

## 參 考 文 獻

### ■ 中文書刊

1. 鄭源錦《台灣設計經驗、企業識別體系》外貿協會。民 83
2. 中西元男《重建企業行家》遠流出版。民 80
3. 埭強《商標與機構行家》台灣珠海公司。民 82
4. 加藤邦宏《CI 推進手冊》藝風堂出版社。民 77
5. 林盤聳《企業識別系統 / CIS》藝風堂出版社。民 79
6. 張百清《台灣 CI 戰略》耶魯國際
7. 經濟部《商標法令彙編》經濟部中央標準局。民 86
8. 林智新《品牌春秋》長河出版。民 71
9. 梅澤伸嘉《Umezawa Nobuxoshi》《創造第一品牌的 42 堂課》三思堂。民 91
10. 河野豐強《改造企業文化》遠流出版。民 79
11. 劉明遠《企業行家與文化》小知堂文化。民 80
12. 蕭高峰《21 世紀行銷情報》商周文化。民 83
13. Marc Gobe《高感性品牌行銷》藍綠出版。民 90
14. 馬曉雲《智識管理》中國生產力中心。民 90
15. 培霖審訂《專案管理知識體系》博碩策略。民 91
16. 大智浩《設計的色彩計劃》大陸書店。民 82
17. 林文昌《彩色計劃》藝風堂出版。民 80
18. 鄭國裕、林盤聳《色彩計劃》藝風堂出版。民 80
19. 張澄《色彩行銷戰略》。民 77
20. 詹偉雄《美學的經濟：台灣社會變遷的 60 個微型觀察》藍鯨出版。民 94
21. Quentin Newark《什麼是平面設計？What is GRAPHIC DESIGN》視傳文化。民

22. Shira P. White 著，陳正芬譯《H 創意人》遠流出版。民 92
23. 楊富裕《設計藝術史學與理論》田園城市文化事業。民 86
24. 顧問祥《朗濤設計顧問公司的 CI 經驗》聯經出版事業。民 85
25. 高登茅譯(2001)，Aaker, David A & Joachimsthaler, Erich 等著，「品牌管理」，原載於哈佛商業評論，天下文化。
26. 高登茅譯(2002)，Aaker, David A & Erich Joachimsthaler, Brand Leadership, 「品牌領導」，天下文化。
27. 郭瓊俐等譯(2003)，Schultz, Don E. & Beth E. Barnes, Strategic Brand Communication Campaigns, 「品牌策略」，五南。
28. 吳玖琪譯(2000)，Lynn B. Upshaw, Building Brand Identity-A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, 「建立品牌識別」，台視文化。
29. 陳里譯(2004)，Davis, Scott M. & Michael Dunn, Building the Brand-Driven Business, 「品牌行銷」，中衛發展中心。
30. 彭建彰·呂旺坤(2005)，「品牌行銷與管理」，華泰文化。
31. 萊思迪譯(2003)，Ian, Batey, Asian Branding:A Great Way to Fly, 「打造亞洲金品牌」，培生教育出版集團。
32. 許晉福等譯(2002)，Margaret Mark & Carol S. Pearson Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes, 「很久，很久以前.....」，麥格羅·希爾。
33. 洪順慶(2003)，「行銷學」，福懋出版社。
34. 林陽助(2003)，「服務行銷」，精湛行銷。
35. 劉麗真譯(2000)，Al Ries & Laura Ries, The 11 Immutable Laws of Internet Branding, 「網路品牌法則—網路一夕數變，永恆不變的法則為何？」臉譜出版社。

36. 高登茅譯，Philip Kotler, Kotler on Marketing-How to Creat, Win, and Dominate Markets。「科特勒談行銷」，遠流出版公司。
37. 林宜萱譯(2002)，Mark E. Parry, Strategic Marketing Management，「策略行銷管理」，麥格羅·希爾。
38. 胡瑋珊譯(2002)，Jerry Wind, Robert E. Gunther & Vijay Mahajan, Convergence Marketing-Strategies for Reaching the New Hybird Consumer，「聚合行銷大趨勢—打動混合型消費者嶄新策略」，台灣培生教育出版社。
39. 黃俊堯編譯(2004)，William Wells, John Burnett & Sandra Moriarty, Advertising: Principles and Practice，「廣告—原理與實務」，普林斯頓／台灣培生教育出版社。
40. 陳正平等譯(2004)，Robert S. Kaplan & david P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes，「策略地圖—串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具」，臉譜出版。
41. 黃秀媛譯(2005)，W. Chan Kim & Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant，「藍海策略—開創無人競爭的全新市場」，天下文化。
42. 黃秀媛譯(2007)，John Maeda, The Laws of Simplicity，「簡單的法則」，天下文化。
43. 黃克煒譯(2007)，原田進，「設計品牌」，晨星出版。
44. 吳鴻譯(2006)，Al Ries & Laura Ries, The Origin of Brands，「為什麼有些品牌比較強？從低科技到高科技的品牌經營策略」，遠流。

## ■ 期刊

1. 蔡宗雄《論標誌的象徵意義》設計雜誌 71 期。P.62~69。民國 85

2. 林榮泰、莊明振《從圖像語意探討人機界面圖像的設計》工業設計第 73 期。P88~89。民 80.4
3. 王明嘉《從 CI 熱潮到 Logo 狂飆—台灣企業標誌設計體驗（上）》設計雜誌第 65 期。P.72~76。民 84.9
4. 王明嘉《從企業標誌角色檢視視覺符號本質》設計雜誌 77 期。P.48~52。民 84.11
5. 鄭淑芬《朗濤化巧思點亮一流企業的 CIS》設計雜誌第 73 期。P.38~41。民 86.1
6. 高黃麟《洋派 CI 形象典範》印刷與設計第 139 期。P.100~103。民 88.1

## ■ 學術論文

1. 黃文宗《企業識別系統中文標準字意象研究》國立交通大學應用藝術研究所碩士論文。民 83
2. 劉德威《民國 80 年代標章設計造形發展之研—以台北地區設計公司規劃案例為例》國立台灣科技大學，工程技術研究所設計學程碩士論文。民 89
3. 虞積祥(2004)，「品牌形象、品牌權益、顧客終身價值關聯性研究—以東森電視購物頻道為例」。義守大學管理科學研究所碩士論文。
4. 張雅琇(2004)，「品牌形象、品牌個性對品牌忠誠度之探討—才女流行服飾業之實證」。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
5. 高林于(2004)，「產品形象與企業形象的相互關係研究—以行動資訊產品為例」。華梵大學工業設計研究所碩士論文。
6. 蔡宜蓉(2004)，「來源國形象、品牌聲譽、品牌個性對複合品牌知覺品質的影響」。輔仁大學管理學研究所碩士論文。
7. 陳貞伶(2004)，「整合行銷傳播對汽車品牌形象影響之研究」。朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。

8. 國華(2004),「品牌個性、品牌形象、品牌聲譽與涉入對品牌權益影響之研究—以手錶為例」。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
9. 陳香君(2004),「聯盟產品品牌互補性、聲譽一致性與價格對認知品質的影響」。輔仁大學管理學研究所碩士論文。
10. 林孟輝(2004),「競爭策略與品牌策略類型配適對品牌權益關係之研究—以高科技產業技術採用生命週期觀點分析」。中原大學企業管理研究所碩士論文。
11. 許書銘(2000),「產業國際競爭力之發展及其影響因素分析」。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
12. 廖榮文(1998),「品牌概念形象與廣告訴求對廣告效果之影響」。東吳大學企業管理研究所碩士論文。
13. 胡嘉杰(2004),「台灣高科技產業新產品上市之整合性行銷溝通—產品、品牌及產業影響因素之探討」。國立政治大學國際貿易研究所碩士論文。
14. 許家甄(2004),「品牌價值衡量模式之建構研究—以康師傅為例」。義守大學管理科學研究所碩士論文。
15. 陳淑芳(2003),「顧客關係、服務品質、品牌形象、顧客滿意度與再購意願間關係之研究—以銀行業為例」。大同大學事業經營研究所碩士論文。
16. 黃素美(2005),「極簡主義的省思與自我創作之探討」。中國文化大學藝術研究所美術組碩士論文。
17. 許立忠(2005),「品牌行銷策略之探討—以在中國市場成功台商為例」。靜宜大學企業管理研究所碩士論文。

## ■ 英文書刊

1. Rust, Roland T. Tim amber & Gregory S. Carpenter etc. (2005) Measuring Marketing

- Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 76-89.
2. Iversen, Nina M. (2001). Factors Influencing Successful Brand Extensions.
  3. Sinha, ashish & Peter T. L. Popkowski Leszczyc (2000). Measuring Customer Based Brand Equity: using Hierarchical Bayes Methodology, Chicago: Best Market Research Track.
  4. Aaker, david A. (1991). *Managing Brand Equity*, The Free Press.
  5. Aaker, David A. (1992). The Value of Brand Equity, *Journal of Business Strategy*, 13:4, 27-32.
  6. Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
  7. Aaker, David A. & Erich Joachimsthaler (1997). Building Brands without Mass Media, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 39-50.
  8. Aaker, David A. & Erich Joachimsthaler, (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
  9. Hapferer, Jean-Noel (1994). *Strategic Brand Management*, New York:Free Press.
  10. Jones, John Pilip (1995). When Ads Work: New Proof That Advertising Triggers Sales.
  11. Belch, George & Michael Belch (1998). *Advertising and Promotion*.
  12. Farquahar, Peter (1998). *Branding: Building Your Company's Best Asset*, Mcgraw-Hill.
  13. Wheeler, Alina (2003). *Designing Brand Identity:A Complete Guide to Creating, Building and Maintaining Strong Brands*. John Wiley & Sons, Inc.
  14. Chevalier, Michel & Gerald Mazzalovo (2003). *PROLOGO-Brands as a Factor of Progress*, Palgrave Macmillan.
  15. Gregory, James R. wih Jack G. Wiechmann (2001). *Branding Across Borders:A Guide*

to Global Brand Marketing, McGraw-Hill.

16. Arens, William F. (2004). Contemporary Advertising (Ninth Edition), McGraw-Hill.
17. Timothy Samara (2007). Design Elements: A Graphic Style Manual, Page One.
18. Hiro Minamiyama edited, World Branding Committee (2007). World Branding: Concept, Strategy and Design, Graphic-sha.
19. Kathryn Best (2006). Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation, AVA Academia.
20. Brigitte Borja de Mozota (2003). Design Management: using design to build brand value and corporate innovation, Allworth Press.

## 附錄一 捷安特 GIANT 訪談紀錄

涵蓋研發、採購、生產製造、品牌、通路、行銷、售後服務、經營管理等完整的經營價值鏈的 GIANT，在全球五十多國，超過 10,000 個 GIANT 品牌的經銷據點，GIANT 可謂台灣在全球最知名的品牌；其自創品牌致勝的關鍵為產品的獨特性、堅強的生產實力、國際行銷人才、充裕的資金以及國際觀視野等因素。

當初，巨大機械在自創品牌歷程中可謂相當艱辛，其自創品牌的目的，乃期許公司建立自主永續經營的根基，並能擁有自己的行銷通路及充沛的人才，進而可掌握市場流行資訊與需求；有別於 OEM 模式，能建立自主的研發能力，獲取更好的行銷利潤，以造就員工及股東的成就感。

### ■ GIANT 的品牌策略

「Global Giant, Local success.」以差異化、創新、物超所值的「產品」進入區域市場，以人性、科技、時尚、價值、分享騎乘的喜樂為「品牌」的定位發展，以專賣通路、結合運動行銷，打響 GIANT 全球品牌知名度。

### ■ 以單一品牌 GIANT 進軍世界

自 1972 年創立巨大機械工業股份有限公司，大都以 OEM 或 ODM 為主要經營模式，直至 1981 年鑑於當時的 KENEX 事件，巨大機械高層感受必須自創品牌才有未來，故成立捷安特 (GIANT) 股份有限公司，以 GIANT 品牌行銷國內市場。此後，時與出貨率幾佔巨大機械 70% 的美國知名品牌 Schwinn 協商，冀望共同合作以拓展全球其他市場，但至 1985 年突然被 Schwinn 公司告知已在中國大陸廣州自行設廠，在一夕間被抽單的嚴重打擊下，促使巨大機械加速邁開自創品牌之路。

## ■ 區域布局，站穩每一步，成功開拓國際市場

遂於 1986 年在歐洲荷蘭設立第一個海外行銷公司，選擇在歐洲的原因是：腳踏車起源於歐洲，且歐洲人一向喜愛騎自行車為代步的工具，荷蘭又是使用腳踏車頻率最高的國家，再者，進入歐洲市場與主要 OEM 客戶不會衝突。

巨大公司的政策就是穩穩站立每跨出的一步，然後才會跨出另一步，當穩住荷蘭公司的陣腳後，於 1986 年至 1992 年年間陸續於美國、日本、澳洲及中國大陸設立海外公司，逐步建立起 GIANT 全球品牌據點。

## ■ 產品差異化開啟成功品牌之鑰

當時在進入歐洲市場的 GIANT 乃後發品牌，如何與百年老店等大品牌競爭，其行銷策略是成功的關鍵；在經由公司內部的沙盤推演，決議以高級車款之差異化產品先行進入，並採取對 GIANT 品牌具優勢能力的 Niche Market 為主力戰場；因此，以 GIANT 自有品牌的產品只在專賣店行銷，而不走大眾化的量販市場，因此，公司深信要打自有品牌就是要讓消費者認知 GIANT 即高品質的象徵。

GIANT 在進入歐洲市場很快地成為進口第一品牌，主要以適用於各種路況的全能車種登山越野車，及高階的碳纖維車為推入市場，因此，奠定了 GIANT 在歐洲市場屹立不搖的高品質產品地位。

## ■ 階段性品牌任務，逐步拓展品牌版圖

在 1972 年巨大成立時，正逢日本職棒巨人隊奪得冠軍，故英文名為「GIANT」，但在 1981 年設立台灣行銷公司則取 GIANT 的音譯「捷安特」為中文品牌名稱，取其便捷、安全與特別之意。在八〇年代開始仍以外銷為主力市場，故有「世界的捷安特·捷安特的世界」為主要品牌訴求，突顯高品質的形象，八〇年中後期代的捷安特則以「無限延伸您的視野」，強調休閒與健康的理念，在邁入二十一世紀，

GIANT 更以「分享騎乘的喜樂」(Sharing the Joy of the Ride)，GIANT 從自行車的代步工具，到休閒、健康，進而成為競技與運動專業領域的專家，滿足各種不同層次的需求，成為「自行車生活完整解決方案的提供者」。

#### ■ 不斷審視品牌定位，開創市場競爭優勢

GIANT 自創品牌發展的歷程：自 1986 年至 1989 年為轉型期，從歐洲設立捷安特荷蘭分公司開啟海外據點，1987 年進運美國，1989 年為日本，積極布建 GIANT 品牌全球知名度；自 1990 年至 1993 年為差別期第一階段，從守成轉向攻擊，並由生產導向轉向消費者導向，自 1994 年至 1999 年為差別期第二階段，為因應全球經濟環境、競爭的劇變以及大陸市場的崛起，其策略則是拉大競爭者的距離；直至 2000 年起則是 GIANT 卓越期，積極整合全球運籌資源，使 GIANT 成為世界主要自行車領導品牌之一。

#### ■ 維持台灣十大國際品牌地位，再接再厲向前行

自 2003 年起 GIANT 品牌已連續三年被經濟部國貿局所主辦之「台灣十大國際品牌」價值調查，並獲選為前十大具價值品牌，這是對巨大機械自創品牌的肯定，因為 GIANT 是少數獲此殊榮的傳統產業，更於 2001 及 2002 年被富比士雜誌選為全球前 200 大最佳小型企業。綜觀巨大機械能持續品牌價值的成長，在於他們對公司願景(Vision)長期的堅持，以及員工對於企業使命(Mission)的共識，上下一心努力共創品牌的最高價值；而巨大機械更是一個具優異企業文化的公司，但他們並不因此而自滿，自 2006 年起更以品牌再造工程作為公司主要營運計畫之一，期許「GIANT」自創品牌再開故事業成長的另一高峰。

## GIANT 品牌

### 精神

- 分享騎車的喜樂
- 更健康的地球 更美好的生活

### 承諾

- 誓諾以創造最令人振奮的全方位自行車解決方案之產品和服務，並產生最佳總和價值，以滿足消費者不同的需求和生活。
- 以無比熱情，讓 Giant 車主能親身體會最好的自行車生活經驗及享受騎車的喜樂。

### 價值主張

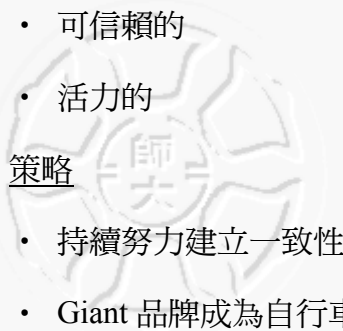
- Giant 以創新和令人感動的全方位自行車解決方案之科技，豐富人類的生活。
- Giant 透過整個價值鍊，持續不懈追求更高品質，更好的產品，以及更具競爭力的成本，為消費者創造最佳總和價值。
- Giant 堅持營運績效和服務的完美，傳達最精緻的騎車經驗和最佳的顧客滿意。

### 個性與人格

- 熱愛騎車和大自然
- 徹底為顧客著想
- 持續改善
- 真誠正直
- 向不可能挑戰

### 調性

- 熱情的
- 人性化的
- 創新的

- 
- 可信賴的
  - 活力的
- 策略
- 持續努力建立一致性的，可信賴的，及喜樂的品牌經驗
  - Giant 品牌成為自行車的唯一選擇

### 贏的秘方

- $CS=TBV=(E/P)xCxTxS$
- 顧客滿意 = 最佳總合價值  
= 體驗 x 售價 x 一致性 x 團隊合作 x 快速

## 附錄二 宏碁 ACER 訪談紀錄

### ■ 以品牌經濟 「入主」國際市場

美國時代雜誌 (Time) 曾指出，台灣擁有世界主要的電子製造工廠，但是，一般大眾知道的人卻寥寥無幾。台灣電子製造商生產超過全球三分之二的 LCD 監視器；全球每四台筆記型電腦，就有三台來自台灣；全球五分之四的 PDA，也同樣出自台灣。

然而，這些電子產品的產出都是台商透過與 HP、Apple 及 Dell 等國際型大廠商簽訂代工合約下所生產製造，最終，這些產品也只是以這些國際大廠的品牌銷售到消費者手上，台灣代工廠商仍然只是背後的「無名」英雄。

雖然台灣電子製造商多年來為國際大廠代工製造電子產品的訂單有增無減，但是，電子產品價格不斷下滑，製造商的利潤也受到擠壓，就以筆記型電腦為例，在過去短短 3 年內，毛利已由 10% 下降到 5%。

美國市調公司 IDC (國際數據資訊電子) 內部的一位分析師就明白點出，「台灣電子產業想要在競爭激烈的環境求生存，企業創立自有品牌，成為他們必須要做的事。」

### ■ 知識經濟就是一種品牌經濟

大家都知道，未來是一個知識經濟的型態，面對知識經濟時代來臨，品牌是所有「知識」的總結，因為，它的知識含量最高、最有價值。所以，有知識沒有品牌，就等於宣告它沒有價值。

因為品牌，顧客對公司產品會產生信心；因為品牌，公司產品定位能夠與競爭者明顯區隔；也因為品牌，企業有機會再創商機。

對於創建品牌，相較於大型企業，我認為，中小企業反而比較容易進行，因為，大企業因代工業務之規模遠大於自有品牌業務，而無法專注品牌的業務，面臨企業內部品牌與代工事業是否分割的抉擇；而中小企業反而在建立品牌上更具彈性且無包袱。

只是，如果從內銷市場規模分析，一旦企業所在當地市場規模比較龐大，對企業推動自有品牌相對有利。以美國企業為例，由於美國內銷市場規模大，美國的企業都是從創業一開始，就著手推動自有品牌。至於台灣內銷市場的胃納量來看，對有意推動國際品牌企業而言，相對限制也會比較多。目前台灣的電子製造商因為規模經濟的問題，必須以全球為市場，且品牌行銷是有別於製造的專業，所以熟悉代工製造業者只能以代工為主；另外，台灣的製造業皆為技術成熟的產品為主，這也是對自有品牌的推廣助力不大，因為品牌的塑造以「創新」才是最主要因素。

有人曾問過我，打品牌，要花費多久時間？我的看法是，如果企業從一開始產品就有創新而打自有品牌，則成效應該是隨時可見的，從第一天開始就要賺錢，除非介入不熟悉的市場，否則利潤要從哪裡來，這就是為何台灣以代工委由品牌廠商代打市場，當然名利就必須要與人分享。

如果公司小且產品創新領先，不靠規模來競爭，就像 Acer 在 80 年代就是以其在國際領先的產品，在世界各中小型市場與當地代理商合作，就能有所斬獲。當企業有獲利並持續投入行銷累積品牌知名度時，自有品牌的成效也將有所顯現。

#### ■ 創新應用建立品牌核心價值

要打品牌要有創新，否則沒有任何意義。我在這裡要談的不是產品價格競爭，而是要如何讓品牌有效發展。「創新」的概念很廣泛，是創意再加上執行力而創造價值的活動，像技術、產品、系統、服務、商業模式，都是企業打品牌的重要思考點。

當然，不同領域有不同思考模式，不過，都可建立創新模式。即使是單一技術，只要市場夠大，都可能創造出新模式的產品，成為品牌的核心價值。以「acer」為例，雖然它能走入國際市場，但是，品牌價值卻落後以經營軟體業為主的趨勢科技，名列第 3 名，這是因為趨勢科技的防毒軟體在全球佔有率相當高，加上及其高附加價值的軟體產品特質，創造出比硬體產品更高的附加價值所致。

在當時情況下，我開始思考要從何處去創造「acer」的品牌價值，因為「acer」已具知名度，但是，以我提出品牌價值的簡化公式〔品牌價位＝品牌定位×品牌知名度〕來分析，如果品牌知名度乘以品牌定位沒有賺錢，結果甚至還是負的。

其實這裡的「定位」是指，我預定每個 Business Cycle 必須有利潤，若無利潤，品牌價值就不存在。一旦正確的 Business Model 形成，「acer」專注做品牌，品牌價值就開始一步步提升。這幾年也印證我當初的理論是正確的方向。

#### ■ 結合在地善用國際行銷人才

在「微笑曲線」理論中，左邊依產品線區隔強調的是全球性競爭，著重智財、技術、研展；右邊則是以國家區隔強調的是地區性競爭，側重品牌、通路及管理。事實上，國際化正代表當地化，如果產品沒有當地化，等於無法落實有效推廣品牌的目的。

品牌需要行銷，以台灣多數企業擁有的台灣本土市場管理機制，跳入管理龐大國際市場，是件困難的事。宏碁在台灣雖一直做的不錯，但是台灣市場能訓練出來的人非常有限，所以當宏碁走向國際化時，它就必須從國際市場借用人才，這就是所謂「第四種國際化的管理模式」，與先進國家如歐美及日本等具有大市場腹地的國際化模式都不同。

台灣國際化人才有限，因此企業如何運用本身優勢，進入其他國家，並善用當地化的人才，落實當地化政策，並將當地人才納入總部決策的一環(像日本的國際企業，一切決策都還是以日本當地之企業總部為主)，並整合全球人才資源，打國際品牌戰爭，是很重要的思考策略。

至於品牌行銷，當我們僅透過當地代理商進行產品行銷，仍會受到限制。金流、物流是通路商的價值所在，但是，配銷商經常同時代理多項產品，難免有偏好的問題。如果品牌商不介入配銷通路的經營，行銷發展勢必受制。

### ■ 螞蟻雄兵創造多元化的品牌

最近美國媒體報導指出，美國有四位創業家，完全利用台灣設計及製作運動鞋的能力，在短短三年內創造三億美元之業績。為什麼台商空具備全球具競爭力之設計及製造能力而不開始做自己的品牌。

台灣的文化背景及產業環境與韓國大不相同，台灣為數最龐大的是「中小企業」。不論各行各業，台灣製造品質是全球一流的，這些「螞蟻雄兵」的所生產的商品，正是我們所要追求的國際一流之多元化品牌，也是台灣真正擁有的強大力量。

## ■ 企業文化

- 宏碁，鮮活思維者

鮮活思維，一如新鮮空氣與食物之於人類，孕育企業永續的生命力。

———施振榮

- 宏碁文化，永續的文化

人性本善—授權，培養人才，以共同利益落實共同遠景

顧客為尊—發揮貢獻，永無止境

貢獻智慧—善用有限的有形資源，開發無窮的無形資源

平實務本—名實並濟，穩健經營

- 宏碁文化，競爭力文化

人性本善—塑造人盡其才的環境

顧客為尊—建立速度和成本優勢，回饋顧客

貢獻智慧—創造價值，日新又新

平實務本—專注本業，精益求精

我們以『鮮活思維』，全方位追求『創新』和『貢獻』。提供『新鮮』科技，讓人人能夠享用；用速度、彈性、零閒置的運籌體系，將新鮮電腦迅速送到客戶手中；我們打造人性本善的環境，培養最具創造力的團隊，發揮最大潛力，永保宏碁生生不息的活力，並對人類做最大的貢獻。

———施振榮

- 以鮮活思維賦予文化生命

1. 人性本善——團隊精神

尊重多元，建立共識，塑造有效工作環境，使人盡其才，發揮潛力，追求最大的集體創造力。

**經營哲學**

- 授權
- 信任員工
- 替員工付學費
- 集體創業，全員入股
- 群龍無首
- 誠信，攤著牌打牌
- 自動自發，自我激勵
- 滿足員工挑戰困難的企圖心
- 光明磊落地追求名利

2. 以客為尊

宏碁一二三(顧客第一，員工第二，股東第三)

以新鮮價格的新鮮科技回饋顧客

**經營哲學：**

- 追求績效和品質，贏得客戶滿意
- 善用資源，薄利多銷
- 創造速度與成本優勢
- 貢獻社會
- 科技商品化對人類的貢獻，比科技本身更大

### 3. 貢獻智慧——不留一手的師傅

盡力開創、整合資源，結合夥伴共享利益，創造共同的成長。

#### 經營哲學

- 小老闆的成就
- 挑戰尖端科技
- 永保創業精神
- 挑戰困難，突破瓶頸，創造價值
- 開發腦礦，創造智慧，取之不盡

### 4. 平實務本——平民文化

發展創新的附加價值，並隨時自我檢視，勇於丟棄過時的優勢，建立未來的優勢。

#### 經營哲學：

- 接力式馬拉松
- 自主的財務管理
- 不打輸不起的仗
- 活命比面子更重要
- 精簡而有效的組織

在資訊業多變的環境中，什麼是宏碁不變的原則？

第一，照顧所有的利益共有者(stakeholder)；

第二，精益求精，創造價值。我們堅信，透過長期的追求與努力，這些原則一定會成功。

- 以鮮活思維追求共同遠景

遠景 (Vision)——世界公民，廣受各地讚譽的企業

使命 (Mission)——人人享用新鮮科技，用新鮮科技造福全人類，這是宏碁責無旁貸的使命，也是永無止境的追求。

## 附錄三 喬山健康科技 John 品牌故事

### ■ 經營理念與企業文化—快速、準確和紮實的企業精神

喬山集團自 1975 年創立以來，即以健康、價值、共享為職志，專注於健康科技事業發展，投入運動健身及復健醫療器材之研發、生產及行銷；公司成立至今，秉持著快速、準確和紮實的企業精神，每年以傲人的成長率持續，在業界中穩定地茁壯，並晉身為亞洲第一、世界第五大健身器材公司。

目前喬山集團在美國、英國、德國、中國大陸、台灣等地成立了七家行銷公司。以自創 Johnson、Matrix、Vision、Horizon 四個品牌行銷世界七十餘國，分別搶攻商用、高階及中階家用市場。提供人們質精價美的最佳健身器材選擇，並帶動全球健身風潮，塑造運動健康風氣。

由於集團內部實施目標管理、利潤中心及績效獎金制度，各事業體充份被授權，集團內部工作的團隊，活潑有效率。放眼國際，喬山集團正以無比的旺盛的企圖心，挑戰世界第一，為全球人類健康福祉奮鬥不懈。

### ■ 研究與發展—堅強的國際研發團隊

由於「研發乃企業成長的原動力」-我們深信惟有透過「產品創新」及「技術革新」，厚植研發能力與技術能力，成長的腳步方不會停歇。

為維持競爭優勢，喬山集團投入大量心力，於產品研發與專業人才培育。我們的國際研發團隊分為美國及臺灣兩個部門，由 60 餘名工程師組成，研究範圍涵括電子、電機、機構設計、機電整合及軟體、人體工程等核心技術，而由美國研發團隊負責產品線發展、產品外觀、功能與規格研發；臺灣研發團隊負責具體軟、硬體及機構設計及商品化。

研發中心內則涵括電子、控制、結構、測試及製樣小組，提供最新的 3D 實物模擬設備、精密電路設計及世界標準的測試環境。藉由提供研發小組最大的支援，喬山具備在六個月內由無至有，完成全新的產品研發和生產上市的能力。迄今產品榮獲 50 多項國內外專利，且每年仍不斷推陳出新，深受全球市場肯定。

#### ■ 產能與品管—品質優先，多重把關

品質與創新，乃為競爭的兩大利器。喬山集團除了不斷創新產品，開發新客源外，我們更重視對品質的追求與長久商譽的維護。身為亞洲最大的健身器材製造公司，喬山設於中國上海及台灣兩地的生產廠房(員工合計 800 餘人，廠房總面積 30,000 坪)每年可生產 80,000 台電動跑步機與 150,000 台健身車。透過制式的管理流程，由提案改善、專案小組、定期會議、定期報告等方式嚴格掌握器械生產過程中的品質控制，達至「顧客滿意」的既定方針。

在全體同仁不向品質妥協的認知下，喬山於 1995 年到 1996 年間，製程分獲 ISO9001 和 ISO9002 認證，產品亦得日本 SG 品質標章核可，證明我們有絕對足夠的能力，以最具競爭力的價格生產國際水平之精品。

透過從選擇供應商、生產管制到成品檢驗三階段層層把關的全面品管，並由公司內部另行成立品質提升委員會專責檢驗產品並研討改善對策，喬山產品以多重的品檢措施，務求公司品質具競爭力。同時因產品的關鍵技術及核心零件皆由集團研發中心所設計，我們以確實掌握產品品質，並予以迅速有效地改善。

#### ■ 行銷&服務—放眼國際、接近市場

喬山集團自創立以來，即因迅速反應市場、準確投資、紮實經營的策略，國外業務持續成長。我們於行銷上採市場區隔作法，分別以自創 Johnson、Matrix、Vision、Horizon 四個品牌，搶佔全球「商用」、「高階家用」以及「中階家用」市場。而為服務廣

大消費者，我們的經銷售服網遍佈全球 60 餘國家，並於美國、英國、德國、中國大陸、台灣等地設立七家行銷公司，以利就近服務當地市場，隨時掌握市場脈動。

本著「服務是業務的一部分」之理念，我們的每位同仁對顧客的需求皆以最高的效率處理。1999 年喬山美國行銷公司即因其完善的客服表現，獲頒 ” 1999 Best Customer Service” 獎。而集團每年定期舉辦的世界經銷商會議中，我們亦汲於聽取顧客需求與市場資訊，作為新產品開發與產品設計修正之憑據。

" 全方位客戶滿意度"----是我們戮力以赴的理念，也是喬山不變的原則。

#### ■ 承諾與回饋—完善福利，全心回饋

喬山集團除了專心致力於拓展公司營運，為企業厚植獲利基礎，隨著公司的不斷成長與盈餘的累積，我們亦不忘許諾全體員工以更好的福利與工作環境，為建立更臻完善的福利制度而努力，所提供的員工福利包括：員工保險、社團活動輔助、年度員工旅遊、獎金紅利、佳節禮品、公司聚餐補助等。希冀透過讓員工無後顧之憂的福利措施，使喬山大家庭中的每位成員皆能全心投入，盡情揮灑，貢獻所長。

作為健身運動器材領導廠商，喬山集團贊助學校體育團體不遺餘力，除不定期捐助訓練器材予學校社會團體以鼓勵運動風氣，同時積極培育富潛力選手，贊助運動員培育計劃，欣見運動領域中更佳、更好的記錄表現。

因為無論從何角度著眼，我們認為唯有身體健康的全體國民，方能建立健康和諧的整體社會。

#### ■ 我們的榮耀—榮耀歸於顧客

在過去的 30 年中，喬山集團和顧客建立穩固且良好的關係，他們在喬山的發展進程中提供了莫大助力，現在我們將成果歸於他們。

**管理：**

第十一屆國家品質優良案例獎殊榮

第三屆小巨人獎殊榮

**產品：**

1998~2000 年連續 3 年榮獲台灣精品獎

1997~2000 年連續 4 年美國消費者雜誌評鑑為”Best Buy”商品

**研發：**

榮獲第九屆國家發明獎法人組銅牌獎

**客服：**

經美國消費者雜誌評鑑為 “ Best Customer Service “ 公司