

## 發揮小國優勢

# 思考五個問題 臺灣企業 也可打造世界級品牌

身為小國的臺灣，企業應發揮小國優勢與資源條件，選擇適合的市場以及品牌策略切入，才有機會建立歷久彌新的世界品牌。

口述／矽谷 Acorn Pacific Ventures 共同創辦人鄭志凱 整理／張維君 圖片提供／工研院

我住在矽谷 30 年，從事創投工作也有 16、17 年之久，這段時間以來我們投資了許多在美國、臺灣與中國大陸的公司，對這些地區企業的相對競爭優勢、所擁有的資源與人員的心態文化累積了些感受，尤其臺灣以人口規模而言，相較於美、中只是小國，但人口規模的現實不應是企業發展的限制條件，小國有小國的優勢與劣勢，企業經營應該善用優勢，以突破現實的限制。因此，以下將分享我對臺灣企業該如何打造品牌、以及經營策略上的想法。

## 小國優勢 發展大品牌

以宏碁創辦人施振榮提出的「微笑曲線」來說，在微笑兩端點的是研發與品牌，從事研發與打造品牌才能創造高附加價值，而在微笑曲線谷底的則是製造（代工生產）。然而品牌是一種經營策略，一種價值系統，更是一種哲學理念，要建立品牌需要先思考想打造什麼形象？以華為為例，他們先從外銷塑造出一種國際品牌的形象，再轉為內銷並推出鑲有珠寶的智慧手錶，整體走高單價路線，因而逐漸取得大陸手機品牌第一名的地位。

臺灣 B2C 的品牌在經營上面臨了一些困境，如宏碁（Acer）不敵聯想（Lenovo）、宏達電（HTC）輸給小米等，儘管在自行車產業方面，臺灣有捷安特、美利達

等知名品牌，起步較大陸早，但大陸憑藉其人口基數以及資金、資源取得的容易性，他們的 700Bike 與騎記的發展也都將不容小覷。

小國不是不能發展出國際品牌，如瑞士維氏（Victorinox）的萬用刀是自 1884 年就創立的 brand，但需要持久的續航力，例如維氏百年來維持家族經營，並堅持坦誠、感恩、謙卑、勇氣等四項企業價值。因此，我認為臺灣企業想要經營世界品牌，應該從以下五個面向來思考：留意厚創新與薄創新的區別；了解 B2B 與 B2C 操作上的不同；尋找自己獨特價值；建立國際觀點；自問臺灣對世界的貢獻是什麼。

## 思考不同面向 問題迎刃而解

### 一、厚創新與薄創新

厚創新是指在材料、能源上的研發，包括潔淨科技、生物科技等，通常需要較高的技術門檻，企業需要解決許多產品材料上的驗證問題才能上市，企業經營也需要比耐力，較適合小國企業發展；而薄創新則是例如手機 App、電子商務、應用軟體的開發，因為技術門檻較低因此企業經營需要比爆發力，追求快速搶占市占率，較適合大國企業發展。因為進入海外市場需要解決許多企業經營層面問題，若小國企業從事要快速追求市占率的薄創新產業較為不利。但小國企業若要從事薄創新，最

臺灣的企業與品牌應思考對世界對人類的貢獻為何，企業主若是能將這個問題想清楚，對品牌經營上的許多問題都能迎刃而解。



## 矽谷 Acorn Pacific Ventures 共同創辦人 鄭志凱

重要就是市占率以及品牌知名度。

我們從事創投決定是否要投資一家公司通常會看兩個面向：一是企業營業額能否被放大，二是企業優勢可否持續。因此對薄創新的企業來說應先衝高營業額、搶占市占率，才能墊高進入市場障礙，並持續此一優勢；而對厚創新企業則相反，應先追求營運持續性，把產品驗證等問題解決，再追求營業額的放大。

### 二、B2B 與 B2C 操作不同

從馬斯洛的需求層次理論也反應消費者對品牌的需求，因為產品的選購就是在滿足消費者不同的需求。在最低層滿足生理需求階段時，看重的是產品所提供的性價比，到安全需求層級，消費者

則注重品質與客服，到社會需求階段則是講究潮流，例如使用 iPhone7 手機就是一種潮流。而要滿足尊重的需求則是追求風格，到了自我實現階段的消費行為則是傾向認同品牌的理念。越往上的需求層級，品牌的重要性越高。以蘋果為例，他們是希望滿足從安全需求層級甚至到自我實現階段，他們推出的 "Think Different" 廣告標語就是希望塑造這樣的品牌理念。

以 B2C 產品來說，從底層到最上層，每一層都需要顧及，至於 B2B 產品，則是以理念——例如企業社會責任、品質客服與性價比等。另外品牌的母國對產品銷售而言是否重要？我認為 B2C 產品的主場優勢就較 B2B 產品明顯，尤其是能否引領潮流或在風格的建立上，



從馬斯洛的需求層次理論反應消費者對品牌的需求，產品的選購在滿足消費者不同的需求，越往上的需求層級，品牌的重要性越高。

B2C 產品都較能受惠於主場優勢的因素。舉例來說，社群網站與電子商務很明顯具備主場優勢，而像 skype 或防毒軟體這類較底層的產品就較無主場優勢問題，且較不涉及終端消費者行為偏好的產業，較適合臺灣企業要發展數位經濟時作為參考的方向。

### 三、獨特價值與國際觀點

此外，經營品牌還必須尋找品牌獨特的價值與不可取代性，能讓客戶長期且深度依賴，以及建立國際觀點，即使還是新創公司的時候就必須有國際觀。最後，身為臺灣的企業與品牌也應思考對世界對人類的貢獻為何，企業主若是能將這個問題想清楚，對品牌經營上的許多問題都能迎刃而解。■