

企業行銷的技巧演練

羽佐田直道
大橋隆士
段影

譯 著

29.4195
DY

企業行銷的技巧演練

羽佐田直道
大橋隆士
段影

尖端出版

S9004/6 (中1-18/296)

企業行銷的技巧演練

B6000260

企業行銷的技巧演練

編 著：羽佐田直道

大橋隆士

譯 者：段 影

發行人：陳日陞

出版者：尖端出版有限公司

地 址：台北市西寧南路70號4樓12室

電 話：(02)7115537・7760625

郵撥帳號：0562266-3號

新聞局登記版台業字第2608號

總 經 銷：農學有限公司(農學社)

地 址：台北市新生南路一段97巷42號一樓

電 話：(02)7735141・7518717

法律顧問：黃璧川

地 址：台北市羅斯福路3段273號七F之二

印 製：中西印製廠股份有限公司

地 址：台北市汀州路134巷10號

電 話：3035127

定 價：新台幣130元

1988年6月出版

■版權所有・翻印必究■

前言 欣賞本書的方法

有人認為行銷 (marketing) 是創造性 (creative) 的工作。既然這樣認為，也就沒什麼話說，其實行銷一點也沒創造性的成分在內。

的確，有一些經營者斷定，行銷戰略實施的結果，會創造出很多東西，而利益之創造（包括為創造利益而發生之商品創造），乃行銷最終之目的。

雖然如此，行銷仍然不能說是創造性的。因為行銷活動只不過是為企業公司其他部門的創造活動（如生產，銷售）做準備工作而已。

簡單地說，行銷是一種選擇的技巧 (technology)。它的基本使命是要選擇生產何種商品，銷售何種商品，如何銷售。而實際上從事生產的是生產部門，銷售的是營業部門。所以說行銷完全不是創造性的工作。

縱然如此，行銷工作是否沒有價值？却也不然。本來企業活動最重要的部份就是“選擇”。例如，經營者有很多場合都非自己創造，而他們所做的選擇却往往影響企業的興盛與衰頹。

愈是重大的選擇工作，愈需要確實的情勢判斷能力與知識，而且更重要的是敏銳的察覺能力。因此，作者乃將行銷人員憑他的靈感所做的判斷能力稱為「行銷感性能力」(Marketing Sensibility)。

本書之目的乃希望對於「行銷感性能力」之訓練有所助益。所以本書並非理論之書。因為根本上都是基於感性

之業務，所以完全沒有理論上的選擇。推理的工作可以交由電腦去做，而此處所注重的是機器所做不到的，也就是行銷人員其「隨心所至」，自由而靈敏的感覺能力。

舉一個例說：攝影時，如忘記裝入底片，或未取下鏡頭蓋子，即無法攝成。行銷工作也是一樣，有一些決定性的錯誤論點。所以本書對於基本上的選擇技巧，另有明細的解釋。

各位若想接觸一些行銷工作，本書中均一一列舉，不要怕失敗，失敗也沒關係，還是享受“隨心所至”的樂趣吧！

目 錄

引言

11

1. 企業經營與行銷部門的關係

步驟 ①—④

技巧、重點／行銷部門之任務因企業之需要而異

16

技巧、重點／行銷是最高經營者的工作

18

2. 行銷企畫人員應有的資質與態度

步驟 ⑤—⑧

技巧、重點／擔任行銷工作人員要有積極性，做事

要踏實

25

3. 邁向行銷之路

步驟 ⑨—⑫

技巧、重點／行銷人員最初與最重要的工作就是考

量自己能做什麼

27

技巧、重點／首先應建立與公司各部門之溝通

管道

33

4. 行銷部門與經營者

步驟 ⑬—⑭

技巧、重點／財務報表也可能提供你行銷構想

42

5. 行銷工作的幾個問題點

步驟 17—20

技巧、重點／行銷工作的目標是什麼 46

技巧、重點／統合性行銷(integrated marketing)之重要性 49

6. 行銷工作

步驟 21—25

技巧、重點／最基本而最有價值之調查就在日常的经营活動中 56

技巧、重點／應多利用對行銷有用之公立機關資料 59

7. 調查結果之分析與檢討

步驟 26—35

8. 行銷部門之提案

步驟 36—42

技巧、重點／行銷部門之提案不太受歡迎 95

技巧、重點／行銷調查目的之一是使公司內部之意志統一 101

商品計畫之擬定方法

步驟 43—47

技巧、重點／商品計畫要有廣泛的構想 109

10 行銷目標之設定

步驟 48—51

技巧、重點／構想(ideal)是商品開發的終點而不是起點 117

11價格戰略之策畫方法

步驟 92—93

技巧、重點／價格戰略是行銷部門的重要工作 124

12商品計畫(Merchandising)之構想

步驟 94—95

技巧、重點／包裝之種類與功能 136

13有效的廣告戰略

步驟 96—98

技巧、重點／如何再增加廣告量也無法消滅競爭商品 138

14重整流通通路

步驟 99—100

技巧、重點／中間業者(代理商、批發商)之存在意義與流弊 149

15行銷測驗之實施方法

步驟 101—103

技巧、重點／行銷測驗是否必要 156

技巧、重點／行銷測驗之目的不在銷售而在收集資料 161

16營業部門與行銷部門之關係

步驟 104—105

技巧、重點／行銷人員是軟質(soft)與硬質(hard)兩種個性之協調角色 171

結尾 (epilogue) 185

後記(對於啓發自己之建議與得分

點數之評定) 187

推演步驟進行圖表 190

步驟進行法

1. 每一步驟最後有幾個選擇擬題，你可以選擇其中的一個，然後按所指示之步驟推進。
2. 不可以提前看後一頁的內容。
3. 推進到所選擇之步驟時，即將現有得分點數加上得點，或減去失點後記入得點欄。
4. 讀到下面一個選擇擬題時，在選擇以前先看右側之“技巧重點”(technic-point)，以了解基本的選法。
5. 現有點數為零，或遇到〈END〉記號時，演練就結束了。但讀了“技巧重點”之後，發現錯誤時，可以退回前面的步驟。
6. 現有點數分為資本點與人才點。如一方得點特別多而另一方為負數時，就不能算成功。綜合評定在後記之中有所表示，可做參考。

引言 (Prologue)

走在通往董事長室的走廊時，我（宮下利夫）喃喃自語道：「公司有幾個部門？難道一個三百個員工的公司也要設總務文書課嗎？」

事實上，我是收到文書課的召見單才由名古屋支店匆匆趕到東京的。召見人是董事長。

召見單寫著：「有關你職務之事與你商量，希於×月×日×時至總公司見面。」

我到董事長室敲門時，心裏仍嘀咕：「其實這種事只要董事長親自打個電話，不就好了嗎？」

董事長說：「這次總務部長推薦你來……」

我心想：「哎！又是什麼職務調動。」本公司最煩的就是常有各部門和地區性的調動。而我竟在這樣的公司裡待了十年。

董事長說：「想讓你當行銷室主任，擔任行銷（marketing）的重要工作，所以……」

咄！我靜看著他那螃蟹似的方型臉孔。

董事長老愛把幾句現成的英語掛在嘴上，其實根本沒效果。

像這次年初訓話，喊到「QC」時，我打了個寒顫，看樣子又要引起一場大亂了。

果然，過年不久，就來了什麼顧問，到各部門走了一趟，於是員工們就到處喊QC！QC！。我服務的名古屋支店營業第三課，有五名課員，稱為QC組，他們下班後聚集在

茶藝館討論，建議提高營業效率，減少訪問客戶的次數。後來在QC發表會前，因客戶激烈反對，終告失敗。另外其他部門也有類似情形，所以三個月後就沒人再喊QC了。

還有，當他喊VE時，以及喊Venture business時，都曾發生過同樣的情形。最近似乎又在說什麼Survival戰略如何，如何，但好像沒有人去理他。

董事長這種英文單句，令我產生敏感症。現在我的思路已斷，他說的話我都没聽進去。



步驟 1

目前得分點
資本點 人才點

在一旁的常董兼營業經理兒玉道夫見我發呆的表情，替我打了圓場。我想所謂行銷政策，可能就是他提出來的主意。他說：

「因為，自日圓升值以來，本公司業務不振，如果不設法努力，單靠那些小客戶的操作，恐怕無濟於事。所以需要推動行銷政策，這個重任就要請你來擔任……」

我所服務的纖維製品公司，最近業績確實不好。已經被開發中國家的產品迎頭趕上。有的大盤商在超級市場的販賣場地已經縮小了一半。我也正在想……如果不設法……。

「雖然如此，但為什麼要現在做？為什麼要我做呢？而我該不該接受這個工作？」

Ⓐ「既然是業務命令，我樂意做。」

進入步驟 2 →

Ⓑ「如果不急，請給我一些時間考慮一下。」

進入步驟 3 →

Ⓒ「這個工作責任太重，是否有更適當的人選？」

進入步驟 4 →

步驟 2

目前得分點
資本點 人才點

「這樣就很好」，董事長笑著說：「這是一份艱苦的工作，一直找不到適當人選！」

哦！我明白了。並不是老闆指定我的，我何必輕易接受呢？但現在後悔已經太遲了。

「你的職位就是課長，擔任營業，直屬常董，這樣如何？詳細情形再與兒玉經理商量。」

「董事長，所謂直屬常董，是不是沒有課員？」

「只你一個人，恐怕做不來。」

兒玉常董接著回答了我的問題。此時董事長認為事已談妥，不再發言。

「東京的營業部第一課剛巧裁員，有三個人你可以用。」

開玩笑！我幾乎要叫起來。把我調到此地，做無人願接的工作，當個沒有權限的課長，還要把素質不良的課員推給我！我該怎麼辦啊？

就如董事長所言，這是艱苦的工作，我的心情漸漸低沉了。

記上人才點 - 1000 點

進入步驟 9 →

步驟 3

目前得分點
資本點 人才點

好不容易走出董事長室，想逛逛書店，了解一下行銷主管，究竟應做些什麼？以前參加講習會曾聽顧問說：「行銷非常重要」，沒想到現在却要親身體驗這份「重要」的工作。

書店裏有很多關於行銷方面的書。但大部份都是翻譯本，令我感到頭痛，心裏又沉悶，只好選了二本比較看得懂的回來看。

書越看越迷糊，不知道什麼叫行銷。只好放棄書本而打電話問我大學的學長——加藤弘昭先生，他比我早三年，目前在一家電製品公司當人事課長。

他說：「要你當行銷室主任，不就等於當上董事長了。其實很簡單，不必煩惱，也許董事長他自己也不見得清楚。你只要提出一個條件——自己挑選課員。錢的事情較不好講，人的問題，他會答應。先把工作接過來，然後再與你的屬下商量。」

進入步驟 5 ⊖

行銷部門之任務因企業之需要而異

行銷是什麼工作？這個問題沒有明確的答案。一般所謂行銷就是要先設立一個具體的目標，而要達成這個目標，須先做成計畫，然後付諸實施，獲得成果。這個過程就是行銷。

其中最大的問題就是目標的設定。企業的目標一向都是着重於確保和增加利益，認為只要能賺錢就可以。但，現代社會，消費者的結構複雜而多樣化，消費者意識也逐漸提高，單是注重利益的確保，是無法得到成果的。

企業的終極目標是要賺錢，那是當然的。但是不能把這個目標單獨表面化。而必須將市場的性質，企業的形象從業員的溝通以及社會的利益等，種種因素融合在一起，構成一個行銷的目標。

雖然如此，行銷目標仍因企業所處的環境和條件而不同。例如市場占有率90%以上的獨占企業和生存競爭激烈的企業，可能就以銷售為唯一目標。

行銷工作的任務，在各個企業中形式各別，沒有一定的理論和概念可循。所以你必須了解，如果脫離了自己公司的現況，而想把行銷工作建立起來，是很危險的。
