

創新時代 的行銷策略

美國最頂尖的行銷顧問，提供超過各
各大公司所正採用，
價值百萬元的新行銷策略。

霍齊斯·麥克肯納 著 李田樹 譯



創新時代的行銷策略

著者：雷齊斯·麥克肯納 (Regis McKenna)

譯者：李田樹

發行人：蘇拾登

出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市八德路四段 351 號 3 樓

電話：(02) 7636907 7666864

郵撥：0165123—3 號

印刷者：啓示照相製版有限公司

初版：中華民國74年10月

貳版：中華民國75年1月

版權所有·請勿翻印

定價 平裝140元

(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)



雷齊斯·麥克肯納

雷齊斯顧問公司總裁，是一位國際性的行銷顧問。他的客戶包括蘋果公司、英特爾公司，以及其他主要的大公司。他經常從事全球性的演講和顧問工作。

李田樹

東吳企管系畢業，美國東伊利諾大學企管碩士。現任台北自來水事業處企劃專員、中興大學兼任講師。譯有行銷學一書。

創新時代

美國最頂尖的行銷顧問，提供您矽谷
各大公司所正採用
・價值百萬美元的
新行銷策略。

的行銷策略

The Regis
Touch

雷齊斯・麥克肯納 著 李田樹 譯

原著序

想在變遷快速的產業中擬出經營企業或行銷新產品的策略，誠為一極艱鉅的挑戰。然而對我而言，把這種策略構想寫成一本書似乎更為艱鉅。

其故安在？第一，書籍是線型的，始於第一頁，終於最後一頁。相反的，現實世界乃是一多維空間，每一種問題都會相互影響，而且方式極為複雜，有時甚至無法事先預測。在現實世界中，絕無一單純的答案，因此無從劃分適當的章節段落。

第二，書籍一旦寫就，短期內不會修正；相反的，現實世界則會經常變動。當變動脚步加快時，撰寫商業書籍將倍加困難。今日的假設可能成為明日的真理，而今日的真理卻可能成為明日虛幻的臆想。今日有價值的情報可能到明日就被棄如敝屣。要想撰寫具有較長久價值的商業書籍，已愈來愈困難。

簡言之，書籍乃受限於各種因素。不過其他各種形式的溝通也不例外。雖然，想要透過這種限制重重的媒體與他人進行觀念上的溝通絕非易事，然而這也是一項極富吸引力的挑戰。當然，我在撰寫本書時已充分感受到這種挑戰了。

目錄

原著序·····	三
第一章 新行銷學·····	一一
第二章 動態定位：新行銷學的基礎·····	二五
動態的思考	
新基礎	
第三章 產品定位：四項金科玉律·····	五五
第一步行動	

瞭解環境

無形因素的重要性

尋求正確標的

實驗與改變

第四章 市場定位：獲得認可的五種途徑……………七五

獲取信賴感

運用口碑

發展下屬組織

建立策略性關係

選擇正確的銷售對象

與新聞界打交道

整合所有活動

第五章 公司定位：獲利力是市場唯一考慮……………一二五

的因素

第六章 策略發展：通往成功的三個步驟……一三五

確定未來方向

內部稽核：認清自己

外部稽核：定性分析

決定一個策略

第七章 行銷計畫失敗的原因：十大競爭者：一七三

無形的競爭

第一種競爭者：改變

第二種競爭者：抗拒改變

第三種競爭者：社會大眾對產品的認識

第四種競爭者：顧客心理

第五種競爭者：日常用品心理

第六種競爭者：大者心理

第七種競爭者：間斷的連鎖

第八種競爭者：產品觀念

第九種競爭者：夜間障礙物
第十種競爭者：自己

第八章

將構想付諸實行：麥金塔個人電腦：二〇三
的行銷實例

行銷

新產品的發軔

麥金塔的使用者

產品衝突

麻煩來了

反擊行動

下屬組織

訊息內容

廣告

未來展望

在今日的科技社會中，變遷是那麼的迅速與無情，以致昨日還是真理，到今日就變成虛幻的臆想。就算那些具備最高技巧與最睿智想法的社會頂尖份子，仍然得承認他們無法跟上新知泛濫的腳步！甚至在一極端狹窄的領域中亦不例外。

艾文·杜佛勒 未來的衝擊

第一章 新行銷學

在過去的二十年當中，我在一所擁有世界上最佳學習環境的商學院就讀，它就是舉世聞名的矽谷（Silicon Valley）。

大多數人想到矽谷，就想到先進的科技，譬如位元（bits）、晶片（chips），以及隨機存取記憶體（RAMs）等。但是矽谷對我的刺激以及它的重要性，卻不是日新月異的科技。對我而言，矽谷就像一所實驗室，可以讓我試驗有關企業及行銷的新觀念。

當我於一九六三年自賓州遷往加州時，矽谷這個名稱尚未出現，不過當地已有些顯得與眾不同。成群的工程師們不斷地在實驗新的科技；各種新工業如雨後春筍般地展開；事物的變遷也出奇地快速。似乎每一天都有新發明、新產品與新公司出籠。

儘管矽谷的科技走在時代的尖端，但是它經營企業的方式並未改變多少。當地的公司仍

以傳統的方式來行銷產品：銷售工程師銷售產品給工程師；銷售人員著重在技術的細節及價格方面。簡言之，矽谷的企業均為「技術與銷售導向」（*technology-and-sales-oriented*）的公司。

就在不久之前，我個人清楚地覺得，這些傳統的方式已不足以應付今日快速變遷的市場及複雜的產品。矽谷的公司應具備最新且最創新的行銷策略，就像矽谷的產品一樣。所以在矽谷的科學家們不斷埋首研究新科技的同時，我則積極從事各種行銷與溝通新觀念的實驗。

爲了讓這些新觀念得以付諸實行，我於一九七〇年成立了一家公司，雷齊斯·麥克肯納公司（*Rigis Mckenna, Inc.*）。這些年來，我和我的同事們與許多最具創新力與蓬勃朝氣的美國企業一起合作。我們擔任半導體工業的創新領導者「英特爾公司」（*Intel*）最高管理階層的經營顧問已超過十年之久。當我們開始與蘋果電腦公司合作時，該公司的創始人史提夫·賈布斯（*Steve Jobs*）的實驗室還設在他的車庫中，而銀行存款還不到一千美元。這些年來，我們服務過的高科技公司總共已超過了一百五十家。

根據這些經驗，我們已發展出一套嶄新的行銷策略，將產業及市場的急劇變遷也納入此策略之中。新策略強調關係的建立而非產品的推廣；強調觀念的溝通而非資訊的傳播；強調新市場的開發而非現有市場的瓜分。

高科技公司已深刻體認這些最新的行銷觀念，也將之應用在實務上，其他行業也照樣可以引用。事實上，愈來愈多的行業已經證實，傳統的行銷原則不再適用於這個多變的世界了。他們指出，傳統的行銷觀念甚為落伍，已無法趕上時代的脚步了。

從許多方面來看，我們在矽谷所得到的經驗，實可為美國其他行業的一個寶貴借鏡。由於矽谷是全世界各種先進科技趨勢的領導者，因此它也為美國各行業提供了一個前瞻性的作法。昨日矽谷所遭逢到有關管理及行銷方面的難題，正好是其他行業今日所面臨的困境。而今日矽谷所碰到的問題，明日其他公司亦可能躲不掉。

行銷新策略得以萌芽，實為幾項關鍵性因素所促成。其中最重要的一項，就是現今變遷步伐的加快。傳統的行銷原則乃因應靜態的市場及行業而生，這些原則假定技術與市場的變化遲緩。但是今天的商業世界已經不再靜態了；最新的科技一直不斷地突破，使得產品及公司本身產生前所未有的改變。今日奏效的企業策略，也許到明日就被棄如敝屣。

昔日技術的變革是按部就班和循序漸進的。抗生素從觀念研究一直到臨床使用，其間總共經歷了三十年。拉鏈從構想產生到正式上市也花費了整整三十年。但今日的情形則完全不同，譬如利用基因組合去氧核醣核酸（DNA）的產品，從科學家第一次成功地組合遺傳因子到製成產品出售，前後僅僅不到十年的時間。

杜佛勒（Alvin Toffler）是少數幾位最先洞悉這種迅速變化的人士之一。他在所著的「未來的衝擊」（Future Shock）一書中曾如此寫著：

不論我們觀察任何現象，都可明顯看出一股加速的潮流，如旅行的距離、態度的受感動、礦苗的開採、或強權的運用等。上述方式清晰可見，且全然無誤。幾千年來，我們都習於變遷遲緩的生活方式。如今已有一股突發的力量衝破了原有的限制，這股爆發性的潮流帶領人類加速往前邁進。

上述的加速現象在高科技工業更形顯著。正如狗一年的壽命等於人類七年一樣，高科技公司一年的經營也等於其他行業七年的經營。根據一項調查估計，矽谷每三十秒就有一項新發明；產品從繪圖板到上市的速度就像閃電一樣；今天產生的新觀念，可能明天就變為產品的形式。

這種加速現象目前也可見於一些舊式的生產線工業，而且已經成為生產線經理最頭痛的問題。創造矽谷今日成就的各種新技術，目前已侵入許多已趨成熟的行業。微處理機、電腦與機器人的泛濫，使幾乎所有的行業都受到波及，而改變了企業的型態。所有從矽谷推出上市的最新半導體晶片、最新電腦，以及最新的軟體套裝程式，都深深影響其他行業未來經營