

MIBA

必修核心课程



新产品开发

NEW PRODUCTS DEVELOPMENT

MBA必修核心课程编译组

前 言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用(FINANCE)》、《人力资源:组织与人事(HUMAN RESOURCE)》。所依据的都是当今欧美最权威、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组
1997 年 8 月

内容简介

开发管理导论：开发管理；创新。

战略：新产品战略规划——产品创新大纲：战略过程和管理。

概念形成：创造性过程和创造性人才；新产品概念形成过程；新产品构思的收集和处理。

评价：概念评价系统；大纲和预选；筛选与原型测试；产品使用测试；试销；经济分析。

商业化：投放前控制；投放周期；新产品营销计划；营销手段；商业化中的投放控制及特殊领域。

新产品开发

第一篇 开发管理导论

第一章 开发管理

新产品的生产活动涉及到公司里所有的职员，同时也涉及到公司形形色色的人。它既很复杂而又饶有趣味。经营新产品的确有无穷乐趣，但同时又不免会遇到各种挫折。在我们将要讨论各种问题之前，先来看看新产品开发活动的全貌，这对你理解本书内容会有所帮助。

我们选择了两个实例。一个是 RCA 公司生产的新式的移动电话，它来自工业界，公司情况较为复杂，相当注重个人素质和人际关系。另一个是消费产品，艾文公司生产的一种新型香水。这两个公司的方针及其实践活动迥然不同，然而我们无法判断哪一个公司做得更为高明。阅读这两个实例只是为了获得一个关于新产品管理的总体任务的印象，当然你也可以对它们进行对比，你可从中推测哪种新产品获得了成功。

案例 1 RCA 公司的新型移动电话

在匹兹堡市西南 25 英里，有一个被牧场和草原环绕的地方，有名的 RCA 公司就座落在这里。制造电话机的移动通讯系统部门是其中不起眼的的一个分公司。去年它的收入只有 4000 万美元——这时年总收入高达 50 亿美元的 RCA 公司来说，实在微不足道。但是它成功的经营对许多把希望和未来寄托在该公司的人来说，的确是完美无缺的。

每天早晨 1000 多工人涌进工厂上班，从而使该公司成为本行业中雇员最多的公司之一。其中有很多人是老面孔——他们中的许多人都有亲戚关系——谁能成为该公司的一员，将被当作整个家庭的骄傲。有许多雇员至今仍持有 15 年前购买的内部债券，以此来支持公司建设，尽管其利率仅为 2%。

许多管理者的职业经验也给分公司带来了好运气。有好几年该公司一直是一个不光彩的落后者。它之所以能幸存下来只是因为 RCA 公司的几个高层领导把经营该公司当作职业生涯中的一种兴趣，并且已对它产生了深厚的感情。

70 年代初期，在公司的创始人戴维·萨诺夫 (David Sarnoff) 去世后，管理机构人员发生了变化，感情已不能作为维持一个失败企业的藉口。在曼哈顿的 RCA 公司总部，萨诺夫的接班人大刀阔斧地对该公司进行了改革。

从那时开始，一幕关于该公司如何为生存而奋斗的场面出现了。它从总体上表现了处于压力下的公司职员以及它们之间的相互关系——有时紧张，有时滑稽，但总是有人性的。它表现了开发一种产品的过程，因为在 RCA 分公司的这个案例中，推出一种成功的新型移动式电话被看成是获得生存权利的唯一途径。正如通常在现实生活中看到的那样，在管理课本中描述过的情形常常会成为现实。

1. 高层管理者的工作 1970 年，副总经理艾文·凯斯勒 (Inring Kessler) 的管理权限由 5 个分公司增加到 6 个，这个新加进去的就是移动通讯分公司。57 岁的凯斯勒是“那种灰白头发，穿着法兰绒衣服，脾气好的管理人员”，他开朗合群，“我爱我的职员”——他曾经这样说过。在空闲时他还写诗，

喜欢对下属吐出一堆长音节词，并且常常在某个时候，而且并没有任何邀请的情况下，用魔法为某个共进晚餐的人催眠。他有一次描述他自己是“ 竞技表演中的蹩脚演员 ”。

尽管凯斯勒给予其下属许多自主权，但他保持对他们行动的监督。一位分公司经理这样说：“ 艾文有一种意志力促使他沿着正确轨道进行工作，他喜欢去正在工作中的场所。 ” 凯斯勒心里明白他要新的职责范围内做很多事，尽管该分公司的事务只代表了他整个责任的一小部分，但他仍然投入了很大的精力。

在以前的工作中，凯斯勒已经注意到了 RCA 公司在空间电子方面的成果——包括他们的最初模型，从而对移动通讯分公司未能采用已开发的空间通讯新技术感到吃惊。他促使该公司在开发一种便携式电话过程中应用大规模集成电路——这种电话机被命名为塔克台克，用来替代一种 RCA 公司从日本进口的产品。由于元件体积大大缩小，塔克台克不但结构紧凑，外形漂亮，而且方便实用。但直到 1973 年，整个进程仍然受到初始问题的困执，而且元件交货总是误期。那一年由于延期而造成的损失高达 330 万美元，这是 70 年代最糟糕的纪录。

2. 到此为止

那时分公司的首脑是哈罗德·琼斯 (Harold Jones)，他是一个营销老手，曾在摩托罗拉公司干过 25 年。琼斯努力想通过类似的产品来和摩托罗拉公司竞争，以增加 RCA 公司的市场份额，而摩托罗拉公司在国内移动通讯设备方面有着绝对优势——大约占市场的 60%，他让公司全面出去，摸索出一大堆产品，其中包括 RCA 缺乏营销经验的计算机辅助分发系统以及查寻设备。

“ 每次作了业务考察后，了解到摩托罗拉公司正在制造某种新产品， ” 某位管理人员说，“ 琼斯总是说我们也应把它造出来。 ” RCA 公司在市场中仅占 7% 份额，紧跟在市场份额占 20% 的通用电气公司后面，在同行业勉强列第三位。

高层人员的想法是要求企业占有大的市场份额和形成规模经济——这两者该分公司都不具备。安托尼·肯莱德 (Anthony Conrad) 当时是 RCA 公司的总经理，他考虑索性卖掉该分公司或者关门了事，但却害怕带来一场灾难性的财务纠纷。仅仅在两年前，RCA 公司曾在一次运气下佳的计算机冒险中由于取消借款而损失 49000 万美元；肯莱德以及其它高层管理者后来觉得，移动通讯分公司也许会成为“ 步计算机所扮演角色的后尘 ”。

3. 一线生机

凯斯勒却持另一种观点。公司必须赚钱是天经地义的，但他觉得他的同事们正囿于一种他称为新的“ 似乎高明的管理迷信 ”，而没有意识到产品数量 and 市场份额并不代表一切。他说：“ 如果你设计一种旨在盈利的产品来抵消产量的不足，并且有选择地开发市场，那么你将能赢得高利润。 ” 虽然资金来源有限，凯斯勒还是对挽救移动通讯分公司充满了信心。

1974 年早期，凯斯勒从新泽西州摩里斯顿的办公室出发前，在肯莱德面前陈述移动通讯分公司的发展计划。他把一个名叫安德鲁·因格里斯 (Andrew Inglis) 的下属带在身边向肯莱德引见，因格里斯是通讯系统的首脑，曾在 1963 年到 1966 年上半年在移动通讯分公司干过，当然那时该公司也同样是入不敷出。

因格里斯说：“ 你能够从有多少人出席上看出纽约营销中心对你的看法

如何，如果你想为一个失败者制订计划，每个人都会象躲避瘟疫一样避开你。”那天只有四个人出现在会议桌旁，但当事情被挑明后，因格里斯的报告并不都是坏消息，尽管1973年财政赤字严重，但第四季度却获得了赢利，这是因为消除制造过程和营销过程中的低效率的努力终于有了成效，尽管这些内容并未给肯莱德留下深刻印象，但凯斯勒最后还是使他相信目前的困境将逐渐被摆脱。他甚至还表示将为组织制定合理的战略，以使该公司扭亏为盈。

4. 困境中的达观者

凯斯勒和因格里斯都知道只有抛弃琼斯所遵循的跟随型政策才会使公司获得生机。琼斯由于多次遭到否定已经辞职，于是凯斯勒起用了杰克·安德伍德（Jack Underwood）来代替琼斯，由他来肩负将分公司“带出荒野”的重任。安德伍德曾在航空和宇航空间公司为凯斯勒效力，他生于满洲，在那里他父亲拥有一家出口公司。早在1948年安德伍德就加入了RCA公司。虽然他只有49岁，但他已用行动证明了自己既是一个干练的工程师，又是一个有经济头脑的管理者。他在50年代发明了RCA公司的自动电子测试设备，并且从60年代中期开始，一直在管理该生产线。现在他急于找到升迁的机会，因此请求凯斯勒为他重新找个位置。

安德伍德接受了这份新工作，尽管经营移动式通讯设备的前景几乎毫无吸引力。安德伍德冷静且善于思考，他喜欢把一只脚踩在桌子上，一边吸着永不离身的烟斗，一边对生存哲学高谈阔论。但令他失望的是公司所处的地方在他所见到的最大的地图上也找不到，而且在这里，进行理性讨论的机会实在太少了。尽管他觉得凯斯勒对肯莱德的推荐使他有了一次“战斗的机会”，但他知道，“这距离一块蛋糕还很遥远。”

安德伍德和因格里斯每周有一个晚上从位于新泽西州开普敦的通讯记录工厂的舒适的办公室里出发，在分公司碰几次头，最后制订了一个有重点的战略来取代琼斯的“人有我有”的经营方法。RCA公司只在一个方面有着突出的实力——汽车上用的移动式电话。不要把它和居民用的电话混淆起来，RCA公司的技术先进的调频电话是专用于警车和通用卡车的。

1974年，地面移动式电话在美国的全部市场价值达到大约6亿美元，其中大约1/3是汽车上所用的性能价格适中的移动式电话（价格在800美元到1000美元，一般被商人称为“普通型”电话机，例如，没有选键的电话机）。经过彻底详细的研究，分公司的经营人员得出的结论是公司在这种中档产品方面的市场份额在5年内能提高到15%。安德伍德和因格里斯下决心停止了许多新产品的开发工作，从而集中精力开发这种市场前景良好的电话机。

很快他们在产品开发计划中遇到了问题。由于新产品从设计到投产的实际时间大约要3年，而这期间技术的进步将足以使原有电话机变得过时。因格里斯说：“我们相信，随着技术的发展，将来的中档移动式电话，将具有今天高档移动式电话的性能。”所以他们把开发目标转为开发一种价格适中，但性能和当前市场上的最好产品相当的新产品。

当时市场上摩托罗拉公司和通用电气公司的产品性能最佳，售价是1000~1500美元（普通型）。

5. 为每次成功欢呼

为了确保该产品盈利，因格里斯不得不预测出精确的成本目标。为了找到一个合理的标准，他参考了摩托罗拉公司的成本与价格的差额，它明显高

于 RCA 公司。RCA 公司旧的移动通讯设备生产线，由于成本比别人高，经济效益很差。因格里斯说：“我们发现，实际上我们的产品成本与摩托罗拉公司之间的差距都可从我们的产品产量和设计中的相对成本效果中找到原因。”因格里斯知道 RCA 公司永远不可能从产量上填补这个差距，甚至达到市场份额的 15%也只能相当摩托罗拉公司产量的 1/4。但他觉得，通过集中精力进行针对成本效果的设计，同样可以在 RCA 公司现有的成本与价格差额基础上迈上一个台阶。

安德伍德也在尽着自己的职责，他把有选择性的新战略透露给了销售商。商人们自然欢迎一个将为他们提供具有足够竞争力的产品的战略。但安德伍德提醒说：“我们并没有成为第一的野心，相反我们只要在某些领域内干得不错就很高兴了。即使要做到这一点，也还存在相当的难度。”

1974 年秋天，安德伍德到纽约向肯莱德陈述同样的观点。在会议上，他告诉老板，分公司目前交货计划执行良好。塔克台克正准备投入市场，而且分公司已在困境中熬过了 4 个季度。尽管安德伍德私下对新战略能否带来纽约总部满意的效果表示怀疑，但他隐瞒了这一点。而肯莱德表示非常欣赏这一行动。不过他提醒安德伍德：“我们必须一步一个脚印地前进，我们没有时间担心未来。”

为了确保工程师和高层人员步调一致，安德伍德小心翼翼地采用了“模型管理系统”。虽然他在航空和宇航空间公司工作时曾多次使用这个方法，但在移动通讯公司里使用尚属首次。在该系统中，在制造的准备阶段，项目管理者就要对同时进行的设计工作进行协调，而在过去，他们要在制造开始后才行使该职能。显然模型管理系统中的关键人物是项目管理者，安德伍德将这个重任交给了乔治·米特切尔。米特切尔 36 岁，被安德伍德称为“雄心勃勃的家伙”，他胸藏有朝一日统领 RCA 公司的豪情壮志。

6. 努力向上

米特切尔曾在摩托罗拉公司作为一个系统工程师从事定额管理工作，但 1965 年他投奔 RCA 公司，因为他觉得在摩托罗拉公司里升迁机会实在太少也太难。他精力充沛但容易激动，开除懒散工人就象抽雪茄那样频繁。他作为产品管理者，在不到 3 年时间里，在价值 6000 万美元的高性能产品市场取得了 15% 的市场份额。当他的注意力转移到汽车用移动式电话后，他觉得对一种产品的成功经营将会为他的升迁带来机会。

当精确的营销计划已在安德伍德和因格里斯脑中形成时，分公司里的工程师们已经想出了他们自己的一个主意。他们试图尽可能地修改已经过时的现有产品生产线，开始设计一种中等价格的移动电话。这种电话的性能虽然不及高档的产品，但比正在生产的中档电话机要略胜一筹。

7. 更重要的是体积

在该产品的规划过程中，他们仔细研究了两种最佳性能产品模型——摩托罗拉公司的迈克和通用电气公司的玛斯特。他们发现如果减小转换和接收部件的体积，即使不能在性能上胜过迈克，也能在外观上胜过它。而这产品的销售是十分关键的，因为为了这种电话机能容易地安置在卡车座下，体积小是一个优势。设计人员将新的部件减小到 3 英寸，这比迈克的尺寸低了大约有 3/8 英寸。

有些时候，米特切尔和工程部负责人利·克劳蒂一样对 RCA 设计的优点能否具有竞争力表示怀疑。克劳蒂 40 岁，说话柔声细语，镇定自若，技术突

出，他在为得到塔克台克计划中的角色所进行的技术竞赛中获得了人人垂涎的戴维德·萨诺夫（David Sarnoff）奖。他喜欢通用电气公司的玛斯特。玛斯特的收发两用机比 RCA 的设计要低 0.5 英寸，比其他任何产品都小，因此很适用。

但是米特切尔和克劳蒂都知道，如果他们把高度再压缩半英寸，尺寸总共就削减了 34%，这就意味着要扔掉成百上千张制图。这就增加了成本，在产品规划中就要再加 3 个月时间。由于安德伍德刚当上老板，米特切尔和克劳蒂并不想一开始就向他要求更多的时间和资金。

在 1974 年 10 月举行的一次详细计划复审中，大约共有 25 位工程师、营销人员、制造车间代表和该领域的管理人员被召集起来，在分公司的一间沉闷的会议室里审看了初始实验模型。没有人喜欢它，尤其是安德伍德和销售人员。他们脑中现在还浮现着非常好看的玛斯特。尽管它已推向市场近两年，但一直在向这家公司学习的安德伍德仅仅在 1 个月前的一次华盛顿的警察局长集会中才偶然看见它。“噢，上帝！这是一个多么好的设计！”当他看见该产品的时候不自禁地喊出了自己想法，“我要雇佣通用电气公司的设计师。”

但还远不止这些，安德伍德要求他自己的工程师要昂首对待通用电气公司，他知道该型号的钟爱者凯斯勒会被 RCA 的愚笨模型吓呆的。安德伍德告诉他的手下：“不要再把我们所做的与摩托罗拉对比。我们技术上的竞争对手是通用电气公司。”这意味着要达到第一流的性能，而且高度上要再削减半英寸。

这次会议之后，20 多位工程师又回到绘图板前重新设计新装置。他们又一次审视玛斯特，以弄清楚通用电气公司是怎样做的，从而确认可压缩的空间。有一点逐渐清楚了：削减高度的最快方式是使用组合型部件，该组件中集成电路用金铂合金导线连接在陶瓷基体上。

收音机已经有三种组合方式，这是从塔克台克那里得来的。尽管克劳蒂强烈地感到更多地借鉴过去会节省“不动产”，但在他的计划中仍增加了 3% 的产品成本。当他很不情愿地请求放宽预算时，安德伍德的反应如同膝跳反射般地快——“绝不”，他说。安德伍德多次警告工程师们要放弃他们为了技术而使用技术的自然倾向。他认为组合型部件并不能被证明是成本最忧的。他又相当机敏地同他自己的老板采取另外一种方式交流：由于明显地感觉到凯斯勒非常迷恋于先进技术，他向老板着重强调已经用了多少种组合——而不是没用多少种。

8. 在针尖上过日子

克劳蒂非常恼火，他觉得这种反应是“不讲道理的”，因为当他接手的时候，“规则变了，面目标却不变”。但是克劳蒂还是得到了 3 个月的追加时间来使计划转向，时间足够工程师们用来努力把不少组件插在水平位置而不是垂直位置，不辞劳苦地重新设计很多重要部分。当下一次工程评审会在春天举行的时候，他们很自豪地展示了一台相当漂亮的移动电话，比第一个模型要低半英寸。

那天新设计没有遇到异议，但当工程师们期待着议事日程上的决定性的程序时，他们有点畏畏缩缩。尽管克劳蒂大声抗议，尽管米特切尔受到了来自安德伍德的压力，但他仍计划讨论成本问题。克劳蒂说：“如果成本审议在较早阶段就进行的话，你就不会被迫在针尖上当家了。我知道我们成本相

当高，但我认为成本不成问题。我还知道如果管理部门看到了一个目标，他们会让我绕圈跑。我告诉乔治：‘你在让我逆风航行。’”

关于数字的激烈辩论很快就爆发了。根据财务管理部的估计，成本令人吃惊地超过了目标 31%，“决不是这样”，克劳蒂说，他很准确地推测是成本仅超过了 8%。安德伍德吐着烟圈，专心致志地听着双方的意见，而米特切尔则紧张地坐在他的烟雾笼罩之下。在会议结束的时候，安德伍德缓慢站了起来，迅速地递给工程师们一个初步意见卡：技术成就上得“A”，而成本上则得“F”。克劳蒂是如此生气，以至于没等烟点燃就大口地吸。他在椅子上旋转着，强烈地为他的计算辩护。犹豫了一会，安德伍德把“F”改成“不完善”。

9. 节约公司成本

由于作为这条产品线的项目经理取得了成功，米特切尔接管了一个新的委员会。正如他所说，该委员会致力于从美元中挤出便士。他们注意着那 100 个最昂贵的部件，它们在数量上仅占总量的 1/10，但却占了生产成本的 3/4 还多。

从值 20 美元的接收器到仅值 10 美分的电容器，采购员对所有零件都要反复讨价还价，反复劝说供方寻找更好的产品。米特切尔已要求他们，任何零件都不要超过 3 个月的库存。这是为了减少存货，降低设计改变时产生的风险。但是一种部件除外，即晶体滤波器，工程师们同一位供应商制定了规范，对它的性能相当有信心。他们同采购员一道说服米特切尔接受了一个交货期不定的两年的订单。由于明智地把该项订货同塔克台克的一个订单合并在一起，他们能节省 81000 美元。

工程师们在严格的成本控制面前并没有完全丧失信心。他们提出了一个建议，即通过把将发光的红色丙烯酸里面的 RCA 标识换成一种不怎么漂亮的安在金属板上的平版印刷品，每年可节省 23000 美元。该建议引起了一个具有强烈自尊心的机械工程师罗伯特·肖特的反感，他认为原来的标志是一种“真正的艺术”。“你不会做出这种重要的决定吧？”肖特对克劳蒂说。“让我们来作最后的决定。”模型最后仍留着 4 个宝石的标志，肖特也佩戴了一个作为领带别针。

当有一天凯斯勒突然看到这台设备时，他难以理解其中的一个方面，因而停下了他的步伐，宣布他达到不满意的地方，“为什么采用这种鬼一样的灰色？”他问。实际上他并不介意是什么颜色，但他还是觉得它应该是“挺精神的样子，象蓝色和奶油色”。设计人员花了 7 个月的时间设计替代品，例如，金属质的绿色，带有白色长条，但并不希望凯斯勒会真的选择其中一种。最后，他们向他介绍了匹兹伯格（Pittsburgh）咨询公司的推荐，一种优雅的“流沙米色”或“浓艳的棕色”，他们对此不以为然，而凯斯勒则很满意。

制造车间的经理为了使电话机成本合适而不得不砍去 40% 的人工成本。他们一开始就同工程师们在一起紧密地工作，建议应合并部件，以使电话机在制造和测试上更经济些。工程师设计出可简单地插进收发两用机里的模块，这样每个模型就不仅省去了 150 英尺长的电线，每年总共可节省 237 里长，而且可以消除装配工人可能发生的许多错误。另外，每个插座式的模块有 3 个按常规设计的指针，非常适应于自动化的测试设备。

10. 百折不挠的勇士

要求公司总部履行对必需的新设备的承诺是一个令人伤脑筋的过程。在 1974 和 1975 年间，由于公司利润降低，RCA 的钱袋被紧紧系住了。商业—电子部门——汽车业务是其中一部分——在那两年里损失了近 5600 万美元。安德伍德不得不在纽约从事不景气的销售工作，以便得到价格超过 250000 美元的设备——这个数字需要得到总部的认可。他有些伤心地回忆道：“RCA 系统要求如此多说明工作的文件和如此多道的复审，以至于只有最为百折不挠的人才能跨过这些栏杆。”

对于安德伍德所进行的每一项工作，凯斯勒都在现场作指导。他的一个关键角色，用他的话说，是“谆谆教导公司一级的人员清醒地知道什么是可以接受的。”在管理者追求最优的任何部门，可以接受的投资收益率是 10%。在该分公司，当安德伍德开始进行推销工作时，收益率是微不足道的 2%，但是安德伍德巧妙地分散投资，他所希望的是能把收益提高到足以获得所需要的资金的程度。

11. 收款员的奖赏

尽管安德伍德一到分公司就开始解决应收帐款高居不下的问题，他仍感到纽约总部在这个问题上卡他的脖子。那时，埃德格·H·格里菲斯(Edgar H. Griffiths)已成为凯斯勒的上司，即 RCA 所有电子业务的主管，并开始致力于扭转那些数目大得惊人的损失。后来，当肯莱德因所得税问题而辞职时，格里菲斯出任总经理。他是一个目光锐利的成本会计师，致力于贷款和收款工作，在和格里菲斯每月一次的总结会议上，安德伍德说：“应收帐款成了一个棘手的问题。”

同因格里斯并肩工作时，安德伍德为了把应收款从帐薄中去掉，准备了两手计划。一方面，他说，“我们已得到公司总部的同意，不再扮演银行角色了。”处理了大量长期应收款。然后他向收款部门施压，要求加快处理贸易帐单。对于宽期限年完成超过两个月定额的收款员，可获得该部门最高级别的 E·H·格里菲斯奖。到 1975 年底，部分是由于努力整顿应收帐款的原因，安德伍德说这使他变得衰老了，该部门负的现金流量变成了正的 500 万美元。

为了降低库存占用资金，工程师们设计了新的方法，从而使入库问题得到解决。在原有系统下，移动电话被调到特定频段，测试后放到架子上，直到它被拿下去满足一批订货——这个过程使库存数量猛烈增加，扩大了库存价值。于新的方法，只有在工厂收到订单后，才按照顾客的要求，把以前做好的模块组装成一台电话。在最后时刻，电话机的核心——温度补偿晶体振荡器，才被调到正确的频率的位置。

安德伍德估计这种新方法会降低库存 15%，但该计划的基础是购买一些先进的计算机控制设备来测试晶体振荡器，当然必须要得到纽约总部的同意。在解释这个问题时，安德伍德碰到了鸡和蛋的问题。为了使库存下降 15%（从而增加收益率），该设备是必须的，但是老板们在愿意拨款购买这台必需的关键设备之前希望得到它能带来高收益的证明。

经过 4 个月的审查之后，计划申请书放到了肯莱德的办公桌上。支持性的数据强调该设备在投入使用头 5 年里能减少人工成本 100 万美元。“解释中遗漏了些东西”，安德伍德说，“肯莱德可能想他正在被引入让 RCA 从事晶体生产的路子，这是公司几年前就决定不干的的事情。”肯莱德的回答是一声响亮的“不”。

分公司的全体人员感到恐慌。安德伍德说：“每个人都对要干什么感到为难。最后，因格里斯和我同肯莱德的全体人员通过外交手腕当面把我们真正想谈论的东西告诉了老板。”几个星期后，肯莱德发了慈悲，拨下了全部款项。

新的自动化设备一到分公司，工人们就担心会失去工作。自1974年初到1976年初，他们当中已经有1550人被解雇了，成了经济衰退的牺牲品。去年2月，一场持续两周的未经工会批准的大罢工使他们加深了对进一步流血战斗的焦虑，它无情地花去部门100万美元。在有关工人就业的会议上，工厂经理们反对自动化，这最终成为保住工作岗位的唯一方法。尽管并不是每个人都赞成这种意见，事情至少是平息下来了。

当安德伍德削减工程师们的预算时，他的地位已经被解雇事件削弱了。他发现自己正处于守势。“这是旧军队中的游戏。”他说：“他们被束缚住了，并决定告诉我对其预算的每一点削弱都意味着6个月的延期。”但由于事情已决定了，他们只好重整旗鼓去解决计划中仍存在的大多数重大问题，他们建造了4个不同频率和功率等级的模型。到上一个秋季，克劳蒂深感宽慰他说，他们已经“打败了加于他们3人之上的成本巨兽”。他们的成功是追求更大的毛利差额的一个重大的步骤。

对新式电话机命名的建议从工程师们、工厂的工人们、实地工作人员和广告机构等处汇集到了分公司。永远是个个人主义者的凯斯勒不喜欢其中任何一个。为了在顾客心目中留下对新产品和成功的塔克台克之间的技术联系的深刻印象，他从塔克台克系列名称中借用了。最后的命名是“威塔克”，象征着“汽车上用的，最为先进的通讯技术”，但没有在分公司里得到热烈的好评。

12.79 州界聚会

去年的11月，在离大约60个企业代表和销售经理聚集到该分公司观看威塔克的露天表演只有几天时，麦克风突然不见了。而且机壳也存在一个问题，它上面用来标志开关以及音量调节旋钮的脚注被印到没有人能读到的地方——它们被印在机壳里面了。负责推销的人员马上打电话给宾夕法尼亚州伊利市的机壳供应商，并对他进行了严厉斥责。供应商答应马上采取补救行动，并立即发出了一辆卡车满载新的机壳到了79州界处已事先准备好的停车场。一个值得信赖的RCA公司特健全速驾驶货车直奔州界停车场，把机壳运回到分公司，从而恰好赶上了星期一的聚会。而那些麦克风是怎么回事呢？最后，人们在工厂门前的台阶附近找到了它们。

用一个还未进入生产阶段的产品来诱惑销售人员是不值得效仿的。到11月中旬为止，只有9个工程模型得到建立，生产设备仍然不断运进工厂，但原材料令人沮丧地奇缺。用来自动检测晶体振荡器的设备工作倒是很顺利，但核算部门也只是暂时地记录它们。

13. 要有坚定信念

米特切尔承认，“如果抱着美好幻想，在拥有生产模型并且准备成批生产之前，我们决不会将威塔克投入市场。但有时你就是无法等下去。你总是担心对手可能会抢先推出某种产品。在这种关键时刻，你应该坚信设计绝不会有任何问题。我们在这个事件中进行的时机选择还是正确的。威塔克有足够的能力让我们1977年过得很轻松，而且如果尽早进行预告，我们将会有一个成功的开端。”

当第一批威塔克这个月从工厂基地提供给销售商后,分公司等待着市场的裁决。从性能上看,威塔克无疑是一流的。但最终的价格比预定目标还是略低一些。尽管短暂而迅猛的广告宣称威塔克是一种中档移动式电话,但和其他大多数同类产品相比事实并非如此。某个心怀不满的管理者发牢骚说:“我们在经营一种高档移动式电话,这就是我想说的。”

威塔克最终让 RCA 公司的竞争者们仅是受到轻微震动。尽管大多数人承认它是一种优质电话机,但他们马上又补充说,它还是带有模仿别人的痕迹。并且几乎所有竞争者都在各种场合对威塔克提出了批评。奎普斯(Quips)是通用电气公司的副总经理,他觉得从规格上看威塔克与玛斯特相似,“很不幸,RCA 公司照搬了我们早期的某些错误。”

14. 就象自己的孩子一样

在分公司所在地,威塔克的开发人员对销售额表示满意。凯斯勒乐观地认为该产品的生存已不成问题,他这样说,“我们必须学会经营成功产品。”米特切爾在秋季哈佛大学高级管理学校为工程师举行一次会议后,看来肯定会得到升迁机会。现在,大家又回到设计室构思一些辅助设备提供给用户以进行选择。

具有讽刺意味的一个事实是,把在分公司的工作看成是用来向上爬的梯子的安德伍德,又不愿再继续经营该产品了。他觉得过去 3 年的忙碌已令他疲惫不堪,甚至有点精力耗竭的感觉,于是他再次请求凯斯勒重新给他安排工作。但是他又说,不管他走到哪儿,他甚至这样表达自己对威塔克的感情,“这很象自己有了一个孩子,你总是关心它将变成什么样子。”

案例 2 艾文公司的塔夏香水

我们将要讲述的故事,两年前发生在纽约的忙碌的一间办公室里。它涉及到来自很多部门的形形色色的人。故事描述的是一个由设想、测试、创造性、小组合作以及评价等混合在一起的复杂过程,这个过程也就是我们于 1979 年冬季推出的香水的发展史。

对我们公司而言,香水是一种重要产品,它对我们的成功至关重要。本公司的香水销量世界第一,每种新型香水的推出都将产生对我们全年经营起着重要作用的推动力。也正是出于这种兴奋心理,新产品经营部门——所有新产品的出发点——开始了大规模开发新型香水生产线的历程,该生产线到 1979 年才获得成功。

1. 概念形成

新产品经营部门的责任是创造出某种产品来迎合顾客的特定需求,开展大规模的促销活动,提供某一方面的刺激……并且实现途径对每种新产品而言都应是独特的。那么,该部门的首要任务是什么?那就是产生一个概念,或者想出一个能转化为包装产品的设想。在我们将要叙述的香水一例中,该部门所有的早期努力集中于新产品的第一种规格——1.8 盎司装的喷洒香水。

产品顾问们开始研究市场发展趋势。他们仔细分析了市场变量,生活方式的改变,所有这些都必须预测到两年后该香水推出时,他们还必须为该香水产品定位,并按其特性做出模型。这些特性一方面必须具有显著的流行性,另一方面又要和市场需求息息相关。

他们在工作过程中遇到了许多问题:竞争对手们是怎样做的?两年后女

士们的品味将发生什么变化呢？促销部门从技术经理到书记员都和经营部门肩并肩地工作，最后终于想出了一个概念。这个概念本身具有根明显的刺激性和效仿效果。销售研究部门对产品经营部门的工作给予了支持，并且通过大量的顾客调查结果对该概念作出了证明。所有这些工作的结果形成了新型香水的概念说明。

2. 如何命名

为该香水命名也耗费了大量时间和精力。由于许多名字已被其他公司用作商标，因此命名工作是相当具有挑战性的。为此产品计划部门以及研究开发部门收集了大量名字，并从中挑出了一个在藏语中意思是“好运”的词——塔希。它看上去与已形成的概念说明很吻合，能够讨得女士们的人心。但是，塔希这个词也并非十分合适，后来它被改成塔夏。这个新词是公司人员自己想出来的，意思是“取得信任”，因而同样可以很好地赢得女士们的青睐。

在概念形成和命名结束后，新产品经营部门迈出了重要的一步——制定出塔夏的经营方案。这是个正式的说明，它描述了塔二的销售额、计划成本、售价，甚至目标顾客。它被提交给由公司专家组成的专门小组，即经营管理委员会进行讨论，这个知识丰富的管理专家小组的工作决定着塔夏概念的命运——它应该被接纳为艾文香水家族的一员吗？

令人高兴的是，塔夏的经营方案出现了一个良好开端，它得到了专家们的大力支持。现在其他部门也可以加入行动了，塔夏已经起动并且开始加速前进。

3. 设想的产生

谁对塔夏的本质特征起着决定性作用？公司的香水专家们——产品计划和评价部门的成员和供应商们，销售研究部门以及高级管理部门一起进行了创造性的工作，最终确定了塔夏香水的香型。

每一种新香型都必须与生产线中其他香型有所不同，这是香水专家们坐下来为塔夏香水制定初始发展方案时首先想到的。该方案给艾文公司职员以及将为塔夏的发展而奋斗的公司销售商们描绘了一幅关于塔夏香水的美好蓝图。

4. 香水彩虹

所有的香水可以用类似于光谱的系列图表表示出来，这种图表表示了艾文公司香水之间的相互关系。计划者们现在正让塔夏香水也成为其中一员。

“经典醛类香水”是该系列中相对而言涉及较少的一种（50年前出产的倩诺5号香水就是该香型的成功典范）。于是，计划者们决定把塔夏设计成醛类香型。

香水就象一首乐曲一样，必须有能够打动人的韵律；而对香水性质提出方案和谱写一支曲子颇为相近。这就是塔夏的特性——一个古典和现代品味的美好组合。专家们下决心要把塔夏设计成一种令人瞩目的香水，就象用丰富而美好的注脚把多声部旋律配合起来一样，它应该是各种香型的混合。因此在制订塔夏香水方案时涉及得更多的是：它必须具有独特的魅力，同时又要取悦一个广阔的市场；它必须既卓然不群，又能够经久不衰。

5. 开始搜寻

这些指导性目标被正式整理出来并且提供给将近一打的世界领先的香水设计公司，它们都争先恐后地要将“塔夏”设想实现出来成为产品。每一

个公司都为此配置了各自最好的香水设计师，而且3个月年所有10家公司给出了他们的“塔夏产品”供我们进行测试和评价。

这些香水产品被匿名提供给研究开发小组。首先，他们对每种香水样品进行研究，并把它变成可喷洒的形式；然后，他们对塔夏进行了许多严格测试。该专家小组成员包括生物化学家、毒物学家、香味化学家、工程师，等等，他们都把各自的专业知识应用到了塔夏的开发工作中。

回到纽约的办公室里，更多的香味专家们在研究产品计划，以从10种样品中挑出3种作为塔夏的“最终模型”。

究竟哪一种将作为塔夏香水来开发呢？在进行了广泛的测试后（首先在职员之间进行，然后针对顾客得出市场调查结果），高层管理机构最终拿了主意。而研究机构则继续把塔夏开发成其他形式（如美容霜，香粉）以在1980年推入市场。

6. 进入塔夏模式

同时，公司还在塔夏的包装上大动脑筋，力求具有创造性。他们同时还面临着一个巨大挑战：怎样才能使得设计者们把塔夏看成是一种新鲜而令人振奋的产品？

（1）“我们怎样为梦想着装？”

新产品经营者对设计者进行了最初的指导，“我们要独特地构思出香水瓶的形状，使其曲线华丽流畅。”其他部门，如企业工程，采购以及包装开发部门，也对包装设计工作提供了大力支持。

许多创造性的会议得到召开，在其中许多粗略的设计思想得到了充分讨论。几个星期之后，塔夏包装设计外形已和香水特性显得较为协调。这种协调是如何达到的呢？设计者的丰富想象力捕捉到了一种具有流畅而美丽的曲线的玻璃瓶，它的轮廓形状就象是两个圆形...每个回都给人以无穷的遐想。同时，一种类似葡萄酒的红色和粉红色混合起来产生的颜色使香水给人一种豪华的感觉。设计委员会（艾文公司的另一个专家小组）成员们召开会议，检查并最后确定了该方案。

（2）把设想变成实物

其他部门已经正式加入进来，例如购买和包装开发部门等等，他们协同工作努力把塔夏从一种概念设想变成一种经过包装的实物。塔二实际上是由几个部件组成的，采购和包装部门要与其它相互独立的销售商一起努力以保证产品的每一部件都质量过关，而且产品售价以及时间安排都要根据艾文公司的要求而定。

采购和包装开发部门现在开始采取行动了。它的早期任务是：开发包装形象，对不同部件的描述及相应图纸，并且向销售商提供三维模型以供展示。该部门由工程师，包装管理者以及采购机构组成，它还要协调和处理其他部门提出的质疑，如计划和评价部门提出“包装能和香味有机地溶合到一起吗？”企业工程部门提出“生产塔夏时需要哪些制造工艺方面的变化？”产品成本部门提出“产品的每一组成部分的成本需要降低到什么水平？供应商怎样才能做到这一点？”质量保证部门提出“产品的每个方面的质量都没有问题吗？”生产和库存控制部门则提出“销售商们能够赶上我们的生产期限吗？”

在解答了这些问题之后，采购和包装开发部门允许已同意合作的销售商们对我们已设计好的各部分进行说明，并且准备好定做的模子。塔夏的各个

构件于是得到更多的测试。只有在这一一切都完成之后，才能编写出最后的计划说明书，并且开始进入大规模生产阶段。

7. 安排支持性活动

我们怎样来计算成本或者预测我们需要多少塔夏产品来满足销售呢？我们怎样才知道需要购买多少构件呢？然后决定应由哪个厂来进行生产……在分公司之间产品应如何分配？并且我们又如何来分析所有这些信息呢？

所有这些工作都由某些专业化的支持部门来完成，就象销售预测这样的部门。他们总是下偏不移地评价每个经营项目，从而成为艾文公司的“未卜先知者”。他们预测顾客对我们的宣传手册的反应，……预言我们每种产品的销量。除了提供这种“销售预测”外，他们还能预测出每种活动对经营的好处和坏处。这种预测工作是如何进行的呢？通过分析过去的经营数据……并且通过叶我们的经营活动的不同方面作出评价，如价格和产品组合等。

(1) 如何定价

另一个起重要作用的部门是产品成本部门。他们计算出塔夏产品将要耗费多少成本，并且把这些数据公布给别的部门，这样我们就能够为用户制订一个比较合理的价格……并且为自己保留相当的利润差额。这儿的成本并不等于把所有部件成本加起来，其中还有许多因素需要考虑——例如劳动成本。而且，当包装和产品成份发生变化时，还存在一个二次成本的问题。

还有一个给予支持的部门是销售趋势预测部门。在全国范围内大约有42个地区设置了趋势预测点，它们在全国性的销售前进行了两次试销活动，从而为我们提供了很多产品销售的信息。销售趋势预测点的设置迄今已有大约10余年历史了，实践证明它在帮助我们避免过多或过少的库存量上是高度可靠的。

(2) 防止库存量太少

销售趋势预测点的关于塔夏的销售数据在9月末开始逐步得到，而生产和库存控制部门一直对这些数据表示关注，进行这种预测能帮助提醒该部门在必要时购买更多的部件，它的工作是要保证在各个销售点对塔夏香水的供应都是充足的。

为三个生产工厂制订生产计划也在生产和库存控制部门的职责范围内。在塔夏香水的开发过程中，该部门在检验了工厂各自的生产能力后，最后把生产任务交给索芬和莫顿·格罗夫两个工厂。

(3) 生机勃勃的系统

所有这些系统的上层支持系统是信息服务系统——分析员、项目计划者以及在艾文公司各处工作的计算机技术人员。他们的工作涉及到本公司操作过程的每一阶段：整理过去的销售资料供开发部门来产生新的构思……开发系统来支持我们的各种工作。本公司人员每天都在使用着由信息服务系统创造出来的各种支持系统。

正是所有这些不同部门人员的负责的态度使得塔夏产品准备进入生产阶段了。

8. 全面质量保证

在塔夏预告前大约3个月，各种部件及原材料运抵索芬和莫顿·格罗夫两个工厂（斯普因戴尔工厂不参加塔夏的初始生产）。从消毒人员到实验技术人员，从监察员到机械技师——每个人都做好了经受考验的准备。

保证塔夏顺利从工厂生产出来要经过多少步骤？这是一个较为复杂的

问题，但同时它对于生产人员是一个熟练的过程。所有 3 个工厂中的 2500 名职员都是生产方面的老手，他们每天要生产大约 300 万件产品。

(1) 一个奇妙的方法

在两个工厂的生产过程中，有一个具体的问题是要把组成塔夏原料的几种成份混合起来（我们使用 2000 加仑的巨大混合容器），同时还要自动地对原料进行某些提炼。由于塔夏包装瓶的瓶颈尺寸是 18 毫米，必须有与之相应的专门的灌装设备。良好的组织在这里是关键要素，每瓶香水运出工厂的同时，要有不止 3 包的原材料及构件又运进来。

正象本公司对创造性的重视一样，产品质量也通过生产过程各种措施得到保证。从原材料抵达开始，接下来是香水生产、灌装和包装过程，产品都要进行抽样检查、评价，然后还要针对规格说明书逐点检查。正是由于严格地把守了质量关，我们才能自豪而且自信地对用户作出各种保证。

(2) 保证意味着什么

全面的质量保证是在 1969 年建立起来的，它在企业中的应用是将质量意识贯穿到整个生产周期，并且对每件产品作出了质量证明。事实上，一个为产品生产所作的详细的规格说明，就是准备用来指导产品生产的。在塔夏的最初生产中，要通过试验来保证生产按预定目标进行。企业工程人员也要通过试验结果来确保制造过程顺利进行。这种“连续的”质量控制在本公司的每一天和每一步骤的操作中都得到了具体体现。

在我们最初的努力顺利进行时，紧张的生产过程就正式开始了——每天生产大约 10 万瓶塔夏香水。

9. 促销准备

在上述的许多行动已在进行的同时，营销部门也已开始工作。它们的工作是开展促销运动，充分宣传产品的核心优势，确定产品最佳价格，从而一方面扩大香水销量，同时又能获取最丰厚的利润。

(1) 迎接挑战

跟往年一样，1979 年的工作由 4 个活动计划小组完成——每个小组负责 1 个季度。第 4 季度小组可以以感恩节和圣诞节为主题推销香水……塔夏香水的促销计划被定为活动 23。小组人员翻看了原来计划中关于第 4 季度的部分，并对每种活动进行了仔细推敲。而且，他们还和促销部门一起执行那些小册子中规定的计划。

活动 23 计划的制定给推销带来了新的挑战。怎样围绕塔夏香水开展活动？活动应在多大范围内进行？如何为塔夏香水制定一个投放计划？

这时分类促销走上了活动舞台。促销人员分成不同的小组，各自处理不同的产品种类——香水、浴液、护肤霜、化妆品等等——他们只要对单个产品的具体供应加以指导就可以了。

推销香水的小组根据塔夏香水特性提出口号：“让顾客随时随地都可得到塔夏香水。”“利用塔夏香水带给人们的奇妙想象来进行最神奇的投放活动。”他们和其他小组一起开始进行促销工作。

还有一个促销小组对香水促销小组的工作进行支持，他们给整个香水促销活动增加推动力。他们还开发其他的促销技巧，包括奖励策略（买一送一或附送小礼品），塔夏样品展示，以及其他有代表性的项目。他们还和促销部门一起为活动出谋划策，并且帮助散发广告传单，销售会议文件等等。

（2）活动蓝图

当销售部门已经完成了对活动 23 的所有环节的计时时，他们提出了“第一系列”的概念。它就是指活动蓝图——一个包括产品、价格、侧重点、销售计划、具体供应等的复杂目录表。如果有一个已征得同意的“第一系列”在手里，促销部门就可在此基础上充分发挥才智。

10. 产品促销

各种宣传手册、支持性文字以及鼓励性材料都是在促销部门里创造出来的。该部门和销售开发部门人员加在一起超过 235 人，他们每年为本公司编写超过 1500 条不同的宣传性文字。

编写销售计划小册子花了 8 周时间。两个记录员和 3 个技术经理根据促销计划者的指导，忙着把产品供应体现在令人信服的小册子……选择正确的方向，连珠炮地写出长达几百行的强有力的语句。

塔夏的促销手册的封面以及头两页是由一个专门的抄写员和技术经理用头脑风暴法讨论出来的，他们对塔夏香水颇具神秘色彩的葡萄酒色或朦朦胧胧的蓝色作了大量渲染。

经过几个星期的努力，在历经数次修改后，宣传手册终于问世。该手册要印制 1500 多万份供促销使用。

（1）建立影响

同时，其他促销人员正在努力促进各方代表对活动的兴趣。一个既是撰稿者又是技术经理的职员将活动 23 发展成了对艾文公司的宣传，他在机关报纸上对销售手册在产品背景和销售暗示方面的内容作了补充。

广告还提出为购买塔夏香水的代理商们提供折扣，而其他新产品则只用于演示。另外一个传单还采取措施刺激顾客购买——象销售塔夏香水时附带的专门礼物一样，而且对其中的幸运顾客安排到蒙特卡洛赌城一游。

（2）人与人的关系

销售会议小组和一线部门一起帮助地区管理者和代理商召开每月一次的用来推进销售的会议。在得到关于该活动的第一手资料时，代理商们喜欢和地区管理者之间或他们相互之间建立个人的默契关系。

这一次，每一位地区管理者都收到 1 包关于活动 23 的材料作为指导，其中包括塔夏样品、幻灯片、具体供应的消息、刺激购买的措施细节，以及销售会议记录。利用这些工具，一个多角度、影响大的塔夏香水的宣传以及销售活动就开展起来了。

（3）在全国范围内宣传

塔夏香水还经常出现在假期中的电视商业广告和杂志广告中。这些广告不仅对产品进行了大肆宣扬，而且增强了我们的代理商对市场前景的信心。

现在，我们已投身于活动 23 了。代理商们正在销售……顾客订单如雪片一样飞进了各分公司。

11. 产品销售

艾文的分公司包括瑞依、奈涯克、莫顿·格罗夫、格伦成、亚特兰大、坎萨斯城以及帕萨德那等，他们负责处理代理商的购买订单。有时，每个分公司每天要处理多达 7000 个订单，这是由于活动 23 中采取的假日礼物赠送策略所带来的效果，而更重要的是塔夏香水的独特魅力。

下面我们看看在坎萨斯城分公司这些订单怎样得到仔细而迅速的处理。

(1) 收到购买订单后，大多数传送到代理商服务部门。在这里，服务小组成员菲力斯·罗奇和杰涯·艾伦两人对这些订单进行归类。

(2) 然后，由操作员雪莉·艾里奥特和因斯·穆尔将“常规的”并且已经过调整的订单输入计算机。分公司将打印出每个代理商的订货清单。

(3) 快速行动。艾文公司拥有独一无二的机械化集装系统，它由计算机信息控制，满足每个订单中包含的重要零件。该系统能装运 600 种不同的产品，占公司产品种类的 45%。

(4) 装配工多罗西·劳德戴尔把其他产品放到代理商的货箱内，这些产品不能够在机械化集装线上进行装运。体积小、易搬动的产品，如塔夏香水，用这种方法处理会更具效率。

(5) 包装工作用我们的剪式包装法会变得很容易（在帕萨德那和亚特兰大分公司也用到这种方法）。包装工人马德林·艾里奥特对产品重新整理，以使得用来保护产品下受损坏的箔条能够被迅速密封到货箱里。然后，给货箱盖上盖子，用自动打包机把它捆起来放好。

(6) 尼尔·芬克和迈克·曾兹负责把货箱搬上卡车，运往地区货物中心。在那儿由一些小的货车把货物一直送到代理商的门口！

12. 代理商的工作

上午她正在喝咖啡时，货箱运到了她家门口，距离她给分公司寄出订单不超过一周时间。她对照订货清单仔细检查里面的商品，并且把塔夏香水与其他产品分离成单独订单。她在每个包里加进一个新样品和一个促销运动的小册子。

很快她就开始交货了。她与每个零售商谈论新的产品，并向他们保证产品销量。她对地所代理的产品充满信心，对她所提供的服务也同样信心百倍。

从以上事例我们可以得出从事新产品开发必须包括这些方面：(1) 公司新产品活动的目的；(2) 组织内部各部门之间的各种关系；(3) 努力使产品适应中场的需要；(4) 了解新产品开发是否有价值和困难；(5) 新产品投放工作的复杂性。

这些是所有新产品管理人员所必须面对的问题，处理这些问题的正确途径正日益多样并广为人知。本书正是由这些内容组成的。

一、新产品领域的命名

了解新产品开发活动的范围并不意味着可以给它命名。实际上，尽管从事新产品工作的人们深深地感触到这种工作的特点，但目前还没有一个为人们广泛接受并能表明工作特点的名称。这种活动激动人心、富于挑战、充满压力、既有挫折又冒风险。它既有趣又恐怖，薪水优厚又备受磨炼，它是使人得以纵观全局的一条捷径。

缺乏人们普遍接受的名词乃是新产品工作所具有的复杂特点的必然结果。目前已提出了以下几种名称：

1. 斯蒂尔 (Steel 1975)、罗斯伯格 (RothberR 1981)、特威斯 (Twiss 1980) 和尤恩 (Urban) 及豪斯 (Hauser) 认为关键是创新的思想。他们把这种工作称为创新，产品创新、技术创新和设计创新。

2. 帕斯密尔 (Pessmier 1981)、舒恩 (Schueing 1974)、韦德 (Wind 1982) 和布斯 (Booz)、艾伦 (Allen) 及哈密尔顿 (Hamilton 1968) 选择了管理政策的概念：产品管理、新产品管理及产品政策。

3. 斯比兹 (spitz 1977)、斯通 (stone 1976) 和沃伦斯顿 (Wal-lenstein 1968) 则提出了计划的概念，他们简单地称该领域为产品计划。

二、现有名称的评价

从一方面看，这项工作创新。然而公司目光并不集中于创新本身，而是更关注对创新过程的管理，如何使该过程成为更有效的经营工具。

产品计划这个术语在理论上最贴切，因为它强调了计划方面。然而它似乎注定不能得到公认。尽管这个名称合乎逻辑，但公司一般拒绝接受它。

剩下的只有管理的概念，不仅是计划，也不仅是创新，而实际上是完成工作的全过程。许多新产品富有创新性，又被很好地计划，但如果新产品开发过程过长，产品成本过高，创新的很多方面就无从谈起了。

由于以上原因，本书采用新产品开发管理这个术语。它讨论新产品开发活动的实际管理，以确保组织最需要的新产品开发活动的实现。

三、混淆之处

尽管如此，我们应该注意事情并非那么简单。要获得好的新产品，就需要公司外部的活动几乎和公司内部一样多。例如，设想可能来自公司外部；许多评价取决于用户是否方便；产品制造和开发的部分或全部过程可能在公司外部进行；当然营销涉及许多外部组织。因此新产品的功能并非一定取决于内部。

而且，生产线的扩大和产品的改进并非过分之举。这种麻烦的工作产生更加多样化的产品，此时公司实际上获得了一项新的业务，而下仅仅是一种新的产品。这种产品需要新的技能、新的设备和新的销售渠道。

另一种观点强调相互协调的过程，注重技术和市场的艺术组合。还有一种观点却是注重技能和机会、能力和需要的综合。

各持己见突出了术语学上的困难，因此无论选择哪个名称都不会使这个领域工作的许多人感到满意。

然而抛开名称不管，现在的问题在于新产品活动是否重要？它对今天的经济和社会是否具有关键的意义。

第一节 新产品职能的重要性

创造和销售新产品的费用极高，而且成功率很低。因此这需要验证这项活动的价值。让我们从所有者和管理者的观点、整体经济的观点和社会的观点这三个角度来考虑（见表 1—1）。

表 1—1 新产品的职能及其有价值

| |
|-------------------------------------|
| 1. 新产品是保持利润持续增长的基础——所有者的观点 |
| 2. 我国国民经济要与其它国家展开竞争——经济的观点 |
| 3. 用于教育、保健，运输和政府的产品是以前人为的新产品——社会的观点 |

一、所有者的观点

所有有价值的证据都支持新产品是公司基础这一广为人知的思想。公司的年度报告都多次强调年收入中的较大比例来自于最近几年推出的新产品，管理者当然会不断地把巨额资金投入新产品活动。一般认为（没有具体的经验数据）成功的企业有出色的新产品记录。

但还有更令人信服的理由。生命周期理论告诉我们，产品是要死亡的（尽管后面我们将讨论营销人员可能错误地理解为生物学上的生命周期），为防止这种不情愿的结果，必须改进产品和扩大生产线。如果这还不够，必须进入新的市场。实际上，每个制造商都清楚，产品成熟期的出现必然造成大批零售商和分销商一统天下的形势，最后带来的是产品被逐出市场。

公司的发展甚至更明显地依赖新产品。公司有时要依赖市场扩大带来收入的增加，有时市场占有率成为取代新产品的又一战略目标。但是绝大多数市场并非天随人愿，而且增加市场份额往往代价高昂。因此，相对于其它发展战略（包括收购），新产品的开发似乎更能使企业领先一步。

这些论据给予新产品是公司基础这一理论以极大的支持。——部分是克服生命周期的反作用，部分是促进企业的发展。每个公司面临的最佳状态是拥有特定类型的新产品，并且获得这些新产品的活动确实对公司生死攸关。

二、经济的观点

我们国家在各国中的经济地位类似于一个企业在各个企业中的地位。我们国家参与国际竞争，我们需要发展以维持生活水平；我们的产业面临生命周期和国际竞争，技术进步对我们企业生存的大方向构成威胁。

而且近来称为风险承担者管理的现象强调新产品的经济后果。那么，依靠新产品不断开发以促进企业长期生存的许多人——顾客、雇员、供应商及公众，现在都称为企业的风险承担者，即使他们并非企业的股东。

三、社会的观点

现在使用的每一件产品在过去某个时刻都是新产品，因

此，新产品的社会贡献意味着工业产出的社会贡献。国民生产总值计算的是新产品的经济价值，但谁也无法估量它们对社会的全部价值。

总之，新产品管理的合理性看起来已经建立。因此，由于付出努力的有效性对企业的兴衰关系重大，新产品管理者面临的压力可想而知。不幸的是，新产品的职能是在整个经济、社会和法律的环境中运行，环境给予它的抑制多于激励。我们现在应该仔细审视这个环境。

第二节 改变目前新产品活动的主要力量

目前用于生产新产品的各种资源和政策由于四类不同趋势的影响而面临挑战（见图 1—1）。第一类是新产品努力的报酬下降；第二类是新产品活动的费用增加；第三类是新产品过程的难度增大和不确定性增加；第四类是一组正向力，人们希望它能克服前三类带来的反面影响。

一、减少报酬的力量

利润必定始于销售，但是存在着几种趋势严重影响新产品收入。首先，在市场营销中分片化策略的广泛运用提高了营销效率，增加了新产品活动。但是当今的新产品日益限制在更狭小的市场空间，具有更小的销售潜力。其次，竞争反应时间已经缩短到这种程度，致使一些企业的计划如同一纸空文。再次，在技术进步面前，新产品有时在几年之内就已落后了，因而生命周期正不断缩短。

市场的细分，价格优势期的缩短，产品生存期的减少，这些因素的共同作用导致在大多数情况下新产品报酬的急剧下降。

二、增加费用的力量

技术进步速度的加快大大提高了致力于把更先进的技术转化为一定的产品而投在研究与开发上的费用。我们时常听到诸如“临界费用”、“预算突破”等反映费用上升的说法。

同时，新产品的管理者正面临通货膨胀，较高的工资率，下降的生产率、资本短缺以及按政府规定将资金用于安全、污染、能源保护方面等等一系列问题。所有这一切都必将导致费用水平的无法预测。因此产品开发将承受盈亏平衡点的上升，销售款回收期的延长以及毛利的不断下降的压力。

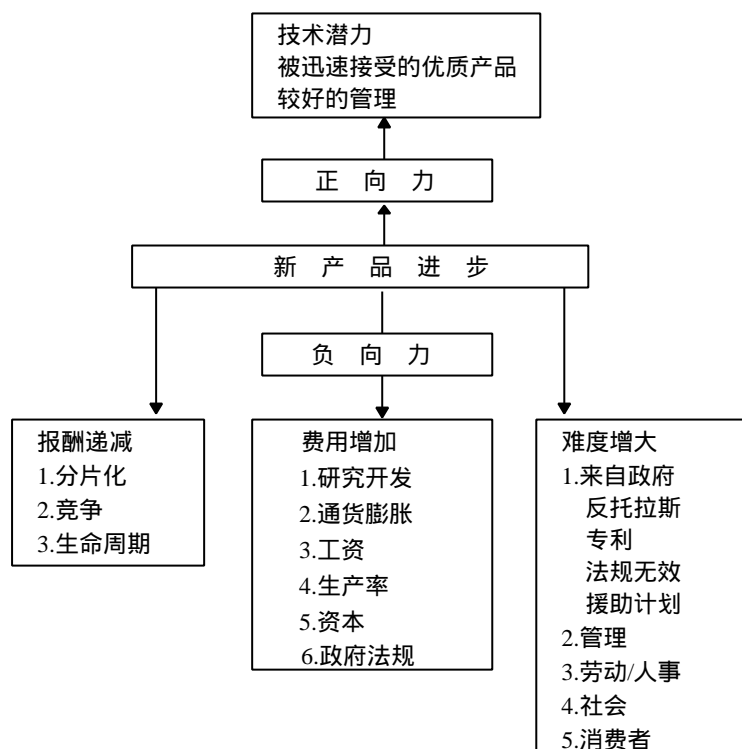


图 1-1 新产品开发所面临的压力

三、增大难度和增加不确定性的力量

首先，来自政府的一些法令以及政府的发展计划可能限制相当部分技术的发展。而且反托拉斯法妨碍了企业间联合开发的努力。专利过程现在非常缓慢而且变得愈加不可靠。所有这些都使新产品开发笼罩上下确定性的阴影。

除了政府，企业本身也应受到批评。一些高层管理者变得越发谨小慎微；资金受制于对短期利益的追求；公司因循于现有的技术而无心寻求新的突破；大量的力量投入更新生产过程而非产品本身；降低产品成本成为普遍的信条；一般说来，采用防御性的研究而不是进攻性的研究已被越来越多的企业奉为圭臬。

在人事方面，一方面是缺乏产品开发人员，另一方面却是不胜任的技术人员从事新产品开发活动，因此职工中对新产品的反感情绪比比皆是。有人宣称，在对现有的成本和价值进行合理的分析的基础上避免风险是可能的，企业的官僚主义越来越多，企业的高层管理者在面对股票市场压力和任期缩短所能作出的反应往往是短期行为。

一般说来，社会也是一个不容忽视的因素。各类学者都指出社会正在失去对至善至美的兴趣。人类基本需求的不满足，并对技术普遍产生了敌意，从而把他们的注意力和财富逐步集中在非技术问题上。

消费者也被认为是一个新的相当重要的不确定性因素。由于收入水平和教育程度与文化变迁交互作用，从而改变了人们

的生活情趣和一般偏好。如今买者日益精明（工业和政府的买者也是如此），他们的品味如此易变，使得预测工作变得更加扑朔迷离。表 1—2 表明如今在满足国外消费者需求方面遇到的问题。

把以上讨论的因素与国际形势的风云变幻、工业品市场需求的动荡不安、企业家精神的日益退化、生产率水平的起伏不定及现代技术的复杂趋势结合起来通盘考虑，从中就能够理解为什么在新产品领域中常常会出现一片叹息之声了。

四、抵消负效应的正向力

并非所有的因素都是消极的，正如电力、装配线、汽车和真空管都开创了一个新产品的时代，计算机芯片、光学纤维、生物遗传以及其它方面的发展也必将如此。

表 1-2 不同文化交往和困难

许多公司在国际新产品市场上遇到的严重问题：

一家公司在向一些中东国家推销它的冰箱时，附上一张里面装满食品的照片——中间搁板上赫然摆着一支大火腿。

坎贝尔（Campbell）公司的浓缩汤料在英国销路不佳，其原因是坎贝尔的罐子与英国非浓缩汤料的竞争对手相比显得份量太少。

利威尔兄弟公司（Lever Brothers）宣传它的牙膏能使牙齿洁白，但这种承诺对东南亚人来说却是毫无效果，因为当地人认为有色牙齿才是身份和地位的象征；

雪佛莱（Chevrolet）公司在南美推出它的诺瓦（Nova）牌汽车时没有意识到在西班牙语中诺一瓦（No—va）的意思是寸步难行；

在向一些非洲国家推销婴儿食品时，在行签上印有婴儿的照片，当地的消费者就认为里面装的是碾碎的婴儿；

翻译者“把渔夫的身体”译成“渔夫的尸体”，“百事可乐使您青春常驻”译成“从坟墓中复活”，“汽车清洁剂”译成“汽车灌肠剂”的情况屡见不鲜。

尽管存在市场和消费者的不确定性，但绝对没有理由认为有价值的新产品会无人问津。无论新产品是服装、食品、电器、教育或其它什么，我们的市场对此还是非常欢迎的。

现在各个层次的管理者看起来都比过去更加精明，更加训练有素，信息更加灵通。他们通晓新的技术；他们对最新的计划观念越来越心领神会；而且在一般情况下，只要潜在的市场存在，他们似乎有足够的领导重大的创新。麦金西咨询公司（McKinsey & Co）披露了什么是杰出管理的要素——并发现这些要素与那些公认为行业中首屈一指的企业成功密切相关，尤其在产品创新方面（见表 1—3）。

在这里公司所做的一切似乎就是周而复始的行动——反馈过程。当某个人需要（如家用暖气）被满足后，另一种需要（如容易腐坏）就产生了。我们今天的需要千姿百态，但它们无不具有挑战性。

我们不得不作出这样的结论，即新产品管理者任重道远。但机会和能力同样也是十分巨大的。所有这一切必将引出这样

一个事实，即目前在新产品领域的竞争局面。

表 1-3 杰出管理和创新

10 个管理优秀的公司：

国际商用机器公司 (International Business Machines)

得克萨斯仪器公司 (Texas Instruments)

惠普公司 (Hewlett — Packard)

明尼苏达矿业制造公司 (3M)

数字设备公司 (Digital Equipment)

宝碱公司 (Procter & Gamble)

娇生产品公司 (Jahnson & Johnson)

麦克唐纳公司 (McDonald's)

达纳公司 (Dana)

艾默森电子公司 (Emerson Electric)

管理人员的八大共同品质：

1. 行胜于言

2. 精兵简政

3. 密切联系顾客

4. 提高人员素质以促进生产

5. 行动自主以鼓励创业

6. 强调企业价值观

7. 追求尽善尽美

8. 控制张弛有道

第三节 成功与失败

在研究公司新产品的成功与失败时有两种成功的测量方法。第一种方法称力死亡率或衰退曲线率。这两个术语都指代新产品死亡的概念，它出现在从企业最初作出积极反应到营销点之间的某个时间。阿尔巴拉（Albalal975）在总结先前 13 项研究的基础上，指出死亡率为 98.2%。因此，在初期的项目中只有 2%可以进入市场，其它的都半途而废。然而，制药业的这个比率仅为 0.02%，而杜邦公司和造船业却高达 5%。当然，这个比率变化很大，这取决于定义。

第二种方法是对新产品计划的成败予以评价，也就是测量成功的新产品在市场上销售的百分比。对自二战以来在美国和欧洲的文献中所能查到的所谓失败事例进行研究，其结果是：大约 25%的工业新产品与开发者的愿望相去甚远，同时 30~35% 的消费品也遭到了同样的命运。表 1—4 列出了那些所持观点是大多数新产品陷于流产的通常引用的例子。但事实并非如此。

既然进入市场的新产品有 30%遭灭顶之灾，因此探究其中的原因是十分必要的。它们看起来无非是有三个关键原因：

1. 实际上并非开发者所期望的潜在的消费者对新产品有真正的需要或渴望，无论这种需要是现实的还是潜在的。

2. 新产品与当前需求相比要么显得先天不足，要么走向另一个极端——过分满足。

表 1-4 产品失败率的研究结果

| | 失败率% |
|----------------------------------|--------------------|
| 1. 布茨、艾伦和哈密尔顿 | 37（消费品） 38（工业品） |
| 2. 巴内尔（Butzell）和诺斯（Nourse） | 27（食品） |
| 3. 科其朗（Cochram）和汤普森（Thompson） | 30（综合） |
| 4. 加拉赫报告（Gallagher Report） | 41（综合） |
| 5. 格拉夫/尼尔森（Graf/Nielsen） | 42（食品） |
| 6. 普金斯（Hopkins）和贝利（Bailey）/协调委员会 | 40（消费品） 20（工业品） |
| 7. 曼斯菲尔德（Mansfield）和瓦格纳（WaRner） | 26（工业品） |

人们完全可看出，失败率实际上大大低于某些人的估计，或理应如此。

3. 在一些主要方面营销工作有失偏颇，特别是在将产品特点介绍给广大顾客的相互沟通方面。

例如，一家计算机公司最近推出了一种到处大肆渲染的新产品。然而，（1）它是职员按照假想的顾客需要而设计的；（2）它从未经过目标顾客的检验；（3）营销计划中没有一部分涉及有效性测试。规模庞大而又硕果累累的雷诺兹公司（R.J. Reynolds）对瑞尔（Real）牌烟的前景如此自信，以至于在没

有经过试销的情况下就将产品全方位推向国内市场。这两种产品都受到灾难性的打击。通用汽车公司花费了估计 30 亿美元用于开发 J 型汽车，可到了 1982 年人们发现它无非是埃德塞（Edsel）汽车的翻版而已。

为什么一个公司会销售无人问津的产品？的确值得我们深思。

失败率的趋势和原因一直未得到系统的研究。但数据表明，对新产品管理能力的长期改进被前面所讨论的众多限制因素所抵销，处于相对平衡的状态。实际的失败率看起来长期一致，可能意味着：需要巨大的努力来保持它的稳定；或是工业管理的性质使得失败率保持在大约 25 ~ 35% 的水平。

第四节 新产品活动的费用

1980年,在113000项专利申请中,66200项专利得到认可。1978年工业界共雇用了476800科学家和工程师,每人平均支出83100美元,1981年全部研究与开发支出在1981年统计简表中得到反映,正如表1-5所示。

通常认为,在研究与开发后的新产品活动的费用要高于在研究与开发期间的费用,因此以上数据低估了实际的活动费用水平。加拉赫报告在1981年调查了133名高级营销人员,发现1981年新产品活动的预算平均为145万美元,即占销售收入的1.3%。

高的费用水平容易造成这样的误解,即全部或绝大部分公司都在开发新产品上不惜余力。大约占整个工业部门的研究与开发费用的20%的资金仅为4家公司所投入,75%以上仅属于100家公司。美国《商业周刊》(Business Week)公布的数据表明,10家在研究与开发上投资最大的公司,在1980年的支出占研究与开发总费用的37%。

表 1-5 美国研究与开发费用——1981年估计数

(单位:10亿美元)

| | |
|------------------|------|
| 研究与开发总费用 | 69.1 |
| 按不变价格计算 1972 年费用 | 35.5 |
| 1972 年实际研究与开发费用 | 28.4 |
| 资金来源: | |
| 联邦预算 | 32.7 |
| 工业界资助 | 33.9 |
| 大学和学院 | 1.5 |
| 其它 | 1.0 |
| 活动类型:研究 | 24.1 |
| 基础研究 | 8.8 |
| 应用研究 | 15.3 |
| 开发 | 45.0 |
| 六个主导工业(1979) | |
| 飞机和导弹 | 8.4 |
| 电子设备 | 7.6 |
| 机械制造 | 5.1 |
| 汽车及其它运输设备 | 4.5 |
| 化学和化工产品 | 4.0 |
| 专业和科学仪器 | 2.0 |

也许说明新产品活动的最有力的证明是检查一下零售商和工业品经销商在国内市场上的货架。那里似乎永无止境地流动着新产品,而消费者和工业品用户对新产品的需求也似乎永远

不会停息。

管理人员一直在不断强调：（1）最近推出的新产品的销售收入占总收入的比例十分突出；（2）他们引进新产品的比率在上升，并将持续上升；（3）新产品无疑是公司生存和发展的基石。

第五节 进一步发展的需要

然而不幸的是，仍有许多工作有待我们去完成。正如斯蒂尔所言：“公司的某一部门比起其它部门来说在技术创新方面的贡献和成就要大得多，这已成为常有的事。而且尽管这些部门在创新的有关机会上并没有明显的内在差异，但这种差距可以持续若干年。”其它学者也认为我们并没有充分利用我们掌握的知识。

研究美国工业界目前利用现有的有效概念和技术的程度，结果表明其利用程度正处在一个相当低的水平。布斯、艾伦和哈密尔顿指出，在新产品活动中，每投入 7 美元中就有 6 美元付之东流。即使在市场营销中的失败率达到 30%，它所耗费的巨额资金也少于这种浪费的价值。

当然，即使是成功的开发项目，也涉及一个相当长的时期。例如，艾德勒（Adler）在研究了 42 个新的消费者和工业投资品的案例后，发现其开发时间从 6 个月（一种新汽油）到 55 年（电视）不等。许多项目耗费了 5 年、10 年，甚至于更长的时间，明显表现出一种费用积累效应。埃努斯（Enos）对他所谓的从发明、设想、创新到创新商业化之间的时滞问题进行了类似的研究。他的数据表明，氟利昂制冷剂的时滞仅为 1 年，而船体模型、滴滴涕、慢转密纹唱片和有机玻璃的时滞为 3 年，至于包括拉链、清棉机在内的 5 种产品的时滞高达 25 年以上。他研究的 46 项发明的平均时滞为 13 年。

黎恩（Lynn）也研究了这一课题并得出结论，认为在 1900 年左右的平均时滞为 37 年，而到 1920~1944 年间降为 24 年，到了二战以后则为 14 年。变化之快令人瞠目，但 14 年的时间仍然漫长。吉（Gee）在商业部的研究报告中指出，在 1953~1973 年期，这一时滞在美国已下降为 7.4 年。

第六节 基本概念

在讨论在新产品计划中涉及的步骤顺序前，我们应该明确新产品活动的几个基本概念，它们说明了这些步骤的特征（见图 1-2）。

一、新产品与技术和市场的匹配

新产品诞生的一个非常基本的条件是特定的技术（科学、设备、方法、思维过程等等）以一种特定的方式被利用，即它对人类需要产生新的满足，或在更高的层次上实现这种满足。但是这个过程和市场之间的关系非常密切。确定人们的需要和愿望如何被调整以适应企业技术的现实，这是新产品管理中的基本要素之一。

二、产品的演进

许多非专业语言都被滥用来描述新产品的诞生这一重要概念。例如，我们常常听到人们这么说：一种新产品是在研究与开发活动中“浮现”出来的——给人的联想是象小鸡从鸡蛋里孵化出来一样。

实际上，产品走向市场仅仅是考虑的一个视角。而对市场或生产的压力，产品将很快发生一些变化。它要增添一些在生产过程中赋予的特性，就象一辆汽车的特征只有在装配线上时才成形一样。广告部门在最后一刻的再定位相对于所有工程师的努力，也许更能改变产品。

一家大型文件复制设备制造商把下表中的各种实物形态作为开发过程的不同阶段：（1）实验室设备；（2）工艺可行的实验板；（3）产品可行的实验板；（4）工程模型；（5）样机模型；（6）试制模型；（7）初期生产；（8）正式生产。

因此，施乐公司（Xerox）的职员在有人谈论他们目前正在开发的新产品时，总是喜形于色。施乐公司有相应的产品概念和产品规定（包括期望最终实现的产品性能和产品规格）。但产品在缓慢而慎重地演进着。

三、转化或技术转移

产品的逐级演进是作为一个转化的过程发生的。一种事物逐步从一种形式转变成为另一种形式。这是一个技术转移的过程——从试管到顾客的血液；从硅片到便携式计算机，这都是技术的转移。除了在每一个转换点上技术的形式发生某种程度的变化，整个技术转移是通过一系列精巧的交换而完成的，如同运动场上的接力赛跑一般。从这个观点出发，我们不难得出结论，认为人是新产品活动的关键环节，因为处于交接棒上的人员也许能成功地实现高效率的转移，也许适得其反。

四、企业家精神

长期研究新产品过程的人几乎都会得出这样的结论，每一种真正具有革命意义的新产品的诞生，仅仅是因为某个人矢志不移的结果，这种“精神”也许存在于公司内部，或是公司外部。它存在于各个组织层次或组织功能上。它也许在官方机构

中，也许在民间组织中。但是在每种新产品开发的关键时刻，或是产品早该寿终正寝，或是形势似乎难于逆转，或者某一主要性能的改变已成为必须，这时一位救世主的出现，就使新产品工作被推向前进。当然，在大多数失败的新产品中蕴含了这种企业家精神，因此这并不总是善有善报。

从更广的角度来说，那些成就杰出的新产品公司中，似乎正是这种企业家精神贯穿于全部的政策和观念之中。企业家需要创业的环境，而创业的环境又造就了企业家。

五、多功能的有效性

尽管在目前的组织中有一种流行的说法，必须由一个职能部门来领导一项新产品活动——而且只能由一个部门来领导，然而毋庸置疑，新产品活动就本质而言是多功能的。

这一点有时会被学者和工作人员所忽视，因而我们有时会读到诸如此类的错误论述：“研究和开发部门的任务在于发掘新产品，设计部门的任务在于设计新产品，制造部门的任务在于生产新产品……而确保利润最大化则是营销部门的基本职责。”撇开组织形式和工作种类，在新产品管理中并没有和多功能泾渭分明的事实。实际上，在新产品演进过程中，多功能贯穿于每一项有意义的举措之中。

六、战略

许多研究新产品过程的学者认为，在新产品活动的基本方向这一问题上，大多数公司误入歧途。管理必须使技术适应于市场需要而产生，每个公司在这一点的力量各不相同。因此，每个达到理想状态的公司都需要不同的新产品构想，从而使所处的特定环境达到最优。制定一项战略以引导对新产品概念的开发与评价，这是成功的新产品过程具备的基本要素。

七、控制

曼斯菲尔德等人在 1971 年的研究试图证实新产品管理者的直观感觉，即研究与开发的费用通常要远远低于发展和商业化的费用。如果费用超出范围，一定会发生在发展阶段，而不是研究阶段。而且，意想不到的和灾难性的时间损失也通常出现在发展和商业化阶段。

所有这些事实都说明在新产品过程中管理控制的必要性。当然，管理控制并不意味着居高临下的统治——它是有关人员制定行动、时间和费用计划；小心而又有选择地收集与计划不符的信息；关键的偏差受到高度重视并及时补救，保证原有目标的顺利实现。成功的新产品规划都是充满活动和富有成效的自始至终的管理活动的成果。唯有合理的控制系统才是使过程达到优化的保证。

有人认为，由于存在两种全然不同甚至相互对立的力量，对控制的需要通常成为管理过程中非常复杂的问题。一种力量来自企业的领导。他审阅记录，召开会议，在必要的时刻一锤定音，总之是对有关人员进行全面的管理。

另一种力量是前面讨论的企业家精神。这种精神意味着突

发的灵感必须及时捕捉，精心推敲的计划有时必须废弃，甚至于费用限额和自我个性有时也必须被忽视。一些重大突破不可能是计划的结果。换句话说，有价值的新产品的获得需要控制和激励这两类行为的困难而又精心的组合。

第七节 新产品管理过程

以这些基本概念为背景，我们就能了解新产品的实际产生过程的特点。不过，我们首先应该认真对付这个领域一直萦绕的问题——定义。

一、术语的定义

就新产品管理领域的所用的术语而言，目前还没有广泛接受的权威定义。由于它是一个多功能的活动，因此它的所用术语就是从它所包含的各种不同的功能的性质加以综合而形成的。同样，公司各个层次的人员对术语又赋予了不同的意义，从而再次使它的含义变得彼此不同。

出发点应该是“产品”这个术语。科特勒（Kotley）定义如下：

就是能够提供给市场以引起注意、购买、使用或消费的东西，它包括实物形态、服务、个性、场所、组织和思想。

斯泰通（Stanton）以如下方式定义这个术语：

就是有形属性和元形属性的统一体，它包括包装、色彩、价格。生产商信誉、零售商信誉及生产商和零售商的服务等，这些可在满足买者需要时为他们所接受。

看来一个产品的基本要素为：（1）用于销售或租借的事物；（2）它具有一些属性；（3）它反过来应该满足需要。这个含义十分广泛。

那么，什么是新产品？问题的回答涉及一些标准。

1. 对企业而言的新产品

这里有四种可能性：现有产品、改进产品、产品转型或产品多样化。只有现有产品不是新产品。本书涉及其它三种类型的产品管理。

2. 对市场而言的新产品

从这十角度出发，市场可被视为以特定的方式使用产品的一群买方。这里的选择有：目前可得到的产品、发生了新变化的产品。与原先完全不同的产品。如果本书讨论的是购买和使用新产品，那么以上三种类型都可称为“新产品”，但是，现有的产品通过公司销售给新的顾客群或赋予新的用途，这通常被称为市场开发，而不是产品开发。尽管市场开发阶段与产品开发阶段具有某些相似之处，而且二者都必然进行市场分析，但是这两个阶段还是泾渭分明。市场开发的内容不包括在本书范围内。

3. 买方或用户认为的新产品

尽管通常潜在的买方是否能意识到一个新产品真正具有新意对新产品的成功至关重要，但在这里我们不打算详细论述感觉上的这种差异。如果一件老产品仅仅由于顾客的误解而被冠之以“新意”，那么这也是我们所不能接受的。在另一方面，一件真正的新产品也会由于顾客的误解而被斥之为陈旧，这给产品的营销人员提出了一个实际的问题。但是这样的产品从管

理的角度来看充满新意的话，我们还是把它当新产品对待。

4. 混合的标准

有时如果产品更换了包装，改变了营销方式，降低了成本，也被称之为新产品。这些区别并不会对新产品管理产生影响。除非这些变化是如此之大，从而引起新构想的产生并对它进行评价，而且制定新的营销计划，而不是对现有计划的细枝末节的修补。

马文 (Mavtn) 提出了更长的一系列“新”产品的范围，见表 1—6。沃森 (Wasson) 提出的定义表也因为其最全面而时时为人引证。但是它的许多区分并不是根据实物产品作出的——例如，奢侈的消费和收益信用。除这些区分外，他的定义表接近于上面讨论的分类。

因此，一件新产品就是对公司具有新意的产品。这个定义排除了将重新投入市场的老产品看作新产品这一范畴，无论新市场的差异是多么迥然不同。而且这个定义意味着一种产品是否具有新意与其它公司出售相同的产品，消费者并不接受其为新产品，包装或营销方式的微小变化是否为真正的新产品这诸多因素并无瓜葛。当然，上述分类的大多数是建立在臆断的基础上。在涉及划分的边界时，职员和管理者为了保住自己的地盘，常常发生争论，对定义提出责难。

还有另外两个相关变量。一个涉及商标。一种在实物形态上未发生变化的老产品，仅仅通过冠之新的商标名而售出，这是否

表 1—6 新产品的几种类型

-
1. 具有全新功能的产品。例如首次能够传送视听信号的电视。
 2. 在现有功能上进行改进的产品。例如用音叉取代摆轮的手表。
 3. 具有新用途的现有产品。例如烟雾弹，最初用于杀虫，后来用于喷涂
 4. 具有附属功能的产品。例如在早期电话的基础上增加一些功能的免提电话。
 5. 开辟新市场的现有产品。例如通过市场重新定向或将某地区的商标打入另一地区。
 6. 通过降低成本招揽更多客户的产品。例如便携式计算器。
 7. 通过现有产品的一体化形成的高档产品。例如带时钟的收音机。
 8. 降级产品。例如制造商出售原先购买的零部件。
 9. 改进式样的产品。例如汽车和服装的不断翻新。
-

可称之为新产品？是的。一种新商标在大多数场合下会具有真正的新意。另一个与科特勒在 1980 年提出的分类有关。他认为，提供给目标市场的有形商品或服务称为形式产品，而商品或服务的基本效用或收益称为核心产品，至于增广产品则是人们得到或体验到的总收益。

这些变量使得新产品管理者在权衡面对的抉择时能够得到一些启示。此外，尽管新产品的定义是最关键的术语问题，但

还有一些值得注意的术语。

1. 规划

这个有时指代表新产品活动的全景的术语，但更多地应用于研究与开发的早期阶段，此时研究的目的在于技术应用或其过程。一种产品将随之诞生。如果规划富有成果，将导致项目的产生。

2. 项目

这一术语最常用来描述寻觅一特定产品的一系列活动。因此，一家制药公司也许制定了一个寻求具有明显降压作用的新型化学药品的规划，如果这个规划得以完成，项目将随之设立，将这种药品转化为产品并打入市场。

3. 产品概念

这个术语是对立项产品的语言描述。它包括两个方面，性能和收益。这可能是产品原型，但并非必须如此。产品概念先于产品和项目，甚至先于规划，尽管规划原则上是产品概念的航标。新产品设想是新产品概念的引导，而且没有人知道一个特定的产品概念能否成功地转化成为产品。

4. 研究和开发

这个术语由来已久，是用来描述各个公司不同的一系列活动。这些活动提供了某种产品的产生所需的技术及其应用。它提供满足产品性能要求的模型，提供在研究与开发之后进行的将适用技术转化力生产设备和最终产品的所有活动的技术指导。工艺开发可能包括也可能不包括在研究开发中，它在研究开发与生产制造之间架起了桥梁。研究开发也包括基础研究和应用研究。

5. 商业化

这个术语是指管理人员已决定进入中场的新产品阶段。研究与开发也许已经结束。一些更全面的商业分析已经得出结论。此时公司将通过实际的生产和销售产品活动将技术商业化。当然，项目也许会夭折，但是商业化的决定往往是在注入巨额资金之前作出的，因此项目在这个阶段的夭折会造成惨重的损失并令人十分沮丧。

二、新产品活动的顺序

图 1—3 表示了创造和销售新产品活动中的大致顺序。它只能是大致的，因为全过程必然随产业的不同而不同，随各个公司管理决策的不同而不同。

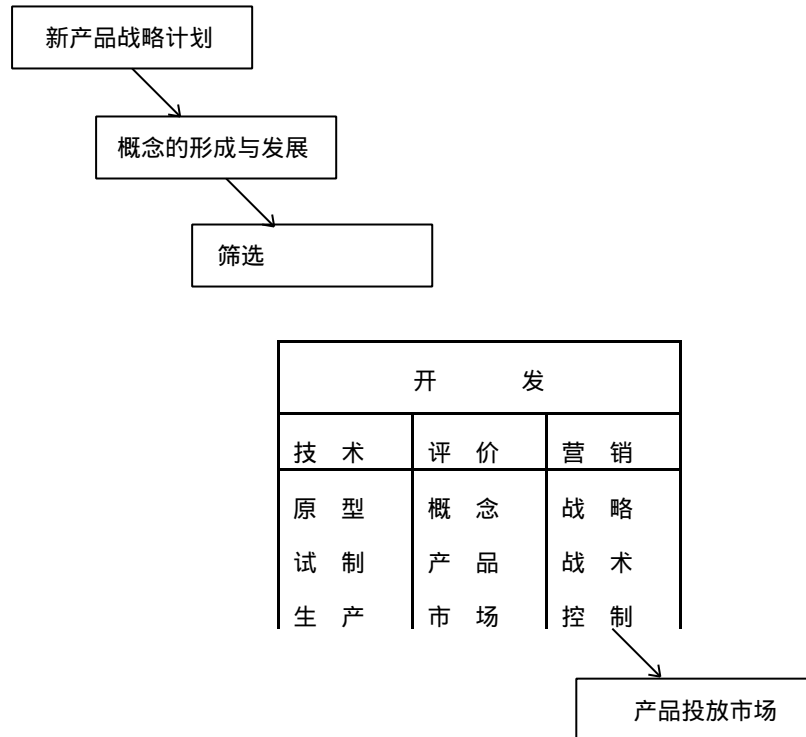


图 1-3 新产品的创造和销售过程

1. 战略

这一点已得到公认，因为新产品过程首先应该对新产品活动所达到的目标有一个清晰的表述。有人称这一阶段为目标设定，但实际上其意义远不仅如此。它涉及为公司的新产品活动规定总体范围，然后设定目标，接着制定公司为努力实现这些目标所采取的总政策。这些综合起来，在本书中称为产品创新大纲，为所有与新产品过程有关的人员提供了积极的引导。图 1—4 显示了在目前使用的许多分析结构中的一种形式。

注：圆圈代表产品试图达到的战略目标

风险是新产品所需的投资规模和失败的概率的函数。沿对角线随投资和失败概率的增大，风险也增大。

2. 概念的产生和发展

它是新产品战略计划的后续。一旦规则明晰，概念的形成就开始了。

图 1 5 表明了组成这个阶段的三十步骤。首先是对可能出现的新产品产生最初概念。它们也许是新产品的具体形式，可能的技术应用，或是用户的需要，而且它们更多地代表产品出现的机会而不是产品。

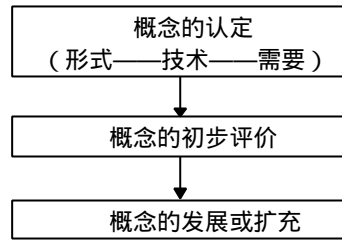


图 1-5 概念形成和发展的三个步骤

无论概念如何，它都需要接受初步的评价，通过概念测试，随之概念得到扩大和提炼以接受全面的筛选。概念发展这一步比它的最初产生更为关键。

3. 筛选

已经发展的产品概念现在正准备接受全面的筛选——这个评价阶段要淘汰大部分建议，以免造成随后的费用的大幅度上升。这个评价阶段涉及若干人，并且常常变得非常正式和复杂。如果没有必须完成的重大技术工作和生产设备制造，就如许多服务项目的开发那样，筛选决策实际上作出了最终的选择。

4. 制定规划或建立项目

如果概念觉得可以接受，公司就制定规划或建立项目。这二者的选择取决于需要基本的研究与开发工作的多少。如果公司对这类资源已经作了安排，或同类型项目已趋于饱和，那么决策也许就是延迟这个设想的进一步活动。

5. 开发

通过适当的技术人员和非技术人员的工作，最终带来新产品商业化所必需的三个条件：实物产品、营销计划、以及最终评价的财务报表。

图 1 6 显示了新产品过程的这一部分。这里有三种类型或系列的活动——技术、评价和营销计划。在每种情况下，从事这些工作的人员起初都是流于一般的、模糊的和概念上的认识，随后的工作则趋于某一具体的目标。因此，技术人员的工作开始于产品概念——在大多数情况下仅仅是用语言描述的。评价人员的工作开始于极不精确的参数，他们的知识仅仅是知道产品概念存在于公司的产品创新大纲上，因此在财务上也许是可行的。营销计划人员仅仅知晓最粗略的战略大纲，如果有的话。

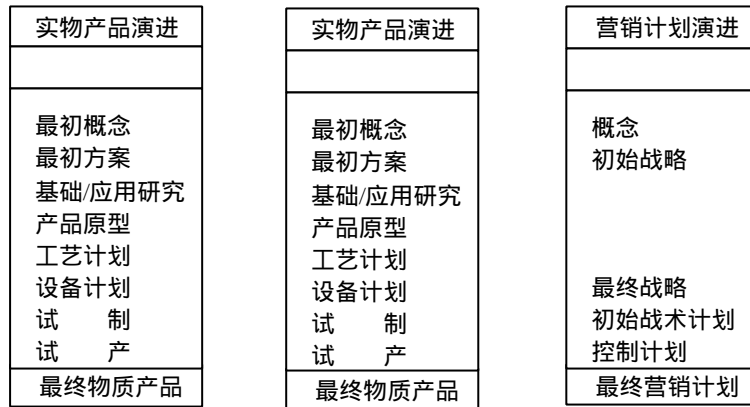


图 1-6 三种类型的开发过程

这些活动的三条线是由筛选决策和项目建立引起的。技术努力首先集中于适用技术，然后开发产品的基本结构——有的行业是实验线路，有的行业是设计草图或粘土模型。接下来是产品原型。通常有若干产品原型，然后是对最终性能作出决策。这将引起一系列的生产活动——工艺开发、设备的计划、安装和调试，以及实际生产出部分产品。

同时，随着技术工作的逐步完成，营销人员也在着手制定营销计划。根据修订完善的战略计划，继续通过早期和后期各个阶段的战术计划和预算方案，从而提出可用某种手段进行测试的一整套市场营销活动。经过这个测试过程，计划被修订并准备付诸实施，并希望与最终产成品的出现相合拍。

在上述两种传统的直线活动之间存在着一种难以从组织结构中区分开来但又确实处于这个阶段核心部分的职能。从一开始，开发人员的脑海中就浮现着对产品的最终描述，并对市场营销的前景产生了一般性的认识，二者都来自于筛选阶段。现在的问题是：我们目前开发的产品是否满足这些要求？产品概念是否继续有效。而且我们是否在正确地实施？计划中的营销行为实际上是否符合我们的意图？

这些评价指标通常是公司建立的一套审核方法，指标的数量、特征和精度是上述状态的函数。一些公司宣称它们已经建立了一套固定的评价步骤，但由于对每个新产品项目来说，它的评价程序中至少在一定程度上存在因事而异的成分，因此这些步骤实际上并非一成不变的。它必须与同时发生的另外两种活动——技术活动和营销活动——相关联，并且相一致。这三种活动在开发过程中共同作用于项目。

在开发过程的某些中间环节上作出的一项关键性决策是将产品概念商业化。在某些情况下，这项决策直接源于筛选阶段（几乎不存在开发费用的话），或仅仅在营建新型昂贵的生产设备之前，或只是在电视广告之前。

6. 投放市场

新产品的实际营销活动紧随三方面开发过程的顺利完成而

开始，并且是与其它活动相联系的。在每种产品的开发过程中，投放市场的准备活动就开始了。技术人员要从事生产线的扩大或产品的改进。营销人员要制定考虑全面的、反复修订的或耳目一新的战术和战略计划，从而满足各种需要。评价小组忙于对市场预测的关键变量适时作出估计——因为这项活动就象空间飞行器的发射，因而经常称为发射控制或跟踪。

因此，整个过程没有尽头。有些新产品活动转而成为新的项目，对已经确定的产品而言，余下的阶段就成为正在执行的计划。正如一件新产品是经过概念和原型的各个阶段逐渐演进一样，它在形式、商标、市场、甚至所有权方面也存在同样的渐进过程。在投放市场以后的阶段，我们称之为滩头阵地和早期成长的阶段，已不再是本书涉及的范围。

* * *

本章提供了全面了解新产品过程的机会。它首先描述了新产品活动在名称上的分歧，接着以所有者的、经济的和社会的立场讨论了新产品管理是如何重要。

在明确对新产品的需要后，本章总结了导致增大或减小效率和有效性的各种主要力量。面对这些力量的新产品管理已产生了众多案例，并成为许多研究的主题，对于这些研究的成果本章也做了简要的介绍。

随后研究新产品管理的任务时，本章首先引出了若干概念，它们作为理解有关活动的基础而需特别注意，接着描述了新产品职能通常划分的阶段。

第二章 创新

在第一章介绍工商企业的管理时，我们集中于讨论新产品管理和新产品开发的全过程。在以下各章中我们将研究这个过程各个步骤。但是，在我们深入讨论各个细节之前，纵观创新问题的全貌似乎是明智的。一件新产品，无论它是来自一位产品管理者的卓越的眼光，还是来自一位勇于献身的科学家的技术突破，还是来自对竞争对手的产品的略加改进，这个过程无疑都是创新。这种导致新事物产生的创造过程，已经被社会科学家和自然科学家深入研究了许多年。

因此在本章中，我们将首先讨论经常被从事新产品工作的人员混淆的一些定义，接着我们将剖析在整个创新领域（包括新产品管理领域）经常有争议的两个问题，（1）创新真的是一件好事吗？（2）创新一般是来源于公司还是来源于个人？这些问题将随着对影响新产品过程的创新特性的研究而逐步展开。

第一节 定义

首先要说明，新产品领域涉及术语的争论是没有权威性意见的。因此，所有的社会科学家都苦于这一问题，就是每一位研究人员或作者都自己决定术语的定义，几乎从来不注意别人的想法如何。本书这里所述的是对那些与重大创新的研究关系最密切的学者发表的著作作一回顾，并且研究他们的定义、他们的推理，以及他们的参考依据，这样才能得出正确的结论。当然，这里的许多定义与他们的定义迥然不同。

一、发明和创新

可能最大的混淆是来自于不能正确地区分发明和创新这两个术语，尽管两者之间有密切的联系，在内涵上互有交叉，但它们决非同义词。

发明在词典中通常用这一组词汇来解释：思想、设计、创造、寻找、发现和创造。发明的行为就是以一种新的方式对现有的知识进行重新组合，从而产生迄今尚未出现的东西。因此，一项发明就是在实物形式或概念形式上的新的存在。它也许是一种新型化学物质、一种新的甜饼外形、一首新歌、或者是装配线一种新的操作方法。

然而，发表这个词仅仅适用于创造新事物这一方面。因此，新的甜饼外形是一项发明，而甜饼本身却不是。新的化学物质可能最终成为一个产品或一个过程的一部分，也可能不是——可在发明的时候，它当然不是一个新的产品。

这意味着平时我们对这个词的使用并不正确。一位发明者并没有发明一件新产品，但他提出的发明（无论它是什么）却能用于产生一件新产品（表 2-1）。

表 2-1 发明和创新

| |
|--------------------------|
| 一项发明也许是：一个过程 |
| 一种材料 |
| 一种形式 |
| 它不是一件新产品——不仅不是，也许还将永远不是。 |
| 一项发明希望成为： |
| 通过新产品管理过程转化成为一件新产品。 |

| |
|-----------------|
| 因此： |
| 发明+新产品管理=新产品 |
| 上式变形为： |
| 发明+创新=新产品 |
| 发明+新产品管理 = 一项创新 |

创新是发明+新产品管理的全过程

这将导致创新——其正确的意义在于描述体现可利用的发明的产品和过程。当然，创新是新事物，但它是使得发明变得

有效和实用的努力的结果。因此静电印刷术作为一个过程无疑是一项发明，但是查斯特·卡尔森（Chester Carlson）作为发明者在努力将这个过程开发成一件产品时，由于人们怀疑它的商业价值，因此长期受到挫折。

在第三篇中，我们将区分：

1. 一个概念（是可能的实物特性和表明的收益的组合）；
2. 一件产品（成功地体现了这一概念的实物存在）。概念——产品和发明——创新是直接平行的。

发明是屡见不鲜的，而真正的创新却是少之又少的。管理者通常比发明者的收入更高，仅仅是因为将一项发明转化为一项创新的过程征途漫漫，困难重重。这个过程就是新产品管理的实质。

这将使得我们得出创新的第二个定义，即发明转化成为产品的过程。发明是这个过程的一步，当然是至关重要的一步。但是发明作为这个过程的子集，不应该同创新的整个过程等量齐观。

朱克斯（Jewkes）、索尔斯（Sawers）和斯蒂勒曼（Stillerman）在1959年“发明的源泉”这一课题的研究中发现了上述区别。他们希望调查一系列的重要发明，因此他们编集了一个发明链表，诸如拉链、喷气式发动机，以及尼龙。然而，正如他们所说：“发明是一种思想；还是运用这一思想的方式的首次概念化？是现有的两种思想的混合；还是为了实用的目的将两种思想有效融合？”后来他们补充道：“在任何一个特定的事例中，谁是发明者？在一连串长长的设计者和生产者之中，每一个人都对一个有价值的产品的诞生添砖加瓦，那么他们当中的哪一个应该享有这一荣誉呢？”他们最终认为，所有这些完全因事而异。

仅仅是发明，却没有实施，这只会给我们凭空增添许多遗憾。在本书中我们将研究创新这一问题。

二、发明和开发

上面讨论的区别还需进一步地展开。如果创新是一个完整过程或最终成就，而发明是其中的一部分，那么企业对创新的另外一部分又将如何命名呢？不幸的是，它依然无名无姓。人们所了解的只是这一部分各个阶段的名称——战略计划、概念形成等等，最后还包括产品投放市场后的控制。

克里斯托弗·弗瑞曼（Christopher Freeman）在不同的地方发表过不同的研究报告。他得出的结论是那些最成功的公司毋庸置疑地几乎都是那些最有能力将发明转化成为产品的公司，甚至是其它公司的发明。这些公司，拥有组织良好的试验规划，并拥有将发明转化为实物形式以满足潜在顾客的需求，同时以具有竞争力的成本进行生产的优秀人才。如社邦公司、得克萨斯仪器公司、宝碱公司都给人们留下了深刻的印象。虽然一些出类拔萃的公司是从发明起家的（如普拉罗斯公司），但是这些公司是通过发明以外的力量而稳步成长。

同样，我们也面临研究与开发和基础研究与应用研究关系的问题。研究是对事物的探索，而且这种探索是在一个非常基本的层次上进行的，它涉及过程和关系，而不是产品。一旦一位科学家发现一种给定的化学物质具有溶解特定的颜料化合物的效力（通过基本层次的研究），这就有必要将这一发现应用于各种颜料，通过各种变化的条件，来确定这一初始发现的真实特性。如果这项应用研究大获成功，那就有必要开发这一化学物质，使它转化成为具有适宜的成本，足够的安全保障以及在正确的使用条件下经过验证的有效性等等性能的产品。所有这些工作都是技术性的，也许可在一个研究与开发部门中得以实现。

也许读者会认为这些区分相当复杂，而且与实际的管理人员关系甚微。那么就听听劳威尔·斯蒂尔（Lowell Steele）的看法吧，作为通用电气公司的职员他认为：

我并不想以任何方式贬低研究工作的重要性，显而易见，没有母体就不会有婴儿，但母体不会孕育出成熟的人来。当研究人员对通往创新的道路不屑一顾时，他们首先把自己，一群发明家，看作是闪亮的群星。但是他们对后续阶段的影响日益减少，并日益模糊。在他们以后的成功的阶段上，开发工程师将发明转化为经济上可行的产品；再由设计师通过对成本、生产率、部件、材料和过程的特性的通盘考虑，为把产品投入工业系统作好准备；最后，生产人员把产品作为一个可销售的商品生产出来。销售人员的存在在于确定顾客范围，引导顾客购买新型的从未使用过的产品，他们的作用可能已被承认，但实际上这个作用在整个过程中是无形的。为公正起见，我必须指出，销售人员的观点与发明家的观点大致相反——这毫不奇怪，对销售人员而言，发明家的作用似乎虚无缥缈，远隔千里。

斯蒂尔的描述是新产品开发中非常突出的问题。同时，需要指出的是，新产品创新的全部工作的重要性不仅是相对于研究与开发，而且是相对于市场营销。它是全面的总体的管理责任和管理意识。谁肩负了实际的责任，谁就相当于总经理的职位。创新是至上而下的企业活动。

三、创造和模仿

与以上几类区分相比，还有一些不太重要的区分，首先涉及的是创造活动和模仿活动的差异。假如创造是一种光荣，那么在某种意义上模仿则是一种耻辱了。

实际上，尽管创造新事物显然不同于模仿，但这不应从价值判断的意义出发，一个创新小组应该创造还是模仿，或是一个公司在战略上是否应倾向于模仿而不是创造，这些决策都同各自所处的环境相适应。对于一个利润导向的经济实体来说，“最佳”的决策是组织目标的最大限度的实现。一些从事新产品活动的人员倾向为在从事创造和发明的公司工作，因为在这些公司他们也许能发现更多的机会去伸展他们的技术本领同时也符合他们的兴趣，但是股东们却极少认为某种方法必然比其

它的方法好，他们不应如此。

四、创新性模仿和镜象性模仿

在创新性模仿方式和镜象性模仿方式之间也存在区别。前者是对别人的创新加以改进，而后者只是照搬照抄。但是，精确的复制也是一种创新，因为它对公司而言具有新意。不过对一些人来说，这两种方式的区别也许只有较次要的感情上的意义。

五、科学和技术

在整个产品创新的领域，很少有术语象技术那样能够造成这么大的混淆。这个术语最常见的含义是指用于完成某一事物的一组过程、概念或技能——如同人们谈论引入振动技术来产生新型立体声扬声器，或防火技术来扑灭燃烧的油井一样。

但是这个术语还可用于其它方面，其中之一应是对比于科学。科学与理解有关，而技术则直接面向应用。科学上的成就是新的知识，而技术上的成就是市场，或科学知识得以应用的其它任何地方获得的成功。这使得技术与开发，或我们前面所讨论的创新的“另一”部分相比较而存在。

六、技术推动的创新和需求拉动的创新

涉及两种途径的另一个问题的提出，有助于解释目前在工业中使用的两种不同的新产品战略。大多数公司将它们的新产品工作定向于市场——寻找有助于满足它们确定的或潜在的顾客需要的产品。相应地，它们的创新也被称之为“需求拉动”的或“需求引导”的创新（见表 2-2）。

尽管需求拉动的创新有时也许十分困难，但它通常比技术推动的创新更易取得成果——失败的风险也大大减小。它通常不需要艺术的高超之处，因而被人讥笑为仅仅是“微型发明”。由于它尤其得不到研究与开发人员的重视，陷于一种缺乏创造，缺乏思想的复杂境地，因而难以付诸实施。但是因为需求拉动创新是一种居主导地位的类型，因而研究与开发人员不得不将它作为创新的一种形式。

表 2-2 技术推动创新和需求拉动创新

| | 技术推动创新 | 需求拉动创新 |
|-----------------|--------------|--------------|
| 最初创造力 (思想源泉) | 研究与开发 | 市场营销 |
| 例子 | 新型合成纤维 | 无绝缘住房的内部墙面涂料 |
| 创造力实现 | 市场营销 | 研究与开发 |
| 支持来源 | 研究与开发和其余职能部门 | 市场营销和其余职能部门 |
| 风险 | 较大 | 较小 |
| 潜在收益 | 最大(通常) | 最小(通常) |
| 努力次数 | 最多 | 最少 |
| 成功次数 | 最少 | 最多 |

技术推动的创新当然处在与需求拉动的创新相对的一面。它来源于计划的或偶然的技术或科学上的冲破，意味着一种寻找应用的能力。人们批评它力“解决的目的在于寻找问题”。如果这种突破没有特别地有用，那么这种批评无可非议。不过，长期以来许多重大的进步都来自于技术推动，而且许多被证明是有价值的进步，在它的早期都曾不受欢迎。

技术推动的创新对参与者和管理者来说，极具风险、代价高昂、很不稳定。与这个过程相伴而生的则是焦虑不安、遥遥无期、投资浪费、以及营销部门屡屡受挫。难怪需要大量的管理工作，以便对技术的研究与开发人员进行组织和激励。

第二节 创新的意义

如果进行一次科学的民意测验，将人们对创新的态度绘制成图，那么其结果也许如图 2—1 如示。大多数人很清楚创新结果具有偶然性的一面。但是我们通常仍然选取较多数量的创新。对创新的总的态度是两类不同的因素——社会因素和经济因素的综合反映。我们现在讨论这些问题。

一、社会因素

创新似乎是解决我们所面临的主要社会问题——例如，健康、教育、住房、污染、节油汽车、救济穷人的食品等等的唯一答案。我们社会的每一个社会问题都借助创新——技术的和非技术的而得以减轻。

但是来自技术进步的创新经常会带来不利的影晌，这些影响是如此巨大，以至于批评家认为，如果没有这些创新，我们会生活得更美好。例如，这些影响总是和汽车、电影、电视、大规模工业化和飞机联系在一起。当然，这种类型的技术创新是一把双刃的剑。

非技术性创新常常在有关技术性创新的争论声中悄然无息，尽管它的贡献是巨大的。例如，考虑一下无人售货食品店节省费用的潜力，或是超级市场的作用，你就会明白。对于企业本身而言，我们已经从组织设计、战略计划、营销组合等许多种新概念中大受其益。而且，大量的金钱来自于旅游机构、保险、连锁疗养地和连锁饭店、快餐店、金融市场流通的新工具等等上百种非技术性创新。

从社会的角度来看，反对创新的呼声似乎显得势单力薄，人们对创新的不满更具选择性，并甚至于完全是个人的问题。

当然，这并不意味着技术创新已无可挑剔。例如，许多人感到目前对于核能利用、城市交通系统、以及杀虫剂的控制，已经显得有些力不从心了。然而，实际上这些领域中遇到的麻烦仅仅意味着技术创新是远远不足，而不是绰绰有余。我们需要新的观念，它不受到我们现有事物的不利影响。

从更广泛的角度出发，研究这一课题的学者们坚持认为我们无法衡量其社会意义。朱克斯等人对这个问题十分关注，他们在 1959 年努力选取了许多最杰出的发明来加以研究。他们认为还存在大量我们未知的东西。例如，在为数极少的巨大知识进步和长流不息的微小进步中，我们从哪方面获益更多？前者更加引人注目，而且它们的贡献已被更深入地研究。但是环顾一下我们周围的世界，有时我们会觉得正是这浩若星海的微不足道的进步中，人类得到了更多的益处。

而且，拥有最多创新的国家是否是最富裕的或最幸福的？哪种类型的创新——科学的或技术的，将带来更多的富裕和幸福。

这里我们不能对这些问题给出满意的回答，也没有时间去

建立一个适合于每个问题的一体化决策模型。但是迷恋于新产品工作的人必须在这方面努力工作，以这样或那样的方式得出相应的回答。

二、经济因素

从那些投资创办公司的企业家的角度出发，这里不存在任何问题。技术性或非技术性的，基于科学的还是基于应用的，创新总能带来利润。萨克斯 (sachs) 和本森 (Benson) 回顾了这方面的文献，并且引证了所有支持这一观点的不自相矛盾的例子。例如，波特 (Porter) 研究了 42 家生产消费品的公司，发现公司利润差别的 79% 可解释为公司的各种增长率发生相应变化。另一资料表明公司的发展是由于与市场占有率相关的强大力量。

即使创新中存在的个别情况也许未产生影响，也没有一个管理人员会把成本上升和销售下降归因于创新。当然，一些产业从创新中获得销售和利润增长的潜力不如其它产业。例如，药品公司和电子公司，它们别无选择——要么创新，要么退出。另一方面，大型设备制造商白色联合公司 (White Consolidated) 却表明，迅速取得最大利润的途径在于降低成本，而这种手段又大大限制了创新的范围。不过，我们一旦涉及厨房用具高速增长的黄金时代，情况又非如此 (见表 2 - 3 有关行业对研究与开发投入的数据)。

然而，我们必须注意并克服这个观点，即对研究与开发的高投入无疑是明智之举。即使创新会带来高收益，研究会产生重大创新，但就每个具体情况而言，这并不意味着它必然发生。由于把当前利润投入研究与开发但未能如愿以偿，已不止一位董事长丢掉了职位。严格的模仿是许多公司采用的一种非常频繁 (可能非常有利) 的政策。

表 2-3 美国各行业 1980 年研究与开发

费用

| | | | | |
|-----------------|-----------|----------|-----|-------|
| 航天 | 45 092 | 2 045.5 | 4.5 | 124.6 |
| 设备 | 9 511 | 168.4 | 1.8 | 6 361 |
| 汽车（轿车和卡车） | 113 161 | 4 501.6 | 4.0 | -98.6 |
| 建筑材料 | 14 017 | 1 598 | 161 | 27.9 |
| 化学物品 | 89 877 | 216.11 | 2.4 | 44.6 |
| 容器 | 67 675 | 1 197.3 | 1.8 | 38.1 |
| 药品 | 43 629 | 2 157.5 | 4.9 | 51.3 |
| 电器 | 46 645 | 1 311.6 | 2.8 | 49.3 |
| 电子 | 27 929 | 805.6 | 2.9 | 55.7 |
| 食品和饮料 | 86 732 | 520.6 | 0.6 | 15.6 |
| 燃料 | 380 536 | 1 506.5 | 0.4 | 6.6 |
| 信息处理（计算机） | 53 258 | 3 400.6 | 6.4 | 64.1 |
| 信息处理（办公设备） | 13 217 | 562.1 | 4.3 | 63.9 |
| 信息处理（计算机外设） | 5 151 | 310.5 | 5.9 | 126.2 |
| 仪器 | 14 169 | 591.5 | 4.2 | 76.8 |
| 旅游 | 19 005 | 799.6 | 4.2 | 56.0 |
| 机械（农业、建筑） | 24 376 | 668.4 | 2.7 | 57.4 |
| 机械（工具等） | 30 208 | 491.6 | 1.6 | 30.9 |
| 金属和采矿 | 24 173 | 215.9 | 0.9 | 10.6 |
| 石油服务与供应 | 29 059 | 470.2 | 1.6 | 17.8 |
| 造纸 | 32 550 | 271.7 | 0.8 | 13.8 |
| 个人和家庭保健 | 28 54 | 524.5 | 0.8 | 30.0 |
| 半导体 | 10 232 | 617.3 | 6.0 | 97.2 |
| 钢铁 | 29 438 | 165.6 | 0.6 | 17.6 |
| 电信 | 63 969 | 614.4 | 1.0 | 8.8 |
| 纺织，服装 | 10 186 | 50.0 | 0.5 | 17.8 |
| 轮胎，橡胶 | 22 989 | 413.7 | 1.8 | 168.4 |
| 烟草 | 9 530 | 31.2 | 0.3 | 4.4 |
| 总计（包括联合企业和混合企业） | 1 420 858 | 28 064.6 | 2.0 | 38.2 |

说明：表中每个行业的数据取自那些在 1980 年的销售额超过 3500 万元，在研究与开发方面的投入超过 100 万元或超过其销售收入的 1%。由于省略了一些公司，因此行业的数字必然低于实际情况。不过在各个行业中，这个差异并不明显。而且省略了联合企业（不能划入某一产业）和许多并非涉及唯一行业的混合企业。

第三节 创新的主要来源

在创新的行业中，由于公共政策的需要以及从事创新的人的好奇，长期以来对最重大（或最多）的创新是来自个人还是来自大公司这一问题的争论屡见不鲜。这看起来就好象是《圣经》上的大卫和戈利亚的故事。有时人们的情绪会变得如此激动，尤其是站在个人发明者一边。

对一位个人发明者的漠视就会激起一连串对大公司的消极态度的批评——大公司不愿接受发明家的意见；他们实际上不愿采纳发明家的构思，甚至连试一试的想法都没有。如果这一构思正中下怀，它们就会窃取这一成果。它们阻挠并窒息了本公司发明人员的创造性灵感，却让他们一直埋头于毫无意义的产品改进项目。它们即使生产出真正有价值的东西，也实在太少。它们占用了绝大多数可利用的资金，从而使那些能够更好地利用这些资金的其他人一筹莫展。

当然，在这些讨论中，发明家都被描述为在地下室、车库和阁楼中日夜不辍、辛勤耕耘的人。他们没有资金去继续他们的工作，因而许多天才的设想难免付之东流。实际上，公司对发明家的工作是颇为赞赏的，只是坚持它们自己的政策是无可挑剔的。也许这些并不能使发明家感到由衷的欣慰，但是它们完全是为最大限度地实现公司的目标而设计的，并且是经得起实践的考验的。

一、论据

对于这一课题的研究目前为数不多。哈姆博格（Hamberg）把开创性的研究归功于格罗斯维纳（Grosvenor）。其他学者的成果如下：

格罗斯维纳（1929）：对自 1889 年以来的 72 项重大发明进行了研究，发现其中的 12 项（17%）出自公司的实验室。

朱克斯、索尔斯和斯蒂勒曼（1959）：在 20 世纪的 61 项重大发明中，12 项（20%）可归功于大公司的实验室。

哈姆博格（1963）：在从 1946～1955 年间的 27 项重大发明中，有 7 项（26%）来自大型工业化实验室。

米勒（Mueller）（1962）：在杜邦公司 1920～1950 年间经销的 18 种主要新产品中，5 种（28%）来自于杜邦公司的实验室。

派克（Peck）（1962）：在铝的焊接、加工和抛光技术领域的 149 项发明中，有 17 项（11%）来自于大型初级产品制造商的研究。

哈姆博格（1963）：在钢铁行业 1940～1955 年间的 13 项重大创新中，没有一项来自于美国公司，却有 4 项（31%）来自于不同规模的欧洲公司，余下几项则为独立的发明家的成果。

伊诺斯（Enos）（1962）：在炼油行业的 7 项重大创新中，没有一项来自于大型炼油企业。

布雷顿（Breton）（1975）：根据美国商业部的报告，在

美国 20 世纪所有具有开拓中的创新中,2/3 为发明家和小公司的结晶。

尽管这些研究在研究范围、创新定义或是数据收集上备受质疑,但它们留给人们的总印象却是清晰可鉴的。从历史上看,大多数创新,尤其是产品的创新,总是发明家和小公司纵横驰骋的天地。乙烯荃地板涂料是由特拉华州地板产品公司(Delaware FloorProducts)首创而非阿姆斯特姆·柯克公司(Armstrong Cork)的成果;饼干混合剂则为切尔西面粉公司(Chelsea Milling)的心血,而非通用面粉公司(General Mills)的骄傲;便携式计算器出自博默公司(Bonlar),而非弗瑞登公司(Frieden)或马奇安特公司(Marchant)的专利;方便食品电视晚餐属于史旺森公司(Swanson)而非通用食品公司(General Foods)的努力。摄影行业从未发明一次成像技术;纺织行业没有研制出合成织物,硬质铝合金也不是机床工业的杰作。

然而,这些研究并没有看到,近年来这些情况已经发生了变化。例如,在美国专利商标局 1980 年批准的 61277 个专利中,3/4 为公司所采用,其中主要是大公司。有人认为,在得到批准的个人专利中,只有极少数能给它的所有者提供好处。阿瑟·D·利特尔公司(Arthur·D·Little)副总裁沃尔特·凯伦斯(Walter Cairns)说:“这是一项艰巨的销售工作。大多数生产商对制造更好的捕鼠器都不会发生兴趣——除非这个捕鼠器成本低廉,能够扩大市场占有率。”

这里有充足的理由来说明发明为什么逐步向大公司的实验室转移——今天的研究工作需要昂贵的大型设备和来自不同学科的专家小组。个人发明家只能在重大项目的边角中生存。这似乎可以断定,未来整个研究与开发领域将是公司的天下。

二、个人的作用

不过,发明家将继续存在,他们依旧还将辉煌。实际上,在美国许多的大学校园和主要的技术中心,人们一直在努力建立支持个人工作的创新中心或工业研究基地。有些已经演化为所谓的孵化器——为崭露头角的发明家提供低成本研究空间而建立起的大型建筑。当这些发明家获得成功以后,他们就迁入属于自己的新的空间。这种孵化器也提供给由本地区成功的企业家组成的咨询团。在波士顿近郊,在加利福尼亚的“硅谷”,以及北卡罗来纳州的研究三角区的示范作用推动了美国其它地区采取同样的作法。同时,金融市场也在这种推动作用下采用新的方式来资助新兴企业。目前,由企业家和企业创办的研究中心或学院也正在悄然兴起。

三、技术转让

罗伯特·米勒(Robert Mueller)认为,一个全新的行业正在他所谓的技术转让的过程中形成。早在 1970 年,位于加利福尼亚州圣马特奥市的美国电话电报公司信息服务子公司(the TTT Information Services Company),就发现美国有 86 家

公司，其主要业务范围就是向技术转让提供风险资金。这项研究还发现另外 7 种类型的活动：

1. 销售公司推出自有的专利；
2. 公司创立的目的仅仅在于发明东西和保护专利；
3. 擅长于许可证贸易的公司从事国与国之间的活动；
4. 风险开发和管理公司致力于利用特定的专利；
5. 产品索寻公司按合同为需要那些潜在新产品的公司服务；
6. 合并和收购咨询公司为当事双方预测前景并协助具体细节；
7. 专业信息服务公司是为专利所有者和专利需求者之间牵线搭桥。

发明家个人所遇到的最主要的问题是无法接近那些愿意对新产品开发活动提供资助或愿意购买发明家的成果的公司。而以上的各种活动，都会以这样或那样的方式，帮助发明家个人的开发活动并使发明结果得以出售。

新产品管理人员的责任在于对公司的研究中心提出具有建设性的指导，同时对公司外的研究人员提供的众多机会保持一种敏感。本书后面讨论的一些组织机构正是为达此目的而设计的，而且它们还要鼓励在大公司的各个部门之间的技术转移。

四、社会影响

所有这一切并不意味着随着大多数创新活动从个人向公司的转移，我们的社会将江河日下。但是，仅仅把发明停止在胚胎阶段远远不能满足我们今天的需要。

我们不会忘记，发明仅仅是创新的开始。发明家个人的工作几乎不能解决任何问题，也无法通过自身得以出售。一位最多产的发明家雅可比·雷宾纳（Jacob Rabinow）（有 216 项专利挂在他的名下）说：“永远记住，第二个人总比第一个人干得更好。”即使一个合乎逻辑，可以操作的模型出现在人们面前时，也绝不是可以庆幸大功告成的时候，还需要在开发、试验、制造和营销方面下番功夫。

五、进入较小的公司

在这里，企业家、风险资本、对小企业的资助等等问题将展现在我们面前。但是在这个问题上，许多人感到实在不必多费口舌。在一定的资金条件下，小公司在技术突破方面将优于大公司。这在起初也许是正确的。后来，随着雷宾纳所说的对发明的改进工作得以完成，而且成功地顶住了初期的巨大风险，这时大公司很有可能拿起了接力棒。如果这是一家由原来的小公司发展而来的公司，这当然很好。如果不是这样，那也无妨。

然而，事情绝非这么简单。有关小公司、中型的公司、较小的大公司和巨型公司的争论还将持续一段时间。第四节对管理至关重要的创新特性

第四节 对管理至关重要的创新特性

现在我们研究创新活动本身。我们发现创新过程的一些方面对经营管理关系重大。这些特点将有助于整个新产品活动的管理者对创新这一职能进行恰如其分的管理。

一、创新的不确定性

斯恩 (Schon) 是对此表示真正关心的第一人, 而且他的思想迄今尚未受到同行们的挑战, 这的确是难能可贵的。这完全是一个概率的问题。如果有人断言, 提供一个新产品成功的概率为 3%, 那么就不存在任何问题, 因为这个问题已经解决了。现在我们可以看到, 一旦风险概率已知, 只要对某种状况进行仔细的经济分析, 那么决定是否投资的问题就变得仅仅为举手之劳了。

同样, 如果对真正存在的风险了如指掌的话, 那么财团决不会放弃那些高风险的项目的。在风险的概率已定的情况下, 任何程度的风险都能够置于管理之下, 对任何创新都可以进行投资。一切看起来都似乎是水到渠成, 没有什么值得困扰的问题。到这里的讨论我们都是基于风险概率确定这一假设的, 现实是否也是这样的呢?

遗憾的是, 风险概率的大小常常是未知的, 这是创新的一个基本特点, 相对于其它因素它对管理风格的影响更大。这就是问题存在的原因。正如斯恩在 1966 年指出的那样, 在公司中涉及技术创新的人们面临的形势是: 行动的迫切性是一目了然的, 但是涉及到应该如何去做这件事, 就没有一个人能够说出个所以然了。这种情况对个人而言, 而且在某种意义上, 对整个公司而言, 都会感到心烦意乱, 焦躁不安。公司本来并不是为不确定性问题而设计的……但是, 在处理风险方面, 它犹如一台精心组装的机器设备。它是为发现风险, 分析风险, 评价风险并处理风险而设计的一种组织。由此我们不难得出, 公司创新的任务在于将不确定性的问题转化为风险性的问题。

尽管从市场营销部门的负责产品创新的管理者那里我们可以找到相同的答案, 但是考虑一下创新者个人——尤其是从事娜究的科学家, 那么对于不确定性这个问题, 我们能够得到最好的解释。

首先, 这里存在着技术可行性的不确定性——技术能否在实际工作中发挥作用? 对于这个问题的处理在多大程度上更类似于一门艺术, 而不仅仅是现成的知识, 创新者从未心中有数过。

其次, 对于其他人已经干了什么或正在干什么也存在着不确定性。人们对此惴惴不安的原因在于, 存在这样的可能性: 大家苦苦寻觅的创新已经被发现, 但同时也许被证明是一钱不值的。也存在这样的可能性: 别人目前也在从事同样的工作, 并且恰恰领先一步。

再次, 技术进步的经济价值也是不可预知的。如果发明是

成功的，那么创新一定会带来丰厚的利润吗？从一开始这个问题就不能作出确定的答复。

并非所有的人将不确定性视为洪水猛兽，这个世界上还有一些人对这类不确定性并不心怀恐惧，恰恰相反，他们还乐此不疲。发明家就来自于这个团体。但是，公司的经理们却通常不具有这样的想法。董事会和银行家们也从来不这么认为。至于人事部门的经理，他们自始至终都要对职员贡献作出评价，也不列入此类。

这就是为什么人们感到创新管理的任务能够从概念上分成两个层次。低层管理者要能接受不确定性。他们对于发明者遇到的问题深表同情，他们采取支持、理解和宽容的态度。而高层管理者则如上所述，代表了一种对不确定性的回避的态度。由于所处层次的不同，他们面临的任务也不尽一样。对于高层管理者来说，他们要决定预算，砍掉项目，并提出商业化的方案。负责这些工作的是创新活动的行政领导，他必须意识到面临不确定性的低层管理者的存在。但作出决策必须基于风险，而不是基于不确定性。

由于低层管理者起到上下之间的桥梁作用，因而它的负担十分沉重。它必须把不确定性转化为风险，或是反过来，把风险转化为不确定性。在有关组织的一篇中，我们会看到公司是怎样面对这一问题的。

二、对创新的抵制

不幸的是，那些起先导作用的创新较之受其影响而发生的创新，其不确定性的程度要高得多。“创新恐惧症”（kainotophobia）就是对变革的恐慌，它已成为现代组织——企业、学校、政府的一种通病。米勒在1971年的研究中称之为“企业家症”（entreprenetia）。一个人不应该存有在某些组织内部没有这种疾病的幻想，甚至于托马斯·爱迪生（Thomas Edison）也曾用最强硬的反创新主义者的语言，对自己的一项发明（交流电）大加抵毁。

人们为什么存在着对创新进行抵制的倾向呢？长期的研究中人们总结出许多原因，其中有一些相当复杂，而且可以追溯到精神病学这一领域。不过总的来说，应该指出的是，这里存在四种态度：

1. 维护受到创新威胁的有价值事物的愿望。人们对于所有的东西存在自我封闭的心理，期望的东西可能是社会地位，某种惬意的生活方式，某些东西的货币价值，以及源源不断的收入（如薪水），甚至于一项工作。有时，某种职业或行业也会受到创新的威胁。

2. 避免付出高昂的代价来促进创新的愿望。这也许是因为其它地方优先需要这笔资金，也许是因为与创新本身相伴而生的内在的不确定性。

3. 使通常的生活方式或工作方式保持不变的愿望。这种愿望可能仅仅是基于对变革的厌恶，但是实际上，它通常比这要

深刻得多。当研究人员在讨论这种态度时，他们使用如习惯、情趣、时尚，以及均衡之类的术语。有时，这种愿望是正当的，但有时它仅仅是官僚主义的温床。有人称这种愿望为生活的飞轮，是生活的稳定器。没有这种愿望，一切都将和尚打伞——无法无天。

4. 一个团体强迫它的所有成员保持一致的内在趋势。无论是哪种原因，也许根本就没有什么原因，这里存在对创新行为的强大的阻力。对于创新者的实际行动，或他准备采取的行动而言，似乎都在证明一个事实：他是与团体背道而驰的。

不幸的是，高层管理人员不可避免地感染上对创新产生敌视态度的情绪。在一种特定的社会环境下，对于那些达到公司最高管理层的人们，这里存在着无数条理由来使他们希望这个环境能够延续下去。在这种状况下，没有麻烦，没有威胁，也没有紧迫感。一切都显得平平稳稳。“为什么冒风险的事情究其根源无外乎都是创新？这种创新究竟能给我带来什么样的好处？”

幸运的是，高层管理人员确实需要一些创新。我们要达到公司合理的目标，那么就必须不断地发展。一些公司的管理人员希望自己的水平能大大超过其它公司的管理人员。不过，在组织的每一个层次上，都有一些人们对创新并非心驰神往。

一些社会学家认为，对于一项特定的创新而言，一个组织中的人们通常会采取以下四种姿态中的一种（这些姿态随创新的不同而不同——取决于创新将给他们带来怎样的结果）：

1. 创新的斗士或积极的理想主义者。他们认为创新正是人们所迫切需要的，因而积极行动起来去实现创新行为。这些斗士对别人提出的大多数创新持肯定的态度。

2. 形式主义或消极的理想主义者。他们看到一项特定的创新所蕴含的让人神往的方面，但是只把这种认识停留在口头的水平上而从不身体力行。对于形式主义而言，他们通常随遇而安。

3. 退却主义者或消极的玩世不恭者。他们对大多数的创新都持反对的意见。他们希望世间的万事万物亘古不变，但又从来不愿在为达到这个目的的活动中扮演什么积极的角色。有时我们很难将退却主义者与形式主义区分开来，因为他们的谈话听起来非常相近。

4. 尼安德特人（Neanderthal）或积极的玩世不恭者。他们对所有的创新都采取抵制态度，并积极投身于反对创新的活动中。尼安德特人对于一切事情都应永恒不变的愿望是如此的强烈，以至于他们可以用威胁整个组织的方式来达到他们的目的。在他们看来，创新是可以避免的。

这四种姿态，并不象它们的名称所暗示的褒贬意义那样，是按照从好到坏的秩序排列。对任何一项创新或对所有的创新持敌视态度自然有它的可取之处，没有一件新产品或新过程并

非天生的或必定的完美无缺。而且，如果变革是人心所向的话，那么有助于产生变革的行为同样是值得赞赏的。

不过，这也意味着任何一项新产品的创新就其本质而言，都是一场推进创新力量和抵制创新力量之间的你争我夺。而管理者所面临的挑战就是如何在这些力量中间保持平衡。另一方面，我们应该对华而不实的或仅仅是象征意义的新产品创新，以及与新产品战略的目标不相一致的新产品持抵制的态度。这种抵制不应受到阻挠。

当然，毫无根据的抵制必须被摒弃，甚至对那些并没有大获成功的新产品的抵制，也应如此。这仅仅是为了保持创新力量的乐观主义情绪，而且使他们不致得出这样的结论：公司的环境是不利于创新的。不幸的是，对一件最终失败的新产品持支持鼓励的态度，较之于对于许许多多的真正有价值的思想持抵制的态度，管理人员的声望会下降得更快。因此，管理人员总的来说是倾向于抵制创新的。除非公司是由那些真正非凡的人物来掌舵。

通常管理人员对创新采取的抵制态度，因而强化了这样一种公众唐念：最现代化的公司庄“无畏青年”（younR Turks）的直接冲击面前显得刀枪不入。无论是个人力量，还是集体行动，都无法改变创新负责人员在企业最高管理层的地位。这一事实，较之其它情况，更常被人引证用以说明在当今的企业中，子公司脱离母公司的现象为何如此普遍。一个创新者被告知：“如果你不喜欢我管理这个公司的方式，那么你可以远走高飞，去创办你自己的公司，你就可以按照你期待以久的方式重新开始。”他这样做了，而且获得了成功。当然，许多人并没有达到同样的境地。

三、偶然或机遇

在我们谈到研究与开发时，我们头脑中通常浮现的印象就是实验室和试管，如果不是这样，那就是一位新产品管理者为寻觅一个绝佳的新产品构想而在市场营销研究数据中克己奉公，一丝不苟地进行分析。

这两种印象都是正确的，大多数产品创新的确就是在这两种背景下产生的，幸运的是，一些新产品是通过另外一种方式诞生的，这种方式对今天的管理人员来说是丝毫不能忽视的：偶然、更委婉的说法——机遇。

在 60 年代，《华尔街日报》的编辑们刊登了一系列有关创新者的文章，而且在研究这一系列事例的过程中，他们偶然发现了一些不符合常理的情况。

杜邦公司一位罗伊·普兰克特（Roy Plunkett）的化学家，正努力对一种制冷剂进行改进时，发现他的汽缸中出现了一种蜡状的固体，这种固体不溶于普通的溶剂，而且在极高的温度下也不会发生化学反应。这种物质作为制冷剂是毫无价值的，但是冠之以“泰福隆”（Teflon）的商标后，它给杜邦公司带来的收益却是成百上千万美元。

伊利诺斯大学化学系一位名叫米切尔·斯文达 (Michael Sveda) 的研究生，在一次实验过程中，抹去了嘴唇上残留的一些烟末。他一直在试验各种化合物的退烧能力，但他同时又注意到这样一种现象：当把他的手指接触他的嘴唇和舌头时，有一种特别强烈的甜味产生。这种化学物质就是环烷钠。直到由于它与动物的癌变之间存在某种关系而被暂时禁止使用之前，它作为甜味强化剂而用于数十亿瓶（听）的碳酸饮料及其它产品。

另一位实验员阿培·朱纳斯 (Appy Juras) 在他住所的地下室里工作，试图在汽车部件的铸造时，能使某种塑料更均匀的混合。他多次试验，多次失败。一天晚上，在他决定停止当晚的工作以后，匆忙中把一个钢丝绒刮板扔进了一个熔炉中。后来他注意到那种钢纤维很快吸收了液体内部的热量，使这种液体能够更加均匀地进行冷却，因此与过去相比，混合的程度大为改观。这种新材料得到了广泛的应用，其中之一是本迪克斯公司 (Bendix) 用来制造军用和商用的喷气式飞机的刹车面——每个刹车面的寿命力 400 次安全刹车，远高于早期的刹车面只有 40 次。

他们讨论了其它的偶然发现，包括查尔斯·古德伊尔 (Charles Goodyear) 硫化橡胶过程的发现，约瑟夫·C·帕垂克 (Joseph C. Patrick) 发现的能够用于制造合成橡胶的一种价格低廉的抗冻剂，宝碱公司的工人所发现的人造象牙。当他偶然离开肥皂搅拌机后返回时发现了这种新产品的。这种事例似乎不胜枚举，这其中的一个关键原因在于机遇。

E·曼德·约翰逊 (E. Mead Johnson) 在与他刚刚起步的、规模很小的公司里的两位同事一起工作。他们把食糖与经过浓缩和蒸发的牛奶混在一起进行熬制，试图为婴儿发明能替代卡罗糖浆 (Karo Syrup) 的物质。他们进行了多次的试验，并没有什么结果。一天，他们 3 人去吃午饭，无意中忘记了将火熄灭，返回后他们发现了一种白色的松软的物质，这正是他们苦苦寻觅的东西——麦芽糖在 20 世纪的前 50 年为全世界数百万的婴儿提供了生长发育所必需的营养。

我们听说过数十种这样的发现：甘油炸药、爆米花、酸二乙基胺 (LSD) 等等。尽管一些管理人员并不愿意在这个问题争论不休。但事实却是，这类基于偶然的发现已经成为任何一个创新规划作为其完整性所必需的。但是，发现并不是人们所想象的那种纯属偶然的事件。机遇和偶然虽然常常相伴而生，但决非等量齐观。机遇是偶然性与有所准备的大脑的结合。要想证明这一点很困难，因为历史并没有记录下成千上百个与我们提到的有着类似经历的其他人。他们被历史忽略了。但是有一个典型的例子却足以说明这一切。一位名叫约翰·廷道 (John Tvndall) 的物理学家注意到一种具有固定的蓝绿色形态的霉菌具有抗菌作用，并且记录下了这一事实。但这并不是他份内的事情，因此他就没有继续研究这一现象。差不多 50 年后，细菌

学家亚历山大·弗来明 (Alexander Fleming) 在一个由于疏漏而敞口很久的细菌培养碟上又发现了这种霉菌。但是他意味到他走到了一项重大发现的边缘。经过他和其他人的持续努力，终于导致了青霉素的诞生。

如果希望通过正式的规划来保证重大的发现不被遗漏，那么这种努力的成效将是少得可怜的。正确的方法是建立一套让每位有关人员重视任何一项发现的制度，这些发现可以不必考虑是否有重大使用前景。例如，孟山都公司 (Monsanto) 把它开发的每一种化合物都送交给它的各个专业部门，以期望万一某种化合物可能具有意想不到的用途。至少有一种化合物做到了这一点——它无法用于橡胶加工过程，却不失为一种有价值的除草剂。

四、创新的费用曲线

人们也许不禁会问，为什么创新过程费用累积象图 2—2 的上一部分显示的那样，呈现出一种稳定上升的趋势。但实际上，累积效应的性质会根据使用的创新过程的不同而不同。例如，开发一种新的药品需要在先导技术的开发上付出巨大的努力，因此这类产品的费用累积曲线在早期是上升的，以后就日渐平缓，等到把产品送到市场后，营销费用的上升就更为缓慢了。

但是，这里也存在着与上述类型相反的情况。对于许多新型化工产品的开发而言，在早期阶段，它并不象药品那样费用急剧上升，而是显得相对便宜。但当新产品过程一旦进入商业化阶段，就需要巨额的资本投入来购买相应的生产设施。通过对一个在化工行业居领先地位的公司的采访，我们绘出了对该公司具有典型意义的费用曲线。

一般说来，我们想确定一条平均的曲线是比较困难的。美国商业部为试图达到此目的，于 1967 年成立了一个专家小组，利用他们的才智得出了一条在图 2—2 中标立的曲线。唐纳德·索恩在他丰富的阅历的基础上，于 1966 年提出了另外一条与众不同的曲线，见图 2—2 所示。

无论平均曲线形状如何，在任何一种背景下的创新都具有这样一种趋势：其费用累积曲线趋于标准化，而且这种曲线对创新过程的管理和制定的决策都有非常显著的影响。例如，对于制药公司而言，由于在确定它们的产品是否适销对路之前。需要在创新上投入较大数量的资金，因此，它们必须花费大量的时间和费用来准确地决定究竟在哪个领域来开展研究工作。另一方面，对于一个采取跟随战略，生产消费包装产品的公司而言，在它将成果实现商业化之前，在创新上将花费相对较少的资金。

* * *

历史已经证明，在过去一百多年期间出现的真正重大的发

明中，绝大多数是出自发明家个人之手。这主要是因为他们勇于承担技术突破所必然带来的全部风险。相形之下，大公司则在不太重要、风险较小的创造性活动和对重大发明进行开发的活动中居于支配的地位。

不过到了今天，公司正逐步接管大多数的发明活动。其原因一方面是由于目前的风险已超出了发明家个人所能承受的范围，部分是由于当今的研究需要跨学科的各种专门人才的共同协作。在发明家个人的有价值的东西出现时，对他们给予帮助的努力正付诸实施——这种资助将导致新公司的诞生，或是老公司的发展，从而对发明进行开发。反过来，公司正试图给它们的发明家提供了一个能避免风险和激发创造的同类型的环境。

许多人关心的是：如果发明家个人已不能产生更多的发明创造；而大公司又不愿从事发明创造的活动，那么这又当如何呢？如果这类事情经常发生，那么我们可以从一个具有普遍意义的结论中找到问题的答案：许多发明家仍然能够矢志不移，殚精竭虑，尽管其中的大多数已经力下从心。许多私营公司，特别是中小型公司，已经拥有足够的实力来为发明创造提供相应的投资并愿意承担相应的风险，尽管大多数公司不敢越雷池一步。

不确定性、抵制、偶然性、以及费用高都是创新的特性。要使创新的管理者认识到这些本质特征，还有很长的路去走。创新具有强大的力量，但它也有两面性。在大多数情况下，公司必须进行创新。但考虑到它的代价，大多数管理者并非无所顾忌。这就要求获得一种可接受的创新流，它并不过分妨碍从早期的创新发展而来的连续的过程。具有创新意识的雇员（无论科学家还是销售人员）与位居上层的政策制定者和资金发放者意见一致的机会实在是少见。创新造就了一种持续的环境压力，它对本书各个章节讨论的过程有着直接的影响。

第二篇 战略

第三章 新产品战略计划：产品创新大纲

一个小型电子公司为满足国外市场的需要，花费了两年多的时间，终于开发出一种新型的计算机终端。然而，当这种终端投放市场以后，从一开始用户就不满意，他们抱怨说操作中存在着许许多多的问题。尽管公司一直想挽回这种局面，但这种产品最终还是失败了，一次完完全全而又代价昂贵的失败。

另一家公司投入了大量的资金，开发出一种新型的旅游服务项目——其目的在于帮助个人和家庭制定旅游计划，并为其在全世界各地的活动作出安排，不幸的是，尽管不惜血本开展了轰轰烈烈的宣传活动，但潜在旅游者根本不买他们的帐，他们认为这与他们的需要相比相差甚远。

还有另一家公司，一直试图开发一种新型的、特制的营养品——一种以液体形态存在，美味可口、营养丰富的食品。这种产品还将饰以具有诱惑力的包装，并且价格低廉，专门用于那些对价格敏感的中场。尽管这个目标对所有相关人员，都显得合情合理而且线条清晰，但整个开发过程却是一波三折：刚刚起步就失败退出，随后又不断反复，试验未获成功。接二连三的打击，铺天盖地的批评，大量资金的投入，但结果却连产品的影子都没有看见，甚至没有可以投放市场的产品。最后，该公司不得不放弃了这个项目。

类似的令人心有余悸的故事，在新产品管理中是很多的。新产品失败的首要原因似乎是缺乏对新产品的真正需要的了解。其次的原因在于，即使存在对新产品的真正需要，它也不能充分满足这种需要。再次，沟通的过程不尽人意，营销活动并没有将新产品的使用价值一览无遗地展现在那些潜在的消费者面前。

但是，对这些失败原因的研究往往不深入，他们所揭示的原因常常流于肤浅，并不是本质的原因。许多人现在感到真正的原因也许在于整个管理水平，更准确地说，在于不正确的新产品战略，为使人们了解这一点，让我们再回顾一下上文所列举的三十例子。那家计算机公司，也许根本不具备按照用户的要求，生产性能优越的计算机终端的技术水平，因此它本不应该承揽这个项目。旅游计划服务，显然是由一群对旅游者的各种情况知之甚少的人拼凑出来的。至于营养品项目，由于小组的各种人员在同一时间内，并非心往一处想，力往一处使，因此它也早就应该夭折了，技术产品的失败，市场营销的失败，生产过程的失败，可简单地归因于项目工作的失败。对于公司及其资源来说，它从本质上就是错误的。

因此，新产品的管理已经越来越认识到这项工作的重要性——制定和传达总体指导战略，从而指导全体新产品人员，并将他们连为一体。这种战略计划活动植根于公司的整体战略

计划，但因产品而异。在公司和职能部门这两个层次上，对于既定的产品而言，它必须把新产品体系与公司的整个计划体系有机地联系起来。

无论从经济意义，社会意义或是政治意义的角度出发，如果没有新产品战略计划，企业就不能够实现新产品管理的优化。而且科学正在面临着开发新产品战略的挑战。

第一节 战略的定义

近年来，一些学者有关企业总体战略的观点已被广泛地接受。其中可直接用于新产品的具体环境的有两位。

肯尼思·安德鲁斯（Kenneth Andrews）认为公司的战略应包括其主要目标的形式以及为实现这些目标的基本政策和计划。它是通过确定公司目前从事或即将从事的业务领域和公司目标所属或即将所属的企业类型来说明的。

另一位公认的权威是H·伊戈诺·安索夫（H. Igor Ansoff），他并没有提供一个战略的精确定义。他有关战略的思想是：在公司行为和市场之间的“公共线”（common thread）决定了新产品战略目标具有或旨在具有的特点。

遗憾的是，安德鲁斯和安索夫的思想在两个关键的问题上并没有取得一致的意见：首先，战略这一概念是否应该包括自身的目标和为取得这些目标的各种行动；其次，战略是否应该包括执行过程的各个组成部分或要素。安德鲁斯认为，它应该是目标而不是执行过程。但安索夫却持相反的观点，认为它是执行过程而下是目标。

新产品管理人员对上述问题的看法是：二者缺一不可。首先，他们感到，设定向新产品方向进行努力的目标完全是一种战略计划的活动，而且他们希望亲自投身这一过程。其次，他们已经开始采取关键性的具体行动，并将目标的实现贯穿于这些行动之中。我们将随后讨论这些特定的组成部分。不过现在我们能够给出战略这术语的定义：

战略就是组织的管理者决定实现的一整套目标，以及为实现这些目标而制定的一组政策或规划，作为一般的准则。企业的总体目标是实现组织及其环境的最优组合。

还有两个有关定义的问题值得讨论。一个涉及“公司的使命”这个问题。它对公司的管理者来说已显得越来越重要，因为他们想了解公司是否能否恪守“使股东满意”这一基本使命，或者必须兼顾使其它“公众”达到某种程度的最终满足这一任务，但是对大多数从事新产品工作的人员来说，这个问题离现实生活太远。如果公司传统的使命发生了变化，他们会被告知这一切。新产品管理者并不承担确定使命的责任，而需要为它的实施尽心尽力。

另外一个与定义有关的问题涉及战术这一术语。如果我们现在已经制定了战略，那么我们的战术又将是什么呢？这个问题是与战略密切相关的，因为企业使用的战略这个概念最初来源于它在军事上的运用。从等级这个思想出发，我们就能对这个问题作出最好的回答。例如，最高层的管理者作出决策：公司的使命应该是在3年内通过新产品获得数百万美元的利润，实现目标的途径主要是涉足官场领域。据此产品计划部门的管理者现在应有两个目标——利润目标和进入官场领域的目标，其他相关部门，因其工作性质不同，亦应具有不同的目标：产

品计划人员的目标是开发水处理技术和阀门技术；人事部门的管理者的目标则是建立新的培训部门来雇佣和培训人员，以获得拥有相应技术的技术人员，以此层层下推，一直延续到该体系的每个分枝。

每一个管理者都有一个战略，而且每个管理者的战略计划都直接建立在这个等级体系中高一级的管理者的战略计划之上。正因为如此，战略这个术语似乎没有什么特殊的作用，在企业中正越来越为人忽视。

第二节 企业战略的目的

制定战略既困难重重又费用高昂，它真的能有助于企业的管理活动吗？首先，让我们看看通常战略是如何为管理服务的；其次，再看看新产品战略的特殊作用。

1. 综合

战略的压倒一切的总体意图在于允许一个组织根据它的经营环境，促使其技术和其它资源的利用实现最优化。这个总体意图可细分为各个具体目的（见图 3—1）。

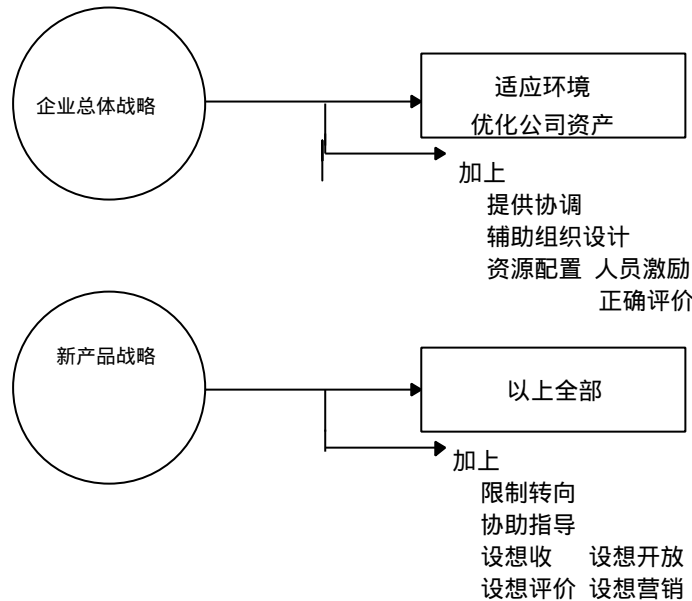


图 3-1 企业战略的目的

2. 提供协同

安索夫在 1965 年提出这是战略的一个非常基本的目的，并根据他的“公共线”的思想进行解释。如果组织的这些组成部分能通过战略而实现协同的目的，那么组织的能力和有效性就能得到积极地创造，从而远远地高出单独各个部分的能力。

3. 提供协调

通过良好的战略，组织中的个体能被协调起来，从而达到富有成果的状态。协调的作用表现在三个方面：首先，从水平方向看，战略有助于确保一个团体的不同职能之间相互和谐地运转；其次，从垂直方向看，战略有助于确保执行人员与最高层的管理人员之间步调一致；再次，从纵深方向看，战略有助于确保不可避免的人事更迭下会造成现行的规划在每一次变故时偏离原定的航道。

4. 辅助组织设计

一个人能够建立一个组织（结构、人员和制度），从而影响所制定的目标体系。组织的设计者将战略看作是任何一个企业在任何时候，制定尽可能好的目标体系的一个来源。

5.资源配置

除了极少数例外，组织在资金的运用上和相对资金的获得上，一般具有更大的选择性。管理人员必须对可利用的资源进行最有成效的配置，在这个过程中，战略可以起到辅助的作用。

6.人员激励

通常来说，如果人们意识到最高层的管理者对企业奋斗的目标心中有数，而且能够认识到他们的活动与公司的战略息息相关，那么他们就能得到更大的激励。

7.正确评价

对特定的个人和部门进行评价之所以存在差异的一个主要原因在于他们对于期望有着不同的认识。“利润最大化”是一个广为推崇的目标，但它对于评价一个人工作的好坏并不完全适用，而对于更为具体、步骤明确的战略目标则大有用途。

第三节 新产品管理战略的特殊作用

上面所论述的战略的总体意图也适用于新产品战略。不过，后者还具有特殊之处，其中最重要的最好描述为限制转向。看起来似乎新产品的选择方案或这些选择方案的拥护者总是源源不断。撇开新产品规划所采取的总体方向下谈，将一些资源转向新机会的诱惑就一直存在。实际上，某些这种类型的转向也许正是人们所希望的。后面我们将看到，新产品组织的一个非正式的作用就是那些创新的斗士有时候必须偏离原定战略的方向去实现“更高价值的目标。”

然而，正如一家公司不可能无所不包一样，一个新产品规划也不可能面面俱到。必须有一定的限制，来决定新产品规划将做些什么，战略也将决定不做些什么。先前得到公认的规划也许被舍弃，而新的方向也许被采纳。但这些都应该是公司的战略决策，而决非个人机会主义的行为（见图 3—2）。

并非所有的人都同意这一点。有人宁愿选择更加开放和更加灵活的战略，这是因为他们认为新产品选择方案的出现是出乎意料和随机分布的。例如，他们认为，要是伊斯曼·柯达公司（East-man Kodak）和一些其它公司的战略不是那么不容变通的话，当静电印刷术的发明者查斯特·卡尔森（Chester Carlson）将他的成果呈现在他们面前时，他们不会使他感到失望的。当然，我们对此的回答是：如果伊斯曼·柯达公司在它创业的初期不加选择地把资金投入到一个可能的方向，那么，当卡尔森提出这一思想并由此最终产生了施乐公司时，柯达公司也许早就寿终正寝了。如果战略是正确的，那么转向就是错误的。

埃德温·A·弗兰德（Edwin A. Frand）1978年在他的一个定期专栏“产业研究与开发”中用充满幽默而又意味深长的语言发表评论。他认为，一个扑克牌手早就清楚执着于每一副牌是愚蠢的，获胜的概率函数取决于几个变量，而且每副牌的这种概率又是千差万别的。按照弗兰德的观点，这种可能性也能用来说明新产品的选择机会。采取的立场必须能抵制错误的诱惑。

首先，新产品战略在对于新产品过程的不同阶段进行指导方面具有特殊作用。其次，公司的设想形成计划开始于战略。公司的工作是从技术到需要吗？如果确实如此，那么这种对设想的收集就开始于技术。公司的工作是从需要到技术吗？如果确实如此，那么这种对设想的收集就开始于市场。如果公司试图使自己的生产能力实现最优化，那么这种对设想的收集就开始于工厂。当然，对于那些与公司的整体战略不相适应的设想，公司就没有必要为此枉费心机。

随着设想形成的，就是设想评价。这里再次说明了该过程开始于战略。这儿允许对设想的初朗评价不必考虑进行全面筛

选时所发生的高昂代价。筛选的巨大收益来源于战略，产品测试和市场测试的标准是通过战略发展而来的。而且最终的财务评价也必须包括战略的规范。战略起着先导的作用。

咨询专家伯纳德 D. 凯恩 (Bernard D. Kahn) 1979 年在美国广告商协会新产品营销研讨会上发表讲话，他说：战略从本质上讲，是一张新产品路线图，旨在寻找出真正有价值的产品。这比 20 个设想进行反复地筛选，并从中挑选出分数最高——这一代价高昂而又愚不可及的 60 年代的过时方法(但目前仍为大力推崇)，实在是一种明智之举。

除了设想的形成和评价外，战略也影响市场营销活动。例如。

在我们首次进入一个市场时，应该承担多大的风险？对市场占有率、投资迅速回收、改善形象、以及商标特许权的扩大之类的需要，在战略报告中它们都时有出现。对采用的营销方式而言，它们显然有着巨大的影响。

总之，任何一个组织的整个新产品规划都依赖于目前的战略。

这一点似乎是无可辩驳的。在没有清晰的新产品战略的指导下，任何一个重大的决策，包括人事决策，都成了空中楼阁。

第四节 新产品战略的特有矛盾

但是这里依然存在着混乱的地方。当战略涉及到概念和设想时，它必然有些含含糊糊。因此，尽管新产品战略的概念已被人广泛接受，但仍然出现一些矛盾，这是很正常的事（见表3—1）。

表 3—1 新产品战略的复杂的矛盾

-
1. 新产品战略必须是及时的，同时它必须是长期存在的。
 2. 形成新产品战略的过程必然是约定达成的和按部就班的，但是它又必须考虑到复杂的探索。
 3. 分析必须有根强的逻辑性，但是又必须为直觉的和创造性的见解提供机会。
 4. 对于新产品战略的整体构想似乎是具有新意的，但是它的各个组成部分实际上已经存在了多年。
-

首先，新产品战略必须是及时的，同时又是无时间限制的。一方面，当某个市场机会和一家公司在这个市场的特有的竞争力达到理想的匹配时，“战略窗口”这个概念常常用来描述这有限的时刻。另一方面，企业战略的一个基本目的是要向所有人员表明，公司不可能对发生的所有“窗口”作出反应，眉毛胡子一把抓。管理者的任务就是找到这样一种战略：它既能保持组织的稳定，同时又不致给自身束缚上枷锁。

其次，新产品战略必须来自这样一个过程：它有些约定达成和按部就班，但又不是过分简单化的。

罗斯查德在他 1976 年出版的有关战略计划的著作《通盘考虑》一书中，提出了一种开发战略的体系，即按合理而又固定的一套步骤和顺序进行。然而，在前言中他警告说：“战略思想是一个合乎逻辑而又不断反复的过程，而不是形式或设想的机械组合。它是建立在严格的质疑和记录的基础上，而不是企业仅仅完成这些仪式就能得到意外惊喜，甚至使成功唾手可得的灵丹妙药。”

再次，决定战略的过程既是一种直觉又是一种逻辑。阿尔伯特·克利尔(Albert Clear)1978 年担任斯坦雷工厂(Stanley Warks)总裁时说，战略计划可以通过直觉来执行，有些企业家实际上就是靠他们的“感官判断”而引导组织走上了巨大成功之路。然而作为被私人公司雇佣担任专职经理的人，克利尔倾向于把决策建立在事实和分析的基础上，通过这种方法他为斯坦雷工厂制定了一个相当成功的新产品规划。

其他许多人却选择了直觉和创造性的方式。产品创新从其自身而言是一个创造性的实验，而它早期的依据是协同作用和安索夫的公共线。这些无形的东西是和直观判断相联系的。因此，新产品战略不仅在分析上是合理的，在理论上是扎实的，同时还必须为直觉、敏悟，以及梦想提供清晰的时机，要做到

这一点并不容易。

最后，这里还存在一个错综复杂的问题。尽管在新产品战略中目前使用的一些概念已经存在了许多年，但是战略概念本身以及它以某种形式的具体体现则是最近的事情。列维特（Levitt）在1966年发表的报告中指出，在他准备他的文章《创新模仿》时，他对一些将自身牢牢地定位于新产品的公司，进行了非正式的研究。他发现没有一家公司制定了任何政策去引导公司对别人的创新作出反应，甚至于非正式的或心照不宣的政策。布茨、艾伦和哈密尔顿（1968）是新产品管理这个课题中被最广泛地引证的材料作者。他们也仅仅根据目标的需要从而提到了对战略的需要。不过，曼德·约翰逊公司（Mead Johnson & Co）在1957年就拥有一个极其完备的获取系统，可以把这里论述的一些概念具体化。这个系统是在布茨、艾伦和哈密尔顿这些人的建议下建立起来的。查理斯·H·克莱因（Challis H.Kline）的《产品政策的战略》甚至早在1955年就已经与读者见面了。

丹·嘉宝（Dan Gerber）在20年代就采纳了“我们的事业就是婴儿”这一思想，而宝碱公司在30年代就对产品经理从事业务的竞争领域进行严格限制。这些和许多恪守从一而终信条的公司的事例，却使人感到困惑：从支离破碎的思想合成到目前的新产品大纲，这一概念为什么经历了如此长的时间？

总之，新产品管理者们正逐步需要从他们的上级那里得到具体的战略计划，现在让我们来考虑在新产品领域的战略报告中的具体的内容。

第五节 产品创新大纲

为了清晰地区分新产品战略，我们将使用产品创新大纲这一术语来确定它。今天所用的产品创新大纲的基本要素在几年前就已经开始出现了。钢铁工业早年对塑料工业的下屑一顾，亨利·福特公司（Henry Ford）的全黑T型轿车，安索夫与斯蒂威特（Stewart）在1967年提出的时机选择战略，等等，都是在广泛的范围内的创造性思维的典范，这些思维拉开了一个必不可少的序幕。每个这样的活动无不可归于产品创新大纲的一个要素，正如整个概要所揭示的那样。

然而，今天公司的战略报告相对于早期的一维规则要复杂得多。尽管这样的战略经常是相当保密的，但是仍然有人进行了一些初步性的研究。其中最重要的发现是：一份报告可以完全给定一个企业的所有的新产品活动的综合性的大方向。在过去，一项政策也许只能适用于所服务的一个市场（如“我们的事业就是婴儿。”），或相应的组织模式（如宝碱公司的自身拥有的商标体系），或技术创新的承担（如克宁公司和国际商用机器公司）。但是，当今的公司把这些要素放在一起通盘考虑，从而制定出全方位的战略，这对于着眼于公司利润最大化的特定的产品创新流来说，无疑是十分必要的。

产品创新大纲这一术语之所以看起来特别贴切，存在着这样一些原因：“首先，目的十分明确，就是帮助可盈利的创新，这是去获得新的收入来源或者扩展现有的收入来源。其次，这里讨论的创新仅仅涉及到产品，它可以被广泛地定义为既包括有形实体又包括服务，或二者兼而有之。再次，这个术语最关键的地方在于“大纲”这个词，它意味着与这个活动有关的小组或一部分人被赋与了特定方向的任务。这个方向别无选择，它有特定的限制，有活动的目标，而且固有随之而来的任务。因此，大纲这个词被用来表明这一思想：“对我们而言，似乎只要我们走入了这个方向，完成了相应工作，那么我们就能在利用产品创新去实现组织目标方面作出最大的贡献。”不过，即使一个制定了清晰而又有竞争力的大纲的公司也可能失败，因为并非所有的操作变量都是可控的。但是，在给定的情况下，假如主体人员都能做到心领神会和尽职尽责，那么大纲就是企业最好的赌注。这里暗含着战略具有协调和协同的作用。

表3—2给出了产品创新大纲的概要，它所包含的各个部分是从迄今为止的研究和报告中的有关章节中编集而来的。表3—2是一个假想的完整的产品创新大纲的例子。也许有些公司的大纲包括另外的方面，但这些内容并没有引起重视。当然，还有一些公司的大纲包括的内容要少得多。事实上，因为表3—2的大纲试图覆盖所有的组织——技术性和非技术性，消费品生产和工业品生产，小型的和大型的，因此，它不可能使所有的方面都与任何一家企业息息相关。

表 3—2 新产品创新大纲概要

产品竞争领域

- A. 产品类型或等级
- B. 最终用户应用/活动
- C. 顾客群
 - 1. 用户状况, 现有用户/新用户
 - 2. 人口统计方面
 - 3. 心理统计方面
 - 4. 分销状况
- D. 技术
 - 1. 科学/技术
 - 2. 经营
 - 3. 营销

新产品活动的目标

- A. 发展
 - 1. 迅速发展
 - 2. 受控发展
 - 3. 维持现状——更新
 - 4. 受控收缩——转移
 - B. 市场状况
 - 1. 创造新的市场机会
 - 2. 扩大市场占有率——进攻型
 - 3. 维持市场占有率——防御型
 - 4. 放弃市场占有率
 - C. 特殊目的
 - 1. 多样化
 - 2. 季节性调整
 - 3. 避免被收购
 - 4. 建成生产线
 - 5. 投资/资产收益率
 - 6. 资金回收
 - 7. 维持/改变企业形象
 - 8. 其它
-

实现目标规划

A. 关键创新要素的来源

1. 市场/市场营销

a. 竞争对手的产品

b. 市场重新定位

c. 特许权扩展

(1) 商标/公司名称

(2) 销售人员特许权

(3) 交易地位

d. 用户研究, 未满足的需求

2 生产/经营

a. 工艺/制造技术

b. 产品质量

c. 低成本

3. 技术创新

a. 内部资源

(1) 基础研究

(2) 应用研究

(3) 开发/生产

b. 外部资源

(1) 合资公司

(2) 许可证

(3) 收购

B. 所用创新程度

1. 先导

a. 艺术性突破

b. 杠杆性创造

c. 应用技术

2. 适应, 技术性/非技术性

3 模仿/竞争

a. 紧跟战略

b. 分片特许

c. 经济手段——价格竞争

C. 次序/时机选择

1. 率先进入

2. 敏感反应

3. 迟钝反应

D. 特殊方面

1. 避开职能

-
2. 避开法规
 3. 产品质量水平
 4. 获取专利可能性
 5. 有无组织体系
 6. 避开竞争对手
 7. 仅进入发展的市场
 8. 其它
-

我们现在来讨论一般的产品创新大纲 (PIC) 的每一部分。我们的讨论将引用一些公司实际的活动或报告的内容, 这些例子都是经过编集的, 选择它们的目的在于阐明这些概念是如何付诸实施的。

一、战略竞争领域

正如我们很快就会解释的, 一个公司的新产品战略竞争领域几乎通常被定义为两维或是多维, 因此每一个战略竞争领域都需要各自的大纲。正如表 3—2 所表明的, 这里用到了四维——产品、应用/活动、顾客以及技术。我们首先将解释这四个选择对象, 然后再讨论它们是如何组合在一起而形成完整的战略竞争领域的。这里我们引用了一些事例。它们用来说明每一维有着如此大的影响, 以至于它可以独自定义一个战略竞争领域 (即使是一个大的领域)。一个是嘉宝的婴儿准则, 另一个是鲁克公司 (Rucker) 对油井钻探的执着。

管理案例 产品创新大纲的假想事例

某 XZ 公司负责一项特制化学品的创新规划, 这种化学品可用于汽车行业或其它行业的金属表面处理。在某种程度上, 他们将在这个市场的占有率方面居领先地位, 而且他们在 3 年的投资回收期的基础上, 按照规划将取得 35% 的投资收益率。他们希望被公认为在金属表面处理领域, 是技术上最有竞争力的公司。

通过加强现有的研究与开发技术, 并在必要的时候对这些技术进行完善提高, 他们就能够实现这些目标。这样就能产生新的项目, 这些项目绝对是高技术型的, 并且是源于公司内部, 只是它们的出现还有赖于外部的资源。在必要的情况下, 公司情愿为取得这些突破而投资, 即使在 1982 和 1983 年美国应用技术研究所的境遇也许不佳。

在这些新产品的开发中, 他们必须注意对此进行专利保护, 以增加用户和公司职员的安全感。

据福布斯 (Forbes) 杂志所载: “宝碱公司对于我们评价它的方式一定会很不高兴, 但是这位身居辛辛那提的肥皂大王, 就象一位取得工商管理硕士文凭的教父, 已经亲自制定计划给对于们以致命一击。”这个公司显然正向它的对手发动正

面攻击：在咖啡行业上是通用食品公司；在止血棉市场上是但姆派克斯公司（Tampax）；在医用睡衣领域是美国医疗用品供应公司（American Hospital Supply），还包括娇生产品公司；在软饮料方面是可口可乐公司和百事可乐公司（Pepsi—Cola）；在宠物食品供应上则是瑞尔斯特通。普瑞纳公司（Ralston Purina），如此等等，在这方面娇生产品公司的总裁爱德华·G·哈尼斯（Edward G. Harness）暗示说，对于顾客需要的任何一种家用商品，只要它能大规模地生产，并且能在食品店、药品店和杂货店廉价出售，就都是公司全力争取的一本万利。

1. 产品

最常见的一维就是产品。在所研究的公司中，有大约 1/3 的公司采用了产品这一要素。计划专家一直反对根据产品来定义新产品经营，因为产品在概念上过分狭窄了。但是，显然许多公司已经习惯于行业活动中似乎已高度固定化的东西。客车、银行服务、药品、妇女服装、家用电器、啤酒，以及磁带商标，这些都是正在使用的产品定义。例如，凯洛格公司（Kellogg）最近宣称，它将继续开发新的谷物产品，而无意进入快餐连锁店、玩具等等行业。注意到该公司的意图并不指“早餐食品”或“超级市场出售的产品”——仅仅是谷物产品。一家大型汽车配件公司的业务总不可能离开刹车，而谈到化学公司，经常使人想到高纯化学品和基本化学品。西奥多·列维特早在 60 年代就指出，产品的定义缺乏眼光（他倾向于用功能或活动），但是他的逻辑并未得到广泛认可，有时甚至遭到别人的攻击（西蒙斯 1979）。

王氏实验室是制造和销售台式计算器的厂家，但是它希望能够打人生机勃勃的文字处理机市场。因此，它计划首先进行纵向移动，进入微型计算机市场，然后进行横向移动，进入文字处理机市场。这种双向移动反映了公司的市场营销和技术水平在某一时刻的组合。

根据其经营思想中强调产品定位的方针，美国钢铁公司（U.S. Steel）最近研究如何继续减少它对钢铁行业的依赖，并逐步进入石油化工行业。它计划再建造一个石油化工综合工厂，添置其它化工设备、进入烯烃生产领域，并且扩大乙烯的生产能力。公司还讨论了它的化工产品系列以及它的化工生产能力等业务方面的问题。

2. 最终用途

此外，最常见的第二维是列维特在 1960 年推荐的产品最终用途或功能。一些计算机公司把它们的意向表述为集中力量于“数据处理”的新的产品和服务；一家小型的电子公司却致力于“测量电器”的开发；另一家公司增加了“可控机床”这一新项目。在列维特的例子中，如果那些铁路公司将它们的战略竞争领域定义为“运输”而不是“铁路”的后，那么它们也许早就成为所谓的通用运输公司了（General Transportation Company）。

使用最终用途作为新产品竞争领域的定义，则显得更加自由。它既可以防止思路的过分狭隘，又可以鼓励更多的创新思想。然而，公司一不小心，就会超出它的专业范围，这必将导致风险。事实上，有人认为，因为铁路公司缺乏汽车和飞机方面的适用技术，如果它们当初承担了开发这两方面业务的活动，那么今天铁路公司的处境也许要糟糕透顶。不过，使用最终用途的影响可能在不断扩大，这已成了战略竞争领域中的一股潮流。在工业企业中它的使用程度非常频繁，不过它已披上了“应用”这个术语的外衣。

经过一段时间的收购，瑞克公司（Rucker）的业务也扩展到新的行业，从计算机软件到灌溉设备。公司计划只开发本行业，或仅仅进入那些它可能居领先地位的新的行业——这意味着它将在最初擅长的领域内继续驻足：百油钻探设备和服务。

通用仪器公司的一个企业集团是最大的赌具供应商，而通用仪器公司正下了大赌注，以期望其在5年内利润能上升50%。这个集团的新产品活动将全部集中于赌博行业，尤其在政府规定的水平上。

3. 顾客群

战略竞争领域的第三维是更加复杂的顾客群。这一维来自于市场碎片化的日益广泛的应用。因此产品创新大纲实际上包括任何一个可能的以碎片化为基础的情况。表3—2显示了4种一般的分类用户状况、人口统计方面、心理统计方面以及分销状况，让我们看看每一方面。

（1）用户状况。这是指在横向和纵向之间，或集中和分散之间的区别。例如，一家公司试图生产某种新产品（或者，更有可能的是对产品进行改进）以提高那些已使用某种类型产品的用户的使用率。即使它并没有吸引新的用户，但是一种经过改进的洗涤剂也会具有很大的商业价值。新的包装，许多生产线的扩大，都是为了这一目的而殊途同归，而且许多公司希望它们的产品创新不会比提高市场占有率冒更大的风险。这里还存在相反的情况。公司战略可以是横向发展或纵向发展，以便把新的用户纳入其体系——经常是非常具体的新用户。这一维与随后的两维互有交叉，但是它依然被频繁地使用。一个公司可以简单地把增加新的用户作为其战略，并且让开发人员找出可以投其所好的特定用户。

在其多样化经营屡遭挫折之后，胡佛公司（Hoover Company）至少临时采取了集中化的战略——这与真空吸尘器市场已经饱和的观点唱对台戏。正如它所质疑的，什么可称之为饱和？每个家庭是拥有一台吸尘器，还是有3台吸尘器？更高的定价模式不能实行吗？价格为275美元的胡佛：型吸尘器的前景如何？到目前为止，公司已经否定了诸如布莱克—达克公司（Black & Decker）经销的除尘器之类的替代方案。

（2）人口统计方面。顾客群的第二维是建立在人口统计变量基础上，它的使用也很普遍。嘉宝的“我们的事业就是婴儿”，

就是一个例子。但是大纲中最常见的人口统计变量似乎是市场定位，在这里大纲通常确定了创新是为了某个国内市场（也许是国内市场的一部分，也许是全部国内市场），还是为了国外市场，通常是在国家的层次上衡量。市场定位变量经常只是隐含在公司的报告中。其它常用的人口统计变量是年龄、性别[如联合烟草公司(Consolidated Cigar)的面对“男青年”的战略和托罗公司(Toro)的服务“青年夫妇”的思想]，和机构[如NCR公司的面向“银行和零售店”和好利获得公司(olivetti)的涉足“银行和法律事务所”]。许多独特和少见的人口统计变量也得到了应用。这里有一个例子是，毕翠斯食品公司(Beatrice Foods Company)在70年代中期坚信，他们公司的新产品可以在远离大城市的地方售出。

托罗公司建立了一个新的机构，致力于户外用具的业务，以生产和销售价格低廉的用于顾客花园修缮的用具。全部商品的价格在150美元以下，有些甚至低于25美元，这样做的目的无非是刺激消费者的购买欲望，托罗公司的总裁戴维·T·麦克夫林(David T. McLaughlin)也表示，公司向草坪和花园产品的整体转移过程中，要添加上除雪机这一项目。但他又说：“草总是在不断地生长着，而雪呢，它总不会天天下吧。”

对于吉列公司(Gillette)而言，其在国外的销售收入已占其总收益的一半以上。公司认为，国外的市场，相对于美国国内市场来说，将会有更快的发展。公司计划在推出新产品的问题上，美国国内市场和国外市场将采用同步进行的战略。

(3) 心理统计方面。心理统计变量和行为变量则较为少见，它使用于市场营销战略中具有普遍意义的顾客的一些特征——消费倾向、生活方式以及购买风格，等等。实际上，这些方面也往往出现在消费品公司的大纲中。例如，霍尔马克公司(Hallmark)的“谨慎有亲的人”，海伦娜·罗宾斯坦公司(Helena Rubinstein)的“真正的女人”，一家小型的糕点混合剂公司把它的目光集中在那些“腰缠万贯的买主”身上。值得注意的是，这些变量所决定的并非市场营销计划的短期目标，而且对顾客群进行明确地标定，产品创新规划正是为这些人而制定和实施的。有些普遍的心理变量已经使用了数十年。

菲利普·莫里斯公司(Philip Morris)的新的香烟战略中要求：1. 将产品定位于更广泛的消费者市场；2. 对于热门地区的市场，公司要倾尽全力；3. 避免创新；4. 限制创新的数量；5. 强调质量。在1980年夏，该公司推出新型剑桥牌低焦油含量的香烟，但却明显地失败了。究其原因，则是它把自己囿于一个极端狭窄的市场范围内，目标视野不够开阔，而且质量也明显存在问题。

成千上万的美国人定期坐在他们的电视机前，津津有味地观看通俗的幽默节目，这是一家公司的精心奉献。乔克·巴纳斯制片公司(Chuck Barris Productions)对那些推崇高雅品味，对它的节目大肆批评的人明显地表现出不屑一顾。他坚持

制作这种“蹩脚的产品”。在一年之内，它的股票价格上升了10倍，从而证明了这种集中化的战略是有着广阔的商业前景的。

拉塞尔公司(Russell Corporation)，作为全国最大的为参加运动会的运动队提供运动服装的制造商，认为自己从不涉足价格高昂，款式时髦的服装，这是因为“任何不能形成大批量生产的东西，绝不是我们愿意追逐的目标”。“你要么登上巅峰，要么身陷低谷——这里没有中庸之道可走。”

作为通用食品公司的副总裁，A·S·克劳塞(A.S.Clausi)表示：“要把那些很有意义的，同时又是真正为消费者的需要服务的创新区分开来，是一件越来越困难的事情。现在，许多推出新产品的费用已高达数百万美元。对于一种产品，如果它无法达到年产数百万箱的生产能力，我们决不会贸然涉足，即使这种产品可能是小公司的锐利武器。”

皮尔斯伯里公司(Pillsbury)的目标是每4年其收入能翻一番。作为公司的总裁，威廉姆·H·斯普尔(William H. Spoor)将公司的新产品的新型主导战略确定为：在那些销售收入有较快增长的地区，公司应该占有第一位或第二位的支配优势。这项规划将使皮尔斯伯里公司在萧条的市场中得到发展，而在这种情况下发展的机会则完全取决于与竞争对手之间的代价高昂的争夺。

(4)最后，有些公司不考虑用户特征，而是把自己定位于特定的交易群体、基于它们的分销状况来确定自己的战略。

例如，在食品行业，皮尔斯伯里公司经常把“超级市场”加入其大纲中；而其它公司则把自己的注意力集中于“食品、药品，或是大宗商品批发。”霍尔马克公司开发了一系列产品，专门为那些偶尔光顾出售该公司礼品的小型夫妻店的“谨慎有余的人”服务的。石油公司仅开发“在我们零售服务站销售顺利的新产品”。也存在一些不很普遍的情况，企业依靠特定的批发商或代理商，开发这些中介商能够很快售出的产品。当然，贸易方面也是定义用户的一种替代手段。

4. 技术

构成战略竞争领域的第四维，也就是最后一维，是技术。在这里，技术的概念既是针对特定的技术，又是瞄准那些看起来在任何场合都有价值的技术。一个典型的事例就是科宁玻璃公司(Corning Glass)多年使用的大纲：我们将开发那些产品，而且仅仅开发那些产品，那些能利用我们先进的玻璃技术的产品。其想法是基于：假如公司遵照这一方针，它也许会大获成功，因为它所掌握的玻璃技术也许比世界上其它任何企业都更胜一筹。“根据你的实力经营”是确定战略竞争领域的另一种方式，而技术无疑就是一种实力。其它公司也用这种方式去确定其战略竞争领域，包括施乐公司和它的静电复印技术(自从发生了变革)，杰恩空气公司(Jenn-Ait)和它的通风技术，NCR公司和它的电子技术，布莱克—达克公司和它的小型电机

技术，通用电气公司和它的碳化钨技术，波特莱克公司（Potlach）和它的高级制图技术等，不一而定。

不过，这些都仅仅是作为三种技术类型中的第一种——科学技术的例子。在一些企业中，经营管理也是某种技术源泉。例如，海因斯—坎培尔汤料公司（Heinz and Campbell Soup）的罐装技术，司各特造纸公司（Scott Paper）的纸张生产技术。市场营销也会产生某些技术，例如实物销售系统，或是生产包装消费品的大型企业的产品管理计划系统。人们通常认为，宝碱公司成功的真正秘诀无外乎是它的市场营销技术，尽管它的管理人员声称它的肥皂和油类技术对它的新产品竞争领域基本作了规定。艾文公司用邮电订货的方式销售服装，令许多人大吃一惊，但是这正是在它的战略竞争领域内，并取决于双重技术：（1）处理成千上万的小型订单的技术；（2）式样设计技术。霍尔马克公司擅长用娓娓动听的语言淋漓尽致地描述产品的实物特征，该公司的产品竞争领域正是围绕这一技术建立起来的，这也许是它独有的一笔财富。

尽管技术的含义用方法或过程这种更广阔的视角去描述与人们对它的许多用法相矛盾，但是对于阐述战略竞争领域而言，这种方法却使它变得更富有创造性，也更具有实用性。然而，技术很少单独使用，因为它不能起到充分的约束作用。即使是科宁玻璃公司这样的企业，在重大的举措付诸实施之前，也必须对产品潜在的广泛应用的类型进行选择。

5. 组合

约翰逊和琼斯是最早对新产品管理的性质进行研究的人之一，早在1957年他们就开始了这方面的工作，他们的研究报告最终导致了目前最为流行的一种市场计划概念——产品—市场矩阵。图3—3显示了这种矩阵目前一种较为普遍的形式。

上述的战略竞争领域的4个基本方面中，有两个适合于产品—市场矩阵的水平变量，有两个适合于产品—市场矩阵的垂直变量。图3—4显示了这些组合。这样，除了那些采用了一维战略竞争领域的个别企业外，其它企业的任务就是在图3—4的战略竞争领域的矩阵中确定代表其新产品规划的一个单元。这就是绝大多数公司已经进行的工作。例如，一家制造制动器的企业最近决定集中开发用于重型卡车的制动器；一家食品公司决定只开发主要用于超级市场的食品（顺带说一句，这并不是一个非常受限的竞争领域）；而一家玩具公司则为刚刚成年的人准备了工艺品；施乐大学的缩微胶片部门则把力教育领域提供缩微摄影技术作为自己集中的目标。

许多公司需要更为精确的目标，因此它们增加了第三个方面（三维矩阵）或第四个方面。李维·史特劳斯公司（Levi Strauss）在1979年透露，该公司的一个主要的新产品规划，就是利用它的粗斜纹布的制造和加工技术，为年轻人开发一些款式新颖的流行服装系列（见图3—5）。对这一设想作深层次

的分析，表明该公司考虑了产品、最终用户活动、用户统计、技术这四方面的因素。阿贝尔和哈姆蒙德在 1979 年透露说，多克特尔公司(Docutel) 计划将重点放在为美国的银行开发用于现金收取和支付的自动点钞机——一个三维的竞争领域。

6. 各维的选择

幸运的是，在制定整体战略市场计划和长期计划的过程中，近年来一直在使用产品——市场矩阵的概念，因此，许多新产品管理人员已经在矩阵中确定了自己的“业务竞争领域”所属的单元。他们可以简单地指出哪些现有领域具有开发新产品的希望，哪些新兴领域蕴含着产品创新活动的潜力。一个大型的企业目前可能拥有多项业务（每一项拥有自己的新产品大纲）和几十个新产品竞争领域（每一项也需要一份大纲）。

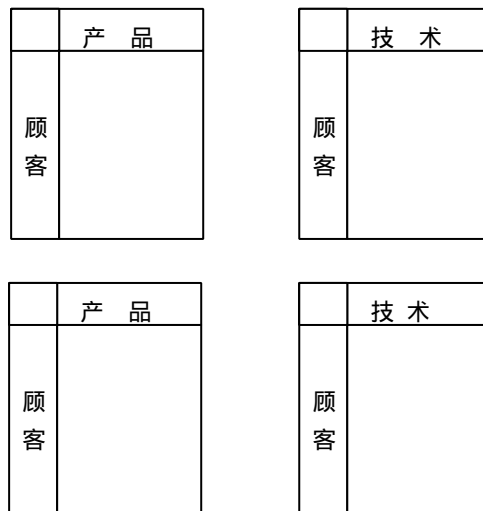


图 3-4 确定战略竞争领域的四种框架

确定从矩阵的哪些单元会得到何种类型的新产品活动的过程将在第四章中进行讨论。在这里我们应该注意的是，在任何特定的产品创新战略竞争领域增加维数，非常类似于在市场分片中增加维数，维数越多，战略竞争领域的区分就越精确；涉及范围越窄，企业的竞争能力也就越强；但是其中的经济机会也就越小（见图 3—6）。这种鱼和熊掌不可兼得的处境，正是制定新产品战略规划的核心。

注，阴影区域表示：（1）李维·史特劳斯公司 70 年代宣布的一项特殊的新产品规划，即为青年人生产粗斜纹布服装；（2）室内装饰是李维公司前些年的主导产品

但是应该注意到：这张图是对复杂的现实情况的一种简化。这两条曲线并不一定起始或终止于该图的顶部或底部。而且，差不多可以肯定他说，它们也不会平滑地从这一边移到那一边。

图 3—6 战略竞争领域选择过程中的取舍问题

说明：谨慎地选择较小（因而是“较多头绪”）的竞争领域，可促使企业在其销售潜力大量丧失前迅速提高其竞争能力。无论是过多的竞争能力选择，还是过多的销售潜力选择，都将导致机会的匮乏。

总之，战略竞争领域是维数的组合，企业的新产品管理人员就在这些组合中寻找新产品。目前正在使用四维矩阵，而且大多数公司在它的产品创新大纲中使用两个以上的方面。下面谈到的所有事情（目标和方法）对于每一个特定的战略竞争领域的大纲而言，都是与众不同的，它的精确定义是至关重要的。

二、新产品活动的目标

因为产品创新包含着企业的内在优势，因此一个管理人员就必须为此寻找某个特定的目标。研究已经告诉我们，新产品活动具有很广泛的目标（见图 3—5）。第一类目标涉及公司销售额或利润的绝对水平；第二类目标涉及与竞争能力或可用资源有关的一些概念；第三类则是与每个公司特定状况有关的各种各样的目标集蒙信威尔公司（MunsinRwear）在 1980 年遇到了极大的困难。这是由于它的新产品战略的增长速度超过了公司资产可以承受的能力。尽管它在市场营销和产品创新两个方面，都被其行动迅速的竞争对手大大超过，但公司却仍然守着它的那些老产品的基业下放，因为它相信，只要你生产出来的产品是好产品，就酒香不怕巷子深。公司虽然避免了诸如休闲服装之类的新产品招致的风险，但其结果是，既无法进入正在发展的地区，又在原先具有强大基础的地区受到打击。

布列斯特—梅尔公司把它的对公司具体的利润目标负有责任的新产品开发人员集中于克莱瑞尔（Clairol），公司管理人员认为这种安排比起传统的新产品风险小组的方式来说，更能激发人员去创造出更为成功的新产品。

1. 发展

管理人员从产品创新中寻找 4 种发展类型。正如产品创新大纲概要所显示的，它们是：迅速发展、受控发展、维持现状和受控收缩，如何选择的问题来自于上面提到的总体战略分析。许多企业使用所谓的资产分析的方法来研究它们的各种业务（见产品—市场矩阵）。每一个负有发展目标的经营业务，取决于各种发展状况的组合。新产品规划也相应地受到了影响。图 3—7 是一个简化了的公司情况，以说明这个问题。

洛克威尔（Rockwell）认为，更新是对维持现状范畴的更好描述。因为能导致现有产品的逐步更新的产品创新是这样的一种战略所经常需要的。在任何情况下，每一种发展目标的类型所需要的产品创新规划都存在着相当大的差异。因此，每一个战略竞争领域都需要在各自的产品创新大纲中对发展目标进

行具体详细的论述。

图 3-7 发展目标选择：一个例子

说明：每一个填充的单元要么提供了现实的销售额，要么提供了计划的销售额。

这些单元的产品创新活动有着下述的目标：

(1) 维持现状

不再发展，努力保持现状，创新是代价高昂的取向，保持我们的竞争力。

力。

(2) 迅速发展纤维焊接技术能大幅度地降低成本，新的生产线已于

1983

年交付使用。

(3) 受控发展市场仍然在不断扩大，我们应该保持我们的市场占有率，创

率，创

新使我们领先时代潮流。

(4) 没有目标对我们来说，这仍然分外新市场——一个高速发展的市

场。我

们的之型分裂技术受到一致的好评。目前并不需要其它的产品创新。

(5) 受控发展面对外界的冲击，我们有着出色的稳定系统，这就为我

们目

前的仿制产品系列进入市场开创了道路。但是，这种发展只有在秋季

系统改

进得以完成以后，才能随之到来。

(6) 迅速发展我们率先进入市场，在春末将完成准备工作。

2. 市场地位

对总体战略计划仍然十分关键的第二类目标，涉及市场占有率。正如产品创新大纲概要所表示的，这种类型的第二、第三和第四个目标是十分明显的，而且对它们的解释与对销售数量的解释相辅相成。在几家试图占据市场主导地位的先导企业中，通用食品公司是其中的一个例子。这些公司倾向于大型的、不赶时髦的业务，这样公司能够保持技术或营销的绝缘性。表 3—3 显示了这一目标是如何经常得以实现的。

表 3 — 3 通用食品公司保持第一

位的市场

| 市场分片 | 零售额 (百万美元) | 代表商标 |
|----------|------------|-------------|
| 咖啡 | 4 000 | 麦克斯维屋、桑卡、优邦 |
| 冷冻蔬菜 | 1 100 | 鸟眼 |
| 粉状软饮料 | 560 | 库尔艾德、田园时光 |
| 湿软狗食品 | 310 | 一流选择、甘斯博格 |
| 布丁 | 250 | 吉尔欧 |
| 薄煎饼和华夫糖浆 | 240 | 小木屋、厨师 |
| 优质甜点 | 210 | 清凉、梦幻 |
| 果子冻 | 180 | 吉尔欧 |
| 速溶早餐饮料 | 110 | 风味 |
| 方便米 | 90 | 小不点 |
| 色素 | 75 | 欧温佛莱 |
| 速溶混合食品 | 75 | 名厨 |
| 干沙拉调味汁 | 60 | 四季优 |
| 椰子 | 50 | 面包师 |
| 烘制巧克力 | 45 | 面包师 |

注：通用食品公司在 15 个市场中居首位，在其中 12 个市场中，通用食品公司的市场占有率

率超过 50%，公司的销售额在 70 年代竟增长了一倍。

然而，一些企业感到，提高它们在有价值的市场上的地位远远不是全部，它们希望产品创新能实际上扩大这一市场。这并不意味着企业进入新的市场，对企业来说，那将是一新的战略竞争领域，从而需要制定新的产品创新大纲。克劳洛克斯公司 (Clorox) 正在回到强调为消费者提供包装商品的思路上来。它将坚持为超级市场设计系列产品，因为只有这样，它才有机会通过持续不断的新产品在市场占有率上唯我独尊。

标准商标公司 (Standard Brands) 的总工程师办公室制定了一项大胆的战略，即使公司步入食品行业最优秀的经销商的前列；为现有的商标注入活力；通过收购和新产品开发，使企业迅速打入包装食品行业热门的新中场；通过彩陶罐装食品的分销系统，使来自中国和墨西哥的新式食品得以畅通无阻；通过对微生物遗传学和 DNA 重组技术等先导性研究的投资，使发酵过程得以改善；研究与开发的总经费增长了近 30 倍。

埃文·拉格兰德 (Evan Ragland) 是摩托罗拉公司 (Motorola) 的子公司美国瑞吉特公司 (American Regitel Corporation) 的董事长。该公司是为零售商提供机器设备的。埃文说：“摩托罗拉公司的职员们总是认为我处处第一，但是我只想扎扎实实地站在第三上。”

3. 特殊目标

“销售量”和“市场占有率”这两个目标范畴包括了大多数普通的新产品目标。但是大多数公司显然感到，有必要另外确定一个或多个特殊目标。这些目标随着企业所处环境的不同而不同，而且经常对企业的状况是至关重要的。表 3—2 新产品创新大纲概要显示了在近几年的研究中所发现的几种情况，多样化和规则化（保持销售水平同一）极为常见，而避免被收购则非常少见。最近的研究表明，两个企业选择了后一个目标，其中一个未能实现这一目标，这是由于这家企业未能及时将它的战略意图传达给产品开发小组。该公司的董事长原以为每个职员都清楚公司正处在关键时刻，但是当收购的讨论已进行的时候，产品创新人员依然把目光聚集在凭借其技术优势，提高市场占有率这一进攻型的规划上。

易洛魁人火印公司（Iroquois Brand）引正在寻找自己在市场上的合适位置，并寻求拥有独特产品的机会以满足市场上的特殊需要。它的高级副董事长认为，易洛魁人火印公司并不希望耗资 5000 万美元的生产线，那将很容易被对手仿效。我们致力于 500 万到 800 万的特殊项目，那么我们就可以在这些市场上居垄断地位。“我们所期望的仅仅是，有 5% 的顾客每月使用我们的某种产品一次。”

露华浓公司（Revlon）的现实专业产品子公司（Realistic Professional Products）在产品开发人员之间确定了两项不寻常的任务。首先，新产品的诞生必须来源于消费者的真正需要；其次，公司在 24 个月的时间内，应该取得 11~12 项成功的新产品，换句话说，差不多每隔 1 个月就有 1 项。

华纳—兰姆博特公司（Warner—Lambert）的一项新的规划要求：（1）对企业的收购虽然超出了常规机构的基本任务之外，但只要该企业的产品非常适合于本公司的营销渠道，这个方案就切实可行；（2）集中于传统药品的研究，并且在以下 3 个广阔的领域进行开发——心血管药品、影响中枢神经系统的化合物，以及防治传染病的药品。

公司的现金状况通常促使它特别关注于资金回收问题，而且有着良好形象的企业特别要注意到不能让新产品规划的执行使已建立起来的公司声誉受到损害。坎贝尔公司、斯麦克斯公司（Stnuckers）、沃德福德玻璃公司（Waterford Glass）、埃里·丽丽公司（Eli Lilly）和辛辛那提密立克龙公司（Cincinnati Milicron）都是这样的例子。布吉（Buij）在 1979 年发现，一些公司存在着非经济的目标。例如，通过选择特定的产品而使工作富有人情味。

4. 利润不是一个目标吗

大家也许看出，上述的目标体系遗漏了一个方面——公司确实（或至少应该）具有与产品创新同等重要的更为精确的财务目标。这个问题看起来随着管理层次的不同而不同。例如，任何公司的最高层领导必须规定公司的使命。这个使命是公司

一切活动的核心。然而，这个使命指出的仅仅是方向，而不是精确的目标—例如，“本公司将努力在食品行业中得到不断的发展”；或者“我们在金属制品技术方面的一项雄心勃勃的规划，使得本公司将倾尽全力去促使利润持续增长”。使命描述了目标的方向，但由于量化的结果是公司计划的短期目标、因此往往流于定性地表达。例如，公司的年度计划明确地指出了公司的利润目标。

产品创新人员也为同样的问题所困扰，因为他们必须在企业的总体使命的范围内活动，而且，产品创新大纲的每一个产品总体规划，通常仅仅要求方向性的目标，有时，管理人员发现在它的要求与现有项目之间存在着差距，因此指派产品创新人员去消除这一特定的资金亏空（见图 3—8）。但是通常这样的指派是针对产品创新的整体，而不是每一个具体的产品创新大纲。

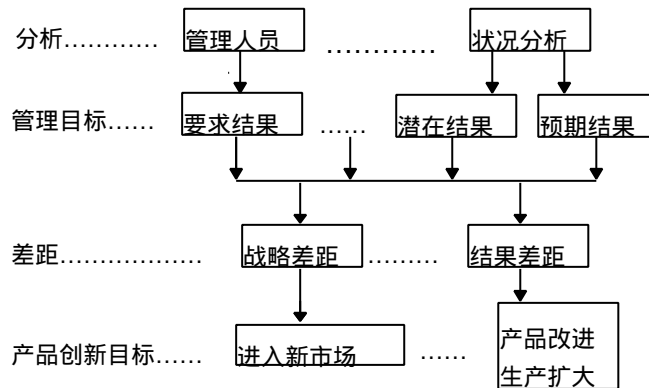


图 3-8 目标设定的差距

一般新产品创新大纲仅仅是方向性的，这是因为：在开始时，知道的东西太少，以至于无法给出具体的利润目标。但是每一项新产品在开发的过程中，自然而然地要对其盈利性作出认真的评价但是，产品创新大纲作为一种战略性的文件，它的定性和方向性的特点是保持不变的。

金(King)在 1973 年提出，所有的新产品开发人员也许会考虑：“许多管理理论的文献都支持这一观点：公司的目标在于利润的最大化。但是对中层乃至下层的管理人员来说，雇员（尽管他们负责实施战略）的行动似乎并不遵循这一目标。从整体上讲，雇员的行为似乎表明，公司的目标就是保持和加强公司及其产品的连续性。因此，由于产品创新大纲是将最高层管理者的意愿转化成相应的命令的有效手段，以便使中级管理人员进行新产品的创新，那么在产品创新大纲中，发展和市场占有率成为两类最主要的目标就不足为奇了”。

三、实现目标的规划

了解战略竞争领域和要实现的目标，我们就可以制定适当的行动规划。在产品创新大纲中，行动规划由几部分组成（见

表 32) , 现在我们就来讨论这几部分。

1. 关键创新要素的来源

每一件新产品必须具有使它得以成功的东西——独特的品质、低廉的价格、驰名的商标, 如此等等。新产品创新者倾向于将这种优势的可能来源作为新产品战略的一部分, 这样就可以对研究过程给予最好的指导。这里通常有三类(见图 3—9) , 第一类是业务的营销方面(图 3—10 显示了对创新来源进行分类的另一种方法) 。这一类又可产生需求拉动型创新、市场导向型创新、或是所谓的需求——产品的创造性活动。如果公司正沿着这样的思路前进, 通常就需要技术人员来实施这种概念。但是任何新产品的思想都来自于市场营销方面。

明尼苏达矿业制造公司的新产品部门的开发管理人员所从事的工作, 就是把目光盯在开发的产品的潜在用户上, 而且根据消费者的意愿对这些产品进行包装和性能上的改进。随后他们将努力确定消费者对新产品的要求, 并把这种要求反馈结实实验室以进一步的完善。

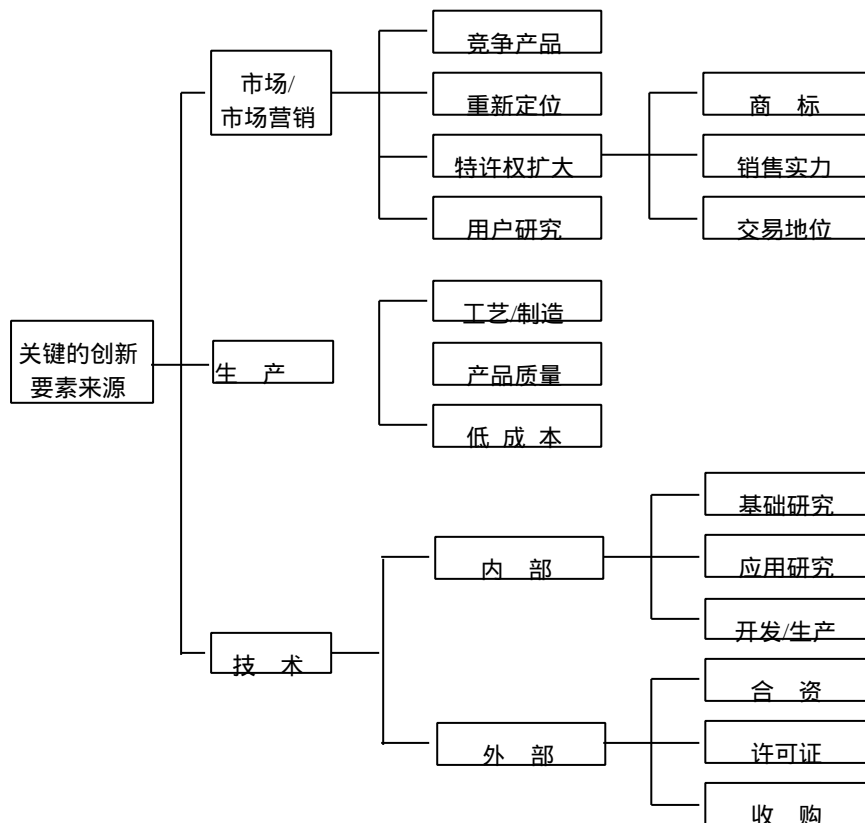


图 3-9 关键创新要素的来源

吉列公司的总裁和首席行政长官克尔曼·M·M·莫克勒 (Colman M.M.Moekler) 肩负着开辟新的业务, 并且冲破竞争对手围攻的使命。他对手下人说, 将来, 公司将仅对那些受到用户欢迎的产品感兴趣。

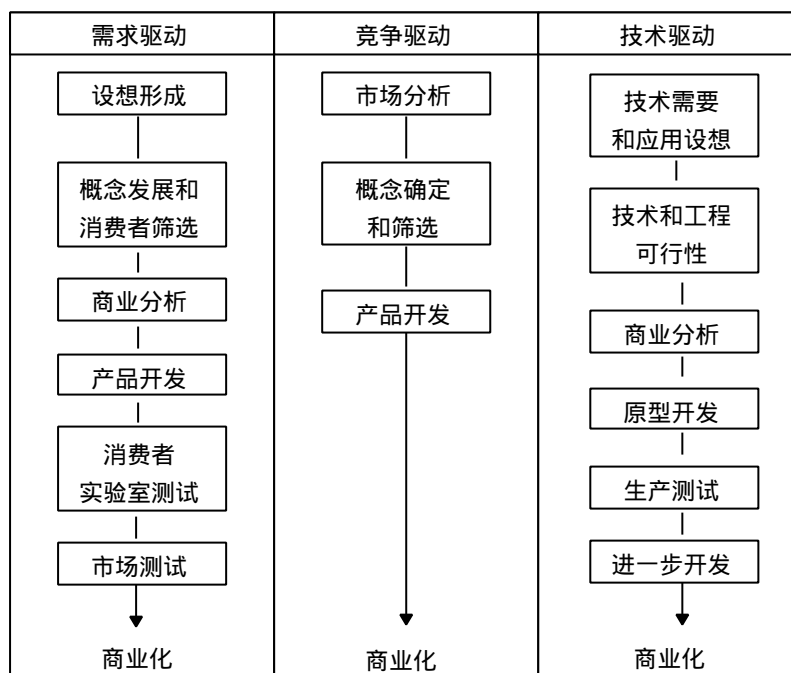


图 3 10 新产品开发的三种方式

在市场营销中，还存在着几种选择。首先，有些企业基本上采取反应性的战略。对这类企业而言，可简单地认为竞争是这种思想的来源。也许实际上，大多数企业都遵循这一战略，无论它们有意还是无意。其次，另一些企业，则希望商标或产品的管理人员，以及广告代理商通过市场定位或市场分片化来产生战略思想。技术依然如故，甚至生产线上只有一种产品适合需要，但产品一旦向市场推出，创造性活动也就随之产生了。再次，是日益流行的特许权扩大的战略。这一战略要求企业去销售能够扩大影响力的新产品。这不是来自于产品的实物特性，甚至不是产品的定位思想，而是在于它们的名称、销售人员的信誉，或是企业分销系统的有力地位。陶博 (Tauber 1979) 对这些优势进行了最好的描述。因为有这么多的商标拥有非同寻常的特许权，而且因为在短期内这种战略的费用很低，因此，这种战略广为流行，尤其在经济衰退时期。索尔·波克 (Sol Polk)，作为芝加哥地区 16 家用具商店的所有者，表示他不愿意销售美达格公司 (Maytag) 的哈德威克牌微波炉，但如果公司将其改为美达格牌，他将立即购进。

迪·吉尔吉公司 (Di Giotgi Corporation) 在选择自己的一个商标——白玫瑰时，走了一条与众不同的道路。这个商标在纽约地区仅仅为私人杂货店使用，作为吉尔吉公司营销杂货产品系列的宣传媒介。这种宣传主要是通过电台广告进行的。尽管白玫瑰作为一个公司的商标还不为人所知，但作为商标特许权的扩大，它的成功已得到充分的肯定。

克劳洛克斯公司希望能打入餐饮业，因此它买下了马丁一

布劳恩公司 (Martin—Brower) , 后者是在餐馆生易中具领先地位的分销商。克劳涪克斯公司希望借助马丁—布劳恩公司的力量将该公司的一系列产品提供给餐馆。但这种想法显然是大天真了—马丁—布劳恩缺乏这种传递产品的能力。

许多企业发现, 在它们的销售人员和用户之间也能建立一种强有力的特许权, 这种特许权是通过销售人员向市场提供同样的产品而轻易地实现的。这也适用于有着很强特许权的企业, 无论它来自工业品还是消费品行业。托罗公司、胜家公司 (SinRer) 、伊斯曼·柯达公司以及数百家其它的公司的零售系统即是这方面的范例, 他们的特许权系统是如此地强大, 以至于一件产品只要有与众不同的优点, 哪怕是一点点, 也会得到满意的销售水平。

沃德福德玻璃公司正在实施一项精密的特许权扩大规划。由于不需要生产更多的水晶玻璃器皿去保护其商标的垄断性, 沃德福德现在正销售一种照明设备系列, 它采用同样的技术并具有同样的质量水平。尽管照明设备易于制造, 但是沃德福德仍然使用原来享有盛誉的商标, 从而为新的产品系列创造需求。

乔达克 (Jordache) 与布林顿 (Burlington) 地区行业的一项交易密切相关。乔达克这个名称已用于床单、毛巾和枕套。拥有这个商标的兄弟俩说, 这项交易每年带给他们的特许权收入约为 100 万美元。而且, 他们正和一些玩具公司协商一项乔达克木偶的交易, 打入化妆品行业也正在研究之中。

特许权的作用当然不是无限的, 每一项新的应用都削弱了它。特许权的情况就象一节电池: 如果在使用过程中不断充电, 电池的寿命就会延长, 但是如果负荷过重, 输入不能补偿输出, 电池将会报废。类似的是, 如果特许权过分扩大, 它将会受到削弱。

最后, 也是最常见的, 是利用各种有效的营销研究手段(如顾客类别、市场调查、市场分析) 来研究用户的需要、态度和认识等等, 作为新产品创新的来源。这是一条从需要到产品的道路, 这也是营销选择中最有效的。然而, 它也是最冒风险和最为昂贵的, 同时也是最费时间的, 因为它通常需要部分技术的完善。

来自海力娜·罗宾斯但公司 (Helena Rubenstein) 的报告, 由妇女组成的第六类顾客群, 总是希望在任何时候都具有一副娇柔的外貌, 因此比起其它类顾客群来说, 她们需要更多的护肤品。市场测试和其它研究为她们带来了一系列新产品。

创新的第二类来源是制造或是运营。在战略的这部分, 它常常被人遗忘。我们最常听说的是, “市场营销和研究与开发”, 或“市场和实验室”是能力的一个来源。但是许多公司已认定, 它们的基本力量在于它们的生产职能, 并要求产品创新人员对此进行探索。例如, 海因茨公司致力于有效的罐头密封技术。一家大型的汽车配件供应商认为它的过程工艺水平在行业中是

最好的，因此它希望找到充分展示其技术优势的有生产难度的产品。一家生产消费品的大型企业对其无与伦比的生产线是如此自信，以至于它停止了可能对它更为有效的其它创新项目。

制造过程有三个方面。第一，就是刚刚提到的工艺技术，其作用是使设计的制造方法比其它方法更为有效。工艺技术常常被称为制造技术，以示与产品技术的区别。第二，为得到高质量的产品，生产操作可以被管理，或者彼定位，并且通过劳动进行，如此等等。日本的企业或以日本方式管理的美国企业被认为就是这样的。第三，可以通过比竞争者更低的成本来制造同样的产品，因此形成较低的价格能作为打入市场的有力武器。有不同的理由可用来解释这种能力。

白色联合公司 (White Consolidated) 在 1978 年投资 820 万美元用于应用研究与开发，其中绝大多数用于对现有产品进行改进以降低成本，而不是对新产品进行开发。该公司的总部并没有研究与开发人员，而是倾向于把它的科研队伍集中于工厂。在那里，他们可以与生产操作打交道，这正是他们试图改善的地方。创新，继市场营销和生产制造之后的第三类来源，也就是与创新关系最密切的是技术——通常是指研究与开发，尽管一些行业更愿意冠之以设计。而且，产品创新大纲概要表明，公司有几种选择，甚至内部的研究与开发也是一种常见的选择。企业也许选择在某种水平上的很基本的研究，即所谓的基础研究，以探究新科学或新技术；企业也许选择在目前已知技术的范围内进行应用研究；企业也许选择开发作为创新的来源，这种职能通常意味着设计付诸实施，尽管在任何一件新产品中，通常涉及几个层次，它们之间相互关联，但是，对于新产品管理人员，它们之间的区别又是非常有意义的，如果企业具备了可利用的能力，那么必须从战略角度作出选择。

派拉蒙影片公司 (Paramount Picture) 将其用于购买剧本和拍摄权的投入增长了 4 倍。这就引起了对原有的拍摄模式的变革。而别的公司制作的大多数电影依然遵循着老的套路。因此，“当你推出 20 部电影，没有一部出现亏本，就不能将此仅仅归因于运气。”

除了内部的研究与开发以外，新产品技术还有别的来源。在不同部门或不同公司之间组成的合资公司正在不断增长，特别是战略竞争领域是在公司为消费者服务的专有技术鞭长未及的地方。当公司的内部能力稍逊一筹的时候，那么许可证交易和收购的方式也是可以一试的。注意到我们是在战略的水平上讨论技术的来源，这正是新产品的基本要素的来源。因此，那些大型的化工和制药公司把战略重点放在外部来源上，甚至在内部的研究与开发工作已具规模时也是如此，这是因为它们意识到化学配方往往出现在别处，尤其是欧洲。最近的一份研究表明，杜邦的新产品技术的主要部分是来源于其它公司。一家大型的汽车配件供应公司，除了它的范围非常狭小的产品生产线外，没有什么技术能力。因此，近年来它的几乎所有的新业

务就是通过收购获得的。然而，假如收购活动能扩大自身的技术潜力的话，这种战略应立即改变。图 3—11 表明了一个学者对如何对来源进行分类的看法。

斯坦佛化学公司 (Stauffer Chemical Company) 的 H·巴克利·莫雷 (H.Barclay Morley)，使一家主要建立在化学工业基础上的历史悠久的老企业重新焕发了青春。他是通过三方面的结合来达到这一目的的。首先是企业自身的研究 (例如谷物除秀技术)；其次是建立合资公司 (例如与日本住友化学工业公司 Japans Sumitomo Chemical) 组成生产杀虫剂的公司)；最后是收购 [(例如买下 E.Wm.安德伍德公司 (E.Wm.Underwood Company) 的单钠谷氨生产技术]。他试图使公司在进入的每一个市场中都能独占鳌头，而对于那些没有希望居于领先地位的地区，他都明智地退出。

国际控制公司 (International Controls CoperatiOn) 显然放弃了内部的产品开发活动，其产品系列从炮弹外壳和电动机外壳直到传输线路。它在 1978 年的战略规划中，要求首先通过取得新产品；并进入基于本公司已经掌握的技术确定的领域，然后收购一两个公司，来实现自己的迅速发展。

麦克顿 (BectOn) 和狄格森 (Dickinson) 开发了一系列新产品 (实际上是新业务)。他们是通过内部开发和收购的结合来实现的。他们说：“如果你试图在各个方面都成为行家，你将一事无成。因此我们努力拥有适合的技术，并且购买那些我们认为不值得冒风险去开发的技术或产品。”

总之，由于道德上或政治上的因素，有时候对企业来说，有关创新来源的决策是一项很细致的工作，在许多情况下，甚至别无选择。对国际商用机器公司、得克萨斯仪器公司、惠普公司、科宁玻璃公司以及吉尔德公司 (Gould) 而言，在进行战略竞争领域的选择时，必须将有价值的技术作为创新能力的一个主要来源。即使在这样的公司，并非所有的战略竞争领域都要求有相同的创新来源。由此我们可以看出，得克萨斯仪器公司的研究与开发是一个领域 (MOS 存储器)，生产是一个领域 (手表)，而营销又是另外一个领域 (游戏器具)。对于每一个战略竞争领域来说，它都要求有不同的产品创新大纲 (当然，随后还要进行一些相互协调)，从而为该领域的独特产品规定了理想的来源。

一位原得克萨斯仪器公司的行政人员最近说，通过在所有市场上推出最终用户产品来应用和探索技术方面，得克萨斯仪器公司是一个创新者。另一位该公司的行政人员说，在技术公司中，得克萨斯仪器公司的独到之处在于其驱动力来源于开拓市场。这两人的话表达了相同的意思。

波特兰克公司 (Potlach Corporation) 决定开发它的主要财富——在其广阔的森林中存在的木头纤维。新产品将使它大显身手。例如，这些出自新近雇用的设计人员之手的项目，在

市场上好评如潮。

2. 创新的程度

接下来的这类决策与公司所希望的创新程度有关。这个问题许多年前就已经出现，许多管理人员和研究人员都对此进行过论述，但其结果是在术语上出现了问题，这里的论述忽略了在产品创新大纲的其它部分更应涉及的一些方面，对那些已经过提炼的各种不同的观点进行综合。

一个企业能够采用的创新类型基本上分为3种，这里它们被称为先导型、适应型和模仿型（见图3-12）。正如这些名称所暗示的，先导意味着首次踏入某一境地；适应意味着踏上开拓者的道路，并试图以某种有意义的方式对它进行改进；而模仿意味着对一项创新不加改变，照搬照抄。这些战略如果使用时机掌握得当，都将有利可图，而且它们已经广泛应用于各种规模和类型的企业中。不论是这些术语本身，还是对这些术语的描述，都不隐含着任何价值判断。在每一个战略中，都存在费用、风险和利润等诸多变量，而且它们都要求有明显不同的管理风格和管理决策。但是，在讨论的这些术语中，无所谓谁优谁劣。当然，每个人都可能对它们的相对社会价值作出自己的判断。

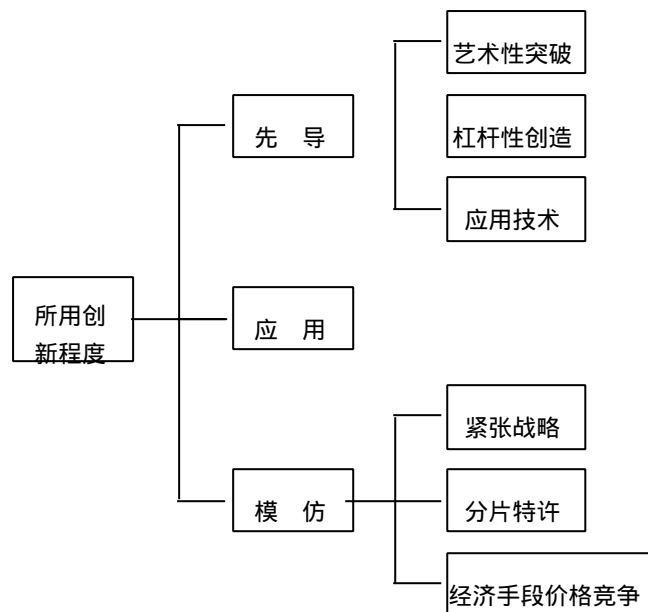


图3 12 产品创新大纲所用的创新程度

位于日本东京的尼桑发动机公司（Nissan Motor Company）董事长塔克什·易斯海勒（Takashi Ishihara）说：“在一个创造性的过程中，第一步应该是抵制模仿的诱惑。”

（1）先导

尽管这个思想已经被多种不同的方式进行表述，但是这里使用的“先导”这个术语来自于金和沃森（Wasson）。安索夫

和斯蒂沃·特可能是最早使用这一概念的人，在 1967 年提出时，他们简单地称之为“率先进入市场”。其它人倾向于发明这个术语。一些人把首创性的程度与市场占有率联系起来，得出诸如“打入市场”、“垄断市场”之类的表述。相对于思想而言，术语本身并没有什么意义。其思想是：企业为使其新产品得到市场承认而制定的完整的新产品规划，这里对任何特定的领域而言，产品的类型都是首创。创新的程度可能涉及功能、外形、贸易渠道等等，但是某些具有重大创造性的产品会产生冲击力。在这个术语的最初使用中，金（1973）走得更远，以至认为先导更多地包含了心理状态的因素而不仅仅是一个定义。对他而言，得克萨斯仪器公司是否在半导体领域有任何发明，或国际商用机器公司是否在计算机行业实际上是步斯派瑞·兰德公司（Sperry Rand）的后尘无关紧要。在这个术语的任何意义上，得克萨斯仪器公司和国际商用机器公司在管理上都是真正的先导。

先导有三种不同的方式，从而对新产品规划有着不同的影响。第一种称为艺术性突破，对于外行的人来说，这是一种很典型的和研究与开发有关的形式，但实际上非常少见。这类突破是艺术性的结晶，诸如磁泡存储器、激光、起搏器、复印术、一次成像技术、盘尼西林等等。斯蒂尔在 1975 年对在新产品管理中这种先导性的方式的意义进行了讨论，并与其它先导性的方式进行了比较。艺术性突破会导致产生新的业务甚至于新的行业。这种艺术性突破对大多数管理人员来说是如此的陌生，以至于在他们看来犹如海市蜃楼。

惠普公司的大卫·帕卡德（David Packard）说：在我们公司的早期，我们决定把我们的活动集中于电子仪器（一种技术）和数据处理（一项最终用户活动）。但是我们发现，除了价格竞争以外，惠普公司必须集中开发高新技术产品，使得顾客情愿为它们付高价。更进一步，每个部门都有指定的集中对付的市场，而且通常不允许朝三暮四。

先导的第二种更为流行的方式称为杠杆性创造。从技术角度看，它是由艺术性突破的应用组成的，也就是斯蒂尔定义的知识、概念、方法和技术，而这些都是任何一个受过特定职业训练的人可望了解和可以应用的，它包括新的结构、新的外形、新的特点——利用有价值的知识和技能在产品的用途方面获得重大进展的新的方面。例如，圆珠笔、不锈钢刀片、食品冷藏箱以及电动打印机。它的技术风险较小，时间跨度较短，其市场作用也较少。生物遗传学领域的活动已经推进到杠杆性创造的阶段，而突破性工作仍在继续。

但是，杠杆性创造并非一定是技术性的。莱俗斯（L'eggs）的针织品无疑是一件具有先导性的新产品，就象呼拉圈、信用卡一样。它的核心因素是创造性，它既可以进入营销部门，又可以进入实验场所，尽管技术部门必须把创造性的营销观点变成一定的实物产品，从而实现技术发明和市场营销的结合。在

这两种情况下，这种方法都有别于艺术性突破。一些先前有价值的知识被用来对发明予以一定的激励。

应用技术是先导的第三种形式，它类似于杠杆性创造，也比技术性突破要常见得多。许多在外行人眼中的重大技术成就，实际上经常是工程技术在先前未涉足的一个领域的常规应用。轻便自行车、新型胶水、测量仪器的数显装置、电视信号的光波传送、口服维生素药片，等等，都是应用技术的例子。有人认为，应用技术是我们进行的产品创新中最常见的形式，尽管从事这些工作的人自然会认为自己活动的意义远远高于应用。这里存在着导致真正的先导型创新的创造力的基本要素，而他们的实践有时至多是一种适应性甚至模仿性的行为。至尊铝业公司（Cimax Mo1ybdenum）在密执安州的安阿伯市（Ann Arbor）有一台大型的研究设备，旨在为它的这种金属寻找新的应用方向。化学公司和计算机公司通常使用应用技作为推广技术的杠杆。

应用技术还有一种高级的形式，但实际上，它是相当复杂的，以至于人们常常不把它看作应用。它涉及一项新技术的开发，不过是通过知识的扩展而不是知识的创造来实现的。一个典型的领域尾采用一项新技术来实现一个特定的功能。例如，电视机中的固体电路、人造黄油、涂料乳胶，等等。而时装的广告代理商则是另一个例子。

应用技术在先导型的三种方式中，“技术”的含量最低，在通常情况下其风险性最小。然而，从上面的例子中我们可以清楚地看出，在某些情况下，这种方式的风险几乎和科学突破不相上下。在另一方面，如果技术以某些毫无发明因素或毫无创造因素的方式得以应用，那么这种应用仅仅是一种模仿的行为，对于后者我们将在下面讨论。

（2）适应在先导战略和模仿战略的框架中间存在着一组战略，我们通常称之为适应。适应战略的基本特点在于：它吸收了别人的先导型创新成果，对其以某种方式进行改变，使其对于市场和市场分片来说具有更大的价值。这种适应性的方式有自己的内在变量，并由此提出了各种不同的称谓。列维特在1966年称其为“研究与开发的逆向工程”（即从科学突破追溯到技术原理，并对其进行改变），金在1979年称其为“改进物”，而其它一些学者则将其描述为“方向扩展”（因为这是最常见的适应性技术）和“创新模仿”。列维特在1966年的著作中对最后一条进行了讨论，使用了相同的名称。

也许几个例子能使我们对适应战略的性质有个明确的认识。1979年的《华尔街日报》对切斯布罗夫一邦德公司（Chesebrough pond）的新产品战略进行了报道，并将这种战略称之为“等待策略”。这家公司显然允许竞争对于进入更具先导意义的产品领域，然而对产品进行创新来回击对方的进攻。例如，切斯布罗夫一邦德公司生产一种广受欢迎的细条实心面酱汁，其商标为“莱古”（Ragu）。亨特一韦尔森公司（Hunt

Wesson) 则推出了“绝妙索尔莎”(Prima Salsa)牌细条实心面酱汁,开始威胁到莱古牌酱汁的市场地位。因此切斯布罗夫一邦德公司用菜古牌浓酱汁和辛辣酱汁(浓度与绝妙索尔莎相同)予以反击。最终,该公司的销售额上升了20%,而市场占有率则达到了66%。切斯布罗夫一邦德公司的生产主要依赖于别的厂家,因此似乎比亨特一韦尔森公司显得脆弱。

列维·斯特劳斯(Levi Strauss)认为,他不愿做把流行商品作为开辟市场的锐器这样的尝试,而是倾向于让其它企业先行一步。如果流行商品和市场合拍,斯特劳斯公司将立即将这种商品上马,以某种方式对它进行改进,或是在其它方面予以应用,然后对它进行投资,在工业品方面,哈里斯公司(Harris Corporation)基本上采用相同的方法。在通常情况下,它总是进入那些其它企业已经涉足的市场,运用自己强大的技术实力,通过略加改进的产品,来创造出适合自己的市场。公司的总裁认为,哈里斯公司试图保持强大的技术实力,并及时地进入某个产品领域。

根据马卡斯(Marcus)和陶博(Tauber)的观点,适应有几种方式,其中最常见的是技术、功能和外形。技术的例子是国际通用机器公司的电动打字机的选择打印系统;功能的例子是第一台薄片式电视机;外形的例子是在第一只钉书机出现后满足市场需要的各种尺寸和形状的钉书机。适应的第四种方式,也许是目前最常见的形式,是市场定位。因为改变用户对产品的认识方式(产品的实物形式也许依然保持原样),无疑也是一种适应。

适应战略的合理性有两个方面:首先,先寻型产品首次投放市场就绝对正确的机会几乎没有,我们都还记得,第一台便携式计算器是什么样子,旧的《专利公报》上许多产品的图解几乎令人难以置信;其次,开拓者不能指望在总体市场上取得已有商品的分片特许,而对产品进行改进以适应这些特许权的方式则显得相对简单。

依泰克公司(Itek Corporation)的董事长罗伯特·P·安德森(Robert P. Henderson)说:“当我们本应该把目光集中在新产品的时候,我们却沉迷于新技术之中。”这个公司的中心研究试验室已经被关闭。而目前依然数额巨大的研究与开发预算,将致力于那些与现有的生产线相联系,而且投资回收期较短的产品,公司再已不会试图去研究“不用静电的复印术”了。

在另一方面,适应战略的风险比大多数想象的要大。开拓者常常会一劳永逸地拥有优势,而适应通常需要高昂的研究与开发费用。这也许存在着专利的作用。当然,开拓者的收益在很大程度上取决于费用曲线。“战略窗口”这个概念这里用来识别风险。在开拓者及时进行转移之后,这个窗口在很短的时间内依然保持开放的状态。其它企业也在适应,而且许多采取这种方式的企业,只是在某个企业采用某种改进,在市场上

获得成功以后，才会萧规曹随。

撇开这些问题，适应毕竟是创新程度的第二位战略。当然，由于许多小型企业缺乏先导或适应的能力，对于它们而言，模仿则是最最重要的。

（3）模仿

《广告时代》杂志在 1979 年末，引用了斯特林药品公司（Sterling Drug）的子公司来恩—芬克公司（Lehn & Find）的新产品事业部主任 S·W·拉芬姆（S.w.Lapham）的看法，即他的“复制—不创新”理论是通向成功的安全之路，拉芬姆列举了一些成功复制的产品例子——吉尔欧牌布丁是模仿麦弟法公司（My T flne）的产品；田园时光牌混合柠檬汁是模仿维勒公司（Wyker）的产品；闲适牌女士餐巾纸则是模仿考泰斯克公司（Kotex）的产品。拉芬姆认为，任何一个模仿者都必须进行认真充分的研究，以找到复制的正确途径。他还对他的公司对艾尔威克公司（Aitwick）的“绿菌毯”牌产品的仿制进行了描述。来恩—芬克公司将其“发展”为“爱我”牌产品，并在不到 6 个月的时间内投放市场。他说：“如果走向成功的必由之路在于新产品创造的最伟大的神话，那么就去创新吧。我不得不相信这个神话是研究市场营销的公司的杰作。”几周之后，《广告时代》刊登的另一篇文章报导：艾尔威克公司控告来恩芬—克公司侵犯了它的“绿菌毯”牌产品的专利！可见，模仿也有其自身的风险。

长期以来人们一直认为，模仿纯粹是一种阿谀的方式，对海力恩—科第斯公司（Helene Curtis）来说，它是产品开发过程的一种方式。公司为仿制领导潮流的高档香波，专门拨款，并进行了相应的宣传活动以提高产品的身价。弗廷（Fitune）称之为“有利的跟随战略”。

拉芬姆的观点得到许多公司的支持。这些公司常用如下的三种模仿方式中的一种，第一种是紧跟市场的仿制战略。这样也许能够借开拓者的光，在市场占有率方面位居第二，从而利润颇丰。如果开拓者的市场占有率达到 40%，那么紧跟者的份额也将在 20~25%，二者都可能获得很高的利润。但是，这种方式取决于反应速度，这一点将与下面讨论的时序战略有关。卡恩在 1975 年援引 A·C·尼尔森公司（A. C. Nelson）公司的詹姆斯·派克汉姆（James Peckham）的话说，如果一个创新者在食品、日用品和保健用品方面占据了市场的统治地位，那么紧跟企业的份额也能达到它的一半。

第二种模仿方式是分片特许。例如，一家面对地区的企业，也许希望在这一地区它生产的任何产品，都能被最大限度地接受。大多数商业银行也采用了分片特许的方式。这取决于少数富于创新精神的银行开辟新的业务以后，数百家银行立即步其后尘，竞相成为所在地区第一家从事这项业务的银行。其它分片特许的模仿，是来源于各种常见的人口统计和心理统计。

彼企业采用的第三种模仿方式是：它们认为自己拥有比开

拓者和适应者低得多的产品成本的生产能力。它们只需等到一个新产品市场趋于饱和，这时生产技术和工艺开发已成为必需，从而它们就可以生产产品并通过价格竞争得以售出。当这种低价策略与以零售组织为基础的分片战略相结合时，它将成为广为人知的私有商标方法了。有时，当大批商人涌入某一有利可图的产品领域，为保证他们的长期供应商能以适宜的成本进行生产，他们往往对产品性能予以修订，在这种情况下，则是低价策略与部分适应策略的综合了。

日本工业长期实行低工资和高生产率的政策，从而力模仿一低成本战略开辟了广阔的前景。然而，近些年来，许多日本企业发现采用适应战略更有利可图（或更为必要）——例如，索尼公司的马维卡牌照相机，采用了新型的元胶片技术，这是一种高度的创新。但是作为其核心的一种特殊的半导体元件却是由贝尔—豪威尔公司(Bell & Howell)开发的。莱纳(Lehner)在1981年对这些日本公司的趋势进行了很好的总结，指出这与先导型创新还相去甚远。

因为市场分片对模仿方式非常重要，这种方式有时也称为分片战略或是填隙战略。无论它的名称是什么，这种方法得到了广泛地应用。索·桑德斯(Saul Sands)认为，一家决定实施模仿战略的企业需要补充以下的能力：

- a. 生产灵活性——设备迅速转产；
- b. 富于创造力、头脑灵活的技术和开发人员，他们能够迅速复制一件产品；
- c. 了解消费者行为和具备推销技能的市场营销人员。显然，市场营销关系重大，除非产品成本相当低；
- d. 短期内产品投放市场的能力。

总之，所用创新的程度是从完全创新的艺术性突破（例如波劳瑞达相机）直到纯粹的模仿，创新实际上是一个连续统一体。不过，工业的实践把这些选择分成三大类：先导、适应和模仿。每一种方法各有优缺点。

3. 时序/时机选择

与创新的程度经常混淆的概念是时序。它是指企业在进入市场时希望采取的时间顺序，伊斯曼柯达公司推出一种它称之为先进的具有艺术性突破的产品，与波罗瑞达一次成像相机竞争。它声称官的意图在于创新，并且它的战略正是遵循这一点而实施的。对于它的产品是以第二位，甚至第三位的顺序进入市场，它并不在乎。另一方面，低水平的技术创新，甚至于一项技术应用却能率先进入市场。

因此，有必要在三种时序中选择一种：（1）率先进入，也就是产生一种设想或一项技术；（2）敏感反应，也就是在估计哪些创新将会成功，哪些将会失败以后；紧跟领先者成为第二位或第三位进入市场的企业（3）迟钝反应，也就是在新的方法获得成功已十分清楚以后才进入市场，有时这需要几年的时间。

这三种选择需要不同的资源，涉及不同的风险和报酬水平，具有敏感反应的公司需要强大的开发能力和柔性的生产能力。而具有迟钝反应的公司需要低成本的生产能力和某些特许权扩大的能力。私有商标的生产商就可归于迟钝反应的范畴。

小心翼翼的创新方式给专业化应用生产商美达公司带来了回报。该公司推出的第一台自动洗衣机，是在其它公司采取同样步骤的5年之后。它的第一台洗碗机直到1967年才与用户见面，整整落后了某些竞争产品18年。但是，这家公司财务状况颇佳。

4. 特殊形势方面

尽管上面的战略选择结构包括了许多大类和小类，但是没有一张表能覆盖各个企业所面临的所有形势。通过研究我们得出了一套针对某些形势的特殊方面。一家大型的工业设备制造商，它从事于技术创新的时间是如此之长，而且在事业上取得了如此大的成功，以至于它不必发展一支强大的营销队伍。因此，在公司的现行战略中，已为新产品在不需要强大的市场营销的条件下，也会取得成功创造了条件。另一家公司，它没有生产能力，也不希望具备这一点，因为它需要的产品创新在生产领域之外。正如一项产品创新规划能被某一职能所推动，同时又能为某一职能所阻碍，因此，妨碍创新的职能要努力避开。

避开法规是另一个特殊的方面。一家大型的拖拉机制造商对从事产品创新的人员明确表示，新产品活动有必要防止触及联邦法规。当然，公司不可能避开法规，但也决不会主动招惹它。

还有一个特殊的方面。企业希望每一件新产品都有一定的质量水平。通常的要求是“高”质量。这一要求一般来自于维护企业形象的愿望。然而，有时也要求是“低”质量的。例如，布莱克一达克公司因为引入了低价产品系列，因此它可以通过几家连锁商店来经销它的小型家用电动工具。高质量意味着对不同的顾客提供不同的产品，因此，工业界使用这一术语通常说明特定的标准，例如性能、耐用性和安全性等。

在生产出啤酒，包括新型啤酒时，安修索一布希公司（Anheuser-Busch）的管理人员将质量看作企业的根本所在。正如奥古斯都·布希三世（August Busch）所说：“你不得不追求尽善尽美。顾客迟早会对质量作出评价。”

获取专利的可能性对于某些企业（例如合乎规定的制药商）是如此重要，以致于我们在新产品战略中对此专门进行了规定。企业之间的对比是令人惊奇的：一些企业需求任何新产品都必须成为整个体系的一部分，而另一些企业则恰恰相反。其它一些特殊的方面是：特定的推销要求（当企业未拥有宣传其全部产品的销售力量时），要求新产品能利用现有的原材料或副产品，新产品能满足过剩要求，以及它们能够被出租等等。这些方面也许无穷无尽，但是，它们位于产品创新大纲的最后，并不意味着它们可有可无，有时一个特殊的方面正是整个战略

的关键。

卓越电影公司的总裁巴瑞·迪纳 (Barry Diller) 由于不再向耗资巨大的电影投资，从而减轻了挑选一部好剧本的负担。这也许是他在电视界工作时留下的习惯。

一家包装消费品企业认为，同支配市场的企业竞争是毫无意义的。“我们的快餐战略现在是，如果普鲁特·雷公司 (Frito-Lay) 能把它放在包中，我们就决不把它放在罐中。”

比奇公司 (Bich) 的业务受一条宗旨的支配。那就是生产和销售那些成本低廉、使用相对方便、并可随时丢弃的产品。公司并不借助于创新，而是倾向于对别人的产品进行改进以销往世界各地。

第六节 战略的一般模式

以上的战略决策的范畴，似乎提供了为各个产品创新小组进行选择的各种可能的组合。实际上，这种涉及面很广的可能性确实存在。然而，总的来说，一些一般模式好象更为流行，它们将各种相互匹配的大纲的特点结合起来（见表 3-4）。

一、定位战略

对第一种一般模式可能最好的描述是尼斯特姆（Nystrom）在 1979 年提出的“定位战略”这个术语。这意味着对于一个特定的竞争领域而言，企业虽然可能希望继续得到一些发展，但基本上采取满足于现状的态度。必然存在着一种可控风险的状态，在这种状态下，盈利或亏损的可能性都限于一定的范围内。

表 3-4 表明了定位战略是如何包容各种战略类型的决策的。通常情况下，这里有一成不变的市场产品的定义（只有风险承担者或外部介入者才会改变这一定义），至多还有一个顾客群的定义。每一个采取定位战略的新产品规划的目的在于保持市场占有率，并且维持或控制下降的利润额。市场中的相对地位是十分重要的。所用创新的来源通常是市场营销，也许是谋求低成本生产。创新的程度通常是模仿，也许有一些杠杆性技术。时序则显然是敏感反应，在进入市场的顺序上，它既不成为领先者，又不成为扫尾者。

表 3-4 新产品战略的一般模式

1. 定位战略

也称为更新、反应、防御和适应战略。

目的：进行一些发展，维持竞争地位。

竞争领域：产品或顾客群。

市场营销为主。

模仿。

反应。

2. 创新战略

也称为进攻、领先、先导战略。

目的：发展和收益。

竞争领域：更可能是最终用户活动或技术。

来源于市场营销或技术，经常是二者的结合。

也许是富于发明精神或迅速而又决断的反应/适应能力。

创新高风险但又受控制。

3. 冒险战略

也称为先导、多样化、创业战略。

目的：迅速获利。

竞争领域：常常是最终用户和（或）市场发展（需要支配市场的机会）。

通常来源于技术，也可能是收购。

发明型的创新，也许率先进入市场

风险很大，困难重重，需要提供特殊的需要或机会。

二、创新战略

许多学者认为，新产品计划的第二种一般模式可称为“创新”。这个模式要求更大的进攻性，更高的风险性，而且一般还要求更富于创造和更加开放的态度。这个竞争领域通常用最终用途这个术语来定义，因为新产品的管理人员希望在更广泛的定义和视角中寻求激励和机会。目的显然是增加销售量和市场占有率。通常将技术与市场营销结合起来以产生创新，尽管一些采用创新战略的企业完全依赖于二者中的一个。创新的程度一般要求在先导的水平上，但通常都在很强的适应能力之上。而战略意图是要么成为新方法的率先使用者，要么成为紧跟领先者，从而有可能赢得一定的市场占有率，这种战略模式的总体意图在于以高风险换取高收益。但是与第三种模式——冒险战略相比，在这种模式下，形势在一定程度上还是可控的，这决不是不顾一切地冒风险，创新是实实在在的，但是是在企业现有的能力范围内进行的。

三、冒险战略

有时，一个创新战略对于实现管理者的既定目标，或是减轻一个面临崩溃或受到威胁的市场的压力是不够的。无论如何定义，如果现有的市场只能提供有限的发展，或者，如果公司在现有的形势下，相信自己能够获得尽可能多的市场占有率，那么它就可能选择高风险的战略，这里所指的术语是冒险，尽管一些人倾向于用多样化，另一些人倾向于用创业。冒险似乎体现了这两个概念，而且要求在整个战略选择方案中进行其它的选择。

这里的战略竞争领域，通常既包括最终用途又包括技术。目的通常是快速发展，作为克服短期不利局面的手段。创新要么来源于企业的技术中心，要么来源于收购。技术是艺术性突破或杠杆性创造。而时序上或者率先，或者紧跟风险战略需要强大的实力——技术、商标或是其它资源，借助这些企业能够支持更加危险的战略转移。正如我们今天所知道的，在新产品过程的能力方面，冒险战略将涉及最大的风险，最大的时间压力和最严峻的考验。因为在如此高风险的战略中的杠杆效应，在这种战略模式中对所有的战略方面进行认真地定义，相对其它两种战略模式而言，显得更为关键。

冒险战略也说明了为什么在产品创新大纲中，对于风险并没有专门论述，只是偶尔提及。采用冒险战略的原因是由于选择的竞争领域，建立的目标、对研究与开发的依赖、创新的程度，或时序的选择。在产品创新大纲的每一部分都存在（或没有）风险。

总之，公司的管理人员也许会故意不选择这三种一般战略模式的一种，但他的选择依然跑不出这套体系，不幸的是，对模式的抉择往往仅基于一个决策方面，而不是对许多方面的综合考虑。这些方面必须相互协调，正如公司内部一些人的决策模式必须协调于另外一些人的决策模式一样。协调的问题将在

以后讨论。

四、行业内的对比

几份最近的研究报告为我们进行企业比较提供了机会。这些企业处在相同的行业背景下，却制定了各不相同的产品创新大纲。

1. 英特尔公司和全国半导体公司

英特尔公司和全国半导体公司 (National Semiconductor) 在 60 年代和 70 年代初采取的不同战略，很好地证明了在同一行业内处于两个极端的企业都能得到发展。英特尔公司的总裁罗伯特·诺思 (Robert Noyce)，是一个才华横溢、热情好客的科学家和企业家，他的威望是建立在他的技术突破的基础之上。他通过高新技术的应用，努力在半导体市场中找到自己的立足点。在 1973 年的衰退时期，他却增加了研究与开发的费用。他采取的是高风险、高收益的战略，并且获得了巨大的成功。另一方面，全国半导体公司的查尔斯 E. 斯波克 (Charles E. Spork) 采用了截然相反的方法，却也给公司带来源源不断的销售额和利润额。他的目标是通过几乎每一条主要的半导体生产线使公司成为高效率、大批量的生产商。它采取的是进攻战略，而不是定位战略。没有一家企业会完全排斥另一家企业的作法，而且每一家企业都吸收了对方战略中的许多精华。但是，它们之间的差别是典型的，并且延续了若干年。

2. 普鲁特一雷公司、纳比斯科公司和林维商标公司

普鲁特一雷公司长期垄断快餐市场，但标准商标公司和纳比斯科公司 (Nabisco) 决定向其垄断地位发出挑战。纳比斯科公司打算建立一个研究中心，对多谷物产品的新的结构和形状进行试验。它表示自己不愿成为只会仿效的公司。另外，它在对包装进行创新的同时，等待着新产品的出现。例如，它把米斯特·素瑞牌椒盐饼重新改为袋装，并把它们从甜饼店移到了快餐店。从短期看，这是适应性战略 (对某些产品进行改进) 和创新性应用 (改进包装)。从长期看，这是具有艺术性的先导战略。它来源于公司内部，而且从道理上讲，它是有风险的。

标准商标公司也正应用一些有价值的包装技术 (例如宝碱公司所拥有的普林格斯牌产品的罐装技术)。对一些所谓高级的新产品，就应用生产厂商的名字，这是一种反应型或适应型的战略。它至多是杠杆性技术，而且它揉合了一些模仿和创新应用的要素。它基本上是通过收购来获得新项目。

当纳比斯科公司沉迷于实验室而标准商标公司借助于收购时，普鲁特一雷公司正在开发自己的新项目，但并非一定是先导型的，因为它感到快餐业的发明到了山穷水尽的地步。在必要时，它也进行有关低成本生产的模仿战略的计划及实施，同时加强自己的分销系统。

3. 兵器业务

兵器业务已日薄西山，缓慢甚至没有发展。预计将来还会

下滑。因此，有 5 家企业要求对自己的产品创新大纲进行修正。

考特公司 (Colt) 的战略选择并不是创新，而是提高产品价格，并可能离开这个竞争领域。不过，它继续生产高质量的武器。雷明顿公司 (Remington) 正试图把它的粉状金属和研磨技术应用于其它行业。温切斯特公司 (Winchester) 正把它的战略竞争领域确定在消费者方面。它开了一家射击俱乐部，并得到了特许权。史密斯-沃森公司 (Smith Wesson) 也走上了为消费者服务的道路，但它还有一个特殊的竞争领域是执法机构。该公司为它们开发了手铐、手枪套、警车车灯，等等。斯特姆·鲁格公司 (Sturm Ruger) 正试图利用它的制造设备，特别是铸造设备，为其它非武器制造商提供生产手段。同时该行业小公司和外国公司也不甘寂寞。一家公司采用更富于进攻的方式，开发用户能自己组装的武器零件。另一家公司致力于低成本战略，利用其在南方的工厂，以尽可能低的成本装配枪支。

* * *

本章讨论了公司如何确定他们的新产品战略。这些战略取决于一系列的决策，而后者在这里以产品创新大纲的形式表现出来。产品创新大纲提出了许多选择，因此管理人员在为具体的战略进行抉择时，面临着一定的困难。

第四章 战略过程和管理

在决定新产品战略时，立即会带来如何进行适当选择的问题。如果管理人员已经着手选择过程和新产品战略的实施，这个问题将随着其它各种问题的产生而产生，现在我们将对它进行讨论。但是，首先我们需要考虑在一个公司中，什么样的经营单位需要产品创新大纲。第一节在公司水平上需要产品创新大纲

第一节 在公司水平上需要产品创新大纲

在我们的整个讨论中，显而易见的是产品创新大纲体现了指导性的概念。但是，如果产品创新大纲作为一份报告，为人们指明开发新产品的方向，那么随之而来的问题是什么样的人应该被告、知？换句话说，一个公司的哪些部门或哪些层次应该拥有一份产品创新大纲。

一、拥有大纲的部门

每个行业的不同公司之间的性质相同的计划部门在行业内部都具有共同点。而这些共同点是建立在由行业自身决定的一些特点之上。几乎所有的包装消费品企业都采用产品经理体系，而每一个产品部门都需要一份大纲。在工业企业中，典型的情况是将战略重点放在产品（如基础化学部门、铝材挤压产品）或市场（如政府部门，欧洲共同体市场）上，计划则相应地产生。

不过，可在战略竞争领域中找到最好的答案——它存在于整个“产品/市场”计划矩阵的单元中。企业正在从事的每项业务，或打算从事的每项业务，都是产品创新大纲说明的对象。只有在不需要新产品活动的情况下，产品创新大纲才形同空文（见图 4-1）

| | | 技术或产品 | | | | |
|-------|---|-------|---|--|---|---|
| | | 0 | 0 | | 1 | 2 |
| 市场或应用 | 0 | | | | | |
| | 1 | | | | | |
| | 1 | | | | | |
| | 2 | | | | | |

图 4-1 哪项业务需要产品创新大纲

注：需要的大纲 0=我们目前正在这个战略竞争领域经营，但不需要新产品活动。

1=我们目前正在这个战略竞争领域经营，我们需要改进产品和扩大生产。

2=我们目前尚未进入这个战略竞争领域，但我们需要一项新产品打入这一领域。

空白 = 目前（或计划没有产品活动）。

这样一个想法就产生了：既然每个竞争领域都有一份产品创新大纲，为什么不制定一份适用任何人的企业总体大纲。答案是新产品战略必须适应形势的变化。例如，对于一个婴儿用品公司而言，它的婴儿食品配方大纲必然不会和婴儿维生素大纲一模一样。二者也许为着不同的目的，它们自然提供了在企业内不同的创新来源，提供了不同的创新程度的能力，由竞争

引起的时序选择也将不同。

因此，曼德·约翰逊公司也许拥有总体质量要求，但是它在婴儿食品配方和婴儿维生素上的竞争战略可能不同。只有那些部门范围狭窄，工作性质相似的企业才能制定共同的新产品大纲。一句忠告是：产品创新大纲同一还是各异，因事而定。

二、没有大纲的部门

现在的问题是：对于多样化的企业，或研究与开发、生产、销售的职能彼此分开的企业，是否也存在一张大纲？它们需要一张大纲吗？

对于多样化的企业，不存在大纲，至少不存在共同的大纲。例如，某造船厂它的船体生产部门、涂料部门、发动机部门和化工部门需要同一张大纲的可能性绝对没有；通用食品公司不会为它的咖啡业务。甜点业务和谷类业务制定同一份产品创新大纲；通用面粉公司亦不得不为它的玩具业收购计划和它的快餐业收购计划作出不同的有关大纲的决策（见图4-2）。

公司内具体的职能部门又是另外一回事。例如，研究与开发。研究与开发管理者一直需要引导性的战略。目前使用的产品创新大纲的许多术语都出自研究与开发部门——特威斯、斯蒂尔、尼斯特姆，他们的名字在本书经常提到，他们也为研究与开发的理论作了大量工作、并提出了这些术语。

然而，具有讽刺意味的是，仅仅是由于种种失误才使制定一个研究与开发战略的努力成为必需。因为该部门感到它比其它职能部门更需要战略，而早期的战略报告正是由这里起步的。

因为我们是从产品创新大纲的角度看待战略的制定，那么对每个战略竞争领域而言，现在是考虑对总体研究与开发战略的需要的时候了。实际上，这样的战略也许是不利于生产的。它是由研究人员制定的，通常与负责特定科研单位的高层管理者相联系。这些研究人员并不了解每个竞争领域的总体情况。他们并不通晓市场的需要，也不知道现有的发现或改进的可能产生的经济效益。一个总体的研究与开发战略不能制定出每一个产品创新大纲，它可促使研究与发展部门达到总体利益最优，但对于战略竞争领域而言，则不是利益最优。

现在，有效的方法是使每一个竞争领域的部门负责制定自己的战略，并尽可能地减少来自各种支持性职能的限制。这样，这些大纲的内容能够从总体的角度进行必要的协调和修正。例如，本迪克斯公司的研究与开发部门的行政主管戴米尼克·毕汤多（Domenic Bitdndo）博士，就是先初步制定本部门的战略，然后与各部门的总经理进行联系，帮助他们制定各自的产品创新大纲。他对这些进行综合，从而产生本部门经营的指导性战略。

按照同样的想法，其它职能部门也应大力推广这种作法。制造部门应该认真回答大纲的问题，市场营销部门的固定的或

联营的机构也应如此，如果销售部门需要迅速涉及某一部分业务，并为其它业务进行严格的技术培训，那么也应如此。各部门所期望的高效率，必须不能妨碍将公司或部门连为一体的需要。第二节新产品的战略规划过程

第二节 新产品的战略计划过程

决定一个产品创新大纲是一个战略计划过程，因此它与其它的战略计划过程别元二样。它的基本要素或步骤列于图 4-3。而这些步骤几乎再现所有人类活动计划的过程。它通常存在于对某些使命的总体表述，这种表述部分体现在组织大纲中，部分是对最高层管理人员当前愿望和想法的描述。

使命的表述随着制定者的思想而变化。对于它应该包含什么内容这个问题，一直存在频繁的争论，但无论它以何种形式出现，它都要描述组织的框架及其限制（如果有的话），以及竞争战略。它是着眼于长期的，但它又是针对于当前的，除非进行了修订。

在使命表述之后是环境分析。战略制定者要对影响战略决策的各种因素进行综合考虑。环境分析通常分为两部分——内部分析和外部分析。外部分析部分涉及供求的微观力量——消费者或用户、各种可利用的分销网络、竞争、以及其它在特定形势下的力量。它还涉及宏观力量，诸如社会压力、法律压力、经济变化、技术变化；它还与政治压力、国际谈判实力等一切为对外部环境进行分析所必须的因素联系在一起。

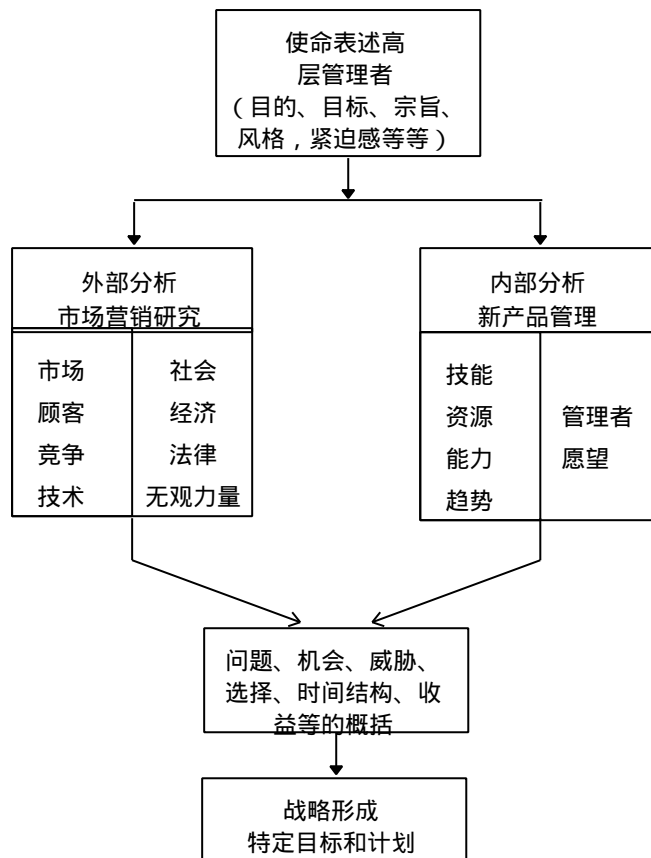


图 4-3 一般战略计划过程

内部环境分析基本上是一种审计——即对技能、资源、缺

陷、约束、应变力、态度、趋势等等的审计。任何可能对市场活动发生影响的力量都应该包括进去。而且，管理人员的倾向也必须加以考虑。现在的行政主管和管理人员对经营风格、风险、方式等等的个人倾向是什么？他们可以有保留个人倾向的权力，也有把这些倾向揉入战略中的权力。

从这些分析中我们可以得到一系列的事实、选择和设想，它们将随后影响整个战略决策过程。大多数计划人员都愿意停留在过程的这一点上，以便对威胁、机会、问题、困难、正向力、时间结构、收益等等进行概括，这些都能从分析中得出。

随后是特定战略的形成。无论它以何种形式出现，都要考虑替代方案，建立战略目标，确定实现目标的计划和政策。最后经常是制定跟踪计划和应急计划。

新产品战略的确定必然遵循这个一般过程。但是两个关键的变量对确定过程起到很大的辅助作用。一个是公司总体战略计划的信息，另一个是市场营销计划实施过程中的信息。因为产品创新大纲是公司的所属机构的战略计划，它不可能与公司的最高层战略和所有职能部门的战略做到井水不犯河水，这将在感觉上使该过程得以缩短。它们对战略的贡献，我们现在将讨论。

一、公司总体战略计划的贡献

各个企业的实践各不相同，但是对于各个计划部门推荐的成熟的计划方式，产品战略的制定者会从中汲取有益的营养。首先，这通常至少存在识别战略竞争领域的努力。这部分来自于使命表述——它通常对企业所涉及的“业务”问题给予了说明；部分来自于战略市场营销计划，它提出了产品/市场矩阵和组合分析。一些新产品管理者采用了 2×2 矩阵的组合分析思想，并试着推广到其它维数（见图 4-4 的例子）。在广泛而普遍的使命表述和范围较狭窄的组合分析之间，战略竞争领域的决策即可先成。

其次，整个过程必然产生具有建议性的目标结构，但这是明确的。新产品人员并不对总体目标的实现负责，即使发展目标也是如此。但是如果总体目标与市场营销计划中的销售项目目标相结合，那么差距分析就会以这样或那样的方式通过增添产品创新的功能而使目标得以完善（见图 3-8）。

进一步讲，即使具体的目标不能确定（这并不容易），总体战略还可以给予一般的指导，增长率、市场占有率的变化目标、行动的紧迫性以及业务全面扩张的总体需要，这些都是新产品人员从总体计划中得到的目标指导的例子。

除了竞争领域和目标以外，这里还有对企业可以采用并承受的风险方面的指导使用。创新的来源、创新的程度、以及大纲中的时序选择都会带有风险方面的影响。如果总体战略并没有提供对风险的态度，从事产品活动的人员必须予以说明。

分析：各行各业中具有优势的单元意味着在这些方向上去扩展业务，而

空格单元和圆圈不大的单元则意味着工作还需进一步加强，而不是扩展业务。

最后，产品创新大纲可以从总体战略中，取得大部分的具体环境参数，如产品质量水平、对获得专利可能性的要求、以及系统定义等等。

哈默麦希 (Hammermesh)、艾德森和哈瑞斯在 1978 年对企业总体分析如何影响新产品战略进行了描述。所研究的四家企业都对市场进行分片，并希望越细越好。这些战略对创新计划是很有意义的。

二、市场营销计划实施过程的贡献

现在大多数公司都使用某种形式的年度市场营销计划，无论它是否运用现代中期审核技术，是否有 3 到 5 年的影响力，如果这些年度计划遵循企业的一般纲要，那么它们就会为新产品战略计划提供一些关键的信息。

首先，如果公司采用的是严格的产品经理体系，那么整个产品创新大纲都可以与市场营销计划合二为一，每一份大纲都对应一个市场营销计划中的竞争领域。因为产品创新大纲应该由产品创新机构的主管制定，而在那些大型的包装消费品企业中，产品经理正处在这一位置上。这二者职责的归一是自然的事情。

在其它企业中（占绝大多数），利益并不完全统一，但是这也需要进一步确定竞争领域和具体目标，正如上面提到的，确定产品的销售和利润在总体目标中，必须由新产品来完成的份额是十分重要的。

然而，最有价值的也许是把各个产品的市场营销计划，作为一个整体进行概括而得出的一般性结论。例如，总体市场营销计划也许表明存在生产扩大、迂回前进、改进产品这样的定位战略的机会。如果，足够多的产品都具有这种机会的条件，那么整个新产品规划显然要受到影响。相反，如果存在这个机会的条件不具备，那么就意味着需要采取更富于进攻性的新产品规划，这是对某些部门而言的（表 4-1 是张机会表，但不包括高风险性的新产品方式）。

表 4 1 针对新产品销量的低风险方式

-
1. 当前产品是否有新的用途？”
 2. 不注册的商品能否给予商标？
 3. 是否存在广告不足的情况？
 4. 目标市场是否范围更广？
 5. 劣势能否转化为优势？
 6. 降价是否能提高利润？
 7. 副产品或边角料能否销售？
 8. 产品的销售方式能否更具感染力？
 9. 是否有可利用的市场或社会潮流？
 10. 能否利用其它渠道。
-

进一步讲，产品营销计划的汇总将指出为使产品创新应以更安全、更保守的方式进行，例如扩大生产需要附加限制条件。如果企业有着严峻的竞争形势，产品周期又趋成熟，那么产品计划人员会很快发现，某种类型的突破性战略已成为必需。

最后，中场营销计划提供了从事新产品活动的人员进行特殊状况分析所使用的大部分真实数据。

三、特殊状况分析的贡献

在上述的公司计划和市场营销计划制定过程正在进行的同时，新产品战略制定者应该力每个特定的计划单位所面对的整体形势进行特别的分析。这种分析的一般方法与其它战略制定前进行的状况分析并没有明显的差别。

然后，我们在许多人成功地制定了新产品战略而得出的结论的基础上，对新产品竞争领域进行判断的独特方法进行研究。

首先，我们想到这些分析实际上是在两个层次上进行的，一个层次，同时又是最重要的层次，涉及共同支撑组织的整个企业范围的基准线（见表 4—2）。凯恩在 1975 年谈到“企业自在区”（corporate comfort zone）的重要性时就是指这一层次。他称之为“甜蜜的地方，自由地呼吸”。公司象人一样，也有一套个性和偏好，这将导致在每个战略计划中体现出来的工作气氛。在这个层次上的判断也许是个性化的、争论性的和非正式的，但在这个层次上的考虑要区别战略领导者和其追随者。

其次，市场方面的分析是一个类似的总体判断。瓦斯（Vars）在 1979 年称之为“满仓”，他指出，通过这块跳板，我们正跃出房间：（1）零售货架早已装满，新的项目必须取代老化的项目；（2）消费者已经购买如此多的商品，因此“吃饱喝足”的观念正在演化。整个单位的容量已几乎趋于饱和，甚至房间自身也正不堪其负。诸如“舒适区”和“满仓”这样的判断，正是在这一点上进行分析的主要目的。

表 4-2 新产品状况分析的独特观点

1. 寻找企业范围或市场范围的基准线——它们共同构筑了组织。
2. 留心创造性的突破机会——例如，市场的主要转移。
3. 价行业和企业的总体创新程度——包括现实和能力。
4. 确定决定资源的关键要素。
5. 列出关键约束条件——任何不利因素。
6. 确定涉及的所有技术状况——尤其是它用于新用途的潜力。
7. 检查产品系列——与相应的竞争产品逐一比较。
8. 对企业的利润机制进行敏感性分析。
9. 力图掌握主要竞争对于的产品创新大纲。
10. 力求客观和公正。审计工作要落在实处。

这将导致另一种观点，即这种分析极具创造性，而不是一个机械的过程。表格、序列和决策图使得这项工作面目全非。让一个人进行自我反思是极其困难的，而在公司水平上，这种难度不知增加多少倍。相应地，企业的管理顾问常常认为，他们的主要贡献之一在于帮助管理人员从一个新的角度认识自己。从市场方面看，这种创造性甚至更为必要。有许多例证说明，一个目光特别敏锐的战略制定者能比其它人看得更远，并且能够借助他对新产品战略的认识。

在二次世界大战结束后不久，美国就进入了为消费者提供便利的新时代。这是经济不断增长的必然结果。嘉宝公司看到了这一点，就着手开发新的婴儿谷类食品，旨在为婴儿的母亲提供新的便利，但营养食品的专业厂商麦德—约翰逊公司，却认为提供这样的便利无非是掏顾客的腰包，拒绝采纳这一建议，结果是市场份额发生了戏剧性的变化，并一直维持至今。今天的战略制定者正在思索电脑、电视、微处理机、年龄结构，以及在公众中某些具有保守倾向观点的潜在影响。这些影响及其它开发项目对新产品战略的制定具有重要参考意义。

如果一个行业一直明显缺乏创新，对这个行业和各个企业的总体创新进行评价，就可以提出潜在的机会和潜在的限制，而这取决于多种因素。由于没有有关创新的简明索引材料，因此要作出这样的评价，就应该了解利润率的增长情况及其构成，能增加企业收入的真正新业务的数量；该企业被外部企业蚕食的情况；消费者和最终用户的需要得不到满足的程度；该企业不受经济衰退影响的程度；以及一些更偶然的因素，如：

产品广告费用（如果行业富于创新，则费用应该高）。

人员流动（预计是高的）。

产品生命周期（并非都进入成熟期）。

盈利水平趋势（上升）。

新产品失败率（不太高也不太低）。

应用的新技术。

新领导面临创新成功带来的紧迫感。

对上述因素的研究会导致对一个行业的总体创新情况的结论性的表述。在任何一个战略制定者的分析中，这些因素的份量都应该是很大的。

同样的因素表可用来对一个企业的总体创新情况进行评价。该企业与这个行业的领导企业在地位上的关系是一个关键的因素，因为成功的创新将导致利润的增长，而企业的利润状况正是分析的最好的人手之处，随后将确定利润是来自于新产品还是其它因素。如果目前的利润趋势不甚明朗，利用上面的因素表就可以对创新的未来盈利能力作出预测。

另一个关键的评价涉及所谓的资源优势的决定因素，即战略制定者可用来作为探索基础的任何因素。研究与开发技能、专利、研究与制造设备、分销网络、市场特许权和关键的中场营销技术，都是最常见的因素。因为实体因素易于评价，因此成功的评价基本上取决于对技能的评价，这是一项极其困难的工作，事实上，一个非常精通于清洁剂销售的企业也许不具备开发一种新型化妆品的技能。这也许代表了一种限制而不是一种资源。同样，一个在家具行业有口皆碑的企业也许对销售新型除草机或花园设备一无所知，也许存在市场联系，但缺乏对新行业的直观了解。

也许对资源决定因素负效应最大的，无论是技能或是其它，是缺乏客观性，战略计划过程必须提供达到客观性的某种机制。对于试图掩饰其弱点，或者试图把弱点作为战略的基础，从而避免伤害感情或引起争端，它将导致无效的战略。一个组织拥有两个以上资源决定因素的情况非常少见，即使一家明信片公司最近宣布，它的新产品战略是建立在它在创造性、生产和市场营销上的优势上的。这种声明要么表明是一种妥协，要么表明缺乏全面的分析。

对主要优势或机会加以阐述之后，我们必须考虑类似的约束情况分析，它是对创新活动的限制，是开发活动可选择方案的边界，是对特定活动的危险性的警报。同样的分析可确定约束和机会。典型的约束条件是公司现行方针、政府法规、资金短缺、技术差距、有限的生产能力、缺乏训练的营销队伍、信誉不佳、收购威胁等等。这些同机会一样，常常存在着争议，而且也许不可能量化。但是，如果在新产品战略中忽视了它们，后果将是灾难性的。

与上述的两种创新评价有关，但往往在企业的控制甚至影响之外的，是斯蒂尔在 1975 年提到的技术状况。虽然它极其难以评价，但对于新产品而言，技术人员能判断出用于创新目的的各种技术的潜在吸引力。任何一种现有的技术都存在开辟新的开发方向的内在能力。如果新产品战略是现实性的，研究与开发人员必须帮助战略制定者对这种能力进行评价。斯蒂尔认

为，研究与开发人员常常不愿作出否定性的评价，即使是昭然若揭的。

产品状况分析的另一个结果，也许可以从市场营销计划中得到的，是对现有产品系列的全面审计。表 4-3 列出了一些产品系列的综合评价。但是无论怎样，审计都应该是对每一个现有的重要产品与最先进的竞争产品逐一进行比较。同样，整个产品系列可以与竞争对手的产品系列进行比较。特殊项目的比较（如包装的耐用性或产品受欢迎程度）对于市场营销计划人员是十分重要的。但是，新产品战略的制定者对产品的一般情况更为关心。例如，公司的产品总体上缺乏特色吗？这种缺乏基本上是出自实体方面还是观念方面？生产扩大或产品改进机会是大是小？产品系列的平衡会不会使一部分产品的市场占有率增加，而使另一部分产品的市场占有率减少？产品缺陷主要是技术原因，还是仅仅是外形上的问题。这些问题的每个结论，都会影响约束条件和机会选择。

还有一种用于确定新产品战略的独特分析方法称为公司利润形成机制的敏感性分析。克龙（Croom）在 1979 年谈到如何在战略准备阶段进行企业内部分析时，曾形象地表示出投资的收益是如何逐级得到的。投资收益率是树根，利润和投资处在第二级上，净收益和总费用则是两个指向利润的树枝，如此等等。所有能够影响投资收益率的因素，只要它们能被区分和定量化，都可以安排在树上，而整个过程是用计算机处理的，这样，战略制定者就可以通过产品可变成本、销售成本、购买特许权等等的变化来测试模型的敏感性。测试的对象是那些与新产品战略有特定关系的因素，测试的结果在确定不同的创新方式的价值方面是有益的。

最后，一些企业倾向于把市场营销部门的竞争分析用于对竞争对手的新产品战略的预测上去，环境不可能长期保持不变，创新战略又是一个长期过程，因此，估计竞争对手在新战略整个过程中会出现什么样的新产品是非常有价值的。很显然，这是一个困难的过程。但是，推测每一个主要的竞争企业的产品创新大纲，也许是有意义的。

研究表明：在作为新产品战略基础的分析中，许多企业还兼顾了其它一些方面。不过，上述变量足以覆盖人们通常使用的各个范围，它们中的大多数是基于行业的许多特征的。

第三节 战略竞争领域大纲的总协调

正如前面所说的，每一个产品创新大纲应该代表一个竞争领域的战略计划，这个竞争领域也许很大，甚至囊括一个销售额为 1 亿美元的企业，只要它的产品系列是相似的；也许很小，仅仅代表一件产品。如果一家企业的竞争领域不止一个——实际上每个企业都是如此——那么通常就存在职能部门，例如研究与开发、制造、销售，它们协调运作来满足不同竞争领域的需要，作用的形式分成单独作用和共同作用。联合销售这一术语就是这样来的。

这样，不同竞争领域的战略制定者为解决相互冲突的矛盾，就可以采用联合职能的形式。因此，这些支持性的职能在确定分派给它们的任务之前，不同战略竞争领域大纲的协调就成为必须。

这并不意味着各个竞争领域可以随心所欲，对所有支持性的职能颐指气使，而对潜在的问题充耳不闻。首先，战略计划过程几乎总是涉及这些联合部门——通过指派人员去计划小组，参加各种会议，甚至在部门配置竞争领域计划人员。其次，竞争领域战略制定者对联合职能坦诚相待，因为同这些职能实现和睦相处对他们也是有利的。再次，在一个典型的企业内，各个竞争领域的业务虽然有差异，因而形成了不同的竞争领域，但也绝没有差到十万八千里的程度。所有的竞争领域也许都是体育器械，或电子通讯设备，最后，战略计划过程本身也是一个不断反复的过程，伴随着反馈回络和决策分析回络。这样，潜在的冲突就能早发现，并在计划中予以修正。

然而，在制定战略计划过程即将结束时，有必要把各个竞争领域的需求综合起来赋予一个联合职能。这既可以消除存在的冲突，又可以对部门自身的计划和项目起支持作用。研究与开发人员通常有属于自己的时间；制造部门有工艺开发项目；销售部门有长期培训计划，等等。因此，它对准备一张类似于表 4-4 的大纲是很有帮助的。例如，在表中，研究与开发部门的需求被结合在一起，从表 4-4 显然可以看出，研究与开发部门的总体管理人员要面对范围极其广泛的需求，除非研究与开发部门也从逻辑上分成各个独立的单元，从而与各个竞争领域达到所期望的协调一致，否则就还有进一步讨论的必要。研究与开发部门并不是无所不能的。

表 4-4 使用联合研究与开发中心的不同产品创新大纲的协调过程的例子

| 研究与开发需求 | 产品创新大纲 等 | | |
|---------|----------|---------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 第一位功能 | 第一位基础研究 | 第二位应用研究 | 第二位开发 |
| 技术 | 油 | 脂肪 | 水 |
| 创新程度 | | | |
| 先导 | × × | × × | |
| 科学型 | × × | | |
| 杠杆型 | | × × | |
| 应用型 | | | |
| 适应 | | × × | × × |
| 模仿 | | | × × |
| 时序 | | | |
| 率先 | × × | | |
| 紧跟 | | × × | × × |
| 迟后 | | | × × |
| 特殊方面 | 不能失败 | 快速实施 | 迅速匹配 |

协调的另一个工具是特威斯提出的流程图，它还可以用于其它目的。图 4-5 显示了研究与开发项目的产生是如何的不同，它们又是如何与研究与开发的战略计划相互配合，以及如果项目结果超出了战略计划体系，那将发生什么情况，实际上，这是研究与开发的“观点”，任何领域的战略制定者对它青睐都是值得的。

在联合职能内部的冲突的最终解决也许都要提到最高层管理这个水平上，但是在多种大纲的大多数情况下，一位中层管理者就可以全权负责。也许是一位产品管理主任，或一位新产品主任。如果是这样，协调就可以由他们来处理。

如果这无法实行，或是支持性职能忽视了冲突，希望“某种东西”能出来解决问题，或是对其中的得失斤斤计较，那么产品创新规划就会受到损害。

根据一些专家的意见，组合分析为协调不同战略竞争领域对支持性职能的要求，又提供了一条理由。这是由戴在 1977 年提出的。组合分析的思想是产品状况的通盘考虑，有些产品创造利润，有些产品需要投入，等等，而且这种思想也经常推广到产品创新领域。

但是，戴所讨论的是对竞争领域而不是对战略的总体考虑。确定竞争领域的组合和每一个竞争领域产品创新的尽可能好的战略，支持性职能必须出色地履行它的责任。如果有 5 个不同的战略竞争领域都要求进行艺术性的先导型创新，这并没

有什么内在的错误。也许，这是一种需求，并难于管理。但是，如果仅仅是为了实现先导、适应和模仿这一系列目标，那么战略结构就不应该发生改变。事实上，这样的情况也许最富效率，最有成效。

第四节 应急计划

既然我们已经讨论了逐渐在工业得到应用的产品创新大纲的特定内容，和制定它们的过程，我们就可以审视从这些讨论中自然引出的一些内容。首先是应急计划。

当然，在所有的战略计划中都应该包括应急计划。至少在原则上，不会有人对此表示疑问。但是，新产品战略怎么样？它的各种变量是否极其难以预测？战略的实施是否是一个相当长的时期？可能的偏差如何发现？在产品计划中有多少不确定因素？

这些想法是必要的，但不应该由此得出“无须制定什么应急计划”的结论。恰恰相反，正是由于许多关键的不确定性因素的存在，对一些危害较大的因素进行预测已成为必需。

新产品战略的应急计划与别的计划没有什么不同。一般是通过环境分析提出初步的计划，再经过重新审核，将那些对战略的结果将产生重大影响并且有合理的发生概率的事件将制成一张表。表 4—5 就是处理这一对变量的矩阵。

表 4-5 应急计划选择变量的决策模型

| 发生 概率 | 潜 在 危 害 | | |
|----------|----------------|-----------------|-------------------|
| | 很 小 | 中 等 | 很 大 |
| 低 | 我们没有得到适应性创新的专利 | 市场突然衰退 | 我们的适应性创新作为改进不为人接受 |
| 中 | 关键研究与开发人员离开公司 | 我们的反应一直相当迟钝 | 竞争对手产品严重受专利保护 |
| 高 | 分销渠道变得无法畅通 | 我们失去产品利润，无法支持投资 | 对手扩大占有量，把我们逐出市场 |

注：这是一家专门从事治感冒药的生产和销售的中等规模的企业制定的战略。战略定位于创新。是在稳定市场中的受控发展，市场占有率的缓慢增长是建立在面向市场的生产线扩大的基础上。内部开发仅仅是创新模仿类型的适应性创新。反应程度中等，在这张表中列出的例子都是在这种战略指导下可能发生的应急事件。

选择需要防备的事件并非一项偶然的或随意的活动。因为应变计划不能包括所有的事件，而且许多变量有可能改变整个战略计划，因此在选择的过程中是要冒很大的风险。实际上，正是由于作出正确选择的困难性，今大的企业才不能运用更多的应急计划。

考虑表 4—5 表示的状况，我们就可以开始了解应急事件选择过程是如何进行的。在表的左上部的项目此时当然可以忽略，而在右下部的项目必须通过计划予以防范。在两者之间的那些项目则通常使用成本——效益的分析方法来进行权衡。

确定列入计划的项目，下一步就是决定当这些事件发生时

将采取什么样的行动。在某些情况下，即使事件具有很大的危害，我们也没有办法，这时只好听之任之了。当然这种情况并不多见。应急计划并不必十全十美，但是对于通常的解决办法应心中有数，并且列出。其中最可能派上用场的应该进行筛选，一旦需要，就能发挥作用。

对于已知的应急事件，对其可能造成的影响进行估量，这样就能产生可能的反应措施，下一步就是建立某些跟踪事态发展的方法。如果某一特定的事件可以被跟踪（如市场份额下降或反应时间过长），那事情就容易解决。有时事件本身不可预测，但是导致事件发生的变量可以预测。主要对手之间的全面战略就是一个例子——战争会在未来某一时刻爆发，但是导致战争的事件可以被预测，并且被跟踪。

因为我们一直在讨论战略而不是产品的应急计划。这里我们所关心的是：我们是否明智地确定了战略竞争领域；我们的发展和市场占有率的目标是否是实事求是的；费用能否与收入保持一致；我们选择的关键创新来源能否发挥作用；我们在合理的期限内能否找到有效的方式适应并改进竞争对手的产品，以及我们能否满足上级主管的限制和要求。

第五节 产品创新大纲的评价和修正

当一个产品创新大纲制定完毕准备付诸实施时，一些管理人员就会对它进行正式的评价。从现在起，他们希望了解这份大纲是否真的适合表 4—6 列出的问题，是凯尼思·安德鲁斯在 1971 年提供的第一次评价的基础。他们认为任何一个战略在确认可以实施之前，都应该回答这些问题。

对这些问题的任一否定的回答都意味着需要对战略作进一步的考虑。如果没有否定的回答，战略就可实施。还有，在战略的时间框架中适当的一个时间间隔后应该对战略进行再评价。大多数新产品战略每年都要重审，作为执行中的年度计划过程的一部分。如果战略目标清晰而又易于度量，那么这项任务相对简单，销售量、市场占有率、多样化等等，都能进行度量。如果结果并不令人满意，战略就需要进行修正。

然而，如果出现了偏差，评价人员就会探究其中的原因，并随即提出这样一些问题：市场营销部门真的能提出正确的有创造性的新产品思想吗？研究与开发能否取得我们的冒险战略所要求的真正的科学突破吗？我们的反应是否够迅速？我们是否应该较少地追逐市场占有率从而得到更多的短期利润？

表 4—6 用于评价战略的问题

-
1. 战略可以识别吗？它可以用语言或行动清晰地表现吗？
 2. 战略能够充分利用国内和国际环境中的各种机会吗？
 3. 战略与公司现有的或计划的竞争能力和各种资源相一致吗？
 4. 战略的主要内容与它包括的主要政策规划能达到内在的统一吗？
 5. 资金和人员能承受选择的的风险水平吗？
 6. 战略是否符合主要管理人员的个人价值和自我抱负？
 7. 战略是否符合企业对社会贡献的期望水平？
 8. 战略能对组织的努力和承担的义务进行明显的刺激吗？
 9. 战略对市场和市场片的影响有初步的反应迹象吗？
-

假如有人认为对新产品失败的调查分析是徒劳之举，那么这些调查会与新产品战略的审核会相比，就显得毫无意义了。因为战略的制定是一个相当长的时间，主要的人事变动常常使这类审核变得复杂。事实上，研究与开发和生产制造人员经常抱怨，他们从来了知道一个现行的新产品战略是否有价值，因为这些战略从未长期实施下去，使他们对战略有个深入的认识。

另一方面，诸如国际商用机器公司，坎贝尔汤料公司、霍尔马克公司、明尼苏达矿业制造公司、以及柯达公司这样的企业，数十年来一直遵循着成功的新产品战略。我们唯一能从中得出的结论是：这些公司对它们的新产品战略定期评价，日臻完善。

保罗·哈勃（Paul Harper）认为，评价过程十分关键，因为任何企业的环境都处在长期的循环之中。他的结论是，每个企业都必须意识到它的业务有一个生命周期，企业的每一部分

也是如此。当从生命周期的一个阶段向另一个阶段转变时，必须对新产品战略进行重新评价。同样，克里斯托弗·史密斯认为，行业也有生命周期。企业产品的生命周期必须和行业的生命周期相结合。沿着这条思路，竞争领域的修正和多样化方向就成为必然的事情。因此得出这样的结论也许是正确的，即产品创新大纲需要定期和系统的审核，通过它的中间目标和实施过程达到这一点。

库珀最近研究了加拿大 122 家工业企业的新产品战略。在这一过程中，他形成了一种将战略同企业在新产品方面的活动联系起来的方法。尽管他归纳了不同类型的战略，而似乎抹煞了新产品战略的环境特征，但他的方法依然新颖而极具价值。

第六节 一些没有机会的新产品战略

不幸的是，新产品战略的实践表明，管理人员有时会影响新产品战略的实施。图 4—6 是他们的一些方式。

1. 交流

一旦确定一个新产品战略，我们就面临一个问题：谁应该了解它，在这一点上有着不同的看法。一位董事长向一位提问的科研工作者耐心地解释他的战略，当问及公司内有谁了解这一战略时，他回答说：“可能两三人吧”。对于为什么要问这个问题，他似乎感到困惑。许多行政人员认为战略应该是保密的。

然而，如果一个新产品战略仅仅让那些值得信任，不会在未来某一时刻将它告诉竞争对手的少数人知道，那么它就不可能统一和指导既十分复杂又功能众多的新产品活动。如果它就是这样，它就没有存在的理由。

每一家企业在这个问题上都有自己的主张。但有趣的是，大多数在新产品上领先的企业，包括国际商用机器公司、普罗克特—甘布尔公司、明尼苏达矿业制造公司。它们的新产品战略的组成要素都相当公开。他们也许拒绝涉及具体的项目，但至于总体战略则绝对没有问题——包括竞争领域、创新目的、特点来源、创新程度、以及时序选择。

2. 资金

新产品战略把重担放在管理人员身上，以“把钱投在他们希望的地方”，就象一位总经理所说的那样。在这一点上，市场研究预算和研究与开发预算就是例证。如果市场营销成为创新的关键来源，那么削减市场营销研究开支就是鼠目寸光。如果希望一项技术突破，管理人员也会因为没有的优秀科学人才而无所适从。正如那位总经理所说的另一句话：“假如你没有弹子球，那就只好看别人玩了。”

包装消费品企业不会力产品经理的高收入而感到不安，而那些目前致力于重大技术突破的大型工业企业也不会为承认自身在市场营销部门和销售力量上存在一些问题而感到羞愧。然而，一些管理人员未能建立起与他们的新产品战略相联系的报酬制度。应该作为荣誉的有红利、提升、奖金，以及其它形式的对工作的承认。这样，那些因成果对新产品战略十分重要的当事人就会受到激励。这就意味着如果在企业内部随着部门和团体的不同，战略发生了相应的变化，那么报酬制度也应该因地制宜。平均主义的管理风格应该摒弃，从而为个人施展才华提供广阔的空间。

3. 委派

在大多数组织中一直萦绕着的一个问题是，在新产品工作中，最高层管理人员对新产品的进步表现出一种长期的、浓厚的兴趣。尽管这种兴趣总的来说不会阻碍这一进程，但是，最

高层管理人员应避免在每一个新产品规划的细节问题上过多地指手划脚，这是新产品战略得以顺利实施的条件。

如果竞争领域经精心选择，如果目标深入人心，如果创造性的过程正确地定位于创新程度的决策，那么最高层管理人员需要干预的事情就很少了。一位想知道“消费者是否了解新产品的与众不同”的总经理，不会要求新产品小组按他所期望的新产品在多大程度上不同于老产品的意见行事。没有新产品战略，除非是基于个人信任，再没有什么有把握的委派了。而如果拥有新产品战略，情况就完全不同了。

4. 一致性

一旦执着于一项新产品战略，问题往往就来了。因为新的选择不断出现。环境不断发生变化，而信息反馈往往说明先前的判断并不正确。然而，新产品过程是一项长期的活动，战略上的朝令夕改必定会贻害无穷。管理人员认为，为了保持一致性，有时无论要求变革的呼声多么强烈，他们都会坚持一个战略而不动摇。

新产品战略必须在一个产品的整个开发过程中一直保持一致。新产品的开发如果是作为某一产品系列的点缀，那么它就不应作为“对这一领域作出独特贡献”的产品而投放市场。思想形成活动，包括最终评价的各种评价步骤，以及创造性的市场营销过程都应该保持一致性。如果按照战略生产出来的新产品在投放中市场时似乎前景并不理想，那么有时到了最后一分钟，想再创造新产品的愿望就会油然而生。

弹性战略是令人舒服的，但是它们提供的帮助是最小的。在新产品活动涉及企业的所有职能，而它的时间又很长的時候，尤其如此。

第七节 对新产品战略的批评

在这个问题上讨论的一切情况都表明，企业相信，战略规划正日益增多地应用于新产品活动。现在我们应该看看偶尔出现的一些对这一方法的批评。

首先，由于未来大量不确定因素的存在，一些人认为新产品不可能被计划。未来当然是不确定的，而在不确定的情况下制定计划是困难的。但这种不确定性正是以计划为本的最好的理由。不确定性的程度越大，对分析选择、资源和规划的需要也就越大。只有在未来处在一片混乱状态时，战略计划才无用武之地。

其次，一些批评者抱怨，严格的规章致使企业与意想不到的机会擦肩而过。这种批评更难于对付。因为新产品战略的关键作用之一，在于减少企业对到来的每一个新的机会都趋之若鹜的努力，错过机会也是情理之中的事。这类批评的一个普遍观点认为：你能想象爱迪生这样的人，会死死抱住产品创新大纲不放吗？或者，在典型的企业战略体系中，一次成像技术会成为现实吗？

这些批评者都立足于大多数真正杰出的机会并不是这样产生的。它们首先表现为奇怪的，也许荒谬的设想。只有当它们在着意保护它们的环境中发展以后，才能逐步成熟以至所有的人都能看出它们的潜力。但是，大多数新产品战略会反对把资金投入这类可能性极小的机会中去。因此机会可能会溜走。这种与战略不符的有价值的思想也许会被长期打入冷宫，而这种思想的拥护者则不断奋斗，以求得政策的支持。而那些具有创造潜力的人要么受到战略的限制，要么干脆放弃工作去那些“更欣赏他们”的企业。

假如批评者能举出更多的例子，那么对新产品战略的限制性和刚性的批评，也许会使战略失去作用。但是他们做不到这一点，因为管理人员已经预见并避免了这些困难。首先，大多数人在战略范围内有足够的活动空间，他们并不缺乏施展才华的地方。而且他们在其工作的范围内是如此地繁忙，以至于他们无暇关注外面的情况。如果不是这样，那么个人的全部创造能力就不能在状况分析中给予恰如其分的评价。

其次，大多数受新产品战略限制的思想应该受到抑制。新产品战略的作用之一，就是规定那些企业的研究人员和市场营销人员最可能发现的具备良好设想的领域。这是基于不同领域的潜力，各类人员的创造力和企业对各类设想的投资能力作出的。通过这种定义，大多数其它的领域就不在考虑之列了。

再次，新产品战略提供的是指导，而不是狱墙。大多数能够真正产生天才想法的人了解这一点，因而乐于要求提供框架以外的东西。实际上，今天的研究与开发部门允许研究人员使用一定比例的时间，去探究他们认为具有美好前景的东西。对这些活动产生的设想一概拒绝则是愚蠢的。

所有这些都意味着战略的确具有限制人们新产品创造力的作用，但它也会被了解战略与规章之间差异的管理人员予以实施。那些认为战略会导致公司错过诸如晶体管这类财源的人不仅正确，而且是对战略的支持。大多数大型制造商都应该错过这类财源，而且它们确实这样做了。像晶体管这样的产品是通过风险资本和高新技术而成功地开发出来的。这一点将在概念形成这一篇中再次论及。

* * *

第三章和第四章试图处理整个新产品过程中最重要，也是最困难的一步——制定一项合理的战略来引导用于新产品活动的各类人员和资源。

没有战略，就不会有产品计划、开发和营销活动的有目的的统一。而计划的一般价值在今天已广为人接受。但是有关新产品的具体战略只是最近的现象，而关键的总体战略已经存在了许多年了。因此，第三章是对数百家企业的综合描述——其中没有一家企业可概括所有的特征。随着经验的增长，产品创新大纲概要也必定发生相应的变化。

在讨论了产品创新大纲的内容之后，我们指出需要特殊大纲的层次和职能，然后提出了一般战略制定过程和新产品战略所需的具体步骤。重点放在从具体的状况分析得出所需的结论。

随后讨论了企业内部相互冲突的大纲之间的协调过程。通常没有包容一切的产品创新大纲，因为企业的不同部门面临不同的环境。但是不同的大纲之间不能有太多的矛盾。本章也注意到在新产品战略的实施过程中存在着危险，包括信息误传、资金不足、委派不力和不一致性。

最后，本章讨论了时有所闻的对新产品战略的批评，尤其指责产品创新大纲无根据地限制新产品活动，从而造成大量难得的机会白白溜走。尽管这极少发生，但有人对这种可能性表现出极大的关注。

第三篇 概念形成

第五章 概念形成：创造性过程和创造性人才

第一节 概 论

我们准备开始讲述新产品概念的形成，但事实上这一点在战略规划过程中已有所接触。一个企业在选择它的战略竞争领域，例如在心理统计方面和人口统计方面的划分上，也可能需要巨大的创造性。如果一个生产啤酒的企业决定将市场面向以自我为中心的孤独的顾客身上，这就是建立一个在我们以后将要讨论的需求评价方法上的新产品设想。当作出了以学院学生、老年退休者或完全操持家务者为市场主体的决定后，就需要使用假设的或已知的需求参数来估算这类人口统计值的大小。因为“新”可以是由于定位不同，所以为此而生产的啤酒绝非原来的啤酒。

概念形成问题也同样会存在于新产品潜在资源（市场、生产、或研究与开发）和创新领域的战略决策过程中。许多特殊的约束条件需要创造性的发挥来确定。创造性根本不必非要在正式概念形成阶段才去运用。

大家也发现产品开发形成过程中的几个阶段是相互影响，相互作用的。作为评估过程的一步，概念测试是对概念的发展和强化，起初形成的概念在这一过程中得到修改。在以后的实际发展过程中，市场需求和现有技术的矛盾变化使得概念不断变化。在销售计划过程中，市场定位的变动，相对于其它活动来说，将对产品特性产生更大的影响。

由于上述理由，可以说概念形成始于战略规划阶段，并且至少在早期的营销战略规划过程中仍然存在。不过，此时的重点已转移到从全面战略指导原则到使技术转化为实物的更正式阶段。

一、新产品的概念

尽管“新”这一术语不断地被使用，但却没有固定的含义。按第一章的说法，它是指某种产品（有形的或无形的）对于销售它的公司来说是新的。该产品不必是同类产品中的先导（因为许多企业采取的是模仿的战略），甚至可以不必在形态上有所变动，因为适时地对可利用的产品进行重定位，改换商标名称都是新的收入来源。

第二个与定义有关的问题是关于“设想”和“概念”这两个术语，它们的区别尽管以后能很明显地看出来，但是我们经常所称的新产品设想单单是对一个完整概念所需的需求、技术、造型三个方面中一方的描述。这种设想往往毫无创造性可言，而且如果没有其它两方面的话，它也通常是毫无价值的。这种现象很常见，比如，要求开发更适合人们口味的咳嗽糖浆的建议。

有一种说法，说如果有一种产品能同时以两种不同的形象进入人类的大脑里会很好。我们说，这也是毫无意义的。假如这种情况能够发生，那么这种产品就象让我们同时阅读两本书或同时和两个人交谈。这里以需求为基础，以设想演变为概念。不过，如果不进一步在实物和技术上下点功夫的话，那么“设想”不过是个梦想而已。它还没有变为概念，真正艰难的创造性任务还没有开始。

与此类似，在实验室里研究出多种技术的科学家们，他们的许多技术象超强度纤维“克阔拉”（社邦），也仅仅涉及了三个方面中的一个。科学家斯蒂文尼、科乌克在“克阔拉”上确实有重大的突破，不过他只是发现了一种技术而已，还不是新产品概念。

第三，我们必须区分概念和产品。进入评价过程的是概念，而进入市场的是产品。事实上还需要强调，在概念还没有在市场上成功地建立起来之前，“产品”这一术语就不应使用。产品不单单是货架上用盒子装好的或者放在柜中展览的实物，它是暂时体现在某一物质形态上的概念，而且即将为其买主带来相当丰厚的一系列效益。在这种特定的物质形态和一系列可觉察的效益还没有被相当数量的顾客感受到而用于实现其经济目的之前，企业没有产品，企业有的是尚未成功的概念。各种各样的研究显示，已形成的概念和进入了市场的概念之间的数量比例大概是 40：1，而且在三个进入了市场的概念中只有两个是成功的。所以，一种成功打入市场的产品需要大约 60 个概念，这确实对于为什么要区分“概念”和“产品”这两个术语的最好解释。

当我们谈到产生新产品的设想时，我们实际上就是在讨论最终可能转变为新产品的新概念的形成问题。

二、概念形成过程并未被透彻理解

第一章，我们提醒过读者关于新产品开发我们还有许多不了解的东西，在概念形成过程中这种告诫尤为必要。原因是许多人装作拥有重要技术的样子，但对于基本的实践活动却几乎没有有价值的研究。研究报告一般都很随便，并不比目前的工业实践多多少。它们有价值，却错误地认为现在做的就是应该做的。

因而很遗憾的是，后面的许多材料多数没有经过针对性的研究，仅仅是工业上的雏形，不过在某些指导原则上还是相当严密的。概念形成不可能在先确定了结果后再去计划，它是可以作些安排的，并且可以设法形成一个体系。发挥创造性的基本方法在数量上是有限的，并为大家所熟知，但还是有一系列激发灵感的特殊方法，其中的一些是经过专门研究的。

这样看来，这篇内容对于我们所知道的，我们自认为所知道的，以及我们希望知道的都进行了总结。假如今天的产品开发者经验丰富、判断正确，那新产品概念形成就会变得更有效率、更有成效。

三、管理工作不止是创造性

新概念形成中的创造性方面使心理学家很感兴趣。创造性中的心理因素很重要，这是毫无疑问的，但要使新产品打入市场，仅有创造性还不够，还需要其它许多东西。在第二章里我们区分了一下“发明”和“创新”的不同含义：创新是在发明设想的基础上形成的，并能进入市场。这里又遇到了相似的情况：概念形成过程中最为重要的一个阶段毫无疑问是创造性活动，但是在整个形成概念的过程中，创造性活动之前和之后都有一些其它的步骤。

设想从那些称职的工作人员的头脑中产生，并要辅以舒适的环境，适度的激励和相应的报酬。从这些设想中筛选和提炼出有用的概念。正如混于泥灰和沙石中的普通宝石经过科学和艺术的共同作用而转变为钻石一样，新产品的管理者肩负着将创造性转化为产品的重任。许多杰出的新产品设想犹如南非钻石矿中的钻石，几千年未曾利用一样一直无人问津。其它一些新产品设想还不成熟，和开采一些钻石矿在经济上还不可行一个道理。概念形成职能对于设想提出者的管理同一个一体化的钻石公司对于其地质部门的管理类似。

从本质上来说，不同的工业部门对其总体任务的不同方面予以不同程度的重视。比如化学工业高度的经验主义，并且寻求从个别化学制品中找到特殊的类型。例如，象尿烷泡沫的膨胀和严格成形，确实造出了产品。这也同样可以解释在制药工业中的利尿剂和抗感染剂。但电视机却是许多人经过许多年靠他们一整套复杂的、相互联系的创造性活动才出现的，而真空管的发明者并没有发明电视机。

我们可以在食品工业（巧克力、马铃薯饼同燕麦饼结合起来）和电子工业（一种新型的计算机终端，依靠杰出的设计和制造，使其能在污染的工业环境中有效地工作）作类似的比较，或许我们会把玩具工业同许多应用工业（如塑料）作对比：玩具工业各部之间以一种相互分离的形式存在，应用工业则只能以用途来区分新旧。

四、第三篇概述

工业部门之间的巨大差别使我们要在概念形成问题上进行广泛的研究。我们将从创造性过程自身讲起，以便为以后的管理的更多方面提供牢固的心理学基础。接下来将讲述“什么样的人算是创造性人才”这一长期争论的问题，然后就是纯粹的管理问题的处理了，即一个管理者怎样去管理创造性的职能来完成所要求的创造性结果？

在考虑了过程、人才、环境和方针的整个创造性背景之后，我们将要看到许多年来已被熟知的用来加强创造性作用的许多技术。像头脑风暴法是众所周知的，但几个其它方法更为有用。在第三篇，我们也将不时地考虑新产品设想的公共来源，还有与从企业外部得到的设想的有关问题的处理。

第二节 创造性过程

要是我们想知道：(1) 什么样的人应该进行产品创造性活动；(2) 为了最有效地激励创造性，应该如何来改善管理状况，则这将有助于人员配置和相应管理。是否有一个为大家普遍接受的创造性过程？这个过程是否既有起点又有终点？其中是否有可以有根有据地进行辨别和预测的步骤？很幸运，上面的每个问题都是肯定的答案。

一、步骤的顺序

在本世纪早期，心理学家们首先开始综合分析许多对创造性感兴趣的人的思想，尤其是亥姆霍兹、鲍因凯和瓦勒斯。根据他们分析的结果得出了创造性过程步骤的顺序，直到 20 世纪 50 年代，这个顺序一直为企业所信奉。从那以后，一些基本步骤被分为更小的步骤，这样又增加了三个步骤，结果是大家在整个框架上仍旧意见相同，但对于每一实际步骤用什么描述最好的问题上产生了分歧。这里我们选择截止到目前的所有设想所需使用步骤的完整顺序（见图 5—1）。

1. 创造需求

有些事物不得不开始一个创造性过程，这里面一定存在着某种触发机制，在新产品领域里这种触发机制通常会提出某些现存存在的问题。解决问题的方案不是现成的，而需要创造性，触发机制也许还是一个机会，比如一种比钢强却比棉花软的新型纤维的发现。它也许是一种被发现的新的顾客需求，或者企业已决定瞄准这种需求，或者它也许仅仅是企业打算开发的新的市场领域。不管怎么说都是创造性需求带来了创造性努力，没有创造性需求，就不会有什么专门的计划。

在这点上，创造性和解决问题之间的对比不断引起人们的注意。解决问题需要逻辑性思维，而创造性有关键的逻辑方面，也有重要的非逻辑方面。解决问题包括在决策过程中对各种备选方案的评价，而创造性更注重找到有用的方案。创造性人才处于解决问题的状态中，但并不是所有解决问题的人都有创造性，也并不是所有的创造性都需要解决问题。

2. 准备

这是一个创新者兼收并蓄的阶段。之所以这么说，是因为在这个阶段，创新者要进行现实所要求的所有研究。一般这种准备要进行许多年，例如一个化学家的准备活动，不过有时也会进行突击准备。临时性的方法在考虑、讨论之后，通常是要放弃的。为了对提出的问题能得出新的看法，要进行各种各样的尝试。准备性的活动也许只持续几小时，也许要持续好几个月。

3. 尝试性的解决办法

在准备阶段的一些时候，会出现新的严密的设想和选择性的解决办法。这一阶段的表现是思路开阔、重新确定因素、孤

注一掷式地思维方法、天才的直觉和许多失望，一些人称这一阶段为假说。假说提出之后就是验证。在一定的环境下尽最大的可能并且有时确实能够发现可以接受的解决办法。通常早期的方案都很难接受，至少如果问题较重大时如此。最终，创新者会对那些消极的结果感到厌烦，并且看起来已没有可尝试的办法，而缺少激励只会使问题看起来真的无解。

4. 失败/酝酿

这是典型的没有过程的阶段，以一句“我想出来了”而告结束。创新者受到了挫折，有时变得恼怒，通常是很失望，并不断地努力使自己忘掉这个问题。他也许会做一些分散注意力的活动，比如使自己专注于另外一个问题或进行长途旅游。对小问题而言，失败/酝酿期也许和喝咖啡或打个瞌睡一样短暂。但是，如果创新者做了足够准备的话，他的潜意识活动却不会停止，因而创造性过程一直持续到突然有了解决办法，这称为启发或灵感。

5. 启发/灵感

鲍因凯曾经讲过一道复杂数学题的解答是在他走上一辆公共马车的一瞬间想出来的。这个答案以及它的毫无疑问的正确性来得如此之快以至于他仍能与别人进行完全不同的、非数学方面的谈话而不受干扰。心理学家在这一步上得出许多结果，因为它与宗教信仰有如此明显的联系。尽管一个人肯定会怀疑这些属性是否有引导选择的作用，但心理作用的确经常是超自然的。

暂且不管这些，这些设想都来源于突然的启示，而且伴随着这些设想来到的是人们立刻意识到它是可以接受的，库瓦最近说起他如何从田纳西州东部人公司（Tennessee Eastman company）折射计事件中青到了价值，那和7年前他因塑料瞄准透镜销售困难受到的挫折是有联系的。这个灵感就是令人惊奇的氰化物粘合剂。罗伯特·卡瑞波讲述了另一个粘合剂故事，在这个故事里，他的父亲在一个大学化学实验室里所受的启发使得通用电子公司的一种长期搁置无用的东西变为一条带来高额利润的粘合剂生产线。

6. 验证

不管灵感是多么神圣，验证仍然是必要的。在这个阶段，根据在准备阶段搜集的事实和情况，设想经过正式验证，并可能作进一步的现场实验。此时要进行的是逻辑的、集中的思考以及客观的褒贬。创造性人才总是通常很难做这项工作，以至于一些人认为启发宣告了创造性活动终结，接下来的是解决问题。可是，事实说明，创造性人才热切地把与验证和实验有关的重大创造性活动进行下去。

7. 沟通

创造性人才通常也会将这最后一步遗漏，但即便是爱因斯坦也认为，能够用一种为他人所理解的形式将设想重新讲述一遍是创造性的必要部分。否则，一个人也许只是发现了一种空

想的东西而自欺欺人。在工业界这一点更是没有丝毫疑问的：如果设想不进行沟通，那它根本就不存在。

二、影响顺序的实际因素

人们普遍赞同以上的顺序步骤，不过也存在其它见解，代表个人或仅仅是一种看法，这将大大有助于我们理解创造性是如何进行的，它们将对管理人员选择创造性人才和对其实行高效管理提供帮助。

1. 阶段性的跳跃

在创造性过程中不是每次都需要所有步骤。有时准备工作可以在其他任务中进行，有时问题未产生时就找到一个方案（寻找问题的方案），有时开始寻找解决办法时就获得了成功，完全避开了步骤中的失败/酝酿阶段。同样地，也许会没有启发（我们仍缺乏持久的激励），最后的验证也许失败，有时没有必要进行特别的沟通。如果创造性获得成功，在每一阶段发生的通常都是必须的，但不必像规定那样进行。

2. 反复

创造性过程并非一帆风顺，而是要经过各种反复。每一步骤可能带来进展，也更可能带来倒退，并且可能回到以前的任何一步。不幸的是，这个事实给管理带来了许多挫折，搞研究的人总是倒退回来，然后又重新开始，却很少拿出什么方案来。完美主义者尤其会过度反复。

3. 机遇

灵感与机遇只有一线之隔，多数从事创造性研究的人士认为机遇是现实的，并且是不断出现的。阿基米德正好是在洗澡，牛顿正好坐在苹果树下，肥皂研究人员恰巧在去吃午饭时忘记把肥皂锅从火炉上移开，格瑞斯把塑料粉末丢入洗涤槽，而凑巧是槽内还留着前一次洗涤物品后的剩水。我们没有办法知道，如果没有这些机会出现的话，所有这些发现以后是否能够出现，因为所有这些发现都是由于特定的环境因素综合而发生的。不过怀疑论者指出，机遇影响一些重大发现的概率是非常奇异的。

4. 模式化

有些人把创作性看作对已知现象进行新模式组合。这里有材料的重组，或者对比，或者对事物间新的和不同的关系的探讨。这种重组或重新模式化被看作是创造性的本质，并且是后面要描述的一些相关分析技术的基础。

5. 不同领域知识的交叉

重新组合通常要求从一个领域到另一个领域的知识转换。能够区分一个杰出发明家和一般发明家的东西就是这种转换的能力，因而创造性人才除了自己的专业知识外，还需要懂得其它领域的知识，他们需要时间来学习其它专业，他们也许还需要促成转换的人员的特别帮助。

6. 意志

大多数真正的创造，需要创造者排除阻力，义无反顾。这

股力量来自不同于一般的意志力——有时称为毅力、固执或决心，另外一些时候则被看作是专注和献身精神。这种意志既有针对自己的，也有针对外部阻力的。

7. 个人怪癖

下面这段引自列维（1940）的材料说明创造性天才常常是非常怪异的。

斯凯勒总在自己的桌子上放一个烂苹果；鲍塞特常在一个很冷的房间里工作，把头裹在毛领子里；格瑞特和斯凯勒会把他们的脚放进结了冰的冷水里；瑞尼作画、穆塞特作诗的灵感都只有在穿上漂亮衣服的时候；莫扎特要在锻炼之后才能写曲子；莱蒙内斯只有在阴暗的房间里才能工作。

创造性过程必须要能满足这些怪癖，因为这些是必不可少的，而不是异想天开的。如果在创造性过程中取消或者扼制它们，那么这些天才人物的创造性就得不到最大限度的发挥。

8. 天资和环境

很有趣，没有任何人提出创造性过程本身会产生创造性——我们必须要有创造性人才，对他们还必须进行有效地激励。概念形成体系分三方面：过程、人员和激励（或环境）。

9. 需求和技术方案的一致

在所有创造新产品的努力中，都必须有两个要素的结合：一个人或一个组织的需要和一种体现满足该需要的方式的技术。创造性过程可以从两者中任意一个开始，它包括：（1）找到需求及与之相应的技术；（2）找到能够使两者结合的新产品。这三个方面的设想（需求、技术和形式）形成了一个新产品概念。

三、总结

创造性是一个包括需求确定、准备、尝试解决办法、失败/酝酿、启发/灵感。验证和沟通的过程。通过这些粗略划分、界限不明的一系列有顺序的步骤产生了创造性，但也不是没有巨大的阶段跳跃和来回的反复，不可能缺少机遇和知识的结合（尤其是跨学科的），也离不开个人的坚强意志和特殊偏好。除了众多很有天赋的人才加入其中、并且因为管理有方而加强对他们的激励外，还需要需求和技术的充分结合，才能生产出一批所需的新产品。这一章以下各节所要讲述的就是怎样做到这最后两点。

第三节 创造性人才

是不是有方法能判断一个人是否颇具创造性，或者换句话说，是否有办法推测哪些人干哪些工作将最具创造性？大多数主管新产品开发的经营人员认为存在，但问题要远比看起来的复杂。

一、理想的创造性是什么

如果创造性指的是创造某种新的和不同的东西的行动，那么能做到这点的人可以称为有创造性。但是，这个定义并未规定差异的程度或者是不连续的程度。要找到与现有的相差细微的新名称和新方法会相对容易一些，一些公司也的确需要这种创造性（如定位战略、商标扩展、细微适应等），不过，满足这些公司这种需要的“创造性人才”的价值有限。

进一步说，创造的价值在哪里？心理病人明显有产生与现实迥然不同思想的能力，但却毫无用处。管理上不会把他们称为有创造性，却高度评价亚历山大·格雷汉姆·贝尔，埃利·威特尼和托马斯·爱迪生的“创造性”。这些人有颇具价值的不同寻常的设想，而且是经常出现的，而塑料飞盘的发明者则自此以后再也没有发明其它东西。

新产品设计者最理想的创造性既包括不断产生设想，也包括这些设想（至少一部分）有很高的适用性。负责新产品的经理们需要那些能产生新产品概念的人，这些概念要比业务扩展重要的多，并且能给公司带来相当丰厚的利润。所要寻求的创新程度是突破性的，我们有时听到“创造新业务”这样的话，就是为了强调这一点。

二、创造的潜力与成效

在以创造性人才为标准进行研究来推测其他人的创造性时，研究人员们常遇到这样一个问题：应该去研究哪些创造性人物？把一个特殊人物最终的创造性潜力同这个人能够开发他这种潜力的机会区别开来是必要的。

以研究各个实验室负责人的管理风格为序曲，一个企业总是尽力按照创造性等级来对研究和开发实验室的每一位研究人员进行划分。公司的希望通过判别哪些人是最具创造性的来确定适宜的管理方法。不过这当然是不可能的，调查结果表明：最基本的原因是科学家个人的创造潜力产生于他们的工作环境与管理风格科学的相结合，任何颇具创造性的人物可能既显得潜力十足，又具有优良的环境，而另外的则看来在一方面或者两方面都不足。这种不足见图 5—2。

| 环境影响 | 创造性潜力的大小 | | |
|------|----------|--------|--------|
| | 无 | 有一些 | 大 |
| 消极的 | 没有创造性 | 低创造性 | 有一些创造性 |
| 积极的 | 没有创造性 | 有一些创造性 | 很高的创造性 |

障碍

图 5—2 创造性表现是双重因素作用结果

评论：环境因素（包括管理）可以显著提高一个人的创造性潜力，不过这种提高要受到这个人基本创造性潜力的约束。

三、创造性人才的判别

在至少 50 年的时间里，心理学家们一直在努力发现确定一个人是否有巨大创造性潜力的方法。除一些例外情况，他们采取的方法是找出一组有创造性而另一组没有的两组人，比较两组人的一个或多个因素。有时这些创造性研究要使用复杂的回归分析法，有时则只用简单的平方分析，有时用直观法或印象推测。

1. 选择创造性实样的方法

《刺激创造性》一书是可以总结过去的一部杰出的著作，它是以心理学概念为核心的著作，所有的管理学著作也以它为基础。斯蒂恩的思想对第三篇许多内容都有重要影响，在研究方面则更有价值。

斯蒂恩认为在选择“创造性”的过程中，有五种方法用来进行创造性的比较研究。第一种是公认的创造性，这种方法以创造性天才如达芬奇和爱因斯坦为创造性基础。企业行政管理人人员很少遇到这样有潜力的创造性天才，判别他们的特征没有大多好处。第二种资源是历史名人，不过有关这些人物在他们创造性方面的情况显然是非常有限的。第三种，专家只是在判断的基础上，有时通过民意测验，来挑选出那些极具创造性的人物，这种方法的优点之一是选出的创造性人物可以观察和交谈。第四，将许多研究者的众多成果制成一览表，这是一种最早使用的方法，也是一种最近还在使用的方法。最后一种，心理测试常用来衡量创造性，尽管这种方法仍有疑问——它需要一些人来事先确定测试因素和各因素的权数。

2. 发现

斯蒂恩总结了有关创造性研究的每一个可接受的研究报告。他得出结论：发明者的每一方面品质在一个或另外一个研究中已被证明是合理的（见表 5—1）。

表 5-1 与创造性有关的特点

| |
|--------|
| 心理上的因素 |
|--------|

个性：

| | |
|------------|-----------|
| 不易满意 | 不善言谈 |
| 自作主张 | 刨根问底 |
| 极其自信 | 对女性感兴趣 |
| 很少与人沟通 | 不愿自我批评 |
| 常有不同一般的见解 | 思想集中 |
| 多怀疑 | 爱好广泛 |
| 不太注重小节 | 乐观 |
| 情绪不稳定 | 坚韧不拔 |
| 思想投入 | 独立性强 |
| 风格独特 | 喜欢冒险 |
| 有信徒式的热情 | 易动感情 |
| 焦虑 | 进取心强 |
| 自律性强 | 不愿沿袭 |
| 易于冲动 | 不易满足 |
| 非循规蹈矩者 | 不注重钱财 |
| 不合群 | 富有想象力 |
| 喜欢幻想，有潜在想法 | 较为激动 |
| 喜欢建议 | 自主性强 |
| 反因循守旧主义者 | 缺少男子汉的攻击性 |
| 有成就感 | 敏感的 |
| 有支配欲 | 钻研者 |
| 不易沮丧和悲观 | 情绪外露 |
| 性格内向 | 热爱工作 |
| 显得豪放不羁 | |

认识：

| | |
|------------|-----------|
| 善于分析 | 不依赖个人判断 |
| 认识灵活 | 富有想象力 |
| 头脑丰富 | 观察力强 |
| 直觉性强 | 聪明 |
| 强烈持久的好奇心 | 喜欢以不同方式考虑 |
| 思维清晰 | 概念明确 |
| 擅长解决问题 | 喜欢复杂性 |
| 爱好研究事物间的关系 | 有合理顺序 |

个人特征：

| | |
|---------------------------------|--------|
| 非蓝领工人 | 从事自己事业 |
| 喜欢创造性的室内 活动（如绘图） | |
| 喜欢科学的、环境的、 政治的和科幻小说 方面的书籍 | |
| 在组织内不活跃 | 与外隔绝 |

我们暂且不管一些研究者有限的知识以及可能的偏见，这

些研究出现的第一个问题是假定两组数据的协调差隐含着一种关系，特别是因果关系。第二个是在术语问题上遇到的可怕的困难，很多研究者在选择最好的语义问题上有不少分歧。对这种方法持否定态度的人认为几乎所有测试都能够从表现最差者当中找出最好的典型，在表 5—1 中列举的大多数因素只代表了许多动态研究的不确定和难以捉摸，而这些变化是由于选择了许多既没有很强的创造性又不是一点创造性没有的普通人来研究。

不过还有另外一种解释，在艺术上，创造性是通过形式和审美来表现的。颜色、基调、节拍、形状和声音都是艺术创造性的表现形式。另一方面，在科学上，创造性是一个通过可触摸形体如大小、成本、功能、温度和压力等变量表现的具有逻辑性、针对性、条理性、系统性、分析性的一步一步的过程。科学家关心的是物理定律和经济规律，而不是艺术家的审美“定律”。

参看一下图 5—3，这是一个艺术创造性和科学创造性相结合的关系图。当艺术创造性占支配地位时，这个人也许是一个画家或雕塑家；当科学创造性为主体时，这个人会是工程师或化学家。而当这两种创造性结合的时候这个人成为发明家。这是心理学家实际正在研究的一类人。

亚利桑那州普瑞科特市唯一的技术创新学校——普瑞斯科特大学的前校长，布瑞恩特·泰普博士不断指出，好的发明家是艺术家和机械师的结合。詹姆斯·亚当斯博士，斯坦福大学有名的创新教育学家，开设了一门将艺术和工程结合起来的课程。所以最后我们可以清楚地看到工业设计领域是艺术和工程的结合，并由此而产生了一个有争论的问题，即工业设计应归属大学里的哪个学院。

一个发明家，当他或她非常敏感，善于分析，有直觉能力并富有观察力和毅力，就不会犹豫不决。那些不能兼有艺术家和科学家两种素质的人不会成为发明家。发明对左右半脑都有要求。在图 5-3 中没有列出的教育对创造性的作用又当如何？关于发明家得益于在一定的教育环境下提高创造力这一观点已被波法罗大学的奥斯本和帕恩斯列在研究规划中，普瑞因斯和戈登的共同研究和许多其他人牢固地建立起来，不过尚不能说一般的教育就能提高人的创造性。

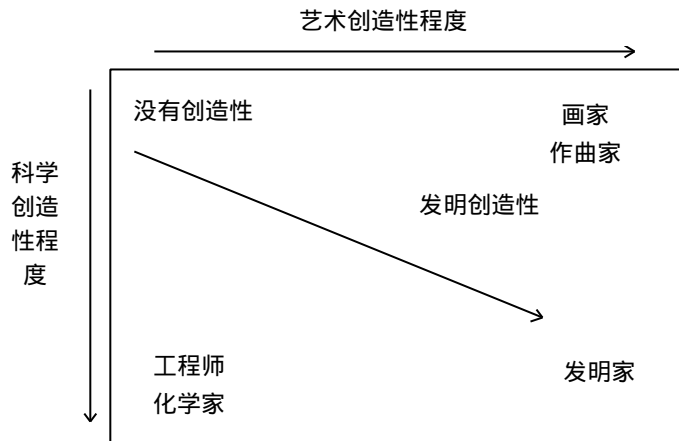


图 5-3 人类创造性的三种形式

这些情况再次显现了创造性和智力间的特殊关系，这种关系也正在不断显露之中。显然一个人要富有创造性必须要有一定的智力水平，但不必非常高。斯蒂恩这样来总结它：象橄榄球运动要有重量，要参加这项运动你必须有超人的体重，而对于那些在橄榄球队里的队员们，他们中的所有入一开始就有足够的体重，他们的差异和体重只有一点点儿关系。还有一些人推测智商达到 120 左右时对创造性是有帮助的，而超过了这个值以后就不一定了。

四、结论

所有这些看来使心理学家们感到满意，因为在这个问题上的研究在 1970 年左右就基本上不再进行了，不过负责新产品开发的管理人员却还承担着挑选人才来负责重要的创造性工作的任务。很幸运的是，新产品开发的经理们可以依靠过去的创造性来预计将来的创造性；正象心理学家们依靠过去的创造性来决定哪些人为研究对象那样。对于那些具有干扰性的特征，不管可能是什么都可以将其忽略。

霍华德·丁·摩根斯长期担任宝碱公司的总裁，由于他建立起一个“强者”公司而闻名。他认为公司的所有事业要靠人，他喜欢思想家那样的人才——有创造性和坚韧不拔的进取心。为了区分出优秀者和平庸者，他习惯要问：“你发明过什么东西吗？”对于摩根斯来说，过去的创造性是将来创造性的最好预言家。

创造性人才既不是只在他们所在领域的那个狭小范围内才有创造性，也不是只有在生活上到达某个特殊位置才表现出创造性。不管是哪方面使他们表现出了创造性，他们都会在所做的几乎任何方面表现出创造性，因而在他们的整个一生中留下了创造性的轨迹。正因为如此，他能克服恶劣环境暂时的限制。一个求职者也许会理直气壮地说，在以前的工作中由于沉闷压抑的环境妨碍了创造性的发挥，但是对于一个创造性的人

来说，这只是人生中的一个插曲。

第四节 创造性职能的管理

在拥有极具创造潜力的人才后，就管理者来说，应该如何去为他们建立一种适宜的环境使得他们充分发挥作用呢？许多研究中不可辩驳的事实表明，创造性人才可能：（1）受到激励后成果效著；（2）由于失望而无所作为。极具创造的人才（爱迪生或达芬奇）因为能简单地远离不利的环境，也许不怎么受环境影响。不过，多数新产品创造者深受金钱诱惑，或者想拥有安全、安静的家庭生活等等可用钱买到的东西。他们既可能因为被重视而充分发挥创造性潜力，也可能因为受到压制而显得缺乏最基本的创造性，如表 5—2 中列出的一些阻碍创造性发挥的因素，这中间的许多因素至少有部分是由于高级管理人员所致。

表 5—2 新产品概念形成过程中阻碍创造性的因素

有阻碍作用的话语：

1. “它绝对不会有用的”。
2. “你敢确认这一点吗？”
3. “别逗了”或者“你就不会正经一点儿。”
4. “这不合我们的规矩。”
5. “我们暂时把它们在一边吧。”
6. “这在我们的市场里没用。”
7. “让我们考虑考虑其它更多的事吧。”
8. 不说话、讥笑、耸肩、抬眉毛、一言不发。

文化阻碍：

1. 过于依赖推理和逻辑。
2. 满足于已知的或熟悉的东西所带来的安全感。
3. 满足于遵循已有模式。
4. 认为溺于空想纯粹是浪费时间。
5. 希望能实惠、经济。

情绪上的阻碍：

1. 担心犯错误、被人嘲笑、看起来愚笨。
2. 害怕指导者或对指导者产生不信任。
3. 对于勇于创新所带来的风险心存疑虑。
4. 对于安全感的强烈期望。
5. 思想僵化、内向并且死板。
6. 对人、对事的消极态度。
7. 对自己的判断能力深信不疑。
8. 毫无幽默感。

感觉阻碍：

1. 很难发现真正问题之所在。
 2. 不能将在观察中的感受统一起来加以利用。
 3. 很难看出相距很远的事物间的关系。
 4. 不能区别原因和结果。
-

当今明智的管理人员懂得这些差异并使自己的行动与之相应。路易斯·B·伦德伯格，这位曾经是极具创新精神的美洲银行主席，曾这么写道：最高管理人物的责任就是确保手下有一批极富头脑的人才，并且不断鼓励和尊重他们。他批评对下级的讥笑、耸肩、抬眉毛、可怕的沉默这些行为和“你对此就不能真正严肃一下吗？”这些话语。

在这个问题上的大多数研究来自创造性的技术方面，尤其是研究和开发实验室。尽管广告代理人员设法去证实这些发现，但很少是从市场那里得到的。有些以创造性闻名的公司认为创造性管理上的困难超出了部门界限，因而毫不犹豫地将研究与开发实验室人员的研究成果应用于所有急需创造性的部门。

我们将开始讨论适合创造性发展的整体管理风格问题、个人和群体激励的各个方面、逐渐形成的特殊方法，最适宜的物质环境问题和研究报告中提出的一些普遍结论（见表5—3）。

表5—3 与创造性有关的管理

当管理者采取以下办法时，可以使一个群体或个人的创造性成果最大化。

1. 采用积极向上的整体管理风格

支持型的——非指令性的——共担风险。

2. 进行充分的激励

认识差异——提供自由沟通的机会——赋予参加计划选择的权利——给予价值承认——提出具有挑战性的任务。

3. 使用几年来形成的一套特殊方法

大概多数人感到——他们有不同意的地方。

一、总体管理风格

虽然，在一个管理系统中，管理风格，各种激励因素和实物环境很难区分（有一部分是因为它们中的任何一个因素能够抵消另外一个因素的弱点从而混淆研究成果），但是，还是要以管理和对创造性职能的影响为出发点。克特坎姆普和鲁实顿认为，如果企业的高级主管对创造性抱不支持态度，那么中低层的管理者也会如此。“一个公司能否生存，关键在于它是否有自我更新能力，是否有持续发展的势头，这种能力的激励和势头的保持是公司高级主管，尤其是总裁的主要责任”。他们要求制定特别计划来使高级主管熟悉新产品研究的情况。虽然有好几个高层管理者不赞成他们二位的观点，但富有创新精神的得克萨斯仪器公司的强有力的领导人，帕特瑞克·伊·海格蒂把风险和创新看作孪生兄弟，要求下属主管人员理解这种风险和潜在收益并存的情况。

即使是高级管理人员能将此问题放在一边，可那些直接与创造性人员打交道的管理人员却无论如何也不能漠然视之。不管头衔是研究与开发部经理也好，还是产品经理也好，或是新产品经理，其职责清楚明白：他们的管理方式应是非命令性的，

决策时多方参与，对创造性人员的管理上不应死板，乐于分担创造性带来的全部风险。创造性的优势就在于风险，创造性本来就没指望什么安稳。

许多研究者都认为在一个创造性环境中冒险精神是完全必要的，应该奖励冒险而不惩罚冒险失败者（尽管在业务上，很明显，成功要比失败更促进发展），用一个大型的富于创造性的公司的话来说：“管理必须承认冒险，他们要分担风险、共享收益。”

二、激励

麦克格雷报告了协商委员会对管理的另一方面——激励所得的结论。他引用了委员们提出的能产生积极激励作用的五项特殊方法：

1. 要认识到创新者总是追求不同和差异，因而要区别对待。我们不允许创新者任意违反规定。但需要认识到个性，容忍他们的一些反常行动，在有压力时给予支持。

2. 为创新者与同行联系提供自由

这是一种接触所有相关人员的自由，在生产、销售、研究和开发、营销、公关等方面，甚至是企业外部，刘易斯·H·萨瑞特，在莫卡公司时邀请大学里的研究人员在公司开研讨会。虽然有时会产生分歧，但创造性人员希望能自己决定个人接触的界线。

3. 应允许新产品开发人员参加产品或开发项目的确定工作。重点在于迅速扩展矩阵式管理结构的应用。

4. 个人成就

必须对个人的创造性予以承认，因为创造性人员并不重视集体奖励，他们觉得集体中每个成员的贡献大小永远不会相同，应该把物质性和专业性的奖励结合起来，而且专业性奖励应该能够使得被奖励人在相应团体中赢得尊重。这个团体很少是公司职员的全员，因为创造性人员不把他们放在眼里，这个团体应该是内部或外部的专业性团体。对于在实验室环境下工作的创造性人才来说，在专业杂志上发表文章能够满足这种需要，而对于从事市场营销或普通新产品开发的创造性人员来说，如何找到同样的奖励办法就要多加考虑了。

5. 设立有挑战性的工作岗位

创造性人员很少有缺少自信心的，并且常把现在的项目看作是在“浪费时间”。参与式管理分散了他们的这种态度，如偶尔让创新者负责一些有争议项目的做法。注重工作岗位并不意味着注重头衔，如果创造性的人才认为整个企业的氛围和环境很有利的话，那么他会找到一个合适的位置。

另外一些研究者进行同样的分析却得出了不同的结论。卡普兰就是其中的一个，他发现“工作压力”是创造性组织的一个特征。尽管压力常受到批评，但卡普兰认为，如果创造性人才内在的激励要得到优化，企业的管理人员必须对他们施加压力。这种例子在工商界抬手皆是。贝尔和豪威尔公司(Bell and

Howell) 的管理人员做了一个并非基于现实的假定, 认为一项颇具竞争性的突破不久将要实现, 使得公司的科研人员确实在一夜之间就制定出了一项可行计划。李·亚科卡, 那时主管福特野马牌汽车原型开发, 把外型设计人员分为相互竞争的两组, 要求他们各自拿出最好方案, 并规定了最后期限。其中一组拿出了方案, 打破了创造阶段的僵局, 并立刻投放市场。在广告机构中, 更有许多这种在一个星期天晚上产生“突破”的例子。

另外的一些研究甚至对于管理人员是否要采取支持行动持怀疑态度。尽管热情和赞扬的态度被认为是有效的, 但一项研究表明这种作用并不具有长期效力。创造性的天才必将带来丰硕的成果, 不管上司支持也好, 不支持也好。同样的研究还表明, 协调和合作对于低级创造性组织会有作用, 而对高级的则没有作用。

各个结果的下一致说明在对创造性人员的激励方面应该慎重。创造性人才要求在严格管理(在他们不想浪费时间的日常事务上果断行事)和放松管理(在他们认为对他们创造性发挥有利的事情上由他们自主)之间实现协调。一个具有创造性的产品经理也许在星期四上午希望开例会, 因为有时会议是必要的, 但他也许会在星期四下午希望能自由地去邻近的购物中心逛逛。结论: 用于管理创造性人才的方法应该在实际执行中允许极大的个性存在。

三、特殊的管理方法

管理界在不停地尝试用于激励创造性人才的新方法, 这些尝试产生了一系列已被证明是有益的一套特殊方法。

1. 会见客户

麦克格瑞报告说, 博格—华纳公司的工程技术人员定期地访问主要客户, 与其技术和市场营销人员进行交谈。现在大多数公司都鼓励这种做法。

2. 给予创造性人员以自由支配时间

虽然说自由支配时间常常和研究与开发人员联系在一起, 但对于其它部门的创造性人员来讲也高达 15%。

3. 行动奖励

许多争论来自这么一个问题: 就是老板是否要用不仅仅是象征性的实物奖励的办法来奖励那些产生新设想的员工。虽然大部分企业极力反对给创造性雇员大量奖金和报酬, 但有一些企业却运用得很成功。这种做法在欧洲要比美国普遍。而且美国政府在使企业承认其雇员有一些实际的发明“权利”上施加了压力, 况且, 雇员们的观点也在改变。尽管发明“产权”体制也许会带来纠纷和不公, 甚至超过收益, 但可以预见, 实际情况将会发生变化的。

4. 竞赛

虽然只是偶尔运用, 但由于代价高昂, 不会产生连续收益。

5. 时间上的灵活性

这不是“弹性时间”，而是让职工在家工作或晚上工作，这样就极具灵活性，只要职工愿意如此。虽然在某些情况下，这种灵活性会带来一定的困难，不过，销售部分采用这种做法的经验是极其成功的。

6. 适时地转移创造性人才

佩兹和安德鲁斯首先论证了这种方法，这么说是因为具有极强创造性的人才，在他进入一个相对较陌生的项目或领域时似乎最能发挥作用。其他的一些研究，论证了“新奇的需要”和不时要改换一下环境的实际感觉偏好。

7. 设想搜集点

卡格和默迪科建议设立“设想征求员”，由他负责在全企业范围内搜集那些因这种或那种原因未能进入正式渠道的设想。其他一些人提议设立一个固定信息处。

8. 培训创造性

斯蒂恩描述过一个培训创造性的成功例子。各个创造性培训中心在商业和非商业上的不断成功，有力说明了创造性可以通过训练而得到大幅度提高这一工业界的信条。

9. 特别基金

直到现在这个方法还很有用，它可由得克萨斯仪器公司的IDEA规划得到论证。按照IDEA(鉴定、发展、宣布和行动)计划，在全公司里约有40位IDEA代表可以直接有权利批准项目基金(不再需要其他审批)，这些项目是由那些影响力很小因而从其他渠道无法获得基金的人提出的。鲍尔·布瑞拉夫从项目基金中得到25000美元，最后发明了口述打字机。

10. 技术研讨会

3M公司把20多个工会分会和委员会聚集到一起，为全公司的技术创新人员提供长期交流的机会。莱尔说过：我们不否认错误是日常事务中的一个正常组成部分，但我们希望不重复同样的错误。

11. 对修补工作要宽容

莱尔讲述，3M公司有一种对“修补工作的宽容”，并举了以下例子。

有一个年轻的实验室工人用小玻璃珠做实验，只是新奇而非完成产品任务。他被命令回到原来工作上去，他遵从吩咐。幸好他是单身汉，在正常工作结束后，他可以回到实验室做他喜欢的玻璃珠项目。他辛勤工作，经常直到深夜。现在全世界道路和桥梁的安全反射信号上都装有这些小珠子。几年前，他已不是单身汉，他带着妻子参加了科学院颁奖会，并获奥斯卡奖，因为制片人有了配备这种玻璃珠的屏幕投射系统。

四、物质环境

什么样的环境对于创造性工作人员最为理想？这是一个经常讨论却又很少研究的一个问题。麦克杰瑞总结了许多管理经验，写成下面的结论。

1. 工作小组的划分应尽可能使相互间交流最优化。

2. 技术性工作应在可行的程度内尽可能分散化。适宜的标准要根据涉及的问题，也要在尽量满足用户要求的前提下，满足技术工作的需要。

3. 创造性人员办公室的布置不必是最豪华或最舒适的。实际上一些实验表明，“乏味”的环境会降低创造力。一些企业（例如惠普）倾向于自由风格的办公室。

4. 分散注意力的情况——噪音、响动、拥挤等，应该控制到最小。

不过这些只是公司的倾向，不是可靠的指导原则。创造性不可捉摸，它的产生，是思想对于毫无规律的各种因素的不定反应。奇妙的思想常在奇特的时间、奇特的地点产生，诸如床上、淋浴时、开车时、站台上等等。强调公司条件的物质性方面，会减少管理风格和全面激励这些更为基本因素的作用。

* * *

第一，我们没有讨论一个公司在科学或技术上取得重大突破这些不多见的情况。兰德在他掌管公司时也许并没有按照本章的方法去做。现在许多高技术高风险企业，正在为实现把企业转变为一个成功的、前景光明的企业而进行技术突破，而它们的领导人也没有遵循本章的作法。

第二，在第三章中讨论的 strategic 的有力指导与一些有创造力的企业领导人所追求的自由发展、自我决定的风格是有冲突的。对产品创新大纲最主要的反对来自研究和开发部门的负责人。不过，这些反对是由于对战略的误解，因为如果一个公司充斥着创造性的人才却又采用一种限制他们业务发展的战略，在管理上是很不明智的。产品创新大纲应部分考虑外部环境，部分考虑内部环境，是寻求机会和利用机会二者的有机统一。创造性部门的人员配制要与战略相符，由此可知研究与开发部门的负责人对战略限制不满是由于：（1）在其人员创造能力上与战略家有不同看法；（2）充斥了许多与公司环境格格不入的人员。以前战略讨论经常提到，德克萨斯仪器公司、惠普公司和国际商用机器公司——它们不会对其创造性人才施加过多的限制。

第三，要发展创造性，必须先有创造性可供开发。没有任何理由能说管理可以使一个缺乏创造性的人变得富有创造性，一套特别的政策本身并不能使一个官僚习气浓厚的企业产生创造性。高超的创造性表现需要各级的创造人才和创造性管理。

第四，创造性管理本身也存在一些不可调和的矛盾。特威斯对此作了很好的总结，提出“平衡的需要”。

1. 为创造性人才自由地进行有兴趣的研究工作创造条件；并且维护好人际关系和团队精神，这些对于特定项目的完成是必要的。

2. 为多方交流创造机会，在这种情况下，要使工作富有效率，常要求一个团体里的成员有相近的背景和培训经历。

3. 对于工业环境的不一致性需要容忍，而同时在文化上强调一致。

4. 个人目标和集体目标的吻合。

许多科学和工商组织的创造性产出的高效率说明，我们现在已知道如何进行平衡。

第六章 新产品概念形成过程

第一节 概论

一般新产品概念形成方式有两种。在这个过程中，开发新产品的人员们还发现了许多专门性的技术。在简要讨论这两种方法之前，我们必须解释清楚什么是新产品概念。

一、新产品概念

前面提过，新产品概念形成之后的评价阶段被称为概念测试，或称之为概念发展或概念加强。一个产品概念总是先以一种不完整的形式出现的，直到对它深入了解以后，才能进行评估。通常，在概念还不能充分描述之前是不能进行技术研究和开发工作的，而且这一工作在整个概念还没有变成最终产品形式经过最后评估之前也不能算是完成。

所有以上这些说法都是建立在下面对“产品概念”这一术语的定义上（见表 6—1）

一个产品概念是对于可能的或设想的新产品的阐述，它包括两个部分：

1. 有一种或多种性质；
2. 有一种或多种效益。

举例如下：

我们的新啤酒也许将会成为任何饮食的一部分，因为每瓶只含 10 卡热量。

一种非常硬的塑料，可取代钻石用于工业切削。

一种体积扩大一倍的公文手提皮箱，可供骑自行车上班的人使用。

表 6-1 新产品概念



完整概念：

斯拉格尔啤酒：新的酿造工艺带来全新的享受（这是技术加上功效，没说明形式）；

斯拉格尔啤酒：双倍度数使您享受到 19 世纪的风味（形式加上功效，没说明技术）；

不完整概念（不能评估）；

斯拉格尔啤酒：比其它啤酒颜色更深（具有形式）；

斯拉格尔啤酒：全新工艺制作（只有技术）。

在每一个例子中，设想中的产品都有一种或多种性质，也有一种或多种功效，有时二者之一可以不必表述（如果很明显的话）。不过要想获得最为清楚的概念，就要对两方面都进行全面的描述。

进一步，性质可以分为两部分：技术和形式。因而，一种

麦芽酒替代品也许能为新型啤酒提供技术，可是，要生产出适当的形式却需要巨大的研究和开发工作。再看一例，尽管骑自行车上班者的公文手提箱形状已经设计出来了，可生产出来还需要一些新技术。

塑料提供了一种技术，而少年杂志则提供了一种形式。习惯上概念形成过程只提供给我们某一方面，研究开发则必须给出另外那一方面。极少数情况是，功效是唯一已经具有的，研究的任务是既开发技术又设计形式。不过，如果缺少两项性质中的任何一项，就进行全国的概念测试，那只是一厢情愿。没有技术或形式，功效就不能补偿掉顾客费用和其它的限制或缺点，所以测试只是再次说明，顾客确实需要的是那些他们现在还得不到的东西。为阐明这些说法，让我们来看看最近上市的软泡泡糖。我们虽然不知道它的产品概念是怎样形成的，但它很可能是：

1.从功效（需求）方面：孩子们在打开时都吵着说“泡泡糖太硬

2.从性质（技术）方面：“我在最近一次会议上听说有一种新的扩散剂，能尽可能地防止泡泡糖变硬。”

3.从性质（形式）方面：“我们进行的性质分析告诉我们新泡泡糖太硬了。能不能再软一些，这样会不会好一些？”

不管新产品概念从哪方面开始产生，要证明这个概念自身的价值，必须三者统一。

冰鞋上塑料轮的制作可以作为另一个例子。这个设想可能很容易地来自效益方面（耐用性，对表面的磨损或带来的噪声），或来自技术方面（一位化学家慧眼识珠，看到了某公司生产的一种塑料的新用途），或来自形式方面（任何层次的产品分析——最常见的是性质分析——目的是要为产品改进和创新找到一条康庄大道。无独有偶，它也对原始设想加以发展，不管原先是什么，最终形成进入市场的完整概念。）。

埃迪·古德费伯被誉为企业界最优秀的玩具发明家。当被问到他是如何取得如此辉煌的成就时，古德费伯说：“留意一下孩子们所玩的东西，并努力地设想一下缺了点儿什么。”他也曾说过，他喜欢探索新工艺、新材料和“寻找漏洞——要知道，这是指市场缺少的项目”。这些话表明需求、技术和形式的研究顺序。

实际上，因为在一个工业部门中已具备一定常识，这些因素中的某一个常常被忽略，比如，新药品开发人员根本不必核实降低血压，或防止血液阻塞，或消除癌症的需要是否真存在，这是一目了然的。而且，他们已经有了任何新药的“包装”，或者说是形式，所以唯一不知道而成为注意焦点的是技术。因而，制药业新产品开发工作主要集中在实验室里，研究各种药品性质。

然而，在最大的食品公司里，相应的假定则是食品车间几乎能提供任何顾客想要的东西，形式和技术没有问题，所以功

效（由口味来确定）成为主要研究对象，在模拟测试市场上把新食品提供给顾客，这种测试能够带来使用和重复购买——所有这些都是为了确定某种准备供应的新产品的市场接受程度。

在汽车工业里，汽车制造商控制了新产品开发过程，这样零配件供应者只能被动地从别人那里得知需要什么功能的零配件，仅仅从技术或形式上寻求创新。如果他们有了一个创新战略，他们可能是试验铝制零件、塑料零件之类的东西；如果不是这样，那就是把资金投入工艺过程以用来进行形式上的创新。

在这三个例子中，只要与新产品开发人员稍作讨论，即可知道在这三个方面中，他们的企业最需要的是哪一点。这些区别没有什么可讨论的，他们指明了设想激发的方向。

二、产品与需求或研究和开发与市场

我们常听说在新产品概念形成中有两种可选择方案：从产品到需求工作法或从需求到产品工作法。这仅仅是将上面提到的功效—技术—形式的地位作了不同表述或过分简化。从职能或部门角度出发的一些人把研究与开发对于市场的关系说成是新产品设想的来源。在这些人看来，功效很可能来源于市场。性质来源于研究和开发。斯蒂尔走得更远，提出“技术推动型创新”和“需求拉动型创新”，区别基本上是在同一部门内部的。不过他指出，科学家们对于更为深入的创新的偏好是技术推动的。斯蒂尔还发现，需求拉动型创新通常是在一些小型技术行业，所以他称之为“微型发明”，并且认为它的影响较小。

马科姆曾说过，需要是大多数创新的原因，但最好的创新则来自强烈愿望。格鲁伯、兰格瑞什、迈尔斯和马奎斯支持斯蒂尔和马科姆，他们论证了大部分基本的技术突破是由于发现，而大多数创新是基于需求的，且价值不大。

很有意思的是，因为一个概念有三个方面，也许正是那些被认为“错误”的部门也许会作出最重要的贡献，而如果一个项目失败了，这可能是承担“容易”任务的部门的过失。比如，一个电视机制造商进行了一项市场调查，发现顾客们希望能有台能够随室内噪音上升而加大音量，随室内噪音降低而减小音量的电视机。这项调查很可能是一个创造性的行动，它将会产生新产品的设想，所以这一过程是需求拉动型的。但在现实中，企业的最艰苦任务在技术方面，尽管我们说到“产品需求”，我们的说法是实际创造性轻重顺序的倒置。

几年前，当密执安州一家小公司努力为一种活性炭产品的开发寻求市场的时候，就出现了相似的情况。这种情况明显地属于“产品—需求型”，因为依靠技术取得了突破。可是，再次出现了令人啼笑皆非的事，对企业来说，他的任务是在市场上找到买主而产生丰厚的利润，可企业没能做到这一点，并且破产了。

布莱尔·雷特以需求和产品为主研究了在加拿大企业中新产品发展的动因，它发现以市场需求为主的占 44%，新技术为

主要动因的占 34%，其它的新产品则仅仅是品种的增加或由顾客提出的完整产品概念，加拿大企业界不象美国企业界那样注重基础的研究和开发，他们喜欢根据世界市场“销售情况表”来选择新开发项目，对市场需求的调研对他们有决定性意义。在另一方面，曼斯费尔德研究了这同一课题，得出结论：美国的医药、石油和电子行业的企业存在与上面相似的情况，大约有 75%的研究和开发项目是需求拉动型的。而且他还发现，技术推动型的项目成本更高，风险更大，且不象需求拉动型项目那么易于成功。

不过在实践中，新产品概念形成过程经常要有多次反复，所以本质上这个过程是循环性的。比如上面提到的那个电视机制造商。在进行了大量的技术研究后发现，尽管他的电视机确实可以随室内噪音的增大而加大音量，但却不能使其在噪音减小时而降低音量。带着这种局限性回到市场，经过调查发现，如果公司能增加手动降低音量的遥控装置，消费者愿意接纳这种新产品。把这个信息返回到实验室，研究人员们认为，他们能够提供这种手动的控制装置，不过他们又问：为什么不增加上频道选择装置呢？这个信息又回到市场，从市场又回到实验室。在这种情况下，起作用的新产品发展动因是哪一个呢？这个问题我们还不清楚，也不想探究。由于这个原因，需求—产品型和供给—需求型没有多大的管理价值，只有一些学术上的区别。

三、市场选择的方法

市场和实验室在作为设想源泉上的区别，有一个重要的价值问题。即，它有助于我们弄清楚为什么一些行业或企业利用新市场的形式和确认过程来发展他们的新产品，而不是直接去形成产品概念。这些产业或企业相信自己最终一定能开发出有价值的产品，所以，在已经建立的市场内发现新的市场成为真正的创造性任务。

让我们看两个例子。

一位肥皂制造商认定食用油市场将会有大的发展。经过广泛的市场调查，表明新产品要打入市场须解决现有产品的两个主要缺点。他解决了这个问题，成功地使其新产品投放市场。

一位造纸商决定打入垃圾袋市场。同样，他通过消费调研确定了主攻方向，技术人员们也解决了产品性能问题。这几项新产品为企业在新市场中打下了根基。

这些市场都不是凭空选出来的，从一开始就需要市场性质和公司技术的精心结合，研究市场并不一定非要打入，它只是告诉研究者一种打入的可能性。要是市场里没有漏洞或不足，那么任何企业的“市场销售单”会进一步减少，最好的选择是重新进行消费调研。

在一些企业里，选择市场是企业战略的一个方面，因为一个完整的产品创新大纲的首要方面是竞争领域，我们会记起企业竞争领域的几个可能的方面同一般的市场确定的几个方面是

相同的。例如，联合雪茄公司（Consolidated—cigar）尝试为男青年开发一种新型雪茄——这显然是在雪茄市场内依照人口统计划分的市场片。海伦娜·鲁本斯坦瞄准“真正的女人”，这是在化妆品市场内一个根据心理统计划分的市场片。

这些都是在对市场机遇、公司资源和技术等等作了详尽的研究之后而作出的重大战略决策。也许有观察家认为雪茄公司只要对吸雪茄的人调查即可，后来公司发现尚有一个群体还有重大未满足需求。或者你会认为海伦娜·鲁本斯坦接触许多妇女群体，但公司认为在每个群体中有一些妇女更显得是“真正的女人”未满足需要。

大多数“市场选择”决策实际上是战略决策，它反映了某种市场与公司能力的匹配。管理人员们认为企业应该能够在选定的市场内找出合适的新产品概念，这就使得市场划分定位于最终用途、交易状况、技术以及用户群体。竞争领域决策为创造性职能指出了明确的方向，下面讨论的许多特殊的构想形成技术就是要在竞争领域内寻找出新产品机会。

如果企业战略里没有指明这种方向，或者只是泛泛而谈，那么要寻找出能产生各种新产品概念的市场就需要一些技术了。厄本和豪斯就提出了这样一种方法，在这种方法里，市场和新产品识别融合成一系列活动，包括目标市场识别、目标顾客识别和核心效益。它把几项新的、有待发展的技术，如轮廓分析、市场细分设想评估，结合成为一个综合体系。这些管理科学的工具，包括购买过程模型，有着广泛的应用，我们将在以后建议评估中讨论其中的大部分。

罗伯特·克雷恩最近提出了另外一种办法。同厄本和豪斯的方法一样，这也是一种复杂的方法，不过更容易使用。它运用一种绘图技术，描绘了一幅产品相互关系的全景。正如克雷恩所说，“它（方法）不仅指出哪些商标在相互竞争，并且揭示了顾客把它们看成竞争对手的原因。”所有可能的产品分类都显示在图上，任何属于新设想开发规划里的特定产品都用线圈了起来。换句话说，消费者的意愿被用来绘制有时极需要创造性的“市场”定义。

克雷恩的报告讨论了这种方法在甜味点心方面的应用。在他的许多成果里，有一项清楚他说明了为什么用户的意愿在确定工业品和消费品市场方面起决定性的作用。用户消费的是最终的制成品，而不是包装盒，这是确定的市场属性。因此，蛋糕和馅饼不易运输的事实使其要与小甜饼争夺市场。

这种方法包括让消费者在许多不同产品之间做些联系，这些产品的名称写在卡片上。多维排列的方法被用来显示图上信息，而回归分析法用来发现最有意义的产品特征。

只运用老式的市场分析工具，布特维克就找到了同样的工业目标市场，他说市场机会代表着“市场真空，一种低销售压力区，顾客欢迎有更多的供给”。他的方法要求企业首先要确定所有现存的和潜在的市场，并找出以下情况：顾客对交货条

件不满、产量迅速增加、产品定价过高、存在垄断等。

寻求新产品概念并不需要指定市场作为其前提条件，上面两种方法并不全面。企业的经营、战略或行业限制已确定了它开始时的方向。如果这还不够的话，下面要讨论的一些方法将进一步提供帮助。

第二节 激发新产品创造性的方法

我们在前面已经看到，创造性人才直觉的火花将会带来一个新产品设想。不过，这种跳跃性的闪现既少见又非必不可少。利用特殊的设想产生方法来形成概念会更有道理，并且像预计的那样适时产生，来自各个领域的许多有创见的研究人员有针对性地研究设想形成（或解决问题）的方法已有近 50 年时间，在创造性激发方面已形成一大套方法。市场研究，心理学、工程学、教育学和工业设计是这些方法产生的最主要基础，已形成 100 多种方法，有些方法只在名称上有所不同。不过，即使我们把相同重复的去掉，剩余的方法仍是一个长长的单子，因而需要进行分类。

有 5 种不同的设想激发原理派生出了大部分的激发方法，这 5 个原理正好可进行分类。

1. 在审视已有产品过程中可以产生新的观点。这个过程已引发了许多方法来进行。这种相当机械的方法称为属性分析。

2. 另外一种方法是考察组成一种产品的用户的公司或个人。这种将注意力集中在用户需求上的技术称为需求评估。

3. 创造性的一个基本理论是要促使头脑以一种新的独特的方式去看待事物，有一些技术能促使我们在正常看来毫无关系的事物之间发现联系，这些方法归类后以相关分析命名。

4. 有些人认为新产品主要来源于新需求或新情况，所以他们力主以对将来工作和生活环境的预测来激发新产品设想，这种方式称为规划分析。

5. 还有一种理论认为，同一个问题，一个人单独研究无法同一个有机结合的群体的创造性相比。因此，形成了各种各样的群体创造性方法。

不用说，那些以创造性为研究对象的人们自己就很富有创造性，开发了许多不同于以上任何一类的新方法。直些方法归入传统的各种形式的相应部分。

但是，我们不能认为这许多方法是分别独立使用的，或者是每一位研究者都要在这众多方法中找出一个“最好的”。许多人也确实浏览各种方法，想找到以前不熟悉的方法。不过大部分企业使用第二类即需求评估中的一种或多种方法，并常辅以第五类即群体创造力方法中的一种来适应各种不同的情况。规划分析对于长期激励则特别有效。当遇到正常系统碰到意外困难而需要一种完全不同的方法来冲出困境时，属性分析和相关分析就变得非常有用。其它方法在这种紧急情况下也常常使用，其中更为常用的是技术预测的方法。

有一点很遗憾，就是我们还不能确定每种方法适用的确切条件，而这一点正是大家想知道的。经验告诉我们，方法在很大程度上取决于个人，因而要确定适用条件很困难，在相同的条件下，不同的人会采用完全不同的方法，即使任务相同，每个人都会从所有方法中找到他认为合适的方法。他对于最有效

的方法可以作出迅速的判断。在这种情况下，许多方法的发明者认为他们的方法可以作为手段，我们也应该记住这些方法只是用来激发创造性的工具，这是最后提醒大家的（见表 6—2）。

表 6—2 激发创造性的方法的分类

| | |
|-------------|-------------|
| A. 属性分析 | D. 方案分析 |
| 1. 多方面分析 | 1. 美梦 |
| 2. 功能分析 | 2. 来龙去脉 |
| 3. 功效分析 | 3. 趋势预测者 |
| 4. 使用分析 | 4. 趋势区域 |
| 5. 检查表 | 5. 畅销产品 |
| 6. 属性延伸 | 6. 报纸 |
| 7. 模拟产品试验 | 7. 假设方案 |
| 8. 系统分析 | E. 群体创造力 |
| 9. 独特性能 | 1. 头脑风暴法 |
| 10. 分级设计 | 2. 多学科小组法 |
| 11. 缺点 | 3. 集思广益法 |
| 12. 唯一致命的弱点 | 4. 德尔菲法 |
| B. 需求评价 | 5. 思考箱 |
| 1. 组成表 | 6. 集体笔记本法 |
| 2. 问题分析 | F. 其它各种方法 |
| 3. 漏洞分析 | 1. 技术预测法 |
| 4. 市场细分 | 2. 侧向思考 |
| 5. 有关商标的情况 | 3. 创造性刺激 |
| C. 关系分析 | 4. 惯例解释 |
| 1. 二维矩阵法 | 5. 交叉知识领域汇集 |
| 2. 多维矩阵法 | 6. 优胜者 |
| 3. 强制联系法 | 7. 关键词监控 |
| 4. 类推 | 8. 专利研究 |
| 5. 自由遐想 | 9. 竞争分析 |
| | 10. 考虑荒诞的想法 |

第三节 属性分析

属性分析的思想来源于某些人这样的想法：“如果我要从某些方面改变这个产品，从而产生新的或更好的产品，我所能做的就是改变它的许多方面中的一个或多个。因而，我为什么不简单地把这种产品的所有属性罗列出来，同时问问自己，为什么不能改变这些属性呢？”不同类型的属性会导致不同的属性分析方法。

一、多方面分析

多方面分析由内布拉斯加大学教授罗伯特·P·克劳福德（Robert P Crowford）率先倡导，是设想激发方面最早期的方法之一。这种方法罗列出某种产品类型的所有物理属性。因为只是罗列一下，所以这种方法被称作“属性罗列”。它包括一个系列。如制造原料、装配加工方法、零部件、大小、形状等等。创造性就是由这种属性的简单罗列所激发，依靠提出如“为什么要这样呢？”和“如何能把它改变一下呢？”这样的问题来加强。比如一辆自行车，它的每一部分可先罗列出来（轮子、车座、车把等），接着罗列每一部分的属性，如，宽度、硬度、厚度、耐用程度、材料和颜色。单子将变得很长，常常使分析人员对产品的认识大大提高。

多方面分析法被一些企业用来进行每年的产品系列审计。企业以属性表为依据来比较自己和竞争对手的产品，发现的缺陷将成为产品改进的方向，发现的优势将变为扩大销售的潜在机会。工程师们利用多方面分析已有很长时间。他们是为了另一个目的，并有另外不同的名称——价值分析。他们把产品每个属性列出来，不过要问的是：“这个属性是不是能改变一下来减小成本呢？”

通用电气公司称这种方法为“精心归纳法”，这暗示出这种方法有很大的机械性，因为它的本质就是仅仅罗列和观察来使人产生新看法。这种方法最近以逆向工程的形式在计算机芯片制造领域得到广泛应用。作为简化工具，这种方法在帮助发展中国家开发低成本设备上发挥了作用。

二、功能分析

虽然属性分析刚开始时集中在物理特性方面，这个方法的早期使用者发现了新用途。最早超越了物理特性拓展的可能是功能分析，它将产品的功能、性能、作用或使用方法列出来，自行车的骑行、降速、停止、速度、拐弯等等。每项功能列出之后，接着提出与多方面分析中相同的那两个问题。

三、功效分析

在功效分析中，消费者或用户从被研究产品中获得的所有功效都被罗列出来，希望能发现没有意识到的功效或未预计的攻效缺损。例如，自行车可列出的功效包括运输、娱乐、锻炼、刺激性、节省开支、激发活力、独立性、观赏景色等等。功效分析容易与功能分析相混淆，并与下一部分的需求评估方法有

些联系。然而，这个方法是建设性的，它的主要功绩在于研究人员在使用这种方法后能够更多更深地洞察到产品在用户生活中的作用。对于一个已经在对自己顾客的行为有了充分了解基础上建立起自己市场的企业来说，功效分析没多大用处。

四、使用分析

列出顾客使用某种产品的不同方式，有时也很有启发意义。一些企业，比如，3M 公司，花费大量财力去询问消费者使用他们产品新的和不同的方法，许多 3M 公司的现在的产品就是出自这种方法。当约翰逊蜡业公司 (Johnson wax) 发现它的地板蜡被用于汽车上时，公司打入了汽车抛光行业。当然这里的消费者调查工作并不是必须进行的，因为大多数产品制造者只凭经验就能够列出很长的使用情况表。对自行车进行使用分析发现里面包括上学、送货、游戏、带人、比赛、展示、游行等等。每一项用途表明一种拓展产品，甚至是全新产品。

五、检查表

上述各种属性分析方法将让位于多种方法的结合，也许是很自然的事情。这种结合逐步发展成为现在最为广泛应用的一种构思产生方法——检查表。

也许最广泛流传的检查表是由奥斯本 (Osborn) 提出的：

是否能采用它？是否能取代它物？

是否能改进它？是否能放大它？

是否能颠倒它？是否能缩小它？

是否能把它与什么相结合？

是否能以某种方式重组它？

乔治·艾勃拉姆斯 (George Abranls) 宣称依靠设想已获取 100 万美元，主张运用下列原理：

| | |
|------|-------|
| 联想 | 依靠感觉 |
| 缩减 | 象征 |
| 非常之举 | 增加或组合 |
| 其它形式 | 计时或频率 |
| 适应 | 其它用途 |
| 颠倒 | 竞争演示 |

卡格和莫迪克把一般的消费品表格加工成为一张有 58 个问题的加长的表格，使其适用于工业品，其中强调诸如能源形式、材料、易于操作、分开装配和零件替换等诸如此类问题。表 6—3 是这些工业品检查表的简表。

表 6-3 卡格—莫迪克设想激发检查表

| |
|-----------------------------------|
| 我是否已明确了问题？ |
| 我是否考虑过这种材料的物理性能、热性能、电性能和机械性能？ |
| 我是否寻求过电学、电子学、光学、水力学、机械学或磁学解决问题方式？ |
| 我是否注意到了类似问题的相同之处？ |
| 这个功能是否真的必要？ |
| 我能不能建立起一个模型？ |
| 其它哪种能源形式会使产品更好地发挥作用？ |

能否替代标准零部件？
如果工艺顺序变化一下会怎么样？
是否能把它做得更紧凑？
如果对它进行加热、淬火、合铸、熏烤、冷冻、电镀等处理会怎么样？

如果你对于使用检查表这种方法很慎重，应当知道截止到目前，最好的检查表是由马弗因·斯姆尔（Marvin Small）创立的。在那里面有 112 个问题，涉及可选的每一方面，这就使得在分析一般消费品时使用它都会很有成效（见表 6—4）。

从检查表中，人们可以产生许多潜在的新产品设想（多是产品扩展和改进），不过大多数靠这种方法得到的设想没什么用处，却要在选择不同设想上花费大量时间和精力。这种方法经常与其他方法结合起来使用，特别是一些群体创造力方法。

六、属性扩展

属性扩展是多方面分析方法的一种变化形式。在技术领域应用的多方面分析法不需要过多限制，因而采取了属性扩展的形式。这种思想是，任何尺寸、功能，功效或用途等属性随时间的变化曲线可用外推法加以绘制，威尔斯（Wills）给出了属性扩展的一个早期例子。他测算了各种照明工具每瓦产生的流明数（光通量单位，译注），从很低的蜡烛上升到荧光灯和水银灯。在此基础上他就能预计将来可能发生的变化。

表 6-4 斯姆尔的设想激发检查表

| | |
|--------------|--|
| 1. 尺寸能否改变？ | |
| 放大 | 经济型尺寸包装、像片放大、爆米花 |
| 缩小 | 美元、助听器、文摘报、袖珍手电、微缩胶卷 |
| 加长 | 大号香烟、记录本式打字机移动台 |
| 缩短 | 男式短裤、女式短衬裤 |
| 加厚 | 毛毯衬垫、饮料瓶嘴、玻璃砖 |
| 变薄 | 尼龙袜、手表 |
| 加深 | 工作服和军服上的大口袋、槽型蓄电池板 |
| 变浅 | 戏水池、儿童饮用喷泉 |
| 直立型 | 摩天大楼、竖琴 |
| 平放型 | 平房 |
| 倾斜或平行 | 书架、汽车反光镜、镜架 |
| 分层 | 胶合板、储藏架、多层蛋糕 |
| 倒放 | 翻领大衣、不分脚软鞋 |
| 交叉 | 胸罩、剪刀 |
| 集中 | 人工机械手、冰钳 |
| 环形 | 救生圈 |
| 插入 | 药品中用来消除涩味成分的缓冲剂 |
| 描绘 | 座标镗床 |
| 边界 | 图框、办公室里的可动隔板、房间隔板 |
| 2. 数量能否改变？ | |
| 增多 | 加有衬裤的套房、三只长统袜——一只备用 |
| 减少 | 1 盎司装谷物品种 |
| 改变比例 | 室内椅子或盘子、冷热可调水龙头 |
| 分开 | 一盒分装饼干、16 毫米电影胶片当作 8 毫米用喷头 |
| 加入 | 拖车、袜子成双 |
| 加上东西 | 香烟上的过滤嘴 |
| 与其它东西结合 | 水陆两用汽车、可着陆行驶飞机艇外推进器 |
| 完善 | 制冷器加进电冰箱内 |
| 3. 顺序能否改变？ | |
| 排列 | 美国的汽车方向盘在左边，而英国在右边 |
| 顺序 | 后驱动汽车 |
| 开端 | 开香烟盒的红带 |
| 装配或拆卸 | 装配预备件、可拆装船体 |
| 注意 | 克罗格包装——在左角上标名而不是中间、海斯威衬衣广告——一个带眼罩的人 |
| 4. 时间因素能否改变？ | |
| 快速 | 即刻便干的墨水、听写机器、相互通讯系统 耐用轮胎上的高强度纤维、每分钟 |
| 减慢 | $33\frac{1}{3}$ 转的录音机 |

| | |
|------|------------------|
| 加长 | 用于冰激凌上的隔热袋、木材防腐剂 |
| 缩短 | 压力锅、1分钟X射线机 |
| 定时 | 除霜设备、收音机内的时钟 |
| 永久化 | 相片、金属电镀、永久磁铁 |
| 同步化 | 统一假期、集体旅游 |
| 预计 | 保温器、冷冻食品购买计划 |
| 更新 | 自动充电电池、自动上弦手表 |
| 循环 | 指示灯和电器上的开关时钟 |
| 轮流进行 | 凸轮驱动、电流 |

5. 原因或结果能否改变？

| | |
|-----|----------------|
| 激励 | 发电机 |
| 蓄能 | 电磁铁、能量控制 |
| 强化 | 直流—交流变换装置、汽车外壳 |
| 大声 | 音量控制、助听器 |
| 小声 | 隔音装置、橡胶鞋跟 |
| 变化 | 抗凝固化学品、肉类抗硬剂 |
| 破坏 | 树木杀虫、口腔除臭 |
| 影响 | 允许销售有色黄油的规定 |
| 反作用 | 断路器、空调器、过滤器 |

6. 特性能否改变？

| | |
|-----|------------------|
| 强些 | 抗污涂料 |
| 弱些 | 不太甜的百事可乐、儿童用阿司匹林 |
| 可变 | 多年的或混合的威士忌、混合型水泥 |
| 转变 | 转换型飞机（可竖飞或水平飞） |
| 替代 | 低热量沙拉（不用油） |
| 互换 | 可换零件、所有尺寸短袜 |
| 稳定 | 陀螺仪、防水塑料型绷带 |
| 反向 | 双向火车 |
| 弹性 | 泡沫橡胶衬垫、软木地板 |
| 统一性 | 食品、药物、燃料、溶液的标准 |
| 便宜些 | 大公共汽车旅游、纸杯 |
| 贵些 | 硬盒或金属盒香烟、精装书 |
| 加颜色 | 彩电、彩色塑料 |
| 变颜色 | 各种颜色的牙刷把、汽车、灯泡 |

7. 形式能否改变？

| | |
|-----|-------------|
| 活动的 | 可移动楼梯、包装传送带 |
| 静止的 | 空气刹车 |
| 快的 | 绞肉机 |
| 慢的 | 减震装置、沙石公路 |
| 指示的 | 流量表 |

| | |
|-----|--------|
| 偏离的 | 让车场 |
| 吸引的 | 磁性设备 |
| 排斥的 | 充电围栏 |
| 接纳的 | 旋转栅门 |
| 阻止的 | 大门、围墙 |
| 抬高的 | 铲土卡车 |
| 放下的 | 船闸 |
| 旋转的 | 搅拌机、镗床 |
| 摆动的 | 电扇 |
| 搅动的 | 电动剥离器 |

8. 状态或条件能否改变？

| | |
|------|--------------------|
| 热些 | 电热盘、优质煤 |
| 冷些 | 冷冻器、热罐、水冷器 |
| 硬化 | 乳脂香波 |
| 软化 | 土质软化剂、软水剂 |
| 开或关 | 录像设备、电动房门 |
| 制作的 | 装好的家用设备 |
| 可处理的 | 瓶盖 |
| 组合的 | 印刷计数设备、现金出纳机 |
| 分离的 | 多极式拖拉机、立体高速公路 |
| 固化 | 电木和其它塑料 |
| 液化 | 化学植物肥料 |
| 汽化 | 药物蒸馏器 |
| 粉化 | 蛋粉、粉碎树叶用的割草机、垃圾粉碎机 |
| 磨擦 | 雪地轮胎或链条 |
| 润滑 | 自润滑设备 |
| 湿润 | 水闸 |
| 干燥 | 防潮地下室、卷烟 |
| 绝缘 | 纤维玻璃、抗压绝缘鞋 |
| 弹性 | 乳胶、泡泡糖、丝带 |
| 抗性 | 橡胶鞋 |
| 轻型 | 铝制皮箱、自动式电热毯 |
| 重型 | 重型开罐刀 |

9. 用途能否适应新市场的要求？

| | |
|-----|------------|
| 男人 | 科隆化妆品、洗发水 |
| 女人 | 有色过滤嘴香烟 |
| 儿童 | 小型工具、牛仔服 |
| 老人 | 带手杖的椅子 |
| 残疾人 | 椅子升高器 |
| 外国人 | 外文版的《读者文摘》 |

这种方法有时称为“参数分析”，奎恩就使用这种名称。对于自行车，这种方法可用来研究齿轮数目的增加，轮胎的变

小或座子尺寸的减小。

七、模拟产品实验

实际上这是使用一种心理投影的方法，提出让消费者对那些说是新产品，实际上是目前市场上还没认定过的产品进行评价。通常消费者都将会注意到“新”产品的不同之处，而这些不同之处标志着他们的期望或需求。因为人们都有这么一种倾向，把希望现有产品能有的特性寄托在新产品上。

八、系统分析

系统分析是一种研究整个系统目前实际行为的方法。奎恩讲了这样一件事：一个太空系统小组被请来帮助改进铁路。他们发现，如果采用一个由轻型发动机、轻型车厢组成，转弯处采用特殊处理方式等等技术的铁路系统，那么它的运行速度将得到大幅度提高，而乘客没有不适的感觉，奎恩还介绍说，军方也采用了这种系统方法。

在1978年，标准商标公司对包括家用黄油使用在内的食物配制系统作了一个广泛的研究。在这项研究中，公司发现所有的“使用系统”都包含着“将黄油溶解，并在面粉里搅拌”这样的说法。这一步可在工厂中完成，这是通过销售一种称作光滑而方便的杯形酱汁来进行的。凯因讲过一个洗烫衣服的事例，在那里面创造性注意的焦点是各步的顺序。

在这样的发展背景下，系统分析会有其它一些名称就没有什么可以惊讶的了。“弱化联系”是一个，“投入—产出分析”又是一个，而后者深得通用电气公司的青睐。海克把它叫做“方法分析”。还有一个名字叫顺序—属性/修改矩阵法，在这种方法里，系统或操作顺序列在矩阵左边，最上面一行表示的是在一个检查表里常见的那些因素，所以过程中每一步都会进行提问，这也说明了在设想产生中的另一个原则，即用独特的方式把各种方法结合起来，这通常是很有价值的。

九、独特的性能

在技术领域里有一种很少有人知道的有价值的方法，这种方法要求开发者去寻求产品或材料的独特性能，并且要在目前的市场中完成。所有的属性分析方法所产生对产品的新的看法，但寻求独特性能在这项工作中更为迫切。找出一般特性也能产生同样的激励作用，奎恩对此点作过研究。

十、分级设计

图6—1中，产品用途在顶端，材料类型和其它属性呈扇面向外向下扩展，看起来象一个组织设计图表。这种方法使人不得不详尽列出所有不同分支并展示分支之间的关系。原本和豪斯在报告中提出，分支间关系可以是定性描述，但如果一个分支顺序是由各个步骤组成的购买决策过程，分支关系甚至可以量化。

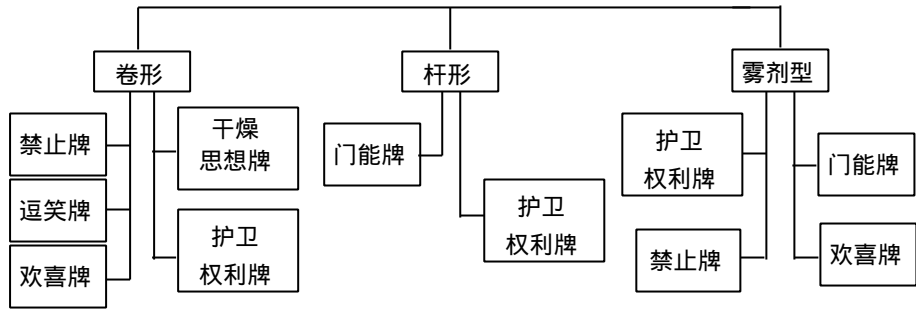
十一、缺点

在明确了一种产品或一条生产线（公司自己的或竞争对手的）的所有缺点后，竞争机会就能找到。这种原始的防范方法

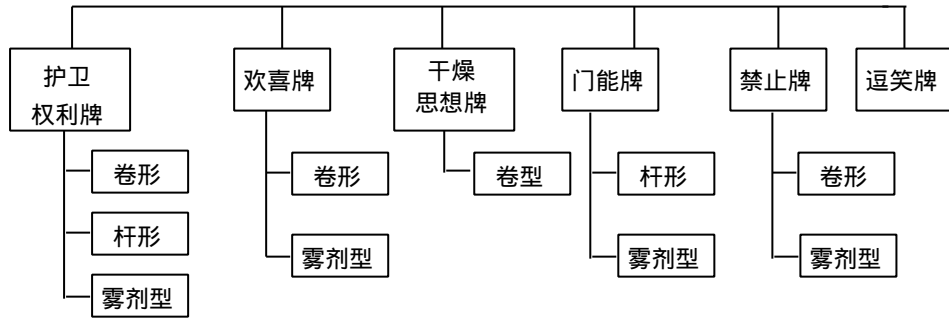
将能进行生产线扩展或派生出其它产品来。这种方法应用到自行车上，我们将会看到一个企业起初的自行车生产线对于那些已经冒出来的追求速度者没有吸引力或者各个车型的风格都基本类似。过时的材料或过时的结构形式用缺点法很易判别出来。表 6—5 是这种方法应用于自动对讲机的情况。

十二、唯一致命的弱点

一些分析家宁愿把缺点减少，除非缺点严重到危及产品或生产线并进而动摇了企业的竞争基础，否则就要删除，直到只剩下一两个。关于这一点，一家企业这样说：我们是否有这么一个缺点，以致于竞争对手利用这个缺点就可以夺取我们一半的市场？一些人士说美国的自行车制造企业没能意识到轻型自行车对自己构成的可怕威胁，因而也就没能认识到自己唯一致命的缺点。早期自行车运动员进行的抵制增加了外国厂商在美国市场上的份额。



(a) 产品地位等级



(b) 商标主要体系

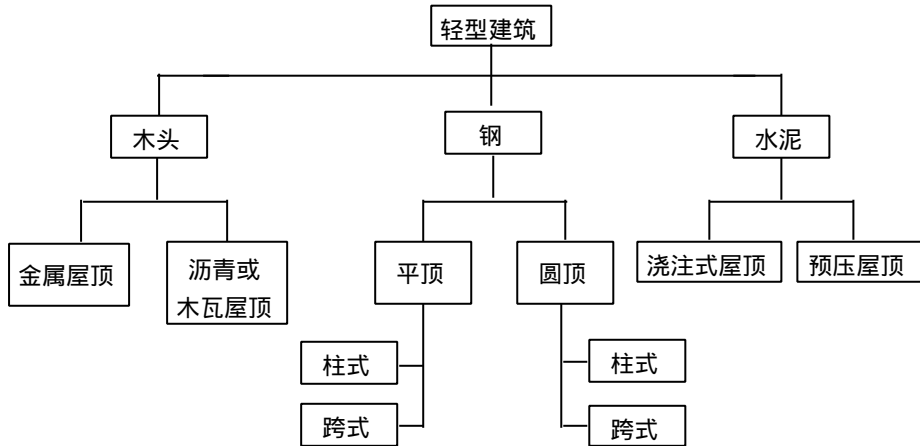


图 6-1 选择除臭剂商标和轻型工业建筑可选方案等级

表 6-5 缺点分析方法在自动对讲机上的

应用

速度慢
必须排队等候
不是随时都在保护区
在建筑内不能全天运行
要求多步过程
在几个方面不可靠
检修期长
费卡
损坏卡
有限几次可以免费使用
经常用时费用大
按钮损坏
指令不清楚
非个性化
放置点太少
只能在当地使用
保护困难

注：这张表显然是很不完善的，也说明了创造性的贫乏。但是只有努力再努力，缺点
法才能有所突破，到达新境界，产生新观点。每个人的观点都是有用的。

第四节 需求评价

在第二章里我们已经提到，许多可能的用户缺乏需求是造成新产品失败的基本原因。因而许多新产品首先把用户需要作为新产品设想的源泉，不过这方面的特殊方法比起其它方面，形成要晚得多，并且大部分市场研究活动也集中在这里。相应地，这方面的术语还没有得到很好的确定，在分类中一些“硬性划分”是不可避免的（见表6—6）。

一、组成表

产品设计者们在设法把某一类产品能够满足的需求全部列出来时发现，这将使他们认识到以前不知道的一些需求。一张包含了产品满足需求所有方式的表格，将使我们看到现有产品的各种变动是如何更有效地满足这些需求的。在这种方法里，我们不需要确定需求是否得到有效满足，那是后面部分要讨论的。

表 6—6 需求评价法

| 组成表（也称为工程学分析） |
|--------------------------------------|
| 全面考察情况 |
| 问题分析（也称问题清单、差异分析、功效缺陷、需求满足和缺陷表） |
| 第一步：确定要研究的类别 |
| 第二步：识别这一类中的主要用户 |
| 第三步，搜集这些用户的问题：直接交谈、集中小组、讨论会、观察、扮演角色。 |
| 第四步，确定这些问题的影响程度和发生频率 |
| 可备选的方法：征求专家意见、新闻媒介、投诉记录 |
| 差距分析 |
| 描述性差距（来自属性分析） |
| 决定性差距（产品使用表、判断决定） |
| 感觉性差距（感觉表、用户感觉） |
| 倾向性差距（上面两表相结合） |
| 市场细分 |
| 逐步细分市场，直到找到了未满足需求为止。 |
| 相关商标情况 |
| 比较商标属性 |
| 商标弹性分析 |

组成表，听起来很机械，实际上也许要比开始想象的复杂得多，因为既有间接满足需求，也有直接满足需求，而需求有物质的、精神的、情绪的、心理的、理性的和非理性的、真实的和想象的、道德的和不道德的、短期的和长期的等等。即使是自行车这类产品，要编一张有 50 到 100 项需求的表也很容易——自豪、冒险、运输、健康、安全、速度等等。除了任何特殊需求也许意味着一种新产品的可能性，这种方法本身还有激发创造性的优点。关键在于统筹兼顾，把创造性推至极点。因

此一些人称这种方法为工程学分析。

二、问题分析

确定用户使用各种各样产品时所遇到的问题是开始进行可能的新产品探索过程中首要的一步。每个行业、企业或著名实业家的历史看起来都经历了一个察觉到了他人未曾感到的问题，从而开创了新产品的关键时期。研究用户的问题已成为新产品设想形成过程中最广泛应用的一种方法。

实际上这种方法应用如此广泛，以至于妨碍了分类。它的许多不同的名称造成了困难。比如，通用电气公司称它为差异分析，一些人称它为功效缺陷或需求满足，有人戏谑地称它在完善一个缺陷表。而且，许多能够实施这种方法的研究技术常将它的基本思想混在一起，而这些研究技术只有在问题分析的基本思想得到解释之后才能得以划分。

问题分析并不仅仅是对用户问题的简单汇集。尽管问题清单这个术语常为这个方法所使用，但写出一个清单仅仅是开始关键则在于分析。

BBD & O 公司，纽约广告公司在转换新产品设想上很有声誉。他们能从用户需求的调查转入到识别实际问题的过程。福奈尔和蒙果援引了同 BBD & O 公司总裁汤姆·迪勒的私人通信：

如果你问人们，他们在新房子里想要些什么，问他们现在住房的情况，你的每张表上将得到完全不同的问题。如果你接着追踪他们以后的行为，很显然你会看到他们的问题清单更象预测单而不是需求单。

这一问题来源于这么一个事实，就是用户总倾向于把他们的需求感受限定在现有产品的小圈子里，因而问题并不是特定产品。因此，如果你问一个人对香波有什么需要，回答大多反映目前对产品功效的改进意见这一类。而如果你问：“你的头发发现在有什么问题？”答案就可能跑到与香波无关的方面上去（比如发型和发色）。产品开发部门就能够通过新的创造建立起新的关系。表 6—7 是一个用于问题分析的例子。

一般步骤：几位研究人员给出了几种问题分析的方法。马库斯和陶博简述了焦点访谈方法的基本内容，迈斯提出了一种很不相同的方法，称为功效结构分析，这种方法与相关分析更为接近些。将在以后讨论。而福奈尔和蒙果的方法则是以后方法的基础，他们称之为作品法，并将其一部分归功于瑞典的一家咨询公司——泰罗·菲耳码公司（Terra Firma）。

表 6—7 问题分析在电话上的应用

电话很难保持清洁
电话太大了
电话线很容易缠绕在一起
黑暗里看不到拨号盘
其它房间的噪声使听话变得很困难
电话类型与房间不协调
电话引线太短

不喜欢回话机中的录音
电话机颜色单一
查到（或记住）电话号码很难
等待占线很不方便
通话时很难走动
电话机太重
电话线容易绊住人
电话簿在其它城市没法用
电话只能在安装的房间里使用
想知道我不在家时谁来过电话
在车库里安装电话不容易
希望能简单地安装第二条电话线
无聊的电话太多
接收器发出的声音使耳朵不舒服
电话机式样跟不上时代要求
电话铃声听起来不愉快
铃声太低（或太小）
电话打断了其它重要的事情
对话（或重要信息）不能记录下来

注：问题分析法得出的表格内容很象由缺点分析方法得到的，不过它更注意使用产

品中出现的问题而不是产品本身。问题也因人而异，侧重于主要用户。

第一步是确定大致的开发产品或活动的范围。如果企业已仔细地在自己的产品创新大纲中确定了竞争领域，那么这一步就算是已经完成了。第二步是要识别出这一范围内的常用客户，部分是因为常用客户对问题常有更透彻的了解，部分也是因为他们代表着大部分市场的潜在销售容量。比如，20%的成年女性就占了日常香波使用量的 70%。第三步是从常用客户那里汇集（用以后讨论的几种方法中的一种）与范围年产品或活动有关的问题表。这是前面提到过的问题清单阶段。第四步是确定：（1）每个问题的严重程度；（2）问题出现率；（3）用户对于目前可行办法的认识。在福奈尔—蒙果法中，这些问题的回答要精确定量以备将来之用，但也可以进行定性分析。

在这点上，问题分析方法在大多数行业的应用将是数据的个人分析，由此来形成新产品设想。马库斯和陶博法在这里结束了，最初的作品法也同样。可福奈尔和蒙果感觉到进一步进行数量分析是可行的，并解释了在对问题表进一步提炼之后，如何运用因素分析的方法来得出特殊的新产品方案。有些人证明在这点上综合方法会起作用，但它真正的价值在于作为评估工具。这种方法是在因素分析的结果上，让人们去判断属性的各种组合。目前由于各种缺点的存在，即使是因素分析方法在问题分析上都应用很少。

福奈尔出过一本用来识别消费者的需求和确定市场定位选

择方案的概念框架的高度理论性的著作，而且这本书中列出的有关产品使用情况表有助于这里讨论的创造性过程。该表如下：

| | |
|---------|--------|
| 目前问题 | 解决问题 |
| 潜在问题 | 防范问题 |
| 正常消耗 | 维持稳定状态 |
| 获利机会 | 开发 |
| 快乐感受机会 | 享受 |
| 与产品有关问题 | 消除矛盾 |
| 满意/受挫 | 状况重组 |

问题分析法的力量来自我们帮助消费者洞察，理解和表述他们问题时的创造性。

下面是宠物产品制造商在使用问题分析方法过程中，发现的宠物所有者提出问题的一张简表。

| | A 问题发生频繁 | B 问题令人烦恼 | C A × B |
|-------|----------|----------|---------|
| 需不停喂食 | 98% | 21% | 0.21 |
| 发现跳蚤 | 78% | 53% | 0.41 |
| 脱毛 | 70% | 46% | 0.32 |
| 吵闹 | 66% | 25% | 0.17 |
| 意外产子 | 3% | 48% | 0.21 |

从这张表我们就很清楚了，宠物生产者为什么如此努力去解决跳蚤问题。这在把握机会时确实是要注意的。

艾伦·费恩科讲述他如何依靠问题分析法发现钉子多方面应用的巨大潜力，从而创办了钉子工厂。同样的过程导致了热/水振动装置脚架固定器的产生。问题分析说明在美国，由于生活方式的变化促使消费者更多地参加需要步行来进行的活动，结果是产生了对步行的狂热。这些发现清楚说明了问题分析对于以前进行的简单提问式调查的作用。那时的的问题是诸如：“现在的小用具里你不喜欢哪些？”这样的问题，这几乎肯定不会有什么创造性产品出现。

约翰逊应用问题分析为邦德—艾德透明商标纸公司发现了一个机会，这是一种在透明的电影胶片上将各种不同皮肤色彩相混合而制成的产品。博格—华纳公司考虑了消费者关心的皮带和扣头在车上乱扔的问题，开发出可回收座带。

问题分析方法在整个框架之内，还有一个问题是用什么方式搜集消费者的问题最好，这方面有许多方法。

第一种是专家意见法，对研究范围内有经验的专家意见进行简单的研究，这些人包括销售人员，零售和批发人员，对行业起支柱作用的专业人员——建筑师、医生、会计、政府部门

职员和贸易组织成员，虽然多是产品型的，但是这些人中的许多人会提出很有价值的意见，而且当然是花费不多且易于得到的意见。

第二种是新闻机构经常很有用的工业研究报告，企业过去对相关题目的研究，政府报告，社会评论家的调查报告，大学里的科学研究等等。许多人对消费者利益很感兴趣，即使他们的看法明显偏激，但他们不断进行的调查将有助于看清问题。

第三种方法是直接对消费者进行询问。不管是消费品还是工业品。目前这方面最流行的是集中小组法，部分是由于这种方法用来进行探索式的和深度挖掘式的讨论很理想，而这种讨论是发现问题所必需的；部分也是因为这种方法执行简单，成本低廉。许多市场研究方面的书对这种方法都有涉及。以下是布兰德—格普巴公司信息服务部副总戴罗纳德·M·胡默将这种方法应用于新产品开发有关问题的论述。

管理案例 运用集中小组法产生新产品设想

布兰德—格普巴公司信息服务部副总裁罗纳德·M·胡默

集中小组法是新产品开发过程的强有力工具，有经验的研究人员在掌握这种方法之后就可以进行新产品机会的发掘。它能够使研究人员对消费者行为有细致入微的了解—态度、感受和使用动机，这反过来就可以指明：“真实的”或“感受到的”未满足的需求。获取这个信息之后，创造性人员就可以拟定出新产品的基本设想，完成一个描述（概念陈述），并再一次运用这种方法，对新产品概念进行测试和提炼。因此，集中小组法为识别潜在的成功的的新产品和发现可能的失败苗头提供了一种成本不高的方法。

不过，这种方法要应用到新产品开发上，需要在研究宗旨上作些调整。一个涉及新产品项目的集中小组的负责人不应该把集中小组看作为传统意义上的调查研究。他不应该指望顾客的回答。他要意识到，顾客没有创造性，因而他不能指望某个人来产生设想。相反，他应该把方法视为激发创造性的途径和手段。

一般调查过程是从题目的深层讨论开始。负责人的任务是聆听和引导讨论围绕问题进行。在这个过程中，产品描述和可能的竞争产品被用来作为激发讨论的动力。小组成员对此作出反应：他们讨论、分析、争吵、赞同。这些反应进一步调动了负责人，使他作出反应。他要考虑为什么人们会这样反应，接着要把这种考虑带进讨论，作为新的动力。通过这个激励—反应过程，形成一个或多个小组内的共识。负责人就可以利用这些共识开发出市场行为的理论—这个理论可用来形成新产品概念。

激励—反应过程在整个早期工作阶段用来提供信息并且时新产品概念进行测试和提炼。不过这个过程也必须小心，要防止把小组成员摆在“专家”的角色上。因为我们中间很少有人水平能称得上是专家，所以由这种假设角色得到的信息往往不准。因而，小组成员能有效充当的角色只有一个——顾客的角色。

要克服这一点，就要求我们把新产品概念包裹在现实的外衣下，要告诉人们产品“存在”，在另外某一城市有售。概念的描述说成是从产品的

介绍广告上抄下来的。这就使消费者有必要的信息，以便作出购买决策，这时成功的概念表述将变为我们与顾客的合作协议。我们将要使产品有一定的包装尺寸、质量或设计，并给它定价。顾客在这场交易中的结果很简单：愿意购买。

听到这些概念性的表述，顾客会指出对这种产品喜欢什么，不喜欢什么，对购买持什么样的态度，购买动机是什么。

一旦我们将新产品概念的表述草拟完毕，就会进行人员的激励。这时，激励—反应过程产生。由顾客反映得到的信息用来对产品描述进行提炼，在成功的小组里，这个过程不断反复进行，常常要经过五到六轮讨论，直到产生了可行的概念。

此时我们就形成了潜在的成功的概念，之所以强调潜在，有两个原因：

1. 我们不清楚描述的产品是否能生产出来。
2. 我们知道如何去销售产品，但我们不知道有多少顾客愿意买这种产品。

集中小组法是概念形成和评估的工具，不能指望它完成整个过程。

对用户进行提问的方法的可行性以及这个方法为人们普遍使用的事实，不应该使我们就去认为它的结果经常是甚至总是成功的。这里面有几个主要困难：第一，消费者（用户）常感觉不到问题在哪里——至少是不能充分表达出来；第二，如果问题已经知道了，并没有什么能保证用户能够和愿意把问题说出来；第三，即使问题已经说出来，还存在一个研究人员能否正确地对待这些意见的问题。由于上述原因，许多产品开发由于被这种方法表面上的简单所迷惑而误入歧途。实际上，许多新的方法为处理这些问题研究了许多具体技术，比如，包括因素分析和综合衡量在内的好几种新方法都不要求用户对研究产品的确切属性进行描述。这一点将在以后的差距分析部分讨论。

集中小组法是一种定性的研究方法。不象传统的调查，这种方法更多的是依靠深入的讨论而不是参加人员的多少。现在一些专家对于定性研究提出疑问，因而就要再付出努力使这种方法更为有效。朱迪思·兰格（Judith langer）认为，他发现了几个在运用集中小组法时必须注意的几个问题：

1. 真正的问题是什么？——就是说，如果这类产品不存在将怎么样？
2. 目前集中小组法的成员对这类产品的态度和处理方法是什么？
3. 集中小组的成员希望的产品属性和功效是什么？
4. 他们的不满意之处，问题和未满足的需求是哪些？
5. 这种产品会使他们的生活方式有什么改变？

兰格认为在进行集中小组法之前，研究者必须对产品的使用情况有充分的了解。

人们希望随着集中小组法的不断普及，对于这种方法的研究也会不断深入。福恩最近发表了他在有关集中小组法在激发思想应用上的研究成果，这一次是有关妇女在军队中的作用这个题目。他发现八人小组将比集中小组研究人员所声称的四人小组更有效率，然而，他的报告也指出，至少对他的这个特殊问题而言，个人比小组产生的想法要多。他还对迄今被认为是最关键的负责人的作用提出质疑。福恩的研究报告，不管是否有别的价值，至少告诉我们对于集中小组法还要进行更多的研究。

第四种方法是用户小组法。由博顿公司 (Borden Company) 主持的消费者小组就是一例。它的成员是好几百位经理、秘书和其他办公室工作人员。尽管用户小组的主要目的是对公司厨房里的新产品进行测试，但小组成员常被提问的却是有关目前正在使用的产品的问题。一个钢铁公司创建了一个由 200 个用户组成的建议团，他们每季度就许多问题交换看法，包括他们对新产品的要求。一个生产办公用品的企业组织了一个由秘书组成的小组，请她们谈谈对新产品的感受和使用中的问题。米德·约翰逊公司 (MeadJohnson & Co.) 主持了一次长时间的讨论会，由医生、医院和中间商参加，进行类似的活动。召开讨论会要比进行单独调查来得容易些，而且与会者要比被调查者更严肃认真。不过，他们也会有不舒服的地方，如参加讨论的疲劳和丧失独立性。对于慎重的问题分析，这显然也不是理想的办法。

第五种方法是用户观察法。它使用了工作简化和方法分析技术。荷尔特 (Holt) 讲过一家公司通过建立特殊的动作研究实验室，并通过医院工作人员在公司研究人员的观察下清扫地板的方法来研究医院地板的维护和清洁问题。有些公司使用模拟厨房，观察人员则在镜后观看；商店内的购买行为也常用观察方法来研究。这个方法最极端的应用也是最有用的应用，是在医院里对外科手术进行拍摄。几乎所有的工业品和服务项目的应用都很容易去观察。这种方法在新产品开发上的最明显缺点是只能辨别问题，因为这种方法排除了用户口头表述他们使用产品中发生问题的可能性。

第六种方法是角色扮演法。这种方法努力消除缺陷并维持实际消费者对产品的使用。尽管在心理学上很久以前就已经使用角色扮演法来提高创造力。可在产生新产品设想上却没有明显的什么明显的作用。也许在产品用户不能表述他们的感受时，这种方法会有价值；或者消费者在情绪上不能或不愿表达他们的感受时这种方法也会变得有用——比如私人卫生领域的产品。英国人称之为戏剧表演或重新构建，挪威人则称之为面对需求。对自行车来说，角色扮演也许需要产品调查者从事夜间骑车，冒险骑车，游行骑车等类似的工作。如果调查者力所能及的话，角色扮演可依靠想象进行。

第七种方法是分析意见记录和保修记录法。这种方法比前

几种都要简单，一些企业的研究报告说明，研究这些不满意的情况可以使企业对消费者的问题有更好的理解。顾客（工业的和家用的）误用或误解产品并错误地把他们理解的产品用途当作自己所实际寻求的，而不是目前产品所能提供的。这样，意见分析实际上是心理投影技术，在问题分析中应用这种技术需要有经验的分析人员。

总之，可以说明问题分析法是目前所有方法中应用最为广泛的，但是许多工业实践还没有充分利用这些方法的潜力。

三、差异分析

在某些情况下，差异分析也会显示出巨大的作用，和问题分析中的方法相似，它研究用户来确定各种产品相互之间的不同感受。利用这些测试，就能确定各种产品间的差异。差异分析和新产品销售阶段的关键问题——产品定位有直接的联系。许多企业倾向于简单地应用这个方法，而另外一些却通过采用很复杂的形式而获得了巨大的成功。因此这里将列举几种等级形式。

四类差异分析过程。

描述性差异（属性分析）；

决定性差异（管理者、使用产品图）；

感觉性差异（用户、使用感受图）；

偏好性差异（用户、使用产品和感受图）。

1. 描述性差异

属性分析的一个目标就是要在一个给定的市场上确定产品间没有意识到或料想到的差异。因而，如果要列出螺丝刀的属性，很明显的是，有小头、长而细的螺丝刀，也有大头、粗而短的螺丝刀。研究人员会很快注意到，没有长而粗却是小头的螺丝刀。对此很好解释：小头的螺丝刀很少需要一个粗柄以通过手腕上施加大的力矩。这样就确定了一个差异，但这种判断没有什么价值。

2. 决定性差异

第二种差异分析方法和上一种极其类似，不同的是：（1）研究的方面在数量上减少并且经过仔细挑选；（2）差异是在图上分析的。产品属性有许多方面，不过这里有两方面是重要的。

产品不同的属性和产品相同的属性。

对用户重要的属性或对用户不重要的属性。

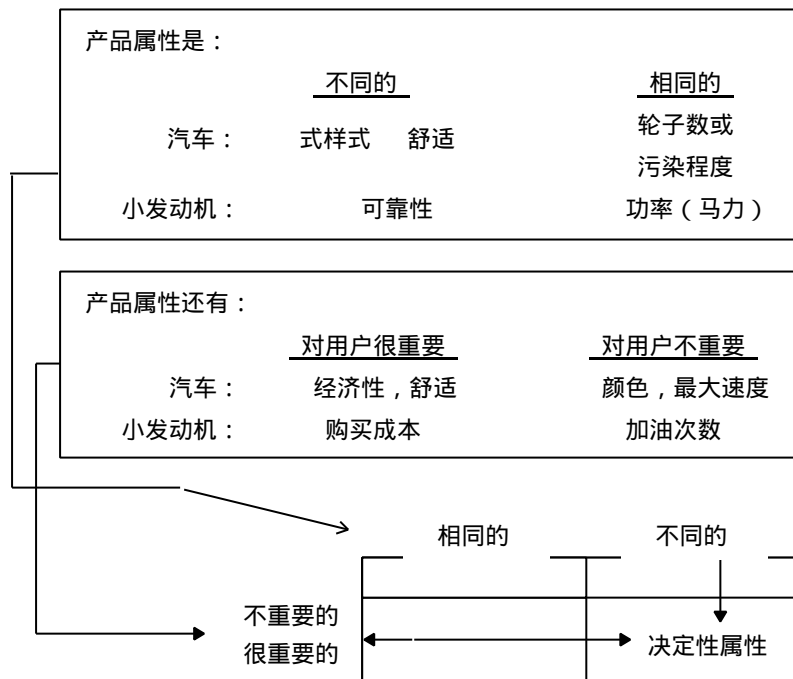


图 6-2 决定性属性的确定

图 6—2 说明了这两方面的例子，并指出了独特而重要的属性，即决定性属性。如果一个负责概念形成的经理确定了市场范围，并列举了在这个范围内大致的产品决定性属性，下一阶段就是用第二种差异分析方法。

在产品图上决定性属性作为坐标刻度。图 6—3 所示为汽车的假设图，其中出现了几个差异。增加第三个属性也是可以的，不过这样以后，这幅图就变得很难辨认，其中许多利用价值也就不存在了。对于同时要研究三种或更多决定性属性的情况，建议使用墨菲矩阵。这种方法将在下面考虑。

图 6—3 决定性差异分析：汽车的产品图

注，价格和每加仑英里数变化非常频繁，所以要定性是不可能的。不过，上述分析说明差异存在的可能性。

3. 感觉性差异

感受性差异分析方法不象前面两种方法是让研究人员对属性进行评分，它要求用户来决定产品属性，包括他们认为给定的产品有什么属性，每个产品大致的级别。集中小组法和个别交谈法都可用来进行这种分析。参加者通常是产品的最终用户，而不是企业的代表或销售商，因为研究的是用户的感受。产品图追求现实，而这种方法无论对或错，寻求的显然是感受。

步骤是首先召开集中小组会，由此得到各类产品的属性。对止痛剂属性可能包括成本、发挥作用速度、整体效力、包装、安全性、抗反胃、医师认识程度等等。这种罗列常常是很长的，

都来自感受，并且涉及到尺寸、功能和用途等属性的各个方面。如不加以简化，它的心理复杂性将会产生问题。为此，一些人找到了一种有用的方法，加以解决。

第二步，长长的属性单不得不减少到可以处理的相应程度。通过：（1）研究者的判断；（2）消费者本身的民意测验；（3）因素分析中的统计技术。一些人喜欢进行深入的统计分析，而因素分析在这上面应用最多。现在大部分感觉图都是利用判断，这种方法显然是足够的。赫斯切尔对这种方法进行了描述，帕斯米尔则提供了最好的处理方法，他不仅从理论上，而且从数量上进行了分析。

这些减少了的属性或因素将会被发给统计上可靠的消费者抽样代表，让他们对目前的产品评分。将这些分数平均化以后就得到绘图数据。这些图可用手或计算机绘制，每次采用两种属性，图的形式与图 6—3 相同。

目前在工业界普遍认为差异分析是一种最先进的方法，同时也是成熟的方法。这种方法将带来高度的创造性，有助于在新产品设计形成过程中很有用的感受图的绘制。

同属性评分来源有关的是一种流行的派生图。它使用多维非公制刻度得到类似数据来取代搜集属性这一步。这种派生图产生的原因是，许多新产品开发人员被限定在他们自己或消费者对产品属性的感受上而认为受到了过分的约束。

我们认为杜邦公司在 60 年代所做的一些研究是这种派生图的初期的例子。杜邦销售一种用于枕头的填充材料，为了促进这种材料对于枕头制造商的销售，公司想找到这种材料的最佳类型和形状。可是它却发现消费者并不能把枕芯的合适属性描述清楚，也说不出他们希望的枕芯属性。如果使用上面差异分析的各种方法，那么得到的只是不可靠的属性表。

为此，公司设计了几种不同型式的枕芯，并一次给消费者三种并提出问题，哪两个最相似？或哪一个最不象其它两个？杜邦公司的研究比这些问题看起来的要复杂得多，但这种方法的本质意义在于公司已能够利用一个特殊的计算机程序把各种相似性转变为一张能说明产品接近性的图表，而不管这种接近性是由哪种产品属性所致。

这种方法和地图绘制有相似之处。如果一个人要用计算机程序绘出美国三个城市的位置，对于每一种情况，计算机能打印出各个城市位置并绘制出正确的地图。南北方向可以是任意的，计算机并不在乎。转动合适的角度，地图中所示的每个城市与其它城市的位置关系都可正确标出。杜邦公司就是以相似的办法绘成了枕芯的感受图，其中的位置只是由研究中所得到的相似数据来确定。

我们能很轻松地想象出诸如止痛剂，汽车等的这种图形。工业企业采用这种方法，服务企业、非盈利性组织、甚至企业管理学校也采用这种方法。图 6—4 所示的是一张通过询问用户不同种奶酪如何相似，如何不同而画成的欧洲奶酪图，读者可

以想象各种不同的方面是什么。图 6—5 所示的为研究小组提供的多维情况，不过这种方法如果不是从位置和已知属性的相互关系中推断出来，是不会划出坐标的。

4. 偏好性差异

差异分析中的另外一种先进方法是征求偏好，上面讲过的差异分析都没有考虑偏好，主要考虑到属性不相互结合预示着可能的机会——差异。但我们也可以问问用户想什么或喜欢什么。偏好性数据是从消费者那里搜集的，通过请他们对现有产品进行排序或请他们对那些在图中看来对市场起作用的属性或因素排队，因而偏好性数据就与感受图中产品属性空间中的产品距离相互联系起来。以这种方式得到的联系将作为估计消费者对已有的产品建议会作何反应的基础，也将作为揭示尚未发现的产品可能性的模型。

偏好同属性分析相结合似乎要比实际上复杂一些。例如，我们发现消费者将会非常喜欢一种能使用很长时间，易于安装并相对便宜的蓄电池，但这蓄电池还要没污染、易维修，技术不能太复杂。把这些偏好标入图中，并移至当前产品的位置，一个新产品概念就能够形成（如消费者感受的那样）。通过它们的属性，图上出现的差异将会很容易辨别出来，各种差异概念的价值可以通过把它们与相应的偏好联系起来去决定。

虽然这可由图上来完成，不过最好的办法是利用简单的数学方程和计算机。通过这种方法，几百种可能的属性结合情况也可以很快得到审视。如果发现了一个可能的偏好，可通过将属性在各个方向上推进，以观察整个偏好价值会以什么样的方式发生变化。一些研究人员甚至利用这些计算结果来预计市场份额。

对差异分析的评价。关于感觉图和偏好图的绘制方法的优劣存在有很多争论。金先生花费了大量时间分析了各种各样的方法，并对差异分析法提出了下列批评：

1. 输入数据全部来自对于有关不同商标产品有何不同这样问题的回答，细微差异和隐蔽之处必然会被忽视。

2. 所有商标只是由有限的属性所组成，这样，整体情况、相互关系和协调作用就不会得到重视，而这是创造性过程中概念飞跃所必需的。比如在 19 世纪早期，差异分析也许会带来快马的喂养和大轮子马车的设想，却不可能提出制造汽车的建议。

3. 对于商标属性的分析及制图必然是对数据进行搜集和分析时的工作，而在各种先进方法已得到广泛采用的包装消费品市场上变化是很快的，两者之间必有一定的滞差。

4. 高级数学方法在这里遇到了和市场研究其它方面相同的困难，即由那些习惯于定性分析的人来接受计算结果，幸好图形本身的物理意义对这一困难的解决提供了帮助。

需要补充的是，由于相似数据的使用，因素分析法的局限性就不那么明显了。不过在相似图上定义属性方位的困难却抵消了这一点，而且，差异分析早期形式的整体简化性，由于这种方法趋于解决没有人需要的产品（比如鱼味的狗食）和明显不可能获得的产品的倾向而受到削弱。

差异分析的许多形式在工业中得到了广泛应用。即使是对比较高级的方法，那些有一定的内部技术力量、时间和财力的企业也将会采用。大多数企业都更倾向于用简单的方法。

四、市场细分化

另一种需求评价方法是市场细分化。这种方法包括任何类型的细分，不过最有效的是多维细分化。它不断地细分市场，直到发现了某些群体的未满足需求为止。因而研究条形肥皂市场可先从年龄开始，然后再考虑性别，接着是加上要清洗的对象，然后是种族因素，诸如此类等等。当要对纽约市的老龄犹太妇女进行分析的时候，也许会发现未满足的需求。由于分析常常进入死胡同，所以这种方法是很费时的。

五、相关品牌的总体轮廓

在70年代后期，市场中兴起了一股争夺商标权的强劲的趋势，这种把商标特许权的扩展列入产品创新大纲中的战略也成为相关品牌轮廓描述的起点。这是由迪姆伯特和吉布森（Dimbert 图6—6 相关品牌总体轮廓分析 and Gibson）开发的一种设想形成的新方法。图6—6是两人对这一过程解释时的两个例子，论证了消费调查是如何产生了有关一系列商标的信息：“不仅仅是消费者对商标的印象怎样，而且是这个商标在其它许多方面同其它有名商标之间的联系——一个相关品牌的总体轮廓。”作者还接着说，尽管这听起来很象是差异分析，但仅仅是相似。一个商标的弹性（延伸到其它产品类而仍保持消费者特许权的能力）是通过一种称作“商标弹性分析”的方法来检测的。接下来就要开发这些商标延伸的产品类别来填补未满足的消费者需求或产品差异。而为了满足这种需要，就会开发出新产品概念。

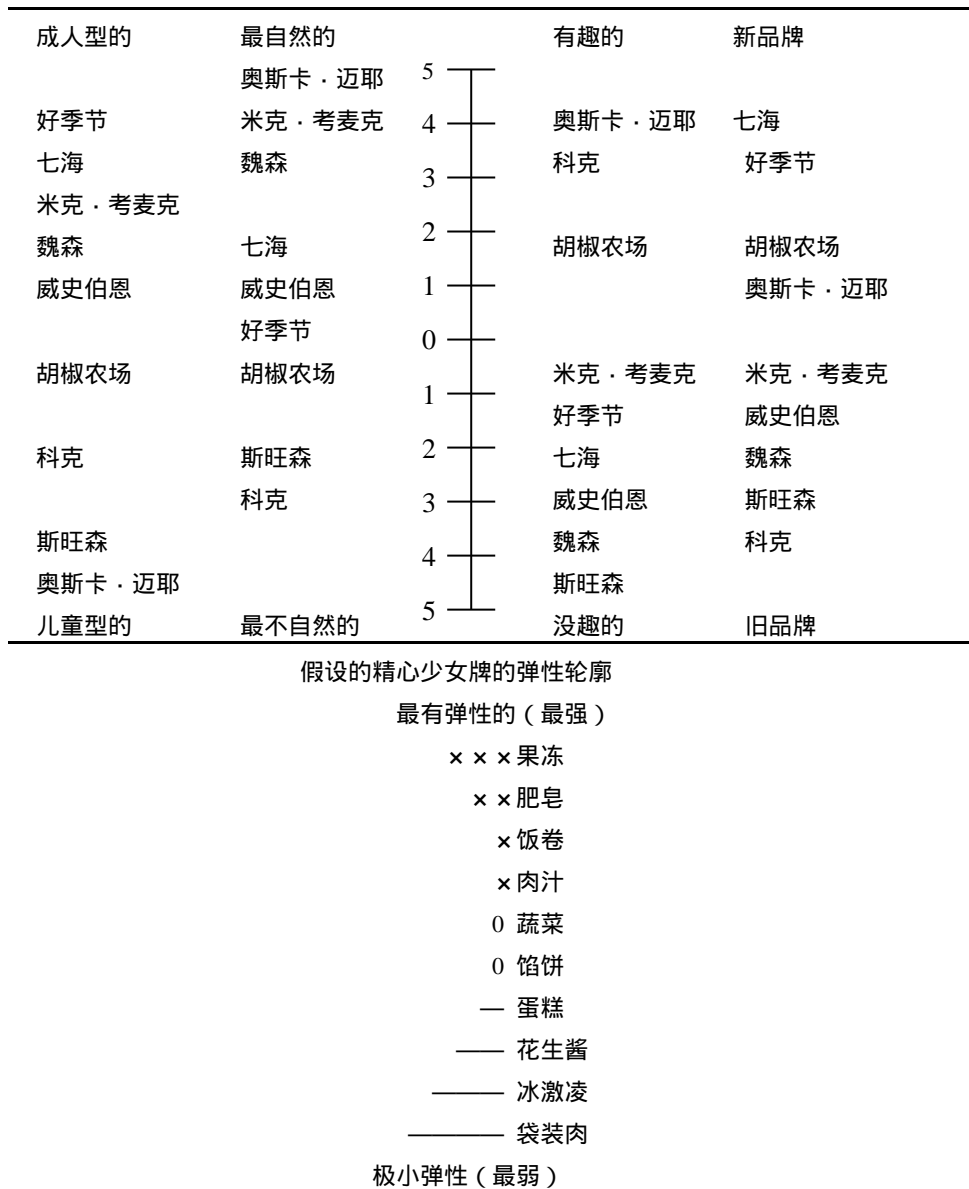


图 6-6 相关品牌总体轮廓分析

图 6—6 的上半部分列举的是迪姆伯特和吉布森为一家调味品公司进行研究而开发出来的一个系列。这个系列说明，一种商标越接近属性表的两端，其向另一个产品类别转移的弹性就越小，除非属性也适合新产品类别。这种情况也是弹性最大的情况。例如，好季节对于成人型产品是一个好商标，而对于儿童型产品却不是。相反胡椒农场商标横穿了表的中部，它是一种相当中性的商标——说明如果这个商标有很大的知名度和整体质量形象，那么它是具有很大弹性的。图 6—5 的下半部分列举的是一种商标——精心少女牌同各种可选择的“延伸”类别相比较的弹性。这样我们也许会想到会有精心少女牌果冻或肥皂，而不是袋装肉和冰激凌。

第七章 新产品构思的收集和处理

第一节 新产品构思的来源

为了帮助富有创造力的人员提高或者发挥其创造性，在第六章，介绍了许多已经被开发出来的方法。来自这三个部门：技术部门（研究与开发部门）、市场营销部门和新产品部门（有许多不同的名称）之中的富有创造力的人员，是新产品构思的主要来源。

但是除此之外，新产品构思还可以有其它的来源，而且大多数新产品经理都十分注重对这些来源的培养。一些新产品构思的来源是某个行业所特有的（比如，医师是制药企业新产品构思的来源），而巨在该行业是众所周知的，在这里就不把它们逐项列出了。然而，对于在潜在的品质、成本和使用的难易程度上变化幅度很大的、更一般性的来源，应当给予足够的重视。新产品构思来源的研究结果见表 7—1。

表 7-1 新产品构思的来源

| | 工 业 品 | 消 费 品 |
|-------------|-------|-------|
| 供应商 | 13 | 4 |
| 公司内部研究与开发部门 | 24% | 14% |
| 公司内部其它部门 | 36 | 32 |
| 用户 | 26 | 30 |
| 对竞争对手产品的分析 | 27 | 38 |
| 公开发行出版物上的信息 | 8 | 11 |

结论：工业品生产公司更多地依靠公司内部的和上游的来源，而消费品生产公司则更多地依靠公司下游的来源。

一、雇员

除了市场营销部门。研究与开发部门以及新产品部门之外，通常还有许多雇员出于一些特殊的考虑，为新产品概念的来源提供帮助。显而易见，推销人员就是这样一个群体，此外还有制造部门、顾客服务部门、包装部门的人员，而且就一般的消费品来说，任何使用该产品的雇员都在此列。必须告知这些人员，我们需要他们的新产品构思，而且还应当经常性地使用特定的策略，以便收集那些构思。

雇员建议制度有时可以带来一些新产品构思，可是并不值得信赖，而且专门的构思竞赛的记录，也同样令人失望。《幸福》杂志曾经报道丰田汽车公司的构思奥运会，它从 1976 年开始每年举办一次，在 1980 年共有 1300 名雇员发明家参加了竞赛。丰田汽车公司对所提出的构思质量，没有加以评论。

最有启发的建议通常来自于同顾客打交道，解决顾客实际问题的雇员。麦克格瑞在 1972 年提到过，一位钻头制造商的服

务部门发现，许多钻头之所以被烧坏，是因为顾客们把它当作电动的螺丝起子使用，于是在钻头上附加了一个扳手装置，就创造出一种新产品。推销人员都知道，丧失大量订单的原因，总是由于公司的产品不能满足消费者的需求。意见投诉处理部门也十分了解消费者对产品的使用情况，而制造和工程技术人员通常是业余的发明家，可以鼓励他们提出其构思，但在处理这些构思时，又需要特别的注意，他们需要有法律部门的关照和有关政策的明确声明。

具有显赫的新产品开发记录的丹—布莱斯特公司在最近公布，该公司大多数的新产品构思来自于现场人员。公司的正式雇员只要提出一项有用的构思，就可以获得 5000 美元的奖金。还有一些公司安排一名“构思工兵”，由其负责在其他雇员中间进行侦察，鼓励他们并收集新产品的构思。

二、顾客

新产品构思最丰富的来源，除了三个公司内部的部门之外，就是公司的产品或服务的顾客或使用者的，虽然由此产生的构思通常只是关于产品改进或相关产品系列扩展的方面。这些建议极少能够提出完整的产品概念，通常只包含产品概念的三个主要方面（需求、形式、技术）之一。

消费者给通用食品公司出了个主意，让其使用更紧密的麦片粥盒，以便更好地适合橱柜。克姆博里—克拉克公司结合公开讨论小组和焦点访谈小组的建议，开发男用面巾。美国家用食品公司接受了来自于消费者关于制造冰冻小牛肉干酪的提议。许多工业品生产公司也都制定了与公司的下游加强合作的策略，以寻求更系统地介入使用者群体，因为这些群体已经成为新产品构思的丰富的来源。

依瑞克·温·西贝尔花费了数年时间，对电子产品的用户作为新产品构思来源的特殊作用，进行了研究。他的结论令人相当惊奇：在几个行业中的绝大部分新产品，是由用户发明的。因为有些高度专业化的用户对产品有很深刻的了解，而且一些用户又有对设计缺陷进行弥补的自发倾向，所以某些新产品人员已经把发展新产品概念的任务，授权给用户，与此类似、大多数汽车零部件的制造商也指望他们产品的大买主来开发新产品。尤戴尔也举了一个公司从顾客那里收集了 2800 项建议的例子，但所有这些都具任何利用价值的反面事例。

有许多方法可以用来收集消费者的构思，但是最常见的是用户调查、连续的公开讨论小组、特定的焦点访谈小组和信函征询。一些公司，比如大型食品公司和化妆品制造商，通过信函征询收到了许许多多的建议，以致于最后他们只好采用了连信都不拆的措施，或者即便看了内容，也概不采纳。而工业品生产公司通常要更为主动，由推销人员或技术人员来进行个人的接触。实际上，阿尔科公司就在《华尔街杂志》上刊登整版广告，再现由公众提出的良好建议，并鼓励有更多的新产品构思出现。

三、中间商

不同行业的经纪人、制造商的推销员、该行业的分销商、大批发商以及大零售商可能对公司都有利用的价值。事实上，一些大商人有他们自己的新产品开发部门，而且邀请各制造商对其进行投标。许多熟练的工业品代理商还担任他们的顾客的特别顾问，而在玩具行业里，销售代理商不仅可以提出建议，而且如果制造商需要的话，他们实际上能够承担起新产品开发的职能。

一位化学品分销商建议选用低成本的聚乙烯袋作为钢制滚筒的衬垫，以避免腐蚀；而另外一名模具制造商从一名分销商处听说了一个新竞争项目，和有关对新产品的改进意见，这些建议都被采纳了，并取得了成功。

四、供应商/卖主

大多数家庭塑料制品制造厂是小型的，并且希望能听取大塑料公司的意见，而实际上，所有的钢、铝、化学品、铸铁、纸以及玻璃的生产者，都有技术性的顾客服务部门，它的职能之一就是向顾客提出使用该公司生产的基本的材料来生产新产品的建议。杜邦公司帮助枕头制造商的例子，先前曾作为利用技术解决顾客问题的典型进行过讨论，而且任何可以依靠技术能力提供服务的供应商，都将被顾客看成为一个新产品构思的来源。

五、竞争对手

竞争对手的活动是新产品构思创造者十分关心的；而竞争对手的新产品可能成为本公司跳蛙式或附加型新产品的间接来源。但也有少数例外，例如政府委托的、具有交叉许可的构思，此时竞争对手就不是新产品构思的来源。如果公司的战略是抢先把新产品投放一个特定的细分市场（比如较小城市的各银行），那么就可以把他们的有创新性的竞争对手作为来源，但是这只有在各细分市场彼此孤立的条件下，才是有效的，无论如何，研究有竞争性的产品不失为一个好主意，列夫在 1978 年提出了一种具有五个步骤的方法（见表 7—2）。

表 7-2 竞争性产品分析的拆解法

| | |
|-----|---|
| 第一步 | 购买存在竞争性的产品 要最新的 |
| 第二步 | 逐一地拆解产品，每一个螺帽、每一个螺钉、每一个接合部，得到基本的部件。 |
| 第三步 | 反向设计产品。在拆解产品的时候，要绘出图纸、列出零件清单，以及研究制造方法。 |
| 第四步 | 建立成本。利用能够获得的人工成本、原材料成本和间接费用，精确地估算竞争对手为制造该产品总共花费的资金。 |
| 第五步 | 确定规模经济。在已知和预测生产过程，并且结合销售价格的条件 下，估算竞争对手的利润。 |

六、发明行业

现在在每个工业化国家中，都有一个以发明家为核心而组成的“行业”，一些发明公司和组织环绕在这些发明家周围，帮助他们利用他们的发明。具有辅助性或支持性的机构包括：风险资本公司、银行、发明家学校、发明家评议会、代理人、小型商务管理部门、商标局和专利局、技术博览会、专利公报。专利展示会、新业务顾问、发明家通讯、专利经纪人和其它发明家援助公司、国家的企业性援助计划、私人投资者、大学的创新中心等等。

值得庆幸的是，这个高度分散的新“行业”正在逐步稳定下来。它应当尽快确定一些占支配地位的组织形式，以便于制造商与其进行交易。当前，发明家和潜在的制造商都对存在于支持性网络中的有关联络、法律、资金方面的问题感到一筹莫展。

国际技术交易博览会是一种正在兴起的形式，它是由德沃克维斯博士及其助手们创立的。一年一度的国际技术交易博览会吸引了数百家公司和大批政府机构前来展示他们希望出售的各种先进技术，德沃克维斯作为其发起人而声名鹊起。博览会实际上是一个技术的超级市场，它本身就是一种正在兴起的、使新发明行业标准化的形式。

对于国际技术交易博览会所提供服务的描述，将会表明这种新服务的广泛性：

我们是一家技术研究机构，世界各地都有我们自己的代表，我们和数千家私人企业、大学、政府机构、以及其它研究与开发组织保持亲密的联系。可以从权威方面直接获得新产品和新工艺，具有申请许可证的授权，以及寻求许可证机会所需的支持性数据和合作保证。所有有关公司的许可证机会（以及支持性数据），都已经电脑化。有兴趣的团体如果想从这些文件中获取其所关心的构思，只需要购买查询的权利就可以了。

其它一些新的组织也综合了发明家一般所必需的财务、法律和管理咨询方面的服务，要么成为实际上接管和进一步开发新产品的风险型公司，要么成为向外延伸到基础牢固的制造商的促进型公司。这些新的组织有许多相近的特质，而且既然存在着“行业”分散的状况，也就会有更多的制造商利用这些机会，使自己从中受益。同时，一些公司建立了他们称之为“发明家联盟系统”，以获得发明在数量和多样化方面的保证。

七、其它

在公司外部众多的新产品构思来源中，还有以下几方面：

1. 咨询顾问

大多数一般的管理咨询公司参与新产品构思工作，而且某些公司对此还相当专业化，例如布页、艾伦和海密尔顿公司。有些管理咨询公司现在完全致力于新产品构思工作，并把产生构思当作他们的服务内容之一。不幸的是，他们在新产品领域受到了十分强烈的非议，经常可以听到“不要在这里搞发明”

的言论。各公司报道了一些十分成功的经验，但也有许多不堪回首的往事。

2. 广告代理

他们是被严重低估了的新产品构思来源。虽然代理—委托人之间关系的性质，造成代理方的作用受到了限制，但是大多数代理方在产生新产品概念方面，是具有创造性的才能和开发产品及市场经验的。一些公司拥有成熟的新产品开发部门，而另一些则通过各种途径把他们的概念引入市场，包括实验室试售评价和地方性首次展示。消费品广告代理比工业品广告代理要做更多的新产品开发工作。由于西海岸广告公司的委托人通常是小公司的人员，因此专门对小型计算机提供广泛的服务。

3. 营销调研公司

在一般情况下，营销调研公司只是在产生构思的过程中充当助手，帮助客户运用需求评估方法。他们难得提供一般性的市场服务，比如提供消费者需求表或业务调查，而且更不会把他们无意中发现了的市场机会提供给代理人。一些较大的营销调研公司还作为管理顾问来提供服务。

4. 已退休的产品开发专家

企业里实际上拥有高品质的新产品开发人员，他们都具有较强的技术能力，通常是从其所在的公司退休的，这些人员往往想去其它公司担任业余顾问。在 1972 年麦克格瑞报道了一家公司，其所有的老资格专家都退休了。这样一来，利益冲突问题就可能产生，一些泄露竞争秘密的道德问题也会出现，但是大多数有关问题都不难解决。

5. 工业设计人员

工业设计公司可以发挥许多作用，一些与新产品无关，然而在许多情况下，他们起到了工作伙伴的作用，共同执行已经作出的新产品决策。但是，越来越多的工业设计公司和工业设计人员，正在促使他们的新产品成果资本化。大学里的工业设计部门也开展独创性的新产品工作，有时是按照政府部门的安排和其它服务性机构的要求进行的。工业设计人员是前面讨论过的美术家和工程师的创造性交汇的典型例子，而且许多工业技术人员都极具创造性。

6. 其他制造商

大多数公司都拥有一些有潜在价值的新产品构思成果，但是因为它们与公司战略发生冲突而并不是公司所需要的，所以其中的大部分通常都是听任其自生自灭。至少有这样一家公司，通用电气公司，在 1960 年制定的一份商业机会计划中提出出售其“剩余”工业技术。有时出售的只是一个构思成果，有时是原型甚至模型、模具，同时提供已完成的产品目录，这取决于通用电气公司是否不再进一步开发该新产品，以及对其构思的开发程度。

7. 大学

教授和学生偶尔也能提供新产品构思，尤其是工程、技术

和商业院校的教授和学生。牙科医生、内科医师和药剂师就是在新产品开发工作中，发挥了较大作用的学术人员的例子。

8. 研究实验室

大多数先进国家目前都拥有至少一个主要的研究实验室，这类实验室按照从制造商那里得到的合同，开展新产品开发工作，而且间或地拿出一些有趣的新产品构思。在俄亥俄州哥伦布城的巴特尔记忆研究所由于把电子照相技术应用于实践，因此获得了数百万美元。其它卓有成就的研究实验室包括伊利诺斯技术研究院、斯坦福德研究院，以及英国的国家工程技术实验室。

9. 政府部门

美国政府的专利局提供一些服务，设法帮助制造商发现有价值的新产品构思。首先，它的官方公报提供每周一次的、在一周内公布的所有新专利清单，并对专利项目进行简要的描述。其次，公报上还指明可以出售或者进行许可交易的专利。在各种各样的报道和服务中，专利局还对哪些政府专利和国外专利是可以使用的进行说明。

有时其它政府部门也能提供帮助。比如，军方后勤部门有产品的需求表，列出了他们希望采购的物品；专业部门，例如农业部，会在新产品构思方面向制造商提供帮助；各个州的州政府也有许多不同的精心设计的计划，对现有企业和潜在企业加以援助。

现今企业的规章制度能对新产品开发起促进作用，立法者对有兴趣解决不安全的产品和不安全的工作条件之类问题的公司将提供越来越多的帮助。比如，职业安全和健康条例刺激了一些公司开发专门的急救药箱。

10. 各类出版物

毫无疑问，数百种技术和学术性杂志、贸易杂志、时事通讯、专题论文，等等，都常常是新产品构思的来源。大多数新产品构思都是对其它公司的新产品活动、看似与产品无关的技术进步、以及购买者态度变化进行报道的间接成果。而一些出版物是新产品构思更直接的来源。

第二节 外来构思的处理

从公司外部来源获得的新产品构思，有时得到专利权的保护（在一定程度上，任何专利权都可以提供保护），但是如果它们没有得到保护，那么大多数的管理部门为了把法律风险降到最低，需要一种处理这些构思的组织制度。一种理想的构思成果处理制度的规范已为人所共知，但是最近收集的证据暗示，许多公司或者对此不加注意，或者根本没有采用这样一种制度。

在 1975 年，克罗福特报道了一项把 35 个新产品构思成果提供给 166 家制造商的研究报告。表 7—3 表明了研究的全部结果，而主要特点在于只有 32.5% 的构思成果处理方式，经过法律权威人士的考察认为是健全的；另外 67.5% 的处理方式，会给公司带来不必要的风险。为了全面地理解这一问题，我们再来看一下处理外来构思成果的有关法律要求。

表 7-3 美国公司处理公司外部人员提出的新产品构思的方法

| | 食品 | 家庭用品 | 服装 | 个人用品 | 其它 | 总计 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 合法健全的方式 | | | | | | |
| 弃权声明书 | 7.0% | 22.2% | 21.4% | 16.7% | 22.5% | 17.5% |
| 专利独占 | 4.7 | 0 | 0 | 14.1 | 2.5 | 2.4 |
| 拒绝外部提议 | <u>27.9</u> | <u>0</u> | <u>0</u> | <u>25.0</u> | <u>7.5</u> | <u>12.6</u> |
| 总计 | 39.6 | 22.2 | 21.4 | 55.8 | 32.5 | 32.5 |
| 危险的方式 | | | | | | |
| 不作答复 | 25.6 | 42.2 | 35.7 | 25.0 | 15.0 | 28.3 |
| 进行评价 | <u>34.9</u> | <u>35.6</u> | <u>42.9</u> | <u>29.2</u> | <u>52.5</u> | <u>39.2</u> |
| 不佳 | 9.3 | 17.9 | 28.7 | 4.2 | 10.0 | 12.7 |
| 市场上已有 | 9.3 | 4.4 | 7.1 | 12.5 | 25.0 | 12.0 |
| 我们已获知 | 14.0 | 4.4 | 0 | 8.4 | 10.0 | 8.5 |
| 不在我们领域 | <u>2.3</u> | <u>8.9</u> | <u>7.1</u> | <u>4.1</u> | <u>7.5</u> | <u>6.0</u> |
| | 60.5% | 77.8% | 78.6% | 54.2% | 67.5% | 67.5% |
| 公司数 | 43 | 45 | 14 | 24 | 40 | 166 |

注：食品：面包、三明治、糖果、蔬菜、饼干、酒、饮料、宠物食品。

家庭用品：工具、器具、地毯、电视机、空气清新机、烤箱盘、饭煲、杀虫剂、音响系统、服装、衬衫、礼服、鞋。

个人用品：护发素、剃须膏、洗发精、宝石、香烟。

其它：照片、体育用品、银行、汽车零件、发动机添加剂、办公用品、自动贩卖机、笔。

一. 法律背景

由公司外部人员提呈的新产品构思所引起的法律问题，发生在涉及商业秘密的法律本身。首先，一项商业秘密“可能是一家企业所利用的任何公式、模型、图样或信息的编辑物，它能够给该企业一个机会，使其比不知道，或没有使用它的竞争

对手获得更多的优势。它可以是一种化合物的分子式、一种制造或处理的方法、一种防腐材料、一种机械或其它装置的模型、或者一份顾客的目录。”所有这些是否算真正的商业秘密，是由法院来决定的，而他们遵循的指导思想看起来极为公平合理。因此，如果他或她的构思成果具有经济价值，是上面所列的项目之一，满足了商业秘密的各项条件，法院就确定其拥有该项商业秘密。

如果个人申请并取得一项新产品构思的专利，那么就可以省去许多麻烦，而且一些公司为解决法律问题，只是简单地拒绝考虑任何外来构思，直至其取得专利。但是，构思也许并不符合专利的技术要求，或者申请人可能没有耐心等待专利申请的批准。当被提交的是一个未获得专利的新产品提议时，接受它的企业就需要把它看成是商业秘密：发明者的构思与新产品有关；构思可能有价值，它估计还不为人所知，它不是无条件提供的，即便在意向书中没有任何说明。

如果该公司不采用这项构思，或者采取近似的处理方式，那么就不存在问题了。法律对谁拥有商业秘密本身并不关心，而是注意商业秘密的拥有人是否从这项成果上谋取利益，以及该商业秘密是如何取得的。此外，还存在构思是否真正是新的这一问题——对企业来说是新的，还是对市场来说是新的。如果一些产品刚好类似于已在市场上销售的产品，那么也不存在问题，但是新产品构思很难与现有的产品接近到那种程度，因此在今后即便是较少的产品变化，也可以发现外来提议的痕迹。

如果公司证实在提议的基础上，已经对产品有了实质上的任何创造性的研究，那么它就再次需要保护，而且可以用非正式的方式来处理该项构思成果。但是，这种保护要视外来建议的新颖性程度，以及预先考虑过的证据的质量。

不幸的是，所有这些条件都易受法官从包括公司各种动机在内几方面判断的影响。为了作出这些判断，法官在非法窃取构思成果的基础上，建立了一种行为模式，然后把这种模式与企业的实际行为相比较。如果二者相符，那么就有发生不正当行为的倾向。

在这一点上需要澄清的是，对于确定公司在处理主动提供的外来构思方面的政策，应当是什么样的问题还存在争论。对此的解释可以从一个典型事例中得出，这就是1936年在美国巡回法庭对涉及肯普制造公司的一项裁决。在收到外部提议人的一项新产品构思之际，该公司寻找到更多的信息，而最终没有接受这一构思。

当公司在这之后出售新产品构思时，提议人提请诉讼，公司则为自己辩护，并且提供了一些（不完全可信）证据，说明它在收到外来建议之前，已经对同样的构思进行了数年的工作。

即便这样，大多数法官认为，提议人在被拒绝的同时，并

未被告知此事，这一问题十分重要。对此有异议的法官（三人裁决小组的成员）表示不平说：“严谨的公司不会选择把它自己正在做什么泄露给外人这一事实，应当成为违法定论的无关紧要的证据。”但是这一事实经常被采用，而争论就在于违法公司所做过的也正是肯普公司做过的。如果先前的知识真正是加以拒绝的基础，那么肯普公司为什么不这样说明呢？如果不是如此，那又是什么？目的在于非法地使用该提议吗？意味深长的是，下面推荐的弃权声明书形式经常包括一项该企业不需要对其作出的任何决策加以解释的声明。

争论很明确：当公司拒绝某项提议，或者在这之后又采用了该项提议的时候，其动机是什么？法官们已经发现了十分有用的方法，以解决保守秘密、构思价值、提议性质、先前知识、以及构思成果使用这些问题，只要采取的行动是明确的，证据是清楚的。如果它们不是这样，那么法官就尝试检查动机问题。

二、推荐的程序

公司的法律部门认识到所有这些问题，已经制定或采用了一种特殊的程序，以便任何公司雇员在收到来自外部人员（非雇员）的新产品提议时，可以遵照这一程序。这些步骤在适应私人企业和个人时，要进行一些修正，主要有：

1. 如果是口头提议，那么要让提议人把它写成书面材料。

2. 不论任何人收到产品构思成果，都应把它（包括任何附属文件，如草图）直接送至法律部门。提议不要进行阅读和作出任何方式的评价。如果信封上已表明信内含有一项提议（例如，假设信件标明是写给新产品部门的），那么除非该信送到了法律部门，否则不许拆开。如果拆信人没有得到预先通知，那么他或她一旦发现信中包含一项提议时，就应当停止继续阅读。

3. 在法律部门，附有构思的信件要进行编号或给予一些其它类型的标记，同时给提议人发出正式信函，表达公司的谢意，并表明公司考虑外来提议的条件，还要有一份需要提议人签名并返回的弃权声明书。弃权声明书规定，公司除了在弃权声明书中声明的内容之外，对提议没有任何义务。一些弃权声明书甚至规定，公司可以使用该构思，而且只付给它认为是合理的价格。

4. 如果提议人返回了弃权声明书，那么就on应该把原来的提议从限定的存放地点（保险柜或安全上锁的文件箱）取出，送到适当的部门（工程部门、营销部门、研究与开发部门）加以评价。以后会发生什么就要看对新产品构思价值的理解了。

5. 在此过程中。

（1）构思如果是山授权部门以外的任何人接受的，则不予承认。

（2）除非弃权声明书已经被签署，否则任何人不得对提议人询问更多的信息。（是否需要更多的信息，除非有理解提议的人阅读过它，而这种情况不应当是已经发生过的。）

（3）即使收到提议的雇员认为其显然没有新颖性，或者其

完全缺乏价值，也应当把该提议按所规定的方式进行处理。

由此可以看出这一程序是如何处理法律问题的。首先，公司欣然承认该构思是一项商业秘密，而且可能具有某种价值。在公司获得弃权声明书后，它就可以声言该构思不是新的（秘密），因为提议人已经同意它有这种权力。其次，这一程序明确地抢先阻止任何不了解法律常识的雇员，偶然地冒然使用该构思。如果不公开外来人员的构思，就不允许有人予以使用。第三，这一程序提供了能够对该构思作出公正和完全评价的绝对安全的条件。不需要采取仓促的步骤，或者进行任何秘密活动，而且反之可以使公司自由地行动，并能够给任何法官一个对本公司认为恰当的程序的确切说明。

当然，这一程序不能够完全防止欺诈，因为总有人仍然会欺骗提议人，但是要想既欺骗提议人又欺骗法律部门，就会成为一件很困难的事了。

三、可接受的备选方案

对于弃权声明书制度来说，有两种可以接受的备选方案，如果公司希望避免由其所带来的复杂性和高成本的话。

1. 拒绝所有外来构思

许多公司是数千种构思提供的目标，它们就可以采取这一政策。通用食品公司和通用面粉公司每年都收到这样的构思大约 100000 个，对它们来说弃权声明书制度是十分不符合实际需要的。当然，当公司认为所提供的看起来是一个好构思的时候，有时也不必强制实行这一政策。

2. 只评价获得了专利的构思

这种方法也十分安全，但是它显然会导致公司丧失那些未获专利的有益的构思。

这两种备选方案都迫使公司在处理构思时多加几分小心，以防止出自善意的、或者未被通知的雇员去考虑甚至使用一项偶然获得的外来构思。比如，公司对提议人作出的回复应当迅速，否则就有可能被怀疑在这段时间内对构思进行了评价。

四、弃权声明书

表 7—4 表示的弃权声明书，是 AMF 公司所使用的，也是可以获得的较好弃权声明书的代表。它并没有泄露秘密；它不要求公司承担任何义务；它允许公司不履行来自专利以外的任何责任；它声明提交的构思并不是公司所要求的；它同意未获专利的任何利益，完全由公司加以考虑。按通俗话说，公司告之：“如果你希望的话，我们可以看看它，但是这一构思不是秘密，而且除非我们说它有价值，否则就一钱不值”。

表 7-4 AMF 公司采用的弃权声明

书

关于向 AMF 公司及其下属于公司提交构思的几点说明

为避免将来在你的构思和那些 AMF 公司及其下属于子公司已经从其自身雇员及他人的努力中获得的构思之间可能会出现纠纷, 以及为防止对你的权利和 AMF 公司及其下属于子公司的义务产生任何误解, 你的提议只有在下列条件下才能予以考虑:

1. AMF 公司及其下属于公司并未征请提议, 而且发出这张表格也不构成一项透露构思的邀请。

2. 没有任何提议会校考虑, 除非它是以书面形式提交的。提交的材料将不被返回, 所以请留下一份副本。

3. AMF 公司及其下属于子公司将不会接受通过私下的关系的提议、或者要求作出严守构思秘密的提议, 以及有 AMF 公司或者任何下属于子公司在了解构思前必须同意报酬条件的提议。

4. 已获专利、或者已提出专利申请的构思, 将只在提交人仅享有专利法所授予的权利的基础上加以考虑。(对于可获取专利的构思, 建议提交人在提交构思前先申请专利。)

5. 在构思未获专利, 也未申请专利的条件下, 使用该构思的报酬(如果有的话), 将完全由 AMF 公司或其下属于子公司加以考虑。

6. AMF 公司或其下属于子公司都没有义务说明其决定的原因, 或者透露其过去或现在与所提交构思有关的活动。商议或提出购买一项构思, 应当对 AMF 公司或其下属于子公司不具任何偏见, 而且也不是对该项构思的新颖性、领先性、或者独创性的认可。

致 AMF 公司及其下属于子公司。

我已经阅读了上述概括性条款, 并且表示同意。此外, 我保证所提交的构思是我本人的, 而且是我主动提供的。

我的构思是_____

签名_____

日期_____ 街区住址_____

市和州_____ 邮政编码_____

虽然这样一种制度看起来过于严格, 但是它使得法官能够保证提议人的权利, 同样保护公司不受无理指控。不言而喻, 当公司试图对其决定接受的一项构思付出一个完全不合理的价格的时候, 就有可能有一个向法官解释其决定的机会。此外, 对低价值的构思的公正评价将不具有约束力, 即便以后证明该发明价值不菲。在 70 年代后期, 西尔斯公司就在这一点上败诉了。芒星威尔公司也有同样的经历, 它和一位腰带发明人实际上已经签订了许可证, 然后又通知发明人说他的构思毫无价值。芒星威尔公司后来又销售一种相近的产品, 使得发明人告到了法院, 并且获得 3100 万美元的赔偿费。

这种制度被设计用来保护发明人获得应有的权利, 但只是作为对社会有价值的东西, 它的全部目的是既防止诸如西尔斯公司和芒星威尔公司的事情再度发生, 又保护企业免于遭受发

明人无意中的或不合理的侵犯。

第三节 概念产生的结论

一、心理学

在 1974 年，斯汀总结了许多激励个人创造力的方法之后，提出了他个人对一个寻求创造力的人应当如何发现创造力的见解：

1. 认识自己

每个人的特点不同，使得他或她都有一套使自己处于最佳状态的特殊方法。这套方法只有通过对这个人的研究才能发现。

2. 发现激励的最佳水平

一个人应舍弃“好东西多多益善”的想法；对每个人的激励都有一个最佳水平。

3. 使用类推法和隐喻法在所有激发创造力的方法中，它们是最有力的。

4. 分析所研究要素的固定属性

也就是说，可以自由地离开预定的研究领域，摆脱固定的功能或物质的限制。

5. 增加心理的距离

太接近问题，以致于有可能无法很好地了解问题的情况。

这些建议反映出心理学的存在是新产品创造力的基础。作为一种功能，新产品创造力也应有与之相应的管理。

二、伦理学

对概念产生进行的各种讨论，提出了一些应同时结合起来的伦理学问题。一般地说，重要的伦理学问题相对较少，下面四个方面通常应引起重视。

1. 侵犯竞争保障性

一些可以增加对竞争对手的行动和战略的了解的方法，遭到了强川反对。即使这样的方法见合法的，许多人认为公司在某些非公开的领域里，享有隐私权；一家公司不允许雇佣人员或采用其他方法去侵犯另一家公司的隐私权。大体说来，法官们倾向于支持这种观点。

2. 侵犯隐私权的营销调研

焦点访谈组的房间中经常使用单向镜，可以免于被参与者发现，而且店内观察研究也通常是秘密的。实际上，大多数观察之所以被认为是成功的，只是由于它能够秘密地进行。一些人还认为，心理学投影方法是对私人思维不正当地侵犯，即便使用它们显然是用来帮助那些人。万幸的是，许多更加明目张胆的侵犯形式正在破逐渐放弃。

3. 逆向工程

令人奇怪的是，购买竞争对于的新产品，然后研究它“直至其本质或起源”，这种行为并不经常在法院受到攻击，甚至是在明显剽窃的情况下，具有模仿型或较小改造型战略的公司，经常处于违法的边缘，最明显不过的例子就是微处理技术。

但是伦理学问题还没有强烈到比技术的第二来源的经济价值更重要，由于“照样干”的自由或电子领域的飞速变化。法院确实保护专利权，但经常没有专利持有人所希望看到的那种气势。

4. 雇员发明家的报酬

一些偏爱雇员发明家的情感正在发展，大部分这样的人都签字让他们的雇员们接受从事新产品开发工作的权利。一般也认为雇主对雇员工作所带来的利润，也在工资中给予了充分地考虑。然而也存在这种事情，雇员做出的贡献价值数百万美元，因此一些人认为这样的人应当获得比那些没有做出什么贡献的人更高的报酬。到目前为止，企业正在努力抵抗这种压力，但这种压力还会不断增强。

三、来源

首先，人所共知的是大部分新产品构思不论其从何而来，都是粗糙的，因此任何打算利用低速度生产高品质构思的构思产生制度，都是十分天真的。其次，创新者都认为大部分有价值的构思来自于组织内部。外部发明人有根成功的，但极少见。内部人员当然拥有好得多的创造基础：熟悉市场和熟悉公司。最后，大多数真正的成功者并不是偶然的，甚至善于意外收获的人也是如此。真正有价值的新产品通常是周到的、彻底的研究和准备的结果，而公司不应当有其他方面的想法。甚至那些善于发现新奇事物的发明家，也需要为发现偶然得到的成功机会，作好思想准备。

四、个人发明家

在美国，人们对那些在 19 世纪有坚实的基础，但现在已经过时的概念，有长达一个世纪的青睐。历史告诉我们，以前曾有过惠特尼斯、古德依尔斯、贝尔，以及数十个象他们一样的发明家。这些发明家通常被松散地组织在某种形式的财源周围，但是基本上他们还是以个人形式进行他们的发明工作。许多人宁可看到这种方式继续下去和获得支持。许多政府对个人和小企业进行投资，就反映出这一社会愿望。

然而，个人发明家由于缺乏目前产生重要发明所必需的多学科知识，所以他们的发明越来越多地属于小型新奇产品的范畴。前面讨论过的多学科小组法就可以做到这一点，概念形成的正式化体系的发展，也可以满足这一要求。人的思想仍然独自地发挥作用，仍然是最终成为新产品的构思的来源。然而单一的个人思想将会难以能够创造出这样的产品，而且创造新产品的思想将会差不多总是存在于进行创金性活动的组织的雇员身上。甚至托马斯、爱迪生在大约 100 年前，在有组织的实验室里工作也最具成效，而且今天他的大多数同行们也是这样，尤其是在服从重要的政府部门管理的企业。

同时，个人发明家或小型企业的作用也应受到应有的重视，也就是说，在某些大公司认为创新的产生、出售、以及今后的发展风险太大的方面，有些很小的企业却产生了十分重要

的创新项目，而且这种情形仍然会持续下去，但不能混淆构思的产生与它的进一步发展。创造力仍是大公司所具有的优势，而某些出色的个人发明家或小型企业的创立者，通常只在曾经雇用过他们的大公司拒绝对他们的新构思提供进一步资助以后，才真正在实际上作出了他们的贡献。

五、当前的需要

当今的企业在概念产生的职能上，应当做好三项工作：

首先，如果创造力超出了心理学能力所可以达到的范围，那么就应当更多、更好地进行研究。我们缺乏能够证明自己的观点正确的证据，而所知的都是过去的事例和经验证据，无法从实际中表明该方法比其它任何方法，具有更好的有效性和更多的价值。人们无法说明品质分析是否好于需求分析，或者头脑风暴法是否好于集思广益法。从这些方法的重要性、使用时间的长短、频率等方面加以考虑，就会为我们明显地缺乏证据而感到惊讶。

其次，企业对信息的需要是永不满足的，总是希望有更多的市场信息。许多证据都说明，很多企业不愿为收集购买方的需求、愿望、态度、以及消费习惯等方面的有益信息付出代价，而是宁肯把钱都花在诸如“头脑风暴法”之类的花招上。

最后，所有证据都表明，具有风险性的客观环境，是激励概念产生的重要因素。如果创造构思的人不能够承担因此带来的风险，那么他的构思也不可能是丰富的。很多管理作风也压制了创造力，而这种创造力正是企业在努力找寻和急迫需要的。我们对可以激励创造力的理想环境还需要作出更进一步的深入了解，然而我们也确切知道占优势的往往是具有抑制性的作法和政策，有比预计的要多出很多的企业，执行的是低风险、低创新战略。

第四篇 评价

第八章 概念评价系统

在这里，我们有必要重述一下在第一章中已提出的一个观点：本书中所讨论的任何一个新产品管理步骤，在实践中不是各自为营、分开进行的。例如，我们在第三篇第七章中讨论了构思；在本章，我们将要讨论概念评价方法，然而在经营管理活动中，概念评价比构思发生得早，并随着初始创造性设想的发展而发展。即使在产品进入商业化之前，我们都得进行概念评价，而且在产品完全进入市场之后还得继续从事这项工作。

图 8—1 给出的是一张产品创新活动近似的工作时间表，它很清楚他说明了上述的观点。在本篇，我们将对整个评价系统进行讨论，但我们不能误认为各个要讨论的评价方法在实际工作当中就是按此顺序进行的。

评价是一种判断，即通过对比和比较的方法来判定产品的价值，因此，对于判断的目的，我们必须清楚，然后，我们再来考察在评价工作中可能遇到的困难，它使我们了解到，为什么评价工作是整个新产品开发过程中面临麻烦最多的地方。

给出评价的目的和条件后，人们可能猜想我们将继续讨论雇员的组成、概念测试、市场测试和其它一些问题，但这些只是一些特定的评价工具，而且还有一个专门的管理系统来对它们进行研究和应用。

当这个系统给出之后，我们再来逐步地考察这些评价工具，同时还引证一些现行的观点。当然，没有企业会使用所有这些工具。所以，我们将重点讨论企业的决策准则，即找出各种手段的优点和弱点。我们将反复地提出这样一个问题：这种手段在什么时候最适用？

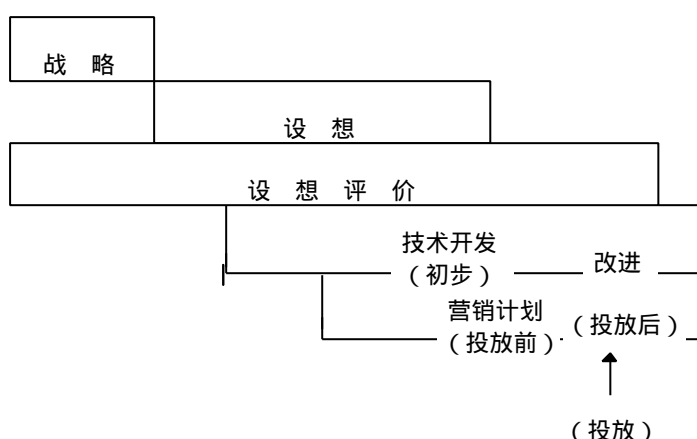


图 8-1 产品创新活动时间顺序表

顺着这个思路，对于各种评价工具“组合”在一起的各种评价方法的实例，我们将使用不同企业实际使用的各种评价系

统来加以说明。

第一节 产品构思评价的目的

如果一个企业为评价新产品构思而要开发一个适宜的系统，那么，它就应该知道这样一个系统的目的。这个目的相对于通常的感觉而言，范围更广，复杂程度更高。例如：

1. 除去亏损大和必定亏损的产品；
2. 指出潜在的、盈利大的产品；
3. 提高整个产品创新工作的效率；
4. 为后续工作提供指导；
5. 维持新产品开发活动的平衡。

一、除去亏损大和必定亏损的产品

任何管理部门都不希望销售那些没达到预期盈利目标的产品。不这么认为是错误的，因为它会导致人们把目前的盈利错误地认为是由于管理达到理想状态的结果，或者使得评价系统过于严格以致于将许多具有临界亏损的潜在盈利产品剔除掉。

但任何一个管理部门都想避免出现艾迪塞尔(Edsel)牌汽车、科芬(CorfaM)透气合成革和RCA牌计算机这类不成功产品的情况，因此，任何新产品评价程序的关键目的在于指出那些将给企业资源造成财务危机的新产品，设想任何新产品看起来都应当是有希望的，而不是无希望的。由此可以解释在市场研究中一些力求纯粹的人对概念测试进行的批评为什么不公正的——这一说法，其理由是这些人忽视了大部分的研究工作都是为完成上述目的而设计的，也就是说作为完成这一艰巨的任务的一个无情的手段。

管理者偶尔也会冒巨额亏损的风险，假如某新产品是一个有巨额潜在盈利的产品的话。不过这点很难做到，因为失败将使管理者丢掉饭碗。但它却对早期的经营者不构成威胁，后者常常会为了巨大的成功而甘冒风险。

二、指出潜在的、盈利大的产品

许多设想的产生是毫无根据的，这种情形在那些主动寻找现代构思方法（诸如品质列表、方案填写、矩阵开发等）的企业更为常见。

所以，评价人员必须寻求有潜力的产品，而且，必须使用有建设性筛选而不是仅仅对亏损产品进行消极筛选的评价系统，我们在后面将会发现，否决一个盈利产品所付出的代价要比否决除了巨额亏损之外的所有产品的代价还要高。有时其代价高得使真正有价值的设想都被搁浅了，结果更富于进攻的竞争者则会占领这个大市场。

三、提高整个产品创新工作的效率

评价的全部目的通常被认为是突出巨额亏损和巨额盈利产品。但这种观点是有其局限性的，它对新产品管理工作中最困难的阶段有极大的危害。

图 8—2 给出了新产品支出模式的常见形式。尽管我们在后

面将讨论这种模式的各种变型，但它仍可作为大型资金决策是在新产品开发过程后期来做出的一个证据。任何一个这类的决策都需要由评价工作得出的专门信息，不过，这些信息也是在变化的。因此，审批一项制造产品的决策时，应了解该项目的价值所在；花费巨资作电视广告时，其决策必须以市场敏感性的评价作为基础；如果考虑到一项建立几个生产设施，而且不是按照产品的合同组织生产的决策，就必须详尽地评估新产品的生命周期。

因此，评价工作不仅要每一个项目的最终盈利能力进行财务预测。而且在新产品创新过程中要留心每个决策所要求的条件。

四、为后续工作提供指导

近几年来，消费者行为分析和数学方法的应用使概念评价技术如虎添翼。例如，偏好研究、品质分析、感觉描述和因素分析等方法，还有不仅能用于评价而且能对未来活动方向、市场目标以及市场定位提出建议的评价决策数学模型。一些构思技术本身就是一些评价技术，反之亦然如此。

描述整个产品创新过程的一个方法是把该过程看成是形式、需求、技术三者的统一，最初的构思往往只是其中的一个。例如，需求导致可擦掉墨水这一概念的出现；这一构思就需要运用技术和形式将其演变成擦写板，而慢干墨水技术可能首先被推出来了，它的产生多半如上所述。

在新型钢笔开发的各个阶段，评价为其他方面的工作人员提出建设性的意见。例如，设计的某些分析方法不仅可对一组产品的品质进行评价，而且可产生和评价不断变化的产品品质。

评价所演的角色在行业领域内已广为接受，在那里，把市场调查和下游匹配结合在一起，使评价和预测进一步的开发和营销活动成为可能。对于所有类型的产品，对最终财务核算进行灵敏性分析不仅有利于财务决策的及时进行，而且还突出了应急计划的使用时机。

五、维持新产品开发活动的平衡

许多人把新产品概念评价看成只是对特定的构思进行的评价工作，然而，在大多数企业中，多个构思的评价是同时进行的。有关研究与开发的文献中都把此时的项目评价当作一项业务。虽然项目评价是分开进行的，但项目的接受、推迟、否决都得和现行的和预期的项目放在一起全面考虑（见图 8—3）。

研究与开发得出的结论适宜业务决策模式——新产品建议的采纳或否决没有一个是它们自身所决定的。在进行决策的时候，必须考虑新产品在中等程度以上的盈利组合、风险组合、设备组合、时间组合和多样化组合中所处的位置和地位。这些问题在可能的范围内是作为战略的一部分来确定的，这在产品创新大纲中还要进行细致地讨论。但并非所有的问题都能如

此。

在早期筛选阶段所采用的评分模型经常使用业务评估，不过，在这阶段所接受的一些项目，在后面的评价活动中可能将会被剔除掉，从而，在这里得到的业务组合并非一定持续下去。

另外，这里还隐含着组织的问题。例如，一个新产品是改进型的，还是由原产品派生过来的，是进入本地市场，还是要打入外地市场，这些就决定了单个项目所处的四种不同的地位。由于企业是共同使用某些资源和设备的，所以，对某个部门是理想的项目对整个组织来说却不一定是一个理想的项目了。另外，诸如研究与开发、制造、财务这些职能部门也都要通过各种组织行动使他们的管理得以优化。

六、其他考虑

我们也许已经注意到上面所列的目的中没有包括新产品盈利能力的最佳评估。换句话说就是评价是否能排除所有低利润产品，而不仅仅是只排除了亏损大和必定亏损的产品？是否评价系统的目的在于只接受那些能满足企业盈利尺度的新产品？

这个问题存有争议，而且某些管理者甚至把它作为评价的一个目的，但大多数管理者显然不这么认为。很少有管理者希望所有的产品都能获利，大多数管理者所希望的是剔除掉亏损大的产品和必定亏损的产品，而把其它的产品作为潜在盈利产品而进行开发。由于我们不能准确的预测产品投放市场后的结果，因此把一系列新产品同时投入市场的做法似乎是一种明智之举。如果少数产品失败了而大多数产品成功了，那么，获得的利润足以弥补失败产品所造成的损失。

评价系统的另一个要求是尽量避免拖延新产品开发的进程。随着时间重要性的与日剧增，时间和资金就构成了对新产品成功的最大威胁。很显然，评价系统拖延了开发时间将给新产品的生命力造成极大的危害。

有趣的是，评价系统本身几乎不可能被评价。评价工作人员是在事实根据不足、主要依照对现实状况的估计与判断，以及更多地依据对未来的预测和假设的基础上进行工作的，即使外部变量会发生随机变化，某些预测也不可避免的存在着一些错误，因而，评价结果不可能都是正确的。

因此，当今优秀的管理者对评价系统输入的兴趣似乎比对评价系统输出的兴趣要高得多。

第二节 问题与困难

为使做出的评价能满足企业及其战略的要求，评价工作人员正努力地尝试那些并非很容易的办法。由于存在着诸如所有的关键的要素在本质上的不可预测性，人为因素、外部力量的压力、过时信息带来的问题以及近年来发展起来的评价技术的性质等问题，从而使得这些工作难以实现。这些因素支配着那些实际存在着的的评价系统和过程，而对那些将更受欢迎的评价系统和过程来说就显得毫无用处了。

一、所有要素的不可预测性

不幸的是，每项新产品的决策似乎都是基于预测而做出的。因此，开发人员直到新产品被确定之后很久，才能知道该产品最终精确的物理特性、成本、分销状况、促销的成效、潜在用户的反应和使用类型，以及在市场上所要面临的大量的环境因素。

研究与测试可以用来解决这一问题，但它得到的每项结论实际上仍是预测的。我们可以用一个能表现为最终财务评价形式的典型的假想收益表（见表 13—2）来说明这个问题。当然，该表中从单位销售额到净现值的数据，没有一个是完全准确的。

为完成财务总表，新产品管理者不得不对竞争反应、政府和贸易机构的意见和裁决、技术和管理人员的创造能力、协同合作的影响以及其它企业预测水平等问题做出预测。实际上，某些人曾认为，方案的筛选必须做为评价工作的一步得以实施，而由于方案本身就带有预测性，因此，它必须随数据的发展而有所改进。

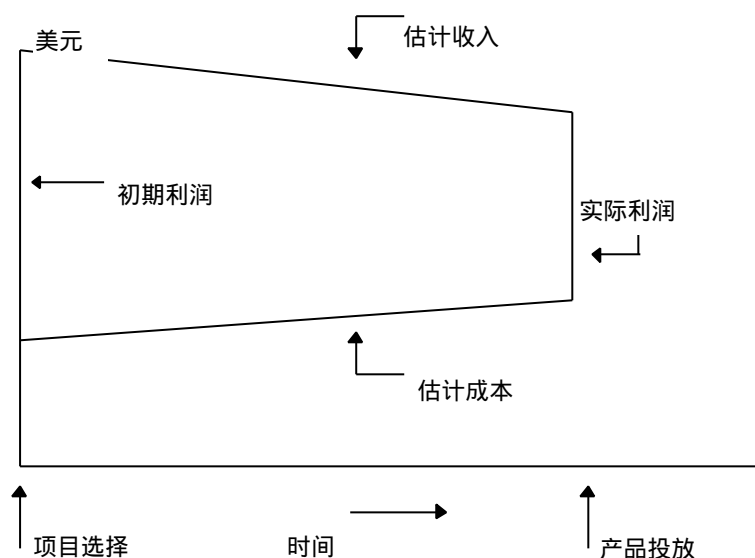


图 8-4 新产品开发期间的收入和成本预测

在图 8—4 中给出了几种预测错误的模式。不过，这些模式

都是在事后进行的，很少有人会有意识地低估成本和高估收入，但是，政府的规定通常比想象的更繁杂这一事实，使得预期的项目更难得以实现。

完全有理由说评价相对其它任何管理决策而言，不完善的预测技术对它影响更大。

二、人的因素

任何一个有经验的管理者都能举出一个靠成功产品而荣升为经理的人，但更多的人却能说出几个由于主要产品失败而失掉饭碗的人。

新产品决定了利润和收入的水平以及职业的选择，同时，它还对自身有强大的影响。新产品开发活动除了收购企业的管理活动之外，比其它任何创新活动更显得不连贯。有时，在同一人身上产生对新产品希望而又排斥、寻觅却又抵制、赞扬而又批评等相互矛盾的想法。产品决策是企业战略决策中最重要的一个，并渗透到管理部门最薄弱的目标体系中。

在实际工作中，为实现战略目标而设计的许多业务政策、组织安排和评价技术等都被加上了感情色彩，如利用新产品的支持者来反对对初期构思评价的异议；但也有摒弃这些感情爪葛的企业，例如，他们让营销人员来完成部分产品测试工作，而避免全部工作由技术人员承担。

在新产品开发中有经验的管理者们知道由人的因素而导致的危险和价值，并针对这种情况来设计他们的评价系统。一个新食品公司的经理相信本公司的任何一个职员都对正在考虑的新产品开发表现出极大的兴趣，因此，他把企业的每项重大决策交给与此无利害关系的第三者来完成，这也许是在特殊情况下不得已而为之的措施。但人的因素在所有新产品评价系统的设计活动中，都得做为重点考虑的问题。顺便说一下，由第三者来决定企业的决策不是一个安全而又简单的解决办法。

三、外部力量的压力

产品开发人员对外部力量对未来的影响采取悲观的看法。例如，通货膨胀影响了成本的估计；需求的被动限制了研究和开发工作的进展；工艺设备的发展正日益地超出预测；竞争者的反应更迅速；迅速崛起的产业联盟能带来一系列的不可预测的竞争等等。

外部力量作用的后果给创新系统的成本降低、“无必要”步骤的剔除、灵活力量和应变能力的改善以及决策的迅速完成等施加了强大的压力。它要求在外在因素改变之前做出迅速的决策，不过，这样做可能会影响评价系统的完整性。

我们已经获得了一些有关评价的新技术。例如，实验室试销技术已经解决一定时间、一定成本、通过竞争使传统的试销技术的不足得以展现的问题。在对评价系统做了进一步的完善之后，也许更多的评价技术会因此而产生，但也会出现越来越多的产品不经评价就匆匆投放到市场中去的现象。

四、资料过时问题

在底特律，汽车爱好者们注意到福特汽车公司在“爱迪塞尔”牌汽车失败之后，已推出了一系列成功的新型汽车。福特公司成功的诀窍在于其评价系统中有这么一个方面：在一种新型汽车的开发过程中，公司总和消费者保持着经常的联系。在电视广告停播的几周年，公司在购物中心就“野马”牌汽车进行顾客咨询，因此，有的人也把“爱迪塞尔”牌汽车失败的原因归结于缺少这方面的研究。

这就牵扯到资料时效的问题。尽管这些资料在收集时是准确的，但随着评价和技术水平的发展，这些资料就丧失了它们的准确性。因为评价的各个阶段是作为增强先前收集信息的可靠性而设计的，所以，资料虽然陈旧了，但还不至于到完全不可靠的地步。一位开发人员最近说，他对一个完整的五年净现值主流表进行研究，首先在表格中用铅笔填入估计数，然后通过分析将这些铅笔字改写成钢笔字。不过往往在他完成这张表之前，早先填入的钢笔字已经不准确了。

一个好的评价系统，应该是能够对易变资料进行重复评价的系统。但没有任何评价系统所做的评价是样样都准确的。

五、新技术的复杂性

过去，对各种评价技术在产业界中应用比率的研究进行得很少。在没有决策委员会的公司，要发现这些信息是非常困难的。这里有一项研究结果值得注意，即诸如决策模式这类太复杂的现代新技术在开发经理的工作中没起到什么作用。

复杂技术无效性的原因，在早期的研究中没能得到解释，但一个合符逻辑的看法是它可能缺少必要的资料。当然，缺乏资料的状况不是一成不变的。事实上，许多企业已采用实验室试销的方法为多种可以用在销售和财务预测的数学模型提供数据。但因耗资太大，一些有经验的人认为它们不可能得到广泛应用。当然，这方面的大量培训仍需完成。要取得技术、资料、资金和态度的一致性决非一件容易做到的事情，目前还需要进行很多的工作才能做到这一点。

六、其他考虑

这样，以上所述的五点给我们提出了一系列的问题和困难。产品革新经理为适应这种情况而倾向于做三种工作：第一，他们对他们的新产品战略进行再考虑以保证这场拉锯式的竞争至少是在本地区范围内进行。第二，为对得到的模糊不准的资料进行更好的判断，他们不断地寻求基准点和一些具有启发性的例证。第三，他们在任何时候，都不让资料或“事实”远离那些能判断其真伪的人，并且按这种方法来进行组织安排和人员设置。

这里能讨论的任何系统都为判断做了大量的准备工作。当然，对几乎每项重大的失败，通过分析都可以发现每项失败都是由某种错误的判断和推理造成的。企业也能发现一些统计数据有很大的错误，如某项调查得到的结果、某项销售预测、某项技术成效的预测和某项目成本的预测等等。

我们在这里强调评价的这些问题和困难的原因是对它们处理的好坏将影响后面工作的开展。除非对这些问题和困难有了充分的认识，否则，大部分的评价过程就显得有点画蛇添足了。

第三节 评价系统

在明确了目的和问题之间的关系以后，我们能很容易地看出，评价活动不应理解为仅仅是一次行动，而应把它当作一个程序或一个过程，或最好把它作为一个系统来理解。

一、评价系统的性质

评价系统在不同的情形下有着不同的表现形式。勒维斯·戈斯林 (Lewis Goslin) 在 1967 年首次在新产品管理领域内认真地把整个评价活动看成是一个系统，并用系统的方法来分析它。紧接着，佐普斯 (Zoppoth) 在 1972 年回避了戈斯林所利用和选择的目标和关系的系统概念，把系统分析定义为“一套为取得最终成功而对资金、人力和资源这类基本要素作最有效的组合与安排的协调性程序”。他通过把何时和如何利用现有资源作为研究重点，对“施乐” (Xerox) 牌静电复印新产品开发系统进行了描述和介绍。

把评价活动看成是系统的观点在一些次要项目的评价活动中也得以应用。评价系统是以同其它职能的统一体的形式存在着，同时，它本身也是由人员、资金和评价技术等构成的统一体。

图 8—5 给出了一个评价系统的实例。图中第一列中列出的是非评价活动；中间一列列出六种主要的评价活动方式；第三列列出了每一评价步骤中通常采用的特定评价技术和手段。

这个系统反映了几个主要思想。第一，在有产品之前，评价系统就已经被确定了。企业对新产品总的战略取决于对企业及其通常所处情况的评价，在这点上的问题是：在我们发现和开发的新产品中，哪种产品可能盈利？如果我们对此有把握，并有说服力的例子，则企业的开发人员可从众多的具体方案中直接选出好的方案来。例如，一家企业只愿开发出消费者认可，愿意承担开发费用，企业的销量有保证的产品，那么，由于顾客已经帮助企业完成了前期筛选工作，企业就无需考虑筛选这一评估环节了。

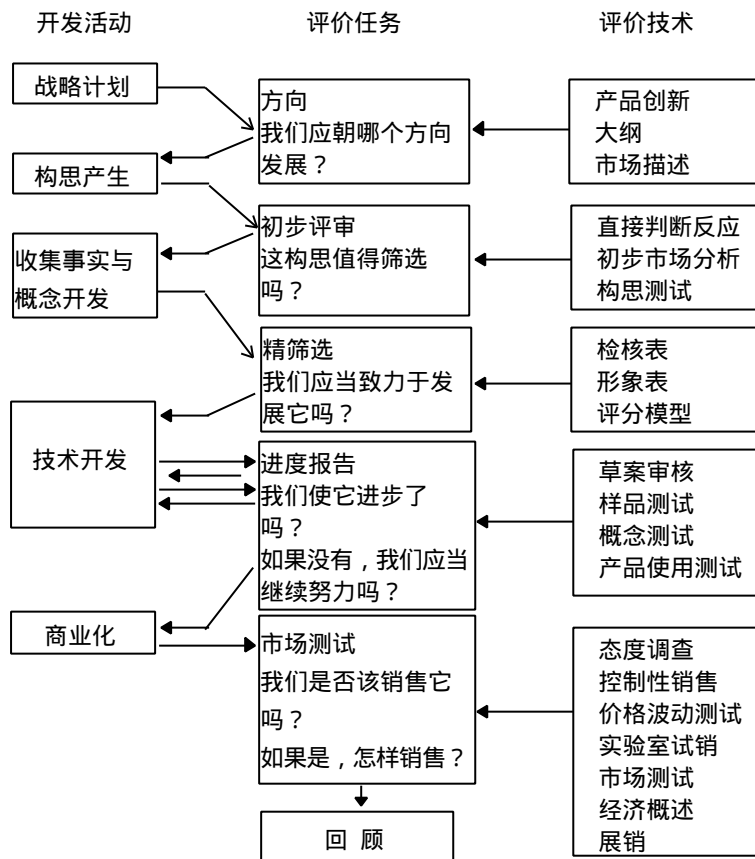


图 8-5 评价系统

评价系统的第二步骤是预选。这一步骤的主要目的是决定某种设想是否值得筛选。某些人认为这一工作是一种粗糙的筛选，从而反对这步工作的作用，认为它是没有必要的。这种观点对于那些新产品前景受现有市场形势及技术状况限制的企业来说可能是正确的。另外，创新很少的产品可以直接进行全面筛选。

然而，我们将在后面看到，某些企业所受的限制很少，并且目前所用的这种复杂的筛选过程同 10—15 年前使用的简单检核表大相径庭。在没有对具体设想进行开发，以及没得到对市场和顾客的初步印象的情况下，进行全面筛选工作是不可取的。

第三，营销决策不是在全面筛选期间决定的。在这，需要解决的中心问题是企业是否将致力于实施正在评价的设想，营销决策要在企业对新产品有了更明确的认识之后才决定的。销售的产品同通过了筛选的设想之间的吻合程度是很小的。

第四步工作实际上是一组评价工作。这有两个原因：（1）企业实际上经常对新产品原型的几种式样的产品进行开发工作，而且，在进行下一个产品开发之前，企业需要对每种形式产品的相关情况有所了解（如表 8—1 中开发“施乐”复印设备

所需的产品形式表)。(2)技术开发工作是相辅相成的,一种新发现会导致另外一种新发现,不过,如果发展方向改变了,那么在原方向上所作的努力就毫无作用可言了。

另外,图 8—5 中还显示出成功的技术开发将导致商业化的进行。商业化就是对“我们的产品非常好,我们可以销售它吗?”这一问题做出决策。产品试销可以回答这个问题,而且,只要试销成功,全面的销售也就可以进行了。试销过程中的财务活动是由所谓的经营分析和经济分析来组成的。如果商业化的进行没有受到令人沮丧的财务分析的影响,那它将一直持续下去。

最后,图 8—5 中所示的评价系统还指出了—个常被人们忽略的活动,那就是事后的分析或者是“回顾”。这项开发工作应该进行吗?这种产品应当销售吗?这常常是企业政策上的争论,但这是不应该的。事后分析的目的,不是找出相应的人来承担责任,而是为防止同样错误的出现而对评价系统进行研究。—家大拖拉机公司的新产品经理不允许把事后分析作为—种正式的调查来进行,因为他认为不应该把时间“浪费”在对过去工作的回顾上,不过,大多数新产品经理都愿意进行事后分析。

表 8-1 “施乐”标准开发模型

| 模 型 | 数 目 | 同最终结构的关系 |
|----------------------|----------|--|
| 1.实验室工作品固定装置 | 1 ~ 2 | 同设想产品的尺寸、形状和输入、输出最优化无关。主要强调功能。 |
| 2.工艺可行性实验板不完整 | 1 | 因产品设想的形状无太多的关系。目标是功能化。 |
| 3.产品可行性实验板完整 | 1 ~ 2 | 开始接近产品形状。还没使所有特点具体化。工业设计与样机仍然是分开的,基本考虑了产品的检修和保养 |
| 4.工程模型(任选的) | 2 ~ 6 | 模拟最终产品设计。实现了几乎所有的特点和功能,初步考虑了工业设计与人的因素。增强了运用性和易维修性。可供初期现场测试或潜在市场探测使用。 |
| 5.早期样机(任选的) | 1 ~ 12 | 完成了最终产品结构的板面和控制品 |
| 6.样机模型 | 1 ~ 12 | 供技术保证部门和工程评价使用的模型。对易维修性、适用性、可靠性做决定性的评审。 |
| 7.早期生产模型(由制造部门生产的样机) | 12 ~ 24 | 根据现场试验和技术保证部门评价而做出的最终结构设计。 |
| 8.初期成品 | 50 ~ 100 | 最终结构。用于最初的设备测试、市场介绍和施乐服务中心测试。 |
| 9.成品 | 1000 以上 | 投放全国的产品形式。用于大范围的销售、维修服务 and 消费品供应。 |

一家活跃在美国新产品领域的研究和咨询机构——新产品境界公司 (New Product Insights)，提出了一个与上述系统类似的，但有一些变化的评价系统：

共同的目标和新产品大纲导致类属确定和类属探索，它们允许概念形成和概念测试，而这又导致创造性的开发、概念的深化、技术的开发和最终产品测试，这又引出广告计划、试销和全国范围的销售。

这种方法在包装消费品中的适用性似乎要比对耐用品和工业品的适用性要强。不过，它仍提出了一个关键的思想：评价活动不是一次行动而是一个过程。在将评价工作具体贯彻的整个过程中都得牢牢记住这点。

丹瑟·弗茨杰森德标本公司 (Dancer Fitzgerald Sample) 提出了一个它认为对食用产品有效的评价系统，这个系统共分为 7 步，需历时 18 个月，花费在 500000 美元左右。

1. 从给定的一系列产品初始设想中剔除掉明显亏损的产品设想，然后再开发余下的设想。

2. 进行质量调查 (注重群体的)，历时 2~3 个月，花费 50000 美元。

3. 转向消费者，在此期间，公司已有了大概的广告和产品包装形式设想，进行更加深入的概念评价。

4. 致力于研究和开发，历时 4 个月和花费 80000 美元，从而得到一个能供消费者试用的产品。

5. 产地试销，需历时 2 个月，60000 美元。

6. 如果产地试销成功，则在全美 3% 的地区进行试销，最少历时 6 个月和 300000 美元的费用。

7. 进行区域性的展销会或直接在全美范围内推出。展销会可能另需支出 10000000 美元的费用。

二、系统的应用

在图 8—6 中给出了评价系统是怎样把营销计划的制定同产品开发联系在一起。产品在初次被考虑时就得到了一些品质，而且，如果企业有一个优秀的新产品创新大纲，这一获得品质的过程将更短些。例如，宝碱公司 (Procter & Gamble) 的宗旨是开发能在杂货店中出售的低价格、需重复购买的商品，因此，其开发的普林格尔洗涤剂甚至在被考虑之前，就已经具备上述性质了。普林格尔营销计划的成功也是基于上述同一战略的。

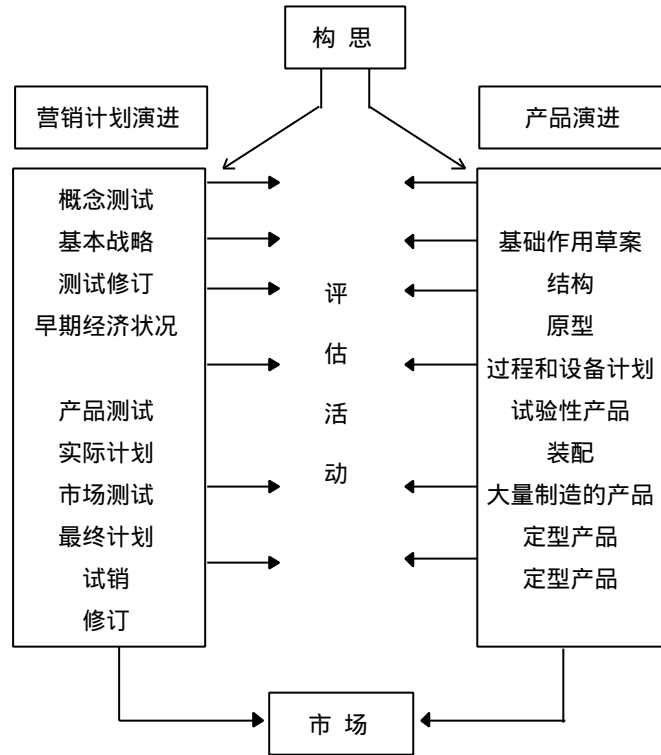


图 8-6 产品与计划的开发过程

所以，我们可以说，开发过程实际上是技术和营销之间的一种并列和交错的活动。评价系统的输出是一个产品和一个计划，两者缺一不可。把技术和营销联合起来进行评价是评价系统的任务，并且如有可能，它将把这一协调工作进行到两者同时结束。自然，避免出现卖不出去的产品是我们所做的各项工作的目的，但虚假情况仍会出现，它们在化学家为其找出合适的配方之前就制作了电视系统中播出的广告。

1. 对决策至关重要的评价

在任何特定时刻所作出的评价和随之而来的决策及其相关费用（支出或成本）则构成函数关系。在此，决策及其费用是评价的函数。

布茨（Booz）、艾伦（Allen）和哈密尔顿（Hamilton）给出了一条新产品累计费用曲线，如图 8—7 所示。图中还给出了另外两条曲线，一条是初期支出大的情形，另一条是初期支出少的情形，初期支出大的情形是一些高技术产品，如计算机、光学仪器、药品等等的典型情况或者企业必须获得某种具有实在价值的产品开发权的情况。初期支出少的情形适用于那些初期电视广告费用占较大比率的技术含量低的包装消费品。

我们能很容易地看出，在评价的整个过程中，其详尽程度不能一成不变。一家制药公司，首先进行的是新产品的市场分析，然后才花费数年的时间来开发和测试这种产品。这类企业

极少进行市场定位和其它复杂而又费钱的测试，最终的经济分析对他们来说几乎是浪费。相反，同一家公司的专卖部门却能够为获得一个适用性强的配方而付出数千美元来进行市场测试而将其定位。评价系统反映了经特定评价后所做决策的本质及具重要性。

2. 风险矩阵

| | | | |
|---------------|------|--------|-----------|
| ↓ 如果产品投放市场 | 决策应是 | A | B |
| | | A 否决计划 | B 继续下一步评价 |
| A 将失败 | | A A | B A |
| B 将成功 | | A B | B B |

图 8-8 每项评价的风险/盈利矩阵

注：AA 和 BB 方格中是正确的决策，AB 和 BA 方格中的决策是错误的，但它们有不同的成本和概率问题。

“信息价值”概念是考虑评价系统的另外一种方法（见图 8—8）。在图 8—8 中，AA 方格表示的是，从 A 行看，产品销售是失败的；从 A 列看，对产品的评价是否定的。所以，在 AA 格和 BB 格中表示的产品得到了正确的评价。

然而，由于我们在对 A 或 B 进行评价时，并不确切地知道所做的评价是正确的，因此，风险分析就引出了概率这一个问题。它帮助我们解决在有众多疑虑的条件下，究竟倾向于做什么的问题。

其答案在于作出批准或放弃的决策之后，所带来的持续盈利或亏损上。如果一个将会盈利的产品被否决了，如在 AB 格中的项目，那么，企业将会失去这种产品所带来的现金流量贴现；而另一方面，如果一个最终会失败的项目被批准了，企业将遭受到开发资金的损失以及最终退出市场的后果。

然而，关键在于造成一系列亏损的评价只有一个，也就是导致商业化和营销决策的那个评价。BA 类中所有其他的评价方法，只是造成下一个评价前的成本损失，所以，一个 BA 类型的错误评价的“成本”是相当有限的，特别是同一个成功产品带来的盈利积累相比，更是如此。不过，这些成本也会由于随后渴求于开发资金的绝妙设想的利润取得而有所增高。

把可能的结果放入表中，就会产生如下的情形：

| | 成本/利润 结果 | |
|-----|---------------|--------------|
| | 如果放弃 | 如果继续 |
| 失 败 | OK | -\$ 1 00 000 |
| 成 功 | -\$ 1 000 000 | OK |

这些数据表明了评价系统的一个基本原理：如果系统没有明显的变化，除非成本差额强烈地否定了成功产品的实施（如上述数据的 10 倍），否则评价系统将把对亏损和盈利产品的评价持续到最终的商业化决策。是否如此，人们可以讨论，而且也有一些方法不赞同这点。这里有一点要强调一下：任何一个单独的评价都在回答这样一个问题，应该进行下一步的评价工作吗？只有那些先于重要财务分析的决策，才可能对项目进行否决。

皮尔斯伯里(Pillsbury)公司所遭受的一些失败给上述现象提供了一个相当典型的论据：该公司曾开发出一种叫作“苹果易脂”的新产品，但在最终，由于苹果的提价，公司只好减少原有测试产品中的苹果含量，消费者不喜欢公司这种最终的改变，从而，产品失败了。“植物酸乳酪”也是由于人们不喜欢这种设想而失败了。含糖烤豆也不例外，因为消费者显然希望由自己来加糖。

但在同一时期，皮尔斯伯里公司对冻馅饼进行了调查。发现其失败的原因是馅饼壳的问题。为此，公司开发出一种新的馅饼壳，并取得了制造专利，并以托弟罗脆皮冻馅饼的名字在市场上销售。目前，这种成功的产品每年的销售额估计达 6000 万美元。问题是，上述失败的产品有那么多种，其中也没有一个产品的成本超过了 100 万美元，那么一件成功的产品能否弥补所有失败产品的损失？

一个企业的评价系统应该能够处理成本和成果两者间的关系问题。

3. 正在评价什么

正如图 8—5 中给出的评价活动的六个阶段的六个不同问题那样。评价本身在评价过程中也会因阶段不同而发生相应的变化，这也是上述分析中可以得到的结论。

从历史上看，有关评价的讨论，都要求一个初期和后期的经济评估。在最初考虑一个项目时，人们都想得到一个收入的估计数，这也体现在评价系统是由日益严格的财务审核所构成这点上。另外，评价系统的任务在任何时刻本质上都是相同的。

工商企业实践所需要的似乎是一个不同于上述所述的评价模式，这个系统是对那些只要成功就能带来盈利的事件或活动进行评估。一家羹汤公司问道：“消费者对花生黄油汤这一概念感兴趣吗？”。因为这家公司相信，只要人们喜欢这个构思，那它就能生产和销售这种汤。接着，公司对这种汤是否味道鲜美进行评价；紧接着公司要问这种汤的生产成本能否很低；最后，公司再问对这种汤的广告宣传是否恰如其分。

评价活动中的每一步都同预测该公司将做某种事的可能性或确定企业已做了哪些享有关。这些评价步骤能否很好地执行决定了公司的总的经济状况。

所有这些情况表明，概念评价的关键步骤是随企业的不同

而不同的，取决于在不同的企业环境下成功的新产品管理活动所需的必要的投入。某家企业，比如一家银行，将会对一项新的服务对组织形象的影响进行仔细的评价，而对其费用和职能的有效性却极少顾及，因为这项服务可能在别的地方得到成功的应用。一家小型娱乐公司很少关心某种新式玩具对其形象的影响，而只关心这种玩具的销售量。同一企业的两个或两个以上的部门也会以不同的方式运用整个评价系统，同一经营单位的不同小组也不例外，例如，产品改进小组和产品系列扩展小组。

产品设想的评价程序是因具体情况的变化而发生变化的。

4. 决策环境

几个关键的心理因素也影响着评价系统的进行，因此有必要对这种影响加以考虑，心理因素对早期和后期的评价活动影响比较大。

我们来考虑一下在新产品开发初期存在的典型情况。产品开发人员或其他创造性人员认为每一个设想都能成功，并赋予其极大的热情与期望。但此时，构思还没完全形成，关键的技术问题还有待解决，还存在着大量的未被揭示的特性。

评价系统对这一阶段的脆弱而又易被抛弃的设想来说是极为重要的。大多数的设想要被抛弃掉，并给决策以强有力的支持。渴望进行快速决策的高层管理人员被排除在评价系统之外；因概念开发要先于概念测试，时间也就不加以考虑了；使用了能消除各种非议的特定技术，反对者也因此而被审慎地排除在外了。

对开发周期的前期情况和后期情况应加以比较。虽然在后期。技术人员对构思仍表现出极大兴趣，但此时，他们的注意力已经放在了更新的产品设想上了。研究和开发人员和测试人员此时还很活跃，但创新人员也已经转到开发另一种产品上去了。营销人员此时处于主导地位，高层管理人员也在不断地加入到评价活动中。设想也在获得更大的动力。成本、职业、许诺以及竞争使整个局势非常混乱。这个时候，强有力的、已经不再脆弱的设想已经难以止步评价系统要随情况的变化而变化，变化的方式取决于第三者强制采用的某种具体而又不可更改的限定条件。产品管理者因此而会采取产品成本不超过其售价的 X%的这种规定，市场研究部门也会将产品测试工作持续到该产品与同类领先产品进行的隐蔽性的对比试验中取得 7%或更高的优势之后。这种限定在评价初期是不需要的，但由于环境及其参与者心理因素的变化，产品越接近于营销，这种限定就越显得重要了。

有趣的是，研究与开发管理者们在研究与开发过程中也发现了类似的情况。阿尔巴拉 (Albala) 在 1975 年对此进行了讨论，并在对研究与开发的序列决策制定过程进行描述时，对他所做的研究工作进行了总结。他认为在项目的寿命期间获得准确数据的可能性是因时而异的，因此，评价早期活动中，定性

分析占主导地位、而在评价后期主要采用定量分析的办法。他说，对评价初期有用的、复杂的研究与开发项目选择模型尚未被产业界完全接受，不过，全面的财务评价已经被采用了。

三、补充概念

我们在这介绍几个在实践中已应用了的、与新产品设想评价系统有关的概念。

1. 衰减曲线

图 8—9 给出的是布茨 (Booz)、艾伦和哈密尔顿提出的衰减曲线。这条曲线给出了在整个开发周期内剩下的产品设想占初期设想总数的百分率，这个比率由初期的 100%，降到产品投放市场时的 1.7%。自布茨等的研究之后，对衰减曲线进行了大量的研究工作，其中的一部分成果已由阿尔巴拉在报告中进行了总结 (1977)。尽管行业之间存在很大的差别，但事实已证实了衰减曲线特性的正确性。

然而，我们关心的是由企业引起的差别，特别是由于企业设计的评价系统的不同而带来的差别。图 8—9 还显示出了 C 和 A 两条衰减曲线，曲线 C 适合于造纸行业的企业，这类企业都想尽早地把那些“在劫难逃”的设想剔除掉，而只愿为那些适合营销的产品设想的开发而花费时间。曲线 A 适用于服务行业的企业，这类企业的项目开发成本非常低，只有当它有明确的例证证明某项目应当被剔除时，企业才会取消这一项目。

上述观点指出对某个企业适用的评价系统，对另一个企业就不一定是适用的了。这又再一次表明，评价系统的设计必须反映企业所处的形势，包括企业的费用承担战略。

2. 替代

如果给出的信息流的类型和时机不能满足进行决策的需要，那么产品开发人员就得在创造替代方面下苦功夫了。事实上只有着眼于长期利益的投资收益率 (ROI) 才是唯一的真正与新产品开发设想评价相关的统计数据，而其他所有的评价数据实际上都是一种替代，不过，我们这里关注的是一些更为直接、明了的替代。

| 真实问题 | 替代问题 |
|-----------|---------------------|
| 产品能卖出去吗？ | 人们喜欢这种产品吗？ |
| 人们会喜爱它吗？ | 在实验室试验中，人们购买的是哪种产品？ |
| 我们能降低成本吗？ | 它能适合于我们的制造水平吗？ |
| 竞争会很快出现吗？ | 竞争是什么时候出现的 |

值得注意的是，在各种情况下，除非得到的回答能有助于解答那些不能直接回答的关键性问题，否则，得到的回答将是毫无用处的。

在评价的不同阶段所采用的替代是不同的。例如，我们期

望解决的实际问题是：我们是否能够降低产品成本？替代就可能是：

- 时刻 1：我们是否有经验？
- 时刻 2：它与我们的技术水平是否相适应？
- 时刻 3：能否得到这些技术？
- 时刻 4：样品印象如何？
- 时刻 5：生产过程是否有效？
- 时刻 6：初期生产成本是高还是低？
- 时刻 7：目前，我们能否找到进一步降低成本的方法？
- 时刻 8：成本究竟多少？
- 时刻 9：竞争对手的成本水平如何？

评价人员花费大量心血试图找到一些能够定量和有用的替代，并着手准确地处理所得到的每条信息的替代及分析问题。

3. 没有被评价的产品是否能开发

对于这个问题，我们在本篇其余几尊中都假定存在着正式的概念评价。但人们也许会问这有必要吗？企业不能注意假定某种设想是可行的，从而对这种产品进行开发吗？对总经理不顾参谋的反对而对新产品进行指挥的现象，我们应如何看待？

大多数小型企业没有任何正式的概念或设想评价程序，并且在财务吃紧时会放弃全面市场营销研究的现象确实存在。实际上市场营销研究评价的使用率是非常低的：

对 231 种新产品进行考查的评价使用率

| | |
|--------------------|-------|
| 没有进行任何形式的市场营销研究的产品 | 56.3% |
| 进行了产品概念测试的产品 | 20.8% |
| 进行过试销的产品 | 21.6% |
| 完成了产品测试的产品 | 26.4% |

然而，这些并不意味着在这里不存在评价，而只是可能没有正式的评价。在任何适当的时刻，都是要做出判断的。这里唯一的问题是如何进行判断。在本书中介绍的评价程序，其中包括可用于涉及复杂人事问题、环境困难的复杂程序和一些可用于时间、资金、人员都不足的简单程序。每个企业都得建立起自己的评价系统。例如，某些小型企业致力于进行一项最为关键的评价，同时又略去了其他所有的评价。因此，我们可以说，新产品评价活动不仅仅是小型企业在高风险情形下必须执行的一项职能活动。

* * *

新产品构思评价不是一次行动，而是一个过程。它贯穿于自产品设想前到新产品投放市场之后的整个新产品开发期间的

各个阶段。更深入地讲，评价过程是由多个活动构成的复杂系统，并需详尽的安排以适应评价情况的需要。评价对诸如可能的收益和亏损、风险概率、衰减曲线、替代创造以及人员心理这类因素进行了考虑。一个评价系统的形成需对九至十三章中描述的各种评价手段加以研究，然后从中选出合适的手段，并将它们结合在一起，形成一个评价系统，而不是一系列支离破碎的评价活动。

第九章 评价工具：大纲和预选

在本篇中所涉及到的评价手段都已是由来已久的，并且他们本身也是一些值得研究的课题。象试销、概念测试、实验室测试、全面筛选以及财务评价这类评价手段都是必须用一本书才能论述清楚的问题。因篇幅所限，我们在本书中对它们只能是有选择性地加以讨论，为以后再深入的研究提供充分的参考。

遗憾的是，许多评价手段在行业应用中是以不同的方式出现的，因此，他们的界限通常是不易划分的。例如，样品或概念测试应在什么时候转变力产品使用测试？小规模的市场测试什么时候才进入试销？

同样，企业下会单独使用某种评价手段来进行他们的评价工作，其评价系统通常是两个或甚至是三个评价手段的组合体。例如，许多企业喜欢进行包括市场分析、概念测试和样品测试在内的早期顾客调查，在设想首次同样品联系在一块时更是如此。

最后，企业开发人员在构思进行评价工作时都愿意使用自己发明的术语，例如；什么是产品使用测试？什么是概念测试？什么是市场测试？等等。对这类问题的解决主要是取决于开发人员对这些术语的理解程度。因而，试图使术语标准化是本书的目的之一，当然，某些读者会不同意这种做法。

现将要讨论的方法和手段列在表 9—1 中。

第一节 产品创新大纲

企业首先要对其本身及所处环境进行评价，从而得到新产品构思的初步设想。我们在第三章和第四章中曾提到过，这些结论是企业制定其基本战略决策过程中得出的。在这些战略决策中指出了对企业最佳的新产品类型。例如：

史密斯—韦森公司 (Sminth& Wesson) 希望项目能卖给执法机构。

雷明顿公司 (Remington) 为粉末金属技术寻找新的用途。

纳比斯科 (Nabisco) 公司为快餐食品寻求新的技术突破。
易洛魁人火印公司 (Iroquois Brands) 希望其产品能占据各专业化的领域。

表 9—1 评价方法类型

| |
|---------------|
| 1. 产品创新大纲 |
| 2. 对选择的市场进行描述 |
| 3. 即时反应和进入评价 |
| 4. 预选 |
| a. 初步市场分析 |
| b. 概念开发与测试 |
| 5. 全面筛选 |
| 6. 样品测试 |
| 7. 产品使用测试 |
| 8. 市场测试 |
| a. 消费者态度调查 |
| b. 销售额波动测试 |
| c. 实验室测试 |
| d. 控制性销售 |
| e. 试销 |
| 9. 产品投放市场之后 |
| a. 扩展市场 |
| b. 回顾 |

基本战略决策包括的内容有：

1. 根据产品类型、技术、用户的行动和功能以及用户的人口统计或心理素质等对市场进行定义。

2. 对研究与开发、生产和盲销是否进行投资。

3. 是采用具有高度创造性的创新大纲，还是采用模仿性的创新大纲，或者采用其它类型的某种创新大纲。

4. 采用具体情况下的灵活应变的标准。如上面提到的易洛魁人火印公司的标准。

尽管战略为工作指出了积极的方向，但其中仍包含着许多会剔除新产品设想的准则。此时如出现了要被排斥的设想，它们就必须立即剔除掉，因此，伦敦首饰公司 (Hallmark) 舍弃了所有生产劣等礼品的项日，鲁克尔公司 (Rucker) 也取消了

所有与石油油井无关的项目（见图 9—1）。

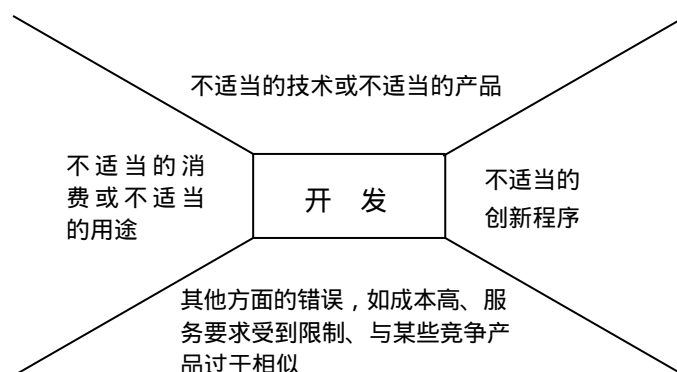


图 9-1 产品创新大纲的排斥力

注：产品创新大纲力图在许多可能的构思出现前就把它除掉。

提供给新产品管理部门的产品创新大纲形成了评价系统的第一个评价手段。由它剔除的产品设想数目比其他所有评价手段剔除设想数目的总和还要多。在新产品开发系统的初始就安排一创新大纲可以使企业避免对某些不期望的设想做多余的评价与选择，使得在此之前宝贵的开发资金已付之东流。

我们必须注意到，对企业本身及其所处环境进行详细的研究是形成企业优秀的产品创新大纲必不可少的条件。分析的方法是倾向于对社会、经济和技术前沿等做出决策；对企业内部的实力和潜力进行严格地审核；以及对管理部门的愿望和目标进行分析。另外，产品创新大纲也必须进行定期的审核。

第二节 市场描绘

新产品活动的竞争领域一旦确定，那么，为完整描述这一竞争领域的市场研究就已势在必行了。如果由战略说明阐述的、或由总经理批准的、或者是某些具体技术成果所期望的特定市场被确定之后，对该产品预期要投放的总体市场进行一次全面的描绘，可以对所有开发过程中涉及到的人员有很大的帮助。

这种研究不是对某个特定产品设想进行评价，因为如同战略说明，我们尚处在工作的初始阶段。不过，这种研究为后面的评价工作提供了许多重要的信息，因此它是整个评价工作最关键的部分。有些人更乐意于将市场描述称为市场评价，尽管这种研究通常是描述性的，而不是评价性的。

在进行市场描述工作时，要收集的信息是非常全面的，表 9—2 中列出了要收集信息的范围。这张表虽然并不完整，但它却包含了一些被广泛采用的资料所能找到的各种条目。不过，它在实际应用中应加上更加详尽的说明。

例如，制鞋行业在进行市场描述时，应对颜色、式样、尺寸、材料、连带购买和连带销售以及国际供应商的状况和大商行的趋势等这类问题加以补充说明。而对止咳糖浆的市场进行描述时，则要对其增加季节性交易、存货的展销、竞争性产品的配方和所有权以及食物和药品的管理条例等等方面进行描述。不过，化学制品和电子产品的市场分析能要求的内容同图 9—3 中的内容就大不一样了。

然而，这些差异都可以在已给出的条目而不是新条目下进行详细的说明。因此可以说，表 9—2 所列的条目是相当全面的。

表 9—2 基本市场描述

市场规模

定 义：由产品的性质、用途、供应商以及用户来确定。

销 售 额：总市场和分市场的销售额。

趋 势：分市场的销售额、增长额的增长率。

关键部分：人口统计特征、消费者的态度和行为。

特殊问题：周期性、季节性和被动性。

国际市场的变化和趋势。

有效的分销结构

零 售 商：类型、份额、要求、活动、现行利润率和利润额、趋势预测及其态度。

批 发 商：市场片的分销商、经纪人、代理商、使用的类型、执行的职能、政策、报酬、态度、趋势、变动。

交易实力和控制渠道：

纵向一体化的程度和趋势

地理区域的差异

双重或多重渠道的使用

竞争：

现行商标

每一个制造商的资源

尺寸、样式、材料等等，所有临时性和永久性的差异，质量水平。

价 格：最终价、折扣、特殊价、转换价。

市场情况：用不同的“市场”来定义各分市场的销售额和实物量。

变 化：进入和退出市场的趋势，做出响应的的时间。

实现利润：销售额、成本、投资收益率、回收期、趋势。

推销措施：类型、费用、效益。

生产和采购措施

财政实力：

特殊的脆弱性和不稳定性。

可能的新的竞争者，目前的研究与开发活动和水平，以及跟踪记录。

存货方针及其条件：

过剩生产力的趋势及其影响。

特定的独特优势：专利、资源控制、信誉、人事、规模经济、经验影响、成功的诀窍等。

表

| |
|--|
| 消费单位 |
| 消费者：用户、购买影响者、买主，分为家庭的、工业的和商业的三种情况。 |
| 购买行为：来源、原因、信息处理、购买后的行为、偏好与偏见、价格和质量、敏感性、对新产品的兴趣、过去的采用率。 |
| 对所有群体进行详细的人口统计描述：年龄、性别、规模等等。 |
| 市场片的变化：使用率、使用原因、地理位置。 |
| 产品使用描述：何时使用、如何使用、如何舍弃或替代、特殊关注、趋势。 |
| 对市场出售商品的认识：对现行所有商品的认识和态度。 |
| 对派生需求的详细描述 |
| 产业生产周期：按市场来分析。 |

| |
|--------------------------------|
| 特殊方面 |
| 政府部门和一些制度的限制，尤其是对趋势和期望的影响。 |
| 第三者的影响：科学家，学校、研究中心、团体、标准、压力团体。 |
| 通货膨胀的影响：就业率、工会活动。 |
| 上游参与者：原材料供应商、进口商、技术控制。 |
| 一般社会态度和趋势 |
| 使用人力和其它资源的行业生产力和效率。 |
| 行业成本趋势：材料、劳动力、运输。 |

在进行市场描述时，不但要用原始资料，而且还要使用第二手获得的资料，并且还要进行至少一次的实地调查。但是这时所获得的大部分信息都来源于第二手资料，或者是从对几位活跃在市场中的权威人士进行的深入访问中得来。

随着产品开发活动得到获准和受到指导，我们将得到更进一步的探索。

这些信息通常是用比较大的三环活页纸，按标题和表列来记载。这就使得对基本市场的描述随新的信息的不断获得而不断地完善。

第三节 即时反应与进入评价

新产品开发费用的指数模型已由部分产品开发人员予以提出。在实践中，也有许多例子可以说明开发费用的指数分布。如 60 年代后期，道化学公司 (Dow Chemical Company) 的消费者研究主任罗伯特·威廉姆斯 (Robert Williams) 在某所大学讲学时曾提到了道化学公司在新型化学品开发过程中的费用支出如下所示：

| | |
|--------|------------|
| 产品设想成本 | 100 美元 |
| 设想筛选成本 | 1000 美元 |
| 原型构思成本 | 10000 美元 |
| 生产测试成本 | 100000 美元 |
| 产品营销成本 | 1000000 美元 |

西摩·W·海沃德 (Seymore W. Herwald) 也提出了相同的指数分布模型，当时，他注意到威斯汀豪斯 (Westinghouse) 公司的一个样机模型的成本是实验室成本的 10 倍。而样机模型成本的 10 倍却恰恰等于这种产品的生产和营销成本。

指数排列意味着，如上面所提到的那样，一个评价的好坏将影响紧随其后的评价活动的费用，所以评价系统必须为复杂排列的最后一项评价活动空出一些可变动的余地。

由于道化学公司筛选一项新型化工制品提议的费用为 1000 美元，所以，在此前的评价活动的费用将会更少些，即为 100 美元。这种评价可能就是二个到四个专业人员就此设想进行的一次简短的讨论，从而得到一组看法的过程。

许多公司都规定了如下类型的早期审查制度。例如，在奥斯特公司 (Oster)，来自营销部门或者管理部门的设想首先被送交给销售副总裁，而出自技术或生产部门的设想则首先被送至工程副总裁处。假如某个副总裁同意了某个构思，则这个构思又被送至另一个副总裁手中，如果两个副总裁都同意了，则这个构思就被送至一个委员会。这使得评价系统变得更加正式了。我们在这需注意，两个副总裁并没有使用什么特定的评价模式，他们是在没有任何数据的情况下，依靠他们在小型机械业中多年积累的工作经验主观地做出判断的。

任何一个研究报告都会建议企业应当建立一个迅速而又经济的“进入”评价系统。但这是有几个限制条件的：

1. 设想提出者通常不应当参加进入评价的活动。拥有某种设想的人会为此构思进行解释，甚至会为此同别人发生争执。但是，这个人不应当拥有决定此构思是否该接受或舍弃的“表决权”。

2. 任何否定性的决策应涉及两人或者由更多的人来决定。这是由“新设想的脆弱性”决定的。因在这个阶段舍弃的构思百分率很高，往往比其后所有评价否决的设想总和还要多，故由两个或更多的人来参与，可以减少个人成见的影响。不过，奥斯特公司没有这个方面的保护措施。

3. 反应迅速的进入评价，只不过是依靠纯粹的直觉反应来对设想进行评价的。评价人员必须是训练有素而且经验丰富；评价记录必须保存，以便进行重审；还得寻求客观的支持来解释他们所做的工作。

早期评价活动是通过调节对设想流的调节来满足对设想的需要的，这种评价既迅速又省钱，而且能很好的完成份内的工作：发现那些值得进一步开发和评价的设想，同时抛弃掉其余的设想。

早期的评价工作应用了几种辅助技术。其中之一就是我们在前面已讨论过的产品创新大纲。对企业想取得领先地位还是自甘落后，敢于冒大风险还是立意求稳，是朝内向发展还是朝外向发展，是停留在鞋类生产上还是进一步生产手提包等这类问题的了解，可以导致迅速而又果断的行动。实际上，这类行动为战略目标的实现起到了关键性的作用，且遵循这样一个原则，总体政策考虑应是在早期剔除不理想的产品设想，而绝不是后期。基于政策的否定意见，必须在投资开发一种设想之前做出，除非这种开发工作是用于判定是否违背政策的目的。

我们在此先提前讨论在后面筛选检核表中的一些因素，以便给大致筛选提供一些启发。例如，规模、竞争、技术状况、变革、适应性等因素，不利的是，这些因素的作用在使用中会远远超出启发的作用，但它们确实是那些进入评价的人应当考虑的问题。

当建议的某些方面已经不能由评价人员靠其经验与知识来解决时，某些管理者更倾向于采用小规模的不正规的调查方法。但这种调查必须维持在一个由专业人员进行的电话咨询水平上，否则，它就会违背这一步工作的实质：在这步工作中，人们不是试图对构思的盈利水平做出评价，而是决定是否需要为全面筛选评审的准备工作进行更多的投资。另外，这种调查可以使那些不了解公司战略，也未受过评价训练的局外人做出一些当局者都认为不能做出的判断。

格罗斯（Gross）在1972年提出了一个有助于评价人员决定通过设想的多少的公式，在这里，他尝试性地将一些定量因素引入了进入评价过程。不过，定量数据比较难以获得，但这种思想却有助于防止对设想通过率的任意决策。

厄奔（Urban）和豪斯（Hauser）在1980年对这种早期定量化的方法的前景进行了全面的评价，他们认为，非正式的轮廓分析也许有用，而研究与开发型的筛选模式是毫无用处的。他们引证了贝克（Baker）、庞德（Pound

）、米多斯（Meadows）以及其他一些人的研究成果，这些研究表明，处在这段时期的企业（1）不能估计收入和成本水平；（2）不能预测技术和销售能否成功。这些数据就构成了典型的早期量化的筛选模型。

总之，最为流行的进入评价是一种人为的评价，是理性的主观评价。它们是借助于培训、工作经验、战略说明和某些定

量或非定量方法来进行评价的。进入评价包括有人员与程序，经过评价之后，通过适当的一组设想，这些设想将进入下一步的开发和全面筛选评价阶段。

第四节 预选活动

某种设想如通过了进入评价，接着的工作就是对它全面地筛选了。但要使这种全面筛选有成效，我们还得做大量的工作，我们在后面将看到，筛选的目的是对所有影响产品最终经济效果的因素进行判断，并且还为指导研究和开发工作拟定一个详细的产品议定书。

近年来，新产品开发工作中的筛选阶段越来越受到人们的重视。在过去 10 年中，整个评价系统过程中发生的唯一最大变化就是在该阶段增加了时间和资金的投入。一直从事新产品产业实践研究的布茨、艾伦和哈密尔顿三人在 1981 年指出：在 1968 年，企业要对 58 个设想进行研究与开发，才能从中选出一个在市场上能取得成功的设想，而现在这个数字下降到了 7 个左右。因此，我们可以这样认为，预选和筛选的目的在于剔除这 51 个不会成功的设想。筛选自从 1968 年之后就得到了较为广泛的应用，我们可以猜测，基于筛选的指导战略的开发和新概念的衡量，对上述的进步做出了主要的贡献。

布茨等在 1981 年进一步指出，在 1968 年以前，在进行研究和开发工作前的开发费用占整个新产品成本的 10% 左右，而现在这个数字增长了 20%，也许还要更多些。尽管预选阶段的市场研究存在着薄弱和困难等环节，但它的应用却是越来越广泛了。

让评价人员为决策做好充分准备是预选的目的。它分为两个步骤来进行：（1）初步的市场分析；（2）初步的概念测试和开发。

一、初步的市场分析

筛选小组具备了必要的总体市场知识为企业能在新产品建议所指出的市场中运营提供了可能性。而且，如果建议是由战略决定的某一个市场域中发掘出来的，那么，企业将早就收集了在市场描述标题下的各种规定信息。

如果企业没能在新产品建议所描述的市场中运营，或者有时需要按某一条路线去收集有用的信息，那么，在这个阶段对这类信息进行整理和编辑是非常有必要的。较早收集的数据对整个开发过程来说是普遍通用的。不过，这里所需要的资料是更具体化的数据，这些数据又取决于新产品建议。例如，得克萨斯仪器公司（Texas Instruments）在对 MBA 型计算器进行早期评价时，它必定对计算器的总体市场做了充分的了解，而且毫无疑问，它是通过对 MBA 进行的一次专门的培训来找出人们对这种计算器的特殊需求所在的。

在这个阶段要进行各种深度和复杂程度的工作，但许多企业（或许是绝大多数）却使这类的工作变得很不正规，只要有较好的先例，企业都愿意进行“迅速而又模糊”的研究。任何一个新产品开发人员都不可避免地同一两个非常主动的同行发生联系。不管怎么说，大多数的新产品开发活动与企业的专长

联系越紧密，则其信息缺口也就越小。

一些人在这里会主张进行更深入的调查，例如，在确定重点群体时应用的投射办法。与其他应用于这步的技术一样，其目的是对当前的态度、认识和应用进行考察，而不是收集对具体设想的反应。

顾客使用系统的学习要求也许是这个阶段企业应该掌握的最重要的知识，企业必须认识到，当新产品被接受后，在由顾客引起的价值体系的调整和使用程序的变动这类情况下，企业应当具备的知识和技能。

近年来，开发出几种应用于这项工作的复杂技术。我们在这里不打算对它们进行详细的介绍了。不过，在后面我们将引用和参考这些技术。

自 60 年代开始，市场学家们都致力于研究消费者的行为表现，其中包括消费者对产品特性偏好的分析。这种研究活动产生了许多其他的方法，其中之一就是使用了感觉图的市场结构分析。

研究人员发现，如果当前买主的态度被明朗化了，那么最初始的设想就能得到最清楚的表达。而对市场偏好结构的特定范围的研究是必须的，这个范围可以从感觉图中得到。图 9—2 给出的就是一个感觉图的例子。图中各条目的位置是根据标准的调查问卷及用计算机处理来确定的。对感觉图进行研究，可以判断现行产品是否同新产品建议发生了冲突以及是否存在着另外的机会，即图中的“方框”。

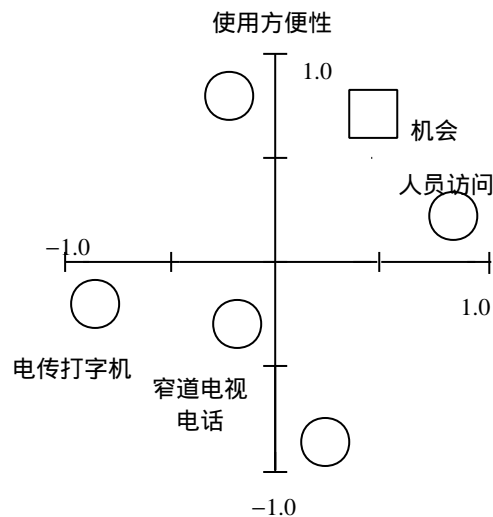


图 9-2 选择通讯方式的感觉图

图中还表明，把有效的人员访问同方便的电话询问结合起来研究的想法，可能是一种比较好的市场分析方法。不管感觉图能否产生某种设想，但它作为一般的背景材料，对我们的研究工作还是很有帮助的。

还有一个更为复杂的基本市场研究的实例。这种方法目前

有少数企业还在使用，他由市场结构分析转向盈利结构分析，并且还家庭清洁剂市场开发出收集下述信息的研究程序（它作为一种产生设想的方法在第六章中已经讨论过了）：

清洗哪些物品或区域？

使用什么产品？

产品有何特性？

使用哪种清洗工具？

清洗工作什么时候做？

由谁来做？

将得到的信息输入可由计算机处理的效益矩阵，其结果也是以不同的方式使用的。

总之，初步的市场分析可以概述为：

1. 使基本市场描述更现代化；
2. 在公司职员中收集最好的有关行业的专门知识；
3. 对顾客和分销商就现行的知识、态度和实践进行一次考察性的访问；
4. 如果需要且能够得到更为精确的印象，就得扩大实地调查研究工作；
5. 对由市场研究专家提供的新方法的可行性进行考察。因为解释和证明这种方法的资料是客观存在的。

用不恰当的市场知识来指导评价工作中最终的概念开发和全面筛选工作是新产品管理过程中的一个最主要的错误。技术上的风险通常是有限的，且其失误也是很少见的。然而，在后期的开发工作以及商业化过程中却出现了许多问题、延迟、错误和失败，许多人认为，这些问题的出现是由于人们缺乏足够的市场信息导致的。

二、初步的概念测试和开发

世界著名的第一流电影剧本编导阿伦·拉德（Alan Ladd, Jr）十分重视新产品概念评价系统。他和他的同伴们都非常了解他们的产品市场，并拥有一个具有指导性的产品创新大纲，决策的方法是将他们的知识、产品创新大纲结合起来，应用个人的判断来做出决策。他们不使用概念测试、全面筛选和产品使用测试这类的评价方法。拉德说：“决策是基于我的直觉和经验，没有任何方法可以把它用产品创新大纲、一张图表或者一个公式表示出来。”

某些人同意拉德的观点，但大多数人不同意，他们更愿意使用通常被称为概念测试的预选来进行评价工作。概念测试通常被称为概念开发，因为它的改善方面比直接评价更有效且更费时。预选之后的工作是使用了样品的更为复杂的最终概念评价。正如前面所说的，使用评价系统的目的是为了产生畅销的产品，而不是一大堆研究成果的罗列。

美国协商委员会在 1973 年发表了他们研究出的一些最新成果，他们认为大多数大企业都在不同程度上应用了概念评价。概念开发这一术语最初是在消费领域出现的，自然，概

念开发在消费品行业中的应用要比在工业品行业中应用要广泛得多。其差别在于，工业品企业在市场分析期间已通过采用非正式的实地调查方法进行了大量的概念测试和概念开发工作。工业新产品设想远比消费品设想复杂，并且还因存在多重参与者，使得工业品的销售情况更加复杂化，所以说，工业消费品类型产品的概念试验是非常困难的。另外，工业买主对确有价值的新产品设想表现出极大的兴趣，并为接受这一设想而建立起更为合理的决策过程。所以说，概念测试仅仅是消费品经营者们的一个评价工具的说法是毫无根据的。

1. 什么是概念

韦氏大词典 (Webster's) 中认为概念就是一个想法或者是一个抽象的见解。伦得姆公司出版的字典也同意这种说法，并把概念范围扩展了，如概念是一次行动或者是一种结构的表现形式等。

这两种说法不能满足我们的需要。通用面粉公司 (General Mills) 的劳伦斯·D·吉普森 (Lawrence D. Gibson) 认为，企业家通常用概念一词来代替“产品承诺”、“消费者建议”、“购买动机”和“产品适合人们的功能”等说法，不过，他更愿意把概念当作是产品特性（不管是技术上的还是形式上的）和消费者需求或价值观（满意程度的要求）之间的说明来理解。而劳兰德公司 (Nowland Organization) 却倾向于把概念当作一组主观的和客观的价值观念来理解。

上述各种说法的联系在于如下四个方面：（1）生产者对新产品将拥有的各种特性的最新估计；（2）消费者对这些特性的感觉和理解；（3）生产者对其产品的估价；（4）消费者对这些产品的估价。这些估计很大程度上是从期望的感觉或预测考虑的，因此，在得到样品之后，它们往往也是不真实的。

因此，一个完整的产品概念就是对选择的预期开发的产品特性的说明，这些特性指出该产品相对于其它产品或已经是可行了解答时，它们是如何产生预定利益的，例如，“一种新型的电动剃须刀，它的网眼非常小，它比市场上其它剃须刀都剃得干净”。值得注意的是，这些特性可以是技术上的改进，也可以是对产品外形进行的调整。

概念往往被曲解，只能说明完整事物的一部分。如“一种适用于干燥和油脂性头发的洗发剂”（只讲效益）或“一种复印速度相当于现行样式复印机2倍的复印机”（只讲特性）。

2. 概念说明的格式

马库斯和陶伯 (Marcus and Tanber) 在1979年指出，在概念测试中，测试对象通常由下面各种陈述中的一种或更多种来表达。

- （1）建议产品的文字描述；
- （2）建议产品的外形；
- （3）产品使用情况介绍；
- （4）实物模型或实验室模型；

- (5) 原型；
- (6) 广告文字。

协商委员会的研究建议采用四个步骤来进行概念陈述：

- (1) 关于产品定位的企业决策；
- (2) 产品定位的信息交流；
- (3) 原型；
- (4) 具体产品形式的完成。

在这两种表述方法细微差别的背后存在着这样一个关键的问题：新产品设想应该以它最初的未加任何修饰的形式来描述呢？还是应该以“商业化”的形式来描述呢？答案在于形式必须符合目的。我们在这给出基于商业化程度不同的四个描述方法：

- (1) 使用中性词的纯文字描述；
- (2) 使用促销语言的文字描述；
- (3) 模拟的促销语言，如大致的广告设计；
- (4) 完整的广告或推销口号。

这四种方式的支持者和反对者同时存在着。争执主要在于有两种不同的意见：一种意见认为，概念不应该受到商业的影响。以便只针对概念进行评价；另一种意见认为，在新产品设想置于商业化环境之前，不应该有概念。因为概念的唯一价值就是它的可见价值。对此，我们用一种低卡路里花生酱的例子来解释上述的两种分歧。纯文字描述为：“一种在大多数菜中可以使用的低卡路里花生酱。”这种描述给出了此产品的特性和效益，潜在用户会对它做出相应反应，如果其宣传的主要目的是为了充实概念，他们会轻松地提出他们的想法。例如，某些潜在用户会对味道、非花生原料的替代品这类的问题提出疑问，另外一些人会为它提出一些附加效益或者表达概念的另外的方法。

在概念以这种形式描述的情形下，被调查者不可能对是否购买这种产品做出明确的回答。因为这种劝说法还不能说服他们。

另外，使用了促销语言的概念陈述可能是这样：“通用面粉公司的专家们开发出一种能从食物中去除冗余物质的奇妙的新食品——一种曾非常流行的低卡路里花生酱。其滋味余香缭绕，采用自然过程进行生产，能适合于目前食用的各种减肥食物，且无任何使用限制。”

商业化的描述要求比较可靠的行为预测，并且还会引出人们对其概念的各种评论，遗憾的是，广告形式的质量大大的影响了概念评价的进行，使概念评价处于骑虎难下的境地。另外，如果某个建议遭到的拒绝，是由于概念本身的问题呢？还是由于商业化的问题呢？

使人们感到麻烦的是不能对大多数新概念做出适当的文字描述。但是，一张图或一个样品却能抵得上数以千计的文字描

述。因此，如果说商业化的描述比纯粹文字的描述要好些，那带有原型的商业化描述不就更相得益彰了吗！

采取何种形式的答案不是绝对的，任一种形式都不能说比另一种形式要更好些。到底选用哪种描述形式要取决于企业对特定情势下关键问题的看法。某些管理者要进行二轮到三轮的概念开发询问，采用的概念描述形式从不加任何修饰的产品特性和效益介绍，到完全电影化了的广告，并且在每轮中所提出的问题也不尽相同。

产业环境有利于表明与形势有关的问题。一般来说，受过训练的工业买主比一般消费者更能看出产品的效益及其用途。因此，要对概念做出反应，他们只需知道该产品的特性就行了。原型是通常用来提供这种信息的，不过，此时概念还没有达到商业化的程度。

原型的唯一目的就是给概念的表述提供帮助。我们的核心是中心设想，而不是这种设想的具体表现形式，如果某种原型妨碍了中心设想的形成，那么这种原型就应该被舍弃了。

有充分理由说，概念描述有很多种形式，这些形式应能以一种可使预定消费者做出积极反应的方法，把概念的新颖程度传播给消费者。从而，产品新颖的性质以及要期望的消费者的反应类型决定了概念的表现形式。

3. 目的

期望的消费者反应取决于评价的目的。因此，有必要在这里重述一下评价系统在该阶段的目的：为更加成功的全面筛选做准备工作。我们正在寻找一些有助于筛选工作人员运用其评分模型或进行产品框架决策的方法。

概念测试的第一个目的，是确定那些必定亏损的产品概念，使它在进一步的评价工作之前就被剔除了。一些人把它认为是概念测试的唯一的且最有价值的目的。一位喝啤酒的人，因不能接受一种热量只为一卡的啤酒而拒绝饮用它，那么，这种啤酒概念就应当被剔除了。如果药剂师认为圆底的药瓶在繁忙的药店中是积压产品的話，那么，圆底药瓶的命运也就可想而知了。

概念测试的第二个目的，是初步估计产品的销售或试销状况，如在大致范围内估计市场占有率和收入。这种对购买意向的猜测可能比新产品管理中其它任何活动更易引起争论。

由于几乎每一个概念测试中都涉及到购买意向的问题，人们不得不承认，通过实践得出的结论才是最有用的。一些人认为这些结论不是在预测销售额，而是在确定购买者们好。莫里森（Morrison）于1979年提出了一种模型。可用于那些希望对过去购买意图资料的预测准确性进行评价的企业。

下面给出的是按购买方式收集的相应反应的五种典型的形式：

- (1) 肯定购买；
- (2) 可能购买；

- (3) 可能买也可能不买；
- (4) 可能不买；
- (5) 肯定不买。

我们习惯上把肯定购买和可能购买的人数加在一块，并把这个数字作为群体反应的一个指标。有时也称之为二等包厢指数。

是否真正有那么多的人要买或不买这种产品并不特别重要。因为最终投放市场的产品同最初访问调查时提供的描述之间肯定存在着差异。大量的开发和更深一步的测试工作仍需继续。然而，如果企业具有由过去研究中得出的各种百分率的清单，主要是后期的结果，那么，由现行研究中得出的数字就更有意义了。

例如，通用面粉公司通常不发展概念，除非这个概念的得分已达到公司制定的标准。其它许多企业也采用了类似的办法。不过，这种办法只有在企业拥有可比的状况和可比产品的资料储备时，才是可行的。

马尔科姆·麦克尼温 (Malcolm McNiven) 在 1979 年对皮尔斯伯里公司是如何使上述的五种购买意图划分变得更有用的方法进行了描述。

(1) 概念以会议的形式来提出，不用原型来进行概念描述。购买意图按上述方法划分。

(2) 对基于广告水平的季节性、地区性和第一年度顾客的反应以及第一年度商店分销等情况做出假设。

(3) 用这些假设加权处理来分析购买意图的数据，从而得到每个概念的第一年度渗透能力指数。

(4) 该公司没有进行能够引起我们重视的概念测试和概念开发。该公司采取早期流行的方法来判断产品的可行性。最后，这次研究停留在几个很少的假设之上。这时，渗透能力就转换成第一年度的实际销售总额。

但是，购买意向的问题是回避不了的，一些新产品开发人员坚持认为，应排除有关购买意向的提问，以促使那些受试人员更认真地考虑这个建议。

概念测试的第三个目的，这也是最重要的目的，是帮助形成开发产品构想，而下是仅仅对构想进行测试。为理解强调开发的主要性，我们可借助参考图 9—3，更清楚地了解创新过程的相关部分。

4. 开发和测试的孪生结构

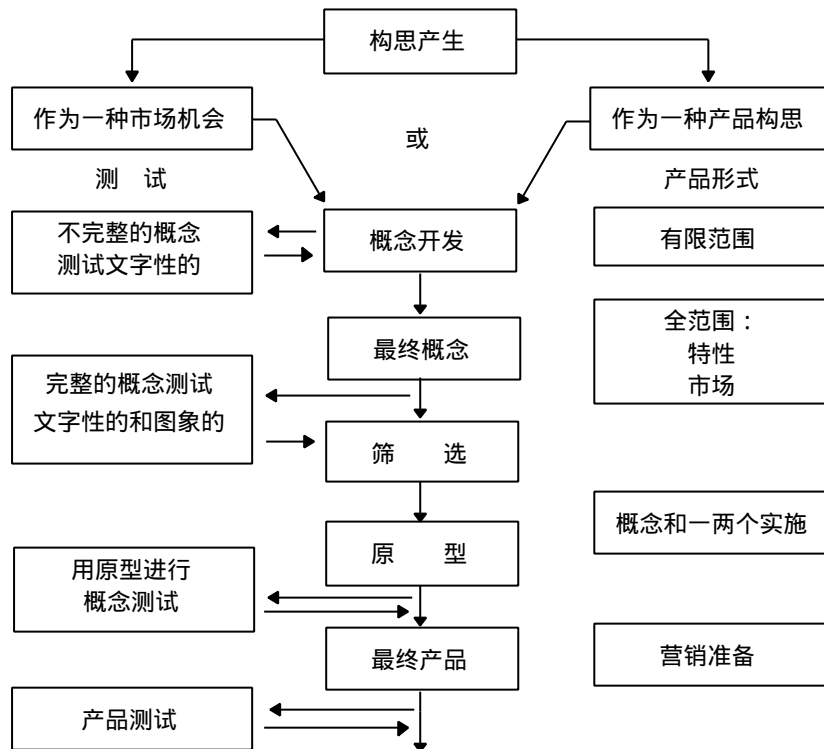


图 9-3 开发和测试的孪生结构

图 9—3 告诉我们 ,评价活动是以极不完整的设想作为开始的。此时的设想可能是一个市场概念 ,例如勒维·斯特劳斯公司 (Levi

Strauss) 在做出生产运动服装的决定时 ,还没有任何形式的产品设想。其次 ,设想也可能是以产品形式首次出现 ,这种构思通常只具备形式、效益和技术这三种特性中的一种特性。

形式 : 塑料轮旱冰鞋是怎样的。

技术 : 更轻便的旱冰鞋是怎样的。

效益 , 生产纯塑料旱冰鞋比生产金属旱冰鞋更容易产生效益。

现在的最新颖的旱冰鞋都是可能从这三个方面中的一个发展起来的 ,但它只有在这三十方面都得到充分发展后才能制出。所以 ,研究人员在对形式做考察时要兼顾产品的技术和效益这两个特性。

从图 9—3 中可看出 ,构思产生后的第一步工作是概念开发。在开发工作中还采用了一些设想产生技术 ,如头脑风暴法和集思广益法。另外 ,对不完全概念进行的早期测试 ,只能采用概念简单地描述 ,其测试的唯一目的也只是将概念简单描述扩充为完整的描述 ,其中包括对市场、形式、效益和技术等特性的详细描述 ,并且还辅加一些具体的或心理特性 ,这种辅加的特性也可能本来就是不完全概念本身所提出的。

这过程听起来很复杂 ,而且某些产品的开发过程也确实如

此。有一个表面看起来非常简单的洗发膏的测试工作，该建议产品具有众多的为消费者喜爱的特性。但在实际测试中发现，“愿意购买”的消费者人数却很少，对这一现象进行分析后看出，因为在建议产品的概念描述中提到了长发，而实际生活中，只有 28%的消费者留有长发，这样，“企图购买”的人数当然就少了。对这一特性进行改动后，测试的数据就显示出了人数的较大增加。这又再一次证明了概念测试只是诊断性的，而不是预测性的。

某些先进的定量技术经开发后，可运用于概念开发工作中。肖克和斯瑞里沃森 (Shocker and Srinivasan) 在 1979 年对这些技术和方法进行了总结和概述，其中讲到了目前正在使用的八种主要方法的特点以及它们各自的作用。

不过，这项工作还只是开发性的，除了在实验基础上以外，这些定量技术还不适合于应用，因我们没有足够时间去有效地处理对应用非常关键的诸多问题。尽管这些定量技术有助于研究工作，而且它们本身就是上述八种方法之一，肖克和斯瑞里沃森还提出：“我们还需要大量经验主义研究来确定在概念框架形成的各个阶段和在何种情况下，使用哪种方法合适些”。格林、卡罗尔和戈德堡也同意这种看法。他们对复合测量方法以及多维测量方法的应用进行了概括总结，认为这两种方法在目前应用还有许多严重的不足。同时，他们也对这些方法的未来发展表现出殷切的希望，并且还推出了一种他们称为 POSSE 的新方法。

我们有足够的理由认为，众多研究者都有试图将更为复杂的技术引入概念产生和概念测试工作中。尽管某些研究偶尔提出一些重大的突破，但目前大多数企业采用的概念测试工作仍采用下面将要讨论的广为接受的研究办法。

5. 调查方式

不管对具体数据进行怎样的描述和分析，用于对不完整的概念或完整的概念进行概念开发工作的调查方法还是比较陈旧，并且也不难进行。调查方法有如下的几种形式：

(1) 人员访问

人员访问既可以是定期的人员访问调查，也可以是日趋盛行的焦点访谈。这里沿用的焦点访谈在第六章中已经解释过了。事实上，在焦点访谈期间，设想的产生和评价往往是连在一块的。由迈克尔·艾莫罗公司 (Michael Amoroso, Inc) 提出了一个有趣的评价派生方法，这种方法是一种新型的服务，即在分摊成本的基础上利用人员访问对新产品设想的表达进行评价，定期进行 1000 次的调查访问，因此，每个构思的成本是 900 美元。其他一些公司是在购物中心商场的空地上设置模拟商店来进行调查工作的。与之相反，巴罗克斯公司 (BRX, Inc) 却提出一种称为感觉定位的、只须进行 50 次调查的非焦点访谈的调查方法。

由于概念测试和开发工作日益重要，许多开发人员都使用

了一种访问的排序系统。在这个方法中，开发人员由 9 个焦点访谈出发，按着由探索到最终证实这一次序开展评价工作，且他们所使用的焦点访谈数目可能高达 10 个。然后，对消费产品的测试工作又转到了个人访问上，这个工作有时在家里，但更多的是在商场内的空地上进行。当然，对工业产品进行的个人访问是在车间里或在办公室内进行，有时要对几位来自不同企业并与其企业的购买决策有关的人员进行个人访问。总之要点就是调查方法的组成要适合各自的具体情况，并且经常要做较大的改动。

(2) 电话

基于计算机技术的访问技术，电话询问这种迅速、经济的方法正趋于取代传统的室内个人访问。但对电话的焦点访谈尚无成功的报道。

(3) 信函

可以把产品概念的文件直接邮寄给潜在用户，不过，当采用这个方法后，样品的选择和给用户疑问的回复就成了一个比较大的问题。但实际上，这种方法仅适用于那些利用印刷媒介来进行促销的产品。目前，有些企业采用了电话追踪和信函形式两者相结合的调查办法。全国家庭调查中心 (National Family Opinion) 也非常成功地使用了它们建立起来的调查渠道 (见图 9—4、图 9—5)。

(4) 其他办法

在调查访问过程中都使用了各种调查媒介，如闭路电视、电影戏剧、中心商场实地问答，甚至于心理测试技术等。但所有这些调查方法，都不能与焦点访谈和个人访问相提并论。

6. 工业品

工业产品概念开发工作者必须对上述研究方法做许多修正。因为他们除要经常追求一般的产品特性偏好之外，还要寻求产品的潜在用途及其使用条件，为此他们使用了不同的实物装置，且提出一些不同于消费品的问题。不过，目前普遍地认为，工业新产品开发人员将很快使用所有的消费品开发手段，不过得加上工业领域内一些特有的专门手段。

一家软饮料生产厂家迫切希望得到您的帮助，了解您对一种新型软饮料产品开发的构思的看法和态度。在回答下列问题之前，请先阅读一下下面的说明。

新型软饮料

这是一种可口的有泡饮料。能解渴、提神，并让口中充满柑桔、薄荷和酸橙的神奇混合感受。

它能够减少人们对甜食和快餐的需要，从而达到控制体重的效果，（老少兼宜）。最重要的是它绝对不含热量。

听装或瓶装，每听（瓶）12 盎司，16 美分。

(1) 如果确有该产品，那您认为这种软饮料同市场上的其他产品相比较，差别多大？

- 差别很大
- 有一些差别
- 有一点差别
- 根本没有差别

(2) 假如您试用了这种饮料，而且喜欢它，那您认为您多长时间购买一次：（只选一个）

- 每星期不止一次
- 大约一星期一次
- 大约一个月两次
- 大约一个月一次
- 不常买
- 从来不买

图 9-4 概念测试的信函形式产品、服务以及主要效益的简短描述

喷雾式洁手剂

一种能够完全清除掉握持过鱼、洋葱、大蒜和家具抛江油等之后留在手上的讨厌味的大听装浓缩洗手剂。它决不是一种遮掩型的香气！使用时，只要按一下按钮，将洁手剂直接喷到手上，轻搓几分钟，然后在水龙头下冲洗掉即可。一听装 24 盎司，可以使用数月，并且存放方便。价格为每听 69 美分。

如果能在超级市场上购买到这种产品您对上述产品兴趣如何？（只选一个）

- 肯定要买
- 可能买
- 可能买也可能不买
- 可能不买
- 肯定不买

图 9-5 概念信函测试

不过，这些方法是不正式的，它们只能对下游顾客进行“调查”。工业品生产厂家实际上早在消费品厂家使用这些方法前许多年就已开发出了概念测试。这里给出几个有趣的有关工业品行业方面的应用实例。

(1) 斯克尔公司 (Skil) 是利用其批发商的销售人员就尚未推出的产品向顾客发出近似象征性的销售通知，并且向上级

报告顾客们的反应；

(2) 大陆容器公司 (Continental Can Co.) 是构造了一个用来收集那些愿意在概念测试工作中与它合作的企业名称的信函调查表，并且取得了极好的效果；

(3) 采用了贸易博览会的形式，尽管出现保密问题；

(4) 特克特公司 (Techkit) 是采用一种将职员派到产品维修商店工作一段时间的方法来获得各种信息的；

(5) 一个工具制造商通过几页虚假的产品目录来得到消费者的反应；

(6) 几个制造商说，他们是把其批发商或零销商当作最终用户的替代者来看待。

尽管大多数的概念测试都遵循前面讨论过的一般形式。但我们也应该知道，某些其他的研究方法的效果也和概念测试殊途同归，即使是在概念上使用是非正常形式，而且被调查者无须做出反应的情形下，也是如此。因此，在大多数复合测试的情况下，我们常用一个替代来替换整个测试过程。

总的说来，这种替代方法已经在有关章节中讨论过了。然而，一旦被调查者对由研究人员设计的特性组合做出反应，并利用这些反应，通过内推和外推的数学计算，就可以得出其他可能的特性组合，而不需要进行新的研究工作。为了对新的组合进行确认，企业可以把目光转向那些潜在的用户，并对由计算机产生的特性组合是否对他们适合这个问题进行考察，不过，这是一种以一般形式、进行的正常的概念测试。

举一个实例也许可以帮助说明这个问题。温德 (Wind)、格拉索夫 (Grashof) 和戈德等三人在 1978 年对这些方法在工业市场以及服务行业的应用做了最初的研究。他们对一种专门适用于金融行业的新型信息反馈服务的开发进行了研究。其研究方法是，首先对足够多的潜在用户进行访问，从而发现产品的明显特性 (能区别于其它竞争者产品的重要特性)。然后，他们为这些特性中的每一个设计出一个可供选择的范围，有时列出了全部的合理选项，而有的却只给出几个选项。下面是他们整表中的一些实例：

输出特性：

只能引用

附有文件

附有解释和文件

其他

输出形式：

摄影复制

微缩印制

其他

传递速度：

数小时

数天

其他

然后，他们经历了构思形成阶段，这和第六章描述的情形是一样的。这对他们就得到了用户对工业品的几乎所有可能性组合的反应。假设所得到的评分资料是可靠的，而且用来组合各种特性时仍具可靠性，他们由此就可推导出产品特性的最理想组合。但不可忘记的是他们把这个理想的特性组合重新拿到市场上检验，采取一般的概念测试方法来收集顾客的匠应，这是一个合理的步骤，体现了实践——认识——再实践的过程。

复合测试不是概念测试的唯一替代方式，其它一些数学方法也应加以应用。如所谓的“产品最优化”模型在给定的市场中就能应用得非常好。然而，不管采用什么数学方法，找出竞争产品“市场”群体的认真定义和被测试概念的详细说明，以及一个合理的调查顺序，这一工作一般说来是必不可少的。

7. 信息收集

在概念开发研究过程中究竟要收集何种信息，这完全是因所处环境不同而不同。但通常都包括如下的几个一般的信息：

(1) 属于研究范畴的惯常作法。如，对于一项办公室座位布置的新设想，人们就得对企业的办公室座位现行排法以及有什么具体的设施等等问题做出了解。

(2) 对惯常选择的态度。人们不仅要知道被调查企业喜欢的是现行作法的哪一点，而且还要知道它对被舍弃了的选择的认识。

(3) 与将要讨论的概念有关的，并在此之前就有了的任何具体经验。

(4) 对概念的理解。

(5) 对正在研究的概念的反应。这些信息的收集可以走得更加深入些，这些信息包括：定位、暗含的想法、实际中的可能应用、别人对设想的反应、概念需要的更为深入的信息、用途细分的水平等等。调查收集的信息应不局限于有用的范畴。

(6) 被调查者对概念表述形式和表达方式上的变动。

用于将该设想与以往研究过的设想相互联系比较的数据。在这里，出现了购买意图的问题，同时还出现了许多其他的要求评分的问题，如，被调查者认为，谁会认购这种产品；产品与目前最为流行的产品相比如何等等诸如此类的问题。

* * *

我们来总结一下概念测试和概念开发问题。

一、优点总结

在全面筛选之前的概念测试和概念开发的优点总结如下：

1. 它在得到原型之前能迅速而且简便地开展工作；
2. 它为筛选工作人员能进行的评价工作提供非常有用的资料，如应用、用户类型、特性偏好、设计参数、市场营销结构等等；

- 3, 测试目前的市場研究技术;
4. 如果使用复合分析的方法, 那么, 概念开发就可能成为基本的创造工具;
5. 因为少量的原型具有替代性, 而大多数的概念细节却令人难以捉摸, 所以, 它当然可信度高;
可以轻松地剔除掉一个差劲的设想, 尤其在理由充分时;
7. 这种研究为进一步地引导购买动机, 消除误会、歧义、成见等等提供了可能性。许多开发人员认为, 企业在这方面不一定大有作为;
8. 市场细分化和产品定位可以同概念协同进行。

二、局限性总结

尽管概念测试有上述的诸多优点, 但它仍有不足的地方。某些新产品管理者对它也是无能为力的。

1. 信息传递不可靠

概念开发过程中, 存在许多让人产生误解的地方, 如新项目、新用途、不清楚的概念说明、多重特性、某些保密性要求以及不可行的产品等等。同时, 也产生了一些典型的问题, 例如, 通用食品公司报告说: 进入试销的产品只占通过概念测试的项目总数的 40%。最早的可嚼酸片产品失败了, 原因是对它进行的概念测试忽略了人们更乐意干将它溶入水中的这一事实。据报道, 大多数典型的失败产品都通过了概念测试, 如爱迪塞尔牌汽车、科芬汽车、固体汤料、百威士忌等等产品。黑利(Haley)和盖特利(Gatly)在 1971 年进行了这样一个研究工作, 由三个人对同一产品写出各自的广告解说词, 并把它们都运用于概念测试工作中, 结果发现, 得分较高的最重要的因素是参与着的广告技巧。

2. 人们对测量出的统计量的准确性与否心中无数。
3. 人们很难对一个毫元了解的全新概念做出即时的反应。
4. 测试工作的进行远远早于市场营销工作, 到产品投放市场的时候, 许多环境变量早已事过境迁。
5. 概念测试过程中要求工作人员具有相当好的访问技巧, 有焦点访谈时更是如此。不过现在看起来, 这种技巧简单得令人不放心。
6. 在概念测试工作中, 有些特性是不能被测量的, 如地毯的质地、沐浴喷嘴的冲击力等。
7. 概念测试的有效性和可靠性无法把握。
8. 整个测试过程充满人为因素——环境的非完整性; 人们被要求去做出判断; 出于礼貌而表示赞同; 这类问题经常出现。

三、建议

在概念开发工作中, 还有许多问题需要进一步的研究, 特别是对“购买动机”问题的研究。不过, 概念测试的用户们为概念测试工作进一步提出许多建议, 建议之一为对群体进行研究, 要使概念说明尽可能的简单, 建议之二是要选定恰当的开发标准, 因为在这种研究工作中, 相对值的作用往往比绝对值

大。例如，如果以前成功的产品在概念开发这一阶段的平均得分分为 35%，而某种概念的得分却是 40%，那么，这种设想就是非常有意义的了。另外，某些企业喜欢把目前的竞争产品（尤其是那些在市场上取得领先地位的产品）转化成概念的形式，然后利用其拥有的方法对它进行概念测试，这种方法为概念测试提供了受益匪浅的基准数据。建议之三是应当使用有替代性的原型，而不是由创新人员推荐出的原型。建议之四是应该避免使用含意模糊或易被买主误解的词语、商标或用法。

尽管大多数大公司都承认，他们至少进行了非正式的概念测试工作，但是，海伦娜·鲁宾斯坦公司(Helena Rubenstein)的总裁彼得·恩格尔(Reter Engel)先生在一次国际广告协会会上说：“我相信，概念测试已被证明大部分工作是毫无意义的，甚至有时它具有完全的破坏性。”人们普遍认为这种说法是不正确的，他们认为绝大多数的新产品开发人员都在从事某种形式的概念测试工作。然而，由于不确定因素的存在，以及买主未来行动的不可预测性，某些企业就在两个方面都予考虑。例如，按照预定的计划继续测试工作，从而保证最初的反应的有效性。某些企业，比如福特汽车公司，直到投放时心中还对产品忐忑不安。

1981年秋季，福特汽车公司推出了一种带有柔软圆形前座的LTD型汽车，然后在1982年1月，它又推出了一种雷鸟型汽车，这种汽车也同样具有圆形前座，但又附加了倾斜的前后挡风屏和弯曲的后挡泥板等特性。到1983年春季，又对整个产品线完成了样式的变型。但福特公司担心，尽管这种新型汽车通过了成功的概念测试，但把整个生产线都用来生产这种汽车，风险是不是太大了。

总之，概念测试是一个强有力的评价工具，但它容易被滥用。草率的方式决不能解决这个问题，而毫无经验或没有对所选用方法浅尝辄正的作法也会使评价工作无功而返。

第十章 评价工具：筛选与原型测试

对企业来说，企业战略、市场描述、进入评价、市场分析和初期设想开发等均为新产品开发管理的前期工作。在完成这些工作的基础上企业应进行新产品建议审核工作。审核建议离不开筛选，本章将先讨论筛选工作的性质、方法，然后针对筛选活动的特殊性结合案例作进一步分析。

第一节 全面筛选的目的

全面筛选的主要目的在于决定是否应当在产品创新技术方面投入人力和物力。在进行全面筛选时，评价人员手中还只有产品设想，可能还有早期的原型。而这一技术性的工作将耗费大量的开发资金，因此要特别小心。

当然，也有例外。有时一项服务措施的开发并不需要技术上的创新，例如，为不吸烟者开设一家商品分店或一张特殊的保险单，因此，这类措施经筛选决策后将导致生产甚至营销。有时，管理者在考虑得到更新的产品时，也要用筛选来对原有新产品进行一定的产品改进，而不再需要全面地进行研究和开发工作了。

有些企业喜欢进行二次或三次的筛选活动，并把筛选一词应用于早期的进入评价或后期的最终产品设想评价工作中，但这易导致概念的混乱。

某些新产品管理者从另一面来看筛选的目的，他们认为筛选就是要剔除无价值的设想，或是在筛选答案相对含糊时对各种设想进行多次的预选活动。

不管怎么看待筛选的目的，但其结果都是一种分类。两者的区别提醒我们，筛选结果存在着绝对和相对的方面。如果我们能确信所提出的设想能力本身提出理由，那结果就是绝对的；而如果我们不能确定设想的最终经济效果，在大多数情况下其结果是相对的。所以，筛选活动只不过是把各种设想排列在一块，以便使研究和开发费用能很早地分配给那些值得开发的项目。

在进行财务分析时，要剔除更多的设想；而在资金充足时，更多的设想又会被接受。但在任何情况下，评分较低的设想通常都会被舍弃。

一、筛选有三个与众不同但又备异的目的

1.对各种设想进行个人评分，可以促进良好的跨职能的联系和交流。评分会议上有人常问：“你对那个因素打如此低的分的理由是什么？”这样，使得筛选过程成为获得经验和增长本领的过程，这对由于职位限制影响交流的人来说意义更大。

2.当时设想进行全面筛选时，会出现一些非常基本的非议。这些非议有时是可预测到的；有时却不能，特别是在意见分歧的双方都深信自己的观点，并不能接受对方观点时。

3.企业在进行首次全面筛选时，常常会发现其产品创新大纲是不完善的。这里需要注意的是，评分者争论的是企业的方针，而不是如何将这些方针应用到具体的设想上。

最后，我们应注意，筛选的主要工具——评分模式在其他应用中可能有不同的目的。

二、一个长用的争论

在上面的文章中，我们指出筛选最一般的目的是决策导向，即这个设想应当进入技术开发吗？一些管理者不同意这种

说法，他们认为应当在筛选这一阶段得出项目盈利的估计数。净现值通常是他们评分模式中的一个因素。他们的观点是：盈利估计能为确定研究开发费用的分配、有价证券风险等提供依据，而且，他们也是这样做的。

然而，这些依据也可以由其他一些因素产生，如市场规模、企业盈利水平或设想好坏程度等，而且实际上，盈利估计也正是由这些因素产生的。因此，相反的意见认为，在做决策时，没必要考虑盈利因素，因为不可靠的盈利估计会给项目带去永久性的缺陷，而且还不必要地使项目不堪其负。

既然大多数的企业在其评分系统中都有一些盈利因素，那争论明显是一厢情愿了。不过，大多数的新产品设想实际上是对已有产品进行改进或者是扩大原有生产线的规模，因此，对它们进行的利润估计要比开发一个全新产品的利润估计准确。大型钢铁公司或是室内装璜公司很难开发出一个新产品，故它们在进行筛选时根本不采用因素表，而采用一种超前收入估计的形式。另外，如果把应用于扩展生产线设想筛选的评分模型应用到全新产品的开发工作时，就不再需要进行早期的利润估计了。例如，忠诚电气公司 (Reliance Electric Co.) 在进行首次筛选时只进行没有利润估计在内的项目评价工作，但在最后一次筛选时却进行了包括完整的成本、收入和利润等数据在内的项目校核工作。

第二节 工作程序

大多数企业部使用了全面筛选来进行评价工作，因此必须要有一个广泛适用的筛选技术，而且其工作起来不是很吃力。这两个要求不成问题。下面我们将首先简单地讨论一下要参加全面筛选工作的人员，然后讨论一下进行评分工作要做的准备，最后再给出几个在系统中应用的实例。

一、参加人员

对这个问题的研究目前还不多见，不过产业界普遍认为，筛选小组的组成应与新产品委员会的组成一样。实际上，建立新产品委员会的主要目的就是要进行筛选工作。

筛选的人员组成通常是各种涉及到的职能的代表，如财务、技术、生产和营销等职能，同时，新产品经理可能是诸如分销、采购、公共关系和人事方面的专家。

除非是在小型的企业，企业的最高管理阶层的领导，其中包括企业总经理和副总经理，最好不应参加筛选工作。这可使筛选工作人员在一个开放的环境中进行工作。

筛选人员的选配上，不但要考虑应选人员的性格，还要考虑他们各自代表的职能和其它职能方面的经历，在某些情况下，还得考虑他们的评分能力。有些企业则是采用一种对所有应选人员的评分使用加权平均数，然后再去掉那些评分过低以致于无效的人员的方法来选择企业筛选工作小组的成员。

当然，筛选小组的人员不是同一模式的人，有些人自然地有着某些成见，但这些人是很难排除掉的。研究结果表明，在对技术是否成功的预测上，项目提出者和将要负责此项目的成员比筛选小组中的其他成员往往表现得更有信心。

这项研究结果指出，应对实际评分与人员、职能和偏见之间的关系加以认真地研究。评分对这些因素的差别显然是非常敏感的，而且，毫无疑问，某些评分是极不真实的，而且会使人步人歧途。

二、评分模型的开发

我们要消除一个长期被评价工作人员应用的术语，即检核表。这个术语在最初使用时还是准确的，但现在却已不准确了。

但是，一些声称只进行非正式筛选的企业仍在使用这种老式的因素检核表。而少数的企业则采用了一种对各因素进行加权的排列模型来进行他们的筛选工作。

不过，目前为众多新产品管理者所用的是同一种评分模型。对设想进行评分是为了得到每个设想的评分多少，然后再把它同其它设想的评分或某一标准进行比较，从而得到这一设想是好是坏的结论；这种评分模型包括了各因素的等级、级别以及加权权数等组成部分。

一个评分模型的基本单元为：

1，因素。如，市场相关性。

2.评分等级。如，1级是不相关；2级是高度多样化；3级

是少量多样化；4级是适合；5级是完全适合。

3. 权数。如，市场相关数的权数为3。

4. 评分人员。

评分小组对某一构思的评分是由下面的步骤得来的：首先，每个评分人员分别对各因素进行评分，然后加权，接着把各因素的经加权后的分数加起来，此时得到了该评分人员对此设想的总评分；最后，按某种方式（加权或不加权）将所有评分人员的评分加在一起，此时就得到了评分小组对该设想的最终评分。

在讨论上述各方面问题的复杂性之前，我们先给出一个优秀的评分模型所需的标准：

1. 允许在有效数据基础上产生准确的个人评估。
2. 能有效地利用评分人员的时间。
3. 不允许附加政治色彩。
4. 不能引入任何外来因素、数据和判断。
5. 不能遗漏任何对产品成功至关重要的因素。
6. 得出能准确反映产品潜力的评分。
7. 允许在各设想之间以及设想同某些判定样准则之间进行比较。
8. 能突出使产品设想不合格的因素。
9. 对环境和评价人员的变动很敏感。

另外，我们要重点记住，评分模型是由一些能评分的因素所组成的，其目的是给那些不能直接评价的设想做出判断。也就是说，这些因素应该具有预测性，是利润的代表，对这些因素进行评分后得到的总分应该是产品最终盈利的最佳表示。

三、因素

我们现在给评分模型中使用的因素做一下分类。第一种方法是根据替代或与利润的近似程度来分类的（如图10—1中给出的分类结构图）。

我们在前面讨论过，许多的评分模型中都包括图10—1中的第I级的因素，虽然这点还存在着异议。第I级中的因素虽然更具有预测性，但当把初朗的技术和商业化成功的估测同实际的结果进行比较时，过去15年以来的研究结果却令人沮丧万分。

第II级中的因素是评分模型中普遍采用的因素，但它们不能直接进行评分。第III级的因素才是真正能够进行评分的。因此，如果我们能够对那些影响销售额、边际收益和费用的因素做出恰当的评分，而且技术人员也能提供一个费用合理的产品，那么，商业成功就有了保证，并且由此推出的利润就显得合乎逻辑了。

可以看出，选出那些对上层因素影响最大且易预测的因素是这步工作的关键。

按评分方式，因素可分为三类：

剔除性因素：具有绝对的否决权利；

等级因素：不具有否决权利；

评分因素：可度量的因素。

剔除性因素不应将其列入评分模型中，而最好将它放在新产品大纲中。例如，如主管部门决定不再生产石油化工产品，那么，那些以石油为原料的产品设想就应立即剔除掉，而且不应该再去考虑其他因素，因此，这些设想在进行筛选之前就已经被剔除了。

等级因素是管理者们乐于采用但又不宜度量的因素。因此一家大型造纸公司往往都有一张“必备”的因素表和一张“望备”的因素表。

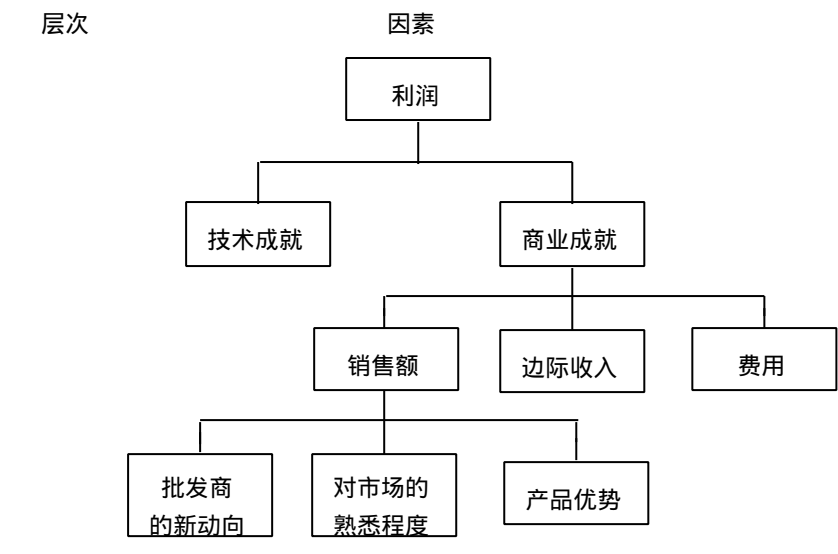


图 10-1 评分模型因素图

注：目前的评分模型都采用第 一 级的因素。第 二 级的因素不能直接评分，否 则它就是唯一需要考虑的因素。处于第 三 级的因素也不能成为唯一 需要 考虑的因素。图中起支配作用的是那些处于最底层的各因素。所以， 一 个因素只有当它有助于对上层因素做出估计时才是有用的因素。

评分因素是最普遍采用的因素，评分工作的大部分是针对它们而进行的。这在后面将举出几个在企业中应用的实例。

其他一些变形是：

用描述性语言来排列其选择的因素，这在目前是很经典的评分模型。图 10—5 中给出的就是应用这种方法的企业实例。

一张多因素的表格。任何企业都能很方便地从中选出对企业影响最大的因素。

四、加权

评分模型通常采用两种加权的方法，一种是对因素加权，

另一种是对评价人员加权。评分加权应用得非常广泛，但官却有基础不完备、研究不充分、挑战性不强的缺陷。其权数的确定也是由人主观地选定的，这些权数对评分结果有巨大的影响，但这些权数大小的确定却缺少理论上的研究。我们说行业发展趋势比季节性变化显得更重要，因此在应用了这两种因素的评分模型中给前者的权数定为 1.2，而后者的权数定为 0.2。

由于所用的权数对评分的结果有很大的影响，因此，我们必须对整个评价加权方法做一个详尽的研究。我们以上例来说明。

| | |
|--------|--------|
| 行业发展趋势 | 季节性变化 |
| 分数：4 | 分数：4 |
| 权数：1.2 | 权数：0.2 |
| 总分：4.8 | 总分 0.8 |

若行业发展趋势的评分为 3，则其总分为 3.6，但季节性变化的分数减为 1，但其总分只减为 0.2。可以看出，权数对评分结果有很大的影响，经研究，权数低的因素可以不加考虑。

我们对个人评分的准确性及可靠性进行了研究，其研究结果表明有这样几类评分者：（1）总是乐观；（2）有时乐观有时悲观；（3）无感情的中立者；（4）这些人的评分比其他人更可靠、更准确；（5）这些人却表现得反复无常；（6）这类评分人员极易受到同组其他评分人员的影响。

有一种适合小组评价会议使用的电子评分器，只要各评分人员将他们对各因素的评分输入机器，这种机器将对其分数进行加权，然后输出这一设想的总评分。从某个角度来说，这是一种电子的“即时德尔菲法”。对每个因素的评分也体现出了评分人员的专长所在。例如，财务部门的代表者对生产方面的权数给得很低，却对存货和折扣给出的权数和评分给得很高。

这种机器对所有评分人员及因素进行了加权，并在屏幕的下端给出这一设想的总分数和频带分布。这就为迅速地对有问题的因素进行重新评分提供了可能性。而且，评价人员在观看全组人员的评分时可以适当地改变自己的评分，但此时应不存在任何外部的压力影响。

这种机器非常昂贵，但它能以一种独特的方式来处理所有的问题。可以预言，随着这种技术的价值越来越受到重视，蕴含在该技术后面的原理将以其他方式得到更为经济的应用。

五、公司案例

图 10—2、图 10—3、图 10—4 和图 10—5 给出的几个不同评分表都是具有代表性的。其中的哈里斯（Harris）给出的评分表是目前产业界普遍采用的评分表格。另两种评分表是由有差别的企业分别应用的类型。这四张表可以说明以上讨论到的各种原理和问题。

图 10—3 所示的评价方法是把问题分解成几个主要的问题：

（1）是否存在某种机会。即，潜在用户要求和需要这种

机会吗？而且，这种机会提供的产品在技术上是可行的吗？

（2）我们在逻辑上是否是胜利者。即，我们设想的新产品如果得以实现，能比现有产品更胜一筹吗？同时，公司能促使产品设想迅速转化为商品化产品吗？

（3）提出的产品设想是否一定符合我们的目标。即，它是否能实现我们的利润目标？另外，它是否同时还能实现那些非盈利性的，但却是很必要的目标？

图 10—6 用因素评分的另一种形式给出了一种典型设想的概貌。这种评分形式是由对检核表进行逆推得来的，因目前一些企业发现，对某些人来说，图形显示比表格显得更有意义。

六、特殊方面

一些常使用评分模型的人注意到，对评分系统施加的各种压力会给该系统的执行产生极大的影响。下面两个例子可以说明他们的观点。

首先，我们来考虑一位产品倡导者，这个人应能抵制住已被淘汰的设想，并拥有对筛选掉了的设想评分进行检查并对评分结果提出异议的权利。

其次，某些不会使用评分模型的企业对评分模型的应用提出了许多不尽人意的报道。有一个消费品厂家的例子，该企业首先建立一个评分系统，不过在最终又放弃使用这种评分系统，因为：

1. 它排斥了有利于完善现有产品的产品设想；
2. 它排斥了那些能率先打入竞争市场的产品设想；
3. 销售部门认为它否决了太多的产品设想。

不过，前两个问题是由于选择了错误的因素和错误的权数导致的结果，因此它们还是很容易解决的。第三个问题产生的原因是此评分系统的标准太高。总的说来，检核表相对而言是不太需要反应迅速，而评分模型的应用却需要能胜任此职的管理者。

七、计算技术的发展

评分模型必须对产品特性有所了解，在 70 年代和 80 年代中，产品特性的测量和分析已取得很好的成绩。其中某些成就已应用到评分模型中了。不过，这类复杂技术是否适用于现阶段的企业还是一大问题。真正为企业所接受的新程序只是少部分。

尽管因素分析和群体分析的作用还未得到充分发挥，但是还有希望在将来发挥重要的作用。用于研究和开发项目选择的高度量化的模型目前还很少为企业所用，这类的报道也不少见。不过，计算机在某些系统中起了非常大的作用，但也有专家认为，计算机只是逐渐地应用到盈利模型和最优化模型中，但对评分模型却无任何帮助。

八、结论

像评价工作的其他阶段一样，如果经过适当的训练，使用

评分模型进行全面筛选工作将是很有效的且非常容易。它不存在阻碍发展的弱点，而且不受变化的影响。不过，即使是最简单的评分模型也没能得到广泛的应用，而且，精细的评分模型也只为少数企业所应用。同其他技术一样，评分模型不可能保证万无一失。特别对于那些采用低风险战略的企业来说，其应用就更少了。

第三节 新产品议定书

全面筛选过程将导致项目预算的确定和项目开发这类的决策行动，同时，组织结构也需发生变动，如委派项目主任、风险小组的建立，以及确立新产品委员会和新产品经理等。不过，相对于企业的总目标和评价系统来说，全面筛选只是促使营销人员和技术人员对开发什么产品有个初步的了解。

职能领域间的相互联系是目前新产品开发中最难解决的问题，而且，许多企业也正在寻找解决这一困难的方法。在已尝试的众多方法中，有一种尚处于试用阶段的手段，即是新产品议定书。这一术语的背后，还意味着进一步变革的潜力。

《韦氏新世界词典》把议定书定义为一种记载着那些已达成协议的各个要点的签署文件，确切地说就是经筛选之后所得到的设想。在预选阶段，已试验了产品特性的各种组合，并且还使用许多折衷的办法。但为了让评分模型运行下去，就必须对某种组合达成一致同意，即得到了新产品议定书。因此，新产品议定书的关键所在就是它表现了企业达成一致的众多意见的概括。

新产品议定书从筛选开始就起了一种积极的作用，它指导每个开发人员的工作，防止发生没必要的特性变动，尤其是它为样品与实际生产出来的产品之间的比较提供了一种模型。

一家制药公司给出了新产品议定书的一个极端例子，该公司的经理把一份完整的广告递交给技术部门，并要求他们开发出一个支持该广告的产品。

这一事例强调了一个经常出现的问题。我们应认识到，设想预选是基于效益，而不是产品的功能特性，在预选之后，筛选工作将

进行能产生规定效益的产品物理特性的多种描述。新产品开发人员也必须在这种认识思想的指导下进行工作。

这种临时性的产品特性描述只是一种估计，但它们在稍后就会被最终确定下来。另外，技术人员迫于为评分提供有用的信息，从而常常会给出一个笼统推测的产品特性描述而应付这种情况。

为避免这种情况的发生，我们需重新回到有关产品效益、用途等说明上来，它仍是由概念测试工作来完成的。这时候，将这种临时性的产品特性描述放在一边，并代之以新产品议定书。

新产品议定书有许多种表现形式。有的议定书的全部内容只包括某种产品的一个非常突出的特性描述。例如，一种供独腿人骑的自行车。

如果产品的某一特性突出到能压倒其他产品所有的相关性能，那么，只包含这一特性的议定书也就足够了。

不过，实际情况很少如此。如，上述自行车厂的技术人员完全可能开发出的是一种机动自行车，不过，这已经完全超出

了原来评分的设想范围了。

下面给出一种自行车的新产品议定书：

我们要生产的自行车应满足下列要求：

1. 使用人力；
2. 可利用现有产品生产线的标准车架、车轮和传动装置；
3. 产品成本与同类产品（其他车型）的成本比较，增值不能超出 45%；
4. 这一技术不需要电子装置；
5. 增加部分的重量不能超过 14 磅；
6. 对无论缺哪条腿的人都能适用；
7. 对有经验的骑车者来说，掌握骑此车技术的时间不会超过两小时；
8. 同现有产品系列的其他类型自行车相比，其停放和寄存不能有太大的变化。

有一位新产品开发专家提出了一个如表 10—1 所示的新产品议定书。

表 10—1 隐形眼镜清洗器

隐形眼镜清洗器是专为配带隐形眼镜的使用者设计的，其主要目的是去掉安放镜片前乏味而又费时的清洗过程，使用时只需将镜片放入清洗器中，按下按钮，它就能完成净化、清洗和消毒的全过程。它具有以下的特性，

1. 结实轻巧，便于携带；
 2. 能用标准电源（120V 室内电源或闪光灯电池）进行充电；
 3. 清洗过程中不再需要别的操作，并且在完成清洗后能自动停止；
 4. 镜片清洗程度达到视力测量标准，其中包括软镜片的消毒标准；
 5. 长期将镜片放入清洗器中不会产生任何副作用；
 6. 能方便地替换清洗液，能从内部和外部对清洗器进行清洗；
 7. 操作安全；
 8. 维修方便；
 9. 外形美观；
 10. 费用合理。
-

此议定书着重提出的是该机器所能提供的效益，而且为技术开发人员留出了很大的余地。它唯一的缺陷是缺乏具体的标准数据。如，安全性到底有多少？经济实惠到什么程度？

新产品议定书在新产品计划人员的经验、产品设想开发的程度以及市场基础研究的完整性等不同的情况下，其带给工程和科技人员的帮助也是不同的。只要准备充分，新产品议定书就能节省大量的费用和时间，并可增加首批样品成为最终产品的可能性。这一工作虽然很困难，但人们普遍将其视为在评价过程的重要性仅次于产品使用测试的一个关键步骤。

新产品议定书在营销和开发部门之间的联系作用决定了它自身的价值。在理想情况下，营销部门应结开发部门提交这样

一份议定书，其中应说明这是我们根据用户的意愿推出的新产品，我们在前面已指出了该产品应该满足的物理特性（如宽度），不过总的说来，我们只强调了该产品所能提供的效益。我们希望你部门能够开发出满足所有这些特性的新产品。

这种表述方法是具有许多优点的。营销部门只须指出哪些问题还需进一步的确定，哪些问题在特定市场条件下应该受到重视；另一方面，技术开发部门又拥有技术开发的最大自主权，而不必去理会营销部门提出的实物结构限制。当然，营销部门的工作压力巨大，因为一旦开发部门开发出了能满足所有特性的产品，那它就不得不为推销这种产品作好准备。在这时，再有别的想法已来不及了，同时也没有其它的条件可供它选择了。

尽管很少有企业以这种方式推出新产品议定书，但它确实是在筛选之后和严格的技术开发之前的一个关键步骤。拟定和批准一份议定书也应当是一件极有意义的工作。

第四节 原型

一、原型形式

原型是研究开发部门的第一个有形产物，但原型的形式却是千变万化的，它只是最终产品结构的简单模型。原型具有高度的模拟性，它包含了最终产品的主要部分，但忽略了一些不大重要的辅助部件。我们来看看几件典型的原型。

夹心蛋糕：其夹心部分就是最终产品的成分。但包装外壳却与最终产品毫无联系。

打字机：该机样品只包括那些创新的部分，呈一条状模型。它可能是一种新型的键盘或者是一个无内部构件的纯外包装。如果功能决定形式，那么这种初期的样品形式应适应于创新的功能。

汽车：由于汽车大小和费用的不同，其样品制作分为几个阶段。如有可能应首先制出汽车的一些小型部件，如车轮和闸板；然后制出泥制的汽车模型；最后才是制出那些对现行汽车做出改进或是现行几种车型结合的动力装置模型。在制做泥制模型时的费用要高达 40 万美元。

电子测量仪：首先是制出电路板，最后才得到一个完全手工制做的工作模型。有时，这一模型相当复杂，如果这一模型能够使用，那么它与生产模型是很难区分开的。

药品：为一种含有或不含化妆品成分的药品。首先是对药液、药片、胶囊或功能性注射液等进行测试，然后再改进外观和提高存货寿命。大多数药物的样品测试是由技术部门控制的。另外，一般的药品不再进行非技术性的样品测试，不过，对专卖药品来说，却需经常进行样品测试。

这里给出的样品形式包括了所有可能的形式，在每个例子中，样品都提供了那些对进一步鉴定极其重要的因素或者特性。

二、原型测试

原型测试有两种形式：第一种形式是将其同新产品议定书进行简单的比较。由于原型是研究开发部门根据议定书生产出来的，对原型的测试工作应当由营销部门或者一个单独的新产品管理小组来完成。这一技术工作要得到的是原型与议定书之间的差别，不过，这步工作很容易实现，它只要对产品的特性与议定书逐一地进行全面的比较，然后再与技术人员进行协商以取得一致。

如果原型同议定书之间的差别可以接受时，就得对原型进行第二种测试，即重复进行早期的概念测试，这一阶段的工作只使用原型。

1. 原型概念测试

印第安纳大学的托马斯·赫斯但德教授（Thomas Hustad）把样品概念测试称为“一系列连续不断的折衷行为”中的第一步。这种折衷行为在早期的概念测试阶段就已开始，并将持续

到研究与开发阶段，甚至还要持续到营销人员对样品检测的阶段，而且在这一阶段表现得更为活跃。因此我们说一件产品从未有最初设想时那样的完美。

在营销阶段的许多工作也得采取折衷的办法，如最终改变销售地点等。但是通过深入的设想测试对后期原型的调整才是最关键的一步。因为随着时间的推移、人员的变更以及竞争的变化，原型已不可能与新产品议定书完全一样了。

一般来说，除了确定产品特性的技术外，在这步工作中采用的方法同过去的概念测试使用的方法完全一致。不过，初期的概念测试主要是创造出产品的特性，在这步工作中，开发人员的主要任务是去寻求消费者的各种反应。焦点访谈是普遍采用的办法，这点同其他一些集中定位测试工作一样。原型的主要缺陷在于其数量有限，但如果有足够的原型当作最终产品来加以推广应用，那么对样品进行的概念测试工作就可称为概念试验了。

这时，样本的选择就成了争论的焦点。这时的工作的探索性不强，所以，对受试人员的人口统计和心理分析就显得更重要了。每步工作的简单与否同产品成本是息息相关的，因这一测试工作在投入小批量生产前要重复好几次。这步工作中的保密问题也是极其重要的，因此，原型应具有高度的偶然性和完全的科学性两重特性，并且前者往往比后者更易出现。

米奇利 (Midgley) 在 1977 年提出应启用创新人员，如设想的倡导者和最早接纳新观念的人，他认为这些人将是最早采纳新产品设想的人员，并用创新理论和创新扩散理论来证明自己的观点，即原型必须由革新人员来选取，否则此样品将不会力市场所接受。他还说，如有必要，在测试工作中应尽量少启用非创新人员。这一方法虽然既经济又简单，但大多数新产品经理并不赞同这一理论。

米奇利的研究还指出：他可以通过使用人们用以考察创新的五种特性，即相对优点、复杂性、相容性、可试用性和可观察性等，为任何特定的测试工作选定创新人员，这些人以后就可以参与后续的实证性测试工作。

2. 研究目的

我们应当牢牢地记住原型测试的目的。在过去的工作中，评价人员处理的是一大堆抽象的概念，而对建立产品性能结构的技术能力却毫无所知。事实上，研究和开发工作中最重要的一步就是对成功地完成技术工作的可能性进行估计。

不过，由技术工作得出的原型已经给出，但该产品能否经济地生产还是一个未知数。因此，原型概念测试的目的就在于：

- (1) 确定原型是按新产品议定书来完成的；
- (2) 确定初始的产品设想仍是符合消费者需要的；
- (3) 为产品的开发和制造创造必要的工作环境。

3. 异议

有的企业在此时不进行样品概念测试，而直接进行以后将

要讨论的产品使用测试。这种方法产生于复杂的或耗资巨大的开发过程以及制造业中。这些企业认为，在这一阶段，企业的决策不能有任何差错，并必须有大量生产原型的能力。如有可能，这种测试可以在企业内部进行，例如对一种包装机械、一种工业原料以及处理原材料的设备等进行测试。如没有这种可能，那最好的办法就是在友好的消费者中进行测试了。

弗尔柴尔德照相器材公司（Fairchild Camera and Industrial Corporation）的 R·G·亨里塞（Hennessey）讲述了他们公司在取得成功之前是如何对一种电影放映机进行三次样品测试的。这种产品在正式生产前叫做 型原型。

顶好食品公司（Best Foods）和坎贝尔汤汁公司（Campbell's Soup）曾推出一种不为美国人习惯食用的固体汤汁产品，并且这种固体汤汁的使用方法却与固体汤汁十分流行的欧洲式使用方法不同。但对顶好食品公司来说，通过彻底的样品测试来解决这一问题极是容易做到的。

* * *

如果某个设想通过了早期的概念测试而发展成一个完全成熟的设想，在进行技术开发前，必须对这一设想进行筛选。评分模型是目前普遍采用的筛选工具，另外，在这一阶段还得对企业是否具有完成技术开发和营销的能力做出估计。如果某个构思在任何标准下的得分都很高，那么该企业就会对它进行下一步的技术开发工作，然而某些企业却在进行技术开发工作前先试图拟出一份新产品议定书，即一份该产品将带给消费者的效益的协议书。这类协议书往往可以用来指导技术人员的工作。

新产品议定书一旦被确定，设想就得转换成原型形式了。不管怎么说，原型不是最终产品，但可以利用它来和新产品议定书进行比较，而且还可利用它来进行更为深入的概念测试。对原型进行的概念测试是非常有效的，不过，它将花费更多的开发资金，在此之前，研究开发费用已经是一笔非常大的数目了。

如果原型一旦通过了概念测试，就得进行更为深入的技术开发工作，从而使新产品进入产品使用测试阶段。

第十一章 评价工具：产品使用测试

在上述章节中曾反复指出，开发者们坚信原型为产品指出了其所具有的特性，并至少可以通过直接的考查和反复的概念测试来确定这些特性。

得到原型之后，还得对它进行技术开发。为使产品最终能走入市场，首先得开发出生产这种产品的生产流程以及该生产流程所需的设备和装置。

汽车公司一般都有一个具有 10 种不同模型的新型汽车的研制系统，这些模型包括了从泥土模型到同最终产品非常相似的手动模型。所以在选择能对最终投入生产式样进行测试的模型之前，必须对目前存在的诸多问题进行研究。另一方面，制药公司却能很容易地生产出一些试用品，也能对与最终产品无多大差别的样品进行批量试验。

鞋子能用手工制作，但它却不能作为机器制作的鞋的测试替代品，另外，对食品、化工品和服装等产品的最终形式的测试工作一般来说都很容易实现。在最终投入生产前的仓储费用是非常昂贵的。

良好的产品使用测试能使该产品尽可能地接近最终产品，两者之间的任何差别也能在此间进行的分析中得到仔细的考虑。谢尔顿·纽曼（Sheldon Newman）在 1974 年曾介绍了一种成功的产品改进方法，该方法曾受到了人们的冷落，因为其使用测试的评分很低。后来人们发现发生这种现象的原因是存在着一些由小批量生产引出的变量，这些变量导致了使用测试评分的降低，因此，这种方法就为人们所接受了。

试验产品应达到与最终投放市场的产品非常接近的程度。而且只能对产品本身进行测试，而不是对营销战略进行测试。对采取了单一定局定位或进行品牌扩展的仿制产品的测试工作是唯一的例外，但就是在这种情况下，测试工作也仅仅涉及到产品的定位和营销战略的一部分，而不是全部。全面的市场营销战略将在第十二章中介绍。

第一节 存在的问题

对原型、半成品和成品进行产品使用测试都是必要的。读者可能会想起导致产品失败的原因之一是产品不能满足市场特定存在的某种需求或者是满足了抵消了产品的基本效应的消极方面。

外行人认为这种情况会导致原预定要买此产品的用户不再喜欢这种产品。但这种情况是不可避免的，因新产品有时也会不再为消费者所喜爱。但对新产品做经济预测时，企业不在乎喜欢这种产品的人的多少，但要求找到此种产品能付予消费者效益的能力的证据。如果没有这些信息和证据，企业新产品管理者将对市场分片、产品定位、市场营销费用、产品为市场接受的快慢等问题一筹莫展。

因此，在没有这类测试信息的情况下，新产品管理者只能主观地估计消费者的反应。这种主观的估计只能在用户的反应有科学的依据和一定的工业基础等情况下偶尔是可行的。某些经销商同消费者进行了长期的接触，因此他们认为他们知道消费者的真正喜爱所在。但他们当中很少有正确的，因为他们同消费者的接触是不确定的。

从新产品失败的以往经验来看，大多数新产品开发者不能准确的预测用户的各方面的问题。专家给我们举出如下值得注意的问题：

1. 高倍显微镜中的电线会产生振动；
2. 婴儿食品在寒冷季节会产生沉淀物；
3. 拖拉机的气盖是与机箱分开的，因拖拉机在工作时气体会受热膨胀。

人们会想这些相类似的问题可以通过一些简单的室内测试技术来发现。但有些问题却不能通过这种技术来找出，只有在进行实地的应用中才能觉察。

另外，产品的特性的相互联系使得产品测试变得错综复杂。例如要使叉车的提升力提高，测试工作就得需要较大的工作台和起重装置，因此其费用就大得多了。更甜的食用产品将会提供更多的热量等等。除非企业决定铤而走险，在给出这些可能性的前提下，企业应该让用户来做出判断。

用户对产品的反应，首先是出自他们对这种产品的最初的直觉，而不是这种产品的功用类型。只有当产品投放市场后它才成为真正的产品，消费者也只是购买那些他们本欲购买的产品。这种现象在消费品和工业品行业中都存在着，不过工业品所受的影响相对而言要小些。工业产品应满足企业里形形色色的人的需要，但这些人并非都能对产品技术性能做出判断。对产品的安全性、对工人工作态度的影响、长期的费用、零部件对整机质量的影响以及产品的性能等的了解，所有这一切只是要得到的关键因素的一部分。

这就意味着，如果不进行产品使用测试，产品开发人员就

得尽其所能地去了解产品的现实性和潜在用户对这种产品的感觉。一家药品公司开发出了一种经临床证实有疗效的新药，但这种药品的销售情况却很不好，其原因在于临床医生并不愿意使用这种药品。调查表明，医生认为这种药品的疗效和原有药品差不多，因此他们更乐意使用现有的药品。不对产品做出改进，怎么能取得消费者的一致认可？因此在潜在用户不赞同时就对产品大肆鼓吹是行不通的。

第二节 产品使用测试系统

上述众多的问题和危险提醒人们要仔细的研究其企业所处的形势，找出问题的所在，然后再针对这些问题开发出一个测试系统，该系统应能应用适当的测试方法针对某一产品找出某一时刻存在的问题。

不过在某些情况下，产品的关键问题可能只有一个。例如，一个新型气体充入普通气球后其升力可能比充入氢气的升力大也可能小；新型食物的味道不是好就是坏。不过，通常情况下这些问题不止一个。

为找出这些问题之所在得首先在实验室中进行早期的测试，然后同有关专家共同研究，最后才在用户中进行使用测试。这就要求每个研究人员明确这些以早期概念测试为基础的测试工作的各自的具体的目标。一个开发者发现，如果用户不能确切他说出使用某种产品的原因，也就不能解释，为什么这种产品可能会迅速地成功。换句话说，用户寻求的是产品不适当的品质，而不是作为产品基础的品质。基于这些解释以及用户不能说出其选择这种产品的其他因素的事实表明，只有产品使用测试才是完全现实市场形势下唯一起作用的测试工作，当然，这一步也可能是发生在市场测试阶段。

当然，如果仅是把产品给某些用户进行使用，那也是很危险的。在产品使用测试阶段，如开发人员不能说出测试中遇到的各种潜在问题，那么这种测试工作只是一种试探性的和对产品综合性能的一次早期的测试工作。采用这种方法进行产品使用测试的开发者会由于对市场研究不充分而导致产品失败。

我们希望能建立一个测试系统来找出各种潜在问题之所在。不过这需要测试方面的各种知识，这也正是我们要在后面讨论的问题。不过我们还是先来概述一下产品使用测试的目的。

第三节 产品使用测试的目的

产品使用测试的目的有六个，但其中第一个目的是最重要的。

1. 履行产品议定书

同样品测试的目的相同，产品使用测试的目的是要考察技术人员或采购人员是否生产出了新产品议定书所要求具备的特性的产品。在脱离这些品质的前提下进行的测试会给企业带来风险，这种风险是对一系列的折衷方案采取的复杂权衡引起的。不难看出，产品使用测试就是要找出质不符的原因。

2. 获得对产品改进的设想

在产品投放市场的最后一刻都有改善产品性能或降低成本的方法，产品使用测试为此做了许多建议。例如，通用食品公司就麦罗—罗斯特牌食品中速溶咖啡和谷物的比率在其投放市场之际还做了测试工作，他们要求在食物的低成本与品味之间取得最佳的权衡关系。

3. 了解消费者使用产品的方式

大部分产品都有多种用途，在产品使用测试工作中能对这些使用方式进行仔细的研究。工业企业常把此称为是其产品使用测试的最重要的目标之一。

4. 核对要求

新产品开发人员应能答复所有对其产品的各种指责。这些指责可能是政府、民间团体或自发组织起来的消费者团体提出的。工业人员也要为承受这种指责做好充分的准备。

这就重点提出在产品使用测试阶段应对各种议定书中的要求进行核对。但这很难完全做到，因为在使用测试过程中可能会碰到预料之外的要求，而且开发人员没有足够的时间为此找到有结论性的数据。概念测试可能已对此发出了警告，然而，某些开发工作人员仍试图在产品使用测试前制定出他们的市场营销战略。这样做就使得产品使用测试成了市场营销战略的证实者，而不是基础。这种本末倒置是不合规范的，因为那些提早制定市场营销计划的企业会因不能确定产品开发后期出现的要求而遭受失败。

让我们用市场分片和产品定位来说明这个问题，这两步工作是新产品市场营销战略中不可缺少的两个部分。

假定我们正在开发一种新型的洗发膏。目前洗发膏的地位是非常明显的，而且持续久，所以销售者非常熟悉这些产品。实际上，它们亦有各自的商标。

利用商标来打开销路是很有必要的。新产品都希望得到有利于自己的证据，但它要同已有的商标或更好的商标一起竞争。如果产品使用测试不能满足这点要求，那么其产品的销路将是非常有限的。

这些要求在工业和科研领域是如此重要，以致于产品使用测试的关键目的就在于证实那些能支持各种要求的数据的有效

性。

5. 揭示产品的弱点

在不了解产品弱点的情况下，不能进行产品营销活动，而产品使用测试正是为揭示这些弱点应运而生的。这就要求开发人员具有创造性和逆向思维的能力。某些企业因此而乐于利用局外人或者是完全无偏见的测试人员进行产品使用测试工作。

6. 传统观念的更新研究

遗憾的是，许多企业在进行产品测试时尚未对新产品潜在用户进行过实际调查。这些企业采取的可能是高技术创新的战略方针，或者这些企业可能只是缺乏时间和资金。如果情况果真如此，那么就应使用包括对人们观念和使用模式进行详尽研究的扩充了的产品使用测试，这样才能得到对各种顾客要求的充分认识。

对人们观念和使用方式的研究应在使用测试之前分期进行，并且还应获得与使用测试要求有关的信息。产品使用测试的目的在于收集这类的基本信息，而不在于打开销路。因此，开发人员不但不能以漠然的态度对待这方面的工作，而且应避免要求用户去试用某种产品，或问他们是否将使用这种产品。这种对观念和使用方式的研究很象是产品使用测试，但它实际上是样品概念测试和市场测试的综合体。其中概念测试应当在产品使用测试之前进行，而市场分析却取决于整个市场营销战略和战术，并大部分要在最终使用测试的结果得出后再决定。

产品使用测试就是对产品付诸使用后进行的测试工作。在设计测试系统时，开发人员应尽可能地了解产品的使用模式和测试者将要提出的各种要求，只有当消费者态度的研究没法在早期进行时，才能在产品使用测试阶段进行。我们在后面将看到，由产品使用测试直接进入全方位的市场营销，其中间遗漏了一步非常重要的工作。另外，销售量和利润的预测不是产品使用测试的目的，它们只能由市场营销战略和市场测试来决定。

第四节 测试的范围

企业本身的情况、市场环境以及产品的开发历程决定了产品使用测试的形式，并且它们自身也是在不断的变化着。产品使用测试应对 14 方面的问题做出回答，下面我们将依次加以讨论（见表 11—1）。

一、测试产品的来源

使用测试中产品一般出自批量产品、试验性产品或最终产品。如果只能选择一种类型的产品，那用最终产品来进行使用测试将是最有效的。批量产品只有当其有良好的再生产模式时才会被选用。实物产品的室内测试工作使用的是不成熟的产品，所以这种测试不是使用测试。

表 11-1 产品使用测试方式的决策

| | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| 1.测试产品的来源 批量产品、试验性产品、最终产品 | 8.处理不能鉴别者的问题 多次、辨明不可鉴别因素 |
| 2.提示特征 品质、商标 | 9.与用户的联系 无评论、有使用说明、广告 |
| 3.奇特性 单一比较、双重比较、多重比较 | 10.受试对象 实验员、专家、职员、市场用户、其他 |
| 4.顾客使用产品的时间 一次性、一周、半年或更长 | 11.记录反应的方式 喜欢/不喜欢、偏爱、描述 |
| 5.产品使用形式 正常、异常 | 12.与受试者接触的方式 邮件与人员、个体和团体、使用地和中心区 |
| 6.产品形态差异 尺寸、色彩、形状等等 | 13 调查（测试）人员的确定 内部职员与局外人 |
| 7.使用程度的控制 全控、监控、非监控 | 14.测试标准的由来 以前的经验、研究与判断 |

实验性产品比批量产品更有利于产品使用测试，但它有时也会出现失误。产品使用测试过程中通常会避开某些问题，使用的设备是经精心调试过的，其管理也是由一些非常认真的管理者来进行的。在情况允许的情况下，产品使用测试应使用那些最终产品来进行。如果最终产品太昂贵而不适宜用于使用测试时，则即使产品开发已有收益，也得对最终产品的原材料进行实证性的测试。

同产品开发的其他阶段一样，使用测试产品的由来要通过成本和信息价值进行全面权衡后再做出决策。在这点上要做投机取巧是非常愚蠢的。

二、揭示特征

用户应对产品了解多少是非常重要的。有些测试人员喜欢使用用商标加以识别的产品，随机的测试也是存在的。因存在着某些名牌产品或知名度很高的企业，而且用户也存在着幻想

以及类似的问题，因此如有可能，应尽量采用随机测试的方法。用户一般知道几种名牌产品商标或企业，这将影响这些用户的购买行为。即使用某些字母来代替某些产品，它也会产生类似的效应。

对商标进行随机测试关键取决于正在测试什么。开发人员应明白两件事情：一是要明白此新产品同竞争产品相比有何优劣，这点只有通过随机测试才能找出。二是，他们还应知道用户是否喜欢这种产品，在许多情况下，这一点只能通过商标测试才能解决。

由于商标测试忽略了竞争反应这一因素，因此它得到的结果也是不确定的。例如芝加哥一家土豆片生产厂家就其产品同 P&G 牌土豆片的风味不同而大作宣传，曾一度使 P&G 公司陷入了困境。

目前，一些专家们也提出了一系列将商标测试和非商标测试工作为一体的使用测试方法。

三、产品的奇特性

产品的测试有可能单独进行，也可能是与竞争产品同时进行，竞争产品的数目可以是一个也可以是两个。当然，也有许多更为复杂的测试技术，不过它们很少被应用。单一的测试是最为简单的，它再现了产品的常规用途；双重的对比测试是很不可靠的，不过其灵敏度却很高。三个产品的相互比较虽花费的时间要长些，但它可能是最为理想的组合方法。应用这种方法进行测试，用户可能在使用某种产品一段时间后接着又去试用另一种产品，从而从中获得对比信息。食品行业产品一般来说就使用这种方法进行使用测试工作。

新产品与现行主导产品之间的对比检测通常还会增加一些规定。它使用了一种尺度来度量两者间的差别，这样，就是进行单一的测试得到的结果同基准测试得到的结果之间就有了可比性。产品的奇特性的决策要取决于使用测试的目标以及市场的情况。

这三种使用测试方法常常对某些无关因素表现得非常敏感，开发者有时也会因此而走入歧途，对这个问题，这里有几个实例，例如，新颖产品不能用两重比较的方法来进行使用测试，因为这种高敏感的测试方法受影响的因素太多了。例如，运用这种方法对橡皮刷和家具上光布这两个新颖产品进行了使用测试，并都取得了好的成绩，但它们在销售时销售量却不大，其原因正是因为使用了这种高度敏感的测试方法。

表 11-2 新型牙刷的使用测试

| 类 型 | 测试产品 | 说 明 |
|--------|---|---|
| 单一测试 | 只有新产品本身 | 把这种产品给用户使用，然后问他们是否喜欢这种牙刷 |
| 双重比较测试 | 新牙刷同另一种牙刷可能是市场上领先的 顾客认为是最好的 新产品选择的 市场片上的主导产品 目前选为测试对象的。 | 两种牙刷都让顾客使用过以后，然后问他们对这两种牙刷有什么看法，更喜欢哪种产品？ |
| 三重对比测试 | 新牙刷同另外两种牙刷，也可以用新牙刷的两种变形外加一个其他的产品。 | 同双重比较测试 |

上述实例表明了这样一个观点，对比产品的使用测试应由掌握了这类专门技能的人来进行，并且其测试过程也应由技术过硬的开发人员来设计。

四、顾客使用的时间

有的使用测试只测试一次（可能是食品的品味测试）；有的使用测试要历时一周；而有的测试的时间要长达六个月之久。测试的时间越长，就能对产品有了清楚的了解并且还能消除早期存在的偏见。当产品有多种用途时，其测试时间也要相应长点。而且，测试人员也不会局限于使用一种测试方法。他们最先会用快速的测试方法得到创新者的最初反应，如果反应不佳，即使没得到最后的证实，在这时也会剔除一些可能会盈利的产品。另外，对产品的最初良好的印象必须要强过最初的新颖感才可能使测试继续下去。此外，某些产品在被剔除前会一度受到人们的喜爱。

使用测试时间过长会引起费用的大量支出，但到底使用多久还无一个标准的尺度，不过其时限决策应视环境而灵活决定。大部分企业的产品使用期限都未真正超过预期的时限，因他们感到企业会因测试时间过长而承受过重的负担。某些开发者会由一些短期测试得到的数据而做出进行下一步工作的决策，不过在下一步工作中仍然同时进行使用测试，但这种做法比较冒险，因如在后期工作取得的成绩不佳，那就得重新进行使用测试，这样做会费掉大量的开发费用。

五、产品使用形式

错误地使用产品是产品使用测试工作中不易发现的问题，在一个正常的使用环境中不应发生这种情况。所以测试人员应当对错误的使用方法做一个总结，或者是对产品使用的时间和方式做一个完整的记录。这里有通用食品公司的一个有名的事例，由于狗吃了过多的测试食品而得了病，而狗的主人却认为是这种小包的测试食品份量不足而导致的。

六、产品形态差异

有的人认为在做过市场分析和概念测试之后，应生产形态单一的最佳产品，然后对它们进行测试。而另外一些人则认为应把同种产品的形态不同的产品同时投入使用测试，其形态差异包括颜色不同以及速度和尺寸的不同等等。后一种方法当然更有效些，不过每一差异都会大大增加费用，同时也会增加测试和分析的难度。

七、使用程度的控制

某种专门器械产品的测试工作只能是由那些对此类器械有相当经验的人来完成。这属于总体控制的工作。在某些会因误操作而发生危险，或要获得精确数据的产品测试工作中也需要进行总体控制。大部分工业产品的使用测试都得进行这种控制。

大部分消费产品的使用测试都带有说明书，是在有监督或无监督两种指导模式下进行的。在商场内和测试中心进行的是受监督的使用测试，但由于用户意愿的随机性以及测试工作人员的缺乏经验使得这种受监督的测试难以控制，控制使用测试会增加费用，但它能使测试工作准确地进行，因此一些企业也认为增加这种投资是划得来的，尤其是他们想要利用复杂的数据分析时。

八、处理不能鉴别者的问题

某些新产品开发人员特别指出，对同样的用户都进行两次以上的测试，他们认为用户的选择在同一产品的再次测试中，会无明显原因地发生改变，通过多次测试可以消除这种不真实的影响。德（Day）在1970年指出有40%的消费者在选择产品时缺少主见，另外一些研究表明这一比率要高达50%。例如真正能鉴别啤酒的人可能只有20%左右。但鉴于费用和时间，大多数产品测试只进行一次。

能鉴别出消费者中缺乏主见的人是进行再次测试设计必须具备的条件。其方法之一是在再测试中给用户使用的是与首次测试产品相同的产品，然后再看用户的评分是否相同；另一种方法是三重鉴别测试，其交给用户的三件产品中有一件是相同的，然后再问他们哪一个与另两个不同。

消费者的缺乏主见使得雇员讨论会和其他标准讨论会的运用成为可能，因为这些方法可以找出缺乏主见的消费者。

该问题在测试中是不可避免的，马库斯和陶伯曾给出如下一个有趣的事例：

在一个简单的双重比较测试中，首先有60%的人选择产品A，选择产品B的人员有40%。但当把同样的产品再次在相同用户间进行测试时，选择产品A的人竟达到了85%，两次选择中选择同一产品的人只占40%。

这种差别不能同一般的抽样误差相提并论。某些开发人员认为同样的测试应重复多次，其目的要减少某些偶然因素影响这一关键工作步骤的机会。

九、与用户的联系

某些测试工作人员在测试时只是把产品交给用户，让他们试试这种产品，且不做其他任何评价。而有的人在测试时要给用户一个详尽的说明书，当然主要还是为了防止误操作和产生误解。另外有的人则更乐于提供给用户以各种信息，使产品处于一种完全商业化的环境中，他们认为这种测试更能反应后期市场的情况。不过我们要讨论的是产品使用测试，而不是市场和销售测试，所以这种商业化测试的观点在这里并不大适用，另外，避免引发顾客偏见和事前决定测试结果等情况的出现是非常关键的工作。

十、受试对象

我们已经知道了如何选择测试产品以及怎样进行测试工作，那现在就得讨论一下由谁来执行这种测试，当然这也是一种选择。最先，这一工作是在生产厂家的实验室内进行的，产品性能和保存年限的测试正是采用了这种方法：这是一种快速而又简单易行的方法。许多企业在确定产品变型时才不用实验室测试的方法。

实验室和工厂测试只能解决产品物理特性方面的问题，对决策和判断数据的真实性却毫无帮助。技术人员在开发过程期间经常要做许多次“使用”测试，但这类测试应服从有效性的原则。

专家是第二类测试群体。如食品公司的厨师、汽车公司的设计师等等。这些专家的意见比普通用户的意见要更准确些。然而，他们可能与普通用户的兴趣不同，因此，他们常常用来做过渡性的测试工作。大多数工业企业在其本身就为其产品的用户时，往往就选择其制造部门来进行使用测试。

第三类测试群体是企业的职工，这种选择方法虽有些弊端，但仍被广泛采用。企业通常是用一种回避产品的本质，并用经过训练的职工进行测试的方法来消除存在于职工当中各种偏见造成的影响。当然，这种选择也有其优点，如经济、方便、易于重复测试与保密。一位制造厂商的市场研究人员发现，企业雇员同企业外人员的偏好几乎没有什么差别。另外，公司的环境以及职工的生活方式或习惯，常常会影响职工的意见和态度。

第四类测试群体是市场上的用户，包括产品消费者和非产品消费者。消费者和非消费者之间的区别只有在市场被分割，而竞争对于又在虎视眈眈时才显得很重要。此步工作中最关键的任务就是应当选择哪些市场用户，这些用户的意见应能代表产品最终投放市场时的用户意见，因此有必要使用抽样的方法。

是否应该选择那些有过测试经验的人或企业来进行受试的问题，目前仍有不同的看法。利用专门小组成员来接受测试也不失为一种好方法，虽然它曾因成员固定和不具代表性而受到指责，但实践却证实这种说法是不正确的。由于它们具有使用方便和有广泛的代表性而得到了普遍的应用。例如，科林玻璃

公司 (CorningGlass) 就有一个自己的测试专门小组, 其人数为 1500 个。

最后一类测试群体是一个常被忽视的混合团体。在这混合团体中包括零销商、批发商、代理商、维修小组、专门技术人员、消费者组织以及广告媒介等等。如果企业的决策过程中除有对市场的早期概述和后期市场分析外, 还有第三个工作, 那就是上述的各个方面的问题。

十一、记录反应的方式

这一工作需要我们具备良好的市场营销研究的素质。用户态度的研究是最为普遍应用的方法。因此, 在进入产品使用测试工作之前, 工作人员应当重温一下基本市场研究方面的知识 (见图 11-1)。

记录反应的方式主要有三种: 第一种, 把用户喜爱程度分成 5 至 7 个等级。第二种, 把新产品同一些老牌产品进行比较, 然后问用户的意见, 这是一种受顾客偏好影响的测试方法, 解决的办法也有许多种。第三种, 提供给受试者以产品所有重要特征的描述, 如颜色、方便性等等, 从而使分析工作变得更为简单。在这种方法中, 常常通过顾客对各种产品品质的等级的评价来征集反应。

有经验的测试人员在过去的概念测试中也引用了这些收集反应的方法, 并把这一步骤与概念测试阶段相联系而增加变量。这也是概念测试越来越受到重视的一个原因。有这样一个例子, 有家研究机构曾参与了一种新型香肠的研制, 他们事先让消费者来评价一下这种香肠的各种品质, 其中包括脂肪和盐分, 但这些消费者对这种评价极为反感, 从而使得评分极低。研究人员推断, 理想的香肠应当是低脂肪和低盐分的产品, 并必须据此来研制新型香肠。然而使用测试的结果却相反, 在使用测试中排分较高的两种香肠的脂肪和盐分的含量都很高, 而那些脂肪少的香肠却不大受欢迎。

这一例子告诉我们, 在使用测试时应当收集更多的评价数据, 以便确定用户真正喜爱的产品品质, 同时要把概念测试中的产品品质同使用测试中的产品品质联系在一些, 概念测试也应该是多次地重复进行。

市场研究的详尽程度还取决于市场的规模和大小。交给用户进行比较的产品往往是以想象力为基础的, 这样才能达到比较和竞争的目的。在对要进行测试的市场没有明确的界定时, 用户往往是在变动的。扩大测试范围, 增加受试者提供的内容是完全有必要的。

市场研究中产生了众多的对新产品测试非常有益的调研方法。例如脑电波测量方法在测试活动中已得到了应用, 虽然在概念测试阶段也偶尔使用一下, 但它还是主要用于产品使用测试阶段。用户在受试时往往没有表达出他们所有的想法, 特别是他们对正受测试的产品有感情纠葛时, 更是如此。

顾客反应真实性的分析在这一阶段也得到应用。测试人员应注意受试人员的真实情感。有些顾客为不伤害测试人员的感情而作出产品“有用”的反应，有些顾客为防止就其观点进行解释面对这种测试敬而远之。反应真实性的研究正是因此应运而生的，其目的就是要找出人们所说与所想之间的差别。电子测量方法在此受到了广泛的应用，但因其太灵敏，使得其结果极易受某些外因的影响。例如，让一位美丽而又极有魅力的女士去从事啤酒测试，那对于男性公民来说，电子测量的结果就完全没用了。对电子装置如何消除这种影响，我们尚处于无能为力阶段。而某些产品开发者却想通过考虑顾客的反应来确定产品的新颖性。

十二、与受试者接触的方式

与受试者接触的方式有多种选择。

第一种是在邮件联系和人员接触之中选择一个。邮件联系在产品类型和提问的深度方面不可能做得太多，但它具有灵活、迅速和经济的优点，而且邮件联系中所使用的意见表格也得到了非常充分的研究，故它的应用可能更为广泛些。

第二种是在个人接触和群体接触之中选择一个。大部分企业喜欢使用个人接触。但有的企业却喜爱采用中心组和类似的群体接触方法，这些企业在协调方面或有所得，但在机会方面以及统计方面会失去许多信息。

第三种是采用了个人接触方式之后，接触地点就成了一个问题。要么选择在产品用地进行，要么在一些中心（商业中心、剧院）进行。具体方法要随产品及要得到的信息而定。在产品使用处测试具有方便和现实的优点，同时操作也可做相应的变化。但这种方法会因测试人员的经验不足而弄巧成拙，除非给予用户以某种承诺，他们会因此而失去对这种产品的兴趣。另外，人们有时会片面地夸大这种测试方法的实际效用。

相反，中心测试因具有设备完善、管理良好等特点而使得测试工作既快速又经济。不过其受试者的代表性较差，所以对他们只做一次接触。消费品适宜用中心测试的方法，而对工业产品来说，个人接触方法是最佳的方法。

十三、调查（测试）人员的确定

由什么人来进行测试调查也许无关重要，但还是有几个值得注意的选择。

第一种选择是要么启用企业内部的人，要么是局外人来进行测试调查工作，这一点应作为企业的政策来加以确定。企业内部可能存在着熟练的测试人员，也可能没有，应据具体情况来决定到底启用什么人。

如果企业选择用内部人员来进行测试工作，但到底是由哪个部门来进行又成了一个问题。技术人员可能愿意负责那些与技术或结构合理化有关的产品的测试工作，对其他类型的产品他们就显得无能为力。由进行原型概念测试的人来负责此类测试工作是目前最为流行的方法，他们可能是一个市场营销部

门、一个委员会或一个独立的新产品开发小组。

遗憾的是，由于使用测试一般既与技术问题有关，同时又涉及一些市场营销方面的问题，所以，很难决定由哪个部门来进行使用测试工作。

十四、测试标准的由来

上面各工作完成之后，产品测试结果的分析就显得轻而易举了。但还存在这样一个问题，即标准应如何产生以及如何应用他们。

由对过去使用过的经验进行分析和平均后得到的标准是标准的第一个明显的来源。在会议桌上拍板得出的标准是无任何价值的。以往标准都应当时的市场使用和顾客的态度相联系，以便新产品投放市场前选用。

标准的开发和使用是争论的焦点。一家居领先地位的杂货制造厂家最近拨给其市场研究部门 50 万美元的经费，用以研究克服将来产品使用测试时将遇到的麻烦的方法。企业的内部机制是没问题的，但概念测试的评分、产品使用测试中喜/厌评分以及相关产品的偏好评分等都会影响标准的大小。例如，在双重对比测试中有 60% 的人选择那些主导品牌，那么只有当产品使用测试的评分达到 60% 以上时才能让产品进入市场测试阶段。

这种方法似乎符合逻辑，没有危害，但它却让人们扮演了一个交警的角色，而且所使的数据也是不准确且无任何保证的。技术工作人员认为营销活动就是使用某种标准来剔除掉那些不受欢迎的产品。营销活动的真正目的就是要防止技术人员和一些上层管理者过高地估计自己的产品。如果采用大量的技巧，则使用强制性标准就是有益时，它们当然有助于在任何具体的环境中分担风险。如果一个管理部门想轻松过关，那么适合所有项目的红色警戒线显然成为必需，同时还要取决于标准与现实的差异程度，并关注风险的程度。

第五节 特殊问题

除了以上所讨论的产品使用测试的诸多问题外，还存在一些特殊的问题。其中最主要的就是应当认真地定义需要测量的东西。一些通过测试而又失败了的产品，往往是由于测试中忽略了某些因素或对某些因素的解释不当而造成的。

这种情况的出现并不是由于人们不重视这些因素，而是人们对它们还未达成统一的认识。麦克圭利曾告诫说：“消费者不得不去面对那些在使用中将会出现的问题，如果主管人员的测试要素不对，那么即使产品通过了使用测试，其实际结果可能就会有所不同；但如果主管人员是正确的话，就不会出现这种情况。”

另一个更细微的问题就是企业正试图评价一个针对具体竞争者的新项目的机会。为完成这一任务需收集关于产品特性和效益的相关数据，注意，其任务是对品质做评价，而不是看是否能取胜。获胜机会的结论是由对品质评价的结果派生出来的，只有当产品品质符合用户的需要且用户又知道了这一信息时，产品获胜的机会就大了。同时，它也给予用户全面判断的机会。

另一个问题是与人员设计测试的信息流有关的。计划人员应就研究与开发、制造、包装开发、质量控制以及物质分配等问题列出清单，以便准确地考察使用测试的工作以及产品所具有的特性。在竞争性产品中也存在同样的要求，因为力保证“隐蔽”，竞争性产品得经常改变包装甚至产品结构。用这种方法，可以丧失或增添关键性的品质。例如，一种竞争性香皂因偶然使产品模具撞凹了，结果其产品因握持方便而通过了所有的测试。

这种竞争性产品的改变不会导致太大的麻烦，但一种经详尽考虑而开发的产品，在最后一刻所做的修改将会导致极大的麻烦。新产品经理不得不通过了解各方面的行动和信息来减少遗漏的可能性。例如，某制造部门在生产少量测试用产品时遇到了一些麻烦，所以他们改变了产品的机械部分，制造人员“坚信”这种改变不会对产品有多大的影响，因此他们没把此改变告诉给市场营销人员。但这种信息的遗漏就导致了产品的失败。

一家工业企业发现，由研究与开发部门提出的信息直到产品使用测试之后仍在发挥有益的作用。同时还发现，工业用户喜欢对产品加以调整和修改，这些能为开发新产品提供强有力的设想。因此，研究和开发部门应当对测试后的所有产品加以调查，以从中获得有益的信息。

最后再指出一点，市场研究的专职人员已经精心开发出一种用于产品使用测试的技术结构。产品计划者只需对产品的标准做出粗略的决策，无须经过精细的测量。但在需要做精细决策时，测试就得处理下列各问题：（1）刺激方式的排列顺序；

- (2) 产品品质特殊组合的分开进行；(3) 专门实验的设计；
- (4) 记分技术。

第十二章 评价工具：试销

市场营销战略的形成和测试是继前三章所述评价活动的又一重要活动。市场营销战略可能在有设想之前就产生了，并在各步评价工作中得以丰富和完善。在产品使用测试以后，市场营销战略的基本要素就得提到日程上来了，其中包括：目标、市场定位、混合促销、基本预算以及市场的扩展等等。因此有必要在此时对产品和战略的综合效果做一分析和衡量，这就是试销所要完成的任务。

另外，我们需要指出，产品试销只是市场测试的一种方法，无论其相似程度如何。

第一节 试销的目的

试销的不同形式都可产生许多有用的信息，许多部门正是利用这些有用信息开展各自的工作的。法律顾问机构可能要要进行商标混合测试；包装部门想要找出一些不同深浅的各色包装的利弊；顾客服务部门则想知道能用于维修部门的测试方法等等。

这些只是试销的次要目的，其真正目的如下：

第一：得到需求量的可靠预测，而不是那些能指导早期计划决策的一般性市场数据和可能的市场份额。计划者在此时要做一个正式和最终的经济分析，但产品销售量是企业收益表中最基本的未知量。试销正是为解决这一问题而进行的工作。

第二：得到有益于修订和完善市场营销计划的诊断性信息。通常在制定中场营销计划时，在计划部门中常会发生争论，这一问题急需解决，而且有些看起来是次要的方面在此时显得越来越重要了。这方面不乏实例，如：

1. 卡得市瑞公司 (Cadbury) 将以密封包装向市场推出一种新型鲜奶点心时，因零售商抱怨其不易堆放而不得不改变包装；

2. 一种能掩饰疤痕的化妆品如预期的那样销售情况很好，但当妇女们用它来掩饰脸上的雀斑时，市场就变得更大了；

3. 固体汤汁制造商非常明白他们的产品在技术上是可行的，但是因他们过高地估计了美国人对新品味的接受能力。在试图改变英国人的制茶方式时，卡得布瑞公司也遭败绩：

4. 一家工业企业开发了一项非常复杂的新技术，通过了严密的技术测验，并进行了区域性市场测试。此时企业才发现由于在营销计划中没有考虑咨询工程师的影响而使新系统受到阻碍；

5. 一流食品公司 (Foremost Foods) 发现某产品的认识问题，而刺激结果表明对中等重要的产品的需求增加，因此收入水平得以成功地提高。

第二节 试销的模式

市场营销人员是颇具创造力的，他们已开发了似乎无穷无尽用于新产品试销的方法。一家公司采用了一个极大的雇员自助餐厅，而另一家公司却采用附属公司的电台网络设备来进行产品的试销活动。

不过，目前常见的方法只有五种。态度调查和销售波动测试方法应用于试销的早期，并与产品使用测试相重叠，而且不需要使用市场营销计划。实验室试销、控制销售和全面销售等需要市场营销计划的指导，且在试销后期进行（见图 12—1）。

对图 12—1 中的所有方法都要进行讨论，而且在讨论中，要说明各种方法是如何工作的，以及它们是如何满足销售量预测和得到诊断信息这两个试销目的的。



图 12-1 试销方法

第三节 态度调查

在许多年前，基本态度调查，是一种重要的评价活动，它要么同产品使用测试同时进行，要么不是。但它现在已由一些经专门研究过的方法所取代。以前所述的概念测试和市场分析以及后面将要考虑的市场试销方法，在目前的新产品开发过程中都赢得了重视。

不过，那些新颖而又复杂的方法并没有得到广泛的应用，在对市场进行研究时第一步工作仍是做态度调查。例如：

1. 工业企业与主要购买者之间存在非常紧密的关系的情况下；
2. 新产品工作深入到企业市场专门领域时的情况下；
3. 冒低风险的情形下；
4. 企业在开发产品的同时也开发市场的情况下。

态度调查有时被设计为回答一些一般化的问题，例如，“你愿意购买具有以下特征的产品吗？”当然，它是用试制产品进行的一种概念测试。这步工作应当在早些时候做，因在此之前已做出了许多决策。不过，做总比不做要好些。

一个精细的态度调查方法不应当只是一种概念测试，因为测试也是市场营销计划的主要内容。战略和战术内容包括：市场目标、产品定位、促销主体以及产品的定价等问题。

有时态度调查被用来得到销售预测模型需要的而且在以前的工作中没法收集的特定信息，例如，顾客对模拟产品的看法。

态度调查的工作程序是向潜在用户给出产品的类型及其用途这类的信息，从而获得对整个市场的看法，接着进行产品定位，并从目标市场中挑选出要测试的因素。在调查中，要向用户展现实际产品、包装、产品价格以及维修服务这类的东西，并回答用户提出的所有问题。

用户如提出的不是概念的而是完全超前定位的购买问题，那么就利用各种手段尽可能地回答这些问题。用这种方法得到的销售量估计虽没有以后要讨论的方法得到的好，却又优于其它方法得到的估计数。

第四节 销售波动测试

态度调查和概念测试工作中，被调查者由于过度的热心和仅仅碍于情面而给出的评分很高，这使得研究人员很难对产品的效果进行估计。某些研究人员研究出一种把被调查者也引入考查的研究方法。在 1955 年对某产品的包装进行最后的分析研究时，把同种产品的三种不同包装交给用户选择，用户应在一个大号，两个中号和一个中号，二个小号两组选择中选定一种，结果原来本愿选择小号的户却选择了前两者。

对这一方法多年来的修改产生了称之为销售波动的测试方法。这种测试工作不仅要考查受试者的现行意向，还要研究其持续情况以及最终接受水平，即试用和重复购买的水平。

这种测试方法的进行是通过各种方法与那些潜在用户发生联系（如研讨会），然后向这些用户解释产品的用途及使用方法，接着向他们提供一些试用品。在通常的试用期限之后，再同这些人取得联系，此时，这些用户可以购买这种产品。随后销售购买接触的波动提供了所要寻求的各种信息。这种测试工作中产品发送有时是由人员来完成，但通常是通过邮寄或电话通知来完成。

这种销售波动不具有实验室试验那样的完备性和控制性，但它还是超越了只对基本购买动机进行研究的范畴。如果企业认为购买者不会再有其他的实际购买行动，那么就对测试费用、测试时间、抽样及受试者的代表性等问题做详尽的研究并加以解决。

在工业品行业中早就有与此方法类似的活动，具体方法是销售人员去拜访一些用户，向他们介绍本厂的新产品，并且拿出少量产品让他们试用，接着向这些用户征求订货。有些工业企业甚至要求其技术合作开发者拿出部份资金来开展这种工作，从而做为他们合伙诚意的检验。

然而，某些用销售波动来进行评价工作的管理者们坚信，这种方法只适用于那些采用周期长的非持续产品。尽管销售波动方法目前被广泛的采用，但众多管理者仍然喜欢使用实验室测试方法来进行更常规、重复使用更快的产品。

第五节 实验室试销

实验室试销这一名称其实是不适当的，因它会使人联想到技术实验室。实际上它是一个市场营销实验室，与科学技术人员完全无任何牵连。用实验室一词是为强调它是一种控制性测试活动，因此可把它同概念测试及一般的调查活动区分开来。

实验室试销同中心定位测试之间也可能发生冲突。后者不仅可以用于实验室测试中，而且还可以用于产品使用测试、概念测试和其他的测试方法中，它是在定位基础上定义的一种研究方法，它能在任何面积不大的地点进行。而实验室模拟却需要特殊的用于观察和购货的设备。

实验室试销要在类似环境的实验室中模拟全面的试销活动，实验室环境通常是选择某一中心定位（如购物中心），行为的模拟应能反应在全面试销下的情况，至少要涉及到某些基本的变量。

虽然实验室试销不能达到开发者所要求的严格形式，但它还是得到了一些应用。而且，这种方法还牵扯到一些存有争议的数学模型，这些模型也将做一个简要的讨论。为了由市场研究数据得到预测性和判断性的数据，数学模型的使用就必须拥有一套近似购买者决策复杂程度的数据，这些数据至少应当与此决策过程的关键部分相符合。这就得由实验室、模拟或试销来完成。

一、程序

美国一家杨·斯·怀（YS&W）公司采用了实验室试销来开展它的评价活动，并把这种方法简称为LTM（Laboratory Test Market）。我们首先来看看他们公司应用此方法的程序。该公司在全国范围内各地都有自己的或祖赁的实验室设备，在那里，公司能把其新产品设想首先向消费者公开，同时获取他们的反应。该公司还有一些能在中心商场地带建立的流动实验室，并通过试用、交谈、重复购买等来度量消费者的购买行为。具体的程序如下：

1. 受试者就是那些在商场中购物或逛商场的人，首先的工作就是要征得他们对正在研究的产品的意见；

2. 其后的工作是让这些入单独地观看半小时的有关新产品的电视，并要求他们在事后对此做出回忆；

3. 接着把他们引入一个简易的小型食物（药品）商店，在商店中还陈列着他们公司的正在测试的新产品，并给这些人以一定的现金（例如1.5美元），让他们去购买他们想要的商品，当然，超出1.5美元的钱得由他们自己付出；

4. 在受试组购物结束后，然后让他们参加一个焦点访谈会议或是填写一张问卷，用以对他们对新产品的反应进行讨论和进行记录；

5. 测试结束后，在受试者离开前，送给那些没购买测试新产品的受试者一个样品；

6. 事后再登门拜访这些受试者，了解他们使用产品的情况，记录他们对新产品的反应并激发他们的购买动机。量大的测试项目可采用送货上门的方式。该工作得重复两次到三次，即所谓的销售波动测试；

7. 对得到的数据进行分析，然后做如下的销售预测：

减少试用比例以适应此方法的重点内容；

对方法进行调整以适应广告和促销的预定程度；

考虑到受试者的过度热心，应对那些影响重复购买的因素进行调整；

销售量等于市场规模、试用比例和重复购买次数三者的乘积。

8. 然后再对不同的战略、价格等进行测试。

该公司在每一产品的测试工作中都要对 300 个以上的受试者进行研究。

在 1980 年，典型测试过程需历时 12 个星期，费用大约在 3~4 万美元之间。杨·斯·怀公司声称其公司运用这种方法对 200 种新产品进行了预测，成功的概率为 92%。其他一些公司也证明这种方法的成功率是很高的。

不过，我们应当注意，在程序方面存着两种看法，其一如同杨·斯·怀公司的方法，他们通过对试用和重复购买比率进行调整，并把它们应用到最终的销售预测上，通过这些数字的简单相乘就得到了销售量的预测，当然这种方法是一种非常适用的方法。

与此相反，另外一些方法却是采用一些非常复杂的数学方法来预测销售量的。这些方法需要很多的数据，但这些数据是采用与杨·斯·怀公司本质相同的方法得到的。

二、评估

实验室试销的费用虽远远小于测试市场，但其数目仍然非常可观，因此也遭到一些人的批评。因整个过程具有综合性和可控性，除非增加销售波动以及更多的费用，否则重复购买也只能建立在“购买动机”的基础上，这种方法需要假定的促销、分销以及企业和顾客之间的相互协作等等，如果不采用销售波动，那么顾客使用率也只是一个假想的数。

同时，这种方法又能提供值得信赖的数据，尤其当模型参数已由先前的工作得到时，其效果可能会更好。对与市场相关的变量进行的测试是非常关键的一步。如果产品是前所未有的全新产品，并且没做过广告宣传，并由零售商进行销售，顾客的购买行为也只是基于一时冲动，或者产品是某种季节性的产品，那么对这类产品，上述方法就显得无能为力了。

一位对市场营销进行研究和收集信息的经理，通过对他们公司的 22 次实验室试销的总结，概括了公司的经验，他指出了如下应注意的事项：

1. 用区域性的概念测试来确定实验室试销是否应随地理位置的变化而做相应的变化；

2.时刻注意市场情况的变化。采取竞争性的活动可能恰得其反，它使得实验室试销获得的结果毫无用处，而且也会破坏测试过程，甚至是可靠的测试过程；

3.不应当把全面投放市场时出现的问题提到此步工作来考虑，例如竞争者的反应、分销问题、价格变化等等；

4.要充分信任参与测试的公司营销人员；

5.要使测试工作先期进行，以免把测试同实际销售混为一谈了；

6.没通过实验室试销测试的产品经常会反复。

遗憾的是，除了一些销售部门给出的“研究报告”，我们手中再没诸如此类的评价报告了，但前者给出的数据很难满足评价需要。同时由于试销过程不同于实际的销售过程，因其中还有兴趣的问题，因此我们很难对一存有争议的新方法做出适当的评价。有些企业不愿采取这种方法，但还有一些企业为获得更大的利润而使用了其中的某些技术。

我们已经知道实验室试销对产品线扩展和改善产品性能的工作非常适用。这时在产品类型和消费行为之间需建立联系。我们还知道，这种方法需买方企业给研究企业提供来自其它研究的数据，这常常使新参加者明显处于一个不利的地位。

罗伯特·拉维奇（Robert Lavidge），综合模拟系统（COMPSimulation System）的发明者，指出了7种错误地使用模拟市场营销测试的形式，现列举如下：

1.错误地确定目标对象；

2.利用受试者对产品的态度来决定新产品的命运；

3.过高估计销售可达到的水平；

4.用这种方法去测量超出其准确范围的销售量；

5.在产品开发周期的早期就使用这些模型；

6.在测试开始时没有确定测试目标；

7.依赖在测试中心受试者的购买情况进行评价。

第六节 控制销售

实验室模拟测试控制了产品的展览和购买，而重复购买则由销售波动来控制。两种活动的购买行为都是虚假的，缺乏真正市场情况下的真实性，因此市场营销人员多年来一直在寻求一种比全面市场测试方法更经济、更省时的真实测试方法。

但一直没有找到完全令人满意的测试市场的方法，不过倒有几种方法现已得到了广泛的应用。这些方法为强制分销测试、模拟测试市场测试以及微型市场，这些方法中运用了真正的购买行为。顾客在这类“市场”中可按正常的价格购得他们所要的真实产品。不过在任一种情况下，都要为防止某些常见的市场强制力影响测试工作而附加一些制约条件。

商业储备是这些制约中的一种，因为所有这些测试方法都得使用强制分销，因此就得用商店来囤积产品。竞争性报复是另外一种制约，因为各企业在产品真正进入市场前都想保守产品秘密，而竞争者间尚无可能接近受控的销售渠道。

基于以上原因，我们把这些方法称为控制性销售，这种方法是一种可用来收集购买和重复购买数据以及用户态度和产品使用方面的数据的可靠性很高的方法。它是虚拟销售的发展，不是作为一种测试市场的较廉价的方法而产生的。市场和市场营销计划不属于这种方法测试的范围。

一、测试方法

如同设想评价领域内其他评价方法一样，控制性销售技术，有着广泛的内容，这主要是因为市场研究机构在寻找产品系列的主要区别时所表现出的强大的创造力而形成的。

使用商品目录是控制销售测试最简单的方法。这个目录可以是已有的商品目录，也可以是针对测试目的而设立的特殊目录。促销活动虽受产品目录的限制，但它仍是一种销售测试活动。为获得诸如产品何时使用、怎样使用和用户对产品的喜爱程度之类的诊断信息，测试人员可能得跟用户进行面对面的交谈。

控制销售的第二种方法是采用相当于流动性商品目录的售货车。美国的几家公司就是采用这种测试方法来进行新产品测试的。有的公司甚至买来一些售货车，经过装修后，然后把它们交给下属的小型市场研究机构使用。售货车实质上是一家装有各种主要商标产品的流动商店，它类似使用邮寄产品目录的广告宣传方法，每周都进行送货上门的服务。此方法的一种变形就是推销人员定期去拜访用户，通过一些样品和产品目录进行推销活动。这也是新产品在完全受控的情况下进行宣传和销售的一种方法。通过这种方法可以了解市场份额、重复购买以及用户对这种产品的态度等等情况。

控制销售测试的第三种方法是把其控制性销售法应用到一家商店上，有时实际上是商店的新产品销售部门。把产品交给这些零销商，有时还辅以产品展销的方法，通过了解产品的销

售情况来获得要得到的各种信息。另一种方式是采用一组商店来开展这种工作，这些商店应由与它们有直接联系并为之服务的市场研究机构进行统一的管理。这些商店可以是在同一城市内，但一般情况下它们是分散在几个城市里的，在不打算通过控制销售来从代表性样品中获取设计数据时也是如此。

二、选择标准

我们在上面已给出了控制性销售的一些相关选择标准。这些标准的制定是视制造企业的分销能力、由控制性竞争导致的潜在危害以及时间和资金的分配而定的。大多数消费商品生产厂家都愿采用控制销售方法，但工业企业却很少采用它。是否要用控制销售方法的决策需要对要调查和评价的对象做一清楚的描述，并使之与其他方法进行比较。例如，控制市场销售的主要优点是它并不关心企业原有的销售模式，这一特点对某些销售商极为适用，但对另一些并非如此。另外，它对大量使用广告的企业也不适用（因为限制了产品可用性），并会排斥某些开发者。

许多人认为在将来，控制销售方法会随审视方法的广泛应用而得到更加广泛的应用。审视方法就是让零售商店对要销售的产品有一个清楚的认识，当这些产品被卖出后，把各种信息直接输入到电子信息系统中。这种方法意味着，新产品测试者可以通过那些得到了认真控制的商店群提供的信息，不仅可以及时掌握产品的销售数量，而且可以发现出现了哪些不尽人意的的问题以及了解是由哪种竞争产品导致了产品销售量的下降。同时，利用一组受控销售的商店来研究商标的变更、陈列品、优惠券以及价格等等的影响力，同样是一件轻而易举的事情。

还有一些人认为在商店群间建上闭路电视可能会使控制效果变得更好，并且还可以同时进行广告宣传活动。

第七节 试销市场

试销市场一词已为广大新产品开发者所接受，它是在一个假定的具有代表性的分片市场中进行销售预演。试销市场是一个整体市场的缩影，并使之对中场营销总体规划进行测试，因此它同试销的早期形式是不同的，它必须对所有的变量予以考虑，其中包括竞争和贸易。试销市场也对全国范围内的销售可行性进行测试工作。

近年来由于新产品失败而导致的费用损失提高得特别快，因此有必要使市场营销方法变得更为有效些（例如采用闭路电视）。同时非食品和非药物类的产品也采用了试销市场的方法。然而，工业企业很少采用试销市场测试方法，同时有良知的制药企业、汽车公司以及其他许多的企业已不采用这种方法。

不过，关键一点在于，如今试销市场的目的已完全不同于最初的目的。最初的试销市场主要用来预测盈利额，从而决定是否要在全国范围内进行销售；如今企业已经知道了是否该进行全国范围销售的问题，他们只想知道该如何把工作做得更好些。当然，如果企业不能找到能使工作日趋完善的方法，那么就取消在全国范围内进行销售的活动，不过，试销仅作为一种最终的检验就显得过分高昂了。

正是由于存在这种差别而使得试销市场再度获得生命力。

一、优点

与其它测试方法相比，试销市场提供了典型的市場条件或是比较典型的市場条件，这是它优于其他任何方法的地方。某些人认为控制销售只适合于对产品的定型、包装设计、命名、价格和包装尺寸等问题进行测试，但其因没有考虑竞争因素而使得测试结果有一定的失真，而且还受那些已事先确定的目标市场、强制储备和强制销售等方面的影响。因此只有试销市场方法才能获得购买数据并对营销计划的整体性做出反应。

另外，试销市场还使得销售量的最佳预测和总体战略的最佳方案的评价成为可能，从而大大的提高了企业产品在最终投放时成功的机会，同时也减少了总体风险并避免了重大失误的发生。另外，由于高利率的存在，使得精确地预测销售量的工作价值倍增。当然，没有企业会去花费很多的资金去完成只需花很少资金就能做到的事情。

试销市场能提供许多有用的信息：

（1）销售量：商标和市場、销售额和销售量、初期和后期的售出水平。

（2）购买者信息：认识、试用、满意、重复购买、频率、使用特点、替代。这里信息中大部分在此工作前已得到了，在此只是做进一步有益的证实。

（3）市场营销信息：促销和广告宣传的效果、商业储备百分率及其水平、产品目录、不满、保险、维修服务。

（4）产品：真实性能、感觉性能、产品改善机会。

(5) 环境变化：竞争者反应、销售人员的态度和经历、以及整个经济、社会和法律范围的变动。

(6) 内部资料，生产问题及其成本、分销问题及其费用。

最后，我们得提出，试销市场可以附带生产出一些不太重要但有时却非常有用的产品。例如，一个生产一种有问题的新产品的厂家利用其试销市场的结果说服了各地的分销点进行这种产品储备。甚至某些大型企业也会偶尔利用这种优点。另外，试销市场还能对生产和销售工作进行核对与检验，这一点尚有争论。

其他企业一直困扰于湿度与温度、销售人员的失职、产品的灵活创新应用、企业和分销人员对产品的一般误解等等给新产品带来的影响，这一点个人惊奇。

二、缺陷

试销市场所具有的控制性是其优点所在，但它不是无可挑剔的。首先是费用过高。对每一个试销市场支出的直接费用就在 20 万到 50 万美元之间，同时还有一些其他费用。产品的准备、人员的专业培训以及选定测试人员和管理试销市场等都是耗资巨大的行动。跨克麦片公司 (Quaker Oats) 在 1981 年进行的两次测试工作都分别花掉了 100 万美元用于市场调查。

由失误造成的费用增加是可控的。如果依赖试销市场结果的计划能力，那么这些支出是合理的。但是，试销市场的结果不可能达到这一功能，因为我们不能对所有的环境因素加以考虑；测试的区域只具有近似的代表性；公司职员过高地估计测试的效用；经销商会随心所欲地参与这一活动；为防止销售不足而影响整个测试。公司要对产品的包装进行不真实的美化；以及其他一些方面的问题。

第二个问题是时间过长。一次完整的试销市场测试要花费一年以上的的时间，这也使得竞争对于有充足的时间去了解该公司的市场营销战略，并为此做出相应的反应，甚至为他们在全面销售时直接跃居领先地位提供了可能。例如，科洛格公司 (Kellogg) 在对通用食品公司一种新产品的试销测试结果有了充分认识后，率先向全国范围内推销这种产品，从而赢得了此产品的大部分市场。

另一些试销市场测试人员认为竞争性产品的削价可以阻止旨在获得丰厚利润的新产品进入市场。某些大公司的经理们都倾向于使用快速转换模式，他们急于把那些未经充分测试的产品向全国范围内推广，因为他们认为如果产品成功了的话，其收益是非常巨大的，但若失败，其造成的影响也不致于很大。

三、决策模式

给出了试销市场测试方法的利弊之后，企业在决定是否要进行试销中场测试时就有了一个良好而固定的决策程序。

对每种产品都进行试销市场测试以及每一测试都花费 80 万美元以上的费用的想法是极其幼稚的。

然而新产品管理者主要考虑的是如下三个方面的问题，在

此基础上进行风险成本的确定。虽然所有的试销方法对此都有帮助，但风险也很大，只有试销市场才能完全胜任。

1.大量的资金是否可能化为乌有？开发费用是否太高？潜在利润大吗？推销费用高吗？产品设备的投资高吗？

2.必须对消费者的购买习惯和使用产品的常规方式等加以改变才能取得成功吗？是否需要一个新的有效的沟通渠道以及新的加工方法和服务机构吗？

3.是否有理由认为我们不能引起如上述的改变？令人怀疑的分销活动，导致人们产生误解的产品定位、在说服人们改变习惯时遇到的广告宣传方面的麻烦以及存在有问题的维修服务等问题都属于应考虑的范围。

许多具体的市场情况还提出一些与第2、3个问题类似的问题。例如，消费者一般对目前行为表示满意，新产品本质上是仿制的以及新广告感染力。

通用面粉公司的一项烹饪综合流水线的开发活动典型地显示了这些因素是如何应用的。虽然其投入的资金太多导致的风险也很大，但由于莱斯特（Nestlé）公司和跨克麦片公司已成功地建起了类似的生产线，所以他们并不对行为或态度作过多的修改，而且还成功地省去了试销市场这一测试活动。

众多的企业都采用与消费者的接触的方法使测试工作越过试销市场阶段而直接进入全方位的销售活动，这种方法是企业在首次冒险进行大规模的推销活动中的产物。

反面因素。这是上面三种因素之外的另外一个问题，它是指：竞争对于会在我们进行试销市场测试期间赢得时间和信息以威胁我们的工作吗？

竞争对手可能会在更为有效的战略指导下开发出自己的产品，或者他们会在没经过试销测试的情况下直接进入全面投放。如果真有这种情况出现，那么冒险进入全面投放或区域性的展销是合情合理的。这把试销只做为一种“信息成本”的框架活动，当信息显得更加重要时，这种活动的费用就显得更为合理了。如果毁灭性竞争活动破坏了信息的完整性，那么这些信息就变得非常值钱了。

四、测试参数

关于试销市场方面的研究报告有很多，而且大多数从事这方面研究的权威咨询机构正着手研究一些能适用于各种情况的测试方法，我们在这也不一一细谈了。试销市场测试活动中最普遍提出的问题是，“我们应当在何处开展测试？”和“测试应持续多久？”

1. 挑选试销市场

每一个有经验的试销工作人员对如何在各城市和地区组建试销市场的问题很有主见。

然而，市场的选择不能一成不变，它应随具体情况的不同而做相应的变化，因为各种选择标准主要是应用在选择城市上。对一种产品很理想的市场对另一种产品就不一定适合了，

关键的问题就是要选择能在如下方面代表基本市场的试销区域：

(1) 人口统计

通常用这些数据估计全国范围的情况，其中包括收入水平、住户数、人口、就业率以及小汽车拥有量。

(2) 分销

主要考虑零售和批发制度的结构，包括规模、政策和管理方法。

(3) 竞争

此工作的要点就是避免选择那些企业没能把握的市场区域，或者避免选择那些强劲对手没有涉足的区域进行试销市场测试。

(4) 媒介

电视和报纸是传播信息的重要渠道，但它对小城市和乡村就显得无能为力了。例如某些人认为应至少要选择6个广播台来开展工作，或是5个电视台以及一些闭路电视。

(5) 产品类别

这一问题是关于产品类型的问题，例如糕点类、轮胎类以及灯具类产品。选择的区域应是一个没有强烈的地域、道德、经济特性的综合区域。

还有一种观点强调指出，测试市场应是一个隔离系统，并能对它的销售活动加以一定程度地控制，从中获得有用的数据并防止这些数据外流，而且还要防止与外界进行跨界交易等等。但不管选择哪个区域作为试销市场，只要其测试结果能激起分销商和零售商的兴趣，那这一市场就应该被接受。

最后还有市场大小的问题，其选择应以满足测试需要和提供有效的统计数据为基准。

2. 试销市场的设计

大多数试销市场的设计都是应用了“临摹”的方法，即选择具有小型化和代表性的区域。用这种方法得到的数据能用于辅助计划。然而，某些管理学家还发明了一些能处理不具代表性的市场问题的方法，他们通过对数据做详尽的分析以消除非代表性市场引起的偏差。但他们是否能真正做到这点还存有疑问。

3. 测试时限

试销市场测试到底要进行多久的问题还没有肯定的回复。试销市场测试工作第一步要完成的工作是要对以往研究的各个方面加以核实，其中包括定价、分销以及重复购买率等；第二步工作是要估计可能的数量。完成这两步工作大致要花费2年到3年的时间。

建立销售网，用户取得对产品认识、试用、使用以及重复购买这一循环过程所需花费的时间是一变量。在进行测试时限决策时，因常常要在附加信息的价值与其成本之间进行平衡，这使得决策过程处于不断的循环往复之中。除非拥有的以往的

经验资料预先已经确定了这一点。在表 12—1 中是经常收集的数据类型，它有助于测试时限决策。

五、结论

试销市场在某些情况下带有强制性，但在有些情况下，它又显得不切实际。大多数情况并不清楚，但我们已对这种方法的优点和缺陷有了一个清晰的认识，决策的过程也已为我们所知。本节中给出的许多实例又指出，这个决策过程为工商企业所喜爱，以避免采用以往盛行的对所有产品进行测试或不做任何测试的方法。

表 12-1 某些产品的购买周期分类表

| 产 品 | 购买频率(周) | 一个月内购买一次的 平均比例(百分比) |
|--------|---------|------------------------|
| 空气净化器 | 6 | 12.3 |
| 烘烤食物 | | |
| 褐色糖 | 17 | 13.6 |
| 蛋糕 | 10 | 29.6 |
| 口含维生素片 | 26 | 0.8 |
| 清洁剂 | | |
| 多用途清洁剂 | 35 | 3.4 |
| 玻璃清洁剂 | 27 | 7.1 |
| 毛毯清洁剂 | 52 | 2.4 |
| 浴室清洁剂 | 25 | 4.2 |
| 咖啡 | 3 | 53.1 |
| 冷冻食品 | | |
| 冷冻主食 | 6 | 19.5 |
| 冷冻馅饼 | 8 | 21.1 |
| 家具涂料 | 27 | 7.0 |
| 护发产品 | | |
| 染发剂 | 12 | 4.7 |
| 洗发膏 | 8 | 23.4 |
| 果汁饮料 | | |
| 果汁 | 3 | 33.6 |
| 软饮料 | 4 | 27.8 |
| 加香精的饮料 | 8 | 13.2 |
| 人造奶油 | 2 | 71.7 |
| 乳类调料 | 9 | 11.8 |
| 爽口液 | 13 | 9.7 |
| 动物食品 | | |
| 猫食 | 2 | 14.1 |
| 狗食 | 2 | 41.8 |
| 葡萄干 | 18 | 8.3 |
| 色拉调味品 | 6 | 32.9 |
| 快餐 | 3 | 17.7 |
| 牛排调料 | 23 | 5.4 |
| 牙膏 | 9 | 33.1 |

注：购买频率是用户购买同种产品两次间的平均时间，后一栏中是在一个月
 内至少购

买一次的用户人数占总人口的比重。这两组数据可为试销市场决策时
 提供参考。

第八节 类似试销的评价工具

从试销的定义来看，它是前期市场营销测试的最后阶段。它综合产品和营销计划进行评价，并引出在下一章中将要讨论的经济分析。

然而，大多数人认为应在这里讨论另两种评价工具。其一为展销，它是介于试销和最终全面营销之间的一种活动。其二为后续市场营销评价，它是一种事后测试方法，它对现实产品没有任何帮助，但可为后续产品提供参考。下面，我们将分别加以讨论。

一、展销

某些企业很喜欢展销这种测试方法，因为它能使企业看清产品进入市场后将面对的问题，并能为最终进入全面营销前的产品修改提供机会。在投入前，展销可在某些区域进行，例如在东海岸，然后一旦条件齐备就向其它区域推进。

区域性展销的主要目的是给缓慢打开市场提供机会，而不是一种对新产品本身进行的评价工作。有时企业还为了减少竞争对手的威胁，而用展销来代替试销市场的工作。展销一旦成功，全面投放很快就能进行，而成功的试销市场测试到全面投放还需花费几十月的时间。综合两者的长处，有些企业同时使用了这两种测试方法。

工业企业却通常使用另一种类型的展销，它们为挑选的用户专门生产一些新产品，有时购买或下游开发活动具有暂时的排他性。这种展销同区域性展销有相同的基本目的，不过工业开发者把重点放在确定下面两条：（1）新产品或新过程在不同情况下都能发挥作用；（2）新产品的应用或新用途，并为此提供依据。

二、后续市场营销评价

一旦解决了所有问题，那么新产品就已成功在望了。许多管理者对产品的最终财务报表很感兴趣。表中包括过去的和现在的所有费用，并以与市场营销前的财务报表相同的方式进行，但未来现金流量一般不贴现。资产和投资的收益率通常用数字来表示。

不过，这种事后的财务分析是否还有用还存在争议。一家汽车公司的总经理认为，这种分析在管理上毫无价值可言，而且由于工作人员存有防御心理，使得计算结果失真性很大。另外，他还指出，这种“回顾”掩饰了那些不计沉没成本的决策，而且还经常延长了陷于各种管理者和人员的项目。基于这种观点，他说他从不使用这种方法。

* * *

在本章中，我们讨论了新产品开发过程中耗资最多的以及最为关键的评价工作——试销。早期的评价工作只评价一两个

侧面的问题；例如，概念、生产新产品的能力等等，而在试销阶段，它对产品各方面的问题综合在一起做一个总体测试。所以试销被许多企业采用作为测试步骤中的一步，并准许信息反馈和对产品进行修改。

用于试销的方法有许多种，从最为简单的告诉用户产品的用途并要求他们购买的调查方法，到全面的试销市场测试。各种方法的性质、成本及其能力都是不相同的，各有各独特使用的场合。各种方法都有其采用的特定理由，而且不能随意地跳过一个必需的测试工作。

商业化的问题在此期间或之前已被列入议事日程。试销最终要达到的就是突出产品的市场营销战略并寻求做好这一工作的方法，是否要进入全面投放不是这步工作的任务。这也增加了新产品管理者的负担。试销工作极其困难，而且还很复杂，因为其牵扯到为数很多的人。可以说，试销是对管理者和产品本身的测试。

当试销给出了清晰的结果，其后的工作就是全面的经济和财务分析，也就是最后一步的测试工作，它们为高层管理者提供是否要进入市场的依据和资料。

第十三章 经济分析

现在，我们可以把已经获得的有关概念测试、产品使用及市场营销测试等方向的结果进行汇总，以便做经济方面的分析。在此之前，有些企业可能已经对财务问题做过多次研究，至少在非正式的意义上如此，因此他们恪守这样一种观点，即初步的经济数据可以从早期的设想中获得，并且他们也把销售、成本、利润等诸方面纳入其评分模型中。

接着，企业可能在评价过程的其他阶段进行从原型开发成本、内部技术产品测试到试生产费用等为基础的初步的财务评价。目的，由于某些测试的成本是如此高昂，以致于管理人员希望能知晓关于财务问题的一般情况，然后再进行试销。彻底的经济分析几乎可以说是全面试销的基础。

尽管某些先期计算可能在部分有效数据得到之前进行，但无论何时做财务分析，其基本框架大体相同。进行财务分析的最佳途径依然是从一个完整的结构着手，然后根据政策、管理层的偏爱及数据有效性的需要予以简化。本章就将给出这样一种结构。但首先让我们考察一下财务分析的目的。在这种情况下，功能决定着形式。

第一节 财务分析的目的

或许人们还有印象，前面当我们论述评价工作是一个系统工程时，我们的观点是这样的，评价活动应有助于发展和促进早期设想。例如，概念开发应比概念测试占有更重要的地位。

但是，当一个方案付诸市场营销实践时，心理因素就发生着持续不断地变化。很多人将会受到其影响，有许多问题需要决定，以便使方案更接近于市场要求，并且问题和困难总是存在着，并披上了“合理性”的外衣。

所以，财务分析的宗旨不是仅仅用来计算到目前为止还无法算出的净现值，而是向所有的参与者提供他们所需要的有关全部真实情况的分析体系。这项功能随着促使财务人员或独立的第三方人员，如产品经理，利用从其他部门搜集到的资料来进行计算分析这一普遍行为而不断地被戏剧般地渲染。

我们希望，把有关财务方面将要发生什么情况等问题完整而客观地提供给那些将向最终的商业过程投入金钱的人们（如，各部门、公司或其他单位）。另外一个目的是，希望通过进行这种类型的分析所提供的信息，能够起到促进所有的参与者更客观、更充分努力的作用。很多财务人员认为，一份粗糙的净现值计算结果，将比其他类型的管理压力更打击工作人员的积极性，因此，资深的市场营销人员经常指出，华而不实的财务分析是新产品管理道路上的最大障碍，特别是对于创造性和激励性管理。适当地解决这个问题，这种看法的对立面，或许就是需要一个功能完善的财务评价体系的最好例证。

顺便说明一点，早期财务分析的目的通常是迥然不同的。例如，针对早期项目建议很多的问题，就需要一个分类决策的过程。在研究和开发阶段，早期财务分析是把有限的预算经费分配给不同的候选项目。在产品开发的所有阶段中，我们都应回顾前面有关评价的费用及成果与决策费用之间的关系做出的评论。完善的财务总表是用于动用大笔资金的时候，而此前或之后的评价用于不太重要的决策。

第二节 编制财务总表的方法

表 13—1 包括了编制财务总表的设想和指导方针。这是财务总表编写之前的一些基本准备工作，各个企业可根据各自的情况选择不同的方式。事实上，表 13—2 是随着设想和指导方针而变的，它提供利润分配途径、税前收入途径、税后收入、净现值、内部收益率、记帐收益率或资本收益率、投资回收期及其他几种形式。在实际应用中，企业可以根据各自的需要简化表 13—2，这里给出的形式是适合各种情况的。因此，设计思想和指导方针也就显而易见了。

但是，在我们深入讨论表 13—1 和表 13—2 的内容之前，需要先对在这些计算中必需的一个参数，即销售预测做更长时间和更完全的研究。对新产品可能销售量的预测是如此重要（对于产品成本和销售额的预测只能退居次位），以至于在实践中，很多的技术已经建立起来，用以解决这个问题。现在，我们将对这些技术做一番研究。

表 13-1 主要设计思想和指导方针

| | |
|--|-------------|
| 财务总表：建议_____ | |
| 分析日期：_____ | 先期分析_____ |
| 1.有关经济形式：_____ | |
| 2.市场（种类）：_____ | 3.产品寿命_____ |
| 4.价目：_____美元 | 其他贴现_____ |
| 推销商贴现：_____ | 促销_____ |
| | 数量_____ |
| 工厂净值：_____美元 | |
| 每单位产品的平均售价：_____美元 | |
| 5.产品成本：_____ | |
| 间接制造成本的合理比率：_____ | |
| 使用特定成本计算过程说明：_____ | |
| 6.未来支出额、其他投资、额外支出：_____ | |
| 7.流动资金占销售额的_____% | |
| 8.合适的间接成本： | |
| 公司级占销售额的_____% | |
| 部门级占销售额的_____% | |
| 9.计算中要到的间接收益（例如，国际援助或用于生产线）：_____ | |
| 10.计算中用到的间接成本（特殊的正当负担、保险费用的增加或设备拆用的早期结算）：_____ | |
| 11.拆用设备销售的净损失，占新产品销售额的_____% | |
| 12.放弃尚未进行市场营销的项目而发生的未来成本或收入：_____美元 | |

(续表)

13.新的资本或支出性的折减税额：_____美元

14.待折旧资产的合理折旧率：_____

15.所得税税率：_____ % 注释_____

16.合理的资本成本：_____ %

± 风险性收益或亏损百分率：_____ %

期望投资收益率：_____ %

17.用净现值表示的基本风险曲线：

标准型_____

18.进行敏感性测试的必需的关键要素（例如，销售额、消价额）：_____

19.沉入成本：

日常支出：_____美元

日常资本投资：_____美元

20.与本方案密切相关的新产品策略的各种因素（如多样化经营、现金风险等）：_____

21.基本销售和成本预测：

| 年 | 单位销售额 | 单位产品 直接生产成本 | 市场营销 费用 |
|-------|-------|----------------|------------|
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| · | · | · | · |
| · | · | · | · |

22.其他特殊的设计思想和指导方针：

第三节 销售预测

新产品的销售预测活动的第一步就是评价工作，评价公司的已定战略目标。例如，有必要提出与销售人员的固定费用相一致的最小销售量，并根据把销售量与不同市场配额紧密相联的原则来确定战略领域。

新产品的构想一旦萌芽，早期的评价过程就已经开始接触销售预测问题，当新产品建议经过一套好的评分模型曝光之后，其可能的销售量就应根据市场规模及概念测试结果来估计。

如果新产品建议得到认同，随之而来的是一系列的销售预测，即使在新产品投放市场之后不久，销售预测也是必不可少的。

可以运用不同的方法来进行销售预测。

表 13-2 财务总表

产品：

建议：_____

分析日期_____

| | 市场年份 | | | | | |
|------------------|------|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.单位销售额 | | | | | | |
| 2.销售额 | | | | | | |
| 3.产品成本 | | | | | | |
| 4.直接成本 | | | | | | |
| 5.间接成本 | | | | | | |
| 6.商品销售的总成本 | | | | | | |
| 7.除去 6 项的总利润 | | | | | | |
| 8.直接销售成本 | | | | | | |
| 9.利润分配 | | | | | | |
| 10.包含研究开发费用的间接费用 | | | | | | |
| 11.部门级费用 | | | | | | |
| 12.公司级费用 | | | | | | |
| 13.总间接费用 | | | | | | |
| 14.其他支出或收入 | | | | | | |
| 15.折旧金额 | | | | | | |
| 16.间接收益 | | | | | | |
| 17.间接成本 | | | | | | |
| 18.设备拆用的损失金额 | | | | | | |
| 19.研究、开发费用 | | | | | | |
| 20.特殊费用 | | | | | | |
| 21.放弃方案费用 | | | | | | |
| 22.残值 | | | | | | |

续 表

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|
| 23.沉入成本（非强制性的） | | | | | | |
| 24.合计 | | | | | | |
| 25.间接成本和费用总额 | | | | | | |
| 26.税前收入 | | | | | | |
| 27.税务影响 | | | | | | |
| 28.所得税 | | | | | | |
| 29.折减税额 | | | | | | |
| 30.总税务影响 | | | | | | |
| 31.税后收入 | | | | | | |
| 32.现金流转 | | | | | | |
| 33.税后收入 | | | | | | |
| 34.折旧 | | | | | | |
| 35.生产设备 | | | | | | |
| 36.流动资本：库存 | | | | | | |
| 37.流动资本：应收项目 | | | | | | |
| 38.净现金流量 | | | | | | |
| 39.现金流量折现 | | | | | | |
| 40.净现值：（美元） | | | | | | |
| 41.内部投资收益率：_____ % | | | | | | |
| 42.记帐投资收益率：_____ % | | | | | | |
| 43.投资回收期（年） | | | | | | |

本节将着重研究这个领域的一些最新研究成果，但仅凭这些，并不能保证人们能对新产品的销售状况进行符合实际情况的预测。每个企业都拥有一套不断发展和完善的知识体系和销售预测常规。在这里，我们的讨论将主要针对新产品，将主要探讨新产品销售预测的两个至关重要的时期：市场营销测试的前期试销阶段和市场营销测试的结果令人满意之后。在第一个阶段中，预测人员不断收集各种信息，以帮助发展市场营销战略和测试营销决策，并提供各种至关重要的经济分析所需的基本资料，以便对是否将该产品投放市场的问题做出最终决策。在第二个阶段中，主要是更正战略决策，筛选备选方案，并继续为经济分析提供基本数据。

图 13—1 论述了大多数新产品预测所遵循的基本原则。右边的方框表示系统的产出——销售量或市场份额。该方框的任务是对产出做出恰如其分的估计。

中间的方框给出了确定销售量或市场份额的可变因素。购买单位是通过认识—试用—重复购买这样的购买顺序，成功地

完成这一过程。在评价的最后阶段所显示的积极性将确定销售量，当然一些抑制因素除外，如较少的销售份额或竞争性放弃。

左边的方框内列出了两类因素决定到底有多少摇摆不定的购买者将通过认识—试用—重复购买这样的顺序用他们自己的方式来做决定、以及他们经历这一过程的速度。

根据图 13—1 可以通过两种途径来进行预测。第一条途径，我们可以通过研究可变因素来预测 A—T—R 过程所需的各项条件，并以此来推断销售量。第二种途径是，我们直接从可变因素出发来进行销售预测。图 13—1 展示了这两种广为采用的方法。

1. 意向评估

销售预测的传统方法是意向评估。在过去的 50 年中，我们已经建立了许多机械的销售预测方法，这其中，包括了时间序列分析法和回归分析法——例如超前一迟滞变量法等。由于缺乏历史性数据，这些方法并未对新产品销售预测发挥令人瞩目的作用，与此相比，意向评估则占有优势。

由个人或专门委员会做出的行政人员判断是广为采用的。据保守的估计，大约有 90% 的新产品销售预测主要是行政人员判断产生的，尽管其中一些行政人员比别人拥有更多的资料可供参考。这种预测模式几乎不存在机械关系或公式。经理们可以根据需要运用推理手段。广泛收集来自各方面的信息，尽量弥补分析过程中的薄弱环节，听取别人的意见，努力减少风险性；但不管如何实施，判断总是来自于关键点，包括运用产品的市场份额这种限定性因素及销售量本身。

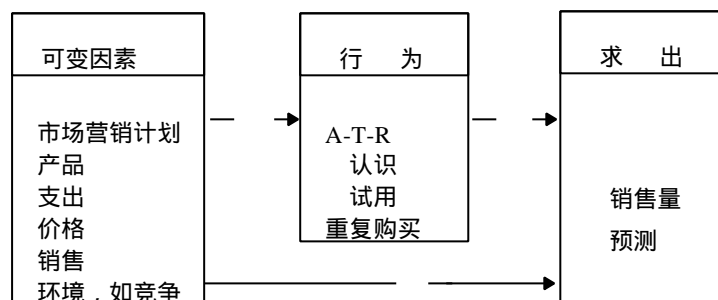


图 13-1 新产品销售预测的可供选择的结构

这种方法存在着许多显而易见的缺陷。但许多经理认为他们是实在走投无路，才出此下策，他们无法使用或是不信任那些繁复的计算公式。

销售人员判断法也有其用武之地，这种方法要求销售人员、销售经理、经销商对他们各自主管的市场领域作出预测，这些预测将被汇总，尽管销售人员和经销商有时无法获得进行全新产品预测所需的足够信息，这种方法对于预测那些与现有产品极为相似的产品及即将投放到现有市场中的新产品的销售情况仍有其独特的妙处。

征求用户意见，听取他们的意向，也可以得到对销售情况的预测，有时通过全面的考察来进行，有时通过对个别购买行为的考察来进行。这种方法在应用于消费品时是很有争议的，就象前面讨论的那样，但对于工业用品企业，这是一个行之有效的最佳工具。这种预测，应用于新产品对大量的顾客至关重要的情况时，一般是非常有效的，这需要消费者通过数月的亲自使用和产品测试，以便获得足够的预测能力。

2. 数学方法

有几种简单的数学方法可以用于预测新产品的销售情况，但他们几乎是没有什么可取之处的。其中一种方法是把购买意向比例直接转化为市场份额。另外一种方法则是把顺序排列的偏好数据转化为市场份额。第三种方法是把销售区域的市场占有率进行扩展，用试销市场的销售情况来推算整个市场的销售量。也有一些企业利用高伯兹曲线（Gompertz Curves）来制定规划。除了试销计划外，这些方法曾得到过广泛应用，但在现代管理中却早已经是“不中用了”。然而，所有这些方法都为意向法的更为广泛的应用起了极大的作用。

眼下，最新的发展趋势是应用数学模型——抽象的表述、方程模式、运用各种不同的形式由各种数据得出销售预测结果。这些数学模型之间的差异很大，因此试图用一种既快捷又确切的方法去指出它们的不同之处，并且将它们分类，是很困难的。

在简要探讨了这些模型之后，我们可以对其用途及现在的发展状况做一些讨论。应当指出的是，并非所有的数学模型都是繁复而高深的，其中有一些只是一般意义上的简单表达式，形式上易于计算，并且连贯性强。

3. 测试前预测模型

在试销之前，企业已经得到了有关看法和态度的数据，或许还有一些关于强制性试用和重复购买的资料，以及市场情况和企业可能的战略等方面的完整资料。但由于并未进行自由市场销售，所以有关认识、试用和重复购买的资料并非完全可靠。那么，这种模型又能给我们提供些什么呢？

(1) 应用标准

尽管图 13—1 中的 3 个方框所表示的关系的数据是完全可用的，但这些关系式可以进行进一步改进（见表 13—3），由于真实数据并未获得，所以在大多数情况下，必须估计这些参数和变量。

表 13—3 通过 A—T—R 过程预测

已知：

市场拥有 300 万个购买家庭

平均每个家庭每年购买 15 台

每年的总销量为 4500 万台

测试数据：（源自销售控制和销量波动）

认识 = 购买家庭的 40%

试用 = 认识的 30%

重复购买 = 试用者的 60%

销售预测计算结果：

$300 \text{ 万个家庭} \times 40\% \times 30\% \times 60\% = 216000 \text{ 个家庭为重复购买家庭}$

$216000 \times 15 \text{ 合} = 3240000 \text{ 合/每年}$

$\text{市场占有率} = 3240000 / 45000000 = 7.2\%$

注：这里计算的基本思想是：根据总体市场的可预测性，认识、试用、重复购买的数据

可以相乘，以期达到对销售情况的预测。在计算过程中，采用类似的大量推测是完

全必要的，当然也可把每一推测取消，对计算的灵敏度进行测试，并对计算做出相

应的调整。

在偶然的情况下，如果一个参数无法进行估计，则需要用另外的参数代替它。例如，由以往的新产品中得到的数据表明，有 30% 的认识群体中的人选择一个商品，这个参数就可以引用。如果没有这种记录可供借鉴，就必须使用经验丰富的经理判断。回归法是最常用的统计工具。

这时，公式就可以利用已获得的较多的新产品关键指数的数据，并用它来预测销售情况。如果，概念测试数据和产品使用测试数据显示购买者的兴趣很大，估计就有 60% 的人会进入认识阶段。如果以前的资料仍然是可用的话，就会知道有近 18% 的人将会试用该新产品。（60% 的认识者同其中 30% 的人进入试用的乘积。）

几种广为流传的模型分别采用标准和判断，这其中的差异是显而易见的，最佳网络决策图（DEMON）模型可能是其中最早的一个，另外还有 NEWS 模型，以及 AYER 模型，等等。

应当指出的是，最后的两个模型，也可以使用试销数据，我们将在以后做进一步讨论。

（2）A—T—R 数据的应用

当企业既采用实验又进行控制销售的测试方法，就可以使用 AYER 和 NEWS 模型，或者专为处理这类数据而开发的其他几种行之有效的模型中的一种。先导实验室测试模型就是这样一种模型。这种被称为 LTM 的模型的特点是能在测试实验室中产生所需的数据，这些都使行为比调查所显示的更真实、结论比经理判断更准确成为可能。后来，专家又运用合理分解和合并对先导实验室模型做了改进。

还有另外一种前期测试模型，此模型也使用 A—T—R 数据，但不同的是它通过控制销售获得数据而不是来自实验室。这些早期模型同那些高等数学模型相比，要简便得多。但需要由一个在市场营销研究方面经验老到的组织去运作。

（3）态度资料的应用

有几个企业，特别是埃瑞克公司（Elrick）和莱维吉公司

(Lavidge) 开发了自己的销售预测模型, 它使用态度和购买意向调查, 及一次性产品测试数据, 而舍弃了连续购买的 A—T—R 数据。这种模型, 被称为 COMP 模型。还有一个类似的被称为 DESIGNR 的模型, 这类模型的最终模式称为 TRACKER。

(4) 结合 A—T—R 数据和态度数据的模型

尽管各种模型的复杂程度和可变性变化很大, 但我们仍可概括地说: 至少有两种著名的模型, 或许还应算上 COMP、TRACKER、DESIGNR 等模型的最新形式, 把 A—T—R 中的因素和前面提到的态度模型结合成一个有机的整体。这些模型的作用远不限于预测销售情况, 他们还可以应用于前期试销中获得的一整套极为完整的资料。

这两种模型就是 NEWPROD 和 ASSESSOR。如有必要, 这两种模型都可使用判断评估的数据, 尽管它们最早是为使用调查和前期试销实验室类数据而开发的, 而且它们也可在试销数据有效的前提下, 使用真实的试销市场数据。

4. 试销市场预测模型

试销的根本宗旨是对新产品实际生命力的反应及其市场营销方程式的取得。为了使用在许多方面都更优秀的数学模型, 所提供的数据应当是类型丰富且可信度高。我们将在这里简要地介绍这些模型, 列举一些有代表性的例证, 并对它们的附加信息作出说明。

(1) A—T—R 数据组

如果试销市场建立的目的是为了获取有关认识、试用、满意程度、重复使用及程度等数据, 那么前面提到的许多模型都是可以采纳的。例如 AYER 模型、NEWS 模型及 Pazfitt—Collins 模型。在这种情形下, 我们能够做到的, 特别是在通过分析来获取必要的信息方面, 已远不限于仅仅进行销售预测, 因此, 建立其他模型的研究将纷至沓来。

(2) 微观模型

在另一个研究方向上, 研究人员开发出一种极为复杂的模型, 它可以模拟和预测每一个独立消费者的行为。这些单个消费者的行为的累加产生了销售预测。

(3) 循环模型。

正是为了满足企业对在资料方面相对便宜、易于操作的简单模型的需要, 提出了 TRACKER 模型。该模型是用力期三个月试销的一次性调查数据来取代连续调查的数据组的唯一方法。当然, 这就使该模型在试用和重复使用的分析方面缺乏灵活性。

(4) 宏观流动模型

这类模型是一种行为模型和 TRACKER 模型的折衷方案。它能为新产品管理人员提供所需的各种信息, 尽管其费用和复杂程度与其产出相一致, 模型开发者仍想使其更容易掌握。因此又出现了 NEUPROD 模型, 以及 SPRINTER 模型。

5. 对数学预测模型的评述

由于这一课题对于典型的直线管理者，甚至是工商管理硕士们都是比较难的，所以我们将进行重点论述。

(1) 杂乱无章的缩写语

经济方面的数学家们通常采用缩写语来标志他们的成果，并且绝大多数预测销售情况的模型都是这样命名的。不是用来进行销售预测的模型，大多数是非数学形式的，也被应用到新产品管理工作中。

用于控制全部过程的模型有：计划评审模型（PERT）、关键路径法（CPM）、图解评审法（GERTS）、LOB 法及其他序列系统。

用于设想生成的模型有：PROFIT、INSOSCAL、PREFMAP 及 PRECEPTOR 等。

用于技术预测的有：PROBE 和 PATTERN 等。

用于净现值计算领域的有：PROD 等。

企业也许会产生这种印象，他们被以上这些以及其他的数学形式的销售预测模型所包围，但实际情况并非如此。

(2) 预测模型的其他用武之地

尽管预测销售的需要，开始了模型的开发工作，但是在现在，这些模型的真正价值体现仅在如下三个方面：

A. 测试两项甚至更多的基础战略决策及两个市场营销组合决策，例如价格等；

B. 通过灵敏度测试，回答“如果……那么……”问题；

C. 提供范围广泛的测试信息，如误用某产品及其影响的信息。

(3) 模型经常被组合使用

研究人员分析阐述了通用食品公司是如何将五个不同的模型组合成一个完整的预测和测试系统的。在具有较强的实验性倾向的企业中，这是一种极为普遍的做法，实际上，模型开发者们也同样乐此不疲。例如，ASSESSOR 公司就把一个试用一重复购买模型和一个态度模型组合使用。

(4) 模型的自身局限性

由于忽略了实验和试用程度，数学形式的预测模型在新产品工作中难有广泛应用，今后也将如此。尽管这些模型仍是有用的，其思路仍有启发性，但却受到以下四个方面的固有限制：

第一，在精度、相关性、可承受性及数据有效性等方面总是问题不断。事实上，大多数学数学关系式都是以过去的行为或其他类似产品的资料为基础的。利用这样的数据结构，通过这些模型去进行预测，有时会取得有价值的甚至是令人惊喜的结果。但是绝大多数新产品具有很大的差别，无法进行对比，也无法按来自不同领域的以往新产品活动的比率进行规范的计算。

第二，这些模型的时间跨度较大——用于计算和运作的时间。时间就是金钱和生命，这些都是新产品管理中的大敌，特别是在新产品开发的最后阶段，竞争最为激烈且急需用到这些

模型的时候。

第三，这些模型具有两面性，既过于简单又十分繁复，以致于管理者不愿又无法使用它们。甚至有时管理人员无法接受这些令人生畏的复杂模型所作出的预测。

第四，很多新产品种类，如耐用品、服装、大多数服务行业和工业产品，与这些模型（试用和重复购买）的基本概念不相符。

所有这些问题，使企业的意愿倾向于从事计划的制定而不是去准备或购买预测。企业需要做实验、收集资料，培训工作人员，其高昂的费用，最初也使许多大型包装品企业裹足不前，但到了现在，大多数企业几乎无一例外的都在进行此项工作。方法论领域中的研究工作维持在一般水平上。例如，一种主要以从综合调查中获得的产品属性数据为基础的全新的销售预测模型，这种被称为 POSSE（产品优化和选择细分市场评价）的模型，需要用 28 个计算机程序来保证整个系统的运行。

在学术界和企业界的不断努力下，开发者可以在弥补数学模型的固有缺陷时从有关资料中得到启示。有三位专家给出了这类标准：

艾斯姆斯在 1975 年提出的模型标准：

- （1）应当应用于计划过程的起始阶段；
- （2）应当涵括决定性的市场营销决策变量，加广告；
- （3）应符合现有数据和经验；
- （4）应当得到市场营销管理人员的肯定。

米基勒（Midgley）在 1977 年提出的模型标准：

- （1）应以创新行为原理为基础；
- （2）应具有可在市场试销前表明其价值的参数；
- （3）应允许经理们试验不同的市场营销战略。

温德（Wind）于 1982 年认为适当的模型评价标准是：

- （1）预测的准确性——特别是针对长期和短期的预测，应具有估计顺序的能力；
- （2）模型应具有发展和完善的功能——特别应考虑到技巧、时间、成本、所需的数据及管理人员可接受程度等；
- （3）判断能力——特别是具有在不同条件、不同市场领域及不同稳定性程度下的预测能力。

第四节 分析总表的形式

无论采用什么方法，对销售量的预测都是必不可少的，一旦拿到预测结果，就可以在整理完做充分的财务分析所需的全部资料之后，回到表 13—2 中进行分析。我们必须明了总表中的每一个参数的来源，让我们先看表 13—1。

我们将逐项解释表 13—1 中的内容，但读者应当清楚，几乎表中的每一项专业人员都会有不同的意见。不同的公司、不同的个人、不同的专业协会都有不同的见解，其中有些分歧是无法调和的。

1. 经济状况

大多数企业部在持续不断地进行经济预测，但有时项目负责人并不希望如此。这种情况下，应当注意二者的差异。

2. 市场分类

对新产品“市场”的定义应当是谨慎的，应着重注意“增长率”的假设。同时，要注意整个市场的销售量和销售金额。

3. 产品寿命

经济分析中的产品使用年限一般由公司政策来确定，但对一些特殊项目可以除外。这个参数应受到格外重视，如果一个产品的寿命少于 10 年，则其效益就会受到很大影响。

4. 价格

由于经济分析中要用到销售量和销售金额这两个参数，有必要确定产品的价格使销售量和销售金额之间可以互相转换。

5. 生产成本

由于各个企业在评估新产品成本和计算新产品成本概算方面存在着很大的差异，这一项的内容是五花八门的。但从事分析工作的人员则需要了解该项目有什么不寻常的事情要做及企业间接费用的百分率。如果企业的直接费用和间接费用可以分开处理，这对企业作增值分析和边际分析有极大的帮助。通过做这些工作，也可以得到灵敏度测试结果。

6. 未来支出

这种分析属于流量分析，必须包括货币未来的每一种运动情况。一般情况下的主要支出有工厂机器设备、特许权转让、改进和扩大生产线所需的未来研究和开发费用、随生产数量扩大的厂房扩建费用。一次性投入市场营销费用、前期原材料费等。任何不属于正常收入的费用都应得到确定。

7. 流动资金

这是对维持正常销售所需的现金、存货和应收款项的估计。尽管当该项目被放弃时，资金的回收率很高，本项与购买机器设备及研究开发需要的资本数量相当。

8. 合理的间接费用

各个企业对这个参数的见解和应用是互不相同的，一些企业宁愿将新产品的效益看作是增值，特别是当新产品不再发展和变化其商业属性时。这些企业把新产品的间接费用定义为他

们认为是“直接”的、即与新产品具有因果关系的间接费用。例如，扩大销售人员或增加一个新的质量控制功能所需的费用。另外一些企业则认为间接费用是随产量的增加而增长的产量的函数，并且无论与新产品是否直接相关，间接费用都将持续增长。表 13—2 的这一项就是为这些内容而设计的。

9. 间接收益

本项及下一项参数的争议很大。关于新产品活动的间接影响，这项参数的确定并无规章可循，实际的做法很多。或许最具代表性（也是最有说服力）的做法是在计算过程中忽略间接收益和间接成本，而在注释中加以说明。流行的做法是采用一些数目很大并且是易于度量的特定收益和成本，而忽略其他的参数。极少数的实践中含有了所有的收益和成本参数。

10. 间接成本

这项的评论与上一项相同，尽管间接成本更易于识别且常被采纳。

11. 设备拆售净损失

一些新产品对现有生产线而言是全新的，但大多数情况并非如此。因为，研究设备拆用的影响是极为普遍的。有些专家基于一些企业并不把已有的商业活动转入新产品生产过程中的观点认为，设备拆售是可以忽略的，但如果这个问题很重要，就可以采用风险调整估计法进行估测。

12. 项目放弃的未来成本和收入

决策放弃一个项目（即不将此项目投放市场）并不意味着这一活动的完全终结，这一观点可能使人感到困惑。项目通常要占用设备、人力、专利权、及其他财力。一旦放弃该项目，对这些项目的处置将产生一定的收入，在某种意义上，这类收入将成为未来成本。同样的道理，任何项目放弃成本也将成为未来收益的一部分。在计算过程中，并不包括沉没成本，尽管一些项目放弃收入是通过处理沉没成本而获得的，一部分企业倾向于把项目放弃获得的经验和技能作为未来收入的一部分，应当扣除早期投入中已资本化的部分。

13. 折减税额

公益类的新产品活动有时能得到国家或上级有关部厅的奖励。

14. 合理的折旧率

作为政策问题，这个比率有时是难以确定的。但对于每一个具体项目而言，则要容易得多。

15. 所得税率

即使在方针决策上仍有争议，这个参数仍比较容易确定。

16. 期望投资收益率

财务专家们多年来一直在“资本的成本”问题上争论不休。一些深奥的概念和复杂的计算方法随之应运而生。尽管缺少合适的资料，在处理新产品问题时，企业总是避繁就简。

同添置一条新传输带或一条新机动船相比，对新产品的投

资具有更大的风险性。因此，管理者把投资收益率看作是新产品建议的一般审查中的比较参数。新产品的计划盈利能力必须比最小期望收益率大，否则就应当被放弃。

请看下面的一组数据：

伊普斯维奇 (Ipswitch) 公司的资本成本 (平均风险活动) 12.5%；

新产品的期望投资收益率 25%；

新产品 A 的内部投资收益率 26%；

新产品 B 的内部投资收益率 35%。

从这些数据中可以看出，新产品 A 可能被否决，除非进行改进，而新产品 B 将被采纳。尽管新产品的内部投资收益率实际上会平滑地分布在估计值的左右，而新产品 A 的结果分布在期望投资收益率上面的机率很小。资本成本的“平均风险”，低于新产品 A 的计划内部投资收益率的条件，在此是不起作用的。

图 13—2 有助于弄清这一观点。任何企业都有一个期望投资收益率标准。任何建议项目的期望投资收益率都随着项目的风险因素而变化。在企业的“平均风险”活动中，其期望投资收益率恰如同企业的资本成本相一致。新产品的风险越大，相应地要有更高的要求。

在使用图 13—1 的期望投资收益率曲线之前，应当确定资本成本的基准点。具体怎么实行呢？从理论上讲，要通过计算资本成本的加权平均数来确定，包括来自三个方面的贷款、优先股，留存收益，并在杠杆决策判断基础上确定加权系数。

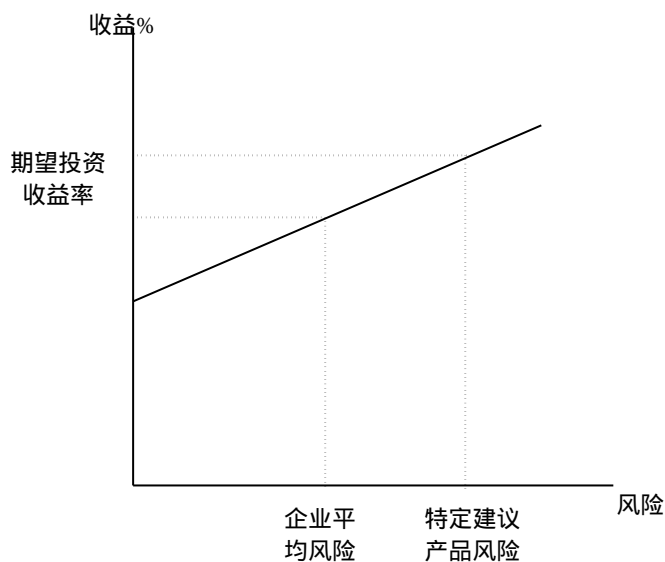


图 13-2 计算新产品期望投资收益率

然而，适当的加权过程很繁琐而且理论性很强，因此通常的做法似乎是果断地给定一个近似于企业贷款率的指数。另一条出路是忽略成本，而把经营中的收益做为确定加权系数的根据。

如果一个企业的当前税后投资收益率达到 18%，管理部门就可能采用它。实际上，这是一个隐藏的机会成本概念，它假设一个现行的支出规划不符合企业的方针，其他的却能符合。

许多新产品工作人员认为这一逻辑是错误的。他们认为新产品的方案选择已经评审过多次，而正在评审的方案就是最佳选择之一，放弃这个方案并不会如期得到更好的选择。换句话说，放弃现行方案将意味着大量资金、人力和设备的闲置。这种观点甚至钻进了这样一个牛角尖中去了，当然有了效益便是万事大吉了。根据“银行闲置资金”的论点把短期货币市场利率作为投资收益率曲线上的一个固定点的做法颇有争议，这种作法是错误的，因为它忽略了该曲线的风险性斜率。

显而易见的是，必须从众多方案中作出明确决策。一旦确定了企业的标准资本成本，新产品管理人员必须在比较建议项目与企业的平均资本成本的基础上，确定一个合理的风险因子。具体做法是人为地增加难度，增大企业的资本成本指数，从 20%提高到 30%甚至 40%，作为期望投资收益率，以此来评估新产品方案的收益能力。

从理论意义上讲，新产品活动的风险性会被认为比企业的平均活动的风险性小，这是不可能的，因为人为地降低标准而使困难变小了。

一些专家强调，在新产品开发与生产的整个过程中，风险性并非一成不变，在最初两年中，风险较高，而当新产品日臻成熟之后，风险就会随之降低。但是后几年的情况取决于前几年的工作，所以这种方法确实是风险性分析的一种途径，并应受到慎重对待。

17. 基本总体风险曲线

如果一个企业企图对风险因素做更完全的分析，风险曲线是很有用的。图 13—3 中，图 A 是一种典型的的风险曲线，可能的结果分布在平均利润周围。这是一种标准的正态分布图，除非开发者还有一些其他方面的考虑，这也是风险曲线中最常见的类型。

图 B、图 C 和图 D 是其他几种可能的风险类型。B 图所表示的风险类型的特点是：支出较少，但也有可能很高，需要做模拟竞争试验来确定。类型 C 则正好与此相反，不必做模拟竞争，否则大部分收益将被抵销。从类型 D 看出，其结果是不确定的。

如果与项目有关的人员认为该项目不同于指导表中的正态曲线，他们可以绘制一张“结果”曲线。

在得到了与正态分布曲线相区别的结果曲线后，通往分析影响收益的因素的道路变得四通八达。对投资收益率做概率调整的作法虽然已经存在数十年了，但并未在企业中被广泛地应用。直至现在，风险因素确定的最典型途径仍是通过经验，或被简单地当作“坏消息、好消息”而被记入最终参数中。

18. 灵敏度测试的基本原理

风险性分析的应用比预期的要少，其中的一个原因是在最终财务核算中，往往应用形式上相对简单的灵敏度测试。正式的灵敏度测试是前面讨论过的较为复杂的数学模型的一个基本组成部分，事实上，一些模型开发的宗旨就是为了完成这些工作。这些灵敏度测试使用了风险分析的全部概念，各种输入参数、条件，甚至随机性分析。

然而，企业所采用的灵敏度测试的形式更为简洁，包括正式和非正式两种形式。正式的灵敏度测试是伴随着列举工作中要遇到的特殊情况的各种偶然因素的工作的开展而进行的，常见的偶然因素包括价格，假定分析过程中使用的产品价格为 10 美元，而产品开发人员猜测竞争对手会压价到 8 美元，当全部分析完成后，分析人员应回过头去以 8 美元作为产品价格重新进行分析，并把其对净现值的影响在表格后面注明。如果计算过程已计算机化，则要简便得多。已经有一套完成此项工具的软件包。

在无法确定偶然因素概率的情况下，必须对每一种偶然因素做重复分析。这些计算也可以混合进行，同时测试两种或更多的灵敏度情况。但应注意的是，灵敏度测试因其复杂性而颇受非议。例如，忽视概率因素将忽略问题的细节。假定降价的可能性和包装费用上涨的可能性同为 25%，二者同时发生的概率只有 0.0625，如果被看作是独立事件的话，分析如此低的概率的作法将是得不偿失的。在另外的情况下，这些概率将是完全独立的，可能作为上面例子的一种情况。降价将使产品更具吸引力，市场需要商品具有良好的性能，而并非华丽的外表。

正是由于这个原因，新产品管理人员采用极其简单的灵敏度测试方法，或者干脆忽略这个问题。在现今的新产品工作中，灵敏度测试是最昂贵、技术性最强的分析方法之一。

在所有分析完成之后，诸如一些“如果……那么……”的问题是回避的。当然，要回答这些问题并不难，但是在更为非正式的前提下。如果整个计算过程全部实行计算机化，正式和非正式的灵敏度测试将没有多大差别，特别是开发过程接近终点时。

19. 沉没成本

表 13—1 的下一项要求列出所有的已有成本。最初的成本包括资本支出，扣除折旧和残值收入。

众所周知，沉没成本只在做出决策之后起作用，所以在决策分析中不必考虑这个成本。沉没成本既已投入，就与决策无关。至少从理论上讲，如果企业为某个项目沉没成本为 100 万美元，只要能取得 1 美元的利润，此项目就应被采纳。因此，表 13—2 中的沉没成本是可以选择的，在不影响计算的前提下，往往忽略沉没成本。

然而，应当指出，这种处理沉没成本的观点并非没有非议。大型拖拉机企业的总经理往往试图把所有的成本项计入分析中，因为他不习惯对以往的支出采取随便而轻率的态度，他认

为这是工作中的疏忽。他希望每一个工作人员都能了解每一个项目的真正价值，即使在未来成本的基础上反复计算才能抉择也在所不惜。

在财务总表中保留过去成本项的位置的另一个原因是最终的评价过程中要用到它，甚至当产品投放市场以后。这是一个“我们将能怎样”之类的问题。它的用武之地在于评估新产品规划，而非直接决策。尽管期待新产品的收益还只是一种望梅止渴的行为，此项中仍应包括所有成本。

最后一点，一些企业坚持计入所有成本的做法有他们不愿为人所知的理由。一家大型电器设备制造企业一直遵循这一做法，显然，这家企业在只有未来成本的情况下，是不会做出新产品决策的。

20. 战略要素

任何一个企业的新产品战略，在他们的产品创新大纲中都有所体现，包括一定种类的产品及特定的过程。从长远看，一些新产品的开发本身无利可图，所以在对后续新产品建议的评价中，意识到战略对新产品工作的重要性是很重要的。一个有代表性的例子是多种经营，以及对某一特殊问题，提供诸如现金的短期支撑。在这种条件下，产品虽然利润不大，仍是有可取之处的。

21. 其他假设或指导方针

这一项的内容很多，我们不再细讲。

第五节 完成经济分析

有了表 13—1 中所需的全部数据，完成表 13—2 及经济分析就易如反掌了。各种假设确立之后，就可以帮助人员决定在经济总表中如何使用各种参数。例如，如果人们对产品成本这个参数有异议，可以马上考察可变成本与间接支出之间的差别。如果在对合理的间接费用率的认识上存在差异，可以用替换数据作重复计算加以解决。经验似乎表明，在确定假设内容时产生争议总比出现计算完利润和收益后要好。

如表 13—2 的财务总表是工业界采用的简单评价方式之一。它比较完整地包括了所有的可行过程和流行的财务分析模式。企业在实践中还可以简化。可以对 5~10 年的活动进行分析，为资本预算提供贴现现金流量的计算方法。但在不需贴现时，可以删除“0”列。

表 13—2 的分析方法偶尔也会遇到问题，我们将要进行讨论。

第一，单位销售额应包括在财务总表中，用来计算价格变动的影响。

第二，“直接”市场营销成本一般有很多说法，只有公司才能决定这个参数。在实际工作中，应规定出市场成本的上限。如有困难，可以通过选择计算作灵敏度测试。

第三，正如前面讲过的，关于间接费用的问题存在明显的争议，但一个相关的任务需要将公司级的情况与部门级分开处理，包括间接费用的逻辑也同样适应于部门层。因此，如果公司间接费的分摊使新产品的收益低于最小投资收益率，则应当放弃此项目。

第四，当计算其他支出和收入时，弄清它们的含义是很重要的。在特定情况下，成本带来了收入，甚至相反。

第五，处理现金流量时，可能出现异常，除非工作人员熟悉标准财务分析程序。折旧应算入现金流量中去，因为这是保护收入的一种方法。企业仍拥有那些早些时候被当作支出而扣除的现金。“产品设备”是现金用途中的一个，它是有关新产品生产能力的资本成本。这项成本并不计入支出项。流动资金也随着产品寿命的终止而逐渐返回到管理中，对现金的需求减少，产品绝大多数售出，应收款项也兑现成现金（希望如此）。

第六，超过五年期的现金流量，在这段时间里，并非全部可用，即并非所有的现金流量都充分发挥了其功效。这些现金流量必须用要求的投资收益率来扣除。当扣除后的现金流量减到零，那么企业将一无所获。这些计算过程是标准财务分析的一部分，包括确定内部投资收益率，各种记帐投资收益率及回收期等。任何长期从事这种计算的产品开发者，将逐步熟悉企业中的会计制度。

如果净现值为正值，如果其它投资收益率高于公司的最小投资收益率，如果投资回收期符合要求，产品就应作好进一步

开发的准备。

* * *

进行评估并不能保证产品开发成功，其真正目的是：其一，管理层希望来自于风险性的收益更高；其二，企业并不能控制外部的环境因素。使用这些手段是为了减少新产品的大多数失误。应该从每一个失败的新产品中吸取教训，开发费用过高的新产品不应继续进行，这是不言而喻的，所以，这个评价系统的主要用途是鉴定风险性及其潜在的影响。这个系统具有诊断能力及指引能力，是新产品开发进程中的能动部分。

第五篇 商业化

第十四章 商业化：投放前控制

企业在评价过程中，一般必须作出一项决策：开发所构思的新产品，并将其推向市场。有的企业在进行精确评估之前作出这一决策，而其他的企业则在评估之后才作出决策。

现在必须做的一件事，就是将管理模式从评估转向产品制造和营销。在这个阶段，该项目仍然可能得不到实现，而且，一般原因是项目人员们认为这个项目的确不合理，但现在的关键在于从营销角度考虑问题。

我们把这个新阶段称为商业化。在此之前，生产人员只需推测生产的时间和成本，而从现在开始就必须建造设施并采购原料了。法律人员负责商标注册和产权保护。研究开发人员负责妥善保存详细的设计和生说明。商业化的内容就是将一个想法、一个构思转化为一种商业活动，并要求管理内容和管理人员都作相应变动。

这个转变过程一般具有以下属性：

众多企业，部门和人员参与，并且包括许多项目和步骤；多次反复修正以及调整；再次评估；协调和排列顺序；优化结果；对大量信息的收集和传递；过程的不确定性严重，并且风险和压力很大；相伴而生的欢乐和失望；集成化：设备变成机器，销售日程变成规划，商标变成产品；安全问题：主要是有外部人员参与时；数据不可靠性：成本、时间、销售额、能力等等；各个部门间的密切配合、方针、义务、情绪等。

在这个阶段，技术人员必须将项目转交给营销部门或者独立的新产品事业部。在转交过程中，要确定产品的详细说明书，准备最终生产，制订营销规划，并且需要做出所有关于包装、担保、服务、有效性等各方面的决策。

下面，我们将分段讨论商业化过程，以及包含这一课题的全部范围。首先，我们研究一般的投放前控制过程。即，如何管理才能使正在进行的每一件事都得到保证，最终促使产品按时交货。

接下来，我们将仔细研究投放周期本身。主要包括产品周期之前的各阶段的状况，创新的扩展以及选择的速度和时机等问题。

我们还要研究企业为准备新产品投放应该做的准备工作，这当然是在特定的投放环境下进行的。我们将研究的内容有：投放环境的分析、市场和产品的详细描述、为新产品制定的营销战略并将之转变为特定的营销策略和手段。这一部分内容不再重复那些人门性的市场营销知识，而是从新产品管理者的特殊角度来研究这方面的内容。

投放并非新产品发展的最后阶段。前面我们已经论述过：产品的实物形式只是产品概念的暂时形式，产品概念是在不断

发展的，并且在投放市场之前和投放市场之后都可能发生变化。因此，我们在研究投放计划之后还要研究投放后的管理。投放后的管理又称作应急计划。不过用投放控制更能说明这个问题的实质。

第一节 概 论

有人将商业化阶段称为产品创新的终结。其中的原因并不是新产品将在这个阶段消失，而是真正的创新将不复存在。那些产品的构思在最初总是显得极具可行性，但现在又必须克服很多实际困难。这些困难来自制造原型、实验、制造说明、初期调试以及最终产品测试等多个方面。对初始构思进行折衷处理的可能性存在于这一过程中的每一个环节。糟糕的是，这些折衷处理基本上都是针对已采用技术的某个方面。

产品创新的主要矛盾不是技术，而是时间。当然，一方面因为管理者本身的工作特点而造成的急躁不安；另一方面则是因为浪费时间本身就意味着消耗金钱。那么，这就意味着控制时间是新产品商业化过程中管理的真正内容——努力只做那些必须做的事。

生产一种新产品和建立一个企业相差无几。由于牵涉到所有职能部门的活动，所以陷入时间不足这一困境的可能性也就大大增加。我们在前面的讨论中曾经指出：实际中进行的是两种开发工作——一种开发工作生产出物质产品，另一种则是制订市场营销计划工作。无论是在某项具体的开发工作中，还是在不同种类的开发工作之间，都必须保持同步性。而且，开发产品的工作是生产一系列逐步完善的产品，而不仅仅是生产一种产品，同样，制订营销计划是为了编制最终营销战略的评价准则和类似文件。

新产品管理者所完成的所有这些实际成果，一般都着实令人失望，具体表现在三个方面：

1. 产品与开始制订的规范之间相距甚远；
2. 与计划的日程表相比，工作进程总是大大落后；
3. 工作费用比最初的估计高得多。

一个被广泛引用的具有权威性的数据是：对于一个合乎规范的制药商而言，新产品开发的实际费用与预估费用之比值为1.78，时间是1.61；而对于一个不太合乎规范的制药商而言，这两个数据则分别为2.11和2.95。如果知道这是相对平静和非政治性的制药企业的这两个比例，就可以很容易理解，为什么在发展军工产品时，总是要进行大量补贴和再投资，以弥补超额使用的资金。

存在于新产品管理各阶段的弱点都会产生问题。有的厂商去开发不适于自己技术与能力的产品，他们的新产品战略无疑是不正确或不恰当的。而有的厂商管理新产品过程的组织结构不适当。另外还有些厂商没有能够建立起一个适合整个过程每一环节的评估系统。

但是，这些批评都忽略了有关新产品的工作及其环境的本质特征。有专家认为，新产品过程从根本上来说是一种艺术形式，它是以一种不能安排在工作日程中的、非程序化的创造性活动为先导的。与此相似的是创作一部交响乐——没有标准和

相关的经验，无法评价其核心创造要素是否符合原始的计划。因此，有人称“计划”这类活动是掩耳盗铃的游戏，它考虑的只是协调者的利益，而不是开发人员本身的利益。

令人失望的原因还有一个，即不利于系统的外部因素。新产品开发工作是一种竞争性极强的工作，一般都将持续几个月甚至很多年。在过程结束之时，起初制订的规则早已不适用了。

因而，管理方面的错误，创造性活动和新产品开发工作的环境的共同作用就将产生那令人失望的三重奏。无论原因如何，为了降低产生偏差的可能性和不可避免的偏差的影响程度，就要求一个规范的管理活动。控制就是这种管理活动的形式。

第二节 管理控制的概念

现代管理职能体系包括计划、组织、协调控制和激励。控制作为管理体系的一部分是应该最先发展的。一个管理人员要考虑应该做什么事情，以及完成工作所需的人员和手段如何获得，再观察所发生的一切，以确定一切工作是否都是处在正常进行中。这就是控制的含义。

计划和组织已经发展成为一系列完善的规章制度，而其他职能也已形成了一些规则。但控制职能只是在近期才得到了它所应该得到的重视。控制的中心内容是：第一，要描述活动是干什么的，这可能是一系列的行为或投入，也可能是一系列的结果或产出（要做出什么）；第二，按计划进行的活动收集有关自身进度状况的信息（做了什么）；第三，假定计划存在可变性或不存在可变性的情况下，判断能完成最终目标的能力（能干什么）；第四，如果实际与计划的偏差很大，并且可以对其校正，则应采取行动予以校正（现在应该干什么）。

注，新产品从零库存开始销售，到第四周末完成总商品价值的50%，到第10周末则达到80%。

图14—1说明了控制的基本含义。图中，首先是关于新产品零售计划的文字说明，并用“计划”线表示在图中；其次，图中的“实际”线是以第二周末和第四周末零售情况为基础而描绘的实际情况；根据图中“实际线”推测，如果不再采取专门行动，到第10周末零售总额只能达到计划预期的40%左右；最后，很显然有必要采取新的行动才能实现当初制定的目标，这些补救措施当然包括邮购服务、电话订货或其他激励手段以增加零售总额。

对于其他变量，我们可以绘制相似的图表（不过，对于不连续变量，图表的效果很差）。

比如购买、安装生产设备的日程表，或者新产品包装设计、制造的日程表等等。

一个管理者可以从这样一个系统中直接获得许多益处，例如：

1. 为了画出“计划线”，就必须预先考虑各种运行状况；
2. 可以随时考察工作进展状况；
3. 可以提前发现即将发生的问题，即新产品管理者可能通过这个系统提前发现问题；
4. 在时间允许的情况下，采取有效的补救措施可改变产出；
5. 避免某些问题产生。当然，避免问题本来就是管理控制的目的。

图14—2表示了累积成本在成本控制系统中的状况。

M·H·A·史密斯在1981年发表的一篇论文中提出了这个图。

控制的关键性因素有以下几方面：

1. 规定投入或产出的期望值

对于多数新产品的开发过程而言，制订一系列可能的和期望的结果并不是非常困难。工程人员可以非常精确地推测出给定的一项任务何时能够完成，并且可以合理地估计出完成任务所需的费用。生产能力是已知的。销售部门可以推算销售量和期望值。

对于采用了新技术或者需要开拓新市场的产品而言，由于经验不足，很难确定基本计划线或期望值。在图14—1中，由于企业知道为了在第10周达到目标，而在第4周应该达到的销售水平，所以他对销售问题相当有把握。当然，如果产品是进入一个新的流通渠道，问题可能就不会是这个样子了。

2. 依据反馈预测

具有绘制基本计划线的经验后，就可以根据已有的事实反馈来预测新的结果。图14—3表示了一般新产品的现金流量共同具有的特征——“曲棍球棒”状。新产品管理者在这种特定的情况下会发现新产品进入市场的费用比 t 时刻的预测值高得多。那么，这对未来的现金流有什么影响呢？管理人员能够采取补救措施消除赤字，使现金流返回到当初的基本计划线上吗？

预测既是一个根据已知信息推断的过程，又是一个反复修订计划的过程。这是控制的核心内容。在必须做出此类预测时，每个参与者都会感到政治压力的存在。

3. 协调各职能部门

没有哪一个职能部门能够独立完成需要各职能部门配合的各项计划、反馈、预测和补救措施的制订。典型的新产品经理负责广泛的行为和结果，却无权直接插手。只有通过说服、带动和坚持才能完成整个任务。在新产品的任何阶段，对新产品的控制都比新产品管理者的活动必要得多。

4. 技术转换

来自基础研究、丰富的想象力或者竞争的技术在新产品开发过程中发生了形式的转换，经过不同的阶段后，最后落实在某种实用产品中。在新产品开发过程中每一个环节都会遇到诸如反对变革、对新技术理解不充分、动机混乱、行动中定向思维严重等重重障碍。因而，为了防止整个计划遭到延误或是破坏，控制的职能不仅要包括出色地规划技术转换方式，使其顺利进行，还要包括及时地并且准确地判断、预测技术转换中的各种障碍。幸运的是，最困难的技术转换往往出现在商业化开始之前，即在新产品规划的时候。当然，这并不意味着处理这种转换会感到很轻松，只是它们对整个计划的影响的确大大减少了。

5. 控制活动的选择性

人们经常认为，如果一片药有效，那么两片药的效果一定更佳。这种错误的看法经常导致用药过度。控制职能在新产品开发过程中也同样如此，常常是控制得过头了。管理控制的概念并没有提出应该对一切活动进行控制。确切地说，管理控制的关键在于管理意外的情况，预先规定活动的范围，并在这个范围内预见存在着的最大困难。

第三节 系统概念

一、三种系统概念

当今工业中普遍应用着各种各样的控制系统，在描述这些系统之前，我们首先大概回顾一下各种系统概念。尽管系统概念已经发生了很大变化，但仍然不外乎下列三种。

第一种是客体—联系—产出系统观（见图 14—4）。这种观念的内容是，一个系统开始于各种不同的客体，例如自然资源、数据、程序以及环境因素，并在各客体之间建立起各种关系，最后通过这些联系产生出所需结果。譬如，

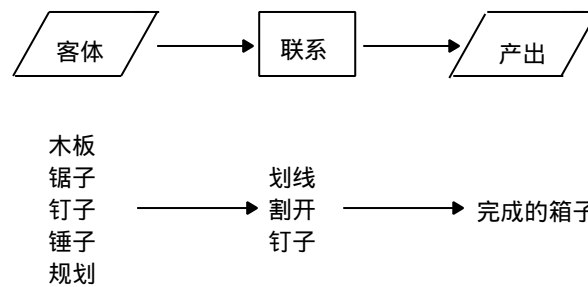


图 14-4 O - R - O 系统观

一个木工选择了一块木板、一个锯子。一些钉子、一个锤子和要完成木箱的形状。如果这些客体正确地组合起来，就可以生产出一个箱子。如果除了这些主要联系之外，还考虑一些副产品（如木屑、弯曲的钉子、木板角料）或其他（如劳工保护条），锤子的不安全性、钉子被盗或修订目标（如突然想把箱子做得大一些）等等情况，那么这个系统将会变得更加复杂。显然，这个例子对新产品的开发过程同样适用。

第二种系统观念是流程图式，即利用图解的方法将上面一种系统观中分析的各种关系的顺序通过流程图表示出来（见图 14—5）。这种系统观强调的是行动流程、行动之间的关系以及行动之间的顺序。它强调管理活动的中心在于确保活动流程效率更高，效果更好。

第三种系统观将图表大大简化了，所有的活动只是被确定为某一特定的活动，从某种意义上来说，不再根据其性质进行分类，不过所有这些活动之间的关系表达仍然是一件复杂的工作（见图 14—6）。这就是网络分析的方法。这种方法在著名的计划评审技术（PERT）中得到了广泛的应用，在新产品管理中应用了其关键路径网络系统。

图 14—6 关键路径网络

当然，我们可以把这三种系统观结合起来，这种结合要确

保适应于开发系统的管理。对于新产品开发工作而言，第一种系统观，即客体—联系—产出系统观通常是应用于管理的最高层，负责确定所需的产出，并提供必要的投入或客体。绝大多数的控制系统都应用流程图系统观，一个关键事件流程图包括一个工作顺序，如：订购包装材料，收到包装材料，包装材料首批入库，检查包装材料，分发到生产车间。这个顺序就没表达包装过程与生产机器顺序之间的关系，或是和财务融资顺序之间的关系。

二、系统开发

最终结果（如图表、网络等等）的产生过程是各系统观念中固

有的，也是在选择最适合我们系统观方法过程中最为重要的一点。物质产品本身并不是新产品开发过程系统的全部结果。实际上，在有些新产品开发过程中，系统的产出结果并不仅仅是产品，尤其是这些产品还可能不是最终完善的形式。也就是说，新产品开发系统是一系列结果（产出），这对于不同的系统环境是不同的，它包括广告促销、订价策略、发货日期以及其他许许多多的事物，所有这些对于新产品的成功推出都是不可缺少的。表 14—1 列出了两个新产品投放市场的目标。

表 14—1 新产品产出结果清单

| | |
|-----------------|--------------|
| <u>一种加拿大软饮料</u> | |
| 饮料本身 | 可回收的瓶子 |
| 条纹简洁明快的包装箱 | 销售训练用的电影片 |
| 营销规划 | 销售指南 |
| 专门修饰的卡车 | 汽车的尾门栓 |
| 储藏用的保险栓 | 保存方法 |
| 销售人员制服 | 摩托车队 |
| 包装箱填充物 | 医疗/牙医信件 |
| 医疗/牙医广告 | 样品赠送券——医疗/牙医 |
| <hr/> | |
| 收回填充物 | 免费品尝 |
| 协作广告计划 | 产品说明书 |
| 50 例展览 | 双色广告 |
| 黑白广告 | 中间商 |
| 广播广告 | 电视广告 |
| 户外广告牌 | 供应商 |
| 市场调查 | 冷饮料 |
| 可驾驶汽球广告 | 自动售货机广告条 |
| 半价的包装箱填充物 | 包装带 |
| 瓶盖 | 圣诞节广告 |
| <hr/> | |
| <u>美国的一种杀虫剂</u> | |
| 用于草坪，花园 | 用于烟草 |
| 杀虫剂本身 | 顾客须知手册 |
| 公关计划 | 订货会 |
| 技术说明印刷品 | 购买广播商业广告 |
| 杂志、报纸、广播、电视宣传 | 广告 |
| 直接邮售 | 推销员激励计划 |
| 分销商 | |
| 产品保护标签 | 印刷品广告 |
| 顾客须知手册 | 零售商推销 |
| 广播商业广告 | 电视广告 |
| 零售商展开自选服务 | |
| 零售商宣传 | |
| 定货会 | |
| 贮存时保护措施 | |
| 印刷品广告 | |

图 14—7 表示了三阶段系统中产生的结果。由于这个系统是逆推的，故而与开始时候见到的 O-R-O 图顺序相反，这是一个产出—联系—客体图。

这意味着系统的产生始于最终事项。它们是与决定属性的决策过程有关的一系列事物。这个决策过程至少包括两个方面

战略和战术。二者都包括在系统中。

第四节 新产品开发的控制方法

到目前为止，我们已经讨论了新产品开发过程中的控制概念和系统概念。现在，我们就可以讨论在目前工业中广泛应用的控制方法。第一，我们要研究控制系统应该达到何等完善、准确的程度；第二，我们要评价用以表示各种活动、步骤的不同形式；第三，我们还要讨论活动日程表及信息流、决策流实现过程的报告方法。

一、控制系统的复杂程度

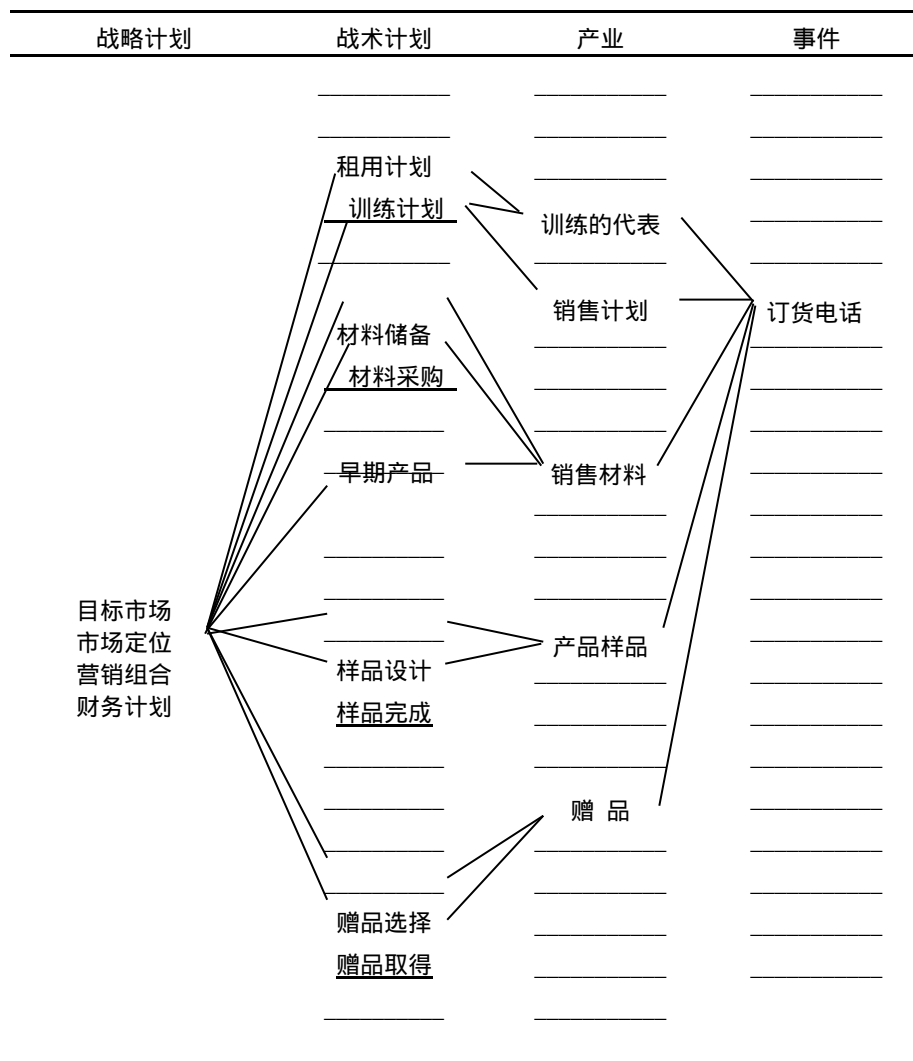


图 14—70—R—0 系统观在规划结果中的逆向使用

注：这三列中的项目和活动是相互联系的。比如，从一个订货电话开始，你可以从中间一列中看出至少要做五件事，同样，每一项要求又可以从第一列中找出相关项目。向后推导，可以看出所有这些关系。

现在，用于建立控制系统的可行的技术十分广泛，但是这些技术都要求管理者仔细考虑他们系统的复杂程度。当然，做

出这项决策需要考虑许多因素。图 14—8 表示了其中两个较为主要的因素。有的时候，开发新产品，制定新产品营销计划是相当简单的，只需要很少的技术和少数几个人员就够了，因此，在这种情况下，一个简单的控制系统就胜任了。但另一方面，像许多年以前研制北极星潜艇那样的项目就极为复杂，以至于要专门为这样一个项目开发一种全新的极为复杂的控制系统——计划评审技术（PERT）。

但是，即将发生的困难和变化导致的预期成本显得更为重要。哪怕是在相对简单的开发环境中，竞争压力也非常的大，即使几周的拖延都有可能使新产品丧失掉成功的机会。同样，成本的压力也很大，哪怕是在可以轻松接受范围内的成本变动都会导致新产品的毁灭。在这种环境下，一个严格的有效的控制系统给你带来的效益会远远高于你为其建立所花费的费用。

所以，根据这种观点，每项产品开发计划都应该分别分析研究，而且也应允许其有一定的灵活性。许多公司的实践也说明了这一点，没有哪个全面的控制系统可以与所有的产品开发计划相适应。

二、采用形式

一般来说，规定系统的产出结果是控制系统建立的第一步。其形式一般有以下几种。第一，某些企业采用的仅仅是事件一览表的形式，如同表 14—1 中见到的那样。即没有按时间顺序排列这些日程，也没有控制用的中间环节。在该活动流中，如果有一项活动滞后（与日程表相比），这项活动可能会继续发生同样的滞后。

第二，有的企业乐意采用事件检验系统，如表 14—2 所示。相对事件一览表，该系统可以提示事情实际进展状况。实际上，它仅仅能提醒你，是否已经完成某事，或者是该做某某事了。对于那些开发新产品经验不足的厂商而言，这种系统的确很有用处。

表 14—2 新产品促销活动一览表

| | |
|------------|------------|
| 贴标签 | — NWDA |
| ——标签 | ——仓库贮藏箱卡片 |
| ——装货箱 | ——DSC 会议资料 |
| ——包装 | ——自动运输卡片 |
| ——样品 | 零售商 |
| ——普通样品箱 | ——价格表 |
| ——特种样品箱 | ——信件 |
| ——运货集装箱 | ——直接邮寄卡片 |
| ——展览用箱 | ——药物杂志广告 |
| 批发商 | ——货架标识 |
| ——给销售主管的信 | ——给零售商的邮卡 |
| 限定开会时间 | ——展览箱（未包装） |
| ——价格表（净成本） | ——店员卡片 |
| ——顾客的信 | ——柜台卡片 |
| ——顾客保存货物指南 | ——红、蓝皮说明书 |
| ——销售主管的信 | ——报纸垫子 |
| ——配额报价 | ——信封填充物 |
| ——批发订货会草案 | ——价格卡片 |
| ——批发订货会 | ——价格调整回执 |
| ——销售文件 | |

第三，即最有实用价值的控制方法——关键事件系统。这种系统对项目负责人的要求是，找出那些在结果可以圆满完成的情况下必定要发生的事情，并把它们按时间顺序排列成表。几乎所有的事件检验项目都是以这些关键事件为基础的，而且这些关键事件又全是从所需要的各种事件（产品、促销活动等等）的描述中产生出来的。但是，每项关键事件都与其前后的其他事件有关系，并且要注明时间和负责人（或部门）。表 14—3 表示了某厂商的关键事件系统的一部分。

表 14-3 部分关键事件表

| 代码名称 | | | | | |
|--------------|---------------|-----|------|------|------|
| 第 2 页 共 13 页 | | | | | |
| 序号 | 步骤名称 | 负责人 | 规定日期 | 调整日期 | 实际日期 |
| 11 | 交付包装标签 | 米歇尔 | 8-3 | | |
| 包装插入物 | | | | | |
| 12 | 最终样式订购 | 汤夏普 | 6-22 | | |
| 13 | 收到最终样式 | 汤夏普 | 6-30 | | |
| 14 | 购买要求式样和最终式样 | 尼福 | 7-1 | | |
| 15 | 交付包装插入物 | 米歇尔 | 8-3 | | |
| 浮泡包装样品 | | | | | |
| 16 | 分发包装说明书 | 朗勃 | 6-10 | | |
| 17 | 外观设计 | 毕威尔 | 7-1 | | |
| 18 | 订购最终式样 | 汤夏普 | 7-2 | | |
| 19 | 收到商标 | 汤夏普 | 7-10 | | |
| 20 | 改善商标设计 | 毕威尔 | 7-13 | | |
| 21 | 生产控制策略 | 汤夏普 | 7-15 | | |
| 22 | 购买要求式样和最终完成式样 | 尼福 | 7-16 | | |
| 23 | 实验车间完成批量生产 | 莱恩 | 7-17 | | |
| 24 | 完成首批产品 | 雅各布 | 9-16 | | |
| 25 | 控制中心收到首批样品 | 雅各布 | 9-21 | | |
| 26 | 控制中心发送首批样品 | 麦克瑞 | 9-24 | | |

这里，我们将新产品开发进程中规定产出结果的这 3 种方法区分得很清楚，实际上，它们之间的界限是比较模糊的。近几年里，人们已普遍接受了那些综合许多变化因素的方法。图 14—9 表示的就是其中的一种，称为哈里斯全面营销系统 (Harris total marketing system)。从某种意义上说，这是一个事件检验系统，因为它列出了起到提示作用的步骤一览表，换个角度来说，这又是一个事件一览表，它列出全部的重要的最终产出；同时，它类似一个关键事件系统，它表达出了主要活动区段之间的顺序。但是，它缺少精确的排序，日期也很难确定，而且经过必要的修改才适合于某一特定的厂商。这个系统又可以作为全面了解、监督系统过程的直观性很强的工具，而不适合于用作逐日控制的专门方法。

第四，将甘特图应用于关键事件系统中产生了线条图，而不是只简单地描述事件，及其应该完成的日期。这种图形中，水平线代表的是导致事件发生的活动，而其长度表示的是活动完成所需的时间。尽管这种线条图把每条水平线都置于和其他水平线相关的状况中，每个活动还是可以与其他活动区分开来

的。如果线条布置时又增加了时间尺度（如图 14—10 所示），那么它就类似于下一种表达方式——网络。

上面介绍的这四种形式都缺少控制的一个关键要素，即没有将它们同使新产品进入市场的行动结合起来。所以，它们缺乏根据控制的观点向新产品负责人指明最重要的行动或者继续后面的规划这一能力。在骨骼中，小手指的骨骼远没有连接背椎和颅腔的骨骼重要。同样，新产品的包装说明书要比外行的评价更关键，这是因为包装说明书处于营销战略和制造之间的关键环节上。没有营销战略，就不会有（也不该有）包装设计，没有包装设计，就不能够订购包装材料和随之而来的生产制造。这些步骤是控制的关键环节，因为这里的时间安排直接影响最终的系统结果。

第五种形式的名称就来源于这些比较关键的活动——关键路径法。这是从一般网络演化而来的。如果用线条图中每一活动、步骤前后的其他活动来表达所有的活动，那么就可以得到与图 14—6 类似的网络形式。管理者通过研究这些网络就可以得到关键的路径，这就是关键路径法名称的由来。

线条图使用者们发明了关键路径网络，与此同时，那些开发北极星潜艇的人们发明了更为复杂的，后来逐渐被称为计划评审技术的网络系统。他们的系统也用前后事件和活动的延续来标明线条，此外，他们还把在规定时间内完成活动的可能性标注在代表活动的线条上。图 14—11 是一个典型的 PERT 网络。这些网络都极为复杂，必须用计算机绘制。实际上，很少为了直观地考察系统而绘制 PERT 网络。

PERT 一般都应用在重要的建设项目中，而很少用于新产品开发过程。

图 14—11 标准的 PERT 网络

说明：图中线条代表导致事件发生的活动，在其上面有三个时间。第一个是最乐观的时间，第二个是最可能的时间；第三个是最悲观的时间。每条线下面表示的是三个估计时间的加权平均值。时间以天为单位。

一般来说，人们也很少应用相对简单的关键路径网络，这是因为绘制网络所需要的数据通常是欠缺的，而不是因为偶然性的影响或计算机化的困难。图 14—12 是一个企业试着绘制的。一旦绘制出这种网络，而且绘制的网络可靠，那么它们对控制的作用是显而易见的。

图 14-12 以时间为轴的新产品关键路线网络（左侧）

图 14-12 （右侧）

绘制关键路径网络的步骤为：

1. 编制系统最后必须完成的所有事件或工作（如公开广告，推销器材，价目表，产品本身等等类似的工作）一览表。

2. 要求工作或事件的负责人在事件真正开始以前必须做好全部准备工作。比如，准备在杂志上做广告，就要在杂志付样之前几周就将图版送去，同样，在制版之前要将最后的图版式样和拷贝准备完毕，而在此之前要做好全部的广告测试，诸如此类。

3. 整体规划人员应该在全面展开时，同所有的中间人员沟通，了解哪些选择可能会阻碍全线或部分区间的活动。在什么环境下，最终图样能够在预先测试之前准备完毕？在等待第一批质量控制改善之时，提前整个生产日程的风险有多大？如果有一项活动落后于日程安排，能否将这两个存在先后顺序的活动同时安排，并列进行？在第一个步骤中所花的时间如何，就是说，一项活动能否加快其进行的速度？

4. 评价整个关键路径网络，由涉及到的全体人员来完成。除非由于管理活动或外部力量的影响，必须对最终完成时间进行调整，一般不要在网络中增加什么捷径。要利用所有可能获得的时间，同时要记录这些做法对以后事件时间的影响。

5. 这样，新产品负责人就可以从网络中确定关键的路径——即没有宽松时间或多余时间的路径。在图 14—12 中，关键路径用粗黑线表示。这条线上的任何滞后于日程表的活动都会使整个项目推迟，所以，控制项目负责人应密切关注处在这个顺序上的活动。

这一整套方法都可以用于控制所需产品开发计划和营销计划，对于那些诸如成本之类的特殊方面，可以采用企业已经习惯的控制方式，譬如在所有成本控制手段中，预算是最常用的一种。

三、汇报方法

按照一定目标建立起来的系统并不能保证目标一定可以实现。所以，系统还必须反应实际做了什么。我们再接着研究一下获取必要信息的各种方法。

第一个是应用起来最简单但也是应用最广泛的方法——目视控制法。新产品负责人检查活动，他们获得到适当信息的方法是观察。所以，你很难在他们的办公室里见到那些产品负责人。相反，他们一般都会到工厂里去检查昨天刚收到的新设备，去实验室审阅最新的质量评价资料，去广告部门督促印刷校样版的制作。目视控制是最符合控制反馈要求的方法。有一个新产品开发负责人曾经对目视控制做了一个非常形象的比喻：“园丁的脚印是花园中最棒的肥料。”

第二个方法是使用一系列个人通讯工具，例如备忘录、电话、计算机网络、电传等等。在个人根本无法进行观察或要付出很高代价才可以观察的情况下，利用这种方法非常合适。有时，对系统中那些不太重要的环节，也可以利用这种方法。但是，在使用这种方法的同时，由于新产品开发形势的压力，很

有可能受诸如人际关系、国内外政治局势，及信息的传送错误等等方面的影响。故而这种方法是不可缺少的，但是其缺点也是存在的。

将上面两处方法的思想结合起来，就产生了第三种方法——会议。正式的控制会议对交流信息很有帮助，而且有助于增加所有到会人员的参与意识。会议最常见的好处就是，它的确可以向更广泛的人员汇报有关控制评价的问题。

豪威尔在几年前开创了一个系统，即在正式会议上作有关项目进展状况的报告，并且对尚未完成的系统提出具体的时间限制。向到会人员呈递一份关于控制的全方位的介绍资料是豪威尔系统的关键，如图 14—13 所示。这份报告上面清清楚楚地陈述了系统即将发生的事情，预测这个时候系统处于何种状态，并做出了精确的恰当的预测。所以，这份报告向所有到会人员提供了他们需要的重要信息，这些信息在他们决定采取何种措施时是极为重要的。现在这种报告，即使是项目的最新报告，都是由计算机完成的。不过，做这种报告费用很高，不是在时间极为紧张的情况下，采用这种方法是不合算的。现在，对于大多数企业而言，他们采用的是定期（每周或每月）召开总结会议，用一张摘要表就可以将正在进行的各种重要的项目列出来，同豪威尔系统的作用完全一样。

第五节 开发控制的主要问题

在新产品开发过程中，控制作为一种管理职能，可以有效地应用。这种观念并不是为所有的管理人员所赞赏，有一部分管理人员把新产品开发看成一种艺术，而且认为那些企图节约时间和费用的想法简直是企业中官僚们天真的幻想。这些管理人员只注重创造力和对一些重大问题的突破。他们认为，在有可能的时候，就不断地向前发展，否则，就保持现状。在商业化之前的阶段里，这种思想或许还是适用的，假如在投放之前的阶段让这种思想占据支配地位，那么对于企业的生存而言，无疑是危险的。

此外，有几个非常重要的问题摆在了那些企图对新产品开发过程牢牢控制的人们面前。下面，我们就简单地探讨一下这几个问题。

第一是那些完全未知的因素，这些因素可能会出现在任何产品开发过程中的任一时刻。比如，一个新产品管理者曾经遇过这样的麻烦，项目的总协调人要求他汇报研制一种婴儿食品配方需要花多长时间，当然这个配方要解决诸如有的婴儿偶尔会因为牛奶产生过敏等问题。这是一个棘手的问题，但协调人并没有注意到这个尚不为任何人清楚的难题，仍然规定了最后的期限。当然，在创造性的过程中，也许必须确定完成日期以实现最有价值的选择。但是，婴儿食品配方的要求却迥然不同，仅仅靠网络技术做不到这一点。

此外，还有一个例子，你经常可以听到汽车开发负责人抱怨，“技术人员从来都不主动提供什么，你什么都得自己去取。”我们至少可以从这些埋怨中注意到技术部门确实应该提供某些东西，但是，如果你具体规定技术部门在某时应该完成某某事时，你就可以发现，不可能实行规范的管理控制。

成本经常与时间相伴，但有时又可能无法确定。即使是世界上最好的成本会计师和工程师也常常会无法预料新产品的成本，100次中有99次是失败的。

变化是那些企图对新产品开发过程进行控制的人们要面对的第二个问题。网络计算机化的费用使得“变化”成为网络工作的大敌，但是，变化同样会逐渐消弱控制系统的效用。变化，有的是来自内部变量，更多的是来自外部参数，比如，政府法规条文的修订或标准的调整，竞争对手推出了新产品，供应商推出了新材料，或者是经济生活的某一改变致使某一重要的目标市场消失。

这些变化是无法避免的，也是无法预料的，即为不可抗拒的。你可以想象一下那些一直使用氟里昂的产品管理者在70年代兴起保护高空大气层活动时的窘相，或者是那些密西根饮料制造商们正推出饮后易处理的软饮料之时，该州的议员们却通过了关于饮料包装处理办法时的尴尬吗？

当然，产生变化的并不总是外部因素，有时，新产品负责

人会抱怨最高管理层的某项决策破坏了全部的活动日程表。有时候，这种情况是由于对日程表完全不了解的情况造成的，是偶然的、是无意的。但是，这种决策无论是否合适，他们只会简单地放弃控制系统，而不会花费时间和美元来调整。

第三个重要问题是信息的交流。如果新产品负责人拥有丰富的个人阅历，自己来搜集必要的信息，并且能够评价其内容，那么发生这种问题的几率就会小得多。但是这样的人员非常少，绝大多数的管理者是依赖别人提供的信息。

这种依赖性，对于新产品而言，会导致一些特殊的问题。对于某一特定的项目规划而言，多数人不是太乐观，就是太悲观，而且这种倾向影响着他们传递的信息。另外，政治的和其他形式的人际关系非常流行。有的时候，新产品管理者无法出席某些会议，报告某一计划的进展状况，于是，他就让一位助手代劳，这就忽视了一个情况，即这位助手是不赞成这个计划的。这个助手向到会人员做出了财务上下负责任的决定，这一切对于他本人并没有影响，而且他还可能确实认为经济上已经超支。在任何情况下，这样的报告都会严重歪曲计划的实际进展状况。

希望人们在报告中否定自己，或希望人们不带个人感情色彩去评判那些自己并不喜欢的人们所作的报告，所有这些期望都是不合情理的。有的人畏缩不前，有的人胆小如鼠，有的人极度自私。所有这些特征都会使新产品的开发工作更加复杂，正如在其他类型的工作中表现的一样。而且，新产品控制系统自身特有的复杂性在于一些最富于创造精神的人物基本上是无法控制的。如果忽视了新产品开发系统的这些复杂性，那么这是极为危险的。

官僚主义化是最后一个重要问题，那些指出新产品控制系统失败的人们，通常都指责系统中出现的官僚主义化，即没有灵活性，代价昂贵，充斥过多的细节，而且是由那些关心的只是日期和数字的家伙们控制着系统，他们根本不关心项目的进展状况。毫无疑问，导致新产品项目基本上失控的最关键原因之一，就是官僚主义化。

第六节 开发控制的其他问题

除了上节阐述的几个主要问题以外，新产品管理者还应该注意其他几个方面，一个就是确定新产品控制系统的管理人员。

无论负责管理控制职能的人是谁，他都应该成为该管理系统的全权负责人。如果是某个委员会负责新产品的开发过程，那么这个委员会同样应负责这个控制系统；如果是某一个人负责新产品开发过程，那么控制系统也应归他管；如果负责的是几个人，或新产品品种扩展是从开拓市场这一责任中分离出来的话，那么就要指定一个人负责新产品的协调。有的时候，这个人会控制整个新产品项目，那么就要从项目整体中分离出控制职能。

但是，提高决策能力才是控制的目的，而不是进行限制或规定条条框框。如果发现了一个项目比计划推迟了两周，这件事本身是没有什么意义的，有价值的是要研究采用什么行动才能使项目回归到规划的轨道上来。所以，有价值的是，最初活动的负责人也应该负责控制系统最后几个活动的步骤（即补救措施），信息的流向也是如此。

与补救措施有关的一个问题是项目的放弃。尽管控制系统是按照实现最初的目标和计划设计的，但有时确实无可救药。在这种情况下，必须放弃这个项目，尽管它已经到了商业化的阶段。

1967年，布尔研究了一些项目被放弃的情况，总结了几条原因：

1. 项目逐渐与总体战略冲突，这可能是企业已经改变了战略，或者是项目已经脱离了计划。
2. 项目在经济上，或者是技术上变得不可行了。
3. 项目是由不合适人员负责的，而合适的人员没起到作用。
4. 项目失去平衡，要回复平衡，就得忍痛割爱。
5. 有限的资源无法承受过多的项目。
6. 项目已经变得不再必要——内部因素已经改变。

事实证明，这些方面是项目惨遭放弃的原因，同样也是项目不能实施的原因。但有趣的是，只有前三个原因是关于控制方面的，现在已没有什么办法可以使项目返回到可接受的轨道上去。

* * *

本章着重讨论了管理控制在新产品过程中的应用问题。在商业化过程中，厂商不但从技术上完善新产品，使其规范实用，同时，为产品早日成功地走向市场创造所需的环境。现在，有两个发展方向——产品物质形式（技术）和营销计划（将技术

推向市场的活动)。

一个被称为控制的过程可分别实现这两个方面的行动，并确保它们同步进行。控制是管理的一项职能，它制定了为成功经营所必需的一系列活动和完成计划的顺序，时时对活动的顺序进行检查以确定事件是否偏离了正确方向，或者在哪个地方出现了偏差。评估（预测）每个偏差的可能影响，可以使管理人员完善补救措施以便使项目返回正常运行的轨道，并使其有希望在规定时间内达到初始目标。

从根本上来说，这个控制过程是一个系统，所以我们又回顾了系统概念。新产品控制系统包括许多制定活动和目标的工具，例如事件一览表、检查事件一览表、关键事件表、线条图和网络。同时，它还包括根据计划评价事实进展状况的报告机制，例如目视控制、备忘录和电话、正式会议报告和计算机输出。这些项目形式和汇报手段共同组成了不同形式的系统，我们讨论了其中一部分形式。

在本章的最后，我们还讨论了控制系统的几个关键问题关于那些造成管理控制更加困难的，出现在产品过程中的变化因素及其处理办法。这些情况包括未知的环境因素、变化及信息交流中的困难和存在于控制系统中的官僚主义化。

在今后的章节中，我们会回过头来继续讨论项目控制的问题，在那儿，我们将讨论应急计划和追踪控制，即投放后控制。投放后控制同投放前控制运用的是相同的基本概念，只是它的特征不同而已。

第十五章 商业化：投放周期

在商业化时期，对新产品或新服务的投放市场迟早要作严肃认真的计划。图 15—1 表明了制订营销计划和开发产品各自努力程度之间的关系。制订营销计划的早期任务包括有：促使产品定位并且确定营销目标。某些企业正在使用的一些市场促销手段，如拉式促销（pull promotion）和全国范围内的销售网的应用，也可以在商业化开始时加以采用，因为可以预见它们会不断地发挥着作用。在这里，新产品开发的设想也许会来自对产品定位的研究或对消费产品应用的研究，同时对人口统计的研究也产生了关于产品开发的好的设想。

产品的改进和生产线的扩展是技术不断进步的结果，而且，这种技术发展工作可能一直延续到投放市场时（甚至到投放市场后）。一些人认为，在一个新产品投放市场的同时，应该为营销准备下面两项工作，一是生产线的扩展应经过最后检验；二是其他的改进和扩展应该沿着产品开发的线路逆向扩散。于是，一个企业卖出去的将不只是一个产品，而是一系列的产品。

市场营销计划是在一定的概念结构范围内进行的，这些概念结构能够使得它不仅合乎情理而且合乎法律。首先要论述的是投放周期，它是与现在流行的所谓产品生命周期相关的一系列阶段过程。一个对投放周期的完整说明将在对确定其各阶段特征的驱动力的讨论后得到阐述。然后，由于投放周期和生命周期前后相连、不可分割，因此还要对生命周期作一番解释。最后，我们还要对创新思想的采用以及它通过消费网络的扩散进行一些讨论。

第一节 投放周期阶段

投放周期的起点是商业化，终点是新产品已经可靠地占领了市场，并且其地位得到了进一步巩固和发展。这时，它就进入了产品生命周期的发展壮大阶段。

但是，新产品管理者对产品投放前后这段时间的理解，应该比产品生命周期理论更进一步。图 15—2 表明了这两种周期之间的关系。投放周期的 4 个阶段分别称为准备阶段、预告阶段、首次投放阶段和成长阶段。

一、准备阶段

投放周期的准备阶段包括新产品预告前的各种活动。正如名称所表示的那样，它的主要功能是有效地选择产品预告时间。这些活动包括下面 4 种类型：

1. 建立营销能力

这类准备是为新产品的创新提供所需要的市场营销资源和能力。如果新产品的创新仅限于生产线的扩展，那几乎不需要什么新的能力，否则，也许就有重建一个全新的市场营销组织的必要。

在这里最大的问题就是销售力量。企业也许会尝试用最少的预付款来雇佣一家新广告机构，但是它并不创建一个完整有效的销售力量，也不会随便改变现有销售人员的职能。许多公司觉得一个特定产品的风险太大，即使公司里并不缺少销售人员，仍必须使用一个全新的销售队伍。安苏公司（Ansul Company）经常从它固定的 30 人的销售队伍中选出 5 人建立一个临时的专门销售力量。

但是不管销售力量是全新的、暂时的、还是确定的，常常需要专业培训和调动积极性等项活动，这些活动远远超出了新产品发布会上的典型性能介绍的范围。新产品或许还会碰上提前订货、出口、退货以及人员培训等各种要求，这中间的任何一项甚至全部对企业来说也许是全新的。就像生产主管必须计划和建造合适的设施一样，营销主管也应做同样的工作。

2. 服务能力

这类活动的目的就是建立用来实现售前服务和售后服务的网络，这个网络内部必须包括场所、设施、设备、零部件以及人员配置等各个部分，所有这一切都应该做到有备无患。

3. 售前促销

有时新产品的投放是在暗中进行的，以至于在举行第一次发布会前社会对新产品所知甚少或毫无了解。这往往应用于非专利性或专利性不强的产品。即使这样，企业仍会找到很多机会来提前宣传它的产品。

售前促销能起到各种作用。那些必须在全国范围内建立服务设施网络的企业利用它要么协助这些网络的建立，要么减弱围绕该活动的各种非议的影响；另一些企业则利用它来引起潜

在用户对即将推出的预告的注意；还有一些企业利用它来通知老主顾，让他们相应地制订临时购买计划；另一些企业则想通过售前促销来提醒竞争对于的关键顾客，以便让他们暂时推迟他们的购买。事实上，IBM 公司曾经非常有效地试用过这一方法，结果它从法律上被剥夺了预告甚至暗示新产品的权利。特别是在汽车行业，它们更需要在实际推出一种新车型之前，先激发起人们对它的强烈兴趣。

4. 货源供给和可购买性

最后这类活动担负着这样一个任务：让顾客在需要产品的任何场所和任何时候都能立即买到它们。实行好的分销制度可满足这种由于售前促销和宣传而产生的人们对新产品的迫切需要。而且，良好的供货情况也更有利于后来的产品促销。

许多新产品之所以丧失了吸引力，只是因为人们在短暂的对产品感兴趣期间不能买到该产品。而随着时间的推移，人们的兴趣也许会减弱，或者他们的需求已经通过购买别的产品而得到满足。

在经历了无法购买后需求依旧存在或者这种需求因无法满足反而得到激发的情况是极为罕见的。一些企业曾经鼓励（或被控告）采用限制新产品可购性的方法来激起顾客的购买欲望。

上述的 4 种活动（营销能力、服务能力，售前促销和产品可购性）共同构成了投放周期的准备阶段。现在企业一般倾向于增加这些准备活动，一方面因为人们期望不断推出新产品，另一方面因为保守新产品的秘密显得越来越困难，谁也难以保证新产品在正式宣布之前仍能保守其秘密。所以一般认为，将来售前准备活动还会有长足的发展。

然而，我们应该注意到这些准备活动和销售测试之间的区别。还有一些评价技术也可用来作为售前的准备活动，局部区域分析法就是其中最好的一种。一些企业利用局部区域分析来测试计划，但这种局部分析需要昂贵的资金投入。其他一些企业使用局部分析法来分析一个新项目，是因为建立市场营销或服务能力以及促销或供货只有在局部区域内才是可行的，而在整个地区内问题却变得复杂起来。许多工业企业因为同样的原因将局部分析用于市场、产品用途甚至用户。

二、预告

预告是投放周期的第二个阶段，也就是开始把新产品展示在公众面前接受评价。预告阶段通常很短暂，但它是独特的、关键的并且有助于管理。

次要产品或者只为少数人需要的产品的预告也许显得默无声息，但在很多情况下不是这样，销售队伍会对重要的宣传活动进行精心的安排。许多人与产品预告利害相关，这些人包括股东，潜在顾客，分销商，雇员，竞争对手，管理者以及中转商等等。例如拍立得公司常常以精彩纷呈的预告来吸引人们的注意。小儿麻痹症疫苗的预告在上午黄金时间由某个全国范围

的专门电视节目播出。

无论期望的结果怎样，预告阶段显然能引起企业更多的注意。凡是能吸引公众的场合都可用来预告产品，例如电视节目、印刷媒介、贸易展出场所、销售员会议以及新闻发布会等等，有时还应综合利用这些媒介。企业在预告后一段时间有责任不断提供有关新产品的其他更具体的信息，如价格，说明书和开发方法等等。

新产品的预告确定了价格、购买渠道、产品定位和所有权等各种信息。竞争对手们现在也开始行动了。在预告后紧接着是广泛而自由的宣传，重要人员则投身到投放周期的第三阶段。如果企业能够很好把握机会，成功的预告带给企业的利益是很可观的，它能帮助企业确立在新领域中的领先地位，而各企业在实际的开发过程中准先谁后就变得次要一些了。

三、首次投放

预告阶段有时会显得时间较长，但它进入首次投放的过程总是显得很迅捷。新产品首次投放在本质上说就是改变新产品及其市场的固有惯性，获取丰厚盈利的动力来源。

这种惯性和动力的说法常为新产品活动者所引用。它们的含义可以从“投放”的源义以及“使球滚动”之类的说法中得到解释。销售人员还常常称之为“启动水泵”、“点火”、“起飞”等。

上述类比的例子中有一个共同点，就是一旦从外界人为地施与一个爆发性的能量，它们就可以在停止能量供给的情况下继续运行。也就是说，只要开始有了足够的运动推力后，在外界能量供给迅速减少的情况下仍能继续进行。它们能从自身动力中获得推动，这种情形很像在风中飘荡的风筝，自高处下滑的雪橇或者一支沿着漫长海岸线入侵的军队。

这些类比在一定程度上可防止新手的误解。后者认为，当新产品开发过程达到了高潮时，人们几乎不由自主地为预告所吸引。如

1. 期望什么发生

从根本上说，首次投放阶段的目的是引导进入有次序的试用和形成反复购买。只有产生反复购买，开发者才有可能从中获利，也只有产生了反复购买才能说明使用者觉得所有对新产品的认知、兴趣和试用是值得的。完整的产品评价在试图寻找是不是还有未被满足的需求，顾客是不是还有尝试新事物的兴趣，该产品是不是得到了大家的喜爱。市场测试过程把反复购买作为评价的最重要准则。

在首次投放阶段，新产品有可能赢得用户的反复购买，也有可能不走运地无法实现这一点。

2. 有哪些活动

首次投放一般被当作预告阶段的继续，它对最初产品定位和产品宣传工作进行重复和加强。在广告和销售方面，起初的预告和后来的首次投放在强调重点上有一个微妙区别，前者说

明了“为什么要购买”，后者则从试用和成功的体验中让顾客觉得购买该产品很合算。

然而，顾客们很可能觉察不到这个变化，因为在紧张而短暂的预告阶段后投放活动就像一阵风似的。不管首次投放的促销内容如何，这时候它只能算是“投资花费”，因为并没有绝对的把握保证试用和反复购买过程所能带来的利润能够抵消这些花费。

这个阶段的其他活动包括：为解决经常出现的产品问题所作的努力，尽量降低产品成本，以及消除运输和服务活动中存在的陈规等等。

3. 反复购买不足时的措施

尽管付出了很多努力，新产品仍有可能在市场上未能站稳脚跟或者显示出反复购买不足，则新产品营销计划中存在的问题将会暴露无遗。从理论上讲（实际也许并非这样），产品和市场测试能

4. 首次投放的持续时间

在纽约，一次现场表演或展览可能持续半年，最后在百老汇大街展出一两个晚上而宣告结束。事实上这种时间短暂的首次投放是少见的，但是它的确是提出了首次投放的最小的时间框架。与之形成对比的是，通用食品公司为了得到全国大部分地区顾客的承认，必须要用几乎两年的时间进行机枪扫射般的宣传攻势才能达到需要的反复购买率。微波炉、冻桔汁、速溶咖啡和咖啡壶在刚进入首次投放时销售也进展极慢。

与首次投放持续时间相关的因素基本上是下述的三个：一是新产品能为用户做什么；二是顾客使用该产品后的反应；三是竞争产品的定位及市场反应的效果。癌症病人的治愈也许会促使这种治癌药物很快就从预告前宣传阶段一下子蹦到大批出售产品的成长期。但是，即使是实用而且已在市场上走俏的产品，仍有可能被竞争者击败。究其原因，主要是因为某些竞争对手为了生存，不惜血本地提高市场占有率，这是一种自我防卫行为。

有时首次投放的时间还会受到第三方的影响，这股力量很有可能推动首次投放活动。美国无线电公司（RCA）在广播媒介还未提供彩色节目时就抢先销售彩电，此后不久，姊妹企业全国广播公司（NBC）也不甘落后，投入巨资率先开始了彩色录像带的研制工作。

值得庆幸的是，新产品的管理者可以通过研究3个因素产品，用户行为及竞争情况——来对首次投放的持续时间作出可靠判断。一些经验丰富的消费品生产企业的首次投产时间则可以减至8到10周。

5. 作出什么决策

如果在首次投放阶段出现了意外，相关人员应立即搬出事先准备好的补救计划并解决出现的问题。但是现在最为关键的是何时可以宣告首次投放已经结束，怎样判断产品惯性已被克

服从而进入运动状态？成长期何时才能出现？等等的问题。

对这些问题所作出的决策并非现实的反映，从根本上说仍是一种预测。不过它是一连串大部分事先安排好的行动开始的信号。比如，产品改进和附加功能的加入现在可以按计划进行；新的预算计划将得到批准和实施；临时营销人员组织将固定下来（如一个临时销售队伍，一个广告机构，一个邮购安排组织）。

一个新产品管理者认为，当企业的董事长不再三天两头地要求他提供“最新消息”的时候，他就知道首次投放阶段已经过去了。

四、成长

产品在首次投放后紧接着就进入成长期。应该承认，在此之前产品也在成长，所以，这里所说的“成长”是指那些最终成功的产品在其生命周期的这个阶段常见的活动的全过程。

我们仅仅描述成长期内的各种活动，而不想贯穿整个生命周期来讨论，比如说产品的晚期成长或成熟、衰退、死亡将不在讨论范围之内。尽管这是发展中的产品管理需要解决的问题，但它们不属于新产品管理的范畴。建立长期管理队伍的目的仅在于让一个新产品能在投放期之后继续生存下来。有时候一个人身兼两职，既管理现有产品，又管理新产品，那他应该区别产品成长的前后阶段，在这两个阶段他所作的工作报告和财务安排应该是不一样的。

对成长期必定会发生的意外，新产品管理者有必要作深刻的思考直至完全理解，因为在决定进入成长阶段之前，对意外事件所应采取的计划就应安排完毕。

1. 用户活动

在首次投放阶段试用产品后表示满意并且反复购买的用戶，在把产品逐渐溶合到他们日常生活中的同时，开始义务为产品作宣传。这些用户的有效实践是在经营人员想象之外的，他们的尝试为进一步开拓市场，宣传产品指明了道路。但在早期，公司的宣传单或其他促销活动仍在为产品打入市场而奋斗。

2. 竞争活动

典型的竞争活动分为三种。在产品的专利允许的情况下，有些企业会直接模仿市场产品，仿制出几乎可以以假乱真的产品，从而抢走原始产品的用户，这是第一种；有些企业是对新产品进行积极地扩展。它们的作法是在产品的某些重要功能上作了改进。或者企业直接定位新的用户或用户群，发掘了原来没有的用户群，并把产品卖给这些新的用户群，这是第二种；由于第二种活动扩展了产品的市场占有率和应用范围，因而对新产品生存是有利的。另一些企业由于在加工制造技术方面存在优势，或者对产品定价有一定的可控性（如同意大量商品使用自己的商标），他们通过简化产品工艺降低产品成本，从而发起价格攻势，这是第三种。而通过价格竞争可能会抑制新产品

的市场占有，但在成长阶段尚未得到开发，而且最初生产企业很可能一开始就进入了高收入和高价格市场区域，所以几乎没有企业会忽视价格的竞争。

在任何情况下竞争具有主动性，竞争企业会对新产品主动作出最佳反应。最初开发新产品并投产的企业有必要对对手的这些反应做好预测工作，并根据预测制订出相应的计划。

3. 企业战略

首先，像首次投放阶段所从事的那样，企业在新产品进入成长期后仍应继续对新的基本需求进行相应的广泛宣传。但这时的宣传应该逐渐有重点有针对性地进行，着重对选择性需求（对本产品的需求）大加渲染，慢慢增加促销色彩。在竞争对手作出反应后，产品的可替代性增强，越来越多的潜在顾客开始在名目繁多的商标前进行选择，这一时期的促销活动人员应该认识到这一点。

其次，许多企业界人士认为，要从一种新产品中获利，要求该产品至少占有市场的 10% 份额。对一组经验曲线（图 15—4）的研究发现，企业的注意力这时应集中于提高市场占有率上来，这样才能使自己的产品在与别的产品销量上占有总体优势。图 15—4 的曲线还表明，销售额的增长会给企业带来两方面的优势，一是形成了生产的规模经济（通过后来在厂房和设备的投资中形成，这些投资是为了生产和运输更多产品以满足市场需求）；二是参加一些专门活动以进行正规学习。

经验曲线效应理论是：“当产量增加一倍时，单位成本下降 20%”（本例中成本下降 22%）。如果竞争存在，价格通常也会下降，而且下降趋势与成本下降一致。事实上，这个理论提供了降价的建议。

这种曲线的变化和行业有关。但在一般情况下，其结果总在约 20% 的范围内上下浮动。这一现象表明当企业的经验（销售量）增加 1 倍的同时，产品成本可下降 20% 左右。

再次，企业在新产品成长期增加新的细分市场对提高销售量和市场占有率上作用重大。增加细分市场的行为很像军事行动中先抢占有利位置，然后向四周扩展。就和吸引具有低收入水平和新的心理范畴的用户的手段一样，在成长阶段，地域扩展也是常用的。为了增加产品销售空间，企业必须发掘新用户，增加分销路径。也可以通过改进产品增加辅助功能来吸引新的市场，此外，生产线的扩展也很常用。

但是由于各种原因，在成长阶段新产品仍然很有可能失去市场。这既因为原来预想的目标并不适合市场，也可能因为新发掘的细分市场对新产品的元动于衷。这个时候，谁也无法断定哪个新市场区域会真正发展，因此企业要尽可能抢在竞争对手之前占据尽可能多的细分市场。企业的决策速度在这里显得至关重要，就算要冒很大风险，也必须根据实际情况果断决策。为了使得决策能够迅速进行，在新的细分市场内对新产品的销

售情况的测试必须在短期内完成。可以看出，通过市场研究迅速得到新的细分市场对产品的认识、试用和反复购买的信息在这里显得极为重要。

产品质量改进是成长阶段可采用的另一战略。尽管各企业在首次投放时就开始努力寻找产品的不足，但是在成长阶段之前，大多数改进方案只能是纸上谈兵。事实上，任何需要资金投入的改进方案常常在产品成长后才能付诸实施。

同时，技术和生产人员将努力降低产品成本。由于促销的资本投入极为庞大，而且管理者已习惯于从研制项目中获得利润，而不顾及该项目也许需要长期投入的事实，从而形成了力求赚钱的早期心理压力。对发生在产品成长后期或者成熟期的价格压力的预测更导致了工程性的成本降低。随着价格几乎必然下跌，资本的再投入也是产品必需的。图 15—5 表示了产品生命周期内单位收入，单位成本和单位毛利润的变化情况，图中所指产品为成功产品。

图 15—5 单位收入、单位成本和单位毛利润在产品生命周期中的变化

4. 成长的结束

每一种新产品发展进入成长期的方式都是不同的，所以在投放时没有人能预见这种进入方式。现在对产品的最新研究产生了对生命周期理论的新的看法，它主张丢弃固有的产品生命周期的概念，而倾向于用一种进化理论来取代它。

尽管有确定顺序的可预测的生命周期的含义是从归纳自然现象后得出的，并且可以适用于某种动物或某种树这样的单个有机体，但它在对整十物种的各种现象的解释显得无能为力。生物学家们已经在使用进化论来解释物种现象。例如，单个鹿的生死是能够预测的，但对整个鹿群而言这个问题却并不那么简单。鹿群到底是蓬勃繁衍还是遭受灾难是由整个物种的适应能力决定的。即鹿群在遇到不可预测的环境变化时，能否根据变化对自己进行适当调整（如迁涉）。由于产品管理者经营的产品和鹿群颇具相似之处，如产品改进和鹿种的变异相似，发掘新的市场和鹿群迁涉相似。所以，人们有理由相信进化理论在对于产品分析方面比生命周期理论更为合理。

不管什么时候，除非管理者确实希望计划具有最大的可变性和可选择性，新产品规划不考虑产品成长后期和成熟阶段的事。不管是在研究与开发阶段还是销售阶段，武断他说某产品永远也不可能到达潜在的关键的细分市场、形成销售渠道或者具有相应的用途都是勉强的和不可信的。

第二节 导致投放周期阶段结构变化的各要素

从上面对投放周期的分析我们知道，每个阶段的具体划分是相当标准的，而同时在各企业之间它们又存在着不可忽视的差异。下面我们将对影响企业的准备阶段结构或首次投放阶段结构的因素进行讨论，看看为什么不同企业之间，或者相同企业的不同产品之间存在那么大的阶段结构差异。

导致阶段结构差异的因素如下所述：

1. 更高的学习程度

准备阶段和首次投放阶段变长。生长更为缓慢，并且预告阶段变得不太重要，更多地依靠于早期客户的学习实践。支持学习活动范围更大。

2. 投放的更迫切性

准备阶段减少，特别在建立能力和售前促销方面。如果可能的话，售前促销也许会缩短首次投放过程。更强调早期分销——必须抓紧时间。预告阶段是激动人心的，并且在预告后尽快地进入首次投放。费用集中在预告后的早期。

3. 工业品和消费品

工业品经营者更强调建立能力，特别是大买主都要求的那些能力。更乐于利用售前促销，而且这种促销是广泛的并针对个人。只有配合一个装配线或其他持续需求时，贮存和可购性才显得重要。

消费品经营者刚好相反。产品面临的负担更沉重；促销范围更为广泛；消费者倾向于选择最先投入市场的产品；分销商只在存在需求时才贮存产品。预告阶段显得异乎寻常的重要。消费品经营者不得不在争取产品被试用上竭尽全力，然后努力使用户反复购买。而工业产品经营者倾向于得到顾客的理性的试用，如果产品达到要求，反复购买就会自动出现。

4. 企业经验

一般来说，企业的经验越少，周期就周转得越慢。需要更多的准备；预告阶段更为需要；并且首次投入也大大放慢。如果一个企业有着丰富的经验，它就可以冒很大的风险抄近路缩短周期；有更强的力量来抵御错误的冲击。缺乏经验的企业需要对市场作更多的调查。

5. 需求状况

对于市场上很受欢迎的产品，主要要求高效率地满足用户需求；反之，则要花更大的力气去宣传产品以使产品得到被试用机会。需求多的商品允许采用保守的方法，准备阶段可以放慢，因为进入成长期后需求会很快饱和。而对于需求少的商品而言，市场的渗透性太差，所以需要很快的准备和投放来激发潜在用户。对需求少的商品而言，费用的高峰期出现较早。

6. 集合度

基本需求的激发需要更多的学习，因此准备阶段和首次投入阶段相应加长。目标市场较窄是典型的情况。产品得到试用

相当困难，但一旦试用成功后马上就导致迅速的反复购买。决策后的努力不太重要。建立产品分销网和销售能力都显得困难重重。

7. 产品可购性和服务措施

产品的可购性和服务措施越是显得重要，在获得它们时所要进行的准备活动和付出的资金就越多。预告常常延期，有限的产品介绍也一样。首次投放阶段会变短，因为预告前就已获得了各个关键要素。售前促销会很快地起到作用。

8. 外部控制和压力

一般来说，这些压力作用的结果是使投放周期的所有阶段延长，并且作用方式是根据具体的压力群的情况而有所不同的。这些将导致更细心的行动，更多的应变计划和更庞大的资金投放。“回报”就给竞争对手以同样的限制，让竞争对手也不得不在同样的夹击中前进。如果谁能达到这种程度，成长阶段的利润将会更大。

下面将更具体地讨论各要素。

一、要求的学习程度

切斯特·R·渥生（Chester R. Wasson），作为最有创造力的作家和思想家，围绕所谓的“学习要求”的概念在产品生命周期方面见解独特。这种“学习要求”指的是新产品对于用户的要求。渥生认为，一种新产品总是要求用户的观念在围绕产品的使用方面有实质性的新突破，而且，这种突破越明显，越有利于新产品为潜在用户所接受。

用户需要学习的变化分为下面几种。

1. 学习有关躯体和肌肉部分的各种变化

那些在使用时要求改变躯体运动或躯体某些部位的新产品，会对用户提出这种学习要求。譬如说飞盘游戏。

2. 由于在家庭或工作中的角色有改变，用户必须学会去适应新的角色

一个典型例子就是速溶咖啡的应用，它使得主妇在厨房里的角色变得不重要，从而使主妇为自己作用的减少而感到内疚。

3. 学习产品的价值感受的变化

由于新产品在很多性能上的新特征，使得用户必须承认这些新特征所包含的新价值，就是学习价值感受变化的过程。例如常用的躯体除臭剂，这种产品思想的出现远在公众接受它的价值之前。因此应该让用户承认除臭剂的新价值，让他们觉得去除身体的异味确实尾必须的，而且是他们一直渴望的。

4. 学习产品的物理特性的有关的变化

以低泡清洁剂为例，人们长久的陈旧观念是起泡和去垢二者紧密相连，所以没有泡沫的清洁剂不可能是非常好的。“无声”的食品混合器和没有颜色的 酞以及早期的无味漱口剂在刚刚推出时也遇到了同样的情况。

5. 需要学习的变化

涉及改变强有力的传统观念，以便于产品被用户接受（还有一些不太重要的变化在此不再讨论）。比如说避孕丸，人们必须在克服了感情和宗教信仰的强烈冲突后才会下决心去买。许多年前由两片组成的浴衣，娱乐网络中的 X 级电影（禁止 16 岁以下儿童观看），还有男人使用的发雾等这类新产品或服务都受到传统观念的有力抵制。

要把各种学习要求具体地阐述出来不是一件容易的事。肌肉动作的改变或一些物理性质的改变是显而易见的。但上面提到的学习要求都应该由用户自己来阐述，这中间的一部分被称为直觉。

例如，渥生 1974 年曾经讲述过一个关于电动打字机的故事。最初的开发者为了减少用户的学习要求而使用了标准键盘。但不久他就吃惊地发现打字员不得不学习把手放在与以前不同的键上的方法（事实上使用电动打字机时他们不必这样做）。与此相映成趣的是电冰箱和微波炉，它们都对食物的贮存或烹饪习惯作了重大创新，但它们刚进入市场后的情形却大相径庭，电冰箱的学习要求并没有影响人们接受它，而微波炉却在很长时间里让人们使用时感到顾虑重重。

二、投放的迫切性

强制地把工业实践纳入一般化范畴会忽略某些细节。在新产品投放过程中，一般具有下述 6 种程度的迫切性：

1. 冲击

要求尽可能快地建立起新产品的发展模式，这种要求往往十分迫切。

2. 催促

尽管仍然存在对投放速度的压力，不过计划者有必要降低速度，以大大减少他可能遇到的风险。

3. 常态

在压力较大的情况下，仍有可能让经营者认识到做好工作的诀窍。与其说常态是经营者必定期望的情形，不如说它处于规模发展速度的中点。

4. 条件限制

对一些很重要的未知情况必须进行认真检查（如前面提及的学习要求中的某一个）。一旦越过了这个“瓶颈”、情况就进入常态，有时甚至是催促。

5. 延期

由于一个甚至好几个限制性条件，使情况变得相对复杂，以至于经营者觉得产品总是未到投放的最佳时刻。最严重的限制往往是资金不足，有时候也可能是为了迷惑某个强有力的竞争对手。

6. 调研

这个过程是暂时的，对它的任何特定方面都没有什么限制。常见的是企业为调查提供一个有限的销售市场。有些企业却宁可很小心地销售产品也不愿做任何市场调查，因为这样的

话，由于缺乏足够的知识而造成的损失就更易控制。

之所以要加快投产速度的原因很多，如经验曲线效应，很有可能发生的严重的竞争报复行为，流动资金的缺乏以及缺乏专利保护的法规等等。另一方面，如果关键技术确实不太可靠，产品季节性明显不适合，服务要求过于繁重，需要进一步进行产品使用测试等问题，就应该降低投放速度。总之，对每一种情形都要实事求是地进行分析。

三、工业产品和消费产品

投放模式在工业企业和消费企业之间差异巨大。工业企业通常致力于发展与购买者的亲密关系，增强在早期就已建立的与用户的某些联系。这些企业更注意整个市场的发展状况，而对暂时的销售情况不太关心。它们认识到尽管工业产品顾客相对消费者在早期考虑的时间较长，但一旦起初的犹疑被驱散后，他们接受新产品的步伐就会大大加快。工业产品顾客的这种理智的特点对相关企业的投放活动势必产生影响。那些需要较广泛地寻找市场或较多的信息研究的消费产品在投放模式方面与工业产品颇为相似。

四、企业经验

企业如果有丰富的开发和销售新产品的经验，那它可以承受较大风险而加快运行速度。经验丰富的企业可能有能力对产品的最后试用和接受情况作出较准确的预测，这使得它可以在市场开发过程中将某些步骤加入或平行进行。

五、需求状况

图 15—6 用矩阵的形式表示了需求严格性和需求满足度之间的关系。它区别了哪些产品是用来满足主要的需求，而哪些产品又是用来满足次要需求的，哪些产品几乎满足了需求的所有方面，而哪些产品只部分满足了需求。产品在矩阵中的位置对该产品的销售情况将有至关重要的影响。因为这个位置明显影响着中间商对贮存这种产品的看法，也影响着潜在用户在试用产品的态度。不幸的是，产品在这个矩阵中的位置至少部分是由用户的直觉确定的。

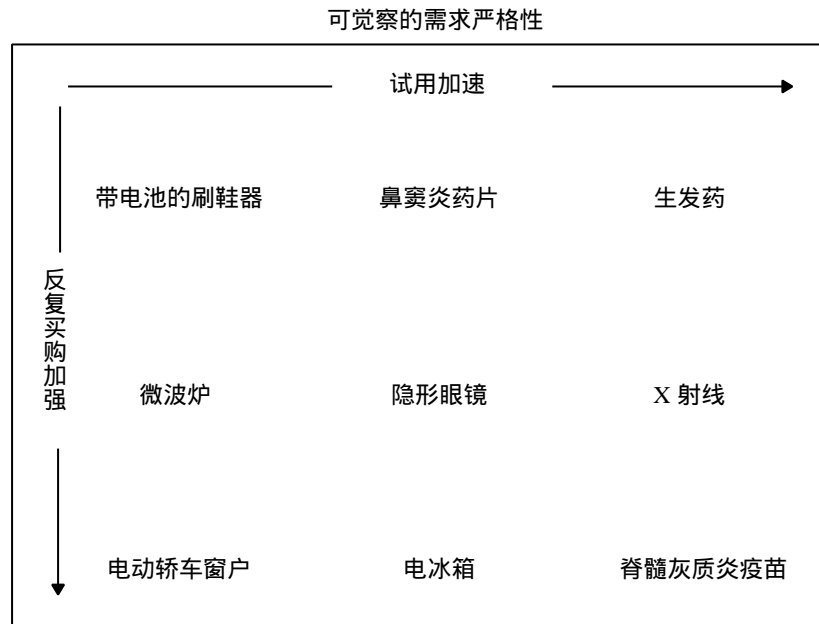


图 15-6 “需求严格性”与“需求满足度”

六、集合度

集合度是指产品所占据的市场在商标水平，结构水平以及总体范围方面所存在的区域。为了替代所有种类的剃刀和刀片（电动的和非电动的）而推出的一种新的剃须工具就应该占据尽可能大的市场范围（最大的集合度），甚至许多刚开始剃须的人都成了潜在使用者。与此形成对比的是，一种新型电动剃刀只需要占据目前追求这种型式的较小市场（较小的聚集度）。而一个新式回转电动剃刀只是为少数人准备的产品（最低集合度）。

这种集合度水平影响着进一步开发产品市场所必须付出的努力的程度，从而也影响着经营者该采取的战略。由于自己开发一个市场和从对手那儿抢走市场之间有着很大区别。经营者应该相应采取不同的投放活动，还应注意用户从试用到接受的过程也将明显不同。

七、产品可购性和销售服务

在投产周期的准备阶段，经营者的部分任务是为新产品找到足够数量和类型的分销渠道，并且随时准备为用户提供他们所要求的各种售前和售后服务。

为什么要如此坚决地完成分销和服务任务呢？这中间的多数原因与下述的两个问题有关：一是分销网络的建立要求什么条件？二是有多大的把握相信网络的客户会需要该产品呢？一个很显然的道理是，分销商在培训、设备和促销等方面投入资本的份量越重，为了确保从中盈利，他们施加给生产者的压力也就越大。同时也可以看出，分销商用来贮存新产品的仓库越大，在那个区域该产品的销售额也就越大。

八、外界控制和压力

常常听到公众或媒介围绕某些新产品发生的争论。例如，酒精饮料、某些摇滚乐磁带、避孕工具、雷达探测器或干扰器、有偿电视译码器等等。许多人了解产品并不是因为欣赏它，而是因为对它不满。再进一步我们还可发现另一些制约因素，如限制产品特征、促销行为、授权和服务等方面的无所不在的法律和法规。

现在每个企业都受到上述的控制和压力的影响。但对于不同类型的行业，作用的程度备不相同。对于制药企业而言，新产品的许多方面首先要征得食品和药物管理局的同意，这意味着它们在制订策略，促销方法以及分销方式等方面都要得到批准。别的行业比制药业要自由一些，但从每一种新产品的投放周期都可以明显看到它们受到外界控制和压力的痕迹。

第三节 创新的采用和扩散

下面接着要讨论的是另外一些重要概念，它们与投放周期有关，并对于营销计划的建立是很有用的。这些概念所涉及的是各种各样的个人或者企业在接受一种创新后，在社会或该行业发展并且推广。

这种创新的采用和扩散在几乎所有领域中都与专业人员的工作有关。早期的农村社会学家首先在这方面展开了研究。建立一种创新一般来说需要两方面内容，一是使一个群体中的某些成员开始尝试做以前没做过的事；二是促使别人也尝试这样做。社会学家们对此颇感兴趣。例如，他们中的某些人就曾经企图让某个非常原始地区里的人进行一种“创新”，这种创新的内容是尝试把水烧开后再接着喝。

新产品管理者面临着和社会学家们同样的任务，他要把一个新产品（创新内容）让目标市场（社会群体）内足够数量的成员购买（采用）以确保企业能够达到预定的盈利目标。

一、创新

创新对个人或企业来说应该是全新的，它可以表现为一个设想，一种产品或一项服务。“将水烧开”在一般人看来毫无新奇之处，但对一辈子住在深山的人而言确实是想所未想，闻所未闻。

一种新推出的产品如果不能让潜在用户觉得新鲜和有创意，那它严格来说不能被称为“新产品”。用户的行为反映他们的感觉，而不是现实。当潜在顾客觉得一个企业的所谓新产品毫无新奇之处时是令人沮丧的，但也令人深思，这种产品的开发也许花费了企业整整3年的时间。

创新有一些独特的并有利于扩散的特性，按照这些特性可将创新进行分类：

1. 比较优势

指创新产品与其竞争产品相比时的优越程度。我们必须考虑到用户的感受，而不是现实。

2. 适应性

如果新产品要求消费者在诸如行为习惯、态度或者信仰上都要有重大改变，它就被称为是丧失了适应性，或者正如某些人所说的，它太不连续了。新产品给个人或企业带来的混乱越小，它的扩散能力就越强。

3. 复杂性

指理解创新基本设想的难易程度。

4. 可分性

也叫做可试用性。是指用户是否可以先购买小批量产品以进行试用。食品饮料产品的可分性很好，而住宅和语言加工系统则刚好相反。

5. 可沟通性

有时也称为可观察性。它指新产品与潜在用户沟通的能

力，即新产品是否易于为用户所认识和理解。有些创新能在不知不觉中为用户所了解（例如早期在商场橱窗中陈列的电视机），而有些产品就明显不具备这种特性（如个人卫生用具）。

仅仅随便地观察一下不可能产生对创新的准确和完备的陈述。然而，如果缺乏有关的尺度，就会在判断所需要的营销努力等问题上发生偏差甚至失误。

二、企业和个人采用创新的步骤

企业或个人从得知一种创新到完全采用它这一过程已经研究清楚，它至少包括5个基本步骤。后来，罗彻斯和其他人就这个问题又提出了许多新看法（见图15—7）。

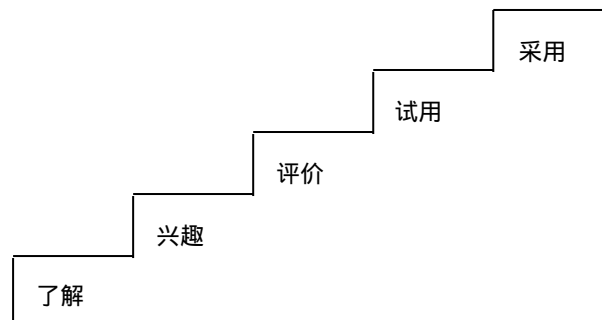


图 15—7 一般采用过程的步骤

注：（1）图示的5步顺序用于过程（例如烧开水）开发。它现在还存在许多其他模式中。

（2）针对个人的销售，有人采用了解—兴趣—渴求—确信—行动五步法。

（3）做广告时采用众所周知的等级法：了解—知识—兴直到—偏爱—购买欲望—购买。

（4）在新产品工作中，最常用的消费品模型被简化为了解—试用—重复购买三步；对于工业产品，现在没有标准，但听说—行动—喜欢三步法较为适合。这三步对于采用而言都是必须的，尽管它们的实现都很难。

1. 了解

潜在使用者首先必须知道存在着某种创新，对创新产品究竟该了解到何种程度，是了解产品商标？还是了解一种独特的性能或其他什么？目前尚无定论。但有一点是可以肯定的：除非了解到产品的某些方面，才谈得上进入下一个步骤。在企业内部，机构和个人的采用周期是相互独立的。

2. 兴趣

潜在用户开始注意搜集（至少是接受）某种创新的更多的信息。这种兴趣既可能十分主动，也可能极端被动。对于某种构思奇特，结构复杂而又不易沟通的创新产品而言，用户对它的兴趣一旦产生就一定十分巨大。但对另一些创新，譬如说增添了新口味的棒棒糖或口香糖，用户只需要有较小的兴趣就可

以了。

3. 评价

当拥有了足够的资料时，企业或个人就企图对创新产品作出评价。这一评价的主要目的在于为后面的试用决策作准备，确定新产品是否值得接受实际的试用（假定该产品具有可分性）。

4. 试用

潜在的采用者就会获取创新产品然后试着使用它。如果该产品不具备可分性，可以用另外的试验来代替。比如到别的企业去参观正在使用的该种设备，或者使用放大或缩小后的模型进行研究，甚至采用计算机进行仿真模拟。

5. 采用

由于“采用”这种说法是由社会学家们创造出来的，并且一般应用于某一过程（如煮开水）而不是某一产品，将它用于产品会产生一些定义上的困难。对于营销人员来说，某种产品被采用表明使用者经过试用后对该产品很满意，并且准备在此基础上更上一层楼。

有的新产品营销者根据自己的实践经验推翻了上述的5步论，提出了更容易被识别和度量的三步论：了解—试用—采用。这种三步曲已在第十二章中作为实验市场测试模拟的基础被引用过。

三、采用者的类型

上述的采用过程进行的速度随着创新内容和人员的变化而变化。某些创新的采用几乎在一瞬间得以完成（如典型癌症病例的治愈），而另一些创新却过了很久仍未被人们接受。

包括所有类型的采用者的采用模式已统计并绘出如图 15—8 所示。从图中可以发现，不管采用者是占人口的 10% 还是 100%，这些人的分布模式都表现为喇叭形。不过，如果产品的价值颇为独特或者它对使用者的要求比较特殊，新产品营销人员应该能预料不同的模式。

早期采用新产品的人被认为在产品销售中起到关键作用。有必要对各种各样的采用者进行命名，以利于区别和分析。

1. 创新者

也被称为时尚的带头人，其中包括那些对新事物极为敏感，率先接受创新的少部分人。一些人肯定地认为创新者仅占采用者总人数的 2.5%，但营销人员一般觉得创新者比例应达到 5% 甚至 10%。

2. 早期采用者

有时也被称为早期少数。这些人虽然不及创新者们那么惯于冒风险，但明显不是等着别人来推动自己。他们占最终采用人数的 10% 到 15%。他们是新产品从首次投放阶段进入成长发展阶段的最重要动力。

3. 早期多数

这类人占总采用人数的大约 30%，他们考虑问题较为小心而周全，常在创新者和早期采用者勇敢行动之时持观望态度，期望从他们的经验中获得相应益处。他们不敢贸然行事，而往往需要寻找某些权威的支持。

4. 晚期多数

也占总人数的 30%左右。这儿集中着那些对新事物持犹疑态度的后来者，他们大多被说服以后才会去除疑心。同时，他们也比早期采用者更容易放弃创新产品。

5. 落后者

这些人大体保持在 20%，他们是最后采用的人。落后者这个词用得不太合适，因为它含有贬义。但由于这个词已被广泛应用，在这儿仍保留这种说法。

四、扩散原理及其应用

营销人员对前两类人（创新者和早期采用者）表现出特别的兴趣。一方面这些人保证了最初的销售的数量；另一方面（也是更主要的）是由于营销人员相信前两类人主动或被动地影响了后三类人，因此创新也就得以向整个社会群体或行业扩散。

不幸的是，对于那些制订全国范围销售规划的管理者而言，应该针对人口统计资料、心理因素和行为因素等特征来分析前面两类人，而不仅仅是为他们找到专门的名字。通过对上类的特征的分析，我们可以把前两类人看成总人口中的一小部分或一个子集。

创新者和早期采用者到底有哪些个人特征呢？遗憾的是，现在对这个问题还没有定论。有些人认为个人特征基本取决于所研究的产品类型，但一般来说大家公认创新者和早期采用者具有下述的五个特征：

1. 富于冒险性

他们愿意并且乐于勇敢地去从前从未做过的事，“伸出他的脖子”以及“背离社会常理”是他们特征的生动写照。

2. 社会交往面广

他们经常而且广泛地和周围的人在各种场合下打交道，这些场合包括工作过程中，邻里之间，社会场所以及其他一些场合。行业界限却阻碍它的实现。

3. 世界主义

就这点而言，他们的视线不局限于自己周围的人或事，而是投向外部更广阔的天地。比如对世界性事务，各类读物，环球旅行等等都有着浓厚的兴趣。

4. 不断进取

他们不满足于现状，力争上升到更高的社会地位。成功的年轻经理或专业人员具有这种特征。

5. 享有优越感

一般是指他们在收入上比其他采用者宽裕。这种优势使得他们不特别害怕由于尝试创新的失败而带来的经济损失。经济优势这一特征使得他们对金钱及其占有金钱的态度和其他人不

一样。

人们对上述采用者的每一种分类都只是一种理论上的定义，而在市场实践中却未必行得通。看起来好像不是那些创新者后来一定成了早期使用者。早期使用者虽然一般是从创新者中发展而来，但要预测究竟哪些创新者最后成为早期使用者是不可能的。通过一些专家的研究得到，早期采用者具有以下特征：

(1) 早期采用者易于成为本行业中的最大企业(尽管某些结果与此恰恰相反)。

(2) 早期采用者是那些善于并且坚持从创新中获取最大盈利的企业。

(3) 早期采用者在研究开发方面投资更多。

(4) 早期采用者中有年轻并且受过良好教育的总经理。

五、采用过程和采用者类型的结合

图 15—9 表示了各类采用者和他们的采用过程间的关系。对每一个单独的最终采用者而言，他总是来自上述采用者类型中的一种，而且，他们的采用过程总是和别人一致。但是如果把采用者的思考和试用进行结合起来考虑，发现它们是不不断改变的。随着时间的变化，采用者的构成类型也在改变。

在时间 A 时，采用者数目很少，主要由那些极早采用的人组成，而且也只在早期采用者和早期多数中才存在有意义的试用。而在时间 B 时，较早采用的那几类人或者已完全采用或者已丧失了对产品的兴趣，只有那些晚期多数和落后者们仍在“行动”之中。

上述的分析能够帮助我们区分两类人，一类人更具开创性但较早放弃了产品，而另一类人虽然采用较晚，但放弃新产品的的时间也要晚得多。可以看出，虽然同样是购买产品，但早期试用者和晚期试用者的购买动机大不相同。

在开始阶段，存在的问题是接触少数的勇敢者，而任务则在于揭示他们试用的原因。由于这些人经过试用“窗口”的速度很快，试用任务就变得相当容易。随着时间的推移，促销重点将逐渐转向，宣传使用新产品可实现很好的功能，因而是理智并且合理的，而不再一味表明新产品是如何地让人兴奋以及如何地声望十足。

按照同样的时间推移，产品定位，总体方针，具体促销组合(如各种媒介) 以及销售渠道的重点和扮演的角色都在不断改变。

六、存在的问题

上述的创新采用和扩散理论在一些问题上仍存在争议，这些争议虽不至于推翻整个理论大厦，但也的确限制了它的应用。

首先，几乎没有人从研究与应用的水平上进行过术语标准化的工作。由于每一个企业对于了解、试用和采用是什么含义都有自己的看法，使得资料难以实现共享。因此，每个销售组

织都面临一个繁重任务，这就是花费大量时间和金钱建立自己的信息资料。

其次，尽管创新的确在社会群体中有扩散过程，甚至我们还可以了解到与此过程有关的形形色色的社会接触，但是目前几乎不可能对影响扩散的这些“接触”施加影响。

再次，谁将成为某特定创新的早期采用者，现在仍是一个大问题。就算早期采用者极有可能从我们称之为勇敢而富于冒险精神的那类人中发展而来，但是在这类人中只有一小部分最终采用某一创新。这个问题放在工业品销售过程中是不难解决的，而且对于公共产品的市场也比较容易，但对于消费品市场来说，要想找出早期采用者究竟来自哪些人，除了到潜在市场中去让早期采用者自己回答外别无办法。

最后一点，市场营销状况研究对各企业是一个沉重的负担。对不同类型潜在采用者的采用过程的发现和度量需要大量资金。

然而，我们不应该因为存在上述问题而感到悲观。得益于创新采用和创新扩散的概念，新产品的市场营销现在已进入较高级阶段，与早期的把新产品投放中场然后看其反应的那种一锤子方法相比，后者更为复杂。

* * *

一旦决定把某种新产品推入市场，就需要迅速地制订相应的市场营销计划。然而，首先考察投放周期的概念并分析其各个阶段对我们来说是必不可少的。根据企业处于投放周期的哪个阶段，制订相应的销售活动计划。而且应该注意，投放周期和传统所说的生命周期相比，各阶段持续时间更短也更关键。我们有必要讨论另外两个在市场营销计划结构中扮演重要角色的概念，它们是学习要求和创新扩散。人们如何学会使用新产品，以及从早期采用者到后期采用者信息是如何扩散的，这两个问题是本章的难点。

第十六章 商业化：新产品营销计划

制订一个可以称为营销计划、营销项目、或业务计划的文件，是新产品营销计划过程的中心环节。虽然它有年度营销计划的许多属性，但却服务于一套不同的目的。这一章我们将讨论这个文件的各个方面，并对一种典型的新产品的营销计划作些大体介绍，同时，对该新产品营销计划特有的一些战略和战术问题作深入的分析。

第一节 计划过程与计划本身

一般认为，具体的计划不如计划过程有价值。例如，一项目标能明显指导那些负责实现它的人，但想要提出这项目标，需要计划者研究形势、考虑实际情况、考察资源与市场的关系等等。

制定计划的过程应该是综合的、协调的、交流的过程。它有许多要求：一是自我的约束；二是需要对一些可能被回避的问题作出决策；三是对潜在问题进行预测；最后，它还显示许多不易引起注意的不同见解。这对于缺乏经验的企业处理新产品有特殊意义。

一、计划的作用

新产品营销计划一旦完成，它就服务于一套独立的目的。首先，它传递的信息比持续数月或数年的过道及餐厅会谈更可靠。那些没有直接介入新产品开发的人只能听到一些处于萌芽状态的想法，同时他们所听到的又常被没有经过交流的更新想法所代替。

第二，新产品营销计划常常需要非营销部门的支持。我们不仅需要把这个最终文件送给开发部门，而且还得送给与此无直接关系的部门。假如非营销部的人知道问题、困难、风险所在，这对新产品开发是非常有利的。这些人涉及到公共关系、质量控制、物资分配、成本核算、政府关系、法律等部门，涉及面广，人数众多，企业对此要予以关心注意。

最后，能作为新产品分析、决策和目标的持久记录，也是新产品营销计划的一个作用。企业积累的计划经验越多，计划者从这些经验中进行概括就越快。这种历史性的记录还能“增强参加者的记忆”，否则他们更倾向于容易的或歪曲的记忆。

二、计划的异议

一些企业说这些计划花费的时间和消耗的资源要比它本身的价值多，成本/效益比率也不好。另外一些企业反对在这样的文件中补充大量的细节（上百页纸的计划是不正常的），把计划变成结果。

新产品营销计划有两个更严重的缺陷，其一是强迫新产品小组去制订营销计划的后果会迫使它在不恰当的时间作出多种决策。计划表要求代理商在10月1日前制订出一个宣传计划，但是假如有一个新的竞争产品预计在10月初出现，这个宣传计划就得往后挪。这同样也适合于在价格、最终产品结构、目标市场、定位等领域的决策。

扼杀灵活性是计划的另一个缺陷。尽管决策在某方面是正确的，且有大量数据，但新产品的环境是不断变化的。即使需要相当大的成本或破坏支持部门的活动，新产品计划者也得有相当多的自由去改变决策。可惜的是这些印刷和装订精美的最后计划文件，常使非营销支持部门相信决策是可靠的，不可更改的。

由于存在上述缺点，计划者不得不接受在规划计划表和系统时的变化，但不是放弃制定计划这个观点。高层经营者作第一次决策和实际涉及组织内的各个部门时，由于缺少经验，为某一新产品作出相应的计划是非常必要的。

一个新产品的营销计划可能只有 10 页；一些小企业的这种计划也许存在于总经理的头脑里，而不是他的桌子上。文件的内容要求和企业的实际情况相适应。

三、营销计划和业务计划

近来，关于企业计划文件的名称存在争议。一些企业中，营销计划是在总体业务水平上制订的（尤其是市场推动型的企业）；而另一些企业的“业务计划”的制订，是为了能消除制订独立营销计划的必要性。这个区分很明显对于企业计划者和组织设计人员是重要的，但对其他人关系不大。

不管怎样称呼新产品计划，实质上它们都是营销计划和业务计划。制定计划的直接原因是促进产品营销，计划所涉及的大部分活动也都是营销活动。因为每种新产品由整个企业来营销，每个部门参与此项活动，所以营销计划是整个企业对于该产品的计划。

四、制订新产品计划

那么，该有谁来制订新产品计划呢？目前可见的方法有几种：一些企业把这项职能归于日常工作组，不管它处于总体经营水平还是营销部门水平，但这种情况不多见。更为常见的两种方法是与产品开发的组织结构紧密相联的——产品组长或新产品经理。这个组长可能是委员会主席、任务小组领导、新产品项目经理、风险小组负责人或任何曾在计划阶段前领导过该小组的人。由产品经理负责计划制订的情况，在消费者导向的企业中更常见，尤其是包装消费品的制造商；在一些小企业中，老板或总经理负责新产品工作。

新产品计划的参与部门要比对已有产品计划的部门多得多，许多总经理希望的是技术、生产、法律和财务等部门“大开绿灯”。由于技术部门的批准，从而可确保建议的产品定位和推荐用途与项目的最初设想和新项目的预期目的相一致；生产部门保证交货期；法律部门保证解决遇到的法律问题；财务部门保证收益/成本预算与数据资料的一致性。还有另外一些部门则被用于个别企业的情况。

五、计划制定的时间选择

对新产品营销计划的实际制订过程说出一个确切的时间是相当困难的。不过，可以用图 16—1 来代表所谓的三颗“钻石”模式，它包含了新产品的营销计划过程。

第一阶段是战略创意。新产品经理对各种各样在企业中起战略作用的人进行分工。关键营销职能部门负责人、市场研究人员、广告代理商组成了这个团体。有时现有生产线上的人们被过早地拒之门外，但这是个冒险的作法。消费品的战略分析

一般先于概念的形成，但在高新技术企业，涉及的营销战略的出现可能直至概念形成后数年。

在这个创造性的战略创意时期往往会对目标市场、定位、市场营销组合、预算及市场占有率目标等战略问题作出说明。这个说明须由最高主管部门批准，此后的工作分派又呈一扇形，即为战术计划阶段。在认可的战略执行过程中，每个执行部门需对计划做些什么作出描述。一些非营销部门（加包装设计、质量控制部门）也将参与这一过程。

各战术组的建议一经接受与组合，矛盾就会解决；漏洞也会弥补；第二次提交给最高主管部门的文件将得到批准。现在最初的战略就和战术结合成一个总体营销计划。要想投放这种产品，最高主管部门的批准是必需的。适宜的决策确定后，应马上对如下方面作出具体安排：新的销售人员、广告、包装（如这些还没被批准）、生产、目录、促销材料、样品等等。

图 16—1 的第三颗“钻石”代表执行阶段。相应工作人员就是那些战术计划者，假如他们的工作能按日程表完成，则到产品预告时，各种材料和活动就能聚集在一起。

这三颗“钻石”构成前面描述的投放周期的准备阶段；预告在图 16—1 的最右边；首次投放紧跟预告后面。如图 16—1 所示，所有的战术计划是在战略计划得到批准后可以立即开始实施的。而且能够递交到最高层管理部门再次得到批准。但在实际运作中有很多例外情况，包装就是比较典型的例子。

直到生产数量确定后，生产计划者才敢订购包装。生产数量依靠销售预测，而销售预测又依赖于消费者对产品和包装反应的估计。包装设计取决于包装成本，它仅凭销售数量、定价、市场目标等来估计。只有知道了成本，才能决定市场目标；同时，包装设计也只有在品牌名称知道后才能完成。反之，品牌名称又依赖于目标与定位。然而，品牌名称和定位又对包装设计和包装材料成本（质量水平）的确定有所帮助，包装设计和包装材料成本又反过来影响产品成本、价格、生产数量等等。

这种情况类似于早期的排字。当开始在纸上工作时，排字工对版面结构会有一个总的轮廓，有些地方几乎是固定的（如左边的报头），这同一些企业在新产品实践中常采用的招待方法、奖励价格、优质服务相似。但是，新闻栏的内容事先是不知道的，文章经常需要重新排版。到了印刷时，不管是否安排周全，反正都成了铅字，这种情形类似于新产品战略和战术计划。

在过去，这种开始/停止，假定/希望的新产品计划系导致了一些奇怪的情况，但新产品计划人员能习惯于环境的迅速变化，常常把他们的计划称为“当前的想法”或“我们是按目前状况作计划的。”由于这个原因，并没有制定新产品营销计划的准确时间表。

第二节 营销计划的内容

表 16—1 对常见的新产品营销计划的内容作了一个总述。虽然营销计划的具体内容会有很大差别，但一般模式还是固定的。下面我们将通过下表来简单看看每一部分的内容。

一、引言

新产品计划引言部分为下文的营销努力起总的指导作用。我们用未注册的品牌和商标来描述新产品（假如这些是知道的话）。如果仍需进一步测试，可借用商业化前使用的代号。描述市场也用一段的分类法，同时加上新产品已经定位的特定的目标市场。

表 16-1 新产品营销计划一览表

这是一般的形式，随着行业的差异和企业政策的不同而不同，并相应修正以适应特定的环境。

一、引言

1. 新产品名称 未注册的品牌和商标。
 2. 目标市场及细分市场的区分与简要描述。
 3. 计划的作用时效。
 4. 编制计划的人员。
-

二、形势分析

1. 市场描述

- (1) 消费者或使用者及其他市场参与者。
- (2) 购买营销成果的过程。
- (3) 竞争。
直接的和间接的竞争。
预测的生命周期阶段。
- (4) 竞争战略。
- (5) 对总体市场及相应细分市场的市场占有率。
销售 数量。金额。
促销活动。
利润。
- (6) 有效的分销渠道及其态度和实践。
- (7) 经营的关键外部环境因素。
- (8) 上述七项预期在最近发生的可能变化。这些是计划假设。

2. 新产品描述 (包括产品性能、用户反应、包装等)。包括竞争产品资料。

三、机会和问题概述

1. 市场可开发的主要机会。
 2. 计划需要解决的主要问题。
-

四、战略

1. 总体指导战略说明 关键目标和每个目标的主要推销活动，包括数量和质量目标。
 2. 市场细分和产品定位。
 3. 总体营销努力。
 - (1) 产品的总体作用，包括产品计划的变动和增加。
 - (2) 广告的总体作用。
 - (3) 个人推销的总体作用。
 - (4) 其他手段的总体作用 (如样品、贸易展销会、商品示范等等)。
 - (5) 批发商与零售商的总体作用。
 - (6) 价格政策及详细说明 (包括折扣、协议及计划变动)。
 - (7) 非市场营销部门的特殊角色。
-

(续表)

五、经济概述

- 1.销售数量预测(对每一时期每一种产品而言)。
 - 2.销售额预测(对各时期)。
 - 3.各种活动的费用预算。
 - 4.对企业间接费用与利润贡献、预计收入。
 - 5.风险说明 上述经济计划的安全性。
 - 6.说明需要的或计划的资金投入及随后的现金流。
-

六、战术计划

(这部分随产品的不同会有很大变化,使用的营销手段也在变化)。

1.手段1(如广告)。

(1)手段a(例如,电视广告)。

基本任务或目标

细节(规划、商业类型、频率、费用、日期)。

个人和代理商的责任。

(2)手段1b(如印刷广告)。

(同上)

(3)其他

2.手段2(如个人推销)

(1)手段a(如销售培训)

(2)其它。

3.其它手段,依次为(分销、订价、产品改进、商标、包装、专门促销、公共关系、技术指导、担保)。

4.列出所有即将开发的有创造意义的手段。

七、控制

- 1.关键控制目标。
 - 2.有根据相信改变和能有效降低费用的关键市场条件和事件。
 - 3.信息收集顺序和预算。
 - (1)内部的
 - (2)外部的
-

八、对主要支持性活动的概述

包括所有非营销部门的活动,如仓储、数据处理、技术服务、研究与开发、财务、人事和公共关系等部门,概述应列出任务、日期和个人责任。

九、活动程序

计划期关键活动应按年月顺序排列。

确定计划的作用时效也是很常见的。短期营销计划适合生命周期短的消费品,期限只有3—4个月,然而一些工业品营销计划的期限却是无限制的。

最后,计划者名字需列出,以便明确进一步投入和信息获得的负责人,这对于远离不断进行的计划过程的部门尤为重要。

二、形势分析

当它归结到营销计划是否完整地描述市场与竞争形势时，实际过程会有很大不同。比如，霍普金斯年度计划曾报道在工业实践中的相当大的差异。但当它涉及到新产品计划时却很少引起争议，因为读者在过去没有涉及这种类型的信息，所以他们不可能对此计划有一套直观和感性的认识。相应地惯常做法是：提供一份合理而完整的形势分析，作为每个新产品计划的一部分。现在我们来看看此分析的一般内容。

1. 市场描述

对新产品可能进入的一般市场的描述，通常作为形势分析的第一部分。这个描述的问题有：消费者/用户/购买者、竞争、分销网络、和关键外部因素等。

(1) 消费者/用户/购买者

这部分通常是市场描述的最大部分，因为新产品概念的关键因素是市场的当前购买者及其购买行为。首先，必须提供如下资料：购买者的名称或类型，购买与使用的区别程度、购买者不同种类与群体的数量和人口统计、行为、心理等方面的各种变化。同时，也需提供直接或间接影响购买者的资料。例如，购买住房时，建筑师是购买行为的影响者；购买药物时，护士是购买行为的影响者。

接下来描述购买者采购产品的一般过程。这个描述包括如下一些内容：购买刺激、购买动机、品牌考虑、信息获得和寻求、家庭和其它相关人群的影响，这些信息对于理解后面的目标市场和定位很有用，决策者总想知道当前购买者与使用者的偏好，当前品牌或制造商的形象，尤其是产品是否与购买者需求和愿望不相一致，即可能投资市场的不稳定性程度。

最后需要阐明的内容有：购买者因产品质量评价（而不是目标质量测量）而引起的使用代用品的趋势、和该产品性质不同的特殊竞争产品的偏好及无购买行为的个人的和群体的特殊作用。

(2) 竞争

表 16-2 竞争信息表

| | | 我们的产品：捣碎机 | | | 日期：1983年1月1日 | → |
|----------|----|--------------------|--------------------|-----------------------|--------------|----|
| 公司 品牌 | | (Recso) 瑞斯科公司 | 瑞斯科公司 | (Flemming) 弗莱明公司 | 其他 | → |
| | 特性 | | Ipsi | Zip | Flan | 其他 |
| 尺寸 | | 30 厘米 ³ | 30 厘米 ³ | 25 厘米 ³ | | → |
| 颜色 | | 蓝色 | 蓝色* | 蓝色 桔黄色 | | → |
| 速度 | | 35 秒+ | 40 秒 | 20 秒 | | → |
| 其他 | | | | | | → |

- * 表示偶尔会有黄色产品，以作为特殊促销的一部分。
- + 这是他们的宣传，我们的数据不同于它——我们认为40秒是更好的估计。
- 表示有效的，突破性的特征。

这部分由三方面内容组成。第一部分以表的形式提供一个关于存在于该市场的产品品牌的描述，见表 16—2，这个描述应包括产品的物理性质、各种优点和缺点等。同时，这张表的描述还应包括与市场有联系且对新产品推出有重要作用的产品。例如，在描述婴儿车市场时也应介绍三轮车；在描述轿车市场时也要介绍载人卡车；在描述铅笔市场时不可忽略便宜的圆珠笔与钢笔。

第二部分应给出指导进入市场的完整的战略和战术——比如产品定位、目标市场、预算和市场组合。在这里特别强调的是定价原则、特殊价格和折扣或定价实践。

最后，竞争部分通常包括 4 个与市场占有享有有关的数据：销售数量、销售金额、市场费用（尤其是促销费用）、可能利润，这些数据应在趋势的基础上进行分析。

（3）分销渠道

这部分由以下信息组成：可能的中间商、他们的正常服务、他们对这些服务的“要价”、他们改变现有规范的服务的可检验性、他们接受新供应商的意愿、独立的分销商改变基本分销结构的程度、现行惯例与 10 年前的区别程度。这些信息必须回答两个问题：1. 分销渠道满足新产品需要的程度。2. 在分销渠道中得到合作者的条件。

已经建立起来的分销渠道的合作伙伴一般下会寻求变动。事实上大多数批发商和零售商是靠不断重复同种的事而获益的。另一方面，他们对极易引起争议的现实的态度是一个秘密，他们是保守的，除非能找到一种更赚钱的方法。因此，制造商必须对它们的疑虑予以澄清。

（4）关键外部因素

这部分处理的因素有：政府影响和法律、环境压力、消费者需求的变化。外部因素强加的限制，有来自于国际的、制度的，也有来自于政治的。

（5）上述任何一项的最近可能变化

每一种关于“现在”的说明（如市场占有率、产品成本或使用者态度）都假定适用于新产品投放时期。这部分指出，任何在上述因素下发生的变化都是合情合理的。

2. 产品描述

在形势分析部分，大多数产品计划者喜欢吹嘘即将销售的产品完美性质。这个说明列举了产品的物理性质，甚至好多不相干的性质。它包括成本、使用条件、使用者对时效的反应、产品试用资料等等。还有也许是最重要的一项，即：与竞争产品特性或性能的针锋相对的比较。这类说明有时叫做产品审计

资料。表 16—3 为这方面信息给出了有建设性意义的形式。

表 16-3 比较产品数据

| 公司 品牌 特征 | 我们公司 | 瑞斯科公司 | 瑞斯科公司 | 布莱明公司 | 其他 |
|----------------|--------------------|-------|-------|-------|----|
| | 我们的新产品 | | | | |
| 尺 寸 | 30 厘米 ³ | = | = | + | |
| 颜 色 | 红色 | + | + | + | |
| 速 度 | 50 秒 | - | - | -- | |
| 其 他 | | | | | |

++ 表示对于这个关键的特征我们有数据证明优于竞争产品。

+ 我们的感觉是优于竞争产品，但这个特征并不是一个关键特征或我们的证据不完全。

= 表示和竞争产品相同。

? 表示对于这个特征我们的产品比不过竞争产品，但这个差距并不是最重要的。

???? 表示对于这个特征我们的产品明显不及竞争产品。

三、问题和机会概述

战略家在大多数新产品营销计划的这个部分，对可利用方面（此方面如能适当开发和投资存在潜在利益）及在任何战略中需被认识的不利方面作出概述。

这部分看起来有点机械，似乎是编辑的工作，但事实上这部分是一个完整的营销计划最需要和最具有创造性的方面，真正可利用的机会正是由分析能力决定而不是由环境决定的，这种机会并不常见。当事实出现后，这样的机会看起来相当明显，但我们可以用牛仔裤背面口袋与电子表的设计两个例子来证明它们并不是显而易见的。

同样，没有一定的分析，问题会显得模糊，许多新产品分析包含这样的句子“但是问题的出现常常出乎我们的意料之外……”。麻烦常常意味着忽略一些昭然若揭的问题，我们低估了这些问题的重要性，总而言之，新产品营销计划需要对每一个其重要性值得引起注意的问题有清楚的认识。

四、战略

通过对新产品形势的充分理解及对问题和机会的清楚认识之后，计划者准备制订总体战略，以此来指导新产品投放。

1. 战略开发的前期

战略不是新的发现，而是对已有计划的概述。从开发的最初阶段开始，就在创造两类产出，其中一类是物质产品本身，另一类则是营销计划，例如，假如企业是通过对顾客和其它产品用户的市场研究来形成产品概念的，则必须对研究哪些企业与消费者作出正确的决策，这种决策解决了目标市场问题。

同样，在技术开发阶段也存在试验什么的决策——如该针

对哪些用途、哪些用户、哪些竞争产品进行试验。有时为了发现可能的战略选择，常有秩序地进行各种平行活动，所以在以后阶段对不同目标和定位选择进行决策是必要的。但是，由于受早期活动的影响，战略范围被限制得相当狭窄。

一些新产品开发者坚持认为，在商业化阶段已不需进行战略决策。他们还认为，因为企业不具备适应新的选择的能力，所以在这个阶段进行战略决策是不明智的。

2. 不标准的战略概要

尽管企业制订新产品计划已经许多年了，但关于战略部分应包含哪些内容仍存在争议。甚至对于似乎更有理由采用标准化的年度营销计划，霍普金斯在 1981 年的研究也指出了存在相当的不同。

这种差异起源于行业差异，包括所使用的营销手段，生产者和使用者扮演的角色、政府的限制等方面的差异。同时，各种新产品的紧迫性、新颖度、竞争性和预期利润也存在差异。

事实上，一些企业并非在创造需求的意义上营销产品。如一些小企业有时为控制市场的大企业生产；部件和零件企业通常受限于总的设备制造商的营销计划。私营企业很少有机会去制定营销计划，还有一些企业严格按用户订单制造新产品。

还有一些企业的活动囿于纵向一体化的联合经营活动中，这种活动的影响将延续下去。这种联合必然会影响到这些企业的营销战略。

有些新产品只是增加了现有产品系列的品种，而没有自己的战略，他们仅仅是对产品（产品系列）进行改进，而不是一种新产品，所以必须与原产品系列的战略计划相匹配。

表 16—1 对一般计划包括的战略部分的内容作了尽可能精确的概括。它吸收了霍普金斯 1981 年提出的营销计划、其他不时发表的计划、平时收集的经验和各种行业与企业新产品工作者的研究成果。只要稍微作些修改，战略部分就能满足多数企业的需要。

3. 目标和其它关键性的限制条件

在战略开始前，应该对新产品营销的期望值作出一个清楚的说明。这里应区分“目的”和“目标”两术语。“目的”一词应该用来表示长期的行动方面——例如，“我们的目的是让新产品确立本公司在快餐行业的领先竞争者的地位。”这样的目的常常不是量化的。目标是沿着通向目的道路上的中间点——例如，“我们的目标是争取在第一年获得快餐市场份额的 15%。”目标是可测量的，而且可用来作为估量行动成功与否的标准。反之，目的很少有控制或评价作用，但它具有指引航向的领导者的地位。

新产品战略中的目标，涉及到的内容有销售量、市场份额、资产盈利等等。但非量化的目标可能对战略家更有启示和帮助，所以这种目标中常常有一段关于经营风格和各种约束的文字，接下来提出的专项费用计划就常常反映了这些情况。例如，

当新产品作为桥头堡刚进入一个新市场时，经营部门可能不期望高利润，也不关心随后的市场占有率，而只想建立一个稳固的分销渠道和一个清晰的市场，在这种情况下，战略目标部分就应该用文字描述。

最初的目标来自于高层管理部门，如形势分析和产品创新大纲。另外的来源是新产品本身发展的资料积累——测试结果、使用形式等。

但是新产品还和政治及其它未知因素有关，希望常常超过新产品小组的能力。而且，小组成员的个人目的可能无法与小组的需要统一，所以为了对小组目标有个公平的评价，在制定战略计划的开始要制定一些措施。即使没有政治原因，新产品开发人员常倾向于表现出无根据的乐观（对问题的忽视）或无根据的悲观（可能是对产品的缺点知道太多）。

由于上述种种原因，需要采用一些标准的原则来确定目标。一项目标应该是：

（1）通过充分利用有效资源是能达到的，当然新产品主任和高层管理部门的资金来源要充足，否则结果往往会令人失望。

（2）表达成结果，而不是行动，像这样的陈述“我们将努力重视我们所做的每件事的质量”，作为目标是无价值的。

（3）可测量的，一般来说，政策与宗旨是不能测量的，而目标能测量，前者也许基于现实和针对性强，但不具有目标的作用。

（4）能在中途检验，对未完成目标的“死后验尸”可能有助于资料积累，但无益于控制。

最好的做法是，在开发战略其余部分前，先由最高管理部门确定目标，这样能消除信息交流的差异和“秘密”目标，也能消除判断中的习惯误差，避免因对目标的意见分歧而导致整个战略被拒绝的情况。

总结各种非目标的限制条件也是明智的。“在新产品营销计划中已提到的这类限制有：

（1）新产品的营销应适应地区惯例，依靠行业分销系统来营销。

（2）战略不必引人美国联邦贸易委员会已说明的潜在问题，但不会发生违反法令的情况。

（3）由于同时存在其他几种可行的选择，因此对结果的早期评价已成为避免新产品过早失败的手段。

（4）销售人员通常怀疑新产品部门赶上竞争者的能力，既然销售人员的士气对分销很重要，新产品部门应该采取恰当的行动来确保这种产品的成功。

这些限制条件也可表述为目标，不过作为限制条件可能有更大的影响。

4. 目标市场

常见的市场营销教科书介绍了三种经营新产品目标市场的

方法。第一种，即传统的方法，为无差异营销。这个方法的主要观点是当企业有足够的资源、产品处于新的生命周期、市场有很强的同质性、竞争者也使用无差异营销、这时新产品的适用范围和使用效果都将最令人满意。但这些条件往往很难满足，因此一种产品充作整个市场的情况极为少见。

第二种方法是差异性营销，市场被细分，各种独立的产品面向不同的细分市场。汽车，电视机和其它许多产品的产品系列计划适合这种情况，这种营销方法要求不同产品针对不同的细分市场，而不是针对整个市场。

第三种营销方法是集中性营销，即集中力量于一个细分市场，并且针对这个细分市场准备产品。也就是说，每一种新产品营销计划只要针对一个细分市场就行，这种方法适合于只有一种新产品的情况，如果有一个产品系列，则适合差异性营销。这个规则对消费品和工业品皆适用。韦伯斯特曾说：“在企业营销战略中唯一最重要的一步是选择顾客。”即使是一个很小的，看起来是面向每个顾客销售的企业，它的销售工作也可能是基于地域范围上，形成了地理集中营销。

目标市场有时也受到指责。例如，对英国的调查发现，目标市场不是有效的工具。那里的行为和消费的社会等级差别超过了其它的细分市场变量。然而，从总体上讲，目标市场策略在新产品营销中具有广泛的应用。

(1) 选择什么样的细分市场

企业可能同时把新产品投放给两个甚至三个不同的细分市场，意味着总体计划内也包含两个或三个独立的营销计划。但这种方法通常仅限于新产品在不同行业有不同使用价值的工业部门。假设，在市场上既存在使用群体又存在影响群体，那么列入营销计划的细分市场，可能有多个，例如，在建筑材料的销售上，新产品计划者将有一个建筑师目标群和施工人员目标群；当药品销售给复杂的保健小组时，也存在医师、护士、药剂师和医务工作人员目标群。

细分市场选择可被预先决定，许多工商企业已建立起模式化的销售力量。尽管对变化也作了研究，但数量不多。

当然，从概念形成到概念评价的发展过程中，暂时的细分市场选择是不可少的。尽管预先未进行测试，对细分市场销售产品也是可能的，但要是预先设计了细分市场测试，当结果不佳时，我们还可以再次评价。许多企业为了防止在一个细分市场中新产品在进行全面测试前就宣告结束，往往运用几个细分市场的平行开发与测试。营销计划的最后阶段是对已被测试过的细分市场进行选择。最初没有录用的市场应予以保留，以备最初投放成功后进一步开发，或最初计划失败后用作应急营销。

(2) 细分市场决策——一个交替的决策

细分市场决策有多种选择对象，作决策时需要在多种可能中进行选择，细分市场选择是价值和多种选择成本的函数：

细分市场选择 = f (价值 , 成本)

作为营销选择的细分市场价值 (销售量) 是另外四个因素的函数 : 细分市场价值 = f (U , F , C , D)

其中 :

U=新产品当前与潜在的使用率

F=新产品满足需求的程度 , 它又是需求强度、实现程度和消费者、使用者能看见和理解它的容易程度的函数。

C=企业的竞争能力 , 这个因素影响企业对给定细分市场的营销能力及对企业其他资源的可利用性。

D=该细分市场对其它细分市场在刺激认识、试用和重复使用方面的扩散价值。D 又是其它细分市场的使用率、实现程度和对其它细分市场的影响的函数。

四种因素连结的形式为 : 前三个因素以相乘的方式结合 , 后一种是相加关系。表 16—4 列出一种新型塑料生产音考虑的四种用途 , 考虑这些因素的价值 , 可看出第二种用途的成功率最大 , 所以企业往往把该用途的细分市场当作目标细分市场。

表 16-4 一种新型塑料目标细分市场的销售量的分析与选择

| 应用 | 当前使用 (u) 百万美元 | 实现程度 (F) % | 竞争能力 (C) % | 销售 潜力 | 扩散价值 (D) | 细分市场 价 值 |
|----|--------------------|-----------------|-----------------|----------|---------------|-------------|
| 1 | 100 | 80 | 20 | 16.0 | +10.0 | 26.0 |
| 2 | 80 | 80 | 80 | 51.2 | - | 51.2 |
| 3 | 70 | 40 | 80 | 22.4 | 5.0 | 27.4 |
| 4 | 40 | 70 | 30 | 8.4 | - | 8.4 |

市场价值 = f (U , F , C , D) = 销售潜力 + 扩散价值

这种塑料的销售潜力 = U × F × C

U = 塑料在这种用途中的使用量

F = 产品满足这种应用的需要的百分数

C = 产品在这种应用中销售竞争能力的估计百分数 , 如建立的分销渠道、信用、使用的经验知识等

D = 该产品在这种应用中的成功使用影响其他应用的程度

还有一种更复杂的方法 , 它要求引进成本 , 并要求对每个细分市场作全面的经济分析 , 这将采用净现值的方法。如果有相对可靠的数据且购买者能按照现实的产品特性作出决策 , 那么这种方法就能用每种结果出现的几率及其它各种关系画出决策树。但对大多数新产品 , 由于缺乏允许这种分析的数据 , 所以上述公式仅限于描述头脑中的这一过程。

图 16—2 是一种图解法 , 它能用来反映各种相关因素。图中数字来自于表 16—4。其实它在没有数据的情况下也能反映这一关系。

一些计划者通过把 4 个因素合并成价值和竞争能力两个因素来简化方程式。这种方法导致了图 16—3 所示的几种情况 ,

这些情况表明，各种细分市场的价值不随规模减少而线性下降，也就意味着规模和市场价值不成正比例关系。

3. 细分市场选择的基础

那么，新产品计划者的实际选择过程是什么呢？市场细分考虑的因素有五个（见表 16—5）。

表 16-5 细分市场选择概述

| 基本方面 | 例子 |
|----------|--|
| 1.最终用途 | 汽车：娱乐、上班、比赛 塑料：玩具、家用器具、施工 |
| 2.地理因素 | 国家、州、城市化程度 |
| 3.人口统计因素 | 年龄、生命周期 性格、职业 收入、教育、社会阶层 种族、国籍 |
| 4.行为因素 | 购买行为：动机、需求、特色、使用来源、审慎程度、决策角色 使用行为：数量、机会 |
| 5.心理因素 | 生活方式、个性、态度 |

首先，可用不同的最终用途划分各个市场，这个划分标准在工业品市场应用更多，但也适用于消费品市场。例如，汽车可用来比赛或上下班；体操鞋可用来慢走、运动或闲逛；保温瓶可用于工厂或学校。据此企业可用来确定专用的产品系列。

一些工业战略家提出两层决策的观点：（1）按照产品条列的规模、标准的工业化分类代码、使用率和用途进行宏观细分；（2）根据购买行为模式在宏观细分市场中选择的目标企业甚至个人进行微观细分。为了在工业系

图 16-3 细分市场决策 销售潜力减少与竞争能力提高之间的平衡

统中作出这种连续的目标决策，专家们又开发了一套全面的复杂系统。步骤如下：（1）选择宏观细分市场；（2）研究该细分市场中的购买过程；（3）针对关键人物进行研究；（4）研究关键人物的认识、感觉等等；（5）通过预测的数学模型模拟关键人物的行为；（6）用该模型的输出，选择与其有各种联系的人员。这种方法使用起来并不容易，尤其对于新产品。

第二种方法，市场可以根据地理界限划分。特别是国家、地区和城市。美国人由于其生活方式不受行政分界的影响因而这种方法并不适合。例如，波士顿通俗管弦乐队的正常表演原先是面对大波士顿地区的，但当这个夏天某音乐会将其作为新节目加演时，目标市场就扩大到包括大部分的新英格兰。

第三种方法是以人口统计为标准划分。人口统计因素描述

的是对购买者的生理特征和社会特征的考虑。表 16—5 列出了更一般的人口统计因素——性别、收入、社会阶层等。早期的产品使用测试通常偏重于某些人口统计市场，因为它们的产品使用潜力是最大的。假如这些细分市场还未被占领就可作为目标市场。

这三个细分因素（最终用途、地理因素、人口统计因素）包含了传统使用的全部方法，现在它们也是最常用的方法。即使划分标准中多了别的一些因素，但至少有一个或多个上述因素能在每个新产品营销中出现。因为如果不列举开发者脑中的用途，新产品通常根本不能描述。这可见最终用途的重要性；而地理因素至少在制定地理有效性限制上是必需的。

市场细分的最后两个因素——行为和心理因素，已变得越来越流行，它们或者单独使用，或者和上面三个因素一起使用。行为因素是指使用者购买和使用过程的性质，这个因素最常见的特征可能是使用率和追求利润。它们在产品和市场开发测试阶段很容易被验证。

心理指这样一些因素：生活方式、角色和个性。就像汽车一样，衣服也常常按生活方式细分来设计和营销。

心理和行为因素常常用来替代人口统计和地理因素。例如，新产品常先在西海岸销售，因为计划者想得到一群更易尝试新事物的人，这意味着地理因素用作新产品购买过程中甘冒风险的心理因素的替代因素。

每种新产品都提供了相当大的创造空间，开发过程的活动应设计成为能表明最大的潜在机会，这意味着使用测试和市场测试中的产品使用模式应予以认真的分析。为了有助于分析，关于这些模式的数据应尽量联系行为数据。

有时市场细分决策在产品创新方案采纳时进行。假如这样，决策很难改动。例如，伦敦城公司（Londontown）的伦敦雾（Londonfog）分公司在 1970 年认为它在市场上的位置太依靠成年人——他们自 1950 年以来为该公司创造了大量的销售额。所以伦敦雾公司制定一个新方案来开发年轻人的产品，不是所有年轻人，而是那些有愿望接受流行式样的年轻人。当设计者设计出像夹克衫、短装等令人激动的新产品时，伦敦雾公司的目标决策早已制定，因此，伦敦雾公司必须抵制包含人口统计细分市场的市场目标扩展的诱惑，这些细分市场的占领者不想要流行式样。

4. 定位

一旦选择好目标市场，新产品销售者就有区分新产品和目标市场已有产品的问题。这就是相对其它产品的新产品“定位”，“定位”这词已在描述这方面销售努力上得到广泛应用。

特罗特和里斯因创造了定位这个概念而声名鹊起。他们的基本观点是，购买者的脑子是个记忆库，他们对每个竞争选择行动都有一定的位置。他们还认为，当新产品面对一个已有同类品牌的产品时有多种选择：

(1) 通过宣称新产品是最高品质的产品来创造一个新市场；

(2) 击垮最高企业取代其最高位置；

(3) 慎重确定和最高企业的关系，且和较低企业竞争；

(4) 重新确定与领先者及与正在追逐市场的任何占领者的关系；

(5) 简单区分新产品与现有产品的差别，以便把一个阶梯分成两层或更多层阶梯，使每一层适应一个细分市场。

近年来，对早期的定位思想作了修正：

(1) 现在定位被看作是总体育销战略的一部分，不仅仅作为宣传手法。产品、品牌、价格、促销和分销都是定位的手段，他们必须相协调；

(2) 阶梯和层次观点已不能满足需要。相对层次是一个有价值的观点，但现代产品工作趋向于定位在与销售量或市场占有率不同的因素上；

(3) 特罗特和里斯最初把定位视作无差异产品和服务去获得差异的一种方法。现在定位概念适用于所有产品，对有差异产品尤为适合；

(4) 上面讲到的(2)和(3)又意味着新产品不再相对领先者来定位。许多别的定位也是有用的，尽管将新产品和一些或全部替代产品比较仍是定位的基础。

定位思想虽然流传广泛，但没有被普遍接受。一是因为这个概念难理解，许多营销者宁愿简单地忽略它；二是因为假如独特的销售建议或核心利益是真诚的，它也能起到同样的服务；三是因为定位理论尽管逻辑性强，直觉上诱人，也由许多人经验证实有效，但事实上缺乏研究和严密的论证；最后，现在创办的广告互助会经常抱怨产品计划者和品牌经营者已接管了产品定位思想，他们严格与精确的定位思想夺取了定位思想的创造功能。

但是定位(不管称呼什么及贯彻的忠实程度如何)一直在新产品战略规划过程中存在，并且是一个有效的步骤。

(1) 定位的选择方法

近来对工业品和消费品生产者定位实践的研究说明，一套定位的选择方法已经明确，选择方法可分为如下两大类：

1. 按特色、作用、利益等属性定位；

2. 按暗示特色、作用、利益的替代因素来定位。这些替代因素有如下几种，即：竞争者、认可、经验、制造、来源、等级、对象。

按特色、作用、效益来定位是一种历史的定位方法，这些属性与产品有直接联系。一种狗食可根据这样的特征“具有三种风味”或“含有多达10磅牛腰肉的蛋白质”来定位。功能比较难以运用，且用得比较少，但有一个关于它应用例子是香波的广告“用一薄层蛋白质来作为你头发的外套”。利益在定位中运用较直接(如“节省你的钱”)与持续(如“用我们的牙

膏可以改善你们的性生活”）。一种持续的利益起源于直接利益，在上述情况下直接利益就是清洁的牙齿和无气味的呼吸。利益定位常和竞争者定位相结合（如卡文公司相对于施乐公司的定位）。有些定位是两个或三十属性的结合。例如一个人可以根据如下三个属性来定位一个饭店：有 1000 多个房间（属性），所以能有效地为宴会提供酒茶（作用），这些又能使参加你们聚会的人们更高兴（利益）。这样的多种因素的定位会给营销工具带来过多的负担，同时常给目标使用者造成疑惑，这些使用者不想象销售商那样花太多的时间去合计它。

替代因素定位法目前正日益风行，因为它们相对属性法有更大的创造空间，同时也因为它们暗示了特征、作用与效益。这能使每个潜在用户可以凭自己对属性的兴趣来选择产品。

竞争者是指另外一种具有相同属性的名牌产品。假如这种产品的确有名，那么这种定位技巧会非常有效。但一个公司应该在万不得已时，才使用这种方法。

确认是要求有第三方来为产品说话。假如第三方是专家，确认会发挥极佳的作用。“孩子的阿斯匹林大多由医生开处方”，这明确暗示了专家的确认。此外可由一位目标使用者喜欢模仿的人确认这种情况，香波可以说是一个典型的例子。

经验是列举在其它市场长期成功的产品使用例子（例如娇生公司的婴儿香波），或者可列举产品的种种“原型”，或者可说明产品在确定的群体中大受欢迎，例如，被频繁旅游者所喜欢的航线。

制造的定位基础建立在制造产品时使用的成份和工序上。例如：一些狗食制造商列举肉的来源，而啤酒、威士忌、香波的制造商则宣称他们使用了特别纯净的水。著名的艾威斯“我们更加努力”就是制造和竞争者定位的结合。

来源定位说明了产品来自于特定企业或是特定品牌所带来的暗示利益。一种新的“斯麦克斯”果酱或果汁常常引起人们的注意，只因为它的来源。许多同行业企业因为生产无差异产品，不得不使用说明：本产品来自于……（来给产品定位）。

等级，不同于确认和经验，它比其他任何因素更时兴。它说这种产品好，是因为它由该市场一流的销售商销售。这可能暗示了经验和专家的认可，但它既不这样陈述，也不认为用经验和认可来说明等级是有效的。原因在于许多人喜欢跟随领先者。

目标对象也许是替代因素中最有力的因素。它的定位策略是宣称产品是为特定群体使用者设计的，所以能明显适合他们。某种幼狗食品是一个例子（其后一种因最初没有建立起对这种类型的需求，所以没有使用这种定位法，这样大大增加了这种狗食的销售量）。通用公司的 4 种狗食（每一种针对于狗生命周期的不同阶段）是一个典型的例子。既然目标对象是行为因素的运用，因此企业经常使用目标对象定位法。

一个新产品营销者不必在上述方法中选择一种定位方法，

因为总是存在新的定位法及定位组合。然而，上述列举的方法使用都很成功。他们在概念形成阶段容易得到证明，同时又能在市场测试阶段得到再一次证明。

表 16—6 显示了近来的香波、狗食及一系列工业产品和服务中使用的定位方法，它也显示了整个公司定位与产品定位的相似性。

表 16-6 以下产品种类的典型定位法

| | |
|---------------------|------------------------------|
| 香波： | |
| Flex | 特征定位：各种类型的护发产品 |
| Break | 直接利益定位：头发轻便舒适 |
| Prell 液 | 持续利益定位：清新的头发能吸引男人。 |
| Spring Feeling | 制造定位：由纯的矿泉水制成。 |
| Ultra-Max | 行为的对象定位：适用于让头发风干的人们。 |
| Farrah Fawlett | 确认定位：模仿 Farrah Faweett。 |
| Videl Sussoon | 人口统计的对象定位：适用于有敏感发质的人们。 |
| 狗食： | |
| Alpo | 特征定位：含多达 10 英磅牛腰肉的蛋白质。 |
| Butchers Blend | 特征定位：具有 3 种风味。 |
| K-Zyme | 利益定位：能节省钱。 |
| Mainstoy | 持续利益定位：狗为它逗留。 |
| Cycle | 人口统计的对象定位：适用于不同年龄的狗。 |
| Kal-Kan | 专家确认定位：被饲养员使用。 |
| Puppy Biscuit | 来源定位：来自于 Ken-L-Ration 的幼狗食品。 |
| 工业产品： | |
| 佳能复印机 | 特征定位：紧凑的复印机。 |
| 惠普 300 型计算机 | 直接利益定位：你可以使用 4 种资源。 |
| 日本电气公司个人计算机 | 经验定位：公司有 27 年的历史。 |
| Ektaprint 复印机 | 来源定位：复印机背后有一个伟大名字。 |
| Canadair Challenger | 制造定位：这架飞机于 70 年代设计。 |
| Saxon SX-30 | 行为的对象定位：用于重工业。 |
| Dictaphone | 竞争定位：相对于 IBM 公司有几个优良的特性。 |
| 行业服务： | |
| CAN 保险 | 特征定位：公司有合格的代理。 |
| 贝尔电讯公司 | 利益定位：提高生产率。 |
| New Yorker 公司 | 特级定位：比其它任何企业的广告要多。 |
| 公司： | |
| AIG | 特征定位：普遍服务。 |
| UTP | 特征定位：具有高效率。 |
| 施乐 | 特征与利益定位：现代的、高产的机器系列。 |
| JVC | 确认定位：由宇航员 Carpenter 确认。 |
| Airbus | 经验定位：许多航空公司买了我们的产品。 |
| Austi | 确认定位：由 Cooper 确认。 |
| CSX | 等级定位：公司的规模最大。 |

(2) 决策过程

现在新产品开发的特点简化了从一大堆可能选择的定位法中选择的任务。第一种情况：在为专门产品制定的产品创新方案已决定时，才作出定位决策。例如，企业的宗旨之一是消费

者和使用人群，用这种战略的企业产品通常这样定位。

但是大部分决策是在概念开发阶段的早期制定的。一位器械制造商可能会向饭店的维修部经理问这样的问题“你对这样一种真空吸尘器感兴趣吗？它有一个是正常尺寸2倍的容器，然而它足够轻巧与灵活以便能象现有款式一样容易在客房内外使用。”这种早期的概念测试导致特定实物特征、制造的信心、特定品牌及广告等等。所有这些内容表述在一个包装袋上。这种方法把现在的更好的新产品开发和过去开发一种实物产品的倾向作了区分。过去只有当技术人员认为很好才送到营销部门销售。

在大多数情况了，迟早出现的问题是市场细分决策中存在的一种权衡——要在两种定位方法中选择，它们分别是，把产品销售给非常喜欢这种产品的目标人群和表现出与已有产品的种种明显不同。图16—4显示了这种权衡，在理论上，干性香皂的独特定位是好的，但很少有人喜欢这种独特定位。艾威斯公司用几乎无差别的产品取得了成功。当然，事物都有两重性。

真正的创造性定位是去发现一个意料之外（或更好的，没有觉察）的用户群的大的细分市场的需要。克姆伯利—克拉克公司（Kimberly—Clark）许多年前可很容易处理这一特征定位。拍立得公司用Land照相机最初的即时这一特征定位。温迪公司发现一大部分快餐购买者对质量好的汉堡包定位有反应，麦当劳对罗纳德·麦克唐纳商店提高小孩感兴趣食品的重视的做法有反应。以吸引一小部分目标市场人群来增强他们实力的定位远远不如吸引新的需要或愿望更有力。

（3）告诫

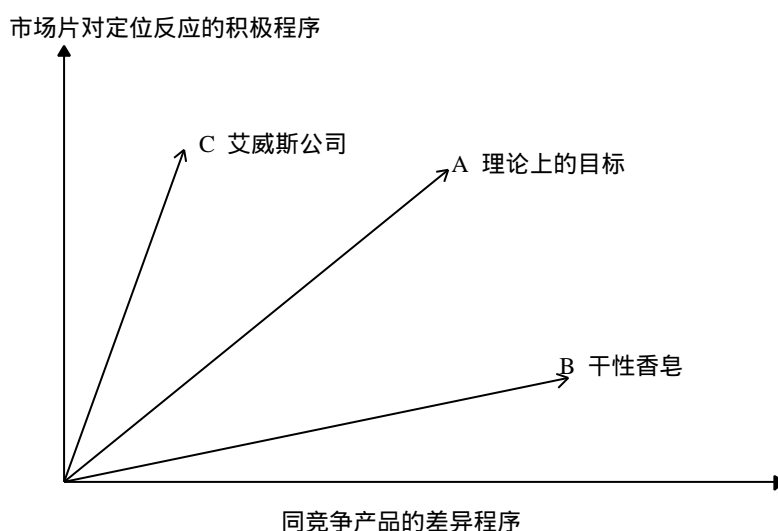


图 16-4 定位策略

A= 最基本的理论是企业提供与竞争者有差异的产品并给细分市场一个强有力的购买驱动力。

B= 然而，有时选择差异产品并不能得到一个积极反应，而是一种浪费。

C= 相反，一些公司通过宣称自己的产品与竞争产品正好相似或仅有一种区别而获得成功。

艾威斯公司证明了这一点。

定位思想虽然很有力，但也可能被滥用，因此新产品营销者提出几个告诫。首先，他们注意到企业不能回避新产品定位，每个产品使用者对新产品都形成一种判断，尤其是在产品使用范围方面，所以销售商引导使用者的判断是很必要的。

假如每个使用者都形成各自独立的判断，就会在市场上造成混乱，这显然是产品开发的障碍，而如果判断处在一个相反的定位上，产品可能归于失败。

第二种告诫是定位的力量是新产品开发委员会不断使用这一定位的结果。产品的各方面和它供应的市场必须一致，没有任何可能引起不一致的苗头。这不是一项容易的任务，因为不同新产品小组成员可能不知道或不理解期望的定位，有些小组成员也常试图改变这种定位或至少避开它。

第三个告诫是，为了保证宣传有效，在全面营销之前应对定位决策进行认真、全面的测试。这种麻烦的例子可以从一家冰淇淋公司的定位经验中得到，此公司把新产品以营养丰富这一直接利益定位，但销量很低。市场研究表明消费者认为此产品营养差，明显地营养不丰富。经过两次增加乳脂含量后，销量还是疲软，市场研究报告没有新的内容。经营部门最后意识到，消费者不是用乳脂含量，而是用其它标准来判断冰淇淋的营养程度，在这种情况下就是颜色。减少昂贵的乳脂并增加部分黄色物质，从而改变了产品，符合了的定位，并证明是完全成功的。一个相似的例子——近来某公司把智能显示器作为一种正规的计算机部件（而不仅仅作为一种玩具），提供时发生了麻烦。

一旦产品进入市场，即使已被全面测试，但测试结果仍是重要的。因为新的机会往往会出现。例如，福特公司野马型汽车，最初被认为是属于运动型，是为年轻的和勇于冒险的人定位的，但这种产品的早期使用者大多是“心理上年轻”或单纯喜欢野马汽车的小型 and 灵活的中年人。福特公司马上对这种汽车重新定位，从而获得了潜力更大的优势。

最后，新产品营销人员建议，如出现麻烦应采用应变定位。应变定位不是一件简单的事，除非可能需求已被预期认识，且一个相当完整的再定位体系唾手可得——选择的包装、宣传、订价等等。西尔兹公司（Seal test）是否用了应急计划并不知道，但它处理“快乐的 n”这种产品的策略是恰当的。最初它以食品（少脂肪，少热量的冰牛奶）来定位，但当“快乐的 n”的投放已获成功时，竞争者进入了市场，迫使它的市场占有率下降。西尔兹公司然后增加了固体牛奶，改善包装，增加新口味，并执行一种新的广告战——把“快乐的 n”重新定位为一种滋味好极了的冰淇淋，这个战略取得了成功。

(4) 品牌的个性

在新产品战略的一套思想中，最近增加了品牌个性这一新观点。尽管有人认为这个概念是广告业中的新手段，但另外一些人认为它是正确和有价值的。品牌个性定义为人们对品牌的感受——不管他们的感受是友好，还是有异议。

在万宝路、比奇、柴明和吉欧等消费品中你能感觉到它们的品牌个性，即使是缩写品名，也能为人们所识别。

尽管品牌个性这个概念在 1982 年还是全新的，但是它有可能会在各种定位方法中占据合适的位置。

5. 营销组合

上面我们已经把目标细分市场和新产品对该细分市场的定位确定下来了。接下来描述，用来贯彻定位的总体营销组合及各种手段的一般作用。这部分营销计划任务不同于年度营销计划的营销组合计划。

不同的营销手段组合会产生不同的结果，这可以用类推来得到很好的解释。实际上，人类活动的每种形式，不论是烧锅汤、建造一条公路、制定教会计划还是建立一支足球队，都得运用组合的方式来完成一组任务。烧汤者为了能找到一个满足特定需要的组合，需要对花色繁多的各种配料进行选择；一个新参加热辣椒汤比赛的人会和手艺精湛的厨师选择不相同的配料；道路修建者必须组合人力、机器、材料，在需要的时间内以可接受的成本造出要求的道路；教会计划者必须权衡个人接触与直接邮寄或利用电视传教的成本与效益，同时必须权衡建立一个稳定传教渠道与流动传道的成本与效益；职业足球教练或是总经理必须全面提出进攻、防御等战术的组合，如果给定竞争对手，这样做会在竞赛中取得最佳效果。

所有计划的关键点在于各种努力的组合应该确定为一个总体战略，而不是一个个分散的手段。广告的角色应该预先规定，而不能仅仅凭中间商的心血来潮或一位特定广告代理商的进攻心理来确定。

不自由的决策。许多新产品是在公司的总体政策约束下经营，这个总体政策往往支配组合的重点。大部分包装消费品企业受广告约束，新产品营销也是如此。许多工业企业有一支用于任何新产品营销计划中的固定销售队伍；还有一些企业有排斥过商定价或过低定价的定价战略。

事实上，这些总体政策因作用强大，常常反映在产品创新大纲上。宝碱公司规定新产品必须在超级市场和大型商店出售；坎贝尔公司坚持新产品质量要过关，以免遭折价处理；泰姆克斯公司则要求产品可展示及有折扣的机会。

其次，并发过程本身也存在限制。我们知道，市场细分和定位常在新产品开发周期的初期决定，各种努力的组合如产品的质量、价格和可利用性也是如此。产品和市场测试程序使得战略家需提供营销组合假设的一堆证据。除非还有市场测试机会，要不然在最后一刻设计新组合是不可能的。

最后，市场细分和定位也约束营销组合的创造性。定位于狭窄的细分市场通常需要接触少数人群的营销手段（如直接邮寄或个人推销），而按照产品性能定位则要求能表达这种性能的营销手段。

（1）每种手段的描述

除了对总体组合作出说明外，营销计划还常常对每种手段的作用作一些说明。这可以用多种不同方式表达，但有一种列表的方式，如表 16—7，对每种手段的明确任务或目的、预期的活动，以及这些活动的总的预算作了说明。

（2）非营销部门

我们一般把这个计划称为营销计划，其原因在于投放阶段的大部分活动属于市场营销活动。但在战略部分也需注意为非营销部门作些规定，这些部门往往扮演着很重要的角色。公关部门常常专门为新产品做预告工作；技术部门通常作进一步的测试与开发，以适应投放后产品系列的变动；工程部门则要进行价值分析，以带来产品成熟阶段初期所需的成本下降；法律和政府部门将面对一个真正的新产品所带来的许多问题，它们都与市场基础结构有关。

表 16-7 假设的某种新甜饼营销组合的各种手段概述

| 手 段 | 任 务 | 活 动 | 预算（美元） |
|------|---------------------------|-------------------------|---------|
| 人员推销 | 完成销售总额的 60%， 陈列产品占 30% | 雇用和培训两个职员 雇用三家食品代理商 | 450 000 |
| 广 告 | 向顾客宣传新产品 以及供货细节等 | 四种商业广告 两种邮寄件 | 170 000 |
| 促 销 | 引起存货注意与兴趣， 推进首次购买得到试用 | 有声电影、烹饪书补贴、 为存货提供订货单 | 85 000 |
| 产 品 | 没有超出现有产品 | - | - |
| 包 装 | 引起存货注意与兴趣， 帮助推进试用购买 | 给包装增加照片， 把订货单刊印在包装上 | 110 000 |
| 价 格 | 增加顾客 | 如购货三箱， 由降价 8 ~ 12% | 320 000 |

实际上，整个企业组织都要参与新产品营销活动。

（3）努力使组合决策更科学

对各种营销手段的资金分配以及目标的说明，是一个判断过程。在这个过程中，形势分析和经验是其主要组成部分。近年来，旨在进行这种决策的努力减少了一些人为因素。

实质上，这种方法建立在营销影响过程的数学表达式上：

$$M = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + ex_4 + \Lambda$$

这个表达式中，M 代表营销效果——决策者在市场中的营销能力，每个 x 值代表基本的营销手段：x₁ 可能是促销，x₂ 可能是产品；a、b、c 等系数指的是不同营销手段的权重。

这样，对于任何给定的市场，营销者可以在理论上决定每种手段的效用，然后可以在手段之间有效地转移资金，直到取得最大效用，如图 16—5 所示。

科特勒于 1964 年提出用权重作为指数的基本方程：

$$P = KA^a S^s D^d P^e R^r$$

上式中，a、s、d、e、r 的值是可变的，K 是常数；A、D、S、P、R 各自代表广告、推销、分销渠道、价格、促销。

到此为止，对现有产品在某些条件下单独分析某些手段的效果，已取得了一些成功，详情可参见第十四章的销售预测模式。不过对于新产品进展要缓慢得多。然而，一些模式创立者声称，如果新产品进入一个经过认真分析研究的市场，且不破坏创新过程，那么他们能对营销组合作出估计。

但这些预测模式主要是处理促销组合——如在广告、赠券、样品和人员推销上需要的花销。它们不处理有关产品改进项目的追加投资，也不处理新增分销渠道的费用。即使关于促销方面的事，方程也只是在理论上进行说明，主要是帮助对决策过程的理解，不能取代决策判断。

一项好的形势分析能导致合理判断，它们能大大缩小选择范围。为了早期市场测试，为了能根据产品成功的经验来继续测试手段的变化，产品开发者创造了多种可选择的营销组合。但是外部环境是要变化的，市场上任何平常的变化也会破坏模式推导出的最佳结果。所以参数试验法不能代替判断，它的主要价值在于使判断更敏锐。

* * *

通过一种或更多的过程，营销计划者可以建立一个总体计划，目的是为了利用各种营销手段来支持新产品投放。每个手段既是要做的，又是预计要做的工作。因为要做的工作往往比资金能承受的要多，所以决策过程应研究市场形势，并把最多的钱分配给任务最重的手段。这些主要手段的选择和预算营销战略的核心，并和市场细分、定位一起构成了营销项目的核心。营销战略将通过不同营销手段来实施。

第十七章 商业化：营销手段

前面我们已讨论过新产品营销计划的战略部分，接下来要解决的是战术问题。由于各个厂家面临的具体情况千差万别，所以很难就战术问题作出笼统的概括。例如，通用面粉公司为推出一种新产品，制定了一项耗资数百万美元的电视广告计划，但事实上，有谁会把这个计划看成是一种战术？通用动力公司计划在全球范围内同美国政府采办官员进行私人接触，这也是一种战术，但是人们怎么可能将这两个计划进行对比呢？

广告和人员推销都是一种战术，都服务于整体的营销战略。然而，这两种独立的工作方法的重要程度根本不可能在计划的大纲中清晰地罗列出来，所以我们在此并不集中精力于结构的描述，而主要讨论制定新产品营销计划所要面临的共同性问题。这些问题将在广告、人员推销等章节中进行讨论。

这些讨论不能脱离目标、定位、早已做出的总体营销组合决策和整体经济蓝图。在不滥用想象力的前提下，每一营销部门的经理如广告部经理和销售部经理，可以全权实施他们自认为值得的计划，整体战略为各部门的工作提供了强烈而又持久的内在动力。

另外，我们应当回顾一下从战略、战术到实际产品生产出来的这一系列过程（见表 16—1 和表 14—8）。最后，参阅一下市场营销计划中的网络描述会有所帮助，因为它们显示了各种营销手段相互配合的困难程度，图 14—12 就是个例证。

第一节 广告

关于战术问题的讨论可以从任何一种营销手段开始，如人员推销、产品本身等等，之所以选择广告作为首先讨论的问题，是因为广告的预告作用。广告预告功能使它成为顾客和消费者所能看见的第一项典型的营销活动。这里，我们只讨论新产品经理所特别关注的广告问题。

一、广告的作用与任务

“广告该做些什么？”毫无疑问这是首先要讨论的问题，这在整体战略说明书中必须有专门的规定，内容包括从承担几乎所有的说服购买的担子，到最基本的预告功能。

在决定广告应达到什么目标，起到什么作用之前，必须先对市场形势进行研究，对广告的可行性作出决策。因为广告是最灵活的营销手段，它比其它任何营销手段都更易于被采用或废弃，因此是最易于控制的，如果广告适用，那它将是最可行的手段。判断广告是否适用，取决于以下几个因素。

1. 能加以区别的产品

产品能区别是指它同竞争产品有重要区别，或者是能通过巧妙的广告给消费者以感觉上的不同。普通的教学粉笔不能作广告就是因为它们不能相互区别，而一种新型的，更易于被擦去的粉笔就可以作广告，条件是这种区别必须能加以传播。

2. 潜在品质

如果产品与众不同的品质是潜藏的，那么这种产品更能作广告。“潜在品质”意思是这种品质在购买前不能发觉，或者是指产品在购买和使用后效果比宣传的更好，用于医治头疼的阿斯匹林是这方面的一个典型的例子。在这种情况下，购买者只能依靠品牌、制造商信誉等来确定是否购买，产品的形象就得通过广告来树立。器皿（经久耐用）、食物（家庭认可），礼物（接受者的反应）都是内含潜在品质的商品，缺少潜在品质是妨碍普通教学用粉笔作广告的另一因素，除非有研究表明，长期使用这种粉笔，粉笔中的杂质会导致皮肤病的发作。

3. 带有情感吸引力或购买动机的销售

如果购买者是出于情感因素而非经过理性思考而作出购买决策，那么这个广告就作得非常成功，因为决策的作出很容易受第三方的影响，学校购买使用的粉笔几乎不含任何情感因素，但是，若有一种新型粉笔，它的形状设计得能让小孩握住，从而便利了早期教育（画画或写字），那么这种新型粉笔对父母就会产生一种情感吸引力。

4. 有利于节省费用

如果公司资金严重短缺，或者市场机会短暂，或者碰巧发生了激烈的价格竞争，那么具备以上三个因素还不足以作广告。一般而言，在市场机会不是暂时的，或者产品开发已不再是企业的主要任务时，才适于作广告。

如果存在以上四种因素，计划者就可以假定广告可以起到

重要作用，除非以后有分析表明人员推销的需要超过广告。

二、目标

有关新产品广告所要讨论的第二个问题，是关于“广告的一套复杂目标”。当今的市场通常是人与厂家的复合系统，如果广告要在其中扮演一个重要角色，它必须相应地有一套复杂的目标。新产品营销计划通常要求每个细分市场都得有自己特定的目标，而且通常为每一细分市场准备了广告战略说明书。

广告战略说明书通常包括这些内容：目标群体，针对那一目标群体进行广告宣传，所要达到的首要和次要的目的，指导创造性活动的整体定位说明，广告必须体现的具体内容，也许还包括广告预算，甚至指明所应使用的媒介的类型。

这样一种说明书给广告代理商以很大的创造性挑战，同时也保证了各种创造性努力之间将保持有效地协调，从而保证了广告整体目标的实现。

给广告规定的各种专门目标反映了广告传播信息的能力，这些目标通常是以下各点的组合：

1. 创造对新产品、新产品品牌、以及至少新产品部分“历史”的认知；
2. 创造对产品优点和使用方法的一定水平的全面了解；
3. 创造对新产品、新产品制造商以及新产品营销中间商的有利态度；
4. 激励潜在购买者采取可能导致购买的行动。对于消费者而言，这通常意味着访问产品供应处；对于工业品购买者而言，则意味着要求或同意接受推销人员提供的全部信息或演示。
5. 创造对产品的“试购”，或者，在那些产品不能被买走的试验场合下，至少试用一次；
6. 强化顾客的试用决策，帮助顾客产生对试用决策的有利反应，（广告不能达到有利的试用效果。）
7. 有效地执行“提醒”功能。保持顾客对产品的认知和了解，无论这种认知和了解达到什么水平都是必要的。

无论为新产品的广告订下什么具体目标，这些目标都既服务于计划又服务于控制目的。我们将在讨论应变计划和跟踪时，再来讨论目标问题。

三、费用模式

新产品广告的第三个主要问题涉及“计划的费用模式”，几种通用的模式很具代表性（见图 17—1）。图 17—1 中，“A”部分是关于消费品的，反应了强烈的产品导入预告目的，并预示了起初的费用水平在成功的产品投放期间会有所下降。广告的费用水平随着市场份额的增加而提高。广告的目的逐渐从预告转向说明再转向提醒。

“B”部分，从另一方面，显示了一种典型工业品的广告费用模式。这里广告的基本任务是进行预告和鼓励性咨询。硬性的推销广告则很少，广告的最终费用水平比消费品的广告费用要低得多，提醒或形象广告在产品生命的早期就变得重要的

多。

图 17-1 新的消费品和工业品广告的典型费用模式

如图 17—2 所示，广告的预告模式，无论是工业品还是消费品，都会发生变化。有时，典型的费用模式存在，而其它的模式则在分销、严格的市场细分（如不同的运用）等等阶段才有出现的需要。无论需要哪种模式，这种费用模式都必须是审慎选择、合乎情理的。

四、预算

尽管有些时候，确定广告的作用、目标、费用模式很困难，但同为新产品编制广告预算相比，则显得那么苍白。对于成熟产品，虽然编制预算回避了目标的科学分解，但至少以前的经验作指导。

图 17-2 新产品广告的可选择的费用模式，反应了特定的环境

如果新产品是改进原产品而来的，那么以前的费用水平（如所谓的销售比例方法）就为决策过程提供了一个参考依据。但是对于一种全新的产品，就不好办了。即使这个新产品已进入一个现有市场，制造厂商仍然几乎没有具体的依据来成功地决定这个产品的费用水平。

因此，新产品经理通常要做两件事：

第一，他们安排某种类型的市场测试，允许测试不同的费用水平，多城市的试销就是这方面的一个例子，控制性销售也对此有些帮助，新产品经理可以逐步在各个中场展销产品，测试每个展销的费用水平。

第二，新产品经理采用其它的预算编制法来缩小选择的范围。有时，这些编制法中的一种方法就能解决问题。图 17—3 显示了左边的大量可能的费用选择方案是如何被逐渐地缩减的。首先，是运用“我们所能支付的最高水平方法”，然后是“已进入市场的制造厂家的支出水平”，接下来是“竞争者市场份额倍乘法”，最后是“任务或目标法”。下面让我们来看看，这些方法是如何应用的。

“我们所能支付的最高水平法”只对小企业才真正有用，因为大型的公司，只要有办法，能通过这种或那种途径得到资金。第二种方法，“已进入市场的厂家的支出水平法”，也就是将开支的百分比分类，将广告的费用建立在厂家已在市场上支出的费用水平占销售额的百分比的基础上。比这更低的预算费用则很少接受。被大力鼓励使用的是第三种方法，即“竞争者开支倍乘法”。在给定的某种产品类属中，为现行的广告确定一定的费用，如假定每一个市场占有率的百分点所需的广告费为 1000000 美元；然后将这笔费用乘以 2，来达到新产品的

目标市场份额。如果企业的目标是达到 10 个百分点的中场占有率，那么预算就为 200000000 美元。如果新产品质量特别好或者如果市场份额非常不稳定，将费用倍乘耗资就显得过多。但在某些场合下，费用即使倍乘之后仍是过低。有些时候，倍乘是根据本行业占领导地位的厂家的支出费用而定的。

接下来要做的，是制订媒介计划表以及估算广告开发的成本，来完成所设定的目标。在某些行业，广告代理商对于识别和首次试用所需的展览实物的数量和类型以及将会给顾客留下的印象有较准确的直觉。这些数字是有关广告所能影响的范围，以及频率的，一旦转变成“毛费率”，就可以估计可能的预算需求。

正如图 17—3 所显示的，在所给的例子中，使用了全部的方法来产生狭窄的选择带，在这个范围内，纯粹的判断和个人的情感能作出最终的决策。在某些情况下，只需一种方法，或两种，就可以淘汰其它的任何方法，这种方法的费用可能很高，也可能很低。

四种标准使用顺序取决于个人的偏好，是否需要使用全部的四四种方法要看先采用的两种方法能否缩小上限和下限的距离。

上述的有关决定广告预算费用的一系列步骤省略了建立在数学模型或决策模型基础上的方法。模型方法的最基本概念是，决定在从最初的广告宣传到最终或重复的购买这一过程的各种影响因素与行动水平之间的数学关系。一种给定的广告频率产生一定水平的宣传；这种一定水平的宣传产生了一定的认知；这种认知导致了某种试购，一定量的试购产生了一定的重复购买或采用该产品。重复购买的数量转化成销售额和市场占有率。同时，诸如竞争性活动等某些外生变量也可以进行测试并加入到模型当中去。

新产品经理预先确定上述各种关系间的“一定量”的数值，再加上总体潜在市场的基本数据，就产生了达到预期销售额所需的费用比率或预算水平。

这种模型方法要求新产品的广告设计者具有某种天才，谁能使用这种方法？只有那些具备以下才能的产品开发者：

1. 知道每种内生变量间的关系，即，多少的宣传能创造多大程度的认知，每 100 人的认知能产生多少的试购等等；

2. 能够期望一种稳定的环境，即没有新的竞争者，没有专门的贸易法规等等；

3. 能够期望没有来自于非广告宣别的特殊影响，即很少的公关活动，没有口头宣传没有新闻，也没有可见的店内促销活动；

4. 销售价格低廉，重复购买频率高的产品，这种购买简单而常规。复杂的购买条件会使这种数学模型的假定前提和有关参数相混淆；

5. 知道每个人或者每个家庭的最大的潜在使用量，或具有

固定的产品类属和基本要求。

由于有了这些限制，数学模型法不常用就不足为奇了，即使对于成熟产品也是如此。

对于新产品，我们通常缺少经验以及一个稳定的环境。因此，新产品营销者很可能继续使用根据过去经验所得出的方法，来估计广告费用，既不失去主要机会，又不浪费大量钱财。这些营销者将密切关注市场情况，随时准备根据需要改变原先的支出计划。

五、广告内容的实证

多数情况下，人们都要求新产品的广告内容有实际的例证。越来越多的正式组织也要求这一点。有希望的是，新产品计划者已收集到必要的产品试销数据、试销结果、质量鉴定书、科学推理、保证书等等。但这些数据所采取的形式通常不能在广告中使用。它们也许是未公开的，也许没有公正的第三方的认可标志，也许通过可能引起争议的手段才获得。

许多新产品的广告设计者发现他们并不能为目标市场提供什么，这是个不幸的事实。如果新产品有能被看见或确实有的重大的独特之处，那么广告的需要就应当被预见。如果没有，为该产品作广告的难度会成为营销人员不要推销该产品的最终警告。

六、预先测试

这就导致了下一个问题，对于所有重大的沟通，进行预先测试对于信息传播过程是否具有十分重要的意义。但这会使人产生某种误解，认为所有的或者大多数的新产品广告应加以预先测试。这个观点没有任何论据来支持它。

大型企业营销部门，特别是那些广告是营销计划中主要项目的营销部门，所做的测试被认为是最完整的。概念测试、产品使用测试、广告说明预先测试以及营销测试都扮演了相应的角色。

七、经验性建议

广告商由于在新产品营销中积累了可观的经验，能更深刻地理解这些产品的需求。他们有时会透露自己的各种看法，在这里，我们来研究两个例子。第一个例子是来自于一家名叫奥吉尔威·马瑟公司(Ogilvy & Mather)的一个一流广告代理公司的广告部，这个部门多年来致力于如何营销新产品的研究：

(1) 广告的效果将依赖于两个因素：定位和广告写作。广告创作前就必须确定“定位”；

(2) 广告设计应围绕一个主要设想，否则就会失败。有个主要设想才会使消费者注意到你的广告，记住它，并在市场上据它采取行动；

(3) 产品只能有一次是新的，响亮而清晰他说出产品是新的。千万记住说出新在何处；

(4) 如果可能的话，将价格标在广告中。这将回答了每个消费者肯定要问的第一个问题；

(5) 告诉你的顾客如何使用你的产品，告诉她这种产品将会如何适用于他的生活。演示一遍产品的使用方法；

(6) 记住将你的产品的名字“印”入每个家庭。不要羞于在广告中重复提及产品的名字，尽可能地重复；

(7) 别怕列出显而易见的东西。你的产品的优点对你而言是显而易见的，因为你多年来一直考虑这个问题，但是你的消费者并不见得对此十分明了；

(8) 不要夸夸其谈。当今的消费者既聪明又多疑，如果你过分夸张，他们会弃你而去。

第二个例子，重申了上一例的许多思想，它来自于另一家名叫麦考兰姆/斯皮尔曼有限公司 (McCallum/Spielman & Co. Inc.) 的广告代理商：

(1) 没有什么比独特的产品定位或产品品质更重要了。建立起压倒竞争者的优越区域；

(2) 保持新名称的领先地位。不要害怕重复、巩固，通过广告内容、故事情节、神话传说、放大的电子图像以及其它设施来使产品名称显得更有意味；

(3) 将“新”这个词放在前头，并不断地重复；

(4) 设计一个独特的个性和形象对于新的商标会有很大帮助；

(5) 产品定位清晰，避免模糊；

(6) 演示产品——显示产品如何工作以及能做什么；

(7) 强调回报——最终效益。如果所采取的形式是问题一解决，那么强调解决；

(8) 保持信息的简洁，集中于一个主要的和生动的思想上；

(9) 要使消费者能辨识，生动地描述出潜在使用者使用本产品时令人满意的生活方式；

表 17-1 “雪佛莱”汽车的投放

| | |
|---|--|
| <p>一、汽车广告的目标：</p> <p>1. 1980 年生产的汽车定名为“雪佛莱”，这是一种拥有所有传统优点的汽车。让“雪佛莱”的名字进入消费者的头脑。</p> <p>2. 使人们相信这个事实——1980 年的“雪佛莱”汽车拥有世界上最流行的造型以及许多的优点。</p> <p>3. 鼓励消费者到经销商的展示间观看“雪佛莱”汽车的行驶表演。</p> <p>二、使用媒介</p> <p>1. 电视——产品演示的最好媒介；</p> <p>2. 杂志——进一步传递产品的明确信息，如风格和细节设计等；</p> <p>3. 报纸——最新的新闻发布，刊登当前的零售信息，寻求经销商的支持；</p> <p>4. 直邮——寄给特定的目标客户，如国外的，或国内有影响能力的客户；</p> <p>5. 广播——支持性媒介，建立高水平的信息频率，降低成本，增加产品知名度；</p> <p>6. 户外广告——资金作用效率最高的媒介，在选定的市场，能达到 24 小时不间断对所有的司机作宣传。</p> <p>三、系列活动</p> <p>(1) 1978 年 4 月 8 日，开始产品投放前的广告。通过电机网络、广播、全国性杂志、无线电新闻等媒介，创造了 97 % 的产品知名度。</p> | <p>这是一次全力以赴的广告活动，打算使人们接受产品的优点，这样当一周后产品开始供应时，产品造型不会支配人们的第一印象。</p> <p>4 月 15 日在繁忙的电视日程表中又开设了预告节目。过去两周中广告在全国范围内的电视节目上 56 处出现。电视广告要持续到 6 月底。杂志也用上了，用以帮助电视广告来扩大产品的知名度——封面上印有该汽车的前部照片和汽车名称。他们在 489 份报纸中作了 4 版面的星期日增刊。他们还使用杂志，以期使汽车渴慕者、有影响的科学性团体、维修服务和技术人员、车库拥有者以及经常向潜在购买者提供咨询的人，对本产品有所了解并感兴趣，在位于美国前 50 名的市场中，足足作了一个月的户外广告。汽车介绍直邮给不同的目标顾客群，包括“雪佛莱”的拥有者以及选定的有影响能力的客户。</p> <p>四、结果</p> <p>从销售角度看，这是最大一种新型汽车投放所做的最大预告活动，产生了历史上最成功的汽车。许多以前不在销售网络中的代理商都要求独家销售。独家销售在汽车生意陷于谷底时加强了市场渗透。</p> |
|---|--|

(10) “设施”应当是具有支持性和联系性的。例如，著名产品的介绍者应当是有声望的、值得信任的、并且是该产品的权威人士。幽默的使用要小心谨慎；

(11) 考虑到播放时间只有 60 秒，你的信息不能太模糊而不能压缩至 30 秒以内；

(12) 预先测试以避免日后得到坏消息，确定一个正确的程序。

以上的思想适用于工业品，可以用有关工业品的术语来阐述它。

表 17—1 将以上大多数资料归到一起，总结了通用汽车公司新型 X 汽车的广告制作工作，说明了多个广告目标和多种媒体是如何运作的。消费者对新产品的了解并不仅仅通过广告本身。

第二节 人员推销

人员推销是当今国内外新产品营销的重要手段，而且人员推销的费用支出占各种促销活动费用的主要部分，很少有产品推销不用这种方法。几乎所有的新产品都是主要依靠人员推销进行销售。

一、作用与任务

对于广大公众而言，人员推销的作用，特别是在工业品创新方面，以及通过销售渠道推销消费品方面，不那么明显，因此不被了解。但市场营销计划却对人员推销加以主要强调，人员推销这一功能的具体作用，可以在以下三种方案中选择，在任何特定的投放中都是如此。

1. 安排分销和解决交易纠纷

这一职能适用于包装消费品的人员推销。这类消费品主要包括食品、药品和大宗物品。拉式广告被用来创造需求，但新产品必须是摆在店内的，而不是偶尔地运到商店的。

2. 创造分销和促销

这是典型的推式促销战略，主要运用于以下各种场合：(1) 产品不特别适宜作广告；(2) 零售商在积极促销活动中发挥主要作用；(3) 企业缺少资金，因而无力作拖式广告。需求将不得不在店内创造，这正是推销人员的任务。

3. 创造需求

这是全面推销的职责，在工业品、商业用和福利性产品、主要金融产品，以及所有上门直销产品上表现得尤为典型销售部门的这种努力，受到广告和一些促销活动包括预告宣传、散发小册子、咨询、展示会以及诸如此类的活动的大力支持。这一概括性的职责有以下几种关键的派生作用：

(1) 预告

公开的预告通常是通过广告来实现，但推销人员在这方面也起了很大的作用。在“预告”这一阶段，新产品的推出，经常包括利用专门的资料和散发传单进行宣传。

(2) 产品情况介绍

这是有关产品的主要信息，内容包括产品定位、产品原理，产品特点和优点，产品的适用范围以及产品的使用方法。产品的各种情况可以逐步加以介绍，这种介绍主要是依靠推销人员来完成。

(3) 产品演示和试用

消费者一般愿意观看，或者参加产品的演示。对此企业可以采取以下这些方法：使用模型、闭路电视、各种类型的轻便观摩器、举办展览会、工厂参观、已投入使用和现场临时性设备的参观等活动。在实际的产品试用不可行的情况下，产品演示可以起到产品试用的作用。

(4) 售前和售后服务

以上三种派生职能就提供了许多的售前服务，但是，通常

决定购买才引起对更多的售前服务的需求，这些售前服务包括选择合适的产品型号和设备、培训推销人员、订购配套的材料和设备等等。售后服务同样很重要，主要包括：处理顾客的意见、进行第二轮的培训、扩大产品适用范围、延伸产品销售线、增加设备维修服务等等。在某些场合下，推销人员在新产品的使用中占据非常重要的地位。推销功能事实上成为产品性能的一部分，这在服务行业体现得最为明显，但同样适用于诸如机械工具的有形产品中，在这里，推销人员的技巧几乎和这种设备本身的设计一样重要。

（5）辅助和支持功能

要在顾客购买网络中保持和购买者以及其他相关人员的密切联系，推销人员必须完成其它的一些工作，包括收集信息，提供各种私人服务，树立公司形象等等。新产品营销计划通常是围绕这些提供加速进程的努力。

二、争议与问题

为新产品制定营销计划，必须首先能利用已建立的销售部门，现行的销售政策和销售实践，以及许多的经验和技巧。如果不能，并且必须建立新的销售队伍，计划者就将或者需要有经验的销售经理的帮助；或者对推销功能作一番集中研究。但是，无论推销队伍是新建的，还是早已建立的，推销一件新产品时，不可避免地会产生以下几个主要问题：

1. 推销人员应在多大程度上介入

关于这个问题，有两种极端而不相容的观点，一种认为销售队伍应从一开始便完全介入，一种认为在预告的准备工作做好之前一点也不介入。我们且将这两种观点搁在一边，先来看看一种通用的模式。在产品开发的一开始，产品开发者就向销售部门征求意见，这主要是通过召集销售部的优秀员工进行座谈，或者通过对他们的见识和观点进行调查来获得。销售部经理可以作为销售人员的代表，因为人们一般认为销售部经理能反映销售人员的思想。在产品开发过程的后期阶段，推销人员介入同样很重要，因为企业必须就产品特点、原理、运用等作出决策。即使当产品投放策略以及投放的物质已经准备就绪，推销人员的意见仍然是很有帮助的。

然而，有一些强有力的论证认为，第一线的销售人员应被排除在产品开发过程之外。第一，推销人员是被培训用以支持某种特定的观点，而不是分析或探索各种可能性的；第二，推销人员可能有这样的想法，现存的问题总会在某天被新的产品所剔除，但是这个问题恰恰又应当立即解决，不宜拖到将来的某个时间；第三，特别是在新产品确实是真正的好产品的条件下，大多数的新产品经理不希望推销人员由此变得激动兴奋，而从现有产品每天艰苦的销售中转变出来；第四，推销人员不能保守秘密。如果他们提前得知有新产品的有关信息，顾客也能马上会知道这些信息，这会导致顾客延期作出购买决策。

因此，典型的方法是从销售主管部门，通常是从总公司的

销售主管部门那儿征集销售领域对新产品的建议。计划者可以秘密召集一些直觉非常敏感的推销人员组成座谈小组来对新产品作出一般性指导，这些人经常被问及有关市场形势或存在的问题等方面的意见，而不是那些关于如何营销某一特定新产品，或者那种产品有何用途之类的问题。

2. 如何与新产品计划相衔接

当作出有关营销战略和营销工具（不是产品本身）的决策的时刻来临时，一个新的问题出现了：产品计划者（新产品指导者或新产品经理）与销售部门之间的冲突看来是不可避免。拥有大量经验的销售部门似乎天生就与缺少经验的计划者存在矛盾。

这是一个管理上的问题，要求高层营销者具备杰出的技能，包括审慎地选用人才，善于沟通协调，提出建议等诸如此类的才能。有些企业试图使用衔接部门或衔接人员来解决冲突问题。这些衔接部门（人员）的叫法五花八门，有营销指导者、促销指导者、新产品销售经理或全国销售协调者。这种衔接机构通常比纯粹的新产品经理肩负更大责任。

如果没有经验丰富的销售部门的建议，可能会发生一些离奇的事情。有个产品经理制作了一件价格昂贵的试销产品，却忽略了销售人员公文包的大小。这件产品太大，而且又辅以立体的塑料外包装，样子很有些像滑尺，所以原定为期八周的展销只持续了两周便告结束。另一家公司则避免了这个问题，因为该公司设立了一个由销售人员组成的座谈小组，通过座谈会的简单程序，将来自销售的工作传递给决策者。

3. 培训

推销培训是一个高度发展的专业化领域，它的许多技巧，不仅用于成熟产品的营销，而且对新产品的推出也有重要影响。但是目前大多数企业在主要新产品的投放期，都不进行推销培训。

推销的技能在发展变化，流动展销会这一手段正被广泛运用。这种展销会的目的在于介绍产品，由来自总公司的一些职员，包括产品计划者、销售经理、也包括更高层管理者主持，选择不同的地点。一般而言，在一种新产品的营销中有四到五个这样的展销会。

由于流动展销会成本过高，近年来又产生了更新的推销手段，例如，录相带，闭路电视，或任何能降低旅行成本，减少高成本管理的技术。但是随着产品技术含量越来越高，因而产品的营销变得越来越复杂困难，销售人员对新产品各种性能了解的要求也就越来越高，由此进行推销培训的各种费用也不断地增加。如果新产品经理编制预算计划时用于推销的费用很低，那么就会影响活动的效果。

4. 激励

激励销售队伍是产品开发者而解决的一个特殊问题。推销人员要推销新产品首先必须接受新产品，销售部经理为此提出了

许多方法。第一，他们极力主张必须提前知道销售人员抵制的原因。第二，他们强调，所有的关键因素——生产、销售援助、培训材料、广告等——应当准备就绪以备使用。很少有原因能像没有商品供应和没有准时备好销售材料那样降低销售人员的积极性。

销售经理还建议，推销人员应当尽可能多地了解新产品信息。这些信息包括：销售这种商品的意義，它对公司的发展的益处，保证产品销售成功的努力以及其它的每一种能想到并能使用的销售方法。推销人员不应当从消费者或竞争对手那儿了解有关新产品的信息，特别是产品副作用的信息。

最后，每种销售辅助手段的使用都必须极其小心谨慎。销售辅助手段可能使用了成百上千次，这会极大地增强或削弱它的效果，视觉上的一个错误对于总公司的计划者而言也许几乎是无足轻重的，但对于推销人员而言就关系重大了。因为他必须一遍遍地重复使用这种视觉手段。

5. 报酬

多数企业都制订了推销之间的奖励政策，其中包括如何管理新产品，但是斯盖系伦 1971 年的报告中指出，销售经理通常鼓励用某种特定的方法将销售新产品所得收入的一部分放入推销人员的口袋，他们建议实行奖金津贴，明确奖励的数额，以说明它与现有产品系列、浮动报酬人员的关系。

也许有人对销售人员因为推销新产品而获得额外的津贴产生异议，因为那是他们的本职工作。但是，如果推销人员对于新产品地位的形成作出了实质性的贡献，那么给予他一份“业务收入份额”也在情理之中，越来越多的企业正在寻求确定这种份额的有效途径。这种报酬激励有时会产生很强的效果。

6. 反馈的重要性

能否及时反馈是新产品具有的一种特殊的反馈问题。从早期的推销访问中可以得出许多经验，而这正是新产品经理立即需要了解的信息。这就对一种独特的反馈体系提出了要求：这种反馈体系必须有专门的形式，对外的电话线路，以及进行实地调查。此外，还需确定哪些销售人员的帮助是最需要的。对于实地调查的推销人员而言，反馈是一种既费时又毫无乐趣，且不能带来利润的活动。

第三节 定价

和讨论其他营销手段一样，这里也不准备对定价作完整的描述。但是，定价的某些方面值得给予特别的关注，因为这些方面同新产品的整体营销计划有直接联系。

一、一种积极的营销手段

首先，价格是一种主动的营销手段，而下是一种被动的行政决策。定价越低，购买者节省的钱就越多，销售者使用的用于激励购买（而不是用于购买）的现金也就越多。（这里的现金是指高价与低价之间的差额）

因此，任何价格，除了市场上的最高价，都包含了一定的折扣。这种折扣可以是一件赠品，某些额外服务，或者是一件可以重复使用的包装物。降价手段只有在确定金钱的刺激效果最佳时才应使用。

即使是市场上最高的价格，也不是一种被动的手段，因为卖者可能是凭借这种高价向买者传递一种质量信息，这就是所谓的价格—质量联想。

二、一项非常难以作出的决策

许多企业的价格决定机制都是建立在灵活决策的基础上。加一种标准的成本相加计价公式，或者执行一种根据竞争者产品价格而定价的策略。零售商们不能力他们所经营的所有产品设立一种定价战略，批发商们也不行，因此他们只是象征性地作出一种或几种战略性的毛利决策，让所有产品按这种模式定价，而不管这种定价是否是任何一种具体产品的最优价格。

多数新产品和服务的生产者不能轻易地避开定价决策。这很不幸，因为我们对定价的了解如此之少。定价仍然是一个正在研究的营销课题，它与最易被误解的购买者行为模式有关，很容易受我们这个复杂而又困难同时又是最没有效率和最难用法律化的控制行为结构的影响。

此外，由于新产品通常进入现有产品系列这一事实的存在，定价因此更加复杂。表 17—2 显示了工业中的可能需求与成本之间的相互关系，低价有利于某些产品的销售但却影响了其它产品的销售；低价销售带来的销售量有助于降低某些产品的成本，但增加了另一些产品的成本。在预测价格对新产品销售的影响上我们已经够多的麻烦，更不用说找出所有的这些相互关系。

表 17-2 产品需求与成本的关系

| 功能 | 业务层次 | | |
|----|------|-----|-----|
| | 制造商 | 分销商 | 用户 |
| 购买 | - | C | C |
| 销售 | C-S | C-S | - |
| 使用 | - | - | C-S |

因此，我们作出的定价决策，连我们自己也不能确定其正确性。这样一种定价决策有助于我们认识已有的选择方案，并了解定价专家们建议使用的某种类型的决策程序，这些问题将在下面各部分下进行讨论。

定价能增多或减少互补性商品或替代性商品的销售，但通常有助于一种而有损于另一种产品。例如，低价销售一种新的工业溶剂会导致分销商和用户购买的增多，这可能有助于这种溶剂的互补性商品销量的扩大，但同时可能会减少该企业可替代溶剂的销售，并减弱可替代溶剂分销商的热情。对新产品进行进攻性定价，也会部分地刺激企业自身推销队伍转变方向。

三、定价选择方案

首先要决定的问题是定价的“水平”，即新产品的定价与关系相近或关系较远的替代品的价格的关系如何，这一决策大略包括了 5 种选择方案，参看表 17—3，最简单的方法是“适应现有市场价格”。但是，现有市场价格经常是比较混乱的，因为市场上可能有几家企业以不同的价格争夺市场的主导地位，而价格比较也只有产品品质的不同而缺乏客观的基础。

表 17-3 新产品价格水平备选方案

高撇脂：定价很高，只有那些看到新产品中包含大量加价值的人才会被吸引。

低撇脂：价格高于市价，既不脱离行憎，又能获取收益。

适应：价格接近行业平均价，或者接近于现有领导价。

渗透：价格略低于现行市价，其目的在于吸引用户。

先发制人：价格很低，销售量大，实际上抑制竞争品的销售。

*如果新产品建立了一种新的产品系列，那么领先的替代品可以作为定价基础。

另一种方法是根据新产品的附加价值定价。这就是所谓的“撇脂”价格，采用撇脂价格导致了两种选择，第一，高撇脂的价格会获得“全部或大部分”的新产品附加价值，这种情况下，产品销量要小得多，单位回报率高，对于竞争对手进行创新的刺激也较大。第二，按这种价格销售只能获得部分的新产品附加价值，因此是“部分撇脂”。低撇脂作为定价战略很受欢迎，因为它很明显能使生产者获得部分利益，还能进行一定的市场渗透，但价格（高出市场渗透的部分）又足够高，不会招致处于市场上的竞争者的反击，而且辽给诸如广告等其它营销手段留有空间。许多销售者都认为低撇脂是一种“安全”的定价决策，至少暂时是这样，如果有必要，可以从这一策略上转移。

然而，从 70 年代以来，对于作为企业战略的市场占有率的兴趣与日俱增，从而导致了这样一个结果，那就是带进攻性的投放走价战略的采用率比以前有大幅度的上升。这些战略中最普遍的就是“渗透定价”，通过用这种战略，开发者成为市场

的领导者，或至少达到了一定的市场占有率。由于产品是新的，价格定得刚刚低于现行成本，因此企业把扩大销售量的希望放在低价策略上，由此可以通过经验曲线效应（即部分规模经济、部分学习曲线收益）使成本降价的收益大于降低的损失。如果能做到这一点，销售量的增长导致市场份额增多，从而降低成本，最终使企业销售量增加，边际收益提高，利润上升。

不幸的是，某些产业中只存在小规模的经济，成熟市场上可获得的经验远比所期望的要少。一些企业实际上使自己陷入亏损境况，很难摆脱。

“先发制人”的价格，是一种比渗透定价的价格低因而更富进攻性的定价战略，其目的是“让他们离开”或“不让他们进来”，所以是暂时性的。如果一种新产品的市场已经建立，采用很低的价格可以将边缘成员挤出那个市场。如果市场尚未建立，采用“先发制人”价格，可以通过降低“利润一吸引力”指数来阻止新的产品进入市场。如果竞争者产品后来还是进入了该市场也没关系，原有的企业已经在市场中已有牢固的地位。

“先发制人”定价战略并不常用，部分是因为采用这种战略在销售和成本上都是一种冒险（竞争者也许不退出市场，成本也许不能降低），而且还因为它可能被认为具有一种侵犯性，从而违反了反托拉斯法。

综上所述，新产品定价战略中，目前最常用的有两种：

（1）低撇脂，增加短期的边际效益，观察市场的发展；（2）渗透，致力于成本的降低。

四、改变价格

市场渗透者不想改变价格，至少不会将改变价格作为一种战略性计划，但是采用撇脂战略的人则经常改变价格。撇脂者的方法被称为向下滑动需求曲线，意思是，新产品价格起初定得高，目的是通过产品在选定适用范围和细分市场时获得高使用价值而获利。随着一些扩展的用途的开发，价格开始下降，那时候，竞争产品以一种稍低的价格进入市场。这意味着许多新产品的高价销售只是暂时性的。

许多的“高撇脂”战略以及全部的“先发制人”战略都是暂时的。企业都有其备用战略。

一般来说，撇脂战略被认为是一种保守的战略，它尤其适合于在关键信息容易取得的场合。这类信息可能是一种具体的竞争反应，或者是一种新的产品系列的预告，也可能是一份关于一种有极佳的测试结果却没有理想的使用效果的新产品的报告。采用撇脂战略，新产品销售者喜欢保持选择方案的自由，这暗示了可能的价格变动。

另一方面，渗透的战略是一种承诺。一旦作出了承诺就不应该反悔，但是这种战略的效果只有在将来的某一时间，成本有机会下降之后，才能知道。

五、折扣

正如使用撇脂战略一样，折扣的使用，在典型不确定性的新产品投放中，往往有一定的自由度。有了折扣，价格的上下移动更加容易，以利于反击竞争者的挑战并修正营销中的失误。

而且，由于折扣和实际上只是购买者一定购买行为的结果，由于市场上对新产品的需要在头一年里变化很大，使用折扣具有很大的余地。例如，一定数量的折扣主要是为了刺激顾客更多地购买，而在批发商和零售商那儿备有充足的货源是首先要解决的问题。

在产品投放周期的首次投放阶段，每个人都被期望尽可能多干事来将产品推出。如果计划和产品适合该市场，销售量将很快上升，而上升的销售量将激励每个人继续完成需要他们完成的工作。

如果让零售商、批发商、行业分销商来做重要的推销活动，那么给他们的报酬必须高于交易惯例报酬，给他们的折扣也必须多于提供常规的包装服务应得的职能性折扣。如果长期的盈余水平过高，那么分给分销商的那份产品价值的份额，会高过他们工作所应得的报酬。而且，这份过高的份额在头一阶段结束后，还会长久地保持下去，但是，在装货折扣、促销津贴以及诸如此类的开销上让给商人们的那部分额外利益，会在需要的时候，获得他们的支持。

请记住，无论给予商人们怎样的折扣，没有商人会从事与自己的基本战略方针不相一致的促销活动。因此，要使大型经销商买进产品以及取得他们支持性的促销活动，费用是相当昂贵的。但大多数大型经销商愿意迅速为在报纸上作广告这样的支持性活动作出安排，因为这也是他们本身的工作运行所极为需要的。

六、法律问题

相比于成熟产品，新产品的法律问题算不上一个问题。低价有时会被认为具有掠夺性，但如果产品有真正的创新就另当别论了。关于新产品，通常没有共谋价格问题，领导者与追随者在关系上也较为清楚；地理定价手段在这一阶段也不如当有竞争者和他们的现有产品相竞争的时候那么激烈。有些时候，建立和保持转卖价格相当不容易，在市场上包装服务已在很大程度上取决于零售商的时候，尤为困难，对于刚进入市场的企业来说，要做到既满足不同类型的贸易公司的多种不同需求，又不能和反对价格歧视的法律相抵触，将要面临许多困难。

然而，总的说来，如果产品计划者在形势分析阶段征求见多识广的商人以及销售人员的意见，那么就很少存在定价方面的法律问题。

七、价格决定程序

尽管有时价格难以确定，不可能形成一种系统的定价方法，但是产品开发者还是可以确定一个合理的价格，步骤如下：

1. 确定适合新产品的产品“套路”，这个“套路”是指受

新产品销售影响的竞争者。即使没有直接的竞争者也会有间接的竞争者。一种新的早餐麦片和米饭、鸡蛋、烤面包间接地竞争；而文字处理机和扩印系统相竞争。

2. 测定产品超过竞争品的差别价值。这主要通过对新产品的每种关键用途进行多次市场研究来实现。（如果新产品没有改进，就可能测定低于竞争品的差别价值）。不幸的是，购买者发觉这种价值差别的能力反过来又取决于产品是否具有新意。例如，有人建立了一种价格灵敏度模型，其作用在于能力新产品指出相应的最优价格。但是，这种模型只适用于成熟市场，而且这个市场上的购买者必须能就那些他们自认为对之有准确感觉的商品，说出自己所认为的最好价格。而如果整个产品类属都是新的，如一次成像照相机，或者新产品的特性不容易传播给顾客或不易被顾客所理解，如中心是液体的泡泡口香糖，又如一种新型的钢合金，那么这种预先设定的方法就行不通。

3. 决定整体价格水平战略。即，新产品采取哪种定价法：撇脂、适应竞争者价格、还是渗透？

4. 考虑价格基准的各种分布，因为新产品会影响本企业其它产品的生产、分销和消费。

5. 制定专门的价目表，然后“加上适当的折扣”。

所有的企业部可以选用上面的步骤，但如果考虑到以下因素，程序就会变得复杂一些：

（1）不同销售水平上的成本行为。如果存在大量的经验效应，或者成本数据出现较大变动（如用于扩大公共设施规模的成本），就应当就这些因素进行成本分析

（2）竞争反应。一些企业建立了完整的定价计划，加上适当的成本，然后再将整个事件出现的可能性写入计划。然而，这种完整的风险分析对于新产品而言却下太实用，因关于新产品，未知的东西太多。

（3）长期结果。多数的定价分析都只适合于短期，甚至短到半年或更少，因为市场上不可预测的变量是如此之多。但是，有些企业在作出商业化决策之前，在财务估算时就使用了几种定价选择方案。在计算各种净现值时则采用收入报表的计算机模拟。

（4）其它因素。使用价格决策系统应考虑的其他因素有：1. 专利保护；2. 生产过程中所使用设备的寿命和可替代性；3. 企业发生失误时上下变动价格的能力；4. 企业对竞争者进入市场的各种控制，如原材料、工艺技术上的专有知识；5. 立法组织和公共利益组织的可能影响。

为新产品定价，主要就是分别在基本目的、目标、价格在整体营销组合中的地位，与新产品为潜在顾客所提供的差别价值之间谋求某种平衡。价值是关键的起点和终点，因此，除了常规的多种支出水平之外，营销测试计划常常还围绕两个或三十价格水平来制订。价值差别一旦被测知，定价决策很快就按

制订战略、计算成本、计算利润这些步骤来进行。产品计划者希望价格具有弹性，有人甚至认为产品价格在产品进入市场半年之后才实际上确定下来，他们认为，在这之前订立的价格都只是一种测试。

第四节 分 销

一些新产品的经营者，比如经营雅芳公司和其他企业产品的经营者，直接向用户推销他们的产品，因此不用担心通常的营销手段组合中的第四种——分销。然而，大部分的有形产品（不论是工业品还是消费品），都是通过中间分销商来销售的，因此必须就这些分销商的结构和管理作出决策。

服务，当然通常是直接由生产者出售给消费者的，因此，给服务下定义，就是“服务是在使用时才产生的元形之物。”有时，一种实体产品附有服务，如自动取款机，印刷好的人寿保险单，或是专家的报告，但所出售的服务和这件产品显然是独立的。

因为服务通常是直接出售给它们的用户的，所以有关分销的讨论将全部针对有形产品。

一、问题

除了讨论选择分销渠道的一般事宜以及现行的对分销商的管理，以及除了书中已深入涉及的分销管理话题，我们这里将看看以下的与分销新产品有关的几个专门问题：（1）新产品营销中分销商的作用；（2）首次分销的战略；（3）制造商与分销商之间发生的一般冲突；（4）面临这种冲突时，制造商借以完成规定的分销任务的手段。

二、分销商起什么作用

首先要指明的是，我们这儿使用的术语“分销商”，是指存在于产品制造商和产品消费者之间的任何商业组织。这些商业组织包括：零售商、批发商、行业分销商、原材料供应处，以及各种类型的代理商，诸如经纪人、制造商的推销员、销售代理等等。

在新产品营销的七大职责中，分销商至少能完成一项，该选哪一项通常得由制造商来决定。在某些时候，分销商力量强大，他们只需告诉生产者该干些什么，而有些小规模的生产者只能询问自己通常该做的事。尽管如此，生产者依然有权让分销商至少负责七项职责中的一项（见表 17—4）。

表 17—4 分销商经营新产品的七大职责

-
1. 负责全部营销过程；
 2. 负责产品开发之外的营销活动；
 3. 提供商品以及提供大部分的促销活动；
 4. 提供商品、支持性促销和大部分的服务；
 5. 提供商品、支持性促销和小部分的服务；
 6. 只提供商品，不提供促销和服务；
 7. 人不参加。
-

1. 职责一：负责所有的营销事宜

强有力的零售组织由于经常制定产品规格，所以只需安排制造商按规格生产。希尔斯公司为这种方法提供了范例——负

责整个营销过程。这种方法将概念开发和评估的担子放到零售公司肩上，因此并没有很多公司能使用。让分销商做所有的营销工作是最简单最迅捷的方法，但这种方法给制造商的利润最少，而且制造商绝对不可能控制市场。

2. 职责二：负责产品开发之外的营销活动

这一职责比职责一普遍，但仍是不多。制造商想进行产品开发但没有充足的资金，或者在营销方面没有经验，以致于让分销商干其他需要干的事情，这种情况下产生了职责二。在职责二下，一些私人的品牌消失了。但是玩具行业提供了制造商开发并生产某一品牌产品的良好例证。许多发明者和小企业联合生产出畅销的玩具产品，却都不能以理想的规模进入市场。销售代理商于是成为他们的营销部门，作广告、跑销售，甚至为厂家选定商品品牌名称，制定价格。

3. 职责三：供应产品，承担大部分的促销

许多产品只适合当地推销，纺织类产品中的有些品种即属此类，还有办公设备、家俱以及许多其它商品亦是如此。消费者可以通过逐个检查这类商品的品质来挑选自己所需要的东西。因此，报纸中的宣传广告、产品陈列都是围绕这一需要而设计的。这类产品的多数零售商有良好的条件提供这项服务，实际上，这项服务所需经费从零售的毛利中支付。所谓的推式促销适合职责三，而制造商们发现在这些产品开发中让分销人员及早介入是明智之举。如果运用推式战略，这些分销人员是制造商最忠实的伙伴。

4. 职责四，供应产品，进行支持性促销，提供大部分的服务

职责四和职责五与上面三种职责不同之处在于，分销商只支持制造商的促销活动，而这两者本身的区别则在于服务提供的程度，职责四中分销商提供的服务在消费行业很典型，因为该行业产品项目大，需要大量服务；但它在工业品行业同样典型，尽管这类产品项目小些，需要的服务少些。

电视机为分销商提供了进入市场的通道，如当地的和店年的促销活动。制造商显然提供了大部分的这类促销），强有力的销售点的人员推销，以及几乎所有的维修服务。也有例外的情况，如 RCA，制造商建立了服务网络；又如一些杂货经营商自身不提供维修服务。但是基本模式是很清楚的。

对于工业品，则由经纪人，分销商、一些制造商的推销人员来提供第一线的维修服务，然而，他们通常没有条件进行大修，因此制造商必须在职责五项下作出安排。

新产品制造商发现，如果这种新产品的生产使自己进入一个不熟悉、而服务又很重要和必要的行业，那么服务有所区别是很重要的。

5. 职责五供应产品、进行支持性促销，提供少量的服务

随着分销商作用增加，这一职责变得日趋盛行，因为分销商想抛开费钱的服务。过去，小型器皿是在出售店里维修，今

天，大多数都送回工厂修理。

泰姆克斯手表的营销是职责五近乎完美的运用。泰姆克斯设计出手表，需要大量的零售点来推行低价战略。同时又发现，零售商们能使销量上升但不能提供维修服务。泰姆克斯通过地区性服务中心，用邮寄方式提供该项服务。

职责五中的零售商以及类似的工业品分销商，确实提供了少量的一线服务，如作小的调试，或更换有故障的产品等等。但是很明显，职责五要求制造商承担服务功能中维修部分的责任。

职责五中，分销商不仅分销不需要服务的非广告商品，如杂志，而且运用拉式促销法经营所有的作过广告的商品。

这些分销商常就他们的促销活动有多大的支持作用以及他们承担哪一部分的服务等问题和制造商进行交涉。这些将在下面的章节里加以讨论。

6. 职责六：只供应产品

许多商品以这种形式分销，即分销商只需保存商品，以及在用户需要时随时提供。成千上万的工业供应品和原料以及消费品即属于此类。这类产品包括办公设备、食品储藏设备、药店中的大部分产品，等等，这类产品通常是标准化的系列产品，用户很明白自己需要什么，厂商和分销商的促销对他们的购买影响甚微。

许多这种类型的分销商在销售各种系列产品中有时不得不对某些人进行了某种程度的培训，以帮助用户作出决策。计算机硬件商店即是如此。还有一大批批发商，他们可能会被同时接受不同种类的订货。

但这一问题没有特别涉及新产品营销者。如果某新产品能作广告，则分销商很乐意在每一购买水平上提供帮助，至少是支持某些促销活动（如职责五），但职责六显然不适合新产品。

7. 职责七：分销商不参加

最后，还有一个分销商不承担职责的战略。出于各种原因，新产品的创造者可能会通过推销手段之一将产品直接卖给用户，完全绕过分销商。眼下，一种称为直销的行业，即过去称为直邮销售，正在兴起。要求与丁游应用匹配的新型工业品，以及任何中介渠道部不能提供的产品改进，都有必要绕过分销环节。

8. 职责决策程序

使用在以上职责中进行选择的系统，首先必须详细分析，在产品出售给用户这一过程（促销、展览、适应、退货、维修、说明）的最后阶段，应该做些什么。第二，分析分销商的供货系统，找出哪些能随时为客户提供服务。从这个小系统中，制造商必须选定那种能被劝服以提供相应服务的类型。如果没有能提供这种服务的（如机械工具），或者不能被说服来提供所需服务（这就是30年代雅芳公司采取直销的原因），那么销售渠道必须是直接的。

在任何具体的场合下，适合的职责经常是很明显的，因为贸易方式都高度模式化。但是，如何争取到足够数量分销商来履行分销职责，成为管理者的艰巨任务。

三、赢得初次分销的战略

先不管分销商要承担什么职责，赢得初次分销的最主要因素通常是产品供应，若没有适宜产品，任何促销都不能将产品卖出，任何创新都不能使产品具有吸引力。因此，新产品营销者必须采用以下三种方法之一来准备产品。首先，这类产品可以采取贸易渠道——人员推销。良好的刺激性包装使分销商们愿意存贮这类产品，并且促使其它的分销商经营这一产品所属的产品大类中的其他产品。

第二种可选择的方案是赢得分销商的顾客，迫使分销商存货。这是“拉式”或“强迫式”方法。向最终使用者作广告，使他们到分销商处索要产品。而最终使用者的要求迫使分销商存贮该产品，不管分销商本身愿意与否。对于当今大多数的“拉式”，产品，分销并不全是被迫的（甚至宝碱公司也正在缓和与它以前竞争对手的关系）。因为除了运用广告这种占支配性地位的手段以及消费者促销，一些企业要求他们的销售队伍鼓励他们的家庭和朋友到商店去要求购买新产品。

第三种选择方案是在产品不能采用“拉式”，方法，而公司又不能促使必要数量的分销商来分销的情况下发生作用。这种方法是利用小数量的愿意分销产品的分销商作为“桥头阵地”。许多制造商由于规模大小而不能依靠推式法或拉式法，因此一些新产品的推销仅从一两个推销商开始。

第三种方案的另一种形式是“有限的地区投放”，结合向其它地区展开业务，作为适于销售的凭证，同时推式推销法变得更合理，或者积累基金，努力进行“拉式”推销。

把要使用的方法放在一边，让零售分销商经营新的消费品并不是一件容易的事，图 17—4 显示了一些通过研究得到的数字，这些数字表明一般食品不可能迅速供应全国范围，即使是作过成功测试，正在向全国范围推进的食品也是如此。

有这样的事例，制造商与批发商、零售商签订合同，提供所谓的“自动分销”——制造商只将少量商品运至分销商处并据此结帐。这是一些特许接收体系的典型，分销商同意接受那些货，报酬是得到一些帮助或专卖权。

每一行业部形成了一些惯例，反应使用者（买者）的行为，反应产品对促销和服务的需求，以及其它因素。大多数的新产品开发者发现这些体系适应了他们的需要，尽管他们通常使用一种独特的分销商促进手段体系，这一点将在后面讨论。

四、制造商与分销商的对立

一方面，制造商在新产品整体营销体系中将分销商视为伙伴。实际上，制造商论及营销手段组合时，就包括了分销商在

内，分销商与整体的营销计划融为一体，被期望起到队员的作用，无论商定的那个作用是什么。

另一方面，分销是一种独立的业务，分销商可以根据自己的喜好行事。有时，他们想成为“某一团体的购买代理”，即在许多厂商中为那一特定团体挑选最好的产品。这一作用刚好与制造商期望的作用相反。

现时的趋势是，分销商接受一种不固定的地位，是以上所提种种的结合——在某些方面作为颇富进攻性的伙伴，而在其官方面又履行对团体的义务，在任何时候，只于那些能给自己带来最大利润的事。

分销商的这种愿望导致了一种对立的产生，这种对立将在以下各条，通过对比得到很好的总结：

分销商们说制造商：

1. 不了解自己的业务

他们生产顾客不想要或没有用的产品，他们的促销没有效果，不管采用“推式”，还是“拉式”促销法；他们的时间控制非常糟糕，当告知顾客有货时常常是没货供应；他们没有足够的受过训练的销售人员，对分销商进行低效的培训：为促销辅助和产品提供糟糕的服务。总而言之，他们经常是不合格的，谁又愿意与不合格者建立伙伴关系呢？

2. 对分销商的激励太少

他们不花时间来研究分销商，弄清分销商的问题所在；他们几乎不关心分销商的利润需要。换言之，他们首先就使自己成为竞争对手。

3. 是不可靠的伙伴

他们可以先答应任何要求，然后雇佣律师来破坏合约，他们忘掉没有用笔实际写下的任何承诺。他们让自己的推销人员作下承诺，然后声言推销人员没有权力那么做。总之，他们只承认协议中对自己有利的部分。

另一方面，制造商说分销商：

1. 自私

他们只对产品类别感兴趣，而下顾厂商的品牌；他们不会花时间与金钱来提高一种品牌的知名度；他们在接受分销前就要求产品能畅销，或实际上已经销售出去了。

2. 懒惰

他们不会采取促销措施除非被迫那么干；他们经常佯称采取切实的促销行为只是为了获得合作性广告费用；他们不会就如何销售以及服务于所经营的产品对分销商进行人员培训；他们不会提供除被迫提供的服务之外的服务。总之，他们想坐着不动，干得尽可能少而攫取丰厚的利润，他们对待店内促销最典型的态度就是，“我们促销消费者需要的商品——你得建立对这种商品的需求，然后我们再陈列你的商品。”

3. 是不可靠的伙伴

分销商绝对不会忠实于任何产品，在任何时候只要他们认

为可能得到短期利益他们就乐意转向新的制造商。一旦制造商的推销人员留下契约，他们就撕毁合约，大部分情况下，他们试图让制造商之间就条件、折扣等互相竞争。

当然，以上各条在这里有些言过其实，但是，任何时候当事人看上去建立真正平和有效的伙伴关系时，就可以放心地假定当事人一方完全控制另一方。

近年来情况有所变化，但并不有利于企业投放新产品。分销公司总体而言已经找到一些方法来增强自己的权力——团体活动。合作体系、规模巨大，最新技术的极快增长。最后一项只是刚刚开始，例如食品店里的扫描系统。实际运转过程中许多阶段对计算机的使用为分销商带来了更多的信息，信息带来了权力。

分销商们现在有聪明得多的私人业务；他们开发所谓的一般产品项目；在某些情况下，他们只对他们认为是诈骗的行为进行挑战。他们可能会拒绝贮存一种新产品，或者只暂时代为储存，时间一到厂商最后将产品挪走，不然他们会将产品弃之门外。

五、分销商激励机制

分销商权力日增趋势迫使新产品的制造商，将独立性日增的零售商和批发商愿意接受并遵守的各种努力结合成一体。通用食品公司的销售部经理肯尼斯·福尔顿最后说，“我们不能仅靠许多陈旧的手段，我们必须有创造性”。

新产品的市场营销计划，实际上有许多手段来影响分销商的活动进程（见表 17—5）。这些手段都围绕计算分销商利益的方程式：单位产量 × 单位的售价与成本差额 = 毛利 - 成本 = 利润 0

表 17—5 激励分销商的可选择的方法与机制

A. 增加分销商的单位销售量。

1. 有特别引人注目的产品。
2. 运用所有的拉式手段——广告、交易会、公共关系，义卖。
3. 给分销商以一种专卖权——独占性或选择性。
4. 作广告告知“哪儿有货供应”。
5. 提供购货帮助——美元、培训、商品陈列、购买点、合作性广告、店内演示、维修和服务网点。

B. 提高分销商的单位售价与成本差额。

1. 提高基本差价：
2. 提供特别的折扣——如向促销和服务提供特别折扣；
3. 提供津贴和特别支付；
4. 答应提前支付津贴，节省利息。

C. 减少分销商从事此项业务的成本

1. 提供经理培训。
2. 提供培训资金。
3. 改进退回货物的政策。
4. 改进服务方针。

5. 少量货物运至营销商的顾客处。
6. 预先公开商品价格。
7. 用金属或木头对商品进行盘式包装。

D. 改变分销商对产品的态度

1. 通过鼓励——谈判、销售电话、直接邮寄、广告。
 2. 使分销商沮丧——威胁削减某些利益或提起诉讼。
 3. 协调性会议——交谈组、兴趣组、顾问组。
 4. 更好的产品介绍会——更好的视觉效果，更好的产品介绍。
-

六、增加分销商单位销售量的策略

运用一组手段来增加产品或品牌的销售，例如：在电视上使用拉式促销；在当地报纸上作广告；拥有独特的产品；搞好公共关系；在各种交易会上显得更有效率；使用义卖。

还有帮助分销商增加市场份额的方法，其中之一是专卖性分销来创造地区性或当地的特许权。制造商还能提供无限的、优惠的销售辅助来帮助一家分销商与另一家分销商竞争。

近年来创新方法的一个实例是菲尔斯布雷为冰冻生面团产品开发的特殊陈列方法。这种方法独特，有效但费时较长。零售商能够，而且确实将菲尔斯布雷的产品陈列出来。这种陈列未同厂商的名称相统一，但却得到大肆吹捧的评论。这无疑有助于菲尔斯布雷引进一种很新的产品。

七、增加分销商单位盈利的策略

对多数分销商而言，最重要的是某种商品的销售百分比，即所谓的标价或盈利（售价与成本的差额）。这种百分比采用三种形式：（1）在某一给定领域可以得到的有代表性的直接而正常的盈利比率，它可以在从售价的 5% 到超过 50% 的范围年变动；（2）和特定的分销活动如商品陈列或广告直接相关的费用；（3）为所提供的服务而支付的特殊经费和一次性费用。正如宝碱公司 1980 年制定的一项预付促销费用以减少分销商成本的政策所证明的，支付这种费用非常重要。

八、减少分销成本的措施

这里的措施包括：增强分销商整体的经营效率，有关分销商履行不同的职责；改变交易成本商的某些政策。与新产品有关的任何成本都可能是销量减少的原因。

九、激励一种对于新产品或其生产者持更好的态度的策略

销售代表一贯被厂商用来同分销商进行合作，他们的主要任务之一是使产品“热”起来，他们可以同分销人员进行鼓励性谈话，同分销人员一起周游各地让他们觉得看到推销这种产品有多容易。直接邮寄和商业广告则是在没有人员介入的基础上从事同样的事情。

厂商偶尔也不得不使用打击性措施，阻止分销商干那些有损于产品的事情。这些措施包括从隐蔽性威胁到完全收回以前答应给予分销商的提高销量和盈利或减少成本的帮助。最后，

当然制造商可以拿走商品。不幸的是，一些企业鼓励，至少是允许其销售代表用完全不合法和不道德的手段进行打击。

最后，在帮助减少对立倾向的宗旨下，厂商开始召开谈论性会议，更确切他说是兴趣小组会议。在新产品营销前召开这种会议，厂商可以借此向分销商介绍新产品，这是一种更聪明的举动。60 年代的报告表明大多数新产品推向连锁店时总违反职业惯例，效率很低，但感觉上这种情况今天好多了。

十、小结

如果厂商直接向最终用户推销一种新产品，那么就不必担心中介的分销，但是，多数厂商不采用直销方式，因此需要分销商的，至少是一些最低限度的支持，甚至需要他们负责整个的营销过程。

作出“所需支持的水平”的决策是关键所在，也就是找到一种合适的刺激性活动的组合，完成与分销商的合作，这种合作使营销计划在财政上都能为当事人所接受。

第五节 产 品

到现在为止，我们已经讨论了广告、定价、人员推销、分销。作为营销手段，当提及“营销组合”这一术语时，人们通常所想到的就是这些，但是，这些手段省略了产品本身。

实际上，这儿需要讨论的有生产行为的三十领域：实体产品本身、加在产品上的品牌、包装。缺少进一步的产品生产线延伸将使革新者失去它们占领的初始市场；使用易引起混乱或误导的品牌会确实实地扼杀一种新产品；包装专家们认为不适当的包装经常会抹去产品本身所具有的某些优点。

一、产品本身

很明显，即将推向市场的新产品有某些很迫切的原因而需要改进或需要一种全新的观念。但产品计划者还必须担忧制造系统能否交出指定的产品。这意味着，必须对“计划程序表”进行仔细审阅，以保证充足的数量；还必须加强“质量管理程序”，以保证产品的质量。在新产品的开发者与营销者之间流传着许多有关制造部门的糟糕的经历：有些制造部门不能达到计划的要求，结果广告和促销活动停止而那种产品仍在生产。

一家企业创造出一种牙医能用以修复牙齿的新物质，但从一开始，牙医就不能让这种产品像研究开发人员所说的那样起作用。经过几个月的迷惑，才发现原因是制造部门一直将最终产品贮存在一个下午有阳光曝晒的仓库里。这一额外的“热加工”毁坏了这种产品。新产品经理曾保证送到消费者手中的产品是在产品信息发布前最后一次测试中使用的，由此他必须对这一保证负全责。

后期阶段的试验中，改进产品的想法会不可避免地产生，但由于太晚而不能体现于已经上市的产品中。如果值得，这些改进的想法会列入早朗补充计划。同样地，处在市场上的产品会招致许多批评，每种批评都暗示着潜在的改进。

作为营销手段组合中的一种，产品活动应是挫败竞争者进入市场的任何机会，莱斯泰尔(Lestoil)，一种被课以重税的家庭清洁用清洁剂，是这类产品中的第一种产品，销量跳跃式上升。但这个产品有个可趁之机，那就是制造商不再研究有关产品的问题。他们的主要竞争对手利用这一空隙，进行产品改良，以支持本企业开始从事这一产品的生产。

产品系列的延伸构成了产品活动的下一个领域。产品开发者应在这种延伸已近于成功时，稍微提前一点推出这个产品系列中的第一种产品。一旦这种产品冲破了它的前沿，延伸的产品就已备好，以待(1)新的使用与运用或(2)通过抛开以前的，提出更详尽的看法来细分市场。

产品系列的每一延伸，通常都想凭自身的质量来获得利润，但它同时也失去了更多的参与竞争的机会。即使是一家亏损企业，只要它阻止竞争对手时，找到一种未满足的需求，它也还是有防御能力的。

如果有根据预料一竞争对手会跃至前头，备用的产品延伸则成为必要。这儿有个例子：美国佰兰德公司在引进焦油含量为 0.06 毫克的卡尔顿香烟时宣称，与以前的焦油最低含量为 0.1 毫克相比，他们有焦油含量更低的香烟。

最后，沿着成本降低线的产品活动通常是成功的。新的产品系列一旦建立，降低价格的压力会不断增长。这会是场痛苦的经历，除非价值分析程序已成功预测到了需求，或者除非管理成本下降，但仍能起到未降前的作用。购买也在这一努力中起了作用。

二、品牌

经常起重要作用的新产品的一个部分是品牌，用法律形式表示是商标。一种品牌也许实际上就是那种新产品，如果企业运用“品牌特权延伸”战略，在相似商标的基础上推销同类产品。

“品牌”是一种被严重误解的营销手段，甚至这个单词本身也常被误用。首先，产品识别的确切术语是“商标”——“识别一个产品区别于其它产品的任何事物”的法律术语。商标可以是一个单同（商品名）或一种符号（很少称为商业符号，只称为商标）。这种符号可以是一个数字（人们可以将产品想象为 76, 45, 360, 57）。这种符号也可以是一种图案或某种类型的构造。例如符号 GE，麦当劳的金色火炬，法律并不在意商标是否异乎寻常，而只关注它是否能使使用此商标的商品具有可识别性与可区分性。

商标这个词从普遍使用发展到现在，只有律师在对所有商品进行鉴别时才使用这个术语，多数商业人员知道其中的区别，但他们在讨论商品名称时倾向于使用“brand”（品牌）这个词；而在讨论符号或图案时，倾向于使用“trade mark”（商标）。如果还要鉴别出厂家而不只是一件产品（如 GE 商品符号），商业人员经常用“logo”这个术语（来自于 logotype 商标名），表示公司辨别符号。logo 实际上只表示一个单词或图案所采取的形式（如风格化了的 GE，而不是字母），但自从公司名称作为营销手段来使用之后，通常采用风格化的形式，营销人员在谈及时就用 logo。

另一语言问题涉及“注册”，商标的排他性使用可能只是源于它的独有的特性或长期的使用。没有一个汽车制造商会试着用“福特”或“杜吉”作为轿车的名称，即使没有法律上对此的约束，也是如此。

然后，当一家企业使用的商标被另一家企业使用时，它们的争端将诉之于法庭。法庭将根据普通法就哪一方最先使用该商标作出判定。邱吉与德怀特联合公司（Church and Dwight）从海伦·科蒂斯公司赢得了 2000000 美元，因为后者的小苏打除臭剂的挽臂图案，侵犯了前者“手臂与锤子”这一商标的商标权。

由于上述那种情况留下了很多的不明白之处（如竞争者该

做些什么？法官会作出怎样的判决？）, 商界很久以前就在寻求一种能给予可测见的法律保护的体系。这种体系在商标法中得到了体现。商标法提供了商标注册。如果一个企业能使自己所用的商标得到注册, 又能遵守其它规则, 它可以永远保留那个商标, 即使又有另一家企业稍后提出了使用在先的证据也无济于事。

三、商标注册

在美国, 允许商标注册有一定的条件:

1. 注册的不能是不道德的或哄骗的: 它不能藐视某些人或风俗习惯; 一般不能用人名来表示。

2. 商标不能是某类产品的过于细节性描述。如果这样, 它将就连各厂家同一类型产品也不能确切地区分出来。

3. 申请注册的商标不能同已在使用的商标有可能引起混淆的相似。这是最难做到的要求。通用食品公司花大力阻止怀勒公司注册“Country Prize”这个商标, 因为有了通用食品公司的“Country Time”商标在先。米德·约翰逊曾打败过“Metreal”这个商标的无数竞争者, 包括“Metercal”, “Metercol”, “Matrelal”, “Mitercal”以及与原商标实质上相近的各种组合。

四、保持商标注册

商标获准注册并不意味着战斗结束。专利与商标办允许其他公司进行自我保护, 如果他们认为自己权利受到侵害, 可在一段时期内提出, 这段时期过后, 商标才能获准注册。商标持有者必须使用, 并且恰当地使用商标。商标必须使用于州际贸易, 使用于它为之注册的产品。在美国商标使用的申报每5年要归档一次。这种使用也许是象征性的, 一个典型的例子是一些企业“堆积”了成百的商标以备可能将来使用。

而且, 商标的使用必须与这种观念相一致, 商标实质上是“某公司产品形式的一种识别记号”。

这种谨慎, 对于新产品经理而言是一个很大的问题, 大多数公司在使用普通类商品名称来表示注册时都非常谨慎。如果新产品刚刚进入某一类产品范畴, 那么它的目标是尽可能地接近处于领导地位的商标, 阿拉丁实业集团(Aladdin Industnes)在刚进入热水瓶行业时就是这么做的, 而这时刚刚推出阿斯匹林和赛璐玢的其他企业也采用这种方法。但如果新产品处于一种新品种的领先地位时, 问题就是如何设计独具一格的商标, 然后将商标加在那类能抵制得住后来产品的进攻的产品上。坎姆伯利·克拉克公司(Kimberly—Clark)通过“Kleenex”牌可自由使用薄纸成功地做到了这一点, 但也付出巨大的努力。

这就使得新产品营销者不仅要承担设计好的商品, 生产好的产品任务, 而且要对商标进行保护。为了压缩广告词, 使广告更有“活力”, 产品经理常会采用自己的标记, 该企业假定人们会知道用不含商品名的商标术语表述的商标到底意味着

什么，因此认为商标不再需要保护。商标是修饰商品的恰当的形容词。

遗憾的是，要获准注册，等两三年是再普通不过的事。在此期间，企业或者延搁下来，冒着竞争者销量大增的风险；或者继续销售，但这样又有商标未得到保护前丧失销售收入的风险。而有些企业则通过购买已注册的商标跳过这一问题。

五、新产品开发中商标顾问的作用

在新产品的早期测试阶段，新产品顶多被称为“××牌”。使用这一模糊术语有两个充分理由：第一，在产品的概念、质量得到详细说明，以及消费者欲望倾向得以确定之前，没有选择合适品牌名称的基础；第二，即使已想好了名称，在此阶段使用也是不明智的，因为这么做可能导致测试结果产生偏差。

但是，一旦产品开发已从管理部门得到了初步的许可，包括各项费用、营销计划，新产品的开发者们就可以开始创意产品“形象”，这包括品牌名称、产品图样、广告促销的文件。

在这一阶段，营销者应召集他们的商标顾问，首先需要决定的是品牌名是否为产品的类属名称，再加上现行公司的厂址标记，或基本商标（如约翰逊婴儿粉）。如果决定为“是”，那么顾问们只需确保厂址标记或基本商标的正确使用、类属描述的正确性就行了（产品能被认出属于哪类商品）。

如果决定开发一种有独立商标意义的品牌，那么顾问们可以给开发者提供一系列商标，它们或者是被某家公司拥有但出于某种原因没用过；或者是曾被用于一种现在已不生产的与本产品不同的产品。这些商标被称为“银行”商标。

如果这些商标都不能接受，顾问们必须等待开发者给他们提供一些可能使用的名称。这些名称来源广泛，包括广告代理商的研究部门，内部公司的“设想会议”，消费者组织会议和新闻采访，或者仅仅来自于他们的想象。

顾问们然后作出初始决定，即使那些名称只是描述性的，或者根本不能认出是种标记，他们查阅许多记录以确定那些名称能否作为可使用的商标。在查阅的基础上，顾问们就哪些名称可能有用向开发者提出建议。

有时，另一家公司所拥有的名称被认为“正是我们寻求的”，顾问们就会同该公司协商，买下该名称，并备齐各种证件。

在设计产品“形象”图样、制定广告或促销性文件的早期产品开发阶段，顾问们就开始参与。在这两个领域，基本关注的通常是：品牌名是否一目了然、商标（注册情况）、是否会引起产品类属的混乱。同时，图样也很重要，因为顾问们可能会选择图样来完成商标注册，作为一个整体，它包括文字和标记。如果有艺术性的图样，注册过程中可以省去许多麻烦。

在市场测试的后期，图样和广告内容可能会有稍许变化，但通常是品牌名称或商标的改变。如果市场测试结果是积极的，产品形式就能最终确定，以备全方位的市场投放。此时，

顾问的职责在于确保所有支持性文件与广告商标的正确使用。向联邦申请注册被批准时，应通知负责图样设计的部门，这样它们就可以将这个醒目的标记派上用场。

六、什么是好的品牌名称

商界尚未就好的品牌名称的构成部分达成共议。当企业成功地创造出诸如 Xerox(准能首先拼出或读出这个词) ,Clabber Girl 的品牌名时，对品牌给出确切的解释显然是充满了危险。

然而，尽管有这样的失误，如何选择品牌名还是有规则可寻。一些新产品开发者曾就此提出过有用的建议，关于如何研究新的品牌名称也很有见地，这些话题将逐个加以讨论。

七、好品牌的一般标准

以下所要阐述的是指导品牌名称选择的有用标准：

第一，品牌的“基本作用或目的”是什么？除了提供保护防止侵权，与其他产品相区别之外，还有其他特殊目的吗？

例如，如果品牌只是为了识别，那么任意的字母组合如 Kodak , Ajax 就行，但如果品牌名称要对产品定位有所帮助，其他的选择就产生了。诸如 Close Up , Covert Girl , Wear—Evev 等厨房用具的名称 , Kno—draft 空调器的名称，很明显有助于它们的产品定位。当然，定位越明确，企业改变这一定位的余地就越小。没有人能二者兼得。

用品牌帮助定位的需要对于不同的产品类别会有很大的变化。例如，A·C·尼尔森研究过新的食品，发现对于新品牌，市场份额的一般水平在前两年上升一倍，而旧品牌份额下降。但在健康和美容辅助食品市场，数字显示则没有那么大的区别。我们可以看出，家庭常用的品牌对这类产品更有帮助，因为具有潜在品质。

第二，企业是否计划将此新产品作为一大类产品的“桥头阵地”。如果是，品牌名称就不应当对企业有限制，如 Liquid Plumber（“液态铅管”）就限制了企业的发展。

第三，企业的市场长期定位该处在什么位置？如果想要持久的定位，那么应是多通俗，少戏剧性的名称；但若只想暂时定位，像“尖叫的黄色醉汉”牌快餐罐头之类的名称就行。

第四，企业的资金状况。品牌名称是否要担负主要的促销任务？若用于广告的资金短缺，那么品牌名称描述性将成为必要，即使它限制了定位选择以及以后的产品延伸。

第五，企业有没有“品牌能帮助解决的‘形象’问题”？充满现代意识的或是给人以“高技术”印象的名称能使产品从企业的沉闷落后中摆脱出来。

第六，应对品牌名称的“实体和感官品质”加以考虑。特别地。品牌名称应“易于读出、易于拼写、易于记忆”。

第七，品牌传递的信息应当清晰而中肯。这在某种程度上与产品市场定位有关，但产品特性应当清晰地表达出来。例如“Isovis”牌机油，对于给它命名的工程师而言，Isovis 可能是“中等或持久的粘性”，而在普遍消费者看来可能只是字

母组合。新产品开发者常常大专心于他们的开发，而没有慎重地给商品定名，也没有经过仔细的测试。

第八，新品牌应避免侮辱或惹恼某一特定的市场组织，不论是在首次使用，还是后来向其它市场延伸都应注意这一点。

以上八项标准表明，商品品牌名称应当传递一种特定的信息，应当简洁、高效。要确保品牌名称能达到这些效果，品牌应彻底地在市场上加以测试。

除了以上的一般标准，一些新产品营销者提出了一些他们自称很有用的建议，它们是：

1. 运用数字。数字有许多优点。

2. 使用“家庭品牌”作为最简洁、迅捷的方法。条件是：它能传递所需要的信息；它能集中特性上和谐的产品；产品通过同样的渠道卖给同样的人，将家庭品牌延伸过远会减弱它的作用。

3. 使用能作为“动词”的名称。

4. 使用地理内涵，就像啤酒生产者使用“Germanic”，其他一些产品生产者使用“巴黎之夜”“里贝尔—那尔”。

5. 使用政治性或新闻性人物作为品牌名。

6. 干一些荒谬可笑的事。以“Watcha Macallits”作为品牌名，而且品名只印在玻璃包装纸上，因此当剥去这层包装纸，香烟就成为无品牌的了。许多产品都是以未确定品牌销售的（××牌）。

7. 使用一种能攫取人注意的标志。

8. 记住品牌可以使产品按本身价格出售，也可以按高于价值水平的价格出售。

9. 通过一些“设计”来修饰一个普通的词，使它变得有所不同。

10. 玩字母游戏，“Serutan”在广告中宣传它的健康价值，主要是采取这种方法，它指出Serutan是Nature's(以自然的、天然的)的逆拼。

为新产品选择品牌名称时显然有许多因素要考虑，对此有许多互相冲突的意见。以往的经验证明，违反标准可能遭致重大损失，也可能会带来收益，甚至是较丰厚的收益。

八、如何开发、测试一种品牌

到目前为止，还没有公布过有关品牌选择的行业程序之类的研究成果，但在商界却流传着许多私人企业如何这么做的有关趣事。营销研究者们有其固定的研究方法来进行这类研究。商标代理人已经提出了许多建议，这些建议产生了下面的程序。

1. 步骤一：形势回顾

这个步骤包含了对竞争者产品、品牌、促销措施的彻底分析；对市场人们购买和使用行为的全面考察；对各种品牌法律环境的检查；对开发新产品到目前为止的开发战略的回顾；包括目标市场和产品定位。若没有至少尝试性战略的陈述，品

牌选择程度将受到严重的阻碍。在这些条件下选择品牌，与当我们既没有研究购买者又没有确定目标市场时要决定是否使用广告和人员推销有几分相像。

2. 步骤二：确定品牌的确切任务

就品牌要传递的信息、任何其它限制、或者形势和管理部门等

对品牌的要求等问题需要作出决策。必须弄清企业缺少资金吗？有一类产品吗？我们的目标是国际营销吗？

3. 步骤三：单词的结构研究

要转入第四步，先得汇集这一领域使用的所有主要单词、形容词、前缀、后缀、短语等等。在这一步骤中，小组集中经常使用，因为消费者实际使用的词也许同正式的、假定可以运用的语言有些差距。语音、语法、词根结构在这儿都很有用。

4. 步骤四：品牌名称形成

经过以上三步，现在可以使用一种、或全部的两程序来产生大量名称，最后选定一种显示在萤光屏上。品名生成的第一步（通过计算机来完成），由这几个部分组成：排列这一题村所属领域中最常用的前缀与后缀，列出所有可能的两个字母、三个字母、四个字母的组合；然后给出这一集合能产生的所有单词。很明显，由于这些单词的总数太大所以步骤四很容易失控。

许多人宁愿召开一个头脑风暴法会议，每个人都提出自己所能想到的合理设想。这样一种会议也能产生大量名称，但比起计算机，即使是简易计算机也少得多。

5. 步骤五：筛选

现在有必要通过连续筛选将所列名称的数量减至 15 至 20 个。然后依靠法律再筛一次，最后经过主观的人员筛选，减至最好的五个名称，这些筛选过程，使用了许多程序，但并没有特定的模式。

6. 步骤六：领域研究

尽管有些企业宁愿给消费者、工业使用者带去比 5 种更多一些的品牌名称，品名少一些还是更受欢迎，因为这使实际研究程序更有效率。在任何情况下，选定的名称都要显示给分销人员、销售人员，最重要的是购买者和使用者，这一显示产生了 3 种结果：（1）记忆测试；（2）单词结合表——确定每一品牌名称代表的意义；（3）对产品喜爱程度的缩放、排列形式。这些结果表明哪种名称受欢迎，为什么受欢迎，所有的 5 种品名有什么含义（如果有含义的话）。宝碱公司在对前次选择作出单词结合测试之后，选择了品名“Dreft”而“Dreck”在德语中意义是垃圾或身体废物。

这一步骤可能产生一系列的波折。在此过程中，对 5 个品名加以修改或者创造出全新的名称。如果有一个品名明显地和品名标准相符合，研究就结束。通常决定选择 5 个品名中最好的一个。因为 5 个品名都存在一些问题。这种领域研究的

一个主要价值是，它为如何用辅助设计或广告来补充最好品名的不足提供了线索。

7. 步骤七：执行

获胜的品名现在进入设计阶段，以包装和广告的形式进行贯彻。颜色、设计、类型等等都已决定好了，将这些结果再次放到使用者群体中，看看起初的孤立的字母和单词是否还能传递信息。这时常有麻烦发生，因此一些开发者在这一阶段愿意保持两种品牌名称。

8. 步骤八：决策之后

品名决策作出后，对品名反应的测试和收集应当继续下去，因为品名进入了营销测试、修订战略、进一步的营销测试等。如果目标、定位、广告要求都有改变的必要，那么原先认为那个品名是好品牌的看法完全错了。取消这个品名，否则可能会导致一些完全预料不到的反对。因此，人们愿意保留一个名称以备偶发事件。最后的一次决策后行动是，对品名可能引起的矛盾冲突、注册申请等进行法律核查。这一核查很重要，也容易出错。比如一家烟草公司（品名 Barclay）与另一家烟草公司（品名 Berkeley）正在打官司，因为在英格兰，这两个品名发音相同。

品牌名称通常是企业最大的资产，它们能给同类产品带来丰厚的利润。但一个不好的品名会毁坏一个好的设想。后者的一个例子是，托马斯·丁·里普顿公司（Thomas J. Lipton Company）的一个品名为“pennsylvania Dutch

Casseroles”的产品的开发。这一产品虽然味道好、价格低、食用方便、包装精美，广告预算也恰到好处，但是在市场上还是失败了。对于失败原因所进行的研究发现，对于消费者来说，Pennsylvania Dutch 几乎没有意义，而 Casserole 的含义是“二流的饭食”。而两年之后，另一家生产同种产品的企业，由于采用了合适的品牌“Hamburger”，而赚了几百万美元。

这个例子强调了必须考虑品牌名称问题以决定品牌的任务，创造出最好的品牌，为品牌准备可靠的法律保障，然后谨慎地使用（见表 17—6）。大约在同时，里普顿（Lipton）推断“per Pennsylvania Dutch”过于地方化，狄克森·帕索斯包装设计公司则成功地建议用“Dutch Frye”作为鸡肉产品的品牌，因为“这一地区对老式、善良、乡村风格的飞禽怀有普遍的尊敬”。

表 17-6 新产品经理在商标管理中的作用

1. 指导最初选择。法律会作出首肯，但产品开发者引导过程。
2. 注册过程的合作。法律需要一定的程序。
3. 仔细检阅从法律（法律部门内部或法律顾问）反馈回来的修订案。根据法律而作的细小改动也许会导致营销过程作出重大的变动。
4. 仔细监视商标的所有最初使用。法律会做一些这方面的事，但只有新产品经理才有机会看到商标的每一次使用。立即改正任何误用。
5. 监视商标的继续使用，减少压力、减少错误。但每一次标签、包装、广告和销售单位的转变都含有潜在的麻烦。
6. 在建议和指导保持商标通行所需的修改时处于领导地位。

表 17—7 列举了一个观察家对于品牌选择过程中所频繁发生的事的一些看法，尽管这一过程没有代表行业实践。

表 17-7 如何开发、营销、识别一种新产品：令人恐怖的故事还是不幸的事实？

1. 销售、研究、广告各部门汇合一起讨论新产品的类属和商标。
2. 研究部建议采用“merhyadenaliumenfluoro-polydia”作为品名，因为这些是产品的组成物质；
3. 广告部经理先沉默；然后指出发音困难时建议用“Liquid Rock”
4. 研究人员以为不严谨、不精确；
5. 广告部经理威严地说，他没有在谈摇滚；
6. 大家都作出让步，在“织物”商品上达成妥协，继续向前，讨论商标问题；
7. 大家都作出让步，在“织物”商品上达成妥协，继续向前，讨论商标问题；计算机给出 117 973 种方案供选择；
8. 组织将筛选至于 5 种；
9. 组织内部不能达成一致，否决采用公司创造者的名字的倒拼这一建议；
10. 再次妥协，组织决定用“DIGIR”作为品牌（是 rigid 的倒拼）
11. 销售部经理否决这项决定。他曾经于 1942 年呆在北非，声称那是阿拉伯单词，与未被允许到麦加朝拜者有关。因此不合适。他建议用“Diccalf”（flaccid（松软的）的倒拼）被否决；
12. 组织于是选择“Zonko”，因为倒拼时没有任何意义；
13. 法律上否决。因为发觉它在斯洛波维亚（Slobbovia）是猥亵的单词；
14. 法律上又否决了其它 5 种提议；
15. 提交高一层的当局，同意 3 种建议：（1）“ZIZ-BOOM”；（2）“BIZ-ZOOM”；（3）“ZOOM-BIZ”；
16. 采用以上 3 种商标；
17. 到专利局申请商标注册；
18. 专利局通知（1）号商标已有人注册，驳回申请；
19. 专利局认为（2）号商标太具描述性，驳回申请；
20. 专利局通知（3）号商标和最近的“NASA”火箭过于接近，驳回申请；

(续表)

21.专利局自己有所反复,同意(2)号方案“BIZ-ZOOM”的申请,公司上下欣喜异常;

22.广告部公关部发动“BIZ-ZOOM”牌织物的促销攻势;

23.接到“BIZ-ZOOM”订货单,订做白帽子;

24.每个人都笑了;

25.黑帽子出现了。公司注意到现在很多商品用“BIZ-ZOOM”作为织物商品名称。即使竞争者费力注册“BUZ-ZOOM”作为其商标,如果消费者要买“BIZ-ZOOM”却得到“BUZ-ZOOM”也没有人会知道这其中的差别;

26.公司总裁BIG艾迪(BIG Doddi)开始提出令人窘迫的问题“为什么商标不能保护同一类产品?”

27.公司向作家、编辑、零售广告商发出几百封信,请求他们将商品大写,正确地引用以及使用商品名称;

28.公司对全体职员进行教育,以保证商标的正确使用;

29.公司向法庭投诉,与侵犯商标专利权的厂家打官司;

30.公司发起大量的广告运动,指导正确使用商标。花费不少,超过了预算;

31.公司自认为已涉及各个方面,但却发现“名称游戏”尚未结束,公司必须继续那场官司;

32.位于西北大西洋的Snoqualmie的一个名叫Bizzom的印第安人对公司提出控告。控告公司未经允许使用了他的名字;

33.法庭判决那个Snoqualmie的印第安人拥有该名字的第一权利。你该知道如何回到第一步。

第六节 包 装

就像品牌一样，包装在营销中起着相对弱小的作用，但不是不重要。现在还有人认为包装的目的本质上是保护产品，直到产品被购买和消费掉。但这种情况通常意味着有些营销者尚未受到现代包装的力量和效果方面的教育。大部分的营销者都很了解 L'eggs、易拉罐、喷雾罐，以及独一无二的可口可乐瓶。

包装不再在新产品计划中为赢得注意而努力。包装作为信息和服务的动力得到了普遍的认识，并不仅是最终购买者认识到这一点。有些消费品包装负责人曾经说过包装是营销手段组合中唯一的重要因素。对包装的认可总在最高的合作水平上进行。

艾尔温·H·斯盖彻特，一家包装设计公司的总裁，指出包装的重要性迅速增长源于四种力量。第一，是零售环境的变化——很大部分的销售是在自助或半自助环境中完成，这种环境中，“冲动”扮演了重要角色。第二，市场细分的强大趋势导致了大量超级市场的产生。第三，所有的新产品营销所耗的费用一直迅速增加，来自管理部门的减少失败的压力前所未有的强大，甚至产品退回或产品损坏性补偿的成本也变得很高。第四，我们现在处于一个“协调交流”的时代，包装设计公司 and 广告代理商应当合作，达成信息上的协同，传递给用户。代理商个人得首先同意对当前形势的这种分析。

最后，包装的重要性随着耗在包装上的费用的增加而加深。比如食品和饮料产品，在 1980 年用于包装的费用达 3.4 亿美元，相当于每一消费者在上头花销 9 美分，这比花在广告上的要多。

一、包装是什么？

在“包装”这个术语中，通常包含三项（有时会有些变化）。第一，基本包装——包住产品的第一层物质。基本包装可以是装药片的瓶子，糖果的纸包装或者装胶片的箔袋。

第二层包装是将一组基本包装汇集一处，将它们固定以备运输或陈列。在某些情况下，第二层包装可能只容纳一个基本包装，如包装药瓶的纸盒。一磅的黄油包装物是第二层，就象装糖果的玻璃纸袋，如果这些糖果都是逐个包装的话。

第三层包装是大批包装，内含第二层包装以备运输——如大纸箱或稻草包装。

还有很多变化。包裹在塑料片中的成捆的箱子也是包装。例如，像自行车这样的产品，第一、第二、第三层包装都是大箱子，装着散装的部件。小型的五金类商品在纸箱内的基本包装是玻璃纸。

二、包装的不同作用

这些作用不会在每种情况下都发生，以下列举的就是这些作用。

容纳——便于运输；
保护——防止各种因素造成损害；
安全——防止内装物本身的损坏作用（加酸性物质），防止内装物被窃或碰碎；

陈列和促销——吸引注意、传递信息、说服顾客、推销相关产品，和企业总体产品系列相联系等等；

使用帮助——一部分采用指示和信息的方式（如药品和食品），部分采用器械帮助（如啤酒罐和除臭剂扩散器）；

多方面作用——允许包装的重复使用；在细菌引起的腐败方面满足生态要求，警告，满足法律要求。

这些作用为交易各方提供三种服务。第一种服务是帮助生产和分销部门提供产品；第二，协助营销过程、说服顾客购买；第三，保护消费者使用产品。新产品经理理想找到一种能有效并高效地提供以上三种服务的包装。

三、与包装有关的企业部门

然而，包装通常不是营销或新产品计划组的责任，因为它反映了许多部门的利益。图 17—5 显示了这些部门，包装程序的中心集中于一处，常被称为包装的指导者。包装的功能有三种，这也在图中显示出来了，它提供了满足所有不同利益组织所需的说明。这种利益多样化反应了包装决策的许多因素——大小、形状、设计、图样、品牌位置以及重点、材料、开、关、复印、再使用、去除、安装要求等等。难怪总体包装“决策”在多数情况下要花 12 个月的时间。

四、包装决策

每家公司都想找到一条独特的途径来开发包装，这可归因于这一功能在他们的新产品营销中起的作用不同。但是森克森和帕索斯联合公司（Docan & Parcelq Associates）的诺伊·帕索斯总结出包括多数企业采取的方法在内的一般性方法。

1. 早期包装计划

这包括当技术有所进步时就为主要新产品计划或一组项目指定包装协调者和包装委员会。这个组织会收集适当的信息，列出包装计划，包括目的、日期、人员介入、所需通过的批准、现有技术等。

2. 设计前的研究

这既是正式又是非正式的营销研究，内容包括研究范围转入商店、研究竞争产品以及消费者对那个产品的态度成本估算等等。帕索斯公司发现了度菲佛公司（Pfeiffer）出售沙拉调味酱的一种独特的方法。它注意到，商店中的生菜调味酱是按类型而不是按品牌陈列，包装瓶子的形状就象挂着熨斗标鉴的掸灰帚。

3. 产品名称开发

这是前头讨论过的品牌决策，在包装决策中重提，表明整体战略该在何时确定。包装需要有品名，品名需要有目标和定

位。

4. 包装文件的制定

文件包括要介绍的内容和用以介绍的文字。包装文件与广告文件有关，但不是广告文件的复制。在文件决策的背后，还有一系列的有关市场营销计划的决策如战略、广告的任务、店内陈列活动等等。

5. 有形包装开发

虽然包装上的图画和文字赖以组合的基本有形实体受到在陈列架上摆放的位置、分销商的态度、法律要求的限制，找到这种有形实体还是一项重要任务。当今大多数的包装做不到独一无二，但独一无二总是一个值得追求的目标。虽然有许多人尝试过仿制可口可乐的瓶子，但从未成功过。

6. 图样设计

实体设计完成后，还有其它许多工作要做，都包括在术语“图样设计”中。这些工作有：商标设计、印刷、图解、面板指示，以及整体颜色调配。

7. 设计测试和修改

虽然许多研究可以按上述步骤进行，但仍有必要取得对这一暂时完成产品的反应。市场营销研究人员用以测试的方法包括模型包装、店内陈列、特定颜色测试、视觉测试、心理图案测试、有形测试、分销测试，甚至一些店内销售。

这种研究通常由该领域的专门研究者来进行，因为这种研究需要对颜色和设计进行许许多多而且出乎意料的努力。例如，100个女性中有96人选择粉色包装的化妆品，而不是黄色包装的化妆品。而有家化妆品公司将蓝色包装改成黄色包装后，销量增加了一倍。

寻问顾客是否喜欢某种包装是不需要付钱的，这点似乎是无疑的。这种提问应当设计得间接和微妙。心理投射法和其它心理学的方法得到了广泛使用，如音乐主题的感官效果。在各种测试中，瓶子和标签被用来使人们相信，价格昂贵的香水实际上并不昂贵；苏格兰威士忌是爱尔兰产的。包装设计师沃特·史德恩最近引用了几个与刚才所说的这些相反的例子。

8. 测试包装适销与否的最终形式

因为包装处于制造、分销、营销的中心，一个测试市场就是对包装也是对产品的激烈竞争市场。多数的包装设计者在这一阶段都做好转向其它方法的准备，因为可能会有信息误传，有形实体瓦解或者其它麻烦。

五、同产品开发的相似之处

从上面的一系列活动可明显看出，包装的开发与将要被包装的产品的开发应相辅相成，二者需要在实体和战略上联系在一起。

六、社会问题

过去几十年，包装从三个方面处于社会压力之下。第一个压力是“安全”。社会上对于可能引起中毒的塑料包装、易爆

性容器，以及由含致癌物的成分做成的容器颇有微词。对于避孕套和不破碎、不会导致产品性能紊乱，防止有毒成分跑出的包装也一直有压力。法律中也有专门条款用来控制包装的安全性。这些法规要求包装设计者的每轮设计都要接受检查和控制。

第二，随着“节省能源”的需要不断增加，平衡消费者对于便利的持续欲求成了巨大的压力。这意味着存在着一种推力，使人们：（1）更仔细地考虑基本包装物质的原料；（2）生产包装物的过程中少用能源（如铝）；（3）收回包装物重复使用，减少供应短缺的能源的压力。

第三，除了能源问题外，还有减少包装物浪费的压力。人们要求尽可能使用少一点的包装材料，减少清理问题，使用那些能轻易回收循环使用，或对环境负作用较小的包装材料。

这些压力会继续导致营销组与包装小组之间产生矛盾。这些矛盾是需要设立职能上独立的新产品经理的另一个原因。

第七节 其他营销手段

现在我们已经讨论了广告、人员推销、分销、定价、产品、品牌、包装等问题，似乎关于营销手段再也没什么好谈的了。然而，在美国，奇怪的是，费用更多地是耗费在所谓的促销，而不是广告上。就算促销组织和广告组织之间的人员、部门、服务组织等的竞争上存在许多明显的困境，促销仍然是被大大低估的。

例如，在美国 1979 年广告费用在 2.5 亿美元左右，可促销的费用则达到 3.6 亿美元。到了 1982 年，促销费用上升到 6.4 亿美元。这类数字要求我们关注新产品经理的促销机会。

一、尝试

最流行的促销方法之一是产品尝试。用来尝试的物品可以是诸如药品之类的商品的小袋包装，或者是店内食品品尝，或者是新车试开。无论提出什么方法，目的都是新产品能够通过为用户提供试用而获益。工业品营销主要依靠提供样品，大部分新工业品都是通过这一方法而走向市场的。

尝试，对于那些优点不能通过广告有效地表现出来的新产品很有帮助。如果尝试的结果令顾客满意，任何其它手段都不能起到这么有效的作用。然而，提供尝试耗资巨大，是成本最高的方法之一，因此必须适当，目标必须清楚地表明。一件丢弃的样品是高成本的浪费。已经开发出新的方法来克服这一困难。但是，尝试不可避免要耗费高成本这一事实有力地证明对于新产品的仿制产品不适合采用尝试法。

用以分发样品而使用的各种方法表明了营销者所具有的选择范围。下面列几种方法：

1. 广告媒介中（印刷媒体中）的统一样品；
2. 直接邮寄：或单独，或同其它产品一同邮出；
3. 上门、离开；按铃、离开；按铃、询问、离开；
4. 产品携带：包装、未包装、或同一家企业产品的交叉尝试；
5. 繁忙的人员分销：在销售中心、街角、以及特殊场合；
6. 店内演示和特别陈列。

对于以上的几点，你可以使用公司人员、雇佣临时人员或雇佣一家专营尝试业务的专门公司。

通用食品公司在准备用 200000 只鸡翅烘制它的薄皮“Oven—Fry”时，也雇佣过尝试业务公司。这项长达 16 周，在 21 个超级市场同时进行的业务要求有店内丙烷烤箱、鸡翅的周密发放，以及仔细的烘烤。这次尝试为认为在建立“Oven—Fry”全国性品牌的成功地位中起了重要作用。

有人极力主张新产品营销者应订立详细的时间表和尝试计划。要考虑到季节性因素，查对样品发放（覆盖面要大），开发新的包装手段，保证样品数量足够作出确定性试验，安全地结束，产生最大的视觉影响。自从营销者首次要求缩小新产品

包装以来，尝试的战术得到了很大的提高。

二、赠券

赠券是到达大量消费者的一种很经济的手段，相对于尝试而言尤其是如此。赠券还被认为是一种使顾客产生试试的兴趣，并且将怀有试试心理的使用者转变为重复使用者的有效方法。这种有效性正是产品所需要的一种功能，当然，它们在某些情况下可能很不适用。当新产品市场由老年人、已婚者、受过教育者和城市消费者组成时，赠券作用最明显。但是，赠券的不同形式以及发放赠券的许多方法如邮寄、报纸广告、杂志广告等，要求产品计划者对这一手段设定精密的目标。

三、有奖销售

这也是一种很灵活的营销手段，主要用于成熟产品而很少用于新产品。有奖销售的奖金是计划用来附加商品价值的，特别是对没有独占权的商品。奖金采取3种形式：(1)产品附带，如用于谷类产品的奖金；(2)免费邮寄的奖金，这种奖金提供给许多商品；(3)自我清算奖金，消费者寄来足够的钱用来支付。只有在很少情况下，(即使有也只用于促使消费试用这一过程)上述3种有奖销售才会对新产品有帮助。

四、其他

除非特殊情况，许多其它促销方法对于新产品很少会产生作用。它们通常是在产品投放期结束，新产品和相似产品间的竞争开始之后才开始发挥作用。

例外的情况是价格法，给分销商提供免费的商品。投放贷款折扣就是在定价这个话题下进行讨论的，但是一种叫作“免费货物”的促销方法也干着同样的事，即提供给经销商一些免费商品同时经销商必须买入一些该产品。每买一打，赠送一个，一个免费商品搭买11件商品要比买12送1好。

对经销商有时使用特定的奖励。这可以采取旅行、竞赛、任选商品、给职员奖金等形式。但是普遍认为直接的津贴以及专门的店内促销对于激励零售商买进某一新产品更有帮助，如果储存商品使零售商承担了主要费用，同时这一商品的出售如果没有得到保证，那么延迟付款时间，甚至货物售出后再付款就意义重大了。但是贮存商品有成本，现今的零售商不愿意这么做，除非有保证(而不仅是一个诺言)他们无需为该货付款直到商品卖出。

最后，我们不应当忽视小会、大会、展览会这一类特殊的促销方法。这类活动的花费超过所有店内和赠券促销的总和。然而，没有必要就此作出专门的讨论因为这种方法利用了部分我们前面已讨论过的活动，如展销会上的人员推销和广告，以及公司会议上的销售训练。斯比克兹尼前不久从一家设计公司的经验中，为准备进行新产品展示会的人员提供了一系列的建议。

第十八章 商业化中的投放 控制及特殊领域

一旦新产品已进入市场销售，新产品的开发过程似乎就告一段落。经过艰苦跋涉后，这时可能出现心满意足并且期望得到一段时间的休息，然后再重新分配工作。但是新产品经营队伍肩负着投放一种成功产品的任务，而下仅仅是投放一种产品。

正如在产品发展过程中需要管理控制一样（对照计划核查实际的进度，并且在有可能达下到预期目标的地方及时作出修正），销售新产品的阶段也需要控制。这种投放控制将一直延续新产品已顺利达到给定目标为止，这个过程对工业产品或商业服务而言也许需要半年到一年时间，而对一些消费包装产品则可以短至几个星期。

在投放控制期间，有时候也需要作出不利于新产品的决策。其中最关键的一个就是是否应该放弃这个新项目。投放控制、放弃以及一些相关的论题构成本章的主要内容。

第一节 投放控制

父母总是急切地想知道，他们的孩子在步入成年后是什么样子，多年养育的心血有没有白费。在这一点上新产品管理者和父母颇有类似之处。但他们这种想知道结果的强烈欲望不管怎么说也无助于保证相当程度的管理控制。在过去的大约 10 年里，一些看上去互不相关的商业管理思想趋向已结合起来，一致承认并鼓励在投放时期施加一种管理控制，因为这有助于保证整体目标的实现。下面让我们来看看这些思想趋向。

一、投放控制的汇合力量

首先，管理控制这个特定思想得到了承认，特别是在对非营销阶段的管理中。计划和控制系统的（关键路径法和计划评审法）的应用以及信息系统的建立，导致了更为紧凑的管理过程，特别是在制造业中表现得更为明显。此外，计算机信息系统中的技术结构，特别是计算机图示系统，现在已经允许对工作进展进行模拟自动检测。

战略规划的一般概念，特别是市场战略规划也已经普遍为人们接受，使人们对达到目标怀有极大兴趣。现在的管理者都应该经过仔细考虑后，再制订出明确的目标，而不是以前常见的那些婆婆妈妈的一大堆。

这几年来，人们对火箭的发射有了广泛了解，座落在休斯顿的美国国家宇航局（NASA）使用精确控制系统来及时处理意料之外的问题，以保证推进装置始终对准目标前进。

沿着轨道前进的思想随着应变计划的应用而在企业当中成长起来。尽管绝大多数企业实施应变计划的方式是理论家们所不赞成的，但很多企业在这些方面正做出比以前更多的努力。这也是资料积累所引起的强烈的推动结果，而这些资料绝大多数来源于市场研究。

最后，由于新产品管理者不愿意正视可能的消极情况，或者不愿意准确而迅速地就可能的结果作出报告，从而使应变计划常被遏制。

二、结果

所有这一切结果不应该被夸大其辞，因为现在只有少部分企业在投放新产品时采用了系统的管理控制。但是随着时间的推移，管理控制的使用将逐渐扩展。发展起来的两种认识之间的差异就象弹弓和制导导弹的差异一样。

过去新产品的投放象是弹弓弹出石子一样。投放努力是相当可观的，有时也非常重要，然后相关的人就满怀兴趣地观察那个石子的去向。但制导导弹完全是另一回事，导弹（在其机械装置内部或外部）贮存了一个计划好的轨道和目标。一旦投放开始，它就开始在目标和轨道之间跟踪，如果跟踪发现轨道发生了不希望看到的变化，就对之进行修正以把导弹推回正确轨道。导弹用导向系统来达到目标，而弹弓发射人则为未击中目标而伤心，并且发誓再来一次。

过去人们把新产品投入看成弹弓发射，从而认为在经过投放点以后管理将不再能控制新产品的命运。管理者能够把加班费投入到落在进程之后项目的人员身上，但对投放来说，没有相对应的加班手段可以运用。

这种观点正在被放弃。如果问题可以预知，应变计划经过思考而制订出来，事实上仍有时间和机会来早早解决市场营销中的麻烦，从而可能达到最初目标。

但是，这种计划结构，应变计划以及补救行动下应该与决策树（或决策理论）计划法混淆起来，决策树计划这种理论曾在70年代早期得到过某些计划者的偏爱，有时也被称为相关树计划法。它用树的形式来把行动、结果、后续行动和后续结果的结构表达出来，并且每一个都带有相应的资金价值和出现可能性。通过这些价值和可能性可以推得现行每种选择的期望值，从而在2至3次相应的倍乘后推出全面的结果。这种方法可用来帮助选择，但不宜用来跟踪或制定应变计划。

三、当前企业实践

由于投放控制系统可以在许多不同的复杂层次上进行，要确定当前企业处于何种层次是非常困难的。笔者所做的一项尚未发表的研究表明，新产品开发人员被问及对应变计划的看法时，他们的答案各不相同。表18—1反映了被调查的121个消费品和工业品企业的调查数据，其中的17%表示希望达到可用程度，46%表示期望有不同种类的非正式应变计划。假设被调查者的这些回答包含了一定的心理倾向，即他们中的有些人只是觉得他们该这样回答而这种回答未必可靠，大约有10%的新产品开发人员使用着正式的应变计划。

表 18-1 应变计划在企业中的应用

| | 企 业 | |
|---|-----|---------|
| | 数目 | 百分比 (%) |
| 1. 在新产品营销计划中我们通常有准确和预算过的应变计划。 | 21 | 17 |
| 2. 我们通常有专门的计划考虑，但它们是非正式的，并且不写入营销计划。 | 56 | 46 |
| 3. 我们觉得应变计划并不现实可行，也不是必不可少。我们做的一切都是非正式的。 | 44 | 37 |

然而，新管理系统的某些部分的应用比上述的保守估计要广泛得多，并且某些投放控制技术正为许多企业所研究，尽管这些企业至今还未使用它们。投放系统的数学模型首先提出后被一些人修饰和改进，并已被一些企业采纳使用。但是这种方法在推广时遇到严重的阻碍，除了在理论形式方面，目前它仍然只处在实验阶段。

大多数企业在他们的市场销售计划中仅仅安排专一的系列

目标和行动步骤。有些企业像制订应变计划那样，在第一个目标未实现时，就再采用已被否决过的另一项。一位市场经营经理说过：“我们的计划并不是青铜的铸模”，这暗示着至少已经朝一定的灵活性打开了大门。

如果系统观念发展得更好，应变计划的过程也将更早地得到人们的理解和采用。最近至少有一项进展是沿这条思路进行的。将 PIMS 法的变形、判别式分析法以及一些新颖的图表结合起来，建立了一种关于零售店市场销售控制的分析模型。这被称之为“操纵”模型，以和制导导弹的概念相对应。然而，这种方法仅限于理论上，目前还不能应用到实际的新产品投放中。

看上去大多数管理部门现在至少已经接受了“制导”投放的概念。他们中的一部分人正在使用着这样一个系统，有些人正用系统的某些部分做试验，而其余的人则满怀希望地观察着别人所做的一切。

四、投放控制定义

当前，对投放控制系统尚无权威看法，但借助于企业的工程和管理方面，我们可以规定它所具有的下列基本因素：

1. 制订计划

这是一个正式而完整的市场营销计划，除了控制部分，一切都已在前面讲述过了。它包括目标以及达到目标所要进行的活动。

2. 定义弱点或难点。

这要么和企业实施计划的内在能力有关，要么和意料之外的外部环境变化有关。用一个管理者的话来讲，弱点就是“那些可能会打击我们的事情”，它包括产品缺陷，广告宣传不够，分销不力等等。

3. 分析每一项可能弱点以确定其预期影响

这里假设每一项都有一些重要影响，否则它就不必被列入这一类了。但是可能发生和很可能发生是两回事。所以实际中要用事件的发生概率乘以实际成本或价值损失，这就得到了这件事的预期影响。

4. 选出需要制订应变计划的项目

这一步只要将那些弱点或可能的消极事件按预期影响大小顺序排列就行了，所有选出的项目很明显正是主要所担心的。

5. 为预期影响大的事件制订应变计划

这意味着困难一旦真的来临时该怎么办。这些计划可能完整而且详细，也可能以一种临时形式制订。

6. 建立包括精确触发点的追踪系统

针对新产品的追踪系统必须迅速提供相关数据；必须有一个预先确定的知识体系来评价进入系统的数据；还必须有一些定量或定性的点，用来触发应变计划的执行。这些点通常被称为触发点。

五、选择关键事件

提高投放控制有效性的关键是选择那些保证控制的事件，并且避免把时间浪费在其他不重要的事情上。尽管已经从一大堆事件中筛选过，但问题决不仅限于此，首要的是要得到一个正确的事件目录。做到这一点颇为困难，它要求有经验的创造力和可靠资料的结合。下面是编制潜在控制事件目录的六种方法。

第一，毫无疑问应是形势分析，它是市场营销计划的基础。例如，对分销结构的分析可能表明，零售商对某种产品的贮存已经大多，因此他们可能会拒绝新产品的进入。政府的法律顾问可能刚刚对新产品中的某一配方提出了批评；买主可能已经对现有产品表示了相当程度的满意，这意味着让他们使用新产品有些困难，等等。如果对市场营销计划的各个方面的问题都已进行过彻底的分析，大多数的潜在困难就会被发现。

第二，扮演已经获悉彼投放的新产品的竞争对手的角色。如果扮演得维妙维肖，竞争者后来的行动就不会让新产品营销者吃惊。

这种方法也有助于对企业本身进行再考察，看看在什么地方人们被要求做他们也许未作准备的、不熟悉的或者缺乏积极性的事。要作出目标明确而客观的精确估计是困难的，把这些结果整理出来和有关机构共享很有好处。但是这种估计不可避免地揭示了关键的潜在问题，特别对非销售性部门而言更是如此，因为在那里，经营者往往低估由计划执行所带来的困难，例如，修理服务和定时分销。

就像企业需要从竞争对手角度考察一样，外部环境也有同样的要求——特别是在新产品计划使一些外部企业行为反应很敏感的地方。批发商变得越来越难对付。图 18—1 表示新食品和药物产品的一些标准分销曲线。尽管按平均数得出的曲线是光滑而且能够预测的，某些单个产品的曲线却常常毫无规律。

说明：上面的所有数据都按市场中心周时间统计得到。在每种情况，企业都必须确定是否存在问题，若存在，问题是什么，该怎么解决它。

A—T—R 表示：认识—试用—反复使用

一些产品需要有密切影响关系的组织的支持，如新药品需要医院和药商的支持，易腐烂产品需要运输部门的帮助，或者某些产品需要政府机构的扶持（在需要商品审查和其他合格性检查时）。商标登记是一个琐细的要求，以至于它无法被列入关键事件一类。但没有事情比丢失商标更能引起恐慌了，这种恐慌甚至会延续到投放后三个月。

第五种获得潜在困难目录的方法是考察关于新产品本身的积累资料。从计划的最初，人们就一直在记录对新产品的要求是什么；哪些品质是它必需的；以及对市场定位很关键的产品特性。产品测试中也积累了大量资料。

如果这些累积数据之间出现下一致，就意味着麻烦产生

了。例如，一种产品，这种产品在迄今为止的所有研究中均表现良好并已准备投放。在最后核查该产品时，企业决定用一种模拟的试销程序实验，但这次试验预测的销售额非常低。资料研究表明，企业研究所得到的试用估计仅为 5%，然而代理商预测试用程度可达 15%。这二者之间的差异是十分显著的，能否成功就取决于哪一种估计更力正确。开发者们觉得 15% 的估计更接近于准确值，于是他们中断研究工作而把该产品推向市场。但与此同时，他们把试用放在应变计划追踪目录表中的首要位置。不久后，调查表明 15% 的估计已经达到，市场销售也在以更强的活力和更大的热情继续进行。这种产品取得了完全的成功。但如果开始时试用结果接近 5% 水平，就需要保证采取很及时的对策了。

产品缺点也可以被顾客从其闲言碎语中提出来。一些顾客也许已经在议论，一种新的冰激淋吃了以后，嘴里留有一种烧糊后的余味。由于味道对于任何一种冰激淋而言，都是成功的关键，这样的抱怨应该引起进一步的思考。

最后，我们从一个满意而消费者或者工业用户角度考虑这一问题，会认识到确定他们满意程度的效果等级是很有价值的。这种等级大体也体现了认识—试用—重复购买模式的变异。这和早期降价段进行市场测试和销售预测时所用的等级没有什么区别。

但在每一种情形中具体的效果等级可能大相径庭。例如，对一台钻床来说，用户的满意点可能是“已知的、能证明的、显著低的产出成本”。从这个目标点出发，企业可以通过多种途径向后推出使用户满意的方法。用户可能并不知道使用某种钻床便宜些，因为他们从不实际计算支出。同样，成本的节约虽然存在，但占总支出的比例是如此之小，以致到了可以忽略的程度。这样，就形成了一种树形结果，和用在制订方案中的相关树颇为相似。顾客满意的陈述是一种从结果开始的连续开发的方案。

运用这种方法难度很大，需要创造性，费时而且也很单调乏味，计划制订者一般不乐意采用。但是，强迫自己使用这种方法会给计划者带来许多好处，其中之一就是得到一个潜在困难目录。另外，就是帮助发现那些被忽视了的问题，这样，计划就不得不考虑到某项早期行动。

如果企业从一开始就制订了控制计划，它可能会坚持只控制一种简单的等级，只对真正关键和可辨别的步骤加以注意。图 18-1 表示了一个标准的 A—T—R 等级，经过修改就可用于药物和专门的营养产品。注意 3 个产品中的每一个都对生产企业提出了完全不同的问题，并且要求企业制订出完全不同的补救行动方案。

1. 产品 D：

问题在于认识者中真正进行试用的人很少。这表明产品一旦被了解后，就出现了新的问题。补救行动是大量邮送包装精

美的产品。为了刺激顾客认识产品，包装纸的应用是主要途径。这是一种代价昂贵的行为，不到麻烦明显将出现时不宜采用。这种问题解决过程很缓慢，一般需要两年时间。

2. 产品 E：

认识产品的人数很多，但试用者比例很低。用户们需要得到激励，大量的赠券计划应付诸实施。如果这个计划实施后仍不见效，这说明用户对该新产品没有需求——也就是他们对现有产品感到满意。这表明简单的 A—T—R 过程仍是不够的。

3. 产品 F：

认识问题。用户对产品的认识程度仅有 38%，尽管每 38 个认识者中就有 26 个满意的用户。补救行动计划是一项直接的深入的邮送计划，并且使用特别的设计和颜色来引起更多人的注意，同样，公司一般希望不必要采用这种耗资昂贵的方案，但在必要时就要准备实施它，一般来说实施后会有明显效果。

一个颇为复杂和详细的效果等级罗列如下：

顾客对产品种类有基本需求。

顾客认识到这种需求。

顾客准备为自己的需求做些什么。

顾客探究可选择的行为。

顾客得知了促销活动。

顾客对促销活动加以注意。

顾客认识了新产品的品名。

顾客认识到新产品的吸引力和定位。

顾客有了使用新产品的理由。

产品在顾客选购的地方是可获得的。

产品在商店里引起顾客的注意。

产品在商店里的外观形式、包装大小以及价格是合理的。

顾客购买新产品。

顾客了解正确使用产品的方法。

顾客记住了正确使用产品的方法。

顾客在实际中正确使用产品。

顾客花时间评价产品的表现。

顾客有足够知识来对产品作出正确评价。

顾客觉得产品表现令人满意。

顾客觉得新产品至少和以前的产品差不多，或者更好一些。

顾客不必找到与产品使用联系不大的问题。

顾客有再次使用该产品的机会。

顾客实际地重复购买。

顾客对再次使用仍感满意。

产品应当进入顾客的使用周期。

即使这样详细的表也没有考虑到这个链以外的很多变化所带来的影响——例如，竞争对手的某些阻挠行为。如果这个链中任何一个连接环节断开，不管它们看上去是多么不重要，就

会失去顾客。

效果等级也可应用于分销商们，因为他们也必须认识新产品，愿意进货，实际购进并贮存它，并且再以某种形式把产品放在货架上展示，以便于顾客先购。

六、选择控制事件

即使由于计划者的判断，很快运用上述 6 种技术将潜在困难目录从几百个迅速减至，比方说，25 到 30 个，继续精简目录仍然有必要。应变计划如果包括了对 25 个不测事件的处理，就会使投放控制系统过于紧张而扭曲从而超出它的控制能力。实际上这样的事情确实发生过。但不管相关管理者的倾向性如何，以及形势要求如何（例如，一个 2500 万美元的新剃须刀的投放将肯定需要比 5 万美元新锯条片的投放更多的应变计划目录），对列出困难的目录进行精简都是必要的。

目录精简过程具有相当的独立性，但不管用什么方法进行，通常都要考虑两个关键因素：

- （1）潜在的消极影响；
- （2）不测事件发生的可能性。

图 18—2 表示了这两个因素怎样组合起来产生多种可能情形。这些情形可分为 3 组。第一组的事件不仅发生的可能性大，而且一旦发生后潜在危害也很大。这些事件现在在投放之前就该得到解决。当然，它们很可能已被解决了。第二组的事件发生可能性和发生后的影响都处于中等，它们应该包含应变计划中的事件，即控制事件从这一组中选出。第三组的事件具有低发生率和低影响，在任何情况下，在它被列出来并且评价过以后，就不必对它们采取进一步措施。

对图 18—2 中给出的矩阵需作一些补充说明，这里经常掺杂了被调查人的个人感情和偏见。一些新产品管理者在以前的投放过程中曾经受挫，因此对某些事件形成了自己的偏见。他们也许曾经因为忘记了过去投放的教训而遭到严厉的批评，以至于他们这辈子也难以忘记。某些经理的偏见还反映在投放控制计划的制订中。

还有，不是所有要求应变计划的潜在事件都会被投入到全面的控制——追踪系统中。一些事件实质上是不可跟踪的，例如，企图超过本企业的竞争性投放，竞争对手的大幅度削价、一个对企业不利的政府法令，等等。如果这些事件是关键性的，应变计划中可以包含处理它们的方案，但它们并不被跟踪。

即使发生在市场中的某一不利事件对企业的破坏是偶然的，企业也可能没有可以采用的显然的补救措施。这种绝无仅有的情况可能应在最初计划时就弄清楚。因此对某些不幸事件的应变计划也是无能为力的。包括：竞争对手的介入，竞争对手将价格削弱到新产品所能忍受的最低水平，或者政府对某一新产品发出禁令，等等。

这个选择的决策过程如图 18—3 所示。

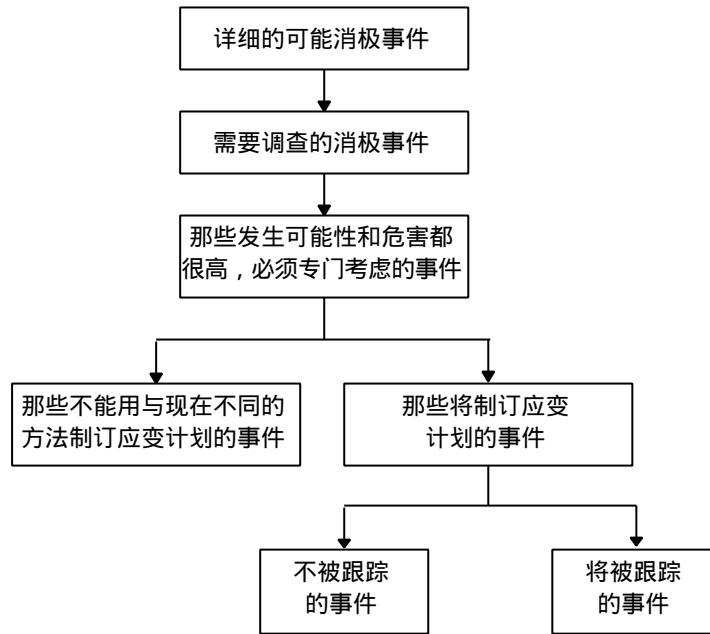


图 18-3 选择应变事件的决策模式

七、制订应变计划

制订应变计划时可供选择的变量，与制订新产品营销计划时考虑的相同——市场目标，产品定位，营销组合的各种内容，财务水平。在这些因素中进行的选择通常与应变计划以及现在造成麻烦的原因有直接联系。

举例来说，我们来看看三种可能性：即企业失误、买主对产品的反应出乎预料和政府行动。在应变计划中经常出现的企业失误是分销不足，特别是零售水平上。合理地完善分销通常是基本要求，但现在达不到这种要求的企业在逐渐增多。纠正分销的不足，通常只是一个产品的价格问题，即分销商愿意付多少钱来购进新产品。

零售商所拥有的商品货架反映了确定的贸易关系，货架空间通过投标方式由最高出价人得到。如果新产品流行的时间很短，补救措施往往是增加投资，以加强促销，做更多的广告，对销售和潜在利润的做更多的宣传。在最初制订营销方案时，一些选择项在最后一刻被放弃，但在需要补救行动时这些选择项通常可以很快地得到采用。

买主问题不易解决，主要因为它的确切特性通常不能预测。如：顾客对产品的认识程度也许会惊人地低：试用也可能很缺乏；不合理的早期使用会给顾客留下印象，等等。治什么病用什么药，在提出解决方案前一定要把问题弄清楚。对销售市场所作的分析通常能够指出问题究竟出在哪儿以及为什么会出现。如果麻烦在于顾客对产品缺乏认识（可能因为促销预算不足），应该立即投入备用资金，并准备好一个替代的广告机构——它必须能吸引人们更多的注意。

针对政府行为的应变计划通常可以制订得更为明确。因为要预测的事件已得到充分了解，并且很可能是由企业在产品投放前的某一专门行动所引起的。在这种情况下，适当的应变行动是必不可少的。对于突然的经济衰退也可用同样的方法。对于大多数这样的紧急情况，合乎逻辑的反应是很明显的，预先制订出相应的应变计划也就轻而易举了。

令人奇怪的是，当我们触及到反对正式投放控制系统的各种非难声时，并没有人批评制订应变计划很难。如果发生了意料之外的事，或者在投放 7 周后事件才发生，要确定怎么做是很难的，但如果提前在毫不慌乱的状态下，对可能要发生的事作出对策看上去一点也不难。当然，在费用问题上可能需要协商，因为控制者甚至在制定应变行动时，也不希望出现很大亏空。由于事后的补救措施通常很昂贵或者很必要，所以最初计划应加以修正以包括这些补救行动，这样就避免了使用应变计划。

八、设计追踪系统

在应变计划制订出来并且随时准备投放使用后，下面就要讨论是否要开发某种系统，用它来告诉我们何时实施这些备用计划。这就是追踪概念所要回答的问题。

1. 追踪

没有人能证明“追踪”这个概念是谁先用在经营学中的，但它在 60 年代初期就已相当流行。尽管迄今尚元关于正规的追踪的报道，但这个词已被高级部门中的营销研究人员广泛地使用。

这个概念可以追溯到前苏联人造地球卫星的发射以及随后词典对“火箭学”这个专用词汇的吸收。尽管在这以前我们已经发射过制导导弹，但是它们不能进入外层空间而造成戏剧性效果，尤其是发射过程无法通过电视来进行转播。

追踪概念应用于把物体抛射进空间看上去和新产品投放过程符合得很好。它们都属于投放，都有一个突然进入自己的运行轨道的阶段，然后都对该轨道作可能的调查，等等。投放控制者（这个头衔起源于管理控制的概念）有责任对物体是否沿预定轨道运动进行追踪，并且在必要时作任何校正以保证它到达预定目标。

把“追踪”这个概念用于新产品真是再自然不过了。图 18—4 用图形表示了对一个新产品追踪的作用过程。不同的追踪线当然只是理论预测，尽管认识、试用等等都倾向于表示了它们的总体形状，但它在某一特定情况下仍可能并不保持正确。

在新产品追踪过程中有三个基本要素。第一，必须有能力设置计划轨道。期望路径是什么？在给定了竞争对手状况，产品特征和计划好的营销策略后，怎样的路径才是合理的？尽管推测这些事情并非难事，确定实用的路径仍然需要研究基础，而这种基础很多企业在投放新产品时并不具备。

利奥·伯内特公司是一家大的广告机构，它的新产品研究部门研究了该公司参与的所有新产品投放过程并且绘制出了所有的实际认识和试用轨迹。从这些分散的图表中，可以计算出了适用于未来的新产品的普遍轨道路径（如图 18—5 所示）。一个缺乏经验的公司有时可以从外界环境如广告机构，市场销售研究公司，中间商或者工业行情中得到所需资料。

第二，必须有数据输入来指示计划实施过程中的进展情况。这意味着要进行迅速而持续的市场营销研究，以测量正被追踪的各种变量。

第三，必须有能力预测各种各样实际运行的结果。除非结果能够被预测出来，否则就没有什么根据决定何时该采取补救措施。不进行追踪的应变进行，即使结果不能被预测出来，也是有价值和普遍采用的（实际上，有些情形就需要用这种应变计划，关于这个下面还要讲述）。但是没有追踪的应变计划丧失了管理控制中的精华——有能力引导结果到一个满意点而不是坐等不利情况出现后才想办法改善它。

这意味着在投放早期预测很可能出现的结果，会得到某种“奖励”，因为这时对追踪重新定向的费用是最低的。对可能结果作出结论越晚，越需要对追踪路径作突然而且显著的变化，于是付出的代价也就越大。

2. 选择追踪变量

在认识一试用一重复使用体系中变量的跟踪是直接的，与管理有利害关系的消极事件自身就是一个可测量的变量。如果管理者担心公众对产品缺乏认识，就要测量一下公众对产品的认识程度，尽管在什么决定认识以及应该怎样来测量它等问题上研究者之间会发生一些激烈的争论，但这个问题总是可以解决的。

一个更大的问题就是如果遇上没法测量的消极情况该怎么办。例如，零售商的支持通常是影响产品销售的重要因素之一，特别是对那些强调推进式战略和不能直接提供招待广告的销售计划影响更大。可是，这种支持度该怎样测量呢？是库存量？货架面积？

售货员制订计划表的频率？产品陈列情况？合作广告？还是工业品目录的列举数目？谁也无法断定。

真正需要的是找到一个变量，它不仅与所面临的问题相关，而且具有可测量性和可预见性。对于包装消费品，这个变量通常不是分销店占全部零售店的百分比就是分销量占全部商品数量的百分比。对于分销商积极主动的企业，这个变量可选择为货架装饰的好坏，或者是货架上的陈列总量。这两者都反映了零售商对这种商品的态度。

对于工业产品，情形会变得困难多了。因为很多数据用平常的方法无法测量，基本的轨迹几乎无法得到，因此这些变量根本无法预测。尽管带有追踪系统的投放控制的概念在工业产

品经营者中广为人知，但是它迄今为止尚未得到任何系统地应用，这是因为建立追踪系统的确是很不容易的。

3. 间歇跟踪

前面提到的追踪适用于那些允许“预先跟踪”的情形——制导导弹类型。但是，如果预言并不合理，控制者就必须等到事情发生后。这是一种传统的方法。比方说，6 个月后去看看发生了什么，然后才进行研究。如果有必要的话，应变计划在那时实施。

间歇跟踪的测量用了如下几种情况。首先，用于一些问题还不能够简单地测量。试用决定是其中一种情况。它紧跟在认识之后，是在评价了所接受信息的基础上作出的，而且是实际试用之前所必需的。但几乎不可能测出用户是何时作出试用决定的。

第二，在某些情况下，公司对某个给定的变量没有处理的经验，因此不能够在起点和期望点之间绘出轨迹。而没有这些轨迹，就不可能根据中间点来预言结果，就更谈不上对企业行动加以引导了。

第三，还有这种情况，也就是企业尚未作出短期见效的行动。这时，所测出来的某一个变量对企业来说没有什么实际作用。如，对新竞争对手所作出的反应属于运种状况。由于阻挠新产品投放的行动涉及到调整新技术工作来改进新产品或使很少可能在变更的基础上或者通过对竞争者的预测来制定有效的行动方案。

因为大多数企业仍然缺乏必要的数据来进行全面的预测跟踪，间歇跟踪就成为最常用的形式。

4. 选择触发点

不管追踪是可预测的还是间断的，确定（最好预先确定）所测量的变量触发补救行动的具体水平仍然是必要的。因为补救计划往往涉及到额外费用（这也正是它在最开始不被使用的原因）。所以触发补救计划本身并非令人愉快的工作。但让原计划在预期之外的轨道上越来越远当然也令人无法忍受。因此，当同一个人来执行原计划和补救计划时，二者之间明显存在着冲突。

因此，在原计划中就确定补救行动的触发点是很重要的。充分详细的应变计划常常只在一小部分情况下使用，所以在最开始就对触发点的选择作出仔细考虑不成问题。当然，这些考虑常常依靠统计和主观判断。

触发决策的统计因素主要是被测变量的允许偏差，这个偏差是判断补救行动是否触发的基础。对过去的实践经验的总结能够得到各个变量的允许偏移量，并且只有在实际测出的轨迹超出正常状态的容许界限之外时，才触发补救行动。这样，在图 18—6 中所示的认识追踪曲线表明的那样现在的认识程度已经低于它应该达到的值，即使考虑到过去的经验所允许的偏差也是如此。因此，从统计学角度来看，是该采取补救行动的时

候了。

判断体现在管理者必须对补救行动能否解决问题作出决策。如果答案是“能”，当然没有问题。但如果对此还有怀疑，或者因为补救计划花费很昂贵，一些管理者在触发补救计划前，还要再次认真察看一下变量追踪情况。

对正在给予间歇追踪的情形，也必须将统计学数据和判断性因素进行结合才能找到触发点。如果变量是某一时期观察得到的统计样本（如图 18—6 所示），比方说，确认新产品价格比市场上主导产品价格低的顾客人数，那么，这个统计值必须再经过很仔细的测试，但如果是另一种情况，即这些数据来自于直接的事实，比方说，行业价格的平均值，如图 18—6 所示，那么，就不必再作统计测试了。

还有许多问题同样也需要判断。比如，解决问题要花多少钱，要花多长时间，问题能否在一个或两个周期内得到解决，我们在决策时是否需要再对事实核实一下等等。决策时，很显然代价和利益并存，平衡哪一方也要花费时间。另一方面，为了避免这种有吸引力的延迟，一些企业常选择一个触发点，并且根据它来触发补救行动计划，而对进一步的信息所带来的不可避免的争执不加理睬。

5. 选择追踪变量时常犯的错误

经验证明，选择间歇式或预测式追踪变量，只有当它未被认真对待或者企业缺乏必要的反馈数据时，才显得困难重重，下面列举了一些常见的错误：

（1）变量太多

选择太多的变量会使整个情形变得极为混乱，而且财务负担沉重，以至于每个变量都让人讨厌。

（2）变量与形势无关

这些变量没有必要受到追踪。仅仅因为消费品必须有零售贮存并不意味着贮存就要被追踪。例如，经营包装消费品的企业，很少会在分销过程中遇到麻烦。当威胁存在以至分销必须得到考虑时，其中肯定有众所周知的特别原因。如果事实上并不存在这样的危险，贮存就不必审查。

（3）变量空泛而未具体定义

追踪像“顾客是否了解我们的推销点？”、“理解广告信息吗？”这样的变量只是时间的浪费。因为，正如前面已讲述过的，这些变量根本无法测量。

（4）没有相应的即时行动

如果一个企业把它所能支付的所有资金都花在引进一项具体产品上，迅速追上竞争对手费用增加的水平，这对企业来说得不偿失。因此，安排去测量甚至预测对手的费用水平并不是对市场研究资金的有效利用。

（5）不可预测

如果企业没有研究某一特定变量的经历，那么，追踪这个

变量对将来的投放也许会有所帮助，但目前却没有办法进行预测跟踪。预测要求知道变量轨迹的形状和对其偏差的了解。

九、追踪计划实例

对一个追踪计划实例进行考察对管理者了解如何制定一个追踪计划而言效果甚微，因为一个计划实例中的各变量，与制订此计划时的企业形势分析有着明显的密切关系。但是，一个跟踪计划实例至少能够表示该计划的变量是如何陈述的，以及市场研究程序如何与追踪决策联系在一起。表 18—2 表示了一个电子测量装置的追踪计划的主要部分，这个产品是在 70 年代早期进入市场的。这个装置的生产企业专门生产高质量测量仪器，并且它自己具有足以在工业市场，政府市场和大学市场里开发和研究的销售力量。被追踪的产品，能够用来测量电流，准备主要销往一般性的工业市场。预算限制是一个令人讨厌的问题，而且在该领域内无法进行临时性的多企业联合市场研究。

表 18—2 追踪计划例

| 潜在问题 | 追踪和行动 |
|--|---|
| <p>说明：这个追踪计划是为正销售一种特别的电子测量仪器的某小型成中型工业企业而制定的。这种仪器必须在普通市场（如工厂）中出售，尽管以前公司的这种产品基本上卖给科学性的、开发研究市场。企业现有大的 60 个销售人员，但是它的资金并不雄厚，而且在该市场中无法找到临时性的企业联合服务（如审计企业）。考虑列篇幅有限，这里列出的计划已经过相当的压缩。但其中已包含了所有的关键问题，删量问题的计划，以及问题发生时企业的对策。</p> | |
| <p>1. 销售人员未能和一般市场取得预期速度的接触，而是把更多的注意力集中在研究和开发研究中的老顾客上。</p> | <p>跟踪销售人员每周一次的拜访报告。计划要求每周至少拜访 10 个一般用户。如果连续 3 周在此水平线以下（以量后累积为基础），补救计划规定的每月一次的地区性销售会议将召开。这是预测追踪。</p> |
| <p>2. 销售人员可能对新产品的新特征或者对这些特点在一般市场中与产品使用的关系不理解。</p> | <p>这个问题只能用间歇跟踪来控制—预测跟踪无法实现。追踪通过销售部经理每天听取一个销售人员的报告来实施，全体销售人员两个月内进行完毕。变量及其评价都是判断性的。报告者被要求当场阐述一些问题，但如果前 10 次报告就表明了一个普遍存在的问题，一次专门的电话会议将被安排来对全体销售人员重复讲述有关问题。</p> |
| <p>3. 潜在顾客可能不觉得新产品有特别的优点，因为他们要么未觉察到新产品的特征（不太可能），么低估了新产品对自己的价值。</p> | <p>通过一系列的电话询问来预期哪些人已经接收到了产品信息。计划要求至少 25 % 的顾客觉察到由产品新特点所带来的优势。这是预测和跟踪。补救计划包括新的邮寄以及增加个人推销。</p> |

(续表)

| | |
|------------------------------------|---|
| 4.潜在顾客承认新特征的优越性，但不购买产品。 | 用与上相同的一组电话询问来进行追踪。为达到预期的销售额，每周进行的10次电话询问中认可新产品优势的比例要达到25%，并且其中有30%愿意购买至少一件产品。这是预测跟踪。补救计划提出对电话销量和预期的前景要求，并为所有首次购买者提供50%的优惠。 |
| 5.买主进行了试用但不再大量重新购买。 | 通过对那些进行过初次订货的用户进行电话询问来进行跟踪。销售预算是50%的试用用户应在6个月内重新购买至少10件。仍然是预测跟踪。目前还没有补救措施。如果用户不愿再购买，那么产品在使用中肯定存在某些问题。如果产品的确优于同类产品，必须弄清使用的错误所在。应采用现场拜访来确定问题所在。 |
| 6.主要竞争对手可以推出具有相同特征的产品(对该产品我们没有专利)。 | 这种情况基本上不能追踪。这时可在本企业的供应商和中间商中调查，补救办法是全力以赴地进行促销活动，在60天内排除销售障碍。要么成功，要么中止原计划。完成现场推销新产品的同时，再附上50%的首购优惠。并密切地监控上述的其他跟踪过程。 |

十、对投放控制的异议

前面曾经提到过，现在的大多数企业并不采用前面阐述过的那种正式的系统的应变计划。这些企业之所以支持这种立场的原因很多，这些原因都有相当可靠的依据。

1. 方法太困难

上面关于选择和测量各变量的讨论，已对这个问题作出形象的描绘。有许多变量市场研究无法测量，但对这些变量的追踪要求得却很强烈。

2. 时间和费用

进行计划和研究工作当然要付出昂贵的代价。但事实告诉我们更为关键的是时间。在新产品经营过程中，计划小组的时间很可能是最紧缺的关键性资源。

3. 主要问题或事件不可预测

计划者预先确定出可能对新产品投放造成特别损害的所有事件，这是制定应变计划时必须遵循的一个主要步骤。往往是总结时，所有的困难看上去都是很好预测的，但预先真正把它们表述清楚却是另一回事。

实时计划就是要求对不测事件作出即时反应的计划。柯达公司的罗伯森说：“在绝大多数情况下，我们柯达公司都使用实时计划或者通过突然改变我们的选择来处理，我们的市场是这样的，它使我们很少能遇到要孛真正应变计划的非此即彼的情形。”

在一些情况下，罗布森的这段批评当然是有道理的；但在另一些情况下则未必，在最近的一次由新产品管理者参加的专

家讨论会上，其中一个与会者论证，政府对化工新产品的干预是意料之外的，但其他人则抗议说，任何经营有毒化工产品的企业对这种问题应该能够预测。双方就此发生了争论。

应变计划的支持者们在研究中提出下列几点理由：

- (1) 按计划开支和避免混乱；
- (2) 需要避免救人或危险；
- (3) 要求更冷静地分析问题；
- (4) 谋求减少意外打击的好处。

危机很少能让管理者有充足的时间去制订还说得过去的新计划，慌乱的救人式的促销努力是开始工作不踏实所引起的直接结果。

4. 应变计划破坏职员士气

一些管理者要求他们的新产品营销队伍成为该项目的强有力的推动者。在投放计划正进行得热火朝天时，询问新产品营销人员，让他们将该项目可能失败的主要途径列举出来，对其中的某些人来说实在不可想象。如果奔放的热情对项目的起飞确实有必要，这种对应变计划的异议是可以理解的。但这种鼓舞士气的做法会被大多数企业经理否决，因为他们希望新产品管理人员能像他们那样对新产品抱客观态度。

应变计划破坏士气这种观点的一个必然结论是，应变计划冲淡了管理者对计划的努力，因为它使人们联想到“逃避责任”或一种退却倾向。也就是说，应变计划的制订让人们觉得原计划不能取得预期结果是正常的或者不出意料的。

最后，制订应变计划产生士气问题的原因还有一个，那就是补救行动的执行经常意味着削减支出。而要保持裁减工作计划成为秘密是极为困难的。

5. 粗劣的最初计划

还有一种抱怨是把应变计划加到原来就很粗劣的计划中是毫无意义的，而且这种抱怨的普遍性让人感到惊讶。如果一个企业发现它没有花钱去更好地执行投放计划，那它肯定不需要应变计划，这当然毫无疑问。但是，这种非难声还值得再讨论讨论。

十一、专家建议

积极从事各种形式的应变计划和跟踪研究的专家们，经常就这种计划工作发表自己的意见，告诉人们哪些可以做，而哪些不可以做。其中最具说服力的部分意见如下所述。

意见一：努力将活动计划和事件尽可能地联系在一起，也就是说，不要把钱花在日程表上，而应花在事件顺序表上。这将迫使分析更具连续性。

意见二：把眼光放长远点。不要制订缺乏预算的应变计划；相反，把剩下的资金集中在那些较为棘手的目标细分市场上，以使支出更为合理。

意见三：（食品和药物管理机构对药品公司）对市场要作连续的调查研究，以确定新产品的任何副作用。否则我们会用

行动告诉你该怎么做。

意见四：

(1) 在按原计划工作时，避免对应变计划只进行低层次的思考。

(2) 这里需要大胆的创新能力和想象力。由于这种创新能力和想象力很可能比在制订原计划时需要的还要多，所以要对人员作相应的适当安排。

(3) 注意短期行为带来的长期影响。一家出版公司规定只能由总经理来决定裁决开发研究费用。

(4) 把应变计划从主要计划中分离出来，并把它妥善锁存起来。

(5) 由公正的第三方人员来作出触发决策。有些公司直接由控制者来决定，事情糟糕到什么程度时，才使用备用计划。

(6) 去除不必要的繁琐细节。补救行动计划应当简结；而且其编制不应占用准备阶段的太多时间。但要注意，过于简单以至完全是轮廓性的备用计划又没多大用处。

(7) 不要在遭到新产品计划者强烈反对时坚持提出应变计划。这不利于应变计划的实施。要么说服新产品计划者接受应变计划，要么推迟投入应变计划直至它能被计划者接受。

意见五：

把强有力的计算机图示技术应用到应变计划工作中去。

十二、小结

本节讨论了一个极为有争议的问题。针对用于新产品中的应变计划应该说是尝试性的。把管理控制的概念应用于新产品投放，是很有意义的。许多企业纷纷行动起来学习应用方法的原因就在此。这个方法的应用过程基本上是，预先确定那些可能会破坏新产品投放的行动或事件，并且制定出相应补救计划，以便在任何不利行动或事件发生时有效地加以使用。

可以利用“制导导弹”的概念。即使用应变计划的企业通过追踪相关的选择变量来尽力去预测结果，以确定需要触发补救行动的可能事件。如果可能的话，这些追踪还将用来及时对即将到来的麻烦进行预测，以便及时执行备用计划。这样，新产品将在整个投放过程中受到引导，一直到实现最初的目标，或者在经济许可的情况下接近最初目标。

用来完成这些工作的系统还在开发之中，但很多企业已在使用应变计划的某些版本形式，其他一些企业则在部分使用着应变计划。随着我们预测市场偶发事件能力的提高，某些形式的投放控制也将得到更广泛的应用。

第二节 商业化的特殊领域

对于大多数情况，上述内容已经概括了在新产品商业化过程中大多数企业将要遇到的问题。然而，某些企业还想采用几个选择步骤中的一个或多个，而且任何企业都可能不得不面对放弃产品这一决策，但这一点并未包括在计划表中。这些问题以及相关的事情正是本节的主要内容。

一、新产品营销计划中有时包含附加项

1. 信息采集计划表

使用上面提及的所有各类的计划表和控制方法都需要采集大量信息。有些企业喜欢有计划地采集信息，以便信息采集者以及使用者都能保持很高的积极性去完成工作。

这些计划表中列出的项目通常针对内部和外部资源，因而显得相当机械。计划表的制订要么根据信息种类（“目标群体的认识百分比”），要么根据文件种类来组织进行（“关于认识和试用的市场调研报告”）。

把信息计划表制订得很详细是颇有吸引力的，例如，能够把责任分摊到个人，能够规定好信息获得的日期，等等。有些人觉得这样有利于明确责任，他们还把计划表公之于众，希望这样能够调动计划表涉及到的机构人员的积极性。

大多数管理者觉得这样做显得太官僚主义，而且费用也很大。在他们看来，没有哪种新产品需要在了解许多关键信息后才投放，并且如果成功的事前分析已经将关键事件压缩到只有几个，那么这些事件也没有公布的必要。

这并非表明营销部门经理或市场研究部门经理在各自职责范围不必对流入的信息进行系统化处理。这里，我们在讨论原始营销计划的制订。

2. 按时间顺序的活动计划表

有些企业喜欢制订一个详尽的、按时间顺序的活动计划表，并且在该计划表中包含了将要进行的主要活动。一个程序计算检查系统或者关键路径网络就是独立于计划之外的这类方法。但由于很少有企业运用网络计划法，制订活动表显得较为优越。

不幸的是，计划者常常可能被这种日程表弄糊涂，从而日程表只对编写和保存记录的人员有用。尽管总是需要某些提示系统来帮助新产品管理者，这个系统包括下列步骤，如宣告清货、商标登记和贸易存货卡的第一次邮寄，等等。但是把所有这些活动都塞进营销计划是毫无必要的。而且，由于形势的变化是必然存在的，计划者又立即面临如何让这种公开的日程表保持通用这一问题。

3. 应变活动

一些管理机构倾向于制作一个专门记录，以对所有可能的应变项目都作相应的事前计划。这样的项目可能包括从质量特征定位转向价格定位或为新产品增加新尺寸或新颜色等等。

这种补救计划常被淹没在新产品投放时的混乱中。管理人员觉得（希望），如果麻烦一旦来临，补救计划会给他们一个机会，使他们能够用尽可能短的时间解决出现的问题，从而不至于与本来就排得满满的日程表发生很大冲突。为了避免某些有可能出现的失望，这种应变活动表能起到一定作用。

4. 支持非营销部门的计划表

另外一种日程表是关于非营销部门所进行的主要活动的汇总表，它虽然不常见，但却引起了人们更多的争议。区域利益的保护有时会出现在营销计划的执行过程中，即营销计划者进行营销控制的同时，似乎把不成功的责任推给非营销部门。

现在企业尚未有意识地建立非营销活动计划表，而且在大多数情况下，投放计划主要和营销工作有关，这也正是由营销人员来承担责任的理由。但是，除非这种思想倾向得到纠正，否则非营销人员将被迫奉行不干涉政策。常常听到非营销人员这样说，“让他们操心去吧，现在是他们的产品了。”

在这里建立一座程序性的桥梁是合适的，计划表恰切地表明了投放过程中每一个非营销性部门将做些什么。它将包括以下部分：

- 研究和开发
- 信息系统
- 工程技术
- 质量控制
- 政府事务
- 人事部门
- 包装
- 生产
- 产品贮存及销售
- 财务
- 公共关系
- 法律部门
- 清算帐目
- 其他特殊部门

这个目录的长度说明了如果企业不专门下功夫去努力调动所有非营销部门人员的积极性，潜在的问题将可能产生。新产品委员会不可能包括所有支持群体的代表，所以支持计划还有一个作用，那就是使必须跟随决策的改变而作相应反应的有关群体的数目减小。最后，支持计划修正了许多误解——谣言、推测、猜测，而这些误解看上去总是或多或少地影响到新产品。

5. 营销计划的最终分配

关于总体育销计划是否应该提供给所有非营销性队伍这一点目前仍存在争议。在某些企业，保守住秘密显得很重要，以至于几乎无人知道新产品发展的来龙去脉。下面将要提及的是电子设备和专利药品的生产企业。在这些企业中，营销计划是否应该保密同样没有定论，至少在是否该把它对销售人员公开

这一点上分歧很大。一旦销售人员了解营销计划后，整个秘密就泄露了——不是因为销售人员和其他人员相比显得不忠诚，而是因为销售人员数目众多，而且必须经常和分销商们打交道。

然而在大多数情况下，临近产品投放时企业所保守的秘密比外人想象中的要少得多。因为在这以前已涉及到了供应厂商和政府机构，而且机构人员早已为新产品开发工作了几十月，成百上千的雇员也都知道正在发生着什么。剩下的唯一秘密是产品的成本估计以及某些与价格和保证有关的情况。

把完整的营销计划公布给非营销性部门有很多好处。它能使非营销性人员明确他们的任务（这些任务不应该让他们吃惊，但有时可能会），而且让他们在新产品营销中扮演多重角色。他们中的很多人此时都很想知道他们所处的地位。事实上，他们可能已经得出结论没有人会征求他们的意见和建议，特别是对于他们自己专职外的事情来说。

不注意让非营销性队伍更多地参与营销计划通常只是一种疏忽。但修正这种疏忽行为的费用是低廉的，由此而得到的回报却相当高。

6. 事项目录

新产品营销计划中的最后一项有时是将在过程中产生的事项目录。它包括广告，销售事项以及其他促销活动，产品标签，样品，目录手册，等等。这些事项涉及到技术领域，生产和分销，财务，最后下达到所有的营销部门。

表 18—3 列出了某个生产营养食品的公司所制订的事项目录，这样一个目录能起到很多作用。它能帮助提醒营销者以避免不必要的疏忽；它涉及到很多各种类型的人员，并且把许多本来被看作相互独立的项目集成在一起；而且，最重要的一点可能是，它列出了所有与整个复杂计划有关的人员，从而使他们有各自的岗位能更充分地发挥作用。

没有人能够提出包含所有事项的目录。它们甚至很可能还未被发现。

二、关于短期产品的专门问题

有些产品的生命极为短暂，而且这并非是有意造成的，这些产品引起的问题将在下面得到讨论。但有时产品的短暂存在的确是人为的，人们从它一开始投放就知道它在市场中的时间长不了。它们可能是设计用来赶时髦的产品，产品线中的临时替代品，针对市场特殊需求的产品，以及暂时性或非经常性使用的产品。

表 18 — 3 宣告一种新型婴儿营养食品所需要的“事项”

| | |
|------------------|----------------------|
| 1. 产品名称 | 27. 预告信——批发购买者 |
| 2. 市场测试计划 | 28. 预告情——零售药物购买者 |
| 3. 时间及事件安排表 | 29. 预告信——医院配药者 |
| 4. 医院销售战略 | 30. 补充零售价格表 |
| 5. 贸易销售战略 | 31. 批发净成本价格表 |
| 6. 生理学家销售战略 | 32. 给医院配药者的补充价格表 |
| 7. 瓶子 | 33. 实情表 |
| 8. 瓶盖 | 34. 库存记录张贴者 |
| 9. 贴在瓶上的标签 | 35. 病人指导 |
| 10. 装 4 个瓶子的盒子 | 36. 给医生的规格表 |
| 11. 标准型 | 37. 人夹在信中的产品照片 |
| 12. 混合类型 | 38. 给测试市场中的医生的预告信 |
| 13. 室内展示 | 39. 再次给测试市场中的医生发去预告信 |
| 14. 室内展示指导单 | 40. 给美国其他地区医生的预告信 |
| 15. 印刷品持有者 | 41. 为医生而作的广告 |
| 16. 顾客宣传手册 | 42. 继续对医生作相关广告 |
| 17. 现场展示 | 43. 顾客广告——向公众宣告 |
| 18. 促销材料的包裹 | 44. 顾客广告——与婴儿交谈 |
| 19. 条形货架 | 45. 医院表现形式——减小计划 |
| 20. 详细观察 | 46. 公共关系消息发布 |
| 21. 代理商信息指南 | 47. 公共关系印刷品 |
| 22. 销售单 | 48. 公共关系联系记录 |
| 23. 批发销售会议记录 | 49. 公共关系特点条款 |
| 24. 对医院进行宣传 | 50. 公共关系电影剪辑 |
| 25. 预告信——批发销售管理者 | 51. 销售会议草案 |
| 26. 预告信信封 | 52. 代理商新闻信札 |

上述的后一种短期产品是公司有意生产的。公司的营销思想是，任何时候都可向用户提供某些产品，但这些产品必须能够经常替换。一位名叫巴斯金·罗宾斯 (Baskin Robbins) 的生产商生产的冰激淋有一系列标准口味，并且顾客总是可在任何批发商店里买到。而某一麦片公司则宣称它已在试验基础上有意识地经营短期产品。

切斯特·韦森 (Chester Wasson) 1974 年第一次详尽地讨论了短期产品问题，他的思想被概括成如下针对短期产品管理的建议：

1. 广告以及个人推销

只要花费基本的资金来获得最初的起飞并建立和分销商的合作关系。这儿不需要投资，所以不需要增加新的销售力量。

2. 促销

这些活动主要用来让顾客对产品有一个迅速的了解，并且

激发起他们的早期试用行为。

3. 分销

尽早把产品提供给分销商。因为一旦失去了销售机会通常意味着将永远失去，所以不应让分销商的仓库闲置。

4. 产品

不需要制订计划对产品线进行扩展或者对产品进行改进。新产品本身只是变化中的生产线的一部分。

5. 生产

在可能情况下，生产应该以合同形式包给别人，或者至少只在柔性化设备上生产。不购置新设备。

6. 存货清单

公司里的存货应尽可能地转移到分销商那儿，生产应按照再定货情况进行。

7. 服务

基本上不提供什么服务。否则，这种产品不应该营销。

8. 价格

计划在早期通过折扣来削减价格。不需要改变基本价格表。

9. 市场情报

这是关键性的活动。需要尽可能准确地确定销量是否平稳，或者至少能够察觉到销量的第一次下跌。

总体来说，新产品的开发与营销被看成是一种投资。有时候早期花费的数目的确很可观，但在产品成功地占据市场后投资是可以收回的。然而对于短期产品来说，每一种营销行动都真正和正常产品营销时截然相反。

三、产品放弃

甚至在并非营销人员所情愿的情况下，某些新产品的生命也可能很短暂。当新产品活动情况落后于为投放控制而建立的追踪计划时，新产品管理者将果断采取行动对追踪路径作些调整后继续控制。这些变化常常已在应变计划中准备好，而且通常情况下付出的代价不会太高，冒的风险也不会太多。但有时情形会变得极度令人绝望，这时就要求管理者采取下列行动之一：

(1) 修正目标或重新定位

由于涉及到很广泛的范围，这个行动将是相当剧烈的，而且通常要求所有的促销活动都必须顺应这一阶段的调整。

(2) 修改产品

也可以对产品作一些修改来增加其吸引力或使得某些人不再反对它。不管使用哪种方法，这样的改动即使很匆忙也常常需要几个月时间，而且还要冒相当大的风险。

(3) 暂时挂起产品

当然，这个行动更为剧烈，而且在短期内也更为昂贵。但是这种方法允许更小心地对产品进行再营销。在第一次行动使用的某些材料，产品以及促销项目仍可被利用，但是试图在有

限的预算下重新地引入再次犯错误。

(4) 放弃产品

完全放弃产品通常也意味着对市场机会的放弃。有时将进行全新的开发工作。

1. 放弃准则

从上述的四种选择中作出决策是相当困难的。决策应以各种选择折现后的收入流和投资流相比较而得到的净利润为基准作出。最好要能意识到决策还涉及到对那些收入流所作的风险分析。但是，最初的商业化决策很少以这样复杂的分析为基础，甚至今天的放弃决策也几乎从没有这样郑重其事过。

经过这样的分析后，会发现情形已经糟得不能再糟了。恐慌已经出现，信息收集速度缓慢而且内容很不全面。竞争者已在用某些行动作出暗示，而分销商们则开始进行威胁。控制人员正在向管理机构报告原来用于不确定产品的资金已被挪用。办公室周围的人正在议论纷纷，例如“钱扔到水里没听到一声响”、“一朝遇到麻烦，10年休想转运”以及“我最初就提出反对营销那种产品。”

新产品支持者发现同盟军日渐减少，而且自己不仅要对付不足的市场信息所带来的困难，还要和各种无法回答的指责作斗争。他们曾经怀着坚定的信念把产品投放市场（这种信念是所有新产品经营者所需要的），而那种信念现在看上去越来越不值得。

那么，最有可能作出的决策是把对市场机会的重新评价以及开发市场所需要的主要的再投资结合起来。这是基于成本与利润，或者风险与收益的分析。经营者此时根本没有足够的信息，也没有足够的时间来对可能的收入和花费作详细而可靠的计划。

财务情况如图 18—7 所示，它表示了由于早期产品困难导致的短期内财务预算与实际情况的巨大差距。图中还显示出恢复到常态所需要的时间相当长。

然而，即使现金流尚未经过贴现，进行某种形式的现金流分析也的确很有用处。它常常可以稳定人心，引导大家对某些原因再次进行讨论，而且实际上，它可以对参与者中的威胁者予以还击。例如，产品支持者会争辩说马上就可恢复到正常情况了，但大家并不确信，而现金流分析将迫使他们准确说出什么时候将会恢复以及能恢复到何种程度。

在这种分析过程中，过去的花费已经一去不复返，而且与现在的问题并不相关。过去的花费使企业对市场更为了解，并从中学习到不少经验教训，而这一点在评价产品时相当有用。然而，这点收获与所付出的代价相比实在是微不足道的。

而且，这时还必须想出办法来对付业已形成的利己主义问题。大多数新产品都有一批拥护者，而且某些产品开发还有投资人。另外，开发者们常常是那些经过不懈奋斗才把产品推入

市场的意志坚强的人，他们不会轻易屈服。

但是实际上，每种新产品又遭到不少人的贬低，这种行为被怀疑成阻碍了新产品的发展。拥护者、意志坚强的开发者以及诋毁者结合在一起，使得财务计算困难重重，事实上，它使卓有成效的财务分析变得不太可能。

所有这一切产生的结果是，管理者通常选择放弃产品。如果存在很明显的为产品进行重新定位的机会，或者可以证明改进产品正是所需要的解决办法，就会有人提出重新制定计划来做第二次尝试。否则，放弃决策很可能是明智的。只要没有足够的理由相信产品能够东山再起，放弃决策就肯定应该得到采用。

新产品营销是一项极其困难的事业，它要求公司上下齐心协力的热情支持。当由于某种原因丧失了这种支持，产品将不得不同时跟市场和公司自己作斗争。那么，产品成功的机会就会大大减小。

2. 放弃进程中的行动

一旦管理者已下决心放弃某种产品，就必须采取几种行动。而其中“通知”是最为重要的。这里可能会涉及到政府管理者，还与分销商、服务组织、企业团体等等有关。显然，之所以要在通知有关方面时小心翼翼，是因为一方面企业要保护与各种组织间已建立的良好关系，确保它不因产品的放弃而受到伤害；另一方面，企业又不能让有关人员误以为产品仍可能继续留在中场中，或者它很快就会重新在商店露面。企业通常不对放弃的理由进行讨论，而且事实上这样做也没有必要。如果产品是公众感兴趣的焦点话题，企业可以提供更完整而又不失简炼的陈述。

如果某些人的利益与该产品密切相关，或者该产品的存在对其自身的继续生存具有决定性的影响，就会要求企业逐渐减少存货。因为这些人确实在期望一种新药去挽救他们的生命，而且在某些情况下完全停止经营某种产品的行为的确显得过于突兀。但更普遍的问题在于，企业如何处理与分销商之间的关系，他们已经投入了时间和精力进行新产品促销，并且尚持有大量存货。

企业也许不得不把这些存货从分销商那儿买回来，或者，也可以通过大减价将它们处理掉，为此有时甚至有必要进行专门的促销活动。对于一种新产品而言，起初的存货量往往很高，而且商人们甚至很可能已将仓库塞满了。如果时间允许的话，存货的售出是可以完成的，因为至少产品的某些用户已喜欢上它并且需要更多。但如果售出存货所需的花费过高，这些存货也只好废弃了。企业应时时考虑在某些方面作出妥协，如在已建立的公司政策方面，以及与销售渠道力量的关系方面等等。

公司外部的放弃行动要与公司内部的动作互相协调。存货清单、生产计划、人员配置等等都是亟待决策的问题。如果新产品将公司带进了新的市场领域而导致公司招聘了新雇员，问

题就变得复杂起来了。

后 记

“MBA 必修核心课程”丛书共 6 种，书名分别为《经营战略》、《新产品开发》、《市场营销》、《生产作业》、《理财：资金筹措与使用》、《人力资源：组织和人事》。整套丛书是在欧美最权威、最通行、最具代表性的教科书的基础上编译而成的，主要参考著作有：Buffa, E.S, Modern Production Management; Crawford, C.Merle, New Products Management; Don Hellgal and John W. Slocum Jr. , Organizational Behavior; Koontz, H., O' Donnell, C. and Weihrich, H., Management; Weston, J. Fred and Brigham, EugeneF., Managerial Finance ; 等等。

MBA 必修核心课程编译组
1997 年 8 月