

投稿類別：商業類

篇名：

行銷個案策略研究與啟示－以鋼鐵人遇到 HTC 為例

作者：

巫采瑜。葳格高中。高二丙班

指導老師：

林幸蓉 老師

許朝智 老師

壹●前言

一、研究動機

2013 年，「鋼鐵人」小勞勃道尼（Robert Downey Jr.）以 3.6 億新台幣的天價和 HTC 簽下合約，成為 HTC 新一代的品牌代言人，如此舉動引起眾人關注，大家都觀察著，一為拯救世界的超級英雄，是否能再次運用他的超能力創造奇蹟，讓 HTC 起死回生？然而，在鋼鐵人的廣告播出後，HTC 的營業額並沒有明顯增長，甚至在去年（2015 年）的股東會上，HTC 董事長王雪紅女士更提出了：「之前花很多錢在鋼鐵人，今年合約終止後不會繼續，傳統行銷模式對我們確實不適合，我向各位股東道歉。」（中時電子報，2015）〈註一〉的說法。

本組小論文探討行銷個案：為何 HTC 手握國際巨星這張行銷廣告王牌，卻仍無法讓銷售奇蹟降臨？該如何在競爭激烈的手機大戰中殺出一條市占率的血路？以及對該個案的啟示與建議。

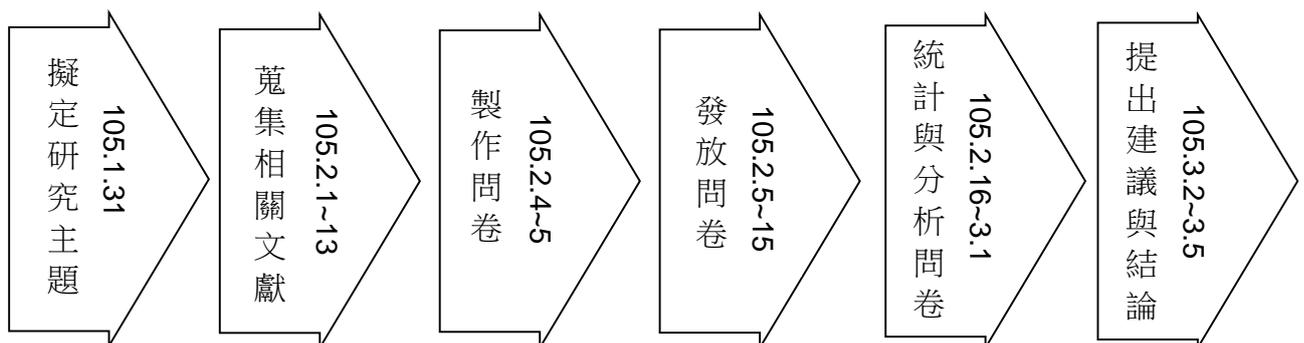
二、研究目的

- （一）了解 HTC 的品牌發展。
- （二）分析 HTC 手機競爭力。
- （三）探討 HTC 的行銷方式與 SWOT 分析。
- （四）分析問卷調查結果，並加入消費者的想法提出結論與建議。

三、研究方法

透過網路、雜誌、周刊及現有文獻，蒐集與 HTC 相關的資訊，更進一步分析 HTC 的 SWOT，了解公司目前近況，配合發放問卷找出消費者對 HTC 的想法，並製作圖表探討。

四、研究流程



圖一：研究流程圖（研究者自製）

貳●正文

一、HTC 的品牌發展

High Tech Computer Corporation 中文全名：宏達國際電子股份有限公司，1997年5月15日由卓火土先生創辦，建立初期並不具知名度，之後靠著研發 PDA 等電子商品，漸漸成為全球數一數二的代工大廠。2004年，卓火土先生卸任後，由周永明先生接手 HTC 執行長一職，帶領 HTC 走向科技化，2007年11月加入開放手機聯盟進軍手機市場，並推出 Android 系統的手機，更在 2008 年正式推出「HTC」（High Tech Computer Corporation 的縮寫）商標，一場激烈的手機大戰就此開打。2015年周永明先生卸下執行長，投入 HTC Future Development Lab 等未來產品的研發與創新，執行長則由董事長王雪紅女士接任，繼續引領 HTC 朝下個階段發展。〈註三〉〈註四〉



圖二：HTC 商標（圖片來源: TECHFASTER- HTC Re Camera：A Goofy New Product。取自：<http://techfaster.com/htc-re-camera-a-goofy-new-product/>）

二、HTC 手機競爭力

（一）軟體、應用程式

各式各樣的手機廠牌中，不可或缺的非手機內建軟體莫屬，有了與眾不同的內建程式，一來可增加自家產品的獨特性，二來也可吸引消費者，慢慢累積出固定客群，以 HTC 為例，內建的 HTC EYE 提供拍攝創意照片，讓使用者可透過聲控自拍、藉由手勢啟動相機、將兩張臉孔二和為一等，和 HTC SENSE 主打的讓手機更人性化，包含免持通話、翻轉靜音、主題設計師等，都顯示出 HTC 的獨特性，但其他手機大廠也不是省油的燈，像 Apple、Samsung、Sony 等，都紛紛推出自家研發的專屬軟體，以 Apple 為例，光是自創的 IOS 系統就足以在激烈的手機市場中獨佔鰲頭，加上同樣主打人性化的人工智慧助理 Siri，不但使其成為 Apple 內建軟體中的代表，更培養出忠實「果迷」，相較之下，HTC 在軟體及應用程式等方面，仍有進步空間。〈註五〉〈註六〉

（二）硬體設備

手機現已成為人們生活的一部分，與續航力、照相等簡單功能的關係也密不可分，HTC 新一代機王 one M9 擁有 2840mAh 電池量，比上一代 one M8 多出了 10% 的容量，宣稱能維持 13 小時的續航力，但 Sony 最新推出的 Xperia Z5 Premium 卻擁

有 3430mAh 的電池容量，並號稱能維持長達兩天的續電力，姑且不論續航力的可信度，Sony 的 Xperia Z5 Premium 比 HTC one M9 多出了 590mAh 的電池量，對電池量需求較大的消費者在選購手機時，可能較偏向 Sony Xperia Z5 Premium。在攝影方面 HTC 早在前年（2014）推出 one M8 時，就搭載了 Duo 雙鏡頭景深相機，讓使用者在拍攝完照片後可以自由調整，還可運用多項魔法幻境特效，後製出獨一無二的照片，深受消費者的喜愛。同時身為相機大廠的 Sony，將其製作相機鏡頭的技術直接轉殖到自家手機上，專業的鏡頭加上 2300 萬的超高畫素，是許多攝影愛好者的首選，由於各自主打的功能並不相同，HTC 和 Sony 在拍照攝影方面可說是平分秋色。（註七）

（三）外型外觀

「目前智慧型手機外殼分成工程塑膠（聚碳酸酯）、金屬材質（鋁、鎂合金）、玻璃（鋁矽酸鹽玻璃與）三大類」（電腦王阿達的3C胡言亂語，2014）（註八），隨著手機的普及化，愈來愈多人視手機為新時尚，對於手機外觀的要求也隨之提高，手機大廠絞盡腦汁，研發出擁有亮麗外型還具備實用性的造型手機。2013 年 HTC one M7 上市時，就推出獨創的金屬機殼設計，一體成形的金屬機身不僅讓業界為之驚嘆，更為 HTC 贏得了 2013 年 MWC 世界通訊展的「最佳新手機」大獎，隔年 2014，HTC 下一代機王 HTC one M8 延續的 one M7 的金屬機身，加上了獨特的髮絲紋，不只強化手機的金屬感，若影若現的光澤更為手機增添了幾分神秘感，獲得消費者一致好評。隨後 2015 年上市的 Samsung Galaxy Note Edge 也讓人眼睛為之一亮，手機右側的曲面螢幕更成為吸睛焦點。曲面螢幕主打全新的操作模式，和一般顯示功能不同的是，在觀看全螢幕影片或圖片時，此處螢幕可顯示來電與通知，也可點選其他程式，同時開啟多個視窗，讓使用者可以同時接收不同資訊。同年四月推出的 Galaxy S6 Edge 機身則搭載了全球首創的雙曲面側螢幕，解決了單邊螢幕 Galaxy Note Edge 為左撇子所帶來的不便，同時也在曲面螢幕增加了尺、指南針等小工具，以及顯示更多的資訊，如新聞、運動賽事等。在手機的外觀造型上 HTC 和 Samsung 各自發展出自家特色，吸引不同族群的消費者，使其手機具備一定的競爭力。（註九）

三、HTC 的行銷方式與 SWOT 分析

（一）廣告

廣告可說是最常見的行銷手法之一，不論是在電視上或網路上，都可以看見各式各樣五花八門的廣告，除了要在眾多廣告中脫穎而出，要如何在短短三十秒的時間內清楚傳達公司品牌並且讓消費者了解商品資訊，更是一大挑戰。2013 年，HTC 邀請了國際巨星「鋼鐵人」小勞勃道尼擔任品牌代言人，在強打國際化的廣告中，小勞勃道尼大玩拆字遊戲，將「HTC」三字拆成不同的組合，如：Hipster Troll Carwash（小精靈洗車）、Hot Top Catapult（熱茶投射器）、Humongous Tinfoil Catamaran（巨型錫箔遊艇）、Hold This Cat（抱著這隻貓）等，另一支中文廣告也

同樣運用 Hao Ti Cao（好體操）、Huo Tui Chang（火腿腸）、He Tao Cun（核桃村）等羅馬拼音創造多種「HTC」組合。藉由這幾則廣告，可看出 HTC 試圖傳達其可以千變萬化的理念，但每組組合是否和「HTC」品牌產生關聯性，又是另一個值得探討的問題。再者，HTC 請來小勞勃道尼擔任品牌代言人，希望提升品牌知名度，卻忽略了代言人的光芒是否會蓋過自身產品，「**全球品牌並不是找國際巨星代言就能成功，重點還是在產品力的展現及在地化的溝通。**」（動腦brajn，2013）〈註十〉 HTC 並不是小品牌，其問題在於市場上的定位不夠明確，無法讓消費者在選購產品時將其擺在第一順位。

從其他的廣告中也可發現 HTC 不斷地介紹自家手機功能，在 HTC one M8 廣告中還出現「這是地球上最棒的手機」的說法，難道隔年推出的新一代機王 one M9 就不是地球上最棒的手機嗎？而不斷地強調自家產品優點就如一個不停地誇耀自己多帥多有錢的人，或許有些女生會因此仰慕他，但又有多少人會發自內心的欣賞他？HTC 亦是如此，「**講粗魯一點，我覺得 Apple 對消費者是以結婚為前提的交往，而 HTC 卻是不斷跟消費者發生一夜情。**」（商業洞察 Motive，2015）〈註十一〉其他品牌的廣告相比 HTC 缺少了品牌思維。以 Apple 為例，在短短的廣告中，沒有任何旁白，沒有任何產品介紹，單純的將 iPhone 融入日常生活，讓人自然而然的體會出 iPhone 的便利性，另外還秀出媲美專業單眼所拍攝的照片，在下方加上了「Shot on iPhone6（iPhone6 拍的）」，簡單易懂的廣告，讓人清楚理解其所傳達的理念。



圖三：HTC 廣告片段（圖片來源：2013 年 8 月 21，HTC 可以多千變萬化？讓國際巨星小勞勃·道尼來揭曉！#HTChange。取自：<https://www.youtube.com/watch?v=z4Cpmlzv1Y>）



圖四：HTC 廣告片段（圖片來源：2013 年 8 月 20，HTC 中國版廣告一看小勞勃道尼秀中文詮釋 HTC 改變。取自：<https://www.youtube.com/watch?v=GxPQ9-Of6U>）

（二）產品鑑別度

當消費者在選購手機時，雖然聽過 HTC，卻很難聯想到其代表作或品牌理念。HTC 目前分成 one、Butterfly、Desire 等三個系列，HTC Desire 主要進攻中低階市場，one 和 Butterfly 則是負責高階市場，但除了名稱和外型有所不同，one 和 Butterfly 系列可說是雙胞胎兄弟，相近的規格和不親民的價格，讓人更難了解兩者

之間的差異。每間品牌都有各自的旗艦機款，通常為公司的主要營收來源，在激烈的手機大戰中，Apple 派出 iPhone、Samsung 派出 Galaxy、Sony 派出 Z 等大將，唯獨 HTC 派出了 one 和 Butterfly 兩位將軍，有了兩位大將的軍營必定會削弱軍隊的向心力。「盡可能在範圍狹小的戰線上發動攻擊，最好以單一產品為攻擊發起線」（行銷戰爭，2007）〈註十二〉。當年 Butterfly 在日本上市時造成不小轟動，銷售量更是打敗當時的 iPhone5，「蝴蝶機，讓宏達電在幽暗谷底，看見一線藍天」（天下雜誌，2013）〈註十三〉若當時將所有的心力投注在 Butterfly 上，讓 Butterfly 成為 HTC 的旗艦機王，想必會有不一樣的發展。

（三）HTC 的行銷 SWOT 分析

「SWOT 分析法常常被用於制定集團發展戰略和分析競爭對手情況，在戰略分析中，它是最常用的方法之一。」（平衡計分卡推廣協會，2008）〈註十四〉本組對 HTC 行銷方式進行了 SWOT 分析。

1、優勢（Strengths）

請來了國際巨星擔任品牌代言人可說是 HTC 的優勢，但如何出牌才是關鍵，只要巧妙的運用手上王牌，就能為 HTC 帶來意想不到的結果。一體成形的獨特機身也是 HTC 的亮點之一，具有質感的金屬外殼是吸引消費者的最佳利器。從硬體到軟體，HTC 可說是擁有豐富研發經驗，對未來發展也不曾停下腳步。

2、劣勢（Weaknesses）

HTC 的品牌形象尚未建立完全，許多消費者仍無法理解其中含義，再加上產品鑑別度不夠，較難吸引消費者買單。手機品質和售後服務也是一大問題，許多消費者抱怨 HTC 手機易當機，軟體流暢度不佳，送回原廠修理卻依然問題百出，導致民心漸漸流失。

3、機會（Opportunities）

目前仍有許多開發中國家對於手機的需求量日益攀升，如印度、印尼等其東南亞國家，持有手機的年齡層也逐年下降，只要抓住市場趨勢，設計出適合的手機，仍有機會扳回一成的機會。在歐美等地可多和當地的通訊行合作，增加 HTC 手機的銷售管道，讓更多消費者在選購手機時能多一項選擇。

4、威脅（Threats）

手機市場需求已接近飽和，近來推出的產品多缺乏亮點，造成銷售量大不如前。其他大廠如 Apple、Samsung、Sony、小米、華為等，都擁有固定的忠實粉絲，市占率也大多超越 HTC。歐美地區較不具知名度，競爭力小，容易被淘汰。

表 1 HTC 的行銷 SWOT 分析一覽表（資料來源：研究者自製）

優勢（Strengths）	劣勢（Weaknesses）
1.國際巨星加持 2.造型獨特 3.有豐富研發經驗	1.缺乏品牌形象 2.產品缺乏鑑別度 3.產品品質 4.售後服務
機會（Opportunities）	威脅（Threats）
1.開發中國家手機需求量增加 2.手機持有率不斷攀升 3.增加銷售通路	1.手機市場趨向飽和 2.其他手機大廠 3.錯失歐美市場

四、實證調查

為了更進一步的探討消費者對 HTC 的想法，本組對 HTC 進行了問卷調查，希望藉由分析調查結果取得更貼切的數據，並探討其與本組小論文分析之結果是否相同。問卷調查結果如下：

（一）問卷調查說明

以有使用手機的對象為主，特別是目前正在使用或是之前有使用過的消費者，本次共發了 200 份問卷，回收 200 份，有效問卷 198 份，無效問卷 2 份，回收率 100%。

（二）施測工具說明

本問卷運用的施測工具為「當鋼鐵人遇見 HTC」。在蒐集大量的資料與文獻後，製作出此問卷，並與指導老師共同討論、修改而成。

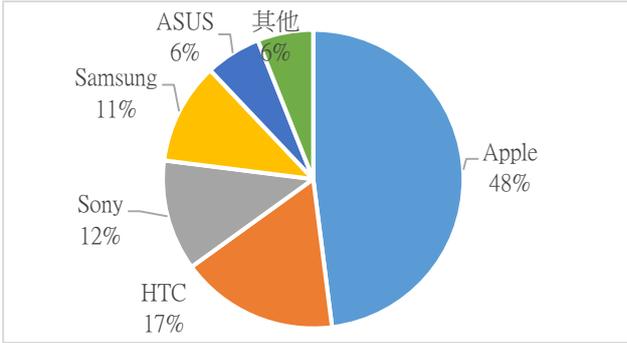
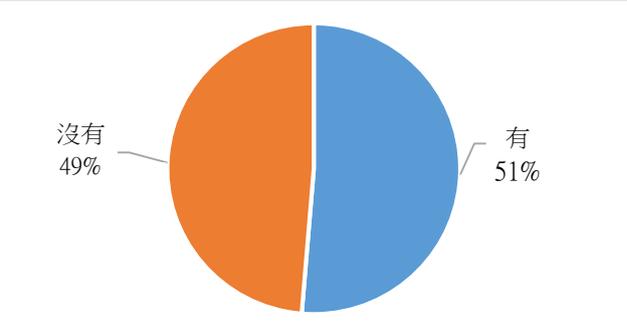
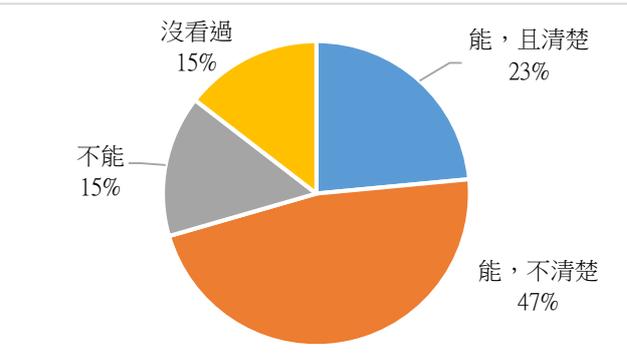
（三）基本資料

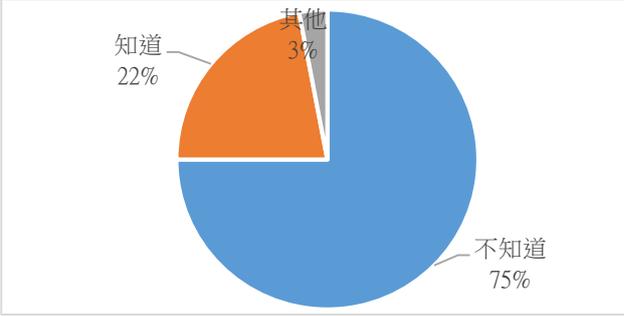
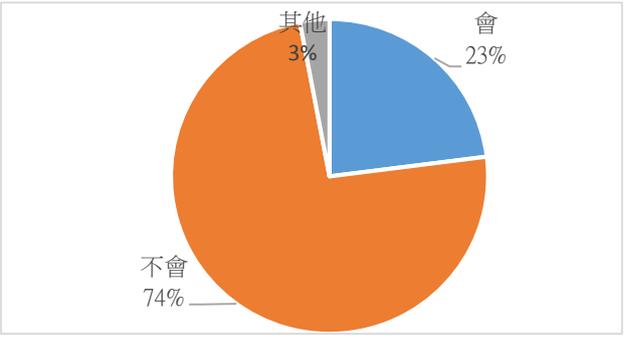
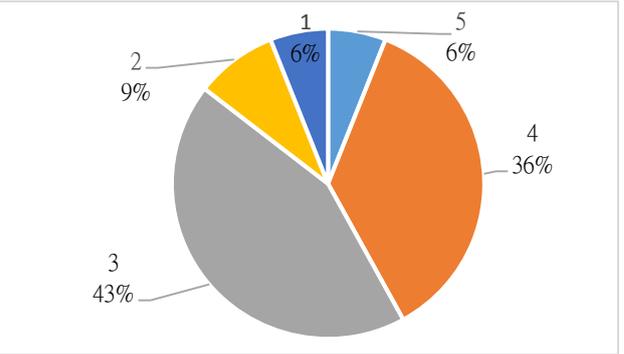
基本資料的部分是對回收樣本進行統計，希望從中得到樣本的基本分布，作為之後問卷圖表的分析依據：

1、性別方面，女生佔了 57.2%，男生則佔了 42.8%，從此可看出本份問卷由女生填寫居多。

2、年齡方面，11~20 歲佔了 75.6%，21~30 歲佔了 12.9%，31~40 歲佔了 4%，41~50 歲佔了 6%，51~60 歲佔了 1.5%，可看出年輕族群為大多數。

(四) 調查結果

問卷問題	分析														
<p>1.當您要購買新手機時會選擇哪一間廠牌的手機？</p>  <table border="1"> <caption>Smartphone Brand Preference Data</caption> <thead> <tr> <th>Brand</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Apple</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>HTC</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Sony</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Samsung</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>ASUS</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>其他</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Brand	Percentage	Apple	48%	HTC	17%	Sony	12%	Samsung	11%	ASUS	6%	其他	6%	<p>「Apple」佔了 48%，「HTC」佔了 17%，「Sony」佔了 12%，「Samsung」佔了 11%，由此可知，大多數人在選購手機的時候較偏向 Apple，其次才是其他 Android 系統手機。</p>
Brand	Percentage														
Apple	48%														
HTC	17%														
Sony	12%														
Samsung	11%														
ASUS	6%														
其他	6%														
<p>2. 請問您之前有使用過 HTC 的手機嗎？</p>  <table border="1"> <caption>HTC Mobile Phone Usage Data</caption> <thead> <tr> <th>Usage</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>有</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>沒有</td> <td>49%</td> </tr> </tbody> </table>	Usage	Percentage	有	51%	沒有	49%	<p>「有」佔 51%，「沒有」佔 49%，由此可知，將近一半的人有使用過 HTC 手機的經驗。</p>								
Usage	Percentage														
有	51%														
沒有	49%														
<p>3. 之前 HTC 請來了鋼鐵人拍攝手機廣告，請問您能清楚了解影片中所表達的含意嗎？</p>  <table border="1"> <caption>Understanding of Iron Man Advertisement Data</caption> <thead> <tr> <th>Understanding Level</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>能，且清楚</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>能，不清楚</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>不能</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>沒看過</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Understanding Level	Percentage	能，且清楚	23%	能，不清楚	47%	不能	15%	沒看過	15%	<p>「能，且清楚」佔 23%，「能，不清楚」佔 47%，「不能」和「沒看過」都各佔 15%，由此可知消費者仍無法透過廣告了解 HTC 所表達的意思。</p>				
Understanding Level	Percentage														
能，且清楚	23%														
能，不清楚	47%														
不能	15%														
沒看過	15%														

<p>4. 在鋼鐵人的廣告中，“HTC”被拆成許多組合，請問您知道“HTC”三個字真正代表的意思嗎？</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>不知道</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>知道</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>其他</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	不知道	75%	知道	22%	其他	3%	<p>「不知道」佔 75%，「知道」佔 22%，「其他」佔 3%，由此可知大多數的人都不清楚 HTC 三個字所代表的含意。</p>				
Category	Percentage												
不知道	75%												
知道	22%												
其他	3%												
<p>5. 看過廣告後是否會激起您購買 HTC 的欲望？</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>不會</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>會</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>其他</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	不會	74%	會	23%	其他	3%	<p>「會」佔了 23%，「不會」佔了 74%，「其他」佔了 3%，由此可知，只有部分的消費者在看過廣告後會想購買 HTC 的手機。</p>				
Category	Percentage												
不會	74%												
會	23%												
其他	3%												
<p>6. 整體而言，您對於 HTC 的評價如何？ (請您用 1~5 回答)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	6%	2	9%	3	43%	4	36%	5	6%	<p>「4」佔了 36%，「3」佔了 43%，其餘皆佔少數，由此可知，大多數消費者給了 HTC 整體 3~4 的評價，但仍有部分的人給了 1 和 2 的評價。</p>
Rating	Percentage												
1	6%												
2	9%												
3	43%												
4	36%												
5	6%												

參●結論

一、結論

(一) 消費者在選購手機時，雖有 48% 的人偏好 Apple，但仍有 17% 的消費者選擇 HTC，超越了 12% 的 Sony 和 11% 的 Samsung，評價也大致落再 3~4 之間，可見身為國內最大手機廠的 HTC，在消費者心中仍占有一席之地。

(二) 廣告中運用「HTC」三字創造多重組合，但過多的花樣反而讓消費者無法對

其產生深刻印象，本組小論文所做的問卷調查中有提到是否清楚了解「HTC」三個字真正代表的意思，多達 75%的人表示不清楚，這意味著 HTC 的品牌思維不夠明確，行銷也尚顯不足。

- (三) 廣告的功能是傳遞產品訊息給觀看者，而成功的廣告是讓觀看後的人對其產品產生興趣。本組小論文問卷調查中顯示，高達 74%的人在觀看過 HTC 和鋼鐵人合作的廣告後，仍不會激發購買慾，由此可知，一則成功的廣告關鍵在於內容，而不是主角。

二、建議

- (一) HTC 擁有豐富的硬體研發經驗，可運用自家技術開發新軟體如：特殊一次到位的觸控按鍵、上網就自動更新消費者軟體等，增加產品獨特性，留住消費者，進而培養出品牌忠實粉絲。
- (二) 行銷是為了建立更明確的品牌形象，並將品牌思維融入產品中，讓人一提到 HTC 就能統一聯想到其產品特色。如：Happy Telephone Company，想要告訴消費者 HTC 是一家散布歡樂的公司，強調只要使用 HTC 就會發生令人愉快的事情，因為其專屬內建軟體、特殊的外型設計等，越簡單的品牌形象越能讓消費者印象深刻也較容易達到行銷目的。但 HTC 產品系列取名並沒有單純化品牌的行銷概念，從實質問卷就可探知消費者無從得知各系列的差異，這是行銷的弱點；再者，找國際巨星來代言，消費者聯想並沒有轉移到 HTC 這個產品線，明星光環甚至蓋過產品，導致此行銷案效果不如預期。
- (三) HTC 可縮減目前擁有的手機系列，並將每一種系列做好市場區別，例如：推出低階與高階兩款手機，強調兩者之間的差異，價位上也要有所不同，讓消費者擁有更多的選擇權。

肆●引註資料

〈註一〉、翁毓嵐 (2015)。大砍行銷費不與小勞勃道尼續約。中國時報，6 月 3 日，3 版。

〈註二〉、TECHFASTER (2014)。TECHFASTER-HTC Re Camera：A Goofy New Product。2016 年 1 月 30 日，取自
<http://techfaster.com/htc-re-camera-a-goofy-new-product/>

〈註三〉、維基百科 (2016)。宏達國際電子。2016 年 1 月 31 日，取自

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AE%8F%E9%81%94%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E9%9B%BB%E5%AD%90>

- 〈註四〉、HTC 官方網站（2015）。HTC 官方網站-焦點訊息-HTC 邁向新階段發展 王雪紅接任執行長一職。2016 年 1 月 31 日，取自 <http://www.htc.com/tw/about/newsroom/2015/2015-03-20a/>
- 〈註五〉、HTC 官方網站（2016）。HTC 官方網站-軟體+app。2016 年 2 月 1 日，取自 <http://www.htc.com/tw/innovations/>
- 〈註六〉、Apple 官方網站（2016）。Apple 官方網站-Siri。2016 年 2 月 1 日，取自 <http://www.apple.com/tw/ios/siri/>
- 〈註七〉、Sony 官方網站（2016）。Sony 官方網站-手機-Xperia™ Z5 Premium。2016 年 2 月 1 日，取自 <http://www.sonymobile.com/tw/products/phones/xperia-z5-premium/#specifications>
- 〈註八〉、電腦王阿達的 3C 胡言亂語（2014）。電腦王阿達的 3C 胡言亂語-為何三星手機外殼不用金屬材質？淺談金屬外殼材值的優缺點。2016 年 2 月 2 日，取自 <https://www.kocpc.com.tw/archives/5132>
- 〈註九〉、Inside 網摘（2015）。Inside 網摘－三星發表側面也有螢幕的曲面手機「Galaxy Note Edge」。2016 年 2 月 2 日，取自 <https://share.inside.com.tw/posts/6551>
- 〈註十〉、動腦 brain（2013）。動腦 brain-國際巨星代言的全球化策略。2016 年 2 月 20 日，取自 <http://www.brain.com.tw/Famous/FamousContent.aspx?ID=1131>
- 〈註十一〉、商業洞察 Motive（2015）。商業洞察 Motive-關於 HTC 五月天，雪紅姐姐，您還是沒搞懂！2016 年 2 月 20 日，取自 <http://www.motive.com.tw/?p=9742>
- 〈註十二〉、沙永玲（譯）（2007）。**行銷戰爭**。台北市：遠流出版社。
- 〈註十三〉、王曉玟（2013）。宏達電的鬥魂。**天下雜誌**，514，94－98。
- 〈註十四〉、平衡計分卡推廣協會 BSCA（2008）。平衡計分卡推廣協會 BSCA-什麼是 SWOT 分析法？2016 年 2 月 23 日，取自 <http://www.bsca.org.tw/?action-viewnews-itemid-21>