

GUIDANCE® 蓋登氏
企業訓練指引系列

年度策略性行銷規劃指引
(上)觀念篇

真正的 MARKETING

年度策略性行銷規劃指引
(下)實作篇

年度行銷計畫書實作

Marketing Plan 最完整的範例

市場狀況不斷地變動，對應今日遽變市場的「marketing」也需要以全新的觀念應對。如何面對今日商品充斥成熟化的市場呢？我們提供的方法是策略性行銷。

策略性行銷強調的是以顧客滿意為原點，以既存或可能掌握的行銷優勢為前提而策定企業的策略，策略必須能因應環境的變動及能充分讓各項資源（人、物、金、Know How）配合市場導向投入，並設計出能配合策略執行的組織，以實現企業的使命，達成企業存續、成長的目標。

因此，策略性行銷的觀念下，突破只在既定的市場、技術及組織內，專注於如何效率性的利用 5P 去因應市場和競爭者，而能根據企業存在的價值、使命揀選市場、滿足顧客，而能持續把握獨特的利基贏取市場、擴大市場。本指引分為(上)觀念篇(下)實作篇，有下列的特點：

課程內容

提出 15 個 Marketing Guidances

觀念篇提出 15 個 guidances，讓您了解真正的 marketing，使您能因應今日的行銷課題，確保您做出有效的年度行銷計畫書。

策略導向

以策略性行銷觀念，引導您製作行銷計畫書。

指引性

以 11 個步驟逐步說明計畫製作的程序。

Step 1 機會及威脅分析

Step 2 長處及弱點分析

Step 3 SWOT 彙總

Step 4 Executive Summary

Step 5 計畫的假設及前提

Step 6 設定 Marketing Goals & Objectives

Step 7 設定年度銷售目標

Step 8 策定行銷策略

Step 9 設定行銷組合策略

Step 10 行銷活動方案及 schedule

Step 11 年度行銷預算

實作導向

透過 7 個實作 Work Sheet 及 41 個實作表格 (Plan Form) 引導您有系統的完成年度行銷計畫書。

思考導向

以 Check Points 的方式，引導您細膩的思考，幫助您掌握思考的重點。

PART I

年度策略性行銷規劃概念 (試讀)

STEP 1 瞭解什麼是年度策略性行銷規劃

在說明什麼是年度策略性行銷計劃前，我們先來瞭解行銷（marketing）如何隨企業的發展，以三個階段對應時代的變化。

第一階段——行銷機能策略為重點的時代

當企業的商品供給超過市場需要時，產生商品過剩的問題，如何處理這個問題，成為研究行銷策略的起點。此時行銷策略考慮的重點，例如：訓練推銷人員的推銷術以增加銷售，碰到無法一對一推銷的大眾商品時，採用廣告策略喚起消費者的購買意願，並同時在商品的包裝、色彩、設計上動腦筋，以引起消費者的購買慾望，也在價格上以奇數定價法的定價或折扣策略吸引消費者，並開發多種通路，方便消費者購買，這個階段行銷的重點角色放在充分發揮各個行銷機能的策略。

第二階段——行銷管理策略為重點的時代

一九六〇年代企業注意到行銷的各個機能獨自地充分發揮，往往讓客戶產生混亂，例如廣告的訴求和產品的特性無法一致，產品購自不同通路價格差異性大等，因此行銷人員體認到各種行銷機能必須整合與管理，於是如何整合管理行銷策略的探討，便開始實際地在企業內實行。

行銷管理策略，是強調行銷組合間的一貫性與配合性。

行銷管理策略的主要策略重點有三項：設定行銷目標 設定目標市場 策定行銷組合策略。

爲了有效的達成行銷管理策略的任務，如消費者購買行爲分析、市場調查、品牌策略、市場定位、客戶滿足度調查等，都是策略形成前必須研究的重點。

目前行銷管理策略的形成過程，仍是企業界在實務上經常採行的，也是行銷教學上不可或缺的教材。

第三階段——策略性行銷為重點的時代開始

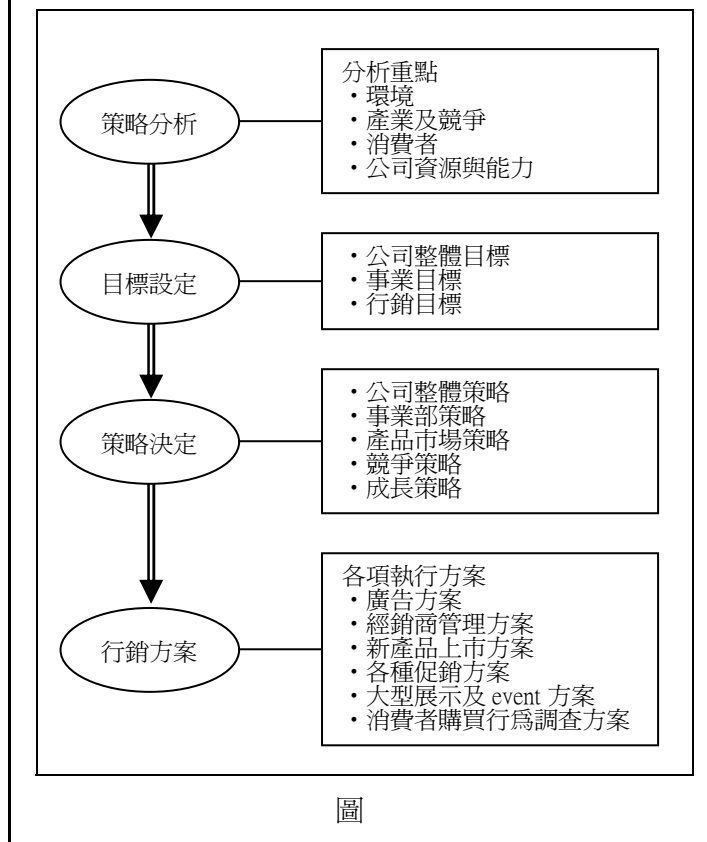
行銷管理策略雖然能有效地達成目標市場內各行銷機能相互配合的任務，但往往與企業的其他機能，如生產、財務、人力資源、研究開發等策略有差距（GAP），無法有效地整合行銷整體的力量，支援這個企業內扮演唯一成長創出機能的marketing角色，因此行銷管理策略侷限在行銷的領域中，只能追求行銷部門的合理性及效率性。

市場狀況不斷地變動，對應今日遽變市場的「marketing」也需要以全新的觀念應對。如何面對今日商品充斥、全球競爭的成熟化的市場呢？策略性行銷是一個途徑。

策略性行銷強調的是以客戶導向為中心，策定企業的策略，策定的策略能因應環境的變動、能充分讓各項資源（人、物、資金、know how）配合市場導向投入，並設計出能配合策略執行的組織，以實現企業的使命，達成企業存續、成長的目標；也就是策略性行銷思考行銷策略時，必須同時思考環境、經營資源及組織的因應，這幾項因素是交互影響彼此互動的，因此，在策略性行銷的觀念下，不再像以往一樣，在既定的市場、技術及組織內，專注於如何利用4P去因應客戶需

求和競爭者，而能根據企業存在的價值、企業使命的觀點去選擇具有競爭優勢的市場、滿足顧客需求，策定贏取市場的策略。

策略性行銷的規劃思考過程如圖 所示。



年度策略性 行銷規劃

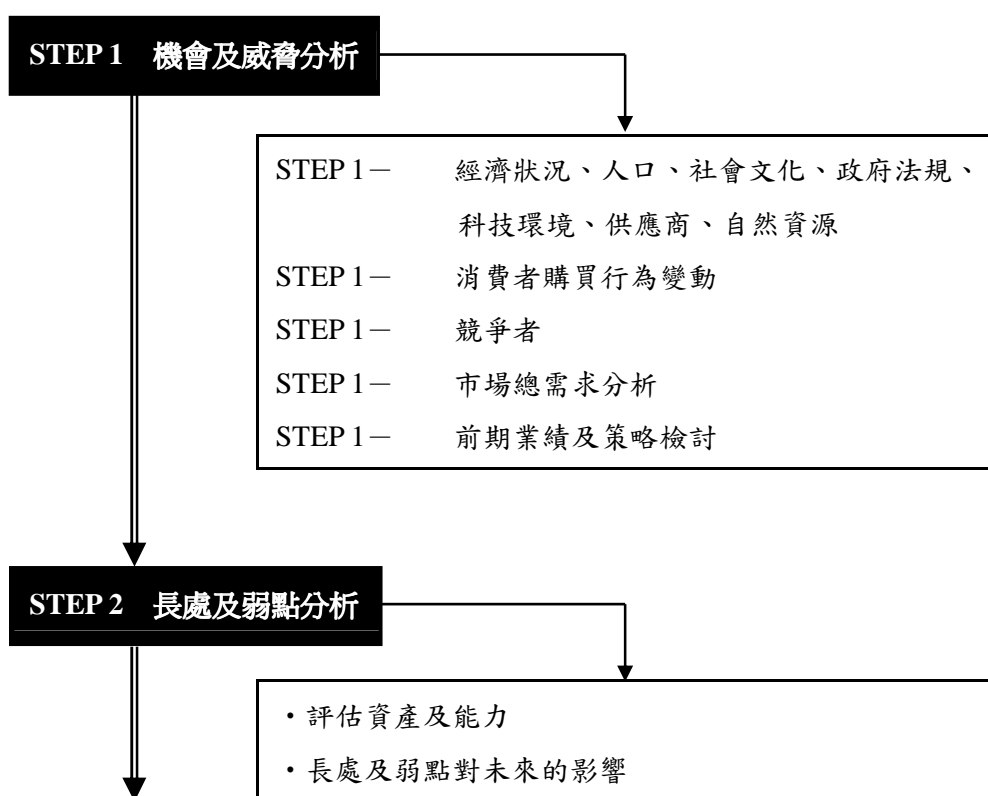
年度策略性行銷規劃，即是以第三階段——策略性行銷為重點的觀念，規劃您的年度行銷計畫。

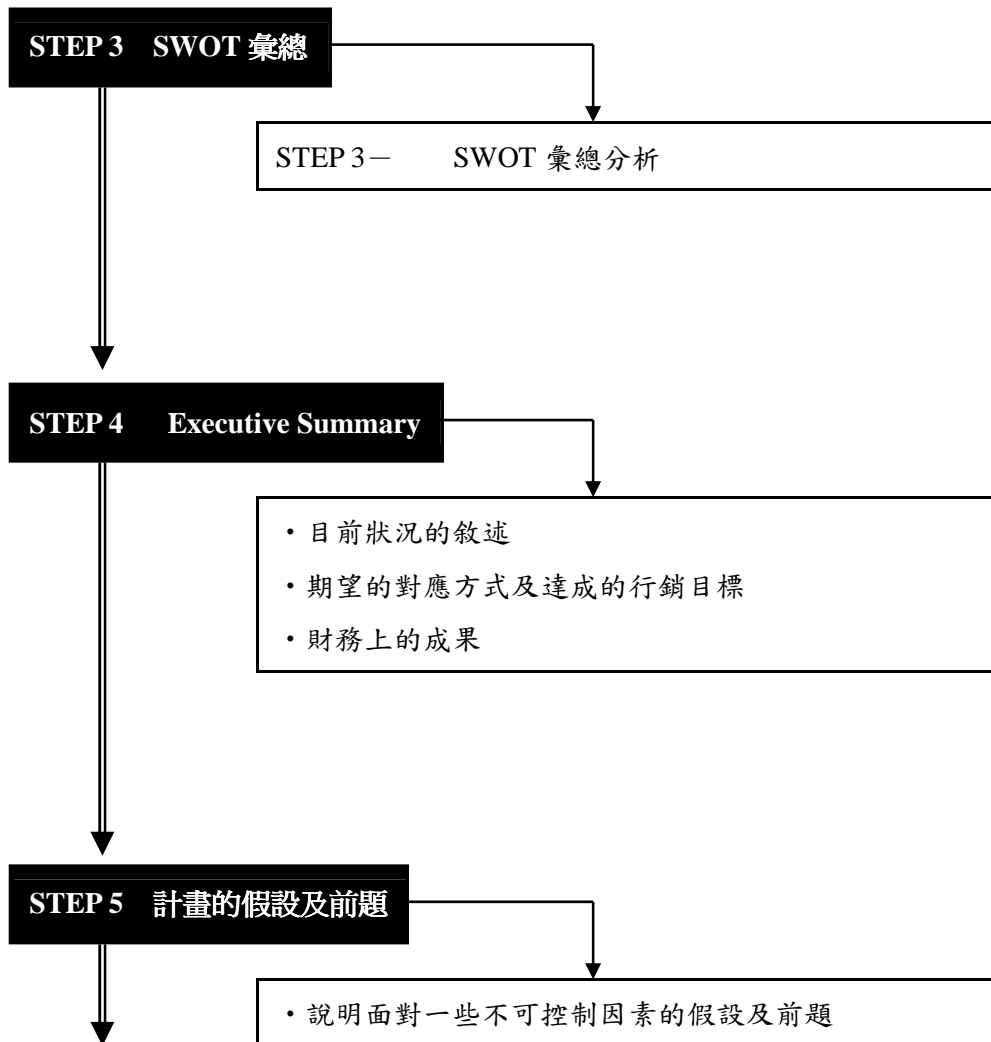
策略性行銷規劃 (strategic marketing planning) 是一個行銷策略的思考過程 (process)，企圖從客戶導向的角度分析企業目前的現狀 (current situation)，指出企業面臨的需求 (needs)、問題 (problem) 及機會 (opportunity)，然後訂出企業期望達成的目標 (goals) 及探討出達成目標的策略 (strategies)。

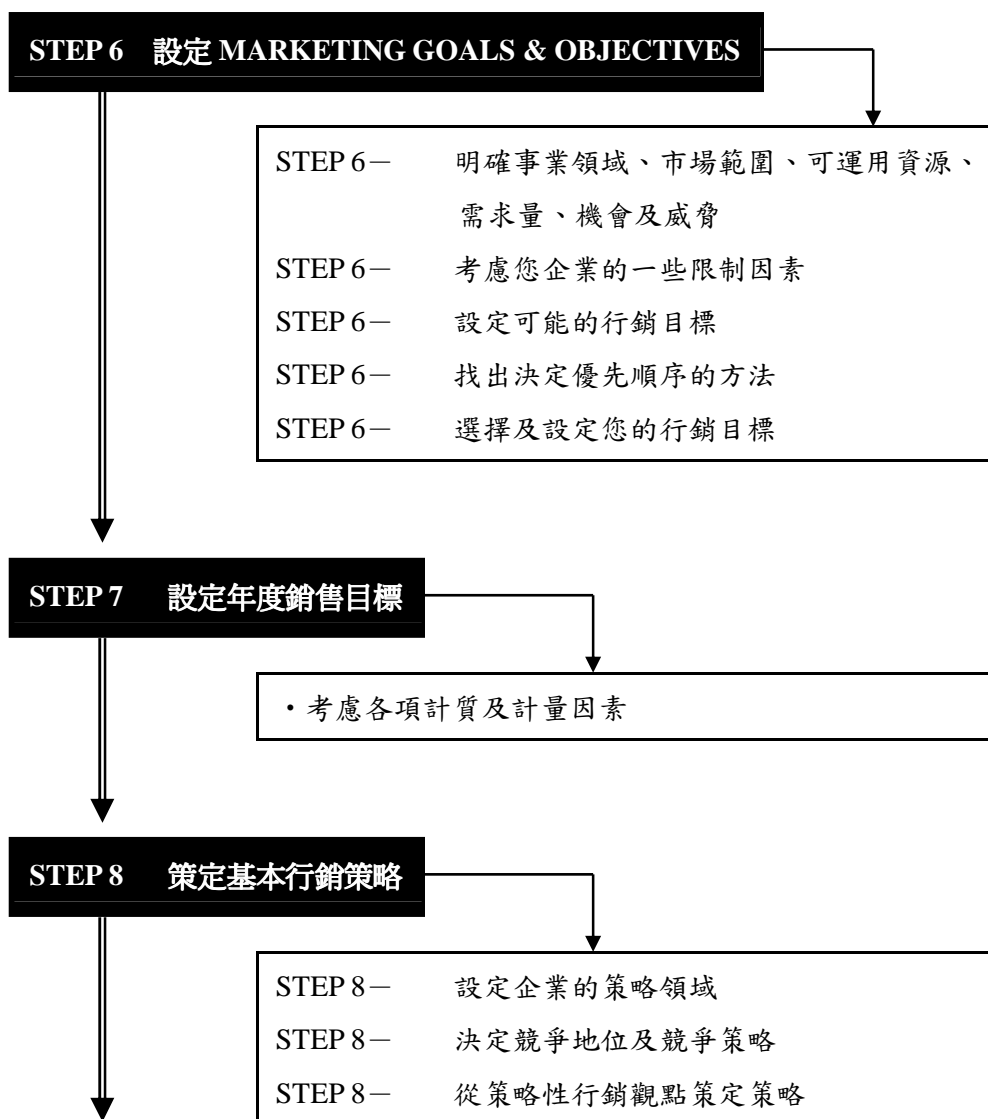
因此，策略性行銷規劃探討的內容為：您的企業是個什麼樣的企業 (Who you are?)、您服務的對象 (Whom you serve?)、您提供什麼 (What you offer them?)、您目前處的狀況及地位如何 (Where you are today?)、您日後想成為什麼狀況及地位 (Where you want to be tomorrow?)、您在什麼時點及如何從目前的狀況達到您期望的狀況。並將如何達成目標的狀況，做成一些執行計畫 (action plan)，明確的指出在何時 (when)、何地 (where)、用什麼資源 (which)、期望完成什麼 (what)、如何完成 (how)、誰負責 (who)。

STEP 2 年度策略性行銷規劃的 11 個步驟

PART II，我們將透過 11 個步驟，向您介紹如何製作企業的年度策略性行銷規劃。







STEP 9 設定行銷組合策略**STEP 9— 產品策略**

- 產品組合策略 • 品牌策略 • 定位策略
- 差異化策略 • 包裝策略 • 產品生命週期策略

STEP 9— 價格策略

- 事業經驗效果的價格定價策略
- 需求導向定價策略 • 競爭導向定價策略
- 畸零定價策略 • 市場去脂定價策略
- 犧牲品定價策略 • 聲望定價策略

STEP 9— 促銷策略

- 對消費者的促銷策略
- 對中間商的促銷策略
- 對內部員工的促銷策略

STEP 9— 通路策略

- 解決經銷商對企業產品不重視策略
- 解決通路間利益衝突策略
- 向前整合／向後整合策略
- 通路情報化對應策略
- 開創新通路策略

