

企業診斷與經營分析

行銷戰略篇



I S B N : 9576618657

出版社：國立空中大學

唐瓊璋 教授

國立交通大學管理學院
經營管理研究所

January 2010

「問渠哪得清如許，為有源頭活水來。」

-- 朱熹《觀書有感》

序

企業診斷的目的，簡單地說，要能夠做到「鑑往知來」，分析公司過去的經營狀況或問題點，然後提供未來經營方針的建議與改進。就如同醫生診斷病人般，首先觀察詢問病人的外顯行為，包括體溫、血壓、重量的改變；其次，透過專業的訓練與經驗去分析判斷病情；最後是開處方藥，希望能達成藥到病除。困難的是，一般嚴重的病情，往往帶來很多的併發症，簡單的感冒會導致體溫過高，呼吸困難，神智不清，甚至腦死。一連串因果 (cause and effect) 的變化，互相牽引，糾纏不清；原因造成結果，而這個結果又成為新的原因。因此，精確的診斷，釐清原始的肇因，殊為不易。

企業經營管理的「併發症」複雜性，和一般病情相比較，有過之而不及。面對經濟蕭條，有些公司蒸蒸日上，有些關門倒閉；有些國家的幣值猛升，有些則跌落谷底，造成通貨膨脹與經濟萎縮並行。同樣的，增加行銷廣告預算，有些公司的品牌可以跨國行銷，征服世界；有些卻只能在原產地打轉。因此，企業經營管理是否存在解決百病的「萬靈藥」 (panacea)，在學術界是一大爭議。有些公司起死回生的特效藥，可能是另一家公司加速滅亡的罩門。同樣的，由於時空的變化，過去的競爭優勢，在現階段卻可能成為公司的新累贅。在瞬息萬變的全球化大環境中，經營管理者所面對的因果關係鏈 (causations)，極為龐大、複雜、多變、與高度不確定性。

本「行銷戰略篇」的目的，試圖拆解這個龐大複雜的因果關係鏈，並且提供企業經營的管理通則 (principles)。確切地說，本書提供管理者經營理念的邏輯思維與理論框架，期在未來做決策時，能精確的「對症下藥」。談到理論框架，因果關係鏈，邏輯思維或經營哲學，一般的人都會覺得遙不可及。我在課堂上常用的例子是太空人與NASA (美國太空總署) 之間的關係去比喻實務與理論間的互動。經營管理者像太空人，常常需要面對高度的不確定性，在未知的太空領域開疆拓土。因此，經營管理者往往擁有豐富的實務經驗、過人的膽識以及解決問題的能力。但是，為什麼這麼做？下一步該怎麼辦？身旁是否有不可知的風險？系統當掉是否有其他的延續備案？未來的路徑在那裡？是否有足夠的能量跨越到另一個星球？等等的問題，則是NASA需要回答的。而這也是本書的目的 – 為透徹如清水般的經營管理決策，提供源源不斷活水源頭的管道。

唐瓔璋

誌於交大經營管理研究所

臺北，北門



唐璵璋 教授

經營管理組暨GMBA學程 執行長

國立交通大學管理學院經營管理研究所

臺北市忠孝西路一段118號

Telephone (direct line): 886-02-23494935

Webpage: <http://www.cc.nctu.edu.tw/~etang/>

唐璵璋博士，國立交通大學管理學院經營管理所教授，國立澳大利亞大學管理學院暨新加坡國立大學客座教授。曾任職于美國北卡州立大學管理學院、香港中文大學工商管理學院市場學系，及新加坡國立大學管理學院市場學系。美國德州大學管理科學博士，美國德州理工大學管理科學碩士，國立政治大學心理學學士。

主要教學課程為哈佛管理經營講座，行銷理論，行銷工程，亞太行銷管理，網路行銷，全方位行銷傳播，國際企業，系統晶片(SOC)行銷管理，和新事業發展管理實務。近期研究領域以高科技行銷、持久性競爭優勢、與消費者決策分析為主。研究著作發表于 *Strategic management Journal*, *Journal of Marketing*, *Journal of Consumer Marketing*, *Brand Management*, *Pan Pacific Management Review*, *China Information*, *Health Care Management Science*, 管理學報，中山管理評論，計量管理期刊，中華管理評論國際學報，及等國內外行銷學專書，《*Marketing and Consumer Behavior in East and South-East Asia*》、《*Handbook of Markets and Economies: East Asia, Southeast Asia, Australia, New Zealand*》與《一對一營銷：客戶關係管理的核心戰略》。

曾獲美國西南區博士候選人研討會最佳研究論文獎 (1987)，美國行銷協會 (American Marketing Association) 年會「行銷研究與行銷模式」最佳學術論文獎 (1996)，中華民國管理科學學會「管理學報年度論文獎」(2000)，以及 International Business Research Conference (2008) Information and Management Science Conference (2008) 最佳學術論文獎。曾獲美國 AAA (American Academy of Advertising)，香港政府學術研究基金 (Earmarked Grant)，香港中文大學 (UGC Teaching Development grant)，亞太工商研究所 (APIB)，國立新加坡大學 (NUS)，臺灣國家科學委員會 (NSC)，與臺灣教育部顧問室『系統晶片商學程計畫』等贊助的研究計畫 15 項，總金額約 US\$250,000，其中 14 項由本人負責主導。

曾指導博碩士論文、管理文憑經理班、MBA、和 EMBA 的專案研究數百篇，研究的對象包括香港電訊，渣打銀行，機場快綫 (MTR AEL)，蘋果日報，星島日報，豐田汽車，理光，柯達，中國銀行 (Bank of China)，中國工商銀行，永豐餘紙業 (中國)，IBM (中國)，西安楊森制藥 (中國)，海岸地產 (中國)，新加坡摩托羅拉，三星，金味集團，宏基等數十家公司。交大經管所碩士班生并于 The L'Oreal eStrat Challenge 環球行銷戰略大賽中榮獲 2004 臺灣區總冠軍、2007 東北亞總冠軍、2008 臺灣區亞軍。曾受邀多處政府、學術、及商務機構演講，包括泰國政府 NECTEC (電子政務)，中國海關，UNC-Chapel Hill，SAS Inc.，香港中文大學逸夫書院，香港電臺 (RTHK)，中國高等院校市場學研究會 (大會致辭)，中美商務中心 (深圳)，國投先科，國信證券 (深圳)，中山大學 (廣東)，西南交通大學，新疆大學，西安交通大學，臺灣積體電路 (TSMC)，光寶集團 (LiteOn)，中華電信，臺灣電力，臺灣鐵路，臺灣行政院經建會、主計處，臺灣教育部顧問室等。

《行銷戰略篇》目次

第二章 行銷戰略簡介

- 第一節、企業的經營與運作
- 第二節、新經濟的創造性毀滅
- 第三節、熊彼得教授留下的無解問題
- 第四節、微笑曲線的迷失與困惑
- 第五節、行銷的範疇與意涵

第三章 市場成長戰略

- 第一節、婚紗攝影棚外的商機
- 第二節、出口貿易與環球行銷的區別
- 第三節、經營管理者如何洞悉未來？
- 第四節、市場成長戰略計畫書

第四章 市場競爭優勢與價值創造

- 第一節、「結構，作為，績效」(SCP)的因果論
- 第二節、戰略理論的四大派別
- 第三節、價值創造的定義
- 第四節、價值創造的理論與假設

第五章 行銷生產力與輕資產營運

- 第一節、企業診斷與邏輯推理
- 第二節、歸納推理法
- 第三節、輕資產營運
- 第四節、輕資產指標診斷企業競爭優勢

第二章 行銷戰略簡介

| | |--------| | 本章學習目標 | |--------|

研讀本章之後，學習者能：

1. 瞭解企業的經營與運作
2. 認識新經濟的創造性毀滅
3. 從不同的定義瞭解行銷的範疇與意涵
4. 分辨附加價值與創造價值的區別
5. 認識行銷導向的企業組織結構
6. 分析台灣代工業的困境

第二章 行銷戰略簡介

摘要

臺灣的企業在尋求增長和發展過程中，面臨眾多的策略選擇¹和困惑：很多科技公司盲目追求代工與品牌的多元化，不清楚業務銷售的增長和利潤是否有矛盾，不知道本土的科技研發與國際行銷通路哪個更重要。在大眾媒體「代工也可以成為臺灣首富」的過度渲染下，科技公司過分追求規模與量的擴張，而忽視企業本身以及臺灣經濟體系的價值創造。許多行業惡性競爭、重複投資、以及「割喉」減價搶客戶，以致於「科技創新」與「產業升級」大多數淪為刺耳的政府宣導標語。解決這些問題，需要的是企業能對行銷戰略²有正確的認識，而這也是本篇節的目的。期待企業能具開創啟動市場的能力，開拓新市場以及增長業務。

臺灣高科技業者遵奉的「微笑曲線」，主張企業要增加盈利，應往曲線的左右二端邁進，即品牌與服務和研發與智慧財產。但是品牌與服務並不完全代表行銷，因為行銷組合的另外二個要素價格與通路同等重要。其次，微笑曲線主張附加價值而不是價值創造：前者是代工生產的思維，後者則是思考企業要如何引領市場蔚為風潮。美國行銷協會在 2007 年重新定義行銷管理：(1) 行銷不應該只談論企業實質的產品、價格、和通路，重點應該是能帶給客戶什麼樣的價值；(2) 公司須要先瞭解是否有能力生產製造，創造出來的產品是否符合公司的核心能力；(3) 公司須要把核心能力和產業的價值鏈串連，擴大公司營運範疇，創造更大的價值。

¹ 策略選擇(strategic choice) 是指企業在面對激烈多變環境的應因之道，選擇的戰略可包括差異化、模仿、價格戰、公司承諾、品牌、創新、新市場開拓等等。Hrebiniak, LG and WF Joyce 91985), "Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism," Administrative Science Quarterly, 30, 336-349.

² Aaker, DA, Strategic Marketing Management 7/e, South-Western, 中譯：策略行銷管理（七版）林隆儀/譯，華泰文化事業。

第一節 企業的經營與運作

一般企業的治理結構³ (governance structure)，簡單的說，可以分成下列三個不同的層面：

第一個層面是企業的核心基礎生產單位，包含企業投入的資金、土地、機器、人員、辦公室等等的生產要素所製造出來的產品與服務。這個層面的基本任務是降低生產成本與增加生產力；相關運作的單位包含了產、銷、人、發、財、以及資訊和運送部門。

第二個層面是管理單位。這個層面的基本任務是協調、溝通、整合各部門，並確認部門間流程暢通、資源充沛、協調無間，以達成低成本與高生產力的績效。相關運作的管理功能包括組織管理與作業流程等；不同的組織結構、決策模式、企業文化，會造成不同的管理績效。以上的兩個層面，生產與管理，都屬於企業內部的運作，即公司的內部資源⁴。

表 1-1 企業的經營與運作結構

	經營層次	相關運作單位與功能
外部	3. 企業外部環境	政府/經濟/科技/人文社會 競爭對手/戰略聯盟 供應商/分銷商 市場/客戶/消費者
內部	2. 企業部門間	組織結構、決策模式、企業文化
	1. 企業部門內	生產、行銷、人力資源、研發、財務、資訊、 物流/運籌

第三個層面是企業和外部環境介面的規劃單位。這個層面的基本任務是開發或創造未來的業務。外部環境的相關機構比較複雜，可以包括政府機構，保育單位，競爭對手，戰略聯盟夥伴，供應商，通路，代理商，民間團體，客戶，消費者等，

³ 有關企業治理結構與公司組織理論可參考 Williamson (2002) 《治理結構的企業理論：從選擇到契約》：這是從契約履行的視角分析組織管理與公司治理。Williamson, Oliver E. (2002), "The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract," J. of Economic Perspectives, 16(3), 171-195.

⁴ 第四章會詳細討論有關資源論(resource-based view)的論述。

以及外部環境的變化，包括政策，科技，經濟，人文社會，社會變遷，以及消費者偏好等等的改變。規劃企業未來事業的運作，必須先有效結合內部的資源以及競爭優勢，分析瞭解外部的機會與威脅，才能開創未來。專業經理人應具備的經營管理特質為評估，預測，掌控，與領導能力。

表 1-2 企業經營管理的分層

	經營層次	專業經理人的角色
外部	3. 外部環境 (P.E.S.T.)	預測、評估、掌控、領導 Vision, forecasting, control
內部	2. 企業部門間 (inter-)	溝通、協調、說服、整合 Managing
	1. 企業部門內 (intra-)	低成本與高生產力的績效 Efficient & effective performance

一、行銷戰略簡介

和企業經營的分層一樣，行銷管理也可以分成三個層次，即行銷通則 (marketing principles)，行銷管理 (marketing management)，以及行銷戰略 (marketing strategy)。按筆者的經驗，這大略是大學部、MBA、以及 EMBA 三個不同層次的授課教材。⁵

「行銷通則」探討的是行銷的 4 個基本組合要素，即著名的 4Ps：產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、促銷 (Promotion)。產品注重功能的開發，要求產品須有獨特的賣點，產品功能對消費者的訴求為首要的工作，並且要注意產品生命週期的變化。價格則需要根據不同的市場區隔與產品定位，制定不同的價格策略。價格會直接影響銷售與利潤，因此，要特別注意市場的需求。通路則需注重分銷商的開發培育和銷售網路的建立，企業以適當的產品與價格，透過不同的通路管道去聯繫企業與消費者，完成交易。促銷則著重在溝通、教育、刺激、改變消費者的行為，利用不同的促銷組合包括廣告，促銷、展覽、

⁵ 現階段，臺灣大專學院絕大多數 MBA 甚至 EMBA 的「行銷管理」教科書，都還是停留在「行銷原則」的層次。所以，不能太責怪現在檯面上的企業大老們，因為他們對行銷的認識，還是停留在二、三十年前行銷組合要素 (marketing mix) 的管理。

公關、現場氣氛、網絡行銷等等去說服消費者購買。4P 的活動，可以視為企業生產的手段，大部分由行銷部門去執行。

「行銷管理」探討的是跨部門的活動，需要去聯繫、溝通、協調、說服、整合的部門包括研發、會計、財務、生產、人事等部門 (對照的行銷活動分別為新產品開發，行銷預算編列，新市場資金注入，產品製造，行銷人員派遣等)。這裡牽涉到的一個重要的概念是「市場導向」⁶ (market orientation) 的組織結構。不同的企業文化，會造就不同的公司組織結構；而不同的組織結構，主導公司運作的部門也會不同。以台灣高科技產業的代工廠商為例，絕大多數的公司都是生產或是技術導向，行銷部門所能分配的資源也因此會相對減少。譬如，公司會花大部分的精力在產品研發設計而忽視通路和終端市場的開拓。由於產品大多是透過分銷商去銷售，企業與消費者或者終端客戶之間聯繫造成斷層。因此，公司對於市場的需求、消費者的喜好、新產品的趨勢比較無法掌握；在價格的談判，易於受制於人。

「行銷戰略」探討的是企業和外部環境的介面。筆者傾向用戰略而不是策略，因為市場是殘酷無情的，需要用戰戰兢兢、如履薄冰的態度去迎戰。一般來說，外部與環境(external environment) 是企業無法控制的。管理文獻常用 PEST 分析法，即政治 (Political)、經濟 (Economic)、技術 (Technological) 和社會 (Social) 的總體環境影響企業。總體宏觀環境的因素很多，還可以包括人文 (demographic)、自然環境 (natural environmental)、法律 (Legal)、和道德 (Ethical) 等等。外部環境，除了 PEST 以外，和行銷戰略最有直接關係的就是公司的顧客與競爭對手。(行銷在用詞上比較講究，顧客(customer) 指的是 B-to-B 的直接客戶；而消費者(consumer) 指的是 B-to-C 的普羅大眾。)

如果把公司(corporation) 加入顧客(customer) 和競爭對手(competitor) 中，一個 3Cs 的行銷戰略邏輯便形成 – 為了永續經營，公司必須持續不斷的與其競爭者去爭取顧客 – 但是競爭者並不那麼容易被壓倒，他可能會開發功能更強大或者價格更便宜的產品去應戰；而顧客是最終的裁判，他們永遠擁有自主權去選擇他所鍾愛的產品，品牌，或服務。三角關係的公司、顧客、和競爭對手的牽涉到行銷另一個重要的概念「市場定位」(market positioning)。為了遠離競爭對手或者讓顧客易於分辨，企業可以運用不同的行銷戰略的工具包括獨有的品牌、創意的廣告、產品改善等，試圖在消費者的心目中，永遠佔有一席之地。

綜上所言，我們可以簡要地把行銷戰略定義為下列的組合要素公式，

⁶有關市場導向如何創造企業盈利的研究，可參考 Narver, JC and SF Slater (1990), "The effect of a marketing orientation on business profitability," Journal of Marketing, 54(4), 20-35.

行銷戰略 = 1E + 3C + 4P

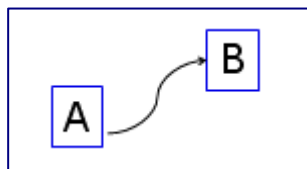
1. Environment 環境 (PEST)
2. Competitor 競爭對手
3. Company 公司
4. Consumer/customer 顧客
5. Product 產品
6. Price 價格
7. Place 通路 (供應鏈)
8. Promotion 促銷

有些教科書會把人員(people)、程序管理(Process)、實體設備(Physical Facilities)的另外三個 P 加入，成為服務業行銷的 7P 策略。廣義的說，這三個 P 分別延伸到表 1-1 討論的人力資源，資訊，以及生產的內部管理。

二、戰略與戰術的區別

中國在兵學上，有關戰略與戰術的二篇代表作，分別為《孫子兵法》⁷ 與《三十六計》。前者談的是全局性與未來性的規劃與決策，包括戰前準備、戰時對抗、形勢分析、天時地利、虛實變化、火攻用間的部署。後者談的是戰役的執行，包括調虎離山、欲擒故縱、反客為主、擒賊擒王等等的戰鬥計畫執行。規劃與執行的區別，用英文來解釋，分別是 Do Right Things (作對事情) 與 Do Things Right (把事情作對)。如果我們用這兩個概念去拆解上述的行銷戰略，1E+3C 為 Do Right Things, 此而 4Ps 為 Do Things Right。換句話說，企業需要清楚的知道在市場的定位與方向，然後透過不同的行銷戰術包括產品設計，品牌，廣告等等，去擊敗競爭對手。

因此，戰略的概念，除了是企業和外部環境的介面外，另外一個核心的特質是未來的規劃。以下列的簡圖為例，公司現在的位置為 A，企業的領導人預計把公司移到 B。



⁷ 孫子兵法以“不戰而屈人之兵”為戰略規劃的最高境界。所謂“百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也”，企業領導者須時刻不忘追求最高的謀攻原則和最好的用兵效果，而不是一味貪求交兵取勝，以避免或減少資源的損失。

圖 1-1 企業戰略規劃

這個看似簡單的小移動，其實後面隱藏著戰略幾個重要而且複雜的概念：

- (1) 未來導向 (future perspective): A 是現在， B 是未來。
- (2) 明確路徑(directional path)：照著規劃的路徑一定可以把大軍從 A 移 B
- (3) 最佳化 (optimal option)：規劃路徑是最佳路徑，其他可能都是冤枉路。
- (4) 領導統禦 (leadership)：領導者需要有能力以及遠見把大軍從 A 移到 B。
- (5) 謀略 (counter competition)：C, D, E 都有可能是未來的定位，但是只有 B 的位置可攻可守，是未來最佳防禦以及成長的位置。

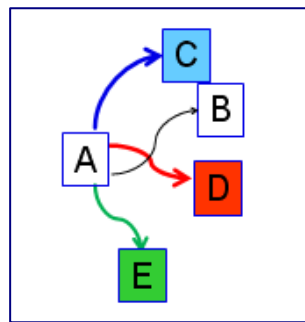


圖 1-2 企業戰略規劃與執行

未來規劃的成功與否，最大不確定因素是外部環境的變化。如果我們把 A 點定義為企業的內部，那麼 A 以外的所有一切則為外部環境。行銷戰略試圖回答的問題有：未來的市場在那裡？如何到達那裡？誰能夠帶領企業到達那裡？為什麼一定要到達那裡？現有的公司治理結構是否有能力到達那裡？是否有可能找其他的企業夥伴到達那裡？沿途可能遭遇到的困難或障礙有那些？企業應該如何化解？等等。這都是我們以下要探討的課題。

第二節 新經濟啓示錄

對於未來大環境的變化與預測，最有名的經典之作為奈斯比教授的《大趨勢⁸》，以下是他在 90 年代預測 21 世紀的十大趨勢：

- 1) 繁榮的全球經濟 (Booming global economy)
- 2) 藝術復興 (A renaissance in the Arts)
- 3) 社會主義自由市場化 (The emergence of Free-Market Socialism)

⁸ Nasbitt, J. (1995), Megatrends Asia: The Eight Asian Megatrends that are Changing the World, London: Nicholas Brealey Publishing

- 4) 生活方式全球化和地方文化民族化 (Rise of Global Lifestyles and Cultural Nationalism)
- 5) 社會福利國家的私有化 (Privatization of the Welfare State)
- 6) 太平洋地區的崛起 (The Rise of the Pacific Rim)
- 7) 婦女領導權的興起 (The Decade of Women in Leadership)
- 8) 生物科技時代 (The Age of Biology (Biotech)).
- 9) 基本教義宗教的復活(The Religious Revival of the New Millennium (Fundamentalism)).
- 10) 個人主義的勝利 (The Triumph of the Individual)

這些都和行銷戰略的執行有密切的關係。其中，第六大趨勢談的是太平洋地區的崛起，包括日本、中國、亞洲四小龍，以及東南亞各國。奈斯比教授在寫書的年代，正巧碰到中國天安門事變的動盪年代；但是他堅信世界化的潮流是依擋不住的。20 年後的今天，回頭看看中國、印度、和蘇聯近幾年的發展，不禁佩服他深遠的見解。

同樣的，行銷學大師 Philip Kotler⁹ 也在上一個世紀的年底，對 21 世紀全球化的新經濟體系做如下的預測：

- 1) 國際運輸、通訊和金融交易實質性的迅速發展，導致了世界貿易和投資的迅速增長，特別在北美、西歐和遠東等三個地區的貿易。
- 2) 美國在國際的主宰優勢與競爭逐漸喪失；日本與幾個遠東國家在世界市場的崛起。
- 3) 貿易圈的興起，例如歐盟和北美自由貿易協定的簽署，鼓勵地區間的經濟合作。
- 4) 某些拉丁美洲和東歐國家面臨的債務問題，同時國際金融體制也日趨脆弱。大量新市場的對外開放，如中國、印度、東歐和阿拉伯國家。
- 5) 公司跨國化趨勢，日益增多全球化品牌，包括在汽車、食品、紡織、電子行業等。
- 6) 不同國家的大型跨國公司形成了更大的戰略聯盟。例如 MCI 公司與英國電訊公司，德州儀器公司與日立公司，可口可樂公司與天仁茶行等等。
- 7) 雖然冷戰結束了，但地區緊張局勢與衝突卻逐日在增加。

⁹ Kotler, Philip (2000), Marketing Management - The Millennium Edition. Prentice Hall

這些變化，套用約瑟夫·熊彼特(Joseph Alois Schumpeter, 1883-1950)「創造性的毀滅」(creative destruction)的概念，談的是外部環境所具有的危險與機會(危機)，破壞與創造，生存與滅亡，成長與蕭條，崛起與衰退等等的本質。用一句行銷學常用的話，那就是：

市場唯一不變的法則就是經常在變。

熊彼特教授¹⁰ 是位有深遠影響的奧地利經濟學家，其後移居美國，一直任教於哈佛大學。由於他的著作含有大量的「階級鬥爭」的概念，在那個共產主義逐漸盛行的年代，是不被允許的(熊彼特教授從來不曾是共產黨員)。因此，他的經濟學說並不如同時代的另一位大師，凱因斯(Keynes)，受到重視。但是他在百年前就開始執筆的三本鉅著，在他的生前就獲得很大的迴響。他的著作，不僅和我們上述的 PEST 有很大的關聯；並且，提供更深層的思維。

1. 經濟：景氣週期(Business cycle)，這是熊彼特最常為後人引用的經濟學理論。經濟的景氣週期可分為四階段：繁榮、衰退、蕭條、復蘇。後人認為經濟週期之外的因素有太陽黑子、戰爭、革命、選舉、金礦或新資源的發現、科學突破、以及或技術創新等等。經濟體系內部的因素則包含貨幣供應、信用擴張與收縮、投資、消費心理等。
2. 科技：創新(Innovation)，這將原始生產要素重新排列組合為新的生產方式，能夠提高效率並且降低成本的一個經濟過程。能夠成功創新的人便能夠擺脫利潤遞減的困境而生存下來，不能夠創新的人則會被市場淘汰。
3. 政治、社會：談的是資本主義的創造性毀滅”(The creative destruction of capitalism)。每一次的經濟蕭條都會創造一次新的技術革命。反過來說，新的技術革命可預期地會創造下一次的蕭條。他相信資本主義經濟會因為無法承受其快速成長膨脹帶來的能量而崩潰衰退。而這樣的循環，會不斷地重複。

¹⁰ 熊彼特教授的經典著作分別為

1. 《資本主義、社會主義和民主主義》 *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 1914, 1942;
2. 《經濟週期》 *The Theory of Economic Development and Business Cycles*, 1911, 1939;
3. 《經濟發展理論》 *A History of Economic Analysis*, 1954

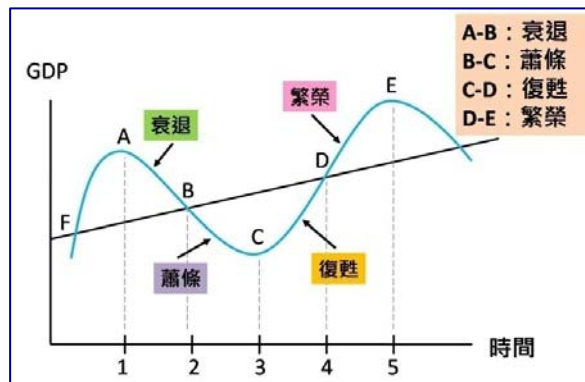


圖 1-3 經濟景氣週期

A-B 為衰退, B-C 為蕭條, C-D 為復蘇, D-E 為繁榮

第三節、熊彼得教授留下的無解問題

一、經濟景氣與衰退波動加劇

由於資本主義創造性毀滅的本質，經濟景氣週期的循環變成資本主義體系的國家以及世界的經濟體系不可避免的宿命。經濟景氣的大波動分別在美國 1929 年的經濟大蕭條，日本 1980 年的地產泡沫，拉丁美洲 1994 年的通貨膨脹，1997 年的亞洲金融風暴，2000 年的網路泡沫，以及 2008 年的金融海嘯。麻煩的是，景氣週期的年數逐次縮短，從過去的 20 年縮短為最近的十年。

二、環球市場的「創造性毀滅」的科技加速發展

按照熊彼得教授的理論，經濟景氣的大波動，會引發新一波的技術創新改革；而技術創新改革，卻又是下一波景氣波動引爆的火苗。如果整個理論正確的話，企業不斷地推出新產品包括電腦，無線手機，液晶電視，生物晶片，衍生性金融商品等等，這雖然會促進整體經濟的增長，但也是下一波環球經濟體系的動蕩主因，因為這些創新產品的生命週期會步向衰退。

三、資本主義與社會主義的界限模糊不清

熊彼得在其代表作《資本主義、社會主義與民主》一書中，提出了他對於民主理論以及治理結構的觀察。他反對民主理論「多數的意見優於少數的意見」的論點，因為投票人並不一定對投票的內容有專業的認識。任何一個民主國家，政治權力始終都是在少數的菁英階層當中轉讓。他的「菁英

競爭式民主理論」引起許多政治學者的討論，其中以反駁者居多(尤其是歐美學者)，但卻被社會主義的擁護者視為政府治理結構的標的。最有名的例子，就是中國政府常常用少數決策者去執行的宏觀調控 (governmental intervention)。那一種治理結構會比較有效率，或者會比較考慮人權是否被剝奪，菁英應該被指派還是被選舉等等議題，並不是本書要探討的重點。重點是中國這個「具有社會主義色彩的與市場機制」，在 2001 年加入 WTO 以後的短短十年內，儼然成為世界的工廠。不可避免的，以就業最大化的社會主義，和追求立利潤最大化的資本主義，經濟利益的衝突一定會產生。這就是學術界所說的「環球化矛盾」(global paradox) 的弔詭年代，譬如東、西德的整併，歐美與蘇聯同步的新秩序，以及台灣最近與中國要邁向「兩岸共同市場」的紛擾問題。

第四節、微笑曲線的迷失與困惑

2008 年的金融海嘯把一些知名的百年老店，橫掃得東倒西歪；在百業蕭條中，經濟快速萎縮，市場需求不振。已發展的歐美日工業國，不斷的推出創新產品，排擠對手，搶佔市場。而在市場下端的中國，也日以繼夜地生產超低價格的商品，包括鋼鐵、半導體、紡織等遠遠超過全球市場的需求量。熊彼特教授的創造性毀滅的 PEST(政治、經濟、技術、和社會)威力，發揮的淋漓盡致。在這新一輪的市場淘汰競賽中，有很多企業支持不下，應聲倒地；但是也有很多企業企立不搖，股票持續攀高。

在美國的資本主義市場，比較現實的是，道瓊指數會把這些體力不支的夕陽工業股移除，然後切換未來的明星指標股。網路搜索引擎 Google 和 Yahoo! 以及電子商務的巨頭 Amazon 是最近幾年才加入的明星公司。要關注的是，道瓊指數曾經在 2004 年大換血。當年被拉下來的百年老店有 AT&T, 柯達(Kodak), 以及國際紙業(International paper, 舒潔)；遞補上去的是 AIG, 輝瑞藥廠，以及 Verizon。指標股的切換，隱含的是產業的互相消長和創造性的毀滅。簡單的說，在美國，有線電話被無線通訊取代，生產企業被服務業取代，傳統的化工公司被生物科技取代。類似的殺戮戲碼，會不斷重複的上演。最近的金融海嘯，美國政府試圖拯救高金融成份股的 GE, Citibank, Bank of America, AIG, 以及 General Motor, 救與不救，牽涉到政治、經濟、和社會的折衷(compromise)考量。

同樣的，商業週刊的世界百大科技 (Information Technology 100) 的排名，也是起起落落，進進出出。比較要關注的是，台灣在 2008 年的整體排名，除了宏達電、華碩、和鴻海外，大部分的排名是往後移的。而替代台灣巨大明星公

司，分別來自韓國，日本，中國，和印度。

表 1-3 台灣科技公司在世界百大科技的排名

台灣 IT 廠商	排名		
	2006	2007	2008
鴻海精密	2	4	17
宏達電	3	43	10
英業達	17	77	82
緯創資通	18	28	40
聯詠科技	24		
廣達電腦	31	85	52
華碩	32	29	9
聯發科技	35		
宏碁	63	92	71
神達電腦	71		
光寶科技	79		
矽品精密	92	53	
仁寶電腦	94	63	31
南亞科技		42	93
台積電		59	50
力晶半導體		67	76
日月光		96	88
友訊科技		99	
友達光電			53

在這個世界科技競技場中退下來的一間台灣的知名企業是明碁 BenQ。明碁在合併西門子手機事業部門滿周年的前夕，突然宣佈放棄這個併購案¹¹。在臺灣政府期盼台灣企業能夠拓展品牌市場，創造附加價值之際，李焜耀先生說：

“臺灣人不懂品牌、投資人不懂品牌，在臺灣談品牌是對牛彈琴¹²。”

¹¹ 明碁在與西門子購併後一年內虧損約新台幣三百億元。

¹² 明碁能否谷底重生？李焜耀的失敗學 <http://n.yam.com/view/mkmnews.php/441929>；李焜耀 企業不能打輸不起的仗，天下雜誌 《特別企劃》361 期 2006/12

國際品牌的創造，可能和政府無關，或者政府真的不懂。但是，台灣有很多知名的國際品牌，包括 Acer，趨勢(Trendy)，巨大(Giant)，旺旺(Wong Wong)，以及很多台灣的消費者瘋狂購買的 LV 包包，約翰走路(Johnny Walker)，蘋果的 iPod，與以及台灣老牌的保力達、維士比、綠油精等等，難道這些廠商，背後的投資者，和這一大群忠實的消費者都是那些被「對牛彈琴」搖晃著耳朵低頭自顧吃草的牛群？

李焜耀先生的無奈與挫折，不僅看到台灣的代工業急於要創造國際品牌(born global) 的困難，也反映出臺灣的企業對於行銷戰略的狹窄定義與認識。筆者和一些企業諮詢，他們經常會說：「你看，我們公司有這麼好的產品，也有在打廣告和品牌，該做的通路和服務我們也都到位，這不是行銷嗎？」雖然答案是肯定的，但這些只是行銷的組合要素，也是上一章所談的行銷通則，並不是行銷管理，更談不上行銷戰略。

一、微笑曲線的迷失

微笑曲線（Smile Curve）是國立交通大學的名譽校友施振榮先生在《再造宏碁：開創、成長與挑戰, 1992》一書中所提出的企業競爭戰略。微笑曲線分成左、中、右三段，左段為研發、技術、專利、與智慧財產，中段為組裝、生產製造、和加工，右段為品牌與服務。曲線軌跡代表的是獲利或附加價值，中段位置的附加價值為最低位，而在左右兩段獲利最高。整個曲線看起來像是個微笑的符號。微笑曲線的企業競爭戰略含意是：企業要增加盈利，絕不是持續在組裝、代工、和製造的位置，而應往左右二端邁進。

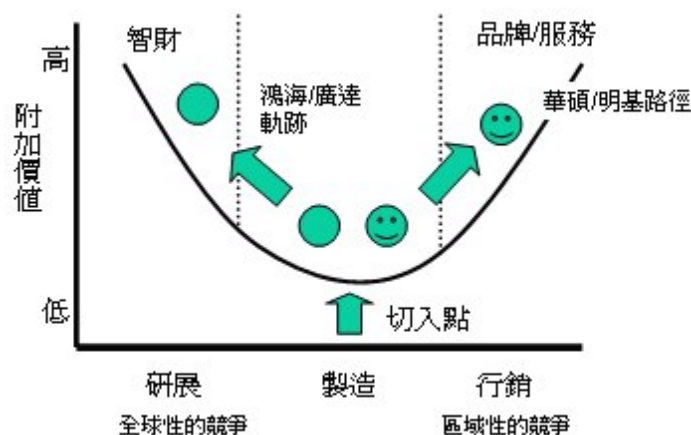


圖 1-4 微笑曲線

但是，企業要增加盈利，真的是如施振榮先生所說的，組裝、代工、和製造無法獲利，只有品牌、行銷、研發、技術、專利、與智慧財產，才能增加企業的

附加價值？

邏輯上，我們可以馬上舉出一些反例，證明微笑曲線的推論可能是錯誤的。世界半導體的龍頭之一的台灣積體電路公司，公司的毛利率一直維持在 40% 以上。同樣的，以組裝代工為主，但很少投入電腦研發的戴爾電腦，一直都在美國的市場維持領先的地位。台灣國際品牌的頭號競爭對手，韓國廠商的三星和 LG，也從來沒有放棄過組裝、代工、和製造這一塊利基(niche)。相對的，以研發和品牌聞名的日本品牌包括 SONY、松下、富士、東芝、三洋等等，卻在這一輪的電子科技競技場中退下陳來。微笑曲線邏輯推論錯誤的原因有二：

第一，品牌與服務並不完全代表行銷。如上所述，微笑曲線少了行銷組合的另外二個要素，價格與通路，而這兩個正好是 Acer、Asus、BenQ、HTC 以及台灣高科技品牌的最大罩門。

第二，附加價值(value-added)與價值創造(value creation) 是完全不同的概念。前者是生產導向的概念，後者則是市場導向或行銷戰略的思維。微笑曲線談的附加價值是如何在現有的產品附加價值上去，這是代工生產的思維；而價值創造談的可能是全新的或尚未存在的產品：前者的重點在研發與生產製程的改進，後者思考的是如何引領市場主流，蔚為風潮。以 3G 手機為例，如果市場覺得這個產品的價值已經到了極限，市場願意付出的最終價格也會達到頂點。換句話說，生產 3G 手機的企業，不斷地說服消費者他們開發的多少新的功能，但是這些新型的功能在消費者的眼中卻是一文不值或者不值得購買。企業如果不斷的代工生產他們自己認定的高附加價值的商品，其市場反應是可以預期的。

如果行銷管理不是在微笑曲線的右端，那麼行銷管理到底是甚麼？

第五節、行銷的範疇與意涵

一、美國行銷協會(AMA)的定義

美國行銷協會(AMA) 在 1935~1985 的 50 年間一直沿用下列的定義:

行銷是規劃和執行有關(產品)概念、定價、促銷、與配銷商品、觀念、與服務，以創造符合個人和組織目標的交換的一種過程。

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of goods, ideas, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.

舊的定義強調兩個重點: (1) 行銷涵蓋 4P 的活動; (2) 行銷是交換(exchange)不是交易(transaction) 。這是臺灣五十多年來的 MBA 以及 EMBA 《行銷管理》教科書停留的定義，也是檯面上的企業大老們的行銷思維以及對行銷管理的認識。

由於市場大環境的改變，包括環球化(globalization) ，數位化(digitalization) ，網絡化(networking) ，以及知識化 (knowledge-based) ，行銷學者以及行銷業者覺得行銷不應該只有 4P 以及個人消費者和公司組織。美國行銷協會分別在 2004 以及 2007 在 Journal of Marketing 宣讀了下列的官方定義¹³:

行銷是由公司企業與個人(創業家)透過組織功能與相關的過程去創造、溝通、傳送、與交換市場物品的價值給客戶、主顧、行銷夥伴及社會大眾的活動。

“Marketing is the activity, conducted by organizations and individuals, that operates through a set of institutions and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging market offerings that have value for customers, clients, marketers, and society at large.”

新的定義強調下列幾個重點:

1. 行銷需要透過組織功能才能發揮，強調的是企業組織管理能力。
2. 行銷是公司企業與個人(創業家)相關活動，強調的是行動力與績效。
3. 行銷需要透過相關的管理過程，強調生產、研發、配送等公司內部功能和行銷戰略聯盟夥伴相關聯的重要性。
4. 行銷不只是商品、觀念、與服務的交換，更重要的是價值的創造、溝通、與傳送。
5. 價值的創造、溝通、與傳送需及於社會大眾，強調的企業社會責任。

美國行銷協會(AMA) 的行銷管理對傳統《行銷 = 1E + 3C + 4P 》的定義有三個重要的改變:

- (1) 4P 的運作改變為價值的創造、溝通、與傳送。行銷不應該只談論企業實質的產品和價格，重點應該是能帶給客戶的價值。
- (2) 3C 中的競爭者(competitor) 改為競合(Co-petition) 的行銷夥伴，企業要面對競爭與合作同時存在的現實。

¹³Gundlach, Gregory T. ((2007), “The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society,” Journal of marketing, 26(2), 243-250

- (3) 1E 環境的威脅改變為企業的社會責任。企業不應只照顧自己的客戶，更應該關注其他的社會大眾以及我們的生活空間與環境。

二、攘外必先安內，去腐方能防蠹

行銷大師 Philip Kotler 和他的兩位西北大學教授同事將 21 世紀的市場大環境改變，包括環球化，數位化、網絡化、以及知識化等，作了以下的觀察¹⁴：

1. 資訊不對稱性 → 資訊的民主化
2. 替菁英份子製造商品 → 替每個人製造商品
3. 先產後銷→先感應後回應
4. 本土經濟→全球經濟
5. 報酬遞減的經濟→報酬遞增的經濟
6. 擁有資產→有管道取得即可
7. 公司治理→由市場掌控一切
8. 大眾市場→專屬個人的市場
9. 及時生產(just-in-time→)即時生產(real time)

同時，他們也將美國行銷協會新的行銷定義作了如下的詮釋。

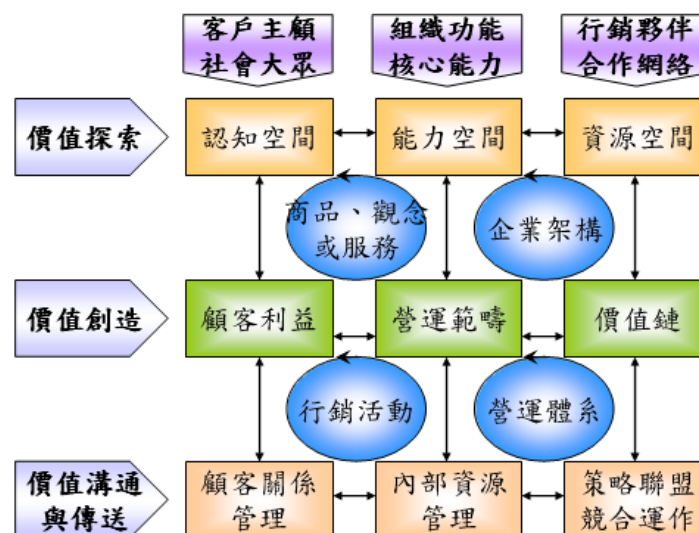


圖 1-5 價值創造的九宮格經營運作體系

¹⁴ Kotler Philip, Dipak C. Jain, and Suvit Maesincee, 2002, Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal, Boston, MA.: Harvard Business School Press. 中譯：新世紀行銷宣言，台北市/天下遠見

基本上，他們把消費者擴大至社會大眾，公司則強調組織功能與核心能力，競爭與對手改成行銷夥伴與合作網路。相對的，4P 的運作改變為價值的創造、溝通、與傳送。這個 3 乘 3 的九宮格，縱軸談的是管理的流程，例如對於客戶主顧，第一步要先探索他們的認知空間；其次，從他們的認知空間去創造顧客想要的利益；最後，在產品創造後，要持續和他們溝通對話，並且傳送他們要的產品。橫軸談的是企業組織資源的應用與管理，例如在產品價值創造的過程中，第一步要瞭解創造的產品是是否符合顧客的利益，第二步要瞭解公司是否有能力生產製造，創造出來的產品是否符合公司的核心能力，第三步則是把公司的核心能力和產業的價值鏈串連，擴大公司營運範疇，創造更大的價值。

和微笑曲線不同的是，行銷管理的流程不在單純只是附加價值，而是價值的探索、創造、溝通、與傳送等等不同的複雜過程。技術研發、組裝製造、品牌、行銷並沒有所謂附加價值高低的分別，而是企業夥伴間的對這些功能的管理與資源共用。區域性和環球性的競爭並不是功能上的分別，譬如區別研發與品牌左右二端不同的運作，而是把區域和環球當成單一的市場，企業管理的重點在競合通暢的運作與戰略聯盟。

簡單的結論，美國行銷協會把行銷定義，從傳統的行銷要素的組合運作的 definition，改為行銷導向的企業組織結構的管理。也就是我們上述的行銷通則與行銷組合要素的管理，擴大到行銷管理。全方位行銷(Holistic Marketing)的範疇包括關係行銷（顧客、行銷管道及伙伴）、整合行銷（含溝通組合、產品與服務、通路）、內部行銷（含行銷部門、高階管理者及其他部門）以及社會責任行銷（含倫理道德、環境、法令及社區）。關係行銷涵蓋顧客、供應商、行銷管道與其他行銷夥伴—以持續營運與達成組織的使命。整合性行銷則是統整行銷組合要件的活動，為消費者創造、溝通以及傳遞價值。內部行銷強調市場導向的組織結構，所有企業活動必須皆以目標市場的需求作為思考。最後，社會行銷，不管企業是營利或非營利，皆須考量社會責任；企業不但要思考本身管理目標的實現，亦需考量所有的活動是否對社會造成影響。

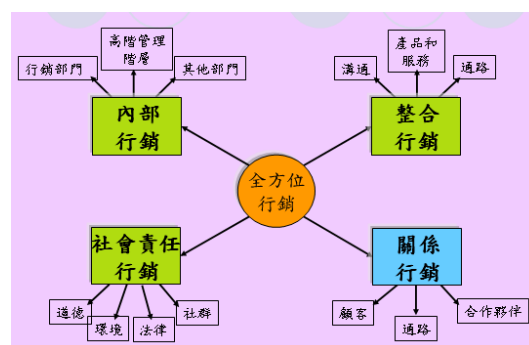


圖 1-6 全方位行銷管理

關鍵詞彙

行銷原則 (marketing principles)，行銷管理(marketing management)，行銷戰略(strategic marketing)，行銷組合要素(marketing mix)，創造性毀滅(creative destruction)，微笑曲線(smiling curve)，價值的探索、創造、溝通與傳送(value exploring, creation, and delivery)，全方位行銷 (holistic marketing)

自我評量

1. 除了 4Ps 的行銷組合要素(產品、價格、通路、促銷)，有些學者也提出了 4Cs，即 Communication 溝通，Convenience 方便，Consumer needs 消費者需求，和 Costs 成本。試分析 4Ps 與 4Cs 的關聯性以及差異性。
2. 治理結構的分層，特別強調企業內部和外部環境的介面。為什麼內、外部的分野與管理，是行銷戰略的核心關鍵思維？(提示：未來導向、明確路徑、最佳化、領導統禦、謀略)
3. 戰略與戰術的區別何在？「價格戰」是行銷戰略還是行銷戰術？為什麼？公司的「新產品上市」是行銷戰略還是行銷戰術？為什麼？(提示：端看這些決策所觸動到的治理結構層次)
4. 為什麼「微笑曲線」的附加價值概念是生產導向而不是市場導向？附加價值(value-added)與價值創造(value creation)之間的關聯性以及差異性何在？
5. 「微笑曲線」和全方位行銷(Holistic Marketing) 之間的關聯性以及差異性何在？
6. 美國行銷協會對行銷新舊定義的相似性以及差異性何在？為什麼新的定義比較適合現階段的市場大環境？

企業診斷練習題

1. 為什麼在臺灣談品牌是「對牛彈琴」？創造國際品牌(born global)的基本條件為何？為什麼臺灣無法創造出像 Intel，Google，Apple，Qualcomm，Toyota，LVMH (Louis Vuitton Moet Hennessy) 等世界級的大公司？
2. 台灣代工業的組織結構是否行銷導向？台灣代工業的九宮格經營運作體系少了那幾格？或者，以你所服務公司的組織為例，說明貴公司是否符合九宮格經營運作體系？少了那幾格？
3. 試評論學者對臺灣管理界的批判：“臺灣五十多年來絕大多數的 MBA 以及 EMBA《行銷管理》教科書，都還是停留在《行銷原則》的層次。所以，不用也不能太責怪現在檯面上的企業大老們，因為他們的行銷思維，還是停留在傳統的行銷組合要素的管理”。行銷原則與行銷管理的差別何在？「管理」的真正意涵為何？
4. 「行銷戰略」的組合要素思維，不僅適用企業家，也適用政治人物。試評論學者對臺灣政治人物管理界的批判：“政客只關心自己政黨(company)的利益，並試圖置競爭對手(competitor)於死地。政治家除了打心底地關心人民(consumer)以外，還須具有對世界局勢(environment) 前瞻性的謀略與政策。”
5. 試用「企業員工」取代「客戶主顧」，用組織領導統御的角度重新定義九宮格的管理系統以及企業文化的轉型。
6. 網路案例：蘋果公司 <http://www.apple.com/tw/iphone/> 在 2007 年 1 月 9 日宣布推出的 iPhone，在上市後立即造成熱賣。試以「創造性的毀滅」以及 PEST 為架構，探討蘋果 iPhone 市場需求衰退的可能性。蘋果 iPhone 在未來智慧型手機市場的挑戰與威脅是什麼？
7. 網路案例：按「微笑曲線」的定義，台灣積體電路 <http://www.tsmc.com/english/default.htm>，戴爾電腦 <http://www.dell.com/>，韓國三星和 LG <http://www.samsung.com/tw/>，落在微笑曲線的那一端？