

一輩子受用的
杜拉克行銷思考法

藤屋伸二◎著 江裕真◎譯



杜拉克的話

①

沒有不理性的顧客，只有不用心的生產者。

摘自《創新與創業精神》
(Innovation and Entrepreneurship)



很多時候，我們會覺得顧客的判斷與行動難以理解，認為「從總成本來看，很明顯是我們公司比較有利，顧客為何反而購買其他公司比較昂貴的商品呢？」

但這充其量只是銷售端的邏輯、銷售端的合理性而已。顧客有他們自己的理性判斷標準，而且搞不好不是經濟理性，而是情感理性。

無論如何，只要購買與否的決定權還在顧客手中，就必須迎合他們的判斷標準，他們才會購買。因此，必須配合顧客的合理性才行。

杜拉克的話

2

顧客決定了企業是什麼。
只有顧客能藉由付錢購買財貨或勞務，
把經濟資源轉換為財富、把物品轉變為
商品。

摘自《彼得·杜拉克的管理聖經》
(The Practice of Management)



決定一家公司經營什麼事業，並非公司的章程或是廣告口號，也不是社長的熱切想法。而取決於認同商品價值、購買商品的顧客之存在，也就是取決於需求。

是顧客決定了要從你們公司「買什麼」、「出多少價錢買」、「如何買」，以及「買多少」，進而決定你公司的商業模式（事業架構）。

若不遵循顧客的意向，沒有人向你們公司買東西。不久公司就會虧損、被迫破產。

顧客的存在就是這樣支撐著公司的根基、支撐著你的就業。

杜拉克的話

3

從顧客心目中的效用、
顧客真正會購買的東西、
顧客的實際狀況、
顧客心目中的價值出發，
才是真正的行銷。

摘自《創新與創業精神》
(Innovation and Entrepreneurship)



杜拉克式管理的本質，在於「企業的目的在創造顧客」這種想法。

為了創造顧客（提高銷售），必須知道顧客想要什麼、知道顧客願意支付的價格、知道顧客希望購買的方式，並且做好準備。

與這些企業活動相關的，就是行銷。

杜拉克在他的著作中一再強調，「企業內部只有成本（努力）可言。」唯有顧客認同你的努力，才會產生利潤。

這個事實，正是我們需要「行銷思維」的原因。

前言

▼行銷並非技巧，而是「發想方式」

如果有人問你，「什麼是行銷？」你該如何回答呢？

「是市場調查。」

「是促銷活動吧？」

「應該就是發傳單吧？」

不對不對，以上全都是大錯特錯的誤解。與其說是誤解，不如說，「它們全部都是行銷的極小一部分」會更為正確。

杜拉克所定義的行銷，是「**所有以顧客為出發點的工作**」。這是一種比市場調查或促銷活動的範圍大得多的思維。易言之，它可以看成是一種用於「因應顧客需求」

或是「創造顧客新需求」的「發想方式」。

杜拉克認為「企業的目的在於創造顧客」。因此，理解顧客時所不可或缺的行銷，就成為管理的核心工作。

行銷事實上是一種「發想方式」，但許多行銷相關書籍，為了讓讀者易於理解，一定都會介紹一些具體實例。

因此，讀過實例的人，不知不覺都忘了目的（行銷思維），在記憶中只有方法（行銷技巧）留存了下來，成為大家心中根深蒂固、自成一格的片段性知識。

從這個角度來看，可以說很少像行銷這樣，無論意義、功能、用法，都不小心普及起來的知識吧。

▼所有工作都需要行銷思維

所有的工作，都是以「能對他人有貢獻」為目的。要提高貢獻度，靠的不是去做

自己想做的事，而是要滿足顧客（貢獻的對象有時候是購買我們商品的消費者，有時候是主管，有時候是合作企業，有時候是銀行，有時候是……）企盼之事（需求）。

為了對對象有所貢獻，就必須知道對方企盼什麼，再因應他的期待，或是完成超出其期待的工作。**行銷就是從了解對方的需求開始。**

不過，不光是這樣而已。就算顧客自己沒有感覺，有時候還是必須創造並提供能夠讓顧客「更加方便」、「更有益處」的東西。

還有，市場之中一定會有競爭對手存在。如果無法因應他們的存在，一切努力都會付諸流水。

因此，一切工作都需要行銷思維。

杜拉克是一位連位居行銷界頂點的李維特（Theodore David）或菲利普·科特勒（Philip Kotler）都認同的「行銷宗師」，也是「始祖」。要學行銷，就非向杜拉克學不可。

此外，從個人層面來看，無論何種職位、部門、工作，都會需要「從使用你工作

成果那些人的角度去思考，並逐步組織工作內容與工作方式的行銷思維」。

只要以顧客為出發點，就能夠跳脫既有的、從方便自己公司或方便自己的角度出發的思考或架構，也能夠發起創新、安然度過現今嚴酷的經營環境。

▼ 連行銷新手都能懂

本書要寫給初學行銷的人，或是略懂行銷但未能充分理解的人，會有如下內容：

在第一章「究竟，行銷是什麼？」當中，我會講述杜拉克行銷理論的概要。

在第二章「切換為行銷思維吧！」當中，我會根據業績低迷的實際現況，談及

「業績之所以不振的原因」。

在第三章「找尋顧客與市場吧！」當中，我會講述從公司外部（顧客與市場）看待公司事業與商品的必要性。

在第四章「掌握商機吧！」當中，我會介紹提升業績的觀點。只要從這些觀點看

待經營環境，一直以來令人焦躁的走投無路感，就會像一場夢般消失，所有該做的事，也會漸漸清晰起來。

在第五章「行銷本身就是『策略』！」當中，我會介紹光是改變認知就能開拓新市場的觀點。只要以市場導向重新審視現有的事業或商品，就能建立起全新的事業。

在第六章「決定行銷的『目標』吧！」當中，我會講述如何設定目標，將行銷付諸行動。由於管理（Management）是一種實踐，若已經了解與知道的事不付諸實行，就沒有意義。

在第七章「掌握公司的『強項』吧！」當中，和我一起確認公司的強項以及活用機會的方式，運用難得找到的商機創造業績吧。

▼ 「思考」才是工作的本質

一直以來，日本的學校教育都是實施著「七分死記、三分思考」的方式。當身處

於經濟高度成長期，而且有模仿對象（在經濟方面主要是美國）存在時，這也是一種有效的作法。

不過，值此全球經濟停滯之時，很難找到模仿的對象，更何況有一些領域，反而是日本走在最尖端。處於經濟全球化、地球逐漸成為同一個市場的經營環境中，我們唯有靠這些走在最尖端的領域，才能存活下去。而且，市場區隔（細分化）之下，如果無法在利基（縫隙）中居於人上，將難以取得利潤。

單單模仿，已經無法成為「存活策略」了。

因此，目前需要的是「三分死記、七分思考」的學習方式與工作方式。也就是說，必須讓思考成為工作的本質。

本書的內容，正是現今你所需要的學習與進修方式。

請先拋開長久以來你對於行銷的既定想法，在肯定本書內容的心態下，一點一滴讀讀看。讀完本書時，我想你就會學到讓公司或你自己存活下去的「杜拉克行銷思考法」。

另外，本書的日文原書名是《二十多歲起就想學會的杜拉克行銷思考法》。由於是「請從二十多歲起就讀它」的意思，因此三十多歲以上的讀者，也可以閱讀。

還有，領導者若能和部屬一起閱讀，再運用「我們以前那種作法，好像走偏了呢？」「那種思考方式，好像不對耶？」之類的對話，把內容活用到溝通上的話，我想應該可以把行銷轉換為更加具體可行的知識。

差異化戰略顧問 藤屋伸二

▼ 杜拉克的話	003
▼ 前言	009

第1章

究竟，行銷是什麼？

1 所謂的行銷，是從顧客角度觀察的企業思維	030
▼ 行銷遭到誤解	
▼ 行銷活動涉及企業所有層面	
2 位居市場頂端才能取得利潤	034
▼ 無法因應所有顧客需求	
▼ 把市場區隔到自己能夠成為「第一名」	
3 行銷中少不了創新	038
▼ 需要「某種新東西」	
▼ 不要「迎合」變化，而要「引起」變化	

4 從自問「我們是什麼公司？」出發吧——042

▼ 自問1 公司的事業是什麼？

▼ 自問2 市場在哪裡？

▼ 自問3 需要什麼樣的創新？

5 「人才」與「資金」也是行銷的對象——046

▼ 最重要的是「顧客」

▼ 要滿足「人才」的需求，他們才會為你工作

▼ 「資金」是出借的一方握有選擇權

第2章

切換為行銷思維吧！

1 公司內都是「成本」，公司外才是「利潤」——052

▼ 公司內的商品與開發，也不過是成本

▼ 經營資源全都在公司外部

2 解決問題無法導向「真正的解決」——056

▼「問題解決」與「課題解決」不一樣
▼要想有飛躍性的成果，少不了要「開拓機會」

3 資源不該用在「問題」上，要用在「機會」上——060

▼需要新商業模式才能消除問題
▼目光看向需求，問題就能消滅

4 成果是由「差異化」帶來的——064

▼利潤是顧客滿意的回報
▼「顧客心目中的差異化」才有意義

5 任何差異化都很短命——068

▼不存在永遠持續的事業或商品
▼必須持續創造新的差異化

6 「現在推展得很順利的事情」也一定會陳舊化——072

▼你是不是緊抓著過去的財產不放？
▼企業環境經常都在改變

7 捨棄掉過去的「成功經驗」吧——076

第3章

找尋顧客與市場吧！

- ▼ 八成的活動只創造出兩成的利潤
- ▼ 評估的不是「過去」，而是「現在與未來」
- 8 企業要想存活，「選擇與集中」不可或缺 —— 080
 - ▼ 「萬應企業」行不通
 - ▼ 公司的方便和顧客無關
- 1 顧客的事一定要問顧客才會知道 —— 086
 - ▼ 誤以為「自己最懂顧客」
 - ▼ 顧客需求未必只有一種
- 2 決定商品吸引力的是「顧客」 —— 090
 - ▼ 公司所想的吸引力和顧客所想的並不同
 - ▼ 不需要「最上等的吸引力」

3 競爭對手不只同產業的其他公司而已——094

▼找錯假想敵

▼應該優先的不是「競爭者」，而是「顧客」

4 顧客的要求永遠合理——098

▼「顧客的合理性」與「公司設想的合理性」有別

▼顧客的合理性未必只有一種標準

5 就算你們公司倒了，顧客也不會感到困擾——102

▼就算你破產，也會有其他公司補上

▼將「公司中心」的發想轉換為「顧客中心」

6 顧客之中，有人有決定權，有人有否決權——106

▼有些時候「付款者」不等於「決策者」

▼必須顧慮到擁有否決權的人

7 看不到顧客時，要著眼於「市場」與「用途」——110

▼有的公司無法鎖定顧客

▼改變行銷分析的順序

8 顧客無法「收買」——114

第4章

掌握商機吧！

1 鎖定特定事業範圍可促成顧客滿意

- ▼優良企業會找尋特定顧客
- ▼在鎖定完畢的需求中淬鍊「強項」

128

9 詢問顧客「市場中不存在的商品」也沒有意義

- ▼隨便打折會讓價格失去公信力
- ▼等「產生利潤的機制」形成後再訂低價
- ▼不存在的商品無法市場調查
- ▼行銷導向比技術導向重要

118

10 不只要看自己公司的顧客，也要看市場整體

- ▼公司的顧客不過是「市場中極小的一塊」而已
- ▼也必須向「非顧客」行銷

122

2 經常思考「對顧客而言重要嗎？」——132

▼大多商品都具有可替代性

▼狀況改變的話，商品的功能也會改變

3 關注「看不見的競爭者」——136

▼競爭對手不只同產業的其他公司而已

▼重新定義事業，防堵競爭者進入

4 思考「為何顧客買別家公司的東西？」——140

▼潛在顧客為何沒成為我們公司的顧客？

▼答案只能在「第一線」找到

5 「公司自己所想的特色」不同於「顧客的評價」——144

▼以客觀的「衡量標準」修正偏誤

▼競爭者不會顧慮到你們公司的狀況

6 想想顧客心目中不想要的「商品清單」——148

▼兩成商品造就了八成的營收

▼潛在競爭者是誰？

▼乍看之下不理性的顧客，會採取什麼行動？

7 機會沉睡在「顧客的使用方式」與「弱項」當中——152

▼ 是否存在著並未意識到的用途或市場？

▼ 有沒有什麼誤以為是公司「弱項」的東西？

8 機會潛藏在「不平衡」與「威脅」當中——156

▼ 事業到處都有不平衡處

▼ 經營環境的變化即機會

9 關注「已經發生的未來」——160

▼ 在出乎意料的成功或失敗中藏有機會

▼ 消除「不協調的東西」

▼ 因應購買流程中產生的需求

10 把變化看成機會——164

▼ 產業與市場的結構變化是一大機會

▼ 「人口的變化」是易於預測的機會

11 「認知的變化」不容忽視——168

▼ 「認知的變化」風險不大

▼ 「出色的點子」風險很大

行銷本身就是「策略」

1 從「消除不便」、「更加方便」開始吧——174

▼「效用」第一、「價格」其次

▼只要焦點放在顧客需求上，策略就會浮現

2 改變「價格的意義」吧——178

▼買的是「東西」還是「行為」？

▼訂價看的是顧客價值，而非公司成本

3 優先考慮「顧客的狀況」——182

▼提供「購買方式」，市場就會擴大

▼出色的商品如果沒辦法買，就失去意義

4 重新審視「顧客是為了什麼付錢」——186

▼顧客買的是「價值」

▼很多公司沒有行銷活動

5 好好活用「競爭者的成果」——190

▼競爭者是「商品開發的外包對象」

▼「創造性模仿」風險不大，是最棒的策略

第6章

決定行銷的「目標」吧！

1 目標設定，「市占率」比「營收」重要——196

▼目標設定只看營收，想法就太保守了

▼決定具體可衡量的目標

2 根據「顧客需求」決定市場吧——200

▼行銷開始於「顧客的決定」

▼區辨「銷售」與「行銷」

3 目標取決於「市場」與「商品」的組合——204

▼①「現有市場」×「現有商品」的營收與市占率

- ▼②「新市場」×「現有商品」的營收與市占率
 - ▼③「現有市場」×「新商品」的營收與市占率
 - ▼④「新市場」×「新商品」的營收與市占率
- 4 決定「服務目標」與「價格策略」——208

- ▼服務也需要「顧客觀點」
 - ▼根據「顧客心目中的價值」決定價格
- 5 把商品區分為「主力」與「輔助」——212

- ▼根據公司的方針決定它是主力或輔助商品
 - ▼商品可分為十一種類型
- 6 讓「專業化」與「多角化」並存——216
- ▼提高核心能力的「專業化」
 - ▼有效活用核心能力的「多角化」

掌握公司的「強項」吧！

- 1 淬鍊能對顧客有貢獻的知識 (Know-how) —— 222
 - ▼ 所謂的知識，就是能對顧客有貢獻的「某種東西」
 - ▼ 知識必須經常進步才能存活
- 2 「能有貢獻的知識」可帶來金流 —— 226
 - ▼ 沒有適切的報酬，就難以用「有效率」形容
 - ▼ 不是直接的報酬也無妨
- 3 「不必努力就能做到的事」當中隱藏著強項 —— 230
 - ▼ 知識若不共享就太浪費了
 - ▼ 強項沉睡在「沒有客訴的商品」當中
- 4 出色的知識也有眾多尚待改善的空間 —— 234
 - ▼ 從理想中的模樣重新看待知識
 - ▼ 取得所欠缺知識的方法

▼結語

239

▼參考文獻

241

為了讓不懂管理或行銷的人也能理解，本書沒有照杜拉克講的逐字逐句去寫，而是把杜拉克要表達的「意思」寫出來。因此它只是「意譯」，務請了解。在書的正文中，由於文字的限制，是用「杜拉克所言」進行說明，不過正確來說，應該是「杜拉克講了這種意思的話」才對。

第1章

究竟，行銷是什麼？



1

所謂的行銷，
是從顧客角度觀察的
企業思維

你學到的一向都是「行銷＝市場調查」。
會不會是你搞錯了？

行銷遭到誤解

大家會把「行銷研究」(Marketing Research)和「市場研究」(Market Research)搞混。查字典的話，頂多發現這兩個英文詞都譯為「市場調查」。但杜拉克說，「行銷不光只是市場調查而已。」

市場調查只能調查已經存在於市面上的東西。這是因為，一般人對於至今未曾看過也未曾用過的東西，無法做出正確的判斷使然。這就是市場調查的界限。

可是，企業有兩件事一定要做，就是「因應顧客需求」以及「創造顧客需求」。那麼，只能調查市面上現有東西的市場調查，就無法創造需求了。

相對地，行銷研究的研究對象則是能創造需求的各種事項（人口動態、其他產業、他國市場、技術動向等）。

在打造「暢銷機制」時所需要的來自市場的所有資訊，全都是行銷研究的對象。



行銷活動涉及企業所有層面

行銷是一種從顧客角度思考的企業思維，不是只涉及銷售而已。它並非一種專精化的活動，涉及的範圍更大，遍及管理的所有層面——指的就是從「顧客滿意就是事業最終成果」的角度，綜觀所有的事業。

杜拉克舉為例子的奇異電氣（General Electric, GE），據說「在技術人員畫設計圖之前的階段，就已經展開行銷了」。

據說該公司「除了從生產流程一開始就有行銷人員參與，在事業的各個階段，也會把行銷整合進來」。行銷「在銷售、流通、售後服務、商品開發、製程、庫存管理等層面，也扮演了主導的角色」。

這樣的思維，是行銷最理想的樣子。奇異電氣是極其出色的企業，也是杜拉克曾提供過諮詢的企業，因此無論就理論或就實際面，外界都認為該公司以最受期盼的模式推展行銷活動——行銷思維涵蓋事業所有層面。



藉由行銷打造暢銷機制

一般的認知



- ① 透過現行的市場調查得知需求。
- ② 從賣方角度實施促銷。

從後追趕的方式，
僅限當下因應現況，成效不大。

應有的作法



- ① 得知顧客需求。
- ② 因應顧客需求。
- ③ 調查能創造新需求的機會。
- ④ 了解公司強項並予活用，藉此因應需求、創造需求。

打造出有獨特性、
能夠長銷的暢銷機制。

2

位居市場頂端 才能取得利潤

「因應顧客需求」與「創造顧客需求」是企業扮演的角色（使命）。

那麼，企業可能因應所有顧客的所有需求，或是創造各式各樣的需求嗎？

無法因應所有顧客需求

就像人有擅長與不擅長之事一樣，人所聚集而成的企業，也有擅長與不擅長之事。

在經濟發展的初期階段，由於資本是最優先的經營資源，只要有資本，經營對象是全體是有可能的。但是，在高度競爭的社會中，知識（Know-how）是最重要的經營資源，企業變成只能在自己擁有強項的特定領域中，才能維持住競爭優勢（卓越地位）。

因此，必須決定「要因應何種顧客的何種需求」，縮小要鎖定的市場範圍。杜拉克認為，「必須先考量各商品線目前的市場大小、潛在的市場大小、經濟關鍵因素、創新趨勢、顧客心目中的市場，以及直接與間接競爭對手，藉以定義出市場後，才推展行銷活動。」

根據這樣的市場定義，縮小公司所投入的市場範圍，就稱之為「市場區隔」（Segmentation，又稱為市場細分化）。



把市場區隔到自己能夠成為「第一名」

透過市場區隔，找出公司可望擁有競爭優勢的特定領域（大企業通常會擁有好幾個，中小企業則是一個）。然後，再從中決定希望達到的地位（排名或市占率）。這稱之為「市場定位」。

杜拉克說，「在市場中若非數一數二，很難有利潤。」尤其是當企業環境變得嚴峻後，這樣的傾向就更明顯了。

例如，在汽車產業，鈴木（SUZUKI）這家汽車製造商既非第一也非第二，但是該公司之所以仍有利潤，就是因為它能在印度市場以及輕型車的領域，確保利基的頂端地位（第一名或第二名）使然。

如果在大市場中無法名列前茅，就要往下區隔市場（需求），再從中追求名列前茅。重覆這樣的動作，一直到能夠位居前位為止。因為，如果連在小市場都無法躋身前兩名，就不可能有利潤了。



決定當得了第一名的市場

一般的認知



- ①以整個市場為目標。
- ②籠統地訂下成為第一或第二名的目標，並不够具體。

整個市場中存在著更強的競爭者，因此難以擁有競爭優勢。

應有的作法



- ①將市場區隔（細分化）到能夠擁有競爭優勢的地步為止。
- ②再區隔市場，到能夠成為第一或第二名為止。

範圍縮小後的事業，能夠擁有自己的競爭優勢，因此能成為頂尖企業，才能獲得利潤。

3

行銷中少不了創新

行銷要能因應顧客需求、創造顧客需求。

那麼，如果不加上「某種新東西」，能持續因應顧客需求嗎？

需要「某種新東西」

杜拉克曾說，「自一九〇〇年以來，美國經濟革命就是行銷革命。」只是，由於當時的美國屬於成長期，行銷所代表的，是「把工廠裡生產的東西賣掉」的意思。

到了今天，行銷的定義已變成「生產顧客想要的東西」、「採購顧客想要的商品」。

而且不只這樣，諸如「在顧客希望的地點販售」、「以顧客希望的方式販售」、「再增添某些比競爭者還有吸引力的東西上去」，也都漸漸變成極為重要的因素了。

要理解所當然般地把這些事情做好，就少不了行銷思維。而且，面對顧客「更方便」、「更充足」、「更滿意」、「更安全」、「更便宜」、「更快速」等要求，若靠既有的作法，很快就會行不通。

從這樣的角度來看，「一直以來的作法」、「一直以來的成本」、「一直以來的品質」，將無法滿足顧客，因此會變成需要「某種新東西」。



不要「迎合」變化，而要「引起」變化

面對顧客的需求高度化以及競爭環境的白熱化，如果直接提供現有的商品，或是只略做改良就推出，已經很難再在市場中生存下去了。

因此，光是展現出因應顧客（現有顧客＋潛在顧客）需求的被動態度，會漸漸無法存活下來。

就是因為這樣，能夠逐步創造出新需求的行銷，才會日益重要起來。為此，能夠**自行在市場中引發變化的「創新」**，已漸漸不可或缺。

市場一定會變化，就算你覺得「不希望有變化」，也一樣阻止不了變化。既然變化無可避免，與其迎合別人（其他企業）所引發的變化，不如自行引發自己所喜歡的變化，這樣還理性得多。而且，也更有效率地應變。

無論是要因應需求或是創造新需求，「行銷」和「創新」都不可或缺。

沒有創新，就無法引發市場變化

過去的行銷

- 
- ① 販賣工廠所生產的東西
 - ② 被動因應顧客需求

無法提供顧客眼中有吸引力的商品

與創新並行的行銷

- 
- ① 透過行銷搶先得知顧客需求
 - ② 透過創新追加能夠滿足需求的「某種新東西」

藉由有吸引力的商品主動引發市場的變化

行銷

×

創新

=

市場變化