

企業人動腦系列
B BUSINESS 50

田岡信夫 原著
張希誠 編譯

如何掌握市場佔有率——賴徹斯特法則的應用

市場登陸戰略



書泉出版社

F7
21


書泉出版社

企業人動腦系列
B
BUSINESS

50

田岡信夫 原著
張希誠 編譯

市場登陸戰略

——掌握市場佔有率

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——如何掌握市場佔有率

最近由於國際貿易與經濟情勢的改變，國內的企業家和經理們對於科學的行銷方法越來越有興趣了。這種趨勢有以下兩個顯著特徵：

第一，以美國為主的外來開放市場壓力，已隨著保護主義的抬頭而越來越強了，所以國內企業界遂開始研究如何以「守」的策略以穩住陣勢。

第二，在競爭越來越激烈的國內市場競爭中，一些已經失去不少市場的企業，則急著要引用被視為「轉守為攻」法寶的賴徹斯特策略，以恢復原有的市場佔有率。

本書所介紹的就是這套科學的行銷策略中最主要的產品策略，尤其是有關新產品上市的一些攻擊和防禦規則。

在市場的激烈變化中，國內企業非得再從各個角度重新檢討行銷活動的態勢及策略。尤其是新產品的開發及其上市策略，包括舊產品與舊體制的調整，以及對過去市場結

果再評估，都必須從全新的觀點再全盤修正。

本書就是基於這些體認，試圖從以下各點，以科學的方式展開產品策略的討論：

1. 就企業成長與產品生命週期的原理，作一般性的分析。
2. 探討究竟領先企業與後起企業在成長法則的各個階段中，應採取什麼樣的策略，及其成功的規則。

3. 以各種不同類型的實例，驗證領先企業與後起企業如何在定價、配銷、以及銷售方面，運用其構想及獨創力，而得到了成功或失敗。

由於行銷活動所處理的對象是千變萬化的市場，書中的實例均已時過境遷，如何運用本書中的原理和規則，就看讀者如何運用了。

賴徹斯特・賴徹斯特法則

英國著名航空工程專家
。會對第一、二兩次世界大戰雙方歷次大小會戰的兵員數、傷亡數、損害量、戰鬥期間等做過複雜的計量分析，並發展出所謂的「賴徹斯特法則」。該研究結果對於作業研究(OR)的發展，有重大的貢獻。而在賴徹斯特逝世後，方得到更高的評價。

著者簡介

田岡信夫

日本東京大學碩士，曾任社會心理研究所主任研究員、社團法人促銷局調查部長、賴徹斯特系統公司代表董事，並設立經營統計研究會。著有「競爭市場的銷售預測」、「特約店的綜合管理」、「市場登陸戰略」等書。

主要內容

- 新產品市場的背景及其問題點
- 成熟期行銷的五個特徵
- 各階段的策略
- 領先企業與後起企業在價格策略上的差異
- 領先企業與後起企業在多角化策略上的優劣

市場登陸戰略

目 錄

第1章 領先企業與後起企業的市場背景及問題點.....	1
-----------------------------	---

1. 行銷學的基本假設——成長法則 / 3	
-----------------------	--

成長法則的驗證

領先企業與後起企業在各個成長階段有不同的行銷策略

截然不同的成長期與成熟期

成熟期的市場很快就達到飽和

2. 成長法則的五個階段 / 7	
------------------	--

導入期

要特別注意成長期中的高台（Plateau）現象
建立適當的配銷通道以避免高台現象

成長期的判斷

轉折點 (Turning Point)

成熟期的判斷

成長的五個階段與行銷策略的擬定

成長法則與領先企業後起企業的差別化策略

成熟期的行銷特性

成熟期行銷的例子——休閒業

3. 轉折點的三個特徵 / 17

第一個特徵——需求成長的漸趨緩慢

第二個特徵——市場佔有率的變化

居第二位的企業

外資製造商的逼近

居第一位的企業

汽車業的教訓

東洋企業的策略

後起企業加入競爭的條件

第三個特徵——新競爭者的不再出現

助長新競爭者加入的例子

被動策略的突破

銷售力 $\parallel$ 銷售品質 $\times$ (訪問次數)

第2章 成熟期行銷的五個特徵 31

1. 成熟期的五個特徵 / 33

第一個特徵——低價格支配

產品線擴充之後的成長期及其對成熟期的影響

成熟期變更產品包裝而成功的例子

總需求縮減及個別企業銷售額的延續

2. 成熟期的第二個特徵 / 38

第二個特徵——縮減廣告支出

廣告效果的變化

用以象徵地位的品牌

命名不再有效

決定銷售業績的銷售力

增加訪問次數

3. 成熟期的第三個特徵 / 42

第三個特徵——製造商與經銷商的對等化

對等化的本質

差別化的條件

室內建材業的市場機會

對應顧客欲望的營銷策略

先鋒牌音響設備營銷策略成功的秘訣

高度區隔市場的必要性

次級特徵的差別化

有關顏色的兩種相反傾向

多功能的差別化

產品組合策略成功的例子

休閒形象與古板印象

從新需求的購買力到添購需求的購買力

恢復使用舊材料

用途差別化的具體意義

用途差別化的發展——後買賣業者到綜合商社

次級功能的差別化——後買賣業者到承包商

4. 成熟期的第四個特徵 / 62

第四個特徵——市場佔有率影響銷售額的演變

第二位企業差別化失敗的例子

決定銷售發展的條件

總檢討的必要性

強者的策略與弱者的策略

5. 成熟期的第五個特徵 / 67

第五個特徵——影響及各企業的景氣變動
成熟期策略的規則化

第3章 各階段的策略 71

1. 導入期的策略 / 73

有關導入期的兩種看法

導入期的特徵

導入期會出現的問題

流行的兩個法則

剽掠 (Skimming) 方式或滲透 (Penetration) 方式

松下式的策略

看似矛盾的策略組合

2.

成長期的策略 / 88

成長期的特徵

出現成長停滯的原因

擴充配銷通道

擴充產品線以開拓新消費群

製造防範競爭的障礙

配合消費者意識展開促銷活動

成熟期的產品線擴充方法與定價策略

上市反應良好的產品必須善加管理
導入期配銷通道的建立

廣告未配合配銷通道而失敗的例子

先確定消費群

選擇適當的配銷通道

定價策略與配銷通道的配合

關鍵顧客群與配銷通道的選擇

後起企業在成長期的策略——差別化

差別化策略成功的例子

運用產品觀念的差別化

領先企業與後起企業建立配銷通道的方法

後起企業選擇配銷通道成功的例子

第4章 領先企業與後起企業在價格策略上的差異……………105

1. 價格策略的各種問題 / 107

成本加成法

成本加成法的矛盾之處

有效的定價政策

2. 導入期的價格策略 / 110

需求、生產設備、及投資額的預測

行銷成本的預測

投資收回之預測

新產品展示會的安排

3.

剽掠方式與滲透方式的定價政策

／
113

正規分布的原理

剽掠方式

上層市場的特徵

中上層市場與中層市場的特徵

剽掠方式的優點

滲透方式

剽掠方式的選擇標準

剽掠方式的廣告媒體選擇

賠本上市的必要性

導入期投資收回率的預測

滲透方式的選擇標準