

BenQ

專訪台灣精品品牌協會理事長

王文璨談 品牌管理的成功之鑰

擁有行銷管理Acer與BenQ兩大知名國際品牌經驗的台灣精品品牌協會理事長王文璨，在品牌創立、行銷策略規劃及國際化經營管理方面，擁有超過25年的豐富實戰經驗，更樂於與有心投入品牌行銷的業者分享個人寶貴經驗。

訪談一開頭，王文璨理事長便一語道破業者的心態，「世人皆曉品牌好，唯有代工忘不了」！他鼓勵業者：擁有品牌才有主控權，想從代工轉而自創品牌，從來不會太晚，永遠都有機會！品牌與行銷是密不可分的，對於台灣自行車業的品牌之路，他提供了許多寶貴的思維與建言。

圖◎郭谷米、採訪◎阮素琴&陳柏如

從行銷學的演化來看，50-60年代講的是推銷（selling），以賣方市場為導向，一直到80-90年代則轉變成行銷（marketing），化被動為主動，到了1996年之後，品牌行銷（branding）崛起，開啓了品牌新世紀，而品牌與通路也決定了企業的命運，王文璨理事長如是說。

做與不做

對企業來說，品牌是最重要的核心競爭力，管理得當便能為企業創造無限的價值與利潤。三、四十年來台灣自行車產業長期深耕生產代工（OEM）、設計代工（ODM）市場，累積了優勢的產品製造與

研發技術，這是台灣企業發展自有品牌最厚實的基礎。面對產品同質性愈來愈高的競爭，王文璨理事長指出，品牌是唯一有助企業建立差異化的關鍵要素。

長期以代工掛帥的業者，最困擾的就是 To B (brand) or not to B (brand)？到底該不該做品牌，從進到宏碁第一天開始，至今從來沒有做過 OEM 生意，都是做自創品牌的王文璨強調，業者必須根據本身的定位、優勢、企業願景來釐清是否有做品牌的必要性，若決定要做品牌，還要思考是要定位在 B to B 或是 B to C 的品牌，因為正確的品牌定位是成功的關鍵之一。舉例來看，去年底開始的全球金融風暴，嚴重影響各行各業的銷售業績，但根據統計，有品牌的企業，業績衰退幅度約 15%，沒有品牌的企業，訂單銳減的幅度高達 50%，品牌價值立現！

想從代工轉而自創品牌，從來不會太晚，只要有決心，永遠都有機會。千萬不要等到代工無利可圖、快做不下去了，才要做品牌。再者，王文璨強調，「不見得只有大企業才能做品牌，小企業努力發展自己優點，從小地方開始，用心經營小眾，創造消費者獨一無二的品牌經驗，也是經營品牌。」

正確的定位

大家都認同品牌的重要性，也知道這是企業必修課程，卻常常不得其門而入，如何做 branding？品牌經營經驗豐富的王文璨表示，企業經營品牌是要創造獨特的顧客經驗。根據調查，消費者每天接觸超過 300 個品牌，其中包括看到、聽到或購買的大小品牌，有些讓人念念不忘，有些則讓人毫無印象。所以做品牌首先必須從產品力著手，創造差異性的產品及服務。業者必須先找到一個可發揮目標族群，先聚焦市場區隔與產品定調，包括對味的產品設計、定價、通路、宣傳促銷，做好行銷

4P 管理，建立顧客忠誠度，才能讓品牌在這個特定領域表現的比對手強。

強化市場管理能力

怎麼做才會成功？王文璨分析，成功行銷品牌的兩大關鍵包括產品管理能力（製造、研發、技術），以及市場管理能力（行銷 4P），台灣業者最強的是產品管理能力，最缺乏、最不足的則是市場管理的能力，尤其在國際市場上常常因為錯誤的定位、定價、通路以及廣告行銷投入太保守而鎩羽而歸。省思問題背後的關鍵，長期缺乏一群專長品牌國際行銷與管理的人才，實為最大主因。台灣發展品牌的劣勢在於缺乏人才，培養專業國際行銷、管理、溝通與品牌行銷的人才，是當前刻不容緩的任務。

當然人才的養成非一朝一夕，短期內要建立市場管理能力也不是不可能，短期王文璨提出了速成撇步，就是在國際市場上找到對的代理商，借力使力，落實本土化的管理與行銷，相信對品牌在當地的行銷 4p 規劃會有很大的助益。只是找代理也要謹慎，必須找到門當戶對的對象，因此事前的評估調查一定要完整，包括了解該代理商還有代理哪些品牌，是否與自己的品牌定位『速配』？擁有的通路是否適合銷售自己的產品？覆蓋率是否足夠？財務是否健全，可以支撐未來的成長？等等。再者，品牌商的總部需要具有行銷管理經驗的人才，才能與具有行銷能力的代理商講相同的『語言』，產生善性的互動。

針對小資本、小規模想做品牌的自行車零配件廠商，王文璨樂觀其成，並建議業者可以找幾個志同道合的廠商，共同合資成立一個品牌行銷公司，借重專業之餘，也可有效降低行銷管理成本，並能避開直接與 OEM 客戶的衝突。

全員品牌管理

品牌最大的管理者與最終的守護者，是企業領導者，但是推廣品牌不是個人戰，需要團體戰！企業發展品牌策略往往有一種現象：站在前端的人戮力以赴，跟在後面的人卻步履闌珊，前後不同調。王文璨說，品牌基因是企業發展品牌的核心，企業要先穩固內在，才能有效執行品牌策略，再以具代表性的產品，針對目標顧客推出行銷活動。再者，企業發展品牌，要把品牌精神內化到員工心中，變成全體員工的共同目標，唯有上下一心，才能推得動。也就是領導者必須把『全員品質管理』TQM 進化成『全員品牌管理』TBM (Total Brand Management)，全員都必須目標一致，積極投入「做品牌」，才有競爭力。

購併好嗎

購併品牌的確是一條捷徑，但重點是要看你要買的是什麼？買品牌還是買整個公司？買他們的技術還是買他們的客戶（通路）？如果買的是整個品牌公司，併購的對象最好是盈利的公司，如果目前不是獲利公司，就要考量自己的公司是否有足夠的跨國管理人才來幫助管理？買之前當然是要先行了解品牌的無形價值（消費者認定的價值、聯想等），組織能力，等等。

王文璨直指，成功購併品牌的前提是，一定要買有賺錢的公司或品牌，再者，初期最好原本的經營團隊能繼續留下來效命，如此可降低失敗風險。自行車業最有名的成功例子就是美利達購併 Specialized。

永不放棄

品牌行銷管理不容易，CEO 要有願景、熱情，即使看不見未來，仍繼續努力；但在品牌經營的漫漫長路，因短期難見具體

效果，中途放棄的人可不少。王理事長勉勵業者，「做品牌必須日積月累，不可能一夕成名致富，宏碁也是耕耘了三十幾年才有今天的成績，巨大、美利達也是練了二十幾年功。如果你要問做品牌至少必須堅持多久才有成效，我認為至少十年跑不掉，但還不保證一定會成功。」



BenQ 王文璨(Jerry Wang)小檔案



現任

台灣精品品牌協會理事長
明基電通副董事長

學歷

美國 Thunderbird 商學院國際企業管理碩士學位

經歷

為業界極少數同時擁有管理兩大知名國際品牌經驗之專業經理人，從規劃 Acer 品牌重新定位，到創立 BenQ 品牌策略及全新企業視覺識別系統。2001 年由宏碁集團總部轉調明基電通，負責 BenQ 品牌創立、策略規劃、及經營管理；在他的掌舵之下，BenQ 在短短數年內得以獨特風貌晉升為全球性知名品牌。他同時也是台灣少數國際運動贊助專家，曾主導大型運動賽事如 1998 年亞運、及 2004 年歐洲盃足球賽。

1985 年加入宏碁集團時，擔任業務工程師，後轉任產品行銷主任、產品經理等職務。1998 年擔任宏碁集團總部品牌管理暨行銷副總經理，負責重新定位 Acer 品牌的任務，任內推動全員品牌管理體系、商標 (Logo) 更換、亞運大型運動行銷贊助活動等重要品牌行銷專案。1991 年外派宏碁歐洲總部，歷練海外市場行銷及管理工作。派歐七年間歷任產品行銷經理，英國分公司總經理，及西北歐區總經理，管轄 300 餘位員工，營業額達 3 億美金。在英國分公司任內創下在一年內，將連虧七年的公司轉虧為盈的紀錄。