

石滋宜博士策畫
決策者叢書

★許士軍 推薦

THE MARKETING EDGE

哈佛行銷法則



湯瑪斯·波諾瑪 / 著
◎陳嘉年 / 譯

出版序

中國生產力中心成立的目的，是爲了配合政府經濟發展政策，協助國內工商企業提高生產力，增強產品在國際市場的競爭能力。三十年來，臺灣經濟由農業生產爲主，順利轉變爲出口導向的工商型態。而展望未來的情況，將是前有經濟強國打擊我們繼續前進，後有新興國家侵蝕我們固有市場。我國因應之道，就在於促使經濟轉型，提昇工業技術，改善產業結構。這些改變不是一蹴可成，必須假以時日。在未來長久蛻變的過程中，首先要培養的是創新與革心的心態。

民國七十三年經濟部成立「中華民國生產力運動推行委員會」，由中國生產力中心負責策劃整個運動的推行。我們認爲這個運動最主要的工作，就是全面倡導創新與革心——「好，還要更好」的心態。具備了這樣的心態，還需要有實踐的能力，也就是要在觀念知識和技術各層面上不斷的充實，而知道進步的趨勢，創新的方向？改進的重點。

爲了使推動的效果更加落實，我們除了從各方面著手努力進行之外，更鑒於書籍影響力的深遠長久，決定編輯出版「決策者」與「生產力」系列叢書。

「決策者」叢書的範疇，主要是從管理、心理、經濟、社會等不同角度，介紹環境的變遷和創新的觀念。其內容包括翻譯國外值得推薦的新書；並聘請國內專家學者，就我國目前的現況加以分析檢討，從而對未來發展應有的心態與方向予以確定。

「生產力」叢書編纂的內容，將以知識技術方面爲主。介紹國外生產管理、自動化方面的發展趨勢、以及提高生產力的實際作法。此外，生產力中心歷年來輔導廠商的實例報告，開設課程的教材精華，以及我們的心得發現，也將陸續整理編纂出版，以提供我國工商界參考。

我們希望透過系列的叢書，產生觀念、知識、技術傳播上的促媒作用，讓全面提高生產力運動的效果能普遍、踏實、深遠，而促進經濟的加速升級。我們盼望一個更美好的明天，而且「好，還要更好！」

許 序

這是一部有關「行銷執行」的好書，值得從事行銷和研究行銷者加以閱讀。一個重要原因是，近十年來，在行銷文獻或是在一般討論中，我們都幾乎專注於「行銷策略」，而忽略了如何將「策略」化爲「行動」和「結果」的執行；缺少這一環節，再好的策略，也都只是紙上談兵。我們並非說，策略不重要，而是說，只談策略而忽略執行，結果使我們花在策略上的精力和時間，都覺得沒有定義了。

基於上述觀點，本書作者主張說，一個企業似具有的行銷優勢，主要就要看它是否能够透過長期的執行技巧，將名稱行銷活動組合起來，因此，他深入探討了三十八家廠商的成功和失敗的經驗，歸納出許多有助於行銷執行的一般性法則，非常具有啟發作用。

譬如說，在本書中，作者特別強調行銷經理個人的執行技巧。他說：「不論基於何種原因，行銷結構通常都會有所欠缺，而行銷經理必須運用技巧以彌補這個執行結構上

的差距。」可說一語道破行銷執行技巧的重要性。在本書中，作者將這種技巧歸納為「互動、調配、監視及組織」四方面，都做深入的剖析與建議，相信從事行銷工作者，閱讀本書之後，再和個人的實際經驗相印證，必然會有豁然貫通的領會。

然而，這些執行技巧能否經由訓練而培養呢？又是否和個人性向有關——有人長於執行，有人長於策略呢？所謂優秀的行銷人才，是否既能構思策略，又能擅長執行呢？爲了解答這些問題，作者利用在哈佛企管學院教育機會，對於到哈佛從事短期進修的企業經理人員，進行研究測試，結果發現，並無那些典型的人格特質，可以區別策略家和執行家，二者的不同，主要在於後天的環境與訓練。而在另一方面，高層行銷經理的以身作則，對於下屬人員，尤其會產生重大的楷模作用。

重視執行，可說是近年來管理上的一重大趨勢，譬如人們在討論了將近二十年的「策略規劃」之後，將其擴大爲「策略管理」，即將「策略執行」包括在內。而「追求卓越」一書作者之一的彼德斯也明白指出：高明的行銷是百分之五的觀念，加上百分之九十五的日常執行，但不幸的是，絕大多數人只注意到前面的百分之五。本書之作，可說是針對時弊，提出及時針砭，有鑒於此，非常樂意予以推介。

許士年 敬識
四月

原序

以下是一則關於偉大藝術家高更的故事。有一天，高更的學生問他：「大師，我要怎麼才能畫出一張完美的作品呢？」類似這樣的問題，都是為人師者盡量避免回答的。因為，不論答案是什麼，都很難答得貼切。假使他說：「我不知道。」則這名學生或許會暗自認為，大師可能並不像人們所稱讚的那麼偉大。如果他答：「照着我畫的去畫！」則又顯得他過於自大了。

但是，高更卻把這件事情處理得很漂亮，他毫不猶豫地解決了這個問題。他甚至於沒有轉過身來，只是回過頭說：「很簡單——追求完美，下筆自然！」

本書係談論行銷運作的問題，並論及一些可以幫助行銷人員學習管理行銷結構，並訓練執行技巧，使其行銷能力更臻上乘的因素。行銷上的「完美境界」，就像藝術一樣，是一種不斷的追求，而不是一種現實的狀態。本書的目的即在於提供一些較佳的行

銷運作指引，使得計畫及策略的執行效果至少能和當初研擬計畫時的預期一樣好。

多年以來，人們對於行銷總是長於策略而短於執行的。本書將探討經常產生混淆、棘手、且仰賴人力執行的行銷構面，以做為順利完成行銷工作的必備條件。

本書有許多重要觀念來自於許多不同的地方，實在不知道該從何謝起。當然，在我從事研究的那些公司裏服務的數百名經理人，可以說是本書許多有用概念的主要來源，從他們身上我學得了很多東西。另外，還有極大部分成果應歸功於我的學生，因為他們不斷地督促我對企業的運作問題，做更深入且更好用的思考。又哈佛企管研究所的謝奧德雷·李維特教授 (Theodore Levitt)、賓生·夏皮洛 (Benson Shapiro) 教授，以及雷蒙·克雷教授 (Raymond Corey)，他們三人是行銷「操作面」的創立者。同時，在我多年來沉浸於這個學習領域的過程裏，他們一直與我相互砥礪。此外克雷教授在該校研究部擔任副主任職務時，還曾經提供我財務上的支援。

在我苦心鑽研行銷，並投注很多心力，以期了解有關良好行銷運作技巧的四年裏，我的家庭一直都是我的精神支柱。尤其是妻子伊蓮 (Elaine) 曾經非常辛勞地協助我處理稿件，她不只負責審核整理草稿，同時還提出她個人在行銷方面的重要經驗，以供撰寫初稿時的參考。而我那對雙胞胎兒子，強納生和班傑明在我們到野外渡假時，偏偏提

前出世，這事對於如何順利完成工作上，給了我許多重要的啓示。至少在短期之內，我一定不會忘記這些收穫。

本書參考資料的主要來源，是我所編纂有關行銷運作方面的三十八個個案研究。這些個案包括執行效果良好以及不良的例子。有些時候，在較後面的個案裏，爲了避免在提出論點的同時，對於個案中的人員從事價值判斷，我儘量避免不必要地過度揭發事實，有些時候，我則藉着擔任顧問的經驗，補充個案資料的不足。不過，這些參考資料必須保持隱密性。雖然多數參考資料看起來好像都似曾相識，但是我還是在不損害資料完整性的前提下，故意製造一、兩處模糊不清的地方。我希望這一套教材具有啓發性，但卻不會中傷他人，使得讀者能學到更多優秀的行銷運作方法。

聊天時，人們問我究竟在傳授什麼知識，研究什麼內容，我總是回答自己真正從事的工作是在教育行銷人員及總經理「如何駕駛」。高中時，我們都學過平行停車理論（先與前車平行停妥，對齊後保險桿，然後將方向盤向右打到底，倒車至你的前保險桿與前車的後保險桿相平行處，再將方向盤向左打到底，完成了！）這是一個簡單的停車方法。然而，我們大都會發現這一套理論在實際情況裏很難執行。

行銷也是有許多很好的理論，但是在實際停車時，卻沒有什麼幫助，重要的是實際

執行時的技巧問題。許多人曾教過我一些技巧，我願將所學的傾囊相授。

湯瑪斯·波諾瑪 (Thomas V. Bonoma)

一九八四年七月八日於麻州波士頓

哈佛行銷法則

目錄

許序

原序

第一章 引言

第二章 經營行銷

第三章 障礙與處理——行銷行動

第四章 行銷計劃

第五章 行銷制度

第六章 行銷政策

第七章 填補差距

第八章 互動與分配技巧

一

三

一

二七

五五

八三

一〇五

一三一

一四九

一六一

第九章	控制與組織	一八一
第十章	策略家與執行者是否有所不同	二〇九
第十一章	行銷品質	二三一

一八一	二〇九	二三一
-----	-----	-----

第一章 引言

行百里者半九十

Palladay 「希臘詩選」第三十二首

前言

當約翰史特班 (John Stirben) 重新加入企管學校研討小組時，儘管他最近運氣不錯，他心中仍然不太高興。就在幾個鐘頭前，他從主管教育課程的課堂上被叫出來接電話，並得知自己已經被擢升為公司——該公司年營業額高達七千萬元的行銷副總裁。當時，他手中正拿着一份班可 (Benco) 公司最新的發明——可折疊的三角形塑膠管，這種管子名叫「弧形流管」(Arch-flow)。初期的研究報告指出，這種弧形管用在農地

灌溉上的效能，高達市場上任何產品的一八〇%。更棒的是，與現有產品相較之下，這種管子的材料成本只有六七%，運費成本為五〇%。而且，一旦加以安裝，便可享有相當大的利潤。我們可以說，弧形流管是自從排水技術業由陶管演進至塑膠管以來，最大的一項進步。

「而他們爲了銷售數量上的考慮，竟要在缺乏競爭的市場上，對這種產品從低定價！」史特班向其他六位同組的主管解釋道：「雖然他們做錯了……不過他們也是對的，但這卻不是基於他們所考慮的理由。」

我無法使高階主管明白：一項革命性的流管設計，必須有革命性的定價。我們「可以」將弧形流管的價格訂高，但這麼做實在沒有什麼用處。不論我在行銷工作上做了什麼樣的努力，定「新的及改良的」行銷策略，而是在於計畫與策略的執行品質。亦即，這是一本關於經營行銷（*managing marketing*）的書。它假設總經理或行銷經理對於想要執行什麼策略，通常都已瞭然於胸。然而，正如約翰史特班一樣，經理人也經常面臨一連串棘手的策略執行障礙。

但本書完成以及爲完成本書所作的四年研究計畫的主要誘因有四。第一項是我在擔任顧問時，與許多大公司和小公司高階主管所做的種種接觸。那些經理人表示，他們想

做的行銷工作很明確，但即使策略明確，在執行上卻常會遭遇問題。這種執行問題令我感到相當驚奇，因為我雖然擅長於協助管理階層，走出其策略盲點，但卻對使策略付諸執行的重要因素茫然不知。

經理人在行銷執行上，碰到管理障礙的情況，似乎在任何地方都還是很明顯。由於沒有人用心思考如何執行定價策略，或管理制度本身使得定價失去彈性，以致於定價策略發生偏誤。巧妙的新產品策略不足以使銷售人員衝向新的銷售高峯，更遑論引起他們的興趣了。經銷商抵制新的經銷策略，因為新策略在初期使銷售量減少。而在任何地方，管理者常會受公司的制度與政策所牽絆。雖然這些制度與政策的目的應該是幫助行銷工作的推行，但它們卻常常愈幫愈忙。

第二項激勵來自於學術界和商業文獻。這些文獻似乎在行銷策略上很有見地，但是關於如何有效執行這些策略，這些文獻卻都沒有深入的探討，以便提出具體的指導原則。如果有任何實例出現在這些資料中，也只是經過渲染的，我們都「不能」對這項新發明執行高價位，高附加價值的策略，理由是：我們根本不做這種打算。「真正的問題在於，我要如何使這羣工程師和律師，由每磅定價多少的一貫作法，轉變為附加價值觀的哲學？」

農業用水管每年銷售六億英尺，班可公司的市場佔有率是二四%。目前該公司是一家第三代所經營的家族企業。在過去五年裏，這個行業從只有三家競爭者且價格穩定的市場，演變至有五十家供應商且價格競爭慘烈局面。這家公司的固定成本較高，但是充分發揮產能時，就成為總成本最低的生產者。經理人知道它的工廠必須全線開工，以獲得這些成本利益。

公司裏的各項追蹤系統，以及高階主管的態度，似乎都很微妙地贊同使水管銷售量達到最大的策略。業務人員都是從每磅多少錢的角度，從事思考與交談。他們常常基於與小廠爭奪地區性市場的考慮，而要求總公司授權准予削價出售。這些業務員的待遇，是底薪加上工作獎金，工廠經理人的報酬，則繫於他們每分鐘生產的水管數量，甚至連管理會計制度，也都是以每磅定價為基礎。在這種強烈的企業文化下，史特班接受的看法是：「對弧形流管訂定高價位，或甚至訂定一些以高價位和強大廣告為基礎的行銷方案，對管理階層、銷售人員，以及市場而言，都是暫時而白費力氣」。

他說：「我們過去的歷史，每次推出新產品都是以強大的決心，優良的產品，以及高價位開始。但是，到頭來，爲了和小廠競爭，並使廠房繼續運轉，我們便會削減價格。我知道行銷課本所說的：革命性產品的價格應該訂得高。問題是，我們該如何在這

個公司裏執行這項策略？如果我們這麼做，將會破壞正常的水管產量，使之減少。結果則是降低水管的價格以維持銷售量上升。而農人們能夠以我們定價的三分之二價錢，購得勉強可使用的小品牌黑色水管時，我們的銷貨員便無法遵守附加價值定價法（Value-added pricing）的紀律了。有那本書曾經教過你，如何將每磅定價多少的文化，改變為從事一項附加價值策略工作呢？」

引言

過去二十年來，行銷科學已經朝策略成熟度（strategic maturity）邁出一大步了。大量的文獻資料以及企業經驗，可用來幫助經理人訂定行銷策略。例如，以產品提供給消費者的附加價值，作為訂價依據，即是擬定行銷策略的一項法則。

然而，不論是建議一項像「依附附加價值定價」那麼簡單的策略，或是像「管理市場和產品組合」那麼困難的策略，真正要付諸執行時，教科書和自修叢書都無法提供我們具體可行的意見。究竟有那些行銷運作規則，可以有效地幫助經理人，將策略轉換為市場的戰果呢？

這是一本與行銷運作有關的書，中心論題也正是一九八〇年代高階主管關切的重點，其中的關鍵並不在於零星片段，其作用只在於留給讀者深刻的印象；而不在於提供知識。偉大的理論雖然不斷地增加，但是，如何在不同的公司與不同的情況下，使用這些理論，這方面的具體建議則相當匱乏。更糟的是，行銷工作應該是探討買賣雙方的科學，但人們似乎都很短視地把眼光集中在買者身上，對於賣方在行銷運作上表現得更有效率，則不予重視。

第三項動力，則來自於我那羣擅長於策略計畫的學生。如果你給他們一張鷄尾酒餐巾，他們可以在你喝完那杯酒之前，設計出三種新的「組合策略」。然而，套用一位刻薄的傢伙所說的話，當必須完成某件事時，他們似乎就會遭遇到一些麻煩。企管學校的訓練課程似乎太着重於訓練將才，讓他們躲在安全的後方指揮軍隊衝鋒陷陣，而比較忽視培養實戰能力，讓他們能在槍林彈雨之下，親率手下士兵攻佔山頭。

最後一項激勵，則是我所任教的那所獨一無二的學校——哈佛商學院。學校課程與實際運作的經理人所關切的事務，相當接近。這意謂着我有足夠的自由去聯想，可以提出一套切合實際需要的行銷運作原則，而不是關在象牙塔裏憑空想像。同時，並試着去傳授一些行銷實務的知識。