

宏碁是筆記型電腦與桌上型電腦的領導廠商，2005 年銷售額達 96 億美元，宏碁也生產其他產品，如全平面螢幕與 PDA（personal digital assistant）。隨著台灣贏得科技之島的美譽，宏碁能夠成為台灣第一電腦出口者，是靠著製造與出口以自有品牌行銷的電腦。同時，宏碁也有從事 OEM（original equipment manufacturer），幫 IBM、戴爾（Dell）、日立（Hitachi）製造相關產品。創辦人施振榮把宏碁帶向台灣最成功的公司之一。

儘管如今有如此耀眼的成績，宏碁在進軍美國市場時並非一帆風順。在 1995 年至 1997 年間，宏碁在美國的市占率從 15% 掉到僅剩 5%。1990 年代晚期，施振榮說：「在歐洲與美國市場，我們相對弱勢。地方性廠商相當強悍。我們缺少在當地行銷的經驗。這是人的問題，與產品無關。」施振榮早已發現，在 B2B 市場建立品牌，比在 B2C 市場建立品牌容易。「B2C 品牌有更多價值，但也面臨更多挑戰。人們介入 B2B 經常是理性的，但是消費者在 B2C 經常是訴諸感情的選擇他們的品牌。」

在 2000 年，宏碁啟動再造計畫，調整製造部門。它的理由是：施振榮想要宏碁從前十大全球性個人電腦製造商，轉型成為「行銷與諮詢服務高效平台」。同時，它也重新將重心放在成長快速的中國大陸市場上。如同其他台灣科技業廠商，由於在 2001 年台灣加入 WTO，WTO 規定台灣與中國大陸都要對海外投資鬆綁，使得兩者市場的連結也日趨緊密。也因此，來自台灣的宏碁，產品卻是在中國大陸製造生產。



施振榮期望能立足大中華（台灣、中國大陸、香港），放眼全球。他說道：「台灣企業要成為國際化企業，中國大陸市場具有關鍵性因素。創新和才情無關，而在於有沒有一個廣大的市場來支持。若市場的規模太小，則創新所帶來的回收將會過低。中國大陸提供的不只是廣大的市場、廉價的勞工，還有高素質的工程師與專業人員。」施振榮相信，如果大中華成為公司的「家」（home），宏碁將可以掌握關鍵性的規模經濟，這將有助於它發展創新性新產品，而這新產品將在大陸市場成功，也會在世界其他地方成功。

不過，施振榮也明白在中國大陸建立品牌形象的困難。「這個區域真正的挑戰是，粗劣的形象通常會跟隨著產品。」施振榮主張，所有的公司都應該先穩住本地與區域市場，才進軍世界；而一般大眾與政府也要有支持本土品牌的認知，如果連他們都不支持，便很難有改善的契機。

宏碁技術長（chief technology officer）莊人川也預期宏碁在中國大陸市場所獲得的經營知識，對於它以後的成長與市占率都有很大的幫助。「我們有一個市場，是我們所

熟悉的文化與人們，它使宏碁少了很多難以解決的事。」宏碁總裁王振堂指出，台灣與中國大陸相同的不只是語言與文化，更重要的是許多宏碁的供應商已經在那裡了。我們可以藉由強壯的大中華市場的支持，讓宏碁品牌全球化。

不過，宏碁在中國大陸也面臨當地品牌聯想的挑戰，聯想掌握了三分之一的市場。王振堂相信，宏碁定位良好，可以趕上地方性製造廠，如聯想，成為中國大陸個人電腦銷售領導者。施振榮則相信，因為宏碁有著比中國大陸品牌更加「全球化」的優勢；而和國際級公司相比，在中國大陸市場上，宏碁又比這些公司來的「本土化」。由於宏碁明確的國際化方針，使得企業更上一層樓，而且在經濟規模與技術上是聯想所比不上的。施振榮強調：「我們有更好的技術、我們有更多的國際曝光度、我們有更多的國際化 know-how，所以，我們可以慢慢的蠶食市

場。」

不過施振榮也承認，在桌上型電腦成長未如預期，他認為主要是因為宏碁品牌鑑別度在中國大陸不高所致。然而，在此同時，施振榮也下了個策略性賭注，期望筆電的成功功能幫助宏碁建立高品質與高價位的形象。而聯想也藉由吃下 IBM Thinkpad 筆記型電腦部門，一躍成為世界第三大電腦製造廠。

施振榮答應妻子要在 2004 年屆滿 60 歲時退休，他也做到了，因為他認為，此舉同時可以幫公司帶來新血輪。宏碁雖然穩如泰山，不過也有點老古板；所以有時候中高階經理人不夠衝。顯然，施振榮的舉動收到了成效，現在，宏碁是歐洲頂尖的筆電品牌；同時在新興國家市場，也能以低價格搶占市場。在所有層次上，宏碁均打敗聯想，因而在 2007 年底成為世界第三大電腦廠。然而，以王振堂為主的新領導團隊，能夠在美國與亞洲再次「再造宏碁」嗎？

問題討論

1. 宏碁的策略被稱為「區分後再征服」，試解釋之。
2. 全球化市場—地方市場的矛盾，如何應用在宏碁進軍中國大陸的策略上？
3. 宏碁有可能成為僅次於戴爾與惠普，成為世界第三大個人電腦製造廠嗎？
4. 雖然美國個人電腦市場景氣開始降溫，不過宏碁的市占率仍然從 2004 年的 1% 提升到 2006 年的 3.3%。宏碁對於增加美國市場市佔率的預期是什麼？

This case was prepared by Research Assistant Alanah Davis under the supervision of Professor Mark Green.

資料來源：Jane Spencer, "Taiwan's Acer May Take Bronze," *The Wall Street Journal*, November 16, 2006, p. B6; Jason Dean, "PC Underdog Raises Its Sights," *The Wall Street Journal*, September 20, 2005, p. C6; "Special Report—Stars of Asia—Managers," *Business Week*, July 12 2004; Bruce Einhorn, Amy Reinhardt, and Maureen Kline, "Acer: How Far Can It Ride This Hot Streak?" *Business Week*, July 12 2004.