

現代管理月刊新叢書④

行銷規劃與策略

■ 現代管理月刊雜誌社

■ 楊毓陽
■ 許士軍 等著
■ 黃崇英

行銷規劃與策略

現代管理月刊新叢書④

行銷規劃與策略

■ 現代管理月刊雜誌社

■ 楊朝陽
■ 許士軍 等著
■ 黃俊英

現代管理月刊 印行

MODERN MANAGEMENT MONTHLY

行銷規劃與策略

作 者 楊朝陽等著

發行人 黃廖美津

出版者 現代管理月刊雜誌社
台北市復興北路 176 號 5 樓之 1

行政院新聞局出版事業登記證

局版臺誌字第 1680 號

定 價 每本新台幣四百元
郵政劃撥 0109364 — 3 號現代管理月刊帳戶

印 刷 雨利美術印刷有限公司
台北市延平北路三段 1 巷 5 號

初 版 民國七十五年三月
版權所有 禁止翻印

序

隨著工商業的快速進步，目前消費者對產品及勞務的品質要求日益嚴格，整個經濟已逐漸從「生產導向」轉變為「行銷導向」的型態；誠如 Ruel C. Kahler 博士指出的：未來國內企業界必須注意「強化行銷能力，並且要由顧客及使用者的需求觀點去發展產品。」

經濟部李部長曾說：我國經濟發展到目前階段，已邁向所謂「高消費水準」，消費者的權益受到重視，過去僅重視生產，不重視市場行銷的經營策略，將使企業在國際競爭上遭到困難，而使企業的發展受到限制。

再從另一個角度來看，近年來外資企業（尤其是服務業）湧進國內市場，帶來許多嶄新的行銷觀念與作法，也使得行銷策略和行銷規劃受到大多數企業的重視，並紛紛效法，以提高行銷效率。

有鑑於此，本刊特別精選四十八篇行銷規劃與策略的文章，分別從行銷發展趨勢、行銷決策分析、銷售預測、競爭策略、消費行為與區隔策略、產品管理、定價策略、行銷通路結構、零售業經營、人員銷售與管理、促銷方式、廣告策略等方向闡述行銷的實際作法，內容頗多實務性範例，是企業界推動行銷管理紮根不可或缺的一部書。

現代管理月刊編輯部

民國七十五年三月

目 錄

壹、行銷發展趨勢

一、行銷的新趨勢·····	楊朝陽	1
二、近二十年來行銷發展趨勢·····	許士軍	11

貳、行銷規劃與控制

一、行銷決策分析

● 市場分析與行銷決策·····	黃俊英	20
● 攻防策略——兵學在行銷戰場上的應用·····	陳正平	41
● 經營困境下的行銷策略·····	褚宗堯	60

二、銷售預測：如何做好銷售預測·····

● 企業規劃的首要工作·····	黃俊英	71
● 產品生命週期與工業發展階段·····	吳惠然	74
● 新產品的銷售預測·····	張信雄	81
● 掌握正確的基本資料·····	梁治國	89
● 選擇銷售預測模式·····	黃宗仁	95
● 貿易商如何做銷售預測·····	蔡篤雄	99

三、競爭策略

● 「小魚吃大魚」的市場戰略·····	許長田	103
● 擴大市場佔有率的有效策略·····	陳正平	107
● 有利中小企業的市場競爭策略·····	楊踐為	119

參、消費行為與區隔策略

- 一、消費行為的新領域——生活方式……徐木蘭、嚴盛堂 125
- 二、不景氣時的行銷策略——購量區隔法的應用…張原涼 134
- 三、如何區隔工業市場……………陳國嘉 143

肆、產品策略

- 一、新產品發展
 - 踏出發展新產品的第一步：發掘新觀念……鄭純盛 152
 - 不要盲目地推出新產品……………陳孝茂 161
- 二、品牌策略
 - 如何運用多品牌策略……………雲 谷 168
- 三、產品管理
 - 如何做好產品企劃的工作……………一德— 178
 - 行銷部門如何做好品質保證工作？……………陳耀茂 186

伍、定價策略

- 一、定價與消費心理……………莊書彰 195
- 二、預測價格的方法……………莊書彰 204

陸、分配策略

- 一、通路結構
 - 爾虞我詐——談通路機構間的權力消長……鄭純盛 219
- 二、特許經銷制度的建立與管理

●特許經銷制度的經營策略·····	張信雄	228
●建立特許經銷制度的要領·····	張景涵	243
●如何選擇及輔導加盟店·····	吳英仁	249
三、零售業經營		
●突破小店鋪式的經營型態·····	汪威錚	256
●零售業正加速蛻變·····	張景涵	258
●三商百貨經營零售店的訣竅·····	翁肇喜	261
四、營業所的管理		
●營業所收款管理的要訣·····	溫文琦	266
●不景氣時提高營業所績效的策略·····	溫文琦	278

柒、推廣策略

一、人員銷售與管理		
●如何培養專業推銷員？·····	陳濟民	292
●怎樣提高業務人員的士氣？·····	黃營杉	298
二、促銷方式		
●廠商如何擬定促銷策略？·····	楊憲次	311
●你的顧客屬於那一類型？·····	李道榮	322
●贈券有存在的必要嗎？·····	鄭純盛	326
●促銷工業產品的利器：運用推銷函件·····	王振東	333
三、廣告目標及策略		
●廣告與行銷研究·····	蕭鏡堂	339
●企業如何做好廣告計劃？·····	蕭鏡堂	353
●廣告規劃與目標市場的選擇·····	蕭鏡堂	365

● 克服經濟不景氣的廣告戰略·····	楊憲次	374
● 如何測定廣告效果？·····	楊憲次	382
● 廣播廣告與促銷·····	吳建興	390

捌、銷售管理

一信用調查的要點與作法·····	蘇澄雄	397
二銷售路線也應該管理嗎？·····	蘇澄雄	423
三如何防止營業活動的失誤與糾紛？·····	莊惠光	446

一、行銷的新趨勢

楊 朝 陽

美國的行銷（Marketing）發展過程和日本的行銷發展過程幾乎是一樣，不過時間上有一點差別，美國發展的時間比日本早。臺灣在行銷方面的發展過程也和美國、日本一樣，不過時間上較晚，由美國和日本的經驗可以看臺灣的行銷究竟朝著什麼方向。

我們可以把行銷的發展過程分成三個階段：

第一個階段：戰術階段

美國的戰術階段是在一九五〇年至一九六〇年，日本則在一九五五年至一九六五年，日本約慢五年。戰術階段的特徵是注重行銷手段的有效運用，包括：

- 1.商品計劃：怎樣計劃產品的品質、產品的種類，開發或提高產品線（Product line）的效果。
- 2.價格的假定：怎樣設定價格比較適當，尤其是在價格區別

化 (Price discrimination) 方面如何去設定，價格的效果比較好。

3. 流通 (Distribution)：包括銷售通路 (Channel distribution) 和實體分配 (Physical distribution) 的流通，如何提高流通的效果，如何節省銷售通路的成本及如何節省實體分配的成本。

4. 販賣活動：包括怎樣開發銷售市場、設定販賣組合、訓練推銷員等。

5. 廣告和促銷 (Promotion)：廣告要如何表現、選擇什麼樣的媒體來配合等。

這個階段就是注重把以上這些行銷手段一個一個予以有效率的執行，這時候的主要概念有兩個：一個是行銷概念 (Marketing Concept)，如果要提高商品計劃的效率，你就要知道消費者的需要 (need) 是什麼？如果要設定價格，你必須要知道消費者對某一價格的反應 (response) 怎麼樣？其他有關流通、販賣活動、廣告也都是一樣，必須要有行銷概念，也就是以消費者為主的概念，才可以達到行銷的效果。行銷概念的產生是始於一九五〇年初美國奇異電氣 (General Electric) 公司的引進，以後就逐漸推廣。

另外一個是作業研究 (Operation Research)，它是降低成本的概念。作業研究有許多技術，如線性規劃 (Linear Programming)、動態規劃 (Dynamic Programming)、倉儲規劃 (Warehouse Programming) 和存貨控制 (Inventory Control)。在技術方面可以用作業研究的技術來決定倉儲的位

置或存貨控制或分配通路的問題。就販賣活動方面，如何配置推銷員，以配合銷售區域；廣告方面也是一樣，如何選擇媒體，怎樣配合等可以用線性規劃或模擬法（Simulation）。

第二個階段：戰略階段

從一九六〇年至一九七五年稱為戰略階段，為什麼稱做戰略階段呢？因為以前我們看到行銷手段一個個的運用，當行銷手段要運至市場上，如果對於市場的運用沒有戰略的話，光用手段未必有效。

戰略正確，手段用法好，則效果可見，所以戰略是接近（approach）市場的手段。即商品要進入市場時，我們要想到的方式是什麼？一段有下列幾個戰略：

一商品力加強戰略

一個產品應該有適當的商品力才能成功。加強商品力的戰略有以下三種：

（一）細分化戰略（Target Strategy）

這是一九六〇年代前期最普遍的戰略，也就是把市場依其特性加以細分化，把比較有效的部份取出來，作為目標市場；要定目標時，應該看產品的用途，把使用量較大的市場（Heavy User Target）或者對本公司品牌忠實度（Brand Loyalty）比較高的市場作為促銷的重點。

（二）商品定位戰略（Positioning Strategy）

臺灣已有很多公司運用這個戰略，目標市場決定了以後，你就知道商品在那一個位置，在這個位置上有幾個商品或其他品牌

的地位，以瞭解你的商品競爭的範圍。如果你認為競爭範圍不理想的話，你可以選其他的對象或範圍來定位，定位是一個很重要的行銷戰略；而定位時必須要有很明確的商品概念。

(三)商品概念戰略 (Concept Strategy)

這是利用顧客的心理來設定行銷戰略，例如牛奶到底是什麼產品？你可以說是營養食品，它很營養，又具有卡路里，是能量的來源；在比較落後的國家，它是營養的來源。牛奶的概念如果是健康食品，這時候的目標市場是針對30歲至40歲以上的人，尤其40歲以上身體發福，體重較重的人，開始注意減肥，他們不要卡路里、能量，需要長期節食，此時牛奶的功能是要強調：「可以幫助你維持健康而且不會發胖」。所以對於小孩子可以用「能量、營養食品」作號召，而對於40歲以上的人就要用「健康食品」做號召。

還有一個可能性是把牛奶當作美容食品，賣給年青的女孩子，強調牛奶可以「保護皮膚」，這就是不同的概念，針對不同的目標，不同的競爭對象。所以商品概念、定位和細分化戰略是創造商品力的整個戰略過程。

另外一個例子是蕃茄汁，假如你要賣蕃茄汁，當什麼賣？蕃茄汁不是很好喝的飲料，你可以當普通飲料賣，即解渴之用；也可以當保健的飲料，不好喝但喝酒太多後可以解酒用，所以很多東西是你當什麼賣而決定怎麼賣；如果產品不好吃，就要想辦法開發其他方面的用途，利用心理因素來定位產品，加強商品力。

二、市場力加強戰略

第二個戰略是市場力的加強，就是行銷手段的適當配合。

當商品對於消費者有驅力（ Drive ），則可以運用推（ push ）或拉（ pull ）的策略，「推」就是運用經銷商或推銷人員把商品推廣給顧客；「拉」就是運用廣告訴求的手段，吸引顧客到商店指明要購買本公司的產品。利用「推」或「拉」的力量，我們可採取下列的行銷手段來配合：(a)訂出適當的價格，價格使顧客負擔的起，顧客就會買。(b)多作廣告，廣告多可以吸引顧客上門。(c)銷售通路要密集，盡量普及各零售店和百貨公司，使顧客可以就近購買。這些手段有些有「推」的作用，有些有「拉」的作用，要適當的選擇使兩種力量結合起來以創造市場力，也就是以行銷組合（ Marketing Mix ）的策略，組合各種行銷的因素以創造市場力。

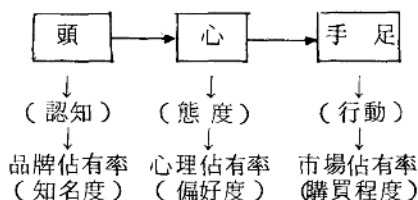
所以建立市場的地位要靠兩種力量：一個是商品本身的力量，一個是市場手段結合而成的市場力，兩者可作為行銷戰略的基礎。普通我們說行銷戰略，是包括目標市場的調查、定位、戰略的擬定和行銷手段的配合，這四個也就是行銷戰略的基本要素。當戰略設定以後，再去運用行銷手段就很有效。

在這一階段，新的行銷技巧有了新的發展，首先是重視市場和消費者的資料，行銷情報系統（ Marketing Information System ）日趨重要，例如要明瞭消費者的偏好，以幫助你設定行銷戰略。M I S 普通包括資料（ data ）和資料處理的方法，比如說我們有細分化的資料、細分化處理的模式；現在有很多如 A I D 的模式，也就是運用模式來處理資料，自然可以選取最好的變數。

其次是行為科學（ Behavior Science ）逐漸被重視，為什

麼要研究行為科學呢？就是因為我們要知道消費者的心理和行為，因為一般人的行為始於頭腦，進入心理上的變化，再進入行動上的轉變，這是有系統的人智上的變化。以圖一示如下：

圖一 消費者的心理和行為



先是消費者知道或瞭解有這個商品，然後是心理上（或態度上）的變化，喜不喜歡這個商品，對這個品牌的偏好如何？這品牌的那一點受到歡迎？或那一點不受歡迎？最後是行動上的變化，實際購買或不願意購買。具體的說，知名度就是有多少消費者知道這個品牌？目標市場裏知道這個品牌特徵的有多少人？偏好度就是有多少消費者以這個品牌為優先考慮的對象？或指明要購買這個品牌的產品？行動方面例如新產品上市時，市場中有多少人會去試買？裏面有多少人會重覆購買？

所以怎樣提高產品的知名度、偏好度、購買程度要一步一步來，不是一下子就能達成的。有時候你的產品品質很好，價格也適當，廣告也多，但是消費者買不到東西，因為你的配銷通路不好，消費者無法就近購買，那麼購買的人自然少了。有的時候則是產品的廣告表現不好，消費者不知道產品的好處，而提不起興趣去購買。這時候你要檢討，看是那一個步驟不當，而設法改進。

行為科學的方式，最主要的想法是知覺（Perception），即消費者如何感覺（Perceive）你的產品的特質？認知是戰略的中心，以汽車為例，消費者對車子的認知是促成其購買車子的誘因。有兩個主要的因素可判斷消費者的認知心理：

（一）車子的型態：跑車、家庭用旅行車、小轎車、豪華客車等不同型態的車子在消費者的心目中有不同的份量。

（二）車子的價格：高級豪華車、省油輕便車、二手車等價格的高低也會影響消費者的認知心理。

一般的消費者都會判斷不同特質的產品，例如VW車（Volks Wagon）代表經濟、輕便的車型，Jaguar車則是既名貴又輕便的車。Mustand車不很經濟也不很輕便而是介於中間。Lincoln Continental車則是名貴但不輕便。消費者通常都有自己喜歡的公司（idea firm），也有人特別喜歡進口車，不一而足。這個時候汽車公司就應採取市場區隔（Market Segmentation）的策略，例如年青人喜愛經濟而輕便型的車，則VW車可以年青人為目標市場。市場區隔也就是定位的一個方式，要把產品定位在顧客所喜愛的特質上，這是商品概念的運用，如果商品概念是以輕便型車為主，輕便型車是年青人所喜愛的，那麼Mustand車就較不適合。所以在定位汽車市場時，要注意車子的性能是否勾起消費者的興趣，消費者的認知心理可以決定產品銷售的方向，設定商品的概念。

第三個階段：經營階段

自一九七五年起進入到經營階段，這是石油危機發生後的現

象。站在企業的立場，由於企業的資金和人才等資源都很有限，怎樣配合企業的資源以擬定整個經營上的行銷戰略是這時期的重點。

在經營階段中最主要的工作就是資源的分配，要使資源的運用達到最佳化（Optimization）其方式有五種：

(一)開發新產品。

(二)加強已有的產品，對有希望的產品，增加一點費用促銷以取得較大的市場佔有率。

(三)維持高利潤產品，如果產品未來展望平平，則維持現在的行銷費用水準。

(四)收穫，不再花錢拓銷市場。產品展望不樂觀時，不再花太多錢促銷，不管市場佔有率，只管賺錢。

(五)撤退無（或低）利潤產品，離開既有市場。

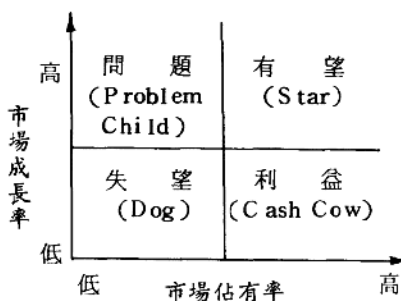
決定了產品的前途之後，再配合本身的資源去進行。如果有理想的商品化過程，我們用什麼方法呢？可以採取兩種行銷管理的技術：

1.戰略計劃(Strategic Planning Method)

戰略計劃包括組群（Portfolio）方式，即假如有兩個最主要的因素：(1)以洗潔精為例，洗潔精的整個市場未來發展前途如何？是在成長或衰退階段？和肥皂不同，洗潔精市場比較大，因此應有適當的商品力。(2)公司產品在整個市場的地位，即市場佔有率。一般而言，市場力高，佔有率高是最理想，不過最好的產品不一定市場力高。穩定的承受市場衝擊的產品，佔有率有時很高，例如黑人牙膏市場佔有率高，但不一定成長很快。最差的情

況是市場力不高，很穩健，但我們的佔有率偏低。其次不好的是市場成長很快，但我們的佔有率不高。最有希望的是：市場剛開始成長，而我們的佔有率就很高。我們把商品放在組群（Portfolio）上面，通常這些商品是有需要的商品。以圖二示之如下：

圖二 產品組群原理



Portfolio的說法：Star 表示有希望的商品，Dog表示前途無望的商品，Cash Cow表示有利益的商品，Problem Child表示有問題的商品。對於企業而言，就是要以預期的收入作基礎來看整個商品過程。產品組群原理（Portfolio Method）是戰略計劃裏的一個新的技術。

2. 零基預算法 (Zero-Basc Budgeting)

零基預算法的技術和產品組群原理有關。什麼是零基預算呢？由於以前的行銷費用預算都是用去年作基礎，例如去年這個商品用二千萬元，那麼今年就增加百分之十，以二千二百萬元作今年度的行銷費用預算。零基預算就是不管去年花多少，今年的商品就當作是今年才開始的計劃，假如今年目標是要增加市場佔有