

國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班



碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

A 公司電競筆記型電腦事業部變革管理研究

Research on Change Management of Company A's

Gaming Notebook Division

許先越

Hsien-Yueh Hsu

指導教授：李吉仁 博士

Advisor: Ji-Ren Lee, Ph.D.

中華民國 112 年 11 月

November 2023

# 國立臺灣大學碩士學位論文

## 口試委員會審定書



A 公司電競筆記型電腦事業部變革管理研究  
Research on Change Management of Company  
A's Gaming Notebook Division

本論文係許先越 ( 學號 P07750010 ) 在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一十二年十一月二十二日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

李吉仁

( 指導教授 )

吳政衛

鄭明

王以丁

系主任、所長

陳家聲

## 致謝



本論文之完成，首先衷心感謝恩師李吉仁教授的悉心指導與鼓勵，臺大復旦的雙連學程原本應該是三年就可以修習完畢，但不知是幸運還是不幸，在我們課程進行到 2/3 的時候遇到了前所未遇的狀況，也是對全球每一個人都影響深遠的新冠疫情，因此三年的學程被強迫延長為五年，原本 PC 產業就是一個變化快速的產業，IT 科技的發展迅速，客觀的環境，消費者的使用習慣也一直不斷的變動，如何快速的對應，是每一家公司需要面對的課題，2017 公司的經營階層洞察機先看到公司面臨危機，開始進行 SBU 的變革轉型，我自己就是當事人，臺大復旦的課程進行當中許多的議題與公司內部的這個案例息息相關，其中李吉仁教授的 CSOP 架構與我自身經歷的過程幾乎不謀而合，因此請李老師擔任指導教授，希望藉由李老師深厚的學術基礎及細心的指導，可以讓我的研究可以更全面更完整。

論文撰寫過程的到公司內部許多主管及同仁的大力協助，Rangoon, Simon, Galip, James, Steven, Emmy, Nick, Andy, Anne, Eve, XY, Joanne, Vicky 在此一併致謝，當然最重要的還有老婆翔帆的大力支持，讓我可以無後顧之憂專心衝刺學業，還有許多同學、老師、心宜、Cici 班導提供的協助，在這邊一併表達謝意。

許先越 謹識

于臺大管理學院

民國 112 年 11 月

## 中文摘要



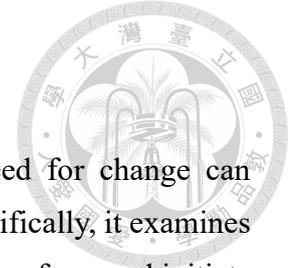
本研究旨在探討企業面臨變革需求時，該如何有效的應對及調整，才能夠保持經營永續與基業長青，公司的領導團隊如何洞燭機先，看到需要改革的徵兆，在適當的時間點啟動變革轉型，以及領導團隊在整個變革轉型的過程，需要關注的不同面相及內涵。

本研究採用單一組織個案研究的方法，以臺灣著名的 3C 品牌 A 公司轄下專責電競筆記型電腦(Gaming PC)、ROG 子品牌的事業部為研究對象，探討整個變革管理啟動的原因，以及事業部由成立到完成領導團隊訂定的重返電競筆記型電腦市場第一名的目標，所經歷的管理過程。本研究採用質性分析的方式，透過個案收集的資料，分析整個變革轉型過程及所面臨的問題，配合外部公開參考資料的比對分析，透過與共同研究者、個案事業部多位主管的交互討論驗證，力求研究推論具有一定的客觀性與嚴謹性。

本研究發現利用公開市場的資訊搭配適當的分析手法，是有機會提早發現問題並啟動變革管理來對應，同時，也針對個案公司相關變革作為的細節，根據策略、文化、組織與領導等面向(C-SOP 架構)的梳理，與其間的互動關係，提出實證與理論間的對話與回饋，期能做為相關企業組織在進行變革管理的參考。

**關鍵字：**變革管理，電競電腦，C-SOP 架構

# ABSTRACT



This research aims to explore how companies facing the need for change can effectively adapt and adjust to maintain their long-term success. Specifically, it examines how top management team can proactively identify signs that call for reform and initiate transformative measures at the right moment. Furthermore, the study delves into various aspects and implications that top management teams should be attentive to throughout the entire transformation processes.

The research adopts a case study approach focusing on a renowned Taiwanese 3C brand, Company A, and its gaming PC business unit (under the ROG sub-brand). The study investigates the reasons behind initiating change management and the process the business unit underwent, from inception to achieving the top management's expectation of reclaiming the top position in the Gaming NB market. Employing qualitative analysis, the research gathers data from the case business unit, scrutinizing the entire transformation journey and the challenges encountered. Furthermore, with adequate triangulation with research partners, the study incorporates diverse perspectives by conducting interviews with various executives within the company. To enhance objectivity and research rigor, the analyses references and cites publicly available external information as much as possible.

The research findings highlight that utilizing publicly available market information, coupled with appropriate analytical techniques, renders an opportunity to identify problems earlier and activate change management accordingly. Additionally, the study addresses details of the company's transformation journey, encompassing strategic, cultural, organizational, and leadership (C-SOP framework) dimensions of change actions, as well as the interconnectedness between these aspects. The comprehensive research and analysis are crucial, considering the vast scale of the industry's relevant upstream and downstream segments and the entire industry chain. Implications based on our research results are also discussed, with a hope for submitting valuable insights for companies to be undergoing change management.

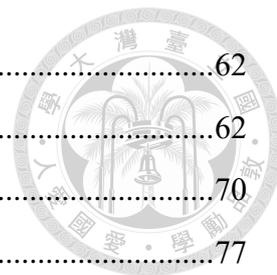
**Keywords:** Change Management, Gaming Notebook, C-SOP Framework

# 目次



口試委員會審定書 .....	I
致謝 .....	II
中文摘要 .....	III
ABSTRACT .....	IV
目次 .....	V
圖次 .....	VII
表次 .....	VIII
第一章、緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究問題與目的 .....	2
1.3 研究方法與流程 .....	3
1.4 論文章節架構 .....	5
第二章、文獻探討 .....	7
2.1 五力分析相關研究 .....	7
2.2 VRIO 分析相關研究 .....	8
2.3 企業轉型相關研究 .....	9
第三章、電競 NB 產業及個案公司背景分析 .....	12
3.1 電競筆記型電腦產業說明 .....	12
3.2 電競筆記型電腦產業五力分析 .....	13
3.3 A 公司背景說明 .....	17
3.4 A 公司 ROG 子品牌發展歷程 .....	18
3.5 ROG 面對挑戰啟動變革 .....	20
第四章、個案品牌變革過程之探討 .....	28
4.1 策略變革分析 .....	28
4.2 文化變革分析 .....	38
4.3 組織變革分析 .....	45
4.4 領導變革分析 .....	51
4.5 CSOP 四大面向之間的互補及增強 .....	60

第五章、變革管理成果及未來推進重點 .....	62
5.1 變革管理成果 .....	62
5.2 未來推進重點 .....	70
第六章、結論與建議 .....	77
6.1 研究結論 .....	77
6.2 研究建議 .....	84
參考文獻 .....	86
附錄 .....	87



# 圖次



圖 1-1	：論文研究流程.....	6
圖 2-1	：企業轉型的 C-SOP 架構.....	10
圖 3-1	：電競筆記型電腦產業五力分析圖.....	16
圖 4-1	：ROG 歷年重要產品演進.....	29
圖 4-2	：ROG 品牌核心競爭力.....	33
圖 4-3	：ROG 市場行銷策略.....	34
圖 4-4	：ROG 跨界出圈的市場行銷.....	35
圖 4-5	：A 公司文化內容變革前.....	40
圖 4-6	：Gaming PC BU 拆分之前 Consumer PC BU 的組織結構示意圖.....	45
圖 4-7	：Gaming PC BU 組織變革後的組織結構示意圖.....	47
圖 4-8	：跨 BU 委員會運作.....	50
圖 4-9	：Gaming PC BU(負責 ROG NB)調整前後系統事業群(SYS BG)組織圖 ...	52
圖 4-10	：新制獎金計算範例圖一.....	56
圖 4-11	：新制獎金 Gb/Gs 公開揭示訊息.....	58
圖 5-1	：各品牌 Gaming NB 市場占有率趨勢圖.....	63
圖 5-2	：各品牌 Gaming NB 市場占有率百分比數據.....	63
圖 5-3	：各品牌 Gaming NB 市場 ASP 變化圖.....	64
圖 5-4	：Gaming NB 歐洲市場高階產品銷售泡泡圖.....	65
圖 5-5	：Gaming NB 歐洲市場中階產品銷售泡泡圖.....	66
圖 5-6	：Gaming NB 歐洲市場低階產品銷售泡泡圖.....	67
圖 5-7	：Gaming NB 歐洲市場全產品線銷售泡泡圖.....	67
圖 6-1	：企業轉型的 CSOP 架構變革匯總.....	84
圖 6-2	：2023 年 6 月組織調整公告信.....	85

## 表次



表 3-1：2016~2022 PC & Gaming 產品 YOY 對照表 .....	13
表 3-2：2016 年 1~9 月 NB 品牌廠顯示晶片出貨數據 .....	21
表 3-3：2016 年 1~9 月 A 公司 & MSI 出貨數量及機種整理對照表.....	22
表 3-4：A 公司 VRIO 分析表 .....	25
表 3-5：A 公司在電競筆記型電腦市場的 SWOT 分析表.....	25
表 4-1：年度目標設定範例表 .....	55
表 4-2：新制獎金計算公式表 .....	56
表 4-3：新制獎金三類身分同仁獎金比例及上下限.....	57
表 4-4：新制獎金三類身分同仁提報比例.....	57
表 4-5：Gaming PC BU 2018~2022 目標達成率及三類人員獎金比例 .....	59
表 4-6：Gaming PC BU 歷年營收及獲利佔比 .....	60
表 5-1：2020~2022 NPS 調查資料表 .....	70
表 6-1：PC BU 營收獲利數字及佔全公司比重 .....	78
表 6-2：Gaming NB 產品營收佔比 .....	79

# 第一章、緒論



本章主要目的在說明做這個研究的背景及動機，接下來會提出這個研究想要回答的問題，最後說明採用的研究方法與流程。

## 1.1 研究背景與動機

基業長青應該是每一家做品牌公司的期望，但面對瞬息萬變的產業環境及科技的快速進步，不斷的求新求變才是生存的法則，每個產業也都有他的生命週期，當企業面臨外在環境的變動，現況出現危機或是嚴重到不能繼續的時候，透過變革管理來找到新的出路，是每一個企業主時時要面對的挑戰，因此變革成功或失敗影響企業生存發展。本研究有興趣探討的是，在推動變革管理的過程中，最恰當的推動時間點，還有領導團隊需要關注的種種面向，及不同面向之間的互動及影響，畢竟企業的變革管理牽一髮動全身，如果只針對表面的現象做對應，而不細究背後盤根錯節的深層原因，那麼這樣的變革必定以失敗告終，畢竟策略正確也需要搭配有效的執行。本研究選擇的個案 A 公司，由於身處變動快速的 PC 產業，自然也面對相同的挑戰。

個人電腦自問世以來也經歷了幾波重大的調整，現在要說真正的個人電腦，目前最恰當可以配得上這個稱號的，應該是人手一隻的智慧型手機，傳統上的個人電腦現在主要的應用早已經轉型，目前幾個主要的應用集中在生產力相關的用途，電腦遊戲也是目前 PC 最重要的應用之一，因為重量級的 AAA 遊戲大作還是以 PC 為主要的硬體平台，A 公司以營業額的佔比來看，由公司法說會的資訊，廣義的相關電競產品在 2023 年的 Q1 就已經超過了 50%，可見電競產品在 A 公司的重要性，但回顧 2017 年的那個時間點，整體電競市場占比還不高，但已經顯現快速成長的潛力，很幸運當時的 A 公司的領導團隊洞燭機先看到這個機會，啟動 A 公司自 2008 年分家以來最大幅度的變革管理，現在用事後諸葛的方式來回顧，如果當初沒有啟動這個變革，那麼到今天對公司整體營運的衝擊將會無比的巨大，整個變革管理牽涉到的面相有很多，經過這幾年的推動已經顯現出成效，本研究藉由探討 A 公司在 2017 年啟動變革管理迄今的整個過程，將完整的變革做一個回顧及整理，印證這幾年在課堂上學習到變革管理的理論，交互對照及實地的驗證，期望研究的

成果可以給企業在面臨需要進行變革管理的領導團隊留下一些經驗，畢竟面對瞬息萬變的產業環境，唯有變才是唯一的不變。



## 1.2 研究問題與目的

本研究之所以選 A 公司為研究個案，主要有幾個原因，A 公司為台灣少數跨國的自有品牌，以 PC 相關產品為主要經營的範疇，連續數年得到 Interbrand 評選為台灣最具品牌價值第一名的企業，同時在產業排名也在全球前五名，而且台灣整體上下游從事 PC 相關業務的公司眾多，以產業影響力及代表性應該算是充足，所以，選擇 A 公司作為研究的標的，如同前面所說 PC 產業自 Intel 及微軟訂下了 X86 PC 的產品標準也已經經過了數十年的演進，在這數十年的期間消費者的行為，科技的進步，產業大環境的變化都非常劇烈，例如互聯網與應用的崛起，智慧型手機帶來的衝擊...等等，現在的 PC 早已經與當初發明 PC 時的使用情境有了非常大的變化，本研究雖然以當時 A 公司面臨 PC 市場停滯的困境做為研究的案例，但可以預期在未來 PC 產業也還是會面臨各種不同的挑戰，例如最近很熱門的 AI 科技的應用，生成式的人工智慧及大語言模型成為熱門的話題，可預見在不久的將來生成式的人工智慧對消費者在使用 PC 的體驗及使用方式上，也可能會有另外一波翻天覆地的變化，微軟已經宣示在 2024 年新版的 Windows 作業系統當中就會增加 AI 功能的支援，也就是所謂的 AI-Aware PC，也許在 2024 PC 產業就要面對新一波生成式 AI 技術對於 PC 產業帶來的衝擊。

由於 A 公司在 2017 年啟動了這個變革，經過這幾年的實踐，也看到不錯的成績，但當時會起心動念做這麼大幅度的調整，並沒有什麼理論的根據，主要靠領導團隊的直覺，所謂鑑往知來，本研究的目的是希望企業未來在面對產業變化需要啟動變革管理的時候，有可以參考的一個反思經驗，讓經營者在日常的運作當中可以有效的分析市場上的競爭，見微知著，洞察機先在恰當的時間點啟動變革管理，同時，了解在進行變革的過程需要那些資源及配套，讓整個變革管理的過程可以順暢，並成功達到變革的目標。簡言之，本研究想要探討以下兩個核心問題：

**問題一、企業的事業部為何會面臨變革需求？有何表徵或系統性原因？**

**問題二、事業部如何進行有效變革？有何關鍵成敗因素？**

在研究的同時也希望能夠把這幾年在課堂上的所學到與變革管理相關的理論，實際的印證到產業的現實，學以致用。



## 1.3 研究方法與流程

### 1.3.1 研究範圍

本論文研究的個案為台灣著名的 3C 產品上市公司 A 公司內部系統事業群 (SYS BG)轄下的筆記型電腦事業部(PC BU)變革管理的過程。A 公司成立於 1990 年四月，至今已超過 30 年，公司創立時只有主機板單一產品，之後隨著業務的擴張開始踏入系統類的產品，包括手機，桌上型電腦，筆記型電腦等品項，本論文的研究個案選擇系統事業群(SYS BG)轄下的筆記型電腦事業部(Comsumer PC BU 或簡稱 PC BU)，在面對產業大環境停滯，進行變革管理，拆分出 Gaming PC BU(簡稱 Gaming BU 或 ROG BU)的整個變革轉型的過程，進行基於個案的深度研究。

之所以會選擇這個案例，主要原因是在啟動變革的 2017 年當下，筆記型電腦事業部(PC BU)為 A 公司內部營業額最大的 BU，但也因為是系統產品的特性，該 BU 產品毛利相對比開放平台事業群(OP BG)要低很多，在營業額佔公司整體比重最高的情況下，如果筆記型電腦事業部(PC BU)的獲利受市場競爭，無法維持或是開始虧損，對 A 公司將會是個重大的災難，而且台灣上下游從事 PC 相關業務的公司眾多，以產業影響力及代表性應該算是充足。因此，本研究選取該部門變革轉型的過程，來做深入的個案研究及探討。

### 1.3.2 研究方法

本研究採用個案研究法，透過收集個案豐富而詳細的數據，由案例公司的研究提供深入的信息，提供對於想要研究議題的全面了解，透過對於變革管理過程的情境理解，可以探索真實世界情況的複雜性和理論與實際的細微差別，深入了解變革的過程，關鍵因素的互相影響，與重要的成功因素。當然，個案研究方法也有其缺點及限制，可能存在普遍性有限的問題，因為關注特定個案，研究結果是否能夠應用於更廣泛應用於不同產業或環境可能具有挑戰性，由於 A 公司的業務主軸為 PC

相關產業，這個產業在台灣由最前線的品牌公司，到 EMS/ODM 代工廠以及相關的零組件供應鏈...等等，加總的規模與量體都足夠大，期望研究個案公司可以有一定的普遍性。

本論文主要研究者服務於 A 公司超過 30 餘年，於 2017 年公司內部啟動變革管理的當下，係擔任筆記型電腦事業部(PCBU) 的最高主管，2018 年底接任 A 公司共同執行長一職，採用個案研究法的優點是當事人親身參與整個變革管理的過程，由被改革單位的主管轉換到需要對整個變革的過程提供資源及協助，因此，對內部變革的過程及細節都能夠完全掌握，對許多本研究討論到的產品，行銷活動或是公司內部的規章制度的變化都有參與，因此，選擇這個變革管理的個案來做深入的探討。

但也因為這樣，本個案研究可能會有推論客觀性的疑慮。為了降低對研究嚴謹性可能的影響，本研究透過指導教授以第三者的觀點與對理論理解的高度，適時地進行三角驗證 (triangulation)。同時，本研究的資料收集過程盡可能多訪談個案公司內部不同主管的意見，而資料來源亦多引用及參考外部的公開資訊，以進行客觀性的比較與進行推論，期能將可能的主觀影響降到最低。

綜合言之，本論文的研究方法是採用質性分析的方式，透過個案收集的資料，分析整個變革轉型的過程及所面臨的問題，同時，以李吉仁教授提出的變革轉型 CSOP 架構，探討變革過程當中策略，組織，領導及文化各個層面之間的關係及互動，以交互印證理論的適用性，與實務的可延伸性。

### 1.3.3 研究資料的取得及分析

本研究的實際進行方式係以公司內部相關部門同仁的深度訪談，加上相關的次級資料的蒐集為之。有關公司內部同仁包括公司經營層主管，PCBU/Gaming PCBU 的事業部主管、產品專案經理、研發主管、Gaming PC 行銷主管、人資主管等等，另外透過 A 公司供應鏈管理及相關的採購部門，收集產業及對手的相關資訊，還有業界廣為採用的 IDC 及 GFK 等等第三方提供的相關產業及市場資訊來進行標竿分析，探討整個變革管理的過程所牽涉到的不同決策面向，並藉由 CSOP 架構來印證 A 公司在整個變革管理當中的實際作為。



### 1.3.4 研究限制

除了前述源於個案研究方法可能的限制外，本論文研究結果可能存在內外在此的限制。

首先，因為整個變革管理啟動的時間是在 2017 年，PC 相關產品開發周期較長，整個組織調整完畢要發揮全部的戰力通常需要 1~2 年的時間，真正開始發揮變革之後的綜效也要到 2019 年，不過 2020，2021 這兩年受新冠疫情的影響，整體的 PC 市場受惠於 WFH 的需求，相對比過去數年，這兩年的 YOY 可以說是爆炸性的增長，因為本論文的研究橫跨疫情影響的這幾年，因此相關的數據會受疫情的影響，到 2023 年為止所收集的資訊，可能將無法客觀地判斷受疫情影響的比重有多高。不過疫情雖然造成需求暴增，但整體供應鏈及上下游也面臨許多不同的挑戰及突發性的困難，例如缺料，封控，停產，運費暴漲等等不同的意外狀況，如果變革之後的新 BU 在這些挑戰之下能夠有好的表現，相信在承平時期的時候，應該是可以運作的更好，只是無法客觀的評估這些正向及負向因素的綜合影響，這個可能是本研究的一個重大限制。

其次，本研究係以一個事業部為基礎的深度個案研究，其變革過程與結果不僅受到產業環境的影響，也受到組織脈絡的異質性的影響。因此，本研究所推論的結果雖可呈現對於變革動因、決策過程與結果間多層面因素的互動觀察，但卻未必足以支持具體的因果論述，也不容易成為其他組織可以直接引用的結論。儘管如此，本研究透過一手資料的分析與研究，對於應用既有理論框架的助益與限制，確實可以反饋理論可再精進的觀點，這應無損於研究的價值。

## 1.4 論文章節架構

**第一章** 說明研究背景與動機，提出兩個想要探討的問題機目的，之後說明研究方法及流程。

**第二章** 文獻探討，摘要麥可·波特的五力分析，Jay Barney 的 VRIO 分析還有李吉仁老師 C-SOP 架構的文章，並作為後續探討 A 公司變革管理個案的對照。

**第三章** 簡短說明一下電競筆記型電腦產業，再用五力分析來說明產業的狀況，接

下來介紹 A 公司的背景，發展歷程及旗下的 ROG 子品牌的創建及沿革，最後說明在 ROG 品牌發展過程當中面對的競爭，及當初是如何判斷需要進行變革管理，同時採用 VRIO 及 SWOT 做內部的分析同時做策略探討。



#### 第四章 個案品牌變革成敗之探討

**第一節 策略變革分析**，包括運營策略的變革，產品策略的變革，市場行銷策略變革，這一節詳細說明近幾年重要的產品策略及市場行銷的策略。

**第二節 文化變革分析**，包括使命願景，A 公司五德及核心價值的變革，以及這些文化變革對新 BU 的影響。

**第三節 組織變革分析**，說明 A 公司在 Gaming PC BU 成立前後組織架構，及變革前後在組織架構上的變化及優缺點，還有缺點如何克服及補強。

**第四節 領導變革分析**，這部分說明組織結構，關鍵業務流程和績效管理模式在變革之後的差異，並說明對新 BU 的影響。

**第五章 變革管理成果及未來推進重點**：簡短說明整個變革管理之後的成效，用心占率及市占率及 NPS 來說明變革前後的差異及未來推進的三個重點。

**第六章 研究結論與建議**，說明研究結論及後續的研究建議。

綜合言之，本研究的研究流程如下圖所示（圖 1-1）：



①②③④⑤

圖 1-1：論文研究流程  
資料來源：本研究整理

## 第二章、文獻探討



### 2.1 五力分析相關研究

知名管理學大師麥可·波特(Porter, 1980) 提出了五力分析的架構且被廣為採用，在這邊也簡單說明：

#### 五力分析內容：

產業環境中可由五種競爭作用力共同決定，包含：現有競爭對手的競爭、潛在進入者的威脅、替代品或服務的威脅、客戶的議價能力、供應商的議價能力。

- 1.現有競爭對手之間的競爭：**這種力量包括行業內現有競爭對手之間的競爭強度，競爭對手的數量和規模、行業成長率、產品差異化以及退出的障礙等因素都會影響競爭的強弱，激烈的競爭會導致價格和獲利能力下降，而競爭較少則可以讓企業對價格和利潤有更多的控制權。
- 2.潛在進入者的威脅：**這個力量評估新公司進入特定行業的難易程度，進入障礙、規模經濟、資本要求和銷售通路等等因素，在決定新進入者構成的威脅程度方面發揮著重要作用，如果進入障礙較高，現有廠商可以享受更少的競爭和更高的利潤。
- 3.替代品或服務的威脅：**替代品指的是可以滿足與行業提供的相同需求的產品或服務，相近替代品的可用性可能會限制行業的定價能力和獲利能力，可行的替代品越多，它們構成的威脅就越大，這股力量鼓勵企業不斷創新並使其產品在市場上更具競爭力。
- 4.客戶的議價能力：**客戶是指購買本行業產品或服務的顧客或委託人，他們的議價能力取決於客戶的集中度、行業產品對客戶的重要性以及轉向替代品的成本等因素，當客戶擁有強大的議價能力時，他們可以要求更低的價格或更好的品質，從而影響行業的獲利能力。
- 5.供應商的議價能力：**供應商為行業提供必要的資源和投入，他們的議價能力受到供應商集中度、產品或服務的獨特性、企業轉換成本以及替代品的可用性等因素的影響，強大的供應商議價能力可以讓供應商決定條款，影響行業



內公司的獲利能力。

通過分析這五種力量，企業可以獲得對其行業競爭格局的現況的見解並制定有效的戰略及戰術，他們可以利用自己的優勢並彌補劣勢，預測潛在的威脅，並相應地調整其業務推進的方式，五力分析模型還有助於瞭解影響行業整體獲利能力和吸引力的因素，這對於投資、擴張和資源配置相關的決策非常重要。

值得注意的是，行業和市場是動態的，並且可能由於各種因素，例如技術進步、監管變化和客戶偏好的變化等等而隨著時間而變化，因此，組織應定期重新審視和更新其五力分析，以保持相關性並回應不斷變化的市場狀況。

## 2.2 VRIO 分析相關研究

VRIO 分析由 Jay Barney 教授提出(Barney, 1991)，是一個戰略框架，用於評估公司的內部能力和資源，以確定其競爭優勢的潛力。以四個英文母縮寫的 VRIO 分別代表價值性、稀缺性、不可複製性和組織專業性，這個分析工具可幫助企業識別其核心優勢和劣勢，並就資源配置和戰略規劃做出明智的決策。

- 1.價值性：**VRIO 分析的首要是看企業的資源或能力是否為其產品或服務增加了價值，為了擁有競爭優勢，資源必須使公司能夠比競爭對手更好地利用機會或減輕威脅，例如，如果一家公司擁有一項專利技術，使其能夠在其產品中提供獨特且有價值的功能，那麼該技術就會增加公司的價值。
- 2.稀缺性：**稀缺性評估資源在行業內的少有或稀缺的程度，如果一種資源是稀缺的並且競爭對手不易獲得，那麼它可以有助於持續的競爭優勢，稀缺性阻止競爭對手輕易複製一家公司所擁有的優勢，例如，多年來通過始終如一的品質、創新和客戶服務建立起來的品牌形象可能是使公司脫穎而出的稀有資源。
- 3.不可複製性：**這一項評量其他公司在複製或模仿資源時面臨的困難程度，如果一種資源很容易複製，就不能為競爭優勢提供堅實的基礎，競爭對手要複製的資源越複雜、越具有挑戰性，競爭優勢就越可持續，這可能是由於技術複雜性、獨特的組織文化或受保護智慧財產權的專利等因素造成的。

**4.組織專業性：**組織專業性用來評估公司能否有效利用其資源的能力，即使一種資源很有價值、稀有且難以模仿，如果公司的組織結構和流程不能充分發揮其潛力，它也可能不會產生競爭優勢，透過有效的協調、高效的管理、資源與總體策略的密切結合，對於將資源轉化為競爭優勢至關重要。

VRIO 分析是一種戰略工具，用於在競爭優勢的背景下評估企業的內部能力和資源，通過評估資源是否有價值、稀缺、難以模仿性以及有效的組織運用，企業可以確定其運營的那些方面有助於提高其競爭優勢，VRIO 分析還有助於瞭解需要改進或調整的地方，以增強公司的競爭地位。此外，企業應該認識到競爭優勢並不是一成不變的，由於競爭格局的變化、環境的快速變動、技術的進步和客戶偏好的變化，它們可能會隨著時間的推移而發展，定期重新審視和更新 VRIO 分析可以幫助公司適應這些變化並保持競爭地位。

## 2.3 企業轉型相關研究

企業面臨變革轉型的議題需要關注的面相非常多，要能順利與成功的推動其實與公司內部的文化、策略、組織及管理等等議題息息相關，因此還需要有更完整的架構來指引，學術研究的文獻對於這部分也有許多有關企業轉型及變革管理的探討，本論文就相關文獻當中找尋與 A 公司進行變革轉型歷程中契合度最高同時能夠提供清楚的架構指引的文獻來做一簡要的說明，也作為後續說明內部變革轉型過程的一個理論根據。

根據李吉仁教授(2019)的研究，推動變革的領導人要成功地推動組織變革，需要掌握一個簡單的思考架構，以凝聚內部對變革轉型策略、組織結構調整、管理模式的優化、以及核心價值觀和行為形塑的共同認識，此架構不僅可協助組織在高層領導幹部之間的對話思考，也可提供與組織成員溝通的藍本，在制定策略方面，變革領導人必須掌握變革轉型方向，因為所有需要變革轉型再成長的企業都有一個共同的特徵，即「現狀」不可持續，必須建立一個能夠創造價值的「未來」，然而在變革轉型啟動前，未來發展方向的抉擇是最不容易取得共識的，因此當企業面臨財務、甚至生存的危機時，是啟動企業變革的絕佳時機，因為在危機迫在眉睫的情況下最容易說服所有的主管取得一致的共識來進行企業的變革。

而在轉型策略方向確定之後，組織變革的挑戰和如何實現變革的組織協同，領導人必須思考“組織結構”、“關鍵業務流程”和“績效管理模式”，並且需要調整和校準權、責、利的平衡，調校組織是企業轉型過程中不可或缺而且最重要的一環，它涉及組織架構、業務流程、文化和人才等方面的調整，在調校組織時，領導人需要綜合考慮企業目前的狀況再來做適當的調整，以符合企業變革轉型的需求。

另外，在企業轉型的過程中，除了策略和組織協同之外，興業領導也是影響企業決策的內生因素，興業領導人具有發現問題中的機會、探索事業機會、並將初步探索成果轉化為可行方案的執行能力，若企業內外缺乏優秀的領導人選，則企業的策略和組織計畫往往會受到限制，然而對大多數企業而言，建構興業領導的團隊常常成為轉型的最大限制因素。

針對文化形塑方面，透過公司內部的價值觀建立、領導人的言行舉止、以及員工的互動溝通等方式，能夠建立起一個正向、積極的企業文化，而這樣的企業文化不僅能夠吸引優秀的人才加入，同時也能夠提升員工的工作滿意度和忠誠度，而且優良的文化更可以在企業變革的過程當中扮演更積極的角色，協助深化轉型，進而推動組織的持續發展和成長。



圖 2-1：企業轉型的 C-SOP 架構  
資料來源：李吉仁(2019)



綜合以上所述，建構一個優秀的興業領導梯隊對於企業的轉型和成長非常重要，在整個過程中，企業需要注重人才發展、文化形塑、以及組織協同等方面的工作，才能夠真正建立起一個具有競爭力的興業領導團隊，並引領企業的變革轉型能夠成功，這篇文章提供了一個變革轉型完整的架構，提供企業領導人轉型變革的參考，該架構包含四個構面：策略佈局、組織協同、興業領導和文化形塑。其中組織與領導是轉型變革成敗的兩大引擎，因此，除了利用外部標竿提高急迫感外，避免以「現狀」限制對「未來」的思考與選擇，是領導人必須特別注意的要領，同時也強調，績效管理模式是變革轉型過程中重要的工具，企業需要將績效管理模式從側重於問責與結果控制轉換成能力發展導向，以有效激發組織成員對變革轉型與成長的熱情，最後提醒領導人在啟動變革之前需要掌握足夠應變的資源，以應對變革帶來的不確定性或下行風險，領導人還需要將轉型變革的目標與價值傳遞到組織內部，並營造出支持變革的文化與氛圍，這需要領導人具備良好的溝通能力和影響力，並能夠激勵和激發組織成員的積極性和創造力，領導人還需要積極尋求和吸納外部的創新思維和資源，為組織的轉型變革提供更多的動力和支援。

總之，轉型思維是啟動企業成長的重要策略之一，但其實現需要企業領導人具備全域觀、系統思維、創新精神和溝通影響力等多方面的能力，只有在這樣的領導人的帶領下，企業才能夠成功實現轉型變革，創造出更有競爭力和成長性的未來。

## 第三章、電競 NB 產業及個案公司背景分析

在這一章首先簡短說明一下電競 NB(筆記型電腦簡稱 NB)產業的狀況，主要以五力分析來解析產業的結構，接下來介紹 A 公司的背景，發展歷程及旗下的 ROG 子品牌的創建及沿革，最後。說明在 ROG 品牌發展過程當中面對的競爭，及當初是如何判斷需要進行變革管理，同時採用 VRIO 及 SWOT 做內部的分析同時做策略探討。

### 3.1 電競筆記型電腦產業說明

自從 1980 年代 IBM 公司創立了個人電腦的標準之後，PC 產業經歷了一段快速成長的階段，不過隨著技術的進步，智慧型手機及移動互聯網技術的成熟讓 PC 產業面臨重大的挑戰，因為許多原本一定要由 PC 完成的工作，現在用智慧型手機就可以完成。根據 IDC 的統計，自 2012 年開始整體 PC 產業進入了成長的高原期，年對年(YOY)連續幾年處於緩步下降的狀態，PC 本身的設計是個通用型的機器，搭配不同的軟體可以應用在許多不同的領域，整體 PC 產業由低階到高階產品的跨度很大，產品的售價及硬體規格也有所不同，如果以客戶的應用來做區隔，可以發現若有一個特定的產品區塊，在整體市場表現欠佳的情況下還可以持續維持高成長，那就是電競筆記型電腦(Gaming PC)的產品區塊。請參閱下表 (3-1) 由 IDC 發佈的統計資料，PC 市場的 YOY 在 2016~2019 年之間也還是處於一個成長相對停滯的狀態，但是 Gaming 市場的成長率還是維持每年雙位數的速度持續的高速成長。

同時，市場上的三家領導廠商在對應這個問題上有意一同都推出了他們自己的 Gaming 子品牌或獨立的產品線，雖然時間點各有先後差異，但是到了 2017 這三大領導品牌的產品線都已經完備：

【Dell】於 2006 年收購 Alienware (外星人) 成為旗下的子品牌，是戴爾轄下專責銷售電競筆記型電腦，桌上型電腦及相關配件，市場定位是高階的電競專用電腦。

【HP】2016 年惠普以 Omen 的新產品線重返遊戲市場，Omen 系列將推出電競筆記型電腦、桌上型電腦和周邊配件，對標高端遊戲玩家的市場。



【Lenovo】2017 年聯想公佈了 Legion 這是聯想一系列以遊戲性能為目標的筆記型電腦和桌上型電腦的產品，也是主打遊戲專用的客群。

由這三大領導品牌的動作我們可以說電競筆記型電腦的重要性已經獲得市場的普遍認同。

表 3-1：2016~2022 PC & Gaming 產品 YOY 對照表

K Unit					
Total	PC		Gaming		
	K Unit	YR GR	K Unit	YR GR	% Total
2016	155,398	0%	13,628	0%	9%
2017	160,166	3%	15,232	12%	10%
2018	163,592	2%	16,714	10%	10%
2019	170,834	4%	18,973	14%	11%
2020	220,063	29%	24,047	27%	11%
2021	257,095	17%	28,504	19%	11%
2022	207,534	(19%)	26,724	(6%)	13%

資料來源：A 公司購買的 IDC 資料庫(2023)、本研究整理

說明：左邊白色底的表格為 PC 產品歷年出貨數字，右邊黃色底表格為 Gaming 產品歷年出貨數字，2020 & 2021 因受疫情影響 WFH 需求大增，所以該兩年 YOY 暴增

## 3.2 電競筆記型電腦產業五力分析

以下採用波特(Porter, 1980)的五力分析法對電競筆記本產業做整體的產業分析。

### 3.2.1 供應商議價能力

在電競遊戲產業當中最重要供應商，就是獨立顯示卡晶片的供應商，在獨立顯示卡晶片的產業中有兩大品牌，一個是 Nvidia，另一個是 AMD，Intel 雖然也有少量，但整體占比不高，效能也相對落後，市場影響力較小，在這邊先不討論。以市場佔有率及晶片效能的角度來看，Nvidia 是穩居第一名，也因為他的市場佔有率高，產品創新能力強及晶片的效能較優異，因此，所有第三方的軟體業者在新的遊戲軟體推出的時候通常與 Nvidia 合作。遊戲軟體搭配 Nvidia 的顯示晶片，客戶可



以得到較優異的相容性，系統效能，畫面品質及更好的客戶使用體驗，因此，Nvidia 在整個電競遊戲產業的生態系統當中具有優勢地位，通常下游客戶很難與 Nvidia 議價，產品要搭配 Nvidia 的晶片開案也需要取得 Nvidia 總部的同意，可以說 Nvidia 對下游的控制力極強，而且因為他的晶片生產數量有限，大多數時候晶片處於供不應求的狀態，甚至已經量產的產品都還需要由 Nvidia 配貨，才能取得足夠的晶片，在這種狀況下要與 Nvidia 議價更顯困難，基本上各品牌需要與 Nvidia 合作，並證明自己在市場上能夠提供獨特的價值，這樣才有機會取得比較好的合作條件。

### 3.2.2 現有競爭對手的競爭

如同上一節內容所述，PC 產業的三大領導廠商都已經看到電競 NB 的產品區塊成長迅速，也都投入更多的資源成立子品牌或是獨立的產品線，因此，就現有競爭對手的狀況是屬於競爭越來越激烈的狀態，不過在 2017 年並沒有任何單一廠商的市場佔有率超過 20% 以上。由 GFK 的資料，2017 年第一名是聯想，有 19.2% 市占率，第二名戴爾，有 18.4% 市占率。因為電競 NB 的價位相對高檔，價格並不是客戶購買時考慮的最主要因素，在面對現有的競爭對手要有所突破，除了傳統的品質及價格的因素之外，還有以下幾個重點：

1. 領先對手讓新產品上市(Time to Market)
2. 提供差異化的產品特色，產品效能，技術的創新
3. 產品的外觀設計，客戶的使用體驗
4. 廠商的品牌形象，市場的行銷活動

總之要能夠在激烈的競爭當中脫穎而出，上述幾個面向的差異化，是能夠獲得客戶的認同及取得好的銷售成績的關鍵。

### 3.2.3 潛在進入者的威脅

雖然在筆記型電腦的產業排名前五名的品牌都已經有針對電競 NB 推出專屬的子品牌或是產品線，但是，由於電競 NB 的產品屬於零售價格較高的產品區塊，產品線的獲利也較一般主流的筆記型電腦利潤來得好，加上相對不需要非常大的經濟規模就可以有合理的獲利，因此，還是會吸引不少潛在競爭對手的加入。易言之，產品的進入門檻也沒有很高，PC 產業業內相關的公司只要能夠說服主要的晶片供應商(Nvidia or AMD)取得晶片的供應，再搭配 ODM 及自訂合乎市場需求的規



格，就可以生產電競筆記型電腦，所以說，進入門檻相對不高，但是否能夠獲利就與品牌形象及產品在市場上的競爭力還有行銷活動有關係。

### 3.2.4 替代品的威脅

以目前主流 Video Game 的應用，電競 NB 的替代品有幾種，一是家用的遊戲主機，另一個是掌上型的遊戲機或是手機，因為這三類產品都可以提供玩遊戲的功能。但實際上，確是無法完全的替代電競 NB 的功能，有幾個主要的原因：家用主機需要搭配電視來進行遊戲，因此在移動的方便性上無法與電競 NB 競爭，而且家用主機推陳出新的速度相較電競 NB 要慢很多，通常家用主機七年才會更新到下一代，相對比電競 NB 1~2 年就會有新平臺推出，效能進步的速度差異很大。掌上型遊戲機或是手機則是螢幕太小，系統的效能相對比電競 NB 差太多，螢幕的體驗也不好，如果客戶喜歡 AAA 的遊戲大作，遊戲掌機或是手機的效能是完全無法執行這類的 AAA 遊戲大作，因此，掌機或是手機訴求的是另一類的客群，與電競 NB 的客群不重疊，而且通常主流的遊戲大作也只會電競 NB/桌上型電腦或家用遊戲主機上推出，而不會提供手機或掌機的版本。除了整體的遊戲體驗差太大，電競 NB 還有一個優勢，因為電競筆記型電腦是主流筆記型電腦的完全替代品，因此，所有筆記型電腦能做的工作電競筆記型電腦也都能做，除了玩遊戲之外，要做生產力相關的應用或是辦公，學習等等也都可以勝任，算是個多用途的機器，這也是上述的替代品完全無法取代的原因。

### 3.2.5 客戶的議價能力

客戶的議價能力與產品本身的狀態及通路的影響力有關，先假設產品本身的差異化並不明顯，這時候客戶在當地市場的影響力就會有明顯的差別，面對小型的零售通路(客戶)，品牌比較有機會主導交易，因此有機會取得超額的利潤，但面對強勢的通路(客戶)，情況可能會全面反轉，例如北美市場的 Best Buy 占當地零售通路的第一名，這時候他的議價能力超強，Intel/AMD 都需要提供額外的補貼來爭取訂單，京東在大陸市場也有相同的地位，但如果產品有明顯的差異化的賣點，即使是這些大型的通路也會有意願用比較平等的方式來做談判，品牌商也比較有機會能夠取得較公平的交易條件。



### 3.2.6 產業五力分析小結

綜合上述五點分析，要在競爭激烈的電競筆記型電腦產業生存，首要與上游顯示卡晶片供應商建立良好的關係，確保晶片的供應無慮及廠商的支援，另外在產品的外觀設計，系統整合的創新功能，及市場行銷的活動及搭配優良的品牌形象就可以無懼現有對手的競爭而取得一定的市場佔有率，並享受相對高於主流筆記型電腦產品的利潤率，不過也因為電競NB的獲利率相對好而且進入門檻不高，必須時時提防有新的競爭對手加入，以遊戲相關的應用而言，家用遊戲機，遊戲掌機或是手機都不會是主要的競爭對手，因為整體的使用體驗差異太大，而面對通路的議價問題，可以透過產品的差異化來提高競爭力，或是捨棄主流通路改以小型通路為主來提高獲利，這個可以視各品牌廠的行銷策略來定不同的方向，或採用另一種作法與上游廠商密切合作利用他們(Intel/AMD/Microsoft)的市場行銷資源來爭取產品銷售的合理利潤，整體電競筆記型電腦產業的五力分析圖整理如下：

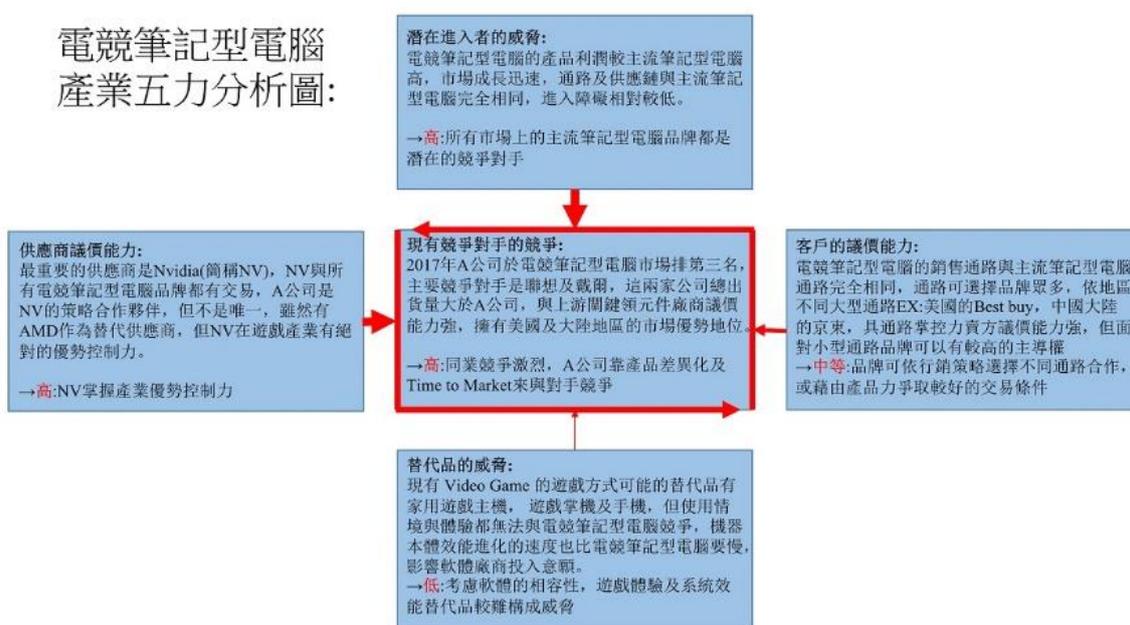


圖 3-1：電競筆記型電腦產業五力分析圖  
 資料來源：個案公司提供、本研究整理



### 3.3 A 公司背景說明

A 公司為全球知名的跨國科技企業，以產品創新及技術領先而聞名，由四名工程師創立於 1989 年，以提供頂尖的主機板，以及高品質的個人電腦、螢幕、顯示卡、路由器及全方位科技解決方案聞名，創業初期的業務是專注於生產主機板，全球首發的 80486 主機板更是讓 A 公司在創立的初期就一鳴驚人，主機板是個人電腦當中最重要的關鍵零組件，憑藉對創新和品質的承諾，A 公司很快在業界打響了名號，在整個 90 年代，隨著業務的發展，A 公司也不斷擴充其產品組合，包括顯示卡、光碟機和其他個人電腦周邊的設備，A 公司專注於研發及創新，目前總部的研發人力就有超過 5000 人，超過總部人數的一半，因此總是能夠領先市場推出尖端技術的產品，例如首款 80486 的主機板及首款雙處理器主板等等就是最好的案例，A 公司在 1996 年於台灣證卷交易所正式掛牌上市。2000 年代初，A 公司開始進軍筆記型電腦市場，生產高性能筆記型電腦，這個產品讓 A 公司能夠滿足更廣泛消費者的需求，並充分利用對可攜式產品不斷增長的趨勢，讓 A 公司在營業規模有了更進一步的提升，A 公司筆記型電腦也因其可靠度、優美的外型設計和有競爭力的價格而廣受消費市場的歡迎。

隨著市場的發展，A 公司持續對產品做多樣化及差異化，A 公司開始進軍遊戲硬體的產品領域，於 2006 年推出玩家共和國 (ROG) 子品牌，推出之後 ROG 迅速成為高階電競筆記型電腦、桌上型電腦和專為遊戲玩家量身定制的高端零組件及周邊設備的代名詞，為 A 公司在遊戲產業界贏得了強大的影響力，A 公司對卓越設計的專注已獲得眾多獎項和榮譽的認可包括 IFA，Red Dot，Good Design 等等國際重要設計獎項的肯定，A 公司筆記型電腦，尤其是 ZenBook 和 ROG 系列筆記型電腦，以其時尚的外觀、強大的性能和尖端功能而聞名，A 公司對品質控管和客戶滿意度的承諾也是公司得以持續發展的重要因素，A 公司在全球超過 170 個地區建立了強大的全球客戶服務網絡，確保產品在全球範圍內得到即時支持和維護。

總體而言，A 公司經歷了三十多年的發展，從主機板製造商發展成為個人電腦行業的知名企業，連續多年獲得 InterBrand 評比台灣最具品牌價值的第一名，透過持續創新、多樣化的產品供應以及以客戶為中心的方法，A 公司已成為可靠又創新且值得信賴的品牌。



## 3.4 A 公司 ROG 子品牌發展歷程

### 3.4.1 ROG 品牌歷程簡介

A 公司 Republic of Gamers 簡稱 ROG，電競品牌的霸主「ROG 玩家共和國」到今天(2023)已經正式滿十七歲了，2006 年 07 月 A 公司 ROG 首發產品，玩家共和國主機板初登場，是一塊支援 AMD AM2 CPU 的 A 公司 Crosshair 主板，支持 AMD 的 AM2 插槽處理器，該主板具有先進的超頻功能，允許遊戲玩家將他們的 CPU 跑到超出其規格標示的速度以上，正式開啟了 A 公司 ROG 玩家共和國邁向電競王者的道路，在當年 A 公司為市場上第一家推出針對遊戲玩家族群的產品，A 公司深入了解這些遊戲玩家們的特殊需求，以推出符合這些玩家們需要的產品，自 2006 年起，遊戲類產品的市場發展非常快速，當時市場上熱門的機器是 Xbox，Wii，PlayStation 等等專業的遊戲機，不少硬體及軟體廠商將重心放在專業的遊戲機產品的市場，因為遊戲機有特別針對玩家的需求做比較透徹的研究，而且操控的方式及使用的介面也更直覺符合玩家們的需要，體驗上也比電腦更好，但 A 公司則認為 PC 產品的遊戲市場發展潛力更大，PC 產品的迭代速度非常快，因為 PC 的應用面向很多，有許多應用需要高效能的圖形處理能力，PC 用的顯示卡及 CPU 運算平台通常 1~2 年就會推出新品，專用的遊戲主機通常 7~8 年才會換代，而且 PC 的換代每一代的效能提升至少有 30%以上，這些硬體對遊戲軟體提供了強大的支撐，讓 PC 上的遊戲體驗進步的速度遠遠超越專用的遊戲主機，因此也更值得深入的研究與投入。

所以，A 公司首先在 MB，VGA 卡上推出 ROG 系列的產品，之後又陸續擴張到其他產品線上，公司投入了大量的研發資源，同時在產品推出之後與消費者有更多互動與討論，這種良性的互動讓 A 公司可以更深入了解消費者的需求，並在新產品上實踐，隨著品牌的拓展，A 公司「ROG」品牌，由 MotherBoard，發展到 VGA 卡，再到電競周邊產品，更進展到了 Desktop PC、Notebook PC，攻佔整個 PC 的遊戲市場，成為了電競玩家心目中的第一品牌。



### 3.4.2 ROG 品牌精神

在 A 公司的品牌定位當中，產品若要掛上 ROG 的子品牌，就必須具備一個非常重要的差異化特點，就是「滿足玩家的核心精神」，因為不同的產品線中，玩家的需求與目的都不盡相同，A 公司會與相關領域的專業玩家研究與討論，了解並實作出符合這些專業玩家的需求之後，才會讓這些新品加入 ROG 品牌之下，A 公司定義 ROG 的產品必須完全符合兩個核心價值 1.「創新(Innovation)」、2.「效能(Performance)」、3.「符合玩家需求」，所有的產品線在推出新品的時候，都會嚴格的使用這幾個核心價值來檢視，必須有創新的功能對比於競爭對手或產業，還有在效能是否到能夠達到業界的 No.1，舉一個例子來說：有玩家反應 A 公司路由器又快又穩，為何不將路由器的產品加入 ROG 產品系列，讓玩家也能享受到極致的優越感與勝利的快感，針對這點，就如同前面的說明，A 公司的產品不能只有快，就能叫做 ROG，而是要兼顧創新及效能還有玩家的需求，因此在與玩家的討論當中發現，不單是路由器本身傳輸要快、在網際網路與 MB 端的遊戲封包都要再傳輸的優先順序上高於其他程式的封包，並搭載 GameFirst 這類傳輸最佳化的軟體，提供最低的延遲、即時傳遞並且確保不掉封包的線上遊戲傳輸需求，有這類的功能才符合 ROG 產品的要求。

近年來 ROG 更以 For Those Who Dare(天生無懼)作為品牌精神，所有的市場行銷都是以這個為主軸，ROG 希望創造的不僅僅是一個產品，希望藉由產品傳達“天生無懼”的品牌精神，讓玩家們知道，屢戰屢敗不是你退縮的藉口，而是越挫越勇的基礎，即使在面臨勝算渺茫的危機時刻，玩家們是否還有膽量放手一搏？即使玩家們的靈魂不被世俗所理解，但也休想要隨波逐流，ROG 鼓勵玩家們，「不放手，直到夢想到手」，ROG 將與所有的玩家們並肩作戰，為玩家而發聲，將玩家的精神貫注在 ROG 品牌態度當中，玩家們無所畏懼，明知前方危機四伏，仍義無反顧向前邁進，也鼓勵所有的 ROG 玩家們無所畏懼，勇於突破現狀，跳脫框架，挑戰所有的不可能，也勇於嘗試，並把握每個逆轉契機，這也是 ROG 最重要的品牌精神。



## 3.5 ROG 面對挑戰啟動變革

### 3.5.1 Gaming 市場競爭對手分析

如果再把 Gaming PC 市場的資料再做更仔細的分析，本研究選擇一個很明顯的潛在競爭對手 MSI 來做對照及分析，在 2016 年已經看到 MSI 隱然有超越 A 公司 ROG 的趨勢，相關的分析如下：

A 公司內部的分析認為 MSI 是個非常明顯的潛在競爭對手，通常在 Wintel 陣營中，一般而言會有的 PC = Commodity 這樣的看法，不符合經濟規模的品牌，將無法在 key Component 與 OS 上取得成本優勢，終將無法生存，但是繼 Apple 之後，MSI 就是一個明顯的反例，MSI 在 Gaming 市場上建立 Premium 的品牌地位，要論市場上的輸贏，除了從總量(Market share)，總獲利(Margin share)，更應思考 Mind share(品牌在消費者中的定位)，在 Gaming NB 的品牌中，消費者認定 A 公司就像是汽車界的賓士，微星就像是汽車界的藍寶堅尼，或許賓士可以說她的跑車出貨量大於藍寶堅尼跑車出貨量，但無疑的，跑車玩家們給藍寶堅尼的評價(Premium/Position)遠大於賓士，這邊可以舉一些例子來說明這個狀況，MSI Gaming NB ASP > A 公司 ROG ASP：US\$1,021~US\$1069 > US\$956.33。如果 ASP 在某種程度上也代表消費者的認同，無疑的消費者願意在 MSI Gaming NB 上花比較多錢，A 公司內部設計中心調研單位，也訪查一些 MSI 的電競玩家，詢問選擇 MSI 的原因，說法是打起遊戲時較流暢，不像 A 公司的使用起來卡卡的，UI 操作不如 MSI 順暢，這雖不見得可以代表所有玩家的看法，但可以代表 MSI 在消費者的認同上表現比 ROG 要好，以上的說法也許太過於定性，下面就舉一些定量的數字來說明：

因為 Gaming 算是 PC 產品中定位較高的產品區塊，因此定量的分析我們通常看幾個數據，一個是出貨的數量，一個是內部的佔比，再來看獲利金額及市場佔有率，首先由出貨數據來分析，請看下表 3-2，截至 Q3' 2016 Pascal GTX (1060/1070/1080 Series)各品牌出貨到客戶手上數字，MSI 高階產品總量有(12,229)大於 A 公司總量(4,784)，A 公司的 Pascal 1060 機種在 2016 年十月才大量出貨，後續急起直追，但 1~9 月的總量來看 MSI 大幅度領先。



表 3-2：2016 年 1~9 月 NB 品牌廠顯示晶片出貨數據

GTX name	Vendor-G	2016-Q3.
GTX 1060	MSI	9,869
	Hasee	5,360
	A公司	1,275
	zthers	1,153
	HP	117
	Alienware	26
	GIGABYTE	7
GTX 1060 合計		17,807
GTX 1070	A公司	3,509
	MSI	1,752
	Hasee	1,548
	zthers	382
	HP	200
	GIGABYTE	117
GTX 1070 合計		7,508
GTX 1080	MSI	608
	Hasee	28
	zthers	14
GTX 1080 合計		650
Total		25,965

資料來源：A 公司購買的 GFK 資料庫(2023)、本研究整理

說明：以 NVidia 的傳統，顯示晶片的數字越大代表性能越好也越高階，售價也會越貴，因此以市場定位及價格而言 1080>1070>1060

另外由 A 公司 vs MSI GTX 顯示卡佔內部比重請看下表 3-3，可以看得出來 MSI 的銷售當中超過九成以上的機器都是屬於 Gaming 機種，對比 A 公司只佔出貨數量的一成多一些，雖然 A 公司在總量還是大於微星，但對手快速趕上，而且這邊還沒有考慮市場地位及高低階產品出貨數量差異的問題。

表 3-3：2016 年 1~9 月 A 公司 & MSI 出貨數量及機種整理對照表

Vendor-G	Product (15 Seg)	2016-Q1.	2016-Q2.	2016-Q3.	Jan~Sep.'16	unit 佔比
A公司	NB Core (i5)	568,651	481,364	534,557	<b>1,584,572</b>	
	NB Core (i3)	445,180	324,663	354,348	<b>1,124,191</b>	
	NB (GTX)	322,657	285,688	387,522	<b>995,867</b>	<b>11.7%</b>
	NB CPU (Intel)	330,345	302,253	344,530	<b>977,128</b>	
	NB (<\$300)	247,976	306,662	337,488	<b>892,126</b>	
	NB Core (i7)	164,808	159,191	195,589	<b>519,588</b>	
	NB (Ultrathin)	154,497	153,661	182,602	<b>490,760</b>	
	2in1-Convertible	140,581	132,625	189,966	<b>463,172</b>	
	SFF (Cloud)	155,476	142,353	149,274	<b>447,103</b>	
	2in1-Detach Hybrid	136,686	107,094	101,077	<b>344,857</b>	
	NB CPU (AMD)	101,765	105,936	123,473	<b>331,174</b>	
	Chromebook	76,796	103,436	135,886	<b>316,118</b>	
	SFF (Core i)	958	1,042	732	<b>2,732</b>	
	2in1-Detach Slate	790	708	376	<b>1,874</b>	
	<b>A公司 合計</b>		<b>2,847,166</b>	<b>2,606,676</b>	<b>3,037,420</b>	<b>8,491,262</b>
MSI	NB (GTX)	90,430	89,550	124,781	<b>304,761</b>	<b>92.8%</b>
	NB Core (i5)	3,516	2,715	5,135	<b>11,366</b>	
	NB Core (i7)	2,787	1,517	1,134	<b>5,438</b>	
	NB Core (i3)	510	592	1,044	<b>2,146</b>	
	NB (Ultrathin)	534	382	364	<b>1,280</b>	
	NB CPU (Intel)	354	173	268	<b>795</b>	
	SFF (Cloud)	144	144	334	<b>622</b>	
	NB (<\$300)	230	261	130	<b>621</b>	
	2in1-Detach Hybrid	259	201	121	<b>581</b>	
	NB CPU (AMD)	102	127	92	<b>321</b>	
	2in1-Detach Slate	163	79	36	<b>278</b>	
<b>MSI 合計</b>		<b>99,255</b>	<b>95,749</b>	<b>133,441</b>	<b>328,445</b>	

資料來源：A 公司購買的 GFK 資料庫(2023)、本研究整理

另外 A 公司內部自己也用市場上可以取得的財務資料來做推算，預估 A 公司 2016 年 NB 營收~2300 億，估 NB 本業營業利益 110~120 億，Gaming NB 約占其中大概 40% 利潤約 44~48 億，而 MSI 獲利預估，Q3'2016=NT\$ 38.54E，Q2'2016=NT\$ 18.05E，QoQ=113.48%，預估 Q4'16=NT\$ 22.83E(上看 NT\$26E)，預估 Y2016=NT\$ 107.10E(上看 NT\$110E+)，就算 MSI Gaming 產品只占其中九成獲利~100 億，換算下來 A 公司 Gaming NB 獲利數字已經明顯被 MSI 超越，表示 MSI 在產品定位，銷售價格，獲利率等等項目已經超越 A 公司的 ROG 產品線。以上資料的推算由 A 公司財務長 Nick Wu 利用 2016 年內部資料分析整理推算而得到的數據，由上面內部的自行分析可以看到相對比 MSI，A 公司的 ROG 產品在高階 GTX 的出貨數量，內部佔比的高低及產品的利潤上都明顯地落後。



接下來我們用外部的第三方數據來做一個對照，Sinopac Securities Investment Service 的市場分析報告(2016)，有提到 By market share, the top 3 gaming NB makers are MSI (19%), A 公司 (15%) and Dell (9%)... Gaming NB 28% of 2016 sales Mix，顯示 MSI 在 Gaming 市場領先，玉山投顧市場分析報告(2016)也預估微星 2016 年電競 NB 營收年增 28.5%，營收占比 25.5%，獲利貢獻 38.8%，全球市佔率 TRI 預估 19%，財訊網站新聞報導(2016)也有提到，2015 年，全球電競筆電銷售量約 400 萬台，其中微星銷售量已達 76 萬台，正式超越 A 公司的 60 萬台，晉升全球電競筆電一哥...由這些第三方的外部資訊也證明 MSI 確實在 Gaming 產品的市場領先 A 公司的 ROG。

綜合以上幾點，可以更精確的看出 MSI 在下面幾個面向都領先 A 公司：

- 1.領先推出 Time to MKT：**針對 NV 新的晶片(尤其是高階晶片)，MSI 都領先 A 公司推到市場上(Gfk data 當時 MSI 在 GTX 1080 的銷售量比 A 公司多，A 公司雖在 GTX 1070 雖然領先(3,509 vs 1,752)，但在量最大的 GTX 1060 市場同期銷售量，市遠遠落後 MSI(1,275 vs 9,869)。
- 2.品牌專注調性：**MSI 傾全力專注在 Gaming 領域，讓消費者對品牌的認知與認同度更高。跟 Dell 在經營 Commercial 品牌有類似的結果(Focus on Core Business，而非只是衡量把經濟規模做大，試圖透過量大來議價 key component)。
- 3.通路經營：**從 Gfk/IDC 資料對照得知，MSI 除了在 Gfk coverage 比較大的 Retail 通路銷售外，在其他通路也耕耘很深，事後從 UK 挖角 MSI sales 也得到證明，這對 MSI 的獲利貢獻很大。2016Q1~Q3 各品牌 Consumer Gfk 除以 IDC 的數字：HP = 106.8%、Lenovo = 85.6%、A 公司 = 84.2%、Dell = 63.7%、MSI = 60.6%，得出來的數字越小表示該公司在 Retail 以外的通路佔比越高，以上數據的推算由 A 公司購買的 GFK37 國資料(2023)自行計算而得，由本研究整理。

由以上三點整理出來的結論，可以很清楚的看到，在 A 公司傳統上認為自己是先行者、且有品牌及產品優勢的電競筆記型電腦市場上，已經明顯落敗了！



### 3.5.2 A 公司內部 VRIO 分析

在啟動變革轉型之前必須先對內部資源及能力做一有效的盤點，方能找出正確的變革方向，在這邊採用 VRIO 的分析方式(Barney, 1991)對 A 公司做內部分析，如上一節五力分析的小結，影響電競筆記型電腦業務成功的因素在公司內部可分為下面幾點，以下分別說明：

- 1.顯示卡晶片廠商關係：**A 公司自成立以來除主機板業務之外第二個成立的產品線就是顯示卡，因此與上游的 Nvidia 及 AMD 都有長久的合作關係，而且 A 公司一向以技術領先為訴求，因此公司內部研發人員占比高，新產品上市速度快，而且因為足夠的研發投入，在產品創新上面常常有讓消費者耳目一新的佳作，A 公司的顯示卡產品市場佔有率長期維持在前三名而且屬於產品定位及價格較高的品牌形象，因此與 Nvidia 及 AMD 有長期策略合作的關係，在顯示卡晶片的供應上有相對的優勢。
- 2.產品設計：**A 公司與其他品牌公司最大的不同就是保有大量的內部自有研發的人力，研發人員大約占總部人數的一半以上，超過 5000 人，其餘品牌大多僅保留少數做產品規劃及 ODM 廠商的控管，專心做後段的品牌及行銷，因為 A 公司長期在研發的人力及資源的投入，相較競爭對手在技術的掌握及產品的創新可以做得更好，這也是 A 公司的產品可以在市場上維持高檔的品牌形象的主要原因。
- 3.通路關係：**A 公司在 PC 相關產品領域耕耘已久，產品線由零組件的主機板，顯示卡，顯示器，路由器，電源，機殼，周邊配件，到系統類的筆記型電腦，桌上型電腦，手機等等，因此與各區域主要的通路關係良好，而且因為專注技術及產品創新，在產品銷售的過程也常常能夠透過上游廠商的行銷資源取得額外的預算，而且零組件產品及系統產品可以搭配銷售分進合擊，對通路而言是可以一站購足的優良供應商。
- 4.品牌形象：**A 公司連續多年在臺灣 Interbrand 的評比上取得臺灣最具價值的國際品牌的第一名，而且多項產品在該領域的市場佔有率名列前茅，在各大知名的設計獎項包括 iF, Red Dot, Good Design, CES 創新獎...等等也常年獲獎，以及美國《富比士》雜誌「最受信賴公司」，因此產品的品牌形象良好，有助於公司的業務拓展。

## 5.VRIO 分析小結

表 3-4：A 公司 VRIO 分析表

	價值性	稀缺性	不可複製性	組織專業性
顯示卡晶片廠商關係	高	高	高	中
產品設計	高	高	中	低
通路關係	高	中	中	高
品牌形象	高	中	中	中

資料來源：本研究整理

由上面整理的 VRIO 表格可以看出，A 公司即使在面對眾多競爭對手加入的狀況，其整體的競爭力表現相對還算不錯，因為 A 公司也是少數在 2006 年就成立專責遊戲品類的 ROG 產品線，因此公司整體的架構還算是健全，基本面也都還在，公司內部的資源也算充足，只是在資源投入的方向上是需要做適當的調整，讓整體的競爭力可以百分百的發揮，這樣就有機會在電競筆記型電腦的市場上勝出。

### 3.5.3 A 公司內部 SWOT 分析及策略探討

在這一章節採用 SWOT 的方式(Andrews, 1971)對 A 公司內部做分析同時做策略的探討：

表 3-5：A 公司在電競筆記型電腦市場的 SWOT 分析表

	優勢(S)	機會(O)
正面要素	1.良好的上游供應鏈及通路關係 2.強大的 RD 研發及產品創新能量 3.充足的行銷資源及良好的品牌形象	1.電競 NB 市場快速增長 2.更多新世代休閒娛樂型的電競客群加入市場
	劣勢(W)	威脅(T)
負面要素	1.對電競 NB 業務資源投入不足 2.缺乏銷售硬體產品之外的獲利模式	1.眾多品牌廠商加碼投入電競 NB 產品市場
	內部因素	外部因素

資料來源：個案公司提供、本研究整理



A 公司在電競筆記型電腦市場的 SWOT 分析及策略探討說明如下：

- 1.優勢的部份包括：**良好的上游供應鏈及通路關係，強大的 RD 研發及產品創新能量，充足的行銷資源及良好的品牌形象，以上三項相關的內容在前面幾個章節都有做過說明，在這邊就不再重複。
- 2.機會的部份包括：**電競筆記型電腦市場快速增長，由前面 IDC 的資料可以看到電競筆記型電腦市場增長的速度遠大於主流筆記型電腦，另外透過內部對客戶的調研也看到，在市場增長的同時，購買的客群也有變化，由傳統上以狂熱的電競玩家為主的客群轉變為新世代休閒娛樂型的電競客群加入市場
- 3.劣勢的部份包括：**對電競筆記型電腦業務資源投入不足，因為在變革啟動之前，電競筆記型電腦的業務是由消費型筆記型電腦的事業部負責，在 2016/2017 的那段時間整體電競筆記型電腦的營業額占比並不高，因此 BU 並沒有安排足夠的資源投入，第二個劣勢就是缺乏銷售硬體產品之外的獲利模式，但這個問題也普遍存在所有經營電競筆記型電腦的品牌廠商，後面也會討論 A 公司如何嘗試做改進。
- 4.威脅的部份包括：**眾多品牌廠商加碼投入電競筆記型電腦產品市場，這個趨勢是顯而易見，除非 A 公司願意放棄這個市場，要不然就需要找尋策略來對應。

據此分析可以提出前進策略 SO 如下：

借勢 A 公司在 RD 的豐富資源，創新的能量及與上游顯示卡晶片廠商的良好關係，趁電競筆記型電腦市場快速成長的階段加大資源的投入，搶佔更高的市場份額，調整產品策略吸引更多以休閒娛樂為主的客群來購買 A 公司的電競筆記型電腦產品，同時利用 A 公司強大的行銷資源及優良的品牌形象擴大傳統電競筆記型電腦的市場總量，吸引更多消費者購買電競筆記型電腦。

同樣的，提出改善策略 WO 如下：

因為 A 公司目前在電競筆記型電腦的產品上資源投入不足，所以必須調整資源運用的優先順序，讓更多的資源投入電競筆記型電腦的業務，由於變革啟動之前相關業務是由消費型 PC BU 負責，因此必須做合理的調整，讓資源可以有效投入，另外要想辦法開拓傳統以銷售硬體來獲利之外的業務型態。

### 3.5.4 Gaming 市場競爭分析小結及啟動變革說明

綜合以上種種資料分析可以看到在原本 A 公司領先而且引以為傲的 Gaming 市場上 ROG 已經被後來居上的 MSI 超越，以 2016 年的狀況分析，當時 PC BU 營業額 2297 億台幣，佔公司營業額比重達 54.9%，獲利 115.8 億台幣，佔公司整體獲利比重達 65.6%，是公司最重要的 BU，既然 PC 市場是 A 公司持續要經營的重要市場，如果 A 公司在這個市場當中成長最快速的區塊無法取的領先的地位，那麼對於後續要持續驅動成長將會是一大挑戰，而且如果 PC BU 的獲利受市場競爭開始降低，對公司的影響也會無比巨大，而且在成長最快速的品類落後也代表對公司長期發展的趨勢會有重大影響，透過 A 公司在內外部的 VRIO 及 SWOT 分析也看到雖然 A 公司目前屈居劣勢，但公司整體的基本面還在，優勢的部分相對比其他的對手也毫不遜色，只是在資源投入的方向上面需要做適當的調整，同時在產品策略及行銷策略上面也需要因應市場的現況做改變，這些都是未來變革轉型可以推動的方向及策略，因此 A 公司的經營層決定啟動一次變革管理，本論文就會以這次變革管理牽涉到的各個層面做一更細部的分析研究。



## 第四章、個案品牌變革過程之探討



這個章節的內容主要在探討企業在進行變革管理的過程有關策略、文化、組織、領導等面向的變革過程的細部探討，因為變革要能夠成功往往牽涉的範圍很廣，本研究以這四大面向為討論的重點，在以下幾個章節做細部的說明。

### 4.1 策略變革分析

以變革策略而言可以分為兩大部分，第一部分是整體公司對於 Gaming 產品線的大策略，包括是否看好 Gaming 產業未來的發展，是否有意願在這個市場做更大更積極的投資，這些是第一層的策略必須要先確定，這部分定調之後才會進入 BU 層級在產品規劃的策略及市場行銷的策略，以下會分別做細部的說明。

PC 市場自從 2016 年開始因為受到外在環境變化的衝擊，原本需要使用個人電腦才能夠完成的工作，有許多都可以被手機取代，因此，整體消費型個人電腦的成長率連續非常多年都一直處於一個停滯的狀態，YOY 大概是介於 0~5% 的年增長，這部分的資料請參閱第三章(表 3-1)。PC 市場的 YOY 自 2016~2019 年成長率只有 0~4%，這個是 IDC 的統計資料，但同一個時間如果單獨把電競專用的筆記型電腦單獨拆出來看，自 2016 年開始的年度增長力道都還有接近雙位數或更高(請參閱表 3-1)。因此，如果 A 公司有意願要在個人電腦的市場持續的投入及擴大市場佔有率，那麼以公司層級的策略而言，勢必要投入更多的資源在遊戲專用的這個產品區塊，以下分運營策略，產品策略及行銷策略三部分來說明。

#### 4.1.1 運營策略變革，調整組織成立專責 BU

過去遊戲專用的電腦不管是桌上型或是筆記型，並沒有專責的 BU 在負責，而是由消費型筆記型電腦的 BU 一併負責相關的業務，但是因為以產品出貨數量來看，Gaming PC 的總量與 Consumer PC 的總出貨量相比較，佔比例還是不高，因此 Consumer PC BU 的主管在做資源分配的時候，不會把足夠多的資源投入在這個區塊的產品上面，雖然 A 公司的 ROG 在 2006 年就投入 Gaming 的市場，但長時間的資源投入不足，讓其他有意在 Gaming 市場經營的品牌有機可乘，也許這些公司整體的資源總量不如 A 公司，但是在選定需要攻堅的市場之後，集合公司整體的

資源，創造局部優勢是有可能在這個比較小的市場有突破，MSI 就是在 Gaming NB 市場上一個非常成功的例子，為了解決 BU 專注度不夠高的問題，因此，公司的經營層決定成立專責的 Gaming PC BU 負責 Gaming PC 的市場；不過細節的調整內容當然不只有成立新的專責 BU，還有 BU 內的組織結構，關鍵的運營流程，及績效管理的方式也都在這次有做了相對應的調整，這些細節會在後面相對應的章節來做更多討論，而在新的 Gaming PC BU 成立之後，經營層給 BU 的目標也非常明確，就是要重返市場第一名的地位。

#### 4.1.2 產品策略變革—由專注狂熱的電競客群到跨界出圈

經過 BU 同仁的調研及市場分析 ROG 的團隊認為原本 A 公司的 ROG 產品是專注在狂熱的電競客戶族群，但這樣的市場規模會有所侷限，同時也發現有更多不同的族群會有他們各自不同的原因來購買 ROG 的產品，因此 ROG 的產品策略也做了適當的調整，下面這張圖可以看的出來新成立的 Gaming BU 在產品策略上的改變：



圖 4-1：ROG 歷年重要產品演進  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



自 2017 年 ROG 推出雙 GPU SLI 及超頻功能的 GX800，這個機器的外觀設計也是比較外顯，產品的配色及外型也都是比較狂放一點，這類的產品就是給所謂的狂熱的電競玩家，但同時 ROG 也推出了厚度只有 16.9mm 的輕薄機種 GX501，明顯就是訴求不同族群，外觀設計也比較中庸低調，但還是保有強大的繪圖功能，因此也吸引很多的設計師族群加入，再後來的 X13/Z13 這類的 2 in 1 就離原本的狂熱電競玩家更遠了，反而吸引到的是一些把遊戲視為他們生活風格這類的客群，當然這些產品定位上的變化也需要搭配市場行銷的策略一起推出，才能達到當初預定的效果，行銷策略的部分會在後續的章節做說明，接下來會簡短說明各個不同世代的產品特色，詳細的產品策略會放在附錄，有興趣可以參考相關產品策略的細節。根據 A 公司在 PC 市場多年的經驗，一個品牌要在 PC 市場上成功，產品的基本面至少佔到 50% 以上，這邊講的基本面包括產品的差異化、技術創新、品質服務、Time to Market 等等，因此，產品本身的特色對於建構品牌絕對有舉足輕重的影響，所以下面就把這幾個重要的 Hero Product 的產品特色及推出這個產品的策略意義及相關的行銷配套做個別的說明，有好的產品，再搭配出色的行銷來做放大，才能在消費者心目中建立品牌，畢竟 A 公司的主要業務還是以產品的銷售為主，沒有強大的產品及行銷無法在市場上攻城掠地，也就沒有辦法有好的成績，下面簡要說明產品策略。

#### 4.1.2.1 2017 年 ROG Zephyrus GX501

**策略意義：跨界出圈，吸引希望機器輕薄同時具備電競效能的族群**

ROG Zephyrus GX501 的策略意義是 BU 執行跨界出圈產品策略的第一彈，目標客群是那些需要傳統電競筆記型電腦在圖形處理上的高效能但同時又希望能夠具備輕薄外觀的族群，傳統上客戶的這兩個需求在技術上一直是互相矛盾的，但 ROG 產品研發團隊以強大的創新能量開發出領導業界的 AAS 散熱架構，讓機器在使用的時候機體可以擴展從而提供極佳的散熱效率，但是在攜帶的時候又可以提供輕薄的機身(厚度不到 18mm)，解決了客戶需求的矛盾點，讓 ROG 的產品可以開拓出新的客群。



#### 4.1.2.2 2020 年 ROG G14

**策略意義：跨界出圈，吸引年輕世代喜歡表現自我的族群**

ROG G14 的策略意義是希望能夠吸引年輕世代喜歡表現自我的族群，新世代的年輕人他們把玩遊戲視為一種生活風格，因此系統效能固然重要，但是能夠表現自我的風格也很重要，而 G14 就是因應這樣的潮流而誕生的機器，A 件的 AniMe Matrix 可以讓客戶自訂顯示的內容，讓玩家的創意有揮灑的空間，成功吸引一波喜歡表現自我風格的玩家，也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。

#### 4.1.2.3 2021 年 ROG X13 GV301 & XG Mobile

**策略意義：跨界出圈，吸引需要二合一電腦同時又能夠玩 AAA 遊戲的客群**

ROG X13 GV301 的策略意義是吸引需要輕薄二合一電腦同時又希望手上的機器能夠執行 AAA 遊戲大作的客群，ROG X13 是全球首款以遊戲的使用情境為訴求的輕薄二合一筆記型電腦，為了符合客戶要求可以順暢的執行 AAA 遊戲大作的效能，ROG 研發團隊推出了 XG Mobile 外接顯示卡的擴充盒，讓輕薄的二合一產品透過 ROG 的技術及創新也可以完美的執行 AAA 的遊戲大作，這類的客戶是傳統電競筆電無法觸及的客群，ROG X13 GV301 的推出也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。

#### 4.1.2.4 2022 年 ROG Z13 & XG Mobile

**策略意義：跨界出圈，吸引傳統平板二合一筆電又希望玩 AAA 遊戲的客群**

ROG Z13 的策略意義是希望能夠觸及傳統 X86 平板二合一筆電的使用族群，Z13 是全球首款以遊戲為訴求的 X86 平板二合一筆電，傳統上 X86 的平板二合一筆電的機體設計較為輕薄，因此系統效能受限，無法執行需要高性能顯示卡的遊戲軟體，Z13 的出現解決了這個問題，透過 XG Mobile 及獨顯直聯的功能，讓平板二合一筆電也具備高性能的獨立顯示晶片，可以順暢的執行那些需要高性能顯示卡的遊戲軟體，Z13 的出現擴充了 ROG 的客戶族群，也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。



#### 4.1.2.5 2023 年 ROG Ally 掌上型遊戲機

##### 策略意義：跨界出圈，觸及原本 PC 遊戲玩家之外的族群

ROG Ally 的策略意義是希望觸及原本 PC 遊戲玩家之外的族群，這個族群最大的就是家用型及掌上型專用遊戲主機的玩家，在這個領域包括 Xbox, Play Station, Nintendo 都有廣大的客戶群，Ally 以最高的遊戲軟體相容性為訴求，吸引原本電競筆記型電腦玩家之外的客群，ROG Ally 的出現大大的擴充了 ROG 的客戶族群由原本 PC 的使用族群擴充到所有專用遊戲主機的使用族群，也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。

#### 4.1.3 市場行銷策略變革—建立天生無懼的信仰及跨界出圈的行銷策略

一個產品要能夠成功除了產品本身帶給客戶的價值之外，好的產品還有更多超越設計與技術本身的意義，這些產品還納入了 ROG 的品牌的精神與世界觀，因為現在更多的使用者會購買你的產品，與你品牌的精神及代表的意義有關，所有產品開發都來自 ROG 的品牌精神「天生無懼」(For Those Who Dare)，把 ROG 玩家共和國定義為一個試煉的場域，這是所有遊戲玩家聚集在一起追求卓越並突破極限的地方，在這裡安全行事絕不是一種選擇，每一個戰鬥傷疤都是榮譽的徽章及勝利的代價，招喚那些敢於冒險並勇於直接面對恐懼的人，那些敢於反抗順從站出來反對壓迫的人，那些敢於做真實的自己，為有需要的人而戰的人，屢戰屢敗不是退縮的藉口，是越挫越勇的基礎，在面臨勝算渺茫的危機時刻，是否還有膽量放肆一搏的勇氣，即使你的靈魂不被世俗理解，但也休想要隨波逐流，「不放手，直到夢想到手」，ROG 與玩家並肩作戰，為所有玩家發聲，將玩家精神挹注在品牌態度當中，無所畏懼，明知前方危機四伏，仍義無反顧向前邁進，落牙和血吞的反骨精神，玩家，無所畏懼、勇於突破現狀、跳脫框架、挑戰不可能、勇於嘗試，把握每個逆轉契機、勇於做自己，顛覆教條、堅持自己的路，這就是 ROG 天生無懼的玩家精神。

除此之外產品研發團隊也把相同的精神融入社群當中，讓玩家在電競世界的快感提升到另一個境界，ROG 的品牌精神是奠基於 ROG 的核心價值，也就是創新、多元、無懼，同時 ROG 也將這些價值落實在所有工作中及每一個產品及市場行銷活動當中，ROG 站在科技的尖端，無畏傳統、勇於突破，而且追求更多樣的發展。



圖 4-2：ROG 品牌核心競爭力  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

接著談一下 ROG 的產品行銷策略，ROG 以強化核心實力也同時擴展電競生態圈與社群為目標，ROG 希望做的不只是電競的硬體事業，因此 ROG 的行銷策略主要由以下五個關鍵概念所驅動：

- 1.整合電競、娛樂與生活風格。
- 2.釋放專業電競社群的潛能。
- 3.透過說故事的方式讓 ROG 的品牌更人性化。
- 4.建立更全面的電競社群與生態系。
- 5.最後—創造嶄新、沉浸式的世界。(這部份後面會有詳細的說明)



圖 4-3：ROG 市場行銷策略  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

ROG 能有今天的成績，一開始還是先以狂熱派的電競玩家需求為主，然後向外擴張到不同程度的玩家，但根據團隊的分析，電競已經不再只是遊戲、競爭、輸贏，而是轉化為一種全世界新的生活風格，玩家也越來越多樣化，ROG 也在這樣的變化中透過多樣的跨界合作再造進化，並建構「玩家共和國」的社群生態，ROG 建構的這個社群，讓遊戲粉絲可以分享跟 ROG 有共鳴的文化跟價值，同時這也是為什麼 ROG 將電競的版圖擴張到跟一開始不同的領域，像是 ROG 的團隊也關注熱愛電競、動漫文化(ACG)，還有將電競視為生活風格的玩家，ROG 的團隊甚至創造了整個視覺宇宙 ROG SGAG，展現 ROG 的價值觀與設計視覺美學，同時也在這些一波波的浪潮中進行多樣的合作計畫，以上就是 ROG”跨界出圈”的產品行銷策略，還有 ROG 的網紅群體 Team ROG，每位成員都是精挑細選，他們透過獨特的人格特質、熱忱與技能，展現出 ROG 的產品在各種使用場域下的強大性能，以下就以幾個 ROG 產品非常成功的市場行銷案例來說明，並藉由這些活動推進 ROG 的品牌也讓「天生無懼」(For Those Who Dare)的品牌精神更深入人心，因為內容較多相關的行銷活動細節於附錄有詳細說明，有興趣可以參考，下面簡要說明產品行銷的策略。



圖 4-4：ROG 跨界出圈的市場行銷  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

#### 4.1.3.1 ROG X Alan Walker

**策略意義：跨界出圈，擴圈到流行音樂的客群**

2020 年 A 公司 ROG 邀請知名的 DJ，電音及嘻哈潮流界最具影響力的音樂製作人 Alan Walker 擔任全球品牌代言人，目標客群以 Alan Walker 在社群媒體上的粉絲和音樂圈的朋友為基礎，這是 ROG 執行跨界出圈市場行銷策略的一環，希望擴圈到流行音樂的客群，第一波代言將以 Zephyrus G14 來進行，討論其在音樂製作（實用性）和旅行（便攜性）這兩方面的強大功能。

影片的連結：Alan Walker x ROG Launch Stream - Join the republic, join the Walkers

<https://youtu.be/Ii2rjPB7sgk>

這次的合作成功的讓 ROG 產品藉由 Alan Walker 的影響力，成功擴圈到喜愛流行音樂的客群，因為一般的年輕人他的娛樂方式是多樣性的，他可能休閒娛樂是玩遊戲加聽音樂，因此透過不同領域的 KOL 來做市場行銷可以有效地引起他們的興趣也成功地達到 ROG 跨界出圈的目的。



#### 4.1.3.2 ROG X IKEA 聯名專案

**策略意義：跨界出圈，擴圈到注重“居家生活”的這個客群**

這個案例要說明的是 ROG 產品在“跨界出圈”的大策略下要擴大 ROG 的客群走向注重“居家生活”的這個族群，因此在 2019 年啟動了 ROG 與 IKEA 的合作案，

ROG 的團隊觀察到核心遊戲玩家夢想建立一個酷炫舒適又有沉浸式氛圍的遊戲空間，追求更美好的電競體驗，相關的短片請參閱：[https://youtu.be/dHpT7\\_HR9qU](https://youtu.be/dHpT7_HR9qU)

這個專案有效地創造了話題性，接觸到與原本 ROG 遊戲玩家之外不同的客群，更鞏固了 ROG 在遊戲類產品第一品牌的形象，是一次非常成功的聯名專案。

#### 4.1.3.3 ROG x ACRONYM 跨界跨出新境界

**策略意義：跨界出圈，接觸到喜愛時尚潮流的玩家**

ROG 由一個電競品牌最終希望成為一個電競的潮牌，2020 年可以說是 ROG 跨界出圈的元年，這次聯名的目的就是要跨界出圈接觸到喜愛時尚潮流的玩家，這次 ROG 再次顛覆玩家想像，與機能服裝的潮牌 ACRONYM 合作，推出聯名筆電 ROG Zephyrus G14-ACRNM 特別版，這台筆電最特別的地方不在機身也不在包裝，而是透過軟硬體的結合，與玩家一起解鎖 ACRONYM 傳遞的隱藏訊息，體驗 ROG Zephyrus G14-ACRNM 獨特的旅程，ROG 與 ACRONYM 這次推出的不僅僅是一台筆電，而是一場互動的遊戲，筆電只是這整場遊戲傳送內容的載體。

知名的媒體 The Verge: **It's brilliant, it's wild, and it's not afraid. What a better world it would be if all products were so bold and so unapologetically, irrevocably themselves.**

這段話對這個聯名的項目下了一個非常好的註解，也表示這個項目非常的成功。

#### 4.1.3.4 ROG X Nyjah Huston 聯名專案

**策略意義：跨界出圈，接觸到喜愛極限運動的玩家**

這個案例要說明的是 ROG 產品在“跨界出圈”的大策略下要擴大 ROG 的客群接觸到喜愛極限運動的玩家，因此在 2021 年啟動了 ROG 與 Nyjah Huston 的合作案，嘗試探索電競遊戲與滑板文化的交集，ROG X Nyjah Huston 的合作影片：



1.[https://youtu.be/oZ8nbYM5S\\_M](https://youtu.be/oZ8nbYM5S_M)

2.<https://youtu.be/3bQrxhCQylQ>

3.<https://youtu.be/tnXWcd-qQIQ>

因為與 Nyjah Huston 合作的效果很好，因此在後續的 ROG All Star 的活動當中也再次邀請他一起參與。

#### 4.1.3.5 ROG All Star 行銷活動

**策略意義：目標是擴圈到更廣義的“玩家”，同時傳達天生無懼的精神信仰**

ROG All-star 整個活動的發想，是希望 ROG 能夠更廣義的定義“玩家”，同時傳達天生無懼的精神信仰，在現今的世代，大多數人都有不同平台的遊戲經驗，都可稱為玩家，但 ROG 更想強調的是與 ROG 有相同價值觀，敢於翻轉規則，打破疆界，挑戰不可能的玩家，影片連結：

【ROG All Stars | 我們·天生無懼】ft. Alan Walker, Asa Butterfield, KAT, Nyjah Huston & 孫興慜：<https://youtu.be/B9YtTSmk7GY>

整體來說 ROG All Star 算是一次非常成功的市場行銷活動，五位代言人的粉絲族群不同，因此這個行銷活動觸及的客群非常廣泛，也完全符合 ROG 要跨界出圈，不再侷限於傳統電競玩家族群的思維，同時也清楚地傳達 ROG 品牌“天生無懼”的精神。

#### 4.1.3.6 ROG Ally 市場行銷活動

**策略意義：目標是擴圈到更多 PC 電競玩家之外的族群(掌機，家用遊戲主機)**

ROG ALLY 產品比較特別，這個機器並不是傳統的 PC 類別產品，Ally 的應用情境更像是一個消費性的電子產品，因此市場行銷的方式也需要做調整，其目的是透過強有力的市場行銷讓 Ally 接觸更多 PC 電競玩家之外的族群，ROG 團隊希望能夠創造消費者對於 Ally 的渴望而不僅僅是創造需求，重頭戲在 5/11 正式上場，ROG 團隊邀請重量級的合作廠商 AMD 的 Frank Azor，微軟的 XBOX Hardware CVP Roanne Sones，還有 A 公司的 Shawn Yen 正式發布 ROG Ally 的產品，發表會的影片聯結如下：

[https://www.youtube.com/live/m\\_2L7xw\\_zGw?feature=share](https://www.youtube.com/live/m_2L7xw_zGw?feature=share)

ROG Ally 整體的行銷策略是守舊帶新，跨出原本電腦遊戲玩家的客群，結合 ROG 既有產品線及品牌優勢推廣至新圈層，包含手機，掌機，家用遊戲機客群，這與 ROG 的大策略要跨界出圈擴大 ROG 的客群是不謀而合達成當初跨界出圈的目標。



## 4.2 文化變革分析

### 4.2.1 企業文化的重要性

企業文化對企業的成長和永續發展有著非常重要的作用，它指的是塑造公司運營方式的價值觀、信念、態度和行為，企業文化是一個組織的集體人格，它決定著員工如何相處、如何對待客戶、如何對待工作。

企業文化之所以重要的重要原因之一是它為整個組織定下了基調，強大的企業文化有助於員工建立團結感和使命感，它創造了一套共同的價值觀和信念，指導整個公司的決策和行為，這種凝聚力對於建立成功和永續的企業至關重要，除了促進團結和凝聚共同的目標之外，強大的企業文化還有助於吸引和留住頂尖人才，新世代的員工越來越注重在工作中尋找意義和目的，擁有優良企業文化的公司更有可能吸引和留住最優秀的員工，另一方面，企業文化不佳的公司可能難以吸引和留住人才，到最後會阻礙其發展和企業的永續。

企業文化在塑造公司聲譽方面也起著非常重要的作用，優良的企業文化有助於與客戶和其他利益相關者建立信任和信譽，以善待員工和誠信經營著稱的公司更有可能享有良好聲譽，並被視為商業界負責任和值得信賴的成員，企業文化的另一個重要方面是它對創新和創造力的影響，具有鼓勵冒險和實驗精神文化的公司更有可能提出創新的想法，相比之下，一家文化過於注重規則和保守主義的公司可能難以創新並適應不斷變化的市場條件，企業文化在促進企業永續發展方面也發揮著關鍵作用，重視企業永續性並以強烈的環境和社會責任感運營的公司更有可能在長期內取得成功，相比之下，一家以短期思維方式運營並忽視其對環境和社會影響的公司可能會在未來面臨重大挑戰。



#### 4.2.2 A 公司文化的變革

有鑑於企業文化的優劣對於公司的發展及永續有重大的影響，因此 A 公司作為一家成功的企業當然也有 A 公司的企業文化，不過隨著企業的成長及環境的變遷，原來的 A 公司文化可以看到還有部分有精進及調整的空間，而董事長施先生認為 A 公司的文化也需要與時俱進，做適度的調整及更精準的說明，讓公司的未來可以有更好的發展，因此在 2018 年提出了針對 A 公司文化再次進化的 16 字箴言，那就是”再造進化，真實透明，發揮眾智，創意擇優”同時也在 2018 年下半年正式啟動公司文化調整的專案，這一次的調整有一個重點就是會有清楚的行為指標，而這些行為指標的設計原則說明如下：

- 1.以 A 公司現有綱要與架構為基底，標示「行為重點」以利同仁實踐。
- 2.行為指標的原則：明確期望同仁展現的行為（動作），語句中，有他人可以觀察的動作，儘量避免過於概念性、不易觀察的語詞。
- 3.融入 Ray Dalio [原則] 主要精神。
- 4.融入 Malik [新時代的有效管理] 的主要精神。

在變革之前的 A 公司文化不論是 A 公司五德或是三個核心價值所談的比較傾向個人自身的修練，但是現實的工作環境當中許多工作要能夠執行，必定仰仗團隊的合作，改革之前的 A 公司文化並沒有談到這個部分，再加上公司內部的成員都非常優秀，免不了發生文人相輕的現象，這樣的內耗無濟於公司整體競爭力的提升，因此在這一次的文化變革，董事長施先生特別提出 16 字箴言，”再造進化，真實透明，發揮眾智，創意擇優”，其中的發揮眾智及創意擇優就是要解決這個團隊合作的問題，而真實透明則是這一切運作的基礎，有了這個基礎，同仁們可以全力發揮每個人的智慧，開誠布公的討論，選擇最佳方案，最後達成再造進化的目的，這也是董事長要求在這次文化變革當中要清楚地說明”行為重點”的原因，而這些行為重點也會是之後主管在做績效考核的時候用來檢視同仁們的標準，唯有同仁在日常工作當中實踐這些行為重點，文化才能真正的落實。

ROG BU 在成立之後 BU 內部的組織運作也有許多的內部的流程都有套用這個 16 字箴言的概念，例如產品開發的 Heavy Touch 機制，就是把發揮眾智的範圍擴充到 ROG 產品團隊+ODM 廠的產品團隊，另外跨 BU 的委員會也是充分展現發揮眾智的一個內部流程，ROG 的跨 BU 委員會是 A 公司內部最早成立的跨 BU 委

員會，也是到目前為止運作績效最好的，ROG 產品線一個非常重要的遊戲燈光效果 Aura Sync 的功能，就是透過這個平台得以實現橫跨全部 ROG 產品線的支援，相關的細節在其他的章節會有更詳細的說明。



圖 4-5：A 公司文化內容變革前  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

以下就針對調整後的文化內容做更細節的說明：

#### 4.2.2.1 使命及願景的變革

##### 使命

修正後：追尋無與倫比的科技創新，為全球使用者創造體貼人心的智慧生活與無所不在的幸福感。

##### 願景

修正後：數位新世代備受推崇的科技創新領導企業」。立足台灣，放眼全球。

透過追尋無與倫比的品牌精神與崇本務實的企業文化，引領數位時代的科技創新、提供優質心佔率的產品服務、成就人才實現自我、贏得客戶長期信賴，並且致力於縮短數位落差、社會公益與綠色環保等方面，對人類社會做出貢獻。



#### 4.2.2.2 A 公司五德的變革，A 公司五德(謙，誠，勤，敏，勇)

##### A 公司五德—謙

修正後增加行為指標：

- (1)謙於反省：待人處事反求諸己，遇到問題先自我檢視，挑戰自己的觀點、尋求他人的回饋。
- (2)謙於請益：以極度開放的心態請益他人見解(尤其是領域專家)，換位思考。
- (3)謙於合作：主動採取行動與他人合作；整合不同成員的優勢以推進團隊目標。

##### A 公司五德—誠

修正後增加行為指標：

- (1)誠於律己待人：以「真誠、誠信」的態度律己待人處事，信守對組織、客戶和夥伴的承諾。
- (2)誠於極度真實(Radical Truth)：追求極度真實，提出自己真正的想法，聆聽他人的觀點、了解其背後的邏輯與提醒處。
- (3)誠於堅守「原則」：堅守 A 公司期許的工作原則，同時不容忍他人欺騙作假、不負責任的言行。

##### A 公司五德—勤

修正後增加行為指標：

- (1)勤於精進：持續地精進自己的領域專業，know what、know why、know how。
- (2)勤於創造價值：實踐 Get more with less 的精神，致力改善，找到可以為客戶與組織創造最大價值的做法。

- (3)勤於激發眾智：主動和他人交換意見、腦力激盪、辯證，以激發眾智突破創新。



#### A 公司五德一敏

修正後增加行為指標：

- (1)敏於覺察：主動觀察人事物與環境的變化，換位同理，以迅速掌握市場與客戶的脈動。
- (2)敏於應變：面對變化，正向思考、快速調整採取行動，以有效因應新的需求。
- (3)敏於學習：快速學習新事物，應用所學；能從錯誤中學習，快速修正。

#### A 公司五德一勇

修正後增加行為指標：

- (1)勇於承擔：勇於承擔責任；勇於放棄短期利益，為組織做出最佳的選擇。
- (2)勇於突破：勇於突破限制、走難行門；願意嘗試新意、反覆驗證探究。
- (3)勇於建設性衝突：勇於表達真實的觀點，提出建設性的挑戰，徹底地討論歧見處，找到最佳共識點。

#### 4.2.2.3 核心價值的變革

##### 核心價值 1—崇本務實

1.修正前：

- (1)想得透徹且執行透徹。
- (2)以終為始，結果導向，目標管理。
- (3)掌握根本要素，關鍵要因，不僅要治標，更要治本。
- (4)善用思考邏輯與科學方法。
- (5)Do the right thing right at first time.



## 2.修正後增加行為指標：

- (1)**追根究底，找到根源：**以終為始，一開始就把事情做對。不論是思考、設計或解決問題，能宏觀全局、360 度檢視問題，切忌一開始就跳到結論。透過換位思考、傾聽不同觀點、驗證、收集有效性的回饋意見、善用科學方法（如：“DMAIC”、問五次“why”等），以探求問題的根本，確立最終目的與目標。
- (2)**徹底執行，看到結果：**所有的流程與設計，以客戶心為出發，創造客戶滿意的價值。善用科學方法與工具進行目標管理(如：SMART 原則、PDCA 等)，用微觀揣摩情境掌握細節、用達觀真誠的態度面對遇到的問題和挑戰，以確保徹底執行，得出成果。

## 核心價值 2—精實思維

### 1.修正前：

- (1)價值溪流思維。
- (2)客戶焦點思維。
- (3)360° 大 Q (q-> v / c<-s) 思維。
- (4)絕不放過（現地現物，數據驅動）任何不精實（瑕疵，浪費，遲緩）。
- (5)絕不放棄（不掉棒），徹底打通流程（盟主的最終責任感）。

### 2.修正後增加行為指標：

- (1)**實踐「價值溪流」：**日常工作時，必須用宏觀的角度來思考工作流程。除了一己需求外，也須考量如何與他人合作、串接上下游流程的方法，將所有流程的價值極大化，精簡成本與消耗，以對組織做出最大貢獻。
- (2)**貫徹 360° 大 Q (q-> v / c<-s)：**追求卓越品質(大 Q)，同時考慮「客戶價值 value、營運成本 cost、產品創新與即時上市 speed」，以提供符合客戶心意、即時且卓越的產品與服務。
- (3)**堅持專業與當責：**不論流程或品質，堅守專業與當責，以「現地現物、數據驅動」的原則檢驗。主動檢視現行的工作流程、產品設計、品質控管，絕不放過任何不精實的情況（瑕疵，浪費，遲緩）、不掉棒、不推諉或移轉責任於他人，徹底打通流程(盟主的最終責任感)。

### 核心價值 3—創新惟美



#### 1.修正前：

- (1)創新突破，無止境地追求至真、至善、至美的境界。
- (2)大膽想像、大膽假設、大膽實驗；念茲在茲地提升目標客戶群的全生活體驗。
- (3)擁抱「美」的觀念，讓「美」成為產品設計及工作流程設計的重要因素。
- (4)不斷地模擬使用者的全體驗，設身處地；不時地揣摩高手的傑作，融會貫通；不停地超越自我，創新突破。
- (5)交互分段運用綠燈思考與紅燈思考，大膽激發多重創意，小心確保磐石品質。

#### 2.修正後增加行為指標：

- (1)感動人心的設計思維：以追求客戶幸福感(customer happiness)為目標，從使用者的角度出發，觀察使用情境、重視客戶體驗與回饋，以感其所感、了解客戶真正的需求與期待。透過「美 Beauty、聲 sound、觸 touch、感 response、雲 ubiquity」感動人心，以 DFV(Desirability, Feasibility, Viability)為核心，設計出體貼人性、感動人心的服務與產品。
- (2)大膽創新突破：善用綠燈式的思考，大膽想像、突破框架、假設、實驗以激發多重創意，設身處地模擬使用者的全體驗，揣摩高手的傑作。透過紅燈式的思考，質疑、挑戰以確保磐石品質。
- (3)淬煉五感美學：常態性接觸與賞析多元藝術（例如視覺影像、故事創作、音樂、繪畫、設計、書法等），深度學習。觀察與了解周遭人事物對美的想像與感受，欣賞各種形式的美、討論、創作、取得目標使用者回饋，以淬煉自己追求「堅持完美近乎苛求」的五感美學。



### 4.3 組織變革分析

#### 4.3.1 A 公司組織架構：Gaming PC BU (ROG BU)變革前的組織架構

早期因為 A 公司的產品線單一，研發實力強，因此雖然公司的組織結構簡單，但經營績效依然卓越，之後隨著公司的產品線擴增，為了提升運營的效率及讓同仁們更專注在自己負責的產品線，因此有了 BU 的組織層級，在 Gaming PC BU 成立之前相關的 Gaming NB 產品是由 PC BU 負責，在這邊先介紹 Gaming PC BU 成立之前的組織架構，組織上雖有 BU 之名但是所謂的 BU 並沒有包含完整的拓展業務所需要的各項功能，基本上以 EE 硬體研發部門及產品規劃的 PM 部門這兩個單位組成 BU，而其餘的設計，軟體、機構、電源、業務、行銷、客服等單位還是所有的 BU 一起共用，算是一個強功能型的組織架構，如下圖所示：

A公司組織架構(變革前): 強功能型組織



圖 4-6：Gaming PC BU 拆分之前 Consumer PC BU 的組織結構示意圖  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

強功能型的組織或是說是 BU 型的組織結構是指企業按照產品線、地區、顧客等因素劃分成不同的事業部門，每個事業部門可以獨立地開展業務，擁有自己的人力、產品規劃，業務，行銷等資源，負責自己的營運績效，並且為整個企業貢獻利潤，但是組織變革之前的 BU 歸屬在 BU 內部的單位不多，只有硬體研發及產品規劃部門，因此在這邊不把這樣的組織結構定義為 BU 型的組織結構，而是叫做強功能型的組織結構。



這種強功能型組織的**優點**包括：

- 1.使企業更加靈活和適應市場變化，每個BU可以專注於自己的產品或服務線，快速應對市場變化。
- 2.有利於管理和控制，每個BU有自己的BU主管和重要團隊(EE+PM)，可以更好地管理和控制產品，研發，生產，銷售等各方面的業務。
- 3.激勵員工積極性，每個BU負責自己的業務績效，員工有較大的自主權，更加有積極性。

強功能型組織組織的**缺點**包括：

- 1.可能導致產品或服務在不同BU之間產生競爭和衝突，不同的BU之間可能存在競爭關係，產品線之間可能存在衝突。
- 2.可能會產生重複投資和浪費。每個BU都有自己的人力、研發，產品規劃、業務行銷等資源，有可能在不同BU之間會產生重複投資和浪費。
- 3.可能導致整體戰略的分散和不協調，每個BU都有自己的經營策略和目標，可能會導致公司整體戰略的分散和發展方向的不協調。
- 4.不歸屬在BU內部的單位有可能因為部門利益與BU利益不一致，或者是不同BU之間在競爭相同單位的資源，造成公司內部衝突及效率的低落。

以上的第四點也是造成A公司需要在2017年再度啟動組織改造的重要原因，因為BU需要負責公司交付的盈虧目標，但不歸屬在BU內部的單位其最高階主管並不直接隸屬BU之下，因此當這些支援單位的利益與BU的利益有衝突，或是優先順序不同的時候就需要耗費大量的時間來做內部溝通，甚至狀況嚴重的話需要動用CEO出面協調，而這些問題都讓BU落入有責無權的狀況，這樣的狀況也因為整體PC市場進入成熟期不再高度成長之後，讓問題變得越來越嚴重，因此公司高層在痛定思痛的情況下再次啟動組織改造。



### 4.3.2 Gaming PC BU 組織變革之後的組織架構

Gaming PC BU 成立之後因為原本的 BU 主管負責手機的產品，手機因為其產品的特殊性及專業上的差異，原本負責手機產品的組織就與上面所說的強功能型組織有差異，而 Gaming PC BU 成立之後，BU 主管自然也就要求在組織結構上能夠符合 BU 運作的需要，因此在 Gaming PC BU 成立之後組織架構再度做了調整，這次的改造讓更多的功能納入 BU 內部，變成一個整合型的組織結構如下：

#### A公司組織架構(變革後): 整合型組織

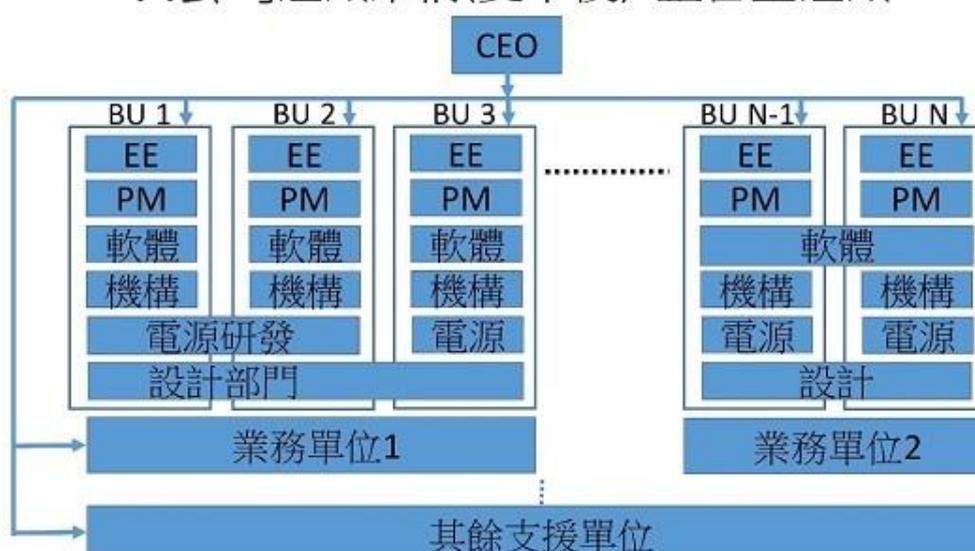


圖 4-7：Gaming PC BU 組織變革後的組織結構示意圖

資料來源：個案公司提供、本研究整理

組織變革之後的整合型組織結構是一種結合多種組織結構特點的混合型組織結構，這種組織結構的特點是將不同的組織結構元素進行整合和組合，形成一個獨特的組織結構，以滿足企業運作的特定需求，以下是 Gaming PC BU 組織變革之後的整合型組織結構的優點：

- 1.彈性和靈活性：**整合型組織結構具有很高的彈性和靈活性。這種組織結構可以根據不同的業務需求和市場變化進行調整和改變，企業可以快速地對市場需求進行反應，以滿足客戶的需求。
- 2.高效性：**整合型組織結構可以促進不同部門之間的合作和協調。這種合作和協調可以提高效率和生產力，減少冗員和浪費，例如，設計部門和產品規劃

部門可以通過整合型組織結構進行協作，以確保前期的市場需求研究與後期的產品規劃相匹配。

- 3.更好的溝通和協調：**整合型組織結構可以促進不同部門之間的溝通和協調，因為主要影響 Business 運作的單位都歸屬同一個 BU 之內及向同一個 BU Head 報告，這種內部的溝通和協調可以減少信息傳遞的延遲和失真，提高組織的整體效能。
- 4.決策效率提高：**整合型組織結構可以讓 BU 在做決策的時候有更高的自主性，這種 BU 自主決策的效率可以提高 BU 運營的績效，可以更好地對整個企業的利益有正面的貢獻。

整合型組織結構的缺點：

- 1.複雜性高：**整合型組織結構的複雜性較高，公司主管(CEO)需要更多的時間和精力來管理，因為整合型組織結構涉及到不同的組織結構元素的整合，所以需要進行複雜的組織調整和管理，這可能會增加管理成本和風險。
- 2.資源浪費：**在整合型組織結構中，不同的部門和功能之間可能會存在重疊和重複，這可能會導致資源浪費，例如，在整合型組織結構中，不同的部門可能會為同一項任務進行重複的工作，從而導致浪費。
- 3.跨 BU 協調困難：**由於變革之後的整合型組織結構已經讓 BU 在 Business 的經營上有更高的主導權，因此跨 BU 的協調和合作可能會變得更加困難，這可能會導致一些需要跨 BU 合作的業務及決策變得遲緩和效率低下。
- 4.BU 之間的文化差異：**由於整合型組織結構讓各 BU 有更高的主導權，由另一個角度來看各個 BU 會有一點像是公司內部的一個獨立的小公司，隨著 BU Head 的管理方式不同有可能造成不同 BU 之間的文化差異，這些文化差異可能會對組織的運作產生正面或是負面影響，端看 BU 主管對於內部的組織文化如何形塑。
- 5.權力和責任不明確：**整合型組織結構可能會導致權力和責任不明確的問題，但是這個狀況應該只存在 BU 與不歸屬 BU 內的單位之間，由於不歸屬 BU 內部的單位，其一階主管與 BU Head 不同，因此當該單位的利益與 BU 利



益不同的時候可能會出現權力和責任不清晰的情況，因為 BU 需要負責運營的損益，但不隸屬 BU 內的功能性單位不需負責盈虧，但這些單位對 BU 的支援力道卻可能影響 BU 的運營效率，這可能會導致權力和責任不明確的問題，不過這次的調整已經把對 BU 運作影響重大的單位都納入 BU 內部，因此這部分的負面影響可望降到最低。

經過這次的組織改造之後，明顯解決 BU 主管所謂的權責不符的問題，另外針對這個調整後的組織架構可能存在的缺點，A 公司也有一些相對應的做法：

**1.關於資源浪費的問題**，BU 有大型的 BU 也有小型的 BU，相同的職類會因 BU 的產品而有不同的需求，例如機構設計的工程師在主機板的 BU 他的需求相對比筆記型電腦的 BU 需求就明顯小很多，如果每一個 BU 都要建置完整的組織，小 BU 的某些單位會有人數太少的問題，有可能同一職類只有 1 人或 2 人，這樣的狀況會不利 BU 找人，而且對於同仁自身的職涯發展也不好，因此這類型的單位會靠行到職類人數較多的 BU，由另一個 BU 的同職類主管擔任日常行政管理及專業上的協助，但工作內容以負責小 BU 的工作為主，這樣也可以解決資源浪費的問題。

**2.跨 BU 協調困難**，A 公司內部產品線非常多，有部分產品會橫跨數個不同的 BU，例如 ROG 產品線，或是 ProArt 產品線，為了讓產品的外觀風格或是客戶的使用體驗能夠一致，因此公司內部成立了數個跨 BU 的委員來解決跨 BU 之間溝通協調的問題，委員會的組成由各 BU 推派代表，設主任委員一人，負責委員會的運作及主持討論，討論之後採共識決，決定之後再由各 BU 的代表把會議結論帶回各 BU 執行，CEO & COO 為當然成員之一，如果有議題經過討論之後無法取得共識，會交由 CEO 或 COO 來下決策，這個機制可以用來協助解決跨 BU 之間溝通的問題，Gaming 相關產品的跨 BU 委員會是公司內部最早成立的跨 BU 委員會，因為公司內部有負責 ROG 產品線的包括 MB BU、Multi Media BU、Display BU、Gaming PC BU、Gaming Accessary BU、Phone BU，橫跨這麼多的不同的產品線及 BU，而且許多功能必須跨 BU 全產品線支援，ROG 的遊戲燈光效果 Aura Sync 就是最好的範例，藉由跨 BU 委員會的協調溝通，不但全 ROG 產品線導入，同時也開放第三方零組件廠商(EX: CPU Fan, Dram Module...)加入 Aura Sync 的生態

系，只要符合標準任何周邊設備的燈光效果都可以在遊戲的過程當中與遊戲的內容聯動，充分展現 A 公司發揮眾智的文化，也讓 ROG 的產品線整體更有競爭力，以下是委員會運作的圖示說明：



### A公司跨BU的委員會運作

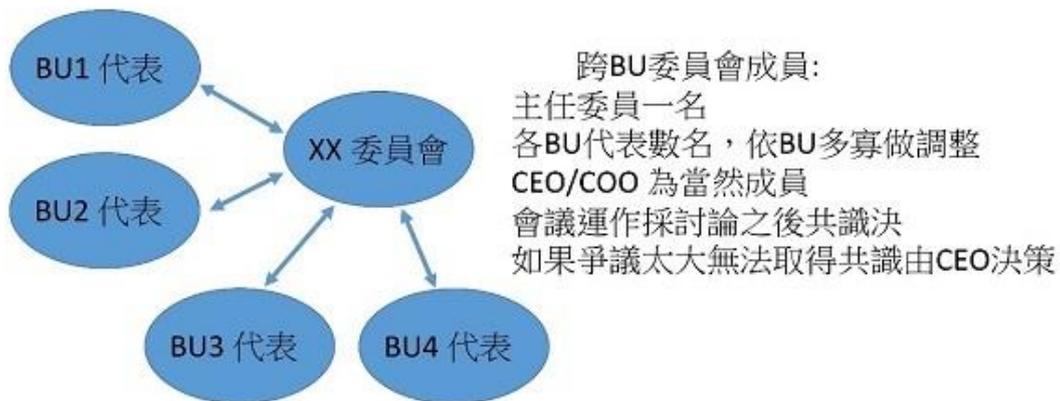


圖 4-8：跨 BU 委員會運作  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

**3.權力和責任不明確的問題：**因為調整之後的組織是把對 BU 日常運作影響最大的單位都納入 BU 的組織，最終這些單位的彙報主管也都到 BU Head，因此指揮系統單一，可以幫忙提升 BU 運作的效率，而那些沒有被納入 BU 內部的單位就表示這個單位對於 BU 的日常運作影響比較小，所以並不會造成太大的影響，所以並不會有所謂權責不明確的問題。

Gaming PC BU 負責 ROG NB 產品線，BU 成立的當下就已經體認組織架構對 BU 運作的重要性，因此在 BU 成立的同時就有要求組織架構的完整配套，所以 BU 一成立就可以享受組織變革之後帶來的效率提升的優勢，同時公司內部對於新的組織所可能產生的缺點也提供了不同的補救方案，當然主管的管理方式及內部的流程改善也有佔一部分的功勞，但是權責相符的組織架構應該是重要的因素。



## 4.4 領導變革分析

如前面文獻探討的內容所述，在轉型策略方向確定之後.....領導人必須思考“組織結構”、“關鍵業務流程”和“績效管理模式”，並且需要調整和校準權、責、利的平衡，ROG 的變革管理在領導變革的部分經營層最重要的作為就是把 Gaming 產品線獨立出來，由新的 BU 主管領導，同時投入更多的資源，專責 Gaming 產品線，新的 BU 主管在組織架構的設計，關鍵業務流程的改善及人才培養上也有不同的做法，而在績效管理的部分就包含了獎金制度的設計，因此一個合理又有效的獎金制度對於激勵同仁們爭取更好的表現絕對扮演關鍵的角色，這次的變革管理在獎金制度也做了大幅度的調整，下面就領導變革，業務流程變革及績效管理的變革分別說明如下。

### 4.4.1 組織變革

原本 Gaming PC 的產品線是由系統事業群(SYS BG)轄下的 Consumer PC 的 BU 負責，Gaming PC 只是 Consumer PC 的其中一條產品線，早期這樣的安排並沒有太大的問題因為當時 Gaming 產品佔整體 NB PC 的比例低，但是隨著整體的 PC 市場進入成長的高原期，Gaming PC 產品線在成長的速度及獲利佔整體比重越來越高同時又面對強有力的對手搶攻的情況下這樣的組織安排就跟不上市場的脈動了，因為以總出貨量及營業額的角度來看，Gaming PC 佔整體 Consumer PC 的比重還不夠高，因此原本的 Consumer PC BU 不會把最精銳的資源投入，也就讓當時的 MSI 有機可乘，他們看準 Gaming NB 快速發展的趨勢，集中公司的資源創造出局部優勢然後搶佔市場，為了避免留在 Consumer PC BU 內部會有資源排擠的問題，因此把 Gaming PC 獨立出來成立新的 BU 專責 Gaming PC 產品線，這樣可以集中資源，也讓 BU 沒有任何藉口可以逃避，而且新的 BU 成立自然就會有新的管理團隊來負責，因為管理團隊的不同在日常的運作流程及內部的組織文化自然會與原本的 BU 產生差異，這些變化在後面也會說明，調整前後系統事業群(SYS BG)的組織變動如下圖：



# SYS BG 組織圖

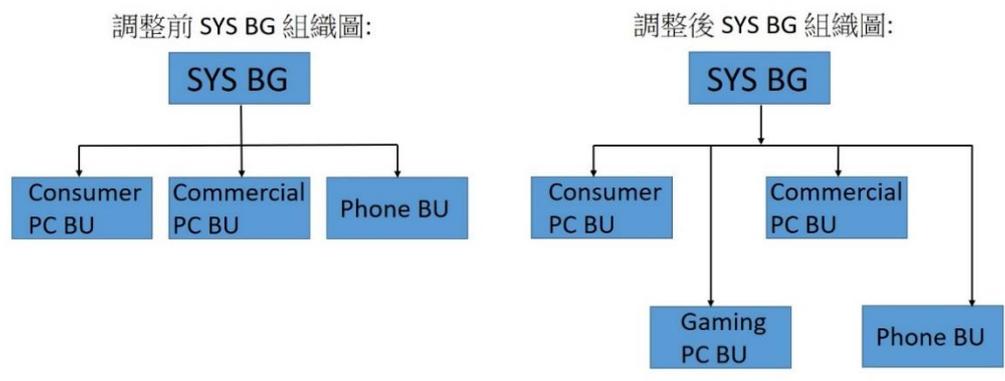


圖 4-9：Gaming PC BU(負責 ROG NB)調整前後系統事業群(SYS BG)組織圖  
 資料來源：個案公司提供、本研究整理

說明：目前在 A 公司內部有三大事業群(BG)  
 一為系統事業群(SYS BG)  
 二為開放平台產品事業群(OP BG)  
 三為人工智慧物聯網事業群(AIOT BG)

## 4.4.2 關鍵業務流程變革

傳統上 PC 品牌與 EMS 的合作方式有兩種，一種就是純代工生產的 EMS 模式，在這個代工模式下，產品的設計是由品牌廠的 RD 負責，產品設計完成之後移轉給 EMS 生產，重要的關鍵零組件由品牌廠選定，代工廠依品牌廠的指示配合生產製造，A 公司的 Consumer PC 大多以這種方式來與 EMS 合作，另一種方式是廣為眾多 PC 品牌 (Dell, HP....) 使用的 ODM 模式，在 ODM 模式之下，品牌廠只要提供產品的規格及測試的規範，所有產品的設計，驗證，生產製造都由代工廠一手包辦，品牌廠只針對重要的關鍵零組件(CPU/Memory/Storage...)負責選用及議價，後續的工作全部由代工廠完成，這樣的好處是品牌廠可以大幅度的縮減 RD 的人力及費用，只需要保留部分工程人力與代工廠來對接，品牌廠則專心做通路，市場行銷及客戶服務等業務，而新的 Gaming BU 成立之後他們採用了新的方式來與代工廠合作，既不是純代工生產的 EMS 模式，也不是純外包設計的 ODM 模式，他們採用的是所謂深度參與(Heavy Touch) 的 ODM 模式。



所謂的 Heavy Touch 就是 BU 內部的 RD 對於產品的規劃設計有相當深入的探討及研究，在產品規格確定要發包給 EMS 承接的時候，內部 RD 就必須要完成這個專案的工程相關問題的可行性分析，但是這個研究的資料並不會直接分享給承接專案的 EMS，而是有一組相對應的 A 公司 RD 會在 EMS 設計的過程當中深度的參與他們的設計及討論，也因為這一組 RD 在事前就已經把最難處理的部分做了研究，因此當 EMS 有問題的時候，內部 RD 可以胸有成足的告訴 EMS 問題一定可以解決，但解決的方式要他們自行提出，A 公司的對口可以協助一起討論，這樣的好處是 RD 人力可以較純 EMS 的模式精簡，也就降低了 RD 的固定成本，另外讓 EMS 自行提出解決方案是為了產品量產之後可以權責分明，因為設計是由 EMS 提出，因此未來產品有任何品質的問題，當然是由 EMS 承擔責任，而 A 公司的 RD 要事前對專案有深入的研究是讓 RD 可以與時俱進，不會造成純 ODM 模式做久了之後眼高手低，無法獨立解決問題，A 公司過去一向以注重 RD 及注重創新而聞名，這種 Heavy Touch 的合作方式可以很好的在掌握關鍵技術，創新及內部成本在這幾個面向上取得平衡，而這個獨特的 Heavy Touch 合作方式也展現發揮眾智的文化，只是把這個眾智的範疇由 BU 內部擴充到整個 ODM 廠的設計團隊，而且這個獨特的運作方式也是 Gaming BU 培養人才的做法之一，因為 RD 同仁要代表 BU 與 EMS 負責這個專案的團隊做溝通協調，這個 RD 的窗口已經不單單要處理工程上的問題了，除了具備足夠的工程能力之外，又需要有足夠的高度在 BU 內部協調溝通，處理這個專案上 Business 相關的問題，因此這樣的過程絕對是對於一個只懂技術的 RD 人員很好的訓練，讓他們可以慢慢的接觸 Business 了解 Business 的需要，進而培養足夠的能力，而不只是一個會執行專案的技術人員，也因為這些 RD 的主管對 Business 有了足夠的能力及理解，因此他們也可以參與產品在開案過程一些比較策略性的討論，因為 PC 的產品要做出差異化，有時候 RD 對於技術上的 Inside 常常可以讓 BU 在產品的競爭力上可以有非常大的突破，這些 Inside 並不是沒有技術能力的 PM 可以看得出來的，相對比傳統上產品規劃由 PM 負責的做法，這又是另外一種發揮眾智的實踐，整合 BU 內部所有同仁的智慧，創作出有競爭力的產品，因此這樣的特殊能力也是新的 Gaming BU 所具備的差異化的能力，而這個過程也培養出許多具備生意敏感度(Business Sense)的主管。



### 4.4.3 獎金制度變革

在 2018 年之前公司對於獎金的發放並無一個公開且讓員工可以了解的機制，基本上由公司三位大老闆(董事長，副董事長，執行長)，依公司當年度的獲利狀況，各 BU 的達標率表現及去年度獎金總額及人員數做整體考量，討論之後決定各 BU 的預算總額，之後再由 HR 分撥給各 BU 主管作業，這樣的方式有幾個負面的影響：

#### 4.4.3.1 舊制獎金與達標率關係模糊

因為沒有明確及公開的制度，所以同仁無法預期年度獎金的總額，要等到獎金發下來之後才能確定，但以 A 公司的薪資結構，獎金佔全年總收入的比重很高，尤其是職等較高的主管，獎金佔年收入比重可能超過一半或更高，因此明確獎金的提撥公式及與目標達成之間的關係要明確宣告變成非常重要，而且要让全體同仁了解獎金提撥的規則，進一步讓同仁有動力達成高目標，也讓同仁可以自行預估年度總收入。

#### 4.4.3.2 舊制人員數目無控管機制

也因為獎金的提撥與人員多寡有關但與目標達成率的關係不明確，少數主管藉由增加人員數額，變相讓獎金總額提高，但實際的目標達成率，或是部門內部的組織效率並沒有隨著提升，反而因為人員增加有效率下降的問題。

#### 4.4.3.3 變革後獎金制度說明

因此在這次組織變革的過程公司對於獎金提撥的方式也做了重大的調整，這個調整也包含了目標設定的方式及人員數額的計算，因為獎金與目標達成率有關係，如果沒有明確並訂目標設定的方式，那麼討論目標達成率的意義就不大，畢竟設一個超低的目標來讓達成率很高是沒有意義的，整體獎金制度的變革過程中也有幾次調整，但最後的獎金制度如下，下面就說明新的目標設定的方式及獎金公式：

##### 目標-名詞說明

Gb = basic goal → 為 BU 的 Base 目標

Gs = stretched goal → 為 BU 的年度目標



Gs 為 Gb 的延伸性目標，積極的目標達成，創造公司、BU 與員工三贏局面

P = Performance (default = Profit)

Gb 達標率 = "P" / "Gb" ; Gs 達標率 = "P" / "Gs"

Y% = 獎金% (原則與 X% 相同)

n = 目標的年度

F = Factor

### 目標-提報參考指標暨訂定

1. BU 目標訂定流程：BU 提報目標(Gb & Gs) → BG 審核 → 最高經營層核決

2. BU 目標提報(Gb)參考指標：

- (1) 跟自己比，過往實際獲利
- (2) 跟對手/產業比，競爭者 / 產業因子
- (3) 大環境因子
- (4) 所處的 BCG 矩陣(Stars, Cash Cows, Dogs, Question Marks)

**Gb 訂定公式：跟自己比 × 跟對手/產業比 × 大環境因子 × BCG 矩陣**

過往實際獲利(F1)，競爭者/產業因子(F2)，疫情、金融海嘯、政治(F3)，(F4)....

$Avg.((n-1)+(n-2)+...) \times F2 \times F3 \times F4$

註：n = 目標的年度，F = Factor

表 4-1：年度目標設定範例表

範例：XX BU 單位 新台幣億元				
60.6	× 1.1	× 1.2	× 1	= 80.00
(前二年平均 實際獲利) (62.2+59)/2	(IDC...等市場研 究公司的資料、 XX 公司)	(政治、經濟、 疫情、挖礦)	(成熟產業)	新的年度 目標

資料來源：個案公司提供、本研究整理

3. Gb final 後，以此計算  $Y\% = (\text{期初議定人數} \times \text{變動薪基準}) / Gb$

4. 鼓勵 BU 訂定積極的 Gs，獎金數以 Y% 計之，0.8Gs~1.2Gs 時，Y% 為線性

5. >1.2Gs or <0.8Gs 時，獎金數為增幅趨緩成 1/4 或跌幅加速 1/2，故鼓勵 BU

找到最佳的 Gs 訂定數(相關獎金計算公式後續說明)

獎金預算-獎金計算公式：

獎金預算基準 = 期初議定人數 \* 變動薪基準



$$Y\% = \frac{\text{獎金預算基準}}{1G_b}$$

P = Performance (default = Profit)

$$G_s \text{ 達標率} = \frac{P}{1G_s}$$

公式如下表 4-2：

表 4-2：新制獎金計算公式表

獲利數\$P落點	獎金預算總額	獎金預算%
0.8Gs ~ 1.2Gs	P*Y%	$\frac{P*Y\%}{G_b*Y\%}$
> 1.2Gs	$G_s*120\%*Y\% + [(P - G_s*120\%)*(Y\%*0.25)]$	$\frac{G_s*120\%*Y\% + [(P - G_s*120\%)*(Y\%*0.25)]}{G_b*Y\%}$
< 0.8Gs	$P*Y\% - [(G_s*80\% - P)*(Y\%*0.5)]$	$\frac{P*Y\% - [(G_s*80\% - P)*(Y\%*0.5)]}{G_b*Y\%}$

資料來源：個案公司提供、本研究整理

用圖示說明如下：

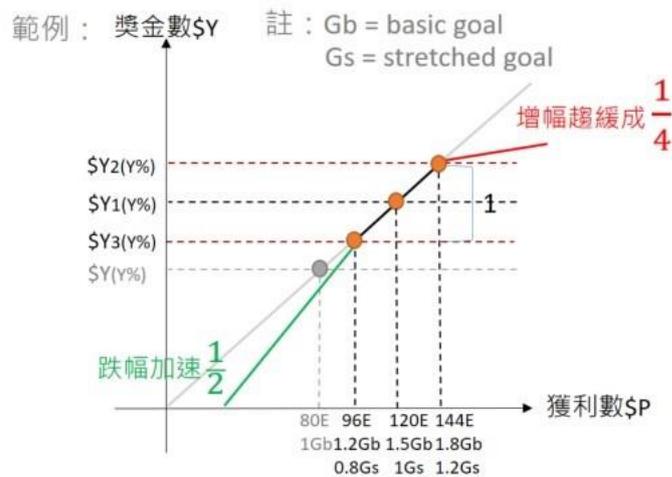


圖 4-10：新制獎金計算範例圖一

資料來源：個案公司提供、本研究整理

#### 4.4.3.4 獎金預算三類身分獎金分配%

考慮實際 BU 的運作高階主管對於 BU 的成敗影響非常大，而最低階負責執行的工程師基本上對於整體生意的成敗影響相對較，因此 BU 內部將同仁依其職務對生意成敗影響的大小分成三類，第一類 Core Team，這類主管對整體經營績效負

主要責任，因此他們的獎金與 BU 成績聯動性非常高(平方)，第二類 Key person，這類同仁對經營績效影響力中等，因此他們的獎金與 BU 成績有關聯，但是侷限在一個程度(一次方)，最後是一般員工，這部分同仁聽上級指揮做事，只要完成上級指派的任務，他們的獎金與 BU 成績的聯性較低(有固定上下限)，請參閱下表，BU Head 可參考獎金分配%，依下列獎金身分進行獎金分配：

表 4-3：新制獎金三類身分同仁獎金比例及上下限

獎金身分	Gb達標率 = $\frac{P}{Gb}$	乘數	變動薪獎金分配%
(1) Core team (CT)	63.2% ~ 223.6%	平方	下限40% ~ 上限500%
(2) Key person (KP)	50% ~ 200%	一次方	下限50% ~ 上限200%
(3) Employee	75% ~ 130%		下限75% ~ 上限130% ↓ -10%    ↑ +15%

資料來源：個案公司提供、本研究整理

#### 4.4.3.5 三類身分同仁人數提報規則

提報時間：每年報告次年度目標時。

提報人數：如下表 4-4。

表 4-4：新制獎金三類身分同仁提報比例

期初議定人數	Core Team	Key Person
10~100	4%	11%
101~200	3.5%	10.5%
201 以上	3%	10%

資料來源：個案公司提供、本研究整理

提報名單：BU Head 為當然 Core team，每年可重新檢視及調整 Core Team & Key Person 名單，提交後即不可異動，由 BG Head 核決。特殊原因提報由 BG Head 審查後，送最高經營層主管核決，一旦取消 CT & KP 資格或下調資格，日後不可再申請異動回復。原名單離職、轉調至其它 BU/FU：原提報資格失效(如該 BU 欲另外遞補名單，須另案提出並取得核准)。

#### 4.4.3.6 獎金訊息公告

在年度結束要發放獎金的時候 HR 會在公司內部的 ESS 平台增加 Gb/Gs 達標率的資訊讓同仁可以自行查詢：

### Gb/Gs 公開揭示訊息

- 於年末獎金發放時，在 ESS 平台增加 Gb/Gs 達標率供同仁查詢(如下)：

員工姓名：林石宗  
BU/BG 達標率%：Gb 150%；Gs 100%  
2021 人員類別：Core Team / Key Person / Employee (依人員類別顯示)  
備註：

2021 年	
BU/BG/全公司獎金分配%	
上限 150%	
年中獎金	年末獎金
40,000	110,000

(左列以 Key Person 為例) → Core Team：225%；Employee：130%

- 目標設定區分兩種：
  - Gb (basic goal)：Base 目標
  - Gs (stretched goal)：年度目標
- Gs 為 Gb 的延伸性目標，積極的目標達成，創造公司、BU 與員工三贏局面：
  - 營造積極向上的氛圍，吸引到最優秀的人才，創造出最令人稱讚的工作環境，並追求長期的卓越成就
  - 使上級的期望變得更明確，部屬因而更能掌握工作重心，增加工作的挑戰性
  - 當目標達成時，可獲得更好的獎勵，因而增加成就感，也容易由此激發出力爭上游的決心
- 獎金分配%參考 Gb & Gs 之達標率狀況，非單用 Gb & Gs 達標率。
- 上表獎金金額，主管依 BU/FU/CU 目標達成狀況及單位/個人績效表現核定。
- 以上獎勵若有問題，請和主管溝通詢問，切勿與其他同仁討論，或於社交平台討論相關訊息，若有違者依工作規則論處。

圖 4-11：新制獎金 Gb/Gs 公開揭示訊息

資料來源：個案公司提供、本研究整理

這個新的獎金制度公布之後對於 BU 的 Core Team/Key person 賦予了更多的責任及激勵，而對於一般的員工也更有保障，因為一般員工只要是聽主管的指令做事，他們對於 Business 的影響只是戰術性的，因此 BU 經營的成敗主則還是在 Core Team & Key Person 這一層，因此他們的獎金與 BU 的目標達成率連動性更高，也激勵 BU 主管要訂定高目標，及不斷追求更高的目標達成率。



#### 4.4.3.7 新制獎金對 BU 經營績效的影響

新的獎金制度公告之後對於 BU 主管(Core Team)及中堅幹部(Key Person)產生非常大的激勵作用，因為在合理的目標設定之下，只要 BU 能夠達成超越原本 Gb 設定的目標，BU 能夠拿到的獎金比例就會越高，因此有效鼓舞全體 BU 同仁爭取更好的表現，這也算用獎金制度來引導全體 BU 同仁發揮眾智，考慮獲利數字為公司機密，因此下面用過去幾年 Gaming PC BU (ROG BU)的目標獲利達成的比例來與大家分享，可以看到自 2019 年開始明顯改善，2020、2021 因為受疫情影響，市場需求爆發，BU 的目標達成率連續兩年超過 300%，2022 年雖然受疫情結束整體需求萎縮影響而下降，但相比對公司內部其他 BU，Gaming BU 的達成率都還有超過 100%，相比對同期的 PC BU 2022 年的目標達成率不到 30%，可以說是非常好，因此 BU 的 Core Team, Key Person 在年度的獎金數額都遠遠超越公司 HR 核定的年薪基準，在這邊特別說明一下所謂的 Core Team 在 2020 年獎金比例 500%的意思是指該主管可以拿到他年薪基準的五倍獎金，Key Person 也可以領到兩倍的獎金，這個制度具有強大的激勵作用，鼓勵同仁努力超越設定的目標，整取更優渥的獎金，這對公司及員工都是雙贏。

表 4-5：Gaming PC BU 2018~2022 目標達成率及三類人員獎金比例

BU	年度	歷年目標達成率	獎金百分比	Core Team 獎金百分比	Key Person 獎金百分比	一般員工獎金百分比
Gaming PC BU	2018	79.41%	85.00%	85.00%	85.00%	85.00%
	2019	131.91%	131.91%	174.00%	131.91%	115.00%
	2020	338.73%	338.73%	500.00%	200.00%	115.00%
	2021	351.50%	279.88%	500.00%	200.00%	130.00%
	2022	118.15%	125.00%	156.25%	125.00%	125.00%

資料來源：個案公司提供、本研究整理

另外還有一個資料也可以說明整體 Gaming PC BU 成立之後的運營績效，我們用 Gaming PC BU 的營業額及獲利佔比來看，下面統計表顯示的 One PC 是指系統事業群(SYS BG)內部三個與筆記型電腦相關的 BU，Gaming PC BU，Consumer PC BU，Commercial PC BU 的加總，可以看到在 2022 年，營收佔 One PC 比重已經高達 35.9%，佔全公司營業額的比重也來到 24.2%，而且自 2017 年 BU 成立之後趨勢逐步向上，顯現變革轉型的績效。

表 4-6：Gaming PC BU 歷年營收及獲利佔比

		2022	2021	2020	2019	2018
佔 One PC 比重	營收 (億)	35.9%	32.7%	30.2%	25.0%	21.2%
	獲利 (億)	513.4%	43.0%	43.0%	29.0%	18.1%
佔全公司比重	營收 (億)	24.2%	21.1%	19.5%	15.8%	12.3%
	獲利 (億)	41.1%	19.2%	17.9%	15.1%	17.7%

資料來源：個案公司提供、本研究整理

說明：Gaming PC BU 成立之後例年營收及獲利佔 One PC 及公司整體的比例，One PC 是指 Gaming PC BU，Consumer PC BU，Commercial PC BU 的加總，其中 2022 年因為 Gaming PC BU 之外有其他 BU 全年虧損造成 Gaming PC BU 獲利大於 One PC 加總的獲利數字，因此算出來才會有 513.4% 這個比較奇怪的數字。

## 4.5 CSOP 四大面向之間的互補及增強

策略、文化、組織及領導各個面向的細節在前面的章節已經有細部的說明，但這四大面向並不是獨立的個體，在進行變革管理的過程，這四大面向之間還有許多細膩的互補及增強的關係，經由第三章對產業及 A 公司內部的分析，我們可以看到在原本 A 公司經營的筆記本市場，雖然表面上看來成長停滯，但深入分析之後發現還是有單一的產品區塊(Gaming PC)還持續每年雙位數的成長，而 A 公司內部是具備足夠的條件來做更專注的經營，只是原本的組織設計無法讓這個問題更早的被凸顯，因此由 A 公司經營層的目標很清楚，要重返 Gaming 市場佔有率(含市占率/心占率)第一名的地位，推進的策略就是指派新的團隊領導人及成立專責的 BU 組織，以上談的是 Corporate 層級的問題，再細化到事業部的層級整個變革的過程就有許多是與策略、文化、組織及領導這四個面向有更多的互補及增強，以下分幾點舉例說明：

1. 新的 BU 領導人基於過去負責手機產品的經驗他對於新成立的電競筆記本事業部的組織架構有特別的要求，讓新的 BU 採用整合型的組織架構，雖然新的組織架構也有一些缺點，但這些缺點透過巧妙的安排也得到很好的解決，例如靠行大 BU 的方式及跨 BU 委員會的運作也具體的把公司在文化上要求更多的團隊合作及發揮眾智的精神也融入 BU 的日常運作。



2.新的 BU 領導人在關鍵業務流程上採用獨特的深度參與( Heavy Touch)的 ODM 模式，這也是具體的在工作流程的設計融入發揮眾智的新文化，只是這邊擴充範疇到公司外部與 BU 有合作的團隊，而且因為產品外包不會僅有一家 EMS 承接，所以在產品開發的過程可以集結 2 家甚至 3 家公司研發團隊的能力，因此也更有機會做到在產品發表的時候能夠在第一時間上市 (Time to Market)。

3.新的 BU 領導人在定產品策略的時候並不是由單一的产品規劃部門(PM)主導，而是招集 BU 內部所有 Core Team 主管共同參與，這也是發揮眾智文化的具體實踐，因為 Core Team 的成員在新的獎金制度之下他的獎金多寡與 BU 的目標達成率高度相關，因此所有 Core Team 主管會各自發揮所長貢獻自己的想法，讓 BU 的產品可以更具競爭力，即使討論過程意見不同，一旦做成結論，團隊成員會抱持雖不同意但仍全力以赴的態度來執行 BU 的策略，另外也因為有更多不同專長的主管一起參與，可以有不同的面向的觀點來提供意見，因此 BU 在产品創新能力上，明顯超越競爭對手，也得到市場肯定。

4.新的 BU 領導人在組織架構及工作流程的設計呼應公司要推動的新文化，這些是屬於內在的推力，而獎金制度的調整是屬於外在的拉力，在內外一推一拉的情況之下所有同仁更能夠齊心聚力來推動 BU 業務的進展。

以上簡短說明幾個新 BU 的日常運作與策略、文化、組織及領導這幾個面向上的互動，成功的變革管理不能把這四個重要的面向獨自切分進行改善，而是要把這四個面向綜合考慮，讓這四大面向之間可以有效的互補及增強，這樣整個變革管理才能夠順利推動，並獲致成功。

## 第五章、變革管理成果及未來推進重點



### 5.1 變革管理成果

整個 ROG 子品牌的變革管理自 2017 年 BU 成立開始啟動，相關的配套包括在策略、文化、組織、領導等等各個不同的面向時間長達 2~3 年才把這幾個面向全部調整完畢，而調整之後的組織也需要一段時間的磨合才能真正地發揮戰力，其實由 BU 運作的角度來看，自 2019 年下半年開始，在公司內部每個月的 KPI Review Meeting 已經可以看出 BU 在競爭力上已經有了明顯的提升，整體發展也朝向正面，在 2020, 2021 疫情期間整體出貨的成長率更是驚人，通常 A 公司內部在看產業的競爭會用幾個指標來做判斷，心佔率，市佔率是常用的指標，而心佔率比較難用數字來做呈現，因此另外一個指標是所謂的市場訂價的能力，也就是說同樣規格的產品，如果 A 公司可以用比較高的價格賣出與 B 公司相同的數量，或者另外一種說法，如果價格相同但是 A 公司的銷售數量大於競爭對手 B 公司，那麼這時候也可以說 A 公司具有市場訂價的能力，上面兩個評估的方式是與競爭對手做比較，另外在 A 公司內部還有另一種評價自己是否有進步的方式就是用 NPS(Net Promoter Score)淨推薦值的指標，但是這個 NPS 主要是自己跟自己比，畢竟單一公司比較沒有一個公平客觀的方式來幫競爭對手做 NPS 的調查，所以這部分會用來評估 ROG 的產品或服務在客戶的心目當中是否有持續的進步，以下就以這幾個面向來呈現變革管理的成果。

#### 5.1.1 市佔率

以市場佔有率來說，請看下面的圖表，這張圖呈現自 2020 年開始每一個月份目前市場上各個 PC 品牌在 Gaming NB 的市場佔有率的曲獻，ROG 產品線在 2022 的 12 月還有 2023 年的 3、4、5 月分別站上市場佔有率第一的位置，超越原本第一名的對手，在五月份 market Share 有 25.6%，領先第二名的 23.3%：

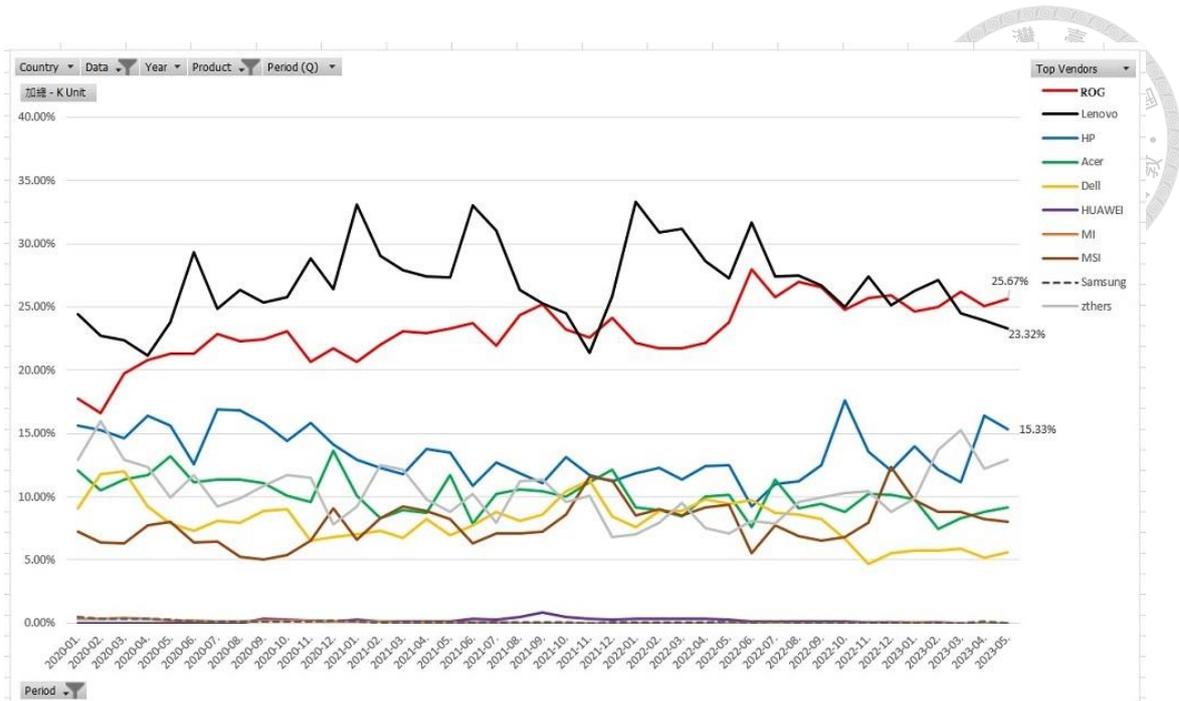


圖 5-1：各品牌 Gaming NB 市場占有率趨勢圖  
 資料來源：A 公司購買的 IDC/GFK 資料庫提供(2023)、本研究整理

A 公司的 ROG 在 2017 年的市佔率是排第三名，目前進步到第一名，而且趨勢還是持續向上，由市場佔有率的角度來看，可以證明這次的變革轉型算是成功，下面的圖表是 2022 年 10 月以來各廠家的市場佔有率。

Gaming BU	WW								% Unit Share
	2022-10.	2022-11.	2022-12.	2023-01.	2023-02.	2023-03.	2023-04.	2023-05.	
1 ROG	24.8%	25.7%	25.9%	24.6%	25.0%	26.2%	25.1%	25.7%	
2 Lenovo	25.0%	27.4%	25.2%	26.2%	27.1%	24.5%	24.0%	23.3%	
3 HP	17.6%	13.6%	12.1%	14.0%	12.1%	11.2%	16.4%	15.3%	
4 Acer	8.8%	10.2%	10.1%	9.8%	7.4%	8.3%	8.8%	9.2%	
5 MSI	6.8%	7.9%	12.3%	9.7%	8.8%	8.8%	8.3%	8.0%	
6 Dell	6.7%	4.7%	5.5%	5.7%	5.8%	5.8%	5.2%	5.6%	
7 MECHREVO	2.8%	3.1%	2.3%	2.7%	5.2%	6.8%	5.0%	4.8%	
8 Hasee	2.5%	2.0%	1.6%	2.0%	3.5%	3.3%	2.7%	2.6%	
9 GIGABYTE	1.6%	1.9%	1.2%	1.1%	0.9%	0.9%	0.8%	0.9%	
10 THUNDERBOT	0.5%	0.5%	0.8%	1.0%	0.9%	1.2%	0.7%	0.8%	
Others	3.1%	3.0%	2.8%	3.1%	3.2%	3.2%	3.1%	3.9%	
# K Unit	1,196	1,573	1,177	876	958	994	807	844	

圖 5-2：各品牌 Gaming NB 市場占有率百分比數據  
 資料來源：A 公司購買的 IDC/GFK 資料庫提供(2023)、本研究整理

另外由下表各品牌廠的 Gaming 產品的 ASP 也可以看出來 A 公司的 ROG 除了市場占有率高之外 ROG 的品牌地位也是領先其他廠商，以 2023 年五月份的數字來看，1278 美金的 ASP 除了低於 Dell 之外以較高的售價還能夠取得市場最高的佔有率表示 ROG 的品牌有領先的地位，Dell 的 ASP 雖然高但是市占率只有 5.6%，只有 ROG 的 1/4 不到，因此無法證明他的市場地位有高於 ROG。

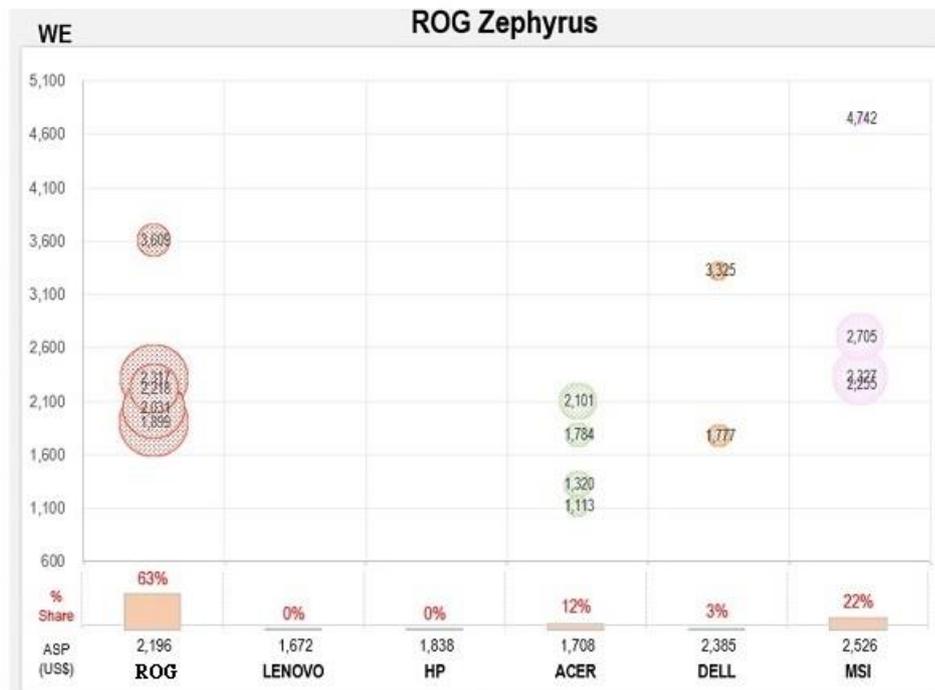
Gaming BU	WW								ASP (US\$)
	22 10.	22 11.	22 12.	23 01.	23 02.	23 03.	23 04.	23 05.	
1 ROG	1,110	1,079	1,097	1,163	1,247	1,314	1,274	1,278	
2 Lenovo	1,094	1,020	1,005	1,099	1,134	1,106	1,111	1,108	
3 HP	847	871	979	1,008	1,031	986	1,046	983	
4 Acer	1,023	964	997	1,080	1,097	1,061	1,086	1,069	
5 MSI	1,193	1,235	1,105	1,259	1,241	1,215	1,246	1,266	
6 Dell	1,212	1,269	1,388	1,315	1,325	1,308	1,397	1,346	
7 MECHREVO	993	911	919	936	935	948	914	902	
8 Hasee	818	781	823	820	867	888	889	854	
9 GIGABYTE	1,284	1,037	1,216	1,199	1,237	1,281	1,229	1,183	
10 THUNDERBOT	1,182	1,051	1,093	1,079	1,105	1,073	1,092	1,085	
Others									
Total	1,057	1,031	1,061	1,121	1,148	1,151	1,152	1,137	

圖 5-3：各品牌 Gaming NB 市場 ASP 變化圖  
資料來源：A 公司購買的 IDC/GFK 資料庫提供(2023)、本研究整理

### 5.1.2 心佔率

有關心佔率的部分我會用不同價位帶的 ASP 及銷售數量來說明 ROG 在市場上的心佔率及品牌定位，通常會把 Gaming 產品的市場依價格的不同切為高中低三個價位帶，然後對應到 ROG 高中低三個不同的產品線來說明，以下的佐證資料會以 A 公司購買的 GFK 歐洲 14 國的資料庫來說明，首先以價格最高的部分來看，對應到的產品線是 ROG Zephyrus：

# WE14C- Zephyrus Gaming Segment



Source : GfK WE14C- POS Retail -2023 (Jan-Apr)

圖 5-4：Gaming NB 歐洲市場高階產品銷售泡泡圖  
資料來源：A 公司購買的 GfK 資料庫提供(2023)、本研究整理

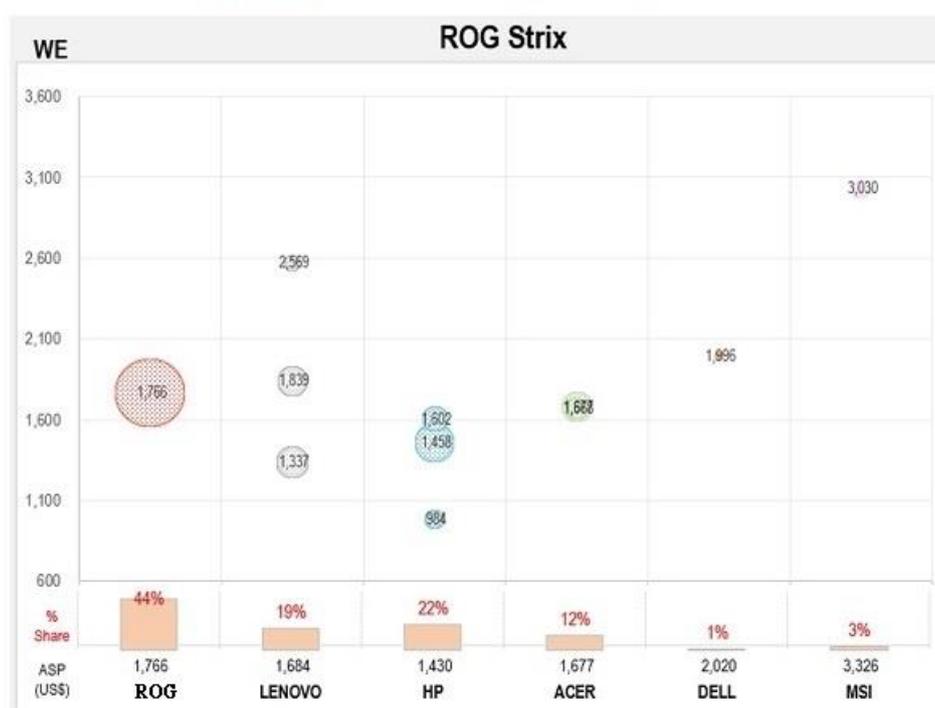
這個價格的區間大約涵蓋美金\$1100~\$4500，由上圖的數據可以看得出來 ROG 在這個區塊有壓倒性的領先優勢，市場佔有率達到 63%(圖表中長條圖上方的數字)，距離第二名的 MSI 有幾乎三倍的市場佔有率，其中每家公司對應上去的圈圈的大小代表該價位機種的銷售數量，圈圈越大，銷量越高，如此可以清楚的看出各公司的競爭力，雖然 ASP 小輸(2196 VS 2526)但主要是 MSI 在 4600 左右的這個價位有機種銷售，這個策略常常被採用，如果有需要高價位帶有個機種撐場面，最簡單的方式就是把數位規格不斷的往上加，成本墊上去之後，售價自然也上升，但最重要的是這樣墊出來的機種是否能夠有足夠大或者說足夠有影響力的銷售數量，如果這樣的機種銷量不高，那也僅僅是做個表面功夫，並不代表真正在市場上有產品的訂價權，由上面的泡泡圖可以很清楚的看出來在這個價格區間當中，最主流的機種 ROG 有最大的銷售量。

第二是中階的產品線，對應到的產品線是 ROG Strix 產品系列，這個價格的區間大約涵蓋美金\$600~\$3000，由圖中的數據可以看得出來 ROG 在這個區塊也有壓

倒性的領先優勢，市場佔有率達到 44%，距離第二名的 HP 有幾乎兩倍的市場佔有率，而且 ROG 產品的 ASP:1766 還大於競爭對手 Lenovo:1684，HP:1677，所以在中階的產品線完全可以說 ROG 有壓倒性的優勢及產品的訂價權。



## WE14C- Strix Gaming Segment



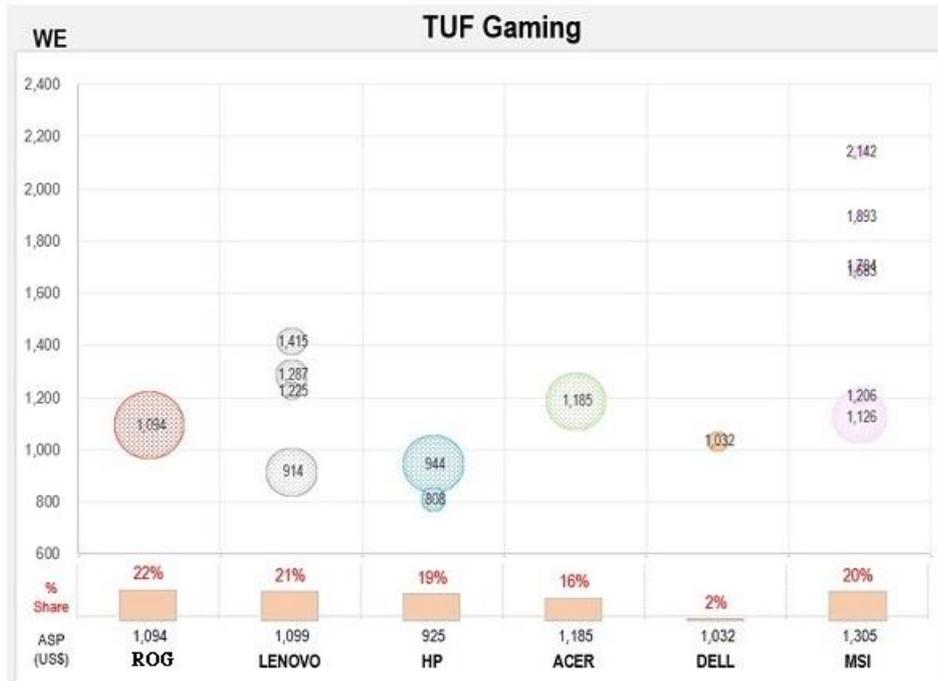
Source : GfK WE14C- POS Retail -2023 (Jan-Apr)

圖 5-5：Gaming NB 歐洲市場中階產品銷售泡泡圖

資料來源：A 公司購買的 GfK 資料庫提供(2023)、本研究整理

第三是低階的產品線，對應到的產品線是 ROG TUF 產品系列，這個價格的區間大約涵蓋美金\$600~\$2200，由圖中的數據可以看得出來 ROG 在這個區塊也有領先的優勢，市場佔有率達到 22%，距離第二名的 Lenovo，MSI 也還領先有 1~2% 的市場佔有率，因為 ROG 的策略在於中高階，因此這個區塊的領先幅度較小。

# WE14C- TUF Gaming Segment

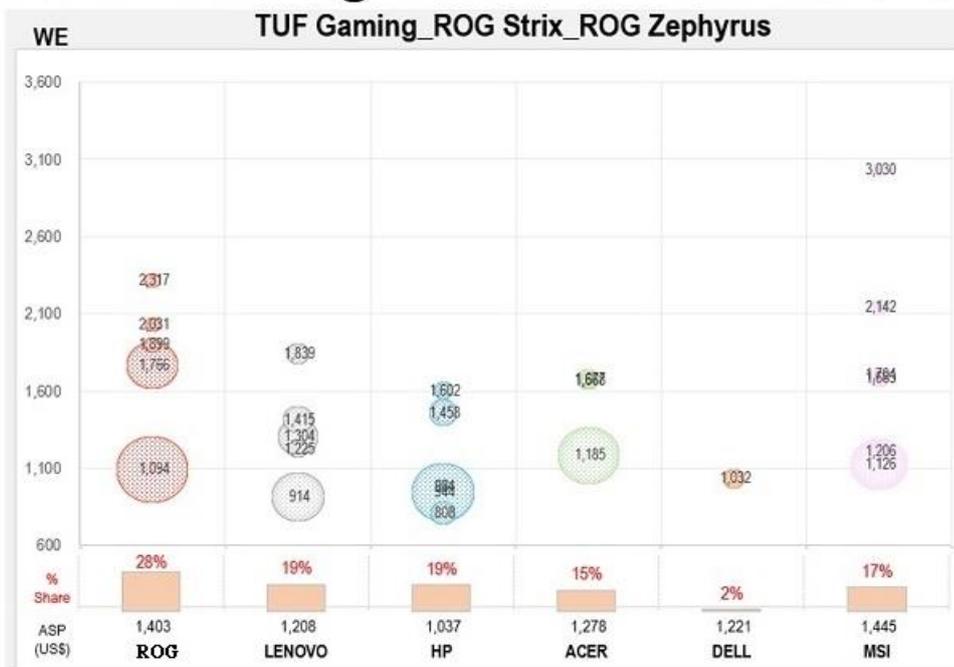


Source : GfK WE14C- POS Retail -2023 (Jan-Apr)

圖 5-6 : Gaming NB 歐洲市場低階產品銷售泡泡圖  
資料來源：A 公司購買的 GfK 資料庫提供(2023)、本研究整理

整合高中低階的數據綜合評判的圖表如下：

# WW47C- Gaming Brand Model Position



Source : GfK WW48C- POS Retail -2023 (Jan-Apr)

圖 5-7 : Gaming NB 歐洲市場全產品線銷售泡泡圖  
資料來源：A 公司購買的 GfK 資料庫提供(2023)、本研究整理



ROG 產品的市場佔有率達到 28%，領先第二名的有 9~11%之多，而且在銷售量最大的主流價位帶，ROG 的銷售數字也領先競爭對手，這張圖應該可以很清楚的說明 ROG 在市場上的品牌地位。

### 5.1.3 NPS 數據

A 公司自 2019 年開始在內部推動 NPS 指標用來評估自己的產品或服務在客戶心目中的狀況，也用來做自我改善，看看 BU 每一年與過去相比較是否有進步，先簡單介紹一下 NPS 是什麼，及 NPS 的數據如何來計算。所謂的 NPS(Net Promoter Score)淨推薦值，是一種國際上許多知名公司都認可的態度指標，常用來衡量產品，服務或是對品牌的忠誠度，NPS 在 2001 年首度被提出，在 2002 年哈佛商業評論有文章介紹之後開始越來越多人採用，一剛開始主要被用在市場調查，後來因為 NPS 兼具許多優點所以被廣泛應用在各個不同的領域，NPS 最大的優點是非常的簡單而且易於溝通，只需要詢問客戶一個問題就可以，好處是讓客戶有更高的意願接受調查，也提高了調查的回收比率，讓收集 NPS 的數據可以十分彈性，你可以在顧客使用產品的當下或是使用產品過後的一段時間之後來調查，這樣可以得到更精準的數據而且不會過份打擾到客戶，因為 NPS 已經是一個被大量知名公司所採用，而且存在有超過 20 年以上的指標，所以各個不同單位的主管都略知一二，這讓 NPS 指標在跨部門的溝通上，相較其他類型的指標更加容易溝通。

#### 如何計算 NPS 指標？

計算 NPS 指標需要三個步驟 1.蒐集原始資料、2.分組、3.計算。

**1.蒐集原始資料：**選擇一個適當的時間，通常是你的客戶已經對產品有足夠的使用體驗之後再來安排，詢問客戶一個簡單的問題：

**從 0 到 10 分，您有多高的意願會向您的親人/朋友推薦這個產品或公司？**

這樣的一個簡單的問題設計讓客戶更容易表達自己對產品的客觀看法。

**2.分組：**接下來，將客戶回答的資料分為三個族群：

**推薦者 (9~10 分)、中性者 (7~8 分)、批評者 (<6 分)**

**3.計算：**計算出每個不同族群的佔比，把推薦者佔比減掉批評者佔比就是 NPS 指標的數據，下面舉個簡單的例子說明。



## NPS 計算範例

假設 10 個受訪客戶，他們的回答結果如下，那麼 NPS 指標會是多少？

客戶回答的資料(由高到低)：10、9、9、9、9、9、8、7、7、5。

從以上的回答，可以算出 6 個推薦者 (10、9、9、9、9、9)，3 個中性者(8、7、7)及 1 個批評者 (5)。因此，可以得到推薦者占比為 60%、批評者佔比為 10%。兩者相減之後就可以得到 NPS 指標為 50，中性者不列入計分當中。

### A 公司 ROG 對於 NPS 樣本收集管道及作法：

1. Gaming BU 發動與 AOCC 合作，透過 eSurvey 發送調查信件，發送條件是有做產品註冊且同意收 eDM 的客戶，用於調查年度新品，客戶觸達約 1.8%
2. 業務 eShop 發動與 AOCC 合作，透過 eSurvey 發送調查信件，發送條件是有做產品註冊且同意收 eDM 的客戶，調查含年度新品及舊品，客戶觸達約 2.6%
3. 華碩產品內建的 MyAsus 軟體主動發送調查信件，發送條件是所有同意接受問件調查的客戶，調查含年度新品及舊品，希望提高客戶觸達率，預計 2023 導入。

### eShop 問卷發送說明：

目前 Ratings and Reviews 的專案透過兩種路徑來搜集評論：

1. Registration feed: 今天會員做產品註冊，隔天會由 AOCC 提供名單給問卷發送平臺，由平臺發送問卷給同意收到 ASUS email 的會員
2. eShop Transaction feed: 在 ASUS eShop 購買產品後，針對同意收到 post-interaction email 的購買者，會在 21 天后寄出問卷

發送問卷的執行細節：

問卷寄出後，7 天內若沒有收到回復，會再寄一封 follow-up 信件提醒使用者填答問卷，同一個 email 的同一個產品，follow-up 信件寄出後，180 天內不會再寄問卷避免叨擾客戶，搜集來的回饋會儲存在資料庫內，這個資料庫的帳號需透過申請且僅提供給 ASUS 相關同仁，各國家 MKT/eShop 會有專人負責在

BV portal 回復評論，此項目目前涵蓋共 41 個國家，其中 27 個國家已開始搜集評論，目前全球到 2022 年底共搜集到 44,106 則評論，平均的問卷回填率(問卷回填數/成功寄出的問卷數量)約有 13%。除了請客戶填入分數之外，如果客戶願意提供更多的資訊例如產品的優點或是缺點，或是其他對產品的意見，只要客戶願意提供更細節的資料，在調查的過程也會一併收集，同時也會列入 BU 未來對產品改善的資料庫當中。

以下就針對 2020~2022 這段期間 NPS 指標所收集到的數據做個分析：

表 5-1：2020~2022 NPS 調查資料表

	訪談 總人數	TUF 系列	Strix 系列	Zephyrus 系列	Flow 系列	年度 總分
2020	2181	29.4	41.9	31.6	Non	32.1
2021	663	30.0	35.2	40.2	18.2	32.3
2022	2896	34	47	24	28	35

資料來源：個案公司提供、本研究整理

以這三年的數據來看整體趨勢呈現向上改善的方向前進 32.1→32.3→35，雖然不同的產品線在不同的年份 NPS 數據會有上下的變化，其中最主要的原因還與當年度的 Hero Product 落在哪一個產品系列會有關係，不過整體的 NPS 趨勢是朝向越來越好的方向在前進，也佐證整體變革之後的發展是正面的。

## 5.2 未來推進重點

雖然整個變革管理的過程在經過策略、文化、組織及領導等等四大面向的變動之後目前看來有展現成效，但公司的變革管理是希望企業在經過變革轉型之後能夠維持基業長青，因此做完 CSOP 這幾面向的調整之後除了在日常管理的持續精進之外，還有幾個專案是需要在未來持續推動的，以下做更詳細的說明。

### 5.2.1 持續關注市場變動抓住變革機會

在第三章針對競爭對手的分析提供了非常清楚的資訊來協助 A 公司領導團隊判斷當前市場競爭的狀態，因應目前外在環境的快速變動，為了讓 BU 可以迅速對應市場變化，變革之後的 Gaming BU 作了以下兩個安排：



**1.成立的專責的單位來做相關的資料分析及資料挖礦：**為了讓 BU 可以更有效的利用手上的資訊做正確的判斷，Gaming PC BU 在內部成立的專責的單位來做相關的資料分析及資料挖礦(Data Mining)的工作，這個單位直屬 BU Head 轄下的專案策略規劃室，有主管負責分析外部購買的資料及內部運營之後產生的相關資料，彙整之後做有效的整理，產生有意義的資訊協助 BU 主管在日常運營的決策輔助，因為在 BU 內部有專責的資料分析專家，因此當主管看到某一些徵兆需要更多的資料來輔助判斷，這時候這個單位就可以依問題的屬性，客制化相關的訊息來提供給主管做為決策的參考。

**2.派駐高階主管常駐美國：**變革之後的 Gaming BU 有一個與其他 BU 在組織運作上比較特別的設計是 Gaming PC BU 的產品規劃單位的主管(PM Head)是長期駐留在美國分公司，這樣的安排有幾個優點，第一是美國的市場占整體電競筆記型電腦的比例算高，而且市場相對成熟，許多趨勢都領先其他地區，該主管在當地能夠更快速的瞭解市場的變化，做出快速的對應，也可以與當地重要的通路建立更好的關係，有助於雙方業務的推展，同時在全球有影響力的媒體或是網紅也大多在美國，因此常駐在美國可以更快速有效的與這些媒體有更好的溝通，有助於產品的行銷，另外對整個電競筆記型電腦產業影響力最大的幾家廠商，包括 Intel/AMD/Nvidia...等等也都在美國，因此有 BU 重要的主管在當地可以更頻繁的與這幾家公司的人員有密切的互動，瞭解他們的策略，能夠更緊密的合作。

實際的效益可以用一個案例來說明，ROG Ally 的產品開發就受益於這兩個安排，因為在市場上 Steam Deck 是最早推出採用類似 PC 架構的專用遊戲掌機，Steam Deck 在 2022 年全球上市之後也受到許多消費者的好評，唯一的問題就是 Steam Deck 是採用 Linux OS, 因此在遊戲軟體的相容性上面無法做到與 Windows OS 一樣好，這位派駐的主管在 Steam Deck 上市之後有收到相關的產品訊息，也把這個資訊帶回到 BU 內部做討論，經過相關資料的收集分析及整理之後，BU 認為這類產品有很大的發展空間，因此促成了 ROG Ally 產品的誕生，也證明這個機制確實可以運作也達到當初設立的效果，當然這個觀察市場尋找機會的過程會一直持續的推動。



## 5.2.2 努力建設完整的 ROG 生態系統

在激烈的產業競爭當中要構築一個比較高的競爭障礙，最好的方式就是能就建立一個完整的生態系統，雖然電競筆記型電腦是屬於 PC 產業的一部分，而 PC 產業最重要的精神就是開放，因此在 PC 產業內的公司要建立一個完整的生態系統是難度非常高的挑戰，但是 A 公司的 ROG 在多年前就已經努力的朝這個方向在推進，因為做硬體的公司要做生態系統一定要與客戶的體驗及整個產業的利益相結合，在這邊要舉一個例子說明，那就是 ROG AURA SYNC，在玩家體驗遊戲的過程，聲光效果好壞會嚴重的影響使用體驗，傳統的聲光效果僅限於電腦的螢幕及喇叭，但是 ROG 的 AURA SYNC 將燈光效果的邊界擴展到所有的 PC 元件，提供客戶更極致的完美體驗，透過 ASUS Aura Ready 的燈光生態系統，可實現 PC 遊戲和其他應用程式以及各種 ASUS Aura Ready 相容硬體設備之間燈光效果的互動，例如當遊戲玩家被擊中，所有的燈光同時以紅色閃動來呼應遊戲畫面的場景，通過開放的 ASUS Aura SDK，開發人員可以利用各種 ASUS Aura Ready 相容 PC 設備的全部功能，提供系統內部相關資料和警報的 RGB 燈光視覺化，並通過即時同步燈光增強遊戲中的動作，憑藉 ASUS Aura Ready 生態系統提供的幾乎無限的燈效可能性，遊戲玩家可以享受前所未有的 RGB 燈光體驗，為遊戲帶來新的興奮感和沈浸感，Aura Sync 可同步整合所有周邊組件的色彩和燈效，讓筆記型電腦、桌上型電腦、主機板、顯示卡、顯示器及其他的週邊設備 EX:鍵盤、滑鼠、耳機、麥克風，電源，記憶體模組，LED 光條等等，都能夠輕鬆呈現最完美的視覺效果，目前已經有非常多的軟硬體廠商加入這個燈光效果的生態系統，相關參與的廠商及支援的產品可以到這個網址查閱：

<https://www.asus.com/campaign/aura/tw/Partners-and-promotions.php>

目前已經有數百項軟硬體產品加入 AURA SYNC 生態系統，雖然這個生態系統初具雛形，但是這個生態系統只提供了更好的客戶體驗及增強了 ROG 旗下產品的競爭力，但 A 公司並沒有辦法借由這個生態系獲取額外的利潤，更精確的說法應該是說目前很難完整的量化 AURA SYNC 生態圈對於 ROG 產品的實際貢獻，只能比較定性的來看，AURA SYNC 生態圈對 ROG 品牌及定位有正面的幫助，這是稍嫌美中不足的，但整體而言創建生態系的努力對於 ROG 產品的市場領導地位還是非常加分的，只是在 PC 產業硬體公司要借由生態系來獲利難度還是蠻高的，不過這也是 Gaming PC BU 未來要持續推動的方向。



### 5.2.3 將營銷輔助內容轉變為文創產業運營

在第四章討論產品的行銷策略有提到最終的目標希望能創造一個嶄新、沉浸式的世界，這一部分的內容就是要談這個議題，因為要達成這個目標光是靠硬體產品是沒有辦法完成的，需要內容的加持才有辦法達成目標，傳統上行銷費用是支出，BU 在做產品行銷的時候錢花掉就花掉了，除了當下對於產品銷售的輔助作用並沒有其他額外的效益，Gaming BU 在過去進行行銷活動的過程有創造了一些行銷輔助的內容，BU 希望在這個部分加大投入，將這些輔銷的內容當成一個文創的項目來經營，如果成功，這些早期投入的行銷費用會變成投資，之後還有可能由這個文創項目的運營取得利潤的回饋，這就是 ROG SAGA Program，下面就針對這個項目做細節的說明：

#### 1. ROG SAGA 項目緣起：

為了讓 ROG 產品由專業玩家市場中殺出品牌區隔的血路，決定再次樹立電競業界的新典範，創造專屬於 ROG 的品牌世界觀 (worldview)，讓 ROG 從此擁有獨一無二的品牌識別性，並賦予 ROG 支持者們一個可以沈浸其中，彼此共鳴的想像國度，在後資本主義的全球品牌戰場當中，面對規格逐漸複雜分眾、性能特色百家爭鳴的產品市場，如何能以態度及風格吸引消費者產生認同及信任，並進一步凝聚支持社群形成品牌忠誠度，是決定 ROG 品牌成敗存亡的關鍵，NIKE 告訴我們，賣球鞋不如賣「態度」，APPLE 告訴我們，賣電腦不如賣「風格」，而 STAR WARS 的成功經驗甚至告訴我們，賣玩具不如賣「世界」，創造一個品牌專屬，完整可信的獨特「世界」，讓你的消費者在購買商品的同時，入手的不止是產品本身，而是將自身納入一個社群，納入一種認同，買到一個世界的入場券，買到一種對自身階級與處境的覺醒與共鳴，從此，他會將 CP 值拋諸腦後，因為他曉得自己買到的絕對不止是性能而已，而是「我之所以為我」的價值勳章，為了提供如此完整的品牌沈浸感，ROG 團隊希望替 Gamers 確實打造出一個真實可信的想像國度，一個真正的 Republic of Gamers！

#### 2. ROG SAGA 的任務：

A 公司希望創造一個像 STAR WARS Universe 或 MARVEL Universe 一般真實可信的想像國度，一個以電馭叛客(CYBERPUNK)為風格與態度的叛逆宇宙，在這個名為 Republic of Gamers 的時空未來當中，Gamers 挺身對抗來自傳統及威權的



壓迫，為了爭取自由，平等和人性價值而戰，所有 ROG 玩家能將自身投射到這個「理解他們的處境」，「共感他們的叛逆」，「信任他們的潛能」並「解放他們的力量」之虛擬抗爭世界當中，在競爭中尋得友誼，從挑戰中贏得尊敬，各自找到專屬的認同與獨特的定位，勇敢地形塑自己，無懼地面對未來，也呼應 ROG 天生無懼的品牌精神！

為了達成這項任務，ROG 團隊替他們預備了「電馭叛客／CYBERPUNK」作為完美的世界接引，這個興起於 80 年代北美的科幻流派，正是從「挑戰威權」起家的獨特次文化產物，說句更酷的，電馭叛客本身根本就參與了今天所有電競文化的「創世過程」，CYBERPUNK 可說是與 ROG 品牌意志最為接近的主題選擇：Cyber(netics)代表的是「技術」，最尖端前衛的技術，而 Punk 象徵的是「態度」，最反叛不羈的態度，兩者混成為一種充滿衝突與火花的無限可能，硬派而又激情，虛幻而又真實，大膽而又繽紛，這樣的一種「反烏托邦式近未來」意象，正在成為好萊塢科幻的新寵兒，而且按照這個世界科技發展的暴衝與文化撞擊的趨勢看來，「電馭叛客／CYBERPUNK」這種集「前衛／混成／反叛」於一身的酷類型浪潮，才正方興未艾、持續延燒當中，ROG 團隊將以「電馭叛客／CYBERPUNK」全力打造專屬的品牌世界觀，讓 Republic of Gamers 在虛實兩個世界當中落實成真，讓 ROG 成為一個真正屬於玩家的「共和國度」，在競爭對手行銷團隊還著眼於「品牌」的時候，ROG 已經開始建造「世界」。ROG SAGA 透過 7 為主角，將 Gamers 帶入他們的世界，吸引住 Gamers，獲取更多的 share of time，share of markets，透過次文化的豐富，讓受眾共鳴認同，爭取聚積更多的 Gamers，以創造更高的價值和 Premium

下面是 ROG SAGA 到目前為止發佈的短片的 Play List 一共有 17 部短片：  
<https://www.youtube.com/watch?v=qj5eW8xYexg&list=PLBaOA7hyh4wnGXjrKMZFqDF45rzldfA42>

### 3. ROG SAGA 發展進度：

整體計畫目標是要因應未來市場趨勢，超前部署，建立 ROG 新興的內容事業（content business）計畫，電競相關產品相較於其他消費性電子產品，電競消費族群是對文化內容與媒體資訊高度敏感與高度依賴的特殊族群，考慮未來電競品牌市場即將面臨競爭飽和，ROG 需因應電競消費族群打造「硬實力+軟實力」品牌基因，同時建設「高品質+信仰值」雙軌競爭力，打造 ROG SAGA 做為 ROG 品牌的



軟實力面向，包圍電競消費族群的生活圈，建立對 ROG 品牌的認同感，鞏固對 ROG 品牌的信仰值，未來 ROG SAGA 本身亦將透過進軍「跨媒體授權業務 Media Franchise Business」(即：IP 產業)，讓自身成為 ROG 旗下另一支軟性產品線，以媒體產制、商品販賣、智財授權等形式開拓獲利空間。

2020 年 ROG Worldview 計畫獲選文化內容策進院(文策院)「文化內容開發與產業領航行動方案」挹注物件，ROG Worldview 正式啟動轉型計畫，由「行銷輔助型 IP」開始朝「獨立營運型 IP」發展，並將計畫正式定名為 ROG SAGA，2022 年 ROG SAGA 獲得 Gaming BU 全力支持，預計投入三年資源扶植，加速打造成為面向未來電競消費戰場之奇兵計畫，2023 年起 ROG SAGA 正式向內容產業市場進軍，目前規劃將負責此業務的部門於 2023 年底之前成立專屬法人，主要考慮重點有兩個：

- 1: 建立防火牆，將對外授權(franchise)單位與上市母公司做適當區隔，避免一旦品牌利害關係衝突，或有授權或法律糾紛時，影響到上市母公司
- 2: 以科技產業支持文創的新創單位，讓新單位成為主體而非以上市母公司為主體，對外爭取專案補助或合資、融資，或股權參與機會

預計於未來逐步開展包括 Cinematic Video、小說、漫畫、動畫影集、IP 授權商品開發.....等等跨媒體制作授權(media franchise)內容，從電競相關業務外溢到 ACGN(動漫影視等)業務，相關業務在未來五年的可能營收有做了簡單的推算如下：

- 預計營收(未來 5 年，單位百萬 NTD)
  - 小說： 10.4 m
  - 漫畫： 13.1 m
  - Animation: 623.8 m
  - 授權收入： 62.4 mn
  - 小計： 709.7 mn

雖然整體營業額以母公司的角度來看並不高，但文創產業能夠觸及到的客群與原本電競相關產品能夠觸及的客群就不同，而且一旦相關的 IP 在受眾的心目中建立了印象，後續產生的影響力將會遠大於上面評估的數字，而且相關的文創 IP

生命週期也都很長，以日本的 Hello Kitty 為例到今年都已經五十週年了，不過要達到這樣的目標是需要比較長時間的醞釀，以上只是初步的推估，希望利用這類的文創 IP 來搶攻更廣大的消費市場，並提高 ROG 品牌消費群之信仰值與心占率，這個輔銷內容轉為文創產業的計畫絕對是業界的創舉，BU 也全力持續推進，希望在未來幾年可以有好的成績。



## 第六章、結論與建議



本研究的個案 A 公司身處快速變化的 IT 產業，除了要面對同業的競爭還需要時時觀察產業的脈動，消費者的習性，科技的變化，並作適時的對應及調整才能夠保持基業長青，通常一個企業主或是專業經理人一定希望公司的主力業務在步入成長的高原期之前就能夠找到第二曲線，這樣才能夠維持公司業績整體的成長動能，當然這邊所說的第二曲線可以是與原本的業務相關，也可以是與原本的業務不相關，在產業激烈競爭及快速變化的過程中如何能夠見微知著洞察機先，在最恰當的時間啟動變革，是領導團隊的重要責任，本研究的個案所找到的第二曲線比較像是與本業高度相關的業務，可以讓公司維持持續成長的動能，下面就針對研究的結果作說明。

### 6.1 研究結論

本研究想要探討的兩個問題如下：

#### 問題一、企業的事業部為何會面臨變革需求？有何表徵或系統性原因？

企業的事業部經常因各種內外部因素而面臨變革的需要，以本研究的個案而言，由第三章的內容可以歸納呈現出來的徵兆及分析原因如下：

- 1.市場佔有率的變化：**市場佔有率停滯或下降表示該事業部無法滿足客戶需求或面臨對手在市場上的激烈競爭，本研究第 3.5.1 這部份的分析可以看到在 2017 年的時候，A 公司 Gaming PC 的這條產品線在市場的競爭上已經落敗，這邊所談的市場佔有率是單指 Gaming PC 產品線的市場佔有率。
- 2.財務數字表現欠佳：**以相同的 Gaming PC 產品線來做比較，如果營收及獲利表現比競爭對手來得差，這表示該事業部整體競爭力不足，無法在市場上競爭，而在 2017 年的當下因為 Gaming PC 的產品線還沒有獨立出來，因此用整體 Consumer PC BU 的整體財務數字來看還不明顯，但由本研究 3.5.1 這部份的分析把 Gaming PC 產品單獨拆出來與市場上競爭對手(MSI)做比較就可以清楚的看出有明顯的落差。



**3.客戶滿意度的變化：**客戶滿意度或是指使用體驗評分下降，表明該事業部的產品或服務沒有達到客戶期望的標準，本研究第 3.5.1 這部份的客戶訪談，明顯表示本研究個案的事業部產品落敗。

**4.心佔率的變化：**所謂的心佔率目前並沒有一個比較一致的評判標準，在這邊我們用高階產品的出貨數字來做比較，因為高階產品的售價相對較高，如果同規格的高階產品在價格差異不大的情況下，競爭對手的銷售數量較大，那麼我們可以說競爭對手的心佔率比我們高，本研究 3.5.1 這部份的市場資料，競爭對手(MSI)在最高階的 GTX 1080 的銷售量比 A 公司多，顯示在心佔率的指標上已經落後對手了。

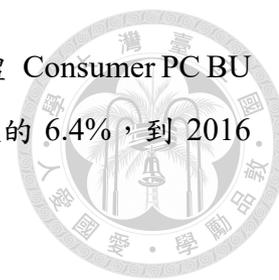
**5.競爭對手的動作：**市場的前三大領導廠商到 2017 年為止有志一同都分別成立專責電競筆記型電腦的產品線或是子品牌，表示三大品牌廠都認同電競筆記型電腦這個產品區塊的重要性已經與日俱增，BU 必須在這個時間點上重新檢視自家產品的競爭力。

以上這幾點的變化在事後看來都非常清楚的顯示本研究個案的事業部正面臨巨大的挑戰急需啟動變革轉型，但為什麼在當時並沒有感受到危機迫近，最主要原因是當時 Gaming PC 只是 Consumer PC BU 內部的一條產品線，而且 2015/2016 這兩年 NB 產品的營收及獲利都還維持正成長，佔全公司的比重也小幅度成長，請看下面表 6-1。

表 6-1：PC BU 營收獲利數字及佔全公司比重

		2016	2015
2015~2016原PC BU(ALL NB)			
All NB	營收 (億)	2,297	2,264
	獲利 (億)	115.8	111.6
佔全公司比重	營收 (億)	54.9%	53.7%
	獲利 (億)	65.6%	61.6%
品牌合併	營收 (億)	4,182	4,214
	獲利 (億)	176.6	181.1

資料來源：個案公司提供、本研究整理



而且當時整體 Gaming PC 的出貨數量，營業額的數字佔整體 Consumer PC BU 的比重並不高，由下表 6-2 可以看到 2015 年只佔整體 NB 營收的 6.4%，到 2016 年也才 13.8%，不過也已經看到了成長的速度是快的。

表 6-2：Gaming NB 產品營收占比

		2016	2015
Gaming PC 佔 All NB 比重	營收 (億)	13.8%	6.4%
	佔全公司比重	7.6%	3.4%

資料來源：個案公司提供、本研究整理

說明：在 2015、2016 當時 Gaming PC BU 還沒有成立，這邊的數字是以 Gaming PC 產品線單獨拆分出來計算所得到的數據

因此，雖然在這個產品區塊受到競爭對手的強烈挑戰，但上述的幾項指標如果沒有單獨把 Gaming PC 拆出來而是用整體 Consumer PC 來計算，這時候四項指標的差異就不會這麼明顯，甚至可能還誤導，因為以當時 A 公司運營規模整體 Consumer PC 的量體是遠大於競爭對手(當時對比的是 MSI)，以 PC 市場全球出貨的規模，是可以將不同屬性的產品做一些切分，再來用各種財務或是市場的數據來做比較分析及判斷，尤其是對於已經看到成長速度很快的產品區塊，更應該時時關注，2017 年當時 Gaming PC 的產品就完全符合這個情境，而這部分也是非常寶貴的經驗可以提供未來想要啟動變革管理的領導團隊一個清楚的作法，利用**細分產品區塊市場**的方式觀察上述重要的指標來洞察市場的脈動，當然上述的指標有可能受到短期因素的影響而上上下下，領導團隊要做判斷的時候首先要區別這些數據的變化是否受到**短期外在因素的影響**，例如季節性的需求變化，短期的降價促銷，對手清庫存的動作等等，一旦判斷長期的趨勢已經確定就必須嚴肅的面對，找尋突破的機會，營造團隊的急迫感，啟動變革轉型。

當然還有許多其他的原因有可能造成事業部需要啟動變革，例如：法規和監管問題，併購造成的影響，環境和社會責任的要求，破壞性創新的技術顛覆等等，都有可能造成事業部需要啟動變革，但是這些原因與本研究的個案沒有直接關係，因此這些原因不列入本論文討論的範圍。

**結論 1：現況不可持續是變革的主因，利用細分產品區塊市場的方式觀察重要的表徵，並判斷相關的變化是否受短期因素影響，一旦長期趨勢確認，必須立刻採取變革作為。**

**問題二、企業內的事業部變革如何進行有效變革？有何關鍵成敗因素？**

事業部要進行有效的變革，牽涉的層面非常廣，以本研究的個案而言，至少有四大面向，而這四大面向缺一不可，都是變革轉型的關鍵因素：

### **1.策略變革**

**(1)運營策略的變革：調整組織成立專責 BU。**誠如上一個問題所討論的情境，當某個產品線在 BU 內因為營業規模及對獲利的影響較小的時候，BU 不會主動投入更多的資源也是合情合理的安排，畢竟資源的投入要有優先順序，但是一旦辨識出這個市場區塊後續的潛力，公司的經營層就必須要採取適當的手段來對應，將該產品切分成為獨立事業部就是最直接的方式，因為該事業部的任務非常清楚，就是以 Gaming PC 作為營運的主軸，也設定目標希望達成重返市場的一名的地位，因此目標非常明確，無所遁逃，這個動作同時完成了建立領導團隊及提出組織願景的步驟。

**(2)產品策略的變革：**本個案策略由專注狂熱的電競客群到跨界出圈的產品策略。目標想要重返市場第一名的地位，還是要由基本面著手，在 PC 產業當中，基本面就是產品的競爭力，而競爭力的來源有可能是超強的效能，創新的功能，有競爭力的價格，或是良好的服務等等，以 ROG 產品的競爭情況來看，我們運用研發的創新能量提供打破傳統印象的超薄以及 A 件有 AniMe Matrix 的電競筆記型電腦，也推出二合一的翻轉架構及平版型的電競筆記型電腦，還有推出取代遊戲掌機的電競筆記型電



腦，這些具備創新功能的產品就是在執行跨界出圈的產品大策略，除了保有電競產品的效能本質，也同時開創出更多新的客群，擴大市場，其中 GX501 的創新設計超越對手，一上市就廣受好評，為新 BU 打響第一炮，創造短期的勝利效果，後續幾個重要的英雄產品也持續鞏固戰果。

**(3)市場行銷策略的變革：**本個案策略是要建立天生無懼的品牌信仰，及跨界出圈的行銷策略。有了強有力的產品做基礎再搭配市場行銷的活動作放大，是建立品牌認同的有效方式，因為前面所談的產品策略是希望跨界出圈，因此行銷活動也必須調性一致，讓活動的訊息可以觸及更多不同的客群，同時除了傳遞產品的訊息，文化及信仰這類更高層次的訊息也要帶到，唯有將品牌地位提升到信仰的層次，才算是真正在客戶心中成功的建立 ROG 的品牌，ROG 的行銷活動就是要跨界出圈並接觸更多不同的客群，包括流行音樂的客群，注重”居家生活”的客群，喜愛時尚潮流的客群，喜愛極限運動的客群，遊戲掌機的客群以及更廣義的”玩家”客群，並傳達天生無懼的精神信仰，上述的每一個活動都精確的定義了想要觸及的客群，有產品的基本面搭配精準的行銷活動，利用知名合作夥伴的影響力及粉絲的力量，一次又一次的擴圈到不同的族群，同時代言人的挑選也注重與 ROG 文化的契合程度，有效的擴大 ROG 產品的客戶基礎，也建立 ROG 品牌在他們心中的影響力。

**2.文化變革：**過去本個案的 A 公司雖然有清楚的使命願景及 A 公司五德及核心價值這些企業文化，但經過這麼多年的實踐還是有再進化的空間，在這次的變革管理當中文化變革的部分主要重點有下面幾項：

(1)補強原本文化內容不足，強調”再造進化，真實透明，發揮眾智，創意擇優”。變革之前的 A 公司文化所談的比較傾向個人自身的修練，但是團隊合作的部分著墨不多，實際運作的時候經常看到，本位主義，以自我為中心，這類的內耗影響公司整體的競爭力，希望用變革之後的文化來導正這樣的不良風氣，向上提升。

(2)增加行為指標規範員工日常行為，文化的內容最主要貴在實踐，這次的文化變革清楚的說明公司依照修改之後的文化內容，希望同仁在日常工作當中如何來實踐，並且在主管做績效考核的時候要以行為指標來評價

同仁們的績效，另外在公司內部主管晉升的審核過程，被提報晉升的同仁也要用這些行為指標的實踐案例來向上層主管說明，用這種方式讓員工在日常工作的過程不斷的實踐來確保變革之後的 A 公司文化可以在公司內部落實生根。

(3) 工作流程的設計融入文化的內涵，這次的文化變革強調發揮眾智，因此在日常工作流程的設計我們也讓眾智有場域及機制可以發揮，在本研究 4.2.2 的章節內就有談到跨 BU 的委員會就是一個明顯的案例，利用這樣的工作流程的設計，把公司對於文化的要求變成工作流程，確保變革後的文化可以被落實。

### 3. 組織變革

(1) 變革管理啟動前，原本負責 Gaming 產品線的是 PC BU，當時 PC BU 的組織架構屬於強功能型組織的架構，Gaming 產品線拆分之後新成立的 Gaming PC BU 採用的是整合型的組織的架構，除原本 Gaming PC BU 的主管過去負責的手機產品線的組織就與原本的 PC BU 不同之外，新成立的 Gaming PC BU 主管也借用這次公司進行變革的時機將理想的組織結構一次調整到位，讓權責更明確，畢竟整個變革的過程一定會有陣痛期，過程也許痛苦但調整完畢之後對 BU 的運作就會順暢，也提升 BU 整體的競爭力。

(2) 組織運作缺點的補強，不同的組織架構各有不同的優缺點，Gaming PC BU 雖然把組織結構作了調整，但對於整合型組織運作上的缺點也有提出相對應的配套，包括組織規模大小造成資源浪費的問題，我們用靠行大 BU 的方式解決，而跨 BU 協調溝通的問題我們透過跨 BU 的委員的運作來協調溝通，除了補強組織運作的缺點，也同時具體實踐 A 公司發揮眾智的文化。

**4. 領導變革：**如前面文獻探討的內容，在轉型策略方向確定之後……領導人必須思考“組織結構”、“關鍵業務流程”和“績效管理模式”，這次研究個案的變革管理也含這幾項：

(1)組織結構的變動：將 Gaming 產品線由原本的 PC BU 拆分出來，新設 Gaming PC BU 負責電競筆記型電腦(ROG NB)的業務，因此系統事業群(SYS BG)轄下原本由 3 個 BU 變為 4 個 BU。

(2)關鍵業務流程由原本以代工生產的 EMS 模式為主轉變為以代工廠 ODM 為主的模式，除極少數創新性產品由 BU 內部全程負責，大多數的專案由 ODM 代工廠商(英業達,廣達...)實際執行,不過這邊講的 ODM 模式是所謂深度參與( Heavy Touch)的 ODM 模式，與其他品牌在 ODM 過程當中由 ODM 代工廠主導的運作方式不同，主導權還是由 A 公司掌握及控制，ODM 負責執行，這樣有幾個優點，第一是節省 BU 內部人力，第二是掌握專案的關鍵技術，第三是培養 BU 內部人才。

(3)獎金制度的變革，獎金一直是激勵員工最有效手段之一，在整個變革管理的過程也扮演關鍵的角色，新的獎金制度實施之後，有效改變每一年底在規劃獲利目標時的反覆討價還價，同時也讓同仁更有企圖心發揮團隊的力量，一起追求更高的目標達成率，由這幾年實際執行的狀況看來有達到激勵的效果，由表 4-5 可以看到除 2018 年 BU 剛成立不久，整體變革成果還沒能發揮，自 2019 年開始 Core Team 成員每年都領到超過 1.5 倍以上的獎金，甚至有兩年領到超過 5 倍的獎金，由表 4-6 也可以看到 Gaming PC BU 對公司整體營收及獲利的貢獻不斷的提升。

**結論 2：**以本研究的個案總結關鍵因素包含四大項，策略、文化、組織、領導四個層面的變革缺一不可，而且這四大項之間還有許多的互動的關係，例如領導團隊設定目標及策略並主導組織的變革，組織及工作流程的設計融入文化的精神，績效管理的制度強化組織運作的效率及眾智的文化等等，彼此互相增強，缺一不可，讓變革轉型可以成功的推動，以下用圖 6-1 匯總 CSOP 的變革作為。

# 企業轉型的C\_SOP架構變革匯總

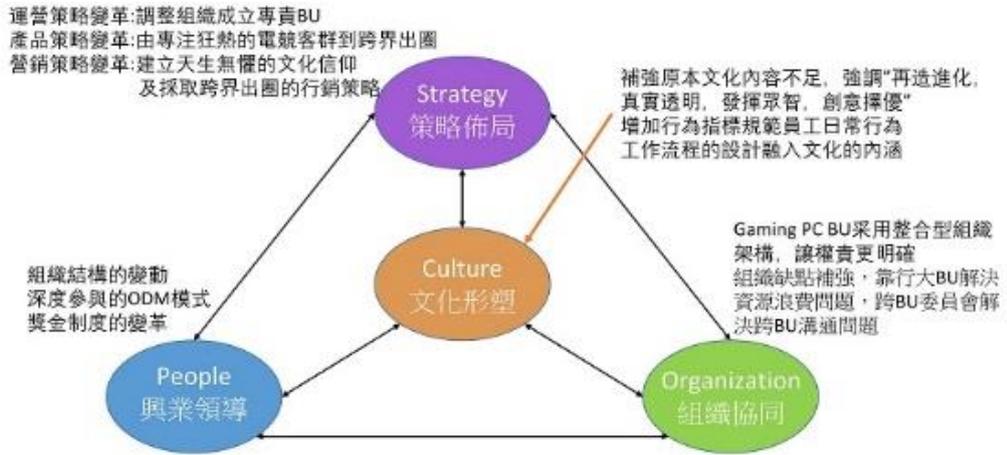


圖 6-1：企業轉型的 CSOP 架構變革匯總  
 資料來源：本研究整理

## 6.2 研究建議

本個案啟動變革管理的時間在 2017 年的七月份，因為 PC 產品的開發周期至少需要 6~8 個月，部分需要搭配新技術的專案時間會拉更長，因此新的團隊接手 Gaming(ROG)產品線之後要發揮變革之後的成效至少需要 1~2 兩年，也就是要到 2019 年才能看到變革的結果是好或壞，由表 4-6 的結果來看，2019 年開始佔 A 公司 One PC 的獲利比重就明顯大幅度拉高，由 2018 年的 18%大幅上升到 2019 年的 29%，但接下來的 2020，2021 兩年因為受到新冠疫情的影響，PC 相關產品在這兩年因為 Work From Home, Study From Home 的需求而暴漲，所以雖然新成立的 Gaming PC BU 的運營績效在這兩年也是表現優異，但因為大環境變化造成的正向因素無法有效評估，所以很難量化這兩年的績效有多少是變革管理成功造成的，因此這部分成為本研究一個很重要的限制，當然在疫情於 2022 年底陸續解除之後可以持續觀察個案事業部的表現來評估這一次的變革是否成功，這是後續可以進行的方向。

另外在探討問題一的時候我們的結論有提到可以採用細分產品區塊市場的方式來觀察表徵的變化，但是這個方法會有個限制，因為整體 PC NB 市場的體量夠大，全球每一年市場的總量至少都有超過 150M(百萬台)以上的總量，市場上產品

的售價涵蓋的範圍也很廣，由美金 299 開始到美金 3000 元以上都有，市場上各品牌的機種加起來應該超過數百款，因此用細分產品區塊市場的方式來看變革的表徵是可以做到的，因為這麼大的市場就可以細分出很多不同屬性的產品區塊，但如果本研究要套用到不同的產業，有些產業的量體沒有這麼大，市場由低到高的產品區塊也不多，要套用這個方式會有困難，這也是另外一個限制。

A 公司已經於 2023 六月宣布再度啟動公司內部的變革管理，請參閱下面 A 公司在內部發出的公告信：

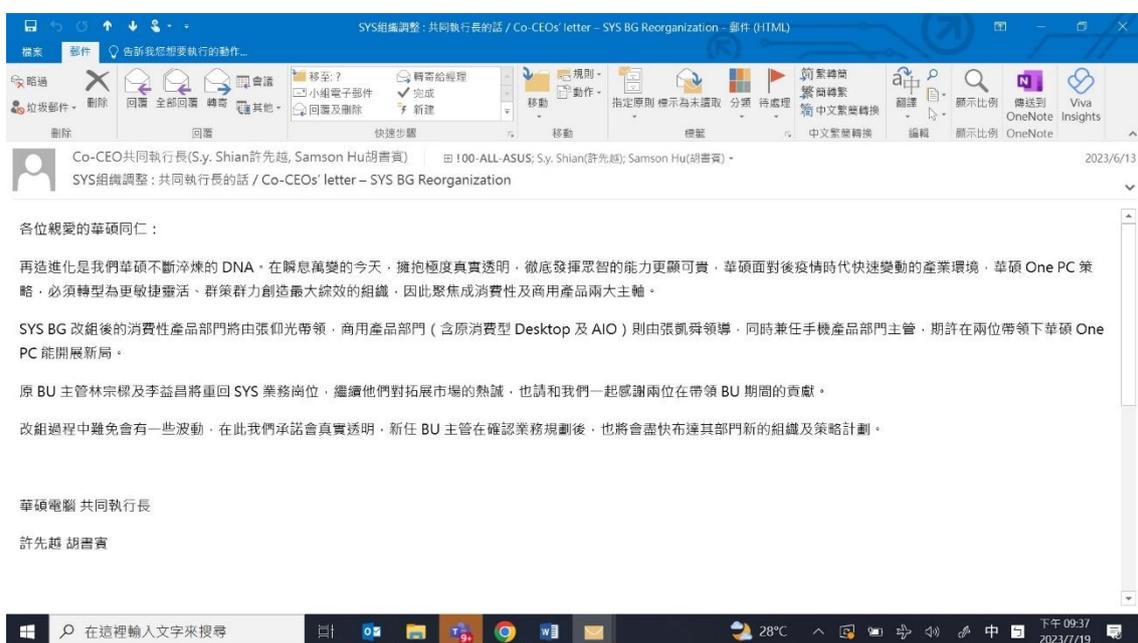


圖 6-2：2023 年 6 月組織調整公告信  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

變動的部分也與本研究的事業部有關，A 公司宣布將由 Gaming PC BU 整合原本的 Consumer PC B，成立新的 Consumer Product BU，而新 BU 的主管將由 Gaming PC BU 的主管來擔任，也就是本研究個案的事業部將會擴大產品管轄的範圍到涵蓋全部消費型的筆記型電腦，可以預期本個案的 BU 主管會把他在 Gaming PC BU 運營成功的相關經驗一併移植到新的 Consumer Product BU，因此接下來觀察整併之後 Consumer Product BU 的運營績效也可以用來驗證本個案的研究，這部分可以做為後續研究探討的題目。

## 參考文獻



### 一、中文部分

李吉仁，2019 四月，驅動轉型成為轉機，台北：哈佛商業評論全球繁體中文版。

李吉仁，2006，五力模型與價值網分析，台北：臺大 EMBA 策略管理教材。

IDC & GFK 資料庫，2023，國際數據資訊有限公司 & 消費者調查公司 提供

微星(2377 TT)，2016，玉山投顧市場訪談報告。

財訊網站新聞報導，2016，微星大復活，股價暴漲 7 倍的投資啟示錄

<http://finance.technews.tw/2016/08/13/msi-strategy/>.

### 二、英文部分

Andrews, Kenneth R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.

Barney, J.B. (1991). 「Firm resources and sustained competitive advantage.」 *Journal of Management*, 19, pp. 99-120.

Micro-Star (2377 TT), 2016. By Sinopac Securities Investment Service. Greater China Research. October 4, 2016 - Taiwan Equity Note.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY. The Free Press.

## 附錄



### ROG 產品策略細節說明

#### 2017 年 ROG Zephyrus GX501

(1)策略意義：跨界出圈，吸引希望機器輕薄同時具備電競效能的族群

ROG Zephyrus GX501 的策略意義是 BU 執行跨界出圈產品策略的第一彈，目標客群是那些需要傳統電競筆電在圖形處理上的高效能但同時又希望能夠具備輕薄外觀的族群，ROG 產品研發團隊以強大的創新能量開發出領導業界的 AAS 散熱架構，讓機器在使用的時候機體可以擴展從而提供極佳的散熱效率，但是在攜帶的時候又可以提供輕薄的機身，解決了客戶需求的矛盾點。

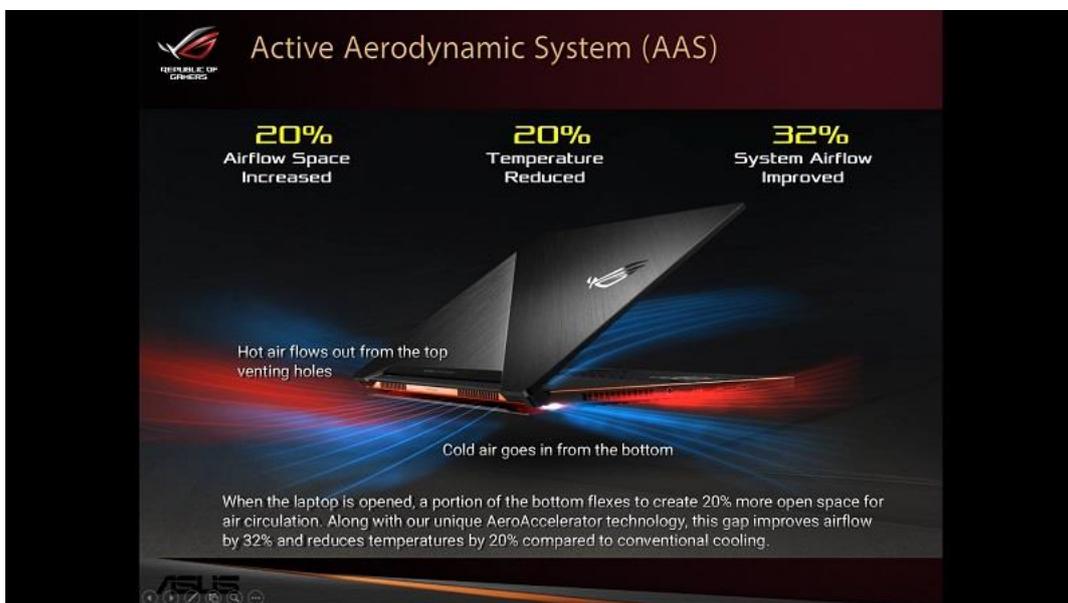
(2)ROG GX501 產品設計特點

ROG Zephyrus GX501，全球最輕薄同時搭載高性能 GTX1080 的終極電競專用筆記型電腦，重量僅為 2.2Kg，厚度僅為 16.9mm，這個厚度已經達到數年前 Intel 定義的 Ultra Book 的規格，Zephyrus GX501 設計精密，配備了獨家的 ROG 主動空氣動力學系統 (AAS)，可最大限度地提高冷卻效率，當筆記型電腦打開時，底部面板會略微抬起，這上抬所增加的空間可以讓空氣流道的大小增加 20%，使冷空氣的流量增加 32%，讓整體系統的溫度可以降低達到 20%，散熱風扇葉片由特殊的聚合物材料 (LCP) 製成，使 GX501 能夠將風扇厚度減少 33%，並且能夠添加多達 71 片的風扇葉片，相比對傳統的風扇設計只能有大約 53 片，GPU 採用 NVIDIA 創新的 Max-Q 設計，使其能夠以纖薄輕巧外形提供桌上型電腦等級的遊戲性能。

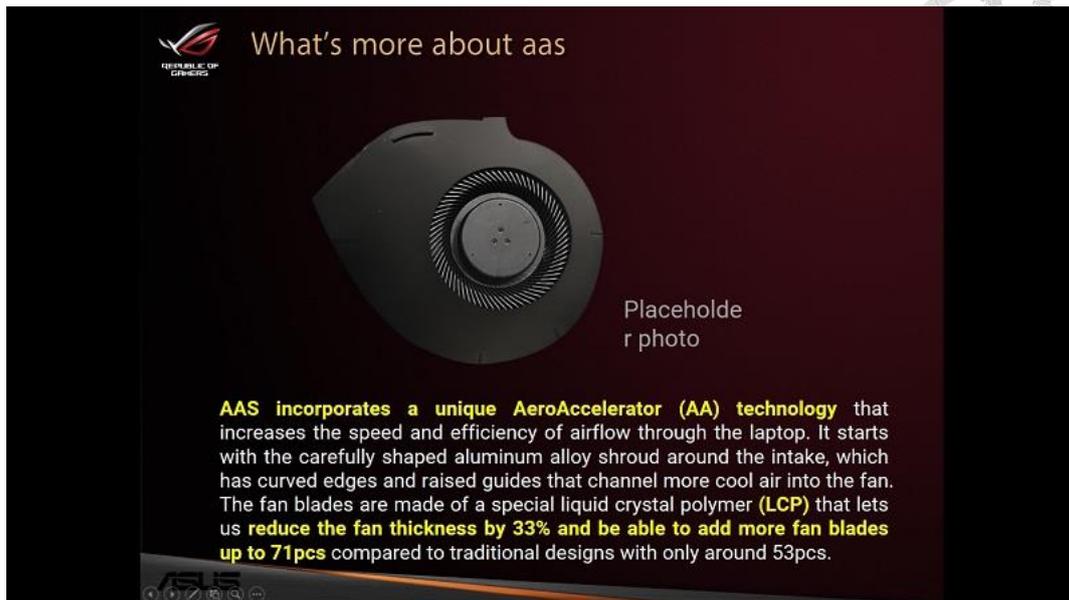
ROG Zephyrus GX501 結合了卓越的性能、創新的冷卻技術、令人驚嘆的顯示屏、便攜性和優質的製造質量，使其在同價位的其他產品中脫穎而出，同時 GX501 一推出就獲得 2017 年 CES Innovation Award 的肯定，這是一款在任何方面都不會妥協的電競筆記型電腦，提供無與倫比的遊戲體驗，使用 Zephyrus GX501 將客戶的遊戲體驗提升到新的高度，並擁抱真正遊戲的強大功能和便攜性。



附錄圖 1：ROG GX501 產品外觀照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 2：ROG GX501 AAS 技術說明一  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 3：ROG GX501 AAS 技術說明二  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

## 2020 年 ROG G14

(1)策略意義：跨界出圈，吸引年輕世代喜歡表現自我的族群

ROG G14 的策略意義是希望能夠吸引年輕世代喜歡表現自我的族群，新世代的年輕人他們把玩遊戲視為一種生活風格，因此系統效能固然重要，但是能夠表現自我的風格也很重要，G14 外觀 A 件的 AniMe Matrix 可以讓客戶自訂顯示的內容，讓玩家的創意有揮灑的空間，成功吸引一波喜歡表現自我風格的玩家，也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。

(2)ROG G14 產品設計特點

ROG 在 2020 年隆重推出 ROG Zephyrus G14，重量不到 1.7 千克，厚度僅為 17.9 毫米，是同類產品中最便攜的電競筆記型電腦之一，其緊湊的設計讓您可以隨時隨地進行遊戲和發揮創造力，而不會影響性能，G14 採用 AMD Ryzen R9 處理器，搭配 NVIDIA GeForce RTX2060 顯示卡，為遊戲和創意任務提供無與倫比的性能，G14 的外蓋上具有突破性的 AniMe Matrix 矩陣 LED 顯示幕，讓玩家從人群中脫穎而出，自定義和顯示動畫、文本和其他視覺效果，以個性化您的筆記型電腦並彰顯個性，表達自我的風格、炫耀喜愛的遊戲徽標或顯示實時通知，所有這些都在 G14 獨特的顯示幕上，這是一項突破創新的功能，廣受年輕世代消費者的喜愛，使 G14 有別於其他筆記型電腦，G14 同時搭配微軟的 Game Pass for PC，

ROG 與微軟策略合作搭載適用於 PC 的 Xbox Game Pass 在所有 2020 年上市的電競筆記型電腦，包括無限制地使用 Windows 10 上的高品質的 PC 遊戲，剛開始使用的前 30 天免費，之後如果要繼續使用，客戶每月必須支付 \$9.99 美元，微軟會不斷添加新的遊戲到資料庫當中，客戶始終有新的遊戲可以玩，除月費之外不需要再支付其他的費用，這個合作開啟了 ROG 與微軟 Xbox 團隊的合作，也為之後的 ROG Ally 奠立了良好的合作基礎。



附錄圖 4：ROG G14 產品外觀照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 5：ROG G14 AniMe Matrix 外觀照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

ROG Zephyrus G14 憑藉其無與倫比的性能、超便攜設計、革命性的 AniMe 矩陣顯示幕、沉浸式 WQHD 顯示螢幕、超長的電池使用時間、創新的 ErgoLift 鉸鏈、全面的連接性、個性化 RGB 鍵盤和強大的音頻，在同價位產品中脫穎而出，成功吸引年輕世代喜歡表現自我的族群。



## 2021 年 ROG X13 GV301 & XG Mobile

(1)策略意義：跨界出圈，吸引需要二合一電腦同時又能夠玩 AAA 遊戲的客群

ROG X13 GV301 的策略意義是吸引需要輕薄二合一電腦同時又希望手上的機器能夠執行 AAA 遊戲大作的客群，ROG X13 是全球首款以遊戲的使用情境為訴求的輕薄二合一筆記型電腦，為了符合客戶要求可以順暢的執行 AAA 遊戲大作的效能，ROG 研發團隊推出了 XG Mobile 外接顯示卡的擴充盒，讓輕薄的二合一產品透過 ROG 的技術及創新也可以完美的執行 AAA 的遊戲大作，這類的客戶是傳統電競筆記型電腦無法觸及的客群，ROG X13 GV301 的推出也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。

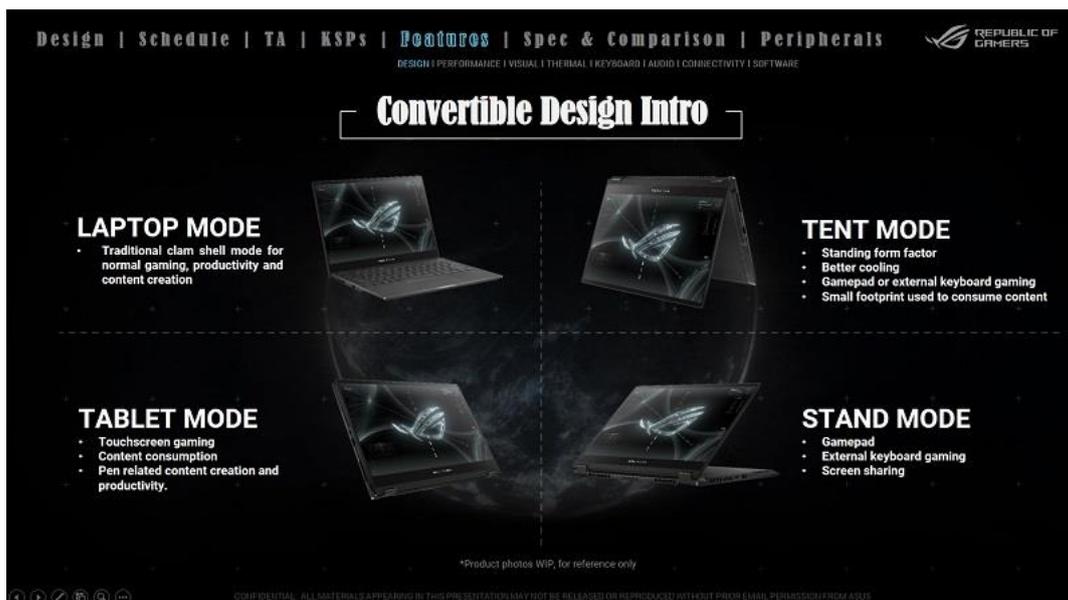
(2)ROG X13 產品設計特點

X13 重新定義多功能性，它具有可翻轉的二合一設計，過去在這個二合一筆電的產品中還沒有任何一家廠商是主打 Gaming 應用為主的訴求，這款 X13 可讓您在筆記型電腦和平板電腦模式之間無縫切換，X13 GV301 重量不到 1.3 公斤，厚度僅為 15.8mm，是目前最便攜的電競筆記型電腦之一，長達 10 小時的視頻播放電池使用時間，同時提供外置顯示卡的擴充功能，X13 提供強大的性能，配備 AMD R9 處理器和 NVIDIA GeForce RTX3050Ti 顯示卡，為遊戲和創意任務提供卓越的性能，X13 最創新的設計是提供革命性的外置 GPU，使用隨附的 XG Mobile 外置 GPU 將遊戲性能提升到一個新的水平，但目前市面上大多數的外置 GPU 設計都太笨重而無法輕鬆攜帶，研發團隊想要提供一種與傳統外置 GPU 一樣強大但攜帶更方便且速度更快的設備，連接介面的頻寬通常會限制外置 GPU 的性能，因此研發團隊創建了自己客製化的界面，外置 GPU 獲得了更快的 PCIe Gen 3x8 的連接，新的設計會直接連接到 CPU，而不會透過其他會帶來瓶頸的晶片，還有一個單獨的 USB 介面專用於 I/O 和電源訊號，一共把 67 條線路塞進這個客製化的介面當

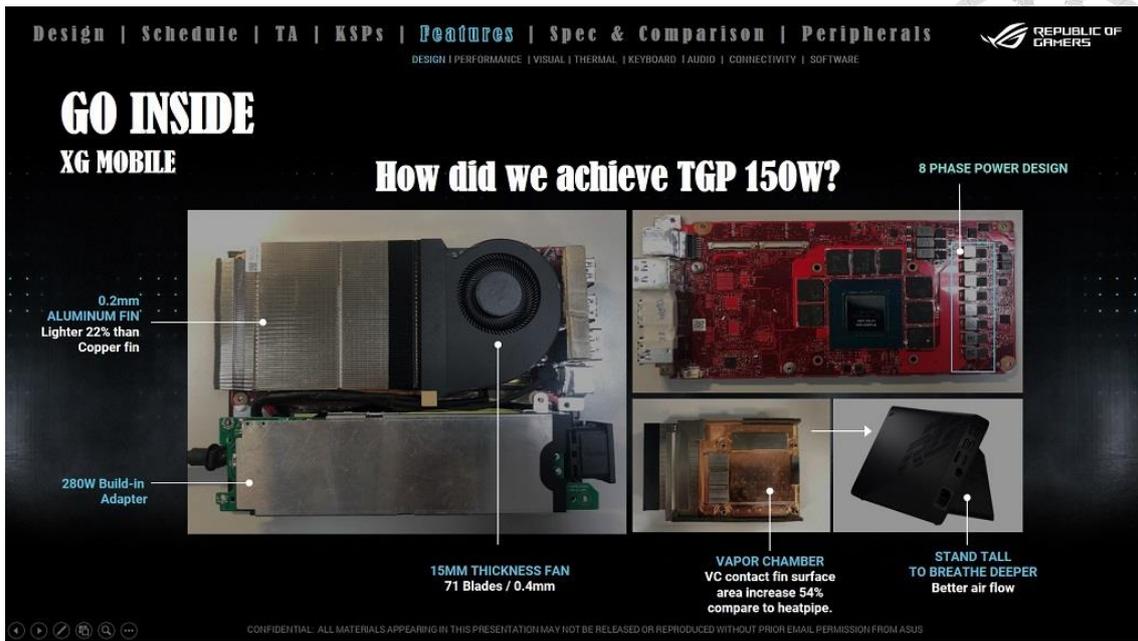
中，XG Mobile 本體厚 29mm，重量 1kg，內建 280W 充電器，透過 ROG 研發團隊特殊設計的單一連線提供 PCIE Gen3X8 的介面，並提供多種擴充介面，外部 GPU 可以增加更多的圖形處理能力，這款創新設備增強了 ROG X13 的圖形功能，在 XG Mobile 中提供桌上型電腦等級的遊戲性能，XG mobile 可輕鬆連接到筆記型電腦，專為要求苛刻的遊戲和資源密集型的應用程式提供無與倫比的動力。



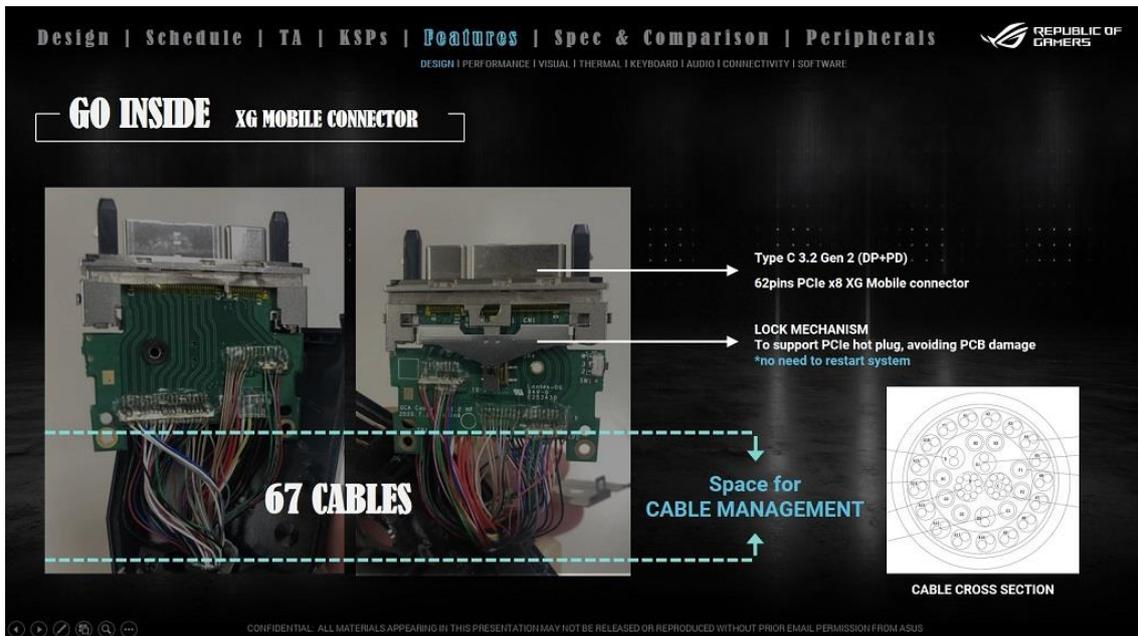
附錄圖 6：ROG X13 產品外觀照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 7：ROG X13 四種使用模式示意圖  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 8：ROG XG Mobile 內部架構照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 9：ROG XG Mobile 專用連接電纜內部架構照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

ROG X13 GV301 以其多功能性、強大的性能、身臨其境的顯示選項、前所未有的便攜性、卓越的散熱性能、全面的連接性、持久的電池壽命和卓越的製造質量，在同級產品中脫穎而出，它改變了遊戲規則，開闢了新的可能性，成功吸引需要二合一電腦同時又能夠玩 AAA 遊戲大作的客群

## 2022 年 ROG Z13 & XG Mobile



(1)策略意義：跨界出圈，吸引傳統平板二合一筆電又希望玩 AAA 遊戲的客群

ROG Z13 的策略意義是希望能夠觸及傳統 X86 平板二合一筆電的使用族群，Z13 是全球首款以遊戲為訴求的 X86 平板二合一筆電，Z13 透過 XG Mobile 及獨顯直聯的功能，讓平板二合一筆電也具備高性能的獨立顯示晶片，可以順暢的執行那些需要高性能顯示卡的遊戲軟體，Z13 的出現擴充了 ROG 的客戶族群，也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。

(2)ROG X13 產品設計特點

ROG Z13 擁有獨特的二合一可轉換式設計，使其能夠從筆記型電腦無縫轉換為平板電腦，ROG Z13 是全球最薄及最輕的 RTX 電競筆記型電腦(13.3 吋/12mm/1.1Kg) 提供無與倫比的多功能性，憑藉其獨特的 170 度支架設計和可拆卸鍵盤，您可以毫不費力地在不同模式之間切換，ROG Z13 可搭配 XG Mobile 顯示卡外接盒，這是一款將遊戲性能提升到新水平的創新配件，XG Mobile 配備高性能外部 GPU (up to RTX3080)，可在筆記型電腦上實現桌上型電腦等級的遊戲用顯示卡的性能，ROG Z13 在系統設計上添加了 MUX 獨顯直連開關，這樣的設計允許您在使用電腦的時候可以在強大的 RTX GPU 和執行低功耗任務時更持久耐用的集成 GPU 之間作智能切換，選擇最適合客戶應用環境需求的性能和電池壽命，經實測數據顯示獨顯直連讓顯示螢幕的 FPS 有平均 9%以上的提升。想要有最好的顯示性能，可以在 Armoury Crate 中切換到外接的 RTX GPU 模式以獲得競賽遊戲中的最佳螢幕刷新頻率，RTX GPU 和顯示器之間的直接連接讓客戶享受最流暢的遊戲體驗，想要更長的電池使用時間，切換到 MSHybrid Eco 模式，強制系統僅使用系統晶片內部集成 GPU 以確保網頁瀏覽等任務有最低功的功率消耗，ROG Z13 採用先進的雙風扇均溫版及液態金屬冷卻系統，即使在激烈的遊戲過程中也能確保最佳性能，獨特的均溫版設計讓散熱面積增加 50%，即使在全負載狀態之下噪音程度還是控制在 35dB 以下，液態金屬經實測顯示可以改善 CPU 的溫度最多到達 11 度，當 CPU 和 GPU 溫度在靜音操作模式下溫度降至 50°C 以下時，冷卻系統會關閉所有風扇並只使用被動散熱技術，這讓客戶可以專注於重要任務不受風扇噪音打擾，如果 CPU 或 GPU 因負載增加而讓溫度升高，風扇會自動再次開啟，借助

ROG Z13 卓越的散熱性能，使機器在重載下保持冷靜，讓客戶享受不受干擾的遊戲體驗。



附錄圖 10：ROG Z13 產品外觀照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

ROG Z13 以其革命性的設計、強大的性能、輕巧便攜的機身、增強的安全性、加長的電池使用時間、出色的鍵盤和觸控板、無縫連接 WIFI、身臨其境的音效體驗以及 XG Mobile 的擴充性，它是一款終極電競用的平板二合一筆記型電腦，成功吸引傳統平板二合一筆電又同時希望可以玩 AAA 遊戲大作的客群。

### 2023 年 ROG Ally 掌上型遊戲機

(1)策略意義：跨界出圈，觸及原本 PC 遊戲玩家之外的族群

ROG Ally 的策略意義是希望觸及原本 PC 遊戲玩家之外的族群，這個族群最大的就是家用型及掌上型專用遊戲主機的玩家，在這個領域包括 Xbox, Play Station, Nintendo 都有廣大的客戶群，Ally 以最高的遊戲軟體相容性為訴求，吸引原本電競筆記型電腦玩家之外的客群，ROG Ally 的出現大大的擴充了 ROG 的客戶族群由原本 PC 的使用族群擴充到所有專用遊戲主機的使用族群，也完全符合 ROG 跨界出圈的產品策略。



## (2)ROG Ally 產品設計特點

對遊戲玩家而言最重要的是遊戲的內容，ROG Ally 以遊戲軟體的豐富度而言，PC 相關的硬體擁有最好的軟體相容性，微軟的 XBOX 也是基於 X86 PC 的硬體架構所開發的遊戲機，因此 XBOX 的軟體要移植到 PC 上執行，門檻相對低很多，想玩 Play station 或是 Nintendo 的軟體也沒有問題，透過 remote Play 的服務，或是安裝各種不同版本的模擬器，在 PC 上也都可以運行，因此 Ally 硬體架構可以說是對於各種不同平台的遊戲軟體相容性最高的硬體平台，ROG 團隊還專門為 Ally 開發了特別版的 Armoury Crate 軟體，讓您可以啟動遊戲、管理您的遊戲軟體庫和即時更改設置，讓 Ally 的使用介面與一般的掌機更接近，Armoury Crate SE 還提供數種不同的控制模式，讓您在設備中輕鬆的導航，您可以在不同的模式當中快速的切換，標準的遊戲專用模式可以辨識許多遊戲和優化遊戲的設定、如果遊戲軟體支援觸控輸入 Ally 也可以支持，部分遊戲軟體需要透過鍵盤及滑鼠來操控，您可以將 Ally 的按鈕映射到對應的滑鼠和鍵盤功能，Armoury Crate SE 還支持深度客制，除了幾個關鍵按鈕之外，Ally 上的幾乎每個按鍵都可以重新映射以滿足客戶的需求，自定義也不僅限於按鍵的映射，您可以輕鬆調整搖桿的死區和範圍，以及觸發範圍，無論您喜歡長拉還是短扣，Armoury Crate SE 都能讓 Ally 成為您的專用設備， Aura Sync 燈效與支持的遊戲同步，讓遊戲體驗更加身臨其境，ROG Ally 採用久經市場驗證的 Xbox 風格不對稱的搖桿佈局，為遊戲玩家提供熟悉及靈活的操控，Ally 還在機器背面設計了兩個撥片，在出廠設定的情況下，就像電腦上的功能按鍵一樣，可以提供螢幕截圖的功能，捕捉鏡頭等等的簡單快捷功能，玩家也可以重新設定以充當控制器上的其他按鍵，機器內也設計有 Gryo 感應器，如果遊戲軟體有支援也可以使用這個感應器來操控遊戲，機器本體的重量很輕，研發團隊將重量降低到僅有 608 克感覺非常輕盈，Ally 配備了一塊 7 寸，1080p 高分辨率的大螢幕，這種組合創造了 314ppi 的高像素密度，除了出色的高圖形解晰度之外，配備 AMD FreeSync Premium 的高刷新率 120Hz 面板，可確保動作流暢，無撕裂畫面且延遲極低，面板亮度達到 500 nits 即使在明亮和戶外的場景中都可以使用，Ally 還使用了 Gorilla Glass Victus 及 DXC 塗層這是康寧的防划痕技術及抗反射的技術，採用 Smart Amp 技術和杜比全景聲 (Dolby Atmos) 的雙前置揚聲器，讓玩家每次都能感受到身臨其境的逼真音效，Ally 的 CPU 是採用 AMD Ryzen Z1 系列 APU，這些晶片採用 4 奈米 Zen 4 架構，具有多達 8 個內核心，16 個線

程和 8.6 teraflops 的圖形處理性能，Z1 系列採用最新的 RDNA 3 圖形處理引擎，高階的 Ryzen Z1 Extreme 可與現代家用遊戲主機的圖形處理能力相媲美，提供令人讚嘆的每秒 60 FPS 的 AAA 級性能，Ally 還配備了 16GB 超高速 LPDDR5 6400Mhz 內存空間，讓整體操控上感覺更敏捷反應更順暢，儲存空間採用高速 SSD 以專用 M.2 2230 PCIe Gen 4 介面和 UHS-II microSD 卡插槽的形式出現，ROG Ally 可以連接到 ROG XG Mobile 外接的 GPU 擴充盒以獲得超高階的圖形處理性能和足夠的擴充介面，連接顯示器，滑鼠和鍵盤，最高可搭配 GeForce RTX 4090 這類高階 GPU，將能夠使用光線追跡效果和 DLSS3 以 4K 解析度玩 AAA 遊戲大作，或者以超高的螢幕刷新率在動作類的遊戲中稱霸戰場。

ROG Ally 以客戶為中心出發，以最豐富的遊戲軟體為考量，提供一台以 PC 架構為基礎的遊戲專用掌機，提供舒適的操控，豐富的軟體，超強的性能，完美的體驗，是目前市面上少數以便攜式手持設備的形式提供高性能和身臨其境的遊戲體驗的最佳設備，成功觸及原本 PC 遊戲玩家之外的族群。



附錄圖 11：ROG Ally 產品的重量管控  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 12：ROG Ally 更接近掌機的產品使用介面  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 13：ROG Ally 的擴充配件  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 14：ROG Ally 搭配 XG Mobile  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

## ROG 產品行銷策略細節說明

### ROG X Alan Walker

#### (1) 策略意義：跨界出圈，擴圈到流行音樂的客群

2020 年 A 公司 ROG 邀請知名的 DJ，電音及嘻哈潮流界最具影響力的音樂製作人 Alan Walker 擔任全球品牌代言人，目標客群以 Alan Walker 在社群媒體上的粉絲和音樂圈的朋友為基礎，這是 ROG 執行跨界出圈市場行銷策略的一環，希望擴圈到流行音樂的客群，第一波代言將以 Zephyrus G14 來進行，討論其在音樂製作（實用性）和旅行（便攜性）這兩方面的強大功能。

#### (2) 合作夥伴簡介

Alan Olav Walker，是知名的音樂製作人和 DJ，主要以他的單曲“Faded”（2015 年）而聞名，他的三首歌曲 YouTube 上的點擊量已超過 10 億次，Alan Walker 的音樂製作、流行時尚的形象、cyberpunk 視頻語言等這些元素都非常適合成為 ROG 的代言人，他的強大的影響力包括：YouTube 上有 3450 萬粉絲，FB 上有 370 萬粉絲，Twitter 上有超過 7 萬的關注者，微博上也有 7.6 萬的粉絲，Bilibili 上有 8.8 萬粉絲，Walker 的粉絲與 ROG 想要做跨界出圈的客群也完美的契合，因此邀請他擔任 ROG 產品代言人。



### (3)活動內容

並合作打造限量版的 ROG Zephyrus G14 Alan Walker 限定版 NB，除上蓋有雷射雕刻「ROG X Alan Walker」的字樣，還有 LED 編程功能，2020 年該機種只送給 Alan Walker 一台，並沒有對外販售，因為市場回響熱烈，2021 年 A 公司則正式宣布與 Alan Walker 聯名新機「ROG Zephyrus G14 AW SE」正式開賣，這款特式版的 NB 包括：

獨家設計 Alan Walker 版本的筆記型電腦，特殊的互動包裝(ROG Remix、Carton)，可以搭配軟體誠為 DJ 用的工具，隨機出貨的 NB 保護套、帽、襪等配件，Alan Walker 自定義開機畫面動畫音效和螢幕保護桌面圖。

整個代言的活動重點是一部與 Alan Walker 合作拍攝的短片，而這部短片會在他的各大社群網路的官方帳號撥出，內容包括：

1. Alan Walker 使用 ROG Remix 包裝盒的示範演出

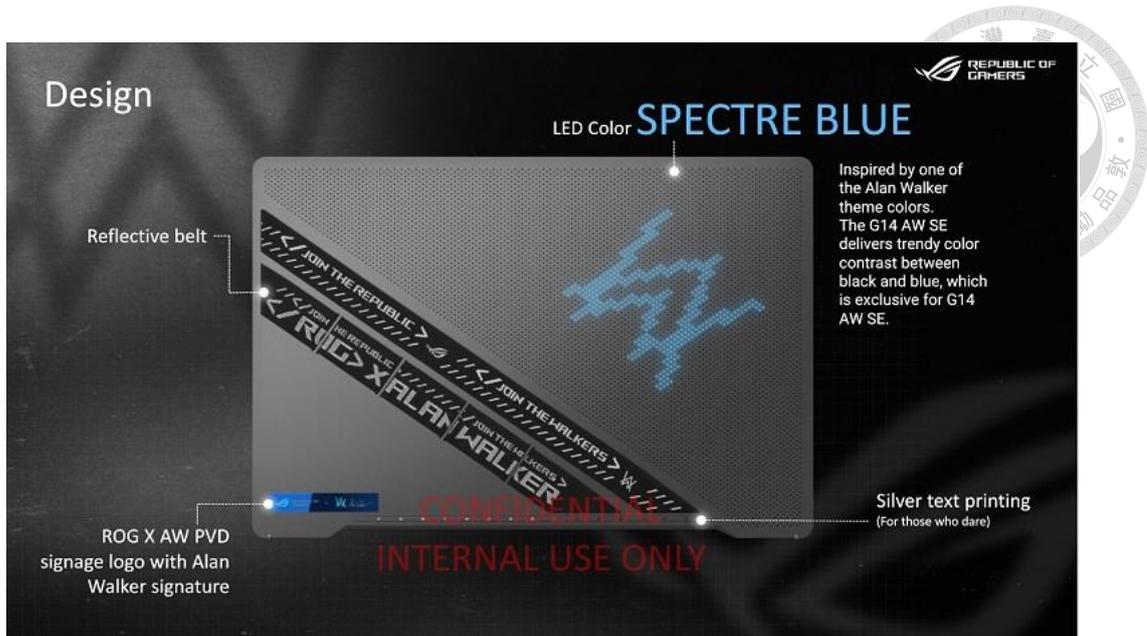
2. Alan Walker 和兩位歌手表演他最著名的兩首歌曲的音樂表演

影片的連結：Alan Walker x ROG Launch Stream - Join the republic, join the Walkers <https://youtu.be/Ii2rjPB7sgk>



附錄圖 15：ROG & Alan Walker 聯名產品外觀照片

資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 16：ROG & Alan Walker 聯名筆電 A 件設計  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 17：ROG & Alan Walker 聯名筆電包裝盒設計—可以當作混音設備  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

#### (4)活動成果

聯名專案執行結果反應非常的熱烈，最後整理在網路上曝光的總數量如下，非常驚人的曝光度。



附錄圖 18：ROG & Alan Walker 行銷活動成果

資料來源：個案公司提供、本研究整理

這次的合作成功的讓 ROG 產品藉由 Alan Walker 的影響力，成功擴圈到喜愛流行音樂的客群，因為一般的年輕人他的娛樂方式是多樣性的，他可能休閒娛樂是玩遊戲加聽音樂，因此透過不同領域的 KOL 來做市場行銷可以有效地引起他們的興趣也成功地達到 ROG 跨界出圈的目的。

## ROG X IKEA 聯名專案

(1)策略意義：跨界出圈，擴圈到注重”居家生活”的這個客群

這個案例要說明的是 ROG 產品在”跨界出圈”的大策略下要擴大 ROG 的客群走向注重”居家生活”的這個族群，因此在 2019 年啟動了 ROG 與 IKEA 的合作案，ROG 的團隊觀察到核心遊戲玩家夢想建立一個酷炫舒適又有沉浸式氛圍的遊戲空間，追求更美好的電競體驗。

(2)合作夥伴簡介

IKEA 來自瑞典的跨國集團，是全球最大的居家用品零售企業，IKEA 在店面內的居家式陳列佈局為其最著名的商業特色，也廣受消費族群喜愛，尤其是年輕世代的消費者，在注重居家生活的客群中有極大的影響力，而電競玩家也有他們獨

特的遊戲生活方式，因此 ROG & IKEA 首次合作推出居家電競系列，期待能為遊戲愛好者打造量身定制的生活空間，創造更理想的居家電競生活。



### (3)活動內容

這個專案的目標有三項：

- 1.空間整合：結合 ROG 和 IKEA 產品的視覺和功能特徵，以激發目標客群的需求並創造新的市場。
- 2.跨界行銷：通過線下線上的活動及促銷，零售點的展示及整合雙方的實體/線上的銷售資源，以創造品牌的口碑和知名度。
- 3.聯名共同開發產品：結合宜家和 A 公司設計中心設計師的創意和專業知識，聯合 IKEA 設計師共同開發聯名的商品，滿足年輕一代的需求和夢想  
實際合作的進行方式是由雙方設計團隊同步提案，共同開發家具品項，共同設計賣場擺設的樣品遊戲空間，而 A 公司 ROG 團隊安排電競玩家來實際體驗共同設計的成品並提供反饋建議。

相關的短片請參閱 [https://youtu.be/dHpT7\\_HR9qU](https://youtu.be/dHpT7_HR9qU)

整個合作的專案共有 26 項家具及家飾品，目標是將遊戲與居家生活做結合，以下就用圖片展示幾個重點產品如下：

- 1.電競桌：許多遊戲玩家會使用多個螢幕來獲得更好的遊戲體驗，用更廣的視野來取得更好的遊戲表現，IKEA 設計的 UPPSPEL 書桌特別為玩家考慮，桌面長度與承受的重量可以放置 1~3 個螢幕，加上特選的低反光磨砂桌面，讓眼睛在遊戲時更加舒適，同時提供自動升降功能，讓玩家可以依身高差異自由調整。

## UPPSPEL 電競桌



附錄圖 19：ROG & IKEA 聯名電競桌 UPPSPEL

資料來源：個案公司提供、本研究整理

2. 電競椅：電競玩家在遊戲時經常久坐，IKEA 與 ROG 合作設計出符合人體工學的電競坐椅，舊的電競椅設計包覆性很強但無法矯正玩家們的坐姿，IKEA MATCHSPEL 電競座椅獨特的頸部及腰部支撐的設計，可提供更合理的支撐，讓玩家保持正確的坐姿，可調式扶手減輕肩頸肌肉的壓力，讓玩家們坐得舒適。

## STYRSPEL 電競椅



附錄圖 20：ROG & IKEA 聯名電競椅 STYRSPEL

資料來源：個案公司提供、本研究整理

3. 電競配件系列：LÅNESPELARE 杯架方便固定在桌子邊緣，特殊的開口設計，有把手的馬克杯都能放入，LÅNESPELARE 週邊收納配件，造型獨特的木質手型設計，手指支架的尺寸可依需求自由的調整，可以放電線、耳麥或是其他周邊，LÅNESPELARE 多功能靠枕整合了靠墊、毯子和連身服的三合一，隨時提供玩家有力的支撐和溫暖。

## LÄNESPELARE 配件系列

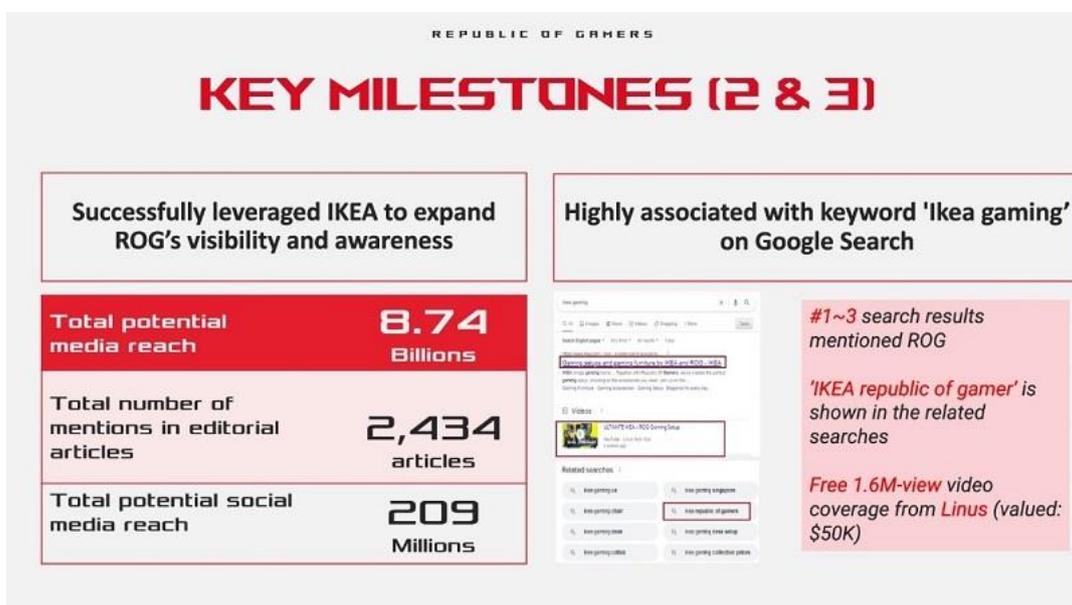


附錄圖 21：ROG & IKEA 聯名電競配件系列 LÄNESPELARE

資料來源：個案公司提供、本研究整理

### (4)活動成果

全系列 ROG 與 IKEA 合作的產品首先在上海的 IKEA 正式銷售，市場反應熱烈，因此後續也推展到全球 18 個以上的地區，也包括台灣，整體的市場行銷相關的效益用下面的圖表來說明：



附錄圖 22：ROG & IKEA 聯名產品行銷活動成果

資料來源：個案公司提供、本研究整理



這個專案有效地創造了話題性，接觸到與原本 ROG 遊戲玩家之外不同的客群，更鞏固了 ROG 在遊戲類產品第一品牌的形象，是一次非常成功的聯名專案。

## ROG x ACRONYM 跨界跨出新境界

(1)策略意義：跨界出圈，接觸到喜愛時尚潮流的玩家

ROG 由一個電競品牌最終希望成為一個電競的潮牌，2020 年可以說是 ROG 跨界出圈的元年，這次聯名的目的就是要跨界出圈接觸到喜愛時尚潮流的玩家，這次 ROG 再次顛覆玩家想像，與機能服裝的潮牌 ACRONYM 合作，推出聯名筆電 ROG Zephyrus G14-ACRNM 特別版。

(2)合作夥伴簡介

說到機能性服裝的潮牌，就一定要提到領導業界的龍頭品牌 ACRONYM。總部位於德國的科技服飾潮牌由 Michaela Sachenbacher & Errolson Hugh 兩位設計師創立於 1994 年，不單以高科技材質及前衛的設計聞名，更講究日常生活中的實用性，除了自己生產的服飾，首席設計師 Errolson Hugh 前幾年更與著名的運動品牌 NikeLab ACG 的合作而轟動一時，最近更與遊戲大作《死亡擱淺》共同推出 J1A-GTKP 聯名外套，推出之後大受喜愛銷售瞬間秒殺。

ROG 主張的是 Cyberpunk (賽博朋克) 的精神，不管是電音 DJ 教主 Alan Walker，或是機能潮服教父 Errolson Hugh，他們的風格都與 Cyberpunk 的精神相符合，形於外的就是不斷的挑戰傳統、突破自我極限、科幻及接近未來。在這邊也詳細說明一下什麼是 Cyberpunk，Cyberpunk 中文翻譯為賽博龐克，Cyber 依自源於 Cybernetics (人工頭腦學/神經機械學)，而 Punk 指的是叛逆的精神，這個概念最早出現在於 1984 年 William Gibson 的著作”Nuromancer 神經漫遊者”，這一類型的作品情節大多與科幻、人工智慧 (AI) 及反烏托邦的內容相關，科幻電影”攻殼機動隊”，”銀翼殺手”等都是屬於這個脈絡，ROG 品牌在 2015 年做了品牌的視覺形象的統整，發展出以 Cyberpunk 為本的 ROG 世界觀，在各式影片或行銷的活動中頻頻曝光，近兩年發佈的 ROG 品牌形象短片更被眾多玩家稱讚說是 ”被 PC 耽誤的遊戲品牌”，也因為 ROG 擁有這樣的調性，所以 ROG 與 ACRONYM 合作推出一台不符合客戶預期的電競筆電，才是合情合理的事。

### (3)活動內容

ACRONYM 是個絕不妥協的品牌，頂尖設計師對於色彩的要求絕對是一絲不苟，ROG Zephyrus G14-ACRNM 的機身色彩與一般量產的市售版不同，使用的是極度低調的消光黑色。外加前所未有的 8 色鍵盤設計，IT 業界從來沒有那個品牌在筆電上做過這麼多顏色的鍵盤，因為這 8 個顏色總共要上 26 道噴塗，越多道噴塗的工序就代表最後良率越低，為了克服良率問題，所有的特殊零件的生產都是以放大數量來解決良率過低的問題，只為了達成設計師要求的完美設計。

而這款聯名的筆電不會僅限於硬體，玩家的體驗才是最重要的；這台筆電最特別的地方不在機身也不在包裝，而是透過軟硬體的結合，與玩家一起解鎖 ACRONYM 傳遞的隱藏訊息，體驗 ROG Zephyrus G14-ACRNM 獨特的旅程，透過機器附送的隨身碟以及註冊機器上預先搭載的軟體「The Brain」，玩家會不定期接收到不同類型的檔案，可能是一段音檔，圖片或文字，有點像是遊戲上市之後再推出的 Downloadable Contents，所謂的遊戲擴充內容，而這個軟硬體的整合也造就了整個產品獨特的體驗，更精確的說，ROG 與 ACRONYM 這次推出的不僅僅是一台筆電，而是一場互動的遊戲，筆電只是這整場遊戲傳送內容的載體，世界各地的玩家必須要互相討論及交流他們各自收到的線索，一起來探索 ACRONYM 在設計當中隱藏的訊息，連 ROG 的團隊都不知道最後完成拼圖時會是什麼，也讓這個產品的體驗更加的獨特。



附錄圖 23：ROG & ACRONYM 聯名的 G14 產品 A 件設計  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



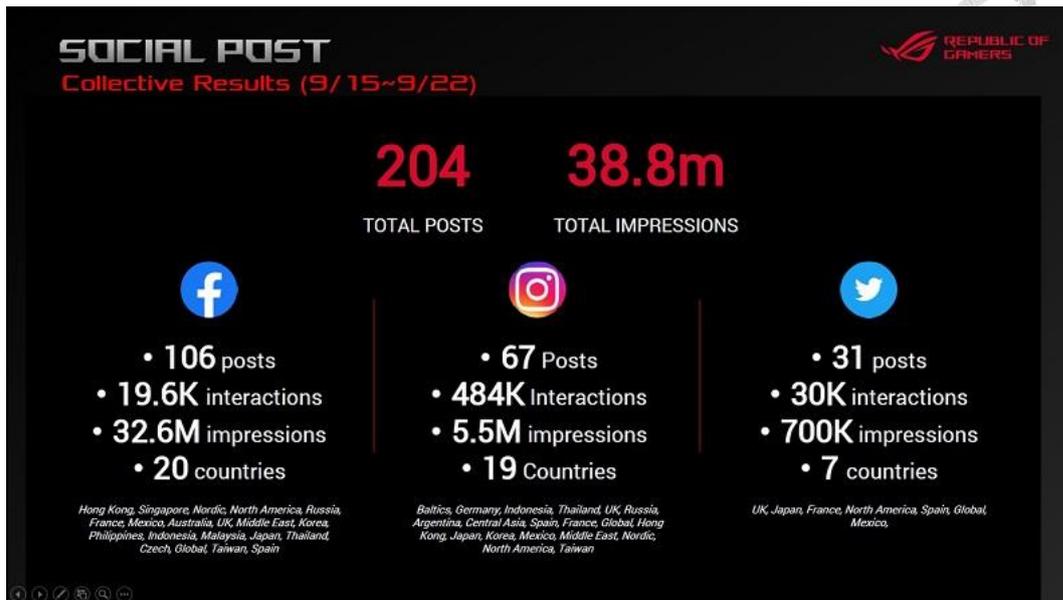
附錄圖 24：ROG & ACRONYM 聯名的 G14 產品 C 件設計  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 25：ROG & ACRONYM 聯名的 G14 產品 D 件設計  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

#### (4)活動成果

當然有知名的品牌及設計師還有獨特的產品及體驗，整體市場的反應也是非常的熱烈，下面就匯整市場在產品正式發表兩周之後的資料：



附錄圖 26：ROG & ACRONYM 聯名產品行銷活動成果  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

知名的媒體 The Verge：It's brilliant, it's wild, and it's not afraid. What a better world it would be if all products were so bold and so unapologetically, irrevocably themselves. 這段話對這個聯名的專案下了一個非常好的註解，也表示這個專案非常的成功。

## ROG X Nyjah Huston 聯名專案

(1)策略意義：跨界出圈，接觸到喜愛極限運動的玩家

這個案例要說明的是 ROG 產品在”跨界出圈”的大策略下要擴大 ROG 的客群接觸到喜愛極限運動的玩家，因此在 2021 年啟動了 ROG 與 Nyjah Huston 的合作案，嘗試探索電競遊戲與滑板文化的交集。

(2)合作夥伴簡介

Nyjah Huston 是美國職業滑板運動員同時也是世界滑板的冠軍，曾獲得 2010 年，2012 年，2014 年，2017 年和 2019 年系列比賽的總冠軍，是 2021 年美國奧運會滑板隊隊長，也是街頭滑板國際賽事 Street League Skateboarding(SLS)中，Nyjah Huston 是排名第一的運動選手，從 2009 年至今已贏得 13 面 X Game 金牌，他的座右銘是他對於滑板運動的熱愛是 ”至死方休 (Til Death)”以及 ”精神勝於一切

(Mind over Matter)”，這個精神與 ROG 玩家共和國的 ”天生無懼(For Those Who Dare)” 的品牌精神非常契合，而 A 公司也希望藉由這個聯名的合作案可以開拓不同的客群，跨界出圈接觸到喜愛極限運動的玩家。



### (3)活動內容

特仕版的機器的設計就是以納入滑板的元素為設計重心，首先在外包裝盒的部分，包裝盒打開拿出筆電之後，包裝的底座就是一個小型手指滑板的遊戲場，並附上兩個小的手指滑板，滑板顏色塗裝取材自美國奧運代表隊的設計，ROG Strix SCAR 系列筆電原本的銘牌，下方的橡膠緩衝區，都改用不鏽鋼管狀金屬來製作，取材自街頭滑板常在欄杆上滑行的這個動作，這個特殊的不鏽鋼腳座設計也有滑板滑行的象徵意味，筆電外蓋的設計取材自 Nyjah Huston 的專屬 LOGO，大大的 NH 的字樣，鍵盤區域與筆電底部使用大面積的半透明機殼設計，可以微微的透視機器的硬體，在光學機械式的鍵盤上也別出心裁，數字鍵 0 以 Nyjah Huston 最愛的骷髏圖案來象徵 ”重生”的意義，其餘的數字鍵印刷也與傳統鍵盤不同，NumLock 鍵也替換為 NH 的專屬 LOGO，鍵帽有特別調整過的高透明度，每個按鍵都有圓形 LED 背光效果，包裝以透視感來做設計凸顯滑板玩家叛逆又前衛的特質，而從包裝到筆電本體上都有塗有一種隱形漆料，當使用特殊的 UV 手電筒照射後，在機器的上蓋，底座，配件及包裝外殼上，都可以看到有特殊圖形浮現，其中最特別的是在筆電底部還有 Nyjah Huston 本人的簽名。

ROG X Nyjah Huston 的合作影片：

New ROG x Disorder Skateboards with Nyjah Huston |ROG :

[https://youtu.be/oZ8nbYM5S\\_M](https://youtu.be/oZ8nbYM5S_M)

ROG Strix Nyjah Huston Special Edition Unboxing - feat. Nyjah Huston :

<https://youtu.be/3bQrxhCQyIQ>

ROG x Nyjah Huston - Nyjah's Essentials | ROG :

<https://youtu.be/tnXWcd-qQIQ>



附錄圖 27：ROG & Nyjah Huston 聯名筆電 A 件外觀及燈光設計  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



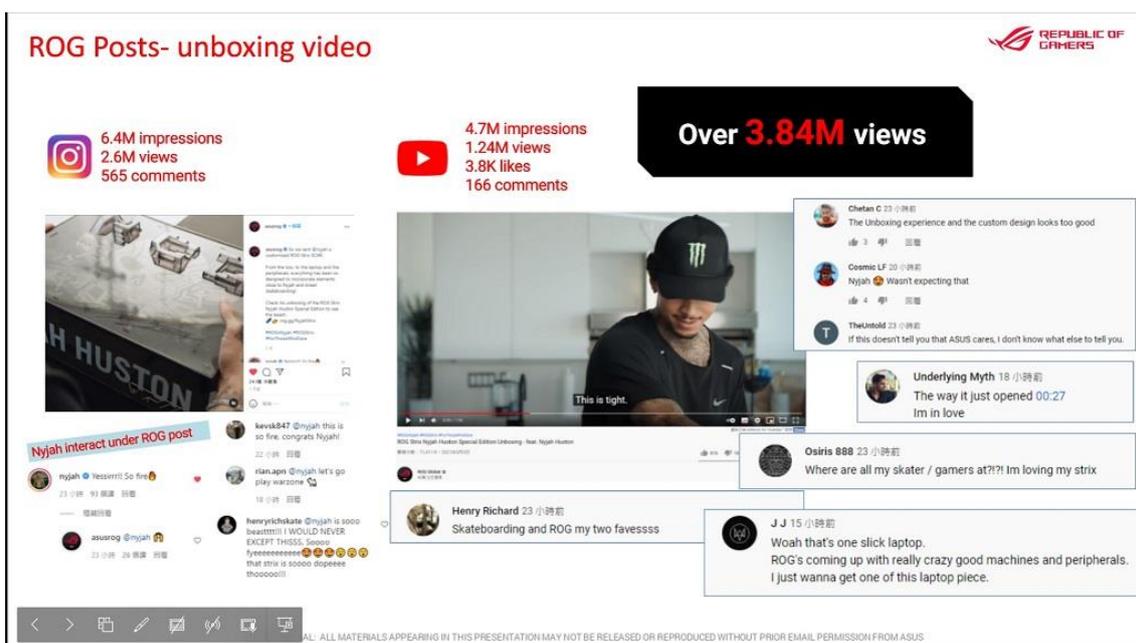
附錄圖 28：ROG & Nyjah Huston 聯名筆電 B/C 件外觀及專屬螢幕背景圖案  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



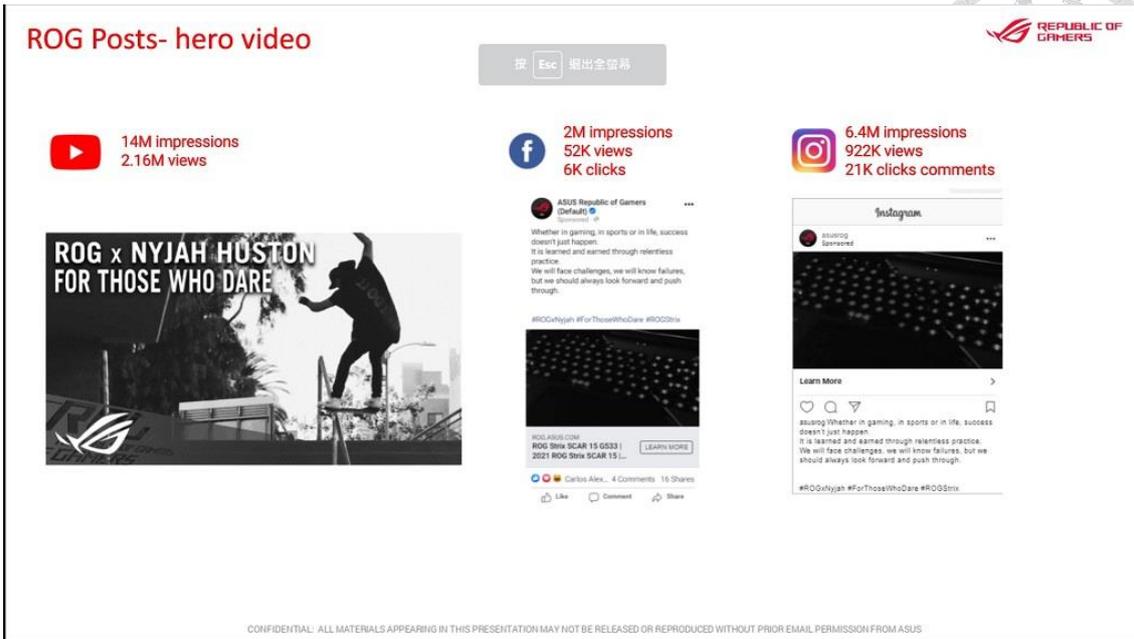
附錄圖 29：ROG & Nyjah Huston 聯名筆電包裝，展開後成為手指滑板遊戲場  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

#### (4)活動成果

相關的資訊除了在 Youtube 發布之外，Nyjah Huston 也利用他自己的社群平台發布，因此可以讓 ROG 產品接觸到不同的客群達到跨界出圈的效果，整體的效果有達到原本的預期，下面用幾張圖表來說明：



附錄圖 30：ROG & Nyjah Huston 聯名產品行銷活動成果一  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 31：ROG & Nyjah Huston 聯名產品行銷活動成果二  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

因為與 Nyjah Huston 合作的效果很好，因此在後續的 ROG All Star 的活動當中也再次邀請他一起參與。

## ROG All Star 行銷活動

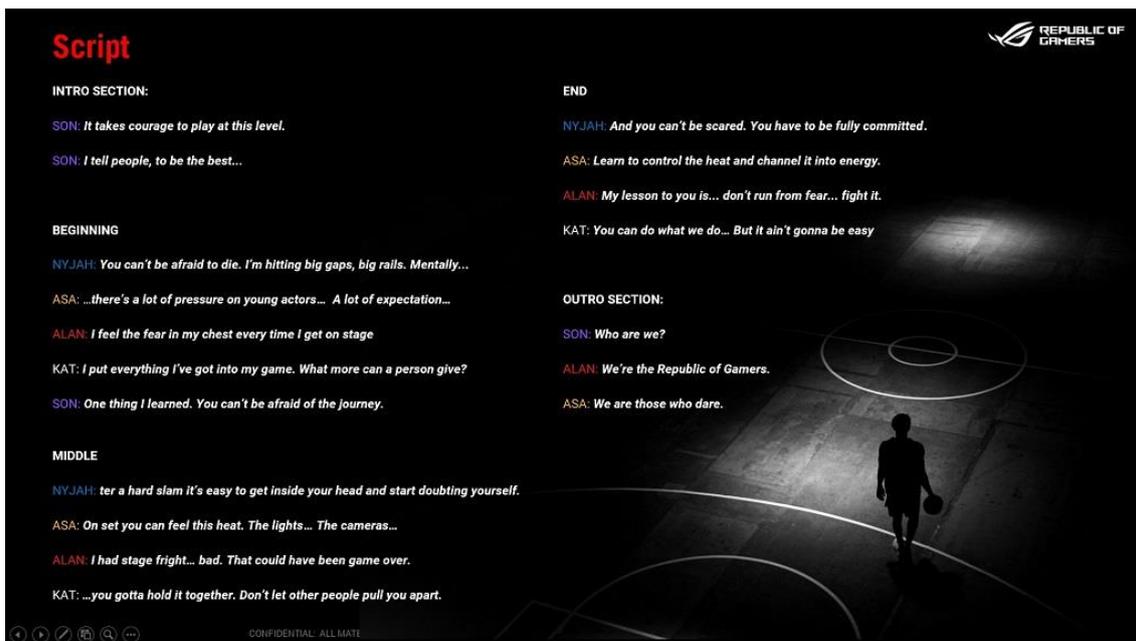
(1)策略意義：目標是擴圈到更廣義的”玩家”，同時傳達天生無懼的精神信仰

ROG All-star 整個活動的發想，是希望 ROG 能夠更廣義的定義”玩家”，同時傳達天生無懼的精神信仰，在現今的世代，大多數人都有不同平台的遊戲經驗，都可稱為玩家，但 ROG 更想強調的是與 ROG 有相同價值觀，敢於翻轉規則，打破疆界，挑戰不可能的玩家。

(2)合作夥伴簡介

All-star 的五位代言人，除了是遊戲玩家，也都秉持著與 ROG 相同的”天生無懼(For Those Who Dare)”的態度，將勇於挑戰的精神淋漓發揮，在各自的領域裡大放異彩，至於為什麼是五位代言人，因為這也是一個電競團隊人數的設置，ROG 還將這五位代言人與今年要推出的 5 種不同的英雄聯結起來，這個行銷活動想要傳達的是 ROG 天生無懼的精神及文化，將 ROG 的品牌提升到信仰的層級。

第一位是英超足球員孫興慜，他認為要勇於上場，不害怕未知的旅程，才能達到不一樣的高度；第二位 Nyjah Huston 則說，他從不畏懼死亡，而是正面迎接所有的極限挑戰，重摔之後再爬起，依舊相信自己，才能飛越所有的鐵絲圍籬，第三位是身為好萊塢演員的 Asa Butterfield，表示在壓力之下，更要全心投入，將壓力轉化為能量，展現鏡頭前的爆發力；第四位是與 ROG 合作多年的 Alan Walker，他坦承時至今日都有舞台恐懼症，但仍敢於克服，完成一場又一場精彩的演出，第五位是 NBA 籃球員 Karl Anthony Towns，私下也是開台的直播主，總和遊戲與球場上的經驗，認為在逆境更要保持冷靜，不受他人影響，才能從失敗中站起，”天生無懼 (For Those Who Dare)” 雖然只是簡短四個字，但其中蘊含的意志力與付出，相當不容易，在影片當中幾位代言人的口白如下：



附錄圖 32：ROG ALL Star 行銷活動代言人口白  
資料來源：個案公司提供、本研究整理



附錄圖 33：ROG ALL Star 行銷活動五位代言人主視覺照片  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

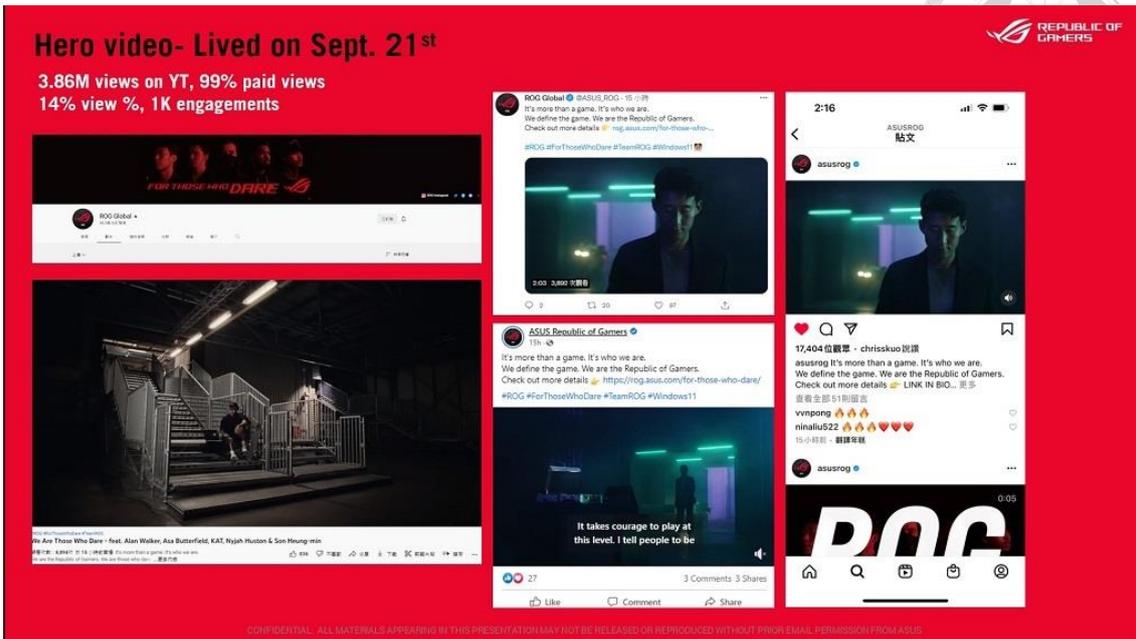
### (3)活動內容

ROG All Stars “我們·天生無懼” 是到目前為止最具超越精神的影片，除了呈現頂級視覺特效之外，講述五位 ROG 代言人如何直接面對艱險，並勇往直前，突破極限，這部短片主要想傳達展現戰勝恐懼，突破極限的精神，邀請五位 ROG 代言人表達不斷追求卓越的精神，整部短片於倫敦拍攝，內容包括火圈的片段與高空滑板特技表演，而且全程沒有使用替身演員，包括一個環形火圈，以及用滑板跳躍 7 英尺長的有次的鐵絲網圍欄的真實場景，具體的表達 ROG 代言人們在追求卓越的道路上不斷自我超越，極限突破，非常好的詮釋了 ROG “天生無懼”的精神，ROG 一直努力於透過 ROG 的產品或是 ROG 的代言人來傳達 ROG “天生無懼” 的信念。

影片連結：【ROG All Stars | 我們·天生無懼】ft. Alan Walker, Asa Butterfield, KAT, Nyjah Huston & 孫興慜：<https://youtu.be/B9YtTSmk7GY>

### (4)活動成果

這個行銷短片正式播出之後就受到非常大的迴響，Youtube 平台上短短一天就有 386 萬次的觀看人數，ROG 團隊也同時利用五位代言人他們自己在社群的影響力，因此在他們的社群平台的官方帳號也同步推出，在這部分也觸及到非常多的客群，相關的數字如下面的圖片所示：



附錄圖 34：ROG ALL Star 行銷活動成果  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

五位代言人自己的社群平台數字加總，Impressions:8.392M，Engagements:696.8K，Plays on IG reel:7.636M，整體來說 ROG All Star 算是一次非常成功的市場行銷活動，五位代言人的紛絲族群不同，因此這個行銷活動觸及的客群非常廣泛，也完全符合 ROG 要跨界出圈，不再侷限於傳統電競玩家族群的思維，同時也清楚地傳達 ROG 品牌“天生無懼”的精神。

### ROG Ally 市場行銷活動

(1)策略意義：目標是擴圈到更多 PC 電競玩家之外的族群(掌機，家用遊戲主機)

ROG ALLY 產品比較特別，這個機器並不是傳統的 PC 類別產品，Ally 的應用情境更像是一個消費性的電子產品，因此市場行銷的方式也需要做調整，其目的是透過強有力的市場行銷讓 Ally 接觸更多 PC 電競玩家之外的族群，ROG 團隊希望能夠創造消費者對於 Ally 的渴望而不僅僅是創造需求。



## (2)活動內容

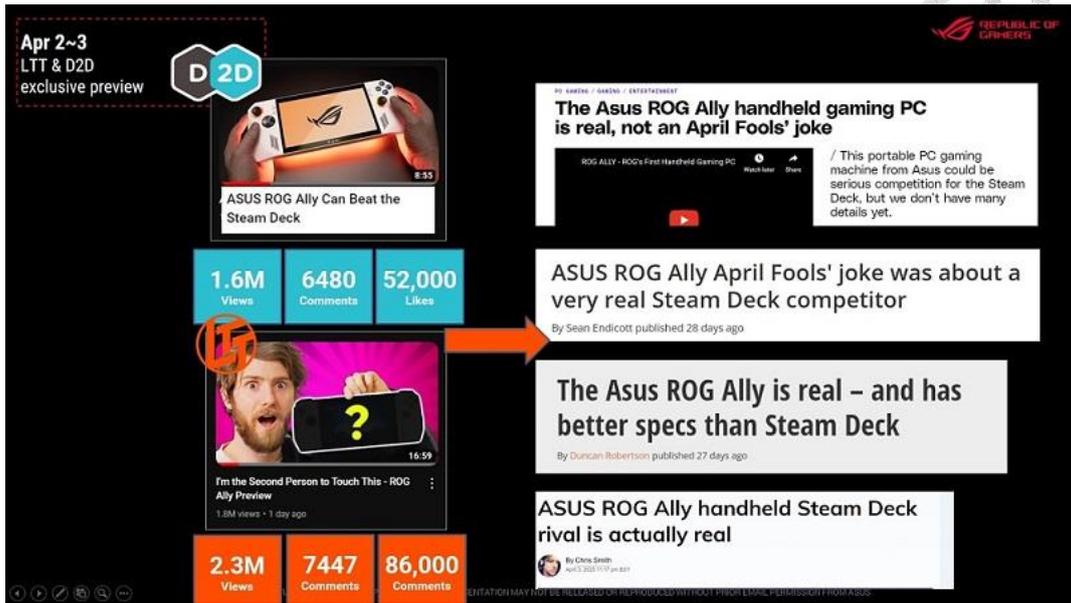
- 1.比較長的預熱時間以激發社群和媒體的熱情，產品才是主角，行銷活動只是輔助，要創造追劇感，讓媒體有重複且高密度的曝光
- 2.利用早期社群的預熱活動來判斷最終用戶對產品的興趣
- 3.透過市場行銷為 Ally 定義正確的產品定位和主訴求

整個行銷活動的時程及每個階段要做的事情重點描述如下：

- 1.4月1日:ROG 社交媒體上發布預告片，營造話題，自帶流量，重點是只講產品的 Benefit，不講產品的規格。
- 2.4月2日~3日: 知名的 Youtuber LTT & D2D 發布獨家預覽影片，主要內容在證實 Ally 不僅僅是愚人節的惡作劇，而是真實的產品而且是比 SteamDeck 更誘人且更好的掌機，影片內容的重點是講大規格，講產品的體驗。
- 3.4月17日~18日: 與更多重要的媒體接觸，讓有興趣的客戶網上搶先看，媒體發布的內容重點會放在討論更多細部的規格，並讓更多的媒體實際體驗，同時做產品的報導。
- 4.5月11日: 全球線上正式發布，挑選全球 100 家重要的媒體，希望能夠全面引爆 ROG Ally 在媒體上的聲量，報導內容的重點會以 AMD+微軟這兩大重量級盟友的背書，同時公告價格及購買的通路資訊。

## (3)活動成果

因為在去年(2022)的 4/1 愚人節，ROG 也曾經發布一個產品訊息，不過那個產品就真的是愚人節的行銷，完全是搏君一笑的資訊，今年當 Ally 的訊息在 4/1 發出的當下也有很多粉絲認為又是一個愚人節的梗，但也引起了一番討論，緊接著在 4/2，4/3 兩天，知名的 Youtuber D2D & LTT 正式發布了獨家的預覽短片，單是這兩個短片在幾天內就創造接近 400 萬的觀看人數，如下：



附錄圖 35 :ROG Ally 於四月 2/3 號發佈獨家預覽短片的效果  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

同時眾多的 Youtuber 也開始轉載並增添內容，有玩家關心機器的外型尺寸，就有 Youtuber 用影片的內容暫停畫面用尺在螢幕上量測比例來推算最終成品的尺寸，這一波一共引爆了額外 299 部 Youtube 上的影片：



附錄圖 36：ROG Ally 於四月 2/3 號發佈獨家預覽短片後引爆討論的效果  
資料來源：個案公司提供、本研究整理

4/17~4/18 正式舉辦媒體說明會及線上搶先看的活動，一共有 559 家媒體參與，橫跨 43 個國家，在實體的說明會共超過 120 家以上的媒體參與，差不多在同一時間，有部分玩家發現在 Best Buy 的隱藏資訊內可以看到 Ally 的售價，引此又引發了一波討論，也讓 Ally 的網路聲量在還未正式銷售就已經超越 Steam Deck。

重頭戲在 5/11 正式上場，ROG 團隊邀請重量級的合作廠商 AMD 的 Frank Azor，微軟的 XBOX Hardware CVP Roanne Sones，還有 A 公司的 Shawn Yen 正式發布 ROG Ally 的產品，發表會的影片聯結如下：

[https://www.youtube.com/live/m\\_2L7xw\\_zGw?feature=share](https://www.youtube.com/live/m_2L7xw_zGw?feature=share)

這個發表會的收看人數創下所有 ROG 產品發表活動的新高，甚至比 CES 的產品發表會觀看的人數還要多，媒體的評價也都非常正面：



附錄圖 37：ROG Ally 產品發表會之後活動成果分析

資料來源：個案公司提供、本研究整理

ROG Ally 整體的行銷策略是守舊帶新，跨出原本電腦遊戲玩家的客群，結合 ROG 既有產品線及品牌優勢推廣至新圈層，包含手機，掌機，家用遊戲機客群，這與 ROG 的大策略要跨界出圈擴大 ROG 的客群是不謀而合達成當初跨界出圈的目標。



附錄圖 38：ROG Ally 產品市場行銷策略  
資料來源：個案公司提供、本研究整理