

永遠走在最前面
Always Ahead



提升行銷競爭力的最佳實務

中華電信學院 林向杰
於義守大學EMBA班
2022.3.20



1

我的主要簡歷

現職：中華電信學院高雄所主任級管理師

東華大學國企系EMBA班兼任助理教授(95.7~迄今)

學歷：成大工業管理科學系畢(72)、交通管理科學研究所畢(74)

交大經營管理博士班畢(88)

經歷：中華電信南區分公司總經理特別助理(106.4~107.8)

中華電信學院主任級講師(93.9~106.4)

中華電信訓練所訓練服務室主任(91.11~93.9)

中華電信訓練所(87.2~91.10)-講師、市場行銷組召集人

中華電信中區分公司(86.2~87.2)-副管理師

交通部電信研究所(74.10~86.2)-聘用助理研究員、副管理師

元智EMBA班(92.2~96.7)、萬能EMBA班(98.2~100.6)-兼任助理教授

銘傳大學(91.9~92.7)、臺灣科技大學工管所(93.2~93.6)-兼任助理教授

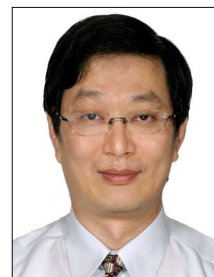
中原大學(80.2~86.7)、東海大學(86.9~88.7)-兼任講師

成大活動中心總幹事(70.7~71.6)、優秀青年楷模(72.3)、研究生聯誼會總幹事(73.2~74.1)

考試：75年國家高等考試電子計算人員及格

專長：行銷管理、服務業行銷、行銷研究、行銷策略規劃、消費者行為、新產品開發與管理、市場分析

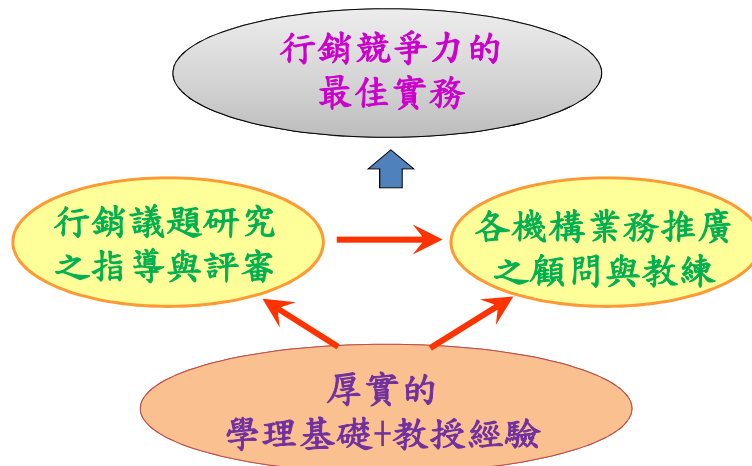
產業與競爭分析、產業研究方法與競爭策略、經營策略規劃與管理、事業經營模式規劃與診斷



中華電信
Chungwa Telecom

2

憑什麼講此題目？



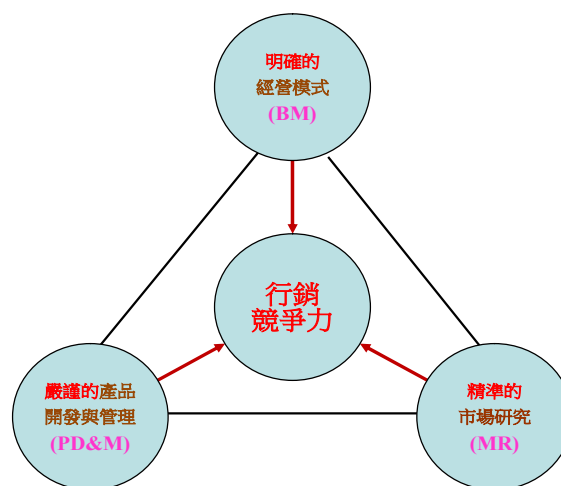
我在中華電信行銷領域的實務經歷

- 十八年以上國內大學EMBA行銷授課經驗。
- 77~82年在TL主持計畫，首度開起公司有系統地進行電信市場研究。
- 90年毛治國董事長指名擔任其行銷幕僚，協助公司「行動電話扳回第一」及「ADSL破百萬」兩大目標達成。
- 90年起毛前董事長指名規劃「公司行銷組織與職掌調整」、「成立電信市場研究中心計畫」、「CHT全面提升行銷戰力訓練計畫」以及「CHT產品管理制度規劃草案」。
- 94~106年陸續主持總公司、北、南、企、數、及TL等機構，多項行銷訓練、輔導、教練及協同專案(主要如次頁)。
- 持續九年(97~105)擔任總公司「客戶行為分析與行銷運用」KPI專案小組之指導與評審委員及「資訊力推展與行銷應用」專案教練與評審。
- 持續八年(98~105)主持電信學院「行銷顧問團」，提供專業諮商顧問及教練服務，精進各機構主要業務推廣績效。
- 持續四年(100~103)主持電信學院與南分公司協同合作案，協助南分公司及轄下主要營業處，提升多項重點業務推廣績效。

我主持的輔導/協同合作案

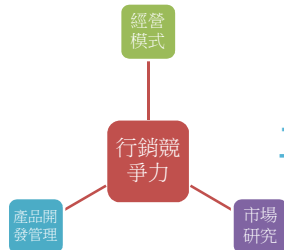
- ❖ 106年南分中央廚房658專案(大數辦、南分行+企處、行動客服協同NP作戰SOP)
- ❖ 105年新北營運處重點業務輔導專案(多項廣宣作業模式規劃SOP建立與執行)
- ❖ 103年台北營運處重點業務輔導專案(100M、MOD淨增、2G移轉3G)
- ❖ 103年與南分企客處協同合作案(雲端秘書新營運模式規劃)
- ❖ 102~104年南分所有行銷資訊力議題Coach案(102-3案、103-2案、104-2案)
- ❖ 102年與南分企客處協同合作案(電話秘書潛在客戶發掘)、北分行銷處輔導案(MOD新增顧客)、高雄營運處輔導案(MOD)
- ❖ 101年與企分「中長程SME轉型經營整體規劃」顧問案(訓練專案、盤點10大產品線及21產品競爭力)
- ❖ 101年台南營運處三輔導案(社區企客化經營、MOD、企客小三通)
- ❖ 100~102年與南分行銷處協同合作案(100-MOD、101-行動NP、102-寬頻)
- ❖ 99年南分五都營運處社區企客化輔導案(建立社區經營SOP及提升營收)
- ❖ 99~100年基隆營運處社區企客化輔導案(99年業務推展SOP、100年寬頻及MOD降低退租)
- ❖ 98年板和營運處社區企客化輔導案(建立社區廣宣SOP、提升MOD推廣績效)
- ❖ 94年北分多媒處輔導案(MOD產品改善、經營模式規劃)

※行銷競爭力的最佳實務~就是！



行銷競爭力有三大基石

課程大綱



一、明確的經營模式(BM)

1. Hamel經營模式
2. 四類利潤決定因素
3. 完整經營模式架構圖例

二、嚴謹的產品開發與管理(PD&M)

1. PD&M的主要架構與內容
2. PD&M流程中的常用分析法

三、精準的市場研究(MR)

- MR的角色、挑戰與作業程序

四、快速提升行銷競爭力的方法論

一、明確的經營模式(BM)

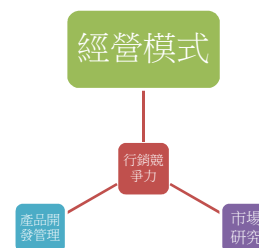
1. Hamel的經營模式

- 四大要素+三座橋樑

2. 四類利潤決定因素

3. Hamel經營模式架構圖

備註：取材自天下文化『啟動革命』一書(“Leading the Revolution”, by Gary Hamel)



4. 中華電信BM規劃實例

1. Hamel的經營模式

❖ 四大要素

- A. 核心策略(Core Strategy)
- B. 策略性資源(Strategic Resources)
- C. 顧客介面(Customer Interface)
- D. 價值網路(Value Network)

❖ 三座橋樑

- 核心策略 ← 活動構造 → 資源基礎
- 核心策略 ← 顧客利益 → 顧客介面
- 資源基礎 ← 公司界線 → 價值網路

2. 四類利潤決定因素

F1. 效率(Efficient)

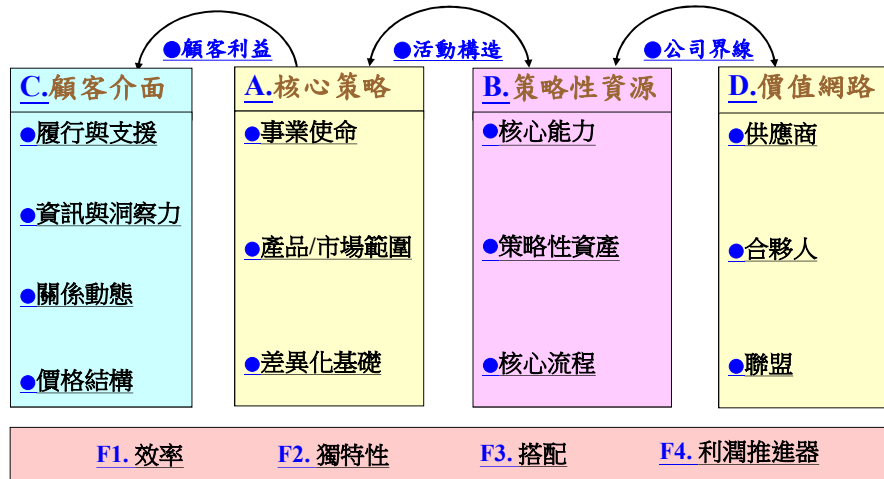
F2. 獨特性(Unique)

F3. 搭配(Fit)

F4. 利潤推進器(Profit Boosters)

- F4.1. 報酬遞增(Increasing Returns)
- F4.2. 排除競爭者(Competitor Lock-Out)
- F4.3. 策略經濟(Strategic Economies)
- F4.4. 策略彈性(Strategic Flexibility)

3. Hamel經營模式架構圖

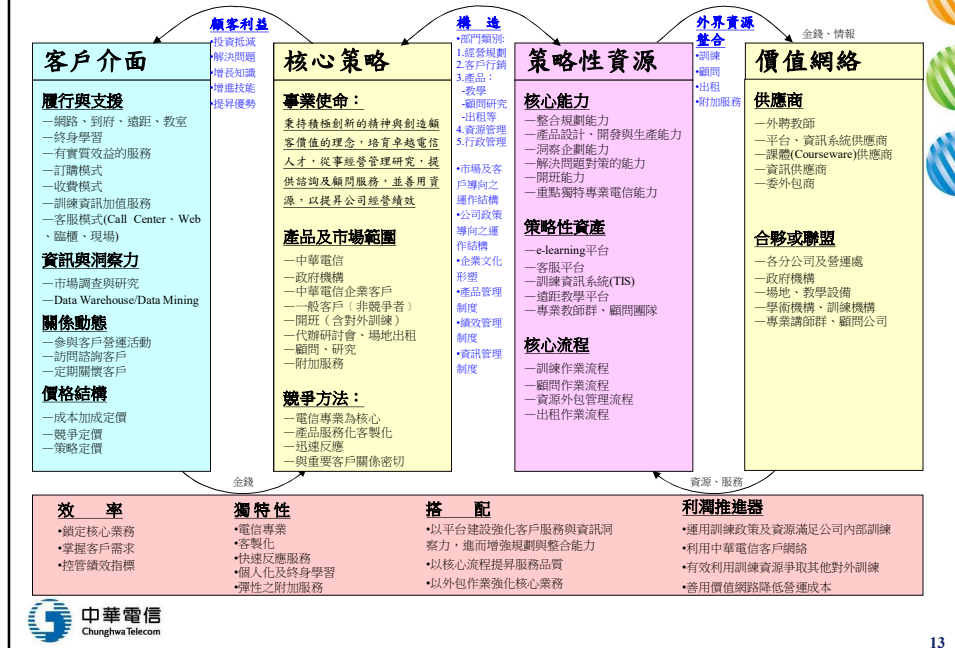


※圖中各要素進一步說明與問題檢核，詳參：附件-1：Hamel經營模式要素說明

4. 中華電信BM規劃實例

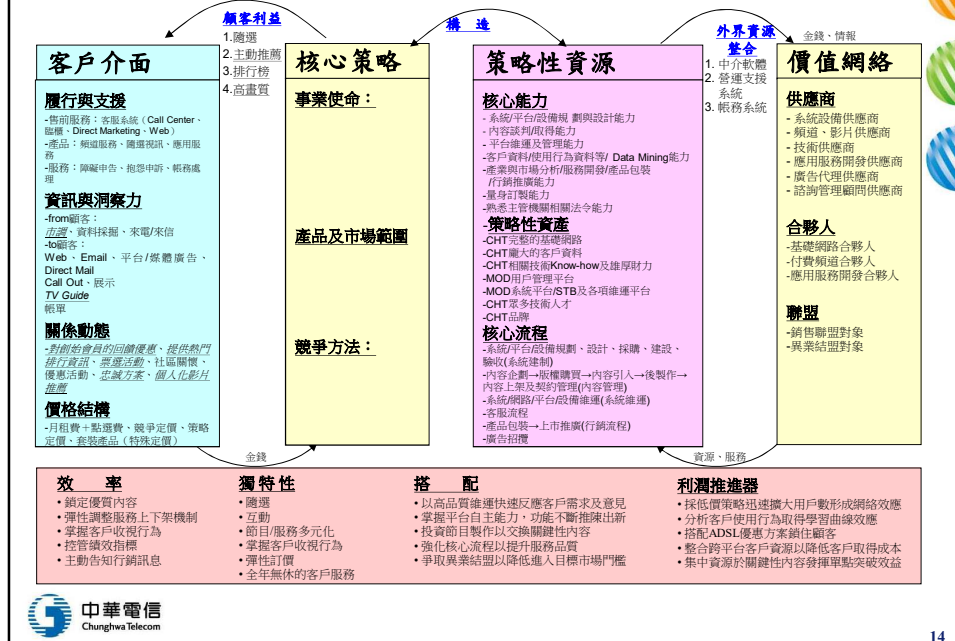
- ❖ TI經營模式藍圖
- ❖ MOD 經營模式草圖
- ❖ 放心播經營模式藍圖
- ❖ 經營模式的必要內容

(1).TI 經營模式藍圖



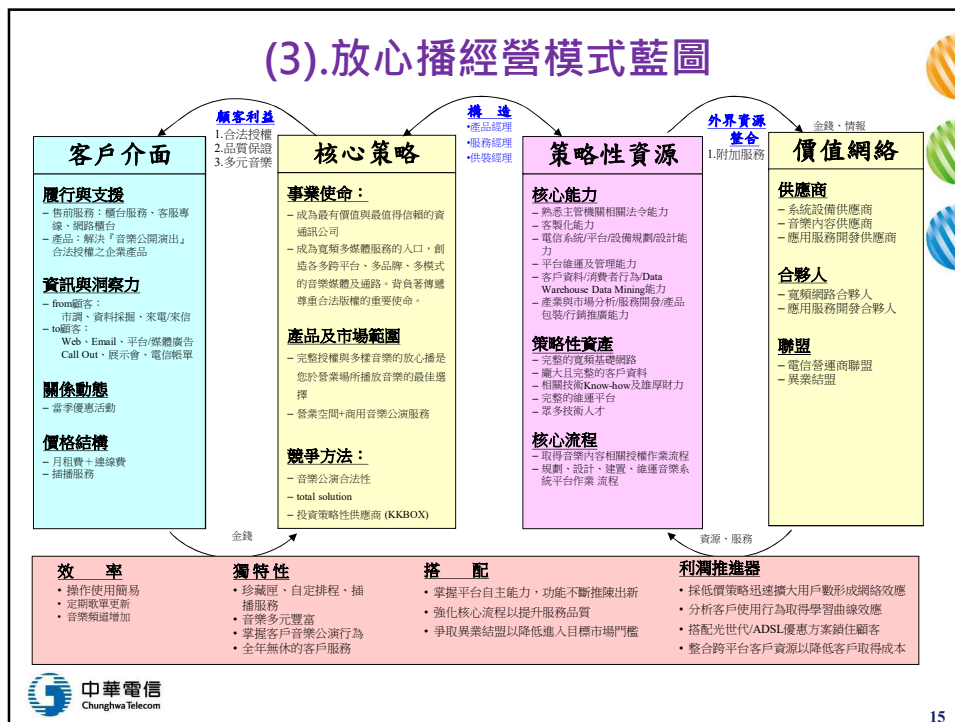
13

(2).MOD 經營模式草圖



14

(3).放心播經營模式藍圖



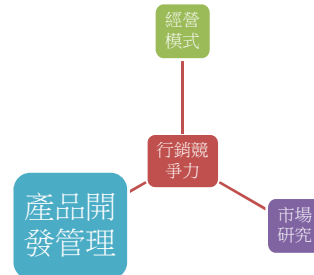
15

(4).經營模式的必要內容

- ❖ 使命
- ❖ 產品與市場定位策略
- ❖ 顧客的需求
- ❖ 潛在的競爭者
- ❖ 必要的資源與能力
- ❖ 次要模式
 - 行銷模式(顧客、顧客訂購、定價、收費...等模式)
 - 生產模式(產品開發流程的調整、產品管理模式)
 - 客戶服務模式
 - 策略聯盟模式
- ❖ 91年TI經營模式規劃實例 詳：附件-2

16

二、嚴謹的產品開發管理



❖ PD&M的主要架構與內容

❖ PD&M流程中的常用分析法

1、PD&M的主要架構與內容

❖ 產品開發與管理制度的示意圖

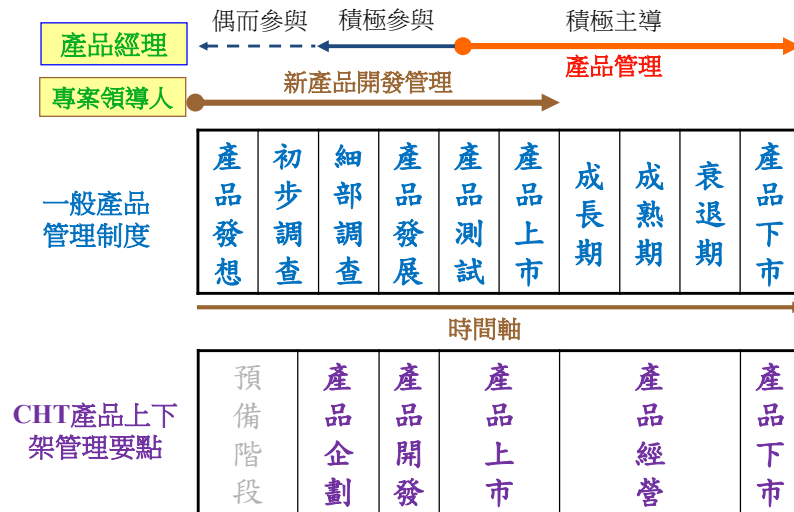
❖ Cooper的階段-關卡產品開發流程

■ 階段與關卡的作用

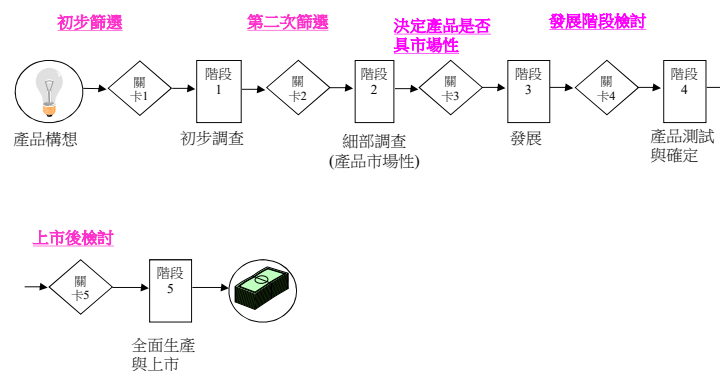
❖ 本人修改「六階段六關卡」產品開發流程

❖ 林英祥LIN Model-四階段-七個關鍵步驟

1.1. 產品開發與管理制度的示意圖



1.2. Cooper的階段-關卡產品開發流程



Source: 巫宗融譯,『新產品完全開發手冊』,遠流出版公司,民國89年7月。原文『Product Leadership - creating and launching superior new products』為Robert G. Cooper教授1998年所著。

• 階段與關卡的作用

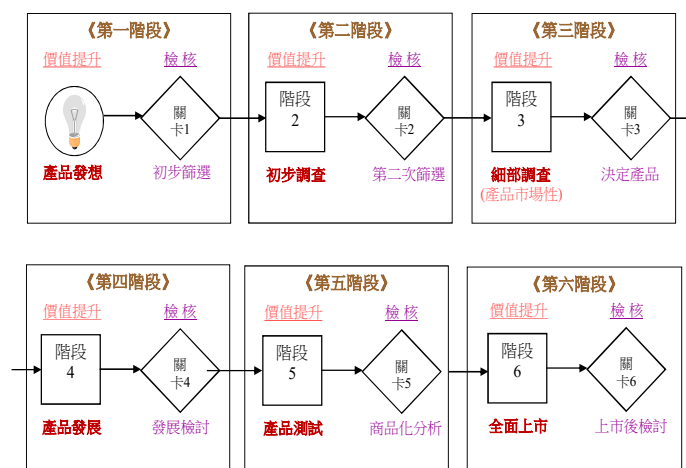
❖ 階段的作用

- 每個階段提供一套對企業有利的活動內容，做為實務操作的標準。
- 每一階段可視為不同活動的結合，用以蒐集可降低不確定性的必要資訊，來掌控產品方案的風險。
- 每個階段都是跨部門，沒有任何階段為單一部門所專屬。

❖ 關卡的作用

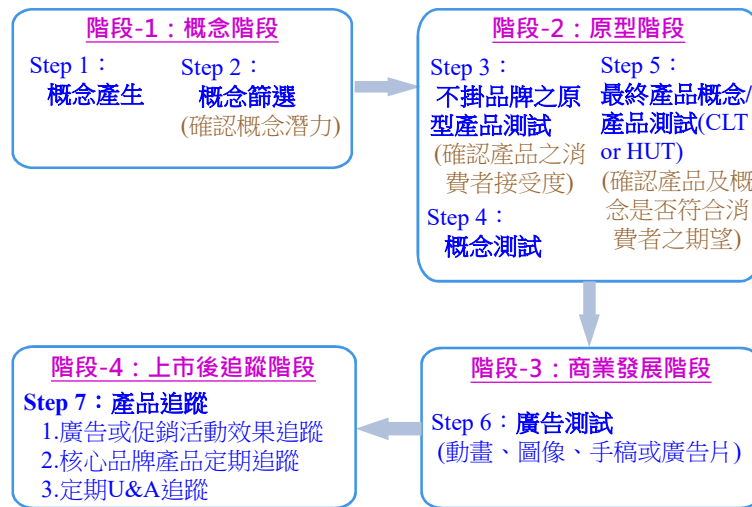
- 品質控管的檢核點。
- 優先順序或過關/淘汰的決策點。
- 可以決定接下來在流程中該採取的方向。
- 關卡內之把關者，通常是來自不同部門的各級中、高主管所掌控，並握有方案領導者及成員所需的資源。
- 流程中的前幾個關卡所需的資源並不多，把關者通常中階主管，從產品方案進入全面發展階段時，通常由企業的領導階層擔任把關者。

1.3. 本人修改「六階段六關卡」NPD流程



註：詳細內容可參-林向杰(2010)，『產品開發流程與管理(四版)』，電信學院行銷學系內部訓練教材。

1.4. LIN Model-四階段七個關鍵步驟



Source: 林英祥(2013), 「從創新到暢銷-新產品上市成功的祕密」, 遠見天下文化。

2、PD&M流程中的常用分析法

- ❖ 「產品概念產生」的方法
- ❖ 「產品概念篩選」的方法
- ❖ 「產品原型測試」的方法
- ❖ 「廣告發展與廣告測試」的方法
- ❖ 「上市後追蹤」的方法

2.1. 「產品概念產生」的方法

- ❖ 焦點座談
- ❖ 研發團隊
- ❖ 競品分析
- ❖ 沉浸研究(深入實境觀察)
- ❖ 通路回饋
- ❖ 異業合作
- ❖ 其他常用分析工具
 - 差異分析
 - 知覺圖法
 - 習性與實務調查

2.2. 「產品概念篩選」的方法

- ❖ 在概念篩選階段就會先做消費者調查，以數據協助他們做決定。
- ❖ 每想出一個概念，就進入市調程序進行單一測試 (monadic test)，在時間與成本上都是不經濟的做法。
- ❖ 在實務上採用的調查方法叫做「序列性單一測試 (sequential monadic test)」。
- ❖ 順序性單一測試會出現兩個誤差，第一個誤差來源是「順序影響」(order effect)，第二個誤差來自「比較影響」(contrast effect)。
- ❖ 好的實驗設計可解此兩個誤差。

2.3. 「產品原型測試」的方法

- ❖ 投入消費者調查是最常用的產品原型測試法。通常有：公司內部測試及消費者外部測試。
- ❖ 外部測試有兩種進行方式：
 - 中央定點測試(central location test · CLT) ；
 - 讓消費者帶回家試用(home use test · HUT) 。
- ❖ STEP-3的產品原型測試階段，通常不會告訴消費者是哪個品牌要推出這個新產品；
- ❖ STEP-4是上市前的最終產品概念測試階段，產品的品牌、名稱、價格、規格都會讓受測者知道。
- ❖ STEP-5為上市前最終成品的潛在使用者實際使用測試，以便得知下列五個銷售元素(sales components)，以預估新產品上市的銷售量：
 - 「第一次購買率」(trial purchase rate)、「第一次購買量」；
 - 從產品測試中可以得到「再購買率」(repeat rate；repurchase rate)、「再購買次數」與「再購買數量」等。

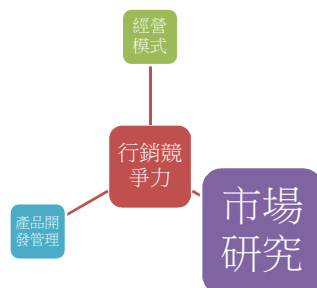
2.4. 「廣告發展與廣告測試」的方法

- ❖ 透過廣告建立新產品的知名度、傳遞新產品的概念，是引發消費者第一次購買的主要因素。
- ❖ 為了確認新產品的廣告能夠達成目標，在廣告上檔前先做消費者測試，就是一個能夠提升成功率的方法。
- ❖ 廣告測試中要關注的兩個指標是：
 - 「次日廣告記憶」(day after recall · DAR)
 - 「說服效果」(persuasion score)指標。
- ❖ 確認廣告具備次日廣告記憶與說服效果後，概念與產品力齊備，新產品就可以正式上市了。

2.5. 「上市後追蹤」的方法

- ❖ 透過上市後追蹤，可以將產品知名度、滿意度的調查數據與開發期間的預估作比較，這項工作雖然在產品上市之後才開始進行，但是對於一個新產品來說，重要性卻不亞於前面六個步驟。
- ❖ 透過U&A(Usage & Attitude)研究，可以檢視新產品的廣告、促銷活動、品牌與產品的效果。
 - 消費者使用後對於產品的態度是否改變？
 - 改變原因是什麼？
- ❖ 對於企業來說，上市後追蹤可以修正企業的新產品開發流程，在開發下一個新產品的時候就可以避免相同的誤差產生。

三、精準的市場研究



- ❖ 市場研究的角色
- ❖ 市場研究的挑戰
- ❖ 市場研究的程序

1、市場研究的角色

❖ 行銷部門

- 年度行銷計畫
- 行銷策略

❖ 銷售部門

❖ 研究發展部門

❖ 生產部門

❖ 法務部門

❖ 財務及管理部門

❖ 服務部門

❖ 人事部門

❖ 公司管理階層

1.1 市場研究在年度行銷計畫中的角色

❖ 分配資源在行銷工具上

- 直接銷售
- 間接銷售
- 廣告
- 貿易展覽
- 研討會
- 電話行銷
- 郵寄傳單
- 公關

❖ 制定公司發展目標

❖ 檢驗公司發展目標的達成進度

❖ 確定規模及客戶族群的分布

❖ 提供競爭策略所需的資訊

1.2 市場研究在行銷策略中的角色

❖ 分析競爭者使用行銷工具情況

❖ 提出資訊與情報

- 產品銷售額、區域
- 配銷策略
- 廣告策略
- 價格策略
- 行銷策略
- 銷售能力
- 價格趨勢
- 產品規格
- 客戶族群分布
- 客戶購買型態
- 影響客戶購買決策的因素
- 誰是大客戶，他們何時購買
- 客戶對產品價格、數量、運送時間及服務的態度
- 客戶認知
- 客戶行為
- ...

1.3 銷售部門

- ❖ 配銷策略
- ❖ 銷售區域規劃
- ❖ 銷售力
- ❖ 競爭者的銷售威脅
- ❖ 建立銷售政策
- ❖ 銷售機會
- ❖ 銷售報價
- ❖ ...

1.4 MR對R&D部門的角色

❖ 產品改進

- 追蹤客戶需求和競爭產品的資訊，了解產品的那些部份需要改進。

❖ 新產品概念挖掘

- 從市場上得到新產品的概念。

❖ 新產品構想評價

- 藉由客戶測試、追蹤競爭者的研發活動，協助評價新產品的構想。

❖ 新技術應用研究

- 協助搜尋新技術的潛在應用，提供未來如何切入新產品的構想。

❖ 追蹤具競爭力的研發

- 追蹤競爭者研發行動的大小、範圍和型態、以免遠離新技術趨勢。

❖ 技術合夥

- 協助確認和指出具潛力的技術合夥公司。

1.5 MR對公司管理階層的角色

❖ 確認成長機會

❖ 長期經營計畫

❖ 全球策略

❖ 組織重建

❖ 購併階層分析

2、市場研究的挑戰(1/2)

❖挑戰一：管理階層過度的工程導向

- 認為市場研究的價值不高
- 市場研究預算與營業實不成比例
- 工程導向的公司通常缺乏市場研究之教育訓練，而且他們所看到的市場研究報告，大都做得不好

❖挑戰二：市場研究經理常不適任

- 位階通常不高
- 經驗缺乏
- 不知如何發揮市場研究之功能

⇒ 解決之道：多投入初級資料的研究過程

Source: Frost & Sullivan, 「Industrial Market Research & Forecasting」.

2、市場研究的挑戰(2/2)

❖挑戰三：教育訓練不足

- 受過專業訓練的人力很少
- 大學教育太過理論化
- 無法正確取得資訊與判讀情報

❖挑戰四：市場預測不易精準

❖挑戰五：未能貫徹市場研究計畫

❖挑戰六：未能整合各市場研究計畫之成果

- 致見樹不見林

❖挑戰七：未能充分利用市場研究得到之資訊

3、市場研究的程序

- 1.釐清問題或機會
- 2.設定研究方針和目標
- 3.決定量測參數以完成研究方針及目標
- 4.選擇量測工具
- 5.調查的設計及架構
- 6.問卷設計試填
- 7.統合資源
- 8.執行研究
- 9.蒐集資料
- 10.分析及預測資料
- 11.研擬策略及行動計畫
- 12.追蹤結果

各步驟細部說明
詳：附件-3

Source: Frost & Sullivan, 「Industrial Market Research & Forecasting」.

四、快速提升行銷競爭力的方法論

❖ 短期：運用有效溝通方程式

- 主要目標：增加新增顧客數、降低退租顧客數

■ $\text{有效溝通} = TA + USPs + IPRR$

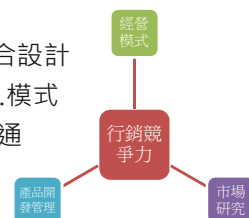
❖ 中長期：結合大數據+市場研究+建立整合SOPs

- 改善產品力：IPA分析、藍海策略ERRC
- 提升能力：研究設計、資料分析與判讀、4P組合設計
- 要建立SOP：廣宣溝通、顧客關懷、社區經營...模式
- 建構整合模式：ADRRR顧客經營、整合行銷溝通
- $\text{高效執行} = \text{SOP} + \text{中央廚房} + \text{獎勵辦法}$

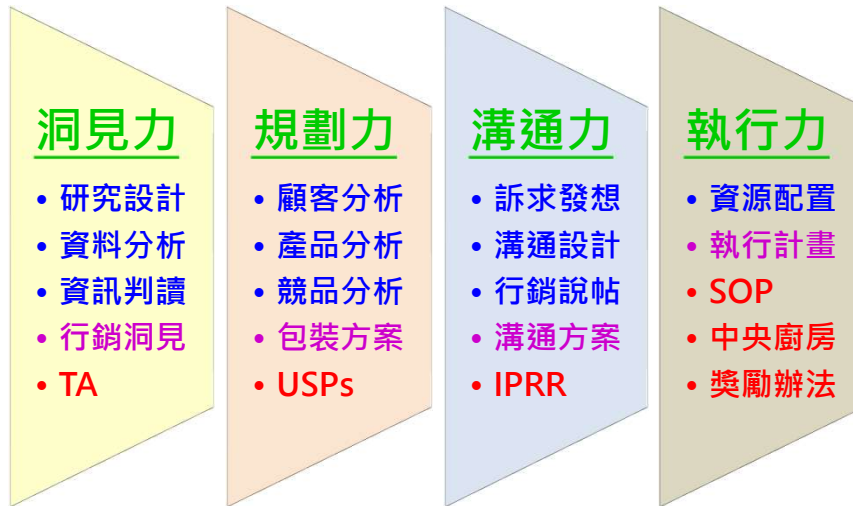
IPA：Importance-Performance Analysis

ERRC：Eliminate-Reduce-Raise-Create

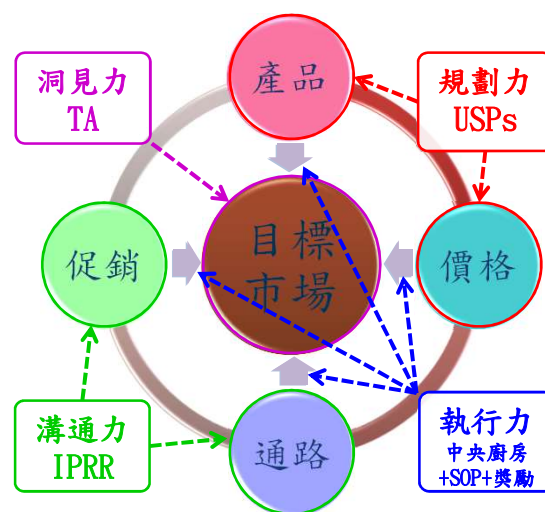
ADRRR：Attracting-Developing-Retaining-Revitalizing-Retrieving

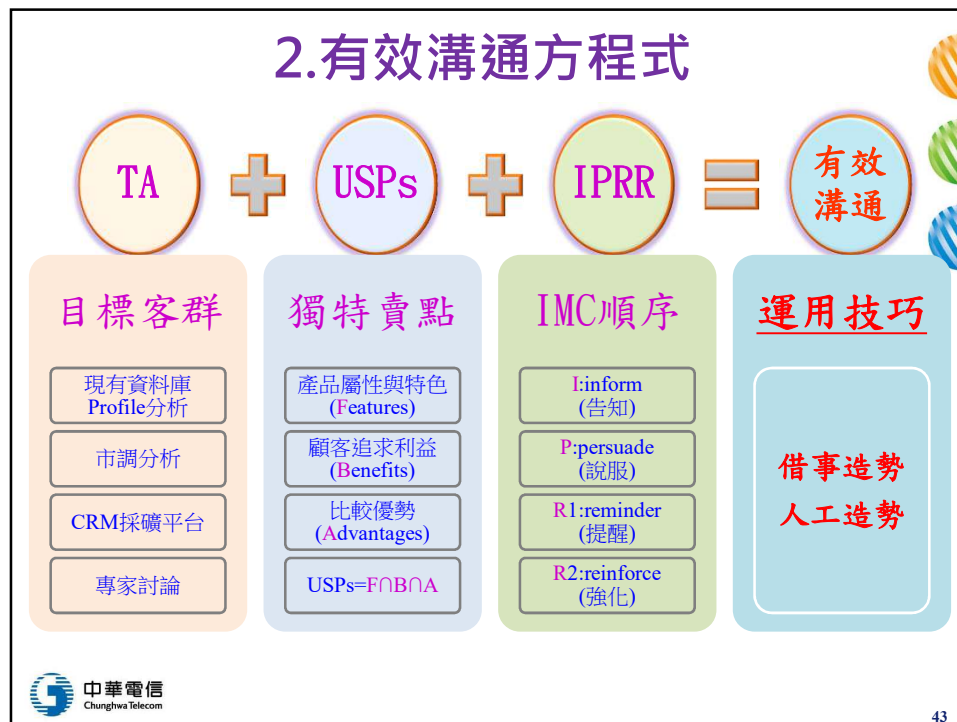


1. 行銷推廣的四個階段(林向杰2013)



•林向杰動態行銷競爭力模型





• 有效溝通的技巧-提高CPV

❖CPV ?

- Customer Perceived Value(顧客認知價值)
- 顧客會從他們認知到的整體價值(V)，與他們將付出的整體成本(C)，兩相比較。

❖顧客如何抉擇？

- V/C值最高

❖提高CPV的三種途徑

- 提高價格→提出證據→有效溝通

中華電信
Chungwa Telecom
44

• 有效溝通的關鍵-USPs

❖ 何謂USPs

1. Unique Selling Propositions

- 獨特(唯一)銷售主張
- 溝通中最關鍵、最有效的價值主張
- USP為最能拉高CPV的溝通重點

❖ 由FBA尋找

- 從自家產品本身找特色-F : Features
- 從顧客需要找顧客利益-B : Benefits
- 從自家與競爭產品找優勢-A : Advantages

※快速尋求USPs的技巧

❖ $F \cap B$ = 顧客要的自家產品特色

❖ $F \cap B \cap A$ = 比競爭品有優勢且顧客要的
自家產品特色 = USPs

❖ $F-B$ 、 $B-F$ 、 $(F \cap B)-A$.. 有何意義

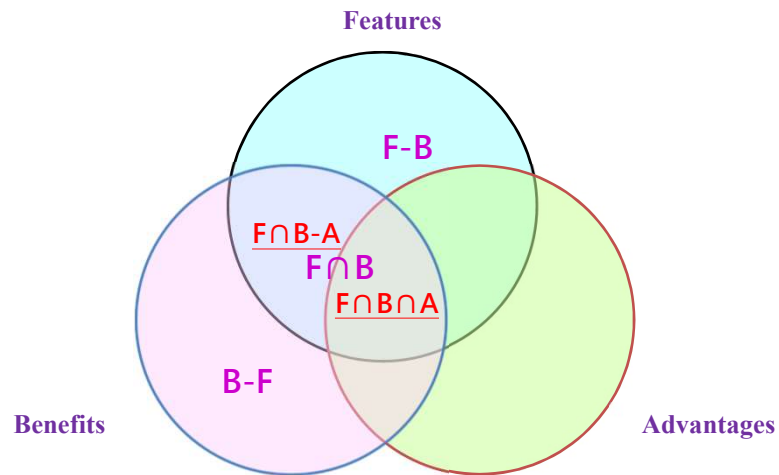
❖ 加入分眾概念

❖ USPs → USP

❖ 從各分眾的USP，分別找出Slogan

- 創意發想出最關鍵有效的一句話

• F-B、B-F、 $(F \cap B)$ -A 各有何意義？



• 如何精確應用FBA找到USPs？

- ❖ 從靜態→動態
- ❖ B會因不同TAs而不同
- ❖ A會因不同競品而不同
- ❖ 可與藍海策略的ERRC呼應

• 掌握IPRR的過程

❖ 有效告知 (*inform*)

- 要建立知名度與知識。

❖ 有效說服 (*persuasion*)

- 創造對產品的喜歡、偏愛、信服與購買。

❖ 不斷提醒 (*remind*)

- 在刺激產品與服務的重複性購買。

❖ 不斷強化 (*reinforcement*)

- 向現有的購買者保證其選擇是正確的。

• 成功溝通的實證

-100年基隆營運處「MOD體驗送隨選金」輔導案

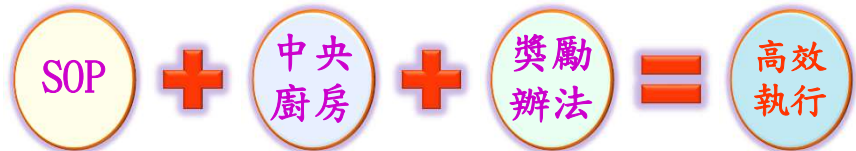
	發送日期	數量	簡訊內容	達成數	達成率
輔導前	100.3.20	1763筆黃金餐	最專業詳實的MOD寰宇新聞52/252台，3/31前觀賞累計達3次，贈100元隨選抵用金，0800306123	21	1.19%
		1495筆好康餐	萬秀之王豬哥亮在MOD906，3/31前累計觀賞達3次，贈100元隨選抵用金，0800306123	4	0.27%
		6889筆無套餐	歷史大戲「茶館」在MOD 25/225，3/31前累計觀賞達3次，贈100元隨選抵用金，0800-306123	20	0.29%
		合計	活動期間(3/20-31) 符合送隨選金客戶	45	0.44%
輔導後	100.7.13.	1,442筆	7月底前收看ELTA影劇台245、綜合台225、體育台270，累計達3次，每次收看半小時以上，即贈100元隨選金，詳洽0800-306-123。	388	26.91%
	100.7.18.	1,442筆			
	100.7.21.	1,442筆			
	合計	4326筆	活動期間(7/12-31) 符合送隨選金客戶	388	8.97%

20.3倍

結論

「聚焦正確顧客價值+短期重複告知」可提高溝通效果。
「借“事”造“勢”」效益大。

3. 高效執行方程式



全區一致推廣模式

集中少數TA
(3群以內)

行銷說帖
USPs→Slogan

溝通步驟
IPRR/IMC

各式廣宣工具製作

訊息溝通工具
(CIS標準布條、A型立牌、關東旗、套表..)

參考範本
(專函、公告、UMS、SMS、電話關懷..)

計畫管控圖表
(活動前、中、後)

獎勵積極懲罰消極

分配績效目標

團隊競賽
+個人競賽

每日績效統計與公告

運用技巧

巡迴座談
教育訓練
誓師大會

• 高效執行的實證

-100年南分公司「光世代與MOD_IMC規劃」專案

表1. 100年南分MOD每月淨增數與年度目標達成率

南分	99/12+100/1	100/2	100/3	100/4	100/5	100/6	100/7	100/8	100/9	100/10	100/11	100/12
月淨增數	10804	1055	3497	4536	5083	7659	13028	13234	9155	13054	2200	3.15倍
累計淨增數	10804	11859	15356	19892	24975	32634	45662	58896	68051	81105	103108	123995
達成率	9.39%	10.31%	13.35%	17.30%	21.72%	28.38%	39.71%	51.21%	59.17%	70.53%	89.66%	107.82%
單月達成率	9.39%	0.92%	3.04%	3.94%	4.42%	6.66%	11.33%	11.51%	7.96%	11.35%	19.13%	18.16%

模式執行前：10/19推新方案
模式執行後：11/16
9/7專案啟動
平均5.92% (59.17%/10)
平均18.65%

※以上數據尚不含11/16模式執行後至12/31，因缺料所增加2萬餘待裝戶

結論

模式執行的後兩月平均目標達成率(18.65%)，為前10個月平均值(5.92%)的3.15倍(18.65%/5.92%)，大幅提高執行成效(加計待裝戶則逾6倍)。本案規劃之「推廣業務標準參考模式」，未來擴大推廣至全區或其他重點業務，也能為產生明顯的效益提升。

4. 實例說明

- ❖ 100年南分MOD短期業績提升
- ❖ 101年企客產品競爭力盤點
- ❖ 102年南分雲端秘書新營運模式規劃
- ❖ ...
- ❖ 106年南分中央廚房658-NP專案

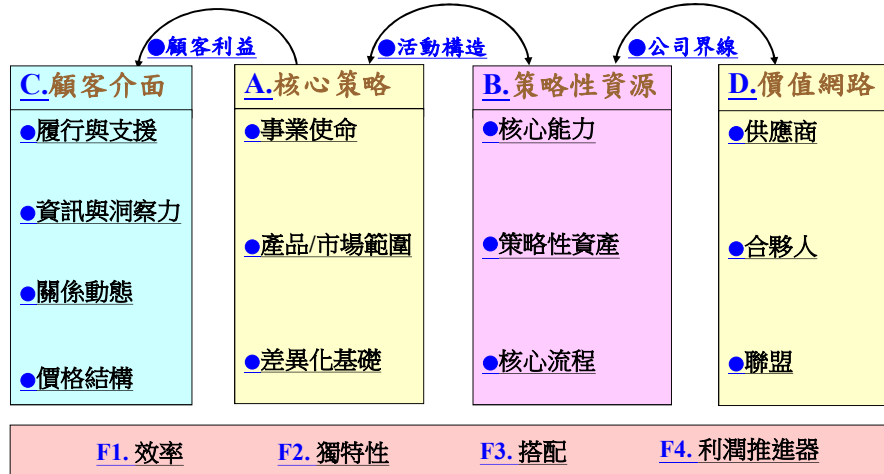
參考：
附件-4

參考文獻

- ❖ 巫宗融譯，『新產品完全開發手冊』，遠流出版公司，2000。
- ❖ 李田樹、李芳齡合譯，『啟動革命』，天下文化出版公司，2000。
(原文：“Leading the Revolution”, by Gary Hamel)
- ❖ 林向杰，『產品開發流程與管理(四版)』，電信學院行銷學系內部訓練教材，2010。
- ❖ 林英祥，『從創新到暢銷-新產品上市成功的祕密』，遠見天下文化出版公司，2013。
- ❖ Cooper, Robert G., *Product Leadership : Creating and Launching Superior New Products*, Perseus Books, Cambridge, Massachusetts, 1998.
- ❖ Frigstad, David, *Industrial Market Research & Forecasting*, Frost & Sullivan, 1996.

Q & A

附件-1： Hamel經營模式要素說明



A、核心策略

- ❖ 是構成事業觀念的第一個要素
- ❖ 是公司選擇如何競爭的根本基礎
- ❖ 核心策略包含三個次要素
 - A1.事業使命
 - A2.產品及市場範圍
 - A3.差異化基礎



A1. 事業使命

- ❖ 事業使命道出策略的整體目標
 - 是公司經營模式所要完成的目標
- ❖ 事業使命包括不同的東西
 - 如「價值主張」、「策略意圖」(strategic intent)、「大膽、嚇人的大目標」、「目的」(purpose)，或整體績效目標等。
- ❖ 從事業使命，我們可以知道公司的方向，及公司衡量績效的標準。
- ❖ 我們的事業使命是否與大多數同業顯著不同？



A2. 產品及市場範圍

❖ 描述公司在何處從事競爭

- 那些顧客、那些地理區域及那些產品區隔，以及不在何處從事競爭。

❖ 我們能藉著擴大對產品及市場範圍的定義

- 如何提供「完全解決方案」(total solution)?
- 如何提高公司的「荷包佔有率」(share of wallet)及市場佔有率?

❖ 若重新定義不同的產品及市場範圍，能否在現有產品的生命週期內創造更多利潤?

A3. 差異化基礎

❖ 描述了一家公司競爭的方法，特別是與競爭者有差異的地方，也可稱為競爭方法

❖ 我們是否地毯式地檢討現有事業模式的每個空間，尋找差異化的機會?

❖ 實例

- iMac引進電腦業一個全新的差異化空間-美學，推出的第一個月，就賣出四十萬台。

B、策略性資源

❖ 每個獨特的競爭優勢，都有特定的資源做為後盾。如果公司大幅改變現有資源基礎，就有可能出現事業觀念創新。

❖ 策略性資源包含

- B1.核心能力
- B2.策略性資產
- B3.核心流程

B1. 核心能力

❖ 指一家公司擁有的知識

- 包含技能與獨特的能力

❖ 我們的核心能力為何？

❖ 我們的知識是否具備(a)獨特性、(b)給顧客的價值，及(c)轉移至新機會的可能性？

❖ 透過現有核心能力，我們能提供何種顧客利益？

❖ 我們能以新的方法創造顧客利益嗎？

B2. 策略性資產

❖ 策略性資產是公司擁有的資產，非指專業技術，以新奇的方法運用策略性資產，可孕育出事業觀念的創新。

❖ 策略性資產包含

- 品牌、專利權、基礎建設、專利標準、顧客資料，及其他稀少、有價值的東西。

❖ 我們能想像出不同的方法來運用策略性資產嗎？

B3. 核心流程

❖ 核心流程指的是一家公司實際的作業方法，是公司將投入轉變為產出，所用的方法與例行流程

- 核心流程是活動，不是「資產」或「技能」
- 公司運用這些流程，將能力、資產與其他投入轉變為顧客價值
- 從根本改變核心流程，也可以創造出事業觀念創新。

❖ 我們公司最重要的流程為何？

❖ 我們能用現有流程的專業知識來改變其他產業嗎？

Bridge-1: 活動構造

❖ 連接一家公司核心策略與策略性資源的橋樑，稱為活動構造(configuration)

- 是指一家公司以獨特的方法結合能力、資產與流程，來支援某特定策略
- 指能力、資產與流程之間的連結(linkage)，及公司如何管理這些連結。
- 重要在公司組織架構與運作制度的設計。

❖ 我們能否想像出不同於現在的活動構造嗎？

C、顧客介面

❖ 顧客介面，包含四個因素：

- C1.履行(fulfillment)與支援
- C2.資訊與洞察力
- C3.關係動態
- C4.價格結構

C1. 履行與支援

- ❖ 履行與支援意指一家公司用何種方法「上市產品」(go to market) , 如何「接觸」(reach)顧客
 - 使用何種管道、提供何種形式的顧客支援 , 及提供何種水準的服務。
- ❖ 我們如何接觸顧客?
- ❖ 顧客要經過哪些「關卡」 , 才能買到我們的產品或服務?
- ❖ 我們履行與支援系統的設計是為自己方便 , 還是為顧客的利益?
- ❖ 現有履行與支援流程能否變得簡單 , 讓顧客更方便?
- ❖ 我們若從顧客角度設計履行與支援系統 , 會是什麼模樣?

C2. 資訊與洞察力

- ❖ 意指公司從顧客獲得、並運用到顧客身上的資訊 , 也就是顧客介面的資訊內容 , 以及公司從這些資訊引伸出來的洞察力。
- ❖ 問題檢視
 - 我們到底對顧客了解多少?
 - 我們是否利用各種機會深入了解顧客的需要與慾望?
 - 我們是否盡可能蒐集所有的資料?
 - 我們如何利用這些資料 , 以新的方式服務顧客?
 - 我們是否提供顧客足夠的資訊 , 好讓顧客做出明智的購買決策?
 - 顧客還需要哪些額外的資訊?

C3. 關係動態

❖ 描述了公司與顧客間的互動本質

- 是面對面或是間接的互動？
- 是持續或是偶爾出現的互動？
- 顧客與公司的互動容易嗎？
- 顧客對互動的感受為何？
- 在互動過程中，顧客是否因此培養出「忠誠」？
- 除了金錢交易外，情感因素也會影響顧客與公司的互動，而這兩個因素都可成為重大差異的基礎。

❖ 如何讓顧客對我們產生「情感」？



69

C4. 價格結構

❖ 有很多收費的方式可供選擇

❖ 問題檢視

- 你們公司是如何收費的？
- 你們產業的主流訂價模式為何？你能打破這個模式嗎？
- 你真的能從顧客角度了解他們對價格的看法嗎？
- 你能進一步拉近價格與顧客對價值感受的距離？
- 現行價格是否在懲罰一部分顧客，而補貼了另一部分的顧客？你能改變這個狀況嗎？



70

Bridge-2: 顧客利益

❖ 連結核心策略和顧客需求的橋樑，就是顧客核心需要

- 實際提供給顧客的特定利益組合
- 就是應提供那些利益、及不應提供那些利益給顧客的決定。

❖ 問題檢視

- 提供特定利益組合 vs 顧客核心需要。

D、價值網路

❖ 價值網路不僅環繞一家公司，也有彌補及放大公司現有資源的作用

❖ 價值網路的設計與管理也是事業經營觀念創新的重要來源。

❖ 價值網路包含

- D1. 供應商
- D2. 合夥人
- D3. 聯盟

D1. 供應商

- ❖ 從生產者的角度來看，供應商位於價值鏈的上游。
- ❖ 享有和供應商極為密切的**關係**或擁有某些**特權**，是建立新事業模式的要素之一。
- ❖ 問題檢視
 - 我們公司運用供應商做為創新來源的成果如何？
 - 我們視供應商為事業模式中不可或缺的一部分嗎？
 - 我們是否因為改變和供應商的連結(如加快貨物流通的速度、大幅降低存貨成本等)，而建立了競爭優勢？
 - 我們的事業目標和供應商的事業**目標一致**嗎？

D2. 合夥人

- ❖ 合夥人通常供應某個可以彌補最終產品不足的「互補品」，或某種「解決方案」。
- 合夥人與生產者之間的關係以**水平**居多，不像供應商和生產者為垂直的關係。
- ❖ 問題檢視
 - 我們有機會「**借用**」其他公司的**資產與能力**，將之與自己公司的資產與能力結合嗎？
 - 我們如何聯合合夥人發揮相乘的力量呢？

D3. 聯盟

- ❖ 一家公司要有事業經營觀念的創新，通常需要和其他有類似想法的業者結盟，特別是在投資金額龐大、科技障礙甚高、或風險太高的競爭環境中，聯盟更是必要的策略
- ❖ 聯盟者的意義不只是合夥人，在產業革命中，聯盟者直接承擔風險，也直接分享成功的報酬。
- ❖ 問題檢視
 - 現有資源與市場外，我們能想像得出新的資源組合，從而創造出新市場與服務嗎？
 - 我們能否與其他公司結盟，追求共同目標？
 - 我們能否運用他們的資源，改變產業的競爭態勢？
 - 我們能否利用聯盟，讓某個高風險的投資案變成實際可行？
 - 我們能否透過聯盟，打破產業在位者的地位？

Bridge-3: 公司界線

- ❖ 一家公司的策略性資源與價值網路之間，為該公司的「界線」
 - 這個橋樑代表公司那些事自己做、又把那些工作外包給價值網路的決策
 - 公司什麼事自己做；什麼事交給供應商、合夥人、聯盟成員
 - 改變這些界線確實可以創造出成功的事業經營觀念創新。
- ❖ 問題檢視
 - 現有資源與市場外，我們能想像得出新的資源組合，從而創造出新市場與服務嗎？
 - 我們能否與其他公司結盟，追求共同目標？
 - 我們能否運用他們的資源，改變產業的競爭態勢？
 - 我們能否利用聯盟，讓某個高風險的投資案變成實際可行？
 - 我們能否透過聯盟，打破產業在位者的地位？
 - 能改變產業現有的遊戲規則？

F、四個利潤潛力決定因素

❖ 想要成為產業革命者，你一定要有獨特的想法，知道如何將創新注入事業經營模式的每個部分

❖ 評估事業觀念是否具財富潛力的四個要素

- F1.傳送顧客利益的效率
- F2.傳送顧客利益的獨特性為何
- F3.各要素的搭配程度為何
- F4.使用何種利潤推進器，來創造高於平均利潤水準

F1. 效率

❖ 為了創造財富，經營模式必須使顧客對所得利益的評價，超過生產這些利益的成本

- 許多新事業經營觀念都毀在這點上，它們根本沒賺到利潤
- 許多以網路為基礎的事業模式，至今營業利潤還是負值。

❖ 效率的問題檢視

- 顧客從我們的產品或服務實際獲得的價值，我們曾檢驗對它的假設嗎？
- 我們真的深入了解提供上述價值的成本嗎？

F2. 獨特性

- ❖ 一個產業內常出現許多公司的**事業經營模式**逐漸趨於相同的現象，趨同的程度愈高，想要賺到超過同業平均值的利潤，機率便愈低。
- ❖ 要從顧客重視的事情著手，才有可能創造利潤。
 - 光有**獨特性**不能保證利潤，但獨特性是一個好的開始。
- ❖ 獨特性的問題檢視
 - 你的事業觀念和所屬產業或領域中其他公司的事業觀念，差異多大？
 - 在事業觀念的重要部分中，與競爭者有多少不同點？
 - 這些不同之處能為顧客帶來多少新的利益？

F3. 搭配

- ❖ 當一個事業經營模式的所有要素均能**互相強化**時，就能為組織創造利潤
 - 事業經營模式的各個部分必須協調一致，朝同一目標前進
 - 事業經營模式的各個要素若目標不相同，這家公司的表現一定無法突出。
- ❖ 搭配的問題檢視
 - 現有事業模式的所有要素是否彼此強化？
 - 是否有某些要素抵消了其他要素的力量？
 - 現有事業模式的內部一致程度為何？
 - 有沒有顧客看不順眼的事情？

F4. 利潤推進器

❖ 有十餘種利潤推進器可幫助公司達此目的，但關鍵在於，你能否找到一、兩個適合你公司事業觀念的利潤推進器。

❖ 利潤推進器可歸納為四大類：

- F4.1.報酬遞增([Increasing Returns](#))
- F4.2.排除競爭者([Competitor Lock-Out](#))
- F4.3.策略經濟([Strategic Economies](#))
- F4.4.策略彈性([Strategic Flexibility](#))

F4.1.報酬遞增(Increasing Returns)

- ❖ 是指在一個競爭環境裡，富者恆富、貧者恆貧。
- ❖ 報酬遞增引發的慣性效應(flywheel effect)，可維持初期建立的優勢。
- ❖ 報酬遞增的觀念和規模(scale)的觀念有細微的差異。
 - 規模是成功的關鍵，必須建立夠大的規模才能致勝。
 - 報酬遞增的產業，如果你先一步獲得成功，就有可能變大。
 - 規模經濟(economies of scale)基本上是靜態的，報酬遞增卻是動態的。
- ❖ 想要從報酬遞增獲益，事業經營模式必須掌握以下三種力量中的一種：
 - 網路效應(network effect)
 - 正面回饋效應(positive feedback effects)
 - 學習效應(learning effect)

F4.1-1.網路效應(network effect)

- ❖ 一個網路價值的增加速度，等於該網路「交叉點」(node)數目或成員數目成長的平方。
- ❖ 網路效應的問題檢視
 - 我們能否發展出一種可以發揮網路效應的事業模式？
 - 有無機會創造目前市場欠缺的網路經濟呢？
 - 若無，我們能否想辦法搭上目前成長中的網路便車？

F4.1-2.正面回饋效應 (positive feedback effects)

- ❖ 正面回饋效應指人們善用市場回饋強化初期建立的成功地位，以拉大和競爭者的距離
 - 一家擁有廣大客層、並能從顧客快速汲取回饋資訊的公司，能比競爭者更快改善產品與服務，這家公司就能有更好的產品，能夠吸引更多顧客，而形成另一種良性循環。
 - 正面回饋效應與報酬遞增經常交互運用，來創造出更大的成功
- ❖ 問題檢視
 - 創業初期獲得的成功，是否產生慣性效應，幫助我們維持長期的榮景？
 - 如何創造報酬遞增的良性循環？
 - 我們能否縮短學習週期，好讓我們比競爭者更快速地改進產品與服務？
 - 我們是否應透過折扣，或免費讓顧客使用產品，好產生正面回饋效應，進而將競爭者遠遠拋在後面？

F4.1-3.學習效應

- ❖ 一家公司比同業更早開始累積知識，並且學習速度比對手更快，其領先地位很難被撼動。
- ❖ 知識的累積與經驗有高度的關連性。
- ❖ 學習效應的問題檢視
 - 我們的事業模式有哪些部分能產生學習曲線效應？
 - 在哪些地方可從數量的累積上得到學習效應，它佔總成本的比例為何？
 - 我們是否善用每個機會去學習？
 - 我們是否即時將學習成果應用於我們的產品與服務？

F4.2.排除競爭者(Competitor Lock-Out)

- ❖ 當你發現一扇機會的窗，就必須趕快爬過去，並回身把那扇窗子鎖住
- ❖ 夠聰明的事業經營模式總是用先發制人、壓制點或鎖住顧客等手段，排除想分一杯羹的競爭者。

F4.2-1.先發制人

❖ 在一個有報酬遞增潛力的市場，先發制人往往能排除後來者加入競爭的機會。

- 先發者若能一炮而紅，先發制人的效果將更驚人。
- 在研發密集(R&D-intensive)或固定成本高的產業，唯有成為業界第一才能生存下去。
- 事業模式能夠運用固定成本的優勢，其領導地位確實很難動搖。
- 不過要採取先發制人的策略，你要有偉大的產品、快速學習的能力、和繼續下賭注的意願。

❖ 先發制人的問題檢視

- 你能承受永遠跟隨3Com或思科系統的風險嗎？
- 你的事業觀念是否運用先發制人的優勢？
- 你要如何先發制人，並如何採取後續動作呢？
- 你準備如何一再創造先發制人的優勢？



中華電信
Chungwa Telecom

87

F4.2-2.壓制點

❖ 誰控制了壓制點，誰就能收通行費

- 如果你不願付這個代價，就會被排除在外

❖ 壓制點有多種形式與規模

- 技術標準
- 對某些昂貴基礎建設的控制權
- 與政府採購人員的人脈關係
- 某項專利權
- 某個黃金地段。

❖ 壓制點的問題檢視

- 你是否獨家擁有某種標準、協定、介面，或某些基礎建設？
- 你創造出來的資產，是否為其他公司成功的關鍵，讓你可以向這些公司收取高額的通行費？
- 你是否擁有某些稀有資產或技能，是你不願意競爭者使用的？
- 你能否用某種方式把它們鎖住？



中華電信
Chungwa Telecom

88

F4.2-3.鎖住顧客

- ❖ 鎖住顧客其實就是「轉換成本」(switching costs)的漂亮講法。
- ❖ 當顧客感覺被你鎖住了，可能會產生反彈，因此，你必須使用最柔軟的繩索來綁住顧客，如：
 - 簽定長期供應合約
 - 設計專利產品
 - 以升級版與附加產品、服務吸引老顧客不斷回籠
 - 創造局部性的獨佔優勢
 - 設法鎖住部分顧客。
- ❖ 鎖住顧客的問題檢視
 - 你的事業觀念是否會降低顧客購買其他供應商產品的能力或意願？
 - 事業觀念中的某些要素能否限制顧客選擇的自由？
 - 我們能否和顧客建立更緊密的關係，使兩者的命運結合在一起？

F4.3.策略經濟(Strategic Economies)

- ❖ 營運效率來自優越的營運流程，策略經濟卻來自事業經營觀念。
- ❖ 策略經濟來自三個變數：
 - 規模
 - 集中
 - 範圍。

F4.3-1.規模

❖ 規模可以從多個途徑產生效率，例如：

- 產能利用率更高
- 擴大採購力量
- 影響產業內的價格管制等。

❖ 規模的問題檢視

- 我們的事業模式有無可能建立規模優勢？
- 在我們的事業模式中，能否利用規模獲得優勢？
- 規模優勢是否足以補償在彈性上可能的損失？

F4.3-2.集中

❖ 和事業使命分散及產品服務組合較不集中的競爭者相比，那些經營重心集中及較專業化的公司，能得到較高的經濟效益。

❖ 集中的效益並非表現在成本上，而是在不分心、專心一致的情況下，較容易達成的效益。

❖ 集中的問題檢視

- 我們的事業模式是否像雷射光一樣焦點集中呢？
- 若非如此，我們是否可能因為野心太大而一事無成？
- 如果要更集中經營的重心，是否必須犧牲一些規模經濟？

F4.3-3.範圍

❖ 範圍(scope)與集中幾乎是反向而行

❖ 範圍經濟效益，多半是來自不同事業單位與國家間資源的分享：

- 品牌、設備、最佳實務、稀有人才、資訊科技基礎架構等等。

❖ 範圍的問題檢視

- 我們事業觀念的潛在範疇經濟為何？
- 我們能否找到具有「**雙重用途**」的資產，也就是可以用於一種以上事業的資產？
- 我們能將哪些技能應用在不同事業、國家或活動？

F4.4.策略彈性(Strategic Flexibility)

❖ 策略彈性高可以快速隨市場環境而調適，比較不會走入事業經營模式的死胡同

❖ 策略彈性的來源有：

- 組合的廣度
- 營運敏捷度
- 低損益平衡點。

F4.4-1.組合廣度(portfolio breadth)

❖ 一家公司的組合可能包含

- 國家、產品、事業、能力或顧客類型。

❖ 建立較廣組合的主要目的，是要減輕公司專注於單一市場利基風險。

- 組合廣度較大的公司比組合廣度較窄的公司，自然彈性比較大

❖ 組合廣度的問題檢視

- 產品或事業組合較廣有何優點？
- 就目前的事業觀念而言，我們該如何避險？
- 是否迫使我们把全部雞蛋放在一個小籃子裡？
- 減少收益的變動性是否對公司更好？

F4.4-2.營運敏捷度(operating agility)

❖ 能快速改變經營重心，自然較能有效回應需求的變動，使收入不至於受到影響。

❖ 營運敏捷度的問題檢視

- 我們公司隨著需求而改變的速度有多快？
- 為增加彈性而投資(例如在製程與設備上投資，以快速回應需求的變動)能為公司帶來優勢嗎？
- 能夠快速回應需求的變動，或快速回應投入需求的變動(即在設計新產品時快速納入最新的零組件)，而持續得到穩定的利潤嗎？

F4.4-3.低損益平衡點

- ❖ 損益平衡點(breakeven)太高的事業經營模式，其彈性通常比損益平衡點低的事業模式小
- ❖ 資金太密集、龐大的負債及過高的固定成本，都會降低事業經營模式的財務彈性，也降低策略彈性。
- ❖ 低損益平衡點的問題檢視
 - 和傳統模式相較，我們現有事業模式的損益平衡點是否較低？
 - 我們能否讓它進一步降低？
 - 損益平衡點降低能為我們帶來什麼好處？
 - 是否可換來彈性，或為顧客提供更多樣化的選擇？



附件-2： 91年TI經營模式規劃實例

1.使命

❖長期

- 成為華人世界學習與成長的領導機構

❖短期

- 成為亞太地區電信技術、資訊技術、及電信經營管理領域的專業訓練機構

2.產品定位策略

❖領域定位

- 電信技術、資訊技術、及電信經營管理

❖產品定位

- 訓練產品
 - 專業人才養成班、訓練班及訓練課程等三大類。
- 訓練服務
 - 訓練規劃、代辦訓練及研討會、場地出租與訓練出版品販售。
- 研究、諮詢與顧問服務

3.市場定位策略

❖早期

- CHT及關係企業之員工

❖目前及近期

- CHT及關係企業之企業客戶的員工
 - 政府、大企業及特定中小企業內的員工。
 - 不包括CHT及關係企業之競爭者的顧客。

❖長期

- CHT及關係企業之一般消費性顧客
 - 不包括CHT及關係企業之競爭者的顧客。

4.顧客的需求

- ❖快速回應的訓練產品與服務
- ❖有效的訓練產品與服務
- ❖有系統、循序漸進式的訓練產品與服務
- ❖訓練資訊增值服務

5.潛在的競爭者

❖各相關領域的現有訓練機構

- 如電腦補習班、資策會教育訓練中心等
- 學校、企業訓練單位、CPC及企管顧問公司等

❖專業訓練服務機構

- 世貿中心等訓練場所出租業者
- 不特定領域之專業代訓服務機構

6.必要的資源與能力

❖現有資源與能力的發揮

- 各式訓練相關軟硬體設施、專業講師群

❖應補充的資源與能力

- E-learning教學平台(含軟硬體設備)的建立
- 訓練需求調查與預測能力
- 訓練產品設計、開發與生產能力
- 訓練行銷與客服能力
- 訓練資訊整合與管理能力
- 教學支援與整合能力

7.我們可能的經營模式

❖行銷模式

- 顧客模式、顧客訂購模式、定價模式、收費模式

❖生產模式

- 產品開發流程的調整
- 產品管理模式

❖客戶服務模式

❖策略聯盟模式

- 建立以TI為核心的價值星系

7.1. 行銷模式

❖顧客模式：擴大顧客群

CHT員工→CHT企業客戶的員工→CHT的一般顧客

❖訂購模式：改變

先分配訓練員額再接受報名→需求調查同時接受報名

❖定價模式：調整

- 標準價格定價→彈性的競爭定價

❖收費模式：創新

- 全額由派訓單位付費→部份派訓單位付費+部份公司補貼+部份學員自費
- 訓練後統一轉撥計價收費→報名先收費(可退費)

7.2.生產模式

❖產品開發流程：調整

- 原流程：課程規劃、需求調查、規劃年度訓練計畫、分配訓練員額及開班調訓、(派訓)、接受報名、報到受訓。
- 理想流程：預估訓練需求、課程規劃、公告開班及接受報名、開班通知、報到受訓。

❖產品管理模式：重建

- 引用產品經理制度
- 引用颱風管理理論與制度

7.3.客戶服務模式

- ❖ 增加需求診斷與諮商服務(售前服務)
- ❖ 增加提供各級單位(機構首長、單位主管到受訓員工)各式訓練記錄資料統計與分析服務(售中及售後服務)
- ❖ 增加訓練追蹤、評估與諮詢服務(售後服務)

7.4.策略聯盟模式

❖ 建立以TI為核心的價值星系

❖ 合作廠商

- 場地及教學設備
- 專業講師群
- 訓練產品規劃與教材製作

❖ TI掌握核心

- 掌握各類資訊情報(顧客、合作廠商、訓練記錄...)
- 掌握規劃設計、訓練交易與湊合、行銷與客服、及產品管理等能力。



附件-3： 市場研究的十二步驟

• 步驟1 —釐清問題或機會

- ❖ 具競爭力的技術是什麼？
- ❖ 技術何時變得陳舊？
- ❖ 公司如何面對技術的陳舊？
- ❖ 競爭者如何面對技術的陳舊？
- ❖ 我們的選擇是什麼？
- ❖ 我改變的速度須多快？

• 步驟2—決定研究方針及目標

- ❖ 什麼是解決問題的方案？
- ❖ 市場區隔策略是什麼？
- ❖ 需要多少預算？
- ❖ 需要那類型的資訊？
- ❖ 定義機會或問題的變數是什麼？
- ❖ 在什麼時候需要怎樣的資訊？

• 步驟3—決定量測參數以完成研究方針及目標

- | | |
|--------------|----------------|
| 1.價格 | 11.銷售強度 |
| 2.市場規模 | 12.產品使用量 |
| 3.市場佔有率 | 13.客戶統計 |
| 4.市場飽和度 | 14.公司內部銷售量 |
| 5.產品更換率 | 15.市場集中度 |
| 6.價格/性能比 | 16.顧客回憶率與認知率 |
| 7.顧客態度調查 | 17.銷售通路 |
| 8.市場成長率 | 18.客戶不滿意度 |
| 9.市場潛量 | 19.其他值得關注的量測參數 |
| 10.市場/產品生命週期 | |



• 步驟4—選擇量測工具

- 1.郵寄問卷
- 2.電話訪談
- 3.電腦/網路自動化訪談
- 4.人員訪談
- 5.產品文獻的研究
- 6.焦點團體座談
- 7.客戶端試用
- 8.次級資料研究
- 9.貿易展覽研究
- 10.內部銷售分析



• 步驟5—調查的設計及架構

- 當研究方針、量測參數以及量測工具決定後，便可以設計調查問卷。
- 成功的調查問卷須契合所選參數所需的資訊。

• 步驟6—問卷設計之試填

- 以少部份人去試填問卷，是問卷設計完成前之重要步驟。
- 不論拜訪客戶或競爭者，分析前面5至100份問卷結果是重要的。
- 目的在於確保回卷者了解問卷內容、待回答的問題，以確保與我們所獲得的其他資訊是一致的。

• 步驟7—統合資源

- 問卷設計試填後，則統合所需資源以便及時完成研究方針，通常包括訪問者訓練、人員雇用、發展計畫評價、檢閱計畫評核法(PERT)、問卷印刷、取得空間、設備以及其他所需項目。
- 統合資源是一個重要步驟，如此方能確保計畫能符合研究方針的時間性及預算額度。

• 步驟8—執行研究

- 執行研究時，計畫經理不斷追蹤研究結果是相當重要的，以避免訪問者成見、研究時間過長所造成的疲憊不堪、草率的記錄資料以及任何不想要的問題發生。

• 步驟9—蒐集資料

- 此步驟係蒐集、整理訪談記錄及問卷調查的資訊，並排序成不同的圖表，為分析階段作準備。
- 執行研究時，資料蒐集亦需同時進行。
- 事實上，若將原始資料輸入電腦，電腦很容易的便能印出各種格式的報表。

• 步驟10—分析及預測資料

- 此步驟在整個市場研究程序中，難度較高亦是較容易搞砸的步驟。
 - 資料未做完整的分析，必須以每一種可能的方法處理，例如排序、平均以及是否呈現趨勢等，才能完整的分析資料。
- 聚集具創造力的人來腦力激盪，共同思考資料的涵義，腦力激盪或許是研究程序中最重要部份，但卻常常被忽略。
 - 如果計畫經理知道如何創造有效率的腦力激盪會議，則可以確認許多洞察、構想、趨勢以及機會。
 - 腦力激盪組員須來自公司各個領域，選擇條件則是他們擁有開放心胸、創造力以及具有合作意願。
- 研究程序中的分析領域需要複雜的嚴密模型和程式以分析資料
 - 市場研究中，因缺少足夠資料，所以很少使用這些程式和模型。
 - 產業分析和預測資料最有效的方法是，將資料排序、區隔以及檢視資料是否呈現趨勢，而且而還要激勵對資料有創造性的想法。

• 步驟11—決定行動計畫和策略

- 研究程序中最重要的是產生行動
 - 如果執行市場研究後卻未採取行動，可以說市場研究的投資未得到回應，而市場研究部門在公司長期上發展亦無法被認同。
- 產生行動及策略是市場研究團隊存在的原因
 - 市場研究團隊要確保對研究過的問題和機會，均能採取適當行動。
- 太多的市場研究部門只是簡單的提供產品經理、行銷經理、或主管們所需資料，即認為工作完成。
- 資料分析後，研究部門應協助管理者產生行動計畫
 - 這些計畫應以明確及可數量化的市場量測參數為基礎。

• 步驟12—追蹤結果

- 當行動計畫已產生並開始執行後，市場研究部門應持續追蹤市場情況和行動計畫，以確認計畫是否被適當執行並得到預期結果。
- 市場研究程序中追蹤和量測行動計畫的結果，是市場研究部門具體告訴管理者，其投資於市場研究是正確的。



營業
秘密

附件-4： 南分中央廚房658專案簡介

專案說明

專案執行整體架構

Phase-1：名單產製與分群

Phase-2：導客進店 / 進線作業

Phase-3：客服協購作業

Phase-4：申辦作業

Phase-5：再刺激與提醒申購

658專案工作坊

中華電信
Chungwa Telecom

123

營業
秘密

專案說明(1/2)

■ 專案啟動背景

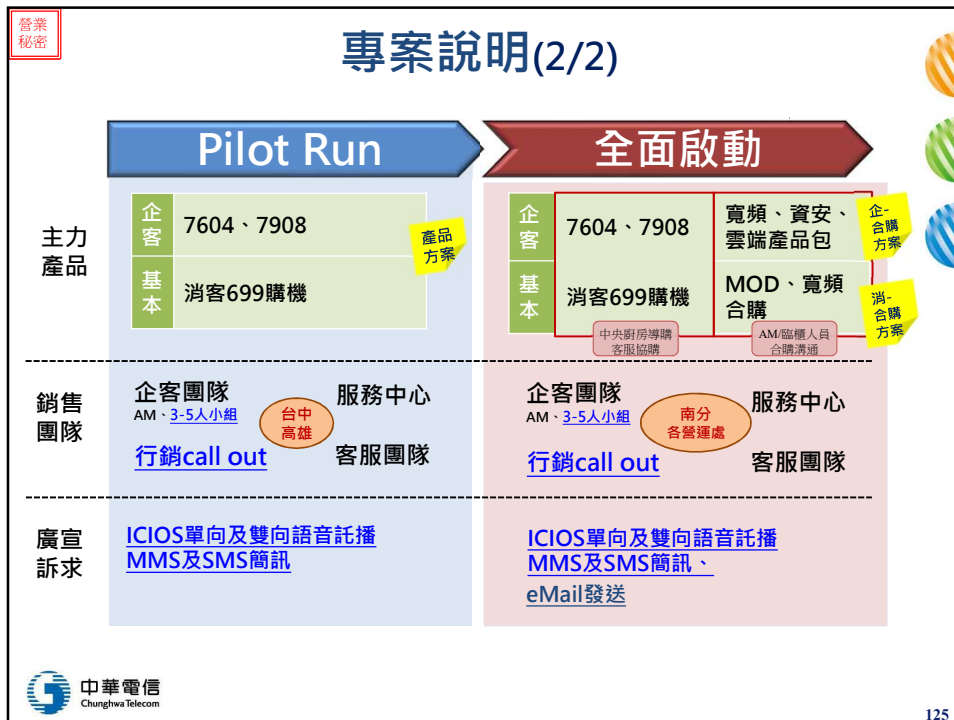
- 主要理由：分析行動電話市場上的產品包裝、定位與價格區塊，可看出：「以中華企客員眷方案，主打競業消客市場」的效益比最高、潛客量大，且係純增加營收。
- 主攻方案：以「7604好康雙螢+7908」企客員眷方案為領頭羊。
- 目標客群：潛客鎖定為「無中華行動門號家庭之成員客群」(TA1)+「各業務聯絡電話為競業行動電話者」(TA2)。
- 專案目標：企客員眷+一般消客(新增或NPIN)，於專案啟動兩個月內，共增加2萬門號(含兩TA內1.6萬門及外溢4千門)。

■ 行銷溝通方式再突破

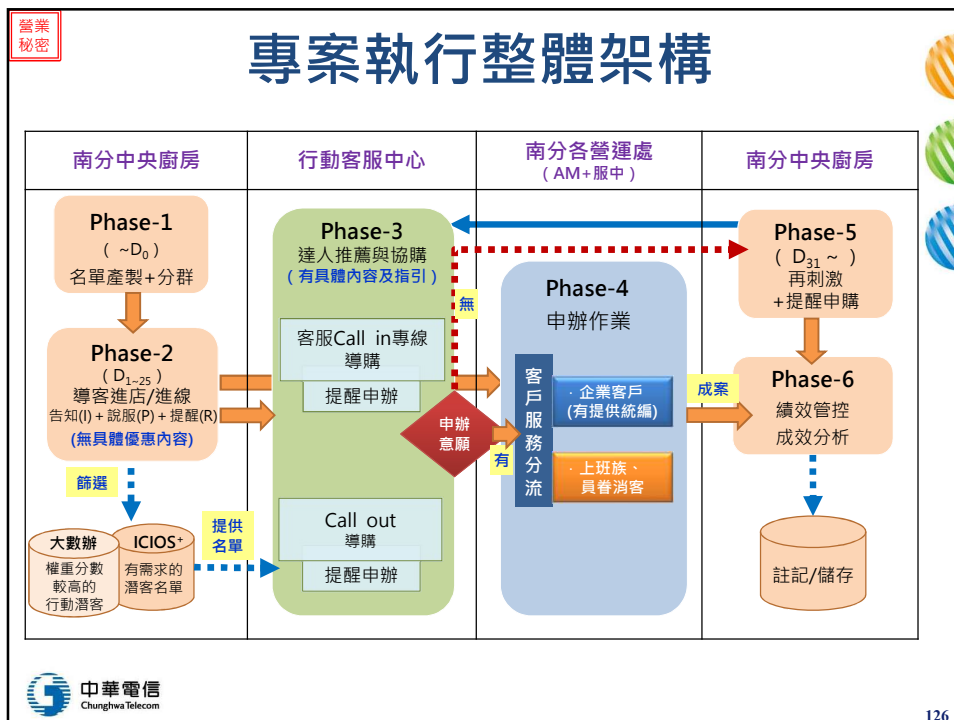
- 南分中央廚房：先利用數位直效工具進行「拉式行銷溝通」，導客進線免費服務專線0800-080-658，或逕至直營服務中心。
- 客服專線銷售達人：尋問與記錄來客資訊、推薦方案、協助購買。
- 四段式溝通：
 1. 導購溝通：用ICIOS®双向語音托播過濾出有上網或吃到飽方案需求者，並輔予eDM與簡訊，導客Call-in專線；
 2. 協購溝通：Call-in客服或客服Call-out潛客，尋問需要並告知優惠方案，再協助申購最適方案；
 3. 合購溝通：對有意願申購者，再由AM/櫃檯人員進行協購及Up-selling推廣合購方案；
 4. 提醒溝通：對已有意願申辦但未成案者進行提醒申購，對暫無意願申辦者提醒再進線。

中華電信
Chungwa Telecom

124



125



126

營業
秘密

Phase- 1：名單產製與分群

※南分中央廚房執行

(市場規模與區隔資料)

- TA_1 (有CHT市話, 無CHT行動)
 - 87萬戶
- TA_2 (有CHT各業務之聯絡人電話為非CHT行動)
 - 107萬門
- 全部潛客 = $TA_1 + TA_2$ (共181萬)
- TA_1 分兩群：
 - 市話企客及市話消客預計執行87萬戶
- TA_2 分三群：高金、中金、微金
 - 高金約18.5萬門
 - 中金約42萬門
 - 微金約47.2萬門(不予刺激)
 - 預計執行60.5萬門行動門號

- 資料來源：
 - 共同資料
 - 資料倉儲
- 資料擷取條件
 - TA_1 ：同一裝址下，無中華行動門號之南分所屬市話客戶。
 - TA_2 ：中華電信客戶聯絡人電話為非中華行動門號。
- 分析因子
 - 是否曾是cht客戶、過去之帳金、年資、撥入中華語音分鐘數、是否企客證...等

潛客
輪廓中華電信
Chungwa Telecom

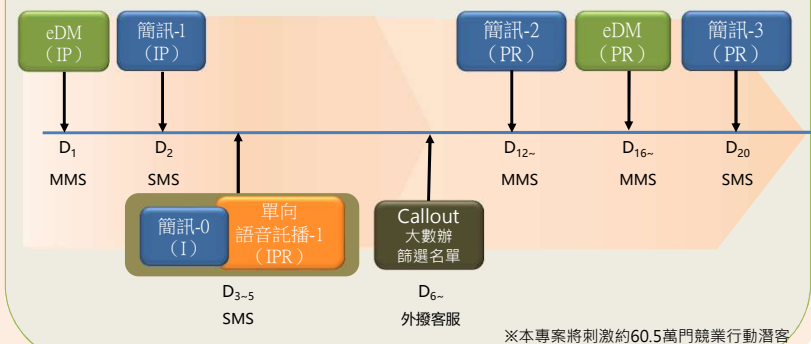
127

營業
秘密

Phase- 2：導客進店 / 進線作業 對行動名單的刺激

※南分中央廚房執行

導客刺激：告知(I) + 說服(P) + 提醒(R)

Pilot
run

語音託播時間：
平日：18~21_{PM} (3H) • 假日：10~12_{AM}、15~21_{PM} (共8H)

中華電信
Chungwa Telecom

128

