



福友现代实用商战系列

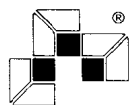
企业行销顾问

ENTERPRISE MARKETING & BUSINESS CONSULTANT

黄宪仁(台湾) 编著



厦门大学出版社



福友现代实用商战系列①
FOR YOU MODERN
MARKETING & BUSINESS SERIES

企业营销顾问

编著：黄宪仁（台湾）

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业行销顾问 / 黄宪仁 编著

— 厦门: 厦门大学出版社, 2003.6

(福友现代实用商战系列 / 林荣瑞主编)

ISBN 7-5615-2042-5

I.企… II.黄… III.企业管理:销售管理 IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第031352号

《企业行销顾问》

福友现代实用商战系列①

编著 / 黄宪仁(台湾)

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(总机)

<http://www.foryou.tw.cn>

传真: 0592-2396530 2395580

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门大学

<http://www.xmupress.com>

责任编辑 / 许红兵

书籍装帧 / 李峰源

内页版式 / 陈晓梅

邮编: 361005

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

印刷 / 深圳中华商务联合印刷有限公司

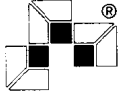
2003年6月第1版第1次印刷

开本: 787 × 1092 1 / 16

18.25印张 300千字

定价: 40.00元

*
*
*
*
*
*
*
*
*

 福友现代实用商战系列①
FORYOU MODERN
MARKETING & BUSINESS SERIES

版权所有 · 翻版必究
法律顾问 / 大道之行律师事务所 郭小东主任律师



钱谷 一位站 有雄心的入

《福友现代实用商战系列》缘起

近年来,随着大陆经济体制改革的进一步深化,国民所得及国民素质水平不断提高,民众消费需求和习性迅速在调整改变,拥有着庞大资金和专业人才及精实管理技术。采取连锁方式经营的新业态大卖场,因其舒适宽敞的购物环境、专业化的优质服务、“天天平价”的优惠定价,越来越受到人们的喜爱。拿笔者所居住的美丽海滨城市厦门来说,方圆仅130平方公里、人口不足200万,可沃尔玛在短短的一年之内开了3家大型卖场,麦德龙也紧接着进驻,足见厦门及其周边地区民众对大卖场的喜爱。这些国际性、大型化、连锁型大卖场的兴起,不仅无情地冲击、改变着传统的零售行业,更改变着整个产销体系:

- ◆ 传统的供应商与零售商关系出现倒转:大卖场成为厂商必争之据点,零售商主导的时代逐渐来临;
- ◆ 传统的批发商角色日益受到挑战:现代行销化专业公司、物流配送公司参与竞争的势头锐不可挡;
- ◆ 整个通路系统的游戏规则被改写:新的供销契约取代了以往的交易方式与条件,新契约更不断“创新发展”,进店费、上架费等更为严苛。

... ..

这些变化给企业提出了以下几个亟待解决的现实且严酷的难题:

- ◆ 产品卖价越来越低,如何创造高销售量?
- ◆ 销售利润越来越薄,如何维持业绩高成长?
- ◆ 金融利率越来越低,如何创造高获利商品?



献给每一位 站 着睡觉的人

◆ 企业成长越来越缓，如何创造经营高绩效？

.....

俗语云：“商场如战场”，纵观现今经营环境中的商家、厂家，几乎是陷于肉搏战的境地，“你方唱罢我登场”成了持续上演的剧目，连雄霸天下的风云霸主也只能是“战战兢兢、如履薄冰”……在如此激烈的竞争中，大部分的厂商只知道苦苦挣扎，至于如何应对，却茫然无措。更有甚者对已在发生变化的经营局面还懵然不觉，更谈不上如何因应。

厦门福友企业管理顾问有限公司自成立以来，一直立志于为“提升大陆企业管理水平”尽心竭力。鉴于上述现状，笔者更感责任重大，《福友现代实用企业管理书系》自推出以来，因务实、可操作性强，帮助企业解决了不少疑难杂症，备受业界垂爱。但《福友现代实用企业管理书系》协助的对象偏重于制造工厂现场管理方面，换句话说比较偏重于企业产销管理体系中“产”的部分，尚不能很直接有效地解答上述“销”的问题，经反复酝酿、思索、探询，我们终于全力打造出一个全新的企业管理品牌：《福友现代实用商战系列》，顾名思义即是供厂商在商业行销方面教战之用！

目前企业管理图书尤其是商业行销领域的图书可谓是汗牛充栋、形形色色，但是大多偏重于观念性说教，或者仅仅局限于三招两式的片段教学，整体性、系统性、实战性的书系却如凤毛麟角，让企业界雾里看花、无所适从。《福友现代实用商战系列》不仅秉承了福友书系一贯“实用、可操作”（“简单”、“直接”、“有效”）的特色风格同时面对诡谲多变、风云不



献给每一位 站 着睡觉的人

定的“商战战事”，着重于从商业营销体系来把脉，指引企业深入洞察处在快速转变中的各种业态、通路的特质，从战略面到战术面，从供应厂商到批发商再到零售卖场，从团队出击到单兵作战来进行系统教战！

《福友现代实用商战系列》构思成功之初，有幸得到台湾零售市场杂志社等专业机构及林福水老师、黄宪仁老师等营销领域的知名企管专家的支持与关爱：不仅为我们出谋划策，推荐好作品，更是将他们长久以来累积的经验感受及辅导过的实务案例整理汇编，供我们甄选，使得大陆企业管理界的朋友有机会和我们一起来分享借鉴，在此我谨向他们表示深深的谢意！今后福友将陆续整合引进更多更好的实用、可操作的商战系列丛书，为大陆企业走向成功之路助一把力！

2003年4月

中国·厦门



站住每一位 奋斗的人

作者序

企业在生存与成长的过程中,必然会碰到种种难题,处理过程中的辛酸,常常令经营者难以忘怀。成功的企业经营者,是在不断的历练中持续取得成长;失败的经营者,则无法经受住市场的考验而黯然引退;两者之差距莫过于成功者善于借用前人的经验,复制成功的模式。

由于经营者个人的时间资源有限,若终其一生,以“尝试错误”法来累积经验,是一种无谓的时间浪费。故如何有效吸取别人成功的实战经验,体会其精华并加以修正为自己所用,是企业成功的捷径。

笔者担任企管顾问师十余载,一直致力于指导产业界的经营者,先后培训营销干部上万人,更印证出重要心得:“企业只要观察成功企业的足迹与做法,不仅可以确保成功的基础,更可省下大量宝贵资源。”而顾问师多年来协助企业的成功经验(Know-how),正是弥足珍贵的、颇值得企业界借鉴参考使用的。

本书即是作者担任顾问师辅导企业之经验及心血汇编,书中案例均为企业界万金难求的丰厚经验。“他山之石,可以攻玉”,相信这些经验对企业之经营必有所助益。更希望读者研习后,可运用在自己的日常工作中,为提升自我及贵公司的效益而助一臂之力。这也是笔者撰稿的最大心愿!

此次承蒙厦门福友企业管理顾问有限公司林荣瑞总经理及叶香小姐的大力协助与支持,使本书得以顺利出版发行,在此表示由衷的感谢!

黄宪仁

2003年4月

中国·台北



目 录

第一篇 行销经营策略篇	01-57
一 企业的成长策略	03-11
二 找出企业成功的关键因素	12-19
三 企业的行销诊断	20-24
四 营销组织的诊断	25-33
五 产品差别化与市场区隔化	34-40
六 市场定位成功, 创造企业利润	41-53
七 低价策略创造庞大市场	54-57
第二篇 行销运作实务篇	59-162
· 成功市场规范	59-75
(一) 金牌新产品成功秘诀	61-65
(二) 有效进行产品企划工作	66-70
(三) 如何获取竞争对手情报	71-75
一 高效促销手法	76-100
(一) 促销活动的成功法则	76-82
(二) “以旧换新”成功促销案例	83-88
(三) 大力促销, 再加上严打假货	89-97
(四) “赠品促销”的13个成功法则	98-100
三 实用行销技巧	101-146
(一) 为什么商品会畅销	101-105
(二) 产品试用的魅力	106-111
(三) 付现折扣的魅力	112-117
(四) 善加利用邮购, 带来意外之喜	118-121



(五) 快速提升业务的标准推销话术	121-131
(六) 展览行销的技巧	132-146
三 客户管理	147-162
(一) 巩固老客户	147-155
(二) 化客户抱怨为企业财富	156-162
第三篇 行销部门管理篇	163-203
一 要重视“年度经营计划”	165-175
二 训练很贵, 不训练更贵	176-177
三 营销费用比率偏高	178-180
四 用销售交叉分析来改善绩效	181-189
五 改善业务部门的工作状况	190-197
六 企业决战的关键——电脑化	198-203
第四篇 经营管理篇	205-267
一 账面有利润, 最后却倒闭	207-216
二 举债经营发挥财务杠杆效益	217-225
三 经营的法宝——营销部门的利润中心制度	226-236
四 消化堆积如山的库存品	237-246
五 降低库存压力	247-257
六 提高员工生产力	258-267

福友承诺：

与您分享的绝对是好东西！

地址：厦门禾祥西路4号鸿升大厦15层

电话：0592-2395581(总机)

传真：0592-2395580

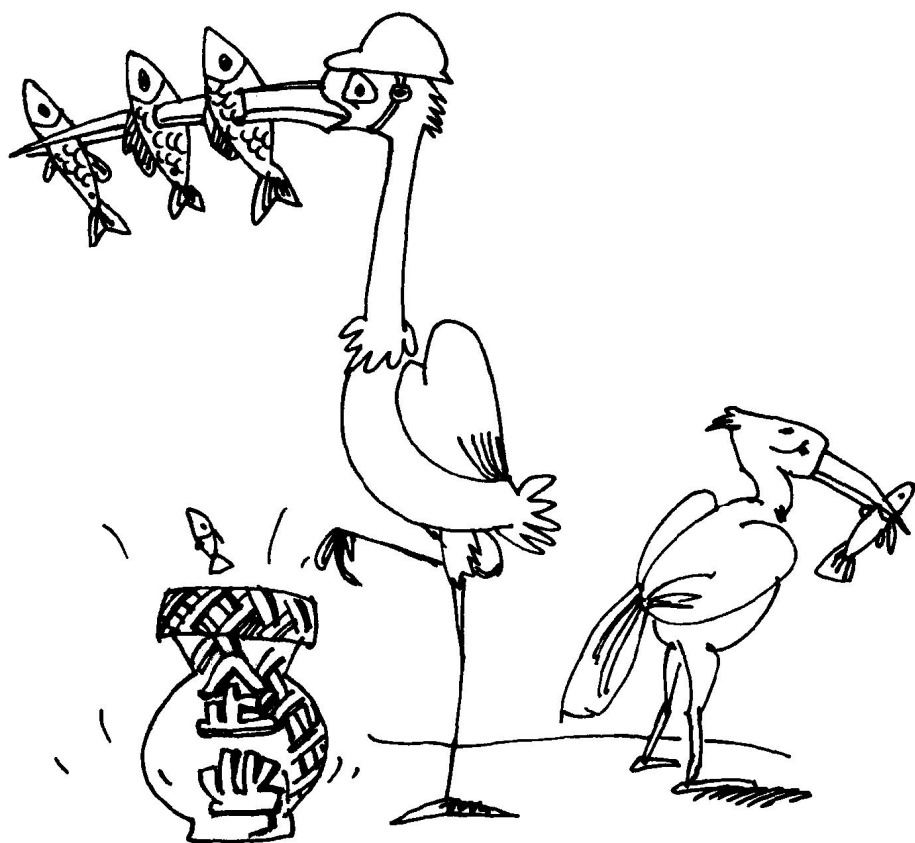
<http://www.foryou.tw.cn>

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn



一 行销经营策略篇

- 一 企业的成长策略
- 二 找出企业成功的关键因素
- 三 企业的行销诊断
- 四 营销组织的诊断
- 五 产品差别化与市场区隔化
- 六 产品定位成功，创造企业利润
- 七 低价策略创造庞大市场



企业获利根本之道 —— 提高员工生产力!

一 企业的成长策略

重点提示

企业要创新、要成长，必须遵循分析自己、体察环境的步骤。专注本业，建立核心专长是企业发挥竞争优势的重点，然后在“核心优势”的基础上，进行多角化经营。

企业（尤其是中小企业）的成功策略，首先是“专注本业，建立核心专长”，并且要“不断创新”。

企业要创新，要成长，必须分析自己，掌握环境的变化，否则很可能就在“成长的江流”中淹没自己。

专注本业，建立核心专长，才能发挥竞争优势。亚洲金融危机，失败的集团大都是转投资于不熟悉行业，导致盲目经营；而反观成功的企业，大都是专注本业。在台湾，如英业达、广达、华通等，发挥“大而专之”、“核心专长”，具有最好的竞争优势。

有句谚语：“贪多嚼不烂”，在高度分工时代已经来临的今天，企业必须打破什么都想要自己做的误区，充分了解自身的“核心专长”。至于其他的部分，尽量利用别人的专长来辅助自己，使对整体效率、品质的诉求能超过一味降低成本的诉求，才能发挥最大的潜力，得到真正的胜利。

一个企业刚站稳开始成长时，为了扩张经营范围，加强作战效能，必须面对组织日益庞大，内部沟通效率日渐降低的事实，此时若再加上“跨出本身的核心专长”，常会减低竞争力，若遭逢意外（如金融风暴），就会有危险。

某知名食品企业，产品之深度、广度都令人啧啧称奇，几乎无所不包。公司生产番茄汁，原本向农民采购，后来干脆自己开地种植，以确保原料来源、品质和价格；另外为了供应其所需的大量的罐头食品包装材料，成立关系企业生产马口铁，其出发点不外是为了达到一条龙的生产目的，节省成本。但必须注意到，如果执行得不好，反倒导致整个企业各部门之间形成各自为政、本位主义的现象，表面上成本或许下降了，但无形的额外付出却不容易被发现或重视。

笔者要慎重地呼吁，“专注本业，建立核心专长”，是发挥竞争优势的关键。少数失败的大企业，跨越本业投资，忽略本业经营，一旦面临经济不景气，立即陷入财务危机。成功企业大都是专注本业，发挥“大而专”之核心专长，中小企业则可发挥“小而精”的竞争优势。

台湾的许多集团企业数年来扩张甚快，不幸遭逢亚洲金融风暴，造成财务危机。东帝士董事长陈由豪痛定思痛之下，于2000年为求改善企业绩效，推动“集团再造”，积极转型“发展核心专业”，由原来的多角化经营，改为致力本业，将东帝士集团内凡与核心专业不相关的企业，都予以出售，资源重新配置，以提升竞争优势，兼具瘦身效果。

笔者最近参加磐石奖大会，听到一位得奖者的心声，内心非常高兴。

该得奖者在台上发表自己的创业感言。他从一位默默无闻的汽车钣金修理学徒，摇身一变成为主持年度营业额近8亿元的钣金零件、模具公司的负责人。这个台湾版的“麻雀变凤凰”的故事，在云林这个穷乡僻壤的滨海小镇上演，当中靠的不是奇迹，而是隐藏在背后的一位企业家不逃避，不畏缩，不轻易妥协，执着于技术与品质升级，不断追求成长的奋斗故事。

他以逆水行舟的方式比喻说，如果他以水流一般的速度往前划行，只会在原地打转，因而必须以四倍的速度加速前行，才能让船持续往前冲刺。

他强调，中小企业一旦看清自己，认清自己的定位在哪里，就一定要往该专长领域集中火力进攻，专注本业经营，以成为该行业的佼佼者自许，千万不要有多角化转投资的念头。毕竟所拥有的“鸡蛋”本来就不多，不要想再多放至几个篮子里，力量分散，只怕会尝到失败的苦果。

而如果真想转移投资，也应尽量往自己本来专长的相关领域延伸，可减少失败风险。以他的公司而言，过去做的是汽车钣金零件生意，后来发现车辆发生事故后，不仅车身钢板，连水箱也难幸免，因而投资水箱制造厂，毕竟销售渠道都近似；其后又转投资模具厂，也出于同样的考量。

因此，笔者一再强调，企业经营要讲求“永续经营”、“稳健经营”，就要专注核心专长，以稳健的基础带来企业的成长。反之不当的多角化，虽可风光一时，获得成长，但基础不稳稍遇变化，就会给企业带来危险。

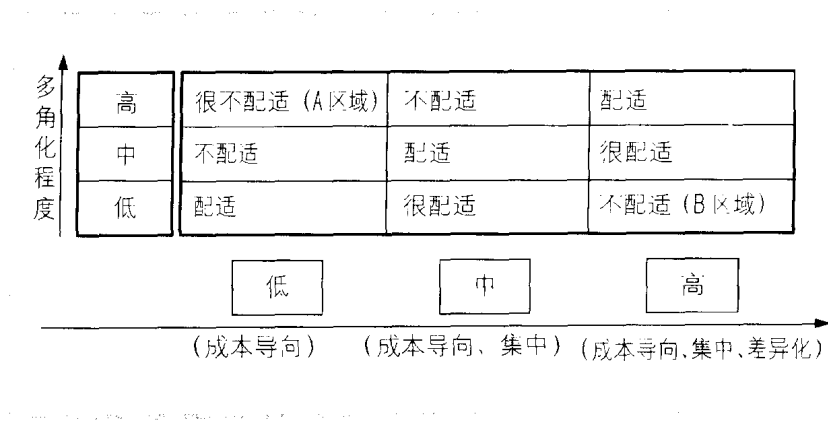
企业经营者必须深切了解行业特色，并且熟悉掌控企业运作之奥妙。以“发展核心优势”项目而言，重点在于“核心优势”的发掘与运用上。至于表现的方式，或如何运用此核心优势于产品项目上，可以弹性因应，二者并不冲突，这当中的巧妙，必须借“经验与创意”来达成。

笔者强调：“要生存，必须有核心专长；要成长，也要靠核心专长。”

企业要多角化，首先必须衡量本身的能力，尤其是经营阶层、董事会的策略管理能力，以避免发展过度而摔得鼻青脸肿，铩羽而归。

根据Michael Porter教授的研究，用多角化程度来衡量“企业的总体策略广度”，而“策略管理”可能用“成本导向”、“集中力量”、“差异化策略”三个类型来加以衡量。如图表 1-1 所示。

图表 1-1



当企业专长只有一项“成本导向”(指A区域)，其策略能力较低时，采用较低的多角化程度可予以配适。反之若此时采用较高的多角化程度时，则“很不适配”，换句话说，此时任意多角化并不恰当。

例如在台湾经营相当成功的台塑企业，经营者王永庆被称为“台湾经营之神”。其实台塑的各个关系企业成功的关键因素，大都是“成本导向”：通过大笔投资发挥规模经济，降低制造成本，更借助制程改善，达到规模经济所产生的庞大收益，企业可凭借“相同品质（或更佳品质）、较低价位”来取得市场优势。但是“成本导向型”企业若是碰到需要产品差异化、服务差异化的行业，则此招术必须修正。

相反的，就B区域而言，若企业的策略管理具有“成本导向、集中、差异化”能力时，进行较高的多角化经营是配适的；若此时“多角化程度”很高时，那么以公司的策略管理能力（成本导向、集中、差异化）而言，是极度“非常配适”的。换句话说，此时多角化经营是恰当的。

我们可以以公司的策略管理能力来衡量采用多角化经营是否恰当，若本身“策略管理能力”足够，而在“多角化”过程中，又能有技巧地拥有先天的“核心优势”，是再恰当不过的了。

企业的经营必须审慎，成功的企业一向都以稳健的经营和强大的应变能力来维系企业竞争力。即使必须采取大幅前进的行动，也要抱持审慎心态，且必须围绕、维系企业原有的核心竞争优势。

笔者认为“宁可当乌龟，也不要当蹦蹦跳跳的兔子”，企业经营要一步一步往前走（或是爬），这样才比较稳当。读者不要误认为笔者“心态消极”。笔者曾参与日本企管界朋友之讨论，他们反观日本众多企业在经历“成长后之泡沫期”后，不是倒闭，就是奄奄一息，认为上述看法可以得到验证。

有关企业的成长，有三种不同层次的策略：深入成长、联合成长、多角化成长。

第一层次是就当前的产品与市场加以考虑的，希望能在此既定的产品与市场范围内寻求可能存在的机会。我们称之为深入的成长机会。

第二层次则是对中心营销系统的其他部分进行发掘，我们称之为联合的成长机会。

第三层次则是完全在目前的中心营销系统之外搜寻机会，我们称之为多角化的成长机会。详见图表 1-2。

图表 1-2 成长机会的类别

第一层次 深入成长	第二层次 联合成长	第三层次 多角化成长
1. 市场渗透 2. 市场开发 3. 产品开发	1. 向后整合 2. 向前整合 3. 水平整合	1. 集中式多角化 2. 水平式多角化 3. 集团式多角化

1 深入成长

如果一家公司在目前的产品与市场之内，并没有把所有的潜在机会都发掘殆尽，那么深入的成长是有其价值的。

笔者根据产品与市场的扩张矩阵，拟出对于深入成长的分类很有用处的构架。（见图表 1-3）

图表 1-3

	现有产品	新产品
现有市场	1. 市场渗透	3. 产品开发
新市场	2. 市场开发	4. （多角化）