

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

宏達電品牌分析

Global Marketing Management Case Study - HTC

作者：曾韋霖，賴建良

系級：國貿系，企管系

學號：D9127962，D9039239

開課老師：簡士超 副教授

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年：九十四學年度 第一學期

(壹) 執行摘要

1997 年，沒有人知道宏達電是什麼；2005 年，宏達電卻已經成為台灣公司最想成為的一家公司，短短的 8 年，究竟是什麼樣的力量，讓這家公司從默默無名到名響國際、從瀕臨斷炊到上市股王、從尋找方向到領導方向，這就是我們所要探討的「宏達電傳奇」。

台灣的產業已經走到一個分歧點，未來的路，台灣產業是要繼續逐水草而居，成為逐鹿全球的新成吉思汗；還是要往設計研發的那端走，塑造 DIT (Design in Taiwan) 的新生活風格；又或是要往品牌的那端走，了解顧客的需求，在滿足顧客的需求中，創造自己的價值，讓全世界都能因為我們而能更幸福。又或者是像宏達電，從顧客的角度出發，從深厚的技術開始，藉此兩者掌握了真正的創新，打造了新品種的品牌—「技術型品牌」，這是一條新的路，有別於代工王鴻海大張旗鼓、殲滅六國式的代工模式，又不同與品牌傳教士宏碁廣為宣傳、深入人心的品牌模式，於是一條新的路由此展開。

今年 8 月美國的《Business 2.0》雜誌宣稱：宏達電是「全球最火紅的手機商」，並是全球二十九個最佳的商業範例之一，形容宏達電是「找出客戶所需要的，並且滿足客戶的需求。」十月二十日出版的美國《商業週刊》選出了亞洲五十強公司，台灣宏達電排名第三十一，獲利成長高達 289%，成為亞洲最會賺錢的五十家科技公司

的第一名。宏達電是全球智慧型手機的龍頭，也是全球最快成長品牌第十名。這樣的故事，夠 Sexy，台灣人一向喜歡快速，這次…讓我們藉由宏達電告訴你，如何快速的建立一個科技品牌。讓我們來為你說一個故事吧：一個宏達電的品牌故事。

關鍵字：宏達電 全球行銷管理 品牌分析



(貳) 廣告模式分析

1. 平面廣告—產品篇

(1) Dopod 575

懂得包容，才能讓手機更Smart！
宏達電獨門技術大公開

宏達電做的手機有多厲害，看看歐美許多專業雜誌的評語就知道：非常佩服宏達電的技術能力，充滿質感的機殼、飽和的色彩畫面、輕巧的體積，而且把即時通訊、TV、相機、MP3音樂的功能都陸續加進去。

- 1 手機上已經可以收受Power Point了，而且簡章還可以展閱，也可以直接使用Excel來做計算。
- 2 在QBGA介面上進行影片播放、收看新聞，不因為小而色彩鮮豔。
- 3 多音播直接和KKbox合作，讓使用者可以合法下載音樂，這也是台灣手機的「蘋果模式」。
- 4 用手机也可以用MSN，未來公車上可能人人都在依賴着手機按鍵了。
- 5 多普達也和年代新聞簽約，提供了手機播報版本，畫面相當流暢。
- 6 這手机的架構一度高PDA的運算功能，不到三年的時間裡，手機已是資訊傳輸服務的中心。
- 7 從信箱收到簡訊後，可以直接回電給收發人，藍芽、上網同步執行，這是手機上「通訊管理員」的貼心服務。

< 產品吸引力 >

承襲多普達系列手機強大的功能，Dopod 575 在外型上訴求流行風格，包括時尚感的機型設計，充滿個性風格的鏡面黑外殼，襯托出Dopod 575 不凡的質感。2.2吋加大的螢幕讓多媒體內容能有最完美的呈現。中央加入五向導覽鍵，在操作上更得心應手，堪稱目前市場上最具明星魅力的智慧型手機！

操作功能上，Dopod 575 除了採用 Microsoft Windows Smart Phone 系統之外，更添加了兩項貼心的快速鍵，包含智慧手機用戶最

需要的功能管理及圖形介面，更是快速的拉近所有手機使用者和智慧手機的距離的體貼設計！

< 說明 >

在代工產業毛利持續下探的情況下，宏達電如何達到高獲利高毛利？這款手機就是最好的說明，人性化的介面(中央導航鍵、九宮格和快速應用鍵)、強大的功能(豐富影音多媒體應用)、廣闊的應用層面(多方位生活應用)、時尚的外觀，讓消費者在滿足基本需求後，還能更苛刻的追尋娛樂，最終…搭上時尚的外表，如此手機又有哪位商務人士能不被它吸引呢？

(2) Dopod 900



< 產品吸引力 >

Dopod 900 是全球最迷你的 3G 中文筆記型電腦。配備注音符號/

英文標準輸入鍵盤，符合一般人使用習慣，並採用最新 Microsoft Window Mobile 5.0 作業系統，提供更親切的操作及管理介面。3.6 吋、6 萬 5 千色、640*480 超高解析度可旋轉螢幕，則具備直橫式顯示自動切換功能，不論是編輯文件、收發 e-mail，或是拍照預覽一樣方便自然。

此外，也擁有數位相機 130 萬畫素及 30 萬畫素雙鏡頭、可搭配閃光燈或進行無限時間錄音錄影。同時，Dopod 900 也是功能完備的行動電話，支援 GSM/GPRS(900/1800/1900)以及 WCDMA(UMTS)行動通訊標準，行遍天下暢行無阻。

< 說明 >

手機？電腦？如果你還以為這是兩種河水不犯井水的產品，那你肯定是沒聽過這款 Dopod 900，如果你是位全球企業的商務人士，那你更是不能錯過這款產品，它的介面是大家熟悉的 Windows 介面，同時還是 3G 雙模 PDA 手機，除此之外，既然是電腦，那當然在輸入上也配有鍵盤，對於需輸入大量文字的消費者來說，比起一般手機可說是方便多了，而它獨有的翻轉式螢幕，也讓它和一般手機大大不同，增加了產品的鑑別度，而它還搭載了收音機、電視、網路下載歌曲的功能，有了這樣一支功能強大的手機，對於出國需求大的商務人士來說，可說是不可缺少的。

也使用了這個模式，找來了多普達手機的愛用者—台灣大哥大總經理張孝威來代言多普達的手機，除了藉由總經理所給人的專業聯想之外，也藉由台灣大哥大這個重要手機服務大廠的名聲，來強調手機相關服務的領導者也在使用多普達手機，以給人多普達是智慧型手機第一品牌的感受。同時在內容方面，也一改產品式平面廣告主要訴求的專業術語、強大功能，而改成是張總經理對手機的感受，以及多普達手機輕鬆為他所解決的重大危機，藉由較為生活化的經驗，以使消費者對這款手機強大的功能及其方便性留下深刻的印象，畢竟人是感性的動物，與其完全訴求模糊、陌生的專業術語，不如適時的利用一些生活中的例子，會讓人更能產生親切感。

3. 公共報導—平面篇



現代行銷學之父科特勒曾說：「廣告無法令人信賴，一般大眾都知道廣告有誇張的成分而且不客觀。」雖然廣告依然是建立品牌不可或缺的一個部份，但其影響力及可靠度，相較於以前卻是有滑落的情形，而科特勒也強調「公關活動」相較於廣告更有可信度，而他提出的公關之筆(科特勒，2004)，其中一環便是刊物，而從以上兩張圖片，我們可以知道宏達電實在是有點幸運，在相隔不久的兩期都上了數位時代雙週的首頁，甚至於有一期還是以宏達電為主題。

。但幸運絕非僥倖，其實若深入其中的探討，我們可以知道這兩篇公共報導，除了運氣之外，更重要的是宏達電那台灣獨樹一格的經營型態。台灣大多數公司的顧客，都是所謂的晚期主流使用者(late majority)，也就是說大部分的公司都是等到產品成熟後，再以不斷的 cost down 和割喉戰來取得市場，但宏達電走的卻是創新者的路線，因此宏達電那截然不同的經營型態，在台灣企業中當然特別突出，也因此讓他有了兩次能讓數位雜誌青睞的結果。

4. 公共報導—網路篇

宏達電 3G 雙模手機 Universal



< 產品吸引力 >

宏達電日前於全球發表的 HTC-Universal，是世界上首款 3G 雙模 Pocket PC 手機，同時也是第一部內建微軟最新 Windows Mobile 5.0 系統的 PDA 手機。HTC-Universal 在歐洲 Vodafone 旗下叫做「VPA IV」，在 Orange 系統則換上「SPV 3G」的名號。

HTC-Universal 的研發理念來自於「將家用電腦裝進你的口袋裡，成為個人最佳商務 / 娛樂平台」，有了微軟強大的軟硬體後台支援，HTC-Universal 一發表就以其紮實的性能吸引了眾人的目光。

比價王感受到眾人對它的熱切期盼，特別先行公開 HTC-Universal 的獨家寫真，讓所有關心 PPC 的玩家一睹這台具備強悍功能、又為比爾蓋茲所背書的 3G PPC 手機！

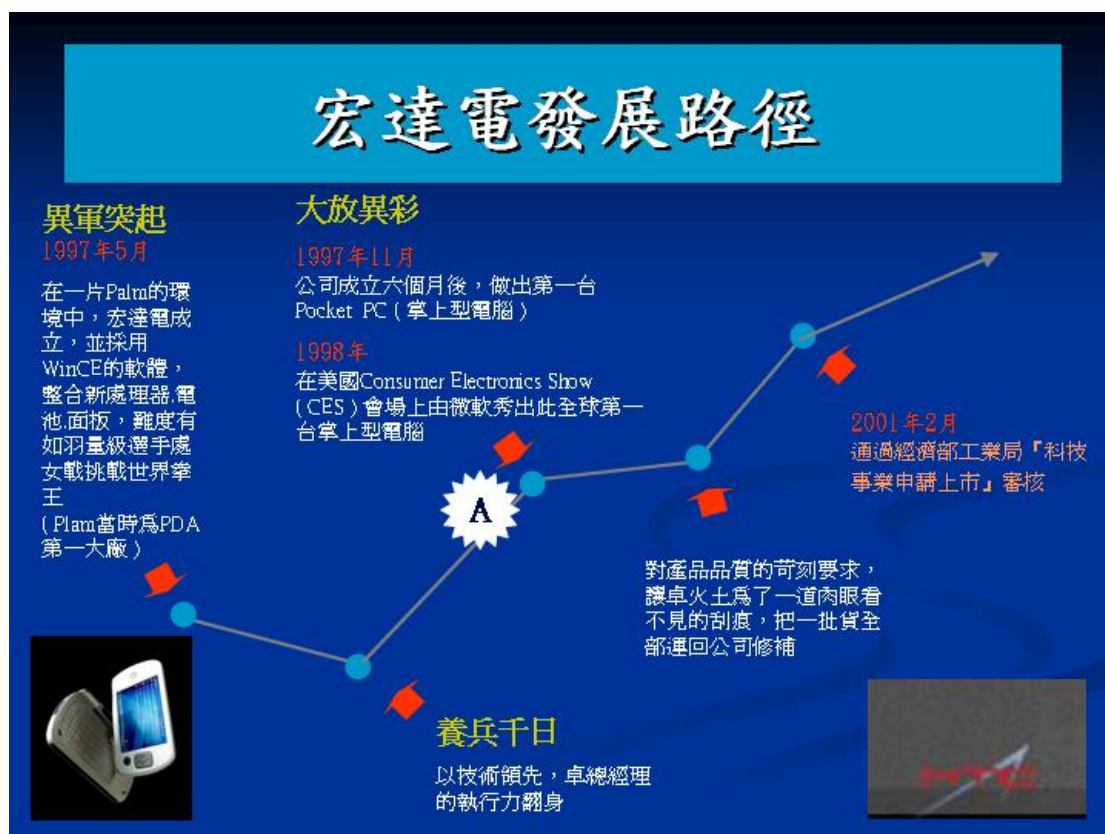
< 說明 >

HTC-Universal 簡直就是當今 Pocket PC 的新典範：Windows Mobile 5.0 系統、VGA 翻轉觸控式螢幕、鍵盤輸入、WCDMA 雙模網路、藍芽、WiFi、雙相機，幾乎可以滿足所有的行動需求，HTC-Universal 勢必將在 PDA 手機圈內引起一股搶購熱潮。



(參) 路徑圖分析及 ABC 分析

1. 路徑圖分析



異軍突起：「決定不做什麼，遠比要去做什麼更困難，宏達電砍這一刀很難。」

宏達電在1997年創立開始，就一直是微軟進軍手持式裝置市場的親密戰友，專注於手持式產品之設計、與製造的高科技公司。宏達電當年進軍PDA時，正是Palm OS當紅之際，而宏達電為什麼毅然決定採用WinCE呢？因為當時宏達電的總經理看到Palm系列PDA時，便認為Palm的功能太過簡單，未來在市場受到的侷限性較大；他比較

認同微軟在此的概念，雖然比較複雜，但未來開創的空間較大。由於宏達電在作業平台上的大膽選擇，不走簡單的路，選擇 WinCE 走困難的路方向後，當時名不見經傳的宏達電，慢慢的就在 Smart phone 打下未來的基礎。

養兵千日：「九百人的研發團隊」

台灣很少公司願意每年花費五%的營收在研究技術發展上，而宏達電就是這樣子做。一直以來都是以「技術創新」為宗旨的宏達電，在人才的培育與吸收上，下了很大的功夫，他們的研發團隊一直以放大的「倍數」成長，在 1999 年大概將近七十人的研發團隊，到了 2002 年初宏達電股票上市時，研發團隊是三百二十人，年底達四百人，2003 年達到六百人，2004 年更達八百五十人，目前宏達電的九百人研發團隊未來三年內還計劃增加一倍；就是以這種「倍數」模式投入技術研發，加上員工認同感強，工程師流動頻率極低的情況下，宏達電才能達到如此的「技術領先」。

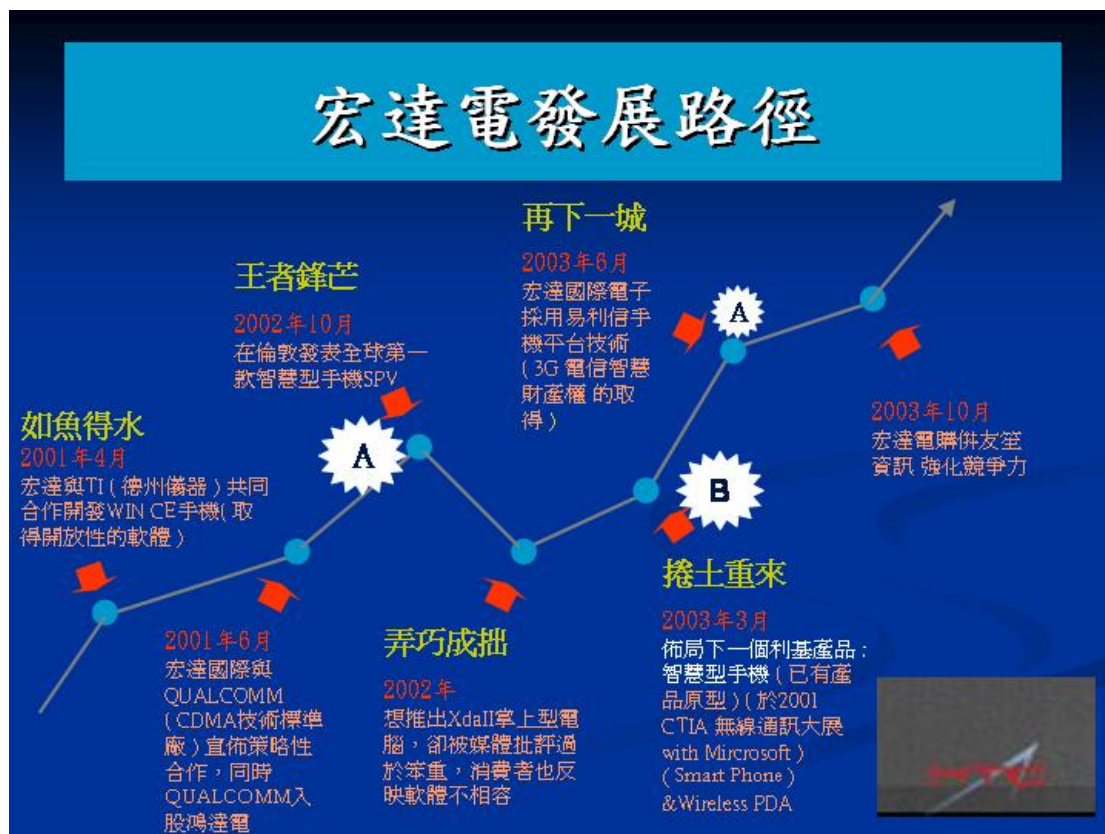
大放異彩：「做出屬於宏達電的第一台 Pocket PC」

在公司成立 6 個月後，宏達電做出了第一台「Pocket PC」，隔年，便在美國 Consumer Electronics Show (CES)

會場上由微軟秀出此全球第一台掌上型電腦，也向世人及其他廠商宣告，宏達電來了！

而在 1999 年是宏達電最困難的時刻，當時光有技術，但是苦無客戶的宏達電，初期募集的資金已經用盡，許多股東甚至追上門來要求退股。一切都靠宏達電前執行長卓火土對自家技術能力的自信，不惜抵押自己名下的房子，加上董事長王雪紅掏出上百萬美元的資金挹注，讓公司得以繼續沒有後顧之憂地去追求創新。剛好歐洲電信產業開始從語音服務轉向到數據資料服務，布局無線通訊已久的宏達電終於抓到了這個契機，宏達電的產品規劃也正符合這樣潮流，兩者一拍即合，所以宏達電不但順利進軍無線領域，轉型成功，也突破手機品牌大廠的封鎖，受到市場肯定，開創出業界第一個跳過手機品牌，直接與電信服務業者合作的商業模式，就是所謂的「跳躍式」創新。

「跳躍式」創新是宏達電在高成長背後的第一憲法。



如魚得水：「HTC 艦隊的建立」

德州儀器 (TI) 是第一家和宏達電合作的國際大廠,因此和德州儀器的合作可以算是打造宏達電這艘藍海艦隊的第一步,而從這一步開始,宏達電開始佈局下一個稱霸全球的產品「Smartphone」,和德儀的合作,讓宏達電獲取了 OMAP™ 技術,以 TI 的可程式化 DSP 為基礎,提供了先進的無線上網與多媒體功能,不但支援所有 2G、2.5G 與 3G 無線標準,還提供了一個開放的軟體環境,使無線軟體發展廠商可以提供新的應用系統,讓消費者透過有線或無線的方式下載使用,這對於無線通訊裝置的產品

而言，開啟了一個全新的里程碑。

宏達電 Wireless Mobile 研發處副總經理周永明表示，我們非常清楚了解廣大消費者對下一代無線通訊產品的需求，不論是在功能的應用或電池的續航力上都必須有更傑出的表現，TI 的 OMAP™ 技術完全符合現今產品發展趨勢，使行動通訊的研發腳步又更加向前邁進，而之後的趨勢，也證明了這個合作，為宏達電的稱霸全球踏出了穩定的一步。

王者鋒芒：「手持式裝置之王 (King of Handheld)」

花了整整 3 年的時間，宏達電在 2002 年為 Orange 研發出全球第一款 PDA 手機 Xda，一推出就震驚全球手機市場，「Wow！」成為每個國外客戶看到產品的第一反應。當年，英國最大的手機雜誌甚至還以超大的封面標題，將宏達電這款 PDA 手機封為「手持式裝置之王」。

軟體巨人微軟公司、歐洲無線電信領導廠商 Orange、宏達國際電子在英國倫敦發表全球第一款智慧型手機，這款由 Orange 命名為 SPV 的智慧型手機，由宏達電負責設計、製造與系統整合工作。宏達電將網路、娛樂、影音、個人助理器等功能全部結合至一台高畫質、大螢幕

的彩色手機之中，手機因此進入全新的世代，手機將不再只是一台傳輸語音的電話，而是一台享受自由快樂並與世界連結的平台。

Orange 的產品策略發展事業部總經理 Pete Ford 指出：「唯有透過不必學習的操作介面，才能真正推動資訊傳輸的無線化，這是 Orange 不斷努力的方向，也是未來無線資訊傳輸的重要關鍵。SPV 的卓越在於它掌握了操作簡單、功能強大的產品特性，將會是一個非常成功的消費性產品，也將對企業用戶帶來極高的附加價值。」

◆ 智慧型手機產品特色

- 網路功能：Explorer 流覽器、SMS/MMS、Email、
Microsoft Messenger
- 個人助理：行事曆、電話簿、雙向互動資料傳輸、
錄音
- 可擴充性：開放式平台、最多的支援廠商、外接
數位相機
- 通話功能：六方通話、插播、免持聽筒

- 簡易介面：首頁、返回上層捷徑鍵、快速點選單、重要功能欄、五項導航鍵
- 娛樂功能：MP3、多媒體播放、遊戲、照片流覽

弄巧成拙：「過度樂觀，重重跌了一跤」

然而宏達電並非沒有跌倒過，由於在 2002 年成功推出令世界為之驚艷的 Xda 手機，宏達電原本想乘勝追擊推出 Xda || 掌上型電腦，在產品發表會上，馬上被媒體批評設計過於笨重，消費者也反應有軟體不相容的現象，令宏達電為之挫敗。

捲土重來：「驚人的復原速度與板凳深度」

每一個企業的成長史，並非都是一帆風順，勢必要經歷一些波折，而在突破跨越後才能夠更加謹慎與茁壯。而能快速的復原也是宏達電的優勢所在，宏達電在 2002 年品牌 Xda || 的失策下，緊接著隔年六月，Orange 再推出宏達電的 SPV C500，這款智慧型手機重量僅有一百公克，長寬高為 (108 X 46 X 16) 公厘，是當時全球最小的智慧型手機，此時，宏達電不但重新得到市場的好評，並一舉拿下戴爾電腦及 Palm 的新訂單，這也在在說明了宏達

電在研發上的「板凳深度」。

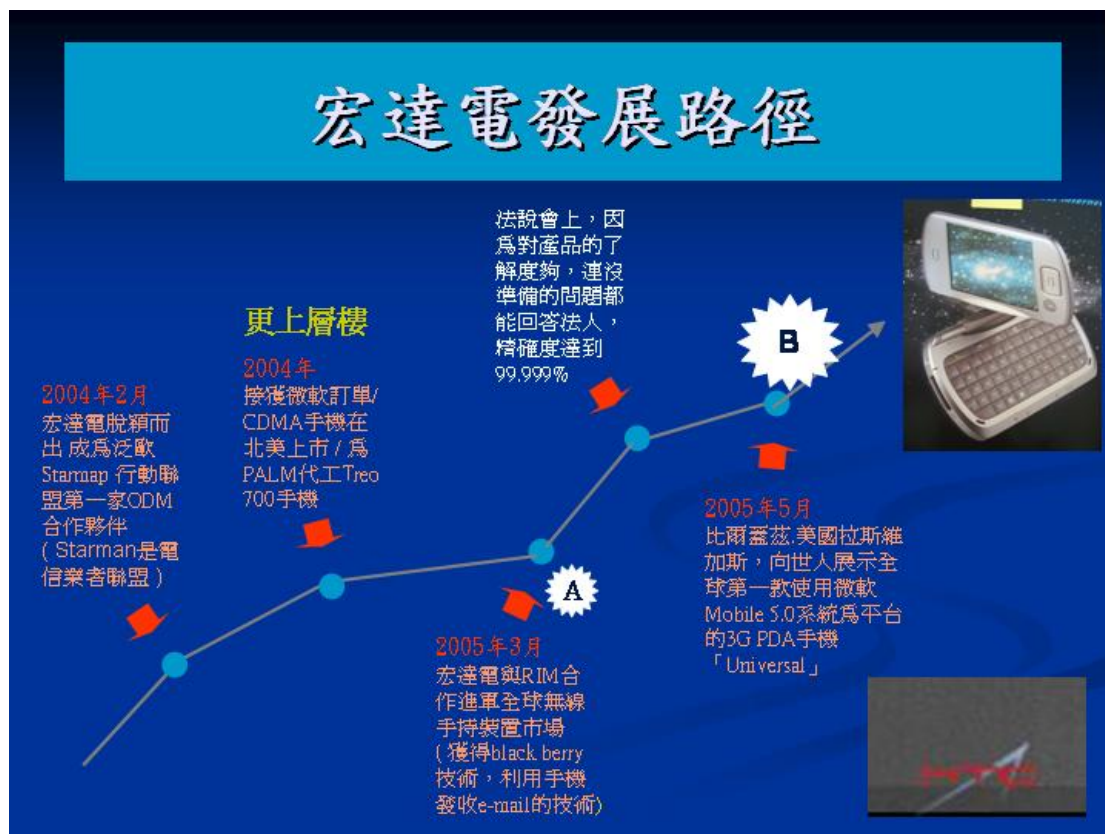
再下一城：「取得強大的火力－易立信的手機智慧財產權提供支援」

與德州儀器合作後，宏達電在手機領域便持續進行深耕，而此次的合作為取得了在手機領域的許多重要智慧財產權，而宏達電總經理卓火土表示，宏達電與易立信的合作，代表對客戶的長期承諾，宏達電將持續發展最先進的產品，以服務各種客戶對不同平台的需求。這項授權合約的範圍，將包括 EDGE 與 WCDMA 等無線通訊技術。透過與易立信的合作，宏達電將可擴大技術合作的領域，發展先進的無線產品組合，在競逐全球智慧型無線產品市場時更具競爭力。易立信與宏達國際電子簽署技術授權協議，被視為是無線科技和數據傳輸整合匯流的重要里程碑，將使消費者或企業用戶皆能享有更高品質的語音及數據服務。

甫於 2001 年 9 月成立的易立信手機平台技術授權公司 (Ericsson Mobile Platform; EMP) 提供完整的 2.5G 及 3G 技術平台給手機製造商。由於易立信在技術標準化的領導地位並具有此領域最多的專利權，因此具有足以提

供此特殊產品的利基。這對手機製造廠商而言，是以有限研究投資即可快速推出新產品的捷徑，因此宏達電此次與易利信的合作，可說是建立了邁入 Smart Phone 戰場之後，更進一步的建立的強大的火力，以建立自身的技術優勢。





擴大結盟：「Starmap 行動通訊聯盟的第一家 ODM 策略合作夥伴」

2004 年歐洲無線電話公司籌組的 Starmap 行動通訊聯盟，宏達電立即獲該聯盟選定為全球第一家 ODM 策略合作夥伴。甫成立的 Starmap 行動通訊聯盟涵括了泛歐地區九家行動通訊系統業者，包括西班牙的 Amena、奧地利的 One、匈牙利的 Pannon GSM、瑞士的 Sunrise、挪威的 Telenor Mobile、義大利的 Wind 與通訊網路遍及英國、愛爾蘭、與德國的通訊業者 O2 等，該聯盟行動網路總用戶數超過 4100 萬戶，其中包括企業用戶與一般消費者。

成為聯盟的第一家合作夥伴，使宏達電獲得更廣大的區塊，宏達電也希望藉由具有創新、更具魅力、貼近人性使用的無線通訊產品，協助 Starmap 行動通訊聯盟的客戶隨時隨地可以上網取得即時的最新資訊，創造出與家庭或辦公室一樣的行動上網環境。

宏達電總經理卓火土表示：「能夠獲得全體泛歐 Starmap 行動通訊聯盟成員的認同，成為第一家 ODM 合作夥伴，對宏達電而言，是宏達電跨足通訊產品領域後，客戶對宏達電再次重要肯定，這代表宏達電在無線通訊產品的創新與研發能力已獲得歐洲廣大的通訊業者肯定，我們將不斷的開發更創新、領先的通訊產品，讓更多的消費者享受到資訊便利時代的來臨。」

更上層樓：「卓越…來自於最強對手的認同」

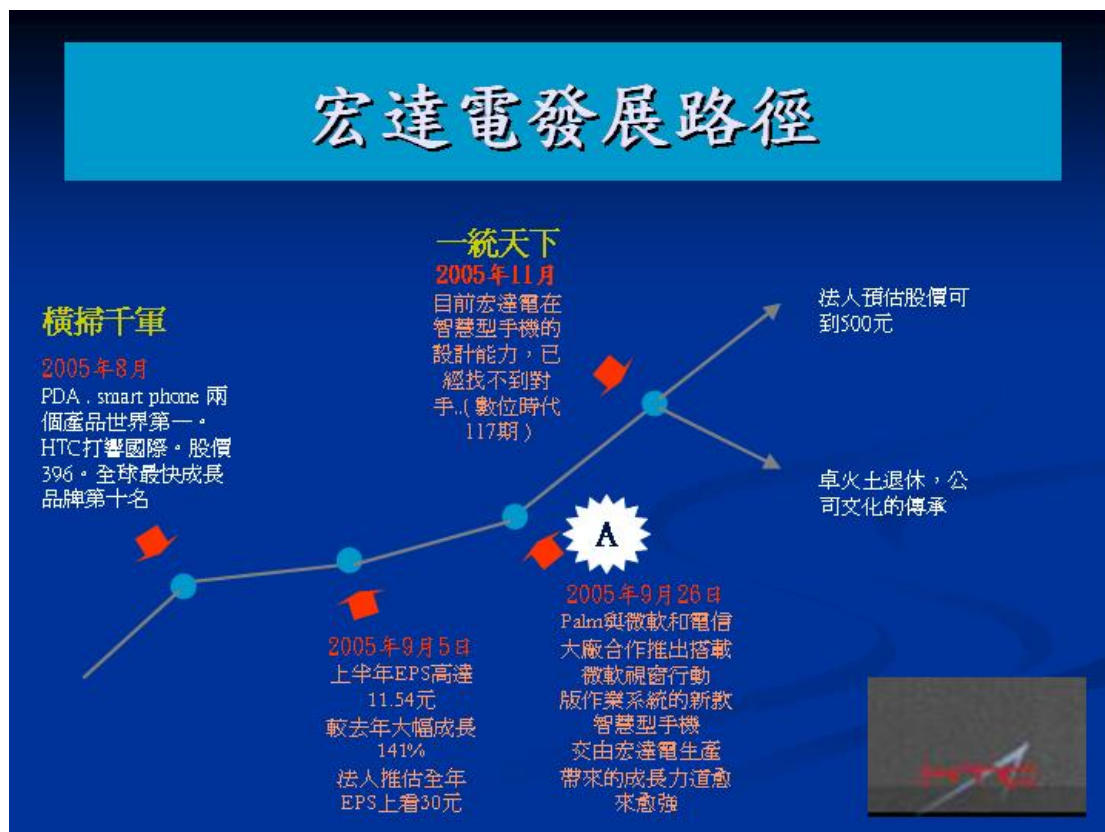
在這 2004 年，除了 CDMA 手機在北美上市，接獲微軟訂單外，最令人感到欽佩的，便是宏達電接到了 Palm 的手機訂單；在 PDA 市場曾經叱吒風雲的 Palm，因為 PDA 市場的瓶頸也轉向發展 Smartphone，但它卻向宏達電下訂單，也因此證明了宏達電的技術能力，得到了 Palm 的認同，更由於 Palm 的背景，而使宏達電除了 Smartphone

在通訊方面的研發能力得到認同之外，它的在介面、設計、以及 PDA 的研發能力及整合能力上，更是得到了最高的認同；而宏達電能從一片 Palm 的介面中，殺出一條血路，更在其他領域得到原來 Palm 的認同進而合作，相信也是最令人讚賞的一點。

巨大 B 點：「全球首富 Bill Gates 的加持力道」

有什麼科技公司的產品可以讓微軟總裁比爾·蓋茲 (Bill Gates) 愛不釋手，甚至於在今年 5 月美國拉斯維加斯，對著台下數百位全球科技大廠代表，宣示全球第一款搭載微軟 Mobile 5.0 系統平台的 3G PDA 手機「Universal」，位於桃園龜山工業區小馬路底的宏達電子就是有這樣的能耐。

同時，Bill Gates 在洛杉磯舉行的微軟開發商大會上，拿起一支結合「WinCE 介面」和「寬頻上網」的手機，向所有微軟的戰略夥伴打氣，這支 Bill Gates 口中「全球最先進的手機」，並整合所有 Office 軟體，就是來自台灣宏達電子的 Smartphone。



橫掃千軍：「持續擦亮宏達電的金字招牌」

今年8月美國的《Business 2.0》雜誌宣稱：宏達電是「全球最火紅的手機商」，並是全球二十九個最佳的商業範例之一，形容宏達電是「找出客戶所需要的，並且滿足客戶的需求。」

十月二十日出版的美國《商業週刊》選出了亞洲五十強公司，台灣宏達電排名第三十一，獲利成長高達289%，成為亞洲最會賺錢的五十家科技公司的第一名。

宏達電是全球智慧型手機的龍頭，也是全球最快成長品牌第十名。

成績亮眼：「半年報出爐，高成長率激勵士氣」

宏達電上半年營收為 286.88 億元，由於上半年其主力之 Smart phone 與 PDA 產品銷售受到全球市場與消費者喜愛，因此無線產品出貨比重與營業毛利均較去年同期為高，累計上半年毛利率為 23.1%，上半年稅前淨利新台幣 41.74 億元，較去年同期成長 138%，上半年稅前盈餘每股盈餘 11.88 元；上半年稅後淨利新台幣 40.56 億元，較去年同期大幅成長 141%，稅後每股盈餘 11.54 元，法人推估，全年的每股稅後淨利將上看 25~30 元。

一統天下：「設計、產品全無敵手」

宏達電目前在智慧型手機的設計能力，已經找不到對手了，一年半前，宏達電就做出全球第一支「四頻雙網」的手機。

猶記兩年前，當宏達電跨入智慧型手機時，明碁電通通訊部門總經理並不看好，但是不到兩年的時間，宏達電的產品愈做愈小，沒有人做的比宏達電「更像」智慧型手機，說明宏達電絕不只是大膽搶進無人市場，而是經過冷靜的「藍海思考」。

外資分析師如此評估，「即使 NOKIA 推出智慧型產品

線，三年內應該也無法追上宏達電」，可見宏達電設計之強悍！

目前全球每十支微軟系統的智慧型手機，就有七支是宏達電生產的，從產業角度來看，只要在無線手持式裝置作業系統中，微軟 OS 系統平台勢力愈來愈大，宏達電和對手的差距就愈大。



2. ABC分析

A 點條件：

1. 十字定位、藍海策略、印象點、超距離差異
2. 區隔的普遍
3. 一般社會品質以上
4. 如果能，簡單、傻瓜
5. 新的服務模式與組織策略

宏達電的產品吸引力，可以說是建構在十字定位、藍海策略、印象點、一般社會品質以上這幾點上。

在十字定位的部份，宏達電的角色很明顯的就是 Smart Phone，雖然產品線較少，但正因此如此，這個新興品牌能夠很快的達到 Smart Phone 第一品牌的地位。在藍海策略的部份，它可說是發揮的淋漓盡致，甚至連數位時代雙週都特別介紹(宏達電 No.1 之路)，而它的三大藍海策略分別是 1. 選擇 Win CE 走困難的路，2. 跳過品牌直接找電信業者，3. 運用新創技術滿足人性。而印象點則是與他的基本定位有關，也就是與十字定位相關，只固守在 Smart Phone 的宏達電手機，很快的在各展覽會、雜誌報刊、消費者的使用經驗中，建構起它的印象點，也讓消費者在上沖下洗中，越來越了解它，也更加的喜愛這個品牌。

而以上所有的產品吸引力，其實都建構在兩項宏達電最重要的特

色上一研發和品質，雖然設計也是它的強項之一，但是研發和品質卻是它不可撼動的原因，也是宏達電今天會成為全球最快成長品牌第十名的出發點。

B 點條件：

1. 口碑病毒力
2. 借名跨品牌
3. 代言人策略
4. 廣播媒介、權威媒體
5. Accessibility 可接近通路
6. 內部弱連結口碑

宏達電的廣播策略，則是建構在代言人策略、廣播媒介、權威媒體上，而它最出名的代言人，當然是 2005 年最值得尊敬的領導人 Bill Gates，這也讓它的強大性能得到了最好的宣傳機會；而它不斷的在品牌、技術相關的媒體上曝光，也是它最擅長的廣播策略，例如：在品牌的部分—今年台灣科技一百強的評選中，宏達電拿下第一名，在美國《商業週刊》的全球科技一百強裡，也以六八·二%的營收成長率，列名最快速成長第十名，而股東權益報酬率更高居全球第三名。而技術的部份—2004 年 11 月，歐洲最受歡迎的 3C 玩家雜誌〈T3〉，

針對於全球各家智慧型手機作評比，參與者包括 Nokia、Moto、Sony 等公司產品，最後竟只有宏達電產品拿下五顆星的評價。由以上兩點可知，廣播媒介和權威媒體也是宏達電很常出現的廣播策略。

C 點條件：

1. 社群活動
2. 正當性提升、公益活動、小小 EMBA
3. 外部弱連結
4. 普遍性的社會價值貢獻

宏達電的社群經營還不成熟，或許說的更殘酷些，完全沒有在執行，不過換個角度想，宏達電目前只有八年的歷史，而且只是一家中小型企業，若說要在 ABC 分析三種策略中都面面俱到，未免過於困難；而管理大師彼得杜拉克有個管理概念發人省思：「你一次最多只能做好三件事情」，我想從這個概念中，我們可以了解到為什麼宏達電在這個部份沒有執行，畢竟資源有限，宏達電也僅能從較為切身的產品吸引力及廣播策略開始執行吧。

(肆) 目錄

一. 品牌聯想、個性與價值 -----	P. 30
二. 公司沿革 -----	P. 32
三. 區隔因素的規劃與實踐 -----	P. 38
四. 十字定位的烙印點 -----	P. 40
五. 流行引爆 -----	P. 42
六. 宏達電 Slogan 分析 -----	P. 46
七. 建議 -----	P. 48
八. 參考資料 -----	P. 50

一. 品牌聯想、個性與價值

品牌價值可以定義成，由一個品牌、名稱與符號所聯結成的資產與負債，由廠商所提供的商品或服務對顧客的價值加減而成。用一種最簡單的方式來講，就是當兩個外觀、特性、功能等完全相同的產品，當賦予不同的品牌名稱、符號或標幟時，消費者所願意支付的價格差異。一個產品的品牌權益高低，取決於五個主要的決定因素：品牌忠誠度、品牌知名度、顧客感受的品質、品牌聯想、以及其他專有的品牌資產。

由宏達電的例子看來，由於它是個年輕的品牌，因此在一般消費者端在品牌忠誠度的部份，其實是不太足夠的，這跟它的社群經營也有關係，我們可以拿一些經典的品牌，如：可口可樂、哈雷機車…相比，就可以輕易的看出其中的差異了，尤其宏達電又是一個製造商品牌，跟 Yahoo、Google 這類的網路通路品牌相比，在社群經營上較為不利(需要額外的資本支出)，也因此導致它這方面較為不利。而在品牌知名度方面，這方面可說是宏達電較為出色的項目(對其目標市場來說)，因為在廣播策略方面的順利，導致它在短時間內便能打響其品牌知名度。而顧客感受的品質及其他專有的品牌資產，也同樣是宏達電的強項，而這兩點的根本原因都是因為宏達電深厚的研發實力，讓它的產品除了攏絡的消費者的心之外，也取得了其他專有的品牌資

產一電信服務大廠的信任與支持(因此企業端的品牌忠誠度是屬於較高的)。至於在品牌聯想的部份，由於宏達電的平面廣告與電視廣告都相當的少，因此它給一般消費者大眾印象是較為薄弱的，也因此品牌聯想的部份是其未來需要加強的。

所謂的品牌形象或公司形象，就是指以品牌或公司名稱為中心的許多概念或有意義聯結。品牌聯想可以提供給廠商五種價值：幫助萃取與處理資訊、差異化與定位、購買的理由、創造正面的態度，以及品牌延伸的基礎。

宏達電雖然對於一般消費者大眾來說，尚未進入其購買組合中，但對於一些商務人士來說，可說是商務手機的第一選擇，它強大的通訊功能、時尚的外型、多元的應用服務、便捷的輸入系統、相同的應用介面(Win CE)、甚至是流暢的影音服務，在在都令商務人士感到驚艷，不但可創造正面的態度、也提供了差異化與定位方面的差異(商務手機的第一品牌)，這些都是商務人士最好的購買理由。

現代行銷學之父科特勒曾說：「品牌要有個性」，那宏達電的個性是什麼呢？「專注、迅速、沉穩、多元」是其最好的注解，因為宏達電在研發上專注、在功能上迅速、在外型上沉穩、在應用上多元，正如一個專業的經理人，在工作時專注，在有變化時迅速，外型上沉穩，內涵上多元，宏達電的個性，也正是一個專業經理人最需要的特質。

二. 公司沿革

1. 公司簡介

宏達國際於 1997 年 5 月，因董事長王雪紅小姐與執行長卓火土先生著眼於人類已生活在 "information at your fingertips" 資訊無所不在的網路世代中，必須發展更新更容易使用的隨身科技產品作為輔助工具，而成立。成立之初即取得 Microsoft (美國微軟公司) 為消費性產品所特別設計之新型作業系統 - Windows CE 的授權，卓執行長組成了宏達第一支研發團隊並製作出世界第一台以 Windows CE 為基礎的掌上型電腦，並於隔年(1998 年)在美國 Consumer Electronics Show (簡稱 CES) 會場上由微軟秀出此全球第一台掌上型電腦，結果佳評如潮，並獲得數項國際殊榮。此光榮的記錄不但成功地建立了宏達在業界領先群倫的名聲，同時微軟亦選擇具備堅強實力的宏達成為的合作夥伴，為往後產品研發的緊密關係奠定良好的基礎。

除了擁有優勢的財務資源，傲人的研發實力外，通過 ISO-9001 與 ISO-14001 國際品保認證的高製造水準與全球運籌支援的強力後盾，更使宏達得到世界級大廠的青睞進而形成合作盟友，共同為新科技版圖共同打拼。目前以無線通訊與掌上型電腦科技整合為發展技術重點的宏達國際，為因應不同客戶的需求而研發不同的產品專案，特

別將桃園與新店兩個研發團隊區分為 IA(Information Appliance)與 WM(Wireless Mobile)，並以其中以深耕最久，也是現今最熱門的掌上型電腦為主要產品。

自公司成立以來，研發出許多『世界第一』的輝煌成就，宏達始終秉持著精益求精的精神，致力於高品質高科技產品的研發創新而努力不懈。如同執行長卓火土先生在談及公司願景時表示：『宏達的主要任務以研發生產掌上智慧型產品、無線通訊產品為目標，透過提供高附加價值的產品設計能力、一流的製造及售後服務品質，並朝向 3G 無線寬頻行動通訊與資訊產品發展的領域邁進，以期成為行動通訊與資訊產品之領導廠商。』

展望未來，宏達將持續展現其無比旺盛的企圖心，以引領全球高品質行動資訊產品的創新，並促使溝通無距離、資訊無國界的美好世界早日實現！

2. 宏達電企業 DNA

使命	以創造世界一流的智慧型掌上電腦與無線通訊產品為職志。
經營理念	創新、貫徹與誠信。
前景	根據資策會市場情報中心 (MIC) 指出，全球智慧型

	<p>手機○四年出貨量達到二四二九萬台，超越 PDA 的一八八八萬台，而且○六年，全球智慧型手機出貨量更將達 PDA 的兩倍。</p>
目標	<p>朝向世界級行動資訊與通訊領航者的目標</p>
創業時間	<p>1997 年。</p>
董事長	<p>王雪紅。</p>
首任執行長	<p>卓火土。</p>
品牌	<p>多普達 (Dopod)。</p>
營運模式	<p>宏達電不僅是全球第一家推出 PDA 手機和智慧型手機的廠商，還開創出業界第一個跳過手機品牌、直接與電信服務業者合作的商業模式。同時亦與 HP、Dell、PalmOne、Microsoft 等電子大廠進行合作。</p>
經營理念	<p>專注是經營成功的祕訣，看準市場潛力長線布局，才有致勝機會 (by 卓火土)</p>
微笑曲線位置	<p>ODM</p>
對於顧客的影響力	<p>強，對於這些想要發展手機資訊服務的歐洲電信服務業者而言，宏達電能夠進行資訊傳輸應用的高階智慧型手機，無疑是最佳的解決方案，同時也是打開市佔</p>

	率的最佳武器。
其他	<p>■ 宏達電要的不只比別人多做一點的創新，而是要做全新的產品設計、全新的策略思考 => 藍海策略的思維</p>

3. 公司財務狀況



< 小結 >

宏達電近年來的崛起，被譽為國內科技產業的「藍海策略」的代表，該公司除了緊搭微軟、開發出技術領先全球的智慧型手機和 PDA 手機之外，更跳過國際品牌手機大廠，直接與歐美的電信業者建立深厚的關係，因此也使得該產品在高階市場上所向無敵。

美林證券才在九月初，將宏達電的目標價調高至五一〇元，僅兩個月的時間，又將目標價拉高至六〇〇元。值得注意的是，該報告預

估宏達電今年的每股稅後純益高達三一·六八元，以宏達電前三季才一八·九六元來估算，等於是第四季的每股純益高達一二·七元，一季就要賺超過一個以上的股本。至於明、後年，美林證券更評估宏達電的每股純益有上看五十元和七十元的機會，獲利成長空間度更是驚人。

以下是宏達電股價近 4 個月的變化：



股王爭霸；宏達電、茂迪拉鋸戰

去年底時，台股加權指數為六〇七七點，昨日也不過收在六一〇六點，超過十一個月的時間，指數只不過增加二十九點，但台股的結構卻產生了驚天動地的變化！代表產業龍頭的高價股，股價一路向上狂飆，搭上全球能源短缺順風車的茂迪與代表高階手機成長概念的宏

達電更是其中表率，股價都已經是年初的四、五倍，相較於今年初台股還沒有任何一檔個股躋身「二百元俱樂部」的局面，可說是天壤之別。

展望明年，茂迪與宏達電的股王爭霸戰，恐怕還會持續上演。值得注意的是，手機具備照相功能，已經從一種「高檔」需求轉變成為「必備」功能，加上 3G 手機等高階機種對於照相鏡頭的等級要求越來越高，也讓國內專注於此一市場的大立光和玉晶光成為最大的受益者。根據法人機構預估，全球每年新增的照相手機，至少在一億支之上，而大立光和玉晶光更是市場領先者，而二者昨日的收盤價也高達三七八元和三八九·五元，因此，明年台股究竟是誰家天下？仍在未定之天。

< 小結 >

不過，從茂迪與宏達電代表的產業內容來看，幾乎是相隔十萬八千里，茂迪代表的是一個已有數十年歷史的太陽能電池產業，但優異的獲利能力，適時在此波全球原油大漲潮流中，「一舉成名天下知」；至於宏達電則是一家成立至今不過八年、其間還一度面臨財務吃緊衝擊的公司，但其深厚的實力，以及和微軟緊密結合的策略，成功打下歐、美電信服務業的市場，而這也讓該公司董事長王雪紅當選由美國商週評選的二十五位亞洲之星當中，唯一的台灣人士。

三. 區隔因素的規劃與實踐

1. 人口統計區隔變數

(1) 年齡：宏達電的智慧型手機是屬於商務型的手機，會傾向於受到商務人士的注目與喜愛，尤其是在高階主管這個區塊，所以其目標市場年齡層主要會區隔在20~49歲之間。

(2) 所得與社會階層：由於宏達電生產的智慧型手機其功能強大且技術創新，被市場歸類於高機種的手機，價格在六千以上，所以購買宏達電的手機族群大多在高所得區塊，而社會階層較屬於經理人員以上的階級。

2. 心理特徵區隔變數

生活型態：生活型態反應一個消費者對商品或服務的主流思考。經實證研究顯示，消費者的興趣及消費，已愈來愈受其生活方式的影響，而不同的生活方式，也構成了市場區隔之參考變數。

台灣的宏達電主要訴求就是手機技術不斷創新、手機產品符合人性化、手機功能讓顧客愛不釋手，不僅手機外型具吸引人，操作介面

更是符合人性，在消費者心中留下方便、功能強大的品牌形象。

3. 行為區隔變數

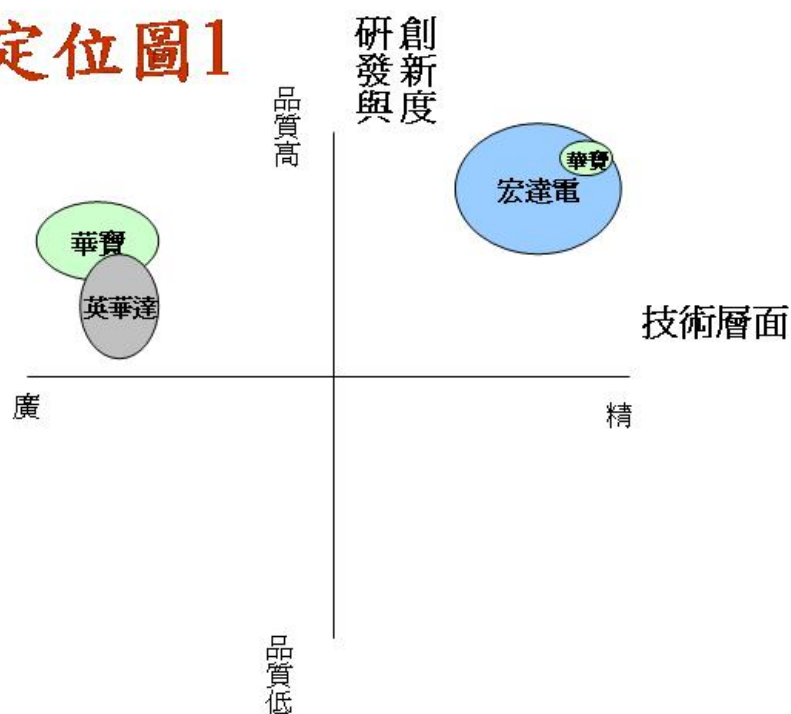
(1) 使用時機：有介於傳統手機的功能限制，無法及時地處理重要資訊，與桌上型或手提個人電腦過於笨重及攜帶不變，宏達電有自信的推出智慧型手機，其結合手機與電腦的功能，賦予智慧型手機創新的生命力，使得智慧型手機適用於任何場合，處理任何緊急的事務。

(2) 利益追求：宏達電的手機擁有品質良好、使用穩定、操作迅速、具有經濟效益、讓使用者安心的感覺，基於使用效益與市場的需求，宏達電的智慧型手機的服務項目愈來愈廣、愈來愈多元，使消費者能從產品中得到最好的利益。

(3) 使用率：高階商務人員每天需要觀看的資料無數，必須配合使用便利與功能強大的手機才不會漏掉重要訊息，使得宏達電的手機符合高階經理人員所需要的重度使用者區隔。

四. 十字定位的烙印點

十字定位圖1



< 分析 >

宏達電強調的是一種不斷的創新、不斷的突破，堅持做最好的東西、做最對的東西。而我們把宏達電定位在這個位置是因為宏達電的「專注」，「專注於設計、專注於技術、專注於創新」。

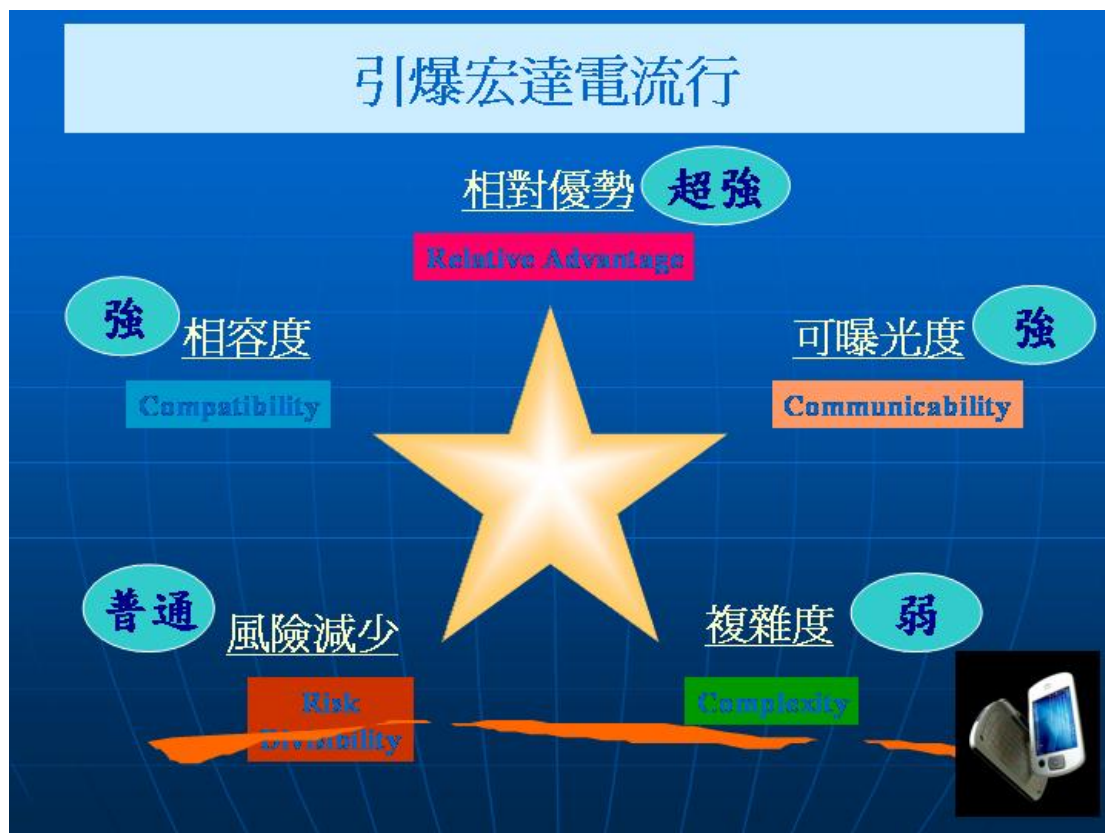
不同於競爭大廠，像是「華寶」主張把利潤高的高階機種訂單交給 ODM 廠商，藉因於此，這種高階手機每年的量最多一、兩百萬支，不符合代工產業的規模經濟邏輯，所以「華寶」決定拉廣產品線，在不同的技術平台上，耕耘不同的客戶，加上華寶本身充分整合 GSM、CDMA、3G、PDA、GPS，讓技術呈現網狀均勻分佈，足以因應各種平台

與類型機種，所以我們把競爭廠商「華寶」分為兩區塊定位：一是專攻高階手機的區塊，另一是技術層面涉及較廣的區塊。

而「英華達」則是用品牌來突破現況，在手機產業中成為少數能同時經營自有品牌與代工的業者，他們的品牌主打高階機種，鎖定大中華區市場；代工客戶則以中低階機種為主，所以我們把他定位在鎖定技術層面較廣的區域。



五. 流行引爆



< 分析 >

1. 相對優勢

- (1) 新產品的利益顯著比舊產品多。
- (2) 新產品的價值顯著比舊產品高。
- (3) 新產品的賣點顯著比舊產品清楚。

宏達電的產品，相對於一般企業生產的 GSM 型手機，相對的利益、價值、賣點可以說是相當的明顯，可由以下三點來看：

< 品質 > 手機最重要的通話品質，瑞銀證券副總裁謝宗文說：

電信業重視的是穩定度，宏達電和歐洲電信業者經過

無數的測試和認證，這是競爭對手難以撼動的，由此可知其品質之穩固。

〈設計力〉 數位時代雙週：宏達電目前在智慧型手機的設計能力，已經找不到對手，一年半前，宏達電就做出了全球第一支「四頻合一」的手機。

〈整合力〉 歐美專業雜誌評語：非常佩服宏達電的技術能力，充滿質感的機殼，飽和的色彩畫面、輕巧的體積，而且把即時通訊、TV、相機、MP3 音樂的功能都陸續加進去。

〈小結〉

由以上的資料，我們可以知道宏達電的相對優勢可以說是非常強勢的一點，這點可以說是宏達電品牌的最大優勢。

2. 相容度

- (1) 新產品的使用與過去的生活習慣很相似。
- (2) 新產品的價值與社會價值沒抵觸。
- (3) 新產品的消費方式與過去習慣很相似。

〈小結〉

這點也是宏達電的優勢之一，讓使用者在使用手機功能時，就跟

從前使用 GSM 手機一樣，若要使用 PDA 功能時，因其採用 WIN CE 介面因此在使用上，就跟使用 Microsoft 系列的產品十分類似，也讓使用者在使用上的相容度大為增加。

3. 可曝光度

- (1) 新產品帶給消費者的好處很容易看得到。
- (2) 新產品的價值很容易辨識（視、聽、味、觸）。
- (3) 新產品的賣點很容易朗朗上口。

< 小結 >

由於智慧型手機是屬於攜帶品，非常容易看到顧客使用的情形，甚至宏達電的設計師還引以為傲，因此宏達電帶給消費者的好處很容易看得到，而它的新價值也是相當容易辨識的，例如：通話品質的好壞，收發 e-mail 的速度，以及商務軟體的容易使用程度，都是屬於相當容易辨識的價值。

4. 風險減少

- (1) 新產品的消費安全有保障。
- (2) 新產品的價位容易接受。
- (3) 新產品的品牌有口碑。

< 小結 >

這個部份宏達電出色的部份，較偏向新產品有口碑，甚至其產品還得到歐洲最受歡迎的 3C 玩家雜誌《T3》評比為五顆星的評價(超越 NOKIA. MOTO 等品牌，為唯一五顆星的產品)。由於產品屬於商務產品，因此在價位上對於一般的消費者而言，屬於較高價的手機，但對於商務人士來說，屬於容易接受的價位。而其消費安全屬於較難評論的部份。

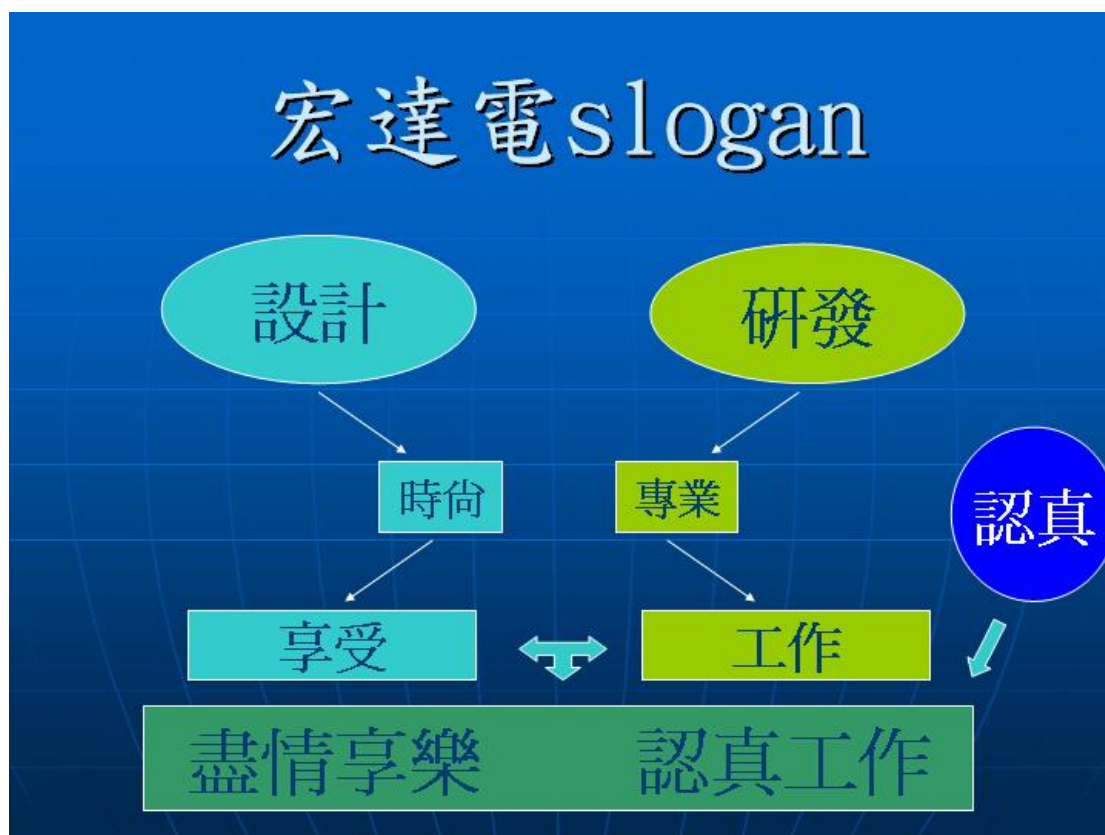
5. 複雜度

- (1) 新產品的使用很傻瓜。
- (2) 新產品的使用須要花時間學習。
- (3) 新產品的選購須要專業知識。

< 小結 >

這個部份也屬於宏達電比較弱的部份，而手機整合了這麼多功能，在使用上的確會較為困難，相較於一般的 GSM 手機，在介面轉換上的確存在困難度。

六. 宏達電 Slogan 分析



< 分析 >

我們為宏達電設立的品牌 slogan：「認真＝負責＋專注＋努力」。

由上圖很清楚可知，我們認為宏達電應該專注於「設計」與「研發」這兩部份。而設計走到鑽石的尖點就是「時尚」，唯有讓顧客覺得宏達電製造出來的手機具時尚感，也才能讓現今手機需求量大的消費者滿意，當消費者感到滿意的同時，很自然地就會享受到手機握在手上的樂趣，也就如同左方區塊所示，雖然宏達電起初製造的手機體積過於龐大，不過經過不斷的改良之後，現今的宏達電手機也能

在手機「輕薄短小」這個區塊，展現整體的競爭力。

右方區塊則是從「研發」方面開始，宏達電向來就是以技術領導者自居，他們的研發團隊已是如此強大，但宏達電並不放棄任何一次合作的契機，繼續和各個不同領域的龍頭大廠合作，打造一艘無堅不摧的技術戰艦，讓他們在智慧型手機和 PDA 的競爭市場上，維持相當大的競爭優勢；而努力的研發最終走向「專業」，專業的技術才會讓顧客安心，才會讓使用者認真的工作，不遺失任何一筆重要的文件資料，讓工作更輕鬆與簡單。

當結合了左右兩區塊，就是我們為宏達電所下的結語：「當消費者手中握著宏達電所生產的手機可以盡情享受手機的樂趣；而工作者擁有宏達電的智慧型手機更能認真於工作上，達到老闆的要求與公司的目標，使手機融入於生活，使工作更得心應手，這就是我們的主張」。

七. 建議

我們給宏達電的建議可以分成兩大區塊：走向時尚精品以及經營社群。時尚精品的最核心的執行方法為：通路，時尚精品不可缺少的，就是自己經營通路，無論是具長期歷史的傳統精品，像：LV、Gucci…等，或是新興的科技時尚品牌，像：Apple、Sony…等，都具有自己的通路，試著分析自有通路的優勢，可以得到幾個明顯的答案，例如：可呈現廠商想呈現的質感、可避免與其他低價品牌一同展售、可控制通路服務人員的服務品質…等，由以上可知通路事實上是精品不可缺少的一環。

而另一方面，則是經營社群的部份，我們不可否認的，凡是強大的品牌，一定有一群狂熱的 fans，不只在高價的精品有此種現象，甚至連一般消費品，例如：可口可樂都有此現象，因此如何來經營社群，便是營造品牌一個很重要的因素了。我們建議的執行方法如下：名人限量設計訂做、網路社群、企業訂做、電視廣告，首先在名人限量設計訂做的部份，意思是找一些標竿人物，例如：許文龍先生、施振榮先生、甚至是國外的 Bill Gates、Steve Jobs…等，為他們量身訂做產品，藉此來吸引對於會被這些名人所吸引的顧客，同時也可以了解這些頂級客戶對於手機的前景看法以及真正的需求。

而網路社群的部份，則是利用網路來經營客戶，這點我們是建議

提供客戶一個情感上交流的網站，同時也會適時的舉辦一些實體聚會，以凝聚客戶彼此間的感情，而且此網站也能作為改進產品的管道之一，如國內手機大廠 Okwap 就採取此種網站經營以凝聚客戶向心力。至於企業訂做的部份，則是一方面提供客戶公司一致的設計，以讓顧客公司具有一致性的企業識別系統，另一方面也藉此維持和客戶間良好的關係。最後則是電視廣告的部份，雖然說我們的產品是要走精品的路線，可是由 Lexus 的品牌經營過程，可知精品也是需要一定的廣告量的，其目的在於讓一般大眾也知道此品牌，以形成此精品的尊榮感，也藉此完成上沖下洗，達成一個完整的行銷程序。

台灣自經濟奇蹟以來，一直是走向代工的路線而較少自有品牌，在代工利潤豐厚時，此舉還有利可圖，但當微利時代來臨時，台灣卻只得走向新的經營型態，而品牌無疑是最好的答案之一，施振榮先生也提到品牌是行銷最後的呈現，因此我們希望在不久的將來，台灣的土地上能開出一朵朵的品牌之花，當然我們也希望宏達電這個手機品牌，也能帶領台灣走向另一個手機王國。

八. 參考資料

◆ 網路資源

1. 宏達電個股基本資料

http://www10.masterlink.com.tw/z/zc/zca/zca_2498.asp.htm

2. 宏達電基本資料

http://sod.fbs.com.tw/z/zc/zca/zca_2498.asp.htm

3. 行政院主計處網站

<http://www.dgbas.gov.tw/>

4. 宏達電官方網站

<http://www.htc.com.tw/CHTC/news/index.htm>

5. 中華電信網站

<http://www.cht.com.tw/>

6. 多普達網站

<http://www.dopod.com.tw/index.aspx>

7. e天下網站

<http://www.techvantage.com.tw/default.asp>

8. YAHOO 理財

<http://tw.money.yahoo.com/>

9. 番薯藤新聞網

<http://stock.yam.com/search/search.php?id=2498>

10. 開創自己的藍海策略

<http://www.bookzone.com.tw/event/cb316/indexn.asp>

11. 宏達電個案研究

http://dpinfo.com.tw/taiwan/msclub/4P/casestudy_0406-2.htm

12. 數位時代

<http://www.bnext.com.tw/>

13. 宏達電手機相關資訊

http://www.phonedaily.com/news/?news_id=2913

14. 行動生活網

<http://www.mml.com.tw/topicdetail.php?f=229&t=55663>

15. 相關新聞

http://www.bnext.com.tw/mag/2003_03_01/2003_03_01_774.html

http://home.digitimes.com.tw/ShowNews.aspx?zCatId=713&zNotesDocId=DC3A7C29E6_EE39134825705900495BBD

http://blog.sina.com.tw/archive.php?blog_id=14234&md=entry&id=6931

◆ 雜誌期刊

1. 數位時代第 116 期 117 期
2. 商業週刊第 929 期 -- 2005.9.12
3. 遠見雜誌 -- 2005.09
4. e 天下雜誌 -- 2005.06

◆ 圖書

1. 行銷管理理論與實務 -- 戴國良
2. 國際行銷學 -- 余朝權
3. 國際行銷管理：全球本土化觀點 -- 張福榮
4. 國際行銷 -- 吳景勝
5. 行銷管理：亞洲實例 -- 謝文雀
6. 行銷是什麼 -- 科特勒
7. 策略管理-- Hill Jones 著，黃營杉、楊景傳譯
8. 行銷管理-- 洪順慶



