



精明管理策略书系

产品创新战略

〔英〕贝思·罗杰斯 著

BETH ROGERS

Creating Product Strategies



王琳琳 译



东北财经大学出版社

时代管理译丛

(第一辑)

产品创新战略

(英)贝恩·罗杰斯 著

王琳琳

译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

产品创新战略/(英)罗杰斯(Rogers, B.)著;王琳琳译. —大连:东北财经大学出版社, 1999. 8
书名原文: Creating Product Strategies
(精明管理策略书系·第一辑)
ISBN 7 - 81044 - 567 - 7

I. 产… II. ①罗… ②王… III. 新工业产品-技术开发 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 19008 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-58 号

Beth Rogers: Creating Product Strategies
Copyright © 1996 by International Thomson Business Press, a Division
of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University
of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、
发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的
任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: reader@dufep.com.cn

大连理工大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 6 插页: 2
1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 李海斌	责任校对: 任丽莉
封面设计: 张智波	版式设计: 刘瑞东

全套定价: 105.00 元 每册定价: 15.00 元

前言

想像力比学识更重要。

(爱因斯坦)

经济组织在追随消费者需求的过程中,决不能忽视其产品或服务。市场营销组合中的许多策略可以在短期内随机应变,然而“产品”却需要战略部署。由于消费者预期的升高及技术革新步伐的加快,商务理论界认为,对 20 世纪末的企业而言,能否成功引入新产品是一件生死攸关的大事。

如果一个经济组织的产品不能满足消费者的需求,那么它迟早要一败涂地。事实一贯如此,企业不仅仅要引入新产品,还必须富有想像力地改进已有产品以满足日

益复杂并不断变化的消费者需求。消费者预期会引发一系列产品或服务的创新,为了系统地、富有成效地与这种创新保持同步,企业必须做出长期的努力。在此,不存在一种既定的、最佳的产品策略。

营销专家必须有一种既务实又富有创造性的产品观念。推行一种克敌制胜的产品策略,需要拥有丰富的创意和大量的数据。

许多企业不遗余力地搜集数据,以便为管理者提供决策基础,然而花在创意上的时间和投资却相对不足,创造性的培养常常被认为是无稽之谈。长期以来,企业文化仅仅崇尚科学、理智、定量分析,这就导致了一种状况:创新只是在被动的环境中产生,诸如法令变更、技术突破、消费偏好的变化、成本压力等等。

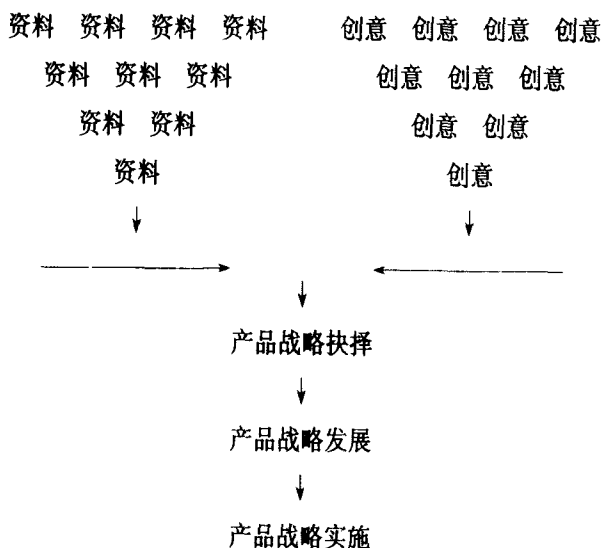
直觉,一度因信息缺乏而被重视,然而,与之相关的“一切凭本能”管理模式早已被抛弃。事实上,如果未来状态不能被定量分析,那么统计性的推断往往会失败。预测法似乎更有助于经济组织的未来勾画。如果人们知道往何处去,则到达方法就易于得出。

没有创新,企业就会走入死胡同进而消亡。英国的摩托车制造业面对日本车的进口首先退出大批量市场,随后偏居一隅,直至退到灭亡的终点;20世纪80年代,一家英国水泵厂面对咄咄逼人的国外厂商竞争,改良了产品迎接挑战,结果在过去的十年中,它将自己的国内、国际市场扩大了七倍,该公司目前已经成为日本市场的龙头。许多世

界级的大企业都在寻求创新,以便击败对手。他们的目标不是生存,而是繁荣。

最近在格兰菲尔德进行的一场关于市场前景的调查表明:加速产品创新的步伐是 20 世纪商界所面临的主要挑战。必须在增加产值、改善服务的同时寻求突破。因此,企业界要为创意的产生提供有利的环境。既然最具突破性的创意在初步构思阶段从来都是不完善的,为了把创意转化为创新,企业界还要有一套正确的思维过程。

创意并不是高深莫测的魔术,企业中的每个人都可能提出改善经营的设想。如果说不断创新是克敌制胜的关键因素,那么创意的数量与质量同样重要。对任何一家企业来讲,它所面临的任务都是如饥似渴地追求创新并进行相应的业务管理。



关于本书

作为一名管理者、顾问及学术人士,我注意到,即使是最强大的公司也会在鼓励和采纳富有战略竞争力的整体产品构想方面遇到难题。特别要指出,部门间的隔阂会妨碍一大批人发挥潜能,形成合力。

本书的第1章探讨了团队精神以及激活并保持新产品策略创造力的技巧;第2章图解了实现产品突破的过程;第3章阐述了产品构思如何被转换成为核心产品;第4章围绕这个核心添加了服务及无形产品;第5章展示了产品变化适应不同需求层次的潜能;第6章讨论了产品战略与营销组合中其他部分的相互关系;第7章为营运分析。

本书中的许多实例和练习针对制造业产品,但书中内容及观点同样适用于从事服务或提供无形产品的企业。

目 录

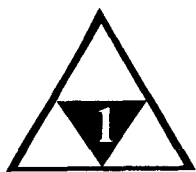
	前言
1	第 1 章 协作与技巧
1	为什么企业的新产品战略要有创造性?
7	何为创造性?
8	企业从哪里寻找创造型的人才?
10	建立一个开拓型产品开发小组
13	进一步完善开拓型产品开发小组
16	小组需要何种体制?
19	对新产品开发会议参加者的基本要求
21	激发创意的技巧
31	总结

32	第2章 努力实现新产品突破
33	形成抽象的产品构思
36	以需求为基础的产品策略的产生
46	寻找对策——外部途径
48	从小组内部激发以需求为基础的产品创意
52	评估
54	总结
55	第3章 明确并完善核心产品
57	核心质量的范畴——物质产品
73	界定服务性产品的核心质量
77	无形产品核心质量的评价
79	总结
80	第4章 发展延伸产品——无形产品和服务
82	界定服务的可衡量性
84	定义无形产品
85	哪些无形产品最重要?
87	体验顾客的经历
96	总结

97	第 5 章 产品主题的变化
98	产品变化——基本特征
102	产品变化——范围
105	产品变化——服务及无形产品
112	总结
113	第 6 章 发展产品战略
113	营销组合的其他方面
125	选用形态分析法进行汇总
127	将“P”作为产品的组成部分加以评价
129	价格
133	收尾工作
135	贯穿产品生命周期的战略调整
137	总结
139	第 7 章 营运分析——风险评估及突发事件
142	组织的适用性
146	产品优势
147	市场机遇
150	量的成功
151	伦理道德

153	资源限制
155	项目规划
160	市场风险
166	技术风险
168	总结
171	结束语

172	参考书目
-----	------



协作与技巧

产品创新战略

本章介绍了企业具有创造力的必要性以及如何建立并健全开发小组以迎接新产品的挑战。本章在结尾部分为产品开发小组介绍了一些有助于激发创意的技巧。

☛ 为什么企业的新产品战略要有创造性？

斯沃琪、诺基亚、大西洋维吉以及

国际服务系统的实践都表明,是想像力而不是资本促进了发展。

(伦敦商学院 凯瑞·汉默尔,《金融时报》)

在过去的 50 年中,世界前 500 家大企业的排名发生了频繁的变动,近 10 年内的变动更为剧烈。落伍的企业中,只有少数在成本控制和营运管理中犯了错误。它们之所以丧失名列前茅的地位,是由于没能使其产品或服务保持必要的创新。由此可见,为了确保其产品或服务的市场竞争力,企业界要进行长期不懈的努力。咨询顾问罗伯特·约翰逊先生曾说过一家与之共事的食品公司从产品构思到投产要用三年的时间。当这家公司决定要在海湾战争中有所作为之后,就成立了一个特别小组开发一种新产品,从设想到制成样品只用了六个星期。从此之后,这家公司每次都能快速出击(拉森,1993)。

随后约翰逊发现,如果一个企业确有长远眼光,就不要对系统性的变革做任何限制,他注意到“仅仅做一些长期规划的练习,练习的本身和练习的过程就能使人在实现短期目标时更善于思考、更富于创新精神”。他认为,让企业有前瞻十年的眼光是一个万全之策。密切关注短期目标能够带来增加产值的革新,但若寻求技术突破,就需要一个较长的时段。

前 ICI 主管、“烦恼解决专家”栏目的主持人约翰·哈维一琼斯先生也认为系统性变革十分重要。他在《梦想成真》(1990)一文中写道:“维持现状难乎其难,不进则退。”

要在 20 世纪 90 年代获得某种程度的保障,惟一途径就是向既有的事物挑战,向或有的可能性奋进。商务主管要像艺术家一样有一种创造性的驱动力量。汤姆·彼得斯(1989)主张新的产品好比芭蕾舞和歌剧一样,它要有自己的“灵魂”。也许观众会喜欢技艺娴熟的舞蹈家和歌手,但他们更喜爱那些甘冒风险、历尽艰辛,从而更具内涵、更富于表现力的艺术家。商业能与艺术相媲美吗?有可能。曼哈顿的男子服饰店“巴尼”被记者赞为“令人惊叹”;“尼坦蒂奥”的总经理广瀨山鼓励其设计师“创造辉煌”;“麦当劳”鼻祖说自己能从汉堡包中发现“美丽”;汤姆·彼得斯敦促企业奉行如下信条:“美好、真诚、如饥似渴、标新立异、无所畏惧。”

对许多人来说,约翰·哈维—琼斯先生的主张和汤姆·彼得斯的告诫都是投向不争之实的一瞥。然而很少有企业在创造性方面达到令人鼓舞的高度。组织在运行中常常会遇到一些蒙蔽事实的因素,它们助长了糟糕透顶的畸型想法。

请看以下这个令人震惊的玩忽职守的案例。1983 年人们发现可以用热处理杀死库存血液中的 HIV 病毒。可是对各输血中心和爱滋病患者冰箱中的血浆该如何处理呢?当然,要立即投资于这项新技术并且回收未经处理的库存血浆。有一位法国的卫生官员却对下属说,回收携带 HIV 病毒的血浆会带来巨大的经济损失,他没有看到人的损失,数以千计的接受输血者慢慢地死于援助血浆。罗伯特·沃尼克(1993)在《华尔街日报》上将这一事件称为“浓缩了腐败时代最丑恶特征的罪恶行径”。这位官员于 1993 年

被判“传播有害物质罪”，罚款 60 000 英镑并处以 4 年监禁，其他一些卫生官员被判轻罪。因这一决定而受害的爱滋病患者家属认为本该判以谋杀罪，其中一人正在起诉几个有关的法国部长。

官僚作风和玩忽职守同样危害经济组织，在改革成败生死攸关时尤其如此。这方面有几个濒危产品换代的典型案例，涉及不受消费者喜爱的产品的例子更是数不胜数。

变革的要求常常被忽视或被压制。研究越战政治军事行为的心理学家阿文·詹尼斯先生(1971)提出了一种他称之为“从众心理”的现象。当时，任何一名成员如果对战争升级提出质疑就会被嘲笑为“对共产主义手软”、“不够爱国”，甚至更糟。因而，心存怀疑者不愿表达观点。组织行为专家观察了许多企业中的从众现象，发现它能极大地影响产品战略。一旦某个产品被某家企业开发出来并取得成功，别人就会群起而效之。建议一名靠 X 产品发家致富的经营者及时去筹划后续产品，也就是提醒他们“死期将至”。不管生产什么，是出于个人偏好还是出于追逐短期利润以取悦股东，企业总会面临一种趋势，即“金牛”往往变成“祭品”。

祭牛能做好牛排。

(理查德·尼古拉斯,《Roger van Oech》,1983)

每一个见过产品生命周期曲线的人都知道，在现有得意产品冲上顶峰之前就开始寻求新产品是一种明智的做

法。查尔斯·汉迪教授在《The Empty Raincoat 》(1994)中提出了“S曲线”理论,认为它“概括了人类、政治体系、企业以及产品的生命周期”,它们都是一个诞生、成长、开花、结果、凋谢、死亡的过程(见图 1.1)。

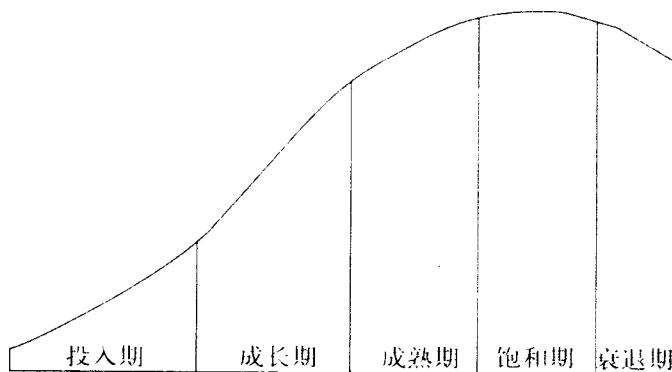


图 1.1 产品生命周期

如果能在第一条曲线出现峰值之前进入一条新的曲线,就能再获新生(见图 1.2)。

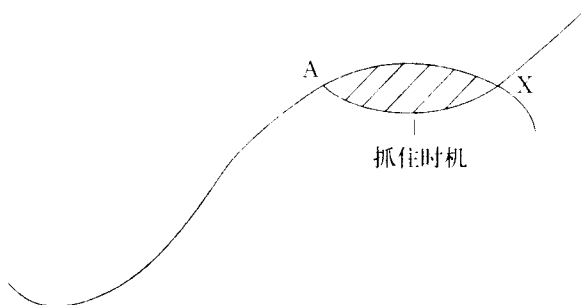


图 1.2 S型曲线

但是,在第一条线达到巅峰之前,管理者会感到样样都好,何需改变?所以,他们往往不做变化,直到曲线开始下降(见图 1.3)。

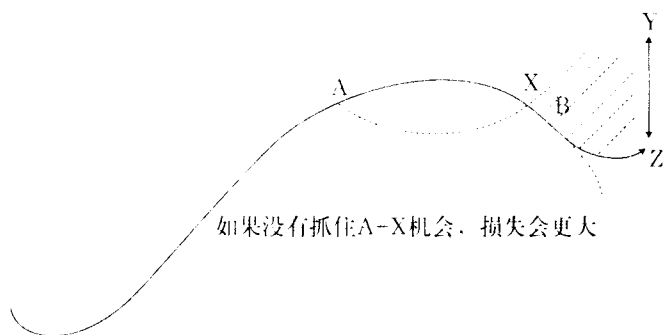


图 1.3 S型曲线

那些在 A 点步入第二曲线的人非常明智,因为这是一条超越矛盾的小路,是既维持现状又开创未来的通途。

(查尔斯·汉迪教授)

获得这种智慧的惟一办法就是摒弃一蹴而就的态度。回顾以往,以这种方式改革,往往会造成我们所不愿意看到的大恐慌。

改革在长期内是必不可少的。事实证明,经受住长期考验的组织通常也能在短期内不断创新。展望十年或更多年后的情形必须运用想像力,因为在寻求适合未来市场的产品时,统计性技巧于事无补。建立一种能让雇员发挥想像力的会议体系可能会迅速见效,投资也会相对低廉。用