

國立交通大學

企業管理碩士學程

碩 士 論 文

科技產業之行銷競爭策略研究-以韓國三星手機為例

Marketing Competitive Strategy in Electronic Industry:

Taking Samsung's Cellular Phone Product as an example.



研 究 生：陳詩婷

指 導 教 授：唐瓔璋

中華民國九十九年一月

科技產業之行銷競爭策略研究-
以韓國三星手機為例
**Marketing Competitive Strategy in Electronic
Industry: Taking Samsung's Cellular Phone
Product as an example.**

研究生：陳詩婷
指導教授：唐瓔璋

Student : Shih -Ting Chen
Advisor : Ying-Chan Tang

國立交通大學
企業管理碩士學程
碩士論文



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 九十九 年 一 月

科技產業之行銷競爭策略研究-以韓國三星手機為例

學生:陳詩婷

指導教授:唐瓊璋 博士

國立交通大學企業管理碩士學程

摘要

行動電話問世十餘年來一直呈現高速的成長，截至 2008 年底為止，全球手機總出貨量為 11.8 億支，2009 年全球的手機普及率將達 67%，行動電信用戶數達 46 億，全球手機產值高達 1,931 億美元，除了原有國際大廠急欲以自有品牌擴張版圖以外，更有眾多白牌與代工廠商加入，以代工業務為主的台灣手機廠商面臨激烈競爭與利潤流失壓力，逐漸向自有品牌尋求轉型。

本研究以南韓三星電子為研究對象，以三星電子手機產品的發展歷史與行銷策略分析為例，歸納分析出三星電子如何運用母集團的競爭優勢，在行動電話市場上迅速取得領導地位藉由競爭策略、產品創新、品牌策略等文獻理論輔助解讀此個案，研討其手機產品的行銷策略與品牌規劃歷程。三星所採取的並非是波特的集中(Focus)策略，而是一種垂直整合並由核心事業擴展至周邊相關事業的策略，除此之外，三星於品牌建立的投入，積極施行其策略品牌教育，努力維持產品競爭力與高級形象，讓三星電子快速的成為全球第二大手機供應商。

最後本研究歸納可做為台灣企業借鏡的三星經驗，分別為由產品導向徹底執行進入行銷導向、設計創新朝向國際觀之路邁進強化品牌行銷、融合於企業整體策略、以品質為後盾建立品牌。此外，本研究提出不同的國家條件與企業文化，是否可全然複製三星電子經驗產生同樣結果？三星的成功，是否需有某些關鍵特殊條件與因素得以建構？做為後續研究的建議。

Marketing Competitive Strategy in Electronic
Industry: Taking Samsung's Cellular Phone Product
as an example.

Student : Shih -Ting Chen

Advisor : DR. Ying-Chan Tang

Master of Business Administration Program
National Chiao Tung University

ABSTRACT

The global expansion of mobile telephony between 1984 and 2008 has brought unprecedented access to communications for consumers and businesses worldwide. Most EMS- and ODM-focused companies in Taiwan are noticing that what their ODM model is not working. Reassessing their strategy and business model is a must and so many of them are shifting their gears from ODM to build their own brand.

This research aims to understand how the hugest South Korean company , Samsung Electronics , built its successful own mobile phone brand. Through theoretical review and case study, competitive Strategy, product innovation and marketing are found as some keys to Samsung's powerful brand. Samsung is not taken to Porter's focus (Focus) strategy, but a vertical integration extended to the periphery by the core business strategy-related businesses. In addition, Samsung invested in brand building, and actively implementing its strategy of brand education efforts to maintain the competitiveness of their products with the high-level image, Samsung Electronics becomes the world's second-largest mobile phone supplier. In the end, this research concludes four keys for Taiwanese companies from Samsung's experience, and four suggestions for succeeding research.

誌 謝

畢業多年後，得以從職場重返校園並順利完成學位論文，這一路上要感謝許多人的幫助與指導。首先要謝謝指導教授唐瓊璋老師，唐老師的監督與指導讓我獲得許多充實與成長，感謝口試委員吳武明教授與劉芬美教授的建議與鼓勵，以及交大師長們以及助教在這兩年多以來的指導與提攜，還有 MBA96 全體同學的關懷與互相幫助。

最後，感謝支持我的家人與朋友，還有在這段求學過程中，曾經幫助我的公司長官與夥伴們。

陳詩婷



目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
一、	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究方法.....	7
1.3	研究章節與架構.....	9
二、	文獻探討與回顧.....	11
2.1	高科技產業的定義與產品特性.....	11
2.1.1	高科技產業的特性.....	13
2.1.2	高科技產業的生命週期.....	15
2.2	競爭策略.....	18
2.2.1	競爭的定義.....	18
2.2.1	策略的定義.....	19
2.2.3	競爭策略的型態.....	21
2.3	產品創新.....	24
2.3.1	創新的定義.....	24
2.3.2	產品創新關鍵.....	27
2.4	行銷策略.....	30
2.4.1	產品策略.....	35
2.4.2	價格策略.....	36
2.4.3	通路策略.....	37
2.4.4	推廣策略.....	38
2.5	品牌策略管理.....	41
2.5.1	品牌的定義.....	41
2.5.2	品牌定位.....	43
2.5.3	品牌溝通.....	46
2.5.4	品牌資產.....	48
2.5.5	全球品牌的建立.....	52

三、	三星集團介紹.....	54
3.1	三星集團的發展歷史.....	55
3.1.1	創業初期，多角化經營(1938~1987)	55
3.1.2	開拓市場，進入尖端產業	56
3.1.3	組織重整，二次創業（1987~2008）	57
3.1.4	三星集團與韓國企業文化	60
3.2	三星電子介紹.....	63
四、	三星電子個案分析.....	71
4.1	三星電子手機發展歷程.....	73
4.2	三星電子手機產品策略.....	77
4.3	三星電子手機定價策略.....	89
4.4	三星電子手機品牌策略.....	93
4.5	三星電子手機的通路策略.....	96
4.6	三星電子手機的促銷與推廣策略.....	99
五、	結論與建議.....	109
5.1	給予國內業者建議.....	109
5.1.1	由產品導向徹底執行進入行銷導向	109
5.1.2	設計創新朝向國際觀之路邁進	110
5.1.3	強化品牌行銷，融合於企業整體策略	112
5.1.4	以品質為後盾建立品牌	113
六、	後續研究建議.....	116
參考文獻	118

表目錄

表 1 2008 年台灣國際品牌TOP20	2
表 2 高科技產業的特性	13
表 3 國內外學者對策略的定義	19
表 4 創新的分類	25
表 5 產品創新的定義	27
表 6 產品開發成功因素表：	28
表 7 推廣的定義	39
表 8 價格-品質策略	45
表 9 三星電子主要產品項目表	66
表 10 2009 年第一季觸控智慧手機銷售量排名	73
表 11 三星 2009 年觸控系列機種	85
表 12 全球大廠於軟體商店的佈局	89
表 13 2006 年各手機品牌在印度的通路數量	98
表 14 三星手機代言人一覽表	101
表 15 知名韓劇出現三星手機一覽表	102
表 16 三星贊助部分重要體育賽事表	106

圖目錄

圖 1 三星主要產品市佔率	4
圖 2 研究流程圖	9
圖 3 高科技產業的生命週期	18
圖 4 Michael E. Porter三個基本策略	23
圖 5 全面行銷構面	31
圖 6 STP模式圖	33
圖 7 行銷組合的 4Ps	34
圖 8 品牌的意涵	43
圖 9 品牌金字塔	46
圖 10 品牌資產價值表	50
圖 11 三星集團架構圖	63
圖 12 三星電子企業發展策略	64
圖 13 三星電子事業發展組織圖	65
圖 14 三星曆年銷售額與品牌價值	68
圖 15 三星全球生產據點	69
圖 16 三星相關產業供應圖	70
圖 17 三星通訊事業組織圖	73
圖 18 2004~2009 全球手機出貨量	76
圖 19 1996 年~2009 年三星占全球手機市占率變化	76
圖 20 手機大廠產品開發重點	78
圖 21 三星手機工廠產量	81
圖 22 三星手機產品定位圖	83
圖 23 2004~2009 年全球五大手機製造廠ASP	90
圖 24 2005 年第三季前六大廠手機出貨量與出貨比較	91
圖 25 2002~2009 年三星手機ASP與Operating Margin	92

圖 26 三星的品牌高檔路線理論.....	95
圖 27 三星在中國大陸的通路結構.....	98
圖 28 三星研發支援網路圖.....	110



一、緒論

1.1 研究背景與動機

根據英國市場研究機構 Future Horizons 的數據顯示，行動電話問世十餘年來一直呈現高速的成長，截至 2008 年底為止，全球手機總出貨量為 11.8 億支，聯合國的國際電信聯盟 (ITU)「2009 的世界：資通訊的事實與數據」(The World in 2009: ICT facts and figures) 研究全球市場的發展情況，顯示行動通訊持續維持強大的成長力道，2009 年底全球的手機普及率將達 67%，行動電信用戶數達 46 億，全球手機產值高達 1,931 億美元，此一市場大餅除了原有國際大廠急欲以自有品牌擴張版圖以外，更有眾多其他代工或白牌業者加入。

台灣廠商以電腦產業代工產業聞名，包括廣達、仁寶、華碩、神達、鴻海等大廠，而華碩與宏碁更在以自有品牌的筆記型電腦於國際獲得不錯的成績，電腦產業的發展早期屬於高度垂直整合的模式，台灣企業一向是代工產業中的佼佼者，如廣達電腦董事長林百里先生曾如此描述廣達電腦：「除了銷售，全部都是我們做的」，顯示其擅長整合製程並專注於研發擴展，又因電腦產業與手機產業的發展模式類似，部分原本從事電腦代工或發展自有品牌的台灣廠商並不採取集中(Focus)策略專注於電腦領域，而紛紛投入手機產業，從手機的規格制訂、設計、零組件製造、組裝、測試到包裝、行銷一手包辦，如明基、華寶、華冠、大霸，以及近幾年來的廣達、仁寶、華碩、神達、甚至連鴻海、奇美等 PC 相關大廠都跳進來搶佔手機代工並試圖推展自有品牌。

台灣企業的垂直整合策略能力與經驗並不遜於南韓三星，但台灣企業所締造的國際品牌價值，以 2008 年的品牌價值調查結果來看，宏碁與華碩分別為 12 億美元與 13

億美元，卻與南韓三星的 176 億美元相差高達百倍，根據 Interbrand 所公佈的「2008 年台灣國際品牌價值調查」，台灣 20 大品牌的品牌總價值為 91.41 億美元，三星其單一企業的品牌價值，更是台灣 20 大國際企業品牌價值全部加總的兩倍之多。

表 12008 年台灣國際品牌 TOP20

2008 排名	品牌	公司名	品牌價值 (億美元)
1	TREND MICRO	趨勢科技	13.26
2	ASUS	華碩電腦	13.24
3	ACER	宏碁	12.65
4	HTC	宏達電	12.02
5	MASTER KONG	康師傅	7.93
6	MAXXIS	正新橡膠	3.46
7	D-LINK	友訊科技	3.44
8	ZYXEL	合勤科技	3.34
9	SYNNEX	聯強國際	3.04
10	ADVANTECH	研華科技	2.99
11	GIANT	巨大機械	2.82
12	JOHNSON	喬山健康	2.60
13	TRANSCEND	創見資訊	2.44
14	UNI-PRESIDENT	統一企業	2.00
15	MERIDA	美利達工業	1.85
16	DANZE	成霖企業	1.60
17	GENIUS	昆盈企業	1.14
18	DEPO	帝寶工業	0.63

19	MSI	微星科技	0.50
20	BIOSTAR	映泰科技	0.46

資料來源：經濟部國際貿易局

資策會分析報告指出，2008年台灣手機產業總出貨量規模達1.2億台，產值接近150億美元，2009年台灣手機出貨佔全球比例雖佔4%，智慧型手機也有9%的成績，但全球手機成長率自2007年開始已不若過去快速，2007年前手機市場每年約有兩億支的成長量，2007年以後，每年只有約一億支左右的成長數，手機出貨成長數量不似以往龐大，因此全球手機市場已不如2007年前一樣樂觀。全球手機各大廠的發展模式也有所變化，以代工業務為主的台灣廠商過去多承接國際大廠手機訂單，使得台灣手機業者在利潤上蒙受了極大的壓力；麥肯錫的全球調查也顯示，2003全球手機市場的利潤總和其中諾基亞就佔了44%，三星佔14%，而代工廠商只佔很小的份額6%；目前台灣手機代工廠超過10家，代工每台手機目前利潤空間約為2~5美元，代工利潤比起自有品牌手機相差甚大，遲早以代工與提供關鍵零組件為主的台灣廠商會迫於生產成本、規模競爭與低毛利現況，從代工品牌向自有品牌轉型成為台灣手機代工企業必然的選擇。

麥可·波特(Michael E. Porter)在其1998年出版的『競爭策略』(Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors)提出三種競爭策略，其策略矩陣主要是根據兩個競爭策略的向度(競爭領域與競爭優勢)發展出三種一般性的競爭策略：1. 成本領導、2. 差異化、3. 集中化。

保持市場優勢的科技大廠，如不是具備其中兩種，便是至少具備其中一種競爭優勢，更有許多大廠更是採取集中策略(Focus)以獲得領導地位，如諾基亞(Nokia)集中於手機事業，是全球手機市場歷久不墜的領導者，並因此而涉足於印表機或是其他資訊電腦產業；索尼(Sony)則致力於消費電子產品，卻不跨足於電子核心元件的製造；英特爾則只專注於晶片生產，銷售的對象不在於終端消費者；這類型企業所採

取的做法，可能是在為特定客戶服務時，實現了低成本的成效；或是針對顧客的需求做到了差異化；也有可能是在此一特定客戶範圍內，同時做到了低成本和差異化，集中策略(Focus)為這些企業帶來優勢，也確保其市場領導者的角色。

而南韓三星集團 (Samsung) 卻採取與集中策略(Focus)截然不同的方式，三星的策略一直是充分發揮其豐富產品系列的所有優勢；從 80 年代中期的電視、微波爐和錄影機等低價家電，到 2003 年的液晶螢幕、電視與手機，三星投入每一種平面顯示技術：從數位光處理(DLP)和矽基液晶(LCoS)，到電漿(PDP)和液晶(LCD)等各種技術，不斷的拓展其產品線的寬度，涉足工業性產品、消費性電子產品、家電產品等不同領域。三星推崇這樣的一種理念：「消費者是很善變的，市場更是反覆無常」。即使不採取集中 (focus) 策略，三星相信賭上任何一種技術都可能會贏，因此三星不僅擁有多條產品線，就市場佔有率上也有十多項產品居於主要地位。

圖 1 三星主要產品市佔率



Category	Global Market Share	Samsung Rank	Key Competitors
Big-Screen TVs	32%	1	Sony (25%), Mitsubishi (25%)
Cell Phones	10%	3	Nokia (36%), Motorola (15%)
Flash Memory	14%	2	Intel (27%), Toshiba (11%), Advanced Micro (10%)
LCD Displays	18%	1	LG Philips (17%)
MP3 Players	13%	3	Sonicblue (18%), Apple (17%), Creative (12%)
DRAM Chips	32%	1	Micron (19%)
DVD Players	11%	3	Toshiba (15%), Sony (14%), Panasonic (10%)
Microwave Ovens	25%	1	LG (22%), Galanz (19%)

資料來源 "The Samsung Way" BusinessWeek June 2003, pp. 56-64

三星是動態隨機存取記憶體 (Dynamic Random Access Memory, DRAM) 與非揮發性快閃記憶體 (NAND) 的第二大領導供應商，僅次於英特爾 (Intel)；於電信產業領域，三星則是最早的 CDMA 手機與薄型液晶面板的供應商，更為僅次於諾基亞 (Nokia) 的全球第二大手機供應商；憑藉著低成本與大量生產優勢，三星也長期位居液晶顯示器 (LCD) 市佔率第一，2009 年高達 21.9% 的市佔率，幾乎為排名第二的 LGE 的兩

倍。三星擁有多項不同領域的產品，包括半導體、家電、顯示器、手機等等，其市佔率皆為世界第一。

因手機產業的生命週期非常短暫，三星擔心是否會因某款晶片來源延誤或缺貨，而使其產品設計失敗，在手機產品的開發設計上，三星同時向 Agere、SkyWorks 和博通(Broadcom)等不同的供應商購買 GSM/GPRS 基頻晶片，不同於競爭對手同一時期只發展一種主要計畫與技術，三星同時採用三個或更多平行設計計畫，以實現相同的產品(GSM/GPRS 手機)；三星也在各種 3G 手機中使用了博通(Broadcom)、高通(Qualcomm)和英飛凌的基頻晶片，三星同時也必須同時動用三個設計團隊來實現同一款產品。在三星，隨時都會有 70 到 90 項手機計畫同時展開，其中只有 25%最終可投入量產，而這種資源投入是諾基亞(Nokia)等其他手機大廠所沒有的。

這也可以解釋為什麼三星堅持採用垂直整合的製造模式，除了投入向外取得專利與保持多種供應商關係以外，三星集團本身所擁有多種資源策略似乎超出正常範疇，特別是在其手機產品方面。三星將其手機產品定義為「數位融合平台」，可在其上充分發揮自有記憶體、顯示器和 LSI 技術的優勢，充分展現其垂直整合的能力與優勢。

國內有許多針對三星的研究報告，提出除了垂直整合策略以外，三星的崛起在於成功邁向品牌之路；有許多企業也了解，發展品牌是邁向國際與擴大市佔率的重要道路，如宏碁集團創辦人施振榮先生所堅持品牌經營的微笑曲線。

產業結構與環境與台灣企業相類似的南韓三星電子，初期靠著不斷地模仿與複製他人經驗成功擺脫代工模式邁向自有品牌發展，並以半導體製造為基礎，進入行動電話與消費性電子產品，從上游開始至最下游的行銷與銷售、客服，建立一條垂直的產業體系與產業鏈優勢，成功整合集團資源並快速開拓市場；三星所採取的並非是波特的集中(Focus)策略，而是一種垂直整合並由核心事業擴展至周邊相關事業的策略，除此之外，三星於品牌建立的投入，積極施行其策略品牌教育，努力維持產品

競爭力與高級形象自 2000 年起即勇往直追其競爭對手日本 SONY，不到 6 年的時間，三星的全球品牌價值已經超越 SONY。


三星跟其他國際大廠相較投入手機產業甚晚，在快速變動的手機產業中卻有極為優異的成績表現；1999 年即以 1880 萬支超越日本 Pasasonic，擠進全球前五大之列，成為亞洲最大手機廠商，隨後在 2001 年又以 2823 萬支銷售量，擠下 Sony-Ericsson，2005 年更擠下 Motorola(摩托羅拉)成為全球第二大手機供應商。

華碩於 2003 年推出第一支自有品牌手機，進軍手機市場多年，但華碩的手機產品能見度卻始終很低；手機目前在華碩品牌中的營收比重約莫只占了三%，2008 年華碩全球手機出貨量僅約四十萬支；反觀筆記型電腦和主機板部門，2008 年的出貨量是約一千一百萬台（含 Eee PC）更凸顯出其手機產品的拓展不易；華碩在手機事業部門歷經多年虧損仍不見起色後，於 2009 年 2 月與 Garmin 策略聯盟推出雙品牌策略力挽狂瀾；宏碁於 2008 年 3 月更以溢價收購倚天資訊(ETEN)100%股權，試圖以併購具備智慧型手持裝置開發經驗的廠商，延伸產品觸角至本身不甚熟悉的無線通訊產業。過去明基也曾以 BenQ 為品牌試圖在手機品牌經營之路放手一搏，卻因西門子併購案的失敗而獲得昂貴教訓，也讓許多台灣手機製造商在邁向品牌發展之路受到衝擊，手機產品從產品的制訂、設計零組到包裝、行銷與通路的建立、甚至是最重要的品牌經營，都是一項長遠的計劃，電腦和手持裝置的行銷邏輯大不相同。消費者平均約三至四年換一台筆記型電腦，手機的生命周期明顯比電腦更短得更多，平均一年至兩年就會更換手機，手機的產品樣式選擇也比電腦來得廣泛多樣，手機製造商除了時間的壓力外，必須有更多樣化與差異化的設計，才能滿足消費者的需求。此外，相較於電腦廠商擅長以通路策略，在電腦市場打下一片江山，手機有六成以上銷售都是透過與電信公司合作，兩者銷售管道也很不一樣。而很多大廠卻往往認為不需多久的時間即可達成理想，如透過收購已經擁有品牌的公司打算出脫的棘手資產，某些交易也伴隨著聯合品牌的策略安排，包括中國聯想收購 IBM 的 PC 部門、TCL 與 Thompson 結盟，以及 BenQ 匆促取得西門子手機部門等，甚至宏碁以溢價收

購倚天也普遍被視為是宏碁的一大賭注；合併案例較為成功的僅有 Sony Ericsson，透過其創意設計成功地緩解了虧損，甚至重新振作起來扳回市占率，但其它採取類似模式投入手機產業的廠商，截至 2009 年為止大多未見良好績效表現，而 BenQ 這個品牌，如今已幾乎消失在手機市場。

無論是華碩、宏碁，或是品牌之路不順遂的明基 BenQ，其企業發展環境背景與所採取的競爭優勢與三星皆有其相似之處，也與如同三星一般努力朝向品牌之路邁進。本研究擬探討個案公司 Samsung(三星電子)的發展歷程，主要以手機產品的發展歷史與行銷策略分析為例，歸納分析出 Samsung(三星電子)如何運用母集團的競爭優勢，發揮在行動電話市場上迅速取得領導地位，研究其手機產品的行銷策略與品牌規劃歷程，期能為國內業者做為參考。

1.2 研究方法



本研究首先以文獻分析法，廣泛蒐集國內外各種相關類行文獻，進行歸納與整理，用以回顧行銷策略發展之相關理論與案例文獻，其此根據前述個案分析方法之研究成果，進一步推導出本研究之結論與建議；個案研究的目的是在於徹底地檢視存在於個案當中許多不同的特性，經由相關次級資料的搜尋以及觀察等方式蒐集資料，而和經驗法的不同點在於研究者所需的相關資料部分是從客觀的觀察中取得，而非全然來自於主觀的參與者手中，因此，個案研究一般被認為是一個比較客觀的方式。

而本研究收集資料屬於文獻記錄中的個案，所謂個案，Andrews (1951) 認為：個案乃對真實狀況的一種描述。「個案」通常是被用文字書寫的，而所描述的狀況會刺激閱讀者的思考，使其認清事實的真相如何？問題何在？以及如何處理？就研究上而言，狹義的個案意指個人；廣義來說，個案可以是一個家庭、機構、族群、社團、學校…等，簡言之，個案不僅限於一個人；因此，個案研究是以一個整體的社會單位為對象，這對象可能是一個人、家庭、社會團體、社區，這對象是具有代表性的，

而藉由對已選定的個案進行仔細地資料蒐集與分析，以期最終從中獲致結論。至於有關個案研究的定義，則可從文獻中整理歸納如下：

1. Alavi 和 Carlson (1992) 則指出，個案研究首重於觀察，是在自然實際的環境下從事研究，並可有多種的資料蒐集方法，且研究模式中的自變數與應變數及衡量方法尚未完全確定，因此可被歸屬為探索性研究；
2. 依 Gay (1992) 的界定，個案研究是為了決定導致個人、團體，或機構之狀態或行為的因素，或諸因素之間的關係，而對此研究對象，作深入研究；
3. Platt (1992) 提出，個案研究係以一種「設計的邏輯」開始的，亦即「……較好研究策略要量情境跟研究問題是否合適，而非不管在什麼情境，都遵循對意識型態的承諾；
4. Leonard-Barton (1990) 認為個案研究乃是多重資料來源所重組的一段過去的或正發生的歷史，它可以包括直接觀察、系統的訪談、政府與私人收藏的檔案資料；
5. Eisenhardt (1989) 則認為個案研究方法是一種將研究注意力集中於單一環境中所可能發生各種變化的研究策略，且在本質上應屬於一種探索性的研究；
6. Robert K. Yin(1994)於「個案研究」(Case Study Research)一書中對個案研究作出更深刻的解說，個案研究是進行社會科學研究之方法之一，其它方法還包括實驗調查法，調查報告、歷史研究法、及檔案紀錄分析等，針對個案研究法此書中陳述個案研究優點為不只可提供我們有關個人、組織、社會及政治現象之知識，同時個案研究在心理學、社會學、政治科學、及規劃上也是相當普遍的研究策略。

綜合上述，於實際進行個案研究時，其主要目的可歸納包含：

1. 一找出問題的原因，並提出問題解決的對策。
2. 深入探討問題或議題，並歸結出重大發現，以為接下來行動之依據。
3. 發現個案的潛在能力，協助個案適性發展。

4. 當個案研究以組織為研究對象時，可藉由研究診斷其經營管理上的缺失，進而提出改進方案，提振組織的績效與競爭力。

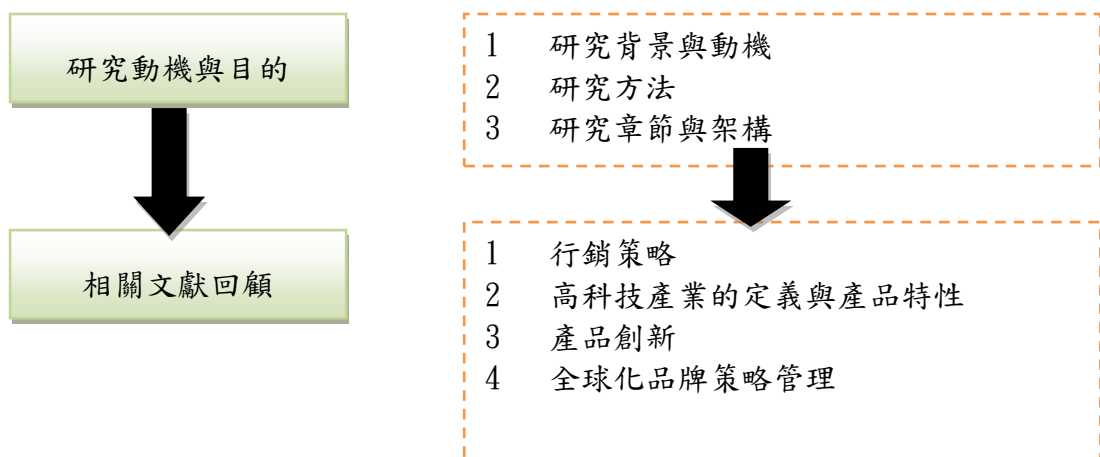
1.3 研究章節與架構

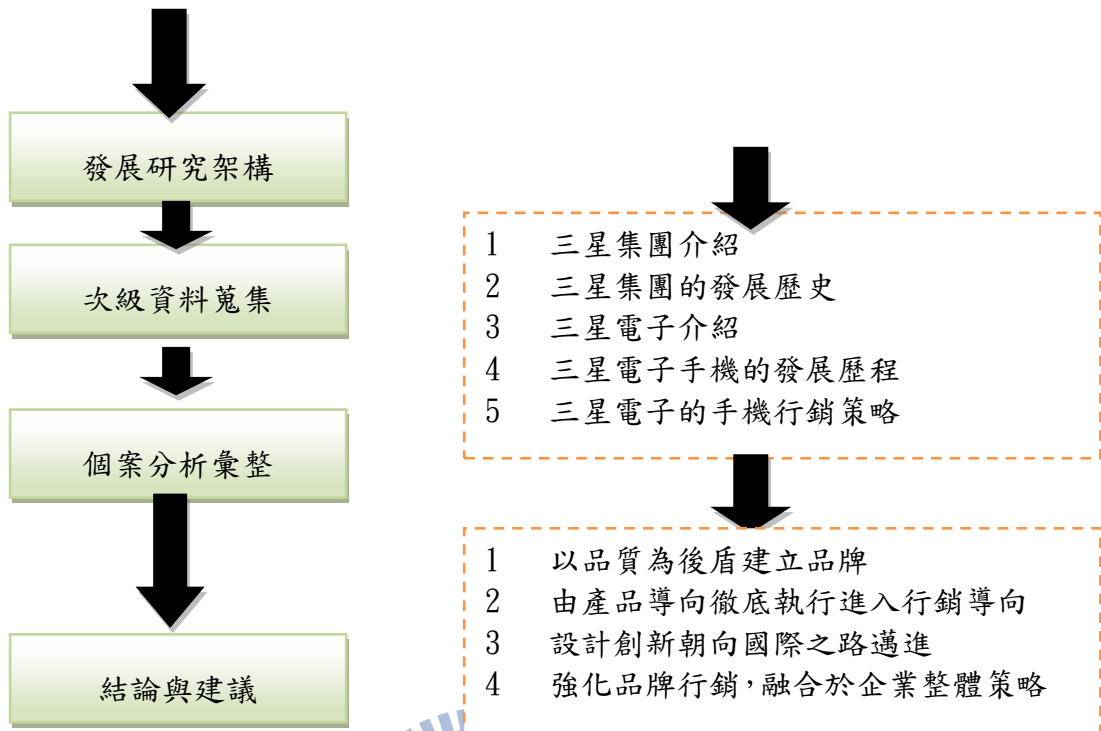
本研究內容共分為五章，以下分別對各章要旨做一簡單介紹：

1. 第一章為緒論。本章將描述本研究的動機、目的、範圍、方法、架構。
2. 第二章為文獻回顧。藉由蒐集研究相關的各種專家、學者所發表的文章、碩博士論文、期刊以及相關書籍、報紙、雜誌、加以歸納成為本研究進行之知識基礎。
3. 第三章為案描述。針對個案公司三星電子的母公司三星集團做分析，以為第四章個案分析的依據及發展的內容。
4. 第四章為個案分析與彙整。以第一章所建構的觀念架構與第二章的文獻探討為基礎，並結合第三章個案描述，與三星電子手機歷史發展與行銷策略為探討重點，透過三星的產品型態與行銷策略的研究，發展研究發現與彙整。
5. 第五章為結論與建議。說明本研究重要發現和結論，以提出台灣手機廠商進一步的策略建議。

其整個研究流程如下圖：

圖 2 研究流程圖





二、文獻探討與回顧

本研究將以韓國三星電子為研究背景，三星電子所處的產業為高科技產業，透過文獻探討高科技產業的定義與產品特性，並舉出波特的競爭策略中的三種競爭策略；因三星電子在差異化的部分以產品創新與為主，文獻探討也將就產品創新的定義與關鍵做整理；最後本研究將以三星電子的手機產品為例，就行銷組合策略中的 4P (Product、Price、Promotion、Place) 與品牌管理，分析三星電子在手機品牌與行銷上的操作方式與成功策略。

2.1 高科技產業的定義與產品特性

本研究的個案所屬產業為高科技產業，是故本節中先述及國內外學者對於高科技產業的定義、特徵及國際間對於高科技產業的分類，並以此為基礎作為後續研究個案公司產品特性，探討個案公司於高科技產業中所採行的行銷策略。

Moriarty & Kosnik(1989)分別為科技(Technology)與高科技(High Technology)下註解，認為科技等於知識、專門技術與人工製品的總合，而定義出知識、技術知識、專門技術與人工製品的匯集足以發展新產品/服務或新生產/傳遞系統，能為組織建立、傳遞價值，此科技是可以具體表現在人們身上，舉凡有形物質、無形認知及自然科學中的進程、培植、能力與工具；此科技的定義包含產品科技與進程科技兩方面的註解。對於高科技的定義而言，他們認為高科技(High Technology)等於高度不確定的科技與市場，而「高度」是指難以預測顧客的需求。

亦有學者從「量」的觀點加以描述，Kelly (1977)以產品之研究發展經費與售價之關係定義產業之「技術密集度」，而技術密集度在全部產品前 1/4 者，即可列為高科技產業；David (1982)在其研究中表示，美國勞工局以產業中科技人員人數/總員工人數比、與研究發展經費/總銷售額比均大於全體產業平均值兩倍以上者為高科技產業；Boretsky (1982)則以研究發展經費佔總收入 10%以上或，產業內之從業人員中

有 10%以上為自然科學、工程及技術專家者為高科技產業。

趙文璋(1999)認為高科技產業大多涉及跨領域的先進技術，具有以下性質：(1) 前瞻性—發展初期風險高，成長階段高利潤、成長爆發力強；(2) 國際競爭激烈—分工細密，產業內交易比例高，產業群聚效果大；(3) 高資本密集—形成市場進入的規模性與結構性障礙；(4) 技術密集導向—研發經費投入高，產業間技術移轉須具備承接能力，形成技術差距門檻；(5) 知識導向—特別注重智慧財產權保護；(6) 速度導向—市場切入時機影響產業成敗甚鉅；(7) 產品具高度揮發性—產品生命週期短，長期價格有趨跌現象。楊維楨(1997)認為可以稱為高科技產業者必須具備有三項特性：即高技術密集、高資本密集及產品高附加價值率。根據 OECD 之定義知識密集型製造業是包括航太、汽車及其他運輸業、通訊、電腦及辦公室自動化設備、製藥及化學製品、半導體、科學儀器、電機、機械等。

Kelly(1977)以產品的研究發展費用與售價之關係來判定「技術密集度」，而技術密集度佔全部產品的前面四分之一者為高科技產業。

Aho and Rosen(1980)以產品「技術密集指數」高於平均技術密集指數為高科技產品。Boretzky(1982)定義為研究發展費用佔總收入 10%以上者或科學家、工程師及技術專家佔員工人數 10%以上者為高科技產業。

Rogers and Larsem(1984)認為，高科技產業應符合以下條件：(1) 科學家和工程師佔技術員工的比例很高(2) 產業的成長速度很快(3) R&D 的費用支出佔銷售額的比例很高(4) 世界性的產品市場。

Gomez-Mejia and Balkin(1985)以研究發展費用佔銷售總額 5%以上來界定高科技產業與傳統產業。

Calori and Noel(1986)認為研究發展支出佔銷售額 15%以上，且擁有高科技方法(Know-How)的進入障礙和具有工程師的生產力者為高科技產業。

馬維揚(1995)以技術密集、高附加價值、資本密集三項指標，以其是否大於全國製造業平均值 50%以上給予評分，作為評估是否為高科技產業的標準。

2.1.1 高科技產業的特性

高科技產業著重於「研究發展迅速、具備專業水準與人力資源、技術密集、資本密集、卓越的創新、產業成長快速」等衡量指標，此與傳統產業的衡量有極大的差異。而高科技產業的特性各個學者也有不同的觀點與研究提出。

表 2 高科技產業的特性

學者	特性
Balachandra(1981)	產品處於尖端技術 R&D 居於領先地位 創新的頻率很高 R&D 人員流動性很高 地理集中度很高 呈現高度競爭的壓力
Riggs(1983)	認為所謂高科技公司是以「科技」作為競爭策略與工具的企業，它重視研發功能，產品的生命週期短、風險大且變遷快速。在快速變遷的環境中，必須不斷的修改工作內容。廠商想在業界中嶄露頭角，良好的研究發展是不可或缺的，而為了因應充滿風險及動盪不安的環境，不僅需要加速創新的步伐，更要有優良的人力資源管理作為後盾。
Skanklin & Ryans(1984)	高科技產業具有三大特徵： 需要擁有強大的科學技術基礎 舊技術很快就被新技術替換 新技術的運用可以創造改變市場的需求
Maidique & Haysaa(1984)	研究美國高科技企業認為高科技公司成功的原則： 企業具有集中性：即產品間具有密切的相關性，集中研究發展在相關領域中，具有一致的優先性等。

	<p>適應性：組織具有彈性</p> <p>組織凝聚力：打破階級式的階層主義，講求整體的合作性，重視工作輪調，具有良好的溝通</p> <p>創新的企業文化：分工較細，鼓勵創新，鼓勵向外界爭取經費來源，容許錯誤發生。</p> <p>整體觀念：高階主管直接參與創新的過程</p>
Regis McKennis(1985)	<p>高科技產業的特性是複雜高的產品、大量的企業競爭、顧客對其需求難以述說清楚、環境變化快速。</p>
Riggs(1985)	<p>在企業組織中僱用大量的工程師與科學家</p> <p>產品生命週期短</p> <p>具有風險性</p> <p>產業發展速度快，常處於不穩定狀態</p>
毛治國(1985)	<p>從戰略面與管理面探討高科技的特性：</p> <p>產品與製程是屬於高科技產業的祕密武器</p> <p>發明與創新是高科技產業的生存關鍵</p> <p>由於科技不斷創新與研發，所以不論是產品或是製程其生命週期非常短</p> <p>靠科技的推力與區需求的拉力，高科技產品得以發展與推出。</p> <p>具有高風險與不穩定的特性。</p>
Ranftl(1986)	<p>指出促成高科技公司產生高生產力，有 7 項要件：</p> <p>熟練、負責的經營領導階層</p> <p>權變式的領導風格</p> <p>組織及運作單純化</p> <p>具效率的員工</p> <p>具挑戰性的任務</p> <p>具目標的計劃與控制</p>

	特殊的管理訓練
Shigekawa(1987)	<p>組織扁平化</p> <p>開放的溝通方式</p> <p>以短期的任務組織來解決問題</p> <p>鼓勵實驗、學習</p> <p>鼓勵參與，簡化工作</p> <p>尊重個人，以人為最大資產</p> <p>以集體方式設定個人最合理目標</p> <p>公司成敗取決於員工發揮最大價值</p> <p>新產品開發的責任是全體共有</p> <p>引導新人分享公司文化的哲學</p>
Nar, Newell & Saxberg(1985)	<p>大部分產品需要依賴創新與新的技術開發</p> <p>技術快速改變，產品生命週期短</p> <p>技術研究人員取得不易</p> <p>競爭激烈，顧客需求變化多，使得企業經營環境變化無常。</p>
Patrick(1989)	<p>組織環境充滿著動盪性</p> <p>組織具彈性、矩陣或設計導向</p> <p>管理者理工背景居多，有待加強管理教育訓練</p> <p>員工或工作在技術及教育上變化大、流動性高、內在激勵需求高</p>

2.1.2 高科技產業的生命週期

Raymond Vernon(1966)首次提出了產品週期理論，他認為商品與生命相似，有一個從出生、成熟、衰老的過程，弗農把產品的生命週期劃分為三個階段：新產品階段、成熟產品階段和標準產品階段，是產品的市場壽命，即一種新產品從開始進入市場到被市場淘汰的整個過程；產品生命週期(product life cycle)，簡稱 PLC。

典型的產品生命週期一般可以分成四個階段，即導入期、成長期、成熟期和衰退期。

第一階段：導入期(Introduction Stage)指產品從設計投產直到投入市場進入測試階段。

新產品投入市場，便進入了介紹期。此時產品品種少，顧客對產品還不瞭解，除少數追求新奇的顧客外，幾乎無人實際購買該產品。生產者為了擴大銷路，不得不投入大量的促銷費用，對產品進行宣傳推廣。該階段由於生產技術方面的限制，產品生產批量小，製造成本高，廣告費用大，產品銷售價格偏高，銷售量極為有限，企業通常不能獲利，反而可能虧損。這一階段中，國內市場容量大，開發研究資金多的國家在開發新產品，採用新技術方面居於優勢，廠商掌握技術秘密，將新技術首次用於生產。此時對廠商來說，最安全最有利的選擇是在國內進行生產，產品主要供應國內市場，通過出口貿易的形式滿足國際市場的需求。

第二階段：成長期(Growth Stage)當產品進入導入期，銷售取得成功之後，便進入了成長期。成長期是指產品通過試銷效果良好，購買者逐漸接受該產品，產品在市場上站住腳並且打開了銷路。這是需求增長階段，需求量和銷售額迅速上升。生產成本大幅度下降，利潤迅速增長。與此同時，競爭者看到有利可圖，將紛紛進入市場參與競爭，使同類產品供給量增加，價格隨之下降，企業利潤增長速度逐步減慢，最後達到生命週期利潤的最高點。

第三階段：成熟期(Maturity Stage)指產品走入大批量生產並穩定地進入市場銷售，經過成長期之後，隨著購買產品的人數增多，市場需求趨於飽和。此時，產品普及並日趨標準化，成本低而產量大。銷售增長速度緩慢直至轉而下降，由於競爭的加劇，導致同類產品生產企之間不得不加大在產品品質、花色、規格、包裝服務等方面加大投入，在一定程度上增加了成本。這一階段中，新技

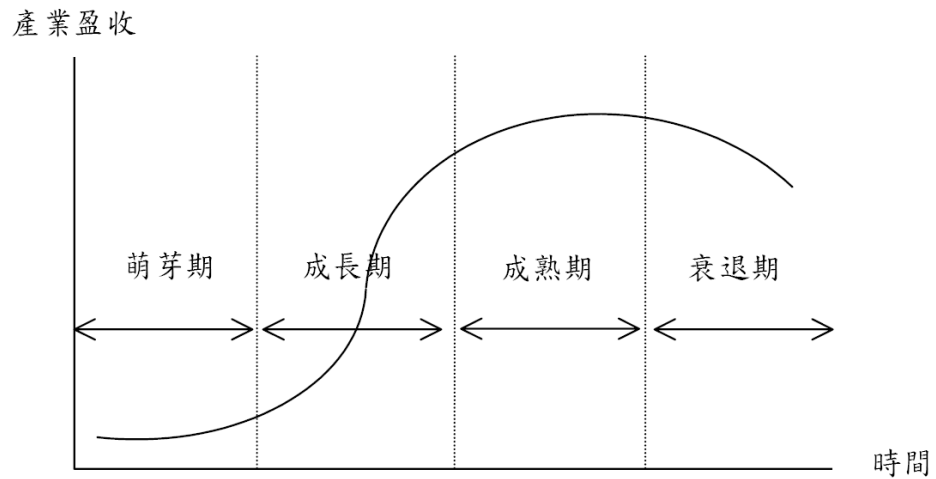
術日趨成熟，產品基本定型。隨著國際市場需求量的日益擴大，產品的價格彈性加大，降低產品成本尤為迫切。由於國外勞動力成本低於國內勞動力成本，國內生產的邊際成本加上邊際運輸成本大於國外生產的成本，所以把生產基地由國內轉移到國外更為有利。由於產品出口量的急劇增加，廠商原來擁有的壟斷技術也逐漸被國外競爭者掌握，仿製品開始出現，廠商面臨著喪失壟斷技術優勢的危險。為了避開貿易壁壘，接近消費者市場和減少運輸費用，廠商便要發展對外直接投資，在國外建立分公司，轉讓成熟技術。廠商總要先到技術水平較接近，勞動力素質較好，人均收入水平較高並與本國需求類型相似的國家或地區建立分公司，就地生產，就地銷售，或向其他國家出口。

第四階段：衰退期(Decline Stage)是指產品進入了淘汰階段。是指產品進入了淘汰階段。隨著科技的發展以及消費習慣的改變等原因，產品的銷售量和利潤持續下降，產品在市場上已經老化，不能適應市場需求，市場上已經有其它性能更好、價格更低的新產品，足以滿足消費者的需求。此時成本較高的企業就會由於無利可圖而陸續停止生產，該類產品的生命週期也就陸續結束，以至最後完全撤出市場。這一階段，產品和技術均已標準化，廠商所擁有的技術壟斷優勢已消失，競爭主要集中在價格上。生產的相對優勢已轉移到技術水平低，工資低和勞動密集型經濟模式的地區。在本國市場已經趨於飽和，其他發達國家產品出口急劇增長的情況下，廠商在發展中國家進行直接投資，轉讓其標準化技術。根據比較成本的原則，廠商大規模減少或停止在本國生產該產品，轉而從國外進口該產品。

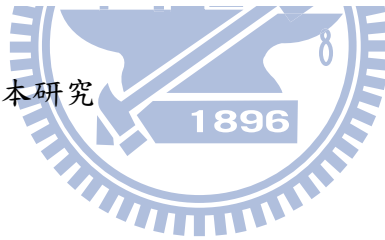
高科技產業與商品一般有其生命週期，而這個週期在不同的技術水準的國家裡，發生的時間和過程是不一樣的，期間存在一個較大的差距和時差，正是這一時差，表現為不同國家在技術上的差距，它反映了同一產品在不同國家市場上的競爭地位的差異，從而決定了國際貿易和國際投資的變化。為了便於區分，費農把這些國家依次分成創新國(一般為最發達國家)、一般發達國家、發展中國家。由於各個經濟體的整體科技發展程度不一，一個國家地區新興的高科技

產業對其他國家地區而言可能已屬成熟或衰退的產業。本文將高科技產業的生命週期依基礎科學與應用科學成熟度之差距劃分為萌芽期、成長期、成熟期與衰退期等四個階段(徐作聖，1999a)。

圖 3 高科技產業的生命週期



資料整理：本研究



2.2 競爭策略

2.2.1 競爭的定義

競爭是出於敵對或利害關係。一家廠商在市場上的得，往往來自於其競爭對手的失。在競爭均衡的體系中，競爭的目的是為了爭取資源。產業結構和市場需求將強烈地影響業者之間的競賽規則等定義不勝枚舉。(Henderson, Hill and Jones, Cravens, 季延平)

2.2.1 策略的定義

策略是企業經營中重要的方向與指針。許多學者都曾經為「策略」這個名詞下過註腳。本研究茲將各學者對於「策略」定義彙總。如表所示。

表 3 國內外學者對策略的定義

學者	定義
Chandler (1962)	策略決定企業的基本長期目標及標的及為完成這些目標所採取的行動與資源之分配。
Glueck(1976)	策略是為了達到組織的基本目標而設計的一套統一協調的、廣泛性、整合性的計劃。
Haner(1976)	策略是完成一個特定目標的多項步驟方法：這個方法由一個計劃所控制。這個計劃必須包含兩個要素： 1. 公司中選擇性的組成份子和資源的協調運用 2. 完成目標的時間架構。
Boseman(1978)	策略乃是基本目標，是為達成標的，政策之階層系統。它乃是經計畫之建立，資源之分配運用以試圖達成目標之要求。
Smith &Walsh(1980)	策略是帶著方案到達企業目標之通路。
Bates &Eldredge(1980)	一個組織在分配它的資源，已完成目標的一種哲學。
許士軍(1980)	策略代表為達成某特定目的所採取的手段，表現為對重要資源的調配方式。
大前研一(1984)	策略的制度是為了解顧客的需要，並盡力去滿足顧客的需要；真正的策略是替顧客創造價值，而且是令其滿意的價值。
Newman &Logen(1985)	企業主要策略為：

	<ol style="list-style-type: none"> 1. 確認特定的服務。 2. 選擇一項基本的資源轉換技術。 3. 基於企業本身之經濟和社會使命等觀念，以決定達到期望結果之行動。 4. 建立衡量成果之準則和標準。
唐富藏(1988)	<p>策略乃是企業為因應環境變動與競爭情勢，所釐定的一套彼此協調一致計畫，以指出企業經營方向並分配資源以達成企業的長期基本目標及標的之一種藍圖及步驟。</p>
司徒達賢(1995)	<p>策略代表一種重點選擇，企業生存空間，指導功能性策略之取向及建立長期競爭優勢等。</p>
吳思華(1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 評估並界定企業的生存利基。 2. 建立並維持企業不敗的競爭優勢。 3. 達成企業目標的系列重大活動。 4. 形成內部資源分配過程的指導原則。
Barney(1997)	<p>一種計畫：為應付當前的時勢，非常明白地打算採取的行動；一種謀略：準備以智慧的方法去勝過敵人的一種策略活動；一種典範：一種不打算出現，不超越時空的行動準則；一種定位：企業為敘述它的競爭環境的途徑；一種前景：企業經營管理者自我觀察並審視環繞在其周圍環境的要領。</p>

資料整理：本研究

由上述表中得知，學者對策略的不同定義主要有二種，一種是強調策略包含了決策、行動與計畫，注重目標的規劃與行動計劃如 Chandler, Ansoff, Glueck, McNichols); 另外一種則強調環境的適應，注重實現呈現的決策型式(如 Hofer & Schendel, 司徒達賢)。

2.2.3 競爭策略的型態

日本著名的策略家大前研一，以「正面競爭」與否以及「產品創新」與否為構面，將基本競爭策略區隔成四種：1. 關鍵成功因素(KSF)策略、2. 相對優勢策略、3. 主動攻擊策略、4. 策略自由度策略。Treacy & Wiersema(1995)以企業管理系統、營運流程、組織架構以及組織文化之差異，將競爭策略分為：1. 產品領導導向、2. 營運效能導向、3. 親密顧客服務導向。

Hope & Hope(1997)進一步以顧客價值觀點分析三種策略類型(產品領導導向、營運效能領導導向與顧客服務領導導向)。並認為此三種策略類型能夠分別滿足市場上的消費者：1. 產品領導導向策略、2. 營運效能領導導向策略、3. 顧客服務領導導向策略。

在策略管理領域中，Michael E. Porter(1980)的競爭策略矩陣可說是最常被提及的，當一家公司比它的競爭對手，能夠維持長期且更高的獲利能力，表示這家公司比其他對手具有競爭優勢，此種競爭優勢可能來自於公司的資源(resources)，擁有專利技術、產品、忠誠客戶或品牌價值，結合公司的能力(capabilities)，可以迅速且正確的回應消費者需求、有效的行銷方式、或是開發新產品的能力等等，資源結合能力使公司具備產品品質、效率與客戶忠誠度的獨特能力，能贏過相同市場中的其他競爭對手。通常成為市場領導者得公司都必須具備成本優勢(Cost Advantage)或是差異化優勢(Differentiation Advantage)，當企業的資源(resources)與能力(capabilities)相結合時，其結果就是創造價值(Value Creation)，公司的成功與獲利，是因為公司比其他競爭對手更具競爭力。除了以上兩點因素以外，Porter 還強調集中(Focus)的策略，集中策略可以是很多形式，包括只針對某一買方單位，產品線某一區隔市場，某一地理區域，某一目標市場。採用這種策略的企業，通常是某一產品，或某一市場的優勢者，而無法擴及整個產業

企業將資源集中在特定買家、市場或產品種類，當企業的資源或能力有限時，尤其是中小型企業，鎖定特定目標來提供服務或產品的集中(Focus)策略，普遍被認為是增加利益的最好方式，以下就這三種策略列出詳細說明：

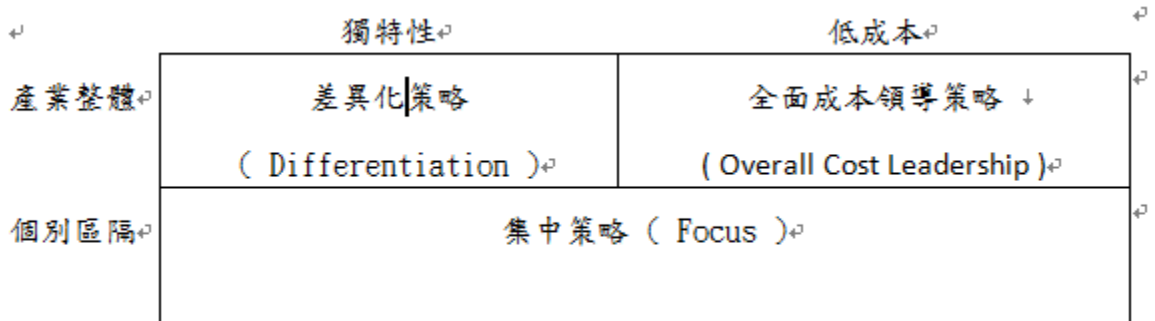
1. 成本優勢(Differentiation):企業必須追求成本最低的策略，以便與其他企業競爭，例如產品比一般競爭對手更便宜。這是一般人最容易想像到的策略，就是根據在業界所累積的最大經驗值，控制成本低於同業競爭對手的策略。而要獲致成本領導地位，具體的做法通常是靠規模化經營來實現。而規模化的表現形式，則是「人有我強」。在此所指的「強」，首要的追求就是低廉的價格，而要達成低價格的先決條件，就是低於同業的產製成本，以科技產業而言，產品材料的詳細用表(Breakdown of Material List)，硬體與軟體配件的實際用料及費用成本的管理極為重要，科技產業往往透過集團內的資源互相分享、垂直整合或是併購，來達到成本的有效降低與控制，「低成本策略」可讓企業於微利時代立於不敗之地，更是科技產業中極為重要的關鍵獲利指標。
2. 差異化優勢(Overall Cost Leadership):差異化策略重點在於利用各種方式，讓消費者感覺到產品與眾不同，進而使得企業產生競爭力，差異化的表現形式是「人無我有」就是：「利用價格以外的因素，讓顧客感覺有所不同」。採取差異化優勢的企業，尋求產業中具有獨特性，這種獨特性可以來自設計、品牌形象、技術創新、產品特殊屬性、對顧客的服務、或經銷商網路的建立，企業將投資經費於這些獨特性的建立，所以可能導致售價提高，但相對的，因為這些差異化的建立，讓消費者亦體驗到許多產品帶來的附加價值，降低消費者對價格的敏感度，所以多數消費者都願意為「差異」支付比同業高的代價。科技產業中有許多採取差異化策略的範例，如蘋果(Apple)的麥金塔電腦便是產品差異化的典型範例，而PowerBook 產品系列的差異化策略，更在第一年便締造超逾十億美元的業績。採取差異化策略的企業，產品的成本與價格皆不是第一考慮要點，首要考量是能否設法做到「標新立異」，這種「標新立異」可能是獨特的設計和品牌形象，也可能是技術上的獨家創新，或者是客戶高度依

賴的售後服務，甚至包括別具一格的產品外觀。

3. 集中化策略(Focus)：策略是將產品或服務鎖定在某一特殊的利基市場，這個利基市場可能是以地理、顧客型態或產品線的區隔為定義。一旦選定了市場區隔，企業可視競爭對手的策略再決定焦點應放在差異化或成本領導上。集中化策略一般僅針對一小範圍或區域的區隔市場，此為它與成本領導與差異化策略最大之不同；採用集中化策略的企業，能提供對手所欠缺的產品或服務，遠離競爭；潛在進入者與替代品較難克服集中化所建立的顧客忠誠度。集中化能向顧客收取更高的價格。

要成功實施此三種一般性的競爭策略，需要不同的技巧與資源，這三種策略也包含著不同的組織安排、不同的控制程序與不同的制度，因此企業應配合並發揮本身的長處，追求競爭者尚未進入的利基。

圖 4 Michael E. Porter 三個基本策略



資料來源：Michael E. Porter , Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980, P. 39

資料整理：本研究

由 Michael E. Porter 的競爭策略文獻中，檢視三星電子在高科技產業中的發展歷程，三星電子在差異化策略 (Differentiation) 與全面成本領導策略 (Overall Cost Leadership) 上有所行動與計畫，但並不採取大多數競爭對手皆會使用的集中策略(Focus)，而在產品差異化的部分，三星電子一貫採取

高價位、高品質的市場定位，尤其在手機產業中尋求產業中具有獨特性，這種獨特性可以來自三星的產品設計、品牌形象、技術創新，其手機產品具備特殊屬性，能吸引特定的族群花費高價購買，因此而獲取比競爭廠商高的利潤，也反應在成本優勢上(Cost advantage)。

2.3 產品創新

高科技產業具有「產品生命週期短、競爭激烈、發明與創新、市場不穩定」等特點，因為產品生命週期短且競爭激烈，產品開發與創新成為企業競爭的焦點，產品創新是企業經常運用的策略之一，持續的創新可以使得企業保持其競爭力，也能隨時掌握市場需要提供符合消費者需求或是創造需求的產品，藉由不斷的推陳出新可以吸引新的消費者及開發新市場，拓展市占率。Leonard & Sensiper (1988) 提出創新對大部分公司而言是一項維持競爭優勢的原動力。誰能推出創新的產品，誰就擁有市場生存的優勢。所以企業不只要快速推出新產品，還要能夠滿足顧客需求與對抗競爭者的威脅。

2.3.1 創新的定義

創新的概念最早由 Shumpeter (1942) 所提出，認為創新是企業利用資源來改變生產，建立一個新的生產函數以滿足市場的需求。其後陸續有學者提出對於創新的相關定義，包括了 Drucker (1986) 對於創新的定義為賦予資源創造財富的新能力，而創新的目的在於運用新知識提供顧客所需要的產品及服務。Tidd, Bessant and Pavitt (2001) 更進一步提出，創新並不僅是要有好的想法，更重要的是將這些想法實際運用的過程。Tushman and Nadler (1986) 所定義的創新為，對於任何事業單位而言創造出新的產品、製程及服務即為創新。賴士葆、王秉鈞、黃佑安 (1997) 定義創新能力為組織在更新知識過程中，表現於個人、團體、產出與結構等因素之總體知識更新的能力等。創新的定義可能會隨著學者的定義而有不同的解釋，其最主要的核心在於運用新的知識、技術並且將其商品化或是商業化推廣於市場中。有些學者將創新分為硬體上的創新，例如產品或是製程，另外有一些學者則是探討軟體方面的

創新，包括了服務、技術或是流程上的創新。

表 4 創新的分類

學者	分類
Betz (1993)	將新的產品、製程或服務導入市場，並將創新分成三種，分別為： <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品創新 (Product Innovation)：將新型態的技術產品導入市場。 2. 製成創新 (Process Innovation)：新技術、製程導入公司或市場。 3. 服務創新 (Service Innovation)：將以新技術為基礎的服務導入市場。
Damanpour (1991)	創新分為技術創新與經營創新，前者的定義為產品服務程序上的改良或全新的產品，後者是組織結構或是管理上的創新。許財良 (2003) 認為在成熟產業中，要使銷售額有所成長，不僅是要降低產品的價格，更要能提供非價格因素的產品特質給消費者，如產品的特殊設計、顧客化與優異的品質。此外，在競爭激烈的時代裡，企業除了必須能引入創新的產品之外，更要比競爭者更快速引入新產品。
Tidd, Bessant and Pavitt (2001)	創新是企業將其所提供的產品、服務或是技術加以重新改良，企業透過產品、製程與服務的創新獲得競爭優勢且繼續生存及成長。對於產品創新的定義為：新產品可以讓企業保持、甚至可以提高其市場佔有率及獲利。製程創新的定義則是企業使用比競爭者更優越或是競爭者無法模仿做到的方式，維持企業的競爭優勢。將服務創新定義為：企業提供更快速、成本更低且高品質的服務來維持競爭優勢。

資料整理：本研究

產品創新的定義因所研究的觀點不同，而有不同的解釋及定義。Tidd, Bessant and Pavitt (2001) 認為產品創新是新產品可以讓企業保持、甚至可以提高其市場佔有率及獲利。Rochford and Linda (1991)則是以消費者、企業及市場等不同的觀點來探討產品創新，若是以消費者觀點來說，能夠提供消費者更好效益的新產品，就是產品創新。另一個角度以企業觀點所認為的產品創新則是在產品的相關市場、技術及製造方式上具新穎性即為創新。若是以市場觀點來定義的產品創新則是基於新產品是否具備既存產品沒有的功能來衡量。司徒達賢、李仁芳、吳思華 (1995) 將產品創新的定義為，除了技術突破性的產品創新外，由市場的需求來看，只要產品能滿足市場上尚未滿足的需要，就可構成一種創新。Levitt (1996)認為，產品創新是除了開發過去沒有企業做過的產品之外，還包含了某些廠商已經做過，而該廠商尚未做過的事物。



表 5 產品創新的定義

Shumpeter (1942)	創新是企業利用資源來改變生產，建立一個新的生產函數以滿足市場的需求。
Drucker (1986)	創新的定義為賦予資源創造財富的新能力，而創新的目的在於運用新知識提供顧客所需要的產品及服務。
Tushman and Nadler (1986)	創新的定義為，對於任何事業單位而言創造出新的產品、製程及服務即為創新。
Damanpour (1991)	將創新分為技術創新與經營創新，前者的定義為產品服務程序上的改良或全新的產品，後者是組織結構或是管理上的創新
Rochford and Linda (1991)	以消費者、企業及市場等不同的觀點來探討產品創新。
Betz (1993)	創新是將新的產品、製程或服務導入市場，並將創新分成三種：1.產品創新 2.製成創新 3.服務創新
Levitt (1996)	產品創新，除了開發過去沒有企業做過的產品之外，還包含了某些廠商已經做過，而該廠商尚未做過的事物。
Tidd、Bessant and Pavitt (2001)	產品創新的定義為：新產品可以讓企業保持、甚至可以提高其市場佔有率及獲利
司徒達賢、李仁芳、吳思華 (1995)	將產品創新的定義為，除了技術突破性的產品創新外，由市場的需求來看，只要產品能滿足市場上尚未滿足的需要，就可構成一種創新。
賴士葆、王秉鈞、黃佑安 (1997)	定義創新能力為組織在更新知識過程中，表現於個人、團體、產出與結構等因素之總體知識更新的能力等。
許財良 (2003)	成熟產業中，要使銷售額有所成長，不僅是要降低產品的價格，更要能提供非價格因素

資料來源：中小企業 CEO 特質、廠商資源、產業環境與產品創新之關係

2.3.2 產品創新關鍵

Klein Schmidt & Cooper(1991)將創新產品區分為三類，分別是：

1. 高度創新的產品：包含新上市的产品及新產品線的产品

2. 中度創新的產品：包含現有產品線增加但不算是創新的產品(市場上已經有的)以及現有產品線增加的新產品。
3. 低度創新的產品：包含其他各種新產品，如現有的產品改良以及更新以便重新定位或降低成本。

表 6 產品開發成功因素表：

學者	分類
Aaker(1984)	<p>產品關鍵成功因素是一組資產與技能，能夠提供競爭成功的基礎，</p> <p>成功的企業通常在關鍵成功因素的表現強勢，而且每一個關鍵成功因素都不弱；同時在後續的研究中亦指出，關鍵成功因素有兩種型態：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 策略的必要性：擁有此種關鍵成功因素不一定能夠提供競爭優勢，因為其他競爭者也可能同時存在相同的關鍵成功因素，但是缺少此種關鍵成功因素，則一定沒有競爭優勢。 2. 策略的強勢性：就是企業所專精擅長的，且這些資產及技能優於競爭者，能為企業帶來競爭優勢。
Cooper and Kleinschmidt (1987)	<p>在一個名為 NewProd III 的專案中，分析了 203 個真實的新產品開發專案及 125 家廠商，試圖發掘導致新產品開發專案成敗的原因。研究成果中的成功因素歸納如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品的優越性：此項因素為最關鍵的成功因素，包含：(1) 產品能帶給客戶獨特的利益(2)物美(3)價廉(4)產品有創新性(5)在消費者眼中，產品是有特色的。 2. 專案定義與前置 (up-front) 活動：包含(1)初步的篩選、(2)初步的技術和市場評估、(3)行銷研究、(4)事業/財務的分析。 3. 行銷和技術的綜效
Crawford	<p>分析了 12 篇有關新產品開發之成功因素的學術文獻，認為</p>

(1994)	<p>新產品開發成功之關鍵因素可分成兩個階段來探討：</p> <p>1. 準備階段：</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 機會必須與公司的資源與生產技術產生綜效 (2) 市場必須正在成長或有成長的可能性 (3) 產品開發必須有管理的支援 (4) 技術/製造/行銷的互動良好處 (5) 必須有產品的擁護者 <p>2. 行動階段</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 消費者與使用者緊密結合 (2) 產品滿足使用者的需求，帶給使用者價值與卓越感 (3) 在早期即定義出消費者需求，及所能帶給消費者的價值感與卓越感 (4) 適時進入市場 (5) 良好的產品品質 (6) 產品與行銷人員的適應性 (7) 事後評估與追蹤
Hart (1995)	<p>認為新產品成功的因素簡單地來說就只有兩個，一為新產品開發的流</p> <p>程，一為負責執行的人。其已為新產品開發的成功因素下個簡潔有力的結論。</p>
Nellore & Balachandra (2001)	<p>認為現今的新產品開發計畫已愈趨複雜，除了技術人員、行銷人員的參與外尚需零件廠的參與，同時欲使新產品開發成功，必須掌握客戶的需求與客戶的認知價值</p>

資料整理：本研究

依據各文獻的觀點，產品的創新性與優越性，對於產品的成功與否具有極大的影響力，而創新性的來源包括能夠帶給客戶獨特的利益與特色，在產品開發的

初期即站在滿足使用者的需求為出發點為起始，早期即定義出消費者的需求，並且必須搭配企業本身優勢的技術能力，提升產品的品質，並選擇在時機進入市場，多方面的配合之下方能成就出成功的產品銷售。

三星電子的差異化策略 (Differentiation)除了表現於產品創新的部分，亦表現於行銷策略上，透過行銷組合策略，三星得以建立其異於同業的品牌形象並建立顧客忠誠度。以下就行銷組合策略的文獻，探討行銷組合策略的定義與內涵。

2.1 行銷策略

Richard Bagozzi 提出行銷就是交易，當消費者有需要和慾望，且又出現可以滿足人類需要的慾望的產品與服務後，只有在消費者決心去使用某些方法，此即交易的方法，才能滿足消費者的需要和慾望時，行銷財產生，有了交易這個觀念，雙方感到的價值才受到重視，企業如果能滿足顧客的需求，才有可能做成交易。Kotler 在 1969 年發表的《Broadening the Concept of Marketing》中認為，行銷不僅僅是銷售「產品」的一種社會活動，非商業組織可以將行銷的對象由產品擴展成更廣的概念，例如：服務、想法、組織本身等，更可進一步將所謂的「消費者」分為客戶、經費贊助者及一般社會大眾等等。Peter Drucker(1973)指出：「行銷的目的是要充分認識和了解顧客，俾使產品或服務能適合顧客，並自行銷售他自己」，在行銷觀念下；企業要生產消費者想要的，而非企業生產所能作的，是使消費者滿意並賺取利潤。依據「美國行銷協會」(American Marketing Association)對於「行銷」所下的定義是：「行銷是一種組織功能，以一連串為創造、傳播與傳遞價值給顧客，並經營顧客關係的過程，其目的在使組織及其利害關係人獲益。」這個定義不僅只是強調行銷交易的部分，還有創造價值與經營顧客的長期關係。由此可知企業行銷成功與否，不只在於生產優良產品以滿足消費者，更肩負提升消費者生活水準的使命。

Theodore Levitt 曾將銷售觀念與行銷觀念做對照：「銷售著重於賣方的需要，行銷則著重買方的需要；銷售先有賣方的需要，以將產品轉換成現金，行銷則藉重產品以及相關的創造，送達及最後消費等事項來滿足顧客的需要。」根據此一定義，行銷有以下四個主要涵義：

行銷的標的：主要的標的包括：有形的商品 (goods)、無形的理念 (ideas) 與服務。

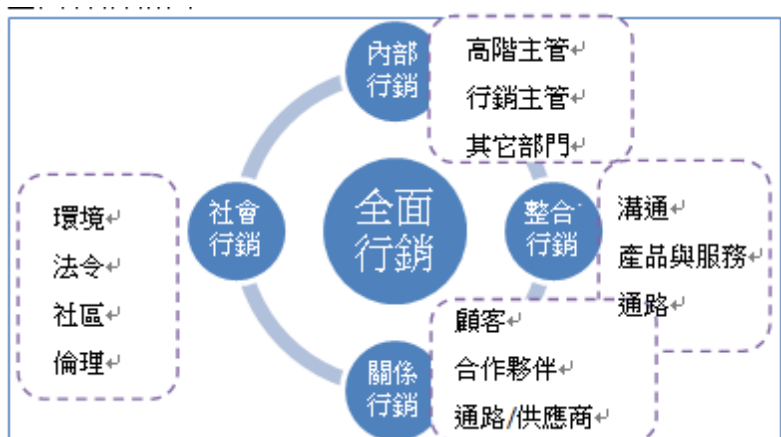
行銷活動：主要的活動包括：產品 (Product)、定價 (Price)、推廣 (promotion) 及通路 (Place)

行銷的本質：行銷的本質是交換

行銷的目的：滿足個人 (一般消費者) 及組織 (營利與非營利組織) 的目標。

Narver 等學者認為要專注潛在顧客的需要，進行主動式行銷導向 (proactive marketing orientation)，透過徹底調查並學習的流程，研究或想像顧客的需要進行全面行銷 (holistic marketing concept)，以全面行銷的方式進行的所有企業內外部活動，都是以確認行銷方案、流程、活動來與研發、設計互相配合執行，全面行銷法認為與行銷有關的，包括顧客、員工及其他公司、競爭者和社會都很重要，行銷人員必須參與並成為不同問題的主角，確認每一個部分的問題都需與行銷的決策一致。因此，行銷是一種活動，推銷是銷售產品的手段之一，行銷重視的是消費需求。

圖 5 全面行銷構面



資料來源：Marketing Management An Asia Perspective 2007

資料整理：本研究

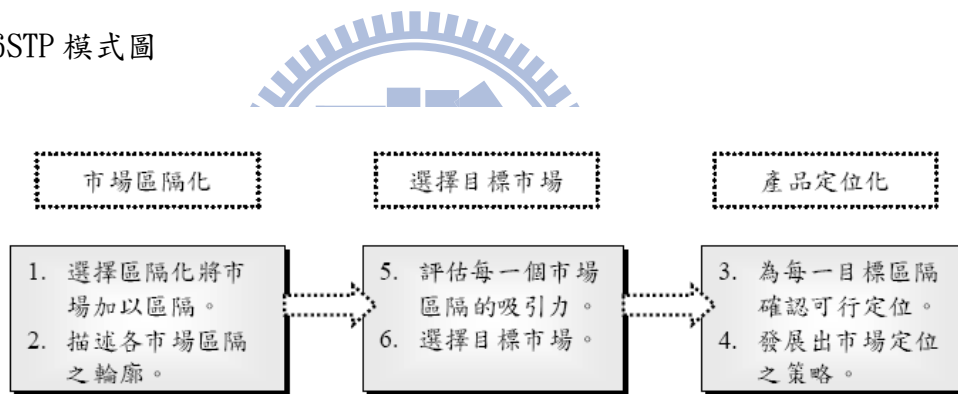
行銷學者 Levitt 曾提出「行銷近視病」(Marketing myopia)，更直指出行銷的意義在於滿足顧客的過程，他認為以市場來定義一個企業遠比以產品或技術來得更佳，並且一個事業應該是滿足顧客的過程而非產品生產的過程。Levitt 認為，產品是短暫的，而基本需求與顧客卻是永遠的，行銷的演進應走向行銷導向才不會被環境所淘汰。因此，消費者的需求為行銷的源頭，而消費者的需求亦不斷轉變，行銷人員要如何掌握消費者的喜好做不斷的創新與調整是行銷的重點。

行銷策略為企業為了達成公司所追求的目標，所發展的各種行銷方案或計劃，行銷人員的任務就是設計行銷活動建立整合行銷方案來創造、溝通與傳遞價值給顧客。行銷策略包含了三種構面：(1) 行銷組合 (2) 目標市場 (3) 行銷支出水準等，企業選擇了目標市場、特定的市場區隔，訂定適當的市場定位，接下來擬定行銷組合策略，決定行銷的支出水準。行銷方案包括所使用的行銷工具組合的各種決策，以及許多產生價值的活動。而在早期銷售的行為中，並沒有所謂「市場區隔」、「選擇目標市場」及「市場定位」的概念。在行銷實務上，市場被「細分化」⁴是目前高科技消費性電子產品的市場現象，在此環境下消費者不再是「大眾」而是「分眾」，產品本身的定位就顯得非常地重要。而市場區隔化，即是實施目標行銷 (Target Marketing) 與產品定位 (Channel Positioning) 的基礎，因為同一市場區隔中的消費者具有高度的同質性，因此行銷人員針對區隔中的消費者做深入研究及探討，以發現其潛在的需求，並發展出最佳行銷組合 (Marketing Mix)。

Wendell R. Smith(1956)提出市場區隔 (Market Segmentation)，市場區隔為將市場上某方面需求相似的顧客或群體歸類在一起，建立許多「小市場」，使這些小市場之間存在某些顯著不同的傾向，以便使行銷人員能更有效地滿足不同市場(顧

客)不同的慾望或需要,因而強化行銷組合的市場適應力。Pride & Farell(1988)指出:「市場區隔的定義乃是以市場需求面的發展為基礎,將市場上的顧客分為幾個需求類似的群體,每一群體或區隔可採用一種行銷組合來滿足」。Kotler(1994)認為,現代行銷策略的核心就是S-T-P三部曲;亦即區隔(Segmentation)、目標(Targeting)及定位(Positioning),根據消費者的欲望與需求,切割為幾個同質性較高的群體,其中任兩個群體均有不同的偏好,使得任一群體均可成為特定行銷組合所適用的目標市場。目標行銷包括三個主要步驟:市場區隔(Segmentation Market)、目標市場(Targeting market)及產品定位(Positioning Products),統稱之為「S-T-P模式」。目標顧客分析市場區隔發現可能存在的市場機會,進而從這市場區隔之中找出可能的「目標顧客」。Kotler的STP模式示意圖,整理如下:

圖 6STP 模式圖

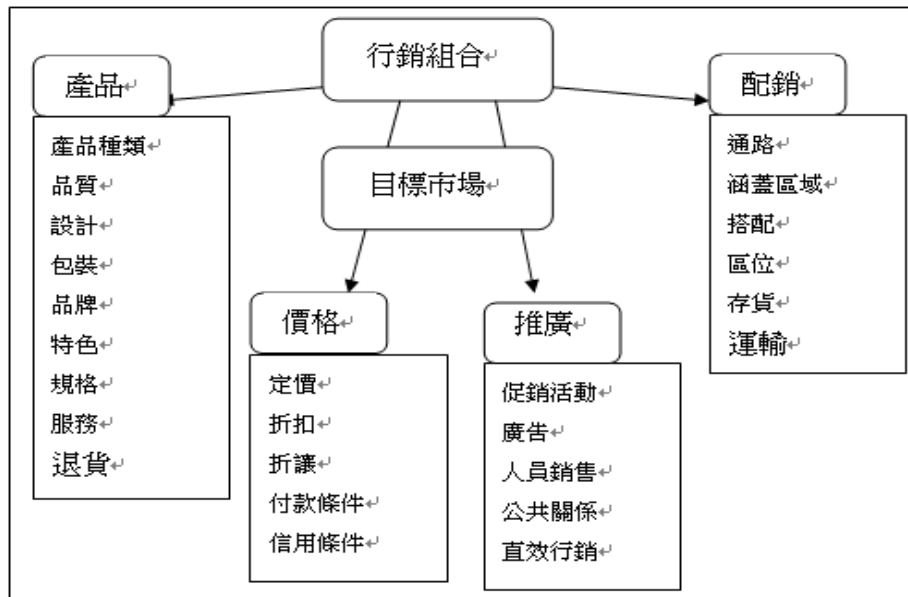


資料來源:Kotler 資料整理:本研究

行銷活動又稱為行銷組合(Marketing Mix)是公司為求達成其目標市場行銷目的所使用的一種行銷工具。James Culliton (1912)首先提出行銷組合應該是近似於烹飪用的食譜,亦即行銷的材料需事先安排配置好以確保食物的美味;Neil Borden於1964年提出行銷組合(Marketing Mix)模型,1949年他第一次使用行銷組合(Marketing mix)這個詞彙。E. Jerome McCarthy(1960)將這些工具分成四大類,此為目前廣泛通用的行銷4Ps,包括產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、推廣(Promotion)。每一個P都代表一組特定的行銷變數,所制定的行銷組合決策必能影響行銷通路。(一) 產品:包括品質、特徵、式樣、品牌名稱、包裝、

規格、保證等。(二) 通路：包括通路長度、涵蓋區域、位置、實體分配等。(三) 推廣：包括廣告、人員銷售、直效行銷、促銷和公共關係。(四) 價格：包括標價、折扣、折讓、付款期間、信用條件。如圖所示 E. Jerome McCarthy (1960)。

圖 7 行銷組合的 4Ps



資料來源：(E. Jerome McCarthy 1960) 資料整理：本研究

Booms&Bitner(1981)建議在傳統 4Ps 的基礎上增加三個「服務性的 P」，即：人員 (Personal Sales)、流程(Process)、環境(或是實體環境 Physical evidence)。人員 (Personal Sales)意指與產品或服務相關的人員，都直接或間接地被捲入某種服務的消費過程中，包括知識作者、白領僱員、管理人員以及部分消費者將額外的價值，增加到了既有的社會總產品或服務的供給中；流程 (Process) 指服務通過一定的程序、機制以及活動得以實現的過程 (亦即消費者管理流程)，是行銷策略的一個關鍵要素。環境(或是實體環境 Physical evidence)包括服務供給得以順利傳送的服務環境，有形商品承載和表達服務的能力，當前消費者的無形消費體驗，以及向潛在顧客傳遞消費滿足感的能力。Kolter(1988)也提出認為除了 4Ps 以外，行銷人員尚需了解外在環境的變化，亦另需兩個要素：(1)公共關係：公共關係主要在塑造並維護公司形象，協助公司將 4Ps 拉到目標客戶，使客戶歡迎，

公共關係的對象包括媒體、政府官員、特殊機構等等。(2)權力：權力在於贏得政府官員與國會議員的支持，以順利進入目標市場，或者建立許多進入障礙，以維持長久的既得利益。增加此兩項目即為大行銷策略行銷 6P。

本研究主要以 E. Jerome McCarthy(1960)的行銷 4Ps 為主要架構基礎，以下由文獻中再進一步探討 4Ps 的主要內涵：

2.4.1 產品策略：

產品指可以提供在場上，引起消費者注意、購買、使用或消費，並能買足任何慾望的東西，包括各種實體物品、無形勞務、特性、場所、組織及理念，Kotler 提出產品有核心產品、有形之產品、擴大之產品三個層次，核心表示利益或服務，有形之產品代表產品的外觀、包裝、品質等等讓消費者可以辨識出來的外型與特徵，擴大之產品在於強調產品的安裝、保證、售後服務、信用等部分。而 Levitt 提出：新的競爭並非在於決定各公司在其公司生產的部分，而是在於附加的包裝、服務、廣告、客戶諮詢、心裡滿足、便利等其他顧客認為有價值的地方。在推出行銷策略時，產品本身是基本的考量依據，首先需思考產品主要是要賣給誰？訴求的消費者是誰？消費者的需求有哪些又如何被滿足？所生產的產品是否比競爭對手更能滿足消費者，找出消費者心理與物質層面的需要，透過創新的產品、包裝、功能、感想等等滿足消費者。為了讓消費者願意花高價購買，企業可以透過改變品質與提升品牌的方式，提高產品在消費者心目中的價值感。Booz, Allen and Hamilton(1982)將新產品的定義成六類：(1)新問世的產品：創造一全新市場的產品(2)新產品線：首次進入現有市場的產品(3)現有產品線所增加的產品：補充公司現有產品線的新產品(4)現有產品線的改良與更新：性能改良或較大認知價值與取代現有產品的新產品(5)重新定位：將現有產品導入新市場或市場區隔(6)成本降低：以較低成本提供相同性能的產品。Crawford(1997)將產品分為五類，包括(1)世界新產品：新發明的產品(2)新品類：使公司跨入新品類

市場的產品(3)額外產品線：公司現有產品線的延伸擴張(4)產品改良：現有產品的改進(5)重新定位產品：將現有產品界定在新的使用方法與用途。Crawford 也提出新產品開發的五個階段：(1)策略規劃(2)概念產生(3)技術前評估(4)技術發展(5)商品化。

2.4.2 價格策略：

價格策略式行銷組合中最為重要的一個因素，因為價格的決定會影響到廠商利潤的多寡，也將影響到銷售量的多寡，價格亦將影響廠商成本與獲利間的關係，此點對於通路商亦產生補貼利潤上的影響。

Kotler(1991)認為價格訂定需考慮的變數有(1)組織的目標(2)消費者對於該物品的支付意願(3)生產本項物品的成本(4)競爭情勢(5)以上要素隨著時間改變的情況。公司依照產品所傳送的價值與顧客所知覺的價值來設定價格。如果價格高過顧客所感受到的價值，則公司將會失掉潛在利潤；如果價格低於顧客所接收到的價值，則公司無法獲得最大的潛在利潤。價格策略有兩種主要方式，包括(1)滲透式定價 (Penetration pricing)：選擇較低的價格進入市場，可快速獲得市占率。(2)吸脂式定價 (Skimming price)：運用較高的價格達成提升產品的形象及利潤等目標。(3)同位式定價 (parity pricing)：與競爭者訂定相同的價格。Kotler(2003)認為吸脂式定價能針對不同的市場區隔，非別選擇該市場顧客所能接受的最高價格，以較少的銷售量來創造利潤。因此，同一個產品在不同區域可能會有不同的價格，或者為避免吸收企業利潤，某些高價產品只在接受高價的市場進行販售，企業通常也不會將為產品設定單一價格，會根據不同的市場需求與成本，或市場區隔的區要，進行價格策略的調整，此部分在手機通訊產品上最為常見，因為手機產品的市場生命週期只有二~三個月，為了因應市場的快速變化，通常產品價格會因為推出時間的長短而產生變化，或有業者為了擺脫庫存，必須進行降價求售，或透過第三方將產品拋售。Bernstein, Jerold: "Use Suppliers Pricing Mistakes", Control, (2009)提出許多廠商對於定價上

產生的錯誤：(1) 對於折扣價格控制不當 (Weak controls on discounting) (2) 未建立良好系統追蹤競爭對手的價格變化與市場佔有率 (Inadequate systems for tracking competitor selling prices and market share) (3) 成本加利潤的定價法 Cost-Up pricing (4) 價格調整欠佳 (Price increases poorly executed) (4) 全球定價的矛盾 (Worldwide price inconsistencies) (5) 支付給銷售代表的紅利制度 (Paying sales reps on dollar volume vs. addition of profitability measures)

2.4.3 通路策略：

美國行銷協會 AMA(1960) 定義，通路係由公司內部組織單位與公司外在代理商 (Agent)、經紀商 (Dealer)、所構成的組織，使商品與服務在市場上販售；Stern&EL-Ansary(1992) 的觀點認為，行銷通路可視為由一群相互關聯的組織組成，而這些組織將促使產品或服務順利地被使用和消費，通路的策略將影響行銷的決策，廠商對於批發商、經銷商、代理商、終端使用者等，會訂定不同的定價結構、銷售方式、以及廣告方式，甚或是績效獎金與回饋獎勵制度等等。Segal, Segal and Niemczycki(1993) 提出價值網 (Value network) 的觀點，價值網 (Value network) 是一個夥伴與聯盟的系統，它是公司用來獲得、擴充及傳送其提供物所創造出來的系統；除了供應商與配銷商、顧客以外，更進一步探討原物料、零組件及製成品的整個供應鏈，並了解產品最後是如何流向消費者 Kotler(1994) 指出產品在傳送的過程中須透過一系列中間機構傳遞至使用者和客戶的手中，此一傳送過程稱做行銷通路 (Marketing Channel) 或稱為配銷通路 (Channel of Distribution)。Web and Hogan(2002) 提出混合 (hybird) 通路，認為通路策略是經由多重管道接觸顧客的決策，管理混和通路的公司必須確保公司的通路都共同維持良好的運作，且能各自配合個別的目標客戶所偏好的營運模式，否則很可能會產生通路互相衝突進而降低通路的績效。Kotler(2003) 認為製造商可以藉由與通路中間的機構合作獲得利益，例如，許多廠商缺乏足夠的財務資源採取直效行銷或直攻的方式接觸顧客，況且在某些市場直效行銷並不可行；此外，擁有

自己通路系統的廠商，常因其在主要業務上增加投資獲利。De Chernatony(1991)認為對製造商而言，擁有可以相互扶持，共同創造利潤的製造商的中間商是相當重要的。Aaker(1996)廠商在運作上建立健全的行銷網路以外，還須對行銷通路有相當的控制力。通路對品牌的影響力在某些文獻上亦有學者提出；Anderson & Catignon(1987)認為品牌與商譽是無形資產的一部分，企業為了保護此資產，避免因某些中間商服務不佳或不能與企業配合而使商譽受損，因此將提高對通路的控制力量以此維護品牌形象；Anderson & Weitz(1986)認為企業欲獲得合適中間商，進行品牌資產的聯繫仍是一大難題，不易尋獲適合的中間商將會使企業在市場上缺乏競爭力，廠商選定中間商後欲更換不適合的中間商，將會產生控制、管理通路系統的成本提高，因此廠商應提高通路整合，以避免中間商的投機行為影響品牌形象。

選擇中間商對於品牌的維繫十分重要，因某些中間商長期代理或經銷某類型產品，如電子產品或手持移動式產品所長期累積的專業知識和工作技能，並非其他不同型態的中間商所能短期內取代，廠商更換中間商及與其他中間商建立新關係的技術性與成本也將大幅提高，亦不容易防止中間商進行某些投機行為導致損害企業利益，中間商可能透過其他管道拋售企業產品損害品牌或產品利潤，造成企業極大損失，因此，廠商對於建立自己長久可信任的通路合作夥伴，或採取獨立式的通路來維繫品牌形象與價值是廠商決策通路的重要考量。

2.4.4 推廣策略：

Kotler(2003)指出行銷的任務不只再要求發展優良的產品，訂定具有吸引力的價格、讓目標客戶容易取得產品，公司也必須與顧客及社會大眾溝通。依據「美國行銷協會」(American Marketing Association)定義推廣包含以下幾個部分：人員推銷、廣告、公共關係和銷售促進四種推廣方式。整理學者對於行銷推廣的定義列表如下：

表 7 推廣的定義

學者	推廣的定義
Webster(1965)	消費者購買行動的短期誘因。
Ray(1973)	為賣方建立能夠建立產品銷售或宣傳的特定觀念的媒介管道，企業所做的相關活動。
Engel, Blackwell&Miniard(1983)	說服他人，使他人接受想法與概念的一種溝通方式。
Shimp(1986)	激勵顧客有所行動。
Chris, Isobel&Robin(1994)	稱為行銷溝通，行銷溝通呈現資訊給不同的人或組織以達到特定的目的，不只是傳達的資訊本身需要被正確的了解，還包含說服的因素在內。
Cravens(1997)	實行與控制組織到顧客或其他目標客戶之間的一種溝通過程，促銷在組合中的功能為達到對每個客戶的不同溝通目標。

資料整理：本研究

綜合以上的看法，本研究認為推廣為激勵顧客有所行動，讓廠商與顧客產生溝通的一種行銷方式。

Shimp(1986)將推廣組合定義為推廣廣告、人員推廣、銷售促進組合及事件行銷。Terpsta & Sarathy(1994)將國際推廣組合分成廣告、人員推廣、銷售促進和行銷組合的促銷及公共關係等。大多數學者對於推廣組合的內容皆包括人員推銷、廣告、公共關係和銷售促進四種形式，本研究總結推廣組合主要目的，為向消費者或用戶傳遞產品信息，引起他們的注意和興趣，激發他們的購買慾

望和購買行為，以達到擴大銷售的目的。一般是通過兩種方式：一是人員推銷，即推銷員和顧客面對面地進行推銷；另一種是非人員推銷，即通過大眾傳播媒介在同一時間向大量顧客傳遞信息，主要包括廣告、公共關係和營業推廣等多種方式。這兩種推銷方式各有利弊，起著相互補充的作用。此外，目錄、通告、贈品、店標、陳列、示範、展銷等也都屬於促銷策略範圍。一個好的促銷策略，往往能起到多方面作用，如提供訊息情況，及時引導採購；激發購買慾望，擴大產品需求；突出產品特點，建立產品形象；維持市場份額，鞏固市場地位等等。

郭崑謨(1991)認為廣告活動的重點在於經由溝通的影響力，以改變潛在顧客對產品的態度並增加產品的知識和信念。Kenteth&Susan(1997)針對美國十大高科技產業進行創新程度與促銷工具運用關聯性效果研究，顯示高科技廠商促銷時若採用商業雜誌的媒體廣告所展現的效果，遠超過電視與收音機廣告媒體，廠商需針對每種不同的產品特質選擇不同的推廣工具甚為重要。對於國際推廣上，不同的地區亦須有不同的推廣或者媒體策略，以符合當地的方土民情，于卓民等(2000)認為由於各國對於媒體運用程度及社會環境因素差異有所不同，廠商不應把某一個國家實行有效的媒體策略完全複製到其他國家。人員推銷是廠商在進行推廣的主要方式，尤其是在進行國際推廣的時候，當地主國在運用媒體或是當地政府法令有所限制時，雇用人員推銷是非常一個很好的方式。

Kolter(1994)認為採用人員推銷時具有面對面接觸、關係培養及適時回應的特性，當各國文化、語言及習慣上均有差異的情況時，藉此特性更可發揮銷售人員因地制宜的彈性模式。Onkvisit&Shaw(1993)提出以下五種情況適合使用人員推銷：(1)當購買所涉及的金額比較大或是工業用品市場時(2)市場較為集中時(3)須藉由銷售人員建立顧客對產品的信心(4)產品本身的單位價格很高時(5)產品的購買頻率很低時。

消費性電子產品本身透過人員於店頭進行推銷的情況最為常見，因為產品本身

為高涉入性質，消費者需要了解更多關於產品資訊方會下決定購買，故銷售人員的培養與訓練是極為重要的行銷推廣一環。

在銷售促進的部分，Onkvisit&Shaw(1994)認為一般的銷售包括免費的樣品、減價、贈品、抽獎及競賽等，但本質上仍屬於短期的效果，無法長久的運用，主要目的是在於支援其他的推廣策略。銷售促進的對象包括消費者、銷售人員或通路成員（如零售商）。促銷對象是消費者被稱為消費者促銷(consumer sales promotions)，促銷針對零售商和批發被稱為商業促銷(trade sales promotions)。一些銷售促銷活動，尤其是使用一些不尋常的方式，多半都會被消費者認是噱頭居多。于卓民(2000)認為銷售促進是屬於短期促銷的活動，所以需要中間商配合與支持才有長期顯著的效果。

而在國際推廣活動中，商展(Tradeshow)是一個十分重要的機會藉以推廣產。Shimp(1997)針對商展提出定義，指每一類型的產品銷售者，如家用器具衣服家具工業用機具食品來展示與說明他們的產品，給潛在的購買者的一種暫時性的場所。Bearden, Tomans & Ratmond (2001)解釋商展為定時的，半官方由外貿單位或專業的工會所支助的場所，以讓供應商承租攤位作為產品展是與提供資訊給潛在的購買者。

2.2 品牌策略管理

2.5.1 品牌的定義

品牌可以定義是一個名稱(Name)、語 (Term)、符號 (Sign)、徽 (Symbol)、設計 (Design) 或是其聯合使用，用來確定銷售者商品或服務，與競爭者有所區別

(Kotler, 1995)，此定義也是美國行銷協會(American Marketing Association, AMA)

與一般行銷學者所廣泛採用。

有些學者從功能面來為品牌定義註解，Doyle（1990）認為成功的品牌，是能讓消費者識別出廠商所提供的特殊性謂之品牌，即當顧客認知品牌與別人不同的特別處即是成功品牌；成功品牌是一個名稱、象徵、構思，或是其中某些結合，並能確認出組織獨特性的產品，而能擁有持續性差異化優勢（Sustainable Differential Advantage）。差異化優勢（Differential Advantage）：簡意之是指顧客寧可捨競爭品牌而擇此品牌。持續性（Sustainable）：意指優勢是不易被競爭者模仿，可為企業建立起一道進入障礙。品牌除作為異於競爭者的識別，以建立持續性差異化優勢外，也可以是產品與服務有形與無形的利益提供，其亦包含完整顧客消費經驗及傳達此經驗的相關資產（Leventhal，1996）。

Chernatony & McWilliam（1989）則從四個方面來說明品牌的意涵及其功能：

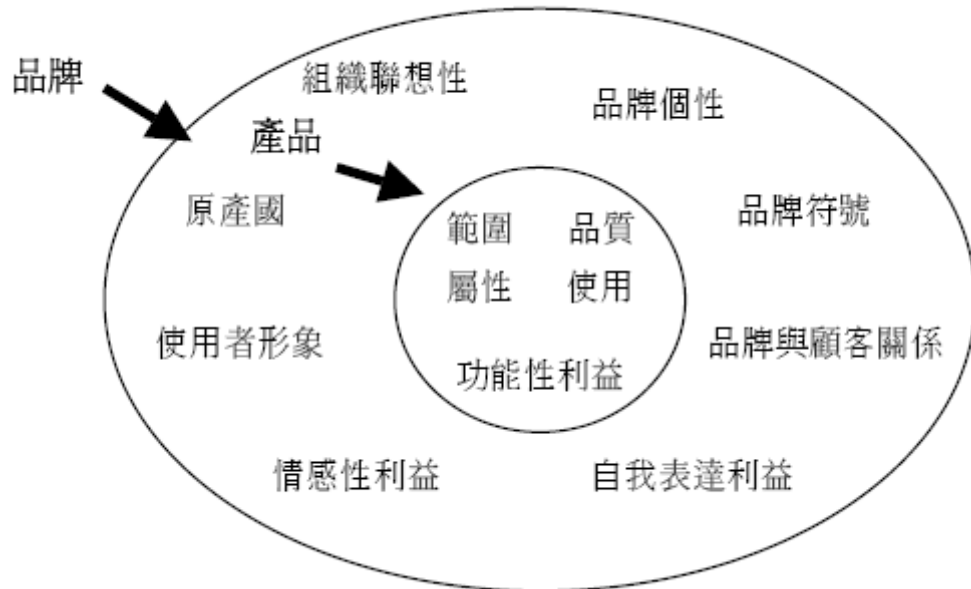
1. 是一種辨識工具，希與競爭者區隔差異。
2. 是品質一致性承諾與保證，使顧客購買前即能感知品質或附加價值。
3. 是自我形象的投射，顧客用來比較自己與別人象徵，即品牌個性的傳達。
4. 是一組關於產品相對定位，一致性品質保證及功能屬性資訊的集合，為顧客購買時輔助工具與決策的線索。

Aaker（1996）認為品牌除了傳遞產品的範圍、屬性、品質與用途等功能性利益之外，品牌還提示了個性、與使用者之間的關係、使用者形象、原產國、企業組織聯想、符號、情感利益、自我表達利益等。Kotler（1999）認為，品牌即企業對顧客的承諾，堅持提供某種特定的特徵、利益與服務組合。品牌所能傳遞的意向，包括產品屬性、利益、生產者的價值觀、文化、品牌個性與產品使用者概況等六個層次的意義。其中，生產者的價值觀、文化與品牌個性這三層意義等同於品牌的精髓，最能夠展現持久的品牌意義。

Maurice and Henshall（2002）則是認為品牌最後通常會變成一個以顧客為基礎的商譽，並會在顧客與企業產品之間形成某種情感性的連結，強調由顧客的

觀點來定義品牌。

圖 8 品牌的意涵



資料來源：Aaker, D.A. (1996), Building Strong Brands, N.Y.: The Free Press, p. 7.

Levitt (1983)提出品牌架構的本質，指出核心產品 (Tangible Product) 是理性顧客選擇的最終目的，顧客藉由基礎品牌 (Basic Brand) 所傳遞出的特徵、包裝、品質、設計、品牌名稱，評定是否配合其需求以進行購買決定；若從服務、配送安裝、保證、信用融資的運用，可以強化品牌 (Augmented Brand) 提高其價值，而潛在品牌 (Potential Brand) 是幫助顧客建立偏好與忠誠度。

2.5.2 品牌定位

品牌定位是行銷策略中有關產品決策的重要課題，甚至可以說是整個產品策略的核心。Temporal (2002)指出一個品牌若是沒有定位，便無法在消費者的

心中創造出獨特的價值。Aaker (1996)認為一個品牌的定位，是這個品牌價值的一部分，可積極、主動地與目標群眾溝通，同時用以展現相較於競爭品牌的優勢。它會主動的讓消費者知道它的定位，並且告訴消費者它比其他競爭品牌都要來得好。可見得在現今以顧客為主的時代下，品牌的定位是必要的。

Aaker 與 Shansby (1982)和 Kotler (1999)將產品屬性與利益屬性視為不同的定位變數，敘述如下，Kotler (1999) 根據 Aaker and Shansby (1982) 所提出的六大定位策略為基礎並彙整相關文獻，發展出七大定位策略。根據這七大定位策略即可擬定最適合的定位方式：

- (1) 以屬性/ 利益來定位(attribute/benefitpositioning): 公司依據產品屬性特色或將產品在某些利益上的定位。例如耐用型、經濟型或是兩者之間的結合。
- (2) 以用途或應用來定位(use or applicationpositioning): 將產品依某些用途或應用方面定位成最佳者。例如：短期娛樂的遊樂場。
- (3) 以使用者來定位(user positioning): 將產品與使用者形象相連結。例如：Michcal Jordan 與 Nike 球鞋。
- (4) 以競爭者的地位來定位(competitorpositioning): 強調產品在某些方面要比競爭者佳，並以此作為自足的地位。
- (5) 以產品類別來定位(product categorypositioning): 將產品依其所屬的某種產品類別定位或該產品類別的領導者。
- (6) 以產品價格/ 品質來定位(price/qualitypositioning): 例如高價格高品質、物超所值、低價格低品質(廉價)。

Kotler (1999)以產品品質與價格為兩構面，延伸九種價格-品質策略可以更清楚的說明品牌價值定位，如下圖。

表 8 價格-品質策略

	價格			
產		高	中	低
品	高	優勢策略	高價值策略	超價值策略
品	中	超價策略	中價值策略	良好的價值策略
質	低	游離策略	欺瞞廉價策略	廉價策略

資料來源：Kotler (1999) 資料整理：本研究

由 Kotler (1999)的價格品質策略圖，可將品牌定位歸納為有形與無形兩種，有形的包含產品價格、產品品質等，無形的包含了產品屬性或相對競爭者之地位等。本研究採用 Aaker 與 Shansby (1982)與 Kotler(1999)以產品價格/品質來定位，來做為本研究個案的品牌構面。

定位策略的執行，Aaker and Shansby (1982) 則認為可遵循以下六個步驟進行：

(1) 確認競爭者：

發展定位策略必須先瞭解市場上有哪些競爭者，並分析主要競爭者及次要競爭者是誰。

(2) 決定顧客如何評價競爭者：

產品或品牌評價的因素包括產品屬性、產品使用群，和產品使用情境，而這些因素必須能適當描述產品的品牌形象。

(3) 決定競爭者的定位：

可利用多元尺度分析來衡量顧客對個別品牌的主觀判斷，決定競爭者與自己的相對位置。

(4) 分析顧客：

進行市場區隔，並描述目標區隔的特性，以發展定位策略。

(5) 選擇定位：

選擇定位決策大多是以主觀的方式進行，但仍有一些參考原則如下：

1. 針對欲掠奪的市場區隔進行考量。
2. 考慮潛在市場規模與滲透可能性。
3. 如果原定位有效，則必須持續經營，不要輕易改變。
4. 若要進行重定位，則必須考慮產品或品牌特性是否符合。

(6) 監視定位：

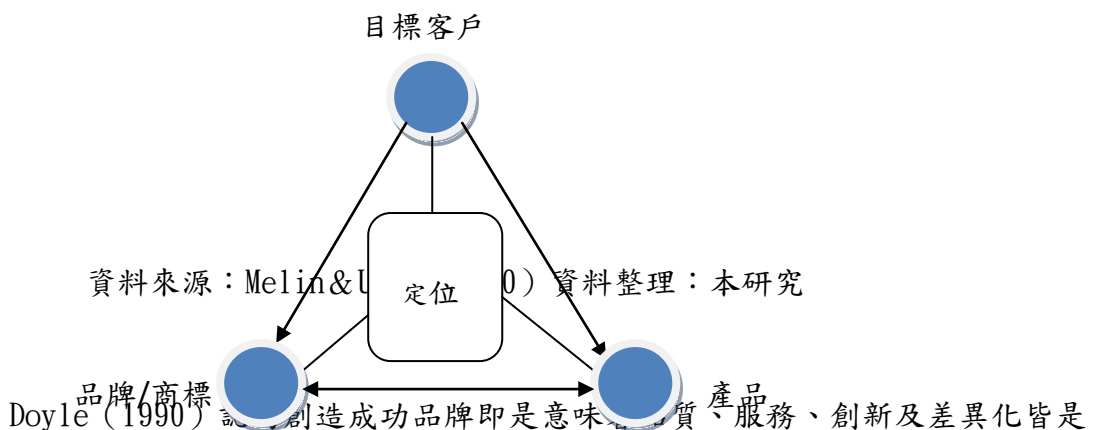
產品或品牌的相對定位可能會隨著時間而慢慢改變，因此必須監視定位圖，定期評估定位策略是否有重新修正的必要。

2.5.3 品牌溝通

Melin & Urde(1990)提出當具有品牌的產品進行行銷時，其考量點可以包含目標顧客、產品本身、品牌/商標等關係，稱為品牌金字塔(Melin & Urde, 1990)。

1. 目標顧客經由正面的產品使用經驗，而建立起與產品間具有相當程度的緊密關係。
2. 公司進行行銷活動，而建立起產品與品牌/商標間連結關係。
3. 目標顧客不再經由產品的使用經驗聯想到品牌的迂迴關係，而單純地將決策過程直接聯想至品牌。所以進行品牌溝通時，針對目標顧客群進行產品或品牌/商標強力連結，及產品與品牌/商標間有效關聯，而建立起品牌定位優勢，是溝通首先要務。

圖 9 品牌金字塔



重要因素，藉此亦可與顧客進行有效的品牌溝通：

1. 品質為創造強勢品牌首要工作，好品質可提高市場佔有率，經由經濟規模而導致較低單位成本；可建立差異化優勢，讓產品擁有較高的價格。
2. 建立優等服務為二，指持續性的差異化優勢，服務涉及組織文化與培養員工態度比起實體產品來說模仿不易。
3. 爭取成為產業中第一品牌，其五種創新方法：(1)促進新技術(2)新定位概念(3)新配銷通路(4)新市場區隔或(6)順應環境急速變化缺口而建立。
4. 尋找差異化，指投資具有差異性的市場中或從市場中創立差異化；在不同區隔市場中運用利基品牌或權力品牌以獲得潛在的投資報酬率；而權力品牌能知覺出高品牌權益，利基品牌能贏得區隔中較多的顧客偏好。

Doyle 也提出當擁有良好廣告溝通機制時，可以促進與顧客溝通的過程，亦是定位品牌價值方法，迎合目標顧客並幫助選擇過程；Harrigan(1981)於之後也支持當產業間整體投資的廣告溝通愈多時，於該產業新設置事業的成功之可能性愈高。Gatignon、Weitz&Bansal(1990)認為行銷的努力與否會正面影響品牌佔有率，但 Gatignon、Weitz&Bansal(1990)舉出實證認為在廣告溝通密集的產業，市場的先行進入者並無明顯的優勢。

Urde (1994) 認為品牌願景 (Brand Vision) 代表著品牌策略本質，也是與目標顧客傳達一致性訊息溝通時的指導方針；其中公司名稱與企業識別須強烈關聯；與市場進行溝通時產品包裝、設計、品質優劣與功能價值連結，而品牌也常與情感價值聯想；另外，公司名稱、企業識別體系、品牌/商標、產品及定位此五種訊息必須密切溝通協調，以共同針對目標顧客傳送相關具吸引力的企業形象。

2.5.4 品牌資產

品牌資產可從從財務觀點行銷觀點及綜合性觀點出發。財務觀點如 Kapferer(1997)認為品牌資產為品牌知名度、品牌形象、知覺品質、喚起、熟悉度與喜好度。行銷觀點則如 Styles and Ambler(1997)認為，品牌資產為行銷活動所謂實現得利益，可以產生未來的現金流入。綜合性觀點如美國行銷科學學會 (Marketing Science Institute, MSI, 1988) 認為，品牌資產是指品牌之消費者、通路成員、以及母公司間的聯想與行為的集合，其使得具有品牌者比沒有品牌的企業能夠獲取較高的銷售量與邊際利益，並且可以在競爭者間取得一強烈、可持久且差異化的優勢。此外，亦可從企業、消費者及綜合觀點出發。

從企業觀點：

1. Smith(1991)認為品牌資產是因成功的方案與活動，而在產品或服務的交易中，所產生之可衡量的財務價值。
2. Doyle(1990)認為品牌資產是指長期投資於建立持久競爭優勢及差異化優勢的效果。

從消費者觀點：

3. Kamakura and Russell(1993)認為品牌資產系指消費者對品牌名稱所產生的效用或價值。
4. Kim(1990)認為，品牌資產系指品牌的潛在性能力，企業藉其引發消費者一組特殊的思考、感覺、感動及聯想的組合，以影響消費者的行為

從綜合觀點上：

Aaker(1996)認為，品牌資產是一組和品牌、名稱、與符號相關的資產與負債，而這組資產與負債可能增加或減少產品或服務為消費者及企業所帶來的利益

Aaker & Erich(2002)以以 1998 年 1 月為止的數據為例，通用汽車在利潤上為 70 億美元，資產為 2290 億美元，可口可樂在利潤上僅 4 億美元，資產也才 17 億美元，不論在營業額、資產或利潤上通用汽車都遠遠超過可口可樂，但當年可口可樂的市場價值卻是通用汽車的四倍以上，部分原因是可口可樂的品牌資產，比整個通用汽車集團高出兩倍以上 (Aaker & Erich, 2002)。Aaker (2000) 更在 Brand Leadership 書中，引用全方位研究公司(Total Research)的權益趨勢 (Equi Trend) 資料庫，及 Techtel 的高科技品牌資料庫來說明品牌資產對股票報酬率的影響，並不亞於投資報酬率，影響力大約在百分之七十左右。Keller(1993)也認為品牌代表了競爭優勢及財務回收的保證。Doyle(1990) 認為成功品牌價值於未來能為企業帶來許多有利益的無形資產，具有八點特性：

1. 品牌、市場佔有率及利潤：成功品牌的價值能讓顧客想要購買而零售商急於上架，意味著將擁有高市場佔有率，此高市場佔有率隨之而來的是高利益。
2. 利基品牌市場：許多實證研究顯示，利基市場的品牌所帶來的利益還大於高市場佔有率的品牌。
3. 價格：成功的品牌擁有差異化優勢，相較於弱勢品牌更能獲得高價格，優勢品牌價值能有效嚇阻折扣交易的產生，而獲得更多價格溢酬。
4. 品牌忠誠度及信念：成功品牌價值能獲得顧客高忠誠度，不成功或新品牌需努力吸引顧客的注意，換言之，必須花費昂貴廣告、促銷、推銷以保有現存顧客的滿意度；
5. 在企業遭受緊急事件或災害時，也能獲得顧客的信任。
6. 共通性產品與獨特性品牌：共通性的產品競爭者可以快速複製，但獨特性品牌卻無法複製品牌個性，顯示企業優勢策略是著力於品牌價值的獨特性以獲得利益及成長。
7. 品牌成長趨勢：良好的品牌成長規劃，可為企業帶來新的機會及提供持

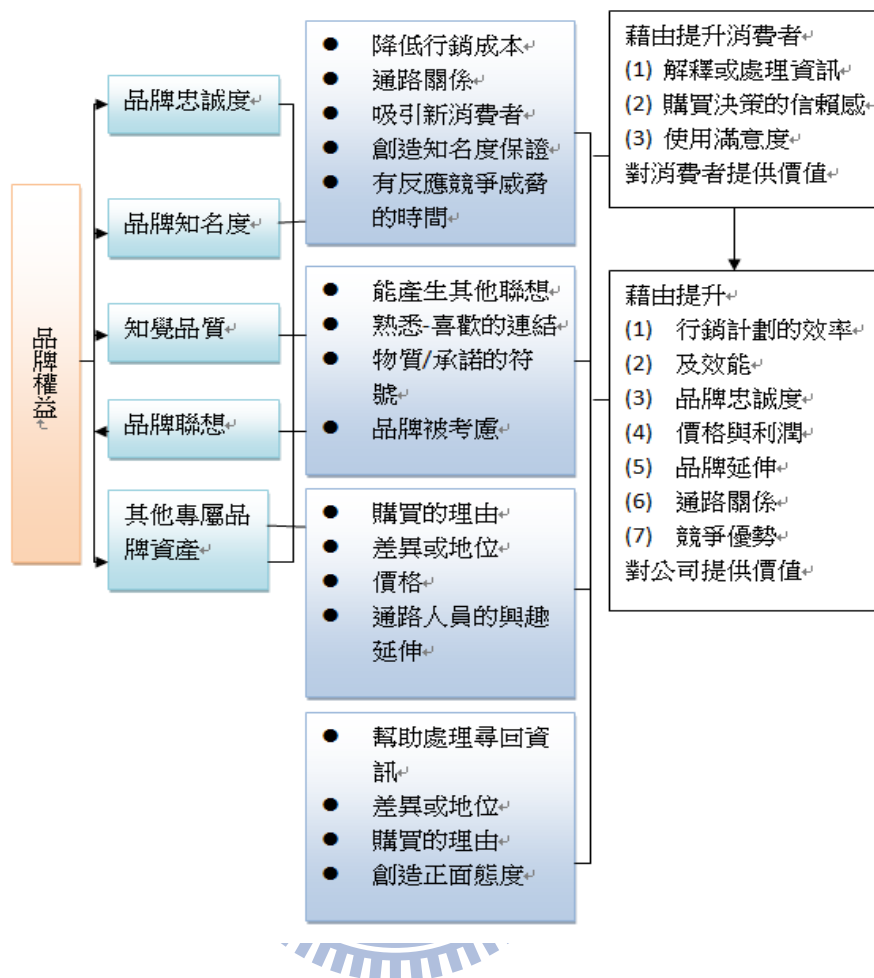
續性優勢機制。

8. 具競爭性定位：領導品牌價值可以在強而有力的定位中避開攻擊。
9. 促使誘因：強大品牌價值相較於其他公司則易於徵募優秀員工，成功品牌也易取得權威人士及政府支持。

Chernatory &McWilliam(1989)品牌除了提供消費者辨識產品，提供一致的承諾與保證外，品牌也經常成為消費者自我形象的投射工具，並藉此區別與他人的異同。Al Ries and Raura Ries (1998) 相信在潛在顧客心目中建立品牌，以「預售」產品或服務給消費者，使得銷售活動更為有效。也因此這兩位學者指出「行銷就是品牌的建立」(Marketing is branding)。以此而論，當企業以商品為工具，服務為舞台，為消費者創造出幻想，實行體驗行銷時，也同時在建立品牌。

圖 10 品牌資產價值表





資料來源：Aaker (1991) 資料整理：本研究

Aaker (1991) 指出強勢品牌價值可視為一系列和品牌、名稱與符號相關的資產或負債，此資產或負債可以為公司帶來增加或減少產品/服務的效益，強勢品牌資產中包含品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想及其他專屬品牌資產，此以廠商觀點而提出的架構，是品牌創造價值的來源，也是品牌權益的內涵。

2.5.5 全球品牌的建立

因本研究個案係屬於國際性的品牌，故以下整理全球品牌建立相關文獻，以探討個案公司品牌的全球化品牌發展。

Keller (2003) 探討全球品牌的建構，以顧客基礎的品牌權益 (CBBE) 提出建立全球強勢品牌的十個指導方針，包括瞭解全球品牌行銷相同與相異點、品牌建立沒有捷徑、企業必須建立行銷架構、整合行銷溝通、與品牌夥伴建立良好關係、適地化和標準化的平衡、平衡當地化和全球化的控制、建立指導方針、實行全球品牌權益衡量系統、及有效移轉的品牌要素，以下為幾個主要執行方針：

1. 瞭解全球品牌行銷相同與相異點：辨認國際市場消費者行為、行銷基礎建設、競爭活動及法律等，了解不同市場品牌行銷活動亦會有所不同，並找出品牌於當地市場的優勢。
2. 品牌建立沒有捷徑：建立品牌沒有捷徑，即使品牌已成為成功品牌，也不能將品牌直接進入新市場，應須從下而上重新制定策略及戰術。策略上集中建立品牌知曉度，戰術上於新市場上創造最好品牌權益的來源，針對不同市場使品牌於各國家都能成功建立品牌。
3. 企業必須建立行銷架構：品牌於市場建構行銷架構包括製造、配銷和運籌系統，將有助於確保產品品質的一致性，也能使品牌有通路銷售到經銷商，並接觸到消費者。
4. 整合行銷溝通：國際市場內有許多不同的媒體及推廣的工具，企業必須選擇合適當地市場的推廣策略，以延伸及整合行銷溝通計畫。
5. 累積品牌夥伴：建立品牌夥伴基本是為了接近通路商，選擇有共同目標的夥伴，且與品牌夥伴建立良好關係，能使品牌更順利進入市場。
6. 平衡標準化和適地化：國際市場需要協調當地和全球行銷計畫的元素，如何平衡標準化或適地化是最大的挑戰，並沒有一定的答案，然而，全球品牌發展需有三個準則：要有基本提供全球化的定位和品牌建立、可以提供全

球化的技術並朝向當地化、當地執行的能力。

7. 平衡當地化和全球化的控制：建立全球品牌權益必須小心設計且執行流程，關鍵在於發展全球行銷計畫，選擇合適管理全球品牌的組織結構以執行品牌。基本上品牌定位和產品的形成更可能標準化，廣告、定價、配銷等多數是由當地化控制。

8. 建立指導方針：企業品牌定義和指導方針需要建立、溝通和執行，這樣不同市場的行銷管理才能了解什麼是該做與不該做。指導方針要清楚建立品牌該如何定位和行銷的規則，組織內人員亦要了解品牌的意義，才能轉換品牌意義以滿足當地消費者偏好。

9. 實行全球品牌權益衡量系統：全球品牌權益系統應該設計提供時間性、累積和可行動性的資訊，提供行銷管理者制定品牌短期及長期的決策。

10. 槓桿品牌要素：設計和執行合適的品牌要素是建立成功全球品牌權益的關鍵，品牌要素要能直接翻譯其他語言，使品牌意義清楚。品牌要素能延伸至其他市場、語言，亦能有效影響全球行銷。

Aaker & Joachimsthaler (2002)提出全球品牌規劃架構，品牌規劃是可以創造綜效、跨全球市場發揮槓桿效應的基礎，提出四個要素，包括策略性分析、主要顧客分析、競爭對手分析、品牌分析，品牌策略則是建立品牌識別、個性及角色，打造品牌計畫則是在不同領域中傳達品牌給消費者的途徑，最後是目標與評量方式，以銷售與利潤、通路目標、顧客忠誠度評估品牌的成效。Aaker 全球品牌架構理的各要素亦都需要逐一考慮，而除此之外，規劃過程中負責協調、制定決策的角色和責任歸屬必須分配清楚，才能徹底的執行及達成全球性品牌的績效。

探討全球品牌的建立，全球與當地化的爭論、品牌行銷環境的差異，是品牌建立過程中考量及重視的因素，建立品牌過程中亦會面臨許多挑戰，Aaker & Joachimsthaler (2002) 提出四個挑戰：

1. 組織的挑戰：創造強勢品牌的組織結構與流程，不同產品、市場、國家必須有品牌領導者負責；組織流程則提供一致的投入，並使用共通的語言，分享想法經驗及動機以建立出一個培養品牌的架構與文化。組織內亦需建立指導方針，以溝通一致的品牌 (Keller, 2003)。
2. 品牌架構的挑戰：定義品牌與副品牌個別角色和關係，明確顯示對顧客提供何種產品與服務、使得品牌與溝通計畫產生效果，並發揮品牌資產的能力。創造有效品牌架構，何時延伸現有品牌和運用新品牌，以及產品組合中各品牌所擔任的角色，都是品牌架構中的關鍵因素。
3. 品牌識別與地位的挑戰：品牌識別是品牌領導模式的心臟，每個受到積極管理的品牌，都需要品牌識別。
4. 品牌打造計畫的挑戰：品牌打造計畫不僅包含品牌識別的執行，也有助於品牌識別的定義。品牌執行過程除了需要有合適的溝通工具，使策略發揮績效也是關鍵，不只是與消費者建立關係，更需要直接創造股東最大的價值。



1969 年當三星電子剛成立時，還是一個為日本三洋製造廉價 12 英寸黑白電視機的 OEM 廠商，當時的三星只是一個盲目的模仿者，只能按照別人的設計進行生產。80 年代至 90 年代初，三星電子製造大量微波爐運送至美國銷售，由於產品大量堆積無奈之下只好打折銷售。因此，60 年代的在西方人心目中，三星是一個模仿別人製造廉價微波爐或者廉價產品的公司。

為了塑造「世界一流品牌」的形象，三星的品牌策略首先確立了「高價位數位化戰略」，規劃品牌價值的提升，使品牌呈現高檔次、高價值、流行時尚的整體形象。1993 年李健熙會長提出新品牌經營哲學，立下把三星品牌變成世界一流產品，成為全球的領導品牌。三星所採取的整體品牌戰略，是以企業無形資產的核心力量與企業競爭力，把品牌價值提高到世界一流水準，並針對競爭對手 SONY，打出「超越 SONY」的口號；1997 年

以前，三星電子仍須向 SONY 購買晶片，但自從把 SONY 訂為目標後，三星不惜重金建設自己強大的研發隊伍，在技術上虛心地向日本人學習，最終突破技術門坎。為了超過 SONY，三星電子除了在數位相機、液晶顯示器、音響等領域著手，還針對 SONY 較弱的產品線「手機」，展開了最猛烈的攻擊。現在三星在技術上已成為世界頂尖級的技術創新公司，三星並在 2005 年超越一向以品牌、創新聞名的 SONY，進入全球品牌價值前 20 名。本章節將就三星集團的發展背景為出發點，透過母集團的歷史發展與策略變化，了解三星電子發展的利基點與優勢。

3.1 三星集團的發展歷史

3.1.1 創業初期，多角化經營(1938-1987)

三星集團成立於 1938 年，由三星前任會長李秉喆先生以三萬韓元在韓國韓國大邱市成立，名為「三星會社」或「三星商會」。「三星」兩字被李秉喆先生選為名稱具有深刻含義。「三」是大韓民族最喜歡的數字，「三」也代表了大、多、強，而「星」在韓文的意思則為清澈、明亮、深遠和永遠不滅的光芒，「三星」代表了李秉喆先生期望其強大興旺、天長地久。「三星會社」是一個小型的米麵磨坊，主要業務是向中國東北與河北一帶，包括北京與滿洲，出口大邱一帶出產的青果和浦項魚乾、蔬菜到中國。1945 年重新整併停產的釀造廠恢復生產，並推出"月桂"牌新酒。同時三星商會在韓國的銷售業務也不斷激增。1948 年三星遷移到當時的韓國首都漢城，成立「三星物產株式會社」，開始正式拓展國際貿易業務，並鼓勵雇員投資與利潤分享。1950 年代韓國白糖多仰賴進口，三星於 1953 年 6 月進入製糖工業，在韓國的釜山成立了「第一製糖工業株式會社」（現在已為一家獨立公司，不再隸屬於三星集團），大量使用集團內部員工為製糖會社股東，並於同年 11 月生產出第一批韓國國產白糖。1954 年三星成立了「第一毛織」開始跨入毛紡工業，為韓國第一個國人建立，並擁有世界上先進設備和技術的毛紡廠，到了 1958 年「第一毛織」已成為國內最大最大毛紡織企業，結束了外國毛料長期佔領韓國市場的局面。

多角化經營是三星集團創立初期的發展重要策略。1958 年三星也跨入保險業，收購「安國火災海上保險公司」，（於 1993 年更名為三星火災海上保險公司）；1963 年收購東邦生命保險公司，（於 1989 年 7 月更名為三星生命保險），並於同年跨足百貨業收購東和百貨。1964 年 8 月，三星成立了「韓國肥料工業株式會社」，並於 1967 年 4 月開始試產，「韓國肥料」不僅滿足了國內市場的需求，並開啟韓國出口肥料的歷史，1950 年代的三星，除了保險業與百貨業以外，所涉足的領域主要仍以基礎民生消費工業為主。

3.1.2 開拓市場，進入尖端產業

1960 年代開始，三星跨足電子產業成立「三星電子」，1973 年 8 月三星提出了「第二個 5 年管理計畫」，並於隔年 1974 年成立「三星重工業」，開始對重工業和化學與石油產業進行投資；三星發展電子業的做法是，從已開發國家如日本引進先進的技術，先以發展民生家用電子為主，再發展半導體相關電子產業。1974 年三星收購的韓國與美國半導體公司的股份，成立「三星半導體通信公司」。1976 年三星獲得國家經濟發展計畫的獎勵，1977 年成立年造船能力達到 45 萬噸的「三星重工業巨濟造船廠」與「三星精密」（現為三星 Techwin）。1970 年代三星開始從基礎消費品業轉入生產電視、錄影機等家電產業，截至 1970 年代中期，三星是以橫向非關聯性產業為拓展目標。

「三星半導體通信公司」初期以生產電子錶、微波爐、計算機等的 IC 為主，1978 年脫離三星電子獨立經營，1982 年的石油危機之後，三星決定朝尖端技術密集發展，並於 1983 年 12 月成功開發出 64K DRAM 震驚了業界，之後三星每一代的新晶片開發計畫，皆創下了許多傲人成就。1985 年三星成立了「三星資料系統公司」（現為三星 SDS 公司），另外 1986 年與 1987 年分別成立「三星經濟研究所」與「三星綜合技術院」，讓三星在電子、半導體、高聚合物化學、基因工程、化學通訊與航空領域得到大幅的擴展。1980 年代三星已建立了「三星電子」、「三星電管」、「三星電子配件」、「三星半導體

通信」、「三星精密」、「三星康寧」、「三星醫療器械」等多家電子產業，齊全的生產體系，各個企業亦能夠發揮彼此分工合作效力，三星於 1970 年代末至 1980 年代初期，從橫向朝向縱向的垂直整合發展，為三星在各領域產業奠下了厚實的專業分工發展基礎。

三星集團也因為多角化的經營，擴大了集團整體規模與發展領域，更大幅度提高企業知名度，但截至李秉喆去世的 80 年代時期的三星集團，發展上過於盲目擴張，只追求商社的數量卻不追求質量，空有企業知名度卻缺乏品牌效應，大多數的技術發展皆仰賴授權與跨國合作，缺乏核心的技術能力，並且為了成就低成本的擴充，仰賴大幅度的銀行貸款。李秉喆的集中與強人式領導管理，雖帶領三星集團創造了優異的表現，但自上至下的層層管理體制，李秉喆的事必躬親，權力過份集中無法下放，在這種高度集團的組織結構之下，決策與討論缺乏足夠的彈性，決策過程冗長無法即時回應市場快速變化的需求，此外，龐大的集團系統也導致組織功能重疊，三星集團步履蹣跚、效率不彰等等體制與管理上的問題逐漸浮現，並不利於三星集團的長期發展；然而此時的三星集團領導人李秉喆已年邁，三星集團雖面臨可能潛藏的危機卻未做出適當的調整。

3.1.3 組織重整，二次創業（1987~2008）

1987 年李健熙接任為三星新任會長，並宣布了「二次創業」將三星發展方向定為 21 世紀超級一流企業，並以「除了妻子女兒，一切都要更換」為口號，期望徹底改變集團只追求產量而追求品質的惡習，而二次創業的焦點除了進行積極的業務結構重整與拓展新業務以外，組織成整的改革目標就在三星電子身上，將三星電子、半導體、通信合併為三星電子，徹底貫徹以質量為主的經營理念。1980 年代三星致力於電子與重工業，進入國際性的高科技領域並獲得極為傑出的聲譽。

1. 品質至上，組織瘦身

1990年代的三星產品在國際間的印象為品質不佳與低價的象徵，高級百貨公司不願意陳設三星家電產品，三星為了擺脫長期以來低價產品的包袱，宣布實行「新經營」，「新經營」的核心就在於品質經營，關鍵就在於設計能力，向豐田汽車學習推出生產線暫停制，一旦產品線上的產品品質發生問題，立即停止整個生產線檢查問題，直到品質改善以後才開始生產作業，生產線暫停制大幅提高了三星的產品品質，而三星也鼓勵管理人員進入現場，將每天只是坐在辦公室內計算金額多少的數字管理中，改變為必須走到作業現場掌握作業問題的走動管理，並推出為期半年的品質管理訓練。「新經營」也包含了業務結構、國際人才的培養、人力的增值訓練計劃與產品生產的多方面革新政策。

1997年亞洲金融風暴以前，年收入超過1000億美元，經營事業從一般民生消費家電，電視、冰箱、吸塵器、音響，跨足高科技領域的DRAM、SRAM、個人電腦到呼叫器，產品十分龐雜缺乏重心與發揮營運綜效，每月虧損高達50億台幣，負債比例超過200%，當時主要的獲利為半導體事業，用來彌補其他事業的虧損，然而在1996年以後半導體利潤逐步下降，導致三星的獲利也大幅衰退；三星宣布「經營原則的革新方案」，三星大刀闊斧改革，將85000員工縮減至54000人，忍痛裁員三分之一、脫售不賺錢的事業並致力降低負債，整頓了34種事業與52項產品，以及海外的12家分公司；1999年，三星集團子公司的數量從1997年的59家減至45家，貸款總數在兩年內下降46%，負債率從1997年的336%下降到1999年的166%，將事業體整合為四大領域：半導體、通訊、數位媒體、生活家電以「數位科技」貫穿四大領域調整出新架構，凝聚集團資源讓旗下部門產生綜效。

2. 經營品牌，選擇與集中

三星集團創立初期以發展多角化經營為目標，即使庫存尚未消化，也要

以追求產品數量完成規劃的任務量而生產，如此的經營方式，雖為集團帶來效益，卻也導致諸多如盲目擴張、力量分散等問題。1997 年金融風暴以後，三星的經營狀況更為險峻，三星集團意識到原有的經營方式造成的問題必須改變，以因應快速的市場變化，三星已不能只是追求產量與產能，而是必須強調高質量的產品，除此之外，也需在產品的差異化上努力，讓三星的產品引領潮流才能保持領先地位。

三星集團對於集團下的各子公司部門重新進行規劃，採取「選擇與集中」方式進行調整。「選擇」就是把集團最有競爭力與潛力的產品找出來，再將這品產品「集中」在一起，發展自有的技術，以創造世界第一的產品為目標。

三星研發關鍵零組件提供自家產品使用，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，如此不但降低產品生產成本，也可根據市場反應調整零組件性能形成良性循環；三星並以日常生活三種網路中心為概念，將產品延伸至三種連網架構，個人電腦與印表機是辦公室的概念，手機或筆記型電腦是行動的概念，數位電視或冰箱是家庭的概念，讓三種不同概念的產品都能互相溝通，比如個人電腦裡的音樂可以傳到手機，手機裡的照片也可以傳到筆記型電腦，同一種內容或訊息可以跨越不同的產品。1990 年代開始三星將販售與研發各自為政，改為多項產品以概念化為基礎團體作戰，更加發揮集團效益，也由類比時代的產品生產，跨入數位自有品牌時代，在消費者心中大規模的製造印象也轉向高科技的品牌印象。

調整後的三星集團，將經營重心從產品質量上的發展，轉移到了以品牌經營為主，「新經營」與「數位科技」發展後的十年，三星不僅有多項產品獲得世界設計大獎，更進入世界 500 大企業，將近 20 幾種產品市占率位居世界首位，三星品牌價值更於 2003 年高達一百零八億美元，成為全球品牌價值提升最快的企業，2009 年全球百大品牌由第 21 位躍升至第 19 位，品牌價值高達 17, 518 百萬美元，並在半導體、LCD、通

信等技術領域居於產業領先者的地位。

3. 組織調整，分權管理

80 年代以前的三星強調集中式管理，李健熙主掌的三星集團開始採分權式管理，首先縮減李秉喆時代的集團秘書室的人員，當時的集團秘書室，猶如三星集團內的錦衣衛般監控集團內的所有活動，將秘書室的決策分析權分，散至各分社與其他部門，並於幾年後將秘書室變更為「結構調整本部」。「結構調整本部」與三星經濟研究所共同研究制訂三星集團的未來戰略。1993 年三星集團對組織進行有史以來最龐大的調整，集團裡理事一級與分社副社長職務變動人數高達 294 名，大幅替換近六成的部門主管、調動 1200 名員工的職務，三星集團更以「年齡」與「績效」為標準，晉升旗下公司四十六位 CEO 中的十二人、撤換另外的十三人。除了拔擢很多技術部門以及具有國際經驗的人才以外，也對集團的老員工進行職務再訓練或做其他退休安排。三星集團除了分權式，也強調透明化的管理制度，為了促進企業的內部溝通，採用了「申聞鼓」的制度，各層的管理者可以透過 24 小時傳真機的方式向高層表達意見。三星集團積極於打破舊有管理體制，進行公司的全面改革，努力營造出一種內部創新新環境，鼓勵在技術與產品發展上積極進取的工作氣氛。

3.1.4 三星集團與韓國企業文化

韓國的各大財團長期在政府特別資助的政策補助下，得以迅速發展擴張形成一種「財閥經濟」，政府對商業活動的監管長期以來，針對某些特定財團實施放寬政策，對於韓國企業與經濟的發展扮演著重要的角色；金融政策方面，韓國政府給予極為寬鬆的借貸方案，許多財團持續使用債務槓桿來擴充企業規模，無視背負的債務和財政赤字，1997 年高達 30 家財團平均債務資產比率達到 379.8%；2003 年，財團平均債務資產比率雖下降到 172.2%。三星集

團除了自身的行銷創意與產品創新，政府給予的助力是它得以在初期大幅擴張，以及日後迅速邁向高峰的重要關鍵之一，以韓國的半導體產業為例，從引進技術和從事硬體的生產加工及服務開始，對引進技術進行消化吸收，到研發技術層次較低的晶片，逐漸能夠掌握研發技術與創新，到最後能夠掌握高科技核心技術關鍵，韓國政府在其中都扮演著積極的推動與輔助角色。南韓總統李明博，甚至曾經以匯率政策暗助三星集團等大財團，讓韓元對美元匯率在短短半年內重貶近六成，使出口為重的三星價格競爭力大增，三星集團因此得以在 2009 年第一季陷入虧損後業績能迅速恢復。然而，企業與政府的密不可分關係，也讓三星集團於 2008 年捲入管理非法資金、經營權非法繼承，以及政治獻金等關於公司治理上的問題。

韓國財團的普遍模式是以家族經營的方式控制財團，而為持續獲得經營權，家族可能會企圖透過各種關係或方式，用較少的資金控制財團的所有公司，使得企業在內部管理上面臨極大的問題，企業的權力結構為金字塔式結構，大部分的權力集中在少數人如董事長或社長的手裡，階層分明的管理方式，權威式的管理不利於員工創意的發揮。此外，注重緣分與關係親疏也是韓國企業的文化之一，企業經營者注重外部關係、政府關係，也注重血緣、地緣（同一個出生地）、學緣（同一個學校），因此可以形成許多大大小小基於某種關係下形成的團體，有助於凝聚團體共識，但是也排除了很多其他優秀的人才在企業中的發展。

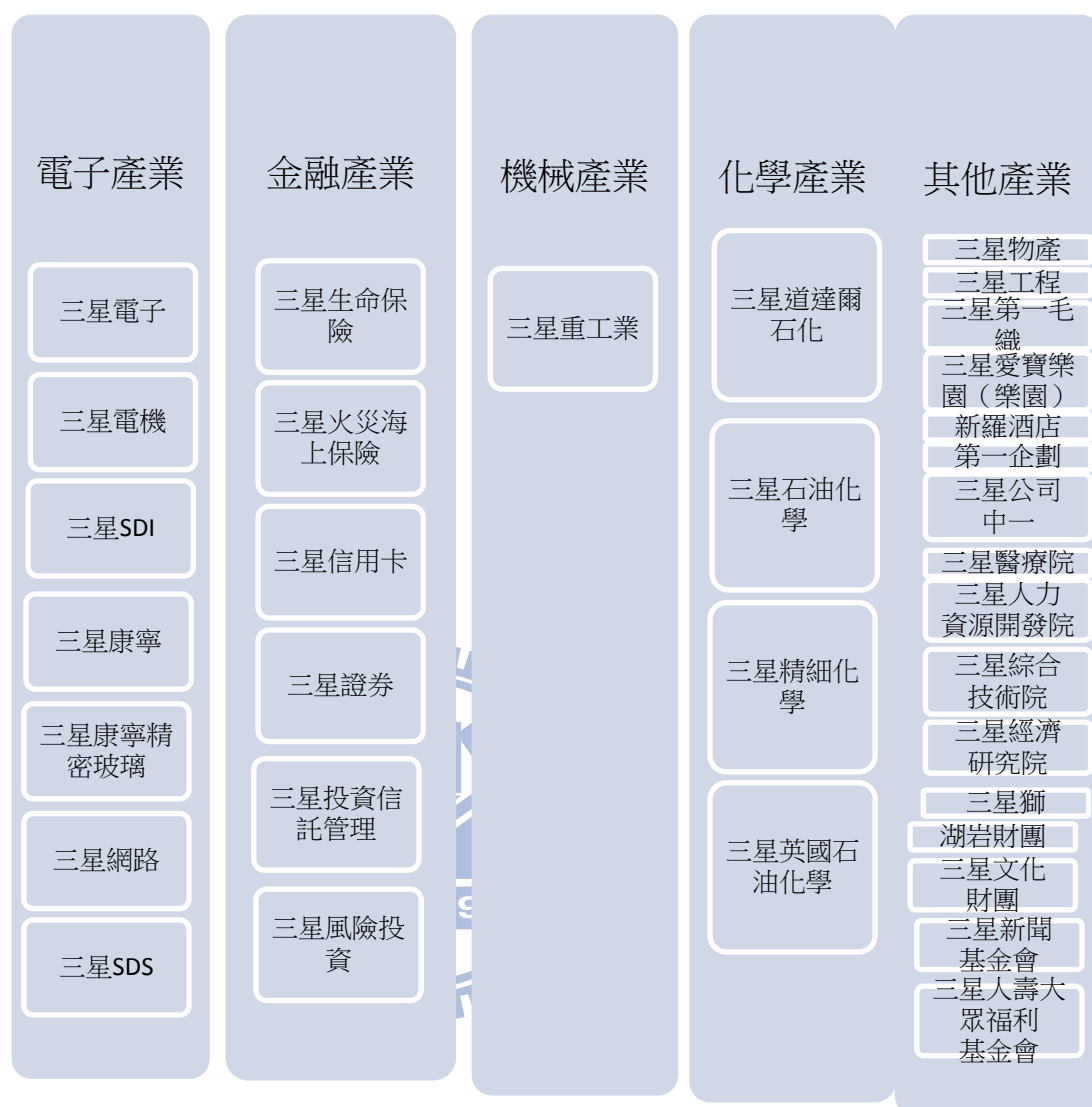
三星集團自李健熙執掌開始，雖仍進行一貫的家族式經營策略，但在管理風格上傾向於權力分散並注重溝通，並且大量引進外國人才，三星電子人才開發研究所積極在全世界各地搜尋優秀的人才，三星電子人事組將人才分成 SHA 三級，分別實施不同程度的管理，並提出特別研究員制度，提供電子、電機領域中，擁有世界最高水準技術的人才最高名譽的職務，2002 年 Super 級研究員有 400 名，年薪比同職級的薪水要高出三倍，不分國籍網羅研究開

發、行銷、金融、設計、IT 等領域的碩博士人才，擴大實施鼓勵中國、印度、俄羅斯等基礎科學強國人才到韓國大學留學的獎助計畫。三星集團在大量引進外國人才上，也曾面臨內部保守組織的反彈，但在李健熙的強力堅持與持續推動之下，如今三星集團已成功的運用跨國人才，包括許多韓裔的外籍人士在世界各地擔任經營管理層級。

三星集團也存在著韓國文化的集體主義精神，雖不採用日本的終身雇用制，但非常強調企業是一個共同體，全公司應具備共同的價值觀與目標觀念，提出的決策無論困難與否都要徹底執行，提倡每個員工的責任感與榮譽感，在人力管理上採用「員工認股制」，三星集團裡的員工團結意識極高，凝聚力甚強，甚至還保有一些團體激勵儀式，比如集體唱歌。因為集體主義的精神，公司的決策快速的下傳並且落實，管理層次分明，管理方式嚴謹，上級對屬下雖不若早期具備完全的權威式管理，但管理者仍具備家長式權威，集體主義能夠產生強大的聚合力，有效保證策略規劃在組織中能夠得到良好的支持與配合，讓三星集團成為以執行力為主的企業。

亞洲金融危機迫使三星面臨結構調整，專注於核心事業發展，三星集團目前的核心業務是電子、金融、以及貿易服務，三星讓事業部彼此之間互相競爭，各自形成獨立的利潤中心向外部爭取訂單，並且不侷限於產品開發僅限於該產品相關部門專責，如數位相機研發部門只能研發相機，同樣的數位攝影機研發團隊也能研發數位相機部門的相機。截至 2008 年底，三星集團的總員工數達到 27.6 萬人，銷售額高達 1.58 億美元，2000 年以前三星的主要營收來自於半導體事業與家電產品，2003 年三星提出數位匯流(Digital Convergence)為 Samsung 業務部門的發展目標，如今已成為 電信、數位媒體和數位匯流產業的全球領導廠商，為了增加國際競爭力，三星集團仍不斷持續採用全新的數位化經營管理方法，以達成 21 世紀超級一流企業為目標，並朝向提升人類生活品質為宗旨繼續發展。

圖 11 三星集團架構圖



資料來源：Samsung 資料整理：本研究

3.2 三星電子介紹

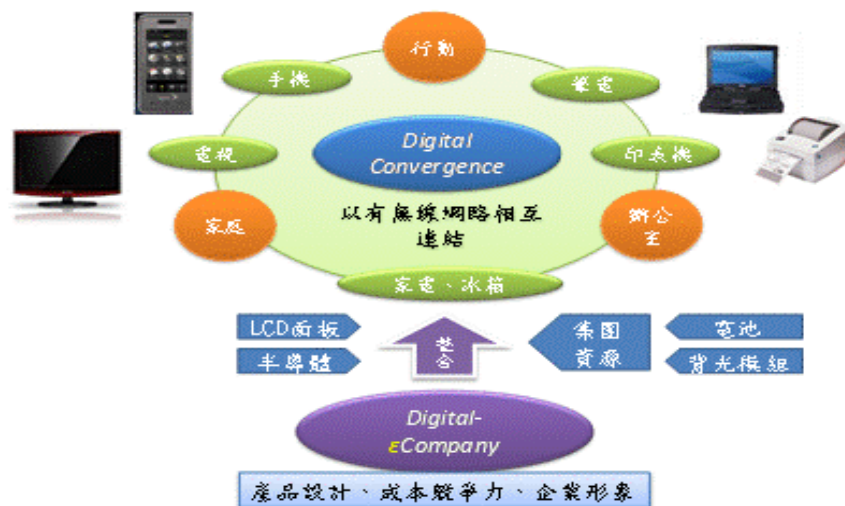
三星集團成立了多家電子相關的部門，三星電子為其中一。三星電子於1938年3月在大韓民國大邱廣域市成立，創立初期使用日本Sanyo、NEC的品牌，從最低階的十二吋黑白電視開始做起，但基於初期的組裝毛利不高，三星電子為了突破困境，於1992年起開始投入半導體產業，日後逐漸朝向高科技產業發展。三星集團於1980年代開始將旗下的電子相關部門整併至三星電子旗下，包括三星電子器件有限公司、

三星電機、三星康寧公司、和三星半導體通信公司，並且積極投入大量的研究與開發經費，是推動公司朝向全球頂尖的公司的關鍵。1993年三星電改變策略從模仿成本領導者轉變到差異化的角色，進行公司精簡而賣掉10個三星集團的子公司，合併及其他業務集中在三個行領域：電子，工程，化學品。

三星的組織架構歷經多次的轉變，自1988年將家電產品、半導體、電信三個事業合併為一後，2000年成立數位媒體部門，包含電視、DVD播放器與電腦等資訊產品，形成半導體(Semiconductor)、液晶顯示器(LCD)、數位家電(Digital Appliance)、數位媒體(Digital Media)、電信(Telecommunication)五大事業單位。在三星數位聚合(Digital Convergence)的目標之下，三星電子各個事業間的運作模式，除了維持內部垂直整合供應的優勢，更希望能夠透過不同產品間的互通，提高數位產品的整體競爭力。

2001年三星電子前CEO尹鐘龍再次提出「Digital-ε Company」使命宣言，並延伸三個策略方針。「Digital」不僅僅代表數位化的產品，而是指可以帶領為產業潮流的科技產品或服務，藉由結合技術、產品和事業所形成的網路ε」是為運用ε-Process將串連研發生產以及市場與客戶，秉持市場導向的方式，從而縮短投產準備階段所需時間並加快工作完成的步伐，透過企業資源規劃為供應鏈與客戶帶來價值。「Company」，成為21世紀全球首屈一指的領導公司。

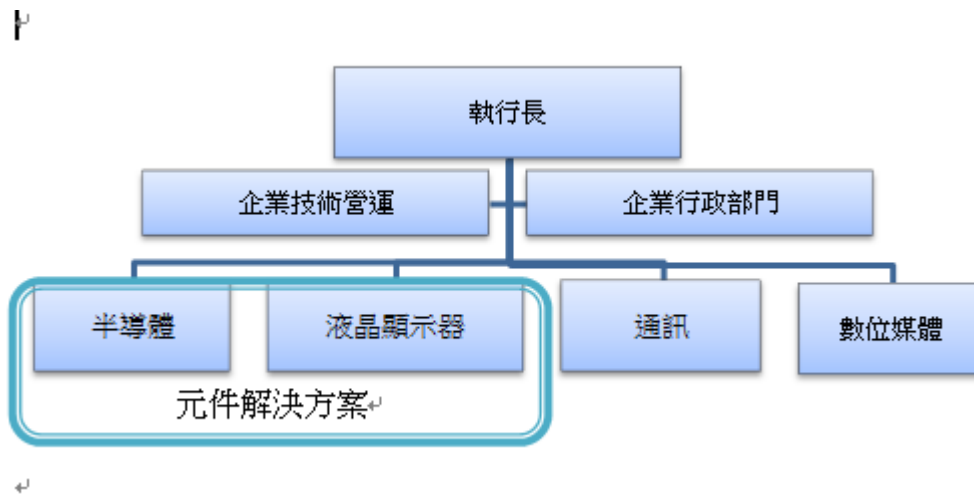
圖 12 三星電子企業發展策略



資料來源：Samsung 資料整理：本研究

2008年5月，三星電子為適應科技與事業變革與融合的需要，三星電子將家庭影院、DVD和藍光播放器與電視機合併在一起，三星根據技術和產品融合的趨勢，將MP3、電腦等都將和手機融合在一起，將MP3播放器、筆記型電腦以及機上盒業務移出數位媒體部門，併入電信部門。

圖 13 三星電子事業發展組織圖



資料來源：Samsung 資料整理：本研究

三星電子有半導體、通訊、家用電器與數位媒體四大產品線，半導體產品線包括記憶體 IC(DRAM、SRAM、Flash RAM)與非記憶體 IC(手機 IC、面板 IC、智慧卡 IC)以及 LCD 面板；通訊類產品包括手機、PDA 與其他通信設備；家用電器包含了音響、冷氣、洗衣機、微波爐等各式各樣的家電用品。2007 年在電視、液晶電視、CDMA 手機、UMPC、DRAM、SRAM、NAND 快閃記憶體等 16 個領域市占率居全球第一。三星電子如今是世界上最大的電子工業公司，每年投入 6%~8%在研發部門，研發部門佔全公司人員 34%。

表 9 三星電子主要產品項目表

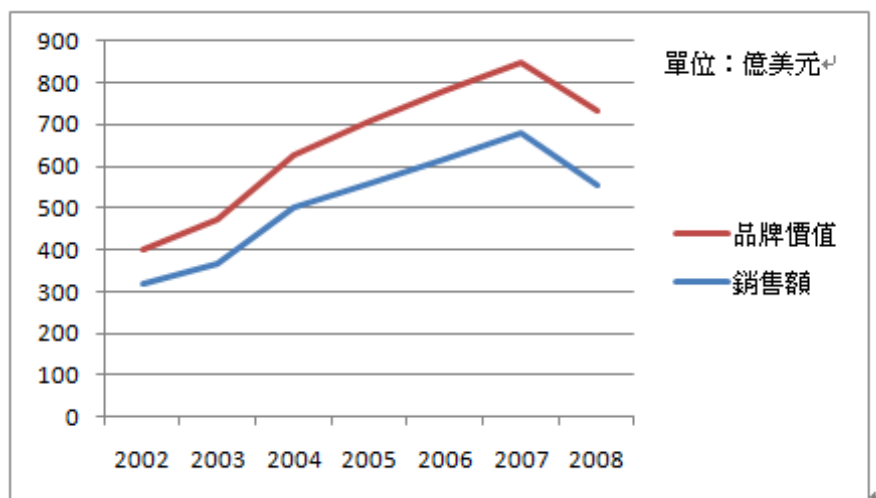
三星電子主要產品項目表					
產品	市場占有率	排名	產品	市場占有率	排名
電視	11.20%	第一	數位攝影機	15%	第三
液晶電視	13.20%	第一	影印機	11.60%	第二
等離子電視	15.20%	第三	MP3	10.10%	第三
DLP 電視	12.90%	第二	電話	14.80%	第二
公共電視	14.10%	第一	IP 電話	10.20%	第三
監視器	21%	第一	CDMA 手機	28.20%	第一
DVD	14%	第二	GSM 手機	12.20%	第三
錄影機	17%	第二	PDA	9.70%	第三
藍光播放機	47%	第一	PPC	7.40%	第五
家用音響	7.70%	第五	UMPC	67.40%	第一
數位相機	13%	第四	便攜式計算機	10%	第四
數字用戶線路	6.40%	第五	動態存取存儲器	29.00%	第一
無線系統	14.30%	第二	靜態存取存儲器	27.00%	第一
數字電話系統	10.40%	第三	快擦寫存儲器	25.00%	第一
電池	4.70%	第五	NAND 快閃記憶體	43.10%	第一
節能燈	9.20%	第六	硬碟	10.50%	第四
滑鼠鍵盤	11.70%	第三	CD\DVD\藍光驅動機	14.10%	第三
攝影鏡頭	12%	第四	智慧卡	12.40%	第三
隨身碟	4.50%	第四	冰箱	13.80%	第三

攜帶式硬碟	3.20%	第七	冷氣	17.20%	第二
CD 和 DVD 播放器	6.10%	第五	空氣淨化器	11.50%	第三
錄影機磁帶	8.60%	第三	洗衣機	10.60%	第三
監視攝影機	10.80%	第三	微波爐	13.10%	第二
真空吸塵器	9.70%	第四	液晶電路	19.00%	第一
OLED 螢幕	24.60%	第一	移動液晶面板	25.40%	第一
AMOLED 螢幕	74.20%	第一	桌上液晶面板	22.40%	第一
大型 TFT-LCD 顯示器	24.10%	第一	液晶電視面板	16.20%	第三

資料來源：Samsung 資料整理：本研究

2000 年以前三星的主要營收還是來自於半導體與家電產品部門，合併營收高達 67%，電信事業部門僅占 25%。隨著三星 CDMA 與 GSM 手機在 90 年代末期開始在海外拓展市場，以獨特的產品設計與市場定位及行銷策略得到大幅度的營收成長。到了 2003 年電信事業部門占了三星的營收比重提升到 23.6%，其中手機業務佔總營收 29.5%；2004 年 LCD 由半導體部門獨立後，電信事業成為三星營收比重最高的部門；2005 年通訊事業佔電信事業總營收 32.7%，手機業務成為三星營收貢獻度最高的單一產品，佔總營收 30.9%。三星因液晶顯示器與手機的獲利持續攀升，2008 年的成長攀升達到幅度最大，LCD 事業獲利與 2007 年相較攀升 41% 達到 9900 億韓元，佔整體營收的三分之一。電信事業主要受惠觸控螢幕手機出貨，以及印度與中國等新興市場銷售帶動，與 2007 年的相較攀升幅度高達 32%，營業額高達 7620 億韓元。三星的整體淨利與營收也不斷持續大幅度的成長；2008 年的合併業績達 960 億美元，到了 2009 年第三季，淨利增加至 3.72 兆韓元，營業獲利也增至 4.23 兆韓元。

圖 14 三星曆年銷售額與品牌價值

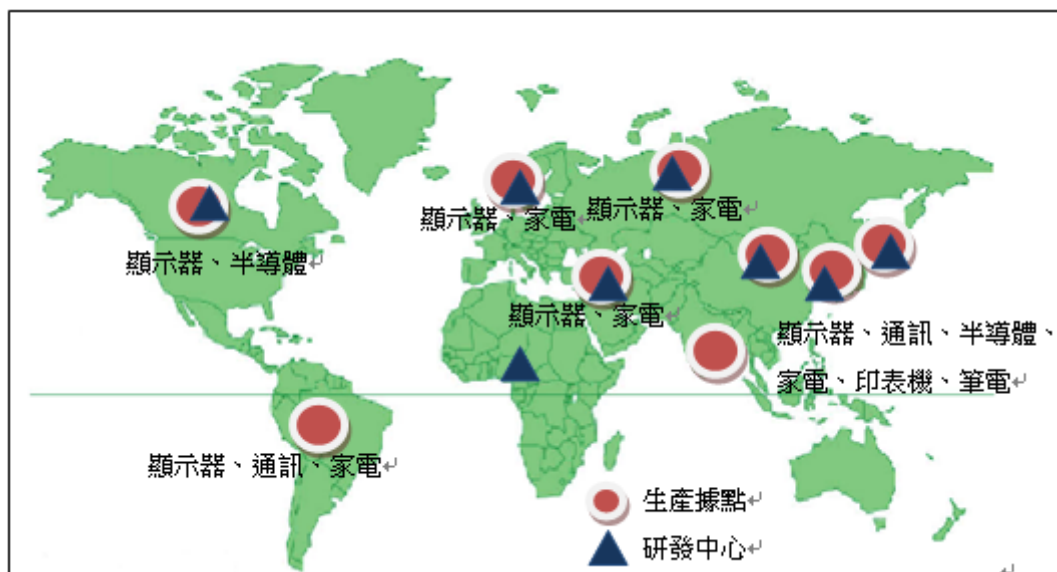


資料來源：Samsung、<http://www.interbrand.com> 資料整理：本研究

2009 年第二季三星電子合併營收半導體事業占整體集團營收的 18.9%，顯示器事業為 15.7%，通訊事業 30.9%，數位媒體為 36.2%，現階段數位媒體與通訊事業是三星電子占整體營收比例最大的事業群。2007 年第一季通訊事業營收占整體營收比例為 32.0%，超過一直位居三星電子主要營收的半導體事業營收 31.0%，至 2009 年第二季通訊事業營收占整體母公司營收的 38.5%。通訊事業營收比重持續攀升，通訊事業已成為三星電子事業營收極為主要的來源。

三星電子員工大約為 16.460 萬人，在全球 61 個國家共有 179 個辦事處，在全球主要市場，歐洲、中東、東南亞、中國、北京、中南美、俄羅斯主要市場設立生產據點，也在各主要市場設立研發中心，以設計出符合當地需要的產品。目前三星電子已在全球共設立 36 個生產據點，以及 18 個研發中心，也在 43 個國家設立專職業務銷售的子公司。

圖 15 三星全球生產據點



資料來源：Samsung 資料整理：本研究

三星電子如今在各項產品上都擁有傲人成績，但三星電子的發展歷程與其他競爭者比較起來，切入市場的時間都較競爭者為遲卻後來居上；家用電器比日本的松下電器晚了 51 年，半導體比英特爾晚了 10 年，通訊事業上更是比手機龍頭諾基亞晚了 122 年，身為一個市場的挑戰者，除了三星電子的發展歷程奠定的成熟的技術基礎以外，三星電子在技術面及業務面等，應對市場上採取不同的發展策略是為其挑戰成功的關鍵。

從垂直整合策略朝向核心放射策略

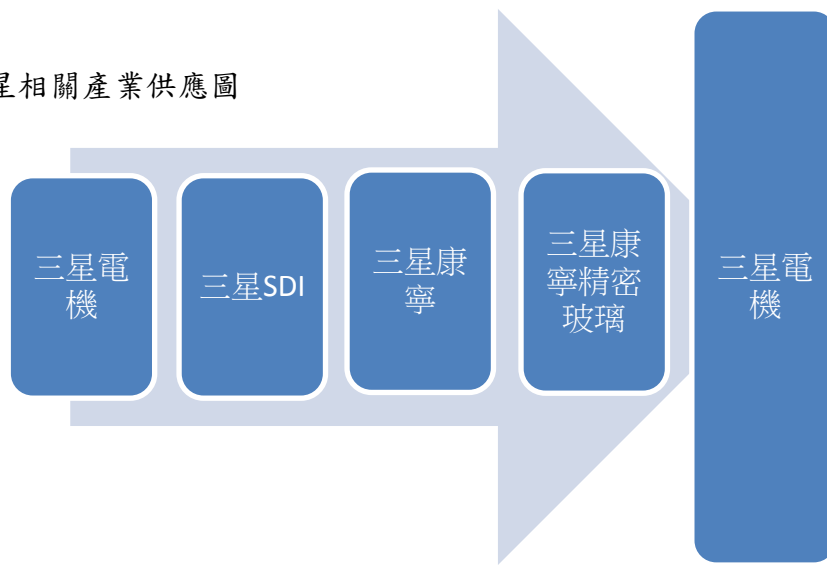
1999 年三星電子確認未來的電子產品將朝向數位化發展，推出了「數位文藝復興計畫」，將下游一系列的電子產品（電視，液晶顯示器，筆記型電腦，手機，記憶體），在上游開發共有的與數位化相關核心元件（半導體芯片，液晶顯示器）及核心技術，以達到整個縱向產業鏈的整體領先。三星集團的競爭力主要的關鍵是生產效率，而三星的生產銷率建立則歸功於垂直整合的基礎上。如關鍵零組件使用的 CRT、TVR 變壓器，電腦監視器用的 CDT、TFT、LCD 模組等等相關產品使用零組

件，透過三星旗下的三星半導體、三星電機、三星康寧等公司，三星有 86% 的第 7 代以上玻璃由三星康寧供應，為產品提供了穩定的零件供應，三星電子除了自己生產 LCD 以外，其他顯示器全部都是由三星 SDI 所生產；由於半導體和 LCD 生產的固定成本極高，對競爭者進入市場形成障礙，讓三星的上游產品半導體和 LCD 得以快速發展並迅速佔領全球領先地位，而手機的主要零件也是由三星電機生產。

三星運用垂直整合，配置上下游資源，如何配置好企業內的上下資源做好妥善的使用，為三星成功的產業鏈模式，三星除了做大以外，還要做強，從最上游的半導體，到最下游的行銷與銷售、客服，建立一條垂直的產業體系與產業鏈優勢，透過垂直整合的方式，銷售成本均低於其他競爭者，再透過高價格定位的方式，取得優於競爭者的利潤空間，穩定的供應鏈使三星的成本控制較其他廠商佔優勢，如日本仰賴韓國及臺灣液晶顯示器供應，就需承受高成本及供應不穩定的風險，而三星的風險控制也可以因垂直整合而獲益，如摩托羅拉就曾於 2000 年發生半導體晶片短缺的問題。

三星的垂直整合之所以成功，另一個關鍵因素，為三星的各家子公司或關係企業的生產水準與技術皆達到一定水準，三星十分強調各企業的獨立與研發技術，必須立足於世界的尖端並保持競爭力，如三星半導體所生產的 DRAM 等晶片長期主導市場第一，三星電機生產的高壓變聲器及調音器全球市場佔有率也是世界第一，全球玻璃基板市場龍頭由三星康寧精密玻璃(Samsung Corning Precision Glass；SCP)拿下，三星 SDI 生產的顯像管佔有率也為世界第二等等。

圖 16 三星相關產業供應圖



資料來源：Samsung 資料整理：本研究

四、三星電子個案分析

1973 年世界摩托羅拉(Motorola)製造第一部「手機」開始，世界接著產生了一連串通訊革命，通訊技術也隨著科技而日新月異，由類比進入數位到目前的數位多媒體系統，由於 Internet 的風行，目前行動通訊技術已走入行動多媒體的第三代行動通訊系統(Third Generation Mobile Communication System，俗稱 3G)，手機已成為日常生活中不可或缺的必需品；手機製造產業的蓬勃發展也相對競爭激烈，充滿著變動性與不可確定性，手機業者可能因為策略的計劃與執行不當，轉眼就將大片江山拱手讓人，全球銷售排行榜隨時都會重新洗牌。市場研究機構 DIGITIMES Research 資深分析師預估，2010 年手機市場規模可望達 12 億支，較 2009 年成長 7.2%；在樂觀情況下，全球手機市場規模約為 13.4 億支，可望較 2009 年成長 19%。

前五大手機品牌業者中，諾基亞龍頭地位面臨多方挑戰，智慧型手機方面有來自三星電子(Samsung Electronics)、蘋果(Apple)與 RIM 威脅，Apple 一直在鼓吹「任何你想得到的酷點子，都能有種應用程式來實現它」的觀念；為了爭取消費者的青睞，該公司以衍生自其知名桌上型電腦軟體的、穩固的作業系統為基礎，召集了一群軟體開發商前來效命，以 Apple iPhone 為例，由於軟體商店成功的拆帳模式，已經吸引了最頂尖的程式設計師與軟體公司（包括 EA 等遊戲大廠）替該平台撰寫第三方應用軟體，更多的應用又會吸引新使用者的加入、成為一個正面循環，Apple

在兩年前推出手指觸控的 iPhone 手機，自從 iPhone 帶領潮流後，觸控手機幾乎成為所有智慧型手機的標準功能，未來的手機大戰也圍繞著各式新推出的智慧型手機觸控機種；iPhone 在 2009 年第三季的整體銷售量達到 700 萬支，也將 Apple 在全球智慧型手機的市佔率提升到 17%。

Google 從投入大量資源支持 Android 系統與 iPhone 系統的直接競爭開始，靠著 Android 作業系統打入手機產業，並預計於 2010 年推出宏達電代工的自由品牌手機 Nexus One。除此之外，二線業者如摩托羅拉(Motorola)或索尼愛立信(Sony Ericsson)，因為錯估情勢而導致市佔率大幅滑落，正努力積極挽回劣勢；除了既有手機業者以外，其他 PC 業者 DELL、Acer、Asus 也於 2008 年陸續投入手機產業。

圖 17 各方業者搶進智慧型手機領域



資料來源：Digitaltimes 2009

研究機構 Strategy Analytics 預估包括智慧型手機與普通手機在內，預期 2009 年全球支援觸控螢幕的手機銷售量將成長至 1.7 億支、約占 2009 年全球手機銷售量的 14%，該機構預估至 2012 年支援觸控螢幕的手機銷售量更將增長至 5 億支，等於每年以超過 130% 的成長速度激增。面對日益成長的觸控手機市場，Samsung 表現得最

為積極投入：從 2008 下半年起接連推出多款觸控式智慧型手機，2009 年第一季以 610 萬支的銷售量成為觸控手機市場冠軍，市場佔有率達 24.9%，觸控手機風潮始祖的 Apple 僅能以 380 萬支的銷售量排名第三位，市場佔有率為 15.5%；全球手機龍頭 Nokia 相對其他競爭對手而言，衝刺觸控手機的腳步顯然慢了許多，該廠遲至 2008 年第四季才推出該公司第一款觸控手機 5800XM，但由 Nokia 全球完整的通路加上頗具競爭力的價格，2009 年第一季 Nokia 仍以 290 萬支的銷售量成為全球第四大觸控手機品牌，佔有率為 11.8%。

表 10 2009 年第一季觸控智慧手機銷售量排名 單位：萬支

排名	廠商	銷售量	市佔率
1	Samsung	610	24.9%
2	LG	530	21.6%
3	Apple	380	15.5%
4	Nokia	290	11.8%

資料來源：<http://www.sogi.com.tw/>

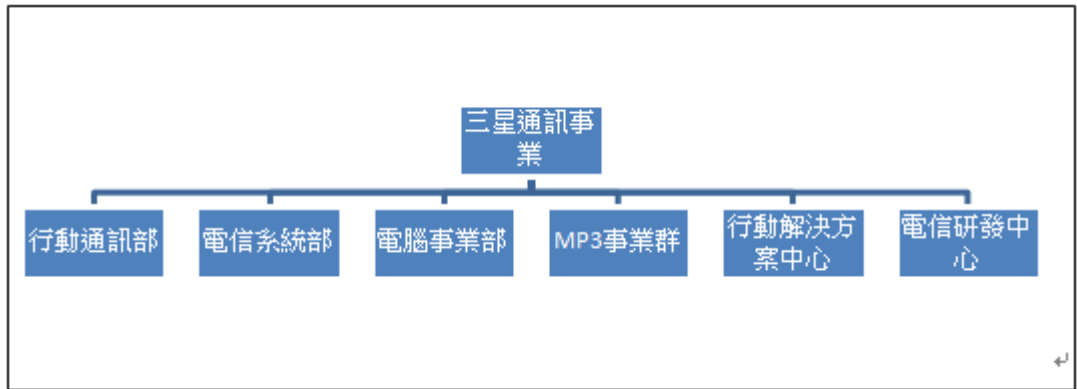
三星除了在普通手機市場僅次於諾基亞(Nokia)佔居第二以外，短短兩年之內，Samsung、在觸控螢幕手機銷售量已位居第一位，相較於三星在手機產業的亮眼表現，如今諾基亞(Nokia)蒙受極大壓力，摩托羅拉(Motorola)與索尼愛立信(Sony Ericsson)則陷入頹勢，以下本研究將針對三星電子在手機上的發展歷程與產品、定價、品牌、通路等策略面，分析三星在手機產業的關鍵。

4.1 三星電子手機發展歷程

三星電子手機發展歷程三星通訊事業 (Samsung Telecommunications) 包含五個事

業單位，移動通信部門，電信系統部，電腦事業部，MP3 事業群，移動解決方案中心和電信研發中心。

圖 18 三星通訊事業組織圖



資料來源：Samsung 資料整理：本研究

(1) 初期手機品質不佳

三星電子從 1983 年開始生產手機，發展初期的研究方式是以發展團隊的工程師拆解日本購入的汽車電話開始了解電話構造，於 1990 年代初期開始發展手機系統，1986 就開發第一支汽車電話，但因為品質不佳的問題幾乎面臨手機發展團隊被裁撤的命運。手機團隊隨後使用 Motorola 的手機展開研究，並於 1988 年推出第一支類比系統手機 SH-100，也是第一支韓國自主開發的手機，雖然在品質上較先前的產品有顯著提升，但當時韓國的消費者仍視三星品牌為次級產品，SH-100 銷售狀況仍然不佳，平均只能賣出一兩千支。

(2) 重振手機事業宣言

1993 年三星發表「1994 年前超越 Motorola」的宣示，宣示重整手機事業的決心，1993 年初推出第一支超輕手機 SH-700「Anycall」，「Anycall」手機僅重量 100 公克，為了讓使用者可以更輕易使用手機，將原先下方的通話 (send) 與結束 (end)，按鍵置於上方，成為全世界手機的原型。三星認為新品牌的推出可以扭轉消費者心目中的印象，而且也以質量為口號，強調此款手機更適應

韓國獨特的地形擁有更佳的天訊，為了吸引更好的設計師，1994 年三星電子設計中心遷至漢城，1995 年成立了三星內部學校創新設計實驗室三星 (IDS)，三星並派遣設計師前往埃及，印度，巴黎，法蘭克福，紐約和華盛頓參觀博物館，參觀現代建築的圖標研究設計方法。1995 年 8 月三星首度超越摩托羅拉，成為南韓第一手機大廠。

(3) CDMA 手機市場

1996 年南韓開始推出手機服務後，三星更與韓國的電信業者合作推出 CDMA 手機，抓住設計、重量、以及音響並且行銷對象以年輕世代為主，在 1997 年代末期，三星的 CDMA 手機在國內的市場佔有率已高達 57%；1997 年三星除了國內的手機銷售，也開始銷售 CDMA 手機給美國的電信業者『Sprint』，並於 1997 年開出貨到香港、俄羅斯、巴西各個國家，並且在巴西建立了手機製造廠以拓展拉丁美洲的市場，開始三星在海外銷售手機的業務，三星在 1997 年成為世界 CDMA 手機領導廠商，市佔率高達 50%，並於 2002 年正式成為全球手機第三大廠，為第一家進入全球前三大手機出貨的亞洲大廠。

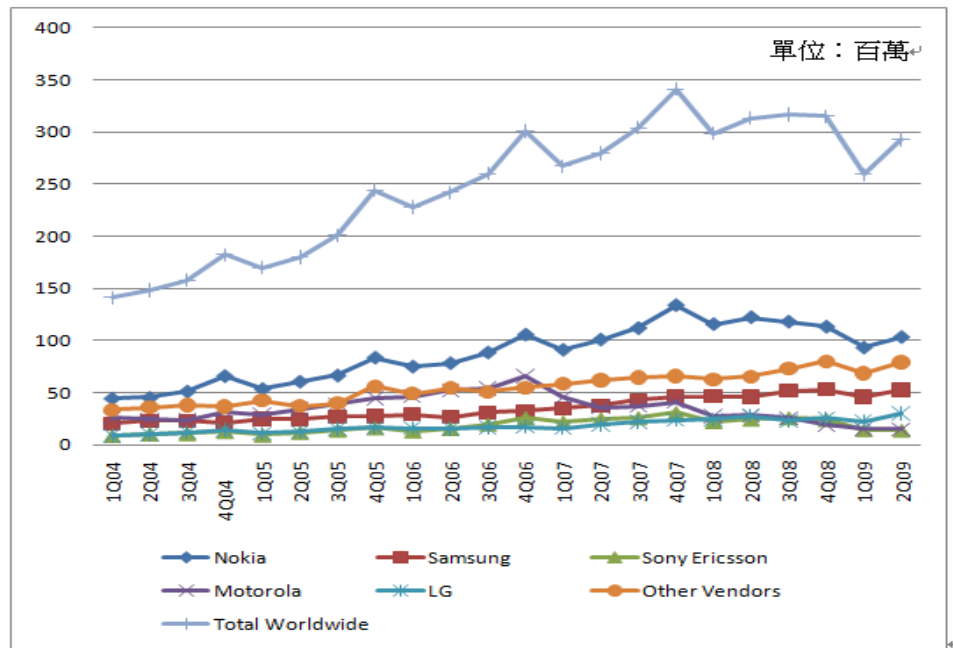
(4) GSM 手機市場

1997 年的 GSM 市場手機規模高達 70%，CDMA 規模僅佔 30%，為了搶攻手機市占率，1998 年三星採取高階產品定位與行銷策略，開始在歐洲推廣 GSM 手機，並開始開拓中國等地市場。三星的差異化產品定位策略以及強調外觀設計的流行感，讓三星快速打開歐洲 GSM 手機市場，並在全球的手機市占率快速攀升，1998 年三星的全球手機市佔率只佔 2.7%，到了 1996 年便快速跳躍到 6.2%，至 2001 年三星的全球手機市佔率已達到 10%，」，韓國三星電子總經理朴尚振 (Sang Jin Park) 在 2003 年於日內瓦舉行的國際電信展 (ITU Telecom World Exhibition) 中，信心滿滿的表示：『不久的將來，三星將擊敗諾基亞拿下第一名』。三星手機在 2003 年的手機庫存量創造了歷史上的新低，當多數同業以保守態度因應經濟不景氣時，三星卻大手筆把 2002 年賺到的 60 億美金，投資 50 億在隔年的研發和擴廠活動，超過科技業龍頭英特爾的 39 億支出，是 2003 年全球最敢花錢的企業，三星積極的動作給諾基

亞帶來一些壓力，並帶給當時位居市場第二的摩托羅拉極大的衝擊。

2007 年是三星最關鍵的一年，2007 年第二季摩托羅拉面臨最大危機，三星趁機在新興市場以及北美市場迅速擴張，搶下摩托羅拉全球手機市占率第二寶座。2007 年蘋果推出 iPhone 造成一股 iPhone 旋風之後，三星於很快的時間內推出類 iPhone 手機產品，在歐洲與美國皆得到電信商的大力支持，使全球出貨持續的攀升；由於多款新產品熱賣帶，2009 年第二季手機總出貨量為 5, 2 3 0 萬支，市占率高達 19.5%(2Q09 全球手機出貨預估為 2 . 6 8 億支)全球出貨量排名第二，手機部門營收 10 . 0 4 兆韓元，短短不到 3 年的時間，三星市占率直線上升 6.5%，營業利益率守住 1 0%之水準。

圖 19 2004~2009 全球手機出貨量



資料來源：MIC 2009 年 8 月 資料整理：本研究

圖 20 1996 年~2009 年三星占全球手機市占率變化



資料來源：MIC 整理，2009 年 10 月

2005 年~2006 年三星看中新興市場終端需求，開始投入低價手機製造研發，2006 年底，三星全球市占率已達 11.4%。

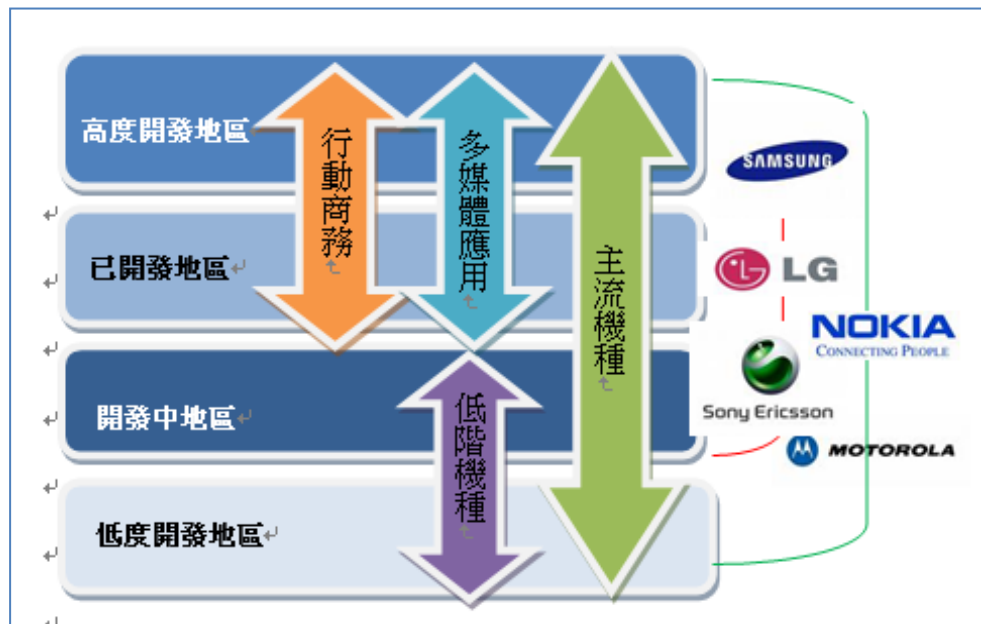
4.2 三星電子手機產品策略

三星電子是以 Anycall 的品牌名稱，推出強調薄型設計的手機，並從具備高度設計性、搭配最尖端元件與功能的產品開始，與市場龍頭 Nokia 相較，不採用極端低階規格手機策略，發展初期集中火力在於中、高階等級的手機。1997 年因為鎖定高階機種的策略奏效，順利獲得高市占率，GSM 產品的開發由英國倫敦，到洛杉磯、舊金山、東京與上海。

2007 年 3GSM 展中發表超薄手機 Ultra Edition II，包括滑蓋式、折疊式與直立式三種形式，並配備 3M 相機，能將 LCD、基板以及各種元件設計至超薄境界，仰賴三星集團整合而出的產品技術力。三星本身擁有高技術元件，三星集團擁有行動通訊、半導體、LCD 相關事業群供應手機所需元件，包括電池、LCD 模組、OLED、PCB、相機模組、cdma2000、DMB chipset、Mobile CPU、Soc(System on a chip)、CMOS、MCP、Display Driver IC，半導體部門除了採購 NAND 與 NOR 快閃記憶體以外，也對內採購 DRAM 與 SRAM，集團的半導體部門擁有極高的市占率，對內採購容易；LCD 部門積極開發 TFT（薄膜電晶體）模組；Samsung SDI

推動 LCD、OLED 與電池；Samsung Electro-Mechanics(SEMCO)、Samsung Corning、Samsung SDS、Samsung Cheil Industries、Samsung Techwin 等集團皆同時支援三星電子手機產品的開發。

圖 21 手機大廠產品開發重點



資料來源：工研院 IEK2006 年 8 月 資料繪製：本研究

1. 品質管理核心

三星從「新經營」開始即樹立以品質為目標的經營管理核心，一旦發現有問題的產品，即迅速召回市面上所有存在品質問題的產品，並把所有檢驗不合格的產品銷毀，不允許它們有機會再流入市場，損害公司的品質形象。三星的 Anycall 手機初期在推出時，就曾為了讓手機無論在任何地方都可以通話，翻山越嶺韓國的各大險峻山峰進行測試與設計。

三星的品質管理工作採取了以下措施：

- (1) 建立客戶滿意度管理中心：專門負責公司整體品質策略與全球客戶滿意度工作，定期針對產品進行品質評估，挑選出品質發展進行好的部門授予「三星品質獎」
- (2) 採取 PDCA 循環模式 (P-PLAN、D-DO、C-CHECK、A-ACTION)，透過一連

串品質管理的流程持續改進產品的品質。

- (3) 使用摩托羅拉的六標準差：六標準差方法是概念階段至最終的產品與程序開發階段，及問題解決的定性及定量工具。藉由這個系統化步驟能確保每一重要面向均能以科學態度考量並強化分析技術，六標準差亦鼓勵跨功能小組參與，而非僅依靠個人之能力。
- (4) 推動品質機能展開 QFD (Quality Function Deployment)：品質機能展開最早在 1966 年由日本所開發得一套品質管理方式，強調在設計產品或服務的過程中，將顧客所想要與需要的，在設計初始就置入，並且針對現在的產品與服務精緻化，是一種將顧客的聲音整合到產品與服務的發展過程中的方法；QFD 在 1972 年由三菱重工首先發表，豐田汽車在 1977 年開始使用，QFD 之所以受到重視，和美國三大汽車廠 1980 年代競爭力衰退有關，當時美國研究汽車產業落後日本的原因，結論之一即是日本運用 QFD 這項工具。模仿在產品開發初期是難以避免的策略，三星通過拆解分析競爭對手的產品，對競爭對手的產品實施逆向工程，大幅縮短產品開發時間，降低開發成本，縮短開發週期，但模仿之餘若無法定義自身特色，品牌的發展前景就受到阻礙而無法超越競爭對手。
- (5) 採用能力成熟度模型 (CMM, Capability Maturity Model)：是對於軟體組織在定義、實施、度量、控制和改善軟體開發過程階段的描述。CMM 的核心是把軟體開發視為一個過程，並根據這一原則對軟體開發和維護進行過程監控和研究，使其更加科學化、標準化。CMMI 模式包含了系統工程 (Systems Engineering, SE)、軟體工程 (Software Engineering, SW)、整合產品與流程發展 (Integrated Product and Process Development, IPPD)，以及委外作業 (Supplier Sourcing, SS) 四個專業領域。不只涵蓋原有的 CMM 模型，還將系統工程標準 EIA 731、國際品保 ISO 等標準整合起來。三星使用此方法可以大幅度提高品質改進的過程，增加產品的競爭力。
- (6) 建立全球訊息蒐集系統：蒐集全球三星產品的產品回饋訊息，形成全面

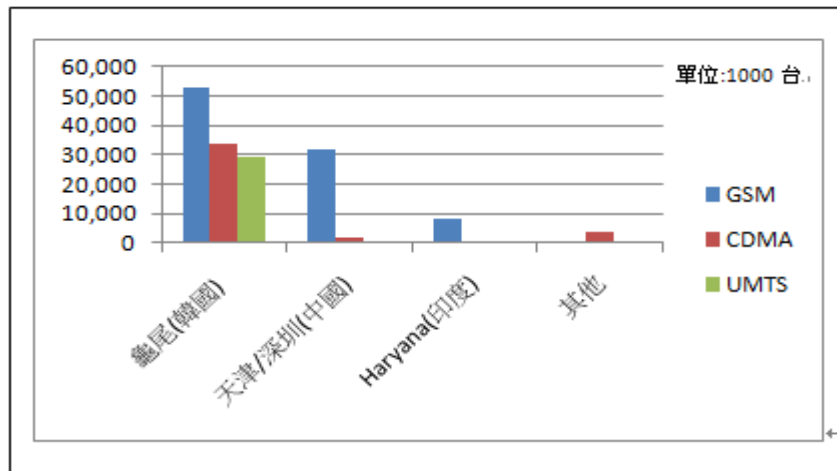
的產品品質報告。

- (7) 引進國際化的品質標準：依照美國品質協會和國際標準化組織的定義，以國際化的標準來要求三星的產品，強調產品的品質應該以滿足顧客的需求為最終目標，涵蓋產品的品質、價格、服務等全方位的顧客需求。

三星為了維護手機的品質，沒有一部手機是委外開發生產，始終維持公司內部開發的策略，從開發、生產、採購、銷售到維修一手包辦，此一策略從 1983 年開始生產手機延續至今。不若其他大廠如 Motorola 彈性運用 EMS(電子產品專業代工)與 ODM(設計代工)來增加產量，三星並未以委託 EMS(電子產品專業代工)或其他代工方式進行生產，絕大多數的手機皆是在韓國國內生產，韓國供應商提供的配件佔三星電子總採購量的 60%，龜尾工廠出貨量佔三星電子手機出貨量的 30%，其他部分則選擇於中國與印度，成本比較廉價的區域進行生產，為了達到最佳的手機成本控制，韓國龜尾工廠已不再進行人員擴充，未來預估將會移動產能擴大其他區域(如中國)的產量，。2007 年三星已擴大天津工廠與印度兩區的產能，為了擴大市占率提高產能，2008 年三星已計畫將主要手機配件採購從韓國總部移至中國，並將把所有的低端手機生產工作全部轉移至中國，龜尾製造廠只負責高端產品的生產，2008 年第三季龜尾工廠生產 1600 萬部手機，較 2007 年第四季下降了 27%，截至 2009 年為止，龜尾工廠的出貨量已逐漸減少，縮減至三星電子手機出貨總量的 30% 以下，三星計畫以中國作為海外的主要生產中心。

目前三星在全球七個國家設有海外研發中心，包括大陸、日本、印度、以色列、英國、俄羅斯及美國，在中國、印度及巴西等三個國家設有生產基地；三星的海外生產基地的版圖，比起其他手機大廠規模小許多，三星與富士康國際控股(FIH)自 2006 年起，已在機殼等零組件展開合作，但尚未有 EMS 及 ODM 的合作，但因手機已逐步朝向 M 型化發展，手機價格逐漸低價化成為趨勢，可能迫使三星不得不將一些利潤較低的生產流程切割出去，未來三星極有可能從自行生產轉為 EMS 廠合作的策略。

圖 22 三星手機工廠產量



資料來源：富士 Chimera 總研 2007 年 資料整理：本研究

2. 設計導向人才培育

三星電子在 2000 年推出全世界第一台內建 MP3 Player 的手機 M188，三星的手機走向早期與的日本設計風格十分類似，主打輕薄短小、攜帶方便的風格，日後三星更加入創新的元素、流行的外觀設計、MMI 開發還有精準的產品行銷與定位，使三星的手機從純粹只是通話工具變為流行時尚的產品。

三星在 1971 年開始引進設計人才，1983 年將 TV、音響、家電部門的設計人力統合為「設計室」，2001 年組織更擴大至直屬於 CEO 的三星電子設計經營中心，投資二十~三十億日圓在設計中心，擁有將近 400 名設計人才，CEO 底下有設計委員會，並可接觸董事會。為了鼓勵設計人才，三星設計經營中心推動各種獎勵制度，帶動內部的良性競爭，並且推動許多課程，如 1993 年推出三星電子會員制 (Samsung Electronic Membership) 的設計養成課程，每年從大學中挑選出優秀的學生成為會員，進入中心內進行各種受訓；1995 年創辦三年制的 SADI 三星電子藝術及設計學院 (Samsung Art & Design Institute)，設有通訊設計與流行設計兩個科系，以美國柏森思藝術學院的教材進行設計人才培養，是三星主要設計人才的培養皿。

三星從 1990 年即推動設計導向策略，設計經營中心的設計師可依照預測的生

活趨勢型態變化進行可能的產品設計，並將這些產品設計置入設計銀行的資料庫系統中。2001年三星於北美市場推出的掀蓋式手機 SCH-3500，創下單一機種全球銷量 650 萬台，此款手機是 1997 就已經設計開發的產品。

三星早期的產品設計策略從著重在外觀的提升，逐步走向如何提高品牌知名度，2005 年設計經營中心將重心擺向「感性設計」，注重使用者操作介面、色彩、按鍵螢幕等零組件感性要素，產品的設計不僅只是在於功能的設計，在於成功與品牌的策略結合，讓產品與整體企業想表達的印象一致，所以在設計的初期，設計人員會與當地的消費者相處一周，實地了解蒐集各區域消費者的需要，把這些消費群體生活中會接觸到的時尚用品做分析，以做為設計的靈感來源。消費者在面對琳瑯滿目的產品，往往能一眼辨認出哪一個是三星的產品，這正是三星產品在設計上與品牌的最佳結合。

3. 不同消費群的產品定位

三星的手機強調時尚的外觀是手機的靈魂，消費者購買手機的關鍵因素往往取決於外觀，為了讓設計出來的手機更能貼近不同的族群，三星將手機消費族群分為六大類：

- (1) 第一類 時尚族 (HIGH FASHION)：屬於金字塔頂端的奢華族群，總是走在時尚流行的尖端，經濟能力優渥可購買昂貴的物品，喜歡個性化設計可以彰顯自我的產品。
- (2) 第二類 風格族 (TRENDY)：年齡在 20 歲左右喜歡追求流行的年輕人，他們是流行的領導者，使用的產品沒有第一類族群來得昂貴高檔，但也需要透過產品來彰顯自身的特色與獨特的品味。
- (3) 第三類 商務族 (EMIER PRO)：是使用三星高階手機用戶，通常是上班族的商務人士。
- (4) 第四類 實用族 (AGMATIC)：不同於一般商務族群，此族群在消費手機時會考慮價格的問題，但也著重於時尚的設計但會在價格上做衡量，是

屬於經濟型的手機消費者。

- (5) 第五類 科技族 (LEISURE & ENTERTAINMENT)：這一類消費者汰換手機頻繁，對最新科技的手機產品有濃厚的興趣。對於手機的多媒體娛樂功能很重視。
- (6) 第六類 經濟族 (BASIC)：通常手機只拿來通話甚少使用其他功能，價格也偏向於低價可以使用即可。

圖 23 三星手機產品定位圖



資料整理：本研究

4. 產品差異化與多樣化

三星的手機大致上可分為時尚系列 (Style)、睿智系列 (Infotainment)、音感系列 (Multimedia)、簡約系列 (Connected)、精選系列 (Essential) 以及典雅系列 (CDMA)，以手機的使用功能分類來看，三星系列手機的型號前面都有三位數字母，包括 SGH、SCH、SPH、STH 等，主要的區別在於網路的系統不同，SGH 的為 GSM 手機，SCH 的為 CDMA200 手機，SPH 為 CDMA2000 或 CDMA1X EVDO，STH 為 TDMA 手機，三星以不同的字母區隔每種手機突顯的功能與特色。

三星手機從 A 系列開始獲得廣大的歡迎，初期以折疊式手機最為主打款式，A 系列為折疊手機系列，型號主要有 SGH--A188、SGH--A288、SGH--A308、

SGH--A308、SCH--A399、SCH--A539、SCH--A599、SCH--A809，2001年推出全球第一款雙螢幕手機SGH-A288；E系秉持著三星做工精良與價格走中高階的路線，如最早的連拍手機E708，E系列在外觀上非常具有競爭力，如定製手機E108，而且在這個系列中也經常在外型上給予人們很大的驚喜，如滑蓋手機E808；F系列是屬於音樂型手機；G系列是屬於影像系列手機；i系列則是創新（innovation），M系列為MP3手機系，2000年推出全球第一部內置MP3功能的SGH--M188手機；N系列最早推出為掀蓋式手機SGH-N188、SGH-N288、SGH-N400，後來、SGH-N500與、SGH-N628改為三星少見的直立式手機；Q系列是專為商務人士量身定做，有SGH--Q108、SGH--Q208等，不過市場反應普通。R系列為低階直立式機系列，SGH--R208是三星手機中第一款直立式手機；S系列也定位為商務機種，型號有SGH--S108、SGH—S208、SGH--S308、SGH--S508，SGH-S308則首創摺疊機雙彩色液晶螢幕，SGH-S508則是為男性量身打造的商務手機，T系列是GSM彩色折疊，W系列是提供給商務人士使用的雙網雙待（CDMA+GSM）手機，W代表了世界風（WorldWind）的意思，表示此款手機在全球兩種網路系統中能無接縫漫游；2004年上市三星為中國聯通推出的全球第一款支持SCH-W109，至2009年持續推出觸控式面板的SCH-W709；X系列是針對CDMA 1X網絡的手機系列，有SCH--X199、SCH--X209、SCH--X319。2004年下半年三星做了產品策略調整，以滑蓋式手機取代摺疊手機，做為三星全球產品策略主軸。

三星使用產品多樣化策略，同時滿足不同族群消費者的需求，平均每7個月就會推出全新概念的機種，且在手機利潤上也始終保持20~25%之間。三星執行長尹鐘龍一直對內強調「靠時效賺取利潤」的信念：「推產品就像吃生魚片一樣，需要趁新鮮時緊快銷售出去，否則等到變成乾魚片，就毫無價值可言。」2008年Samsung延續一貫的超薄化手機設計策略，以及在新興市場推出具相機模組與彩色螢幕產品，產品型態與Motorola近似，售價相對便宜，Samsung成功的侵蝕了Motorola的市佔率，目前市佔率已攀升至13%，在Motorola陷入經營不善的窘境下，有助於Samsung持續領先。

5. 積極佈局觸控型手機

三星近年來非常著重於觸控手機市場，並企圖透過觸控手機市場提升三星全球手機的市占率；根據市調機構 Displaybank 指出，2009 年全球觸控手機到了 2013 年的市場滲透率可望達到 25%。也就是平均每 4 支手機，就會有一支採用觸控面板，三星針對這個潮流發展，自 2008 年推出 F488、Omnia i908 等全觸控手機，更於 2009 年提出三星手機的「觸控年」，推出一系列時尚觸控手機 S8300、Star S5230、S5600 與多媒體手機 M7600 及 Galaxy i7500 及旗艦智慧觸控手機 Omnia II i8000，觸控螢幕手機 Star 上市半年，全球銷售總量大舉突破 1,000 萬支，2009 年 5 月推出的首款中階觸控面板手機 Star S5230，更是三星電子歷史上達成上市半年內最快達到千萬支銷售里程碑的手機，也刷新經典滑蓋機款 E250 在 2006 年上市 10 個月銷售千萬支的記錄。

三星觸控手機有三大消費特色，一個是好用的人機介面，更人性化的觸控介面操作—Smarter than smart phone，重視的是如何提供優質的產品以滿足不同消費分眾的需求，此外，領先業界的 AMOLED 高彩螢幕運易用於全系列觸控手機，可讓消費者在戶外陽光照耀下，手機螢幕也能清晰可見。針對觸控手機的系列產品，三星也有一系列不同區隔的產品規劃，推出『時尚控』、『智慧控』、『潮流控』全觸控系列機種。

表 11 三星 2009 年觸控系列機種

觸控系列	特色	消費群	機型
時尚控	以卓越的美型外觀設計與國際時尚舞台接軌，擁有最極致的流線，無論觸控機身或是滑蓋設計，都	時尚族 (HIGH FASHION) 風格族	「粉愛你」 F488 Paul & Joe 推出限定版

	<p>使用無稜角設計，極富優雅的視覺設計美學；同時，三星領先業界搭載 AMOLED 全光彩高階螢幕，在瀏覽網頁、圖片時，更接近真實的視覺美感，吸引眾人目光。</p>	(TRENDY)	<p>UltraTouch S8300 JETS8000</p>
智慧控	<p>讓商務智慧與數位生活精彩合而為一，以強調結合數位生活的方式，搭載 搭載 微軟 Windows Mobile6.1Professional 作業系統與進階化觸控科技，具備各種商務功能包括隨身文件處理、郵件更新、個人資訊管理等功能一手包辦外，隨附的多媒體影音功能。</p> <p>另外，眾所期待搭載 Android 平台的 Samsung I7500，也即將以新穎直覺式操作介面，輕鬆上網智慧連結虛擬與真實世界。</p>	<p>商務族 (EMIER PRO)</p>	<p>OMNIA 家族「智慧控」手機： OMNIAi908 與 OMNIAIIi8000</p>
潮流控	<p>強調年輕的社群玩樂分享概念，以最貼近年輕人</p>	<p>風格族 (TRENDY)</p>	<p>StarS5230 、 S5600</p>

	<p>使用方式的設計，透過緊密的行動網路連結，直接將照片上傳 Flickr、Facebook、My Space 等全球最熱門社群網站，讓使用者隨時隨地和線上聯絡人保持「更新」狀態。內建市場首創模擬 DJ 混音盤的”刮擦”功能，以逼近專業 DJ 台與混音器的效果，讓音樂創作以”指”搞定。</p>	<p>科技族 (LEISURE & ENTERTAINMENT)</p>	<p>BeatDJ M7600</p>
--	---	--	---------------------

資料來源：三星電子 資料整理：本研究

三星於觸控系列的布局，可發現三星對於高中低階的手機以及不同型態的消費者都做了很完整的產品線布局。三星於 2009 第一季全球觸控面板手機銷售量為 2,450 萬支，三星以 610 萬支的穩居龍頭，市佔率達 23.9%，堪稱「觸控面板手機一哥」；三星於 2009 年計畫推出的 150 款新手機當中，有 30-35%將採用觸控螢幕，將是三星整體機種銷售市佔率佔上 2 成的重要推動力；該比例甚至將在 2009 年進一步上升，2010 年三星仍會把觸控面板機種視為最重要的功能，未來將以最多樣觸控機種、最多樣作業平台、最符合消費需求的價位、功能推出產品，積極觸控手機市場佈局，分眾行銷經營以滿足多元消費觸控手機需求。

6. 跨足智慧型手機領域

三星於智慧型手機的市占率相對偏低，三星長久以來在作業系統上的策略都是強調「彈性與開放」，產品橫跨多個作業系統，不願產品開發受限於作業

系統架構，包括 Windows Mobile、Symbian 與 Android 系統等，以滿足不同消費族群、市場的多平台戰略以及其本身跨平台的研發實力。除了原先的 Windows Mobile 與 Symbian 產品線，針對成熟市場的開發，三星 2009 年推出 20 款左右的智慧型手機挑戰 iPhone 和 RIM 黑莓手機，2009 年三星領先其他大廠，推出第一款 Android 作業系統產品。2009 年 9 月又宣布其將與歐洲行動營運商 Vodafone 合作，推出兩款搭載 LiMo 作業系統(LiMo Release 2 平台)的手機 Vodafone M1 與 Vodafone H1。Vodafone M1 在規格上較 H1 低階，此兩款手機都支援 Vodafone 應用軟體商店與社交網路整合服務「Vodafone 360」。

多作業系統策略的三星，在開放平台(如 Android、WinMo)上的智慧型手機市佔率，因一直被無法超越宏達電，也不樂見於作業系統主導權長期受制於他廠，於是計畫投入開發專屬平台，以縮短其智慧型手機上市時。2009 年 11 月三星宣布將推出三星開發的作業系統 Samsung bada，2010 年將同時發展 bada、Windows Mobile、Android 三種平台手機，舊有 Symbian OS 將不再推機種，Windows Mobile 作業系統佔三星智慧型手機的出貨比重也將大幅下滑，將由 80% 降至 2010 年的 50%，並於 2012 年進一步下滑至 20%，Android 系統佔三星智慧型手機的出貨比重將在 2010 年上升至 30%。未來最大的作業系統將是三星自己的 Samsung bada。

與蘋果或諾基亞不同，三星不和電信業者競爭，所以在內容上不會培植自己的應用開發社群。微軟平台本身就有很多應用開發商，三星對應用與服務的立場是「開放和彈性」，所以在加值內容服務上並不積極，主要是將服務交給合作的電信業者夥伴，不同電信業者推出的音樂、相片日記等應用，三星都可以支援。

蘋果的 iPhone，首先推出了 App Store 的軟體商店模式，隨後跟進的有 Google 的 Android Market、中國移動的 Mobile Market、微軟 Market place，以及諾基亞的 Ovi Store，所有手機大廠一致看好這片市場。2009 年三星也推出軟體商店 Application Store，歐洲將率先體驗到三星程式商店，將提

供包括遊戲、社交客戶端等 300 多個軟體程式，2009 年年底計畫超過 2000 個軟體程式，目前可支援的三星手機只有三星 i900 的軟體程式，相較於其他大廠在內容服務上具體的營運策略，三星對於推出內容服務的計畫較為謹慎，上市地點先從單一區域市場下開始，如英國、法國和義大利，測試使用者反應並做內容與營運方針調整，再逐步擴大其應用市場。

表 12 全球大廠於軟體商店的佈局

特色	iPhone APP store	Android Market	Blackberry APP World	WM Market place	Nokia Ovi Store	Samsung Application Store
上市時間	Jul-08	Sep-08	Apr-09	Dec-09	May-09	Sep-09
支援機種數量	4000萬	800萬	2700萬	2100萬	5000萬	針對Symbian與WM手機
支援大廠	Apple	HTC,Samsung,Sony Ericsson,Motorola,Acer LG,Huawei	RIM	HTC,Samsung,Acer,Motorola,LG	Nokia,Sony Ericsson,Samsung	Samsung
軟體數量	65000	5970	2000	1800	20000	1000
電信業者合作	No	Yes	No	Yes	Yes	No
軟體最低價格	\$0.99	\$0.99	\$2.99	N/A	N/A	N/A

資料來源：MIC 2009 年 7 月；本研究 資料整理：本研究

4.3 三星電子手機定價策略

1. 以中高價進產品入市場

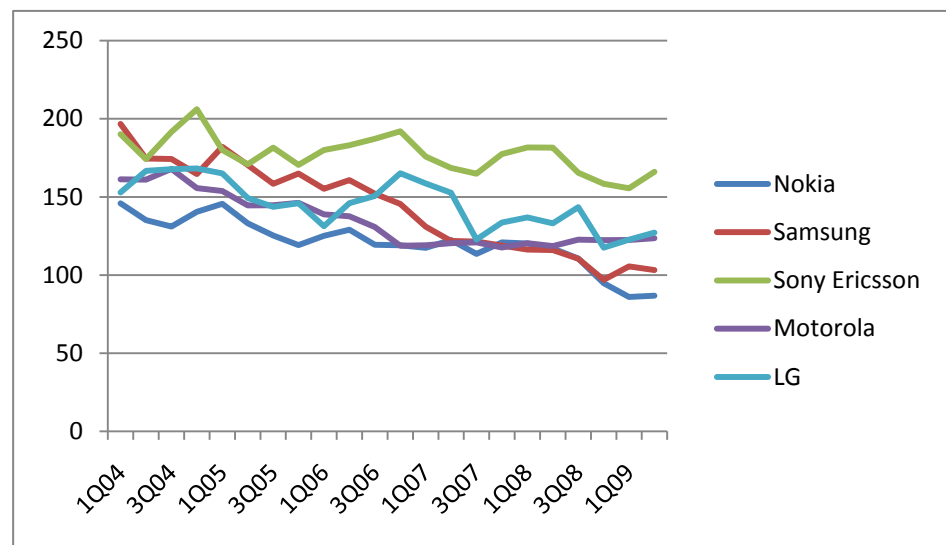
三星手機甫推出市場為強調品質，將產品定位在「中高階手機市場」，主打高單價的手機高階市場，放棄低價手機。產品的高訂價為三星帶來兩個助益，一是產品的利潤，二是品牌形象。三星在定價上使用市場吸脂策略(skimming strategy)，從商品上市初期就使用高價，因為價格昂貴的話，會給人「高級」的印象。等它會在一般大眾的心裡，深植高級的感覺之後，三星再慢慢降低價錢而擴大市場，依據 1962 年 Everett Rogers 出版《創新的擴散》(Diffusion of Innovations) 提出，消費者採用新技術的過程分成五個階

段，分別包括創新者、早期採用者、早期大眾、晚期大眾與落後者，五個階段的佔整體使用人數比例分別為 2.5%、13.5%、34%、34%與 16%。

依照 Everett Rogers 的理論，消費者金字塔頂端約有 3~5%的族群是屬於三星高價策略的購買者，只要有新商品問市，不管價格如何就會無條件購買，三星先以高價深植金字塔頂端消費者，再慢慢降低價錢擴大市場，深植三星產品「高級」的印象，待打入市場之後便稍微降低價格，把市場擴散到預測大約有 13.5%的早期採用者(early adopters innovator)，然後再降低價格，攻占推測大約有 40%的早期大眾(early majority)，即三星手機在一開始即有明確清楚之策略定位，並且將心力投注於特定市場，是三星在投入手機市場雖晚，市占率卻迅速攀升的重要因素。

三星分的手機概括可為商務機種與多媒體應用機種兩類；商務機種採用高階作業系統並可及時處理行動商務（如智慧型手機），多媒體應用機種具備其他娛樂功能（視訊電話、高畫素的鏡頭、多功能 MP3 播放等），而產品的定價從 2002~2006 年平均每支手機銷售價格，與索尼易利信(Sony Ericsson)分別位居第一、第二，因商務機種單機銷售價格偏高，因此主要是在已開發及高度開發地區銷售，而比較主流的多媒體應用機種主要在低度開發或中開發地區為市場。

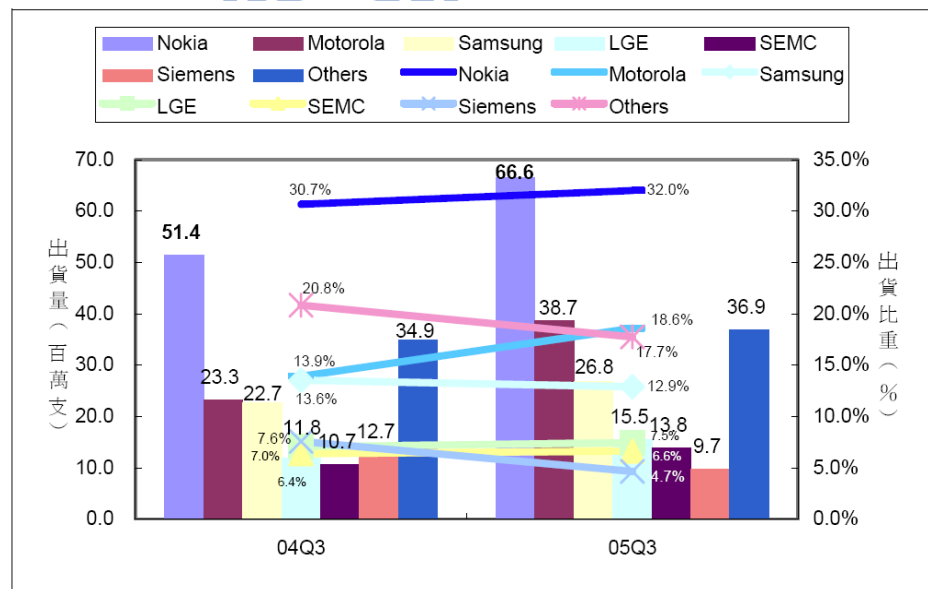
圖 24 2004~2009 年全球五大手機製造廠 ASP (Average Sales Price)



資料來源：MIC 2009年8月 資料整理：本研究

2003年以前的三星主要產品策略，仍鎖主要鎖定「時尚」、「商務」、「科技」等使用族群，價格敏感、只講求低價的消費者，不是三星手機的目標客層。然而，從2006年9月開始，印度每月以新增600萬以上用戶的速度，快速累積用戶規模；2007年1月底，印度用戶數正式超越俄羅斯，達到1.56億戶，成為金磚4國中行動用戶規模第二位的國家。除中國大陸市場外，印度市場表現攸關手機業者在新興市場地位，新興市場的需求逐年浮現，三星過去的高價策略顯然不利於新興市場銷售。2006年韓圓走高，三星更受限於低階產品線不足的影響，錯失新興市場的低價手機需求，使得三星手機出貨下滑也帶影響營業利潤，使其的出貨比重由2005年第一季的14.4%下滑至第三季的12.9%，出貨量為2680萬支。市佔率由2005年的12.7%下滑至12.2%，獲利也由12.1%下降至10%；2006年三星手機出貨呈現極低迷的狀況，更無創新產品推出。

圖 25 2005年第三季前六大廠手機出貨量與出貨比較

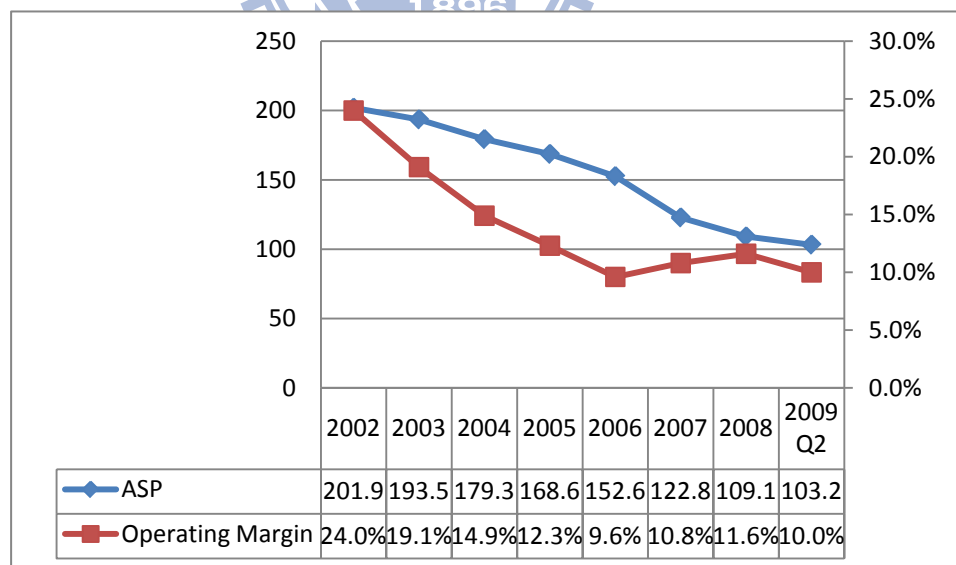


資料來源：工研院 IEK(2005/12)

2. 從高價往中低價以擴大市場

一向堅持以高單價做為全球訂價策略的三星，從 2004 年起開始將印度、印尼、越南等東南亞市場視為拓展銷量最重要市場，售價從高單價擴大到更貼近當地市場的中價位，這是三星訂價策略上的最重要的轉變，產品的平均售價也由 2006 年前的 150 美元以上，迅速下跌至 2007 年平均只有 122.8 美金，高階產品也逐漸朝向中階產品發展。三星從 2006 年開始的平均售價下修幅度高於諾基亞、索尼易利信等四大廠牌，2009 年三星手機平均售價更貼近 100 美金。目前在新興市場市占率第一仍是諾基亞，為了挑戰諾基亞，三星必須朝向中低階產品發展，並且推出低價位的產品以因應市場區球，預計從 2009 年將在東南亞、印度和拉丁美等市場推出 40-50 美元的彩色螢幕手機，並將成本降至最低 20 美元，但此舉將大幅降低三星的利潤，若適逢韓元貶值，三星就可以通過降價來爭奪市場，利潤也不會受到很大的影響，如果韓元匯率回升，將對三星造成極大的衝擊。為了在中國、印度和其他快速發展的新興市場與諾基亞一爭高下，三星勢必在利潤上必須作出大幅讓步，直到銷售量達到實現規模經濟。

圖 26 2002~2009 年三星手機 ASP 與 Operating Margin



資料來源：Samsung 資料整理：本研究

2008 第四季三星調整了產品售價並在管銷投入更多資金，總營業收入達到 82 億美

元，比 2007 年同期增長了 38%，但是營業利潤卻只有 1.35 億美元，比 2007 年同期下降了 74%。跨入低價市場對於三星有一定程度的風險，因為摩托羅拉就是在低價市場失敗後一蹶不振。

4.4 三星電子手機品牌策略

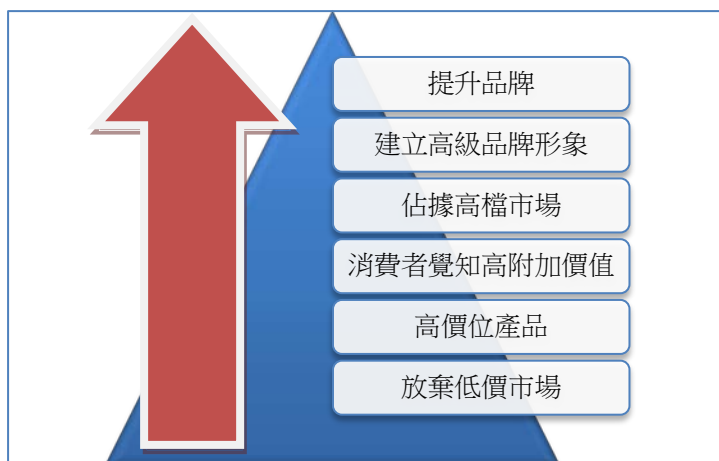
20 年代到 90 年代初期，三星在一般民眾眼中是廉價品牌，這種印象以三星較早進入的市場美國最為嚴重，直到 1994 年，三星開始意識到品牌的重要性，推『je-kap-bap-ki』運動，也就是接受產品的全部價值，提高產品的售價，在可能犧牲掉銷售的狀況下提高產品的品質與在消費者心中的定位。三星擴大市場的做法在初期都是通過削減費用，以及使用經濟規模擴大市場，所以三星的工程師與財務人員在公司的地位比行銷管理人員來得重要，導致行銷的功能無法發揮，冀望當時的三星管理階層認同在行銷活動上花錢並非易事，但意識到品牌導致產品的售價與利潤的差異的三星，在 1995 年提撥 10 億美元在 10 個新興市場進行行銷活動，提高品牌知名度；1997 年更聘請美籍韓裔的 Eric 擔任三星國際行銷總裁，並在公司開始進行各種行銷課程與培訓。1995 年三星在海外業務總部下成立行銷團隊，負責在地化的產品戰略；1999 年成立了國際行銷團隊，在國際行銷團隊下設立了產品戰略團隊、產品革新團隊、地區戰略團隊。

國際行銷團隊訂定了三星的品牌目標與任務，並努力取得內部生產與管理人員的共識，但對於財務人員與業務人員而言，為了提高銷售利潤可能會期望減少行銷的支出與投入，確保帳面上的利益，為了徹底執行品牌的推廣任務，三星自 1994 年投入廣告的費用，從銷售收入的 1%提高到 2%，總部要求海外所有分公司必須要採取全球統一的廣告策略，並且要確保海外分公司的廣告宣傳費用須達到銷售收入的 3.5%，以阻止為了確保一時的利潤而犧牲掉長遠的品牌規劃。在單一產品的投入比例上，三星認為手機的廣告宣傳效益最為明顯，因為手機是消費者每天都會攜帶並且隨時使用的產品，品牌曝光度較其他產品來得高，此外，手機是高科技產品，三星亦把自家產品定位為高科技、時尚、流行的表徵，相對的三星在手機上的品牌知名度連

帶影響三星整體品牌價值，於是把市場資源主要集中在手機產品，除了手機以外，三星對於產品的品牌定位，朝向高品牌形象、高價位、高品質的「三高」策略原則，成功建構了「技術領先、時尚簡約、高檔高價值、數位 e 化」的產品識別，無論是三星手機、數位電視、顯示器還是 MP3、筆記本電腦、投影儀，所有的產品都在傳達相同的概念給消費者。



圖 27 三星的品牌高檔路線理論



資料來源：三星品牌攻略，2006 年 資料整理：本研究

以高檔路線為品牌策略的三星，進行了幾項重要的品牌決策，在產品的設計上致力於開發高附加價值產品，不與競爭對者爭奪低價市場，提升時尚設計能力，以設計為導向的產品策略，三星能打入美國市場，在於設計加上品牌。三星在韓國有設計部門，但是在美國銷售的產品，卻不惜花錢請美國的設計公司重新設計外型，貼近當地市場口味，讓消費者覺得三星是親切的牌，而不是格格不入的外國產品。技術上的領先也是創力強勢牌的核心因素，例如在三星 2008 推廣的新產 SGH-E950 上，除了普通的手機顯示屏幕外，在四向導航鍵區域，採用了三星獨家的 1.2 英寸感應式 OLED（有機發光二極管）使用觸控螢幕代替傳統的按鍵，在不同的選單下，OLED 螢幕會顯示五個按鍵相對應的功能，用戶通過 OLED 螢幕，就能直進行操作；三星擁有領先其他大廠的 OLED 顯示技術，可正反兩面顯示畫面的透明 OLED 螢幕，三星在技術上的領先也是提升成功的因素之一。

此外，三星於全球不同市場，極力在產品內融入「親和力」，於 1998 年提出了宣傳口號：「三星數位世界，人人分享」，期望透過這個口號表達三星所生產的產品是高科技的、多功能的、能滿足每個人需求的，也代表了與所有的顧客站在一起的概念。

4.5 三星電子手機的通路策略

三星電子 IT 產品無論是液晶螢幕，還是筆記型電腦，亦或是 OA 產品，進入各地市場都是靠總代理制度的方式進入，將通路掌握在自己手中，最後通過分公司去管理各地的區域代理商，總代理制施行一段時間後，再根據不同的區域特性劃分總代，總代增加後再新增銷售公司管理區域總代。三星將管理權限下放給了各個分公司，總部沒有 PM，完全實現由分公司直接管理，除了電視廣告，全國性的促銷活動等之外，其他促銷費用都直接下放給代理商，讓代理商為三星在通路中建立品牌，這樣可以減少給予經銷商支持的中間損耗，分公司給予代理商的行銷費用，是銷售業績的 6%-8%，如果代理商銷量無法達到目標，那麼行銷費用也就相對減少，甚至沒有，這使得三星的通路能夠更有效率的出貨，同時，三星也給代理商費用讓代理商做三星的品牌。三星把自己與代理商的利益聯結起來，三星品牌加強將直接影響到代理商和經銷商的利益，有些代理商甚至願意掏腰包出錢為三星推廣活動。

三星對於通路給予的支持不僅在於行銷投入，也從產品及技術方面提供全方位的協助，尤其針對各通路不同情況、不同特性提供不同的協助，各個經銷商的 PROMOTER（促銷人員）都受過三星電子的各種培訓，不僅是促銷技巧，還包括產品賣點等各個方面，協助經銷商更快速的出貨增加產品周轉率。

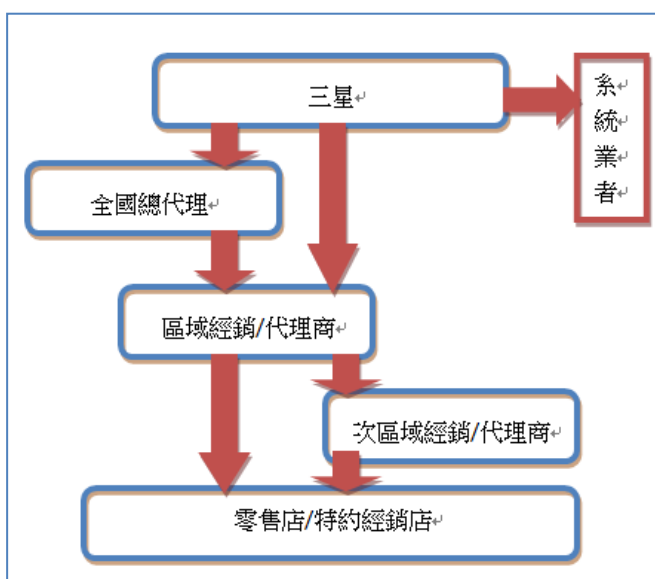
在手機通路部分，三星也是以一貫性的總代理制進行操作，主要是透過系統業者、專業的零售通路商與代理商鋪貨的通路策略。CDMA 產品主要出貨至美國與南韓，GSM 偏重於亞太與西歐。三星在南韓市場與 SK Telecom、SK Shinsegi、KT Freetel 均有合作關係；美國市場三星最早是與 Wal-Mart、K-Mart 合作，但為了提升品牌形象而退出大賣場轉入與消費性電子連鎖超商，如美國與加拿大最大的消費電子零售商百思買（Best buy）建立，或與 Sears 推出電視廣告或 CompUSA 設立銷售專櫃，透過 3C 通路店面鋪貨，初期因為尚缺乏品牌價值，三星採取的策略是高價格高補貼利潤政策，激勵經銷商銷售三星的產品。1998 年三星與美國第二大電子產品連鎖業電路城（Circuit City）合作，並選擇直接在大城市如紐約、華盛頓、洛杉磯、舊金山、

芝加哥、佛羅里達等地投入經銷資源，集中資源投入特殊的通路與零售商。除了消費性電子連鎖體系以外，三星與北美系統業者也有高度的合作關係，如 Sprint PCS、Verizon Wireless、Cingular Wireless、T-Mobile 以及 Telesp、Telesj。西歐市場因為比較早被 Nokia、Ericsson 與 Siemens 等歐系廠商所進入，因此三星在西歐市場也傾向與系統業者合作的方式進行，如 T-Mobile、Vodafone。

其他成熟市場的通路策略，如歐洲的經營模式，主要是透過零售通路來掌控手機的分銷和銷售。至於在銷售機種方面，則採取二元化策略，在英、法、德等西歐先進國市場，其銷售產品比美國還要高檔，不過在諸如捷克等東歐新興市場，則採取平價策略。亞太市場的部分，三星主要透過總代理制度由耀科國際總代理，負責中港台三地的手機銷售，台灣區的部分，三星透過耀科分銷到國內主要通路神腦、聯強、全虹、震旦、台灣電店等五大通路，除了鋪貨於主要通路的直營與特約店家以外，也出貨給特定經銷商與盤商，再進入其他零售商店；目前三星在台灣有四家直營的形象店，除了高雄、台北信義區、光華新天地以及台中四家品牌旗艦店外，四家旗艦店中，除了光華新天地「不可販售商品」，其餘三家皆有提供消費者預訂、鑑賞或現場購買等服務，星鑽特約專賣店為 100 多家。

三星手機針對新興市場的部分，中國大陸則是透過耀科國際為總代理，2002 年成為三星 CDMA 手機選擇天音通信為全國代理商，2005 年天音通信成為三星 GSM 手機全國代理商；中郵普泰於 2007 年成為三星手機的一級經銷商；在連鎖通路部分，三星也直供手機給中國大陸 3C 連鎖通路商蘇寧 (suning)；系統業者部分，三星與中國聯通合作主要針對 CDMA 產品，針對農村和城市低收入戶推出超低階手機，與其他兩家電信業者中國電信與中國移動都有合作關係。

圖 28 三星在中國大陸的通路結構



資料來源整理：本研究

三星目前於印度已 300 多家手機零售店，並計畫朝向諾基亞的方式，計畫在印度將開設直營店、店中店等共超過五百家，為了在鄉村地區開拓市場，三星借助覆蓋印度 90% 以上鄉村的物流通路印度農民化肥合作社 (IFFCO) 合作，共同銷售其手機。

表 13 2006 年各手機品牌在印度的通路數量

品牌名稱	NOKIA	MOTOROLA	Sony Ericsson	SAMSUNG	LG
代理商/ 經銷商	125	163	210	100	80
零售店	78,624	32,298	19,052	13,620	9,296

註：代理商/經銷商為全國及大區域的統計數字

資料來源：資策會 MIC，2007 年 3 月

不同於諾基亞與索尼易利信傾向直接銷售而不是透過傳統的批發零售通路，三星

比較重視和代理商與經銷商的關係，尤其是在手機銷售上，除了品牌以外，店內促銷人員的建議也帶給消費者極大參考價值，而在美國、日本、歐洲等地，經銷商的規模、滲入市場程度與議價能力對於廠商本身而言都具備極大影響力，三星運用總代理制為三星帶來良好的管理成效，但也導致三星對於銷售終端的控制力變差，面對終端對手機產業與日俱增的重要性，三星於近年來逐漸改變通路策略，更加看重直接面對終端用戶的經銷商，並且開始重視 3~5 級的城市或市場，在資源的部分，過去三星整個資源配置比較關注代理商（包括總代理、省代）以及核心合作夥伴，除了這些代理商和核心合作夥伴之外，三星的資源還會更多投入到與終端消費者相關的終端經銷商上，增加更多回饋與支援性活動如積分、返點、禮品促銷、更多樣機支援等等；在銷售人員方面，配合當地區域代理商、核心經銷商，做終端經銷商的管理和開發；在內部管理上，針對原來管理通路的系統進行升級，讓原來只針對代理商、經銷商，升級到能直接對下游經銷商進行進銷存管理，整體而言，三星在通路策略上不斷進行調整，雖不使用 FD 模式（Fullfillment Distribute），對通路的全面掌控責權集中，削弱省級代理，實行大面積直接針對零售賣場的直供，FD 模式使用最成功的就是諾基亞；三星具備使用直供模式的特點，即夠強大的品牌形象和市場知名度，豐富的產品線與穩定足夠的出貨量，但三星對於通路經營策略上仍採折衷方式進行，既維持與代理商及主要經銷商的關係，又積極引導代理商經營終端零售點與經銷商的關係，與代理商建立良好與穩固的關係仍是三星通路策略的主要關鍵之一。

4.6 三星電子手機的促銷與推廣策略

三星品牌價值提升的原因，就是進行了品牌的整合營銷傳播。除了大眾媒體的強力宣傳，三星也利用整合行銷傳播和事件行銷來傳播品牌。整合行銷是將企業的一切行銷和傳播活動，如廣告、促銷、公關、新聞、直銷、CI、包裝、產品開發進行一元化的整合重組，讓消費者從不同的通路獲得對某一品牌的一致訊息，以增強品牌訴求的一致性和完整性；以消費者為中心，使用各種形式的傳播方式，以統一的目的

標和統一的傳播形象，傳遞一致的商品訊息與消費者的雙向溝通，迅速建立品牌在消費者心目中的地位，建立品牌與消費者長期密切的關係，更有效地達到傳播和產品行銷的目的。



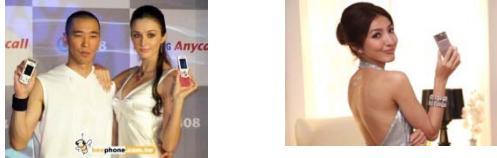
1. 知名藝人產品代言突顯產品特色

三星所有產品都淋漓盡致地體現品牌價值：無論是廣告片、平面廣告、和新聞、以及產品本身，始終圍繞突出品牌的品質和品牌定位來進行。三星還展開了一系列廣告公關活動，創造讓消費者接觸三星數字產品的機會；為盡快捨棄低附加價值的品牌內涵及傳統電器用品的品牌形象，三星在韓國包括國際市場，也秉持一貫的明星代言行銷策略，使用一線歌手與藝人擔任產品代言人，2000 以鄭伊健及韓劇「愛上女主播」女主角金素妍為兩岸三地廣告，代言 Anycall 的 SGH-A188，並在韓國使用全智賢、Boa、李孝利等一線歌手代言，轉變了消費者過去對三星的產品「低價值、落伍」的看法。

三星更非常擅長以歌手結合廣告曲和 MV，透過媒體的強力放送達到與產品整合的良好效果。2007 年由 BoA 與東方神起成員組成的 Anyband，結合新的口號 Talk, Play, Love(同名歌曲)取代 Anycall 的舊 slogan，強打 Anyband 樂團和歌曲；2007 年三星不同於以往的韓系藝人代言操作，改由西洋性感天后碧昂絲 (Beyoncé Knowles) 出任全球 Samsung F300 代言人，獨家收錄碧昂絲最新的暢銷曲「Irreplaceable」，改以全球當紅藝人天后策略搶攻國際市場版圖；2008 使用亞洲人氣巨星 Rain 擔任奧運形象大使，推出了奧運歌曲「Any dream」，發布兩款由 Rain (鄭智勳) 代言的手機 F258 和 i458；除了使用國際藝人擔任代言人，三星在區域市場也使用當地代表性藝人擔任產品代言，2007 年邀請香港歌手鄭麗欣擔任三星音樂手機款 E768 代言人，並可免費下載鄭麗欣的桌布使用；2008 年於台灣首次使用藝人代言手機產品，邀請黃立行擔任音樂手機 Samsung Anycall 系列中的音樂手機，最頂級的旗艦機款 F408 的代言人；2009 針對女性使用者將超薄滑蓋手機 SAMSUNG

S7350 改款推出粉紅新色 SAMSUNG S7350 「自在粉」粉紅手機，搭配台灣收視率冠軍「敗犬女王」女主角楊謹華代言，塑造一波女性話題。而 2009 年全新的 Haptic 系列，除了讓韓版 F4 擔任代言人以外，更讓韓國有女版 RAIN 和韓國 Beyonce 之稱的急速竄紅女歌手孫丹菲，與 After school 女子團體合唱，推出 AMOLED 快節奏舞曲，把原來生硬的 AMOLED 螢幕規格變的很口語化。

表 14 三星手機代言人一覽表

性質	代言藝人	圖示
韓國 本土 代言 人	李孝利、ERIC、權相佑、李俊基、細亞俊、BOA、全寶、TABLO、張東健、全智賢、尹恩惠、宋慧喬、李敏鎬、金范、金重賢、金俊、東方神起、少女時代	
國際 性代 言人	碧昂絲	
區域 性代 於 言人 韓 國	黃立行(台灣) 楊謹華(台灣) 鄭伊健(香港) 鄭麗欣(香港)	

資料來源整理：
本研究

2. 成功的戲劇置入性行銷




政府大力推動，再加上韓國人民民族意識強烈，韓劇或韓國電影通常出現的


產品，幾乎都是韓國品牌，三星也運用此環境優勢，大量在韓國本地使用置入性行銷，如「藍色生死戀」、「愛上女主播」、「火花遊戲」中申娜拉（韓彩英飾）SCH-V890、「巴黎戀人」中女主角泰英（金正恩飾）使用 E808、「對不起我愛你」和「玻璃花」中的男主角車武赫（蘇志燮飾）和東洙（李東健飾）所用手機 SPH-S2300 等等，韓國戲劇中出現的手機不是三星就是 LG，行駛的車子也是韓國廠牌的車子，在同部戲劇中的角色，不論是好人還是壞人；不論是貧還是富，人人身上的手機皆為三星；2009 年三星電子、三星第一毛織分別為韓版電視劇《花樣男子》提供“棒棒糖”手機置入性行銷及服裝贊助，男主角具俊表（李民浩飾）手中所拿的手機，為三星 SCH-W750 手機，手機背面採用了類似棒棒糖的設計，因此，獲得了“棒棒糖手機”的稱號；2009 年 10 月結合最新韓國青春偶像劇「原來是美男啊！」，置入性行銷三星 2009 年強打手機 Corby S3650C 觸控手機系列，主打年輕族群強調五種顏色可隨意換殼，隨著韓劇在亞洲強力銷售與高收率曝光之下，應可獲得不錯銷售成績。

表 15 知名韓劇出現三星手機一覽表

戲劇名稱	上映時間	戲中使用三星型號	圖示
火花遊戲	2006/05	SCH-V890 SPH-B2300 SCH-V870	

<p>我的名字叫 金三順</p>	<p>2005/06</p>	<p>SCH-B100 SCH-V500</p>	
<p>My girl</p>	<p>2005/02</p>	<p>SGH-D608 SCH-V740 SCH-V840</p>	
<p>對不起我愛 你</p>	<p>2004/04</p>	<p>SPH-S2300 E808 6</p>	
<p>巴黎戀人</p>	<p>2004/06</p>	<p>E808</p>	
<p>必勝奉順英</p>	<p>2004/09</p>	<p>V4000 SCH-V420</p>	

<p>豪傑春香</p>		<p>SCH-S140 SHC-S250 SHC-V500 SCH-B100 SHC-S320</p>	
<p>花樣男子</p>	<p>2009/01</p>	<p>SCH-W750 SCH-w420</p>	 
<p>愛在青瓦台</p>	<p>2008/04</p>	<p>SGH-F330、F338 SCH-W420 SPH-W4200</p>	 
<p>太陽的女子</p>	<p>2008/05</p>	<p>SCH-W420/W4200 SCH-W590/W5900 SCH-W350/W3500</p>	

原來是美男 啊	2009/10	Coby S3650C	
------------	---------	-------------	---

資料來源：三星與韓劇官方網站 資料整理：本研究

3. 贊助運動賽事提高國際能見度

除了運用一線知名藝人代言以外，提高產品形象以外，三星也很積極投入運動賽事，並以運動贊助的策略運用著稱，透過贊助的龐大助力以增加三星在亞洲以及各地市場的佔有率，三星在韓國即擁有 17 支體育隊伍的管理權。三星贊助和支持包括奧林匹克運動和和亞洲運動會在內的各種世界級體育賽事，至今已有將近 20 年，自 1986 年即參與贊助於漢城舉辦的亞運會，接著贊助 1988 年的漢城奧運會，以及 1990 年北京亞運與 1994 年廣島亞運，1996 年亞特蘭大奧運會三星亦是官方商展 Atlanta Expo 的掛名贊助商，此後年三星展開一連串長期贊助國際賽事計畫，包括 1998 年長崎冬季奧運、2000 年雪梨奧運、2002 年鹽湖城冬季奧運、2004 年雅典奧運、2006 年杜林冬季奧運、以及 2008 年北京奧運等；2007 年 4 月與 IOC（國際奧林匹克委員會）即簽署奧林匹克全球合作夥伴 TOP（The Olympic Partner）贊助合約，成為奧運無線通訊設備類的官方贊助廠商，三星是 2010 年溫哥華冬運會，倫敦 2012 年和 2014 年冬運會會，以及 2016 年夏季奧運會未來 8 年的奧運贊助商；除了國際性的運動贊助活動外，三星也藉由贊助海外的主要運動項目方式（18 支職業球隊及 8 項重點運動項目），所支持的運動項目高達 40 餘種，遍佈於五大洲，使三星的產品更容易貼近他國的本土化，並針對產品選擇不同性質的體育賽事進行贊助，如三星 Anycall 手機變是選擇了

一些跟時尚、酷等聯想有所關連的活動進行體育行，贊助了「三星 Anycall 世界花樣滑冰大獎賽」、「三星 Anycall 經典音樂之夜」等。

三星支持運動賽事便是希望與形象卓越的運動（資產）相結合，三星於各大運動賽事期間所舉辦的路跑、商展、音樂表演相關活動，給予大眾消費者對於三星熱心公益的良好社會觀感，也能夠透過這些活動更順理成章的進行三星產品的促銷活動，不會帶給消費者過於商業化的印象，三星成功地藉由許多精心規劃的活動，與有運動迷的消費者連結在一起，當贊助策略如果運用得宜，遠比推出炫目的說服性廣告效果來得更直接強烈，更可以拉近與消費者的關係，與消費者互動愈多，就愈能讓消費者接受公司所想要傳達的產品，並加深對於產品的印象。

國外學者 Wilkinson(1986)認為企業贊助運動的原因之一就是提升企業形象 (to demonstrate good citizenship)，而成功贊助活動的標準，包括：現場活動安排 (on-site activity)，廣告 (advertising)，銷售促銷活動 (sales promotion)，客戶禮遇接待 (customer hospitality)，公共關係 (public relations)，員工士氣的提昇 (employee motivation)，產品試用 (product sampling) 等七大項目，三星也透過這些縝密的安排，包括一連串的平面廣告與電視廣告、大型的戶外看板廣告、於賽事中舉辦最有價值球員獎、提供三星專屬的媒體休息室與民眾體驗區、甚至包括網路活動等等，成功建立其品牌在客戶心中的價值。

表 16 三星贊助部分重要體育賽事表

名稱	說明
三星世界錦標賽 (SWC)	三星自 1995 年成為 SWC 的官方贊助商。SWC 始於 1980 年，集中了世界上最優秀的選手，並且是美國女子職業高爾夫協會 (LPGA) 巡迴賽的重點之一。。

世界跆拳道聯盟 (WTF)	三星自 2005 年成為 WTF 的全球合作夥伴，尋求通過 WTF 及其 181 個成員國家舉辦的體育賽事提升三星品牌的認可度。WTF 舉辦的主要賽事包括世界少年跆拳道錦標賽和世界跆拳道錦標賽。
美國國家橄欖球聯盟 (NFL)	三星對美國國家橄欖球聯盟的讚助始於 2005 年秋季。作為聯盟的讚助商，三星有權使用 NFL 的盾形標誌以及 32 個 NFL 成員隊的集體標誌。另外，三星還獲得了區域錦標賽以及 Super Bowl 和 Pro Bowl 全明星賽的贊助領域獨家權以及最佳展示位使用權。
國際曲棍球聯合會 (FIH)	三星自 2003 年加入 FIH 贊助，是國際曲棍球聯合會的四大全球夥伴之一。
WCG 世界電子競技大賽 (WORLD CYBER GAMES)	WCG 是由韓國政府支持的世界電子競技比賽，也是全球範圍內第一個最具規模的遊戲文化節，創立九年來在三星電子的資助和推廣下，以“beyond the game”為口號，逐漸成長為世界第一電玩競賽，WCG 因此被冠以“世界電子競技奧運會”的頭銜，享譽全球。
韓日世界杯	2002 年三星電子是中國球迷啦啦隊的唯一官方合作夥伴
第 22 屆世界大學生運動會	中國體育代表團的官方合作夥伴以及電子類產品的獨家贊助企業。
三星杯世界圍棋公開賽	三星杯世界圍棋公開賽是每年一屆的韓國圍棋大賽事。
第 15 屆多哈亞運會	三星為 15 屆多哈亞運會獨家贊助影音設備、白色家電和手機。獨家提供影音設備、家用電器及手機產品共計 8189 件，其中包括 3549 件影音設備、2772 部手機和 1868 件家用電器；舉辦亞運會最有價值運動員 (Most Valuable Player) 評選活動，並將為該運動員頒發「三

	星最有價值運動員獎。
中國體操	三星自 1991 年起即為中國杯三星國際體操賽提供贊助。 2006 年三星簽約中國國家體操隊，成為中國國家體操隊唯一主要贊助商

資料來源：三星電子 資料整理：本研究



五、結論與建議

5.1 給予國內業者建議

5.1.1 由產品導向徹底執行進入行銷導向

從三星的產品策略面來看，三星對於消費者區隔與每一款產品的市場定位都非常清楚，且在產品開發的初始設計階段，就將目標消費者特性、喜好、使用習慣、可以接受的價位深刻的置入產品開發流程中，所推出的產品精準切中到目標消費者的需求，三星為了針對年輕消費者喜歡求新求變、在手機產品的推陳佈新速度上，平均每三個月就有一款新種上市，採取縮短產品生命週期策略，以符合市場快速變化需求。三星在初期進入市場鎖定本身擅長的 CDMA 系統手機做為利基點，再逐步針對每個市場不同的需求跨入 GSM 系統，除了既有的 GSM、CDMA 手機系列，也針對南美、中東市場推出 TDMA 系統，以強化公司的產品線，廣大的產品線足以因應手機產品較短的生命週期變化，以維持一定的市佔率。台灣廠商在初期切入手機市場，可能受限於技術或是成本，或是市場接受度問題無法在短期內推出多樣化產品進入市場，可鎖定特定族群或是利基市場進入，比如三星就很擅長推出針對消費額日益上升的女性族群推出多款專屬手機；此外，目前台灣廠商在產品的行銷觀點上仍停留在以產品導向，即以研發人員開發出來的原型產品為主，然後再交由行銷人員，依照研發人員已經開發好的產品進行市場區隔、目標消費者定位、產引包裝等等後續為了銷售而銷售的動作，如此以產品導向為主的開發流程，自然掌握不到終端消費者的需求，也無法站在消費者的角度思考產品的使用性與功能，即行銷人員只是扮演推廣與銷售人員的角色，尚無法真正與研發及設計人員站在同一陣線思考整體的行銷策略問題；而各單位的研發與設計人員也是各行其事，無統一溝通與主導的平台供各部門與單位進行資訊的溝通與資源的整合，研發桌上型電腦與研發手機或是筆記型電腦皆屬不同單位，如此一來在進行公司的整體品牌與行銷策略推廣上，很難控制每種產品是否接依照公司的品牌定位與核心價值前進。

圖 29 三星研發支援網路圖



資料來源：The Management of Technology and Innovation/
Rastogi, P. N.

資料整理：本研究

三星為了取得技術，與異業進行結盟，在 1980 年代早期，與主要的日本消費電子公司們攜手合作，達成了多項交叉授權的協議，並一直遵循其日本競爭對手在 1960 年代所奉行的四項原則：著重量產、學習國外技術、追隨領導者的策略、充分利用政府支援。所以三星雖以行銷為導向進行研發，卻很清楚製造與研發是其主要的命脈核心，三星公司每年招募約 5,000 名員工，其中有 90% 都是工程師，大部份的員工都擁有學士學位或更高學歷，為了解決一個問題，三星可能會有多達 20 位來自不同工程團隊的工程師們同時展開工作。

5.1.2 設計創新朝向國際觀之路邁進

伴隨著科技產品與生活的緊密結合，這些產品除了功能性以外，也包含著越來越多個人情感訴求和個性訴求，隨時透露每個人眼光和品味的時尚符號。在從電子產品進化成時尚消費品的道路上，產品外觀設計的好壞，正成為能否吸引

消費者的關鍵因素，也將決定手機產品消費價值的高低，消費類電子已經完成了由功能為主向設計為主的轉變，手機廠商除了須具備極強的研發能力、優秀的快速反應能力以及充足的資金投入，設計能力則幾乎左右著市場銷售量；摩托羅拉曾憑藉外觀新穎超薄的 V3 系列創下銷售佳績，但繼 V3 系列的後續產品卻未能走出 V3 既定的外型模式，新品推出也非常緩慢，這正是造成摩托羅拉逐漸崩塌的重要原因；而三星除了趁機搶攻摩托羅拉的中低價市場以外，更是以其創新性外觀設計，一舉超越摩托羅；據調查顯示「時尚、精緻、年輕流行」是消費者對三星的第一印象，也是選擇三星的重要因素。

然而，台灣絕大多數的手機廠商一直沒有著力解決外觀設計上的問題，缺乏長期的計劃性和系統性設計規劃，隨著國內手機市場的日漸成熟與飽和，手機外形工藝設計已成為手機發展的瓶頸，尤其是在跨足國際市場上，產品技術的功能幾乎每家大廠皆大同小異，外觀設計對於消費者的影響比例將會愈來愈大。

三星電子自 1993 年就把發展重點放在設計創新，自 90 年代開始就決定採取以「設計」做為競爭優勢的來源，進而結束低階展品的 OEM 代工進而成為一個具備國際化的成功電子，強化設計能力是三星電子重要的開始也是關鍵性的轉捩點；然而，欲設計一款全新的手機機型，即使是三星電子這樣技術與資金皆龐大的廠商，最快也需要半年左右的時間，即使只是對舊機型進行改進設計，也需要三個月左右，於是乎模仿成為廠商最快速推出產品的方式，韓國過去的產品一向被外界認為是「模仿」甚至是「抄襲」其他國家尤其是歐美的設計，三星仍持續以設計創新為主導投入研發上的能量，為了彌補自身設計人力的不足，與大學或相關研究機構合作是三星從 1993 年就開始推行與實施的主要政策之一，三星甚至設立自己專屬的美術設計學院培養專門人才，並聘請國外著名的設計師專門為旗下設計師進行培訓計畫；三星於全球各地成立設計團隊，「觀察，然後設計」這句話不只是口號，是三星設計團隊所尊崇的不二法則，觀察人們的行為模式正是三星設計團隊在規劃新手機設計之前，最重要的課題之一。

三星也為了一貫的手機產品微型化與超薄化設計原則，以此設計原則下要求研發團隊，讓所有的配件加入超薄手機，只有讓繁多的配件和技術實現充分互補，才能推出成功的產品，這讓三星研發團隊面臨很多挑戰，卻也因此造就三星傑出的設計產品。

而今消費者已能夠一眼就能辨別何者是屬於三星設計的產品，可見初期的模仿固然因為當時廠商本身的資源不足存在，但有沒有創新才是能不能持續進步的關鍵，台灣廠商應在追求技術能力提升之餘，把產品設計置於最高指導原則，以設計力來要求技術力的突破，必須將設計人員在產品開發的過程中的地位提升，投入更多資源在設計人員的培養與訓練上，提升國內工業設計人員的水準，讓設計人員與研發人員站在同一陣線，甚至能以工業設計帶領產品在研發與設計上突破創新。

5.1.3 強化品牌行銷，融合於企業整體策略

品牌策略不是一項單獨的工作，而是與企業整體發展策略息息相關，舉凡從設計、研發、行銷、運送物流、銷售、後續客服或維修服務等等，種種環繞著企業經營管理上的決策都需環繞著品牌的思維來進行；行銷是品牌策略中重要的一環，三星的個案中我們觀察到三星在為了提升品牌的形象，在產品上力求品質第一，在價格上初期先以高價策略進入，在通路上撤出 Walmart、Kmart stores 一些以低價為宣傳重點型連鎖商店，將產品移往 Best Buy、Sears、Circuit City 以及其他一些高級專賣商店販售，避免了顧客只看重產品的價格而不是產品的品質，導致了品牌價值降低的危險；在產品的推廣上，為了確保全球統一的品牌形象建立全球統一的品牌協調機制，三星總公司成立了三星委員會來協調並取代原來的商標和企業識別體系的使用，避免企業混亂

，並用一家廣告商取代了原來的多家廣告商，使三星的廣告和宣傳設計給人

的感受一致化，為了提升品牌形象，三星投入大筆預算於諸多賽事的贊助，包括產品的置入性行銷更是透過戲劇進行文化滲透，結合代言人與偶像藝人的操作手法也都是站在產品的品牌為出發點進行思考；而三星電子手機產品在近幾年的行銷策略上，為了因應大環境的變化與整體的佈局，也在各個構面上都做了調整；價格上除了高階產品持續推出以外，中低階產品也力求價格與品質上的一貫性；通路佈局上以選擇以系統業者合作為主，透過全力支援系統業者也可取得快速的市佔率，此點也為國內業者可仿效跟進的策略之一，此外，三星在一般銷售通路上也採取專賣店形式進行，以掌握行銷資源並進行價格控制，此點因須投入龐大行銷資源且公司必須對於行銷策略有充分規劃，目前在台灣手機廠商上尚有實行上尚有努力空間不易迅速跟進，但可為日後擴大市占率後的通路策略改變值得借鏡之處。

5.1.4 以品質為後盾建立品牌

手機產業上下游水平分工的模式，非常接近電腦產業，但是電腦代工傳奇，卻不見得能在手機重演，從過去大多的研究發現，強調產品開發與生產流程改造，以降低成本幾乎是大多數研究者給予台灣手機製造商的一致結論，的確，從三星電子個案看到很成功的集團直整合垂直整合供應鏈模式。

無線通訊卻有許多壟斷性的專利和技術，三星在組織上還維持高度的垂直整合，三星集團旗下分別有 Samsung Elector-Mechanics 提供手機被動元件，也包括 SAW Filter、MLCC、Oscillator、PCB 等零組件，以及三星 SDI 提供手機用的 STN/TFT LCD Nodule、SRAM 等主要關鍵元件，有助於三星在手機零組件調度以成本控管，在手機利潤上高於其他廠商，台灣的廠商如果要從 OEM、ODM，提升到自有品牌，或是從電腦自有品牌延伸產品線轉型至手機品牌，在手機的市場競爭上皆須掌握交貨速度，提高大量生產的良率，並有能力應付追加的訂單，才能在低價競爭、強敵環伺的環境中轉型成功。

品牌是建立在信賴的基礎上，而信賴則源於產品品質與創造力，消費者選擇是否與這個產品產生互動，是從「察其言，觀其行」開始的，因此產品一定要做好，廣告宣傳才能讓人信賴，這是一貫的過程，實實在在的做產品、做服務，追求品質的一貫性，是品牌樹立的第一階段，在消費者心目中，此時品牌的境界僅限於「品質」。有什麼樣的品質，就有什麼樣的品牌，品牌能走多遠，取決於優良品質的一貫性，品質稍有差錯，辛辛苦苦已建立起來的良好印象會逐步消失。初期的品牌建設過程中最為漫長難熬的一段時光，需要特別的耐心和涵養，很多廠商以為借助品牌之力可以搞定一切，在產品品質尚未穩定之時即花費許多行銷預算進行大肆宣傳，徒然耗費經費卻無實質效益，消費者不買單或是買單後成為拒絕往來戶。

從三星的個案我們可以觀察到三星優勢雖在於集團整合效益，但此效益的發揮還是仰賴品質的控管與技術的精進，而非只為了迅速削減成本而所做的妥協，一個產品可能具備性能好、速度快與價格低廉這三項優點，但是客戶通常必須權衡折衷，選擇其中兩項優勢，假如廠商真的打算朝向品牌之路邁進，就必須作出同樣的決定，反觀三星一年花在手機研發上的經費超過 90 億美元，是台灣所有手機廠商一年產值的 4.5 倍之多，國內廠商在建立手機自有品牌的過程中，相較於三星紮實累積做法似乎仍稍嫌不足。

今日消費者信任國內某些電腦大廠的品牌價值，可能因此轉移其信任度至該品牌的手機產品，但卻頻頻面對手機產品的當機與使用上的問題，如此不僅是否思考如何降低產品成本的抉擇，而是在銷售上欲振乏力甚至拋價都不可求售的問題，台灣許多 OEM、ODM 大廠能為國際大廠代工出許多品質精良的產品，為何在跨入自有品牌的產品上卻無法將其為客戶代工經驗要求品質的精良上複製到自家的產品，除了降低成本的一貫思維以外三星堅持的品質與創造力，才是得以致勝的關鍵因素，也是客戶持續購買或者願意購買的關鍵因素。

本研究發現，三星電子在手機產業上的成功，以及其他產品線如 DRAM、Flash memory、

顯示器、UMPC 等等資訊產品上的成功，除了南韓政府的大力培植與企業特殊的文化背景之外，其特殊的母集團發展歷史，以及集團其他子公司產品品牌發展路線，都是影響三星電子其手機品牌成功的重要關鍵因素。台灣許多跨足手機產業的電子大廠，如宏碁以電腦為全球第二大電腦品牌，並跨足顯示器、伺服器、數位相機與手機等等電腦與資訊產品，華碩則以主機板起家，其主機板產品長期居全球市占率第一，產品線延伸至繪圖卡、筆記型電腦、無線網路、伺服器、手機、準系統等，皆與三星有相似的發展軌跡，台灣廠商應參考三星電子如何成功運用其集團效應，以及不同產品之間的品牌操作方式，並思考自身可取其轉化複製之處，運用於未來新的產品發展與品牌策略上。然而，不同的國家條件與企業文化，是否可全然複製並締造如同三星電子的耀眼成績？三星的成功，是否需有某些關鍵特殊的條件與因素才得以建構？可為後續研究以進一步探討釐清。



六、後續研究建議

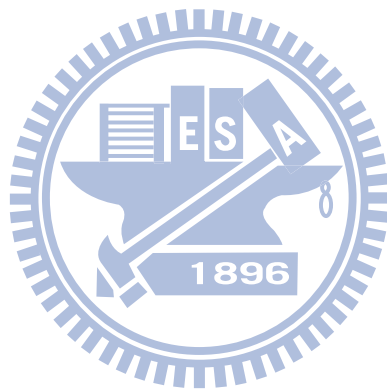
本研究以綜觀的角度觀察三星電子集團在手機產品的行銷與品牌策略，但因個案公司許多內部資料仍屬商業機密，並沒有可靠的產業二手資訊可取得，故取得的次級資料有其完整性的限制，在研究的過程中，雖力求理性及客觀，但因受限於能力、撰寫時間及外在各項因素等，可能導致本研究結果之推論產生下列限制：

- 1 本研究參考相關學者論點，再對照文獻與次級資料進行對照與個案分析，可能會以主觀的意見來陳述三星成功的因素，忽略其背後的其他影響變數。
- 2 由於商業機密的限制，無法深入企業進行細部的調查與訪談，僅能針對研究生過去實際投入相關產業經驗，以當時身為競爭者廠商的角度，對三星的策略提出觀察分析，故對於部份涉及商業管理細部規劃的問題難以深入探討，僅能做原則性的上的建議，此誠為本研究的遺憾。
- 3 本研究的分析結果輔以台灣地區的三星電子為佐證，但三星電子的手機產品在全球化行銷策略上，有區域上的差異，且行銷團隊也以韓國總部與該區的區域團隊為主，本研究難以深入當地進行較為實際的查訪與觀察分析，故於此針對研究尚未探討或可能有所遺漏之處。

三星電子仍有許多後續可以研究的地方：

- 1 本研究乃針對單一企業個案(三星電子)進行分析，後續研究可選定多個企業個案進行交叉比對，找出各家成功取得市場佔有率的公司所共同具備的關鍵因素，更能窺得市場全貌。
- 2 針對三星電子在不同區域的行銷策略進行分析，比如歐洲與美洲，與近期積極投入的東南亞與印度等新興國家，研究其在不同區域文化的市場操作方式，可提供後進廠商，對於進入全球市場有更多的了解。
- 3 三星電子的成功源自於母公司三星集團的組織能力，而集團有其領導人因素與韓

國企業的民族文化背景，其所採取的策略也需仰賴緊密的組織，與強大的執行能力方可達成今日成績，後續研究可以納入更多企業管理相關課題，如領導人的領導風格與民族特性，與公司內部組織與企業文化之間的關係。



參考文獻

中文部分

1. 洪夏祥作，黃蘭琇譯，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，初版，大塊文化，臺北市，民國九十二年
2. 魏娜，三星致勝傳奇：從亞洲第一到世界第一= The legend of Samsung，初版，采竹文化，臺北縣中和市，民國九十四年十月
3. 陳宇峰，三星品牌密碼，初版，海洋文化，臺北縣中和市，民國九十五年四月
4. 楊延，三星品牌攻略= Samsung strategies，初版，如意文化，臺北縣新店市，民國九十五年四月
5. 林監，三星文化，初版，中國人民大學出版社，北京市，民國九十七年十二月
6. 洪夏祥著，方培仁譯，初版，上海譯文出版社，上海市，民國九十八年四月
7. 黃千純，吳佩容，手機領導廠商發展策略研究：以Samsung為例，工業技術研究院產業經濟與資訊服務中心，初版，新竹縣，民國九十二年
8. 王英裕，從行動電話領導廠商之研發佈局，探討我國行動電話產業發展方向，初版，工業技術研究院，台北，民國九十五年
9. 許瑜美，蘇昱霖，陳家蓁，TRI產業專業報告-109 探究手機產業大未來，初版，拓璞產業研究所，台北，民國九十七年
10. 吳思華等著，科技產業創新模式研究= Study of technology industry innovation model，資訊工業策進會資訊市場情報中心，台北，民國九十四年
11. 拓璞產業研究所，TRI產業年鑑-通訊產業-2006 年活力創新的手機產業，初版，拓璞科技，台北，民國九十五年
12. 王凱等，資策會MIC經濟部ITIS全球資通訊產業聚落暨大廠研發策略研究，初版，資策會MIC，台北，民國九十五年
13. 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，民國九十三年
14. 唐文驤，「三星電子成功的秘密」，215，頁 132-140，新電子科技，民國九十三年

年二月

15. 李修瑩，「從三星經驗看「韓流」」，148，頁 80-，零組件雜誌，民國九十三年二月
16. 林子強，「微笑曲線作為企業創新策略之應用--以南韓三星電子為例」，18，頁 137-152，大漢學報，民國九十二年十一月
17. 李國維，金兌妍，「2002 年釜山亞運會韓國三星電子公司贊助策略分析」，47，頁 157-163，師大體育，民國九十二年五月
18. 程紹同，「韓國三星電子亞、奧運會之贊助贏家策略分析」，31，頁 17-26，國民體育季刊，民國九十一年九月
19. Bruce, Gordan，「韓國三星電子創新設計實驗室(ids)探索文化根源」，103，頁 50-52，TRADE MAGAZINE 民國九十一年二月
20. 富士 Chimera 總研，「2009 年 Samsung 行動電話事業發展動向」，產業情報研究所 (Market Intelligence & Consulting Institute, MIC)，2009
21. 陳釗瑤，「2009 年 Samsung 行動電話產品發展動向」，產業情報研究所 (Market Intelligence & Consulting Institute, MIC)，2009
22. 陳釗瑤，林柏齊，蔡華展，「2009 年下半年行動通訊產業瞭望」，產業情報研究所 (Market Intelligence & Consulting Institute, MIC)，2009
23. 林育烽，「從 Samsung 擠入全球前三大手機廠商，談其成功策略對台灣廠商的影響性」，產業情報研究所 (Market Intelligence & Consulting Institute, MIC)，2002
24. 謝宜庭，「企業品牌管理與策略之初探-以韓國三星電子集團為例」，東吳大學國際貿易學系碩士在職專班，2007
25. 楊台寧，「手機產業垂直整合策略分析」，中國文化大學國際企業管理研究所，2006
26. 朴銀河，「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
27. 顏誌廷，「台灣智慧型手機產業關鍵成功因素之研究」，長榮大學經營管理研究所，2005

英文部分

1. Anderson, J. L. , Jonsson, M. E. “The Mobile Handset Industry in Transition” , 2005.
2. Baker, S. ,” A Telecom Revolution-On the Isle of Man” ,BusinessWeek pp. 23-24, December 24, 2001.
3. Chang, S. J. ,Sony vs Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants’ Battle For Global Supremacy, John Wiley & Sons Inc, August 8, 2008.
4. ” How innovation keeps Samsung one step ahead” ,Strategic Direction, 22, pp. 21-24, November 2, 2006.
5. Jones, T. , Lee, D. ,” Samsung, Others Adopting Value Innovation” ,Research Technology Management, 49, pp. 5-7, Sep/Oct 2006.
6. Kim, R. B. ,” Samsung’s Competitive Innovation and Strategic Intent for Global Expansion” ,Problems and Perspectives in Management, 5, July 1, 2007.
7. Lee, S. J. , Lee, B. Y. ,” Case Study of Samsung ’ s Mobile Phone Business” , Working Paper of KDI School of Public Policy Management, 2004.
8. May, P. ” Mobile Commerce: Opportunities, Applications, and Technologies of Wireless Business” , Cambridge University Press, 2001
9. Marcus, A. , Chen, E. “Designing the PDA of the future “ ,interactions , 9, pp. 34-44, 2002.
10. Moon, H. C. , Lee, D. , “The Competitiveness of Multinational Firms: A Case Study of Samsung Electronics and Sony, ” Journal of International and Area Studies, pp 1-11, Jun 2004.
11. Quelch, J. A. , Harrington, A. "Samsung Electronics Company: Global Marketing Operations",Harvard Business School, January 16, 2008
12. Rhee, Y. , Kim, J. , Chung, A. ,” Your phone automatically caches your life” , Interactions. New York, 13, pp. 42, Jul/Aug 2006.

13. SHIN, J. S, JANG, S. W. ,” Creating First-Mover Advantages: The Case of Samsung Electronics, Department of Economics, National University of Singapore, 2005.
14. Siegel, J. I. , Chang, J. J. , "Samsung Electronics", Harvard Business School, September 17, 2008.
15. White M. A. , Bruton G. D. , The Management of Technology and Innovation With Infotrac: A Strategic Approach, Thomson Learning press, 2006.
16. Yu, S. ,” The growth pattern of Samsung electronics: A strategy perspective “, International Studies of Management & Organization, 28 , pp. 57-73, 1998/1999.

網路部分

1. 三星 SDI 網站 : www.samsungsdi.com
2. 三星電子網站 : www.sec.co.kr
3. 台灣三星電子 <http://www.samsung.com/tw/>
4. 12MANAGE <http://www.12manage.com/>
5. FORTUNE <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>
6. Interbrand <http://www.interbrand.com/>
7. STPI <http://cdnet.stpi.org.tw/techroom.htm>
8. TRI <http://www.topology.com.tw/TRI/default.asp>
9. 數位時代 <http://www.bnext.com.tw/>
10. 手機王 <http://www.sogi.com.tw>
11. Mobile01 <http://www.mobile01.com.tw>
12. 電子工程專輯 <http://www.eettaiwan.com/>