

# 《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

07

**MBA 必修核心课程编译组**

上海市黄浦区教育信息中心

## 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 <sup>3</sup>	30 厘米 <sup>3</sup>	25 厘米 <sup>3</sup>	→
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 <sup>3</sup>	=	=	+	
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规划相匹配。

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）战略不必引入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 =  $U \times F \times C$

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 and 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）一直在新产品战略计划过程中存在，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 Fawlett。

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。

Butehers 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。

在大多数情况丁，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

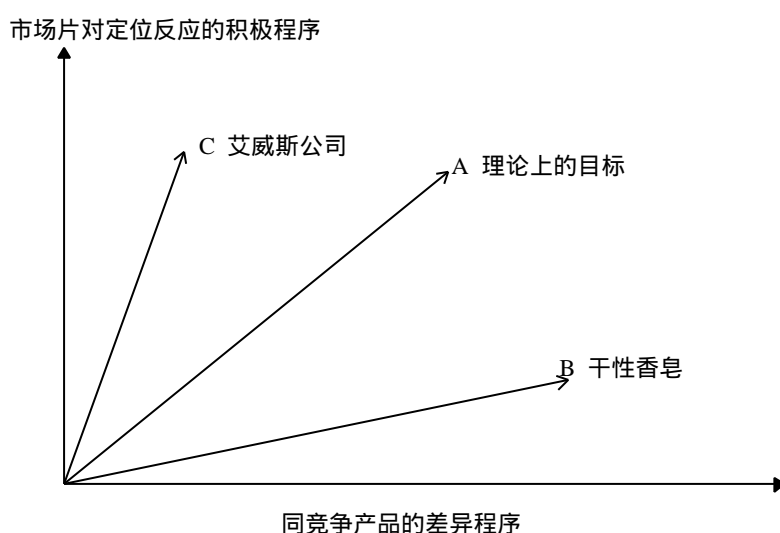


图 16-4 定位策略

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“快乐的丫”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：x<sub>1</sub> 可能是促销，x<sub>2</sub> 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购官员进行私人接触，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个因素，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的内容，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，只要有机会，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，为该产品作广告的困难程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) 要使消费者能辩识，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，或国内有影响力能力的客户；</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，以期使汽车渴望者、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力能力的客户。</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。销售经理可以作为销售人员的代表，因为人们一般认为销售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：销售这种商品的意义，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，特别是产品负作用的信息。

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政策。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不太实用，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有关因素有：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个价格水平来制订。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，甚至于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务五项下作出安排。

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、零售商签订合约，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溶为一体，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；他们下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。通用食品分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、增加分销商单位盈余的策略

对多数分销商而言，最重要的是某种商品的销售百分比，即所谓的标价或盈余（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余比率，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余或减少成本的帮助。最后，

当然制造商还可以拿走商品。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。