

必勝的行銷戰略

—藍契斯特法則的應用—

張景涵・陳文彬合著



哈佛管理叢書

必勝的行銷戰略

—藍契斯特法則的應用—

張景涵・陳文彬合著



哈佛管理叢書

哈佛管理叢書 序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變、提高工作效率、拓展新市場、增加營業利潤、加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識、採用新技巧，才不致在管理上落伍。為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

黃 序

經營一個企業須有一套完整的戰略思想體系，做為指導僚屬和上下溝通的管道，以培養彼此在工作上的默契，使員工對工作的觀念趨於一致。日本人對每個新進員工，都施以三至六個月的訓練，使一個剛踏出學校大門的學生，塑造成一個「××企業人」，好讓對整個企業的工作，有共同的和深入的瞭解，然後才能發揮統合力量，採取一致之行動，以貫徹全程。

身為一個企業經營者，要想使決策、執行、回饋，能脈絡一貫的話，首先就是要溝通觀念，做到情感交流，使屬員在心理上或感受上，只有參與感而沒有陌生感，終能達到「上之使下，如枝葉之庇木根，下之事上，如手足之衛心腹」的最高境界。

張景涵君積二十多年營業主管的實際行銷的豐富經驗，兼以平時手不釋卷，涉獵既廣，鑽研尤專，認為「藍契斯特法則」的戰略，最易被人接受，值得我們學習和普遍推廣，乃與前由日本學成歸國服務的學人陳文彬先生，經過長時期的研究，合力撰寫了這本書，本人研讀後，覺得其內容充實、論述精闢、見解獨到，確實是行銷人員或辦理教育訓練者不可或缺的參考書。

本書的戰略觀念，始自最高階層的整體經營戰略，終至外務員的個別行銷戰略，從「石頭、布、剪刀」的酒拳戰略，到「甜甜圈」的各個擊破戰略，都是經過精心過濾、條分縷析、綜理密微的縮影，所以適合每一階層人員研讀，是一本經營和行銷的典籍。

戰略不是高階層主管所獨有，應該是全體員工做為溝通觀念與工作默契的共同工具。作者在本書中，以深入淺出、平鋪直敘的筆觸，化解了行銷戰略的艱澀性，化理論為行動，將經驗與實務緊密的結合在一起，故向產業界引介，希冀有所助益。

味全食品工業股份有限公司

董事長

黃正火

自序

「藍契斯特法則」是一門競爭的科學，發源於軍事戰略中兵力損害量的計算。第二次世界大戰期間，曾深受美軍重視並廣為應用。第二次世界大戰後，其戰略觀念以配合作業研究的原理被介紹到經營管理和行銷戰略上，此後美、日、德、英……等國的企業相繼引進這個戰略，經過各種歷練和演進，造成許多輝煌的成果，藍契斯特在行銷戰略的地位終被確立下來。

美國的許多企業，曾應用這個戰鬥的科學，在歐洲登陸大獲成功。德國的福斯（Volks Wagon）汽車公司，也以這個法則席捲加拿大的汽車市場。這些行銷戰略上的成功例子，早已為人所津津樂道。在國內亦能找到成功的實例，如百事可樂搶灘登陸之後，轉瞬之間使得可口可樂欲振乏力，在行銷史上也寫下了光彩的一頁。

這些都是行銷戰略的秘密武器——「藍契斯特法則」——威力的證明。藍契斯特法則的特色在於戰略運用之靈活性，其戰略所求乃是永久的勝利。進不為勝，退不為敗，勝敗繫於戰略目標之達成。

有感於國內一般企業對於行銷戰略的運用不求靈活，尤其是在成熟型的產品市場，競爭之結果總是引發惡性的價格競爭，不但使企業損失不貲，且往往造成整個產業的蕭條與低迷。這是由於缺乏正確的行銷戰略觀念所造成的結果。再回顧坊間有關行銷戰略的書籍，好書固然不在少數，但往往嚴肅得叫人有所適從的感覺。

因此，早於幾年前筆者就想拋磚引玉，把這些別人成功的經驗，介紹給國內從事行銷工作人員。但由於工作繁忙，遲遲無法下筆。今年八月，實已覺得刻不容緩，遂發願共同著書，期能對行銷界盡棉薄之力。

本書共分十一章七十二節，從戰略的形成背景、被應用到行銷戰略上的經驗，到戰略的實際展開。其中不少是參考日本企業社田岡信夫先生所著之「藍契斯特銷售戰略」寫成。內容方面則多以平易近人的方式，期讀者能與日常生活作交錯印證，以發揮實際的效果。

譬如：「強者和弱者的戰略」與「一點集中主義」，在我們日常的個人目標訂定上也有很大的啓示作用。其次如「甜甜圈作戰」、「石頭、布、剪刀」的酒拳戰略等，真是引人深思。從吃、喝之際去體會戰略之堂奧。

最後，必須感謝味全公司多年來之栽培，使筆者能在實際的行銷戰略中，體會到「藍契斯特戰略」之實用性。還有味全食品公司周碩義同仁不遺餘力的為我們校稿，與哈佛企業管理顧問公司的全體同仁為這本書所做的努力，使本書得以順利出版，我們在此特致謝忱！

張景涵

陳文彬

於味全食品股份有限公司

一九八一年十一月十五日

必勝的行銷戰略

—藍契斯特法則的應用—

張景涵・陳文彬合著



哈佛管理叢書

F713.1
Z 284

必勝的行銷戰略

—藍契斯特法則的應用—

張景涵 · 陳文彬合著



哈佛管理叢書

告 读 者

我们选印这本书，供
有关专业人员内部参考。
台、港编译的书，其中会
有不合我们观点的内容
甚至错误之处，请读者在
使用时注意分析批判。

广州 516 邮政信箱

哈佛管理叢書 序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變、提高工作效率、拓展新市場、增加營業利潤、加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識、採用新技巧，才不致在管理上落伍。為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

黃 序

經營一個企業須有一套完整的戰略思想體系，做為指導僚屬和上下溝通的管道，以培養彼此在工作上的默契，使員工對工作的觀念趨於一致。日本人對每個新進員工，都施以三至六個月的訓練，使一個剛踏出學校大門的學生，塑造成一個「××企業人」，好讓對整個企業的工作，有共同的和深入的瞭解，然後才能發揮統合力量，採取一致之行動，以貫徹全程。

身為一個企業經營者，要想使決策、執行、回饋，能脈絡一貫的話，首先就是要溝通觀念，做到情感交流，使屬員在心理上或感受上，只有參與感而沒有陌生感，終能達到「上之使下，如枝葉之庇木根，下之事上，如手足之衛心腹」的最高境界。

張景涵君積二十多年營業主管的實際行銷的豐富經驗，兼以平時手不釋卷，涉獵既廣，鑽研尤專，認為「藍契斯特法則」的戰略，最易被人接受，值得我們學習和普遍推廣，乃與前由日本學成歸國服務的學人陳文彬先生，經過長時期的研究，合力撰寫了這本書，本人研讀後，覺得其內容充實、論述精闢、見解獨到，確實是行銷人員或辦理教育訓練者不可或缺的參考書。

本書的戰略觀念，始自最高階層的整體經營戰略，終至外務員的個別行銷戰略，從「石頭、布、剪刀」的酒拳戰略，到「甜甜圈」的各個擊破戰略，都是經過精心過濾、條分縷析、綜理密微的縮影，所以適合每一階層人員研讀，是一本經營和行銷的典籍。

戰略不是高階層主管所獨有，應該是全體員工做為溝通觀念與工作默契的共同工具。作者在本書中，以深入淺出、平鋪直敘的筆觸，化解了行銷戰略的艱澀性，化理論為行動，將經驗與實務緊密的結合在一起，故向產業界引介，希冀有所助益。

味全食品工業股份有限公司

董事長

黃正火

自序

「藍契斯特法則」是一門競爭的科學，發源於軍事戰略中兵力損害量的計算。第二次世界大戰期間，曾深受美軍重視並廣為應用。第二次世界大戰後，其戰略觀念以配合作業研究的原理被介紹到經營管理和行銷戰略上，此後美、日、德、英……等國的企業相繼引進這個戰略，經過各種歷練和演進，造成許多輝煌的成果，藍契斯特在行銷戰略的地位終被確立下來。

美國的許多企業，曾應用這個戰鬥的科學，在歐洲登陸大獲成功。德國的福斯（Volks Wagon）汽車公司，也以這個法則席捲加拿大的汽車市場。這些行銷戰略上的成功例子，早已為人所津津樂道。在國內亦能找到成功的實例，如百事可樂搶灘登陸之後，轉瞬之間使得可口可樂欲振乏力，在行銷史上也寫下了光彩的一頁。

這些都是行銷戰略的秘密武器——「藍契斯特法則」——威力的證明。藍契斯特法則的特色在於戰略運用之靈活性，其戰略所求乃是永久的勝利。進不為勝，退不為敗，勝敗繫於戰略目標之達成。

有感於國內一般企業對於行銷戰略的運用不求靈活，尤其是在成熟型的產品市場，競爭之結果總是引發惡性的價格競爭，不但使企業損失不貲，且往往造成整個產業的蕭條與低迷。這是由於缺乏正確的行銷戰略觀念所造成的結果。再回顧坊間有關行銷戰略的書籍，好書固然不在少數，但往往嚴肅得叫人有所適從的感覺。

因此，早於幾年前筆者就想拋磚引玉，把這些別人成功的經驗，介紹給國內從事行銷工作人員。但由於工作繁忙，遲遲無法下筆。今年八月，實已覺得刻不容緩，遂發願共同著書，期能對行銷界盡棉薄之力。

本書共分十一章七十二節，從戰略的形成背景、被應用到行銷戰略上的經驗，到戰略的實際展開。其中不少是參考日本企業社田岡信夫先生所著之「藍契斯特銷售戰略」寫成。內容方面則多以平易近人的方式，期讀者能與日常生活作交錯印證，以發揮實際的效果。

譬如：「強者和弱者的戰略」與「一點集中主義」，在我們日常的個人目標訂定上也有很大的啓示作用。其次如「甜甜圈作戰」、「石頭、布、剪刀」的酒拳戰略等，真是引人深思。從吃、喝之際去體會戰略之堂奧。

最後，必須感謝味全公司多年來之栽培，使筆者能在實際的行銷戰略中，體會到「藍契斯特戰略」之實用性。還有味全食品公司周碩義同仁不遺餘力的為我們校稿，與哈佛企業管理顧問公司的全體同仁為這本書所做的努力，使本書得以順利出版，我們在此特致謝忱！

張景涵

陳文彬

於味全食品股份有限公司

一九八一年十一月十五日

必勝的行銷戰略

目 錄

第一章 藍契斯特法則的形成

第一節	從空戰研究衍生的藍式法則.....	15
第二節	第一法則——單兵戰鬥法則.....	15
第三節	第二法則——集中效果法則.....	16

第二章 藍契斯特法則的運用背景

第一節	藍式法則在行銷上的運用.....	18
第二節	弱者的戰略和強者的戰略.....	18
第三節	戰略的規則化與決策的運用.....	19
第四節	美軍登陸作戰在企業上的應用.....	21
第五節	急於導入藍式戰略的背景.....	21

第三章 藍契斯特法則的引伸

第一節	物量法則——完全消滅敵人的戰略.....	25
第二節	藍契斯特戰略模式——庫普曼的戰略.....	26
第三節	競賽理論——以最小損害換取最大成果.....	27
第四節	戰略模式在行銷戰略上的應用.....	28
第五節	行銷戰略上的法則.....	29
第六節	三一理論——反敗為勝不可能之數值.....	30
第七節	勝則戰不勝則退——避免困獸之鬥.....	31

第四章 占有率的戰略

第一節	競爭法則的占有率科學.....	33
第二節	占有率的射程距離.....	33
第三節	占有率的四種類型.....	34
第四節	占有率的變化法則.....	36
第五節	第一位主義.....	37

第五章 強者和弱者的地域戰略與劃分要素

第一節	地域戰略原理Ⅰ——弱者和強者的戰鬥·····	40
第二節	地域戰略原理Ⅱ——競爭目標和攻擊目標的分離·····	41
第三節	地域戰略原理Ⅲ——採取一點集中主義·····	44
第四節	地域戰略角色之突起·····	47
第五節	地域戰略必須適應現狀的變化·····	48
第六節	地域戰略與商圈的劃分·····	49
第七節	商圈和人口的集中性·····	50
第八節	人口移動的法則·····	51
第九節	商圈和交通量、到達時間·····	52
第十節	「賴利法則」和都市間的中間點·····	53
第十一節	市場細分化·····	54
第十二節	強者的地域戰略和弱者的地域戰略·····	55
第十三節	地域競爭對策——實例研究(一)·····	57

第六章 甜甜圈作戰與三點攻略法

第一節	點、線和面積的原理——三點攻略法(一)·····	61
第二節	第一點的打法——三點攻略法(二)·····	62
第三節	線的形成——三點攻略法(三)·····	63
第四節	面積的形成和甜甜圈作戰——三點攻略法(四)·····	64

第七章 「石頭」「布」「剪刀」戰略與成長法則

第一節	成長法則和成長曲線·····	66
第二節	人之一生和成長法則·····	67
第三節	「石頭」的戰略·····	68
第四節	「布」的戰略·····	69
第五節	「剪刀」的戰略·····	70
第六節	「先鋒弱者型」的悲劇·····	71
第七節	成熟期「弱者戰略」之本色·····	72
第八節	交易店比率與A店比率·····	73

第八章 顧客管理與A B C 戰略

第一節	顧客政策質或量的選擇·····	75
第二節	推的戰略和拉的戰略·····	75