# 高英高級工商職業學校

Kao Ying Industrial Commercial Vocational High School

## 教師專題研究報告

# 探討 HTC 之崛起

老師姓名：余秋鴻 老師

科　　別：資料處理 科

中　華　民　國　101　年　07　月

# 目錄

壹、前言 1
一、研究動機 1
二、研究目的 1
三、研究流程 1
四、研究預期成效 1
貳、文獻探討 1
一、公司由來 2
二、公司沿革 2
三、HTC 的品牌崛起 3
四、行銷 10
五、外在策略 12
六、宏達電的困境－品牌競爭加劇 13
參、結論與建議 15
一、結論 15
二、建議 15
參考文獻 16

# 圖表索引

圖 1 研究流程圖 ..... 1

表 1 公司年表 ..... 2
表 2 王雪紅歷年得獎紀錄 ..... 4
表 3 研發人員歷年人數與研發經費的成長 ..... 9
表 4 宏達電與各廠家關係表 ..... 10
表 5 歷年併購情形 ..... 12

## 壹、前言

這是一家值得令人深思研究的公司一宏達電。一個企業能在短短 14 年，從一家默默無聞的公司成為全球第四大智慧手機製造商，值得令人欽佩。其秘訣是什麼?而公司所應用的策略又是什麼？

### 一、研究動機

王雪紅 科技第一位女創業家。去年 2011 年王雪紅登上台灣首富，與已故「經營之神」王永慶成為史上第一對台灣首富父女檔。兩家「股王」威盛、宏達電，都是她締造出來的，其中宏達電更開發出全球第一支智慧型手機，開創 hTC 品牌；先後挑戰英特爾、蘋果 iPhone，三星，堪稱「台灣之光」。直到今天，仍有許多人感到不可置信，在一向由歐美先進國家主導的資訊通訊產業，台灣企業多半只能代工製造，頂多從 OEM(代工製造)到 ODM(委託設計製造)，台灣人真的有本事自創品牌，和蘋果這種國際級的科技公司一較高下嗎？這個靠代工起家的台灣企業，從 2006 年六月起發展自己的 HTC 品牌，一躍成為了全球第四大智慧手機製造商，是全球最大的智慧手機代工商。HTC 究竟怎樣作為成為今日世界頂尖科技？值得我們深思、探討。

### 二、研究目的

1. HTC 崛起的探討。
2. HTC 進入智慧型手機產業的領域。
3. HTC 之轉型
4. 研究限制

本研究在進行個案公司研究時，由於未訪問公司內部人員，資料皆於網路、書報、週刊上得知，進而造成資料不齊全。

### 三、研究流程

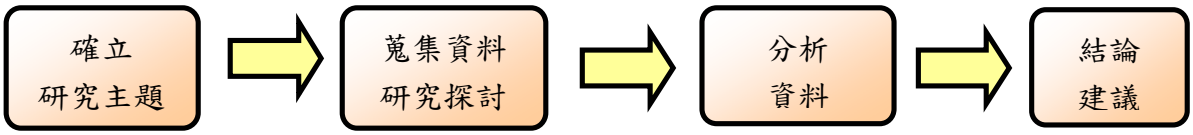


圖 1 研究流程圖

### 四、研究預期成效

1 了解 HTC 行銷、研發、人力是如何運行?
2 了解 HTC 為何要自創品牌。
3 了解 HTC 為何能成為本國的自由品牌而在國際站有一席之地。

## 貳、文獻探討

宏達電於 10 年多前在桃園縣一大片稻田中，是一棟簡陋的鐵皮屋頂的廠房，當初由 20 多位剛從大學畢業的年輕人，聚精會神地圍著一台 PDA (手持式行動裝置)摸

索再摸索，這一群年輕人不斷的，日以繼夜工作加班。因這一股不服輸的探索、研究精神，加上三位功不可沒靈魂人物。一位負責研發的卓火土及另一位是拎著一只 007 手提箱打出業務的周永明先生，和慧眼識英雄、不懼「燒錢」的董事長王雪紅(日後宏達電的鐵三角)，奠立了宏達國際電子公司的根基，更開創今日股市股王的頭銜。

## 一、公司由來

宏達國際電子股份有限公司于 1997 年由董事長王雪紅，董事暨宏達基金會董事長卓火土，與總經理兼執行長周永明所創立。宏達電常稱 HTC，是一家位於台灣桃園的科技公司，成立於 1997 年 5 月 15 日，為威盛電子轉投資公司，是全球最大的智慧型手機代工廠商，全球最大的 Windows Mobile 智慧型手機生產廠商之一。官方說法是取自該公司的英文簡稱 High Tech Computer Corporation)，然而不少宏達電員工認為太巧合了，因為卓火土的英文名字 H.T.Cho 也是縮寫為 HTC。從 2006 年六月起推出自有品牌 HTC 智慧型手機，二○一○年七月二十七日宏達電正式以 HTC 品牌進軍中國大陸，在二○一一年第一次躋身全球百大品牌，在國際間大放異彩。

## 二、公司沿革

表 1 公司年表

| 年份 | 事　　蹟 |
|---|---|
| 1998 | 3 月：掌上型電腦 Kangaroo 被微軟 NSTL 認證合格〔世界第一個〕。<br>5 月：掌上型電腦正式量產上市（世界第一個)。 |
| 2000 | 6 月：第一部掌上型電腦 iPAQ 36XX 正式量產出貨（世界第一部)。iPAQ 曾列入金氏世界紀錄裡功能最強之 PDA。 |
| 2001 | 7 月：公司更名為宏達國際電子股份有限公司。 |
| 2002 | 3 月 26 日：獲證期會核准股票掛牌上市。<br>5 月：推出全球第一台搭載微軟 Pocket PC Phone Edition 軟體平臺的 Wireless Pocket PC。<br>10 月：推出全球第一台搭載微軟 Smartphone 2002 軟體平臺的智慧型手機。 |
| 2003 | 10 月 31 日：購併軟體廠商友笙資訊（IA Style)。 |
| 2004 | 8 月：全球體積最小 Smartphone 量產出貨。<br>9 月：推出全球第一台 Smart Music Phone 以及全球最小的 PDA Phone。 |
| 2005 | 2 月 12 日：股價 232 元，首度超越聯發科，登上股王寶座。<br>5 月：推出全球第一台搭載微軟 Windows Mobile 5.0 作業系統的 3G 手機。<br>11 月：宏達電歐洲分公司開幕。 |
| 2006 | 4 月 26 日：收盤價 1020 元，突破千元大關，成為台股 16 年來繼益通光能第二支突破<br>5 月：推出全球首款微軟 Windows Mobile 折疊式智慧型手機。<br>6 月：發表全球第一台 Windows Mobile 5.0 三頻 3G PDA Phone 與全球第一台微軟 3G Smartphone。<br>7 月：宏達電日本子公司開幕。 |
| 2007 | 5 月 8 日：購併智慧型手機經銷商多普達國際股份有限公司。<br>6 月 5 日：發表「阿福機」HTC Touch，搭載自行研發之 TouchFLO 介面，首先使用直覺式觸控螢幕，利用指尖即可開始導覽。<br>11 月 6 日：加入由 Google 主導 34 家公司攜手創立的「開放手機聯盟」(Open Handset Alliance)與 Qualcomm、T-Mobile 和 Motorola 等廠商攜手發展 Android 行動平臺。 |
| 2008 | 2 月 20 日：外資持股比重達 52.19%。<br>5 月 6 日：於倫敦發表 HTC Touch Diamond（即鑽石機)，標榜「承襲了獨一無二的創新及對於將 |

| | |
|---|---|
| | 精簡概念融合於設計的渴望，淬煉出十年來功力之結晶」。<br>6 月 4 日：於倫敦發表 HTC Touch Pro，鑽石機的側滑版本，具備前者的時尚及多樣功能，另加入有五排按鍵的 QWERTY 鍵盤，增強與 TouchFLO 3D 的互動性。<br>9 月 16 日：發表搭載 TouchFLO 3D，解析度提昇至 WVGA 的 HTC Touch HD。被認為是 iPhone 的競爭手機。並同時發表兩款中低階產品 HTC Touch Viva、HTC Touch 3G，搭載簡化版本的 Manila 2D（仍稱 TouchFLO）介面。<br>9 月 24 日：於紐約與 Google、T-Mobile 同台發表世界首支 Android 系統手機 T-Mobile G1（代號 HTC Dream）。<br>11 月 12 日：與俄羅斯 WiMAX(4G)行動通訊電業者 Scartel（品牌名為 Yota）共同發表全球第一支 GSM/WiMAX 整合式雙模手機 HTC Max 4G。<br>12 月 3 日：透過旗下子公司 H.T.C.(B.V.I.) Corp. 購併美國舊金山知名設計公司 One & Company Design, Inc.。 |
| 2009 | 2 月 16 日：在 Mobile World Congress（3GSM）大展上發表 HTC Touch Pro2 與 HTC Touch Diamond2。<br>2 月 17 日：與 Vodafone 共同發表其第二款 Android 手機 HTC Magic。<br>6 月 24 日：發表第三款 Android 智慧型手機 HTC Hero。<br>9 月 11 日：發表旗下第四款 Android 智慧型手機 HTC Tattoo。<br>10 月 6 日：發表第一支搭載 HTC Sense 的 Windows Mobile 6.5 的智慧型手機 HTC HD2 (Leo)，使用 4.3 吋電容式觸控螢幕以及 1GHz 處理器。 |
| 2010 | 3 月 23 日：發表世界第一支 WiMAX Android 智慧型手機 HTC EVO 4G。<br>7 月 27 日：正式進軍中國大陸市場，並推出四款新機 HTC 天璽、HTC 天怡、HTC 渴望、HTC 野火 |
| 2011 | 首度躋身全球百大品牌（第 98 名），成為第一個進榜的臺灣企業。 |
| 2012 | 取得 Sony 旗下公司美國索尼電腦娛樂（SCEA）的 PlayStation 認證。[4] |

資料來源：維基百科

## 三、HTC 的品牌崛起

宏達電或 HTC 這名字，在兩年前美國沒什麼人知道。最近在美國波士頓，行銷長王景弘、執行長周永明到訪後，分別在 MIT、哈佛的會議中暢論 HTC 的品牌崛起經過，一下子大家都知道了。其原因

### (一)、領導團隊一宏達電鐵三角：

#### 1、王雪紅 董事長

王雪紅是經營之神王永慶的女兒，卻也是白手起家的「台灣女首富」。個性獨立自主、喜歡冒險，走與人不一樣的路。王雪紅自柏克萊大學取得經濟碩士學位後，不願在父親的台塑帝國坐擁現在，一頭鑽入與台塑事業豪不相干的電腦產業。當時她眼見台灣科技產業欠缺核心的缺失，決心投入晶片生產。她懷抱「自創技術，不假外人」的夢想，始終奮戰不懈，終於創下屬於自己的江山，也為日後創業宏達電奠下雄厚基礎。目前擔任威盛電子股份有限公司與 HTC 等數家企業公司的董事長。具有銳利的眼光與堅持，做事氣度最

像王永慶，看準趨勢即放手去做。其在用人與識人方面，懂得欣賞員工優點，故身旁集結一群甘心賣命的人。

表 2 王雪紅歷年得獎紀錄

| 年份 | 獎項/頭銜 | 單位 |
|---|---|---|
| 2005 | 2005 亞洲之星 | 美國(商業週刊) |
| | 全球最值得關注的 50 位商界女性 | 華爾街日報 |
| 2009 | 年度畢人經濟領袖獎 | 鳳凰網 |
| 2010 | 企業家最佩服的企業家第 8 名 | (天下)雜誌 |
| 2011 | APEC 企業女性獎 | APEC |
| | 全球百大最具影響力女性排行榜第 20 名 | (富比士)雜誌 |
| | 全球 50 大女強人榜第 20 名 | (富比士)雜誌 |
| | 台灣 40 大富豪排行榜第 1 名 | (財星)雜誌 |
| | 全球富豪排行榜第 168，亞洲排名第 27 | (星期泰晤士報) |
| | 企業家最佩服的企業家第 3 名 | (天下)雜誌 |
| | 第 12 屆 2011 CCTV 中國經濟年度人物 | 中國中央電視台 |

2、卓火土董事

卓火土現任宏達基金會董事長暨創辦人兼宏達電董事。外型憨厚，工作中卻極其嚴苛，曾被員工稱為“完美先生”(Mr. Perfect)。有著對品質的堅持與嚴苛的態度，即時沒有客戶但只要看好市場，便堅持投入。當初宏達電沒有知名度，卻跟著微軟，跑遍全歐洲，那時也沒有什麼背景，卻以技術領先，創造高盈餘。卓火土的信念是品質一定做到最好，沒有別的。

3、周永明 執行長

自 1997 年公司成立時就效力於公司。周先生堅信企業家精神與創新所蘊含的價值，其帶領下 HTC 已成為全球智慧型手機的領導品牌。周永明深知設計工藝的微妙。一支智能手機的模型製作好之後，他還會閉上眼睛，放在手中細細體驗觸感，以及其中蘊藏的難以描述的生命力。對 HTC 的工程師來說，最難滿足的客戶，不是訂製手機的英國運營商 Orange，也不是美國的 T-Mobile，而是周永明。在員工眼中，周非常挑剔、有話直說，不笑時總是皺起眉頭，又凶又酷。

縱然免不了內部的衝突與紛爭，但十幾年一路走來，王雪紅、卓火土、周永明，這個鐵三角陣容，證明了他們是 HTC 最佳的領導團隊。

(二)、策略性的定位一彰顯獨特價值

對當代企業來說，想要在充滿競爭的產業動態環境中勝出，關鍵在於策略。策略大師波特認為所有企業都應該先有定位，才談策略。策略性定位的本質，是選擇能與競爭對手差別的活動，而選擇定位的前提，就在於企業必須先有取捨，知道何者不可為。顯然的，宏達電在筆記型電腦代工市場幾乎找不到訂單時，宏達電即知道該捨去筆記型電腦代工，而另謀出路。但究竟要製造什麼樣的產品，令宏達電鐵三角大費腦筋。

1、選擇能與競爭對手有差別的，即有差異化的產品。

周執行長說：宏達電到底製作什麼才可以提供客戶和宏達電價值。前提是要選擇能與競爭對手有差別的，也就是要有差異化，才能彰顯宏達電獨特的價值。

在那個手機只能打電話和發簡訊的年代，為開發客戶、向客戶推銷自己的產品，王雪紅經常得拖著碩大、沉重的電腦，奔波於歐美、日本各地，舟車勞頓，疲憊不堪。每次坐在火車上，她就憧憬著有一天能研發一種擁有數據處理能力的手持終端機(即日後的個人數位助理 PDA。它既能握在手上打電話，又能向客戶展示產品，還能聽音樂，看影片。這個夢想在她腦海中縈繞多年。

如果有一天，能夠將這些沉甸甸的的大電腦、手機、MP3 統統整合在一台輕薄短小的掌上型電腦中，不知該有多好。

在宏達電成立之初，董事長和卓火土對公司未來的策略定位、市場主力產品，進行不知多少次討論，是要開闢筆記型電腦或是當時研發中的新產品(掌上型電腦 PDA)，各有不同的看法。

王雪紅的構想之一，是讓全球商務人士都擁有一台輕便的掌上型電腦 PDA，即使到國外出差，都能隨時收發電子郵件。在宏達電團隊將市場定位調整為 PDA 時，即決定推出彩色幕瑩幕，整合包括電腦連結，傳輸速度功能齊備的 PDA。這和筆記型電腦市場完全不同，在當時正待開發的 PDA 市場裡，宏達電不僅技術領先，而且品質精良，和筆記型電腦代工眾多廠商競爭的情況有如天壤之別。

(三)、遇見貴人一比爾蓋茲

在當時市場上主流的代工廠商多以筆記型電腦為主，宏達電也不例外；PDA 仍屬冷門的非主流市場。在一九九七年拉斯維加斯展覽上，當微軟看到台灣廠商生產的彩色 PDA，印象很深刻，就這樣，微軟公司聯絡上當時正在尋找客戶訂單的宏達電。而微軟公司當時研發出最新的 Window CE 作業系統也在尋找搭配廠商。王董事決定自己先製作一個 PDA 樣品，直接送去給比爾蓋茲看。

為了讓比爾蓋茲留下深刻印象，周永明、卓火土把帶去很多支智

慧型手機，一個一個展示出來，像是在變魔術一樣。比爾蓋茲看得很高興，於是雙方簽訂合約，生產第一批以 Window CE 介面為作業平台的 Pocker PC 智慧型手機。但是為 Window CE 作業系統量身訂作的新產品 Pocker PC，王董事長必須預先一口氣支付了上百萬美元的技術研授權費，此項付出的成本高得驚人。

比爾蓋茲以他在全世界的超高人氣，為宏達電打開全球知名度。宏達電的 PDA 在一九九八年獲得美國國家軟體測試實驗室 NSTL 的認證通關，讓宏達電拿到一張由微軟背書保照的全球資訊產業通關護照。自此宏達電在微軟的加持和 NSTL 的認證下，於二○○○年六月，開始為康柏設計代工生產的第一部掌上型電腦 IPAQ 36XX 正式量產問世。

(四)、走上自創品牌

1、雙品牌策略

宏達電靠代工惠普的 IPAQ 一炮而紅，並隨即打入歐洲市場，主攻高階商務手機，業績漸入佳境，也創下許多世界第一；第一部以微軟 WIN CE 系統為基礎的掌上電腦，第一支 2.5G 智慧型手機、第一支搭載 Google Android 的智慧型手機等等。2005 年，宏達電以 700 元左右的價位成為台股股王。到 2006 年宏達電已是全球最大的手機代工業者。但就在這時，宏達電毅然退出盡在掌握之中的代工市場，關閉大多數代工業務，走上自創 htc 品牌之路。以雙品牌手機，降低代工與品牌的緊張關係。

在轉型自創品牌之初，宏達電鐵三角憂心，因自創品牌難免有牌品與代工之間的衝突。為了降低代工與品牌的敏感衝突，同時為日後的品牌之路預先鋪路，這三位領導階層煞費苦心，雙品牌手機，是宏達電從代工發展自有品牌過渡時期的一項重要的策略。

2、併購多普達

在 Dopod 併入 HTC 後，HTC 持續提供完整的售後服務。由於 Dopod 行銷宏達電研發之產品，在亞太市場擴展快速，取得市場極高的評價。對 htc 在亞太市場快速成長，及 HTC 日後在品牌管理上將有相當大的幫助。因此兩公司結盟後，將使宏達電研發、製造實力及多普達豐富的品牌行銷管理經驗發揮最大的效益。

3、走向品牌之路

王雪紅說：「這是宏達電創辦以來最艱難的決定。」在轉型之前，宏達電的代工業務屢創佳績，許多人因此大惑不解，既然已經穩坐江山，卻為什麼做出如此幾乎是孤注一擲，沒有後路的決定？但王雪紅發現，雖然宏達電包辦從產品研發到成型每一個環結，但替人代工，就是矮人一截，面對客戶時只能在殺價壓力下屈服，因此，要想打通與市場的溝通渠道，要想真正立足世界舞台，宏達電必須有自己的品牌。二○○九年六月，宏達電在英國倫敦發表了 Android 手機，不僅

受到好評，並獲得二〇一〇最佳手機獎。二〇一〇年獲得最佳手機公司獎。由於連續拿下最佳獎項，讓宏達電肯定自已，證明台灣也能做出品牌。

4、透過 iphone，打開 htc 知名度

宏達電開發全世界第一支智慧型手機，但很少人知道。二〇〇七年賈伯斯發表 iphone 手機，讓手機正式進入智慧型手機階段。透過賈伯斯發表的 iphone 捲起的智慧型手機風潮，讓全世界都感受到一智慧型手機時代已經來臨。正因為宏達電早一步走對了路，讓原本代工出身、品牌仍默默無聞的 htc，順利搭上 iphone 掀起全球智慧型手機風潮的特快車，在短短兩、三年晉身為全球智慧型手機的前五大廠商。

(五)、htc 的布局策略

歐洲大型電信公司早已投入網路設備的更新，卻因為沒有手機製造商相關技術的配合，導致業務遲遲難以拓展。當時全球的手機市場，正由 2G 的語音傳輸邁向 2.5G 無線資料傳輸時代，功能受限於就有系統的傳輸速度和頻寬，主流市場仍是一般功能型手機的天下。此時周永明常穿梭在歐洲各大電信公司，如何將手中這支可在歐美各地行動漫遊的手機，和螢幕面板較大，又具有網路資料傳輸，甚至包含衛星定位等功能的掌上型電腦 PDA，進一步整合成 GPRS 手機。為了領先競爭對手，宏達電團隊同時要攻克，整合的高新技術包括：行動通訊、可隨時上網收發信件及下載動態影片等強大功能的裝置。時間壓力加上技術研發的能力，是一項前所未有的挑戰。

1、創新

所謂的「創新」包括創新的能力、創新的產品、創新的研發能力，還要有「要了解消費者，發現消費者」的能力。HTC 以創新聞名世界。其制勝原因乃在於和 Google Android 結為策略夥伴，讓宏達電更上一層樓。公司不斷地擴大裝置的使用領域，推出支援特定的應用程式及研發全新尺寸外型的裝置，以滿足客戶客制化的需求和合作夥伴日益多樣化的需求。

HTC 能吸引微軟、Google、高通等全球第一線科技巨頭，主動上門尋求合作，其原因不是單純的硬體技術實力，而是在硬體與軟體的優勢能力，而這是創造用戶體驗的關鍵所在。HTC 的產品組合提供了容易上手的解決方案，包括全套的行動多媒體資源、隨時可用的無線連線，以及可隨時連線的網際網路。

產品屢次獲得「第一名」的殊榮：

第一部彩色的掌上型 PC (1999)

第一部 Microsoft Pocket PC (2000)

第一部 Microsoft 無線 Pocket PC (2002)

第一支以 Microsoft 為架構的智慧型手機 (2002)

第一支 Microsoft 智慧型音樂手機 (2004)

第一支 Microsoft 3G 手機（2005）

第一支採用 Microsoft Windows Mobile 5.0 平台的手機（2005）

第一支採用 Microsoft Windows Mobile 平台的三頻 UMTS 3G 裝置（2006）

第一支 Microsoft Windows 5.0 智慧型手機（2006）

第一部三頻 UMTS PDA

首先使用直覺式觸控螢幕，利用指尖即可開始導覽（2007 年 6 月）

**HTC 締造眾多「業界首創」的紀錄：**

2011 推出首款整合 Beats Audio 音效技術的智慧型手機 - HTC Rezound

2011 與 Verizon 及 AT&T 合作推出首款 4G LTE 智慧型手機 - HTC Thunderbolt 與 HTC Vivid

2010 與 Sprint 推出全美首款 4G 智慧型手機 - HTC EVO 4G

2009 推出首款搭載 HTC Sense 智慧型手機 - HTC Hero

2008 於俄羅斯發表全球首款 GSM / WiMAX 整合式雙模手機 - HTC Max 4G

2008 推出首款搭載 Android 系統的智慧型手機 - T-Mobile G1

2007 推出首款支援指尖瀏覽直覺觸控式螢幕的 Windows Mobile 6 口袋型電腦 - HTC Touch

2006 推出首款採用 Microsoft Windows Mobile 平台的三頻 UMTS 3G PDA 手機 -Cingular 8525

2005 推出首款三頻 UMTS PDA

2005 推出首款 Microsoft Windows Mobile 5.0 平台手機 - HTC Universal

2005 推出首款 Microsoft 3G 手機 - PPC-6700（Sprint）and XV6700（Verizon）

2004 推出首款 Microsoft 智慧型音樂手機 - SDA/SDA Music

2002 推出大型 2.8 吋 TFT 觸控式螢幕 LCD 顯示器 -O2 XDA/T-Mobile Germany MDA/T-Mobile PPC Phone

2002 推出採用 Stinger 平台的首款 Microsoft Powered 智慧型手機 - the SPV

2002 推出 Microsoft 首款無線通訊口袋型電腦 - XDA, MDA and PPC

2000 推出 Microsoft 首款口袋型電腦 - Compaq iPAQ

1999 推出全球首款彩色掌上型電腦

2、技術

宏達電 1998 年起陸續和德州儀器、高通、愛立信技術平臺簽

署長期技術移轉與合作協議，確保取得第一手的直接技術來源，目前已累積 GSM、GPRD、EDGE、WCDMA、HSDPA、CDMA、CDMA2000 等各種通訊產品射頻的設計經驗。與一線通訊大廠合作，不僅可掌握各項硬體關鍵零組件來源，也包括其他供貨商所支援或開發的軟體。

(1) 德州儀器是第一家與宏達電合作的國際大廠，和德州儀器的合作讓宏達電獲取了 OMAP 技術,取得了在手機領域的許多重要知識產權，開始佈局下一個稱霸全球的產品 Smartphone，為宏達電稱霸全球踏出了堅實的一步。

(2) 2001 年 9 月成立的愛立信手機平臺技術授權公司提供完整的 2.5G 及 3G 技術平臺給手機製造商，在技術標準化具有領導地位並擁有此領域最多的專利權。與愛立信的合作，讓宏達電借此得以有限的研究投資即快速推出新產品,在邁入 Smart Phone 戰場之後，進一步的加強了自身的技術優勢，獲取了包括 EDGE 與 WCDMA 等無線通信技術。

3、使命與能力

HTC 的使命是要藉由提供附加價值的設計、世界級的製造、使其在行動資訊和通訊裝置等方面站穩領導與創新的地位。

HTC 致力於提升智慧型手機技術的成長和功能。自成立以來，該公司已經發展出強大的研發能力、開創了許多全新的設計和產品的創新，並為全球電信產業的業者和經銷商推出符合目前技術所及的 PDA 和智慧型手機。以台灣為根基，HTC 每年提撥在研發部門的經費，平均都在二〇%左右，在製造設備方面投資了世界頂級的高產量設備。

表 3 研發人員歷年人數與研發經費的成長

| 年度 | 研發人員 | 員工人數 | 研發人員比例 | 研發人員成長率(%) | 研發費用(億) |
|---|---|---|---|---|---|
| 2001 | 330 | 1736 | 19 | - | 4.84 |
| 2002 | 424 | 2167 | 19.57 | 28.5 | 7 |
| 2003 | 597 | 2366 | 25.23 | 40.8 | 10.4 |
| 2004 | 871 | 3265 | 26.68 | 45.9 | 19.9 |
| 2005 | 1075 | 4108 | 28.17 | 23.4 | 23.9 |
| 2006 | 1292 | 4590 | 28.15 | 20.2 | 29.5 |
| 2007 | 1998 | 5569 | 35.88 | 54.6 | 38.6 |
| 2008 | 2718 | 9353 | 29.06 | 36 | 96.1 |
| 2009 | 2732 | 8249 | 33.19 | 0.5 | 83.73 |
| 2010 | 2978 | 12575 | 23.68 | 9 | 129.4 |
| 2011 | 3265 | 12943 | 25.23 | 9.6 | 39.54(Q1) |

資料來源：宏達電年報(2002-2011Q1)

## 四、行銷

### (一)、藉由合作關係開拓市場

宏達電快速發展的戰略之一就是善於在自己還比較弱小的時候，站在巨人的肩膀上，借助他人之力，發展自己、壯大自己。不管是與 Microsoft 或者 Google 合作，由於 Microsoft 與 Google 都是世界一流的公司，都受到極高的關注，與他們的合作，無形中也提升了宏達電的品牌地位，同時借助與 Microsoft 和 Google 的合作，宏達電也取得了幫助自己發展機會。自成立以來，HTC 不斷地透過與 Microsoft 和主要行動電話業者的合作關係，開拓智慧型手機的市場。其他的策略性合作關係包括： Intel、Texas Instruments 和 Qualcomm；一些最大的行動電話業者，包括 Orange、02、T-Mobile、Vodafone、Cingular、Verizon、Sprint 以及 NTT DoCoMo。

表 4 宏達電與各廠家關係表

| 區域 | 合作時間 | 電　　信　　公　　司 |
|---|---|---|
| 歐洲 | 2001 | Vodafone mmo2 |
| | 2002 | Orange 維京 |
| | 2003 | T-moblie TeliaSonera |
| 美國 | 2005 年起 | AT&T 美國 Sprint T-moblie |
| 日本 | 2008 | 7 月 NTT DoCoMo |
| | | 10 月 Softbank |
| 至今持續結盟 | | |

### (二)、運營商

在手機產業鏈中，最強勢的並不是手機廠商，而是運營商。宏達電與主要的電信運營商建立了獨特而緊密的合作關係，包括歐洲五家領先業界的電信公司、美國最大的四家，以及亞洲許多正快速成長的電信運營商。宏達電與主要電信運營商的長期合作，借助電信運營商強大的網路優勢和資源優勢迅速壯大自己，也更易了解與方便傾聽消費者的需要，產品得以持續改進升級。

1、1999 年開始，歐洲電信產業開始從語音服務轉向到數據資料服務，現任執行長周永明預見未來移動通訊產品將成為人類生活中不可或缺的趨勢，隨即辛勤拜會歐洲各大電信運營商，提出“客制化”無線通信產品的創新商業模式。2002 年，分別與英國電信運營商 O2 與法國電信運營商 Orange 率先推出全球首款搭載微軟最新平臺的 O2 XDA 與 Orange SPV，在協助全球各大電信運營商提高每位用戶平均營收、引發了全球通訊業界高度的矚目的同時，也借助電信運營商的網路、資源優勢，順利進軍無線通訊領域。基於此，宏達電積極地和電信運營商一起開發、測試產品，並了解客戶的各種電信服務需求，直接製作“客制化”的手機。全球無線手機 GSM 市場由歐洲大陸發跡，一路到美國、日本市場，而宏達電也借此佈局全球通訊市嘗建立全球行銷服務體系。

2、2004 年歐洲無線電話公司籌建 Starmap 移動通訊聯盟，宏達電立即被該聯盟選定為全球第一家 ODM 戰略合作夥伴。Starmap 移動通訊聯盟涵括了泛歐地區九家移動運營商，包括西班牙的 Amena、奧地利的 One、匈牙利的 Pannon GSM、瑞士的 Sunrise、挪威的 Telenor Mobile、義大利的 Wind 以及遍及英國、愛爾蘭和德國的移動通訊運營商 O2 等，該聯盟移動網路總用戶數超過 4100 萬戶，其中包括企業用戶與一般消費者。成為聯盟的第一家合作夥伴，讓宏達電迅速擴大了市常。

3、在中國大陸市場的投資佈局上，宏達電對中國所有 3G 通訊標準研發與三大電信運營商間的合作都已展開，將為日後宏達電在大陸手機市場的發展奠定良好的基礎 2009 年 8 月與中國移動簽署 TD-SCDMA 終端合作備忘錄，雙方將成為長期合作夥伴，共同在技術研究、產品研發、市場分析與客戶服務上，展開深入合作。2010 年，宏達電推出兩款中國移動定制手機，並針對中國聯通推出慾望和傳奇，還與中國電信共同發佈定制手機 T9199 雙擎。

(三)、HTC 品牌定位 一手掌握卓越智慧

1、五大特質 追求顧客絕妙體驗

宏達電創意長王景弘形容說，「也許 HTC 不是耀眼到令人睜不開眼睛，但只要 HTC 一出手，一定是最好，這就是 HTC。做品牌，HTC 希望消費者認同我們的看法，希望消費者很有意識。因此，宏達電花很多時間想 HTC 品牌的定位。」

在 HTC 品牌定位過程，周永明與經營團隊發現，HTC 從成立開始就有一些特質，而且一直保留到今天，從來沒有改變過，這五項特質就是：誠實(Honest)、謙虛(Humble)、簡單(Simple)、活力 (Dynamic)與創新(Innovative)。「這就是 HTC，也許不是耀眼到令人張不開眼睛，也許不是最大聲，也許不是最會作怪的人。但是，只要 HTC 一出手，一定是最好。」

2、強調消費者親身體驗

HTC 宏達電發表新產品定位「Quietly Brilliant」，強調親身體驗，勝過千言萬語。Quietly Brilliant 由 HTC 和倫敦創意顧問公司 Figtree 所共同發想提出。HTC 亞太區副總經理董俊良表示，HTC 將轉型成面對消費者的品牌，設計理念將更注重個人化，以客為尊，以人為本。透過滿足客戶的需求，宏達電創造出令人驕傲的業績和獲利能力。

(四)、收購相關產業

王雪紅 IT 王國的理想藍圖裡，要成為「世界第一」，要建立一個如同 Google 一樣的開放式平台提供者，其最大特色，可以包容眾多策略聯盟的夥伴，在這個平台上彼此平等合作，為全球所有消費者提供生活全方位的服務。王雪紅為實現未來夢想的第一步，於二〇一〇年六月起，短短一年半之內收購投資表如下：

表 5 歷年併購情形

| 時間 | 收購/投資/併購公司 | 投入金額 |
|---|---|---|
| 2010 年 6 月 | Abaxia(100%股權) | 1100 萬歐元(約 4．26 億) |
| 2010 年 10 月 | 與中美晶、昇陽科等合資成立中陽光伏，從事太陽能及電池的垂直整合 | 王雪紅個人的欣東投資投入 20 億 |
| 2011 年 1 月 | 每股 55 港元價格購入 1.138 億股 TVB 股份(約 26%) | 62.6 億港元 |
| 2011 年 2 月 | 英國多媒體商 SaffronDigital(100%股權) | 3000 萬英磅(約新台幣 14 億元) |
| 2011 年 2 月 | 美國線上遊戲公司 Onlive 增資特別股 | 約 4000 萬美元(11.6 億台幣) |
| 2011 年 7 月 | 向威盛併購 S3Graphics | 3 億美金(約新台幣 87 億元) |
| 2011 年 8 月 | 國雲服務公司 Dashwire | 1850 萬美元 |
| 2011 年 8 月 | 收購音效品牌 Beats51 股權 | 3.09 億美元 |
| 2011 年 10 月 | 美國兒童應用程式服務商好奇智 | 1300 萬美元(約新台幣 3.9 億) |
| 2011 年 12 月 | 大陸行動網站生活服務商丁丁網 | 300 萬美元(約新台幣 9 千萬元) |

從上述十多項收購或投資案，加上先前入股威望國際和 Kkbox 等線上影片及音樂等軟體服務，幾乎全部都與雲端直接或間接相關，內容含蓋了遊戲、音樂、新聞、業務和廣告，從生活到商務都含蓋其中，族群更包涵了兒童及大陸家庭日常生活所需的折扣卷等軟體服務。

## 五、外在策略

宏達電開發原創性商品，成立十年，對於未來的技術有自己的看法，不跟隨既有的市場規範，並且主動將資源壓在看好的技術上，因為沒有創新就享受不到競爭優勢。從下面闡述宏達電的差異化戰略：

(一)作業系統 Win CE：宏達電當年進軍 PDA 時，其作業系統的主流是 Palm OS，其次是諾基亞的 Symbian，微軟雖是國際級的知名公司，但在 PDA 市場卻起步。而宏達電為什麼毅然決定採用當時微軟正要起步的 Win CE 呢?因為當時宏達電的卓火土和周永明總經理認為 Palm 系列 PDA 的功能太過簡單，宏達電渴望全球商務人士，擁有一台輕薄纖巧、可隨時上網收發 E-mail，具有行動通話及收聽音樂，且可在國際漫遊的手機具有通訊的功能的電子產品。然而微軟的 Win CE 概念，雖然比較複雜，但對未來開創的空間較大。故避開那時正盛行的 Palm，選擇當時冷門的

Win CE，開創了一片藍海。

(二)創新、創造附加價值：從無到有，開創看不見的市場。在王雪紅創新的風格，就真的敢投入動輒十億到上百億的資金在「開創看不見的市場」，開闢藍海市場，製造差異化，創造最高附加價值。宏達電進入無線通訊領域時，當時諾基亞、摩托羅拉等幾家手機大廠早已打得如火如荼。而宏達電並沒有與他們直接競爭，乃是繞過手機品牌廠商，開創出第一個跳脫手機代工的紅海。從掌上型電腦 PDA 切入藍海市場，緊接著更以開發 PDA 手機，智慧型手機開創「新藍海」，創造一個原本「看不見的市場」，直接與電信運營商合作的商業模式。

(三)以人為中心：「HTC 不是在賣手機，是在賣一個生活。」王雪紅強調：「智慧型手機一定是和生活結合在一起的。」宏達電認為“你不需要懂手機，你只需要手機懂你。” 因此，宏達電始終堅守以人為中心的承諾，致力推出能夠滿足消費者的需求、並符合人們工作與生活型態的手機。在產品創新設計上，宏達電有別於傳統概念，採取以人為本的設計方式。簡單而有特色是宏達電一直以來所秉持的設計核心，期望借由精心設計打造的創新手機拉近人與人之間的距離、提升人們的生活與溝通效率，並進一步簡化人們接收資訊的方式，並寄望未來持續將風格與深度融合在手機和手機使用方式之中。

(四)移轉成本：與歐美日電信大廠合作，因為有這些策略夥伴的力挺，針對消費文化特色下訂單，一方面降低 htc 開發當地消費市場的成本，另一方面更需要資金雄厚的電信業者搭配各種手機折扣方案，才能將研發成本高的智慧型手機降到消費者能接受的價格，讓剛問市的智慧型手機能在原本以通訊功能為主流的功性手機市上逐步拓展，造就出宏達電今日能夠自創品牌的基本條件。

## 六、宏達電的困境－品牌競爭加劇

在全球智慧型手機市場裡，宏達電與蘋果、三星是目前最著名的強勢品牌，但比起美國的蘋果與南韓的三星，來自台灣的宏達電在區域市場的耕耘，以及整體產業結構的後援下，反而要更加努力，才能正面迎擊這兩大品牌。

宏達電過去在歐美的布局成功，也曾是市占率最高的品牌，但在蘋果、三星的座大後，加上遭蘋果的專利訴訟攻擊，業績難在維持過去的高成長。在彭博資訊報導中，微軟下一代視窗軟體 WIN RT 的推出，已沒有把宏達電納入其中，如此可能讓剛下修財測的宏達電其營收來源另一個重要損失。其原因，微軟擔憂宏達電銷售的裝置不夠多，或是沒有生產平板電腦的充分經驗，已將宏達電排除在搭載最新視窗作業系統的產品開發圈之外。

宏達電是第一支 Google 自有品牌智慧手機的製造商，微軟這項決定將使宏達電無法參與電子業反擊蘋果獨霸平板市場的行動。此外，宏達電目前遭遇晶片製造商高通公司供貨短缺的困擾，迎戰蘋果與三星電子兩大死對頭

競爭，有如雪上加霜。

宏達電手機銷售區以歐美為主，今年 5 月營收較上月減少 3%，最大的變數就是來自於歐洲銷售不符合預期以及部分銷往美國的產品出貨與上市延遲所致，前者是歐洲環境的不景氣，後者則是國際大產 Apple 在 ITC 侵權訴訟的結果。

（資料來源：維基百科）

| 提告時間 | 事件 | 提告地點 | 提告內容 | 訴訟進度與結果 |
|---|---|---|---|---|
| 2010 年 3 月 | 蘋果告宏達電 | 美國國際貿易委員會、美國德拉瓦地方法院 | 針對觸控式螢幕使用者介面、底層結構及硬體方面相關的二十項專利，並要求法院禁止宏達電手機在美國販售。 | 2011 年 7 月 15 日初審判決宏達電有二項專利侵權，分別與 Android 作業系統、作業系統底層驅動軟體相關。但因蘋果、宏達電均提出上訴下，已重啟複審。2011 年 12 月 19 日最終判決出爐，宏達電已侵犯蘋果一項關於數據偵測專利技術，自 2012 年 4 月 19 日起包含 Nexus One、Touch Pro、Diamond、Tilt II、Dream、myTouch、Hero、Droid Eris 等手機將被禁止在美販售。 |
| 2010 年 5 月 | 宏達電告蘋果 | 美國國際貿易委員會 | 針對撥號系統與電話簿的整合、智慧型手機耗電管理等五項專利。 | 2011 年 10 月 17 日初審結果判決蘋果未侵犯宏達電專利，2012 年 2 月 17 日最終判決出爐，ITC 維持初判，蘋果未侵犯宏達電相關專利。 |
| 2010 年 5 月 | S3 Graphics Co. 告蘋果 | 美國國際貿易委員會 | 針對資料壓縮傳輸以及解壓縮的技術等四項專利。 | 2011 年 11 月 21 日最終判決結果蘋果未侵犯 S3 專利，有關調查也就此結束。 |
| 2011 年 7 月 | 蘋果告宏達電 | 美國國際貿易委員會 | 針對觸控螢幕設計、手勢、效果等五項專利。 | 訴訟中。 |
| 2011 年 8 月 | 宏達電告蘋果 | 美國國際貿易委員會、美國德拉瓦地方法院 | 針對處理器間通訊協定、WiFi 單點對多點 OFDM 調變技術等三項專利。此外，公司於 9 月 7 日對此案再追加五項專利。 | 訴訟中。 |
| 2011 年 9 月 | 宏達電告蘋果 | 美國德拉瓦 | 針對軟體 OTA 升級、序 | 訴訟中。 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 地方法院 | 列週邊介面、外接式儲存設備管理等四項專利。 | |

## 參、結論與建議

### 一、結論

2009 年，王雪紅參加「APEC 中小企業因應全球金融危機策略研討會時說過一句話：「創業總是從卑微做起，但只要夢很大，不畏艱難，肯吃苦、能為公司成長找出願景，擇定該走的路、堅持不退，沒有不成功的道理」。

談到王雪紅的成功，不能不談她的三個相信。首先，她相信「自己的理念」，既認定無線行動通訊是未來科技產業的主流，就不計後路，無悔投入，即使屢遇重挫也死戰不退；其次，她相信「比我強的人」，對卓火土的全力相挺，傳為台灣科技產業史上「伯樂識千里馬」的佳話，最後，她相信「挑戰困難」，認定「眾人不肯走、不能走的艱難之路，才是成功的康莊大道」。

王雪紅常說：「宏達電不會摸仿誰，不會跟著誰走，它有自己的理想與目標，也有實現理想的信念，能力、方法與手段。我們不比較，不跟隨。我們只是懷著謙卑的心傾聽市場，用戶與員工的聲音，為夢想而堅定地走不去。」

王雪紅成功的方法

1、公主如果不努力，也會被踢落民間。

2、發現這是條不適合的道路，馬上轉向。

3、相信自己可以突破困難

4、不比較、不跟隨、而是傾聽。

### 二、建議

智慧型手機再升級。Htc 要如何才能達到升級！至少有四個要件：第一要掌握 4S 計畫技術(智慧型手機、平板電腦、個人電腦和智慧電視四個螢幕)；第二，一定要有自己的作業系統；第三，要在前面兩項要件上，在兩岸找到最佳的策略聯盟或合作夥伴；第四，也是最核心的，就是要比所有最強勁的競爭對手，更了解使用者介面。

而在目前歐洲大環境的不景氣下，歐債問題持續升高，歐元區可能面臨崩解情況，占有宏達電營收約三分之一的歐洲市場若表現不好，就會對營運起不小的沖擊。目前宏達電在歐洲知名度高，市占率也有很好的表現，但主要仍是中高階機種為主，下階段宏達電是否能針對歐債問題的歐洲市場，推出更吸引消費者，且在價格上具有競爭力的新機種，或許能解決歐洲不景氣下營收下滑的第一步。

# 參考文獻


http://alididi.info/n31893c16p2.aspx 王雪紅資料

王雪紅的故事

聯合晚報

華夏經緯網

維基百科

科技產業資訊室

美國商業週刊

http://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/wikiViewer.aspx?keyid=5129c1ad-346e-4599-8d2f-dc05d7696dc8#ixzz1tcrgy7yK MoneyDJ 財經知識庫 (訴訟)

http://www.libertytimes.com.tw/2007/new/may/9/today-stock6.htm 自由時報

http://tw.myblog.yahoo.com/jw!KS37EOGAGQ6SC6E1XVpE7wk-/article?mid=5809 (併購多普達)

http://tw.myblog.yahoo.com/ken61626162/article?mid=12805 經濟日報(品牌 之路)

http://www.lib.thit.edu.tw/id24-941130.htm 經濟日報卓火土

http://www.bookzone.com.tw/event/cb316/p04_02.asp 藍海策略

http://ny.stgloballink.com/boston/201011/t20101124_1461314.html 周永明