

宏基—主流家用品牌

台湾宏基于 1976 年由五人创业小组成立，资本额仅 100 万新台币，从事微处理器相关业务工业设计、贸易。目前宏基已成为一个国际化高科技集团，被誉为台湾的 IBM，从事个人电脑及硬件周边设备生产，并积极向半导体工业、电讯业等相关产业发展。宏基 1994 已成为全球第七大 PC 制造商；在中南美洲、拉丁美洲、东南亚地区市场占有率为第一；1995 年，总营业额已突破 1500 亿新台币，60%以上销往海外据美商泛美公司评鉴，1994 年 AceR 品牌价值 1.8 亿美元，为台湾价值最高的品牌；《Wall Street Journal》称其为“领导世界进入 1999 年代的企业新星之一”；“全球品牌、结合地缘”的策略被《世界经理人文摘》称为“第 4 种国际化模式”；《TIME》、《Business Week》称宏基为“台湾最具国际知名度的企业”，“最受赞誉的亚洲高科技公司”；经《Far Eastern Economic Review》评估取代台塑成为台湾领导企业；入选“1996 亚洲十大最受推崇之企业”、“21 世纪 25 个主流家用品牌”。

20 年的间苦创业，宏基经历了无数的波折，尤其在国际化初期，“MIT=30% off”是台湾产品在国际间的形象。而宏基资金有限，缺乏拓展海外市场的经验。宏基常自诩为“穷小于创业”，资源有限，因此在相当长的一段时间里(1995 年以前)，实行 Poor man Marketing。该营销法的要旨在于：尽量不打洗脑式的广告；奉行“长期经营”概念，首重长期塑造定位，其次才是追求知名度；用不断翻新的新闻事件传播一致的精神；利用高的新闻媒体曝光率来获取广告效益。1. 以创新为形象定位。宏基认为，领先的产品、技术与创新的管理模式推出之际是企业形象提升的最重要的契机。因此，宏基建立形象的诉求重点是创新，持之以恒地透过各种有吸引力、有新闻价值的讯息传达同样的精神，用潜移默化的方式，建立一致的形象，“宏基——新鲜的科技，新鲜的产品”。1) 光靠高喊创新无法赢得创新的形象，因此，宏基每年以营业额的 5%(早期)投入 R&D，不断以创新产品去塑造创新的形象：1982 年推出“小教授 2 号”家用电脑，为台湾第一项 8 位元电脑产品，颇受媒体关注；1986 年领先 IBM 推出 386 电脑，突破以往追随 IBM 的形象；1992 年，宏基推出整合电脑与消费性电子技术，兼具通讯、教育、娱乐、视听的多媒体个人电脑 Acer PAC，美国的《8Fortune》称之为焦点产品；1993 年《天下》杂志与 Intel 举办的“PC 十年回顾展”活动中，宏基的 8 位元、16 位元、32 位元、64 位元个人电脑均获“个人电脑新里程碑奖”；工作站功能，PC 价格的 Acer

Formula 翻新 64 位元个人电脑架构,《Far Eastern Economic Review》与《Business Week》分别以“亚洲的王牌”与“领先群伦,超越追随”介绍其成就;1995 年 9 月,宏基推出 Aspire 多媒体家用电脑更是其形象大幅度提升的契机。墨绿色及深灰色流线型电脑,外型大胆突破,功能领先同级产品,很快吸引国际媒体的注意:美 CNN、Cable、News 誉为“为家用电脑重新下定义”,美联社、路透社、《Wall Street Journal》都撰文介绍。2)1992 年始,宏基开始渐进式的改造工程,提出三大国际化策略:“速食店模式”、“主从架构”分散式管理、“国际品牌、结合地缘”这一创新的管理模式,从另一方面引起了媒体的关注:《World Executive's Digests》称之为第 4 种国际化模式:哈佛把宏基列为“企业国际化杰出个案”。《日本电脑》称“将改写明日电脑产业的教《Fortune》称其为“宏基向 21 世纪的独特国际化策略”。

宏基美国市场受限于知名度,要突破电脑巨人的强势广告,不得不采取大量的广告做法,但在日本及第三世界国家,由于不断翻新的新闻事件使其在新闻媒体的曝光率极高,所产生的正面影响大过广告效益太多。

2. 长期耕耘,塑造企业形象惠而不费。1) 出版发行《园丁的话》、《0 与 1 科技》、《新电子科技》、《第三波杂志》致力于电脑知识与观念的推广,从接近顾客,教育顾客,培养顾客人手,以扩大市场,经济实惠对宏基其早期的知名度与影响力具有相当的正面效应:2) 1982 年,在全台 21 县市举办“小教授 2 号”巡回展,所到之处,都造成居民赶看最新科技的热潮;3) 1986 年,举行第一届龙腾科技论文奖。4) 1987 年,在高雄首创“干台电脑教室”活动,吸引 10 万人次前往操作;5) 举办国际电脑围棋赛、学生电脑夏令营、关系企业经营策略研讨会。

首先产品要不断创新,不能几十年一贯制;提高知名度不一定要靠洗脑式的广告。这两点很值得目前许多面临国际竞争国内化的中国企业借鉴。

宏基新形象

1986 年宏基提出第二次创业,目标为“建立国际化与自由品牌的实力”,宏基步人又一个发展期。1987 年 9 月宏基果断地将品牌价值已达 2 千万的“Multi—tech”换成“Acer”放弃行之多年的品牌,并建立新的 CIS,只因未来比现在更重要。全世界以“—tech”为名的资讯公司不胜枚举。“Multi—tech”在美国、德国、荷兰等国已被其他外商抢先登记,致使宏基的品牌无法注册,无法推广,更无法变成国际知名品牌。此外,还因名太长太普通,容易混淆,从而损失商机。关于这一点有一个小插曲:1981 年,宏基推出“小教授 1 号”,

在世界各地颇获好评，西德的《6Chip》电脑杂志特别报道，却把英文名字错写成“Microtec”，正好为扫描器的全友电脑的英文名字，结果是大批订单跑到全友。所以，宏基在加快国际化脚步时，就不得不考虑更换品牌。而在美登记在案的 Multi-tech 公司要求宏基放弃这一品牌，愿意给予三、四千万新台币的补偿费，最终促成了这一更换。Acer 从几万个名字中脱颖而出。Acer 是拉丁字，意为“主动、敏锐、能干、犀利、强劲、灵巧”，简短响亮，没有负面联想的谐音，符合宏基的企业文化，表明在日新月异的电脑业中宏基正是“敏锐、犀利”地把握市场潮流，“积极主动”地向消费者提供最新鲜的产品。此外，Acer 还隐含“ACE(王者)”之意，传达了宏基追求世界级品质、信誉的信念。另一方面 Acer 雷同性低，便于品牌推广；易记，可以在广告的瞬间就抓住观众，更利于沟通。而且在各种展览、资料及索引中，只要厂商按字母排序，Acer 经常名列首位，具有惊鸿一瞥之效。原有的 CIS 过于复杂，不易识别，因此在更换品牌的同时，宏基建立了新的 CIS。一个被切开的钻石图形。钻石隐含有“长久、高贵、优质”，弓型箭头与菱形钻石，代表了步入第二次创业的宏基的新形象——创新与高科技，更与其最初强调的价值感不谋而合。这一 CIS 的设计理念，来自于中国古代礼器中六器之一“琮”的造型，在 PC 平整的立体面上雕刻出几何面与线，使产品表现出宁静内敛、简洁统一的精神，并在产品颜色上以低明度、高明度的科技自来表现科学的意念，传达宏基的特色。

新的品牌、新的 CIS，简洁统一，具有中国特色，合法、易记，与宏基的产品形象一致，具有很强的沟通效果。到 1994 年，Acer 的品牌价值已达 1.8 亿美元，成为台湾价值最高的品牌。

速度+弹性：第四种国际化模式

80 年代末，电脑产业革命来临：电脑业主流由大电脑、迷你电脑转向个人电脑，电脑产业生产由统合模式(Integration Model)趋向分工整合模式(Disintegration Model)，电脑业的游戏规则变为“利润低，淘汰快”。一方面没有未雨绸缪，另一方面面临成长的瓶颈，1990 年前后，宏基在国际化过程中发生严重亏损，尤其是以 9400 万美元巨资购并美高图斯公司投资失误，使公司陷入困境。从 1992 年，宏基开始再造工程，浴火中重生，有了独特的“宏基迈向 21 世纪的国际化策略”：“速食店模式”；“主从架构”分散式管理；“全球品牌、结合地缘”。从经营模式，组织结构，经营理念方面进行了改造，被称为“欧、美、日模式以外的第四种国际化模式”。

1. 食店模式

“Just in time” and “freshness” 为市场提供新鲜的刚出炉的电脑(消费者最需要的电脑)。在传统的产销模式下,电脑制造商生产系统并船运到海外经销点,这种模式有以下缺陷:(1)在台湾装好电脑并船运到美国,一般需 4—5 周,再加上台湾、美国两地的库存期,宏基的产品从买进零组件到出货给下游经销商,要花上三个月,积压的资金利息不算,微处理器、硬盘等跌价风险难以估计;(2) PC 已逐渐成为一种日用品,不再主要通过电脑专卖店销售,海外零售商要求产品具有差异性以适合当地的口味,远在千里之外的生产难以及时做出调整。(3)经销商不能完全预测顾客的口味(如:微处理器、I/O 能力,硬盘容量等),因此不得不以高额库存来满足顾客的不同需求,造成资材管理失控、营销费用居高不下。为了解决上述问题,同时经过分析,宏基认为,进入 90 年代,PC 产业的组装环节已成为附加值最低、速度成本最高的环节,而速度又是国际市场尤其是电脑业制胜的关键,因此,宏基参照麦当劳的做法,采用了速食店的模式:把原来台湾生产系统改为台湾生产关键主件,卖给海外事业单位,在市场当地组装,以确保“just in time” and “freshness”。

从 1992 年始,宏基决定将主板单独对外拓销。从此,台湾成为中央厨房,各地区事业单位变成组装新鲜电脑的速食店。跌价风险较低的组件(机箱,显示器,电源,散热器,键盘)在台湾、马来西亚制造,集装箱海运到各组装点;跌价风险高、价值时间弹性大的组件如主板,必要时空运到组装点,以确保“just in time” and “freshness”;同时部分组件当地采购,以综合利用各电脑厂商之长。从系统模式到零组件模式,有效地规避了零组件跌价的风险,并灵活及时地满足各区域市场的实际需求,做到消费者导向。这种模式(速食店模式)使得宏基在掌握关键技术的同时,加快了新产品推出与库存周转速度,存货周转天数由 90 天下降到 45 天,大大地提高了竞争力。

此外,宏基的主板、显示器、光碟机等都是技术领先者,但在改变模式之前,主要是满足内部所需,在新模式下,每一个单项产品都成为和外界竞争的实体,提高了公司的整体竞争力。到 1995 年,宏基已在全球设置 35 个组装点,给予线上员工相同的测试程序手册,以确保各地产品品质基本相同。

2 “主从架构”,分散式管理

这种管理方式基于“松绑而获利”的哲学,1992 年宏基开始实施“全球品牌,结合地缘”策略之后,每个子公司都成为当地独立运作的个体,为了有效地管理这个松散式组合的集团,宏基将 90 年代新兴电脑架构运用于管理模型的创新,首先实施“主从架构,分散式管理”。与传统的金字塔式组织机构不同,“主从架构”下的宏基成为一个扁平的网状组织。在这个网络中,各事业单位都是独立决策的“主”,同时又相互支持,是其他事业单位的“从”,例如:明薯电脑独立发展于制造显示器,是“主”的角色,其产品供应全球各地区事业部,又是最专业、最有效率的“从”。各事业部密切而弹性地结合在一起,成本低,效率高,弹性大。具

体地讲，这种架构有如下优点：（1）打破了组织层级。在金字塔式的组织机构中，子公司仅仅是听命行事的角色，任何决策都要从子公司反映到总部，再从总部下指令到子公司执行，层层命令传达之时，商机已逝。子公司之间的互动，必须透过母公司，如果还有第3、4层的转投资事业，彼此的阶层关系是固定不变的。而在主从架构中，每个“主”都是独立决策的个体，第一层“主”所投资的第二、第三层“主”，无须透过上一层“主”，便可直接和其他任何“主”进行互动，而且第二、三层的“主”有机会升级成第一层的“主”，整个组织更有效率。（2）由最接近顾客的人决策，可敏锐地把握市场需求，因地制宜。在“主从架构”下，各地区事业单位在价格、产品、定位、促销方面可自主决策，可以更好地实现市场当地化。（3）分散风险，从而降低风险。阶层组织下，资源放在总部，决策由总部做出，因此风险由总部承担。而主从架构下，风险由做出决策的单位承担，不会对整个组织造成大的损伤。

全球品牌，结合地缘。这一经营理念是三大策略中最为核心的关键。主要含义有：“当地股权过半”，“21 in 21(21世纪有21家联属企业在全世界上市)”。注重与经销商的沟通，结合地缘，提升品牌形象，一直是宏基的国际行销特色之一。随着海外据点规模的扩大，经销商对风险的考虑也愈来愈多，“结合地缘”双方形成伙伴关系，同担风险，共享利润，可以争取经销商的信任感，同时经销商更了解当地市场，更熟悉门路，因而更能掌握节约成本的方法。“当地股权过半”，让合作者拥有过半的股权，在共同利益的驱动下，经销商才有时时压低风险、积极掌握机会的意愿。此外，让合作者持有过半的股权，可以形成地头蛇的优势，挑战强龙；而且，在发展中国家可避免经济侵略的形象，在先进国家则可强化企业文化的说服力较弱，当地化之后，容易招徕杰出人才，为宏基服务。“21 in 21”向全球同仁传达一个讯息：“这个公司迟早是你的”，有了这一概念，速食店模式与主从架构的功能才能发挥的淋漓尽致。现在，宏基的销售据点已遍布全球100多个国家，基本上实现了“全球品牌，结合地缘”。

3. 三管齐下，宏基集团更兼速度和弹性。

Aspire 这个从外型到使用上都替个人电脑重新下定义的惊世之作仅仅九个月便推出上市，使宏基收益非浅。宏基电脑行销副总经理林绍摸表示：“日本要花一年设计的产品，宏基只要三个月。”

大陆企业正处在从国内经营走向跨国经营的过程，在此过程，最难的是跨国市场营销的组织和管理。宏基也曾有着相似的国际化起点：产业整体形象在国际市场欠佳、资金有限、缺乏海外市场拓展的人才和经验。分析宏基成长之路，尤其是在困境中独辟蹊径、化险为夷的过程，对中国企业国际化将不无裨益。

“更像一个朋友”

——Aspire 行销专案

1995年9月Aspire多媒体家用电脑在美国诞生，全球首部家电造型，是宏基产品发展史中极为重要的里程碑。Aspire热很快席卷美国。上市之初销量达到6万台，十月份达到8万台，十一月份突破10万台，粉碎了美国大电脑公司在1994年圣诞节夸下的海口：“明年圣诞节要将宏基赶出美国市场”。Aspire带来了滚滚利润，也使宏基再次成为媒体的宠儿，形象大幅提升。宏基Aspire的成功来自于领先同级产品的功能、贴心的设计、有力的营销沟通。在设计理念上与消费者沟通。人性化的设计理念，从消费者的角度设计电脑，使得Aspire更像一个朋友，而并非仅仅是台办公机器。(1)创新的家电造型独树一帜，墨绿色圆弧造型，Aspire更像传统灰白色外观设计里跳出的一个可爱的精灵，保护你的视觉，使办公环境更生动舒适；与家居摆设无分轩轻，使电脑不再像办公室用品般的严肃惨白，而是有“家”的味道；(2)键盘手腕放置板的设计，更符合人体工程学，使公务繁忙的你不易疲劳。(3)不规则的散热孔，散热效果更佳。(4)内建麦克风立体音效喇叭。(5)OOBE颜色识别安装系统，一对一颜色标示接头设计，使安装如同“搭积木一般”简便快捷，只需五分钟每个人都能变成安装的专家。(6)ASpire还是会听话的电脑，操作时只需轻轻一说，也可使用简单清楚的图形指示，还可使用遥控器操作电脑。

Aspire能成为消费者的宠儿，除了过硬的品质以外，还得益于有力的营销沟通。为了让更多消费者了解自己，也为了达成“全球品牌”的意愿，宏基一改以往的做法，加大宣传力度。Aspire上市即配合以强势广告，向来都是使用平面媒体的宏基，开始尝试电视媒体的广告宣传，并配合以在《TIME》、《News Week》、《Forbe》等国际性广告杂志上刊登的平面广告。1995年第4季度，仅电视广告就投入700万美元。

Aspire原意为“渴望，抱负，立志”，向消费者诉求“实用、好用的电脑成为你家庭的一部分，是你的渴望，也是宏基的渴望。”“功能领先同级产品的Aspire，可以助你实现抱负。”Aspire的系列广告策划创造性地表现上述诉求重点，形成品牌形象的一致性，如：(1)在中央电视台播放的广告诉求重点为“It's Acer. It's easy”。画面为一稚龄男孩急不可待地把父亲新买回的Aspire搬入房内，几分钟后，父亲惊讶地发现，男孩已在熟练地操

作，男孩回答：“It’ s Acer. It’ s easy”。这幅广告传播的信息是“Aspire 安装快捷，使用方便，不识电脑也能共享乐趣，抓住了消费者渴望使用电脑而又畏难的心理，告诉大家“Aspire(渴望、抱负)可以满足你的心愿”。

(2)刊登在《TIME》(1996年4月29日)的平面广告，以父母为诉求对象，抓住其望子成龙的心理，诉求重点为“Aspire 可以帮助孩子实现抱负”。画面为一挺胸凸肚的小男孩，满怀渴望高喊：“总有一天，我会有自己的私人飞机，文案为“是白日做梦吗?不，发挥潜能，他将无所不能。Aspire 给你更多”。这幅广告传播的信息是“Aspre——宏基最新多媒体个人电脑，可以带给孩子一个充满信息、寓教于乐的世界。有了 Aspire，他将美梦成真”。

(3)刊登在《TIME》(1996年8月22日)的平面广告，以职业女性为诉求对象，抓住其希望事业、家庭兼顾的心理，诉求重点为“Aspire 办公家用两相宜”。画面为一位白领丽人，左手抱婴儿，右手拎公文包，满面笑容地说：“为什么还要在事业与家庭之间选择，何不全部拥有?”文案为“你想同时拥有事业和家庭，而人们说鱼和熊掌不可兼得。哦，用、不着，有了 Aspire，你将如愿以偿。”这幅广告传播的信息是“Aspire 的配置有更大的扩展性，软件题材丰富，更适合你的办公和生活”。品牌形象的提升永无止境，今日的成功是带领企业进入另一个风险的开端，只有不断创业，企业才能生生不息。1995年，宏基提出“第三次创业论”。目标为“让宏基成为家喻户晓的品牌”，4dFresh technology enjoyed by every one’ everywhere”(即：提供新鲜科技，让每个人、每个角落都能享用)。这些宣示表明宏基将进入家用市场，致力于电脑家电化，让实用好用的电脑成为你家庭的一部分。

第三次创业论中，包含有几个重要的概念：

(1)“新鲜(Fresh)”比“新”好，不但是对消费者的诉求，也提醒同仁：“宏基所生产的是最重要的最实用的产品”。

(2)“新鲜(Fresh)”和“享受(Enjoy)”相结合，是向消费者承诺：“宏基产品不但实用、便宜，而且人人都会使用，发明的使命是让每个人享受到”。

(3)“每个人(Everyone)”，“每个角落(Everywhere)”，表明宏基的目标是全球品牌，另一方面也是在向非先进国家诉求：“宏基在当年曾深受美、日企业不转移先进技术而且将次品销售给我们的气，因此，我们要告诉发展中国家的社会大众，宏基是大家的朋友，不会把大家当成次等公民”。

