

生意人叢刊 ⑩

行銷商戰36計

陳紀元著



生意人叢刊 100

陳紀元著

行銷商戰36謀

國家出版社

行政院新聞局出版字號陸叁貳號

生意人叢刊 100

行銷商戰36計

特價：新台幣壹佰貳拾元正

著者：陳

發行人：林

總策劃：林

總編輯：王

發行所：國

總經銷：國

郵撥帳號：一〇四八〇一號

地址：臺北市新生南路一段二六之八號三樓

電話：三九二六七四八・三九二六七四九
三五一〇九一七・三九一七九一八

印刷所：嘉

信

印

刷廠

紀大洋洋麗出版

版

元坤慈芬社

中華民國七十一年三月初版

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會邁進了工業社會，經濟結構型態與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密。政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識。要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

蔡 序

哈佛大學教授馬爾康麥克納 (Malcolm Mcnair) 曾為行銷下定義：行銷是創造與傳送社會之生活標準 (Marketing is the creation and delivery of a standard of living to society)。

以往商業活動，乃基於生產者本位之立場，先有產品，再求銷售。自從商業活動由國內市場擴展至國際市場，商品種類增加，市場競爭日益激烈；一方面，國民所得普遍提高，消費者之需求與嗜好更是變幻莫測。必然的，一切生產將以滿足消費者需求為目的，亦即為消費者導向之生產。行銷居於生產與消費者之中介，其主要任務為發掘消費者所需之產品，訂定適當的價格，並作有效之分配與推廣，使產品順利由生產者傳送至消費者手中。

近年來，行銷技術與行銷策略之研究已成爲專門學問，爲一般企業界所重視。本書引據我國傳統之謀事策略——三十六計，以運用於行銷之學，甚具創見。書內列舉國內之行銷實例，就其所採用之行銷策略及其成敗原因加以解析，可供工商業界參考。凡事先有方案與策略，循序推進，則易於成

行銷商戰總計

功。

三十六計之構想，可以引導工商業界訂定行銷策略與計劃之觸覺，在千頭萬緒之行銷業務中理出妥善之行銷方案。

紀元君專攻企業管理理論多年，並實地從事企業經營，擔任企管顧問，學識與經驗俱豐，常以心得之作，在報刊發表。本書內容曾在工商時報連載，頗受歡迎，其熱心於國內企管理論與實務之推廣，誠堪推崇。爰爲之序。



于七〇年七月
世華銀行

開場白

——工商時報副刊主編

任何公司面臨的挑戰，極少像市場行銷所遭受的競爭那樣激烈，所謂的「商戰」實際上就是行銷戰——在產品、價格、配銷通路、推廣上各顯神通、互爭長短所應用的「戰略」；行銷學上都有一套完整的分類與解說，但是，這些都是「舶來」的教科書整理出來的，現在所連載的「行銷商戰36計」則是「鄉土」的。陳紀元先生將形形色色的行銷戰歸納為我們耳熟能詳的36計，藉由這36計能使我們了解行銷策略的本質。有一天，我們實際規劃、運用時，更能就輕駕熟。

開場白

自序

自從經濟日報連載「工商雜症一〇〇」頗獲好評後，在許多讀者的鼓勵下，乃繼續以行銷爲主題，於工商時報發表「行銷商戰卅六計」。

國內以臺灣實際發生的行銷個案印證解析各種行銷策略運用的書籍並不多見。誠如工商時報副刊主編在「行銷商戰卅六計」之開場白所謂國內廠商太需要一些以國內消費者心理及經濟客觀環境爲背景的行銷策略實例，加諸「行銷商戰卅六計」連載期間，各界反應甚佳，因此乃編輯成冊，以期廣爲流傳，裨益國內行銷作業。

中國傳統的策略運用首推家戶皆曉的「三十六計」，其中隱含相當的哲理與智慧，而此亦正是現今工商企業行銷運作所需要的。因此以卅六計及國內實例互相引證，使之更能符合國內工商界需要。

隨着國內所得水準的提升，消費者的心理需求愈發難以預料，以往注重先有產品的「物美價廉」觀念，在此種情況下逐漸遭到壓力，加諸保護消費者的呼聲甚囂塵上，以滿足消費者心理爲前提的行

銷觀念乃漸次在工商界生根，產品至此已變成滿足消費者的基本手段罷了。

過去的觀念中，只要產品品質不錯，價格合理便可輕易達成銷售的目標。但時至今日，產品品質的要求在於滿足消費者需求，包裝亦扮演相當重要的角色；價格已不再是低廉合理便可奏效，反而變成一種藝術，低價品可能是「便宜沒好貨」，而且會令消費者產生有失身份的感覺。除此之外通路的搭配，存貨的管理；以及各種廣告及促銷亦構成現代行銷的重要支柱，失一不可。

本書中不但有個案解析，亦有整體市場交戰的策略運用。附錄部份為筆者在工商時報所發表的貿易及管理系列文字，亦可供工商界的參考。

本書的推出，旨在冀望工商業界，老閱也好，從業人員也好，皆能從中悟得在臺灣從事行銷業務的方向與應有的策略。

文末，感激工商時報副刊的諸位編者以及羅慶忠先生為本書文章刊登所作的努力。也謝謝世華銀行信託部蔡經理昭發的序文。

最後，謹以消費者的定義感謝購買此書者的眷顧。

「消費者也者，是購物心理極端矛盾的人，您我皆包括在內，尤其女性消費者更是難纏。」

陳紀元 謹記 七〇、七、十五

行銷商戰統計

目錄

序	言	世華銀行信託部蔡經理昭發序
開場白	工商時報副刊主編	
自序		

行銷商戰36計

第一計	瞞天過海·假牧場始末	一
第二計	一箭雙鵰·黑松的市場保衛戰	四
第三計	借刀殺人·洗寶的尙方寶劍	七
第四計	以逸代勞·五度五關獎五萬	一〇
第五計	趁火打劫·三陽機車我愛臺灣	一三
第六計	聲東擊西·金融業的推廣技巧	一六

第七計	無中生有·王將人參大補丸的涼補	一九
第八計	暗渡陳倉·行銷的財務觀念	二二
第九計	指桑罵槐·收乳充足的味全	二五
第十計	借屍還魂·產品生命週期的長壽	二八
第十一計	順手牽羊·好意思的茂慶公司	三一
第十二計	明知故昧·錄音帶三卷百元的內幕	三四
第十三計	調虎離山·百事可樂的大翻身	三七
第十四計	欲擒故縱·不要抽煙的香煙廣告	四〇
第十五計	釜底抽薪·新聞報導雙包案	四三
第十六計	打草驚蛇·南僑新產品的教訓	四六
第十七計	先發制人·統一的真橙流露	四九
第十八計	落井下石·Lipton 大進擊	五二
第十九計	虛張聲勢·石松的象王蚊香	五五

- 第二十計 反客爲主・淨水器的推銷法 五八
- 第廿一計 金蟬脫壳・百貨業的提貨券 六一
- 第廿二計 移屍嫁禍・全錄，放馬過來 六四
- 第廿三計 殺雞儆猴・武田抓僞藥大法 六七
- 第廿四計 偷龍轉鳳・打折策略的貨幣錯覺 七〇
- 第廿五計 擒賊擒王・野鷄大鬪鐵公鷄（車） 七三
- 第廿六計 扮豬吃虎・機動化便當販賣部隊 七六
- 第廿七計 過橋抽板・時髦消費行爲 七九
- 第廿八計 李代桃僵・新力新格大聯歡 八二
- 第廿九計 拋磚引玉・國泰的公共關係廣告 八五
- 第三十計 美人計・黛安芬的空降部隊 八八
- 第卅一計 激將法・五百元一杯咖啡 九一
- 第卅二計 空城計・臉紅的綠巨人 九四

- 第卅三計 反間計・畢卡索的自我推銷術 九七
- 第卅四計 苦肉計・吃光餐廳的歡迎罷工 一〇〇
- 第卅五計 連環計・慧眼獨具的浪琴表 一〇三
- 第卅六計 走・南亞塑膠的壯士斷腕 一〇六

附 錄

- 一、進出口商，請與美元分居 一〇九
- 二、勿把杭州當汴州——當前詭譎景氣下的輸出產品策略 一一六
- 三、觸鬚說趙太后——家族企業的人事與發展 一二七
- 四、存貨增加與囤積居奇 一三六
- 五、商標對話錄 一三九
- 六、冠洋姓行銷 一四五
- 七、解開出口觀念的結 一四七

瞞天過海

前年春夏之際，正當牛奶銷售漸入旺季，某大食品公司亦透過報紙、電視等廣告媒體，大力吹捧其自營牧場所生產製造的鋁箔包牛奶。

衆牛奶公司於驚慌新競爭對手帶來的預期壓力之餘，當時民生報忽然揭開內幕，將整個牛奶序幕戰帶至最高潮。而該牛奶公司亦因其「瞞天過海」策略之敗，導致整個行銷計畫、財務投資受到嚴重打擊。當然，該牛奶序幕戰亦如曇花一現，衆牛奶公司有驚無恐。

原來是該食品公司在各種廣告媒體上，以省屬某一牧場爲背景，影射此爲其所有，結果遭致報紙的追查，揭發此一企圖「瞞天過海」的陰謀。

又有某一專營鐘表出口的公司，在其製作的目錄上，以特殊的暗房技巧，將公司名稱複合在臺灣大學校總區學生活動中心的側面牆上，以代表其廠房。

這種「瞞天過海」的作法，不要說是國外進口商，就連國內出口商皆易被其蒙在鼓裏。伴隨着國

民教育水準的提高，一般廣告的被接受性將更形趨下。尤其是那些單刀直入式的利誘廣告文案，更易形成消費者心理自衛性的抗拒。

邇來保護消費者權益甚囂塵上，加諸各種新聞媒體的宣導與批判陸續登場，同時政府有關部門對廣告宣傳手段的注意，利用「吹擂」爲出發點的「瞞天過海」計策已很難奏效，而且又需冒東窗事發，百劫不復的風險。

臺北亦有一家建設公司，因使用「瞞天過海」的詐騙伎倆，遭致購屋者的民事控訴，最後付出一筆相當的賠償費。

原來該建設公司在預售房屋時，所用的建築藍圖竟與實際坪數有「曖昧的出入」，待購買戶遷入後，發覺其花錢買來的陽台竟不歸自己使用，因而有「現狀買賣」之訟發生。

近來房地產交易在通貨膨脹聲浪中熱絡異常，建築公司與販賣代理商大行其道，宣傳手法亦大爲翻新。「五千元買一坪」似的廣告文案滿天飛，許多消費者不明就裏，紛紛前往洽詢，結果乘興而去，敗興而歸。原來是頭期款每坪先繳五千元。

晚近數年，企業競爭愈形白熱化，爲了刺激消費者的購買慾，使出渾身解數自不待言。但若以誇張不實的廣告或浮華無據的推銷技巧來欺上瞞下，恐怕在消費者眼睛愈來愈雪亮之際，縱然得逞一時，亦難逃千秋公論。

廣告文案愈是推陳出新，消費者的「廣告免疫力」愈強，相形之下，若行銷決策單位欲鑽研於廣告的動盪力，勢必要花費相對的時間與精力，而其效果如何，仍在未定之天。然而反璞歸真的宣傳文案雖嫌平凡笨拙，但給消費者耳目一新的真實感，不見得就不是目前行銷宣傳策略較突破、較具動盪力之佳作。

(七十、二、廿)

一箭雙鵰

黑松飲料公司在去夏終於推出屬於年輕人市場的「綠洲」罐裝果汁。這一記攻勢除了具有產品繼承及填補產品線空缺的雙重目的外，另外的一項功能應是提高其製罐機械產能的運用。

黑松汽水在六十三年秋，與百事可樂的華年達系列產品發生十年來臺灣行銷史上最激烈的市場爭奪戰。雖然，據調查黑松汽水曾被華年達挖掉了一億五千萬左右的市場，但黑松終亦因「一箭雙鵰」策略的成功，而奪回了被鏖入的地盤。

「想起汽水，就想起了黑松」，黑松在臺灣汽水界的名號幾乎已被類化。話說八年前，黑松在整個臺灣汽水飲料界約佔有六億左右的市場，其他尚有台豐、七喜、雙喜、白梅等，共構成約有九億元的市場胃納。

這麼大的一塊沃土，由黑松獨享泰半，自然引起飲料界非汽水廠商的覬覦，百事可樂乃首先發難，以「時髦消費行為」為導引，依序推出葡萄、橘子、蘋果、檸檬等汽水，企圖以色調的淡化來軟化