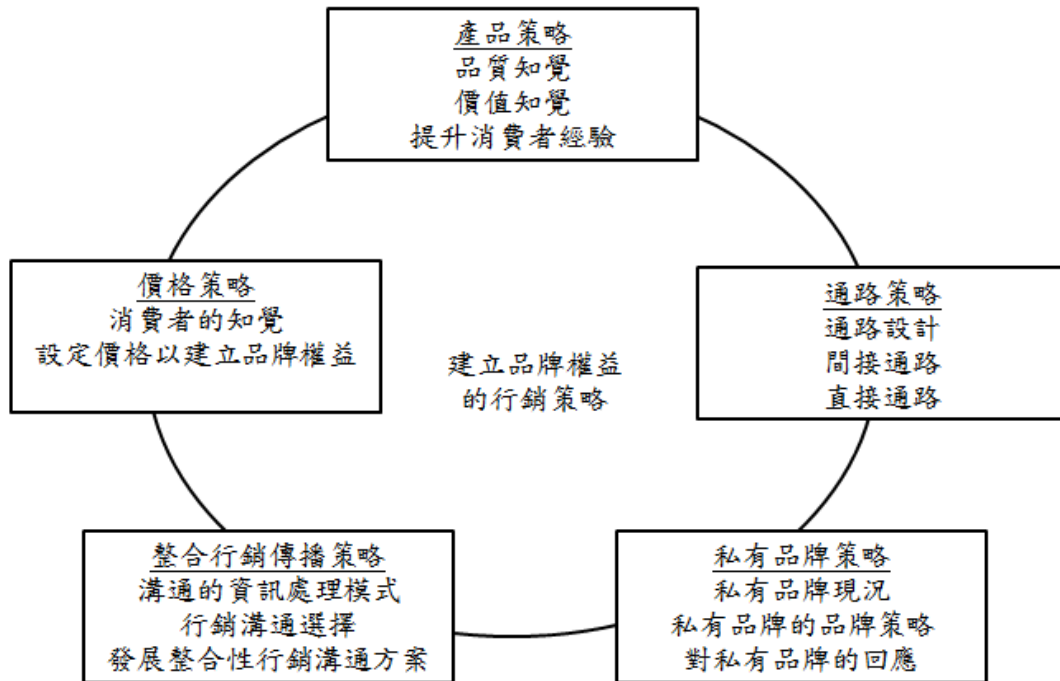


圖 2-3 建立品牌權益的行銷策略

資料來源：Kevin L. Keller（1998）Strategic Brand Management：Building, Measuring and Managing Brand Equity. NJ：Prentice-Hall／本研究整理

2.1.6 全球化品牌的策略性管理

品牌管理在國際行銷的運用有四個層次：有品牌與無品牌、私有品牌與製造商品牌、個別品牌與家族品牌、地區性品牌與全球性品牌。David A. Aaker(1991)說明品牌的全球化應包含許多面向，如名稱、標誌、象徵符號、品質認定、品牌聯想等多方面均須考量。但並非所有條件滿足才行，含有部分特定條件即有可能成為全球化品牌，當然這條件是因品牌而異。正確的品牌策略是將可帶來利潤的品牌元素全球化，並允許其他的品牌資產在地化。

Michael E. Porter 對於採行全球化策略，提出下面十點策略上的運用概念：

- (1) 全球化應當建立在獨一無二的競爭定位基礎上。
- (2) 以一致的定位進行國際市場滲透。
- (3) 針對每一類產業，建立一個明確的母國基地。
- (4) 利用不同地點，調節產品線的母國基地。
- (5) 分散活動以延伸母國基地的優勢。

- (6) 在事業單位中保留國家識別。
- (7) 結盟是全球化重要工具，而非全球化策略。
- (8) 在享有地點優勢的產業與產業區隔中進行事業擴散。
- (9) 母國基地升級。
- (10) 必要時可以重新選擇母國基地。

國立台灣交通大學 成敏華客座講師在品牌體驗行銷的課程中，彙整出一個策略性的品牌管理程序。

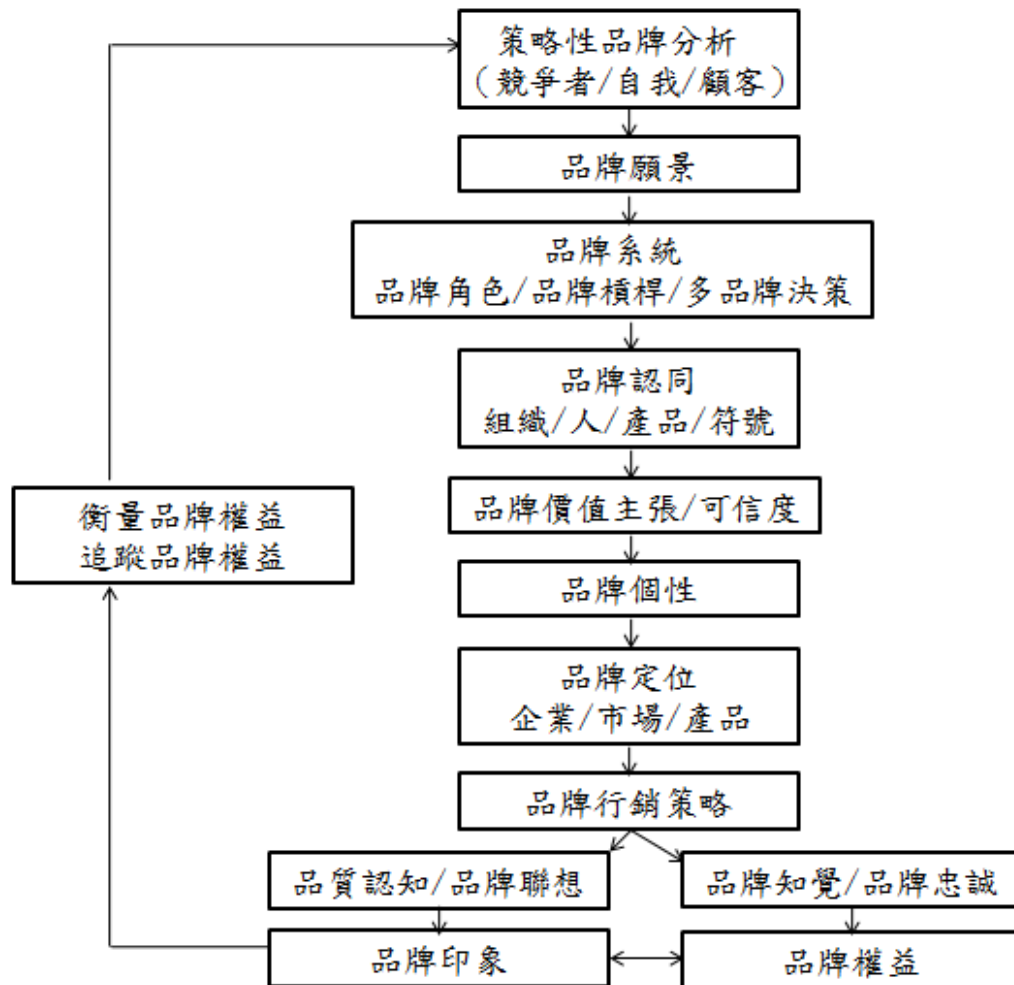


圖 2-4 策略性品牌管理程序

資料來源：國立交通大學成敏華（2007）品牌體驗行銷課堂資料／本研究整理

綜觀上述品牌相關理論的探討，衡量品牌價值並有效管理是顯而易見的課題。目前製作每年全球品牌排名的 Interbrand 公司，是根據三個面向評估品牌價值：

- (1) 財務狀況分析：預測現在與未來品牌可帶來的財物利益。
- (2) 品牌角色分析：評估品牌在消費者購買行為發生時的影響力。
- (3) 品牌力量分析：審視品牌滿足持續需求的能力。(忠誠／回購／維持)

了解自身品牌價值，也就是了解了自身的品牌權益。品牌權益的建立必須有分析、設計、行銷、追蹤等一系列整合的計畫，方能達成其目標。

2.2 創新理論

美國哈佛大學（Harvard University）學者 Clayton M. Christensen 在其創新三部曲：《創新者的兩難》（The Innovator's Dilemma）、《創新者的解答》（The Innovator's Solution）、《創新者的修練》（Seeing What's Next）等三大著作中，將創新區分為維持性創新（Sustaining Innovation）與破壞性創新（Disruptive Innovation）。其中破壞性創新又可以細分為低階市場的破壞性創新（Low-end Disruptions）與創新市場的破壞性創新（New-market Disruptions）。低階市場的破壞性創新旨在爭取現有產品市場的低端消費者，創新市場的破壞性創新則是鎖定現有產品沒服務到的顧客群而產生新的市場。

Clayton M. Christensen 用二個問題將維持性創新分為三類：取代的維持性創新、急遽的維持性創新及漸進式維持性創新。第一個問題是創新是否發生在規格化上？若是，則屬於取代的維持性創新。第二個問題是若創新不與規格化相關，那是否有顯著的改善？若有，則屬於急遽的維持性創新；若無，則屬於漸進式維持性創新。

取代的維持性創新瞄準的是產業價值鏈上的某個環節；急遽的維持性創新與漸進式維持性創新均不屬於產業價值鏈上的單一環節，而是發生在相互依賴的介面上。尤其是像急遽的維持性創新這般大躍進，背後的努力與成本必定複雜且昂貴，幾乎都是掌握整個產業價值鏈的整合型市場領導者才有這種能力。這種在市場裡佈下的高進入障礙，確實能達到阻嚇作用，但同時也給予追隨者一個投機的機會：藉由直接學習領導者的成功經驗跳過中間的實驗時間。漸進式維持性創新雖然不能瞬間震撼市場，但暫時的市場佔有率提升是可以預見的。

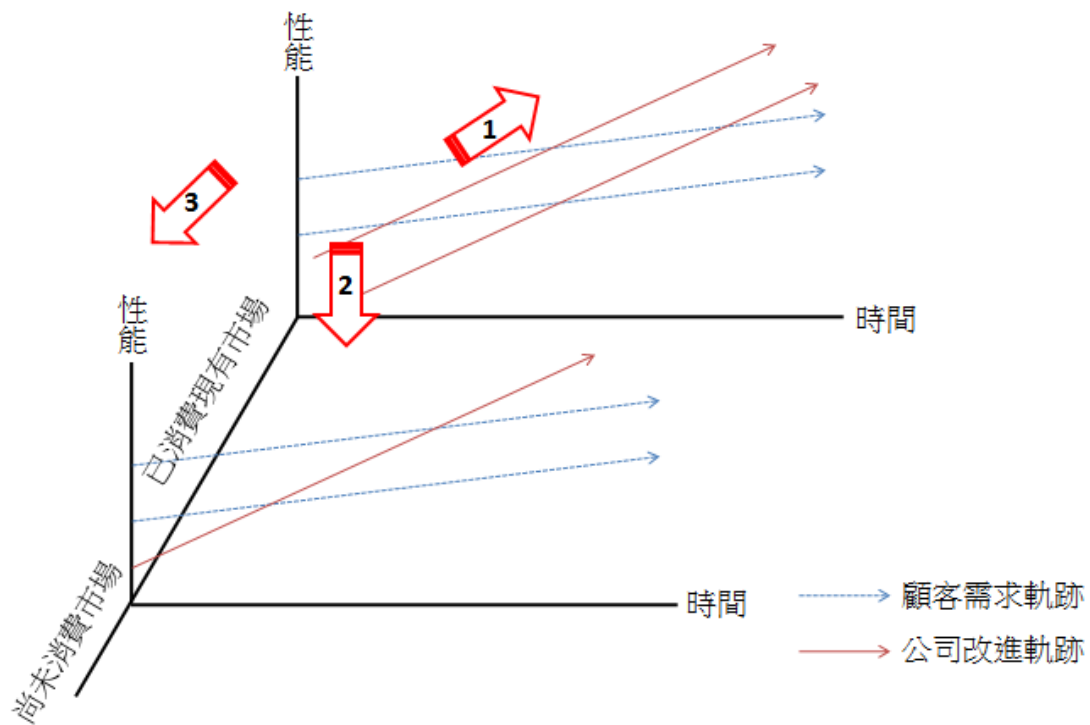
表 2-4 Clayton M. Christensen 的維持性創新分類

分類	發生	含意
取代的維持性創新	<ul style="list-style-type: none">* 在現有或新出現的規格化點上。* 瞄準主流顧客。* 至少在主要的競爭基礎上相等；在次級層面改良。	<ul style="list-style-type: none">* 新進者也許會很成功，但有可能會被有前瞻性的在位者吸納收編。* 競爭結構會發生長期的改變。* 出現更精確的顧客區隔。

表 2-4 Clayton M. Christensen 的維持性創新分類（續）

急遽的維持性創新	<ul style="list-style-type: none"> *在相互依賴的介面發生的複雜改變，通常需要整個系統升級。 *在主流市場主要競爭基礎上產生顯著改善。 	<ul style="list-style-type: none"> *必須由在位者領導。 *為市場投下一震撼彈，可顯著改善競爭地位。
漸進式維持性創新	<ul style="list-style-type: none"> *在相互依賴介面上。 *瞄準主流市場。 *在主流市場的主要競爭基礎上產生相同或稍佳的改善。 	<ul style="list-style-type: none"> *在位者的謀生之道；新進者多半失敗。 *先行者優勢。 *競爭結構發生適度、但多半是暫時的改變。

資料來源：Clayton M. Christensen（2005）創新者的修練（書籍）／本研究整理



1	維持性創新	把更好的產品帶到現有的市場上
2	低階市場的破壞性創新	以更低成本的事業模式，爭取被過度服務的顧客
3	創新市場的破壞性創新	爭取尚未消費的顧客及開創新市場

圖 2-5 Clayton M. Christensen 的創新理論

資料來源：Clayton M. Christensen（2005）創新者的修練（書籍）／本研究整理

破壞性創新理論的概念源自於 Clayton M. Christensen 對硬碟產業的研究結果。研究中，Clayton M. Christensen 將可辨識的 100 多種創新分為維持性創新及破壞性創新。維持性創新讓廠商提供更佳及更具獲利性的產品給顧客，破壞性創新則是提供性能較差、眼前高要求的顧客無法滿意的產品。研究的結果顯示，市場領導者總是精於維持性創新，但往往無法應付破壞性創新。也就是說，破壞性創新給與產業新進企業一個好的契機，能夠一舉顛覆現在的市場領導者。

如圖 2-5，Clayton M. Christensen 用他所謂的價值網絡（Value Network）來闡述創新理論。在 2D 平面上，橫軸代表時間（Time），縱軸代表性能（Performance），中間虛線代表對產品或服務性能的要求，實線代表公司產品或服務性能的精進，如此即構成一面價值網絡。箭頭 1-3 分別代表了三種創新的方式：維持性創新、低階市場的破壞性創新及創新市場的破壞性創新。

前國立台灣交通大學管理學院院長 毛治國教授在課堂上用一簡單的「超車理論」來闡述 Clayton M. Christensen 的創新理論。好比正在高速公路上奔馳的兩台車，在同一個車道上，追隨者想要超過領先者，可為是機會渺茫。這也正是 Clayton M. Christensen 所說市場領導者的持續性創新優勢論。但若今天追隨者換個車道或是換條公路加速向前，則勝負可能還是未定之天。這不就是 Clayton M. Christensen 所說破壞性創新的顛覆論。換個車道，可能路況不甚好，但就像低階市場的破壞性創新充滿機會；換條公路，把賽場從 2D 變成 3D，正是創新市場的破壞性創新。破壞性創新推出新的價值主張，藉此創造新的市場，或是改造現有市場，使其重新洗牌。

在真實世界裡，絕大多數產業中都有無數顧客群，構成不同「等級」的市場區隔。從最低要求等級到最高要求等級的顧客都存在，但絕大部分的顧客是屬於中級要求，也就是所謂的「核心市場」或「主流市場」。破壞性創新一開始通常不足以迎合核心市場對產品或服務性能的要求。但破壞性創新者在新的軌跡上實行維持性創新，積極力爭上游。一旦足以滿足核心市場，就可以讓原本的市場領導者被迫移往更高階的市場區隔，甚至完全退出市場。

Clayton M. Christensen 還提出一個從資源（Resources）、流程（Processes）與價值（Value）三方面出發，用以說明一個企業創新能力的 RPV 理論。此理論的核心論點在於一個企業擁有的資源、運作的流程，和它的價值主張結合起來將決定企業的能力、長處、弱點與盲點。

表 2-5 Clayton M. Christensen 的 RPV 理論

種類	含意	內容
資源	企業可以購買或出售、建立或摧毀的東西與資產。	技術、產品、設備、資訊、現金、品牌、通路等。
流程 (技能)	企業把投入要素(資源)轉化成產品或服務的現有作業方法。	人員招募與訓練、產品發展、製造、預算與規劃、市場研究、資源分配等。
價值 (動機)	企業決定優先要務的標準(想做什麼)。	成本結構、損益表、顧客需求、機會大小、道德等。

資料來源：Clayton M. Christensen (2005) 創新者的修練 (書籍)／本研究整理

RPV 理論認為一個企業在面臨機會時，此企業必須擁有必備資源，且是屬於此企業目前流程可以處理的範圍下，符合企業價值主張而獲得有效的分配資源，才能掌握此成功契機。這也正說明了市場領導者擅長於維持性創新的原因，正好在於它們的 RPV 都適合這類的複製成功模式。破壞性創新必須打破現有規則，與上述既上軌道的穩定發展模式完全是天南地北，當然也是市場追隨者見縫插針的最好機會。



圖 2-6 Clayton M. Christensen 動機／技能影響下的創新架構

資料來源：Clayton M. Christensen (2005) 創新者的修練 (書籍)／本研究整理

最後，Clayton M. Christensen 提出創新策略的擬定三步驟：了解變化跡象、評估競爭戰役及選擇競爭策略。了解變化跡象就是明確的建構出企業目前所在的價值網路，找出顧客與產品或服務的相對關係。評估競爭戰役則必須先利用 RPV 理論找出自身與競爭者的優劣，進而找出足以讓企業維持競爭的利劍（不對稱技能）及堅盾（不對稱動機）。不對稱技能代表一方能做但一方做不到的事；不對稱動機代表一方想做但一方不想做的事。不對稱技能決定於流程的不同；不對稱動機決定於價值的不同。市場機會的絕對規模大小、初始目標顧客群及適用的事業模式是影響動機的三大要素。之後，必須辨識競爭者的策略後選擇競爭策略。是要採取另闢戰場的撤退策略，還是瞄準對手顧客群的成長導向吸納策略，亦或是防堵自身顧客流失的防禦型吸納策略。

表 2-6 Clayton M. Christensen 創新策略擬定三步驟

步驟	含意	內容
一、變化跡象	有無跡象顯示市場競爭者正再利用變化機會？ 	<ul style="list-style-type: none"> *過度滿足的顧客：低階市場的破壞性創新、取代性創新、使用產品的必備技能降低。 *尚不滿足的顧客：針對高階市場的維持性創新（包含急遽性創新與漸進性創新）。 *尚未消費的顧客：新市場的破壞性創新。
二、競爭戰役	產業內競爭的可能交戰結果為何？	<ul style="list-style-type: none"> *產業競爭者的長處與短處。 *辨識誰正在做別人不能（不對稱技能）也不會（不對稱動機）做的事。
三、選擇策略	企業的決策提高或降低最終的成功機率？	<ul style="list-style-type: none"> *追隨者是否創造足以立足市場的初始條件？ *追隨者是否創造與領導者重疊的價值網路？ *領導者是否有反制破壞的能力？

資料來源：Clayton M. Christensen（2005）創新者的修練（書籍）／本研究整理

2.3 競合策略

成功的經營策略意味著企業應該積極爭取並影響企業所在的賽局，而非僅僅發現及追隨現有的賽局。成功的企業透過對賽局的理解，進而影響或改變既有的賽局規則，為自身創造極大的利益。有時候，商場中不僅僅是充斥你爭我奪的競爭，還存在共生共榮的合作。Adam M. Brandenburger 與 Barry J. Nalebuff 兩位賽局學者即針對「表面上看起來是尖銳對立的競爭與合作，但在現實社會中，卻常常看到在競爭與合作之外，還有既競爭且合作的新關係」寫了競合策略一書。

競合策略的概念最早來自網威公司（Novell）創辦人 Raymond Noorda。他為了描述這種競爭與合作共存現象，將競爭（Competition）與合作（Cooperation）兩個字重新組合成一個新字：競合（Co-opetition）。這全新的概念給予企業在除了打擊對手而獲得勝利的策略之外，另外還能思考尋求雙贏（Win-Win）的策略。作者在本書中還提出一個改良自 Michael E. Porter 經典五力分析理論（Five Competitive Forces）的價值網理論（Value Net）。

Michael E. Porter 的五力分析理論，是一種由外而內（Outside-In）的分析模式，主要是分析企業所在的賽局中，其他參賽者對企業的吸引力（價值）程度。此理論主要分析五個面向：新進入者、替代品、客戶、供應商、產業現況。

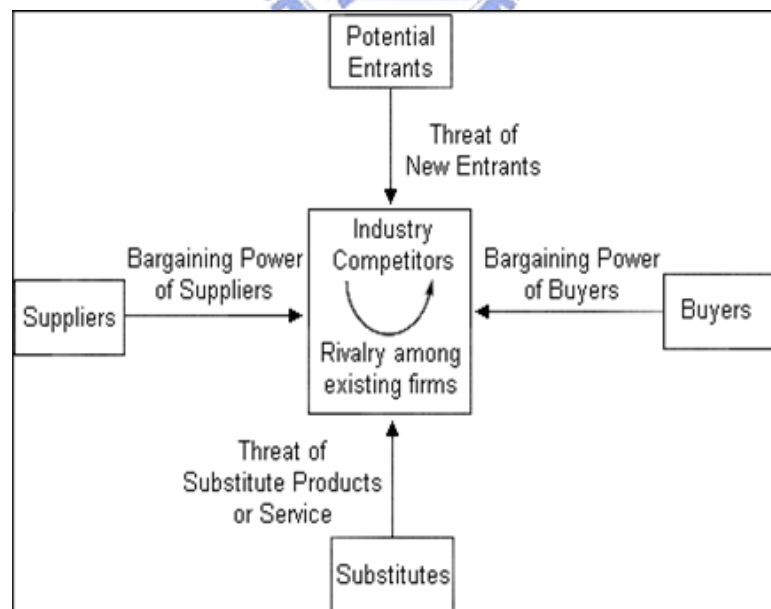


圖 2-7 Michael E. Porter 的五力分析理論

資料來源：Michael E. Porter（2007）競爭策略（書籍）／本研究整理

表 2-7 Michael E. Porter 的五力分析理論

分析對象	分析內容
新進入者的威脅(Potential Entrants)	新競爭者進入市場的難易度及進入障礙的存在與否。
替代產品與服務的威脅 (Substitutes)	產品或服務被替代的難易度,尤其是廉價品。
客戶議價能力 (Buyers)	客戶的市場力量、地位及訂貨數量。
供應商議價能力 (Suppliers)	供應商的市場力量、地位及供應商數量。潛在供應商、獨佔或寡佔的供應商的存在與否。
產業現存競爭狀況 (Industry Competitors)	賽局中是否存在強而有力的競爭者。從力量與規模來看,是否存在能支配全賽局的角色,亦或全部角色地位均等。

資料來源：Michael E. Porter (2007) 競爭策略 (書籍) / 本研究整理

Adam M. Brandenburger 與 Barry J. Nalebuff 兩位賽局學者認為創造價值的本質是合作過程，爭取價值的本質是競爭過程。在做餅的時候，商場是合作；在分餅的時候，商場是競爭。創造自己能爭取到的價值是競合策略理論背後的精神。於是他們稍微修正了傳統的五力模型，另外加入了互補者的角色。

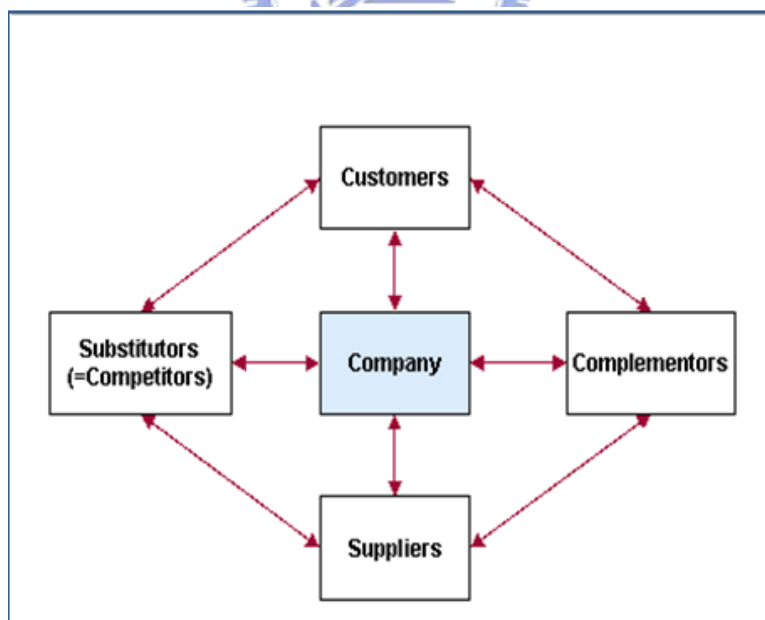


圖 2-8 Adam M. Brandenburger 與 Barry J. Nalebuff 的價值網理論

資料來源：Adam M. Brandenburger 與 Barry J. Nalebuff (2004) 競合策略 (書籍) / 本研究整理

價值網主要可從垂直面向與水平面向來探討。縱向看來，供應商提供原料、資源給公司，公司提供產品、服務給顧客；金流的方向卻是恰恰相反。顧客與供應商扮演的是對稱角色，兩者同重。橫向來看，公司與競爭者爭奪固定大小的餅；與互補者設法將餅做大，屬於相對角色。垂直面向與水平面向彼此再產生交互關係，根據兩位學者的解釋，可以從顧客與供應商兩端來界定競爭者與互補者。

表 2-8 競爭者與互補者的定義

從顧客的觀點定義	假如顧客因擁有其他參賽者的產品而降低對你產品的評價時，該參賽者就是你的 競爭者 。
	假如顧客因擁有其他參賽者的產品而提高對你產品的評價時，該參賽者就是你的 互補者 。
從供應商的觀點定義	假如供應商因提供其他參賽者資源，而降低對你提供資源的吸引力時，該參賽者就是你的 競爭者 。
	假如供應商因提供其他參賽者資源，而提高對你提供資源的吸引力時，該參賽者就是你的 互補者 。

資料來源：Adam M. Brandenburger 與 Barry J. Nalebuff (2004) 競合策略 (書籍) / 本研究整理

如同 William Shakespeare 在其作品皆大歡喜 (As You Like It) 裡的一段台詞：世界就是一個舞台，世人只是演員；各有進場與出場的時間，而且扮演多種角色。價值網裡的每個參賽者並非僅僅擔當其中的一個角色，同時擔當其他角色的情形也很常見。策略專家 Gary Hamel 與 C.K. Prahalad 在競爭大未來 (Competing for the Future) 一書中提到：有一天美國電話電報公司 (AT&T) 可能會發現摩托羅拉公司 (Motorola) 是它的供應商、顧客、競爭者或合作夥伴。此外，一個價值網並非單獨存在，一定會與其他價值網有所關連而構成更複雜的價值結構。

定義屬於企業的價值網後，還必須遵循 PARTS 模型的五個部分，了解賽局進而改變賽局，在賽局中成為最終勝利者。

表 2-9 Adam M. Brandenburger 與 Barry J. Nalebuff 的 PARTS 策略思考模型

Players ：參賽者	目前與可能的參賽者以及彼此間的競合關係。
Added Values ：附加價值	企業與其他參賽者的附加價值區別以及放大企業附加價值的方法。
Rules ：規則	目前的賽局規則（契約）以及改善規則而增加企業優勢的方式。
Tactics ：戰術	其他參賽者與企業本身對賽局的解讀與定義。
Scope ：範圍	目前賽局的範圍以及與其他賽局的關係。

資料來源：Adam M. Brandenburger 與 Barry J. Nalebuff（2004）競合策略（書籍）／本研究整理

最後，所有策略的最終目標在於彰顯公司在賽局中的附加價值（Added Values），競合策略一書中將企業的附加價值定義為：「企業附加價值 = 企業在賽局時餅的大小 - 企業不在賽局時餅的大小」

一般說來，從賽局中企業可以獲得的價值很難高過企業的附加價值。故兼顧互補的機會與競爭的威脅，如此制定的企業策略，方能創造企業最大利益。

2.4 藍海策略

藍海策略是 W. Chan Kim 與 Renée Mauborgne 於 2004 年發表的理論。兩位學者將在現有產業內你爭我奪的策略稱為紅海策略（Red Ocean Strategy），此種專注在擁擠市場的競爭無法保證企業的高績效表現。開拓全新海域，創造沒有競爭的市場空間，這種稱為藍海策略（Blue Ocean Strategy）的方式，才是企業增加競爭力的良方。

表 2-10 紅海與藍海的比較

紅海	藍海
在現存市場內競爭。	創造無競爭的市場。
擊退競爭者。	不與對手競爭，使競爭變得無關緊要。
從現存市場需求內攫取最大利益。	創造並掌握新的市場需求。
打價值／成本的戰爭。	重新定義價值／成本的戰爭。
低成本與差異化選擇其一。	低成本與差異化兩者並存。

資料來源：W. Chan Kim 與 Renée Mauborgne（2004）藍海策略（書籍）／本研究整理

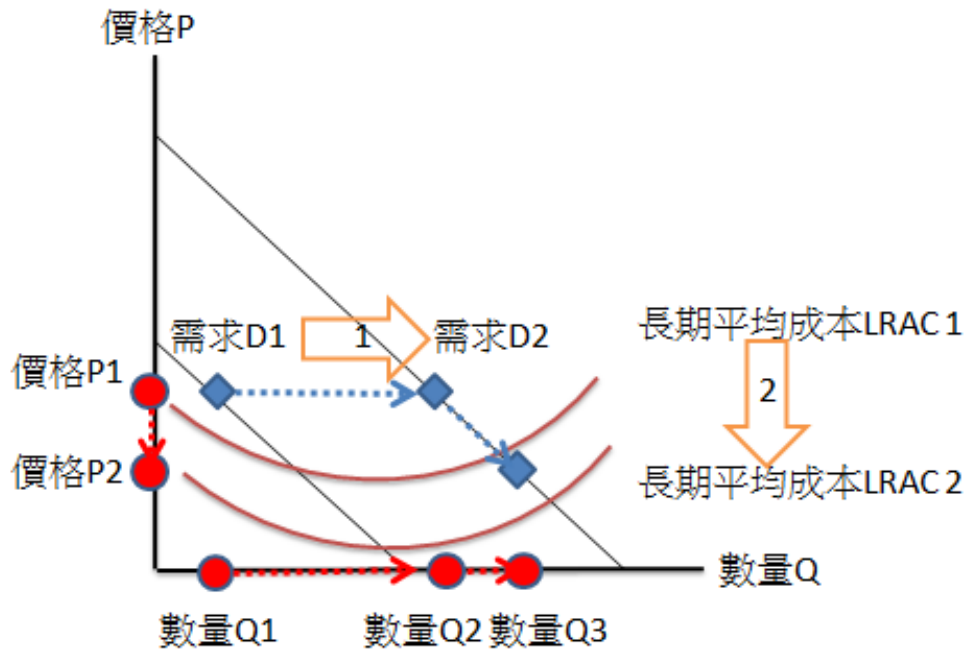
藍海策略裡有 6 項最主要的概念：改變市場疆界、專注於願景而非數字、超越現有需求、策略次序要正確、克服重要組織障礙、把執行納入策略。透過 ERRC 的 4 個思考，可以達到降低成本與創造差異化與新價值的功效。前 2 個思考可以幫助企業降低成本，前 2 個思考可以幫助企業創造差異化與新價值。

表 2-11 W. Chan Kim 與 Renée Mauborgne 的 ERRC 思考模型

Eliminate	在自己的行業要成功考量的因素中，有哪些已不適用而應消除？
Reduce	有哪些因素應該減少到遠低於行業中的標準規定？
Raise	有哪些因素應該提升到遠高於行業中的標準規定？
Create	有哪些因素應該創造出來？

資料來源：W. Chan Kim 與 Renée Mauborgne (2004) 藍海策略 (書籍)／本研究整理

價值創新的機會往往來自各種產業的相鄰空間，也就是不要侷限於自己的產業，要勇敢的跨足另類產業。所謂的「提出價值」，是指能對顧客提出價格較前為低的產品、能對顧客提出新的效用與滿足及能激發出顧客新的需要。藍海策略的中心思考在於努力設法開創沒有競爭的新市場。此外，採行藍海策略必須發掘或利用產業內的各種策略群組（產業中採行相同策略的企業），探討顧客們的偏好是追求「講就」還是「將就」。並且重新定義本業中的顧客群，將其分為採購者、使用者或影響者三類。最後，必須發掘產品互補與服務商機，重新思考產品是述諸理性還是感性，並從當前的觀察尋找未來契機。如此一來，藍海策略才能發揮最大功效，創造出市場新的需求，讓企業能同時追求顧客獲得的高價值與產品的低成本，達成持續領先優勢。



藍海策略成效 1	差異化創造新需求
藍海策略成效 2	長期平均成本降低

圖 2-9 W. Chan Kim 與 Renée Mauborgne 的藍海策略

資料來源：W. Chan Kim 與 Renée Mauborgne (2004) 藍海策略 (書籍) / 本研究整理

第三章、三星的傳奇物語

本章資料均來自三星的台灣官方網站 (<http://www.samsung.com/>) 以及各類報章書籍。本章共分成兩個小節，第一節說明三星電子的成功現象所引領的風潮程度；第二節更詳細地介紹三星集團的發展沿革。

3.1 三星電子成功現象

從 1993 年到 2003 年這十年，三星集團正好經歷了重生的十年改革。1993 年，三星集團在會長李健熙 (Lee Kun Hee) 的「法蘭克福」變革宣言下，正式啟動改革的「新經營」運動。1992 年，三星集團的稅前利益只有 2,300 億韓元 (約 2.4 億美元)；到了 2002 年，三星電子的稅前利益達到 15 兆韓元 (約 158.4 億美元)，成長了 66 倍。同期間的負債率從 336% 減少到 65%。市價總值從 3.6 兆韓元跳升至 75 兆，總利潤佔韓國上市成長公司的 61%。2002 年 4 月 2 日，美國紐約股市發布的行情：三星電子市價總額為 65 兆 6,800 億韓元 (約 693.6 億美元)，比起新力公司 (Sony) 的市價總額 63 兆 5,600 億韓元 (約 671.2 億美元)，足足多出了 2 兆 1,200 億韓元 (約 22.4 億美元)。

如此令人瞠目結舌的大成功，讓韓國經濟新聞以「三星電子何以強盛」為題推出一系列 20 篇報導。國外媒體如時代雜誌 (Time)、華爾街日報 (Wall Street Journal)、金融時報 (Financial Times)、日本產經新聞、富比世 (Forbes) 及財星雜誌 (Fortune) 等見聞後，也紛紛以封面故事或專題文章來報導此現象。三星集團瞬時間成為全球企業成長與變革研究的當紅炸子雞，韓國當時還流傳著「即使三星集團賣起御飯糰也會熱銷」的推崇言論。更重要的是，三星集團的表現在同一時期正式超越了他們一直以來追趕且學習的目標—日本新力公司。

2002 年美國的商業週刊 (Business Week) 在一篇題為「新力的反擊」文章中提到：「在日本東京新力公司的總部內，只要一提到三星集團的名字，社長安藤國威 (Ando Kunitake) 就會臉色大變」。美國時代雜誌根據品牌認知度預估：「三星集團將在 3 年內正式超越新力公司」。英國金融時報指出：「種種現象已表明，三星集團已經蓄積足夠的力量，隨時準備超越新力公司成為新興的跨國公司」。三星集團的灰姑娘變身傳奇，的確讓許多人驚呼且稱羨，下一節將更詳細地介紹三星集團發展的過程。

3.2 三星集團發展簡史

3.2.1 三星集團的企業起跑點 (1938 年~1969 年)

在 1938 年 3 月 1 日，三星集團的創始人李秉喆 (Lee Byeong Cheol) 先生以 3 萬韓元在韓國大邱市成立了「三星商會」。早期的主要業務是將韓國的幹魚、

蔬菜、水果等出口到中國的北京及滿洲里。1951 年時，三星集團將辦公室遷至韓國首都—首爾，並成立三星 Moolsan 公司（三星物產的前身），正式展開三星集團的國際貿易業務。

經過 1945 年韓國脫離日本統治，以及 1950 年韓戰等社會不安，在一片大環境經濟不佳的環境下三星集團並未就此一蹶不振。1950 年代，三星集團（在韓語的字面意思是「三顆星」）又擁有了自己的紡織和製糖事業，自己進行生產及銷售。不但將韓國白糖依賴進口帶入歷史，還開啟了韓國自產布料的年代。不但奠定了最終成為三星集團這個現在擁有同一個名字的現代世界性公司的基礎，還為韓國國家整體經濟打下深厚的地基。

三星集團很早就意識到企業經營不僅僅是關係於一個企業，還必須與社會、文化有所關聯。不僅投入資金於大邱與成均館大學培養人才，還成立獎學會與文化基金會等積極從事企業社會責任工作。此時期也已經可以看見三星集團多角化經營策略的雛形，運用收購方式或直接投資，三星集團跨足保險、百貨、造紙、報紙、開發以及醫院等多個領域。

3.2.2 三星集團的多角化擴張（1970 年～1979 年）

1969 年三星電子工業成立。三星集團的創始人李秉喆先生從技術、勞動力狀況、附加價值與出口預期等方面分析，認為電子產業最符合韓國的國情，因而成立這個目前三星電子的前身公司。從事後諸葛的角度來看，可以說是奠定了現今三星集團成功的一塊基石。

1962 年到 1972 年這十年間，韓國經濟高度地成長。韓國政府為了推動經濟進一步發展，實現高度經濟獨立，大力推動重化工業發展。整個 1970 年代，三星集團通過在重工業、化學以及石化工業的大規模投資，除了響應政府政策外還奠定了其未來發展的戰略基礎。在 1973 年 8 月，公司宣佈了第二個「五年管理計畫」，為這些業務領域制定了目標，並使三星團進入造船工業。在此期間，公司還採取步驟，增強公司在世界市場的競爭力，將其製造過程從原材料生產，集成到最終產品生產。結果，許多新的公司誕生了，其中包括 1974 年成立的三星重工業，以及三星造船廠（三星收購了 Daesung 重工株式會社後成立）、1977 年成立的三星精密機械株式會社（現更名為三星 Techwin）。

三星集團另一個爆炸式發展來自於處於萌芽狀態的家用電器業務。1970 年代初期，三星集團開始製造電視機與錄影機。當時在韓國本地市場已經是一個主要生產企業的三星電子工業，在此期間也開始出口其產品。另一個重要發展是三星集團在 1974 年收購了韓國半導體的 50% 股票，進一步鞏固了三星電子工業在半導體製造領域的統治地位。

表 3-1 三星集團關係企業（2007 年為止）

領域	公司
電子產業	三星電子；三星電機；三星 SDI；三星康寧；三星康寧精密玻璃；三星 SDS；三星網路
金融產業	三星生命保險；三星火災海上保險；三星信用卡；三星證券三星投資信託管理；三星風險投資
化學產業	三星道達爾石化；三星石油化學；三星精細化學；三星 BP 化學
機械產業	三星重工業；三星 Techwin
其他產業	三星物產；三星工程；三星第一毛織；三星愛寶樂園（Everland）；新羅酒店；第一企劃；三星 S1 公司；三星醫療院；三星人力資源開發院；三星綜合技術院；三星經濟研究院；三星 Lions；湖岩財團；三星文化財團；三星福利財團；三星新聞基金會

資料來源：三星集團網站／本研究整理

3.2.3 三星集團的技術全球化（1980 年～1989 年）

1970 年代晚期到 1980 年代初期，是多元化程度逐步提高，三星集團核心科技業務在全球範圍內增長的階段。在 1978 年，三星半導體以及三星電子工業成為兩個獨立的實體，同時也開始向全球市場提供新產品。在 1983 年 12 月成功開發出 64K DRAM（動態隨機記憶體，Dynamic Random Access Memory）VLSI 晶片，並因此成為世界半導體產品領導者。在此之前，三星集團只是為本國市場生產半導體。

三星精密機械株式會社（成立於 1977 年）的業務基礎是另一個高科技領域－航空。並在 1987 年 2 月將公司的名稱改為三星航空工業株式會社（現在的名稱為三星 Techwin），三星集團正在以前所未有的速度發展自己的航空工業。其將來的計畫還包括未來空間站的開發甚至計畫在二十一世紀早期開發用於月球與火星探測的航空設備。在 1980 年代中期，三星集團開始進入系統開發業務領域，在 1985 年成立了三星資料系統（現在的名稱為三星 SDS）作為在包括系統集成、系統管理、諮詢，以及網路服務的資訊技術服務的領導者。

三星集團越來越重視技術，並導致了在 1980 年代中期另外一個重要的發展，也就是公司的經濟研究院與開發研究院的誕生：在 1986 年成立的三星經濟研究院（SERI），以及在 1987 年成立的三星綜合技術研究院（SAIT）。這兩個作為先驅的 R&D 組織，成功地幫助三星集團將其業務甚至進一步擴大到電子、半導體、高分子化學、基因工程、光纖通訊、航空，以及從納米技術到先進的網路結構等廣闊的領域。

在 1987 年 11 月 19 日,三星集團的創始人李秉喆集團董事長在執掌三星集團近 50 年之後逝世。他的兒子李健熙繼任成為三星集團新的董事長。在 1988 年三星集團慶祝公司成立 50 周年的慶典上,他宣佈公司開始「二次創業」,將領導三星進一步發展,並將三星集團的發展方向定為「21 世紀世界超一流企業」。

為了「二次創業」,三星集團挑戰自己,重組了舊的業務,並開始進入新的業務領域,目標是成為世界五大電子公司之一。三星電子與三星半導體&無線通訊的合併無疑是向這個目標前進的一個關鍵。因為在公司的歷史上,這是第一次,三星集團那時走上了最大化技術資源、開發增值產品之路。重疊項目的整合成功降低了成本,並有效地運用資金與人力。到 1980 年代後半,三星集團在創建穩固電子與重工業的努力終於有了回報,公司獲得了與高技術產品相匹配的聲譽。

3.2.4 三星集團的新經營時代 (1990 年~1996 年)

1990 年代初期,高技術產業面臨著前所未有的巨大挑戰。兼併、聯合以及收購等商業行為非常普遍,競爭與合併風起雲湧。各個公司都不得不重新思考自己的技術與服務的定位。業務開始跨出國家與國家、公司與公司之間的界限。為了把握這些機會,三星集團在 1993 年提出來「新經營」規劃。

「新經營」不僅僅是三星集團業務結構的重新設計,還是一場目標在製造世界一流產品、提供全體客戶滿意,以及成為一個優秀的企業公民的全面革新運動。回顧過去,「新經營」是三星集團企業發展過程中決定性的轉捩點,是整個公司以「品質第一」為基礎重新進行定位的階段。

在此期間,17 種不同的產品,從半導體到電腦顯示器,從 TFT-LCD 顯示幕到彩色顯像管,在其各自領域中,產品的全球市場份額躍居前五位。12 種其他產品也在其各自領域中名列前茅。在一些領域,比如 LCD 等,三星集團從一開始就是第一。自從 1993 年進入 LCD 以來,三星集團就毫無爭議地是世界領導者。另外一個實例是三星重工業的鑽井船,自從三星集團開始進入這個領域,就擁有了世界市場 60% 的佔有率。毫無疑問,三星集團在這些領域的成功,一部分歸功於三星集團在其遍佈世界的工廠中嚴格的品質控制。

由於實行「一站停線 (Line Stop)」系統,任何員工只要在生產流程中發現不合格產品,都可以立即關閉組裝生產線。整個生產線會被停下來,直到問題得以解決。在總體品質管制過程中,三星集團還堅持採用「Six Sigma」方法。

當然,「新經營」不僅僅是為了獲得優質產品,同時也是為了獲得優秀的人才。無論三星集團的業務開展到世界的什麼地方,三星人力開發院就會專門為所

有直接與客戶接觸的人員提供客戶服務的講座。三星集團旗下位於首爾市中心的
世界級酒店—新羅飯店甚至還為三星生命保險、三星證券和三星信用卡等公司的
雇員提供禮儀培訓課程。

三星集團還對其內部結構進行了改善，使其更加貼近消費者，例如三星物產
建立的 48 小時家庭直通車系統以及三星信用卡的服務保障體系。

作為第一同樣也意味著承認公司的社會責任，無論這些事業是社會公益、環
境保護、文化活動還是體育。實際上，三星集團積極參加體育行銷，由於公司在
各方面的突出成就，三星集團董事長李健熙，在 1996 年 7 月還被選為國際奧林
匹克委員會（IOC）委員，極大地提升了公司積極為世界體育做貢獻的形象。

3.2.5 三星集團的危機處理期（1997 年～1999 年）

1997 年對於幾乎所有的韓國人來說都是黑暗的。在那一年，幾乎所有的韓
國公司都處於萎縮狀態，三星集團也不例外。公司通過將下屬公司的數量減少到
45 個（附屬公司數量的標準根據「公平貿易法」（Fair Trade Law）確定），幾乎
裁減了 5 萬人，改善了公司財務結構的合理性，使公司的負債率從 1997 年的
365%降低到 1999 年的 148%。

公司以 15 億美元的價格將公司原有的 10 個業務單位賣給了國外公司，包
括三星重工業旗下深受好評的施工設備業務賣給了瑞典的 Volvo AB，將汽車業
務賣給了 Clark。雖然這個消息令人感到淒涼，但是由於其在數字以及網路技術
方面的領先地位，及其在電子、金融，以及其他相關服務方面的穩定與專注，使
三星集團成為為數不多的幾個能夠在經濟危機後繼續增長的公司之一。

三星得以順利度過亞洲金融風暴，「新經營」時期的業務結構、人才培養、
產品設計生產、流程控制等多方面的變革功不可沒。也為三星集團進入千禧年的
大躍進提前準備好了跳板。

3.2.6 三星集團的全球化崛起（2000 年～現在）

隨著世界步入第二個千年，三星集團也邁向了它的第二個世紀。數位時代為
全球業務帶來了革命性的機遇和革新。三星集團一直緊隨這些變革，並不斷地更
新業務結構、經營理念以及公司文化，以滿足世界資訊時代日益變化的需求。三
星集團將每個挑戰都視為是一次機會，並堅信公司在數位領域可以成為世界公認
的領導者之一。三星集團立志成為「世界第一」的承諾，贏得了 17 種產品的全
球市場第一佔有率（2007 年為止）。目前，三星集團領先全球市場的產品包括半
導體產品、TFT-LCD、顯示器和 CDMA 移動電話等。

表 3-2 三星集團世界級產品的全球市佔率與排名（2007 年為止）

產品	市佔率	排名	產品	市佔率	排名
TV	11.2%	1st	Energy saving lamp	9.2%	6th
LCD TV	13.2%	1st	Mouse & Keyboard	11.7%	3rd
Plasma TV	15.2%	3rd	Webcam	12%	4th
DLP TV	12.9%	2nd	USB Stick	4.5%	4th
Public TV	14.1%	1st	Portable HDD	3.2%	7th
Monitor	21%	1st	Blank CD & DVD	6.1%	5th
DVD player	14%	2nd	Camcorder Tape	8.6%	3rd
VCR	17%	2nd	CCTV	10.8%	3rd
Blue-ray player	47%	1st	DRAM	29.0%	1st
Home Audio	7.7%	5th	SRAM	27.0%	1st
Digital Camera	13%	4th	Flash Memory	25.0%	1st
Digital Camcorder	15%	3rd	NAND Flash Memory	43.1%	1st
Printer	11.6%	2nd	Hard Disk Drive	10.5%	4th
MP3 Player	10.1%	3rd	CD/DVD/Blu-ray Drive	14.1%	3rd
Telephone	14.8%	2nd	Smart Card	12.4%	3rd
IP Phone	10.2%	3rd	Refrigerator	13.8%	3rd
CDMA Mobile Phone	28.2%	1st	Air Conditioner	17.2%	2nd
Mobile Phone	14.4%	2nd	Air Purifier	11.5%	3rd

表 3-2 三星集團世界級產品的全球市佔率與排名（2007 年為止）（續）

PDA Phone	9.7%	3rd	Washing Machine	10.6%	3rd
Pocket PC	7.4%	5th	Microwave Ovens	13.1%	2nd
Ultra Mobile PC	67.4%	1st	Vacuum Cleaner	9.7%	4th
Laptop Computer	10%	4th	OLED Display	24.6%	1st
Digital Set Top Box	8.1%	3rd	AMOLED Display	74.2%	1st
Fax Machine	18%	2nd	Large-Area TFT LCD Display	24.1%	1st
Broadband DSL	6.4%	5th	LCD Driver IC	19.0%	1st
Wireless System	14.3%	2nd	LCD Panels for Notebook PCs	25.4%	1st
Digital Telephone System	10.4%	3rd	LCD Panels for Desktop PCs	22.4%	1st
Battery	4.7%	5th	LCD Panels for TVs	16.2%	3rd
			Plasma Panels (Samsung SDI)	23.2%	3rd

資料來源：三星集團年報／本研究整理

一直保持領先地位，三星集團在對包括快閃記憶體、非存儲晶片、定制半導體、DRAM 以及 SRAM 等整個半導體產品線產品的研究與開發正在取得歷史性的進步，其中的一個例子是三星電子，它擁有 13,000 名研究人員，在研發方面的投資高達 17 億美元，並已經連續 5 年入選十大美國專利大戶之一（2007 年為止）。

表 3-3 近 10 年三星電子(Samsung Electronics Co., Ltd.)在美國專利局(United States Patent and Trademark Office, USPTO)取得專利件數與排名

年份	取得件數	排名	年份	取得件數	排名
1997	582	17	2003	1313	9
1998	1304	6	2004	1604	6
1999	1545	4	2005	1641	5
2000	1441	4	2006	2451	2
2001	1450	5	2007	2723	2
2002	1328	11			

資料來源：美國專利局統計資料／本研究整理

在金融方面，三星集團也正力爭成為世界第一，作為支付解決方案的三星信用卡，被 MasterCard 選為“新千年最佳信用卡公司”。通過發行韓國第一個只貸信用卡“Aha Loan Pass”，三星信用卡在一年便擁有了逾百萬名會員。Euromoney 連續三年將三星證券評選為“最佳證券公司”，同時，三星生命保險也被財富雜誌“世界 500 強”評為全球人壽/健康保險領域“第十大人壽/健康保險公司”。同時，三星集團也在積極地提升品牌價值，並將品牌定位為公司發展的核心動力。根據 Interbrand 公司與 BusinessWeek 雜誌的統計，三星集團的品牌價值已經由 2000 年的 63.7 億美元增長為 2007 年的 168.5 億美元，全球品牌價值的排名也從 2000 年的 42 名前進到 2008 年的 21 名。

表 3-4 三星電子(Samsung Electronics Co., Ltd.)在 Interbrand 公司全球最佳品牌(The Best Global Brands)統計榜品牌價值與排名

年份	品牌價值	排名	變動百分比
2000	52.2 億美元	-	-
2001	63.7 億美元	42	+22%
2002	83.1 億美元	34	+30%
2003	108.5 億美元	25	+31%
2004	125.5 億美元	21	+16%
2005	149.6 億美元	20	+19%
2006	161.7 億美元	20	+8%
2007	168.5 億美元	21	+4%
2008	176.9 億美元	21	+5%

資料來源：Interbrand 公司與 BusinessWeek 雜誌統計資料／本研究整理

三星集團在全球市場競爭中取得的卓越成績，是通過不斷完善公司的金融結構，提高收益率，同時關注組織機構來實現的。同時，降低生產成本和努力維持品牌形象也很大程度上保證了三星集團的成功。三星電子獲得了 S&P 和 Moody's

頒發的國家信貸認證，而三星火災因其穩定性和增長潛力，也得到了 S&P 的認可，連續第二年獲得 A 級。

三星集團積極參與全球各項體育活動，這有助於提升社會意識，並回報社會。從 1988 年漢城（現在的首爾）夏季奧運起，三星就與這個全球最大的體育盛會結下不解之緣。1998 年長野冬季奧運、2000 年雪梨夏季奧運、2002 年鹽湖城冬季奧運、2004 年雅典夏季奧運到 2006 年都靈冬季奧運，三星集團都未曾缺席。作為 2000 年雪梨夏季奧運無線設備領域全球合作夥伴，三星集團提供了 25,000 套包括移動電話在內的先進的數位無線電通訊設備。三星集團不但是 2008 年北京夏季奧運的重要贊助商之一，更在 2007 年 4 月 23 日與國際奧委會簽訂新的合作契約，將與奧運的合作關係延長至 2016 年夏季奧運。三星集團還以贊助者的身份積極地參與三星國家杯騎術大賽、三星長跑節、三星世界冠軍賽（美國 LPGA 巡迴賽一站比賽），以及全球其他重大體育賽事活動。

2000 年起，三星集團的管理方式有了新的轉變，佐以其強力品牌效應，挑戰成為引領全球數位革命的領導者。三星集團期望能運用其領先的技術、具競爭力的產品，以及專業的人力資源領導全球的數位化革命。

表 3-5 三星電子（Samsung Electronics Co., Ltd.）在 Fortune 雜誌全球最佳企業統計榜排名

年份	全球 TOP500 排名	亞洲企業排名	全球消費性電子企業排名	利潤（美元）
2005	39	8	4	715.6 億
2006	46	9	3	787.2 億
2007	46	8	2	849.8 億

資料來源：Fortune 雜誌統計資料／本研究整理

表 3-6 三星電子（Samsung Electronics Co., Ltd.）在 Fortune 雜誌全球最值得尊敬企業統計榜排名

年份	全球 TOP50 排名	全球消費性電子企業排名	分數
2005	27	3	6.88
2006	34	4	6.79
2007	未進榜	6	6.48

資料來源：Fortune 雜誌統計資料／本研究整理

（PS.計分標準根據企業的創新、人力資源管理、企業資源利用、企業社會責任、品質管理、財務狀況、長期投資、產品或服務的品質、全球競爭力等。）

第四章、三星傳奇的成因

本章主要說明三星集團如何憑藉著三星電子打響 SAMSUNG 品牌，因而能順利地從一家 OEM 企業成功轉向 OBM 企業。三星成功的背後，是一系列從組織到研發到行銷，由內而外的變革與策略執行成果。本章將以組織、創新以及行銷三塊形成 SAMSUNG 品牌的基石，詳細分析三星成功背後的主因。

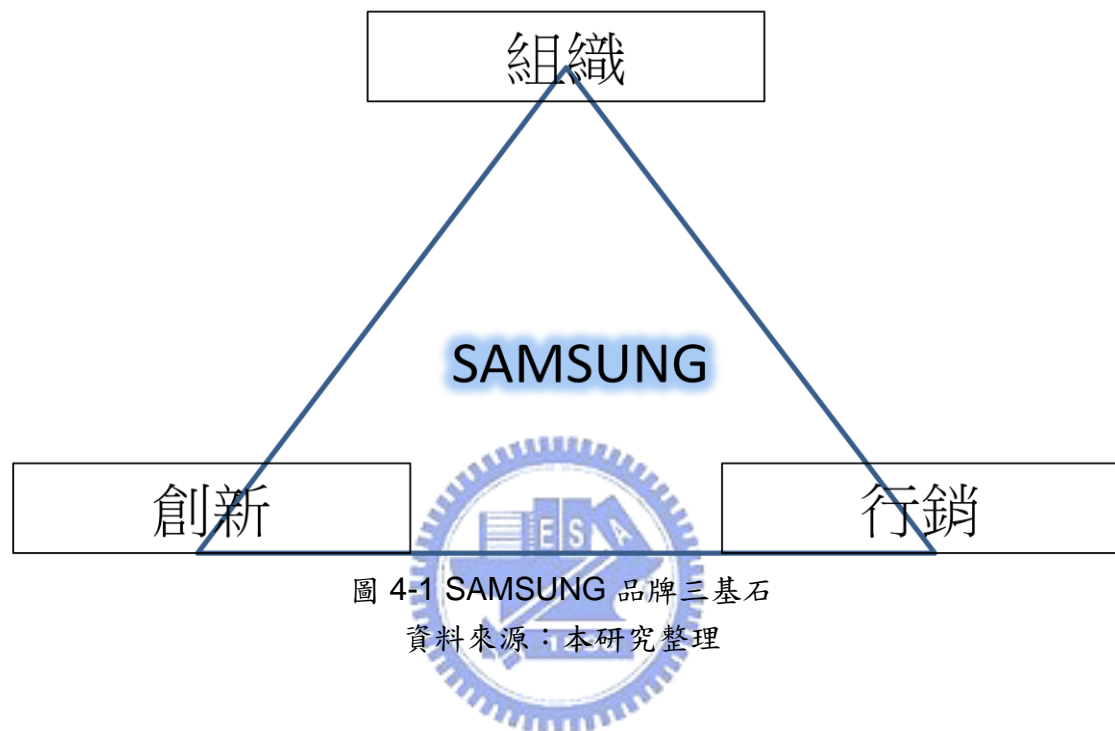


圖 4-1 SAMSUNG 品牌三基石
資料來源：本研究整理

4.1 組織

4.1.1 一流標竿學習

標竿學習對企業而言早已不是什麼新的企業成長秘計，而是企業成長的必然之路。三星的標竿學習是啟蒙於日本家電產品對「業」的堅持。所謂的「業」是指每項事業或產品的獨特本質與特徵。一個企業或產品的成功正是掌握了「業」的概念，專注發展的結果。三星領悟了此概念，並讓旗下全部事業學習各個分野成功者的「業」。這不僅僅大幅改善三星企業的本質，成為往後躍進的基本動力，還為品牌之路打下深厚的地基。

表 4-1 三星的標竿學習對象

部門	學習對象	部門	學習對象
電子	Sony	行銷	Microsoft、 Helenecurtis、The Limited

表 4-1 三星的標竿學習對象（續）

重工業	Toshiba	新產品開發	Motorola、Sony、3M
纖維	Toray	購買與調整	Honda、Xerox、NCR
庫存管理	Westinghouse、Apple、FedEx	品質管理	Westinghouse、Xerox
顧客服務	Xerox、Nordstom	銷售管理	IBM、P&G
生產作業管理	HP、Phillip Morris	物流	Hershey、Mary Kay Cosmetics

資料來源：洪夏祥（2003）李健熙的第一主義（書籍）／本研究整理

4.1.2 決心與執行力

在 1980 年代晚期和 1990 年代早期，三星的品牌形象低劣，消費者對其產品品質有諸多疑慮，由當時售後服務的紀錄就可得知。1993 年，三星總裁李健熙到美國開會，卻在賣場裡目睹三星的微波爐、錄放影機等產品堆在角落，貨架上最顯眼的位置都被日本新力、東芝（Toshiba）的產品佔據。他掏腰包買了一台東芝錄放影機，回飯店拆開來研究，發現東芝用較低的生產成本製造出更高品質的錄放影機，使用的零件比三星少，賣價卻比三星貴。李健熙深感震驚，而展開一連串提升品質的行動。有瑕疵的產品放在總公司展示，手機部門主管必須看著他的 15,000 隻產品被壓毀、燃燒。同時期，李健熙也讓三星集團萌生了改革的決心。「除了老婆跟孩子，都要換新。而且一切從我開始改變」。

在全組織徹底貫徹改革決心後，產品品質也隨之大幅提升。現今三星採取許多戲劇化的方式來測試手機，例如被汽車輾過、丟向牆壁等，利用極端的方式呈現其優異的品質。三星學到品牌行銷最基礎也最重要的一課：沒有頂尖的品質，沒有強力的品牌。優異的產品品質也讓 SAMSUNG 品牌的發展有了最好的開始。

4.1.3 策略調整結構

李健熙的結構調整依序為文化革新、流程革新及結構革新。他建立以企業為核心的三角型經營模式（總裁、結構調整本部、關係企業），這對於組織策略的溝通、執行與檢視有著莫大助益，也幫助了 SAMSUNG 品牌的發展。

4.1.4 謹慎果斷決定

「即使是石橋，為確保安全，也先敲一下再走」。這是李健熙從日本學回來的謹慎態度，而謹慎地陳思才能做出最完整的決定。1997 年南韓金融危機，三星放棄汽車事業的多角化經營。第二章曾探討藍海策略中的 ERRC 思考模型，

在自己的行業要成功考量的因素中，那些不適用而應消除的部分，果斷去除後可以帶給企業更好的資源分配去發展其他目標。三星這般危機處理也確實讓它們有更多的氣力專注在 SAMSUNG 品牌發展。

4.1.5 成功魅力領導

Jim Collins 在《從 A 到 A+》(Good to Great)一書提到成功領導者的特點：信賴、求知慾、正直、不滿足現況相信明天會更好、了解快速創新需求及對結果堅持。這些條件正好也反應在李健熙的身上。李健熙除了上述人格特質外，還有「木雞」與「傾聽」兩個處事哲學。

木雞的典故源自中國春秋時代，民間流行一種鬥雞的娛樂活動，齊王也很喜歡這種娛樂，所以請了一位名叫紀省子的馴雞高手來為他訓練鬥雞。紀省子開始馴雞後的第十天，齊王問道：「孤王的雞馴得如何了？」紀省子答說：「還不到時候，因為王的這隻雞很驕傲，總是高昂著頭。」又過了十天，齊王又問起，紀省子還是搖頭說：「還不行，別的雞一走動，一叫嚷，它就害怕，再等一陣子看看。」過了一個月，齊王很是著急，又問，「現在鬥雞總該馴好了吧！」可是紀省子仍然搖頭，要齊王再耐心等上一陣子。直到四十天後，才向齊王稟報，「鬥雞訓練成功了，這雞既不驕傲，也不害怕，別的雞叫罵，心神安定如常，看上去就像一隻木頭雞，不驚不動，其他的雞見到牠，都嚇跑了，這已是天下無敵的鬥雞了。」齊王聽了十分高興，後來，這隻雞上陣迎敵，果然從無對手。

正因為這種如木雞般低調而謙遜的態度，2003 年三星正式超越新力的當下，李健熙非但不大肆慶祝，還公布五條紀律：

- (1) 不誇耀公司。
- (2) 不接受往來公司的高爾夫球招待活動。
- (3) 不接受毫無理由的獎項。
- (4) 不需要過大的宣傳。
- (5) 聚會時避免過多的討論。

滿招損，謙受益。此舉不但彰顯企業的氣度，也順道提升了 SAMSUNG 品牌的氣度。低調是一種生活態度，是一種人生哲學；低調地工作、生活及為人處事，可以遠離干擾、心無旁騖地專注於自己的品牌事業。此外，承接於父親的「傾聽」教誨，讓三星集團成為一個傾聽市場聲音的企業，SAMSUNG 品牌也因此建立在顧客需求上。一個領導者的態度會決定整個企業的態度，企業的態度會影響品牌的態度。品牌做為企業精神的代表，必定受領導者深深的影響。

4.2 創新

4.2.1 人力資源創新

三星相信「一名優秀的人才可以養活十萬名的人口」這種菁英論。不同於傳統重視三緣（學緣、地緣、人緣）的亞洲企業，它以區域專家、外語能力及 MBA 人才三項基準，實行了人力資源全球化。此外企業內部的 7—4 制度（即上班時間從早上七點到下午四點）實行，打破了一般朝九晚五的上班族生活，讓員工得以兼顧工作、家庭與嗜好三塊人生拼圖，培養出真正能夠適應國際挑戰的 T 型人才，為 SAMSUNG 品牌國際化做好完善的準備。

表 4-2 三星「一石五鳥」的 7—4 制度

7—4 制度的成效	休克療法產生意識變化。
	提升個人生活品質。
	培育 T 型人才。
	緩和交通阻塞，減少通勤時間。
	忠實家庭生活。

資料來源：金成洪、禹仁浩（2005）三星浴火重生-李健熙改革十年（書籍）／本研究整理

4.2.2 研發目標創新

三星並非以科技，而是以實務應用領導著數位革命。當新的科技出現時，三星電子能比競爭對手反應的更快。三星以速度做為研發目標與品牌發展的策略，雖然不是新科技的發明者，卻往往能比競爭對手早一步將新科技商業化。

三星採取雙線策略：速度與選擇性。以速度做為策略，讓公司能在越來越短的產品生命週期中獲得優勢。因為對某些產品而言，生命週期可能縮短到僅僅數週。這種產品生命週期壓縮的狀況逐漸成為消費性電子的市場常態，但諷刺的是，大量客製化的商品反而讓商品變成沒有特色的貨品（Commodity）。對企業和消費者而言，這些產品都變成消耗品（Perishable goods）。

正因如此，三星改變了少量高價的心態，反向操作。另一向聰明的做法是，三星同時進佔了 B2B 與 B2C 市場，不只製造下游使用者端商品，也製造中游製造商端零件。此做法讓三星不僅擁有多樣化的產品，創造出大型經濟規模，帶來成本領導地位，在市場上獲得可觀利潤。

根據圖 4-2 Clayton M. Christensen 所提出的價值鏈演進理論，產業通常會從相互依賴結構演進至規格化結構。存在相互依賴結構時，垂直整合型的企業才能在競爭中領先；但演化至規格化結構後，專業型的企業可以佔據價值鏈上某一

塊重要的區域獲取可觀利益。三星集團的規模龐大，不僅僅可以獲得垂直整合的低成本優勢，還可以有更多資源發展差異化提供消費者多種選擇。

在目前已成為一般貨品的消費性電子市場中，三星電子學習到：多就是好。消費者想要不同的選擇，想要客製化的產品，以展現自己的風格與生活型態。三星電子運用成本及多樣化的優勢，製造出多種不同的產品選項。如此做為也恰能回應現今極度多元的消費性電子市場中，消費者越來越低的價格期望以及越來越多的市場區隔。

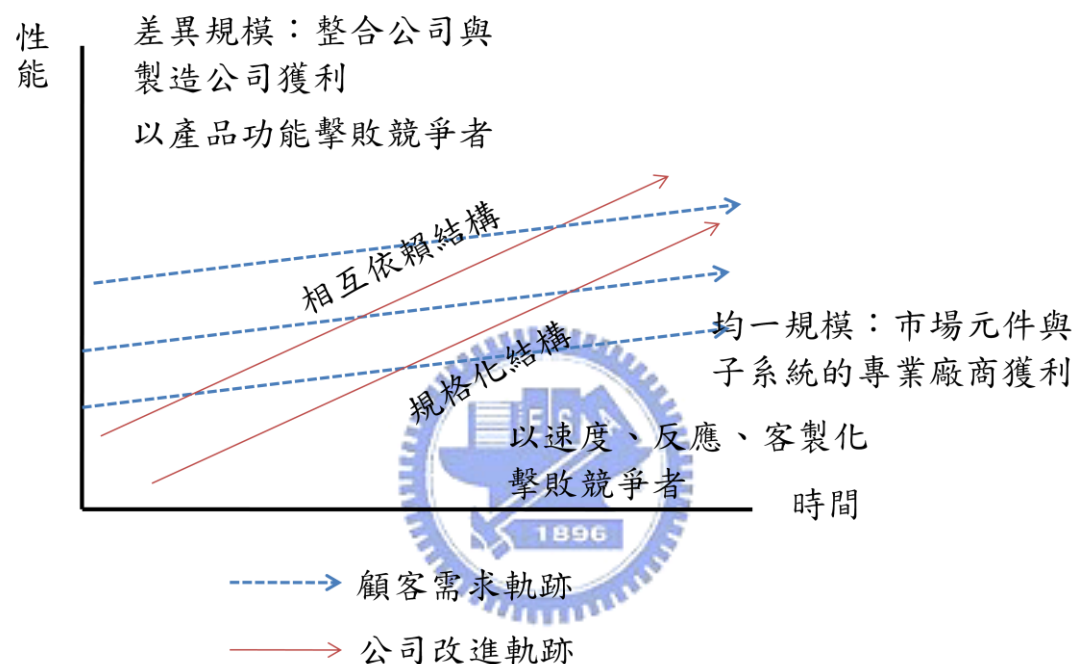


圖 4-2 Clayton M. Christensen 價值鏈演進理論

資料來源：Clayton M. Christensen（2005）創新者的修練（書籍）／本研究整理

4.2.3 研發平台創新

三星每年都會將公司銷售收入至少 9% 的資金投入到 R&D 活動，在 2006 年，研發投資達到 5.6 兆韓元。2007 年的 R&D 預算超過 6.14 兆韓元，覆蓋了包括半導體和 LCD 在內的所有業務。

三星有 3 萬 6 千人（占公司員工總數的 26%）參與了創造和開發未來產品的活動。這些研究人員和工程師在遍佈世界的 42 個研究機構中進行研究。三星的 R&D 組織有系統地分為三個層次。每個業務部門的開發團隊主要負責對預定的產品進行商業化運作，以便在一至兩年之內使產品問世。每個業務部門的 R&D 中心主要集中研究預計在三到五年之內可以為公司帶來收益的技術。最後，公司

技術事務所 (CTO, Corporate Technology Office) 則主要開發新的業務領域的核心技術。

三星電子在韓國開設了 6 個 R&D 中心，在包括美國、英國以及俄羅斯在內的其他 8 個國家設立了總共達 16 個研發中心。這些研發中心的主要任務，就是吸引當地頂尖的人才，研究最新的本地科技發展趨勢，並應用那些可以產生最大效益的技術。

表 4-3 三星全球 R&D 中心

中心名稱	研發領域
三星資訊系統美國有限公司 (SISA, Samsung Information Systems America, Inc.)	戰略性零部件及組件，核心技術
達拉斯電信實驗室(DTL, Dallas Telecom Laboratory)	下一代無線通信系統技術和產品
三星電子研究院(SERI, Samsung Electronics Research Institute)	手機以及數位電視軟體
莫斯科三星研究中心 (SRC, Moscow Samsung Research Center)	光纖、軟體演算法以及其他新技術
三星電子印度軟體中心(SISO, Samsung Electronics India Software Operations)	數位產品系統軟體，用於有線/無線網路以及手持機的協議
三星通信以色列研究中心 (STRI, Samsung Telecom Research Israel)	用於手機的 Hebrew 軟體
北京三星通信技術研究有限公司 (BST)	中國市場移動通信標準化和商業化
三星半導體(中國)研究開發有限公司 (SSCR)	半導體封裝與解決方案
三星電子(中國)研發中心 (SCRC)	為中國市場開發軟體，數位電視以及 MP3 播放器
三星橫濱研究院 (Samsung Yokohama Research Institute)	下一代核心部件及元件，數位技術

資料來源：三星集團網站／本研究整理

創造全球化的研發平台，確實做到「全球思考，在地著手」的策略，利用全球化資源打響全球化品牌。另外在三星內部裡也存在一個研發平台。三星有四大部門：電子媒體、半導體、資訊與通訊、家電用品。一般公司會將不同的產品部門分開，已利操作與提高獲利率。然而為了追求創新，三星堅持採取跨部門、跨

組織的競爭方式。這表示，隸屬不同部門的工程師、行銷人員、設計師等，都必須互相競爭，以證明自己的產品是最有創意又最實用的。三星發現這種跨部門的創意激盪，能夠幫助部門間找出共同的生產平台，帶來更多的規模經濟效益。如在 2001 年，三星以 67,000 個零件創造出 18,000 種新產品；但 2002 年同樣的零件數卻創造出 30,000 種新產品。內外創新平台的結合，讓三星除了垂直整合外更能水平擴展，如同其 T 型人才的概念般，形成 T 型企業。

三星的 R&D 活動不是只注重技術的開發，工業設計也是相當重要的一環。當然，這也是形成 SAMSUNG 品牌的一個重要因素。Business Week 指出，自 2000 年以來，三星在美國、歐洲及亞洲的頂尖設計大展中，獲得超過 100 次的肯定。文中引用 Illinois Institute of Technology 設計學院總監 Patrick Whitney 的說法：三星是一個懂得運用設計來增加品牌價值與市場佔有率的典範。為提升設計創新的概念，三星有多樣展新的創新措施。如擁有新產品創意的設計師能夠直接晉升為高階管理團隊的一員；年輕的設計師如果相信改變是必要的話，可以直接挑戰主管；工程師必須不斷尋找新的方法將科技融入設計；消費者的想法是主流，消費者使用產品的方式才是設計的重點。設計不僅僅是外觀跟感覺，還要兼顧實用等。三星徹底改造自己，從設計上的抄襲者變成領導者。同時趁著其餘國際大廠（新力等）忽視設計的情況下，取得相對的優勢。

4.2.4 程序模式創新

越想進入高端電子市場，需要的技術就越尖端。為此，三星除了進一步加強公司內部研發和與其他公司簽訂技術轉讓協議外，還採取了兩項新的戰略：一是在已開發國家收購高技術企業；二是與擁有尖端技術的競爭企業結成戰略聯盟，共用技術。

如同第二章曾探討過加入互補者概念的競合策略，三星與其他企業在供應鏈上游合作但在供應鏈下游競爭，彼此並不會互相牴觸。一項新技術的研發，時間成本與金錢成本的投入本來就很大，尤其是具突破性的高端技術。與同產業的企業共同發展技術，不僅可以節省技術開發成本，彼此合作激盪出的成果水平必定高於閉門造車。封閉式創新是為了自己創造知識，通常無法跟商業化產生關聯，且容易錯過嶄新的外部知識。開放式創新會集中內部開發資源創造可以被商業化的新知，以支持企業策略與無法在公司外部找到的新知。

合作開發出的技術，可成為產業的新規格。一來或許可藉由技術轉移獲利，二來或許可用於差異化產品的開發。差異化可使企業產生領導性產品，引起消費者注意。正好做為 SAMSUNG 品牌戰略 World Best, World First（世界最佳，世界第一）的最佳推進燃料。

表 4-4 2000 年到 2007 年三星主要的合作經歷

時間	合作對象	合作內容
2000 年 2 月	3com	IMT—2000
2000 年 3 月	Warner Brothers	DVD Player
2000 年 3 月	Harris、NDS	雙方向數位電視
2000 年 4 月	Yahoo	網路 solution 事業
2000 年 5 月	Converge	電子商務
2000 年 6 月	Battle top	網路遊戲
2000 年 6 月	Microsoft	新一代移動通訊
2000 年 7 月	Microsoft、三星電機	網路電視
2001 年 2 月	Roke Well Automation	自動化事業
2001 年 7 月	AOL — Time Warner	數位產品、廣告、行銷
2001 年 8 月	Sony	快閃記憶體 card (memory stick)
2001 年 11 月	Microsoft	合作開發數碼家電
2002 年 5 月	Mitsubishi	洗衣機業務合作
2002 年 7 月	Best Buy	通過其超過 500 家零售 管道銷售雙門雪櫃
2003 年 1 月	Matsushita	DVD 錄影機技術標準 化、合作生產與合作營銷
2003 年 4 月	Sanyo	戰略家用空調型號聯合 開發
2003 年 7 月	NEC	高端商務電腦系統
2003 年 8 月	Sony	發展和穩固記憶棒業務
2003 年 9 月	Napster	三星—NAPSTER 播放 器聯合開發與營銷
2003 年 9 月	Disney	提供 VOD 專用“Movie Beam”機頂盒
2003 年 9 月	HP	噴墨打印機技術協作
2004 年 1 月	Dell	供應多功能鐳射列印一 體機
2004 年 2 月	Sanyo	合作開發世界最好的變 頻冷暖空調
2004 年 2 月	Maytag	組成高檔滾筒洗衣機生 產與銷售戰略聯盟
2004 年 3 月	IBM	納米邏輯技術合作開發

表 4-4 2000 年到 2007 年三星主要的合作經歷（續）

2004 年 3 月	Sony (S-LCD)	合資生產第七代顯示器 (1870 x 2200 mm)
2004 年 4 月	Toshiba (TSST)	光儲存設備產品開發與 營銷
2004 年 7 月	Qualcomm	流動顯示資料介面 (MDDI, Mobile Display Data Interface) 領域技 術合作
2004 年 10 月	Kent State University (USA)	共同開發顯示技術
2004 年 11 月	Bang & Olufsen	家庭影院業務合作
2004 年 11 月	Sanyo	開發出高效多機變頻 (Multi Inverter) 冷暖空 調
2005 年 1 月	KDDI (Japan)	為日本東部地區提供 CDMA 2000 1X EV-DO 網路設備
2005 年 1 月	Charter	合作開發數碼電視全雙 工服務用有線廣播接收 機以及機頂盒
2005 年 2 月	VDL	在地面波 DMB 商業化領 域進行合作
2005 年 7 月	Lowe's (France)	為 1,100 家 Lowe's 店供 應家電產品
2005 年 7 月	Covad	簽署接入閘道供貨協定
2005 年 7 月	Sun Microsystems	解決方案業務，以及下一 代計算系統合作
2005 年 7 月	Salvarani (Italy)	將家電與傢俱有機結合 在一起的新型嵌入式產 品開發
2005 年 9 月	Discovery	合作開展高清內容業務
2006 年 3 月	Intel & Microsoft	合作開發 UMPC
2006 年 3 月	IBM	合作開發和推廣工業印 表機解決方案相關技術
2006 年 7 月	Sony (S-LCD)	合作投資第八代 LCD 生產線 (2200mm x 2500mm 基板)

表 4-4 2000 年到 2007 年三星主要的合作經歷（續）

2006 年 10 月	Alcatel	合作開展衛星 DVB-H 業務
2007 年 1 月	Limo	成立合資公司，共同開發 Linux 平臺（三星電子, Vodafone, DoCoMo, Motorola 以及 NEC）
2007 年 4 月	Nokia	合作開發手持機及 DVB-H 解決方案的相關技術

資料來源：三星集團網站／本研究整理

4.3 行銷

4.3.1 品牌策略清楚

企業思考品牌策略的第一步，要想清楚企業的本質與產品是 B2B（Business to Business）還是 B2C（Business to Consumer）。B2C 的產品大致可分為耐久產品跟消費性產品，耐久產品一般使用單一品牌，也比較會用公司名稱作為品牌。耐久產品是理性的產品，沒太多空間做不同定位，品質與服務的品牌形象是消費者購買的重要因素，毛利率多半在 10%~30% 之間。消費性產品一般使用多品牌模式，產品差異化成現在品牌與設計。消費性產品是感性產品，有很大空間可以做區隔與定位，毛利率多半在 70%~90% 之間。

感性產品經常使用多品牌來訴求不同的區隔市場，失敗了再換一個新的品牌重新再來。理性的產品一旦失敗，東山再起的希望也就渺茫了。兩種產品所需的國際化能力也不同，理性產品因為規模大，行銷要靠自己貫穿。感性產品原創形象很重要，行銷必須透過授權在地化，因而國際化運作的投資較小。倘若企業只了解客戶（Client）而不知消費者（Consumer），只知道理性需求（Need）不知感性欲望（Want），那終究無法跳脫 B2B 的思維去實行 B2C 的品牌策略。

SAMSUNG 品牌的建立，是隨著三星「基礎立於 B2B，品牌發揚 B2C」的策略而成。三星的 DRAM 產品是產生企業價值而幫助品牌價值的事業。三星靠 DRAM 的 B2B 生意賺了很多錢，雖然 B2B 的品牌價值有限，但它的產品世界最領先，奠定了很好的基礎。三星的 TFT-LCD 也是世界第一、技術最領先，當中的獲利也就是 B2B 的品牌價值。三星先創造了企業價值，接下來持續利用這些企業價值，長期投資塑造 SAMSUNG 品牌知名度，對品牌價值有正面助益。

SAMSUNG 品牌價值大幅提升的關鍵是在 B2C 的 CDMA 系統的手機，由於技術與市佔率在世界的絕對領先，後來還成功延伸至 GSM 系統的手機。同時，它的 DRAM 與 TFT-LCD 雖然對 B2C 生意沒有直接的幫助，但是每當發表全世界最大容量的記憶體 DRAM 及最大尺寸的 TFT-LCD 產品時，即使還沒開始量產，卻已對未來在 B2C 的產品（如電視）領先的品牌形象有加分的效果，產生了品牌價值。成功地利用 B2B 商品的技術品牌幫助 B2C 商品的消費品牌，絕對是 SAMSUNG 品牌建立最好的策略。

4.3.2 品牌架構清晰

Paul Temporal 在《Asia's Star Brands》一書中，說明品牌策略中最基礎的品牌架構（Brand Architecture）概念。品牌架構的目的在建立一套系統，以定位出品牌間的相對重要性，此系統將品牌視為獨立的個體，擁有自己的品牌資產，經營者不論是透過單打獨鬥，或是與其他品牌結合搭配，均想辦法將資產價值發揮到最大。品牌架構通常透過許多不同的行銷手法呈現，主要的幾個歸納如下：

（1）企業品牌行銷（True Corporate Branding）：公司認為建立整體企業品牌資產與價值是最重要的，而不同的產品只會有數字或英文等代號名稱。如 Nokia。

（2）企業品牌下加入產品描述行銷（Corporate Branding with Product Descriptor）：主要仍是企業品牌，但加了些產品描述。如 Heinz Baked Beans。

（3）企業名稱與品牌名稱共享行銷（Shared Branding）：當呈現品牌識別時，產品的品牌名稱會與公司名稱一同出現，公司名稱通常會在產品品牌之前。如 Intel Centrino。

（4）企業及其商品名稱互有關聯行銷（Corporate-Product name linkage）：公司將公司與產品結合創字。如 Nestlé 的 Nescafé。

（5）保證式品牌（Endorsed Branding）：以產品名為主，公司名放在旁為輔，目的是藉由公司名達到保證產品名的效果。如 Johnson & Johnson 的 BAND-AID。

（6）產品品牌行銷（True Product Branding）：將品牌視為獨一無二個體，公司名稱決不出現。如 P&G 與 Hugo Boss。

SAMSUNG 品牌的架構是屬於企業品牌加上產品描述。為徹底貫徹此架構的發展，三星在 1999 年設立了集團品牌委員會，規定所有三星集團下屬公司在

海外市場使用三星品牌時都需獲得該委員會許可。與此同時，該集團設立每年預算高達一億美元的集團共同品牌行銷基金，以有力推進品牌戰略的執行。

過去三星集團擁有一大堆品牌，比如 Plano、Wiseview、Tantus、Yepp 等，使消費者眼花繚亂。新的品牌戰略制定了後，三星果斷地砍掉其他品牌主打 SAMSUNG 一個品牌。

此外為使 SAMSUNG 品牌資訊清晰，三星整合過去 55 家廣告公司代理三星品牌的業務，選用全球五大廣告集團之一的 IPG 公司負責 SAMSUNG 品牌推廣業務，使三星集團與 SAMSUNG 品牌的關係與品牌形象得以統一和簡化。

4.3.3 品牌定位明確

品牌建立的一個重要因素在於品牌定位的確立。品牌定位對品牌管理是相當重要的，因為這表示必須將產品之中，最基本具體的部分，建構成人們心中的一種形象，這是一種抽象的資產。這也就是鎖定目標族群，進而影響他們（在眾多市場的競爭者當中）對於某一品牌的想法。品牌定位就是尋求最好的方法來影響消費者，讓他們認為某個產品跟其他產品比較起來，不但不同還更好。品牌定位能將一個不起眼的品牌轉換成世界級英雄。

宏碁創辦人施振榮在《全球品牌大戰略》一書中，說明建立品牌定位的五步驟：

(1) 命名。命名就像小孩子取名算八字，算好八字猶嫌不足，還要賦予它生命、風格、個性。此時就必須思考你希望它有什麼個性，既能有別於競爭者、討消費者喜愛、又符合自己條件。

(2) 設計各種識別體系 (CIS) CI (Corporate Identity) 企業識別，將企業名稱與符號放在一起形成商標。目前最新的設計潮流，都不用符號商標 (Symbol Mark)，而是直接在英文名字做變化加特色，做為畫龍點睛。VI (Visual Identity) 視覺識別。VI 與 CI 的必須和其它的設計有所差異，否則容易混淆，同時還須長期累積。一般而言，VI 要 3~5 年才有效果，CI 則要 10 年左右。企業與消費者無時不在溝通，CI 與 VI 的運用無非是讓溝通時傳達一致的訊息。除了簡化溝通外，還必須時時稽核修正錯誤的使用。PI (Product Identity) 產品識別。設計 CI、VI、PI 時必須慎重，因為這些設計均蘊含了企業的理念。設計前，設計者必須與領導人深入溝通，了解企業的經營理念。更改 CI 時有三個成功關鍵：不花冤枉錢、負責人不能有太強的個人喜好以及加強管理。新 CI 推出的時機是一門學問，涉及到新舊產品的交替。市場上同時存在舊標誌產品與新標誌產品，會讓消費者誤以為兩種產品有所差別，所以必須選擇更換時機，如旺季絕不換。

此外，至少要半年的準備時間，推出的產品全換上新標誌，而舊標誌的產品有可能須降價求售。更改 CI 是要成本的，若更改後沒能產生倍數的價值，都是划不來的。

(3) 口號與企業標語。大部份的企業標語都是言者有心，聽者無意，只有行家跟行銷人員才會去注意，普通消費者大多沒什麼感覺。要讓消費者記住，此口號一定要與品牌定位有關，字少但含義清楚，好記且精確傳達。

(4) 推出與形象一致的製作物與公關活動。企業在贊助活動時，一定要選擇定位相符的活動，並解鎖定少數且有效的活動，而非來者不拒。

(5) 品牌溝通。品牌必須持續、不斷地溝通，溝通要有效，必須和理念、風格一致。還要運用創意，使溝通在消費者心中轉換成形象。形象有兩種，較主觀的內圈（利益關係者）形象與較客觀的外圈（非利益關係者）形象，對於兩者均須維持一致性與高度敏感。溝通品牌時，順序是由內而外，先內再外，主因是內部的有效性較高，比較容易傳達。員工也是溝通的媒介，可以對外傳達品牌的信心。品牌溝通的三個要訣在於根據事實、化繁為簡、抓住重點。

關於品牌定位的概念，Paul Temporal 在《Asia's Star Brands》一書中，也提出了十三種有效的品牌定位策略，並詳述其優缺點：

(1) 產品特徵與特性策略：Volvo 的「路上最安全的車」、Ritz-Carlton 的「我們都是紳士淑女，來服務其他的紳士淑女」高品質服務定位。

優點：能在短時間內創造出市場佔有率，特別是市場的先行進入者，或是擁有全新或獨特的產品特性時。

缺點：產品的特徵與特性遲早會被模仿（尤其當科技進步迅速時）。科技的進步會增加產品被模仿速度，一方面也縮短了產品的生命週期。

(2) 好處策略：含氟牙膏可以幫助對抗蛀牙，含潔牙成分牙膏可讓牙齒潔白無瑕。

優點：與產品特徵與特性策略相同，能在短時間內創造出市場佔有率，但更為彈性。可延伸為較為理性的訴求（左腦思考）或較為感性的訴求（右腦思考）。

缺點：壽命不長，因為大部分的情況下，今日的產品好處與優勢都是明日的基本配備。

(3) 問題—解答策略：消費者不一定需要購買某產品或跟某家公司打交道，他們真正需要的是產品或公司針對他們問題所能提供的解決方法。

優點：較適合特定產業如金融業、高科技業或通訊業等。通常問題一定會帶

給消費者情緒上的影響，所以此策略通常會伴隨著情感論述，以消費者的情感利益為主要訴求。

缺點：其他競爭者擁有同樣解決方案時，在產品生命週期越來越短的壓力下，有效的差異化才能確保自身的領先地位。但為了自保所做的不可能實現的差異化承諾，反而會造成極大傷害。

（4）挑戰競爭對手：根據對手的競爭策略，改變自己的定位，也就是反應式策略（Reactive Strategy）。或是主動出擊，反守為攻，讓競爭對手處於劣勢。如止痛藥 Motrin 對其對手 Advil 在 2005 年所發動的挑戰。

優點：挑戰競爭對手比較適合公司品牌而非產品品牌。公司品牌所具備的特質元素較多，也容易得到消費者的認同。但產品品牌所具備的特質元素較少，特別是今日的高度競爭市場內，差異性不這麼大。使用產品品牌論述時，一定要佐以實際的測試或實驗資料，才能說服消費者。

缺點：可能會引起對手的報復，在某些國家此策略也是被禁止的。狙擊式行銷（Ambush Marketing）常會引起不良印象，除非自身產品有讓對手非敗不可的因素存在，否則此策略的應用必須慎思。

（5）公司保證或公司標識策略：以公司名聲幫助產品定位。

優點：公司名稱的力量能夠強化產品定位，以公司名聲拉抬產品行情。如 Sony、Cannon、Nestlé。

缺點：如果公司出現問題，將連帶影響產品品牌的市場定位。如 2000 年美國 Firestone 瑕疵輪胎事件，Bridgestone/Firestone 公司承認過失，除了本身 Firestone 品牌受到影響，含間接影響了使用此輪胎的 Ford Explorer 車款的品牌信用。

（6）運用場合、時機與使用方式策略：可以創造有效的產品差異點，並且較適合用在產品或服務品牌上，較不適合用在公司或機構品牌上。

優點：容易達到一個較具防禦力的市場定位。彈性擴張到不同的場合或時機，建立起其關聯性，則更容易吸引不同目標族群。

缺點：若此產品有更廣泛的應用，此策略無疑限制了其發展。此外使用的時機與場合會隨消費者行為改變而變化。

（7）目標消費者策略：鎖定目標族群的消費方式，集中行銷資源。

優點：針對不同族群的行銷方式更能創造出產品的利基優勢。

缺點：需要大量的市場研究資料來支持，隨著消費者行為的改變，即時改變與趨勢預測都必須同時兼顧。

（8）渴望策略：一般來說常以地位與尊貴象徵（與金錢上的成就有關）即

自我進步（與金錢上的成就無關）來呈現。主要著重在自我表達，並與公司或產品品牌相互結合。

優點：心理滿足。

缺點：並非每個人都視自己為勝利者，對缺乏成就感的人來說是反效果。確實了解目標族群是必須的。

（9）主張策略：結合情感策略，著重消費者的信仰與歸屬感。如 Avon 的女性主義與 Benetton 的多元化種族主張。

優點：容易真正打入消費者的心理。

缺點：主張會隨時空改變，一主張吸引一族群的同時，也會得罪一族群。除了要避免一窩蜂外，還要花大筆預算來證明品牌主張的認真。

（10）價值策略：此策略通常可以分成兩種：價格與品質的關係（物超所值），如 Virgin 與 Carrefour；以及價值與情感的關係（擁有感受），如 BMW 的 Mini 與 Mini-Cooper 車款。

優點：當上述兩種策略條件同時具備時，將會有強而有力的效果。消費者焦點也會被牽引至「價值」而非「價格」。

缺點：運用到價格訴求時，商品也將平凡化，會影響到高貴且強力的品牌建立。

（11）情感策略：如 Häagen-Dazs 的豪華與享受當下的產品品牌定位，運用了浪漫、性感與幻想等情感訴求加持，成功打下一片天。

優點：運用得宜可驅使消費者想要消費，創造消費者的購物慾望。

缺點：無法打入理性的消費族群，尤其是以價格衡量一切的消費者群。

（12）品牌個性（人格特質）策略：品牌個性可與消費者之間產生共鳴。品牌個性的建立可由描述品牌價值、真實或虛擬人物代言等方式呈現。

優點：創造及維持品牌策略性優勢的好方法。

缺點：要非常了解客戶族群，並付出極大投資，如此才能創造或維持一致性的品牌個性。

（13）宣稱第一名策略：第一名往往給人不同於其他競爭品牌的尊貴印象。

優點：除了能得到原本消費者的認同，甚至可被公認為市場的王者。

缺點：要不斷創新才能持續維持第一的寶座。

三星在 1993 年改良了企業識別，以慶祝公司成立 55 周年及公司進入二次創業 5 周年，也建立了現在 SAMSUNG 的品牌視覺形象。三星首先將名稱改用英文書寫，以符合其全球化企業的形象。其次將使用充滿動感的新 Logo 設計，

創造充滿活力的企業總體形象。橢圓形的 Logo 形狀象徵著穿過空間移動的世界，傳達著一個與眾不同的創新與變革的意象。第一個字母 S 以及最後一個字母 G，部分地突破橢圓的束縛，將外界與內部融為一體，顯示三星集團力爭成為與世界一體，服務社會的願望。



圖 4-3 三星集團的企業識別

資料來源：三星集團網站

SAMSUNG 品牌的願景是領導數位融合革命。結合品牌願景，三星提出了數位世界（Digital All）的品牌核心價值，並自 2000 年開始推行全新的品牌宣傳 SAMSUNG DIGITall：everyones invited（三星數位世界歡迎您）。此宣傳主要表達了三星對數位世界的體認，並邀請每個人共同參與。「三星數位世界」指的是：運用革命性又簡單的科技產品，同時融合資訊、通訊與娛樂，讓人們更緊密地連結在一起。此舉給品牌注入 e 公司、數位技術的領先者、高檔、高價值、時尚等新元素，使品牌內涵與進軍高端數位化產品、追求高附加值的戰略相適應，徹底改變三星品牌過去在消費者心目中低檔、陳舊印象，使三星展現出高品質、高價值、時尚潮流的新形象。

為了實現上述品牌願景，三星採行了「變更合適銷售通路」以及「設計增加品牌識別」兩個策略。在「變更合適銷售通路」的實行上，三星不僅在 2003 年全面停止了傳統低端消費性電子和家用電器產品的生產，還將產品從 Wal-Mart、Kmart 等以低價吸引消費者的連鎖超市中撤出，轉移至 Best Buy、Sears、Circuit City 等專業電子產品及中高價位的商店進行銷售。這不僅使三星產品在消費者眼中從低價格轉變為高品質，也潛移默化地提升了品牌印象。

三星有感產品是品牌識別的主要反應，規劃好品牌在產品層面上的識別可以迅速提升品牌價值且不斷累積品牌資產，因而同時著重「設計增加品牌識別」的實行。三星學習市場競爭對手「比你更酷」的行銷經驗，在產品的工業設計、功能配置、滿足消費者對時尚、品位、精神體驗方面的需求上下足功夫。以三星手機為例，全球第一台珍珠白色的手機、第一台掛在脖子上的手機、第一台測量人體生理狀態的手機，全部出自三星。2001 年，三星在中國市場上推出第一台具

有雙屏顯示功能的手機——SGH-A288。此機以其迷人簡約的款式造型及酷得讓人發瘋的時尚色彩，引發了雙屏手機的風潮。除了讓競爭對手紛紛模仿，還一舉擊敗了諾基亞（NOKIA）長期建構起的直板式手機設計風格。

三星無論在廣告宣傳、銷售通路還是產品設計上，都樹立了高檔形象，連帶 SAMSUNG 品牌也給人高檔的印象。無論是行動電話、DVD 播放機，還是 MP3，三星均將產品定位於高端市場，而不是廉價貨。因此即便與同類產品相比，價格多出 30%，但佐以品牌效應的三星電子產品更具特色且功能更多，在市場上仍具有其競爭力。

綜觀上述 SAMSUNG 品牌定位的探討，可知三星採行混合的品牌定位策略。此策略由消費者出發，藉品質與功能滿足消費者的需求，再以設計創造品牌個性。遵循三星企業追求第一的精神，彼此互相呼應下最終創造出追求第一且獨特的 SAMSUNG 品牌。

4.3.4 整合行銷傳播

整合行銷傳播（Integrated Marketing Communication - IMC）是一種從事行銷傳播計畫的概念，確認一份完整透徹的傳播計畫有其附加價值存在。這個計畫應評估不同的傳播技能—例如廣告、直接行銷、促銷活動及公共關係—在策略思考中所扮演的角色，並透過天衣無縫的整合，提供清晰且一致的訊息，發揮最大的傳播效益。它可以策略性地控制或影響所有相關的訊息，鼓勵企業組織與消費者及利益關係人的雙向對話，藉以創造互惠的關係。

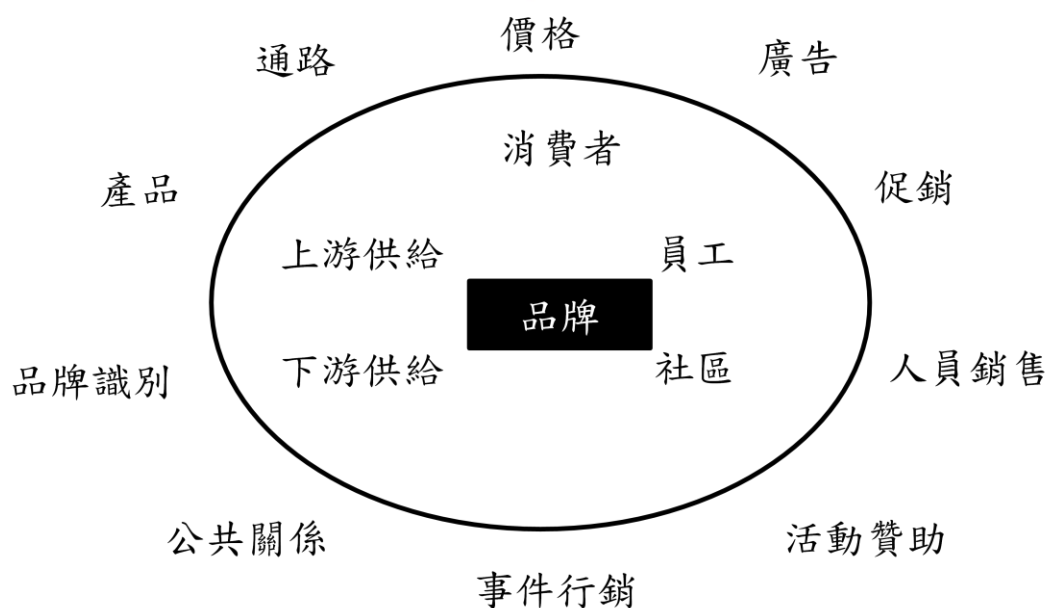


圖 4-4 整合行銷傳播

資料來源：Don E. Schultz（2004）整合行銷傳播（書籍）／本研究整理

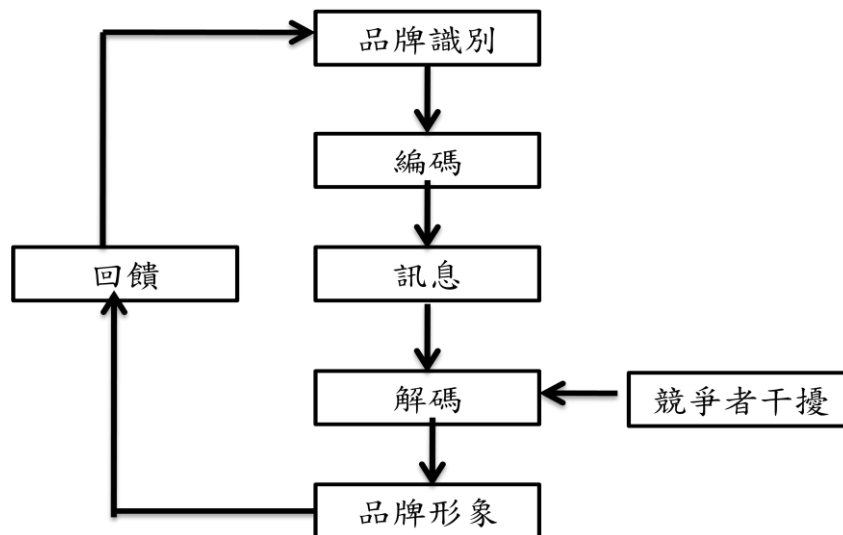


圖 4-5 品牌資訊傳遞流程

資料來源：洪順慶（2006）台灣品牌競爭力（書籍）／本研究整理

透過整合行銷傳播的概念，品牌資訊的傳達的效率能夠更高，也更容易建立起有利於品牌建立的雙向溝通。SAMSUNG 品牌的建立，與三星的整合性傳播策略密不可分，其中最重要的莫過於運動行銷及體驗行銷的成功。

（1）運動行銷

1993 年 6 月，三星集團會長李健熙曾說過這麼一段話：「我們應該積極地參與奧運會的相關事業，著手制定 2000 年奧運會期間的行銷計畫。如果能夠趁此機會把三星品牌與奧運會形象融合在一起，那麼這一定會成為改變集團形象的一個絕好機會。」

三星品牌的運動行銷（Sports Marketing），尤其是加入奧運會 TOP10 計畫的投資，是促成三星品牌躍進的一大跳板。奧運會 TOP10 計畫也可稱做全球贊助商計畫，最早開始於 1985 年。每一期的贊助商名額僅 10~12 家企業，所以名單上的企業幾乎都是國際級的大公司。而且國際奧委會挑選贊助商十分嚴格，除了高度知名度與雄厚贊助實力外，還必須具備優良商品品質與完美企業形象。所以奧運 TOP10 計畫宛若一個國際菁英俱樂部，成為會員就意味著能與世界級企業平起平坐的地位。

三星品牌價值正是善用體育賽事行銷創造出的結果。根據三星集團中國總部董事長兼三星電子大中華區總裁李相鉉（Lee Sang-Hyun）表示，三星每年在市場行銷活動的投入約為 20 億美元左右，當中運動行銷就佔了 3~4 億美元，其中又以投入參加奧運會 TOP10 計畫的贊助費用最多。

三星從 1986 年正式與體育行銷並肩同行，1998 年正式成為奧運會 TOP10 計畫成員更是歷史性的一大步。此時三星企業剛經過亞洲金融危機的打擊，負債一度高達 180 億美元。而且在沒有純熟贊助經驗的風險下，還必須先支付 4 千萬美元入會費及更多的衍伸贊助費。三星集團會長李健熙毅然決然投入資源，因為他認為進入 TOP10 就意味著三星品牌晉升世界。

三星在奧運會上主要是以三星電子名義贊助無線通訊設備機器。在 2000 年雪梨奧運期間，三星電子投入超過 2 億美元的預算建立一座「相約奧林匹克」運動員活動中心與提供「三星歡樂時刻共用」服務。前者為運動員提供一個共同交流平台，後者提供運動員最新的三星手機及免費通話服務，讓運動員能即時分享精彩時刻與激動心情。在 2004 年雅典奧運期間，三星除了利用自己架設網站 NOY 進行「我的奧運英雄」徵文行銷活動外，還在奧運會場提供超過 2 萬部的無線通訊設備，並專門開發了一套奧運會資訊管理系統——奧林匹克無線資訊系統（Wireless Olympic Works，WOW）。透過此系統，人們可由手機、PDA 隨時隨地查詢奧委會資料庫的資訊，由中心系統同時向終端用戶發送訊息，賽事、運動員與食宿等資訊變得唾手可得。這也難怪三星人曾自豪的說：「我們始終相信，三星能在奧運會的發祥地雅典，將 2004 年的盛會變成第一屆真正的無線奧運會」。

就數據結果來看，從 1998 年長野冬季奧運會到 2004 年雅典夏季奧運會，三星集團共贊助 2 次冬季奧運會與 2 次夏季奧運會。三星企業的通訊產品銷售額由 1998 年長野冬季奧運後的 39 億美元，2000 年雪梨夏季奧運後的 75 億美元，到 2004 年雅典夏季奧運後的 199 億美元。倍數式的顯著成長，也說明了三星對奧運贊助樂此不疲的原因。著名的波士頓諮詢公司（BCG）曾針對三星在美國市場表現做過詳細研究，發現透過奧運會的行銷，三星集團在全系列產品的總銷售額成長超過 311%。

三星認為體育活動積極向上、勇敢進取的精神，對其企業形象及產品形象都能產生正面的加分效果。這是其他行銷手段沒辦法達到自然結果，人們之所以熱衷體育賽事就是因為當中的熱情（Passion）效果感染。國外的研究機構曾估計，每當企業投入 1 億美元行銷，品牌知名度將提高 1 %；但如果今天是將這 1 億美元投入奧運會贊助，則品牌知名度將提高 3%，也就是正常效果的 3 倍。這也為三星大力支持奧運會的行銷策略做了強力的背書。

運動行銷的強大優勢也同時得到許多專家與學者的認同。除了上段所言運動帶來的心理效果，隨著生活水準提高而逐漸被重視的娛樂及健康，也屬運動的特質。此外，媒體及網路的發達，也為體育賽事的散播創造一個良好的發展溫床。企業善用這些特質與趨勢，能更容易地與目標族群溝通。根據研究顯示，大約有

64%的消費者願意購買體育賽事贊助商的產品。

近年來隨著奧運會 TOP10 計畫贊助門檻的提高，許多國際級的企業如全錄（XEROX）與國際商業機器有限公司（IBM）都紛紛退出。但三星堅信運動積極向上的印象能帶給品牌絕對的正面效果，並藉此拉近與消費者之間的心理距離。此外，三星認為三星的產品將帶給全人類進步與快樂，運動賽事也具備同等特質。彼此呼應下必能創造出三星的品牌個性，提升消費者的品牌意識並產生品牌認同。

表 4-5 三星的體育行銷贊助一覽

年份	贊助內容
1986	漢城（現在的首爾）第 10 屆亞運會本地贊助商
1988	漢城（現在的首爾）奧運會本地贊助商
1988—1996	國際馬術協會(FEI)／三星國際馬術比賽（跳躍類和盛裝類競爭專案）主贊助商
1990	1990 年第 11 屆北京亞運會本地贊助商
1994	1994 年第 12 屆廣島亞運會本地贊助商
1995	日本世界盃排球巡迴賽贊助商
1996	與 FEI 簽訂了三星超級聯盟（Super League）馬術比賽的三年期合同（1997-1999）
1997	三星超級聯盟（Super League）在法國 La Baule 開幕
1997	簽訂第四期奧林匹克 TOP 合約（1998 年長野冬季奧運會和 2000 年悉尼奧運會）
1998	1998 年第 13 屆曼谷亞運會官方合作夥伴，音訊／視頻設備和家用電器領域的獨家贊助
1998	1998 年長野冬季奧運會無線通訊設備領域官方合作夥伴
1998	三星超級聯盟(Super League)合約有效期延展三年(2000-2002)
2000	2000 年雪梨奧運會無線通訊設備領域官方合作夥伴
2000	簽訂第五期奧林匹克 TOP 合約（2002 年鹽湖城冬季奧運會和 2004 年雅典奧運會）
2001	三星超級聯盟（Super League）合約有效期延展三年（2003-2005）
2002	2002 年鹽湖城冬季奧運會無線通訊設備領域官方贊助商
2002	2002 年第 14 屆釜山亞運會官方贊助商，音訊／視頻設備、家用電器和無線通訊設備的多領域供應商
2002	簽訂第六期奧林匹克 TOP 合約（2006 年都靈冬季奧運會和 2008 年北京奧運會）

表 4-5 三星的體育行銷贊助一覽（續）

2003	大邱世界大學生運動會官方合作夥伴，多領域產品供應商（音訊／視頻設備、家用電器和無線通訊設備）
2003	國際曲棍球聯合會全球合作夥伴
2003	奧林匹克火炬傳遞主要（具名）合作夥伴資格合約簽訂（2004 年雅典奧林匹克火炬傳遞活動）
2004	2004 年雅典奧運會無線通訊設備領域官方合作夥伴，及奧林匹克火炬傳遞主要（具名）合作夥伴
2005	亞洲足球協會（AFC）移動產品領域官方贊助商，向 2006 年世界盃亞洲區預選賽以及 AFC 聯賽所有入圍球隊提供贊助
2005	世界跆拳道聯合會全球合作夥伴
2005	美國國家橄欖球聯盟贊助商
2005	奧林匹克火炬傳遞主要贊助商資格合約簽訂（2006 年都靈奧林匹克火炬傳遞）
2005	英國切爾西（Chelsea Football Club）足球俱樂部官方贊助商
2005	三星超級聯盟（Super League）合約延展三年（2006—2008）
2005	簽約成為亞運會聲望合作夥伴（2006 年杜哈亞運會）
2006	2006 年都靈冬季奧運會無線通訊設備領域官方合作夥伴及奧林匹克火炬傳遞主要（具名）合作夥伴
2006	2006 年第 15 屆杜哈亞運會官方合作夥伴，多領域供應商（音訊／視頻設備、家用電器和無線通訊設備）
2007	簽訂第七期奧林匹克 TOP 合約（2010 年溫哥華冬季奧運會和 2012 年倫敦奧運會以及 2014 年冬季奧運會與 2016 年夏季奧運會）
2007	奧林匹克火炬傳遞主要贊助商資格合約簽訂（2008 年北京奧林匹克火炬傳遞）

資料來源：三星集團網站／本研究整理

（2）體驗行銷

1999 年 B. Joseph Pine II 與 James H. Gilmore 共同提出體驗經濟（Experience Economy）的概念。他們的研究指出經濟發展此刻正邁向一個新的紀元，經濟行為的重心已圍繞在以企業服務做成的舞台上，佐以商品做成的道具，藉由以消費者為中心所提供的各式精心設計體驗，予以消費者留下難忘的回憶。

2004 年 C.K. Prahalad 與 Venkatram Ramaswamy 提出共同創造（Co-creation）的概念。此研究指出傳統的價值創造是在企業內部創造價值，然後在市場與顧客進行價值交換；但在現今的市場上，價值是必須由企業與顧客

共同創造。亦即市場價值的創造已由產品與廠商為中心的觀點，快速移轉至個人化的消費者體驗觀點。過去的企業或產品的價值創造，已轉變為現今以顧客經驗為中心的共同價值創造。三星集團也抓緊這波時代性的潮流，為消費者提出了數位體驗館的概念性體驗服務。

數位體驗館是三星專門為消費者設立的一個體驗中心，用以展示三星產品的尖端技術與美好的數位生活。館內通常會以金屬支架、太空船與積體電路等材料做為背景裝潢，凸顯出三星品牌數位化、高科技的形象。消費者可以在此觸摸當前世界最新的數位概念產品，試用並享受視覺與聽覺的衝擊，將心中對未來世界的幻想轉為對三星產品及品牌的期待與肯定。

根據 M. Holbrook 與 E. Hirschman 在 1982 年所提出的體驗觀點，認為消費者所進行的品牌決策是取決於消費情境下的幻想 (Fantasies)、情感 (Feeling) 與使用產品的愉悅性反應 (Fun)。三星體驗館正賦予消費者上述的條件，成就消費者正向的品牌決策取向。三星體驗館幫助三星品牌的成功，略窺 2002 年鹽湖城冬季奧運會期間即大致可知。當年總計約 20 萬餘名的消費者參觀過體驗館會場，亦即每日約 1 萬人以上參觀。這些體驗者非但親身嘗試，還將良好的經驗傳播，形成口碑效應。CNN、CBS、NBC 等國際媒體均大力報導，三星品牌在美國市場的認知度瞬間跳升至 89%。

為了擴大體驗行銷帶來的好處，並引領三星品牌邁入世界頂尖，三星電子從 2005 年起就沒在世界級的大展中缺席過。不論是拉斯維加斯全球最大的消費性電子產品與尖端多媒體科技展 ICES (The International Consumer Electronics Show)、漢諾威全球最大 IT 與通訊解決方案展 CeBIT (Centrum der Büro- und Informationstechnik) 還是柏林歐洲最大消費性電子展 IFA (Internationale Funkausstellung Association)，都可以看到三星品牌身影。透過展覽，三星可以展現其產品的創新設計與先進技術，藉由參觀者的體驗經驗，還能進一步提升三星品牌的知名度。

在台灣，三星電子的第一家 3C 精品概念體驗館於 2007 年 11 月 17 日在台北市信義區松壽路開幕。此館內裝設計承襲全球體驗館設計，以黑白色系鋪陳品牌主題，強調極簡時尚風格。館內的手機、MP3、數位相機、印表機、顯示器以及家庭劇院等產品均讓消費者自由體驗，除了高質量的五感體驗享受外，還提供消費者一個數位生活與娛樂結合的休憩天地。

4.3.5 全球化的行銷

全球化的行銷，必須考慮兩種情況。一，如果沒有當地競爭者，均為外來競爭者的市場，則有機會公平地一較高下。二，若當地已有相同產品，短期可一搏，但長期必定苦戰。要贏，就必須有差異化的產品，以及當地強而有力的運籌、行銷能力。品牌競爭的越激烈，越是要在全球化能力分出高下。

傳統的全球化分為幾個層面，首先是產品到國外，其次是製造到國外，最後是行銷到國外。行銷到國外也有好幾個階段，第一個階段是設海外連絡處，接著是設立海外分公司，執行接單、行銷、管理庫存的工作，最後階段則是自己做廣告跟服務。

國際知名顧問公司麥肯錫（McKinsey & Co.）在 1993 年提出天生全球化（Born Global）的概念。所謂的天生全球化就是指不同於企業傳統國際化的步伐，企業的策略直接放眼全球。這些天生全球化的企業通常具備全球性的技術、高超產品研發以及嚴格品質要求。

三星雖然是以南韓國內壯大的實力做為後盾進軍全球，但這壯大的基礎絕大部分是來自出口。在母國南韓，三星佔有整個韓國股市三成以上的價值，也佔了南韓 20% 的總出口量。三星的成功可以看做是一家天生全球化企業的成功。

SAMSUNG 品牌的成功，與這種全球化有著必然關係，尤其是全球化的行銷佈局。三星全球佈局跟隨著世界的經濟情勢，最主要專注在美國與中國兩個市場。在美國時代廣場砸下巨資的看板成為蜘蛛人（Spiderman）電影裡的一景，以及 2008 年北京奧運的贊助，都讓 SAMSUNG 品牌一躍成為全球知名品牌。

第五章、研究結論及建議

本章共有三節。第一節說明三星經驗對同為消費性電子產品廠商的華碩，能夠給予怎樣的幫助。第二節則對三星的後續研究提出建議。第三節為結語。

5.1 三星經驗的省思

5.1.1 品質是品牌發展的基礎

從三星的發展經驗來看，可知過去因為低落的品質，三星品牌一度也與廉價畫上等號。OEM 企業一般的思維都是從生產出發，考慮的都是「量」的問題；一旦企業想要走向 OBM 的發展，就必須從消費思考而注重「質」的問題。三星的品牌價值明顯是從下定決心提升品質那刻起逐步發展。華碩想要複製三星成功的第一步，就是要顧好品質。現今網路上仍流傳著戲謔華碩品牌口號的撰文：

華○品質，(____)。以下何者為正確括弧中內容？

堅若磐石／以卵擊石／華而不實／誇大不實／言過其實／浮華不實
規格過時／送修耗時／三不五時／令人心蝕／很不精實／頹如土石
你丟我拾／雙手合十／若有所失／以上皆是／以上皆非／其他(____)

由上述實例可知，華碩還無法取得消費者對其品質的認同。除非不斷地持續改善其品質，使其達到甚至超越與競爭者的品質等級，品牌發展才有可能繼續前行。

5.1.2 決心引發改變帶動品牌

南韓經濟起飛於上世紀六十年代，依賴生產力成本的優勢，採取進口原材料—加工—出口的出口型導向戰略，首先發展起勞動密集型的輕紡產業，到八十年代，又過渡到勞動密集型與技術資本密集型相結合的電子、汽車等產業。在這二十多年中，南韓成為了世界上經濟增長速度最快的國家，但南韓企業家日思夜想的不是規模，而是品牌。

三星領袖李健熙。為了改變產品廉價和低端的形象，扭轉為爭奪市場佔有而盲目擴張的傾向，九十年代中期，三星斷然進行了全面的戰略轉移，向中高端電子產品市場進軍，他們完全擯棄了長期奉行的以產量取勝的低盈利擴張模式，轉向以高技術和尖端技術為核心的追求高獲利和現金流的品牌生產行銷模式。

在這個過程中，最能體現三星決心的是與 Wal-Mart 等通路夥伴分道揚鑣。Wal-Mart、Kmart 這些大型連鎖超市與三星有超過十年的合作史，三星依靠他們實現了全球擴張。但這些低價超市也同時造成了三星低檔廉價的形象，三星以壯

士斷腕的勇氣撤出 Wal-Mart，轉到高檔次的品牌店和專業商店進行銷售。

除此之外，三星為達品牌發展目標還實施了許多令人歎為觀止的“極端行動”——一年之內撤掉二分之一主管；把在美國淪為大路貨的產品，包括電視機、冰箱、微波爐堆滿一個操場付之一炬；把出現問題的 15 萬部手機堆積在工廠前焚毀。這種近乎偏執且如背水一戰般地品牌追求終於使三星進入國際品牌的行列。

開始的動機往往就決定了最後結果。台灣企業已體認到品牌發展的重要性，但礙於民族性的不同，比較難看到如韓國人那般的拼勁。華碩一旦走上品牌路，一定要全力付出，才能取得品牌槓桿下的最大利益。

5.1.3 品牌發展需要策略管理

三星的成功根本在於品牌策略制勝，三星確立了清晰的品牌願景，提煉了品牌的核心價值，使三星明確了前進的方向。台灣許多企業會為了眼前利益而採取投機行為，常常讓品牌戰略朝令夕改，自然難以樹立清晰、統一、高端的品牌形象。品牌一定要有一致性，如此可簡化且準確地在消費者內心留下印象。

品牌定位必須讓目標消費群感覺到有效果或很重要，引不起消費者的興趣絕對是徒勞無功，結果不是被忽略就是很快被忘記。此外必須依據真正的長處定位，誇大而無法達成訴求，反而是更大的品牌信譽傷害。如此真實反應自身的競爭優勢，重點在於必須讓消費者知道自身優於競爭者的地方。清楚地與消費者溝通，消費者了解並被鼓舞後，才會產生進一步的行動。

卓越的品牌是企業策略與商業策略的重心，更是企業活動的驅動力。品牌是資產與投資，不是成本。當市場差異化越來越小，品牌會是一項重要的商場武器。只要牽涉到品牌經驗的一切事物，都須透過全面且縝密的規劃，全力支持輔助。

品牌的發展必須佐以科學化且系統化的數據支持與做法。三星總共有 14 個產品線，在兩百多個國家有營運據點，產生了總共接近 500 種產品／國家組合，每年這 10 億美元如何投資在這麼多組合上，對三星的品牌來說十分重要。三星從各組合中加入國民所得、民眾消費能力、該產品普及率、未來成長潛力、市占率、獲利能力等 9 個指標來分析，藉由一個具體的綜合數字來決定分配行銷預算，整個行銷結構徹底改變過來，提高資源使用效率。

在 2003 年 10 月，《哈佛商業評論》英文版發表了《優化行銷》(Optimal Marketing) 一文，詳細披露了三星品牌成長的秘訣。三星在行銷和行銷的效率方面有著很精確的對應：「把環境（各種因素的組合）造成的影響抽象成一個黑

匣子，並假設每一塊錢行銷費用流過這個黑匣子都會對銷售產生一種特定的影響，輸入一連串歷史資料，電腦就可以類比出行銷費用和銷售收入之間特定的函數關係。」

華碩在思考其品牌策略時，如同第二章行銷理論部分所探討，從品牌願景、系統、認同、個性、定位、行銷策略以及追蹤等步驟；一步步縝密計畫，環環相扣並加入科學化分析，方能完成帶領品牌發展的重要羅盤。

5.1.4 品牌發展源自內外結合

偉大的品牌都建立在一致性之上，這表示公司各方面的營運範圍都必須保持一致且合宜的範圍。公司行為常會被外界拿來檢視評斷，因此公司的發言與行為都會影響其印象和商譽。為了建立符合公司形象的企業品牌，公司必須妥善管理其行為並塑造出大眾所喜愛的類型，如此也會帶來良好的客戶關係。此外，公司文化也與品牌有著密不可分的關係。公司文化是指員工的態度、信仰、價值與行為綜合體，所表現出來的一種獨特的風格與感覺。

公司文化對內對外都有一定的影響力。好的公司文化帶給員工活力、有激勵性、讓人興奮，讓員工與外接觸時，也將上述感覺散播給客戶。當企業建立新的企業文化或是改變既有文化時，公司必須藉由建立起品牌真正的訴求、創造員工行為準則或建立新價值觀等方式，才能徹底執行品牌策略。另外，品牌策略必須因時制宜，隨著市場的不同，有時需要徹底的品牌再造策略。

品牌是企業精神的延伸，企業精神源自員工對企業的向心力。要順利地傳達品牌價值給外部消費者，就必須讓內部員工完全認同企業品牌價值。攘外必須先安內，華碩的品牌之路一定要切記此點。

5.1.5 耐心是品牌發展的必須

人們經常會忽略，在過去的長時間裡，所有的韓國品牌都處於品牌等級的底層。韓國公司忍受著一種非常負面的原產國偏見（Country-of-Origin Bias）。消費者們一致認為韓國貨及其品牌是廉價的、大量生產的以及劣質的。因此最重要的教訓是，建設一個強大的品牌需要很長時間。

香港最昂貴的戶外廣告空間高聳於維多利亞港之上，人們乘坐從香港島至九龍的渡船時，不分日夜，他們可輕易注視到那些世界知名品牌。在很長時間裡，這兩個關鍵空間都被摩托羅拉和三星佔據著。或許世界上最昂貴的戶外廣告空間位於紐約百老匯中心的時代廣場；三星和 LG 很早就在那奪得了顯眼的廣告位。在巴黎以及世界主要城市的飛機場，韓國公司曾經幾近壟斷過手推車廣告。所有這些努力都在許多年後才能得到回報。

據 Brand Keys 在 2008 年提出的報告顯示，在手機領域，三星品牌全球忠誠度最高，這是三星連續第七次獲得該項殊榮，也是多年堅持的最好回報。

品牌發展需要投入大量的心力與金錢，但回報決不會是立竿見影。品牌是抽象地拉近消費者的心理距離，唯有時間的累積才會有所成果。台灣畢竟全球性的品牌較少，因此也容易讓人產生負面的原產國偏見。一般說來，台灣企業打入各海外市場的品牌，通常會淡化台灣製的企業形象。華碩背負著這般原罪走上品牌之路，絕對不會是條易走的康莊大道，相當的忍耐與堅持，才能笑著看最終結局。

5.1.6 全球視野影響全球品牌

全球化的市場，需要全球化的人才。具備全球化的視野，才能創造全球化的品牌。台灣三星目前外派來台灣的韓籍幹部超過二十位，可是每位都會講中文，而且十分流利。因為不僅總經理有一對一的中文特別教學之外，其他韓籍幹部也依據個人的中文程度，由三星安排個別的中文老師予以授課。三星會要求這些韓籍幹部定期參加中文檢定，以確認學習成效，所以在如此政策下，三星已成為在台北外資企業中，中文化最深的外商公司之一。

三星對於華語地區外派人員都會先給予語言訓練，絕對會做到所有外派人員就任之前一定要會講中文的要求。這就是三星中文政策，因為唯有透過中文的學習，才有實現在地化的可能，也才能掌握當地市場第一手的資訊情報。

另外為了早期發掘「明星級」的優秀設計人才，三星電子於 1993 年起便推出名為「三星電子會員制」(Samsung Electronic membership) 的三星設計人才養成課程。每年從各大學遴選出 20 名學生成為會員(獲選率約 200 比 1)，讓他們進入三星電子設計經營中心進行一年的實習，並於受訓結束之前的四個月給予一特定主題，讓學生們進行結訓作品製作，以公開展示會的方式，讓學生們針對自己的作品進行設計理念及產品功能的闡述，培養出許多優秀的新銳設計人才。三星電子還在 1995 年創辦三年制的三星藝術及設計學院(SADI, Samsung Art & Design Institute)，並在美國著名的柏森思藝術學院(Parsons School of Design)的協助下，以該學院的教材為基礎，進行量少質精(每年約甄選 50~80 名)的設計人才養成。

一流品牌的背後一定存在一流的人才。以現今全球化競爭之激烈，更顯得具備全球化競爭條件的人才之重要性。台灣企業傳統而言，懂得培養人才卻常常忽略留住人才的關鍵性。華碩的全球化佈局，從選才、培養到留才，會深深影響其品牌發展。

5.1.7 快速反應攫取品牌成功

2008 年 8 月 8 日的中國時報有篇名為「如果你在日本和韓國租手機」的文章。作者提及自身在韓國與日本機場租還手機的經驗。韓國人沒有日本人謹慎但稍嫌多餘的比較費率解釋，用最方便且最快速的方式讓顧客使用到手機。結果謹慎的日本做法的確幫顧客省了荷包，但換來耗時太久的埋怨；快速的韓國做法雖多讓顧客花了些錢，但得到便捷服務的讚美。

上述的例子，可以解釋資訊時代與工業時代不同的思維。確實在工業時代的競爭，依產品品質制勝比起依價格制勝是比較好的方式。但資訊時代裡三星「世界最佳，世界第一」的快速戰略又是另一層次。三星的許多新產品都是基於市場需求對技術的小步改進，並非基礎技術層面上的全面創新。因此三星比業界平均水準快 1-2 倍的新產品推出速度，能快速回應顧客需求並給對手極大壓力。

這種快速回應顧客策略，可帶動品牌行銷從費力的推銷（Push）轉向因產生新鮮感而自動形成吸引力的拉銷（Pull）。快速的市場回應，還可以產先先行者優勢而獲得較大利潤。華碩在其品牌行銷的考量上，同樣地也該以快速回應消費者做為一個訴求。

5.1.8 科技與創新為品牌之母

三星的科技水平經歷了拷貝、模仿、標桿學習到今日的領先科技，以其強力的科技支援發展創新。要提供消費者具有附加價值與創新的產品，科技是非常重要的因素。創新是品牌的必備要素，但技術的創新不見得有必勝的優勢。應用的創新比起技術的創新更能獲得先行者競爭優勢。品牌也跟科技一樣需要不斷演變進化，才足以獲取成功。

三星應用科技的創新，最主要是用在設計上。科學性地分析消費者，利用設計滿足其需求，創造出有別於功能性的情感性價值，帶動品牌忠誠建立。三星的手機可說是最成功的例子。為了讓設計出來的手機更具有針對性，三星將手機消費群體分了六大類：

（1）第一類的群體-High Fashion：他們總是喜歡最新的事物，走在潮流的前沿。他們有能力買昂貴的東西，用精緻高端的物品，喜歡可以突出他們個性的產品。

（2）第二類群體-Trendy：也是比較喜歡追趕潮流的人群，年齡 20 歲左右。他們是潮流的領導者，比第一類人群的檔次要低一些，需要用物品來體現他們獨特的個性，但是並沒有那麼昂貴。

(3) 第三類消費者-Emier Pro：屬於三星的高端用戶，通常屬於白領階級。給他們的手機設計中，已經不僅僅突出手機設計中的男性化的元素，也會加入一些女性化的元素，因為在現在的高端客群中女性也佔據了相當的比重。

(4) 第四類-Agmatic：比前一類消費水準有些差距，在針對這些人群的手機設計中，融入時尚元素的同時，還充分考慮到成本的問題，屬於經濟型的時尚手機消費群體。

(5) 第五類-Leisure & Entertainment：這一類群體對最新技術類產品有著濃厚的興趣，三星將他們歸類為多媒體群體，三星會配合他們的需求，給他們內置一些比較容易使用的功能。

(6) 第六類-Basic：也就是“基本消費群體”，這一類消費群體的手機定位是給他們提供一些比較好的產品，但是價格不會很高。

三星手機的設計除了透過企業本身的創意，也採取異業結合的策略，利用其他品牌拉升三星品牌，增加三星品牌的多元內涵。2007 年三星和時尚品牌亞曼尼 (Giorgio Armani) 合作推出卡片型新手機。此手機質感的簡約設計，表現了亞曼尼低調、優雅的品牌精神。外觀由精緻優雅的拋光金屬構成，小小的 Giorgio Armani 商標在底下。此外內建亞曼尼精選的桌布和世界音樂鈴聲，讓手機從裡到外都很亞曼尼。三星和亞曼尼的品牌聯合 (Co-Branding) 不僅於此，另外還合作開發了液晶電視。如果說時尚是一種生活態度，此舉無疑讓三星創造了全新的品牌態度。

此外為滿足全球化發展，三星形成一個全球化的設計網路體系。三星在洛杉磯、舊金山、倫敦、東京、上海等地成立設計研究所。三星以設計開發出適合當地消費者的產品，針對區域別選定目標消費群，研究其生活型態，找出 3 年、5 年，甚至 10 年後可能問世的設計觀點。全球佈局旨在汲取國際美學設計趨勢的重要養分，與三星總公司進行交流為目標。

自 1999 年以來，三星電子就是美國 IDEA 傑出設計獎的常勝軍，近 5 年累計有 18 件產品獲獎，僅次於蘋果電腦的 19 件。而在 2004 年的德國 iF 設計大獎 (素有設計界的奧斯卡獎之稱) 中，三星電子更有包括 PDA 手機、LCD TV、LCD 顯示器、DVD 播放機等 8 項產品脫穎而出。

三星認為設計應該不單只是產品開發的輔助功能，而是要與三星電子的品牌策略結合，尤其要使所有產品與整體企業印象達成一致。設計經營中心的設計師從產品企畫初期，乃至行銷、客服階段，可說是全程參與；甚至連三星綜合技術

院召開的未來戰略會議，也要求中心的設計師務必出席。簡言之，三星不只賣產品，也賣設計。

三星藉由工業設計成功將消費性電子商品轉變為潮流藝術品。華碩目前也跟隨這股風潮，藉由設計重新定位產品。華碩異業合作的經驗，有與藍寶堅尼（Ferruccio Lamborghini）共同推出的跑車款 NB。此外 Eee PC 低價電腦的推出，除了功能性滿足破壞性創新而開拓藍海的效用之外，設計性還能滿足更多顧客層而進一步提升品牌價值。但自 2007 年推出 Eee PC 後，市場競爭者很快就進入這塊進入障礙不高的戰場。低價電腦的低價訴求會壓低獲利。在華碩獨佔市場時期，還能以量來衝高獲利。2008 年起市場進入完全競爭，藍海瞬間變成紅海，功能性上的節能、輕巧與整合，以及情感上的設計會決定競爭結果的走向。華碩想進一步發展品牌，就該利用已創造的些微先行者優勢，在工業設計上持續努力。

5.1.9 行銷輔佐成功建立品牌

品牌是種精神，透過成功的行銷才能正確地傳達。行銷首先要認清自我以及對象，所以了解企業本質與消費者是先決條件。B2B 的品牌定位比較理性，B2C 定位較感性。B2B 的客戶是少數內行人，採購決定是根據理性選擇而非感性衝動。B2C 品牌的顧客，做選擇時比較感性，也比較簡單，就算買錯一次也損失有限，故做決策也比較快。B2B、B2C 品牌價值對企業價值的不同影響有下述兩點：第一是比重的差異，B2B 品牌價值對企業價值影響比重較低，反之 B2C 較高。其次是塑造的複雜度與時間的差異：B2B 較單純，B2C 較複雜。

第四章提到三星成功的行銷來自整合行銷傳播實行的成功。三星品牌之所以能迅速崛起，就在於懂得利用行銷造勢。奧運 TOP 贊助計畫讓全世界瞭解了三星、體驗行銷讓消費者參與其中、代言人與設計增加流行元素等，品牌價值也因此水漲船高。單純依靠傳統媒體打造品牌的時代已經過去，一套整合的行銷計畫可發揮四兩撥千斤的奇效，使訊息的溝通「質量」勝過「數量」。

華碩的品牌發展才剛起步，除了必須有套整合的行銷計劃輔助外，如同本章 5.1.6 節所言，必須同時複製三星全球化行銷的思維。全球化成功的關鍵，在於借重當地資源能力。品牌商當地化能力越強，反而越需要借重當地化的資源，品牌商只要掌握上游、中游的關鍵能力，下游的事情則交由當地合作夥伴做。行銷要成功，必須要會說故事。行銷故事講得是特色，特色的範圍不僅限於產品。故事背後必須傳達一致的形象，支援並強化自己的定位。選擇公關公司時，也要有門當戶對的認知。小規模公司找上大公關公司，對方可能不理睬你；大規模公司找上小公關公司，對方可能力有未逮。

5.1.10 創造成功接著循環成功

三星的成功在於發展出類似新力或飛利浦的「數位整合」(Digital Convergence)的垂直系統。三星的作法，先以關鍵零組件為籌碼，提供自家產品使用，並持續開發液晶顯示器、系統單晶片(SOC)等新一代關鍵零件，再讓其他產品來使用這些零件。比如說手機的液晶螢幕顯示器，先由三星電子自行開發，再由通訊部門組裝，如此不但降低手機生產成本，也可根據市場反應調整零組件性能，形成良性循環。

除此之外，具備關鍵零組件和量產能力，則奠定了三星手機致勝的基礎。由於三星擁有 DRAM、Flash、面板等關鍵零組件技術領先與產能優勢，被取代性不高，不僅可以降低自身的生產成本，而且即便三星的品牌在市場上和客戶競爭，許多客戶還是不得不向三星下單。受惠於優異的垂直整合體系，三星手機的量產能力亦不在話下。

這般商場上大者恆大的成功定律，使得成功可以不斷地被複製。華碩目前是無法與三星一較規模大小，但仍須不斷開發找尋屬於自己的核心爭力，在 OEM 與 OBM 之間取得最平衡的位置。一旦規模成形，能達到如三星般的垂直整合效益，再藉由品牌的力量做水平多樣化的延伸發展。一步步藉由眼前成功去觸發未來成功，創造出國際級的品牌即可夢想成真。

5.2 對後續研究建議

5.2.1 公司治理以及危機處理

2008 年 4 月 22 日，三星集團總裁李健熙宣佈辭職，並在電視講話中為三星集團的經濟醜聞向韓國民眾道歉。此前一周，李健熙被韓國檢察機關以逃稅和背信罪實施不予逮捕的起訴。造成這一局面的導火線是 2007 年 11 月，三星集團前法務主管金勇哲舉報三星集團私設有巨額賄賂基金。與李健熙一同辭職的還有三星集團的其他高管，其中包括被稱為三星集團大腦中樞的三星集團戰略企劃室負責人、三星集團副董事長李鶴洙，以及三星集團旗下三星海上火災保險公司總經理黃泰善和三星證券總經理裴昊元、集團總裁金仁宙。李健熙之子李在鎔則在隨後辭去三星電子首席客戶官一職，並被派往海外。

三星集團一直被認為是韓國普通民眾的驕傲，能夠進入到三星工作，在韓國是非常值得炫耀的事情。李健熙等被視作韓國的英雄人物，卻因逃稅和賄賂官員而遭受起訴，對於韓國普通民眾來說可謂是五味雜陳。韓國儼然就是一個三星的帝國，韓國人從嬰兒到墳墓，都無法避免與三星的產品產生關係。

在李健熙辭職當天，三星集團公佈了 10 項經營改革案，其中包括解散一直扮演集團大腦中樞角色的戰略企劃室，同時放棄進入銀行業的計畫，將工作重點轉向非銀行金融行業。在過去 10 多年間，戰略企劃室的高效率決策，使得三星集團在危機重重的全球化競爭時代，以效率和速度贏得市場。而戰略企劃室的解散與強力領導李健熙的離開，勢必對集團經營與品牌有著極大影響。過去「李健熙咳嗽，韓國就會感冒」；今日「李健熙下臺，韓國又會怎樣？」公司治理醜聞對品牌權益的影響，以及危機處理方式值得後續研究。

5.2.2 如何持續創造維持高檔？

「最危險的行為是沉溺於自滿之中，突然間發現自己已經處於落後的境地。」這是三星的體認但也是眼前的問題。三星創造奇蹟之後，緊接著也面對國際化攀升過程中的最艱難考驗：擁有高品質、精於設計的產品後，你能否開發出隨身聽、iPod 一類的徹底改變行業規則的革命性產品？擁有全球範圍的不俗知名度之後，你能否讓用戶對品牌的情感從知道、信任變成依賴？擁有穩健的利潤來源後，你能否找到下一個大機會？在標竿學習三洋、新力等對象後，三星成為了全球頂級公司之一，現在它能否通過自己的力量開創出一種獨特的存在方式？

李健熙曾說：「三星的產品確實更具競爭力了，但是在很多領域，比如設計、軟體等，仍然落後於世界頂尖水準。」的確三星目前存在兩個問題：在 B2B 技術領域，如晶片製造，三星的技術領先已經隨時間而被淡化；而在 B2C 消費者領域，三星的品牌又沒有強大到讓消費者形成「狂熱」的程度。

「生於憂患，死於安樂。」三星在高峰期必須去思考如何再創下一個高峰，否則將會走向新力失敗的老路。三星如何持續追高的策略、如何拉抬品牌權益等都值得繼續追蹤研究。

5.2.3 品牌發展與新市場發展

毋庸置疑，印度、巴西等新興市場將成為所有手機廠商的下一個金礦。據估計，僅僅在印度每個月就有 600 萬人正在購買其第一部手機，這也是為什麼在利潤率如此之低的環境中，諾基亞和摩托羅拉等公司還在不停加大投入，他們希望先佔領市場，等未來這些顧客在購買更好的手機時也能選擇其品牌。但三星的訴求相對更為複雜：它希望在新興市場獲得一定市場佔有，不可避免的，它的主打機型為低端手機。同時，它還希望能在這些市場獲得相對高端的品牌影響力，因此，它發明了一個「低端中的高端」的定位：在競爭對手普遍出售 40 至 50 美元左右的手機時，它把產品售價定為 50 至 70 美元，並提供更多的鈴聲選擇。

為了實現附加值，在這些市場，三星將更多依賴創新性的設計和獨特的顏色來銷售產品，而並非通過在手機中附加 MP3、無線流覽等更多功能。為此，三

星已經組織了包括工業設計師、認知科學家和聲學工程師在內的團隊進行設計工作，但同時，三星也必須為此付出代價，畢竟在最簡單的手機產品上，三星的產品識別率並不高。三星最主要的目標就是弄清楚在不同國家中，消費者到底認為什麼是高價值的手機。全球化企業的發展，是必會遇到與品牌主張牴觸的市場。如何從中取得最大的利益，如三星的高端訴求與低層市場如何取得平衡，也值得繼續研究。

5.2.4 什麼產品代表品牌核心？

三星集團同時擁有 OEM 與 OBM 兩項事業，今日的成就是來自 OEM 事業的支持，才能全心發展 OBM 事業。2006 年底時，三星半導體部門還樂觀的認為，由於手機等消費電子產品的記憶體晶片需求增長強勁，整個行業在 2008 年之前都會從中受益。市場因為都看到這一機會而加大產能，導致供過於求，2008 年 DRAM 晶片價格下滑幅度高達 70%，作為全球最大的 DRAM 晶片生產商，三星損失更為慘重。而作為三星電子三大業務支柱之一的晶片業成長已經趨為緩慢：據市場調查公司 iSuppli 的資料，全球晶片業的收入 2008 年將增長 6%，低於 2007 年 7.7% 的增長速度。而消費電子類產品所需要的晶片，從 2006 年 9% 的增長預計 2008 年降到 5%。

過去最好後援如今全都泥菩薩過江，目前的金牛手機產業本身也在過去 3 年裡徹底變化了。先是摩托羅拉的 V3 大大提升了手機作為一種時尚產品的可能性，隨後是蘋果公司推出 iPhone，進一步讓消費者將手機視為炫耀財。雖然三星手機也具備相當設計元素，但總是缺乏一款殺手級產品，讓它能蓋過摩托羅拉和蘋果的風頭。種種不利的環境影響下，三星的下一步該將重心放在哪項產品，是手機、電視還是其他數位產品，值得繼續觀察研究這策略與品牌之間的互動關係。

5.2.5 「做大做強」還是「做強做大」

三星的成功關鍵：垂直整合是基於下游的系列數位化電子產品（數位電視、顯示器、筆記型電腦、手機、記憶體），在上游開發共有的與數位化相關的核心物件（半導體晶片、LCD）及核心技術，以達到整個縱向產業鏈的整體領先。三星這種成功整合產業鏈的模式，可謂是「做大」轉變為「做強」的最好例子。

三星目前的垂直整合策略是打正規戰，需要企業的內部合作與後勤補給能力。不同於正規戰的游擊戰，一些企業發現，只要佔據某個制高點，便能掌握整場戰爭的主控權。這個制高點就是指能夠控制整個產業價值鏈的核心。控制了整個行業的核心，就獲取了整個產業附加價值的利潤，可從價值鏈核心向外放射整個產業，牽引整個產業的未來走向。

競爭的發展可以說是從單純競爭開始，經過水平多元到目前垂直整合，核心放射會不會是三星的下一步棋？也就是藉由研發先去掌握某個價值鏈的核心，先設想「做强」，再利用已「做大」的資源支持，尋求「更大」。這也相當值得後續探討。

5.2.6 垂直整合是最強殺手鐮？

三星的垂直整合，成為其企業競爭力的主要來源之一。但面對 2008 年的全球金融危機，垂直整合所帶來的低成本效應，是否能讓三星的損失降低？還是因為彼此整合反倒產生「牽一髮而動全身」的連鎖效應，發生更大危機呢？垂直整合能否讓企業追求長青而歷久不衰嗎？此部分也可做為後續議題。

5.3 結語

台灣、香港、南韓、新加坡是曾經風光一時的亞洲四小龍。曾幾何時，台灣排在四小龍之尾。雖然 2008 年的金融海嘯暴露出南韓許多的經濟結構問題，但不可否認的，南韓第一的企業：三星，它的過去成功經驗確實值得台灣企業學習。同為海島（半島）國家；同樣面臨政治問題；同樣以出口做為發展利基；同樣背負來源國偏見的臭名等，台灣與南韓有著許多的相同發展背景。三星一鳴驚人的品牌建立，讓還在品牌發展苦苦掙扎的台灣企業除了驚訝，還有羨慕。

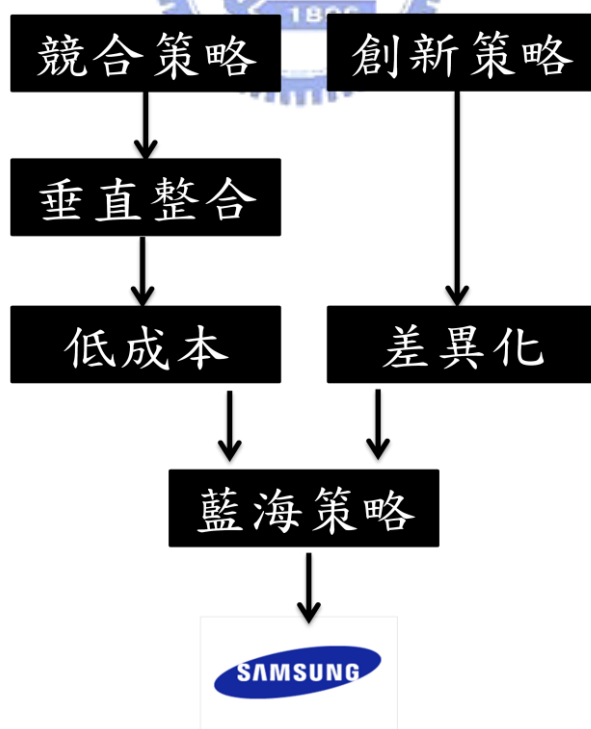


圖 5-1 三星品牌建構與企業策略關聯

資料來源：本研究整理

三星品牌是建立在產業鏈垂直整合而達成的規模經濟效應，加上創新產生的差異化競爭，兩相作用所開拓的藍海之路上。雖然南韓與台灣的產業發展條件不盡相同（台灣企業不像南韓企業能夠取得完全的政府奧援），華碩想要複製三星的垂直整合成功模式也困難重重。但是競合策略的概念應用，使產業鏈上的不同部分策略結盟，發展較接近台灣以中小企業為主的產業整合模式，必能發揮巨大如三星的產業縱效，讓台灣品牌在世界上取得一席之地。

三星成功的另一項核心在於創新。本文第二章文獻探討中回顧 Clayton M. Christensen 的創新理論，當中提到三種型態的創新：維持性創新、低階市場的破壞性創新與創新市場的破壞性創新。其實這三種創新型態與 Michael E. Porter 所提出三種競爭策略：專注性、低成本與差異化，可謂彼此呼應。三星的創新是建立在「快速的模仿」上。一面追隨市場領先者的技術，一面利用企業資源稍微改良技術，再快速地將技術商品化，搶先佔領下一代的市場。此外三星還利用設計增加電子產品的感性元素，讓電子產品不再只有冷冰冰的功能。將「機能性」轉換成「流行性」，成功地融合電子產品的理性與感性，增加顧客對三星品牌的期望與想像。

的確品牌是帶領企業更上層樓、邁向全球的催化劑，但企業不該只追求品牌而拋棄企業的核心。品牌與企業，就像「魚幫水，水幫魚」的關係。沒有好的企業地基，是不可能利用品牌蓋出 101 大樓的。綜觀本研究，可看出三星的品牌權益是源自其強勁的企業實力。台灣企業應不斷增強自身的實力，有實力做為支援，全球化的品牌名聲也就水到渠成。

參考文獻

中文部分

1. Brandenburger, Adam M.、Nalebuff, Barry J.著，Co-opetition（競合策略：賽局理論的經營智慧），許恩得譯，培生(財經商管類)，2004
2. Christensen, Clayton M.、Raynor, Michael E.著，The Innovator's Solution：Creating and Sustaining Successful Growth（創新者的解答），李田樹、李芳齡譯，天下雜誌，2004
3. Christensen, Clayton M.、Roth, Erik A.、Anthony, Scott D.著，Seeing What's Next（創新者的修練），李芳齡譯，天下雜誌，2005
4. Cruikshank, Jeffrey L.著，The Apple Way（蘋果模式：全世界都讚嘆的創新管理學），李芳齡譯，美商麥格羅·希爾，2006
5. George, Michael L.、Works, James、Watson-Hemphill, Kimberly 著，Fast Innovation（創新者的實踐），陳正芬譯，美商麥格羅·希爾，2005
6. Kim, W. Chan、Mauborgne, Renée 著，Blue Ocean Strategy（藍海策略－開創無人競爭的全新市場），黃秀媛譯，天下文化，2005
7. Porter, Michael E.著，Competitive Advantage（競爭優勢），邱如美、李明軒譯，天下文化，1999
8. Porter, Michael E.著，Competitive Strategy（競爭策略），周旭華譯，天下文化，2007
9. Schultz, Don E.著，Integrated Marketing Communications（整合行銷傳播），吳怡國、錢大慧、林建宏譯，滾石文化，2004
10. Temporal, Paul 著，Asia's Star Brands（打造亞洲新品牌：全球化的品牌策略），蘇宇譯，財訊，2006
11. 陳宇峰著，三星品牌密碼，海洋文化，2006

12. 成敏華撰，以品牌體驗觀點探討如何建立品牌關係，國立交通大學經營管理研究所博士論文，2006
13. 成敏華撰，品牌體驗管理課堂講義，國立交通大學經營管理所，2007
14. 洪夏祥著，李健熙的第一主義：三星競爭力的核心，眼光指向未來十年的企業家，黃蘭琇譯，大塊文化，2003
15. 洪順慶著，台灣品牌競爭力，天下雜誌，2006
16. 金成洪、禹仁浩著，三星浴火重生－李健熙改革十年，楊國綱、王桂珠譯，道聲，2005
17. 李奉煦著，三星秘笈：超一流企業的崛起與展望，楊純惠、黃蘭琇譯，大塊文化，2003
18. 林佳穎撰，國際時尚精品在台灣之品牌建構策略研究，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文，2004
19. 林奇洲撰，友訊科技的選擇：品牌或代工？，國立清華大學科技管理研究所碩士論文，2005
20. 毛治國撰，策略管理課堂講義，國立交通大學經營管理所，2006
21. 朴銀河撰，韓國三星集團創新策略與研發管理之探討，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，2005
22. 施振榮著，再造宏碁：開創、成長與挑戰，林文玲採訪整理，天下文化，1996
23. 施振榮著，宏碁的世紀變革：淡出製造，成就品牌，張玉文採訪整理，天下文化，2004
24. 施振榮著，全球品牌大戰略-品牌先生施振榮觀點，蕭富元採訪整理，天下雜誌，2005
25. 松濤著，三星經營學，有名堂文化館，2007
26. 唐璽璋撰，行銷管理課堂講義，國立交通大學經營管理所，2007

27. 唐瓊璋撰，整合行銷傳播課堂講義，國立交通大學經營管理所，2008

英文部分

1. Aaker, David A. 著，Managing Brand Equity，Free Press，1991
2. Corstjens, Marcel、Merrihue, Jeffrey 著，Optimal Marketing，Harvard Business Review，2003
3. Keller, Kevin L. 著，Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity，Journal of Marketing，1993
4. Kotler, Philip、Keller, Kevin L. 著，Marketing Management, 12/e，Pearson，2006
5. Keller, Kevin L. 著，Strategic Brand Management：Building, Measuring and Managing Brand Equity 3/e，Pearson，2007
6. Rasmussen, Erik S.、Madsen, Tage Koed 著，The Born Global Concept，University of Southern Denmark Department of Marketing，2002
7. Yin, Robert K. 著，Case Study Research：Design & Methods，Sage Publications, Incorporated，1994

網路部分

1. 台灣三星電子 <http://www.samsung.com/tw/>
2. 華碩電腦 <http://tw.asus.com/>
3. 12MANAGE <http://www.12manage.com/>
4. FORTUNE <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>
5. Interbrand <http://www.interbrand.com/>
6. MBAlib <http://news.mbalib.com/>

7. STPI <http://cdnet.stpi.org.tw/techroom.htm>
8. TRI <http://www.topology.com.tw/TRI/default.asp>
9. USPTO <http://www.uspto.gov/>
10. 數位時代 <http://www.bnext.com.tw/>
11. 價值中國 <http://www.chinavalue.net/Index.html>
12. 全球品牌網 <http://www.globrand.com/>
13. 搜狐 <http://it.sohu.com/s2007/sumsung-aoyun/>

