

高科技产品

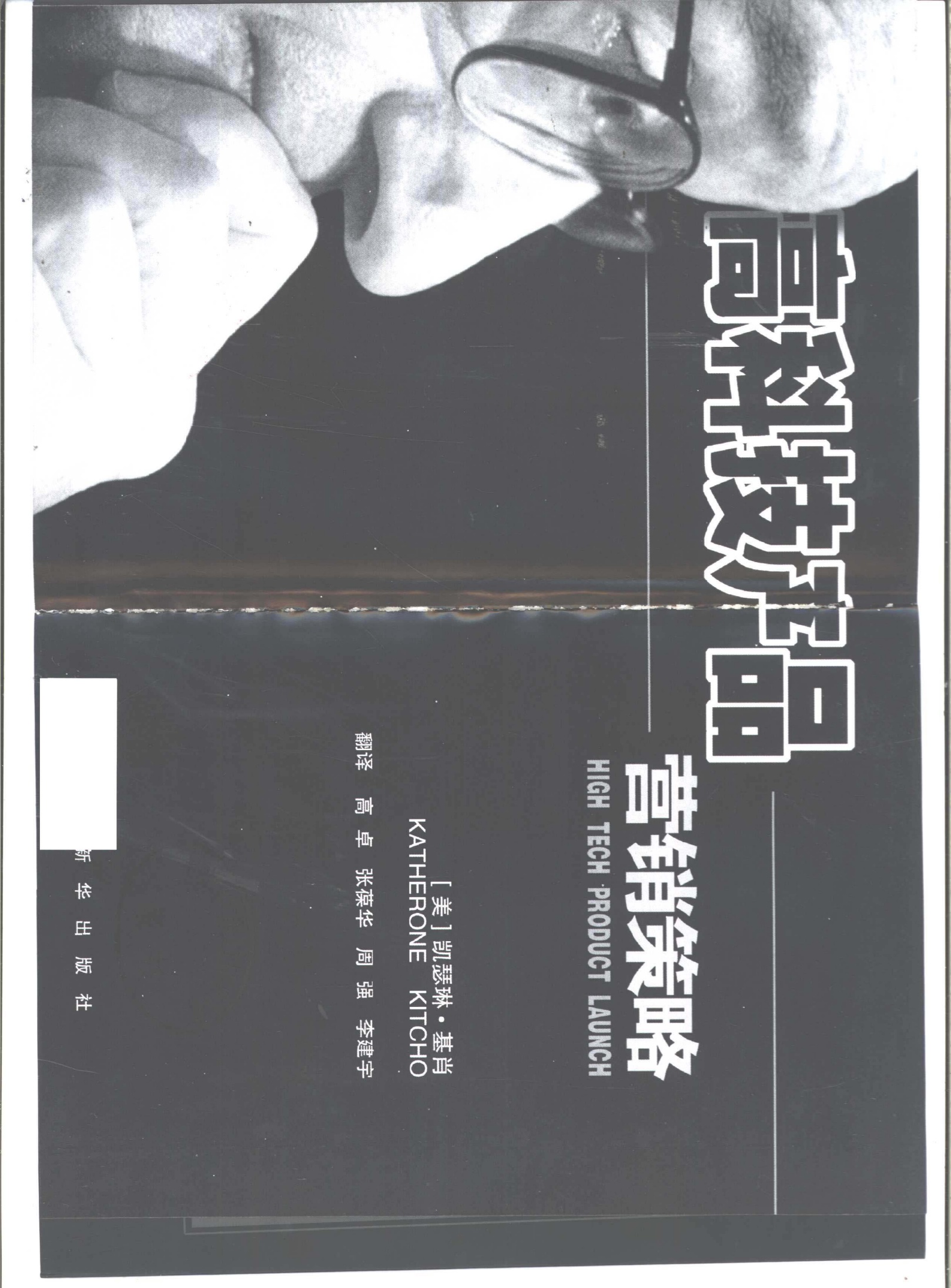
营销策略

HIGH TECH PRODUCT LAUNCH

【美】凯瑟琳·基肖

KATHERINE KITCHO

新华出版社



高科技产品

营销策略

HIGH TECH PRODUCT LAUNCH

[美] 凯瑟琳·基肖
KATHERINE KITCHO

翻译 高卓 张葆华 周强 李建宇

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高科技产品营销策略 / (美) 基肖著; 高卓等译. - 北京: 新华出版社, 2000.12

ISBN 7-5011-5074-5

I. 高… II. ①基…②高… III. 高技术-产品-市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 74064 号

京权图字: 01-2000-1813 号

高科技产品营销策略

[美] 凯瑟琳·基肖 著

高卓 张葆华 翻译
周强 李建宇

*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 6.25 印张 115 千字

2001 年 1 月第一版 2001 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-5074-5/F·733 定价: 16.00 元

前 言

我在多年帮助用户开展产品投放市场工作的过程中，意识到有许多东西有待于我们去了解和完成，这便是我撰写本书的初衷。我现在看来，产品投放市场是一条需要不断摸索的艰辛之路。对于高科技公司而言，产品投放市场是最重要的业务活动之一。然而，迄今却还没有一部专著对如何规划、实施或管理这一重要而繁杂的业务活动进行全面论述。我撰写本书，不仅是为了总结自己以往的经验，以便为客户提供质量更优的咨询服务，而且还希望能够为那些负责产品生命周期中这一疯狂阶段的管理者提供帮助。

把一种新产品推向市场的工作可能既趣味盎然，又极易令人遭受挫折，而且非常劳心费力。一种产品得以在市场上站住脚，往往是公司内外众多人员共同努力的结果。公司内的每一位员工都希望产品能够成功打入市场，渴望产品尽快与用户见面。他们希望产品在市场上得到适当定位，即刻就开始获得收益——收回他们在时

间、精力和资金上的投入。

市场条件的变化不定和用户需求的变幻莫测，使产品投放市场工作几乎不可能做到尽善尽美。

在产品投放市场期间，你需要痛下赌注，对自己说：“这里是我们的目标市场，我们就是要在站稳脚跟。”但是，你在市场上占据的这样一块小小的领地其实并不稳固——即便你的产品已经推出了四五个月，情况也依然可能如此。其他同类公司也会注意到这块领地，决定来此一试身手。你来到这块领地之后便会发现，一场地震已经使它面目全非，蓦然间这里涌现出了许多公司。你希望有足够的武器和物资来营造和巩固自己的地盘。这便是产品投放市场工作所要面临的挑战。

在这一时期，整个公司都面临着巨大压力，产品投放市场工作组尤其如此。每个人都焦急万分。如果你已经鼓足勇气，投入了全部的资金编制各种营销材料，然而却没有人买你的产品，你该怎么办呢？如果你已经在走访新闻界的过程中使出了浑身解数，希望通过媒体扩大本公司产品的影响，但媒体却对你的产品或公司根本不买账，你又该怎么办？

产品投放市场的整个过程都充满了风险。你能做的，便是以当时最准确的信息和及时打入市场的计划来武装自己。一切都要靠运气和不失时机的果敢行动。惟有做好充分准备和全力以赴追求目标才能提高成功率。

产品投放市场计划的实施过程会给管理人员造成巨

大压力。回想起来，我本人就曾多次在一天工作结束之时满心焦虑，感到整件事儿毫无希望。然而第二天早晨醒来时，却又会想出解决问题和达到目标的其他途径。还有一些时候，一天之中除了产品投放市场工作组的某个成员由于什么原因对我大发脾气外，工作似乎毫无进展。不管出现什么情况，你都必须咬牙挺过难关。产品投放市场这一过程本身可能并不会给人带来愉快，但是结果却能让人志得意满，尤其是当你在《商业周刊》或《信息周刊》上读到相关报道，或者收到产品投放市场后首售成功的电子邮件的时候。

过去几年来，我发现了一些自认为有助于组织、规划和实施产品投放市场工作的工具和技巧。现在，我把它们奉献于此供大家参考和使用。你可能会觉得它们对你挺有帮助，也可能会认为其中有些内容并不适用于你所在的公司或环境。我一直在寻找打开市场的新途径，你也会不断发现新的方法。对于我们大家来说，找出行之有效的技巧来加以利用至关重要。

通过实践和对实际情况的不断观察，我在产品投放市场方面积累了一些知识和经验。然而，我是以一名咨询顾问的身份获得产品投放市场经验的，这与公司员工的实践体验毕竟有所不同。因此，我能够比较客观地看待问题，在制定渡过这一紧张时期的策略时会较少带有个人的主观色彩。有人认为，如果你不是公司员工，你必然不会下太大赌注，因而“整个游戏也就不可能给你带

来切肤之痛”。但实情并非如此。作为一名咨询顾问，我是在拿自己的饭碗和声誉下赌注。而作为一个局外人，我又需要保持公正客观的立场。我有机会全面看问题。用户往往对我充满信任，希望我能从非公司员工的角色就他们所不愿见到的局面提出建议。因此，我有幸能从跨部门的产品投放市场工作组成员那里了解他们对这一工作的许多看法，而这种经历使我能够从公司大局出发全盘考虑问题。从而，我便有了独一无二的机会观察到许多公司的产品投放市场工作是怎样顺利展开的，究竟由于什么原因才出现了事倍功半的局面。我由衷希望，我在这方面的知识能够给你的产品投放市场工作提供一点帮助，使你感到这是一些令人满意和有价值的经验。

预祝你的产品投放市场工作取得成功。

凯瑟琳·基肖

1998年10月

概 述

产品投放市场的过程

何谓产品投放市场？

产品投放市场（launch）一词的含义往往因人而异。对于一些人来说，它意味着产品已经完成技术开发，正在准备接受市场检验。在另一些人看来，它意味着新产品开发周期的起始点。还有一些人认为，它意味着宣布产品业已问世的策划周密的广告宣传。然而在大多数情况下，产品投放市场涉及产品面市的准备过程，以及动用一切现有手段推出产品。它意味着培训直接销售力量和间接销售渠道人员，通过公关、广告或其他促销活动把产品推向市场，以及让公司同仁随时了解产品进入市场后的最新情况。就本书而言，产品投放市场的定义涉及上述所有活动。新产品生命周期的投放市场阶段包括以把产品打入目标市场为目的的所有对外和对内营销活

动。

新产品的生命周期

新产品的生命周期包括 3 个主要阶段：产品概念阶段、产品开发阶段和产品投放市场阶段。在产品概念阶段，可能要对用户需求和市场前景进行研究；为了确定一种产品的市场需求，或许还需进行初期市场调查。一旦公司在市场需求方面得到满意答案，工作便可以进入产品开发阶段。当这一阶段完成之后，公司会再次把目光转向市场，此时，产品投放市场阶段便开始了。

产品概念阶段	产品开发阶段	产品投放市场阶段
3-6 个月	9-24 个月	3-6 个月

在产品投放市场阶段，需要在市场上为产品的进入作好各种准备。产品投放市场工作本身由两类不同活动组成：投放之前的活动（包括产品/市场评估和制定营销战略）和实际的投放活动（包括产品投放市场的规划及实施）。

在产品概念阶段，公司把关注的重点放在市场上，对产品的发展前景进行论证。在产品开发阶段，公司把关注的重点放在相关技术的开发和产品的生产上。而在

产品市场投放阶段，公司须再次把注意力投向市场，为产品进入市场作好充分准备。由于在产品投放市场阶段之前公司关注的重点并不是市场，再加上产品的开发周期时间较长，因此，公司在把工作重点迅速转移到市场方面来并且希望尽量缩短产品投放市场周期的时候，必然会面临巨大挑战。

为什么高科技公司要面对特殊挑战？

不同类型的公司，其产品投放市场的情况也会各异，不过，高科技公司都要直接面对一种特殊挑战。所有各类公司都要向市场推出产品并提供相关服务，但高科技公司在产品投放市场方面所面临的困难及其复杂程度往往是其他公司所无法比拟的。高科技公司会面临什么特殊情况呢？高科技产品的生命周期和市场投放时间通常要短于其他类型产品。而且，如果公司把战略重点放在产品的市场上，市场开发和产品销售的速度就显得更为关键。大多数高科技公司参与商业活动的时间并不太长，它们可能仍处于成长或扩张的初期。也就是说，它们在产品投放市场的管理方面可能较少有现成的手段和措施可供使用。

有时，高科技公司把产品投放到一个拥挤的市场，或进入了一个至少有一个主要竞争对手的市场。即便是

财大气粗的大公司也必须与那些要在市场上分一杯羹的转型迅速的高成长新兴小公司展开竞争，而小公司则还必须与跟它们同样具有船小好调头优势的其他新兴小公司一比高低。除此之外，高科技公司的技术开发速度通常要快于消费品生产公司。所有这些因素加在一起，会进一步加剧产品投放市场阶段的复杂程度。

如果说在高科技公司的环境下完全有可能建立起一套行之有效的产品投放市场程序，则消费品生产公司就自不待言了。因此，本书的基本理论适用于各种规模和各种类型的公司，无论它们是产品开发公司还是实业公司。同样，这些理论亦适用于非生产型服务业公司。

产品投放市场的环境

对于高科技公司来说，产品投放市场一直是一项困难重重的工作。不论规模大小，大多数高科技公司每年都会推出一种以上新产品；而规模较大的高科技公司每年甚至有可能向市场投放多达 100 余种的不同产品。由于需要确定各种产品的主次地位和向工作组合理分配人力资源，因此，如何安排产品投放市场的先后顺序，是这方面的管理所要面临的一大挑战。随着产品研制周期越来越短，这种挑战给人带来的困难也越来越多。例如，在过去 10 年里，软件产品的平均开发时间缩短了

一半。与此同时，产品的使用期也缩短了。因特网开辟了一个全新的行业，这就要求新产品与电子商务活动的新方式相适应。由于最终用户习惯于使用质量更好、速度更快、价钱更便宜的产品，因此，他们希望自己购买的新产品功能更齐全，在速度和成本方面更可心。这就意味着，从事产品开发的公司需要不断研制并向市场推出新产品。

要想使一种产品成功打入市场，就必须应付和解决许多问题和矛盾。公司可能会在人员配备、工作规划、时间压力和部门协调等几个主要方面面临潜在困难。

人员配备

组建一个产品投放市场工作组绝非简单之事。产品投放市场工作要么没人爱干，要么人人都争着做。在许多公司，没有专职人员对产品投放市场的规划和管理负责。这些公司在将一种产品投入市场之前，往往是临时抱佛脚，匆匆忙忙组织人员把活儿干起来。它们很少事先配备产品投放市场人员。而在另外一些公司，试图涉足产品投放市场任务的人称得上过滥，以至于形成**太多**人插手而无人负明确领导责任的混乱局面。在产品投放市场人员配备这个问题上，不是人满为患，就是人手匮乏。

产品投放市场工作很少有人配备得当的。在产品

营销环节中，许多重要人力资源往往被闲置，不能充分发挥作用。由于大多数公司的产品投放市场活动通常都有很强的周期性，因此当一种产品需要投入市场时，往往很难做到有计划的合理配置人力资源。所需人员常常被指派去做其他日常工作或从事战略性研究项目。产品投放市场的工作需要把重要人力资源临时性分配给多个项目。这一点在销售领域显得尤为重要，在此，广告词撰稿人、多媒体设计人员以及产品投放市场经理等关键性职位可能都不是专职的。有的时候，可能还需要通过临时聘用承包商或咨询顾问来弥补产品投放市场工作组的人力资源短缺问题，但是实际上，短时间的观察往往很难找到合格人选。

工作规划

大多数公司都没有为产品投放市场工作专门制定计划。有些公司即便制定了计划，也不怎么按计划行事。然而，针对工作的各个不同层面具体制定计划对于产品投放市场来说至关重要。如果没有计划，你会迷失方向，就更不用说以何种方式在何时实现目标了。因此，甚至在打算将一种产品投入市场之前，你就必须开始制定周密的营销计划了。制定营销计划时，应当把公司的战略目标与产品的市场定位和宣传工作结合到一起考虑，进而确定详细周密的营销方案和直面市场方案，以

便于产品投放市场活动顺利展开。

此外，还需要有一个详尽的产品投放市场计划来告诉你，应该如何以及何时完成产品投放市场任务。计划内容包括制定和实施各种直面市场方案的详细时间表、所有相关人员的角色和责任以及整项工作的预算。如果没有这一层面的计划，你就会不清楚谁是相关人员、各项工作应如何衔接、何时是最后期限、如何传播相关信息、预算有多少等问题。

最为重要的是，在产品投放市场工作之初，就应该让工作组的所有成员都了解这些安排。然而，许多公司在产品投放市场的过程中很少这样做，出现混乱局面自然在所难免。

时间压力

产品打入市场必须争分夺秒。大多数产品的投放活动都具有“匆忙赶场”的特点。公司高层领导为了使产品能够挤进市场，往往会向相关人员灌输紧迫感和施加压力，以便在投资研制产品的几个月或几年后就开始获利。在向市场投放一种新产品期间，公司内的所有部门都会承受巨大压力。无论公司规模大小，把一种产品推向市场都是头等大事。这是公司经过多年研制开发、投入大量资源后向世人展示成果的时刻。产品是否能够打入市场，是对公司长期产品开发战略的最终检验。公司

上下莫不期望市场反应积极，人人都希望一切都事遂人愿。

部门协调问题

公司内各部门由于各自承担的责任不同，对产品投放市场的预期也大不相同。有时，各职能部门会为获得产品投放市场工作所赋予的特权而展开争夺，希望自己比其他部门对投放方式和决策拥有更大控制权。在多数情况下，公司的中央营销部对产品的市场投放负责，并且为制定各种直面市场方案提供营销信息交流服务。他们希望能够参与每个产品的市场投放工作。公司内负责研发工程的产品经理和技术经理往往希望由他们来作出有关产品市场定位和如何让用户了解产品信息的关键性战略决策。这些技术经理负责介绍产品的特性和功能，提供用以编写营销辅助材料和制定直面市场方案所需的重要技术信息。公司高层领导希望在产品投放市场期间进行营销战略指导，并对涉及所有对外营销活动的信息传播内容进行审批。由于公司各部门所处角度不同，因此在开展产品投放市场工作时，很难对它们之间不断变化乃至相互冲突的期望进行协调平衡。

在这一时期，平时并不在一起工作的各职能部门之间的密切协作对于公司来说至关重要。可以说，这一时期至少工程部和营销部要经常碰头交换意见。产品投放

市场工作有时会重新引起这样一个经典性争论，即公司究竟是以产品开发为主，还是以产品营销为主。此外，在哪个部门拥有对外发布信息的最终发言权这个问题上也会出现冲突。理想做法是，公司事先就作出相应规定，以便发生矛盾时有章可循——因为产品投放市场阶段并不是解决这类问题的时候。试图解决这类问题会使产品投放市场工作组陷于瘫痪，以致无法有效推动项目进程。即便建立了针对营销文件及辅助宣传材料的审批程序，产品经理也依然有可能为了争夺最终发言权而试图绕过这些程序。

理想境界

在此，让我来说明一下产品投放市场工作应该以何种理想方式进行。提前6个月确定产品的营销战略目标并保持目标固定不变，直至产品投放市场程序正式启动。在产品投放市场前，连续8个月进行市场调查，在产品投放市场前4个月，得出最新调查结果。在产品投入市场前3个月，就所有营销方案和辅助宣传工作制定出相应计划；确定能够对实施直面市场方案提供支持的所有资源，配齐工作所需的全部人员。在产品投入市场前3个月，开始根据预算按部就班地全面实施产品投放市场计划并留出几天回旋时间。整个工作组高效率运

转，公司上下共庆产品投放市场成功。

现实状况

在现实世界中，产品投放市场活动很少能按上述理想方式进行。以下是较常出现的情况。有些产品或营销管理人员发现，在3个月以内推出某种产品比较适宜。但此时产品投放市场工作组还没有配齐人员，而且公司也还没有任命产品投放市场经理。有人发现，产品投放市场营销经理刚刚着手组建工作组和制定相关计划。与此同时，公司高层领导才开始考虑为该产品准备公司层面宣传材料和制定相关战略目标，并且在公司议事日程中安排了一系列会议来讨论这些事项。产品投放市场经理发现，通过市场调查获得的资料是一年多前的旧货色，为了明确当前的竞争对手和确定产品投放市场工作中应该强调产品的哪些特性和功能，必须尽快获得最新资料。该经理在公司内部无法得到足够的材料来制定直面市场营销方案，只好匆忙到外面去找服务商来弥补欠缺，从而造成公司内部的既定时间进度表大打折扣。同时，公司高层领导还没有就应该搞些什么关键性公司层面宣传活动作出决定；他们所确定的，只是这种产品的推出将意味着本公司首次进入一个新的纵向市场。产品投放市场经理只得重新委派市场调查小组再次去了解这