

MARKETING STRATEGY

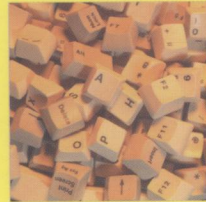
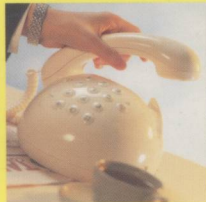
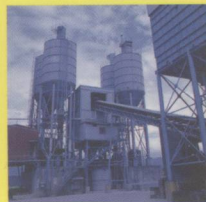
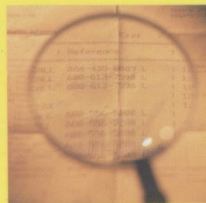
作者

Orville C. Walker, Jr.
John W. Mullins
Harper W. Boyd, Jr.
Jean-Claude Larréché

譯者

林隆儀

- ❶ 聚焦於決策制定：有助提升讀者決策能力。
- ❷ 簡明的策略基礎：協助教師發展專業化選修課程，達到教學目的。
- ❸ 洞悉網路的知識：能夠有效運用新行銷工具。
- ❹ 實務及全球觀點：提供經理人行銷策略思考時的範本。



行銷策略管理

(第五版)

行銷策略管理

(第五版)

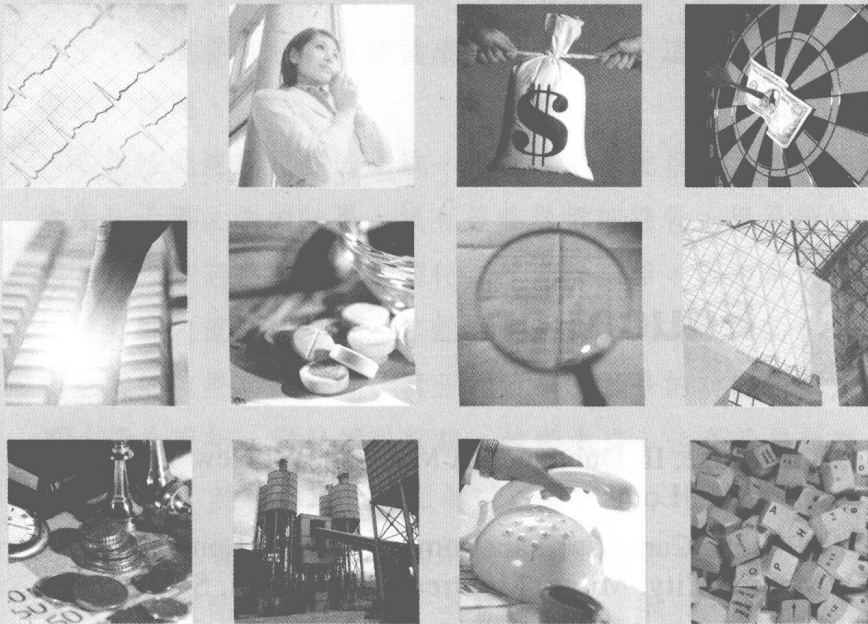
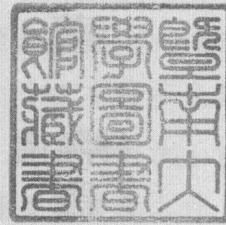
MARKETING STRATEGY

作者

Orville C. Walker, Jr.
John W. Mullins
Harper W. Boyd, Jr.
Jean-Claude Larréché

譯者

林隆儀



美商麥格羅·希爾國際股份有限公司
行銷學 系列叢書

五南圖書出版公司 印行

行銷策略管理 / Orville C. Walker, Jr.等著 ; 林隆儀
譯. -- 初版. -- 臺北市 : 麥格羅希爾出版 : 五
南發行, 2006(民 95)
面 : 公分
譯自 : Marketing strategy : a decision focused
approach, 5th ed.
ISBN 978-986-157-299-4 (平裝)

1. 市場學

496

95013658

行銷策略管理

© 2006 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 : a decision focused approach, 5 th ed.

By Orville C. Walker, Jr. & John W. Mullins & Harper W. Boyd, Jr. &
Jean-Claude Larréché
ISBN: 0-07-296190-2
Copyright © 2006, 2003, 1999, 1996, 1992 by McGraw-Hill, Inc.
All rights reserved.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 Y C 2 1 0 9 8 7 6

作 者 Orville C. Walker, Jr. & John W. Mullins & Harper W. Boyd, Jr. &
Jean-Claude Larréché

譯 者 林隆儀

總 編 輯 王秀珍

主 編 張毓芬

編 輯 雅典編輯排版工作室



出版所 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
台北市中正區博愛路 53 號 7 樓
TEL: (02) 2311-3000 FAX: (02) 2388-8822
<http://www.mcgraw-hill.com.tw>

發行所 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>

總代理 五南圖書出版股份有限公司

出版日期 西元 2006 年 8 月 初版一刷

定 價 新台幣 720 元

ISBN : 978-986-157-299-4 (13 碼)

ISBN : 986-157-299-6 (10 碼)

行銷策略管理

Marketing Strategy 5e

Orville C. Walker, Jr.
John W. Mullins
Harper W. Boyd, Jr.
Jean-Claude Larréché
著

林隆儀
譯



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

五南圖書出版公司 印行

譯者序

兵法常言，「攻心為上」，「多算勝，少算不勝」，「不戰而屈人之兵」。這些都是在闡述策略的貢獻與價值。戰場上如此，商場上又何嘗不是這樣。

在多變且迅速變化的市場上，消費者的需求不只變化多端，需求水準更不斷在提高，嘗新試鮮的心態有增無減，加上競爭者的競爭手法不斷在翻新，競爭局勢持續在提高，使得整個競爭愈來愈嚴苛，甚至險惡無比。過去所強調的「值回票價，或物超所值」已經無法滿足顧客的期望了，今天有許多企業主張「為顧客而經營，努力取悅顧客」。以往所說的「適者生存，不適者淘汰」似乎已經無法精準的描述當今的競爭狀況了，現代的企業除了要消極適應環境之外，更需要積極運用本身優勢，隱藏劣勢，進而利用環境所帶來的機會，避開威脅，做到「趨吉避凶，四兩撥千金」的境界，才有可能健康的存活下去。這就是贏家的策略，也是行銷策略所要探討的課題。

策略是達成目標的手段。組織追求多元目標，同樣的目標，採用不同的策略，會產生天壤之別的結果。沒有策略思考的經營，無異是缺乏大腦的人體，沒有整體觀，缺乏方向感，不知走向何方，危險至極。無論哪一種目標，在達成目標過程中都需要融入策略性思考，才能在既有效能又有效率的前提之下順利達成目標。行銷是企業的首要功能，也是真正和競爭者競爭的功能。今天我們看到許多企業財力雄厚，資金充裕，研發團隊精銳，技術先進，生產設備新穎，供應無虞。但是卻苦於行銷失策，無功而返，甚至屢遭敗績，留下遺憾的回憶。

我們也看到許多公司因為策略應用成功，而創造輝煌成就的事例。例如歐香咖啡成功的避開眾多競爭者，明智採用女性訴求，大膽的將浪漫氣息注入產品中，成功塑造獨特的產品個性，因而在飲料市場獨享一片天，品嚐其藍海策略的成果。全國電子頗具巧思的感性訴求「全國電子足感心」，把「精緻服務，顧客滿意」的經營理念烙印在顧客內心深處，贏得熱烈的回響。

企業功能中真正為公司賺進鈔票者非行銷莫屬，所以今天的企業經營者都把行銷擺在第一，除了投入相當可觀的行銷費用外，更紛紛把公司最優秀人才調派到行

銷部門服務，期望最正確、最有效的運用行銷資源，創造持久性競爭優勢，建立可長可久的競爭地位。

智慧只能意會，知識可以學習。策略的運用雖帶有藝術的成分，但是可經由有系統的訓練，按部就班的學習，達到登峰造極的境界。行銷策略是屬於一種實用科學，講究高瞻遠矚，重視務實可行。行銷策略的訓練與學習需要未雨綢繆，領先一步，不能等到用時方恨少，否則勢必會造成江郎才盡的窘境。學校為社會培養及訓練行銷人才，學生在學期間給予完整的訓練，練好功夫，進入職場之後即可「知其然，亦知其所以然」，得心應手的進入情況，迅速發揮應有的戰力。企業從業人員即使未能在學校接受完整的訓練，進入公司時給予適當的學習機會，也可以熟諳行銷技術，應用自如。

以往長時間在企業界服務，有很長的時間擔任行銷管理工作，亟思在行銷策略上有所突破，除了閱讀行銷管理相關書籍之外，也常找尋探討行銷策略的參考書，深深覺得專門探討行銷策略的中文書實在不可多得。這幾年轉任教職，擔任行銷管理領域的課程及指導研究生，首重行銷策略及策略行銷新知的傳授，常苦於缺乏合適的教材，於是去年應出版公司之邀，翻譯《策略行銷管理》一書，今年再接再厲完成《行銷策略管理》的逐譯，在教學相長的理念之下，獲益最多的當然是日以繼夜追求新知的我。

本書屬於行銷管理的進階書籍，聚焦於行銷決策，重點在闡述行銷策略的原理與應用，道道地地是在教導行銷經理贏的策略。舉凡行銷管理的精義，策略管理的精髓，行銷策略的應用與管理，都有深入的論述，加上四位作者的獨到論點與精闢見解，理論與實務兼具，是一本不可多得的行銷策略管理巨著。不僅適合學校開設行銷管理進階課程的教材，也非常適合企業界開設行銷管理訓練課程的教本，更適合企業經理人在思考贏的策略時的案頭書。

本書原文今年剛出版第五版，集四位世界知名作者長年教學心得的大成，以及指導與經營企業實務的智慧結晶，確實是一本難得的好書。四位作者在學術領域都享有殊榮，在國際學術上都享有崇高的地位，指導許多企業經營獲得非凡的成功，備受推崇。也因為來自不同背景的完美組合，使全書的內容更豐富，更增添了可讀性。更難得的是本版書加入的新作者 **John W. Mullins**，融入許多新見解及歐洲企業實例，更提高的本書的參考價值。

由於興趣使然，加上教學上的需要，毅然投入本書的翻譯工作，更重要的是獲得五南圖書公司副總編輯張毓芬小姐的鼓勵與支持，本書在翻譯過程中進行的很順

利，比原來約定交稿的時間提前許多。這要感謝我所服務的學校真理大學葉能哲校長提供良好的教學環境，管理學院莊忠柱院長平時的鼓勵與關懷，使我能在教學之餘，快樂讀書，勤做研究。更要感謝我的愛妻楊綉琴，瞭解我的興趣，容忍我的執著，長期陪伴我過著相對少的娛樂生活，在百忙之中協助校稿工作。最後，容我以感恩的心，告慰我的先父與先妣在天之靈，在您們的庇蔭之下我又完成一本新書的翻譯工作了。

林 隆 儀 謹識

九十五年母親節

作者序

為何需要有這門課？

企管教育最佳領導學校及其他管理教育學程，都提供有高階的行銷課程或其他選修課程，其策略觀點旨在鼓勵學生們將所學過的知識「融合在一起」，整合他們先前所學過的課程，包括在行銷學及其他學科所學過的知識，以便做策略性行銷決策。無論是稱為行銷策略（Marketing Strategy）、策略行銷規劃（Strategic Market Planning）、策略性品牌管理（Strategic Brand Management）、新經濟時代的行銷（Marketing in New Economy），或其他名稱，這些課程都在教導學生將所學應用於行銷實務決策上。其中有許多課程也都要求學生提出某一方面的計畫案，例如研擬新產品、既有產品或新事業的行銷計畫。撰寫本書正是要迎合這些精緻及進階選修課程的需要。

為何要選用本書？

教師為何選用本書？基於下列的理由：

- 無論你是新事業的創業者或是現有公司的經營者，教師們的教學目標是要提供給學生必須具備的工具及架構，幫助學生成為一位行銷決策的有效貢獻者。本書聚焦於行銷的決策面，不同於把重點放在行銷實務之描述的其他教科書，本書把重點放在行銷經理與企業家每天所面臨行銷決策的策略與戰術。
- 教師們都比較喜歡資料涵蓋面廣泛，具有簡明理論基礎之策略觀點，撰寫精緻的教科書，例如附有個案研究或補充教材，適合教學課程中某一特定主題的教科書。本書假設學生們對基本的消費者購買行為、4P，以及先前所學過的行銷基礎課程等都已經很熟悉，所以這一部分就不再重複了。
- 教師們都希望採用最新及可從網路取得資料的教科書。因此本書每一章都融

入最時新的新經濟發展資料，同時本書第十一章闢有專章，討論新經濟時代的行銷策略發展。此外，本書在網站上附有互動式補充教材，一方面幫助學生學習，另一方面協助教師們選擇最佳個案與其他教材，以利進行教室內的互動教學。本書的目標，或許也是教師們的目標，是要將網站上的工具以及經得起考驗的行銷原理，確實和管理現有公司或經營新創事業的相關人士相結合。

- 教師們都一致賞識及相信學生們可以從本書作者們所提供的實務觀點、全球觀點獲益無窮。本書結合全世界許多創業管理、行銷管理，以及涵蓋範圍擴及製造業、服務業、軟體業、流通業等顧問指導經驗。

讀者可以從本書第一章的大綱中發現，行銷決策制定是公司非常重要的一項活動，包括新創立的事業，不只是大規模公司的傳統行銷部門。此外，也不只是行銷經理在做行銷決策，伴隨著公司所提供的產品與服務，公司內每一個人所扮演的角色對顧客滿意與否幾乎都有很大的影響力。證券公司營業員需要爭取新顧客，會計師事務所及顧問公司需要發展嶄新的方法，以便使所提供的服務和其他競爭者產生差異化，好讓顧客有充分的理由繼續惠顧。軟體工程師在開發功能更強的網際網路或其他技術時，必須了解他們所開發的新技術可為目標顧客提供利益，因為若沒有利益，顧客就不會購買了。所以本書之撰寫，是要迎合希望為組織的長期策略成功創造差異化之讀者的行銷需求，無論他們所扮演的主要角色是行銷或其他領域。

在簡短的序文中，我們願意再引申上述本書提供給讀者的四大利益，也指出本書第五版和先前各版本的主要改變，同時也要感謝我們許多學生、同事以及其他人士，讓我們學到很多東西，真是獲益匪淺，沒有他們的協助，本書將不可能順利出版。

聚焦於決策制定

《行銷策略管理》第五版仍保留前幾版所標榜的策略性觀點，同時每一章都提供有制定行銷決策的具體工具與架構，以協助公司找到最佳環境，包括內部及外部環境，其中內部環境是指公司的使命與能耐，外部環境是指公司所進入的市場與競爭系絡。

決策觀點對於研讀本書的學生及管理人員非常重要，因為在大多數行銷管理及一般管理的進階課程中，學生及參與人士勢必會被要求制定許多的決策，包括在個

案研究中，個案領導人所必須要做的決策；課程規劃中所要做的決策，例如發展整體行銷計畫的決策；或是在行銷模擬競爭中的決策。

本書所強調的決策觀點對一般員工也很重要，因為員工透露，他們希望今天的畢業生能夠準備成為商場上的「全壘打王」，對公司的決策制定有所貢獻。將有思想及嚴謹的工具與架構導入制定行銷決策，迥異於坐待困境或盲目的直覺，是當今企管畢業生提供給雇主最重要的資產之一。本書將這些工具收錄在工具箱內，因而實現了此一願望。最後雇主都希望知道新聘任的員工能做些什麼，而不只是他們知道些什麼。

簡明的策略基礎

本書第五版為高階或進階行銷選修課程提供簡明的基礎，而把重點放在與策略相關的課題。結合本書所提供的補充教材與／或個案，教師們可以設計豐富及多元的課程，當學生們專注於現代行銷理論與實務的各種策略性決策時，他們就有機會從經驗中學習。

因為本書撰寫得非常精簡，學生們可以迅速學得重要的策略原理，所以可以將他們絕大部分閱讀及準備時間，用來思考這些原理在個案或課程上的應用。本書所提供的簡明策略同時也把重點放在協助教師們發展專業化的選修課程，例如策略性品牌管理或新經濟時代的行銷，以便發展出補充教材，達成教學目標。

洞悉網路知識

本書是由在網路知識學院教學及在網路知識公司服務的專業人士所撰寫，將實務、正式、以及網路知識觀點融入到許多學生經常提問的問題：「網際網路的來臨改變了遊戲規則嗎？」本書的回答是：「肯定與否定兼而有之。」一方面網際網路已經成為一種熱門的新行銷工具，從標幟廣告到電傳行銷，到數位產品與服務透過網際網路傳送，其中有許多工具已經使得很多公司處在一般所稱的老舊公司與新經濟時代的公司。另一方面，經得起考驗的行銷基本原理，例如採用不同於競爭者的方法來了解公司的顧客與競爭者，以及迎合顧客的需求，在數年前當許多網路公司宣告失敗時，已經證實成為快速改變、網路世界中更重要的事了。

因此，透過本書所整合許多新時代公司的實例，包括成功的公司與失敗的實

例，可以清楚地了解公司如何有效應用過去及現在的行銷工具與決策架構。因為國際網路、行動電話以及其他新經濟技術的來臨，對其權利實在是太重要了。所以本書第十一章闢有專章討論新經濟時代的策略，以便將各種類型公司在何處、何時，以及如何應用新經濟工具制定決策的軌跡，提供給行銷人員參考。

實務及全球觀點

理論至為重要，因為它增進我們對企業現象的了解，協助經理人思考他們應該做些什麼。這是屬於理論的應用，尤其是行銷實務的課題，我們相信這是本書的特點。本書所討論的重心都放在理論的實際應用，但是我們不僅融入學術觀點，更重要的是觀點本身的價值。

作者群中有兩位，**Jean-Claude Larréché** 及 **John Mullins**，業已擁有成功的企業，其中一家公司已經「公開上市」；其餘兩位作者，**Orville Walker** 與 **John** 分別在美國明尼蘇達大學及丹佛大學服務多年。**Jean-Claude** 與 **John** 在歐洲工作，**Jean-Claude** 在 **INSEAD** 大學服務，**John** 在倫敦企管學院任教。本書的作者群對於尚在成長中的行銷管理、行銷策略、新產品及創業精神等知識，都貢獻出我們的研究成果，包括 1999 年辭世的 **Harper Boyd**，雖然 **Harper Boyd** 已離我們遠去，但是他的遺作仍然留在本書中。我們共同的及個別的經驗與專業，就是本書所標榜的實務與全球觀點。書中臚列許多來自世界各地真人實際制定策略性行銷決策的實例，包括有新創立的公司及高成長企業的實例，以及大規模及基礎穩固公司的實例。

本版有何新意？

本版也同時做了某些重要的改變，其中值得向熟悉前面各版本的讀者說明者有下列幾點：

- 我們將本書第四版中所列出的行銷計畫是什麼及其貢獻綱要教材移到第一章，以便更能夠有助於學生們採用本書修習高階課程或選修課程時，研擬實質產品或假設產品的行銷計畫，無論是為既有產品或新產品。本版也更往前邁進一步，並在每一章末尾提出一套行銷計畫／顧問輔導方案練習。教師可以指定、修正、或補充這些練習，作為提供課程的詳細指導方向，以便和指引每一章之觀念與工具的計畫要素做密切結合。

- 本書將市場環境、產業及競爭者分析各章予以結合，稱為「了解市場機會」。
- 透過整合外部環境各構面的教材，在評估總體環境與個體環境之下之產業及市場吸引力時，新的這一章提供更容易理解的架構。
- 將產品生命週期概論及其策略義涵移到第三篇的起始，作為第八章、第九章、第十章，討論產品生命週期不同階段下，產品—市場行銷策略的基礎。
- 本書每一章末尾增加許多討論問題，協助學生們複習本章所學過的內容，以及作為課堂上討論的焦點。然而，本書所建構的互動式網站 www.mhhe.com/walker06，仍繼續額外為學生提供自我診斷問題，以及討論問題的解答，增進學生檢視每一章所介紹各種工具及決策架構的理解程度。對教師而言，網站提供有建議性的活動及每一章所指定的作業，希望對有意建構互動式教學環境的教師有所助益。網站同時也提供最佳決策焦點個案，包括國際個案、網路個案、服務業與製造業個案，以及其他補充教材，幫助教師們找到最佳教材，訓練畢業後留在本國服務，以及承諾以最有效方法學習每一章教材的研究生。

實際上，沒有一章沒有附件資料，而且這些附件都是最新的資料，但是基本流程、程序、以及本書的策略焦點都予以保留，未加更動。

致謝

本書絕非僅靠我們幾個人所能完成，許多我們的學生、同事以及在產業界一起共事的人士，都為本書提供卓越的貢獻，也為行銷決策之制定提供非常重要的觀點。我們謹在此表示誠摯的謝意。

我們要特別感謝蘇格蘭 Edinburgh 企管學院的 **Barbara Jamieson** 與 **Abi Murthy**。由於 **Barbara** 的專業指導，充分反應在教師手冊及其他教材中，包括一套傑出的制式教師手冊。**Abi** 的研究技巧，結合她在世界三大洲的豐富企管經驗，非常有助益的找到許多全球性的案例，使本書得以因為具有實務的觀點而引以為豪。

我們也要感謝 **McGraw-Hill/Irwin** 一群能力高強的優秀人才，因為有他們的努力，才得以使我們的草稿轉變成具有高度吸引力及可讀性的書籍。特別是我們的編輯，**Barrett Koger** 與 **Jill O'Malley**，對本書第五版的問世居功厥偉，沒有他們的努力，我們可能還停留在寫作階段。

最後，我們要感念 **Harper Boyd**，沒有他就不可能有本書之作。同時也要感謝

我們的雙親，沒有他們當然也就沒有我們的存在，我們要在此誠懇的表示對您們的愛、尊敬、感激，因為您們把求知慾與學習的熱誠不折不扣的傳授給我們。我們願意把本書獻給 Harper Boyd、Jeannette 與 Orville Walker Sr.、Jack 與 Alice Mullins、Odette 與 Pierre Larréché。

Orville C. Walker Jr.

John W. Mullins

Jean-Claude Larréché

Minneapolis, London, and Fontainebleau:

2005 年春

作者簡介

Orville C. Walker, Jr.

Orville C. Walker, Jr. 是明尼蘇達大學 Carlson 管理學院的榮譽教授，他一直在該學院服務，擔任 James D. Watkins 行銷學教授及博士班課程負責人。其於俄亥俄大學獲得社會心理學學士學位，隨後在威斯康辛大學 Madison 校區獲得行銷學博士學位。

Orville 曾著有三本書，並在學術及商業期刊發表 50 多篇研究論文。他的研究獲得許多殊榮，包括榮獲《行銷研究期刊》（*Journal of Marketing Research*）所頒授的 O'Dell 獎，《行銷期刊》（*Journal of Marketing*）所頒贈的 Maynard 獎，以及美國行銷學會銷售管理利益團體所頒贈的終生成就獎。

他曾經擔任許多企業及非營利組織的管理顧問，同時也應邀在世界各地講授管理發展課程，包括在波蘭、瑞士、蘇格蘭、香港等地。他的工作所面臨的最大挑戰，或許就是幫助威斯康辛西部一家小型葡萄園轉虧為盈。

John W. Mullins

John W. Mullins 是倫敦企管學院講授管理實務的副教授兼創業小組的負責人。他在史丹佛企業管理研究所獲得企管碩士學位，隨後在明尼蘇達大學獲得行銷學博士學位。頂著績優教師的榮譽，John 曾在高成長企業從事教學與研究工作達 20 多年，包括他所創辦的兩個事業，其中之一已經公開上市。自從在 1992 年轉任企管學院教職之後，John 在《哈佛企管評論》（*Harvard Business Review*）、《產品創新與管理期刊》（*Journal of Product Innovation Management*）、《創業期刊》（*Journal of Business Venturing*）等期刊發表 30 多篇論文。他的研究成果獲得來自行銷科學學院、美國行銷學會，以及 Richard D. Irwin 基金會的全國性及國際性殊榮。他也是

《行銷管理：策略性決策觀點》（*Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*）第五版的共同作者。其最近所出版的新書《新事業經營的檢視：企業家與管理者撰寫經營計畫須知》（*The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*），是評估及掌握市場機會的一部名著。

Harper W. Boyd Jr.

故 Harper W. Boyd Jr. 曾是小岩城（Little Rock）阿肯色大學 Donaghey 的傑出行銷學榮譽教授，是行銷策略與行銷研究等領域的國際知名教授，發表過許多單獨著作、共同著作，也曾編輯過 50 多本書籍、專論、100 多篇論文、個案，以及其他教材，同時也擔任過《行銷研究期刊》（*Journal of Marketing Research*）的編輯。他曾在世界各地許多著名企管研究所執教，包括史丹佛大學、西北大學、Tulane 以及 INSEAD 等大學，曾榮獲瑞典 Edinburgh 管理學院頒贈榮譽博士學位，並曾在世界各地消費性產品與工業用品領域的公司，擔任過顧問指導工作。

Jean-Claude Larréché

Jean-Claude Larréché 是 Alfred H. Heineken 的行銷學教授，也是法國 Fontainebleau 的 INSEAD 大學歐洲企業管理學院（European Institute of Business Administration）全球企業競爭力評比（Competitiveness Fitness of Global）的負責人。他在 INSEAD 大學獲得碩士學位，隨後在史丹佛大學企業管理學院獲得行銷學博士學位。其曾在許多國際性大公司擔任顧問指導工作，並曾在歐洲、北美洲、亞洲等地，和高階管理團隊共事，也是行銷模擬法及其他策略行銷工具出版商 StratX 的創辦人及負責人。Jean-Claude 曾經兩度榮獲歐洲 European Case Clearing House 個案競賽優勝獎。他也是《行銷管理：策略性決策觀點》第五版的共同作者。

閱讀指南

第一章

市場導向觀點之下成功的公司、企業與行銷策略

個案標題

這些主題案例旨在增強本書的全球化焦點與國際化觀點。

IBM 改變策略¹

數十年以來，國際商業機器公司（IBM）將大部分的資源都集中在電腦產業的硬體上，首先是集中在大型電腦，其次聚焦於個人電腦（PCs），然後在 1990 年代中期，當網際網路興起之際，專注於伺服器與相關設備。該公司硬體設備的目標顧客，都是典型的組織顧客，而非個人顧客，而且通常都是需要許多資料處理能力，以及需要足夠的財務資源支持的大規模組織。公司不能忽略消費者或小規模企業，但是卻需要依賴獨立的零售商，例如 Circuit City，以及具有附加價值的中間商和這些市場接觸，而把該公司的行銷與銷售活動瞄準大規模組織。

IBM 的競爭策略長久以來也表現得

相當一致。該公司並非成本最低的生產業廠商，這是產業內眾所皆知的事實，所以該公司並沒有採用低價競爭，相反的，該公司採取品質差異化策略，以提供卓越的產品支持其優異的技術服務，將產品銷往高價位市場。

為了要執行其策略，IBM 將龐大的資源分散到研發與產品發展上，努力確保穩定的降低產品成本。IBM 也採行「開放建築」政策，例如在該地個人電腦事業部，將其 PC-DOS 營運系統（和微軟合作開發）授權給其他製造廠商及軟體開發公司。此一做法有助於增加 PC-DOS 使用者人數，因而提供給 IBM 許多誘因，授權開發更具創新性的應用軟體給和 PC-DOS 系統相關的廠商，結

策略議題

強調本書每一章的重要資訊與重要問題。

策略議題

策略的每一個層級都必須和公司內更高層級的策略保持一致性，同時也會受到更高層級策略的影響與制約。

約。特定產品策略層級的一層級的策略保約。例如不只價格，以及行銷子商務服務作不同層級

全球觀點與 網際網路按鍵



透過網際網路的全
計，但是 2003 年達到 3
中約有 80% 屬於企業對
許多高科技公司，例如

指出新產品與經濟體行銷的全
球實例與有效的網路行銷。



但是行銷經理處在
樣扮演策略性角色。該
的影響力，在德國公司
「德國所擁有傳統的機
中心的行銷軟體技術。

行銷計畫演練

章末練習，將每章的重要
觀念化為行動。

行銷計畫 演 練

許多教師在設計行銷管理課程時所採取的共同方法，都是將課程集中於應用導向的設計，常常由學生進行小組討論。這種方法可使學生實際應用所學到的東西，將許多有趣的資料融入課程中，讓學生獲得進入職場後足以向雇主展現的許多有形產出。這種行銷管理課程最