

消費者 行銷導向 Right Side Up

建構資訊時代的消費者行銷策略

在過去一百年，行銷都是以協助賣方銷售商品為發展準則。

但隨著資訊科技的發展，二十一世紀轉為協助買方購買商品，行銷手法、通路及商業基本架構都將出現翻天覆地的變化。

一個具備無限可能和潛力的消費者時代及行銷體系正在醞釀中，
這個時代就是現在！



消費者行銷導向

Right Side Up

Alan Mitchell 艾倫·米契爾 ◎著

胡瑋珊

◎譯

消費者行銷導向／Alan Mitchell 艾倫·米契爾著；胡瑋珊譯. --初版.
--臺北縣汐止市：中國生產力，2001〔民90〕
面；公分. --（Practical系列；020）
譯自：Right Side Up: Building Brands in the Age of the Organized
Consumer

ISBN 957-2090-06-2（平裝）

1.銷售 2.市場學

496.5

90008013

Practical系列 020

消費者行銷導向 Right Side Up

編 著 Alan Mitchell 艾倫·米契爾
譯 者 胡瑋珊
發行人 張寶誠
出版總監 李玉珍
主 編 陳美琪
特約文編 孟迎家
行 銷 張允珮
出 版 者 中國生產力中心
讀者服務 鄭麗君·林錫表
地 址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2F
電 話 (02) 2698-5898
傳 真 (02) 2698-9330
郵政劃撥 0012734-1
總 經 銷 聯經出版事業公司
地 址 221台北縣汐止市大同路一段367號3F
電 話 (02) 2642-2629
初 版 2001年6月8日
登 記 證 局版台業字第3615號
定 價 300元

ISBN：957-2090-06-2

Right Side Up Copyright © 2001 by Alan Mitchell. Chinese complex edition
arranged through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載。

1. 簡介：消費者力量覺醒，顛覆式行銷崛起 007

第1部分 從廠商到消費者經紀商的發展 019

2. 經紀商的變革 020

3. 站在巨人的肩上 044

4. 層層浪費的惡夢 050

5. 更新更好的行銷體系 065

6. 虛假的曙光 075

7. 難以解脫的桎梏 089

8. 終於有了出口！ 093

第2部分 嶄新的競爭模式 105

9. 向誰行銷？ 106

10. 你的行銷策略有沒有說服力？ 113

第3部分 為「我的生活」創造價值 197

- 11. 消費者對你的注意有獲得回報嗎？ 124
- 12. 你的產品有多少價值？ 137
- 13. 你還能夠提供價值嗎？ 152
- 14. 你有提供時間的價值嗎？ 161
- 15. 人們憑什麼要相信你？ 176
- 16. 品牌的主角到底是誰？ 189
- 17. 創造完全的解決方案 198
- 18. 將總採購成本降到最低 218
- 19. 扭轉乾坤 226
- 20. 加入我的行列 241
- 21. 為合約加值 259

第4部分 新的品質革命 269

22. 新的品質革命 270

23. 超越品牌的體驗 275

24. 擴大交流 289

第5部分 顛覆式行銷的實踐 299

25. 解放行銷 300

26. 經紀商的模式可不可行？ 306

27. 演化軌線 315

消費者行銷導向

Right Side Up

Alan Mitchell 艾倫·米契爾 ◎著

胡瑋珊

◎譯

1. 簡介：消費者力量覺醒，顛覆式行銷崛起 007

第1部分 從廠商到消費者經紀商的發展 019

2. 經紀商的變革 020

3. 站在巨人的肩上 044

4. 層層浪費的惡夢 050

5. 更新更好的行銷體系 065

6. 虛假的曙光 075

7. 難以解脫的桎梏 089

8. 終於有了出口！ 093

第2部分 嶄新的競爭模式 105

9. 向誰行銷？ 106

10. 你的行銷策略有沒有說服力？ 113

第3部分 爲「我的生活」創造價值 197

11. 消費者對你的注意有獲得回報嗎？ 124
12. 你的產品有多少價值？ 137
13. 你還能夠提供價值嗎？ 152
14. 你有提供時間的價值嗎？ 161
15. 人們憑什麼要相信你？ 176
16. 品牌的主角到底是誰？ 189
17. 創造完全的解決方案 198
18. 將總採購成本降到最低 218
19. 扭轉乾坤 226
20. 加入我的行列 241
21. 為合約加值 259

第4部分 新的品質革命 269

22. 新的品質革命 270

23. 超越品牌的體驗 275

24. 擴大交流 289

第5部分 顛覆式行銷的實踐 299

25. 解放行銷 300

26. 經紀商的模式可不可行？ 306

27. 演化軌線 315

1. 簡介：消費者力量覺醒，顛覆式行銷崛起

未來十年間，行銷手法將會出現翻天覆地的變化。二十一世紀初期的市場和行銷法則顯然將會和傳統相當不同。

——菲力普·柯特勒（Philip Kotler）

行銷——以及商業本身，在頭一百年的演化過程當中，都是基於幫助賣方販售商品這個單一準則來發展。不過，從現在開始，隨著資訊科技的曙光乍現，這個準則卻出現了翻天覆地的變化。說得更明白一點，那就是顛覆式行銷。

現在這個時代裡頭，消費者再也不用費盡千辛萬苦才能找到自己想要的商品，取而代之的是，行銷業者必須向消費者進貢；現在行銷的概念不再是協助賣方販售商品，而是協助買方購買商品。也就是說，商業機制主體成為買方，賣方再也不是主角。

這種結構轉變的影響非常巨大，令所有的行銷概念、工具、假設、商業實體或是品牌都無法倖免。本書將對其中道理詳加闡述，以及說明買方和賣方所代表的意義。

暴風雨來臨前的寧靜？

最近這幾年間隨著網際網路和電子商務的迅速崛起，商業市場上出現了翻天覆地的變化；以往的商業活動從未出現這樣的活力，商業世界當中也從未有過這麼不同的花樣。但是現在回想起來，這段時期其實只是序曲——不過是一場革命性變革的第一階段而已。

企業對消費者的電子商務模式為這段時期揭開序幕，但卻在各界失望的眼神中黯然走入歷史。不過這是為什麼呢？到底哪裡出了問題？網路革命開始的第一階段，我們只知道網路能夠讓傳統事務進行得更快、更有效率、品質更佳，很可能會隨之創造出一個嶄新的經濟世代，「網際網路能夠改變所有遊戲規則」的說法充斥各界；但卻不自覺舊經濟時代（工業時代）以賣方為主軸的精神卻依然存在——而這就是一個致命的錯誤。

資訊時代具有相當不同的邏輯概念和發展潛力。隨著新的資訊時代逐漸成熟，一個嶄新的商業模式也應運而生。這並非傳統以企業對消費者為主的商業模式，而是消費者對企業以及消費者對消費者的交易概念；從這些新的商業類型當中，我們發現了一個相當重要的改革契機：消費者經紀商（consumer agent）。

這種消費者經紀商的嶄新概念，將會對我們熟悉的經濟體本質和行銷體系帶來翻天覆地的變化；以買方為主軸的概念將登上檯面，以賣方為主的商業模式則將退居幕後——行銷體系以往的平衡狀態也完全的扭轉過來。

買方為主的行銷概念介紹

買方為主的行銷概念？這到底是什麼意思？如同菲力普·柯特勒（Philip Kotler）所言，這意味著市場和行銷體系開始會以嶄新的準則運作。

以行銷手法為例，當今的行銷手法全部是以賣方為主的概念來進行；不但是由賣方主導，行銷的目的也是為了賣方本身。例如廣告、直銷、公關之類的行銷方式都是呈現賣方想要呈現給買方的資訊，呈現的形式也是由賣方主導，所針對的客戶群也是由賣方決定，銷售目標是由賣方制定；基本而言，就是賣方選定目標客戶群，展現自己的產品，並且說服消費者接受公司的產品，並且在市場上打敗競爭對手。

不過以買方為主的行銷手法，則把重心整個移到資訊的傳播上，協助買方找到自己想要購買的商品：買到品質最佳的產品或是服務，不但最符合自身的需求，還能夠買到市面上最合理的價格。從買方的角度來看，以賣方為主的行銷手法是相當片面的，全然偏向賣方的利益；不過以買方為主軸的行銷體系則沒有這樣的問題，而且全然中立、客觀，並且有利於買方。

當今的行銷管道是以賣方為主軸的市場所發展出來的；主要是協助賣方銷售自身的產品。經銷商就是一個典型的例子，這創造出一個完全以賣方掌控的銷售環境：庫存產品、呈現方式、廣告資訊、以及促銷手法等等。這樣的環境讓消費者只能從一家或是幾家有限的經銷商當中做選擇，使得買方「貨比三家」的意願大幅降低；而且價格的控制權則讓賣方以所謂零售價格的方式

穩穩操縱在手中。

不過以買方爲主的行銷管道和市場，則是以協助買方找到所需產品的理念所設計的；這樣的環境讓消費者能夠輕易的比較價格，並且從最好的選擇當中挑出自己想要的商品。這種概念很像獨立的零售商一樣，他們把各家廠商生產的同類商品放置在同一排商品陳列架上，庫存商店本身販售的商品，而不是商品供應商想要促銷的商品。不過他們的主要角色還是以販售爲主，而非以買方爲主的行銷管道。其實，零售商絕大多數還是協助賣方販售，而且也是販售體系當中的重要環節。

完整的採購管道是以協助買方採購爲概念所設計的。例如反向操作的拍賣會讓賣方彼此競爭以期爭取到買方的青睞。儘管賣方還是有建議零售價格這項法寶，但是買方卻可以透過「反向拍賣」這種機制來比較價格，這使得買方在價格決定權上掌握了關鍵性的地位。

當今社會中對於價值的定義也是以賣方爲主；這是由工業時代「我今天生產了什麼東西」以及「我要如何賣掉它」的概念而來。雖然以賣方爲主的行銷手法傾注全力希望能夠滿足消費者的需求，但是最終的目標還是要把產品或是服務賣出去。

讓我們以某肥皂品牌爲例，來看看傳統以賣方爲主軸的典型範例；這項產品的價值是由生產商所決定的，生產線的決定也是由生產商依據自身的利益來做考量，而不是以如何滿足消費者生活所需來做考慮。生產商在市場上大力推銷這樣的商品後，消費者自然會受到吸引並且開始在市面上找這項產品；更甚者，消費者會依據產品的特性（例如洗衣服和燙衣服），來調整自己的生活習慣。

不過以買方爲主的行銷體系當中，生產商想要製造的產品並非主軸，消費者希望如何滿足自己的生活需求，才是最重要的環節；以這個例子而言，就是乾淨燙過的衣服。換句話說，這也就是一種全然不同的商業模式。

經紀商介紹

當今的商業體系——所謂的現代企業，也是完全以賣方爲主軸。現代企業以井井有條、專業的態度，安排商品和服務的供給；他們賺錢的方法是把商品推介到市面上販售。不過隨著資訊時代的降臨，消費者經紀商以專業的方式，把消費者的需求進行井井有條的整理，他們賺錢的管道，就是爲消費者以最低價位找出最佳產品。

傳統的企業代表的是龐大的資本力量，但是消費者經紀商所代表的則是消費者組織。工業時代的關鍵商業機構以合資企業爲首，由於工業時代新興技術需要大量的投資資本，才能興建工廠、建設機器設備、礦場以及鐵路等基礎設施，使得這種合資企業逐漸興起，成爲重要的勢力角頭。當時最缺乏的資源即是以大筆投資額爲主，而合資企業正是唯一能提供充分資金的管道；即使到了現在，合資企業毫無疑問的還是全球經濟體系的商業重心所在。

不過，現在有一種嶄新的商業機構正逐漸崛起；讓我們把這個稱爲「聯合資訊公司」(joint-info-stock company)。在當前以資訊處理爲主的時代當中，這種聯合資訊企業蒐集和整合有關於消費者需求的資訊，疏通當今技術所面臨的瓶頸。工業時代合資企業的資本來自於投資人的挹