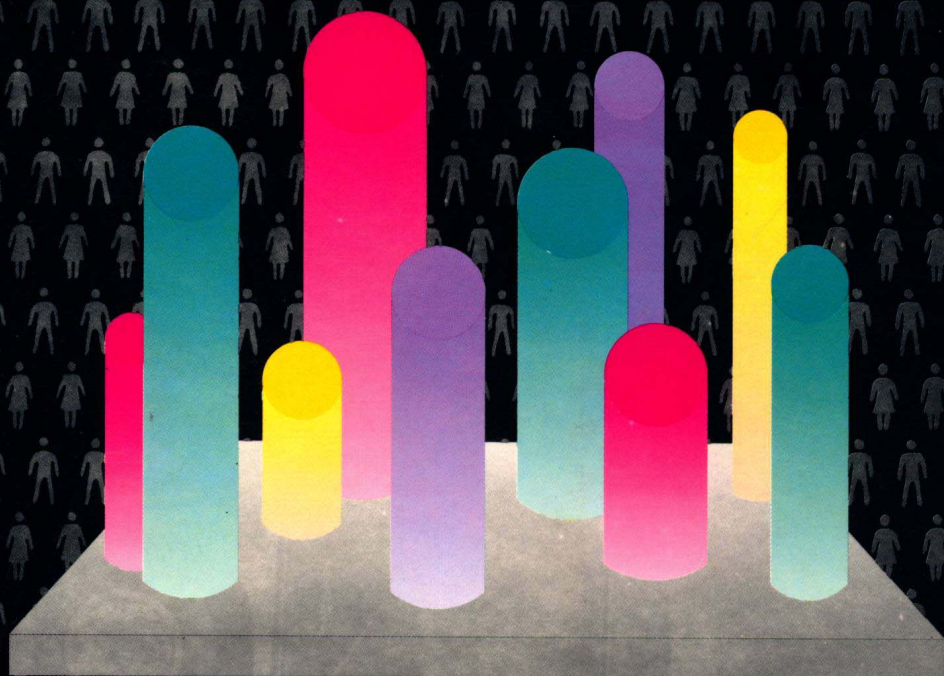


行銷高手 5

商品多樣化戰略

片岡寬 編著 楊樹良 譯

李紹璧 審訂



書泉出版社

行銷高手 5

商品多樣化戰略



◎行銷高手◎

■執筆者

片岡寬(一橋大學教授)

.....第一章、第八章

見目洋子(一橋大學助教)

.....第二章、第五章、第八章

中村友保(專修大學教授)

.....第三章、第六章

山本恭裕(千葉商科大學教授)

.....第四章、第七章、第八章

岩城良次郎(千葉商科大學教授・一橋大學名譽教授)

.....第五章

■審訂者

李紹璧(中原大學企管碩士)

序言

消費飽和之說由來已久，但多得令人吃驚的商品仍不斷地充斥著市場。這或許說明我國的商品市場並非停滯不前，而是在繼續向前發展。這也是企業對商品傾注大量心血，並透過種種管道進行商品研發後的結果。

最近，商品狀況似乎變得「多樣」，雖然這個「多樣」任何人都可一目了然，然而，對於市場上商品「多樣性」的理解程度，所有的消費者都是一致的嗎？

假若企業對多樣性的理解有相當大的差異，那要如何能夠掌握多樣性的實際狀況？而商品研發若排除這一掌握，則作為企業的多樣化戰略還有多少意義？

即使企業將各式各樣的商品市場化，但如果消費者不能想像商品的獨特性，因而無法獲得獨特的消費滿足，那麼廣泛的商品排列就沒有意義。我們堅信，只有確

定消費者所理解的多樣化商品戰略，才是決定今後商品戰略的重要支柱。特別是在個性化、多樣化和追求自我生活的軟性社會，若能向消費者提供適應性強、滿足度高的商品，必能獲得市場上的競爭優勢。

從前，也有闡述個別商品多樣狀況的文章，但這些文章都是談個別商品在某個時期的多樣性，而我們並不認為那是立足於看清企業多樣化戰略的分析觀點，或具有理論性和實踐性的文章。

因此，本書所論述的，是將市場上的商品多樣性理解為用於商品研發戰略的觀點，不只是單一品種的研發，而是在整個同類商品的市場中，將各廠家的多樣性置於應有的位置上，以確立能夠掌握其差異的理論。為確定戰略的方向性和實踐的方法論，本書還將根據上述理論，從橫向的角度來展示多樣化戰略。

本書的第一章，是闡述多樣性發展的基本立足點，如所謂商品的多樣度和多樣化是什麼？為什麼變成多樣？第二章則討論多樣化市場與消費者的關係及其狀況，這一討論還包括若干對未來的展望在內。第三章是本書的理論核心，在此我提出六視點模式，作為確認市場上多樣性的討論和分析框架。

緊接著，第四章即根據第三章所提出的六視點模式，進行具體商品的分析，並

指出戰略的方向性。在五、六、七各章中，則依次以電視機、啤酒和網球拍為例，具體分析多樣化，並討論不同廠家的戰略差異和今後的方向。本書最後的第八章，則綜合性地提出了今後多樣化戰略的方向，並特別討論在軟性社會的發展中，「廣義的」多樣化戰略的有效性及其具體的方法論。

未來的社會，將越來越趨向個性化和個別化，也逐漸要求商品具有提高和滿足各種消費情況的作用。如果不分青紅皂白就將多種商品市場化，那麼對於消費者來說，確認其差異和進行適當的商品選擇恐怕是一件很困難的事。因此我們相信，多樣化戰略將是在未來社會中的多樣化理論，指導企業如何獲得市場優勢。

不過，在軟性社會進一步發展下，廣義的多樣化戰略之比重將會提高，為此，將要求更周密的戰略結構。這個問題，並非本書重點，所以僅略為提示，詳細情況我們想留待下一次機會討論。

商品市場正處於令人矚目的技術革新之轉折階段，在理解這個商品市場，以及為此判定獨特性高的商品研發戰略時，本書如果能給予些微幫助，則對於作者來說，就是無上的榮幸。

本書分別由岩城（第五章）、片岡（第一章、第八章）、見目（第二章、第五

章、第八章）、中村（第三章、第六章）、山本（第四章、第七章、第八章）執筆。每章都是在主筆寫完初稿後，執筆者們聚在一起反覆多次交換意見後才定稿，因而各章的內容大多是執筆者共同討論的結果，但基本責任仍屬各主筆。最後，全書再由編者通覽並做若干補充和調整。

本書除了我們五人共同研究和執筆外，參加的還有商科大學教授鮎川二郎先生、聯東學院大學教授石崎悅史先生、中京大學副教授田中信先生、橫濱市立大學副教授野口智雄先生。他們對本書提供了許多有益的意見，我們在此載明並深深表示謝意。

當我們編著本書時，許多企業家欣然接受我們的採訪並提供資料，對此，我們也表示衷心的感謝。

另外，中央經濟社有賀康夫先生對我們一直耐心地給予鼓勵，對此，我們亦深表謝意。

目錄

第一章

消費市場日趨多樣化……001

1 商品日趨多樣化 002

2 多樣化也有差異 005

3 多樣化的現象為何會擴大 008

4 消費者期待什麼商品 012

5 探索企業的商品系列化 015

6 豐富且適合消費者的商品生產 017

第二章

適應個性的商品……021

1 什麼是適合消費者的商品 025

第三章

- 2 提高個別適應性的四種模式 0 3 3
- 3 是什麼影響多樣化 0 4 1

確認商品的多樣化程度…… 0 4 7

- 1 觀察多樣化的六視點模式 0 5 0

- 2 六視點模式的應用及涵義 0 5 7

第四章

多樣化如何改變市場…… 0 7 7

- 1 商品的選擇標準 0 7 9

- 2 選出來的八種商品 0 8 2

- 3 雷達圖表上的多樣性模式 0 8 6

- 4 面臨新市場環境的電視機、啤酒和網球拍 0 9 3

第五章

電視機——它的多樣性引導全球電視網社會…… 0 9 5

- 1 從觀賞性商品轉向資訊交流性商品 0 9 8

- 2 電視機的多樣性模式——根據六視點模式進行的分析 1 0 0

- 3 各廠家的商品多樣化策略 1 1 5

- 4 今後的多樣化策略制定 1 2 4

第六章 啤酒——多樣性模式的戰略轉換改變了市場力學……133

1 當今的啤酒商業廣告 134

2 啤酒的變化 136

3 啤酒的多樣化模式 143

4 零售店和消費者的評價 151

5 口味革命期 157

6 多樣化和產品策略 162

7 啤酒市場上的多樣化策略 168

第七章 網球拍——由體育運動轉向流行……175

1 娛樂化和技術革新改變了網球拍 177

2 功能與流行的融合 180

3 網球拍的多樣性模式——從六視點模式作出的分析 182

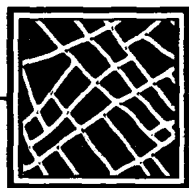
4 各廠家推出的商品多樣化策略 187

5 今後的多樣化戰略要點 195

第八章 尊重「個別」的多樣化戰略……203

1	六視點模式的有効性——D—1型多樣化策略	206
2	「D—1型」多樣化策略的有效制定和新開展	217
3	對市場環境的現代性適應——什麼是「廣義的」多樣化策略	226
4	面臨展開廣義的多樣化策略	233

第一章



消費市場日趨多樣化

1

商品日趨多樣化

走在街上，映入眼簾的是妝點得風格各異的店鋪，以及在這些商店裡等待顧客的各種商品及服務。由此可知，近年來商店的精心經營和擴大商品種類的趨勢似乎更加快速了。

在出售女性服飾、男士服裝、童裝等衣料商品的櫃臺上，以及性能和娛樂性均廣的手錶及玩具的櫃臺上，都可以看見這種趨勢。在大型家電賣場裡，擺放著甚至可說是過剩的各式商品；在住家附近的超市裡，擺滿了被視為速食食品代表的杯麵、為我們提供新鮮話題的護髮用品等商品，更可見這種趨勢十分明顯。我們若把視線再轉向街上的飲食服務業，以及各種教育和休閒娛樂型的服務業等，就會更加清楚地看出這一趨勢。

商品的種類如此之多，難道人們絲毫不感到驚訝嗎？如此多的商品意味著什麼？商品的種類何以變得如此之多？難道對這些問題人們都毫不在意嗎？

乍看之下，往往會認為這種同類商品種類的增多和選擇幅度之擴大現象，很容易受到消費者的歡迎。然而，果真如此嗎？消費者真的能夠從衆多的同類商品中，輕而易舉地選出自己所需要的唯一商品嗎？這裡難道沒有潛藏著必須特別說明或解釋的「消費實況」嗎？

對企業來說，生產出種類如此衆多的商品，其本意是什麼？這能夠準確地確立適合各自企業的有效多樣化路線嗎？我們最好先進一步理解「商品多樣化」在現代社會具有何種意義。

這些疑問，不論是從說明現代消費的立場，還是爲了合理進行依據現代消費傾向的企業行動上，都是必須尋出答案的課題。本書所側重的市場商品「多樣化」的現象，就是在這樣的基礎上醞釀而成的。

本書把市場上同類商品增加的傾向叫作「多樣化」。只有當消費者能從各式各樣的商品群中，選出自己所需要的商品；且企業也能經由多種商品，實現原有市場的滲透和新市場的開拓時，這個「多樣化」才有意義。

進一步來說，企業提供的商品若能適應消費者各自的需求而順利地深入消費市場，使得消費社會從根本上變得更加豐富、更加令人愉快，這個多樣化才具有社會意義。

多樣化也有差異

雖然同類商品在市場上的確有擴大的趨勢，但這種趨勢的內容似乎也因商品種類的不同而有些微差異。

譬如在杯麵方面，除了區分為湯麵、蕎麥麵、粗麵條等各種類別外，湯麵中還有醬油、味噌、鹹味等多種味道的產品；另外，加在麵裡的菜色也是五花八門；最近則更在容量上出現超出普通容量〇・五倍、一・二五倍、一・五倍等多種變化。這就是企圖透過商品的「多樣化」，來迎合消費者「想吃什麼味道的麵、想在何時吃多少某種菜色的麵」這類隨心所欲的需求。

另一方面，在襯衫成衣、鞋的尺碼、桌子和櫃子的高度等方面，也是根據消費者的體型（領圍和袖長）、腳的大小和身高而將尺碼分得很細，例如分別以每一公

分爲一個領圍尺碼，每兩公分爲一個袖長尺碼；每〇·五公分爲一個鞋長尺碼，再配以數種腳的寬窄類型來設計成品，另外還有以年齡來進行區分的商品。這即是企圖透過商品的「不同尺寸」，從人體工學方面來適應多樣化。此外，它還附加上顏色、花樣、圖案、造型的不同，以及材料、製作方法的差異等，因此其多樣化程度非常驚人。

而在手錶、電腦等產品方面，廠商更是透過增加功能以及使用的方便性，不斷推出與其他商品「有所不同」的產品，因而其種類也越來越多。這是面對複雜化或個別化消費者的多樣消費情境，判斷出商品應有何種功能或性能，而產生的「功能多樣化」。

將上述三例予以簡化，可指出如下不同特徵：

- 一、杯麵是根據人的偏好、心情、價值觀的不同所進行的多樣化。
 - 二、襯衫、鞋子等是透過適應人的肉體和物理性特徵所進行的多樣化。
 - 三、手錶、電腦是由於商品功能和性能的不同所產生的多樣化。
- 當然，除此之外，還有不同特徵的多樣化（例如價格的設定等），但爲使敘述

簡明，我們決定歸納成這三方面來談。