

高科技工業之行銷策略

宣明智

第三屆傑出行銷經理
國立交通大學電子工程系畢業
聯華電子股份有限公司副總經理

台灣屬海島型經濟，對外貿之依存度高，近年來政府大力推動工業升級經濟高度成長，由行銷面觀之，工業產品之國際行銷將愈來愈重要。尤以最近政府積極發展高科技工業，國內在電子資訊工業上發展迅速，吾人可預見高科技工業在短期之未來，將扮演國內經濟最重要的角色。本人有幸參與高科技工業行銷工作，在此謹以獻曝之心提出對「行銷策略規劃與運作」上的一些心得與經驗。

高科技工業是什麼

一般人認為高科技工業是高風險企業、高成長行業、高利得企業；也有人認為，高科技工業就是電腦工業、資訊工業、通訊電子工業；更有人認為，高科技工業就是不太懂的工業。事實上，高科技工業並沒有那麼神秘，也不偏限於電腦資訊工業。高科技工業具有之特質如下：

(1)高科技工業是不斷地在專業技術上進步創新，以技術來創造產品功能，創造產品附加價值，創造市場需求以謀人類福

祉之行業。

(2)高科技工業不斷地在技術上與產品上求新求變，是一個有機可乘，可以插隊的行業，人人可能成為明日之星。

(3)高科技工業往往利用各種方法快速的累積經驗，加速產品生產、開發、行銷學習曲線之爬升，迅速降低生產成本，大幅提高生產力及開發力。

(4)高科技工業往往為某一產品之功能添增或成本降低多次地改良設計推陳佈新，看起來各個設計之壽命週期很短。

(5)高科技工業往往是經由認知之過程來作一些風險選擇，而非盲目地冒險。若能對其決策之過程作較深入之了解，可以發現高科技行業是低風險穩賺不賠的企業。

(6)高科技工業之競爭較屬動態，不斷地有新的競爭者加入，亦不斷有人退出。今日市場上的競爭者可能是明日技術上合作的伙伴，今日技術上的合作者也可能是明日市場上的勁敵。

(7)高科技工業技術演進快速，現有之法律規章往往無法對產品權利、技術權利作明確之認定及保障。

(8)高科技工業整體而言，屬高成長行業，但就個體而言，此起彼落之差異性很大，新公司失敗率高，能生存下來的新公司往往可保持多年之超高成長。

(9)高科技工業在管理決策方面，了解時效及時限與辨明致勝重點是最重要的。傳統式的管理往往無法兼顧時效與決策完美度的折衷。

(10)高科技工業交易之對象是屬於理智型的客戶，性能、功能與價格遠比客戶偏好重要，行銷上注重誠實理性的陳述，而非行銷花巧。

高科技工業行銷的是產品而非技術，是行銷透過技術設計，製造出來的產品。國內已有許多高科技同業，以其自我品牌自主化的在海內外運作，行銷國際間。

高科技工業策略規劃體系

策略原為軍事用語，指在戰爭之中，如何計畫調動軍力，才會對戰爭最有利。至於，在企業競爭中，策略則是找出影響勝負成敗之關鍵及尋求運作致勝之機會。「策略」討論的不是意願，而是行動。「策略」討論的不是將來做什麼，而是現在做什麼才足以創造未來。策略之目的，不在於消除風險求取安全，而是與業式的為企業對風險之適應力，作有計畫的冒險，以求取致勝與成功。

高科技工業之企業複雜度遠大於一般傳統工業，策略規劃是高科技工業最重要的事。高科技工業之策略規劃體系可以附圖作為參考：「技術基礎」(Technology Base)廣泛地指產品開發設計之技術能力與產品量產製作之技術能力。「行銷基礎」(Marketing Base)廣泛的指在可

運作之市場區隔與可運作之產品區隔內之行銷能力。「生產基礎」(Production Base)指各項產能利用及管理。「產品開發」(Product Development)指出產品構想經過設計至可以量產之過程。「技術基礎」、「行銷基礎」、「生產基礎」這三個要項都是可經人為的努力、經驗的累積、技術的開發與設備的投資，而日益增強的。「企業整體策略規劃」(Corporate Strategic Planning)是瞭解現有之三大基礎能力及衡量競爭環境下之需要，就既有及未來可能之資源作一調配運用，來使此三大基礎作最有效的發展，將企業推展至更有利之地位。這些發展項目，可能包括因應潛在市場需要發展特定技術，或是因應潛在產品技術發展，拓展擴大「市場基礎」。「成本降低」(Cost Reduction)可經由生產製作學習曲線爬升而來，也可經由設計改良而來，亦可經由製程技術突破而來。

「產品行銷」(Product Marketing)係指在可掌握之產品區隔內找出現有產品功能增強及改善的方案，和找出新產品機會。「產品行銷」亦包括產品在市場上之價格運作、推廣活動及競爭力分析等活動。

「產品散佈」(Product Distribution)係指在可掌握之市場區隔內透過直銷或分銷通路作銷售、服務、支援等活動。

如何做好行銷策略規劃

好的策略規劃可以帶來成功與利潤，

不好的策略規劃會導致時效喪失，資源浪費，造成企業虧損甚至失敗。在成功策略的背後是些什麼？

1. 問題意識、危機意識

行銷人員要不斷地發掘問題，向更高的目標挑戰，像運動家一樣，以推進行銷能力至極限為理想，並以驅動公司至技術能力之極限為最終目標（Push the Capability to the Limit）。行銷人員亦得居安思危，別的競爭者絕非省油之燈，在看不見的地方隨時可能有一些行動會出現，而市場之先機一旦失去，要想得回來將極不容易。

2. 分析能力之培養

行銷人員必須了解：未經深入分析的策略有如盲目地在叢林中奔走，完全沒有成功的機會。分析事物時要注意潛在在冰山之下的是什麼，對長期趨勢的分析重於對短期現象的解釋。分析時最好能建模式（Model）來模擬（Simulation），有模式的模擬不但可以馬上模擬變動方案（Alternative），也可在有更確實情報進入時，作快速的重新模擬分析。

3. 行動主義，注意關鍵領域

在行動方面應擇其必行而先行，不必等整體方案確定之後再起步。在種種影響成功之因素中，把焦點放在找出致勝關鍵所在，不要浪費體力和時間去做太多不必要的研究分析，對時效——完美度折衷之解釋，是在一定時效內作最完美的決策。

4. 平時情報之搜集

要刻意地在短時間內找出全部的情報是絕不可能的，行銷人員平時即要對一些

可能有用的情報搜集整理，在用的時候一方面更新有關情報資料（update），另一方面搜集少數特定之重點情報。對一般情報搜集廣度要夠，對關鍵領域內之重點情報的搜集深度要足。

5. 溝通

在整體運作之中不論產品開發、生產、銷售，行銷人員經常與高階管理者，技術人員、財務人員、生管人員作頻繁的溝通，有效的溝通建立於確實地傳達訊息，與正確地接受訊息。訊息除了文字內容外，也包含對方所持有的態度，完全相同的一句話，當用命令態度時的意義，就與用希望或建議態度完全不同。

6. 醞釀情勢

行銷人員對一項策略之建議，應不厭其煩地陳述主張誘導結論。不勉強作結論，亦不放棄一時無法達成結論之建議，對於這些建議應續作觀察繼續努力，醞釀情勢，伺機再提出。

策略規劃最大的敵人是觀念的誤導，過分求全的心理，以及對關鍵領域辨識不足。策略規劃的目的不是僅期望小幅局部性的改善，而是算計重大的成功。

結語

在國際市場行銷上，很有趣的可以發現：日本的行銷人員與美國的行銷人員是以不同的面目和不同的行銷手法出現，他們都獲致了相當的成功。老日以苦行僧式不厭其煩的推銷，深入世界每一角落；老

美以演藝人員式的宣傳，令人目不暇給。剖析老日、老美的行銷策略，可以發現：心法往往是很容易理解的，但是招式卻是無法套用的。行銷策略是因公司而異的，行銷策略是因行業別、競爭市場狀態不同而異的，行銷策略是因主其事之行銷人員的行銷理念，行銷態度，以及個人習性偏好而異。行銷人員唯有整體投入公司，深入體認公司之運作基礎，才能深入分析作出最有利的決策。

策略規劃與運作不單是不可能套招來用，也不可能藉外力，依賴請顧問來解決，更不可能移植一套方法來運作。其實，老日、老美的行銷人員，也都在抱怨資料

不足，支援不夠，而他們所面對的困難並不比我們簡單，行銷人員都夢想找出未來的事實作依據，以便每次都能做對，但是，用考古的方式無法挖掘未來。

我認為，國內高科技公司的行銷人員要有自信心，相信：唯有靠自己（捨我其誰）才能為公司規劃出最有利的策略，秉著這個信念在市場上放開腳步作有雄心壯志的運作，不畏挑戰，不計個人得失，經常保持一顆活潑有創意、進取的心，不斷地求知求行，累積經驗，必能為公司作最佳的行銷策略規劃，而引導公司成為世界一流的企業。

