

估算市場大小，成長率，價格，自身的佔有率，成本

你一定很意外，為什麼我談管理能力一直不提企劃、組織、執行、溝通、協調及領導這些書上常出現的東西，而一直長篇在講估算？主要估算是企劃、組織、執行和溝通的基本條件，估算不出，估算太離譜，這四件事就做不好，績效會大打折扣。我觀察大家做事在這一環很弱。因為不會估算，大家常會去套用一些市場調查公司的資料，雜誌上的資料，隨便猜個數字，或者花很多功夫做細算，這都不好。我在前面三頁已經非常突顯估算的地位了。前面也提到算毛利要數量、價格和成本，這三項如何估算呢？

估算數量，當然要算市場總銷量及自身的佔有率了，要估算以後數年，當然算市場成長率及自身佔有率成長了。那麼市場大小及成長率如何算呢？有些電子產品是有相當可靠的歷史資料的，你要利用這些資料來建立你市場模型的參數，沒有可靠的資料就靠自己努力思考，再利用些零星的資料去拼湊了。電子產品只要人在用的，都可以人口來思考規模大小，幾個問題要大致了解：(1) 個人用的，還是家庭用的，還是公司用的？(2) 有些需要的人的比例有多少？(3) 在此人類中負擔得起的比率有多少？以 PC 為例，世界 62 億人口中買得起 PC 的國家人口約 20 億，其中 15 到 60 歲的年齡層約 60%，在這 60% 中只有 80% 的人生活上或工作上要用 PC，以 4 人為一個家庭，每一家庭在辦公室有一台 PC，在家裡有一台 PC，那麼應該有 $20 \text{ 億} \times 60\% \times 80\% \times 25\% \times 2 = 4.8 \text{ 億台}$ PC 在使用中；如果三年換新，那麼 PC 一年應有一億六千萬台的銷售量，實際統計數字我們知道是略低，在一億五千萬台附近。你知道銷售量中不只是汰舊換新者，還有第一次購買者。第一次購買者不是指到了年齡層的年輕人，那個區間的人數進出大致平衡，第一次購買者是指新進收入層的人或家庭，收入層的變化來自 PC 的降價及國民所得的提高，愈來愈多的人買得起。假設除了上述 20 億人口已經買得起之外，尚有 5 億人接近買得起，PC 每年降價 10%，這 5 億人口年平均所得提高 3%，四人一個家庭，每個家庭一台 PC，那麼新購 PC 數就是 $5 \text{ 億} \times 13\% \times 60\% \times 25\% = 1 \text{ 千萬台}$ ，這 1 千萬台與 1 億 6 千萬台之比約莫就是年 PC 銷量成長率了。有這樣的市場模型在心裡之後，你就可以猜想如果全球經濟好轉，如果 PC 有革命性的功能出現，如果 PC 大降價對銷售量有多大影響了。

因為換 PC 一定會換硬碟機，不換 PC 也要換硬碟機（容量不足，機械故障），你可猜知每年硬碟機的銷量一定大於 PC。監視器的銷量，CRT 和 LCD 的總和，一定低於 PC 銷量，經常有換主機不換監視器的，監視器的壽命五年吧！所以監視器的銷售量應該在桌上型主機的六成左右，LCD 取代 CRT 的過渡期銷量會大些，有人迫不及待要將 CRT 丟棄。

同
你可用相關的方法估算手機的年銷售量和年成長率，別於 PC 的是它需要網路基礎建設，價格較低，收入層會較寬，是個人使用，此外它歷史尚短，新增用戶佔總銷售量比例會大。

有了電子產品的市場量及成長率之後，你就可以用電子產品內用的某型 IC 量算出某型 IC 的市場量，用電子產品內 IC 量的增長乘以該電子產品的成長率算出這型 IC 的年成長率。你再分析我們的相對競爭力，估算市場佔有率和佔有率之成長，就可以得出我們這型 IC 的今年銷量了。如果你可用供需關係或者

Porter 的 3
力分析加上

簡單的用歷史資料估出價格下滑率，那麼銷售額就浮現了。你不要老是用 Dataquest 或 IDC 的資料，他們的資料只用來佐證你的市場估算模型尚稱合理，唯有市場模型會讓你具有市場洞察力。我們公司的產品多，一一的去談，自建的時間既花得多，聰智也不會記住什麼，應該用市場模型，市場佔有率來談，才能深入交換意見，那些產品應該 grouping 成一個市場呢？當然是以電子產品來看較為有利，記憶體和微控制器這種通用的東西要另想辦法，我想我們三階的產品線都應該有個模型，各位行銷主管可曾想建費單位的三階產品線何以是目前的劃分嗎？它曾幫助我們了解市場嗎？幫助我們了解我們在该市場的地位嗎？