



行銷新反思

全行銷時代的 80 個新思維

行銷之路是無限的寬廣，
滿腦子市場、一肚子競爭的行銷人，
何妨離經叛道，向自己的腦袋造反，
用新的思維理解新的未來。

企業是為顧客而存在，顧客可以決定企業的存亡。員工
◎企業多下苦群之努力，以適應文化、國際化、國際
◎企業轉機，突破傳統，逆向操作，以適應市場。莫沉醉
◎企業改造的主軸在行銷。機動管理。年齡和性別。是問題。用
◎行銷就不要幹行銷。做什麼，像什麼。幫助員工規劃生涯。不做沒把握
◎思考，決策靠人腦。不能慢，更不能錯。擔負的危機意識。創
◎意志與勝的決心。尊重顧客的選擇。顧客的第一選擇。創造發
◎市場獨霸。第二角。西瓜俵大邊。新商機何在？環境。新
◎創造商機。量身訂造。量身訂造。回歸男性消費。佔有率比獲利率重要。
◎質、低價格。口碑。更多。加倍。掌握通路就是贏家。旅遊。年
◎能走下坡。向不。比才。一步。顧客說一樣的話。幫別人。的
◎讓顧客開心。輕鬆。很寬。很舒適。坐不到、下班馬上到。多
◎服務。一次否定。肯定。表現「」。尊重女性。廁所與牙籤
◎內心態。沒有最好，只有更好。不能只。業務。當場解決。一次
◎顧客的緘默權。顧客起。明。誠實。策略。一次都不能騙
◎奶何必養乳牛。做個好。人多的地。去。大家都要守法。◎
◎文化。安全不能打破。指標

張永誠◎著

實戰智慧叢書 ⑦

行銷新反思——全行銷時代的80個新思維

張永誠／著

實戰智慧叢書[®] (原實學社《寶典》)

行銷新反思——全行銷時代的 80 個新思維

作 者——張永誠

策 劃——李仁芳博士

主 編——陳錦輝

責任編輯——王秀婷

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段 184 號 7 樓之 5

郵撥/0189456-1

電話/2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流(香港)出版公司

香港北角英皇道 310 號雲華大廈 4 樓 505 室

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣 83 元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

2000 年 9 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價新台幣 250 元 (缺頁或破損的書, 請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-4141-2

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com

□ 李仁芳策劃

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不

可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」，勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的

羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

序

在全球政經秩序與社會情勢變遷快速，科技與工業文明突飛猛進的今天，企業的經營條件與生存環境，非但已不同於往昔，而且還可能更趨惡劣。在「資源有限，競爭無限」的未來，企業想要圖存發展、永續經營，除了要有長遠性、整體性、戰略性的思考和規劃之外，對於技術性、細節性、戰術性的執行運作，亦不能不兼籌並顧、等同重視，以免因輕忽懈怠而顧此失彼、因小失大。

在企業管理中始終居於樞紐與主軸地位的行銷，面對錯綜複雜、荊天棘地的困境與難局，當然不能袖手旁觀，更不容束手無策。行銷除了要以捨我其誰，當仁不讓的眼光膽識，肩負起企業屹立不搖、生生不息的責任而外，更應以戒慎恐懼、臨淵履薄的嚴肅態度，面對未來嚴酷的考驗與試鍊。

拙著《永恆的行銷法則》一書，就是在國際化、自由化的潮流下，從世界觀、地球村和

全球市場的角度，將未來企業競爭的趨勢及如何提升競爭力等問題，歸納整理出二十八項「永恆不滅的行銷法則」，並以具體的實例證明其為放諸四海、百世不惑的定律。

鑑於《永恆的行銷法則》中的行銷法則較偏重於觀念性、理論性及整體性的闡述。對於技術性、細節性及經常性等「應做什麼？」「該如何做？」的問題著墨較少。而為避免有經無典，或僅有觀念、理論、戰略，而無具體運作的可行方法，乃以「新行銷人的新反思」為內容撰寫本書，並取名「行銷新反思」。讀者若將《永恆的行銷法則》與《行銷新反思》合而閱讀，則一方面可對行銷的觀念、理論、戰略、戰術等，獲得系統性、通盤性的認識。另一方面則可對行銷的未來發展、競爭趨勢，以及如何實踐、落實等難題智珠在握，成竹在胸。

本書的80條「新反思」，共分為觀念革新、管理趨勢、競爭優勢、消費心理和經營環境等五大篇，茲將各篇主要內容扼要簡述於次：

（一）觀念革新方面

行銷本就是研究「滿足顧客，創造市場」的行為科學。不管時代如何進步，外界環境如何改變，企業都是「為顧客而存在」，也要以「滿足最大多數人的需求」為己任。因此，「顧客第一，消費者為王」的理念都將恆久不變。而能信仰並實踐「行銷優先主義」的企業，

必將在未來的經營中，比技術導向、財務掛帥的企業取得更多的競爭優勢。當然，任何「反行銷」或「沉醉於昨天的成功」的企業，遲早會成為「煮蛙理論」之下的祭品。

當日本的企業已將產品的不良率由百分之一降到百萬分之一時，我們實在有必要了解《菊花與劍》和《日本第一》二書中，有關「羞恥文化與團隊精神」的意義。而在「國界消失」和「自由化、國際化」的趨勢下，行銷勢將成為跨文化之間的競爭。我們要如何才能以前瞻性的眼光與心胸迎接這個時代的挑戰呢？

由於企業的資源有限，競爭無限。因此，不管是目標也好，策略也罷，所有的政策都要以是否「行得通」，做為第一優先的思考。

(二)管理趨勢方面

在未來的時代裏，「企業改造」將是經營管理的常態，而「機動管理」則是難以違逆的潮流。行銷必須全面，而且密切的配合企業整體的運作。

至於企業能不能「用好的人，做好的事」，能不能拒絕「沒有把握的外行事」的誘惑，將是經營者和管理上的一大挑戰。

行銷的工作，「不能怕煩」，要有「做什麼，像什麼」的角色認知，決策則「不能慢，

更不能錯」，否則就不適合從事行銷這項工作。

(三)競爭優勢方面

企業要以感恩和贖罪的心態，對「環境保護」與「文化改造」承擔更多的責任，並有將責任轉化為機會的能力。產品方面要朝「技術獨立」、「多種少量」、「高品質，低價格」、「故障少、維修省」，以及更多的「附加價值」和「實用價值」方面「創新發展」，才能擁有競爭的優勢。此外，更要了解「西瓜效應」與「市場佔有率」對企業永續經營的意義。如果行銷不能「尊重顧客的選擇」，也無法成為「顧客的第一選擇」，那麼談競爭優勢無異於鏡花水月、緣木求魚。而競爭優勢的取得和鞏固則要靠「贏的意志」和「勝的決心」。

(四)消費心理方面

消費者越來越「挑剔」，商品不但要能表現「個性」，更要能「輕鬆擁有」。服務不但要「用心」，更要懂得如何「禮遇尊重」。

消費者也越來越「精明」，行銷除了絕對不能「欺騙」之外，他的問題最好能夠「當場解決」，否則他將對你「一次否定」，並且為你製造「口悲」。

如果你能了解顧客的「挑剔」與「精明」，能和顧客「說一樣的話」，又肯處處「幫助別人」。那麼，在未來的行銷時代，你將是最大的英雄與贏家。

(五)經營環境方面

「貪瀆」、「黑金」、「官僚文化」等等，不但是削弱國家與企業競爭力的殺手，而且也逐漸成為國際性的問題，我們自己如果沒有能力將之打倒、消滅，則會有別人來處理。此外，「法治」與「安全」意識的培養，對「社區」與「鄰居」的溝通，以及對公益活動的關懷付出等等，都將是企業必須注重的課題。

由於企業所面臨的變局和挑戰是前所未有的，而未來的威脅和危疑是不可知、不可測的。因此，在即將邁向二十一世紀之際，行銷在觀念、管理、競爭、消費心理和經營環境各方面，都要有高瞻遠矚、深思熟慮的準備，使行銷的思考、境界與做法，進入全方位、無界限、全融合的完全行銷，才能提升企業的競爭力，生命力也才得以維持延續。

本書最後的後記——「迎向第四波全行銷的時代」，是筆者和多位在業界學有專長的朋友們，共同研討出來的結論，咸認為行銷經過三個波段的發展與演進，實應有「第四波全行銷時代」的思考與行動，才能對企業未來的發展，作出更有價值、更有意義的貢獻。至於「

第四波全行銷時代」的內涵與格局，則有賴各界專家、學者先進及對行銷有興趣、有研究的讀者共同參與耕耘、貢獻智慧。

本書撰寫期間，承蒙國立中興大學企業管理研究所主任黃營杉教授之指導鼓勵。國立中央大學蔡明宏、李小梅、張東生、張正賢、林建煌、李學勇等教授之支持愛護。實學社主編丁希如小姐之督促協助。好友藍乾來、郭泰、張博演、張尙喬、李瑞吉、孔繁鐸、趙政岷諸先生提供意見及資料，使本書得以順利完成，在此一併致上衷心的感謝！

張永誠

一九九六、十、三十一

《行銷新反思》目錄

□ 《實戰智慧叢書》出版緣起

□ 策劃者的話

□ 序

第一篇 觀念革新

行銷新反思 1 / 行銷優先主義	2
行銷新反思 2 / 滿足最大多數人的需求	7
行銷新反思 3 / 企業是為顧客而存在	3
行銷新反思 4 / 凡事都可以商量的人	1
行銷新反思 5 / 員工、股東都是顧客	3
行銷新反思 6 / 顧客滿意是企業的終極目的	4
行銷新反思 7 / 企業容不下害群之馬	3
行銷新反思 8 / 自由化、國際化	0
	4
	9

行銷新反思 9 / 國界消失	5
行銷新反思 10 / 「行得通」最重要	5
行銷新反思 11 / 危機就是轉機	5
行銷新反思 12 / 突破傳統，逆向操作	6
行銷新反思 13 / 反行銷將嘗惡果	6
行銷新反思 14 / 莫沉醉於昨天的成功	6
行銷新反思 15 / 煮蛙理論	7

第二篇 管理趨勢

行銷新反思 16 / 企業改造的主軸在行銷	7
行銷新反思 17 / 機動管理	7
行銷新反思 18 / 年齡和經驗都不是問題	8
行銷新反思 19 / 用好的人，做對的事	8
行銷新反思 20 / 怕煩就不要幹行銷	8
行銷新反思 21 / 做什麼，像什麼	9
行銷新反思 22 / 幫助員工規劃生涯	9