

■ First Edition

行銷管理

Marketing Management Text and Cases

原著 Rajiv Lal, John A. Quelch and V. Kasturi Rangan
審訂 樓永堅



智勝 BEST-WISE
Mc Graw Hill

行銷管理

Marketing Management

Text and Cases

First Edition

原著 Rajiv Lal

John A. Quelch

V. Kasturi Rangan

審訂 樓永堅



智勝文化



Education

US

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

International

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

學校輔導／林清文著. --初版. --臺北市：
雙葉書廊，2007〔民96〕
面： 公分

ISBN 978-986-7433-85-5（平裝）

1. 輔導（教育）

527.4

96012292

學校輔導

作 者 林清文
發行人 張福隆
出版社 雙葉書廊有限公司
地 址 台北市羅斯福路三段 269 巷 12 號 1 樓
電 話 (02)2368-4198
傳 真 (02)2365-7990
網 頁 <http://www.yehyeh.com.tw>
讀者服務 reader@yehyeh.d2g.com
登 記 證 局版北市業字第 239 號
法律顧問 宇州國際法律事務所 廖正多律師
出版日期 西元 2007 年 7 月 初版一刷
電腦排版 辰皓國際出版製作有限公司

I S B N : 9 7 8 - 9 8 6 - 7 4 3 3 - 8 5 - 5

著作權所有◎侵害必究

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

審訂序

個案教學可以說是商管教育中極為重要的教學方式，透過個案的情境來模擬決策者可能面臨的問題，並藉由互動式的討論可以讓師生間達到教學相長的效果。另一方面，也可藉由參與者多元化的背景、經驗而激發出智慧的火花。

國立政治大學企業管理學系很久以來即非常重視個案教學，也曾與智勝出版公司合作編輯《服務管理個案》第一、二、三輯，以及《藝術產業行銷個案集》第一輯，可以說在個案發展及教學上極有經驗。然而，過去個案發展經驗顯示，國內企業界或相關組織對於個案仍相對保守，有關的數據不願意提供，或是只允許正面的報導，使得國內個案大體上偏向報導性個案，歌功頌德多，而決策型個案較少，在教學上的助益較不明顯。

本書則是由個案教學的重鎮，美國哈佛大學三位行銷學教授發展的個案所集結而來。內容所涵蓋的產業非常多元且完整，計有運動用品業、量販業、電信業、資訊電子業、衛浴用品業、保健用品業、汽車業、金融業、化妝品業、飲料業、資訊通路、釀酒業、樂器製造業、博奕業等，應該已涵蓋主要的行業種類。

另外，本書之架構與一般傳統的STP加上4P架構有別，本書是以創造價值為核心，為顧客創造價值，並保留部分的價值回饋給廠商。因此行銷就是在整合公司的能力與資源來滿足顧客並創造利潤。故本書分成九個單元，核心在於創造價值以及為創造價值所需的分析與執行策略。

再者，本書的寫作是以總經理或是CEO的觀點為基礎，亦即行銷並非是某些人或是特定部門的責任，而是組織內每一個人的責任，因此應是由最高主管來承擔責任而非可以授權的功能，此一觀點有助於整合公司的資源與能力，同時也可以更宏觀地設計一真正可行的行銷策略與執行方案。

最後，本書之可以出版，感謝智勝出版公司的邀約與耐心催促，也要感謝內人許淑惠的協助校稿。雖然，所蒐錄的個案皆是國外案例，但在全球化的浪潮下，他山之石，仍有值得攻錯之處，特別向有志提升經營能力的管理者推薦。

樓永堅

2006年10月

原文書序

本書是哈佛商學院的行銷學系教師們在 2000 年 6 月暑假期間所著手編著的。在這段期間，我們幾位教導第 1 年行銷課程的教師，爲了吸引那些爲表面上能致富的各類「新經濟」事業而著迷的新生代學生，於是擔負起責任重新設計與規劃新課程，使這些新課程更具吸引力；我們這幾位在商學院的同仁，在已建立好的傳統原則下繼續研擬討論。簡言之，透過以顧客、合作者及競爭者的分析爲後盾的行銷組合以及市場區隔、目標市場選擇、行銷策略定位等作爲行銷策略與策略的執行的基礎。隨著日新月異的新科技與經濟變動，學生們認爲新課程應更具策略性，而不是僅將之視爲有關企業的策略之一而已；即使有十數個特別爲此課程所撰寫的「新經濟」個案亦無法改變此一觀念。

諷刺的是，當「顧客」已普遍地被視爲是企業的主要資產之行銷概念已在企業界獲得勝仗。而且事實上，如雨後春筍般的企業也正瞄準顧客，但我們的在課程內容卻失去了學生們的心思佔有率。有一些其他商學院的同仁們的回應是在課堂中直覺地帶入更多有系統且具分析力的行銷概念，如此雖可增加其他商學領域的尊重。但我們拒絕此一誘惑，因爲我們認爲行銷不只是行銷組合、行銷研究，以及伴隨而來的量化分析。它更是融合了嚴格的分析、精確地判斷及明瞭創造力的重要性。知道及解析顧客的問題是行銷的第一要務，期望在全面地分析情況與探討解決方法後，能找到一套可行且能促進公司達成最高目標的行動策略。

我們擔起此一挑戰並發展一套策略來爲成長中的企業回復行銷的中心力量。這條改寫的路係以經理人的角度出發。「行銷」一詞，係指如何加強公司與顧客間訊息的互換讓事業得以持續成長。一般而言，行銷創造公司顧客的價值，並爲公司獲取價值；行銷的技巧是在監控消費者、競爭者與合作夥伴下，在各個領域以獲取利潤爲前提，設計與運用公司資源以服務消費者。因此，行銷有助於公司制定策略的方向。

此外，行銷亦可定義爲一般廣泛的管理責任，且不是可以委派給行銷專家的工作。行銷技巧需要各行業對組織策略的關心。在此一定義下，我們想到彼得·杜拉克(Peter Drucker)所說的：「行銷是以顧客的角度來看最終結果的全面性事業。企業存在意義的唯一有效定義是創造新顧客……唯有顧客才能決定企業是什麼。」

哈佛商學院(HBS)第 1 年的行銷課程

本書所使用的課程與教材具有幾個獨特的特色。首先，每個案例都介紹一家企業，非常審慎地傳達一種新的行銷方法。第二，本書的第一部份乃談論有關新產品與公司資深經理人的決策；係著重讓學生瞭解新產品是決定發展事業的行銷重心。第三也是最重要的是，書中所探討的案例內容呈現這些決策的整體性，且不會掩蓋了在獨立行銷計畫

中行銷組合的基本要素。

◎課程架構

第1年的行銷課程區分為前言與八個單元：前五個單元著重在創造價值，建立企業與獲取企業價值；後三個單元則著重在探索維持長久競爭力的方法。

◎前言：行銷的力量

我們首先呈現當公司抱持行銷的觀點可以非常成功的事實。行銷的觀點是顧客設立遊戲的規則，而公司選擇此項遊戲規則為他們的利害關係人創造價值。消費者決定他們要買什麼、不想買什麼，以及他們做決定時的原則。當公司將顧客的觀點融入到企業計畫裡時，常可為公司股東帶來令人意想不到的結果。

◎單元2：創造價值

在此單元裡，我們探索行銷在創造價值過程中的角色。我們研究市場驅動過程與驅動市場過程以及確認行銷在這兩種過程中的挑戰。市場驅動過程始於創新，並常是在些許或沒有顧客提供新訊息下，由新科技所主導，其行銷工作是創造產品的需求與將需求轉換成有利潤的事業；相反地，驅動市場過程是瞭解消費者的需求，然後創造價值。因此，行銷可說是提供企業有價值的資訊，以設計價值主張，並協助股東瞭解企業全面創新的潛能。

研擬行銷策略

◎單元3：選擇你的顧客

「選擇你的顧客」，這是發展行銷策略的第一步。在提出價值主張的建議後，公司須確認一群稱為「目標市場」的顧客。此乃基於每個顧客都是不同的，行銷人員選擇所要服務的顧客類型，所以我們由市場區隔的重要性開始。此一過程並不將潛在消費者以一般大眾來看待，而是要視個體間是否不同或是不同的市場區隔。我們將市場做區隔，因為第一個主要行銷策略的決定是目標市場的選擇（如明確指出你想要服務的顧客群），從目標市場的選擇決定到「定位」，也就是你希望你的目標顧客如何看待你。一旦心中有了定位的目標，你就可利用行銷工具來設計達到目標的戰術。為表示我們是融合使用各種方法，我們稱這些方法為「行銷組合」(marketing mix)，將這些方法做強而有力的組合，即是眾所周知的「行銷計畫」。從這個單元所觀察到的重要現象是發展一行銷策略是繁複的，因為唯有當你真正瞭解如何去執行策略與發展行銷計畫，我們才能在目標市場做出正確的選擇。

行銷計畫

◎單元 4：溝通價值主張

創造一個產品／服務以及確認欲服務的主要目標市場，其下一步所要執行的行銷策略就是具體地規劃行銷方法，以達到預期中的定位。故於此單元，將審視各種可能的工具以協助公司和目標市場溝通價值主張，例如廣告（電視、收音機及印刷）、促銷、事件、公共關係，並將之融入溝通計畫中。我們必須瞭解哪一種媒體最有效、需花費多少，以及我們如何將之結合為整體的計畫。

◎單元 5：前進市場

於前述創造價值計畫中，我們確認主要目標市場，並將價值主張與行銷溝通計畫加以整合，而今我們必須提供產品／服務給目標顧客。在此單元，將探討如何設計與管理連結廠商與顧客的網絡。與顧客取得連結的可能方法有很多，顯而易見地，一個較大的問題是，由你自己獨立完成抑或是尋找合作夥伴。因此，我們將探討如何設計市場通路與管理通路。這項管理議題相當複雜，因為與每個人有關的利益不全然平衡。簡言之，從銷售取得利潤的任何一方都會希望另一方能夠為此付出更多，也就是通路的成員之間是既合作又衝突不斷。近來，新的困擾是我們常會採用更多元化的方法與顧客取得聯繫，諸如：「實體通路」、「虛擬通路」。

◎單元 6：由取得的價值衡量售價

前述單元都是著重在為我們所選出的顧客創造價值。我們這麼做的理由，是因為如果他們看重此更高於我們的售價，他們便會購買我們的商品。如果我們的售價比我們的成本高，我們就會賺錢，這是好事。所以其他要素是價格問題。訂定價格的過程取決於一些我們自己所創造的價值。我們便是利用此來支援未來更多的價值創造與利潤貢獻。

維持長久的競爭力

◎單元 7：品牌與品牌塑造

在此單元我們將探討「品牌」的意義、角色及其創造。「品牌塑造」與「創造品牌」是常被社會大眾所談論的話題。我們試著解答與描述如何、何時「創造品牌」，以及有多少的彈性空間。

◎單元 8：管理顧客以創造利潤

從市場到區隔再到個別的消費者是行銷的發展的軌跡。我們愈來愈能夠決定由個體消費者身上可獲利的多寡，以及分配好所需投注的行銷努力。在此單元，我們摒棄傳統交易的方法而改以新的行銷策略觀點來著手。當我們接近個體層次，公司將須做一組有

別於我們已建立的新決策——公司想要與顧客建立的是買賣關係或是長遠的關係？這些決策是否符合消費者的需求，要或不要與公司維持關係？在認知到市場區隔的差異下，我們主要探討的議題是對顧客組合的管理，以達到公司的最大效益。同時，我們也見證了使用顧客忠誠計畫與資料庫行銷來達到這些目標。

◎單元 9：維持價值

每個可獲利的產品／服務都會吸引競爭者從你這兒取得可獲利的機會。長期以來，隨著市場的發展，消費者需要改變、新參與者提供競爭，有時甚至提供更好的產品／服務；原先的價值主張與行銷策略已逐漸喪失優勢並且需要重新思考。因此，我們必須探索行銷策略如何隨著市場的新發展做修正。

綜觀全文，最有趣的案例包含多種行銷組合的工具，例如：「進入市場」(Going-to-Market)的案例會呈現產品策略的範疇。行銷並無法如同算術般精密的切割，加法是加法、除法是除法等。因此在此書中，各單元雖有建議的焦點，但我們深知有其他必需的行銷組合工具，因此我們最後會提供一全面性的整合計畫。

本書是許多人嘗試許多種方法努力的成果。特別是我們要感謝迪恩·克拉克(Dean Kim Clark)，以及研究中心的成員之一與在行銷領域首屈一指人物，大衛·貝爾(David Bell)教授的支持。同時，我們亦要感謝最後任教 4 年的所有教學團隊，包括：羅杏·德斯潘德(Rohit Deshpande)、艾妮塔·艾蓓絲(Anita Elberse)、大衛·戈德斯(David Godes)、蘇尼爾·古帕(Sunil Gupta)、道格·霍特(Doug Holt)、尼爾馬力亞·庫馬爾(Nirmalya Kumar)、蓋爾·麥戈文(Gail McGovern)、揚米·穆恩(Youngme Moon)、艾利·歐飛克(Elie Ofek)、卡什·藍根(Kash Rangan)、湯姆·史提伯格(Tom Steenburgh)、瑪塔(Marta Wosinska)，以及傑瑞·查爾曼(Jerry Zaltman)。

我們還要感謝許多同事的協助。除了教學團隊的同事，也感謝貝爾、羅伯特·唐納(Robert Dolan)、約翰·高爾立(John Gourville)、達斯·納拉揚達斯(Das Narayandas)、蘇珊·傅尼葉(Susan Fournier)與路克·渥琉(Luc Wathieu)的協助。也誠致的感謝我們的助理，茱蒂·塔利(Judy Tully)及行銷學程的召集人——凱西·藍道爾(Kathy Randel)，有賴她的協助，使我們更得以體認到如此美好的第 1 年行銷經驗。

搜尋 智勝關鍵的知識

www.bestwise.com.tw

企管行銷 (一)

編 號	書 名	作 者	定 價
B2100	策略管理新論—觀念架構與分析方法	司徒達賢	680(精)
B2126 B2127	策略管理案例解析—觀念與實例	司徒達賢	420(平) 600(精)
B2095	策略管理個案集—2001	司徒達賢 主編	360 元
W2063 W2064	策略管理	林建煌	550(平) 650(精)
52MMM00101	管理學—理論與應用	廖勇凱 楊湘怡	即將發行
B2134	管理學	Dessler 何明城 審訂	580 元
52MMM05701	現代企業管理—理論與實務導向	李正綱 陳基旭 張盛華	480 元
B2098	企業概論—企業本質與動態觀點	Ferrell Hirt 于卓民 審訂	720 元
52MMM05101	領導學—原理與實踐	Shriberg Shriberg Kumari 吳秉恩 審訂	480 元
B2158	管理溝通策略	Veech 何明城 審訂	380 元
52MMM05401	金融服務業個案集	于卓民 張力元 蘇瓜藤主編	350 元
52MMM05501	高科技產業個案集	于卓民 張力元 蘇瓜藤主編	350 元
W2011	服務管理	Filzsimmons Filzsimmons 黃崇興 審訂	520 元

 本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

企管行銷（二）

編 號	書 名	作 者	定 價
52MMM05201	行銷學	蕭富峰	500 元
52WMM05001	行銷學—原理與觀點	Bearden Ingram LaForge 郭常銘 譯	600 元
W2050	現代行銷學—國際性視野	吳青松	620 元
52MMM05301	行銷管理	Lal Quelch Rangan 樓永堅審訂	560 元
B2029	行銷管理—市場分析與策略規劃	周文賢	580 元
B2028	行銷學—理論與實務	劉玉琰	600 元
B2074	行銷個案分析	Hartley 于卓民 審訂	500 元
B2050	國際行銷學	于卓民 巫立宇 吳習文 龐旭斌	580 元
B2036	策略行銷分析—架構與實務應用	邱志聖	520 元
B2153	消費者行為個案分析	McEnally 沈永正 審訂	320 元
B2039	網路行銷	Strauss Frost 方文昌 審訂	580 元
B2177	藝術產業行銷個案集—第一輯	樓永堅 主編	300 元

⚙ 本表所列書目定價如與書內版權頁不符，以版權頁為主

審訂序
原文書序

Marketing
Management

目錄

單元 1：導論

第 1 章 行銷策略概論 3

- 1.1 行銷策略的元素 4
- 1.2 產品與市場的選擇 5
- 1.3 定價的藝術 9
- 1.4 通路 14
- 1.5 市場溝通 19
- 1.6 策略規劃模型 21

第 2 章 卡拉威高爾夫公司 25

- 2.1 公司歷史 28
- 2.2 消費者行為 35
- 2.3 銷售與行銷 36
- 2.4 定價 39
- 2.5 產業競爭分析 40
- 2.6 零售通路 44
- 2.7 下一步？ 46

第 3 章 特易購量販 47

- 3.1 公司簡介 48
- 3.2 公司歷史 53
- 3.3 復原：改善營運 53

- 3.4 復原：將焦點放在顧客身上 53
- 3.5 復原：將焦點放在員工身上 55
- 3.6 復原：將焦點放在成長上 56
- 3.7 增加英國分店的效能 57
- 3.8 擴大服務英國消費者 59
- 3.9 國際擴張 61
- 3.10 接下來的 5 年 62

單元 2：創造價值

第 4 章 創造價值 65

- 4.1 在公司內創造價值 66
- 4.2 為顧客創造價值 68
- 4.3 摘要 70

第 5 章 全錄：即時書——一種能在全球即時完成書籍訂購、印刷的新方法 71

- 5.1 全錄企業 72
- 5.2 書籍產業概況 75
- 5.3 物流的價值鏈 76
- 5.4 價值鏈的經濟 82
- 5.5 書籍挑選 83
- 5.6 全錄的即時書專案 83
- 5.7 選擇 87

• 第**6**章 義大利奧米尼布朗特電訊 89

- 6.1 義大利的行動電話市場 91
- 6.2 奧米尼電訊的策略 94
- 6.3 探索其他的選項 98
- 6.4 歐洲的趨勢 100
- 6.5 「自由方案」的新提案 109
- 6.6 下一步 110

單元 3：選擇顧客

第**7**章 目標市場選擇與產品定位 115 •

- 7.1 市場區隔 116
- 7.2 目標市場選擇 117
- 7.3 產品定位 118
- 7.4 產品差異 119

• 第**8**章 TiVo 電視 123

- 8.1 早期發展 125
- 8.2 大規模地改變習慣 127
- 8.3 潘朵拉的盒子 130
- 8.4 競爭 132
- 8.5 理想的實踐 133

第**9**章 AQ 石英：就是更好的淋浴設備 137 •

- 9.1 英國蓮蓬頭市場 138

- 9.2 銷售通路 142
- 9.3 石英蓮蓬頭的發展 144
- 9.4 石英：蓮蓬頭技術的突破 146
- 9.5 初步的銷售結果 148
- 9.6 行銷策略的轉變？ 149

單元 4：溝通價值

• 第 **10** 章 整合行銷溝通 155

- 10.1 簡介 156
- 10.2 溝通訊息的工具 157
- 10.3 促銷在整合行銷溝通的角色 162
- 10.4 完成溝通組合 164
- 10.5 公式化整合行銷溝通計畫 165
- 10.6 結論 170

第 **11** 章 高露潔棕櫚公司：精密牙刷 171

- 11.1 公司背景 172
- 11.2 美國牙刷市場 173
- 11.3 精密牙刷的行銷組合 184

• 第 **12** 章 推出 BMW Z3 敞篷小跑車 191

- 12.1 背景 192
- 12.2 小跑車推出的行銷計畫 195
- 12.3 最終的上市前行銷計畫 200
- 12.4 上市計畫第一階段的成功 207

12.5	第二階段的上市策略	209
------	-----------	-----

單元 5：前進市場

第 13 章	進入市場	213	•
--------	------	-----	---

13.1	通路設計	215
------	------	-----

13.2	摘要	222
------	----	-----

•	第 14 章	美林：整合的選擇	223
---	--------	----------	-----

14.1	美林的美國私人顧客處	228
------	------------	-----

14.2	潮流與競爭	235
------	-------	-----

14.3	美林持續領導	240
------	--------	-----

14.4	美林轉變商業策略	243
------	----------	-----

14.5	啟動	248
------	----	-----

第 15 章	雅芳.com	253	•
--------	--------	-----	---

15.1	雅芳的歷史	256
------	-------	-----

15.2	1999 年的雅芳產品	257
------	-------------	-----

15.3	行銷	264
------	----	-----

15.4	雅芳.com	265
------	--------	-----

單元 6：獲取價值

•	第 16 章	定價：價值基礎的方法	271
---	--------	------------	-----

16.1	決定消費者價值與對定價的敏感性	273
------	-----------------	-----

16.2	評估一個產品對顧客的價值	275
16.3	傳遞價值的客製化價格	278
16.4	整合價格和其他行銷組合元素	279

第 **17** 章 在網際網路上定價與銷售 281 •.....

17.1	簡介	282
17.2	形式 I：設定價格機制	284
17.3	形式 II：買方／賣方協商的價格機制	288
17.4	形式 III：拍賣與交換	290
17.5	摘要	300

• 第 **18** 章 可口可樂的新販賣機：以售價提升價值，可行嗎？ 303

第 **19** 章 銳德公司 309 •.....

19.1	消費性電子產業	311
19.2	銳德公司的歷史沿革	315
19.3	策略的改變：1993 年 8 月 16 日	319
19.4	1996 年 8 月	323

單元 7：塑造品牌

• 第 **20** 章 品牌與品牌塑造 331

20.1	從價值主張到品牌	332
20.2	品牌文化	333

- 20.3 品牌與競爭優勢 335
- 20.4 品牌價值的四個成分 336
- 20.5 設計品牌策略 338
- 20.6 執行：品牌工程 340
- 20.7 評估品牌 342
- 20.8 品牌塑造與道德 343

第 21 章 海尼根：全球化的品牌塑造與廣告 345 •.....

- 21.1 公司背景 346
- 21.2 國際化的成效 347
- 21.3 彗星計畫 349
- 21.4 Mosa 計畫 351

• 第 22 章 史坦威鋼琴：購買一個傳說 355

- 22.1 史坦威購買案：1995 年 4 月 18 日 356
- 22.2 鋼琴產業 362
- 22.3 史坦威：公司背景 369
- 22.4 史坦威公司：1972~1995 年 371

單元 8：管理顧客以創造利潤

第 23 章 顧客管理筆記 381 •.....

- 顧客管理流程 382