

讀品文化

暢談哈佛的

THE MARKETING MANAGEMENT IN HARVARD

行銷管理

MARKETING MANAGEMENT IN HARVARD

哈佛的觀點是「第一次拜訪的結果，
是第二次拜訪的開始。」

MBA核心課程編譯組 編譯



國家圖書館出版品預行編目資料

暢談哈佛的行銷管理／MBA核心課程編譯組編譯；

-- 初版. -- 臺北市：讀品文化，民93
冊；公分. -- (MBA系列 31)

ISBN 986-7622-35-9 (平裝)

1. 市場學

496

93008929

MBA 暢談
哈佛的行銷管理



MBA 系列 31

編 著／MBA核心課程編譯組

出 版 者／讀品文化事業有限公司

發 行 人／張瑜凌

執行編輯／汪秀榮

美術編輯／黃雲華

社 址／105台北市松山區三民路180巷20號1樓

電 話／(02) 8787-5751

傳 真／(02) 8647-3660

E-mail／ss5751@ms69.hinet.net

法律顧問／永信法律事務所 林永頌律師

總 經 銷／永續圖書有限公司

劃撥帳號／18669219

地 址／221台北縣汐止市大同路三段194號9樓之1

電 話／(02) 8647-3663

傳 真／(02) 8647-3660

E-mail／yungjiuh@ms45.hinet.net

初版日期／中華民國93年7月

定 價／260元

I S B N／986-7622-35-9

版權所有・翻印必究

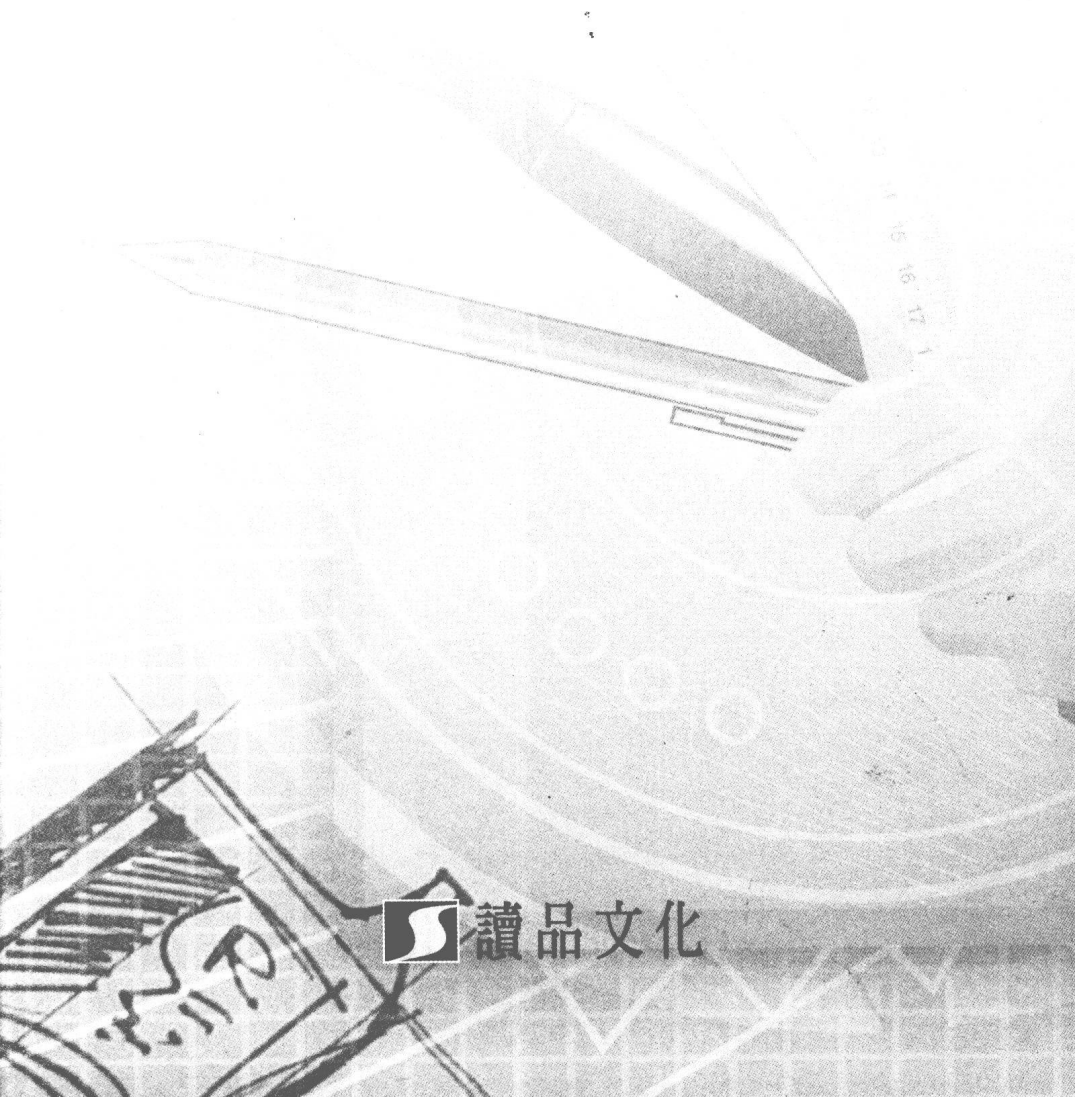
如有缺頁、破損或裝訂錯誤煩請寄回本社更換

Spirit Surprise



讀品文化

Spirit Surprise



讀品文化

書

F713.3
200655

讀品文

暢談哈佛的

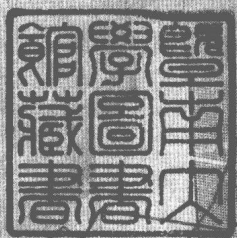
THE MARKETING MANAGEMENT IN HARVARD

行銷管理

MARKETING MANAGEMENT HARVARD

哈佛的觀點是「第一次拜訪的結果，
是第二次拜訪的開始。」

MBA核心課程編譯組 編譯



NT\$

要完整PDF請訪問：www.trtong.com



目錄

第一章

哈佛的行銷決策學

7

在瞬息萬變的經營環境中，企業家要為自己的企業航向正確的方向，僅靠自己的生活經驗和直覺是不行的，要借助於現代成熟的定量分析方法，用以檢驗經驗與直感的可靠性和正確性，並根據定量分析結果，進行正確的決策。

一、決策的主要方法

8

二、對推銷者的組織安排

2
3

三、推銷必須對症下藥

5
9



第二章

哈佛行銷管理學

表揚好的和批評不好的，就應該了解和掌握人有「尊重的需要」，正確運用表揚和批評的方法，以致收到較好的效果。

四、哈佛的商用口才
五、盡全力戰勝對方

9 7
9 7

一、行銷中的用人技巧
二、行銷中的管理技巧
三、行銷中的組織技巧
四、行銷中的分工、合作技巧
五、一位總經理的成功啓示
六、行銷話題之禁忌

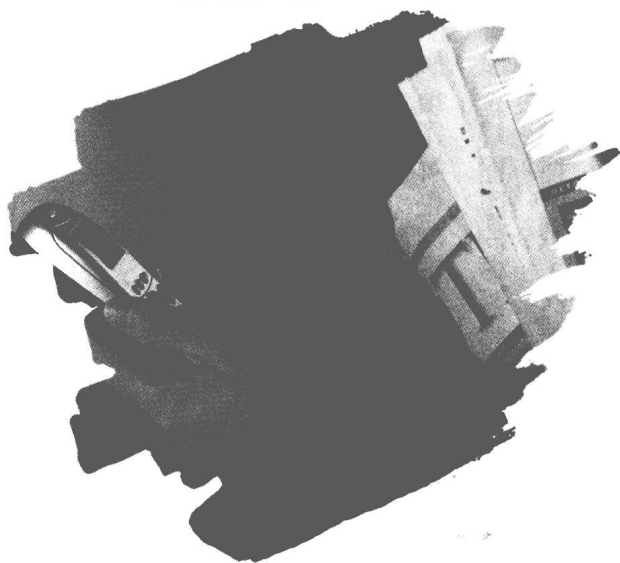
2 2 2 1 1 1
2 1 0 7 4 3
8 2 6 8 8 2

1 3 1

***MBA* 暢談**
哈佛的行銷管理

第一章

**哈佛的
行銷決策學**



一、決策的主要方法

在瞬息萬變的經營環境中，企業家要為自己的企業航向正確的方向，僅靠自己的生活經驗和直覺是不夠的，要借助於現代成熟的定量分析方法，用以檢驗經驗與直感的可靠性和正確性，並根據定量分析結果，進行正確的決策。

哈佛商學院的管理經濟學課程，教給學生們如何將主觀的定性判斷，與客觀的定量分析相結合進行經營決策的技能。學生們透過這門課的學習，理解了定量分析對於決策的重要性。

哈佛認為，企業經營者，要做好企業的決策，必須了解企業三種經營狀態。它們是「零和遊戲」、「囚犯兩難」和「自然淘汰」。企業面臨的多數經營情況，都可歸為這三種遊戲型式。企業家須判斷經營狀況屬於哪種遊戲，從而決定應該採取的行動模式。

「零和遊戲」就是一方得分他方失分，即合計為零的遊戲。所有競爭項目都有價值，勝者得到價值。擲硬幣可謂典型的零和遊戲。正面朝上，背面自然朝



下。一方取勝，他方定敗。這樣便產生了零和遊戲。同樣，賭賽馬、賽狗也可以說是零和遊戲的一種。賭賽馬取勝的人，從負者手中得到了錢，即賭注和找還錢的總和（當然要交跑道、維護費、贏馬所有者的獎金、稅款等）是零。

在企業中也是如此，兩人同兼一職的現象是不存在的。同樣，在晉升時，必須一個是勝利者，一個是失敗者。的確，在這種零和遊戲中，選手可選擇的策略只是一個，那就是取勝，另無它法。各選手必須竭盡全力，勝利者獨享戰利品，因此在這裡毫無妥協的餘地，談判也毫無意義。

「囚犯兩難」的場合，如果各位參賽者都不想獨占好處，那麼全體選手就能得到最好的結果。如果大家齊心協力，就能取得對眾人來說是最好的結局。如果每個人都姿意妄為，得到的將是最壞的結果。犯人A、B分別在兩間房子內受審。檢察官要判犯人無期徒刑，由於種種原因暫時不能判決，於是，檢察官向他們兩人暗示：如果犯人坦白，省去了法院的時間和經費，就可以得到減刑。

如果其中的一個囚犯坦白，提供了證詞，此犯人就可得特別減刑。但是實際上，如果二人都坦白，證詞便無用了，所以不能得到相應的減刑。假設犯人A



坦白並提供了證詞，但犯人B沒有坦白，那麼犯人A判刑十年，犯人B就會被判無期徒刑；反之，如果犯人B坦白並作證，犯人A緘默不語的話，則犯人B判十年刑，犯人A則判無期徒刑。如果二人都坦白，省去了二審費用，二人都會被判二十年刑。但是假如二人都不坦白，就會因證據不足被免予起訴。

如上所述，如果二人相互配合都不坦白，就能得到最好的結果。然而，二人卻分別被關在不同房間裡受審，由於對對方不信任，二人都希望因自己坦白而減刑，這也許便招致了最壞的結果。只有信任對方，形成互相配合的狀態時，犯人矩陣作戰才能成功。

美國航空業在八〇年代中期，就陷入了這種「犯人兩難」矩陣的狀況。在實行嚴厲的管理措施時期，航空公司為緩和價格的航線競爭，就採取了相應措施。但是，管制措施一旦廢除，各航空公司便想方設法增加哪怕是數目很少的飛行次數，各航空公司相對降價，來實現自己最大利潤的慾望。其結果是，幾乎所有的航空公司都得到了最壞的結果。原因是，各航空公司在管制措施取消以前，與員工訂立了長期的合作合約，從而無法削減勞務成本。但如果航空公司都一起提高



價格，整個航空公司的效益就會大為改觀。但是，對消費者來說，幸運的是，在反托拉斯法中，已明確地禁止這樣的價格協定。

「自然淘汰」是結婚或其他所有親密關係中都存在的窘境。遊戲中的選手A，希望得到與選手B同樣的最好結果。這時對方如果放棄對最好結果的追求，那麼選手A就達到目的了；反之，選手B也亦然。很多公司為滿足各種特定的市場需求而製造產品，但實際上，往往只有一種產品倖存下來。

這是因為生產方面的固定費用很高，各公司為了從投資中得到利益，就必須擁有較大的市場占有率。在商場實戰中，為了不讓競爭對手進入市場，利害相關者之間的交流和暗示，就具有決定的作用了。讓失敗可能性很大的人在市場上競爭，是任何當事者都不喜歡的。因此，很多時候，將今後要投放市場的產品訊息告訴競爭對手，使其放棄市場競爭，是一種明智而有效的方法。了解究竟誰棄權的最有效的手段，是你自己第一個進入市場。因為不可能詳細所有的分析，我們這裡所介紹的架構，只能將複雜的決策，分解為最簡單的要素。這是應用於各種職能規範中所必需的決策方法。



管理經濟學是數量分析型式學生們喜歡的科目。這是因為在分析過程中，他們可能會發現意想不到的「正確」答案。但是，習慣用主觀判斷和常識進行決策的學生們，也熱衷於學習數量化方法和邏輯分析方法。利用數量分析法，可以避免片面性增加其準確性和可靠性。明白了一個很有趣的道理，那就是，要使決策的數量化過程正確而有效，你必須具備一種靠直覺判斷各相關要素的能力。

雖然不能否認優秀的判斷力和決策的關鍵，但管理經濟學講座的目的，是教授在若干個選擇方案中，判斷哪種方案最為合適的方法。哈佛將送給你一個理想的答案，送給你一個基本的方法。學生學到的定量化技術，適用於正確評價候補方案的價值；預測不確定的未來；防範風險的對策；並用遊戲來預測競爭者的反應；用線性規劃法進行資源組合等等。

管理經濟學不僅教授判斷方案是否得當的方法，而且對如何向他人明確地表達自己的思考過程也有重大作用。

用決策方法的一個最大好處是，如果在分析者之外，可以根據情況做出反應並能把所分析情況資料化，如果有人與分析家做出了不同的預測，是否應採取不



同的行動方案，利用決策樹方法便可一目瞭然地明確。

所以，決策樹利於傳達思想和交流情報，可以說是非常好的系統方法之一。管理經濟學的另一個重要內容是敏感性分析。敏感性分析最終左右著判斷的結果。對未來的假設和預測，並對這些預測和假設進行檢驗。利用敏感性分析，即使如果有人做出了錯誤的假設，也能檢驗出該假設的錯誤所在。

哈佛研究的決策方法，適用於非常廣泛的領域，比如可以用於下面的各種職業和各種不同的決策問題。你也許是一位著名的棒球隊的市場部部长，你想要釐清幾年來對主場比賽的入場觀眾最有影響的因素是什麼？並從分析因素中判斷今後該怎樣進行市場活動。

你是一個對即將來臨的暴風雨應採取對策的葡萄園營業部主任，暴風雨的長短與強弱和你採取的對策，可能造成葡萄全部被毀，也可能使今年成為歷史上產量最高的豐收年。

假如你是一個在似乎有石油，又無充分證明的原野上，決定是否投標取得探掘石油權，而且如果投標，又必須決定價格水準的事業部長，你該如何進行決策

呢？

哈佛商學院管理經濟學的分析基礎是決策樹。決策樹由決策者必須做出決定的場合和可能出現的不確定事項的場合兩部分構成。利用決策樹分析法，必須明確以下幾個問題：

第一、描述決策和發生事情的順序。

第二、應清楚選擇列出的方案，與有可能發生的事情之間可能有矛盾。另外還要透徹地進行選擇方案的調查。

第三、決策者應預定時間範圍。在決策尚未決斷時，其決策可根據不同情況而定。在任何領域都會存在競爭對手。因此，在管理經濟學講座的案例討論中，教授很重視訓練學生們預測競爭對手可能作出的反應，並根據預測的反應來制定行動計劃。學生們在各種方案中，要逐個評定各競爭對手的狀況，從而選擇出對自己公司有利的可靠的策略決策。

第四、在進行決策時，必須依照對某種事件的預測來籌劃策略行動。所以，決策樹是決定各階段選擇的指南。在決策上列出選擇方案和預想結果後，決策者



必須計算所預算各種結果的現金價值。學生要進行的是分析由各種策略的實施所產生的現金收支的現值數額。

按決策的方法逐個分析備選方案，了解其合理的耗費和支出。不過在收益佔兩個格支出分析中，不包括埋沒成本（即與決策無關的開支、應與投資決策分開考慮的財務費用等等）。爲了進行比較，教授還必須幫學生確定以稅前或者稅後（一般爲後者）爲基準計算。

其次指導學生在計算各種決策方案結果時，應如何考慮資金的時間價值，因爲一切都要用現值表示。所利用的減價要素，不應與稅前稅後的現金收支發生矛盾。計算中還可能利用加權平均資本成本及再投資率（決策者將剩餘資金用於再投資的比率）等指標。

作出「推進」決策的製造部長預計，如果新產品推進成功，稅後的現金收入是五百五十萬美元，如果失敗就要損失三百五十萬美元。這時如果放棄該產品，則僅損失開發階段的埋沒成本。在現實中，要正確地評價末端值，恐怕要用到相當多的數據才行。因此用上述方式輔助判斷，並記錄各種假設和方案，是比較方