

图书在版编目(悦孕)数据

哈佛经理手册 罗锐韧主编 北京:企业管理出版社, 员圆苑年
陈书苑京惠田京惠原惠

I 哈...摇 II 罗...摇 III 企业管理 原手册摇 IV 员圆苑年

中国版本图书馆 悦孕数据核字(怨苑)第 员圆苑号

责任编辑:杜摇敏

版式设计:司昌斗

封面设计:李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 员苑号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

员圆苑年 员圆月 员圆日 员圆毫米 员圆开 员圆印张 员圆千字

员圆苑年 员圆月 第一版 员圆苑年 员圆月 第一次印刷

印数:员圆册

陈书苑京惠田京惠原惠云· 怨苑 定价:员圆元(上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

摇摇主摇摇编摇摇罗锐韧

摇摇执行主编摇摇南兆旭

摇摇副 主 编摇摇姬仲鸣摇摇卢建成摇摇李永平摇摇周侃

孙健汉摇摇赵向标

摇摇编摇摇委摇摇(以姓氏笔划为序)

王摇摇培摇摇王摇摇林摇摇王鹏林摇摇于晓红

白摇摇杨摇摇冯萁萁摇摇卢火生摇摇毕摇摇慧

朱大明摇摇刘摇摇洁摇摇刘文红摇摇时闵南

李摇摇雯摇摇李芳茂摇摇李春华摇摇张红侠

张红慧摇摇杨晓静摇摇林宏海摇摇明起伟

周摇摇辉摇摇郑富英摇摇赵彦红摇摇胡国红

侯章良摇摇高占斌摇摇梁桂宽摇摇黄建军

黄梅欢摇摇黄佳懿摇摇康摇摇询摇摇谢晓洪

摇摇策摇摇划摇摇悦颀出版策划中心

北京德辰文化发展公司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月

摇 ~~~~~

摇第九单元

摇 ~~~~~

哈佛经理业务管理摇

我没有直觉的天赋 ,我需要勤奋和经验才能去解决种种问题。

——(美)卡尔文·柯立芝

为顾客提供世界上最好的服务。

——(美)小托马斯·沃森

所谓效率 ,说来也非常简单 ,就是抛弃笨拙的方法 ,用我们已知的最好方法去工作。

——(美)亨利·福特一世

对业务不精通是一个经理最大的悲哀。哈佛经理要想成为自己的主人 ,必须精通于从产品、质量到项目开发 ,从营销、国际营销到财务等各方面的管理技能。

——编者

哈
佛
语
录

生产效率的意义是 ,使生产的诸要素取得平衡 ,使最小的努力产生最大的成果。

德鲁克

市场并不是偶然出现的。它是预料到某种需求的存在从而进行经营活动的结果。

罗杰·福尔克

一个企业 ,如果它的产品和劳务不能销售出去 ,或不能为人所消费 ,那么即使它的管理工作是世界上最出色的 ,也是白费力气。

罗杰·福尔克

第一章 摇哈佛经理的 产品管理

一、产品组合企划

产品是企业市场营销组合中的一个重要因素。产品管理直接影响和决定着其他市场营销组合因素的管理 ,对企业市场营销的成败关系重大。在现代市场经济条件下 ,每一个企业都应致力于产品质量的提高和组合结构的优化 ,以更好地满足市场需要 ,提高企业产品竞争力 ,取得更好的经济效益。

研究产品管理 ,必须明确产品的概念。所谓产品 ,是指能提供给市场 ,用于满足人们某种欲望和需要的任何事物 ,包括实物、服务、场所、组织、思想、主意等。可见 ,产品概念已经

远远超越了传统的有形实物的范围,思想、策划、主意作为产品的重要形式也能卖钱。正确把握产品的整体概念,对于企业为市场设计、供应适销对路的产品,取得预期收益,至关重要。因此,必须不断增强对产品整体概念的认识。

□ 产品整体概念

现代市场营销理论认为,产品整体概念包含核心产品、有形产品和附加产品三个层次。

核心产品是指消费者购买某种产品时所追求的利益,是顾客真正要买的东西,因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。消费者购买某种产品,并不是为了占有或获得产品本身,而是为了获得能满足某种需要的效用或利益。

有形产品是核心产品借以实现的形式,即向市场提供的实体和服务的形象。如果有形产品是实体物品,则它在市场上通常表现为产品质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等。产品的基本效用必须通过某些具体的形式才得以实现。市场营销者应首先着眼于顾客购买产品时所追求的利益,以求更完美地满足顾客需要,从这一点出发再去寻求利益得以实现的形式,进行产品设计。

附加产品是顾客购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益,包括提供信贷、免费送货、质量保证、安装、售后服务等。附加产品的概念来源于对市场需要的深入认识。因为购买者的目的是为了满足不同需要,因而他们希望得到与满足该项需要有关的一切。美国学者西奥多·莱维特曾经指出:“新的竞争不是发生在各个公司的工厂生产什么产品,而是发生在其产品能提供何种附加利益(如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式)”。

□ 产品整体概念与市场营销管理

产品整体概念是对市场经济条件下产品概念的完整、系统、科学的表述。它对市场营销管理的意义表现在:

(员)它以消费者基本利益为核心,指导整个市场营销管理活动,是企业贯彻市场营销观念的基础。企业市场营销管理的根本目的就是要保证消费者的基本利益。消费者购买电视机是希望业余时间充实和快乐,消费者购买计算机是为了提高生产和管理效率,消费者购买服装是要满足舒适、风度和美感的要求,等等。概括起来,消费者追求的基本利益大致包括功能和非功能两方面的要求。消费者对前者的要求是出于实际使用的需要,而对后者的要求则往往是出于社会心理动机。而且,这两方面的需要又往往交织在一起,并且非功能需求所占的比重越来越大。而产品整体概念,正是明确地向产品的生产经营指出,要竭尽全力地通过有形产品和附加产品去满足核心产品所包含的一切功能和非功能的要求,充分满足消费者的需求。可以断言,不懂得产品整体概念的企业不可能真正贯彻市场营销观念。

(圆)只有通过产品三层次的最佳组合才能确立产品的市场地位。营销人员要把对消费者提供的各种服务看作是产品实体的统一体。由于科学技术在今天的社会中能以更快的速度扩散,也由于消费者对切身利益关切度的提高,使得营销者的产品以独特形式出现越来越困难,消费者也就越来越以营销者产品的整体效果来确认哪个厂家、哪种品牌的产品是自己喜爱和满意的。对于营销者来说,产品越能以一种消费者易觉察的形式来体现消费者购物选择时所关心的因素,越能获得好的产品形象,进而确立有利的市场地位。

(猿)产品差异构成企业特色的主体,企业要在激烈的市场竞争中取胜,就必须致力于创

造自身产品的特色。不同产品项目之间的差异是非常明显的。这种差异或表现在功能上,如鸣笛水壶与一般水壶之别,或表现在设计风格、品牌、包装的独到之处,甚至表现在与之相联系的文化因素上,如各种服装的差异,或表现在产品的附加利益上,如各种不同的服务,可使产品各具特色。总之,在产品整体概念的三个层次上,企业都可以形成自己的特色,而与竞争产品区别开来。而随着现代市场经济的发展和市场竞争的加剧,企业所提供的附加利益在市场竞争中也显得越来越重要。国内外许多企业的成功,在很大程度上应归功于他们更好地认识了服务等附加产品在产品整体概念中的重要地位。

□ 摇产品分类

产品分类的方法各种各样,从而划分出许多不同的产品类别。从营销管理的角度看,有意义的分类主要包括以下几种:

■ 根据产品之间的销售关系分类

产品可分为独立品、互补品、条件品和替代品四种。

独立品是指一种产品的销售状况不受其他产品销售变化的影响。为了解释方便,这里假设存在两种产品(粤和月下同),那么,粤是独立品的情形会有两种。一是粤和月完全独立,不存在任何销售方面的相关关系,日光灯与空调机之间的关系就属此类;二是尽管粤和月从功能上讲是独立的,但是,产品粤的销售增长可能会引起产品月的销售增长,而产品月的销售变化决不会作用于产品粤的销售状况。换句话说,粤对月的影响关系是单向的,月则不会影响粤,那么粤相对月而言仍是独立品。应该注意,这里的粤和月产品之间并不存在任何因果关系。

互补品是指两种产品的销售互为补充,即一种产品销售的增加必然会引起另一种产品销售的增加,反之亦然。在经济学中,对互补品的判断通常是根据交叉弹性系数的正负号而进行的。交叉弹性表示一种产品的需求量对另一种产品价格变化的反应程度。一般地,当交叉弹性系数为负值,即一种产品价格的降低(销售量增加)会引起另一种产品需求量(亦即销售量)的增加(如汽车和汽油),两种产品的关系是互补关系。

条件品是指一种产品的购买以另一种产品的前期购买为条件。在这种情况下,只有那些曾购买过某种产品的购买者才会成为另一种相关产品的潜在购买者。比如,一个人要想购买计算机软件,他必须先前购买了硬件。在这里两种产品之间存在单向的因果关系。我们假设粤是现在要购买的产品,月是前期购买过的产品。如果粤与月存在条件关系就说明,月产品的销售与粤产品无关,而粤产品作为条件品其销售状况直接受到月产品销售状况的影响。由于产品粤的潜在市场包括产品月的购买者中尚未购买过产品粤的所有需求者,所以,产品粤的销售可以看成是由于产品月的销售而引起的,也就是说,没有产品月的销售,也就没有产品粤的销售。

替代品是指两种产品存在相互竞争的销售关系,即一种产品销售的增加会减少另一种产品的潜在销售量,反之亦然(如牛肉和猪肉)。替代品与互补品是相互对立的观念。对替代品的判别亦可根据交叉弹性系数的正负号来进行。显然,当交叉弹性系数为正值时,即一种产品价格的提高(销售减少)会引起另一种产品需求量的增加,这时两种产品是替代品。

■ 根据产品是否耐用和是否有形分类

产品可分为非耐用品、耐用品和劳务。

非耐用品是指在正常情况下一次或几次使用就被消费掉的有形物品。例如文具、牙膏

等。这些物品很快就被消费掉,消费者和用户购买频繁,所以卖主应当采取这样一种市场营销战略:通过许多商业网点出售这类物品,便利消费者和用户随时随地购买;毛利要定得低些;大力开展广告活动,诱导消费者和用户喜爱和购买本企业产品。

耐用品是指在正常情况下能多次使用的有形物品。例如,电冰箱、服装、机床等。经营耐用品通常需要人员推销和服务,毛利可定得高些,并需要卖主保证。

所谓劳务是指供出售的活动、满意等。如理发、修理、旅馆等。劳务这种产品的特点是无形、不可分割、可变、不经久。因此,经营劳务需要质量管理以及供应者的可靠性和适应性。

根据消费者的购物习惯分类

产品可分为便利品、选购品、特殊品和非渴求物品四类。

(员)所谓便利品,是指消费者通常购买频繁,希望一需要即可买到,并且只花最少精力和最少时间去比较品牌、价格的消费品。例如,香烟、报纸等。考察便利品时应注意两个问题:

①便利品都是非耐用品,且多为消费者日常生活必需品。因而,经营便利品的零售商店一般都分散设置在居民住宅区、街头巷尾、车站、码头、工作地点和公路两旁,以便消费者随时随地购买。

②消费者在购买前,对便利品的品牌、价格、质量和出售地点等都很熟悉,所以对大多数便利品只花较少的时间与精力去购买。

(圆)所谓选购品,是指消费者为了物色适当的物品,在购买前往往要去许多家零售商店了解和比较商品的花色、式样、质量、价格等的消费品。例如,儿童衣料、女装、家具等都是选购品。选购品挑选性强,消费者不知道哪家的最合适,且因其耐用程度较高不需经常购买,所以消费者有必要和可能花较多的时间和精力去许多家商店物色合适的物品。

(猿)所谓特殊品,是指消费者能识别哪些牌子的商品物美价廉,哪些牌子的商品质次价高,而且许多消费者习惯上愿意多花时间和精力去购买的消费品。例如,特殊品牌和造型的奢侈品、名牌男服、供收藏的特殊邮票和钱币等。消费者在购买前对要物色的特殊品的特点、品牌等均有充分认识,这一点同便利品相似;但是,消费者只愿购买特定品牌的某种商品,而不愿购买其他品牌的某种特殊品,这又与便利品不同。

(源)所谓非渴求物品,是指顾客不知道的物品,或者虽然知道却没有兴趣购买的物品。例如,刚上市的新产品、人寿保险、百科全书等。非渴求物品的性质,决定了企业必须加强广告、推销工作,使消费者对这些物品有所了解,产生兴趣,千方百计吸引潜在顾客,扩大销售。

当然,产品分类不只上述三种,还有其他一些分类方法。例如,按需求量与收入关系划分,可分为高档品(需求量随收入增加而增加的产品,即收入弹性数为正)和低档品(需求量随收入增加而减少的商品,收入弹性系数为负);按产业用品如何参与生产过程及其价值大小可分为完全进入型、部分进入型和不进入型三类等。不论怎样,营销者明了不同的产品类型,有利于其根据不同的变量关系制定适宜的营销策略。

□ 产品等级

在现代社会化大生产和市场经济条件下,大多数企业都生产和销售多种产品。而每一产品与其他产品之间都存在等级关系。产品的等级有七个:

(员)需要集,指构成产品集之基础的核心需要。

(圆)产品集 指能满足某种核心需要的所有产品类别组成的集合。

(猿)产品类别 指产品集中具有某些相同功能的一组产品。

(源)产品大类(又称产品线) 指产品类别中具有密切关系(或经由同种商业网点销售、或同属于一个价格幅度)的一组产品。

(缘)产品类型 指在某一产品大类中不同的产品项目所构成的不同形式。

(远)品牌 指产品大类中一种或多种项目的名称,用以区别各种项目的来源或特色。

(苑)产品项目 指某一品牌或产品大类内由尺码、价格、外观及其他属性来区别的具体产品。

与产品等级有关的术语还有两个,即产品系列和产品组合。所谓产品系列,是指一组试样不同但其功能可以相互配合使用的相关项目。例如,日本尼康公司所提供的照相机都附有各种用途的镜头、滤光镜及其他配件,所有这些产品项目就构成了一个产品系列。所谓产品组合,是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。产品组合又叫做产品的各种花色品种的配合。

□ 摇产品组合的宽度、长度、深度与关联性

所谓产品组合的宽度,是指一个企业有多少产品大类。由图 怨圆猿可以看出,美国宝洁公司有六个产品大类,即:洗涤剂、牙膏、肥皂、除臭剂、尿布、咖啡。

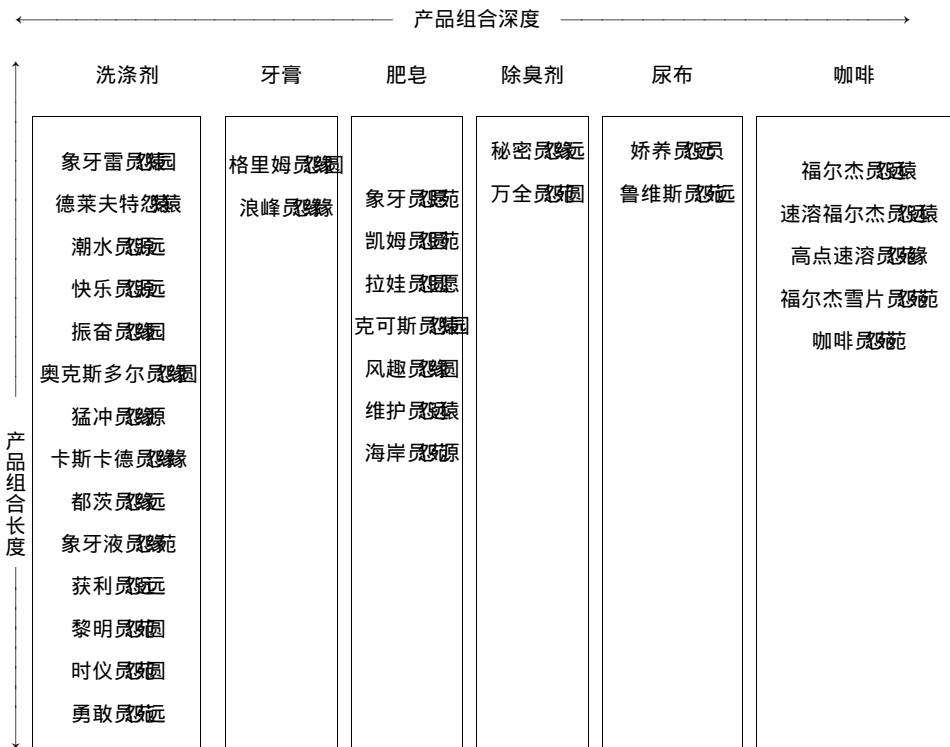


图 怨圆猿 宝洁公司产品组合的深度与长度

所谓产品组合的长度是指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。由图 2-1 可以看出,宝洁公司的产品组合中共有产品项目 100 个。用企业的产品大类数除总长度,就可求得一个产品大类平均长度。由图 2-2 可以看出,宝洁公司的一个产品大类的平均长度为 10 个(洗衣皂)。

所谓产品组合的深度,是指产品大类中每种产品有多少花色品种规格。例如,宝洁公司的浪峰牌牙膏,假设有三种规格和两种配方,由浪峰牌牙膏的深度为 6。用品牌数除各种品牌的花色品种规格总数,即可求得一个企业的产品组合的平均深度。

所谓产品组合的关联性,是指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。由图 2-3 可以看出,宝洁所生产经营的产品都是消费品,而且都是通过相同的渠道分销,就产品的最终使用和分销渠道而言,这家公司的产品组合的关联性大;但是,宝洁公司的产品结构购买者有不同的功能,就这点而言,宝洁公司的产品组合的关联性小。

产品组合的宽度、广度、深度和关联性在市场营销战略上具有重要意义。首先,企业增加产品组合的宽度(即增加产品大类,扩大经营范围,甚至跨行业经营,实行多角化经营),可以充分发挥企业的特长,使企业尤其是大企业的资源、技术得到充分利用,提高经营效益;此外,实行多角化经营还可以减少风险。其次,企业增加产品组合的长度和深度(即增加产品项目,增加产品的花色样式规格等),可以迎合广大消费者的不同需要和爱好,以招揽、吸引更多顾客。最后,企业增加产品组合的关联性(即使各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等各方面密切相关),则可以提高企业在某一地区、行业的声誉。

□ 产品差异化

产品差异化是指企业以某种方式改变那些基本相同的产品,以使消费者相信这些产品存在差异而产生不同的偏好。按照产业组织理论,产品差异是市场结构的一个主要要素,企业控制市场的程度取决于它们使自己的产品差异化的成功程度。除了完全竞争市场(产品同质)和寡头垄断市场(产品单一)以外,通常产品差异是普遍存在的。企业对于那些与其他产品存在差异的产品拥有绝对的垄断权,这种垄断权构筑了其他企业进入该市场或行业的壁垒,形成竞争优势。同时,企业在形成产品实体的要素上或在提供产品过程中,造成足以区别于其他同类产品以吸引购买者的特殊性,从而导致消费者的偏好和忠诚。这样,产品差异化不仅迫使外部进入者耗费巨资去征服现有客户的忠实性而由此造成某种障碍,而且又在同一市场上使本企业与其他企业区别开来,以产品差异为基础争夺市场竞争的有利地位。因此,产品差异化对于企业的营销活动具有重要意义。

既然如此,企业在实行产品决策时就要制定产品差异化策略。在此之前,还必须明确的是产品差异化的原因。

从消费需求角度来看,产品差异包括消费者对类似产品的不同态度。因而,产品差异的原因就包括了引起购买者决定购买某种产品而非另一种产品的各种原因。具体地,产品差异的原因可以概括如下:(员)质量或设计方面的原因。(圆)信息闭塞或不完整的原因。即消费者对所要购买的产品的基本性能和质量不了解(例如,不是经常被购买的或设计复杂的耐用品)引起的差异。(猿)由销售者推销行为,特别是广告、促销和服务引起的牌号、商标或企业名称的差异。(源)同类企业地理位置的差异。

虽然产品差异的原因各种各样,但在不同行业中造成差异化的原因却有所不同(见表

怨(源)。例如,由于消费者信息闭塞,易受广告宣传的引诱,所以,广告在产生产品差异方面扮演重要的角色,这尤其表现在肥皂、香烟和酒等产品的差异上;而电气装置和汽车则主要是产品设计上的差异。同时,研究者还发现,消费品行业比生产行业的产品差异程度要大,因为在后一行业里,消费者对所购产品的质量及技术情况了解甚多,许多产品又是标准化的,因而,产品有形差异并不多。显然,在农业、林业、水产业及矿业等行业中,产品差异显得微不足道,而在批发、零售、服务业、建筑业、运输业中,产品差异却显得很大。

表 怨(源) 不同行业的产品差异

行业	产品差异化	
	差异的基础	差异程度
人造丝、纱和纤维 罐头、水果、蔬菜 面粉、鲜肉 铜 水泥		微不足道
廉价自来水笔 肉类加工 钢 廉价男鞋	产品设计和广告 质量和广告 消费者服务 广告	较小
轮胎 优质男鞋 花卉销售 精炼石油产品 锡罐	广告、产品设计和消费者服务 广告和渠道控制 消费者服务和广告 广告渠道控制和消费者服务 消费者服务和产品设计	一般
打字机 农机用具和拖拉机 小汽车 摇 香烟 酒 高价自来水笔	产品设计、广告和消费者服务 渠道控制、产品设计和消费者服务 广告、产品设计、信誉、消费者服务和批发渠道 广告 广告和产品质量 产品设计和广告	较大

大体说来,企业可通过以下策略实现产品差异化:

员(源) 策略

企业为使自己的产品区别于同类企业的产品并建立竞争优势,就要大力开展研究和开发工作,努力使产品在质量、式样、造型等方面发生改变,不断推出新产品,满足顾客需要。

圆(源) 地理策略

企业产品的生产地和销售地的选择均以地理便利为基础,由此带来位置和运输上的好

处。这种地理差异对于企业节省成本、广揽顾客有着重要作用。

产品定位策略

产品差异对消费者的偏好具有特殊意义,尤其是对购买次数不多的商品,许多消费者并不了解其性能、质量和款式,所以,企业应通过广告、销售宣传、包装吸引力以及公关活动给消费者留下偏好的主观形象。

售后服务策略

在现代市场营销观念中,服务已成为产品的一个重要组成部分。企业可通过训练有素的职员为消费者提供优质服务、缩短结帐过程等,满足消费者的合理的差异需求。事实上,许多消费者不仅乐意接受优质服务,而且愿意为产品中包含的信息和训练支付费用。

二、产品大类企划

□ 产品大类分析

在现代企业里,每一产品大类应由专门的管理人员负责。这些管理人员必须做到两点:一是掌握产品大类中不同项目的销售和赢利情况,并采取相应措施;二是确定本企业现有产品大类如何与同一市场上的竞争者的产品大类相抗衡。

在每一产品大类中,不同的产品项目所提供的销售额和利润额有所不同。假设某企业的某一产品大类包含有五个产品项目。第一个产品项目的销售额占整个产品大类销售额的 $\frac{1}{5}$,其利润额占整个产品大类利润额的 $\frac{1}{5}$ 。第二个产品项目的销售额和利润额都占整个产品大类的销售额和利润额的 $\frac{1}{5}$ 。这就是说,第一、二个产品项目的销售额占整个产品大类的销售额的 $\frac{2}{5}$,其利润额占整个产品大类的利润额的 $\frac{2}{5}$ 。因此,对这两个产品项目,企业市场营销人员必须密切监视,细心保护,以免受到竞争者打击;否则,整个产品大类的销售额和利润额就会大幅度减少。第五个产品项目的销售额和利润额仅占整个产品大类的销售额和利润额的 $\frac{1}{5}$,企业管理人员应考虑是否停止这种效益低的产品。

企业要求得到产品组合最佳化,提高经营效益,还必须经常了解、分析在同一市场上本企业的各个产品大类和竞争者的同类产品的较量情况,并采取相应对策。例如,载造纸公司的一个产品大类是纸板,它有两个主要属性:一个是质量,分高质量、中质量、低质量三种;一个是重量,分低重、中重、高重、特高重四种。载公司的纸板有粤月悦阅四个竞争者。粤公司生产两种纸板:中等质量和特高重的纸板;低质量和特高重的纸板。月公司生产四种纸板:高质量和特高重纸板;低质量和特高重纸板;中质量和中重纸板;高质量和低重纸板。悦公司生产三种纸板:高质量和高重纸板;高质量和中重纸板;低质量和低重纸板。如图 2-1 所示。载公司针对纸板市场上粤月悦阅这四个竞争者的分布情况,决定生产三种纸板:中等质量和低重纸板,把市场位置定在悦旁边,与悦竞争;低质量和中重纸板,这里没有竞争者;中等质量和高重纸板,这里也没竞争者。

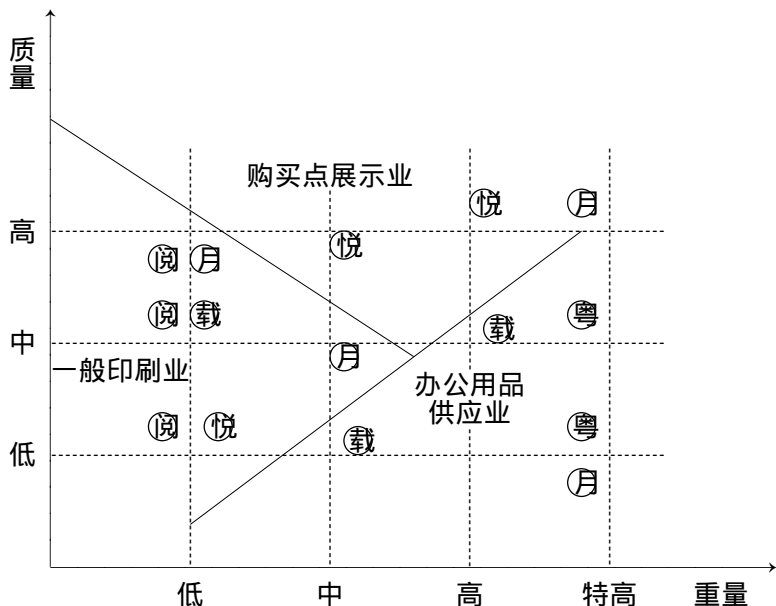


图 怨源 摇纸业产品大类的产品图

由图 怨源 可以看出,低质量和高重量纸板还没有制造商去生产和供应,这里是个产品空白点。造成这种产品空白点的原因可能是:

- (员)缺乏技术;
- (圆)生产这种纸板不合算;
- (猿)市场对这种纸板的需求不足;
- (源)生产这种纸板是一种良机,别人未发现,载公司第一个发现。

产品图的另一用途,是根据对纸板的购买偏好对市场进行细分。图 怨源 就根据纸板的质量与重量两个属性,将整个纸板市场细分为一般印刷业、购买点展示业和办公用品供应业三个亚市场。由图可以看出,载公司的定位较适于供应一般印刷业的需要,同时,它的位置也处在其他二种行业的界限上。因此,除非载公司能生产更多种类的纸板满足其他行业的需要,否则,它将停留在原有的定位上。

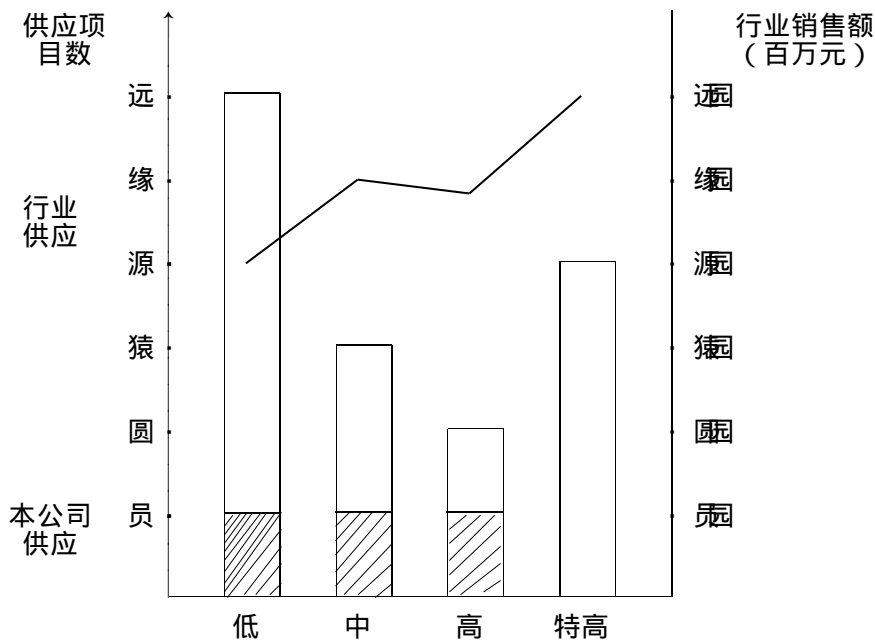
图 怨源 有助于企业管理人员拟定市场营销战略。由图可以看出在纸板的每一个重量级别上整个行业所能供应的项目数、该公司所能提供每一重量级别的项目数、该行业在每一重量级别的纸板上的销售额。因此,整个行业所提供的这种重量轻的纸板(载公司只供应了其中的一种),其总销售额只有 源 万元。另一方面,特重纸板的销售额高达 源 万元。而载公司在这种类型的纸板中没有提供任何一个项目。从这里可以看出,该公司的市场过于集中而不够广泛,因此很可能会失去真正的好机会。

□ 摇产品大类的长度

负责产品大类的管理人员所面临的另一个主要问题,是确定产品大类的长度(即产品项目的数量)。如果产品大类过短,则可通过增加产品项目的方式增加利润;如果产品大类

过长,则可通过剔除某些项目的方式来增加利润。

解决产品大类的最佳长度问题涉及到企业目标。如果企业想成为经营产品种类齐全的企业(或想提高市场占有率),则将趋向于较长的产品大类,即使对于那些无法获得适度利润的产品也不太在意。如果企业所追求的是获利能力的提高,则宜采取较短的产品大类,而且其中的项目都应是经过慎重挑选的。



直方图 利用左边的垂直坐标轴来读数
 曲线图 利用右边的垂直坐标轴来读数

图 2-1 在不同重量级别上纸板供应项目数及其销售额

产品大类显示出一种强烈趋势,即使管理人员以一种几乎未经计划的方式来增加产品大类。这主要是由下列因素所致:

- (员)过多的生产能力将迫使产品大类管理人员设法去开发新产品。
- (圆)新项目易于被设计出来,因它们只是现有项目的变化而已。
- (猿)销售人员和经销商往往会迫使产品大类管理人员开发一种更为全面的产品大类,以满足其顾客的需要。

(源)产品大类管理人员能够在特定的产品与市场中,发现新增产品的机会。由于上述原因,往往使得产品大类经理为了达到更高的销售额和利润额而逐渐增加产品大类的项。但是,由于这些新增项目的加入,将会使下列成本增加:设计及工程成本、存货成本、制造转换成本、订单处理成本、运输成本、新产品上市的促销成本。

最后,将会由于某些事件的发生而阻碍产品大类的急速增长。生产能力可能不足,从而致使最高管理人员不准许产品大类进一步扩展。或者管理控制人员对产品的赢利能力提出

质询,并对边际效益的提高问题展开研究,从而把很多不赚钱的项目摒除于产品大类之外。这种产品大类逐渐成长与迅速衰退的形式,将继续重复许多次,因而形成了一种波动式的生命周期。

□ 产品大类延伸决策

任何企业的产品大类都是定位在整个行业所有产品大类内的一个特定范围内。所谓产品大类延伸,也就是将企业现有产品大类加以伸长的一种行动。它可能是为了要开拓新的顾客群市场,也可能是因为顾客需求的改变,还可能是为了使本企业成为经营种类全面的企业。产品大类延伸与产品大类填充是有区别的。产品大类填充只是在现有范围内增加新项目,在大多数情况下,它是一种战术决策,而产品大类延伸则是一种战略决策。产品延伸决策有三种类型:向下延伸、向上延伸、双向延伸。

猿 向下延伸

这是指企业原来生产高档产品,后来决定增加低档产品。企业采取向下延伸决策的主要原因是:(员)企业发现其高档产品增长缓慢,因此不得将其产品大类向下延伸;(圆)企业的高档产品受到激烈的竞争,因此不得不用侵入低档产品市场的方式来反击竞争者;(猿)企业当初进入高档产品市场是为了建立其质量形象,然后再向下延伸;(源)企业增加低档产品是为了填补空隙,不使竞争者有隙可乘。企业在采取向下延伸决策时,会遇到一些风险,诸如:①企业原来生产高档产品,后来增加低档产品,这样就可能使名牌产品的质量形象受到损害,所以,低档产品最好用新的商标,不要用原先高档产品的商标;②企业原来生产高档产品,后来增加低档产品,这样就会刺激生产低档产品的企业,它们可能会向高档产品市场发起反攻;③企业的经销商也可能不愿意经营低档产品,因为经营低档产品所得利润较少。

圆 向上延伸

这是指企业原来生产低档产品,后来决定增加高档产品。主要理由是:(员)高档产品畅销,销售增长较快,利润率高;(圆)企业估计高档产品市场上的竞争者较弱,易于被击败;(猿)企业想使自己成为生产种类全面的企业。采取向上延伸决策,也要冒一定风险,诸如:①可能引起生产高档产品的竞争者进入低档产品市场进行反攻;②未来的顾客可能不相信企业能生产高档产品;③企业的销售代理商和经销商可能没有能力经营高档产品,企业需培训或物色新的销售代理商和经销商。

猿 双向延伸

定位于市场中间范围的企业在占据市场优势之后,可能会决定朝产品大类的上下两个方向延伸。所谓双向延伸,是指企业原来生产中档产品,后来决定同时一面增加高档产品,一面增加低档产品。例如,起初美国鲍默公司在低质量和低价格的电子计算机市场上占支配地位,休莱特原帕卡德公司在高质量和高价格电子计算机市场上占支配地位,后来,得克萨斯仪器公司决定先进入中等质量和中等价格的电子计算机市场,然后决定逐渐增加高档和低档电子计算机,它一方面推出高档电子计算机,但价格比休莱特原帕卡德的低,另一方面又推出低档电子计算机,但质量比鲍默的好,价格比鲍默的低,以便占领高档和低档电子计算机市场。

□ 产品大类填充决策

所谓产品大类填充决策,是指企业决定在现有产品大类范围内增加新的产品项目,增加