

突破性的产品与服务

创造性与严谨度的成功结合

Lisa Carter

David Court

John Forsyth

Nirmala Santiapillai

开阔视野,形成关于业务界定、资产和
技能的观点

汇集多种观点,借以识别市场上的“甜
点”(Sweet spots)

集中在这些“甜点”上出主意,然后汇
总各项主意,为消费者创造卓越的价值

制定业务蓝图

不断吸收顾客意见以完善此项建议

企业要在停滞的和竞争步伐快速的市场上谋求发展,它们开发为顾客提供新价值的突破性产品与服务的能力就显得越来越重要了。在 60 年代,零售概念更新的周期为 12 年,现在这一周期已缩短为 7 年。

成功案例选辑

门类	案 例
食品、饮料	一种新型的更纯的啤酒,可创造 30 亿美元销售额
食品、饮料	一种新型的“pick - me - up”饮料,可创造 5 亿美元销售额并获得一项新产品奖
金融服务	首次进入金融领域,可建立一家大型金融企业,并创造 2 亿美元的税后利润
金融服务	以顾客群为导向的产品,即一种畅销贷款,可增加利润 40% 以上
金融服务	一种新型的综合管理保健产品,可以加强客户在市场上的领导地位,并大幅度提高利润率
金融服务	一种新型的直接销售电话共有基金的服务,可获得银行的其他业务所不能吸引的高价值顾客,大幅度提高利润率
高技术	一种互动的体育馆内运动网络,最初在棒球和木滚球中试验成功,现已公开推广
零 售	一种新型的一次购齐的汽油零售业务,可大幅度提高利润率,并已在 250 个最佳加油站加以推广
零 售	在处方价格下降的情况下,采用一种新型的强调健康和个人护理的药品零售概念,可提高销售量、利润和改善在消费者心目中的形象

1991 年,北美食品与饮料公司中有超过 63%的管理者满足于充当创新的追随者;而今天,他们中间有 95%的人认为,为了保持竞争力,他们必须是本行业的创新领导者。(见图示 1 和图示 2)只能为顾客提供少量增值的“步人后尘”(Me too)的产品和服务已远远不够了。企业必须用突破性的产品和服务来开发潜在的要求,开辟新的市场或改变现有的市场。

尽管开发新的产品和服务的进程已经很明显了,但许多公司仍继续过多地推出“步人后尘”的产品,而突破性的产品显得不足。我们在与 30 多家公司的合作中,形成一种基本信念,可以大大增加开发真正突破性的产品与服务的机会。成功的案例广泛分布在高技术、食品、能源以及媒体等领域(见成功案例选辑):

- 一家饮料公司推出一种产品,第一年就创造了 5 亿美元的销售额,并被评为当年最佳消费产品。
- 一家全球性公司凭着一种新产品进入金融服务领域,获得 1.5 亿~2 亿美元的税后利润,使自己在三年内成为市场的最佳业者之一。
- 一家汽油零售商实业创新,推出一种基于目的地的一次购齐的购物法,使投资回报率增加 20% 以上,并把这种购物法在它的 250 个最佳加油站上加以推广。

零售概念的生命周期缩短

收益增长率

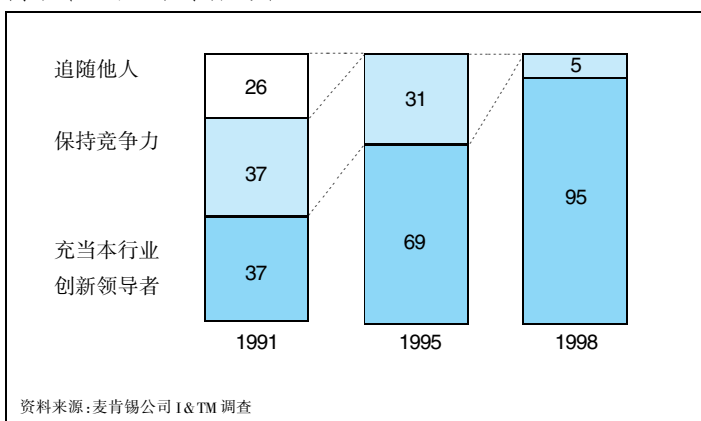


销售额达到 1 亿美元后的年数

注：上述曲线经过平滑加工，根据在各个时期销售额达到 1 亿美元的 15 家最大的单一概念零售商的分析作出。资料来源：Compustat；麦肯锡分析。

图示 2

高级管理层的创新战略



一、我们把想象力和创造才能与逻辑和活力结合在一起

我们并没有改变产品开发的基本流程。我们同样遵循许多公司采用的五个步骤：确定目标；调查市场；形成概念；制定产品计划；使新产品与服务商业化。然而，我们把创造性与分析结合起来，把想象力和创造才能与逻辑和活力结合起来，集中精力抓住市场机会，利用那些最有可能带来利润的突破性主意。这种结合是至关重要的，因为过分依赖单纯的创造性往往会导致无效的努力或不实际的业务计划，而过分依赖单纯的分析又往往只能产生微不足道的主意。在总的产品开发流程不变的情况下，在各个步骤上要采取不同的实施方式。

在此，我们列举我们的基本信念，并讲解产品开发流程各阶段的经验教训，

包括以亲身经历的实例说明高级管理层的重要作用。以下是产品和概念开发流程的五项关键点：

- 开阔视野,形成关于业务界定、资产和技能的观点。
- 汇集多种观点,借以识别市场上的“甜点”。
- 集中在这些“甜点”出主意,然后汇总各项主意,为消费者创造卓越的价值。
- 制定业务蓝图。
- 不断吸收顾客意见以完善此项建议。

二、企业高级领导人必须率先示范,增大突破的机会

开阔视野,形成关于业务界定、资产和技能的观点

几十年来,人们已认识到广阔业务界定的重要性。在 60 年代,哈佛商学院的 Ted Levitt 在他的《营销上的近视》一文中鼓励营销人员开阔思路。然而,许多公司投入开发新产品的努力仍然不够宽阔。尽管他们有扩大的愿望,但他们仍然在狭窄的范围里想主意,其结果是产品不可避免地步人后尘。

同时,与公司的技术或品牌无关的偶然出现的产品设想很少能够成功。创新需要有一个成长的“舞台”,但这种舞台往往要比企业领导人所想象的宽阔得多。多数公司能够利用现有的多种能力、品牌和关系产生新的顾客价值的源泉。他们应当考虑所有这些可能性,确定广阔的范围,来启动新的产品和概念组。

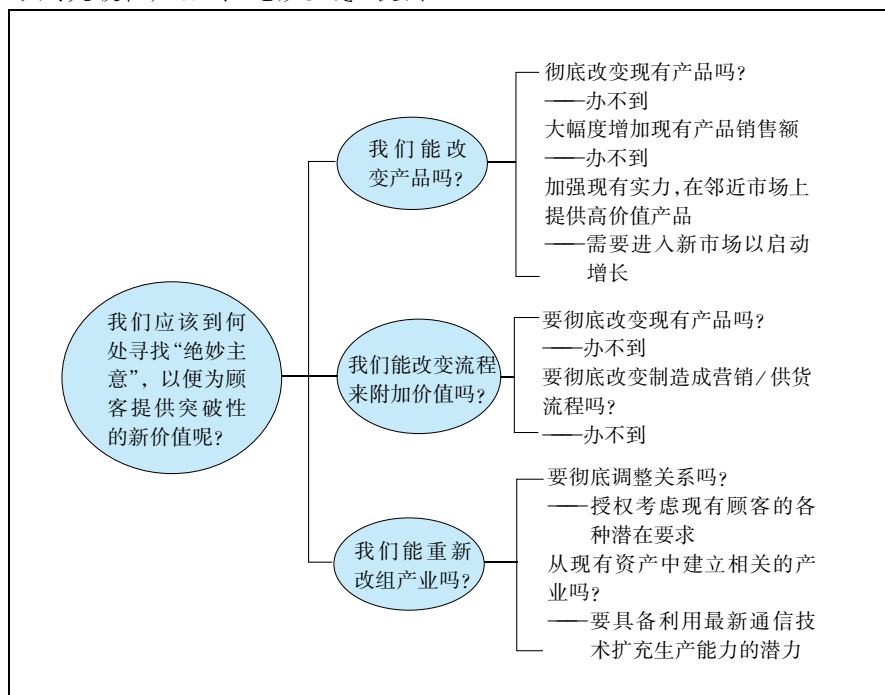
企业高级领导人必须扩大小组计划的参数,为创新开路。有些企业高级领导人,如 Home Depot 公司 Bernie Marcas、Virgin 公司的 Ralph Lauren 或 Richard Branson,凭他们的直觉看到了广阔的机会,并率领他们的企业前进。不见得所有企业高级领导人都是直觉的预见者,但他们必须对业务市场作出正确的界定,对充分利用公司核心资产和技能的机会有更全面的理解,以此来启动小组,这些小组能够找出有效的办法,以充分利用现有的消费者和顾客关系以及公司特有的技能,诸如产品的研究开发或分销。

企业高级领导人可以帮助创立一个广阔的开端,他们只须正确地提出问题,以保证考虑到一切可能的领域,诸如新产品、新流程以及产业重组的机会等。企业高级领导人能够确定哪些领域是力所能及的,哪些领域有可能作为主要手段来获取突破性的产品和服务。

例如,一家高技术公司开创了各种机会,要求小组考虑在现有价值产业的资产中建立一门相关的产业,彻底重组业务关系,并适应新的市场需求,开发具

图示 3

形成突破性产品的“绝妙主意”提问

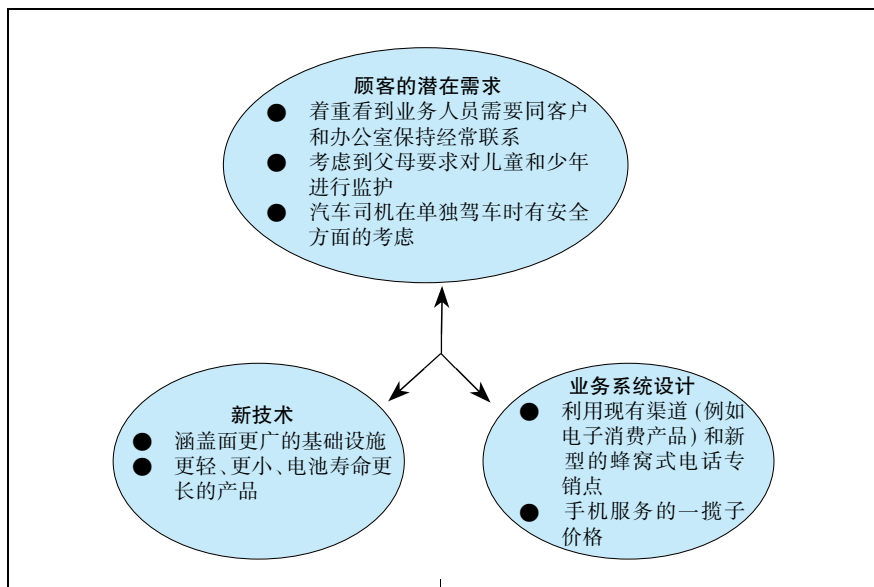


有优越价值的产品。他们不再把主要精力用于改进现有产品或改革产业流程，诸如制造、销售/供货等(见图示 3)。

企业高级领导人在项目开创时就花费时间去严密地和创造性地设置广阔的

图示 4

蜂窝式电话创新的关键要素



领域,可以大大增加在顾客价值上取得突破的机会。

汇集多种观点,借以识别市场上的“甜点”

企业经理们要从不同角度同时观察业务系统的设计、新技术以及市场和消费者,这样就可获得新鲜的观点,找出我们称之为“甜点”——即那些具有尚未满足的需求或能通过新途径为顾客提供优越价值的领域。这些领域对于突破性产品或理念是至关重要的,大多数突破性产品或服务都是在两三个这种“甜点”之上取得创新的。例如,蜂窝式电话就是在能够传送相对清晰的无线声音通讯以及消费者要求能在任何地点进行通话的愿望的基础上实现创新的。(见图示4)当新产品或服务小组致力于开发并且与多种观点相结合时,它们就非常有可能发现更大的机会。

尤其重要的是,要从各个不同的角度收集消费者的看法。从不同的案例中,不仅要了解消费者的某一看法,借以识别“甜点”,而且要了解消费者对产品类别、现有行为方式、非经常性的需要,以及增加用途的问题或障碍等方面的不同态度。然而,许多公司仅仅满足于对顾客意见的一次调查,就据以开发新产品。不论这种调查是针对某几个顾客群或在调查上花费了昂贵的代价,它仅仅反映了消费者的一种看法。事实上我们发现,在多数情况下。着重对消费趋势进行多角度的、花钱较少的调查或观察,要比对单一产品进行大规模调查更有益处。

三、把多种见解与新鲜的技术观点结合起来,产生突破性的新啤酒

更淡、更纯的啤酒

我们协助一家亚洲啤酒厂开发一种很成功的新产品并加以商业化,在第一年就创造了增加5亿美元的销售额。这一产品的成功可归功于一方面密切观察喝啤酒者的行为和正在出现的需求,另一方面对啤酒生产新技术进行试验,从而获得了新鲜的观点。

首先,我们从几个不同角度对啤酒消费者,特别是对该国家大量饮用啤酒者进行观察。

喝啤酒的场合。小组对全日本大量饮用啤酒的习惯进行观察,发现该国的酒类消费多数是在餐馆的大型社交场合。同一桌上的顾客点好多瓶同一品牌的啤酒人们一起饮用。这就预示着可以采取一种线式扩展战略。如果不能考虑到餐桌上所有人的口味,产品就不能满足顾客的需要。因此,必须生产一种能适应不同口味的啤酒,才能满足需要。

饮食习惯。小组通过饮食趋势的调查,发现对比较略微油腻的“西式”餐的

消费正在上升。然而,现有酒精饮料适合于比较清淡的“东式”餐,主要是鱼类。经过“口味测试”,发现消费者有一种尚未满足的需求,即需要一种口味更纯的啤酒,来“洗掉”西式餐的浓味。

然后,我们考察了啤酒的生产技术。啤酒的成份分析表明,现有的啤酒生产流程产出的是一种苦啤酒。但如果在加苦味的“初始阶段”就停下来,那就能产出一一种更淡、更纯的产品。“初始阶段”的信息意味着喝啤酒者口味的淡化。

把各种消费者的观点汇合在一起,并与新技术的观点相结合,我们就能帮助客户推出一种突破性的新啤酒,迅速在市场上占据领先地位。

杂货店

另一个关于多种观点价值的明显案例是,我们帮助一家杂货店客户开发的理念。我们采用两种类型的研究来提供新鲜的消费者观念,即用“扬克洛维奇观察法”来识别消费者对保健和健康态度的转变,针对某些消费者群体来考察杂货店,特别是药剂师的作用。研究表明,消费者对卫生保健的态度已发生变化。

- 消费者对药剂师意见的信任度已与对医生的信任度相等。
- 由于各种互相矛盾的营养信息泛滥,消费者从多方面寻求帮助以判别真伪。
- 由于消费者对传统的西药越来越不满意,他们寻求其他卫生保健方法。消费者中的健康领先人士,主要是受过大学教育的妇女,更愿意尝试其他治疗方法。

小组在研究业务系统时,就三个领域进行探索:客户利润率的来源;目前正在进行的医疗制度重新设计;药品业的零售趋势。产品的利润率分析表明,在商店面积有限的条件下,最能获利的商品有:个人保健洗浴和美容产品、化妆品和OTC药剂。

由于医疗制度正在围绕HMO进行重新设计,医师们将更难于接触病人,而私人的非医师治疗则变得有吸引力。药剂师们都受过良好训练并富有经验,而其作用目前尚未得到充分发挥,他们可以部分满足这种新的需求。

最后,对药品业趋势的考察表明,高档化妆品和洗浴用品有潜在的高利润,这些产品的价格低于百货公司的名牌货,但大大高于杂货店通常出售的品牌。目前还没有销售这类产品的渠道。

把这些看法汇集起来,我们就形成一种全面的杂货概念,即以女用高档个人保健用品为重点。药剂师们可帮助选择最佳OTC药剂和保健品;信息“中心”可为消费者指引最适合他们需要的个人保健品;而高质量的化妆品和个人洗浴/美容保健用品可在一天忙碌之余满足消费者的需求。当小组结束工作向我们汇报时,谁也举不出有哪项单项信息能主导这一概念的开发,只有把多种看法结合在一起,才能识别这一市场的“甜点”。

四、企业高级领导人促使小组提出创新的见解，“这就是我们能学到的东西”

那么其他公司的高级营销负责人又是怎样帮助他们的小组获得这家杂货店曾成功运用的必要的见解呢？首先，他们挑选具有正确分析和创新整合才能的人员组成小组。其次，他们鼓励协作组采用多种信息来源和分析方法来识别可能的机会和尚未满足的需求（见“获取多种见解”）。为获取消费者的见解，可以采用顾客群调查、现场访问、认知和使用电话调查等。最后，企业高级领导人可促使小组提出创新的见解，这就是在各个信息来源召集会议形成主意之前“我们能学到的东西”。如果一开始能在多种见解的基础上开发出 6~8 个“甜点”机会，那么形成主意的会议就是卓有成效的了。

集中在这些“甜点”上出主意，然后汇总各项主意，为消费者创造优越的价值

许多公司认为，形成主意就是把公司内外的创新人才集中起来，集思广益，想出新的主意。然而，这样做的结果往往令人失望。大多数主意或是步人后尘，

获取“多种见解”

● 来自市场、技术和业务系统的多种见解可以通过分析综合许多信息而得。对消费者作较小规模、多方面的观察，往往可以获得比大规模的顾客分类调查更有价值的见解。对现有的关于消费者态度变化的研究结果进行重新审视或调查，例如“扬克洛维奇观察法”所表明的那样，可以更好地识别“甜点”。

● “实验”研究也可以产生重要的见解，小组对主要用户进行观察，就可以了解用户的购买时机或产品方面的问题。此外，小组对主要用户潜在需求情况的深入观察，往往能够帮助他们识别市场的其他部分在今后几年将向何处演变。

● 许多小组从“消费者的生活体会”中获得对消费者需求的深入理解。有个汽油零售小组为了与消费者实行互动，做了一星期的抽油工作。而另一个金融投资小组的每个成员都同投资竞争对手一起投资，以此了解他们如何对待顾客。一个超级市场的零售小组同小孩一起购物，就能够发现哪里有问题，诸如“摇摇晃晃”的手推车、长长的队伍、易损坏的购物袋和缺少停车场。

● 可以通过审视类似产业的趋势，访问供应商以及同刚开办的具有当代技术的公司进行座谈等方式，获得技术方面的见解。一家高技术公司通过调查网景公司的因特网检索器的效果而获得了新的见解。

● 当公司懂得了创造价值的经济原理，特别懂得了价值链中哪个环节存在盈利以及目前什么人掌握着这种盈利时，它们就能获得关于业务系统的深刻见解。竞争经济原理的反向操作通常可以产生新的主意。别的国家的最佳做法也可产生对业务系统的见解。一个欧洲小组考察了美国医疗保险业的演变，从而确定了它对本国业务系统可能产生的影响以及经济机会。

或是不实际可行。同时，要在已经提出的数以百计的主意中找出“有份量的主意”是困难的。为了创立突破性的产品，关键是要把集思广益的重点放在找出创新的方法来满足市场“甜点”所发现的尚未满足的需求，然后把这些想出来的主意汇集起来创造优越的价值。

五、汇集重要的市场见解，以形成真正能为消费者提供优越价值的主意

在市场见解的基础上形成主意有三个好处：第一，因为创新小组以一项尚未满足的需求或机会作为开端，他们想出来的主意可以为消费者提供有意义的价值。第二，创新小组瞄准市场的某个领域，就可能产生较多的机会，可以避免在较不重要的领域花费时间。第三，由于小组集中关注少数几个主意，就能更深入一步地推动主意的形成。小组对许多半成品主意的零部件加以综合和汇集，就能创造出真正能为消费者提供优越价值的更好的主意。

放学后的健康零食

一家包装食品公司的市场“甜点”调查小组考察了顾客群每天的进食时间和进食者的年龄。他们发现一天中有几个时间是孩子们吃零食的时间，然而孩子们的需求与母亲们的要求相冲突。其中之一就是放学后的零食，母亲们要求零食有营养，而孩子们要求零食的味道好又好玩。小组着重围绕“突破性的放学后零食”而不仅仅是“突破性零食”集思广益，于是想出了一些主意，既可满足母亲们对这种零食的需求，又可满足孩子们的需求。为了既满足母亲们的营养要求，又满足孩子们的方便需求，这家公司提供一种预先包装好的、内有营养水果和奶酪的儿童快餐。此外，还有吃着好玩的包装零食，如谷类食品和葡萄干，内附系列卡通画片可满足孩子们好玩的需求，而“季节性”的食品又可满足孩子们变换口味的需求。

汽油零售

集中出主意是有帮助的,然而在这类集思广益中,很难产生有份量的大主意。但是,如果小组能够把小主意加以汇集或多次汇总(多数情况下),就可能创造出具有真正价值的主意来。

例如,小组帮助某加油站开发一项新的零售理念。他们不断综合和汇集许多主意,以求产生创造优越价值的建议。首先,他们设计一种详细的日记,消费者可以记录下一个星期之内他们的汽车乘坐过什么人、每个停车点以及每次行车路线。记录下的停车点包括自动取款机、干洗房、邮局、音像商店以及上下班时、午餐时、周末或其它外出时可能的停车点。这种日记能够形成对消费者高频率需求的看法。

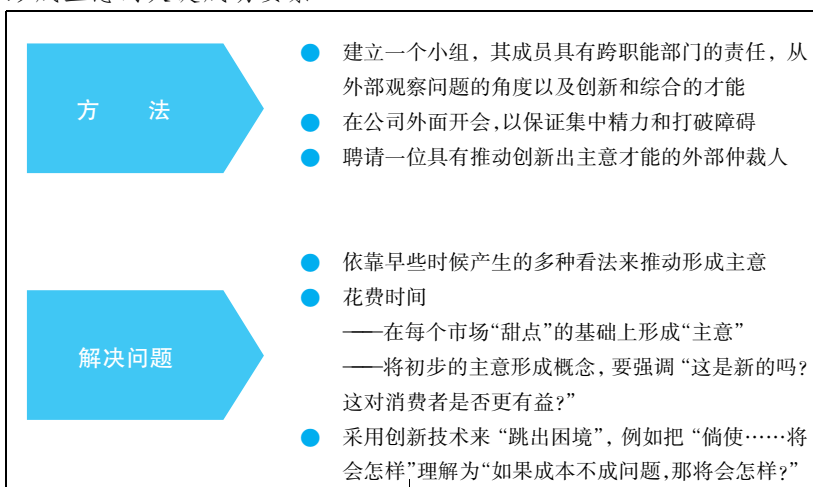
其次,小组进行的第一轮顾客群调查表明,消费者希望看到集中在一起的“集束”服务。为了使选择面更加集中,他们又调查了微观市场的竞争情况,以确定目前如何能够满足消费者的需求并找出市场的差距。小组把消费者的看法运用于有可能产生的集束服务、高频率的需求以及市场条件的差距,再次把各种服务加以汇总,并不断面向消费者进行试验,直至他们认为这种集束服务达到最吸引人的程度为止。

- 一种包括干洗房、杂货店、百货商店和音像商店的综合商场。
- 一种供应咖啡、面包、报纸,并能快速结账的快餐点。
- 一种能提供办公服务(复印、传真等)、地图/信息,并有可能提供淋浴甚至健身设备的公路旁商务中心。

如果小组不能有效地形成和汇总各种想法,这类突破性的主意是不会出现的。客户的高级领导人向小组提供了一批具有创造性和综合能力的人才,因此作出了关键的贡献(见图示 5)。他们还提出一系列恰当的问题,以保证集思广益

图示 5

形成主意的关键成功要素



形成的理念具有足够的突破性。这些问题包括：小组是否已找到具有优越价值的建议？这不是一项真正能创造价值的主意，还仅仅是一种想法？这项价值建议是否至少包括创新三要素——市场洞察力、技术和业务系统这三项中的两项？

制定业务蓝图

在这一阶段，许多公司放弃了具有巨大可能性的主意，因为它们的主要甄别尺度限制了它们对现有能力和业务模式的重视。与此相反，它们的早期尺度应当强调两个问题：对消费者来说有没有卓越的价值？创造这种消费者价值有没有利润可图？如果在这两个问题的回答都是肯定的，小组就可以围绕如何调集必要的技能和能力来创造性地解决问题。

为了给业务价值定位的经济效益和顾客价值提供一幅清晰的前景，公司必须制定出一项足够详尽的部步业务蓝图。价值定位必须具体到足以表明经济效益能否实现，必须说明是否可为顾客和股东创造巨大的价值。例如，一项零售概念必须包括各花色品种的广度和深度、店员的业务水平、价格水平和广告水平，以保证小组能够测试这项概念给顾客带来的利益和卓越的价值。

如果某项概念既在经济上可行，又对顾客有吸引力，小组就可把主要精力用于调集必要的技能和能力来实施这项概念。实施概念的某些资源可来自公司内部，但许多突破性的产品和概念需要聘请新的员工，寻找合作伙伴或收购另一家公司。强生公司开发 Acuvue 镜片就是业务蓝图的案例。在 80 年代中期，强生公司看到了开发抛弃型隐形眼镜的机会。该公司已拥有一套全球营销和分销网络，但缺少创造和研制开发聚合物的关键技术。强生公司认识到这种镜片对顾客有很大的价值，于是调集了必要的能力。它购并了边疆隐形眼镜公司 (Frontier Contact Lenses) 以提供基本的制造技术，从一位丹麦的发明者那里买到一种独特的 UV 曲线聚合物制造流程的生产权，又与 NYPRO 公司签订合同取得精确注入制模的能力。结果就产生了高利润的 Acuvue 镜片业务。

媒体基础设施

我们为一家媒体基础设施公司制定了一项业务蓝图。该公司想设计一种全球广播服务设备，使用这种设备的人可在世界任何地点免费收听喜爱的广播台。对消费者进行的调查表明，这种设备对一部分消费者是有价值的。由于它有潜在的广告收入，从经济效益上说也是可行的。于是小组就着手设计一项可行的业务模式。

六、公司必须解决如何建立所需的技能和能力的问题

这项服务需要一种电子芯片来接收卫星和无线电信号，使消费者能够收听

到。其内容需要涵盖一系列的频道,包括英语、法语和西班牙语广播。我们认为这项服务能够保证消费者会支付费用,虽然原先的设想是免费的。我们的目标是迅速进行市场渗透,达到产业标准。而需要额外付费的频道则可在以后提供。

为使这一概念可行,需要同时进行四项工作:我们需要三家芯片制造厂家,因为只有一家不能进行竞争,使价格保持低廉;需要三家录音标签公司;十家全球广播公司,例如英国广播公司(BBC World)和 100 家地方广播公司。尽管调集业务非常复杂,但由于有潜在利润可图,该公司愿意加速前进。

体育馆内的运动娱乐

一家电信公司设计了一项通过互动反应增强体育比赛音像效果的产品。接触式荧屏系统为体育爱好者提供选择现场摄影角度的能力,并从不同角度和历史与现场的统计信息再现精彩场面。该公司在一家棒球比赛馆成功地试点了这项产品,又在 1998 年超级滚木球赛中进行演示,现已推广到其他体育比赛项目。

该公司为了调集自己所没有的许多技能,积极外包给“最佳”的外部公司。它与“Erbes 产品技术开发集团”(Erbes Product Technology Development Group)合伙,对产品的硬件和软件进行设计和调集;它与“Total Sports”签订了关于静态和运动细节的合同;它租用卡特·伯吉斯体育馆设备公司(Carter Burgess Stadium Installation)的体育馆终端设备;它还请“新月电信公司”(Crescent Communications)管理演示前的公共关系活动。

设计业务蓝图既需要创造性,也需要活力。创造性思维可以确定适当的业务模式,调集为顾客提供突破性价值所需的技能。然而,只有对什么东西能提供价值、什么东西能赚钱进行严谨周密的分析之后,才能使这项主意从创新者的脑子里走向市场。这时,高层管理者又能提出恰当的问题进行帮助:

- 这一概念是否具体到足以使每个人都能了解这次对消费者价值的大幅改善?

- 是否已周密考虑过经济效益方面的问题? 必须实现什么样的假设以保证利润率?

- 小组是否已考虑过调集必要技能的一切手段?

- 协作组是否作过无根据的假设,认为哪些事情公司不能做,例如与供应商合伙?

▲ 不断吸收顾客意见,以加强价值定位

尽管每个人都会同意,消费者的反馈意见有助于加强价值定位,但我们的经验表明,公司对这一资源的开发程度不够。它们在建立迅速反馈消费者意见的渠道方面做得不够,也没有适当地利用市场试验。他们忽视衡量一些领域,例

如具体的价值驱动因素,而这些领域可加以改善以加强新的产品。

七、建立几条迅速“反馈消费者意见的渠道”,能够大幅度改进价值定位

我们发现建立几条迅速反馈消费者意见的渠道,不用费多少时间,就能够大幅度改进价值定位。例如,我们在与一家食品公司共事时,连续几个星期四晚上安排听取顾客意见会(Focus groups)。根据消费者反馈的意见,试验厨房就能开发出新样品。这样,在开始正式测试之前就有了一项经过改进的产品配方和一项经过完善的概念。

另一次,我们为一家金融服务客户对消费者进行了专访,结果围绕因特网新技术制定了强有力的价值定位。第一轮采访表明,消费者不理解这项技术及其好处。在第二轮采访中,客户的建议包括在线图书馆(online library)、电子财务村(electronic financial village)和财务聊天室(Financial chat rooms)等,对此,消费者不能识别真正的好处在哪里。然而,他们还是谈论了他们所欢迎的好处和特点。在最后一轮深入采访中,价值定位包括特制的个人化信息、可与现有账户联系、可向一位私人投资顾问进行咨询等,消费者开始感到兴趣。

除正式的市场测试外,公司还可采取几项创造性的方法,从消费者处获得更具体的信息。最广泛采用的技术是模拟市场测试法(例如 Bases, Assessor 和 MicroTest 公司),它依靠的是概念和样品所产生的销售预测。这一方面最初用于包装商品,现已扩展到其他产业。测试调查技术消费者置于实际使用的位置,对发掘潜在需求是有效的。另一种多媒体技术是因特网调查和信息加速法,可帮助消费者使特定产品具体化。

采用市场测试法也可以是很有价值的,但公司必须使用正确的测试尺度。公司在注重销售额和利润时,往往会忽略特定的价值驱动因素,消费者反馈的意见可以给公司指明改进业绩的途径。例如,我们在与一家零售商共事时,不仅在试销商店中测试正常的销售额和利润,还测试顾客流量、购物多少及构成以及新旧品种销售的对比等,想出主意来完善整个价值定位。我们的建议包括扩大杂货范围,增多顾客所欢迎的新品类,在远离门口的地方布置更多能吸引顾客流量的产品,以增加冲动购物的机会。

事实上,只注重短期的销售和利润甚至可能产生误导。在自取的零售市场上,增加一些新品种如自行车、宠物食品、运动用品和休闲食品,无疑会增加销售额和利润。然而,如果这些新品种混淆了专卖店的整体形象,损害了商店在最重要顾客心目中的信誉,从长期看,零售商可能会遇到大问题。因此,采用顾客意见会和现场访谈等方法来测试消费者对新品种的反应,并利用消费者的意见

来改进计划,对于长期的成功至关重要。

*

*

*

创造性的手法总是能产生一些突破性的产品,但大多数突破性产品来自创造性和严谨的正确结合。如果企业高级领导人确保其工作人员开阔视野,然后把创造性集中运用在市场机会上,就能最好地帮助他们开展工作。

- 使项目范围尽量广阔,并设立与企业发展目标相一致的挑战性财务目标。

- 促使小组从技术、业务系统以及顾客(最重要)的角度,把各种观点融合在一起形成好见解。

- 集中在这些见解上进一步集思广益,并选择恰当的人选来汇总各种见解。

- 从财务和卓越的消费者价值上来测试这一价值定位,然后要求小组开阔思路,考虑如何调集必要的技能。

- 确保建立多条反馈消费者意见的渠道,以完善价值定位并知道何时付诸实施。

尽管不能保证成功,但我们的工作表明,凡是遵循这些基本信条的公司就大有可能找到途径使创造性和严谨度成功地结合,开发出突破性的产品与服务。

Lisa Carter 是波士顿分公司的一位高级营销顾问,原先曾任扬克洛维奇合伙公司(Yankelovich Partners)的执行业务股东。David Court 是达拉斯分公司的一位资深董事。是“北美营销活动”(North American Marketing Practice)负责人之一。John Forsyth 是斯坦福分公司的一位负责人,他领导“营销科学中心”(Marketing Science Center)。Nirmala Santiapillai 是伦敦分公司的一位顾问,原先曾任一家大型消费品公司的新产品开发经理。

(本文翻译:郭力)