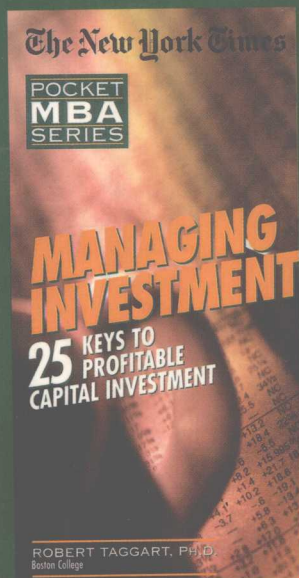
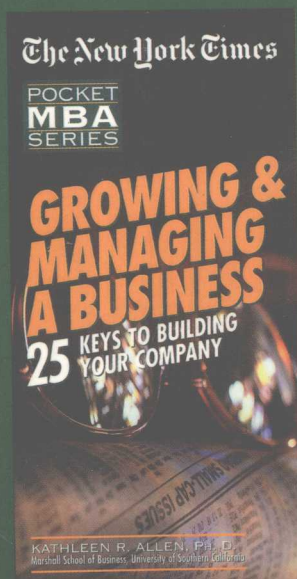
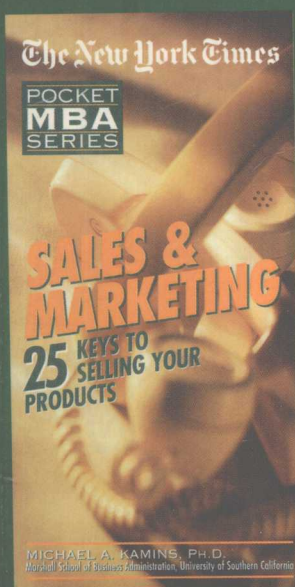


《纽约时报》MBA袖珍傻瓜丛书

MBA

300 把金钥匙



纽约时报 MBA 袖珍傻瓜丛书用最浅显易懂的方式涵盖了 MBA 课程的所有知识，只要你在 60 分钟内读懂书中的 300 个问题，你将 MBA 毕业。

MBA

300把金钥匙

POCKET MBA SERIES

迈克尔·A·卡明斯

凯思琳·R·艾伦 罗伯特·塔格特 / 著

企 业 管 理 出 版 社

关于作者

迈克尔·A·卡明斯

哲学博士，是南加州大学马绍尔商业管理学院的副教授。他已在《市场营销期刊》及《广告期刊》上发表了30多篇论文，并为AT&T, Hilton, MGM及Sony Tristar等公司作过企业咨询。

凯思琳·R·艾伦

博士，是南加州大学马绍尔商业管理学院的一名领导艺术学教授。她所著两本关于领导艺术的书被广泛采用，其文章经常发表于纽约时报、洛杉矶和洛杉矶商务日报等报刊杂志。同时，她还是Gentech公司（一家技术型的制造公司）的创始人之一和执行副总裁。

罗伯特·塔格特

博士，是波士顿学院的金融学教授，金融管理协会的理事长，《经济与商业》杂志金融编辑，《投资管理与数量分析》的作者，在金融和经济杂志上发表了大量文章。

目 录

(一) 市场营销

——销售您产品的 25 把金钥匙

- 1 理解市场营销的复杂性 / 3
- 2 市场定位及其在指导市场营销战略中的重要性 / 7
- 3 为什么市场营销管理者的工作
是公司成功的关键? / 11
- 4 理解为什么了解市场营销环境利于公司成功 / 14
- 5 管理需求状况 / 19
- 6 为什么缺乏市场调研意味着“盲目飞行”? / 23
- 7 对市场营销管理者参与研究过程的指导 / 27
- 8 了解消费者的重要性: 第一部分 / 31
- 9 了解消费者的重要性: 第二部分 / 34
- 10 为何在整个市场进行销售并不明智? / 37
- 11 如何产生重复购买? / 41
- 12 建立品牌是一个重要的战略优势 / 44
- 13 首创品牌的固有优势 / 47
- 14 跟随者如何进行品牌竞争? / 50

- 15 新产品能予以公司新生吗? / 53
- 16 有效产品战略的相关问题 / 57
- 17 定价可能十分棘手, 我该如何定价? / 60
- 18 促销的有效手段 / 63
- 19 促销工具之一: 广告 / 66
- 20 分销是市场营销战略的有效组成部分 / 69
- 21 如何有效整合营销的 4P'S? / 72
- 22 作为公司潜在中心的国际市场营销 / 74
- 23 个案研究: 一个营销成功的故事 / 77
- 24 个案研究: 一个市场营销的挑战 / 80
- 25 市场营销战略的未来方向 / 82

(二) 公司经营与发展

——公司建设的 25 把金钥匙

- 1 未雨绸缪, 有备无患 / 89
- 2 关注影响公司发展的因素, 做到知己知彼 / 92
- 3 确定公司理念 / 95
- 4 建立有效的规章制度与控制机制 / 97
- 5 建设强大的专业管理队伍 / 100
- 6 确定并维持竞争优势 / 103

- 7 选择合适的发展战略 / 105
- 8 兼并与网络是制胜的战略组合 / 108
- 9 特许经营是发展的有效途径 / 110
- 10 培育以发展为导向的企业文化 / 113
- 11 建立战略同盟，实现高速发展 / 116
- 12 制定合理的技术战略，并将其确定为竞争优势 / 118
- 13 创建快速应变的灵活的组织机构 / 120
- 14 树立“顾客至上”的理念 / 122
- 15 网罗适应企业文化的员工 / 124
- 16 发挥顾问委员会的作用，指导公司发展方向 / 126
- 17 明确何时发展战略会出问题 / 128
- 18 资金是发展的保障 / 130
- 19 面向全球 / 133
- 20 利用因特网，发现新顾客，留住老顾客 / 136
- 21 实施全面质量管理 / 138
- 22 慎重决策：上市还是不上市 / 141
- 23 寻找强有力的赞助商，促进公司飞跃 / 144
- 24 不断进取，不断学习 / 146
- 25 进行模式创新，实现高速发展 / 149

(三) 投资管理

——资本投资的 25 把金钥匙

- 1 成功的战略+及时的投资=股东收益 / 155**
- 2 现金流计算 / 158**
- 3 今天的一美元比明天的一美元更有价值 / 161**
- 4 遵循净现值原则 / 164**
- 5 $N.P.V$ =增加的股东福利 / 167**
- 6 在股东发现风险之前就意识到你的风险 / 170**
- 7 了解资本价值 / 172**
- 8 资金成本应按项目计算 / 175**
- 9 考虑增加现金流的影响 / 178**
- 10 不要忘记运营资本和厂房设备的增加投资 / 180**
- 11 既不要忘记也不要过高估计期末价值 / 182**
- 12 项目税收的影响 / 185**
- 13 通货膨胀：保持现金流与贴现率的一致 / 188**
- 14 跨国投资：考虑汇率 / 191**
- 15 重视项目期权 / 193**
- 16 何时及如何进行重置投资 / 196**
- 17 理解研究与开发的价值 / 198**
- 18 了解产生正净现值的来源 / 200**
- 19 警惕有偏心的预测 / 202**

- 20 进行灵敏度分析 / 205
- 21 批准之后继续监控项目 / 207
- 22 为着眼于未来的投资机会而进行融资 / 210
- 23 要对方案的特殊融资机会有警惕性 / 213
- 24 兼并：了解增益 / 215
- 25 股份兼并：你须支付多少 / 218

sales & marketing
25 keys to selling your products

一、市场营销

——销售您产品的 25 把金钥匙

1 理解市场营销的复杂性

我 在参加晚宴时，常有人问我以为何为生，我答道“我从事市场营销实践并进行教学。”典型的反应是：“哦……你就是那种为我们不需要的产品创造需求的家伙”，或“市场营销不就是销售嘛，而销售是大家都知道怎么去做的事。”经过我在晚宴上花费我的大部分的时间去纠正这些错误概念，我现在已经决定在日后的事件中把自己重新定位成一个从事复杂的市场营销研究和运用高深数量方法的教授。当然，这样的话肯定会遏杀掉晚宴上所有形式的交谈，但这使得我有充足的思考时间去写这本书，以便我在把自己描述成一个市场营销的学术者和实践者时，可以把书交给我的客人们。因此，有两个问题迎面而来：

- (1)什么是市场营销？
- (2)市场营销和销售区别何在？

销售您产品的 ☺ 把金钥匙

市场营销不等于销售，它是一种战略

美国市场营销协会将市场营销定义为：“对观念、商品或服务的实施计划制定、定价、推销及分销的过程，以创造出能够满足个人和组织目标的交换。”这是一个相当复杂的定义，它意味着那些在汽车商场叫嚷着：“快来快来，我有你所需的买得起的汽车！”的二手汽车销售商们并非在进行市场营销。虽然这些人从未见过你，但这毫不重要，因为他只是试图把产品销售给你而不是把产品营销给你。

销售和市场营销两者有很大的差别。正如莱维特(1960年)在其名为《市场营销近观》的经典论文中所指出的，市场营销与销售之间存在众多差别：销售侧重于制造商们的需要，而市场营销的重点是消费者的需求；销售侧重的制造商的需要即把产品转化为现金，而市场营销的绝对重点是消费者的满意度——这种满意源自对消费者需求的深层次了解及对市场营销战略的仔细分析。即为满足消费者需要，而对产品、价格、推销和分销加以考虑。

市场营销的4P's：市场营销组合

市场营销和市场营销过程战略是综合的和相当复杂的，它基本上包括两个明晰的组成部分：第一个组成部分是“市场营销组合”——由占姆斯·古力顿(James

Culliton) 提出并由尼尔·波登 (Neal Borden) 在 1964 年所著论文加以推广的一个概念。古力顿认为: 市场营销管理者是“要素的综合者”, 包括产品、价格, 促销和分销。即指营销管理者和公司在构建最终产品时可以战略性地组编这些要素。例如, Saturn (土星) 将其轿车价格定得相对低廉, 主要通过电视广告和广告牌的媒体方式促销其产品, 并只通过 Saturn 的代理商进行分销。这种汽车以其安全性及创新性而闻名于世, 因此冠以“土星”这样一个天体的名字 (今年他们引入了世界上第一种三门型运动轿车)。

如果不知道销售的对象, 则无法评价 Saturn 战略的有效性。即谁是他们的目标市场? 这是市场营销战略的第二个组成部分。

定义目标市场

显而易见, 无论市场营销组合如何富有创造性, 它都不能脱离目标市场而独立发展。举例来说, 如果 Saturn 宣布其目标市场是现在的梅塞德斯——奔驰用户, 那么他们的战略可以说是无效的。首先, 梅塞德斯用户追求的是豪华轿车, 而 Saturn 不是。Saturn 注重的是那些买第一辆车, 同时很在乎价格和安全性年轻人市场。因此, 他们的目标市场适合其市场营销组合。设计一个适合于确定的目标市场的市场营销组合, 是一个出色的市场营销的必要因素。目标市场与市场

营销组合的错误搭配可能会导致产品项目的失败。例如，若将一种在日本市场上冠以“Sweat”品牌的用于剧烈运动后的解渴饮料引入美国市场，可能会出现问題——人们饮用该品牌饮料将少于其潜在的需求。相类似，福特新款大型运动车“The Excursion”（远足）的定位是销售给现在的S.U.V.用户，当目标市场发现关于该汽车的争论时——例如宽度（需要两个普通停车位）和高度（难以进入各种停车建筑）——将会裹足不前。

发展一个适合目标市场的正确市场营销组合是有效市场战略的先决条件，随之而来的是定位问题。

2 市场定位及其在指导市场营销战略中的重要性

最

近，我急于从洛杉矶赶往东海岸，我打电话给当地航线询问他们有无当晚飞往纽约的“红眼”班机，订票员说：“先生，我们没有‘红眼’班机”。“你说你们没有飞往纽约的夜间航班？真让人难以置信！”他回答道：“我从未说我们没有夜间航班，我只是说我们没有‘红眼’班机，正巧我们有一个很棒的叫‘特别月光’的航班今夜11：00飞离洛杉矶，中途停休斯顿，你在明天上午11：00可以抵达纽约。”我立即答道：“请给我订那班的‘红眼’。”

很明显，大多数消费者在给予选择权时，会乘坐“特别月光”而不是“红眼”，尽管它们是同一事物。这一例子让我们明白消费者对于产品或服务的反映是与其定位相联系的。

销售您产品的55把金钥匙

最成功的关键是那些对预期消费者的了解。

——罗杰·巴布森：《商业原则》

但什么是定位呢？柯特勒（1994年）将其定义为“设计公司所提供的产品或服务和公司形象的行动，以使其占据消费者思维中的一个显著和重要的地位”。赖斯与托特（1993年）认为，定位是产品在消费者思维中占据的地位。因此，沃尔沃定位为一种安全汽车，《投资者业务日报》定位为一种让您赚钱的华尔街报纸，而“幸运”的定位则是低价超市。

独特的销售定位(U.S.P.)

销售您产品的25把金钥匙

U.S.P. 是公司用以使其品牌区别于其他竞争者的独特的产品属性。例如，Big Food 是第一个强调其罐装金枪鱼安全性的公司，Folge's 是唯一一种突出其原料是野生的咖啡品牌（尽管我们都知道，几乎没有咖啡生长在堪萨斯州和内布拉斯加州）。

强调某个单一属性是定位品牌的一种策略，它利于你将所有的市场营销努力集中于该点。然而，这也是一种危险的策略，因为它必须是你目标市场认可其重要性的一种属性。另外，如果你在定位品牌时固定于一种属性，将使竞争者更易于攻击你。

首先，他们会贬低你所强调属性的重要性。例如，罗温布兰（Lowenbran）称其是在美国销售最大的德国啤酒，而贝克（Beck）对应地称自己是在德国销售最好的德国啤酒。因而，相应的问题是：一个人会饮用在德国最流行的德国啤酒还是在美国最流行的德国啤酒？我想大家都知道这个问题的答案。

竞争者还可以引入一个使你的产品属性孤立的另一属性。例如，亮洁（Ultrabrite）定位自己可以使牙齿闪亮。然而这个定位在为牙齿洁白而特别设计的牙膏面市后变得黯然失色（如Rem brandt 和 Pearl Drops）。

一句口号胜于 1000 句话

您能识别出说以下话的喜剧演员吗？

“I don't get no respect.”

“Can we talk?”

“Thanks for the memories.”

答案很明显：罗德尼·丹杰菲尔德（Rodney Dangerfeld），约翰·李维斯（Joan Rivers）和鲍勃·厚普（Bob Hope）。某种程序上，这些短语区分开了每一个喜剧演员，并给予听众喜剧演员为何物的信息。在喜剧中发挥作用的要素同样作用于市场营销中。

当 Men's Warehouse 的 乔治·齐默（George