



允晨文化

企業人

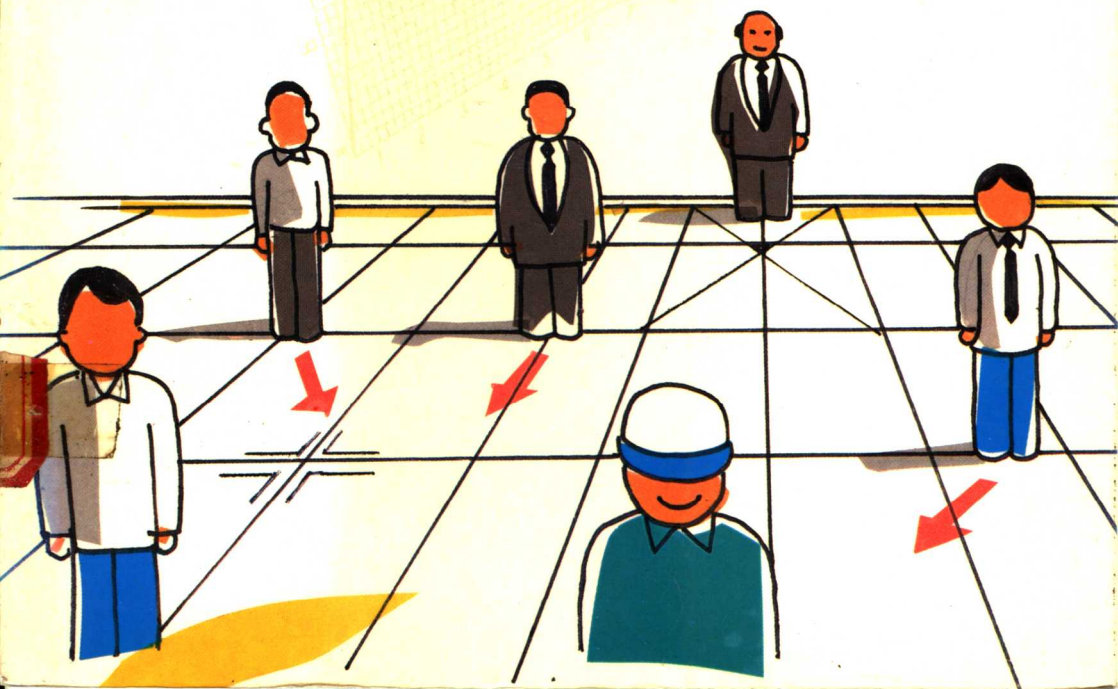
19

頂尖行銷大師——

企業論戰

● 朱成譯

- 本書擷取當代頂尖行銷大師級精析企業戰略的辭論。
- 僅適合負責企業決策、企劃、行銷幹部閱讀。

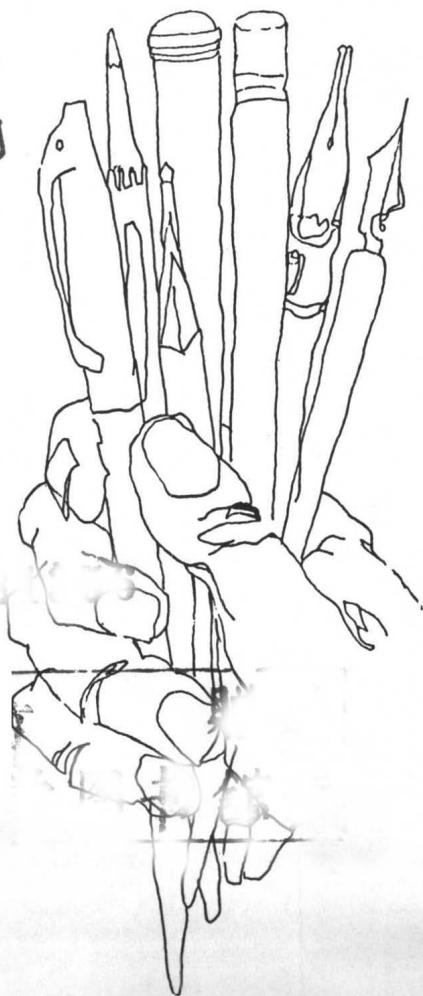


頂尖行銷大師——

企業論戰

決策、企劃、行銷的企業戰略

商業篇
行銷篇
管理篇
競爭篇



企業人 四

企業論戰

編譯者/朱 成

發行人/林伯 峰

出 版/允晨文化實業股份有限公司

地址：台北市南京東路三段21號11樓



●服務電話：5072606(代表)

●FAX：886—2—5074260

●郵政帳號：0554566-1

排 版/龍虎電腦排版股份有限公司

印 製/仁樺彩色印製有限公司

顧 問/蔡欽源、邱賢德律師

登記證/行政院新聞局局版台業字第 2523 號

出 版/中華民國七十七年九月

定 價/140 元

11F. NO.21: NANKING E. RD., SEC. 3.

TAIPEI, TAIWAN, R.O.C.



推薦言

●本書擷取當代頂尖
行銷大師級精析企
業戰略的辭論。

●僅適合負責企業決
策、企劃、行銷幹
部閱讀。

企業 策 論 戰

允晨文化公司出版

HW439/07

目錄

商業篇

Don't Bet Against Cigarette Makers.

洋煙前途難料..... 3

Inside Europe's giant companies Daimler-Benz goes top of the league.

賓士——汽車業的佼佼者..... 13

How Sony Keeps the Copycats Scampering.

SONY 讓那些「跟屁蟲」疲於奔命..... 23

Maxwell House Serves up a Yuppie Brew.

麥斯威爾咖啡提供雅痞新口味..... 26

Big Names are Opening Doors for Avon.

雅芳邁進名牌據點..... 29

TIMEX Subsidizes suits and ties

天美時補貼製裝費..... 33

How Toshiba is Beating American Sanctions.

東芝如何擊退美國的制裁行動？..... 35

管理篇

Corporate Planning for the 1990s.The New Frontiers 1990s 的整體規劃：新領域	41
The Strategic planning matrix A quantitative approach 數量化的策略規劃矩陣	54
Muscle-build the organization. 以強力重整組織	62
Keeping U.S. companies productive. 讓美國企業要能保持活力！	75
There are no Excellent Companies. 消失的美國傑出公司	84
Why so many mergers Fail. 合併為何失敗	91
Helping Workers to Work Smarter. 值得投資的員工再教育	96
Detroit VS. The Uaw: At Odds Over Teamwork. 底特律 VS. 美國汽車工人聯盟	103

行銷篇

Cutting Promotions To Fit The Plan

讓促銷更切合實際 113

Implementing "Growth" And "Harvest" Product Strategies

如何運用“成長產品”和“收穫產品”之策略 116

The Market Maven : A Diffuser of Marketplace Information

市場行家——市場資訊的傳播者 134

The Missing Link : Surrogate Consumers in the Marketing Chain

失落的環節——消費者代理人在行銷鏈中扮演的角色 142

Market Research The Japanese Way

市場研究——日本模式 147

Segmenting Industrial And High-tech Markets

如何區隔工業和高科技市場 159

Retailing Strategies For ToDay's Mature Marketplace

市場日驅成熟下的零售策略 172

Repackaging The Brand Manager

品牌經理需要重新包裝 183

Private Labels Are Back In Fashion

個別品牌再度登場 191

Refuting A Competitor's Advertising Claim

如何反擊對手的廣告 204

Winging It In Foreign Markets

海外市場贏的策略 208

Cost Containment In Marketing

如何遏阻行銷不斷增加的成本 218

競爭篇

The Productivity Paradox

生產力的矛盾情結 231

Form Competitive Advantage To Corporate Strategy

從競爭優勢到整體策略 242

Strategies To OutPace The Competition

超敵策略 265

Tap Your Subsidiaries For Global reach

開拓全球性的關係企業 279

Breakthrough Manufacturing

製造突破 297

Who Says You Can't Crack Japanese Markets?

誰說打不進日本市場？ 308

Assessing Your Competitor's People And Organization

競爭分析不可忽視人性 318



商業篇

企業論戰

DON'T BET AGAINST CIGARETTE MAKERS.

洋煙前途難料

——by Daniel seligman

他們的敵人包括國會議員、公共衛生局長，以及
醫生。但實在難說其利潤將煙消雲散。

美國香煙業有未來嗎？有那麼多敵人的產業會有前途嗎？
美 你能從其顧客看起來愈像賤民的行業那獲得什麼？美國
公共衛生局長正告訴任何想聽的人，他希望到公元 2000 年
時會是個“無煙社會”。

美國聯邦政府已在許多辦公場所禁止吸煙，有四十二州
已無止盡的禁止在公共場所點煙，無數的公司也已採行他們
自己的限制措施。國會自 1982 年開始已通過六十多種法案

剝奪吸煙者的自由。

銷售資料也透露出壞消息。近三十年來美國每人吸煙量一直下降，而今天十八歲以上的人只有 30% 抽煙——只有在五〇年代中期的一半。美國香煙銷售量在 1982 年達到最高峯，將近六千三百億；而現在每年以 1.5% 或 2% 的比率下降。整個產業仍然獲利頗豐，但股票市場顯示投資人擔心其未來。香煙業可能維持繁榮嗎？

答案是——你聽到可能嚇一跳——“Yes!”。想想看在兩年前菲利浦摩里士公司（業界領袖，占美國 37% 市場）花了五十六億美金購併通用食品，一家幾乎和自己一樣大的公司。一年後，只因爲香煙比食品（或米勒啤酒）獲利來得高，菲利浦摩里士公司仍從煙草獲得 75% 的利潤。同樣的事發生在雷諾煙草公司（占 32% 的市場），它花了五十億美金購併奈比士古公司（Nabisco）。今天雷諾奈比士古有 64% 的利潤來自雷諾煙草。即使積極走向煙草外多角化的美國牌公司（占 7% 的市場），也有近半的利潤來自香煙。

在美國製造香煙的全部六家公司都享受豐厚的利潤。這個集團的稅前毛利將近 30%，對成熟產業而言實令人目瞪口呆。華爾街煙草分析家的報告當然不會懷疑菲利浦摩里士是否還有未來，他們比較感興趣的是公司如何支配二十億的

現金盈餘！

這產業多角化是因為它「中毒已深」。它賣得如此成功的產品顯然害了不少人；在否認這件事上它也沒以往堅定。近來的說法是：「香煙對某些人來說可能有害也可能無害」，煙草協會的柯洛佛表示：「我們說我們不知道，同時我們不認為會有誰知道。我們當然不會去告訴大家那都是胡說。」

資料顯示在三十五歲開始，吸煙者的死亡率顯著的比非吸煙者來得高。如果你不斷的被美國公共健康服務處提醒的話，這高死亡率轉換成一年有三十～三十五萬人死亡，它表示每六個死亡的有一個和吸煙有關。

的確，許多人抽了一輩子却從沒有染上和吸煙有關的任何病，主要是一些心臟血管病、肺癌和肺氣腫。事實上，多數的長期吸煙者並不因這些病而死。公共健康服務處對那些老煙槍提出警告說，在三十五歲時，香煙會減低男性活到七十五歲 28% 的機會，八十五歲則是 36%。

到目前為止，還沒有任何一種可預防的死因能與吸煙所造成的結果相比擬。就算現在有很多人將愛滋病與中世紀的黑死病相比，但最悲觀的估計也不過認為十年後因愛滋病而死亡的人數只有目前因抽煙死亡人數的八分之一。所以懷疑

美國是否將無限期接受目前這種禁煙局面當然是合理的。在其他地方，美國人幾乎是管制了即使是會引起些微統計風險的所有產品。香煙業真能年復一年銷售明顯殺害數以千計人命的產品嗎？

和煙草相連的健康災難自五〇年代以來已廣為人知，當時《讀者文摘》、接著公共健康服務處首先開始警告抽煙和癌症有關。每一任公共衛生局長緊接著這種反煙運動。以較沉輕的語調，他們也警告抽雪茄和煙斗的，它所造成的死亡率只比不吸煙的高一點點。

如果這種警告是整個產業所唯一畏懼的，那它倒可喘口氣了。正如煙草業喜歡提醒你的，今天的銷量要比當初《讀者文摘》開始其改革運動時高出 50%。

但今天煙草業有許多敵人在法庭和立法機構，並且吸煙者知道他們正處在一難以容忍的世界。僅在過去幾年裏，對吸煙的敵意已經高漲。許多業者樂觀的把這種改變看成是美國人流行性的——暫時的——對另一健康反應的事件。菲利普摩里士公司總裁麥斯維爾說：「我們處在人們對健康問題超級敏感的時期。」

但另一種解釋：這種改變反映近來出現的“二手煙”問題。自 1981 年開始，大量的研究探索肺癌和環境煙霧的關

係。

二手煙的環境是否真正嚴重威脅到非吸煙者？確實答案難以獲知，因為沒人找出一種方式來衡量這種被動的二手煙。自認在方法論上有大量的不確定性，國家科學協會在去年估計，暴露在二手煙會增加一位非吸煙者 25% 罹患肺癌的機會。聽起來很高，但它只是對一很低的基礎增加 25% 而已，最多它表示非吸煙罹患肺癌的機會可能從 1% 提高到 1.25%。在它最近的年度報告裏，經濟顧問委員會所作一項和美國人所從事各項活動有關的風險研究，二手煙遠在表下端——正好在游泳下面。

二手煙的問題對煙草業的未來很重要，但並不是因為它顯示另一個健康災害。這問題真正的重要性是它使想在公共場所抽煙的人難以下手，他們想理直氣壯對鄰桌的人說抽煙不關他的事是愈來愈難了。基本自由權——人們有自由做任何事，但唯一的不許侵犯他人——不再適合他他們了。

投資人相信煙草業的未來堪慮。舉個例子，華爾街的分析家一直堅決的擁護菲利浦摩里士公司，但有人對其股票却不斷的給予憂鬱倍數。菲利浦摩里士自 1954 年就從沒不利過，且過去十年的每股盈餘也以 18.7% 成長。然而十年公司的年終股價從沒超過當年盈餘的十一倍。為何煙草業的盈餘

被評價得如此低？因為消息靈通的投資人相信未來的煙草利潤將遭受威脅。

這真給我們帶來難題。到底威脅為何？當你打算描繪無煙王國或甚至產業利潤開始跌落的遠景時，你會碰到一些困難。一次只對付一個產業敵人，並評估他們的滅煙計畫，你可總結到這產業的防禦行動可真穩固。

敵人以國會為首，在此有幾個反煙法案正在著手進行，眾議員辛納正推動禁止香煙產品廣告或促銷的法案。

一個有趣的問題是，這種法案的通過是否真會影響香煙的吸食？辛納會很樂意的告訴你關於挪威、瑞典和芬蘭的統計數字，這些國家在七〇年代中期通過廣告禁令，然後吸煙人口的比例就呈下降趨勢。但這種下降程度似乎並不比其他國家（包括美國）大多少；在美國的廣告和促銷支出一直持續相當的水準。（美國 1986 年支出近十九億）經濟顧問委員會對此效果下結論道：“從其他國家的證據顯示，禁止香煙廣告並不能阻止吸煙。”

在短期更叫業者擔心的是聯邦消費稅的加徵。目前，州和聯邦稅占平均價格一・〇五美元的三十二分。在這三十二裏面，十六分是聯邦消費稅。在過去幾個月，反赤字和反煙國會議員的聯合已具有雛型；他們要求把香煙消費稅提高一