

《海纳百川·藏书博览》

简装书库·社会科学总论：社会学、

人口学、管理学、人才学、

决策与智谋

(管理学)

新产品开发

08

MBA 必修核心课程编译组

上海市黄浦区教育信息中心

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消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. 注册的目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(谁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—Evee 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。新产品开发者常常太专心于他们的开发，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：排列这一题材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一个全新的名称。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“perInsylvania 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“merhyladenaliumenfluoro-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、以及特殊场台；
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，也雇用过尝试业务公司。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，即提供给供销商一些免费商品同时供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。

对分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%的新产品开发者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，但它们是而非正式的，并且不被写入营销计划。	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。这和早期降价阶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。

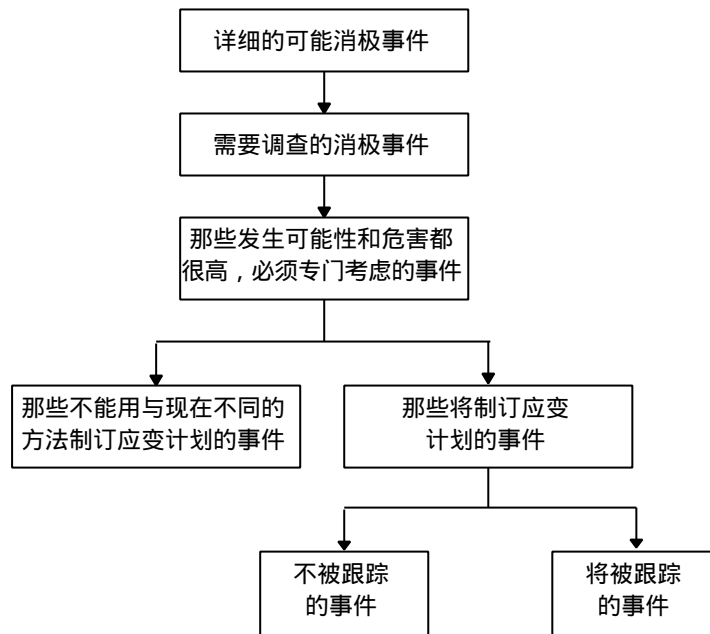


图 18-3 选择应变事件的决策模式

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。尽管迄今尚无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—试用—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及在工业市场，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
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。	
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。	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。
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。	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。
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。	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。

(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。仍然是预测追踪。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，而且这并非是有意识造成的，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. 产品名字	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. 贴在瓶上的标鉴	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微调整后继续控制。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