第一章　行销

——走遍天下的通行证

定位目标

一、创新行销理念

行销就是如何将产品或服务，很成功地带进目标市场。更进一步地说，行销就是动态的市场活动。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

二、“行销”之定义

中国人常说：行行复行行”；“行”是“走动”的意思。“行销”就是“走着销”。一方面起动市场，另一方面销售产品或服务。起动市场，可以感觉市场并了解市场动态，销售产品可以掌握市场顾客及竞争者，并提高市场销售量及市场占有率。“行销”的各种活动是以“市场”为对象，但是“市场”并不等于“行销”；“市场”为被动者；“行销”为主动者。

更进一步说，市场是静态的，唯有赖动态的行销方能拨动市场，找出市场的生存空间及市场利基空隙，从而定位出适合企业本身的整体行销活动。

“行销”一词为英文中译名词，其意义为加强各种“售前”、“售后”之方法，协助“售中”（销售）活动。因此，“行销”兼含“行”（协助、推动）及“销”（买卖双方交换各自标的物之所有权）。还非俗称“信念”或“市场”所能单独涵盖。协助“销售（人员推销）之活动，包括环境了解、顾客调查、研究、分析及预测、竞争分析、产品发展及规划、广告与促销、配销通路网、实体储运体系、订价、信用授予及顾客服务等等，这些“行”的活动还比“销”的单纯过程为复杂及深奥。所以“行销”一词实含将物品或劳务卖给顾客，向顾客取回报偿之一切“售前”、“售中”、及售后活动，导引公司内部有关之生产、财务、从事、研究发展活动。

“行销”部门在企业组织系统上，惯称为“营业”、“业务”、“销售”、“贩卖”、“市场”或“营销”部门，因为大多公司只强调现代行销活动之某些部份而已。

“行销”的定义人言人殊，不同的公司可依实际情况对“行销”给予不同的意义及活动的范围。在一九六三年，美国行销学会曾下过一个很含糊的定义，令许多学者很不满意，该定义为：“行销为引导物品及劳务从生产者流向使用者之企业活动”。此定义范围可大可小，从较小的范围而言，“行销”可以仅指产品“送达”，也可以仅指人员“推销”或产品与金钱所有权之“交易”。若从较大的范围而言，“行销”可以指帮助“物品或劳务完成推销、交易、送达及有关之一切”销售前“及销售后”活动，包括顾客需求之研究、竞争者之分析、产品之发展、顾客之意见沟通（即推广）、交易之完成、物品之送达、以及确保顾客需求之满意等。换言之，“行销”除了指“银货两讫”之“销”，尚指“帮助”此“销”之一切“销售前”与“销售后”之动态事件。即“行”之活动。

很明显地，从此广义定义，我们可以看出“行销”与“市场”、“销售”、“推销”、“推销术”、“交易”、“送达”等等名词之不同。换言之，“行销”包括后者所有名词，但后者任一名词都不能全然包括“行销”。

因此，诸如将“行销学”视为“市场学”，将“行销管理”列为“市场管理”或“销售管理”皆系采取双有狭义定义之后果，因为广义之“行销”含有无与伦比的动态积极意义，而狭

义的“推销”、“销售”、“营销”、“营业”、“业务”或“市场”,则仅为现代行销整体内容之部份意义而已，不适合今日及未来动态企业环境之需要。

综观上述狭义行销及广义行销，可将行销定义为整体的意义：

“行销”乃指用调查、分析、预测、产品发展、订价、推广、交易及实验配销技术，来发掘、扩大、及满足社会各阶层人士对商品或劳务需求的一系列人类活动。

创新行销理念

行销就是在创造市场之“优势”与顾客的需要，进而作整体企划，将产品或服务很成功地带入目标市场，并开发动态的市场推广活动。

三、行销管理之定义

行销管理之定义如下：

“行销管理为经由组织、分析、企划、执行、控制之机能，从事顾客调查、分析、预测、产品发展、产品企划、订价、推广、交易、实验配销等活动,以发掘、扩大及满足社会各阶层欲望,并谋取彼此利益。”换言之,“行销管理”是指把“管理”(组织、分析、企划、执行、控制)技术应用到“行销”活动上之现象。正与上面所说“行销”之定义一样,我们对这个定义也

应注意几点：

1. 行销管理已很清楚的定明为一种包括组织、分析、企划、执行和控制的管理过程，它是企业机构中经理人的使命。

2. 行销管理的目的在于使期望的交易（所有权之交换）顺利达成。典型的交易原包括货品和劳务，但也可能包含有关组织、个人、地点和构想等心理上的交易。所以有‘机构行销’、‘地点行销’、‘个性行销’及‘思想或政策行销’等新行为。

3. 行销管理可由卖方或买方实施，只要是想推动交易的人便可行。

4. 行销管理在道德上是中性的，因为它可能是为个人一方或是为彼此互相的利益而实施。有些专家把专为一方之交易行为称为‘销售’，把双方利益之交易行为称‘行销’。

5. 行销管理着重4P，即产品、价格、推广、和配销通路之间的相互协调和适应，以达成有效的畅销反应。换言之，行销管理的使命，一方面在使产品与讯息适应既有顾客的态度与行为；在另一方面亦设法调整顾客的态度与行为去适应新产品与新构想。

行销管理有一最主要的假设，即是期望中的交易不会自动地经由任何自然过程而完成，而是需要花费许多时间、精力、技术、和监督方能完成。

在一般公司而言，正式的行销工作是由销售经理、推销

需要全本请访问 www.ertongbook.com

员或业务代表、广告经理、行销研究经理、顾客、服务经理、产品经理、地区市场经理、及行销副总经理等来担当。而这些人的职位都应有界定清楚的目标及责任。当然有很多类似此等职位是依特定行销机能来设定，就像广告、推销、行销研究等。在另一方面，也有依“产品”方案及“市场”方案来设定的。不过，不管这些职位的分组标准为何，其主管人员的工作总是组织分析、企划、执行、及控制方案，以便与目标市场的顾客作成期望业务量的交易。

四、行销管理与企业文化

没有策略，没有企划，就没有企业。因此，企业经营来自经营理念与经营管理哲学。而企业能否真正采行行销观念则取决于所谓“企业文化”。兹将企业文化与行销管理关连性的组织架构列述如下：

五、企业经营管理哲学

企业经营管理的功能导向管理：

1. 技术导向：以knowhow 为经营优势。
2. 产品导向：以“品质”为经营优势。
3. 生产导向：以“生产力”为经营优势。

4. 销售导向 以‘ 推销业绩 ’为经营优势。

5. 市场导向 以‘ 顾客(消费者)与竞争者 ’为经营优势。

6. 行销导向 以‘ 行销力 ’为经营优势。

7. 竞争导向 以‘ 竞争策略 ’为经营优势。

8. 整体行销作战导向：以“ 整体行销战略 ”为经营优势。

拓展市场空间

一、市场与行销

行销理念乃基于下列三项基石而成：

(一)市场导向。

(二)有利可图的销售量。

(三)行销活动的协调。MAN 市场经营理念

MAN 对‘市场人’的理念评价

M:Money 具有商品购买能力的人

A:Arthority 具有商品购买决定的人

综合上述,可归纳下列市场形成的原因，即

Money 有钱可花

Authority 有决定花钱的意愿

Needs 有无穷尚待满足的需要

因此,M+A+N 为有效顾客及目标市场

1. 市场经营的意义

现代化的市场经营是理念、策略、资讯、技术和定位的

结合。只有整体的市场经营规划，才能充分掌握市场整体运动，引导市场流行创造市场主流，并进而迈人生活市场的领域。

2. 市场空隙（市场空间）

所谓“ 市场空间 ”意指市场中产品或企业提供的服务尚未达饱和的部份。唯有寻找‘ 市场空隙 ”,方能在市场上重新定位,并掌握赚取行销利润的有利契机。寻找‘ 市场空隙 ’必须态度严谨，并抓住市场的动作真象与实战内涵。

兹将寻找“ 市场空隙 ”的步骤分述于下：

步骤1　列出假设

没有人高兴自己最喜爱的企划案被批评、分析得一文不值。但列出假设可协助市场企划人员找出市场的盲点。

列出假设应从产品或所提供的服务着手。试想公司产品是否是市场上所殷殷需求的？为什么该项产品或服务的推出上市将是突破市场的大壮举？其次，列出产品最主要的诉求目标客群，并发掘头号竞争者是谁，预测如果产品进入市场，竞争对手将采何种因应策略与行动。

例如生产小型个人电脑所用的套装软体的电脑公司，该公司所拟订的行销策略是掌握中小企业界的顾客。以常理判断，大企业的主管应较可能使用微电脑或较多决策功能、较大等辅助工具。

然而，经过市场调查及实地访问后发现，此种套装软体

的主要潜在市场在大企业。大企业的主管很喜欢小电脑的方便,而中小企业的办公室根本尚未达到自动化的程度。因此,提出假设不仅应以基本原则为基础,且应深入探访。

步骤2　建立(市场情报资讯系统)档案资料库

评估假设是否可行的最有效方法就是建立一个多用途的市场情报信息系统。其意义并不是意谓着建立庞大而繁杂的市场信息系统。

3. 消费者行为分析

消费者消费行为的决定虽然是很简单的“买”或“不买”,但再仔细地分析,消费者在下定其购买决策前,实在是经过了一连串竭尽心思的心理挣扎与决策过程，销售人员不仅该看其最后的购买决定，更要从情报收集、购买型态、付款方式，一直到其他有关之决策过程等等，兹以消费者消费行为表选例分析其购买程序。

由于市场中包含了消费者（顾客）与竞争者两大要素，因此，在行销研究与市场调查中，消费者行为分析及消费研究即成为不可或缺的主要环节。

消费者研究的范围涵盖整个消费意识形态、消费动机、消费行为、购买力、感性消费、理性消费、消费观念与消费心理分析。因此，消费者研究属于行销较具感性与心理的层面，亦称为软性行销的原动力。

二、整体市场经营策略

市场经营策略为企业在狭隘的竞争市场中所生存的市场空间策略。兹分为下列各项详述：

(1)市场领导者

(2)市场挑战者

(3)市场跟随者

(4)市场利基者

1. 影响行销策略的主要因素之一，是公司在产业中的角色及规模大小。行销策略视公司是市场领导者、挑战者、跟随者或是利基者而有所不同。

2. 市场领导者常面临三项挑战：拓展整个市场、保护市场占有率和扩张市场占有率。此市场领导者对于发现各种方式来扩张整个市场感兴趣，因为这是任何增加销售量的利益来源。在扩张市场方面领导者寻求产品的新使用者、新用途和更多的使用量。而为了保证现在的市场占有率，领导者有几种防备策略 地位的防卫、测翼防卫、先发制人的防卫、反攻击的防卫、机动性的防卫、缩减的防卫策略。一个久经世故的领导者，将正确地从事每一件事，而不留任何空隙让竞争者有效攻击的机会。领导者同时亦需设法增加其市场占有率。此项行动，在提高占有率借以提高获利能力，并且不会导致反托竦斯行动的情况下，更具意义。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

3. 市场挑战者是极具侵略性地攻击产业中的领导者，其他居次要地位的厂商则以此扩张市场占有率。此挑战者可以选择正面攻击、侧面攻击、围攻、迂回战或游击战等攻击策略。

4. 市场跟随者是产业中居次要地位的厂商，他们不愿发动攻势，主要是因为他们害怕在激烈的竞争中，损失将比获利更剧。此跟随者并非没有策略，而必须寻求机会，利用其特殊的竞争力，主动地参与市场的成长。而有些跟随者比领导者享有更高的投资报酬率。

5. 市场的利基者是产业中的小厂商选择在市场中某一部分，从事专业化的营业，而且这个部分不太可能吸引较大厂 商。市场利基者经常成为最终使用、垂直水准、顾客规模、特定的顾客、地理区、产品或产品线、产品特性、或服务等方面的专家。

(一)市场领导者策略

大多数的产业都有一个为大家所熟知的市场领导者，它在相关的产品市场中，拥有最大的市场占有率；且通常在价格调整、新产品推介、配销领域及促销密度方面领导其他厂商。此领导厂商也许受到赞许和尊敬，也许没有，但不可否认的，所有其他的厂商都知道它的优势。此领导者引导了竞争者的努力方针，他们可以挑战、模仿或避开。一些大家所熟知的市场领导者，如通用汽车公司（汽车）、柯达（照

相)、美国铜铁公司(钢铁)、IBM(电脑)、全录(影印)、宝洁(消费包装品)、卡特匹勒(建筑设备)、可口可乐(软性饮料)、零售、麦当劳(速食)和吉利(刮胡刀片)等公司。

除非优势厂商能享有合法的独占地位，否则它的生命历程将是非常难辛。它必须随时保持警觉，因为其他厂商可能向它的优势挑战或攻击其弱点。市场领导者可能很轻易地失去其优势，而沦落第二或第三流地位。

优势厂商若想继续保有领导地位，则必须有三个前提。第一、设法扩展整个市场的需求。第二、经由良好的防卫或攻击行动来保护现有的市场占有率。第三、设法拓展市场占有率，甚至在市场规模尚未扩大之时。

1. 扩展整个市场

当整个市场扩张时，通常是优势厂商获利最大。一般而言，市场领导者应该为该公司的产品找寻新使用者、新用途及更多的使用量。

(1)新使用者

每种产品，都具有吸引购买者的潜力，这些购买者也许尚未知晓有此种产品的存在，也许因为价格或缺乏某些特性而拒绝购买。

一个制造商可在上述三种购买中，开发新使用者。例如，一家香水制造商可诱惑不使用香水的女人使用香水（市场渗透策略),或促使男人开始使用香水(新市场策略),或将香水销售到其他国家（地理扩张策略／又称借地重生策

略)。

拓展新使用者最成功的例子是娇生公司的婴儿洗发精,其为婴儿洗发精市场的领导品牌。当出生率开始下降之时,该公司对于未来的销售成长极为关心,他们的销售人员发现家庭中的其他成员偶而也会使用婴儿洗发精。管理当局便决定发展以成人为目标的广告活动。在很短的时间内,娇生婴儿洗发精已成为洗发精市场中的领导者。

(2)新用途

可借由发现并推广产品的新用途而来扩张市场。例如,美国人平均一星期有三个早上是以干麦片做为早餐食用,若制造商能够宣导顾客在早餐以外时间亦食用干麦片,其将获利更多。因此,有些麦片若被当做点心食用,则可增加它们的使用率。

(3)更多的使用量

第三种市场扩张策略是说服人们在每次使用场合中,使用更多量的产品。若麦片的制造商能够说服消费者每次食用满满的一碗,而不是半碗,将可提高其总销售量。宝洁给予顾客一个建议:"用海飞丝洗发精洗头时,使用两次比一次更为有效。"

2. 保护市场占有主率

在设法扩张整个市场规模的同时,优势厂商尚须随时保护其现有的事业,以防商人的攻击。领导者就如同是受蜜蜂打扰之象群中最大的象,而最大且最凶恶的蜜蜂总是围

绕在此领导者的四周发出嗡嗡声。例如,可口可乐必须时时提高警觉以防百事可乐的攻击；吉利提防Bic；柯达防富士；Herz 防Avis 麦当劳防Burger King 通用汽车公司提防福特汽车公司。

市场领导者如何保护它的势力范围？最具建设性的反应为不断地创新。领导者不以现况为满足，而在新产品观念、顾客服务、分配的有效性和成本减低方面领导着整个产业。不断地提高其竞争的有效性和对顾客的价值。此即应用了“攻击的军事原则”：“指挥官先布好阵势、发动攻击,并且发掘敌人的弱点”。换言之：“最佳的防卫策略即是攻击”。

优势厂商当其无法发动攻击时，至少要固守前方，且对其侧翼亦不能有所疏忽。它必须降低成本，并且使价格与品牌价值相一致,领导者亦须“堵塞所有的洞口”,让攻击者无机可乘。因此，对消费包装产品而言，领导者将生产各种大小型式的品牌，并符合消费者的各种偏好，并尽可能地争取其在经销商与零售商店面的展示空间。

3. 扩张市场占有率

市场领导者亦可借着增加其市场占有率来促进成长。众所皆知的“管理策略之利润冲击”研究指出，获利率(税前之ROI)随着市场占有率的增加而呈直线上升。

根据PIMS 之报告,市场占有率低于10%,其税前的投资报酬率约差5%。此研究指出,其市场占有率超过40%的企业，平均投资报酬率为30%,约为市场占有率在10%以下

之厂商的三倍。

(二)市场挑战者策略

产业中.位居第二、第三,甚至更低名次的厂商,我们称其为居次者或是追随者。但是，有些居次者仍然握有很大的势力，诸如福特、西屋及百事可乐等公司。这些居次位的厂商，有两种姿态可供其采行，他们可以攻击领导者和其他竞争者以掠夺更大的市场占有率(市场挑战者)或者,他们可以跟随而不攻击领导者(市场跟随者)。

市场策略目标及其竞争者定位。

一个市场挑战者首先必须确定他的策略目标。军事上的‘目标原则”,坚持‘每项军事行动必须受明确、果决和可行的目标所指引。”大多数市场挑战者的策略目标为增加市场占有率，因为他们认为此可增加其更大的获利能力。决定选择击倒竞争者或是降低其市场占有率的策略目标，将与谁是其竞争者相互关联。不像战争——敌人是特定的对象；对企业而言，很多情况下它的竞争对手是可以选择的。

1.挑战者可以攻击的公司类型

(1)它可以攻击市场领导者。这是一个高风险，但具有潜在报酬率的策略，且在领导者并非真正的领导者，亦无法完善地为市场提供服务时，此策略更富有意义。此项策略必需严密地审视消费者需求或是不满足之处。若有一个重要的地区，未有人提供服务或是不够完善，则可做为一个策略

性的目标市场。Miller 在啤酒市场的竞争之中所以能够成功,乃因它发现了许多消费者想要一种较淡的啤酒。此策略创造了整个市场的领导者。因此,全录借由发展一个较优良的影印过程,而夺走 3M 的影印市场（干式影印取代了湿式影印的技术)。

(2) 它可以攻击规模不足以巩固其事业，而且财力不足的公司。消费者的满足和创新的潜在需求都必需严密地加以审视。若其他公司的资源有限时，甚至可以采取下面的攻击。

(3)它可以攻击能力及财力不足之地区性小公司。很多啤酒公司之所以有今日的规模，主要的依据，并非是争夺彼此的顾客,而是利用‘ 大鱼吃小鱼 ’的兼并策略。

因此，选择竞争对手与选择策略目标是互相关联的。若攻击的对象是市场领导者，则目标可能放在掠夺市场占有率。因此,Bic 在刮胡刀的市场上攻击吉利的策略，Bic 是寻求更大的市场占有率。若所攻击的公司为地方性小公司，则其目标可能是令它无法生存。必需谨记此重要的原则“ 每一项军事行动,必需受明确、果决、可行的目标所引导。’谨慎地选择竞争对手和策略目标，是有系统的竞争性分析是必需的。每一家公司必须收集竞争者的最新资讯。竞争性资讯及分析所必需的。每一家公司必须收集竞争者的最新资讯。竞争性资讯及分析系统必须能够回答下列的问题：

(1)谁是我们的竞争者 ？

需要全本请访问 www.ertongbook.com