

产品生命周期理论的战略含义*

蓝海林

(华南理工大学工商管理学院 广州 510641)

摘要 产品生命周期理论是市场营销学中一个比较成熟的理论。本文阐述了它的战略含义,并试图运用这一理论来分析和解决中国企业在经营战略上所存在的问题。

关键词 产品生命周期理论;经营战略;市场;竞争

中图分类号 F 272.3

产品生命周期理论是市场营销学中一个比较成熟的理论,它为制定正确的营销决策,包括产品、定价、分销及促销各个方面提供了理论指导。值得注意的是这一理论还可以帮助企业高层经理制定正确的企业发展战略和竞争战略。本文针对我国企业在战略决策中出现的若干普遍问题,谈谈产品生命周期理论的战略含义。

1 开拓市场的战略

改革开放以来,我国各级地方政府和许多企业都大力开发新项目和新产品,以便通过新技术、新产品和新的投资促进地区和企业的高速发展。但是这些努力中的相当一部分未能达到预期的效果,其中最令人可惜的是一些原来“小而美”的企业由于新产品、新项目失败而陷入困境。造成新产品、新项目不能成功的原因很多,然而从产品生命周期理论来分析,其中最重要的原因之一就是对新产品、新项目所需要的市场开发重视和准备不足。

根据产品生命周期理论,产品的进入阶段是在一两个企业进行了多年研究和开发之后开始的。在我国这个阶段也可以是从某一两个企业引进外国最新技术、新产品而开始。这一阶段的市场开发越成功,新产品和新项目越有可能生存下去,企业才可能有进一步的发展。这一阶段所经历的时间越短,那么处于这一阶段的企业才可能取得更大的经济效益。因此这一阶段的主要目的就是尽快打开市场,从而进入下一阶段。产品进入阶段的长短取决于下列若干因素:(1)采用新产品所要求的变化大小;(2)产品本身的复杂程度;(3)采用新产品所涉及的风险程度;(4)说明和演示新产品优点的困难程度;(5)新产品的相对价格水平;(6)购买新产品的决策者是个人还是团体;(7)进入分销渠道的困难程度;(8)宏观经济形势及其对购买力的影响等等。但是,其中最主要的是企业市场开发的策略和投入。为了保证新产品、新项目市场开发成功和尽早进入早期增长阶段,国外许多企业都十分重视产品进入阶段的市场开发投入。60年代,美国 RCA 公司仅投入了 3 000 万美元研制彩色电视机,但是却投入了 1 亿美元去开拓市场,其早期进入阶段的市场开发投入是研究开发投入的 3 倍多。美国的 P&G 公司每向市

来稿日期:1996-06-25

* 国家教育委员会人文社会科学基金资助项目

蓝海林,1959年生,副教授;主要研究方向:企业战略。

场推出一个新产品或新的品牌都投入数以亿计的美元开发市场。该公司认为,只有在这个时候以这样的投入才能保证每一个新产品、新品牌的产品获得成功。

我国企业在新项目或新产品早期市场开发投入方面急需解决好以下几个方面的问题:

第一,应该将市场开发的初始投入当作长线投资打入投资预算,并进行可行性的评估。迄今为止我国企业在上新项目或开发新产品的时候,一般只将土地、厂房、设备、流动资金打入投资预算和进行可行性分析。个别企业在开办费中预提很少数量的资金作为新项目或新产品的初始市场开发投入,而绝大多数企业则根本不把这部分投入打入投资预算。这种投资预算和可行性评估方法已经不能适应市场经济和以营销为导向的经营思想,并且造成了许多不良后果:(1)许多国营和集体企业由于没有考虑市场开发投入而盲目上项目,盲目增加固定投资,造成了许多不必要的浪费;(2)许多企业由于没有预备足够的市场开发初始投入而使新项目、新产品自投产之日起就陷入困境,甚至宣告失败;(3)产品进入期由于市场开发投入不足而拖长,影响了整个企业的经济效益和投资效益。

第二,市场开发费用(尤其是广告费用)的提取应该根据产品生命周期的规律,由过去不预提和平均提取的方法改为先预提和前加速的方法。根据产品生命周期理论,产品进入期和早期增长阶段的销售总额少,但市场开发投入要求高,因此要求企业应预先准备一定的市场开发资金,并按先高后低的比率从销售总额中提取销售费用。按照现行的制度和规定,我国国营和集体企业不能这样做,更多的企业也没有意识到这样做的必要性。结果相当多的企业在最需要市场开发投入的时候找不到资金,反而在不那么需要市场开发投入的时候却可以按规定提出许多销售费用。

第三,不能把产品进入期的市场开发投入当作短期投资迅速加以回收,而应当看成是一种战略性的长期投入。产品进入期的市场开发投入越大,市场开拓的速度就越快;产品价格越高,市场开拓的速度就越慢。在产品进入期进行的市场开发投入,其边际效用最大,效用延续的时间也最长。因此,我国企业应该和国外企业一样,要把这一时期的市场开发投入当作一种长期的、战略性的投资,不要节约这笔投入。更不能在这一阶段就追求投资的回收,否则就会直接或间接地影响市场开拓的速度,损害企业的长期利益。国外企业都把这一阶段的市场开发投入看成是净投入,其回收期应该在早期增长阶段或更远的一段时间。

第四,集团公司应该对下属企业市场开发的初始投入予以积极的支持。新项目或新产品市场开发的初始投入是一种数额大、风险高、回收期长的投入,其最佳来源应该是集团内部的其他企业。集团公司中有一些企业已处于“金牛”阶段(市场占有率高,行业增长趋缓),它们是现金的净产生者。集团公司应该从集团的全局和长远利益出发,将这类企业的利润调来支持新办企业或新产品,这样整个集团的资金运作才会正常,集团公司才会有“明日之星”。现在许多企业上项目、上新产品,从一开始就是“独立自主,自力更生”,其结果是上项目的子公司困难重重,无法在短时间内扩大市场占有,集团公司则由于培养不出“金牛”型企业而资金运作困难。所以,国外管理学者有这样一种说法:一个新项目或新企业的成功与失败在很大程度上取决于其所在的集团公司能把多少子公司的利润调配到这个新企业或新项目上来。

2 建立进入障碍的战略

众所周知,我国相当多的行业都存在着由于行业竞争强度过大而造成的平均收益率低下

的状况。造成这种状况有体制和行业政策方面的原因,但相当一部分原因要从处于这些行业的企业身上去找。因为我国企业很少在产品的早期增长阶段就有意识地实施建立行业进入障碍的战略。

根据产品生命周期理论,产品早期增长阶段为产品开发或行业进入提供了最佳机会。这是因为:(1)市场在进入阶段被开发之后,处于进入阶段的企业一般无法满足被刺激起来的市场需求;(2)处于进入阶段的产品一般品种单一、设计和功能简单,这为新的进入者以更好的产品进入市场提供机会;(3)产品进入阶段的广告宣传主要集中于产品而不是品牌,这又为新品牌的创立创造了机会;(4)由于市场需求正处于高速增长阶段,市场竞争和价格竞争都不激烈;(5)分销渠道由于得不到足够和满意的产品而对所有的生产者采取开放政策;(6)市场开发费和销售总额之比开始下降,这使新的进入者可以将这部分资金投到固定资产上,使自己在技术、规模、质量上超过原来的企业。如果在这一阶段上没有一两间先进入的企业主动采取有效的战略行动去建立行业进入障碍,那么这个行业很快就会因为进入者太多而爆发价格大战。按照迈克尔·波特的竞争分析理论,一个行业的进入障碍越低,其进入者就会越多;而一个行业的进入者越多(其它因素不变的话),这个行业的竞争强度就越高,整个行业的利用率就越低。

造成这种状况的原因有些是超出企业之外的,尤其是在中国,但也有一部分是在企业控制之中的。就以我国电风扇行业为例,这个行业也曾因为进入者太多而先后爆发过两次价格大战,幸亏该行业的退出障碍不高,因此相当一部分企业战败退出,而剩下若干企业则不断扩大规模。1993年以来,我国电风扇行业在出口和内销的带动下利润大幅上升,但却很少有新的进入者敢于再次问津,原因就是这些幸存下来的企业通过自己的战略行动(如扩大规模)已经为整个行业建立起了一种巨大而无形的进入障碍。如果我国其它行业的企业能够从产品早期增长阶段开始就采取建立行业进入障碍的行动,那么这种障碍的建立就不会是在造成了巨大浪费之后被动地完成。我认为,我国企业应该在产品早期增长阶段在下面几个方面主动建立行业进入障碍:

第一,在进入和早期增长阶段不应把利润而是把市场开发和扩大规模当作最主要的战略目标。除非是专利产品,否则不宜在这两个阶段采取高利润策略。一个产品或行业的利润越高,对潜在进入者的吸引力就越大。如果前几年生产和销售每台空调器没有20%~30%的利润,那么全国就不会一下子有那么多空调生产企业。企业应该将产品利润率稳定在一个合适的水平上。我国许多企业在产品供不应求的时候就用提高产品价格的办法来增加利润收入,结果产品利润率上去了,这个行业和产品的吸引力也增加了,新的进入者也就闻风而至。还有一些企业无论自己生产规模扩大了多少倍,产品单位成本降低了多少,产品的价格不是下降而是不断上升,结果又是不必要地增加了自己的吸引力。国外企业则是把产品利润率稳定在一个合适的水平上(除非是专利产品),无论产品多么供不应求,这些企业都不会牟取暴利,因为牟取暴利只能获取短期利润,而从长远来讲是招引“杀身之祸”。相反,一旦企业规模扩大而导致单位产品的成本下降,西方企业即使不会降价,也会将由单位产品成本下降而带来的收益以各种方式转移给消费者。这种策略值得我国企业借鉴。

第二,在进入和早期增长阶段,企业应该不断地扩大规模和提高市场占有率。一个行业中如果有那么一两间规模和市场占有率超大的企业,那么这个行业的潜在进入者就越难作出进入的决策,因为这使新进入的企业很难在成本和价格上建立超过现有企业的优势。如果前几年就有一两家空调生产企业能将自己的规模增加五六倍的话,那么今天就不至于将扩大规模

当作一种求生的手段了。一个行业或一个新产品越是供不应求,那么行业进入的高潮就为期不远了。我国许多企业把自己产品供不应求当作一种成绩来宣传,其实在国外这种企业的领导就应该受批评,因为正是这种“供不应求”说明它错过了扩大市场的机会,引诱了新的进入者。

第三,进入早期增长阶段以后,企业应该集中所有的广告宣传,实施有效的品牌战略。产品进入市场之后,品牌到这个阶段才开始成为广告宣传的重点。迈克尔·波特认为,企业的知名度和顾客对品牌的忠诚感是阻止新进入者的有效手段。因为即使新进入者在技术、规模,甚至产品上能够比原有企业略胜一筹,但是它们会由于害怕一个顾客非常忠诚的品牌而对自己的进入决策考虑再三。有些国外企业还会故意提高广告费投入,其目的是把巨大的广告投入当作一种进入障碍来使用,阻止那些资本实力不足的企业。

第四,应该从早期增长阶段开始就建立完善的分销渠道,培养和巩固与经销商、代理商的关系。我国大多数企业是在销售困难的时候才知道分销渠道的重要性。很少企业将分销渠道和与分销商的感情看成是一种进入的障碍。国外企业从早期增长阶段就有意识地强化与分销商的感情和利益关系,并通过某种形式的一体化来巩固这种利益关系,目的是防止新进入的企业过分容易就进入分销渠道和市场。

3 增加市场份额的战略

到目前为止,我国绝大多数企业都属于一些规模小、市场占有率低、利润率也不高的企业,能够在本行业长期保持绝对统治地位和盈利能力的企业十分罕见。造成这种状况的客观原因很多,然而其中一个重要的原因就是不能根据产品生命周期的客观要求而处理好利润和市场占有这两大目标的关系,实施有效的扩大市场份额的战略。

根据产品生产周期的规律和要求,国外企业在产品成熟期之前大多将利润看成是从属于市场占有率的次要目标。在产品进入期,由于各种投入大,而产品价格太高又会影响市场开拓,因此,亏损可能是在所难免的。在产品早期增长阶段,由于销售量的上升,生产能力得到充分的发挥,可能产生一部分利润。但是,利润太高又会吸引过多的新进入者,因此利润能够补偿市场开发和产品开发的投入(扣除正常折旧、利息和待摊费用之后)就可以了。所有的利润和折旧都要用于生产规模的扩大。在产品后期增长阶段,为了在成熟期到来之前抢占更多的市场占有率,价格竞争成了主要的竞争手段,所以全行业企业的利润率肯定会大幅下降。利润和投资收益率只是在产品进入成熟期之后才真正成为第一目标。

国外企业的上述做法并不违反企业经营的目的,因为它们认为,资产增值最大化不是靠短期利润,而是靠企业的长期利润来实现的。根据产品生命周期理论和西方企业的实践,各个行业在成熟阶段之前所形成的行业竞争结构,只有保持到成熟阶段之后才算是真正稳定和巩固下来了。前几年,广东的许多企业在其所处的行业中都拥有相当大的市场占有率,但是这些企业的领导并没有意识到这种在进入和增长阶段所占据的行业地位是不巩固的,因此没有进一步扩大生产和销售,巩固其所拥有的市场份额。相反,他们分散资源,盲目进行跨行业多样化发展,结果丧失了在主行业中所拥有的行业地位。在进入成熟期之后,任何企业市场占有率的增加都意味着另一个企业市场占有率的减少,因此在成熟阶段,这种市场占有率的改变要比在此之前困难得多。这样,一个在进入成熟期之前拥有支配性市场占有率的企业,其竞争地位和

盈利能力会在整个成熟阶段(这个时期是最长的)保持相对稳定。相反,一个在进入成熟阶段之前没有相当市场占有率的企业,在进入成熟阶段之后就很难再扩大市场占有率,而且很可能在整个成熟阶段都受大企业摆布而难以获得平均利润率水平以上的利润率。

近十几年来,我国企业管理一直强调以经济效益为中心,但是,“以经济效益为中心”的口号已经被绝对化和简单化了。我们必须弄清:(1)什么是企业经济效益,因为企业的经济效益不仅包括税后利润,也包括资产的增值;(2)利润是否应该脱离企业发展的实际和产品生命周期而永远是企业经营的第一目标,因为企业短期利润和市场占有率这两个目标确实是有矛盾和对立的一面;(3)用税后利润去评价所有下属企业和经理的表现,并把这一指标当作最终和最重要的标准是否有不科学的地方。实践证明,这种对“以经济效益为中心”的绝对化和简单化,严重制约了我国企业市场占有率和投资收益率的提高。

THE STRATEGIC IMPLICATIONS OF THE THEORY OF PRODUCT LIFE CYCLE

Lan Hailin

(Faculty of Business Administration, South China Univ. of Tech.)

Abstract Product life cycle is a well-known theory in marketing. The present paper focuses on its strategic implications. By making use of the theory, the author analyzes some of the problems existing in the business strategy of China's enterprises. He also tries to find solutions to such problems.

Key words theory of product life cycle; business strategy; market; competition