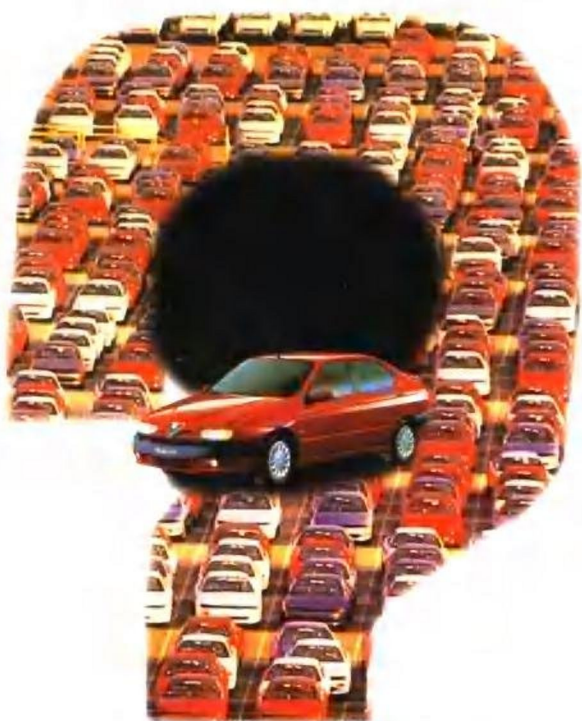


跨越 产品生命周期 陷阱

陈 渊 编著



经济管理出版社

责任编辑 钟培华

版式设计 蒋 方

责任校对 郭红生

图书在版编目 (CIP) 数据

跨越产品生命周期陷阱/陈渊编著. —北京: 经济管理出版社, 1997. 9

ISBN 7-80118-484-X

I. 跨… II. 陈… III. 产品-寿命-研究 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 14406 号

跨越产品生命周期陷阱

陈 渊 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京通县张家湾曙光印刷装订厂

787×1092 毫米 1/32 9.75 印张 218 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN7-80118-484-X/F · 463

定价: 14.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

序

陈 渊

在社会主义市场经济体制下，市场环境错综复杂，信息瞬息万变，用户的需求千差万别，企业竞争日趋激烈。在这样的形势下，市场营销策略的正确运用，对于任何一个企业的兴衰存亡都起着决定性的作用。而要作出正确的经营决策，每个企业就要强化市场观念，以市场为出发点，以满足市场需求为最终目的，要潜心研究市场的需求变化，了解市场的潜在需求，预测市场的发展趋势。如此，才能争取主动赢得市场，在激烈的市场竞争中获胜。

在整个“市场营销”理论中，“产品策略”是最根本、最重要的策略之一，而“产品生命周期”，又恰恰是整个“产品策略”中所应解决的最主要的问题。所以，我想通过自己的分析与思考，专门探讨已经走过成熟期的产品，应采取何种策略与措施，来成功地阻止它们继续陷入衰退，最终重新返回成长期，为企业的发展再立新功。

本书系统归纳了企业延长产品生命周期的正确方法与途径。书中所用的案例素材，都来自我国有关的大众传媒。通过这些与我们现实生活紧紧相关的例子，一些无暇去研究营销学理论，甚至从来没有接触过经济学方面知识的读者（包括一些厂长、经理及政府官员），都不难从中理解并掌握营销

学的原理，从而激发起开拓经营的创造性思维，增强企业在市场竞争中捕捉机遇、拓展竞争思路的能力。

我在本书中对自己的要求是：从企业的实践出发，以自己所搜集与发现的现实经济活动中的实际案例为基础，全面分析企业在参与市场竞争中所应采取的谋略和技巧，在撰写过程中一定要反映出极强的实践性与可操作性，以此来作为本书最鲜明的特色。能否做到这一点呢？我期待着读者们的鉴定与评判。

1997年6月16日

写于华东政法学院东风楼

目 录

一、产品生命周期与周期陷阱	(1)
(一) 产品生命周期介绍	(1)
(二) 新产品开发的困难	(2)
(三) 产品生命周期陷阱	(4)
二、跨越产品生命周期陷阱方法之一：	
为现有产品创造新的消费观念	(6)
(一) 审美概念的变化	(7)
(二) 健身观念的树立	(11)
(三) 性别划分的新标志	(25)
(四) 产品的礼品化趋向	(31)
(五) 产品的逆反思维设计	(36)
三、跨越产品生命周期陷阱方法之二：	
为现有产品寻找新的市场机遇	(39)
(一) 利用突发事件	(39)
(二) 利用配套服务	(47)
(三) 利用潜在需求	(52)
(四) 利用政府规定	(60)
(五) 利用消费者时间观念上的变化	(63)

四、跨越产品生命周期陷阱方法之三：

对现有产品的款式、功能以及制 造与消费方式进行延伸与突破	(75)
(一) 对现有产品功能进行移植	(75)
(二) 运用产品多种功能的组合	(78)
(三) 对现有产品的特性进行不断改进	(80)
(四) 将现有产品向豪华与升级换代方向发展	(85)
(五) 突破产品原有的制造模式	(88)
(六) 突破产品原有的消费模式	(96)

五、跨越产品生命周期陷阱方法之四：

促使“狗类产品”重获新生	(104)
(一) 怀旧情绪的利用	(106)
(二) 从消费者权益保护的角度入手	(108)
(三) 产品使用范围的扩大	(110)
(四) 在现有产品中融入情感化因素	(112)
(五) 重新审查没落产业的优势	(114)
(六) “狗类产品”新生举例	(121)

六、跨越产品生命周期陷阱的方法之五：

为现有产品重新划分新的细分市场	(146)
(一) 性别细分	(146)
(二) 情感细分	(153)
(三) 收入与消费层次细分	(154)
(四) 年龄细分	(160)
(五) 产品的功能与款式细分	(186)
(六) 寻找未被满足的冷僻领域	(192)

(七) 寻找产品开发的独特角度	(196)
七、跨越产品生命周期陷阱方法之六:	
将现有产品向绿色产品方向发展	(198)
(一) 反对污染的呼声及对污染产品的限制	(202)
(二) 回收功能与回收产业	(209)
(三) 绿色建筑	(218)
(四) 绿色食品	(229)
(五) 环保农业	(244)
(六) 绿色汽车	(252)
(七) 绿色化妆品	(268)
(八) 绿色空调	(270)
(九) 绿色时装	(274)
(十) 太阳能利用	(280)
(十一) 绿色电脑	(289)
(十二) 绿色设计	(295)
结语	(302)

一、产品生命周期与周期陷阱

(一) 产品生命周期介绍

如同人体要经过出生、生长、成熟与衰老一样，任何产品都有一个从产生、成长、成熟到衰退的过程。市场营销理论把新产品从投入市场到退出市场的整个过程分成四个阶段，即导入期、成长期、成熟期与衰退期。

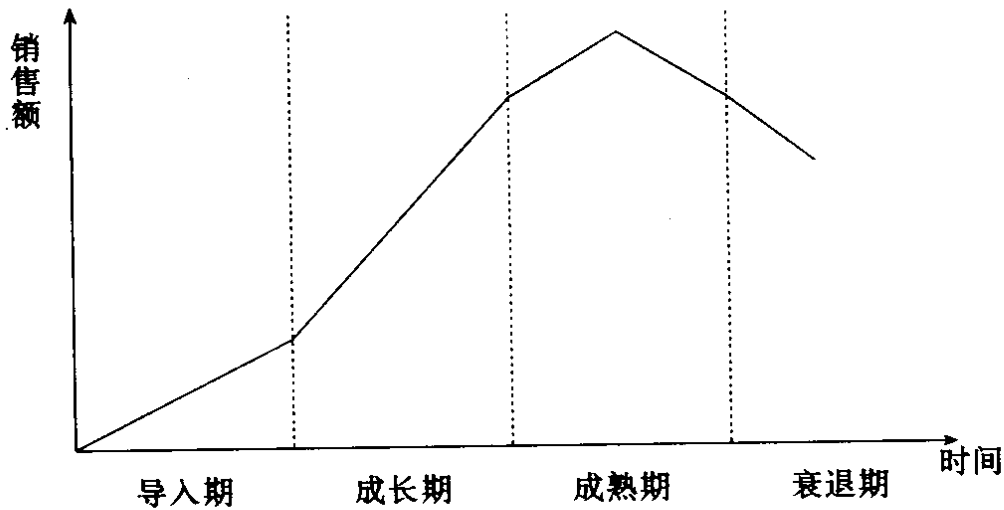
在导入期，由于新产品刚刚投放市场，企业存在两方面困难。一方面，消费者与经销商对新产品不了解、不信任，存有戒备心理；另一方面，这个时期的新产品生产无论在所使用的设备、工艺，还是工人操作技术的熟练程度与规范，都还未定型，存在着许多问题。于是，产品质量不稳定，成本偏高。这也反过来更增加了消费者与经销商对新产品的不信任。于是，许多新产品在这一阶段夭折了。企业要渡过这个阶段的层层关口，就要下决心完善设备与工艺，提高工人的操作技术水平，以提高新产品的质量。同时，企业要投入大量资金进行有力的促销活动，以打开销路。

在成长期，成功渡过导入期的产品已被广大消费者所接受，市场全面打开，销量急剧上升。此时，企业也已克服了产品首创初期所存在的设备、工艺不成熟，工人的技术培训还来不及展开的局面，产品的质量大幅度提高，销售额与利润迅速增长。从产品生命周期图看，此时为销售曲线陡峭上

升。

在成熟期，产品的销售量达到顶峰，此时的销售量主要靠消费者的重复购买来维持，产品的销售增长速度缓慢，市场净扩大率几乎为零。

在衰退期，又有更好的新产品出现，促使消费者的消费需求发生变化，转而弃之他投。产品因无利可图而退出市场，完成自己的使命，企业放弃该产品后，转而开发新的产品。



产品生命周期图

· (二) 新产品开发的困难

首先，从刚才导入期的描述中可以看到，由于新产品的开发，使企业陷入两难境地。一方面，消费者与经销商还未接受新产品，致使销售增长呈低迷态势，企业不但没有收益，甚至还要亏本。另一方面，企业还不得不再投入大量资金，去改善制造设备、工艺，以及提高工人的操作技术。而新产品的命运却前途未卜，据统计，在营销活动发达的地区，其新产品开发的失败率高达 70%，真正能获得成功的只有 30%。这使企业在开发新产品时，将冒很大的风险。

其次，即使是新产品渡过了导入期的难关，开发成功而进入成长期，这表明，产品已迅速为消费者所接受，市场在迅速扩大，规模经济效益被越来越明显地体现出来，企业的利润急剧增长；产品的销售曲线正以不可抗拒的势头，往成熟期的高峰冲刺。但这个时候问题来了，众多的竞争者们不再观望、不再等待了。他们被诱人的市场前景与高额的产品利润所吸引，迫不及待地纷纷投入进来，加入到此产品的市场争夺中去，即所谓的“抢跑道”，谁都想在这块越做越大的蛋糕上夺得一块数量可观的份额。因此，这个时候的市场，往往处在一个“过度进入”的状态。

比如，果茶饮品，因其品种新颖、风味独特而很快受到消费者的青睐，在北方诞生后即长驱直入南方市场，再加上得力的广告攻势，一时在市场上大行其道，春风得意，商店门前出现了消费者批量争购的景观。众多的厂家看到这一景象后，立即转换枪头，争先恐后地纷纷上马，“依葫芦画瓢”地开发起果茶饮品来。这样，短短的一两年时间内，果茶生产厂家从1993年的200多家猛增到1994年上半年的500多家。果茶产量也由1993年的4000万瓶猛增到1994年上半年的8000万瓶。这时，有些厂家竟还未察觉到果茶滞销现象，或盲目错估市场，以为目前情况只是短暂滞销。因此，全都开足马力生产。结果，果茶热从形成到降温，历时只仅仅两三年时间，果茶市场一哄而上，终于又一哄而散了。

自从得知“马家军”赛场夺冠是因为以鳖作为进补之物后，自从马俊仁以进补秘方与江苏圣达合作推出鳖精产品获得成功之后，在一个年销售额超亿元的市场面前，竞争者趋之若鹜。由此，一场中华鳖大战，搅得天昏地暗。消费者漫步在大中城市大大小小食品商店与医药商店柜台前，面对那

些名目繁多且令人目不暇接的“精”啦、“膏”啦、“液”啦、“浆”啦，真是头皮发麻，晕头转向。光一个常州地区，竟有300多家生产厂家。在这样一个混乱的市场争夺战中，良莠不齐，真假难辨，终于迎来了国家工商局与有关医药管理局的全面治理与整顿。

可以想见，最早开发出新产品并将其成功地推入成长期的企业，由于市场存在“过度进入”而遭受到惨重的损失，企业的发展受到了极大的威胁。因此，企业要开发新产品，确实会遇到很大的危险与困难。

（三）产品生命周期陷阱

“产品生命周期陷阱”的概念，最早是美国营销学家通过研究本世纪美国大公司的历史以后而提出来的。

他们在调查了在美国按资产规模统计为最大的25家大公司后指出，一些著名的大公司一度曾占有令人赞叹不已的市场份额，因为它们手里握有非常有力的处于成熟期的产品，成为所谓的“成熟企业”。于是，它们过分地依赖这些成熟期的产品，因此，“成熟企业”主要采取非产品因素进行竞争，如重视分销渠道的选择、增强促销手段、改变定价策略等等。如前所说，正由于新产品开发的困难重重，风险很大，于是现有的成熟期产品成了它们的命根子。这些企业总是因为害怕风险，而把产品创新拒之门外。这样，成熟企业的产品开发与革新能力逐步衰退，任何产品都不能逃脱自己有限的产品生命周期，随着产品衰退期的到来，这些显赫一时的大企业也随之衰落下去，甚至最后消失了。这就是企业陷入了产品生命周期陷阱。

但是，如果我们不迷信成熟期的产品，不是被动地受制

于产品的生命周期，不去把处于销售高峰期的“拳头产品”当成财务上进行“榨取”与“收获”的对象；而是想方设法努力去挖掘现有核心产品的潜能，遵循消费者的基本需求，不断地改进与变革现有产品，去满足并创造消费者新的需求，就能成功地跨越产品生命周期陷阱，延长产品在成熟期的持续时间，甚至使产品重新回到成长期。本书将从六个方面探讨企业如何有效地延长自己产品的生命周期，如何成功地跨越产品生命周期陷阱，并用大量的实例作佐证加以说明。

二、跨越产品生命周期陷阱方法之一： 为现有产品创造新的消费观念

当今社会，不同年龄层次的消费者，其经济观念，尤其是消费观念的差异正在不断增大。因此在西方，特别是在美国和日本，新一代对传统观念发起了猛烈冲击。与他们的前辈一生恪守自己传统的、约定俗成的消费观念不同，新一代显示出完全不同的风格。他们成长在较少规范约束的家庭，学校教育管理比较松散，加上电子传媒中商品文化信息的高速传播，使他们在消费意向与需求上呈现出千姿百态的面貌，这就为企业的经营者有意识、有目的地促成消费者消费观念的改变奠定了基础。

一旦新的消费观念形成后，市场经营者将有可能从无到有地建立起新的消费市场。如美国的软饮料市场长期被可口可乐与百事可乐所把持。当七喜汽水诞生后，七喜汽水的营销者们想方设法改变消费者固有的消费观念。他们把消费者的软饮料消费分成两大类型：即可乐型与非可乐型。七喜汽水定位为非可乐型饮料。新的消费观念产生以后，也就意味着可乐型消费者可以喝可口可乐或百事可乐，而非可乐型的消费者就应该喝七喜汽水了。通过提出新的消费观念，七喜汽水作为初出茅庐的后起之秀，顺利而又迅速地拓展出了自己新的消费市场。

下面我们来看几种营销者们所创造的新的消费观念。

（一）审美概念的变化

1. 西装的演变

在西方社会，西装一直是有身份、有地位的象征，尤其以庄重、严谨著称的英国绅士，向来要穿一套质地优良、做工考究的西装，头戴呢礼帽，来显示自己作为一位“先生”的风度。但是今天，人们的生活节奏急剧加快，在休闲观念的冲击下，穿西装的人正在不断地减少。在英国，1993年西装的销售量与1992年相比下降了15%。有人甚至偏激地认为，西装应当让位了，并把这看成是摆脱英国传统束缚、使服装朝更加注重自我表达的方向转移的契机。

不过，西装却并没有因此而继续走下坡路。1994年春，西装以其新的姿态出现了，即休闲西装。它以绚丽多姿的色彩、轻柔飘逸的面料制成。原来的男西装素以整体的套服与相应的饰品相统一，其造型、色彩与饰品的谐调性都要求极为严格。而现在却打破了这种单调的穿着方式，取而代之的是以单件上衣配衬不同色彩、不同质地、不同手感、不同面料的西装，而西装里面也用不着穿令人窒息的硬领衬衫与打领带了，只要穿上一件自己中意的T恤衫即可。过去被视为绅士象征的西装领带，现已变成了单调乏味的象征。

与此同时，休闲西装的自身也正在得到不断发展与完善。夏天穿西装，对一些男人来说有如酷刑。如果再一听是羊毛料子，则更不可思议。但是，1995年春夏，国际上西服普遍使用凉爽羊毛当原料，令人感到好奇。多数人认为羊毛是寒冬用来保暖的，其实，取自美丽诺羊的凉爽羊毛，就可打破“羊毛只有秋冬穿”的观念。国际羊毛局人士说，该羊毛表面覆盖一层细小鳞片，能大量吸收皮肤湿气、汗水，保持皮肤

干爽。由于羊毛纤维能蕴含空气，不仅使羊毛具有弹性，更可阻隔外界冷热空气，可预防静电及沾染灰尘。值得一提的是，目前日本最流行的拨水处理布料，也可和凉爽羊毛混纺运用。一般布料纤维不具表面张力，一旦沾到水分，经过毛细管作用后，很快就被吸入，形成污点不易洗去，但拨水布料在雨水中淋过，或咖啡溅到后，只要赶紧抖一抖，拨一拨，它的表面张力并不会使水分留下痕迹。

由此，西装被赋予了一种全新的审美观念，休闲西服更能适应现代生活的节奏、适应人们的心理需求。急剧变化的生活排斥那种端端正正、一丝不苟的传统西装，从而向着灵活、舒适、表现个性的方向发展。休闲西装，作为一种新的服装潮流，正是从这儿发源的。

2. 内衣外穿时尚

90年代，营销者们掀起了一股以标志自信和与众不同为特色的“内衣外穿”潮流。首先，英国最前卫的设计师维维安·韦斯特伍德创造了“内衣外穿”的观念。她的标新立异和奇思妙想，不仅震撼了巴黎的时装舞台，时装大师们也都纷纷从中汲取灵感。在95春夏时装发布中，世界著名时装品牌夏奈尔、迪奥、拉克鲁瓦、让·哥龙纳等都纷纷推出自己的“内衣外穿”新款式。如今，在中国的大都市，连许多一直被传统文化束缚的中老年人也跟上了潮流，“内衣外穿”已不仅仅是青年人的专利。

外穿内衣以纯棉质地的面料为主，周身采用镂空、镶嵌、束腰、展胸等主要样式来烘托一种细腻美、线条美。“内衣外穿”并不是简单地把内衣当作外套穿在身上，而是蕴含着一种先锋意识和模糊概念。内衣的柔软、富有弹力的面料，佐以精细的制作工艺，使女性不仅穿着舒适，更增添几分干练

和洒脱，在顾盼流连之间显露出飘逸的风采，以一种服饰语言诉说着女性的无穷魅力。

在广州，一种注册商标为“风信子”的时装式内衣系列，于1994年年底出现在广州市各大商场的柜台上，并立即受到了广州人的青睐。这种内衣的价格比普通内衣贵4倍左右。生产“风信子”内衣的广州佳发针织有限公司负责人说，他们敢于投入近亿元，引进当今世界上最先进水平的设备来生产时装化内衣，就是因为他们看准了消费者对“内衣外穿”这一新的消费观念的认可与需求。与此同时，广州的冬季，羊毛内衣也正潇洒街头。寒冬里，人们对内衣的消费不仅要起装饰、衬托的效果，还要有较佳的御寒功能，因此在寒风“驾临”羊城之际，羊毛内衣迅速成为消费者争购的抢手货。羊毛内衣是选用纯羊毛线织造而成，针眼细密，故而轻盈、柔软且富有弹性，其保暖度又抵得上笨重的毛衣。身着羊毛内衣，在严冬里得以卸下沉重的“负荷”，轻装“上阵”，既可以保暖，又不显臃肿，令女士显露出其婷婷可人的风韵，透出一份潇洒和自信。

3. 假发套的新作用

在注重个性形象的今天，假发套已不再是演员贴近角色的工具以及少数消费者掩饰自己秃发谢顶的专用品，它已演变成成为服饰文化的一部分，与服装、鞋帽一样，成为审美形象设计的一个重要内容。

现代女性喜欢从变化中寻找美感，发套成了她们塑造自我形象的有效工具。清新自然、修剪整齐的短发是职业女性的偏爱，那迎风急步时飘荡在耳际的发梢令现代女性独立与果敢的个性显露无疑；而厚厚的如丝绸般富于光泽柔软滑爽的直长发则是最具魅力的一种，质朴健康的发质掩映的是令

人心动的年轻与娇媚；蓬松卷曲、明暗相间而富有韵律的长发最富浪漫情怀，演绎着女性柔情似水而又善变的心绪。在一些电视剧中经常看到的女主角梳理的“奔式”发，是1995年春节最行俏的假发新发型，该发型以顶面曲线的蓬松与两侧垂线的内翘，经假发技师巧妙地制作，配之以不同的刘海，使发型既有年轻人的潇洒美丽，又有中年少妇的娴雅端庄。假发套还有牡丹式、蝴蝶式、荷叶式、菊花月牙式、鸳鸯式、芙蓉式等众多新发型，如此美仑美奂的发套勾勒出各具风采的女性形象，具有各自不同个性的女性，不难从中找出最适合于自己的一种。

“哟，你戴的是假发吗？真漂亮！”“简直不认得了！”在新春拜年的人流中，人们常常听到这样的赞美之辞，因为戴假发给亲朋好友的第一印象确实是面貌焕然一新。于是，“千树万树梨花开”，在大街小巷林立的商铺中，假发的经营网点几乎开始超过了理发店，连许多理发店和美发厅的货架上、墙面上，也挂满了琳琅满目的假头发。人们戴着假发走亲家会朋友，比比看谁的假发更入时。在新春佳节期间，百年老店上海豫园商场永青美发商都，每天销售假发达300多顶，等候做假头发的人排成了长队，七位假发专业技师为顾客梳洗吹理，忙得不亦乐乎。假发风也悄悄吹到了上海的郊县。在嘉定镇一家百货店内有一个假发套经营柜台，以往生意颇为清淡，1994年以来，这个柜台的生意出人意料地越来越好。在7、8月份假发套的销售淡季，这里的生意照样红火，不仅当地顾客前来购买，就连太仓市的居民也远道来此选购假发套。

正因为一种新的审美观念的创造，使假发的适用范围得到了大大的延伸，假发的销售迎来了一个明媚的春天。