

现代企业经营技法丛书

赢得优势

——畅销商品的孕育与设计

韩光军 编著



A0946861

首都经济贸易大学出版社
·北京·

图书在版编目(CIP)数据

赢得优势:畅销商品的孕育与设计/韩光军编著. - 北京:
首都经济贸易大学出版社, 2001. 1
(现代企业经营技法丛书)
ISBN 7-5638-0885-X

I. 赢… II. 韩… III. 畅销商品-研究 IV. F760.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 58253 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京怀柔师范学校印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 9.875 印张 252 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~5 000

ISBN 7-5638-0885-X/F·490

定价:16.00 元

第1章 畅销商品开发概述

1.1 根据创新程度划分的畅销商品

在激烈的市场竞争中,能否开发出深受消费者青睐的畅销商品,是影响企业生存和发展的重要条件之一。美国著名管理学家杜拉克认为:“任何企业只有两个(也仅仅是两个)基本功能,就是贯彻市场观念和创新,因为它们能创造顾客”,而畅销商品的开发实质上就是一种创新活动。

1998年,美国超级市场的货架上新增了大约22 000种以上的畅销商品,但大多数并不是非常新颖的,它们大多通过以下途径成为畅销商品:

- 改变成分(例如:减少食物的脂肪含量)
- 增加新的特点
- 采用与现有(竞争者的)产品极为相似的“跟风(Me-too)”等方法对原有产品进行小的改动,这种产品称为“略新”产品

这些畅销商品占去了美国超级市场销售额和利润的一大部分,因此十分重要。这些产品的销售量大都是从同一大类中现有产品的销售量里夺来的,顾客能够迅速了解这些产品的用途和它们的竞争产品,例如:柠檬味肥皂和酸橙味肥皂的竞争。这些产品与“真正新颖”的产品形成了鲜明的对比,后者是指创造或大大扩展了一种产品线。虽然真正新颖的产品很少,但它们的影响是巨大的。

在市场营销中,根据产品的创新程度将畅销商品划分为全新畅销商品、换代型畅销商品、改进型畅销商品和仿制型畅销商品。

一、全新畅销商品

全新畅销商品主要是指采用新的科学原理、新结构、新技术、新材料制成的畅销产品。从营销的角度来讲,全新畅销商品具有以下含义:

1. 创建或扩展了一个新的产品大类,由此使跨产品大类的竞争成为关键,如果茶和软饮料的竞争。

2. 对绝大多数顾客来说是陌生或新鲜的,这类产品上市之初人们不了解它的用途、它的竞争者以及购买它的理由。

3. 需要建立与此相适应的全新的分销渠道。

表 1-1 给出了一些全新畅销商品的例子,这些全新畅销商品具有其他产品不可替代的特性。

表 1-1 一些全新畅销商品的实例

包装类产品	瓶装茶 淡啤酒 冷冻蔬菜 冷冻酸奶 运动饮料
无形产品(服务)	夜间航空送货 自动收款机 信用卡 因特网
耐用品	微波炉 家用空调 洗碗机 黑白电视机
资本品	尼龙 半导体 印刷机

二、换代型畅销商品

换代型畅销商品是指采用新材料、新元件或新技术,革新了原有产品的工作原理或性能,使其性能有显著提高的产品,亦称为部分革新畅销商品。如电子管以后的计算机系列,都是换代型畅销商品。

三、改进型畅销商品

改进型畅销商品是指对产品的结构、材料、花色品种等方面作出改进的产品。严格地说,它是对老产品的改进,是由换代型派生出来的改进型,如日历自动手表、药物牙膏等。

四、仿制型畅销商品

仿制型畅销商品是指企业仿制市场上已有的畅销商品,也是本企业的畅销商品。

上述换代型畅销商品、改进型畅销商品、仿制型畅销商品也可以统称为略新畅销商品。从略新畅销商品到全新畅销商品是一个连续的体系。对于全新畅销商品,除了一般的使用情况,没有其他行业的情况可供分析,竞争者的集合也无法具体确定。在只存在潜在顾客的情况下,很难直接评估他们购买这种全新畅销商品的可能性。由于畅销商品开发与市场营销活动有着密切的联系,所以我们从营销的角度阐述从略新畅销商品到全新畅销商品的企业的营销决策。在畅销商品的开发过程中,随着产品新鲜感的增加,企业的开发任务会变得越来越复杂。具体情况见表 1-2 所示。

表 1-2 从成熟商品到全新畅销商品的营销策略

策略	成熟产品 (产品大类竞争)	改进型产品 (产品大类竞争、一般竞争)	换代型产品 (产品大类竞争)	全新产品 (产品大类竞争)
竞争者的识别和选择	当前竞争者与前一年相同的产品形式对手竞争(产品大类竞争)	当前竞争者和可能进入市场的竞争者(产品大类竞争、一般竞争)	产品大类的当前制造商(产品大类竞争)	具有类似产品和竞争技术的可能进入市场的竞争者

续表

产业环境	已知	部分已知	已知	未知
顾客分析	当前顾客、竞争者的顾客	当前顾客、潜在新顾客、竞争者的顾客	竞争者的顾客、当前顾客(调整、升级)	潜在新顾客、新技术的使用者
潜力和预测	由过去结果进行类推	新用途和使用者	调查数据、在控制下进行的试验	潜力分析、传播模型
经营目标	利润、市场份额	销售量	市场份额、利润	销售量、学习、保持备选方案的开放与调整
营销计划中的价格制定基础	基于竞争	基于竞争经验曲线	基于竞争、附加特点的价值	基于 EVC*, 价值的一部分, 提供给顾客的成本差异以弥补风险和市场定位的错乱(不兼容性)
广告策略	提醒、重复、比较	新用途	新特点	知名度和试用、关于用途的信息
SP 促销	保住现有顾客, 吸引顾客转换品牌	增加使用量和新使用者	试用	试用、知名度、兴趣
销售和服务	送货	赢得分销优势	赢得分销优势	技术支持、培训、赢得分销优势

* EVC: 对顾客而言的经济价值(Economic value to customer)

1.2 畅销商品开发的性质与内容

畅销商品开发,也是产品开发的一个种类,它是一个系统概念,是指企业为了满足市场上的消费需求和企业自身发展的需要,组织有关人员收集畅销商品的开发创意,并运用一定的方法和工具对新创意进行评估和筛选,估计商品的预期销售量、成本和利润,组织产品生产,选择目标市场对畅销商品进行试销,直至畅销商品完全被目标市场接受的整个过程。

开发畅销商品是满足目标市场消费者需求,改善消费结构的基础,也是企业具有活力和竞争力的表现。畅销商品开发实质上是企业适应外部环境的变化,适时地、经常地研制、推出畅销商品,更新老产品的管理过程。

对于企业来说,每种畅销商品的开发都伴随着失败的风险。统计表明,失败的产品要多于成功的产品。有资料表明,进入市场的每20种产品中,只有一种产品有可能成功。这意味着,在畅销商品开发中,一项重要任务就是降低风险。根据以上畅销商品的分类可知,延伸现有产品的风险要远远低于开发全新畅销商品的风险。与此相类似,改良产品带来的风险也是比较低的。表1-3说明了开发不同程度的畅销商品包含着不同的风险。如果企业决定开发畅销商品,那么就必須非常认真地评价开发每种新的畅销商品的设想。这种评价工作可能会非常繁琐,但有助于避免失败的风险,否则,惩罚可能是灾难性的。

表 1-3 开发畅销商品的风险程度

创新程度	基本上没有新的技术或成分	对技术或成分只作稍微改进	全新形式:新技术或新成分
投资风险	低 —————→ 高		

图 1-1 描述了畅销商品的开发过程。最初,开发人员产生了有关畅销商品的各种各样的想法,开发人员要以创造性的思维获得尽可能多的畅销商品设想。当然,畅销商品设想与可能成功的产品比较,后者所占的比例是非常小的。所以,开发时畅销商品的设想越多,降低风险的可能性就越大。

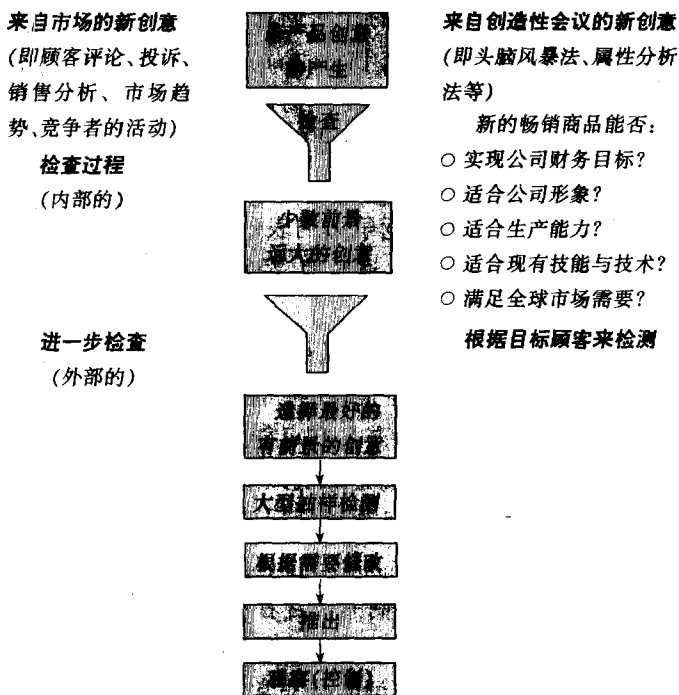


图 1-1 畅销商品开发过程

图 1-1 中提到的程序是不言自明的,最重要的是将它们具体应用到企业的实际当中去。特别是在初期检查阶段,必须保证各个选择标准都尽可能与企业的经营优势相匹配。然而,在制定必须与产品一致的要素表时,要特别注意,各类要素的重要程度是不

界定畅销商品开发时的基础和出发点。

现代企业通过两种方式来开发畅销商品,即收购和自行研制。

收购有三种方式:一是企业可寻找并收购其他企业;二是企业可以购买其他企业的专利;三是企业还可购买其他企业的许可证或特许权来生产产品或提供服务。上述三种方式,企业并未开发任何畅销商品,只不过取得了生产现有产品的权力而已。

自行研制畅销商品可采取两种方式:一是公司在自己的实验室里开发畅销商品;二是可与独立的研究机构或畅销商品开发代理商订立合同来为企业开发特定的畅销商品。许多企业同时采用收购和自行研制畅销商品两种方式来谋求自身的发展。

1.3 畅销商品开发的特征与现实意义

一、畅销商品开发的特征

企业畅销商品开发具有以下几方面特征:

(一) 明确的目的性

开发畅销商品是为了实现企业一定的经营目标。一般来讲,企业开发畅销商品的目的主要有:

1. 维持产品(或品牌)的市场地位。企业原有的产品线老化,企业的市场地位受到竞争对手的威胁,需要开发出新的畅销商品来迎合市场需求,为企业赢得竞争优势。

2. 为了企业长远发展的需要。企业根据自身发展的需要,通过开发畅销商品来壮大企业的产品优势,扩大企业的经营规模。

3. 为了实现企业的利润目标。许多企业开发畅销商品的直接目的就是为了实现利润目标,通过开发出深受目标市场青睐的畅销商品为企业赢得高额的利润回报。

(二) 严谨的科学性

企业的畅销商品开发是在现代企业经营理论、营销理论的指

导下,综合运用市场调查与预测、价值工程、商品美学、工业产品设计、人机工程性、统计学、全面质量管理等学科的研究成果,以较少的开发预算取得理想的产品效果,以提高企业(或品牌)的市场地位,扩大产品的影响。

(三)完整的系统性

企业的畅销商品开发从编制开发计划开始,根据目标市场上消费趋势以及企业的自身特点来确定开发目标,在制定畅销商品开发活动的具体策略时,要以整体目标为出发点,使产品开发的各个环节相互衔接,密切配合,形成一个有机的统一体。

二、开发畅销商品的作用

大量实践证明,开发畅销商品的费用极高,风险极大。因此,有必要明确开发畅销商品的作用。开发畅销商品的作用主要体现在三个方面:

(一)对企业的作用

在激烈的市场竞争条件下,不开发畅销商品的企业很难在市场上占有一席之地并取得发展。因为,在消费者需求和口味不断变化,科学技术日新月异,产品生命周期日益缩短,以及本国和外国公司的竞争与日俱增的情况下,企业的原有产品可能被淘汰。现代企业必须开发新的畅销商品。为了保持和提高企业将来的销售,企业必须去寻找替代品。畅销商品是保持企业利润持续增长的基础。

此外,顾客需要畅销商品,而竞争者将尽最大努力满足顾客的需求。1992年,美国的杂货店和药店里就增加了16 000种畅销商品。美国布茨公司、艾伦公司和汉弥尔顿公司对美国700家医药公司进行调查后得出结论:这些公司预期今后5年中的利润有31%来自畅销的新药品。

企业的发展日益明显地依赖于畅销商品。在经营活动中,企业有时要依赖市场扩大带来收入的增加,有时市场占有率成为取

代畅销商品的又一战略目标。但是绝大多数市场并非天随人愿,而且增加市场份额往往需要付出高昂的代价。因此,相对于企业的其他发展战略而言,开发畅销商品更能使企业获得比较优势,领先一步。下面以 1998 年低迷的日本市场为例,来说明开发畅销商品对企业的作用。

目前,什么样的商品才能打动最冷漠的日本消费者?从刮胡刀、减音吸尘器、休闲笔记本电脑,到加高的休闲旅游车,日本企业用什么样的方式得知消费者的新需求?

回顾消费低迷的 1998 年,在日本有哪些商品畅销?它们是如何产生的?为什么能打开挑剔的日本消费者的荷包?日本《日经商业周刊》(1999 年第 3 期)介绍了几个成功的例子,值得企业参考。

一、三片刮胡刀

在日本 460 亿日元的刮胡刀市场上,刀具大厂贝印的销售额仅次于 Schick,位居第二。

贝印一向将重点放在用后即丢的简便型刮胡刀上,大量供货给公共浴池和旅馆。虽然其销售额排名第二,但是在零售店中仍是微不足道的品牌。

为了扭转颓势,贝印曾经在 1995 年推出和对手品牌功能相同的商品,以低于对手价格一半的策略(550 日元),试图切入零售市场。

不料在低价策略之下,贝印要销售比对手多一倍的数量,才能有同样的业绩,苦战气氛日浓。另一方面,压低售价的销售方式,显然引发不了零售商的销售意愿,最后贝印落得只能在折扣店或大型批发商店销货,此后,贝印在换刀片式刮胡刀的市场,只有 1%~2% 的市场占有率。

于是,贝印的商品设计人员进行逆向思考:既然消费者对半价、功能相同的商品不感兴趣,干脆推出和对手同样价位,但功能强过对手的产品。

这就是1998年畅销商品之一的“三片刮胡刀K-3”，它比一般通用的两片刮胡刀刮得更干净，售价1000日元。1998年3月一上市，反应果然不错，第一年预计销售量为刮胡刀250万支，刀片180万盒（1盒5片），将为贝印带来40亿日元的营业收入，预计可以使贝印的市场占有率达到87%。

过去，虽然也有厂商尝试生产三片刀，但因为成本问题一直没能商品化。贝印突破了成本的瓶颈，成为第一名。

二、减音吸尘器

以往“O×表”是松下电器酝酿畅销商品时的标准。也就是开发团队用比较法，比较对手品牌和自我品牌的功能优势，胜过对手的地方就打“O”，否则就打“×”。“O”很多的产品，就成为开发对象。

开发畅销商品的手法也有固定模式。通常开发团队从既有的技术出发，开发出好一点、进步一些的商品。如吸尘器，只要提高一点吸入力量，然后降低一点马达运转时发出的噪音，就包装成畅销商品问世，然而，这种改变一点点的手法，碰上消费低迷时期，即使挂上新设计的标志，也很难引发消费者的购买欲。

1997年4月，松下电器将本企业所有业务划分为四大事业领域，其中负责家电产品的部门，接连推出好几种热门产品，例如：体积只有一般电锅一半的IH电锅、温柔洗衣的离心力洗衣机。热门产品连连诞生的动力，来自新上任的松下电器总经理户田一雄，他喊出“新鲜创造”的口号，作为产品开发的最高目标。

所有开发团队都抛弃以往“O×表”的方式，而以“新鲜创造”为基准，开发让消费者“惊喜吓一跳”的商品。例如：开发吸尘器团队的目标是，比一般吸尘器安静10分贝以上的产品。

为了要“新鲜创造”，吸尘器的开发团队向已有产品展开了一场艰巨的挑战。他们重新检查、改造吸尘器每一个零件、每一个部分，不放过任何一个可以降低噪音的地方，例如：他们应用汽车消音器的原理，调整排气管的长度和粗细来达到消音效果；与地面接触的吸嘴部分，也装上直径1.5厘米的轮子，力求静音效果；在小

型化方面,开发团队成功地将马达体积减少 15%,重量比往常轻 10%。

开发团队苦心设计的成果是,吸尘器音量只有 49 分贝,比一般产品降低 13 分贝,人的听觉所感受到的噪音减低 60%,和吸入力量同级的吸尘器相比噪音最低,同时长度减少一成,重量也减少一成。

市场反应给予松下的开发团队最大的掌声,上市第一个月,销售量比上年同期增长 62%。

三、休闲笔记本电脑

紫色的外壳,充电电池装配在连接键盘、显示盘和显示器的圆轴部分,没有文字处理和试算表软件,索尼的笔记本电脑 VAIO-NOTE505,以 24~31 万日元的售价,在日益降温的电脑市场上刮起一阵销售旋风。

月产 10 000 台的产量还赶不上订单,索尼在 1998 年 3 月下旬甚至停止接单。

根据多媒体综合研究所在东京秋叶原、大阪日本桥、名古屋大须等日本三个主要电器街的统计,索尼吃下 10% 的市场,超越老牌大厂东芝,挤进前 5 名。

VAIO-NOTE 的外观是由设计索尼明星商品——家用游戏机的一班人马主导,他们以创造“索尼风格电脑”(娱乐用电脑)为思考原点,上市不久就给竞争对手带来莫大威胁。1998 年夏天,夏普、NEC 和东芝甚至都推出对抗机种。

不只是外观,内部设计也是决胜因素。和重视商业用途的电脑不同,索尼瞄准不同的客户层。看准消费者对休闲活动的需求,设计人员决定放弃文字处理和试算表等商业用软件,加入可处理数字摄影的画面,以及连动音响和影像机器的软件。

VAIO-NOTE 让消费者快乐地和电脑互动。例如:索尼在 1998 年 8 月推出的后续机种 PCG-CI,配合外接的数字摄影机,来拍摄人物的动作,并配上音乐,让人享受电脑科技的乐趣。

VAIO-NOTE 也许不是工作上的利器,但索尼从休闲角度开创了一个新的电脑市场,眼光确有独到之处。

四、休闲旅游车

日产小型休闲旅游车 Cube 的开发概念明确:向二十多岁的年轻男性提供一部享受日常生活乐趣的车。

日产公司在 1998 年 2 月推出的 Cube,长度和一般小型车相同,但高度提高,驾驶座高,视野宽广,增加了开车的乐趣,售价 115 万日元。到 11 月初,总共销售 10.1 万辆,仅次于丰田的大众车 Corona,对于近来销售欠佳的日产来说,很久没有如此的佳绩了。

Cube 的开发团队先后 4 次制作了实际大小的模型。日产公司的调查显示,消费者对第 3 次成品的反映是,20 岁到 50 岁的人有七成认为其有魅力,照理说,日产应该满足地进行批量生产了。但后来开发团队又对生产据点的员工共 800 人进行调查,虽然结果相同,但不少二十多岁的人反映不佳。

为了增加对年轻人的吸引力,开发团队从外观下手,加强两个前车灯中间部分的设计,带来伶俐精干的感觉;并把原本为了要符合小家庭口味的柔软色调,改为黑色或单一色系。第 4 次成品的意见调查显示,三十多岁和四十多岁的人评价明显下跌,但二十多岁的人评价提高很多。

照往例,日产会选择获得比较广泛支持的第 3 次成品,但为了坚持最初的开发概念——二十多岁年轻男性享受生活乐趣的车,日产开发部的字管出川洋表示:“最终决定以第 4 次成品为上市车种”。

消费心理冷却的时刻,企业往往倾向开发迎合各个阶层欢迎的商品。但《日经商业周刊》指出,这样的商品诉求不清,没有清楚的定位,很可能抓不到任何一种年龄层的消费者,清楚地界定开发概念和客户层,将是唤起消费需求的第一步。

(二)对国家经济的作用

畅销商品开发成为国家经济增长点。在世界经济逐渐

一体化的今天,某一国家在国际市场中的地位类似于某一企业在各个企业中的地位。只有开发畅销商品,才能实现以下目标:

1. 参与国际竞争,并在竞争中赢得优势。

2. 满足国内市场的需要,提高人民的生活水平,促进国民经济的增长与发展。

3. 当国家的产业正处于生命周期阶段的成熟期和衰退期时,需要通过开发畅销商品来调整产业结构。

科学技术的飞速发展,促使企业居安思危,不断创新,不断地开发畅销商品。

(三)对社会的作用

今天我们使用的产品往往在过去的某一个时期都是畅销商品,即畅销商品就是社会财富的具体表现形式。畅销商品对社会的贡献就是工业生产对社会的贡献。畅销商品奠定了人类社会的物质文明,积累了人类社会赖以生存的物质基础。人们对畅销商品的追求,促使社会不断地向前发展。

1.4 开发畅销商品应遵循的原则

畅销商品开发是一项科学,它有自身的内在规律。畅销商品开发的原则是开发工作的行动规范,其目的是确保有效地实现企业开发畅销商品的目标。畅销商品开发的原则既是各项开发活动的规范,又是每个开发人员、营销人员在编制开发计划、搜集产品创意、评价创意、筛选创意、组织产品生产、组织产品试销、对畅销商品进行商业分析时应遵守的准则。畅销商品开发的原则来源于对产品开发实践经验的归纳。概括地讲,在畅销商品开发过程中,应遵循以下原则:

一、系统原则

畅销商品开发的系统原则就是运用系统理论,对产品开发的