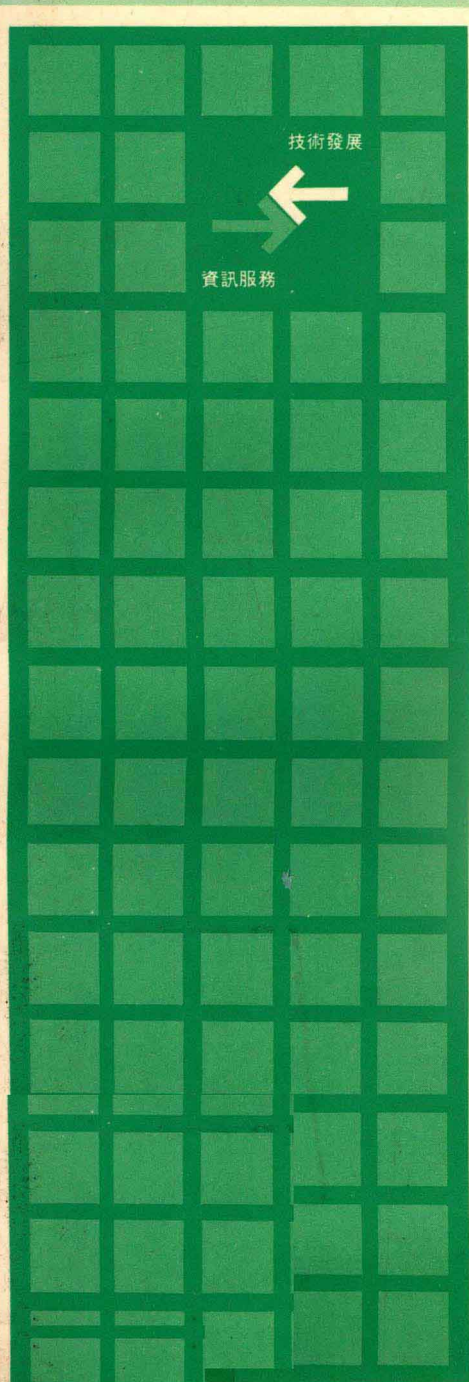


六十九年度經營與管理資料彙編

產品發展管理



行政院
國家科學委員會 科學技術資料中心 編印

六十九年度經營與管理資料彙編

產品發展管理

行政院科學技術資料中心編印
國家科學委員會

版權所有

請勿翻印

六十九年度經營與管理資料彙編

產品發展管理

發行人：方 同 生

編輯者：行政院國家科學委員會科學技術資料中心

出版者：行政院國家科學委員會科學技術資料中心

地 址：臺北市南港研究院路二段128號之1 (115)

電話：7618124-6 7832183~5

印刷者：大 聞 實 業 有 限 公 司(印刷部)

地 址：臺 北 永 和 市 中 正 路 273 號

電話：9225895・9447641

中 華 民 國 六 十 九 年 八 月

定價：新台幣捌拾元

序

「管理」是一種連續活動，是觀念，組織與行動的綜合運用。歐美各國因首先承受了產業革命的直接影響，故工商業界對有關管理的各項基本觀念與方法，久已從事研究。我國由於近幾年經濟的飛速成長，各類各業漸具規模，從而漸次體驗到管理的重要性。最近數年來，我國經濟受到外界因素的衝擊，於是對經營管理新觀念，新知識的渴求，更期望能在現有經濟發展過程中有所突破。

本中心秉持配合國家經建發展，服務社會及工商企業的宗旨，特自六十九年起發行「經營與管理資料彙編」叢書，提供各界參考利用，希望能給工商業界帶來實質效益，使國家經濟政策，企業界的經營策略，與學術界的理論相配合，以改變我國經濟，產業體質，近而使之升格升級。並希各界繼續支持指正！

國家科學委員會科學技術資料中心

主任 方 同 生 謹識

中華民國六十九年八月

產品發展管理

如何發展均衡的市場情報系統	1
消費者品牌為何會遭到失敗	9
銷售預測——是團體的判斷	13
投入產出法之市場研究	21
如何評鑑銷售人員的生產力	27
對銷售人員的非現金獎勵政策	33
為開發暢銷之商品應實施員工精銳化政策——實例	37
實現高收益高薪資的「少人數、開發型」企業——實例	41
如何設計一種可行的推銷員獎金制度	45
對社會市場學缺乏認識	51
市場品質控制——對消費者行為的建議	57
專案小組及投資羣在新產品發展時所扮演的角色	61
新產品特性圖	67
如何改良產品——阿華田改良個案	75
實行價值工程 (VE) 之推動方法	79
針織工廠的改善經營	89
淺談品質保證	95
淺談產品品質	99
中小型廠商與技術革新	105
一間創新的公司	111
日本的中小企業對策事例研究	117
企業集團總合力量之強化和適當規模之經營實例	137
大型汽車空氣制動機和油壓機之製造的VA改善與成本之降低	
技術密集與高附加價值產品之開發實例集	
實例一：「酸弱性天然洗面皂」之開發	141
實例二：「熱能管理用二氧化碳計」之開發	144
實例三：「小規模有機性廢水處理裝置」的開發	149
實例四：全體員工參與策劃的「經營民主化」	156
實例五：企業的技術密集化之努力	160
實現主製品的高附加價值化所採用之「計知計劃」實例	167
確定技術革新之方向與組織之重編實例	171
適應社會需要之企業組織之革新實例	175

如何發展均衡的市場情報系統

要

「本文作者提出了均衡市場情報系統的觀念，同時並解釋如何經由一個組織來發展此系統。並將其中的每一個主要元素，在均衡市場情報系統中描述，定位為一附屬系統。本文與其他文章有所不同，乃專致於組織層面的探討。」

以往一些經理們經常以為，此系統只有在資料的產生、儲存、以及收回等方面有用。而目前有愈來愈多的經理人員發現此點是錯誤的。

更糟的是，以往在建立系統的基本設計時，竟全然地忽略了以資料庫模式（data-based models）為主以及統計方法的運用。而後者乃是能夠提供簡化、分析、解釋已得資料的能力。由於這種短視的結果，使得經理人經常覺得資料太多卻無法幫助做決策的現象。

簡言之，由於市場導向經營（Marketing-oriented Management），需要一個明確的均衡決策情報系統。這便是文的主要目的，希望藉此提出「如何發展一均衡的市場決策系統」的一些概念。因此，首先要討論此系統中的主要元素。其次，再由組織層面探討此系統的發展。而後者對目前強調技術導向行銷經理而言，其意義是非常重大的。

均衡的市場決策情報系統中的主要元素

在均衡的市場情報系統中，涵蓋所有主要附屬系統的四個成分，分別為：(1)資料庫（Data Bank）(2)模式庫（Models Bank）(3)量度—統計庫（Measurement-statistics Bank）(4)顯示機能單位（a display capacity）。同時與環境及使用者兩個外在元素互動。環境因素包括所有外來的及內部組織的各種市場活動。圖1，表示出這四個主要成分，及其相互間作用的關係。

資料庫（The data Bank）在市場決策情報系統中的功能，為儲存、回收、操縱及轉換各資料。當一個經理人需要使用系統中資料以幫助決策時，往往希望資料已經整理成某一型式。例如：已經經過進一步處理的銷售額彙總，或市場佔有率的情報。

模式庫，包含計劃、控制組織市場活動的各種模式。例如：銷售力的配置，廣告預算，以及模擬模式

。以模式為基礎的分析，提供了管理計劃、控制程序的輸入。但經理人往往介入模式分析與公司行動之間。不過，在某些特殊的案例中，模式分析亦能單獨地產生權威的決策。例如存貨的購入。

量度——統計庫為市場決策情報系統提供了統計資料分析之機能。例如：多元迴歸（Mutiple Regression）及因素分析，多元尺度法。當吾人在使用統計決策理論以預測競爭者進一步的行動時，本庫除提供資料分析外，還得分析主觀的市場判斷。

人員與系統間溝通之機能乃經由顯映單位的運作，提供給經理人及系統間的一個雙軌的連繫。若欲使市場決策情報系統達到高度的高揮，則端賴此四個附屬系統間的互動是否已高度協調發展。

無論何時，組織的市場情報系統的使用和發展，都受到擁有資料多寡的限制。例如：重要的市場動態資料也許由於疏忽而沒收集，或被組織成員丟棄，而造成嚴重之缺失。

總之，今日的決策，須考慮在長期的發展和使用市場決策情報系統時，何種資料應收集，且應保存於資料庫中。顯然地，若一個公司要在下一個五年度內使用情報系統，則其必須對其所下的努力及此努力所須之資料加以評估。而這種評估勢將受到一個衝擊，就是何種資料需要收集和保存的問題。

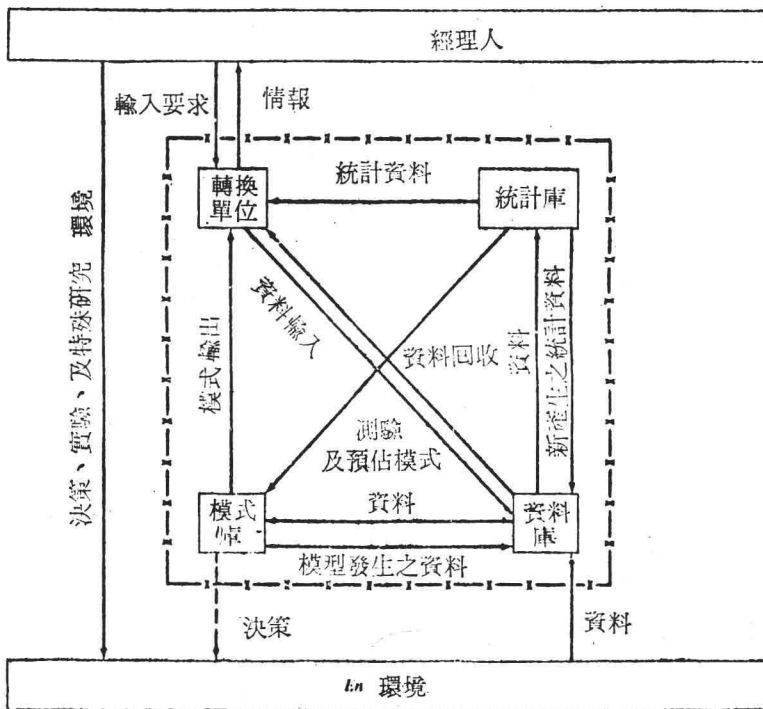


圖1 決策情報系統的結構

1. 資料庫：

主要的附屬系統包括兩個層面：情報歸類和電腦或人員之處理系統，用以儲存、回收、操縱和轉換所有的資料。

① 情報歸類：

在本文的範圍內，無法通盤地討論所有應予保存的資料種類。不過要認清那些情報是該保留在系統之內者，尤其是未來的活動中，對市場模型有重大影響者。

表一中列舉了一個消費品製造商，在資料庫中所應保有情報之種類，但這也是僅提出了些基本形態。

諸如下列這些狀況。

在「外在原始的資料」項下，當採取一較佳的評估競爭活動衝擊的模式後，收存「競爭性市場資料」將變得更加重要。

很多種類資料相互間皆有關聯，而經由此了解市場的反應。例如在「公司內部報告」項下之「公司廣告及型式」資料，與「外在原始資料」項下之「廣告效果測量」間相互關係，便可以系統性地了解市場上對這些廣告的反應如何了。

「外在貨物額資料」將支持市場決策情報系統應用之分配系統的發展。

表 1 消費品公司之資料歸類

I 公司內部記錄

A 以產品、期間分類之財務及成本資料

B 內部報告資料

1. 銷售員訪問報告
2. 以產品、期間和市場分類之行銷組合資料
3. 已完成之新產品的銷售業績情報
4. 產品線的產品生命週期情報
5. 公司廣告之型式及文案資料

C 判斷性之輸入

1. 從產品，時間及跡象所做之預測
2. 公司之「市場敏感度」與競爭性行銷活動的預估

II 外在資料

A 次級資料來源：

1. 政府方面（如依人口學 ZIP 區域編號之人口資料）
2. 商業機構

B 原始資料來源：

1. 市場測驗情報
 2. 市場試驗
 3. 市場結構分析
 4. 競爭性行銷活動
 5. 廣告效果測量
-

資料保存時的一個關鍵性的問題是細分水準，通常資料必先細分後儲存。例如：對於銷售員的報告，保存的時候細分為：訪問對象、訪問地點、訪問時間，所使用的銷售助力。這種資料完整形式的出現，也許是銷售員對其特定客戶之每季、每月一次之訪問報告。當然，將資料細分後保存的目的，是為適應未來彈性的變化。若資料用完整的形式保留，而當未來狀況改變而需求以不同方式重新組合，便無法達成。

處理系統：

資料庫中的這些系統，必須能夠執行下列七種基本作業：

- (1) 資料的預先處理（清理、編輯資料的能力）
- (2) 檔案的產生、重組及刪除。
- (3) 檔案的維持及更新。
- (4) 回收

(5)資料的邏輯運作（當資料已妥當欲做統計分析時很有用）

(6)資料的轉換（將資料做算術演算之簡單分析，例如計算市場佔有率此外如一些複雜的統計分析）

(7)報告製作（做出所希望形式的報告之能力）

發展資料庫之處理系統，設計時的兩個關鍵問題：一是可調節性。一是具有彈性。因為，資料庫如同整個市場決策情報系統一樣，皆是一個不斷進化的系統，故而系統內的資料和運算，能夠隨時因應改變是非常重要的。處理作業的可調節性及區隔化，將使處理系統更能適應未來的情況。

可以發展一套對資料之回收，操縱的一般性的指令，藉以達到具有彈性。這些不針對特定資料檔的一般性指令，將大量減少因資料檔新立、重組或刪除而帶來的問題。

資料庫應將資料依：使用者使用種類、用途及決策基礎、分門別類保存在快速儲存之電腦中。如此，日後方能對使用者決策需求提供適當的資料。同時發展成一套完整的細分化資料儲存。

同樣的，系統中還須留有處理機能使用的頻度和時距以及和量度一統計庫、模式庫同時使用時之程序。如此在為決策提供資料時，能考慮系統改進的努力做最有利分配。

C 安全條款：

資料庫必須能確保系絕和資料的安全。在系統的層面，應該採取一些措施，令使用人員不會因為疏忽，而變動或破壞了任何一個程式。這種使用者造成的疏失，不僅代價大而且令人感到沮喪。

在資料的層面，不論縱面或橫面都需要明確的安全保障。這個問題就是，那些人才可以用那些資料。例如：分枝部門的經理可以擁有相關於該分枝之資料，區域經理可以擁有區域之資料，而行銷副總可以擁有全國性的資料。實際上，系統可准予每個使用者依其所需而調閱資料，這可以給予每一個使用者一個識別編碼或暗號，而其上標示其可擁有的資料。

此外，由下而上的安全守則是必須的——例如某一個層面的組織單位，不可握有其上層組織有關的情報。同樣的由上而下的安全守則亦是需要的——例如，上層組織的經理人擁有其下級特殊的資料，將是不甚方便的。

同時，還需要有水平的安全系統——例如，組織將不希望波斯頓的分枝經理，却握有三藩市分枝機構的資料。如同縱面的安全系統一樣，水平系統亦可利用使用者的識別編碼予以區分。

2. 標式庫：

此部份必須包括市場營運的所有有用模式，用以了解市場行為，市場結果的診斷因子，市場營運的控制，以及市場策略計劃的擬定。在這個部分裏，我將首先對此模式庫的設計層面加以探討。然後，再展望一下市場塑模的趨勢。

a 設計層面

模式庫的設計其模式必須具備多元性，能夠隨細分水準之不同，以及變數多寡及種類之不同而改變。譬如：在一個粗略的細分下，模式可能被要求以「行銷手段組合」之元素——如價格、人員推銷、廣告、或特別推廣活動——來反應市場的貨幣消費額。

由於擁有各種不同的模式，以彈性適應市場的各種狀況。所以一個經理人便可以選擇其認為適應的細分水準及「控制變數」的個數了。

在特定之細分水準下，擁有數個替代模式會有很多好處。蓋不同之經理由於職責及決策型態之不同，而有不同的需求。因此，本模式庫內握有各種細分水準及變數個數之組合，用以滿足組織內各行銷經理決策時的不同需求。這更強調了模式庫的發展必須是革命性，不斷適應的過程，而用以針對經理人互異而且多變的需求。此現象亦存在于市場決策情報系統的所有其他層面。

模式庫中所設計之模式，必須能相容地使用，亦即他們相互之間必須有一致性。模式使用上的一致性，無論對簡單的或複雜的模式都有好處，例如，吾人可以先用一個簡單的模式來探討一較大範圍的區域。然後，再用較精確的模式評估幾個有希望的小區域。

精確模擬的結果，可能會推翻先前所做之分析。進而言之，它不僅是公司已設定決策的控制指標，同時也是測視各種不同模式程度的有效方法。

b 未來趨勢：

一些新的研究發展更支持了模式庫這觀念。目前已更重視問題中心的研究，而丟棄以往的技術中心的方法。行銷模式的許多早期工作，被視為找尋問題的技術。經常為了「滿足原有解題技巧需要」的公式，而犧牲了市場營運問題本身的中肯性。

然而，目前模式的形成已經完全依憑市場營運問題之本身。在架構行銷模式時，已往的經驗指出：必須利用這種研究法，方能達到成功的使用。同時，管理科學及作業研究的不斷努力於更實際、更複雜問題的研究，更強調了這種趨勢。目前的努力是針對正確問題得到一個好的解；而非對錯誤問題求得一最遺解。

其次，由於可用於測試及估量模式的資料愈來愈多，更加地需要一些更實際的，詳盡的，以及明確的模式結構。這種要求更真實地表現市場反應的趨勢。使行銷模式亦傾於涵括行為現象，多元變數，非線性反應函數，以及機率元素等部份。

第三，由於發展分時電腦的結果，造成發展互動模式的趨勢。這種模式在分時電腦上運作時，可以快速有效地提供給決策者，指出其關於該問題所作判斷的含意為何。

第四，考慮競爭性效果是建立模式時之另一趨勢。此亦提供了與資料庫作有意義之互動之機會。但此模式需要資料庫的協助，在發展及使用此競爭模式時，系統性地主導、儲存競爭性的市場資料。因此之故，組織在考慮競爭資料時的最初程式便顯得非常重要。因其須能與其未來意向相配合。

3. 量度——統計庫：

這個重要的次系統提供了量度和估計的基礎，以及測試函數和模式反應的方法。不論以資料為主或判斷為主的方法都與量度——統計庫有關。例如：量度——統計庫須提供資料庫中，行銷變數需求彈性的估計的步驟。同時亦提供市場營運判斷性的評估，諸如競爭者降價的可能性，或一新產品可能的生產週期。在測試函數及模式之反應時，量度——統計庫還須擁有以經驗證據以評估其必要條件是否充分的技術。

a 量度方法：

分為以資料為主和以判斷為主之兩類，表2中列舉了一些代表性的例子，用以說明量度——統計庫的基本特性。

表2 量度——統計庫中的方法

1. 資料為主之方法

A 變異數分析及其他有參數程序

B 多變量程序

1. 迴歸分析

2. 判定分析

3. 因素分析

4. 叢集分析

C 無母數統計

1. 交叉分類

2. 適合度

3. 等級順序之量度

4. 無母數法變異數分析，及多變量程序。

D 時間序列分析

E 數值估計方法

F 非數值尺度法

II 判斷為主之方法

A 決策理論程式

B 尋得判斷性評估

C 具氏多變量分析

在資料為主的分析法中，變異數分析及其他古典有母數程序法，可幫助吾人評估市場試驗的結果，同時在市場營運之資料中發現有用的關係。市場試驗的結果在評估市場上對市場營運政策的反應，顯得愈來愈有用。尤其是，基於連續試驗的因應行銷模式的出現，使得這些統計程序對行銷經理更為切題而中肯。

多變量方法，在量度及測試市場中多因素間之關係時，顯得非常有用，故而亦必須收集在量度——統計庫內。資料庫中之歷史性情報作為這些程序的輸入部分。在這些技術中用得最多的要屬迴歸分析了，此法在估計及測試市場反應函數上非常有用。由於實際的市場反應通常需要用非線性函數表現，故量度——統計庫中應擁有非線性迴歸的技術。

資料往往不能滿足有母數量度法的假設。在這種狀況下，無母數統計之次系統便顯得很有用。適合度的檢定必須涵括在此庫中，用以評估資料的模式或分配是否已充份地描述。

數值估計程序提供市場決策情報系統估計及測試「擁有複雜估計方程式」之模式的能力。在實際的行銷模式中，往往有估計分析方法非常難對付的情形，而數值的估計通常能使市場決策情報系統掌握此現象，因此這時便顯得非常重要。而此法與非線性迴歸法所需的技術有很近的相關。

統計決策理論可算是判斷為主分析法的一個最佳例子。它被建議用在許多不同的問題上，但其未能被廣泛使用的障礙之一，是其需要繁瑣的計算。但可以發展電算機程式來減低此障礙，通常利用分時來完成這些必要的演算。在程式進行當中，經理人須對一些問題做決策，然後程式再繼續分析下去。同時，它亦會將分析的結果印成方便使用的形式。當決策理論技術為行銷經理預備妥當之時，此法的廣泛運用便指日可待了。

量度——統計庫須對組織內個人判斷輸入，提供系統性監聽、評價及改進能力，監聽和評價自助於確認對市場計劃過程極有價值的判斷性輸入的來源。例如：在一個連鎖商店選擇地段的問題中，校核與評價判斷性輸入來源的結果。顯然地，組織在未來的決策中，給予其較大的權數。此外，更能藉此了解。

監聽和評價程序同時亦提供改進績效的資料。首先，回饋僅是針對個別考慮，然後給予其改進的機會。其次，系統便學會對系統性的市場分析將個人之判斷性輸入加以調整。

一個製造廠商希望對短期內銷售預測發展一套較好的方法，因為生產和存貨的代價都非常大，而且銷售又非常依賴運輸設備。由於公司的銷售員和顧客有最多的直接接觸，一般咸認為他們能對預測提供有用的情報。

於是便要求每一銷售員分別依產品類和顧客類，提出他們的主觀機率用以評估在30，60，90天內所能達之成效。每個銷售員預測的業績，都用其以往的業績加以監聽調整。

將所有銷售員調整後之輸入，分別以產品類及顧客類彙總後，公司便得到一份短期之銷售預測，而據以做生產計劃。

上述兩個例子，指出了判斷性輸入在系統性市場分析當中，使用得非常成功。不過，在如何獲取良好的主觀估計之前，還有一段工作性要做。

最後，量度——統計庫還須包含具氏多變量程序，用以結合資料為主分析和管理判斷。

b 設計考慮因素：

電腦化的統計分析以及現有程式羣的使用以進行這些分析，同時也造成了濫用與誤用。不幸的是這種

濫用和誤用却不在少數。故而，量度——統計庫本身應對隱含的缺失提出警告，然而這些無法減除誤用，但至少能夠減少無知地使用統計方法。

設計時另一注意之處，乃量度——統計庫中之技術，應提供一自由選擇權，使得做出的計算結果具有雙重的精確度（double precision）。

4. 顯映機容量

在發展均衡的市場決策情報系統時，一個主要的元素便是使用者與系統間的直接接觸。若希望系統能使用得方便有效，則人員與系統間必須能有效地互動。

而批作業（batch processing operation）仍將扮演一個重要的角色，雖然時間共用電腦降臨，使得解題時使用者與系統間幾近雙軌的互動。由於電腦的這種線上系統（on-live system）的使用，已足以應付不斷增長的資料，因此在本文內沒有必要對人員／系統間互動作進一步之討論。

市場決策情報系統的組織

市場決策情報系統欲能成功地發展完成，必須注意許多系統發展時的組織層面，應考慮的主要問題如下：

- ☐ 最高管理當局的支持
- ☐ 系統發展時，線上行銷經理的參與。
- ☐ 組成系統發展小組
- ☐ 準備好讓行銷經理方便地使用

最高管理當局的支持

市場決策系統由設計、發展到實現將是一項長期且代價很大的工作。欲達到成功的境界則要花費巨大的能量和資源。一個系統發展，將受到特定水準的時間、資源使用的限制。若一系統要求必要的資源與合作，則需最高當局予以強有力的支持。

系統發展需要組織內各團體的合作，尤其是行銷經理數學模式等的使用，故而發展小組必須對這些經理闡明；這系統的設計是以幫助他們而非用以取代他們的。最高當局強有力的支持，亦將幫助發展小組獲得行銷經理們的注意和協助。

一個成功的系統需要的是進化而非改造。系統必須被視為動態的發展，而能因應不斷改變的管理需要，而繼續成長。廣泛地來看，實際上系統的努力常註定要失敗，因為在還沒有實際運作之前，就已經耗盡了經理人的耐性和可用資源。即使是發展小組已提供了正當的機能，唯一的機會是系統能夠粉碎「管理就是複雜而且包羅萬象」這觀念。

一個遠勝于此的發展策略是，讓使用者與系統間採互動式地一起發展。此將產生有用的立即系統以及有證據支持之結果。

線上行銷人員之參與

在行銷模式以及市場決策情報系統其他層面的運用，近來已經顯示出線上行銷經理參與的重要。以往我個人看到的許多研究中，許多有關的經理人還對這標題感到驚訝。在他們的觀念以為，所謂的發展系統，不過是請一些顧問或技術人員，給他們一些指令同時就送到房間之一角，等做出結果後報告回來。所以此研究法被真正利用的少之又少。不過值得慶幸的是：當我們指出系統的發展需要他們的直接參與時，大多數的經理人都願意而且能夠為系統發展提供有用的輸入。

何以這種「角落專家式」的研究法會失敗呢？首先，市場決策情報系統的發展，一開始必須對市場營運所需的決策和情報出以評估。若忽略此步驟而進行下去，勢將重蹈以往的錯誤。若我們希望最終的結果

符合決策的需要，則線上經理人參與提供詳值的程序絕不可免的。

此外，當線上之經理人成了系統進展中的一份子時，這就成了他們自己的系統，而非由一羣顧問硬加在他們頭上的，系統的進展對其決策需要發生反應的事實，將使其大大地沉迷於使用她。

系統發展小組

系統發展小組：由於市場決策情報系統中主要幾個成份間的相互依賴性，此即意味着組成一個系統發展小組的重要性。系統內主要成份所執行的功能，經常屬於組織內部不同的單位。考慮：

□作業研究人員通常只掌管模型發展（模式庫）

□市場研究人通常掌管（a）資料收集的責任，（資料庫）以及（b）資料分析的方法（量度——統計庫）。

□而電腦系統小組所負的職責為：（a）維護用於操作之電腦資料檔案，和電腦程式，（資料庫），以及（b）產生管理上所需之報表（人員／系統互動之一面）。

系統發展需要作業研究、市場研究以及電腦系統三個領域的組成，以避免不均衡的發展。例如，如果 MDIS 只是儲存、收回資料，最多用到統計做一些報表，那麼這只不過是電腦系統與市場研究的組合而已。這樣的小組並不能洞悉未來模型發展所需的努力，而且所提供之資料和設計的決策，無法滿足組織未來模式發展的需要。

方便的系統使用

假若系統已被行銷管理廣泛地使用，則必須制訂一些適應使用的條款。在硬體方面，吾人可採用分時或分離部分的硬體（remote batch hardware）。前者可立即進入系統而用交互的運作方式。後者由於能够方便地進入遙遠的中央電腦系統，而使許多地區能方便而經濟地利用這種分批作業。若不將部分容量分離，據以往的經驗知，必會使許多組織單位使用市場決策情報系統時，造成重大的時間延誤。

在軟體方面，管理上稱便亦即系統使用管理的語言，而非顛倒過來，軟體必須能生成良好的文件，同時對正確的使用給予使用者充份的指示。許多例證證明這就是一九七〇年代開發的領域。

有一個途徑能方便管理上的使用，而不須要求經理人或為技術專家。而只要有能操作終端機和顯映機者即可。

這些專家可以像圖書館員一般集中在一處，當其接獲一情報以後，情報專家先確定其門類然後用最有效的方式找到解答，同時附加一些建設性的資料。而需求者可以立即由他辦公室內的終端機接收到，或者用更方便的郵寄方式，則端賴其需要的迫切程度了。

最後，我希望建議系統發展小組必須擁有電腦程式容量，以及方便地進入軟體和硬體，不論在組織內部或外部。如果不能確保這樣，必然會造成系統發展和使用的許多障礙。

縱使是光頭的市場決策情報系統——電腦在市場營運上的使用，一般對電腦人員提供的服務總是怨聲載道。實際上，這不足為奇，尤其對已經將電腦運用在會計方面的人員。眾多而單調的資料處理，以往在處理期票，薪資以及訂單等，受的挫折要比市場人員大得多。

為了確保市場決策情報系統的發展能提供合理的服務，系統發展小組應可以自由地利用外在電腦使用的結果，也許這外部的來源成了最好的抉擇。這也使得公司的電腦小組學習到市場營運概念。

消費者品牌為何會遭到失敗

摘 要

除非你的新產品更便宜或更好，否則他可能不會繼續生存下去。國際 Playtex 企業集團副總裁大衛生，研究英國1960至1970年間38個產品種類之100個消費品新品牌，其中50個品牌屬於成功的；另外50個則是失敗的。結果發現新產品上市失敗的眾多原因當中，效用、價格、創新性是導致消費品成敗的主要因素。

作者在本文中提出實證研究的結果，認為成功的品牌有三大特徵，失敗的品牌亦有六個敵人，行銷經理人值得一看。

管理階層將「新消費者品牌大多會失敗」，認為是一件很平常的。一般而言，那些正在試階段的新品牌，約有70%在國內不能順利推展，而遭到失敗的命運，此70%的失敗比率已是最保守的估計了，因為有許多試銷後正式上市之新品牌，到最後仍逃不過失敗的命運——這些新品牌有些一年內就自動退出，有些甚至連他們起先所投下的資本都沒辦法收回。例如英國一些歷史悠久的公司，如康貝爾湯飲公司，吉博嬰兒食品公司、凱慕里糕餅公司都遭到失敗的命運。

為了避免遭到失敗，在試銷階段之前，必需反覆的對該產品研究評估。但公司中的研究發展部門，却常常把大部分的時間，花在缺乏明顯定義的產品簡報上，或把日常的工作目標致在奮取諾貝爾獎金上，而不去為公司謀取更高的利潤。1966年曾對美國51家公司作一番調查，結果顯示只有3%的專利和20%的研究發展工作，達到了將新品牌順利商業化的目標。

新品牌推展對於行銷人員而言，顯然是一項具挑戰性變化多端的工作。這些行銷人員的主要工作，是確定消費者的最新需求，同時幫助研究發展部門和公司內其他部門，將這些新的需求，轉變為有利為圖的品牌。但是，行銷人員從未由於他們推銷新品牌的高失敗率，受到家人強烈的批評指責，實在令人驚訝；在本文中將70%的失敗比率視為正常數量，可見行銷人員的工作成績，並不令人滿意，如果行銷人員的失敗，是由於那些新產品，不容易推廣成功風險太高而難以突破，則這種高的失敗比率尚可原諒。但是，事實上，這些新品牌推廣失敗的原因，大多由於他們所帶給消費者的新產品，都是一些仿製別人的產品，並沒有任何新奇之處。

到底那裏出了差錯？為了尋找特殊的原因（大多數的研究都只針對普通的問題）我分析了100個新雜貨品牌其中包含38個產品項目，皆在英國由1960至1970間推出。在此100個新雜貨品牌中，50個推銷成功

，50個失敗，此50個的品牌，有些在試銷後即退出，有些由於無利可圖或推展不力，以致在推行二年後就完全失敗。我訪問過一二位在品牌失敗公司服務過的職員，收集了各公司中有關研究結果，價格訂定，推展計劃與預期獲利目標的資料。（見p.121的方法學。）

與其他很多研究新品牌的結果一樣，我也得到了一個不驚人，且幾乎很平常的答案。獲致成功的品牌，價格，都與其競爭者的產品價格相同，但是品質却較佳；失敗的品牌則正相反。總而言之，成功的品牌，通常都具備下列三優點：(1)價格顯然不同，且各種產品特性皆較優良，(2)通常與其他品牌比較有特殊的差異，(3)有新的未曾試驗過的創意。

致勝要訣

因為新品牌的推展大多數遭到失敗的命運，所以對於那些獲致成功的品牌應予特別重視。為何它們的銷售會成功？是否有公式可遵循？由以下三個評估觀點可得端倪。

(1)價格顯著不同且特性優良的產品：我所研究的成功例子中，有74%能對於同樣或稍高價格的產品，提供消費者較多的效用，而失敗的品牌中，可有20%符合此項要求。對同樣或稍高價格的產品，失敗的品牌中，有80%只能提供與其他品牌相同的效用。表 I 為對成功與失敗品牌的分析。

表 I 效用的差異

與競爭者比較之差異	50個成功品牌 (%)	50個失敗品牌 (%)
有很顯著的效用 稍高價格	44	8
稍高的效用 稍高的價格	6	12
較佳效用，同等價格	24	0
相同效用，稍低價格	8	0
相同效用，同等價格	16	30
相同效用，稍高價格	2	30
較低效用，同等或稍高價格	0	20
總計	100	100

(2)與現有品牌比較有顯著的差異：我的研究結果顯示，品牌的成功與其本身的特點間有密切的關係。一種較其他品牌有顯著不同的新品牌，比沒有特色的仿製品，擁有較高的成功機會。當然，有關差異程度的判斷，難免趨於主觀。此處，我應用了三個評估差異的標準：(1)有極顯著差異的品牌，即使未曾使用過此品牌的消費者，也能看出此一新品牌，具有新的外觀及效用。(2)中等程度差異的品牌，仍與其他現有品牌有極大的不同，但是它們需在使用後，才能了解此一品牌的特性，(3)有稍微差異的品牌，只在較不重要的部分，作微小的變化。

由表 II 可明顯看出，品牌具有差異的好處。但極顯著與中等程度差異的新品，仍有些遭到失敗，其最主要的原因，為重要特性不够突出，所以那些創新的先鋒產品，必需致力改變消費者的習慣，使消費者能接受新產品之差異。

表 II 品牌特點的差異

差異程度	50個成功品牌 (%)	50個失敗品牌 (%)
極顯著的差異	20	8
中等程度的差異	48	22
稍微的差異	12	38
相似（無差異）	20	32
總計	100	100

(3)新的，未曾試驗過的創意：很幸運的，對任一企業機構而言，辛勤的努力，一定會成功的。自1945起，英國的18個雜貨項目一直被全力推廣，此公司至今仍然有12個項目佔市場的首位。其餘六項失敗的品牌，包括威京不銹鋼（被吉利牌取代）及 L'Oreal（被 Gibbs取代）。

欲推展一個成功的新品牌，所應遵循的規則非常簡單，及顯而易見，即你所推出的新產品，在相同的價格上比現有產品更有價值，並且在重要特性上，新產品與現有產品有明顯的差異，因此最好的辦法，是新推出的產品要具備新的創意。

失敗原因 (The losing touch)

大多數負責推廣新品牌的行銷人員，都有可能運用上述規則，但是有人會問，為何這些行銷人員仍一再推出這些成功機會很小的仿製品。

上述問題的答案，是這些行銷人員嚴重的缺乏行銷目標。他們一再的受公司內部累積的種種成見影響，而把握不住自己正確的判斷。

現在讓我們來討論，造成新品牌失敗的四項重大阻礙。第一項阻礙——幻想的時間壓力。例如：你的競爭者推出一項新產品，它可能嚴重打擊你公司的利益，而這些新產品可以讓顧客很容易看出其新奇之處，和其他你所想像不到的優點。

遇到上述情況，公司的高級管理階層所採取的第一個行動，是假裝很恐慌且很困惑，緊接着發表一段積極性的談話，並加重語氣，他們不說「我們不能讓對方奪走我們的市場」，而說「我們不能向我們的對手投降」，當然，這句話最簡單的行動，就是「我們必需趕緊做某些事」。

接着，這項緊急的指示，很快的由高階層傳到行銷部門要研究發展部門的負責人。後者就開始與其屬下商討對策，經過二天的討論，他們向負責品牌的經理人提出要求，趕緊訂出一張「快速行動的時間表」，以推出一種新品牌，來對抗對手的挑戰。

如果依照上述的途徑去進行，很顯然的，將遭到很多困擾。這個計劃將會把原來八個月的正常前置時間，縮短至不近情理的四個月。如此一來，行銷人員就沒有時間，向顧客試銷此新品牌或進行市場研究。顯然，那些負責品牌的經理人，也明瞭如果採取此捷徑，要在短期內訂出快速行動的時間表，也是不可能做到的。然而，他也知道，即使他提出了一張符合實際的時間表，也無法滿足管理階層對行動的渴望——甚至，他會被認為不夠積極主動。

所以，我們可以預料到，在六個月之後，公司將由於過分的宣傳，龐大的費用與失敗，而暴露出另外一次的仿製品挫敗。公司若能收起他們的虛榮心理，應用某些基本的決策理論，以18個月的時間，推出一項非常優秀的產品，則他們所得的結果將會更好。

類似上述，突然遭遇競爭者挑戰的例子，就發生於英國的染髮劑市場。在1960年代早期，實際的市場發展得很迅速，但卻沒有公司推行真正的行銷工作。法國 L'Oreal Color Glo 公司領導此市場，接着被“Focus” (Toni) 與 “Marmong” (Gibbs) 所取代。於1963年，Warner Lamhart的 “Polycolor”

亦加入洗髮劑市場，由於此公司提供更高於自然美的染髮效果，帶給顧客更大的方便，所以此“Polycolor”的推銷，非常成功。

由於“Polycolor”的推銷成功，激起大量的新品牌湧進市場。就1965一年而言，國內至少有九個新品牌陸續推出，大多數的新品牌，都把重點放於介紹產品方面，甚至有些品牌所作的廣告，竟超過以往市場上所有品牌的廣告量。但是，沒有任一新品牌具有特殊的創新，比起原來的“Polycolor”產品，它們大部分均屬於乳狀的液體，只能帶給顧客少許的方便。

競銷於幾年之後平息，“Harmony”——新的領導者和“Polycolor”平安的渡過此次風暴，未受到太大的打擊，那些新的品牌，沒有一家能有超過5%的市場佔有率，事實上，大多數的公司都遭遇財務上的挫折。毫無問題的，全部市場的製造價格。從1965年的八百萬，很平穩的只成長至1970的一億。

第二項障礙——沒有經過思考的目標。對某一新產品羣如果設定每年推出的新品牌數目，時常會爲了要達成目標，而影響銷售的品質。假設，貴公司的目標是每年在國內，向顧客介紹兩種新品牌，則在試銷市場中，可能會產生兩種情況——一項成功，另一項則成敗參半。結果，行銷人員會對後者全力以赴，如此則對公司每年推介兩種新品牌的目標，產生很大的影響。

上述行銷力量分配不均的現象，必需予以防範管理人員應當了解，在賦予新產品羣的目標時，必需力求明確。同時，指定過多的目標將影響達成目標的品質。例如：發現某一市場今年需要更多的新品牌，如果企圖滿足該市場的全部需要，而推介所有的新品牌，將屬不智，而註定遭到失敗。

第三項障礙——缺乏勇氣，負責新品牌的主管人員，可能會覺得此一特殊的計畫，成功機會很小，但是他們可能不敢明說。由於公司內部的壓力很大，使其一直保持沉默。在計畫進行之初，沒有人願意去阻止那些如果繼續做下去，就可能遭到失敗的計畫。因為沒人能證實此品牌將會失敗。所以，一旦此品牌塵埃落定之後，這整個事件通常會被大家遺忘，同時，在計畫失敗之後，當初表現積極的人常保持沉默。此外，企圖去阻止新品牌的推出，可能會觸怒那些有勇氣去嚐試的人，而遇到極大的困難。

當一個充滿幹勁的人，不能成功的阻止某一計畫，若該計畫推展獲得成功，他將被認為缺乏眼光。即使他能成功的阻止某一不利的投資計畫，他頂多也被認為是一個消極的人，如果那些計畫是由某些掌權高位的人所提出的，那麼情形可能更加惡劣。

即使內部限制重重，一位能幹的專業經理，對任何一項新的品牌觀念，除非能够合乎下面二個原則，否則亦將予以摒棄。(1)消費者是否有充分的理由，使用新的品牌，而放棄他們目前所用的品牌？(2)新的品牌能否爲公司獲取利潤？

拒絕需要勇氣，接受某一計畫亦需要冷靜的思考，尤其對那些特殊的創新及具有風險的計畫。大多數的經理人寧願守住舊的品牌，而不願意應用的判斷，他們不願意冒大的風險，只願意接受傳統的保守觀念。但事實上，只有真正的新觀念，能獲得最大的報償，這是不變的原則。

第四個障礙——既得利益，任何新的品牌計畫，本身必需具有很大的推動力，這些推動力可能與市場潛能無關。那些最早提出該計畫以及投入時間的人，都會堅決的支持該項計畫，當投入該計畫的資金愈多，想要停止愈加困難。有人會說：「我們已經浪費了25萬元，就此停止吧！」但那些熱心的人會說：「我們已經投下25萬元，現在停止，就全功盡棄了。」

一個典型的失敗計畫——調諧器的開發，其失敗的原因，由於那些既得利益的人們阻撓，因為取消該項計畫將造成三萬人的失業，很少政府敢負這種政治風險，對於企業而言，也和政府一樣，不願製造問題。