

《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

02

MBA 必修核心课程编译组

上海市黄浦区教育信息中心

第二篇 战略

第三章 新产品战略计划：产品创新大纲

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

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

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

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

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

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

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

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

第一节 战略的定义

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

第二节 企业战略的目的

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

1. 综合

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

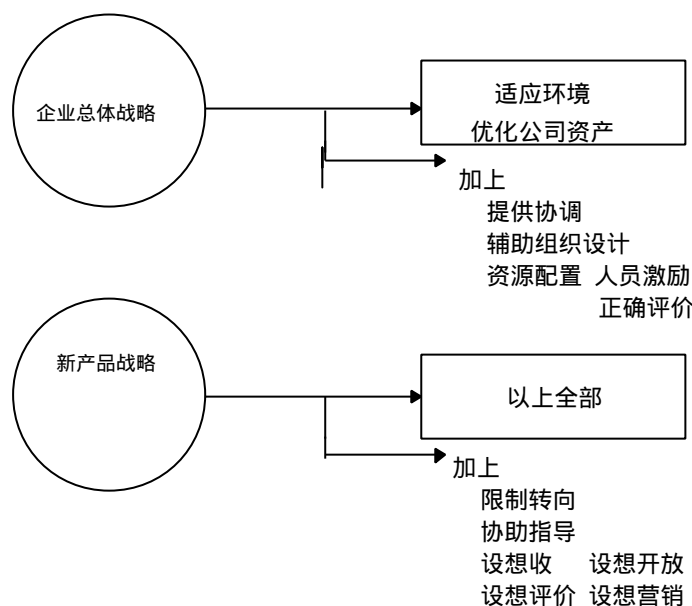


图 3-1 企业战略的目的

2. 提供协同

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

3. 提供协调

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

4. 辅助组织设计

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

5.资源配置

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

6.人员激励

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

7.正确评价

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

第三节 新产品管理战略的特殊作用

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

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

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

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

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

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

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

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

除了设想的形成和评价外，战略也影响市场营销活动。例如。

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

总之，任何一个组织的整个新产品规划都依赖于目前的战略。

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

第四节 新产品战略的特有矛盾

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

表 3—1 新产品战略的复杂的矛盾

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

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

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

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

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

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

这一点并不容易。

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

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

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

第五节 产品创新大纲

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

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

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

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

表 3 — 2 新产品创新大纲概要

-
- 产品竞争领域
 - A. 产品类型或等级
 - B. 最终用户应用/活动
 - C. 顾客群
 - 1. 用户状况，现有用户/新用户
 - 2. 人口统计方面
 - 3. 心理统计方面
 - 4. 分销状况
 - D. 技术
 - 1. 科学/技术
 - 2. 经营
 - 3. 营销
 - 新产品活动的目标
 - A. 发展
 - 1. 迅速发展
 - 2. 受控发展
 - 3. 维持现状——更新
 - 4. 受控收缩——转移
 - B. 市场状况
 - 1. 创造新的市场机会
 - 2. 扩大市场占有率——进攻型
 - 3. 维持市场占有率——防御型
 - 4. 放弃市场占有率
 - C. 特殊目的
 - 1. 多样化
 - 2. 季节性调整
 - 3. 避免被收购
 - 4. 建成生产线
 - 5. 投资/资产收益率
 - 6. 资金回收
 - 7. 维持/改变企业形象
 - 8. 其它
-

实现目标规划

A. 关键创新要素的来源

1. 市场/市场营销

a. 竞争对手的产品

b. 市场重新定位

c. 特许权扩展

(1) 商标/公司名称

(2) 销售人员特许权

(3) 交易地位

d. 用户研究, 未满足的需求

2 生产/经营

a. 工艺/制造技术

b. 产品质量

c. 低成本

3. 技术创新

a. 内部资源

(1) 基础研究

(2) 应用研究

(3) 开发/生产

b. 外部资源

(1) 合资公司

(2) 许可证

(3) 收购

B. 所用创新程度

1. 先导

a. 艺术性突破

b. 杠杆性创造

c. 应用技术

2. 适应, 技术性/非技术性

3 模仿/竞争

a. 紧跟战略

b. 分片特许

c. 经济手段——价格竞争

C. 次序/时机选择

1. 率先进入

2. 敏感反应

3. 迟钝反应

D. 特殊方面

1. 避开职能

(续表)

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

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

一、战略竞争领域

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

管理案例 产品创新大纲的假想事例

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

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

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

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

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

1. 产品

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

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

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

2. 最终用途

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

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

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

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

3. 顾客群

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.技术

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

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

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

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

5. 组合

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

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

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

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

6. 各维的选择

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

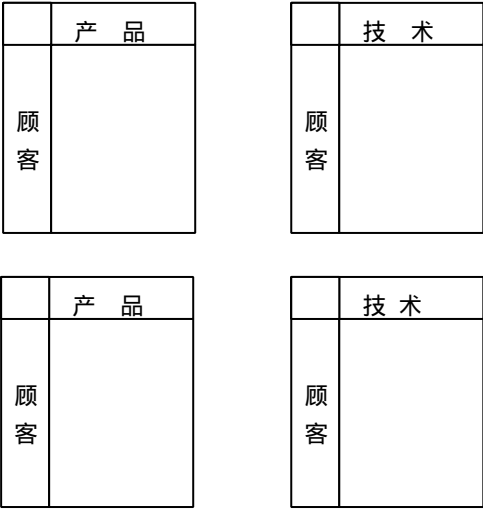


图 3-4 确定战略竞争领域的四种框架

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

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

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

图 3—6 战略竞争领域选择过程中的取舍问题

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

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

二、新产品活动的目标

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

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

1. 发展

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

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

行具体详细的论述。

图 3-7 发展目标选择：一个例子

说明：每一个填充的单元要么提供了现实的销售额，要么提供了计划的销售额。

这些单元的产品创新活动有着下述的目标：

(1) 维持现状

不再发展，努力保持现状，创新是代价高昂的取向，保持我们的竞争力。

(2) 迅速发展纤维焊接技术能大幅度地降低成本，新的生产线已于

1983

年交付使用。

(3) 受控发展市场仍然在不断扩大，我们应该保持我们的市场占有率，创

新使我们领先时代潮流。

(4) 没有目标对我们来说，这仍然分外新市场——一个高速发展的市场。我

们的之型分裂技术受到一致的好评。目前并不需要其它的产品创新。

(5) 受控发展面对外界的冲击，我们有着出色的稳定系统，这就为我们目

前的仿制产品系列进入市场开创了道路。但是，这种发展只有在秋季

系统改

进得以完成以后，才能随之到来。

(6) 迅速发展我们率先进入市场，在春末将完成准备工作。

2. 市场地位

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

表 3 — 3 通用食品公司保持第一

位的市场

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

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

率超过 50%，公司的销售额在 70 年代竟增长了一倍。

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

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

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

3. 特殊目标

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

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

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

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

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

4. 利润不是一个目标吗

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

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

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

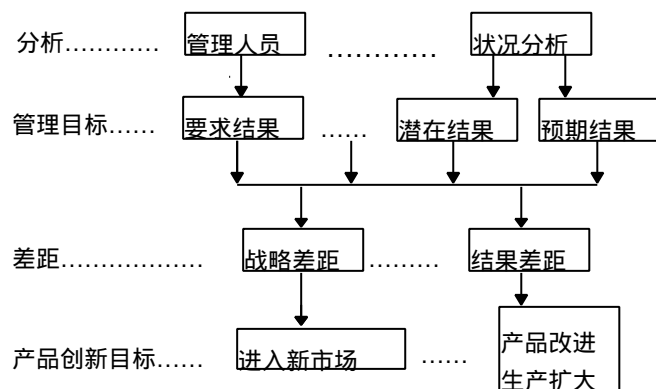


图 3-8 目标设定的差距

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

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

三、实现目标的规划

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

表 32)，现在我们就来讨论这几部分。

1. 关键创新要素的来源

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

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

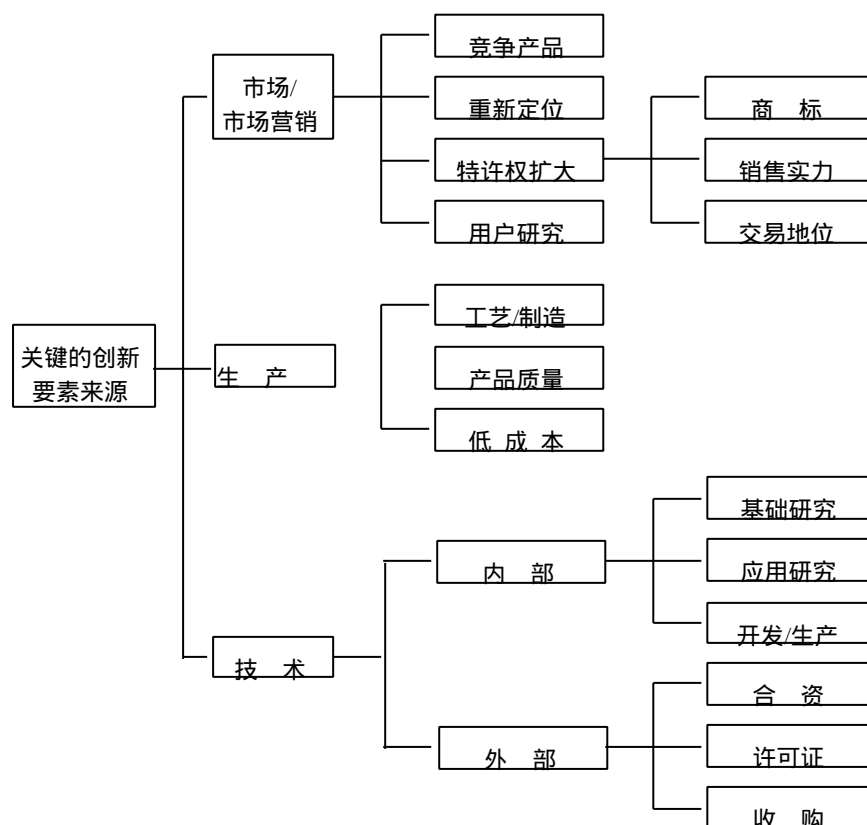


图 3-9 关键创新要素的来源

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

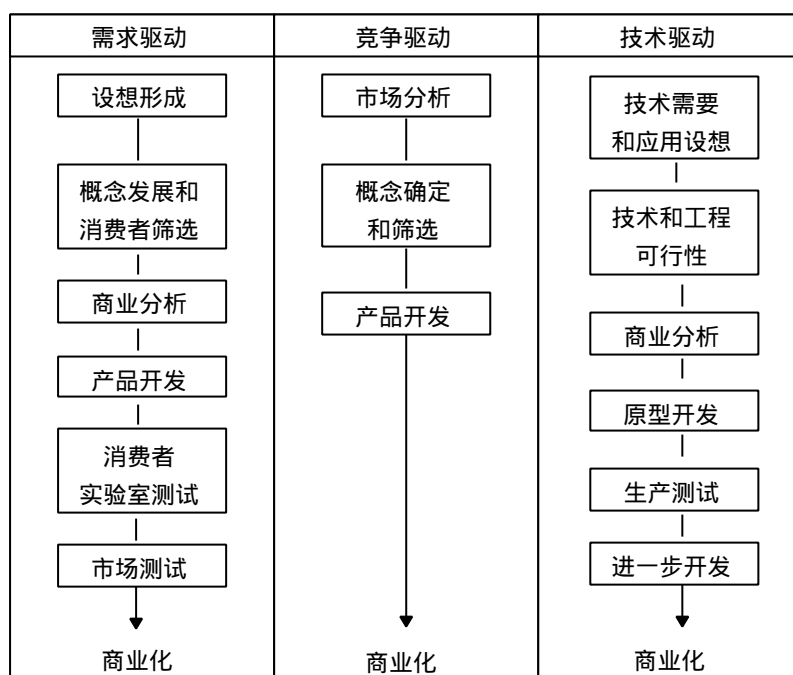


图 3 10 新产品开发的三种方式

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

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

克劳洛克斯公司希望能打入餐饮业，因此它买下了马丁一

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

市场上好评如潮。

2. 创新的程度

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

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

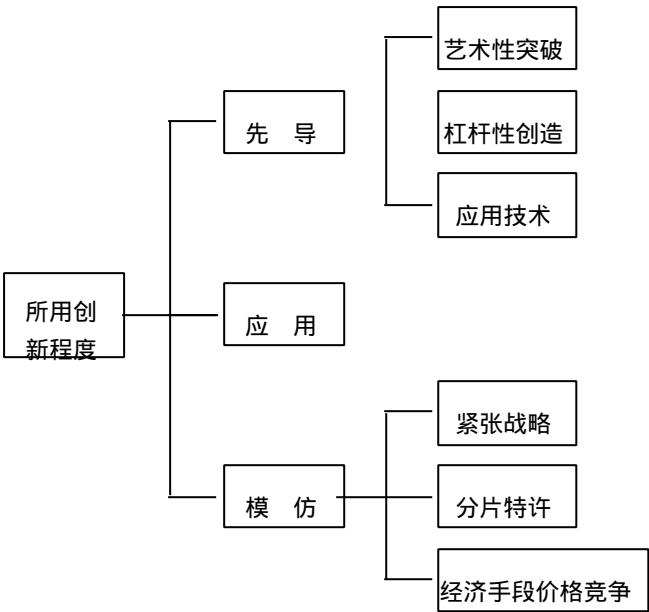


图 3 12 产品创新大纲所用的创新程度

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

（1）先导

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wesson) 则推出了“绝妙索尔莎”(Prima Salsa)牌细条实心面酱汁,开始威胁到莱古牌酱汁的市场地位。因此切斯布罗夫一邦德公司用莱古牌浓酱汁和辛辣酱汁(浓度与绝妙索尔莎相同)予以反击。最终,该公司的销售额上升了20%,而市场占有率则达到了66%。切斯布罗夫一邦德公司的生产主要依赖于别的厂家,因此似乎比亨特一威尔森公司显得脆弱。

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

根据马卡斯(Marcus)和陶博(Tauber)的观点,适应有几种方式,其中最常见三种是技术、功能和外形。技术的例子是国际简用机器公司的电动打字机的选择打印系统;功能的例子是第一台薄片式电视机;外形的例子是在第一只钉书机出现后满足市场需要的各种尺寸和形状的钉书机。适应的第四种方式,也许是目前最常见的形式,是市场定位。因为改变用户对产品的认识方式(产品的实物形式也许依然保持原样),无疑也是一种适应。

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

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

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

获得成功以后，才会萧规曹随。

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

（3）模仿

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

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

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

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

彼企业采用的第三种模仿方式是：它们认为自己拥有比开

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

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

因为市场分片对模仿方式非常重要，这种方式有时也称为分片战略或是填隙战略。无论它的名称是什么，这种方法得到了广泛地应用。索·桑德斯（Sau1 Sands）认为，一家决定实施模仿战略的企业需要补充以下的能力：

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

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

3. 时序/时机选择

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

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

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

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

4. 特殊形势方面

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

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

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

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

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

的关键。

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

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

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

第六节 战略的一般模式

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

一、定位战略

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

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

表 3 4 新产品战略的一般模式

1. 定位战略
也称为更新、反应、防御和适应战略。
目的：进行一些发展，维持竞争地位。
竞争领域：产品或顾客群。
市场营销为主。
模仿。
反应。
2. 创新战略
也称为进攻、领先、先导战略。
目的：发展和收益。
竞争领域：更可能是最终用户活动或技术。
来源于市场营销或技术，经常是二者的结合。
也许是富于发明精神或迅速而又决断的反应/适应能力。
创新高风险但又受控制。
3. 冒险战略
也称为先导、多样化、创业战略。
目的：迅速获利。
竞争领域：常常是最终用户和（或）市场发展（需要支配市场的机会）。
通常来源于技术，也可能是收购。
发明型的创新，也许率先进入市场
风险很大，困难重重，需要提供特殊的需要或机会。

二、创新战略

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

三、冒险战略

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

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

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

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

以后讨论。

四、行业内的对比

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

1. 英特尔公司和全国半导体公司

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

2. 普鲁特一雷公司、纳比斯科公司和林维商标公司

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

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

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

3. 兵器业务

兵器业务已日薄西山，缓慢甚至没有发展。预计将来还会

下滑。因此，有 5 家企业要求对自己的产品创新大纲进行修正。

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

* * *

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

第四章 战略过程和管理

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

第一节 在公司水平上需要产品创新大纲

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

一、拥有大纲的部门

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

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

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

图4-1 哪项业务需要产品创新大纲

注：需要的大纲 0=我们目前正在这个战略竞争领域经营，但不需要新产品活动。

1=我们目前正在这个战略竞争领域经营，我们需要改进产品和扩大生产。

2=我们目前尚未进入这个战略竞争领域，但我们需要一项新产品打入这一领域。

空白 = 目前（或计划没有产品活动）。

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

引起的时序选择也将不同。

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

二、没有大纲的部门

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

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

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

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

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

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

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

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

第二节 新产品的战略计划过程

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

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

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

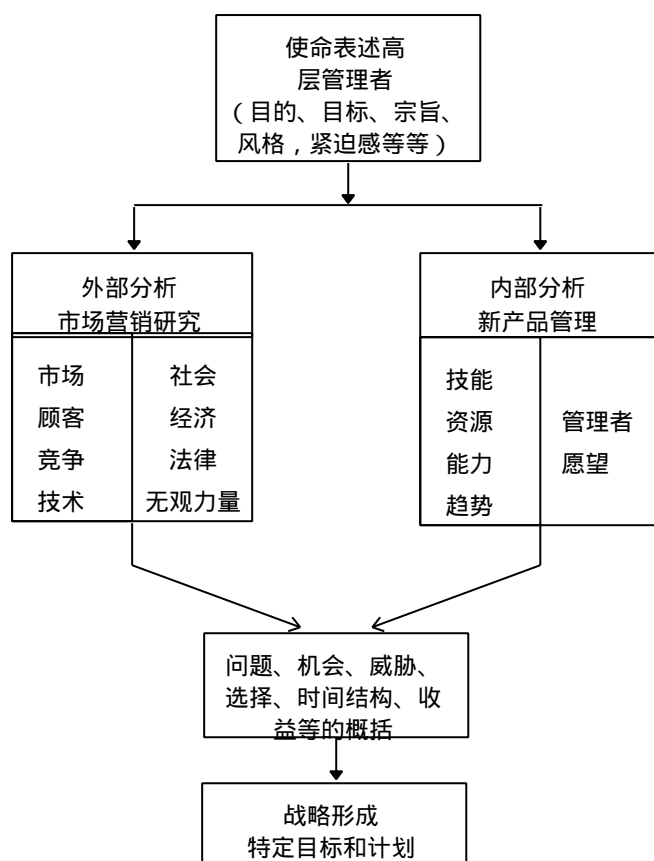


图 4-3 一般战略计划过程

内部环境分析基本上是一种审计——即对技能、资源、缺

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

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

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

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

一、公司总体战略计划的贡献

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

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

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

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

分析：各行各列中具有优势的单元意味着在这些方向上去扩展业务，而

空格单元和圆圈不大的单元则意味着工作还需进一步加强，而不是扩展业务。

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

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

二、市场营销计划实施过程的贡献

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

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

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

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

表 4 1 针对新产品销量的低风险方式

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

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

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

三、特殊状况分析的贡献

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

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

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

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

表 4-2 新产品状况分析的独特观点

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

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

在二次世界大战结束后不久，美国就进入了为消费者提供便利的新时代。这是经济不断增长的必然结果。嘉宝公司看到了这一点，就着手开发新的婴儿谷类食品，旨在为婴儿的母亲提供新的便利，但营养食品的专业厂商麦德一约翰逊公司，却认为提供这样的便利无非是掏顾客的腰包，拒绝采纳这一建议，结果是市场份额发生了戏剧性的变化，并一直维持至今。今天的战略制定者正在思索电脑、电视、微处理机、年龄结构，以及在公众中某些具有保守倾向观点的潜在影响。这些影响及其它开发项目对新产品战略的制定具有重要参考意义。

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

产品广告费用（如果行业富于创新，则费用应该高）。

人员流动（预计是高的）。

产品生命周期（并非都进入成熟期）。

盈利水平趋势（上升）。

新产品失败率（不太高也不太低）。

应用的新技术。

新领导面临创新成功带来的紧迫感。

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

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

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

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

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

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

为，研究与开发人员常常不愿作出否定性的评价，即使是昭然若揭的。

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

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

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

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

第三节 战略竞争领域大纲的总协调

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

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

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

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

表 4-4 使用联合研究与开发中心的不同产品创新大纲的协调过程的例子

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

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

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

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

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

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

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

第四节 应急计划

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

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

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

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

表 4-5 应急计划选择变量的决策模型

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

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

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

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

确定列入计划的项目，下一步就是决定当这些事件发生时

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

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

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

第五节 产品创新大纲的评价和修正

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

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

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

表 4—6 用于评价战略的问题

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

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

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

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

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

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

第六节 一些没有机会的新产品战略

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

1. 交流

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

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

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

2. 资金

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

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

3. 委派

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

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

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

4. 一致性

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

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

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

第七节 对新产品战略的批评

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

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

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

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

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