

第 1 篇

他山之石

——30 個國外知名企業
短篇行銷管理個案集

個案 1

case one

挑戰雙 B 豐田打造終極武器

豐田要進攻高級房車最後一塊，也是最難攻占的歐洲市場，推出Lexus戰略，但要擊敗盤踞歐洲高級車市場五、六十年的雙B，幾乎是一個不可能的任務。

豐田汽車將在 2007 年超越通用汽車，榮登全球汽車業龍頭，但對豐田高階經營者來說，旗下的頂級房車凌志（Lexus）汽車，在日本及歐洲市場，仍然無法和雙 B（Benz BMW）並駕齊驅，不啻是一大遺憾。

1989 年，Lexus 首度登陸美國，即一炮而紅。由於具備低耗油、高品質、優質服務及行駛間動力引擎安靜等 4 大特點，得到汽車經銷商與消費者的廣泛肯定，業績逐年快速成長。目前已超過雙 B，躍為全美高級車第 1 大品牌。

● 攻下美國 回師日本 ●

市調業者 J. D. Power 調查結果顯示，在眾多品牌中，Lexus 的消費者滿意度始終居冠。在美國人心裡，凌志已是高品質與高信賴性的表徵，也是一部價格比較大眾化的理想房車。

在成功攻下 3 億人口美國市場這個灘頭堡後，豐田把目標瞄準 1.26 億人口的日本市場。2005 年 8 月，Lexus 回銷日本，向雙 B 宣戰。迄今，豐田已投入 2 千億日圓，在日本的主要都會區打造 143 個 5 星級的展示中心，並且集結上千名銷售精兵負責販售。

目前，豐田總公司更推出「Lexus」戰略，未來兩年，要進攻高級房車最後一塊、也是最難攻占的歐洲市場。但 Lexus 要成功進軍歐洲市場，首須擊敗

盤踞歐洲高級車市場五、六十年的雙 B，這幾乎是一個不可能的任務。

● 產品競技 機密決策 ●

豐田汽車的發源地——日本愛知縣豐田市豐田街 1 號，如今正是豐田的研發重鎮。此處有一棟巨大的設計本館，一上 4 樓便可看到「南檢討場」。Lexus 設計完成，並做出原型車後，會駛往此場地的一大片空地上，圍坐在會議桌邊的高層主管，包括董事長、總經理、各部門副總經理以及研發技術工程團隊，會透過巨大的落地玻璃窗，觀察原型車各種角度的展示，並且和同時陳列的雙 B 車款互做比較、討論，做出最終結論。這個禁止員工進入的機密場所，是豐田最高層主管對新車開發案做成最終決策的地點。

豐田高層已決定在 2006 年上半年推出汽電混合動力車 Lexus GS 中型房車，緊接著在 2007 年上半年再瞄準歐洲車市推出 Lexus 上市以來最頂級的車款 LS 600，與 Benz S600 系列、BMW 750 系列較勁。該公司強調這是汽電混合動力車，卻比 Benz 600 更勝一籌，包括排氣量小、燃料費低，動力及加速度性更強，行車安靜性和 Benz 不相上下，高科技配備及安全性超越 Benz 600。

● 特戰部隊 瞄準歐洲 ●

為了推出 Lexus 600 頂級車，以及因應汽電動力車的未來趨勢，豐田特別成立一支特戰部隊，採用最新的汽車研發科技，為了達到低燃料費及高動力引擎的 2 大指標性要求，兩年多來不惜投入數百億日圓研發費用。

負責歐洲地區的執行董事石井克政表示，Lexus 在歐洲高級車市場的市占率只有 1%，知名度也低，和在英國市場高居第 1 品牌，亞洲市場獲好評相比，有如雲泥之別，當然這也代表歐洲市場成長空間大，但也極具挑戰性。他說：「未來 3 年，豐田將大幅擴增歐洲經銷網，全面動員起來。」

目前豐田總公司及全球各地子公司已奉指示，全面發動 Lexus 革命，以催生「全新的 Lexus」。高品質是 Lexus 新生命的 DNA，預定生產 Lexus 600 的豐田深美廠，引進全面高度自動化的設備，堪稱全球最具效率的工廠，即使如此，豐田仍然力行著不斷改善的優良傳統，為 Lexus 革命做好更萬全的準備。

所有豐田人都體認到，未來二、三年將是決定成敗的關鍵時刻。豐田不只要成為生產量居全球之冠的汽車製造廠，而且希望在高級房車市場，Lexus 能

與雙 B 媲美，甚至要迎頭趕上，達到超越雙 B 的歷史性目標。

豐田的敵人就是自己。豐田已勾勒出 Lexus 600 的願景，將在歐洲這一塊最後的聖地，點燃高級房車爭霸戰的戰火。豐田這次祭出終極祕密武器 Lexus 600，能否打贏最後一役，不但豐田人全力以赴，各界也拭目以待。

問・題・研・討

1. 請討論 Lexus 高級房車，為何能在美國受到好評？Why？
2. 請討論 Lexus 回師日本的原因，以及做了哪些準備？
3. 請討論豐田汽車的產品決策最終階段的做法為何？
4. 請討論豐田汽車挑戰雙 B 的產品與市場策略為何？
5. 綜合來看，從本個案中，你學習到了什麼？啟示到什麼？

個案 2

case two

連續獲利成長 24 年 花王保持常勝軍的祕密

日本第一大清潔日用品公司——花王公司，即使處在長期市場不景氣之下，仍能連續 24 年來，保持連年獲利額成長的佳績，被日本媒體界譽為「獲利常勝軍」之美稱。花王公司自 1981 年開始獲利，1987 年獲利 250 億日圓，2000 年時，獲利突破 1 千億日圓。2004 年營收額達 8 千億日圓，獲利額則為 1 千 2 百億日圓的歷史性高峰。在這不景氣的時候，花王公司連年維持獲利成長，實屬不易。

花王公司的營收及獲利，大概有 8 成來自於日本國內市場。但即使如此，由於花王企業形象良好，營運績效長期穩健，因此，國外投資機構持有花王公司的股票，仍高達 36%，顯係受到國外法人投資機構肯定。

● 花王強的根源何在 ●

很多人問到，什麼是花王公司能夠連續保持 24 年獲利成長的原動力，花王公司後藤卓也總經理表示，花王強的根源，主要繫於花王公司長久以來的企業經營理念，那就是如何在順境中，隨時保持「危機意識」與「對現狀不滿意」的兩項最高指導方針。就具體營運事項來說，花王公司常勝的 3 項競爭優勢，乃在於：成本競爭力、商品開發力及製造彈性力等，此 3 項競爭優勢均明顯的超過了競爭對手，才能長期保有領導市場的第 1 品牌地位。

●成長競爭力●

從 1986 年開始，花王公司下令展開「全面削減成本」(Total Cost Reduction；簡稱 TCR) 活動。花王公司仿效全日本最有名的豐田汽車「改善力」的借鏡，從研發、製造、銷售、物流及幕僚等全體部門，展開全方位削減成本改善活動。每年大概收到 1 千件的成本改善提案計畫。17 年來，每年均有 100 億日圓的成本降低成果。花王公司的營業成本率從 1985 年的 58.1%，很顯著的降到 42.3%，整整提高 16% 的毛利率，成效斐然。另外，在庫存金額方面，在 5 年內也下降了 40%，從 120 億日圓，減到 40 億日圓；缺品率亦從 0.12% 降到 0.04% 的極低水準。

多年來，全面削減成本 (TCR) 的本質思想與行動，早已滲透在花王公司 5 千多名員工身上，並已成為花王公司具有特色的企業文化。

花王公司 TCR 推進小組負責人岸根延幸經理即表示：「工廠是降低成本最大的產生來源，經過多年來的努力，從紙箱組裝、原料填充、包裝、入庫、物流運出等，均已朝高度的自動化機械操作，而把人工作業降到最低。花王工廠堪稱是業界成本節省有成的典範。」

除 TCR 得到成效外，自 2001 年起，花王公司更進一步展開「VCR」(Value Creation Revolution；價值創造革命) 活動，透過精密與自動化設備的汰換及研發計畫獲得更高效益，以提高商品在使用上的附加價值。

●商品開發力●

早從 1970 年代開始，花王公司就很重視商品研究開發。在花王 5 千 7 百名員工中，研究人員所占人數即高達 1 千 7 百人。

花王公司堅強的研發組織，包括了 2 個部分，第 1 個是商品開發部門，底下包含 7 個商品研究所，例如清潔品、皮膚保養品、健康品……等商品研究所。第 2 個是基礎技術研究部門，底下包含 7 個研究所，例如素材、生物科學、包裝容器、加工製程、香料開發、構造解析、安全性評估等基礎研究中心。

後藤總經理很重視商品開發進度落實，每個月固定召開 2 次研發會議，所有相關部門的人員均須出席，在會議上，共同討論及腦力激盪，然後才會獲致共識。花王公司商品開發的創意，大部分來自行銷業務部門及消費者客服中心

每年 12 萬件的意見反應。另外，在正式商品上市之前，亦會經過多重的家庭用戶試用、試飲之過程，並必須通過商品安全性評估，才能正式銷售，其過程相當嚴謹及科學化。

花王為了獎勵研發專案小組產生創意，還曾頒發過最高 1 千萬日圓的研發團隊成果獎金。另外，花王公司也善用「製販同盟」策略，與各大零售通路業者合作，專為零售業者製造特有專屬專賣的自有品牌商品，以擴大銷售規模。

花王公司過去幾年來，經常推出暢銷新商品，例如健康食用油及綠茶飲料……等，脫離既有清潔用品領域，而開創出新事業領域。此亦是花王得以持續保有營收及獲利成長的關鍵因素之一。

●製造彈性力●

花王目前銷售品項高達 900 種，其製造係屬於多種少量生產，其依季節生產商品的特性，亦非常顯著。因此，生產線就必須保持很高的彈性及自動化程度，才能因應市場的需求變化。此外，在庫存管理的品項精確化要求，也是一個重點。為了要達成這些目標，花王在供應鏈管理（SCM）、銷售情報分析（POS）及行銷研究方面，下了很大的功夫，也投資了很多的 IT 設備，如此才能滿足多種少量的彈性生產方式與低製造成本的 2 大目標要求。

●結語——危機意識下的成長奇蹟●

花王公司在日本已有 110 年的歷史，但至今未見老化與官僚化，其關鍵在於高階經營者深抱危機意識，永遠設想著未來將如何挑戰的經營信念。

花王公司後藤卓也總經理表示：「從消費者最關心的事出發，不斷給予消費者新的需求滿足，帶給他們更愉快、更舒適與健康的人生，這是花王公司的最終願景。而花王公司每年投入高達 300 億日圓以上的研發費用，就是在確保這一個目標的真正實踐。」

以清潔品、洗髮精、沐浴乳、洗衣精等商品起家的花王公司，在日本能夠成功抵擋全球巨人 P&G 的強攻，而仍能保住日本第 1 品牌的市場地位，並且創下連續 24 年保持獲利成長不衰退的佳績，確實顯示出這一支花王常勝軍的獨到與值得效法之處。

問・題・研・討

1. 請討論花王公司強的根源何在？
2. 請討論花王公司展開 TCR 活動之內容及其成果？
3. 請說明花王公司商品開發力的執行內容及其獎勵制度為何？
4. 請討論花王公司在製造生產能力上的彈性力為何？
5. 請詮釋花王公司後藤卓也總經理的經營理念為何？
6. 總結來看，請從行銷與策略管理角度來評論本個案的意涵有哪些？重要結論又有哪些？以及你學習到了什麼？