 财经易文

The Product Manager's Handbook

产品经理的 第一本书

第二版


……产品经理的……
角色、职责与未来发展

[美] 琳达·哥乔斯 著

Linda Gorchels

戴维依 译

▶▶ 产品经理通常被赋予管理及营销特定的产品线、品牌或服务（包括既有产品及新开发产品）的责任。在某些情况下，产品经理也可能被冠以“品牌经理”（brand manager）、“产业经理”（industry manager）、“顾客细分经理”（customer segment manager）等名称。

 中国财政经济出版社

前言

回到未来

自本书初版上市后，我观察到商界发生了戏剧性的变化。当时，互联网还只是一个刚刚萌芽的概念，如今却已几乎成为企业运作的标准环境。而全球化的趋势虽早已显露，但在近年却变得越来越重要。

另一方面，经过这几年的波动，有些事的重要性仍然不变，例如：企业家精神、团队合作精神，以及集中、明确的努力方向等，这些都是产品经理作为一个“虚拟公司”的总经理所必须具备的特性。

“产品管理”（product management）长久以来被视为“多产品企业”（multiproduct firm）的有效组织形式之一，其优点不胜枚举。首先，它为产品、品牌或服务找到了一位催生者；其次，为企业内部营造了良性竞争的环境；再者，由于支持多项产品上市，企业可以更快速地应对顾客忠诚度的转变；最后，还有利于企业掌握在将来升迁管理高层的优秀经理人选。

然而，产品管理是否能够有效运作，还必须考虑以下几项因素。如果我们期望产品经理能完全掌握其辖下品牌，他们必须同时介入与产品上市有关的日常议题，乃至更长远的未来发展策略。虽然有些企业采用了多层级的产品管理架构，但我认为，未来有效的产品管理势必伴随水平的决策过程而来。产品经理将在与该产品有关的大部分决策中扮演重要角色，且通过特定产品/服务的开发过程，达到运用企业资源来满足顾客需求的目标。

以下我采用“常见问题”的形式，来介绍本书第二版的内容。

常见问题

什么是产品经理？

产品经理通常被赋予管理及营销特定的产品线、品牌或服务（包括既有产品及新开发产品）的责任。在某些情况下，产品经理也可能被冠以“品牌经理”（brand manager）、“行业经理”（industry manager）、“顾客细分经理”（customer segment manager）等名称（“产品”一词在此泛指有形产品及服务）。

产品经理适用于哪一种企业？

产品经理适用于所有企业，包括消费性包装商品（consumer packaged goods）业、服务业（譬如金融机构）、工业性产品企业[如原厂委托制造/OEM厂商、零件供应商、售后配件业（after-market firms）]，以及非营利组织（如医疗机构）等。

产品管理与产品开发（product development）有何不同？

产品管理是产品经理所应担负的全面性工作，包括规划、预测及营销特定产品或服务；产品开发则是企业进行新产品设计以至商品化的过程。本书讨论的重点将放在产品管理上。

谁应该阅读本书？

本书的主要读者是产品经理或顾客细分经理（且大部分将跳离我们传统上认为较常采用产品经理制度的消费性包装商品行业）。不过，本书的内容已经被各行各业采用，许多新上任的产品经理、董事或产品管理/营销副总等，都发现本书相当有价值。

这本书能让我学到什么？

你将学到各种不同类型组织如何采用不同的产品管理方式，以及如何运用其他职能领域来完成分内的工作；你将学到如何为产品（或服务）规划年度营销计划，同时提升顾客忠诚度以及产品利润；你将学到如何从策略角度评估你的产品组合、体验典型的企业开发过程，以及如何为有效的上市策略进行准备。最终，你将习得众多增效产品价值的途径，也更能突显你作为一个有效率的产品经理人的价值。

我能够学得好吗？

本书中采用了几种不同的技巧来帮助你吸收学习：（1）以真实案例展示产品管理如何进行；（2）有实用、可动手操作的实例表来辅助规划过程；（3）各章结尾前一般都附有检查表，便于评估你在各个重要阶段的进展情形。此外，这次修订版还新增以下内容：新科技对于产品经理的影响（第四章）、顾客价值管理（第六章），以及产品管理的财务面（第十一章）。

本书第一版发行后有何反映？

在1997年7月出版的《产品创新管理》（Journal of Product Innovation Management）杂志上发表的书评如下：

本书是既方便又实用的参考指南，内容包括了所有与“产品管理”职能有关的领域，并能结合当代多变的企业环境……针对产品经理所扮演的多重角色，提供了极具现实感的概况全览，同时以非常有条理的方式，考查众多可供运用的管理工具，协助产品经理尽情发挥，创造最大价值。

本书的可贵之处，在于不只提供有关产品线界定、分析及管理的理论架构，更以知名的案例来说明所提到的理论方法，清楚揭示重点所在。

在亚马逊网上书店（Amazon.com）有读者评述：

产品管理的工作对每一个产品经理而言都不相同。这份工作会成为什么样子，完全视你所管理的产品，以及你如何诠释它而定。但是，当你要写一本有关产品管理的书时，却不免会陷入不断强调作者特

定经验的危险。我发现这本书的角度宽广，足以吸引大多数人，又不至于立意过高以致对读者提供不了任何帮助。我会推荐本书给所有有志成为产品经理的人，同时我也推荐本书给那些已担任数年产品经理、想看看别人对产品经理的工作有何看法的人。

此外，本书为美国威斯康星大学麦迪逊分校商学院开设的高级经理人课程所采用，经过数以百计的产品经理检验，获得“务实、有用”的高度评价。

第一篇

产品管理在企业中 扮演的角色及其运作

吸

引高利润顾客群的能力往往是成功企业的重要特征之一，同时也是众多企业积极努力实现的目标。想要成功实现这个目标，需要做好以下几个方面工作：职能管理（competency management）、顾客留存计划（customers retention programs）、策略性财务杠杆（strategic leveraging）、全球营销（global marketing）、项目管理、宏伟目标[big, hairy, audacious goals/BHAGs，出自1994年出版的《基业长青》（Built to Last）一书]、电子商务（e-commerce）及供应链管理（supply chain management）等。而所有这些管理学界倡导的工具与技巧，都不能取代一个坚实的组织架构来引领企业实现目标。“产品管理”正是历久弥坚的组织架构之一，在该架构之下，产品经理要负责一组特定的产品或服务，该产品/服务所面对的竞争对手及顾客限制条件可能和该企业大部分（甚至全部）产品不同。一个企业是否适合采用产品管理架构的决定因素包括：企业文化，设计、安排上市、支援特定商品时所需要的科技知识，以及该产品是否需要独特的上市方式。

完成产品管理的架构之后，下一步就要弄清楚产品经理日常交涉的内部对象及其角色定位。产品经理作为一个多面手，必须依赖许多其他专家来发展产品线与进行营销。也就是说，产品经理必须能有效联系企业内部各种职能及部门，在所有与产品相关的议题上，成为该企业、产品销售团队及顾客间的沟通桥梁。因此，产品经理和企业其他部门同仁之间，必须达到一定程度的互信与共识。

产品经理必须持续与产品销售团队交流信息。在内部举行产品会议时，他代表了顾客的声音；同时，他还要考虑企业整体的利益，规划与目前及未来产品相关的各种活动。

本书第一篇将讨论产品管理的演进过程，并就“如何选择适合的产品经理”及“如何建立一个有效的产品管理系统”提出建议。同时，也将谈到“为什么产品经理必须成为横跨多种企业职能的领导人”。

第一章

产品管理新解

“产品管理”近10年来获得了长足的发展。与过去许多文献的预测相反，无论从统计数字或重要性来看，产品管理已朝更全面化的方向发展。触角广及顾客管理、价值链分析等热门议题。产品经理的工作职责就是整合企业各部门，以凝聚焦点并使策略完整一致，且在充分掌握市场需求的背景下，协调产品上市的过程，使产品的价值达到最大。想要做好这些事，产品经理必须对企业的各个方面有广泛了解，同时能深入掌握他所管理的产品、产品线 and 顾客。产品经理管理的不只是产品本身，还包括与产品相关的项目及流程。

宝洁（Procter Gamble/P&G）在产品管理方面就享有极高的声誉。1931年当宝洁旗下的佳美香皂（Camay）业绩衰退，而竞争对手象牙香皂（Ivory）销售火爆之际，宝洁的高层领导人建议指定一名经理人直接负责“佳美”，形成两大品牌互相叫阵的局面。这个品牌管理系统大为成功，导致后来大部分消费性包装商品业者纷纷沿用与抄袭。

产品管理是一种矩阵式的组织结构。虽然产品经理身负产品/产品线成功的重责大任，但他对负责该产品生产制造及销售的人员却没有直接的管理权限。产品经理大部分的工作，必须通过不同的企业部门及跨职能的团队来完成，看起来就像是产品经理在企业中经营另一个企业似的（请参见以下案例）。

消费性品牌的产品经理生涯

崔西·卡森（Tracy Carlson）是拉佛兄弟企业（Lever Brothers）威士克（Wisk）洗衣液的产品经理，她这辈子不知道在“污垢”上花了多少时间。为了使她管理的威士克品牌成为美国最畅销的液状衣物洗洁剂，她必须说服消费者她的产品比宝洁的“汰渍”（Tide）更棒。如同其他消费性产品企业的产品经理一样，卡森一手包办了与这个产品有关的大小事宜。

产品经理不但要全力支援其品牌，有时候更像是在经营自己的小小事业。除了监督产品开发过程外，还要负责广告及推广活动，并同零售商协商上架空间。如今产品项目激增，制造商已经承认，能够让企业长期维持市场占有率的竞争优势少之又少。因此，敏感度、智慧及直觉成为产品经理在加入这场战役时必须具备的特征。

象卡森这样的产品经理所面临的真正挑战，往往只是如何把产品推上架。新产品充斥市场下，除非生产厂商的条件具有足够的诱惑力，零售商多半不愿轻易开放上架空间。所谓“诱惑力”包括支付各种名目的费用：店内展示费用、产品在店家的广告传单上出现的费用，以及补贴零售商为仓储该产品所增加的处理成本等。

卡森并未透露威士克的营销预算有多少，但她表示，就一般而言，消费性产品花在交易及推广上的费用，占产品营销总预算的比例已从不到一半上升至约3/4，另外的1/4则用来做广告。

资料来源：Condensed from “High Stakes for Product Managers,” The New York Times (December 4, 1989): D1-D7.

采用产品管理制有好处，也有坏处。好处是产品经理可以全心关注辖下的产品线，因此对顾客群、竞争情形及该产品系列在未来的策略性发展潜力，都能更好地掌握。同时，由于产品经理必须与企业内各个部门密切联系，对年轻经理人而言是一个极佳的培训环境。但是，从另一个角度看，批评者认为产品管理制度过分强调短期结果，只是一种捷径或“垫脚石”，同时也给人一种“产品管理技巧比产品或行业知识更容易传递转移”的感觉。尤其是产品经理对于产品开发、营销及销售等部门的权限有限，对产品利润的责任却不因此减少，可能会引发企业内部的冲突。甚至，产品经理可能过度在意产品，以致忽略了顾客的感受。

尽管有上述这些限制，产品管理（或其变形）已渐渐深入各行各业，超越了传统消费性产品的品牌经营范畴。即使在生产消费性包装商品的企业，产品管理的内涵也发生了相当程度的改变。然而，由于同一企业的不同品牌间相互竞争，且资源有限的情形加剧，加以媒体细分化效应（media fragmentation，指随着媒体种类增多和收视习惯更为细分，造成任何一个媒体的收视率都不足，一个品牌往往投入更多资源，仍无法接触到较大范围的受众——译注）、零售类销售比重扩大（higher level of retail）以及消费者意识（consumer sophistication）提升，产品管理已然朝着不同的形态发展。

今天的产品管理

产品管理作为一种组织结构，已经分布在各行各业，包括企业型顾客行业、金融机构、医疗服务业等。大部分银行设有产品经理，来管理信用卡、存款、信托及现金等业务；保险业也开始运用产品经理来处理一些高度竞争、变化迅速的产品线，譬如劳工保险、汽车保险等。

医疗院所方面也已经运用产品管理架构的成功经验。一份在《保健营销期刊》（Journal of Health Care Marketing）上刊载的研究显示，那些采取产品管理制度的医疗机构，无论在床位占用率、单位床位收入、平均利润率及资产报酬率等绩效指标上，都远胜于其他同业，尔后更造成同业间竞争加剧与病床尺寸增大的现象。这些都并不令人意外。其他研究文献也显示，医疗院所采用产品管理制度使得服务可信度增加，重复服务的情形也不再发生，提供了更好的市场定位。缺点则是成本可能增加（因为职能性管理并未因此取消），而且更加依赖经营资料的及时性与正确性。

尽管传统产品管理有诸多成功经验，企业界已逐渐采取各种修正方案，以求将焦点更加集中在顾客身上。例如，有些服务业创造了“市场细分管理”（segment management）的做法（即便“产品经理”的名称仍然被沿用），譬如某些医院设有专门负责“女性”患者的产品经理；或是受到近年金融服务业自由化风潮的影响，金融机构可能设置类似“中小企业”或“高收入者”市场的产品经理。此外，银行不断推出“计息支票存款账户”（interest-bearing checking account）、“货币市场基金”（money market funds）、“认同卡”（affinity credit cards）等各类新型金融商品，更是为了争取愈来愈分散的小型市场。这些现象加上愈来愈先进的科技，已经改变了银行业进行产品管理的核心焦点。

在短短一年内，银行界就推出了近700种特殊项目（affinity programs），顾客则新开立了750万个特种账户（affinity accounts）。银行产品种类激增的用意在于期望由此满足日渐不同的顾客需求，且为此投资开发了所谓“顾客资料档案”（customer information file/CIF）技术，以便就多项不同的顾客行为属性进行市场细分分析，再从中找出一个特定的细分市场来开发新商品。由CIFs产生资料加速了以市场细分为焦点的策略方向（market-segment-focused strategies）。

“市场细分管理”的做法在一些银行收到不错的成效（参见本章“金融服务业的市场细分管理”一文）。然而，只是将产品管理的重点从个别产品转移到市场细分，并不能排除“矩阵式组织”可能存在的问题。在矩阵式组织中，员工除了直接向特定职能部门报告，同时要间接地（通过“以虚线联结”的从属关系）向其他职能部门汇报。这两者都可能会，也可能不会促进企业对其顾客的了解，以及满足顾客需求的能力——有没有决心才是重点。

首先，你必须了解采用产品管理组织形态的理由何在。一般来说，它很适合那些拥有多项生产过程近似的产品，却又各有不同营销取向的企业，特别是如果同一产品的销售对象横跨好几个顾客群组时。其次，高层团队必须对产品管理式组织有所承诺，并且提供必要的组织结构与工具。最后，必须选择合适的人来执行这项工作。

金融服务业的市场细分管理

银行的传统做法是，指定产品经理负责存款、家庭消费性贷款、房屋贷款、保险等产品。不幸的是，这些产品并非是完整互补的。从顾客的角度看，有些彼此间还可能具有替代性。因此，有些银行，例如苏维兰财务公司（Sovran Financial）和美国第一银行（Bank One）得克萨斯州（以下简称得州）分行，纷纷开始尝试市场细分管理。

苏维兰财务公司是美国大西洋海岸中部4家银行的控股公司，它尝试重新改造营销架构，以强调市场细分的重要性取代传统的产品管理。该公司先前也曾尝试着重于客户关系的营销策略，却发现这样的做法在普遍以产品来定义组织架构的银行业寸步难行。于是该公司在1988年根据个别市场细分（譬如：高收入者市场）进行组织重整。这项创举让苏维兰财务公司成功地提高了他们所谓的“顾客的钱夹占有率”（share of wallet）。这一比例在美国弗吉尼亚州从原来的38%提高到46%，在田纳西州则从44%提高到62%。

在美国第一银行得州分行的产品经理中，有一位负责中小企业市场细分的经理，专事发展各项营销计划，并支援各分行及销售团队争取新的中小企业客户。这项职务规划使得美国第一银行得以针对特定的市场细分，来包装搭售适当的商品。

资料来源：Condensed from Eric Berggren and Robert Dewar, “Is Product Management Obsolete?” Journal of Retail Banking 13 (Winter 1991/1992): 30; Lanry Franzoni, “Product Manager: Finding the Right Fit,” Bank Marketing 23 (May 1991): 28+.

产品管理之明日观

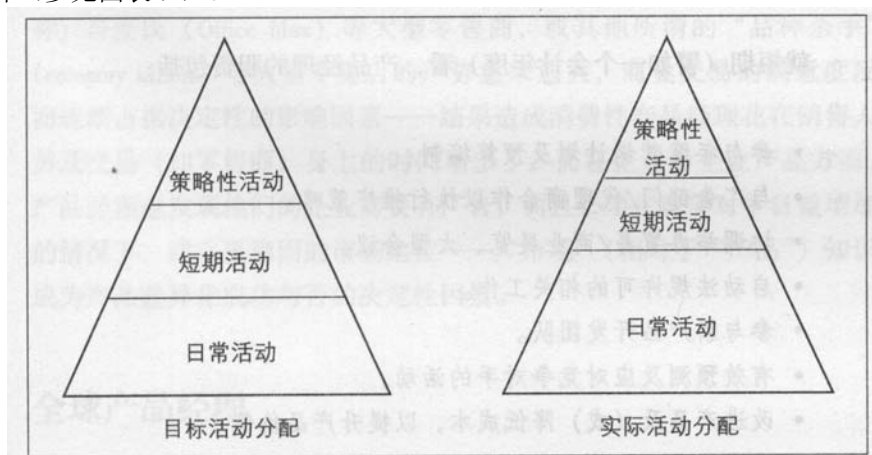
产品管理未来仍将持续发展，以适应市场和企业界实际使用的需求。比方说，由于零售商对顾客的掌握度与影响力日益提高，消费性产品经理在产品交易相关事务上必须涉人更深。因此，产品经理必须花更多时间思考所谓的“品种管理”（category management），亦即核查将受到特定市场细分（零售商）评论的一系列产品（品种）。产品经理可能必须结合起来，组成一个“产品品种团队”（category team），或者设立一个“品种经理”（category manager），管理同一市场类型内所有的产品及产品经理群。

“产品管理团队”（product management teams/PMTs）的运用，可能是另一个将影响产品经理未来角色的重大趋势。由于企业界持续倾向采取“团队决策”（team-based decisions）的模式，“产品管理团队”有可能出现在某些企业中。全球化的企业将可以通过跨国界的产品团队，充分运用其全球各地的实力。这是一种虚拟团队（virtual teams），成员不定期碰面集会，而且也不驻足同一个国家。虽然类似的项目团队在新产品开发（new-product development）的运用上颇为成功，但是，若想长期维系一个项目团队来负责既有产品，恐怕得要详加考虑并事先妥善规划后，再付诸行动。

无论未来组织形态上的变革将如何影响产品管理，一个成功的产品经理必须对市场中的不同的细分了若指掌，能够判断企业所拥有的能力，并且运用这些能力来满足市场需求。换句话说，产品经理的终极目标，就是能横跨并引导企业的各项职能，只求让顾客心满意足。

产品经理的工作内容概述

产品经理的工作是要管理与其产品/服务线有关的所有大小事务，满足顾客更高的要求，并且为企业长期的价值。因此在他的工作中有各种日常性、短期及长期的活动内容。在理想状况下，日常活动构成产品经理的工作基础，大约占用40%~55%的时间，短期活动大约占20%~30%，其余15%。25%则分配给长期策略性任务（当然，上述时间分配会因一年中不同的时节、该产品经理所管理的是新产品还是既有产品，以及其他各种因素所影响）。时间分配的理想比例应该是产品经理的努力目标。不幸的是，在现实状况中产品经理往往花费太多时间在应急、“救火”，以致疏于策略规划。时间管理对所有企业人员来说都是非常重要的事，产品经理也不例外（参见图表1.1）。



图表1.1平衡的产品经理活动分配

最近一份针对全美国产品经理所做的调查显示，有相当比例的产品经理花费太多时间，来处理销售团队的要求及努力协调其他部门来推动其产品，但他们宁愿将这些时间省下来做别的事。这份调查也发现，产品经理普遍花费过少的时间来发展长期的产品策略、与顾客进行接触，以及增加对产品未来需求与应用面的了解——很显然他们希望能有更多时间从事这些活动。

日常职责

在日常事务中，产品经理的职责大约如下：

- 登录并更新“产品状况簿”（product fact book）。
- 激励销售团队及经销商。
- 搜集营销信息，包括竞争标杆（competitive benchmark）、市场趋势与机会、顾客期望等。
- 作为销售、制造、研发等部门的沟通桥梁。
- 控制预算，实现销售目标。

短期职责

就短期（譬如一个会计年度）看，产品经理的职责包括：

- 参与年度营销计划及预算编制。
- 与广告部门/代理商合作以执行推广策略。
- 协调举办贸易/商业展览、大型会议。
- 启动法规许可的相关工作。
- 参与新产品开发团队。
- 有效预测及应对竞争对手的活动。
- 改进产品及（或）降低成本，以提升产品价值。’
- 建议产品线延伸方案。
- 参与产品删减决策。

长期职责

就长期（策略角度）而言，产品经理的职责包括：

- 为产品制定长期竞争策略。
- 发掘新产品的机会。
- 对产品的变动、改善及介绍内容给出建议。

从过去的经验来看，产品经理工作内容的差异程度，可以分为“消费性产品”与“企业对企业产品”两种典型。消费性产品经理通常管理较少的产品，而将大量时间花在广告和推广上。其目标市场通常较大（大多在百万以上），因此有较大的产品差异化空间。企业对企业产品经理则似乎比较深入产品或服务的科技领域，而且将大量时间花费在工程技术与销售团队上。

然而，上述两种产品经理的差距正在逐渐缩小。消费性产品的市场细分化日益明显，导致产品种类激增且同质性增加，而消费者感受到的产品特色与品质差异愈来愈少，于是价格成为决定购买的因素。随着像沃尔玛（Wal-Mart）、家居仓库（Home Depot，以贩售DIY家用产品著称）与麦氏（Office Max）等大型零售商，或其他所谓的“品种杀手”（category killers）等大型专卖店的声势愈来愈大，商业交易的满意度反而逐渐占据决定性的影响因素——结果造成消费性产品经理花在销售人员及交易（如零售商）身上的时间增多了。而在企业对企业产品方面，产品经理也发现他们的企业需要有广告，而且必须在竞争对手日益增加的情况下，建立更稳固的市场地位——“市场”（相对于“产品”）知识成为产品差异化成功与否的决定性因素。

全球产品经理

所谓全球产品经理，并非只是管理在他国销售的产品，他必须从全球性竞争的角度来思考规划。即便是海外销量甚低的企业，也会有全球性的竞争同行、供应商及顾客。全球化思考对产品经理的重要性，绝不亚于产品销量。不管企业是否有海外分支据点，全球产品经理都应从全球化的角度来发展长期产品策略：在世界各地不同市场间寻求相似性，尽可能标准化，必要时定制化等，这么做可以为未来的产品销售及全球竞争策略创造契机。

对产品经理来说，全球化策略意味着在产品设计之初，就要同时将本国及国际标准一并考虑。也就是在跨人海外市场前就要采用国际化标准，同时还须顾及不同市场的国情差异及地域性要求。很显然，在一开始就考虑几个主要市场的需求，比日后特地为单一国家市场将产品改型翻新要有利得多。

产品经理要以全球观点选定策略市场，进行需求分析。全球性产品势必要以“平台设计”的思考方式，寻求设计的共同性（及差异性）。最聪明的做法是，有一个能容纳最多标准的核心设计，还能允许在必要时加入定制化的需求。整个产品开发的过程并不是要开发出一个标准产品（线），而是在产品（线）中嵌入可变通性，才能在全球市场皆具有吸引力。

期望在全球销售一模一样的商品几乎是天方夜谭。不过，“将产品核心部分标准化，在周边或其他配件上定制化”倒是有不少好处。以小客车为例，产品标准化的部分主要在底盘（包括汽车车架与相关配件）及引擎（标准化的程度略低于底盘）。汽车行业讨论“全球车”（global cars）已经好几十年了，但始终难以落实。本

田汽车（Honda）1998年推出的雅阁（Accord）可算是较为成功的：它的底盘能适应不同车型的需要，从而在产品开发成本上为本田汽车省了好几百万美元。设计师发现只要把油箱移到后轮胎之间，就可以设计出一系列的托架，使车轮悬挂在更具弹性的内部框架中。因此，本田汽车只需将底盘发运到世界各地即可，省却了整车运送的麻烦。

无论企业将产品（线）标准化的企图是否强烈，都必须经历程度不等的调整适应。有些产品只需要不同语言的说明书，譬如美能达（Minolta）相机要从日本运往位于比利时安特卫普港（Port of Antwerp）的New Wave企业发货中心时，就没有附加任何辅助材料。而在这些商品要运往欧洲其他国家时，才加上不同语言（法文、荷兰文、德文等）的说明书。

有些产品则可能从不同市场需求与产品特性间的搭配上找到新的卖点，从而延长了产品的寿命。譬如，美国目前对于麻醉仪器的技术要求，是要达到正/负几毫升氧气的精准度，但在拉丁美洲很多国家的手术室只要求到正/负100毫升，产品价格当然便宜得多。有一家麻醉设备生产商便发现，他可以在这类市场以远低于顶级品种的价格，延长“基本”品种的产品寿命。

相同的做法也适用于消费性产品。以面粉为例，印度一年要消耗6900万吨的小麦（美国仅约2600万吨），然而市面几乎无人销售经过分装的全麦面粉。看来在印度卖分装面粉似乎是件新鲜事，因为当地大部分的主妇仍然购买整袋生麦，回家亲手洗净后，每周再扛到邻近的磨坊，放在两块石磨中间磨碎。菲博瑞（Pillsbury）发现，它可以在这个市场推广分装面粉——这项在美国已属成熟期的产品。于是，它将原有的“菲博瑞面团”（Pillsbury Doughboy）产品予以调整后，把这项“老”产品在印度当做“新”玩意儿推广。

在新产品一推出就得立刻面对竞争对手的迅速反击的情况下，若能进行全球性的产品规划，将会带来许多好处：产品经理可以开发出具有全球相容性的产品规格，从而有效地改进产品以满足当地市场需求，并且能更迅速地应对全球化企业对手的竞争行动。

产品经理检查表

- ✓ 请确认将注意焦点放在产品的长期价值上，切记，不要视产品经理的工作为捷径或“垫脚石”。
- ✓ 在你奋力缔造更好、更具竞争力的产品/服务之际，不要忽略了顾客这一环。
- ✓ 如果你有特定的顾客群，他们需要独特的产品，或者你必须将几项标准产品以特有的方式结合以满足这些顾客群，那么请你考虑采用市场细分管理的模式来取代（或辅助）产品管理。
- ✓ 你要有心理准备，产品经理的角色将会随着商业环境与挑战的变迁而不断变化。那些亟欲提升竞争力的企业，将尝试采用“产品品种管理”及“产品管理团队”的模式。
- ✓ 别总是陷入努力“救火”的情境中，注意平衡你的日常工作、短期及长期任务的时间。
- ✓ 若你的企业已展开跨国活动，产品经理的工作应以全球性思考为起点，而非全球性销售：
 - 将本国及国际标准同时纳入你的产品及服务中。
 - 在全球性的策略市场中寻求共同的需求，并将产品的核心部分标准化。
 - 确认在个别国家所需进行的产品调整。
 - 对全球竞争环境加以预测。

第二章

企业如何导入产品管理？ 如何管理产品经理？

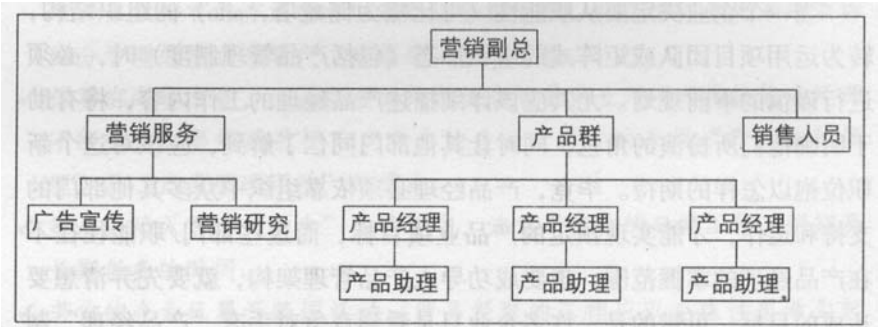
当一个企业决定要从职能性（可比喻为储藏塔，silo）的组织结构，转为运用项目团队或矩阵式的组织形态（包括产品管理制度）时，必须进行谨慎的事前规划。尤其应该详细描述产品经理的工作内容，将有助于明确他们所扮演的角色，同时让其他部门同仁了解到，应该对这个新职位抱以怎样的期待。毕竟，产品经理必须依靠组织中众多其他部门的支持和运作，才能实现预定的产品业绩目标，而这些部门/职能往往不在产品经理的掌握范围。想要成功导入产品管理架构，就要先弄清想要达成的目标。可惜的是，许多企业只是看到竞争对手有“产品经理”制度，就加以模仿，结果，空有“产品经理”的职位，却不知道究竟该做些什么。

产品管理的导入有四大步骤：首先，要确定到底产品管理的组织架构是否适合你的企业。如果答案是肯定的，就要制定与产品管理有关的报告层次及组织架构。第二，要进一步明确产品经理及组织内其他成员的工作职责。第三，要界定成功的产品经理有哪些特性，并且聘用合适的人选。最后，必须要有一套系统化的方法，来规划产品经理的职业发展，以及对产品经理进行业绩评估。以上这些步骤在本章中将会一一说明。

评估是否需要产品管理的组织架构

当一个企业的产品线成长到原来以职能划分的组织架构已经难以负荷的程度时，可能就该考虑采用产品管理的组织架构了。你面临的情况可能有：

- 情况一：即使所有产品都是经过相同渠道进入一个共同的市场，但产品数量多得可能已经超过了一位营销经理所能处理的程度。
- 情况二：公司各项产品之间的差异太大，不管是竞争状况或顾客群都需要分别处理、应对。
- 情况三：需要有科技化或较深入、复杂的产品知识来满足市场需求，以致产品经理可能需要从跨部门或跨市场的角度，介入特定产品线的开发与营销工作（参见图表2.1）。



图表2.1 传统的严品管理组织架构

面对不同的实际状况，产品管理的做法可能也需要有微妙的变化（参见图表2.2）。假设某行业的产品同质性甚高，从顾客的角度看来，各厂商推出的产品几乎是一样的。因此，在传统的产品经理制度下，不得不刻意对产品制造人为的差异性。碰到这种情形，可能更适合采用市场或细分管理的模式。如果企业希望针对单一产品线开发不同市场，那么更适合运用市场经理（market managers）制度。此时的焦点在于开发市场，而非产品上市。市场经理可能会考虑将该企业的几种产品加以结合或包装，以符合所选定之市场类别的需求。在市场经理之外，有时还会与“特别产品”经理（“special products”managers）共同运作。

关键客户管理是市场管理的另一种变形。当顾客中有所谓“品种杀手”（指大型专卖店）或其他大客户时，关键客户经理将被赋予“和关键客户共同确定本公司产品应如何调整以使客户满意”的重大责任。如果一个企业的产品经理花费在处理关键客户特殊需求上的时间已超乎寻常，

那么就可以考虑增加一个关键客户经理的职位，专门对付关键客户的“特殊需求”，并且与产品经理合作，为满足客户的需要而对产品进行调整。

图表2.2 不同产品/市场形态下的最佳组织结构

产品/市场特性	可能适合的组织结构
一企业有许多产品要占领有限的市场，且各产品都需要给予倾心关注，以确保成功	产品管理
企业在许多不同的市场细分销售不同的商品组合。其产品本身或许不需要特别定制化，但是需要针对特定市场细分进行产品间的包装搭配	市场或细化管理
同上，但同时也需要就不同的市场细分发展新产品	市场细化管理搭配“特别产品”经理
企业销售对象中，有一些与基本顾客有显著不同需求的大型客户	关键客户管理
新产品产出的过程耗时很长，而且是影响企业生存的关键，需要有专人负责处理	产品开发经理或新产品经理——可能（虽然未必一定）隶属于技术部门

新产品开发的影响

决定组织架构时，最后一项要考虑的重要因素就是新产品开发。虽然大多数产品经理都在新产品开发活动上投入大量的时间，但有些公司还是特别设置新产品开发经理，来处理有关产品规格及设计的问题，其后再由产品经理接着负责营销活动。这种情况虽不常见（而且恐怕未能及早考虑顾客的需求，所以不见得完全可取），但也算是符合某些企业特殊需要的一种组织形态。

执行全球化的组织结构

正如本书第一章提到的，一个产品经理所处理的事务如果涉及全球的供应商、遍布地球不同角落的顾客，以及同样拥有海外业务的竞争对手，那么他就必须对所负责的产品面临的全球竞争环境有相当的认识。对全球性企业来说，要考虑的问题就更复杂了：究竟应该用一个产品经理来管理特定产品的全球市场？还是由产品经理与各地区经理合作互动，甚至应该为个别地区设置产品经理职位呢？无论如何，产品经理都必须参与跨越不同文化的工作团队，并充分发挥全球化企业在不同地域市场的优势。诚如惠而浦（Whirlpool）的首席执行官大卫·惠特温（David Whimam）在接受《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）访问时所言：

奠定企业长久竞争优势的惟一途径，就是充分运用你在全球各地的能力，让企业整合运作的成果展现出比个别地区加起来更庞大的实力。作为一个国际企业，仅仅拥有全球品牌或在不同的国家营运是不够的。让我拿洗衣机来打个比方。洗衣技术不过就是洗衣服罢了。我们在德国推出的产品功能丰富，属于高档产品；而在意大利工厂所生产的产品每分钟转速较低，所以成本比较低廉。但事实上，洗衣机的内部结构差别并不大，不管是德国还是意大利的洗衣机，都可以靠降低组件数目来进一步标准化及简单化，这个道理同样也适用于本公司任何一项洗衣机产品。然而，当我们买下飞利浦时却发现，它在德国和意大利制造的洗衣机竟然没有一个螺丝钉是可以共用的。现在我们所有的产品设计都强调，必须在相同的基本平台上，发展出有显著差异的各种产品。我们的新款干衣机产品线已经精确地采用了这样的共同设计平台，其他产品品种也开始用这样的方式进行设计。

减少组织层次

产品经理大多隶属于营销或营销/销售部门，向营销或产品管理主管、营销或产品管理经理，或是营销副总汇报业务。产品经理本身多半没有下属向他报告。不过在规模较大的企业中，产品经理下面也可能有助理，而且可能对某些职能性部属有管理权限。有些产品经理可能有8个、甚至更多的同仁向他报告。如果产品经理有下属的话，最好也是安排与信息处理、事务协调相关同仁或研究员，千万不要让人数不断增长的助理孳生成金字塔型的人力组织——别在层次组织中创造另一个层次组织。

层次组织的目的在于预防错误，但同时也削弱了组织中个人的责任心、创造力及承担风险的机会。这也

是为什么管理界提倡水平化的企业将组织规划的重点放在如何提供给最终消费者更好的产品或服务上。如果产品经理及产品管理团队的组成是以满足顾客（本来就应该如此）为目标，并且被授予与所管理的产品线相关的决策权限，那就能符合上述的哲学了。

确定产品经理及组织内其他同仁的工作职责

如果想将内部沟通上的误解降到最低，并增加产品管理架构的成功机会，那么高层主管应该对企业核心干部清楚地说明，究竟产品管理的组织概念要如何运作，以及为什么组织要往产品管理的方向改变。最重要的是，不仅要制定产品经理的职责，同时也应针对产品经理日常可能有职务往来的同仁，确定他们应该扮演的角色。举例来说，假设一个企业有3名产品经理、1名营销服务经理、1名营销研究经理，以及几名区域销售经理（这些人员可能都向一位营销主管或营销/销售副总报告）。

一般而言，产品经理负责建议并建立产品策略原则，获取与产品及顾客细分相关的市场信息，提供销售人员有关终止特定客户关系意见，以及在产品/服务开发、改进及删减等活动上扮演重要角色。营销服务经理负责支援产品经理所需的沟通文件、企业整体推广及公关活动。营销研究经理则会被外派调研或自行做营销研究，以充分掌握顾客需求和企业竞争实力，并且提供企业成长与并购活动等相关分析。区域销售经理则负责日常激励并管理销售团队，同时必须在新产品推出时支持产品经理的工作。

很多产品经理被企业雇用，是因为他们在特定产品或服务上具有技术专长——特别当产品是以企业用户或服务业为对象时。因此，特别需要针对产品管理职能及其他相关的业务职能加以明确。譬如，产品经理可能需要提供与顾客或竞争对手有关的信息，供新产品提案参考，但实际的设计工作仍是由设计人员负责。

以上关于职责的描述不一定适用于每一个组织，重点是要设想周全并清楚定义产品经理和其他相关人员的职责，以及他们之间可能发生的职能重叠。在导入产品管理之前，若能明确相关人员所扮演的角色，就可以降低组织架构的不确定性。

不过，不管文字上如何定义，产品经理在企业中的位置对他所扮演的角色也有着重要的影响。特别是在产品经理所负担的管理职能与业务职能间应该保持平衡。产品经理的位置如果过低，将无法真正发挥职能作用；如果被赋予较高的位置，产品经理也应该具有良好的技能以获得同仁的尊重，进而有效地发挥职能作用。

某知名服务企业在首次导入产品管理制度时，组成了一个工作小组。

负责清楚地列出产品经理与其他10项相关支援领域的职务职责（外加组织高层与事业单位管理）。其中，产品经理的职责包括了多项本书提到的特定活动，其他10项相关支援领域的责任，则一并汇总在图表2.3中，供大家参考。一旦产品管理的组织结构设置完成，接着便要选择合适的人员，并且持续监控指导他们所从事的活动，使其按预期设想顺利执行。

成功产品经理的特质

成功的产品经理并没有一个理想的模式，但其需要具备的特征、技能、经验倒是颇有共识。最常被提到的特征就是：企业家精神、领袖特质及自信心；必备的技能则包括组织能力、时间管理及沟通技巧。另外，精通销售业务及具备相应的科技能力对许多行业来说也很重要。至于经验的重要性则视职务而定。如果有高科技与工程方面的知识，可能要具备工程背景；如果需要对顾客应用层面有较多的了解，最好具备该行业的销售背景；如果大范围市场趋势和竞争定位对这个职务很重要，可能就需要拥有营销研究及（或）广告经验的人了。

图表2.3 某知名金融服务企业的职责定义

资深副总
● 设定组织的整体方向与优先顺序
● 分配组织资源
事业单位经理
● 核定年度事业计划与年度预算
● 决定产品资源分配
产品开发
● 进行新产品/重要改型方案的可行性分析
● 协调新产品开发与上市活动
市场研究
● 衡量、追踪及汇报产品的市场占有率

- 视企业需要执行产品研究

营销与传播（沟通）

- 发展并且协调有关产品的营销及销售沟通
- 协助拟订营销计划
- 执行营销计划

销售

- 探寻新业务机会
- 完成交易

营运

- 提供例行性顾客支援服务
- 实现产品经营效率

企业关系

- 确认新事业机会以及顾客留存策略
- 协调事业发展计划

人事

- 发展并执行产品经理职业生涯发展计划
- 执行产品经理的特殊技能培训

品管（Quality Assurance）

- 协助制定及监控产品品质标准
- 提供流程，改善评估意见

产品经理应有的特质，也受到组织文化和企业期待的影响。有些产品经理扮演（也被期望扮演）较多协调者的角色，有些偏向指导者，有些则是领袖角色。

协调型产品经理的职能主要在于确保既定要求能如期达成，他们处理较多的预算问题，较少涉及计划本身。指导型的产品经理除了协调项目进行，还要发展产品计划。领袖型的产品经理比较具有企业家精神，在产品服务的策略规划上也较为积极。

理想的产品经理，有时也会因为服务是消费性或工业性产品企业而有所差别。一项针对澳洲地区采用产品管理组织的研究发现，这两种企业对于产品经理的期待有明显差异：消费性产品的营销主管比较倾向视产品经理为既定策略的协调者或执行人员，而工业性产品经理在产品预测及竞争知识的重视程度则略胜一筹。这种现象或许和“工业产品渠道比较缺乏有关顾客面的综合性信息”多少有点关系。

这份研究同时也点出一些有关产品管理概念（product management concept/PMC）的潜在问题：

那些表示不满意PMC的企业，被问及一个开放性的问题，以了解他们不满的真正原因。这些原因归纳如下：

- 产品经理花费太多时间处理日常事务，对于规划与寻找新机会等活动投入太少。
- 产品经理并未表现出足够的企业家精神。
- 产品经理对于销售部门没有足够的指挥权限，或和销售团队沟通不良（这是最多人提到的原因）。
- 对产品经理的角色定位了解不足。
- 产品经理的经验不足。
- 职务的权限与责任并不相当。

产品经理的职业规划及绩效评估

产品经理需要拥有产品专业、业务、人际沟通管理等多方面的知识。通常在接任职务之初，产品经理会将大部分时间用在收集、组织有关产品与顾客的信息，尤其是产品的竞争情形上。当经验逐渐积累之后，产品经理关心的焦点就转移到财务、营销、策略规划等综合性企业知识上。同时，他也开始发展建立工作团队、协商、沟通及领导等能力。

许多企业相信，培训一个高效的产品经理需要花费3~5年的时间。正如管理顾问公司Temple, Barker&Sloane Inc.的经营者比尔·米瑟夫（Bill Meserve）所说，培训及激励是关键，职业发展则是义务，“3M公司某部门的正规做法，是将产品经理的职业发展与绩效评估分开，各自建立一份文件，并且每年反省。负责监督职业发展规划的责任则落在资深营销管理人员身上，或另以营销会议进行。”

产品经理若要发挥作用，就必须能与全公司各单位有良好的沟通，并且成为跨部门的领导者。因此，在选定及培养产品经理时，要考虑其纵横于各职能部门的能力。许多产品或品牌经理系统最后失败的原因，往往归咎于把产品经理定位成产品的保姆，工作重点放在维护“安全”上，产品经理被要求提交即时的工作成果，

而非创造长期的顾客价值。如此一来，产品经理只会在意如何改善自己的地位，而非公司的产品。威廉·威尔贝契（William Weilbacher）在他所著的《品牌营销》（Brand Marketing）一书中就提到：

到头来，这样的品牌管理系统将迫使产品经理在“职业管理”上付出的心血比“品牌管理”更多。对品牌的支持与推广也将被努力讨好上级所取代，而没有顾及长此以往对品牌或顾客感受的影响。

产品经理的绩效评估要素，取决于管理团队对绩效的期望。销量及利润目标都是相当常见的绩效衡量指标。不过，如果要用利润来衡量绩效，应该先区分“利润贡献”（profit contribution）与“净利润”（bottom-line profit）的差别。利润贡献是将产品毛利扣除其产品经理的直接、可控制或相关费用后的利润。利润贡献相对于整体经常性支出的比例，也就是“产品对经常性支出贡献度”（contribution to overhead/CTO），比起产品毛利率是更恰当的绩效评估工具，因为它将利润分配给各产品的方式比较正确，可以减少使用上的顾虑。不切实际地期望将经常性支出分配到各产品上，恐怕只能是白费精力。这并不表示经常性支出不需要分担，产品对经常性支出贡献度指标就是希望能顾及经常性支出的分担，但又不至于强求产品经理为超出他控制范围的费用负责。

有些企业对于品质管理的原则，是尽量减少对个别人员的绩效评估，而将重点放在企业整体绩效上。然而，这不是二选一的选择题。我们可以利用矩阵式的设计，同时衡量产品经理个人及企业的绩效，再依据各企业的绩效评估准则来判定矩阵中各指标的重要性。

除财务指标之外，其他可以用来评估产品经理的指标还包括：

- 能够成功地使产品上市。
- 保持或进一步提高产品的市场占有率。
- 顾客满意度指标。
- 实现企业指定的目标。

产品经理检查表

- ✓ 充分了解产品管理是一种组织形态，而不只是一项单独的工作职能。
- ✓ 千万不要忽略市场管理对于产品管理的重要性，否则可能会造成生产导向——而非市场导向的产品管理。
- ✓ 针对相关产品或产品线，开发涵盖成本、业务、市场的信息系统。
- ✓ 明确产品经理及其日常交涉对象间的角色定位。
- ✓ 促使产品经理由单纯的产品专家转变为跨部门的领导人。
- ✓ 建立符合企业期望的产品经理绩效目标，并提供他所需要的各项工具（譬如预算、人力资源、核准权限等）。
- ✓ 产品经理的聘用人选应该具备符合企业文化、期望与责任的技能，必要时应针对产品经理进行额外的教育和培训。

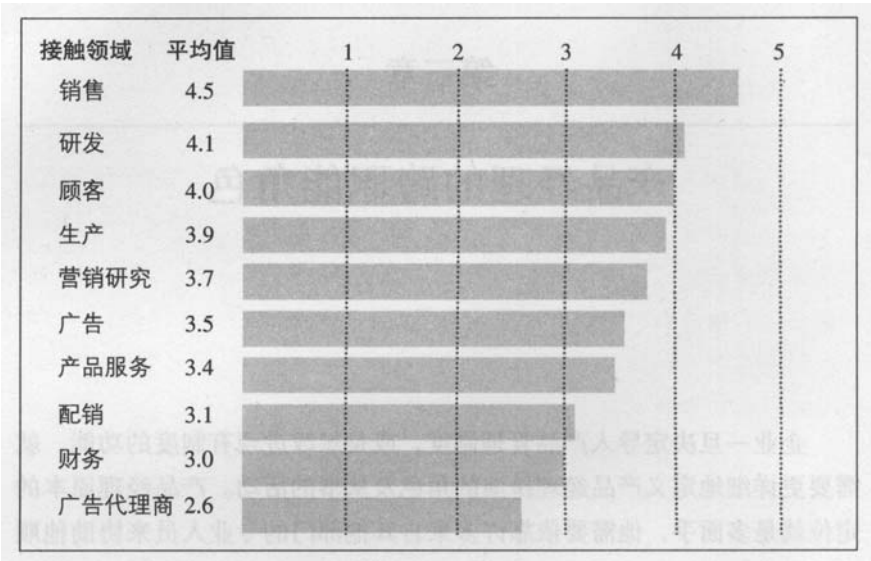
第三章

产品经理的跨职能角色

企业一旦决定导入产品管理制度，或是想改进现有制度的功能，就需要更详细地定义产品经理扮演的角色及从事的活动。产品经理原本的定位就是多面手，他需要依靠许多来自其他部门的专业人员来协助他顺利将产品交到顾客手上。这些专业人员可能是企业内部人员，也可能是外聘的。如果企业内部拥有特定功能的专业人才，那就表示产品经理在这些专业技能上不用那么精通，可以专心规划管理。但相对地，产品经理对于内部专业人员的控制程度，可能就不会像对外聘专家那样有较大的指挥权限。在聘请外部专家时，其相关成本可以考虑从产品经理的经费预算中扣除，这可能有助于预算控制和提升产品的效益。

产品经理最重要的任务，就是要使企业的所有职能都能以市场，也就是以最终消费者为依托。因此，他必须直接与组织内部各种职能单位联系、互动，包括销售、营业、财务、顾客服务及管理层。其互动的程度会因不同的企业或不同产品经理的经验而有所差别（参见本章“电子行业的产品经理”一文）。本章将谈到产品经理在企业组织中几种典型的对内关系。图表3.1是最近一份针对产品经理所做的问卷调查，要求受访者用1（完全没有接触）到5（接触极为密切）的等级来表示他们与不同领域人员的接触程度。统计结果显示，产品经理接触最频繁的前三种对象分别是销售团队、研发部门（R&D）及顾客。产品经理针对不同领域的平均接触程度也显示在图表3.1中右方的栏位。

产品经理根据不同企业及所处情况的需求，也必须在各种活动上提供支援。譬如针对现场销售，产品经理得回答现场顾客提出的问题，视需要协助拜访客户，提供各式新产品推广优惠，以及发展针对顾客的文字

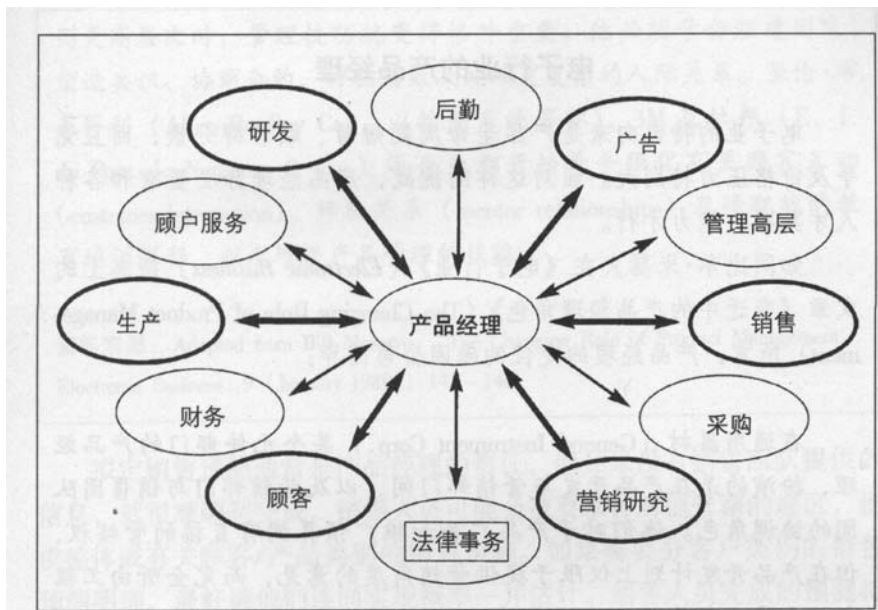


图表3.1 产品经理与企业内部各领域的接触程度

宣传或其他资料来协助销售团队。在产品分销（distribution）方面，产品经理可能要配合分销商或代理商工作，建议可供选择的渠道，以及（或）加速运输过程。从图表3.2可以看到产品经理最常互动的群组，其中与用粗框圈住的群组互动尤其频繁。不过，这些职能群组可能都会以产品经理为回答窗口，使得产品经理必须精通时间管理。

销 售

产品经理的主要角色之一，就是协助销售人员实现公司的目标（不包括销售人员自己的目标）。他和销售人员之间的关系，会因为组织文化及产品经理本身的定位而有不同的变化。一个协调型的产品经理，很可能会高度投入销售支援活动并忙于救火，但这种定位并不能促使销售团队给产品经理提供产品相关市场的知识，或者产生推动产品的强烈动机。另一种极端是权威型的产品经理，他们对销售团队的支援非常少，



图表3.2 产品管理：主要影响角色

因此只能获得来自销售人员最低限度的反馈。这一类型的产品经理可能试图以母公司的权威来迫使销售人员合作，但这么做会严重伤害合作关系中最重要的尊重与互信。

从销售团队获得市场资料

销售人员与顾客之间有着非常重要的联系，重视效能的产品经理自然了解其间所隐含的知识有多珍贵。因此，销售人员一定要以简便有效的方式，与产品经理分享他的市场知识，同时也应被鼓励这么做。随着越来越多的销售人员配备了笔记本电脑，BBS和电子邮件都是取得市场反馈信息的重要工具，而传真、消费者免付费电话及复印机也同样有用。不论传递信息的方法如何，如果能设计标准化的重点报告格式来简化这个过程，将可使销售人员与产品经理同样受惠。针对通过这些途径取得的市场信息，产品经理应该认同销售人员的贡献，并且让他们知道，这些信息的用途将使销售人员本身也同样获益。

电子行业的产品经理

电子业的特色向来是产品生命周期短暂、顾客群分散，而且竞争及价格压力特别大。面对这样的挑战，产品经理势必要有和各种人才共事的能力才行。

如同比尔·米瑟夫在《电子行业》(Electronic Business)杂志上的文章《变迁中的产品经理角色》(The Changing Role of Product Management)所言，产品经理的定位的确因公司而异：

在通用器材(General Instrument Corp.)某个元件部门的产品经理，扮演的是在产品开发与营销部门间，以及营销部门与销售团队间的协调角色。他们对于产品广告和推广预算拥有直接的管辖权，但在产品开发计划上仅限于提供营销角度的意见，而完全听由工程部门主导。惠普(Hewlett-Packard CO.)的产品经理则有截然不同的角色，他们通常把重心放在新产品开发、负责准备产品开发计划、授权计划的执行，以及监控执行的进展过程上。

无论企业给予产品经理怎样的定位，他都必须发展出足以领导产品开发及营销团队的技能。这牵涉如下几点：首先，产品经理不能害怕承认他也有没注意到的地方，即便大多数科技产品经理本身具有相当的行业背景，但是和研发团队的工程师相比往往仍有不足。其次，产品经理应该学会何时出面干预。尽管团队成员共同合作的精神非常重要——特别是在新产品开发过程中，但产品经理终究还是最后负起产品线成败责任的人。

产品经理应具备的技巧是日积月累而来的，比尔·米瑟夫提到：

有着明确职责范围的新产品经理，特别需要具备在公司产品及竞争环境等方面的知识。等到工作经验及职责日益增加后，产品经理应具备的核心技能便转移到财务分析、产品推广、设计定价、新产品开发及策略性销售等职能性领域。当他的专业职责进一步提升到更高层次时，管理技巧就变得格外重要。他必须学会组

建团队、塑造共识、协商合约、评核绩效及处理更复杂的人际关系。亚伦·布莱得利(Allen.Bailey C0., 以控制系统著称)、3M及杜邦(E.I. du Pont de Nemours&CO.)等企业都开始着手强化有关顾客互动(custon 榭 interaction)、师徒关系(mentor relationships)及跨职能的教育培训课程, 以求增进产品管理的技能。

资料来源: Adapted from Bill Meserve, "The Changing Role of Product Management," Electronic Business,9(January 1989): 143-146.

拟定销售预测通常是产品经理的责任, 但如果没有销售团队提供的信息, 就很难顺利完成。销售人员可能会被要求针对他管辖的地区, 提供整体或有关顾客/产品类别的销售预测。如果需要分客户类别的销售预测明细, 最好请他们连同实现概率一并估计。销售人员完成的预测将会交给地区/国别销售经理, 再汇总转送到营销部门。最后产品经理再依据这些预测, 与营销部门的研究员共同拟定该产品线的销售预测。

与销售人员的沟通

在实际运作上, 产品经理花在与销售人员或潜在顾客电话交谈上的时间可真不少。有些通话内容是要求调整产品价格, 或是有些特殊交易需要产品管理层核准或授权, 而有些则是询问有关产品的特性。产品状况簿(pmduct fact book, 详见本书第八章)的内容愈是清楚地列示, 产品经理就愈能有效地回答这些问题。有时产品经理已经回覆过的同样问题, 对销售人员来说最快且最有效的做法, 还是得直接拿起电话问产品经理。

便捷的电话沟通并不代表产品经理不用给销售团队提供书面信息。销售人员至少应该在顾客从别处获知有关产品或营销计划的内容改变之前, 就得知这些可能影响顾客关系或谈判结果的信息。电报、电子邮件、传真、快递及其他功能类似的技术, 都可以用来传递需要优先处理的首要信息。

很多企业要求产品经理花费相当的时间(譬如25%~30%)与顾客接触, 甚至是与销售人员共同拜访客户。这种做法提供了产品经理直接了解客户的机会, 甚至有助于业务成交。不过在拜访之前, 应该讲清楚产品经理要扮演何种角色。

顺带一提, 虽然大多数营运活动可能是年度绩效目标的一部分(如: 参与现场销售的时间), 却不会在营销计划中出现。营销计划中应该包括: 差旅费预算、特殊激励方案(譬如: 刺激未达预定目标的产品销售、新产品推出), 或是配合销售区域重新划分、销售团队改组所举行的活动。

销售

销售培训包含的范围很广, 从销售技巧、公司背景、产品知识、市场到竞争情况等。有效的销售培训很可能是新产品成功上市的关键(参见第十章有关新产品上市的更多信息)。虽然传授销售技巧本身并非产品经理的本职工作, 但是, 培训过程却必须符合销售流程的整体架构, 而有关市场与竞争的知识也必须包括在培训内容之内。

举例来说, 假设某企业的标准销售培训流程中有5个要素: (1) 制耕划; (2) 建立信赖感; (3) 找出顾客需求; (4) 量身订做解决方案; (5) 建立伙伴关系。不管是产品培训或产品经理的角色, 都应该与这个流程紧密配合。

制定计划

首先, 想想哪些信息会对销售人员制定计划有帮助? 他们需要知道谁有可能会购买产品。产品经理应该提供的是“理想”客户类型, 甚至直接建议特定客户对象, 而不仅仅描述主要及次要市场。当需要开发新客户时, 销售人员应该知道的是有关产品的使用形态、应用及功能。譬如销售纯平显示器的企业, 可以引导其销售人员朝着“要求图形解析度的特定行业工程师”的方向思考。

产品经理及销售人员应该能区别所谓的“关键客户”、“目标客户”及“保持客户”(当然还包括“不用管”客户)。关键客户指的是只占客户总数的20%, 却对毛利润贡献达80%的大客户。目标客户是指竞争对手的关键客户, 或是新产品或服务的潜在客户。保持客户则包括既有的小客户, 或是在未来具有战略意义的客户。

建立信赖感

其次, 产品经理应该如何帮助销售人员建立顾客的信赖感? 如果是针对新产品的介绍, 产品经理应该展示并让顾客了解: 企业内部支援系统已设置完成, 该产品经测试验证, 顾客一旦订货, 确实就可以接单出货。他同时也可以和销售人员分享那些有助于“敲开新顾客大门”的推广方案, 以及辅助销售用品的使用技巧, 等等。

找出顾客需求

第三，销售人员需要哪些信息来找出顾客的需求？需要对顾客有怎样的了解，才能决定是否适合对他进行销售？顾客满意度是产品的优点及顾客需求的最佳搭配结果。如果销售人员“成功地”将产品销售给错误的对象或是用途不当，这样的收入只是短暂的。因此，产品经理应该提供适合询问销售对象的问题，便于销售人员评估该对象及交易内容是否适宜。

应该询问潜在顾客的问题包括：打算如何利用产品功能？对产品特性有哪些较为严格的要求？该产品现在及未来的应用方向如何？等等。这些问题不是用来逼迫潜在顾客下订单，反而应该指出该潜在顾客是否真的需要该产品（以此筛除不适合的销售对象）。比方说，一位负责大专用书的产品经理要开发大学教授的市场，他就应该协助提供有关教学理念、生动程度及内容偏好等问题给销售团队。而一位负责纯平显示器的产品经理，则应该协助销售人员了解顾客是在阳光下或办公室光线下使用，是用来处理文字还是图形，还有所使用软件的难易程度。

量身订做解决方案

第四，销售人员要如何运用顾客对于前述询问的回答，为其量身订做解决方案？这就要靠产品经理通过有创意的方式展现产品的竞争优势（参见本书第三篇的相关讨论）。

建立伙伴关系

第五，成交之后，这项产品是否足以让销售人员和顾客间建立的初步关系提升为长期伙伴？这就需要谨慎、及时地处理客户提出来的问题。销售人员在产品安装、使用培训、问题解决及维修等方面，都需要足够的支援。即使产品经理没有立即处理的能力，他仍有义务确保问题尽快得到解决。因此，如果产品经理和顾客及产品支援服务单位（本章后面将进一步提到）能维持良好互动，将对巩固销售人员与顾客间的长久关系大有帮助。

作业与研发

不论产品经理所管理的是服务业或制造业产品，他都要仰赖作业部门“以对的价格创造出对的产品，并在对的时机向顾客推出”。不管作业部门指的是承揽、贷款管理、生产制造还是后勤，产品经理都需要与其维持紧密的工作关系。

新产品开发

产品经理和各作业部门互动最密切的阶段，大概就是新产品的开发阶段了。研发部门需要评估产品的技术可行性，制造部门需要评估未来的生产效率及生产力，采购部门可能要决定材料是要内制还是外购，而生产能力的大小也要一并考虑。产品经理不但要能表达顾客心声，还得在企业投资报酬（return on investment/ROI）、顾客满意及制造成本三者间求得平衡。而在产品品质及顾客服务之间的取舍，也应该要建立两者都可以接受的标准，这样制造和营销策略之间才能互补，不致引发冲突。

策略性互动

除了新产品开发之外，产品经理也可能在策略会议中与各作业单位互动。会议中，产品经理可以就市场上发生的实际问题、竞争对手动态，以及可能引发企业构思出新产品或讨论未来的产能需求等方向进行介绍。这也是产品经理了解某种特定技术也在寻求市场的时机，从而激励产品经理思考是否可能在现有产品或规划中的产品上，以市场可以接受的方式来应用、吸收新的技术。举例来说，当福特汽车（Ford）第一次推出前碟式刹车（front-discbrakes）时，曾因担心它会对成本造成冲击而犹豫再三。最后福特汽车决定将这项装置列为高价车款的选择性升级配备，直到能通过大量生产将价格降低到每一辆车都能配置为止。

我们从中学到的最有价值的一课在于营销。碟式刹车并不比鼓式刹车贵多少——它又不是黄金打造的。但是，我们必须沿着学习曲线走，在生产初期它的成本的确比旧式设计要高。我们必须找出一个看起来不会太蠢的方式，让消费者为新配备付钱。

最后，我们的解决方式是选择一辆高价车款（客户不会那么计较价格），将这项装置列为“林肯”（Lincoln）车型的选择性升级配备。一旦生产线顺利启动并上轨后，价格就会开始下滑。今天，碟式刹车与鼓式刹车的成本差异已是微乎其微。

产品经理在产品上市后仍需持续和作业部门共同合作，才能不断改进、提升产品线。就制造业而言，产品经理至少要对“作业失误产生的下脚料（material scrapped）”、“设置一条生产线所需的时间”，以及其他作业绩效评估等有基本的了解。保险业的产品经理可能应该了解基本的承保原则；而金融服务业的产品经理对于债务二级市场及各项财务比率等，也应该有基本的认识。

产品经理也经常会参与成本降低计划的拟定。由于产品经理具备较佳的市场眼光，因此，在这类计划中得注意成本降低的过程，不能造成产品价值的减少。成本降低切忌盲从，必须谨慎为之，不要只是暂时省下部分成本，长期下来却导致其他成本的上升。

其他产品经理必须进行的作业相关活动还包括：

- 主持协同会议（synergysession），确定所有部门职能的方向一致。
- 鼓励大家讨论那些可能对未来新产品造成影响的技术革新。
- 建立工作团队以进行现有产品的价值分析。
- 监督生产力提高状况。
- 培养团队工作精神以持续提高生产力。

顾客及产品支援服务

顾客服务的职能可以放在营销、仓储、销售或其他部门，这要视企业的组织结构而定。产品经理需要从顾客服务代表（customer service representatives/CSRs）那儿搜集有关产品评价的信息，相对地，也应该将如何提升顾客对特定产品线满意程度的信息，提供给顾客服务代表参考。事实上，顾客服务水平是许多产品的重要价值成分。产品经理必须确保客户服务人员能够建立、了解并达到产品服务标准。

想要达到服务标准，就必须对顾客服务代表加以培训。产品经理可以要求人力资源部门将顾客服务代表纳入对销售人员进行的产品培训计划，或者为他们量身订做培训课程。顾客服务的好坏对产品差异化竞争的重要性愈高，产品经理就愈需要扮演积极推动的角色，落实顾客服务代表的教育培训。

从产品保证的处理原则来看，需要对顾客服务代表有明确规范。比方说，产品保证期限注明是30天，那么当顾客服务代表在第31天接到顾客抱怨时，他能采取哪些处理方式？他又应该采取怎样的处理方式呢？

财 务

产品经理必须和财务部门共同合作，在产品的成本及市场期望的价格间达到平衡。顾客是不管企业内部采取何种成本分摊机制来决定产品价格底限的，在竞争性产品充斥市场的情况下，他们只在意该产品是否显得价值十足。虽然为了企业的长期获利，所有成本都应该纳入定价考虑，但是，同时结合市场细分或产品生命周期的贡献定价法（contribution pricing）仍值得采用。举例来说，制药公司可以使用贡献定价法来决定当新产品推出后，旧有产品还要销售多久：

通常当疗效更佳或副作用更少的新药上市时，旧药仍然在市场上销售，只是价格大幅下降。企业可能会在该产品不再对利润有所贡献时，便停止销售活动，也可能因为希望用既有产能来生产贡献度更高的产品，而更早将旧产品线停产。

产品经理依靠财务部门提供产品线/项目预算、预估损益表，以及（或）产品类别资产负债表。而产品经理还可以与财务部门讨论哪些信息具有决策影响力，让彼此的职能运作都更有效率。特定成本的重要性可能随企业状况及需要作出的决定而不同。若能与财务部门合作，筛选出真正重要的成本项目，产品经理将因此会有更好的基础来做正确决定。

营销传播（或称营销沟通）

无论是与企业内部的广告部门或外部的广告代理商交涉，产品经理都需要对各种推广手法有一般性的了

解，这样才能有效评估不同广告文稿或媒体的提案。通常，产品经理会决定他想要的产品定位，至于该如何传播则交由专家处理。产品经理要尽可能精确地描述他想要锁定的目标市场，以便负责广告的团队据此选择合适的媒体及渠道。

如果一个企业有多个产品经理，可以考虑是否以企业整体形象进行广告活动较为有利。许多企业倾向于采取伞式品牌定位（umbrella approach of branding），该企业的名称、口碑及定位被强调到几乎和个别品牌占据相同，甚至更多的广告分量。产品经理可以和广告专家共同讨论不同方案的相对优点，在企业投下巨资制作广告前达成一致的决定。

如果产品经理可以选择启用企业内部广告部门或外部代理商，他该如何选择？这显然要考虑几个因素：如果他需要外界角度，或内部资源无法在限期内完成工作，以及（或）希望利用代理商在媒体大量采购的优势，外部代理商可能比较适合。另一方面，如果产品经理需要运用内部对特定市场积累的专业经验，或内部人员具有足够技能，且希望更多掌握整个过程，那么内部单位可能是较好的选择。

在选择广告代理商时有几个问题需要考虑：

1. 除了广告以外，还有哪些推广活动要进行？许多企业——特别当它面对的是企业型顾客时，需要采用直接邮件（direct mail）、引导性销售（lead-generation programs）、商业展览或特殊的推广做法。
2. 所选择的代理商是否了解目标市场，并且能用该市场惯用的语言传达广告信息？不过，这并不表示需要找一个有技术背景的人来撰写有关技术的信息。事实上，技术倾向的广告内容，如果需要强调的重点在于产品效益而非特性，用技术背景的人反而可能大错特错。不过，文案执笔者倒是需要了解如何把产品特性适当地转换成对顾客的好处。
3. 应该雇用大型还是小型代理商呢？一般而言，最有效的搭配方式是以业主的规模和代理商的规模相当为佳，而且业主对代理商而言最好是“小池子里的大鱼”，而不是“大池子里的小鱼”。然而也有例外的情形，特别是遇上创新性新产品的时候。
4. 是否还希望代理商协助一般营销、网络营销、研究或策略规划？如果是，可能就缩小了可以选择的范围。
- 5.

营销研究

虽然产品经理对于市场和竞争必须拥有相当充足的信息，但他们不一定是资料收集和分析的专家，这也是为什么很多顾客研究是交由内部研究部门或外部研究单位执行的原因。产品经理也可以尽可能多地利用广告代理商提供的研究报告以及媒体的出版资料。

顾 客

与顾客接触几乎是所有产品经理都被期待扮演的角色。消费性产品的品牌经理通常会借助焦点团体（focus group）及其他研究技术了解消费者。企业型顾客的产品经理有可能和销售人员共同拜访客户，但营销研究的重要性也日渐提升。与顾客接触时的重点在于必须诚实面对现有产品的缺点，以及顾客长期的、未来的需要。更难的是，产品经理必须能将创新想法具像化，用以预测或满足现有产品还未能达到的顾客需要。

产品经理检查表

- ✓ 致力成为能通过其他人员及职能部门来完成工作的多面手，才是效能最佳的产品经理。
- ✓ 界定你和销售团队之间的关系时，切记不要成为支援销售团队的奴隶，或被视为企业总部派来的暴君。
- ✓ 了解你从事的各项活动如何和销售过程相互搭配。
- ✓ 和作业及研发部门开会时，请做好准备代表顾客发言，并展现你对作业技术及标准也有基本的了解。
- ✓ 不要害怕询问、批评企业内部或向外聘任的广告团队。
- ✓ 分配相当比重的时间和顾客接触，以收集“未来”的产品需求与应用信息。

案例一

重量级产品经理

20世纪80年代，汽车公司出现了愈来愈多的产品经理。这项改变的原因在于国际间竞争加剧（汽车业迄今已有超过20家全球性企业）、产品复杂度增加，以及更为挑剔、成熟的顾客。产品经理[在本田汽车称为“大型产品领导人”（large product leaders），福特汽车则称为“计划经理”（program managers）]面对着巨大的挑战，他们不但要创造性能优越的车种，还要能让它具有特色、展现独特个性，而且“感觉上”符合未来的顾客需求。

最后这一点——把顾客带进来，正是突显产品经理重要性之处。汽车公司曾经用过矩阵式结构、协调委员会、跨职能团队及其他组织结构与机制，尝试改善产品的开发过程，但结果多半专注于企业内向思考，而未能预期未来顾客的需求。外部整合是产品开发过程中艰巨而重要的工作，除非企业真正深入思考并整合顾客的看法，否则可能创造出在科技上很先进、也提供良好价值的产品，却得不到顾客的高度青睐。

福特汽车的“计划经理”架构

福特汽车是曾经成功使用这种组织概念的企业之一。1985年上市的金牛座（Taurus）是一款集精致欧式造型与操控、驾乘性设计的家庭用车。它的成功要归功于金牛座团队——负责这个产品的跨职能组织。该团队的绩效成为推动福特汽车组织变革的催化剂，随后“金牛座经验”很快就让计划经理的概念在福特汽车正式落实。

计划经理的组织结构强化了策略及作业层次的跨职能整合。特别是在计划经理的带领下，营销人员开始直接面对造型设计和工程师——在此之前，类似的联系都是借助报告和备忘录，而计划经理则在产品企划及设计上被赋予更大的责任。

随着这个组织结构持续成长，计划经理的地位也跟着产品开发的效率一起提升。继金牛座之后，数款以计划经理架构开发出来的产品也获得了市场认同，如：欧洲版林肯（Lincoln Continental）、雷鸟双门跑车（Thunderbird Super Coupe）、探针（Probe）及探险家（Explorer）。

随着时光推移，福特汽车发现，整合性开发所需投入的资源比一个跨职能团队还要高。很显然，只是为项目团队指定一个项目负责人，并不能保证会有对的产品，这中间还需要一个有效的计划经理才能发挥作用。

若市场处于相对稳定的情况，企业可以通过强有力的功能性组织来推出完整的产品。但是，在这个年代要想有表现优异的产品，还是需要靠产品经理的领导功力。产品经理就如同线一般要将所有片段串在一起，并且填补开发过程中的缺口，以确保产品最终符合原始的产品顾客概念（product-customer concept），同时还要特别留心顾客在产品上市时想要的是什麼，而不是现在想要什麼。产品经理必须了解以下问题：

- 产品能做什么（性能及技术性功能）。
- 产品是什么（结构、零配件技术）。
- 产品是为谁服务（目标市场）。
- 产品在顾客心中的意义（特点、个性、形象）。

重量级产品经理的特性

当然，不是每个产品经理都能取得相同的执行效果。哈佛大学商学院院长金·克拉克（Kim Clark）与日本东京大学教授藤本隆宏（Takahiro Fujimoto）在《哈佛商业评论》上发表的论文《产品完整性的力量》（The Power of Product Integrity）中，把汽车业“重量级”产品经理和“轻量级”产品经理进行了如下区分：许多产品经理只是职能性的工作人员，而非跨职能的领导者。他们除产品技术领域外别无影响力，且极少甚至从不和一线的工程师或营销人员接触，其主要角色是作业层面的促进与协调者。结果，他们在参加会议、阅读报告及撰写备忘录上花去大量时间。

相对地，重量级产品经理的职能则像是该产品的总经理。克拉克及藤本隆宏进一步加以说明：

除了概念方面的职责之外，产品经理的责任还有：协调生产、销售及工程等职能；协调产品从概念生成到推上市场为止的整个项目；批准有关规格、成本目标、设计及主要零部件的决策；维持与现有及潜在顾客的直接联系。重量级产品经理必须广泛地具备完成整辆车型开发所需的产品及程序设计知识。

产品经理过去在企业内经年累积的经验，则可以增加他说话的分量，以及在他不具管辖实权的同仁间发挥影响力。

本田汽车的“大型产品领导人”就是这样的类型。它结合了产生强大产品概念的能力、将产品概念落实开发的能力，以及让最终消费者亲身体验最后成品的能力。

本田雅阁：维持产品的完整性

当本田汽车的产品经理开始进行第三代雅阁的设计时，他面临的挑战是要在开发过程中，维持雅阁“人最大，机械最小”（man maximum, machine minimum）的概念，在产品定位上还要符合未来顾客的期望。这位产品经理以一系列的头脑风暴会议作为开始，最后决定要以“西装笔挺的橄榄球员”（a rugby player in a business suit）形象，向消费者强调这款车的个性。接着，将这个形象分解为这辆车的各种特别属性，他们选了5句口号：“心胸开阔”（open-minded）、“友善沟通”（friendly communication）、“坚毅精神”（tough spirit）、“没有压力”（stress-free），以及“永远的爱”（love forever）。“坚毅精神”代表雅阁在恶劣路况下的操控性；“永远的爱”则是顾客长期的满意；“没有压力”指的是该车款在降低噪音和震动上所做的努力。

对雅阁的设计团队而言，要掌握所有这些元素是一项很大的挑战。为了让乘客有最大的空间和视野，他们设计了一个较低的引擎盖和较大的挡风玻璃。麻烦的是，较大的挡风玻璃意味着这款车在夏天可能会热得像烤箱——除非它有一个大空调，但这么设计就需要一个大引擎。可是，大引擎又和低引擎盖的想法相抵触。

雅阁的产品经理不但没有让自己陷入进退维谷的困境，反而提醒他的团队要以顾客未来的眼光来思考他们的工作，维持车款原始概念的优越性。最后，他们开发出一个体积精巧又强而有力的新引擎。

从这个案例我们看到，一个有天分的产品经理之关键在于市场导向。然而，克拉克和藤本隆宏也指出，他还需要其他更多的条件：

毋庸置疑，你得先从消费者身上着手，因为最佳的概念开发者总是以自己搜集的原始素材，来补充营销专家长期累积的信息。但是，强烈的产品概念还得加上另一个健康有益的元素，也就是所谓的“市场想像”（market imagination）。这个元素包含了顾客表达出来的期望，以及概念创造者想像顾客在未来3~4年间的需求。概念创造者必须记住一点：顾客只知道现在的产品和时下的科技，所以应避免陷入太过贴近、听从消费者的陷阱，或是设计出在正式生产前就已经过时的产品。

产品经理在忙于打理各种细节的同时，还得努力四处推广产品概念，确保在开发和营销过程中不致背离市场。虽然创造产品和营销规划原本就是他的职责范围，但是和人沟通肉眼看不到的想法更是重要的基本工作。不管是在设计阶段和工程部门的日常沟通，或是在开发阶段和工厂同仁的联系，都是产品经理应该扮演的重要角色。同时，产品经理还得进行试车，并持续在产品的高度完整性上努力：

产品经理的工作触及新产品开发过程的每一个环节。没错，产品经理必须“熟悉多种语言”，才能流利地和顾客、营销人员、工程师及设计者进行沟通。一方面，这意味着要能将“袖珍飞弹”这样动人的概念，转换成“最高时速250公里”、“风阻系数小于0.3”这类让专注于细节的工程师能轻易掌握的特定目标，另一方面，它也意味着你必须把“0.3风阻系数”的意思加以评析并传达给消费者。

杰出的产品管理组织来自于正式与非正式组织结构间的一致性。本田汽车在某些重要方面展现了这一特质：沟通管道畅通且直接；职能专家被充分尊重但不至于过分主观；产品概念贯彻于整个产品团队。

通用汽车：改进之道

缺乏一个重量级的产品经理，可能会降低企业达到产品完整性的能力。通用汽车（General Motors/GM）在1987年推出阿伦特（Allante）时，汽车分析师认为他们太急于让产品上市，而没有先解决产品的一些问题。这款车确实有吸引力，但还不具备足够的特色。它对凯迪拉克（Cadillac）的核心买主而言显得太小，又没有足以吸引进口车买主的品质。换句话说，这款车缺乏外部整合。

通用汽车的产品开发过程与本田汽车、克莱斯勒（Chrysler）截然不同。当同行纷纷将车型决策交给一个自主团队时，通用汽车仍传统地希望维持职能部门的权力。即便如此，通用汽车也已开始采用较为统一的做法。凯瑟琳·科文（Kathleen Kerwin）在《商业周刊》（Business Week）上发表的文章《通用汽车之曙光》（GM'S Aurora）中，讨论到该公司如何通过奥兹莫比尔曙光车系（Oldsmobile Aurora）的开发，在企业跨职能合作及

强化参考顾客意见上开始有所转变：

在曙光的发展流程中，位于夫林特（Hint）的设计工程师与在兰辛（Lansing）的奥兹莫比尔营销团队，以及在密歇根州欧瑞湖（Lake Orion）的工厂经理群策群力地共同工作。类似这种“拥有共同目标的不同团队”的情形，就可能产生令人难忘的结果。

至少，曙光代表了通用汽车终于开始倾听顾客的声音。这个全世界最大的汽车制造厂，长久以来习惯性地忽略顾客的声音、推迟市场调查，直到汽车开发的最后阶段才发现问题，但一切都已太晚。曙光的做法正好相反，开发团队早在第一张设计图画出来之前，就已经参考了消费者焦点团体的大量意见。现在，“顾客的声音”已经成为通用汽车举行内部大会时喊出的新口号。

如同福特汽车和本田汽车，奥兹莫比尔对曙光的产品完整性非常重视。这个车型被设计为针对特定市场的产品——打算用来吸引富裕、更具品质意识的战后新生代。当他们在和潜在顾客讨论这个车型时，有一种说不出的特性不断地浮现：有点类似德国车所传达出的安全感，能保护驾驶免于碰撞和颠簸。设计团队决定要用刚性车体结构来表现这个概念。但是，要运用这样的结构，又不愿牺牲线条设计上的平滑、流畅感，这可是一大挑战。为了两者兼顾，工程师研制出以喷洒铝铜溶液的方式，取代传统的车顶缝隙焊接。最后，果然彦出一辆独具特色、且经过设计过程仍能保有原创概念的车款。

其他行业中的产品经理

其他行业的重量级产品经理也和汽车业有几分相似的地方。如同琴·葛兰（JeanLe Grand）在《银行家杂志》（Bankers Magazine）上发表的《需要管理的产品》（A Product in Need of Management）一文中所说，银行业成功的产品经理“必须是一位资深的专业人士，在专业领域中受到各方敬重”。他必须了解“复杂的产品组合管理计划，以及成本会计（cost accounting）、权益报酬率（ROE）等计量工具”。而且，就像汽车行业一样，他既需要具备市场知识，又要能将技术性概念转换成顾客能理解的语句。

而在快速变动的消费性商品（fast-moving consumer goods/FMCG）业中，产品经理（常被称为“品牌经理”）较少具备行业经验，但是，他们往往具备很强的管理及营销技能，而且通常要有MBA学位。他们被期待能通过运用自己的权威，在有关产品的项目中维持动能，并激励每一位成员朝着共同的目标迈进。FMCG的品牌经理就像其他行业的重量级产品经理一样，为实现产品的完整性，必须全心支援、全力奋战。

第四章

产品经理.com

科技正以各种形式持续加速影响着产品经理的角色。电子邮件、传真、电视电话会议等科学技术，已经极大地缩短了产品经理与顾客的沟通时间（这有助于产品经理询问相关信息，但也使得顾客期望他回复问题的时间大为缩短，而且要求更高）。先进的生产与分销流程也提高了同业竞争形势，进入超优势竞争（hypercompetition）的领域。互联网提供了接触新顾客的机会，但是它也使品牌策略及渠道问题更加复杂化。信息科技的突飞猛进，使所有事物——从数据库到电子商务，都受到冲击。

一家工业零部件企业的产品经理在发给我的一封电子邮件中提到：

科技是打开进步之门的那把钥匙。作为产品经理，我们尽可能地使用企业所能提供的所有软、硬件。

科技的进步使得现在一个人就能做以前需要两个人，甚至三个人才能完成的工作。通过电子邮件，我们能和顾客及工作伙伴保持联系。我们通过网络安全联结系统接受并发出订单，甚至在一个无纸化的环境中工作。你如果不善于使用这些科技，或许现在还不会受到影响，但终将面临挫败。

本章将会谈到4个受到科技影响的领域：（1）沟通；（2）研究；（3）内部系统；（4）网络营销和电子商务。

沟 通

科技影响最明显的领域，莫过于电子邮件、传真、电话会议、电视会议等大幅提升沟通速度的科技。绝大部分产品经理都同意，“电子邮件既是祝福也是诅咒”。从正面的角度来说，它让人们得以在任何时间——一天24小时不间断地向全世界任何地方发送信息。产品经理可以通过它向其团队成员（譬如：销售人员、营销、产品开发及支援人员等）收集信息，可以和顾客进行沟通，联系散居欧洲、拉丁美洲、南非及环太平洋地区的分销伙伴，以及用来回复、表达感谢及问候潜在顾客。而且回复的方式非常方便，只要点击“发送”即可，还可以让众多对象同时收到信件，而几乎不会增加任何成本。但是，电子邮件也存在着负面因素，由于人们可以很容易地将收到的信息或回复内容，复制后再传送给其他人，因此，可能造成另一种“信息过量”的来源。由于产品经理及销售人员的电子邮件大多是在讨论异常的顾客或产品问题，但邮件扩散的结果会形成“群体误解”的现象，使得问题看起来比实际上还要大。

传真与电子邮件的情况相似，能够允许全天24小时的沟通。传真件的字迹或许不如电子邮件的清楚，但也不是人人都有能力下载网站内容或读取电子邮件的附加档案的。既然传真属于较为成熟的科技，通常有较高比例的顾客可能拥有这项接收设备。在可预见的未来，传真仍会继续成为买卖双方进行沟通的重要方式。

电话会议则是另一项可以让产品经理在同一时间与一位以上的对象进行远距离沟通的方式。它能让产品经理进行三方通话，譬如同时和销售及制造或产品支援等内部职能人员联络。这也是用来召开产品开发及营销会议的有效工具。虽然因为各国间多少会有时差，跨国电话会议在开会时间的选择上较费心思，但它真的提供了一种不用全球飞行就能进行即时信息分享的途径。有些产品经理运用这项科技，和顾客进行电话焦点团体（tele-focus group）讨论。举例来说，某软件的产品经理为了评估一个产品创意是否具有市场潜力，就委托了一家营销研究公司针对全球4个不同地区进行电话焦点团体的讨论。

电视会议在全球性企业里已经愈来愈普遍。全球性品牌的产品经理可以借此与不同国家的代表连线，提高全球各地营销策略的执行效率，甚至进行短期培训、发表看法或举行问答会议。目前，举行电视会议的费用仍相当昂贵，使用频率尚不如电话会议，但未来应该会随着成本的降低而更常被使用。

不论用什么工具进行沟通，产品经理都不应忘记与内部团队成员、销售人员及顾客面对面接触的重要性。有时候，一通电话、一次私人拜访，甚至是一封短信，在打动顾客购买的结果上都胜过单纯地使用高科技的方式。一位产品经理曾说过这样的话：打苍蝇不需要用槌子。

研 究

互联网提供了多项可供产品经理做营销研究的资源。从定义上来看，互联网是一个电脑网络系统，可以

通过电子化的方式将企业、政府及其他网络相互连接。最初，互联网只是一个以文字为基础的系统，如今已经可以传输图像资料。

某软件企业的产品经理提到：“我每天使用网络来做竞争性研究及寻找新产品灵感。真不知道在使用网络以前我是怎么活的。”另一位乐器公司的产品经理则发现好几种网站的用法：

我上DejaNews（编注：现已改为Google网上论坛）寻找产品使用者的意见，并寻找新闻组来发觉相关的讨论。同时，我可以上竞争对手的网站来了解其产品规格，也可以在网上搜索各种产品的在线购买价格行情。我们有一个专门负责整理顾客寄回保证卡、建立数据库的公司，这有助于了解我们的顾客基础。我们也会就特定产品开放产品在线销售业务。

图表4.1列出了几个运用网站来获得市场信息的工具。有些站点是免费的，有些需要注册（有的收费、有的不收费），有些则提供部分免费信息——但要看详细内容就得付费。如果要搜寻一般的创意、顾客议题、趋势等，MetaCrawler、Google网上论坛、Forumone都是不错的网站。MetaCrawler是一个能同时搜索的超级搜索引擎，它能在搜索过程中有效降低重复搜索及多余的部分。Google网上论坛是一个讨论社团的存档中心，ForumOne则是一个网站讨论社团的搜索引擎。后两者的查询结果可能“多得不行”，因为可能会找到许多与你的产品不相干的内容，但是其中也会有独特的想法浮现。若你希望持续性地搜索特定信息，也可以尝试将新闻中的主题排序，并利用NewsPage的网上剪报服务，建立自己专有的新闻页面。

图表4.1 市场知识的网上来源范例

市场及统计指标来源
U.S. Census Bureau (www.census.gov)
U.S. Bureau of Labor Statistics (http://stats.bls.gov/oreother.htm)
The Population Reference Bureau (www.prb.org/news/stateweb.htm)
IPL Associations on the Net (www.ipl.org/ref/AON)
企业信息来源
Switchboard (www.switchboard.com)
SEC on-line, including Edgar (www.sec.gov)
Hoovers (www.hoovers.com)
Thomas Register (www.thomasregister.com)
一般信息来源
MetaCrawler (www.metacrawler.com)
DejaNews (www.dejanews.com)
FormnOne (www.forum.com)
NewsPage (www.newspage.com)

如果要找特定企业的资料，最好从贵企业竞争对手的网站开始。他们通常都会有新产品的信息可以引发你有关定位策略的思考方向。如果你不知道网址，可以通过网上电子黄页、电话号码、电子邮件或网址目录等查询，在行业贸易协会里也会有部分关于竞争对手及其网址的资料。此外，现在从很多的行业人士网站(连接买卖双方)也可以找到大量的供应商名单。

内部系统

产品经理长久以来的挑战之一，就是要对大量资料进行整理、分析及汇总。将竞争对手与顾客的资料组织成便于决策的形式，要花费相当多的时间与精力。大部分企业深陷在各式各样的数据库、电脑系统及职能流程中，很难加以整合，但同时顾客需求和竞争压力却进一步增强了企业对整合性资料的需要。举例来说，一个金融机构可能对支票存款、活期储蓄存款、可转让定期存单以及其他各种不同的金融工具，分别建立了不同的数据库。若不将这些数据库系统予以整合，顾客每开一个账户就会收到不同的对账单。

在很多情况下，往往是几个产品经理“共享”相同的顾客群。如果顾客资料只是以交易类别或产品类别储存，即使企业想比竞争对手更用心地为顾客服务，仍旧缺乏共同的顾客信息供其学习与成长。这种整合系统是有效执行电子商务交易的先决条件。

在今天的竞争环境下，“拥有一个好的顾客数据库，并且有效地使用它”已愈发显得重要。业界以各种名词来形容这个过程，包括：资料探查（data mining）、客户资产管理（customer asset management/CAM）及顾客关系管理等。资料探查是在庞大的数据库中针对特定主题（例如我们现在所谈的“顾客”）挖掘出信息的过程。客户资产管理及顾客关系管理则更明白地涉及营销或销售的自动化，或是有助于企业建立顾客关系的软件。

在过去，产品经理和销售人员对顾客关系管理也很用心，但是现在通过软件就能将企业整个串连起来管理顾客。顾客关系管理的概念，就是要提供一个能让全公司使用顾客信息的完整模式。

现在多数企业都拥有官方网站，不但公司里有内部网络，愈来愈多的企业也开始运用对外网站同顾客及供应商进行交易。但独立使用这些工具的效果不见得好。连接数据库的流程和软件不但能改善企业和顾客间的互动，还能从中得到电子商务和广泛的顾客关系管理知识：

一个好的网站，必须环环紧扣企业内部的各个后台系统。在理想状况下，你希望设计一个把所有的应用整合在一起的策略，而不是零碎的方法。接着，你会了解到网站可以有許多功能，让客户可以用触控式电话、电话亭或其他手持设备就可以取得服务。你甚至可以把这些信息或流程应用在电话服务中心，让销售人员或服务人员在电话上与客户互动，而这套为终端客户开发的信息与流程系统，同样可以应用在销售渠道上。

企业也开始尝试用内部网站来进行知识管理。知识管理大体而言是一种动员全公司的方案或流程，目的是要将企业关键信息当做重要资产，进行组织、过滤、分享和保存。不论是通过电子邮件、组群软件(GroupWare，如LOTUS Notes系统)、资料探查或其他方式，内部网站已经成为讨论创意、分享顾客或竞争对手信息，以及就产品开发项目互相讨论意见的空间。产品经理可以、也应该与信息部门一起努力，使内部网站成为进行市场导向决策的工具。许多专家都同意大卫·派克(David Packard，惠普的创办人之一)的一句话：“营销工作实在太重要了，不能只留给营销部门进行。”由此可见信息分享的重要性。

在小型企业中，由于内部可以持续地、非正式地针对产品和顾客进行讨论、不断分享信息，其累积的智慧资本将使竞争力不断强大。当企业发展成全球化的大型组织结构时，产品经理就会发现，必须将部分传统上面对面的信息共享方式转换成21世纪的新科技——虚拟茶水间(virtual office water-cooler)显然已成为知识分享的新沟通渠道(编注：意指即时传播这类工具已取代过去的办公室茶水间，成为最新的八卦中心)。惠氏药厂(Wyeth-Ayerst)已了解到这个现象的重要性：

惠氏药厂已经发现应用全球知识分享数据库的重大效益，包括：在销售组织中采用已证明成功的营销策略使市场占有率明显提升；以组织中最成功的实例为参考来规划开发产品的上市模式。一个使用过知识管理数据库的员工，曾给予这套系统相当有趣的评价：不论他们人在哪里，每天工作时他们都确信自己能利用全公司的知识专长宝库，这提供了他们鲜明又与众不同的竞争优势。

通过外部网站，类似的知识分享也可以发生在不同公司之间。一个公司可以连接到另一个公司的内部网站，使用者经过授权后就可以取得库存记录、查对销售资料，甚至通过网站版的电子数据交换(electronic data interchange/EDI)系统直接下订单。

网上营销与电子商务

我们可以用“建立网上据点”、“发展网络营销计划”、“筹备电子商务”或其他类似的词汇，来描述产品经理所面临的终极科技挑战。你的准备工作包括：设定目标、定义目标受众、准备启动、设计网站内容、将电子媒体与企业内部及外部系统整合、决定如何追踪绩效，以及指定负责网站的维护人员(如图表4.2)。

图表4.2 网上营销的规划重点

产品经理.com的主要课题

目标：信息、形象、销售
目标受众：人口统计资料、企业客户资料、受众连线能力
启动：预算、技术需求、网域名称、推广
内容：信息、互动性、链接
整合：形象手册、顾客接触流程、数据库
评估追踪：技术效率、营销有效性
维护：谁、频率如何

目 标

让我们从第一个议题——如何设定网络目标开始谈起。通常企业跨入电子商务的第一代网站，内容大概跟“公司简介”差不了多少，且重点多半在于塑造企业形象。这是必要且很合逻辑的初步做法，可以提供顾客及

潜在消费者有关企业的联络方式，以及产品与服务的基本信息。至于要不要在网上进行电子销售，则要看个别行业状况，以及企业是否希望和销售渠道维持稳固的关系而定。不过，现在的趋势的确都是朝着这个方向发展。因此，电子邮件地址和网上下单功能都应该优先纳入网站中。

受众

虽然将会有很多人访问你的网站，但是在规划时应该有心目中的目标受众。对于消费性受众，应该考虑到年龄、性别、收入、职业、嗜好等人文统计资料。对于企业受众，则应特别重视其行业形态、功能、管理职位及其他相关因素。对这两者而言，都应该注意他们可能使用的科技设备。如果网站是为了连接经销商而设计，也小心不要忘了把终端消费者视为“三级市场”。

准备启动

启动电子商务的过程，需要科技能力、人力及金钱等资源的投入，同时也需要决定一个域名(domain name)，以及可以提高知名度、吸引上网人数的营销传播活动。域名（譬如amazon.com或ama.org）指的是信息部门为企业登记的名字，通常会以企业或组织名称命名，有时也会采用品牌或产品群的名字。如果有好几个顾客熟悉的名字，或企业名称经常被写错，可以尝试登记注册数个域名。一旦企业建立了网站，就要把你的网址及时通知顾客，这可以通过广告、发布新闻、电子邮件、与其他网站互联、直接邮件或其他典型的推广方式进行。在企业信封、名片及其他沟通工具上加注网址，也是不错的主意。

设计内容

就企业对企业市场的营销人来说，网站内容通常具有相当的重要性，没有及时更新或不正确的线上产品信息，可能毫无价值。请务必要求产品经理使用相同的文档范本来制作各网站页面，且尽可能简短，每周更新产品信息（如果无法每天更新），所有页面都应该注明日期，以便辨认它们的更新时间。当有重大产品变化发生时，使用电子邮件通知销售人员、渠道成员及顾客。

网站设计应考虑互动性及“可粘贴性”(stickiness)——以鼓励顾客重复访问网站，并停留更长时间。知名食品网站Birdseye (www.birdseyefoods.com) 在网站上提供了食谱交换的功能，使得网站流量及重复访问情形大增，许多消费者将该网站加入“我的最爱”，也大幅提升了其形象。

整合

网络营销策略应该和其他营销策略与战术相互整合。许多公司开发出企业形象手册，在所有媒体上都使用一致的标识。不管是许可式营销(permission marketing，诱导顾客主动与企业接触的营销方式)，还是定制化或可粘贴性等前面提过的概念，都需要将企业网站与一个稳固的数据库连接（参见下面的案例）。举例来说，如果能把网站和顾客数据库连接，你就可以在特定日子（譬如生日）向顾客致意，而且更能满足消费者的个人偏好。

你的产品品牌或定位是否需要改变？很多专家都预测，品牌的重要性将随着电子商务的成长开始递减，买家可以自己找到符合需求的最具价值产品。然而，这并不见得完全正确，因为品牌可以简化寻找的过程，建立信赖感，而且代表被消费者所认知的、一定程度的品质。事实上有些研究显示，很多顾客觉得要用搜索引擎寻找所需要的产品及服务品种是相当困难的事，因此也会有选择知名品牌的倾向。

评估与追踪

网络的“有效性”的定义至今仍有些难以捉摸。大部分专家都同意所谓有效性的衡量应该不只是计算访问某一网站的人次。不过，如果你的目标主要是增加知名度、扩大品牌认同，这也可以用来作为一项指标。其他可用的标准包括：网友平均在你的网站上停留的时间、顾客或潜在顾客重复访问的次数、直接销售情形、进一步引导连接电子邮件或800免费电话，或是要求进行免费网上咨询的状况等。你也可以运用一些网站提供的服务，来追踪网站的技术效率。

企业渐渐了解到，网络并不是独立的营销工具，它必须和整体营销传播、营销策略充分整合，才能有效发挥作用。举例来说，知名服饰专卖连锁店艾迪·鲍尔(Eddie Bauer)就同时运用产品目录、网站及零售店来相互搭配。它用目录推广其网上服务，网站上则提示客户可以将不满意的货品拿到店里退货，而零售店的退货凭证上又印有网址。

通用钚星汽车(Saturn)的网站允许顾客在网上选择新车配备及下单订车。该公司用极具幽默感的广告来突显这项特色：一个大学生通过网络订了一辆钚星——就像订比萨一样容易。这个广告让网站的访客增加了两倍。

有些企业则运用外部网络或连接内部网的方式和主要顾客连线。譬如戴尔电脑(Dell)的“主页面方案”。每当它争取到一家员工人数在400人以上的企业客户，它就为该客户建立一个主页面——用来连接该客户的内部网，便于经授权的戴尔人员在网上为顾客安装电脑、支付费用并追踪交货事宜。以拜尔(Bayer)为例，它和戴尔订有租赁契约，戴尔为拜尔建立的主页面可以连接所有需要追踪这23000台租赁电脑的人员，还可以编制租赁管理报告。

必能宝公司(Pitney Bowes)也为它的供应商建立了外部网络。该公司发现，许多小型供应商无法负担电子数据交换(EDI)软件或“企业资源规划”(enterprise resource planning/ERP)系统，为了协助他们预测并管理存货，必能宝创造了一种低成本的方法——让供应商连接到自己的ERP系统。现在供应商可以看到必能宝手上还有多少它的货品，以及未来12个月还会需要多少。必能宝现在每周都更新它的供应商网站，预计很快就会改为每日更新。

BP阿莫科石油公司(BP Amoco)正在测试一项“利用加油站来提供网上服务”的策略。它打算改装加油机，除了提供信息(广告)给顾客外，还在加油机需要维修时也可以发信通知总公司。这种做法使该公司有机会给予忠实顾客特别的奖励。

资料来源：Condensed from David Bank, “BP Amoco to Unveil Deal with Tokheim to Supply Pumps with Web Browsers.”Wall Street Journal(August 17, 1999): B6; De’Ann Weimer.“Can I Try (Click) that Blouse (Drag) in Blue?”Business Week (November 1998): 86; Ellen Neubome and Robert D.Hof, “Branding on the Net, ”Business Week (November 1998): 76-86; and Eryn Brown et.al., “9 Ways to Win on the Web, ”Fortune(May 24, 1999): 112-125.

维 护

指定专人负责网站的维护更新，是影响电子商务成功与否的最重要、且经常被忽略的因素之一。在网站启动阶段就把预算用尽，而没有预留给维持信息更新及回应顾客所需的经费和人力，这类情况相当常见。产品经理必须确保产品、定价、推广及相关的营销资料都有持续更新，而当网站中资料有所改变时，分销商、顾客和销售人员也应当被及时告知。换句话说，不要以为网站会自己通知相关单位你对产品线所做的变更。

产品经理检查表

- ✓ 谨慎选择电子邮件的寄送对象，切勿对他人造成信息过量的负面影响。
- ✓ 尝试运用电话会议向顾客及销售人员进行信息沟通。
- ✓ 试试一些可以找到竞争性及市场信息的新网站，并将其中最适合你的产品和行业参考的网站加入“我的最爱”。
- ✓ 学习有关顾客关系管理的知识，并选用适合的软件或数据库作为辅助。
- ✓ 在开始进行电子商务前先建立目标。
- ✓ 为产品经理开发标准文件范本，让他们可以各自为产品或产品线制作网页。
- ✓ 以一定周期（例如每周）更新产品信息。
- ✓ 将网站与你的顾客数据库及内部系统连接。
- ✓ 指定专门人员，确保你的网站有人持续更新与维护。
- ✓ 网站内容有重大变动时，不要期待客户、分销商或销售人员会自行上网查阅最新信息。你应该直接打电话或发电子邮件告诉他们。

第二篇

产品经理应具备的规划技巧

年度产品营销计划 (annual marketing plan) 是产品经理与企业同仁共同发展出的主要规划文件或工具之一。规划过程的起点是审查现有状况，找出产品的问题及机会点。经过一番界定及综合整理后，就可以定出销售与营销目标，作为下一个会计年度的努力方向。

之后，你就能建立起一个行动方案，清楚说明为实现上述目标所需要的策略与战术。其内容可能涵盖所有传统使用的营销元素，包括：调整目标市场、产品改型或删减、价格修订，以及针对产品分销商、经销商与零售商进行扩充、缩减或更动，还有改善营销传播的方式等。最重要的是得到企业内各职能部门对这些策略与战术的承诺与支持。

本书第二篇将讨论产品经理在进行年度规划活动时可以采用的流程，并给出年度产品营销计划的范本供读者参考。

第五章

产品营销规划流程

惠普的创办人之一大卫·派克曾说过：“营销工作实在太重要了，不能只留给营销部门进行。”换句话说，营销的内涵远超过单一的工作或功能，而是一种做事业的哲学。现在普遍认为顾客对于企业印象的形成，不仅来自产品的绝对品质，还包括很多复杂的因素，比如顾客希望有能满足其需求的产品；希望销售商能提供良好的服务；希望付出的价格能反映出感受到的产品价值；希望购买的过程轻松又简单……这些都是营销的重点——以能满足现在及未来的市场需求作为构筑企业的目标。产品经理通过规划、执行产品（线）年度营销计划的过程，在企业实现上述目标的努力中，扮演了正式且举足轻重的角色。

年度规划的流程应该包括三个基本问题：

- 你站在哪里？（背景分析，参见本书第五章及第六章）
- 你要到哪里去？（综合阶段，参见本书第七章）
- 你怎么去？（行动方案，参见本书第七章）

图表5.1列出了上述三大问题中各自应该包含的主要内容。本章讨论的重点是规划流程的基本步骤，下一章将提供发展产品计划的一些诀窍，最后则提供一个规划流程及损益报表的范例。

图表5.1 产品营销规划流程

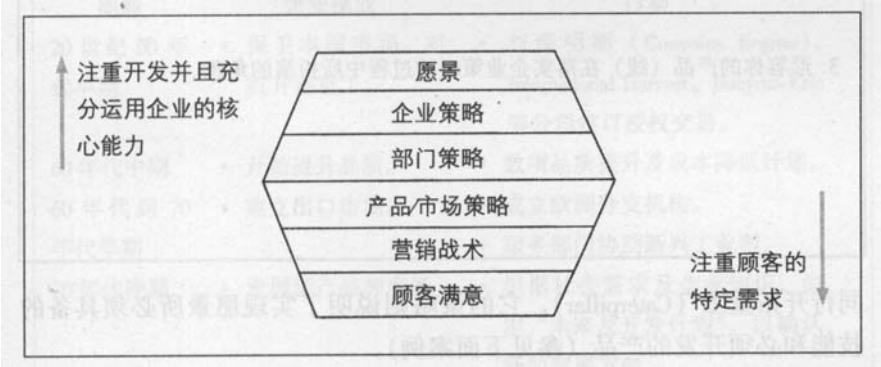
你站在哪里？	I.背景分析 企业评析 市场分析 竞争分析 历史绩效 趋势变动
你要到哪里去？	II.综合整理 问题与机会 销售预测/目标 产品目标 定位策略
你怎么去？	III.行动方案 背景分析与综合整理摘要 目标市场 产品策略 定价策略 广告策略 推广策略 现场销售策略 分销策略 产品支援 培训要求 营销研究要求 财务汇总 时间表

背景分析：你站在哪里？

背景分析可以回答“你站在哪里”的问题，也是规划过程中的分析性环节，必须在开始发展产品计划前完成。主要的分析内容包括：企业评析、市场分析、竞争分析、历史绩效及趋势变动。

企业评析

企业评析的第一个部分，就是决定企业整体的愿景和策略（参见图表5.2及图表9.1）。愿景是企业未来面貌的心理图像，也就是企业未来打算提供的产品与服务的市场。企业和部门策略则是迈向愿景的一般性计划。产品计划和营销战术应该与愿景和策略一致，使企业的顾客满意度更能趋近完美。而愿景和企业策略较为广泛，其重点在于开发并充分运用企业核心能力。产品个别的策略及战术则注重于特定的顾客需求（参见图表5.3）。



图表5.2 企业评析：策略层级

企业评析的内容还包括观察企业的一般文化、构成核心能力的优势、需要改善的地方，以及特定产品（线）在实现企业策略上所扮演的角色。企业文化是指企业的运作模式，包括它的哲学、管理风格和组织结构。产品经理虽不能在短期内影响企业文化，但仍需要了解并尝试融入其中。企业哲学可能是创新、快速变动的，也可能是保守的。管理风格不管是专制的还是民主的，对产品经理的绩效都绝对会有影响。

愿景的内容应该强调企业所拥有的、或有意愿发展的核心能力。拿日本推土机制造商小松（Komatsu）的例子来说，它的愿景就是要击败同行开拓重工(Caterpillar)，它的策略则说明了

图表5.3 企业评析

<p>1.描述你的企业愿景、策略，以及可能影响产品计划的核心能力。</p>
<p>2.列出可能直接影响产品或产品线的企业优势及劣势。</p> <p>优势：</p> <p>劣势：</p> <p>3.形容你的产品(线)在落实企业策略的过程中所扮演的角色。</p>

实现愿景所必须具备的技能和必须开发的产品(参见下面案例)。

小松的长期营销挑战

日本推土机制造商小松的策略性愿景，就是要成为推土机行业的全球性厂商，也就是要挑战美国建筑及采矿设备制造业巨人开拓重工(Caterpillar)。

20世纪60年代，小松的企业规模大约只有开拓重工的1/3，仅有一条产品线(小型推土机)，且在日本以外地区几乎不见踪影。当开拓重工威胁到小松的日本市场时，小松的短期目标是要“保卫家园”。它的策略包括产品改良、成本降低及通过合约授权开发新产品。70年代早期，小松的挑战转变为开发出口市场。由-T-还_没有足够的实力与开拓重工近身肉搏，小松选择了对手较弱的市场。到了70年代末，小松已经敢和开拓重工在美国市场直接竞争了。

请注意，小松是怎样开始制定长期的愿景方向，而后在短期内专注于当下的问题与机会(我们站在哪里?)的。它面临的挑战促使它反省并整合问题与机会，也就是营销规划流程中的“我们要到哪里去?，’换句话说，小松能及时专注地处理眼前发生的问题，在此过程中一步步地向企业的未来图像迈进。在下表的行动栏中，列出了小松面对挑战时所采取的主要行动方案或战术(我们怎么去?)。

小松的短期挑战与行动

期间	企业挑战	行动
20世纪60年代早期	• 保卫本国市场，对抗开拓重工。	• 与康明斯(Cummins Engine)、International Harvest、Bucyrus-Eric等公司签订授权交易。
60年代中期	• 开始提升品质。	• 数项品质提升及成本降低计划。
60年代到70年代早期	• 建立出口市场。	• 成立欧洲分支机构。
70年代晚期	• 发展新产品和市场。	• 服务部门协助新兴工业国。
		• 根据社会需求及企业知识，拟定“未来及开发计划”，以确认新的发展方向。

资料来源: Adapted from Gary Hamel and C.K.1hahalad, “Strategic Intent, ”Harvard Business Review(May-June 1989), 63-76.

以下问题有助于衡量企业在管理、核心能力、规划流程，以及其他职能上的优势与劣势。

管 理

- 1.哪些人是企业活动的实际推动者?其中有谁应该参与新产品开发的过程?
- 2.谁负责预算编制过程?
- 3.企业是否有不同于竞争对手的特殊运作实践?

杰出能力

- 1.企业现有的核心能力是什么?
- 2.企业现有的各种产品是否都已有效地运用这些能力（本书第九章将针对这一点进行更多讨论）?
- 3.产品经理还能发挥哪些能力?

规划流程

- 1.战术及策略规划的基本方式是什么?
- 2.企业成长的主要途径是通过并购、渗透新市场，还是增加市场占有率?
- 3.企业确定的目标，有多少出现在规划流程中?。
- 4.新产品开发的焦点是什/z,（譬如产品线延伸、新的应用、新产品创新等）?
- 5.企业的全球化计划如何?
- 6.有哪些重要的新产品正在开发中?

其他职能领域

- 1.研发经理的背景如何？
- 2.研发成员的整体素质如何？
- 3.企业的技术地位如何？
- 4.是否有闲置厂房或过剩产能？
- 5.研发上的主要突破何在？
- 6.研发团队的组织架构如何？
- 7.生产能力是逐渐提高还是节节下滑？

市场分析

市场分析是针对特定产品（线）的现有及潜在顾客进行研究，将他们分为不同的类型或细分。所谓细分，是指一群有着共同的人口特性、需求及（或）产品用途的顾客。将顾客细分的过程可以让营销人员专注于较小群体的需求，因此能更加贴近顾客。

将一个市场划分成几个子市场的重要性在于：第一，有助于增进对整体市场的了解，包括顾客如何购买、为什么购买；第二，这么做可以更加了解特定族群想要的是什么，也就能更有效地分配资源，并有助于建立特定产品的竞争优势；最后，市场细分可以让企业发现可能隐藏的领域，进一步发掘潜在的市场机会。

要开始做市场分析，就得先选用合适的市场细分要素（参见图表5.4）。适合消费性产品使用的是人口统计变数，譬如：年龄、家庭形态或生活方式；工业性产品企业则可能要使用北美工业分类系统（North American Industry Classification System/NAICS）、公司规模或职能头衔；服务业者则可能使用需求强度(intensity of need)、风险类型(risk categories)或地理距离来进行分类。另外，很多企业会把产品的终端应用作为细分变数。譬如，尼龙业的产品经理可能会将顾客依产品的最终使用形态，细分出男装、领带及室内装潢等族群。

在界定出需求迥异的不同市场细分后，接下来就要审视产品在个别细分的表现情形：平均订购量多大？在该细分中的市场占有率有多少？营业额如何？在图表5.5中，某公司共有4个市场细分，其中，细分A是大型、有特定需求及议价能力的顾客。这些市场细分分别用“5点评分量表”针对6项因素进行重要性分析：1点表示重要性低，5点表示非常重要。细分A在“价格”上有4点，“品质/特性”有1点，“货品交运”有3点，“安装”有1点，“制造/工程支援”有1点，而“销售覆盖”(sales coverage)有2点。根据行业资料，该细分的整体销售额预

图表5.4 细分因素

产品—市场		
细分因素	消费性产品顾客	企业型顾客
人口统计变数	年龄、性别、种族 收入 家庭人口 家庭生命周期阶段 地点 生活方式	行业类别（SIC或NAICS） 地理位置 企业规模 功能性决策者 获利能力 风险类型
产品应用/使用	购买频率. 购买量 产品如何使用	产品应用 购买的重要性 订购量 订购频率

效用（可能会超越产品本身所提供者）	预期产品效益 心理效益 服务 需求强度	效能要求 支援服务 期望特色 服务要求
-------------------	------------------------------	------------------------------

计有8900万美元，行业平均订单金额是15000美元。而图表5.5中的这家企业在细分A的市场占有率是13%，平均订单金额是1500美元。经过这些分析，该公司发现它在细分B和细分C最为成功，不但拥有可观的市场占有率，而且订单金额较行业平均值要高。

列出几种可能的市场细分（包括旧的和新的细分）后，接着是将细分的数目减低到可以控制的程度（3。7个）。你可以先删去所有贵企业不能服务的细分——不管是什么原因，然后再针对剩余的细分，审核企业既有资源是否能够配合。根据这个原则将这些细分按其重要程度排序，以便决定将较多的资源分配给较重要的细分，最不重要的细分则配给最少的资源比例。第六章将讨论市场细分和顾客价值管理的具体流程。

图表5.5 按购买因素的重要程度来做市场细分

购买决策 共同条件	细分A	细分B	细分C	细分D
	<ul style="list-style-type: none"> 品种杀手(大型专卖店) 标准产品 大量订购 议价能力强 	<ul style="list-style-type: none"> 大型顾客 价格敏感度高 标准产品 大量订购 	<ul style="list-style-type: none"> 中型顾客 修正过的标准产品 中等订购量 具价格敏感度 	<ul style="list-style-type: none"> 顾客大小不一 非标准型马达 小订购量 价格不是最重要的考虑
价格	• • • • •	• • • •	• •	•
品质/特性	•	• •	• • •	• • • • •
货品交运	• • •	• •	• •	• •
安装	•	•	• •	• •
制造/工程支援	•	• •	• • • • •	• • • • •
销售覆盖	• •	• •	• • •	• • • • •
规模(百万美元)	89	113.4	69.3	66.6
市场占有率	13%	31%	30%	25%
平均订单金额(美元)	1500	6998	2345	923
	行业平均: 15000	行业平均: 5000	行业平均: 2000	行业平均: 1100
购买因素重要性:				
1	2	3	4	5
•	• •	• • •	• • • •	• • • • •
最不重要				最重要

竞争分析

竞争分析是根据公开流通的信息或企业内部信息编制的汇总报告，内容可以从数页到数个文件档案不等。年报、新闻报道、贸易展览、销售人员、政府及贸易协会的报告，还有和顾客间的非正式会谈内容等，都可能提供竞争分析所需要的信息。不过，如果要了解从顾客角度所感受到的竞争优势与劣势，可能就要进行某些特定的营销研究了（参见图表5.6）。

图表5.6 竞争分析

年度一般信息					
部门:	群组:	产品线:		市场:	
	你的产品	产品A	产品B	产品C	产品D
销量（单位）					
销售额（美元）					
获利					
市场占有率					
目标市场					
一般性产品策略					
产品差异					
顾客印象					
一般性价格策略					
平均价格/标价					
一般性推广策略					
一般性分销策略					
‘销售团队规模					
销售团队优势					

积累竞争情报（competitive intelligence）是产品经理的重要工作内容。在这项责任中，有的是要了解产品的竞争情形，从而将市场威胁减到最小。我建议从最容易取得的资料着手，包括那些公开发行的信息。此外，如果仔细研究财务报告、公开的价目表、竞争对手的广告及促销用品、产品规格表、交易报道等，都可能会有重大收获。财务报告可以提供有关未来策略的线索，广告内容可以透露竞争对手如何定位产品，而产品规格表则可以用来当做与对手比较的基准。

如果竞争对手是未上市企业，或是一家大公司中的部门，你可以订阅一份对方的产品生产所在地的报纸或订购网上搜索服务，来监控你的主要竞争对手。

分析资料时，不要只停留在最近的静态资料。通过审查过去的历史资料并研究其间的趋势和变化，会有助于模拟竞争对手可能的营销竞争策略及相关假设，而且可以进一步预测它未来可能采取的行动，据此研讨拟定回应对方发动竞争性战术的可能性方案。

竞争对手及竞争产品

要想维持你的产品竞争力，就要不断掌握竞争对手的动态。你可以到竞争情报行业协会（Society of Competitive Intelligence Professionals）的网站www.scip.org上找到收集竞争对手动态的秘诀。

1. 是谁抢走了你的生意？你又抢走了谁的生意（从顾客的角度看竞争）？
2. 竞争最激烈的地方是哪里（地区、应用领域或行业）？为什么？
3. 握有竞争产品的那些竞争对手有何能力？他们的能力和产品之间有什么关系？
4. 竞争产品的价格是多少？实际售价呢？
5. 市场对于竞争产品的感觉如何？知名度、顾客忠诚度怎么样？
6. 是否有任何竞争产品具有“同类最佳”（best-in-class）的特性，可以用来作为与你自己的产品进行比较的基准？
7. 竞争产品是竞争对手的一小部分业务，还是主要的产品？竞争产品的销售额对于该竞争对手的重要性如何？该竞争对手愿意投资多少，来维护该竞争产品的销售？

历史绩效

历史绩效是观察一项产品在过去相对于原定计划的绩效表现，观察重点包括市场占有率、财务数字以及其他数值或统计性的绩效指标。另外，下面所列有关产品组合的问题，也有助于突显那些应该在营销计划中讨论的问题及机会（参见图表5.7）。

图表5.7 历史绩效

部门:	群组:	产品线:	市场:
-----	-----	------	-----

	20____		20____		20____	
	计划	实际	计划	实际	计划	实际
行业总销量（个）						
本公司销量						
占行业销量百分比						
行业销售额（元）						
本公司销售额						
占行业销售额百分比						
产品销售额占公司销售额比例						
销售成本						
毛利						
毛利率						
可控成本						
推广费用						
现场销售成本						
其他营销成本						
尔坝口J径成本						
可控成本小计						
净利贡献						
品质指标						
新产品销售额						
目标客户销售额						
价格指标						
人均销售额						
产品（线）优势						
产品（线）劣势						

现有顾客

虽然下列大部分的问题在“市场分析”一节都已提过，但重新审视一下还是能帮助你避免忽视那些必须讨论的重要机会或挑战：

1. 是否有一群产品的“大量使用者”（heavyusers）？他们占有所有购买者的比重是多少？
2. 主要的目标市场是处于成长、稳定还是衰退的状况？
3. 顾客购买产品的情况如何？
4. 地域限制是什么？为什么存在这样的限制？
5. 国内顾客占多大百分比？国外顾客呢？
6. 大部分顾客是新顾客还是重复购买者？
7. 顾客是最终使用者吗？如果不是，你对最终使用者的了解有多少？
8. 你的顾客属于积极的？传统的？还是被动消极的呢？
9. 过去顾客对于价格的变动有多敏感？
10. 你的顾客基础是由一些大型客户构成，还是由许多小型购买者所组成？

产 品

通常会计部门会定期提供产品销量和获利情况等数据，但是，对于这些数据的分析，却应该超越量化的统计数字，而进一步考虑定性变数（qualitative variables）：

1. 产品名称有什么涵义？这个名称可以被当做品牌名称使用吗？
2. 你的产品有哪些能够被顾客区别出来的特性？
3. 针对每一项产品特性，问一句：“那又怎样？”以顾客的观点来确认这项特性的效益。

4. 你的产品是经过中介机构（例如经销商）供应的吗？如果是，产品特性/利益的相关分析应该分成两个阶段（例如经销商和最终使用者）分别进行。
5. 如果以分数来评定产品的品质（1分代表很低，7分代表很高），你的产品会有几分？你的顾客也会打出一样的分数吗？
6. 产品线中每一个项目对企业销售额和利润的贡献有多大？对顾客满意度的贡献呢？是否有一些项目是可以被删减的？
7. 产品线的报酬率与企业整体报酬率比较起来怎样？
8. 产品设计是否有利于规划有效的制造流程？
9. 产品开发、设计与制造规划将花费多少工程成本？
10. 销量要达到多少，才能使产品损益平衡（break.even）？
11. 你有把握认为这个产品具有竞争性吗？
12. 如果产品更为标准化，或更定制化，分别会有什么结果？
13. 公司对于顾客将产品标上自有品牌（privatelabeling）营销的做法，持怎样的态度？

销售团队

虽然产品经理通常不能直接管理销售人员，但是若能对销售团队的有效性加以审查，将更能突现需要在营销计划中提出的潜在问题或机会：

1. 现有销售团队的组成结构是否适于实现产品目标？
2. 是否已经采用最有效的方法来接触目标客户群？
3. 有关产品/销售的教育培训成效如何？
4. 销售人员实际上使用什么销售工具来卖这个产品？
5. 销售团队是否受到如何协助顾客看到产品好处的教育？

定 价

“正确的”价格应足以支付所有的相关成本，并给予产品符合其竞争价值的适当定位，同时还考虑了顾客的感受。产品经理应该评估企业政策是否能有效支持上述目标的确定。

1. 是否曾因为价格因素而损失大笔生意？
2. 定价时常发生错误吗？
3. 顾客购买产品/服务时感受到的整体成本是什么？
4. 企业的定价政策为何？
5. 我们可以提供什么样的折扣？和竞争对手的折扣相比呢？

推广活动

推广活动应该整合为整体营销传播的一部分，产品经理可借此给顾客传达前后一致的信息。

1. 顾客对于产品的现有印象是什么？与广告活动所要传达的印象是否一致？
2. 之前的广告/宣传策略是否奏效？为什么有效？或者为什么无效？
3. 曾经尝试过哪些广告以外的推广活动？效果好不好？

分销策略

销售团队与分销商可说是最重要的、与顾客面对面接触的界面。若企业希望这个界面能有效且成功，就应该有妥善的营销规划，绝不能听天由命。

1. 公司与销售中介机构（如分销商、代理商、经销商）的关系如何？

2. 有哪些分销渠道？通过不同渠道销售产品的比例各是多少？
3. 分销成本占销售额的比例是多少？
4. 与竞争同行相比，企业对于分销/经销利润的策略如何？
5. 近期内产品缺货、产品替代（substitutes）、延期交货的状况如何？

支援服务

为顾及顾客价值的完整循环，营销计划中也应考虑到安装和维修服务。

维修服务的价值是否有所改变？若有，是因为成本增加、维修人员效率改变，或是其他原因？

趋势变动

背景分析的最后一步，是要审视大环境及趋势的变动相对于产品是否成功之间的关联。虽然外部趋势是分析中最难触及的部分，却会直接影响市场的潜力。请选择可能对企业、竞争对手、产品与市场产生影响的重要事件，来回答下列问题。

1. 未来可能发生哪些科技变化？在未来几年内将如何影响产品的销售？
2. 你的行业是否有下列变化趋势？
 - 产品改变
 - 价格水准/政策
 - 分销方式的改变
 - 合并/收购/撤资
 - 渠道力量的变化
3. 产品的销售与哪些领先指标（leading indicators）有关？
4. 经济环境有哪些基本趋势和改变？
5. 是否有任何法规或政治因素可能对产品销售造成冲击？它们的
6. 趋势是什么？
7. 上述趋势发生的可能性有多大？
8. 这些趋势对产品会造成什么样的影响？

产品经理检查表

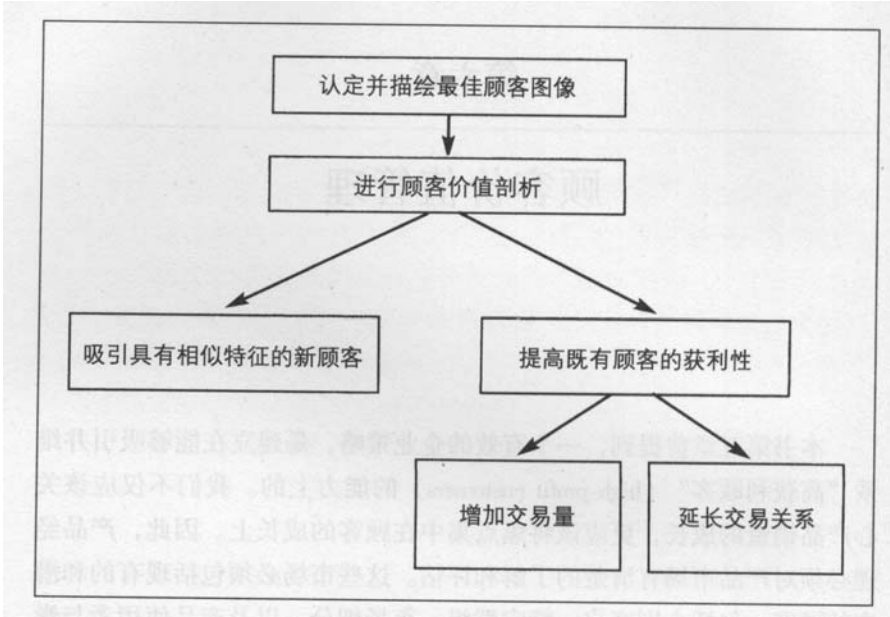
- ✓ 谨慎评析贵公司的产品及企业现状，作为进行年度规划流程的开端。努力寻找下一年度应该重视的问题，以及可能出现的机会。
- ✓ 将你的顾客群划分为不同的群组或细分，可以让你更有效地分配资源，同时提供最大的竞争契机。不要害怕以新的方式来思考你的顾客。
- ✓ 进行竞争分析时，先自问曾经在业务上输给哪一位对手最多，或是曾从谁手中抢到了最多生意。不要把分析对象局限在行业中的领先对手中。
- ✓ 审视产品过去3年的绩效表现。观察每一项产品的顾客稳定度、产品价格及其变化所产生的效果、产品销售额及利润的变化趋势、销售团队的态度，以及任何可以用来解释绩效变化的其他变数。
- ✓ 尝试预测目前的趋势对未来产品可能发生的影响。法规的变化是否会导致需要变更设计？是否有迹象显示顾客的喜好已开始偏向竞争性技术（competing technologies）？只要可能，尽早在被迫面对这些潜在的改变前，就先做好准备。

第六章

顾客价值管理

本书第五章曾提到，一个有效的企业策略，是建立在能够吸引并维系“高获利顾客”（high-profit customers）的能力上的。我们不仅应该关心产品销量的成长，更应该将焦点集中在顾客的成长上。因此，产品经理必须对产品市场有清楚的了解和评估。这些市场必须包括现有的和潜在的顾客，包括个别客户、特定群组、市场细分，以及产品使用者与影响购买行为的人。本章将专门探讨企业在进行市场分析及拟订“以追求最大利润为目标”的计划时，可能涉及的相关问题。

对大多数产品经理而言，他要做的第一件事，就是评估不同市场对企业的吸引力，并确认企业满足不同市场需求的能力。没有任何顾客是生来相同的，若试图要获取所有顾客对贵企业的忠诚度，结果可能反而对企业不利。产品经理必须判断出哪些顾客在未来将提供最佳的投资回报。以大众市场产品（譬如快速变动的消费性产品，FMCG）来说，就经常需要描绘出“大量使用者”的特征，并拟订计划来吸引他们。这类特征可能包括标准的人口统计变数，譬如年龄、性别、收入、地区、婚姻状况、家庭人口等，甚至需要分析自我认知，以及他们期望具备的个性等性格特征。对工业产品（譬如采购设备）而言，有特殊应用需求的顾客可能较其他顾客更有赚头。找出最佳顾客的定义之后，下一步就是要吸引更多类似顾客，以及（或）提高既有顾客的获利性。有关顾客分析的流程如图表6.1所示。



图表6.1 顾客分析流程图

顾客分析流程

我们用一家假设的食品服务企业“进步食品服务公司”（以下简称进步公司）来说明顾客分析的流程。进步公司销售食品给两种市场：食品服务分销商和食品服务经营者。食品服务分销商又可再分为全产品线分销商（full-line distributors）、特定产品分销商（specialty distributors）与购买团体（buying group）。食品服务经营者则可以区分为商业经营者（包括寄宿部、快餐业、餐厅、自助餐馆、承办酒席、外卖等）和非商业经营者（保健业、教育机构、航空业、自动售货机等）。分析流程的第一步，是要以最细的分类方式来区分不同的市场细分，然后确定这些细分各自具有哪些与众不同的需求。假设全产品线分销商及购买团体喜好集中采买、大量订购，以获得较低折扣；而特定产品分销商则专揽特定产品线或服务特定种类的顾客，因此，对较特殊的产品及有助于它招揽顾客的可能商业支援较有兴趣。

食品服务经营者也各有不同的需求。在商业经营者中，快餐厅讲求的是即时（just-in-time）、零库存的食品运送，以及可能的最低价格。其他的商业经营者（在不同程度上）则希望能提供菜单和说明。而非商业经营者重视稳定的存货补给，以及较长的产品保存期限。在经过详细研究之后，进步公司将这些市场依照以下两点，重新整合为5个需求广大的市场细分：（1）这些细分的吸引力如何？（2）进步公司在这些市场上是否有什么竞争优势？

为了衡量各细分的吸引力，进步公司考察了市场规模（各细分的顾客数目）、成长率、竞争强度、顾客的价格敏感性、各细分中既有顾客产生的收入及获利，以及其他类似的变数。然后以1-5的标准来进行评分：1分代表不具吸引力，5分代表具有高度吸引力。评分结果显示，一般分销商（细分A）得到3分，特定产品分销商（细分B）得到4分，快餐连锁店（细分C）得到2分，商业经营者（细分D）得到3分，非商业经营者（细分E）得到1分。你可能注意到了，P2_E的分类方式并未清楚划分顾客和非顾客的界线，因为这个分析希望能提醒大家留意未来的发展潜力，而不要被现状所限。接下来，把每一个细分的规模、购买量及成长率和公司在同一细分顾客的规模、购买量及成长率相比较。在分析过程中尽可能提出疑问：每一细分对产品的需求如何？产品的渗透情形如何？各细分中那些只购买竞争产品的消费者，有多少可能成为你的潜在顾客？为什么他们只愿意购买竞争产品呢？你正在逐渐加大还是慢慢丧失市场占有率？你参与了行业中获利最丰的细分吗？将上面得到的信息用类似图表6.2的格式整理出来。

为了确定该公司是否具有足够的竞争优势，以满足特定细分的需求，进步公司很诚实地针对自己的实力进行评价，并将它能对各细分提供服务的程度进行了评分。该公司再次使用1~5分的评分标准，1分代表该细分有强大的竞争对手能够满足市场需求，3分代表该公司和竞争对手具有同等的能力，5分代表该公司的竞争力优于同行。进步公司对于各细分的服务能力评分结果如图表6.3所示。“满足需求的必要条件”一栏特别指出，进步公司为了满足这5个细分应该进行的改善或变动。而这个评分表的结果则显示了和竞争对手相比，进步公司能够满足市场需求的程度。

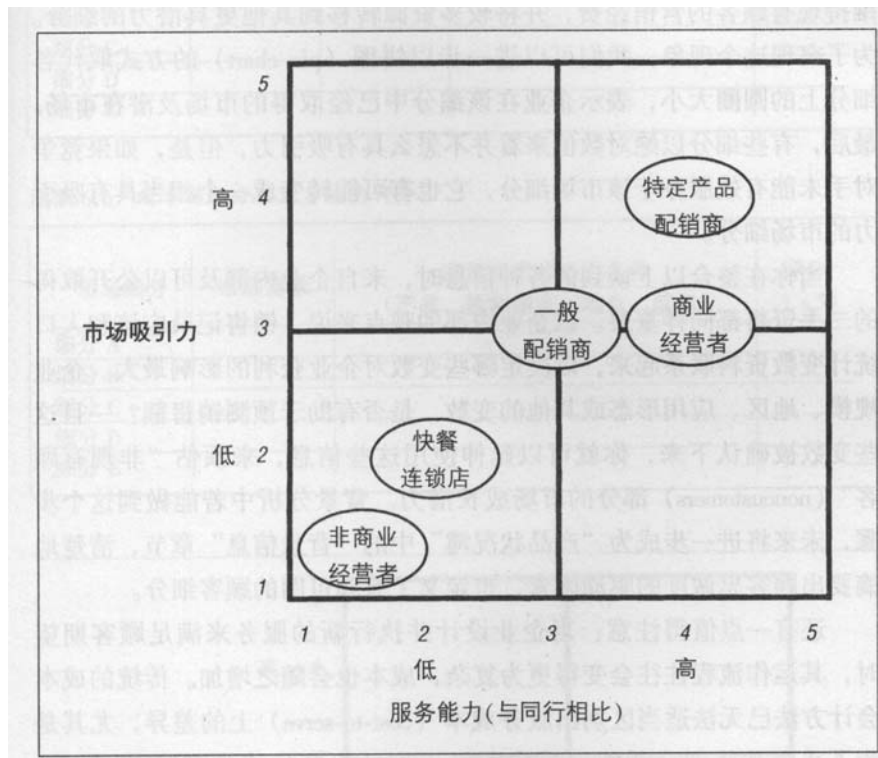
图表6.2 进步公司对各细分吸引力的评分

市场细分	占公司 销售比例	占行业 销售比例	市场吸引力的特色 (规模、成长率、购买量等)	评分 (1~5)
一般分销商	39%	27%	前5大同行占有重要地位价格是重要趋动因素	3
特定产品分销商	14%	13%	老年人口对特定食品服务的需求不断成长	4
快餐连锁店	16%	22%	本公司产品所属类型市场已趋饱和和严峻的竞争及价格压力	2
商业经营者	22%	30%	双薪家庭趋势导致市场快速成长（如：小型零售熟食店）对本公司产品来说具有强大潜力	3
非商业经营者	9%	8%	市场潜力已呈静止或下滑趋势	1

图表6.3 进步公司对各细分的服务能力评分

市场细分	市场需求	满足需求的必要条件 (产品、技能组合、地点、成本)	评分 (1~5)
一般分销商	集中采购 大量订购以求低价 特殊分销规格	改善运送条件、建置外部网络	3
特定产品分销商	独特产品 商品支援服务	投入资源进行研发及新产品开发	4
速食连锁店	以可能的最低价格进行即时运送	成本分担式的运送服务	2
商业经营者	菜单支援 建议呈现方式	网上烹调大师咨询 实验厨房 教育光碟	4
非商业经营者	稳定的存货补给 保存期限较长的产品	开发能延长保存期限的产品	1

综合进步公司针对各细分评估市场吸引力，以及它可以提供服务的能力等结果，可以产生如图表6.4的矩阵象限。例如，若一般分销商细分在市场吸引力上得到3分，在服务能力上也得到3分，它会被放在图形的正中央位置。



图表6.4 进步公司的市场吸引力矩阵

在其他因素保持不变的情况下，最佳目标市场应该是在右上方的象限，也就是该公司认为某个顾客细分极具吸引力，而且它自己也有很高的竞争优势可以服务该细分的顾客。但可以预料的是，评分结果也可能呈现出其他问题。首先，比方说，可能根本没有任何细分落在这个象限。在这种情况下，企业应该将目标锁定在现有细分中最具吸引力的那一个，然后找出它应该努力提升哪些产品或技巧，才能够使该细分往右移动。再者，你可能会发现某个落在右上方象限的市场细分，和其他细分比较起来似乎没有什么获利潜力。碰到这种情形，我们可以调整该细分上圆圈的大小，用来表示它所具有的潜在机会。第三种情形，可能企业在右上象限中的某个细分已占有绝大部分市场，即使投入再多的资源，所能增加的获利也是有限的。既然如此，建议你可能只需投入足以维持现有顾客的营销经费，并将较多资源转移到其他更具潜力的细分。为了突现这个现象，我们可以进一步以饼图（pie chart）的方式取代各细分上的圆圈大小，表示企业在该细分中已经取得的市场及潜在市场。最后，有些细分以绝对数值来看并不怎么具有吸引力，但是，如果竞争对手未能有效服务于该市场细分，它也有可能转变成一个相当具有吸引力的市场细分。

当你在整合以上谈到的各种信息时，来自企业内部及可以公开取得的二手资料都同样重要。以企业内部的观点来说，销售记录应该和人口统计变数资料联系起来，以决定哪些变数对企业获利的影响最大。企业规模、地区、应用形态或其他的变数，是否有助于预测销售额？一旦这些变数被确认下来，你就可以延伸使用这些信息，来预估“非现有顾客”（noncustomers）部分的市场成长潜力。背景分析中若能做到这个步骤，未来将进一步成为“产品状况簿”中的“背景信息”章节，清楚地摘要出顾客忠诚度的驱动因素，也定义了有利可图的顾客细分。

还有一点值得注意：当企业设计并执行新的服务来满足顾客期望时，其运作流程往往会变得更为复杂，成本也会随之增加。传统的成本会计方法已无法适当区别出服务成本（cost-to-serve）上的差异，尤其是为了适应某些细分的特定需求所衍生出的生产后成本（postproduction cost）。第十一章将会进一步讨论一个重要的观点：成本并非是不可控制、随机发生的，而是经过一些可衡量的因素所产生的。因此，解读市场细分报告，甚至解读活动基础成本的能力，也应该被纳入产品经理的“技能百宝箱”里。

当产品经理完成图表6.5和6.5这两个工作表之后，就可以像前面的进步公司的例子，产生一个矩阵（图表6.7），以确认主要及次要目标市场和他们的需求，以及企业为了满足这些需求所应该探讨的各种问题。

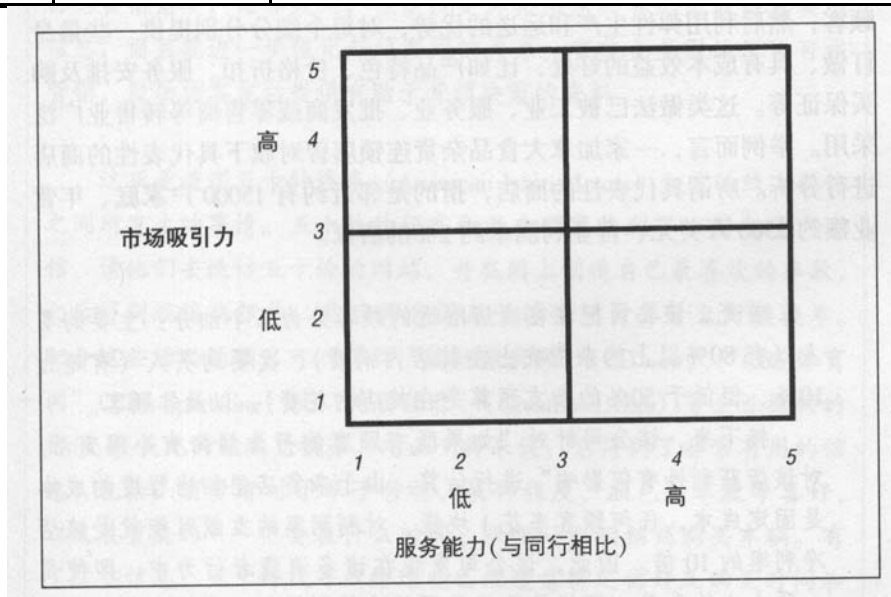
图表6.5 市场细分的吸引力评分

市场细分	占公司 销售比例	占行业 销售比例	市场吸引力的特色 (规模、成长率、购买量等)	评分 (1~5)
------	-------------	-------------	---------------------------	-------------

细分A				
细分B				
细分C				
细分D				
细分E				

图表6.6 对市场细分的服务能力评分

市场细分	市场需求	满足需求的必要条件 (产品、技能组合、地点、成本)	评分 (1~5)
细分A			
细分B			
细分c			
细分D			
细分E			



图表6.7 市场吸引力矩阵

留住老顾客与争取新顾客间的平衡

在你完成对目标市场的剖析后，下一步要做的便是如何“增加，，顾各价值customer equity）。这三种做法：（a）增加现有顾客的获利性；（b）吸引未来可能会有“高价值交易”（high-value business）的新顾客；（c）“开除”低潜力的顾客。如果要增加现有顾客的获利性，首先应该向“高价值”的顾客投资。加值销售（add-on sales）及产品跨售（即使是跨售其他产品经理的产品）是否能帮你增加顾客价值（别让无谓的产品或品牌管理本位主义戕害了这些努力。记住：品牌不能创造财富，顾客才能）？你想改变市场的哪些行为以增加市场获利？贵公司内部必须做出哪些改变，以有助于提升获利？

妥善运用数据库式，可以帮助产品经理了解各市场细分，以及其子细分的特定需求（参见第四章有关顾客关系管理软件的讨论）。产品经理要试着决定应该采取哪些行动，来提升既有顾客和企业间的生意量，以便进一步把“好”顾客变成更具忠诚度的顾客，把次要顾客变成主要顾客；然后利用弹性生产和运送的优势，对每个细分分别提供一些量身订做、具有成本效益的好处，比如产品特色、价格折扣、服务安排及购买保证等。这类做法已被工业、服务业、批发商或零售商等转售业广泛采用。举例而言，一家加拿大食品杂货连锁店曾对旗下具代表性的商店进行分析。所谓具代表性的商店，指的是邻近约有15000户家庭、年营业额约2500万美元、营业利润率约2%的店家。

首先，该公司把住在商店附近的顾客分为三个细分：主要购买人（有80%以上的杂货支出在其店内消费）、次要购买人（有超过10%、但低于50%的杂支预算是在其店内花费），以及非顾客。

接下来，该公司针对“如果既有顾客的行为倾向有小幅变动，对该店获利性有何影响”进行估算。由于杂货店里相当程度的成本是固定成本，任何顾客多花1块钱，对利润率的贡献可能就是该店净利率的10倍。因此，该公司发现在诸多消费者行为中，即使是一项小小的改善，都能导致非常明显的获利增加。举例来说，如果主要购买人增加2%，商店的获利性将增加45%以上；只要把200位次要购买人转换成主要购买人，获利就可以增加20%以上；如果每位顾客都能多买一种产品，获利将增加40%以上；而说服每位顾客在每次造访该店时，购买两项自有品牌商品来取代他原来所购买的全国性品牌之同类产品，921可以增加55%的获利……

然而，就像其他大多数组织一样，该公司过去并没有将重点放在以上提到的种种商机上，而是将注意力放在了较传统的目标上，比如：生产力、市场占有率及品质。结果，该公司忽略了可以利用最适宜的顾客价值交换（optimizing customer value exchanges）来跨越这个充满获利潜力差距的机会。

商品世界里的顾客忠诚度

市场细分和针对特定市场的营销这类传统营销概念现在是否仍然适用？当网络开启了顾客在网上以价格为比较基准来挑选产品、服务的时代，我们还能期望顾客具有忠诚度吗？所有的指标都显示，我们仍然有机会运用电子化工具来发现并满足顾客需求，它可以是你的营销盟友，而非敌人，但前提是你必须从顾客那里取得真实的信息，而且能进一步强化与顾客间的关系。有些企业则运用许可式营销，鼓励顾客主动提供有助于营销决策的资料。

这正是美国五十铃汽车（American Isuzu Motors）和它的线上伙伴之间所发生的事情。五十铃的顾客和潜在顾客收到了一封电子广告信，请他们去造访五十铃的网站，并在网上创造自己最喜欢的车款，之后得到经销商报价，然后再告诉五十铃他们打算什么时候换车。配合这些活动的顾客可以得到“流行音乐网”（CD now）、“CBS体育网”（CBS Sportsline）及“美食佳肴”（GreatFood.com）等企业提供的价值10美元的礼品兑换券。对五十铃来说，它得到了非常有用的信息，包括：消费者对于车子种类、装饰程度、颜色、车款等喜好，以及最重要的——他会在什么时间、跟哪一个经销商购买车辆。有了这些信息，五十铃就可以给这些已经透露特定偏好及购买时间和J1地点的顾客提供更好的产品。

Yahoo（雅虎）也凭借提供个性化服务来取得会员资料。它创造出顾客对其网站的“粘贴性”，而且只传送会员有兴趣的电子邮件信息，并谨防对它的注册会员造成邮件疲劳轰炸。

一位住在美国伊利诺伊州波利亚市（Peoria, Illinois）的女士每天登录Yahoo网站，在她的“我的雅虎”（MyYahoo）首页上查看新闻及股票行情，并读取她在Yahoo.com个人电子信箱中的邮件。她今天满30岁。看！雅虎的生日俱乐部寄来一封电子卡片，以及一张可以在她最喜欢的网上商店购物的50美元代金券。她的年纪较大，而且很聪明，她决定从雅虎的分类广告中找间大一点的公寓。因为她今天可以享受得到特别待遇，她还在雅虎的拍卖网站参加了高级珍珠耳环的竞标。

互联网并不是惟一能增加顾客忠诚度及改进细分效率的工具，给予销售团队较佳的政策对此也会有所帮助。你可以考虑针对“低价取向”顾客或之前缺乏忠诚度的客户，提供较低的销售奖金，而对较具忠诚度、倾向购买多项产品的顾客提供较高的奖励。也就是说，你必须决定价值较高的顾客具有哪些特点，而且愿意付出代价，来鼓励销售人员积极争取具有这些特点的顾客。施乐（Xerox）就建立了一个可以将顾客价值与销售团队奖金联系在一起的方案，并且以它作为顾客关系管理的工具。

资料来源：Condensed from Don Peppers and Martha Rogers, “The Price of Customer Service,” Sales and Marketing Management (April 1999) : 20-21; Eryn Brown, et. al., “9 Ways to Win on the Web,” Fortune (May 24, 1999) : 112-125; and Robert McKim, “Information on The Newest Currency,” Target Marketing (July 1999) : 36-37+.

开除你的顾客

对一位无利可图的顾客说“不”，是很多产品经理必须面对的特别挑战。所有企业都会有一些要求提供特殊

服务、但无法带来更多收入的顾客，还有一些对每项产品都要求以“最低价”成交的顾客，以及要求改变基本产品或服务以配合其特殊需求的顾客。在这些情况下，你只有几个选择：提高售价、降低服务于该顾客的成本，或是终止往来。

以提高售价来弥补额外的价值是最简单、也可能是最困难的一个方案，因为顾客必须明白并相信你的产品具有竞争价值，才有可能成交。如果该顾客并非你的目标顾客群，那他的需求和贵公司的能力可能无法“匹配”。因此，你得考虑第二个方案——降低成本。这时，产品经理必须对特定顾客“造成”的成本心中有数[参见第十一章有关“贡献报告”（contribution reporting）的讨论]，只有充分了解了真正的成本，才能设法降低成本。

和顾客终止往来可能是最终但必要的手段，这通常是通过改变企业政策或提高价格来实现的。不过，在真的这样做之前，你要先问自己这样几个问题：这个顾客是否仅以顾客的身份带来生意？他未来是否有可能成长为本公司的策略性顾客？这位顾客产生的销售收入是否分担了本公司的经常性支出，而在我们和他终止关系之后，还得将那些成本摊派到其他地方？在你客观地评估了所处情境后，必要时就可以准备说“不”了。

产品经理检查表

- ✓ 找出“好”顾客的定义，仔细考虑获利性、市场规模及其成长率、对其他顾客的参考价值，以及对价格的敏感性等因素。
- ✓ 与竞争同行相比，评估自己满足顾客需求的能力。
- ✓ 将贵公司对市场吸引力和服务能力的评估结果综合汇总，以排定各市场细分及顾客的优先顺序。
- ✓ 在留住老顾客和争取新顾客间保持平衡。
- ✓ 在发展策略的过程中，想清楚你希望通过自己的营销努力，让各个细分的顾客“作出”什么改变。
- ✓ 针对你的目标顾客设计适当的政策和产品，并借以练习对不适合的顾客说“不”的艺术。

第七章

年度产品计划

在前两章谈到的背景分析中曾特别强调，对于顾客及潜在顾客的了解是进一步发展营销计划的前奏。掌握了这些信息后，产品经理就能设定其产品的愿景或目标了。不过，一个没有实质计划的目标只能称为“梦想”。因此，本章将谈到如何把梦想转化成计划。

整合阶段：你要到哪里去？

年度产品营销计划中的整合阶段，是把背景分析和愿景连系起来，并指出在未来的会计年度中应该采取哪些步骤，以进一步趋近企业未来的产品线蓝图。首先，找出应该在年度计划中探讨的问题和机会，接着提出未来的销售预测、针对能产生销量的市场细分所界定的营销目标，以及在顾客心中应该建立起的产品定位。

问题与机会

完成对市场、竞争、历史绩效及所有未来重大趋势的审核后，下一步就要汇总所有的信息、找出问题及机会，以决定企业到底要往哪里去。问题和机会可能是从背景分析的任何部分得到的结论。比方说，背景分析可能会发现以往被忽略的新领域，或是被市场细分的整体成长掩盖而未能注意到市场占有率的下滑，或产品实质与形象不一致。不论是哪一种情形：在产品营销计划中要着重说明应该修正的问题，或是应该好好利用的机会。如果没有做好“整合”这一步，那么背景分析就只是浪费时间，和营销计划毫无关联。

惠普：喷墨打印机的问题与机会

惠普的喷墨打印机（Deskjet）在1988年正式上市。但该产品销售成长缓慢，到1989年仍然没有达到销售目标——即使当时市场上竞争并不激烈。经过分析发现，惠普喷墨打印机的生意并不是输给了其他竞争对手，而是被惠普自己的激光打印机给抢走了，造成喷墨打印机的销售利润偏低。

明确问题所在后，惠普决定要重新把喷墨打印机定位成点矩阵打印机（dot-matrix printers）的竞争对手，而非激光打印机的低价替代品。为了达到这个目标，惠普展开对点矩阵打印机市场霸主——爱普生（Epson）的彻底研究。它开始追踪爱普生的市场占有率，评估它的营销实例、剖析它的顶尖经理人、对它的顾客进行访问调查，工程师甚至把爱普生打印机拆开来研究它的技术。惠普还发现，爱普生的打印机在商店中总是被摆在最醒目的位置，顾客普遍对爱普生打印机有信赖感，而且它的设计方式使制造过程变得更加容易。

得到这些信息后，惠普开始规划一连串的行动来重新定位自己J1的喷墨打印机。首先它说服店家，愿意把它的产品放在爱普生点矩阵打印机的旁边，来突出其竞争地位。而且，惠普将产品质量保证期限延长为3年，让顾客觉得这款打印机值得信赖。最后，惠普重新设计这台喷墨打印机，特别融入了容易制造的特性。

资料来源：Adapted from Stephen Kreider Yoder, “How H-P Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game,” Wall Street Journal (September 8, 1994): 1+

找出问题与机会后，就要设定营销及销售目标。我们经常会看到产品经理接受一个财务预估中的销售目标，然后拟定一个营销方案来实现这个目标。也有些情况是，产品经理必须向管理高层提出一套销售预测，并且说明其合理性。而最典型的状况则通常是以上两种可能的组合。

销售预测

产品经理必须为产品销售预测负责，或至少要了解他所接收到的预测。在进行销售预测时可能用到的预测技术有3种：

1. 时间序列预测 (time series forecasts)：可以由过去产品销售的历史资料来预估未来期间内的销售数字。
2. 编辑预测 (compiled forecasts)：如同这种预测的名称，是把企业经过定量及定性分析所收集到的资料加以编制而得。
3. 因果预测 (causal forecasts)：先找出和销售的发生具有因果关系的因素，再据此进行预测。

虽然产品经理通常会和研究员一起找出预测数字，但仍有必要去了解这3类预测方法间的分别。

时间序列预测

想要估计未来的销售情况，从历史销售模式下手是非常合乎逻辑的做法。时间序列预测需要观察过去一段时间的销售变动情况。把一项产品过去的销售成绩用描点标绘成图形，可以让产品经理清楚产品的销售趋势。趋势模拟 (trend-fitting) 或回归，就是用统计公式将历史销售资料配置成一条穿越资料点的线形，然后将这条线投射到未来。趋势模拟可以利用电脑来进行，因而更为简单、快速，而且容易理解。如果没有外部因素造成未来销售环境发生重大改变，用这种方法作出的短期预测可能相当准确。

有好几种平均值的概念都是以时间序列作为基础。移动平均 (moving average) 是使用固定期限的历史资料 (譬如过去12个月的资料) 来进行平均。除非需要考虑季节性指标或其他权值，每一个资料点都有相同的权重。当平均值往下一时间段移动时，计算时会舍弃最早一时间段的资料。指数平滑法 (exponential smoothing) 是属于移动平均的一种，

不过它对于最近期间的资料会给予较高的权重。这么做的原因，是假设在预测未来时，越近期的资料要比老旧的资料更有价值。

Box-Jenkins的转换函数模型，则是形态更为复杂的指数平滑技术。它运用电脑来测试不同的时间序列模型，以找出最近似的曲线。例如，资料点的数目及不同的权重都会影响时间序列的曲线，所以有必要追踪各种模型所绘出的数学线型与销售点形成的实际曲线是否接近。

当外在销售环境变动不大，或在营销计划的效果并不会影响销售的情况下，采用时间序列技术来进行销售预测应该是恰当的。只是在一般情况下，以上两者可能都不准确。因此，我们还需要把营销研究的信息及 (或) 因果分析的信息纳入预测的流程中。

编辑预测

以营销研究的方式来进行预测，可能会用到次级及初级资料的编纂，并且以定量和定性的模式来收集资料。有些次级资料可以从产品状况簿中获得。第五章的图表5.5提供了特定产品 (线) 的行业或品种销售资料，你可以找出过去一段时间内的平均市场占有率，然后乘上下一会计年度的行业销售预估值，就能得到以行业预估为基础所估算的销售概数。然后，你可以再用有关趋势的定性信息 (qualitative information) 或其他可能影响产品销售的因素，来调整上述的预测结果。

在收集初级资料方面，定量与定性的信息同等重要。量化信息可能来自销售前线，销售人员可以提供针对地域或客户的预估值，而由地区经理提供针对分销商或渠道的预测。图表7.1就是一个销售团队用来进行顾客分析的格式。在这个范例里，销售人员必须针对几个选样产品，提出每一个主要客户的销售额预测，以及他们预计能够在下一季度顺利完成交易的几率。这张表可以再加以调整成对销量而非销售值的估计，或是下一年度，而非下一季的估计，或纳入其他关系列特定行业的变数。产品经理 (或研究员) 可以进一步计算出销售期望值，只要把各产品销售数值乘上相关几率后再加总即可。

以上面谈到的例子来说，填制这张表的销售人员预计产品A的预期销售额是3150美元 (销售额乘上几率后的总和)。甚至你也可以直接对顾客进行调查，来评估他们对特定产品或产品线的可能购买情形。

定性预测技术也同样有用——特别是针对新产品而言。“概念测试” (concept testing) 再加上购买意愿调查，就可能是新产品预测的一个资料点。其他的定性工具还有德菲法 (Delphi technique) 和商业交易资料等。

图表7.1 销售团队顾客分析表

单位：美元

顾客	产品A		产品B		产品C	
	销售额	概率	销售额	概率	销售额	概率
Vaporware	1000	60%	600	60%	400	60%
TunnelVision	2000	50%	700	80%	700	60%
Virus-Aid	1500	70%	900	75%	300	90%

Data-Notes	1000	50%	600	96%	600	80%
------------	------	-----	-----	-----	-----	-----

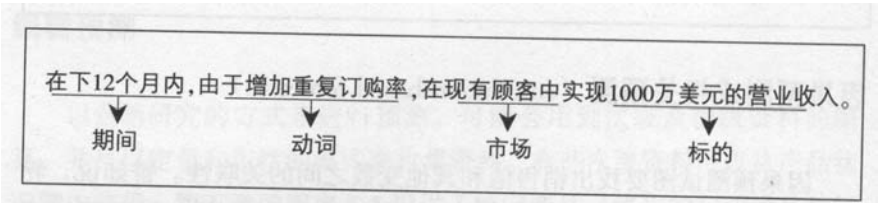
因果预测或相关预测（correlation-based forecasts）

因果预测试图要找出销售值和其他变数之间的关联性。譬如说，轮胎销售和车辆的销售有关，而许多家庭用品的销售则和新屋开工率（housing starts）有关。有助于了解一产品销售环境的领先指标（例如车辆和新屋开工率），都应该纳入预测的过程中。销售状况也会受到广告支出、销售人员数量、价格变动，或其他营销变数的影响。如果能确认某一营销支出的变动和销售情形的变动具有因果关系，这种信息不仅可以用来进行销售预测，还可以作为营销计划中要支出特定费用的理由。

在营销计划中提出来的销售预测数值，应该是从大量不同的信息中得到的结果。不要只依赖趋势预测的结果，也不要毫不保留地接受上级管理部门作出的销售预测。针对预测销量和销售值之间的一致性，最好还能够对照背景分析、营销计划及营销预算的内容进行调整。

目标和策略

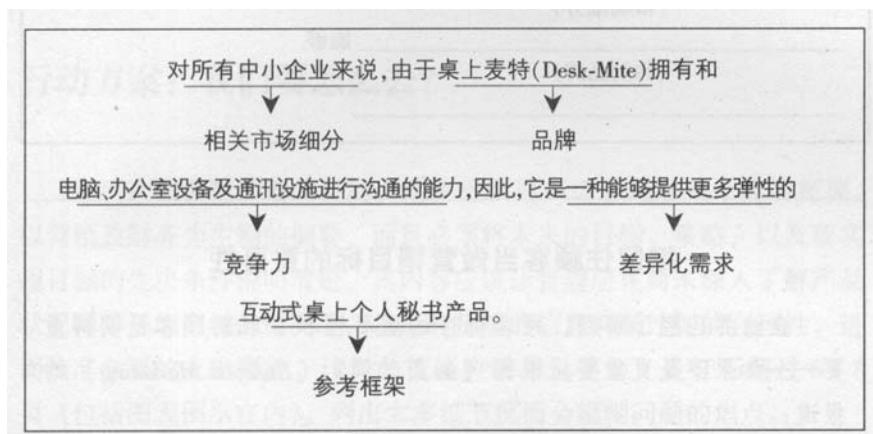
提出销售预测后，下一步就该拟订目标和策略了。“目标”可以回答：“你希望发生什么事？”或“你必须做些什么来实现销售预测？”“策略”则陈述了目标要“怎么做”。只要可以衡量，目标应该尽可能以数值化的方式表达，譬如：数量单位、金额（收入或利润）、市场占有率、顾客满意程度等。目标应该以“动词”（像：增加、维持、强化等）作为开端，在一段特定“期间”内（最后一季、下个年度等），在一个清楚定义的“市场”（现有顾客、新顾客或任何特定的市场细分）中，作用在特定的“标的”（重复购买、新的试用、销量/收入等）上。举例来说：



尽量运用顾客分析，或是通过运用前面其他章节图表所得到的资料，来说明目标的合理性。例如，如果背景分析发现重复订购率正逐渐下降——虽然顾客满意度依然很高，而且没有显著问题存在，你仍然可以主张“如果能提供适当的支援，就可以实现提高重复订购率的目标”。通常我们会有一个一般性的营销目标，接着有一个特定的、明确的目标，以及针对每一个营销组合——包括产品、价格、渠道、推广等元素的策略宣言。请牢记，整个营销计划必须协调一致，才能发挥最大的功效。

产品定位

整合阶段的最后一个部分是产品定位，就是决定一个产品（相对于竞争产品而言）在顾客心目中应该有什么样的感受。想像你自己在和一位顾客的谈话中被问到：“我为什么要买你的产品？”你会怎么回答？为什么你的产品和竞争对手比起来是较佳的选择？在这些分析中，你应该设身处地去想像顾客的参考框架（frames of reference，也就是顾客心中会认定的竞争产品），不同的顾客会有不同的参考框架，也需要不同的产品定位。因此，有关定位的阐述应该标明相关的市场细分、该细分的参考框架、该产品的差异化需求，并说明为何该产品能够提供这些差异（也就是能让差异化诉求看来可信的内部竞争优势）。定位声明（positioning statement）的内容可以仿照下列文句：



试着找出当顾客从各类产品中购买时，希望寻求的产品特性是什么，再进一步分辨每一种特性的重要顺序。产品运送重不重要？有多重要？顾客的最低容忍极限在哪里？接着，请顾客针对产品的特性，逐项与竞争产品进行评比。试着发掘那些在顾客心目中既存的产品优点，而这些优点可以用来保护企业的核心能力、知识或其他优势。万一找不到该产品的任何优点与特色，产品经理的职责就是要决定如何才能塑造出特色（如图表7.2）。

图表7.2 营销目标与策略

部门：	群组：	产品线：	市场：
一般性营销目标：			
目标合理性说明：			
产品定位声明：			
对_____而言，		_____是	
(市场细分)			
		能够	
(你的品牌)			

把留住顾客当做营销目标的重要性

企业界已经了解到，顾客留存的重要性和争取新顾客是同样重要——如果不是更重要。根据《企业营销》(Business Marketing)的报道：

1994年10月一项由营销韵律公司(Marketing Memcs)进行的研究发现，在受访的165家企业中，平均将53%的营销预算用来留住原有顾客，47%用来争取新顾客。反观1991年一项类似的调查则显示，有46%的营销预算是用在留住老顾客，而54%则是用来争取新客户。

举例而言，在纽约及新泽西州的第一电讯(Cellular One)，就有一组营销同仁是专门负责顾客留存的。它用到的一些技巧包括24小时客服中心，以及在企业内设有专门照顾特定客户的企业服务中心。它的顾客营销主管大卫·史特劳斯(David Straus)说：“我们的工作是在顾客一进门就开始了。”

全球最大的财务金融专业印刷公司、位于纽约的包尼公司(Bowne & CO.)发行了一份顾客通讯，作为留住既有顾客的工具。这种让顾客同步了解印刷行业动态的做法，使得包尼和其他财务印刷服务提供者比较起来，独树一帜。

资料来源：Adapted from Kim Cleland, “Firms Want Customers Coming Back for More,” Business Marketing

行动方案：我们要怎么去？

年度产品营销计划的目的，是要提供给高级管理层一个简明扼要、以营销及财务为主轴的摘要，而且必须将未来的目标、策略，以及要实现目标的先决条件说明清楚。其内容应该让管理层在尚未深入了解产品状况簿等详细内容的情况下，就能有足够的信息判断计划的合理性，进而核准必要的支出预算。计划的篇幅应该尽量简短，最好不超过6~8页（包括图表例示在内）。列出太多细节反而会模糊问题的焦点。

但从另一个角度来看，也不能以精炼为理由而不去收集信息。如果有某些需要用来支持一项建议的信息无法取得，也应该在计划中提到（至少作为附注），表示这些关键的信息并没有被忽略，而你收集到的其他信息仍给予决策者足够的信心来冒险前进。

如果你需要以E1头形式在会议中简介产品计划，会前一定要做好充分准备以回答那些可能会被问到的问题。如果只是因为产品经理的准备不够，而被迫需要再次安排同样主题的会议或延长开会时间，没有什么会比这更令高级管理层沮丧了！

计划陈述的内容应该包括产品历史绩效摘述、问题与机会、销售预测/目标及损益（P&L）摘要表、产品（线）的营销目标、实现目标的扼要策略说明，以及一系列的财务及其他图示，以供决策者快速审视这项产品方案及其影响。

产品经理可能需要另外准备一份策略说明文件，以备随时问及。其中只需要摘录年度产品计划的部分内容，例如将整个计划中各项方案的目标罗列出来，再加上如何实现该目标的策略及其概要说明即可。请注意，一个完整的计划必须均衡协调，例如：千万不要只针对广告策略大谈特谈，却忘了提到它和其他的营销组合元素间有什么关联。

产品计划可以有很多种格式，没有什么最佳典范可循。图表7.3只是提供一种范例，你可以根据特定产品线、企业或环境的需要进行必要的修正。至于有关产品的营销目标/策略，以及打算运用的各种营销元素，则是产品计划中经常看到的部分，而且通常会进一步说明其合理性。

图表7.3 营销计划大纲

主题	内容
产品绩效	以两三段文字摘述产品过去一年来的绩效（相对于原来的规划目标），以及与目标存在差距的原因。任何有关产品绩效或品质的研究都可以一并纳入。
背景	从背景分析中摘录，尽量以列点的方式标出重点。最好能再加上市场分析、竞争分析及（或）历史绩效表。
长期目标	说明产品线的长期发展方向，以及该方向如何与企业的策略计划相吻合。
问题/机会	列出为实现目标可能碰到的问题、可以把风险降到最低的必要步骤，以及可能得到帮助的机会。
销售预测/目标	下一会计年度产品的预测销售值。如果要同时说明几个产品（线），请尽量以表格方式呈现。
营销目标	摘要说明下一会计年度的产品（线）目标。例如：收入/利润、新产品试用、顾客留存率等。
营销方案	
1. 定位声明	利用图表7.2的产品定位声明句型，务必列出产品的独特卖点（在与竞争产品比较之下，消费者心中对该产品的认知）。定位声明的内容只有清楚了，才能进一步与后续营销组合变数紧密相连。
2. 目标市场	以数个段落的篇幅，对主要及次要目标市场的范围，以及为何选择这些市场的理由加以说明。
3. 产品策略	视企业和产品的需要，这个部分可能包括好几个项目。其问可能有一个或多个目标，而每一个目标都有简要的策略说明。以下格式可供参考： <ul style="list-style-type: none"> ● 以简要的产品描述（就像产品目录里的一样）呈现产品的竞争差异，并且准备一个各种产品尺寸与特色的汇总表。 ● 产品目标，包括新的应用、重新定位、产品线延伸或修改、品质改善方案，或是新产品上市。 ● 策略。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 合理性。 ● 产能利用，包括现有产能及营销计划对制造上的要求。
4. 定价策略	<p>描述产品的定价策略。应该包括任何价值、折扣、保证、销售条件等方面的变动，以及这些变动对于销售和获利绩效的影响。它的格式如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 简要的叙述。 ● 目标。 ● 策略。 ● 合理性。 ● 影响结果表。
5. 广告策略	
a. 全国性广告	<p>这部分应该包括三个元素：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在广告信息中想要表达的产品差异化与竞争力。 2. 媒体计划及广告插页（insertions）排期。 3. 成本/支出信息： <ul style="list-style-type: none"> ● 简要叙述。 ● 目标。 ● 策略。 ● 合理性。 ● 执行。 ● 附加表格说明。
b. 合作广告	说明和渠道成员进行合作广告项目的目标及内容描述。
c. 中间商广告	如果要针对转售产品的中间商做广告，这些信息和拟定的媒体计划应该在此摘述。
6. 推广策略	<p>销售推广的型式非常多样，比如支援用品、商业展览及其他非广告的推广，都可能成为营销计划的一部分。这些内容可能会在一份独立的报告或策略文件中出现，但在这里至少要摘述说明，说明的格式和其他段落一致：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目标。 ● 策略。
7. 现场销售计划	现场销售计划几乎都是独立的规划文件，不过还是应该把任何直接影响产品或其营销规划的信息放进来。例如，任何预算中提到的培训或激励方案，或是在标准的现场销售计划范围以外的额外建议，都应该在此说明。
8. 分销策略	<p>应该纳入有关分销渠道的任何改变，包括：新增或删减中间商，以及所有激励渠道成员，或是要求他们协助收集产品使用者信息的必要方案。参考格式如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目标。 ● 策略。
9. 产品支援	<p>应该包括所有产品保证、顾客服务的改变，或任何会影响产品目标达成与否的产品支援议题。呈现格式和前述其他段落雷同：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 目标。 ● 策略。
培训要求	在营销计划其他部分尚未涵盖到的培训要求（譬如：为顾客举办的培训）。
营销研究	下一会计年度打算进行的研究计划，而且应该把研究建议书列为附件。
财务汇总	一份针对产品的预估损益表（参见图表7.4）。
时程表	一份清楚载明“谁在什么时候做什么事”的活动日程表。记得表上要预留空间，以供适当的权责人员签核及注明核准日期。

目标市场

行动方案中的第一部分，就是目标市场描述。根据第五章市场分析的结果，你很可能会有一个主要目标

市场和几个次要目标市场。产品经理所选择的目标市场细分决定了营销策略、产品定位和营销传播方式。例如，马文窗业（MarvinWindows）就找出了不同市场细分的不同需求，然后在每一个细分中强调该公司产品最

图表7.4 预估损益表格式 单元：美元

	前一 年度	占销售收 入百分比	目前 年度	占销售收 入百分比	下一 年度	占销售收 入百分比
产品销售收入						
减价调整						
销售成本	--		--		--	
销售毛利		%		%		%
可控制营销费用						
广告						
渠道津贴						
推广						
商业展览						
销售支援						
培训						
可控制营销费用						
合计	--		--		--	
产品经理贡献毛和		%		%		%
其他产品费用						
销售团队成本						
分销						
管理						
其他	--		--		--	
其他产品费用合计		%		%		%
费用合计	--		--		--	
产品对经常性		%		%		%
支出贡献度						
增/减变动率	%		%		%	

相关的优点，进而使它的行业排名从第8名跃升至第3名（参见马文窗业的市场细分）。

马文窗业的市场细分

马文窗业是一家位于明尼苏达州（Minnesota）的家族企业，它发现市场细分能使它更有效地接触顾客。经过对顾客购买流程的详细研究后，该公司认定建筑商、中介商、装修业者及建筑师是重要的影响团体，而针对这些不同的细分对象设计了不同的广告信息。例如，装修业者需要能够配合既有窗框的产品，而不是将墙面“定制化”来符合窗户的标准规格。针对这个族群，马文窗业将自己定位成“照单订做”窗户提供者。而在接触房屋中介商时，马文窗业承诺“可以让顾客减少库存”作为诉求，以增加中介业者的利润。针对建筑商和建筑师，马文窗业则强调能同时满足建筑美学和预算上的限制。

资料来源：Adapted from Kate Bertrand, “Divide and Conquer,” Business Marketing 74 (October 1989): 49-50.

有关市场细分的决定，也包括了安排资源、为企业的营销投资获取最大的影响力，以形成诸如“成为市场领导者”的目标。行业领导者在过去指的是最大且知名度最高的品牌，但现在随着市场分化(Market fragmenting)的加剧，领导者也可以从特定市场的角度来定义。凭借投入资源并专注在一较小的细分，企业可以变得比较 有知名度，而且在那个细分中成为领导者。

最重要的见解在于，这整个概念体现了所谓“特定市场”或“焦点”策略的优点——努力成为小池塘里的大鱼。销售点扩及500个零售卖场的冰淇淋或啤酒品牌，所代表的利益是完全不同的。如果这500家卖场都在爱荷华州，而不是分散在整个中西部，甚至，如果它们都位于爱荷华州首府得梅因(Des Moines)的话，价值会更高。一个以企业顾客为主要对象的营销人员，只要专注于一个行业，也能达到相同的能见度和“领导地位”。“成为肉品罐头业的最佳存货管理软件供应商”可能不仅是个可及的目标，而且

也会如滚雪球般带来所有成为该行业领导品牌的各种好处。

产品策略

在产品计划中，一个销售预测数字的达成，可能需要好几个营销目标来共同配合。譬如，某个产品计划中希望3个主要产品都能达到x元的销售额。支持这项目标的策略则要解释，是否需采取产品改善、套装销售或开发新的使用方式等配合行动。接着还要通过背景分析的结果，解释为什么这些行动能够顺利实现目标（合理性）。

品牌和产品包装在计划中不一定会占有举足轻重的地位，但是不管怎样，至少一定要加以考虑。请确定你已将顾客的需求清楚表达，并且解释为什么你的产品比其他竞争对手更能满足顾客需求。同时，也请谈到其他产品对这条产品线的影响，以及（或）这个产品线对企业其他产品组合的影响。

新产品计划可能需要分开准备，因为它们的规划期间通常和年度计划有很大差异。然而，由于新产品会影响产品经理负责的利润结果，所以也应该把相关内容摘要在年度计划中，主要应涵盖：新产品规格、定位、预算及活动期程等等（本书第三篇将对产品策略与技巧进行详细的讨论）。

定价策略

在定价这个阶段应该先谈到企业的一般政策，再谈到特定产品的定价如何符合这些政策。如果有任何在折扣、价格组合、保证责任、销售条件或其他方面的变动，都应该明白地指出，同时说明对于产品线获利的影响，以及这些变动如何配合整体定位和产品策略（请参见第十一、十二章有关定价的更多内容）。

广告策略

“广告”这个部分可能会有相当长的篇幅，尤其是当你使用了好几种广告形式时。全国性（或地区性）的、针对终端消费者所做的广告，不管是在信息内容或媒体类型上，可能都和针对中间商的广告大相径庭。因此，必须就个别需要发展不同的活动。无论如何，产品经理都必须确保所用的媒体和广告信息，能够符合年度计划中的产品定位声明及整体营销目标。

有关媒体规划策略部分，应该以Et程表的格式，按时间顺序列出各种被用来传递信息的媒体（参见图表7.5）。在合理性说明的部分，还要说明你所规划的媒体与广告插页组合，为何能顺利完成广告活动所设定的接触面/频率/成本等目标（参见第十三章有关广告的更多内容）。

推广策略

销售推广活动是指运用广告以外的工具来刺激短期需求的发生。可用的工具包括：代金券、免费样品、竞赛、赠品、店面活动告示（point-of-purchase material）等等。而对顾客、中间商及销售团队所做的推广活动，也可以连同相关的预算和日程在这个部分一起说明（如同先前所提到的例子）。

有关销售支援用品部分，可以在此或是在现场销售计划中提及。而企业计划参与的商展、产销会议或公众报道等，也应该提出说明。

现场销售计划

现场销售计划通常已经超出产品经理的控制范围，但仍然可能有些活动是产品经理要负责或执行，才能完成产品的既定目标。这些都应该纳入年度营销计划。

图 表 7.5 媒体排期

[illegible]

杂志A													
杂志B													
杂志C													
报纸													
报纸A													
报纸B													
报纸C													
电视													
广播													
其他媒体													

分销策略

分销策略应该包含企业一般性政策的说明，以及期望达到的市场渗透率（**penetration**）或销售覆盖率（**coverage**）。如果计划有什么异动，譬如增加、删减中间商，或是发展特定方案来促进和渠道间的关系，那就应该在此一并说明它们将如何和产品定位及整体营销目标相互搭配。

产品支援

产品支援部分应该载明企业对于产品保证与维修服务的一般性政策，以及预期在新的年度有什么变动情形。如前所述，产品支援也应该要和营销方案的其他部分相互整合，确保产品定位和营销目标能够如期实现。

产品经理检查表

- ✓ 在年度产品计划中，充分运用你所发现的机会，克服潜在的问题，来清楚表达你打算在下一会计年度将做些什么。
- ✓ 请确保年度计划的营销目标与产品线、企业本身的长期愿景吻合一致。
- ✓ 找出下一会计年度你将专门投入精力与资源的顾客群，也就是你的目标市场。一
- ✓ 很多竞争对手都对你的目标市场虎视眈眈。你应该用定位声明来解释，你将如何让顾客认为你的产品强过竞争对手，并且能够提出证据。
- ✓ 考虑定价、广告、现场销售、分销策略、产品支援等营销工具之间的相互影响，以及它们对产品成功的贡献。在撰写营销计划时，请时刻牢记在心。

案例二

资料的重要性

只有根据务实的资料分析，才能产出有效的营销计划——否则它只是一份附带意见说明的预算罢了。产品经理需要用“产品状况簿”（即一份能提供规划流程具体细节的概要文件）来收集并维护营销计划用到的资料（参见第八章）。以下案例将先说明高露洁一棕榄（Colgate-Palmolive，以下简称高露洁）用来推广产品的“产品状况簿”，然后再谈到克莱斯勒霓虹（Chrysler's Neon）车款的营销规划流程重点。

高露洁的万用簿

高露洁将产品状况簿的概念加以修正运用，成为它的“万用簿”（bundle book三孔装订，里面包含了所有该公司对某项产品或品类的了解与知识），然后运用它来创造全球品牌。每个高露洁的子公司都会拿到一本万用簿，让该公司在全球不同地区推广品牌时，能够有共同一致的基础。根据莎朗·金德（Sharon Kindel）在Selling by the Book一文中所述，高露洁的万用簿提供了产品推广所需的详细计划：

万用簿包括了以下信息：产品简介、营销机会定义、产品独特性、愿景描述、系列产品、消费者研究摘要、包装、图像及定价策略。它同时还包括了广告计划、支援用品、公关项目、与广告承诺实质内容有关的信息，甚至特定广告的执行。万用簿中回答了所有有关技术性的问题，像是：配方、添加物、香味、颜色及稳定性等，并罗列联络人员一览表，以供查询信息或答复问题。约翰·史迪（John Steele，高露洁全球事业开发负责人）就说：“我们会送给子公司我们想要的广告。这些广告是经过测试、并在部分市场已经使用过的。”详细的国家介绍则提供了产品在当地推广的相关细节，以及该产品迄今的表现情形。而竞争品牌的信息和广告支援活动也同样包括在内。

万用簿的篇幅约在150~200页之间，在某些情况下还可能是一大厚本。当高露洁在1993年推出“全效”（Total）牙膏时，相关研究早已进行了约18个月，万用簿厚达2册。第1册是记载该产品在6个国家——经过严格挑选、能代表不同形态、面临不同机会与限制的市场——进行市场测试的结果。第2册则包含了公共关系及广告承诺实质内容。对所有子公司而言，无论是广告、定价及产品定位，内容全都是一致的。有了万用簿，高露洁才能在两年内将“全效牙膏”在66个国家上市，也创下高露洁有史以来最快的全球上市记录。

万用簿中的素材提供了产品营销规划所需的背景分析，而且也有详细的行动方案。虽然高露洁强调，万用簿是作为新产品推广之用，但其中所蕴含的基本概念同样适用于年度规划和国内策略的拟定：

- **“企业评析”**反映了企业文化及其对整个计划的影响。以高露洁而言，万用簿和该公司的营销理念是吻合的——它习惯于对各子公司下达指示，而它的主要竞争对手联合利华（Unilever）则倾向在特定营销战术上给予子公司较多的自由发挥空间。
- **“市场分析”**的目的在于筛选并将资源分配给适当的顾客群。高露洁的万用簿能让各关联企业以一致的方式来看待市场——即使是小而零碎的市场也不例外。万用簿针对最可能使用产品的顾客群，提供了有关人口统计变数和心理图像分析（psychographic）的内容，有助于子公司发现具有高度获利潜力，或尚未有强大竞争对象的新市场。
- **“竞争策略”**的内容其实取决于高露洁在某一品种中的相对地位。由于牙膏是它的核心产品，因此，“全效牙膏”的上市便需要全球各地以相同的速度来进行，在竞争对手拿出竞争性产品前抢得先机，避免让“全效牙膏”上市的效果打了折扣。在漂白剂产品上则需要不同的策略，由于高露洁刚刚通过并购加入这个市场，于是万用簿中有关竞争的部分就需要加入新的信息来教育同仁，包括竞争对手的一般性策略、产品差异性、未来动向及顾客认知情形。

- 在“**历史绩效**”方面，由于高露洁的万用簿主要是用在新产品上，当然也涵盖了测试市场的结果。高露洁总共在澳洲、哥伦比亚、希腊、菲律宾、葡萄牙、英国等6个国家测试“全效牙膏”。有关测试选样、电视媒体的使用及其他因素，都完整地记录在万用簿中。如果要用万用簿来进行年度营销规划，就需要进一步比较产品预定和实际销售金额，以及最后销售结果的原因分析。
- “**趋势**”在高露洁的策略中也扮演了重要的角色。过去，只有少数全球性品牌及跨国性科技，还不太需要有一个标准化的作业方式来塑造超级品牌（megabrands）。但现在随着同步沟通（传真、电子邮件或快递，都能将信息即时传送到世界每一个角落）的趋势演进，使用万用簿来创造共同品牌的策略变得相当可贵。

克莱斯勒霓虹的营销规划重点

克莱斯勒在开发出它的小型汽车霓虹的营销计划前，同样也经过了慎重的分析。这里将利用本书第二篇的格式，把克莱斯勒霓虹在营销规划过程中的重点摘要如下。

背景分析

企业评析——针对克莱斯勒这个企业进行评判，是背景分析的第一部分。在营销小型汽车方面，克莱斯勒有它的长处和不足。首先，克莱斯勒相对于其他美国车厂，在产品开发流程上确实表现出明显的进步，应该比较能掌握开发成本，因此有机会产出顾客消费得起的小车。再者，它已经决心要做一辆成功的小车，而且实际上已经考虑和菲亚特（Fiat）进行合作开发。

不过，在另一方面，克莱斯勒在美国三大车厂（通用、福特、克莱斯勒）中的品质记录最差，而且它前一次进军小型车市场的尝试简直是噩梦一场。根据美国汽车零售市场权威评价机构J.D.Power的评论，该公司1992年的Dodge Shadow和Plymouth Sundance车款在每100部车中，就分别有162项及137项问题。而当年惟一记录更差的车款是现代汽车的卓越（Hyundai Excel）。

“市场分析”方面看起来就比较乐观。那时美国的国内外市场都显示，超小型车有很大的成长潜力。针对超小型车主的营销研究发现，车主希望有一辆体积虽小、感觉却像大车，而且开起来有趣、安全、可以信赖的车，年轻的家庭把这类车视为功能性的交通工具。在产品特性上，顾客表示愿意舍弃电动车窗及四轮传动装置，来换取更合理的价格（基本售价大约9000美元一辆），但安全性仍是顾客最重要的考虑。

超小型车市场上有多个竞争对手，不过它们的生产成本都比较高。福特的和马自达（Mazda）共同开发的车款新雅仕（new Escort）——花费了5年的时间进行研制，成本高达20亿美元，最后上市的却是一辆越野车，导致福特必须把售价定在9995美元（分析师认为每辆车要亏损500美元）。丰田则是较可敬的对手，但是也花了7年时间，成本估计要50亿美元。日本车厂的超小型车则有较佳的品质印象，但它们的平均成本在1993年比1991年高出13%，市场占有率却从52%下降到了49%。图表7.6就是1993年《商业周刊》刊载上述车款的竞争性比较分析。

图7.6 霓虹的竞争特色

	价格（美元）	引擎排气量/ 最大马力	重量（磅）	每加仑汽油 行驶公里数	驾驶座 安全气囊	乘客座 安全气囊
霓虹	8600~12500	2升/130	2300	48	标准	标准
本田喜美	8950~16080	1.5升/102	2300	61	标准	选配
福特雅仕	8335~11923	1.9升/88	2300	53	未配备	未配备
通用钜星	9395~13570	1.9升/85	2300	58	标准	未配备
日产Sentra	8995~15020	1.6升/110	2400	56	选配	未配备
丰田Tercel	7998~12038	1.5升/82	2000	47	标准	未配备

“趋势”分析的结果对霓虹也相当有利。美国联邦政府对于车辆里程标准将提高，汽车业者将被迫花更多力气开发省油的车款。而且经济的持续衰退也刺激消费者偏好更小、负担得起的车。

整合阶段

从背景分析中我们发现了不少问题与机会，最主要的挑战在于，如何扭转美国市场认为克莱斯勒车款品

质普遍低下的印象。这得加入额外的品质特色并运用有效的营销沟通，才能和市场的固有印象搏斗。克莱斯勒进一步了解到，惟有在销量逼近每年30万台的产能时，才有可能维持霓虹的目标价格而且还能获利。这个销售数字超越了过去所有其他竞争对手的超小型车曾经达到的水准，但是克莱斯勒别无选择，必须以此为目标，才能在目标价格下让霓虹的上市计划成功。

基于这项信息，霓虹决定以销售30万台作为营销目标，且其中10%以基本售价售出。美国国内定于1994年1月新车上市，欧洲车款则晚4个月（1994年4月）上市。霓虹的产品定位是仿效大众甲壳虫汽车在20世纪60年代的怀旧风格——展现出“年轻、有活力又有一点可爱”且价钱公道的功能性好车。

行动方案

霓虹主要的目标市场是所谓的“X一代”——年纪介于18。32岁之间、年薪2万多美元的族群，大学生也属于这个市场细分。年过30、年收入4万美元出头的婴儿潮一代（boomer）则是霓虹的次要市场。这些族群的人有些愤世嫉俗，也不太容易成交，但是却符合产品的功能性价值定位。

霓虹本身的设计则希望能吸引上述的目标市场，击溃品质不佳的老印象。霓虹有着较长（比丰田的Comlla长了7英吋）的轴距，使得后座有较大的乘坐空间。而它像马车般车头前突的外形，则让它得以在乘坐空间上方制作较高的车顶，使得前后座都有较高的头顶空间。这些特色让霓虹有着“像大车一样”的感觉，也正是营销研究结果显示顾客将会看重的部分。针对安全性，霓虹成为第一部配备双安全气囊的超小型车，同时它还特别强化车门强度，以符合美国联邦政府在1997年规定，所有车型都必须达到的侧面碰撞标准（side-impact standard），并且配备了防锁死刹车系统（anti-lock brakes）及高度可调整的前座安全带（height-adjustable front belts）。而为了配合目标售价，霓虹的基本款配备了手摇式车窗，以及其他类似的斯巴达式简朴特色——同样和消费者的调查意见吻合。

霓虹的基本车售价是9457美元，比最便宜的四门钜星车款还少了850美元。不过它有好几项选择配备可以把霓虹“安装得更精美”，售价在11000~13000美元之间。最普遍的选配升级车大约要价12000美元，而如果有跑车级配备，标价是13000美元。

在推广策略上，霓虹主要是依赖事前宣传（advance publicity），包括商业与消费出版品中的新闻报道文章、汽车期刊，以及行业分析师的试驾测试报告，还有各种专题故事报导，都为克莱斯勒这款车的开发过程及令人耳目一新的品质控管提供了有力支持。整个营销活动的预算估计需要8000万美元。霓虹的广告代理商BBDO广告公司让霓虹在美式足球赛超级杯（Super Bowl）出现，作为它的初次亮相。在经销商周围放置了大量广告看板，呈现的是霓虹的车头，简单标示着“Hi”，栩栩描绘出霓虹“年轻、有活力又有一点可爱”的形象。电视、广播及平面广告也都传达出和广告看板中一致、甚至更加强化的信息。霓虹并没有把细分只局限在年轻族群，它舍弃了MTV式的广告或典型x一代产品，整个推广活动把焦点集中在传递产品优点、同时又展现出这款车型可爱的个性上。

在分销策略上，霓虹以同一个品牌名称，同时在销售道奇（Dodge）和Plymouth两款车的经销体系销售。这是为了让霓虹锁定的（难搞的）目标市场知道，克莱斯勒并没有肤浅地分别通过两个经销商来进行产品差异化销售。相反地，这款车只有一个名字——霓虹。这种做法使得克莱斯勒在广告投资上收获更大。

第三篇

产品经理应具备的产品技巧

大多数产品经理同时要对现有产品和新产品负责。对现有产品来说，产品经理应该做到：（1）维护产品状况簿所用到的数据库；（2）评估产品绩效；（3）提升产品价值；（4）增加市场渗透率；（5）评估产品线。

持续的产品分析与来自顾客及竞争对手的外部信息，都可能引发产品线延伸的想法以及全新的概念。而把这些想法转化成具有商业可行性的产品，通常需要产品经理来协调全公司的工作。他将在产品概念生成、过滤、概念发展与测试、产品原型测试（prototype testing）、试销、上市及项目评估等活动中扮演决定性的角色。

第三篇将谈到产品经理在评估既有产品线，以及决定、执行新产品策略时所需要的分析技术。

第八章

评估产品组合

评估、改善既有产品及修正产品线，会花去产品经理很多时间。即使产品本身在短期内还不用改变，营销策略也可能需要变化。所以，产品经理应该定期审核产品线、调整最适合的产品定位，并且在这个过程中，找出需要采取的改变行动。如果一个产品经理只负责管理少数的产品，他或许能够对每一项产品深入分析。然而，在现实中，大多数企业的情况都符合柏拉图定律(Pareto rule，又称巴瑞多定律)——80%的销售/获利来自于20%的产品。这些最重要的产品应该持续进行观察，至于其他产品则定期审核就好。

产品经理在评估产品组合时，应该做到5件事(参见图表8.1)。第一，维护(或建立)一个与产品有关的数据库；第二，要从顾客满意、竞争及企业期待等角度来评判产品；第三，通过改进产品特色、增加竞争优势、降低成本等方式来提升现有产品的价值；第四，努力吸引更多顾客或增加既有顾客的使用率，以增加产品的市场渗透率；最后，产品经理应该评估整条产品线是否和市场需求间有什么差距，也就是说，是否需要开发新产品或删减现有产品。

图表8.1 管理既有产品的必要活动

1. 建立并维护一个包含产品、市场、竞争等相关信息的数据库。
2. 从顾客满意、竞争及企业期待等角度来评估主要产品。
3. 通过改进产品特色及/或降低成本的方式来提升产品价值。
4. 找出新的顾客或新的使用方式，借以增加产品市场的渗透率。
5. 寻找产品线和市场需求的差距。

维护既有产品的数据库：产品状况簿

产品经理在评估产品组合时的第一个工作，就是确保与产品有关的信息都以便于分析及决策的方式保存——这就是“产品状况簿”，所有与产品相关的信息都在此集中存放。产品状况簿的资料可以用有孔活页夹、自订的存档制度，或是电子数据库等方式储存。

建立数据库并没有绝对正确的方式，而视产品经理的需求而定。数据库通常会包含：顾客的基本资料及变动情况、消费者对产品各项特色的重视程度、主要竞争对手及其优劣势、产品销售/获利/贡献度之历史资料，以及可能影响产品未来销售的科技发展，或整体经济趋势等。

数据库中的信息应该通过营销研究、顾客服务部门及销售团队回馈的信息、线上数据库搜寻内容，以及（或）商业报导的公开信息等来源，进行定期更新。就像第七章案例二中提到的，产品状况簿提供了后续决策所需的信息，还可以作为年度营销规划和产品上市时的背景分析素材。

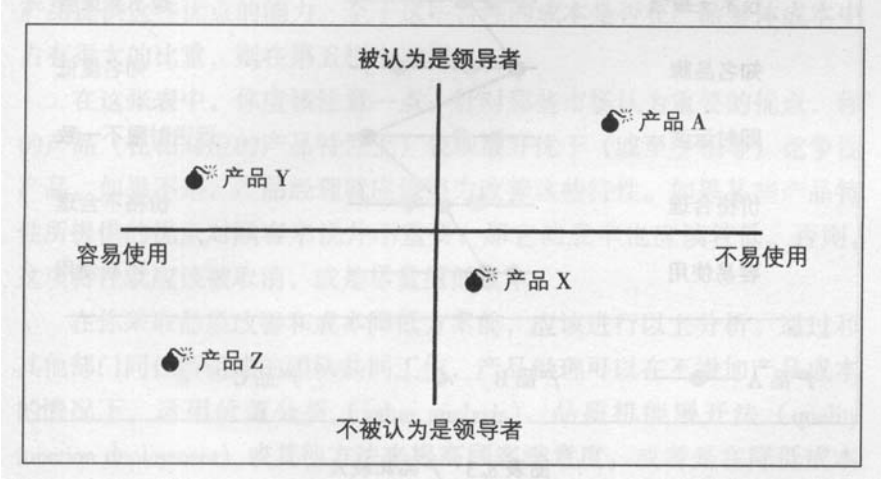
评估产品绩效

进行产品绩效分析的第一步，是要像年度营销计划中“背景分析”的过程一样，审核产品的“历史绩效”（参见第五章）。审核结果应该会引发有关产品特性、加入潜在新产品、品质议题等各种问题和机会——这些也同样是在下一年度的产品计划中讨论的重点。评估产品绩效的具体项目包括：产品依市场细分的销售/获利情形、分销的渠道商或地域分布、该产品对产品线内其他产品的互补性、市场需求的季节性变动、产品知名度和受欢迎的程度、重复购买（留存）率，以及实际绩效与预估绩效的对照比较。

产品经理应该避免“既有产品已经成熟”这样的误区，应该将它们视为重要的“核心品牌”。发挥你的想像力，想像贵公司正要从另一家企业买下这些产品。进行顾客研究时，不仅要观察他们的购买行为，还要进一步了解导致这些行为的原因。

产品经理通常会运用竞争矩阵（competitive matrix）来研究产品。竞争矩阵是用两个坐标轴来展现产品和其他竞争品牌间的相对优劣。每一个坐标轴都是一个连续象限，代表了产品的特定属性，譬如：使用方便性、舒适性或价格。至于要选择哪些属性来进行比较，就要看消费者重视什么样的特性了。

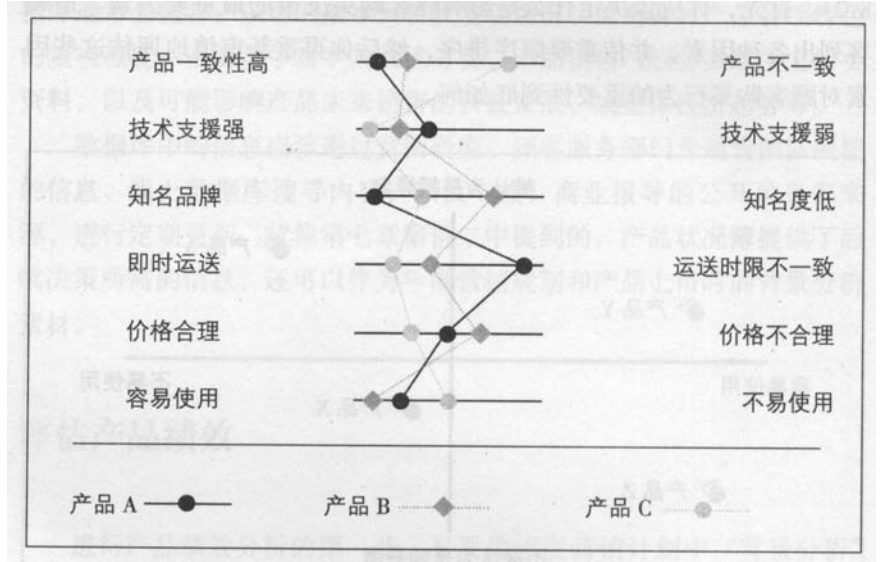
竞争矩阵[有时也称为“感受地图”（perceptual map）]让我们可以根据重要的影响因素，将焦点放在产品的相对竞争地位上（参见图表8.2）。首先，你应该决定什么是影响顾客购买决策的最重要因素。请顾客列出各种因素，并依重要顺序排序，然后你再重新审慎地评估这些因素对顾客购买行为的重要性到底如何。



图表8.2 竞争矩阵（感受地图）

接着，你就可以把优先顺序最高的2个或4个因素，拿来与主要竞争对手之间的相对定位分析。例如，假设我们将产品A和它的竞争性产品——产品X、产品Y和产品Z，一同针对两项重要购买条件——“市场领导地位”和“产品使用便利性”——进行比较。相对于其他竞争对手，产品A被认为是领导者，这就可以成为产品A定位策略的一环。不过，它也被认为比其他竞争产品更不容易使用。因此，我们可以建议产品A采取以下策略：提供更清楚的使用说明，以及（或）重新设计产品A，让它更便于使用。

另一种方式，是当有好几项因素被认为同样重要时，可以把所有这些因素分别作为连续的量尺（拥有正负两极的刻度，譬如从“轻”到“重”），要求消费者逐项对产品评分。然后，把每一个竞争性产品在各项因素所得到的平均分数（或中位数）连成一条线，以此描绘出各竞争产品的特性图像。图表8.3中有3项产品互相评比，产品A被认为在产品一致性（product consistency）上表现较好，产品B较容易使用，而产品C则提供比较好的运送服务。



图表8.3 产品比较尺

提升产品价值

不管是前述的竞争矩阵或图像分析，都是针对筛选过的因素，将产品与竞争对手进行比较。这么做的最

终目的是要强化你的产品相对较弱（相对于竞争对手而言）的那些特性。不过，这个过程还遗漏了一个重要环节，那就是对内部成本的考虑。有时候，如果能针对不太重要的特性降低成本，就能让一项产品更有利润。要是能进一步降低售价，对顾客来说将更有价值。因此，我们有必要在考虑顾客到底重视哪些因素，以及产品与竞争对手相比的各项表现之外，再加上与成本相关的信息作为评估重点，如图表8.4所示。

图表8.4 产品特性的成本与效益分析（相对于市场重要性）

特性	优点	市场认知的重要性	相对竞争对手的表现	相对成本

图表8.4的第一栏是产品特性，第二栏进一步解释这些特性的优点，第三栏是这些优点对市场平均而言的重要性（通过营销研究，或非正式地从顾客的反应来评估决定），第四栏代表与竞争对手相比之下。产品提供这些优点的能力。至于这些特性的成本是否在产品整体成本中占有很大的比重，则在第五栏中表示。

在这张表中，你应该注意一点，针对那些市场认为重要的优点，你的产品（在相对应的产品特性上）表现最好优于（或至少相等）竞争性产品。如果不是，产品经理就应该努力改善这些特性。如果某些产品特性所提供的优点对顾客来说并不重要，那它的成本也应该较低。否则，这项特性就应该被取消，或是尽量压低成本。

在你采取品质改善和成本降低方案前，应该进行以上分析。通过和其他部门同仁所组成的团队共同工作，产品经理可以在不增加产品成本的情况下，运用价值分析（value analysis）、品质机能展开法（quality function deployment）或其他方法来提高顾客满意度，或者是在降低成本的同时仍能维持顾客满意度。

你应该不断思考并定义你的产品，以创新的思维在日复一日的营运活动背后寻找商机（参见图表8.5）。如果把某些产品特性放大，结果会怎样？例如，电视屏幕放大就产生了家庭影院，而同样道理，“缩小”屏幕的结果便成了运动电视（sports TVs）。

如果用新的特色取代旧的呢？举例来说，索尼（SONY）把收音机的喇叭换成耳机，创造出随身听。如果结合两样既有产品，是不是可以变成一个对顾客而言价值更高的产品？像小型厢式车（minivan）就同时拥有

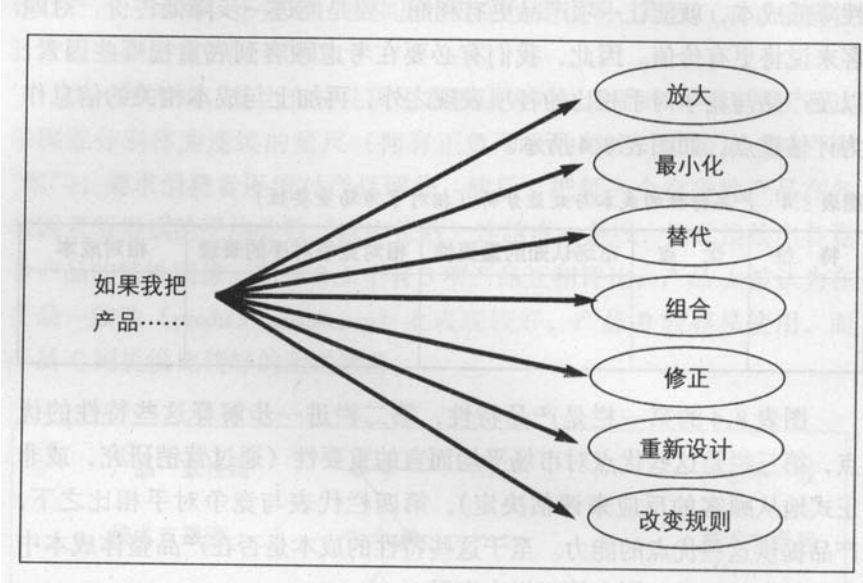


图8.5 重新思考你的产品

旅行车和厢型车的优点。有时候，两个产品经理可以把手上的产品相互结合在一起，对消费者来说，可能会创造出比单个分开销售还要高的价值。

这个产品有没有还可以修正的地方呢？修正内容可以是产品特性，也可能是周边服务。有时行业里太拘泥于“我们向来都是这么做”的思路中，以致忘了还可以修正销售方式、合约条件或其他事项。

产品开发的流程是不是可以重新设计，以降低整体产出成本？我们可不可以改变传统做法？譬如说，直接邮件和互联网是否可以取代传统的产品分销？

当你已经发现应该针对哪些产品特性深入检查，接着就要拿“同类最佳”（市场上类似产品中最好）的产品当做基准，来进行标杆学习（benchmarking）。试着从销售人员、顾客及行业报道中，针对你所研究的特性，

找出那些被公认为是最佳典范的同行或产品。就像福特在1992年重新设计金牛座（Taurus）时，总共拿7个竞争对手、200多项产品特色进行比较。其中，门把手的比较基准是雪佛兰的光点（Chevy Lumina），头灯是比照雅阁（Accord），而收音机的遥控器则是以庞帝克大奖（Pontiac Grand Prix）作为标杆。

不过，用来进行比较的基准不应局限于竞争对手，也不应限于针对产品特性进行比较。即使只是改善产品/服务运送或提供的流程，也可能对顾客产生较大的效用。位于美国匹兹堡的美隆银行（Mellon Bank）就执行了一项标杆学习计划，来改善信用卡账单邮寄的运作方式。它列出了7家企业作为比较基准——包括一家航空公司在内，从中学到得以改善流程的技术和软件。在采取了若干改进措施后，重大的顾客抱怨现象减少了一半，而且问题处理时间从先前的45天缩短到平均25天。

增加产品市场渗透率

还有一项产品经理可以用的法宝，那就是增加顾客数或提高每个顾客的使用频率，从而增加销量。顾客量的增加可能来自：夺取竞争对手的顾客、进入新的市场细分，以及（或）将非顾客转成顾客。而找出新的产品应用方式，或是鼓励顾客更常使用产品，也能有效提高销售规模。

在增加顾客数目前，产品经理必须收集三类信息：（1）竞争对手的顾客为什么要向竞争对手购买产品；（2）有什么理由——如果有的话，能够说服非顾客成为产品的买主；（3）哪些市场区域是具有吸引力且容易接近的。前两项信息大部分可以从销售订单流失报告（lost order report）中获得，不过，这种信息其实是不完整的。毕竟，销售人员不可能接触到所有顾客。因此，如果你认为这类信息非常关键，那就需要进行其他研究。焦点团体或一对一访谈等方式，可以帮助你发现一些新观点，用来解释为何顾客决定选择竞争品牌，或选择根本不要购买。

至于要找出具有吸引力且容易接近的市场，则需要信息和直觉两方面的考虑。一开始，你要在既有顾客中发掘销量增长较高的族群具有怎样的特性。接着，判断这样的销售增长是不是只可能发生在这些既有顾客身上？或者，是否有迹象显示，具有相似特性的非顾客也会需要你的产品。然后，你还要评估整个市场细分（包括顾客与非顾客）的规模是在增长，还是萎缩。最后，你可以观察是不是突然出现了某些具有特定需求的细分——而且还没有被竞争对手注意到。

评估产品线

产品经理可以运用前面提到的相同步骤来评估产品线，特别当产品线是由快速变动的消费性产品（FMCG）所组成时。你的第一步应该是对产品线中每一项产品分别进行资料的维护。第二步要评估产品的相对绩效，包括检查整个产品线的顾客行为。试着推断，如果某项核心产品缺货时，顾客会购买同一产品线、用来填补缺货商品的替代性产品（filler product），还是会倾向于购买其他的竞争品牌。第三步，运用以下方式来提升产品线的价值：（1）增加能够提升竞争定位的产品，并且提升品牌权益（brand equity）；（2）删除对目标市场来说不重要且只会增加成本的产品。最后，通过用心规划的营销沟通策略，激励产品利用率，借以提高市场占有率。

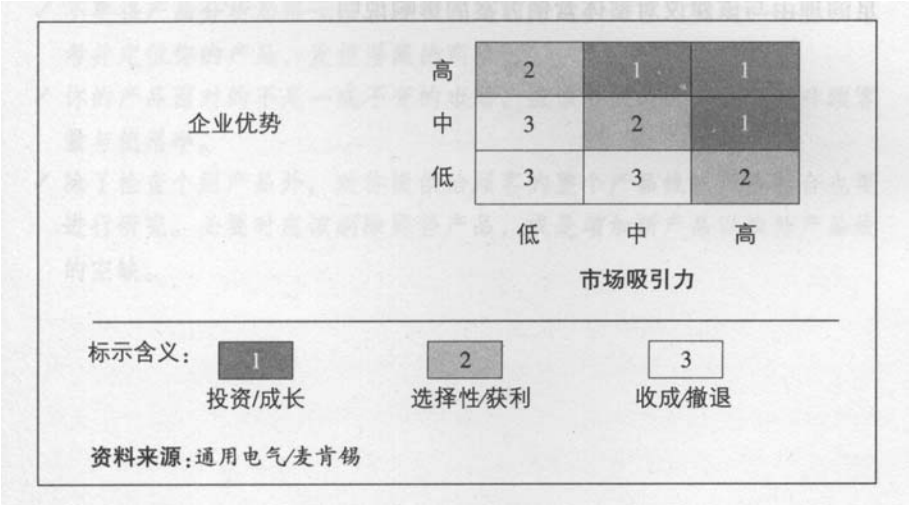
定期评估产品线和市场需求的差距，并设法进行产品填补或删除的调整。最简单的做法，就是将你的产品线和竞争对手的相比较，从中发现产品线的缺口所在，或是那些可能不必要存在的产品（参见图表8.6）在图表8.6的例子中，你的产品线是在各项竞争产品线中惟一没有托架的一组。这可能会使产品的安装较为困难，成为一项潜在的竞争劣势。

图表8.6 产品线比较

	竞争对手A的产品线	竞争对手B的产品线	你的产品线
自动防护安全电阻	×		×
非极化晶片		×	
电压调节器	×	×	×
晶片电阻器	×	×	×
托架	×	×	
27吋軛铁	×		×

产品经理经常用产品组合矩阵（portfolio matrices）来比较同一产品线内的产品，这是一种便于肉眼观察的工具。通用电气（General Electric/GE）和麦肯锡（McKinsey & CO.）共同发展出来的“产品—市场吸引力模型”（product-market attractiveness model）是其中相当常见的一种（参见图表8.7）。这个矩阵把产品依照企业

优势和市场吸引力分成9个类别。产品在企业优势和市场吸引力这两项因素上，分别以低、中、高三个等级来评分。企业优势包括：以企业的能力来看，该产品是否是企业的核心产品，还有该产品的市场占有率及利润率。市场吸引力则包含：市场成长率、同类产品的竞争情形，以及对企业来说，该产品所具有的策略重要性等因素。



图表8.7 产品——市场吸引力模型

在图8.7中，标示“1”的格子中的产品，代表拥有极具优势的定位，应该要继续投入资源予以强化。位于标示“3”的格子中的产品则居于弱势，应该审慎评估是否具有明显的产品线补充价值，或是应该予以删除。如果考虑要删除一项产品，你必须先小心检查该产品吸收了多少企业的经常性支出。有时候，一项弱势产品至少能支付所有的直接成本，而且能对经常性支出的分担有所贡献。如果它被删除了，很可能必须把经常性支出分摊到其他产品上，使得这些剩下来的产品也变得不怎么具有优势。而位于标示“2”格子中的产品，是还不够确定的产品群。对它们的投资应该要谨慎。

图表8.7呈现的矩阵只是一个例子，任何企业都可以发展自己的矩臂i孽着挑选最重要的因素来评估你的产品线，决定既有产品的最佳分类方式。如果贵公司尚未成立产品审查委员会（product-review committee），你应该建议公司考虑设立。委员会的成员应该包括来自营销、生产与财务部门的代表。而委员会的职责是发展出适合贵公司的系统，用以鉴别出弱势产品。这个系统还应该规定多久开一次会（每季或每年）、审查的条件（连续几季销售衰退、市场改变、毛利等），以及产品删减的程序。会议中提出的任何建议都应该被包括在年度计划中，并辅以充足明理由与该建议对整体营销方案的影响说明。

产品经理检查表

- ✓ 深入进行产品评估前，先将产品依照获利性和策略潜力排列优先顺序。练习运用80/20法则（柏拉图法则）。
- ✓ 持续收集，并维持有关产品、顾客及竞争情形的相关信息。
- ✓ 找出对顾客而言最重要的产品特性（包括支援服务），然后定期和同类最佳产品或企业做标杆比较。
- ✓ 不要将产品分析局限于顾客现在表达的意见。向自己挑战——重新思考并定位你的产品，发掘潜藏的商机。
- ✓ 你的产品面对的不是一成不变的市场，应该寻找新的方向来提升顾客量与使用率。
- ✓ 除了检查个别产品外，对你提供给顾客的整个产品线或产品组合也要进行研究。必要时应该剔除弱势产品，或是增加新产品以填补产品线的空缺。

第九章

策略性产品规划

想要做好“策略性产品规划”（strategic product planning），首先必须了解企业及部门的策略目标。大部分企业在它的愿景中都会暗示（或明示）一些与企业未来“图像”有关的陈述。产品经理必须清楚他的产品在这幅图像中扮演什么角色。仅仅知道企业对特定产品线的预期报酬率有多少是不够的——虽然这是很重要的产品信息。产品经理还必须知道，他必须将哪些新市场、新科技及新方向纳入长期产品计划中。

策略性产品思考不同于新产品开发（将在第十章中讨论），因为前者强迫产品经理去想像一个还不存在的未来，以便领导市场在消费者提出要求前，就创造出所需的产品——这需要一点冒险和创造力。产品经理必须自问：明天的顾客和今天会有什么不一样？他们会期待怎样的产品/服务？我们现有哪些企业能力是能持续运用到未来的？有哪些新能力是必须进一步开发的？策略性规划的重点，不仅仅是把现况投射到未来。你应该尝试了解未来和现在会有多大不同，以及这对现阶段的规划有什么影响。

培养顾客般的心态

培养顾客般的心态，意味着产品经理应该退一步，从顾客亲身使用产品的角度，重新定义产品商机。这也代表着可能需要重新定义所谓的“顾客满意”到底是什么意思。当大卫·惠特温成为惠而浦的首席执行官时，他的愿景是要将该公司转型成一个重视顾客的组织，而且企业思考的焦点要从产品转移到顾客身上。以下是他在接受《哈佛商业评论》访问时表达的意见：

这一切的起点并不是你现在拥有的产品，而是顾客购买这些产品来达到的功能。当你回归到这个最初的原则时，产品设计将会完全改观。微波炉是不可能从一位认为自己是从事厨具设计的人手上诞生的。要有这样突破性的设计，你必须看出人们对“更容易、更快速准备食物”的需求商机，而不是“更好的厨具”。

以“纺织品护理行业”（fabric-care business，过去习惯称之为洗衣机行业）为例，现在我们对消费者行为的研究，从他晚上脱掉衣服那一刻就已经开始，一直到衣服被清洗、然后烫平挂进衣柜里为止。其中最困难的部分在于，当你从烘干机里把衣物拿出来后，还得花上半天的时间把它烫平、折好、挂起来。谁能发明一种让这个过程变得更容易、更简单或更快速的产品，就能创造出一个超乎想像的市场。

在继续进行策略性产品规划前，请你先试着完成图表9.1中的小测验，以评估贵公司的策略智商。

解读过去的成功与失败

策略评估的另一个步骤是计算贵公司的新产品“打击率”，并找出背后的原因。把过去成功的产品上市案例和失败案例进行比对。成功案例有哪些共同的努力因素和失败案例间有明显差别？是不是在研发、信息共享或沟通上不一样？是产品设想的数量不同吗？产品开发流程的步骤顺序不一样？对市场的了解呢？他们如何应用企业的核心能力？所有这些问题的答案都可能是重大的影响因素，因而必须成为策略思考过程的一部分。

研发和制造人员也是策略性产品规划的重要成员。产品经理必须和制造部门确认，在不对生产效率施加

图表9.1 评估贵公司的策略智商

针对以下的问题，用1~5分（第1~10题）或1~10分（第11~15题）来评估贵公司的情形，1分代表非常差，5或10分代表非常好。

1. 贵公司针对自己未来会是什么样子，具有特定方向的愿景或“图像”。
2. 策略愿景的内容简明扼要，不致造成组织内充斥互相竞争（甚至冲突）的行动。

- 3.策略思考（范围较大、不受限制的）与策略性规划（目标范围较小、更有重点、更详细的）并存。
- 4.贵公司重视如何利用现有资源朝着一个有野心的愿景迈进，而不会让愿景受限于现有的资源。
- 5.在决定将企业部分职能外包、进行撤资或删除某些产品时，会考虑对企业的杰出能力有何影响。
- 6.在决定收购其他企业时，会考虑对企业核心能力的影响。
- 7.组织从上到下都有清楚的竞争意识，并广泛地运用企业的竞争知识。
- 8.企业从事的竞争性“创新”至少和竞争性“模仿”一样多（如果没有更多的话）。
- 9.所有部门的主要干部都知道那些可能影响企业策略的市场趋势。
- 10.策略计划在年度营销计划的发展过程中扮演着重要的角色。

注：以下5题每题最高是10分。

- 11.贵公司已深入研究过去的历史记录，而且真的了解是哪些能力在驱动贵公司的企业竞争力。
- 12.贵公司努力追求一个竞争优势的组合，而不仅仅是一个产品组合。
- 13.年度计划不只是把过去和现在的情形投射到未来的结果，还应该说明下一年度应该做些什么（很可能是做些不一样的事），才能更靠近企业的策略目标。
- 14.贵公司致力将关键流程转变为能够“持续提供优越价值给顾客”的策略性能力。
- 15.从贵公司开发出来的新产品，可以看出你们在顾客了解自己的需求前，就先一步知道顾客要的是什么。

合计（满分100分）

过大压力的情况下，产品线能够拉到多长。这就需要了解，未来新产品的开发有多少是可以共用现有的设计平台的。同时，你也应考虑到在新产品加入时，哪些原有产品该删除，以避免产品数量过度增加。如果不打算删除既有产品，产品经理就必须游说企业增加研发及（或）一线部门的支援，来努力实现策略性产品目标。

开发产品创意

就新产品开发来说，你想到的新产品创意数量的多寡，会影响到产品上市成功的可能性——因为创意愈多，就愈能发现最佳产品概念。有些人可能会认为自己想到的创意已经不算少了，因而不进一步挖掘产品创意，于是很多好创意将可能永远不会浮现——因为自我感觉先前的创意就已经“够好”了。产品经理经常处在必须尽快推出新产品的压力之下，由于还要同时照顾既有产品，他通常没有那么多时间来彻底审视新产品的所有可能性。产品经理常用的手法反倒是延伸产品线或“老二”（me too）产品，因为他已深深陷入“现状”的纷乱状态中。这也就是为什么以策略性的方式来激发新创意，可以作为导入新产品开发时的有效序曲。

策略性创意有多个来源，顾客及潜在顾客就是相当重要的一个。但很不幸，太多企业根本没有认真地去搜寻具有未来性的创意。对以企、出为顾客的产品来说，有系统地进行“顾客访谈方案”是相当有用的一种研究方式。顾客访谈方案是一种结构化的资料收集方式，根据特定顾客对于某项待研究议题的意见，企业内部同仁可能因为对最后决策有影响力，而被召集参与方案。在资料收集过程中，应使用具体条列的方式，来确立资料收集的目标。凡是那些对未来勤于思考、处于行业领导地位，或是对产品应用有特殊需求的顾客，都会被邀请来参加顾客访谈方案。此外，你还可以从企业内部挑选来自研发、营运及营销等部门的一小部分同仁，对他们说明这个方案的目标，并安排他们对上述经过挑选的顾客进行访谈。从顾客访谈方案中所得到的真知灼见，经过综合整理后，就可以作为值得长期考虑的潜在好创意。商业展览是另一种接触顾客望工具，在商展中举行焦点团体讨论，是以较低成本获得新产品创意的好方法。

针对特定目标进行头脑风暴，也可能是一种产品开发的有用工具。在讨论过程中，参与者被鼓励以暗喻或类比的方式来思考。佳能（Canon）就曾经在开发供迷你复印机使用的“抛弃式感光鼓”（disposable photosensitive drum）过程中，成功地运用类比思考的结果。

佳能的设计者明白，要让第一台个人复印机成功的前提，就是产品的可信赖度。为了确保这一点，他们决定要把这个产品的感光鼓（通常这是90%以上的维修问题所在）设计成抛弃式的。但是要达到这个目的，感光鼓必须易于制造且成本低廉才行。要怎么生产一个一次性的感光鼓呢？

这个问题最后是在该产品的工作团队领导人田中（Hiroshi Tanaka）喝啤酒时取得了突破。当团队成员讨论着这种饮料在设计上的毛病时，田中举起一个啤酒罐好奇地大声问道：“生产这种罐子要多少成本？”这个问题引导成员们开始推敲“制造啤酒铝罐的技术可不可以用来制造铝制影印机感光鼓”。经过一番针对“感光鼓和啤酒罐有哪些相似和不相似的地方”的讨论，这个迷你复印机开发小组终于找出以相当低的成本生产铝制感光鼓的流程技术。

产品经理还必须了解企业的核心能力，并且愿意与其他职能领域的同仁或其他产品经理共同合作，将各

自拥有的技术共享并运用在未来的产品和市场中。举例来说，乐柏美（Rubbermaid）就鼓励它的员工重视企业其他部门的能力，并且尽可能运用在自己的领域中：

乐柏美教导员工，要让产品创意从企业的核心能力，也就是它做得最好的事情中源源流出。乐柏美旗下子公司的负责人巴德·海曼（Bud Hellman）在20世纪80年代领导该公司的野餐储冰桶（picnic-cooler）厂务期间，忽然灵犀一动，发现他可以使用该厂吹气制造法（blow-molding）的技术，来制造一个耐用、重量轻，而且价格又不会太贵的办公室家具产品线。结果产生了“工作管理员系统”（WorkManager System），后来占了乐柏美家具部60%以上的销售额。乐柏美产品开发小组成员之一查尔斯·海瑟（Charles Hassel）说：“如果不是高层经理团队鼓励我们去关心企业其他部门使用的流程和科技，所有这一切都不可能发生。”

3M和惠普的策略杠杆

3M和惠普都被公认为是产品创新、策略性产品规划的先驱厂商。他们的成功要归功于多个因素，其中很重要的就是能够利用跨部门的技能，发展出新的市场应用。另外一个因素则是能够自行拆御拼组既有产品来进行创新——而且是在竞争对手开始这么做之前。

从跨职能思考一直到跨部门思考，3M的首席执行官迪赛门（L.D.DeSimone）强迫研发团队要尽可能运用公司独有的技术。例如，焦点团体的结论发觉，消费者并不喜欢钢丝绒百洁布会生锈或产生磨损的情形。该公司的胶带及研磨部门员工随即共同合作，运用回收的塑料瓶及环保肥皂，开发出永不生锈的钢丝绒百洁布。这项产品自1992年问世以来，已经成为市场上第二大的百洁布品牌，市场占有率紧追第一名Clorox公司的S.O.S.百洁布。

在另一个运用策略杠杆的例子中，3M开始营销一种手提电脑显示屏用的滤光片。这项产品的前身，是3M在20世纪80年代为建筑外墙装饰所开发的一种产品。这个薄薄的塑胶片加入屏幕里，可以增加屏幕亮度并节省能源，从而延长了电池的寿命。惠普也善于运用它的核心能力进行有效的策略杠杆。最近它结合在电脑产品上的专业能力，以及对于病患监控系统的知识，创造了一个医师工作站（physician's workstation）。虽然这项产品还处于测试阶段，但可以预见，它将大幅扩张惠普的医疗仪器事业。

惠普同时也致力以新的、不同的方式运用它的关键能力。由于普通传真机使用了很多和喷墨打印机同样的机件，惠普把它列为将大力推动产品市场成长的优先对象。通过运用既有技术，惠普预期它将以不高于传统热感式传真机的成本，来顺利开发这项产品。

喷墨打印机和惠普知名的激光打印机是互相竞争的。惠普的执行官路易士·普列特（Lewis Platt）说：“我们必须自愿毁灭今天所做的事情，才能确保未来的领导地位。这样做是违反人性的，但你必须在你事业还做的下去的时候，就先把他杀掉。”

资料来源：Adapted from Kevin Kelly, “The Drought Is Over at 3M,” Business Week (November 7, 1994) : 140-141; and Alan Deutsehman, “How H-P Continues to Grow and Grow,” Fortune (May 2, 1994) : 90-100.

目标瞄准现有市场、差异市场及新市场

产品隐含的风险程度各有不同，如果能有一个平衡风险/报酬方程式的新产品组合，就是很聪明的做法。“延伸产品线”是风险最低的新产品——把现有产品做些修改（“最新改良版！”），变大或改小包装、较强或较淡的气味、增强或淡化的成分等，都是产品线延伸的常见例子。这些针对原有产品的修改，无非是希望能增加现有顾客的使用量，或是提供他们更多样化的选择。有时我们可以把相同(或稍微改良)的产品重新定位，投向正好合适的差异市场(tangential market)。最典型的案例就是小苏打，除了烘焙用以外，它早就被重新定位，而有了各种不同的用途。拜尔的镇痛剂也延伸到治疗关节炎、心脏病等多种用途。最后，在新市场推出现有产品也可能具有获利潜力，不过你必须正确地进行营销。例如，联合信号公司的班第克斯刹车部门(Bendix Brake Division of Allied Signal)想要在DIY市场提高刹车产品的销量。它发现产品包装无法显出高品质的感觉，所以决定在重新设计包装时，采用深蓝色系，成为该产品重新定位策略的一部分。结果才不过一年的时间，该产品的市场占有率就从不到1%提高到20%以上。

比产品线延伸更进一步的新产品做法，也可能会有崭新的风貌，可以对相同的顾客细分、差异市场或全新的市场进行营销。在这些选择中，风险最低的就是通过特许权益延伸(franchise extensions)的方式进攻既有顾客市场。特许权延伸也称为“品牌延伸”(brand extensions)，就是把产品本身具有的含意延伸应用在不同的产品

类型中。例如，Arm & Hamme。公司把烘焙苏打的¹品牌特许权延伸到洗洁剂、牙膏，以及其他具有“清新洁净”等概念的类似产品。Castle&Cooke发现它旗下的“Dole”(原意为“施舍物”)品牌所影射的涵义，远超过该品牌当

产品线延伸的威力

品牌的特许权延伸能够提供传统的新产品开发方式所没有的好处。最重要的就是，能够好好运用企业最重要的资产——品牌名称。因为在这种情况下，企业是由一个强势的定位基础跨入新的产品种类。还有一个好处是，花费在建立新品牌上的投资(通常是相当庞大的支出)可以降低到最低。不过，产品线延伸必须能对顾客提供“新的价值”。那些擅长成功运用产品线延伸策略的企业，都倾向定期轮调各产品经理所负责的品牌，以免他们流于老套。这也可以降低企业产出一堆实质上是相同产品的几率。

每一个消费者每天都要面对上百种品牌名称，光靠一个众所周知的品牌，并不能确保会有成功的品牌延伸。没有顾客会想买JELLO(果冻粉品牌)的鞋带或汰渍(Tide)的冷冻食品。一个品牌惟有在同时满足“适配”和“杠杆”两项条件下，才能成功地延伸到新的产品种类。

- **适配是指顾客认可新产品的品牌是合乎逻辑的，而且对这个品牌下的产品充满期待。**
- **杠杆是指只要顾客知道这个品牌，就能产生许多重大的联想，认定这个延伸品牌会强过同类产品中的其他竞争对手。**

由于品牌代表的意义会随着时间推移及品牌的逐渐延伸而改变，因此，必须发展出一套“品牌计划”(brand plan)——哪些延伸要在短期内执行，长期来说又有哪些其他的延伸可能性。你可以去观察一下“海浪”(Ocean Spray)这个品牌从“小红莓”一路发展到“小红莓汁”，以及一系列完整的瓶装果汁产品的过程中所面临的种种变化与可能性。你必须要为品牌发展长期的“剧本”，才能避免在品牌延伸的过程中稀释了品牌原有的重要元素，也才能提高成功运用品牌在更多更遥远的产品领域的几率。

资料来源: Adapted from Edward M., Tauber, “Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-contml world,” Jollmal of Advertising Research(August/September 1998): 28; and Eileen Roche, “Product Development: Why Line Extensions Often Backfire,” Harvard Business Review (March/April 1999): 19-21.

时的产品——凤梨，于是它便继续用这个品牌推出“Dole果汁吧”(Dole Fruit&Juice bar)。以上这些形态的延伸绝对有其价值，但他们也都需要某种程度的策略性思考和规划。

有一家企业在进军一个和原有细分有点不同的市场(例如较有成本意识的顾客群)时，因为不想“稀释”原有品牌的形象，就使用所谓侧卫品牌(flanker brand)的做法。侧卫品牌让该公司可以在不改变既有产品对原有顾客定位的前提下，将产品扩充到不同的市场细分。万豪酒店集团(Marriott)就相当善于使用侧卫品牌来扩充它的定位。费尔菲德旅馆(Fairfield Inn)就是万豪集团中价位较低、不那么讲究装饰的品牌。

奥兹莫比尔(Oldsmobile)这个属于通用汽车的品牌，在考虑推出曙光车款时，就被迫重新思考它的品牌认同价值。经过内部一番激辩，它决定要把奥兹莫比尔品牌惯有的火箭标志(这是非常传统的品牌象征)从曙光上拿掉——至少是暂时的，然后用一个银质的草写英文字母来吸引年轻的买主。

风险最高的做法是为新的市场创造新的产品——特别当这项产品不仅是该企业最新、也是全球最新的产品时。除非确信能通过现有分销渠道掌握这个新的市场，以及(或)该产品是建立在该企业的核心能力上，否则贸然投入将会有很大的风险。企业必须审慎评估是否值得冒这个险，未来是否能继续发展，进而保持这项竞争力，甚至还应该思考，是不是最好把这个新产品创意留给竞争对手去发挥。

产品经理检查表

- ✓ 挑战自己（至少偶尔为之）——在顾客还没开口前，就领先市场、创造出正确的产品。
- ✓ 努力营造企业的核心能力组合——而不仅仅是产品组合。
- ✓ 了解过去新产品开发的成功与失败原因。
- ✓ 与工程师们合作探索，而且最好能执行有利于策略性产品规划的（制造）平台策略。
- ✓ 不要低估在企业中激发新产品创意的重要性。自认已经掌握了最佳的新产品创意，是一件很危险的事情。
- ✓ 多和其他产品经理、其他部门或单位交流，尝试评估企业中是不是还有什么可以拿来运用在你旗下产品的重要能力。
- ✓ 如果“品牌”在你所处的行业中是至关重要的，那就开始为品牌识别（brand identity）或品牌权益（brand equity）的未来成长，事先规划出发展蓝图。

第十章

新产品的提案、开发与上市

企业界渐渐发现要成功开发新产品，仅靠找到并创造出顾客需要的产品是不够的。企业还要能开发自己的核心能力，把产品做得比竞争对手的更好。此外，企业内部还必须要有清晰的新产品开发流程。例如，惠普的医疗产品事业组就发现，有14项内部关键流程对于产品的成功与否非常重要。

惠普医疗产品事业组的经营团队研究了它过去10项失败新产品和10项成功新产品，结果令人惊讶：竟然有14项基本工作是决定产品会不会成功的关键。这些工作步骤涵盖了范围甚广的企业技能，包括：找出哪些新产品应用了企业的核心优势、了解新产品应该如何销售，以及尽早修正项目成本。

产品开发不只需要产品经理，还涉及企业内部的众多部门。但是，因为产品经理常常必须担负起新产品成功的最终责任，所以关于产品经理在新产品开发过程中所扮演的角色，就必须加以慎重探讨。虽然新产品开发会超出年度产品线营销规划的期间，但还是需要在各个年度计划中分别提到其中的特定部分。有些年度中，研究和新产品提案会是新产品计划的主要内容，而在其他的项目开发时间表内，则可能需要把新产品开发的主要计划纳入年度计划中。最后，当产品商业化的日程愈来愈近时，就需要出台产品上市文件，并整合到年度计划的内容中。

在经济全球化的背景下，产品创新和开发的速度已变得愈来愈重要。虽然产品经理在新产品开发中的角

宝丽来：新产品开发的变革

宝丽来1993年营业收入高达22亿美元，却在新产品开发方面吃够了苦头。大体而言，该公司算是摄影技术市场的利基厂商（niche player），它过分专注核心能力，忽略了其他相关技能[譬如微处理器技术（microprocessor technology）]，使它无法像刚创业时那样具有创新能力。

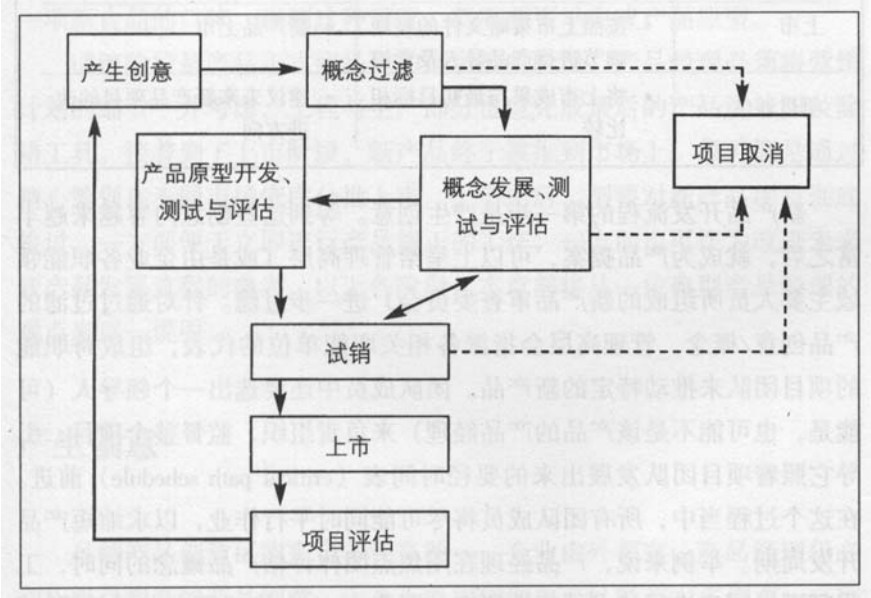
为了解决这个问题，该公司组成一个标杆学习团队（benchmarking team），研究其他企业是如何处理产品开发事务的。这个小组最后的建议和该领域里许多专家的主张不谋而合。首先，宝丽来必须采用一个适合于该公司的产品开发流程。如同麦可·韩默（Michael Hammer）在《改造企业：再生策略的蓝本》（Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business）一书中所说：“为企业带来成功的不是产品本身，而是能创造出该产品的流程。”附带一提，企业还必须要有有一个能同时包容目前产品线和潜在新增产品项目的策略；其次，企业关注的焦点应该放在产品平台而非个别产品上，这对高科技行业而言尤其重要；最后，企业在扩张到新市场时应该要好好利用其原有的核心能力。

宝丽来的海利欧810型激光影像系统（Helios 810 Laser Imaging System）是一台新的、使用无化学添加物、数码流程的医学影像记录仪（medical imager），它就是首先受惠于宝丽来新产品“养生疗法”的项目之一。宝丽来在展开这个新产品流程之初建立了一个跨职能团队，以便在项目开始时就能同时进行内部构想的分享，并获取顾客的宝贵意见。根据顾客的意见，宝丽来决定创造一个能够产生和超音波同时使用的图像，并且是放射线专家所熟悉的新产品。它的价格、性能、速度及其他重要产品元素都尽可能及早确认，不允许任意变更。β测试则是以长达一年的时间在医院进行临床实验。

产品上市的对策是另一个问题。虽然这项产品运用了公司原有的干处理技术（dry-processing technology），却是针对一个全新的、不熟悉的市场。宝丽来高解析影像组织的新事业发展负责人洛伊·米勒（Roy Miller）说：“这个产品非常需要依靠关系来进行销售，而且销售周期很长，这和宝丽来传统的产品相当不同。因此，我们得花很大的力气来学习如何将产品卖给客户。”结果很明显，针对这项产品的上市文件和上市流程，需要有专门的跨职能人员共同合作。虽然现在要判定宝丽来海利欧810激光影像系统的商品化结果是否成功还言之过早，但是，该公司仍将受惠于一个定义明确的新产品开发流程和强调接触顾客的政策，以及通过这个过程所建立的，使宝丽来在未来仍将持续受益的完整制度。

资料来源：Adapted from Sharen Kindel, “Grape Expectations,” Sales & Marketing Management (January 1995): 89-93.

色因企业而异，他至少应该用心了解、摸清市场的潜力，并且参与新产品开发团队的运作。图表10.1和图表10.2展示了产品开发流程的主要步骤，以及产品经理可能扮演的角色。



图表10.1 新产品开发流程图

图表10.2 新产品开发阶段

阶段	说明	结果/产出
产生创意	● 创造产品创意并汇集到数据库	新产品提案
概念过滤	● 以预先建立的标准审视产品创意	指派项目团队
概念发展、测试与评估	● 修正产品概念 ● 预估顾客的兴趣 ● 进一步的事业分析（财务部分） ● 决定项目是否继续	● 有关产品、市场、财务及项目的详细计划 ● 初步产品规格
产品原型开发、测试与评估	● 研发部门进行产品实付研发 ● 拿实际产品进行功能及顾客测试（口测试）	● 产品规格及生产计划的最后修正
试销	● 发展上市计划 ● 必要时进行市场测试或模拟市场测试 ● 初始销售	● 上市文件定形 ● 完成产品培训、产品支援计划、辅销品及营销沟通文件
上市	● 按照上市策略文件的规划细节进行产品导入及营销	● 新产品上市
项目评估	● 将上市成果与最初目标相比较	● 建议未来新产品项目的改进方向

新产品开发流程的第一步是产生创意。等到这些创意内容越来越丰富之后，就成为产品提案，可以上呈给管理高层（或是由企业各职能领域主要人员所组成的新产品审查委员会）进一步过滤。针对通过过滤的产品创意/概念，管理高层会指派各相关职能单位的代表，组成跨职能的项目团队来推动特定的新产品。团队成员中还要选出一个领导人（可能是，也可能不是该产品的产品经理）来负责组织、监督整个项目，引导它照着项目团队发展出来的要径时间表（critical path schedule）前进。

在这个过程当中，所有团队成员将尽可能同时平行作业，以求缩短产品开发周期。举例来说，产品经理在用焦点团体评估产品概念的同时，工程师可以同步进行技术可行性研究。图表10.1中从“概念发展与评估”连接到“项目取消”的虚线，暗示我们经过测试，认为是“不适合的”，就应该及早删除，不要再投入更多资源继续开发下去。

在概念发展、测试与评估阶段，项目团队企图通过采用营销研究信息、执行品质机能展开法（quality function deployment/QFD）与发展工程图解等方式，将它希望产品拥有的所有利益（或初步规格）全都确定下来。在这一阶段结束时，项目团队就该请“新产品审查委员会”核准进一步建立产品原型所需要的资本支出。

在产品原型的开发、测试及评估阶段，首先要创造一个工作模型或产品的初步版本。不管是利用企业内部设施，还是由顾客自行进行，这个模型必须要通过使用测试。α测试（Alpha tests）是指将产品交给企业员

工或特定部门使用，例如，食品类产品就可以在外部测试前，先在企业的餐厅供员工食用。β 测试（Beta test）则是指让一群经过挑选的顾客，在正确的使用情境下使用该项产品。这个阶段可能会发现产品的潜在缺陷，甚至必须放弃该产品或重新设计，也可能顺利地进入试销阶段的产量提高与生产规划等活动。这里要提醒的是，虽然在本章中产品原型开发是在概念测试与发展之后，但反过来也是有可能的。因为在某些情况下，顾客可能无法对产品的抽象概念进行评估——例如评估一项新食品的口味。碰到这种情况，就需要更早完成产品原型。

试销阶段是产品正式商品化的最后准备阶段。产品经理必须将营销计划的细节一并考虑，工程与生产部分也应完成最后的产品设计图及除错工具。接着到了上市阶段，新产品终于被推到市场上，很可能是通过精心策划在不同市场依序分批上市。上市之后，则要对新产品项目彻底检讨，一方面便于立即进行产品修正的工作，一方面也可作为改进未来新产品发展流程的参考。以上各阶段，本章都将从一位典型产品经理的观点来逐一说明。

产生创意

虽然产品创意可能来自各种来源——企业内外都有，产品经理仍必须积极寻找新的产品创意。千万不要相信你手上已经有太多创意——重要的不只是产品创意的数量，还要考虑它们的品质。产品经理是最有资格决定是否需要一个侧卫品牌，来捍卫某项产品、对抗新出现的市场竞争对手，或者认定是否有特定族群的顾客，已经针对某项产品调整出一种独特的应用方式，可以被用来延伸到其他市场细分。你应该订阅科技要闻的剪报服务（出版品或网络版皆可），以便跟踪新的科技发展和能力。拜访你的顾客，从中发现有关产品品种的不同思考方式。参加科技交流会议（在企业内部或通过商业展览），和销售人员保持顺畅的沟通，随时发掘机会。留心市场规模或其组成内容的变化，它们都有可能透露出顾客需求的变化。

假如企业内部并没有贮藏有关产品创意的机制，请为你的产品创建一个收集相关创意的数据库。即使是过去没有通过内部过滤的产品创意，仍有可能在未来被选用。定期筛检数据库内容（每季或每半年一次），看看有没有任何创意应该被掸落尘埃并重新审视（参阅第九章有关产生创意的更多信息）。

产生创意阶段的具体成果是一份新产品提案，它将被呈报给高层主管或团队，决定是否要继续进行特定的新产品项目。新产品提案的内容应该包括：

1. 汇总摘要：简短摘要新产品创意及提案计划。
2. 背景说明：包括该产品和策略性计划的搭配性如何，并列出当初引发这个产品概念的问题与机会一览表。
3. 产品叙述：该产品对顾客而言的优点、产品优势，以及它如何和企业整体产品群相互配合。附上照片、图表或利用其他表现技巧，以便更具体地呈现产品概念。
4. 市场分析：评估现有及未来市场中的产品、竞争情势、定位与任何法规面的考虑。
5. 产品开发计划：说明提案的新产品未来将会需要的资源或科技能力。
6. 营销计划：包括在定价、分销、广告、销售及产品支援等各个营销领域的目标及策略。
7. 财务分析：预估现金流量、损益表与资金需求。
8. 补充文件：营销研究结论摘要，或是任何其他可用来支持新产品项目的资料。

过 滤

产品开发流程的第二步是过滤。在这个阶段，产品创意应该以适当的企业经营成员（可能包括营销、制造、研发及管理高层）所设定的筛选条件来进行检验。可能的过滤条件包括：

- 和既有产品组合间的搭配。
- 专利可行性。
- 竞争对手加入的风险。
- 能够通过既有分销渠道销售。
- 和策略计划间的一致性。
- 可以接受的还本期限。
- 成长潜力。
- 准备产品开发设备所需要的成本。

● 和核心技术的相容性。

一个企业可能订出包括以上全部的过滤条件，也可能没有一项相同。把它们逐一列出来的结果，将迫使议题浮现，并且提供一个讨论产品概念的空间。这些条件的发展，应该和过滤特定产品创意的过程分开，而且要先一步完成。经过过滤的创意必须进一步排定优先顺序，同时在必要时指定项目团队负责后续的推动事宜。

创意过滤的流程可以使用许多不同的方式。有些企业只是简单地指示新产品“必须包含”的要件，有些企业则是列出几个需要用“是或不是”的方式回答的条件，还有一些是使用类似图表10.3这种需要针对不同条件标示权重和评比的形式。在这个图表中，最重要的过滤条件是“和策略计划间的一致性”，它的权重是0.2。如图所示，负责过滤的产品审查委员会在“和策略计划间的一致性”项目上，给予该产品创意0.7的评分，因此它在这个过滤项目上得到 $0.2 \times 0.7 = 0.14$ 的权值。把每一列的数字进行同样的计算，最后再加总，就得到该产品的加权分数0.56。如果其他同时接受过滤的产品创意得到0.62或0.70分，那么它们之间的相对优劣顺序就已经很清楚了。将产品创意排定顺序的用意，在于希望能对产品开发所需要的资源进行最佳的配置。

由于图表10.3这类数值评分方式还是偏向主观认定，所以不一定能真正测出结果。但提供这样的检查表，还是能让产品审查委员会的个别成员在共同议决之前，有机会以一致的思考角度来评估这些新产品创意。同时，它也有助于促进会议中的讨论，并且让大家把对话焦点放在该企业认为重要的方向上。

图表10.3 产品过滤检查表

新产品的成功必备条件	相对权重 (A)	产品创意的评分											
		0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	权值
和既有产品组合间的搭配	0.15					×							0.06
专利可行性	0.05					×							0.02
竞争对手加入的风险低	0.10								×				0.07
能通过既有分销渠道销售	0.10									×			0.08
和策略计划间的一致性	0.20								×				0.14
可以接受的还本期间	0.10										×		0.09
成长潜力	0.10						×						0.05
准备开发设备所需的成本低	0.05			×									0.01
和核心技术的相容性	0.15				×								0.05
加权分数													0.56

不论采取那一种过滤工具，重点是它必须在太严苛及太宽松之间取得平衡。太严苛的方式可能会误杀具有潜力的优胜创意，而太宽松则会导致企业最后推动的都是一些平庸的二流产品。

在产品概念通过筛选之后，就要成立一个跨职能的团队来推动该产品。团队成员通常包括产品经理，以及其他来自营运、设计——有些情况下还包括采购、法律事务、财务、顾客服务及销售等职能的合作伙伴。销售人员所扮演的角色因公司而异，虽然销售人员的意见及先期支援非常重要，但并不是所有销售人员都能辨别出前10%的潜力客户，也不一定都能代表领先潮流的目标顾客。最近AT&T进行了一项研究，目的是比较销售人员和顾客在判断创新的新产品概念上有何不同。研究结果发现，相较于顾客，销售人员“一致显得比较乐观，同时表现出和顾客不同的偏好形态”。如果碰到这种情况，你可以用其他方式尽量向各种不同的销售人员挖掘有益的意见——总好过把他们直接纳入项目团队的运作过程中。

概念发展、测试与评估

新产品开发流程的第三步是概念发展、测试与评估。这其实是过滤阶段的延伸，把好的产品创意加以精粹磨练，进一步评估其财务、营销与技术上的可行性。这个过程是渐进式的，从次级资料以及与一小群顾客的深度访谈开始，然后再针对更大的样本，取得更可靠、有关市场接受度的估计。产品经理在决定产品应该具有最适当的特性方面将涉入甚深，以求能使顾客满意度最大化，并准确地估计销售潜力和获利性。

概念发展牵涉的范围，包括将粗略的产品创意转化成详细的产品概念，以及进一步延伸在新产品的原始提案中有关市场规模和吸引力的研究。首先从次级资料开始，在网络上搜寻市场特性、趋势、竞争等相关信息，或购买任何买得到的、针对目标市场所进行的营销研究资料。如果有需要，可以执行专利搜寻以排除未来可能的竞争对手出现。和行业专家及潜在顾客谈谈他们对于这个产品创意的想法，也可以向见多识广且愿意配合的主要顾客征询意见。这些顾客并不需要具有市场代表性，但他们必须愿意对产品的原创概念提出可能

影响产品销售潜力的改进与修正意见。如果某个特点加以放大会怎样？缩小呢？产品再硬一点如何？再软一点如何？如果产品再标准化一些呢？还是应该更定制化？颜色重不重要？地点有没有关系？尽可能从这些主要的消息提供者身上得到最多的信息。

有时候，采用上述小样本的定性研究，就足以用来开发产品概念了。但有时候会需要更大的样本来了解顾客需求。当奥兹莫比尔在开曙光车款时，项目团队在第一版设计图完成前就大量地使用焦点团体讨论。事实上，它在美国总共访问了4200多位顾客——是通用汽车历史上的最高记录。

一旦概念开发完成，就必须在一大群顾客中进行测试，这群顾客将更具目标市场代表性。概念测试的方法并没有绝对的好坏，大多不外乎是各种定性分析与焦点团体讨论的变型。通常在一项概念测试中，会有同一概念的数个版本（也许包括竞争对手的，或是曾经放弃的一些概念），或是数个针对同样顾客需求但不相同的产品概念，一起进行测试这么做的原因在于，通常人们在有比较与选择性的情境下，可以提供较佳的意见，而由此产生的意见也比他们针对特定产品概念的绝对评价要来得可靠。模拟广告（mockads）、产品说明卡片、概念图绘及粗制的产品原型，都可以用在这类研究测试中。有时候，产品的技术文件及使用手册也会成为研究过程的一部分。

在概念测试中应该提出来的问题包括：这个概念提案对顾客而言有没有意义？它比目前市面上有的产品更好吗？相对于市面上的产品，它对产品的改进，对消费者来说有多少价值？它和顾客习惯的使用方式一致，还是需要顾客改变心态？顾客是否愿意付较多的钱来购买这个产品？它有哪些缺陷？有没有任何改变能使产品概念变得可行（或更可行）？这项产品满足了哪些顾客的基本需要？概念测试中是否包含对箭牌名称或商标的测试？

概念测试中通常也会测试顾客在特定价格下“购买意愿”的程度高低。“购买意愿”是指让受试者回复：“如果这项产品存在的话，你愿意购买的可能性有多大。”大多情况下是用5分量表来衡量，1分代表绝对不会购买，5分代表绝对会购买。这是概念测试中很重要的一部分，但绝不能拿来当做实际的销售潜力衡量基础。顾客在参与类似焦点团体讨论的假设性情境下，往往会高估自己的购买意愿。要获得有关产品适当定价的信息是非常困难的，不过，在产品开发过程中一定得订出目标价格，才能建立产品的目标成本。虽然我们找不到完美无缺的研究方法，但还是有几种技巧值得一试。

其中之一就是要求顾客提供一个价格区间：你愿意付出的最高价格（超过这个价格你会觉得被敲竹杠）是多少？价格低到什么程度你还愿意购买，而不会怀疑产品的品质有问题？另一种方法是将受测团体分成实验组与对照组，针对同一个产品概念给每一组不同的价格，然后观察在不同的价格下，顾客对产品的购买意愿是否会有差异。第三种方法是问顾客，这个产品比他们现在正在使用的产品高出多少价值（用金额来衡量）。最后一种方式是问顾客，他们愿意花多少钱买这个产品，而又愿意放弃产品的哪些特性，来让产品价格能降低到符合他心目中的理想价位。以上任何一种技巧，都需要准备“购买意愿”问卷调查。

走到这一步，产品团队就该尝试建立产品的目标价格。目标价格是在产品开发过程中制定目标成本的必要元素。“设计跟着价格走”是很多企业身处技术变迁快速、产品生命周期短暂、价格压力大的行业环境下，实际采用的做法。

目标价格取决于市场认知的产品价值。目标价格的决定也会因该产品是低单价、经常购买品项（例如消费性包装产品），或是高价、购买频率不高的产品（例如设备投资）而有不同。消费性包装产品的购买决定经常会受习惯的影响，而高价产品则可能会有集体或委员会形式的决策模式。不同的决策模式与决策者，也需要纳入产品概念的分析当中。

接下来，项目团队应该能以类似图表10.4的格式，列出所有可能的产品特性。这里有一个自行车车架的例子。第一栏列出的是，经过针对顾客及主要使用者的研究所找出的产品需求。请注意，这些是顾客表达希望从产品使用中得到的利益，而不是开发过程中企业希望产品具有的特性。第二栏是针对这些产品特性的排序或评分。第三栏则是将产品具有的特性，转化成设计者在开发产品规格时所设定的初始目标。例如，理想的产品重量（以公斤计算）就提供了明确的方向（目标）——虽然它没有指出特定的产生材料与技术。而产品的目标成本范围，也将由目标价格扣除可接受的利润率来决定。第四及第五栏列出主要竞争产品的规格，通过比较产品与竞争对手间的规格差异，再考虑市场对这些项目的重视程度，来修正原定规格目标，然后在第六栏中列出。最后修正的规格就是概念开发及测试阶段的具体产出。由于这是新产品开发过程中的重要里程碑，因此必须经过初次产品审查委员会的核准，以产生冻结“产品利益组合”（the benefit set）的效果——虽然实际上产品规格一直到原型开发阶段都还不会完全确定。

图表10.4 概念发展表例示

1 需求	2 重要性	3 初始规格	4 竞争对手A	5 竞争对手B	6 修正规格
重量轻巧		总重量（以公斤计）			

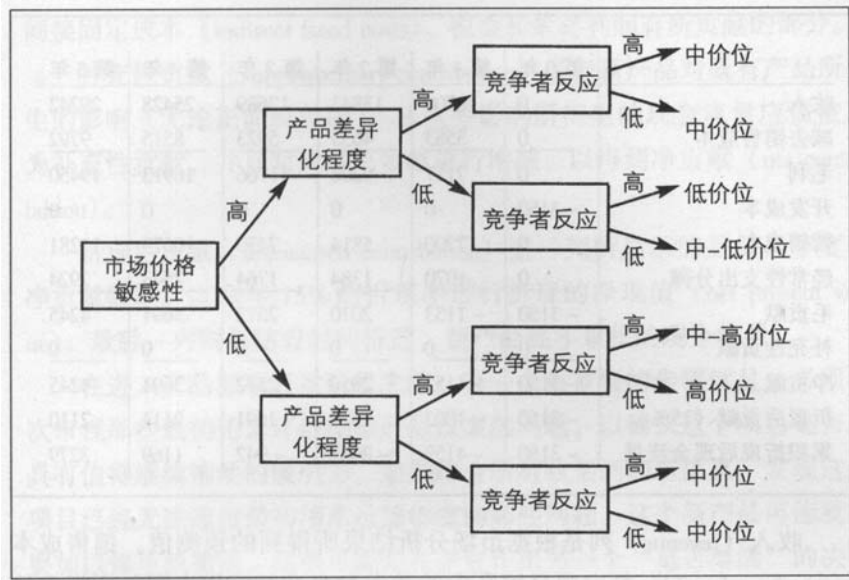
防水耐脏		在防水涂装室的处理时间			
耐撞不易碎		材料的弯曲强度			
容易安装		平均组装时间			
可以连接各种配件		配件项目及尺寸一览表			
具竞争力的价格		目标成本范围			

Adapted from Kent Ulrich and Steven Eppinger. Product Design and Development (New York: McGraw-Hill, 1995) 54-65.

对于突破性的创新产品来说，要完成概念发展表就困难多了。顾客（不管是消费者或工业品购买者）没有竞争性产品可以用来作为价格比较基准。因此，目标价格的分析就得从产品所提供的功能开始评估。在新产品出现以前，这些功能是用什么方式达到的？要改变现有状况而改用新产品的的话，会产生哪些利益和成本？然后，顾客改用新产品的理性及感性动机，也都应该纳入考虑和评估。

要进一步预估目标价格，还需要考虑好几项因素，特别是竞争对手的进攻、市场的价格敏感性与差异化竞争的程度。图表10.5是用树状图来呈现新产品的定价考虑。假设目标顾客对价格并不敏感、产品差异化程度高，而且竞争对手可能不会反击，那我们就可以采取相对较高的定价。相反，如果价格敏感性很高、产品差异化低，而且市场竞争激烈，可能就有必要采取低价策略。

概念测试过程中也需要有适当的技术人员参与，才能针对顾客可能提出的任何建议，来评估其技术可行性。能在市场、技术及财务方面都具可行性的产品概念，将必须进一步接受更详细的事业分析。



图表10.5 新产品的定价考虑

为了提出新产品提案，在一个产品创意接受企业内部过滤之前，应该早就进行过粗略的商业分析，而且随着产品概念测试的进展同时做细部修正。一旦掌握了新的信息，就该持续进行评估并获得更明确的分析。至少，每当产品达到一个新的里程碑时，就应该重新更新一次。在新产品开发流程展开之初所做的产品提案，如今看来可能已有若干疏漏。有关产品的说明应该更详细，而营销和成本目标也要涵盖进去。市场分析中的潜在细分、特殊定位、顾客应用、主要顾客的认定、竞争标杆等部分，都应该有更具体的陈述。产品开发计划还应该包括项目团队的组成成员、产品规格、注明重要里程碑、目标完成日期和执行时间表的要径图等。营销计划则应列出计划中的产品分批上市方式、短期与长期资源需求、已经筛检出的风险因素，以及将风险控制在最低的建议方案等。财务分析部分应该提出比提案更深入的预估损益情形和现金流量等信息。图表10.6是针对一个假设性工业产品所做的，经过简化的预估财务分析。

图表10.6 预估财务分析

	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年
收入	0	10700	13843	17689	25428	29242
减去销售成本	0	3583	4635	5923	8515	9792
毛利	0	7117	9208	11766	16913	19450

开发成本	-3150	0	0	0	0	0
营销成本	0	7200	5814	7430	10679	12281
经常性支出分摊	0	1070	1384	1764	2543	2924
毛贡献	-3150	-1153	2010	2572	3691	4245
补充性贡献	0	0	0	0	0	0
净贡献	-3150	-1153	2010	2572	3691	4245
折现后贡献（15%）	-3150	-1003	1520	1691	2111	2110
累计折现后现金流量	-3150	-4153	-2633	-942	1169	3279

收入（revenue）列是根据市场分析结果所得到的预测值。销售成本（cost of goods sold）是由项目团队中的技术和生产部门代表同仁所提出的估算。要达到一定程度的正确性，不仅需要衡量出单位成本，它受到产品经理针对收入预估精准度的影响也很大。收入和销售成本间的差异就是可以用来支付固定成本，并对获利产生贡献的毛利润。

开发成本（development costs）的内容包括任何已经支出的研发与概念测试成本，以及预期在未来将持续进行的产品原型开发、设备与原物料投入、劳力、产品测试，以及进行额外营销研究的成本。如果在上市阶段依序分批推出产品时需要更多资本支出，也应该包括在开发成本中。

营销成本（marketing costs）是从试销之后开始产生。包括广告、分销、销售人力覆盖、促销及杂项的销售与传播成本。

经常性支出（over head）分摊是指各产品项目被摊派的管理成本。有些企业分配给新产品较低（或没有）的管理成本，直到他们能站稳脚跟为止。有些企业则认为所有产品都应该对固定成本作出相同（甚至更多）的贡献（形同一道“门槛”）。不管企业对于内部成本摊派的态度如何，重要的是绝不能在预估收入（不管是售价或销量）上刻意灌水，以求新产品能够支付这些成本。

毛贡献（gross contribution）指的是产品毛利在扣除开发成本、营销成本及经常性支出之后所剩余的收入。这个数额是该产品可以对企业的间接固定成本（indirect fixed costs）、税金和最终利润有所贡献的部分。

补充性贡献（supplementary contribution）是指新产品对既有产品所产生的影响（无论正面或负面）。从这些影响所衍生的现金流量应该被列为补充性贡献，并且对产品毛贡献进行增减，以得到净贡献（net contribution）。

折现后贡献（discounted contribution）这一列所显示的是每一年度的净贡献数额，以每年15%的折现率进行折现的净现值（net present value）。最后一列则是随着时间推进，新产品逐年累积的现金流量。

在进入产品原型开发阶段之前，有一个很重要的步骤就是，必须再次审视那些最初用来评估原始产品提案的问题，以确认这个项目是否还具有值得继续推动的吸引力。如果综合所有收集到的新信息，发现这个项目已经无法通过最初用来过滤创意的那些问题，这个新产品可能就需要加以修正或撤消。这很可能是在企业作出另一个“是否继续”的决策之前，一个非常关键的里程碑。

原型开发

如果你提案的产品通过了概念测试与评估，它就可以继续交由研发及（或）工程部门来开发出一个具体的产品。直到目前为止，这项产品都还停留在口头说明或是初步的实体模型，现在它必须转换成一个技术上可行的产品。这并不代表营销部门（或产品经理）将不再参与，相反，产品经理的工作是要确保产品概念所代表的核心优点，在这个发展过程中不至于漏失，而营销计划、商品名称及其他新产品成功的重要因素也都能持续进展。这也正是为什么团队合作是如此重要的原因。

产品原型开发出来以后，就应该施以严格的功能性测试和顾客测试。功能性测试将分别在实验室及实地情境中进行，以确保产品的安全性和可靠性（和设计目标表现一致）。顾客测试则用来确认设计的方向是恰当的。市场测试、内部测试及p测试等，都是可以在这个阶段进行的各种测试。

有些制造商会建立巨大的机械装置，来模拟新产品未来可能碰到的（几乎是）任何折磨。例如，一辆车驶进克莱斯勒的气候控制实验室（climate-control lab），任由机器驾驶人把它带去烤焦或接受冰雪风暴的洗礼。婴儿食品商嘉宝（Gerber）则是在它的未来消费者一出生就雇用他们（两种性别都有），在热心的父母协助下，构成一个由2500各成员组成的测试小组——直到他们3岁为止。

苹果电脑为了向顾客证明它的新款笔记本电脑Power Books多有威力，竟然对该产品极尽侮辱之能事——包括用百事可乐（Pepsi）浸泡、涂满奶油、模拟在汽车内的颠簸状况、用烤箱以超过摄氏60度的温度烘烤等等。

进行β测试的场所挑选是否适当，对产品上市的成功与否有很大影响。原因很多：第一，经过挑选的企业或个人应该有充足的知识能透彻地测试新产品，并且鉴别出新产品的潜在问题或改善方向。第二，他们在新产品上市时应该具有参考价值，可以当做顾客成功使用案例的宣传故事。第三，他们和各地销售人员与企业之间应该有良好的关系，才能忍受万一这个产品失败，而不致对企业造成长期的损害。

在这个阶段应该进行评估的问题包括：产品原型的使用性是否一如预期？是否合乎规格？有满足顾客的需求吗？是否预期到任何生产上的问题？可以在一段合理的期限内及可接受的成本内解决它吗？生产程序是否已经定案？进度是否如期？成本确认了吗？原料是否已下单订购？上市的营销准备完成了吗？是否还有一些微幅的修正可以改进产品或其价值，而且不致对整个项目产生不利的影响？还得进行重大改变，此项目因将要延期完成？

如果上述问题的答案都是正面的，那就应该冻结产品规格，并请产品审查委员会批准。接下来，新产品项目就可以进入下一个阶段——试销。

试销

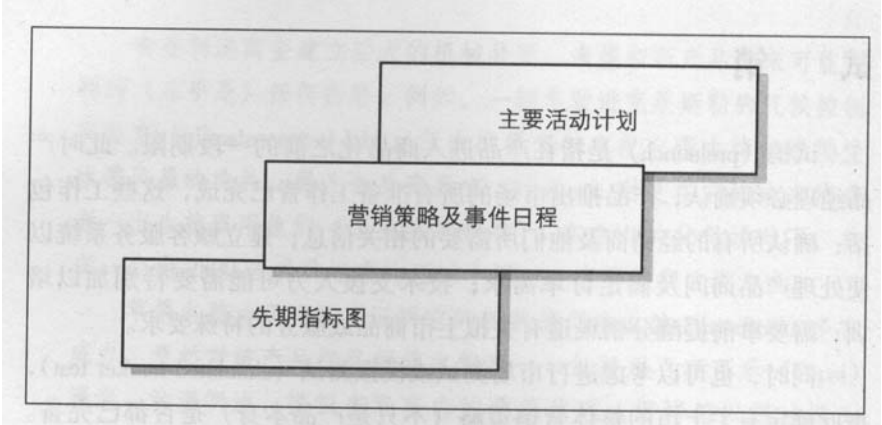
试销（prelaunch）是指在产品进入商品化之前的一段期限。此时产品经理必须确认，产品推出市场的所有准备工作皆已完成，这些工作包括：确认所有的经销商及他们所需要的相关信息；建立顾客服务系统以便处理产品询问及满足订单需求；技术支援人力可能需要特别加以培训；需要事前提醒分销渠道有关拟上市商品或服务的特殊要求。

同时，也可以考虑进行市场测试或模拟测试（simulated market test），据此确定有关上市的整体营销策略（不只是产品本身）是否都已完备。先前各种有关产品使用方面的检测应该已经确定该产品的可行性，但是恐怕还不足以让你掌握进入市场的最佳上市模式。市场测试则有助于探询该产品的定价是否适当，所运用的广告是否传递了适当的产品信息，以及所选择的分销策略是否恰当。老实说，市场测试相当耗时且所费不菲，因此，只有当“未进行市场测试便直接安排产品上市将会冒很高的风险”时，才值得实行。

典型的市场测试，是由产品经理尽可能选择一个足以代表整个产品目标市场特性的地理区域，以限量发行的方式营销该产品。在这个过程中，应该考虑的主要因素包括：要测试几个市场？哪几个市场？测试多久？大多数公司会选择两到三个“具有代表性”的市场进行测试。所谓“具有代表性”，指的是该受测市场的人口统计学变数（demographic variables）与目标市场相较于整体市场的人口统计学变数呈等比例关系。至于市场测试的时间长短，则视产品形态而异，有些产品需要6~9个月，有些则长达2年，但至少应不短于2个购买周期（buying cycle）。

根据以上信息，就可以进一步发展产品上市计划。上市计划文件应该包括下列三大类内容：（1）主要活动计划（milestone activities chart）；（2）营销策略；（3）先期指标图（early indicator chart）。请参见图表10.7，这些文件将成为产品上市及商品化初期的指导文件。

“主要活动计划”罗列与产品上市有关的各项重大活动的预定完成日期，譬如：采购上市需要的设备、产品包装设计方案、法令许可与证照的取得、任命特定专业人士、准备产品使用手册等。这些活动的每一项都可



图表10.7 上市计划管理文件的内容

能包括更多细节步骤，又因为不同产品或计划的差异，各活动项目的重要性也不同。在设定各项活动的优先顺序时，必须考虑其对产品上市成功与否的可能影响。例如，消费性电子或高科技产品的成功，就深受其使用说明书是否清晰明确的影响。消费者面对日趋复杂的世界，寻求单纯简化的趋向日益明显。然而，正如《商业周刊》（Business Week）的报道：“大部分产品使用手册中的说明对消费者来说有如天书，无法达到协助我们使用电子产品的功能”。“主要活动计划”的表现形式可以从用简单的文字列明活动内容与日期，到运用正式

的项目程序与控制管理技巧，譬如：甘特图（Gantt）及计划评核图（PERT）等（详细内容请参考作业管理或项目管理相关书籍）。

上市计划文件中的“营销策略”部分，则是有关产品上市的战术指导，不管是品牌、包装、定价还是广告，所有营销层面的因素都得考虑在内。就像年度产品计划一样，新产品的营销计划应该制定类似“锁定25%的现有客户升级使用新产品，并吸引其他25%的顾客尝试使用”的目标作为开端，接下来就应确立营销战术以达到目标。图表10.8列出的是一项新产品的营销计划目录，有些企业会采纳该图表中的大部分，甚至全部项目，有些则选择性地挑出重点项目。原有产品线的系列延伸产品可能只需要一个精简的计划内容，创新性产品则可能需要完整缜密的营销策略计划。

图表10.8 新产品营销支援计划

<p>A. 新产品目标</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 销量 2. 市场占有率 <p>B. 背景说明</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 行业销量现况及趋势 2. 主要竞争对手分析 3. 市场前景及市场细分 4. 企业章程原则 <p>C. 新产品/服务内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 产品规格与说明 2. 品牌名称、商品命名及（或）商标 3. 新产品好在哪里？ 4. 使用者的利益何在？ 5. 目标客户 6. 主要卖点 7. 产品定位 8. 可能的市场进入障碍 9. 购买/使用频率 <p>D. 市场进入策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 时间：何时准备上市？ 2. 推出顺序：优先计入哪些市场？ 3. 公共报道 <p>E. 企业支援与准备</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 内部发布 2. 销售人员工具 3. 客户服务培训 4. 技术支援培训 5. 实地研讨会 6. 政策文件 <p>F. 营销计划</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 产品营销目标 2. 目标市场 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新客户或原有客户 ● 人口统计资料、心里图像 <ol style="list-style-type: none"> 3. 分销 <ul style="list-style-type: none"> ● 分销渠道（包括互联网） ● 经销差价/销售佣金/其他奖励 ● 可运用的辅销工具 4. 定价 <ul style="list-style-type: none"> ● 基本定价及折扣原则 ● 促销定价方案 ● 选配件的定价 ● 系列产品线定价 5. 推广 <ul style="list-style-type: none"> ● 试用样品 ● 推销规划 ● 教育消费者 6. 广告 <ul style="list-style-type: none"> ● 产品发表 ● 新闻发布 ● 商业展览 ● 产品使用群 ● 直接邮件 ● 广告（媒体及文案策略） <p>G. 成本与日程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 销售支援规划 2. 培训成本(含差旅费及住宿费) 3. 商业展览 4. 媒体及广告支出 5. 试用样品及推销成本 6. 人员培训日程 7. 媒体日程 8. 活动时程
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

就像本章之前提到的，决定定价时要考虑到，究竟要一开始就定在高价位以回收产品开发成本，还是要以低价策略来快速争取市场占有率。和新产品在开发之初比较，现在你有更多信息来进行价格调整。应该考虑的因素包括：第一，竞争对手在短时间内进入市场的可能性有多大？竞争对手加入的能力取决于它所需的投入成本、市场进入难易度，以及对手本身的策略等。竞争情形愈早发生，则愈适合采取低价渗透策略。第二，是否有一个足够大的市场细分愿意在产品上市之初付出高价购买？第三，贵公司及新产品（或服务）的定位是否适合你所考虑的价格策略？最后，公司要求的还本期、门槛回报率（hurdle rate）及要求报酬率是多少？

上市文件的最后一个环节（在你完成了主要活动计划、各种事件日程及营销计划安排之后），就是建立一个能表达出产品上市成功潜力的先期指标安排。先期指标（early indicator）指的是市场的反应结果，譬如顾客询问的次数，这有助于预估或暗示产品上市的成功程度。例如，根据过去的经验，通常每30次顾客询问就

会产生一笔交易。在这个情况下，追踪顾客询问的次数，就可以成为未来销售的先期指标。其他先期指标包括：销售人员为新产品拜访潜在顾客的次数、愿意承揽销售的分销商比例、市场知名度、经销商举办的现场促销活动等等。确认可以表达新产品上市成功潜力的先期指标后，下一步就是要为每一项指标的达成时间设定目标。而先期指标图就会显示，在各个目标期限结束时，企业期望产品表现的各项先期指标，以供产品经理拿来和实际的指标对照比较——而不用苦苦等候最后结算出来的销售数字。

上市文件完备后，新产品就等着正式上市了。需要注意的是，有时在试销阶段也需要进行销售培训（大约在上市前6~9个月之间）。有关销售培训的信息将在下面的“产品上市”中进一步说明。

产品上市

新产品开发流程中的下一个阶段是产品上市（**launch**），就是将产品引介到市场中。这个阶段需要决定包括上市时间、地理区位策略、目标市场潜在顾客、销售与顾客服务支援，以及最后确定的营销策略。

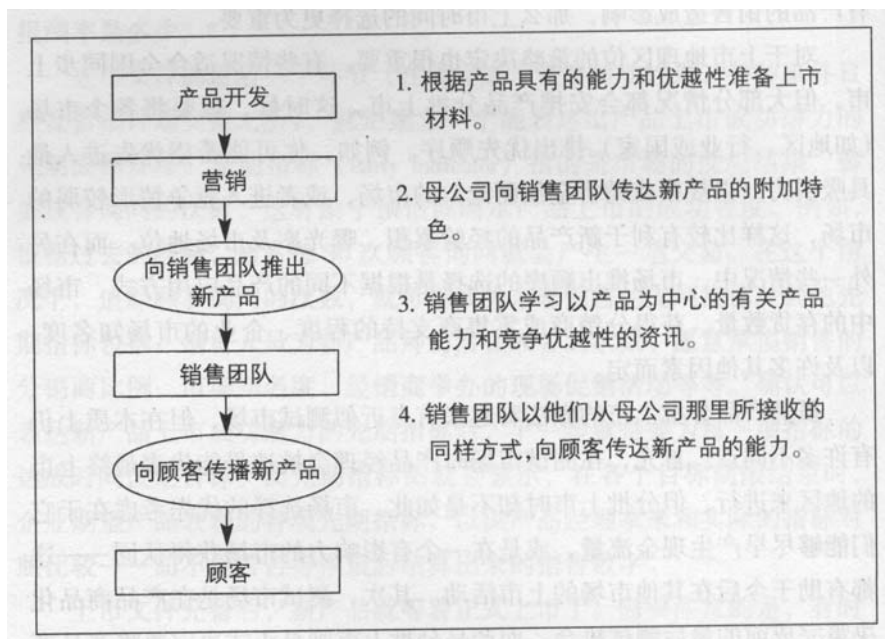
上市时间对于新产品开发计划来说，是非常重要的考虑因素。如果竞争对手可能（或正在）进入市场，产品经理就该决定究竟是要先上市、同时上市，还是在竞争对手之后推出。先进入市场者通常较有优势，但如果贸然推出有缺陷的产品，结果反而会对企业造成伤害。和竞争对手同步推出可以淡化竞争对手的先占优势（**firs-move advantage**），也可能会加速潜在市场成长的速度。而推迟到竞争产品之后让新产品上市，则有可能抓出竞争对手的毛病，并享受竞争对手以广告宣传对市场进行教育的成果。如果产品有季节性或周期性，或者新产品上市将对既有产品的销售造成影响，那么上市时间的选择更为重要。

对于上市地理区位的策略决定也很重要。有些情况适合全国同步上市，但大部分情况都会安排产品分批上市。这时候，就要将各个市场（如地区、行业或国家）排出优先顺序。例如，你可能希望优先进入最具吸引力（以规模或销售金额而论）的市场，或者进入竞争情形较弱的市场，这样比较有利于新产品的经验累积、曝光率及市场地位。而在另外一些情况中，市场推出顺序的选择是根据不同的产品应用方式、市场中的存货数量、获得分销商或零售商支持的程度、企业的市场知名度。以及许多其他因素而定。

虽然产品分批上市的做法看起来有点近似测试市场，但在本质上仍有许多不同点。首先，在测试市场时产品经理会挑选最能代表最终上市的地区来进行，但分批上市时却不是如此。市场选择的优先考虑在于它们能够尽早产生现金流量，或是在一个有影响力的市场获得认同——这都有助于今后在其他市场的上市活动。其次，测试市场是在产品商品化决策完成前的最后测试机会，而产品分批上市则是正式决定要将产品商品化之后的第一步。

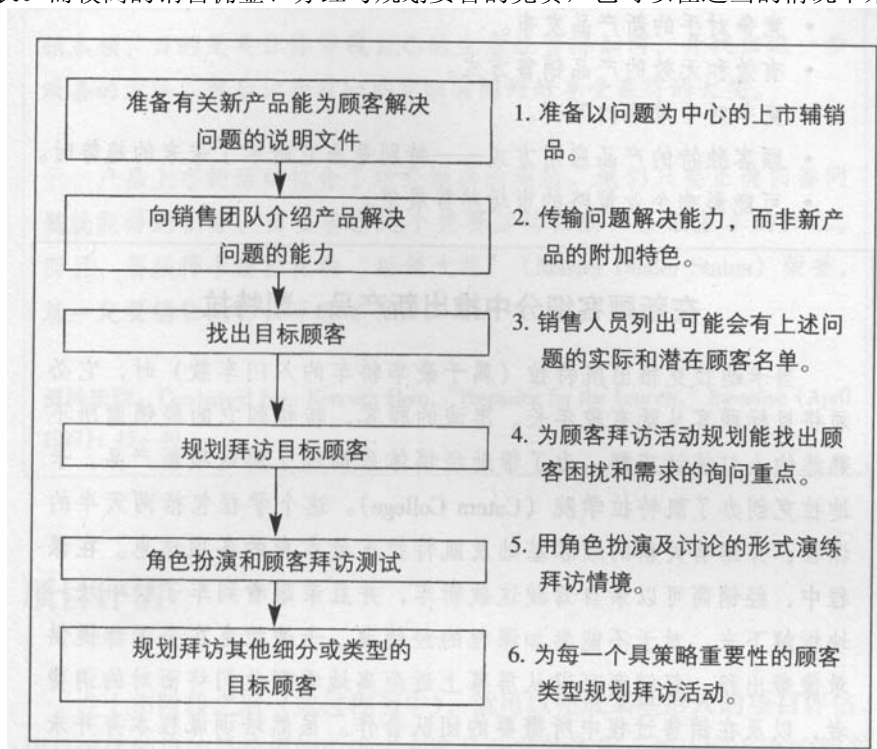
在决定上市地理区位的过程中，还需要确认特定目标市场的潜在顾客。这对于以企业为客户的产品（其顾客/潜在顾客多半可以列成名单）来说格外重要。你提供给销售团队的潜在顾客资料越详细，越能鼓励销售人员进行新产品销售。这就进一步涉及销售支援的部分，你应该和新产品的销售团队紧密合作，提供协助他们执行业务的有用信息。准备“如何销售”的小册子，讨论顾客（而不是目标市场）、产品应用（而不是特性），以及在销售拜访时应该向潜在顾客提出的问题。通过新闻发布、非正式与正式会议及各种公告宣示等渠道，确保有关提供顾客服务的问题在企业内部能有充分的沟通，不会无人理睬。

产品上市阶段的最后一部分，是针对推出产品的营销策略进行细部调整。这份行动计划应该详细介绍产品的定价、基本款价格、选配件价格（**option pricing**）；新闻发布、新产品发布的消息；直接邮件所选定的受众；运送相关事项与流程；渠道及终端使用者沟通；为销售团队或顾客举行培训等。在销售培训中应特别着重帮助销售人员如何“销售”产品——而不只是“强行推销”产品（参阅图表10.9及10.10）。



图表10.9 避免“强行推销”产品上市

在产品上市阶段的销售培训，应该教育并激励销售团队去销售你的产品。为什么销售人员要相信这个新产品的表现会像它所宣称的一样呢？销售人员又有什么动机去销售新产品？对一项既有产品来说，最好的证据就是产品过去的销售实绩——但对新产品而言，就需要多一点说服了。借助市场测试和卢测试的结果、销售经理或其他销售人员说明他们在某区域上市时所获得的成功经验、你（作为产品经理）个人拥有的销售经验，以及商业展览或执行中的引导性销售方案等，都有助于说服销售人员花费他们的时间和精力，追求新产品销售业绩的成长。而较高的销售佣金、分红与规划妥善的竞赛，也可以在适当的情况下采用。非金钱方面



图表10.10 在产品上市阶段提供以顾客需求为主轴的销售培训

的激励因素则包括：由顾客反应得知，不需太费口舌就能销售成功；只需多花一点点时间就可以搭配另外一项产品销售；或是和竞争对手相比，新产品具有毋庸置疑的产品优越性等。

在销售培训中，可能还会包括产品经理鼓励销售人员提供市场知识的一番谈话，包括市场知识对产品经理的重要性，这些知识将如何被使用、对销售人员可能会有帮助，等等。你可以在顾客访谈报告中，加入

标准的市场知识报告格式、制作成电脑系统中的自动选单，或是纳入费用表单中让销售人员填写。由于这些信息通常都会汇集到销售管理单位，内部系统必须能自动传送与产品有关资料的副本给适当的产品经理。需要传送给产品经理的信息内容可能包括：

- 竞争对手的新产品发布。
- 有效和无效的产品销售方式。
- 竞争对手策略的改变。
- 顾客独特的产品应用方式——特别是当它暗示了未来的趋势时。
- 可能影响企业策略的市场趋势展望。

在新顾客细分中推出新产品：凯特拉

当凯迪拉克推出凯特拉（属于豪华轿车的入门车款）时，它必须将目标顾客从既有较年长、忠诚的顾客，转移到它的经销商所不熟悉的人口统计族群。为了帮助经销体系彻底了解这项新产品，凯迪拉克创办了凯特拉学院（Catera College）。这个学程包括两天半的课程，介绍有关新的顾客基础及凯特拉车款本身的各项信息。在课程中，经销商可以亲自驾驶这款新车，并且亲眼看到车子被一块一块拆解下来。对于不能参加课程的经销商，凯迪拉克在全国都提供录像带出租，经销商可以从屏幕上近距离地看到他们将面对的消费者，以及在销售过程中所需要的团队合作。虽然培训课程本身并未提供任何奖励，但它倒是提供了激励方案（譬如举办竞赛）所用到的工具，而这两者都可以联结到凯迪拉克的卓越水准大奖（Cadillac's Standards for Excellence awards/SFE）

经销商从技术培训、销售人员培训及顾客服务等活动中都可以获得奖励积分。经销商每个月都会收到它在竞赛中的最新表现记录。竞赛的大奖就是叼着烟卷到异国情调的景点一游。当然，送经销商去海边喝鸡尾酒看夕阳可不是凯迪拉克的惟一目的，它在旅程中还安排了密集的企业研讨会作为行程重点。当凯特拉在1997年正式上市时，经销商竞赛的大奖是到德国参观凯特拉的制造过程。

SFE得奖人相当珍视这个双重目的旅程。佛罗里达州杰克森威尔地区的经销商艾德·宁尼契（Ed Nimnicht, Nimnicht Cadillac的首席执行官）说：“每天早上都安排了会议，讨论如何改进你的产品经销本领，目的是要让你审视自己的生意经营得如何，并找出进一步改善的方法。然后你会有一些空暇时间好好享受赢得的大奖。”

产品上市的活动包含了对经销商的测验。他们只要正确回答问题就能得到积分，而要参加这个竞赛活动必须具备最基本的知识。而且，要获得凯迪拉克的“经销大师”（Master Dealer Status）荣誉，就一定要销售凯特拉车款才行。

资料来源：Condensed from Kenneth Hein, “Preparing for the Launch,” Incentive（April 1997）：45-49.

项目评估

在上市阶段之后（或过程当中），就可以完成某些形式的项目评估。项目评估的目的是希望能改进未来产品开发的流程，并让刚上市的新产品正式成为需要长期维护的产品。有时候，也可能会碰到需要让一项表现不如预期的产品重新上市的情况。重新上市的考虑应该尽早进行，而且最好就像在试销阶段所提到的，能够从先期指标中发现端倪。如果这仍然是一项可以接受的产品，你可能需要改变营销策略来让它成功（参见下面案例）。

先进摄影系统照相机重新上市：富士公司

一个由佳能、伊士曼柯达（Eastman Kodak）、美能达（Minolta）、尼康（Nikon）、富士（Fuji）等公司所组成的联盟，在经过数年的研究发展之后，终于孵化出“先进摄影系统”（APS）。APS是一个创新的24毫米照相系统，能够提供比传统的35毫米傻瓜相机更清晰、更鲜艳的照片。基于保护这5家联盟成员“避免被控有勾

结行为”的一项协议，成员公司在1996年2月1日前，不得告知零售商或顾客有关APS照相机的信息。大家也约定以4月15日作为共同出货日，所以5家厂商开始营销的日期也都相同。由于这项保密约定，很多原来在正常情况下会为新上市产品所进行的研究都因此而缩减——富士就对这一点有深刻的体悟。

到产品上市之前，行业报道、摄影器材零售商、顾客，甚至是大部分富士自己的员工，几乎都对有关APS的信息一无所知。这也企业未能进行有价值的市场研究，借以准确获知有关该产品的零售需求，也无法展开更有效的广告活动。

一般来说，富士的产品都是在上市日前6个月就交到销售团队手上的。但是APS产品的神秘性，让富士拖延了好几个月才进行销售培训。在1996年1月份之前的3个月，富士在各地区的销售经理参加了一场密集的培训课程。富士的美国区销售副总比尔·荷默（Bill Homer）表示，培训的重点包括APS的历史、特性及顾客使用上的优点。虽然其中也包括了有关“这个新系统的优点和潜力”这类讨论，荷默说：“从硬件的角度来看，这真是非常密集的课程”。

APS系统是1996年2月在摄影营销协会（Photographic Marketing Association/PMA）年度商展中正式上市的。所有厂商都低估了零售商的需求，因此被迫把广告撤掉，而到了1996年下半年，所有APS的推广活动全都终止了。到了1997年，富士和柯达才再次把这项根据共同技术所发展出来的APS新产品重新上市。

在完成营销研究的帮助之下，富士完善了新产品的定位和教育技巧。很明显的一点，就是它发现过去的广告偏离了重点。该公司试图对顾客传递太多信息，而没有把焦点放在一两项主要的利益上。于是它改变广告内容，将其聚焦在经过挑选的产品利益上，并且在1998年电视影集《欢乐单身派对》（&够版，美国相当受欢迎的影集）最后完结篇的广告时段中，播放了一个全新的广告片。它同时也强化了对于零售商和顾客的教育，为销售团队配备了培训录像带及活动挂图，并帮助他们向经销商传授如何去销售这个系统。最后，它还强化了和大型零售商间的关系。

APS相机在1999年早期约占据了20%的傻瓜相机市场，预估到1999年底占有率将会加倍。这个成就归功于富士的重新上市，部分也归功于该公司与销售团队、供应链伙伴及顾客之间的有效沟通。

资料来源：Condensed from Tricia Campbell, “Backin Focus,” Sales and Marketing Management (February 1999): 56-61.

产品经理检查表

- ✓ 了解市场及其需求。
- ✓ 根据企业的核心优势选择新产品。
- ✓ 在开发初期就创建一个跨职能的项目团队。
- ✓ 尽早修正产品成本与售价。
- ✓ 一开始就要掌握正确的品质和价格，即使可能延误上市时间。
- ✓ 在概念发展阶段结束后，冻结产品概念（亦即在有关“该产品应该提供顾客怎样的利益”上，获致内部的共识与承诺）。
- ✓ 在产品原型开发成功之后，冻结产品概念规格。
- ✓ 在企业内部建立检查机制，确保开发中的产品仍然符合当初内部核准进行开发时的初始过滤条件。
- ✓ 不要只是为了达成新产品上市的目标而推出新产品，确定新产品同时符合企业策略和顾客需要。
- ✓ 执行口测试、卢测试或市场测试，以搜集使用者的意见。
- ✓ 在上市控制计划中，加入主要活动、先期指标与相关的目标日期等信息。
- ✓ 设计产品分批上市的策略，以渐进方式让新产品接触它的最佳市场。

案例三

产品线管理的各种面向

产品线管理包括了孕育、开发新产品，也包括既有产品的延伸和建立品牌权益。不同企业会强调不同的产品线管理活动，而产品经理则在不同时候，视需要把重心放在不同的角度。下面的这个案例研究将分别举出各类产品线管理的实例。

开发新产品

开发新产品时，产品经理会使用各种技巧来降低风险，增加成功几率。首先，产品经理（特别是在高科技领域）学到要在前一代产品刚上市后，马上就开始开发下一代产品。英特尔（Intel）从20世纪90年代起就采用了这种策略。第二，基于同一个企业策略，同时开发两种新产品，可以让它们互相提携，强化上市成功的动力。英特尔在它的桌上型多点视讯会议系统（ProShare）系列产品上就发挥了这种功能。第三种技巧是以共同的平台开发出数种产品，以分摊开发成本，并让产品能以较低的价格加快上市的脚步。惠普在推出彩色喷墨打印机时，就受惠于它对这种平台知识的运用。最后一项则是建立竞争对手的进入障碍，让新产品至少在一段时期内还能保持竞争优势。我们发现，惠普同样也把这个做法应用在喷墨打印机产品上面。

英特尔的下一代产品

企业已经知道，它们必须把新产品上市的数目增多、速度加快——尤其是在高科技领域。例如，英特尔在面对竞争的情况下，就已经加快了产品开发的脚步。过去它习惯于循序开发新产品，而且每个新产品中间相隔大约4年（如图表10.11所示）。

图表10.11 英特尔的产品上市时间。

	286	386	486	奔腾	P6	P7
开始设计	1978	1982	1986	1989	1990	1993
上市	1982	1985	1989	1993	1995	1997或1998

然而，第六代和第七代的晶片早在前一代产品问世以前，就开始进入开发流程，以便强化新的产品应用，并和其他厂商进行策略性结盟。你可以发现P6和P7在奔腾（Pentium）上市的时候就已经着手进行开发了。P6主要着重在产品的应用层面，包括语音辨识、视讯会议等，P7则是由英特尔和惠普合作进行开发。英特尔在1994年和惠普签署了合作协议，计划结合英特尔传统的数据处理方式和惠普的“精简指令集运算”（reduced instruction set computing/RISC）技术。

为了替P6晶片在未来的上市铺路，同时也为奔腾提高市场潜力，英特尔开发完成并推出一系列新的，搭配个人电脑使用的桌上电视会议产品。这套产品能让数名使用者通过电话线路同时编辑同一份文件。这项新的开发活动十分符合英特尔的企业愿景——联结通讯和电脑行业间的差距，一如提姆·克拉克（Tim Clark）在《企业营销》期刊刊载的文章《英特尔展开价值800万美元的大行动》（Intel Sets \$8Million Campaign）中所说：

英特尔将新产品线定位为聚合型产品（convergence products）。英特尔的首席执行官安德鲁·葛洛夫（Andrew S. Grove）表示：“我们和许多合作伙伴一起努力，希望能让通讯和电脑行业逐渐靠拢，将个人电脑转变成个人的会议工具。”

运用共用的产品开发平台，将能够相互受益的多项产品同时规划上市——就像英特尔所做的一样，这是企业界用来提升产品开发过程的几项具有代表性的技巧。这些技巧同时也代表了，新产品开发的过程需要企业投入积极的作为及具策略意义的规划——就像惠普所表现的一样。

惠普的喷墨打印机

为了保卫惠普在打印机市场的龙头地位，它采取了日本竞争对手惯用的伎俩来打败它们。10年前，日本企业夺走了原本是由惠普领先开发的掌上型计算机，因为它们能以很低的价格及设计良好的产品进军大众市场。这一次，惠普把这种做法运用在喷墨打印机上，一如史蒂芬·魁德·游德（Stephen Kreider Yoder）在《华尔街日报》上发表的《惠普如何用日本人的伎俩在属于日本人的战局中赢得胜利》（How HP Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game）一文中的解释：

惠普的工程师采用了两项日本人的伎俩：首先注册大量的专利权，以保护设计中的智慧财产，而且还可以用来阻碍对手。然后为了解决喷墨打印机的产品问题，展开持续的改进流程。他们开发出每英寸喷出300点的喷墨头，还制造出在墨水匣中能维持流体，而一旦喷到普通纸上就立即变干的墨水。有一位工程师几乎在所有形态的纸张上进行了测试：装订纸、建筑用纸、卫生纸，还附带测试了砂纸、墨西哥薄饼和袜子。

惠普用以上这些技巧在黑白喷墨打印机市场上建立了坚固的立足点。然而在1990年，它却面临了另一次挑战。这一次，惠普的工程师要处理的是彩色打印机，希望能制造出功能齐全的精品。营销人员建议他们应该以惠普原已建立的产品平台来进行开发，理由是他们认为这种做法虽然复杂度不高，却能满足顾客的需要：

这种主张在工程师看来简直是大逆不道，直到在一位叫茱蒂·梭普（Judy Thorpe）的产品经理的强烈要求下，惠普终于针对顾客做了一番电话调查。结果发现，人们对于工程师认为是胡搞瞎凑的产品极为渴望。梭普表示，惠普因此学到“你可以把一个不那么时兴的东西加以整理，有时反而可以得到一个最流行的玩意儿”。靠着紧抓既有的产品平台，惠普因此能在当红的彩色打印机市场上从容迎击对手的出招。

另外还有一点：惠普的大量专利造成了竞争对手加入战局的障碍。竞争对手的工程师浪费了宝贵时间，困在惠普用来保护“墨水如何流出喷墨头”技术的50项专利迷宫里。等到佳能终于能成为惠普的劲敌时，惠普已经销售了数百万台打印机，而且在制造过程的改进上不断精进。

后来，当佳能在1993年推出彩色打印机时，惠普在佳能的产品还没接触到市场前，就调降自己的产品价格，实行削价竞争的做法。结果，惠普在全世界打印机市场的占有率高达55%。就像英特尔一样，惠普也将它在打印机市场的知识充分利用到其他的领域，譬如传真机市场。

延伸既有产品线之成败

有时候产品本身并非全新创造的，而是原有产品线的延伸。当产品经理决定要延长产品线时，必须在提供顾客多样化的产品和避免多余的产品这两者之间寻求平衡。快速变动的消费性产品，可能是特别容易进退两难的商品。为了应对竞争对手加入、接触更小的市场细分、冲刺短期获利及获取更多的上架空间等状况，许多产品经理已针对核心产品提供了太多的变化性产品。

我们周围有许多产品线延伸的例子。当纳贝斯克（Nabisco）在1993年推出瘦身水果吧产品线时，饼干类产品原本每年的增长率只有2%，然而这条新增的产品线却让它的销售额成长速度较整体市场快了3倍。同样，当七喜（7-Up）在1987年推出樱桃口味的汽水时，这项变种产品的销售奇佳，而核心产品的营业收入也同步上扬。

不幸的是，产品线延伸的做法也隐藏着陷阱。如果把略加变化后所推出的产品，取了一个和原来核心产品一样的名字，可能会伤害原有的品牌权益。而且产品线延伸的做法，可能很快就会被竞争对手抄袭。由于生产的复杂度提高、预测时的误差增多，以及更频繁的缺货情形造成顾客的流失等情况，将使得许多潜藏的成本逐渐浮现。

约翰·魁许（John Quelch）和大卫·肯尼（DavidKenny）在《哈佛商业评论》上发表的《延伸利润——而不是延伸产品线》（Extend Profits, Not Product Lines）一文中，举了一个化名为“点心公司”（Snackco）的例子，来探讨美国点心食品业所面临的困境。点心公司的产品线随着时间不断成长，但它的整体销售额却仅仅持平。为了评估这种情形，该公司针对它的核心产品、针对特定市场的产品、季节与节庆性产品及替代性产品进行了有效性研究。各种产品占产品线数量的比例，还有占整体销量的比例，都分别例示在图表10.12中。

图表10.12 点心公司的产品线分析

	占产品线百分比 (%)	占销量百分比 (%)
核心产品	20	70
针对特定市场的产品	10	10

季节与节庆性产品	5	10
替代性产品	65	10

从这个分析中可以明显看出，点心公司必须进行改变。根据柏拉图定律，你会注意到：在它的“核心产品”中，20%的产品只产生了70%的销量（而不是该定律中的80），这是塑造该公司及品牌形象的主要产品。根据这个结果，点心公司的管理阶层变更了内部的制造和运送进度表，以确保核心产品不会断货。

“针对特定市场的产品”占了产品线中10%的数量，也占了销量的10%。这些产品也应该被仔细检讨，它们在哪些市场中有足够的销量从而维持产品地位，又在哪些市场中应该被删除。

“季节性和节庆性产品”提供了10%的销量，却只占5%的产品线数目。因此这些产品应该继续保留，而且应该在热销期间增加店面的陈列。

最后评估的是“替代性产品”。即使它们的每单位贡献比某些其他产品要高，但仍不足以抵消它们占据65%的产品线，却只贡献10%销量的事实。该公司针对这些产品真正的成本和竞争上的必要性加以审视，最后被删减最多的，是在那些需要挪出上架空间来强化核心产品的竞争区域。而在该公司占有领先地位的市场，对这些替代性产品的删除就要比较谨慎，目的是为了占据上架空间，而不让竞争品牌有机可乘。

请注意点心公司进行以上分析的步骤。首先，它收集并分析了每一项产品的销售/获利/贡献的历史资料，以及来自顾客和竞争对手的信息。这些资料有部分是内部资料，但是要能完全透彻地评估产品表现，外部研究报告也是必要的材料。点心公司随机到店面盘点的结果发现，大部分畅销产品在高达55%的时间里处于缺货状态，而有40%的顾客因此转而购买竞争对手产品，或什么也没买，其余60%的顾客则会购买一项点心公司的替代性产品。该公司也采用了消费者追踪小组（consumer tracking panels），来取得家庭单位的购买和使用频率。

在审视完这些信息后，点心公司的管理层面面临着必须“增加既有产品和产品线的价值”的挑战，特别是针对零售渠道成员而言。如同魁许和肯尼所指出的，他们必须向零售商证明，该公司所提议的产品线计划能够让大家获益：

点心公司的管理层相信新的产品策略是正对目标的，但是他们也知道，如果没有销售团队的支持，任何执行计划都会失败。所以，在点心公司总裁的支持下，该公司在一个销售区域实行了为期4个月的测试，看看相对于“继续延伸产品线”策略，“重新强调核心产品”策略的影响如何。结果显示，在测试地区不仅市场占有率提高了，销售团队的奖金也因为畅销商品更快的周转率而提高——代价是牺牲了销售较慢的产品的上架空间。

要刺激市场渗透率上升，就必须增加产品使用率和使用人数。为了达到这个目标，点心公司一方面调整了制造和运送安排表，以确保核心产品不致缺货，另一方面则针对季节性产品提供更多的店面展示。然而在广告上也有必要进行改变：

点心公司从原本为整个产品线所做的伞式广告策略，修正为强调旗舰产品的策略。同时广告内容也强调点心公司的品牌，因此推广了该品牌的延伸产品。过去两年以来，点心公司在市场占有率及销量上大有进展，也因此产生了比过去更高的利润。

第十一章

产品管理的财务面

产品经理需要建立一套有关于产品、服务以及顾客的财务规划、预算与控制架构，以帮助他作出合理的决定。最基本的，是产品经理必须具备财务和管理会计方面的知识——这有助于对各项产品的利润贡献有更佳的了解，也因此能够在产品合理化、产品定价与产品线管理等方面正确地进行决策。从更广泛的财务观点来看，产品经理必须了解重要的财务比率和概念，才能解读财务报表中所隐含的重要信息。

一般性成本分类

就制造业来说，成本可以分为两大类：制造相关成本（manufacturing cost）与非制造相关成本（nonmanufacturing cost），而每一项都还可以再分出细项。制造相关成本包括所有关于把原材料转变成制成品的过程所发生的成本，包括直接材料（direct material）、直接人工（direct labor）及制造费用（manufacturing overhead）。

- **直接材料。**像制作桌子的木材、制造汽车的钢料等，会成为制成品的一个不可分割的部分，因此算是直接成本。其他如胶水等物料，可能比较难以直接联结到个别产品单位，可能会被归类为间接材料，纳入制造费用中。
- **直接人工。**包括可直接追溯到产品制造过程的人力、研发费用、支援同仁所花的时间。至于其他非直接和制造相关的人力，则应该归到间接人工中。
- **制造费用。**包括除了上述直接材料和直接人工以外的所有制造成本。例如间接材料、间接人工、热能、光源及折旧。

非制造相关成本则包括和产品生产无关的营销、销售、管理及支援成本。这些一般会列在损益表中的管（selling, general, and administrative/SG&A）费用列中。传统上，非制造相关成本对大部分产品来说是较不重要的，不过，由于服务程度的提高，以及不同科技的发展，已经使得制造相关成本和非制造相关成本在许多公司里的相对比重对调过来了。

- **营销和销售成本，**包括广告、运送、销售佣金及销售员工资。
- **管理费用，**包括执行性、组织性及一般性职员的薪水。

制造相关成本和非制造相关成本都是源自企业的正常运营活动。此外还有一些其他支出，像是购买资产，也会在短期内出现在损益表上——即使那并不属于营运费用。图表11.1中把这些成本项目简化，以方便读者理解。其中销售成本包括直接材料、人工及制造费用，通常是从标准成本计算出来的，还包含了固定费用和变动费用（标准成本是一个事先决定的成本数额，代表在最有效率的运作方法下的应有成本。换句话说，它是用来衡量绩效的标尺）。同样，经常性支出（包括非制造相关成本或销售、一般性和管理费用等）也可能是固定和变动成本的组合。

图表11.1 简化的损益表

营业收入
—销售成本
毛利
—营业费用
营业净利
+其他收入
—其他费用
税前净利
—所得税 ¹
税后净利

从上述逐条列出成本的过程所编制出来的损益表，可以提供历史营运结果的审视与回顾，但是它无法协助规划和改进产品管理活动的决策过程。要获得这方面的信息，就必须进一步区分产品的变动和递增成本，才能掌握他们对经常性支出和利润的贡献。

细分报告的概念

变动成本（variable costs）是指那些变化程度和活动程度直接相关的成本。如果活动程度增加两倍，变动成本也会加倍，因为单位成本在相关活动范围内通常是固定不变的。直接材料和直接人工都是变动生产成本，销售佣金则是变动销售成本。此外，也可能有跳阶式变动成本（类似递增成本或半固定成本），譬如机械设定时间、季节性人力，以及其他和业务量相关的活动，都可以视为该项业务的变动成本。相对地，固定成本（fixed costs）则不会随着活动程度的改变而变动。由于固定成本的总数是维持不变的，所以单位成本将随着单位数量增加而下降。有时候我们会说变动成本是“做”生意的成本，而固定成本则是“入行”要花的成本。

一旦将成本分成固定成本和变动成本，产品经理就可以轻易决定不同产品或顾客细分的贡献，也可以让企业很容易就能评估几个产品经理的相对表现。图表11.2将传统的损益表（使用历史成本信息）和贡献损益表（contribution income statement，区分出固定成本和变动成本）做一个比较。

图表11.2中这两个损益表的第一列（营业收入）和最后一列（税后净利）都是一样的。不过，使用贡献损益表可以清楚看出，这些产品的销售能够对固定成本（在损益平衡前）和利润（在损益平衡之后）产生9300元的贡献（参见第十二章有关损益平衡应用在决定定价上的分析）。贡献报告的概念可以进一步应用到事业单位、部门、产品经理、产品线、顾客，或其他单位的分析上。在针对这些细分进行分析时，先要了解直接成本和共同成本的概念。

图表11.2 传统的损益表和贡献损益表的比较

传统损益表			贡献损益表		
营业收入		\$ 17000	营业收入		\$ 17000
减销售成本		<u>\$ 11000</u>	减变动费用		
			变动生产成本	\$ 5000	
			变动管理成本	\$ 2200	
			变动销售成本	<u>\$ 500</u>	<u>\$ 7700</u>
					<u>\$ 9300</u>
毛利		\$ 6000	贡献毛利		
减营业费用			减固定费用		
管理费用	\$ 2000		固定生产成本	\$ 4000	
销售费用	<u>\$ 3000</u>	<u>\$ 5000</u>	固定管理成本	\$ 1500	
			固定销售成本	<u>\$ 2800</u>	<u>\$ 8300</u>
税前净利		<u>\$ 1000</u>	税前净利		<u>\$ 1000</u>

直接成本是指那些能够用特定分析单位(如：产品经理、产品、顾客等)辨别出来的成本，以及那些因为该分析单位或与它有关的活动中衍生出来的成本。共同成本(common costs)是那些无法从任何分析单位辨别出来，但是可以由所有单位共同察觉的成本。共同成本(很可能是固定成本)无法经过人为平均以外的任何方式来进行分配。图表11.3是一个贡献报告的例子，它以产品经理的角度来呈现损益情形——就好像每一个产品经理是不同的事业体一样。在这个例子中，企业总营业收入是900000元，其中500000元来自于产品经理甲，400000元来自产品经理乙。他们的贡献分别是80000元和170000元，但还有100000元的经常性支出尚未分摊给这两个产品经理。产品经理乙的营业收入来自于标准型产品(150000元)和定制型产品(250000元)，它们分别有70000元和140000元的贡献。而在产品经理乙的管辖范围内，有40000元的固定费用无法直接归入上述两类产品。至于他的定制型产品，则分别从承包商和住宅型顾客产生180000元和70000元的营业收入，合计为250000元。这两群顾客贡献也分别在图中列明——还不包括尚未进行分摊的、非直接与以上顾客群相关的固定成本10000元。

图表11.3 贡献报告

贡献分析的单位			
	全公司	产品经理甲	产品经理乙
营业收入	\$900000	\$500000	\$400000
减变动费用			
销售成本	\$400000	\$270000	\$130000
其他变动费用	\$100000	\$70000	\$30000
变动费用小计	\$500000	\$340000	\$160000
贡献毛利	\$400000	\$160000	\$240000
减直接固定费用	\$150000	\$80000	\$70000
产品经理毛利	\$250000	\$80000	\$170000
减共同固定费用	\$160000		
净利润	\$90000		
	产品经理乙	标准型产品	定制型产品
营业收入	\$400000	\$150000	\$250000
减变动费用			
销售成本	\$130000	\$50000	\$80000
其他变动费用	\$30000	\$20000	\$10000
变动费用小计	\$160000	\$70000	\$90000
贡献毛利	\$240000	\$80000	\$160000
减共同固定费用	\$30000	\$10000	\$20000
净利	\$210000	\$70000	\$140000
减去一般固定费用	\$40000		
净利润	\$170000		
	定制型产品	承包商	住宅型顾客
营业收入	\$250000	\$180000	\$70000
减变动费用			
销售成本	\$80000	\$60000	\$20000
其他变动费用	\$10000	\$3000	\$7000
变动费用小计	\$90000	\$63000	\$27000
贡献毛利	\$160000	\$117000	\$43000
减直接固定费用	\$10000	\$7000	\$3000
顾客细分毛利	\$150000	\$110000	\$40000
减共同固定费用	\$10000		
净利润	\$140000		

成本驱动因素

在一位产品经理进行产品定价或评估产品线前，他必须了解各种产品及各类顾客的成本驱动因素为何。有些顾客需要以速件进行交易，有些要求特别的运送和产品处理方式，有些则希望有免费的服务。所有这些费用都应该被分配到特定产品或顾客细分上，才能决定它们真实的财务贡献如何。

财务报表分析

如前所述，财务报表是一种用来指出在特定期间发生什么事的历史文件。这种观点能帮助产品经理用财务比率来判断过去的绩效。此外，通过比较不同期间的财务报表，也能找出绩效表现的趋势，并应用这些信息进行后续的决策。

投资决策

产品经理可能会在为新产品、新市场或新事业机会准备投资建议书的过程中，直接或间接参与资本预算的决策。最常用来评估不同建议提案的方法就是平均报酬率(average rate of return)、还本期限(payback period)、现值(present value)和内部报酬率(internal rate of return)。

平均报酬率指的是平均年获利占项目投资额的比率。要运用这种评估方法，产品经理必须针对一项既定的投资，准备未来数年内的获利提升状况预测。所有年度的获利总额除以预估年数，就会得到平均年度获利，然后再计算这个数值占原始投资金额或平均年投资额的比率。举例来说，假设一项新产品在未来5年有如下的获利流入：

第一年：	\$100000	
第二年：	\$200000	
第三年：	\$300000	
第四年：	\$250000	平均：\$240000
第五年：	\$350000	
合 计：	\$1200000	

如果初期投资是1000000元，则平均年度获利就是240000元占1000000元的比率，也就是24%。或者，这240000元也可以代表这5年内平均投资金额的比率。不论采用哪一种方式，都应该将得出的比率和行业惯用的最低门槛标准相比较。

还本期间是用来衡量一个项目回收原始投资金额所需的时间（年）。在上述的例子中，初期1000000元的投资会在第5年收回。经过4年以后，该产品累积的获利已达850000元，还剩下150000元在最后一一年中的某个时间就能赚回。和平均报酬率一样，还本期间的绝对年数，还不如和其他不同项目的还本年数进行相对比较来得重要。

现值（或净现值，net present value）是将未来现金流人的价值和现在投资的现金流出相比较。

内部报酬率是能够使“预估未来现金流量的现值”和“初期投资的金额”相等的利率。换句话说，它是能够使净现值(NPV)等于零的利率。它的计算在数学上较为复杂，而且这个数值通常会由财务人员提供，因此我们只需要了解它的定义就够了。

产品经理检查表

- ✓ 在定价的过程中，务必要了解并分析和产品及顾客有关的成本驱动因素（例如急件或特殊需求）。
- ✓ 使用贡献报告可以得到更佳的决策信息，更清楚了解产品和顾客的贡献。
- ✓ 熟悉损益表（简称P&L）和资产负债表（balance sheets）的解读运用。
- ✓ 搞清楚新产品开发所需的最低报酬（或门槛）率是多少。

第四篇

产品经理应具备的职能性技巧

核心产品或服务只是顾客所购买“产品套装”的一部分。价格、品牌名声、购买方便性及其他许多因素，都会影响一个产品的成功。

因此，产品经理必须要有能力处理这些和营销支援有关的事宜。产品价格必须在企业的成本、利润及顾客满意度之间取得平衡。同时，产品经理还必须充分了解，一个产品在财务面的成本计算、价格折让的影响、价格敏感性的典型表现，还有潜在竞争对手的反应，而且在做定价决策时，也得一并考虑渠道成员的立场。

营销沟通的效果可以是正面、也可能是负面的，可能很强、也可能很微弱，可能传达出一致、也可能是不一致的信息给市场。在选择各种不同的广告工具、辅销品、商业展览、研讨会及促销技巧时，必须仔细地观察评估。

再者，随着市场的转变，产品推出市场的方式也需要有所修正，或至少作出调整。随着分销商和零售商的知识愈来愈多，而且对终端使用者的影响愈来愈大，产品经理需要对渠道对象特别留意耕耘，以确保产品最终能够成功。

本篇将谈到经营一个成功的产品线所需要的营销技巧，并且将特别着重在说明有关产品定价及营销沟通的决策和活动上。

第十二章

制定产品及服务价格

产品经理所担负的很重要的一项营销职能，就是制定出能平衡企业获利与顾客满意的产品价格。对既有产品来说，本章提到的7个步骤，将提供设定及改变价格的基本考虑方向。这7个有关定价的步骤分别是：

1. 决定企业策略和产品价格所扮演的角色。
2. 进行与定价决策相关之成本评估。
3. 预测目标市场的价格敏感性。
4. 预期竞争对手的行动与回应。
5. 评估潜在的法律效果（如果适用的话）。
6. 计算对获利的影响。
7. 将价格变动与执行方案纳入产品计划中。

决定企业策略

第一步是决定企业策略，这部分的信息应该已经在年度产品计划中的企业评析部分完成（参见图表5.3）。企业的政策方向可能会指示，希望产品采用高利润定位策略，或是以大众市场为诉求的折扣策略，这些政策对产品的定价一定有直接影响。在制定价格时，你还必须了解这项产品是不是摇钱树（cash cow），是否将用来进攻新的市场，或是要求特定的投资报酬率。但相对而言，在一个较分散式的组织中，企业立场可能对产品价格的制定没有太大影响，价格的决定也相对比较中立。

有些企业的定价策略可能包括“避免价格战争”。对很多企业来说，这只能靠降低产品制造成本才能达到目的，就像汉斯宠物用品（Heinz Pet Products）的主要负责人比尔·强森（Bill Johnson）发现的一样。在历经强大的竞争压力洗礼后，强森认定如果不能降低内部成本结构，一味迎战削价竞争将只有死路一条。

他说：“我们决定要以价格战永远不会终止的假设，来经营宠物食品。”为了做到这一点，他在脑中彻底思索价格制定的原则。他提到：“我们摒弃了依据成本计算结果来定价的做法，自问消费者希望付出多少价格。”他的团队成员评估，现今挑剔的顾客最多只会愿意为每5.5盎司的宠物罐头付出0.25到0.33美元。于是，强森展开将内部流程合理化的工作，企图达到这个目标。首先他找出该公司的竞争优势：坚强的品牌权益，以及由同集团汉斯星星盒子公司（Heinz's Star Kist，美国最大的鲑鱼罐头制造商）所提供的多余鲑鱼，作为廉价的原料——这占了15%以上的宠物食品产品，还有一些独家的制造流程。第二步，强森说，就是严厉而残酷地砍杀成本。

企业策略中有一部分涉及定位。产品是否定位成市场领导品牌，因此而享有高利润的定价？直接抗衡的竞争对手有哪些？有时，借助选择竞争性比较基准，可以影响你的价格/价值定位。当浣丽冷洗精（Woolite，一种高级衣物清洁剂）第一次进入市场时，它将自己定位成需要干洗之衣物的另一个选择，而不是价格较低的肥皂的替代品。这个策略果然让顾客觉得物超所值。同样，当克莱斯勒乡镇车系（Chrysler Towne & Country）在1995年推出它的新款厢型车时，也将自己定位成具备各种豪华轿车的特色，再一次调整了竞争价格。请帮助你的消费者决定，他应该用什么产品作为评估你的产品是否划算的比较基准（参见图表12.1）

图表12.1 建立参考价值以降低顾客“看到标价时的惊吓程度”

● 哪一个竞争对手？

- 贵公司的高档产品。
- 其他相关的参考范畴。

评估成本

要评估与定价决策相关的成本，往往比想像中还要困难。各个企业用来分摊成本的方法各不相同，以致变动成本和固定成本也混杂难辨。尽管如此，我们仍有必要针对一些共同的定价名词加以定义。

变动成本是那些金额会随着产品或服务的产出而变动的成本。它可能包括直接材料和人工。在特定的产出水准下，每单位的变动成本是不变的，它可以用来作为定价的最低限。固定成本则不随着产出或营业收入而变化，它们甚至不管企业有没有产出任何产品都会存在。固定成本可以根据一产品的生产空间、该产品销售额占总营业收入的比例来分摊，或是由产品经理均分，以及其他各种分摊方式。就长期而言，所有成本都必须由产品价格来支付，所以产品的长期定价必须考虑到所有成本。然而在短期内，任何超出变动成本的定价，都至少能对固定的经常性支出及(潜在的)获利有所贡献。

变动成本常常等于销售成本，而且是惟一与定价决策有关的递增成本。不过，在竞标情况下发生的固定成本可能是例外——它对于该项决策来说是一种新增的成本。在这种情况下，固定成本就必须加到变动成本上，一起用来决定产品的价格底线。

这些信息应该要反应在贡献报告形式的损益表中(参见本书第十一章)。经简化后的损益表如图表12.2所示。

图表12.2 简化的损益表

	营业收入
减	变动成本
减	贡献毛利
	固定营业费用
	营业利益
减	其他费用
	净利

固定成本可以包括那些可以直接归属产品线的固定成本，或是其他需要分摊的成本。可以归属到产品线的固定成本可能是该产品的营业费用，将这些费用自贡献毛利中扣除，就可以得到该产品可以贡献的营业利益。再扣除其他应分摊的成本后，就是净利了。

以下的损益平衡公式可以用来作为评估产品价格的起点。标准的损益平衡公式可以算出一产品在给定的价格之下，应该要售出多少才能打平所有成本。公式如下：

$$\text{损益平衡销量} = \text{固定成本} / (\text{价格} - \text{每单位变动成本})$$

因此，假设与产品有关的固定成本是42000元，产品价格是10000元，而每单位产品的变动成本是4000元，则该产品必须要卖出7个单位才能损益平衡。尝试不同的单位产品价格，并且将所得到的损益平衡销量和市场预期的可能需求相比，就可以让产品经理开始进行价格分析。此外，还可以将目标报酬（利润）加到分子（和固定成本一起），用来评估能产生一定贡献额的销量是多少。例如，如果将该产品被要求的利润12000元加上固定成本作为分子，那就需要售出9个单位的产品才能打平。

再举一个例子，假设一个负责顾问服务业务的产品经理，手上有10个价值各为10000元的项目，每个项目的直接成本是4000元，经常性支出是42000元。所以每个个案可以产生6000元的贡献毛利，也就是项目价格和变动成本间的差异，可以用来分摊经常性支出和产生利润，而营业利益则是18000元，如图表12.3中第一栏所示。

图表12.3 价格/利润比较

	情境（1）	情境（2）	情境（3）
收入			
（10@\$10000）	\$100000		
（10@\$9000）		\$90000	
（10@\$9000）			\$108000

销售成本			
(10@\$4000)	\$40000	\$40000	
(12@\$4000)			\$48000
贡献毛利	\$60000	\$50000	\$60000
营业费用	\$42000	\$42000	\$42000
营业利益	\$18000	\$8000	\$18000

现在，假设这位产品经理因为面临竞争压力，将产品价格降到每件项目9000元，则每个项目可以贡献给经常性支出和利润的金额就减为5000元。假设其他情况不变，重新计算这10个项目的收入是90000元，而新的获利数字是8000元。价格下降10%(从10000元降到9000元)的结果，使得营业利益下滑了55%(从18000元到8000元)，参见图表12.3的第二栏。

为了要维持原来18000元的营业利益，该公司必须再多争取两个项目。因为我们假设营业费用，即固定成本，并不随着销量的增减变动，所以目标是要产生至少60000元的贡献毛利。因此，该公司现在得要承接12个项目，而不是10个(60000元除以新的每个项目贡献毛利5000元)，如图表12.3的第三栏所示。新增的两个项目让销售额增加20%，才能弥补项目价格调降10%的损失。

我们可以进一步修正前述的损益平衡公式，以便能很快地看出价格改变所造成的影响。修正后的公式如图表12.4所示。其中CM代表贡献毛利(contribution margin，价格和变动成本间的差距)，在本例中相当于10000元-4000元=6000元。而%CM代表每单位产品的贡献毛利占售价的百分比(6000元除以10000元)。最后计算的结果，就是要维持原有获利报酬下，销售单位数的成长率。

图表12.4 针对价格变动修正损益平衡公式

$$\text{损益平衡销量变动百分比} = \frac{-(\text{价格变动百分比})}{(\% \text{CM} + \text{价格变动百分比})}$$

$$\text{损益平衡销量变动百分比} (\%) = \frac{-(-.10)}{.60 + (-.10)} = \frac{.10}{.50} = .20$$

这个公式可以进一步通过电子试算表(例如Quattro、Excel或Lotus)，来仔细观察价格变动的影响。纵向栏位中表示的是贡献毛利，可能的价格变动则反应在横向各列，而将纵向和横向的变动因素套入损益平衡公式计算的结果，就可以产生如图表12.5的试算表。

假使变动成本下降(譬如变成3500元)、贡献毛利上升为65%，而其他情形维持不变呢?在这种情况下，销量需要增加18%才能维持损益平衡。要是变动成本显著提高(譬如变成7000元)，使得贡献毛利只剩30%呢?同样，假设所有其他条件维持不变，那么销量得有怎样的变化才能打平?答案是50%，或是新增5个项目。价格上涨的影响也可以用图表12.5来评估。然而，如果价格上升是必要的做法，那么在调高产品价格的同时，最好搭配能够增加产品价值的产品变动，或是额外的服务。

所以说，在审视价格变动的过程中，你必须了解这些变动对于想要维持损益平衡的要求之销量有何影响，然后再问自己几个问题：竞争对手在这方面有多少优势?如果它们的变动成本更低，就有可能在价格战中挺得更久。对手们希望削价竞争并维持价格在低档的可能性有多少?而顾客的价格变动敏感性如何?在价格变动后你有可能做到损益平衡的销量吗?请记住，试算表中的信息并不能给你最后答案，它只能作为参考，帮助你作出更好的决定。

图表12.5 用试算表进行价格变动的损益平衡分析

价格变动百分比 (%)	贡献毛利								
	0.65	0.60	0.55	0.50	0.45	0.40	0.35	0.30	0.25
0.10	-0.13	-0.14	-0.15	-0.17	-0.18	-0.20	-0.22	-0.25	-0.29
0.09	-0.12	-0.13	-0.14	-0.15	-0.17	-0.18	-0.20	-0.23	-0.26
0.08	-0.11	-0.12	-0.13	-0.14	-0.15	-0.17	-0.19	-0.21	-0.24
0.07	-0.10	-0.10	-0.11	-0.12	-0.13	-0.15	-0.17	-0.19	-0.22
0.06	-0.08	-0.09	-0.10	-0.11	-0.12	-0.13	-0.15	-0.17	-0.19
0.05	-0.07	-0.08	-0.08	-0.09	-0.10	-0.11	-0.13	-0.14	-0.17
0.04	-0.06	-0.06	-0.07	-0.07	-0.08	-0.09	-0.10	-0.12	-0.14
0.03	-0.04	-0.05	-0.05	-0.06	-0.06	-0.07	-0.08	-0.09	-0.11

0.02	-0.03	-0.03	-0.04	-0.04	-0.04	-0.05	-0.05	-0.06	-0.07
0.01	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.03	-0.03	-0.04
-0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04
-0.02	0.03	0.03	0.04	0.04	0.05	0.05	0.06	0.07	0.09
-0.03	0.05	0.05	0.06	0.06	0.07	0.08	0.09	0.11	0.14
-0.04	0.07	0.07	0.08	0.09	0.10	0.11	0.13	0.15	0.19
-0.05	0.08	0.09	0.10	0.11	0.13	0.14	0.17	0.20	0.25
-0.06	0.10	0.11	0.12	0.14	0.15	0.18	0.21	0.25	0.32
-0.07	0.12	0.13	0.15	0.16	0.18	0.21	0.25	0.30	0.39
-0.08	0.14	0.15	0.17	0.19	0.22	0.25	0.30	0.36	0.47
-0.09	0.16	0.18	0.20	0.22	0.25	0.29	0.35	0.43	0.56
-0.10	0.18	0.20	0.22	0.25	0.29	0.33	0.40	0.50	0.67

预测目标市场的价格敏感性

第三步是要预测目标市场的价格弹性。尽管有一些以研究为基础的技巧可以用来预估价格弹性，但要进行这种形态的研究还是相当困难。但刚开始，你可以自问以下问题，先进行管理性的评估：

- 你的产品定位有多强？在顾客眼中的差异化程度如何？产品差异化的方向是针对重要、相关的特性吗（产品差异化的程度愈强，而且被顾客认为愈重要，顾客对价格的敏感性就愈低）？
- 竞争情形是否相当激烈？顾客感受得到产品间的竞争吗？还是顾客即使不买任何产品，还是能找到替代方式来满足同等的需求（能提供顾客同样效益的选择愈少，顾客对价格就愈不敏感）？
- 过去碰到价格上升/下降时，对产品销量的影响怎样？企业自行调整价格和竞争对手的调价动作要一起考虑（如果过去产品价格调高并未造成生意大量流失给竞争对手，那么你的顾客可能对价格较不敏感）。
- 你的产品是属于一项大宗采购中的一小部分吗（顾客购买你的产品占他要购买的整个采购项目的比重愈小，对你的产品价格敏感性也就愈低）？
- 你的产品对顾客而言是属于资本支出还是费用项目（产品的绝对价格愈低，顾客对价格也就愈不敏感，除非顾客针对一项单位产品量很小的产品进行大量采购，以致形成一大笔支出）？

在完成企业内部的初步评估后，你可能需要进行相关研究，以得到更明确的信息。这里提供你一些可能有帮助的方向：在与顾客有关的考虑范围内，产品的最高与最低价格是多少？价格对于顾客的意义如何？对顾客来说，比较重要的是绝对价格还是相对比较价格？顾客是否将产品运送和操作成本当做价格的一部分予以一起考虑？此外，还应该对新产品或新市场（价格因素相对较不重要）进行研究，作为价格弹性分析的参考。

请记得你的市场可能具有多个层次。如果产品是卖给分销商、经销商、零售商等中间商，或是通过它们转售，产品的定价就必须考虑到中间商的利润。第一，定价应该允许中间商有足够的利润空间，以鼓励它们做好分内的工作；第二，考虑中间商加价的幅度对最终使用者付出价格的影响；第三，企业和产品价格定位应该与渠道商的形象一致。最后，运用损益平衡分析的试算表（如图表12.5），开始模拟对渠道商的折扣结构。

运用创新来降低价格竞争

这是个颠扑不破的真理：创新是让你脱离价格战的唯一途径。我们拿贝克顿·迪金逊(Becton Dickinson)的皮下注射剂为例。该产品的年产量超过10亿支——每支也不过几毛钱，年销售额却高达1亿美元。过去10年来，它的产品价格已经呈现平缓下滑的趋势，在20世纪80年代末——那段特别痛苦的时期中，一家日本的竞争同业开始以每单位7毛钱的价格，销售同样的产品。换句话说，它不太可能再继续待在这个市场了。于是，贝克顿·迪金逊和巴斯特(Baxter International)结盟合作，巴斯特已成功开发出连接开关(InterLink)——一种无针的针头产品。

请记住，医师用来注射在我们手臂上的针头，大约只占全部针头使用市场的50%，其他一半是用来勾住并连接静脉注射管，这也是巴斯特已经建立起产品地位的市场。巴斯特的连接开关看起来和一般注射器没什么两样，只是在针头的部分用一种尾端愈来愈细、端点采用钝化设计的塑胶管取代。巴斯特创造了一种新的塑胶/

橡胶封口，可以在刺穿后又在塑胶针头附近重新密封。巴斯特想请贝克顿制造这种针头。

医疗机构非常愿意付出较多的钱来购买巴斯特的连接开关针头,因为没有尖刺的针头可以降低扎针事故的发生。在1993年有关保健Z--作人员的报道指出,美国大约有100万件扎针事故。而医疗院所每发生一次扎针事故,所导致时间上的损耗和文书作业的成本就高达400美元,这还没有加上任何法律诉讼或长期健康问题的潜在成本。“这就是诱因,”贝克顿·迪金逊的营销副总盖瑞·科翰(Gary Cohen)这么说,“即使连接开关针头每个要价2毛5,医院还是觉得划算。”

资料来源: Andlew E. Serwer, “How to Escape a Price War,” Fortune(June 13, 1994): 90.

产品经理有一项很重要的工作,就是管理顾客的期望。最重要的是,绝不能人为地抬高顾客期待(通过广告或销售承诺)到你的产品无法达成的地步。当真实的产品表现落后于期待表现时,顾客会感受到较低的价值(而且觉得产品价格太高)。其次,你可以通过充分解释合约条件、提供标准产品绩效的比较基准,或是用具体的产品绩效资料,来说明可能对顾客的利润有何影响,借以协助顾客建立比较实际的期待(参见图表12.6)。

图表12.6 管理顾客的期待

- 不要人为地提高期待水准。
- 针对未来的价格变化使顾客做好心理准备。
- 帮助顾客建立符合实际的期待。

预期竞争对手的行动与回应

定价分析的第四步是审视竞争情形。首先注意你的产品价格和主要竞争对手比起来如何?顾客从产品上能感受到的价值,是哪些特色与优点?试着将你的产品和竞争对手间的差异以货币价值/成本来表示,这会是很有用的分析方式。这些信息大多是主观判断,但仍有助于让你在成本/效益的分析过程中更为谨慎仔细。你可以先从竞争对手的价格开始,在分析的过程中逐项加上或扣除你的内部估计值(参见图表12.7)。评估潜在的法律效果

在美国,休曼反托拉斯法(Sherman Anti-Trust)和罗宾森一派特曼法(Robinson-Patman Acts)是两项和定价决策攸关最甚的法案。休曼法案[以及后续修正的克雷顿法案(Clayton Act)]禁止降低竞争或限制交易的行为——同业勾结或限定价格就是典型的例子。企业不得和竞争对手勾结、联合设定价格(水平限定价格),也不得要求渠道成员标定特定的价格(垂直限定价格)。

图表12.7 产品和竞争对手间差异的货币价值估计

竞争产品的价格			\$5000
本产品的优点价值			
成本节省的货币价值			
寿命较长	\$500		
失败率较低	250		
人力节省	1000		
节省金额合计	1750		
成本提高的货币价值			
转换使用的成本	-500		
对顾客的经济价值		1250	
(这1250元是针对你的产品和竞争对手产品间的差异有多少“价值”的最佳估计。把这个价值加上竞争对手的价值,就能得到产品对顾客的经济或财务价值。)			
转换使用的诱因		750	500
(把这750元自产品的经济价值中减除,可以使产品显得更有吸引力,提供顾客转换使用的诱因。)			
你的产品价格			\$5500

罗宾森-派特曼法案则禁止某些形式的价格歧视。一般来说,将类似等级或品质的产品以不同价格销售给不同且彼此竞争的转售商是不合法的——前提是,这个结果将造成对交易的不当限制,或使某些转售商处于

不利于其他转售商的竞争地位。

计算对获利的影响

定价作业的第六步，是要加以说明产品价格和价格变动对于企业获利的影响——通常以损益表(P&L)的形式表现。有些采用成本加成法(cost-plus-markup approach)定价的企业，希望看到每单位产品价格变动的影响。这种方式在产品单价高而销售数量相对较低的情况下可以适用。然而对大部分产品来说，如果没有将价格变动对销量的变化也考虑进去的话，分析成本加成法下价格变动的影响可能反而会被蒙蔽。如果产品线中有好几项产品，或该产品在不同市场细分中有不同的定价组合，那么为了规划上的方便，你最好将这些信息同时列表呈现，并分析其影响。你可以参考使用类似试算表的格式（参见图表12.8）。

图表12.8 价格变动影响表

	产品一			产品二			产品三			合计
销售单位	价格A	价格B	价格C	价格A	价格B	价格C	价格A	价格B	价格C	
收入										
销售成本										
毛利										
毛利总合										
营业费用										
营业利益										
其他费用										
净利										

注：“合计”栏中的数字可以供年度产品计划中的损益表使用。

将价格纳入产品计划

定价的最后一步是将定价纳入营销计划中。如同前面所提到的，你根据产品竞争定位决定定价的方式，以及你用来管理顾客期待的其他技巧，都应该纳入营销计划。同样重要的是，你应该思考究竟是什么让你的产品看起来比竞争产品好，而且与众不同。然后你该想办法让产品的这些特点更为突出、更有利于顾客，以及更值得信赖（参见图表12.9）。当一个床垫制造商想要展现它的内部螺旋弹簧是彼此独立的时候，它将保龄球瓶放在床垫上，然后让一颗保龄球掉落在床上。结果当这颗球弹起时球瓶并没有倾倒，借此展示了螺旋弹簧的优越性。当汽车公司或轮胎公司想要强调产品的安全性，它们常会利用小婴儿来呈现产品特点。当企业想要说服顾客一项重要的事实时，则可以用第三人作证或官方文件，来提高可信度。

图表12.9 将产品差异化的内容具体表达

<ul style="list-style-type: none">● 令人可以相信。● 对顾客有利。● 对顾客有利。

不要忘记，当价格的改变经过内部正式核准后，你应该主动通知一些内部人员(如：顾客服务人员、销售人员、其他产品经理等)。有时候，你的定价策略需要额外的推广材料、改变包装，或其他条件的配合，以至于影响到营销计划的内容。如果你正在某些地区或某一期限内测试价格变动的影响，请记得追踪测试结果，以供将来决策时使用。

最后，搜集并且记录其他企业的定价技巧——包括同业或其他行业。有时你可以把一些新颖的方式，在经过一番调整后，用来应对独特的顾客需求。下面列出一些值得参考的定价方法，可以作为你开始搜集这类档案的基本材料：

- 一口价(no-haggle pricing)：这可以在议价情形普遍的行业中提供一个确定的定价。目前在汽车业就有通用、丰田和福特雅仕采用这种策略。
- 行业最低价(always the low price)：以一致性的低价为诉求，而且不采取经常促销的手法。这在零售业有沃尔玛采用，制造业则有宝洁采用。

- 数量阶梯定价(step pricing): 这是一种产品价格随着预设的购买数量增加而逐步递减的折扣政策。例如, 购买1~100单位是一个价钱, 买101~300单位的价格较低, 买301单位以上的单价更低, 以此类推。
- 产品分级定价(price point pricing): 为同一产品线的不同产品设定不同的价格, 以现出品质差异。许多消费性产品就是用这种方式定价, 以“好-更好-最佳”的等级区分产品品质。设定这种定价结构时可以用多点心思, 吸引顾客在同一产品线中, 倾向于购买对企业而言获利最高的产品。有时候推出一产品的低价版, 胜过将核心产品的售价降低的做法(参见下页案例)。
- 尖峰定价(peak-time pricing): 这是针对尖峰时段的用量制定较高定价, 而在低谷时段制定较低定价的做法。电信公司、公用事业、电影院等行业都经常会使用这种策略。
- 套装产品定价(bundled pricing): 这是将某些不同的特色或产品加以组合, 创造出新的产品套装, 并将整个组合以一个价钱出售。汽车公司通常会将这种做法运用在选择性配件的搭售组合上。
- 散装定价(unbundled pricing): 将产品组合拆开, 把组合内的元素分别定价进行销售的做法。很多产品在生命周期进入成熟期后, 会采用这种定价方式, 让顾客得以挑选特定项目, 并且只支付该部分价款。不过, 有时顾客会试图先挑选一个低价格的主要配件, 然后企图商议加赠其他功能, 导致这类做法的效果大打折扣。
- 试用价(trial pricing): 针对新产品或新顾客收取较低的价格, 以鼓励顾客试用产品。
- 大量折扣定价(quantity discount pricing): 这个做法有很多不同的形态。企业可以针对订单量、累积年度订购量达一定水准以上, 或是其他类似政策的组合情形, 给予顾客较低的购买价格。
- 交叉联结定价(cross-connected pricing): 当顾客购买另一项产品时, 可以用折扣方式购买本项产品/服务。常见于航空界、汽车租赁公司及旅馆业之间。
- 租赁(leasing): 以时间(譬如每周、月)为计算基础, 针对产品的使用权利收取费用。已经有愈来愈多的汽车公司提供汽车租赁作为顾客购买新车的另一种选择。

斑马科技以简朴产品对抗价格竞争

斑马科技公司(Zebra Technologies Corp.)是伊利诺依州维农山(Vernon Hills)地区的条形码印制机制造商, 该公司在顾客间已经建立高品质、领先同业的优良声誉。但是它在低阶产品市场也发现许多商机, 对它来说, 要制造出低价、功能单纯的印制机简直易如反掌。但是提供这种产品会有两种风险: 它可能会削弱现有顾客对斑马特有的高品质形象的认可, 更糟的是, 可能会使既有的产品线瓦解。

有没有什么解决之道呢? 斑马科技推出一款简单朴实的机种, 有着讨喜的塑料材质的保护外壳。但是它并没有放弃原有的产品, 它树立了明确的原则: 这台定价1495美元的阳春机种不能升级, 所以不会和它自己1995美元的高价产品(速度更快、而且可印在各种不同的素材表面)相互竞争。结果, 这款简单型印制机让斑马科技的销售额比前一年度提高了47%, 而且新机种的利润直逼原来的产品线。

资料来源: David Greising, “Quality: How to Make it Pay,” Business Week (August 8, 1994): 58

产品经理检查表

- ✓ 请先忘了贵公司原来是如何为产品定价的。你可以从同行业以外得到最好的定价新构想。
- ✓ 不要一味因竞争形势或内部成本变动，来提高或降低成本。评估你的顾客会对价格调整作何反应，再决定这样的调整是否值得。
- ✓ 面对价格竞争压力时，考虑推出阳春版、定价较低的产品，以取代降低原产品价格的动机。
- ✓ 调涨价格时，应该同时提升产品的价值。
- ✓ 了解你的产品线中所有产品的贡献毛利，以及价格调整决策对各产品贡献毛利的影响。
- ✓ 针对目标市场对价格的敏感性，进行管理层面的评估。
- ✓ 积极创新，寻求新的产品与新的市场细分组合——因为它们在价格敏感性上一般较低（所以你的产品能争取到较高的定价）。
- ✓ 在正式移动产品价格前，先预测竞争对手的可能反应。

第十三章

产品经理的“营销经理”职能

营销工作是相当多元化的活动，目的是要让产品在适当的时间，以适当的价格送到适当的市场中。由于产品经理要为产品的成败负最终责任，因此对于营销服务（例如广告、营销研究）或分销策略等范畴的活动一样不能疏忽。而建立产品正确的竞争定位，就是发展一个有效营销策略的起点。

你的产品/服务和竞争对手到底有什么不同？这是个很微妙的问题，特别是对抵押贷款（*home loan*）这类标准化的商品而言。不过在纽约州尤宁代尔（Uniondale）地区的亚柏国家信贷（Arbor National Mortgage），这是一家中型规模的企业，它就发展出一种有效的定位策略。它把标准的贷款产品以新婚注册的形式重新包装，成功塑造出与众不同的产品特色。

亚柏国家信贷把标准的联邦房屋贷款协会（FannieMae）产品重新包装成“亚柏新婚注册之家”（Arbor Home Bridal Registry）。新婚夫妇可以向亚柏登记购屋信息，取代传统向百货公司登记送礼清单的方式，让亲友赞助这对新人购置新宅。“办理这项登记作业真是繁琐，以至于我们最关心的不是如何让新人前来登记，而是回答有关怎样购买第一套房子的询问。”波尔（亚柏的资深营销副总）表示：“只有30几对新人真的完成登记，但我们接到询问这项服务的电话却超过5000通以上。这些询问者的姓名现在都已经在我们的数据库中，希望有一天能让他们成为顾客。”亚柏同时也为不动产中介商、会计师及顾客举办以房屋贷款为主题的研讨会。只要顾客愿意，该公司还会依顾客喜好，在住屋的院子里或公共森林中为顾客种植专属的树木。

产品经理必须引导整个过程，从企业内各个职能领域的运作、负责向目标市场传播适当信息、设定与产品价值一致的价格，一直到评估分销活动，以确保最终消费者有绝佳的产品满意度。我们在第十二章审视了产品定价的考虑因素，本章则要详细讨论广告、分销，以及各种不同的支援性营销功能。

营销传播规划

在产品计划中，营销传播（marketing communications/markcom）部分的重点是谈论有关广告目标的设定、媒体规划（media planning），以及创意策略（creative strategy）。在某些情况下，还会包括公众报道、电话销售及（或）销售支援等。发挥所有沟通工具的功效潜力，就是所谓“整合营销”（integrated marketing）的方向。一般来说，产品经理比较偏好能有直接回应的活动，而不只是纯粹的形象或企业广告。现在，即使是消费性产品的营销人员，也开始运用数据库营销（database marketing），期望能更有效地找出目标诉求，并衡量广告投资所获得的回应。

设定目标

展开广告计划的第一步是设定广告目标。陈述目标时，应该使用和说明整体营销目标时所用的相同格式。它必须包括要向谁、用什么信息沟通，并且要达到怎样的目的。广告目的是达成立即的销售、引发近期内的销售，还是提升长期的形象？广告信息的沟通对象是谁？沟通结果应该是什么？销售额要达到多少？对所接触的潜在顾客诱发多少销售线索？知名度的变动百分比？如果产品经理打算运用没有销售团队的邮购（mail-order）模式，最好能制定类似“下12个月内应该从特定目标市场产生X元营业额”的目标。不过话说回来，大部分企业在进行广告活动时，会同时有产生立即销售、引发近期交易及（或）强化形象等目标的混合情形。

数据库营销

有愈来愈多的机构投资数百万美元在建立数据库上，以便找出它们的顾客是谁和怎样确保顾客的忠诚度。举例来说，通用汽车在1992年和万事达卡(MasterCard)联合推出“通用卡”(GM Card)。结果，通用现在已经掌握了1200万个持卡人的数据库，它可以调查持卡人所开的车款、何时打算购买下一台车，以及他们喜爱什么种类的车辆。如果某位持卡人表示对四轮驱动车种(sport-utility vehicles)有兴趣，通用的卡片管理单位就会寄出卡车系列的资料给该持卡人，并主动将持卡人的名字转到相关部门进一步追踪。

百事达(Blockbuster Entertainment Corporation)则运用它每天高达3600万笔交易量的数据库，来协助顾客选租影片，并引导他们光顾百事达旗下的其他业务。在弗吉尼亚州的瑞奇蒙(Richmond Virginia)，该公司正在测试一个电脑系统，它可以根据顾客先前的租片记录提供10部影片供顾客参考。这项建议被印在一张卡片上，并附有相关的促销信息。又譬如曾经租借儿童影片的顾客，将会得到“发现地带”(Discovery Zone)——这是百事达旗下经营游乐中心业务的子公司——的折价券。

资料来源: Adapted from Jonathan Berry, John Verity, Kathleen Kerwin, and Gail DeGeorge. "Database Marketing," Business Week (September 5, 1994): 57.

如果你的产品不是直接卖给最终使用者，那你就要决定在广告预算中，哪些部分用来对最终使用者做广告["拉式策略"(a pull strategy)]，又有多少是要对中间商做广告[推式策略(a push strategy)]。这两个族群分别需要运用不同的媒体和广告信息。

决定了对谁传播及传播的期望结果之后，下一个问题就是该怎么做了。这也是整个广告计划的核心所在：决定所用的媒体和创意策略。虽然大部分细节都将交由企业内部负责广告的部门或外部广告代理商来负责，产品经理还是应该对广告计划有基本的了解，才能作出正确的评估与决定。媒体规划的内容包括：(1)列出潜在媒体名单；(2)选择适当的媒体工具；(3)评估不同工具间的优劣取舍；(4)审视最佳媒体组合方案；(5)规划媒体排期(mediacalendar)。至于创意策略，就涉及如何将产品定位和独特卖点转换成有效的顾客传播。

媒体规划

媒体规划在一开始，是要选择适当的媒体和媒体工具来完成既定的广告目标，并决定你要运用多少媒体工具（增加接触面），还有在各媒体工具上做广告的频率（增加频率）。接着就该协调各种资源，以期从广告投资中获得最大回报。这意味着有时需要打破传统上存在于媒体间的藩篱——这也包括营销与销售人员间的界限，同时也需要产品经理积极关心广告可能达到的效果（目标）。

列出潜在媒体。请先列出所有可以用来达到目标的各种媒体名单和推广方法，再分析不同媒体的编辑格式、发行量、频率与成本，最后将这份名单依照各媒体可能对广告计划的贡献程度，来排定优先顺序。广告计划中的潜在阅听群众越大，产品经理就越需要考虑使用接触面较广的媒体；潜在受众越小，越应该采用针对特定目标的媒体。

图表13.1列出了可以用来针对消费品顾客进行传播的主要媒体，虽然并不是一份完整的清单，但可以用来引发产品经理对可能的媒体选项之思考方向。而针对企业型顾客的主要媒体选项，会包括一部分针对消费品顾客的媒体，但也有些会超出它的范围（参见图表13.2）。

选择适当的媒体工具。如果你想传达的是有关产品品质的信息，最好使用相关人士必读的行业“圣经”；如果想传播新的工业品，较好的工具会是新产品期刊。没有和广告代理商（不管是内部或外部的）合作的产品经理，可以在图书馆的企业经营类藏书中，寻找“标准费率与资料服务”(Standard Rate & Data Service)名录，里面会有一些关于媒体工具的初步信息。产品经理可以先估计各个媒体工具的每人接触成本(cost per prospect)，进一步剔除不需要的媒体工具后，就可以针对剩余的平面或信号播送媒体，要求它们提供有关阅听者概况、频率折扣、广告完成后租用减量接触者名单的可能性，以及广告效果等整套的详细资料，作为进一步评估的参考。

图表13.1 针对消费品顾客的媒体选择

种类	最适合的用途	费率 成本考虑
平面媒体 报纸	<ul style="list-style-type: none">● 不要求印刷品质的广告● 可以覆盖当地所有人口的细分● 报纸插页● 折价券	<ul style="list-style-type: none">● 报纸广告栏大小的费率● 由编辑决定刊登位置的广告● 彩色印刷费率● 插页费率

杂志	<ul style="list-style-type: none"> ● 可以选择特定的人群 ● 彩色印刷品质 	<ul style="list-style-type: none"> ● 每页（或部分页）之费率 ● 彩色印刷费率 ● 出血费率 ● 封面费率
播送媒体 广播	<ul style="list-style-type: none"> ● 频率高 ● 听觉信息 ● 针对特定人口族群的诉求 	<ul style="list-style-type: none"> ● 时段（譬如开车时段） ● 电台指定时段 ● 当地广播、定点广播、联播网
电视	<ul style="list-style-type: none"> ● 广大的覆盖范围 ● 声光效果 ● 简短信息（广告节目除外） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 时段（譬如黄金时段） ● 特定节目 ● 当地电视、定点电视、电视网
直接邮件	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接回应 ● 可分辨的受众 ● 长信息 	<ul style="list-style-type: none"> ● 租用名单 ● 邮资
公众报道	<ul style="list-style-type: none"> ● 具新闻价值的事件 ● 可信度高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人员/时间成本
其他 户外广告	<ul style="list-style-type: none"> ● 频率高 ● 大量当地受众 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海报大小 ● 交通流量
大众运输系统广告	<ul style="list-style-type: none"> ● 频率高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 车厢内/车厢外/车站海报
购买点广告	<ul style="list-style-type: none"> ● 刺激“冲动性购买” 	<ul style="list-style-type: none"> ● 与零售商协商
互联网	<ul style="list-style-type: none"> ● 互动性 ● 双向传播 	<ul style="list-style-type: none"> ● 启动及维护成本

图表13.2 针对企业型顾客的媒体选择

类别	最适合的用途	费率/成本考虑
平面媒体 报纸	<ul style="list-style-type: none"> ● 频率高（相对于商展广告） ● 对那些报纸占有重要地位的选择性市场细分 	<ul style="list-style-type: none"> ● 报纸广告栏大小的费率 ● 由编辑决定刊登位置的广告 ● 偏好刊登位置 ● 彩色费率（如果有的话）
贸易期刊	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品吸引特定的读者群 ● 产品可以借重期刊形象而受益 	<ul style="list-style-type: none"> ● 每页（或部分页）之费率 ● 彩色印刷费率 ● 偏好刊登位置
一般商业企管类刊物	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要接触广泛的影响者或决策者组合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同上
消费者刊物	<ul style="list-style-type: none"> ● 没有任何商业期刊能覆盖到你的市场 ● 你负担得起额外的广告印象（即使是花费在不必要的广告覆盖上） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同上
工商名簿	<ul style="list-style-type: none"> ● 采购代理商对你的产品销售占有重要地位 	<ul style="list-style-type: none"> ● 广告大小
小卡片	<ul style="list-style-type: none"> ● 低成本产品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 插页数量
播送媒体 电视	<ul style="list-style-type: none"> ● 广大的目标市场 ● 企业或形象广告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 选择性的节目
广播	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要市场存在于有限的地理区域 ● 频率高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 时段 ● 电台指定时段 ● 当地广播、定点广播、联播网
直接邮件	<ul style="list-style-type: none"> ● 可分辨的受众 ● 引导性销售方案或直销 	<ul style="list-style-type: none"> ● 租用名单 ● 邮资
销售文件/简介手册	<ul style="list-style-type: none"> ● 在电话销售之前寄发 	<ul style="list-style-type: none"> ● 印刷费用

产品目录	● 作为参考资料	● 印刷费用
商业展览	● 产品展示	● 展览摊位费用 ● 直接与间接人力
公共报道	● 具新闻价值的事件	● 直接与间接人力
因特网	● 互动性 ● 双向传播	● 启动及维护成本

评估与取舍。针对不同的媒体工具评估广告版面（成本）、对潜在顾客产生的效果、刊登次数等内容，并决定取舍方向。大型广告的成本要比小型广告高得多。然而，大型广告可以让比较多的人看（注意）到，以每人接触成本来看确实比较有效。你评估的内容也应该包括在媒体上的放置位置，例如杂志广告，放在封面、开头几页、编辑特刊内，或是和其他广告分开、独立呈现的广告，通常会达到最好的效果。就广播来说，由于多数人是在车上收听广播，所以一般广播最好的时段是上下班的交通高峰时间，会比电台指定的平常时段（run of schedule/ROS）接触到更多听众。就电视而言，新闻时段会有最大的收视群。至于直接邮件，有特殊设计和版面的邮寄文件会收到较好效果，但是成本也比较高，以至于限制了这类邮件潜在的接触面和频率。一般而言，在有限的预算内，用较低的接触面换取更多的频率，要强过以较少的频率增加接触面的做法。

想要达到最大的顾客回应，广告频率到底需要多高？这要视好几点而定。那些传达独特产品或具有特殊传播形式的广告，所需要的频率就低于所谓的“日用商品”广告。而一个阅听者在同一时间（同一批发行）所接收到的广告信息愈多，就愈需要较多的插播次数，才能在诸多广告中取得阅听者的注意。一个广告的信息内容愈复杂，或是该信息的差异化程度愈低，就愈需要一次以上的广告传播才能奏效。

审视媒体组合。对最终选择的媒体组合详加审视，能够增加广告的有效性——这就是整合营销所能产生的成效。举例来说，在阅听者收到直接邮件后，刻意运用电话营销方式由销售人员以电话追踪，可以增加阅听者的回应率。而同时使用各种不同的媒体，有时可以突破目标市场的认知障碍。这种方式增加了频率，而使用不同的媒体又能同时增加接触面——因为可以吸引市场中不同细分的潜在顾客，或是具有购买决策力或影响力之不同阅听者。在广告的接触面和频率，以及持续性（continuity）和波段性（pulsing）广告策略之间的权衡，都应该要在这个部分纳入分析。图表13.3提供了有关这类决策考虑的检查表。

图表13.3 媒体分析检查表“完成句子”

	选择受词			
	传播面	频率	持续性	波段性
信息需求				
对新的或高度复杂的信息，应该增加……		•		
对教条式的信息，在一开始就要对顾客洗脑，然后……	•		•	
对“说明理由”式的信息，先是使用高频率，然后……				•
对触发情绪的信息使用……			•	
当信息本身非常具有创意，或产品深具新闻价值、能够强迫众人注目时应该……	•			
当信息平淡无趣，或产品没有什么特色时应该……		•		
顾客购买模式				
希望针对顾客定期购买的商品种类影响其品牌选择时，使用……		•	•	
当购买周期拉长时，使用……		•		•
试图影响怪异的购买周期模式时，应寻求……		•		•
希望影响顾客态度偏向冲动性购买时，使用……		•	•	
当产品需要顾客深入了解时，轮流使用……	•	•		
欲强化顾客忠诚度，应集中精力在……	•		•	
想影响季节性购买，应该针对旺季进行……	•	•		
预算水平				
低预算水平，使用……				•
较高的预算，应寻求……			•	
当竞争对手的广告活动密集时，应集中精力在……		•		
竞争对手预算比你的高时，使用……				•
营销目标				
将新产品推出大众市场时……	•			
利用产品的新用途来扩张市场占有率时……	•			

想刺激顾客对广告的直接反应时，使用……		•		•
希望打开企业地位的知名度和认同感时，使用……	•		•	
资料来源：Courtland L. Bovee and William F. Arens, Contemporary Advertising (Burr Ridge, 3.: Richard D. Irwin, 1982), 469				

发展媒体排期。最后，在审视完各种媒体形态和组合之成本与利益后，把整个年度的媒体计划排入日程（参见图表7.4）。这样做有几个好处：第一，它强迫产品经理事先思考各项计划；第二，把这些媒体组合放在一起审视，可以促进它们彼此之间可能的潜在交互影响；第三，媒体排期可以把非传统性沟通工具（例如研讨会、新闻通讯、软件程序等）纳入计划中，因此有助于企业真正用心在整合营销传播上（参见下页案例）。

创意策略

创意策略应该包括要传达给目标市场的基本信息和定位。虽然广告代理人会负责广告的创意设计，产品经理至少应该具有批评的能力。就像前面提到的一样，广告信息是根据在产品规划过程一开始就树立的定位声明而来的。广告信息永远要和产品的定位或独特卖点（unique selling pmposition/USP）一致，并包含该产品之所以和竞争产品有所区别的顾客利益。有时候，企业希望被视为具有创新能力，因此会使用专利来证明它的创新定位。Titleist公司就曾将它的球面漩涡（dimpling）制造流程登记专利，借此证明它所生产的高尔夫球之高品质。新秀丽（Samsonite）旅行箱则针对产品的各项特色，以线图描绘出它已经取得和正在申请中的专利。无论如何请记住，广告的目的在于说服潜在顾客：你的产品和竞争对手有很重要的不同，而且这个不同点强到足以鼓励潜在顾客去购买它。

在平面广告方面，广告的标题应该能吸引潜在顾客的目光。有时候可以在一开头就提到顾客利益或承诺奖励的语句，以达到这个效果；有的时候，使用挑衅的疑问句起头可能会更成功。一般说来，标题应该维持正面语气，并且和广告其他部分整合一致。文案内容应该在第一段就提到顾客利益，并且使用现在式和生动的口语句型。如果文案内容很长，尽量利用副标题来让人容易阅读。接着，设想潜在顾客在读完这份广告后会产生什么结果，大部分以企业为对象的广告（而且也有愈来愈多的消费品广告）都希望促成直接的回应，所以会在文案上给出贵公司的800免付费电话、网址或其他的联系信息。在版面配置上应该考虑到视线移动的

红星公司采用整合营销方案

20世纪90年代早期，红星公司(Red Star Specialty Products)发现它传达给交易对象的信息和产品的实质不一致。这个由食品科技业者所构成的市场细分并不知道，红星的产品和其他竞争对手有什么不同。更糟糕的是，在那些对广告内容有所回应的顾客中，只有10%是A级客户，而高达70%的是C级客户。

由于红星不可能增加原先编列的30万美元营销预算，它必须重新评估应该怎样去分配、运用这笔推广预算。首先它削减了贸易广告，并花了一些钱制作教育材料，譬如简介手册、新闻通讯及研讨会。另外，红星也开发了一个互动式软件程序，内容包括如何增进食品风味的个别指导，还有如何使用特定产品的指引。这些都有助于红星把自己定位成“已裁减研发人员的食品业”顾问。

该公司还开发了一个更先进的数据库，可以更有效地接触顾客及潜在顾客。根据红星的营销经理提姆·罗根(Tim Roebken)所说：“以前，我们顶多和行业杂志配合，针对杂志订户名单寄发直接邮件。现在看来，这仍是一种很不经济的大量广告方式。因为在该杂志的3万名订户中，我们可能只想接触其中的5000~6000名订户而已。”

接触审视问题与机会，并采取特定的定位策略，红星在不增加整体预算的情况下，提高了营销传播的效果。其间的差别就在于，现在有2/3的营销预算分配给新的媒体工具(只有10万美元花在广告上)，而且所有这些工具都整合在一起，针对市场传达出一致的营销信息。

资料来源：Adapted from Joe Mullich, “Red Star Crafts a New Markering Recipe.”Business Marketing(December 1994): 6+.

方便性，最好只有单一的吸引目光的主题区块，才不会显得纷扰杂乱。

在播送性广告方面，请将广告内的主题元素降到最少。语句应该是对话式的，而且要精简。如果使用的是电视广告，就应该尽量运用声光效果。而在广播方面，切记要在广告中一再复诵贵企业产品的名称，以加强印象。

使用直接邮件时，要经常进行测试。你可以测试不同的文案、包装形式及邮寄名单。如果可能，在每一

次邮寄时，都另外以一组对照组来测试不同内容的效果。信件内容应该尽量个人化，而且要提到潜在顾客的需求，而不只是产品。提供优厚的奖酬来鼓励人们回复，不要一味鼓励潜在顾客和公司接触以获得更多信息，而是要提供一些免费手册、降低售价或试用品等诱因，会更有效果。当你使用直接邮件（或任何直接回应的广告方式）时，请准备好回复潜在顾客询问的材料，并在信封上强调里面有该潜在顾客要求的信息。

当你针对能够直接获得回应的引导性销售方案进行评估时，最好让销售人员也一起参与。在正式将邮件寄出给顾客及潜在顾客前，让他们看看邮件的内容，并征求他们的意见。销售人员不只愿意提供有用的建议，他们也会比较倾向支持在产品推出早期就采用这样的方案。

评估广告的有效性

不论你使用哪些媒体，尽量收集每一个广告所产生的回馈资料，也就是“推广活动投资报酬”（return on promotional investment/ROPI）。这有助于判断哪一种媒体是最有效的，对于编列未来的广告预算也很有用。假使广告的目的是为了长期的形象，那就该定期进行形象调查，才知道所做的投资是否值得。

促 销

除了广告之外，产品经理也可能会参与其他各类促销活动，像赠送样品、销售竞赛及各种奖励方案。这些技巧之所以被称为“奖励方案”，是因为相对于建立长期的品牌忠诚度，它们提供了诱因来刺激短期的产品销售增加。促销活动经常在新产品上市时使用，也常用来干扰竞争对手的战术应用，或是用来进占新市场。

赠送样品是一种鼓励顾客尝试新产品的有效做法。对于那些需要潜在顾客改变行为的新产品而言，如果能以较低的价格——甚至免费提供顾客试用，通常会有很大的好处。举例来说，3M的利贴便条纸（Post-It Notes）就提供了顾客免费的样品使用经验。试驾是汽车业提供顾客使用样品的一种方式。以购买为前提的租赁，更是一种对购买双方都能降低成本（及风险）的试用样品做法。

分销策略

除非一位产品经理的产品的分销渠道，完全不同于公司其他产品，否则一般而言，他不会将分销策略有太大的控制权力。他大部分的工作将是和现有的分销商、经销商或代理商共事，可能会在必要时协助加速产品的发货。然而，有些新产品需要在分销渠道上做改变，或者有时候，市场和竞争会迫使企业动用现有的产品分销渠道。如果一位产品经理正在将新产品推到新市场上，或是要将市场扩展到全世界，那么分销策略可能就是产品计划中一项举足轻重的议题了。在这样的情况下，产品经理在发展年度营销计划时绝不能忽略配销策略这个环节。

每当产品经理要推出一个定价较低、较高或具有不同形象的产品时，可能就需要导入新的渠道。一个潜在的明星产品很可能因为错误的渠道决策，而在成功道路上受到阻挠，就像体育用品公司胡菲（Huffy Corp.）在推出它的新款自行车时所经历的一样。

胡菲是一家年营业额达7亿美元的自行车制造商，在它把命名为“越野运动自行车”的产品推出市场前，进行了谨慎的研究活动。这款自行车结合了青少年所喜爱的坚固耐用登山自行车，以及骨架轻巧、敏捷的竞赛自行车的特色。该公司在全国的大型购物中心举行了两种系列的市场焦点团体讨论，随机地选取孩童和成人来看不同的车款并将它们排序。胡菲的新车款的确获得不少消费者的认同。到目前为止，一切都还算完美。到了1991年夏天，越野运动自行车正式出货给大众市场的零售商，如Kmart、玩具反斗城（Toys ‘R’ Us）等连锁店，这是过去胡菲最主要的销售渠道。但这正是错误所在！如同胡菲的总裁兼首席执行官理查·默兰（Richard L. Molen）所说，市场研究者忽略了一个很重要

的信息：这个混合自行车款主要的诉求顾客是成人，每台159美元的售价较胡菲的其他车款高出约15%，因此需要一些在自行车专卖店里服务、对这类产品有丰富知识的销售人员来特别关照。但胡菲却任由它的

新车在Kmart这类大型零售商场里，让那些忙碌的一般销售人员经手。结果，默兰说：“这是个500万美元的错误。”到了1992年，胡菲将越野运动自行车减产7%，而且财务结算报告的结果显示获利下滑了30%。

当市场愈趋分化，即使针对同样的产品，不同的目标顾客也可能寻求其他的分销渠道选择。例如，关键客户可能最好直接由企业自己来服务，而其他客户则能通过分销商获得更有效的照顾。另一方面，即使你有业务代表在同一地区拜访较大的客户，可以考虑用电话对小顾客进行销售。专精特定市场的分销商或代理商，在特定细分中的表现可能会比现有的中间商更成功，这值得你定期去了解、开发。产品经理同样也需要评估互联网在渠道策略中所扮演的角色。

有效地激励中间商，对产品销售结果可能会有正面帮助。你可以先开始记录分销商或业务代表在各产品的活动情形，并评估他们的销售能力。产品经理应该陪同地区或销售经理定期造访分销商或业务代表，而且

可能也要协助他们准备联合营销计划。如果企业内部在渠道策略方面有评议会，产品经理就该检查会议记录（至少针对与他的产品线有关的部分），并且适当地提出回应。

制造商和转售商的目标不可能永远一致，产品经理有时会倾向把转售商当做产品的终点站。但相对地，转售商则把接收到产品当做是销售循环的开始。这会造成不必要的冲突，但只要有更好的信息互享就能大幅降低产生冲突的风险。

产品经理花费相当的金钱和努力来了解终端用户的需求，以及产品如何满足这些需求，而转售商也应该获得同样的信息。对转售商提供这种教育，不仅可以让他们的工作更得心应手，而且还可以让他们针对产品在市场中的表现，提供有价值的回馈信息给制造商。

产品支援

产品支援可以包括好几件事：产品安装、售后保证、产品升级、维修、顾客培训等。产品经理或许并不会直接参与这些活动，但他必须主动关心企业是否有确保产品支援能够执行的相关政策或程序。这些支援活动对顾客满意度的贡献比例，往往不亚于产品本身。除此之外，产品经理可能会参与开发一些产品支援活动——借此将不同细分的获利潜力发挥到最大。我们接下来将审视一些产品经理可能希望亲身操作，或希望纳入营销计划中的产品支援议题。

安装成本可以包括在产品定价当中，不管是构成产品的购买选项，还是和产品的销售分开处理，这应该由产品经理和适当的人员（如客服经理）共同决定。一旦作出任何重大决策，就该连同它对其他营销活动及最终获利的影响，一并在营销计划中提出讨论。

产品保证或服务合约可能会影响产品是否好卖，所以应该要和其他产品特色一并审视。需要考虑的问题包括：

- 顾客期待的是什么？
- 产品提供的是全部还是有限的保证？
- 竞争对手能做到相同的保证程度吗？他们会这么做吗？
- 产品保证问题应该交由制造商本身、经销商，还是独立的组织来处理？
- 签定服务合约及延长保证期间各有什么优点和缺点？

如同前面所提到行动方案中其他任何部分一样，凡是在下一会计年度中要对支援方案作出的改变，都应该包括在营销计划中，并载明它的影响层面和具体理由。

营销研究

完成营销计划中的行动方案后，你可能会发现在继续下一个规划循环前，有一些信息方面的差距需要再补充更多资料。可能的做法包括：正式调查、焦点团体研究、线上数据库搜寻，以及（或）分析企业内部的顾客记录与数据库。碰到这种情况时，把需要进行的研究活动列在营销计划的行动项目中，可能是个不错的主意，因为这有助于你取得必要的资源和内部核准。如果你预期需要进行一项重要的大型计划，在开始规划行动计划前，应该先征求未来配合单位的提案建议作为参考，以免你低估这项计划所需花费的时间和成本。

产品经理检查表

- ✓ 不要像过去一样，把你的营销预算局限在广告这一项。多方尝试新的方式和技巧。
- ✓ 确保你传播的信息能接触到正确的族群。正对目标的平凡广告，强过向错的对象进行完美的广告出击。
- ✓ 体验一下数据库营销的做法，针对正确的顾客点出正确的信息。
- ✓ 制作平面广告时，尽量在标题说明引人注目的顾客利益或奖励。
- ✓ 将你使用的各种营销传播技巧整合在一起，以增加它们的效果。
- ✓ 把促销列入你的营销传播工具箱中，作为考虑的选项之一。
- ✓ 不要以为现在的分销方式就是最适合产品的方式，也不要假设它们在短期内不会有修正的需要。
- ✓ 针对产品的销售需求，来选择你的分销商或零售商。
- ✓ 监控有关产品支援的环节，因为它很可能会为你的产品增值加分。

第十四章

产品管理终将走到尽头？

自从“产品管理”的概念被提出后，经历了各界的评估、批判及喝彩。有几位经管书作者开始质疑，产品管理将来究竟会是一种主要的组织结构，还是会渐渐被时代所淘汰。由于多种原因，品牌管理——这个在消费品企业最常采用的产品管理形式，大概是被攻击得最惨的了。由于市场资料的取得几乎没有先例可循，使得品牌经理被淹没在庞杂的资料当中。偏偏企业在面临愈来愈激烈的竞争及市场需求趋近饱和之际，管理高层团队需要更多的资料来使营销决定合理化。因此，品牌经理经常要面对详尽的考核，而且有愈来愈多的事需要管理高层核准后才能作出决定。对产品管理系统的信任感渐趋幻灭的情况比比皆是。

在其他引入产品管理制度为期尚短的行业，产品经理的角色则被视为一些组织性问题的功能性解决方案。特别是这种策略能让企业有将核心能力转化成产品的本领，从而满足市场的需求。

不管所处的行业为何，产品管理现在仍然是——而且也将持续是一种可行的组织形式，但是它需要经过修正。有三种针对原始产品管理结构的变异，可能在许多企业未来的发展上扮演重要角色。本章将逐一讨论这三大变化方向：产品管理团队、更专业取向与事业单位经理的任用。

产品管理团队

使用“产品管理团队”（product management team/PMTs）来进行产品相关决策的方式正在逐渐形成，但这个团队的特定角色和它的有效性还不是非常明确。要进一步分析产品管理团队，我们可以回顾一下美国企业在过去10~20年间“团队”的发展演进，以提供一些有关“团队”的大致分类。

团队的普遍运用源自20世纪80年代汽车业和钢铁业为了迎战日本竞争对手所发展出的品管圈（quality circles）做法。通常，工人和指导人员会经常性地开会讨论品质问题，并且提出能“增加”改善（incremental improvements）的建议。不过，这种做法很少能产生突破性的想法，以致逐渐失去对企业界的吸引力。不过，由此衍生出对“团队”的兴趣却持续了下来，而且分化出“工作团队”（worker teams）或“项目团队”（project teams）：

今天，最普遍的团队有两大类：工作团队——包括高绩效或自我管理的团队，以及特殊目的的问题解决团队（problem-solving teams）。其中，问题解决团队和品管圈有着显著的不同。品管圈是一种永久性的委员会，组织目的是要处理工作场所碰到的任何问题；问题解决团队则有特定的任务，范围可能很大（找出为什么顾客讨厌我们），也可能很窄（找出为什么3号泵总是过热）。一旦任务完成，团队通常就解散了。

相对于问题解决团队只是暂时性的组织，有2/3的美国企业采用的工作团队多半是永久性的。它们不是用来解决特定问题，工作团队要执行日常的工作。在波音（Boeing）公司，一个负责协助建造喷气式飞机的工程师团队可能就是一个工作团队的典型例子。

这两种团队间的结构性差异也很值得注意。项目团队常常是跨职能的组织，它的成员来自于和特定任务相关的不同运营领域代表。工作团队虽然有时候也是多职能的，但它的成员比较倾向属于相同的工作职能，团队本身则多被赋予决定日常工作应该如何执行的权利。

今天，我们看到许多产品管理团队的问题在于，它们是以上两种团队结构的综合体。企业常常发展出常规性的跨职能团队，却又没有明确任务，而且对日常工作也没有决策权。这并不代表团队结构不能融合于产品管理的结构中。相对地，一个产品经理必须有心理准备，需要经常性地和多个问题解决团队共事，而不是只和一个常规性团队一起工作。

“团队运作”在许多重要任务上都非常关键，包括：产品删减的决定、为企业的所有产品建立一致的企业形象、工作流程和日程、新产品开发等。以上每一种工作团队都可能会有不同的团队成员，而且可能在不同的时期执行任务。当这些团队处理到与产品经理所管辖产品线有关的任务时，产品经理可能就要扮演整合不同团队的角色，而且需要负起在不同的预定期间完成不同项目的责任。

企业本身对于确保不同团队共同工作也扮演了一定的角色。如果团队必须同时在职能部门主管和团队主

管间寻求共识，可能会无端浪费许多时间——就像DEC公司一样。另一方面，授权可以让问题解决团队即时作出决定，这样不仅能激励团队成员，还节省了决策时间。

DEC在1994年7月宣布，它决定放弃矩阵式团队架构。在旧的架构体系下，来自不同职能领域的同仁，例如工程师、营销人员，同时也都参与针对迷你电脑（minicomputers）、集成芯片（integrated chips）等产品线所组成的团队。这些团队花费了无数时间来开会，试图建立矩阵组织中两种派系间的共识：职能部门的老板和团队的老板。然而，这沉重的组织重量却让DEC在快速变动的科技行业落后于其他同业。

波音有着和DEC类似的组织结构，但是有一个很关键的差异点：它的结构鼓励团队共同工作并主导行动。波音的首席工程师亨利·匈柏（Henry Shomber）说：“我们没有内部信息传达的规则。团队成员必须在当下就作决定，他们不能跑回去征求职能部门主管的意见。”这样的自由度让波音运用团队组织建造了新款的777喷气式客机，在1994年夏天成功地完成试飞，而且它在设计上出现的毛病比比以前的产品方案要少了一半。

更专业取向

由于企业分派给产品经理的责任愈来愈多，有的公司开始质疑——对产品经理一个人来说，这样的负担是不是已经难以负荷。结果造成现在出现缩减产品经理的责任，让他更为专业化的趋势。至于要求产品经理专注的方向，则因公司或行业类别而不同。举例来说，有不少快速变动的消费性产品企业，已经将产品经理进行了两种领域的专业分工——一种产品经理专注在消费者议题，另一种则专注在贸易商的相关议题上。地门公司（Del Monte）在1993年就以这种方式进行组织重整。“目的是要成为行业里的专家。”地门的番茄汁产品经理克莉丝汀·菲利波（Christine Di Filippo）说。

对付贸易商的本领在未来将愈显重要。虽然大型零售商存在已久，但它们的影响力仍与日俱增。由于功效强大的信息系统的出现，使得它们比制造商掌握了更多顾客信息。消费品制造商发现它必须更有组织地面对顾客（零售商）、投资先进的技术，并且比传统上扮演更多的伙伴角色。沃尔玛的供应商们必须回应顾客永无休止的要求，才能确保产品得以顺利销售（或维持放在货架上）。同样，企业也趋向在产品开发过程之初就听取零售商的意见。电动工具制造商B&D（Black & Decker）在推出它的DeWalt产品线时，就曾向好几家零售商征求意见。B&D的电动工具产品群总裁特别强调了这些零售商的参与程度：“我们和他们讨论产品名称、产品颜色还有产品保证。”这些意见的重要性不仅在于产品设计方面的贡献，也是零售商成为制造商合作伙伴的具体象征。

还有一些快速变动消费品制造商也重新调整组织，把广告活动放在整个公司的伞式广告策略中一起安排，让品牌经理能更专注在产品议题上。这样的做法的确有些道理，特别是当市场对于一个企业品牌的认同比产品经理负责的个别产品或项目的品牌还要重要时。不过，在这种情况下，除非产品本身有独特的技术要求，否则可能没必要设置产品经理一职，一般职能性组织就可以满足企业的需求。

有时高科技企业会采取类似的做法，让产品经理专心处理产品在工程和技术方面的问题，而把大部分营销决定交给另外的职能单位来负责。在这种情况下，产品经理可能会变成产品技术/应用方面的专家，他最主要的工作就是支援、协助销售人员——至于了解市场和从市场了解产品利益等工作，则另有他人代劳。像这样把营销功能和产品开发活动分开来处理的做法也有风险：产品经理将失去和顾客间的联系，而且会因为对产品太过熟悉，以致丧失判断上的客观性。

不管企业想用怎样的专业取向，以便产品经理更容易地管理他的工作，很重要的一点是，请记住这个职位当初是为何而设——想要更了解产品与它面临的竞争情况，最终目的是要满足顾客的需求。

事业单位经理

有些企业则是重新改组成事业单位的结构，由产品经理负责产品线的一般性管理。这其实是根据前面所提到的项目管理团队概念所发展出来的以团队为基础的组织安排方式，只是它把产品更加强调成一个事业单位。在这种结构下，产品经理必须为所有与产品有关的事业职能承担更多责任，远超过营销及规划的范畴。

产品经理的工作范围一向就介于营销专家和总经理之间，事业单位的组织结构则更强调了产品经理在担任总经理这个方面的责任。

掌管Specialty Brands的珍妮佛·康（Jennifer Kan）就是这类新兴团队的一分子，她的主要职责是产品财务和存货方面的管理。她说：“企业似乎正在寻找下一个世纪的组织结构，企图发现怎样的结构在未来

几年内最能发挥效用。”

如果要产品经理为产品的成败担负完全的责任，那么很自然，我们会期望他们能被充分地授权以追求成功。而事业单位经理的组织结构使得这种情形变得可能。不过，企业当然也必须雇用有经验、名誉及声望的产品经理来负责执行工作。

其他趋势

未来至少有两大趋势可能会影响产品管理的发展——特别是就大型企业而言。其中一大趋势是全球化超级品牌的成长，另一个趋势则是在分销渠道和后勤管理上的戏剧性变化。

不论在消费品或工业品的战场上，品牌全球化的趋势同样都正在发生。凯利服务公司（Kelly Services）是一家短期人力中介机构，在美国和全球各地都有机构。可口可乐、索尼、Levi's。都是世界知名的品牌。企业界已经了解到它们必须接受，这个全球化产品的趋势是不可抵挡的。

大型品牌企业不断地告诉媒体，全球化是它们所面临的最迫切的压力。在1990年我们看到，一连串企业收购与（为数更多的）合并，原因就在于企业感受到为了要在全球市场竞争，就必须进行扩张。如制药界的罗氏大药厂（Hoffman La Roche）和吉尼克（Genetic）、默克药厂（Merck）和杜邦、电脑界的AT&T和安迅（NCR）、消费性电子业的松下（Matsushita）和MCA、啤酒业的朝日（Asahi）和艾尔德士（Elders IXL）等。宝洁的董事长艾德温·阿尔兹（Edwin L. Arztz）在该公司1990年股东大会时说了这样一段话：“收购策略在全球化趋势下将更为普遍，也将成为营业额成长最主要的动力来源。它不是一种选择，它是未来事业的经营方式。”

对产品经理而言这代表了什么呢？很多产品经理将被迫要了解美国以外的市场对产品的需求。有些公司的变动幅度可能不大，但也有些企业会进行更多的营销研究与产品调整，而且在营销、推广方面也不可避免地要进行一些修正。产品经理可能会被要求和位于其他国家的工厂或办公地点的人员共同工作，有时甚至得通过可视会议、传真或其他电子途径来协调散布各地的虚拟团队。而这些跨越国界的企业团队将把企业的能力发挥到全世界。

在消费品和工业品行业，新的销售渠道在不断涌现，如会员专属店（club stores）、分销联盟（distribution alliances）、直销（direct marketing）等，这些都可能迫使制造商提供更广、变化更多的产品线。除了以多元的方式来接触顾客外，后勤管理还包括维系与供应商的关系，让正确的零件和产品能及时、有效地送达你的公司。这些因素对于产品经理推动新产品上市的成功与否，可能有着深远、策略性的影响。

多有策略性？康柏电脑（Compaq Computer）——这个近年来炙手可热、全球第一的个人电脑公司估计，它在1994年因为笔记本电脑及台式电脑供货不及时的缘故，损失高达5.10亿美元。康柏的财务长德瑞·怀特（Daryl White）说：“我们已经尽可能地达到应该要有的竞争力。我们改变了开发产品、制造过程、市场及广告的方式。在整个拼图中惟一缺少、还没有注意到的一块，就是后勤。这将是下一个竞争优势的来源，它的可能性是非常惊人的。”

产品经理必须认识到分销渠道（包括公司内外）对产品线成功的影响力。对产品经理来说，这意味着他需要向范围更广的“顾客”——包括供应商、采购同仁及后勤与运输人员等，征求有关产品的意见。

结束语

产品管理的制度将持续存在、发展。产品经理这个职位极具挑战性，要求也很高，但也值得投入。随着产品进入市场的挑战增多，产品经理将被赋予更多责任。有些公司会尝试运用产品管理团队，或是缩小产品经理关注的焦点范围，甚至采用事业单位的运作模式。然而，在产品管理结构上最成功的企业，将会是那些雇用、照顾并授权产品经理去创造兼具内部优质性（从产品设计的角度来看）和外部优质性（从顾客的观点来看）产品的企业。

不管产品经理未来将面临怎样的组织变革，成功的产品经理必须能全盘了解市场中的各种细分（也包括全球细分）与企业具有的“核心能力”，并且能运用这些能力来满足市场需求。换言之，未来的产品经理必须要发挥跨职能领导人的角色，创造优秀的顾客满意度。

案例四

3M思高二代磁带

3M思高二代磁带（3M ScotchCart II Cartridge）是3M在1986年由广播相关产品部门所推出，供广播节目预录用的录音磁盒。它的产品经理比尔·帕菲（Bill Parfitt）为它特别设计了一套包含各种战术的营销计划。帕菲说：“你必须有一套可以遵循的营销计划才能奏效。有计划，你是90%主动、10%被动；没有计划，你则是10%主动、90%被动；即使你并没有被要求制定任何计划，也应该做一个出来。它会为你省下大量的工作。”他拟定的这套营销战术的内容包括了销售支援产品/活动、弹性定价政策、商业展览与平面广告。

销售支援

3M为销售团队准备的支援工具箱是花样百出，其中有些是定期提供的，有些则是在需要时才专门开发提供。“产品参考指南”对销售团队来说是一项很重要的信息来源，里面包含了产品的简介、销售开场白、用来协助发掘潜在顾客需求的开头及后续问题等。“指南”还包括了广播人员一般在使用磁带时可能遇到的问题，以及可能发生的结果，让3M的业务代表能针对顾客的需求，将3M产品进行定制化的调整。虽然不是所有项目对每一个产品都派得上用场，不过有很多倒是为3M思高二代磁带准备的。

帕菲在他的营销战术中，特别留意在正式向消费者展开营销活动前，先告知他的销售团队，而且也会让他们事先拿到一份打算送给顾客的赠品。

3M提供给销售团队的销售用品包括：

- 完整深入的产品/应用/市场操作手册。
- 产品发展历史。
- 产品简介。
- 广告传单。
- 报道文章。
- 技术重点。
- 竞争性比较。
- 推广原则。
- 产品参考指南。
- 新闻通讯。
- 完整的政策文件。
- 完整的经销商信息。
- 特殊顾客的信息。
- 详尽的定价内容，包括特别定价。
- 关键客户或新的潜在客户名单。
- 顾客购买模式。
- 市场研究资料。
- 竞争对手手册、广告或公关报道等。
- 行业用语汇编。
- 培训用录像带。
- 年报。
- 目录。

- 流程图。
- 市场应用图示。

弹性定价政策

这些3M产品（包括3M思高二代磁带）的目标市场——广播电台，正面临必须保留营运资金的压力，同时又需要添购复杂、先进的设备。3M提供几种延期付款计划来回应顾客的需求。它的“标准租赁方案”（standard lease）提供采购金额在5000美元以上的顾客，可以有36个、48个或60个月的付费方案。租赁期满时顾客可以有几种选择：以估计市值购买所租赁的设备、重新续租，或是归还设备。而它的“基准利率租赁方案”（primerate lease）则提供长达12~36个月的分期付款融资期限，在付清最后一期款项时，这项设备就自动过到顾客名下。所用的分期付款利率则是根据《华尔街日报》每天公布的现行基准放款利率（current prime lending rate）计算的。

除了租赁计划以外，3M还非常灵活地运用价格来直接或通过分销系统间接地争取顾客青睐。它会依照顾客的特殊需求，开发特别的产品形式，并据此制定特别的价格。同时它也采用金钱上的诱因，来鼓励经销商将它们所掌握的广播客户从原来使用的竞争品牌，转而购买3M的产品。转换成功的案例，可以获得5%的转换费，以资奖励。

商业展览

商业展览被3M用来作为争取产品知名度和顾客偏好的利器。首先，帕菲把和3M思高二代磁带的潜在市场有关的商业展览罗列出来，然后收集这些展览实际绩效的有关资料。

针对可能参与商展活动的潜在顾客，有几项决策要作，包括：是否要准备意见询问卡或产品简介？要提供多少？活动中要不要有赠品、奖品或竞赛？要采用哪一种形式？展览之前，要不要先以邮寄方式通知可能出席的潜在顾客？指定谁来负责每一项活动呢？

由于清楚认知到商业展览的效果远超过立体广告，帕菲准备了一份商业展览计划。如果你想参考这类规划工具，可以参阅图表14.1的例示。图表14.1不仅强调一个有效的商业展览应该要控制的活动，同时也可以清楚地列出不同活动的负责人。

图表14.1 商业展览责任分工

准备项目说明	负责人员	预计完成日	实际完成日
设定目标			
收集展览信息			
选择展览			
签订场地空间			
展示设计			
展示搭建			
航运费用			
陆运费用			
安装			
电力系统			
铺设管线			
电话通讯			
家具租赁			
看守服务			
摄影			
警卫服务			
花卉布置			
影音设备			
展览实物/模型			
意见询问卡			
产品文件			

设备			
识别证			
房间			
目录提供			
服装			
邀请函			
展览前推广			
摊位人员布置			
奖品			
赠品			
预算估计			
展览评估表			
顾客询问追踪			
展览后追踪			
账务查核及付款发票			
其他			

平面广告

3M思高二代磁带的广告，强调了该产品比竞争品牌寿命更长，同时还能维持一贯的高档品质。在广告版面中，3M的产品被摆在中间，而它的重要特性则分别用箭头一一指出来。《企业营销》（Business Marketing）杂志在它的广告文案追踪专栏中，评析了3M系列广告中的第一个：

3M——这个在任何广告评选中都相当强劲的选手，以极为杰出的邀请用语“发现更长寿的秘密”，让它的广播用磁带（用来录制广播电台预录节目、商业广告或相关内容的磁带）抓住了我们的目光。产品的特写和说明文字告诉了我们有关产品特性的完整故事，并辅以标题上的使用承诺。

在这一系列活动中的其他两个广告，则延续了同样的版面配置和产品信息。它们都把标题放在版面的最顶端，产品特写放在正中央，各种特性的说明放在两旁，底下则有两栏文字，3M的企业标志则放在右下角。

为了争取这些营销传播所需的经费，帕菲使用了在一份广告研究基金会（Advertising Research Foundation）研究中的一些百分比，强调支援活动的有效性。这项研究建立了一个用来评估推广活动投资报酬（ROPI）的公式，并发表在《企业营销》期刊上。公式如下：

销售额=销售线索×广告插页×（45%）×市场占有率%×平均购买金额

该公式中有45%是两项研究的结果。调查处理服务公司（The Inquiry Handling Service Inc.）在分析了15家以企业为顾客的公司公司的10000个销售线索之后，发现有21%的顾客会在6个月内购买某个公司的产品，而且有30%的顾客将在一年之内进行购买。先前由广告研究基金会发表的报告（第25号报告）也提出了类似的购买比率。每一个广告插页所产生的销售线索，则视产品的独特性、插页内容的效果与相关的变量而定，你可以根据贵公司过去的经验作最佳的估计。而市场占有率和平均购买金额，则可以从内部文件中得知。

根据詹姆士·欧布梅尔（James Obermayer）的报告：

推广活动投资报酬（ROPI）公式的规则很简单：有22%左右的询问者会在6个月内购买某个公司的产品，大约有45%的询问者在1年之内会进行购买。而且，贵公司在上述销售中所占的比例，大约就是你在行业中的市场占有率。

举例来说，假设每一个广告插页（杂志插页或直接邮件）可以产生30个销售线索，而你规划要放12个插页。我们预期有45%的销售线索会在一年之内购买类似产品。由于贵公司的市场占有率（估计）是36%，顾客平均购买金额是950元，因此我们预测你可以由这次广告的销售线索中产出55404元的销售总额。从这个观点，我们可以很容易地预测每一个潜在销售线索的成本，以及最后成交的每一个销售线索的成本。

这个广告活动方案使用了多项技术来协助追踪活动的结果。在某些情形中它使用了回函卡（夹在样品中让读者向广告主索取产品说明书）。而在另外一些情况下，甚至还采取了必要措施来确保潜在顾客的咨询会被转送到产品经理的手上。

结论

3M思高二代磁带与其他3M产品使用的营销战术，都是以整合性的方式规划出来的。它的做法是先设定好目标，再以目标引导计划的执行。营销传播规划中考虑了所有可能的沟通工具。定价也被纳入营销计划中，而不只是反映活动后的结果。最后，它还运用了免费样品作为促销手段，以协助市场快速积累使用3M产品的经验。

对其他产品经理来说，3M的例子传达了清楚的信息。你该做的第一步是找出特定产品的问题和机会，然后展开下一年度的规划事项。这些问题和机会必须转换成营销计划中的目标。基于这些目标，再选定产品的目标市场，并且发展出在目标市场能够凸出和其他竞争对手不同之处的差异化定位。最后，还需要运用特定的战术（定价、营销传播、后勤、产品支援）来强化顾客心目中的产品定位，并完成年度的营销目标。

名词解释

Action program 行动方案

营销计划的一部分，说明营销策略应如何执行，以完成设定目标的行动步骤。

Alpha test α 测试

一种在企业内部进行的新产品原型测试方式，目的是在产品上市前消除其潜在的缺陷。例如，一个会计软件制造商可能在自己的会计部门中测试新产品。

Benchmarking 标杆学习

将一项产品、产品特色或流程拿来和同类最佳的代表性产品相比较，以改进产品品质。

Beta test β 测试

一种通过顾客使用来测试新产品原型的方式，以便在上市前消除潜在的产品缺陷。

Brand equity 品牌权益

一种品牌的商誉或正面的认同评价。

Brand extension 品牌延伸

将一种产品做细微改变，但仍然沿用核心产品的原有品牌。

Brand manager 品牌经理

一般在消费性包装产品业惯用的产品经理头衔。

Category killers 品类杀手

大型的专卖店类型企业，由于在运营上更具成本效率，因此经常改变其所处行业的运作模式。例如，零售业的沃尔玛（Wal-Mart）、DIY行业的家居仓库（Home Depot），以及工业品分销业的格雷杰（W.W.Grainger）等。

Causal forecast 因果预测

一种研究变量之间因果关系的预测方式。例如，新屋开工率就可能和民间贷款保险的需求有关。

Competitive intelligence 市场竞争智慧

这是通过销售团队反馈、线上数据库搜寻、公开资料来源、个人面谈等方式，收集、分析并传播有关竞争环境信息的一种过程。

Concept screening 概念过滤

一种评估新产品思路的过程，以决定它们是否值得进一步分析与开发。

Concept testing 概念测试

在产品进一步开发前，先请顾客针对新产品思路提供意见的活动。

Continuity 持续性

以持续进行的方式对目标市场做广告活动。

Contribution margin 贡献毛利

销售金额减去递增成本后的余额。

Contribution to overhead (CTO) 产品对经常性支出的贡献度

损益表中已扣除所有直接及可控制成本后，可用来贡献给经常性支出及利润的销售额。

Core competencies 核心能力

企业所具有的中心技术与知识，得以用来与竞争对手相抗衡。

Customer visit program 顾客访谈方案

一种定性的市场研究方式。产品经理以团队运作的方式安排顾客访谈事宜，目的是收集市场相关信息。

Delphi technique 德菲法

一种专家意见调查法，是根据一组专家所做的一种有系统的、反复性的预测。大多用于预测技术转化情形。

Distribution channel 分销渠道

所有通过直接买断，或是协助将特定产品或服务的所有权从生产商身上移转到顾客手中的企业或个人的统称。

Early indicator chart 先期指标图

以“红色旗标”（redflags）来标示一个新产品的上市过程中，有哪些方面的进展速度未能达到上市文件中的要求。

Fixed costs 固定成本

不会随着生产或销售水平变化而增减变动的成本项目。譬如租金、热能、管理执行人员的薪资等，都算是固定成本。

Flanker brand 侧卫品牌

在不改变既有主力产品定位的情况下，用来接触新型市场细分的产品。例如，为一个较低价的市场细分创造出新的产品或品牌，而不去降低核心产品原有的售价水平。

FMCC（fast-moving consumer goods）快速变动的消费性产品

随着市场变动而快速变动的消费性产品。

Focusgroup 焦点团体

以半结构、无特定流程的方式与一小群顾客进行面谈，通常是配合定性研究举办的活动。

Frame of reference 参考框架

当消费者要针对某一产品类别作出购买决定时，会考虑的产品组合范围。

Frequency 频率

顾客在一定期限内看到某个广告信息的平均次数。

Gross margin 毛利

销售收入减去销售成本。

Incremental costs 递增成本

随着生产量增加而变动的成本。包括为了增加产量而发生的直接成本，加上任何半固定成本（譬如增加生产班次）。

Launch 上市

向市场推出新产品。

Launch control plan 上市控制计划

确认新产品上市时要进行的相关活动，也包括观察在上市过程中需要注意的先期指标。

Market segmentation 市场细分化

把一潜在顾客群细分为更小、更具同质性的小群体。

Matrix organization 矩阵式组织

一种组织类型，其组成人员不但隶属于一个直接报告系统（如在功能性结构下），同时还有责任要和其他群组平行地在企业内工作。

Milestone activities chart 主要活动计划

将新产品上市过程中各种主要活动的预定完成日期标示出来，譬如：设备采购、包装设计定案、取得法规许可等。

new-product proposal 新产品提案

汇总一新产品概念的事业计划。

Padty 类同

被视为和所有的竞争对手没有什么差别的情况，譬如日用商品。

Perceptual map 感受地图

以视觉图像的方式，依照经认定的影响因素，来描绘顾客所感受到某一产品相对于其他竞争对手的定位。

Positioning statement 定位声明

用来说明与竞争对手相比较，该产品将如何被顾客看待的说明。

Price sensitivity 价格敏感性

目标市场的购买决定受到价格变动影响的程度。

产品状况簿 (product fact book)

汇总一企业对于某一产品所收集的所有信息，包括它的顾客以及竞争对手的信息在内。

Product management team 产品管理团队

有些公司所使用的跨职能群组，用以代替或和产品经理一同进行产品管理的相关决策。

Prototype 产品原型

新产品的实体模型或雏形，用以进行后续研究。

Pulsing 波段性

在特定时间内进行密集的营销传播活动，会比将同样的传播内容在一年内平均分布的方式能提供更高的密度或影响。

Reach 接触面

在特定期限内，目标市场在某一广告信息下的次数或百分比。

Regression 回归

一种用来找出变数，譬如经济指标和销售额之间因果关系的统计方法。可以利用回归的结果，以原因变量的估计值来预测未来的销售。

Return on promotional investment (ROPI) 推广活动投资报酬

计算营销传播活动直接产生的收入，通常以它占传播活动投资金额的百分比来表示。

Roll-out 产品分批上市

一种将新产品依选定市场的优先顺序依次分批上市的过程。

Segment management 细分管理

按照市场细分——而不是产品类别或功能类别，来进行组织内部决策和职能分工的过程。

Share 市场占有率

某一产品、品牌或服务在某个市场中占总销售额的比重。通常也用市场占有率 (market share / share-of-market / SOM) 来表示。

Standard Industrial Classification (SIC) 标准工业分类

政府统一对企业编制的数值代码，用以区分其所属的行业类别。

Target market 目标市场

企业希望锁定并投入资源的某一部分市场。

Unique selling proposition (USP) 独特卖点

描述某种产品或服务在营销传播中可以用来突出与主要竞争对手差别之处的术语。

Variable costs 变动成本

随着生产量变化而直接变动的成本项目，通常每一单位产出的变动成本是维持不变的。



打造全方位产品经理完全指南

▶▶ 这是一个产品、服务挂帅的年代，产品管理作为一种组织结构，已经广布各行各业。在这样的组织结构中，产品经理形同在组织中经营一家小型虚拟公司，他的职能是跨部门的，甚至是联结企业内外的桥梁。因此，产品经理必须具备各种知识与技能，包括营销规划、销售、财务、顾客管理、时间管理等，如此才能在竞争激烈的时代，成功地产品打出一片天。

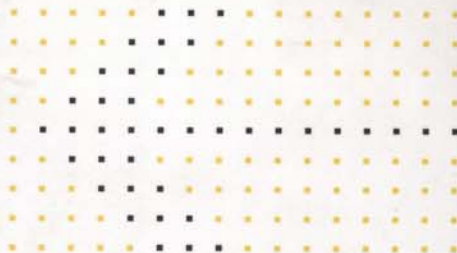
▶▶ 想要成功执行产品管理吗？本书是您不可或缺的指南！产品经理的职责是管理与其产品/服务线有关的大小事务，并整合企业各部门，凝聚焦点以使策略完整一致，在充分掌握市场需求的背景下协调产品上市的过程，使产品达到其最大价值，为企业带来长远的获利。本书将告诉您，产品经理在策略规划与作业规划过程中所扮演的角色，教您如何评估产品组合，以及如何提案并成功开发新产品，以成为一个全方位的成功产品经理。无论您是产品经理、品牌经理，还是销售、营销或打造品牌的相关人员，本书都是您的最佳良伴。只要一书在手，将有效协助您完全剖析产品管理关键领域，提升企业获利率与竞争力。

专业推荐

▶▶ 本书为多产品企业、跨国企业，甚至新创企业通才人员的必读手册。在未来日益剧烈的商业风暴中，这是一份价值斐然的导航地图。

——摩托罗拉资讯系统产品群 (ISG) 传输产品部
美洲地区事业发展部总监
约瑟夫·凯斯帝罗 (Joseph W. Castillo)

希望购买本书英文原版书的读者可联系：
McGraw-Hill公司北京代表处 客户服务中心
传真：(010) 62638354
E-mail: customer@mcgraw-hill.com.cn
网址: http://www.mcgraw-hill.com.cn



责任编辑：孙忠 王昌龙
E-mail: sunzhong@ewinbook.com
特约编辑：刘静

陈列类别：营销管理

ISBN 7-5005-6939-4



9 787500 569398 >



装帧设计
华乐功
13901338828



ISBN 7-5005-6939-4/F·6068

定价：39.80元