



提供實戰經驗
啟發經營智慧

賴茲 & 屈特 / 著
蕭 富 峯 / 譯

Bottom-Up Marketing
by Ries & Trout

逆思考 行銷

最新觀念：從戰術導出戰略
由下往上式
思考行銷



實戰智慧叢書 ⑤1

逆思考行銷

蕭富峯／譯

Bottom-Up Marketing

by Al Ries & Jack Trout

Bottom-Up Marketing

English edition copyright © 1989 by McGraw-Hill, Inc.

Chinese edition copyright © 1992 by Yuan-Liou Publishing Co.,

All rights reserved.

實戰智慧叢書⑤①

逆思考行銷

——從戰術導出戰略／由下往上式思考行銷

原 書／*Bottom-Up Marketing*

作 者／Al Ries & Jack Trout

譯 者／蕭 富 峯

主 編／周 浩 正

責任編輯／林 淑 慎

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐ 1992 (民 81) 年 8 月 16 日 新版一刷

☐ 1995 年 (民 84) 年 8 月 1 日 二版五刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-0239-5

- ①行銷戰爭／賴茲&屈特著
- ②中國人生意經／小久保晴行著
(華僑商法)
- ③商用戰爭原則(勝負)／皮考克著
- ④王永慶奮鬥史／郭泰著
- ⑤王永慶的管理鐵鏈／郭泰著
- ⑥趙耀東的經營魅力(開創者)／郭泰著
- ⑦企劃書／高橋憲行著
- ⑧企劃高手／水嘉智平著
- ⑨悟／郭泰著
- ⑩標、忍、準、狠／陳洪業編著
- ⑪商用戰典(活用戰典)／大橋武夫著
- ⑫決策者謀略／張永誠著
- ⑬公關手冊／巴克赫斯特著
- ⑭求職指南／羅勃·海佛著
- ⑮人才僱用決策／羅勃·海佛著
- ⑯鼓舞／郭泰編著
- ⑰有錢人／斯維斯著
- ⑱可樂大決戰(百事稱王)／恩瑞可著
- ⑲報告書／國友隆一著
- ⑳首腦論／嚴家其著
- ㉑服務業的經營策略／瑪斯凱特著
(服務業的經營策略革命)
- ㉒人生戰術(成功策術)／狄波諾著
- ㉓賣手／張永誠著
- ㉔帝王書／堺屋太一等著
- ㉕智囊100／郭泰著
- ㉖辦公室戰爭／瑪麗蓮·甘迺迪著
- ㉗經理人常犯的13個錯誤／史蒂芬·布朗著
- ㉘一坪商店(一坪商法)／太山登著
- ㉙陶朱公商訓／松本一男著
- ㉚商用德川家康兵法(策術)／大橋武夫著
- ㉛霸術／陳文德著
- ㉜決斷力／邑井操著
- ㉝企劃技術手冊／江川朗著
- ㉞Memo學入門／今泉浩晃著
- ㉟商用孫子兵法／梁憲初著
- ㊱計策學／張永誠著
- ㊲切開Apple!／陳洪業著
- ㊳圖解問題解決入門／佐藤允一著
- ㊴行銷實戰讀本／蕭富幸著
- ㊵上班族缺德講座／胡拜年譯著
- ㊶一分禪／赤根祥道著
- ㊷非常識發想／高橋昌義著
- ㊸店長會議／鹽澤茂著
- ㊹會議技術100／宇治野憲治著
- ㊺個人時間運用學入門／黑川康正著
- ㊻投資遊戲高手／布恩·皮肯斯著
- ㊼商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- ㊽改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- ㊾亂世經營術／陳文德著
- ㊿賣點100／張永誠著
- ①逆思考行銷／賴茲&屈特著
- ②商用兵經100／梁憲初著
- ③商戰紀事／蕭富幸著
- ④做個有魅力的主管／陳明璋著
- ⑤股市實戰100問／郭泰著
- ⑥聚公司興亡史／陳文德著
- ⑦謀略家的智慧／蕭富幸著
- ⑧成熟市場魅力商品企劃／平島康久著
- ⑨推銷贏家／約翰·范頓著
- ⑩個人生涯設計／今泉浩晃著

【作者簡介】

賴茲&屈特，賴茲和屈特共同主持一家廣告行銷公司(T. Trout & Ries Inc.)，為許多美國大公司擬定行銷策略。十餘年來尤致力於推廣「定位」的新行銷觀念，並曾在全球十五個國家做了五百場以上的演講，享負盛名。其名著《行銷戰爭》已由遠流出版，廣受重視。

【譯者簡介】

蕭富峯，一九六〇年生，台大商學系、政大企管所畢業。曾任聲寶公司專案經理、統一企業產品經理、義美食品副總經理特別助理，現任志上廣告策略指導。著有《行銷實戰讀本》（遠流版），及譯有《新競爭》《行銷大戰》等書。

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

Bottom-Up Marketing

English edition copyright © 1989 by McGraw-Hill, Inc.

Chinese edition copyright © 1992 by Yuan-Liou Publishing Co.,

All rights reserved.

實戰智慧叢書⑤①

逆思考行銷

——從戰術導出戰略／由下往上式思考行銷

原 書／*Bottom-Up Marketing*
作 者／Al Ries & Jack Trout
譯 者／蕭 富 峯
主 編／周 浩 正
責任編輯／林 淑 慎

發行人／王 榮 文
出版者／遠流出版事業股份有限公司
臺北市汀州路三段 184 號七樓之五
郵撥／0189456-1
電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司
電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司
印 刷／優文印刷股份有限公司

☐ 1992 (民 81) 年 8 月 16 日 新版一刷

☐ 1995 年 (民 84) 年 8 月 1 日 二版五刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-0239-5

實戰智慧叢書 ⑤1

逆思考行銷

蕭富峯／譯

Bottom-Up Marketing

by Al Ries & Jack Trout

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮父

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，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「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，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構作深入的專書研究。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，作爲他山之石；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，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

主編的話

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力佈署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史中的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明白地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，為未雨綢繆計，

不怕簡陋，意圖擷取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作爲一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名爲《實戰智慧叢書》，爲迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等著我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳著一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，爲什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指著一頭正由身邊經過，駄運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟著我出生入死，身經百戰，但他仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭，時時相互惕勉的吧！

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

專文討論 行銷新思潮逆思考行銷

陳偉航

緒言

第一章 戰術引導戰略／二九

傳統的行銷運作是由上往下的方式。你先決定你想做什麼（戰略），然後，你再規劃出如何完成它（戰術）。事實上，行銷的運作方式應該正好相反，亦即，你先去發掘一個可行的戰術，然後，再據此設計出一個戰略。

第二章 到前線去／四五

爲了發掘一個可行的戰術，你必須走出象牙塔，深入行銷戰實際發生的前線。問題是，前線在那裡呢？就

在顧客與潛在顧客的腦海裡。

第三章 密切注意趨勢／六九

爲了確保你的戰術能與未來並行不悖，你必須隨時注意在你的產品類別裡，出現那些趨勢變化。注意：趨勢的變化非常緩慢，只有風尙才會來得快，去得急。

第四章 集中心力／八九

發展有效戰術的主要方法在於集中心力。只有簡明的想法，才有機會進入消費者的腦海裡。大多數習於由上而下運作方式的戰略規劃者，常會忽略這項原則，他們只是不斷地找尋分散他們力量的方法。

第五章 發掘你的戰術／一二七

戰術是以消費者的認知爲基礎，從競爭性差異的角度切入。最好的戰術就是在潛在顧客的腦海裡，對競爭者的弱點予以重擊。

第六章 找出對抗濫用毒品的戰術／一三七

濫用毒品是美國所面對的最大問題之一，在本章裡，我們試圖建議一個戰術，以降低毒品的需求。

第七章 規劃戰略／一四三

戰略是一種「一致性的行銷方針」。戰略是促使戰術進入消費者腦海的工具，爲了成功地規劃出戰略，你必須找出一個指引組織整體資源的方法，以充分發揮戰術的效用。

第八章 幫雅芳規劃戰略／一五七

假設你是雅芳公司的行銷經理，本章將告訴你一套完整的步驟，以便爲你的公司找出一個可行的戰術，並據此規劃出一個有效的戰略。

第九章 從事改變／一六七

你無法改變潛在顧客的腦袋，你必須改變產品、服務、或組織內部，以便使你的戰略順利成功，在其中，你一定會遭遇到許多困難。

第十章 轉移戰場／一七九

當你不幸戰敗時，你應該轉移戰場，其中的方法有四種，轉移目標市場、轉移產品、轉移焦點、以及轉移配銷通路。

第十一章 在通用汽車裡轉移戰場／一九七

假設你是通用汽車總裁羅吉史密斯，你如何轉移你的戰場，以便在高價位市場，驅逐歐洲進口車。

第十二章 測試戰略／二〇一

你如何事先對你的潛在顧客、銷售人員，以及新聞界測試你的戰略。

第十三章 推銷戰術／二一五

如果你並非置身高階層，你如何把你的戰略，推銷給他們。

第十四章 獲取資源／二二七

如何獲取行銷戰略運作所需的資源。

第十五章 召集外圍人士／二三三

你在什麼時候應該召集外圍人士，以協助你發展一個有效的行銷計畫？這些外圍人士應該把精力放在戰術上，還是戰略上？

第十六章 推動計畫／二四三

有兩種方式可以用來推動行銷計畫：大張旗鼓與緩慢推出，究竟那一種型態適合什麼人用呢？

第十七章 按計畫行事／二五三

隨著時間的消逝，你將會面臨愈來愈大的壓力，要求你改變戰略，如何抗拒這種壓力，將是本章的主要內容。

第十八章 衡量成功／二六三

你會發現成功的計畫通常從第一天起就一帆風順，同樣地，不成功的計畫也是從一開始就問題叢生。

第十九章 全力以赴／二六七