

Marketing Strategy

行銷戰略

大魚吃小魚 · 小魚吃大魚

莊銘國 著

- ◎國立中山大學管理學院院長
- ◎巨大機械工業董事長
- ◎經濟部中小企業處處長

蔡敦浩
劉金標
賴杉柱

專文推薦

隨書
附贈光碟





大魚

既然鯨吞小魚

小魚也能蠶食大魚

面對新世紀「知識經濟」時代的來臨，如今的企業已不能坐視商場瞬息萬變的潮流與風暴。十九世紀英國航空工程師藍契斯特（F.W. Lanchester），以前瞻性的戰略與戰術理論，發展出「藍契斯特法則」（Lanchester's Law），徹底剖析身為商場「強者」的大魚與屈居「弱者」的小魚，如何重新引領企業發揮更強的行銷競爭優勢，最終成為商戰中難以撼動的巨鯨！

本書版稅（扣除製作費用），捐贈大葉大學國際企管系所



五南文化事業

ISBN 957-11-2874-0

00460



9 789571 128740

五南圖書出版公司

行銷戰略

大魚吃小魚·小魚吃大魚

莊銘國 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

行銷戰略：大魚吃小魚·小魚吃大魚／莊銘國著.-- 二版.-- 臺北市：五南，2002 [民91]
面：公分
參考書目：面
ISBN 957-11-2874-0(平裝)

1. 銷售

496.5

91007137

1FC3

行銷戰略——大魚吃小魚·小魚吃大魚

作者 莊銘國(231.2)
編輯 許宸瑞

出版者 五南圖書出版股份有限公司
發行人 楊榮川

地址：台北市大安區106
和平東路二段339號4樓
電話：(02)27055066（代表號）
傳真：(02)27066100
郵政劃撥：0106895-3
網址：[//www.wunan.com.tw](http://www.wunan.com.tw)
電子郵件：wunan@wunan.com.tw

版 刷 2001年 11月 初版一刷
2002年 5月 二版一刷

定 價 460元

版權所有·請予尊重

作者簡介

莊銘國，一九四六年八月十四日生於彰化鹿港，輔仁大學企管系畢業，文化大學企管碩士。國家公務人員高等考試企管人員及格，曾獲選第二屆國家十大傑出經理（1984）、擔任榮獲第七屆國家品質獎（1996）的健生工廠股份有限公司總經理。在健生任職滿二十五年退休，現專任大葉大學國際企業管理系所，並兼任於雲林科技大學企研所、靜宜大學企研所；連年於〈管理雜誌〉全國企管名師列榜；於暑假間應聘香港中文大學、理工大學及山東濟南「正大管理顧問公司」擔任企管講座；現任經濟部國家品質獎評審、教育部技術學院評鑑委員、台灣中部企業經理協進會理事。

曾行走世界六十餘國，在企業先後擔任專員、外銷經理、廠長、副總經理、總經理。在學校主授「國家與區域研究」、「國際貿易實務」、「國際貿易專題」、「經營管理實務」、「國際經營及投資實務」、「國際企業專題」等學程。

著有《國際貿易個案研習》、《企業顏色管理》、《企業數字管理》、《企業看板管理》、《企業情境管理》、《工廠管理革新》、《人生經營·經營人生》、《國際經營投資實戰錄》、《觀世界·世界觀》、《行銷戰略》、《經營管理實務》、《國際禮儀實務》等書。

蔡院長序

商場如戰場。因此，如何將戰爭的觀念應用到企業經營或行銷策略上，一直是許多管理學者研究的重點。在中、外的戰爭理論中，最常被討論的就是《孫子兵法》和「藍契斯特法則」。《孫子兵法》涉及層面較廣，「道、天、地、將、法」五個構面就涵蓋了企業文化、經營環境、領導統御、組織系統等不同層面；而「藍契斯特法則」，則是從具體的操作層面，以市場占有率為基礎，指導企業戰力的配置。因此，從某個角度來看，更適合一般學習者參考。

但在學習的過程中，最重要的是要有學習者熟悉的案例，能夠與抽象的原理原則互相呼應，進而應用這些原理原則來解決個人切身的問題，並從問題解決的過程中，將這些原理原則內化，即是個人授課時，經常提醒同學的「對話—批判—內化」這樣的閱讀三部曲。

在此過程中，原理原則的建構固然重要，但個人認為，案例的蒐尋尤為重要，特別是能夠將案例與理論作有效的編排，對提昇學習者的學習效率，將有更大的貢獻。

鄉賢莊銘國教授，目前任教於大葉大學國際企業管理系所，曾獲選第二屆國家傑出經理人、健生工廠股份有限公司總經理，

實務經驗豐富，學養甚佳。他在教學、工作之餘，更勤於蒐集資料，將台灣行銷史上發生的重大事件，用「藍契斯特法則」的概念加以演繹，對於有志從事商戰研究的人提供極為方便的助力。本人深深感佩其投入，故樂於為序推薦。

〈黃石公三略〉上有言：「柔有所設，剛有所施，弱有所用，強有所加，兼此四者，而制其宜」。本書先設定市場占有率的五種類型，並且從強者、弱者的角度，探討其在不同情境下的可行戰略，最重要的是，每一種戰略均輔以實際的案例，這些案例都是台灣讀者耳熟能詳的個案，有助於學習者「對話—批判—內化」，至盼對於商戰有興趣的學習者，能夠因為本書而得到更大的成長。

蔡敦浩

序於國立中山大學管理學院

2001.8.8

劉董事長序

商場如戰場，優勝劣敗與弱肉強食是亙古不變的定律，也是企業存續發展很現實的課題。任何企業無不希望能成為行業中的翹楚，成為領導品牌，以掌握更多資源和市場占有率，從而獲取更多的利潤。

領導品牌為了鞏固其市場定位，當然會繼續發揮其競爭優勢，攻城掠地擴增其商業版圖，累積未來更大的競爭能量，應驗「強者恆強，大者恆大」的道理，也就是本書所強調的「大魚吃小魚」。而市場新進廠牌或居於劣勢的廠牌，則無不竭盡心智、力求突破，以差異化或利基市場創造生存機會，以小搏大，只要目標與策略正確，往往也能異軍突起，獲致豐碩的成果。此即「小魚吃大魚」。

與作者莊銘國先生相知相識二十多年，乃因經營事業同屬車輛產業，且在擔任車輛公會理監事期間多所接觸。銘國兄是一位具有豐富經驗的經營長才，在他的卓越領導下，健生工廠股份有限公司是我國汽、機車後視鏡及室內明鏡的大廠，其汽、機車後視鏡市場占有率甚至高達九成，健生公司且曾因優越的品質管理而榮獲第七屆「國家品質獎」之殊榮。而銘國兄個人也在民國七十三年榮獲「中華民國第二屆十大傑出經理」榮譽，且因學經歷

俱豐，榮膺「國家品質獎」的評審委員。

銘國兄長期任職健生公司，歷任外銷部經理、廠長、副總經理、總經理及副董事長，經歷並主持健生的經營，且因拓展外銷及海外投資設廠之需，而經常奔波國外，足跡遍及世界各國，儼然是一位國際人，擁有豐富的實務經驗。退休前後，銘國兄又持續在大葉大學、靜宜大學及雲林科技大學任教，擔任企管研究所之國際企業及企業經營等相關課程的講座，除了傳授多年的實務經驗作育後學外，並將寶貴的經驗及心得編印成書，付梓著作十餘冊，擴散經營的知識經驗，使後進者能引以為師，避免付出高昂的學習成本，而以此貢獻產業界及國家社會。

《行銷戰略——大魚吃小魚·小魚吃大魚》是銘國兄的新作，本書以「藍契斯特原理」出發，闡述「強者戰略」和「弱者戰略」，並推演出「市場占有率目標值」及「射程距離理論」兩項作戰法則，易而言之，就是以創造高市場占有率及保持領先差距來維持競爭優勢。作者復以諸多實際成功的個案來印證「藍契斯特原理」，諸如：當年味全公司如何攻占國內奶粉市場、維士比如何挑戰保力達、頂新如何成功進軍大陸市場，以及健勝明鏡如何出奇制勝……等等。其中，健勝明鏡的成功案例是由作者所長期主持經營的健生公司所創造，由當事者現身說法，更為生動精采。

許多戰場上的戰略和戰術，皆可應用到商場上。企業管理中同樣有戰略、戰術和戰鬥，無非希冀在激烈的競爭環境中制敵機先，創造勝利的成果。過去數十年來，台灣的經濟和產業發展已

使市場漸趨成熟開放，在我國加入世界貿易組織之後，市場必將更開放，進入完全競爭狀態。企業經營的成敗，就會深受企業願景、使命目標，以及戰略戰術運用之影響。

遍讀本書後發現，不僅理論與實務相互輝映，作者以流暢的文筆深入淺出，言之有物、言之成理，且饒富趣味，引用諸多成功案例亦深具說服力。對於有志從事企業經營管理志業者，必能收啟迪之效，為一本值得細讀研究之書籍。

劉金標

序於巨大機械工業

2001.8.7

賴處長序

多年以來，作者即以實務兼具有理論基礎的角度，運用合理正當具有綜效的策略作法，經營管理企業、教育學生並豐富人生。早在擔任企業經理人期間，作者即不斷地將管理知識、企業經營實務、人本理念與個人修為充分結合，成功地在總經理任內讓自己主持的公司，獲得「國家品質獎」之最高、最卓越榮譽與成就。

如今面對新世紀「知識經濟」時代的來臨，過去企業管理強調把公司提昇到完美就可以永續經營的看法思維，已有所調整，即如何保持和競爭者間的距離，也就是如果處於領先，就要拉大距離；如果是落後，就要縮短距離。不僅重視營運績效的改善進步，更應該強調策略創新與企業組織的靈活化，方能因應新環境的挑戰。正逢此時，作者適時地創作了《行銷戰略——大魚吃小魚·小魚吃大魚》這本書，提供給企業界一本具實務並有理論基礎的經營寶典。書中提到如何靈活運用藍契斯特的原理與戰略，尋求再突破，並明確以多個戰例舉證，且將國內市場擴展應用至國際市場，可以讓讀者更充分體會策略、戰略的細部實務運作法，明確地闡述策略規劃、善用戰略對企業的重要性。

書中討論到幾個與企業策略攸關的主題，從資訊科技、政治

經濟、社會環境的影響與衝擊，進而讓企業面對快速、激烈競爭與顧客動態多元的經營環境，如何對企業本身的優劣有充分瞭解、運用優勢、掌握外部機會、避開威脅、改善劣勢、規劃適合的策略，善用藍契斯特戰略，連續地推陳出新，成為永續經營的模範生……等，均有深入淺出的闡述，可以看出作者對於企業經營管理具有宏觀而全方位思維的經驗與理念。而作者所提示的「企業環境瞬息萬變，經營理念一貫不變、指導原則彈性可變」的道理，更足以讓讀者活用，並以自己所遇到的情況而決定採取最適合的策略，來達到連續性優勢的常勝目的與效益。

最後值得一提的是，本書以「大魚吃小魚，小魚也可以吃大魚」的商戰概念為題，值此網際網路興起、資訊科技日新月異、虛擬組織運作因資訊流通而快速串聯訊息與跨越國界的全時性，使得企業在商場上的競爭模式，越趨變化多端與需要快速因應，若策略、商戰運用得當，中小企業相當有機會與全球化的企業集團從事競爭，並能因發揮商戰之效，而存活下來，從而永續蛻變為一流的企業。

相信這樣的一本好書，可以協助您活用策略、戰略，並提供實務面經營方針，有效掌握重點與方向，創造競爭優勢，本人樂於推介。

賴杉桂

序於經濟部中小企業處

2001.8.15

自序

二十多年前，有機會赴歐洲商務考察及國際參展，途經英國之際，時值晚秋，秋風蕭瑟，天涼微寒。偶見英國人在大衣上佩帶鮮紅的麗春花（Poppy），一問之下，始知為紀念一九一八年十一月十一日上午十一時第一次世界大戰終戰——苦難的歲月、戰死的英靈，有如母親節佩帶康乃馨，代表一種象徵。在旅次中，當地學者曾言及第一次世界大戰後，有一英國國防工程師藍契斯特先生（Mr. F. W. Lanchester），將兩軍對壘的戰略引用至商場，所謂「商場如戰場」，有弱者的戰略及強者的戰略。事實上，之後僅殘存很淺的印象。回國後幾年，偶然的機會，閱讀一本行銷雜誌，其中有一篇乃當時味全副總張景涵先生的演講，內容就是「藍契斯特原理應用至味全奶粉新品牌的行銷戰略」，短短的幾頁，讓筆者拍案叫絕，受到極大之衝擊震撼。當年筆者服務的公司有兩類產品，其一為車鏡，屬國內最大優勢市場；其二為明鏡，係導入市場不久，之前國內已有許多知名品牌，屬弱勢市場。經運用不同戰略，使兩類市場皆具成效，獲益良多。也深深體會「大魚吃小魚，小魚吃大魚」是種兵學、科學、哲學兼籌並顧的策略。

其後，每年一月份出版的〈突破雜誌〉均有各行業前三名市

場占有率之調查，細細推敲，居然大部分與藍契斯特原理有相通之處，而且批閱國內甚多行銷實例書籍及報章報導行銷事件，不少可為藍契斯特原理來佐證，當中受張永誠老師之著作助益最多。無巧不成書，在二〇〇一年張老師受聘大葉大學國際企業管理系任教，由心儀而成同事，可就近請益，內心雀躍不可言喻。又筆者酷愛歷史，許多中外史證，毫不修飾直可套入藍契斯特原理來說明。特別一提，健光公司（係台灣健生公司與日本市光會社各出資一半）總經理滕谷一二先生將其恩師千坂幸太所著《中小企業之經營技巧》、《強勢企業之市場戰略》（日本同友館發行）及竹島重男所著《販賣診斷之實務》（日本同文館發行）特贈筆者，在公餘聚會並多次言及日本、美國實例（其曾駐地美國多年），以上諸多可引用參照。

後來筆者決定將所見、所聞、所知拍成幻燈片，在大學講授「經營管理實務」課程中的一章節「行銷戰略」傳授出來，幻燈片頗具聲光效果，讓學生有如置身行銷戰，為使沒有實務經驗的學生，有進一步的體認，並精心製作「行銷戰略沙盤推演」遊戲，由兩人一組分扮行銷及財務角色，並列第一、二、三、四品牌四組共八人，另有三人扮演銀行、客戶、供應商，各品牌根據自己配給之資金，去結合各「產、銷、人、發、財」要素，利用沙盤操作，慎謀速斷，幾番廝殺，幾次演練，使參與者感受「學中做，做中學」的樂趣（有關沙盤推演，可參照本書第八章，最後一篇有邱淑蓉的專文介紹）。除了在課堂外，並多次在外應邀演講本主題，讓與會人員研修商場戰略，授課結束前做Q&A，或

發表對他們之啟示及驗證。這種交流不可假設、不可替代，純乎實戰，教學相長，使戰略即學即用，現買現賣，深具切膚之迫，感同身受。本課程深受學生及社會人士迴響及佳評，眾多之鼓勵，使筆者開始有彙結成書的念頭，而由大葉大學國際企業管理系的同學來協助完成上課詳實之錄音筆記，並參考相關書冊報章來補充，第一次由林靜雯、張雅菁、林永貴、謝志遠四位做成初稿；第二次由林美秀、賴杏宜二位增補修訂，最後由筆者定稿。再由研究生黃建輝製作光碟（有 480 片幻燈片）並附上字幕旁白，可將筆者上課之精華，搬至銀幕上，歷經多時，終可問世！

書成之日，恭請產官學前輩（依筆劃順序）作序，倍增光彩。並請聽講者代表做成「啟示與心得」自成一章，共同分享，謹表謝忱！蒙五南圖書出版公司副總編輯張毓芬小姐為本書催生，並鼓勵本書啟用光碟輔助教材，併此致謝！還有最重要的是我雙親莊克成先生、黃月鳳女士及吾妻黃翠玉老師，自始至終支持我為自己的目標努力，在此謹以本書向他們致最深謝意。同時本書之純版費（扣除製作費用）全數捐給大葉大學國際企業系所，有助於教學資源更豐富化，以為飲水思源，略盡棉薄之力。

「立不敗之地，策必勝之謀；存戒懼之心，行犯難之事！」願共勉之。

莊銘國

序於大葉大學國際企業所

2001.8.14 滿 55 歲生日

目 錄

作者簡介	1
蔡院長序	2
劉董事長序	4
賴處長序	7
自序	9

第一章 緒論

一、前言	3
二、戰術與戰略	5
三、結語	14
■ 研習	15

第二章 藍契斯特戰略的由來、理論和推演

一、藍契斯特戰略的由來	19
二、藍契斯特戰略的理論	25
三、藍契斯特戰略的推演	29
■ 附註	47

第三章 藍契斯特的叢林法則

一、分散型（春秋戰國）	63
二、相對寡占型（三國鼎立）	72
三、兩大寡占型（雙雄對峙）	78
四、絕對獨占型（一牌獨大）	86
五、完全獨占型（天下至尊）	95
六、結語	104
■ 研習	106

第四章 藍契斯特的行銷戰略

一、強者戰略—大魚吃小魚	109
二、弱者戰略—小魚吃大魚	146
三、「0、5、2」—「石頭、布、剪刀」戰略	189
四、高科技行業的行銷戰略	195
五、市場地位與戰略	197
六、其他「市場地位與戰略」的觀念	210
■ 研習	223

第五章 由行銷戰略到經營戰略

一、行銷戰略	227
--------	-----