

Customer Satisfaction 7

石滋宜博士策畫
決策者叢書

24

藤敬◎著

李秀敏◎譯

行銷 感覺 心

「気持ちいい」が企業を動かす

本田汽車・新力電器・西武集團

日本航空・新日鐵・NTT集團

麒麟啤酒的成功經驗，

及未來面對的考驗……。

感覺行銷

決策者叢書24

感覺行銷

發行人 萬以寧
作者 藤敬
譯者 李秀敏
主編 李振昌
出版者 中國生產力中心
地址 台北縣汐止鎮新台五路一段79號2樓
電話 2698-5898
郵政劃撥 0012734-1號
總經銷 聯經出版事業公司
地址 臺北市忠孝東路四段561號
電話 2642-2629
印刷 崇寶彩藝印刷事業股份有限公司
地址 三重市三和路四段89巷4號
初版 1995年5月第一刷
再版 1998年6月第二刷
登記證 局版台業字3615號

定價 200元

原著書名：「氣持ちいい」が企業を動かす

Original Japanese version published by Diamond Inc., Tokyo, Japan.

「『氣持ちいい』が企業を動かす」藤敬著Copyright © 1993 by Kel Fuji.

ISBN 957-9130-07-8

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

感覺行銷／藤敬作；李秀敏譯，--初版.--臺北市
：中國生產力出版：聯經總經銷，民84
面； 公分，--(決策者叢書；24)
譯自：『氣持ちいい』が企業を動かす
ISBN 957-9130-07-8(平裝)

1.消費者-心理方面 2.市場學

496.3

84003785

序 言

九〇年代的不景氣，是企業革新千載難逢的大好良機。企業的經營者及員工們已經察覺到，以前的作法已經無法在市場上競爭，而必須有根本的變革。而且他們也已提起精神，決定要做一番企業革新。

可是我們所看到的盡是工廠倒閉、規勸中階管理者退職、裁撤虧損單位等，實際上都是很無意義的消極性重建。能轉換為強韌企業體質的前瞻性企業，真是少之又少。

經營者之所以無法確定向前的方向，是因為他們沒有明確的經營遠景。在過去石油危機及日幣升值等不景氣時代，企業只要有相當的努力即可克服困境。而且辛苦的結果使他們找到了新的生機。

可是，這次的不景氣異於過去。景氣恢復的時候，市場方面漸趨成熟，再以擴張為目標的話，恐怕行不通。這也就是說，以量的成長為前提的理論的經驗，已不能再使用了。

如果經營者以縮編來應付不景氣，反而無法活用企業內部的變革能力，也使得員工無法

明確了解企業方針，對經營者感到失望，反而造成反效果，結果使得變革更難以實行。

所以此時企業必須要有明確的企業遠景。

革新企業體質時，決不可完全依企業的狀況去革新。企業應該以顧客為主體大幅變革，也因此企業的目標不得不做改變。

企業意識到這樣的改變，感受到顧客的存在，因此提出了許多新的顧客導向因應策略，如CS（顧客滿意）、PL（製造者責任）、社會責任及社會貢獻等等。

可是這些只是表面上的對策及作態，很容易被識破。顧客不再對企業存有太多的期待，只求企業製造該做的產品、賣該賣的商品就可以了。再者，顧客只買自己中意的商品，不中意的商品再怎麼減價仍然不去購買。

從前，人們為了追求物質上的滿足而消費。但是，現在不虞物質匱乏，物質上的滿足感已失去了意義，人們進一步追求精神上可滿足的生活。這種精神上的滿足，就是「感覺真好」的感受。

顧客的心情感受主宰著市場，也使企業得以運作。有需要才有供給，這是經濟活動原有的狀態。但是，自第二次世界大戰以後高度成長以來，企業卻一直忽略顧客的心情感受。

供給的企業只製造畫一的產品，完全無視於顧客的多樣需求。而且企業只要一投入激烈

的競爭，即無視顧客的存在。但是，這種蔑視顧客的情形無法再持續下去，也就是說關係到企業的存亡、企業體質，所以一定要革新。

以企業為中心的自我本位主義即將瓦解，而以高學歷進入大企業為終極目標的社會，也將隨之瓦解。

現在企業環境已起了很大的變化，企業要一刻也不遲緩，快快進行變革。必須脫開量的擴大的束縛，變革成以質的成長為導向的企業。和人格成長一樣，企業需要質的成長。而且要成為能提供顧客及社會新價值的價值創造型企業。

本書是站在可使人們滿足之「感覺真好」的原點上，建議市場、企業、商品、組織及人才要如何進行改變，並且該如何因應才是最佳之策。因此，殷切盼望消費者、社會及企業間的新秩序盡快形成，以期待進入良性循環之中。

一九九三年六月

藤敬

感覺行銷

目錄

序言

第一章 「感覺真好」是消費者的行動基準

第二章 頂尖企業危機重重

第三章 「感覺真好」是決定企業策略的關鍵

第四章 專業集團

第五章 從「附加價值」到「價值創造」

1章

「感覺真好」
是消費者的行動基準

只憑行銷策略無法產生暢銷品

現在，各企業正陷於泡沫經濟的不景氣，以前只要在商品上冠上企業的名字，即可大大暢銷，但現在已沒有往日的盛況。然而，以前的行銷策略似乎也較現在的簡單容易，只因趨勢改變，舉凡商品銷路不佳，或是市場上有個風吹草動，業界立即把原因歸咎至泡沫經濟後的市場寒冬來臨。

人們經常抱怨經濟不景氣、時運不佳，對未來市場也摸不著方向。但是，總不能每天深陷在失業和停滯的恐慌之中，雖然個人消費和十年前相比相差很多，但是即使在如此不景氣的狀況下，暢銷商品和熱門商品也依然陸續出現。畢竟賣得好的商品，還是有其實力。

這中間到底是什麼原因呢？經濟景氣不好，卻能一枝獨秀地維持其暢銷賣勢。過去的經驗和理論，似乎無法運用在這些暢銷品上。

暢銷商品會賣得好是有原因的。想必大家都想知道，在不景氣的時候也可製造暢銷商品的秘訣。這個秘訣是什麼呢？每個人都費盡心思想要解開這個謎。但是，不是簡簡單單地就

可得到解答。

現在的消費者非常聰明，消費者對企業所發出的資訊不再有反應，就連企業舉辦的各式促銷活動，或設立試銷店舖，消費者的反應都是非常冷淡。彷彿消費者在背後暗中觀察，看透企業的想法。

同樣的，再也看不到風靡一時的暢銷品。雖然偶而也點綴些小暢銷品，雖然有部分人狂熱其中，但卻也有一些人非常清醒，認為「與我無關」。畢竟男女老少咸宜的商品已不可能再出現了。

不僅如此，能讓人們將熱門商品視為最愛，徹夜排隊等候購買，且向人展示炫耀的情景已不復見。熱門商品的暢銷狀況也大不如前。彷彿蜻蜓點水般只做稍許停留，在人們尚未來得及去認識它時，就消失無影無踪，不再有人去在乎它的存在。

企業到今天才開始注意所謂的顧客滿意度，譬如說消費者的反應，以及商品製造者對消費者的應對處置等。從七〇年代開始，就有很多企業標榜以顧客為導向，卻遲遲未見有具體行動。尤其，日本企業和以大量生產為主的美國企業截然不同。日本企業能夠徹底實行顧客第一主義，提供商品製造及服務，這也是造成美日貿易摩擦的原因之一。所以日本企業的特徵，在於企業和消費者密切的連繫。

隨著資訊化的發展，企業開始運用全新的高科技技術，譬如建立顧客資料庫、利用各式會員卡掌握顧客等等。以前日本企業是最努力去瞭解消費者的，而且也試著去加強彼此的關係，但是這些努力和投資的成果，究竟消失於何處呢？而沒有消費者理睬的企業，就像被甩的痴情男子，連下一步該怎麼走，都茫然無所知。

什麼時候開始，企業和消費者的關係變得如此疏遠？這決不是泡沫經濟所帶來的，也不是泡沫經濟崩潰以後不景氣所帶來的影響。

企業和消費者之間那道鴻溝，其來有自。儘管在七〇年代石油危機、美元危機之後，也就是進入安定成長期之後，日本企業努力地試圖改善和消費者的關係，但是兩者之間的落差已漸漸地擴大。到如今，甚至形成一道難以跨越的深谷。

到目前為止，一直被認為已解決的問題，實際上一個也沒解決。經年累月，這些沈疴已久的問題，竟都成為最棘手的課題。

現在的日本市場常會令人覺得不可思議，例如問了製造暢銷品本人，為何其商品會賣得那麼好，他也答不出所以然。

競爭主義已不適用

在世界各地正盛傳著西歐近代文明將告終結的話題。自文藝復興以來，一直支配著世界的近代主義，已不再適用了。

企業的近代主義是目的主義、合理主義、機能主義的彙總。更直截了當的說，就是用數字來測定效果的經營，或是以數字即可測定結果的經營。

但是這種經營極容易落入行銷策略論戰，著重市場佔有率、量產導向、成長導向，最後帶來了競爭主義，這便是最大的問題根源。

近代社會，需求過於供給，消費者常常無法滿足需求。因此，近代主義當中，競爭就成了最具特徵的企業策略。自有人類社會以來，人類歷史就是為了追求生產。然而，人類真正開始可以支配生產力是產業革命以後的事。

人們的慾望隨著產業革命一起爆發，但是，眼前的生產力卻無法完全應付人們的需求。所以，近代社會一直就處於只要做得出產品，就賣得出去的狀況。這是因為以前物質缺乏，

所以企業就存著只要生產就有人買的心態。

企業成功的關鍵，是隨時戰勝競爭對手。近代以來，這種觀念一直被視為是最好的、正確的經營原則。但是這樣的想法，決不是人類普遍的真理，只不過是二十世紀特有的典範。

現在，生產力飛躍提升，高科技也有革命性的進步。在如此優越的條件下，幾乎沒有不能提供的商品，而各種商品皆能提供合理的價格，真可說是商品生產過剩的時代。

在商品生產過多的狀況下，消費者才開始察覺到受騙的感覺。除了自己真正想要的商品及服務以外，就是腰包有再多的錢，也不願再上當花冤枉錢。

消費者已看透了各公司所提供的商品，在外觀上雖稍有不同，其實內容卻都是一樣的幌子。這樣的花招已不能再玩了，為了賣得好，由賣方來主導的理論也不再適用了。提供顧客的，必須是適其所求的商品。

重視機能的近代，競爭策略被視為是最有效的策略。因為目標容易設定，結果容易評價。但這種策略，無法根本解決問題，也不是最根本的目的。這種競爭策略終究只是為了超越邊際效益，追求市場佔有率的銷售至上主義罷了。因此，營業額再怎麼提高，其結果只會造成利潤受到擠壓。

況且，在有限的大餅市場當中，和競爭對手不斷地爭市場佔有率，猶如毫無意義的消耗

戰般，永無結束的一日。應該站在更寬闊的視野上，來環視市場結構。但是把市場佔有率由手段轉變為目的，正是銷售至上主義的可怖之處。

至於差別化就是在外觀，或不必要的機能等等，將競爭對手的商品稍作修改而已。只注重外觀的差別化策略，或是以價格競爭奪市場佔有率，這些策略沒什麼特別值得引人注意的地方。這種哄騙小孩的戲法，再也無法引起消費者的任何共鳴。

而商品種類，雖然從大量生產轉變成多種少量生產，不過確保市場佔有率的策略，在本質上卻一點也沒有改變。大量生產的觀念，就是一個售價一千日圓的商品，雖然只製造一項產品種類，若賣出一百萬個，企業的營業額就可高達十億日圓。相對的，一個售價一千日圓的商品，製造一千項產品種類，每一種各賣一千個，企業的營業額同樣可以達到十億日圓。亦即每一單項營業額雖然減少，但是只要增加項目數，市場佔有率依然不變。因此，多種少量生產就是避免喪失市場佔有率而改變商品的組合，以維持並擴大銷售的總量。其實這種多種少量生產的想法和目的，與大量生產大同小異，並沒有什麼差別。

然而，多種少量生產，最後也淪為競爭策略的產物。企業並不是應消費者的需求而實行商品多樣化，僅僅只是為了擴大其市場佔有率，或因無法戰勝競爭對手，而行此策略。

只圖自己方便的自私企業，不可能抓住顧客的心。而自私企業所做之顧客區隔，並不是

為了掌握顧客，只是求方便，而將顧客群加以區分。

八〇年代，確實有些企業嘗試以消費者為導向，進行各項活動。例如：挑選女性職員或年輕職員，組成專案小組進行商品企畫；將公司內創業等新事業產品商品化；大膽啟用外部的創意家；於流行敏感的據點設立試銷店舖等。但現在碩果僅存的真是少之又少。

企業做這些嘗試，只不過是根據典型競爭策略所施的小戰術而已，畢竟無法帶動新趨勢，很快地就會如「流行」般消逝。

由市場佔有主義移轉為利潤主義

當今的日本企業，只注重關係較為直接的競爭對手動向，對於消費者，認為只是間接關心的對象，結果顧客導向只流於形式，有名無實。

企業從未去正視顧客需求的東西是什麼？要如何將需求的東西具體化製成商品。企業看到的只是對手企業的商品規格、設計、銷路等等。

日本市場的特徵是同業間競爭過劇。同業間的企業將生產力、技術力、販賣力都捲入熾