

# 《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

06

**MBA 必修核心课程编译组**

上海市黄浦区教育信息中心

## 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，

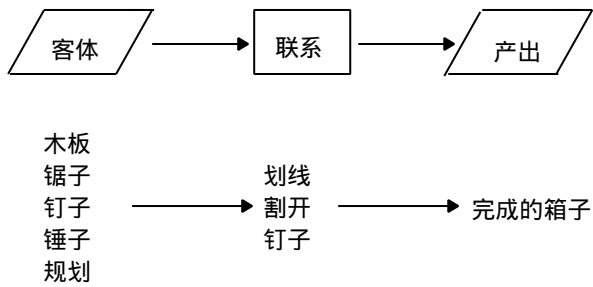


图 14-4 O - R - O 系统观

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
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
<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

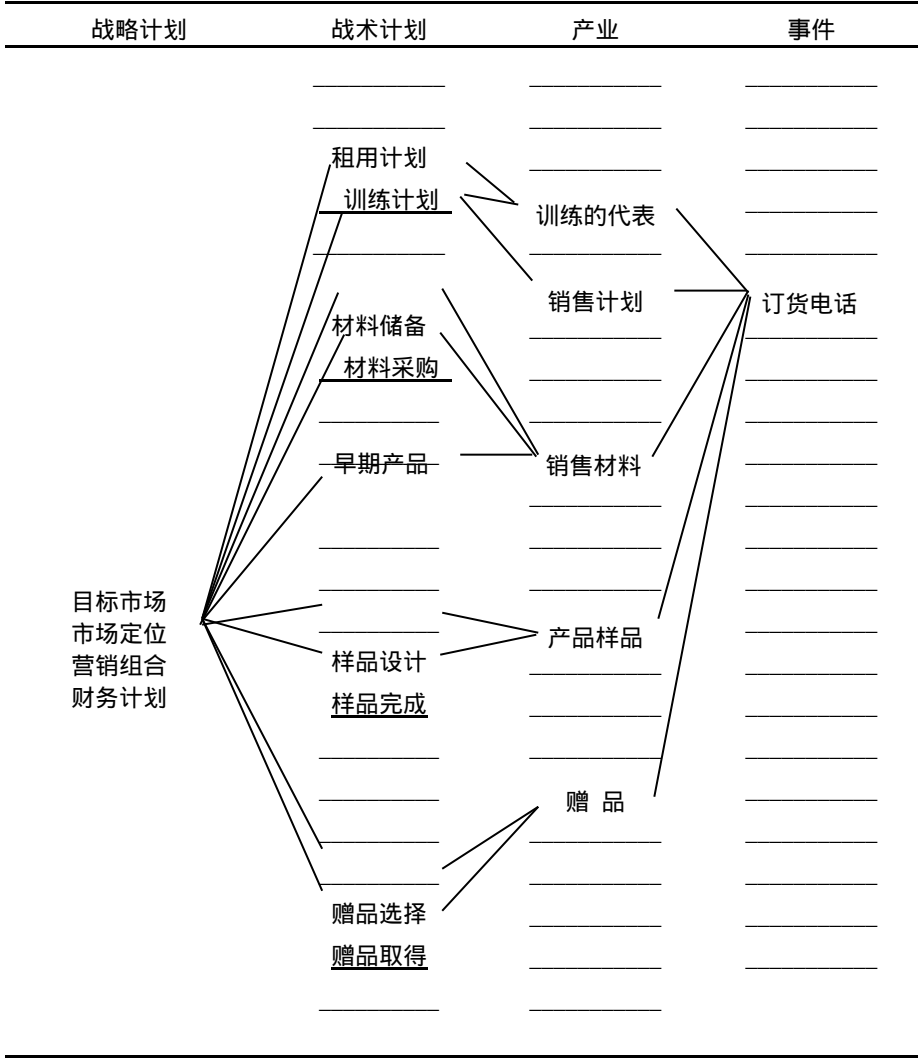


图 14—70—R—0 系统观在规划结果中的逆向使用

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件，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之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	最终样式定购	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	定购最终式样	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脊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，就不能够定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清理而且合乎法律。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 product 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 and 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。增加细分市场的付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中场，此外，生产线的扩展也很常用。

但是由于各种原因，在生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无动于衷。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。对发生在产品成长期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。

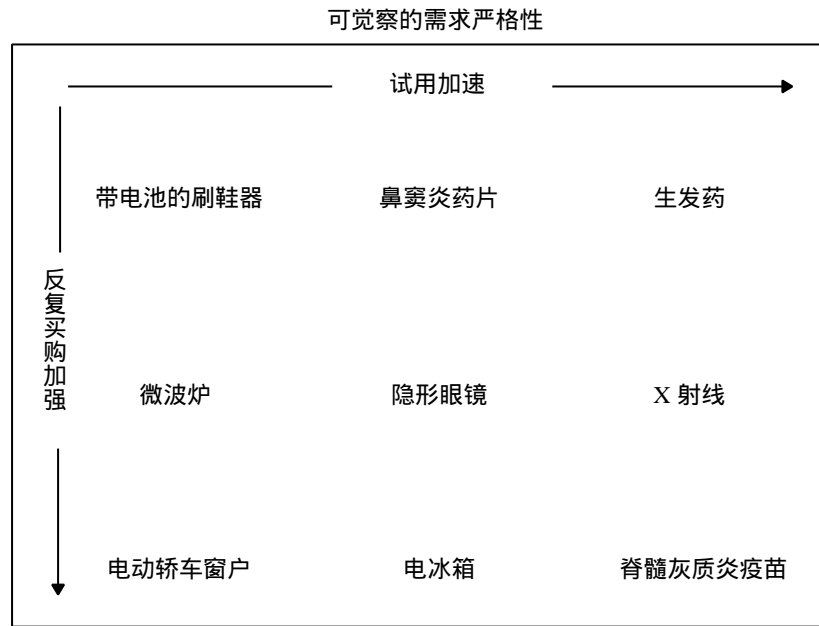


图 15-6 “需求严格性”与“需求满足度”

## 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）。

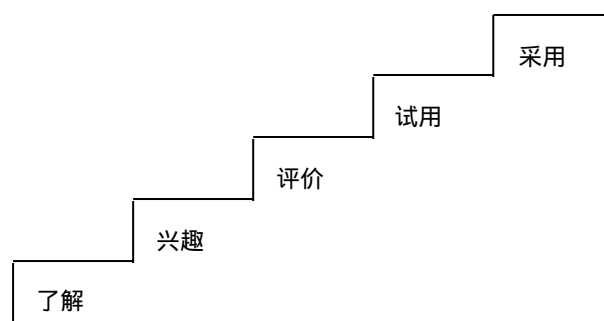


图 15—7 一般采用过程的步骤

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。