

科學圖書大庫

營 銷 管 理

— 分析、計劃及控制

編譯者 盛元清

徐氏基金會出版

科學圖書大庫

營 銷 管 理

— 分析、計劃及控制

編譯者 盛元清

徐氏基金會出版

徐氏基金會科學圖書編譯委員會

監修人 徐銘信

發行人 陳俊安

科學圖書大庫

版權所有



不許翻印

中華民國七十二年六月八日初版

營 銷 管 理 分析、計劃及控制

基本定價 4.40

編譯者 盛元清 交通大學畢業

本書如發現裝訂錯誤或缺頁情形時，敬請「刷掛」寄回調換。 謝謝惠顧

局版臺業字第1810號

出版者 財團法人 臺北市徐氏基金會 臺北市郵政信箱 13-306 號

發行者 財團法人 臺北市徐氏基金會 郵政劃撥帳戶第 15795 號

承印者 大原彩色印製有限公司 台北市武成街三五巷九號

9221763
9271575
電話 9271576
9286842

電話 3017427

編譯者序

營銷是本世紀初新興的學說，當初並不為各界所接受，吾國經濟雖然已進入成長階段，但由於數千年以農立國歷史演進成重農輕商觀念，不容諱言營銷二字既生疏更難被大眾重視。本書多方博採 586 位專家學者計 852 部著作的高見宏論，並參考 168 家公司企業的作業資料，彙成數十萬言巨著，內容的豐富精闢無庸贅述，在茲編譯工作告一段落之際，爰以如下數點供閱者參考：

1. 外文與中文寫作方法不同，外文常喜巧立新奇專門名目，然後逐步分析以至極為鎖屑細節，而吾國的作風恰恰相反，從微末敘述推求結論，重心在結論而不若外文的深入分析與精究細算。
2. 爲了配合時代經濟及工商社會系統，吾們不妨暫行放棄不求甚解只重原則綱要的習尚，考慮以既專更細的態度，冀取實際有效的營銷技術。
3. 本書除了理論與概念的精闢周詳外，每節末尾附以結論及問題等，可供學者研究營銷管理之外，更爲從事公教機關或工商各業服務人士提供實用詳盡的說明與資料，無異是各業的操作手冊。
4. 編譯者有意以營銷理論、觀念、策略、計畫、技術與控制爲經，以有關組織如工、商、政、經、公用事業、社會組織、公教機關及慈善團體爲緯，或以營銷各因素與經濟環境等作經緯構成方格圖表，說明相互關係，俾收一目瞭然之效，繼思本書無論在文字與圖表各方面，均極詳盡之能事，殊可不必多此一舉，留待各位閱者細讀可耳。本書共分六篇，第一篇爲營銷作業觀念及策略的基礎，第二篇在市場及環境中尋找機會時，提供分析情況的概念與工具，第三篇在產品生命週期內，提供選擇目標市場及計畫有效銷售節目的正確原則，第四篇

收集各種營銷綜合資料吸取其共同效能，第五篇發揮營銷組織管理方面處理資訊及控制功能，第六篇將營銷討論擴及國際非營利事業及同時代所產生的現象。

編譯者 盛 元 清敬序
西元一九八三年四月

目 錄

編譯者序

第一篇 認識營銷管理

第一章	營銷在今日各種組織所擔任的角色	2
第二章	營銷管理的職務與觀念	14
第三章	營銷系統	29
第四章	策略管理與策略營銷程序	49

第二篇 分析營銷機會

第五章	營銷市場環境	72
第六章	消費者市場與購買嗜好	88
第七章	機關團體與民間組織的市場及購買型態	111
第八章	市場的分列與目標選擇	127
第九章	評估市場與預測	142

第三篇 計畫營銷策略

第十章	營運銷售計畫	162
第十一章	競爭性營銷策略	188
第十二章	產品壽命週期策略	199
第十三章	新產品發展策略	214

第四篇 收集營銷綜合資料

第十四章	產品決策	244
第十五章	價格決策	267
第十六章	銷售路線決策	289
第十七章	原料及產品的實物分配決策	314
第十八章	營銷傳播決策	327
第十九章	廣告決策	349
第二十章	推銷及宣傳決策	372
第二十一章	推銷人力決策	385

第五篇 執行營銷計畫

第二十二章	營銷組織	412
第二十三章	營銷研究及營銷資訊系統	425
第二十四章	營銷控制	446

第六篇 營銷特殊問題

第二十五章	國際市場營銷問題	474
第二十六章	非營利事業的營銷問題	488
第二十七章	現代營銷環境	497
	中英文名詞對照表	511

第一篇 認識營銷管理

第一章

營銷在今日各種組織所擔任的角色

經濟學家彼德·特魯克說：(Peter Drucker)
營運銷售是業務的基本，不能看做單獨的一項職務。……
依其最終結果也就是依用戶的觀點說，它就是整個事業。

人類歷史正以困擾的問題與機會邁向本世紀二千年代，營銷這一科目已吸引了世界各國各業各公司組織的注意，自古營銷關係某些組織將他們產品分銷給各市場，目前美國企業巨人如通用電氣 (General Electric) , Procter & Gamble , 希爾斯，及波音公司等無不以營銷為公司政策與運籌操作的基石，無論各處大小公司行號逐漸了解到銷售與營銷的區別而莫不從事有組織的營銷。非營利團體如博物館、院校、教堂，及政府機關等也將營銷看作它們與公眾社會關係的一種新方式，開發中國家及社會主義國家亦急切在研究營銷理論改進它們國內銷售系統及增強對外貿易的競爭力量。

日增的營銷趣味有些怪異，一方面它是人類最新的行為理論，一方面又是世界上最古老的行業，遠溯以物易物時期經歷錢幣經濟制度以迄今日時新的繁複營銷系統，賣買交易接續無已，而營銷這一門交易程序與相互關係的學說，在廿世紀初才開始露面，它的出世却被它母體經濟學所忽視。在此短暫時間它被多數人認為是社會救濟者的象徵，而另一些人則斥為社會上的腐敗現象，它的佳績有如下述各種說法：

威廉·司丹頓說，進取的營銷政策與操作可認為生活實質水準提高的主因，依賴營銷所創的低價大量生產，吾們方得享受昔日所認為奢侈的產品。

邱吉爾爵士說，廣告助長人類的消費力，鼓勵較高生活水準的

慾望，在人們眼前揚起更舒適住家更美觀服裝，更鮮美食品等的標識，也鼓起人們努力增產，終於結成非此不可的豐富收穫。

另一些人對營銷貢獻於社會的作較為悲觀的看法：

雷查·法默在他營銷月刊中說，過去六千年間銷售市場充滿了賣藝人兒，肩負車販，以及大街小巷叫賣人等，吾們這一輩又何嘗沒有許多人遭受到捐客或中間商等的串拐哄騙，吾們更何嘗不被引誘購買些並不需用的鬼東西。

司特令·海頓也說，人究竟需要些什麼？真正需要的祇不過每天幾磅食品，六尺之軀的衣住場所，以及某些工作活動保持身心滿足，實質上僅此而已。但不少人受不了現代經濟系統的洗腦誘惑以迄長眠地下，遺下成堆期票，典質品，荒謬的玩具與魔術把吾們心情寄託的寧靜給整垮了。

很顯然不同的社會批評家，對於營銷的意義與社會價值有極大差別，本書所持的觀點以為營銷確曾對於人類需求的進步與滿足提供了無上的貢獻，是企業組織實現了前所未曾達成的人類希求，並將這些希求轉變成事業機會，滿足了人們的希求也為本身獲取利益，事業組織能生存發展，有賴於不斷的在大眾希求演變過程中創立目標市場的價值。

各種企業組織的時代

認識營銷必先認識組織，今日社會多的是各種組織，無論大小優劣高尚或平凡的，到處林立等待著為人服務。每個人都可以隨心所欲逛街旅遊，無論山珍海味，盛裝美服，皆可隨手得來，不需三數小時即可遠達海外名勝遨遊，總之有不少營業組織在伺候人們的需要而視為營業的良機，本世紀正是組織的時代。

看到目前各式各樣組織的無所不在，真無從想像歷代沒有戲院餐廳體育館及電視等事業組織，人們何以生活下去的。今日的組織有私人的也有公家設立的，個人的合夥的或大眾投資的公司，目的可能為營利、服務，或其他理想，有的是單獨一人服務的代書或律師，也可能是僱用三二十萬人員的大組織，產品也許只有一項，或竟多至十數萬種貨品的“百”貨公司，有的只在一地區，有的却遍及世界全國各地區。

創業者許是旨在實行某大宗旨，某一需要，或獲取大宗利益。所以必需先籌措資金，吸收人才，設立生產或服務的配備，然後為產品謀出路，往往有許多組織逃不過這許多關卡。組織為了生存所必需的資源，大致有三種來源，其一為掌握有合法或其他權力用以徵集資源，如政府機關的稅收或不法集團的旁門左道。其二為勸募，接受私人或團體自由捐助，公共劇場，私人校院等大都由這些資助彌補年度支出的不足的。第三種生存方法是由組織創造貨品或服務之能滿足購用人的慾望者，也就是經由營銷解決生存問題的方式。

營銷問題不只是生產人們所需的產品，只需熟習如何生產更優於目標市場上競爭者貨品或服務，購用者例可向任何來源獲得滿足，他們的需要嗜好及興趣在變動，所以企業組織必須持續求新求進步適應社會需要，世界名廠浪子出版公司，肯太基特許速食行，增你智電視機製造公司等都會經歷到從營業高峯，因外來洶湧的競爭壓力而摔落至岌岌可危的困境。然而另一些大公司如柯達克、萬錄、吉利、通用電氣、及葡萄牽引機公司等倒真可算得上營銷專家。主要的區別就是在此市場環境瞬息變動下，組織的營銷知識能否顧慮到外在因素與本身是否能應付有方了，大多數公司的營銷機能不足的原因約如下述各端：

1. 營銷基礎猶新 這是一宗較為新穎的學科，常被混入次要機能如推銷或廣告之列。
2. 營銷的敵勢彌堅 營銷部將受到公司其他部門的抵抗，所以要創立地位與職權必須作逆勢攻擊。
3. 慢慢學習定律 (Law of slow learning) 營銷部在公司中成長，勢必經歷不少誤解。
4. 快速忘懷定律 (Law of fast forgetting) 順利成就的時期最易忘記營銷原理，行政經理們隨時須將營銷理論提醒自己。

上述四則將分別加以檢討如後。

營銷基礎猶新

的衍生爲例，說是花色花香爲花蜜的廣告，交易進行簡單俐落，蜜蜂取得了花蜜也義務代爲傳佈到他枝。另一階段果子的色香是食品廣告，鳥類享受了果實也就將它們的種子散佈開去作爲報酬。另一些人則追溯到人類早期文明史中以物易物時代，而經濟學家特魯克却有源自十七世紀的日本之說，他以爲1650年三菱家族到東京創設可稱爲百貨公司的商店，他們預早希爾斯，羅博克等二百五十年，奉行主顧爲先，爲用戶設計合用產品，尋找產品來源，創新各式貨品，及包退還錢等原則。特魯克氏更申述西方在十九世紀中首先由國際收穫公司（International Harvester Company）了解企業營運，而創立管理職務的是麥柯密克（Cyrus H. McCormick），歷史只說他發明收割機，其實他還倡導現代營銷學，市場研究，市場分析，定價策略，服務推銷員，供應用戶零件及服務，以及分期付款等。

五十年後在美國教育與事業界開始顯現營銷身影，1905年賓州大學有“產品的營銷”學科，1910年威斯康辛大學巴特勒教授主持“營銷術”，他解釋當初有鑒於製產者在貨品上市前有許多問題要考慮及解決，然後方能刊發廣告及囑咐業務員出發。

企業公司設立營銷部門始於廿世紀初，作爲售貨部門的輔助，起初時限於協助銷售的資訊，繼而添加市場分析及營銷管理，然後將廣告、服務客戶、市場研究及其他雜項合併爲營銷部。

各業認識及實行營銷有先後，除了先前曾述及幾個大公司外，依業別先後爲包裝日用品、耐用品及工業裝備等，而工業品則爲鋼鐵、化學品及紙類。嗣後服務業尤其是航空與銀行，航空業注意到旅客對於服務的反應，編定航次，搬運行李，旅程中友善態度座位舒適等，進而了解空中服務爲整個交通事業的一環。銀行、保險公司及股票市場等雖然認識營銷不足，但最後還是熱誠奉行的。

營銷意識最後進入非營利組織，很多美國大專校院及醫院常因入院名額不足感到困苦，警察機關、博物院及樂隊等亦多因參加民衆不踴躍而漸次注意到營運技術，最近伊利諾州伊文斯頓醫院，史無前例的設置了副院長一人專司經營事務。

究竟什麼事使得各公司組織忽然發現營銷的呢？他們的興趣不外由

於下列各種情況：

1. 業務萎縮 這是最普通的原因，例如報刊業由人們轉向電視新聞而銷售份數日少，經過協請顧問專家研究結果，建議重加設計以讀者趣味為主，內容適時適合大眾切身關係。
2. 成長遲緩 公司常在屆臨本業成長邊緣，方始覺悟有另闢新途徑的必要，而這一動機非具營銷技術知識，絕不能輕易評估，選擇有利成功的新機會。某大化學公司即曾投資巨額資金聘請營銷專家協助向消費市場進軍。
3. 購買型態變化 消費者需求慾望變化快速，公司組織必需採取營銷創意，為用戶製產有價值的貨品。
4. 競爭在增加 某些經營有術的公司忽然受到營銷高手的打擊，被迫不得不迅向營銷學習迎頭抵禦挑戰。五十年代美國百貨業巨人 P & G 公司突然參與紙業市場，一開首不久衛生紙類創一億三千萬元銷售額，年度收益率 10.3% 使某公司收益萎縮至 4.3% 的困境。
5. 業務費用增加 公司化費在廣告、推銷、市場研究、服務客戶等的費用，確是超出常軌與不合理的，管理當局遇到這種現象，只能竭力改進組織及控制營銷工作了。

營銷的敵勢彌堅

為了這許多理由，公司或遲或早總得加強它的營銷功能，但營銷並不太受歡迎的，許多生產或財務經理都視營銷為“榮幸的叫販主義”，並且對他們的職權地位構成威脅，的確某些營銷人員也過份誇張了營銷的成果。它的威脅勢態很可以由附圖顯示出來：

起初各部門同等地位如(a)，漸次由於產品的需求不暢造成營銷較為重要的地位如(b)，熱中於營銷的人士說沒有客戶就沒有公司，營銷是企業的中心，理應居中，其他部門只是從旁協助而已如(c)，這樣勢必激怒其他經理們。有那個甘心為營銷效力的呢？開明的營銷人物把中心位置推讓給客戶如(d)，他們根據客戶至上主義，讓他們居中受各單位的服務而得到滿足，可是有些營銷人員堅持，要使客戶需求獲得有效的滿足，

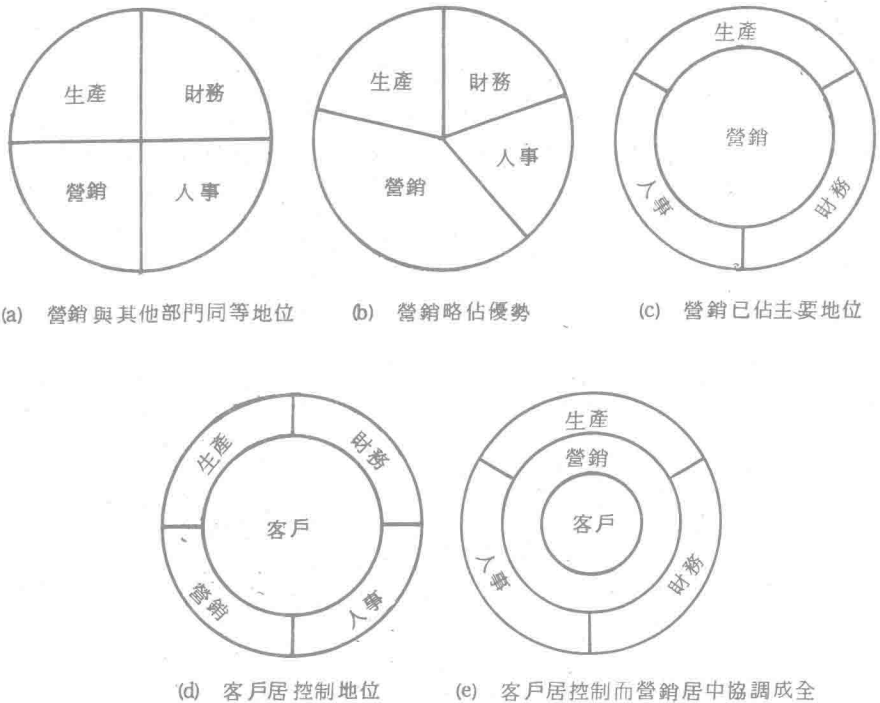


圖 1-1 營銷在公司中地位的景像。

營銷必需在公司內得居中策應周旋如(e)。

他們的辯詞可概括如下：

1. 公司資產設無客戶存在無價值可言，
2. 所以公司任務在於吸收客戶保持客戶，
3. 客戶須由各種承諾吸引而經由滿足保持，
4. 營銷的職務是規畫適切的承諾及保證提供滿足，
5. 提供給客戶真實的滿足將受其他部門績效的影響，
6. 營銷需要把握對其他部門的影響力與控制俾能滿足客戶。

在美國某一丹麥廠商，精製包裝片肉、烤肉、火腿、燻臘腸及醃肉等，以高價售予超級市場。營銷副總經理注重高品質贏取用戶好感，無

奈製產人員疏於品質管制，時常沒有將燻醃食品中的肥脂剔除，客戶每感覺到出了高價沒有買到好貨，公司的承諾受到破壞，於是營銷副總經理要求有權控制生產人員不再發生類似失信事件。

損傷客戶滿足的原因很多，生產程序欠佳再加送貨遲緩而經銷商無貨應市；研究發展部所開發的新產品可能不合用戶需要；財務部撥供營銷的經費不足以致無法改善包裝。各部門的目標與興趣互異，意見紛歧當然是常見的事，而營銷以持續的努力逼迫其他部門為客戶謀滿足，難怪其他部門敵視營銷部的中心地位氣焰。

營銷在工商業已具規模，在法律、會計及醫療事務方面，有些執業人員呼籲拋棄職業道德的外衣，部份人員已爭取到自由廣告權，而許多業者却堅認營銷技巧為職業所不許而行不通的。大專校院為了爭取投考生，日益嚮往營銷方法，在已設立營銷部門的學校或醫院中，免不了面對某些教授及醫師的仇視，認為是自降身份。在報刊業中保守分子的反對可在某一編輯的論文中見其端倪，他的論文題為“慎防營銷思想”，他竭力呼籲同業予以摒斥，報刊的任務在刊登消息，國內報刊銷售量下降非營銷所能為力的，反之只能損毀報刊業所有的佳績。

慢慢學習定律

仇視敵意已如上述，事實上許多公司組織還是撇開了邊門（不是大門），讓營銷以拘謹恣態發展它的魔術，在組織中設置了一個廣告部或營銷研究經理，好讓他與不起什麼風浪，而不是起用營銷副總經理發揮營銷高才的。就是公司有了深切的瞭解並決心加以採用，也需經歷五年至十年的時間，穩定成長為有效功能的營銷組織。

營銷的發展很遲緩，大概歷經五個階段，在銀行業文稿中有如下的陳述：

本世紀五十年代銀行供應需用資財，銀行建築模擬古代殿宇予人以殷實重要的印像，行員極少對人微笑的，主辦貸款的經理，其坐椅與辦公桌高大貴重，使對面屈坐矮椅上的顧客，悉索無助的訥述所需資助，這是當時景像根本無所謂帳戶、儲

蓄、放款、保管等名目。

營銷是廣告、推銷及宣揚知名度。營銷在五十年代末漸次進入銀行業，當時爲了儲蓄業務的競爭而採用的不是“營銷觀念”，只是廣告與推銷，有些財經事業決意採用香皂業的推銷法，以廣告及宣傳推廣爭取新主顧，同業中亦不得不化錢聘用廣告代理商或推銷專家。

營銷需要微笑與友善氣氛。銀行界廣告與推銷宣傳作用，爲同業湧起的模仿而失效，同時也發現吸引顧主上門容易而保持固定困難，於是琢磨出進一步營銷觀念，以微笑迎接來客，重加訓練行員，撤除櫃檯藩籬，甚至改裝銀行門面，啓發友善溫暖氣氛。先進的銀行成功的獲取新客戶，而後起者不久接踵而至，於是各銀行無不友善對待客戶，因而友善已不足爲客戶選擇銀行的因素。

營銷需要創意。廣告與友善是重要因素，但閱讀過勒維教授“營銷的近視”論文的人士，必然了解到營銷必需不斷發掘優勢的新天地，爲了應付日新的經濟需要，新穎的有價值的客戶服務也層出不窮的在同業中爭先，可是財經服務是易於仿效的，故需不停的創新才能永遠領先同行。

營銷需把握方向穩定地位。各銀行都有廣告宣傳、笑臉及創意，豈非不分優劣了嗎？他們不得不另尋出人頭地的基礎，然而終於確認沒有任何一個銀行是適合各種客戶的，也沒有一個銀行可以供應各種服務的，而必需善加選擇，在財經市場中選擇機會“穩定某一地位”。穩定地位較諸一般塑造影像更爲奧妙，每一銀行具有規模宏大氣氛和善及服務週到之外，須各自演變成某一特殊風格，有的以權威勝猛如獅虎，有的以和洽勝溫婉似澳洲袋鼠，好由主顧們自度需要選擇銀行的優點。

營銷重點在市場分析、計畫及控制

銀行營銷更高理想很可以代表近代營銷的要點，也就是能否建立有效的市場分析、計畫及控制。某大銀行具有頗為繁複的廣告宣傳友善創新及把握地位等操作方式，每年放款部經理呈報百分之十的放款金額成長，同時要求百分之十的經濟預算，最高當局亦因該部完美達成目標而極為滿意。嗣後他退休之後由一年青人接替，他竟然能在次年提高貸放金額百分之五十，銀行方意識到前此沒有深入估量各市場的潛在能力，需要按照市場潛力設立營銷計畫測定目標數字，並發展成合理的報酬率。

財經機構常常不能把握市場的革命性變動，這說明了慢慢學習定律的由來，而每一公司進入新行業的過程總脫離不了這一型態。那麼公司組織是不是必須按部就班慢慢的學習呢，抑可提前在某一時機立即施行營銷，然後逐步予以證實，營銷思想與實施是可以接受的良方。

快速忘懷定律

縱然公司組織中已設立營銷，也歷經各階段成長營銷人員需在成功興奮之餘切勿忘懷營銷原則。五十年代及六十年代中美商挾其精製產品及推銷技能向歐陸發展，某些公司却因遺忘了營銷準則：認識市場並需認識如何滿足市場需要。貝戴·克魯克餅食輸英不久鍛羽而歸，英國婦女對某些外來名字格格不入耳，她們更覺得那些印刷在包裝紙上的餅類太商業化沒有愛好的感覺，這就是美商營銷家，竟然沒有體會到甚至同屬歐洲各國民族間的文化差別，他們只顧到餅食而忽略了所在地的用戶。在哈佛企業評論中蘇倫生有這樣的解說：

美國營銷觀念已進入成長階段，而歐洲方面正蓬勃生動剛開始進入成長中，營銷人員有學習歐式觀念的必要。

在頗有成就的公司中往往有回頭的趨勢，重回早期注重銷路與推廣，某公司抱持長程成長目標，根據下列各點作成長程計畫：

1. 認為營銷是公司全體人員的活動各有職責，職員們負責發掘新客戶，高級人員則從事擴展對客戶的服務。