



## 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

# 全球行銷管理 — 3M 公司之探討

作者：黃舒卉 鄭以珩 劉雅雯

系級：國貿系四年丙班

學號：D9129105 D9129152 D9129179

開課老師：簡士超 老師

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國際貿易系

開課學年：94 學年度 第一學期

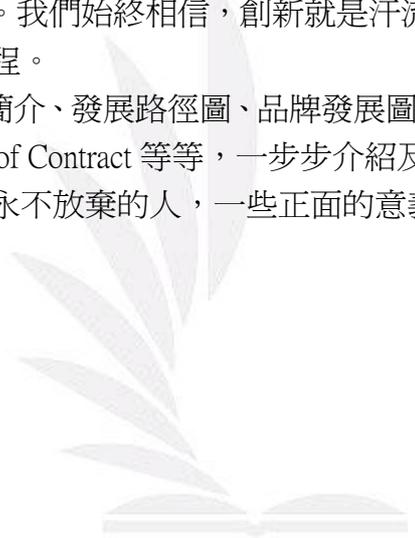
## 執行摘要：

這份報告是介紹一個充滿酸甜苦辣、不斷向創意挑戰的企業。這個企業，指的是總公司位於美國中西部明尼蘇達州首府聖保羅市的明尼蘇達礦業製造公司（Minnesota Mining & Manufacturing Company, 簡稱 3M）。與通用汽車（GM）、奇異電器（GE）、IBM 或杜邦（Du Pont）相比，一般人對這個傑出企業並不了解，遑論它的發展背景與歷史淵源了。

主要原因是，雖然 3M 也有生產 Scotch Tape 和 Post-it 等眾所皆知的產品，但它的主力產品，卻多屬於甚少為人談論的工業用品。另一原因是，明尼蘇達州被視為「美國的窮鄉僻壤」，與紐約或底特律相比，鮮有膾炙人口的事蹟。但從另一角度來看，這種情勢使得當地民眾必須戰勝嚴寒氣候與克服地理缺陷才能生存，因而培養出獨樹一幟的企業家精神與智慧。

為什麼我們選擇 3M 為報告的探討對象？因為它雖然是一個大企業，卻充滿了永無止境的挑戰精神，經常探索新的事業領域；在不斷開發新產品、創造新市場的同時，仍能保持成長。我們始終相信，創新就是汗流浹背、追求美好、不灰心、以雙手不斷的探索過程。

本分報告，經由公司簡介、發展路徑圖、品牌發展圖、市場區隔、十字分析、雷達圖、廣告分析、Point of Contract 等等，一步步介紹及說明。盼此報告，能帶給努力工作，挑戰極限、永不放棄的人，一些正面的意義。





這些都是一些很經典的 Scotch 透明膠帶的平面廣告，我們可看出這兩個廣告顏色非常鮮明（大紅色），第一則廣告在中間位置寫了三個明顯的標語：Clearest；Strongest；Lasts Longest。而在左下角地方的一段英文字是說：爲了讓你的錢達到最高效用，避免買到不知名的膠帶，你可以相信有蘇格蘭條紋的 Scotch。至於第二則廣告，則是透過漫畫的對話方式，有劇情的表達出 Scotch 膠帶的用途及特性，引人入勝，也是一種很好的廣告手法。

補充：所謂的 Cellophane Tape，就是 3M Scotch 旗下的透明膠帶。



圖(三)

特點：

λ Slogan：“You Know Where You Can Stick It”

→表達出 Post-it 到處都可黏  
到處都黏的住 的特性。

λ 酒杯、額頭……等等上面都貼有 Post-it，

→也表達出 Post-it 到處都可黏  
到處都黏的住 的特性。

（有一曲同工之處；也說明了這廣告是屬於“垂直的”→任何的表達都透露出同一個好處）

λ 但是 Post-it 的上面都有寫字

→我覺得這個不小心也說明了 Post-it 的功用  
→你有任何事，都可隨手的寫在上面，非常方便，讓你不會忘記。  
→”什麼都黏的住 什麼都好記住”

若把廣告看成鑽石，最頂端的就是“定位”；“溝通”；“Slogan”，若以此 Post-it 廣告爲例：定位：任何人，不管是小孩或大人，有錢或沒錢，只要需要，都可使用。溝通：透過平面 Ad，再經由酒杯、額頭……等等和 Post-it 上面有字所透露出的訊息來宣傳此產品，與大眾做溝通。Slogan：You Know Where You Can Stick It.

整體而言，此廣告非常成功，符合鑽石的頂端。

這兩項品牌的廣告，我覺得另一個很成功的地方，就是會把你帶進他設計的情境當中，當你看到這廣告時，自然而然 Scotch 蘇格蘭的顏色、線條和產品的特性自動浮現在腦袋，感覺真的有在蘇格蘭的感覺。同樣的，書店、大賣場等等的一整櫃，一整牌的 Post-it 便利貼鮮明的黃色、和種類繁多的產品，自動出現在眼簾。

#### λ 廣告 可以創造需要

雖說廣告的出發點是爲了創造商業價值，是利益驅策的商業行爲，但從本質上說，廣告是一種文化現象，所以廣告必須格外講求內涵。

「所謂廣告是在標示有提供組織結構名稱的情況下，透過各式各類媒體，所從事的溝通工作，藉以達成該組織的目標」

##### \* 設定目標

告知性廣告: 告訴市場有關一項新產品的推出

說服性廣告: 說服消費者購買

提醒性廣告: 維持高的知名度 提醒顧客勿忘此產品

##### \* 決定廣告預算

銷售百分比法

量能支出法

##### \* 決定廣告訊息

歸納法: 由下而上，例如: 腦力激盪法，尋求良好的廣告創意

演繹法: 由上而下，理性 感官 社會 自我滿足

##### \* 決定廣告媒體

平面和電視廣告

##### \* 廣告效果評估

溝通的效果: 消費者對廣告的認知和印象

銷售的效果: 廣告推出對銷售的影響

廣告是商品的靈魂，是一種文化現象，應具親和力 影響力 號召力  
要準確把握消費文化和心理，才能縮短產品與消費者的距離。

#### λ 你的商品廣告有沒有效?

廣告效果調查的目的，就是爲了確認顧客是否受廣告影響而產生購買慾望。進行調查的時候，要從兩方面著手，才能達到預測效果。

#### λ 如何讓產品一鳴驚人

品牌區隔的動作不是單由企業自己就可達成，在知識經濟的社會中消費者對於商品的印象，取決於這項商品是否有足夠的創意。

Q: 如何建立起自己的品牌差異，以擄獲消費者多變的心?

品牌文化 核心價值，讓消費者區隔品牌和其它競爭者的不同

λ 廣告 要滿足消費者的感性需要

今天消費者所要的不只是量的滿足、質的追求，還有感性的需求，甚至以個人感性需求為前提的要求，超過了對品質的要求。

λ 讓產品概念無限延伸

λ 如何讓廣告充滿魅力

市場競爭是激烈無情的，縱使企業生產出優良的產品，廣告卻未能給產品富有魅力的包裝，仍有可能被市場淘汰。

λ 抓住機遇，就能事半功倍

在商業文化的時代，文化與商業的結合是無法避免的，如果能掌握時機，必能創造商機。

λ 想辦法抓住消費者的眼睛

若要行色匆匆的都市人在視線一閃而過的瞬間，便能將廣告最重要的部份映入腦海，就一定要善於做「減法」。

以 3M 舉例來說：

告知性廣告: 這個對 3M 來說是非常重要的，因為它是一個不斷創新的公司，所以每當又有新產品發明時，需要以此類型的廣告來告知消費者，達到告知大眾的目的。

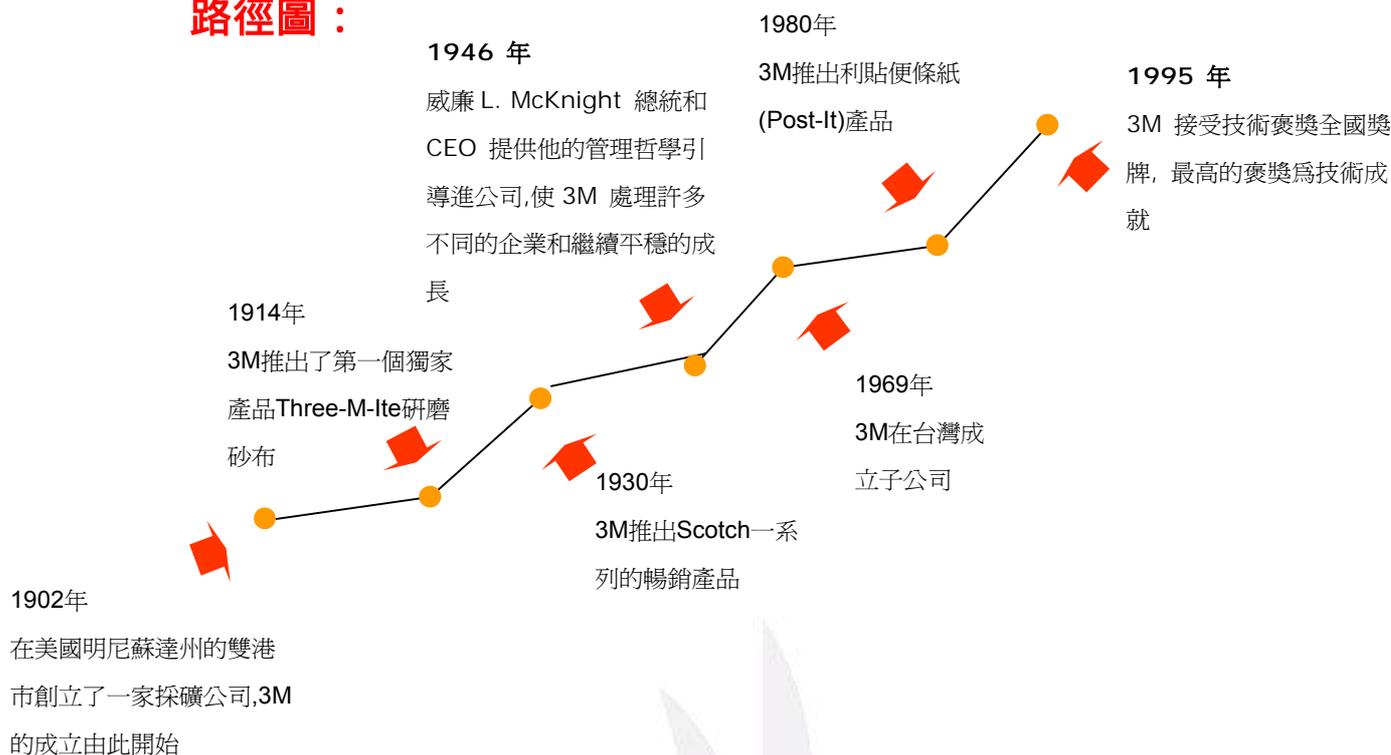
說服性廣告: 為了說服消費者購買此產品，可以在廣告中強調它的功能、特別之處甚至是品牌的感覺。

提醒性廣告: 藉由不斷的出現和提醒來宣傳。例如：Scotch 的鮮明顏色和條紋和 Post-it 每次的廣告所強調的便利貼的超強黏性和方便的功能。

至於決定廣告的媒體也是很重要的：

因為依產品的特性和消費者族群（市場定位）的不同就有不同的媒體。最明顯的就是 3M 的高科技產品大多是用平面的，因為買方是其他公司或特定人士；反之，像 Scotch 和 Post-it 等等，買方可以是任何人，所以最常用的就是透過電視廣告，當然還有平面的。

## 路徑圖：



在路徑圖上我們抓出了幾個重要的點，其實3M的誕生是源自1902年的一個錯誤，但就是因為這個錯誤，造就了現在的成功。總公司位於美國中西部明尼蘇達州首府聖保羅市的明尼蘇達礦業製造公司(Minnesota Mining & Manufacturing Company，簡稱3M)，一個企業最初的基礎根源，象徵了該公司的原始理念和目標，它是如何一步一步的發展至今，由早期的發展可以看的出端倪，所以這個重要的時點是很具有代表意義的。

之後他們發明了他們的第一個產品Three-M-Itte研磨砂布，這個產品同時也讓3M有了專利權的概念。在第一次大戰爆發導致戰時物資的短缺，也使的3M的Three-M-Itte研磨砂紙的需求量因而提高。

3M雖然在工業用研磨材及黏著劑方面締造了極大的成績，但卻未曾想到當初為冷藏運輸業者設計的透明膠帶，卻被數以萬計的家庭及辦公室所應用，透明膠帶成為3M直接與消費市場產生關聯的第一項產品。3M的許多員工都認為，3M膠帶事業的起飛，是由一個業務經理發明膠帶切割器那一刻開始的。原本用途有限的透明膠帶，藉Scotch的招牌很快地普及全美乃至全世界，並建立起響亮的知名度。

威廉 L. McKnight 總統他的信仰在鼓勵個人的積極性、冒險和自由失敗，使 3M 處理許多不同的企業和繼續平穩的成長。

3M台灣子公司在台發展 32 年至今，已經擁有台北辦公室,台中、高雄兩連絡處及楊梅工廠和大園物流中心，共有近 600 位同仁在此製造、行銷各個不同領域的產品，目前在台行銷約 30,000 種商品。與台灣共同走過 32 個年頭，3M 台灣子公司早已在此紮根，並以成爲一個優良企業公民自許。公司持續贊助國內體育及公益活動，從倡導全民體育的奧運路跑，台灣區自由車分站賽，持續免費提供醫療保健產品予慈善老人安養中心,到響應環保,倡導資源回收、垃圾分類觀念所推動的環保日等活動,在在都彰顯了 3M 對社會的付出與承諾。3M 台灣子公司延續了 3M 一貫永無止境的挑戰精神，未來亦將繼續在穩固成長的同時，不斷開發新產品，創造新市場以滿足客戶需求。堅信，創新就是追求卓越、不灰心、以雙手不斷地去探索的精神！

經過無數次反覆試銷後，3M 在 1981 年將此產品命名爲 Post-it，開始上市，並在愛達荷州的某個小城集中宣傳，且免費提供樣品。結果，營業額急速成長，這個地區的成功與好評，使利貼的銷售擴及全美與世界各地。

3M 技術的特徵，在它的倍增效果。所謂倍增效果，是指組合、運用兩個技術時，所產生的成果大於兩者之和。而創新在 3M 已經變成一種文化，同時，在 3M 創新也是一種運作機制跟標準。就像 3M 人最常講的：「發明（Invention）是個好點子，創新（Innovation）則是把這個好點子變成實際的東西。」3M 的創新既是技術導向，更是顧客導向。

## 目錄：

壹：3M 公司的沿革、簡介	9-13
貳：市場區隔	13-18
(一) STP	13-14
(二) 4P	14-15
叁：3M 之 ABC 點圖	18-22
(一) Scotch 沿革	20-21
(二) Post-it 沿革	21-22
肆：十字圖	22-27
伍：雷達圖	27-30
(一) 3M 多角化產品的發展軌跡	29
(二) 再補充	30
陸：回頭問自己,有關 3M 品牌的想法	31-32
柒：品牌的聯想、性格、價值	32-37
(一) 3M 建立品牌認同的 4 大策略	33-37
捌：Point of Contract	37
玖：微笑曲線	37-39
拾：3M 未來幾年之品牌走向及其建議	39-42
拾壹：心得	42-43
拾貳：參考文獻	44

## 圖目錄：

圖一	2
圖二	2
圖三	3
圖四	9
圖五	19
圖六	20
圖七	21
圖八	25
圖九	26
圖十	27
圖十一	38
圖十二	41
圖十三	42
圖十四	43

## 壹：3M 公司的沿革、簡介



圖(四)

### 3M 的起源

3M 的成立，源自於 5 位美國青年強烈的企圖心與追求夢想的實踐。1902 年，包括兩位鐵路員工、一名醫生、一名律師及一位市場肉販在內，每人出資一千美元，在美國中北部明尼蘇達州的雙港市創立了一家採礦公司，初期僅開採礦砂，不久發現礦砂有更好的發展前景，即改變型態製造砂紙，並於 1910 年遷至目前總公司所在地--明尼蘇達州聖保羅市，且在 1914 年推出了第一個獨家產品 Three-M-It<sup>TM</sup> 研磨砂布，而兩年後的 1916 年，3M 便償還所有債務，第一次發放股息。3M 在 1929、1930 年發明了 Scotch 兩項重要產品，創新走向多樣化。並在 1980 年引進全世界銷售最好的產品—Post-it Notes。

遍及全球的行銷網--3M 跨出美國本土首度直接投資海外子公司始於 1951 年。目前 3M 公司遍布 6 大洲的 62 個國家，這些海外子公司大多屬於 3M 公司 100% 投資，而 3M 最新成立的子公司則屬 1995 年非洲的摩洛哥 (Morocco)。3M 在美國本土的 34 個州中設有業務單位，而美國以外的 59 個子公司中，則有 38 個國家具備生產線，29 個國家設有實驗室，透過這些子公司的製造及行銷網路，3M 向全球超過 200 個國家的顧客們提供多元化及高品質的服務。

### 挑戰創意、求新求變

3M 公司是一個不停追求創新及突破的企業組織，並鼓勵同仁們的想像力無遠弗界地自由翱翔，突破所有藩籬以滿足顧客的需求。2000 年 3M 投資在研發上的經費為 11 億美元，是年營業額的 6.8%，如此高比例的研究經費，足以證明 3M 的創新絕非口號，而是真正落實於行動上。由於此種自由不拘的想像力，使 3M 公司擁有超過 40 類的產品事業群，100 項的專精科技。

### 尊重個人、啓發潛能

3M 視其所擁有的 7 萬餘位同仁為最寶貴的資產，並認為經由同仁的創造力才

能達到公司不斷成長的目標；而尊重個人的權利、尊嚴、價值及充分的工作自由，則為促進同仁創造力的原動力。

### 接近顧客、共同成長

3M 在全球的大部份據點都擁有相當長遠的歷史，與各地發展有著重要的依存關係。3M 美國本土以外的 35,000 餘名子公司同仁中，僅不到 300 位的美國公民，其餘皆為當地甄選出之優秀人才，因為 3M 相信只有他們才是瞭解當地需求的最佳人選，也憑藉他們信實、積極的人格特質帶動公司深入當地，創造更多的就業機會，更多的社會財富及更穩健的成長。

### 環保的成果

推行「污染防治有回報」計畫( 3P Program)，成效卓著。

3M 推行「污染防治有回報計畫」(Pollution Prevention Pays，3P)始於 1975 年，此計畫係以預防的方式達到污染減量，即在產品生產前考慮可能導致之污染，而以產品重新配方、改良製程和重新設計設備並透過廢料回收再利用的方式來達成污染防治的目標，而非在污染產生後才著手補救。

3P 計畫自推行以來，遍布於世界各地具有創意的 3M 員工們，已提出並執行了 4,400 件以上的污染解決方案，並避免了近 64 萬噸的污染物的產生，且節省成本達 7 億 5 千萬美元。

3P 計畫的成功除獲多家公司仿效外，並獲環保機構、政府機關和聯合國組織的肯定，更為 3M 贏得了多項環保獎項，較重要的如：美國國家保育聯盟保育理事會獎、世界環境中心獎及來自於白宮的持續發展獎。

### 3M 的商品與科技

3M，全球共生產銷售近 60,000 種產品，更擁有精密塗佈、超薄膠膜、黏著劑、特用化學、不織布材料及顯微複製、光學技術等多項專精科技。所有產品與科技被大量地應用在工業製造、醫療保健、電力電信電子、交通安全、辦公用品及家庭保潔等範疇。

3M 在 1969 年成立台灣子公司。3M 台灣子公司在台發展 32 年，至今已經擁有台北辦公室...台中.....高雄兩連絡處及楊梅工廠和大園物流中心，共有近 600 位同仁在此製造、行銷各個不同領域的產品，目前在台行銷約 30,000 種商品，如最近廣告有看到的「博視燈」「無痕掛鉤」「空氣清淨機」「靜電空氣濾網」到 2005 年盛大面世的新一代「防蟻寢具」...

3M 台灣子公司業務組織分為工業、汽車化學工業暨安全防護與個人保健、電信、醫療保健、交通、光學暨商業圖識、電子暨電力、建築材料與汽車維修保養、消費及辦公用品等八大產品事業部，銷售通路遍及工業、醫療、電子、建材、汽車用品、家庭消費、辦公用品等領域...

而在大陸至 1988 年於廣州設立分支機構以來，3M 公司在中國建立了十一家公司、十七個辦事處、三個技術中心，和一個研發中心，員工超過二千八百人。

曾有人說，全球一半的人口每天都會使用或接觸到 3M 公司的產品。當然，這只是一個蓋括性的說法。但可以確定的是，全球成萬上億的人在使用著 3M 所製造

的產品。如每天在路上，不論開車或走路，指引您安全抵達目的地的各種交通安全反光標誌。家庭主婦用來清洗各類器具用的 百利 菜瓜布，各類醫療膠帶及用品使身心更舒適。每天幫您備忘的 利貼便條紙、過濾塵，為您家人健康把關的淨呼吸靜電空氣濾網和防蟎寢具組、有效濾除炫光的博視燈、免用清潔劑即可清除電腦螢幕或 CD 等鏡面表面的 魔布、具有環保概念，撕除不留痕跡的無痕掛勾和膠條等，3M 產品的多元，在使用的便利及品質的優異已獲得廣泛的認同。目前 3M 銷售的產品跨足醫療、交通、電子、電機、膠帶、資訊、建材、汽車用品、工業安全、家庭消費、辦公用品等。

λ 1910~1919：

- 公司哲學建立
- 1914，第一個 exclusive product 出現
- 1916，第一次發行股利
- 1917，真正公司開始成長

λ 1920~1929：

- 防水砂紙有了專利
- Masking Tape 的發明
- 1929，成立公司在歐洲

λ 1930~1939：

- Cellophane Tape 的發明
- 1932，3M 開始提供短期和長期傷殘覆蓋面和養老金計劃為雇員在 30 年代。在 1932 年以前，公司有國家的第一個公司有償的失業保險計劃的當中一個。
- 繼續擴展 sales、employment、facilities

λ 1940~1949：

- 因應戰爭產品做調整
- Scotchlite 的發明
- 進入娛樂產業
- 1946，威廉 L. McKnight 總統和 CEO 提供他的管理哲學引導公司。他的信仰在鼓勵個人的積極性、冒險和自由失敗使 3M 處理許多不同的企業和繼續平穩的成長。

λ 1950~1959：

- 1953，3M 基礎建立。它是早期公司慈善基金會的當中一個在美國。
- 1954，第一次上 TV Program
- 郵局的車子都用 Scotchlite

λ 1960~1969：

- 1964，首先正式訓練的工業衛生學家和健康物理學家加入 3M's 內科。

- 成功進入醫療保健產業
- 1968/7/20，阿姆斯壯登陸月球的鞋子鞋底的合成材料 made of 3M

λ 1970~1979：

- 1970，產品環境評估開始。
- 1971，3M Employee/Retiree 匹配的禮物節目建立為慈善捐獻
- 1974，3M 是在第一公司之中提供機構內部的雇員協助節目，提供個人教育和諮詢服務為雇員和他們的家人。
- 1975，3M 引進 3P (pollution prevention pays)
  
- 1977，3M 和美國環境保護代辦處關於汙染預防的主辦者四會議。
- 擴展戶外休閒產業
- 各方面一直 expand

λ 1980~1989：

Post-it 的發明

- 1980，3M 安全衛生政策首先被採取。
- 1984，世界環境中心提出 3M 與第一每年金牌為國際公司環境成就。
- 1984，3M 是第一公司為雇員提供病態的兒童保健服務。在同年期間，3M 開始全球性地執行 3M 民意測驗對美國雇員和標準觀點調查每二年測量雇員觀點。
- 1984，3M 關心(社區活動退休的雇員服務) 節目被創造帶來退休人員志願者在 3M 橫幅之下並且匹配他們對具體社區需要。
- 1984，3M 與 NASA 合作研究計畫
- 1985，Awards and win America's Cap Competition
- 1987，3M 公司安全、健康和環境委員會被形成。
- 1989，3M 年 2000 環境目標建立。3M 雇員安全、健康和環境政策被採取。

λ 1990~1999：

- 1995，贏得獎章，由總統頒發，給科技有傑出成就者 (the National Medal of Technology )
- 1997，3M 形式化生命週期管理系統保證環境，健康與安全問題的考慮在新產品開發。3M 發起 Lifescapes 節目幫助雇員保護他們的健康、安全和福利在工作和在家。
- 產品一直持續創新

λ 2000~Present

- 2000，3M 給(津貼被志願服務創始) 建立。
- 2001，3M 接受全國點輕的基礎褒獎為優秀在公司社區服務。
- 2002，3M 是列出的在道瓊能持續力索引作為領導在工業物品和服務範疇。3M 是包括的在 FTSE 社會上負責任的投資索引。

- 2003，3M 由美國環境保護代辦處授予了乾淨的空氣優秀褒獎在 Regulatory/Policy 創新類別。
- 2004，3M 被授予了一個 2004 年能量星褒獎從美國環境保護代辦處和美國能源部為它的領導在能量管理。
- 2004， the US Food & Drug Administration 剛同意 3M 銷售一種藥（治皮膚的）
- 電腦、手機等等高科技產品持續發展
- 研究如何修改基因來改善免疫

## 貳：市場區隔

### （一）STP

參 1 頁 202 ， 參 2 頁 19-92， 參 6

#### S—市場區隔:

根據不同市場特點制定不同策略，同時又堅定的保有自己的特色，不盲目跟從，喪失自己，才能在市場立於不敗之地。在獲利逐漸微小化的經濟市場，3M 須有效力的分配資源於不同貢獻度的顧客，唯有嚴格執行差別化待遇的策略，才能留住有效顧客，並淘汰無貢獻的客層，而了解顧客是設計區隔的第一步。

3M 創造貼近顧客需求的產品，各產品線深入不同層次的族群，根據不同消費者的使用習性，深入了解市場，生產正確產品，只有市場行銷區隔化，才能使 3M 有更寬闊賴以生存的空間。

3M 產品目錄:

家庭及休閒用品

建築材料產品

汽車 海運 及航空產品

辦公用品

醫療保健產品

電子工業產品

交通及安全衛生

商業圖識產品

電子電力及電信產品

工業產品

#### T—目標市場:

在經濟市場日益國際化的趨勢下，一項產品如想立足於世界競爭之林，就必須與其他國家的經濟市場接軌。世界各地人們的審美觀、語言文字、宗教意識和風俗習慣也都各異其趣，在拓展國際市場時，如能順應當地的文化背景，有時就能開創出另一番新格局。

在 3M 剛展開海外活動的 1950 年代，子公司的主要任務是銷售 3M 總公司的產品。換言之，3M 提供海外子公司全部的技術。海外事業部成立時，各方的要求是：3M 是美國的公司，應該銷售美國產品。然而形勢轉變，海外子公司因加強研

究開發體制，進行產品的改善，也開始自行發展新產品，再加上移轉了總公司的事業，使子公司以加倍的速度擴大。這麼一來，因海外研究開發或事業移轉得來的的新事業或新產品，不僅供給海外客戶，也逐漸被 3M 總公司吸收引進。由此，3M 開始重視海外子公司的研究開發，在 19 個國家設立研究中心，聘請了 1200 位技術人員，3M 認為：不管在何處發明，他們都是 3M 的新產品。其中加拿大 3M 發展出的船舶清潔系統與壓力機被覆膠帶，以及澳洲 3M 發展出的免仿冒記錄系統，都被美國 3M 廣為採用。就這樣，3M 在西德、日本、法國、義大利、英國設置主要研究機構，並與美國的中央研究中心或事業區隔集團、事業部的研究中心進行各種研究，由於市場各有特性，因此亦賦予子公司研究中心有自由裁量的權利。

#### P—市場定位:

市場定位就是強化或放大產品的某些優點，從而形成與眾不同的獨特形象，這是企業參與市場競爭強而有利的武器，也是現代行銷觀念的具體展現。市場定位須隨時加以調整，已應消費者的需求變化。填補市場空位策略：把自己的新產品定位於目前市場的空白處，既可避免激烈競爭的壓力，還可以比較快速的與競爭對手在市場形成鼎立之勢，但前提是須有相當數量的潛在顧客，並且具有一定的購買力才行。

3M 一向以創新聞名，產品的品質也是不容質疑的，它強調實用性，瞄準各層次的消費群，適合 3M 產品的使用者層次廣泛，也許在無形中大家都使用過它的產品，只是使用群跟消費群之間是有差別的，消費群是針對那些對高價格的產品接受度高的族群，而 3M 產品的高附加價值能符合他們的期望。

#### (二) 4P 分析：

參 1 頁 203，參 2 頁 66、75

##### Product:

3M 提高生產力不可或缺的是開發新產品，為了鼓勵海外的新產品開發，特別設立了尋徑獎及最佳尋徑銷售獎，頒發給開發新工程及對新事業有貢獻的員工。3M 希望藉由提升產品的附加價值，已凸顯企業存在的價值，所以 3M 具備創新的研發技能，遠超過同類產品的品質與售後服務。市場趨勢：新產品不斷取代舊產品的浪潮，大多數產品問世後，就面臨著被新產品取代的命運，而新產品也勢將被更新的產品淘汰，這是 3M 一直秉持不斷創新的原因，將許多新觀念變為具利潤的產品，產品線涵蓋各領域。

##### Price:

價格是 3M 海外銷售業務制勝的關鍵，若不提高生產力及降低成本以強化競爭力，業務極難擴展，為此，3M 無法避免的採用日本企業慣用的：取得市場占有率及以量取勝等方法，應付類似競爭。而現在的消費者認為價格是購買時主要考慮因素的比例降低，對於價格可能比較高的進口品接受度則有所上升，購買產品所能提供的價值感，在消費者心中有越來越重的分量。3M 的產品交由 3M 授權

經銷商批發或零售，3M 不做任何直銷行為，它的產品皆有”建議零售價”，較能讓一般消費者接受。

Promotion:

電視廣告、平面廣告、新聞報導、雜誌介紹…

Place:

全球設有分公司、大賣場、藥妝店、便利商店…



這產品的用途很廣,不同人因不同用途不同時間可用在不同地方,但我認為這產品的市場區隔還是以一般日常起居所需的民眾為主.



You, your family, your home. They all deserve some breathing room. That's why 3M created Filtrete™ Filters. Experience Filtrete™ filters for the air you breathe.

這是空氣清潔的濾光器,也可從上述 3M 的文字得知任何人包括你的家人及房子,都值得擁有好空氣.我認為這產品的市場區隔是那些覺得自身週遭空氣環境較差的老百姓們.





Best for Kids

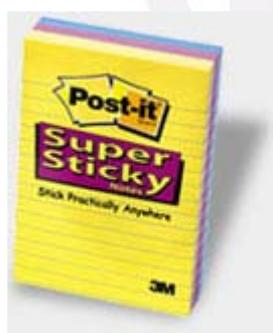
Best for Athletes



Best for kids, athletes, and post-op and chronic care.

可明顯看出這產品的市場區隔是這些人：小孩,運動者,手術過後和慢性病的人。

(四)



這產品使用很廣,基本上我是覺得 3M 鎖定的目標人群是那些需要此類產品但又想要品質很好的人,而任何人不管是在公司,工廠,做實驗,在家,在學校,甚至開車等,當他需要時都可以使用。

(五) **Scotch**



3M 這 **Scotch** 品牌下生產的膠帶依據不同的使用地方(不同的目標市場), 而生產創造出不同材質,樣式和功能的膠帶.



(六)

很明顯的,這品牌的產品市場區

隔是家庭中的媽媽們.



(七)

這類產品主要的功能是

保護的功用,譬如說可用在戶外,皮鞋用,地毯,衣服,車上等等.所以此類產品的市場區隔是有以上需求的人.



(八)

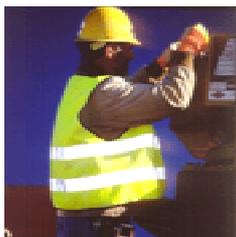
這類品牌產品主要的市場區隔是那些需要做較專業,精細,大型,供大眾看的看板等的人士或組織.它能幫你夢想成真,幫助你把你的想法和創意實現在你的生活中.

**Scotchlite™**  
Reflective Material

**3M**

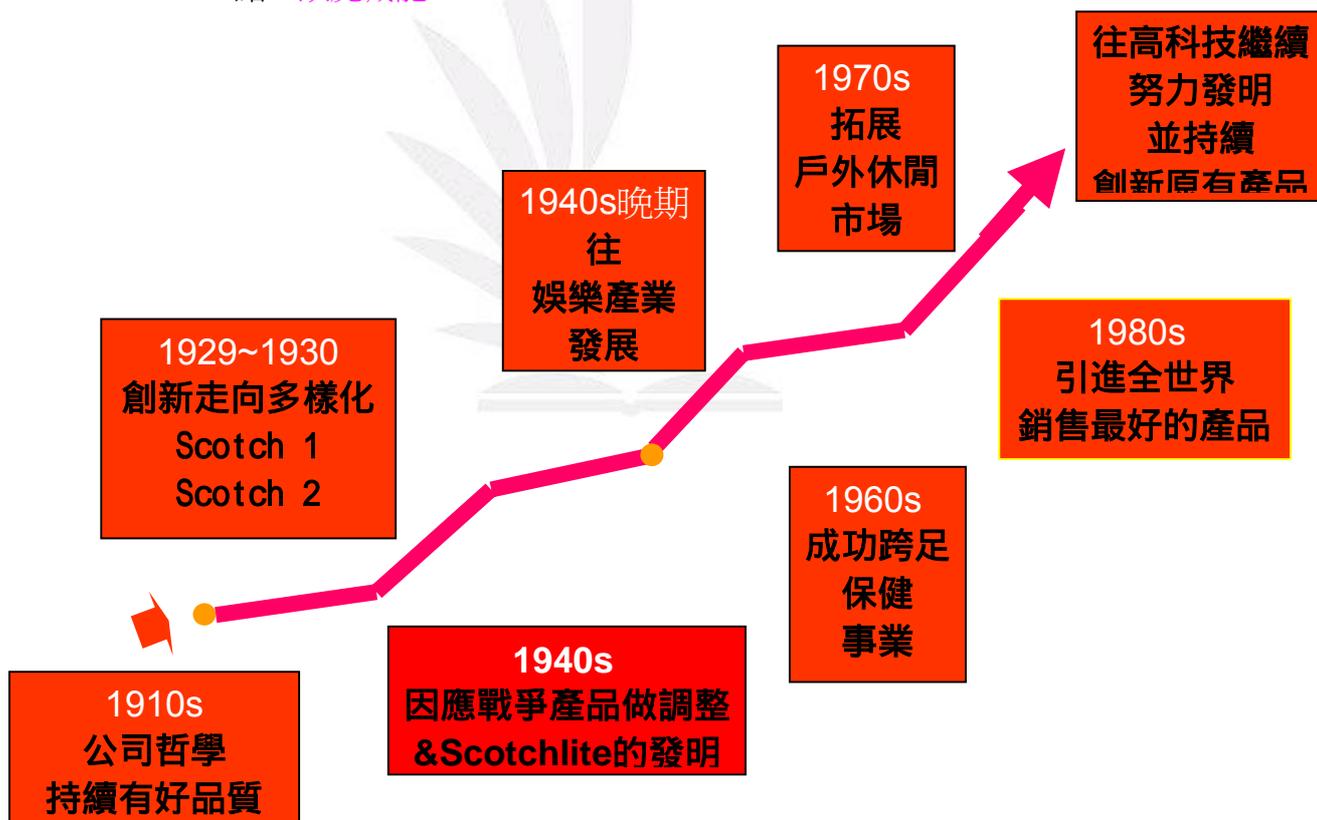
## 九)

這類產品的主要功能是可黏在衣服、汽車、交通號誌等等上,這樣在暗處或晚上時,能提供安全、指示交通號誌,交通障礙、娛樂等等的功能.此產品的市場區隔是有以上需要的人、公司行號、政府機構等等。



叁：3M 之 ABC 點圖---A、B、C 點

A 點：臥虎藏龍



相關圖片補充:

Scotch1: Scotch masking tape (左圖)

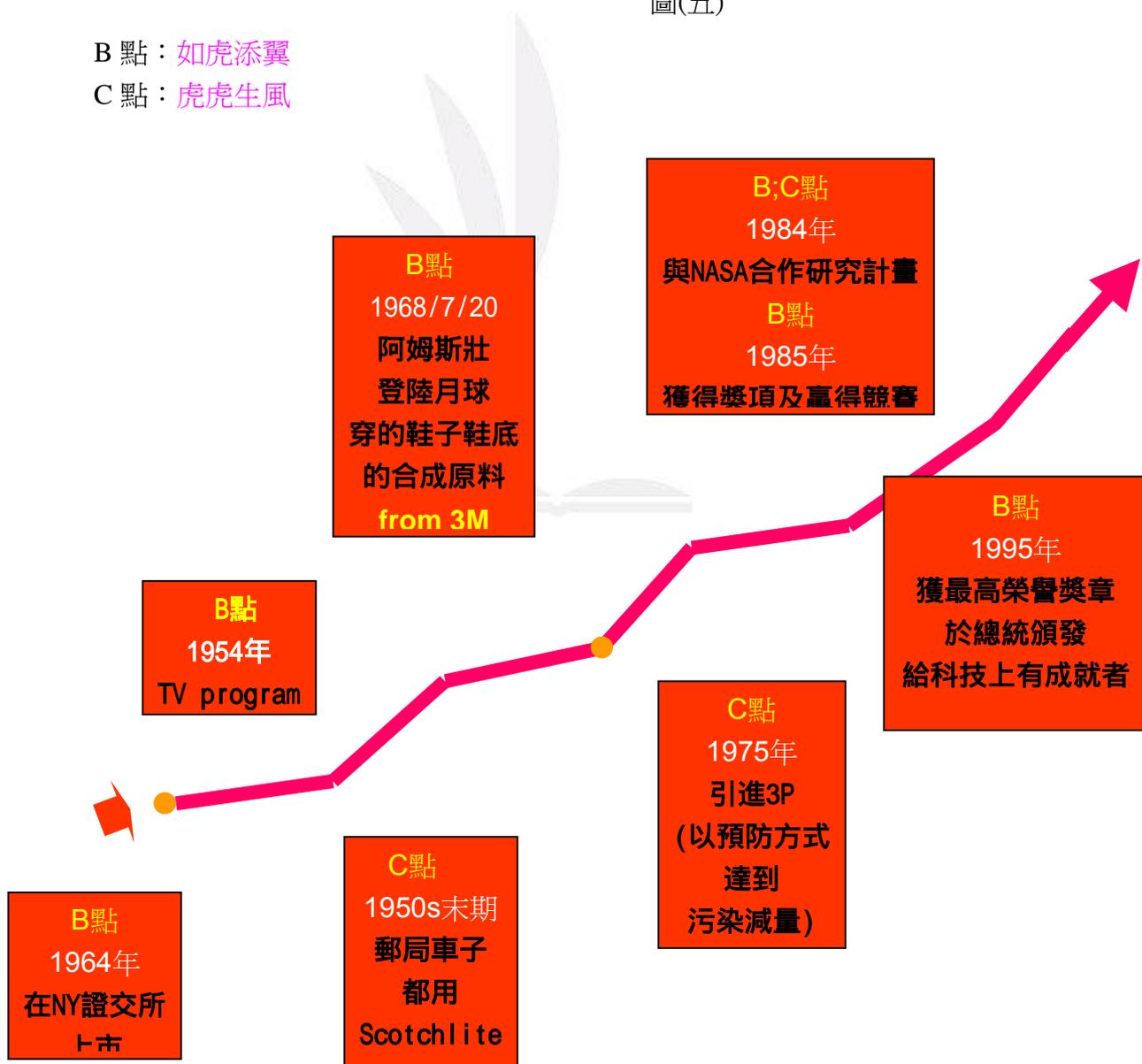
Scotch2: Scotch Cellophane Tape (右圖)



圖(五)

B 點：如虎添翼

C 點：虎虎生風



### (一) Scotch 的沿革：

#### Masking Tape (遮蔽膠帶)：



- λ 發明人：卓爾 ( Richard G. Drew ) 圖(六)
- λ 遮蔽膠帶的靈感：1923 年的某一天，卓爾帶著樣品去拜訪一家汽車公司。再這個烤漆工廠內，他聽到工人正苦於不知道該如何進行當時正在流行的雙色烤漆。因為遮蔽的方式有問題，使烤漆不但麻煩且需要密切留意。烤漆工人為避免顏色相混合或超出界線，經常利用報紙覆蓋車體；但是漿糊若黏得太少報紙會馬上掉落，太多又不容易乾，有時甚至會破壞以塗好的部分，或在車身留下油漆的痕跡。
- λ 他在不知該如何做的情況下，由於同情烤漆工人，而一口答應他們的要求製造更好的膠帶。換言之，他在沒有經驗及技術的支援下，許下了承諾。
- λ 汽車所需的遮蔽膠帶必須具備以下特色：黏著力強、不會留下黏著劑殘跡，而且在不損及塗料情況下能輕易剝除。
- λ 許多問題之所以解決，往往只在一念之間。有一天，他到頂樓找過去實驗時用過的一些有皺摺的滾筒紙。在炎熱的天氣中，他登上工廠的三樓，在佈滿塵埃的角落裡，找出一大捲的滾筒紙。「當我用手撕開這些紙的時候，我突然想到，這個紙不就是我一直在尋找的膠帶嗎？那時幾簡直興奮極了。」事後，卓爾 (Richard G. Drew) 清楚地回想道。
- λ 不斷地嘗試之後，卓爾 (Richard G. Drew) 終於開發出新的黏著膠帶。3M 初期的主力商品之一的遮蔽膠帶自此誕生，汽車界的訂單也隨之蜂擁而至。
- λ 遮蔽膠帶推出之後，3M 開始積極開發黏著膠帶事業。(Scotch) 遮蔽膠帶，即是 3M 生產的第一項非研磨材產品，也是 3M 多角化開端。這種膠帶推出後，市場上便陸續推出數百種類似的膠帶。

#### Cellophane Tape (透明膠帶)：

- λ 緣起：3M 接到這樣的詢問：「是否可以發明能保護商品，使其不受鐵路冷凍貨車內濕氣得影響的產品？」
- λ 發明人：卓爾 (Richard G. Drew) ---於 1930 年，首創的透明膠帶走進了世界的市場。
- λ 透明膠帶原是保護冷藏貨車中的貨品而設計的隔熱材。日後，3M 卻以包

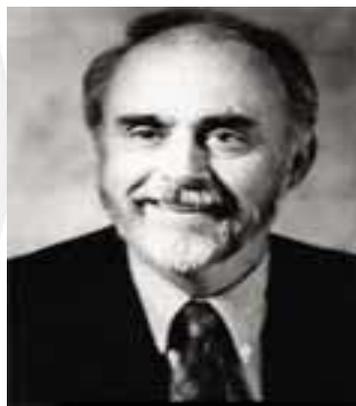
裝業界為主要的銷售對象而設計新的透明膠帶。

- λ 到此為止，透明膠帶，成為 3M 直接與消費者市場產生關聯的第一項產品。

為何叫「Scotch」：

- λ 沒人能記得正確的原因，有關的傳說好幾個。
- λ 說法（一）：1920 年代初期，因使用遮蔽膠帶而燒傷手的汽車烤漆工人，看見長及二英吋的膠帶上，只有兩端部分塗有黏著劑，於是對 3M 的業務人員說：「把這個膠帶帶回去交給你那吝嗇的蘇格蘭（Scotland）老闆，叫他在多糊點膠。」「Scotch」知名不逕而走。
- λ 說法（二）：明尼亞波利斯一帶的居民，多為北歐來的移民，其中有許多蘇格蘭人，產於該地的這項產品因此被稱為「Scotch Tape」。

## （二）Post-it 沿革：



圖(七)

“利貼便條紙”誕生的故事-是 3M 最新的傳奇。這個產品的誕生與 3M 的企業理念及文化關係密切。它是 3M 的主力商品之一，雖然這個便條紙不大，比起其他機器類產品，它的營業額也不算多，但每年都在持續成長。

一位商用膠帶事業部化學工程師富萊，利用了 3M 中央研究中心研究員席爾巴發明的可剝除黏著劑提出了一個構想。

富萊是教會唱詩班的一員，他習慣在當日預定獻唱的讚美詩扉頁內夾上紙片，方便他立刻翻到下一頁要獻唱的詩。但這種紙片夾在第一次獻唱時管用，到第二次以後，常會從詩集中掉落，使富萊白費工夫。

在一九七四年的某個星期日，他如往常般獻唱讚美詩時，一個靈感突然閃過-如果在紙片上塗膠，紙片夾就不會掉落了。當然，若能做出可輕易自歌本剝除，而不損及扉頁的紙片夾，就再理想不過了。於是，富萊開始活用 “一五%原則”，開發可剝除書夾。

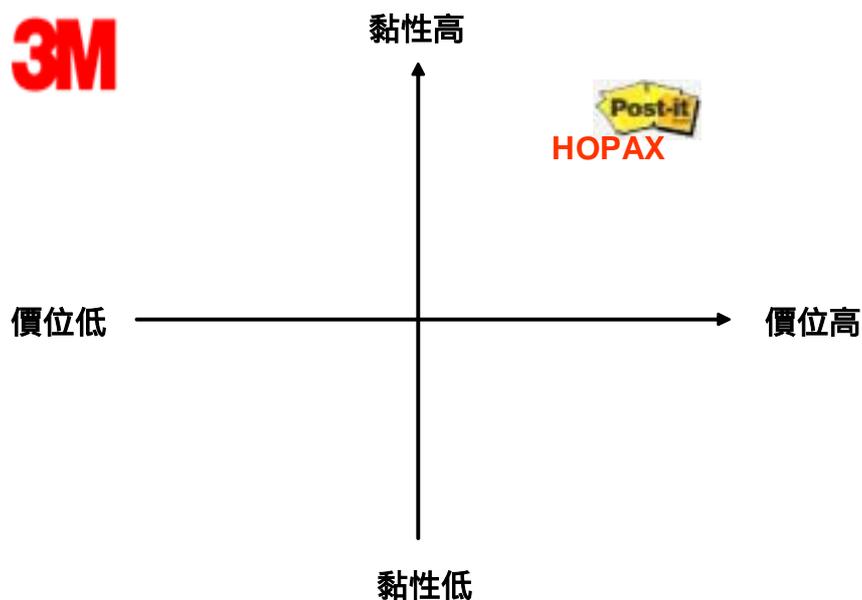
這個靈感使沉睡四年的黏著劑重現天日。富萊發現席爾巴已發明 “可剝除黏著劑” — 當時這種獨特黏著劑的樣本，在 3M 內廣為分贈，任何人都可利用。

富萊開始研究，是否能用此產品製作讚美詩用紙片夾。最後，他利用這種有缺陷的黏著劑，完成供獻唱用的附有黏著劑紙片夾的雛形。這種紙片夾，即類似背面具黏性便條紙。

於是富萊進一步改良這種膠，同時設計出能大量生產黏性便條紙的機器。不過，當時公司裡的業務人員卻都不看好這項新產品。但富萊並不因此氣餒，他秉持著信念繼續推廣，將樣品分送給公司的員工使用...

3M™ 眾多的秘書用過這種有黏性的便條紙之後都讚不絕口，她們一致認為："這麼方便 的產品一定會暢銷"。雅特於是進一步將樣品寄給「財星雜誌」五百大企業的秘書試用，結果反應一樣熱烈。終於在 1981 年，3M™ 將此產品命名為"Post-it" 開始銷售，果然上市後營業額急速成長。於是，小小的 Post-it® 從此大大地改變人們的留言方式！

肆：十字圖



## HOPAX (聚和國際股份有限公司)



★ **3M** Post-it (便利貼)

★ **HOPAX** Stick N (N字貼)

在偏僻的高雄大寮鄉下，有一家成立三十年的公司，其生產的N次貼，是全球唯一有能力突破3M專利大網，生產便利貼的小公司——聚和國際。

全球一年的便利貼市場商機近十億美元左右，3M 老大哥市占率高達九 %以上，聚和雖為老二，市占率近五%，但這相當於十億元以上商機，對股本僅八億元的公司，已是很大的營業收入。更重要的是，因為便利貼的技術難度甚高，面對3M撒下的專利大網，聚和能夠突圍，這項成績實屬不易。

看了資料，真的有點嚇一大跳，原來全世界便利貼的市場佔有率百分之九十以上是3M的天下，幾乎是獨占的市場了，也難怪Post-it是3M底下產品，全世界賣的最好的。至於第二名，也是非常令人驚奇的，其一是它在3M這老大哥之下還

能生存，雖然佔有率不大（5%），但是每年獲利豐富；其二是它是台灣的一家公司且還是在偏僻的高雄大寮鄉下，這真是非常不容易，因為此技術真的難度很高（要讓黏過的東西重複黏，又能一直能保持黏性）→它就是“聚和國際股份有限公司”。基本上，同樣是便利貼，3M 的叫“Post-it”而聚和國際股份有限公司生產的叫“N 字貼”。

我爲了做這報告去書店把 Post-it 和 N 字貼的價錢都抄了下來：（僅列舉幾個做舉例）

3M	聚合國際
75x75（正方形）→33 元	76x102→21 元
76x58（兩本裝）（超值包）→25 元	76x51（兩本裝）（超值包）→23 元

所以明顯可看出，3M 的價位比聚合國際的 N 字貼，要再貴一點。這再度證明了一點：3M 的產品大多都比同類產品、別家品牌的價錢高，但大家又願意買，這貴的有價值的東西-----→與品質有很大的關係（參考下一段）。

至於黏度方面，我各買了兩個品牌的便利貼回家比較，我各撕一張，上上下下的黏住東西又撕下，來回 10 次，比較後來的黏度如何。另一方法，我把他們各自黏在比較不好黏住的地方試他們的黏性（例如皮包、衣櫥等等），後來實驗結果證實，還是 3M 居上風。

我們就是依此資料、數據和實際經驗等等畫出十字圖。

## 十字圖(scotch)



## 四維

四維企業是以黏膠、塗佈、壓合等技術為核心的公司，迄今已有四十六年歷史。是全球華人第一大塗佈公司，在台灣及大陸地區共有六個廠，數十個營業據點。

## 家樂福

家樂福從製作到包裝都經過嚴格控管，品質不錯，價格卻更便宜，低於市售商品15%~20%。

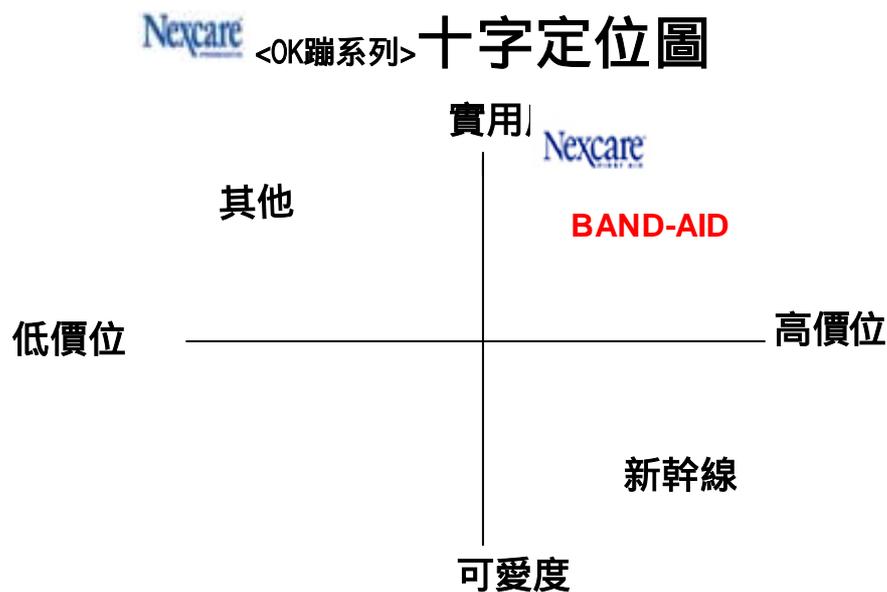


圖(八)

我是到家樂福去看各類的膠帶產品，但是我是以同類產品來比較，只有看到 3M 和家樂福這兩家品牌的膠帶，其他的是從網路上查到的。因此我就以同樣的 opp 透明封箱膠帶 48mm\*40m 去比較它們的價錢，3M 的價錢就真的比其他品牌的膠帶貴了一點，它一捲要 19 元，居於第二的四維膠帶要 17 元，至於家樂福他自有的品牌就是以高貴不貴為主，所以就又便宜了一點，買越多越便宜，那剩下的一些市面上雜牌的膠帶就又更低價了。

而如果說到 3M 膠帶的黏度是大家公認一致推薦最好的，他們生產出來的產品品質是不容質疑，所以價位會較一般商品高了點也是有它的道理所在。而四維膠帶在我國算是製造膠帶的龍頭，經由多年的聲譽建立，相信他們生產的膠帶應該不會差到哪裡去，所以應該會有一定的品質。至於家樂福是以低價來促銷自有品牌，如果買的越多它就會越划算，可是終究這不是他們的主力商品，也不是他們的本行，所以生產出來的品質一定會有差，黏性可能不是很黏。而訪問還有賣一些較沒聽過的牌子膠帶，它們為了要吸引消費者的注意，所以就以低價位來零售，可是因為價格太低，為了維持利潤，因此成本製作上就較粗糙，當然它的黏

度就會很差。



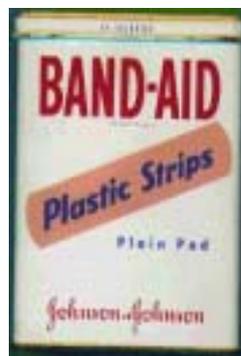
## 3M

Nexcare較跳脫以往ok蹦的形狀，還貼心設計適合關節等受傷部位專用的繃帶，還有美化作用的隱形繃帶，但它的重點不在於外表，而是著重它的實用性，重視品質。造型款式的大約TWD130左右



## Band-Aid

這是美國OK蹦的大品牌，擁有75年的歷史了，可說是Nexcare最強的競爭者有造型圖案的TWD150



圖(九)

## 日本「新幹線」

日本的東西都超級可愛的，大都以女性或小朋友為訴求，雖然他們的品質也不會太差，可是**重點卻放在包裝**，還有附套子等等的周邊商品，有點模糊焦點。

價格方面：TWD250



## 其它

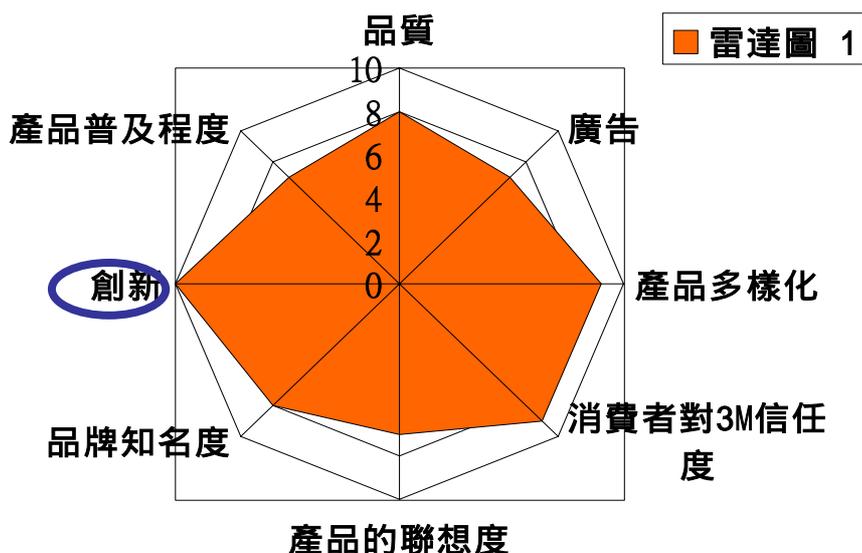
**無品牌**：一般普通的ok蹦，土黃色的，大都是救急用，而且隨處可見，價格為**1小包10元**，有卡通圖案的<如下>，最便宜的1個5元



圖(十)

隨著市場趨勢的改變，為了顧及重視產品外觀的消費者，就必須改良原有產品的樣式，以滿足不同消費者的需求，但 3M 除了在外觀上有慢慢的在修正，實際上，它的重點還是在品質上的改進，還有尋找以現有產品開發另新產品的可能。感覺上他們只在乎內在，對外表的美醜反而無所謂，若要比較實用性，3M 在這方面是不遺餘力的，但我覺得它的外觀確實很普通，應該是說看起來較有質感，只是和其他比較的話，可能較難引人注意。

## 伍：雷達圖



創新在 3M 已經變成一種文化，同時，在 3M 創新也是一種運作機制跟標準。就像 3M 人最常講的：「發明（Invention）是個好點子，創新（Innovation）則是把這個好點子變成實際的東西。」3M 的創新既是技術導向，更是顧客導向，他們不做顧客不要的東西，因為那樣沒有價值。爲了要落實創新的理念，3M 也要求每個事業部門每年的營業額中，必須有 30% 是來自過去五年的新上市的產品或服務。爲求競爭力的提昇，迅速推薦好東西到市面上，3M 以「進步獎」犒賞「能將創意盡速成功商業化」的成員，這意味那些能帶給顧客顯著功能與價值的產品，應符合貢獻給公司高利潤的邏輯。

品質、消費者對 3M 的信任度、品牌知名度這三點可以說是這個品牌它塑造出來的自我風格和給人的印象。以品質來說，這是 3M 公司他們對產品的嚴格要求也是他們的忠旨，他們不跟隨別人採取低成本、低價位的方式來出售產品，他們寧可維持好產品的品質，而以較高一點的價格銷售，這也是對消費者的一種保障。等到產品的品質穩定之後，消費者就會對 3M 的產品增加信任度，更進一步的漸漸提升品牌的知名度，這一連串的效應是相互聯繫的。所以現在 3M 的品質是大家一致推崇的，消費者也已經對這個品牌有了一定的信賴度。

產品的聯想度、多樣化、普及度可以合在一起說是 3M 帶給了消費者什麼樣的感受和想法，等於是情境式導入。事實上 3M 的產品非常多，不論是工業上、高科技上，到辦公室用品至日常生活用品等都有他們的產品，促使產品的多樣化也是 3M 公司他們所要推廣的，但是一般人大都不知道，一想到 3M 只知道無痕掛勾、便利貼等幾樣東西，而其他的產品還真的是很不清楚呢！所以它讓顧客的聯想度還不是很深，所以產品的普及程度就還是有限。這也許是他們還需要加強的地方吧！

至於廣告是我們一致都認爲它的曝光度不夠，沒有什麼讓人有很特別的印象

甚至是根本沒看過 3M 廣告，所以很難對它有什麼感覺。因為它在我們台灣很少打電視廣告，大都是平面廣告，也可說是很少在宣傳吧！也許該增加在台灣的廣告行銷方面，因為電視廣告是一種很直接能夠接觸消費者的行銷方式。

（下頁的 3M 多角化產品發展軌跡，可用來支撐 3M 產品多樣化的證據）



全球行銷管理—3M 公司之探討  
 (一) 3M 多角化產品的發展軌跡(參 1)：

研磨礦砂 研磨砂紙 1902~ 1910	防水砂紙 特殊清漆 石臘與亮光劑 1911~ 1924 研磨砂紙	商用砂粒 遮蔽膠帶 1925~ 1929 研磨砂紙 防水研磨紙 特殊清漆 石臘與亮光劑	噴砂用膠帶 汽車用研磨材 透明膠帶 電器絕緣膠帶 鞋用膠帶 捆扎用膠帶 屋頂建材 1930~ 1934 研磨砂紙 防水研磨紙 特殊清漆 石臘與亮光劑 商用砂粒 遮蔽膠帶	工業用黏著劑 特殊膠帶 防水研磨砂紙 顏料、酸化鐵 特殊合成樹脂 1935~ 1939 研磨砂紙 防水研磨紙 特殊清漆 石臘與亮光劑 商用砂粒 遮蔽膠帶 噴砂用膠帶 汽車用研磨材 透明膠帶 電器絕緣膠帶 鞋用膠帶 捆扎用膠帶 屋頂建材	樹脂性紙製品 硫酸 防滑條 反光軟片 反光塗料 桐張紙 滾筒 1940~ 1945 工業用黏著劑 特殊膠帶 防水研磨砂紙 顏料、酸化鐵 特殊合成樹脂 研磨砂紙 防水研磨紙 特殊清漆 石臘與亮光劑 商用砂粒 遮蔽膠帶 噴砂用膠帶 汽車用研磨材 透明膠帶 電器絕緣膠帶 鞋用膠帶 捆扎用膠帶 屋頂建材	特殊研磨材 瀝青 遮蔽膜 氟素化學品 外科用開刀巾 平版 電器機械製品 雙面膠帶 1946~ 1952 工業用黏著劑 特殊膠帶 防水研磨砂紙 顏料、酸化鐵 特殊合成樹脂 研磨砂紙 防水研磨紙 特殊清漆 石臘與亮光劑 商用砂粒 遮蔽膠帶 噴砂用膠帶 汽車用研磨材 透明膠帶 電器絕緣膠帶 鞋用膠帶 捆扎用膠帶 屋頂建材 樹脂性紙製品 硫酸 防滑條 反光軟片 反光塗料 桐張紙 滾筒
\$ 250000	\$ 14166000	\$ 20550000	\$ 233610000	\$ 67433000	\$ 264575000	\$ 899894000

此時間內總營業額

## (二) 再補充：

3M 公司大筆投資在新科技的開發，致力使其研發腳步與企業創新文化相符。公司的新產品開發系統，確實具有將新構想轉換成有型產品與服務的動力。

3M 公司的企業目標與遠景宣言強調：「以新企業、新服務與新產品的發展活動為基礎」。他們的創新活動因高度投資新科技而成功，這些科技可分為以下兩類：

☆ 科技平台

☆ 萌芽期與發展期的技術

科技被 3M 公司視為是創新發展的動力，科技平台以現有市場上的新產品為基礎，製造以下的產品：

☆ 膠布

☆ 軟片

☆ 鏡片

☆ 影像器材

☆ 藥品運送

萌芽期與發展期的技術，形成創新的後續階段，其實例有：

☆ 平面板展示器

☆ 鑽石軟片

☆ 濾鏡

☆ 機械用繃帶

基礎科技的投資，已然成為 3M 公司建構企業文化的策略性動因。3M 公司的員工不斷地挑戰、改善或更換技術，科技在公司內確實扮演著創新活動的跳板。各級主管、專家與技術人員均將新產品視為保住現有的顧客，提高顧客滿意度的最佳武器。因此，公司希望能成功的開發與更新科技，將它導入新產品開發的過程中，使公司的利益取極大化。由於開發技術通常所費不貲，而且叫難掌握開發的成果，3M 公司這種明確的企業政策，的確為產品開發小組在決策時減少了不少困擾。

創新產品的開發過程中，企業應衡量哪些事項有助於新產品的開發，例如：

☆ 在發展創新的目標下，鼓勵良性競爭

☆ 持續評量新產品的發展方向

☆ 開發活動集中在未上市、具特色、現有顧客尚未觸及或現有顧客尚未擁有的全新產品或服務上

☆ 檢討現有產品在導入市場上的困難，從而發展創新的產品

3M 公司推行創新活動的最終目的，在傾聽員工多變的需求及未來的挑戰。而 3M 公司支援創新活動最主要的力量，則來自於全體員工不斷的自我要求，以及公司對個人、小組及整體企業成就的重視。

~ 書名: 「超創意管理」 P.78 P.79 作者: Neil Coade

### 陸：回頭問自己,有關 3M 品牌的想法

以珩：

老實說，還沒做 3M 之前，我對它根本了解不多。我只知道它是一家外國公司，著重創新，且掛勾在台灣很有名，尤其是他強調“無痕”的特性；還知道，它有做汽車玻璃，品質不錯(因為我爸爸的汽車玻璃就是 3M 的)。雖然我有時會用便利貼，但我從來沒有注意到我用得品牌叫 Post-it,更不知道它是 3M 產品下賣的最好的產品。之前也完全不曉得有 Scotch 這品牌,就更不用提知道它是一個膠帶的品牌。其實知道它有很多產品，但真正能講出來的只有幾個，我後來想想，其中的原因是因為 3M 的很多產品在台灣很少或沒有廣告，不管是在電視或平面廣告。舉例來說，我從來沒在台灣看過 Post-it 和 Scotch 的電視廣告。現在做報告，找到的這些廣告，大多都是在美國播放的，也有些歐洲的。另一的原因或許是 3M 根據各國的文化、經濟等等的不同，在行銷上強調的產品不同。我是覺得 3M 可在他的產品上多做些宣傳的工作，畢竟他產品這麼多，且品質又好，又有創意，不多讓消費者知道，實在是很可惜。至於為何知道它品質好，兩個原因，一是我自己用過，二是因為口耳相傳，大家都這麼說。這兩因素跟他是創新的代名詞很像。也就是說，現在大家只要想到 3M，自動會把它跟創新、品質好畫成等號。

舒卉：

其實剛開始知道我們要做 3M 這個公司時，我那時還真有點茫然，因為我對他真的是完全不熟悉，而且可以說是很陌生的，後來我稍微思考一下我對這個品牌到底有什麼印象時，隱隱約約有了無痕掛勾這個產品的浮現，我才稍微有點恍然大悟的感覺。後來我聽同學說便利貼也是他們的產品時，我還滿訝異的，原來我們常在使用的這個東西竟然也是他們的產品，也許他們的產品早已充斥在我們的周圍只是我們不知道罷了。後來我又想，他們可能很少做宣傳和廣告，所以我對他們的產品才會沒什麼印象，但又好像有看過 3M 無痕掛勾的廣告，總之我對 3M 的品牌印象只停留在掛勾而已，所以這可能是他們要加強的方面。又或者他們是靠品質取勝，內行人自然知道他們產品的好用性，所以根本不需要做什麼廣告吧！

雅雯：

在還沒做報告之前,對 3M 了解並不多,不知道它是外國公司且歷史悠久了,以前用過便利貼,但不會特別去買 3M 的牌子,因為不曉得 post-it 是由 3M 發明的,沒想那麼多,而且當學生的比較窮,挑選文具都會挑便宜就好,後來才發現便宜的真的不好用,對 3M 有印象是無痕掛勾,應該是從電視上得知的吧,其實我忘了,那時我把 3M 跟無痕掛勾畫上等號,很白痴的以為 3M 就是無痕掛勾,開始使用 3M 是從它的醫療產品 Nexcare,那時要買透氣膠帶,發現商店的擺設,那一櫃幾乎都是 Nexcare,而且它也分好幾種系列,讓我有各種選擇,它包裝看起來也比較有質感,用過的評價給它蠻高的,往後陸續幾次,會特地買它的東西,像是 ok 绷,我好像買第 2 次時,才偶然發現包裝的一角印著” 3M” 2 個字,恍然大悟~原來它是 3M 的產品,

慢慢了解其實很多東西都是 3M 的,現在只要去購物時,同種商品 3M 也有販售,我會優先選擇 3M 的

### 柒：品牌的聯想、性格、價值

可從以下一步步的回答,看出 3M 這品牌的聯想、性格、價值

- \* 當你看到或聽到 3M 時，你會聯想到哪些產品或服務：  
Post-it, Scotch, 汽車玻璃,掛鉤,清潔用品,Nexcare...
- \* 3M 的產品看起來／聽起來／聞起來／嚐起來感覺如何：  
有質感、堅固、實用、與眾不同  
聽起來就對這產品有信心,讓我可以放心  
聞起來有淡淡、令人舒服的香味  
嚐起來回味無窮
- \* 你會如何跟別人介紹 3M 的產品或服務：  
品質一定沒問題,你可以好好放心  
價格也許貴了一點,但絕對值得
- \* 當你看到或聽到 3M 時，你會聯想到哪些標誌、符號、顏色、音樂或任何其他具像的事物：  
紅色、大大的一個阿拉伯數字的 3 和一個英文大寫字母的 M  
Post-it 的廣告畫面一定整體色系是黃色的；而 Scotch 的廣告一定會把蘇格蘭那品牌的特色發揮的淋漓盡致(紅色、綠色、紫色、黃色)
- \* 3M 是否有讓你記憶深刻的 slogan 或標語：  
You know where you can stick it  
Great ideas that stick  
什麼都黏的住 什麼都好記住  
“狠貼”
- \* 3M 是一家怎樣的企業？它有哪些理想或信念：  
企業文化,全公司都有此認知---不斷向創意挑戰,不斷開發新產品  
雖歷經多次失敗，但都會繼續鼓勵研究人員創新
- \* 如果 3M 是一個人，你覺得它是一個怎樣的人  
喜歡東想西想、知識豐富、敏銳對很夠、可信賴
- \* 如果 3M 是一本書（或一種動物），你覺得它是什麼？為什麼：  
超進化的百科全書  
要什麼有什麼,有很多意想不到的知識
- \* 你覺得什麼樣的人會用 3M，他具有哪些特質：  
重品質、敢冒險、對自己要求高的人
- \* 當你看到他人在用這個品牌時，你對他有何看法：  
這個人厲害，買到好東西  
不愧是內行人  
有慧眼識英雄的感覺

3M 以創新為出發點，從公司設立到現在，"貼近 consumers 需求的 products"，一直秉持不斷創新的原則給消費者印象，3M 是創新的品牌，產品也有品質保證。而且它是一家很有規模制度的大企業，充滿了永無止境的挑戰精神，經常探索新的事業領域，在不斷開發新產品、創造新市場的同時，仍能保持成長。最重要的是他們能夠以我們消費者的真正想法和需求來改善他們的產品，達到雙方所要的重點，因此才造就了現在 3M 品牌的價值和消費者對它的信任度。

### (一) 3M 建立品牌認同的 4 大策略：

要建立強勢品牌，先找出品牌被市場認同的概念，依此概念設定品牌定位，透過積極傳播跟消費者溝通。

一個強勢的品牌必定具有鮮明的品牌認同，所謂品牌認同就是一個品牌的價值主張、精神、信念和行銷中的許多要素，能夠獲得消費者的認同與信賴。

品牌認同和品牌形象、品牌定位不完全相同，品牌形象是消費者對品牌的看法，品牌認同是品牌所傳達的觀念，希望獲得消費者的認同，品牌定位則是傳達品牌認同的策略。

加州柏克萊大學哈斯商學院(Haas School of Business)教授大衛·艾格(David A. Aaker)在其著的《建立強勢品牌》(Building Strong Brands)書中指出，建立品牌認同有 4 種方法，以下是針對 3M 品牌的觀點切入：

#### 一·從產品概念切入

產品的特性和屬性對消費者來說是最直接影響品牌認同的要素，它又可細分為 6 個方向：

#### 1.產品類別

強勢品牌常代表某個類別，讓品牌和產品類別連結，可以讓消費者想到某類產品時就會想到這個品牌，譬如 3M 的產品有分好幾類，受傷時就想到 3M 的 Nexcare <醫療保健產品類>…。

#### 2.產品屬性

產品如果具有更好或特別的屬性更能吸引消費者，譬如 3M 一向著重提供最好的產品及無瑕的服務，除了在銷售和事務團隊外，在產品支援<針對技術層面>及售後服務上<著重物流方面>，要求做到頂級專業。

#### 3.品質和價值感

高品質也代表高價值，能夠讓品牌獲得價格上的優勢，因此 3M 的價格也許比別的品牌貴，但它的附加價值卻是比較高的。

#### 4.產品用途

產品用途讓消費者需要某項產品時馬上連想到這個品牌，3M 也一直往這方向努力，希望消費者總能在第一時間想起 3M。

#### 5.產品使用者

喜歡創新、新奇、便利的產品，就會使用購買 3M 的產品，就是把品牌和使用者的連結。

#### 6.生產公司(地、國)

大家對 3M 的產品一般都是充滿信心，和品質保證連成等號，所以產品若是 3M 產的，就可以放心使用。而 3M 來自美國，一般我們對美國產品的印象也是有品質保證，故把品牌和生產地(國)結合，同樣在這方面也可提高品牌認同。

### 二·從企業概念切入

企業的文化、價值觀、經營理念、領導者、員工、技術、資產…… 等特性，可以讓一個品牌表現得與眾不同，譬如 3M 實行環境政策，贏得消費者的好感和信賴，它也可從 6 個角度連想：

#### 1.關懷社會

企業以實際行動，從事慈善活動、環保活動或社區活動來回饋社會，並且向消費者傳達自己是「好公民」的訊息，可以提升企業形象。

- 美商 3M 捐贈台北市社會局逾百萬物資及資金  
台北市市長馬英九親臨受贈 攜手插上許願幼苗
- 3M 南科增亮膜廠竣工投產  
為國內平面顯示器產業增光相挺
- 美商 3M 執行協助蝴蝶蘭彩繪飛機膠膜案  
讓「蝴蝶蘭王國」美名飛向國際舞台
- 3M 以外商在地心情 將心比心  
行動協助及關懷在台外籍人士
- 2004 年 MIS Best Choice 結果揭曉—3M Volition 榮獲網路通訊類第三名

- 3M 回饋鄉里科技產品嘉惠年長者捐贈反光手腕帶 5500 條提倡反光安全新概念
- 響應「行人安全月」 3M 捐贈五萬條反光隨身帶
- 康森颱風手下留情 大同國小師生快樂參訪
- 企業參訪行 政大 3M 相見歡
- Dennis A Krutsinger  
4 月 1 日起接任 3M Taiwan 總經理
- 3M 分別捐贈 100 件反光背心給大園鄉公所及楊梅鎮公所
- 3M 台灣榮獲「優良外商」肯定
- 台北市政府感謝 3M 台灣，  
協助納利颱風災後復原
- 總經理獲邀演講  
中山大學資管所之行滿堂彩
- 響應社會局珍愛家庭年，居家醫療用品捐贈 250 萬
- 關懷大園清潔隊 100 件反光背心捐贈，提升工作安全
- 育仁國小全校 e 起來！  
3M 捐贈現代化教學設備
- SARS 病毒侵襲全球！你使用的口罩正確嗎？
- 生活中眾多的病菌如何防範『空氣清淨防護』躍上居家淨化新課題
- 3M 呼吸防護計劃「教育訓練短片」發表

## 2.注重品質

3M 產品品質較佳的觀念讓它們獲得了消費者的歡迎，因此銷售超越了其他品牌。注重品質的企業容易獲得顧客信賴和取得競爭優勢。

## 3.創新能力

3M 是以創新能力見長，它以不斷創新的優越技術，超越競爭者而領先市場。

## 4.關心顧客

3M 的產品都是針對便利性而設計的，創新的使用方法或者是外觀等問題，都有為消費者提供問與答的解決方案，關心顧客，讓顧客感到可靠和滿意。

### 5.成功普及

企業本身的能見度和曝光率會造成消費者對品牌成功與否的印象。譬如 3M 經常被採訪或舉辦活動，也使其產品受到注目和暢銷。

### 6.地域特色

3M 標榜「全球性」，讓消費者了解它有豐富的資源、財務、技術和能力。

### 三·從人物概念切入

品牌和人一樣，也會具有個性，消費者會選擇品牌個性和自己相符的產品來使用。

根據研究，品牌個性可以分為 5 大類和許多小類：

1.純真(包括純樸、誠實、傳統、愉悅)

2.刺激(包括大膽、活潑、新奇、創新)

3.成就(包括信賴、聰明、成功)

4.時尚(包括上流、迷人)

5.強健(包括外向、堅韌)

每個品牌多少摻雜了不同程度的 5 大個性要素，但可能有 1 項特別清楚，譬如 3M 代表刺激。

品牌個性的塑造也可以透過代言人或卡通角色，讓消費者留下深刻印象。

### 四·從象徵概念切入

任何能夠代表品牌的符號、標誌、東西或做法，都能整合或強化品牌的認同。能激發視覺印象的符號，最容易讓消費者馬上連想到它代表的品牌，譬如 3M。還有，一些隱喻式的圖像也會突顯品牌的特性。這些象徵性的符號，常是品牌成功的關鍵，因為它讓品牌更容易辨識。

上述的 4 種概念，就是提供消費者一個所謂的「參考架構」，讓他們可以根據這個架構來評估和了解品牌的內涵。當然，並不是每個品牌都需要用到這 4 種概念，有些品牌只要 1 或 2 個概念，便可成功的建立品牌認同。

要建立強勢品牌，便要先找出品牌認同的概念，根據這個概念設定品牌定位，然後透過積極的傳播，把品牌定位傳達給消費者，最後讓品牌形象深入在消費者的心中牢不可破，這就是品牌經營者的最重要任務。

### 捌：Point of Contract

1. 在大賣場，賣掛勾、Post-it、Scotch、清潔用品、汽車等相關用品等等地方，通常都是一整牌都是 3M 的東西或平面廣告，讓消費者很難不接觸到。
2. 在地鐵站內一整面牆都是 3M 的廣告



(參 6)。圖(十一)

3. 在歐美國家，3M 常打電視廣告，因為有些產品的市場定位是一般大眾，例如 Post-it、Scotch、掛勾等等。
4. 各地的平面廣告，不論是一般產品（大眾較熟悉的）或是高科技、工業用的產品都有。
5. 在便利商店、大買場、書店等等，到處都有其產品。

### 玖：微笑曲線

參 1，參 5

分別已下曲線和上曲線來表示企業在經營前和經營後所獲得的績效，縱軸代表企業績效，由效率和效能所組成，縱軸代表價值鏈的分工型態，分成研發、生產製造、行銷 3 個部份。

#### 一、研發:

3M 的研發體系分四層， 從事多重且廣泛的研究:

- (1)事業部的研發:主要的目的是在技術總監的統籌下配合事業部的市場需求，以事業部的客戶為對象，進行應用研究與產品開發。

研發的具體使命有: 改良既有舊產品

在目前產品事業的延長線上，進行研發及新型設計

改善生產流程

開發新事業

- (2)由四個事業區隔集團分別配設的研究中心: 追求效率及生產力，開發未來三~五年可能受重視的技術，探索能為事業區隔集團內的事業部帶來發展的市場潛力。

- (3)中央研究中心: 追求未來十年的科學新知，開創全新的市場與事業。

- (4)新事業開發部: 負責公司內創業制度的培育、支援，擔任總公司管理部門的研究開發。

負有四點特殊使命:

- \* 開發、培育不在 3M 目前事業領域內的全新事業。
- \* 提供資金給無法從一般事業部得到資金援助的新產品、新構想。
- \* 保存並定期回顧過去開發失敗的新產品、新事業構想，檢討並實施其中可行的部分。
- \* 檢討並推動收購戰略。

3M 藉這四層研發體系，不斷留意是否埋沒了任何創意，或因組織而抹煞個人的開發精神。

#### 二、生產

3M 研究人員進行一項研究，都會嘗試使自己的構想受到市場肯定的衝動，為了滿足這個衝動，3M 建立了以低成本委託工廠試作的體系。在試作品的製作過程中，研究人員可由製造現場人員獲得多方的協助與實際建議。至於工廠本身之所以會積極協助，一方面是由於 3M 尊重革新的風氣，另一方面則事是因為 3M 有完善的公司內交易系統。還有一個主要原因是，該工廠能優先成為該產品的主要製造工廠。對工廠而言，能生產重要產品、參與未來看好的事業，是求之不得的。由於研究計畫小組有選擇工廠的自由，且能輕易跨越事業部間的界線，甚至使內部競爭原理伸展到製造現場。3M 的目標，主要放在可獨占市場三~四年，並由此獲得利潤與好評，生產其他企業須耗費數年時間才能追上的新產品，才是 3M 的目標產品。

#### 三、行銷

3M 將一構想商品化，平均要花五年，而要事市場完全接受這個產品，則要花十

年以上的時間，因此必須不斷的進行開發與銷售。工業用品是 3M 產品的主體，所以 3M 習慣與有專門知識及技術的客戶交易，沒有實施全公司整體性市場戰略或銷售組織，而委託具有專業能力的事業部負責。事業部擁有銷售及市場調查兩個主要功能。因為 3M 的產品在多種少量的特殊市場領域內，屬於技術及服務極為專業的產品，因此所採行的銷售方式，最好能依各產品系列來制定，才能保持絕對優勢。以銷售相關產品的概念，由開發新產品的事業部，向其他事業部租借適當銷售通道，由其進行販賣，並負擔調度成本。這種市場戰略的基本原理是：迴避價格競爭、不斷製造利潤較高的新產品，藉著推出新產品強調高品質服務完善的附加價值，以便在原有市場中開拓新的生存空間。擁有其他公司無法匹敵的優勢，就能取得訂定價格的自由，然而，這種產品往往無法適用大量銷售的概念，為了使少量生產也有足夠利潤，在價格方面會比一般類似的產品貴。因此，3M 經常帶試用品拜訪客戶，探詢可能購買的價格，及客戶願意購買的價格。3M 雖是大企業，但若其他企業的類似產品採低成本政策時，3M 便毫不遲疑的選擇撤退。3M 在全世界有四百三十四個銷售站及銷售管道，其中一百三十七個在美、加、日、英、法、德、意、西、澳、紐、韓、日、中、印、俄、巴、印、非、南、美、洲、國境內。3M 即使經由代理商銷售產品，仍會與代理商一同拜訪客戶，是直接進入工廠的現場傾聽他們的需求。還有訓練有素的行銷業務人員，利用有如蜘蛛網式的銷售管道展開業務推展行動。

### 拾：3M 未來幾年之品牌走向及其建議

#### λ 3M 問題之探討

為什麼消費者很多用了 3M 的產品，自己都不知道，直到後來才發現原來自己買的品牌是 3M 的。問題出在哪，及如何改進。

問題在哪：

- 廣告不普及
- 產品種類太多：很多人對 3M 的印象還停留在無痕掛勾或其他方面的，其實 3M 最主要的產品是一般大眾不熟悉的工業產品。
- 3M 對產品的分類都給予不同名稱。例如：膠帶-Scotch、便利貼-post it、醫療用品-Nexcare
- 一些產品和 3M 的品牌，消費者沒有連起來。（所謂有連起來就像是---口渴要去買有氣泡飲料，就知道要買的就是”可口可樂”）

如何改進：

- 多打廣告（多打還是有用，像是在台灣的掛勾廣告。）
- 因為 3M 品質好是眾所皆知，且很多產品其實已經都快屬於獨佔了，所以這也可以讓消費者買了、用過以後再回頭看包裝或注意是屬於哪家公司做的（因為有些消費者買的時候可能都沒仔細看，拿了就走），再對他們的親戚朋友們做宣傳，這也是個好方法。（Word of Mouth--11%，行銷方法排名第三）
- 加強消費者對品牌的觀念 讓他們知道品牌的意義

λ 我們幫 3M 想的 Scotch 中文標語

- 傳奇 恬適 蘇格蘭
- 好黏好撕，不留一絲痕跡

λ 3M 現在的行銷：

- 定義：所謂的多國籍行銷就是本土化（當地化）的極致，多國籍已以當地為心態。而國際行銷在當地有實質活動：有代表處（人）但企業心態還是以母國為主。

3M 現在介於國際和多國籍行銷間：

因為他們有當地化,但還不到國際行銷的極致。

國際行銷



例子一：在當地（台灣）有代表處、服務處；目前 3M 在全球超過 60 個國家設有子公司。

例子二：每個地方依風俗民情主打商品不同。台灣是掛勾而美國是 Scotch 和 Post-it 等等

例子三：在台灣，廣告就說國語；在香港，廣告就說廣東話等。還有些平面廣告也是。



圖(十二)



圖(十三)

- 而全球銷行銷是 ” 拉回來的動作 ” ，我想 3M 整個必經過程就是當地的知名度、地方化、本土化要很徹底才行，不然可能遇到的問題就是造成反效果。簡單的說就是要先學會走路，跑步才不會跌倒。（在外國打響名聲後又紅回本國的方法）
  
- λ 未來五年，品牌如何走。（針對 Scotch 和 Post-it）
  - Scotch：1.Scotch 在台灣幾乎沒什麼打廣告和宣傳，所以未來需要多加強它的廣告部分
  - 2.可以加深消費者對 Scotch 蘇格蘭紋的印象（後面圖片可做參考）
  - 3.在外國有推出多種用途的 Scotch 膠帶，但在台灣好像沒特別去推銷它，我們可以針對這方面下手
  - 4.外觀可在做加強（例如：時尚—豹紋）
  - 5.可以藉由簡單又特別的口號吸引消費者的注意
  
  - Post-it：1.可以針對外觀做改變，對於不同的組群設計符合他們所想要的樣式
  - 2.可以隨著節慶出不同花樣的便利貼（例如聖誕節、萬聖節等等）
  - 3.讓消費者知道他所使用的便利貼是屬於 3M 品牌的，不單只是拿了就走
  
- 結論：最主要還是行銷問題啦，畢竟這些產品一直有在創新、改進，種類又多。且又都是主流、實用商品，也沒有所謂的冷季、淡季。以後 3M 的重點還是繼續的研發，並增強行銷部分，想辦法讓這品牌在消費者心中買這產品時有不可取代且認知這品牌的深刻印象，達到鑽石理論的尖端。（此見解純粹是以 Scotch、Post-it 兩品牌及站在台灣角度而言）

**全新產品出爐  
為思高®和報事貼®慶祝生辰**

今年，3M慶祝思高®膠紙 75週年和報事貼®25週年。為紀念3M結構重要的歷史時刻，3M更特別為這兩個品牌慶祝訂造慶典計劃，而且大量全新產品也隨性出爐。

而且，一系列耀目且具創意的廣告在不同的電視和平面廣告刊上出現。例如，巴黎的蒙地門和倫敦的天堂鐘錶上展示了思高® 高樓特有的膠紙膠紙字花，或者巴黎的鐘錶店以報事貼®字花，這些廣告不僅讓公眾更認識兩個著名品牌的週年紀念，更呼籲大眾參加年慶活動。

3M香港商業文憑課程市場和系主任王潔潔說：「市場對推廣計劃反應熱烈，大家很容易就記住品牌並出心裁的廣告。而且，今次參加推廣的人數，更較從前的推廣活動，增加了三成。」

雖然思高®膠紙和報事貼®品牌已經相當普及，但它們旗下的新產品仍源源不絕推出。

3M香港有限公司文憑產品市場主任郭玉輝解釋：「為了滿足消費者需求，全新的、高品質的產品必須推出市場，這樣才能激發品牌生機勃勃，更可以提升它們的市場佔有率。」

以報事貼®為例，今年會推出一系列新的膠紙便條紙。這種便條紙以專利的「超黏膠貼」技術製成，幾乎黏於任何地方，即使在光滑表面上仍具出色表現。今年夏天，報事貼® 新增出圓形柔和的粉紅色系列便條紙，及設計精巧、可旋轉的日式便條紙，令客戶有更多選擇。

郭小姐說：「我們希望新產品能把報事貼® 帶回家庭和校園。」

同樣道理，思高® 品牌也推出一系列全新產品。譬如專為思高® 75週年所設計的新紙類，它們不僅色彩鮮艷，而且極具結構美。還有，一系列創新設計、別具獨特字體和結構的膠紙，這些產品不僅設計極具創意，同時更突破了思高® 一貫經典而現代化的品牌形象傳統。

王小姐說：「除了為原有的品牌形象注入新元素外，新產品更必須具備優點、創新的特點，這樣才能令品牌有所發展。漸漸累積口碑，我們將推出更多創新文憑產品，例如無敵性的、對照片無害的膠紙產品等。」

郭小姐說：「在文具市場裡，競爭一向劇烈；但3M始終保持領導地位，是因為我們堅持『創新』和『優質』的理念，並加以實踐。」

圖(十四)

拾壹：心得

以珩：

老實說，這次作報告是我做的最徹底的一次。換句話說，從沒花那麼長（幾乎一整個學期）的時間做這麼深入的報告。也了解到，原來要完成一整份報告也是門學問，很多小細節要注意。舉例來說，光是參考文獻那部份，就馬乎不得，有一定的寫法等等。我是做 3M 這家公司的，從一開始的不熟悉到現在了解有關它的歷史沿革、企業文化、其一些較知名的產品等，也漸漸喜歡上這家企業。越深入了解，越發現 3M 的好，不論是在公司理念、文化（ex：領導階層會以鼓勵、行動的方式來支持技術人員的研發、創新），或產品方面（ex：Scotch）。這實在是很難得的，因為太多的公司，會為了減少成本，而不允許員工太專注於不知是否

會成功的研發上。

跟大家一起分組作報告，也是很好的學習機會，大家一起分工，一起討論，遇到問題，大家一起想辦法解決。至於網路教室，也是個特別的經驗，我想我們也可從此看出未來社會、人類溝通的模式。

結論一句話，這種不同以往的上課方式，我覺得還不錯，可從中學習到的東西是更實用且印象深刻的。

舒卉：

我做完整個報告之後，結論就是整個腦袋每天都擠進了好多的東西，快爆炸了。從上大學到現在，第一次遇到那麼棘手的報告，每一次上課都是一種挑戰，不過真的是讓我們學到了許多的東西。做了將近一個學期的行銷報告，使的我不得不對我們報告的主題“3M”公司有了很深刻的印象和了解。以前我在買東西時都很少在注意它是什麼品牌的，只要價格不要太貴又符合我的需求就可，但現在我了解到一點，每個品牌有它的品牌價值，為什麼它的價錢會比其他的品牌貴一定是有它的意義在，品質的好壞真的會差很多。就像3M的產品都比一般的產品還貴，但是為什麼還是有人會要買他們的產品，而且還遍及全球每個角落，這就是它們成功所在。一個企業的成功真的是要靠大家的合作努力，而不是單靠個人的成就，要充分給予員工工作的自由，不斷的求新求變，最主要以顧客的需求為首要條件，這些要件3M公司都做到了。它讓我看到了一家企業公司的整個發展歷程，讓我有更深一層的體會

雅雯：

覺得做了這份報告，對“3M”變得特別敏感，聽見有人說“3M”或是有在使用它的產品，都會不由自主的去觀察一下。感覺做這份報告做了一個世紀，對沒電腦的我來說，真的是很麻煩，花了很多時間跟心力，覺得很辛苦，幾乎每天都要絞盡腦汁想內容，感覺已精疲力盡，頭快爆了，不過，眼看著大家一步步的完成，有種解脫的愉快，換個角度想，我們不斷的修改，不斷的加入新東西，做到了原本以為不可能做好的事，也許這份報告有美中不足的地方，但這裡面卻集結了我們的心血，是花了很長的時間完成喔！

## 拾貳：參考文獻

1. 野中郁次郎、清澤達夫（1989），〈向創意挑戰---3M 成功的管理要訣〉，天下叢書
2. 江博文（2004），〈價值決定價格〉，亞洲出版
3. Neil Coade（1995），〈超創意管理〉，天下出版
4. Steven D. Strauss（2003），〈大創意〉，台北市
5. 李昆林（2001），〈知識管理－整合研、產、銷〉，〈〈管理雜誌〉〉，第 323 期
6. 香港 3M 網站：[http://www.3m.com/intl/hk/chinese/hk\\_frontpage/](http://www.3m.com/intl/hk/chinese/hk_frontpage/)
7. 其他皆參考 3M 之全世界各國網站：<http://www.3m.com/>

以美國網站為主：

[http://solutions.3m.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QizKLN4g3DDYASYGYxqb6kWhCjhghkFBGGKW7liUhSDEfD3yc1P1g1Lz4kOD9b31A\\_QLckOBIKLc0VFREQB2riu-/delta/base64xml/L0lJYVEvd05NQUFzQURzQUVBLzRJVUZDQSEhLzZfMF9NUy9lb19VUw](http://solutions.3m.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QizKLN4g3DDYASYGYxqb6kWhCjhghkFBGGKW7liUhSDEfD3yc1P1g1Lz4kOD9b31A_QLckOBIKLc0VFREQB2riu-/delta/base64xml/L0lJYVEvd05NQUFzQURzQUVBLzRJVUZDQSEhLzZfMF9NUy9lb19VUw)



