

行銷大戰

商業行銷的十二項戰略原則

「定位」作者賴茲 / 屈特 合著 蕭道遠 譯

●行銷就是戰爭！作者應用西方兵聖克勞塞維茲的「戰爭論」，告訴您如何打贏一場行銷戰爭。



中南圖書公司

MARKETING WARFARE

行銷大戰

商業行銷的十二項戰略原則

「定位」作者賴茲／屈特 合著 蕭道遠 譯

行銷大戰

著者：賴茲／屈特
譯者：蕭道遠
發行人：蘇拾瑩
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75年9月
貳版：中華民國76年2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)

蕭道遠

台大商學系畢業，政大企研所碩士，現任「世界經理文摘」編譯。

傑克·屈特(Jack Trout)
艾爾·賴茲(Ai Ries)

自一九七八年起，賴茲和屈特即到處講述他們的行銷戰爭理論，並因而聲名大噪。目前，他們共同主持一家行銷暨廣告顧問公司，替多家美國主要公司擬定行銷策略。

W-20119



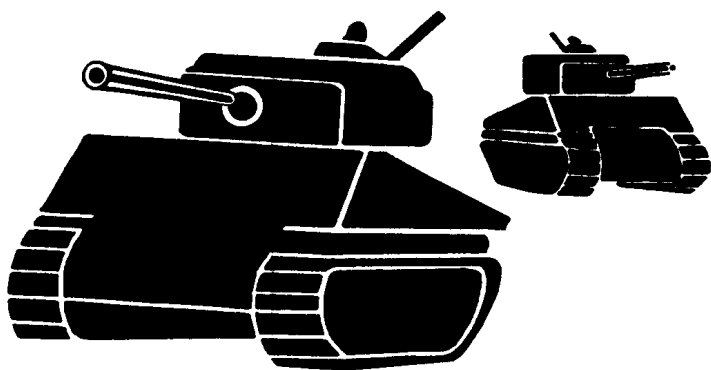
MARKETING WARFARE

行銷大戰

商業行銷的十二項戰略原則

「定位」作者賴茲／屈特 合著 蕭道遠 譯

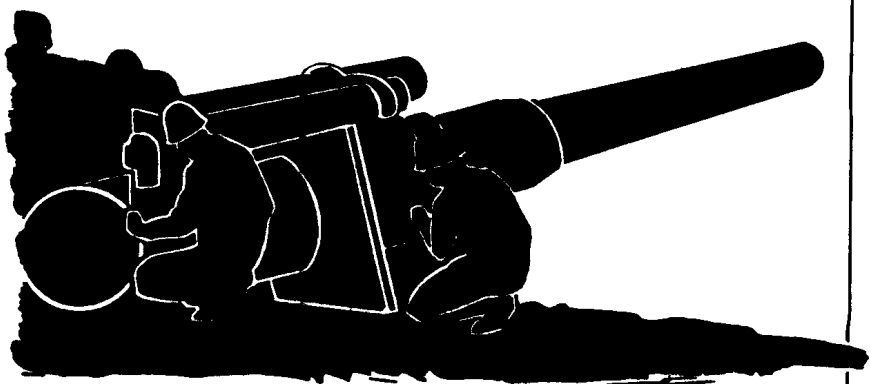
行銷攻擊戰原則



1. 領導者地位的強弱程度是最主要的考慮因素。
2. 在領導者的優勢中找出弱點，並予以痛擊。
3. 儘可能縮小打擊面。

行銷防禦戰原則

1. 只有真正的市場領導者，才有資格考慮從事防禦戰。
2. 最佳的防禦戰略就是自我攻擊的勇氣。
3. 強大的競爭活動必須及早遏止。



行銷側攻戰原則



1. 側翼攻擊必定在敵軍未加防範的地區發動。
2. 在側攻計劃裡，戰術性奇襲應該是一大重點。
3. 乘勝追擊和最初的攻擊一樣重要。



行銷游擊戰原則

1. 發掘一個易於防守的小市場。
2. 不論你多麼地成功，千萬不可以領導者自居。
3. 隨時準備撤退。

譯序

一談到行銷，人們常會想到4P（產品、價格、通路、促銷）、消費者導向、市場區隔，以及定位等等，較少會想到「競爭者導向」這個字眼。但在實際的行銷運作上，競爭者的一舉一動的確對企業體的成敗有著關鍵性影響。由於人們過於強調消費者導向，而較忽略競爭者導向，因此本書作者乃從競爭者導向的角度切入，將商場比喻成戰場。在戰場上，競爭對手是必須擊敗的死敵，消費者的心田就是兵家必爭之戰場，而4P、市場區隔，以及定位等行銷手法，就是進行廝殺的武器。

事實上，行銷的本質應該是消費者導向與競爭者導向兼備，兩者不可偏廢。日本人在進軍美國市場時，就充分展現出這種本質。柯特勒在「新競爭」一書中，對日本人的入侵行動有相當詳細的描述，例如，在進入初期，日本公司會先進行市場調查，以便了解競爭者的優

缺點，消費者的滿意與不滿意的地方，以及自己所面對的問題點與機會點。然後，他們通常會從競爭者較弱的地方，或消費者尚未完全被滿足的地方切入。這是典型的側攻戰略，然後再循序漸進至正面進攻戰略，以及防禦戰略。

凡此種種，都足以顯示出，行銷應是消費者導向與競爭者導向兼備。本書從競爭者導向出發，對行銷的競爭面有深入的剖析。但是，由於只從單一角度切入，有時難免過於強調競爭面的重要性，而犯下了以偏概全的錯誤。畢竟，競爭的手法還是要落實於消費者的需求上，否則一切都只是空談。如果讀者能認識這一點，了解到競爭者導向並非行銷的全部，以及所有的競爭手法仍必須以消費者利益為依歸，那麼，在閱讀本書時，就比較能以客觀而持平的態度來對待它。如此一來，也才比較能夠真正從本書獲益。

目錄

譯序

七

緒論

行銷如戰爭……………

一五

時至今日，行銷的本質已不再是滿足顧客，而是透過謀略、迂迴側攻，以及實力，擊敗競爭者。簡言之，行銷有如戰爭，競爭者就是敵方，而消費者就是敵我雙方一心想佔領的堡壘。

第一章

兩千五百年的戰爭史……………

二五

從某些世界上最著名的戰役中，行銷人員可以獲得許多啓示。

第二章

軍力原則……………

四一

克勞塞維茲的第一項戰爭原則就是軍力原則。在戰爭中，大魚吃小魚，強大的軍隊擊敗弱小的軍隊。在行銷領域裡亦復如此，大公司通常會擊倒小公司。

第三章

防禦優勢原則……

五一

克勞塞維茲的第二項戰爭原則是防禦優勢原則。沒有一個軍事將領會去從事贏面不大的戰爭。可是，我們不禁懷疑，面對著防守嚴密的對手，究竟會有多少行銷主管仍然會不管三七二十一地蠻幹呢？事實上，正如同巴勒克拉瓦戰役的卡迪根將軍以及蓋茨堡戰役的李將軍，許多行銷主管常常憑藉著不足與敵手對抗的軍力，貿然對佔有要塞的敵手發動攻擊。

第四章

競爭的新紀元……

五九

許多行銷用語源自軍事用語，例如我們發動了一場行銷戰。我們的言行如同軍事將領，但我們的

思考與規劃模式，卻與他們有異。現在應該是把軍事戰略原則應用到行銷運作，以提高成功機率的時候了。

第五章

戰場的本質.....六五

行銷戰並不是要行銷人員在藥房或超級市場的走道上，或在諸如底特律或達拉斯之類的城市裡，實際從事肉搏戰。行銷戰的戰場是在潛在顧客的腦海裡，這是一個詭譎多變且難以了解的範疇。

第六章

戰略方塊.....七一

在從事行銷戰時，並沒有單一的方式可供遵循。相反地，呈現在行銷主管面前的是四種方式，而了解應該從事何種戰爭，是您所應制定的第一個且最重要的決策。一般而言，戰爭型態的選擇，視您在戰略方塊所處的地位而定。不論是何種產品種類或產業，我們都可以建構出戰略方塊。

第七章 防禦戰原則……………七九

只有市場領導者，才有資格玩防禦戰這種把戲。從事防禦戰，人們必須遵循三項主要原則，而最令人吃驚的戰略是攻擊你自己，而非敵人。

第八章 攻擊戰原則……………九五

攻擊戰是排名第二和第三的公司所玩的把戲，主要原則是在領導者的優點中找出弱點，並予以痛擊。

第九章 側翼攻擊戰原則……………一三三

相較之下，側翼攻擊可說是最具創意的行銷戰形式。多年以來，大多數最輝煌的行銷成就，都是來自於側翼攻擊。

第十章 游擊戰原則……………一三三

在行銷戰裡，大多數參戰人士都應該是游擊隊。較小型的公司只要不去招惹業界巨人，一樣可以