

從行銷觀點閱讀保祿宗徒書信（上）

以《斐理伯書》為例並延伸

董孝行¹

本文作者從行銷學觀點來閱讀保祿書信，尤以《斐理伯書》出發並延伸，試由另類觀點探討具創業家精神的保祿宗徒，如何胸懷耶穌基督的使命，對外邦人及全世界傳播福音，其行銷策略及戰術或可以作為福傳發展之參考。

前言

輔仁聖博敏神學院教友課程及台北市景美沙勿略堂讀經班的教授杜敬一神父曾建議我們：可以採用不同的方法來閱讀聖經，不僅更有趣，而且對學習效果更有幫助。這些方法包括：研究文本的歷史（the history of the text）、分析文本的內容與結構（the text in itself），也可嘗試與文本作者對話，分享同一聖神，在諸聖相通中閱讀聖經，學習天主聖言。有兩種分析方法特別有用，其為希臘/羅馬時代的寫信學（係研究當代人寫信的風格、結構、書寫、與宣讀溝通方式）及修辭學（研究如何以演說方式來說服聽眾）。

傳統基督宗教對於信仰行銷的議題，向來採取保守謹慎的

¹ 本文作者：董孝行弟兄，美國麻省理工學院運輸科學碩士；曾任中華航空公司資深副總經理、臺灣虎航董事長、中華科技大學航管系教授；現任台灣高鐵顧問及民航管理顧問。

態度；然而在吸引新羊群、維持原社群、茁壯規模、開源節流、培育人才、尋求永續經營等各項議題，企業與教會其實有許多值得互相學習之處；何況行銷學早已經從 20 世紀初期以產品銷售為中心的行銷 1.0 時代，走往顧客導向、價值導向、再到結合數位經濟的行銷 4.0 時代；此外，解經常用的修辭學與行銷學其實在本質上更是相當接近。

基於此，本文從行銷學的觀點，閱讀保祿宗徒書信，嘗試從另類觀點探討具創業家精神 (entrepreneurship) 的保祿宗徒，如何胸懷耶穌基督的使命，走出猶太同溫層，對外邦人及全世界傳播福音的策略及戰術。

一、行銷學簡介

(一) 修辭學與行銷學的相似性

古典修辭學之奠基者亞里斯多德，定義修辭學是一種說服的藝術。演說者在任何情境中，皆能發展出有效方法，提供觀眾足夠的資訊，感動觀眾，並說服他們接受演說者的意向。這種「說服的藝術」由三個關鍵要素組成：一為 Ethos，即演說者的人格特質與品牌形象；二為 Pathos，即演說者對人性的洞察與同理心，能激發觀眾的情緒與認同；三為 Logos，即演說者邏輯、論述、說故事的能力。

現代行銷學之父美國西北大學的菲力普·柯特勒 (Philip Kotler, 1931~) 教授，定義行銷管理是一種藝術與科學。企業針對所選擇的目標市場，經由價值創造、價值溝通與價值傳遞的過

程，感動目標顧客，藉以爭取新顧客、維繫舊顧客，並使企業持續成長。這種行銷管理的流程中，尤應注意聆聽目標顧客未被滿足的需求，衡量各項需求的輕重緩急，並決定企業應開發哪些產品、服務或活動，期能為顧客創造最大的附加價值；同時要求企業所有員工共同為提高目標顧客的滿意而協同努力。

由上比較可見，古典修辭學與現代行銷學之間具相似性，兩者的意向皆圍繞著觀眾/顧客，以其所處的情境為基礎，並以感動他們、使之滿意為目的。其間主要的差異在於：修辭學以「我」為中心，演說者希望將其主張有效地推銷給觀眾；而行銷者以「您」為中心，希望為顧客創造滿意的價值。無怪乎，柯特勒教授曾說亞里斯多德應為銷售學之父（Father of Sales）。

（二）行銷管理的演進

Marketing Evolution				
	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
特色	產品核心 Product-driven	顧客導向 Consumer-centric	人本價值導向 Human-centric	人本價值 結合數位時代
目標	Sale of products	Satisfy & Retain Customer	Better World	Customer Interaction
引發動力	工業革命	資訊科技	資訊科技	數位經濟
對市場的看法	Mass buyers with physical needs	Smart consumer with Mind & Heart	Smart Consumer w/zh Mind, Heart, Soul	Netizen Offline & On-line
行銷概念	產品開發	產品差異化	人本價值追求	傳統行銷結合 數位行銷
價值主張	功能面	功能面 及 情感面	功能、情感及精神面	信賴與承諾

柯特勒教授曾相繼出版《行銷 3.0》²及《行銷 4.0》³，將

² 菲利浦·科特勒（Philip Kotler）、陳就學（Hermawan Kartajaya）、

行銷的發展歷程劃分成四個重要里程碑。其為：

- 以產品為中心的行銷 1.0 時代：在工業時代，核心技術是機器設備，企業將消費者視為一個同質性大群體。由於顧客重視產品的功能與價格，因此企業的任務是：經由標準化與量產作業，降低平均成本及價格，然後將產品推銷給消費者。
- 以顧客為導向的行銷 2.0 時代：在資訊時代，核心技術是資訊科技，消費者容易取得產品資訊，隨時可以比較產品的優劣，消費者決定了產品價值。由於顧客除了重視產品的功能外，亦尋求感動的體驗，因而企業必須選擇特定的目標市場，從顧客觀點開發差異化的商品，以期讓顧客需求與欲望得到滿足。
- 以人本價值為導向的行銷 3.0 時代：在參與的時代裡，行銷人員將顧客視為兼具理性、感性與精神性的完整個體。顧客期盼企業能透過使命、願景與價值，除了滿足功能與情感上的基本需求外，還希望在精神層面的焦慮與渴望也能獲得照顧。換言之，企業對社會、經濟與環境問題上，也能負起責任，讓世界變得更美好。
- 結合人本行銷與數位科技的行銷 4.0 時代：《行銷 4.0》本質是《行銷 3.0》的數位科技延伸版。探討在數位經濟

伊萬·塞提亞宛 (Iwan Setlawan) 著，顏和正譯，《行銷 3.0：與消費者心靈共鳴》(臺北：天下雜誌，2011)。

³ 同上作者，劉盈君譯，《行銷 4.0：新虛實融合時代贏得顧客的全思維》(臺北：天下雜誌，2017)。

的環境下，行動科技與社群媒體的演進，及消費者行為重大的改變。企業爲了創造讓顧客驚喜的使用體驗，必須經由網路和實體，與顧客/社群發展更緊密的連結、互動與創新的合作關係

(三) 行銷管理的流程

Marketing Process				
定人	定顧客價值	定價值主張	定心	定文化
Target-audience	Customer-voice	Value-proposition	Value	Collaborative
& Segmentation	& Customer-value	& Create-value	Communication	Value-Culture
(TA)	(VOC & CV)	(VP)	(VC)	

行銷的策略管理流程，大致可以五個階段來進行：定目標顧客群、定顧客價值、定價值主張、定顧客心及定價值文化。

1. 定人

選定目標顧客群 (Target Audience) 是企業行銷管理的第一步驟。在行銷 2.0 以後的時代，顧客導向成爲市場主流，企業再也無法以單一產品，就想滿足所有顧客感性與理性的需求，行銷的概念自此從大眾市場走向分衆市場。將大眾市場區分爲若干次群組後，企業依據策略發展方向，選擇最具發展潛力的群組爲企業的目標客群。

常用的市場區隔方式包括：依據人口統計變數來區隔（例如年齡別、性別、居住地、教育、收入等）；依需求不同來區隔（例如每年有出國旅遊需求的旅客群）；或依行爲模式來區隔（例如出國旅遊選擇自由行的旅客群）。

2. 定價值

聆聽顧客心聲（Voice of Customer）、分辨顧客的價值需求（Customer Value）是企業行銷管理的第二步驟，也是關鍵性的基礎工程。為聆聽目標顧客的心聲，瞭解顧客深層的渴望與焦慮，企業常採用的行銷調查技術包括：問卷及抽樣調查、現場觀察消費者行爲（例如觀察大賣場消費者的動線）、焦點客群的座談、意見領袖的深度訪談，及資料庫分析等。

顧客的價值活動（Value activity）包括：搜尋、購買、體驗、分享、售後服務等。以航空旅遊為例，旅客價值活動涵蓋了：起飛前（報到、通關、候機）、飛行中（座椅、餐點、娛樂、氛圍、清潔、服務態度等），及抵達後（轉機、行李、會員里程、聯繫等）。而顧客價值則是由各項價值活動的品質/服務/價格（QSP）所產生的綜合成效。

3. 定價值主張

針對目標顧客價值需求的洞察，企業對顧客提出獨特的「價值主張」（Value Proposition），經由創新的產品與服務組合，企盼能滿足目標顧客最深層的渴望，並獲得美好的整體經驗（感性、理性、與人本關懷）與超值利益。

4. 定心

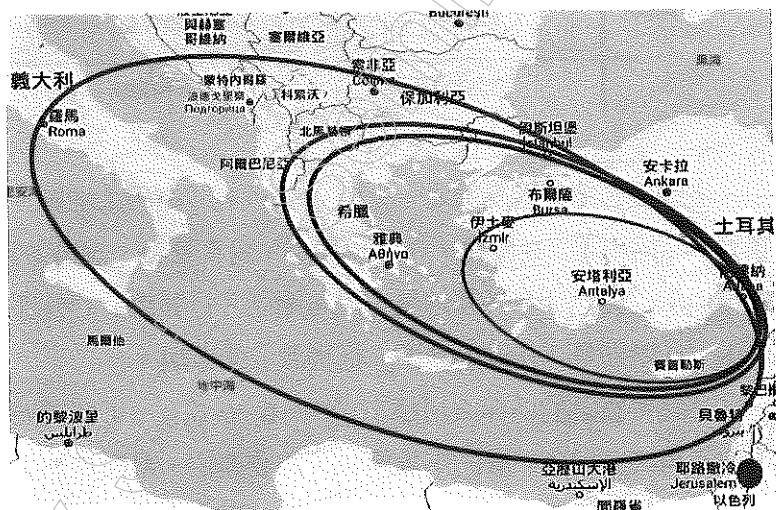
將企業的價值主張、產品、服務等相關訊息，經由不同管道有效地傳遞給目標客群，使潛在的消費者感動、接納並產生購買行爲。常見行銷溝通管道包括平面（報紙、雜誌、郵件）、電子（電台、電視）、網路、社群媒體、實體通路、戶外媒體等。

5. 定文化

協同合作是現代行銷的重要概念，為完成「找到顧客、留住顧客、並擴大客戶」任務，需建立一種企業文化，使顧客價值與企業核心價值、員工價值能產生共鳴。經由顧客與企業共享價值，企業才能不斷創新；經由企業與員工共享價值，企業才能招募並留住有能力的員工，鼓勵不斷創新，並言行一致地擁抱顧客。企業若能持續提供卓越的顧客價值，方能永續經營。

二、偉大的行銷策略家保祿宗徒

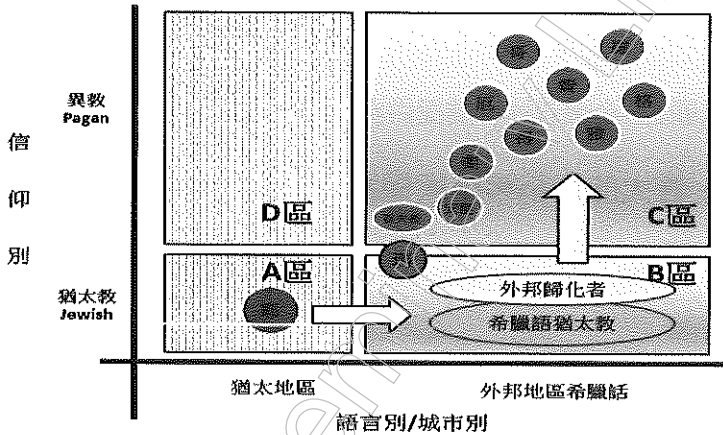
(一) 保祿宗徒的福傳策略地圖



上圖是保祿宗徒的福傳發展策略地圖，他在 20 年間將耶穌基督的福音從猶太地區向西擴展第一圈（小亞細亞、迦拉達等省），然後到第二圈擴展的南歐及愛琴海四周（馬其頓、阿哈雅省），最

後第三圈擴張到羅馬（或西班牙）及地中海各大島嶼（馬爾他、克里特等）。實現了福傳的願景，將福音從耶路撒冷開始被宣揚並到達「地極」（宗一8）。

保祿宗徒福傳的市場區隔



從市場區隔的觀點來看，上圖 A 區代表「在猶太地區、信猶太教」的市場；B 區是「在外邦地區、說希臘話、信猶太教」的市場；C 區是「在外邦地區、說希臘話、信異教」的外邦人市場；D 區則是「在猶太地區、信異教」的市場。

在說希臘話的外邦人目標市場中（B、C 區），可依據城市或地理再次分為第二層的市場區隔，如斐理伯、得撒羅尼、格林多、厄弗所等等。外邦城市可再分第三層的區隔，如格林多城的猶太人及外邦人。

A→B、B→C 的箭頭，代表保祿宗徒福傳旅途中目標市場的移動路徑。以敘利亞的安提約基亞為基地，向第一圈的大城

市、第二圈的濱海大都會、第三圈的城市循序發展。在各城市的福傳對象則是先為猶太人、後為外邦人。

(二) 保祿宗徒的行銷概念

對猶太人，我就成為猶太人，為贏得猶太人；對於在法律下的人，我雖不在法律下，仍成為在法律下的人，為贏得那在法律下的人；對那些法律以外的人，我就成為法律以外的人，為贏得那些法律以外的人；其實，我並不在天主的法律以外，而是在基督的法律之下。對軟弱的人，我就成為軟弱的，為贏得那軟弱的人；對一切人，我就成為一切，為的是總要救些人。我所行的一切，都是為了福音，為能與人共沾福音的恩許。(格前九 20-23)

這段經文應該最能夠代表保祿宗徒的行銷概念，它很明白地告訴我們下列幾項行銷相關的訊息：

- 福傳的對象——猶太人、法律下的人、法律外的人、軟弱的人——是不一樣的市場區隔。
- 要贏得各種群體的福傳對象，首先需要讓自己分別成為各種群體的人——猶太人、法律下的人、法律外的人、軟弱的人。
- 要成為「猶太人、法律下的人、法律外的人、軟弱的人」，保祿必然先要面對各類型觀眾價值觀的差異，經由分辨與取捨 (Trade-off)，其決策的準則應該是「我所行的一切，都是為了福音，為能與人共沾福音的恩許」；換言之，即

以耶穌基督為核心，換上不同的外衣。

- 我們尚可將經文中的「一切人」作合理的延伸，將市場區隔為「斐理伯人、格林多人、厄弗所人...」，或「窮人、奴隸、病人...」，或甚至「穆斯林、基督教、東正教...」。

然而，此段經文，保祿並未告訴我們幾個關鍵問題的答案：

1. 要如何才能〔成為〕猶太人、法律下的人、法律外的人、軟弱的人，或斐理伯人、格林多人、厄弗所人等？
2. 要如何才能〔贏得〕上述所列人等？
3. 〔成為或贏得〕甲城市斐理伯人的價值主張，是否也能同時〔成為或贏得〕乙城市格林多人的價值主張？

我們都明白，在不同市場區隔下的目標客群，其價值觀有些固然是共通性的人本價值，但也有部分價值觀可能存在著很大的差異，其實並沒有一套適合一切人的版本。本文主要目標，就是從《斐理伯書》及其他宗徒書信文本中，進一步探索這幾個關鍵問題。

（三）《宗徒大事錄》中記載的行銷概念

第一次耶路撒冷會議後，宗徒們對外邦歸化的基督徒說：

聖神和我們決定，不再加給你們甚麼重擔，除了這幾項重要的事：即戒食祭邪神之物、血和窒死之物，並戒避奸淫；若你們戒絕了這一切，那就好了。（宗十五 28~29）

從行銷學角度，我們可以如此閱讀此段經文並推論：

- 「外邦人」是宗徒福傳的目標顧客群（Target Audience）；

- 宗徒們在實際走訪廣大的外邦人地區，仔細地傾聽了外邦人的聲音（Voice of Customer）；
- 經討論及聖神的異象顯示，宗徒們分辨的啓示如下：
 1. 〔成爲〕外邦人的要件，首先是瞭解外邦人最重要的價值需求，應是「領受聖神，並藉著主耶穌的恩寵，以信德淨化了他們的心」（Customer Value；宗十五9）；而最不重要的價值需求，應是「受割損、遵守梅瑟法律」（宗十五5），好像「在門徒的頸項上，放上連我們的祖先和我們自己都不能負荷的軛」（Non-Value；宗十五10）。
 2. 爲〔贏得〕外邦人，他們於是針對外邦人的最深層的渴望與憂慮，跳出傳統妥拉的桎梏，創造了新的價值主張：「不再加給你們甚麼重擔，除了這幾項重要的事：即戒食祭邪神之物、血和窒死之物，並戒避奸淫；若你們戒絕了這一切，那就好了」（Value Proposition）；
 3. 宗徒們爲了安定外邦門徒的心，不受保守派猶太基督徒之擾亂，在耶城會議後，除了特別書寫公函外，並選派猶達和息拉，隨同巴爾納伯和保祿，到安提約基雅、敘利亞和基里基雅，對外邦門徒親口報告宗徒會議的決議（Value Communication；宗十五22~31）。

本文將依循此模式，從幾篇宗徒書信中，進一步探索對於不同的目標顧客群（Target Audience），探討宗徒如何傾聽顧客的聲音（Voice of Customer），瞭解並分辨顧客的價值需求（Customer Value），及對不同的顧客群提出能滿足其關鍵需求的價值主張

（Value Proposition, VP）；然後針對不同的目標顧客群，如何分別進行有效的溝通（Value Communication）；最後探討保祿宗徒如何構建福傳策略金三角——宗徒、教會、門徒——的共享價值，使初期教會在價值導向的文化下，「找到顧客、留住顧客、並擴大客戶群」，及建立教會的永續發展（Long-term Sustainability）。

本文下期預告

三、對斐理伯教會價值行銷之概述

- （一）斐理伯門徒的背景特徵
- （二）斐理伯門徒的價值觀
- （三）保祿宗徒對斐理伯門徒提出的價值主張
- （四）《斐理伯書》信中的價值溝通

四、宗徒的整體溝通策略

- （一）宗徒如何聆聽門徒們的聲音
- （二）多元溝通管道與方式
- （三）與總部耶路撒冷的溝通
- （四）各地教會間的溝通
- （五）聆聽天主的聲音

五、初期教會之永續發展

- （一）宗徒的福傳策略金三角
- （二）福傳團隊的培育
- （三）品牌建立
- （四）核心價值的捍衛

結語