

市場營運戰略

70表

製作／應用

長島總一郎著／徐代德譯

新太出版社

715.5
2 365

市場營運戰略 70表

製作與應用

長島總一郎著
徐代德譯

新太出版社

市場營運戰略70表／製作與應用
新太企業戰略叢書 1

實價新台幣300元

中華民國71年3月初版
中華民國72年2月二刷
中華民國73年5月三刷
中華民國76年7月四版

發行人 許 浦 章
原著者 長 島 總 一 郎
編譯者 徐 代 德

出版者 新 太 出 版 社 出 版 部

台北市南京東路5段250巷18弄11-1號7F(頂樓)

總經銷 衆 文 圖 書 股 份 有 限 公 司

台北市重慶南路一段9號

電話(02) 3118167 • 郵撥第0104880-5

印刷者 浩 源 彩 色 印 刷 有 限 公 司

有著作權 請勿翻印

新聞局出版登記證局版台業字第0914號

前 言

● 任何一家企業沒有市場營運計劃，便只有倒閉之一途

這本書是在1974年撰稿完成的。在這一年裏，日本國內物價大亂，而且又有春季鬥爭、通貨膨脹、田中金權政治的垮台、油之逞威總需求的抑制、金融緊縮、大型倒閉案的激增等，鬧得天翻地覆。

決算時期一到，各報相繼發表一年的總決算，其中富士晚刊發表一份「倒閉企業總決算」的新聞，刊出如次一張倒閉的大型公司名單：

今年倒閉的大型公司

公 司 名	負債額	時間
網 印 食 品(東 京)	70億元	4 月
日 本 熱 學 工 業(大 阪)	446億元	5 月
Aeromaster (大 阪)	183億元	5 月
東 方 公 司(群 馬)	120億元	6 月
入 丸 商 事(名 古 屋)	285億元	7 月
日 本 開 發(東 京)	260億元	7 月
國 際 熱 水 瓶 工 業(大 阪)	87億元	7 月
上 島 咖 啡(東 京)	4 億元	8 月
松 下 開 發(大 阪)	100億元	8 月
不 動 組(琦 玉)	100億元	9 月
阪 本 紡 織(大 阪)	600億元	9 月
佐 伯 建 設(大 阪)	90 億元	9 月
比 巴 斯 達 東 昭(東 京)	100億元	10月
大 和 毛 紡(東 京)	26億元	10月

東京時計製造(神奈川)	67億元	11月
三 省 堂(東 京)	64億元	11月
東 京 銷 售(東 京)	60億元	11月

註：部份負債額是推定數字

這名單中，包括有創下戰後負債最高記錄 629 億元的日本熱學公司在內，撰稿一年間裏，始終在我腦中盤桓不去的一個疑問是，這些倒閉的公司裏，為什麼沒有卓越的市場學人才？

通常倒閉公司的經營者，都衆口一辭的將倒閉的原因歸咎於不景氣或金融緊縮等外界因素，就是環境關係「沒有辦法」。我則認為，所有倒閉的原因，都是在於經營內部的因素。具體的說都是在於缺乏「市場營運感覺」與戰略計劃。

仔細論列起來，當然還可以列出：經營散漫、經營者的不知恥。勞務管理不佳、技術落伍等諸種因素，所以，只要真正具備市場營運感覺與理論的瞭解，這類內部因素應該能夠完全消滅的。

● 市場營運是企業戰爭的技術

所謂市場營運，一如其定義，就是「生產出來的產品，離開生產者的手，到達消費者或使用者手上，以達成事業活動的整個過程」。這與戰場上的司令官執行戰略任務的工作相同。經營者就是要在市場上，達成他的市場營運戰略任務。

日本熱學、入丸商事、日本開發、阪本紡績等公司，都是因為無法適應週圍環境而倒閉的，也就是因為缺乏事業計劃，沒有市場營運戰略而造成的。受到這些事例的教訓往後的企業經營非要注重市場營運不可了。

● 不管經濟情況的好壞，市場營運乃是企業經營的首要之圖

只要現代的社會仍是資本主義經濟社會的型態，那麼現代企業就絕對會遭遇景氣變動的風波。所以，為經營工作掌舵的人，在經濟情況良好時自應好好把握有利環境，不能掉以輕心，經濟情況不好時，當然更須要小心從事。絕不能說，景氣不好便特別注重市場營運；景氣好轉了，便撒手不管。這就等於否定了企業經營。所以說，不管景氣的變動如何，唯有市場營運是企業經營的命脈之所繫。

● 情報資料須處理後始有效率與戰力可言

本書是利用多種圖表，有系統地把市場營運的理念組織起來。

俗語說「百聞不如一見」，對於一個問題的認識與討論，有時候不管文章寫得多好，都不如一張以具體資料所處理作出的圖表，更能使人明白瞭解。圖表常能激動人的直覺、誘發美感，產生智慧，使你訂出驚人的戰略計劃，使你能於適當的時機以正確的判斷做出應做的事。

本書的最大特點，在於有系統地把圖表連貫起來。結構縝密、秩序井然。按照這個系統，一邊閱讀一邊自行試製圖表，你就可以學到市場營運的理論與實務了。

平時我們所蒐集的各種情報，都是片斷的多，老實說，這些個別的片斷的情報，獨立起來看不可能有很大的價值。但很奇怪的，當你用一定的理論把它們連貫組織起來之後，都可能產生出整體的觀念，在應用上發揮驚人的效力。反之，不管什麼情報或什麼秘訣，假如不加處理，只是片斷零星的那是沒有什麼利用價值可言的。正如上言，必須加以綜合組織而成，却得相乘的效果。所以，在企業的經營管理上，情報的整理是非常重要的事。

● 市場營運戰略70表的概要

本書共有七十二份銷售戰略圖表，大致的可以分為下記三類。

第1部：市場調查與銷售分析

第2部：市場戰略計劃

第3部：銷售活動管理

這三部：按照流程把它組織起來，那就是18頁的表了。

各表均有前後次序的編號。只要你能按照次序去學習能認識與製作這些圖表，以及無論看到什麼、調查什麼，或檢討、研究，或擬訂什麼計劃便能有一貫的系統思想，把你所要做的逐一完滿做成。

<第一部：市場調查與銷售分析>

圖表①至②④可以告訴我們，在市場營運戰略上，有些什麼事情非要知道不可。

這裏有市場檢查表、公司內部資料分析、市場調查、情報資料蒐集方法等。同時還涉及經營分析的初步。

<第二部：市場營運戰略計劃>

這裏討論如何運用所蒐集到的情報、如何決定銷售目標、如何加以實現等等。自②⑤至④⑤，敘述產品組合、產品計劃、銷售促進，以及圖表化技術的PERT法等。

<第三部：銷售活動管理>

這裏敘述推行銷售活動戰略時的管制方法，以及代理店管理、銷售經費管理、銷售資金管理、銷售組織、業務人員管理等等。這裏所介紹的是第④⑥至⑦②，重點在於敘述銷售活動的日常管理技術。而且在平常的管理範圍中，還包括有計劃→實施→管制的過程。這管制又可以反饋於第二部的市場營運戰略，這在體系圖中有很明確的表示。

著者 識

目 錄

1 市場調查與銷售分析

市場調查與銷售分析的構造體系	15
* 管 理 圈	15
* 市場營運的 5 個機能	16
* 市場營運技術系統圖	20
市 場 查 對 表	22
<表 1> 發掘問題的查對表 (銷售關係)	23
銷貨傾向變動分析	24
* 銷貨傾向變動分析	24
* 移動平均法的傾向變動分析	25
<表 2> 移動平均法	27
* 最小自乘法的傾向變動分析	27
* 最小自乘法<一次式>的傾向變動分析	29
<表 3> 最小自乘法(一次式)的計算法	30
* 最小自乘法<二次式>的傾向變動分析	31
<表 4> 最小自乘法(二次式)的計算法	33
* 最小自乘法<三次式>的傾向變動分析	34
<表 5> 最小自乘法三次式的傾向變動分析	35
* 三分法的傾向變動分析	37
<表 6> 三分法的傾向變動分析	38
銷貨季節變動分析	39
* 月平均法	39
<表 7> 銷貨季節變動分析(月平均法)	40

* 連環比率法	41
<表 8> 銷貨季節變動分析(連環比率法)	42
<表 9> 季節變動極座標圖	42
銷貨相關關係分析	43
* 斯匹亞曼的順位差法	43
<表 10> 斯匹亞曼順位差法	44
* 皮亞松公式	43
<表 11> 皮亞松公式	46
市場調查方法	47
<表 12> 有關住宅問卷	54
情報數據的最佳處理方法	57
* 實例研究 <1> 把握數據的構造	57
<表 13> 柱狀圖	59
* 統計技術的基礎知識——數據處理法	60
<表 14> 變數變換表	66
* 實例研究 <2> 評價變異	67
<表 15> $\bar{X}$ -R 管理圖	69
* 實例研究 <3> 把握比率的意義	71
<表 16> 推計紙	73
* 實例研究 <4> 測定廣告效果	74
<表 17> 直交表	76
不良特性因素圖	79
<表 18> 不良特性因素圖	82
用帕勒特圖表作 A B C 分析	84
<表 19> 不良因素帕勒特圖表	85
滯銷商品調查表	86
<表 20> 滯銷商品調查表	87

<表21> 滯銷商品雷達圖表	88
經營諸比率判定法	89
* 經營諸比率的密切關係	89
* 經營分析要領	92
<表22> 決算簡易表	94
<表23> 經營比率計算表	95
<表24> 經營分析雷達圖表	96

2 市場營運戰略計劃

市場營運機能的有機性關連	99
--------------------	----

利用損益平衡點圖表制定利益計劃	101
-----------------------	-----

* 設定銷貨目標的因素	101
* 何謂損益平衡點圖表？	101
* 製損益平衡點圖表所用的損益計算表	102
<表25> 製損益平衡點圖用的損益計算表	103
<表26> 利用損益平衡點圖表的利益計劃	104
* 損益平衡點的公式	105
* 利用損益平衡點圖表制訂利益計劃	105

利用邊際利益圖表作製品混合計劃	107
-----------------------	-----

* 什麼叫做邊際利益圖表？	107
<表27> 邊際利益圖表	108
* 製品別邊際利益圖表	108
<表28> 製品別邊際利益計算圖表	109
* 利用邊際利益圖表制定製品混合計劃的方法	110
<表29> 製品別邊際利益圖表	111

利用線型計劃法制定

製品混合計劃	112
--------------	-----

<表30> 線型計劃法的作圖解法	114
銷售目標的設定與銷售分配表	115
<表31> 營業所別銷售分配表	117
經銷店別銷售分配表	120
<表32> 經銷店別銷售分配表	121
製品開發企劃表	123
<表33> 製品開發企劃表	125
製品開發計劃表	127
<表34> 製品開發計劃書	128
製品開發計算表	129
<表35> 製品開發計算表	131
銷售創意機率圖	132
* 銷售創意機率表	133
<表36> K J法之例	136
促進系列銷售店增加銷貨的技巧	139
利用PERT計劃評核術的特別銷售促進計劃表	142
* 利用PERT計劃評核術整理	143
<表38> 純正味噌醬作戰 (PERT network planning orrow diagram)	146
* 機率計算的桌上演習	148
<表37> 事件活動表	151
賒賣債權週轉率改善計劃表	155
<表39> 賒賣債權週轉率改善計劃	156
加強銷售經路計劃表	158

<表40> 加強銷售經路計劃表	159
業務員活動效率化計劃表	160
<表41> 業務員活動效率化計劃表	161
業務員定型訓練預定表	163
<表42> 業務員定型訓練預定表	166
業務員O.J.T.計劃表	167
<表43> 業務員O. J. T.計劃表.....	168
品質保證計劃表.....	171
<表44> 品質保證計劃表.....	173
市場營運個別計劃綜合表	176
<表45> 市場營運個別計劃綜合表	174

3 銷售活動管理

銷售活動管理技巧	179
銷售管理查對表	181
<表46> 銷售管理查對表	183
銷售統計雷達圖表	184
<表47> 銷售統計數據表	186
<表48> 銷售統計雷達圖	187
區域制代理店實勢評價表	188
<表49> 地區別代理店實勢評價表	189
<表50> 地區別代理店實勢評價圖	190
四季銷貨目標管理表	191

<表51> 1974年第2季銷貨目標管理表	192
製品別銷售成長率構成比分析表	193
<表52> 製品(群)別銷售成長率構成比分析表	194
<表53> 製品(群)別銷售成長率構成比分析圖	196
客戶別與信期間計算表	197
<表54> 客戶別與信期間計算表	199
信用調查表—信用調查的要領	201
<表55> 客戶信用調查表	203
挑孔式顧客卡	204
* 顧客卡的使用目的	204
* 顧客卡中所應填寫的情報	205
* 顧客卡的製作方法	205
<表56> 顧客卡	210
銷售經費分析表	212
<表57> 車輛費分析用散佈圖	214
銷售經費帕勒特分析	215
<表58> 銷售經費帕勒特圖表	218
賒賣款管理圖	219
<表59> 賒賣款管理圖表用計算表	220
<表60> 賒賣款管理圖表	222
收款計劃實績表	223
<表61> 收款計劃實績表	225
銷售組織改善計劃表	227

* 研究個人的能力或個性的理想組合	227
* 應考慮的組織原則	228
<表62> 銷售組織改善計劃表	230
銷售日報	231
<表63> 銷售日報・推銷日報	234
銷售效率檢討表	236
<表64> 銷售效率檢討表	238
銷售效率分析雷達圖表	239
* 須對銷售活動作計數性的評價	239
* 有問題的地方全部映在圖表上	240
<表65> 銷售效率分析雷達圖	242
訪問客戶前的查對表	243
<表66> 訪問代理店前的查對	245
業務員時間管理查對表	246
<表67> 業務員時間管理圖表	248
<表68> 業務員的時間活用表	249
敗因分析表	250
<表69> 敗因分析表	252
業務員的成績評價表與雷達圖表	253
<表70> 業務員成績評價表	256
<表71> 一般營業用	257
業務員的士氣調查表	258
<表72> 士氣調查問卷用紙	260

1 市場調查與銷售分析

——將數據化為智慧，
擴大銷售增進收益力——

