

行銷管理

行銷是指了解及分析不同層面顧客需求，提出產品及服務構想，經由設計、製造，然後促成交易，將產品及服務交到使用者手中的活動。這些活動包括企劃及執行。

行銷活動的目的，書本上說，是【1】滿足顧客的需求，【2】促成交易，【3】滿足組織的目標。

爲了達到這些目的，行銷活動至少有如下列：

- (1) 提出產品及服務構想；
- (2) 擬定價格策略；
- (3) 確定銷售管道；
- (4) 擬定促銷活動；
- (5) 佈好售後服務能力。

1. 提出產品及服務構想

此一活動的要點有一句話可以說明：
在正確的時機，以正確的價格，推出正確的產品。
(Right product at the right timing at the right price)

產品企劃書的要點就是引用各種資料，証明構想的產品符合此一標準。

正確的時機，不只是“年”，要正確到“月”。華邦銷售的是工業產品，顧客是工業界，不是消費者。產業活動有其週期，大週期以年爲單位，配合經濟週期，需求變遷，小週期以月爲單位，配合各種 SHOW 展、節慶、各民族的休假期，以及終端消費者的購買週期。故產品推出時間點如不能配合，就可能失去一年的訂單，壽命短的產品甚而永無出頭之日。

正確的價格及產品，是爲了在滿足顧客的需求及滿足組織的目標之間取得一個平衡。正確與否，顧客有絕對性的衡量，也有相對性的衡量，不同的顧客也必然有不同的看法。正確與否，也要看自己的長短處，在他人爲正確的產品不一定也是自己正確的產品。

【1】顧客需求

顧客需求，包括功能〔Function〕、特色〔Features〕、工作電壓、工作溫度、消耗功率、性能〔Performance〕、包裝、取代性、相容性、信賴度、長期可靠性、價格、交易條件、交貨期、交貨期準確性、交貨能力、交貨品質、售後服務、及供應商長期關係。需求雖然無窮，但可以一句話了解，工業產品的顧客想要的是“可以為它帶來更多利潤的產品及其供應商”。

顧客也是企業，企業莫不牟利，任何產品可以為它帶來較多訂單，較高價格，或較低生產及營業成本者，莫不構成誘因，而樂於採用。“Value to customer”是產品是否受歡迎的要件。

上段文字，特別強調“較”字，“較”是相對於它目前生產的產品，相對於它目前的價格，以及相對於其他供應商的產品，甚至於華邦目前的產品。企劃中的產品，是一段時間後才在市場上出現的產品，故“較”應注意是“較”之未來。既然是“較”，對於競爭者的產品及其相對競爭優劣條件就不能不清楚，以避其鋒，以攻其鈍。

顧客的需求理想雖然一致，但是沒有人可以最低的價格，提供各方面皆最優秀的產品。顧客因此在它的各種需求中必須分別給予的權重，因為各人的權重看法差異，造成了“不同層面”的顧客群，書本上說是“市場區隔”〔Market segment〕。也只有極少數的供應商有足夠資源可以提供所有區隔市場的產品，華邦不在這一類，故企劃時必須區隔市場，確定產品定位，務期集中資源在某一目標區隔市場上取得相對競爭優勢。產品定位不明，常是失敗的關鍵。

【2】組織目標

組織目標自然是牟利，但是利潤是由產品組合來達成的，並且需要長、短期兼顧。個別的產品不一定皆為利潤，如有些產品本身沒有大市場，卻可協助另一產品拓展市場；有些產品沒有大利潤，卻可以分攤較大比例的固定成本；有些產品是長期投資，推出只是為了展示公司技術，製造技術領先的形象，或為市場活動的工具。在產品企劃時，必須清楚定位產品在組織目標的角色，然後在時機、價格及規格間之取捨才有準則。牟利性產品必先計算在競爭優劣相較之下可以取得多大的市場，可以取得什麼樣的價格，這樣的誘因是否大得足夠讓組織投入資源去開發。

需要多少資源以開發及維持是項新產品也是要衡量的因素。投入少，回收多，組織利多；投入多，回收少，組織利空。

2. 擬定價格策略

產品若滿足最低標準，所有劣勢，可由低價扳回；反之，所有優勢，可因高價喪失。除非是獨佔或寡佔或聯合壟斷，產品及服務的價格受 4 個因素影響：

- (1) 對顧客的價值；工業產品的顧客會為替他帶來高利潤的產品付高價，對顧客的價值決定了產品價格的上限。顧客在計算價值時，必然也會將轉換成本 (Switch cost) 計入，故產品進入市場遲於對手，價值必然降低。
- (2) 競爭者的價值與價格；即使值高價的產品，如果競爭者亦有類似產品，而要求較低代價，則顧客不會付高價。
- (3) 供需關係；供不應求，即使競爭者價格低，但是交期拉長，我們仍可取得高價格；供過於求，即使獨家供應，也不得不降價促銷。
- (4) 本身成本及產能負載狀況；產能可作他用，則他用價格決定了產品價格的下限。

因此在產品企劃時，要不斷的思考如何增加對顧客的價值（譬如 IC 價格雖高，製成品的成本卻最低），如何在不增加太多成本下，提供較競爭者更多的價值。產品上市時，(1)、(4) 因素決定了一個價格區間，以 (2)、(3) 因素來決定價格，所謂“價高無量，價低無利”，尋求的目標是量或利，要想清楚，二者極難兼得。

一個工業產品的總體市場需求量，大體與價格關係不大，即使隨價格變動，也要相當時間（半年）才會顯現。故降價不能馬上擴張總體需求量，只能侵蝕競爭者的市場，而競爭者若反應靈敏的話，也會立刻降價扳回，其結果是“利降量不升”。故以低價打入或擴張的方式，必須對手反應遲鈍或不願/不能反應才能奏效。

為了其他次要的目的，定價也可有客戶別、地理別、經銷商折扣、數量折扣、促銷折扣等。震撼性的價格，常常也是引起市場廣泛注意，口耳相傳的手段。

如果一切均能準確預知，定價應以最大化“毛利乘以此價格下能取得的銷售量”為選擇。

3. 確定銷售管道

管道可以是直銷，經由代理商，或經由經銷商。經由代理商其實也是直銷，但是訂單的取得是由代理商去努力。直銷或經銷有帳款風險的考慮，但主要是看客戶是否集中且已知，客戶的關係，客戶使用量之多寡。大體上特殊產品，需要應用解說，售後服務的，適合直銷；一般通用性產品，適合經銷。

經銷商尚可提供庫存出貨以及配套出貨的好處。

管道長、中間成本高、市場反應慢，但是涵蓋面廣。

作為一位行銷人員，必須了解公司既有的銷售管道，它們的能力，以決定一個新產品的銷售管道，必要時應考慮建立新管道。

4. 擬定促銷活動

促銷活動之目的，在迅速的使可能的顧客知道有此項產品，明白其特色及應用，產生興趣，進一步的去試用，最後大量的採用。

促銷的手段一般是雜誌廣告、說明會、展覽會、直接拜訪。有時也採用郵遞產品說明書，電話拜訪。需要思考的，是何種雜誌？如何做？才可以最少的資源達到最大的效用。銷售競賽，是激發經銷商，代理商的常用手段。在多少時間內，達到多少的 Design in 和 Design win 是促銷活動有效性的量度。

在促銷活動開始前，千萬備妥足夠的數量讓顧客進行試產。

5. 佈好售後服務

顧客一旦試用，必然有些問題產生，問題不能在短時間內解決，往往讓顧客留下不良的印象，開始口耳相傳。故若無足夠的售後服務，千萬不要廣泛送出樣品。戰線拉長，必然備多力分，疲於奔命。

代理商、經銷商的售後服務能力，事前要訓練好。已知的產品應用問題，要讓所有銷售人員知道，讓他們可以擔任第一線的服務工作。良好的產品，完整的應用說明，以及樣版，可以減少售後服務的需求。

6.行銷企劃人員常見的毛病

- 〔1〕以為方向等於路。
- 〔2〕拿明天的我和今日的他比。
- 〔3〕老鷹會飛，所以我也能飛。
- 〔4〕一顆子彈想打死好幾隻鴨子。
- 〔5〕預測結果而非設定目標。
- 〔6〕認定兇手，再找証據。
- 〔7〕終年一襲裘衣。