

議題 3-1 國際品牌併購 個案

透過國際品牌的併購，可以減少公司在國際市場自行建立品牌的時間，但因為市場與公司文化的差異，臺灣企業真正可以順利成功併購國際品牌的個案仍相當有限。水龍頭大廠成霖是臺灣企業在品牌併購表現相對積極的公司。成霖雖然在美國市場自創Danze品牌，但是因為傳統衛浴設備通路的限制，讓成霖一直無法擴大經營版圖。直到成功併購美國Gerber衛浴品牌，成霖才在美國市場站穩腳步。Gerber是美國擁有80年歷史的衛浴設備批發商品牌，該公司主要批發衛浴設備給北美的水電工、經銷商、建商及老人照護之家等通路，年營業額約1億美元，但從2000年開始，因為美國製造成本不斷的提高，Gerber每年都要虧損數百萬美元。為了併購Gerber，成霖以高昂的費用聘請美國律師及會計師，整個併購案花費很高。成霖認為，在美國生產陶瓷已不划算，只要把Gerber生產線轉移至大陸，以Gerber在美國的市場地位，應該可以讓Gerber公司營運由虧轉盈。於是，成霖接著併購由韓商與大陸廠商合資的山東美林衛浴公司作為Gerber在大陸生產陶瓷衛浴設備的基地。

2003年成霖併購Gerber後，整頓調整Gerber的生產策略，順利的轉虧為盈。

資料來源：劉朱松（2014），Gerber併入成霖 麻雀變鳳凰，中國時報，2014/11/22，<http://www.chinatimes.com/newspapers/20141122000180-260206>。

品牌產品成本效益

除了以上品牌權益來源的因素外，要成功建立一個品牌，當然需要有一個非常強的產品成本效益為基礎。假若不談品牌的影響，單從產品的成本效益來比較，如果一家公司能發展一個具有強大功能且價格非常合理的產品，以此基礎去建立知曉、聯想、信任與關係連結，就會簡單許多。台

灣航電（Garmin）就是一個很好的例子，創辦人高民環先生是世界上少數幾個研究衛星定位的先驅者，Garmin是第一個開發出民用衛星定位的公司，在當時不論產品功能或者價格合理上都是業界數一數二的，在如此強勢的產品成本效益之下，Garmin的品牌建立就變得事半功倍。因為這麼優秀的產品往往能得到非常多的免費公共報導，知曉度與品牌聯想自然很容易被建立，而且這些公共報導常常是來自於有權威性的媒體，所以產品的可信度也提高許多。更重要的是，因為它是第一個進入市場的品牌，消費者使用產品後，久而久之會習慣Garmin的使用方法以及產品的附屬配備，因此品牌關係連結的建立就變得水到渠成了。

當然，若是公司的產品成本效益與其他公司不分軒輊的話，為了讓自己的品牌在市面上更有競爭力，透過品牌建立的階段來建立品牌的知曉、聯想、信任與關係連結，對這些公司而言就變得非常重要。但若產品相較於競爭對手，在符合目標市場消費者需求上沒有特色，或者賣價沒有比較便宜，導致產品的成本效益比起競爭對手遜色許多，此時公司如果還花非常多的行銷成本來建立知曉、聯想、信任與關係連結，就不一定值得。

因此，欲讓品牌建立更有效率，並讓品牌推動的效益更卓越，第一個應該思考的是怎麼讓自己公司的產品在目標市場中，讓消費者付出相同的價格可以得到優於或至少與競爭對手相同的產品基本功能，在此基礎上建立起它的品牌權益，才會有事半功倍的效果。而若是連基本產品功能效用都輸給競爭對手，在品牌建立過程中就變成事倍功半。因此，行銷策略一定不能跟公司研發、生產、整體策略分離。

產品種類不同對產品成本效益與AATB重要性的影響

當所在產業的產品特性不同時，品牌建立的難易度也會有差別。整體而言，越難建立品牌權益的產品種類，一旦建立，也會越難被抹滅；相反的，越容易建立品牌權益的產品種類，也愈容易且隨時必須面臨新競爭對手的挑戰。

假如品牌產品的技術規格與功效很容易被客觀衡量出好壞，那麼就算一個知名、可靠的 brand，如果長期在品牌的成本效益上輸給競爭對手，品牌權益也一定會大受影響。以資訊硬體產業的中央處理器（CPU）為例，