

教 學 個 索

- ◎組織文化、企業策略與企業成長——以震旦行為例
- ◎中小企業經營管理、財務資金與稅務規劃：以美而美公司為例

中山管理評論 1999年春季號
第七卷第一期 pp.215-226

組織文化、企業策略與企業成長 —以震旦行爲例

Organization Culture, Business Strategy and Corporation Growth : The Case of Aurora Corporation

鄭紹成 *Shao-Cheng Cheng*
私立中國文化大學
Chinese Culture University

摘要

國人自創的震旦行，由代理國外辦公室用品起家，32年以後，已發展成為年營業額超過新台幣一百億元的企業集團，經營項目已不再局限於辦公事務機器而已，而成為橫跨辦公家具、資訊量販、通信商品連鎖經營等業務之綜合性行銷集團。震旦行的成長史，毋寧是台灣中小企業成長的最好範本，本案例將說明震旦行的企業文化與成長關鍵。

前言

震旦集團在國內事務機器銷售，佔有舉足輕重的地位，而其發軔，則要追溯到1965年，陳永泰先生在台北市重慶南路一段57號創立的「震旦有限公司」，當時震旦行規模很小，雖然成長快速，但由大陸播遷來台，同在重慶南路一段銷售消防設備的「震旦無限公司」，知名度反倒比震旦行大。

震旦行除了經常收到郵差誤擲的震旦無限公司信函之外，其業務人員也在推銷時受到同名之累，往往顧客一聽到震旦兩個字，就說：「我們不需要滅火器」，或是說：「我在大陸就認識你們老闆，可不可以算便宜一點」，業務人

員心想：「我們陳老闆，年紀二十幾歲，又沒到過大陸，一定又把我們當成另外一家公司了」。

但是，經過三十多年的經營，再也不會發生誤認的情形。震旦行在 1997 年的資本額已達到新台幣 31.7 億元，較公司成立時 20 萬元的資本額，成長 15,850 倍；營業目標新台幣 80 億元，更較當初整個公司一個月只有 20 萬元左右的業績，成長 3,330 倍以上，員工人數在 1996 年則有 1,300 多人。現所經營業務包括：事務機器、辦公家具、通訊商品、資訊量販、電子商品外銷、資訊商品、電腦軟體等之銷售。而其關係企業亦有互盛、金儀、震旦大塚、震旦先進科技、震旦租賃、儂特利等公司，分別在事務機器和醫療器材銷售、掌上型電腦生產、租賃、速食等行業經營。集團總營業額在 1997 年將突破百億大關，再也不是 32 年前躉伏在租來店面經營的小代理商。

除了台灣地區之外，震旦行亦從 1993 年開始在大陸進行投資，總計已投資 3800 萬美金，從事生產、維修和銷售計算器、影印機、傳真機、通訊器材、電腦及軟體研發、辦公家具、停車場設備等產品，並於上海嘉定地區成立「震旦園區」，做為在大陸發展之生產和人員教育訓練基地。

表 1 震旦行各事業部及經營項目

事業部別	經營項目與代理商品
1.事務機器	Sharp 影印機、傳真機、收銀機、Amano 卡鐘、刷卡鐘
2.辦公家具	辦公桌椅、檔案櫃、屏風、網路地板、Milliken 方塊地板、Wilkhahn 進口家具、Abbondi 主管桌
3.通訊	行動電話（品牌有 Motorola、Ericsson、Panasonic、Siemens、Nokia）、呼叫器（Motorola）及震旦通訊連鎖店
4.資訊量販	震旦資訊量販廣場（銷售 18,000 餘種電腦週邊設備）
5.國際行銷	電子筆記本、數位式錄音機、桌上型/列印型/工程型計算器、掌上型電子計算器
6.資訊系統	Internet/Intranet/Extranet、MIS 管理系統、辦公室商務應用軟體、IBM、HP、Acer、Leo 之 UNIX、PC 及週邊設備
7.經銷	影印機、傳真機、收銀機、打卡鐘、印時鐘、巡邏鐘之經銷商業務
8.研究開發	多媒體光碟、遊戲軟體、國外軟體代理、國外軟體中文化
9.流通	資訊商品、通訊商品、消費性電子商品流通

表 2 震旦行銷商品比重 (1997)

單位：新台幣億元，%

商品別	營業額	百分比
通訊商品	30.3	36.6
事務機器	15.6	18.8
辦公家具	12.2	14.7
電子計算機	12.5	15.1
資訊商品	11.2	13.5
其 他	0.94	1.1
合 計	82.7	100

企業沿革

震旦行由陳永泰董事長於 1965 年正式創辦，公司成立之初只有 7 名員工，主要經營業務是代理日本 Amano 打卡鐘和 Nikkei 打字機，銷售予台灣地區消費者，1965 年取得日本 Sharp 電子計算器台灣獨家代理權，進口了全台灣第一台桌上式電子計算機；1966 年則獲得西德 Triumph 英文打字機及 Walther 手搖電動計算機的台灣代理權；1967 年又陸續爭取到西德 Geha 油印機、Adler 英文打字機、丹麥 Contex 電子製版機、Horse 電動手搖油印機、Minolta 複印機和晒印機等多國事務機器的代理權，在創業的前幾年，震旦行業績可說是成幾何級數成長，因而世界國的著名事務機器生產廠商，都會將台灣的銷售代理權，授予震旦行。

由於 1970 年代，正值台灣經濟起飛的年代，民間企業爭相成立，對於事務機器的需求大增，因此，震旦行又在此期間陸續取得日本 Gold 電動收銀機、Tomoegawa 電子複印機、新奇複印機、皆好牌平版印刷機和液印機、日本天野牌電腦打卡鐘和吸塵器、Sharp 第五代電子計算器等多種商品之代理權，震旦行掌握住外在經濟環境的良好契機，再加上國外強勢品牌商品的引入，使得震旦行紮下深厚的發展根機，並因為擁有眾多事務機器商品之代理權，而博得業界「事務機器總匯」的雅號。

1980 年代，震旦行又引進影印機、傳真機等現代辦公室事務機器；1990 年代更搭配政府電信自由化的潮流，代理呼叫器、行動電話等通訊商品，整個震旦行銷售之商品陣容更形壯大，成為一其自稱的「專業行銷集團」。

由於震旦行的經營產品廣泛，因此，其競爭者亦多。以事務機器為例，主

要競爭對手為台灣全錄、佳能、國齊、優美；辦公家具之主要對手則為市場第一品牌優美；資訊量販店則是 NOVA 、 T-Zone 及光華商場之集中店家；通訊連鎖店則是挑戰市場已進入者的全虹、世界通信、芳盛的大呼小叫，更要面臨便利超商業者也介入通訊商品銷售的激烈競爭。

依據陳永泰董事長的說法，震旦行的成長歷史，主要可分為三個時期：

一、開創期（1965-1974）

震旦行成立的最初十年，以業績成長為優先目標，由於市場的強烈需求，造成公司業績每年都是成好幾倍數之成長，震旦行之經營觸角，亦跨出台北，陸續在台中、高雄、台南、新竹、基隆和嘉義等地設立分公司，負責當地辦公事務機器市場的開拓工作，1972 年之後，震旦行的規模亦形擴大，桃園、彰化、宜蘭、花蓮、屏東、苗栗和台東等地，又都設立分公司，至此，震旦行的全省行銷網路，可說已見雛型。公司之總員工數達到三百人，年營業額約為 2 億元，1974 年，並在日本成立 K. K. Sunrise 子公司，負責採購業務，跨出國際化經營的第一步。

二、轉型期（1975-1983）

震旦行的前十年快速擴展，但是外在環境的重大變動，令公司遇到第一次經營危機，在其內部企業刊物—震旦月刊上，當時的高階幹部直言：「一味擴大經營規模，帶來許多管理問題，1974 年的石油危機，造成國內經濟連帶影響，使得震旦行無法繼續成長」；主要的問題點，公司認為是「公司的營業主管只重視業績的成長，只求營業數字的增加，而忽略了應收帳款、庫存成本及營業費用的管控」，所以經濟的蕭條，不僅使得外在需求降低，更因顧客之倒閉，影響到整體經營管理。

為此，震旦行規劃了一套其自創的「責任中心制度」，要求各分公司均以利潤中心精神，管控營業、服務、人力、資金、利潤五大目標，由於各責任中心所創造之利潤，並非全部上繳總公司，而係有 50% 留予分公司員工分享，此種「創造利潤，分享同仁」的管理辦法，令震旦行成功突破外在不利環境，並將經營轉型。

1978 年，震旦行由行銷商品擴展到製造領域，在桃園設立泰盈電子公司，自行生產 Aurora 自創品牌計算機，外銷國外，並在美國設立分公司，負責美國市場之銷售業務。

而商品行銷範疇，亦不再限於傳統事務機器銷售，而開始轉向資訊、電子產業，例如：1980 年成立金儀公司，1981 年成立冠群電腦、良源電子，1982 成立崇豐機械，1983 成立震旦電腦，凡此，都是震旦行逐漸由單一公司，走向集團多角化的轉型例證。

三、成長期（1984 至今）

在成立之後的第三階段，震旦行成為一個多公司、多產品、多品牌的集團型態，因此，為了凝聚員工的共識，1984 年，公司內部編印了「我們的經營理念—永續經營」一書，詳述震旦行的經營理念，列入每位員工必須研讀的企業工作手冊，新進員工也必需接受公司安排的經營理念講授考試及格，才能成為正式員工，該書並因環境和企業狀況改變，而不定期修訂改版。

1984 年之後，震旦行整體的成長，尤其表現在各種不同領域的子公司爭相成立，1984 年有互盛（銷售影印機）、1985 年有震旦投資（各項產業及房地產投資）、1987 年有震旦電子（消費性電子零件）和長慶建設（大樓興建）、1988 有汎揚國際（進口汽車銷售）、1989 年又有兆瑞（事務機器及呼叫器經銷業務）。

1992 年，陳永泰董事長更提出「立足台灣、開創大陸、胸懷世界」的第四個震旦行十年經營方向，以大陸市場之開拓，做為整個震旦集團向外經營經驗的擴展和延伸。

企業文化

震旦行的經營係以代理國外商品進入台灣銷售為主軸，公司認為集團的企業文化就是「行銷文化」，而這種行銷文化的形成，則是透過種種制度與人員之傳承來造就，尤其是經營理念的影響更是深遠。

就經營理念而言，這是一種企業經營者對於企業外在環境和公司本身狀況，所思考出之經營主要使命和原則，該公司的一位重要幹部回憶經營理念的演變說：「1960 年代，剛進公司時，公司的經營理念是『忠、誠、信』三個字，1970 年代，公司成長迅速，顧客增加，變為『誠意、品質、服務』，到了 1980 年代，公司發展成為企業集團，關係企業及員工人數眾多，才又提出三意經營達到永續經營的經營理念」。現在震旦行經營理念的緣由，在於陳永泰董事長認為個人的生命有限，企業的生命卻是可以永續的。因此，就以「永

續經營」做為震旦行的經營理念，並由「顧客滿意、同仁樂意、經營得意」的三意經營實踐來達成。

震旦行早期一直是以「顧客是企業的資產」教育員工重視顧客，但是，有員工反應資產是有形的會耗損，對於顧客不太尊重，因此，公司在內部開會慎重檢討後，改為「顧客是企業的命脈」，做為教育準則。重視顧客的實際表現，可由其組織架構上，早在 1977 年就已成立客戶關係室，專門處理顧客抱怨事宜，公司內部也有顧客意見調查制度，一旦接獲顧客抱怨，該地區主管必須在 8 小時之內處理完畢，並將顧客確認已滿意處理方式之簽名證明，回報寄回總公司， 1992 年更在集團總管理處設置顧客滿意組，更積極的規劃如何預防顧客不滿意情事發生。

震旦行認為同仁樂於在此公司工作，才能真心奉獻所長，做好顧客服務，而達到「同仁樂意」的理想，陳永泰董事長認為要有五大條件：健全的體制、個人工作的充實和成就、完善的福利與待遇、和諧的工作環境、企業良好的信譽與發展。健全的體制，表現在陳永泰要求各部門制度的規劃，要考慮「人事公開、機會均等、權責分明、賞罰明快、興利重於防弊、規章制度簡明有效」的原則進行；為了讓員工不斷充實，震旦行在五股設立教育訓練中心，專責安排員工從初進公司的新員教育、工作職務改變的銜接教育、在職期間的在職教育，和各個不同職位晉升所需的專業或管理能力教育，對於教育訓練的重視，其實亦是反應銷售行業之業績壓力沉重，業務員之異動率較高，若無適當之訓練，將無法傳承經營經驗和提升銷售能力；有如家庭般的和諧工作環境，是震旦行較為自許的經營特點，陳永泰要求各個分公司的主管，要以「照顧弟兄姐妹」而非管理下屬之態度，經營各個責任中心。

陳永泰董事長認為當顧客滿意和同仁樂意做到之後，企業經營之得意則成為水到渠成之產物。在此層面，震旦行強調企業要賺取的是合理的利潤，而不是超額的利潤，因此，規定所有營業單位主管，若是發現員工有對顧客不實報價之情事，絕對是從嚴從重處理；而團隊經營，全員參與，更是震旦行高階主管一再昭示的責任中心精神，公司要求員工不能有個人主義或銷售明星色彩，一定要能與其他同仁協調合作，來創造整體績效。

在銷售為主的經營環境中，與同業的激烈競爭在所難免，因此，震旦行對各個子公司和責任中心，每個月都會進行業績經營檢討會議，徹底檢討一個月的經營得失，尤其對於失的部份，要找出為何會無法達到目標或在某筆重大交

易輸給同業的原因，以此來避免重蹈覆轍。

震旦行的企業文化，有形部份尚可表現在其對於企業識別系統(CIS)的重視，早在 1970 年，為了讓顧客對震旦行的業務人員，能夠一眼識別，除了規定員工穿著深色西裝及白襯衫外，更設計了三角形 ACC 的標幟，供員工配帶在外衣上，到了 1985 年，陳永泰董事長覺得企業是社會的公器， ACC 所代表之 Aurora Corporation by Cheng 的私人色彩，應予以淡化，因此，將 ACC 修改成一三個扁 U 形所環繞的三角形標幟，代表公司的「顧客滿意、同仁樂意、經營得意」三意經營哲學，並有一完整的 CIS 手冊，規定企業 LOGO 之印製和使用說明。 1995 年，震旦行要將 AURORA 自創品牌，塑造成中國人揚名國際的世界品牌，所以，又將三角形標幟改為 AURORA 字樣，以彰顯震旦行另外一個三十年經營的最大目標和理想。

企業文化不僅是人員經驗的傳承，亦需要有形資料的記載與傳播，震旦行內部編印每月固定發行的企業內部刊物—震旦月刊是最佳代表，該刊在 1971 年開始印行，初期只是扮演公司內部政策宣導和意見交流的工具，但是隨著企業規模的擴大，震旦月刊已由創刊時的四頁報紙，變為數十頁的精美雜誌，從創刊時每月四百份，到現在每月的四萬份，並且是每月免費贈送給公司之顧客或有意閱讀之讀者。

震旦月刊的內容，現在除了少部份篇幅做為企業本身動態報導之外，更廣邀國內學者專家，撰寫企業經營、行銷策略、管理趨勢等各方面文章，提供給讀者參考。由於大部份的贈閱對象為曾購買震旦行產品的顧客—一般公司行號，所以，震旦行認為這種經營管理知識的整理和傳播，有助於顧客提升管理水準，擴展經營規模，良性循環的結果，可能因業務擴展對辦公事務機器又增加需求，因而又向震旦行採購商品。因此，震旦行認為震旦月刊每年近一千萬元的支出，也是回饋顧客的心意，間接亦可達到顧客滿意的經營理念。

企業策略與經營制度

震旦行的經營是以銷售事務機器起家，銷售觀念強調「立體銷售」，由於事務機器的購買有先後購置及汰舊換購，所以立體銷售，就是把顧客交易過程，當成興建大樓的立體觀念，震旦行的常務董事郭進財解釋說：賣出打卡鐘是在顧客處打地基，賣出打字機是第二層，影印機是第三層，傳真機是第四層，公司還有其他各類的產品，只要顧客需要，我們還可以一層一層的蓋上去。

立體銷售的說法，其實是在於震旦行的產品策略是以辦公室自動化為引進商品之主要方向，舉凡辦公室需要的各種事務機器都是震旦行爭取國外代理權的對象，所以，早期的打卡鐘、打字機、計算機、晒印機、印刷機、油印機，到近期現代辦公室必備的傳真機、影印機，甚至現在所新增的電腦資訊商品、通訊商品（呼叫器與行動電話），都是環繞辦公室自動化為主流，所代理銷售之商品。

而在事務機器的銷售方面，震旦行採取「多品牌、多公司」的策略，以行動電話為例，就有 Motorola 、 Ericsson 、 Panasonic 、 Siemens 、 Nokia 五個世界知名品牌，同時由其代理銷售。而影印機方面，則是由震旦行銷售 Sharp 、關係企業互盛銷售 Ricoh 、金儀銷售 Minolta ，此種代理政策，一度引起國外廠商質疑震旦行如何能夠「全心全力」為其商品銷售，對於此點，震旦行以其本身銷售實力及實績，再加上各個子公司，甚至同一公司內之各個營業單位，都是一獨立的責任中心，有其個別的經營目標，決不會有顧此失彼之情事發生，以此來說服國外廠商，取得其商品代理權。

陳永泰認為代理多種品牌，一則是要讓消費者有多種選擇，二則是可藉由企業內之良性競爭，擴大市場佔有率，三則在有多種品牌代理之狀況下，與國外廠商爭取代理權或其他權益時，更有談判空間。而震旦行本身在銷售時，則不會特別強調所代理為國外何種品牌，而係對於公司的良好企業形象和服務口碑多加訴求，希望顧客記住震旦行這個公司名稱，而非特定國外品牌名稱，如此，更有利於加強震旦行的行銷網路建立和增加對國外廠商談判的籌碼。但一味依靠國外廠商提供商品，本身毫無製造能力，是否會造成另外一種受制於人的隱憂，此則有賴於其企業行銷能力和管理制度持續維持優勢，才能佔有代理優勢，讓國外廠商繼續保有供應之意願。

震旦行內部曾對顧客進行調查，發現大概有百分之八十以上的消費者知道震旦行公司名稱和是銷售事務機器的公司，但不到百分之十的人，能夠說出震旦行到底銷售的是何種品牌的打卡鐘、傳真機或影印機。由此可知，震旦行此項訴求「銷售公司名稱，不談製造廠商名稱」策略之成功。

震旦行的通路策略，在成立初期是以人員銷售為主，而後又有針對大盤經銷商的銷售通路，由於事務機器商品的價格愈來愈低，使得直銷人員銷售成本相對提高。有鑑於此， 1997 年則將通路做為企業的經營重點策略，意圖構建一行銷通路集團，以辦公室自動化商品累積之直銷和經銷通路經營經驗為基

礎，全力擴展資訊商品量販店和通訊商品連鎖店。如果說，以往銷售人員主動出擊的銷售方式，是屬於「動物」型態，那 1997 年的店面經營型態，可說是「植物」型態的靜態經營，必需吸引顧客來店購買，所以，在各種促銷活動的規劃及舉辦，更形重要。而以往全無店面及連鎖店經營經驗，此項通路擴充策略對於震旦行而言，無疑將是其未來最大之經營和管理挑戰。

在事務機器的人員銷售方面，震旦行係採取營業轄區制度，各分公司都有其明確的特定區隔市場，做為其責任轄區。佔最大比率的分公司轄區制，係採取地理區域來劃分，例如其各事業部在台灣各重要都會區，都會設置分公司，事務機器事業部有桃園、新竹、台南、嘉義等分公司，而辦公家具事業部，亦在這些地區設有分公司，兩個事業部在同一地區之分公司，則是獨立經營，各自負責其事業部商品銷售，但若有顧客欲購買另一事業部之商品，分公司之間會主動提報，讓另外一事業部之分公司前往接洽，若完成交易，告知訊息之提報人員，則可獲得若干比率之提報獎金。另外一種轄區之劃分方式，則是依照顧客別，例如專戶部，專門針對公家機關銷售，更早期還有大企業部，以台灣企業排名前一百大或五百大企業為銷售對象。

對於轄區經營，震旦行強調要有「轄區精耕」的精神，老家務農的常務董事郭進財說：轄區精耕是農夫種田的原理，種稻要經過犁田、選種、育苗、插秧、除草、灌溉、施肥等步驟，才能收割收穫，銷售一樣要經過初訪、複訪、表演機器功能、報價、比價之後，才能將設備銷售出去。所以，基於農夫精耕田地的經營方式，震旦行的銷售管理，尤其重視業務人員每天拜訪顧客的次數，每位業務人員每天的工作報表，都要填寫拜訪顧客次數及情形，每個分公司的加總資料，亦要每日傳回總公司，由負責之營業處長督導管制，震旦行的人員拜訪之勤，曾有顧客戲言，管區的警察都還不太認識，倒是已經認識震旦的銷售人員了！

轄區精耕是以分公司一責任中心為基本單位，責任中心制度是震旦行在 1970 年代，成功渡過石油危機經濟低迷的關鍵，亦是公司逐漸成長茁壯的要素。簡單的說，責任中心制度，就是每一個分公司擁有自主的經營權，對於分公司的年度經營計劃和經營目標，先由各個分公司自行提出，而後再與總公司商討，一旦總公司與分公司對於目標達成共識之後，該年度之經營及管控，均依照此計劃實施，總公司對於分公司只做必要性之輔導與協助，至於分公司之銷售和服務管理進行之細節，則都由分公司主管和員工自由決定。換言之，此制度存在基本的目標管理精神，並且充份授權分公司達成目標之職權。

但是，這套目標管理制度，為何能夠成為震旦行所自傲的責任中心制度，在於制度設計之外，尚有一強大動力，驅使員工努力以赴，這股動力來自「創造利潤，分享同仁」的做法。在大多數的銷售行業，業務人員的薪資結構包括本薪和獎金兩個部份，通常本薪所佔比率較低，公司希望用業績獎金來激勵業務人員，能夠創造超出基本銷售目標的業績，至於多銷售產品所創造出之利潤，則是歸屬於總公司，因此，業務人員個人主義或英雄主義色彩相當濃厚，對於部門之整體團隊觀念則較為淡薄。

震旦行之制度，則係強調團隊意識，業務人員除了仍有其他同業之業績獎金之外，尚有團隊經營利潤可分享，責任中心在經營時達成「營業、服務、人力、資金、利潤」五大目標，就可分享部門所創造之利潤。為了使責任中心所產生之利潤明確計算，總公司會提供各項商品的進貨成本和各項費用歸屬依據資料，以便分公司在每月月底計算出當月的經營損益。如果當月有利潤的情形，百分之五十歸於總公司，其他百分之五十則由分公司所有同仁分配，而分發原則則是當月發放一半，另外一半累積到年底再發放，以產生穩定人力之效果；而如果是前月已有虧損，則當月的利潤要先用來彌補虧損，若有剩餘，分公司才可發放。

由於責任中心只要費用控制得宜，業績達到年度預訂目標，縱使整體部門業績不是非常突出，仍可產生相當利潤。因此，各個責任中心在找尋辦公地點時，都會以租金低廉為考量，以免增加每個月固定租金費用，而水電、郵資、旅費、運費、文具用品等，更是能省則省。在一般上班時間，各個分公司在所有營業和維修人員出門至顧客處拜訪後，「只保留必要照明，其他部份漆黑一片」，常是隔壁鄰居對震旦行分公司的印象。

在費用、成本、利潤都是分公司可以掌控，並且與所有員工收入息息相關的情形下，震旦行的責任中心，不僅是綜合了學理上的成本中心、收益中心和利潤中心觀念，更重要的是利潤分享的實施，才使得各個分公司，成為真正自主，並能對所分配轄區充份負責的責任中心，也使得總公司控管人力大幅精簡，更能就組織策略、經營制度等方面，進行周詳規劃。

現階段經營展望

震旦行在 1997 年對外發佈之經營藍圖，意圖構建一個綜合性的行銷集團，由此可想像陳永泰董事長的強烈企圖心，其自述之發展優勢和方向有：

一、辦公室自動化的優勢

震旦集團經營事務機器銷售 32 年來，已累積近 30 萬家顧客，全台灣 70% 以上企業皆是震旦集團之顧客，以影印機為例，累計銷售台數近十萬台，顧客每年汰舊換新接近兩萬台，市場佔有率超過 50% 以上，每年固定創造 17 億元之耗材及服務收入，毛利超過 10 億元。

辦公家具的販售，更使震旦行的銷售觸角，深入需要的公司行號，在 1991 年才開始進入辦公家具市場的震旦行，1996 年辦公家具事業部營業額已達到 9 億餘元，成為僅次於優美公司的市場第二大品牌。

二、通路優勢

震旦行以「您的公司在那裡，我們的服務就到那裡」的原則，設立分公司，現在全台灣有 182 家分公司。經銷商通路方面，事務機器有超過 1,000 家以上之經銷商，通訊商品則有 3,500 家經銷商。

新增的通訊連鎖店從 1997 年七月開始佈點，在 1997 年底，預計短短的半年之內，將可達到 100 家之設立目標，公元 2000 年，預計達到 280 家直營店及 500 家加盟店之中期目標。由於電信自由化之政策，民營電信公司爭相成立，在 1998 年均將陸續正式營運，震旦行已獲得中華電信公司通信業務第二類代理權，之後又獲得民營電信行動電話全區業者太平洋電信和另一家大眾電信之門號代理權，在國內行動門號長期供不應求，目前普及率不到 7%，遠低於一般先進國家 30% 的普及率情況下，震旦行的通訊連鎖店，將有龐大商機可待。

而面對國內新興的電腦商品量販店開店熱潮，震旦行亦於 1997 年七月在信義路之震旦大樓，開設第一家 AURORA 資訊量販廣場，此為台灣最大的自營式電腦賣場，1998 年並將開設第二家分店，預計在公元 2000 年開設十家，估計每家店一年有 5 億元以上之營收，產生總計 50 億元以上之年營業額。

三、通訊商品優勢

震旦行銷至今，行動電話累計銷售已超過 50 萬具，市場佔有率達 35% 以上，呼叫器累計銷售則已超過 210 萬台，市場佔有率達 50% 以上，並掌握 Motorola 、 Ericsson 、 Panasonic 、 Siemens 、 Nokia 等五個世界知名品牌在台代理權。事實上，震旦集團已有 9 年的通訊商品銷售經驗，累積深厚的維修及技術團隊，台灣全省有 27 個維修中心，為業界最大規模技術維修網。

未來，在既有的 3,500 家經銷商基礎上，加上自有的通訊連鎖店，將成為各民營電信業者爭取策略聯盟之對象，業務則將涵括代銷門號及收取通話費權利金等。

四、大陸發展

震旦行在大陸投資，已達美金 3,800 萬元，以上海嘉定地區之震旦園區為重點，含家具廠 1 萬坪，電子廠 9,100 坪，教育訓練中心及軟體中心，在辦公家具廠部份，主要生產鋼製辦公家具，月生產能力，1997 年為 600 萬美元，營業額達每月 1,660 萬美元，年生產能力為 7,200 萬美元，營業額達 2 億美元。電子廠方面，主要生產多功能系列計算機、數位錄音機和打卡鐘，年生產力 1 億 2000 萬美金。在通路方面，已在上海浦東、浦西、蘇州、廈門、北京等地，設立行銷據點，並在各都會區設立經銷據點。

震旦行並將以台灣地區經營通訊和資訊商品事業的成功經驗，到大陸地區廣設據點，開發大陸市場。在 1997 年底，大陸地區員工人數將達到 1,800 人，至公元 2000 年可達 3,000 人，創造人民幣 50 億元之產值。

討論問題

- 一、震旦行的發展歷史，以 Porter 之競爭策略理論如何分析？
- 二、震旦行能夠推動「立體銷售」的關鍵原因為何？產品策略及服務策略應如何搭配方能成功？
- 三、震旦行的企業文化，對於其成為行銷集團有何正面或負面的潛在影響？
- 四、震旦行的責任中心制度，您覺得要仿效之企業應具備何種條件？
- 五、以震旦行成長的歷史和經驗，您覺得進入資訊量販店和通訊連鎖店這兩個不同經營型態，有何優勢和弱勢？

參考文獻

鄭紹成，1994，《震旦的營銷管理》，台北卓越文化事業。

震旦月刊，1971-1997，第 1 期至第 316 期。

震旦行公司簡介、1991、1992、1996 年公開說明書，1995、1996 年年報。

震旦行公司相關剪報資料。