

馬 上 成 功

《行銷戰爭》作者賴茲&屈特合著

戴照煜／譯

實戰智慧

叢書

139

李仁芳博士策劃

提供實戰經驗
啟發經營智慧

Horse Sense:
The Key to Success Is
Finding a Horse to Ride
by Al Ries & Jack Trout

成功的關鍵，
在於騎上一匹好馬



行銷要訣
戴照煜

成功之道
戴照煜

行銷要訣
戴照煜

賴茲&屈特的三本

暢銷名著

行銷戰爭

Marketing Warfare

• 榮獲金石堂年度
最具影響力的書 •

以「兵聖」克勞塞維茲的「戰爭論」出發，是一本行銷戰爭理論的專書，提供行銷人全新的視野。



逆思考行銷

Bottom-up Marketing

• 改變傳統行銷觀念的巨著 •

主張「從戰術引導戰略」，對企業人而言，是本擁有獨特創意並帶來高度啓示性的好書。



定位行銷策略

Positioning: The Battle for Your Mind

• 首創「定位」概念的經典著作 •

本書為兩位作者的
第一本著作，曾
引起國內外行
銷界、廣告
界極大迴
響，是行
銷人與廣
告人必備之書。



【作者簡介】

賴茲&屈特 (Al Ries & Jack Trout) 係美國頂尖的行銷策略專家，曾出版三本暢銷的行銷鉅著：《定位行銷策略》、《行銷戰爭》、《逆思考行銷》。被譽為當代「行銷大師」。目前共同主持一家行銷策略顧問公司，替 IBM、AT&T 等著名企業擬定行銷策略與戰術。本書係作者征戰企業多年的心得，將行銷應用在個人生涯的成功策略上，是一本打破傳統成功關鍵的書，見解獨特，令人耳目一新。

【譯者簡介】

戴熙煜，國立政治大學國貿系畢業，巴西聖保羅大學經濟及企研所研究。現任加拿大嘉年泰國際公司董事長，是國內著名的談判、人際及溝通技巧專家。

實戰智慧叢書 ⑬

「馬」上成功

——成功的關鍵，在於騎上一匹好馬

戴照煜／譯

Horse Sense—The Key to Success Is Finding a Horse to Ride

by Al Ries & Jack Trout

C936
D157

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能

建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的未來。

策劃者的話

木子仁

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任輔仁大學管理學研究所所長兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

《「馬」上成功》

編輯室報告

《實戰智慧叢書》在陸續向讀者推介賴茲和屈特的《行銷戰爭》、《逆思考行銷》、《定位行銷策略》之後，再次譯介兩位行銷大師的最新力作——《「馬」上成功》。二人對於根深柢固的觀念，往往能發展獨特的思想體系。本書亦維持前三本著作的風格：觀念新穎、簡單，也富於說服力。

一九六〇年後期，賴茲和屈特這兩位夥伴（亦即「合夥人馬」）仍只是努力想登上榮耀與名聲的廣告代理商，爾後他們發掘了一個偉大的創意馬——「定位」，成為馳名遐邇的行銷專家。本書乃作者征戰企業界多年的心得，將行銷運用在個人生涯的成功策略上，見解獨特。賴茲和屈特企圖打破傳統的成功關鍵（相信自己、設定目標、積極性思考）；並且進一步認為，相信自己、把焦點集中於自身，或設定目標，將會限制你的成功機會，使你看不見其他契機。因此他們從「個人行銷策略」的觀點主張：爲了成功，你必須仰賴外物，在自身以外的世界尋找成功契機。另外，針對現今競爭激烈、組織結構更改頻繁的生涯職場，作者告訴你：別再將你的生涯規劃在公司晉陞階梯上，你必須將自己視爲產品，說服別人協助你達成成功頂峰。是的，成功的關鍵全然不在你自個身上而已，還需藉由外在的人、事、物或創意、產品等有價值的東西，這就是作者所謂的「馬」。

這是一本想解放你的自我意識型態的書，除了告訴你，成功的關鍵在於騎上一匹好馬之外；賴茲和屈特並提供各種馬的賭注輸贏比例(odds，詳見第三、四、五章)，讓你了解每種馬的勝算機率，以便增加你「對馬的辨識力」(Horse Sense，即本書原譯名)。閱讀本書後，你會發現，與其坐等伯樂，何不做一位精湛的騎師，找一匹好馬來騎；你也可以從本書裡的成功案例中知道如何尋找高勝算馬(見第七、十二章)及換馬(見第十三章)的方法。

這種為自己生涯重新定位的理念，恰好與著名作家郭泰「找對自己位置」的生涯轉折不謀而合：四十歲以前的郭泰，最大的願望是成為企業家。為了成功，他當過記者、廣告A E、做過貿易、並擔任過知名企業的高階主管。然而為尋找自己的「位置」，他毅然辭去高薪、安定的工作，專心投入寫作。郭泰認為，人就得做適合自己專長的事，而結合新聞背景和企管專業知識的寫作方式，可以走出他自己的路。如今，被趨勢專家詹宏志稱為「觀念作家」(以創作為生活重心，長於撰寫知識性、專業性題材的作家)的郭泰，在遠流共出版十餘本書，內容深受讀者喜愛，早已躋身百萬版稅作家之林。因此，郭泰對賴茲和屈特的觀點，提出其親身體驗的另一種詮釋：

「不努力一定不會成功，努力也不一定會成功；你必須努力騎在一匹好馬上，才會成功。」

本書的中文書名：《馬》上成功》，係得自郭泰的巧思，在此特別感謝他為本書貢獻出一語雙關的好書名。

(許邦珍執筆)

譯序

成功，對事情來說，是指已經達到了既定的目標；對自己而言，指的是已經實踐了對自己的期望。

不過，把成功做如前界說，完全是站在自我的主觀立場。事實上，成功不能出自自己之口，應該由他人認同、肯定才行。雖然，有很多人主張：「不要理會別人怎麼說、怎麼想，只要自己認為成功，就是成功。」但是，為什麼有那麼多人熱中追求權力、威望、財富、地位、名聲呢？因為，在這個現實的社會，它們都是成功的代名詞。

成功，真的是很難。不只是因為因素很多，而是，縱然備齊、掌握了所有因素，也不能保證一定成功。這就是為什麼坊間議論有關「如何獲致成功」的書籍多如牛毛，卻無一能有效應。

不過，話又說回來，成功，真的是很難嗎？本書兩位作者強烈地主張，只要你能夠找到一匹馬來騎，你就能夠成功。

去找馬來騎？作者不是在開他們自己的玩笑吧？我們國人個個都自認為是千里馬，那還需要

去找什麼馬呀？國人大都認為，自己之所以沒有成功，完全是因為沒有遇到伯樂。

人家是要去找馬來騎，我們是要去找人來騎自己這匹馬。這兩者間，真有天壤之別。何況，自以為是千里馬，那完全是一廂情願、是自我陶醉、是孤芳自賞，縱有緣得遇伯樂，是否是千里馬，也要由伯樂評量以後才能算數呀！與其自認為是千里馬，倒不如把自己鍛鍊成一位優秀、卓越的騎師。然後，四出尋找適合自己騎的馬，憑著自己的騎術去馳騁、去奔跑。

如果，你找對了馬、你騎對了馬，那麼「愛拚才會贏」。否則，愛拚是不會贏的。過去，赤手空拳可以打天下；今天，擁有資源才能開創事業。赤手空拳，縱然愛拚，也拚不出什麼名堂的。要拚，你也得先找匹馬來騎才行呀！

馬，在這個世界上，多的是各種各樣的馬；說真的，馬是不缺的，問題的癥結全在於你自己。如果，你認為自己是匹千里馬，你就不會到你自身以外的世界去找馬。你是在坐等伯樂，等久了，你必然會抑鬱不得志，必然會與成功絕緣。要知道，終我們一生，成功的確很難，失敗卻很容易。多年心血可以毀於一旦。人的失敗，多導源於「自毀性行為」——自以為成功可以完全靠一己之力，不啻是最具殺傷力的「自毀性行為」。

成功，是要靠別人的支持與合作。

長久以來，我們一直認為美國是個黃金遍地和充滿機會的國家；也一直相信，在這樣的國度

裡，遊戲規則講求的是公平競爭，因此，迷信只要比別人更打拚、更努力，總有一天是會成功的。我們也一直認為，中國人一切要講關係、靠關係、憑關係、用關係。在這樣的社會裡，遊戲規則是由擁有權勢與財富的一方所制定。因此，功利主義盛行，人人以追求名與利為職志。

讀完本書，你會發現，不論是在美國、或在台灣，甚至世界任何一個角落，遊戲規則全都一樣：騎對馬的人，終必是贏家。

本書原著，所舉之公司與人物既繁且多，然率皆美國大眾耳熟能詳者，但是，對國內讀者而言，則多屬陌生。因此，譯者竭盡一己之所知，能加注釋者都加上注釋，以幫助讀者了解。另外，本書使用俚語、諺語之處甚多，在翻譯上頗為不易，這方面，筆者的子女——翠文、冠群與致群姐弟三人，提供了很多關鍵性的協助。

本書原著名為《Horse Sense》，直譯應為：「對馬的辨識力」，副書名：「The Key To Success Is Finding A Horse To Ride」，則是「成功的關鍵，在於找到一匹馬來騎」。

如果，本書真的能夠對讀者有所助益，功勞應歸於原著的兩位作者，筆者只不過是稍事扮演訊息的傳達者角色而已。

最後，謹以本書獻給所有追求成功而仍未成功的讀者們。並祝：

早日找到您的馬！

《「馬」上成功》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

□編輯室報告

□譯序

□前言

第一章 成功之路到底在哪裡？／三

相信自己?!／設定目標?!

第二章 嘿！老爸，給個五千萬美元，如何？／三一

「我要自己做這件事」／利用生命中的重運／什麼是成功？

第三章 低勝算的馬／三七

勤勞工作馬：一〇〇對一／智商馬：七五對一／教育馬：六〇對一／公司馬：五〇對一

第四章 中等勝算的馬／五二

創作馬：二五對一／嗜好馬：二〇對一／地理馬：
一五對一／宣傳馬：一〇對一

第五章 高勝算的馬／七五

產品馬：五對一／創意馬：四對一／他人馬：三對
一／夥伴馬：五對二／配偶馬：二對一／家族馬：
三對二

第六章 公司馬／五五

做早起的鳥／做政客／做炫耀者／做英雄／做白馬
武士

第七章 產品馬／二五

發明者也常是認知者／留意市場研究／注意預先的
警訊／未來跟過去很相像／簡單的概念要比複雜的
好／學習如何說：「就是它！」／如果你不能找到
產品，就找問題／你永遠都不會太年輕／你永遠都
不會太老／不要迷戀宣傳效果／當偶然的契機發生
時／當有害的偶然契機發生時

第八章 創意馬／一六五

每一個人都是專家／認知一個美好的創意／發明一個美好的創意／推銷你的創意給局外人／保護和滋養創意／遭受各方的嚴厲批評／履行與資金

第九章 他人馬／一六七

老闆馬／老闆馬的特質／對準最高階層的老闆馬／事業夥伴馬／朋友馬／名人馬

第十章 合夥人馬／二〇七

音樂合夥人／電視合夥人／電影合夥人／企業合夥人／夫婦合夥人／尋找合夥人

第十一章 配偶馬／二一九

一、金錢／二、關係／三、鼓勵／四、家庭／五、遺產

第十二章 家族馬／三一九

學習分享權力／當家族不和時／建立家族王朝／女性騎師／利用家族姓氏