

第一篇

产品决策：

定位、开发与品牌

第 1 章

产品与产品线决策

一、加速变化的商业世界

提 要

产品是什么？产品概念包括哪些方面的内容？不同的产品应该采取哪些不同的策略？产品是个很陈旧的概念，但它又是在不断发展变化的，作为经理人，你不能不捕捉这些细微的进步。在本文中你将重温这些古老而又常新的问题。

产品是一切企业活动的核心和出发点。产品问题是所有企业管理者都不得不非常关注的问题。那么，产品到底是什么呢？产品是指能够提供给市场从而引起人们注意，供人取得使用或消费，并能够满足某种欲望或需要的任何东西。步步高 VCD 机，各种发屋的理发，北京音乐厅音乐会，北戴河度假，一汽公司的卡车，以及律

师咨询意见，所有这些都是产品。产品不仅仅是指有形商品。从广义上说，产品包括有形物品、服务、人员、地方、组织、构思，或者这些实体的组合。服务产品包括可供出售的行为、利益和满意，例如银行、饭店、咨询、以及家居装修服务等。服务都是无形的，而且不涉及所有权问题。

新产品开发者需要从三个层次来研究产品和服务。其中，最基础的一个层次是核心产品。核心产品位于整个产品的中心。它是指消费者在购买一样产品或一项服务时所寻找的能够解决问题的核心利益。一个妇女买口红，她买的远不止口红的颜色。有些化妆品生产商认为，“在工厂里，我们生产化妆品；在商店里，我们出售希望。”饭店认为它不仅仅是出租房间，还为了“让旅客有一些美好的旅行回忆”。因此，在设计产品时，营销人员首先必须确定产品将带给消费者的核心利益是什么。

产品设计者接下来要做的是围绕核心利益制造出实际产品。实际产品可有五大特征：质量水平、特色、设计、品牌名称以及包装。例如，一种索尼摄像机便是一件实际产品。它的名称、零部件、式样、特色、包装和其他特征，经过精心的组合，形成了它的核心利益——摄取重要时刻的便捷的高质量方法。

最后，产品设计者必须围绕核心和实际产品，通过附加的消费者服务和利益，建立起外延产品。索尼除了卖出一架摄像机之外，还必须为消费者提供解决拍摄问题的方法。因此，当消费者购买架索尼摄像机时，索尼和它的经销商们还要提供零部件和工艺质量担保，如何使用摄像机的免费教学，必要时候的快速修理服务，以及解答疑难问题的免费电话。

因此，产品不单单是指一组有形的东西。消费者倾向于把产品看作是满足他们需要的复杂利益集合。在开发产品时，营销人员首先必须找出产品将要满足的核心消费者需要，然后设计出实际产品和找到扩大产品外延的方法，以便创造出能最大满足消费者要求的一系列利益组合。

表 1-1 消费品市场营销分布——消费品类型

市场营 销分析	日用品	选购品	特殊品	非需品
消费者 购买行为	频繁购买，绝 少计划，绝少 比较或花精力， 低参与度	较低频率购买， 较多计划和花 精力。比较各 类品牌的价格、 质量和式样	强烈的品牌偏好 和忠诚，特别花 精力，绝少比较 品牌，对价格低 敏感度	绝少知道产品 或者知道，但 绝少有兴趣 (或是反感)
价 格	低 价	较 高 价	高 价	各不相同
销 售	销售广泛，位 置便利	在较少的几个 营销点，有选 择的销售	每个市场区域 只设 1 个或几 个营销点，独 家销售	各不相同
促 销	由制造商做大 量广告和减价 促销活动	广告和制造商、 转售商直销	制造商和转售 商更仔细地设 定有针对性的 促销活动	制造商和转售 商的声势逼人 的广告和直销
例 子	牙 膏、杂 志、 洗衣粉	家用电器、家 具、服装	奢侈品，如劳 力士表或质地 良好的水晶	人寿保险、红 十字献血

产品的分类标准很多，在研究产品和服务市场营销战略时，营销人员建立了几种分类标准。首先，根据消费者类型把产品和服务分成两大类，即消费品和工业品。

1. 消费品 (**Consumer Product**) 是指那些由最终消费者购买并用于个人消费的产品。营销人员还根据消费者如何去购买消费品，将消费品进一步细分为：日用品、选购品、特殊品和非需品，消费者购买这些产品的方式不同，因此对它们进行市场营销的方法也应有所不同 (见表 1-1)。

● 日用品 (**Convenience product**) 是指消费者通常会经常立即购买，很少比较和花精力的消费产品和服务。例如：肥皂、糖果和

报纸。他们的价格通常很低，并且被置于许多营销点随时等候客户的购买。

● 选购品（**Shopping Products**）是指消费者会仔细比较其适用性、质量、价格和式样，购买频率较低的消费品。在购买选购品时，消费者花大量的时间和精力收集信息进行比较。例如：家具、服装、旧汽车和家用电器等。选购品营销人员通常在较少的几个营销点销售产品，但却加深了销售程度以帮助客户进行对比挑选。

● 特殊品（**Specialty Product**）是指一个重要的购买者群愿意花特殊的精力去购买的有特殊性质或品牌识别的消费品。例如：特殊品牌和型号的汽车，高价照相器械，定制的男士西装等。劳斯莱斯（**Rolls - Royce**）就是一种特殊产品，因为购买者通常愿意跑很远的路去购买。正常情况下，购买者并不比较特殊品。他们只是花必要的时间到出售所需的产品的经销商那儿购买。

● 非需品（**Unsought Product**）是指消费者要么不知道，要么知道但通常并不想买的消费品，绝大多数新产品都是非需品，直到消费者通过广告认识了它们为止。知道但不需要的消费品的典型例子是人寿保险和红十字献血。根据其性质，非需品需要做大量的广告、直销和其他市场营销努力。

2. 工业品（**Industrial Product**）是指那些为进一步用于行业生产而购买的产品。因此，消费品和工业品的不同之处在于购买产品的目的不同。如果某个消费者购买一台割草机是为了在自家园子里使用，那么该割草机就是件消费品。如果同一个消费者购买同一台割草机是为了园林美化事务，那么该割草机是件工业品。

工业品的三个组成部分包括材料和零部件、资本项目、物资和服务。材料和零部件包括原材料、加工材料和零部件。原材料指农产品（小麦、棉花、牲畜、水果、蔬菜等）和自然资源（鱼类、木材、原油、铁矿石等）。加工材料和零部件包括合成材料（铁、纱线、水泥、电缆等）和合成零部件（小马达、轮胎、铸件等）。绝大多数加工材料和零部件是直接卖给工业使用者的。价格和服务是

主要的市场营销手段，建立品牌和广告则变得相对次要。

资本项目是指购买者用于帮助生产或管理的工业产品，包括安装设备和附属设备。安装设备是主要的购买品，例如，建筑物（厂房、力、公室）和固定设备（发电机、钻床、大型计算机系统、电梯）。附属设备包括可移动的工厂设备和工具（手工具、装卸车）和办公设备（传真机、办公桌）。它们的使用寿命比安装设备短，并且只用于生产过程中。

工业品的最后一部分是物资和服务。物资包括经营物资（润滑剂、煤、纸张、铅笔）和维修物资（油漆、钉子、扫帚）。物资是工业领域中的日用品，因为购买它们绝少花精力和作比较。行业服务包括维修服务（擦窗、修理计算机）和行业建设服务（法律、管理咨询、广告）。这些服务通常规定在合同中。

二、如何进行产品决策

提 要

开发产品或服务首先需要明确其所能提供的利益。这些利益是通过质量、特色和设计三大产品属性来提供给消费者的。而质量是营销人员的主要产品定位工具之一。同时，产品质量也是产品社会责任的表现和保障

产品是企业赖以生存和发展的基础，也是企业基本功能的体现。作为社会体系中的一个成员，企业对产品的认识以及产品的选择体现了企业的社会责任感。因此，树立正确的产品观念和有效的产品决策是企业的重要课题。

产品属性

开发产品或服务需要规定其所能提供的利益。这些利益是通过三大产品属性：质量、特色和设计来提供给消费者的。

1. 产品质量。质量是营销人员的主要产品定位工具之一。产品质量（**Product quality**）有两个尺度——级别和一致性。在开发产品时，营销人员必须选择一个质量级别。这里，产品质量指性能与质量，即产品发挥作用的能力。它包括产品的耐用性、可靠性、精密度，使用和修理的简便程度，以及其他有价值的属性。例如，劳斯莱斯比雪佛莱的性能质量高，表现在“行驶更平滑，操纵更简便，更经久耐用”等。因此，劳斯莱斯比较昂贵，并且适合于有较高收入并有较严格要求的市场。但是企业很少去追求最高性能质量标准，因为没有几个客户想要或支付得起高质量级别的产品。例如，劳斯莱斯小汽车，亚零度冰箱（**Sub Zero**），劳力士表等相反，企业选择的质量级别往往和目标市场的需要以及竞争产品的质量级别相一致。

除了质量级别以外，高质量还指高水平的质量一致性。在这儿，产品质量是指符合质量标准，即没有产品缺陷、以及目标性能与质量标准的前后一致性。所有企业应努力追求高层次的符合标准的质量。在这种情况下，雪佛莱的质量可以和劳斯莱斯的质量媲美。尽管雪佛莱的性能不如劳斯莱斯，但是它的质量同样能够与客户的希望相吻合，实现物尽其值。

在过去的 20 年里，对质量的全新强调已掀起了一场全球范围内的质量运动。大多数企业正在实行“全面质量管理”（**Total Quality Management**），即不断地改进在每一个生产阶段中的产品质量和工艺水平。除了单纯地减少产品缺陷之外，全面质量管理的最高目标是提高客户价值。例如，摩托罗拉在 20 世纪 80 年代早期第一次开始全面质量管理计划时，目标是大幅度地减少制造缺陷。但

是，在最近几年，摩托罗拉的质量原则已演变为“客户定义的质量”或“完全的客户满意”。

最近，全面质量管理运动也遭到了批评。许多企业把全面质量管理当成了能治百病的灵丹妙药，采取了一些形式主义的全面质量管理计划，实行的质量原则徒有其名。结果，最近的一些调查表明有三分之二、甚至更多的美国经理们认为全面质量管理在他们的企业中已经失败。但是，尽管全面质量管理在最近遭到抨击，其基本质量原则还是很合情理的。

很显然，如果只盯着质量，便会脱离其他重要变量，例如，客户想要什么。是的，许多全面质量管理计划执行得很糟糕，特别是那些从上面强行贯彻下来的方案。但是不要弄错，全面质量管理的原则仍然代表着一种做生意的正确方式。许多成功地采纳了全面质量管理方案的企业甚至已不再使用“全面质量”这个词。对他们来说，这早已是做生意的一种普通方法了。

越来越多的企业正在采纳一种“质量回报”的方法，视质量作为一种投资，并靠花在质量上的努力来保证最低限度的效益。

因此，当今许多企业已把质量转变为一种强有力的战略武器。他们在与对手的竞争中，通过不断地努力满足客户的需要和对质量的偏好，取得竞争优势。事实上，质量现在已成为竞争的必要内容。在 20 世纪 90 年代以及今后的时间里，只有追求高质量的企业才能生存。

2. 产品特色。一种产品可具有多种不同的特色。企业可通过添加特色来制造出高水平的模型。特色是使企业产品区别于竞争者产品的竞争性工具。抢先推出一种有用并有价值的新特色给客户，是最有效的竞争方法之一。

企业怎样才能发现新特色，以及将哪些新特色增添到原有产品上去？企业应定期调查产品使用者并向他们提出如下问题：您对产品的喜爱程度如何？该产品的哪一点是您最喜欢的？我们可以增加哪些特色来改进产品？您愿意为每种特色支付多少钱？这些调查问

卷为企业带来丰富的有关特色的主意。然后，企业就能够估计出每一种特色对客户价值与它对企业的成本之比。如果客户价值与成本的比值很小，也就是客户得利小而成本高，则这种特色不足取；反之，如果比值很高，则应该添加这种特色到产品中去。

3. 产品设计。另一条增加客户价值的方法是运用与众不同的产品设计。一些企业因出众的设计而闻名。例如，布莱克与德柯尔公司的电池和外来电源两用式电器和工具，斯蒂尔凯斯的办公家具和办公系统，博斯（**Bose**）的音频设备，西巴·科宁（**Ciba Corning**）的医用器械等。但是许多企业缺乏一种“设计感”。他们的产品设计根本不起什么作用，产品外观十分单调、普通。然而，产品设计却是企业市场营销宝库中最厉害的竞争武器之一。

设计的概念范围比式样大。式样仅指产品的外观。式样新颖别致，往往能夺人耳目；式样陈旧呆板，只能让人困得打哈欠。一种轰动的式样可能引起人们的注意，但是却未必能够改进产品的性能。在有些情况下，甚至会适得其反。例如，一把椅子看上去很漂亮，但坐起来却并不舒服。设计不同于式样，它的内涵更深一层——它还涉及到产品的核心。一项好的设计应该不仅能够改善产品的外观，而且能够提高产品的实用性能。

设计是对产品和服务进行市场定位及差异化的最重要工具之一。良好的设计能够吸引客户的注意力，提高产品的性能，降低生产成本，并为该产品在目标市场上创造一个强有力的竞争优势。例如，第一辆福特金牛坐车，以其流线型的车身，舒适的内座，先进的工艺，以及高效率的制造，成为当时美国最畅销的小汽车。吉列一直把设计当作是一门高深的艺术。它在德国的分公司布郎（**Brawn**），凭借其设计的煮咖啡器、食品加工器、头发吹于机、电动剃须刀和其他小家电，取得了令人瞩目的成就。

产品决策和社会责任

产品决策已引起了许多公众的关注。所以在做出产品决策时，营销人员必须仔细考虑许多公共政策问题，以及有关收购或放弃产品、专利保护、产品质量与安全以及产品保证等问题的法律法规。

如果企业通过收购增加产品种类，但其结果威胁到了公平竞争，则会遭到政府的禁止。企业放弃产品时必须清楚自己对供应商、经销商和客户所作的明示或默示的法律责任，因为这些人往往和停止生产的产品利益攸关。企业在开发新产品时，还必须遵守专利法。一家企业生产的产品不能“非法类似”于另一家企业的制成品。

制造商必须遵守有关产品质量和安全的法律。例如美国的《联邦食品、药物和化妆品法》保护消费者免受不安全和掺假的食物、药物和化妆品的危害，还有各类检验肉类和家禽加工业卫生条件的法案。实际上，许多国家都颁布了有关产品的安全法规，用来规范针织品、化学物质、汽车、玩具、药品和毒品等。如果违反规定，监管部门就有权禁止或没收有潜在危害性的产品，并对违法行为处以巨额罚款。

如果设计上有缺陷的产品对消费者造成了伤害，消费者可以起诉制造商或经销商。这一现象致使产品责任保险金猛涨，给某些行业造成了很大困难。一些企业通过提高产品价格把由高额保险率带来的损失转移到消费者身上。另一些企业则被迫停止生产高风险的产品。

许多制造商为了使客户相信他们的产品质量而作出书面产品质量担保。例如，美国国会为了保护消费者，在 1975 年通过《麦格纽森—莫斯坦保法》。该法案要求担保必须符合最低限度的标准，即修理必须在“一段合理的时间内做出并且不收费”；或者，在修理时经过“几次合理的调试”之后，产品仍然无法使用，则允许

调换或退还全部货款。否则，企业必须明确表示它做出的担保是有一定限度的。这一法案致使几家制造商改完全担保为有限担保，使另外一些企业不得不彻底放弃担保这一营销工具。

三、产品线决策

提 要

产品线有不断延长的趋势，但这并不总是好事，往往在企业内部，先是产品线随意增长，接着再大量地删除产品，这种情况会多次重复发生，由此带来的损失也是巨大的。

产品战略决策包括：建立品牌、包装、标签，以及个别产品和服务的扶持性服务。其中，产品线是产品战略的主要内容。产品线（**Product Line**）是指密切相关的一组产品，因为它们以类似的方式发挥作用，售给同类客户群，通过同一类型的渠道销售出去，或者售价在一定的幅度内变动例如，耐克（**Nike**）有几条运动鞋产品线，摩托罗拉（**Motorola**）的通信产品线以及美国电话电报公司（**AT&T**）的几条长距离电话服务线。在制定产品线战略时，市场营销人员必须做出许多严谨的决策。

主要的产品线决策是产品线长度，即产品线中产品项目的总和。如果经理人员通过增加产品项目能增加利润，则产品线太短；如果经理人员通过减少产品项目也能够增加利润，则产品线太长。产品线长度受企业目标的影响。想成为全线企业或者追求高市场份额和快速增长率的企业通常有较长的产品线。而热衷于高额短期利润的企业拥有经过精心挑选的较短的产品线。

产品线有不断延长的趋势。由于生产能力过剩，促使产品线经理增加新产品。销售人员和经销商也会促使经理进一步完善产品线

以满足他们的客户。或者，为了追求更高的销售额和利润，产品经理也希望增加产品线上的产品项目。

但是，产品项目增加之后，有些费用如设计和规划费、仓储费、转产费、订货处理费、运输费、以及新产品项目的促销费也会相应上升。其结果是，有人会要求遏制产品线如此迅猛的发展。由于资金短缺或生产力不足，高层管理人员会冻结产品线的发展。或者，企业的决策者会对产品线的获利能力提出问题，并要求对这些问题进行研究。研究结果可能是存在许多亏损性产品项目，于是将这些产品项目从产品线删除，以便提高产品线的获利能力。在企业里这种情况会多次重复发生。

企业必须仔细地管理产品线。可以用两种方法来系统地增加其产品线的长度：产品线延伸和产品线填补。当企业加长其产品线，超过现有范围时，属于产品线延伸。企业可从上、从下或从上、下两个方向延伸产品线。

许多企业最初定位于市场的较高端，随后将其产品线向下延伸。向下延伸的原因是企业发现市场低端的增长率较快。它还可以通过增加低端产品来堵住市场的漏洞以防止吸引其他新的竞争者，或者用来抵挡竞争对手在较高端的进攻。施乐（**Xerox**）向小型复印机市场扩展的原因就是如此。尽管施乐到 20 世纪 80 年代末为止一直占领着中型和大型的复印机市场，但是小型复印机市场的增长率却极快，佳能（**Canon**）、夏普（**Sharp**）和其他日本同行纷纷进军复印机低端市场，与施乐在中型复印机市场展开竞争。因此，为了适应市场需求的变化和挫败竞争者的进攻，施乐推出了小型复印机生产线。

市场较低端的企业或许想向上延伸产品线。他们或许是被较高端的快增长率和高利润所吸引，或者他们只想成为全线制造商。有时，企业向上延伸产品线是为了增加他们现有产品的信誉。通用电气（**GE**）的高质量厨房用具——“拼合字母”（**Monogram**）产品线就完全实现了上述目标。这一产品线针对的是年收入超过 10 万

美元，住房价值超过 40 万美元的少数家庭。

处于市场中区的企业可能会决定将它们的产品向两个方向同时延伸。马里奥特的饭店产品线就是运用了这种方法。普通的马里奥特饭店通过增加“马里奥特侯爵”线来服务较高端市场，而通过“庭院”和“美丽之所”旅馆来服务较低端市场。每一个不同名称的饭店线对应不同的目标市场。“马里奥特侯爵”是为了吸引和满足高层管理人员；“马里奥特”针对中层管理人员；“庭院”针对推销人员；“美丽之所”旅馆针对度假者以及手头较紧的旅客。这一战略的最大风险是，当一些旅客发现低档的马里奥特连锁饭店同样能够为他们提供一应俱全的服务时，便会住低档饭店，但是，马里奥特宁愿这些客户住它们的低档饭店也不愿失去这些客户，让竞争者占了便宜。

与产品线延伸相对应的是产品线填补，即在现有的产品线范围内增加新的产品项目。采取产品线填补方法的原因是：取得超额利润；尽力满足经销商；利用过剩生产力；成为全线领导企业；堵塞市场漏洞以排挤竞争者。例如，索尼（Sony）为了填补它的随身听产品线，增加了太阳能和防水随身听，以及绑在吸汗带上的可在慢跑、骑车、打网球和进行其他运动时用的超轻型随身听。但是，如果产品线填补导致企业产品自相残杀和致使客户感到迷惑，就有些过头了。企业应该确保新产品与原产品明显不同。

第 2 章

产品创意及其定位

一、为产品定位

提 要

产品核心价值决定一切的时代已经过去，现在，多数产品的质量大体相近。要想赢得竞争优势，企业必须学会提供更多的附加价值。

通常而言，产品的定位可以区分为 3 个层次：

核心价值。它指的是产品之所以存在的理由，如产品所具有的基本功能、好处或服务。例如，手表是用来计时的，鞋是用来保护脚的；

有形价值。这包括直接与产品相关的所有部件，比如，品牌、包装、样式、质量以及性能它们是实际产品的重要组成部分；

- ③ 增加价值。其中包括与产品间接相关或有意添加的性能和服务。产品增加价值的成分有：免费发货、分期付款、安装、售后及保修服务。

许多产品已不再靠核心价值来竞争了。30年前，买表的人可能会关心表是否走时准确。。现在，就算是廉价的冒牌表也必须能准确地报出每分每秒的时间才卖得出去。

现在表的竞争条件是**与报时无关的性能、设计、款式和品牌等有形价值的确**，它们的优胜之处已与准确报时不再有多大关系。它们的卖点在于时髦、地位象征或者是个性的反映。

技术的进步和自动化令多数产品的质量大体相近。这时，再专注于产品的核心价值只能带来麻烦，使产品无从做到独具一格，结果客户只会找最便宜的货色（

别具特色

从产品的核心价值解脱出来，使生产商得以专注于另两个产品价值。这样，他们不仅可以使自己独具一格，而且可以为产品增加价值。通常，最能增加价值的是产品的有形价值部分。这一点在化妆品和服装业较为明显。

市场营销人员必须找出自己产品在3个层次上的长处。举例来说，如果你的竞争对手专注于产品的核心价值层次，也许你该在有形价值层次上去寻找缝隙市场；如果竞争对手专注于有形价值层次，那么你应该在增加价值层次上有所突破；如果大家都专注于有形价值层次和增加价值层次，那么也许在核心价值层次上你可能还有机遇。

北美的超级市场业曾经是一个很好的范例。当所有鼎鼎有名的连锁店通过各种各样的装饰和服务，一个一个地都去有形价值和增加价值层次上进行竞争的时候，它们的产品价格无形中就会上涨。

这就为其他创业商人提供了机会，建起不讲排场的超级市场，重新专注于产品的核心价值层次。他们的超级市场要求消费者自带购物袋，商场也不做广告，店面很少装饰。这样，产品价格尽可能降到了最低，从而取得成功。

因此关键之处是要抓住产品的多种特性。如果在增加价值层次上运作，很重要的一点是，要乐于探索新的业务方式。新加坡的住宅楼宇市场就是一个很好的例子

在过去的 10 年时间里，该行业许多公司非常大胆，很有创意地在营销自己的住宅。在产品的增加价值层次上，地产商提供了诸如免费估价、降低律师费用、100%融资和室内装修等服务。与此同时，他们还在有形价值层次上提供了一些诱人条件，如空调、自动门、安全报警系统等。

并不是所有的企业都能够提供 3 个层次的价值。较小一些的企业必须在产品的各种特性中寻找缝隙。较大型的企业也不能执迷于利用 3 个层次的价值来取得更大的成功。只有当你提供的产品特性或服务正好是客户所需求的东西时，这才有可能实现

客户购买的并非产品本身，而是随之而来的好处。在为产品定位时，先要弄清客户需求的好处是什么，而不是你想提供什么。

要想在产品的 3 个价值层次上进行营销，它们各自所要求的技巧大相径庭。在增加价值层次上提供的好处可能包括与产品本身无关的服务。再来看看住宅楼宇的案例，要想在增加价值层次上营销服务，就需要与其他机构进行大量的协调，如银行、估价所、室内装修公司 and 律师所等。这就需要有非常熟稔的复杂技巧。即使在有形价值层次，地产商也必须确保其业务员得到足够的培训，能够把握好地产位置、设计和建筑风格等复杂因素。

如果试图在 3 个价值层次上竞争，营销商必须记住，成本也会相应提高。提供附加好处的成本必须算进定价策略中去。对于化妆品和香水等产品来说，导致高价格的因素是有形价值层次的组件。