

Manager's Series
经理人智典


庄铭国 / 著

营销 战略

面对新世纪“知识经济”时代的来临，
如今的企业已不能坐视商场瞬息万变的潮流与风暴。
19世纪英国航空工程师蓝契斯特，
以前瞻性的战略与战术理论，发展出“蓝契斯特法则”，
彻底剖析身为商场“强者”的大鱼与区区“弱者”的小鱼，
如何重新引领企业发挥更强的行销竞争优势，
最终成为商战中难以撼动的巨鲸！

大鱼吃小鱼·小鱼吃大鱼

Marketing Strategy

 中国纺织出版社



经 理 人 智 典

992

Manager's Series


7-274
28

行 销 战 略

—— 大 鱼 吃 小 鱼 ——

小 鱼 吃 大 鱼

庄 铭 国 著

 中 国 纺 织 出 版 社

行销战略 庄铭国著

本书中文简体版经五南图书出版股份有限公司授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字:01-2002-5185

图书在版编目(CIP)数据

行销战略/庄铭国著. —北京:中国纺织出版社,2003.2

(经理人智典)

ISBN 7-5064-2469-X/F·0277

I.行… II.庄… III.企业管理:销售管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 086996 号

策划编辑:李陵申 曲小月 责任编辑:王安平 责任校对:楼旭红
责任设计:何建 责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年2月第一版第一次印刷

开本:1000×700 1/16 印张:21.75

字数:255千字 定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

作者简介

庄铭国，1946年8月14日生于彰化鹿港，辅仁大学企管系毕业，文化大学企管硕士。台湾公务人员高等考试企管人员及格，曾获选第二届台湾十大杰出经理(1984)，担任荣获第七届台湾品质奖(1996)的健生工厂股份有限公司总经理。在健生任职满25年退休，现专任大叶大学国际企业管理系所，并兼任于云林科技大学企研所、静宜大学企研所；连年在《管理杂志》台湾企管名师列榜；于暑假间应聘香港中文大学、理工大学担任企管讲座；现任经济部门台湾品质奖评审、教育部门技术学院评鉴委员、台湾中部企业经理协进会理事。

曾行走世界60余国，在企业先后担任专员、外销经理、厂长、副总经理、总经理。在学校主授“国家与区域研究”、“国际贸易实务”、“国际贸易专题”、“经营管理实务”、“国际经营及投资实务”、“国际企业专题”等学程。

著有《国际贸易个案研习》、《企业颜色管理》、《企业数字管理》、《企业看板管理》、《企业情境管理》、《工厂管理革新》、《人生经营·经营人生》、《国际经营投资实战录》、《观世界·世界观》等书。

自序

20多年前，有机会赴欧洲商务考察及国际参展，途经英国之际，时值晚秋，秋风萧瑟，天凉微寒。偶见英国人在大衣上佩带鲜红的丽春花（Poppy），一问之下，始知为纪念1918年11月11日上午11时第一次世界大战终战——苦难的岁月、战死的英灵，有如母亲节佩带康乃馨，代表一种象征。在旅程中，当地学者曾言及第一次世界大战后，有一英国国防工程师蓝契斯特先生（Mr. F. W. Lanchester），将两军对垒的战略引用至商场，所谓“商场如战场”，有弱者的战略及强者的战略。事实上，此后仅残存很浅的印象。回台湾后几年，偶然的机会有，阅读一本行销杂志，其中有一篇乃当时味全副总张景涵先生的演讲，内容就是“蓝契斯特原理

应用至味全奶粉新品牌的行销战略”。短短的几页，让笔者拍案叫绝，受到极大的冲击震撼。当年笔者服务的公司有两类产品，其一为车镜，属台湾最大优势市场；其二为明镜，系导入市场不久，此前台湾已有许多知名品牌，属弱势市场。经运用不同战略，使两类市场皆具成效，获益良多。也深深体会到“大鱼吃小鱼，小鱼吃大鱼”是种兵学、科学、哲学兼筹并顾的策略。

其后，每年1月份出版的《突破杂志》均有各行业前三名市场占有率的调查，细细推敲，居然大部分与蓝契斯特原理有相通之处，而且批阅台湾甚多行销实例书籍及报章报道行销事件，不少可为蓝契斯特原理来佐证，当中受张永诚老师的著作助益最多。无巧不成

书，在 2001 年张老师受聘于大叶大学国际企业管理系任教期间，由于心仪我们成为同事，可就近请益，内心雀跃不可言喻。又笔者酷爱历史，许多中外史证，毫不修饰直可套入蓝契斯特原理来说明。特别一提的是，健光公司(中国台湾健生公司与日本市光会社各出资一半)总经理滕谷一二先生将其恩师千坂宰太所著《中小企业之经营技巧》、《强势企业之市场战略》(日本同友馆发行)及竹岛重男所著《贩卖诊断之实务》(日本同文馆发行)特赠笔者，在公余聚会并多次言及日本、美国实例(其曾驻地美国多年)，以上诸多可引用参照。

后来笔者决定将所见、所闻、所知拍成幻灯片，在大学讲授“经营管理实务”课程中的一章节“行销战略”传授出

来，幻灯片颇具声光效果，让学生有如置身行销战，为使没有实务经验的学生，有进一步的体认，并精心制作“行销战略沙盘推演”游戏，由两人一组分扮行销及财务角色，并列第一、二、三、四品牌四组共八人，另有三人扮演银行、客户、供货商，各品牌根据自己配给之资金，去结合各“产、销、人、发、财”要素，利用沙盘操作，慎谋速断，几番厮杀，几次演练，使参与者感受“学中做，做中学”的乐趣(有关沙盘推演，可参照本书第八章，最后一篇有邱淑蓉的专文介绍)。除了在课堂外，并多次在外应邀演讲本主题，让与会人员研修商场战略，授课结束前做 Q&A，或发表对他们的启示及验证。这种交流不可假设、不可替代，纯乎实战，教

学相长，使战略即学即用，现买现卖，深具切肤之迫，感同身受。本课程深受学生及社会人士回响及佳评，众多的鼓励，使笔者开始有汇结成书的念头，而由大叶大学国际企业管理系的同学来协助完成上课详实之录音笔记，并参考相关书册报章来补充，第一次由林静雯、张雅菁、林永贵、谢志远四位做成初稿；第二次由林美秀、赖杏宜二位增补修订，最后由笔者定稿。再由研究生黄建辉制作光盘(有480片幻灯片)并附上字幕旁白，可将笔者上课之精华，搬至银幕上，历经多时，终可问世！

书成之日，恭请产官学前辈(依笔画顺序)作序，倍增光彩。并请听讲者代表做成“启示与心得”自成一章，共同分享，谨表谢忱！蒙五南图书出版

公司副总编辑张毓芬小姐为本书催生，并鼓励本书启用光盘辅助教材，并此致谢！还有最重要的是我双亲庄克成先生、黄月凤女士及吾妻黄翠玉老师，自始至终支持我为自己的目标努力，在此谨以本书向他们致最深谢意。同时本书的纯版费(扣除制作费用)全数捐给大叶大学国际企业系所，有助于教学资源更丰富化，以为饮水思源，略尽绵薄之力。

“立不败之地，策必胜之谋；存戒惧之心，行犯难之事！”愿共勉之。

庄铭国

序于大叶大学国际企业所

2001.8.14 满55岁生日

蔡院长序

商场如战场。因此，如何将战争的观念应用到企业经营或行销策略上，一直是许多管理学者研究的重点。在中、外战争的理论中，最常被讨论的就是《孙子兵法》和“蓝契斯特法则”。《孙子兵法》涉及层面较广，“道、天、地、将、法”五个构面就涵盖了企业文化、经营环境、领导统御、组织系统等不同层面；而“蓝契斯特法则”则是从具体的操作层面，以市场占有率为基础，指导企业战力的配置。因此从某个角度来看更适合一般学习者参考。

但在学习的过程中，最重要的是要有学习者熟悉的案例，能够与抽象的原理原则互相呼应，进而应用这些原理原则来解决个人切身的问题，并从问题解决的过程中，将这些

原理原则消化，也就是个人授课时，经常提醒同学的“对话——批判——消化”这样的阅读三部曲。

在此过程中，原理原则的建构固然重要，但个人认为，案例的搜寻尤为重要，特别是能够将案例与理论作有效的编排，对提升学习者的学习效率，将有更大的贡献。

乡贤庄铭国教授，目前任教于大叶大学国际企业管理系所，曾获选第二届台湾杰出经理人、健生工厂股份有限公司总经理，实务经验丰富，修养甚佳。他在教学、工作之余，更勤于搜集资料，将台湾行销史上发生的重大事件，用“蓝契斯特法则”的概念加以演绎，对于有志从事商战研究的人提供极为方便的助力。本人深深感佩其投入，故乐于为序

推荐。

《黄石公三略》上有言：“柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加，兼此四者，而制其宜”。本书先设定市场占有率的五种类型，并且从强者、弱者的角度，探讨其在不同情境下的可行战略，最重要的是，每一种战略均辅以实际的案例，这些案例都是台湾读者耳熟能详的个案，有助于学习者“对话——批判——消化”，但愿对商战感兴趣的学习者，能够因为阅读本书而得到更大的提高。

蔡敦浩

序于台湾中山大学管理学院

2001.8.8

刘董事长序

商场如战场，优胜劣败与弱肉强食是亘古不变的定律，也是企业存续发展很现实的课题。任何企业无不希望能成为行业中的翘楚，成为领导品牌，以掌握更多资源和市场占有率，从而获取更多的利润。

领导品牌为了巩固其市场地位，当然会继续发挥其竞争优势，攻城掠地扩增其商业版图，累积未来更大的竞争能量，应验“强者恒强，大者恒大”的道理，也就是本书所强调的“大鱼吃小鱼”。而市场新进厂牌或居于劣势的厂牌，则无不竭尽心智、力求突破，以差异化在市场中创造生存机会，以小搏大，只要目标与策略正确，往往也能异军突起，获致丰硕的成果。此即“小鱼吃大鱼”。

与作者庄铭国先生相知相

识 20 多年，乃因经营事业同属车辆产业，且在担任车辆公会理监事期间多有接触。铭国先生是一位具有丰富经验的经营专家，在他的卓越领导下，健生工厂股份有限公司是台湾汽、机车后视镜及室内明镜的大厂，其汽、机车后视镜市场占有率甚至高达九成，健生公司且曾因优越的品质管理而荣获第七届“台湾品质奖”的殊荣。而铭国先生个人也在 1984 年荣获“台湾第二届十大杰出经理”荣誉，且因学经历俱丰，荣膺“台湾品质奖”的评审委员。

铭国先生长期任职健生公司，历任外销部经理、厂长、副总经理、总经理及副董事长，经历并主持健生的经营，且因拓展外销及海外投资设厂之需，而经常奔波国外，足迹

遍及世界各国，俨然是一位国际人，拥有丰富的实务经验。退休前后，铭国先生又持续在大叶大学、静宜大学及云林科技大学任教，担任企管研究所之国际企业及企业经营等相关课程的讲座，除了传授多年的实务经验作育后学外，并将宝贵的经验及心得编印成书，付梓著作十余册，扩散经营的知识经验，使后进者能引以为师，避免付出高昂的学习成本，而以此贡献产业界及社会。

《行销战略——大鱼吃小鱼·小鱼吃大鱼》是铭国先生的新作，本书以“蓝契斯特原理”出发，阐述“强者战略”和“弱者战略”，并推演出“市场占有率目标值”及“射程距离理论”两项作战法则，易而言之，就是以创造高市场

占有率及保持领先差距来维持竞争优势。作者复以诸多实际成功的个案来印证“蓝契斯特原理”，诸如：当年味全公司如何攻占台湾奶粉市场、维士比如何挑战保力达、顶新如何成功进军大陆市场，以及健胜明镜如何出奇制胜等等。其中，健胜明镜的成功案例是由作者所长期主持经营的健生公司所创造，由当事者现身说法，更为生动精彩。

许多战场上的战略和战术，皆可应用到商场上。企业管理中同样有战略、战术和战斗，无非希冀在激烈的竞争环境中制敌机先，创造胜利的成果。过去数十年来，台湾的经济和产业发展已使市场渐趋成熟开放，在加入 WTO 之后，市场必将更开放，进入完全竞争状态。企业经营的成败会深受

企业愿景、使命目标以及战略战术运用的影响。

遍读本书后发现，不仅理论与实务相互辉映，作者以流畅的文笔深入浅出，言之有物、言之成理，且饶富趣味，引用诸多成功案例亦深具说服力。对于有志从事企业经营管理志业者，必能收启迪之效，是一本值得细读研究的书籍。

刘金标

序于巨大机械工业

2001.8.7

赖处长序

多年以来，作者即以实务兼具理论基础的角度，运用合理正当具有综效的策略做法，经营管理企业、教育学生并丰富人生。早在担任企业经理人期间，作者即不断地将管理知识、企业经营实务、人本理念与个人修为充分结合，成功地在总经理任期内让自己主持的公司，获得“台湾品质奖”之最高、最卓越荣誉与成就。

如今面对新世纪“知识经济”时代的来临，过去企业管理强调把公司提升到完美就可以永续经营的看法思维，已有所调整，即如何保持和竞争者间的距离，也就是如果处于领先，就要拉大距离；如果是落后，就要缩短距离。不仅重视营运绩效的改善进步，更应该强调策略创新与企业组织的灵活化，方能应对新环境的挑

战。正逢此时，作者适时地创作了《行销战略——大鱼吃小鱼·小鱼吃大鱼》这本书，提供给企业界一本具实务并有理论基础的经营宝典。书中提到如何灵活运用蓝契斯特的原理与战略，寻求再突破，并明确以多个战例举证，且将台湾市场扩展应用至国际市场，可以让读者更充分体会策略、战略的细部实务运作法，明确地阐述策略规划、善用战略对企业的重要性。

书中讨论到几个与企业策略攸关的主题，从信息科技、政治经济、社会环境的影响与冲击，进而让企业面对在快速、激烈竞争与顾客动态多元的经营环境中，如何对企业本身的优劣有充分了解，运用优势，掌握外部机会，避开威胁，改善劣势，规划适合的策

略，善用蓝契斯特战略，连续地推陈出新，成为永续经营的模范生等，均有深入浅出的阐述，可以看出作者对于企业经营管理具有宏观而全方位思维的经验与理念。而作者所提示的“企业环境瞬息万变，经营理念一贯不变，指导原则弹性可变”的道理，更足以让读者活用，并以自己所遇到的情况而决定采取最适合的策略，来达到连续性优势的常胜目的与效益。

最后值得一提的是，本书以“大鱼吃小鱼，小鱼也可以吃大鱼”的商战概念为题，值此网际网络兴起，信息科技日新月异，虚拟组织运作因信息流通而快速串联信息与跨越国界的全时性，使得企业在商场上的竞争模式，越趋变化多端与需要快速因应，若策略、商

战运用得当，中小企业相当有机会与全球化的企业集团从事竞争，并能因发挥商战之效而存活下来，从而永续蜕变为一流的企业。

相信这样的一本好书，可以协助您活用策略、战略，并提供实务面经营方针，有效掌握重点与方向，创造竞争优势。本人乐于推介。

赖杉桂

2001.8.15

目 录

第一章 绪论	001
一、前言	002
二、战术与战略	004
三、结语	010
· 研习	011
第二章 蓝契斯特战略的由来、理论和推演	013
一、蓝契斯特战略的由来	014
二、蓝契斯特战略的理论	017
三、蓝契斯特战略的推演	021
· 附注	035
· 研习	046
第三章 蓝契斯特的丛林法则	049
一、分散型(春秋战国)	050
二、相对寡占型(三国鼎立)	058
三、两大寡占型(双雄对峙)	063
四、绝对独占型(一牌独大)	070
五、完全独占型(天下至尊)	078
六、结语	086
· 研习	087

第四章 蓝契斯特的行销战略.....089

- 一、强者战略——大鱼吃小鱼 / 090
- 二、弱者战略——小鱼吃大鱼 / 120
- 三、“0、5、2”——“石头、布、剪刀”战略 / 151
- 四、高科技行业的行销战略 / 156
- 五、市场地位与战略 / 157
- 六、其他“市场地位与战略”的观念 / 169
 - 研习 / 178

第五章 由行销战略到经营战略.....181

- 一、行销战略 / 182
- 二、蓝契斯特战略 / 183
- 三、行销诊断 / 187
- 四、经营诊断 / 195
- 五、经营战略 / 203
- 六、结语 / 223
 - 研习 / 224

第六章 由台湾内部战场到台湾以外的战场.....225

- 一、绪论 / 226
- 二、国外企业行销法则 / 228
- 三、企业国际化四策略 / 229
- 四、企业国际化模式 / 230

Contents

五、本土企业国际化实例 /	232
六、“中华汽车”进军内地案例 /	233
七、“亿丰窗帘”进军美国案例 /	235
八、日本“YKK 拉链”进军欧美案例 /	238
· 研习 /	242
第七章 其他战例的解读	243
一、亚洲方面 /	244
二、欧洲方面 /	275
三、非洲方面 /	280
四、美洲方面 /	282
· 研习 /	286
第八章 启示与心得	289
· 研习 /	323
后记 /	324
参考文献 /	328