

行銷策略

Marketing Strategy Planning and Implementation

Orville C. Walker, Jr

Harper W. Boyd, Jr

Jean-Claude Larreche

著

宇 敏 譯

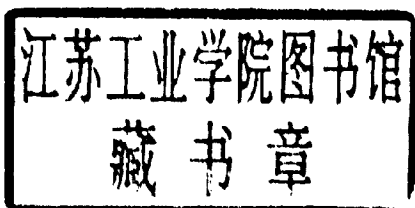


行銷策略

Marketing Strategy Planning and Implementation 3e

Orville C. Walker, Jr.
Harper W. Boyd, Jr.
Jean-Claude Larreche 著

宇敏 譯



The McGraw-Hill Companies, Inc.

US

Boston, Burr Ridge IL, Dubuque IA, Madison WI, New York,
San Francisco, St Louis

International

Bangkok, Bogota, Caracas, Kuala Lumpur, Lisbon, London,
Madrid, Mexico City, Milan, Montreal, New Delhi, Santiago,
Seoul, Singapore, Sydney, Taipei, Toronto

行銷策略 / Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, Jr., Jean-Claude Larreche 著 ; 宇敏 譯.-- 初版.-- 臺北市 : 麥格羅希爾出版 : 五南發行, 2001[民 90]

面 : 公分

含索引

譯自 : Marketing Strategy: Planning and Implementation 3e

ISBN 957-493-491-8 (平裝)

1. 市場學

496

90021247

行銷策略

© 2001 年, 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司版權所有。
本書所有內容, 未經本公司事前書面授權, 不得以任何方式 (包括儲存於資料庫或任何存取系統內) 作全部或局部之翻印、仿製或轉載。

Original: Marketing Strategy Planning and Implementation 3e

By Orville C. Walker, Jr. Harper W. Boyd, Jr. Jean-Claude Larreche

ISBN: 0-256-26118-0

Copyright © 1999 by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 P H W 2 1 0 9 8 7 6 5 4 3 2

作 者 Orville C. Walker, Jr. Harper W. Boyd, Jr. Jean-Claude Larreche

譯 者 宇敏

出 版 所 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

台北市信義區忠孝東路五段 510 號 23 樓

TEL: (02) 2727-2211 FAX: (02) 2346-3300

<http://www.mcgraw-hill.com.tw>

五南圖書出版股份有限公司

台北市和平東路二段 339 號 4 樓

TEL: (02) 2705-5066 FAX: (02) 2706-6100

<http://www.wunan.com.tw>

發 行 所 五南圖書出版股份有限公司·美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 (台灣)

總 代 理 五南圖書出版股份有限公司

出版日期 西元 2002 年 元 月初版

行政院新聞局出版事業登記證/局版北市業字第 323 號

印 刷 普賢王印刷有限公司

定 價 新台幣 500 元

ISBN : 957-493-491-8

序

在邁向 21 世紀之際，許多高階主管的備忘錄上最重要的任務，就是要使自己的組織達到更符合市場導向的目標，更能滿足顧客的需求與因應各種競爭威脅，並且更快速地回應多變的市場環境。問題是這些目標應該如何達成？近來的相關研究顯示達成市場導向的種種行動是極為重要的，而不應該僅僅由行銷人員負責。每一個部門的員工都必須接受訓練，並且應該將其重心導向於滿足顧客需求的工作上。

然而即使日常的行銷活動責任已分配給組織各部門的員工，但仍必須有人負責針對企業所提供的產品與服務，進行規劃、協調，並控管各項活動。必須有人以提供顧客價值，並從競爭對手身上獲得利益為目標，而訂定出一套行銷策略，也必須有人能採取使這些策略發揮功效的各種必要性行動。這些「人」可能是一個傳統的產品或行銷經理、一個行銷副總、一個事業單位的總經理，或甚至是由各個功能部門的經理人員所組成的團隊。無論是由誰負責，本書所探討的最重要關鍵，是進入某一特定市場之行銷策略的形成與管理過程。

然而，我們也必須了解行銷策略並不是在真空狀態之下形成或執行的。大部分的組織都擁有企業層級的策略與事業層級的策略，以便依據這些策略方向，確定所欲達成的目標、未來成長的方向，以及訂定組織在市場上競爭並獲得優勢而

必須遵行的法則。這些法則規範了行銷經理在更大的組織策略方向之下所能採取的行銷策略範圍。然而，另一方面，行銷經理也居於提供組織與企業發展之資訊與看法的地位，因為他們是介於外部環境與企業內部之間的中介者。因此當組織積極致力於顧客導向，並面對著更具敵意與快速變遷的競爭環境時，行銷人員在策略形成的過程中所扮演的角色也更形重要了。

同樣地，雖然行銷經理擔負著將企業廣泛的目標，轉換為在特定市場內獲得顧客認可，並獲取競爭優勢之策略性行銷計畫之責，但他們並不親自負責執行這些行銷計畫。各個部門必須合作與共同努力才能使這些計畫發揮功效。因此，對於一個經理人員而言，可採行的行銷策略之範圍，便受制於其在組織之內所能掌握到的資源與功能上的優勢。某一項策略是否能成功執行，則端視行銷人員是否具有贏得其他功能部門人員支持的能力。

本書撰寫之動機

截至目前為止，我們所討論的行銷策略的形成與執行，是與組織高階層的策略決策與營運決策，以及各個功能部門所採取的行動有密切的關係性。這種內部彼此牽連，以及其與外部市場和競爭環境之間的直接關係，使得策略性行銷計畫的管理，成為一項極具挑戰性而有趣的事。

不幸的是大部分既有的行銷管理與策略管理教科書，並未詳細描繪出行銷策略管理的各個複雜層面。某些教科書探

討企業或事業層面的策略決定，但卻忽略了這些策略應如何轉換為個別產品與個別服務之策略性行銷計畫。另一些教科書則把行銷管理視為一種獨立的事業功能。雖然這些教科書清楚地說明了行銷策略的各種相關概念、分析工具與規劃之技巧，但卻忽略了在這些策略形成過程之中的內部策略與營運關連網路。因而本書撰寫的主要目的，就是要在當今的組織環境之中，賦予行銷在策略上與營運上更為寬廣，更完整與更實際的角色。

專注於策略規劃之過程

要了解行銷的策略性角色，必須先了解策略是如何形成的，亦即經理人員在策略發展的過程中，所可能採取的規劃程序與相關分析工具及技巧。因此本書的重心，在於探討進入某一產品市場時，策略行銷計畫的形成、執行與控管等相關的分析與決策過程，其中包括了針對顧客、競爭對手與環境分析等之探討；市場區隔與目標市場之設定；競爭性定位；執行與控管。雖然我們假設讀者已熟悉與這些主題相關之各種概念與分析工具，但仍將略為瀏覽各種策略相關之定義與程序。例如，在 Chapter 8 中探討有關定位決策時，便不僅檢視經理人員分析某一產品在市場上競爭性定位時所採用之工具，也探討各種定位策略與最適之條件。

特別關切策略部門與功能部門之間的關係

本書與其他行銷管理與策略教科書不同之處，在於本書深入探討在組織中行銷如何與其他策略層級及其他功能部門之間的互動。尤其特別的是本書將探討其他教科書所忽略的三種關係。

企業層級、事業層級與行銷策略之間的關係

如前所述，組織之中負責針對某些特定產品與目標市場發展並執行行銷策略的經理人員，也具有提供企業或事業層級競爭策略所必須之看法與資訊的能力。隨著組織日漸趨向於以顧客為導向，行銷經理在策略規劃上所扮演的角色重要性日增。同時，較高層級的策略決策，往往對於經理人員在針對個別產品或服務，規劃行銷策略與行動計畫的工作上，有若干指導原則與限制。

本書將從數個角度，探討不同策略層級彼此之間的各種複雜關係。Chapter 1 將概述大多數多元化經營的組織中之策略層級，其彼此之間的關係，以及行銷人員在協助各個不同層級之策略的形成過程中，所擔負的角色。Chapter 3 則更為具體地探討事業層級的競爭策略，以及在事業單位之中，個別產品與服務所適用之行銷策略與行動。最後，探討針對各種特定市場環境而適用之各種策略行銷計畫（Chapter 9～Chapter 11）的章節中，也將探討這些計畫對於企業更高層級

策略的適用性。

行銷策略內涵與策略環境彼此之間的關係

大部分的教科書都概略性地談及某一特定產品或特定服務的行銷策略，應該與市場特性及競爭環境相容。然而這些教科書通常並未詳細探討針對不同之環境因素，而應該設計之特定策略行銷計畫。這些教科書也並未探討針對各種不同策略，而必須採取的特定戰術性決策與行動。

相反地，本書以整整三章的篇幅，探討針對特別的環境所適用的行銷策略與戰術。這些環境的定義，包含了產品生命週期所處階段的市場特性，以及產品相對的競爭位階。因此 Chapter 9 將探討進入新市場的行銷策略。Chapter 10 探討針對成長期市場的行銷策略，包括市場領導者的維持占有率（share-maintenance）策略，以及低占有率跟隨者的成長策略。最後，Chapter 11 中將探討成熟期與衰退期市場之行銷策略。

行銷與其他功能部門之間的關係

行銷經理是否具有有效執行一項策略性行銷計畫的能力，在於組織內其他功能部門的合作與競爭態勢。因而我們將把重心放在特定行銷策略的跨部門適用性。Chapter 9～Chapter 11 中所探討之各種特定環境所適用的行銷策略，也將逐一探討其在其他功能上，如產品與研發製程、生產、品管、物流配送以及金融等運用時的需求條件。此外，Chapter 12 則

概述有效執行不同之競爭策略與行銷策略所必備的功能競爭力。另外，也探討到可用以協調並且解決功能部門間之衝突的組織機制。

本書的目標對象

大多數的商學研究所都會至少開一門行銷策略的課程。雖然這些課程的名稱不一，例如：「行銷政策」、「策略性行銷」或「高階行銷管理」等，這些課程通常都被定位為高階課程，而其主要目的便是協助學生在一個更為寬廣的競爭策略架構之下，將所學習到的分析工具與行銷的四個P（譯：product, promotion, place, price）加以整合。主修行銷的學生在整個學習期間往往都需研習這些課程。另一些類似的高階課程在許多較佳的大學部行銷課程之中，也被列為必修或選修課程。本書主要的規劃目的，就是為了滿足這些學生的需求。

高階行銷策略課程的特色

本書的結構與其獨特的內容，十分適宜於研究所或大學部的整合性高階課程所採用。以下即列示這些獨具的特色：

- 由於本書的編排方式涵括了行銷策略的形成與執行之分析與決策過程，因而學生得以重新回顧並整合其以往曾經學習過的許多概念與技巧。本書並未刻板地重

複各種基本定義與說明，而是強調諸如市場區隔、競爭者分析、目標市場選擇以及定位等的策略應用。

- 本書也重行探討有關行銷四 *P* 的各項戰術因素。本書並未強迫學生學習另一套有關產品、定價、促銷與配銷之決策，而是在探討各種行銷策略時討論這些因素，其所預期達成的各種目標，以及何時是最適宜運用的情況。
- 本書著重的焦點之一，是行銷經理在企業內高階策略的形成與執行上所扮演的角色，以及針對個別產品與服務時，這些高階策略所產生的影響與限制。如此將有助於學生更了解，並且認同組織內之企業層級策略、事業層級策略與行銷策略彼此之間的相互關連性與互動關係。
- 我們也將大篇幅地討論各種不同型式的行銷策略所必須具備的各種功能競爭力與資源，以及要有效執行這些策略，各功能之間必須具備的協調性。因此本書提供了一個良好的架構，供學生重新審視以往所學習過的其他功能與行銷課程之內容。
- 任何一個高階課程的主要目標，都是使學生能夠順利地將學術課程中所學，實際運用於商場。

以上所探討的各種內容，都有助於學生在即將面對的職場中具備更深入了解並處理各種決策與行動的能力。此外，我們試圖以能夠反映出真實世界裡、行銷管理上所可能發生各種令人激動與實際情況的方式撰寫本書。本書涵括了數百最新實例，包括了針對消費品與工業產品、服務業與一般商品、非營利組織與企業界，國外與國內市場之行銷策略與執

行之方式。為加強學生的興趣與了解，每一章開頭都有一個簡單的案例，說明該章所探討的主要概念或策略。這些引導式的案例在整章之中都會援用，以便進一步協助學生了解這些概念相互的關連性，以及這些概念與實際問題之間的相關性。

本版的重要改變

最新版本中將說明第二版所述各項重點的最新變化情形。這些變動來自於第二版的讀者與非讀者、各種學術組織與業界友人所提供的資訊，以及我們在課堂中與實際情況中所獲得的經驗。我們認為這些資訊，反映出快速變化的全球市場上的一些重要發展。

- 本版將增加並且更完整地提供有關全球市場的情形。將不再如第二版中把全球市場這個主題單獨放在一章，而是在每一章中都詳盡探討全球行銷活動、行銷計畫與案例，尤其是 Chapter 9~Chapter 11 中，探討針對特定市場狀況所適宜的行銷策略。
- 新增一個章節（Chapter 5），探討行銷人員用以做為策略依據，且影響及於環境、競爭狀況與顧客資料等的先進資訊技術。這一個新的章節，將探討可獲取的行銷資訊，以及用以蒐集並評估行銷資訊的工具與相關程序，包括了網際網路在市場機會分析上日益重要的地位。
- 增加有關行銷關係與聯盟的探討篇幅。許多組織都試

圖發展並增進與顧客、配銷管道夥伴以及供應商之間的長期關係，並加強彼此的信賴與合作。因此，在每一章中，幾乎均會加以探討並舉例說明這種關係是如何建立，並且可如何有效加以管理。

- 增加有關服務業發展與行銷的資訊。將探討各種適用於服務業的策略行銷活動與方案，此外我們也將探討顧客服務在建立顧客關係與維持競爭優勢上所扮演的重要角色。
- 我們也將探討功能性整合，以及配合這種整合行動的新組織結構，特別是跨功能管理團隊的運用。在第十二章有關執行的部分將特別說明，但本書各章節中也都會探討相關的案例。
- 新增加了一個國際性電腦應用之個案 CONGOLIA，以及由曾發展倍受好評的 MARKSTRAT、GAMAR，以及 INDUSTRAT 模擬程式的 Jean-Claude Larreche 所發展的 GAMAR3 模擬軟體以便執行此一個案。CONGOLIA 的設計目的，是為了提供學生在決定將資源投注於各個國家（五個歐洲國家）與各個產品類別時，能有最佳的配置彈性。這也適用於其他種種不同之教學方式，之後章節將予以探討。

適用於不同教學方式之特性

高階的行銷策略課程不僅各有不同的名稱，授課方式也各異。因此本書以及後附之輔助教材的設計，便是為了因應

各種不同的教學方式。雖然本書力圖避免過多的重複，並保持豐富而簡潔的風貌，但偏好以授課／討論方式教學的教師，仍可在一學期的課程之中有充分的素材備用。至於偏好個案研討方式的教師，則本書提供了具體的概念、技巧與實例，以便讓學生進行個案分析與討論。

Congolia 個案與 Gamar 3 模擬軟體，也提供學生體會各種將資源分配於全球市場的有趣與實際的情境。學生可以長期地經營某一家企業，分析所處的狀況、做出決策、獲得快速的回饋，並調整自己的長期策略與短期戰略。由於本書適用於各種複雜度的團隊計畫，也可適用於人數有限的整合性課程，因此是非常具有彈性的教學工具。教學手冊中的說明，則建議可運用各種方式以及各種不同的課程結構，包括針對主管階層的方案，與本書中的教材加以整合。

我們也註明了本書在各種教學方式上的適用性：

- 對於渴望擁有另外一種，並且是較簡單的資源分配案例的教師，我們將提供 Jean-Claude Larreche 的 Samar 案例，並在教師手冊中提供詳盡的教學守則。
- 雖然除了 Congolia 與 Samar 模擬教材以外沒有其他案例，但教師手冊當中則涵蓋了有關針對各種不同的行銷主題，如何在國內市場與全球市場進行配置的資訊。
- 教師手冊中也包括了每一章中的討論題目。這些問題的設計是為了提供學生進行課堂討論的工具。這些問題不是要求學生從該一章節之中找答案，而是更為實用性的問題，通常都是屬於可以反映出企業實際問題的迷你型個案。

感謝語

本書不僅只是作者個人之力便可完成。事實上有許多人奉獻過心力，我們非常感謝他們的奉獻。

首先，非常感謝各學校同行們所提供的建議與諮商。我們也感謝產業界的友人。多年來與他們的晤談，無論是正式或非正式的形式，使我們更加了解真實世界中的行銷策略是如何運作。

我們試圖以客戶為導向地儘量使本版滿足學生與教師的需求。因此，我們非常感謝許多大學生、研究生以及修習主管課程的學生，對過去兩版所提出的建設性批評與建議，使本版能更趨完善。我們也非常感謝以下同仁對本版所提供的詳盡與建設性的建議，包括了奧克拉荷馬大學的 Jerry Jones、芝加哥大學的 Pradeep Chintagunta、舊金山州立大學的 Subodh Bhat、大都會學院的 Richard Leventhal、休士頓清境湖大學的 John Coppett、波爾州立大學的 Shaheen Borna、夏威夷太平洋大學的 Daniel Flood，以及加州大學長堤分校的 Richard Celsi。

我們要感謝 Roberta Moore 在手稿準備期間所擔負的各種不同任務。我們也要感謝 Irwin / McGraw-Hill 的同仁，將如此紊雜的手稿變成如此吸引人又深具可讀性的書。特別要感謝的是出版者 Steve Patterson 在手稿製作過程中的協助，編輯助理 Andrea Hlavacek 的協調支援，以及專案經理 Karen Nelson 對最後階段編輯的協助。

最後，要向過去數月持續的改版期間，一直容忍並支持

我們的妻子致謝。Orville 要感謝 Linda，Harper Boye 要感謝 Virginia，Jean-Clause Larreche 則要感謝 Denyse.

目 錄

序

Chapter

1

行銷的策略角色

◆ 康柏的扭轉策略 3

顧客需求的改變與競爭對手採取的行動導致策略轉變 3

嶄新的企業策略與競爭策略 4

嶄新的策略行銷計畫 5

底 線 7

◆ 企業策略、事業單位策略與行銷策略： 不同組織層級有不同主題 8

策略管理體系：創造市場導向策略的工具 11

◆ J. M. Smucker 公司採取分權策略的實例 11

各個產業與全球市場不同發展階段之影響 13

影響行銷之策略角色的近期發展 14

行銷的未來角色 18

客戶分析：市場區隔、目標與定位 19

Chapter 2 公司策略的決策

◆ 吉利：創新的全球競爭者 23

吉利的企業使命與策略範圍 23

吉利的公司目標與發展策略 24

◆ 公司層級的策略決策 26

◆ 策略範圍：確定公司的使用及意圖 27

影響公司使命的因素 28

社會價值觀與道德原則 29

內部資源與競爭力 31

機會與威脅 31

策略意圖或願景 32

事業單位及產品市場的目標 34

擴充 34

多元化 36

經由組織關係或網路而進行多元化 37

利基規劃 38

Chapter 3 事業單位策略及其在行銷上的涵意

◆ 3M 公司的事業單位策略及行銷方案 43