

现代公司产品战略与开发

黄维和 刘洪军
廖 亮 徐 斌 编著
李景元 陈韶华

企业管理出版社

产品战略与开发

现代公司产品战略与开发

黄维和 廖 亮 李景元 编 著
刘洪军 徐 斌 陈韶华

企业管理出版社

企业管理出版社

(京)新登字 052 号

现代公司产品战略与开发

黄维和 廖 亮 李景元 编著
刘洪军 徐 斌 陈韶华

企业管理出版社

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

石油管道报社印刷厂

850×1168 毫米 32 开 9.125 印张 230 千字

1994 年 5 月第一版 1994 年 5 月第一次印刷

1998 年 10 月第二版 1998 年 10 月第二次印刷

印数:5000—5500

定价:16.00

ISBN7-8001-369-3/F·369

内 容 提 要

本书以“发达国家新产品开发借鉴”课题研究成果为基础编撰而成。全书从现代企业作为市场经济主体出发,顺沿发达国家在市场经济进程中新产品开发的线索,在理论角度上深入地探求了“产品营销、产品创新、产品周期、产品开发、产品结构、产品组织”的内涵。在实践角度上,深入地研究了产品的“开发过程、开发研究、开发信息、开发预测、开发设计、开发品牌、开发销售”的运行操作方法。

本书在编写过程中,实现了理论与实践、借鉴与创新的有机统一。内容与形式均有新意。可供企业管理人员与高校师生参考。

产品营销理论

目 录

产品营销
理论

上篇市场经济与产品开发理论

第一章 公司产品营销理论.....	(3)
第一节 产品营销概念.....	(3)
第二节 产品营销要点.....	(9)
第二章 公司产品创新理论	(18)
第一节 产品创新概念	(18)
第二节 产品创新要点	(23)
第三章 公司产品周期理论	(37)
第一节 产品周期概念	(37)
第二节 产品周期要点	(39)
第四章 公司产品结构理论	(55)
第一节 产品结构概念	(55)
第二节 产品结构要点	(57)
第五章 公司产品开发理论	(70)
第一节 产品开发概念	(70)
第二节 产品开发要点	(75)
第六章 公司产品组织理论	(90)
第一节 组织开发概念	(90)
第二节 组织开发要点	(98)

3204.28801

下篇产品开发与运行操作实践

第七章 公司产品开发过程	(113)
第一节 开发过程简述	(113)
第二节 开发过程运作	(116)
第八章 公司产品开发研究	(132)
第一节 开发研究简述	(132)
第二节 开发研究运作	(145)
第九章 公司产品开发信息	(167)
第一节 开发信息简述	(167)
第二节 开发信息运作	(170)
第十章 公司产品开发预测	(199)
第一节 开发预测简述	(199)
第二节 开发预测运作	(200)
第十一章 公司产品开发设计	(217)
第一节 开发设计简述	(217)
第二节 开发设计运作	(220)
第十二章 公司产品开发品牌	(234)
第一节 开发品牌简述	(234)
第二节 开发品牌运作	(235)
第十三章 公司产品开发销售	(260)
第一节 开发销售简述	(260)
第二节 开发销售运作	(263)

市场经济与产品开发理论

上 篇

第一章 公司产品营销理论

第一节 产品营销概念

一、营销概念

现代市场学告诉我们,市场营销概念是一种统率企业生产经营活动的指导思想,也是新产品开发的指导思想。北美企业经营的发展证明,在市场营销概念指导下的企业,能够设计出一整套经营活动体系,向社会提供能满足当前和潜在顾客需要的产品和服务,同时保证获得合理的利润。

市场营销可以这样来定义,市场营销是一个经营活动体系,它对能满足当前和潜在顾客需求和欲望的产品进行计划、定价、促销和分销,同时使企业取得合理利润。

理解和执行市场营销观念有五个要点:

1. 消费者是市场营销活动的中心。全心全意为顾客服务,满足顾客的需求,既是企业经营活动的起点,也是经营活动的终点。美国福特、通用等大汽车公司在 20 世纪 80 年代以前,每年投入市场的汽车约为 900 万辆,销售额逐年上升。可是 1981 年前后的两三年,美国市场上国产汽车的销量急剧下降 40% 左右。原因是美国当时正值经济衰退,借贷利率上升,失业率回升至 14~16%,加上能源短缺而引起油价上涨,由于这些因素促使购车者对汽车的

需求产生了迅速的变化。美国人一向认为他们很富裕,颇有“天之骄子”之感,使用卧车的习惯原来是追求大型、方便、舒适,也开始寻找省油、价廉的汽车。正是这个时候,日本的较小巧、高质量又省油的汽车接踵冲进美国市场。由于日本的汽车迎合了当时美国汽车市场已经变化了的需求,从而夺走了近一半的市场占有率。拿油耗指标来说,美国卧车平均约为 20 英里/加仑,而日本车约为 40 英里/加仑,大约是两倍。

从消费者的需求出发,满足其需求为中心来设计经营活动和开发新产品,这是市场营销概念最根本的一点。

2. 市场营销活动是整个企业活动的主导。除了经营部门和销售部门要管市场营销以外,生产、技术、行政和财务部门都应协调一致,共同努力去完成企业的市场营销目标。企业内各部门应当互相配合、互相支持,好比一支足球队。各部门之间常常会有矛盾,但必须同心协力去满足目标市场的需求。

3. 市场营销概念要求企业管理人员关注经营活动的全过程,并不只是注意销售过程中,还必须关注销售后顾客是否真正得到满足。比如,买了一台电视机的顾客,一开始得到了满足,几个月以后,机子需要维修但得不到企业的帮助,顾客还满足吗?这种售后服务在工业品市场更加重要。

4. 市场营销业务包括四大组成部分,即产品(服务)、定价、促销和分销,它们各有侧重又互相影响。企业必须针对具体的营销目标、运用适当的策略,把这四大组成加以巧妙地调配,使他们形成一种整体,即市场营销组合。

5. 企业市场营销活动的重点在于取得合理的利润并争取较长期盈利。换句话说,要在保证利润的前提下满足消费者的需求,否则企业就无法生存下去。所以,市场营销活动应当成为一种使消费者和企业双方都能从中取得利益的活动。

市场营销概念起源于第二次世界大战后的美国。当时,由于

战时经济促成的巨大生产能力和先进的科学技术正在寻找新的出路。大量企业由军用转向民用生产和服务,大批参战人员复员急需就业机会,形成了物资多、人民财富少、购买力不足和生产“过剩”的局面。总之,商品交换的基本特点是买方市场。

从工业革命到第二次世界大战结束,西方特别是美国先后经历了三个企业经营的发展阶段。一是以生产为主导的阶段。在这一时期,产品供不应求,消费者主动急需购买机会甚至抢购,往往没有选择余地。二是以销售为主导的阶段。在这个时期,产品供求基本趋于平衡,消费者不急于购买,有一定挑选可能,企业要想先人出售自己的产品,就必须讲究“推销”技术和手段。三是以市场营销为主导的阶段,这时候本产业的产品大量过剩,消费者有充分选择余地,他们对产品和服务的需要亦变得更加具体和多样化,企业提供的产品只有与消费者的需求越接近,才能在竞争中取胜,生存的可能性也才越大。

根据市场营销概念,有关开发新产品的规划,不但属于市场营销计划的一个组成部分,而且必须符合企业总体经营战略的需要。如图 1-1 所示,从公司的任务和目标确定新产品开发目标,再根据经营战略计划拟定新产品开发策略和新产品规划,然后经过调整综合为企业的营销组合,以满足目标市场的需求。

因此,在本书第一部分里,我们不但要对产品、新产品、产品生命周期、产品组合分析等基本概念进行较深入地讨论,而且还将研究影响新产品开发成败,必须处理好与企业市场营销活动协调关系的全局问题,即新产品开发策略和组织问题。

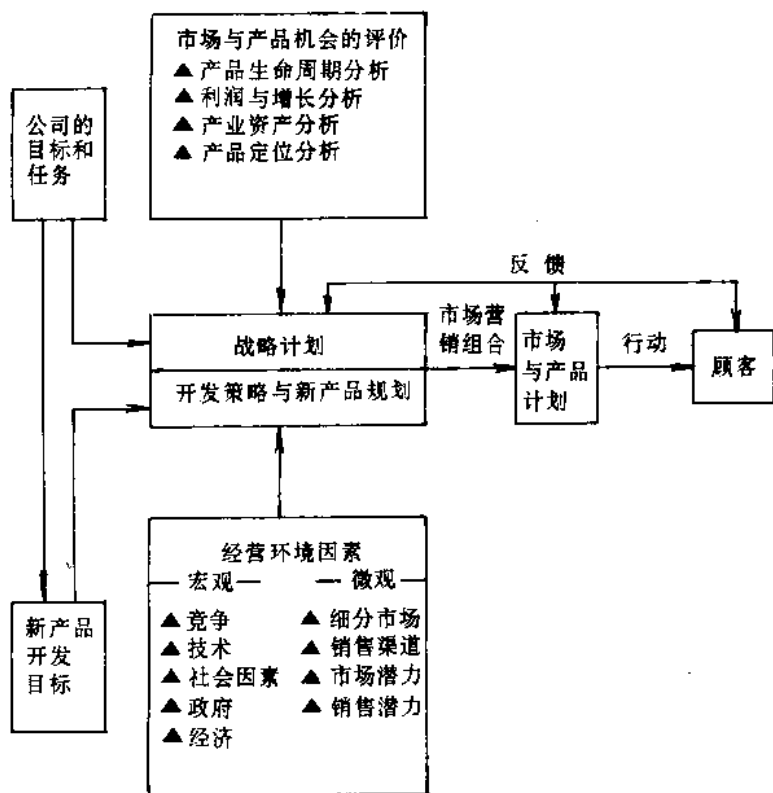


图 1-1 战略计划和新产品规划的评价因素

二、新产品开发对企业的意义

企业有关新产品的决策是总体经营战略和市场营销决策的重要组成部分。新产品开发是企业生存和发展的重要支柱,它对企业将来的经营状况和前景有重大的影响。

企业是社会的细胞。社会的发展需要不断增强企业的活力,企业的发展才能促进社会的发展。为了促进社会的发展和国民经济的发展,要求企业不断提供新的产品和服务,以便满足社会不断增长的物质和文化的需要。不过,这里要介绍的,是仅仅从企业自身的角度来看待新产品开发的意义。

1. 促进企业的成长。促进企业的成长是开发新产品最根本的意义所在。据美国《研究与管理》杂志 1980 年统计,大多数公司销售额和利润的 30~40% 来自 5 年前还不属于本企业产品范围的那些产品,新产品已经在企业成长方面起了重要作用。从投资的角度看,成长即意味着成功。所以,多数企业都力图向市场投入更多的新产品,扩大本企业的市场份额。某类产品市场占有率的提高使企业获得更高的利润率和资金周转率成为可能;反过来,仅靠现有产品去提高这些衡量企业成长的比率,是很困难的,企业要负担更为繁重的市场营销费用。据统计,凡是经营得好的企业大多数都有能向市场推出更多新产品的能力。

2. 对竞争做出反应。开发新产品可以维护企业的竞争地位。由于最先向市场投放某项新产品的企业总是少数一两家,其它企业特别是同行企业往往要对此做出反应。这种反应如扩大同类产品系列或品种、模仿或改进竞争者已经上市的产品、推出本企业的类似新产品等。反过来,前者又会对自己的新产品实行改进。总之,竞争双方都力图通过新产品开发去取得对某一特定市场的主导或支配地位。加拿大啤酒市场就是一个典型的例子,当米勒公司推出了 LITE 啤酒获得成功后,几乎所有的啤酒公司都相继投入了自己的类似新产品,参加市场竞争。在几个月之内类似 LITE 的新产品有 40 多个。

3. 利用剩余的生产能力。开发适当的新产品可以使企业现有过剩的生产能力得到利用,同时实现更为均衡的生产。在固定成本不变的情况下,这样开发的新产品可能使总成本降低,提高企业

资源利用率。

4. 促进其它产品的销售。当一种新产品成功地进入市场后,随着该新产品销量的增加,本企业其它相关产品的销量也随之增加。这也是开发新产品的一个重要原因,特别是在工业品市场上。例如,美国的一家计算机公司——霍尼威(Honeywell)公司在前几年开发了小型机系统,随着小型机系统销量上升,使它的传统产品大型机系统也扩大了销量。工业品用户需求的变化,比如设备更新、工艺换代,往往有向同一供货商或制造厂购进更高档产品的趋势,以便发挥他们已熟悉该类产品技术的优势。因此,开发好新产品可以改善现有产品的市场地位。

5. 对环境变化的反应。当消费者需求发生变化或者环境条件改变,预示着企业的现有产品已出现衰退可能时,企业必须寻找可代替的产品,这往往是开发新产品最直接的原因。以北美为例,城市居民对酒类的偏好,改变了过去饮烈性酒的习惯,因而大量品类繁多的低度软饮料新产品应运而生;在工业品市场上,由于能源短缺和人们对环境污染所表示的更加关注,迫使不少厂家去开发某种能效高、污染小的新机械和设备,以适应环境变化的需要。

6. 加速新技术、新材料和新工艺的应用。开发新产品为新技术、新材料和新工艺的应用提供了途径。这“三新”的应用是新产品开发的重要基础。应用新材料、新技术或新工艺而开发的新产品不但成本低,有较高的使用价值,而且往往可以“创造”出消费者对该类产品的 new 需求。因此,这类新产品不但有较强的竞争能力、而且有更旺盛的生命力。近年来,世界服装行业大量采用各种新面料,如各种尼龙合成衣料;日用工业品和家用电器也一反过去的传统制造工艺,纷纷使用塑料、尼龙等新材料和表层喷镀新技术。应用“三新”以开发新产品已经成为各行业营销策略中的一个十分引人注目的新趋势。

7. 激发企业管理和技术人员的革新精神和创造力。要搞

好新产品开发必须依靠企业管理人员、工程技术人员和工人的革新精神和创造力,而只有在进行新产品开发的过程中才能有效地激励这种革新精神,培养更高的创造力,提高企业全体人员的素质。事实上,古今中外凡有所作为的企业家和工程技术专家都是富于创新、探索和开拓的勇士。一旦企业高层管理者把这种创新精神注入本企业的管理体系时,其市场营销和新产品开发就如一部得到新能源的机器,会加速地运转。正如美国著名管理学家杜拉克指出的:“经营型企业有且只有两个根本任务:一是革新;二是市场营销。”

第二节 产品营销要点

一、新产品开发的风险

显然,不是所有已投入市场的新产品都能为市场所接受、迅速成长并较长期地满足企业的经营目标。恰恰相反,相当多的新产品仅仅在投入市场初期、即介绍期便夭折,有的甚至在开发过程中就停止了继续开发。新产品开发存在着风险、有时风险还很大。开发的失败,将消耗企业一定的资源,有时还会影响企业已建立的良好声誉。事实上任何探索未来的行动都不同程度地担负着风险。我们讨论这个问题,是为了从已有新产品失败的教训中寻求历史借鉴,使新产品开发工作进行得更合理化。

1. 新产品开发的失败率。新产品开发的失败率究竟有多高,不同的资料来源给出了不同的答案,而且其数值变化范围很大,失败率大体上在 10~90% 之间。比如,1983 年美国全国工业会议发布的统计资料指出,大约 30% 已投入市场的新产品未取得成功。布诺尔(Buzzell)和罗斯(Nourse)在美国哈佛工商评论(67 年第 10 期)上发表了《食品工业产品革新》这篇有广泛影响的论文,其中报

导说,22%的新食品在试销后便停止了开发,在投入市场的新产品中又有17%被迅速撤出。雷诺(Lazo)在对整个工业品市场营销进行分析时,认为工业新产品的失败率高达80~90%。表1-1是七个对新产品失败率的研究最有代表性的研究资料的结果,它是克雷尔对31份这样的资料经过分析,将引证最多的七份加以列表而成,并编入了1983年新版《新产品管理》一书中。

表1-1 新产品失败率的统计

著者或咨询公司名	失败率%	
布兹、阿隆和哈米尔顿	37%	(消费品)
	38%	(工业品)
巴诺尔和罗期	27%	(食品)
库奇雷恩	30%	(综合)
格拉享	41%	(综合)
格雷弗/尼尔申	42%	(食品)
霍布金斯和贝尼	40%	(消费)
	20%	(工业)
曼斯菲尔德	26%	(工业)

这份统计资料说明,工业新产品开发约有25%不成功,而消费新产品约30~35%未达到开发者所拟定的开发目标。

另一份新产品失败率的统计分析也值得重视,它是由居世界第四位的国际广告公司总经理马瑟·英克(Mathy·Enck)提出的。他对西方各主要市场过去30年来各类新产品的开发和投放进行了调查,发现大约每25个新产品设想中只有一个真正成为了进入市场的商品,其它24个产品设想都中途停止了开发,而且在投入市场的新产品中经营状况不佳的仍然占很高的比例。他还发现,

当前世界技术有很大的进步,企业的市场营销技能也普遍提高,但是,新产品开发的失败率同 25 年前相比几乎是一样的。

尽管失败率可能比成功率高,企业仍然不得不努力去开发新产品,而且投入的资源也越来越大。美国 1983 年全国用于研究与开发的费用约 750 亿,比 82 年增加了 9%。对于新产品开发管理人员来说,唯一可以选择的道路是寻求一种能降低风险,增大成功可能性的策略和方式。

2. 新产品开发失败的原因。美国全国工业会议对新产品开发失败的原因进行过分类。结果如下:

1. 市场分析不恰当	32%
2. 产品本身不好	23%
3. 成本超过预期值	14%
4. 投放时机不当	10%
5. 竞争的阻碍	8%
6. 销售力量、分销与促销组织得不好	13%

其中,1、4、5、6 四项可以归结为市场营销方面的原因,占 63%。前面曾提到过的布诺尔和罗斯在他们的研究中也得出类似的结论;在进入市场以前而遭受失败的新产品约有 80% 左右出自市场营销方面的错误,由于生产和技术原因造成的失误占很小的比重。

以上是已经上市而未达到开发目标的新产品的分析统计结论。它告诉我们新产品开发不是一项纯属企业工程技术范畴的问题,而且,随着市场上新产品竞争的加剧,新产品开发是否成功在很大程度上依赖于企业能否自觉和有效地运用市场营销概念和技巧。

另一位美国专家、十位最著名的市场学学者之一卡特勒(Philip·Kotler)曾从企业管理职能运用的角度,对新产品失败的原因进行过研究。他认为导致开发失败的主要原因有八项: