



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

哈佛商学院案例（第二辑）

营销管理

Marketing Management

吕一林 译

中国人民大学商学院组织审校



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

哈佛商学院案例（第二辑）

营销管理

Marketing Management

吕一林 译

中国人民大学商学院组织审校

图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理/吕一林译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

(哈佛商学院案例. 第二辑)

ISBN 978-7-300-08025-3

I. 营…

II. 吕…

III. 市场营销学-案例

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 051708 号

Copyright 2007 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

哈佛商学院案例 (第二辑)

营销管理

Marketing Management

吕一林 译

中国人民大学商学院组织审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京市易丰印刷有限责任公司

规 格 210 mm×285 mm 16 开本

版 次 2007 年 5 月第 1 版

印 张 14.75 插页 1

印 次 2007 年 5 月第 1 次印刷

字 数 328 000

定 价 50.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的出版模式。

就在我们推出这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case

Method and Participant-Centered Learning) 培训计划也已正式启动。为配合 PCMPCL 项目, 哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的商学院选派教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。在案例出版后, 我们还将提供教学支持, 以帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的, 但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中, 我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命: 改善管理实践。在案例出版的过程中, 很多人做了辛苦的工作, 我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特先生 (Steven C. Wheelwright), 他为我们的案例书写了序, 他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用, 没有他的努力, 这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授, 他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导; 感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员, 他们为案例的挑选做了许多工作: Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet; 感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生, 他促成了案例最终出版协议的签订和执行, 并完成了整个过程中的协调工作。最后, 也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授, 他们都有自己繁重的教学任务, 在出版时间紧迫的情况下, 各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训工作需要影响几百、几千乃至上万个 MBA; 我们希望他们能用一种新的视角, 适应国际化的大趋势, 理解现代企业的管理方法, 理性地接受信用经商的理念, 推动中国经济的更大发展; 我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标, 那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书, 对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式: 010-82501868 转 557 或 541; E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn 或登录: <http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社



总 序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院不仅为世界上许多院校提供了教学案例，还通过各种项目帮助它们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在它们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授



序 言

自 20 世纪 90 年代初开始引入 MBA 学位教育以来, 以培养应用型高层次管理人才为目标的中国管理教育经过了十几年的发展, 从最初的 9 所院校年招生不足百人发展到 2006 年的 96 所院校 2 万多人的招生规模, 累计招生超过 10 万人。这期间, 中国经济也经历了持续高速增长, GDP 总量从 1990 年的世界第 11 位上升到 2006 年的第 4 位, 进出口总额从第 15 位上升到第 3 位。应该说, 以 MBA 学位教育为代表的管理教育的超常规发展反映了经济高速发展对管理人才的迫切需要。

在短短的十几年间, 在各相关院校的努力下, 中国的管理教育经过引进和消化吸收, 为满足经济发展对管理人才的迫切需求作出了应有的贡献。但是, 随着社会对高水平管理人才需求的进一步增加, 如何提升管理教育的水平成为中国高校的商学院、管理学院所面临的共同问题。

管理是一门源于实践又用于实践的学问, 因此, 以培养应用型管理人才为目标的工商管理教育是否贴近管理实践, 培养出来的学生是否具有应对快速变化的环境解决实际问题的能力, 应当是衡量管理教育水平高低的主要标准。自 1900 年美国达特茅斯大学授予商学硕士学位和 1908 年哈佛大学设立工商管理硕士 (MBA) 项目以来, 西方的现代管理教育已经历了上百年的发展。在美国管理教育上百年的发展历程中, 对管理教育的内容、方法和方向的争论从未停止过。近年来, 对管理教育过分学术化的批评越来越多。历史不长的中国工商管理教育应该认真学习和借鉴国外管理教育发展过程中的经验和教训。说到我国的情况, 我认为目前有三个方面的问题亟待解决:

(1) 教育内容和教学方法的问题。在过去的几十年中, 随着学术市场的不断发展, 西方国家管理学科的划分越来越细, 管理教育中的职能化倾向越来越突出。这样的趋势自然在中国的 MBA 教育中被承袭下来。体现在课程的设置上, 即学科分割的职能化的课程占据了 MBA 学位教育的主导地位。亨利·明茨伯格说: “管理不等于市场加财务加会计再加上诸如此类的东西。”如何开发出一些跨 (多) 学科的综合的管理课程, 使学生了解管理实践的复杂性, 是课程设计的一个难题。另外, 在教学方法上, 以教师为中心的知识传授型的教学仍是主要的教学方式。

(2) 教师的问题。管理教育规模的快速扩大导致师资的严重不足, 同时, 师资的

质量也成为制约管理教育水平提高的最主要因素。师资质量不能满足管理教育的要求是出于两个原因：第一，商学院的教师是在学科划分越来越细的学术环境中训练出来的，大多缺乏管理的实践经验；第二，在现有的评价和晋升机制下，大多数教师将主要精力放在学术研究上，对教学的投入很少，而划分越来越细的学术市场更鼓励越来越量化的纯学术研究而非实践导向的研究。

(3) 学院的问题和管理教育评价体系的问题。学院的资源投入和政策导向影响管理教育的水平。现有的教育评价体系促使商学院出现趋同的趋势，商学院更愿意支持显性的学术研究，不愿意在教学上进行更大的投入，因为高水平的学术论文和著作被认为是衡量学院水平的最重要标志。

应中国人民大学出版社的要求为哈佛商学院案例（第二辑）的中文版写序，却对管理学教育发了大篇的议论，好像跑题了。其实，案例教学不单纯是教学方法问题，它背后隐含的是与教育理念和评价机制相关的一系列问题，包括如何使管理教育的内容与管理实践有更紧密的联系，如何鼓励教师在教学内容和教学方法的改进上有更多的投入，如何将以教师为中心的知识传授型的教学方式转变为以参与者为中心的学习方式等等。哈佛式的案例教学要求教师在教学上有更多的投入，要求学院对教学给予更多的重视，要求管理教育评价把学生的培养质量放在更重要的位置。哈佛商学院在上百年的发展中，始终坚持自己的办学特色，这是值得称道的。中国的商学院也应当根据自己的历史和优势，形成不同的办学特色和风格。尽管对案例教学存在各种批评，但由于更接近管理实践、更能启发思考、促进学生更积极地学习，案例教学在培养大批管理人才方面的作用是其他教学方式所无法替代的。德鲁克说过：在所有的组织当中，90%的管理问题是共同的，只有10%的问题是不同，这是由这个组织的使命、文化以及不同的语言而形成的差异。从这个角度说，哈佛案例所反映的管理实践具有相当的普遍性，其主要内容对中国学生也是适用的。

不断提高管理教育的水平以满足社会经济发展对合格管理人才的需要是所有商学院和从事管理教育的教师的历史责任。中国人民大学商学院历来重视和倡导理论与实践结合，鼓励教师深入企业实际发现研究课题，近年来尤其加大了对实践导向的研究的支持，鼓励教师投入更多精力改进教学内容和教学方法。此次与中国人民大学出版社合作，组织学院各学科的优秀教师集中翻译这套哈佛案例集，目的是进一步推动案例教学，并以此促进管理教育水平的提高。我们希望得到国内同行的支持和指导，也希望与大家一起努力，为中国管理教育的发展作出贡献。

伊志宏

中国人民大学商学院院长



目 录

产品决策原理 (506 - 018)	(1)
金斯福德木炭 (506 - 020)	(8)
Marvel Enterprises 有限公司 (505 - 001)	(27)
营销调研：调研方法概论 (585 - 039)	(48)
Coop 公司：市场调研 (599 - 113)	(56)
消费者感知分析 (599 - 110)	(69)
戴尔——新视野 (502 - 022)	(82)
消费者为什么不购买：购买新产品时的心理状态 (504 - 056)	(106)
Snapple (599 - 126)	(123)
发布宝马 Z3 跑车 (597 - 002)	(141)
激浪：挑选新的创意 (502 - 040)	(165)
设计分销渠道 (594 - 116)	(184)
渠道管理 (590 - 045)	(194)
卡拉维高尔夫公司 (501 - 019)	(205)
译后记	(227)

产品决策原理



9-506-018

发行日期:2005年10月12日

公司面临着众多的关键性产品决策问题，最常遇到的问题包括：

- 产品应具备哪些属性和特点？如何权衡产品开发成本和顾客让渡价值？
- 在公司的新产品投放取得成功之后，如何应对竞争者模仿其产品？
- 公司如何设计新产品开发流程？
- 公司产品组合应怎样构成？以何种方式延伸产品线和品牌？如何避免品牌形象弱化？
- 公司应在何时削减产品供应量？在何时推出现有产品的低价版以向下延伸产品线？

本案例试图阐明与营销组合中的一个“P”，即产品相关的关键问题（其他三个“P”分别是定价、渠道和促销）。

产品、产品组合与产品延伸

产品

产品可以定义为向市场提供的用于消费、能满足人们某种需要的任何东西（可以是任何形态）。产品可以从以下几个维度进行分类：

- **消费者购买行为特征。**按消费者的购买行为特征，通常将产品分为便利品、选购品和特殊品三大类。营销管理者通常把消费者经常购买的，而且购买时不用花很多时间考虑的产品称为便利品，这类产品在很多地方都能

This note was prepared by Professor Anita Elberse for the sole purpose of aiding classroom instructors in the First-Year Marketing course. Part of the material presented here is based on a note on 'Product Policy Decisions' by Professor Robert Dolan (HBS No. 501-049).

Copyright © 2005 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



买到。而选购品则是指需要消费者投入较多的时间来考虑和比较的产品。特殊品是指那些缺乏需求弹性,很难或无法进行相互比较的产品,它们通常只在特定的地方销售。

- **消费者在购买过程中的介入程度。**从这个维度考虑,通常将产品分为消费者不需要考虑太多因素就购买的低介入产品,和消费者在其购买过程中需要投入很多时间和精力的高介入产品。
- **追求的利益。**营销管理者认为,不同的产品能满足消费者的不同利益追求,也因此把产品分为两类。一类产品提供实用性利益,比如功能上有优势的产品;另一类产品则诉求于消费者对情感和展现自我的需要。

产品还可以分为实物产品(比如物质形态的产品)和非实物产品(比如服务、活动、人员、场地和创意)。服务产品并不能让消费者占有任何东西——比如旅馆服务、法律服务或者咨询。尽管如此,现实中很多产品都同时具有实物和非实物两方面的特点,例如:咖啡馆在让人感到舒适的环境中销售咖啡,而且消费者愿意在那里待多久都行;汽车零售商通常为其销售的汽车提供免费检查和以折扣价维修的服务;餐馆提供将剩菜打包的服务。

对产品种类的思考是很有意义的,我们因此认识到不同的消费者会将同一种产品划分到完全不同的产品大类。同样,生产同一种产品的竞争者也会将其产品定位于不同的产品大类。

通过对产品分类的研究,我们看到,其实产品是能满足消费者需要的一系列利益的集合。根据这一结论,我们将产品分为核心产品和附加产品两部分,如图1所示。而营销管理者是通过研究消费者对这两部分的不同要求制定产品策略的。

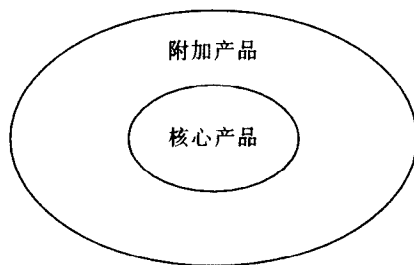


图1 核心产品和附加产品

资料来源: Theodore Levitt (1980), "Marketing Success Through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*.

核心产品是指消费者真正购买的东西——它提供直接的、首要的利益。附加产品则提供附加的利益。我们以 Snapple 葡萄味果汁饮料为例,当消费者购买这个产品的时候,其购买的核心产品部分是装在贴有彩色标签的瓶子中的饮料,它能够解渴。然而对许多消费者来说,该产品还提供其他利益: Snapple 饮料让他们觉得自己是特殊的,或者让他们觉得自己是过着不寻常生活方式的人。因此对那些喜爱这些附加利益的消费者来说,附加产品比核心产品更有价值——他们愿意为 Snapple 葡萄汁饮料出更高的价钱,而不愿购买无品牌的同类饮料,虽然二者选用的葡萄原料是一样的。

在上面的例子中，Snapple 这个品牌提升了其核心产品的价值。哈佛商学院的一篇题为《市场细分、目标市场选择和产品定位》(Market Segmentation, Target Market Selection, and Product Positioning) (506—019) 的文章也表明，品牌是许多产品至关重要的一个方面。品牌是营销者用来使产品之间相互区别的名称或者符号，它标志着一个公司的产品与其竞争者产品的区别。“品牌资产”代表了一个品牌对其潜在消费者产生正面影响的能力，它反映了消费者在比较竞争者品牌（或者无品牌产品）之后，愿意为一个特定品牌支付多少钱。在这里，“品牌资产”就是附加产品的一种形式。

然而，附加产品却可以有多种形式。其他使产品差别化的工具主要有顾客服务、安装、维修和送货、质量保证、消费信用。随着产品的成熟，竞争者开始采用模仿策略并不断推出具有相同核心属性的产品，公司就可以利用上述附加产品来保持差异化。无形的品牌和服务也是非常有用的差异化工具，因为它们难以被竞争者模仿。但由于塑造品牌和提供高质量服务的成本很高，加之这类投资的回报不确定，因此许多竞争者出于短期考虑，不愿在这些方面投入资金。

综上所述，营销管理者必须综合考虑消费者对其核心产品和附加产品的不同要求来制定产品策略，主要包括：

- 识别其将要满足的核心顾客的需要。
- 检验其核心产品是否很好地满足了上述需求；如果没有，如何重新设计。
- 了解如何增加对顾客需求的认识，从而设计一系列利益的集合以使顾客获得最佳的顾客满意体验，使公司不受竞争者的威胁。

产品组合

确定公司的产品组合是每一个公司产品策略中的关键一环。产品组合包括所有的产品线，而所谓产品线就是具有相似功能的一组产品。如 Snapple 的产品组合包括 5 条产品线：冰茶、柠檬水、果汁、水，以及“Snapple-On-Ice”冰棒。^①

每一条产品线都可以通过其长度和宽度来描述。所谓长度就是该产品线所包含产品项目的数量（比如柠檬、绿柠檬、覆盆子、桃子口味的冰茶）；宽度是指产品线中的每一产品有多少品种。每个公司都需要决定其最佳的产品线的数目及其长度和宽度。

对产品组合关联性的考虑也是很有必要的，看看产品线之间在多大程度上相关，比如，它们是否采用相同的技术，或者为相同的细分市场服务。比如 Snapple 的 5 条产品线都是饮料，它们通过相似的渠道销售，面向的细分市场也大致相似，其冰棒产品线也面向相同的细分市场，因此大部分营销管理者都会说 Snapple 的产品组合是高度相关的。

产品线可以在横向或纵向两个维度延伸。Snapple 的产品具有横向差异性，虽然它们在“客观”的味道上并无差异——但关键是消费者是否认为 Snapple 的 Cranberry Raspberry 比 Snapple Apple “好喝”，反之亦然。产品线的纵向维度则

^① Snapple 的母公司吉百利史威士在其投资组合中拥有非常多的其他种类饮料产品线。



主要通过价格或销售对产品进行区分。

产品线与品牌延伸

想增加产品种类的公司可以利用下述几个方案，图 2 描述了这四种基本方法。

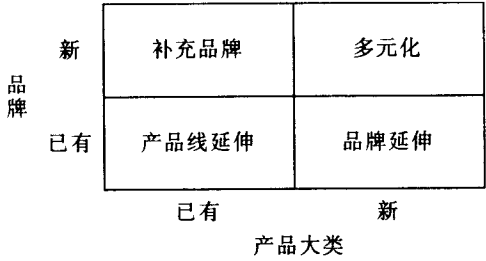


图 2 新的产品和品牌

如图所示，产品线延伸是在已有产品大类中开发新产品并使用已有品牌。比如，如果 Snapple 要推出一种仍然使用 Snapple 牌子的新果汁饮料，这就是一种产品线延伸。品牌延伸则是在新的产品大类中开发新产品并使用已有品牌。比如说 Snapple 要进入啤酒行业，或者要开发服装产品线，但仍采用 Snapple 的标志，这就是品牌延伸。产品线延伸要比品牌延伸更普遍一些。

在一些情况下，如果公司认为消费者对已有品牌的认识会阻碍新产品的发展，它就会以新品牌推出该新产品。当公司在已有产品大类下增加了一个补充品牌时，那么它就是采取了多品牌策略。而当公司在新的产品大类下增加新品牌时，则构成了产品和品牌的多元化。众所周知，成本通常是与建立新品牌相联系的，因此，在决策开发新品牌时必须慎重。

新产品开发

新产品开发是公司保持长期盈利的关键性活动，从产品改进到开发全新的产品都属于这个范围。新产品开发通常包括一系列步骤，比如：

- 产生创意和筛选创意；
- 形成产品概念及测试；
- 开发实体产品并测试；
- 商业化推出。

不同行业、不同产品、不同公司的新产品开发过程在本质上确实有很大差别。举例来说，在医药行业，一种新药品的开发，往往从配制成千上万种化合物开始，经过几年大量的临床实验，也许最终只有一种被证明有效并具有商业价值。在音乐行业，一个灵感足以在短短的几小时之内产生一首风行一时的歌曲。在某些情况下，产品开发过程始于一位具有良好表达能力的顾客对需求的陈述

(比如治疗一种特殊疾病的必需品)。而在另外一些情况下,一项变革所引发的新需求只有在顾客接触到产品之后才会变得明显。

一些产品形成了新的产品大类,这可以说是一项突破(索尼随身听就是这样一个传奇的例子),但是新产品中的大多数还是已有产品大类中的一分子,公司希望它们能够比现有竞争者的产品表现得更好,从而取得成功——至少从市场的角度来看是如此。

公司必须为产品开发建立一套周密的流程,将其付诸实践并不断进行调整。许多公司已经拥有高度成型的、结构化的流程,由于经理们仅仅是照这些流程去做,因此这些流程有时反而成了思考的障碍而不是激发思考的工具。一套行之有效的新产品开发流程通常包括以下四方面特征:

- **在开发过程中,始终倾听顾客的心声。**各种研究方法,比如顾客调查,能有效地识别顾客需要,然而这种研究也有其不足之处。比如当公司打算设计一种突破性的产品时,这种产品是目标顾客完全没有体验过的,在这种情况下,顾客意见只能是预期的或是“感知的移情设计”,这时只能通过站在顾客的角度来感知其偏好,而不能通过明确的调查得出结论。在这类情况中,“移情设计”往往是一种有用的技术。
- **在实体产品投入生产之前需要做很多工作,这些工作横跨公司不同的职能部门(比如营销部门、工程设计部门和生产部门)。**公司通常很快就将产品推向设计和生产阶段,例如创造一个工程取得快速进展的可感知印象。但通常,这是以昂贵的重新设计,或在市场中失败为代价的。
- **新产品开发过程需要有明确的运行/不运行的决策点。**一个合理的新产品开发过程通常被描述为一个“漏斗”。在该过程中,会产生许多想法,在随后的每一个阶段,一部分想法被否决,而另一部分通过测试继续进入下一阶段。这样,被证明有用的想法逐渐减少。不过,在现实生活中,一旦某个产品创意不合格,公司确实很少会再回过头来充分考虑这些被扼杀的创意。
- **实施过程显示公司独特的能力。**新产品开发过程不但需要估计产品是否适合市场,还要估计该产品是否适合公司,及市场是否适合公司,并考虑公司的能力是否与其竞争者和合作者的能力相匹配。

新产品开发过程的最后一个目标当然是生产出能够将较大的价值传递给消费者的产品,即消费者所追求的价值之所在。在一个新的市场中不存在直接与之竞争的产品的情况下,消费者将新产品与购买过的产品进行比较,以此来判断新产品的价值。而在现有的市场上,消费者会更直接地将新产品与竞争者的产品相比较。那些真正具有优越性、差异性的产品会比“模仿”的产品更成功。

产品生命周期

在所谓的“产品生命周期”里,产品开发仅仅是第一步。图3反映了典型的



产品生命周期内不同阶段的销售额与利润。

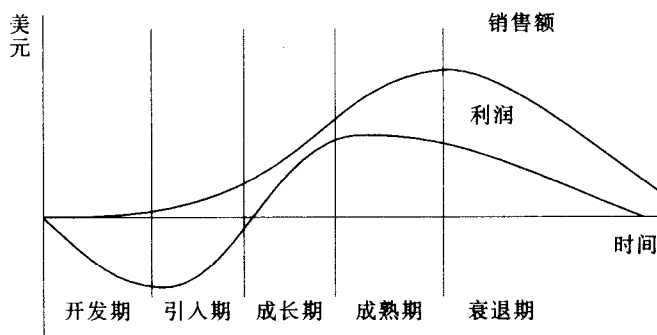


图3 产品生命周期

资料来源：Philip Kotler (2003), “Marketing Management”.

图3区分了五个阶段：

- **开发期。**在产品引入市场之前，投资不断增加，却没有销售额。
- **引入期。**产品引入市场后，起初销售额增长相当缓慢，但营销费用和其他成本却相当高，导致利润为负值。这个阶段购买产品的主要是一些“革新者”。在这个阶段公司主要的营销目标是提高顾客对产品的认知度和试用。
- **成长期。**在成长期，销售额迅速增长。“早期采用者”也成为公司的客户。产品逐渐被市场所接受，与之伴随的是规模经济和利润的增长。在这个阶段，竞争者数目逐渐增多，公司主要集中精力于扩大市场份额。
- **成熟期。**在成熟阶段，销售水平达到最高点，但由于市场成熟和竞争加剧，销售额增长缓慢下降。这时较难有效地接触到新顾客，也难以更有效地销售产品，因此，公司利润下滑。公司的主要营销目标是在保住其市场份额的前提下使利润最大化。
- **衰退期。**在最后一个阶段，销售额下降，盈利渐渐消失。一些竞争者可能在此阶段退出市场。公司的目标是削减该品牌的支出，获取残存的收益。

当然，在实践中，受营销者的决策和一些其他因素的影响，产品生命周期呈现出多变性。例如，一些产品由于时尚或流行，销售额迅速到达顶峰，与产品生命周期的发展阶段特征不同。产品引入时所处的背景也同样起作用，当公司将新产品引入一个新的市场时，如果该市场对这种产品有很强需求，产品的引入过程就会变得相当快。不管怎样，当公司需要投入很多精力去培养消费者时，如果存在明显的竞争，或者难以获取产品利益，销售额可能会增长得相当缓慢，利润可能难以达到预期水平。

不过，产品生命周期是一个非常有用的工具，它能够帮助营销管理者了解在管理产品的过程中必然会遇到的机遇和挑战。在产品生命周期发展的每一个阶段，都需要营销管理者们能够利用市场营销组合要素构成相应的策略。就涉及的产品策略而言，比如，应在产品引入期集中精力向市场提供核心产品；在产品成长期增加附加产品（如顾客服务）和产品线延伸；在成熟期扩展产品品牌或使品牌多样化；在衰退期削减产品或品牌组合。

管理产品和品牌组合

产品生命周期理论表明,公司在管理其产品和品牌组合时,对产品线内的不同产品,以及不同产品线的产品之间的相互作用方式进行评价非常重要。讲求效率的公司会有一个详细的产品开发计划,并对它们的期望做出适当的陈述。当然,也不是说计划就不能更改,但仍需要一个宗旨来指导产品延伸的范围,以及产品组合该如何增加或削减。在许多行业,开发一个产品平台或模板非常有用,因为基于这些平台和模板开发同系列产品可以降低边际成本。

公司拥有一条产品线而不是一个单独产品项目的主要目的在于更好地同时服务于多个细分市场。在理想的情况下,产品线或产品组合中的不同产品都在很明确地为不同的目标细分市场服务。

公司必须避免缺乏(或没有)产品的长远发展计划,随意扩展产品线。缺乏计划会导致如下情形:产品线扩展了,但细分市场覆盖面却很小,而且经常导致公司自有产品间的激烈竞争和相互蚕食。产品组合计划应考虑消费者对新产品的需求会在多大程度上增加,或新产品是否会损害现有产品的销售。很明显,新产品和同类竞争产品之间的利益相关性是分析的核心因素。如果新产品的单位边际利益比同类竞争性产品高(通常是在公司发现可以用一种更低成本的方法为市场提供相同水平的效用),这可能不会成为一个严重的问题。但是如果新的产品项目比同类竞争项目利润低(通常是当一个公司向下扩展产品线以接近人数更多的大众市场时),就要好好考虑是否应该减缓新项目取代旧项目的速度。

随着时间的推移,由于公司削减一个产品项目比增加一个产品项目的难度更大,因此,产品线总是不断增加。当一个产品被列入“将停止供应”的名单时,公司可能会预料来自顾客和渠道伙伴强烈的消极反应。这确实存在危险:顾客可能感到被抛弃,或是认为公司将降低服务标准,可能因此向公司施压以恢复从前销售的产品项目。同样,渠道伙伴可能会为公司剩余产品提供较少的货架空间,以此来“惩罚”公司。无论如何,一项有效的产品组合规划过程包括对产品项目削减时机的系统调查,以简化顾客的决策过程,改善公司的总体经济状况。