

GUIDANCE® 蓋登氏
We Produce Experts

年度策略性行銷規畫指引  實作篇

年度行銷計畫書實作

Guidance

How to make a strategic
annual marketing plan

· 實用性 · 啟發性

指導編輯：黎守明

編 著：蓋登氏編輯委員會

MARKETING PLAN 最完整的範例

年度策略性行銷規畫指引

㊟ 實 作 篇

年度行銷計畫書實作

指導編輯：黎 守 明

編 著：蓋登氏編輯委員會

蓋登氏 GUIDANCE[®] 服務項目

● 讀者免費諮詢服務

諮詢範圍：經營策略、年度計畫、教育訓練、行銷規畫等，請將諮詢問題寫下，FAX 至 (02)891-7516 蓋登氏，並請寫上大名及聯絡電話，以便回覆。

● 推銷訓練手冊製作協助

協助編寫貴公司專用的推銷訓練教材，建立標準化的業務推銷訓練制度。

● 年度經營計畫製作協助

● 企業內訓講師派遣

洽詢服務電話：(02)7370872 蓋登氏管理顧問公司

蓋登氏 GUIDANCE[®]

年度策略性行銷規畫指引 ㊦ 實作篇 年度行銷計畫書實作

發行人：黎守明

指導編輯：黎守明

編著：蓋登氏編輯委員會

發行所：蓋登氏管理顧問有限公司

地址：台北市基隆路二段148號3樓

電話：(02)7370872（代表號）

傳真：(02)8917516

郵政劃撥：18098933 黎守明

排版：快手有限公司 電話：(02)7469909

印刷事務：快手有限公司 電話：(02)7469909

行政院新聞局局版台業字第6322號

1997年7月三刷發行

售價NT\$400元

版權所有 • 禁止侵權

<作者簡介>

黎守明 一九五三年生，輔大企管系畢業。

曾赴日本富士全錄公司研習二年，

專研營運管理及中、長期經營計畫製作。

現任 蓋登氏管理顧問有限公司總經理兼發行人，

曾任台灣全錄公司綜合企劃處副處長、

廠務處長、松誼企業管理公司協理。

著有<年度策略規畫及預算作成指引>

<高階主管經營指引>

<序>

台灣低成本的競爭優勢已不存在，誓必迎向高附加價值的產業，高附加價值憑恃著二個力量，一為技術能力，一為管理能力。

技術能力的重要性，勿庸贅述，大家早有切身之痛，在政府與企業，凝聚共識、全力投入下，已有一些具體的成果。

至於管理能力提昇方面，有二個方向極待突破：

- ①理論精闢，但實務上無法水平展開，落實於平常的管理，以致無法有效確保各階層、各職能產生對企業有貢獻的管理績效。
- ②國內企業的經營規模及發展階段上，仍與美、日先進國家有一段差距，例如我們面對的一些管理上的問題及管理上的 KNOW HOW，往往是美、日等先進企業若干年前面對過的。因此，在管理上，我們仍有極寬闊的空間，讓我們能向先進學習、借鑒、突破，以提昇企業的附加價值。

蓋登氏管理諮詢（Guidance Consultant International）結集現在或以往任職經營卓越的美、日一流企業的從業主管，編寫了一系列極具實用價值的管理指引、管理 KNOW HOW。

透過這些指引，讓我們能清晰地看到講究品質的企業，如何把他們的經營理念、管理制度、程序及做法，有系統地落實於企業內。

Guidance 系列，除了能供個人在工作上有一個範例參考外，並可以當做企業內部訓練的讀本，以產生「管理共識」。

未來十年，是國內企業最具挑戰的時期，希望「Guidance 蓋登氏」系列指引的付梓成書，能對國內企業管理昇級有所貢獻。

蓋登氏編輯委員會

<序>

市場狀況不斷地變動，對應今日遽變市場的「MARKETING」也需要以全新的觀念應對。如何面對今日商品充斥、成熟化的市場呢？作者提供的方法是策略性行銷。

策略性行銷強調的是以市場導向為中心，策定企業的策略，策略必須能因應環境的變動及能充分讓各項資源（人、物、金、Know How）配合市場導向投入，並設計出能配合策略執行的組織，以實現企業的使命，達成企業存續、成長的目標。

也就是策略性行銷思考行銷策略時，必須同時思考環境、經營資源及組織的因應，這幾項因素是交互影響、彼此互動的。因此，策略性行銷的觀念下，不再像以往一樣，在既定的市場、技術及組織內，專注於如何效率性的利用4 P去因應市場和競爭者，而能根據企業存在的價值、企業使命的觀點去選擇市場、開發技術。

市場導向在本指引中不再僅是一個觀念或一句口號，而能落實於企業的年度行銷計畫書中，讓我們身己力行，相信這是本書對熱愛行銷工作者的最大貢獻。

台灣全錄公司 總經理

沈 洪 炳

＜編者引言＞

年度策略性行銷規畫的編纂分為(上)觀念篇及(下)實作篇。

觀念篇提出23個Guidances，讓您了解真正的marketing，使您能因應今日的行銷課題，確保您做出有效的年度行銷計畫表。

實作篇以11個步驟逐步說明計畫製作的程序：

- STEP ① 機會及威脅分析
- STEP ② 長處及弱點分析
- STEP ③ SWOT彙總
- STEP ④ EXECUTIVE SUMMARY
- STEP ⑤ 計畫的假設及前提
- STEP ⑥ 設定MARKETING GOALS & OBJECTIVES
- STEP ⑦ 設定年度銷售目標
- STEP ⑧ 策定行銷策略
- STEP ⑨ 設定行銷組合策略
- STEP ⑩ 行銷活動方案計畫及SCHEDULE
- STEP ⑪ 年度行銷預算

希望本書能達到編者的期望——讓我們都成為策略性行銷的專家。

指導編輯 黎守明

年度策略性行銷規畫指引 **Ⓐ 觀念篇**

真正的MARKETING

<序>

<編者引言>

PART I 行銷觀念篇..... 13

目的**讓您獲得符合現代行銷環境的有效行銷觀念**

Guidance 1. 成長的唯一原則—回應時代的變化 15

1 認清企業與市場的主客關係..... 15**2** 成功為失敗之母..... 21**3** “MARKETING” 扮演唯一成長創出的機能角色 23**4** 創新源自市場常識..... 26**5** 客戶導向..... 29

Guidance 2. 請您力行效果優先型的MARKETING思考原則 45

1 效率的思考框框..... 45**2** 效果是現代行銷的主舵..... 47**3** 效果與效率的關係..... 48**4** 重視效果＝重視MARKETING 50

Guidance 3. 您從事的MARKETING是一個能銷售的行銷體系

..... 59

1 銷售 (SELLING) 的角色 59**2** 行銷 (MARKETING) 的角色 60

3 行銷的終極目的在於使銷售成為不必要.....	61
4 建立一個能銷售的行銷體系.....	62
Guidance 4. 您須從消極的競爭觀念——分食市場大餅， 轉向積極的競爭觀念——尋求擴大市場大餅	69
Guidance 5. 行銷是提供產生樂趣或解決問題的產品 或服務，讓人產生愉悅的感受	79

PART II 策略

目的	讓您把握行銷勝負的關鍵核心
----	---------------

Guidance 6. 不管您的企業多大或多小，透過策略性行銷 的思考及執行，能讓您朝正確的方向，解決 您所有的行銷問題.....	89
1 策略.....	89
2 策略必須產生實際的行動.....	92
3 策略性行銷.....	94
Guidance 7. 鑽研行銷戰略的四個關鍵點(Key Points)	99
1 需求對應.....	99
2 流通對應.....	102
3 社會對應.....	104
4 競爭對應.....	106
Guidance 8. 提出您創造需要的戰略	113
1 購買意願向上戰略.....	114
2 購買能力提昇戰略.....	116
3 購買人口增大戰略.....	118
Guidance 9. 明確您事業的CONCEPT	125

1 福特 T 型車.....	126
2 史龍二世.....	128
3 7-ELEVEN.....	129
Guidance 10. 設定您企業優勢的策略領域 (Strategic Domain)	135
1 策略領域.....	135
2 設定策略領域的方法.....	137
3 策略領域=競爭優勢領域.....	138
4 競爭優勢的贏取.....	139
Guidance 11. 您的企業經營資源決定市場的競爭地位， 不同的市場競爭地位決定不同的策略領 域，不同的策略領域決定不同的競爭策略	151
1 經營資源決定競爭地位.....	151
2 競爭地位決定策略領域.....	155
3 策略領域決定競爭策略.....	157
4 策略範例——差異化戰略.....	158
PART III 行銷執行與管理	169

目的

確保策略有效的形成及執行

Guidance 12. 策略規畫家能忽視，但您不能忽視策略執 行上會碰到的問題，要贏得年度行銷目標 的達成，您至少要投入百分之五十以上的 精力，專注於策略的執行面	171
1 政策.....	173
2 制度.....	175

3 行銷主管的推動力.....	176
4 相關人員的行動.....	177
5 行銷文化.....	179
Guidance 13. 行銷管理是一種過程管理，管理的重點過程為	185
1 分析市場的需求.....	185
2 商品CONCEPT的明確化	186
3 設定市場銷售目標.....	187
4 確定目標市場.....	188
5 檢討是否與企業的基本目標（CORPORATE OBJECTIVE）和經營資源配合.....	189
6 策定支援的MARKETING MIX	190
Guidance 14. 保有計畫預測前題的彈性及審慎觀察計畫前提的正確性.....	195
1 認清流行與趨勢.....	196
2 對預測保留彈性對應措施.....	197
Guidance 15. 真正的專家是對事情能做全面瞭解，並重視細節，行銷稽核（Marketing Audit）能協助您，不疏忽遺漏了細節	203
1 行銷環境稽核.....	205
2 行銷策略稽核.....	208
3 行銷組織稽核.....	209
4 行銷功能稽核.....	210
5 行銷生產力稽核.....	213
6 行銷系統稽核.....	214

年度策略性行銷規畫指引 實作篇

年度行銷計畫實作

<序>

<編者引言>

PART I 年度策略性行銷規畫概念	13
STEP 1 瞭解什麼是年度策略性行銷規畫	15
STEP 2 年度策略性行銷規畫的11個步驟	20
PART II 年度行銷計畫書實作	25
STEP 1 機會及威脅分析	27
STEP 1 —① 經濟狀況、人口、社會文化、政府法規、科技 環境、供應商、自然資源	30
STEP 1 —② 消費者購買行為變動	38
STEP 1 —③ 競爭者	46
STEP 1 —④ 市場總需求分析	66
STEP 1 —⑤ 前期業績及策略檢討	75
STEP 2 長處及弱點分析	77
STEP 3 SWOT彙總	85
STEP 3 —① SWOT彙總分析	87
STEP 4 Executive Summary	91
STEP 5 計畫的假設及前題	95
STEP 6 設定MARKETING GOALS & OBJECTIVES	99

STEP 6 —① 明確事業領域、市場範圍、可運用資源、需求 量、機會及威脅	
STEP 6 —② 考慮您企業的一些限制因素	
STEP 6 —③ 設定可能的行銷目標	
STEP 6 —④ 找出決定優先順序的方法	
STEP 6 —⑤ 選擇及設定您的行銷目標	
STEP 7 設定年度銷售目標	115
STEP 7 策定基本行銷策略	123
STEP 8 —① 設定企業的策略領域	131
STEP 8 —② 決定競爭地位及競爭策略	134
STEP 8 —③ 從策略性行銷觀點策定策略	140
STEP 9 設定行銷組合策略	153
STEP 9 —① 產品策略	155
STEP 9 —② 價格策略	199
STEP 9 —③ 促銷策略	212
STEP 9 —④ 通路策略	226
STEP 10 行銷活動方案計畫及SCHEDULE	239
STEP 11 年度行銷預算	271
STEP 11 —① 銷售目標預算	272
STEP 11 —② 銷售人力計畫	280
STEP 11 —③ 行銷費用預算	283

Work Sheet

Work Sheet 1 — 機會與威脅① 經濟狀況，政府法規，人口， 社會文化，科技環境，供應 商，自然環境.....	29
Work Sheet 2 — 機會與威脅② 消費者購買行為變動.....	37
Work Sheet 3 — 機會與威脅③ 競爭者.....	43
Work Sheet 4 — 機會與威脅④ 市場需求分析.....	64
Work Sheet 5 — 機會與威脅⑤ 前期業績及策略檢討.....	72
Work Sheet 6 — 長處與弱點① 評估資產及能力面.....	78
Work Sheet 7 — 長處與弱點② 評估對未來的影響.....	79
Work Sheet 8 — SWOT彙總	86

Plan Form

Plan Form 1 — Executive Summary	92
Plan Form 2 — Assumption.....	96
Plan Form 3 — Marketing Goals & Objectives.....	100
Plan Form 4 — 設定年度銷售目標.....	116
Plan Form 5 — 基本行銷策略① 設定企業的策略領域	130
Plan Form 6 — 基本行銷策略② 決定競爭地位及策略	133
Plan Form 7 — 基本行銷策略⑤ 從策略性行銷觀點策定組 織策略	138
Plan Form 8 — 行銷組織策略 行銷組織圖	139
Plan Form 9 — 產品策略① 產品組合策略	161
Plan Form 10 — 產品策略② 品牌策略	167
Plan Form 11 — 產品策略③ 定位策略	174
Plan Form 12 — 產品策略④ 品牌差異化策略	182
Plan Form 13 — 產品策略⑤ 包裝策略	187

Plan Form 14— 產品策略⑥ 產品生命週期策略	192
Plan Form 15— 價格策略	204
Plan Form 16— 促銷策略	216
Plan Form 17— 通路策略	228
Plan Form 18— 廣告計畫方案	240
Plan Form 19— 新產品市場導入方案	246
Plan Form 20— 經銷商輔導方案	248
Plan Form 21— 對消費者的促銷方案	251
Plan Form 22— 經銷商促銷方案	254
Plan Form 23— 銷售人員促銷方案	258
Plan Form 24— 大型展示會方案	261
Plan Form 25— 消費者購買行為市調方案	264
Plan Form 26— 年度銷售計畫彙總	273
Plan Form 27— 月份別銷售額計畫	274
Plan Form 28— 月份別銷售量計畫	275
Plan Form 29— 區域別銷售額計畫	276
Plan Form 30— 區域別銷售量計畫	277
Plan Form 31— 市場佔有率計畫	278
Plan Form 32— 年度銷售計畫彙總	279
Plan Form 33— 產品別獲利率計畫	281
Plan Form 34— 銷售人員別銷售金額目標	282
Plan Form 35— 行銷活動預算(能歸屬於各別產品)—產品 A	284
Plan Form 36— 行銷活動預算(能歸屬於各別產品)—產品 B	285
Plan Form 37— 行銷活動預算(能歸屬於各別產品)—產品 C	286
Plan Form 38— 行銷活動預算(能歸屬於各別產品)—產品 D	287
Plan Form 39— 行銷活動預算(無法歸屬於各別產品)	288
Plan Form 40— 產品別行銷費用彙總	289

PART I 年度策略性行銷 規畫概念