

MBA

新 产 品 开 发

目 录

第一章

产品生命周期

1. 产品生命周期界限	◀ 2
2. 产品生命周期的缺点	◀ 7
3. 市场动态性分析	◀ 10
4. 市场的演进	◀ 15
5. 营销战略的设计	◀ 21

第二章

产品要素分析

1. 产品规划	◀ 24
2. 消费性产品分析	◀ 27
3. 工业产品分析	◀ 29
4. 产品属性决策	◀ 32
5. 品牌决策分析	◀ 36
6. 品牌命名决策	◀ 38
7. 品牌归属决策	◀ 43
8. 家族品牌决策	◀ 48

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

9.品牌决策延伸	◀ 50
10.包装决策分析	◀ 54
11.产品标签决策	◀ 57
12.产品附带服务决策	◀ 59
13.产品线决策	◀ 62
14.产品组合决策	◀ 67

### 第三章 新产品与新市场开发计划

1.新产品开发计划	◀ 72
2.新产品开发计划的主题	◀ 75
3.产品改良和再开发计划	◀ 77
4.新产品开发计划推进	◀ 80
5.新市场拓展计划	◀ 82
6.地域营销计划	◀ 86
7.营销据点计划与顾客计划	◀ 90
8.竞争企业计划与渠道计划	◀ 93

### 第四章 新产品开发与管理

1.企业生存发展的关键	◀ 96
2.新产品开发策略	◀ 101
3.新产品开发的组织架构	◀ 105
4.产品设想	◀ 108
5.产品设想的筛选	◀ 111
6.产品发展与检测	◀ 114

7. 新产品开发	◀ 118
8. 新产品试销	◀ 120
9. 新产品上市	◀ 125
10. 新产品规模化生产	◀ 127
11. 开发失败的原因	◀ 131
12. 新产品成功的因素	◀ 135
13. 缩短创新周期的方法	◀ 140
14. 新产品的普及	◀ 143

## 第五章 新产品营销策略

1. 新产品定位的概念	◀ 150
2. 单一品牌定位	◀ 153
3. 多品牌定位	◀ 156
4. 新产品再定位策略	◀ 159
5. 新产品重叠策略	◀ 164
6. 新产品范围策略	◀ 169
7. 新产品设计策略	◀ 174
8. 原产品剔除策略	◀ 177
9. 新产品研发策略	◀ 184
10. 新产品改善或修正	◀ 186
11. 新产品模仿策略	◀ 189
12. 产品创新策略	◀ 191
13. 多角化经营策略	◀ 195
14. 新产品品质策略	◀ 201
15. 顾客服务策略	◀ 205
16. 时间基础策略	◀ 209

17. 新产品定价策略	◀ 213
18. 新产品组合定价策略	◀ 216

---

## 1. 产品生命周期界限

---

### POINT 核心要点

产品的生命周期可分为四段：①引入期；②成长期；③成熟期；④衰退期。

---

#### ● 产品生命周期概念

产品生命周期的概念已在市场营销学领域产生了影响。每本教科书都有一章这样的论题，并且在许多文章中也曾出现过，它影响了许多通行的管理技术，如波士顿咨询集团模型和麦金西经营组合(Boston Consulting Group matrix and the McKinsey portfolio)。

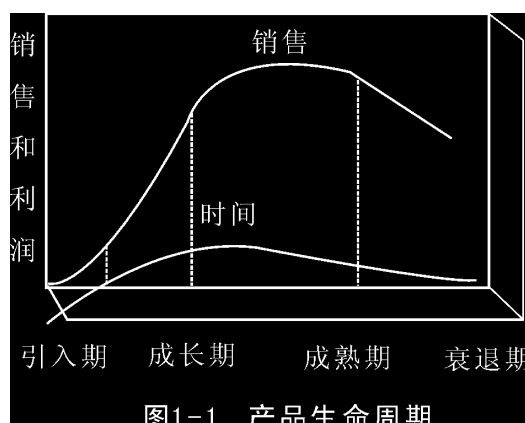
图 1-1 表示出通行理论的代表，该理论认为产品具有生命周期(通常被画成 S 形的销售曲线)。该周期可分为四个阶段：引入期、成长期、成熟期和衰退期。销售缓慢增长的引入期反映了要克服购买者的习惯与促进一个新产品使用的困难程度。其后，一旦该产品的成功被人们认识到，就会吸引许多新的购买者，所以，产品销售量就会迅速增长，最终达到产品潜在的饱和。最后，当一种新的替代品出现时，衰退就会越来越明显。

从这个产品的生命周期理论中，我们很容易得出其对营销战略、营销组合及营销组织中一些隐含的共同启示，主要的建议简化为表 1-1，它显示出在引入阶段战略目标应为大胆的发展市场，把重点放在敢于创新的顾客群，同时重点寻求先发制人的竞争品。当产品进入成长期时，新的竞争者加入，原来的产品不得不通过特性和产品线的延伸来加强，

---



价格也被迫降低,且分销也加强了,从而出现了一个大的市场。随着该产品市场的成熟,产品的边际利润下降,市场的竞争激烈,同时,企业不得不把重点从市场营销转移到控制成本和提高效率上。在最后的衰退阶段,前景变得很悲哀,企业应该尽力从产品中榨取现金。这部分现金随后被投入到新的产品中去,那么,产品生命周期就会再次重复。



### ● 产品生命周期的不同模式

尽管产品生命周期概念很普及,不幸的是没有证据表明大多数的产品随着该曲线的四个阶段发展,也没有证据表明不同阶段的转折点在何种情况下均是可预测的。相反的,销售曲线的形状看来完全表现其本身的特性,一个对生命周期的观察表明除 S 形曲线外,还可识别到 16 种不同形状的曲线。

在实证研究中发现的一些共同的曲线已画为图 1-2。同样,从成熟期到衰退期的转折点可能在几个月后才出现(如呼拉圈),也可能在几个时代之后仍不明显(如苏格兰威士忌酒)。如果产品生命周期的形状和长度是如此的不规则且不可预测,那么该概念就会显得对营销计划和制

定决策没有多少实用性。

表 1-1 产品生命周期:对市场营销的启示

	引入期	成长期	成熟期	衰退期
特征	低	迅速增长	缓慢增长	降低
销售	负的	迅速增加	边际利润下降	降低
利润	负的	适中	高	适中
现金流				
战略	大胆进入	最大化市场份额	提高利润	榨取产品
目标	非用户	新的细分市场	维护市场份额	削减费用
焦点	追求创新者	早期的使用者	大众	落伍者
目标顾客	很少,先进入者	数量增加	许多	减少
目标竞争者	产品性能	品牌形象	价格和服务	价格
广告				
营销组合				
产品	基本的	延伸和提高	差别化,多样化	合理化的范围
价格	高	低一些	低	稳定
促销	高	高	降低	低
广告形式	引起关注	品牌性能	忠诚	选择的
分销	有选择的	密集化的	密集化的	合理化
组织结构	团队	针对市场	功能性	倾向性
焦点	创新	营销	效率	费用降低
文化	自由、宽松	营销导向	专业化	施加压力型

关于产品生命周期概念的部分问题是:它从来未曾被准确地加以定义,“产品”到底意味什么?一些研究用总的行业销售量(如计算机),也有一些研究用产品销售量(如笔记本电脑),还有一些研究用品牌(如苹果机)。这样对应着每种“产品”都有着相当不同的产品生命周期曲线:一个可以处于长期的衰落阶段,另一个却可以展示出迅速增长的趋势。

为了看出这些不同点对管理的意义和启示,我们很有必要展现出这些不同之处是如何互相联系的(表 1-2)。市场分析不是开始于产品而是开始于顾客需要,需要是顾客的基本要求,举例来说,顾客们有对运输、计算与能源的需要,这样的需要可以持续下去,其成长期可以超过几

百年,且的确没有衰退阶段。

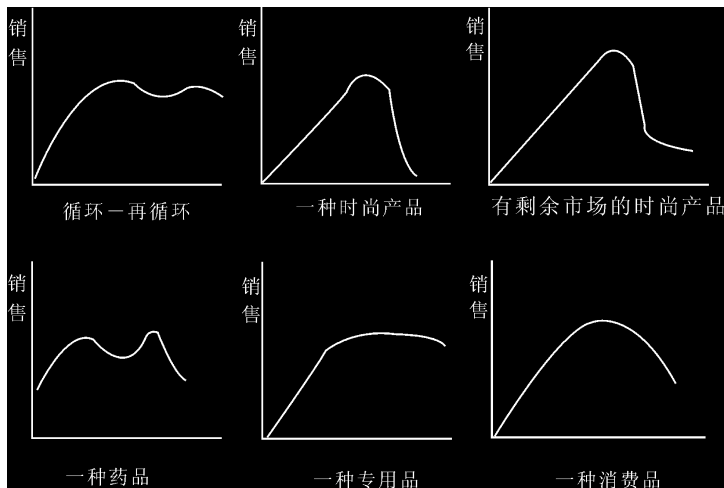


图 1-2 产品生命周期的不同模式

表 1-2 不同的产品生命周期概念

概 念	定 义	长 度	例 子
需要	基本的要求	无限长	运输, 计算
需求	对某一需要的特定解决方案	非常长	车, 计算机
技术	工艺现状	短的	复合式发动机, 16 位计算机
产品	具有特定技术的产品	更短一些	四轮驱动车, 16 位个人机
产品形式	产品的变异	非常短	开顶四驱动车, 16 位笔记本个人机
品牌	制造商的供给	长	本田的 Civic 牌汽车, IBM 个人机, 可口可乐

## ● 生命周期理论的局限性

我们有对解决顾客需要的特定方案的需求,有时,这被称作需求—技术生命周期。如运输的需求曾由马和马车来满足,而现在它由汽车来满足。电子计算机代替了机械计算机,这种广义的产品生命周期可以相当长,但却比顾客需要曲线要短。

另一个是现行的技术曲线,尽管需求曲线代表了广义的技术方案(如:内燃机,电子学)。这条曲线的下方是一系列累积的技术变化,这些变化在过去的进程中已经被淘汰了。如:16 位技术代替了 8 位,陶瓷的过滤器代替了铜器,光缆代替了电缆,所以技术曲线可以变得相当短,且一定将会变的更短。

接下来,产品线延伸或是多种产品形式通常出现,如可开顶部的四轮驱动汽车或 16 位笔记本电脑,由于嗜好和技术的变化,产品和产品形式都显示了短的生命周期。

最后,品牌产品生命周期,这是特定企业的、与众不同的供给,品牌生命周期或长或短取决于营销战略。联合利华公司认为,由于采用新技术和调整产品和产品形式以适应变化的市场,品牌可以有无限的生命,比如波斯(Persil),可口可乐(Coca-Cola),拉治罗维(Range Rover)和其他许多持续了数十年的品牌,这是由于它们改变了技术、设计和供给的内容,从而仍然保持着品牌价值。

对管理者来说,谈论某一处于衰退阶段的产品会导致很大程度的误导,首先,销售可因新的购买者和新市场出现而逐渐转好;第二,对每个处于衰退期的产品来说都具有迅速发展的技术、产品形式和品牌。举例来说,茶叶的整体销售量已经下降了几十年,可是在这个整体下降的趋势之中,有几个产品形式比如速溶茶与药茶却在近几年之中,表现出很大的发展势头。

## 2. 产品生命周期的缺点

### POINT 核心要点

产品生命周期的缺点,主要包括:①概念不确定;②没有共同的形状;③不可预测转折点;④启示不清楚;⑤非外生性;⑥产品导向。

#### ● 概念不确定

对于产品生命周期的概念,从整体来讲,对概念所指的内容无一致认识。需要、需求、技术、产品种类、产品形式和品牌均是相当不同的驱动因素。

#### ● 没有共同的形状

尽管产品被定义了,可是却没有标准曲线,S形的曲线似乎只能用于描述少数产品,事实上,实际的销售发展形状是根据外部事件和竞争者的战略而定的。

#### ● 不可预测的转折点

尽管大多数产品和品牌最终会达到峰点,可是却没有表明转折点什么时候发生,一些产品可能几个月后发生转折,另一些却可以延续数十年。

#### ● 启示不清楚

尽管产品生命周期曲线的形状可以识别出,但其内在启示并不是很

清楚,举例来说,成长期可以和或不和高额边际利润相联系。如果进入障碍较低且行业竞争者很多(如在一些电子领域),迅速地成长可能伴随着较低的利润,相反假如进入障碍大,且竞争者少,衰退期甚至也可以具有较可观的利润(如铸造供应品行业)。

## ● 非外生性

产品生命周期经常是管理活动的结果而不是由于外界因素引起的,许多管理者已认识到产品生命周期是不可预测的。当销售已达到稳定,此时不是仅瞄准那些先进技术或寻找新的机会,管理已把该行业描述成为“金牛”(cash cow),同时,追求“多元化”而进入其他行业。在这种情形下,产品生命周期变成自我实现的概念。

例如,法思克公司(Foseco)是世界上供应耐热钢炉衬的领先者——每年3亿英镑的业务量。炉衬是安装在高炉内的纤维维护板。一个小的竞争者以一种较廉价的基于喷涂的替代品也进入了这一市场领域。具有良好声誉和强大营销能力的法思克本可通过采用这一技术轻而易举地对这一威胁做出反应,实际上他们有机会收购竞争者。然而,法思克的管理者们却将他们的炉衬业务视为“金牛”类业务并减少了对该业务的投资。其结果就是竞争者迅速地占领了这一市场,当钢铁公司纷纷替换掉纤维维护板时,喷涂炉衬成为了一项高速增长的业务。法思克耐热业务的利润迅速滑坡。几年以后,处于困境中的法思克被伯马赫·卡斯特(Burmah Castrol)收购。

## ● 产品导向

营销的核心概念是企业应当寻求满足顾客的需要而不是集中于仅卖掉他们的产品。产品生命周期是生产导向概念而不是营销导向概念。

---

通过把重点放在产品,经营者不能够调整企业的能力以满足竞争性市场中的顾客需要。幸运的公司并不被其产品限制,而是集中于决定公司取得竞争优势的另外 5 个主要因素,这 5 个因素是:

- (1)顾客需要的不断变动;
- (2)竞争者的目标和战略;
- (3)市场对新的竞争者的吸引力;
- (4)能代替解决现存问题的新技术的出现;
- (5)这些给该行业提供资源、原材料和零部件的公司的经营状况与能力。

这些是导致产品落伍的力量。因此,如果产品的顾客需要发生改变,或如果竞争者提供了更好的产品而赶上,或如果新技术导致了更便宜或更先进的解决方法,或如果公司的供应商不能够通过满足该市场而获利,则该产品就会衰亡,因此,管理者的注意力最好应放在变化的原因上而不是放在变化的结果上。采用这种方式,他们能够更有效地预测市场的发展并且创造出适应这些市场机会的产品战略。

### 3. 市场动态性分析

#### POINT 核心要点

由于不存在统一的、可预测的产品生命周期,所以不存在标准的市场演变模式。然而,却存在着共同的描述市场的过程。通过分析这些过程,管理者们可以预测出市场和竞争者怎样发展。

#### ● 顾 客

随着市场的演变,顾客中的一些变化可以被预测到。首先,是需求变化的水平,销售是顾客数量及他们购买频率的函数。在初始阶段,由于大量新的购买者被吸引到市场中来,增长将会变得很迅速,最后,没有使用过产品的人的数量减少,由于市场变成大量的重复购买的函数,该市场就会饱和且销售增加缓慢。第二个将被预料到的变化是顾客的期望将提高。产品的基本功能变成了被每一个竞争者接受的标准。顾客们追求附加的能给产品增添益处的属性。

举例来说,早在 20 世纪 80 年代早期,医生们欢呼 Squibb 公司发明了降压药(Capoten),最终,它一年中能卖 10 亿英镑,结果有 20 个竞争者进入了该市场。新产品在降低血压这一基本功能方面,并不优于原产品,但是它们却开始提供其他令人高兴的特性,如:小剂量,较小的副作用等。今天的市场领导者是莫克(Merck)公司的沃斯特克(Vasotec),其特性是需要用降压药(Capoten)的病人只需一天用一次药,而不需每天服用 2~3 次。

最后,三个因素使得顾客变得对价格的敏感度更高了。首先,顾客



们变得更有知识且愿意逛商店。第二,有更多的竞争品可供选择。第三,随着市场的发展,对价格更敏感的顾客群进入,从而维持了市场的增长。创新顾客趋向于较小的价格敏感度,因为他们追求高价值的新产品,而后来的顾客则受低价格吸引。

尽管市场的演化过程推向缓慢增长和价格降低阶段,由于公司的产品创新和市场创新,缓慢增长和价格降低能被延期或被阻止。

通过创新重新定位,公司能满足新的需要、提供新的产品特性或创造新的市场。这样的创新可重新恢复增长的活力,且在许多市场上保持高的价格,如:自行车、冰淇淋、碱性电池和工业润滑油。

### ● 竞争

演化过程也导致了市场中现存竞争者的行为发生一定的预期的变化。首先,竞争者的强度初期是很低的,这是因为,增长的迅速转变使竞争成为一个非零总和游戏(non-zero sum game)——所有的东西均能增长。但是后来,由于市场缓慢成长且企业追加了生产能力,对顾客的竞争变得更激烈。第二,在成长阶段的后期,更多的大胆竞争者开始寻求重新定位战略,使他们与以前处于不同的战略群体中的公司进行直接竞争。举例来说,直到20世纪80年代中期,IBM公司和苹果公司并不正面竞争。IBM统治的领域是主机市场,而苹果公司专攻个人电脑市场。然而,在1984年,IBM考虑到其在主机市场上发展开始缓慢,以及其顾客对个人机购买的增加,开发了它自己的个人机。随着两个领导集团新的直接竞争的加剧,造成较弱的竞争者的地位迅速动摇。

第三个变化是在成长阶段期间,取胜的战略开始出现,同时行业的领导地位趋于确定,成功者是那些在早期阶段已经用侵略性的战略建立起其市场份额的公司,这些公司降低了经验曲线,同时在运行和营销中

建立了规模经济。当行业成熟后,他们具有较低的单位成本和强大的营销与分销系统,领先者很难被逐出市场,除非竞争者能引进高度创新的产品或营销战略。

## ● 新的加入者

一个市场总是由一个或两个公司做领先者的,然而一个快速增长的市场,总是会自动地吸引新的竞争者——数量通常很大。有时,由于专利、缺少专业技术和不确定的市场潜力构成了市场进入的障碍,从而存在着一个间隔,但是在大多数行业中,这种间隔非常短。在苹果公司开发了第一台个人计算机之后,不到一年,它有了 10 个竞争对手,8 年后,有了 500 个。专业药品公司则发现它们的新产品在 6 个月内就会被仿造。

今天,所有管理较好的公司都在搜寻高速增长的市场以充分发挥它们的能力。由于市场潜力越来越不确定,大公司将努力寻求加入其中去,有时它们会从头建立完全属于自己的公司,但是通常,它们会兼并一个或更多的先入企业,现存的竞争者都不得不既要和本国新进入者相竞争,同时也要和不断增长的国际竞争者们相竞争。

当市场进入成熟期后,新的进入者的数量会急剧减少,同时企业开始退出。缓慢的增长导致竞争者动摇,使其数目减少。幸存者多是那些采用取胜战略(winning strategy)而获得很高的市场份额、广大的产品线和全球市场的企业。因此,创新企业的经理必须了解他们的领先时间很短,不久以后,他们将受到小的追随者和实力雄厚的大公司的挑战,假如他们力图生存下去,他们的技术优势必须配合战略,迅速地建立市场地位并创造出一流品牌。

### ● 替代产品与技术

管理者应该可以预料到,过一段时间,市场上会出现威胁他们地位的替代产品与技术,替代品就是任何能满足同样的顾客需要的东西。在建桥时,混凝土可以替代钢铁,高浓度的玉米浆可以替代砂糖,丙烯酸类纤维可以替代尼龙,在市场演进过程中,来自替代品的威胁会不断增加。

首先,与之相近行业的竞争者会受市场和利润的增长而吸引。举例来说,商业银行曾经在金融市场上占主流地位,但在过去的 10 年中,他们已丧失了许多市场份额。在企业方面银行已经将份额丧失给了证券公司,在零售方面他们输给了一些非银行团体(如 ATT 和 Marks & Spencer),他们现在也提供信用卡与投资基金服务。

第二,市场需求的变化导致旧技术不再适用。例如,今天的顾客会发现,为了一件日常的交易而特别去银行一趟是一件麻烦的事。一家“First Direct”的新银行通过提供电话业务吸引了约 50 万的顾客,和以前的竞争者不同的是该银行没有分支机构,所有的交易与功能均由一个无休息日、可 24 小时服务的电话提供。

第三,相关技术的进步最终可能威胁现行的解决方案,例如,在汽车制造中,重量轻而强度大的新塑料可以代替钢。最后政府可以通过法令、配额和补贴来影响替代品的地位。例如环境法迫使许多包装与化学制品的生产缩小规模并刺激新的替代物的产生。

在这种情况下,管理阶层不得不决定是否和替代品的生产相对抗或修改其战略以适应新产品和新技术,答案依赖这样的分析:哪种方案最好地满足了顾客的需要,以及相对的价格—性能比率发展趋势如何。

### ● 供应关系

创新公司依赖供货商与分包合同来支持其增长,在市场演进的初期

得到合适的供应商或许对增长非常关键,那些早期的可以获得有效的供应商或那些有资源进行后向一体化的竞争者就有了很重要的竞争优势。

供应商会限制公司挖掘其能力以进行创新的潜能,波特指出,如果以下的条件在市场上被满足,供应商就是有实力的。

(1)市场由少数供应商支配,并且比需要该供应商产品的公司更集中。

(2)不需要与其他替代品为销售量而进行竞争。

(3)该行业不是供应商集团的主要顾客。

(4)对于该行业来说,供应商供应的产品是其重要的投入。

(5)从供应商供应的产品转向别的产品需很高的置换成本。

(6)供应商集团是其前向一体化的一个确实的威胁。

总的来说,随着市场的增长,供方的力量会缩小,无论怎样对供应商的控制与权力均可提供一个持续的竞争优势。举例来说,M&S(Marks & Spencer)与其供应商的长期关系,以及他影响其设计与进程的能力,加上他与供方的谈判能力是使得该公司维持了其作为欧洲零售业的领导者地位的核心因素。

## 4. 市场的演进

### POINT 核心要点

一个新的市场是由于创新而出现的,这个创新可能是一种比旧产品优越的新产品,新的市场概念就是创造了一系列新的顾客,或者是一种可以减少成本或增加产量的新的工艺过程。

#### ● 市场的出现

一个新的市场是由于创新而出现的,这个创新可能是一种比旧产品优越的新产品,新的市场概念就是创造了一系列新的顾客,或者是一种可以减少成本或增加产量的新的工艺过程。

对一项成功的创新来说,它必须为顾客带来至少比目前的产品更多的利益。那些首先觉察到这些利益,然后对其做出反应行动的顾客称为创新者。创新者一般对价格不敏感,他们把产品利益看得很高,并且不愿等到有竞争者加入使价格降低时进行购买。在这个阶段市场营销的中心任务是细分市场,目的在于识别最可能购买该产品的顾客,如有些潜在顾客会认为从该产品中获益巨大,而另一些则认为从中根本得不到什么利益,则前者即是目标细分市场。

例如,当 Rolm(现在为西门子的一部分)发明了电子 PABX(办公室或公司用的电话交换系统),它的主要好处在于使公司减少了长途电话费用。对具有大量长途电话费用的公司来讲,2%则意味着一年可节约 10 万英镑。另一方面,大多数有中等规模长途电话费用的公司节省的费用较少,所以 Rolm 最初的战略由此确认其目标细分市场应是前者。

最初的销售增长通常是缓慢的。需要告知买方创新信息并且劝说买方相信此创新所带来的好处。非确定性、高的置换成本、缺乏已建立好的分销机构和服务机构也限制了买方,但是当新产品有了以下特征时,采用它的障碍就容易被清除。

- (1)有一个易被阐述的性能优点;
- (2)置换成本低;
- (3)产品失败的成本有限;
- (4)服务支持需要不大;
- (5)目标细分市场中的顾客有改变消费产品的资源。

一旦创新者开始采用新产品,大量用户集团的加入将使市场迅速成长。

早期的竞争是不激烈的,创新者的主要竞争对手是原有的旧技术,新的进入由于一些障碍暂时也被阻止了,这些障碍包括:

- (1)专利权;
- (2)缺少专有技术;
- (3)对顾客需求不明确;
- (4)在原料来源和零件来源方面缺乏专业了解;
- (5)缺少风险资本。

对创新者来说不幸的是,那些进入的障碍被迅速解决了。职员的流动、技术的传播和积极的适应使最快的跟随者不久就进入了领先者的领地,一年内,在市场上很可能就会有几家新的进入者加入其中。

### ● 高速成长阶段

高速成长阶段的特征是新的目标顾客和新用户市场急剧膨胀,这是由于对该产品的认识扩散于最新试用者外的结果,同时,不确定性、置换

---

## 市场营销

成本和价格的降低也对此有推动作用,当价格下降时,新产品对那些只认为新产品有一定优势的顾客变得有吸引力了。

这时,竞争者的数量到了一个惊人的地步,例如:在摩托车工业的顶峰时,仅英国就有 136 个生产厂家,而在世界范围内,有大约 700 家,他们受快速增长的市场与利润吸引而加入进来。此外基础设施的发展(如分包商和分销商)也使得进入变得容易。随着经验积累与规模经济使单位成本降低,价格迅速地下降,竞争的加剧使得这些收益传递给了顾客。

在后来的阶段,当增长率降低时,对市场份额的竞争加剧了,领先的企业开始发展全球计划并且扩展它们的生产线,开始向其他强大的竞争者占领的市场和区域进军。那些没有获得较坚实的市场地位或者没有建立低成本结构的公司其边际利润会迅速减少,并且不得不退出此市场。

### ● 市场的成熟期

当市场新的用户与新产品的用途逐渐枯竭时,市场就已成熟,这时市场的焦点从吸引没有使用过的顾客、开发产品新用途转移到赢取市场份额,由于现在的用户非常有经验,价格与服务变得越发重要了。在市场的这个阶段,发现产品的新用户和附加用途从而增加差别化特征已十分困难。

竞争更加激烈了,生产能力过剩,市场变成零一总和(Zero-Sum),同时,国际竞争者的加入也给公司造成了很大的压力。另外的两个因素加大了边际利润上的压力:首先,批发商越来越强大了,他们可以选择供应者,并可以引入自己的品牌;第二,对竞争者来说,由于规模经济与经验曲线的大部分都已获得,使减少成本变得十分困难。处于竞争边缘的竞争者由于兼并、收购或破产而退出竞争舞台。

在市场成熟的后期,一些强大的竞争者由于其有效地制造了一些障碍以防止新的竞争者加入而地位巩固。这些障碍主要是:他们所具有的规模经济;高数额的资本要求;已确立的品牌优势和新的加入者所要面对的潜在的削价报复。这样,成熟的市场进入寡头垄断模式,包括石油工业、超级市场行业和洗涤剂领域。

当行业内的竞争变得更加有限时,随着时间推移来自于替代技术的竞争会增加,例如,塑料与合金的不断发展是寻求维持销售规模的钢铁制造商面临的新问题,这使得钢铁公司面临着是与替代产品相竞争呢,还是对替代技术进行大量投资,以获得和适应这种替代技术的两难选择。

### ● 市场衰退期

当市场进入这样一个时期,即销售规模看上去下降已成为必然永恒的趋势,衰退期到来。这时新的用户与产品用途都已挖掘至极点,此时替代品看来更为优越,或者说买方的需求已改变。

把这时的市场定为衰退期其实是一种危险的错误。在进入所谓的衰退期时,市场开始发展别的增长源泉。这种“复活”的增长是由新产品、新用户、新用途产生的。在 20 世纪 60 年代,摩托车市场下降了 50%,然而接下来出现了暴发性的增长,这是由于年轻顾客把它当做一种有趣的产品而非便宜的交通工具而购买。尽管尼龙产品曾几次被取消,但后来,新的用途使它的市场迅速地增长起来。

即使衰退看来是确定的,其战略启示仍是不清楚的,通常从生命周期理论或组合概念(如波士顿咨询经营模型)的倡导者们得来的建议是撤出市场,但实际上,这种观点过于简单了,如果长期管理正确的话,许多处于衰退中的市场在很长一段时间内仍然具有很大的利润,并且是一



个巨大的现金生产者(如雪茄市场)。此外,现在比过去有更多的处于衰退中的市场,缓慢的世界经济增长、技术的迅速进步和环境的迅速改变,使得对许多的公司来说衰退产业的管理是一个非常重要的问题,合适的战略依赖于市场演进过程是如何影响衰退的需求模式和竞争的强度。

市场不会以相同的模式衰退,然而,许多追求创新的顾客群离开了市场去寻找新的选择,同时留下了那些不愿改变的顾客群,通常剩下的顾客是保守的,并且对价格变化不敏感,这种情况通常可能是由于习惯的原因,这些顾客认为这些产品对他们是很重要的。其他的原因可能是这些顾客缺少其他的可接受的选择,假若预算中的成本不被认为是主要因素,或者长期的广告已建立了牢固的品牌忠诚度,在这种情况下,剩下的竞争者可以抬高其价格以抵消销量的减少。

这种情况是否可能主要取决于竞争的强度。能减轻竞争,允许生存者获取合理回报的因素是:

- (1)当现有市场上只存在小部分有实力的处于盈亏平衡的竞争者。
- (2)假如存在关于市场将持续衰退的一致认识,从而使为赢得市场份额的价格战看上去缺乏吸引力。
- (3)在竞争产品之间有显著的非价格差别存在以至于这些产品被认为不是同一产品。
- (4)由于退出成本较低,使得一旦出现衰退,竞争者可以花费较小代价退出市场。
- (5)固定成本相对较低使得总成本随着产量增加也降低。

在一些市场上(如重化工业)这些条件很明显是不存在的,这里的固定成本比较高,有主要的追求变化战略的国际竞争者,工厂是高度专业化的,并且买方把产品认为是一种商品,在这种市场中,衰退经常伴随着高强度的竞争、价格战和大量的损失。

波特指出了四种在衰退阶段可进行的战略选择：

(1)领导战略：公司通过投资于兼并或别的市场份额建立战略，使市场行为合理，并控制市场。这是一个高度冒险的战略，只有当管理阶层坚信最后的市场结构会使公司收回最后的投资时，此战略才是合理的。

(2)市场补缺战略：公司集中于某一细分市场，这一细分市场比整个市场更为健康，价格更不敏感。然而，这或许会成为一個困难的战略，因为剩余的竞争者都可能把目标定在这一细分市场上。

(3)收获战略：此时公司寻求优化现金流而非市场份额。收获战略主要包括减少成本，提高价格并使产品、顾客、销售渠道合理化。如果企业在市场中是一个强有力的参与者，那么这个战略是可行的。如果它不是行业的领导，此战略会使它迅速地崩溃，抵消了它从此战略中获得的任何收益。

(4)撤离战略：这里指的是出售企业，目的在于获得最大的投资回报。当此决策是在衰退初期决定的，那么该战略是有利润的，如果直到最后才退出或者当整个行业已被收购之后，它就不能在收购中获得多少利益。

选择合适的战略，主要依靠对公司的竞争地位的分析和对市场发展过程的评估，如果公司有很高的市场地位并且衰退是平稳的，没有剧烈的价格战，那么领导战略或补缺战略是可取的；另一方面来说，如果公司无显著的优势，或无缺位可补，并且产品被视为一般产品，迅速退出是最佳选择，越早地认识到衰退阶段及更好地了解市场演变特点，那么管理者就能有更多的选择。

## 5. 营销战略的设计

### POINT 核心要点

管理者采用的市场营销战略取决于三个因素：①竞争地位；②战略目标；③市场发展阶段。

#### ● 战略设计分析

管理者应采用的市场营销战略取决于三个因素，首先，它的竞争地位——是领导者还是挑战者？其次，它的战略目标，是寻求市场主导地位还是去获得有利的市场缝隙？第三，市场处于哪个阶段，是处于早期成长阶段还是处于成熟阶段的后期？

假如一个公司通过一重大创新创造了市场，它就有机会获得最初的进入优势，包括形象优势、顾客忠诚、高利润、规模经济与经验。但这些优势与确保其地位相比还很不足，无数例子表明，早期的先驱者不久就被赶上甚至从市场中消失。事实表明如果想从创新中获利，先驱者必须一方面迅速地进入主要市场，同时在另一方面获得较大的市场份额，这些要求对于小公司来说是成本巨大，并且实施困难。

当市场由成长进入成熟时，战略就应由进攻型转为防守型，近来的市场营销研究发现，原来用于军事上的战略，如克劳塞维茨(Clausewitz)和利德尔—哈特(Liddell - Hart)讨论防守选择的论述被广泛用于寻求保持市场领导地位的公司。这些选择包括进攻性防守、区域防守、侧面防守、流动防守等等，科特勒(Kotler)和辛(Singh)写下了著名的适用于市场营销的军事战略总结。

如果公司只是一个后加入的挑战者而非先驱者,就要采用不同的战略。当市场处于发展初期时,攻击领先者是易行的。特别当先驱者没有主动地将市场扩张到小的创新市场区域以外的市场时更有效。在市场发展的初期,对于挑战者来说,最为有效的两个战略是寻求新的细分市场和新的产品特性。

如果挑战者在市场的成熟期挑战创新者,还有军事战略可用,科特勒(Kotler)和辛(Singh)写下了许多招术。如正面攻击、包围、游击以及侧面攻击战略。

#### ● 营销战略趋势

管理者必须明白市场是高度动态的。今天,顾客的需求、竞争行为和技术方案并不是一成不变的,并且在持续的变动中,对于预测这些变动来说,产品的生命周期理论只是一个十分简单的模型。事实上,管理不得不对改变市场行为的演变因素进行评估。

成功的竞争战略基于明了这些演变因素并且利用它们形成优势。大多数的先驱者必须了解他们的优势只能暂时存在,他们创造的战略窗口必须迅速而且果断地利用,然后积极地防守,新的进入者会发现当他们攻击一位有效的领导者时,他们会受到各种不寻常的限制,一位成功的领导者不会因受到攻击而失败。相反的是,通常的成功者都依赖于在识别新的细分市场和附加的产品特征方面更深层次的创新,这些创新还未被领先者识别到或已开发。

市场演进的特点已变为竞争者相互交叉进入每一方优势领域,竞争在强度和范围上都在加剧,这对一个采用单一市场补缺战略的公司更为困难,长期以来,高价值的市场缺位对于寻求新的收入增长点的大公司来说是很有吸引力的。

---

## 1. 产品规划

---

### **POINT** 核心要点

在拟订个别产品的营销策略,营销人员要依据产品的特征,发展出能为企业创造效益的产品类别。

---

#### ● 产品概念

一只肯尼士牌网球拍、在超级理发店的一次理发、一场百老汇戏剧演出、一次夏威夷的度假、一次电话回答服务,所有这些都称为产品。产品的定义:产品是市场上任何可供注意、购买、使用或消费以满足欲望或需求的东西。

大部分的产品是实物产品,如汽车、烤面包机、鞋子、鸡蛋和书本等。但是,像理发、演奏会、度假等服务也是产品。“人”也可称之为产品。例如,国外的总统候选人可以以营销的方式来推销自己,其用意不是购买,而是引起选民注意他们,投票给他们和支持他们的政治方案。一个地方如夏威夷也可能会吸引人们去置产或度假;像美国红十字会那样的组织也可以营销,其目的为争取民众的积极支持。甚至于一个观念也可以营销,如健康美食观和安全驾驶观,以便让大家采取与这些观念相关的行动并且介绍给他人。因此,从广义上来说,所谓的产品包含任何可销售的事物,它包括实物、服务、人、地方、组织和观念。

#### ● 产品规划的层次

规划推出产品的人必须了解产品有三种不同的层次。最基本的层

---

次为核心产品,这是顾客购买产品真正所要求的东西。实际上每一种产品都是在帮助顾客解决问题。妇女购买唇膏,不只是买嘴唇的颜色。雷夫隆公司的查尔斯·雷夫森早就认识到:“在工厂我们制造化妆品,在商店我们销售希望。”西奥多·莱维特指出:“采购代理商买的不是四分之一英寸的钻孔机,他们买的是四分之一英寸的洞。”因此,当营销者设计产品时首先必须定义核心产品带给消费者的利益。核心产品是整个产品的中心,如图 2-1 所示。

产品规划人员必须把核心产品转变成有形的东西。有形产品有五种特征:质量水准、功能特色、式样、品牌以及包装。以索尼公司的手提式摄像机为例,它就是有形产品。其名称、零件、外形、特色、包装和其他属性等,均被仔细地加以组合以达到传送核心利益的目的——方便而高质量地拍摄重要的镜头。

最后,产品规划人员应该决定,伴随有形和核心产品要提供哪些附加的服务或利益,即附加产品给顾客?索尼公司不只是提供摄像机,还必须协助消费者解决在拍摄上的困难,因此当顾客购买摄像机时,其所得到的不只是摄像机,索尼公司及其经销商也提供购买零件保证书、技术、免费操作课程、快速维修服务,和询问任何问题及疑难的免费电话专线。对消费者而言,所有这些附加物均属整个产品的重要部分。

所以,产品不只是一个有形属性的简单集合。事实上,一些产品(譬如理发或医生的诊断)根本没有有形的特点。消费者认为这是项产品,是因为它们所带来的复合利益能满足他们的需求。所以当营销人员开发产品时,首先必须确认该项产品所要满足的顾客的核心需求是什么,然后再设计出有形的产品并设法附加该产品,以便创造最能满足顾客欲望的复合利益。

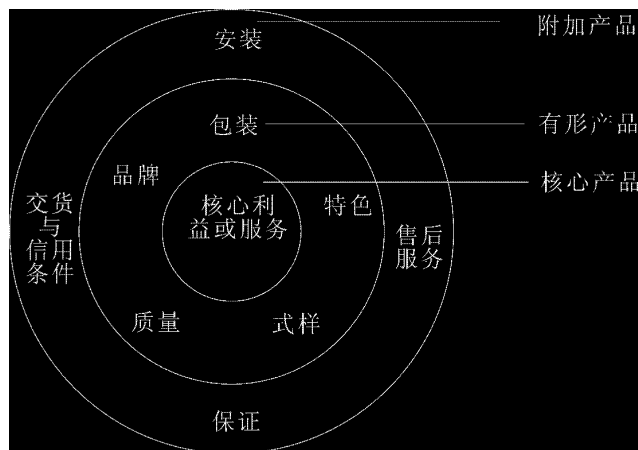


图 2-1 产品的三个层次

### ● 产品的附加值

如今,在发达国家,大部分的竞争发生在产品的附加阶段。成功地增加产品利益的公司不仅满足了消费者,也取悦了消费者。这也就是为什么旅社客人在枕头下可找到糖果或是一篮水果或一台可随意选择影片的盒式录像机的原因。这家旅馆表示我们要你得到特殊的礼遇。可是,每一种附加产品都要花费甚多,因此营销者须先弄清楚消费者是否愿意为额外的服务多付些钱。附加利益很快就会变成期望利益;旅馆客人如今还要求旅馆在其房间装置电视机、一小盒化妆品和其他舒适的设备。这表示竞争者须寻求更多的特色和利益以突出他们的产品。最后,当公司因附加产品而提高售价时,竞争者可走回原路,提供消费者价格较便宜的基本产品。

## 2. 消费性产品分析

### POINT 核心要点

消费品指那些被最终顾客购买来用于个人消费的产品。营销人员经常根据消费者的购买习惯将消费品分成便利品、选购品、特殊品与冷门品四类。

#### ● 便利品

指购买者购买次数频繁,不刻意去比较,而且能立即作出购买决策的物品,它们通常是最低价而随处可购得的,例如香烟、肥皂、报纸等。便利品可进一步分成主要购买品、冲动购买品以及紧急购买品。主要购买品指消费者定期购买的物品,例如一个买者可能按惯例采购亨氏番茄酱、克雷斯特牙膏及乐之饼干等。冲动购买品指未经事先计划或寻求而购买的物品;由于消费者不刻意去找,因此厂商会尽可能增加出售的地方,例如棒棒糖与杂志就常摆在超级市场结帐的柜台边,以刺激消费者的购买。紧急购买品指因某种需要紧急出现而去购买的物品,例如一阵大雨后所需的雨伞,或冬季首次暴风雪后所需的雨鞋与铁锹;厂商为了避免失去销路,也常将这些物品摆在许多销售点。

#### ● 选购品

指消费者在选购的过程中会刻意去比较适用性、价格、质量和风格式样的物品,例如家具、服饰、二手汽车和重要的家用电器。选购品也可区分为同质与异质两类物品。同质品对顾客而言质量类似,他们会将注



意力集中于价格上,故厂商应在价格上多费功夫;然而对购买衣服、家具或比较异质的物品而言,产品特色比价格重要得多。如果一位女士想买一件新服装时,剪裁、式样、合身与否可能比微小的价格差异来得重要。因此销售异质品的厂商应多摆设几种不同的货物,以迎合不同的顾客品味;同时雇用训练有素,能为顾客提供信息与建议的销售人员。



图 2-2 消费品分类

### ● 特殊品

指产品具有独特性或高度的品牌知名度,而消费者通常愿意付出更多的努力或代价去取得的物品。例如特定品牌与类型的汽车、高价照相器材和男性服装。美洲虎汽车就是一个典型的特殊品例子,消费者常常不辞辛劳地远道去购买。通常顾客购买特殊品时不会再做比较;他们只是花时间到经销商处将产品买回去,经销商也不需要设立便利的销售点;不过应让顾客知晓销售的地点。

### ● 冷门品

指消费者不知道,或是即使知道也不会考虑去买的产品。例如烟雾检验器,CD 音响等新产品,必须一直到消费者通过广告而知晓后才会脱离冷门品的范围;典型的冷门品包括人寿保险和百科全书。由于冷门品的特殊本质,营销策略更应注意广告、人员销售及其他营销力。目前一些销售冷门品的技巧也已被逐渐发展出来。

### 3. 工业产品分析

#### POINT 核心要点

工业品指个人或组织为用于未来的制造过程或经营活动所购买的产品。由此可知,消费品和工业品的区别主要在于购买该产品的目的是什么。

#### ● 原料与零件

指完全成为产品一部分的工业品。通常可将他们分成两类:原料、加工后的原料与零件。

(1)原料可再细分为农产品(如小麦、棉花、水果和蔬菜),以及天然产品(如鱼、木材、石油、铁砂),其营销方式略有不同。农产品由许多农户所生产,再由中间商加工处理和经销,除了少数例外,他们通常使用较少的广告与促销活动,有时行业协会会举办活动以激发消费。有时某些生产者对其产品赋予品牌,例如香吉士橘子、奇基塔香蕉。

天然产品的来源有限,它们通常数量大、单价低、运销的过程十分繁重;生产者的规模大、数目少。由于工业用户需要长期供应,因此都与生产者订有合约,产品由生产者直接售予工业用户。因为天然产品具有同质性的特征,限制了其营销活动的范围,因此价格与运输是影响选择供应商的主要因素。

(2)加工后原料与零件可以分成组合材料(如生铁、纱、水泥、电线)与零部件(如小马达、轮胎、铸件)二类。组合材料通常需要进一步制造,例如将生铁炼成钢,纱纺成布等;由于组合材料的同质特性,工业用户通常

以价格与供应商信誉作为选择的标准。零部件则在生产程序中丝毫没有变化,例如将小马达放在吸尘器里,或将轮胎装配在车子上。加工后物料与零件通常由厂商直接卖给工业用户。价格与服务是销售因素中的重点,品牌与广告相对显得不那么重要。

## ● 设备

设备是部分需摊入制成品的产品,它分成主要设备和附属设备两类。

(1)主要设备包括建筑物(例如厂房、办公室)和固定设备(例如发电机、钻床、电脑、升降梯)。主要设备是公司购买的大宗,它决定公司营运的规模。通常它是由生产者直接卖给工业客户。在成交前买卖双方一定有一番交涉,卖方会派出一流的销售人员,包括销售工程师在内;卖方也必须能按特殊规格设计产品,并提供售后服务;广告有时会用到,但不如人员推销来得重要。

(2)附属设备包括可移动的工厂设备及工具(例如手工工具、超重机车)和办公设备(例如打字机、办公桌)。这些产品不会出现在最后的制成品中,而仅用于协助生产过程。其寿命比主要设备短,但比一般物料长。虽然有些附属设备的生产者采取直接销售的方式,不过由于市场地区分散、客户多以及订单少等种种原因,它们通常都通过经销商销售。质量、功能特色、价格和服务是顾客选购的主要考虑因素。虽然有时候广告能奏效,但是销售人员仍然比广告重要。

## ● 物料及服务

物料及服务是完全不摊入制成品的产品。

(1)物料又分成一般物料(例如润滑油、煤、打字纸、铅笔)和维修物料

(例如油漆、钉子、扫帚)。工业品中的物料就如同消费品中的便利品,使用者通常极少花心思去比较和购买。由于顾客量大、地区分散及产品单价低,这类产品都通过中间商销售。因为物料相当标准化,品牌偏好度不高,所以价格和服务是选购的主要考虑因素。

(2)商业服务包括维修服务(例如洗窗户、修理打字机)和商业咨询服务(例如法律顾问、管理顾问、广告设计)。维修服务通常订合约,维护部分常由小公司包办,修理部分则由原设备的制造商提供。商业咨询服务通常就是类似于购买新服务的情况,厂商会依据提供咨询服务者的名声及其人员来选择商业咨询服务。

上述有关产品分类的讨论,说明了产品的特征在营销策略上有相当大的影响力,同时营销策略也取决于产品所处的生命周期、竞争者数目、市场细分程度和经济情况等因素。

## 4. 产品属性决策

### POINT 核心要点

开发产品包括定义此产品将提供的利益。这些利益是以有形的产品属性如质量、特色和设计来沟通和传送的。有关这些属性的决策会强烈影响消费者对产品的反应。

#### ● 产品质量

在开发一项产品时，制造者应当选择一个可以支持其在目标市场的产品定位的质量水准。质量为产品定位的主要方法之一。产品质量所代表的是产品表现其功效的能力，也就是产品的耐用性、可靠性、精确性、操作和维修的简易性以及其他重要属性，其中的几个属性可客观地衡量。从营销观点看，质量应当以购买者的感觉来衡量。

质量改善对某些公司而言，意味着使用较佳的质量管理以减少顾客讨厌的缺点。然而策略性质量管理的意义不只是这些，它是指提供一种比竞争者更能满足消费者需求和质量偏好的产品。诚如一位分析家所言：“质量不仅是需要解决的问题，质量就是竞争机会。”

如今，质量这个问题正引起消费者与厂商的兴趣。根据最近一项研究，在 45 家成长快速而获利不错的公司中，大多数通过销售可提供消费者价值更多的产品，而非成本更低的产品来与同业竞争。美国消费者对日本汽车、家电及欧洲的汽车、成衣、食品等产品的质量印象深刻。大部分的消费者喜爱样式不退而非时髦的衣服；他们偏好新鲜的营养食品、美食；对非酒精饮料、糖果、电视大餐缺乏兴趣。此种质量方面的兴趣，

引来厂商的迎合奉承,福特公司就是一个很好的例子,该公司的“质量第一”策略造就了高质量的汽车,市场占有率及获利能力同步上升。

除了树立产品的质量以外,公司还必须传达产品的质量,质量的传达可通过产品的外形和质地来进行。质量也通过营销组合的其他要素来传达。高价位通常显示购买者崇尚的高质量产品,产品的质量也受到品牌、包装、分销及促销的正反面影响。因此,所有这些因素必须通盘考虑,以传达和支持品牌的形象。

在此同时,我们不可妄下断语,认为公司应设计最佳质量的产品。质量更高,获利反而衰退,因为愿意购买的顾客更加减少。顾客会抱怨某些产品过于精细化了,如罗尔斯—罗伊斯汽车、Sub Zero 冰箱、劳力士表。公司必须依据目标市场的需要和竞争产品的质量来选定本身的质量水准。

### ● 产品特性

每个产品都可赋予不同程度的特性,从不带任何额外特性的“赤膊”型的产品开始,公司的产品特性越多,品位越高。要在诸多竞争产品中出头,产品特性是一项有力的武器,许多公司都不断地寻求创新。首先推出顾客需要,且有价值的特性将会是最有力的竞争武器。

企业如何确认新的产品特色,并决定对产品加以何种特色? 答案是公司应在顾客有机会使用产品之后,定期与顾客联络。问他们一系列问题:

- (1)您喜欢该产品吗?
- (2)您最喜欢该产品的哪一项特色?
- (3)在您心目中,添加什么特色会使产品更好?
- (4)您愿意付什么代价来得到这些特色?

公司可由此获得消费者对每一种特色的看法，并与公司成本作比较。消费者认为价值次于成本的特色就要删除；反之，顾客认为与成本相比价值高于成本的特色则要设法添加。

### ● 产品设计

产品的设计也可使产品具备独特性，有许多公司在这一方面极为成功，如布莱克—德克尔公司的家电用品和工具、钢箱公司的办公室用具系列和鲍斯公司的音响设备。事实上，大部分公司在这方面做得都不够好，这使他们的产品看起来平淡无奇。然而设计可成为公司营销中最具威力的武器，设计优良的产品赢得赞赏与销路，以下这些就是外型设计突出的例子：

一辆流线型的黑色汽车在转弯时展现其润滑、优雅的线条；奶瓶的巧妙设计使婴儿的手指头刚好可以握住；简洁漂亮的三角形喇叭随着音乐节奏而震动，显露其潜在威力。它们之所以与众不同，是由于设计上的成功，也就是能将形式与功能、质量与外形、艺术与工程巧妙地揉合在一起。

设计的观念比式样更为重要。式样描述的是产品外观。式样可引人注目或惊讶，不寻常的式样能得到众人的瞩目，但这并不意味着吸引人的式样就能对产品性能有什么帮助，有些情况下它甚至会伤害产品的性能。一只椅子可能看来讨人喜欢，但坐起来却极不舒服。设计不像式样仅止于表面，它深入产品的核心。良好的设计有助于产品的用途及其吸引力。一个好设计师除了产品外观之外，也要考虑到产品的简便性、安全性、便宜的使用费用与服务费用，以及简单、经济的生产和分销。

有些公司已开领悟到设计的重要性。福特公司的金牛星具有全新的设计，包括圆润灵巧的外型、舒适的座位、先进的工程技术和高效率的

---

制造,以上这些造就了金牛星的成功。杰出的设计是布莱克—德克尔公司家用工具成功的主要原因。萨姆索耐特公司的牡蛎型聚丙烯手提袋的精致设计也带来成功,这种手提袋不仅质地轻且相当坚固,其制造成本也不高。总之,好的设计能吸引注意力,提高产品性能,降低成本,并在目标市场取得很强的竞争优势。



---

## 5. 品牌决策分析

---

### **POINT** 核心要点

在发展个别产品的营销决策时,品牌是极重要的一环,而且良好的品牌决策可以增加产品的价值。

---

#### ● 品牌决策的价值

命名已成为产品策略的主要课题。另一方面,开发一个有品牌的产品需要长期投下大量的营销资金,特别是广告、促销与包装方面。制造商发现仅生产产品较为容易,成本也较低,于是品牌的建立则由他人代劳。以台湾的制造商为例,他们通常采取这样的做法:台湾厂商虽生产了世界上许许多多的服装、消费电器、电脑,然而这些产品却不以台湾的品牌销售。

#### ● 品牌控制

多数的制造商终于了解只有控制品牌才拥有实力。换句话说,拥有衣服、电器、电脑的品牌名称的公司,可以用来自马来西亚或其他地区的廉价产品来取代台湾的产品。台湾的商人无法防止这些生意流失到更便宜的供应商,因为消费者只忠实于品牌,而非生产者本身。日本和韩国的厂商就没有犯下这种错误,相反地,他们投下大量的金钱为其产品建立品牌知名度,如索尼、松下、JVC、金星、三星等公司。即使这些公司无法长久待在其国内生产,然而其品牌名称则继续享有消费者的忠诚。

名声响亮的品牌名称均享有消费者的特许授权,也就是博得消费者

---

强烈的忠诚。很多消费者指名要这些品牌并且拒绝别的替代品,即使这些替代品价格较低。竞争者的促销策略无法打击那些开发消费者充分  
特授权品牌的公司。

### ● 关键性名词

我们应当熟悉一些有关品牌的名词,以下为其中几个关键名词的定义:

(1)品牌指一个名称、标记、符号、设计或它们的联合使用;以便消费者能辨识厂商的产品或服务,并与竞争者的产品有所区别。

(2)品名指品牌中可用语言念出来的部分。例如爱冯、迪斯尼乐园、美国运通公司和加州大学洛杉矶分校等。

(3)品标指品牌中不能用语言念出来,但可让顾客辨认的部分。例如一个符号、设计、具有特性的色彩或书写字体等。典型的例子如米高梅影片公司的狮子、柯达胶卷盒上的红色 K 字。

(4)商标指厂商为其申请专属使用权,并且在法律上给予特别保护的  
品牌或其一部分。

(5)版权即厂商将其文学、音乐、艺术创作申请专属印刷、出版与销售  
的权利。

## 6. 品牌命名决策

### POINT 核心要点

企业为产品确立品牌,可以增进消费者的购物效率,因为它可以告诉消费者更多的产品讯息,以及到何处购买。

#### ● 品牌命名分析

公司的第一个决策就是决定是否要给产品加上品牌。品牌的成长非常惊人,目前几乎没有一项产品没有品牌。柑橘上加盖生产者戳记,螺帽与螺栓以贴有经销商标签的玻璃纸包装,汽车零件——例如火花塞、轮胎、滤油器——都可看到和汽车不同的品牌赫然在上,甚至连水果和蔬菜也很成功地冠上品牌。如美国香吉士的柑橘、多尔的菠萝、奇基塔的香蕉等,比那些无品牌产品多得 10% 到 60% 的边际利润。普罗克特—甘布尔公司更是专注于命名,并且开始以加价来试销。该公司为马铃薯、九种蔬菜和水果色拉命名,如硬花甘蓝和花椰菜调制而成的色拉。

某些主要消费品和药剂似乎回复到没有品牌的状况,这些“无品牌产品”包装简单且没有制造者的标记,主要目的就是要节省包装及广告费用,降低成本。虽然无品牌产品最盛行于 20 世纪 80 年代的早期,但是到目前为止,是否应该有品牌的争议仍时有所闻。

#### ● 案例分析

1978 年,一些无品牌的低价产品出现在珠宝食品店内醒目的零售架上,此举震惊了全美的零售店。这些产品的包装不值一提。仅有白纸黑

## 市场营销

字的标签分别标示着毛巾、糖、猫食。这标志着无品牌产品的时代已经来临。无品牌产品是指超级市场里那些没有品牌、包装简单的低价品，譬如通心粉、纸巾和水蜜桃。它们提供略低于标准或符合标准的质量，但价格通常比做全国性广告的品牌便宜 40%。无品牌产品的价格较低，可能是因为质量略差、包装的成本较低，以及较少的广告费用。

无品牌产品的成长，令有品牌产品的制造商深感惊讶。在 20 世纪 80 年代初期美国有 80% 的超级市场都出售无品牌产品，消费者可能购买的无品牌产品占了所有产品项目的 3/4。在短短四年内无品牌产品的销售额达 28 亿美元，占超级市场销售份额的 2.4% 以上。

在经济不景气时期，无品牌产品的低廉价格无疑会吸引消费者，然而质量仍是重要的考虑因素。消费者认为这些产品的质量不太重要或者认为全国性品牌和无品牌产品的质量相差不多。像纸类制品、冷冻食物、花生奶油、蔬菜罐头、塑料带、尿布和狗食等类产品，受到的波及较大；而保健、美容之类的产品则不太受影响，因为消费者不愿贪图便宜而丧失质量。

无品牌产品在美国市场能有多大发展还是个未知数，但它已在 1932 年达到最高峰。从那以后，无品牌产品的市场占有率掉到了 1.5%，年销售额亦降至 13 亿美元。其原因一部分是因为经济的复苏——物价已稳定下来，而消费者已经比在 20 世纪 80 年代初期无品牌产品盛行时有了更多的收入，另一个原因是有品牌产品的制造商改进了营销策略。这些制造商开始强调质量和品牌形象。譬如，当罗尔斯顿尿素公司饱受无品牌宠物食品的威胁时，它宁愿提高产品质量也不愿意降价，并将目标市场瞄向那些重视宠物、关心宠物食品质量的主人。克拉夫特公司便曾在电视上做广告，描述在滋味测试中儿童们较喜欢吃该公司的通心面和乳酪而不喜欢无品牌的产品，以此来反击无品牌产品的威胁。

其他的策略则是缩减成本,并且配合消费者省钱的目的而推出价格较低却有较高价值的产品。一些有品牌产品的制造商干脆推出低质量、低价格的产品,来和无品牌产品直接竞争。以联合碳化物公司为例,它生产无品牌名称的袋子与其Glad牌的袋子相竞争。另一个例子为普罗克特—甘布尔公司,它增加了Banner纸制品产品线,虽然这条新产品线的质量远较其他的品牌差,但是比起无品牌产品而言它的质量还是较好的,而且价格极具竞争力。

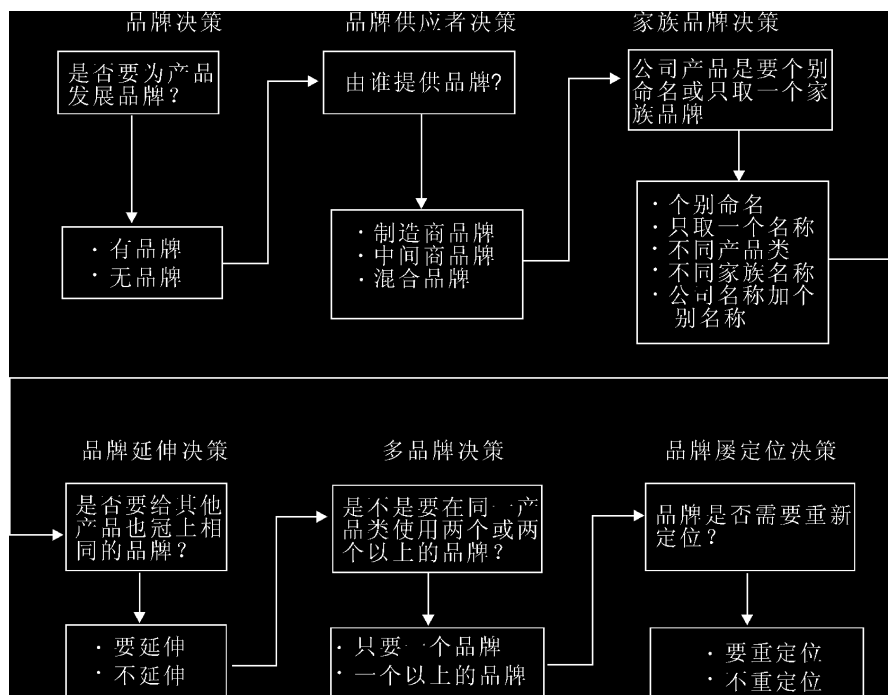


图 2-3 品牌决策总览图

有品牌产品的制造商必须让消费者相信他们的产品质量较高且较稳定,值得消费者付较多价钱来购买。能够提供较大质量差异的有品牌产品,受到无品牌产品的威胁较小;受威胁较大的,是那些较弱的全国性品牌产品以及质量比无品牌产品好不了多少的低价中档有品牌产品。因为消费者实在没必要多花 20% ~ 40% 的钱去买那种质量比无品牌产品好不了多少的产品。

### ● 品牌命名的意义

为何要给产品先冠上品牌呢? 有品牌到底是谁获利呢? 他们如何获利? 付出多少代价? 品牌能带给购买者以下的优点:

- (1)对消费者而言,品牌名称形同产品质量。
- (2)经常购买相同品牌产品的人,相信每一次的购买都能取得相同的质量。
- (3)品牌还可充分提高消费者的采购效率。试想,购买者在数以千计无标示产品的超级市场里如何下手挑选呢?
- (4)品牌能促使消费者注意可能对其有用的新产品——于是品牌成为说明新产品特殊品质的基础。

品牌也能带给厂商许多好处:

- (1)品牌使得厂商在处理订单或售后追踪问题上都较为便利。因此安霍伊泽—布施公司可能接到一张订购 100 箱 Michelob 啤酒的订单,而不是语意不详的“一些好啤酒”的订单。
- (2)厂商的品名和注册商标对产品的自创特性有法律保护作用,以免被竞争者抄袭。
- (3)品牌能使公司吸引一批比忠诚度高,且能使公司获利的消费群。
- (4)品牌有助于厂商细分市场。例如普罗克特—甘布尔公司在清洁

剂市场上,推出 10 种不同配方的品牌,每一种都是针对一个特定的目标市场。

建立品牌对整个社会也有益处。赞成建立品牌的人认为,建立品牌可以使产品质量更高、更一致。建立品牌可以增加社会的创新率。有了品牌,便可接受法律保护,防止竞争者模仿,并可鼓励生产者寻求新的产品功能特色。如此便可使产品多样化,让消费者有更多的选择。建立品牌也可增进购物效率,因为它可以告诉消费者更多的产品讯息,以及到何处购买。虽然有些人认为社会上品牌过度泛滥,但我们仍可以说,建立品牌对消费者和社会都有价值。

## 7. 品牌归属决策

### POINT 核心要点

关于品牌的归属,企业可以有三种选择:①制造商品牌;②中间商品牌;③私人品牌。

#### ● 品牌归属的分类

一旦决定要建立品牌之后,关于品牌的归属,制造商可以有三种选择。第一就是采用自己的制造商品牌,有时又称为全国品牌;第二是将产品出售给中间商,由中间商套上他们自己的品牌,这称为私人品牌或经销商品牌,又可称为中间商品牌、分销商品牌;第三是一部分用制造商品牌,一部分用私人品牌。凯洛格和 IBM 等公司生产的产品都是用自己公司的品牌;在另一方面,世界上第二大防冻剂制造者巴斯夫公司,以 80 种私人品牌销售其 Alugard 牌防冻剂,包括像 Kmart、True Value、Pathmark 和 Rite Aid。惠尔普尔公司的产品则一部分用自己公司的品牌,一部分则以西尔斯的 Kenmore 品牌销售。

在美国一向是由制造商品牌支配市场,像著名的坎贝尔汤和亨氏番茄酱都是创造商品牌。虽然大部分制造商均自行创造品牌,但是也有一些制造商付钱“租用”有名的品牌。

#### ● 案例分析

一家制造商或者零售商可能要花好几年及一大笔钱才能使消费者喜爱他们的品牌。一个变通的方法就是“租用”已经对消费者产生吸引



力的名字。付了商标专利费之后,就可使用由其他制造商事先建立的名字或标志,或家喻户晓的名人的名字,或流行电影及书刊上所塑造的人物。以上的任何一种都可提供给制造商的产品一个现成且受欢迎的牌名。最近几年,名字和标志的授权已成为一笔大生意。这些商标授权产品的零售额从 1977 年的 40 亿美元增加到 1987 年的 550 多亿美元,到 1990 年则突破 750 亿美元。

衣服及配饰物的销售者是最大的专利购买者,占了总授权 35% 的制造商和零售商支付可观的专利费给诸如比尔·布技斯、卡尔文·克莱因、皮尔·卡丹、古奇和哈尔斯通等时髦的创新者,以取得其姓名和字号使用权。而标上这些姓名字号的产品项目,从上衣到领带,从床单到皮箱各类产品都有。但是最近几年,由于设计师的品牌、标志授权过度泛滥,许多零售店又恢复到喜欢用自己的品牌。因为由此可以重新获得独家销售、自由定价和较高的毛利。即使不太时髦的品牌也能创造令人惊讶的成功。由 Murjani 所设计的可口可乐牌服饰,两年内的销售额约有 1 亿美元。其他消费品制造公司如赫尔希、Jell-O、汉堡王、麦当劳等,也将公司加入到品名授权的时髦行列。

销售儿童玩具、游戏器材、食品和其他产品的厂商也都广泛地租用热门的品牌或图案。这些标志图案纷纷出现在儿童的衣服、玩具、学校用具、洋娃娃、午餐盒、麦片粥和其他产品上,似乎永无止境——譬如从迪斯尼、Peanuts、芭比娃娃到 Flintstones 里的人物和 Masters Of the Universe; 从神圣的 Raggedy Ann 和 Andy 到兔子罗杰和忍者神龟。

专利授权的最新方式为品牌延伸,也就是租用在某类产品上已成功品牌,用于其他相关的产品种类。使用品牌延伸策略成功的例子为: Astroturf 运动鞋、胜家牌缝纫机、Louisville Slugger 棒球制服、Old Spice 剃须杯和剃须刀、Faberg'e 人造首饰、Winnebago 露营设备, Vidal Sassoon 美发用

---

品和Coppertone泳衣。

新产品若冠以已授权的热门品牌或图案,可以立刻有醒目和熟悉的效果,并且可以和竞争者的产品区分开来。尤其面对两个同类产品,当消费者犹豫不决该买哪一个时,他会选择购买他所熟知的牌子。事实上消费者总是购买带有他们所喜爱的品牌或图案的产品。一段时间许多公司都一窝蜂地加入授权的行列,连哈利—戴维森公司(摩托车制造商)也不例外。在过去的80年当中,哈利—戴维森的名声已树立了鲜明的形象——有些人甚至将它的标志刺在身上。如今,哈利—戴维森已经将它的名字授权给制造其他产品的厂商,一家玩具制造商就出售哈利—戴维森大轮牌三轮车。同时哈利—戴维森也扩大其授权的产品项目,任何产品只要符合质量标准并通过测试即可,因此从葡萄酒冷却器到巧克力和古龙香水都可以发现哈利—戴维森的标志。

### ● 品牌创立

美国一些大零售商和批发商也在建立他们自己的品牌,例如在轮胎市场上,西尔斯与彭尼的自有品牌轮胎和固特异、费尔斯通等制造商品牌一样为消费者所熟知。西尔斯公司已创造了数个牌名,如Diehard电池、craftsman工具、楷模家电和Weatherbeater油漆,消费者对它们十分偏爱。越来越多的百货公司、超级市场、服务站、布店、药房和家用电器的经销商在推出自己的品牌。

时装行业虽然仍由全国性品牌所主宰,但私人品牌的使用已大幅度增加。有些制造商如Ralph Lauren、Coach、Burberry、Esprit和Benetton等,均开了一些只卖他们自己品牌产品的商店。传统的零售商销售更多的私人品牌产品,例如,梅西公司(Macy's)有50多个私人品牌,某些私人品牌产品的销售额占该项产品的50%。Limited的私人品牌,包括Forenza和

Outback Red, 占了连锁店销售额的 70%。

尽管私人品牌很难树立, 库存和促销的费用也很高, 许多中间商仍要树立自己的品牌, 因为这样做有利可图。中间商常可以找到一些生产能力过剩的工厂, 让他们来生产成本较低的私人品牌产品, 而其他的成本, 譬如广告及分销成本也可能不高。换句话说, 中间商可以把产品价格降低, 而却可以有较高的边际利润。私人品牌也会带给中间商独家销售的产品, 因为这些产品无法向竞争者购买, 因此可以获得较大的店面交易量和忠诚度。譬如说, 假若凯马特公司成功地促销佳能牌照相机, 其他销售佳能牌产品的商店也将会因此而获益; 若凯马特撤除佳能的牌, 它将会损失早先为佳能牌促销所得的利益。但是, 假若凯马特促销自有的福科牌照相机, 它将从促销中独家获益, 同时消费者对于福科牌照相机的忠诚性会转成对于凯马特的忠诚性。

## ● 品牌之争

制造商品牌与中间商品牌之争称为“品牌战争”, 在这场竞争中, 中间商有很多有利之处。由于零售的陈列位置稀少, 许多制造商无法介绍自己品牌的产品, 特别是新加入者或小规模者。中间商把较佳的位置留给自己的品牌陈列, 并确保其存货情况良好。中间商品牌的定价通常比同等的制造商品牌低, 可以吸引较节省的购物者。而且许多购买者也知道, 私人品牌的产品实际上是由一些大厂商制造出来的。基于上述及其他各种原因, 原居支配地位的制造商品牌有走下坡路的趋势, 一些营销评论专家甚至预测, 除了实力雄厚的制造商品牌之外, 其他的制造商品牌都将渐渐为中间商品牌所取代。

全国性品牌的制造商正面临非常艰苦的情况, 他们一向花巨额费用去做消费者导向的广告和促销活动, 以维持其强烈的品牌偏好, 而为了

弥补这笔费用,产品价格只好更高。另一方面,零售商一再给他们施加压力,要求制造商把促销费用多花在各种交易折扣上,否则就不给产品提供适当的陈列位置。可是一旦制造商屈从于零售商的要求,花在消费者身上的促销费用便会减少,他们的品牌领导地位也会跟着滑落,这正是全国性品牌制造商面临的进退维谷困境。

## 8. 家族品牌决策

### POINT 核心要点

个别品牌策略最主要的好处就是公司的声誉和个别产品的成败分开,万一某种产品失败,不会严重损害到公司的声誉。

#### ● 家族品牌策略选择

制造商如决定使用自己的品牌,至少还有四种品牌策略可供选择:

(1)个别品牌名称:譬如普罗克特—甘布尔公司将它的各种清洁剂分别命名为 Tide, Crest, Folger's, Pampers;通用纺织公司也将其各种产品分别命名为 Bisquick, Gold Medal, Betty Crocker, Nature, Valley, Yoplait。

(2)所有产品都用单一家族品牌:亨氏公司和通用电气公司采取此种政策。

(3)所有产品分别用数个家族品牌:西尔斯公司即采取此种政策。它的家用电器品牌是楷模,手工具品牌为 Craftsman,家庭用品则是 Homart。

(4)公司名称加个别产品名称:凯洛格公司采取此种政策。它的产品有凯洛格玉米片、凯洛格饼干、凯洛格葡萄干饼。

#### ● 个别品牌策略的优势

个别品牌策略最主要的好处就是公司的声誉和个别产品的成败分开,万一某种产品失败,不会严重损害到公司的声誉。

采取单一家族品牌策略的好处是不需再费心去替产品找名字,也不必为认识品牌和建立其偏好去花昂贵的广告费,所以推出产品的成本较

低。此外如果该公司已有良好声誉,对产品的销售将大有助益。因此,坎贝尔公司用Campbell's这个家族品牌,可以不费吹灰之力地推出新的汤类产品,而消费者立刻就认识了这项新产品。

### ● 个别品牌策略的适用范围

如果公司所生产的产品种类各异,使用一个家族品牌就不太适合。斯威夫脱公司生产火腿和肥料,他们分别用自己的家族品牌Premium和Vigoro命名;有些公司在同样的产品类别里,也根据产品的品质来创立不同的家族品牌。公司也可以在每一产品品牌之前再冠上公司名称,以公司名称说明新产品的出处,以个别品牌表示产品的个别性。魁克麦片香脆片即是一例,前面的“魁克麦片”是公司名称,它在早餐食品市场上已享有声誉,后面的“香脆片”则使该新产品个别化和戏剧化。

## 9. 品牌决策延伸

### POINT 核心要点

除了前几节讲述的品牌决策以外,还有几个比较重要的问题,即:

①品牌延伸;②多品牌决策;③品牌重新定位;④选择品牌名称。

#### ● 品牌延伸

品牌延伸策略即利用已经成功的品牌,推出修正过的产品或者全新的产品。例如,普罗克特—甘布尔公司的象牙香皂成功之后,该公司便利用这个品牌推出碗盘清洁剂、液体洗手香皂和洗发精,并且它挟其 Tide 品牌的威力,推出液体和无香味的洗衣清洁剂。卢姆公司也利用其 98% 的品牌认知率推出新产品,如袜子、男性时髦内衣和女性内衣。本田公司也用 Honda 这个品牌来销售新推出的除草机。

品牌延伸策略有许多优点。公司可利用一个强有力的品牌来迅速建立新产品的知名度,并节省大笔广告费用。但是品牌延伸策略也有风险存在。例如比克连袜裤和 Life Savers 口香糖即是在早期便失败的产品。假若延伸的品牌失败,它会破坏顾客对公司其他产品的印象;而且,该品牌名称可能对新产品并不恰当,因此即使原品牌做得很好且令人满意也是枉然,例如消费者不会考虑购买 Texaco 牌牛奶或 Alpo 辣椒酱。此外,若品牌使用过度,可能会丧失原先在消费者心目中的特殊定位。某些营销策略专家称此为产品线延伸陷阱。他们不认为斯科特纸业公司把不同纸类产品命名为舒洁纸巾、舒洁卫生纸、舒洁面纸、舒洁纸餐巾及舒洁纸尿布就能有所帮助,因为斯科特这个名字没什么意义,与其对手如佳美、

帮提及帮宝适比较,其产品显得缺乏个性。

### ● 多品牌决策

多品牌策略是指公司在同一种产品项目中有两个或多个品牌。普罗克特—甘布尔公司是最早采用此种策略的公司,它以Cheer牌清洁剂来和其已经成功的Tide牌竞争,虽然此举使得Tide牌的销售额稍微下跌,但两种品牌的销售额比原来只有一种品牌时高。目前普罗克特—甘布尔公司生产的清洁剂有 10 种不同的品牌。

采取多品牌策略的原因如下:

- (1)厂商可以掌握更多的货架空间,加重零售商对该公司的依赖。
- (2)很少有消费者对某一品牌的忠诚度高到不去试用其他品牌,因此把握住品牌转换者的惟一方式就是多推出几种品牌。
- (3)创造新的品牌会使公司内部具有士气和效率,通用汽车公司和普罗克特—甘布尔公司的品牌经理们便互相竞争得十分激烈。
- (4)多品牌策略即是针对不同的利益和要求而定位的,因此每一个品牌都可吸引一个特定的目标市场。

### ● 品牌重定位决策

不论开始时品牌在市场上的定位多么成功,日后公司可能也会有将品牌重新定位的必要。因为竞争者或许已推出与公司的品牌十分接近的品牌,从而侵占了公司的市场占有率;或者是消费者的偏好已经改变,以致对于公司原有品牌的需求降低。在引入新品牌之前,营销人员最好应该考虑是否只要将已有的品牌重新定位即可。因为如此一来便可利用过去的营销努力、所建立起来的品牌认知率和消费者的忠诚性。

品牌重定位可能需要改变产品本身和它的形象。普罗克特—甘布



尔公司便利用加入能使织品柔软的新配方,而将 Bold 牌的清洁剂重新定位;阿罗公司在改变形象之前,就增加了休闲衬衫这一新品种;仅仅改变产品的形象也能将品牌重新定位,譬如象牙肥皂没有经过重新配方,便将“婴儿肥皂”重新定位成了成年人保养肌肤的“天然肥皂”;克拉夫特公司使用了新的广告,试图改变消费者对于Velveeta牌乳酪的认识,由“烹调用”乳酪改变成“美味可口、具天然营养”的点心乳酪,而产品本身仍旧没变。此外,当进行品牌重定位时,营销人员必须特别小心,免得失去或使现有的忠诚使用者感到困惑。当初克拉夫特公司为Velveeta牌乳酪重新定位时,是在确定了产品新的定位能与旧的定位共存之后才如此做的。这样一来,除了可吸引到新的使用者外,也保留了原来的忠诚顾客。

### ● 选择品牌名称

品牌名称的选择不应掉以轻心,因为好名称对产品的成功帮助良多。大部分大型的营销公司都已发展出一套选择品牌名称的正式程序。要找出最佳的品牌名称并非易事,首先须小心考察产品、产品利益、目标市场和所要采取的策略。

选择品牌名称的理想条件如下:

- (1)品名应当显示产品利益和质量。
- (2)这个名称要好念、好认和好记。
- (3)该名称要相当独特。

(4)易于转换成外国语。美国新泽西标准石油公司曾在 150 多个国外市场上试用 54 种语言去命名,然后才决定改名为Exxon,并且为此花费了近一亿美元。该公司发现“Enco”的发音,在日本的意思是指阻塞的引擎。

- (5)是否可以注册从而受法律保护。产品名称应该独一无二,若是侵

犯他人的商标专利便无法登记；品牌名称仅仅是描述性的或能引发联想的也可能会不受保护。

一旦名称已定，便应马上注册保护。许多公司现在都致力于建立单一名称与品牌，以便其成为该产品系列的代表。然而它们的成功也同时会危害到使用该品牌的专利权，许多原来加以注册保护的名称如赛璐珞、阿斯匹灵、尼龙、约约、蹦床和脆麦片等，如今已成为任何销售者都可使用的产品名称。

---

## 10. 包装决策分析

---

### **POINT** 核心要点

许多实物产品必须经过包装后才能推出市场。许多营销学者，除了价格、产品、分销以及促销之外，将包装列为另一个营销组合要素。

---

#### ● 包装的定义

我们将包装定义为设计与制造产品的容器及包装材料的活动。它包括直接的容器(如装剃须水的瓶子)、次级包装——当产品启用时可以丢弃。剃须水瓶子外面的纸盒就是次级包装，除了保护作用之外，它还有促销的功能。装运包装，是为储存、装运和认货所加的包装，每个可装6打剃须水瓶子的纸板箱就是装运包装。此外，标签也算是包装的一部分，上面印有关于产品的说明，通常是放在包装内或贴于其上。

传统上包装被认为是一种附带的营销决策。包装决策主要是基于成本和生产的考虑；包装的主要功能是包容和保护产品。然而，近年来许多因素促使包装成为一项重要的营销工具。随着自助服务的销售方式增加，产品的包装必须执行许多销售任务。它必须吸引顾客注意，描述产品的功能特色，给顾客以信心，使产品在顾客心目中有一个很好的印象。消费者收入的提高，表示他们愿意为产品的便利、美观、可靠以及包装精美所代表的名声多付一点钱。

#### ● 包装的经济价值

---

许多公司认识到设计优良的包装可以很快在消费者心目中建立公司和品牌的形象,据美国坎贝尔公司估计,顾客看到其红白相间的罐头包装平均每年有 67 次,这相当于 2,600 万美元的广告费。创新的包装可给公司带来胜过竞争者的可观利润。液体的汰渍一推出即获得强力清洁剂 10% 的市场占有率,部分原因是因其创新的防漏喷管和盖子。第一家使用铝铂包装饮料(无菌包装)的公司和第一家使用挤压式包装牙膏的公司均吸引了许多新顾客。反之,设计不当的包装令消费者头痛,并且造成公司销售额的损失。

近几年来,产品的安全性也成为包装上的重点,我们都知道如何处理难以打开的“防止小孩打开”的包装,20 世纪 80 年代的产品投毒恐慌在美国各地发生之后,大部分的药品和食品生产者都将包装改为防投毒包装了。

### ● 包装决策探索

发展一个有效的新产品包装需要作出一连串的决策,第一步是建立包装概念,包装概念说明产品的包装基本上应该如何? 应该以什么作为其主要功能? 是对产品提供较好的保护,介绍一种新奇的使用方法,反映产品的质量或公司的声誉,还是其他? 其次还必须进一步决定包装的构成要素——大小、形状、材料、色彩、文字说明以及商标。这些不同的因素,必须调和一致,才能使消费者获得最大价值以及支持产品的定位和营销策略。包装必须和产品的广告、价格、分销渠道以及其他的营销决策一致。

公司通常会替新产品考虑数种可行的包装设计。为了选出最好的包装,他们对各种不同的设计加以测试,以找出在正常使用情况下表现最好,经销商认为最易于处理,以及消费者反应最良好的包装。在选择

并引入包装之后,公司仍必须定期地重新评估,在消费者偏好不断改变,以及技术不断更新的情况下,原有的包装是否仍然有效。在过去,包装设计或许可以延续 15 年之久才需要修正。不过,在今日环境快速变迁的情形下,大部分公司必须每隔 2 年至 3 年便重新评估其包装设计。

## ● 包装的时代因素

要使包装跟得上时代,通常需要定期做一些小修正,由于是巧妙地加以改变,故大多数消费者都不会察觉到。但是有些包装的改变,却牵涉到复杂的决策、激烈的行动以及很高的成本及风险。例如,坎贝尔公司最近正积极地发展新的容器取代原有的老式罐头包装。该公司试过各种不同的容器,如用塑料碗来装速食汤,这是种可以放入微波炉中瞬间加热的新包装,不需要开罐头也不需要洗盘子。当然,这种包装形式的改变所下的赌注极大,它关系着坎贝尔公司在罐头汤市场 80% 的占有率,虽然这种改变可使坎贝公司减少包装成本达大约 15%,但是要更新生产设备将需一亿美元以上。据该公司管理层估计,至少需要 5 年的时间它的汤食塑料碗才能成功。

## ● 成本因素分析

成本仍是包装最重要的考虑因素。为新产品开发包装可能要花费数十万元以及耗费数个月到一年的时间;以坎贝尔公司为例,改变包装就可能需要数百万美元,并且需要好几年的时间来完成新的包装设计。因此,营销人员必须在包装成本、消费者通过包装所增加的价值认知,以及包装在协助达到营销目标中所起到的作用这三者间加以权衡。在制订包装决策的同时,公司也应注意到社会对于包装日益关切的趋势,然后才能制订同时满足社会利益、消费者目标以及公司目标的包装决策。

## 11. 产品标签决策

### POINT 核心要点

长期以来,法律对于标签都有所限制,不良的标签会使顾客产生误解,或者无法描述产品的重要成份,或者提供必要的安全警告。

#### ● 标签的必要性

厂商必须为产品设计标签,它可能只是附贴在产品上的一个简单签条,也可以是精心设计,和产品包装合二为一的图案。有的标签只标明品牌名字,有些标明的内容却相当丰富,尽管厂商较偏好简单的标签,有时候法律会要求标签能提供较多的信息。

#### ● 标签的功能

标签有数种功能,因此厂商要决定其标签应具备哪些功能。标签最起码的功能就是辨认产品或品牌,例如香吉士柑橘上面的 Sunkist 戳记。标签也可以用来区分产品的等级,例如水蜜桃罐头上有 A、B、C 级的标签。此外,标签还可描述几个与产品有关的信息,包括产品的制造者、制造地点、制造日期、内容及使用方法等。最后,标签可通过其吸引人的图案来促销产品。

#### ● 标签的更新

名牌产品的标签迟早会过时,因此隔一段时间就要有所修正,例如

象牙肥皂的标签自 19 世纪 90 年代起,在字体的大小与形状上已改变 18 次。Orange Crush 饮料由于竞争品牌采用印有新鲜水果的标签,而将其标签作了大幅度的修正,新的图样象征着新鲜,同时色彩更强更深。

### ● 法律的限制

长久以来,法律对于标签都有所限制,不良的标签会使顾客产生误解,或者无法描述产品的重要成份,或者无法提供充分的安全警告。美国联邦政府与州政府纷纷针对标签立法,其中最重要的是 1966 年的公平包装与标签法案。近年来影响标签决策的有单位价格(标明每一标准单位的价格)、开封期限(标明产品的货架寿命)以及营养标签(标明产品的营养价值)。销售者在推出新产品之前,必须确定它的标签是否已包含所有必要的信息。

## 12. 产品附带服务决策

### POINT 核心要点

顾客服务是产品策略的另一要素,公司提供给市场的产品通常都包括一些服务在内,它可能是产品的次要部分,也可能是主要部分。

#### ● 服务组合决策

公司应当设计符合目标顾客需求的产品和附带服务。因此,决定提供哪一项产品附带服务的步骤,包括决定目标顾客认为有价值的服务是哪一种,以及这些服务的相对重要性。顾客所重视的服务各有不同,某些人强调信用和融资服务,快速和可靠的送货,或迅速的安装;其他人则看重技术咨询与技术改进,产品操作培训,或售后服务和维修。

仅凭接听来自免费服务专线或接受来自评议卡的顾客抱怨,远不能包含顾客对服务的需求。公司还须定期地衡量顾客需求以得到他们对现有服务的评价,并且从中寻求新点子。例如,凯迪拉克汽车公司定期举行中心集体访问与车主会谈,并仔细聆听来自经销商的抱怨。最近该公司发现,购买者对第一次没有办法很好完成的维修最为不满。结果,该公司建立了一套系统,将每一个经销商直接与 10 人的工程师小组联系,协助机修工解决高难度的维修。此举使凯迪拉克汽车公司在短短的一年内,在服务排行榜上从第 14 名跳到第 7 名。

公司应当推出经过精心设计的产品以降低对服务的需求,如此一来,公司对产品设计与服务组合决策必须一视同仁。以佳能公司为例,



其家用复印机的可任意调整的卷筒使得要求服务的电话次数减少。柯达和 3M 公司都在设计一种产品,这种产品能够插入一个有诊断功能的设备,以便进行测试,找出有问题的地方,并利用电话来修理机器。由此可知,服务策略的成功关键在于设计出即便有故障次数也很少,而且维修费用低的产品。

### ● 服务形式决策

营销人员必须决定以何种方式将各种服务提供给顾客。例如,梅塔格公司对于其主要的机种提供几种维修服务:

(1)可以雇用及训练自己的维修人员,分派至全国各地的技术服务站。

(2)可以和经销商订立协定,由他们提供维修服务。

(3)可以让其他修理公司提供维修服务。

多数公司开始采取第一种方式,也就是提供来自公司本身的服务,其用意在于接近设备并了解问题。他们也发现经营“零件与服务”行业有赚头,只要他们是必备零件的惟一供应者,便可赚取高额的利润。事实上,某些机器设备公司半数以上的利润来自售后服务。

也有生产者将大部分的维修服务转移给专业的经销商。这些中间商更接近顾客,并且有更多的销售据点,因此能提供也许不是很好,但较为迅速的服务。生产者本身仍可赚取零件这一部分的利润,而将维修服务的利润留给中间商。

最后,独立的维修公司出现了。例如,如今 40% 以上的汽车维修工作不是由被特许专营的汽车经销商而是由汽车修理厂和连锁店所完成,这些汽车修理厂有米达斯、西尔斯和凯马特。此类仅以服务为重点的公司在各种行业里如雨后春笋般地出现,他们的做法就是提供比制造者或

被特许的中间商更低价或快速的服务。

某些大顾客也开始动手处理维修服务,因此拥有好几百台的个人电脑、打印机和相关设备的公司,将发现自己备有维修人员更为省钱。

### ● 顾客服务部门

顾客服务既然是竞争的重要武器,很多公司就得建立一个强有力的服务部门,负责处理顾客的投诉和改善、信用服务、维修服务、技术服务和咨询服务。例如,惠尔普尔、普罗克特—甘布尔和其他公司就为此设置电话热线处理顾客的投诉和咨询的要求。将顾客的要求和投诉予以分类统计,顾客服务部门即可知道哪里需要改善,例如产品设计、质量管理、强行推销等等,并且付诸行动。一个活跃的顾客服务部门可协调整个公司的服务,并且使顾客满意和产生忠诚,从而使公司能进一步超越竞争者。

---

## 13. 产品线决策

---

### POINT 核心要点

每一产品线需要不同的营销策略,营销人员将面临许多棘手的决策,包括产品线长度及产品线特色等问题。

---

#### ● 产品线长度决策

产品线经理应该决定产品线的长度。如果增加产品项目可提高利润,那就表示产品线太短;如果剔除产品项目可提高利润,那就表示产品线太长。产品线的长度要看公司的目标而定。如果要成为一个产品线很完整的公司,或者要求有高的市场占有率和市场成长率,那么产品线的长度就该长一点,即使有些产品项目未达到适当的利润也无所谓。如果公司比较重视获利能力,那么产品线的长度就该短一点,只要包括那些较赚钱的产品项目就行了。

随着时间的流逝,产品线常有加长的趋势,这是由于生产能力过剩,迫使产品线经理要发展新的产品项目。而销售人员和经销商也常要求产品线经理增加产品项目,以满足顾客的要求。况且产品线经理也希望增加产品项目,以提高销售额和利润。

但是随着产品项目的增加,下列成本也将随之上升:工程设计成本、存货成本、制造转换成本、订单处理成本、运输成本和促销成本。结果,会有人要求阻止产品线继续加长下去。最高管理层可能会因为资金或生产能力不足而冻结产品项目的增加。一经研究之后,可能会发现许多产品项目是亏损的,因此它们将被剔除以增加产品线的获利能力。而这

---

种产品线加长,随后又大量裁减的现象会一再地重复。

公司可以系统地增加产品线长度,其方式有两种,一种是延伸产品线,一种是填补产品线。

### ● 产品线延伸决策

每一家公司的产品线都占整个行业所提供的产品的一部分。例如宝马属于汽车市场上的中高价位车,丰田汽车则将焦点放在中低价位上。产品线延伸指加长产品线,使其超出目前的范围。图 2-4 将分别讨论三种不同类型的产品线延伸决策:向下延伸、向上延伸和双向延伸。

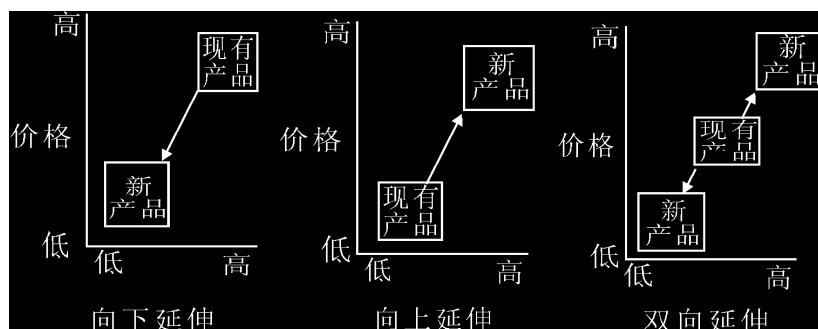


图 2-4 产品线延伸决策

#### (1) 向下延伸

许多公司在市场上发展高级产品,然后渐渐增加较低级的产品。比奇飞机制造公司一向以制造昂贵的私人飞机著名,后来由于派珀公司准备生产较大型的飞机,比奇公司为了反击,开始生产较便宜的飞机。公司决定向下延伸,其原因可能如下:①公司的高级产品受到攻击,因此决定以牙还牙,发展较低级的产品。②公司发现高级产品的成长速度减缓,因此决定向下延伸。③公司原来发展高级产品只是要树立品质优良的形象,它早就打算一旦时机成熟,就向下延伸。④公司增加一些较低

级的产品以弥补防线上的漏洞,避免新竞争者的入侵。

在决定产品线向下延伸时,公司也面临一些风险。导入低级产品可能会使竞争者以进入高级产品市场来反击;公司的经销商也可能不愿或不能处理低级品;新出现的较低级产品也可能会抢占高级产品的市场,使公司状况更加恶化。

几家著名的美国公司无意经营较小型和低级的产品,后来的事实证明,他们大大失算了。例如通用汽车公司不生产小型汽车、施乐公司不生产小型复印机,因此都被日本公司乘虚而入,成功地抢占了市场。

### (2)向上延伸

原来制造低级产品的公司可能受到高级市场的高成长率、高利润的吸引,或想成为拥有全线产品的厂商,因而向上延伸。以通用电气公司为例,它增加了一条高质量的嵌装式厨房家电Monogram产品线,选择少数年收入10万美元以上或住房价值超过40万美元的家庭为目标。有些公司之所以要向上延伸,是为了要增加现有产品的信誉,如当初克莱斯勒公司购买制造有异国风味的纯手工赛车的Lamborghini公司就是一例。

同样,决定产品线向上延伸也会面临一些风险。第一,原先占据高级产品市场的竞争者以逸待劳,而且此举可能使其采取向下延伸的策略。第二,潜在顾客可能不相信公司有能力强生产合乎质量的高级产品。第三,公司的销售人员和经销商可能缺乏足够的能力和训练来销售这些高级产品。

### (3)双向延伸

在市场中占有中级产品市场的厂商,可能会考虑采取双向延伸,索尼公司在随身听市场抵制仿冒的竞争者时,即采用此法。该公司的随身听一推出即定位在中等价位,当仿冒的竞争者转移到低价机种时,索尼公司也向下延伸。同时,为了要给低价机种添加光彩,并且吸引更多有

钱的顾客,它又向上延伸。如今,该公司的随身听机种不下百种,从普通的仅能放音的 32 美元机种到价值 450 美元的高科技、高质量并且可放可录的机型都有。索尼公司就以这种双向延伸的策略,主宰了个人磁带录放机市场 30% 的占有率。

马里奥特旅馆集团也是双向延伸的实例之一。除了中价位的旅馆之外,该集团增加了高价位的Marriott Marquis和低价位的Courtyard、Fairfield客栈。不同名称的旅馆针对不同的目标市场,Marriott Marquis以吸引、取悦高层管理人员为目标;马里奥特针对中层经理人员;Courtyard则投推销人员之所好;Fairfield客栈则为旅费预算低的度假游客所喜爱。该策略的风险在于某些顾客在发现马里奥特连锁店里的低价位旅馆几乎能够提供他们所要求的一切事物后,其品味可能会转移到这种低价位旅馆。

### ● 产品线填补决策

产品线也可通过在现有的范围内增加产品项目使其延伸。产品线填补的诱因如下:(1)增加利润;(2)满足经销商;(3)利用过剩的生产能力;(4)成为拥有全线产品的领导厂商;(5)使竞争者无法乘隙而入。因此,索尼公司推出太阳能和防水的随身听,以及一种可附着在运动者(如慢跑者、骑自行车者、网球运动员及其他运动员)防汗带上面的超高频率机型。

产品线如果过满,会使线上的产品项目互相残杀,也会使顾客发生混淆。公司必须使各产品项目在顾客心目中有明显的差异。

### ● 产品线更新决策

有时候产品线的长度还算适中,但是其中的产品项目却需要更新。譬如某公司的机械工具看起来像 20 世纪 50 年代的东西,那么它的市场

可能会被竞争者的那些造型较好的产品线所夺取。产品线更新可以采取逐项更新或者一次全部更新两种方式。逐项更新可在整条产品线都换成某种式样之前,观察顾客和经销商的反应如何,同时也可减少现金流出量。其主要缺点在于会让竞争者看到公司的改变,从而更新他们的产品线。

### ● 产品线特色决策

产品线经理通常会选择一个或数个产品项目,来作为产品线的特色。有时候,产品线经理会促销产品线上一些较低级的产品,作为“大宗生意促成者”来制造销售声势。例如,西尔斯公司推出低价的缝纫机来吸引顾客。罗尔斯-罗伊斯公司也宣布推出定价仅 4.9 万美元的经济型车子——而该公司的高级汽车定价达 10.8 万美元——其目的也是吸引人们到其汽车展销店去。一旦进了店,推销员会说服顾客买较高级的车子。

有时候,产品线经理会以较高级的产品项目来提高整个产品线的水准。奥迪马·皮盖公司促销一种 2.5 万美元的手表,事实上很少有人会去买它,但它却有如“旗舰”似地提高了整个产品线的身价。

## 14. 产品组合决策

### POINT 核心要点

每个拥有数条产品线的公司都有它的产品组合。产品组合又称为产品搭配,指卖方提供出售的产品线及产品项目的集合。

#### ● 产品组合的概念

每个拥有数条产品线的公司都有它的产品组合。产品组合又称为产品搭配,指卖方提供出售的产品线及产品项目的集合。埃冯公司的产品组合里有四条主要的产品线:化妆品、珠宝、流行服饰和家庭用品。每条产品线由数条次级产品线组合而成,例如化妆品产品线有唇膏、胭脂、化妆用粉等次级产品线,每条产品线和次级产品线均拥有很多个产品项目。埃冯公司的产品组合总计包括 1300 个产品项目。一个大规模的超级市场可以有 14000 个产品项目,典型的凯马特公司存有 15000 个产品项目,通用电气公司制造出来的产品项目达 25 万个。

#### ● 产品组合分析

公司的产品组合可以用广度、长度、深度和一致性来说明。在下表里我们选用普罗克特—甘布尔公司的某些消费品来解释这些概念。

普罗克特—甘布尔公司产品组合的广度是指该公司拥有几条不同的产品线。假定普罗克特—甘布尔公司只有如下表所示的 6 条产品线,则其产品组合的广度就是 6(实际上该公司的产品线不止此数,还有漱口水、纸巾、纸尿布和止痛药等)。



普罗克特—甘布尔公司的产品组合广度和产品线长度

产 品 线 长 度	产品组合的广度					
	清洁剂	牙膏	香皂	除臭剂	果汁	化妆水
	Ivory Snow	Gleem	Ivory	Secret	Citrus Hill	Wondra
	Dreft	Grest	Camay	Sure	Sunny Delight	Noxema
	Tide	Complete	Lava		Winter Hill	Oil of Olay
	Joy	Denquel	Kirk's		Texsun	Camay
	Cheer		Zest		Lincoln	Raintree
	Oxydol		Safeguard		Speas Farm	Tropic Tan
	Dash		Coast			Bain de Soleil
	Cascade		Oil of Olay			
	Ivory Liquid					
	Gain					
	Dawn					
	Era					
	Bold 3					
	Liquid Tide					
	Solo					

注：表中外文均为产品品牌名称。同一纵行内为同一种产品。

普罗克特—甘布尔公司产品组合的长度是指该公司产品组合里的产品项目总数，从上表可以看出它的长度是 42。至于该公司各条产品线的平均长度则为 42 除以 6，也就是 7。

普罗克特—甘布尔公司产品组合的深度是指该公司产品线上的每个产品项目可供顾客选择的种类。假定克里期特牙膏有三种大小及两种配方（正常与薄荷），它的深度即为 6，将每一品牌的深度加总后再平

均,即得到产品组合的平均深度。

产品组合的一致性是指不同产品线在用途、生产技术、销售渠道或其他方面相似的程度。普罗克特—甘布尔公司产品组合的一致性颇高,因为几条产品线同属消费品,经过同样的销售渠道。不过,如果从它们带给消费者不同功能的方面来看,其一致性就比较低。

产品组合的四个层次在营销策略上都有其意义。公司可以利用四种方式来增加销售:(1)增加产品线(也即增加产品组合的广度),把市场上的良好声誉用于新增的产品线;(2)增加现有产品线的长度,而成为拥有全线产品的公司;(3)增加各产品的种类,以加深其产品组合;(4)加强产品组合的一致性,在特定的领域中博得好的声誉,或者减少产品组合的一致性以踏入数种不同的领域。

至此我们可以知道,产品策略是非常复杂的决策,它包括产品组合、产品线、品牌、包装以及服务策略,作出这些决策不仅要充分了解顾客的欲望和竞争者的策略,而且要密切注意那些对产品决策影响日深的公共政策。

### ● 产品决策与公共政策

营销经理在作产品决策时,应该留意各种法规,下面是与产品有关的主要部分:

**产品的增加与废弃:**如果公司增加产品的决策有压制竞争的倾向,特别是通过收购的方式时,这种行动将为反兼并法所禁止。如果决定废弃产品,公司也必须知道它对供应商、经销商及顾客有书面表示或暗示的法律义务。

**专利的保护:**公司发展新产品必须注意专利法规,它不得设计与其他公司现有产品“非法类似”的产品。如宝丽来公司控告柯达公司,目的

是阻止后者出售新的立即显像照相机,因为它侵害了宝丽来照相机的专利权。

**产品的质量与安全:**食品、药物、化妆品以及某些纤维制品的制造商必须符合有关产品质量与安全规定的法令。

**产品的保证:**许多公司提供顾客保证书,以使其相信产品的质量,但这类的保证书常出现一些普通消费者无法了解的字句条文。消费者经常会发觉,他们根本无法享受到当初指明是免费的服务、修理和更换。为了保护消费者,这个法令已使某些公司由全面保证转为有限度的保证,甚至有些公司已不把提供保证视为营销工具。

---

## 1. 新产品开发计划

---

### **POINT** 核心要点

在营销部门的中长期计划中,新产品开发是中心课题之一,因为新产品投入市场的时机、价格策略、促销策略等,对营业额及利润都有很大的影响。

---

#### ● 新产品开发计划的意义

一般商品都有寿命,所以,企业为了继续发展,投资新产品开发绝不可缺。在营销部门的中长期计划中,新产品开发是中心课题之一。因为新产品投入市场时机、价格策略、促销策略等,对营业额及利润有相当影响。

新产品开发的要点在于“差异化”。新产品开发有:

- (1)现有商品更新;
- (2)新产品开发。

因为新产品开发是决定企业未来发展的重要课题,所以必须和相关部门(研究开发部门、生产部门)一起定期的举行会议(最好每月),制订“商品开发顺位计划表”,以决定优先顺序以及确认进展状况。

负有营业额责任的营销部门,应该在新产品开发中扮演积极角色。在执行企划开发时,须注意:

- (1)企业内部提案制度;
  - (2)消费者的索赔或要求;
  - (3)竞争对象;
-

### (4)新产品资讯等。

以建立能广泛而快速吸收各种新构想的体制。此外,还需注意和新产品开发有关的问题,如商品撤退、商品计划不合时宜等。

属于商品吸引顾客的策略,为在竞争中占优势,就要使本身商品有能与竞争商品区别的独特性,以吸引顾客。

今日的消费品市场已臻成熟化,在各方面几乎已无技术差异可言,所以想要利用功能或品质的差异化已变得很不容易。因此,有依靠款式、品牌、包装及 CI 等诉求于感受差异化的趋势。

## ● 开发新产品要与市场配合

### (1)产品及市场分析的要点

一个企业该选择什么产品以及市场,必须结合产品以及市场一并思考。安索夫就是站在这样的观点,将企业的战略分为四类来说明。将产品分为现有产品以及新产品;将市场分为现有市场以及新市场,两者结合构成四种战略思考方向。除此之外,“改良产品”及“邻接市场”也应列入考量范围。

### (2)新产品开发的矩阵

①以现有的商(产)品去开发新的需求。在新的市场上,即使是现有的产品,也会被当做新产品。

②是以现有产品的改良,检讨如何开发出现有市场及邻接市场的需要。

③要考虑如何在新市场销售现有市场所能够销售的新产品或是改良产品。

④新产品以及新市场的组合。

## ● 拟订开发计划的方法

### (1) 结构计划的具体化

在长期计划中,作为结构计划之一环的新产品开发,还包括现有产品的改良。推出新产品并非一朝一夕能做到的事。

作为销售计划之一环的新产品开发,基本上则应该检讨在结构计划中,下一期的开发主题。其中一部分可能在下一期就会被商品化,或者延误到后面的计划中继续讨论。

除了要充分检讨目前的市场动态外,还要整理产品开发主题。

### (2) 编制包含产品改良的计划表

新产品计划表包含下列主题:

①需要改良的产品以及新产品。

②本期继续开发的产品及下一期才着手开发的新产品。针对这两项,要确定经办部门,并在具体地掌握内容之后才检讨费用以及效果,以便决定优先顺序。

产品市场结构矩阵

市 场 \ 产 品	现 有 产 品	改 良 产 品	新 产 品
现有产品	市场渗透①	产品多样化④	产品开发⑥
邻接市场	市场延伸②	产品市场扩大⑤	产品多角化⑧
新市场	市场开发③	市场多角化⑦	多角化⑨

## 2. 新产品开发计划的主题

### POINT 核心要点

对企业来讲,选定新产品开发计划的主题是至关重要的。新产品开发计划的主题越多越好,经办部门也必须按照选定的主题拟订实施计划。

#### ● 首先须计划既有产品的再开发

假如想要一夕之间,就开发出什么划期性的新商品,那只会有更多的风险而难于期望其成功的。

商品开发,首先必须计划既有商品的改良开发乃至再开发。等到获得成功,而后再来着手开发新的商品,这才是适当和安全的作法。

为此,必须从既有商品的市场或使用者那么多搜求有关商品的种种问题或是需求的情报,然后朝着确定的方向,作出改良、开发、再开发的商品计划。

#### ● 新产品开发的主题越多越好

新产品的开发,既费时费事而又有风险,所以仅设想一个主题未必就能获得成功,应该多准备一些有关开发的主题(须了解许多主题会在中途消逝)。一般的说,能从 10 个主题中选出一个,情形就算很不错了。

#### ● 经办部门必须按主题拟订实施计划

新产品开发主题经过全公司的检讨之后决定,而且决定了经办部

门,所以应由经办部门来拟订实施计划。

在新产品开发方面,由于销售部门可能接触的范围较广泛,所以要使主题具体化,就必须充分利用由销售部门提供的资料。

### ● 开发新产品的步骤

从新产品的开发到商品化为止,都有其发展顺序,要一面检讨各项步骤,一面拟订开发计划书。从创意构思开始着手,进行创意的评估、选别以及分析其中商业性的检讨也是很重要的。

企业在完成上述活动以后,还要完成新产品开发计划表。必须在该表上填写该开发计划在下一期所需预算金额,计划还要按预定逐月进行。此外,必须和开发计划表同时进行商品及品牌的检讨。



### 3. 产品改良和再开发计划

#### POINT 核心要点

企业拟定产品改良和再开发计划,必须要明确的掌握既有商品的商品力,并以此作为依据制定改良或再开发的目标与计划。

#### ● 掌握既有商品的商品力

对于销售额在不断增加的所谓畅销商品,应对它的销售额结构、非附加价值结构、非附加力 R 价值率等加以观察,如此就可以明白它有没有商品力了。

假如是销售额很高、非附加价值小、非附加价值率低的话,那就是具有商品力了。若是销售额很高,但非附加价值与非附加价值率也很高的商品,那就是有待改良,或再开发的商品了。另外,销售额向下滑落的商品,当然更需要加以改良或再开发。

#### ● 按商品别设定改良或再开发的目标

明确掌握须待改良或再开发的商品之后,就可以设定商品别的目标了。

而为使目标达成程度更高,不仅须降低非附加价值率,还须就如何提高品质、如何改良机能以及美工设计等,作综合性的商品改良计划,或再开发计划。

#### ● 利益的根源在于如何降低非附加价值

为使现有的产品能以销行赚钱,请加以计划。

对于销路不佳或不赚钱的商品,依商品别制作降低非附加价值的计划,研究对策。这样,才能使附加价值提高,同时也提升价格竞争力,这就是可以改良成为畅销商品的基础。

● 以能畅销的商品力制作销售计划

如果实施非附加价值降低计划获得成功,在市场上的竞争力就会增强。此外商品的品质包装、美工设计等,都会影响到商品力,所以必须着力强化才行。如此经过改良强化的商品,究竟要增销多少?于何时完成销售?以及其主要对策等,应一并加以计划。

总之,必须加强新产品力度,积极采取扩大销售政策,才能成为赚钱产品。

● 迅速建立以新产品取胜的体制

若不能不断开发一些具有知识附加价值、情报附加价值、时尚附加价值、技术附加价值等的创造性新商品,企业就不可能有所发展。

因此,开发出更多的新商品,建立以新商品取胜的体制,是非常重要的。

● 新产品开发计划的重点

- (1)要明白的列出主题和领域。
- (2)须设定用途与范围。
- (3)预测占市场规模。
- (4)要妥善拟定市场占有率计划。
- (5)要决定负责人。

(6)设定开发期间。

(7)决定开发总预算额。

(8)于开发成功,达到安定销售标准后,须经过这些制作损益效果或生产性效果等等的计划。如果经过这些计划,努力推行,而于开发过程或开发后,计划与实绩依旧距离很远,或是看看没有多大希望时,应该当机立断,急流勇退取消计划,转而设想别的新商品开发主体。

---

## 4. 新产品开发计划推进

---

### **POINT** 核心要点

企业推行新产品开发计划,应以顾客满意为基础,如此才能减少市场风险,并可能获得良好的销售前景。

---

#### ● 要着手的领域

(1)对于既有市场的商品,应多注意在既有市场中及既有顾客中的各种评价,应听取其不满或需求。随即进行改良或再开发,以求其得到满足,如此才能减少市场风险,并有可能获得良好的销售前途。

这类努力的累积,正是商品开发成功的重点。如果不加思索贸然试图开发新商品,实际上是很难获得成功的。

(2)要改良、开发既有商品,借以开拓出新的市场和新的顾客。

(3)要进行开发营销于既有市场的新商品,最后再去开发要打入新市场的新商品。

#### ● 新产品月份开发推进计划

##### (1)须每月检查核对

无论什么计划,如果不能针对环境需要,成为一项政策措施,而只是做做表面工作,为计划而计划,那是不会有任何成果的。尤其是有关商品的开发计划,最需要随计划的成立而建立严格的执行体制和切实的查核工作。

##### (2)关于改良开发产品和再开发产品

---

每月初,应按照各开发的主题、各拟行开发的商品,明确地加以计划,每月结束之后,检查其成果如何,假如未能按照计划进行,就该检查其原因,研究如何才能与计划相符。这是每个月都要这样做的事。

### (3)关于新开发产品

开发新产品,是借以表示企业旺盛的生命力,更应郑重行事,但有些企业往往会出现任由主办者独断去做的情形,这就过于轻忽了。

开发新商品的计划,必须按照每个月的主题,明确的计划要做些什么,然后从经营观点去仔细检查进度和问题所在。

## ● 新产品销售计划

### (1)新开发的产品须按照计划销售。

经过种种努力所开发出来的产品,一定要能对企业利益有所贡献才行。在满怀不安与期待中开发出来,要怎样才能销售成功呢?最重要的就是一定要有明确有效的销售计划,积极实施。

### (2)销售计划的要点。

①销售的时期——最重要的是时机要适当。

②销售促进费用——要投入多少促销费用?这须与销售促进手段一并明确设定。

③到达稳定销售的期间——要几个月?还是几年?须有明白的估计。

④销售负责人——销售新开发商品,一定要有一位总负责人,否则就难以专门负责。

### (3)在产品达到稳定销售时,也要有损益计划与人事计划。

---

## 5. 新市场拓展计划

---

### **POINT** 核心要点

企业要增加营业额,并维持其成长,就有必要不断的努力去寻求新市场。新市场开发重点,是按照消费者取向做“市场区隔”。它是与新产品开发以及事业多角化战略有密切关系的课题。

---

#### ● 新市场开拓的必要性

新市场的开拓,是以需要投入多少经营资金和是否值得进入市场,作为经营判断的前提,因而有必要预测目标市场规模及销售额。但因此行动与各执行者的信念有关,常被分为积极与消极的看法,不容易做出判断。

在过去的实例中,面临没有竞争者的新市场或新产品时,就算是一个资深的营销人员也常会做出与结果不同的预测。实务上,要做稍微保守的计划,以踏实的态度去扩大市场,是比较安全的做法,并用抽样方法调查是否符合消费者需求。

若把市场当做单一的购买群体,就不易做出明确的策略,所以要按年龄别、收入别等,以某种基准去将市场细分,对经过细分的购买层做最适当的营销,也就是让商品适合特定市场需求的市场开发策略。

差异化是商品吸引消费者的策略。但市场区隔则要让商品适合顾客需求。区隔出来的市场,称为标的市场、市场标的或目标消费群。

#### ● 开拓新客户的要点

---

---

(1)开拓客户是销售活动之一

促进销售额成长的对策,基本上有下列两项:①开拓新客户;②提高现有客户的销售额。

销售成长有问题,有时候是关于客户的销售额停滞,有时候则是因为公司的占有率降低。因此,作为销售活动一环的开发新客户,必须持续进行。

(2)开拓新客户的步骤

开拓新客户时,如果毫无计划地进行,不可能获得实效。因此,首先必须设定占总销售额的几成作为开拓目标。要实现该目标,就必须进而设定计划,再从事开拓活动及一般的销售活动。

关于新客户的开发,首先要从市场调查着手,找出潜力客户,再经过筛选,分为两类:

- ①特定潜力客户;
- ②新客户。

● 如何拟订开拓新客户计划

(1)决定新客户

经过检讨,选出有开拓价值的潜力客户,作为潜力开发对象,并由经办人个别拟订计划进行访问活动。这份计划表没有公开发表的必要。但在筛选潜力开发对象时,应以上级的决定为依据。

根据访问潜力开发对象的初步反应,再选出开拓新客户的目标对象。

(2)编制新客户开拓计划

按经办人别设定新客户开拓计划,也是促销计划之一。

编制计划时,要检查下列各项:

---

①从何时开始交易？

②第一年的目标销售额预定多少？

③对客户销售什么商品才有效果？

最重要的是实现该计划需要何种对策。

### ● 新客户销售计划的要点

假定有一位新客户的订单实际上是下一期的情形，该新客户的预定销售额，必须与一般客户分别计算。而在经办人别的销售计划中，应在客户别的数据中填入新客户的栏位。诸如上述尚未编入下期销售计划中的客户，也就是在下一期才新开拓的对象，必须另外编制新客户的销售计划。

无论是计划或是实绩，都要归纳下列各项：

(1)将一整年区分为前半年及后半年两期，预定在哪一期下订单？

(2)一整年销售额预定有多少？

(3)针对个别客户需要有何种对策？

### ● 开拓新客户行动计划的拟订方法

新客户开拓包括在日常销售活动中，所以包含在经办人的全部工作时间内，不需区分新客户开拓时间。

虽然设立了新客户的销售额目标或对策，要实现目标还是要靠经办人采取行动。

因此，要按月编制新客户管理表，进行个别的开拓活动。

(1)新客户行动时间要和一般客户不同，而且要另外有行动时间范围。

(2)即使时间有所不同，但是为使销售计划能够更有效率，当然必须



和一般客户的行动有所关联。

所以,要区分客户等级,然后分别设定访问次数、停留时间的计划,汇总后即可设定用于新客户的时间。

### ● 促销计划的拟订方法

#### (1)何谓促销活动

促销活动指的是使销售人员有效地进行销售活动,以达成目的对策。

在进行销售活动时,除了商品的导入外,还有销售人员、流通业者以及消费者。所以,促销活动也可以如下归纳为三项:

- ①提高消费者的购买意愿。
- ②使流通业者积极配合该商品的销售。
- ③提升销售人员的士气。

#### (2)编制促销计划表

为了实现销售额目标,必须适当地拟订商品的促销计划,并且按照实施对象别,归纳为经销商、消费者及销售三类。

针对各项目,要设定在几个月内以多少预算来执行的计划。虽然测定实施成效可能会有困难,但仍应预测执行之后销售额会增加多少,以利于事后检查。

---

## 6. 地域营销计划

---

### **POINT** 核心要点

企业应该在各地域开展商品别营销战略的同时积极搜集地域情报,用以推测市场规模及其成长性,同时还要参考企业的市场占有率及竞争力,制订地域别战略。

---

#### ● 企业商品别竞争战略分析

企业环境激烈变化的时代,更要重视战略,战略是否正确,对企业盛衰有决定性影响。经营计划是战略的具体化,所以战略拟定后自然决定经营计划的轮廓。营销部门的战略,可以具体分为:

- (1)商品别
- (2)地域别
- (3)营业据点别
- (4)顾客别
- (5)竞争对象别
- (6)配销通路别
- (7)新商品开发
- (8)新市场开发

营销部门的战略,是为了要完成营销部门的任务而设计的。在构思战略时,需要超越本身部门,以整个企业的角度,去设计一套完备的战略。

换句话说,不能抱着只管好自己部门或小组的业绩就可以的态度,

---

要以提升全企业业绩为主的观念,从整个企业的角度去思考问题。

例如:在考虑新商品或新市场开发的战略时,有时候需更重视企业的长期基础,不仅只着眼于眼前的营业额(年度营业目标)等。

虽然提高部门本身的业绩是很重要,但更重要的是要让企业在安定中成长。所以,要使各部门都有经营意识。

此外企业还应该广泛搜集地域情报,用来推测市场规模及其成长性,同时参考企业的市场占有率及竞争力,来制订地域别营销战略。

### ● 分析地区别状况

特别是在分析与消费者有关的销售状况时,可以将地区视为产生需求的市場。因此,一方面要累计客户别的数据;另一方面,还要检讨全区总需求,进一步计算可能的销售数量。

假如累计数据与可能销售量的差距大,就显示在该地区的销售一定有某种问题。

#### (2)地区别的市场分析

①掌握当地的购买力。为此,要以销售额或店铺数等等与市场占有率有关的指标为中心调查。包括销售额与商店数等等。

②为了分析地区,设定销售对策,就有掌握当地购买特性的必要。为此,要进行人口结构、生活形态的调查。

③要以本公司的数据对照以上市场分析,以判断强弱之处。

### ● 检查地区别市场占有率

计算必要的地区市场占有率之后,要加以检查。此时,要制作市场占有率图表(表略),绘制该地区的销售额规模与自己公司的占有率,使之一目了然,非常方便。

地区别的市场占有率图表绘制法如下：

- (1)划出纵轴与横轴。
- (2)横轴为商品(或者是商品群)的总销售额。
- (3)纵轴为本公司的销售额。
- (4)在图表中,标上各地区总销售额与本公司的销售额。

完成上述作业后,为了更简单易懂,再进行下列作业:

- (5)以图表中的纵轴、横轴,将全国划分成四等分。
- (6)在占有率 10%、20%、40%左右的地方划占有率线。

如此一来,一眼便可看出图表中各地区的占有率,有的地区可能接近于独占,然而需求量不大。还有一些区域,虽然地区需求大,但本公司销售额却反而不多。

#### ● 整理地区别计划

##### (1)检讨地区别的目标占有率

掌握了地区别的市场占有率实绩后,各经办人应该检讨自己责任地区的目标占有率。这个确认工作必须累计顾客别销售预定才能确认。由于累计金额也有无法达成目标占有率的可能,因此,必须设定开拓新顾客的对策。

整理了经办人所订的目标占有率,对照整体的目标占有率并进行调整,使经办人订的目标占有率与整体的占有率目标一致。

##### (2)地区别营销计划表的制作步骤

- ①划出地区与经办人栏。
- ②将地区客户分别填入 ABC 分类。
- ③填写客户别 3 年内的销售实绩与占有率。
- ④参考实绩填写目标销售额,以及地区的目标销售额。

---

⑤写下对个别地区的对策。

● 目标销售额的关联

决定目标销售额后,要拟订实现目标所需要的详细计划。那就是设定什么人、把什么商品卖给何人的明细化计划。再加上如何设定某一地区的市场占有率,以及如何拟订当地对策,才能具体化。

公司设定的目标数据,要经此形式计算,交付个别经办人负责实施。

---

## 7. 营销据点计划与顾客计划

---

### POINT 核心要点

当企业在同一地域内有好几个营业据点时,营销部门主管要把各营业处的责任范围明确化,按各据点的特性赋予使命,同时做好顾客服务工作。

---

#### ● 制订营销据点计划

制订完成商品别及地域别战略后,就需使组织的营销据点(分店、营业所)等单位的战略具体化。特别是在同一地域内有好几个营业据点时,营销部门主管要把各营业处的责任范围明确化,按照各据点的特性赋予使命。

营业据点是销售的第一线,同时也是利润中心。利润中心是企业组织的利益责任单位,一般可分商品别、地域别、顾客别等,设置利益责任单位。典型的例子是事业部制,有时也依工厂单位、营业部单位及部门别设置。利润中心为了要将损益明确化,所以编制单位别损益表。其责任范围的设定,在于:

- (1)提高道德及竞争意识;
- (2)防止组织过度膨胀;
- (3)以培养经营管理人才为目标。

需要投入多少人力、金钱等经营资源,如何整备物流、服务等资源的体制,本部的营销部门需要与各现场做出能达成共识的协议,以制订支援战略。

---

## 市场营销

营业据点的设立、合并或废除,都属于重要的战略判断。经常发生积极设立新据点,却错失废除旧据点的时机这样的事情。对零售及服务行业,店铺的地点十分重要,但地点的环境会变化,所以选择营业据点对于竞争力是相当重要的战略课题。

形成店铺地点的各项条件是相当复杂的,而且随着时间不断在变化。譬如,由于地铁通车会使商圈改变。主要地理条件如下:

- (1)自然和地理条件
  - ①地形、腹地是否被切断;
  - ②气候、环境;
  - ③土地的利用状况;
  - ④与竞争都市和竞争商店街的距离。
- (2)社会条件
  - ①商圈人口及流动人口;
  - ②收入及消费水准;
  - ③都市设施及观光资源的状况。
- (3)经济条件
  - ①交通工具道路及停车场的状况;
  - ②大型商店的开设状况;
  - ③竞争都市竞争商店街的状况;
  - ④都市计划、再开发事业、地域振兴计划等的状况。

### ● 制订顾客计划

#### (1)检讨顾客的风险管理

在实务上,对于一定规模以上交易量的顾客,定期向总部报告以获取认可,是现场人员的责任。

顾客的“信用度”不仅判定不易，且时时都在变化。一旦一件大的营业货款不能回收，就可能无法达成目标利益。最坏的情况是有连锁倒闭的可能性。为了实现利益计划和企业防卫的立场，对一定额度以上授信对象的“信用度”判断，要利用可信赖的第三者的客观资料，配合本身资料，作双重检查。

信用承购企业负责风险交易的“票据保证”及“固定保证”。在各业种，近年来已由大企业开始流行到中小企业，而日渐普及。

制订风险策略时，不可忽略政府已颁布实施、协助中小企业分散风险的相关法令措施。

只要符合使用资格，一定要好好应用。

#### (2) 考虑新顾客的开发

开拓新交易，要运用与既存顾客不同的战略及战术。在负责目前顾客的销售人员之外，再去编组开发新顾客的专职小组。按照一定基准，列出新顾客名单，并进行个别的讨论。



## 8. 竞争企业计划与渠道计划

### POINT 核心要点

竞争企业的动向对本企业的销售活动有很大影响,也决定了企业能否达成计划目标。而配销通路的选择则是实现企业营业额及销售目标的重要保障。

#### ● 竞争企业计划

竞争企业的动向对本企业的销售活动有很大影响,也决定能否达成计划目标。要确立每天向营销部门主管报告营业资讯的制度。每个月对提供有益资讯的报告给予营业资讯的奖赏,以提高注重资讯的观念。也要去注意业界专门报刊上的记事,从中获得所需的资讯。

定期调查企业现有顾客和潜在顾客的到店率,将交易条件和商品比较检讨,并研究市场占有率扩大及新事业的战略与战术。

#### ● 渠道计划

配销通路的选择、比重配置,是和营业额及利益目标达成相关的重大战略课题。要考虑“市场特性”、“商品特性”、“竞争企业”等三个因素,以做出选择。

其策略是以通路的“数”及“机会”,按开放的、选择的、专卖的等三方面做考量。

##### (1)开放性的政策

对任何希望交易的对象都销售。现金批发商、类似商品的制造业者

是代表性例子。虽然销售机会增加,但交易量容易少量化。

## (2)选择性政策

对销售能力、信用度、营业方针等设定一定基准,以选择销售对象。这种例子在家电业及药品业就有。这种做法较容易对销售对象提供支援和指导。

## (3)专卖性政策

在一定的地域中限定售予特定的对象,在汽车业、石油业、连锁店均有很多例子。

近年来,陆续出现了新的通路使用方法,为了能提供最有效率的商品及服务给顾客,使用哪种通路最有效,是决定企业存续的研究课题。

配销通路政策基本有三种考虑方向:

基本努力方向是“缩短配销通路”和“向下整合”等。也和物流过程(运输、仓库、保管)有关联。因为货车运送成本的提高,以及交通阻塞的关系,多频度、小批次、定时化的配送方式日益难行。

虽然既存配销通路的销售对象的营业额无法成长,但是当消费者的消费成长时,不同通路的开发就会有增加营业额的机会。

观察最终消费者的市场,要学会判断哪种通路会成长、哪种通路会衰微,并对此做检讨以改变事业形态。

---

## 1. 企业生存发展的关键

---

### **POINT** 核心要点

新产品开发是现代企业最重要也是最具风险的努力目标之一。无数的企业能有今天,均应归功于其拥有成功的新产品。

---

#### ● 新产品开发简介

新产品开发(或产品创新)是现代企业最重要也是最具风险的努力目标之一。无数的企业能有今天,均应归功于其拥有成功的新产品。如英国 Glaxo 公司的抗溃疡药 Zantac, 美国苹果公司的麦金托什(Macintosh)计算机, 荷兰 Lego 公司的塑料块(Plastic blocks)等。今天,在现代企业中,新产品的收入往往占据其销售额或营业额的 40% ~ 50% 左右(这里的新产品是指企业投放市场不超过 5 年的产品)。从 1976 年至今,这一指标的上升趋势是非常明显的。

新产品对企业利润与销售额的影响相同。在 1976 ~ 1981 年期间,新产品的收入占据了企业利润的 22%,而在下一个五年中发展到了 33%。到 1995 年止,估计将达到 46%。也就是说,企业几乎一半的利润将来自于新产品。

新产品开发的重要性使得各个国家 R&D 费用惊人之高。美国的 R&D 费用最高,每年达到 1380 亿美元,约占国民生产总值的 2.99%(其中有 49%用于军事方面)。日本与德国的 R&D 支出占国民生产总值的 2.8% ~ 2.9%(其中用于军事方面的远小于美国,而主要用于私有产业的发展,其用于私有产业的份额,日本为 71%,德国为 64%)。

---

值得注意的是,有些特殊行业,从其成长期到盈利期,在 R&D 方面要花费大量的资金。如美国办公用品和各种劳务,包括计算机、商务用品和软件,平均销售额的 7.9%用于 R&D;电子产品和各种电器(包括食品和半导体)平均销售收入的 5.5%用于 R&D。新产品的开发由于具有动力,从而加快了创新的速度,可以总结如下:

表 4-1 新产品销售额占公司总销售额的百分比

年 度	新产品所占的百分率(%)
1976 ~ 1981	33
1981 ~ 1986	40
1985 ~ 1990	42
1995	52

- (1)科技的进步。世界科学技术的发展速度呈指数上升。梦想一个产品在 10 年以后不加改进是不可能的。
  - (2)顾客需求的改变。市场需求和顾客偏好的经常变化使得市场也变得风云莫测。
  - (3)产品生命周期的缩短。在新产品开发后的几年内,有的甚至是几个月内,这种产品在市场上的地位就会被竞争对手所取代。
  - (4)国际竞争的加剧。国际市场为新产品开发者提供了重要的机会。国际性新产品的目标定位于全球开放的市场,也加剧了国内市场的竞争。所有这些因素都促进产品创新加快。
- 在以后的 10 年或 20 年里,以上 4 个因素将很可能会保持下去,有时也会加剧,从而使新产品的开发在以后的日子里对企业的生存与发展,显得更加生死攸关。

● 居高不下的失败率

虽然产品开发对于企业的长远利益来讲是至关重要的,但是严峻的

事实摆在眼前：绝大多数新产品最后都失败了。大多数新产品没有推向市场。在开发过程中即告失败的产品占到 25% ~ 45%。这个数据因其所处的行业不同以及各个行业对“新产品”和“失败”概念的理解不同而有所差异。有资料表明，在开发过程中失败率达 90%，这个数字被认为缺乏事实依据，很可能是言过其实的。据比较全面彻底的研究表明，比较真实的失败率为 35%。

值得注意的是，这个数据仅仅表明了，在开发过程中失败的产品，没有包括那些将进行开发和开发之前就被取消的产品项目。新产品开发的递减曲线会告诉我们事实的真相。最新的调查表明，每 11 个新产品中，有 3 个能进入开发阶段，1.3 个将被开发成功，但仅有 1 个能在市场中获利。而且，据估计，在美国那些被取消或不能带来足够商业回报的产品项目的研究开发消耗了 46% 的可用资源。

### ● 什么是“新产品”

我们应该怎样理解“新产品”、“创新”或“革新”呢？这里有很多类型的新产品，但至少要用两个标准来进行衡量，才能准确地定义新产品或创新。

(1) 对本公司而言，是新产品：本企业从未制造或销售过此类产品，但是其他企业有可能制造或销售过；

(2) 对市场而言，是新产品或是创新：该产品是市场上首次出现的产品。

分析以上两个标准，我们能够区别出六种不同类型或层次的新产品：

① 世界性新产品：该产品在同类产品中首次出现，并产生了一个全新的需求市场。该类新产品仅占总数的 10%。最著名的例如索尼公司

的随身听,第一个家庭录像机(由 Philips 所开发)以及 3M 公司的黄色不干胶万次贴。

②新生产线:此类产品虽然并非首次在市场中出现,但对特定的企业却是一个全新的产品。如 Reckitt & Colman's UK 引进了一条成人软饮料生产线,即 Robinsons Aquiesse,对于企业来讲是一条新生产线,但却处于具有众多竞争者的成熟市场中。大约有 20%的新产品属于这一类。

③补充已有的生产线:这是企业的新项目,但是适合于企业业已建立的一条生产线。对于市场来讲,也是一种全新的产品,如惠普公司在已有的激光打印机生产线上推出了更先进的激光打印机新版本 Laser-Jet4,增加了许多功能,使之成为市场中的一个新产品。这类产品大约占新产品总数的 26%。

④改进已有的产品:这些“不太新”的产品是对企业已有的产品进行必要的更新换代,赋予旧产品以新的功能或价值。这类产品约占新产品总数的 26%。

⑤重新定位:这是对已有产品开发其新的用途。常常使旧产品重新定位于一个新的类型,发挥其新的作用(如阿斯匹林或 ASA 就由医治感冒头疼发烧变为治疗血管阻塞、中风和心脏病的良药)。这类产品大约占新产品总数的 7%。

⑥降低成本:在所有的新产品中,这是“新”成分最少的产品。与原来的产品相比,它们的功能与用途完全相同,只是成本略低。这种产品大约占 11%。

大多数企业拥有多种新产品。其中两种最常见的类型,即新生产线产品与改进后的产品,是大多数企业的共同选择。而那些“step-out”产品,即世界性新产品和企业新产品,只占新产品总数的 30%,但却包括了“最成功”产品的 60%。很多企业不去进行彻底的创新。50%的企业不

# MBA 经典课程

---

去引入世界性新产品,25%的企业不引入新的生产线。这种回避高风险的行为因行业而异,一般而言高科技产业会开发出较多创新产品。

## 2. 新产品开发策略

### POINT 核心要点

顾客要求并期望产品不断地推陈出新,竞争的形势迫使公司尽力去满足顾客的这种需求,所以寻求新产品便成为公司的必要行动。

#### ● 新产品开发的方法

一个公司可以利用两种方式取得新产品。其一是通过购买——购买整个公司、专利权,或生产他人产品的特许权;其二是通过新产品开发——设立研究和开发部门,自行开发新产品。由于开发和引进主要新产品的费用增加,许多大公司决定只把握现有品牌而放弃研制新产品。有的公司则模仿竞争者的品牌或恢复旧有的品牌以节约开支。

这里所谓的新产品,是指公司通过研究和开发部门的努力推出的崭新产品、改良产品、修正产品以及新品牌。

创新是一项非常冒险的事情,福特汽车公司为了那倒霉的埃泽尔车,损失了将近 3.5 亿美元,RCA 公司因为犹豫不决,也在影碟机上损失 5.8 亿美元,得克萨斯仪器公司投入家用电脑市场后也损失了惊人的 6.6 亿美元,而法国的协和飞机更是永远无法收回成本。

#### ● 案例分析

最近几年,很多公司采取“我也一样”的产品策略,也就是采取模仿成功竞争者产品的策略,这也就是为何坦迪公司、美国电话电报公司、康



帕克公司和其他公司生产 IBM 兼容的个人电脑的原因！而且，这些“仿制品”的销售价格有时不到 IBM 机种的一半。“我也一样”产品也侵入香水业，许多公司如今生产味道类似受大众欢迎的高价位香水，如 Obsession、Opium 和 Giorgio，而价格却只有其 20% 的仿制品。仿制香水的成功带动了一股设计师服饰、名牌化妆品、护发用品等的模仿抄袭风潮。如今，模仿已成为从非酒精饮料业、食品业到整发液、旅行车等产品制造中的公开方法。

“我也一样”产品通常开发时间较快，费用也较低。市场领导者通常成为技术先锋，并且负担大部分的产品开发费用。有时，模仿品比领导市场的原来产品更能提供较大的价值给消费者：模仿别人的公司可在领导者已做好的设计和技术基础上，开创价格较低的同级品，或是质量较好而价格相当或较高的产品。“我也一样”产品的上市费用和风险较低，因为他们所进入的是一个由市场领导者开发好的市场。因此，当国际商用机器公司投下数百万美元开发个人电脑市场，并努力经营之后，其他的“仿制品”只要搭上国际商用机器公司的便车即可。

尽管如此，“我也一样”策略仍有许多缺点。模仿公司进入市场的时间稍晚，并且必须与一个地位巩固的成功竞争者一较高下。事实上，某些“我也一样”产品一直无法从领导者的手中抢得太多的生意；有的则大有收获，并且终止了向市场领导者挑战的状况；此外，有些品牌则在领导者所开创的市场占有规模虽小但却有利可图的地位。

#### ● 新产品开发的趋势

展望未来，新产品要能成功似乎愈来愈难。因为：

(1) 市场四分五裂：激烈的竞争导致市场更为细分，公司必须针对较小的细分市场开发新产品，因此销售额及利润必然降低。

(2)来自社会及政府方面的限制愈来愈多:新产品日益需要满足社会大众的某些标准(例如消费者的安全、生态环境的维持)。

(3)新产品开发所花费的成本巨大:从设想的发现、发展到新产品完成后引进市场,这其中需要耗费庞大的资金。同时,所耗费的成本将随着制造、广告和经销成本的膨胀而上升。

(4)缺乏资金:许多公司无法负担或筹得开发新产品所需的资金。所以,有许多公司目前走的是产品修改及模仿的路线。而不求真正的创新。

(5)成功产品的生命比以前短暂:产品上市成功后,竞争者跟进的速度很快,以致新产品在市场上风光的时间甚为短暂。例如,IBM 公司发现有好几十个模仿者生产 IBM 的兼容电脑;苹果公司发现该公司的海外盗版在远东地区出售。

所以管理当局就面临一个难题——公司必须开发新产品,可是它的失败率却又如此之高。强大的新产品计划是解决难题的办法。高层主管应担负公司新产品开发工作成败的最终责任,他们绝不能因为雇用了数位新产品开发专家,而任其提供有用的产品创新设想就算完事。要使新产品开发工作成功,首先公司对其成长策略必须有明确的定义,特别是关于公司想从事的业务领域及产品类别。某家食品公司的新产品经理,曾投下数千美元的资金来开发一种新式快餐的设想,最后却招来最高决策者的一句话:“放弃它,因为我们并不想搞快餐业。”

### ● 高层主管的职责

高层主管应该事先规定接受新产品设想的准则,尤其对拥有许多部门的大公司而言,最有可能因部门经理的特别偏好而产生各种不同的方案。该准则可因产品所扮演的特定策略角色而不同,产品可担任下列角

色：

(1) 协助公司维护其企业的创新者地位，维持市场占有率，或在未来的新市场中获得立足点。

(2) 协助公司以新的方式来利用其特殊力量或技术。例如，古尔德公司即以开发新技术为目的而制定了下列新产品准则：

- ①在五年内即可推出的产品。
- ②至少有 5,000 万美元的市场潜力和 15% 的市场成长率的产品。
- ③至少可提供 30% 的销售利润额和 40% 的投资报酬率的产品。
- ④可在技术上或市场上居领先地位的产品。

高层主管必须决定新产品开发的预算。因为新产品研究和开发的结果难以确定，故很难用正常的投资准则来编制预算。有些公司鼓励研究人员尽量提出计划方案，并且在财务上予以支持，期望能从中发现成功的方案。另外，有些公司常依据销售百分比，或竞争者所花的费用，为研究和开发的预算设定基础。此外，有些公司先决定他们需要多少成功的新产品，再据此估计需要投资多少研究和开发费用。

### 3. 新产品开发的组织架构

#### POINT 核心要点

为了让新产品能够水到渠成地到达终点目标,一个有组织性的架构是非常必要的。合理的组织框架包括新产品委员会、新产品部门、风险小组以及平行工程部等。

#### ● 建立组织架构的必要性

为了让新产品能够水到渠成地到达终点目标,一个有组织性的架构是非常必要的。然而在许多公司,最高管理阶层往往扮演着接收新点子的被动角色,根本不会积极主动地寻找新构想。更甚者,高层经理在接到构想之后,处理不当,所以这些新点子究竟会不会被采纳,就只有靠运气了。

新产品点子的产生以及新产品的成功问市,其中在背后有一臂之力的主要推手就是来自于最高管理阶层的全力支持。除此之外,组织企业中的几种团体或架构也能对新产品的开发有所帮助。这些团体或组织架构包括了新产品委员会和新产品部门、风险小组以及平行工程部等。

#### ● 新产品委员会和部门

新产品委员会(new-product committee)是专门管理新产品开发过程的一个团体。其中成员多是各职能的代表人员,如制造、研发、财务和营销等。许多公司组织利用新产品委员会来进行点子的过滤。

新产品委员会以外的另一种替代选择是新产品部门(new-product

department),其功能和新产品委员会一样,不同的是,这是以全职的方式来进行。新产品部门会提出新产品的目标和计划、筹备研究调查、评估新产品的概念和构想、协调测试的进行及主导跨部门小组沟通等。理想上产品开发部门的工作人员会定期和各运作部门的同事进行聚会沟通。

正式部门的设置有助于权责的划分和个人工作范围的理清。一个负有权责的个别部门在开发新产品时,就可以免于生产、营销和其他团体等的不当影响。同时也能在自我权责的要求下,完成新产品开发的使命。因此,这个部门的主管可以不用太依靠外界的人力。

#### ● 风险小组和公司内部企业家

风险小组(venture team)是一个以市场为导向的团体,由一群来自于不同训练背景的代表所组成。这些成员有营销人员、研发人员、财务人员和各种其他背景的相关人员,他们全都专注于单一的目标,也就是为公司新登场的事业,规划出有利的前景。风险小组最常被利用来处理重要的商业任务和产品任务,而这些任务都是无法相容于现有组织架构下的各项工作,因此可能需要较多的财务支援以及比其他单位更长的时间来等待时机的成熟,而且也需要在公司松紧适中的政策下有一些创意的表现。风险小组不同于新产品委员会,因为它需要其中成员全时间的投入。风险小组只有在必要的时候才会组成或解散,它也不同于新产品部门,因为后者是整体组织架构下的一个固定单位。

公司内部企业家(intrapreneur)指的是在某家大企业组织中开发新产品或新事业的人才。许多想要在员工当中撷取创意发明的公司,都有奖励点子的制度计划。贝尔大西洋电话公司就有一个内部使用的点子课程,叫做优胜者(Champion)。这个课程专为来自于公司各阶层的产品创意家,提供创业资金、指南方向和训练课程等。这些参加者可以将自己

薪水的一部分投资在新产品计划上,以做为新产品上市的筹码。这个计划的成功与否,就在于最高管理阶层的全力支持以及尽管这些点子不见得能真正成型上市,但公司上下却仍对这些点子的提出有着一致的鼓励心态。

### ● 同步性产品开发

产品愈早推销到市面上,就愈有获利的机会。延误耽搁只会造成营业上的损失。全录公司就学到了一课惨痛的教训:它的执行主管很惊讶地发现到,日本的竞争对手正在开发新的影印机型,其影印速度是全录的两倍,成本则只有全录的一半。许多美国公司,包括前三大汽车制造商(通用汽车、福特汽车和克莱斯勒),都正试着找出最新的办法来缩短它们的开发周期,以期能抢先推出新的产品。

有一种以小组为导向的新产品开发办法,叫做同步性产品开发(simultaneous product development)。这个办法可以让公司缩短开发过程,并降低它的成本。同步性产品开发就是指所有相关功能单位和外包供应商,全程参与所有的开发过程。奇异电器公司称这种小组成员为“一个咖啡壶”(one coffee pot)的产品开发小组。他们一起进行开发的任务,所以可以避免掉类似像工程师或制造商无法做出设计上的要求规格,而不得不退回给设计师重新修正等这类的错误。若是能在过程上让主要供应商早点参与,也有助于重要零件的设计和发展。

---

## 4. 产品设想

---

### **POINT** 核心要点

新产品开发开始于寻找新的设想，在典型情况下，公司为了发现一些好的点子，须先产生许多设想。

---

#### ● 新产品设想

新产品开发开始于寻找新的设想。在典型情况下，公司为了发现一些好的点子，须先产生许多设想。许多公司现在能够更有效地筛选和计划，而且只将资金投资在最佳的设想上，而不是像散弹枪似地将资金分散于各处。

新产品设想的找寻应是有系统的，而不是瞎碰运气。高层主管需要仔细地定义新产品开发的策略。他们应说明要强调哪些产品和服务，说明公司希望新产品所要达成的目标，不管是高额的现金流量、市场占有率优势或其他目标；高层主管也应该说明在开发新产品、修正现有产品及模仿竞争者产品时，应该致力的相关工作。为了使新产品的设想能够持续不断地产生，公司必须积极地培养许多设想的来源。

#### ● 设想的来源

##### (1) 内部来源

一项研究发现，在所有的新产品设想中，有 55% 以上是来自公司内部。

公司可以通过正式的研究与开发来挖掘新设想；也可以集中公司科

---

学家、工程人员和制造人员的才智；或者，公司主管们自己会产生新设想。另一个不错的来源是公司的销售人员，因为他们每天都和顾客接触。丰田公司宣称其员工每年有 200 万个新设想，平均每人 35 个，并且 85% 以上的新设想付诸实行。

### (2) 顾客

大约 28% 的新产品设想来自于对顾客的分析。顾客的需求和欲望可通过对他们的调查和观察特定的群体来追踪。公司从分析顾客的需求和抱怨中可以开发出解决顾客问题的新产品。公司的工程人员或销售人员可以和顾客闲谈以获取建议。通用电气公司的录像产品部门要它的设计工程师直接与最终顾客交谈，以获得家用新电子产品的设想。全国钢铁公司则有一个产品应用中心，在那里工程人员和自愿的顾客一起工作，以便发掘特殊的顾客需求及相应的新产品。最后，顾客为解决他们的问题通常会自己改造产品，因此公司可通过发掘这些产品并加以商业化而获利。皮尔斯伯里公司通过它每年举办的烤饼比赛而发现了许多有前途的新配方——包括皮尔斯伯里四条混合糕饼产品线中的一条以及其他由烤饼比赛优胜者的食谱改变而来的食品。国际商用机器公司出租的电脑中使用的所有软件中大约有 1/3 是由外界使用者开发出来的。

### (3) 竞争者

大约有 27% 的新产品设想来自于分析竞争者的产品。公司定期地购买竞争者的新产品，将它们拆解以便知道它们如何运作，分析它们的市场销售状况并决定公司是否应开发自己的新产品来对付。以福特公司为例，当它设计其高度成功的金牛星时，该公司拆掉 50 多种竞争车种，层层分解以寻找欲模仿的部分或可加以改善的部分。它抄袭了踩在奥迪油门踏板上的“感觉”，丰田 Supra 的燃料标准，宝马 528e 的轮胎和千斤



顶储藏系统,以及其他 400 种诸如此类的杰出特色。

#### (4)经销商和供应商

经销商与市场较接近,能将有关顾客的问题及新产品可行性的信息传达给公司;供应商则能提供有关新产品开发所能使用的新概念、技术和材料。

#### (5)其他来源

其他理想的来源包括商业杂志、展览会和讨论会、政府机构、新产品顾问、广告代理商、营销研究公司、大学和商业实验室以及发明家。

## 5. 产品设想的筛选

### POINT 核心要点

筛选工作的目的是要尽早将不好的设想剔除,因为新产品开发每进展一个阶段,成本就会显著的增加。

#### ● 筛选工作的目的

设想产生的目的是要创造大量的设想,下面几个阶段则旨在减少设想的数目。第一个删减设想的阶段是筛选。在设想筛选阶段应避免两种错误,第一种是“放弃的错误”,当公司未认清设想的潜力而决定放弃它时,就犯了这种错误。筛选工作的目的是要尽早将不好的设想剔除,因为新产品开发每进展一个阶段,成本就会显著地增加。一旦让新产品发展到最后几个阶段,管理当局会由于已投入不少的金钱而舍不得将其放弃,希望它能推出以收回成本。

#### ● 设想的标准格式

大部分的公司要求其管理人员把新产品设想以标准格式写成文字,以便新产品委员会审核。该文字材料描述产品价格、产品开发的时间与成本、制造成本和报酬率、目标市场、竞争状况,以及粗略估计市场的大小。接着,委员会便以产品设想评分标准来评估此设想。以日本花王公司为例,该公司的委员会以下述问题来询问:

(1)它是否真对消费者和社会有用?

(2)它是否对公司有好处?

- (3)它是否能与公司的目标和策略相配合？
- (4)我们是否有足够的人力、技术和资源来获得成功？
- (5)它的价格是否优于竞争产品？
- (6)它是否易于做广告和分销？

### ● 设想评分表

剩下的设想可进一步以下表所示的简易评分过程来筛选。第一栏列出产品在市场成功推出所需的条件。第二栏为管理当局以相关权数将这些条件加以评分。此表显示,管理者相信营销技术与营销经验是相当重要的(因此给予0.20分),而购买与供应能力为次重要的因素(给予0.05分)。下一件工作便是将公司在每一项因素上的竞争能力加以评分,给予0至1.0的分数。在本例中,管理当局认为自己在营销的技术与经验能力上很强,在此因素上就给予0.9分,购买与供应能力较差,在此因素上就给0.5分。最后,管理当局将每一成功条件的权数评分加起来,得到一个总分,这个分数表示公司推出本项产品的适合程度。假如营销是产品成功的重要因素,而公司又以营销见长,则此产品设想的总分就必然高。以下表为例,该产品设想的评分为0.74,这可以算是颇佳的产品设想。

产品设想的评分表

产品成功所需的条件	(A)相对权数	(B)公司竞争能力											评分 (A×B)
		0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
公司策略和目标	0.20										✓		0.160
营销技术和经验	0.20											✓	0.180

产品成功 所需的条件	(A) 相对 权数	(B)公司竞争能力											评分 (A×B)
		0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	
资金来源	0.15								✓				0.105
销售渠道	0.15									✓			0.120
生产能力	0.10									✓			0.080
研究与开发	0.10								✓				0.25
采购和供应	<u>0.05</u>						✓						<u>0.025</u>
总计	1.00												0.740

评分尺度:0.00~0.40 劣;0.50~0.75 尚可;0.76~1.00 优。目前最低接受标准:0.70。

这种表格仅是提供管理者在系统评估及讨论产品设想时作参考用，而非用作为管理决策。

## 6. 产品发展及检测

### POINT 核心要点

经过筛选后剩下的产品设想,应该进一步发展成产品概念,是指公司以消费者的观念来考虑的产品设想。

#### ● 产品概念的发展

假设有家汽车制造厂商开发出一种新技术,能够使电动车时速达 60 公里,行走 80 公里后才须要再充电。这家公司估计电动车的行车成本只是传统汽车的一半。

这是一个产品设想,但是顾客不买产品设想,他们买的是产品概念,营销人员的任务就是将产品设想发展成几种产品概念,评估一下他们对顾客的吸引力,然后选择最佳的产品概念。为电动车开发的产品概念可能有下列几种:

(1)产品概念一:一种不贵的小型车,作为家庭的第二辆车,用来给家庭主妇到附近购物。车子要易于装卸日用杂货和载送小孩,而且进出容易。

(2)产品概念二:一种中等价位的中型车,给家庭用于任何用途。

(3)产品概念三:一种中等价格的跑车,主要是吸引年轻人。

(4)产品概念四:一种便宜的小型车,吸引那些需要基本交通工具,又要节省汽油费,同时要求污染少的顾客。

#### ● 产品概念测验

## 市场营销

产品概念测验指将产品概念找一群目标顾客加以测试。此阶段只要口头或用图形来描述就够了。下面是有关产品概念一的描述：

这是一辆效率高、开起来很好玩的小型四座电动车，它非常适合上街购物和拜访朋友时用，运行费用仅及同类汽车的一半。它的时速可达60公里，充电一次可行驶80公里，每辆定价8,000美元。

下表的问题可用来询问顾客对上述概念的反应。消费者的回答有助于公司选择一个最吸引人的产品概念。例如表中的最后一个问题是问到消费者的购买意图，如果有10%的人回答一定会，5%的人回答可能会，公司便可据此来推测目标市场的人数多少及估计销售量的大小，不过这种估计只能是不确定的，因为消费者说他想要买，事实上却不见得会买。

假若电动车的第一个产品概念测试的反应良好，下一步骤便是拟订将该车打入市场的基本营销策略。

### 电动车产品概念测验的主要问题

1. 请问这个产品概念对您而言是否相当清楚？
2. 请问您认为电动车有哪些优于普通汽车的优点？
3. 请问您相信对电动车的有关批评吗？
4. 请问电动车是否能符合您的需要？
5. 请问您认为电动车应该作什么样的改良？
6. 请问您家谁作购买决策？谁使用车子？
7. 请问您认为电动车的价格应当是多少？
8. 请问您是否比较喜欢电动车？作何用途？
9. 请问您会不会购买电动车？（☐一定会☐可能会☐可能不会☐一定不会）

### ● 策略说明书

营销策略说明书应包括三部分，第一部分说明目标市场的大小、结

构与购买行为,新产品的定位与最初几年预计的销售量,以及市场占有率和利润目标。在此例中:

目标市场为需要第二辆车子作购物、外出及访友用的家庭,产品的定位应该是购买价格和运行费用比市面上一般车子便宜,且开起来更有趣。第一年预计销售量 20 万辆,亏损不超过 300 万美元,第二年预计销售之 2 万辆,利润为 500 万美元。

营销策略的第二部分则说明产品的预定价格、分销策略以及第一年的营销预算:电动车有三种颜色,可加装空调和动力传动装置,零售定价为 8,000 美元,定价的 15% 为经销商利润。经销商如果每个月销售 10 辆以上,还有 5% 的额外折扣。广告预算为 1,000 万美元,全国性广告和地方性广告各占 50%,广告将强调车子的经济性和趣味性。另外第一年将花 10 万美元作营销研究,以了解哪些人买这种车子以及他们的满意程度。

营销策略的第三部分说明预计的长期销售额、利润目标及营销组合策略:

公司预计要夺取 3% 的汽车市场,并使税后投资回报率达 15%。为了达到这个目标,产品质量一开始就要好,而且要通过技术研究不断地提高质量。假使竞争状况许可的话,第二年和第三年的售价将提高。广告预算每年预计增加 10%,营销研究费用则在第一年就减为每年 6 万美元。

## ● 商业分析阶段

一旦公司决定了产品概念和营销策略,接着进行的是评估此方案在商业上的吸引力。商业分析包括审视预计的销售额、成本和利润到底能不能满足公司的目标,如果可以满足,此产品概念才能进一步进展到产

品开发阶段。

公司当局应该仔细观察类似产品过去的销售情况,并做市场意见调查,以估计销售额,同时应该估计销售额的上下限,以明了风险的大小。有了销售预测后,管理当局便可据此估计该产品的成本和利润。成本估计必须由研究与开发、制造、会计和财务部门共同完成,预计的营销成本也应该在成本分析之列。整个新产品方案在财务上的吸引力,可以利用销售额和成本的数据来分析。



---

## 7. 新产品开发

---

### **POINT** 核心要点

如企业的产品概念经过商业分析后评价很高,那么就可以将其交由研发部门或工程部门开发成实物产品。

---

#### ● 产品概念转移

一个产品概念如果经过商业分析后评价甚高,就可以交由研究与开发或工程部门开发成实物产品。在此步骤以前,产品概念仅限于口头描述、图形或者粗略的模型。本阶段需要大笔投资,与它相比,前面几个阶段所花的成本有如小巫见大巫。在这个阶段,公司可以知道该产品设想能不能变成技术上和商业上可行的产品。

#### ● 实物样品

研究与开发部门将依据既定的产品概念,开发一种或数种实物样品。它希望设计出一种不仅能使消费者感到满意和兴奋,而且制造成本能保持在预算之内的典型产品。

开发一个成功的实物样品可能要耗费数日、数周、数月甚至数年的时间,这个样品不但要融合必要的功能特色,也要能够传达所要的心理特性。以电动车为例,要把“这是构造良好而且安全的车”的构想传达给顾客,管理当局必须要了解顾客是根据什么来判断车子是否造得不错。通常顾客会用力把门关上,听听关门的声音是否很结实,如果不结实,他们便认为这辆车造得不够好。

---

### ● 实物样品测试

实物样品做好之后,必须要经过一连串的测试。产品功能测试是在实验室和实际状况下实施,以确定产品使用的安全和有效性。例如,新车必须测试启动是否良好,轮胎会不会脱落,转弯时会不会翻车。消费者测试包括请消费者来试开,并对车子及其属性加以评估。

### ● 创造消费者满意的产品

当公司设计产品时,所要着眼的不只是创造出满足消费者需求和欲望的产品。公司经常在设计新产品时很少想到这些设计如何被制造出来,其主要目标为创造出消费者满意的产品。这些设计就这样送到制造部去,在那里必须设法找出生产该产品的最佳方法。然而,最近很多公司采取了一种新的产品开发法,称之为制造与装配能力的设计。通过这种方法,公司生产出满足消费者且易于制造的流行产品,结果产品不仅价廉物美而且较为可靠。例如,由于采取 DFMA 分析法,得克萨斯仪器公司最近设计出一种红外线瞄准器供应给国防部,这一重新设计过的机器减少了 75 种零件、78% 的装配步骤和 85% 的装配时间。它不仅节省了生产时间和费用,其效果也优于原先那种较为复杂的机种,因此,DFMA 是公司在生产质量高、价格低、上市时间更快的产品时的一种有力武器。

---

## 8. 新产品试销

---

### **POINT** 核心要点

产品通过了功能测试和消费者测试后,下一步就是试销。所谓试销就是将产品和营销方案导入更真实的市场情境中。

---

#### ● 产品试销分析

试销可使营销人员获得销售该产品的经验,并可发现潜在问题,以及在花费更大经费全面打入市场前,知道还需要哪些信息。试销的主要目的是在实际的市场情况下测试产品本身。同时,试销也使公司能检查产品的整个营销方案,譬如,产品定位、广告、销售渠道、定价、品牌、包装和预算等,以了解消费者和经销商如何处理、使用和重新购买此项产品。试销的结果可用来做更可靠的销售和利润预测。因此,良好的试销可以提供产品和营销方案可能成功的丰富信息。

需要进行多少试销常因产品而异。试销的成本可能非常庞大和费时,因此在试销期间,竞争者可能获利。所以当开发和引进新产品的成本低,或者管理者确信新产品会成功时,公司就不大会去做试销的工作。譬如,像现有产品的细微修正或模仿竞争者已成功的产品可能就不需要试销。例如,普罗克特—甘布尔公司没有经过试销阶段,就推出低咖啡因 Folger 咖啡片;皮尔斯伯里公司也在没有经标准的市场试销情况下,推出 Chewygranola bars 和有巧克力外层的 Granola Dipps。反过来,要是引进新产品需投资大笔金钱或管理者对于产品及营销方案不很有把握时,这项产品可能就需要广泛的试销。事实上,有些产品和营销方案在未被引

---

## 市场营销

进前的几年间,常常经过反复的测试,然后收回、修正和再测试。像这样的试销方式成本是相当高的,但是比起犯下一个大错的成本来说,就显得微不足道了。

因此,公司是否采取市场试销和市场试销的数量多寡,一方面受到投资成本及风险的影响,另一方面也因时间压力及研究成本的影响而有不同。市场试销法因产品种类和营销情况而有所不同,每种方法都各有利弊。

当他们确实得采取市场试销时,消费品制造公司通常在下列三种方法——标准试销法、控制式试销法和模拟试销法中选择一种。

### ● 标准试销

标准试销是根据将来产品正式全面推出所面临的情况,来试销新产品。公司会选定一些具有代表性的城市,而销售人员要去说服零售商销售本公司的产品,给予好的货架陈列位置和其他促销支援。公司会在这些试销市场先测试将来在全国市场所要采用的广告和促销活动。公司同时使用商店或仓库稽查、消费者和经销者调查以及其他衡量的方法,来评估该产品的销售绩效。由此而得的结果可用来预测全国性的销售额和利润、发现产品的潜在问题,并修改营销方案。

标准试销有一些缺点。第一,需花费很长的时间,通常为 1 至 3 年才能完成。如果最后的结果显示这一测试是多余的,公司也已经损失了好几个月的销售额和利润。第二,深入的标准市场试销需要耗费数百万元。一般的标准市场试销耗费 300 万元以上,也有可能更高,如普罗克特—甘布尔公司开发 Duncan Hines 速食点心时,投入了 1500 万美元做市场试销。第三,标准试销使公司的产品在全国上市之前便被竞争者摸得一清二楚了。许多竞争者会去买回该产品并加以分析,他们同时会监视该

公司的试销结果。假如试销做得太久,则竞争者的产品搞不好就捷足先登了。甚至,竞争者常利用在试销地区对他们的产品实行减价,加强广告和促销,或采取干脆把试销的产品统统买下的方法,来扭曲试销的结果。虽然有上述的缺点,标准试销在需要大规模试销的情况下,还是最广泛采用的方法。不过,如今许多公司正在改用更快和更便宜的控制式试销法和模拟试销法。

### ● 控制式试销

有些营销研究公司有一群样本商店,它们同意收取费用来销售新产品。欲推出新产品的公司可自由选定其所要的商店数目以及地理位置,而营销研究公司负责将产品送到指定的商店,并依既定计划来控制货架陈列的位置、陈列空间的规模、现场促销以及售价。通过销售结果便可了解不同的因素对于需求有何影响。

有些试销公司在结帐柜台没有电子扫描仪以便追踪试销的结果。该公司在仔细选出的 8 个小城拥有 3000 位样本购物者,这些消费者向合作的商店购物,而当他们买东西时便出示身份卡。每位消费者的详细购物资料都经过电子扫描仪记录,并输入主电脑与该消费者的人口统计数据资料相结合,每天做成报表输出。因此试销公司便能对新产品的整体销售状况提出最迅速及时的报告。而且因为扫描仪将每位消费者的每笔购物都加以记录,此系统同时能提供有关重新购买的信息,以及不同类型的消费者对于该新产品和营销方案的各要素有何不同的反应。

控制式试销比起标准式市场试销所需的时间较短(6 个月至 1 年),而且耗费通常也较小(一年的消费行为测验费用约需 20 万至 200 万元)。然而有些公司认为,营销研究公司所采用的有限的小城市和样本消费者并不足以代表该公司新产品所面对的产品市场和目标消费者。而且,正

如标准试销一样,控制式的试销也使竞争者有机会在一旁窥伺。

### ● 模拟试销

指新产品在模拟的购物环境中试销。该产品所属的公司或营销研究公司对一群消费者展示许多产品(包括被测试的新产品在内)的广告和促销,然后给予消费者一些钱并带他们到一家商店,在此他们可以买东西,也可以不买而将钱留下来。公司可以发现有多少消费者购买其新产品和其他竞争品牌。如此,便可测试该产品及其促销活动和竞争者相比的有效性如何。然后,公司再询问消费者购买或不购买的原因何在,再过数星期后以电话访问他们对产品的态度、使用、满意程度和重新购买的意愿。根据模拟试销的结果,公司可以通过复杂的电脑模型来预测全国性的销售情况。

模拟的市场试销可以克服标准和控制市场试销的许多缺点,其成本较低(35000至75000元),而且在8个星期内便可完成,竞争者也无法窥伺。然而,许多营销人员不认为模拟市场试销的结果会像在真实情况下的试销结果那样可靠和真实。然而,模拟试销正在被广泛地使用,且通常当作“前”市场试销。由于迅速和费用不高,数个模拟试销可很快用来评估新产品或营销方案。如果这种“前”市场试销的结果相当乐观,产品推出时就不必再做进一步的市场试销;如果结果很差,新产品可能被迫放弃或重新再设计,然后再进行试销。如果结果尚可却又不很确定时,产品和营销方案可做进一步的控制式市场试销或标准市场试销。

### ● 工业品市场试销

工业品营销者用不同的市场试销法来试销新产品,例如:

(1)产品使用测试

制造商先去寻找一小群愿意在某段时间内试用新产品的潜在顾客,然后派遣技术人员去观察这些顾客如何使用这种产品,以协助制造商了解应该如何训练顾客使用产品,以及顾客到底需要什么服务。测试之后,可以询问他们购买的意愿以及其他意见。

### (2)交易展览会

交易展览会可以在短短的数天内吸引大批潜在顾客,制造商可以了解顾客对手新产品有多大兴趣,对于产品特色和交易条件有何反应,以及有多少人有购买意愿或订货的可能。新的工业品也可以在经销商的展示中心试销,在那里,新产品可能是摆在公司其他产品或竞争产品的旁边。这种方式可使公司知道,在正常的销售情况下,顾客对产品的偏好如何,价格应该定多少。

### (3)控制式或标准市场试销

有些制造商制造少量的产品,让他们的销售人员在有限的地区销售,公司为产品做全面性广告、促销活动和其他营销支持活动。诸如此类的市场试销使公司能在真实的市场环境下,进行产品试销和该产品的营销方案。

## 9. 新产品上市

### POINT 核心要点

市场试销可以给公司相当充分的资料去作最后的决定,如果决定将产品正式上市,则它将面临成本耗费最大的阶段。

#### ● 上市前的准备

公司必须购买或租赁全套制造设备,同时在第一年必须花费大量的广告和促销费用,以包装消费品而言,花费大约在 1000 万至 1 亿美元之间。例如,麦当劳公司每星期要花 500 多万美元来介绍该公司的三明治。

#### ● 四个基本决策

在决定推出新产品时,公司要作出四个基本决策,我们以电动车为例:

##### (1) 时机

第一是决定推出新产品的时机。假如推出电动车会影响公司生产的另一种汽车,那么最好延缓上市。假如电动车仍可继续改良,则公司最好等明年再推出。如果经济衰退,公司也该再等些时候。

##### (2) 地区策略

第二是决定推出新产品的地点。到底应该是针对一个城市、一个地区、几个地区、全国还是全世界?很少有公司具备足够的信心、资本和能力在新产品一上市就打入全国市场,一般都会采取长期和有计划的市场展开策略。小公司的做法是先选择一个市场看好的城市,以迅雷不及掩



耳的方式推出新产品来夺取市场占有率,等在这个城市站稳脚跟之后,再以其他城市为目标继续下去。大公司则是先选择一个地区,等在这个地区站稳之后再转移力量到其他地区。而一些拥有全国性经销网的公司,例如汽车公司常常会在全国市场同时推出新产品。

### (3)目标市场展望

在拓展市场时,公司应该针对最佳的潜在顾客群来进行分销及促销。从市场试销及更前面的几个阶段所得的资料,可以了解主要目标顾客到底有什么样的特征。一项新的消费品,其主要的目标顾客理想上应具有下列几个特征:

- ①是产品的早期接受者;
- ②是产品的经常使用者;
- ③是对这类产品意见的领头人,并对产品有好评。

### (4)引进营销策略

最后是决定采用什么营销策略来把新产品引进市场。也就是决定营销组合各要素的预算如何,各营销活动的优先次序如何。电动车在抵达经销商的前几周,先要有一次大的宣传报道活动,到达之后紧接着就要有广告活动,伺机提供赠品以吸引更多的人到展示中心去参观。公司必须为每一个新市场准备一套独立的营销方案。

## 10. 新产品规模化生产

### POINT 核心要点

为了使新产品尽快占领市场,很多企业放弃了次序化产品开发,而转向较为快速较有弹性的同步化开发法。

#### ● 加快新产品开发速度

许多公司以一种有先后次序的步骤组成新产品开发的过程,这些步骤由设想产生阶段开始,一直到产品正式上市才算结束。在这个次序化产品开发法下,公司的每一部门在新产品转到下一个部门去进行下一个步骤前,都各自完成属于该部门的部分,这种有次序、一步接一步的开发过程有助于控制这一复杂且具有风险的计划。然而,这种方法可能招致进度严重迟缓。在变化迅速、竞争激烈的市场,如此稳当却缓慢的产品开发过程可能把潜在的销售额和利润拱手让给眼明手快的竞争者。如今,为了使新产品尽快推出,很多公司放弃了次序化产品开发法,而转向较为快速、较有弹性的同步化产品开发法。采取这种新方法时,公司不同的部门在一起努力工作,也就是将产品开发过程中的步骤重叠起来以节省时间和增加工作效率。

#### ● 案例分析

荷兰家用电器制造业的巨人飞利浦公司在 1972 年销售了第一部盒式录像机,这使该公司连续三年领先它的日本竞争者。然而在飞利浦公司开发第二代盒式录像机机种的 7 年内,日本制造者至少推出了三代新

机种。飞利浦公司成为自己脆弱的产品开发过程的受害者，它从未能在日本公司的攻击下复原，导致如今仅有 2% 的市场占有率，而且在盒式录像机上损失了不少钱。飞利浦公司的故事相当典型：在过去的几十年里，好几十个大公司均成为采取快速、弹性新产品开发方案的竞争者的手下败将。在今日瞬息万变的竞争世界里，生产新产品的脚步太慢可能导致产品的失败、销售额和利润的损失，并且逐渐失去市场地位。

大公司采取传统的次序化产品开发法，在此情况下，新产品被一系列的次序化步骤开发出来。公司的各个部门在新产品转手之前，以一种接力赛似的方法来完成各自负责的部分。该次序化过程虽有一个优点——它有助于使充满风险和复杂性的新产品开发方案变得更有次序。但是，其进度却很缓慢。

为了加快产品开发的循环，很多公司如今采取一种快速而有弹性的、以小组为主的“同步化产品开发法”，也就是由各个部门挑选出来的人组成一个开发小组，从头到尾与新产品待在一起，取代由这个部门转到那个部门的方法。这样的开发小组包含来自营销、财务、设计、制造、法律等部门，甚至供应商公司的代表。同步化产品开发法犹如橄榄球赛而非接力赛，新产品往往在小组成员之间传“球”，大家一起冲向全队的共同目标——迅速、成功地推出新产品。

高层管理当局并没有给产品开发小组一个明确的产品设想或工作计划，而只有范围笼统的策略方向。它带给开发小组严峻的挑战和显然矛盾的目标——既要产生谨慎规划的优良新产品，又要求速度快；然后给予他们所需的任何自由与资源以迎接挑战。此开发小组于是成为推进新产品的一般动力。在次序化开发过程当中，某一阶段的瓶颈可使整个计划进度严重落后或甚至是停顿；而在同步化方法下，若在关键处延迟，开发小组会一起努力解决问题，然后再继续下去。

工业控制装置的制造者艾伦—布拉德利公司即是因采取同步化开发法而获得高额利润的最佳例子。在老式的次序化方法之下,该公司的营销部门将新产品设想交给设计师;设计师独自工作,然后将准备好的产品概念交给产品工程师;工程师也是独自完成工作,他们开发出昂贵的产品样品,然后交给制造部门;制造部门则设法找出制造此新产品的办法;最后,经过多年数十次设计上的妥协和延误,营销部门才被请来销售此新产品。这种新产品出来后,被发现价格不是太高就是完全不合时宜了!如今,艾伦—布拉德利公司采取同步化产品开发法,公司所有的部门从头到尾一起努力,去设计和开发出符合消费者需求和公司利益的新产品。结果令人惊讶的好。例如,该公司最近两年内开发出一种新的电子控制器,如果采用老式的次序化开发方法,可能要花上6年时间。

汽车业也发现了同步化产品开发的好处,通用汽车公司称之为“同步化工程”,福特公司称之为“小组观念”,克莱斯勒公司则称之为“紧凑过程设计”。美国采用该方法诞生的第一部新汽车是福特公司的金牛星和 Mercury Sable。这两部车均在销售上大有收获,福特公司仅从产品开发周期中腾出14周的时间,给工程和财务部门同时而不是先后检查产品设计。该公司宣称这样的做法有助于削减35%的工程费用。原本需花5到6年时间来开发出新车型的马自达公司,如今自夸仅需2到3年的产品开发周期即可,如果没有采用同步化,这种佳绩是不可能办到的。

然而,这种平行式方法仍有某些局限。超快速产品开发可能比速度慢的方法费用更高、风险更大。它通常增加了组织的紧张和纷乱,但是,在面对越来越短的产品生命周期的变化迅速的行业中,迅速而有弹性的产品开发的利益远超过它的风险。比竞争者更快推出新产品或改良产品的公司将得到巨大的竞争优势。他们对消费者的口味反应较快,并且因更先进的设计而卖得更高的价钱。正如汽车业一位高级主管所言:

# MBA 经典课程

---

“我们想要做的就是，使新车得到认可和制造，然后在最短的时间内交到消费者手中，谁能抢先上市，谁就得到全部的利益。”

## 11. 开发失败的原因

### POINT 核心要点

新产品开发过程提供了产品创新的一个理想化观点。现实并非如此。新产品开发的失败率高得惊人,对于新产品的管理也漏洞百出。

#### ● 缺乏市场导向

市场分析不充分,对于顾客需求和需要的理解有失偏颇,对市场的注意不够,一直被认为是新产品失败的主要原因。管理者们承认,对于顾客需求的错误理解,测试的领域过于狭窄,对于市场需求和接受程度的估计过于乐观等,都容易产生误导。管理部门往往也因不问其先决条件如何而预先确定市场的需要,而掉入陷阱。另一常犯的错误是,假设顾客会以与设计者及研究开发人员同样的眼光看待产品,从而认为产品是足够完善的。

许多公司忽略了关键的市场调研,特别是在项目的前期。详细的市场研究(以确定顾客的需求和需要,以及评价类似的市场接受程度)和市场测试(测试所设计的计划和市场渗透力)经常被忽略,而按照研究的结论,它应该占到整个项目计划的 3/4。另外,初期市场评价和详细的市场研究也做得太少。最后,营销活动只得到了整个项目的一个不成比例的小的资源份额:即为所花费资金的 32%(其中大部分进入市场定位过程中),只占到总努力的 16%(以人口计算)。

- 变动得太快或太慢

变动过快或过慢的惩罚，来自于技术问题与不完善的计划，以及组织与控制。无数新产品的失败是由于在给定的机会下，变动得不够快。在某些情况下，开发期间顾客的偏好会发生变化；在另外的情况下，竞争者以新产品更快地进入市场，抢去了市场的大好机会。

快速进入市场的要求，即快节奏的公司，产生了另一类时间问题。快速通过整个开发过程，因此有些该做的事会没有做完。削减策略的意图是最好的，但经常采用它会带来灾难。关键性的步骤或阶段被跳过（或处理得过快），如市场研究、样品测试及使用领域测试，这不可避免地会带来一些后果，如严重的质量问题、需要再一次重新设计产品以及营销和销售弱点等。

- 执行质量差

疏忽大意或错误执行之类的问题在新产品开发过程中经常发生。这些错误使开发过程陷入困境。被认为是成功的决定因素的关键环节，通常被无理地删去，以至于规范的新产品开发过程经常被删改而变得很不完整。某些关键的步骤，与其说是有，倒不如说是没有。详细的市场研究、市场测试及商业化之前所进行的商业分析被置于项目主要环节之外。执行的质量被认为很一般，最弱的环节包括最初的筛选、初期的市场评价、详细的市场研究、经济与财务分析、商业化之前的市场分析、开始生产以及市场定位。

- 准备工作不足

上面所提的三点，即市场分析不足、变动过快、执行质量差，都指出在准备工作或经营分析环节上做得不够，特别是在开发阶段之前。准备

---

工作没有做好,典型表现为一个项目从设想到整个规模的发展,经历了一个非常表面的确定和准备过程,一个“准备—开火—再瞄准”的过程。开发前的活动得到总资源很低的一个份额,即 7%的资金和 16%的努力,也被严重的疏忽和执行质量差所困扰。

### ● 缺少特色

很多新产品都是缺少特色的“我也如此”的产品,难以提供超额利润、使消费者满意及应付激烈的竞争。没有充分的准备工作、竞争性盲从、缺乏寻找消费者真正需求的意愿,以及急于求成,往往使得生产类似产品成为最佳的选择。这些“我也如此”产品不能为企业提供竞争性优势,是导致大多数新产品开发失败的原因。

### ● 技术难题

设计和生产中的技术难题经常导致新产品开发失败。从实验室到规模生产时经常面临着很多困难,制造环节和产品质量方面的问题经常出现。在许多情况下将进入商业化之前的过程完全运行一遍,如技术研究、设计、施工等,是一种错误。在其他情况下,技术问题来自于缺少对顾客真正需求的理解,如企图去开发“十全十美”的产品。与顾客的真正需求比较,这对于工程要求未免太高(也太昂贵)。

### ● 没有重点,项目太多而资源缺乏

缺乏某种资源,特别是公司的某些职能(如营销)和一个项目所要求的特殊活动(如前期或开发前的各阶段),困扰着很多新产品项目。缺少时间、金钱和人员是许多企业省略必要环节和执行质量较差的主要原因。它又会给新产品的开发带来严重的后果。为什么缺少资源?在某



# MBA 经典课程

些企业中,高层领导不给产品创新以足够的给养。管理部门低估有效的新产品项目所需要的资源。在大多数公司中相反,资源分布于多个项目上,没有重点。其结果是浪费了许多有用的资源,真正需要资源的项目又不能得到满足。

## 12. 新产品成功的因素

### POINT 核心要点

对新产品成功的渴求促使前期进行大量研究：什么是导致成功的原因？成功的新产品与不成功的新产品的主要区别何在？通过对成功与失败的研究，人们得出了成功的原因和失败的教训。

#### ● 选择有特色的产品

选择能够为消费者带来独到利益和超值享受的有特色的产品是成功的关键因素之一。据很多研究发现，与其他因素相比，产品的超值完美更能将成功者与失败者分离。注意，产品完美与否是由消费者而不是由研究开发人员、工程师或营销部门进行评价的。产品的完美性是建立在对消费者的需求和需要以及竞争性产品的不足具有深层次的理解的基础之上的。

#### ● 尊重市场导向

强烈的市场导向，即由市场拉动并以消费者为中心的新产品开发过程，是成功必备的。这一结论得到了广泛的支持。对于顾客的需求和需要、竞争状况及市场的特性具有彻底的理解，是新产品成功的基本原因。要想成功，市场导向的思想必须贯彻于整个新产品项目的始终：

(1) 设想的产生：从顾客中寻找设想，理解顾客所面临的问题；

(2) 新产品的的设计：通过市场研究，决不仅仅是对于市场接受能力的

检查,还包括确定消费者的需求、需要及偏好;

(3)在项目的开发过程中,经常不断地与顾客保持联系,做出模型并重复观察顾客的反应,并不断修正;

(4)测试:进行顾客测试和市场测试;

(5)开始:建立在一个牢固的营销计划之上。

## ● 充分的准备

准备工作必须在产品开发之前进行。研究表明,开发前的各阶段工作,如开始筛选、前期的市场和技术研究、市场研究和经济分析,其质量与产品的财务绩效有紧密联系。成功的项目在开发前各阶段所耗费的人工小时是失败项目的 1.75 倍。这些筛选、分析和定义的阶段对于成功非常重要,因此管理者必须坚决反对跳过开发前的阶段,而使错误确定的和未经严格检查的项目进入开发阶段。

## ● 明确的产品定义

明确的和较早的产品定义是新产品开发赢家和输家之间的一个关键的区别。在进入开发阶段之前,产品定义得是否好一直是作为成功的关键因素。这些定义包括:

(1)目标市场的识别:准确指出谁将使用这个产品;

(2)产品概念和将产生的利益的描述;

(3)定位策略的详细表述;

(4)产品的特性、好处、要求和标识清单(指明“必须的”和“应该有”)。

## ● 优异结构与环境

成功的新产品以正确的组织结构、设计和环境为特色。产品创新并

非某一个部门的实力展示。

一个跨职能的项目队伍,与从各处职能部门抽出的核心骨干一起,由一个经过授权的权威领导,是成功的基本要素。同样,组织环境,即支持和肯定企业家的行为,使成功的创新成为可能。

### ● 高层管理者的支持

将产品推向市场,高层管理者的支持是不可少的。高层管理者可以通过集中资源和削弱组织中的官僚主义而使项目付诸实施。在成功的企业中,高层管理者的主要作用是为创新的实施设置阶段,并作为幕后的推动者,而不是去做具体的工作人员。高层管理者保证内部的产品开发是企业利润增长的源泉,他们开阔了由公司目标和策略所驱动的产品创新的视野,明确了目标和策略。他们利用了必要的资源,并保证这些资源在短期内不会临时地挪作他用。他们保证一个严格的计划,使产品快速进入市场。高层管理者授权给项目组,并支持经过授权的领导者作为一个“执行总裁”,来具体处理开发中的各项事务。

### ● 协同效应

市场吸引力及与公司协同是两个重要的成功驱动器。瞄准了有吸引力的市场的新产品容易成功,这些市场包括高增长、高需求的市场,高利润市场,以及缺少强有力的、占绝对优势的竞争者的市场。协同对于成功来讲也是很重要的。营销协同将产品卖给企业已有的顾客,表明了企业现有的销售力量和销售渠道;技术协同使产品能够在处于实验室的技术与生产技能及资源之间取得平衡。两种因素,即吸引力和协同,能够用来进行项目选择和决策,并产生较好的效果。

- 准确的市场定位

一个经过充分论证且较好执行的定位是新产品成功的核心。世界上最好的产品都不会自我销售,因此需要强有力的营销努力,一个具有很好目标的销售方法以及有效的售后服务。一个完整的且目标合适的定位不是偶然产生的,它是较好设计的营销计划、合适的资助、充分的资源且有效的执行等所共同产生的结果。

- 产品的一致性

完全性、一致性及执行的质量造就了赢家和输家。某些关键的活动,如执行的情况如何、是否尽全力去做等,与成功紧密相关。这些活动包括在项目初期承担最初的项目和技术评价,在产品设计之前进行详细的市场研究或营销研究,周密地进行经济分析和财务分析,高质量地测试市场和市场定位。

一种解决问题的方法是将产品创新视为一个过程。为这一过程的质量保障设计一个正式控制过程,如在这一过程中引入检测点,集中于质量标准的执行,保证过程中的每项行动都是高质量的。通过对某些环节实施强制的方法将会保证整个过程的质量,这对于成功也是很关键的。

- 遵照严格的开发程序

遵循严格的多阶段的新产品开发程序的企业较易成功。许多公司具有正式的新产品开发程序或严格的“把关”体系,并得到了相应的回报。

把关体系是一个将新产品项目从设想到实施的概念性和操作性模型。它是管理新产品开发过程,以提高效率和改进效果的蓝图或道路

---

图。从操作上讲,计划将整个新产品开发过程分成一系列由多样化的平行进行的活动所组成的多功能的阶段,每一阶段位于由以上所述的一个“关”或决策点之前。这一把关过程并非与上述的理想过程不同,只是它更加严格,更加正式并受到纪律约束。这一阶段和关口形式导致诸如“关”、“阶段关”、“过关”等体系名称的产生。

---

## 13. 缩短创新周期的方法

---

### POINT 核心要点

速度能够产生竞争优势,它意味着较少的市场或竞争状况的改变,且意味着利润的快速实现。

---

#### ● 速度的重要性

速度是一种新的竞争武器。速度能够产生竞争优势。它意味着较少的市场或竞争状况的改变,且意味着利润的快速实现。但速度并非最终目标,它只是一种手段,最终的目标是获利能力。通常情况下,企图缩短周期时间的结果往往是耗费更多的时间和金钱。

#### ● 加快创新速度的方法

##### (1)第一次就要做对。

在项目的每一阶段严格把关。节约时间的最佳方法是避免返工。执行的质量较高不但会得到好的结果,而且会减少延误。

##### (2)准备工作和定义工作。

基于事实而不是道听途说和推测,做好最前期的准备工作,得到明确的项目定义,会节约时间。减少反复对照事实或重新定义产品需求的困扰,使预期的工作目标更为明确。

##### (3)组织一个经过授权的工作队伍。

对于按时开发来讲,一支多功能的队伍是必须的。一个典型的新产品开发项目类似于一个接力赛,每一项职能或部门相当于一个运动员,

---

必须将接力棒一个一个传下去。

(4)平行处理。

接力赛是一种有先后顺序或序列的产品开发方式,它在 20 世纪 90 年代有了异义,不再适合。业已存在的项目的时间压力,与要求一个完整和高质量的过程一起,使得一个橄榄球比赛或平行处理的方法更加适合。这里,各种活动同时开始(而不是按顺序进行),以至于在一段时间内处理了许多事情。平行处理需要使用一种跨功能(cross - functional)的团队方法。

(5)优先考虑,且有重点。

使一个项目过慢实施的最佳方法是利用公司有限的资源和人力同时做多项工程。集中所有的人力物力于一项工程,不但会使工作做得很好,而且还会做得较快。

但集中考虑重点意味着先进行大概的选择。它意味着将其他或许有价值的项目摒弃。这需要好的决策以及决策取舍的正确的原则。

(6)保持简便。

为没有组合起来的产品和项目寻找机会,如,将一项需要三项发明的项目分为三个独立的新产品项目,引入三代连续的越来越好的产品。这里的经验是,复杂项目需要耗费二倍到三倍的时间周期,因此,应力求降低产品项目的复杂程度。

(7)使用流程图。

流程图是项目中每项活动的图示,会减少时间的浪费。敏感度削减(删去不需要的)会明显节约时间。

(8)使用计划工具。

使用高水平的路径计划和项目管理软件。寻找承担同时发生的工作的机会,并在下一任务完成之前开始现有的任务。



(9)给过程中加入灵活性,以保证更快的速度。

(10)如果速度是目标,则闲置是不允许发生的。

如果不严格限制闲置时间,基于时间的创新是不可能实现的。投入太多的精力和资源往往导致延误,而不仅仅是推迟。

(11)拥有流动资金。

也就是说,将金钱和资源的限制取消,以使人们不必等待一个新年度预算的资金来开始一个已经承诺的项目。

## 14. 新产品的普及

### POINT 核心要点

如果营销经理和产品经理了解消费者是如何得知并采用商品，他们就有很好的机会可以成功地导引商品走完整个的生命周期。因为商品的生命周期和接纳过程是并肩齐步的。

#### ● 创新发明的普及方式

创新发明(innovation)是指某个商品对潜在采用者而言，是全新第一次见到过的，不管这个商品对世界来说，是否是全新不曾见过的；抑或只是对个人而言，它是创新的商品，这些都不重要。而普及(diffusion)则是指采用某个创新发明的蔓延过程。

有五种类型的采用者会加入这个普及过程：

(1)创新者：采用该商品的人当中，那些 2.5% 最先采用的人。创新者很愿意尝试新的构想和新的商品，几乎到了着迷的地步。除了有较高的收入之外，他们在社区以外的世界，也比非创新者要来得世故和活跃。他们不太理会团体的标准，而且非常有自信。因为他们都受过良好教育，所得资讯往往取自于科技来源和专家的介绍。一般认为创新者都具备了冒险勇敢的特性。

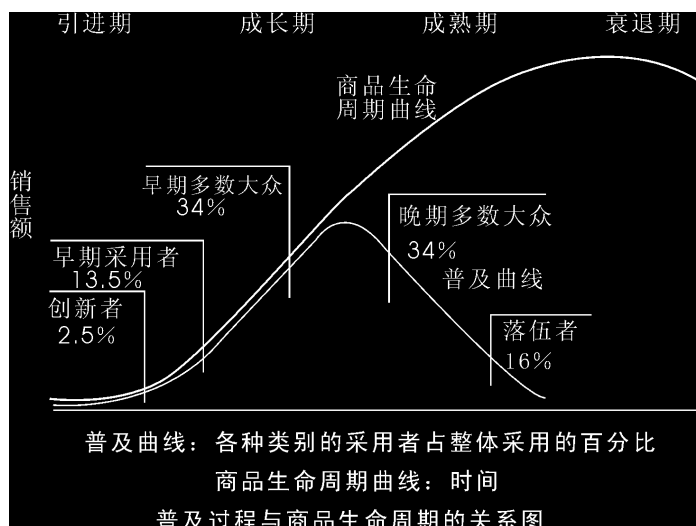
(2)早期采用者：接下来有 13.5% 的人会采用这个新产品。虽然早期采用者并不在第一批采用者之列，可是他们也算是在商品生命周期的早期就采用了这个新产品。和创新者比起来，他们比较在乎团体的标准和价值观，另外，他们的视野和活动范围也以当地社区为主，不像创新者

那么有世界观：早期采用者往往比创新者更像是一位意见领袖，因为他们和群众的关系密切。为人所尊重是早期采用者的主要特性。

(3)早期的多数大众：再下来会有 34% 的人开始接受这个商品。早期的多数大众在采用一个新商品前，会先衡量其中的利害得失。他们比早期采用者更喜欢搜集大量资讯，并且在各品牌之间进行评估比较，因此，采用的过程就拉长了一些。他们依靠群众提供资讯，可是自己却不是意见领袖，事实上，他们往往是意见领袖的朋友和邻居。在新构想的普及过程中，这群早期的多数大众大多扮演着重要的中间衔接角色，因为他们正处于早期采用者和晚期接纳用者的中间位置。这群多数大众的最主要特征就是谨慎多虑。

(4)晚期的多数大众：按下来又有 34% 的人会采用这个新商品。晚期的多数大众之所以会采用，是因为他周遭的多数朋友都已使用了这种产品。因为他们也很注重群众的标准规范，所以他们的采用是碍于顺从多数的压力始然。这个族群的年纪比较大，在收入和教育程度上也低于一般水准。他们的传播沟通大多是靠口耳相传的方式，而非利用大众媒体，这个族群的主要特性就是疑心病很重。

(5)落伍者：最后剩下 16% 的人会采用这个商品。就像创新者一样，落伍者也不喜欢遵照群众的标准模式，但是他们的独立多是肇因于自己对传统习惯的执着，因此，过去的种种对他们的决策影响很大。等到落伍者采用某项创新发明时，它可能早就过时，被其他新的东西给取代了。举例来说，他们可能在彩色电视机都已经十分普及之后，才想到要买一台黑白电视机。他们的采用时间拖得最长，也拥有最低的社会经济地位。他们对新商品往往抱持着怀疑态度，和快速先进的社会有脱节的现象。这群人的最主要价值观就是传统。营销人员往往会故意忽略落伍者，因为他们对广告或人员销售是一点也不会动心的。



上图标示了各种采用者和商品生命周期各阶段的关系。请注意不同类别的接纳者会在不同阶段的商品生命周期进行第一次的购买。就成熟期和衰退期来说，其中所有的销售几乎部是代表了重复购买。

## ● 商品特性和采用程度

有五种商品特性可用来预估和解释某项新商品的普及率和被采用的程度。

(1)精细复杂度:理解和使用某项新商品的难易度。商品愈复杂,它的普及速度就愈慢。举例来说,在 35 厘米相机的功能自动化以前,它的主要使用者多是摄影爱好者或是摄影专业人士,因为它的操作对大多数人来说,实在太困难了。

(2)相容性:新商品和现有价值观、现有商品知识、过去经验以及目前需求等的调和并存程度。不相容的商品比可相容的商品,在普及速度上

要慢了许多。举例来说,避孕药的推出对宗教信仰不鼓励节育的某些国家来说,就是一个不相容的商品。

(3)相对优势:认定某个商品优于被取代品的多寡程度。举例来说,因为微波炉可以减少烹调上的时间,所以比起传统的炉子,就有着非常清楚的相对优势。

(4)可观察性:使用某个商品后的好处或其他结果可被其他人观察到或被用来和目标市场沟通。举例来说,流行商品和汽车是最容易表现于外的商品,比起个人保养清洁用品来说,它们较容易被观察。

(5)试用性:某个商品可以被有限度试用的程度。要试用新牙膏或新的早餐麦片可比试用新的汽车或微电脑要容易的多了。在展示间里作示范或试开车子和在家里进行试用,这可是两码子事。为了要刺激消费者做出尝试的举动,行销人员往往会举办免费样品活动、品尝大会或采用小包装的推广方式。

#### ● 采用过程对市场营销的启示

有两种沟通方式有助于普及的过程:消费者之间的口耳相传以及营销人员对消费者的传播。群众之间的口耳相传会加快普及的速度。意见领袖在他的跟随者面前大谈新商品,或是和其他意见领袖交换新商品的资讯。因此,营销人员必须确定这些意见领袖的资讯内容正是他们在媒体上所想要运用到的内容才行。某些商品的供应商,例如专业性的健康保养用品,大多足靠口耳相传的传播方式来争取生意的上门。

第二种有益于普及过程的传播方式则是由营销人员向潜在采用者直接进行传播沟通。用来和早期采用者沟通的讯息,通常不同于和其他采用者沟通的讯息(包括早期多数大众、晚期多数大众和落伍之人)。早期接纳者也比创新者要来得重要多了,因为这个族群占了绝大多数,而

且在社会上比较活跃,几乎全是意见领袖。

一旦促销活动焦点从早期接纳者转移到早期多数大众和晚期多数大众,营销人员就必须对这些目标市场的主要特性、购买行为及媒体特性等深入研究一番。然后再修正讯息和媒体策略以便配合这些族群的特性。普及过程的模式有助于引导营销人员进行促销策略的发展和执行。

---

## 1. 新产品定位的概念

---

### **POINT** 核心要点

由于市场并不是同质的，一个品牌无法同时对整个市场产生作用。因此，对于策略而言，产品应与它最可能成功的市场区隔相配合。

---

#### ● 定位的涵义

定位这个词是将一项品牌定位在部分市场，而使其较竞争品牌得到更佳接受度。由于市场并不是同质的，一个品牌无法同时对整个市场产生作用。因此，对于策略而言，产品应与它最可能成功的市场区隔相配合。产品定位应能与竞争品牌有所区隔。定位说明了产品代表什么、产品是什么以及顾客应如何评价。

定位可借由营销组合变数来达成，尤其在设计以及沟通的工作上。虽然因定位所导致的差异在消费性用品较容易发觉，这样的道理也适用于工业用品。对某些产品而言，定位可以基于可见差异（例如，产品特色）；对其他的产品而言就需要采用不可见的差异才能使产品与众不同。

#### ● 产品定位的步骤

产品的定位须经下列步骤决定：

(1) 分析顾客认可的特殊产品特征。

(2) 检视不同市场特色的分布。

(3) 依照上述特征并同时考量现有品牌定位之后，决定产品的最佳定

---

位。

(4)选择产品的整体定位(配合产品特征、人口分布与现有品牌定位)。

举例而言,上班女性的化妆品可定位为“自然”的化妆品,可让使用者展现自然的丰采。另一个不同的定位可能是“快速”的化妆品,让使用者在夜晚中拥有灿烂的光辉。第三种定位可能是“淡妆”的化妆品,在网球或其他休闲活动中使用。

现在来看看啤酒的定位。两类啤酒定位为浓啤酒—淡啤酒与苦味啤酒—微苦啤酒。新啤酒适合的定位可由其特色以及啤酒市场的规模来决定。啤酒市场依照这些特征与其他品牌的定位而能区分为许多区隔。我们可以发现浓—微苦啤酒的市场最大,且 Schlitz 与 Budweiser 在此竞争。在淡—微苦的啤酒市场中,Miller 为最大的竞争者。这时管理者可能决定新品牌定位与 Miller 竞争。

迪士尼说明了适当的定位如何导致迅速的成功。迪士尼商店每平方英尺楼面面积的营收比其他商店多出三倍。迪士尼创造出伴随着娱乐特色销售环境。当顾客进入商店时,他/她可以看到梦幻王国,充满明亮光线与悦耳声音以及 Mickey Mouse 商品的天堂。经由每间商店前的电话,顾客可以获得迪士尼频道,或是在迪士尼乐园中预订一个房间。迪士尼的设计者在设计商店时脚踏实地确定其布置可以运作三年之久。那面黑墙,通常是主要的展示区,由一个大的电视萤幕所占满,在萤幕中不断的播放由迪士尼资助的电影与卡通短片,在此橱窗下,小孩可以够到的地方,有一些填充动物可供游戏,同时也鼓励初学走路的小孩一起游玩。成人服饰悬挂在商店的前方,以显示此商店适合各年龄层的消费者。楼层的配置让顾客维持在内部消费的乐趣。商店的管理者在分配之前花费 6 周时间进行密集筹备与训练。由于具有戏剧灯光效果的装饰



以及精心制作的楼层展示,这些商店开店以及固定成本十分的高昂,但是一旦开始营运,它们可以赚取很高的利润。

## ● 定位方法

有 6 种不同的定位方法需要加以区别:

(1)依属性定位(与产品的属性、特色或顾客利益有关)。

(2)依售价/品质定位(价格/品质属性十分普遍,因此可称为一种促销的方法)。

(3)依用途定位。

(4)依使用者定位。

(5)依产品种类定位。

(6)考量竞争者定位。

## 2. 单一品牌定位

### POINT 核心要点

为使单一品牌利润最大化,企业必须将之置于市场的核心区隔,并在此占具主导地位。

#### ● 单一品牌定位的内涵

为使单一品牌利润最大化,企业必须将之置于市场的核心区隔,并在此占有主导地位。此外,它也可能吸引其他区隔的消费者。举例来说,BMW 在将其汽车主要定位在高所得年轻贵族方面作得十分出色。

另一个单一品牌策略是视市场同质且完全用同一品牌涵盖。例如,多年前可口可乐采用一种宣称可乐可解决整个市场口渴问题的策略。然而,这样的策略只能在短期间发生作用。为寻求进入市场的机会,竞争者将自己定位在小型利基市场,以区隔并挑战单一品牌的领导者。现在,即使可口可乐在不同的区隔也有许多的品牌:可乐、新可乐、健怡可乐、芬达、雪碧、Tab、Fresca,甚至柳橙汁。

现在看看啤酒的例子。传统上,酿酒业者营运模式就只是相同包装的相同啤酒在同质的啤酒市场中销售。Miller 为寻求成长机会,开始区隔市场且将其 High Life 牌的啤酒定位在年轻的顾客市场。此后,它推出了 7 盎司小瓶装啤酒,并受到认为标准的 12 盎司装啤酒大多的妇女与老年人喜爱。然而 Miller 最大的胜利在 1975 年引进另一个品牌,低热量的 Lite。Lite 已成为美国上世纪最成功的新啤酒品牌。

## ● 其他品牌引进

为防卫单一品牌的地位,有时企业被迫引进其他品牌。Kotler 报道说 Heublein 的 Smirnoff 品牌在其地位受到一瓶低于一美元的 Wolfschmidt 挑战时占有伏特加市场的 33%。Heublein 并未降价以迎击,它提高售价并利用增加的利润进行广告宣传。在此同时,它推出一个新品牌 Relska 并将其与 Wolfschmidt 对抗,同时也经销低价的伏特加 Popov。此策略有效地因应 Wolfschmidt 的挑战且给予 Smirnoff 一个更高的地位。Heublein 在竞争者挑战出现时恢复多品牌策略以保护单一品牌。

Anheuser 销售量的三分之二以上来自于 Bud 以及 Bud Light 两种品牌,这两种品牌的利润占一半以上。因为公司过于依赖单一品牌,所以引进新品牌 Michelob。然而,此品牌并未如预期般的受欢迎,同时竞争者展示的活力与决心迫使企业决定将之结束。

## ● 单一品牌定位技巧

单一品牌定位应直接面对市场领导品牌的竞争,或是置于市场第二的位置则是另一个策略议题。直接迎击的策略通常风险较高,故时常将类似的策略稍加变化。Avis 在面对 Hertz 时似乎采取第二种策略。然而, Gillette 将 Silkience 洗发水直接迎击娇生婴儿洗发水与宝洁的 Prell。一般而言,单一品牌策略只适用于短期,在管理多品牌的工作超出公司的管理以及财务能力时适用。由于单一品牌对营运的控管能力优于多品牌策略,此策略有助于达到较高的获利率。

## ● 管理单一品牌的条件

要成功管理单一品牌有两个条件:单一品牌定位须能对抗最严酷的竞争且其独特定位应借助特有商品来维持。看看 Cover girl 的例子,化妆

品业是一个十分壅塞且高度竞争的产业。Cover girl 选择的区隔——超级市场与折扣商店——是诸如 Revlon、雅芳与蜜斯佛陀等大公司未介入的地方。Cover Girl 产品采取开架式且无销售协助与展示的方式销售。关于第二个条件,创造特有的产品的例子是 Perrier。它持续将其品牌与神秘的魅力结合以维持其地位。换句话说,单一品牌应拥有某些优势以抵抗竞争侵入。

### 3. 多品牌定位

#### POINT 核心要点

企业在市场中推出多种品牌的理由主要有两点：①借助不同市场区隔中的不同产品来维持成长；②规避单一品牌的竞争威胁。

#### ● 产品的多样性

通用汽车在所有的市场区隔中都有不同的车种可供销售。可口可乐对不同的口味有不同的饮料可以提供。IBM 因应不同的顾客需求而销售电脑。宝洁针对不同的洗衣需求提供不同的洗洁剂。在同一市场的不同区隔中提供多种品牌是一种可接受的成长模式。

为实现预期的成长，多品牌在市场的定位应避免彼此竞争所导致的竞争效果（cannibalism）。例如，Anheuser – Busch 的 Michelob Light 20% 到 25% 的销售量是来自于过去购买 Michelob 但受到 Light 的低热量诉求吸引的顾客。General Foods 的 Maxim 夺取其原有的 Maxwell House 品牌一部分的销售量。Miller 的 Genuine Draft 约 20% 的销售量来自 Miller High Life。因此，在区隔市场与定位产品时应多加留心，以设计与促销让不同的品牌对应到特有的区隔之中。

#### ● 竞争效果的影响

然而，某种程度的竞争效果难以避免。这里的问题变成引进新品牌是可以忍受多严重的竞争效果。一般而言，Mustang 推出第一年销售量的 70% 来自于 Mustang 未推出时可能购买福特汽车的顾客；剩下 30% 才是

## 市场营销

来自于新的顾客。Cadbury 在英国推出巧克力棒的经验显示其销售量的 50% 以上是来自于市场的拓展,剩下的部分是来自于公司原有的产品。Mustang 与巧克力棒都被认为是公司成功的新产品。竞争效果的差异显示成本、市场成熟度以及其他商品竞争都会影响竞争效果,以及其对产品线 and 个别商品的销售与获利能力的影响。

确认竞争效果时另一项需要思考的因素是现有品牌对竞争者侵入的抵抗能力。举例而言,若企业新品牌销售量的 50% 来自于原有品牌的顾客。然而,若现有品牌 20% 的销售量会受到竞争者入侵的影响(假设竞争者很有可能将其品牌直接对抗原有品牌),实际的竞争效果将会设定为 30%。这是因为 20% 的销售量是当新品牌不存在时,现有的品牌面对竞争品牌时所丧失的销售量。

多品牌定位可直接对抗领导品牌或基于一种理念来定位。新进入者与现有品牌的相对优势说明那一种定位方法较为有利。虽然对抗的定位通常较具风险,一些企业却能成功的加以执行。IBM 个人电脑的定位直接对抗苹果电脑。Datril, 一种 Bristol - Myers 止痛药,直接与 Tylenol 竞争。

### ● 理念的支持

依照某种理念来定位可能是一种较佳的选择,尤其是在领导品牌十分稳固的时候。Kraft 在定位三种品牌(Breyers、Sealtest 冰淇淋以及 Light' n' Lively 冰牛乳)时依照某种理念定位为互补品,而非彼此竞争的商品。Vick Chemical 将 Nyquil, 一种感冒药,依照 Nyquil 提供美好睡眠的理念来定位。Seagram 借由与 Snowbird 冷饮合作促销而成功推出一系列的鸡尾酒组合 Party Tyme,以抵抗全国性的 Holland House 品牌。

在变动环境中的多品牌定位及营运需要充裕的管理以及财务资源。

若是缺乏这些资源,企业最好仅采用单一品牌。此外,若企业已经占有主导的地位,它推出另一品牌以增加市场占有率的行动可能会导致反托拉斯法的调查。这样的偶发事件必须要加以防范。而另一方面也须考虑防御或维持占有率的问题。若竞争者在不被挑战的情形下夺取其市场占有率,则市场占有率高的产品难以长久维持其市场地位。

作为一项策略,若能切实执行多品牌策略就可以获致成长率、市场占有率以及利润的增加。

## 4. 新产品再定位策略

### POINT 核心要点

产品常常会需要重新定位。这可能在下列情形时发生：①竞争品牌定位紧邻现有品牌而对其市场占有率产生不利影响；②顾客偏好改变；③发现新顾客群体；④原有定位错误。

#### ● 再定位导入

由营销文献中可知道为何再定位在许多情况下皆有利。当 A&W 在 1989 年将其冰淇淋汽水在全美国推出时，它无法清楚建立其地位。因此，研究显示顾客认为冰淇淋汽水是啤酒家族的一员。为了改正此观念，该公司借助广告以及包装强调其香草的芳香气味而将品牌重新定位为一特别的汽水区隔。在重定位之后，冰淇淋汽水的销售量迅速增加。

多年以来，可口可乐的定位随着市场偏好的改变而转移。近年来，可口可乐广告的主体由“可乐让世界更美好”、“这是真实的存在”、“这就是可乐”、“挡不住的感觉”、“抓住这感觉”、一直到“永远最新、永远最真、永远是你的、永远的可口可乐”。目前可口可乐的定位为年轻一代以及拥有一颗年轻的心群体。

定位或再定位的风险很高。知觉图(perceptual map)可以用来降低这些风险。知觉图有助于检视产品相对竞争商品的定位。它帮助营销策略者：

- (1)了解不同顾客群体认为竞争产品或服务的优势与劣势。
- (2)了解竞争产品与服务的相同处与相异处。



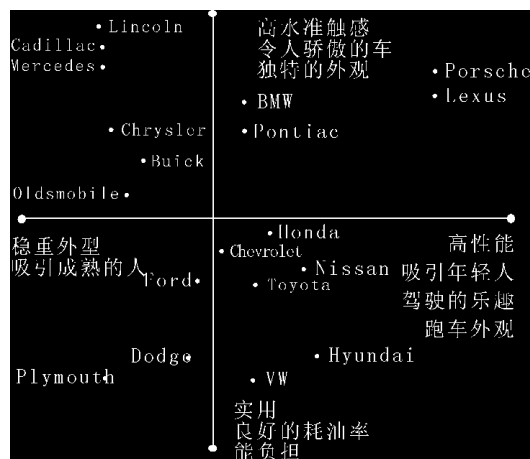
(3)了解如何在顾客的知觉区隔中重新定位现有产品。

(4)在现有市场定位新的产品或服务。

(5)追踪目标顾客对促销或营销活动观感的变化过程。

### ● 品牌形象知觉图的应用

知觉图的使用可参考汽车业的例子。图 5-1 显示不同的车种在知觉图中如何定位。知觉图有助于营销策略制定者观察事业的车种是否命准目标。每一点代表一种竞争的车系,其集中度显示图中特定区域的竞争程度。此图中预设上方的车种价格高于下方强调经济的车种。在检查知觉图后,通用汽车可能会发觉其传统上被认为适合新驾驶入门车的雪佛兰车系应往下方移动增加其实惠程度,并同时往右方移动。图上清楚的显示出通用汽车的另一个问题在于别克与奥斯摩比车种定位太接近。这两种车定位过近,显示他们之间的营销战的频率多于对抗外来竞争的频率。



## 市场营销

### ● 针对现有顾客再定位

针对现有顾客再定位可借促销产品新用途的方法来达成。杜邦公司为振兴其丝袜事业采取再定位策略并促销其流行时髦五彩丝袜。其努力主要在促成新的袜子时尚以增加妇女袜子的收集：袜子不仅是一个有色彩的配件；它可以是妇女衣橱中舒适、多彩的配件。

General Foods 将 Jell - O 重新定位为沙拉的良伴而增加其销售量。为增加其使用量，该公司推出许多种蔬菜香味的 Jell - Os。3M 公司也采取类似的策略，该公司引进一系列的颜色、款式、防水、透明的 Scotch 胶布以供礼物包装的需求。

对现有顾客再定位的目的是给予产品新的特性而振兴一项产品的生命力，新的特性不仅是一种分类的方法，也是代表产品能够跟随新趋势与新观念的象征。此方法可协助产品的销售量成长速度以及利润增加。

### ● 针对新使用者再定位

针对新使用者再定位是在产品受到迄今未使用者误解时才使用。因此，使用时必须小心谨慎，并避免在吸引新顾客的过程中疏远现有顾客。Miller 意图在 Miller High Life 啤酒赢得新顾客的故事值得留心。在美国，约 15% 的人消费 85% 的啤酒。Miller 的口号“香槟色的啤酒罐”对于轻度使用者的吸引力大于重度使用者。此外，其展现的印象对于啤酒之类的产品来说太过优雅。Miller 决定略微重新定位产品以吸引更广泛的饮用者而不损伤其现有的特色：“换句话说，必须要把 Miller High Life 从香槟色的罐子中拿出来，而不是要把它放到浴缸里面去。”在进行许多研究之后，Miller 想出一个新的标语：“有空的话，来杯啤酒吧！”这样的活动证明是十分成功的。经由新的标语，此品牌传达三件事：这是一个值得

抽空享受的产品；这是个友善、非正式的产品；这个产品提供一种放松感，是工作一天后的奖赏。

在杜邦，丝袜新使用者的增加是将丝袜推广给青少年。经由新广告宣传的推出，它强调年轻产品的购买与流行以吸引年轻顾客。同样的，Jell-O 试图开发过去不认为 Jell-O 适合做饭后甜点或沙拉的新使用者。Jell-O 宣传一个新观念——一个流行导向、体重控制的吸引力。

产品使用者的增加让整体市场扩大，因此让产品重新回到成长的路子。由于除了促销费用以外仅需进行很少的投资，此方法可以让利润增加。

## ● 针对新用途再定位

针对新使用方法再定位需要对产品潜在的使用方法进行研究。Arm and Hammer 的烘焙苏打粉是依照产品未发现用法再定位的典型范例。今天，该产品被当作除臭剂来使用，然而除臭的功能并非当初宣传此产品的功能。虽然此产品的新使用者可由许多种方法来发掘，最佳的办法是对顾客使用产品的方法进行研究。若发觉大部分的使用者都把产品用法与当初预期想象的不同，其他的用途就可以加以研发并进行适当的修正。

此方法可以参考迪士尼世界努力拓展其事业的作法。在 1991 年，它开幕了 Disney Fairy Tale Wedding 部门，在这之中举行了超过 200 场全套的婚礼，每一场费用大约是 10000 美元。

在杜邦，对尼龙的使用因为各式袜类（弹性丝袜与弹性袜子、轮胎、轴承等等的关系而增加。由于尼龙的新用途不断发现，而使其能一直维持成长：1945 年的 wrap knit、1948 年的轮胎、1955 年的人造纤维、1959 年的 carpet 纤维等等。若没有这些新的用途，尼龙可能早在 1962 年就达到

成熟的阶段了。

General Foods 发觉妇女把泡沫胶溶解成液体以强化她们的指甲。根据这个灵感,General Foods 推出无气味的 Jell - O 为指甲药品。

新用途的策略是为了挽救在原有使用方法成长率趋缓的商品。此策略有增加成长率、市场占有率以及获利的潜力。

---

## 5. 新产品重叠策略

---

### **POINT** 核心要点

产品重叠策略是指企业决定与其自己的品牌竞争的情形。有许多因素会导致企业采取这样的策略观点。

---

#### ● 竞争品牌

为获取更大的市场占有率,许多企业在市场中推出竞争品牌。若市场并未清楚区隔,单一品牌可能无法创造适当的印象。若第二个品牌与第一个品牌彼此竞争,两个品牌整体销售量都会增加,虽然这可能会有某种程度的竞争效果。换句话说,两个竞争品牌提供更积极的前线以对抗竞争者。

通常竞争品牌策略都是短期的行动。当新的产品推出,旧有商品会存活一段时间,直到新产品基础稳固时才结束。由此方法可防止在新产品基础稳固前销售量被竞争对手夺取。在 1989 年, Gillette 推出感应刀,这是一个创新的新产品,其特色为可顺应脸部曲线的感应刀片。同时,它原有的系列 Atra,如往常一样继续销售。一般认为这两个品牌同时销售效果良好。据估计感应刀 36% 的使用者来自于 Atra。若 Atra 未继续销售,这个数字会大幅提升,但感应刀对抗 Schick Tracer 以及其他类似 Atra 产品的能力会大幅滑落。

为拓展咖啡市场,宝洁推出更经济的 Folgers 品牌。更有效率的咖啡研磨过程使热水可以迅速与所有的咖啡分子接触,每杯咖啡节省 15% 的咖啡使用量。包装成每杯 13、26、32 盎司的新产品可以泡出相当于标准

---

## 市场营销

16、32、48 盎司的咖啡。新配方与旧配方同时积极的促销并彼此竞争,且提供一个对抗其他制造商品牌的有利位置。

锐跑(Reebok)公司的锐跑直接与副品牌 Avis 竞争。如前所述,竞争品牌策略只在短期间有效。最终,每个品牌,Avis 与锐跑需要发掘在市场上独特的利基。若未寻找到利基,它们会造成顾客的混淆并损害到销售。另一种方法,在长期,品牌可以撤退而把地位让给其他的品牌。此策略是达成成长与增加市场占有率的好方法。

### ● 私有品牌

私有品牌(private label)是以其他公司品牌的名义制造商品。在中间商对配销有很大影响力的产品常常存在有私有品牌的例子。对大型食品连锁而言,外界使用其品牌的制造商对其销售有很大的助益。Sears、JCPenney 以及其他类似的公司采购各式各样的商品——纺织品、电子产品、大型家具、运动器材等等——每项商品都采用企业自身的品牌。

由制造商的角度,采取私有品牌策略的理由如下:

- (1)私有品牌代表较大(且通常处于成长中)的市场区隔。
  - (2)在企业系统中(产能、配销、采购等等)每个阶段的规模经济让产量提升有很好的理由。
  - (3)提供私有品牌给予制造商与有实力的经贸商增进关系的良机。
  - (4)降低对科技以及原料控制的风险。
  - (5)有品牌商品与私有品牌商品的顾客有明确的区隔。
  - (6)私有品牌可减少小型的地区性竞争者。
  - (7)私有品牌可提供与其他品牌商品价格竞争的机会。
  - (8)私有品牌增加货架空间——这是吸引冲动性购买的重要因素。
- 然而对私有品牌策略也有以下的批评:

(1)因为价格敏感度以及销售的降低,以私有品牌让市场占有率增加的策略通常会导致获利能力的衰退。

(2)揭露交易的成本资讯——对私有品牌供应者而言通常是基本要件——将对事业具品牌的商品产生威胁。

(3)为取代现存的私有品牌供应商,新的竞争者必须降价,因此可能有会产生价格战的风险——在这样的情形下,交易的忠诚度仅能提供微小的保障。

(4)在年轻的成长市场中,有品牌的领导者具有影响市场成长成为有品牌的商品或大宗商品为主体的市场之能力,而非私有品牌供应商决定。

(5)私有品牌与领导者全球品牌与产品策略不一致——如此一来增加了品质与标准的问题、分散管理者的注意力,同时影响顾客对主要品牌事业的感受。

许多大型制造商生产私有品牌的同时也提供自有品牌。在此情形下,它们与自己竞争。然而,它们采取这样的策略是为了希望整体利润可以高于没有生产私有品牌时的利润。例如,可口可乐提供 A&P 商店自有品牌的柳橙汁 Minute Maid 以及挂着 A&P 品牌的柳橙汁。一度有许多企业认为提供私有品牌会降低其品牌形象。但在 1980 年的企业风潮改变了对此议题的看法。Frigidaire 的器具一度不提供私有品牌。然而,在 1980 年代 Frigidaire 开始以 Montgomery Ward 的品牌提供商品。

零售商以自身品牌销售产品的利益也有经济方面的考量。零售商以低价购买采用其品牌的产品,然后将商品以略低于制造商品牌(通常具全国知名度的品牌)的价格卖给顾客。这里假设在产品类似的情形下,顾客受到低价刺激后会购买私有品牌的商品。当然,这个假设有一个前提,就是名声良好的零售商贩卖的商品会有一定的品质保证。

---

## ● 代工

采取代工(Original – Equipment Manufacturers, OEMs)的策略,企业可能把自己产品的零组件卖给竞争者,使得竞争者可以和公司在市场上竞争。举例而言,在彩色电视机主产初期,RCA 是惟一制造彩色显像管的公司。它把彩色显像管卖给奇异电器以及其他竞争者,让它们可以与 RCA 的彩色电视机竞争。

这个策略可由销售者与代工厂商两方面的观点作讨论。销售者的诱因来自两方面:能以接近产能的水准进行生产,同时希望能够增加市场需求。以全部的产能生产对于获取经验效果而言十分的重要。因此,把零组件卖给竞争者可让企业降低本身组件的成本,同时企业对于购买组件的竞争者的产品也具有成本上的优势。此外,企业可以拥有在竞争者变成威胁时加以拒绝的弹性。

第二种诱因是因为支持竞争者可以刺激新商品的采用。当有企业成功推出产品,其他的企业可能无法生产,因为它们缺乏关键零组件或是基础科技。由于此产品十分新颖,创新者可能发觉自行开发早期使用者的工作十分漫长。因此,它可能采用策略选择而将基本零组件科技与其他竞争者共享,因而鼓励其他竞争者进入这个市场并分担促进需求的工作。

有许多的公司采用代工的策略。美国德州仪器在计算机发展初期将电子晶片卖给竞争对手。在 20 世纪 50 年代,Polaroid 由 Kodak 购买一些基础原料以生产软片。IBM 与其他电脑制造商分享许多的科技零组件。然而,在许多状况下,司法部为促进产业竞争可能强迫公司采用代工策略。Kodak 与全录在美政府的要求下将产品与科技公开给竞争对手。因此,在思考策略时也需要考虑政府的干预,而且企业也可以在与竞争对手分享零组件时获利,并能拥有产业领导地位。由结果来看,此



策略能成功地增加获利,虽然这对市场占有率或成长的帮助不大。

由于代工的策略须依赖竞争者的关键零组件,这个策略只能在短期  
中才能发挥功效,因为某一天供应者可能拒绝销售组件,或可能借口延  
迟交货或者大幅加价让购买者难以购买组件。

## 6. 新产品范围策略

### POINT 核心要点

产品范围策略处理的是企业的产品组合问题,是由其自身的任务决定,它可以协助企业选择要以哪些产品或服务构成产品组合。

#### ● 产品范围策略的内涵

产品范围策略处理一个企业产品组合的问题(也就是产品线数目以及每条产品线可提供的样式)。产品范围策略须参考企业的任务决定。任务定义企业想要进行的产业,这可以协助选择要以哪些产品或服务构成产品组合。

产品范围策略必须要小心考虑企业所有构面才能决定,因为这代表一种长期的承诺。此外,此策略应时时检讨,并因应环境的变动作必要的修正。这样的观点可以参考 Eastman Kodak 公司在 20 世纪 70 年代早期决定要进入拍立得市场的例子。传统上, Polaroid 自 Kodak 购买价值 5000 万美元的软片。在 1969 年, Polaroid 建设自己的软片工厂。这代表 Kodak 失去了 5000 万美元的生意,且被迫闲置生产机器。此外, Polaroid 借生产自己的软片而降低成本;若它因此降低价格,拍立得的竞争力大增。另一方面,若 Polaroid 维持高价,它可以获得较高的利润并迅速富有起来。这样的成就甚至会鼓励 Polaroid 建立营销组织与 Kodak 对抗并产生威胁。简言之, Kodak 相信他必须占有拍立得市场以阻挡入侵者。然而,随后有许多理由让 Kodak 改变其进入拍立得市场的决定。它的傻瓜相机十分成功,而且一些原本用来生产拍立得的机器设备可用来生产傻瓜相机。同

时 Kodak 也遭遇到资金的缺乏,因此根据财务上的考量,Kodak 并不想要贷款以支持拍立得的提案。在 1976 年,Kodak 再度修正其地位并真的进入拍立得的市场。

简言之,对于产品范围的承诺需要彻底检讨许多组织内部与外部的变数。

## ● 单一产品策略

企业的产品线之中可能只有一项产品,存活要靠此产品的成功与否。此策略有许多优点。首先,专注于单一商品可以产生专门化的优点,而得到规模以及生产力的好处。其次,营运管理更有效率。第三,今日环境中的成长让许多公司维持多产品策略,单一产品事业可以专注于本身的领域以抵抗其他的竞争。

乔治亚人寿癌症保险(American Family Life Assurance Company of Columbus)就是这样的例子。今日,癌症是美国最具威胁性的疾病。虽然这种疾病杀死的人命数目低于心肌梗塞,但感染这种疾病通常拖得很久且很严重。American Family Life 是美国第一个把资金投入这种恐惧之中,而把保险政策包含对抗癌症花费的公司。

虽然这有很明显的好处,但单一产品企业有两项缺点:首先,若环境改变使得产品过时,单一产品公司会遭遇到严重的问题,在美国的历史中有许多整个产业被淘汰的例子。免洗尿布,首先由宝洁公司以帮宝适的品牌推出,让布质尿布产业整个退出市场。Baldwin Locomotive Company 的蒸汽火车头被通用汽车的柴油火车头所取代。

其次,单一产品策略无法获得成长或市场占有率。其主要优点为获利能力。若采取单一商品的企业无法获得较高的利润,它应该寻求一个新的策略定位。对于成长或市场占有率有兴趣的企业应会发觉单一商

品策略的价值有限。

### ● 多产品策略

多产品策略指的是提供两种或更多种产品。有许多的因素影响企业选择这样的策略定位。单一产品的企业在产品遇到困境时无路可逃；然而，具有多种产品时，单一产品差劲的绩效可以被平衡掉。此外，对公司而言，拥有多种产品是寻求成长的基础。

在 1970 年，Philip Morris 买下 Miller Brewing Company 时是个啤酒销售量排名第七的单一产品企业。成长的考量让公司决定要提供一些其他的商品。在 1978 年，Miller 排名第二，占有 15% 的市场。虽然市场领导者 Anheuser – Busch 采取方法试图抵抗它，Miller 仍继续维持其地位（1994 年市场占有率 16.8%）。另一个例子，位于芝加哥的 Dean 食品公司，该公司传统上是一个乳制品的公司。多年来，塑身考量以及高龄顾客逐渐的避开高脂肪的乳制品改而偏好低热量食品的趋势，以及产业中竞争程度越来越激烈。在 20 世纪 80 年代早期，为在此环境中存活，该公司决定增加其他成长较速、高获利的冷冻食品，例如，派对饮料、蔓越莓饮料。Dean 的行动十分成功，虽然许多乳品业者寻求出售的机会，Dean 却开始注意收购的机会。同样地，Nike 开始时只专注于运动员的鞋子市场。多年来，该公司增加许多的新产品。现在，它为男性与女性制造跑步、慢跑、网球、有氧运动、足球、篮球以及慢步用的球鞋。近来，它把产品线延伸到儿童鞋类。

多种产品可以是彼此相关或是无关的。相关产品包含不同的产品线与种类。食品公司可能有冷冻蔬菜、优格、起司以及披萨的产品线。在每个产品线中，企业可能会生产不同的种类（例如，草莓、凤梨、杏仁、桃子、原味以及蓝莓优格）。注意，在此例子中，不同的食品线存在着下

列一致性：

- (1)都在杂货店中出售。
- (2)都须冷冻。
- (3)针对相同的目标市场。

这些基础让它们成为相关的产品。

虽然并非所有的产品都是快速变动的市场，它们必须要在产品组合中彼此互补。也可以说，多产品策略对于追求成长、市场占有率以及利润而言十分有利。并非所有的公司可因拥有多种产品而变得富有，成长、市场占有率与利润是由许多因素所决定，而这些因素之一刚好就是多产品策略。

## ● 产品系策略

系统(system)这个字眼用在产品上是第二次世界大战之后的事。两股相关的力量可以解释这样情形：

- (1)企业贩卖满足感而非商品的营销概念普及。
- (2)产品本身的复杂性通常需要互补产品以及售后服务。

化妆品公司通常不卖口红，它贩卖的是美丽的希望；航空公司不只卖机票，它销售的是舒适的旅程。然而，渡假者需要的不仅是一张机票，渡假者需要旅馆建议、地面交通以及观光安排。根据家族的概念，航空公司可以将自己定位成为销售航空旅程、饭店预定、餐饮、观光等等的假期包装者。IBM 是硬体、作业系统、套装软体、维护、紧急维修以及顾问服务的单一来源。因此，IBM 提供顾客一整个系统的不同产品与服务以解决资料管理的问题。同样地，ADT 公司的产品是安全系统。ADT 一开始是安全系统种类的顾问，它也提供销售、安装、服务、现有系统更新，并借由电脑、巡逻服务以及保全人员监控现有警报系统的服务。

---

提供产品系而非单一产品有一些原因。它让顾客完全依赖公司,因此让公司对市场有足够的控制力。产品系的策略也能阻止竞争者进入。有了这些好处,此策略在追求成长、获利与市场占有率目标时十分有用。然而,若此策略使用过度,企业可能会陷入法律上的麻烦。多年前,IBM被司法部以独占电脑市场的理由提起诉讼。由于此诉讼,IBM已经改变了这个策略。

对于产品系策略(System of Products)成功执行需要对顾客需求完全掌握,包含顾客使用产品的过程以及需求的功能。有效执行此策略可扩充公司的产品概念以及市场机会,因而支撑营销、获利与市场占有率的产品/市场目标。

---

## 7. 新产品设计策略

---

### **POINT** 核心要点

产品设计策略包含三方面内容：①标准化产品；②客制化产品；③修正后的标准化产品。

---

#### ● 问题的产生

企业可能提供个别客户标准化或客制化的产品。此决策可简单地由以下问题的解答得出：我们的能耐是什么？我们处于哪种行业？关于第一个问题，企业可能会对一项产品的能耐有过度认定的危险。若这样的情形发生，公司可能会遭遇困难。当需要缩减产品线时，可能难以将其产品能耐与其他产品作连结。对于第二个问题的回答决定企业应追求怎样的规格。

在标准化与客制化两种极端的商品之间，企业可能提供具备某种程度修正的标准化商品。

#### ● 标准化产品

提供标准化产品有两种好处。首先，标准化产品可比客制化产品享受更多经验效果的优点；因此，这样的策略有成本上的优势。其次，标准化产品可以有效地在全国各地销售。福特的 T 型车就是成功的标准化商品的经典范例。然而，标准化产品有一个主要的缺点：它让管理者思考集中于单位成本的降低，以至于可能忽略产品设计上小幅度更动的需要。

---

## 市场营销

有许多证据说明大公司借由标准化而拥有规模经济的好处,并获得更多的利润,长期并可以用较低的成本生产。另一方面,小公司应善加利用其面对巨人所拥有的优势,也就是弹性。因此,标准化商品的策略通常较适合大公司。小公司较适合如工作坊一般提供客制化商品以赚取较高的利润。

标准化商品通常可提供不同的价格、等级以及样式。用这样的方法,即使商品是标准化的,顾客仍然会有较多的选择。同样地,配销通路可以获得不同价格范围的商品。其结果:标准化产品策略可以达成成长、市场占有率以及获利的产品/市场目标。

### ● 客制化产品

客制化产品销售的基础在于完成品的品质,也就是产品符合顾客要求的程度。制造者通常与顾客密切合作,追踪产品的制造一直到完成为止。不像标准化商品,价格并非客制化商品的决定要素。顾客预期要为客制化商品支付较高的价格。如前所述,客制化商品较适合由小公司提供。这样的叙述不代表大公司无法有效地提供客制化产品。成功销售客制化产品的能力基于产品特性。小型男士服饰店比大型西服制造商还适合提供客制化的西服。另一方面,奇异电器比小型企业更适合制造军用飞机的引擎。

由于价格的弹性,生产客制化产品可以给公司在发展新型标准化产品上提供有用的经验。许多公司替 NASA 的案子工作而可以发展出适合一般消费市场的产品。例如,微波炉是由政府合约中获得的经验所衍生的产品。客制化产品也提供发明新产品以因应特殊需求的机会。从结果来看,此策略比其他产品策略还能实现较高的获利。



### ● 修正后的标准化产品

此策略代表前述两项策略的一种折衷方案。在这种策略下,顾客对标准化产品拥有某些变化的选择。此策略的一个例子就是汽车业。新车买主可以选择座椅形式、空调、四轮传动、动力方向盘、引擎样式、轮胎种类以及颜色。虽然某些选择是免费的,大部分的顾客可能为一些调整支付更多的金额。

此策略同时具有标准化与客制化产品的优点。经由标准化产品的制造,企业寻求规模经济;同时,借由提供某些选择,产品可以个别因应不同顾客的特殊需要。经由经销商营销全国的小型抽水机制造商的经验对这种观点提供一个好的个案。该公司主要的抽水机厂房位于 Ohio, 且将产品运到该国家中四个不同的分支机构。在每个分支机构,抽水机依照经销商的需求完全组装完毕。采用此策略让公司降低运送成本(由于基本抽水机运送以数量计费),并同时可提供经销商客制化产品。

除了这些优点之外,此策略让企业可以借由产品改进与修正而紧密的跟随市场需求,也强化组织弹性因应顾客需求的声誉,同时鼓励现有产品的新用途。在其他情形不变下,此策略对企业成长、市场占有率以及获利极有助益。

## 8. 原产品剔除策略

### POINT 核心要点

企业的多种产品代表着一个组合,每个产品在维持企业生存中扮演着特殊的地位,若产品角色的重要性降低或不再适合产品组合,它就不再是一项重要的产品。

#### ● 产品剔除策略分析

营销人员多年来一直认为不好的产品应该加以剔除。近年来,这样的信念才变成一项策略议题。企业的多种产品代表着一个组合,每个产品在维持企业生存中扮演着特殊的地位。若产品角色的重要性降低或不再适合产品组合,它就不再是一项重要的产品。

当产品因为表现无法达成期望,以至于继续支持此产品已经不划算的时候,让产品退出市场是一个比较可行的作法。不良的绩效容易察觉,可能有下列的特征:

- (1)低获利。
- (2)销售量或市场占有率停滞或衰退,且重建需要的投资过大。
- (3)技术退化的风险。
- (4)进入产品的成熟或衰退阶段。
- (5)与事业单位的优势或任务不行。

无法勉强存活的产品必须要加以剔除。它们耗用企业的财务与管理资源,这些资源在其他的地方可以获得更多的利润。Hise、Parasuraman 与 Viswanathan 列出许多公司的例子,例如, Hunt Foods、Standard Brands 以

及 Crown Zellerbach 据报道在剔除产品的作法上有许多正面的结果。有三种产品剔除策略,包括:收割、产品线简化以及把产品线完全撤出。

## ● 收割

收割指在产品存活期间获得最多现金的策略。这是一种控制下的撤守策略,在此策略下企业寻求由产品获取最大现金流量的机会。收割策略通常应用在销售量或市场占有率逐渐下滑的产品或事业上。其工作是要降低与事业相关的成本,以改善现金流量。另一种方法是提高售价,而不同时增加成本。收割策略会使销售量逐渐下降,而当事业现金流量变成赤字时就将之剔除。

杜邦对尼龙事业采取收割的策略。相同的,BASF Wyandotte 对苏打粉市场采取收割策略。另一个例子,奇异电器花数年的时间收割其大炮事业。即使没有进行投资或提高售价,此市场继续提供奇异电器现金以及获利。Lever Brothers 将此策略应用到 Lifebuoy 肥皂市场。该公司持续配销此商品一段很长的时间,即使售价较高同时几乎没有促销支援,此商品仍受到许多人的喜爱。

采取收割策略需要认真地削减新的投资、减少设备的维护、删除广告与研发支出、剔除较小的顾客,同时降低对交货时间、维护速度以及销售支援的服务。理想上,收割策略可以在下列情况中采用:

- (1)市场处于稳定或衰退期。
- (2)市场占有率低,提升占有率需要很昂贵的支出;或拥有可观的市场但防御维持的费用越来越昂贵。
- (3)无法创造可观的利润,甚至发生亏损。
- (4)降低投资不会造成销售大幅滑落。
- (5)企业对剩余资源有更好的运用方式。

(6)该产品并非公司产品组合中的主要部分。

(7)对产品组合并未有其他贡献。例如,稳定性或知名度。

### ● 产品线简化

简化产品线策略借着剔除产品或服务的项目,要使产品线减少到一个容易管理的范围。这是一种防御的策略,可以让剩余的产品线稳定。此策略希望简化的努力可以让剩下的产品线营运良好。这在成本上升与资源缺乏的时候变得十分重要。

此策略实际的运用可参考美国奇异电器家电事业的例子。在 20 世纪 70 年代早期,家电行业面对上涨的成本以及来自日本的激烈的竞争。奇异电器对家电行业作严格的检讨,并提出如下的问题:这个产品区隔已经进入成熟期?我们应将之收割?我们应投入更多的资金以拓展此项业务?分析显示家电事业仍存在需求,但此需求对当时的奇异电器而言不具吸引力。公司结束搅拌器、电扇、暖炉以及吸尘器的生产,因为它们发现这些业务正处于成长趋缓的阶段,且不符合奇异电器追求成长的策略。

同样地,Sears, Roebuck & Co. 在 1983 年彻底检讨其零售业务,剔除其受到欢迎的邮购业务,该业务每年贡献超过 30 亿的销售量。在特殊的专卖店由这个一度是全国最具规模的邮购业务中夺取市场占有率的情形下,Sears 大规模的邮购营运亏损约 10 年。

采取简化产品线策略可能有许多好处:生产营运中潜在成本节约、营销、研发以及其他方面能专注于较少的产品上。

虽然有这些优点,简化策略可能会受到破坏。涉入产品很深的业务可能会觉得若对营销组合作适当的修正就可以让产品再度复活,或是销售与利润将在市场情形反转的时候回升。因此,对管理者而言,要不受

公司反对派以及集团间压力阻扰而成功剔除产品线就需要仔细的规划。

若商品是构成公司基础的一项核心产品,剔除商品的决策通常十分困难。这样的产品就像公司的命根子,企业可能仅是因为怀旧的原因而保有它。举例来说,通用汽车决定要剔除凯迪拉克车系,考量伴随着此车系的声誉这可能是一个难以定下的决定。虽然有情感上的理由,产品剔除的决策必须十分客观。企业应建立自身的标准以监督必须剔除的各种产品。

在达成决定之前,必须要注意之前的承诺。举例来说,更换的零配件即使在产品剔除之后仍须继续供应。执行良好的产品剔除策略可以让企业成长与获利。然而,可能对市场占有率产生不利的冲击。

## ● 撤守

撤守与收购相反,它也可以是一种市场策略。但若决策是站在产品的观点(剔除即使在成长市场中表现仍然不佳的产品),这就变成一种产品策略。传统上,企业抗拒撤守的理由如下(这些理由主要是经济或心理因素):

- (1)撤守代表销售与资产的负成长,这与企业扩张的原则相违背。
- (2)撤守意味着挫败。
- (3)撤守需要人事的变动,这可能很痛苦,且造成地位感觉上或实质上的改变,或者对整个组织造成反效果。
- (4)撤守可能会对当年度营收造成不利的影响。
- (5)撤守的目标可能可以分摊成本、由企业的其他事业单位购得,或对营收有助益。

策略规划于上世纪 70 年代开始时,撤守变成寻求快速成长的一种可行方案。越来越多的企业现在愿意为了在策略上对公司有利而将不良

## 市场营销

资产出售。这些企业觉得撤守不需要视为公司剔除一个无利可图的资产或计划的方法；相反地，有许多具有说服力的理由甚至支持剔除有利可图的成长业务。不符合公司策略方案的业务可以撤守的原因如下：

- (1) 基础事业不再与撤守的业务有策略上的关联。
- (2) 经历长期的低潮，产生无法供作其他用途的多余产能。
- (3) 维持其自然成长与发展的资本过于庞大。
- (4) 所有者对企业的规划中不再包含此业务。
- (5) 卖出部分不良资产可以释出资本以供其他具成长机会的事业使用。
- (6) 借助处理公司成长较缓慢的单位并提供资金给快速成长的高报酬业务，撤守可以改善投资报酬率以及成长率。

不论为了何种原因，一度符合企业规划的项目可能会突然变成企业财务上、管理上或机遇的负担。在这种情形下就建议撤守。

撤守可让产品组合重新回到均衡状态。若企业有太多高成长的项目，尤其是处于成长阶段早期的，企业的资源可能无法满足成长需求。另一方面，若企业有太多成长缓慢的项目，它通常会产生多余投资所需的现金并创造出多余的资本。对于想要均衡成长且增加营收的企业而言，一个包含快速成长以及低度成长的项目组合是十分必要的。撤守可以达成这样的均衡。最后，撤守可以让公司维持不被反托拉斯法规范的规模。

此策略的运用反映在奇异电器于上世纪 80 年代早期处理消费性电子的决定。为符合奇异电器预期的报酬率，该公司必须要对此事业进行大量的投资。奇异电器了解这些钱有比消费性电子更有利的用途。因此，它处理了该项资产，并将之卖给法国的 Thomson 公司。

基本上根据同样的理由，Olin 公司处理其铝产品，该产品维持 4% 的

占有率,并需要大额的资本投资,而这些投资对于企业的其他事业而言十分有用。西屋电器将其主要的用品线卖出,因为它的占有率必须比其现有占有率 5% 多出 3%,才能有效对抗产业领导者奇异电器与惠普。当时奇异与惠普瓜分一半的市场。在 1986 年至 1988 年间,Beatrice 将其事业的 2/3 卖出,包含有名的品牌,例如,Playtex、Avis、纯品康那以及 Meadow Glod。该公司认为把这些事业撤守有助于将企业变成易于营运的规模。

指出决定是否放弃一个事业的标准十分困难。然而,下列问题的答案可以提供一些思考的方向:

(1)该单位的营利模式是什么?关键的问题是该单位是否会拖累公司的成长。若答案是肯定的,管理者必须确定这是否有抵销的效果。例如,营收相对于较企业其他部分稳定?若是如此,低成长的单位是否增加企业的举债能力?管理者须回答一系列关于营收的问题:若借更多的资金会如何?若引入新的管理方法会如何?若改变地点会如何?

(2)该事业是否产生现金?在许多情形下,企业的部门可能获利但是未产生可运用的现金。也就是说,所赚得每一块钱需要继续投入营运以维持现有水准。营运对企业是否有任何实质的贡献?这样的情况要结束了吗?这个单位可以卖多少?卖出单位的钱可供作什么用途?

(3)对现有事业是否具有任何配合(tie-in)的价值——财务或营运的价值?对于营销、生产或研发是否有任何的综效?该事业是抗景气循环的事业?代表内部成长或并购的平台。

(4)卖出此单位对购并有利或有害?对营收(冲销、营运费用)立即的影响为何?是否对公司在股票市场的印象产生冲击?是否对潜在的购并造成影响?撤守有益于达成企业预期的规模?较小的规模有益于购并的市场,或相反的,公司规模变小让公司变得更不可靠?

总而言之,企业应对每种产品的市场占有率、成长机会、获利能力以

及创造现金的能力进行持续的深入分析。由这些观察的结果,企业可能需要撤守部分事业以维持企业整体事业的均衡。然而,这只有在企业能切实的自我规范以避免增加的销售量超过适当规模以及仅因为改善公司绩效而将事业买进卖出时,才有可能达成。



---

## 9. 新产品研发策略

---

### **POINT** 核心要点

新产品发展是企业寻求成长的基本工作。采取新产品策略观点，企业能较好的承受既有产品的竞争压力并能同时维持进步。

---

#### ● 产品创新策略的内涵

新产品发展是企业寻求成长的基本工作。采取新产品策略观点，企业较能承受既有产品的竞争压力并能同时维持进步。由于科技创新以及顾客接受新作法的意愿提高，要执行此策略变得越来越容易。

然而，虽然对策略决定十分重要，执行新产品策略并不容易。许多产品从来没有进入市场。产品失败的风险以及后果让企业在采取新产品策略时变得更加谨慎。然而，有趣的是，新产品概念的死亡率从上世纪60年代开始已经大幅度的降低。在1986年，平均每一个新产品成功背后就有58个新产品概念。在1981年，要产生一个成功的新产品只需要7个观念。然而，这个数据因产业而异。消费性非耐久的公司在创造一个成功的新产品时所需得到的新构想是工业性或消费性耐久的公司的两倍。

高层主管会影响新产品策略的执行；首先，对公司寻求的新产品建立政策与广泛的策略方向；其次，创造组织中激发创意的环境；第三点，持续检讨与监督过程，让管理者在正确的决策点加入，并了解程序与策略方向是否保持一致。

---

### ● 新产品策略的内容

新产品这个词有许多不同的意思。我们把新产品策略分为三种：

- (1)产品改进/修正。
- (2)产品模仿。
- (3)产品创新。

产品改善/修正是要推出现有产品的新版本或改进的类别,例如,“新的 Crest”。改进与修正通常可用增加新特色或样式、改变操作需求,或调整产品特性的方式来达成。当企业推出市场上已经存在的但是公司过去未曾拥有过的产品时,该公司采取的是产品模仿策略。例如, Schick 推出 Tracer 刮胡刀与 Gillette 的感应刀竞争时是采取模仿的策略。产品创新是以一种满足顾客期望的新方法(例如, Polaroid 照相机、电视)或用其他方式满足顾客需求(例如,手提电脑)。

### ● 经验曲线的概念

新产品发展依循经验曲线的概念:也就是说,你越常做某件事,你就会变得更有效率。推出产品的经验让公司可以改进新产品的功能,特别是在新产品的经验增加时,企业可借由减少推出的成本来改进新产品的获利。更精确的说,推出产品数量每增加一倍,每次推出的成本就可依照一个可预测的固定比率减少。例如, Booz、Allen 以及 Hamilton 在 1976 至 1981 年研究 700 家公司推出的 13000 种产品,经验效果让成本降低为原来的 71%。推出的产品每增加一倍,每次推出的成本就以 29% 的速度减少。

---

## 10. 新产品改善或修正

---

### **POINT** 核心要点

由于环境的变迁,某种商品无法再提供足够的报酬,那可能这种商品已达到一种需要进行修正才能存活的阶段。

---

#### ● 产品修正的原因

现有商品可能会达到一种需要进行修正才能存活的阶段。由于环境的变迁使其无法提供足够的报酬,该产品达到了产品的成熟阶段。或者竞争者所采取的产品、定价、配销以及促销策略让产品陷入模仿商品的区隔之中。在此阶段,管理者有两种选择:剔除此商品,或者是进行改善或修正。改善或修正可借助重新设计、重新塑造或重新调配产品使之更能满足顾客需求。此策略不仅想要恢复产品的稳健获利,有时也寻求让产品与竞争者的商品作区隔。例如,今日很流行将高档、高价位的产品版本针对价格金字塔顶端的顾客。《财富》杂志对 Kodak 的策略描述如下:一方面某种照相机继续販售就可以获得更多利润。另一方面随着照相机推出一段时间且丧失新奇性,业余人士使用的照相机使用较少的底片;因此,对于 Kodak 而言,它必须将产品年复一年的介绍给新的世纪,以维持照相机的普及性。在每个接续的世代中,Kodak 试图增加方便性以及可靠性以增加每台照相机的软片消费——公司称之为较高的“使用率”(burn rate)。通常,此概念会使公司推出的种类较少,并同时频繁作小幅度的修正以吸引新的购买人潮。

Kodak 现在十分擅长采取此营销策略。业余软片的销售量在 1963 年

---

## 市场营销

之后突然激增。该年公司推出第一个易用的胶卷,这使许多人开始使用照相技术并使得每台照相机的底片使用量加倍。继而新的特色以及不同定价的种类让软片销售量在 10 年之内大增。然后,Kodak 推出口袋型照相机,由于其新奇性以及方便性,故再度增加软片的销售量。该时期迄今共推出了 7 种不同的模式。

### ● 管理的改进

Kodak 的策略指出光推出新产品永远是不够的。真正的回报须产品善加管理并能在竞争变动的市场中年年持续获利。

在上世纪 90 年代,该公司对另一个新产品——即可拍,持续采取此策略。有趣、便宜、容易使用的特性让即可拍(只有一卷底片以及便宜的塑胶外壳与镜头)变成一种新事业,在 1992 年,零售数量超过两亿美元,且 Kodak 在市场的占有率达到 65%。

回复产品的活力并没有神奇的方法。有时管理者灵机一动可以让产品起死回生。然而,通常从营销观点对产品彻底的检讨以分析潜在的后果,并找出让产品活力恢复所需的改善与修正。例如,General Mills 使旧商品活化而能持续获利——咖啡组合、Cheerios 与 Hamburger Helper。经由定期改善,该公司比其他公司更能成功替旧产品找到新卖点。

为寻求回复受损产品的方法,可能需要拆解竞争商品并对品质、价格作分析比较。有一个类似分析的架构可在图 5-2 中找到。

### ● 产品选择图

图 5-2 的基本前提是将产品与竞争者比较,企业可以发觉产品特有的优势,并依此进行修正与改善。图 5-2 分析所建议的修正可参考日本制造商的例子。在 1978 年,日本的业余彩色软片市场由 Kodak、Fuji 以及

Sakura 所主导,后两间是日本本土公司。过去 15 年来,Fuji 逐渐获得市场占有率,而 1950 年占有 50% 市场的领导者 Sakura 节节败退。在 1976 年,Sakura 只有 16% 的市场占有率。营销研究显示,Sakura 是字意的不幸受害者。在日本,其名字意味着“樱花”,是一种软性、不清楚、略带粉红色的印象。然而,Fuji 的名字可联想到日本圣山的蓝天白雪。因为无法改变此印象,该公司决定由结构、经济以及顾客的观点来分析市场。Sakura 发觉顾客越来越注重成本:36 张的胶卷通常会剩下一两张没有照完,但 20 张的胶卷就不会有多余的底片留下。Sakura 在此发现机会。它决定推出 24 张的底片。其管理成本微不足道,但大型竞争者可能面对严重的挑战。若竞争者让 20 张的底片降价,Sakura 已有降价的准备。它有着双重的目标。首先,它想获得越来越多注重成本的顾客。其次,更重要的是,它将引发经济性的话题,在此它有相对优势,并与其无法改善的印象无关。Sakura 的策略获得回报。其市场占有率由 16% 增加到 30% 以上。整体而言,产品改善策略可达成成长率、市场占有率,并同时达到获利目标。

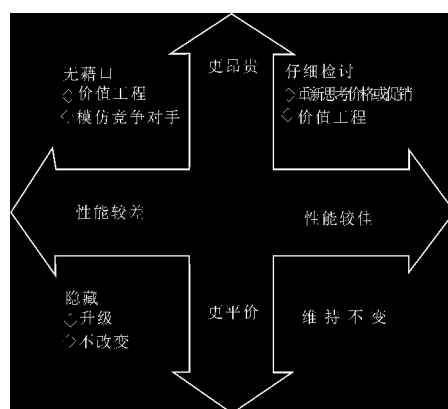


图 5-2

## 11. 新产品模仿策略

### POINT 核心要点

并非所有企业都喜欢首先推出新产品,有些企业让其他公司领先推出新商品,若创新成功,它们就跟着创新的脚步加以模仿。

#### ● 模仿策略分析

并非所有企业都喜欢首先推出新产品。有些企业让其他公司领先推出新商品。若创新成功,它们就跟随着创新的脚步加以模仿。在专利权保护的创新上,模仿者必须要等到专利权无效时才能介入。然而,在专利权不存在时,模仿者努力要把产品设计得与创新产品雷同,以与创新者商品竞争。

#### ● 模仿策略的合理性

模仿策略是合理的,因为它将推出一个未经认可的观念/产品的风险转移给其他人。此策略也节省研发成本。该策略特别适合资源有限的公司。事实上,许多公司拥有可模仿任何产品的能力。因为只须在研发上作有限的投资,模仿者有时具有较低的成本,使其面对市场领导者时拥有成本优势。

采取模仿策略的另一项重要的理由是公司可以把对一个产品特殊的技能转移到类似的产品中。例如,Bic Pen 公司决定进入感应刀事业,因为他认为在该市场中可以运用自身有利的行销地位。在 20 世纪 70 年代早期,Hanes 公司的 L'eggs 得到了惊人的成功,这是一种在食品与药房

开架销售的丝袜。

## ● 模仿策略的作用

模仿策略可用于防御的考量。由于对现有产品的信心,企业一开始可能会忽视该领域的新发展。然而,若新发展越来越明确,它们可能会夺走现有商品的市场占有率。在此情形下,企业可能被迫模仿新发展以求生存。科罗拉多州的 Adolph Coors 公司一开始忽视淡啤酒推出的影响,并认为 Miller Lite 只是一时的风潮。然而,多年后,该公司遭受 Miller Lite 的打击。同样地,Anheuser – Busch 开始在加州市场用淡啤酒挑战 Coors 的霸权。在此严苛的情形下,Coors 决定放弃单一商品的传统并推出低热量的淡啤酒。

另一个产品模仿的例子由 Anheuser – Busch 所提供。它仿效 Miller Brewing 公司的 Miller Genuine Draft 而推出 Michelob Golden Draft。新的 Michelob 和 Genuine Draft 一样盛于透明瓶罐之中,并有类似的黑色与金色商标。有人说这与 Genuine Draft 看起来几乎完全一样。

## ● 模仿策略的可操作性

模仿策略对想要进入新市场而不想要花费大笔经费进行购并或发展新产品的公司而言也十分有用。例如,Owens – Illinois 将实验玻璃放到家用的饮用器皿市场中。

虽然模仿策略可规避创新的风险,对于所有新产品皆可成功模仿的假设是错误的。模仿产品的营销必须要向创新一样小心的记录与执行。模仿策略对市场占有率以及成长有很大的助益。

## 12. 产品创新策略

### POINT 核心要点

产品创新策略包含为满足需求而推出一个全新的产品以取代旧产品,以及提供一个新方法以满足现有的或潜在的需求。

#### ● 产品创新的内涵

产品创新策略认为新进入者将首先推出新产品。原子笔是一种新产品的例子;它取代钢笔。摄像机是一种因应家用娱乐的新产品。

产品创新是美国产业的重要特征。年复一年,企业花费数十亿的经费在研发创新研究上。例如,1993 年美国产业研发支出约 835 亿美金。这显示产业对新产品或新方法的发展具有很大的野心。

然而,产品创新并不容易。虽然有许多的资金投入,创新也需要管理者花时间打破组织疆界。此外,创新可能会失败。许多公司发现在这种游戏中的风险。其中之一为德州仪器,它在退出家用电脑的市场时损失了 66000 万美金。RCA 在运气不佳的影叠播放机事业中损失了 5 亿美金。RCA、奇异电器以及 Sylvania 三家真空管技术的领导者,在电晶体科技改变收音机产业时蒙受重大的损失。RJR Nabisco 在挣扎 10 年并投入超过 5 亿美元之后放弃 Premier 无烟香烟。

#### ● 产品创新的前提

大部分创新产品是由大公司生产。一开始,个人或团体可能会在背后支持,但终有一天该产品需要公司的支持才能推出。为鼓励创新以及



创造。许多大公司分割成小公司。例如, Colgate – Palmolive 公司创设 Colgate Venture 公司以支持企业家精神以及风险承担,借此在大公司中维持适合产生创造性研究的环境。

基本上,在公司小(允许管理者与幕僚间较佳的互动),容许失败(鼓励实验与承担风险),鼓励优胜者(借助鼓励、薪资与宣传),与顾客紧密联系(时常拜访客户:欢迎他们提供产品构想),技术在公司中分享无碍(科技一旦产生,任何人都可以使用),以及最初失败的个案仍能继续存活的地方,创新比较容易产生。

产品创新的发展通常经历许多阶段:构想产生、审核、事业分析、发展原型、市场测试以及上市。产品概念可能有许多种来源:顾客、私人研发、大学研究、员工或实验室。概念的来源可能是找出顾客需求,或是来自想要产生新商品的科学突破。公司可能采取不同方法审核概念,并选择部分供进一步研究。若一项概念看起来可行,可将之带到事业分析的阶段,在此阶段中包含:投资需求、收益支出规划以及对投资、回收期间和现金流量的财务分析。此后,制造出少量的原型以测试产品的工程与制造可能性。部分基于原型的样品可用作市场测试,针对市场测试的结果作部分修正后,创新商品即可正式上市。

宝洁公司发展 Pringles 是发掘顾客需求,然后努力要加以满足的典型范例。美国人每年消费 10 亿元的洋芋片,但洋芋片的制造商面对许多问题。依照传统方式生产的洋芋片易脆,所以无法运到超过两百英里的地方:即使如此,约 1/4 的洋芋片还是会碎掉。它们容易坏掉,上架的时间仅能维持约两个月。这些特征让洋芋片制造商在各地区进行小型的生产。在 1853 年宝洁之前,没有人可以在生产上应用更多的科技。

因为销售食用油予洋芋片公司,而使宝洁了解这些问题,且它试图解决这些问题。宝洁不依照传统的方式制造洋芋片,其工程师发展出一

## 市场营销

种类类似制纸的方法。它们将马铃薯脱水、碾碎后再将它们加压炸成合适的形状,而可以在仿造网球瓶的容器中紧密的排列。Pringles 洋芋片可以维持形状完整并在架子上放超过一年。

在新产品由实验室审查过后,将由制造新产品的部门接手并进行接下来发展与测试的工作。在某些公司,部门经理对接手新产品兴趣缺缺,因为推出新产品的成本较高,且会对短期的利润造成损害。在宝洁,高层主管对经理保证短期绩效不会受到推出新产品的成本所影响。

在宝洁新产品真正上市前必须要证明它比竞争对手获取更多利润的优越性。发展团队开始修改产品,制造一些不同的样式,测试在所有可能情况下的功效,并修改其外观。最后生产出一些样式并在宝洁的员工中进行测试。若产品被员工核可,公司会将产品放到一小群顾客中进行测试。若选定的产品被选定顾客中 55% 的人接受,宝洁就会对产品感到满意。虽然 Pringles 洋芋片通过这些测试,它们在最近才能带给宝洁公司利润。

### ● 产品创新策略的优势

毫无疑问地,成功的创新可带来惊人的利润。例如,尼龙替杜邦公司赚进许多钱,并使该公司在不制造其他产品的情形下仍然能够高居财星五百大企业之中。然而,发展新产品是一个需要高度投入,而且在成功之前仅有低获利的高风险策略。因此,选择此策略公司必须要具有财务以及管理优势,并有承担风险的意愿。看看 Kevlar 的例子,这是杜邦公司发明的一种高硬度纤维(比钢轻但强度为钢的 5 倍)。公司花了 25 年以及 9 亿元才研发出此种新产品,比公司历来花在任何单一产品上的费用都多。然而,由 1985 年开始获利:年销售量达到 3 亿美元。同时,该公司持续寻求新的用途以让 Kevlar 变成一个极具破坏力的商品(block-

buster)。



图 5－3(a) 研发组合

研 发 要 素						
研发重视程度	资金投入	工作重心	基础研发程度	技术风险	回收期间	预期可超出竞争者
重	高	平衡新产品与现有产品	高	高	长	许多
选择性	中	主要在现有产品	低	中	中等	一点点
有限	低	现有产品	非常低	低	较短	非常少

图 5－3(b) 研发努力隐含的结果

(6)研发努力隐含的结果

表 5－3a 展示一种用来成功管理创新的方法。当企业变得更复杂与分权时,新产品发展可能无法跟上变动的速度,削弱营销与技术人员的联结且作不出关键的决定。这样的情形可能会导致竞争利基的丧失。为解决这样的问题,如表 5－3a 所示,科技与市场机会可在表格中绘出,表格将创新被分为三种:高度重视(需要完全支持,包含基础研发);选择性发展机会(可能有好处也可能有坏处;可能需要较谨慎的研究以及高层主管的关注);以及有限度的支援(只值得给予最有限的支持)。表 5—3b 列出每个区域相关的作法。此方法可让研究能量与最优先的策略议题作搭配。

## 13. 多角化经营策略

### POINT 核心要点

多角化是一种具有风险的策略,企业只有在目前产品或市场未来的方向无法提供进一步的成长时才可选择此策略。

#### ● 多角化策略的内涵

多角化(diversification)指的是追求成长时寻求不熟悉的产品或市场,或产品与市场。每个公司都擅长某些商品:多角化需要完全不同的知识、思考、技能与处理。因此,多角化是一种具有风险的策略,且企业只有在目前产品/市场未来的方向无法提供进一步的成长时才可选择此策略。少数的例子指出多角化并不能直接带来成功。CNA 财务公司拓展事业范围由保险到房地产以及共同基金时面临巨大的变化:它最后被 Loews 公司所购并。Schrafft 餐厅对 Pet Incorporated 而言只有微小的贡献。太平洋西南航空买下出租汽车以及旅馆,但其股价迅速的滑落。可口可乐多角化至酿酒业(买下 Taylor Wines)的决策并不赚钱。

多角化决策是一项重大转变,故须小心谨慎。由财富五百大企业以及 PIMS 资料库所得到的两百个样本为基础,Biggadike 发现平均需要 10 至 12 年的时间才能让多角化的事业与成熟事业的投资报酬率相等。

多角化这个词有别于整合与合并。整合(integration)指的是参与由原料到最终市场的阶段或各广泛的涉入单一阶段的方法,在相同领域增加新的事业。合并(merger)代表公司的结合,这样的结合可能会,也可能不会造成整合的效果。多角化是代表在不同产品或市场中获得利润的一

种策略选择。下列因素可能会使公司决定采取多角化的策略：

(1) 当公司不再能够借助产品/市场中拓展的形式来达成公司目标时，公司可能采取多角化策略。

(2) 现有资金超过发展所需。

(3) 多角化机会较拓展机会提供更高的利润。

(4) 资讯无法可靠地比较多角化与扩展的机会。

多角化可在公司或事业单位层级发生。在公司层级，它通常会进入一个不属于现有事业单位范围的有利事业。在事业单位层级较可能拓展至事业现处产业的新区隔。这两种层级遭遇的问题类似，只可能存在程度上的差异。

多角化策略包含内部发展新产品或市场（包含以新产品发展国际市场）、并购合适的企业、与互补组织策略联盟、产品技术授权以及进口或配销其他公司制造的产品。大多数的情形下，最终的进入策略可能用这些方案组合的结果。这样的组合依照现有机会，并配合公司目标和资源制订。

Caterpillar Tractor 公司进入柴油引擎市场是一种内部多角化的例子。从 1972 年开始，该公司投入超过 10 亿美金的资金在发展新的柴油引擎上“这可能是美国公司有史以来最大的内部多角化的例子”。Hershey Foods 购买 Friendly 冰淇淋公司以进入餐饮事业的例子是借由购并的方式进行多角化。Hershey 采取多角化策略以追求成长，因为其传统事业，巧克力与制糖产业因为糖果消费量下滑、可可豆的价格上升及顾客习惯改变的关系而有停滞的现象。Hershey 在 1988 年稍后把 Friendly 卖给一个私人公司 Tennessee 餐饮公司。

对进入策略的实证研究显示，较高的障碍可能导致企业用购并而非经由内部发展进入此事业。因此，在选择进入模式时，企业经理需要考

## 市场营销

虑此市场的进入障碍,及克服进入障碍的成本。虽然有明显的高进入障碍,进入者与企业的相关性可能会让进入的结果较佳。

基本上,企业可以采取三种不同的多角化策略:集中式多角化、水平式多角化与集团式多角化。不论公司寻求何种多角化都须采取三种测试:

- (1)吸引力测试:选定的产业基础须有吸引力或将变得具有吸引力。
- (2)进入成本测试:进入成本不能超出未来获利总额。
- (3)改善测试:新单位必须由公司获得竞争优势或让公司由新单位获得竞争优势。

### ● 集中式多角化

集中式多角化重视对公司营销或科技或同时产生的综效关系。因此,不论经由营销或是生产,所推出的新产品与现有产品共用相通的资源。通常,新产品用来提供新的顾客群体。德州仪器进入掌中型计算机可以说明此类型的多角化。该公司运用其整合线路的知识发展新产品以吸引新顾客。另一方面,百事可乐进入速食业是经由并购必胜客(Pizza Hut)的方式,这是一种新产品与公司现有营销经验产生综效关系的集中式多角化。

玩具反斗城进入童装是基于其营销及技术能力(购买力、品牌、仓储设备、零售据点、以及复杂的资讯系统)在新市场中可带来的优势。本田汽车依循类似的逻辑将其机车市场多角化至割草机以及汽车上;Black & Decker 由电器工具机多角化至家用电器。

虽然多角化基本上具有风险,集中式多角化并未将企业带到一个全新的领域,因为在两大领域之一(科技或营销),公司是在熟悉的环境下运作。然而,新产品与公司现有产品的关联可能有意义或不具意义。实

现综效可以让工作变得较为容易；但综效不一定会让事业成功。举例而言，Gillette 在 1974 年进入掌中型计算机业，1976 年进入电子表业。稍后它结束这两个事业。掌中型计算机与电子表卖给 Gillette 拥有技术及经验的大众市场。虽然具有营销的综效，它无法成功的销售掌中型计算机以及电子表。Gillette 发现这些事业所需的策略与其贩售现有产品的经验完全不同。由 Gillette 的经验我们可以得到两个教训。其一，成功推出一项新产品除了营销与技术以外可能需要有其他的策略理由。其二，在将现有优势转移到新产品之前，应针对共通点就深度以及广度加以分析。

Miller Brewing 公司并购 Philip Morris 的经验说明公司如何借助集中式多角化达成营销的综效。香烟与啤酒经由许多相同的配销网路销售且服务相同的顾客市场。因此，少有人质疑对香烟的营销研究技巧与感性诉求无法应用在啤酒事业上。短短 6 年间，Miller 在啤酒产业中的排名由第七名爬升到第二名。

## ● 水平式多角化

水平式多角化指的是新产品与公司现有产品无关，但可以卖给共同的顾客。此类多角化的典型范例是宝洁公司进入洋芋片产业(Pringles)、牙膏(Crest and Gleem)、咖啡(Folgers)以及柳橙汁(Citrus Hill)市场。宝洁公司传统上是一个肥皂公司，它将其产品多角化，并针对与购买肥皂相同的顾客。同样地，Maytag 除了传统的高价位洗碗机、洗衣机以及烘干机以外，也进入中价市场销售冰箱以及炉灶，这也是一种水平式多角化。

在集中式多角化的情形，即使公司卖给不同的顾客，新产品与公司现有产品的营销仍有一定的关系。相反地，在水平式多角化中，新产品顾客与现有商品相同。

## 市场营销

其他情形不变下,在竞争环境中,若现有顾客对公司产品印象良好且公司认为这样的印象可以带到新产品中,此时水平式多角比较可行;然而,长期而言,新产品必须要自立更生。因此,虽然 Crest 与 Folgers 为宝洁公司带来成功,Citrus Hill 却仍在挣扎之中,Pringles 的例子令人失望,即使这些事业都针对同样“忠心”的顾客。换句话说,水平式多角化不应视为成功的必然途径。水平式多角化重要的限制是新产品须在与现有产品相同的经济环境下推出,在这样的情况下可以带来较稳定的结果。换句话说,水平式多角化会增加公司对少数市场区隔的依赖程度。

### ● 集团式多角化

在集团式多角化中,新产品与现有产品不存在任何营销或技术上的关系。换句话说,经由集团式多角化,企业投入一个全新的产品/市场之中。ITT 进入烘焙业(Continental 烘焙公司)、保险(Hartford 保险集团)、汽车出租(Avis Rent – A – Car System 公司)以及旅馆业(希尔顿公司)就是采用集团式多角化的例子。

Dover 公司提供另一个集团式多角化的例子。该公司每年销售量超过 30 亿美金,是一个在从升降机、垃圾车到活塞以及手电筒超过 70 种不同行业拥有 54 个营运公司的制造商。

此处必须要记住,公司不会在没有任何潜在的优势就冒失地在不了解的市场推出不熟悉的产品。例如,成功所需的管理风格与公司已有的管理风格一致。因此,管理风格变成新产品与现有产品综效的基础。同样地,其他个别要素可能是让事业变得更具吸引力的关键要素。

由于集团式多角化并未与公司现有事业有明显的关联性,有些人质疑公司为何要进入这些事业。集团式多角化有两项主要优点。其一,集团式多角化进入较公司现有产品前景佳的事业可以改善公司的获利以



# MBA 经典课程

---

及弹性。其二,由于集团企业的规模,公司在资本市场可以获得较佳的印象。

整体而言,若这种形式的多角化成功,就可以让成长率与获利增加。

## 14. 新产品品质策略

### POINT 核心要点

就策略上说,品质的概念之所以被市场接受是因为它不仅提供了相应的产品,同时也提供了所有附加的服务。

#### ● 品质的评估

传统上,品质被视为一种制造的概念。然而,就策略上而言,全面品质的观念被市场所接受;也就是说,品质不仅在于提供的服务或产品,也同时及于所有附加的服务。重点在于品质观点须基于顾客偏好,而非公司内部的想法。品质的最终目标应用所有可能的办法取悦顾客,提供服务、产品品质、产品功效,并让支援水准超出顾客的期望。最终,品质也代表整个组织追求卓越。策略规划机构(Strategic Planning Institute)评估品质所使用的步骤如下:

(1)召开会议,在会议中,不同企业功能的经理以及幕僚团队讨论会影响顾客购买决策的非价格的产品与服务特征。对于办公室事务产品,这可能包括了耐用性、维护成本、弹性、信用条件以及外观。

(2)团队对于相关的决策针对每个特征设定不同的权数。这些权数的总和是 100。(对于市场中不同的重要区隔分别给予不同的权数)

(3)经营团队同时比较企业产品线以及竞争者产品线在步骤一所得出的要素的表现。这样一个要素接着一个要素的评估,经由加权后就可以得出相对的整体品质分数。

(4)相对整体品质分数与其他竞争地位的数据(相对价格及市场占有

率)以及财务表现(投资报酬率、毛利率以及股东权益报酬率)可与策略地位相同的类似企业经验作比较,以确认策略与财务资料的内在一致性,并认可企业与市场的定位。

(5)最后,管理团队实际测试其计划与预算,发展出相对于竞争者而能改善市场品质印象的蓝图,并估计财务报酬。

## ● 全面品质管理

在许多例子中,管理团队所设定的评分标准须由顾客与市场的访谈结果加以测试(并作适当的修正)。

此种评估相对品质方法与营销研究中所使用的多因子方法类似。然而,该研究方法主要用于评估或比较个别产品(实际上或未来),此处介绍的方法主要用于企业的整个产品线。

达成适当程度的优越性与顾客满意度通常需要企业文化的重大变革;也就是说,改变决策过程、跨部门的关系以及公司成员的态度。换句话说,达成全面品质的目标需要团队合作。鼓励员工一次就把事情作对而不是解决问题。员工被赋予更多决策权,并灌输品质人人有责的观念。

下列是要让品质达成全球水准的关键。第一,这样的计划需要高层主管直接支持。第二,了解顾客需求。第三,若企业决策过程与顾客需求之间存在着差距,就必须将之改变。第四,压缩营运周期,以避免组织争论及延误。接下来要授权给员工,让他们有发挥长处能力。此外,评估与报酬系统需要重新检讨并改进,最后,全面品质方案须持续进行,持续在组织中减少浪费与无效率之处。

就组织而言,执行品质策略最重要的是须与顾客保持紧密联系。本田汽车设计新雅阁(new Accord)汽车的经验值得注意:

当本田汽车工程师在 20 世纪 80 年代早期开始设计第三代(或 1986 年)的雅歌汽车,它们并未重新检视汽车。工程师的指导观念为:“让人的空间最大,机器的最小”,这简短的传达了他们希望顾客对这部车的感受。这个观念与这部车获得惊人的成功;由 1982 年开始,雅歌是美国卖的最好的汽车之一;在 1989 年,它在全美销售量排名第一。然而,该是设计 1990 雅歌的时候了,本田汽车倾听市场的声音,而非自身成功的声音。市场趋势指出消费者偏好由跑车转向房车。为满足未来的顾客期望并重新定位雅歌,而使其市场定位更上一层楼,1990 车种传达一种新的产品概念——一种可靠的成熟感。理想房车可以让驾驶人不论在何种路况下轻易地载着全家与朋友出门;通行者可以感受到安全与舒适。

对于稍后要对新雅歌款式下决定的工程师而言,这个指导讯息十分抽象。所以,第二步就是让顾客对这部车的印象具体化。经理人所提出的印象是“穿着西装的橄榄球员”。它传达粗犷、感觉接触、运动家精神以及绅士风范的讯息——新车所要传达出迥异的品质。此印象已经明确的可以转移到设计细节上。把雅歌前灯换成由本田汽车协力厂 Stanley 开发出的新科技所制作的照明设备是一个很好的例子。对设计师与工程师而言,新的前灯可以符合跑车玩家想要拥有清晰视野的期望。

接下来也是发展雅歌产品概念的最后一个步骤,是让跑车玩家的印象化为新车所具有的特色。五个关键语汇代表产品开发者的构想:“开放心胸”、“友善沟通”、“坚强心灵”、“无压力”以及“永远最爱”。这些关键语汇个别以及整体强化了汽车表达给顾客的印象。例如,“坚强心灵”代表机动性、马力,并在困难环境下可轻易操作,而“永远最爱”传达出长期可靠性与顾客满意度。由此个案,这些语汇提供一种协助人们面对不同选择时进行一致的设计与配备选择的例子。

### ● 改进品质的方法

有三种一般性的作法可改善品质：跟随、拉动以及蛙跳。跟随代表让企业落后标准的构面赶上标准。跟随是一种防御策略，着重于竞争或满足市场环境。拉动较顾客要求或竞争更进一步，提供企业可能具有更高获利潜力的竞争优势。因此，对抗仅止于跟随的诱惑并发掘持续拉动的方法就具有意义。最后，蛙跳指的是忽略竞争劣势，并借助差异化创造持久的竞争优势。换句话说，蛙跳包含竞争，并以提供跟随顾客需求的高品质产品的方式来超越竞争。例如，日本公司借助蛙跳过底特律的关键要素而进一步提供“品质价格曲线”；也就是说，它们转移到更佳的价值地位。

事业提供较佳的品质具有一些优点，包含较强的顾客忠诚、更多重复购买行为、对价格战较具抵抗力、提高相对价格而不会影响市场占有率、降低营销费用，并增加市场占有率。

## 15. 顾客服务策略

### POINT 核心要点

改善顾客服务对于改变顾客对产品及其价值的看法上占有重要的地位,并可对公司的成功与获利造成直接的影响。

#### ● 顾客服务的重要性

顾客服务在今天的竞争市场中占有重要的地位。顾客需要个人化的服务、真实的服务人员在销售柜台后方所提供的服务、电话另一端真人的声音或银行柜台后的个人服务。重视顾客不是一个新的概念。在上世纪 50 年代,通用汽车借助为各种生活方式以及支付能力设计汽车,想尽办法达成顾客满意,这是由亨利福特承诺要提供所有颜色的车,只要它是黑色的这句名言以来,一直由生产主导的汽车业中的划时代构想。通用汽车将其对顾客需求的观察化为 1962 年美国汽车市场的 52% 市场占有率。但伴随着经济起飞、人口增加与几乎不存在外国的竞争,许多美国企业过度轻视这样的概念。经历 20 世纪 60 年代至 20 世纪 70 年代,许多美国汽车公司几乎可以卖出它们生产的所有汽车。由于顾客似乎很满意,管理主要集中于削减成本以及进行购并。

为管理这些成长中的庞然大物,高级主管们向策略规划求助,此时规划重心在于获取市场占有率,而非与大众保持接触。市场被定位成竞争者而非顾客的集合。

近年来,日本企业首先发觉这个问题。它们开始把顾客由极差的产品与服务中解救出来。借助不断的发掘并迎合顾客需求,它们在美国汽

车买主中建立忠诚度。日本公司逐渐增加的影响力,以及人口统计变数和经济困境迫使美国企业了解倾听顾客的重要性。

对服务有创意的改变可以让事情变得不同。例如,提供较佳服务的公司可以比竞争者要价高于 10%。即使在只有少数管理层级的小公司也发现高级主管与顾客的人际关系可以在许多方面发生作用。许多公司对于服务极为重视,并要求资深经理人花一些时间在第一线。例如,全录要求主管每个月花一天的时间听取顾客对机器、付款以及服务的抱怨。同样地,在 Hyatt 旅馆,高级主管有时会担任侍者。

## ● 设计专门的策略

企业必须要决定服务的对象、发掘顾客需求,并设定策略以专心一意服务这些客户。有了如此清楚的目标,高层主管可以给予第一线员工在决定公司成败的关键时刻快速回应顾客需求的责任。下列个案说明 Scandinavian 航空对服务的强调,并显示企业可以如何协助顾客。

Rudy Peterson 是一个住在斯德哥尔摩 Grand 旅馆的美国商人。在 Scandinavian 航空(SAS)与同事前往斯德哥尔摩 Arlanda 机场赴哥本哈根的一个重要旅程时,他发觉他把机票遗忘在饭店的房间。

每个人都知道没有机票就无法搭乘飞机,所以 Rudy Peterson 想可能会错过飞机以及哥本哈根的商务会谈。但是当他把他的困境向售票柜台解释时,他得到一个意外的惊喜。“Peterson 先生别担心,”她微笑的告诉他“这是您的登机证。我将提供您一张临时机票。若您能告诉我您 Grand 旅馆的房间号码与到达哥本哈根的时间,我将处理剩下的工作。”

当 Rudy 与同事在候机室等候时,售票柜台拨电话给旅馆。旅馆侍者在房间中找到这张机票。售票柜台送一张 SAS 便条到旅馆并直接取回那张机票。他们的动作十分迅速,以至于在飞机起飞前就收到机票了。

## 市场营销

当空服员走进他,并对他说:“Peterson 先生吗? 这是您的机票”时,没有人会比 Rudy Peterson 更惊讶。

传统航空公司遇到类似的事件会如何处理? 大部分的航空人员都很清楚:“没有机票就不准登机。”至多,售票柜台会通知主管这个问题,但 Rudy Peterson 可说必然会错过这班飞机。相反地,由于 SAS 处理他问题的方式不同使他留下深刻的印象并能及时赶上他的会议。

SAS 经验显示企业想要变成一个真正顾客导向的公司时该有的行为,企业了解真正的资产是满意的顾客,所有的顾客都希望能被视为独特的个体。

### ● 顾客服务质量的保障

许多公司认为服务本身的品质难以保障。服务通常由人员提供,而个人行为此机器难以预测。服务的提供与消费通常发生在同一时间。虽然可能有例外,服务品质仍然能够维持。看看“Bugs”Burger Bug Killers (BBBK)的保证,这是 S.C. Johnson and Sons 公司位于迈阿密杀虫部门:

大部分 BBBK 的竞争者宣称它们将使害虫减少到“可忍受的水准”; BBBK 承诺完全清除害虫。它的服务对餐厅及旅馆客户保证:

——在所有害虫被完全清除之前,你不须花一块钱。

——若你不满意 BBBK 的服务,你可以收到过去 12 个月公司服务的退费以及你明年选择清理公司所需的费用。

——若访客看到你家里有害虫, BBBK 将提供访客一餐或房间、寄出道歉信,并支付餐饮或住宿的费用。

——若你的公司因为害虫而关门, BBBK 将支付所有的罚款以及损失,此外再支付 5000 美元。简言之, BBBK 说:“若你无法百分之百满意,我们就不收费。”



该公司服务计划十分成功。它收取较竞争者高出 10 倍的费用而仍然占有较高的占有率。

为设计好的服务计划,企业应熟悉一些重要趋势。首先,顾客并不阅读(例如,顾客不阅读安装与操作说明)。其次,顾客并不了解拥有责任(例如,有些旅馆要顾客自行经由一个复杂的电脑系统设定晨间呼叫)。第三,高科技与产品复杂度让产品难有差异(类似的产品,较佳的服务可以是一个重要的区别因素)。第四,顾客对产品与服务的信心与预期较低(顾客服务可以对顾客信心造成很大的冲击)。第五,高品质服务变成一种产品特色(顾客比产品成本和特性还要重视高品质服务)。第六,消费者会被负面的名声所影响(负面的口语传播特别不利)。第七,顾客相信他们无法获得物超所值的服务。

改善顾客服务在改变顾客对产品及其价值的观点上占有重要的地位,并可对公司的成功与获利造成直接的影响。公司提供的服务品质十分依赖人的因素,不仅是直接面对顾客的员工,也包含:经理人员、管理者以及支援幕僚。因此,成功提供适当的服务十分仰赖于准备充分的员工。

## 16. 时间基础策略

### POINT 核心要点

当产品市场迅速变动时,企业如果要维持自身地位就必须迅速回应。在今日变动的市场中,强调要击败竞争者的时间基础策略拥有了新的地位。

#### ● 时间基础策略的兴起

美国奇异公司把运送顾客订制的工业回路断线盒的交货时间由三个星期缩短到三天。过去 AT&T 设计新电话需要两年的时间;现在只需要一年的时间。过去, Motorola 在工厂收到订单三周后才能让电子呼叫器出货;现在它只需要两小时。

时间基础策略带来重要的竞争利益。市场占有率提高,因为顾客喜欢立刻得到预定的东西。存货降低,因为不需要堆积存货以确保迅速交货;生产者最快可以在收到订单当天制造并运送。这些因素以及其他的原因使成本下降。许多员工变得更满意,因为他们为一个更具反应能力、更成功的公司工作,且高速的营运需要他们更有弹性并负更多的责任,也使品质改善了。简言之,高速运作迫使公司一次就作对。

#### ● 调整产品生产速度

速度也可在产品发展中运作,即使这可能代表超出预算 50%。例如,由麦肯锡公司发展的模型显示若高科技产品之用不超出预算但上市时间延迟 6 个月,则使公司在五年中获取的利润降低 33%。相反地,超

支 50% 预算但即时上市只让获利降低 4%。

为执行时间基础策略，整个生产过程须重新针对速度设计。奇异电器的经验可以在此运用。其回路断路器事业变得老旧与停滞。市场成长缓慢，且有西门子和西屋两大竞争者。奇异电器组成一个制造、设计与营销专家团队彻底翻修整个流程。其目标在于让下订单到出货的时间由三周降到三天。美国境内有 6 间工厂生产回路断路盒。该团队将生产整合到其中一间工厂，并让设备自动化。但是该团队并未主动介入营运。在旧的系统中，工程师为不同的顾客订制每个断路盒，这件工作约须一周时间。工程师在 28000 种独特的零件中选取并组合断路盒。建立自动化系统来处理这样多的零件是一个可怕的恶梦。该团队把零件的种类减少到 1275 种，并让大部分的零件可以彼此替换。即使大幅度的减少零件种类，仍然有 40000 种不同的大小、形状与设计可供顾客选择。

该团队也想出排除工程师的方法，用电脑取代。现在，销售人员进入位于奇异电器总公司电脑得到断路盒规格，并让订单送至工厂的电脑处理，电脑自动处理工厂机器并以最小的花费制造顾客的订单。

虽然这些优点让人印象深刻，该团队仍然必须克服另一个延误的来源——工厂的问题解决与决策。解决方法是减少所有线上监督人员与品质检查员，将作业员与工厂经理间的组织层级由三层减少到一层。所有中层经理人的工作——排定假期、品质以及工作规范——变成 129 位员工的责任，这些员工被分为数个 15 至 20 人的团队。这样的制度生效了。奇异电器给予员工的责任越多，问题解决与决策制订的速度就越快！

结果如下：该厂一向都积压两个月的存货，现在只有两天的存货。生产力较去年增加 20%。制造成本降低 30%，或一年 5500 万美元，投资报酬率超过 20%。具某些特色的高品质商品交货速度由三周减少到三

天。因此,奇异电器在成熟的市场中成功地提升了市场占有率。

### ● 时间基础策略的广泛运用

另一个可以运用时间基础策略的领域是管理批准。位于美国达拉斯的顾问公司 Thomas Group 的说法,由收到订单到出货通常只需要 5% 至 20% 的时间;剩下的时间都是用来管理。例如,在 Adca 银行,西德 Reebobank(资产 900 亿美元)的子公司,批准一笔贷款需要经过许多层级的核可。分行将贷款申请送至总部的贷款办公室,在这里面进行审阅与修改。然后,贷款办公室经理对贷款申请进行审阅。该银行最后减少五层的管理,并给予分行更多批准贷款的自主权。过去批准一笔贷款须经过 24 位经理核准,现在只需要 12 位。

团队合作似乎是动作迅速公司的关键因素。几乎所有的公司都有跨部门的团队。AT&T 建立成员 6 至 12 人的团队,包含:工程师、生产者、与行销人员,给予他们决定产品外观、性能、制造方法与成本的充分自主权。在 AT&T,关键在于设定严格的速度要求,例如,六周,剩下的就完全交由团队决定。团队必须确实遵守严苛的截止日期,因为他们不需要交出任何决策以供高层批准。AT&T 采用这种新方法将发展新的 4200 电话时间由两年缩短到一年,并同时降低成本与改善品质。将时间基础策略运用在配销也是一样重要。若产品都堆积在配销网路上,即使世界上最快的工厂也无法提供足够的竞争优势。举例来说,班尼顿十分重视其配销,并设计一个连结经销商、工厂与仓库的电子环路。若洛杉矶的一间商店的销售人员发觉畅销的毛衣快销售一空,他可以要求班尼顿的 80 个经销商供货,经销商将订单输入电脑,并将订单送至意大利的电脑主机。拥有所有款式资料的电脑主机迅速启动机器。当毛衣完成时,工作人员将之装箱并贴上有洛杉矶地址的条码,然后货物箱送入仓库中。电脑稍

后操作机器人找到这个箱子以及其他要运往洛杉矶的货品,提取后放在卡车之中。班尼顿在洛杉矶下订单之后,包含制造时间只需四周时间就可以出货。

## ● 时间基础策略的实施步骤

采取时间基础策略需要下列步骤。首先,任意设定一个目标(设定时间目标并重新检讨整个营运流程以达成目标,而非仅改进某些营运项目的效率)。其次,减少批准所需时间(减少官僚控制层级并让现场员工进行决策)。第三,重视团队合作(建立跨部门的团队)。第四,遵守时间表(没有任何理由可以延迟)。第五,发展省时的配销(在配销上的沉积需要同时去除)。第六,把速度加进文化中(训练公司各层级的员工了解速度的重要性)。

速度的优势十分引人注目。虽然格言告诉我们时间即金钱,实际上公司对此仅止于口头谈论。工作所需的时间不论多长,都被认为是要达成组织需求、系统、过程以及阶层关系必要的时间。然而,今日视时间节约为一种获得竞争优势的策略要素。获得这种前所未有的优势而让新产品迅速进入市场,并对顾客订单快速反应的公司通常会达成卓越成就。

## 17. 新产品定价策略

### POINT 核心要点

新产品定价策略是由创新产品定价和模仿性新产品定价两部分内容组成,对于不同的新产品,企业所采用的定价策略也是不同的。

#### ● 创新产品的定价策略

##### (1) 市场榨取定价法

许多公司在推出有专利保护的创新产品之初,都制定高价格,以先从此市场“榨取”相当的收入。宝丽来公司是采用市场榨取定价法的先驱。该公司在首次推出立即成像照相机时,根据其新产品的利益超过消费者可能购买的其他产品的利益,定下了最高的价格。宝丽来公司制定的价格,恰好使某一细分市场认为值得购买这种新型照相机。在初期的销售额下降之后,它降低价格以吸引下一层对价格敏感的消费者。宝丽来公司在其新产品 Spectra 照相机上也使用了相同的手法。当 Spectra 最初进入市场时,价格高出以前产品的一倍。大约一年后,公司逐步推出一些较便宜、简单的机型以吸引新的细分市场。就这样,宝丽来公司从不同的细分市场“榨取”了最大的利润。

市场榨取法在下列的情况下是可行的:

- ① 有相当多的顾客对该产品有高度需求;
- ② 生产较少量的产品时,其单位生产及经销成本并不会高出许多,因此大量生产所获得的好处并不重要;

- ③高价格不致吸引更多竞争者；
- ④高价格可制造高质量的产品形象。

#### (2)市场渗透定价法

有的公司并不采取一开始就制定高价来榨取虽小但有利润的细分市场的方法,而是一开始就以低价格迅速且深入地渗透市场,以便很快地吸引大量的购买者并且赢得较大的市场占有率。得克萨斯仪器公司就是采用市场渗透定价法的最好实例。TI建立了大规模工厂来大量制造产品,将价格尽可能定得低,攫取较大的市场占有率,以降低成本,同时由于成本降低,价格也再度随之降低。大型零售店和折扣零售商也采用渗透定价法,制定较低的价格来吸引大量的购买。销量一多成本随之降低,而成本低又使折扣店可以保持低价。

在下列情况下采用低价策略是有利的:

- ①市场对价格相当敏感,低价可刺激市场快速成长;
- ②累积的生产经验足以使生产与分销的单位成本降低;
- ③低价格可以打击现存与潜在的竞争者。

#### ● 模仿性新产品定价策略

决定发展“模仿性新产品”的公司将面临产品定位的问题,它必须考虑产品的价格与质量定位在何处。图5-4指出9种可行的价格质量策略。假设目前市场上的领导者生产高质量和高价格的产品,则公司最好不要采取第一种策略,它可以采用高质量中等价格的第二种策略,或者中等质量中等价格的第五种策略等等。新加入的公司必须考虑每一种市场的规模、成长率及可能的竞争者。

		价格		
		高	中	低
产 品 质	高	1.优势策略	2.高价值策略	3.超价值策略
	中	4.高价策略	5.中价值策略	6.货真价实策略
	低	7.敲榨策略	8.假经济策略	9.经济策略

图 5-4 价格/质量的 9 种营销组合策略



---

## 18. 新产品组合定价策略

---

### **POINT** 核心要点

假如新产品属于产品组合中的一部分时，定价的策略就应当修正。在这种情况下，产品的价格应该以整个产品组合的利润最大为目标。

---

#### ● 产品线定价

一般公司经营的是产品线而不是一项项单一的产品，假如斯纳珀公司有几种不同的割草机，从 259.95、299.95 和 399.95 美元的简单型到 1000 美元或更贵的可骑式割草机。每一种新增加的割草机都提供了更多的特色。在产品线定价中，管理当局必须决定不同割草机的价格差距。

在决定价格差距时必须考虑割草机各机型的成本差距、顾客对不同功能的评价以及竞争者的价格等。如果两种相近似型的价格差距很小，则顾客会买功能较好的机型，而且当成本差距小于价格差距时公司的利润会增加。如果价格差距很大时，顾客则会买功能较差的机型。

许多行业的销售者为其产品线精心设定几个价格点。例如，男装店的时装制定三个价格点——185、285 及 385 美元。顾客会认为不同价格水平的时装其质量也有高低之分，因此，即使分属三种价格水平的时装都略为涨价，顾客仍会购买其原来认定价格点的产品。销售者必须能使顾客感受到产品质量确实不一样，产品价格的不同是合理的。

---

### ● 备选产品定价

许多公司在销售主产品时也提供备选产品或附属产品,相应采用所谓的备选产品定价。例如,顾客除了购买汽车之外,还可向汽车公司订购电动窗控制器、除雾器、调光器等。备选配件的定价颇令汽车公司头痛,它必须决定哪些该包含在汽车售价里,哪些该另定价格,让车主自己决定是否购买。通用汽车公司的策略是,对每辆 9000 美元的不附加任何设备的基本车型做广告,吸引大家到展览中心,而展出的大部分却是配件齐全的豪华车型,每辆定价 11000 或 12000 美元。顾客通常不会选购不太舒适和方便的基本车。公司在 1931 年春天推出新的前轮驱动的 J 型汽车时,模仿日本车的做法,将原先另定价格的许多配件均包含在整辆车的售价中,结果广告中出现的是配件齐全的车子。

### ● 附属产品定价

某些公司生产与主产品一起使用的附属产品,从而采用附属产品定价,例如剃须刀片、照相胶卷和电脑软件。公司通常将主产品(即剃须刀、照相机、电脑)的价格定低,利用附属产品的高额加成来增加利润。因此,宝丽来公司的照相机颇为便宜,因为公司靠出售胶卷赚钱。而那些不生产胶卷的照相机制造商要获得同样的利润,必须提高定价。

在服务业中,这种策略叫做两部分定价。服务费可分成固定费用加上可变的使用费率。因此,电话公司每月索取基本费用,再加上超过最低通话次数的费用;游乐场索取入场费,再加上食物费、中途游乐及超过最低乘车次数的费用。服务公司必须决定基本服务费的金额及可变的使用费率。固定的费用应该要低到足以吸引人来使用其服务,如此一来便能从可变使用费用中获取利润。

- 副产品定价

在生产肉制品、石油制品、化学制品及其他制品时常会有副产品,如果副产品毫无价值且处理成本甚高,将会影响主产品的定价。采用副产品定价时,制造商会想办法找寻副产品的市场,只要价格高于储存与运输成本,就可以出售。这有助于降低主要产品的价格,加强竞争能力。

- 产品组合定价

采用产品组合定价时,销售者常组合数种他们的产品并订定较低的价格。因此,戏院和球队销售一种价格比单张票的成本低的季节票;旅馆销售包括房间费、餐费和娱乐费在内的特别价;汽车公司以诱人的各种价格组合进行销售。组合订价能促销消费者本来不可能买的产品,但是,组合价格必须低得足以吸引他们来购买此产品组合。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)