

策略行銷管理

Strategic Market
Management:
Global Perspectives

全球觀點

David A. Aaker/Damien McLoughlin 著

林隆儀 譯



John Wiley & Sons



華泰文化

since 1974

F274
J01412

港台書

策略行銷管理

Strategic Market Management: Global Perspectives

全球觀點

David A. Aaker/Damien McLoughlin 著

林隆儀 譯



John Wiley & Sons



華泰文化

since 1974

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

策略行銷管理：全球觀點

作者：David A. Aaker Damien McLoughlin

譯者：林隆儀

發行人：吳昭慧

責任編輯：陳佑慈 鍾昱錦

版面編輯：莊金桂 黃美汶

封面設計：楊舒雅

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地址：台北市 11494 內湖區新湖二路 201 號

電話：(02)2162-1217

傳真：(02)8791-0757

網址：www.hwatai.com.tw

E-mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第 282 號

出版：西元 2011 年 4 月 初版

I S B N：978-957-609-839-0

基本定價：壹拾肆元陸角柒分

國家圖書館出版品預行編目資料

策略行銷管理：全球觀點 / David A. Aaker, Damien McLoughlin

作：林隆儀譯。-- 初版。-- 臺北市：華泰，2011.04

面：公分

譯自：Strategic Market Management：Global Perspectives

ISBN 978-957-609-839-0（平裝）

1.行銷管理

496

100005535

著作權所有 翻印必究

(本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。)

Copyright © 2010 John Wiley & Sons, Inc. All right reserved.
AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED
BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane,
Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in
any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.
Orthodox Chinese copyright 2010 © by HWA TAI BOOK CO., Ltd.
華泰文化事業股份有限公司 and John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
新加坡商約翰威立股份有限公司

作者簡介

David A. Aaker

David A. Aaker 是美國加州大學柏克萊 (University of California, Berkeley) 分校，Haas 管理學院的榮譽教授。曾經榮獲四項大獎，包括 1966 年榮獲 Paul D. Converse Award 行銷發展最傑出貢獻獎。他是 Aaker 模式的創設者，發表過 100 多篇論文，出版過 14 本專書，享譽國際。

Damien McLoughlin

Damien McLoughlin 是愛爾蘭 UCD Michael Smurfit 企管研究所教授兼行銷發展學程執行長。他是美國康乃爾大學 (Cornell University) S. C. Johnson 管理研究所及印度管理學院的訪問學者，許多著名的國際期刊都可以看到他所發表的精闢著作。Damien McLoughlin 以他的專業素養與獨特見解，為全球許多大規模廠商規劃管理教育學程，造福企業不計其數，諸如 Alltech、Google、Microsoft、HP 等企業都因此而獲益良多。

譯者簡介

林隆儀

學歷：國立台北大學企業管理研究所博士（主修行銷）

經歷：1. 黑松股份有限公司行銷處處長、企劃處處長、中壢廠總廠長、斗六廠總廠長、採購部經理、銷售促進課課長、總務課課長、人事課課長

2. 中華民國企業經理協進會國家傑出經理獎評審委員

3. 中華民國管理科學學會中小企業管理活動委員會委員

4. 經濟部協助服務業研究發展輔導計畫評審委員

5. 經濟部管理顧問業旗艦聯盟遴選委員會評審委員

6. 台灣大學生赴大陸台商企業研習活動輔導老師

現職：真理大學企業管理系所副教授兼國際事務室主任

譯／著作：● 行銷企劃書

- 管理統計
- 利基行銷策略
- 策略行銷管理
- 行銷研究
- 行銷策略管理
- 攻防策略 14 式
- 行銷策略的第一堂課
- 穿破金融海嘯
- 論文寫作要領
- 在國內外學術期刊發表學術論文 50 篇
- 2010 年榮獲英國 Emerald 出版集團 Highly Commended Award
- 在報紙發表經營管理短文近 400 篇

推薦序

David A. Aaker 的《策略行銷管理》是一本膾炙人口的策略行銷管理經典，說這是一本經典，絕對不為過，本書早自 1980 年代即已成書，許多策略管理觀念均出自本書，書中所言不但歷久而彌新，而且二十多年歷經多次改版，內容與時俱進，是難得一見的經典。

有幸閱讀本次版本，發現此次更新版本由 David A. Aaker 與愛爾蘭 UCD Michael Smurfit 企管研究所教授兼行銷學程執行長 Damien McLoughlin 合作，將書中內容進行了相當大幅度的翻新，而且選材內容擴及全球，把台灣股王宏達電公司的案例編入，顯見本書取材嚴謹，觀念新穎，是一本不可多得的策略行銷管理經典。

個人與林隆儀老師相識將近二十年，深知林隆儀老師三十餘年的業界服務經驗，以及卓越的學術研究成果，確實為最適合翻譯本書的學者。林老師能夠在百忙之中，撥冗翻譯本書，確實為管理學界與實務界之幸。個人有幸提前閱讀本書之譯本，發覺林老師翻譯功力確實了得，不但是「信」、「達」、「雅」三者均衡兼顧，而且妙筆生花，讀者閱來感動想必更勝於英文原文。

本書譯本的改版，讓讀者得以輕鬆的一窺大師經典，也讓策略管理學者在選用教科書時，多了一個最好的選擇。翻譯是件辛苦的苦差事，林老師多年來默默奉獻，著作與翻譯作品等身，個人至感佩服，林老師的努力，對於台灣的商管實務界與學術界的貢獻，確實有目共睹，敬佩萬分。

方文昌

國立臺北大學商學院院長

100年4月28日

從策略管理的觀點言，事業層級策略的核心任務就是在發展事業的競爭策略；從企業功能的角度看，競爭策略就是在研擬以行銷為核心，整合公司資源，善用公司能耐，追求贏的策略。行銷在策略管理中所扮演的角色愈來愈重要，因此也出現了行銷長 (Chief Marketing Officer, CMO) 這個新頭銜。

企業所面對的諸多問題中，行銷長及其團隊不僅在策略規劃中扮演重要的角色，同時也被賦予出任策略執行者的重責大任。隨著企業發展的需要及競爭環境的不變，行銷所扮演角色的重要性也不斷在提高，以致行銷策略愈來愈被認為是企業策略的核心，行銷長被賦予企業策略領航者的角色，也就是理所當然的事了。再從企業策略的定義與策略行銷管理的架構觀之，行銷至少應該且必須扮演下列四種更明確的角色。

角色 1：策略分析的啟動者

行銷所扮演的第一個角色是策略分析的主要啟動者。企業功能中行銷是唯一直接與顧客接觸者，也是真正為公司創造行銷利潤的功能。在研擬事業經營策略時，行銷扮演引導者的角色；在發展整個事業的競爭策略時，行銷位居領頭羊的地位；在為公司創造利潤過程中，無論是在瞭解顧客、競爭者、市場及次要市場、環境與趨勢等方面，行銷都居於最關鍵的戰鬥位置。

策略分析的範圍非常廣泛，從外部分析角度觀之，舉凡國際經營環境分析、總體環境分析、產業環境分析、顧客分析、供應廠商分析、競爭者分析，行銷都扮演策略啟動者的角色。透過行銷研究與市場資料分析，可以掌握外部環境分析的許多重要資訊，進而指引公司不同功能部門邁向同一目標。

從內部分析觀點言，行銷扮演引導內部行銷的角色，站在企業發展的浪頭上，引領整個公司走向正確的未來，因為行銷掌握有公司重要的策略

性資產與能耐，前者如品牌組合與配銷通路，後者如新產品上市支援活動的管控。

企業在進行策略規劃時，都由行銷部門率先提出前瞻性的行銷規劃方案，公司在審查年度預算時，也都優先從審視行銷計畫與預算著手，由此也可以窺知行銷扮演策略分析的啟動者。現代企業在複雜而激烈的環境中競爭，所涉及的領域愈廣泛，所需關注的層面愈多元，無論是從外部或內部策略分析觀點言，行銷都必須積極扮演啟動者的角色。

角色2：事業策略的領航者

第二個角色是發展事業策略。行銷單位所擁有最重要的事業策略構面，就是顧客價值主張，舉凡公司的顧客是誰？分佈在哪裡？他們有什麼特徵？有什麼需求尚未被滿足？公司要提供什麼價值給顧客？以及如何提供價值給顧客？這些都是行銷最關心的核心議題，也是事業策略領航的必備要件。

事實上，在策略議題的討論中，行銷應該扮演代表顧客的角色，確認公司所提出的價值主張不僅是基於務實的主張，而且對顧客是絕對有意義的主張。事業策略的其餘部分，也都必須以行銷為中心，本著「顧客之所欲，長存在我心」的信念所研擬的策略，才是好的策略；只有迎合及滿足顧客需求的策略，才是公司所需要的策略。至於目標市場的選擇，必須帶有前瞻性的思維，才足以引領行銷策略從現在邁向未來。公司的資產與能耐，諸如品牌權益或顧客關係，都必須以行銷為基礎，所研擬的行銷計畫也必須是引領公司整合整體策略的領航者。

角色3：成長策略的掌舵者

第三個角色是引領公司的成長策略。公司成長策略的選擇方案不是以顧客及市場為基礎，就是依賴顧客及公司的市場前景，因此行銷必須扮

演成長策略關鍵引導者的角色。Allen與Hamilton針對美國2,000位企業主管所做的一項研究發現，在所有有關公司成長的策略階層中，只有少數（9%）公司指出行銷扮演成長的龍頭角色，但是此一數字有逐漸增加的趨勢。

公司成長策略以往都以產品與市場的組合為根基，顯然是偏重從靜態的觀點發展成長策略，結果難免陷入理想與偏頗的窠臼。Hamel與Prahalad建議企業應該以公司獨特能耐與產業組合的觀點為基礎，發展更具動態性的成長策略，才足以因應當前及未來競爭的需要。在此觀點之下無論是採取填補空隙策略、黃金十年策略、能耐重組策略、偉大發展策略，行銷都扮演成長策略掌舵者的角色。

角色4：產品功能的諮商者

第四個角色是有關產品功能與地理範圍的積極提倡者。產品需要增加哪些功能，需要改良或刪減哪些功能，產品銷售要擴大到哪些地區，或是要退出哪些市場，這些都是非常具有策略性的決策，面對這些決策行銷必須扮演諮商者的角色。雖然公司所有的功能部門和這些決策都息息相關，然而行銷站在市場的第一線，最瞭解市場情況與顧客的心聲，最適合也最容易發揮諮商者的功能。

企業的行銷範圍非常廣泛，銷售區域持續擴大，由國內擴展到國外，品牌與產品項目不斷增加，但是資源卻是相對有限，此時若缺乏有效的集中管控及正確的引導，勢必會產生無效率與方向不一致的現象，這些現象勢必會削弱公司的戰鬥力。只要機會具有合理性，將行銷所扮演的產品功能諮商，擴及其他事業的行銷計畫，諸如支援活動或配銷通路，都需要積極納入管理。

商場如戰場，競爭猶如作戰，企業參與競爭需要有整體觀，打總體戰，除了要有優越的各種功能部隊之外，更重要的是要整合不同功能的戰

鬥力，帶領公司發揮綜效，創造競爭優勢，這是行銷長責無旁貸的任務，也是行銷團隊所面臨的重大挑戰。無論是從企業功能的角度言，或是從管理實務觀之，行銷在企業競爭中扮演策略性角色，不但具有當之無愧的意義，同時也具有當仁不讓的使命感。若把行銷視為企業功能的火車頭，則行銷長無疑就是站在火車頭上的司機員，必須要有眼觀四方，耳聽八方的超級能力。策略性決策的影響層面非常廣泛，攸關公司當前的競爭能力與未來的發展，從行銷長紛紛被拔擢出任更高階主管的現象，也可以證實行銷成功的扮演策略性角色。

在企業界服務多年，轉換跑道後在研究所開設策略行銷管理課程，持續與企業界保持密切互動，更清晰的感受到行銷環境丕變，更務實的體會到公司為了要贏得行銷競爭，不斷在尋求新策略的情境，在研讀文獻過程中喜見學術界探討行銷競爭的理論也與時俱進，過去探討「行銷策略」，演進到今天所研究的是「策略行銷」。

擔任 David A. Aaker 著作《策略行銷管理》第七版的翻譯工作，譯作出版，不脛而走，轉眼已經過五個年頭，此期間出現了許多新理論，引發很多嶄新觀念，也發展出無數新案例。去年 David A. Aaker 與愛爾蘭 UCD Michael Smurfit 企管研究所教授兼行銷學程執行長 Damien McLoughlin 合作，將原著《策略行銷管理》第七版進行大翻新，從全球觀點看策略行銷管理，將原來的五篇十六章改編為兩篇十五章。前七章翻修及改編為六章，改編為第一篇，論述及介紹策略分析的精髓，篇後附有三個傑出個案；重新改寫後續九章，加入許多嶄新觀念與珍貴題材，改編為第二篇，討論策略發展、適應與執行等課題，篇後附有五個卓越個案。全書納入全球許多知名企業的策略行銷案例，更難得的是把我國有股王之美譽的宏達電公司的案例編入第二篇的卓越個案之一。經過大翻新後將書名改為《策略行銷管理：全球觀點》，是一部道道地地具有全球觀的策略行銷管理巨著。全書取材嚴謹，觀念新穎，內容豐富、精闢，題材精緻、實用，是一

本不可多得的策略管理教科書，也是非常值得企業經理人參考的一本實用案頭書。

感謝華泰文化事業公司總經理吳茂根先生，副總經理林金塗先生，總編輯杜啟華先生的相知與鼓勵，使我有機會再次擔任本書的翻譯工作，貢獻綿薄，分享讀者。感謝真理大學校長吳銘達博士，提供良好的學習與教學環境，讓我有機會把實務經驗結合策略原理，將策略行銷管理做有系統的傳授。感謝臺北大學商學院院長方文昌教授惠賜序文，鼓勵與加持，銘記在心頭。感謝淡江大學管理科學學系教授莊忠柱博士的相知相惜，經常給我提供寶貴意見，永誌難忘。感謝我的學生們認真修習策略行銷管理這門課，讓我有機會教學相長，暢所欲言。感謝我家人的鼓勵與容忍，讓我得以專心教學與研究，無後顧之憂的做我最感興趣的事。

林 隆 儀 謹識

民國 100 年 2 月 9 日

作者序

好幾十年前，經營環境比較穩定與單純，現在策略的發展與執行就顯得非常不一樣。當前每一個市場都可以用動態性來形容，因此公司為了要生存，需要有適應策略的能力。適應策略是一種挑戰，也是非常興奮的時刻，因為經營環境充滿了機會與威脅。

本書定名為《策略行銷管理：全球觀點》，主要是受到策略挑戰的驅使，以及為回應市場的動態性本質而寫的。本書寫作前提在於所有的傳統策略管理工具不是無法適用，就是需要適應當今更具動態性的市場。

本書的獨特性包括下列各項：

- 事業策略的定義：包括產品／市場範圍、價值主張、資產與能耐。事業策略觀念常常太過模糊且定義欠佳，導致失去焦點與溝通不良的結果。
- 結構性的策略分析：包括深入的分析顧客、競爭者、市場、環境，導致充分瞭解市場的動態性，而有彙總流程圖的支持。彙總流程圖是一套有助於啟動程序的重點指引，也是一組規劃的範例。
- 描述策略承諾、策略機會、適應能力，如何及為何應該結合在一起。
- 透過活化事業、提高經營績效、開創新事業、走向國際化，促進事業的成長，每一個選擇方案都有其風險與報酬，所有的選擇方案都必須公開化。
- 價值主張與強化品牌之基礎。策略缺乏引人注目的價值主張，就不可能做到市場導向或締造成功。公司需要積極發展支持事業策略的品牌資產。
- 將和公司其他事業部共同創造綜效式的行銷，定義為產品或國家。所有的組織都有多種產品與市場，創造合作與溝通取代競爭與孤立，成為不可或缺的要件。

為了迎合動態市場的需要，公司需要有顧客導向的策略與創造力。本書重視顧客觀點，以及每一項策略都需要有對顧客有意義之價值主張，同時也要找出突破過去習以為常的方法，進而提出創造性的策略與提供物。

全球觀點

本書新版本的組成，提供和以往歐洲版本非常不同的章節結構，同時加入大量的嶄新題材與新鮮的案例。從章節結構觀點言，全書篇幅縮短為15章，提供更精簡的介紹與全貌。前五章討論策略分析，內容維持不變，僅做小幅度調整，但是本書的後半部份則完全重新安排，並且做大幅度的改寫。

第七章討論創造競爭優勢所面臨的挑戰。第一節介紹持久性競爭優勢的本質，第二節指出綜效所扮演的角色，第三節提出策略的型態。第八章討論價值主張的議題，提出幾種選擇方案，同時也深入討論品質與價值。第九章論述品牌權益，是新加入的章節，組成品牌權益的四個要素——知名度、忠誠度、聯想、辨認——每一項要素都有深入的討論。

第十章討論活化事業，也是嶄新的一章，包括有三節，第一節介紹透過改良產品或經驗，提供創新的提供物，以及採用品牌差異因子改善品牌的經營。第二節介紹融入顧客、推廣，以及採用品牌活化因子活化品牌。第三節論述提高現有顧客的使用量。第十一章討論提高事業的績效及品牌延伸，如何擴大提供物的範圍，以及進入新市場。第十二章論述開創新事業，是一章全新題材，引用許多創新的文獻。第十三章檢視發展全球策略的議題，第十四章介紹設定事業與品牌優先順序的程序。

第十五章討論組織的相關議題，內容已經重新改寫，但是仍然描述組織結構的基本層級、系統、人員、文化。只不過，新的內容著重在如何克服跨事業單位間，阻礙跨事業單位合作與溝通的障礙。深入分析跨事業單位所遇到的各種問題，然後討論行銷長團隊提高品牌與行銷績效時，如何應用組織的四個層級促進合作與溝通。

除了以上的討論題材之外，本書也提供六個嶄新的個案，以及其他兩個最新的事件。第一個新個案指出報紙產業的未來發展，討論改變中的

環境如何導致全新經營模式的出現。第二個個案介紹 Spotify 的經營模式如何具體迎戰蘋果電腦的 iTunes 巨人？第三個個案討論高成長的全球化公司 Alltech，利用贊助 2010 年世界騎馬競賽，溝通其成為全球領導廠商的成就。第四個個案介紹台灣的行動電話製造廠商宏達電公司 (HTC)，邁向世界級代工生產廠商，成為著名品牌的歷程。第五個個案討論創設在印度，推出 Tata Nano 汽車的公司，此一創新可以實現其承諾嗎？最後一個個案介紹社會創新的領域，包括六個案例，討論公司社會責任的範疇，以及對公司與接受者的價值。

此外，讀者將會發現下列的改變與新增的內容：

- 公司社會責任所扮演的角色業已擴大其範圍，在外部分析中深入討論關懷環境方面的角色，社會計畫的潛力，尤其是提供價值主張的品牌管理社會計畫，都有詳細的討論。
- 詳細討論經濟艱困時期，公司發展策略所遭遇到的問題。
- 重視採用網際網路爭取顧客及獲得構想。
- 保持三種策略理念，但是加入混合的理念。
- 任天堂的個案研究說明了引導策略之競爭分析的力量。
- 品牌的溝通可以不至於傷害品牌。
- 品牌延伸的配適構面。
- 延續討論競爭所需要的策略國家顧客化。
- 評估新奇過時後及競爭者出現時進行移轉創新。
- 中國大陸的行銷。

本書全貌

本書一開始先介紹事業策略的定義，接著介紹本書的全貌，然後討論行銷長(CMO)與策略。第一篇自第二章到第六章討論策略分析，分別介紹顧客、競爭者、市場、環境、內部分析。第二篇從第七章到第十五章，討論策略的發展與執行。第七章討論持久性競爭優勢(SCA)的觀念，介紹四種策略型態，包括策略承諾、策略機會、策略調適、策略意圖。

第八章介紹幾種價值主張，提供策略選擇範圍的全貌。第九章指出如何創造與活化品牌權益。接下來的四章討論成長的選擇方案：第十章探討活化事業，第十一章論述提高事業績效，第十二章介紹開創新事業，第十三章討論全球化，第十四章討論設定優先順序及反投資的選擇方案，第十五章介紹組織結構及其在支持策略時所扮演的角色，以及跨事業部組織邁向合作與溝通的議題。

本書讀者

本書適合做為管理學院或企業界，策略管理領域任何課程的教材，尤其適合於下列課程。

- 以策略行銷管理、策略行銷規劃、策略行銷、行銷策略為名稱的行銷策略課程。
- 以策略管理、策略規劃、企業政策、創業管理、政策管理為名稱的政策或創業課程。
- 有相同焦點的經理人或短期課程計畫，也可以從範圍的廣度與接觸的型態中獲益。

本書的內容也是為需要在動態市場中發展策略的經理人而設計，提供給那些最近升任一般管理職位，或是經營小型事業，而需要改進其策略發展與規劃程序的經理人。此外也提供給那些一般經理人、高階主管，以及

希望瞭解策略行銷管理最近發展的議題與方法，有個全盤瞭解的規劃專業人員。

致教師們

本書為提供教師們的教學而寫作，經過全盤修正的教學資源指引，置於本書附屬的網站 www.wileyeurope.com/college/aaker 上。資源指引包括按照章節編排的教學投影片，每一章講授建議案，測驗題庫，課程重點，個案思考項目。

致謝

沒有我的朋友、學生、評論者，以及 UCD Michael Smurfit Business School 同事的協助，就不可能有本書的創作。首先我要特別感謝 Tom Begley 院長的強烈支持，使本書得以順利問世。由於獲得 Smurfit School 行銷團隊所有同事的全心投入，使得本書得以呈現在讀者面前，尤其是 Frank Bradley 教授與 Andrew Keating 博士提供獨特的見解，更增添本書的光彩。同時也要感謝行銷發展計畫 (Marketing Development Programme) 的同事 Antoinette、Nicola 與 David，提供許多很有價值的構想，使本書的內容更加充實。目前服務於 Warwick Business School 的 Yansong Hu 與 Yvonne McNamara，對本書前一版本之創作扮演非常重要的角色。

我的好朋友及同事 Simon Bradley，在本人完成本書創作及在準備教學教材過程中，也扮演非常重要的角色。

很榮幸有機會再次與 John Wiley & Sons 的好朋友們共同為本書的問世而努力，自從開始我的事業生涯以來，Steve Hardman 就是我的好朋友，也是最積極的支持者，在寫作本書過程中一直扮演領航者的角色。本書之創作也獲得 Mark Styles 與 Anneli Mockett 的鼎力相助，以及 Sarah Booth 與 Emma Cooper 的極力相挺。

最重要的是要感謝我的女兒 Dearbhla 與 Bebhinn 支持，感激我的愛妻 Brenda 的體貼與溫馨。本書此一新版本所需要的耐心與容忍遠勝於過去的版本，但是她們總是樂意支持，令我非常感動。

願把本書獻給好友 Alan Sattell，他是我寫作靈感的主要來源，也是我過去與現在學習的角色模範。

Damien McLoughlin

2009 年 10 月