

# CONTENTS

本書架構說明

xvi

<b>Chapter 1</b>	<b>Marketing</b>	
	<b>行銷</b> ⇨ 為了銷售而建立之機制	001
<b>Session 1</b>	何謂行銷？ What Is Marketing?	003
<b>Session 2</b>	市場分析——3C Market Analysis—The 3Cs	017
<b>Session 3</b>	區隔、目標、定位 (STP) Segmentation, Targeting, Positioning	033
<b>Session 4</b>	行銷組合——4P The Marketing Mix—The 4Ps	049
<b>Chapter 2</b>	<b>Accounting and Finance</b>	
	<b>會計與財務</b> ⇨ 錢是活的	065
<b>Session 5</b>	損益表 The Income Statement	067
<b>Session 6</b>	資產負債表 The Balance Sheet	083
<b>Session 7</b>	現金流量表 The Cash Flow Statement	101
<b>Session 8</b>	資金的時間價值 The Time Value of Money	121
	<b>Column</b> 總結：財務報表	138
	<b>Column</b> 應用：顧客的終生價值	140
<b>Chapter 3</b>	<b>Human Resources and Organization</b>	
	<b>人力資源與組織</b> ⇨ 人是資產	143
<b>Session 9</b>	企業文化 Corporate Culture	145
<b>Session 10</b>	績效導向制度 Performance-based System	159
<b>Session 11</b>	職場歧視 Discrimination in the Workplace	175
<b>Session 12</b>	企業倫理 Business Ethics	191
	<b>Column</b> 問題的根源是什麼？企業文化？會計操作？欠缺道德感？	208

<b>Chapter 4</b>	<b>Strategy</b> <b>策略</b> ⇨ 教戰守則	211
<b>Session 13</b>	產業分析 Industry Analysis	213
<b>Session 14</b>	競爭優勢 Competitive Advantage	229
<b>Session 15</b>	全球策略 Global Strategies	245
<b>Session 16</b>	綜效／多角化 Synergy / Diversification	261
	<b>Column</b> 產品組合管理	253
	<b>Column</b> 全球化的標準	271
	<b>Column</b> 史帝夫·賈伯斯的遺訓	278
<b>Chapter 5</b>	<b>Vision</b> <b>願景</b> ⇨ 描繪未來	281
<b>Session 17</b>	資訊科技與商務 IT and Business	283
<b>Session 18</b>	創業家精神 Entrepreneurship	303
<b>Session 19</b>	公司治理 Corporate Governance	319
<b>Session 20</b>	21 世紀的領導力 Leadership in the 21 <sup>st</sup> Century	335
	<b>Column</b> Li & Fung：終極中間商	300
	<b>Column</b> 成為 21 世紀領袖的心理準備	311
	<b>Column</b> True North	318
	<b>Column</b> 企業屬於股東？還是屬於員工？	334
<b>Appendix 1</b>	<b>附錄 1</b> 全球經理人手冊	353
	巴西 361	俄羅斯 369
	印度 374	中國 380
<b>Appendix 2</b>	<b>附錄 2</b> 為了能飛得更高更遠	387
 <b>編輯部的話</b>	探索下一個可能！	398

# Chapter 1

# Marketing

## 行銷

為了銷售而建立之機制



## Chapter 1 行銷

在 MBA 基礎知識中，第一個要介紹的是「行銷」。那麼，所謂的「行銷」是指什麼？

雖然對於這個詞彙大家耳熟能詳，但被問到「何謂行銷？」這個問題時，大部分人好像都說不出個所以然來。

所謂行銷是指販賣物品或服務嗎？還是指廣告、宣傳、公關活動？很多公司裡即使有「行銷部門」，其工作內容多半也只是製作廣告、傳單，以及統整問卷調查和與商品銷售狀況有關的各項報告罷了。實際上，各家企業的行銷工作都不盡相同。

當然，因為每間公司的工作內容本來就不一樣，想法自然就有所差異。但多數東方國家對於「行銷」領域的了解似乎是相當模糊的。許多觀念，例如「必須有長年累積的直覺，才會知道什麼東西能賣得好」、「只要能做出好產品，就一定能賣得出去」、「萬事都要靠技術與研究開發」、「行銷是種藝術，不是科學」等等，這些雖然也有對的部分，但都只是直覺、情緒化的態度。像這樣以商品及服務為中心的思考方式，事實上稍微偏離了「顧客中心主義」的原則。

本章將介紹商學院如何教授「行銷」課程。許多商學院都收集、分析大量的具體事例，並將獲得之精髓整理成極為明確的形式，再進行教學。雖然為商業領域，稱不上是 100% 精密的科學，但是由於採取了相當嚴謹的分析方法，因此是非常系統化的。而這種做法的好處在於能透過個案討論的方式模擬各式各樣的實例，藉此讓架構清晰地留在腦海中，之後在真正的商務環境裡遇到特定狀況時，便能確實採取「無遺漏也無重複」的有效解決方案。

接著就讓我們從行銷開始，跨出學習 MBA 課程的第一步。

# Session 1

## What Is Marketing?

何謂行銷？

行銷到底是什麼？

行銷和銷售是一樣的嗎？

又或者所謂的行銷就是指廣告、宣傳？

肯恩是個年輕且衝勁十足的優秀業務員。

湯姆則擁有美國大學的 MBA 學位，

是肯恩公司裡的前輩，

常常提供肯恩許多好建議。

讓我們來聽聽他們兩人的對話吧！

**CASE 1****What Is Marketing?**

*Ken and Tom are having a friendly chat at a nearby pub after work.*

*Ken is not quite drunk yet but pumped up.*

**Ken:** Tom, since you are still new to Japan, let me tell you a little bit about the way business is done in this country.

**Tom:** Ken, that's very kind of you. Shoot!

**Ken:** Well, before you try to do business, you have to establish a good "human" relationship with your customers.

**Tom:** I couldn't agree with you more.

**Ken:** In order to do that, you have to know your customers and be known by your customers.

**Tom:** OK. What would you do after that?

**Ken:** Sell! Sell! Sell!

**Tom:** I appreciate that selling is important.

**Ken:** It's everything! Remember who puts rice on your table! We also say, "Customers are God!"

**Tom:** I am not sure if I would go that far. But the importance of customers is a universal truth. Now let me talk about "marketing."

**Ken:** You mean PR, advertisement and the like?

**Tom:** Marketing does include that.

**Ken:** Ah, selling!

**Tom:** Selling and marketing are different.

**Ken:** (Puzzled) Oh?

**Key Words**

- be pumped up** 心情很 high ; 情緒亢奮
- Shoot!** 表示「請開始」、「請……」之意，是較不正式的講法
- I couldn't agree with you more.** 我完全認同。  
*cf.* I couldn't disagree with you more. 我完全不認同。

肯恩和湯姆下班後在附近的酒吧裡放鬆閒聊。

肯恩還沒有很醉，但情緒卻很亢奮。

肯恩：湯姆，既然你對日本還不太熟，那我稍微跟你說一下這個國家做生意的方式。

湯姆：肯恩，你人真好。說吧！

肯恩：嗯，在你想要做生意之前，你必須跟顧客打好「人際」關係。

湯姆：我完全認同。

肯恩：為了做到這點，你必須去認識顧客，並讓顧客認識你。

湯姆：好。那接下來要做什麼？

肯恩：銷售！銷售！銷售！

湯姆：我了解銷售重要性。

肯恩：它就是一切！別忘了是誰讓你有飯吃的！我們還有種說法是：「顧客就是上帝！」

湯姆：這一點我可能要有所保留。但顧客的重要性是放諸四海皆準的真理。現在換我來談談「行銷」吧！

肯恩：你是說公關和廣告之類的嗎？

湯姆：行銷的確包含了那些。

肯恩：啊，銷售！

湯姆：銷售和行銷不一樣。

肯恩：（一頭霧水）喔？

### Key Words

- appreciate** [əˈpri:ʃi,et] v. 明白、深知 (to be fully conscious of 的意思)
- Remember who puts rice on your table!** 別忘了是誰讓你有飯吃的！（rice 是一種變化應用，通常都用 food。也有 put meat on the table 這種講法）
- I am not sure if I would go that far.** (我知道客戶很重要，但把客戶說成是神似乎又有點太過頭了……) 這點我持保留態度。  
*cf.* The success of the company will go far toward proving his qualification as a leader.  
公司的成功將足以證明他有資格當領導人。
- a universal truth** 放諸四海皆準的真理
- ... and the like** ……之類的

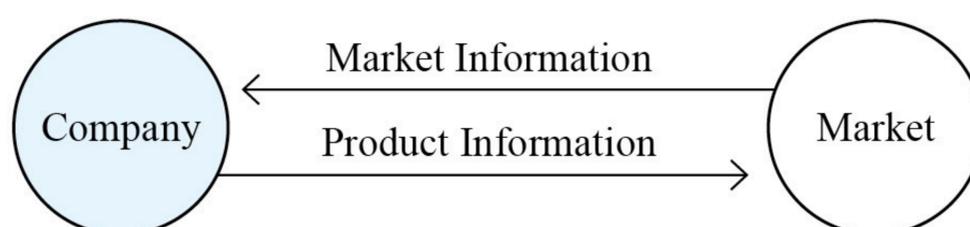
**Marketing is the process of discovering unmet needs in the market and creating products to meet those needs.**

Based on this definition you can see that products are created only after a need for them has been established. Unfortunately, many companies tend to do just the opposite, creating products first, and then searching for customers to purchase them. This approach tends to lead to inconsistent results.

One of the keys to understanding marketing is to observe the information flow between a company and the market it serves. As you can see in the diagram below, information flows two ways in a simple marketing system.

First, a company collects information on the market. This process is known as **Market Research**. This information usually concerns customer buying habits and patterns. Through this process, a company can determine if there are any needs which are not currently being satisfied through existing products. With this information, new products can be developed to meet those unmet needs.

Once products have been developed, the market needs to be made aware of them. This process involves **Sales Promotion** and **Advertising** activities that focus on building product awareness and highlighting product benefits.



(Sheehan)

行銷是發掘市場中未被滿足的需求，並創造產品來滿足這些需求的過程。

根據這個定義你可以了解，產品是在需求建立後才創造出來的。遺憾的是，有很多企業往往是反其道而行，先創造產品，再找顧客來買。這麼做往往會導致矛盾的結果。

了解行銷的關鍵之一就在於，要觀察企業和其市場之間的資訊流動。在下圖中你可以看到，在簡單的行銷體系裡，資訊是雙向流動的。

首先，企業要蒐集市場的資訊。這個過程就是所謂的「市場研究」。這些資訊通常是跟顧客的購買習慣和模式有關。經由這個過程，企業可以判斷出有沒有任何的需求目前並未被現有的產品所滿足。有了這些資訊，就能開發新產品來迎合這些未獲滿足的需求。

把產品開發出來後，就要讓市場知道產品資訊。這個過程牽涉到銷售宣傳和廣告活動，其目的就在於建立產品的知名度，並凸顯出產品的優點。



### ✂ Key Words

- unmet needs** 未獲滿足的需求
- purchase** [ˈpɜːtʃəs] v. 購買
- observe** [əbˈzɜːv] v. 觀察
- make aware of ...** 使知道……
- build product awareness** 建立產品的知名度
- product benefits** 產品的優點
- definition** [ˌdɛfəˈnɪʃən] n. 定義
- inconsistent** [ˌɪnkənˈsɪstənt] adj. 矛盾的
- existing products** 現有的產品
- sales promotion** 銷售宣傳；促銷

## 所謂的行銷，就是發掘需求， 並開發出能滿足該需求的產品的過程

- ❑ 正如 Sheehan 所指出的，所謂行銷就是「發掘市場中尚未被滿足的需求，然後製造出能滿足這些需求的產品、服務的過程」。也就是說，要先找出需求，再製作產品。
- ❑ 然而多數公司都剛好相反，亦即，許多公司是「先開發產品，再尋找想購買該產品的顧客」。這種做法的問題在於，有時能成功有時卻會失敗，也就是無法獲得穩定的結果。
- ❑ 像日本這樣能傲視全世界製造業的國家，在品質管理部分，毫無疑問也是世界一流的。但若只因為在製造和品質管理上的優秀能力，就以為「只要能做出好產品，就能賣得出去」、「先做出好東西，再教育顧客，或讓他們醒悟就好了」的話，那可就完全搞錯方向了。
- ❑ 行銷不是要「創造出」顧客的需求。行銷只是找出尚未被滿足之需求，並提供可滿足這些需求的產品及服務。
- ❑ 對企業來說什麼是最重要的？員工和製造設備固然很重要，但從顧客能為企業帶來銷量和利潤的這層意義來看，顧客或許才是最重要的。
- ❑ 日式組織的特色是將製造、研究開發及業務銷售等分開，亦即依功能分類的組織型態，很多日本企業都採取這種形式。有個叫做「功能性壁壘」（英語為 functional silos）的詞彙，就是用來指稱這種依功能分類之組織型態的弊病。像這樣垂直分割的組織，理所當然會產生把分內工作完成並做到最好的觀念，但如此一來，對於與自己領域無關的工作便會毫不在意，甚至在發生問題時不願意一同解決問題，反而互相指責，更糟的是還會容易忘了顧客才是最重要的。

**CASE 1****What Is Marketing?**

*The next morning, Ken walks over to Tom's desk to continue their last night's conversation. Ken is carrying coffee with him.*

**Ken:** Tom, you know, I have been thinking about what you said about marketing.

**Tom:** (Puzzled) Yes?

**Ken:** I think our company ought to have a marketing department.

**Tom:** I'm listening.

**Ken:** We do have a PR department. They do promote our products and the company for that matter. They use advertising agencies to create cute product brochures and smart TV commercials.

**Tom:** Go on.

**Ken:** Here I am in the sales department, working my tail off trying to sell our products day in and day out. When we occasionally have "hit" products, I am a hero. But the reality is that we have had just as many flops in the past. No matter how hard I try, I get nowhere. I feel like a miserable loser.

**Tom:** I see.

**Ken:** You know, it's like a hit-or-miss. It seems there is no consistency in our approach to the market. We all say, at least on the surface, that customers are important. But do we really know what our customers want? Does everyone in the organization work toward the same goal of meeting our customers' desires?

*(Continued on page 12)*

隔天早上，肯恩走到湯姆的辦公桌前，繼續昨天晚上的話題。  
肯恩還帶著咖啡過去。

肯恩：湯姆，你知道嗎，我一直在思考你所說的行銷。

湯姆：（一頭霧水）是嗎？

肯恩：我想我們公司應該要有個行銷部門。

湯姆：我洗耳恭聽。

肯恩：我們的確有個公關部門。他們確實有在替我們的產品和公司宣傳。他們找了廣告公司來製作精美的產品簡介手冊和吸睛的電視廣告。

湯姆：請繼續說。

肯恩：我待的是業務部門，日復一日地賣力工作，就是想要把產品賣出去。當我們偶爾賣到「一炮而紅」的產品時，我就成了英雄。但實際上，我們過去也同樣慘敗過。無論我多努力嘗試，都沒有用。我覺得像個扶不起的阿斗。

湯姆：我了解。

肯恩：你知道嗎，這就像在賭運氣。我們的市場方針似乎缺乏一致性。大家都說，起碼在表面上如此，顧客是很重要的。可是我們真的知道顧客要什麼嗎？公司裡每一個人所努力的目標都同樣是為了滿足顧客的慾望嗎？

（下接第 13 頁）

### Key Words

- I'm listening.** 我洗耳恭聽。
- promote** [prə`mot] v. 宣傳（促進產品的銷售）
- Go on.** 繼續說。
- work one's tail off** 賣力工作
- day in and day out** 日復一日
- flop** [flɒp] n. 挫敗
- get nowhere** 沒有任何進展
- hit-or-miss** 碰運氣
- organization** [ˌɔrgənə`zeɪʃən] n. 組織（在此是指公司）
- meet one's desire** 滿足某人的慾望

## Sheehan 觀點

**Convenience for the Masses**

Successful companies are those that first focus on discovering the needs of the customer and then creating products to meet those needs.

A good example of this process in action would be the convenience store market. Initially, convenience stores were set up to provide basic food and household items to single working people who were unable to shop at traditional stores during normal shopping hours. There was a need in the market for convenience in terms of time and place, and the convenience stores filled that need. Over the years, however, convenience stores have expanded both their products and services to meet the growing needs of their customers. Bill payment services were introduced. Ready-to-eat meals were expanded. Recently, with the growing popularity of e-commerce, convenience stores are serving as distribution and payment centers for a variety of products. This allows customers to order online and then pay and pick up at their local convenience store, which addresses the customers' dual need for secure payment and convenience. Sales and inventory are also strictly monitored, and products that don't sell within a short period are quickly replaced with ones that will. Thus, convenience stores constantly respond to the changing needs of their customers. As a result of these actions in meeting customer needs, convenience stores have experienced solid sales growth and profitability over the years.

## 翻譯

**讓大眾便利**

成功的企業會先全力發掘顧客的需求，再創造產品來迎合這些需求。

在實務上，這個過程有個很好的例子，那就是便利商店市場。便利商店當初成立時，是為了提供基本的食品 and 家用品給無法在正常的購物時間去傳統商店買東西的單身上班族。當時市場對於時間和地點上的便利有所需求，而便利商店則滿足了那個需求。但長年下來，便利商店同時擴展了本身的產品和服務，以因應顧客日益增加的需求。它引進了繳費服務，擴增了即食餐點。近來隨著電子商務日益盛行，便利商店還當起了各式商品的配銷和付款中心。這使得顧客能上網訂購，然後在當地的便利商店付款取貨，如此一來迎合了顧客對於安全付款及便利的雙

重需求。銷售和存貨也受到了嚴格監控，在短期內沒有賣出去的商品很快就會被換成賣得掉的商品。以此方式，便利商店時時都在回應顧客變動的需求。由於這些作為迎合了顧客的需求，所以多年下來，便利商店已獲得了實質的銷售成長與獲利。

### 藤井觀點

Sheehan 指出了「便利商店今日的成功，是由於能不斷找出顧客想要的商品與服務，並持續採納修正的結果」。

首先在商品部分，銷售資料可從便利商店的終端收銀機快速取得並加以分析。能夠即時掌握熱賣商品，就可馬上反映至採購與銷售計畫上。於是今日陳列於店頭貨架上的商品，大部分在一年後即消失無蹤。而大家都知道，徹底配合顧客生活型態及購物模式的結果，使得便利商店的絕大部分收益都來自食品。

那麼服務的部分又是如何呢？現在的便利商店也提供快遞、代收各種公共費用、販售電影及戲劇表演票券等服務。甚至連提領現金都不必特地到銀行窗口或銀行所設置的提款機，只要到附近便利商店就能輕鬆搞定。這個結果可以歸因於規定的放寬，也就是，便利商店及早取得了異業參與銀行業務之許可的緣故。

有顧客、有需求，就該趕快加以滿足，這些也可以說是企業能否持續成功的決定性因素。而運用 IT (= Information Technology 資訊科技) 能力的高低，也成為維持企業優勢的關鍵所在。最近的行銷趨勢是以一一滿足每位顧客需求的一對一行銷 (one-to-one marketing, 提供每位顧客最合適的商品及服務)，以及大量客製化 (mass customization, 結合低成本的大量生產與彈性訂製) 等想法為中心。而這些都充分運用了 IT。

日本便利商店的成功經驗也在海外各地持續擴大中。有個知名案例就是，一家日本大型超商將來自於美國的便利商店成功地營運於日本，結果不僅把美國的便利商店母公司也納入其麾下，就連在美國本地的經營狀況亦獲得了改善。

行銷觀念本身源自於美國，但如何巧妙地採納應用並與商業上的成功做連結，正是我們今後的任務。便利商店產業不只是競爭激烈，更是個不斷嘗試各種新業務的動態市場，例如，引進百元商店、增加生鮮食品、提出咖啡廳型態方案等等。我想，能夠確實掌握顧客需求並做出適當反應，亦即具備優秀行銷能力的公司，才能在競爭中獲勝，並持續繁榮昌盛。

## Appendix 附錄 1

# Global Manager's Handbook

## 全球經理人手冊

本附錄要為「今後將派駐海外」，  
或「想在國外一展抱負」的讀者們介紹：

BRICs 的情況、商務慣例，

以及與當地人相處的方式等資訊。

只要讀過這些，即使明天就得外派也毋須擔心！



# Brazil 巴西

## Context (背景)

### 1 巴西的政治、經濟、社會等整體狀況

首先來描繪一下巴西的整體形象。巴西的土地面積為世界第五大，其南北向與東西向的距離只差了約 4 公里，幾乎是個正方形。而其最北與最南端的距離，就緯度來看，基本上等於從日本東京到印尼雅加達。

巴西有 93% 的土地屬於熱帶區域，但整體看來其實變化相當豐富。位於南部的聖卡塔琳娜州與南里奧格蘭德州等地是會下雪的。而位於亞馬遜河口的貝倫市差不多就位於赤道上，街上幾乎隨時都能買到以亞馬遜地區所產水果為基底製作而成的百餘種冰沙飲料。

巴西的人口數居世界第五，不過是由多元種族構成，一般來說沒有種族歧視的問題。其政治體制採取以總統為元首的聯邦共和制。在 1964 至 1985 年的東西冷戰期間，巴西曾經歷軍事統治，但從當時到現在，官僚及政治家、警察的貪污腐敗問題一直未能解決。

巴西長期苦於通貨膨脹和大量的累積債務，但經過四次的幣值改革，使克魯塞羅幣 (cruzeiro) 貶值，讓新的貨幣里奧 (real) 緊盯美元匯率，終於使惡性通貨膨脹開始走向緩和。1999 年因貨幣危機而瀕臨崩潰的巴西，在獲得 IMF 和美國的緊急貸款後也還是勉強度過了難關。2003 年，路易斯·伊納西奧·盧拉·達席爾瓦就任總統，經濟逐步復甦，2007 年則還清對 IMF 的債務，轉為債權國。至此，巴西的經濟終於進入穩定成長的軌道。2010 年 10 月的總統選舉，由當時執政的工人黨的內閣祕書長迪爾瑪·羅塞夫當選，而她以巴西第一位女性總統的身分執政至今（2013 年 11 月）。

在前總統盧拉執政時，巴西取得了 2014 年 FIFA 世界杯以及 2016 年里約熱內盧奧運會這兩項大型活動的主辦權，民間充滿了國力增長、國家發展的熱烈氣氛。

在經濟方面，由於不斷發現新的海底油田，生物乙醇產量增加，巴西因而成為能源淨出口國。另，其鐵礦的出口量增加、鈾的儲藏量為世界第六，大豆的產量與美國相當，咖啡的出口量則高居世界第一。糧食與能源都十分豐富，整體看來就是

個資源充裕的大國。

## 2 巴西特有的文化、習慣、民族性、宗教、禁忌

首先提出巴西在這方面的兩大特色。一是種族多元但種族衝突卻不多，例如猶太人與阿拉伯人彼此和平相處。另一項特色則是巴西人都很愛國，這點非常重要。反之，有不少派駐巴西的人無論如何就是沒辦法喜歡巴西，因此才到任沒多久就想回國。但就我所知，這些人沒一個能真正成功。

最近來自台灣的移民漸增，且聽說他們都非常優秀。來自日本的移民則引進農業相關技術及資本，而且特別熱衷於子女的教育，在各領域都有人才輩出，甚獲好評。移民已進入第五、第六代的日本後裔據說已超過 160 萬人。這些日裔居民由於已徹底融入當地社會，故向他們打聽各種事情會是個不錯的選擇。此外，巴西約有 73% 的國民為天主教徒，總數超過一億四千萬人，此規模堪稱是世界最大。

巴西就像是一幅由世界各國移民所帶來的不同習慣、文化不斷混合交融、編織而成的馬賽克拼貼。你最好從各種面向，在當地自行感受、體會，千萬別囫圇吞棗地直接接受旅遊書等媒體的介紹。

## 3 巴西特有的經商氣氛

在這方面有兩點一定要先提醒大家。

首先是一項鮮為人知的優點，亦即巴西是世上罕見、自然災害很少的國家。各位可自行詢問全世界各地的保險公司，舉凡地震、颱風、海嘯、大雪、大洪水等自然災害，巴西幾乎沒有。

另一點或許在進行風險分析時也很有幫助，那就是與金磚四國的其他三國相比，巴西在政治上的風險較低。

巴西本身已具備技術能力，工業水準也很高，因此像日本對東南亞各國那樣單純從日本引進產品的經商方式是很難行得通的。請記住，在巴西做生意，想進入其國內市場，若無法徹底掌握巴西市場的需求，並針對該需求提出真正在技術及成本上有競爭力的東西，是不會有人把你放在眼裡的。依據種族及出身國的不同，在當地遇到令人驚訝的想法或不可思議事情的機會並不算低。就經驗上來說，若硬要舉出一個巴西人的共通點，那大概就是巴西人的直覺很準，因此要是太馬虎輕率地應付，他們可是不會相信你的。

另外再提供一個不同的觀點給各位。就我所知，巴西大企業的高層管理人員多是來自歐洲的白人，這點應該很值得參考。