

Product Management

# 產品管理

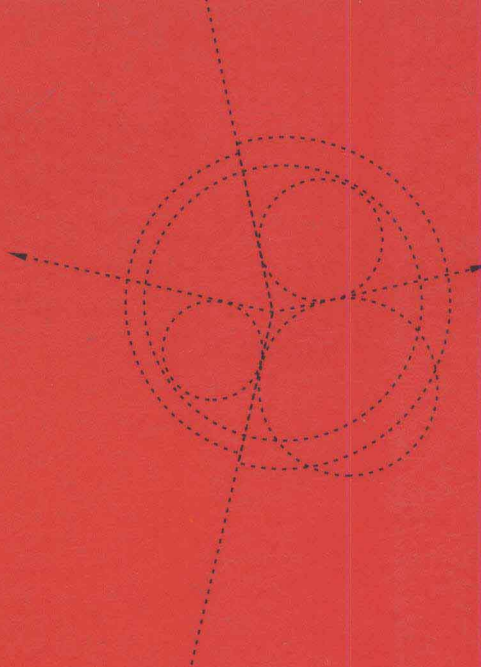
行銷企畫大師

戴國良 著

## 高度實務導向

本書除了理論的陳述外，更加入國內外知名大型企業在產品開發、產品策略、行銷與管理的經驗及借鏡之道。

# Product







Product

產品管理

Product Management

行銷企畫大師

戴國良 著

五南圖書出版公司 印行



國家圖書館出版品預行編目資料

產品管理 / 戴國良著。

一初版。一臺北市：五南，2008。05

面：公分

ISBN 978-957-11-5164-9 (平裝)

1. 行銷學

496

97004719



1FQB

## 產品管理

作 者 — 戴國良 (445)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 吳靜芳 雅典編輯排版工作室

封面設計 — 盧盈良

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：[wunan@wunan.com.tw](mailto:wunan@wunan.com.tw)

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室 / 台中市中區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2008年5月初版一刷

定 價 新臺幣500元

## 產品管理的重要性

「產品管理」(Product Management)是上完「行銷學」後，更進階的一門課；也是大家所熟知行銷4P裡的第一個P；也是企業實戰中最重要的第一個P；因為這個P，代表了企業競爭致勝最關鍵的本質，即「產品力」這一件事情。而「產品管理」最終的目標，即在建立公司一個強勁而有力的「產品力」(product power)。而「產品力」就是公司行銷競爭力的最有力保證與最根本的核心本質。我們可以來看看一些企業成功的案例，諸如像 iPod、iPhone、TOYOTA Lexus 汽車、Camry 汽車、Sony、Panasonic、Microsoft、統一企業、星巴克、LV、Gucci、Chanel、Prada、Nokia、Moto、Samsung、HP、Canon、Asus、Giant、哈利波特小說、好萊塢電影、資生堂、P&G、Unilever、Nestle、花王……等卓越公司或品牌，就是由於他們都有很強的持續性產品力表現。

## 本書的特色

「產品管理」這本教科書，到目前為止，是國內比較缺少的，不像「行銷管理」那麼普及。本書相較於國外翻譯本或英文教科書，有以下幾點特色：

第一，本書涵括六大篇15章，其內容與架構算是比較完整、周全、豐足與充分的。應該可以充分體現出一本有用與實用的「產品管理」教科書了。

第二，本書內容除了理論與架構的陳述外，更加入很多國際知名大企業及國內優良企業，他們在產品開發、產品策略、產品行銷與產品管理的經驗及借鏡之道。因此，實務案例對照於理論架構，是本書的一大特色，也使同學們及讀者們更加容易掌握本書的內涵知識。

第三，本書是高度實務撰寫導向的。因為我深知現代企業進步的實況，早已超過學術界與理論界，特別是在商學與管理學院領域更是如此。

因此，本書內容與撰寫主軸，都力求是一本對各位同學或各位上班族朋友們將來能夠增進自己在新產品規劃、產品策略、產品開發及產品管理等工作領域及思維訓練上，帶來一些實務型立即的提升助益。

第四，最後，本書的終結精神，希望為企業打造出一個「暢銷產品」與「強大產品力」的整體架構體系、必要知識內涵及戰略思維理念，這是最根本本質的一件事情；也是閱讀本書或教授本書時，不能忽略的一個最核心點之所在。

## 人生勉語

衷心感謝各位讀者購買、並且閱讀本書。本書如果能使各位讀完後得到一些價值的話，這是我感到最欣慰的。因為，我把所學轉化為知識訊息，傳達給各位後進有為的大學同學及上班族朋友。能為年輕大眾種下一個福田，是我最大的快樂來源。

在此，想提供一些話語給各位讀者共同勉勵：

1. 「人生來來去去，一如春夏秋冬，一切平常心。」
2. 「貧者因書而富，富者因書而貴。」
3. 「忘記背後，努力面前，向著標竿直跑。」
4. 「勇於去做您覺得對的選擇。」

## 祝福與感恩

祝福各位讀者能走一趟快樂、幸福、成長、進步、滿足、平安、健康、平凡但美麗的人生旅途。沒有各位的鼓勵支持，就沒有這本書的誕生。在這歡喜收割的日子，榮耀歸於大家的無私奉獻。再次，由衷感謝大家，深深感恩，再感恩。

作者 戴國良 敬上  
taikuo@cc.shu.edu.tw

## 前言

**第一篇 產品行銷致勝的基礎思維、架構與內涵**

<b>第 1 章 顧客導向的信念及實踐</b> .....	1
壹 顧客導向（或行銷導向）的意涵與架構 / 4	
貳 顧客長：顧客導向經營觀的總舵手 / 9	
參 創造顧客導向的製造公司 / 12	
肆 案例介紹 / 15	
伍 顧客聲音光聽是不夠的，須把顧客心聲導入經營會議 / 22	
陸 POS 系統看不到的顧客需求 / 28	
柒 從「顧客滿足營業」到「顧客感動營業」 / 31	
<b>第 2 章 S-T-P 架構解析（市場區隔、鎖定目標客層及產品定位）</b> .....	35
壹 S-F-P 架構總說明 / 36	
貳 市場區隔 / 41	
參 產品定位 / 62	
肆 P-D-F 行銷致勝三大準則 / 75	
<b>第 3 章 產品行銷致勝策略的思維架構、洞見新商機暨產品 USP（獨特銷售賣點）創造</b> .....	79
壹 產品行銷致勝策略的思維架構 / 80	
貳 洞見新商機 / 85	
參 最新消費趨勢：低價格商品及高級、高價格商品的兩極化發展趨勢 明顯 / 88	
肆 思考獨特銷售賣點如何差異化、特色化 / 90	

## 第二篇 新產品開發管理

<b>第 4 章 新產品開發管理綜述</b> .....	99
壹 新產品開發的原因及其成功與失敗要因歸納 / 100	
貳 新產品開發的組織體系、架構及發展步驟 / 107	
參 創意發想來源 / 126	
肆 產品「概念化」的各種層面探索 / 130	
伍 新產品開發的「評價項目」及開發上市成功的「四大核心能力」 / 144	
陸 市場調查與新產品開發 / 147	
柒 新產品「品類分析管理」 / 151	
捌 新產品上市後的「檢討管理」 / 156	
玖 攻擊競爭對手第一品牌的新產品與行銷策略 / 159	
拾 新產品上市營運企劃撰寫案例介紹（11 個案例） / 161	
<b>第 5 章 某外商日用品集團新商品開發及上市流程步驟</b> .....	179

## 第三篇 產品綜論

<b>第 6 章 產品內涵概述——產品的層面、產品戰略管理、產品包裝、產品命名、產品服務、產品品質、產品生命週期及產品環保</b> .....	191
壹 產品的涵義與分類 / 192	
貳 產品戰略管理 / 197	
參 產品包裝 / 202	
肆 產品服務 / 213	
伍 產品命名 / 216	

陸	產品品質	/ 217
柒	產品生命週期	/ 220
捌	產品環保	/ 231
玖	評估思考「消費者價值」的七大特質	/ 234
拾	強勁商品力三要件	/ 236
<b>第 7 章</b>	<b>產品組合的意義與實例</b>	<b>..... 239</b>
壹	產品組合的意涵	/ 240
貳	產品組合的實例	/ 241
<b>第 8 章</b>	<b>產品「品牌」的意涵及品牌操作完整架構模式</b>	<b>..... 265</b>
<b>第 9 章</b>	<b>產品線策略與新產品發展策略</b>	<b>..... 283</b>
壹	產品線決策的理論分析	/ 284
貳	新產品發展策略	/ 288

## 新產品上市整合行銷操作活動

<b>第 10 章</b>	<b>品牌經理「行銷實戰」暨對「新商品開發及上市」的工作重點</b>	<b>..... 293</b>
壹	品牌經理行銷實戰八大工作	/ 294
貳	品牌經理在「新商品開發及上市」過程中的工作重點	/ 301
<b>第 11 章</b>	<b>新產品上市的整合行銷與賣場行銷活動</b>	<b>..... 311</b>
壹	新產品上市的整合行銷活動	/ 312
貳	新產品上市的賣場行銷活動	/ 332
<b>第 12 章</b>	<b>產品經理對業績成長的十三個行銷策略</b>	<b>..... 343</b>



<b>第 13 章 如何打造暢銷商品實務專文案例</b> .....	355
壹 打造暢銷商品密碼 / 356	
貳 三合一黃金組合打造暢銷商品祕技 / 360	
參 長銷商品的撇步 / 366	
肆 起死回生的產品創新行銷戰略 / 371	
伍 掀開商品開發力的成功祕訣 / 375	
陸 日本年度暢銷商品排行榜的行銷意義 / 411	
<b>第 14 章 產品行銷致勝策略實務專文案例</b> .....	385
壹 永保美麗的第一品牌——資生堂大改革 / 386	
貳 花王的行銷大改造 / 389	
參 ZARA 贏在速度經營 / 393	
肆 保持成長的終極密碼 P&G——全球研發委外，加速產品創新 / 396	
伍 Lexus600——超越雙 B 終極祕密武器 / 399	
陸 連續獲利成長 24 年——花王保持常勝軍的祕密 / 402	
柒 COACH 品牌再生，設計風格擄獲年輕女性 / 405	
捌 成熟市場的行銷致勝策略 / 408	
<b>第 15 章 產品管理實務個案研討</b> .....	411
壹 高品質是 Lexus 品牌生命力所在 / 412	
貳 長壽商品如何不老策略 / 414	
參 Nokia 多品種大量生產，橫掃全球 / 417	
肆 小林製藥「商品開發」全員提案的致勝祕訣 / 420	
伍 開放型 R&D 戰略蔚為潮流趨勢 / 422	
陸 世界最強伊勢丹百貨的經營祕訣 / 425	
<b>參考書目</b> .....	431



# 第一篇

---

## 產品行銷致勝的基礎思 維、架構與內涵

P

A

R

T

1





1

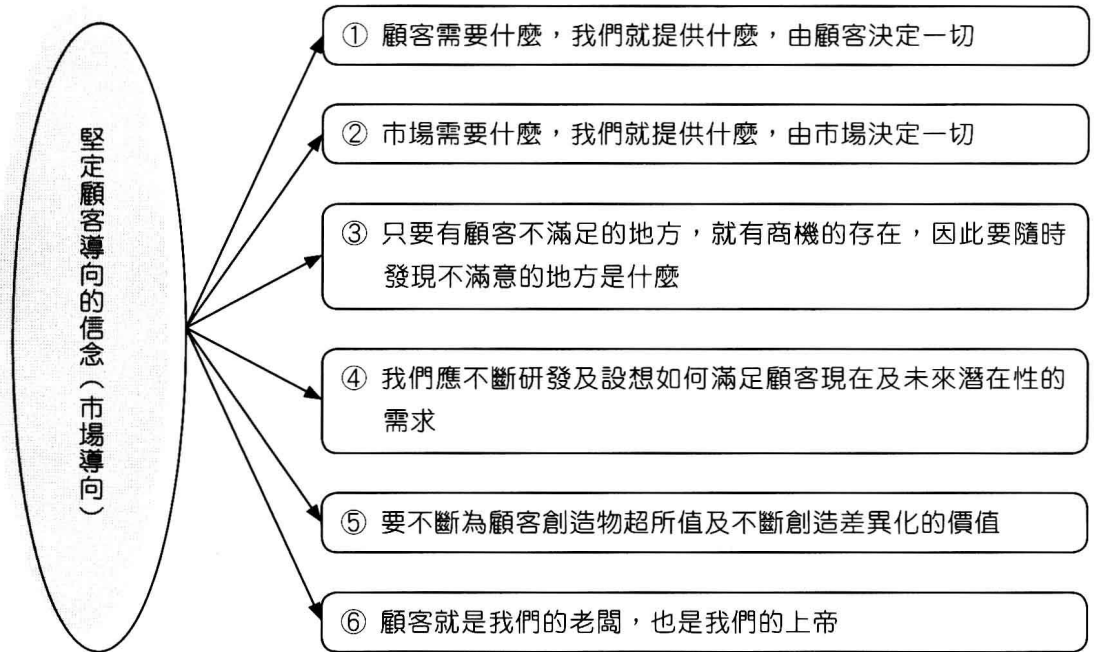
「顧客導向」的信念及實踐

- 壹 顧客導向（或行銷導向）的意涵與架構
- 貳 顧客長：顧客導向經營觀的舵手
- 參 創造顧客導向的製造公司
- 肆 案例介紹
- 伍 顧客聲音光聽是不夠的，須把顧客心聲導入經營會議
- 陸 POS 系統看不到的顧客需求
- 柒 從「顧客滿足營業」到「顧客感動營業」

## 壹 顧客導向（或行銷導向）的意涵與架構



### 一、「顧客導向」(Customer-Orientation) 的意涵



統一超商徐重仁總經理的基本行銷哲學：

「只要有顧客不滿足、不滿意的地方，就有新商機的存在。」

「所以，要不斷的發展及探索出顧客對統一 7-ELEVEN 不滿足與不滿意的地方在哪裡。」

結語：顧客向的信念

「企業如果在市場上被淘汰出局，並不是被您的對手淘汰的。一定

是被您的顧客所拋棄，因此，心中，一定要有顧客導向的信念。」



## 二、意義

行銷觀念在現代的企業已經被廣泛與普遍的應用，這些觀念包括：

1. 發覺消費者需求並滿足他們。
2. 製造你能銷售的東西，而非銷售你能製造的東西。
3. 關愛顧客而非產品。
4. 盡全力讓顧客感覺他所花的錢，是有代價的、正確的，以及滿足的。
5. 顧客是我們活力的來源與生存的全部理由。
6. 要贏得顧客對我們的尊敬、信賴與喜歡。



## 三、各知名公司對顧客導向的信念

• 堅守「顧客導向」的信念，並用心且用力去實踐它！

1. 日本山多利飲料公司：「要比顧客還要知道顧客。」（日記調查法）
2. 日本花王：「我們所做的一切都是為了顧客。」
3. 日本日清公司：「顧客的事，沒有我們不知道的。」
4. 美國 **P&G**：「顧客是我們的老闆。」
5. 臺灣統一超商：「顧客的不滿意，就是我們商機的所在。顧客永遠會不滿意的，故新商機永遠存在。」
6. 日本 **7-Eleven**：「要從心理面洞察顧客的一切。」
7. 日本豐田汽車：「滿足顧客的路途，永遠沒有盡頭。」
8. 臺灣王品餐飲公司：「每一個來店顧客，都是我們的 **VIP** 客戶。」
9. 日本迪士尼樂園公司：「 $100-1=0$ ，不是 99 分。」（意指不容許有任何一個顧客不滿意）
10. 日本資生堂：「要永遠的為顧客創造美的人生。」



11. 日本小林製藥：「全事業群部門人人每月一次新產品創意提案，即可滿足顧客需求，實踐顧客導向。」



## 四、舉例

1. TOYOTA 汽車公司推出以六年級與七年級生為區隔對象的低價 1,500～1,600cc 年輕人轎車（VIOS），售價只有 45 萬元，而且還有 5 年期分期付款。滿足他們年輕就能擁車與開車的夢想。
2. 晶華大飯店所推出的自助餐中，有中式、日式、義式等三種在不同樓層地點，不同口味區隔，讓消費者可以輪流吃，不要只吃一種口味的自助餐。
3. 巧連智兒童雜誌推出了分齡（3-9 歲）分版的不同內容兒童月刊，可以滿足不同年齡的幼兒及兒童。
4. 國內新聞頻道經常 SNG 現場直播連線報導，滿足大眾即刻知與看的需求。
5. 信用卡公司推出必須年收入 300 萬及 400 萬以上的「世界卡」或「無限卡」的最高金字塔頂端人口的頂級信用卡。
6. 便利商店可以繳交通規罰單、停車費、水電費、電信費，有 ATM 機，有 ibon 機，以及可以寄送快遞等服務。
7. 麥當勞及便利商店 24 小時不打烊服務及外送服務。
8. 福特汽車公司推出「Quality Care」，在維修中心可享有較高級的休息等待服務，包括可以上網、打電話、看 TV、喝咖啡、吃東西等，猶如飛機場的貴賓等候室一樣。
9. 101 購物中心的洗手間布置非常高級，像是五星級大飯店的洗手間，讓女孩子在裡面整理儀容。
10. 中國信託信用卡與全鋒汽車的快速服務，滿足客戶車子壞掉有拖吊服務的需求。
11. 《壹週刊》每週有一次「讀者會」，《蘋果日報》每天有「鋤報會」，就是邀請十位的消費者到報社裡進行焦點座談會，說出哪個版面編得好，想看想買，哪個版面編得不好，而不想買。這些意見都提供給公司內部中高階主管參考，沒有立即改善的，就要馬上被資遣掉。



## 五、臺灣及日本 7-11 對顧客導向之真正落實者

臺灣及日本 7-11 兩位成功領導人對顧客導向的最新且共同看法與行銷理念：

1. 只要還有消費者不滿意的地方，就還有商機的存在。
2. 昨日顧客的需求，不代表是明日顧客的需要。（昨天的顧客與明天的顧客不同）
3. 經營事業要捨去過去成功的經驗，不斷的追求明天的創新。
4. 消費者不是因為不景氣才不花錢，而是因為不景氣，所以要把錢花在刀口上。
5. 要感動顧客，利益才會隨之而來。
6. 有競爭者加入，正好是展現差異化的最佳時機。
7. 業界同仁不是我們的競爭對手，我們最大的競爭對手，是顧客瞬息萬變的需求。
8. 成功行銷的關鍵，在於如何掌握每天來店顧客的心。而且是滿足「明天的顧客」，並非滿足「昨天的顧客」。
9. 必須大膽藉由「假設與驗證」的行動，去解讀「明天顧客」的心理。依據洞察所得到的「預估情報」，進行假設，再用各店內的 POS 電腦自動分析系統，加以驗證。
10. 7-11 以引起顧客的「共鳴」為志向。
11. 不抱持追根究底的精神進行分析，數據便不能稱之為數據。
12. 不斷提出為什麼（Why）？真是這樣嗎？如何證明？如何解決問題？我們應該為顧客做些什麼？顧客究竟所求為何？
13. 行銷知識並不只是多蒐集一些情報資訊而已，而是能針對自己的想法進行假設與驗證，並藉由實踐所得來的智慧。
14. 重點不是去年做了些什麼？而是今年應該做些什麼？如何設定假設，如何更改計畫……。
15. 顧客不斷地尋找新的商品，我們則要不斷的進行假設，以符合顧客的需求。一切都以顧客為主體，進行考量。
16. 各種行銷會議，就是在進行發現問題與解決問題的循環。

17. 商品開發、資訊情報系統與人，必須是三位一體。
18. 經營的本質是破壞與創新。經營者的主要任務，就是要不斷否定過去的成功經驗，並去創新變革。
19. 先破壞，再創新，這就是 7-11 的創業精神。
20. 日本 7-11 每天平均與 1,000 萬人次做生意，這 1,000 萬人次的行動與心理，就是觀察自己實踐的結果。
21. 必須經假設、驗證的嘗試錯誤中，累積經驗。
22. 必須將零售據點的「數據主義」發揮到極點，利用科學的統計數據資料，以尋找問題所在及解決方案。

註：臺灣統一 7-11 的領導人是徐重仁總經理，日本 7-11 的領導人是鈴木敏文董事長。上述資料是摘取自日文專書《日本 7-11 成功的統計心理學》，以及國內各報章雜誌專訪徐重仁總經理的報導。



## 六、銷售與行銷觀念比較

茲比較銷售導向與行銷導向之差異如下：

	(焦點)	(方法)	(結果)	
①	賣東西	銷售與促銷	經由銷售量而獲利	銷售觀念
②	顧客需求	整合行銷	經由顧客滿足而獲利	行銷觀念

圖 1.1 行銷觀念與銷售觀念之比較