

Mc  
Graw  
Hill  
Education

麥格羅·希爾  
Your Learning Partner



前程文化

**Think New ASEAN!**  
Rethinking Marketing Towards ASEAN Economic Community

# 新東協 新思路

啟動未來經濟引擎的關鍵

任立中、曾光華 譯

菲利普·科特勒 (Philip Kotler)  
陳就學 (Hermawan Kartajaya)  
許丁宦 (Hooi Den Huan) 著

黃文榮 專文推薦  
美國對外貿易協會秘書長

# 新 路 新 思 協 動

啟動未來經濟引擎的關鍵

任立中、曾光華譯

菲利普·科特勒 (Philip Kotler)

陳毓學 (Hermawan Kartajaya)

許丁宜 (Hooi Den Huan) 著

## 新東協・新思路：啟動未來經濟引擎的關鍵

---

- 作者 菲利普・科特勒 Philip Kotler  
陳就學 Hermawan Kartajaya  
許丁宦 Hooi Den Huan
- 譯者 任立中、曾光華
- 企劃編輯 陳俊傑
- 行銷業務 曾時杏、郭湘吟
- 業務副理 李永傑
- 出版者 美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司
- 讀者服務 台北市 10044 中正區博愛路 53 號 7 樓  
Email: tw\_edu\_service@mheducation.com  
Tel: (02) 2383-6000 Fax: (02) 2388-8822
- 法律顧問 惇安法律事務所盧偉銘律師、蔡嘉政律師
- 亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)  
1 International Business Park #01-15A, The Synergy Singapore 609917  
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 862-3354  
Email: mghasia.sg@mheducation.com
- 印刷廠 信可印刷有限公司 02-2221-5259
- 電腦排版 林婕澄 0925-691-858
- 封面設計 馮子庭 sinyin0304@gmail.com
- 出版日期 2016 年 1 月（初版一刷）
- 定價 360 元
- 原著書名 Think New ASEAN!: Rethinking Marketing Towards ASEAN Economic Community

Traditional Chinese Translation Copyright © 2016 by McGraw-Hill International Enterprises, LLC., Taiwan Branch  
Original title copyright © 2015 by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan.  
English edition published by McGraw-Hill Education (Asia). (978-981-4595-16-2)  
All rights reserved.

---

ISBN : 978-986-341-236-6

---

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請附原購買之發票影本寄回兌換  
總經銷：聯合發行股份有限公司 電話：(02)2917-8022

校園總經銷：前程文化事業有限公司 TEL：(02) 2995-6488



## 譯者簡介

### 任立中

學歷：美國俄亥俄州立大學行銷管理博士

美國俄亥俄州立大學行銷管理及統計碩士

現職：臺灣大學管理學院全球品牌與行銷研究中心主任

臺灣大學管理學院國際企業學系行銷教授

全球華人營銷聯盟 (GCMF) 共同創辦人

臺灣行銷科學學會祕書長

臺灣行銷科學學報總編輯

中華民國多國籍企業研究學會理事長

中華應用統計學會理事長

中華商管教育發展學會理事長

經歷：臺灣大學管理學院國際企業學系暨研究所系主任

美國 Nationwide 保險公司行銷研究部門統計顧問

研究：論文曾刊登於 *Journal of Marketing Research* 等行銷領域頂尖期刊以及 *Journal of American Statistics Association* 等統計領域頂尖期刊，是國內少數跨領域的傑出研究學者。

### 曾光華

學歷：美國密蘇里大學行銷管理博士

現職：中正大學企業管理學系暨行銷管理碩士班副教授

中正大學圖書館館長

經歷：嘉義縣政府、中正大學中小企業育成中心、天下雜誌等多家國民營機構的企業諮詢顧問；每年受邀到各界演講或授課達百場，主題涵蓋行銷策略、服務行銷、創意思考、教學方法、電影賞析等。

相關著作：

出版「讓讀者讀得下、讀得懂、讀出興趣、讀出知識」的行銷教科書，包含《行銷管理》、《行銷管理概論》、《行銷學原理》、《服務業行銷與管理》、《觀光與餐旅行銷》、《金融服務行銷》、《消費者行為》、《行銷管理個案》、《行銷企劃》等，並以創新精神不斷突破讀者學習行銷的視野。

## 推薦序

東協（ASEAN）十國領袖於 2015 年 11 月 22 日在馬來西亞吉隆坡舉行的第 27 屆東協高峰會，簽署成立共同體宣言，宣告東協經濟共同體（ASEAN Economic Community, AEC）於 2015 年 12 月 31 日正式成立。2016 年起 AEC 將朝無關稅和投資壁壘的單一市場目標邁進，貨物、服務、投資、資本和勞工將自由流動，此一 6.2 億消費人口和 2.5 兆美元貿易額的單一市場，其商機不言而喻。

東協是我國出口第二大市場，重要性日漸提高。2014 年臺灣出口至東協市場的總金額為 595.7 億美元，占整體出口金額比重的 19%。其中，臺灣對印尼、新加坡、馬來西亞、越南、泰國及菲律賓等六國的出口金額，更占臺灣出口東協十國總金額的 98.4%，顯見這六國是東協市場中的關鍵市場。

目前東協區域內貿易額約占其總體貿易額的 26%，主要是新加坡、馬來西亞、泰國及印尼之間的貿易，可見東協與區域外的貿易仍有不少成長空間。

AEC 概念上是個單一市場，但實際上它有很多文化、宗教和消費習性上的差異，所以它是一個「高異質性」的多元市場，未來若有其他國家加入，則其市場異質性將更為顯著。國際企業基於全球思維，如何因地制宜調整行銷策略和行動方案，以切合個別市場的需求，是成功經營 AEC 市場的重要課題。例如伊斯蘭教國家禁食豬肉和含有酒精成分的飲食，所以許多原本須以酒精帶出香味、以豬肉為食材的烹調方式，勢必配合該市場特性做改變。因此，對於目標市場特性的深入調查，是企業進入該市場前的必要功課。

AC Nielsen 近來曾調查全球前十大消費者信心最高的國家（Top 10 Most Confident Nations），調查結果 AEC 十國共囊括四席，菲律賓名列第三、印尼第四、泰國第五、越南第十。由於 AEC 民眾對經濟前景樂觀，所以消費者愈來愈重視品牌、設計和高價值產品，並且有意將多餘的收入用於時尚產品、休閒、娛樂和旅遊。因此，AEC 市場的商業發展潛力可見一斑。

著名國際行銷管理學者 Philip Kotler 最近與 Hermawan Kartajaya 和 Hooi Den Huan 兩位專家合作完成 *Think New ASEAN! (2nd edition)*，邀請臺灣大學任立中教授和中正大學曾光華教授共同翻譯，中文譯名為《新東協・新思路：啟動未來經濟引擎的關鍵》。本書以最新的視野，探索 AEC 的發展潛力和商機，並運用行銷策略原理分析不同行業布局東協市場的實際案例，藉以啟發國際企業在 AEC 市場經營之道，可說是國際行銷的一盞明燈。

海外市場之機會永遠為準備充分的企業而存在！廠商對東協市場的思考模式，不能停留在短期獲利的視野上，必須有長期戰略布局。短線操作雖然可能賺到錢，但是相對的風險也較高。綜觀本書所有的案例，我們得到的共同啟示是：長期的策略和布局，不僅讓企業賺到錢，更賺到長遠的市場優勢和品牌商譽。這正是孫子兵法所說「先勝而後求戰」的道理。

本人於此書付梓之際，特致恭賀之意，並預祝臺灣廠商布局 AEC 市場順利、成功。

中華民國對外貿易發展協會祕書長

黃文榮

## 任序

### 瞄準新東協，開展新思路

如果理論與實務之間有鴻溝或落差，其原因有二：一是學術研究者不了解實務的運作；二是實務界人士沒認清理論的真諦。本書正是跨越這個鴻溝的橋樑，彌補產學落差的結合劑。

首先，就總體理論架構層次而言，行銷管理的思潮經過近半世紀的發展與演變，不論是在觀念上與方法上均有重大的變革。自從 1970 年代以後，如果以十年為一期，行銷思潮大致上可約略化分成四個階段：

**Marketing 1.0**：以消費者為導向的「被動式行銷」（Reactive Marketing）策略思維，其行銷策略的發展係根據消費者現有的需求來加以設計、因應。

**Marketing 2.0**：演進到 1980 年代時期以競爭者為導向的「主動式行銷」（Proactive Marketing）策略觀點，其行銷策略的發展以差異化為核心，試圖重新塑造或創造消費者的需求。

**Marketing 3.0**：自從 1990 年代開始，隨著電腦發展的成熟，企業界普遍建立完整的顧客交易資料庫，以一對一（One-to-One）顧客關係為導向的「互動式行銷」（Interactive Marketing）策略手法開始大行其道，此階段是行銷思潮的重大轉折。

**Marketing 4.0**：時至 21 世紀以網路資訊為導向的電子商務環境下，透過網對網（Net-to-Net）供需共創關係導向的「連鎖式行銷」（Chain-Reaction Marketing）策略發展，成為企業必備的經營理念。

此四種行銷思潮並無所謂新舊好壞之分，其運用之妙端賴行銷人員的智慧。根據此一宏觀架構的行銷思潮之下，一種「由外而內」（被動式）與「由內而外」（主動式）的交替發展，作者提出「全球區域本土化」（Glorecalization）的大戰略構想，以勾勒出正確的市場趨勢和顧客需求。亦即：

- 以一貫性（Consistent）追求「價值全球化」（Globalization of Values）
- 以協調性（Coordinated）體現「戰略區域化」（Regionalization of Strategies）
- 以客製化（Customized）執行「戰術本土化」（Localization of Tactics）

這是本書的學術理論架構，其精隨需要企業實務界人士不斷的反覆思索與應證，才能了解面對新東協所需要的新思路。

其次，就個體實務案例層次而言，本書非常有架構的將各個企業案例，分門別類的詳細介紹。

- **本地冠軍個案公司：**包含了銀行、電信業、即飲瓶裝茶、廣播電台、醫藥保健、咖啡連鎖店、攜帶型喇叭、補習教育業、音樂生活時尚、烘焙食品、海苔零食、日式料理餐廳、書店、購物中心、連鎖餐廳、觀光旅遊、製藥公司。
- **前進東協的本地冠軍：**卡爾貝製藥公司、印尼水泥公司、印尼電信公司、亞洲航空公司、Securiforce 保安公司、亞通集團（Axiata）電信公司、用戶偵察公司、肯高反射療法和魚療館、Viki 影音網站、美諾餐旅服務和生活時尚集團、泰國釀酒公司、兩儀糖業集團、快樂蜂餐飲集團、Penshoppe 時尚服裝、環球羅賓娜食品製造商、越南乳製品有限公司、金單橡膠、中原咖啡。



- **國際性大企業在東協發展的案例：**班傑利公司（Ben & Jerry's）、蘋果（Apple）、奇華頓、海恩斯莫里斯（H&M）、三星（Samsung）、華為科技、紀伊國屋書店。
- **區域型企業案例：**嘉魯達印尼航空、聯昌國際商業銀行、網路時尚購物平台 Zalora。
- **整合全球價值、區域戰略、在地戰術案例：**寶僑、Inditex、本田（Honda）。

總共將近 50 家企業的案例，橫跨數十種產業種類。如此多樣多量的個案分析，不僅僅提供學術界豐富的素材，更是提供給企業實務界人士最佳實務（best practices）的標竿。單點不成線、單線不成面、單面不成體。所以一個堅實的知識體，是由多點多面所組成。這是案例學習的最高指導原則。本書提供了一個哈佛 MBA 學生所需個案量研讀訓練的 50% 以上。

2015 年 11 月 7 日，代表海峽兩岸人民的領導人，馬英九總統與習近平主席，在本書所探討的東協核心國家——新加坡，進行了世紀會面。當臺灣社會還在紛紛擾擾之際，新東協所展現的企圖心，已經大步邁向一個令人民更幸福的社會。

企業界的朋友們，要打亞洲盃，瞄準新東協。

學術界的朋友們，透視新東協，開展新思路。

希望臺灣別被邊緣化了。

臺灣大學管理學院全球品牌與行銷研究中心主任

任立中

## 曾序

### 放眼繽紛的鄰國

從臺灣看東協，毫無疑問，那是難以想像的繽紛國度。對有志到當地發展的企業而言，因困惑與一知半解而為行銷策略規劃帶來的挑戰，也超乎想像。

國土面積與人口，從彈丸之島（新加坡）到大型國家（印尼）；政治體制涵蓋君主立憲（馬來西亞）、總統制（菲律賓）、一黨專政（越南）；經濟發展包含低度開發國家（緬甸）、發展中國家（柬埔寨）及已開發國家（新加坡）；主要宗教信仰則有伊斯蘭教（印尼）、天主教（菲律賓）、佛教（泰國）等。至於年齡結構、家庭結構，及語言、文化、生活習慣等，也是不同國家，各有特色。地表上沒有第二個區域有如此巨大的歧異性。

譯者在馬來西亞最南端出生、長大，完成中小學教育，從小即體驗大馬在文化、宗教、思想、語言等方面的多元色彩，加上因身處大馬、新加坡邊界，不到 30 分鐘路程即可體會國與國之間在政治經濟、思想文化、地貌景觀等方面的差異。就個人來看，這般多元燦爛讓視野更為延伸、讓生活充滿張力，是饒富趣味的。但是，對企業而言，恐怕是苦味多於趣味。

進入東協之企業遭遇的最大挑戰是：這個繽紛的區域面臨哪些重大的趨勢，而且企業在這些趨勢下該如何趁勢而起？東協在此刻與未來一段時間，因自由化、資訊科技發展等而隱藏了哪些商機？企業應以什麼思維形成戰略，以因應看似難以統合的顧客需求？

以上的挑戰都是大哉問。很幸運地，做為書籍市場上第一本融合行銷最

新理論與東協企業實務的中文書籍，本書綜合了三名作者的學術造詣、實務經驗、對東協的深入理解等，為放眼東協的企業指點迷津。尤其書中許多企業的行銷與策略實務，更是珍貴的參考資料，讓讀者閱讀後產生「有為者當若是」之感。

東協距離臺灣不過三、四小時的航程，加上近幾年的經濟發展快速，商機龐大。臺灣各界無論是為了國家的經濟轉型、個別產業與企業的提升、個人的事業發展，都應對該區域投予更多關注。我們期待本書的出現能拉近臺灣各界與東協的距離。

中正大學企管系暨行銷管理碩士班副教授、中正大學圖書館館長

曾光華

## 序

東南亞國協是個充滿動能與商業景況迅速改變的區域，並持續地吸引該地區內外的許多人士關注。東協過去見證了不論是政治、社會文化或經濟方面等重大的轉變，現在如此，未來也將會繼續發展下去。從東協最南方的印尼（民主化已成為當地生活的一部分），到最北方的緬甸（特別是國際社會大幅解除制裁後），關鍵性的發展都在過去十年左右陸續快速發生。

根據地理鄰近性，或許可將東協視為一組國家，但不能將它視為擁有龐大成長潛力的一個同質單一的地區。東協國家存在著各種差異，不只是其中某些國與國之間，甚至某些國家內部也存有極大的差異。任何精明的行銷人員都需要運用針對特定市場因地制宜的行銷策略。因此，重新思考行銷策略以符合各個地方市場需求，就成為企業在東協成功的關鍵。如同本書《新東協・新思路》將會介紹各項策略的原理和實務，並說明和列舉實證的案例，但沒有可以一體適用的策略。

另外有些人可能將東協的經濟成長視為僅與該地區的外國企業擴展有關，但檢視在該地區成立的企業，也是很重要的事。許多在地本土企業發現自己不僅可以在國內市場獲得重大成功，在東協地區也一樣，甚至可以在全球大放異彩。還有企業更進一步在本國市場與外國國際企業有效競爭！

因此，重點是避免削弱本國企業在區域經濟發展中扮演的角色，並且開始建構一個日益擴大、由外國和本土企業構成的生態系統。這兩種企業之間的互動，將進一步促進東協許多經濟體的動能和活力。因此，不僅跨國企業可持續增加在東協地區的投資，許多本土企業也會在國內、區域內和國際間擴展。

隨著東協現代化的商業景況日益擴展和活躍，企業持續精進行銷策略的需求則益發重要。然而，要建立永續經營的強大企業和品牌，並非一次性的流程，而是一連串的改革。刺激這種改革的是持續的創新以及深入了解該地區的消費者。

雖然東協大部分的國家均看到了類似的趨勢，例如中產階級市場日益成長，但是透過旅遊和社群媒體等方式，不斷提升的富足度和曝光率，消費者在品味和偏好上更為多樣化，而且在選擇上比以前更敏銳。如此使得某些本土企業現在面臨的挑戰是極度激烈的產業競爭。

在此情況之中，東協某些企業已經處於永續經營的有利地位。因為它們持續創新，並認清運用該地區消費者之間重大的異質性，徹底改造行銷策略，在地行動並且放眼全球。

《新東協・新思路》反映了對這些企業的見解，我們認為，本書相當獨特，因為幾乎沒有、或者根本沒有別的著作，從具有學理的行銷角度來探討在東協經商之道。

關於企業在東協經商時可以如何重新思考本身的行銷策略，本書提供了最新的觀點。我們確信，現有和潛在的企業尋求開發東協市場時，本書可做為實用的參考。

菲利普·科特勒 Philip Kotler

陳就學 Hermawan Kartajaya

許丁宦 Hooi Den Huan



## 誌謝

作者群想要感謝 Ardhi Ridwansyah、Afiah Hafiz 和 Hooi Ren Syn，他們對於完成本書提供了非常寶貴的協助。



# 目次



|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 譯者簡介                     | II         |
| 推薦序                      | III        |
| 任序 瞄準新東協，開展新思路           | V          |
| 曾序 放眼繽紛的鄰國               | VIII       |
| 序                        | X          |
| 誌謝                       | XII        |
| <br>                     |            |
| 摘要 別管全世界，放眼新東協           | 001        |
| <br>                     |            |
| <b>第 1 部 新東協商業情況</b>     | <b>007</b> |
| <br>                     |            |
| <b>第 1 章 資通訊科技對東協的影響</b> | <b>017</b> |
| ICT 和東協的連接性              | 018        |
| 東協的 ICT 成長與挑戰            | 020        |
| 縮小數位落差                   | 022        |
| 東協 ICT 策略與方案             | 024        |
| ICT 的經濟影響力               | 026        |
| <br>                     |            |
| <b>第 2 章 全球化對東協的衝擊</b>   | <b>033</b> |
| 全球化變動的觸媒                 | 036        |
| 東協的全球化吊詭                 | 038        |
| 民主化與政治法律的挑戰              | 041        |
| 分權與經濟挑戰                  | 045        |
| 分散投資與社會文化挑戰              | 048        |

|       |                |     |
|-------|----------------|-----|
| 第 3 章 | 東協的未來市場        | 055 |
|       | 東協：組織和區域       | 057 |
|       | 東協商業景況         | 063 |
|       | 東協的未來市場        | 068 |
| 第 4 章 | 爭取東協顧客         | 079 |
|       | 東協願景，在地行動      | 081 |
| 第 2 部 | 在新東協致勝之道       | 095 |
| 第 5 章 | 本地冠軍           | 099 |
|       | 印尼人民銀行         | 100 |
|       | 特耳康塞耳公司        | 101 |
|       | 索斯羅            | 103 |
|       | BFM            | 105 |
|       | 柔佛醫藥保健有限公司     | 108 |
|       | 舊街場白咖啡         | 110 |
|       | X-mini         | 112 |
|       | 學習實驗室          | 114 |
|       | 音色             | 116 |
|       | 總統糕餅           | 118 |
|       | 小老板            | 120 |
|       | 味集團            | 122 |
|       | 全國書店           | 126 |
|       | SM 超級商場        | 127 |
|       | 菲律賓長途電話公司      | 130 |
|       | Wrap & Roll 春捲 | 132 |



|              |                   |            |
|--------------|-------------------|------------|
|              | 越南旅遊公司            | 133        |
|              | 後江藥業股份公司          | 135        |
| <b>第 6 章</b> | <b>前進東協的本地冠軍</b>  | <b>139</b> |
|              | 卡爾貝製藥公司           | 140        |
|              | 印尼水泥公司            | 142        |
|              | 印尼電信公司            | 144        |
|              | 亞洲航空公司            | 147        |
|              | Securiforce 保安公司  | 152        |
|              | 亞通集團              | 154        |
|              | UserScout 用戶偵察公司  | 156        |
|              | 肯高反射療法及魚療館        | 157        |
|              | Viki 影音網站         | 159        |
|              | 美諾國際集團            | 161        |
|              | 泰國釀酒公司            | 164        |
|              | 兩儀糖業集團            | 165        |
|              | 快樂蜂餐飲集團           | 169        |
|              | Penshoppe 時裝      | 172        |
|              | 環球羅賓娜公司           | 174        |
|              | 越南乳製品有限公司         | 176        |
|              | 金單（西貢—金單橡膠股份公司）   | 179        |
|              | 中原咖啡              | 180        |
| <b>第 7 章</b> | <b>聚焦於東協的跨國企業</b> | <b>185</b> |
|              | 班傑利公司             | 186        |
|              | 蘋果                | 187        |
|              | 奇華頓               | 189        |
|              | H&M               | 191        |
|              | 三星                | 193        |