

The Product Manager's Handbook

企业产品管理的全方位指南

产品经理手册

(第3版)

【美】琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels) 著
戴维依 译



中国财政经济出版社



经验丰富的产品经理是企业最有价值的资产，他们在产品生命周期的每一个阶段都起着至关重要的作用。

《产品经理手册》一书向读者讲解了如何将产品与市场知识、财务与战略技能、人际关系技能等完美地结合起来，同时向读者展示了如何将组织中千差万别的部门整合成一个相互协作、结果导向的单位。

本书利用“核查清单”（协助评估各阶段的进展）、“企业案例”（讲述领先企业如何应对当今产品管理的挑战）、“专家访谈”（资深产品管理顾问和顶级产品经理向你讲述如何应对营销、生产、跨文化交流等问题），以及大量简明实用的图表，为产品经理提供了在变幻莫测的商业世界里成功进行产品管理的必备知识，包括：

- 产品市场与客户分析
- 设计品牌化战略
- 确立并执行价格战略
- 锁定当前市场及新市场
- 开发、推出并评估新产品
- 管理现有产品及成熟产品
- 创造并管理客户需求
- 使团队和团队成员达到最高绩效的方法
- 产品管理、品牌战略与全球产品管理的最新知识与方法

在产品日益复杂、全球竞争日趋激烈、顾客越来越精明的情况下，产品经理对于产品的成败会产生重大影响。《产品经理手册》一书为读者提供了一个简单实用的范本，协助企业为客户提供更为优质的产品和服务，同时为企业创造长期价值。

责任编辑：刘静 刘占彬

电子邮件：webmaster@ewinbook.com

特约编辑：张仕航

陈列类别：经营管理

ISBN 7-5005-9576-X



9 787500 595762 >

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) 65352988
E-mail: ben_liu@mcgraw-hill.com
网址：http://www.mcgraw-hill.com.cn

ISBN 7-5005-9576-X/F·8313
定价：55.00元

产品经理手册

琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels) © 著

戴维依 © 译

The Product Manager's Handbook

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

产品经理手册/(美)哥乔斯著;戴维依译. —北京:中国财政经济出版社, 2007. 1

书名原文:The Product Manager's Handbook

ISBN 7-5005-9576-X

I. 产… II. ①哥… ②戴… III. 企业管理—产品开发—手册
IV. F273.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 151364 号

著作权合同登记号:图字 01-2006-3596 号

Linda Gorchels

The Product Manager's Handbook

ISBN 0-07-145946-4

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 22.25 印张 400 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:55.00 元

ISBN 7-5005-9576-X / F·8313

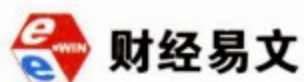
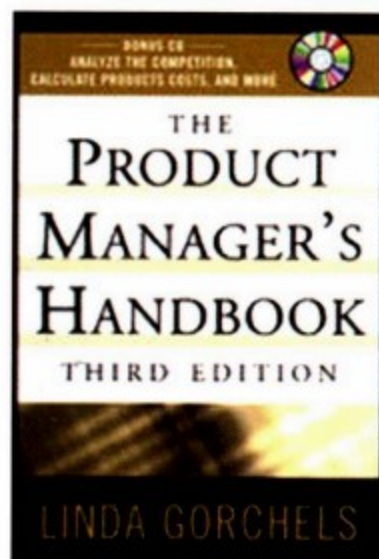
(图书出现印装问题,本社负责调换)

作者简介：

琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels)

任教于美国威斯康星大学麦迪逊分校商学院高级经理人培训部，为高级经理人营销课程负责人，是畅销书《产品经理第一本书》及《产品经理第二本书》、《渠道管理的第一本书》的作者。哥乔斯同时也为诺基亚(Nokia)、西门子(Siemens)以及美卓公司(Metso Automation)等全球知名企业提供企业培训。

原版书封面



财经易文

销售热线：010-8819 1017

电子邮件：webmaster@ewinbook.com

网址：www.ewinbook.com

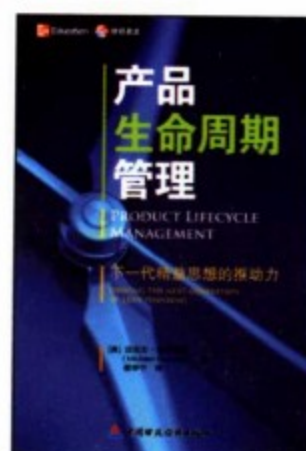


《创新从头开始》

成果导向式创新法

作者: Anthony W. Ulwick

定价: 29.80元



《产品生命周期管理》

下一代精益思想的驱动力

作者: Michael Grieves

定价: 49.80元

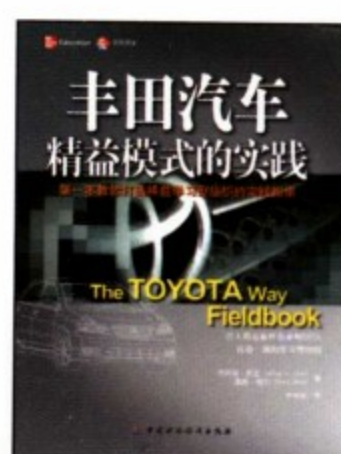


《丰田汽车案例》

精益制造的14项管理原则

作者: Jeffrey K. Liker

定价: 49.80元

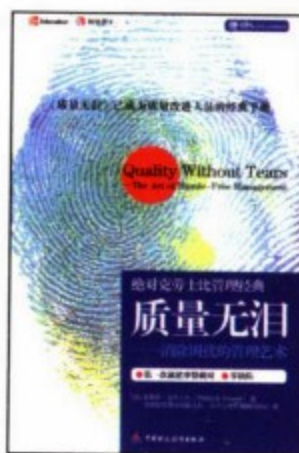


《丰田汽车: 精益模式的实践》

第一本教你打造精益学习型组织的实践指南

作者: Jeffrey K. Liker

定价: 65.00元



《质量无泪》

质量改进人员的经典手册

作者: Philip B. Crosby

定价: 39.80元



《创新引擎》

有效提升企业创新执行力

作者: Michael L. George

定价: 39.80元



财经易文

销售热线: 010-8819 1017

电子邮件: webmaster@ewinbook.com

网址: www.ewinbook.com

图书订购单

(可复印使用)

第一步：请您填写以下资料：

公司名称：

发货（邮寄）地址：

联系电话：

收书人：

邮编：

E-mail：

第二步：请您填写您所选购的图书及册数资料：

图书名称（请注明版次）	数 量	单价（RMB）	合计（RMB）
合 计			

第三步：请您到邮局将款项汇至以下地址：

收 款 人：中国财政经济出版社邮购部

地 址：北京市海淀区阜成路甲 28 号新知大厦

邮 编：100036

电 话：010 - 88190406 88190488

传 真：010 - 88190414

邮购费用：书价加 15% 的邮费

第四步：请确认您是否需要增值税票，如果需要请在传真中注明您的增值税信息：

☐ 开具增值税发票

☐ 开具普通发票

第五步：如果您想了解其他详细情况，请垂询销售热线：

TEL: 010 - 8819 1017

第六步：请您在以下空白处签字确认：

客户：

日期：



财经易文 学习的伙伴
www.ewinbook.com

前言

市场上大部分的企业管理类书籍的标题都非常宏大，目的是想尽可能吸引最多的读者，其中还有很多是供读者乘坐飞机时轻松阅读的。本书并非如此。

这是一本挑战产品经理的书，刺激他们换一个角度思考他们现在的角色以及如何做得更好。你可以从本书中发现以下内容：找到实用的工具与模板、可以用来验证的企业案例；超越你原有的观点，以顾客的立场重新定义你的产品与服务；能以更宽广的视角思考你的竞争者、顾客以及让你制胜的关键因素；你甚至可以获得远超乎作者所提供的前瞻观点。

非常幸运，我有一个由实务界、学术界与咨询界的人士构成的人际网络，他们具有丰富的相关知识，而且愿意无条件地和我分享智慧。在本书每一章的后面，都有一位专家针对产品管理的特定领域提供他或她的看法与知识。他们的见解或建议，有时会支持你原来的观点，有时又会引发你重新思考自己所做的事。无论如何，都欢迎你随时停下来，会心地微笑，或是思考他们的意见。

常见问题集

什么是产品经理？

产品经理通常是负责对现有产品进行管理及营销的中层经理，也负责开发新产品。其他类似的头衔包括“品牌经理”（brand manager）、“产业经理”（industry manager）、“顾客细分经理”（customer segment

manager) 等 (“产品”一词在此泛指产品及服务)。

产品经理适用于哪一种企业?

产品经理适用于所有的企业:从大众消费品 (consumer packaged goods) 到服务业 (如金融机构)、工业企业 [如 OEM 厂商、零件供货商、售后配件业 (after-market firms)] 和非营利组织 (如医疗机构) 等。

产品管理与产品开发有何不同?

产品管理是产品经理所应担负的全面性工作,包括规划、预测以及营销特定产品或服务。产品开发 (product development) 则是一个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?

本书的主要读者是现任的产品经理或顾客细分经理 (传统上认为大众消费品业更常采用产品经理制度,我们的讨论将超越这一范围)。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/营销副总裁等,都发现本书深具实用价值。

这本书能让我学到什么?

你将能学到各种不同类型的组织如何采用不同的产品管理方式,以及如何协调其他职能领域 (functional area) 来完成分内的工作。你将学到如何从战略角度评估你的产品组合、体验典型的企业成长过程,以及如何制定有效的产品上市战略。最终,你将学到众多能够增加产品价值的方法,也更能突显你作为一个有效的产品经理人的价值。

我如何掌握这些技能?

本书采用了几种不同的技巧来帮助你学习:(1) 以当代真实案例 (在本书中以“企业案例”的形式出现) 展示了如何进行产品管理;(2) 书中提供了大量实用、可以动手操作的工作表 (worksheets) 来辅助规划过程;(3) 各章末都附有清单,便于你评估在各个重要阶段的

进展情形；(4) 各章皆附有一篇专家访谈，可以激发出不同的见解与观点。读者如果还想更进一步学习有关产品管理的技巧，可以参考美国威斯康星州麦迪逊大学商学院企业经理人教育班网站：<http://uwex-eced.com/marketing>。

本书是否考虑跨国发行？

是的，本书已被译为多种语言，在全球销售量日增。根据我在亚洲进行产品管理教育培训的经验，本书中提到的技巧同样适用于亚洲地区的企业。





书系代码	书 名	作 者	定 价
经营管理			
BM001	《并购成长》(Digital Deals)	Geis	29. 80
BM002	《绩效! 绩效!》(企业培训版) (Coaching for Improved Performance)	Fournie	39. 80
BM003	《质量无泪》(Quality Without Tears)	Crosby	39. 80
BM004	《海阔天空——我在 DELL 的岁月》	方国健	20. 00
BM005	《心时代——一个情感化的世界及其经济图景》	曹世潮	20. 00
BM006	《情境领导者》(The Situational Leader)	保罗·赫塞	18. 00
BM007	《EMBA 销售管理》(Sales Management)	Calvin	45. 00
BM008	《EMBA 财务管理》 (Finance and Accounting for Non-financing Managers)	Weston	49. 80
BM009	《EMBA 兼并与收购》(Mergers and Acquisitions)	Weston	38. 00
BM010	《EMBA 公司战略》(Corporate Strategy)	Colley	39. 80
BM011	《EMBA 创业管理》(Entrepreneurial Management)	Calvin	49. 80
BM012	《EMBA 领导艺术》(Managerial Leadership)	Topping	35. 00
BM013	《EMBA 战略营销管理》 (Strategic Marketing Management)	Parry	42. 00
BM014	《EMBA 公司治理》(Corporate Governance)	Colley 等	49. 80
BM015	《六西格玛是什么》(What is Six Sigma)	Pande	15. 00
BM016	《六西格玛基础教材》(The Six Sigma Basic Training Kit)	Juran	80. 00
BM017	《六西格玛团队实战手册》 (The Six Sigma Way Team Fieldbook)	Pande, Neuman, Cavanagh	49. 80
BM018	《六西格玛团队怎么做》(Six Sigma Team Pocket Guide)	Federico	16. 00
BM019	《杰克·韦尔奇领导艺术词典》 (Jack Welch Lexicon of Leadership)	Krames	32. 00
BM020	《杰克·韦尔奇的 29 个领导秘诀》 (29 Leadership Secrets from Jack Welch)	Slater	29. 80
BM021	《通用电气“群策群力”》(GE Work - Out)	Ulrich 等	39. 80
BM022	《顶峰》(Million Dollar Consulting)	Weiss	48. 00
BM023	《战略计划实务》(Applied Strategic Planning)	Goodstein 等	48. 00
BM024	《平衡计分卡实用指南》(Balanced Scorecard)	Paul Niven	49. 80
BM025	《战略物流管理》(Strategic Logistic Management)	Stock	80. 00
BM026	《整合——企业并购成功之道》(M&A Integration)	Schweiger	39. 80
BM027	《战略领导》(The Art and Discipline of Strategic Leadership)	Freedman	32. 00
BM028	《经理薪酬完全手册》 (The Complete Guide to Executive Compensation)	Bruce R. Ellig	65. 00

书系代码	书 名	作 者	定 价
BM029	《突破困境的领导艺术》(Leadership When the Heat's On)	Cox, Hoover	39. 80
BM030	《朱兰自传》(Architect of Quality)	Juran	50. 00
BM031	《卓越领导》(The Extraordinary Leader)	Zenger 等	39. 80
BM032	《精益六西格玛案例》(Learning into Six Sigma)	Wheat 等	18. 00
BM033	《领袖魅力》(Executive Charisma)	Benton	39. 80
BM034	《西南航空案例》(The Southwest Airlines Way)	Gittell	49. 80
BM035	《危机领导》(Leader Shock)	Hicks	29. 80
BM036	《应变》(Agile Business for Fragile Times)	麦卡锡 等	35. 00
BM037	《绩效导向的领导》(Results-Based Leadership)	Ulrich 等	49. 80
BM038	《企业沟通的威力》(The Power of Corporate Communication)	Argenti 等	39. 80
BM039	《贯彻执行 现在就做》(Why Can't We Get Anything Done Around Here?)	李夫顿 等	20. 00
BM040	《高效能团队领导智慧》(Leadership Lessons of The Navy Seals)	坎农 等	39. 80
BM041	《竞争性销售》(Hope is not a Strategy)	佩吉	39. 80
BM042	《丰田汽车案例》(The Toyota Way)	莱克	49. 80
BM043	《风险管理》(Risk Management)	科罗赫 等	80. 00
BM044	《团队工作》(The Work of Teams)	卡岑巴赫	39. 80
BM045	《通用电气案例》(GE Work-out)	Ulrich 等	49. 80
BM046	《质量无泪》(修订版)	Crosby	39. 80
BM047	《绩效改进 19 讲》(201 Ways to Turn any Employee Into a Star Performer)	霍利	29. 80
BM048	《人性管理》(The Uncertain Art of Management)	奥斯曼	39. 80
BM049	《透明管理》(The Transparency Edge)	佩格诺	29. 80
BM050	《成本改进 181 法》(A Manager's Guide to Creative Cost Cutting)	大卫·杨	29. 80
BM051	《直觉》(The Art of What Works)	杜根	39. 80
BM052	《劣势者的优势》(The Underdog Advantage)	莫里	39. 80
BM053	《精益六西格玛服务》(Lean Six Sigma for Service)	乔治	55. 00
BM054	《活学活用博弈论》(Game Theory At Work)	米勒	39. 80
BM055	《巅峰绩效》(Peak Performance)	卡岑巴赫	39. 80
BM056	《丰田汽车:精益模式的实践》(The Toyota Way Fieldbook)	莱克 等	65. 00
BM057	《什么是公司治理》(What is Corporate Governance)	科利 等	18. 00
BM058	《MBA 名校的 10 堂课》(What the Best MBAs Know)	纳瓦洛	49. 80
BM059	《现代企业管理教程》(Understanding Business)	尼科尔斯 等	50. 00
BM060	《领导艺术》(The Art of Leadership)	曼宁 等	50. 00
BM061	《产品生命周期管理》(Product Lifecycle Management)	格里夫斯	49. 80
BM062	《创新从头开始》(What customers want)	伍维克	29. 80

书系代码	书 名	作 者	定 价
BM063	《创新引擎》(Fast Innovation)	George	39.80
BM064	《苹果电脑案例》(The Apple Way)	Cruikshank	39.80
BM065	《企业外包实务》(The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing)	Dominguez	29.80
经济学			
E-001	《中国经济》(Chinese Economy)	蔡昉,林毅夫	39.80
E-002	《宏观经济学》(Macroeconomics)	Dornbusch	60.00
E-003	《经济学》(Economics)	McConnell, Brue	79.00
E-004	《微观经济学》(Microeconomics and Behavior)	Frank	65.00
E-005	《环境经济学》(Introduction to Environmental Economics)	Field 等	50.00
管理学			
MT001	《战略物流管理》(Strategic Logistic Management)	Stock	80.00
MT002	《物流战略咨询》(Supply Chain Strategy)	Frazelle	49.80
MT003	《组织人员配置》(Staffing Organization)	Heneman, Judge	
MT004	《战略管理》(Strategic Management)	Dess 等	40.00
MT005	《数据模型与决策:运用电子表格建模与案例研究》(第1版) (Introduction to Management Science)	Hillier 等	75.00
MT006	《数据模型与决策:运用电子表格建模与案例研究》(第2版) (Introduction to Management Science)	Hillier 等	75.00
MT007	《电子商务导论》(Introduction to E-Commerce)	雷波特 等	58.00
MT008	《供应链设计与管理》(Designing and Managing The Supply Chain)	辛奇—利维 等	40.00
MT009	《管理学基础》(Management)	克尼基 等	48.00
MT010	《定价》(Pricing)	门罗	65.00
MT011	《精通战略》(Mastering Strategy)	雷格斯比 等	39.80
MT012	《战略采购管理》(Harnessing Value in the Supply Chain)	班菲尔德	39.80
MT013	《逆向管理》(Don't Oil the Squeaky Wheel)	Rinke	39.80
MT014	《跨国管理》(Transnational Management)	Bartlett 等	79.80
MT015	《运营管理》(Matching Supply with Demand)	Cachon 等	50.00
营销管理			
MM001	《定位》(Positioning)	Ries & Trout	39.80
MM002	《营销战》(修订版)(Marketing Warfare)	Ries & Trout	39.80
MM003	《营销革命》(Bottom-up Marketing)	Ries & Trout	39.80
MM004	《新定位》(The New Positioning)	Trout	39.80
MM005	《颠覆广告》(Disruption)	让—马贺·杜瑞	40.00
MM006	《创意的竞赛》(Which Ad Pulled Best?)	Purvis	39.80
MM007	《广告文案名人堂》(The Art of Writing Advertising)	Higgins	29.80
MM008	《产品经理的第一本书》 (The Product Manager's Handbook)	Gorchels	39.80

书系代码	书 名	作 者	定 价
MM009	《全球整合营销传播》(Communicating Globally)	舒尔茨	39.80
MM010	《整合营销传播:利用广告和促销建树品牌》(IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands)	Duncan	298.00
MM011	《市场战略》(The Market Makers)	Spulber	48.00
MM012	《全球营销》(Global Marketing)	乔尼·约翰逊	60.00
MM013	《网络营销》(Internet Marketing)	默罕默德 等	65.00
MM014	《产品经理的第二本书》 (The Product Manager's Field Guide)	Linda Gorchels	39.80
MM015	《营销学基础》(Essentials of Marketing)	佩罗特,麦卡锡	60.00
MM016	《文案发烧》("Hey, Whipple, Squeeze This.": A Guide to Creating Great Ads)	苏立文	39.80
MM017	《小鱼吃大鱼》(Eating the Big Fish)	摩根	45.00
MM018	《什么是战略》(Trout On Strategy)	特劳特	29.80
MM019	《整合营销传播:创造企业价值的五大关键步骤》(IMC: the Next Generation)	唐·舒尔茨 等	39.80
MM020	《促销管理的第一本书》	Schultz	39.80
MM021	《广告箴言》(And Now a Few Words From Me)	加菲尔德	29.80
MM022	《营销计划手册》(The Successful Marketing Plan)	赫宾 等	68.00
MM023	《渠道管理的第一本书》(The Manager's Guide to Distribution Channels)	哥乔斯 等	35.00
MM024	《项目管理的第一本书》(The McGraw-Hill 36 - Hour Project Management)	库克,塔特	
MM025	《细读杰克·韦尔奇》	Krame, Slater	39.80
MM026	《品牌资产管理》(Brand Asset Management)	戴维斯	39.80
MM027	《互惠营销》(Opt-In Marketing)	罗曼 等	39.80
MM028	《小技巧 大销售》(401 Killer Marketing Tactics)	费尔藤斯坦	39.80
MM029	《作业成本管理的第一本书》(Common Cents)	特尼	39.80
MM030	《产品经理手册》(The Product Manager's Handbook)	哥乔斯	55.00
MM031	《商战》(20周年纪念版)(Marketing Warfare)	Ries & Trout	68.00
销售管理			
SM001	《成功销售管理的7大秘诀》(7 Secrets to Successful Sales Management)	Wilner	39.80
SM002	《电话行销,轻松成交》	姚能笔	39.80
SM003	《摸透顾客心》(Ten Demandments)	Mooney Bergheim	39.80
SM004	《练就铁齿铜牙》 (Secrets of Power Persuasion for Salespeople)	Dawson	39.80
SM005	《轻松收款》(Collections Made Easy)	卡罗尔	39.80
SM006	《打倒墨菲定律 挽救我的销售》 (Beating the Deal Killers)	Giglio	39.80

书系代码	书 名	作 者	定 价
SM007	《增加销售的 12 种核心技术》(Beyond E)	Diorio	39.80
SM008	《销售管理》(Sales Force Management)	Johnston 等	49.00
SM009	《汽车销售的第一本书》	孙路弘	39.80
SM010	《终极销售力》(Ultimate Selling Power)	莫伊,洛伊德	39.80
SM011	《顶尖销售的 25 堂课》 (Secrets of Top Performing Salespeople)	乔诺 等	29.80
SM012	《引爆销售的 10 大黄金法则》	Desena	39.80
SM013	《再造销售奇迹》	Eades	39.80
SM014	《攻心式销售》	Bosworth	24.80
SM015	《百万销售师》	Gardner	24.50
SM016	《成交》	Victor	29.80
SM017	《直销经理的第一本书》(Making Millions in Direct Sales)	马拉汉 等	39.80
职场发展			
CD001	《外企面试宝典》(More Best Answers to the 201 Most Frequently Asked Interview Questions)	DeLuca	25.00
CD002	《人才心理测评》(Psychological Testing at Work)	Hoffman	25.00
CD003	《演讲的艺术》(Strictly Speaking)	Buckley	29.80
CD004	《五大会计师行》	周年洋 等	24.80
CD005	《职业经理自修手册》 (The Manager's Self-development Guide)	Pedler	35.00
CD006	《关键对话》(Crucial Conversations)	Patterson 等	29.80
CD007	《静思录》(Finding Your Strength in Difficult Times)	David Viscott	19.80
CD008	《商务英语书信写作精益求精篇》	康宁汉 等	29.80
CD009	《商务人士日常书信写作》(Great Personal Letters for Busy People)	布赫	48.00
CD010	《销售信函》(Sales Letters Ready to Go)	贝塞尔 等	32.00
CD011	《商务信函》(Business Letters Ready to Go)	Bayse	39.80
CD012	《我爱笨老板》(How to Work for an Idiot)	胡佛	29.80
CD013	《实用英语动词短语》(Basic Phrasal Verbs)	斯皮尔斯	35.00
CD014	《赛马》(Horse Sense)	里斯,特劳特	29.80
CD015	《报刊装帧设计手册》(The Newspaper Designer's Handbook)	哈洛维	128.00
CD016	《君子善言》(Speak Like a CEO)	贝茨	32.00
CD017	《脱颖而出》(Shine)	汤普森	29.80
投资理财			
IF001	《投资艺术》(Winning the Loser's Game)	Ellis	19.80
IF002	《向格雷厄姆学思考,向巴菲特学投资》(How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett)	Cunningham	39.80

书系代码	书 名	作 者	定 价
IF003	《巴菲特怎样选择成长股》 (How to Pick Stocks Like Warren Buffett)	Vick	29.80
IF004	《最后的合伙人》(The Last Partnership)	Geisst	29.80
IF005	《财务报表分析与证券定价》 (Financial Statement Analysis and Security Valuation)	Penman	98.00
IF006	《技术分析》(Technical Analysis Explained)	Pring	80.00
IF007	《技术分析 A-Z》(Technical Analysis from A to Z)	Achelis	55.00
IF008	《股票价值评估》(Valuing a Stock)	Gray 等	39.80
IF009	《蜡烛图精解》(Candlestick Charting Explained)	Morris	39.80
IF010	《技术分析习题集》(Study Guide for Technical Analysis Explained)	Pring	25.00
IF011	《股票市场的时机选择》(Timing the Stock Market)	亚历山大	48.00
IF012	《最佳卖出点》(It's when You Sell that Counts)	卡西迪	39.80
IF013	《股市名言》(Buy the Rumor, Sell the Fact)	麦洛	29.80
IF014	《向格雷厄姆学思考,向巴菲特学投资》(修订版)	Cunningham	39.80
IF015	《华尔街投资银行史》	Geisst	49.80
IF016	《信用风险:度量与管理》	瑟维吉尼	65.00
IF017	《财务报表分析与证券定价》(第二版) (Financial Statement Analysis and Security Valuation)	Penman	98.00
IF018	《信用评分模型技术与应用》	陈建	60.00
IF019	《现代信用卡管理》	陈建	80.00
IF020	《标准普尔教你做好个人理财》(The Standard & Poor's Guide to Personal Finance)	道尼	25.00
IF021	《标准普尔教你做好第一笔投资》(The Standard & Poor's Guide for the New Investor)	马蒂夫	25.00
IF022	《标准普尔教你做好长期投资》(The Standard & Poor's Guide to Long-Term Investing)	提格	20.00
IF023	《股市法则》(Stock Market Rules)	沙伊莫	29.80

(具体数据以出书为准)

销售服务: 010-88191017, 88191063(FAX)

E-mail: webmaster@ewinbook.com

邮购地址: 北京市阜成路甲 28 号新知大厦

中国财政经济出版社邮购部

邮购费用: 书价加 15%

电 话: 010-88190406 88190488

邮 编: 100036

目 录

第一部分 为战略奠定基础

第1章	产品经理的战略规划框架	(3)
1.1	重量级产品经理	(3)
1.2	规划的架构	(8)
1.3	产品经理的战略愿景	(15)
	检查表：产品经理的战略规划框架	(17)
	专家访谈：保罗·布格	(17)
第2章	趋势预测、研究与客户细分	(21)
2.1	趋势预测与客户研究	(21)
2.2	初步的顾客细分问题	(27)
2.3	顾客分析流程	(32)
	检查表：趋势预测、研究与客户细分	(42)
	专家访谈：阿特·温斯坦	(43)
第3章	竞争情报与竞争战略	(45)
3.1	竞争分析	(45)
3.2	建立竞争情报的流程	(47)
3.3	如何运用“人力”资源起步	(55)
3.4	分析竞争信息	(57)

检查表：竞争情报与竞争战略	(60)
专家访谈：蒂莫西·钦德勒	(60)
第4章 品牌战略	(63)
4.1 基本要领	(63)
4.2 设计品牌战略	(67)
4.3 品牌要素及品牌方案	(75)
检查表：品牌战略	(79)
专家访谈：斯科特·戴维斯	(80)
第5章 财务与定价绩效	(82)
5.1 基本财务概念	(82)
5.2 定价政策与绩效提高	(88)
检查表：财务与定价绩效	(105)
专家访谈：艾瑞克·米歇尔	(106)

第二部分 产品规划与执行

第6章 利用新产品实现增长的战略	(113)
6.1 战略性产品思考	(113)
6.2 新产品开发的基础	(118)
6.3 开发产品创意	(123)
检查表：为战略性产品规划做准备	(129)
专家访谈：格雷格·迪西罗	(130)
第7章 新产品项目	(132)
7.1 商业方案	(132)
7.2 原型开发	(143)
检查表：新产品项目	(145)
专家访谈：史蒂芬·海因斯	(146)

第 8 章 打造上市战略	(148)
8.1 试销	(148)
8.2 产品上市	(158)
8.3 上市后的评估	(166)
检查表：打造上市战略	(168)
专家访谈：史蒂夫·约翰逊	(168)
第 9 章 管理现有的和成熟的产品	(174)
9.1 产品线配置	(174)
9.2 创建现有产品的数据库（产品状况簿）	(176)
9.3 维持战略	(188)
9.4 重生战略	(190)
9.5 退出市场策略	(194)
检查表：管理现有产品的和成熟的产品	(195)
专家访谈：鲍勃·布兰丁	(196)
第 10 章 营销计划：创造及管理顾客需求	(199)
10.1 你现在在哪里？	(200)
10.2 你今年打算怎么做？	(207)
10.3 营销行动计划	(217)
10.4 撰写营销计划	(233)
检查表：制定及运用营销计划	(241)
专家访谈：保罗·鲁特	(242)

第三部分 永无止境的领导挑战

第 11 章 成为跨职能的领袖	(247)
11.1 人物特性介绍	(247)
11.2 运营与研发	(253)
11.3 各就各位，预备，开始！	(258)

检查表：成为跨职能的领袖	(261)
专家访谈：杰夫·密古拉	(262)
第 12 章 全球化准备	(265)
12.1 跨国界的产品战略	(268)
12.2 全球本地化	(271)
12.3 销售到其他国家	(272)
检查表：全球化准备	(275)
专家访谈：马克·菲利浦	(276)
第 13 章 什么是产品管理	(281)
13.1 产品管理的现状	(284)
13.2 产品经理的工作内容	(287)
13.3 产品管理的明天	(290)
13.4 结束语	(297)
检查表：什么是产品管理	(298)
专家访谈：特雷西·卡尔森	(298)
第 14 章 引入产品管理与管理产品经理	(303)
14.1 评估产品管理的需求与架构	(304)
14.2 界定产品经理与其他人员的职责	(307)
检查表：引入产品管理与管理产品经理	(314)
专家访谈：泰瑞斯·帕迪拉	(314)
附录 A 3M ScotchCart® II 磁带	(318)
附录 B 产品经理工作内容示例	(325)

第一部分

为战略奠定基础

最重要的是，你将会具备“和我们一样成功”所需要的能量、渴望以及专注。

诚 征 企业战略家

能制定愿景又有执行天分。必须具备创业精神与经营企业的头脑。能专注焦点但也要有弹性，不能为了执行战略而采取紧急措施。可以和各种阶层、不同文化背景的人员共事。要凭借极少的权限来为产品的获利表现负责。要有经验。欢迎自备超人披风，上面有红色“S”字样的那一种。详情请联系（e-mail）……

大多数人在应聘此类工作时都会觉得忐忑不安。不过上面这则招聘启事中提到的应聘条件，基本上与对一个有能力的产品经理的要求相同。要成为一个成功的产品经理，需要具备大量高超的技能。更重要的是，他要能同时兼顾产品未来的收入流（revenue stream）和管理当前的收入流。本书第一部分将说明与产品未来收入流相关的战略基础。

第1章将为产品经理提供一个战略规划框架。第2章到第5章则讲述了与这个框架相配合的各种专业知识，包括市场细分（market segmentation）、竞争情报（competitive intelligence）、品牌战略（branding strategy）以及财务与定价分析（financial and pricing analysis）。

第 1 章

产品经理的战略规划框架

你为何从事产品经理的工作？又为什么会负责这些你正在负责的产品与服务？希望你的答案是出自你对于产品/服务以及它们能带给顾客的好处的由衷热忱。本章将要探讨一个“重量级”的产品经理所具备的特性，并且提供一个能将热情转化为企业战略的架构。

1.1 重量级产品经理^①

重量级的产品经理是企业战略家，同时也是有能力贯彻战略的执行者。他们必须通过优异的顾客满意度来实现产品的利润。而且，这项工作还必须由产品经理和产品经理无法控制的同事共同完成。

20 世纪 80 年代，有越来越多的产品经理在汽车公司出现。这项改变的原因在于国际间竞争加剧（汽车界迄今已有 20 多家全球性企业）、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），在福特汽车称为“方案经理”（program managers）〕面对着巨大的挑战，不但要创造性能优越

^① 重量级的产品经理一节内容摘自 Kim B. Clark and Takahiro Fujimoto, “The Power of Product Integrity,” *Harvard Business Review* (November-December 1990): 107-118; Christopher Power, “Flops,” *BusinessWeek* (16 August, 1993): 76-82; and Jean E. LeGrand, “A Product in Need of Management,” *Banker Magazine* (November-December 1992): 73-76.

的车种，还要能为它塑造出特色、展现独特个性，且“感觉上”符合未来的顾客需求。

最后这一点——纳入顾客层面的考虑——正是突显产品经理重要性的地方。汽车公司曾经使用过矩阵式结构、协调委员会、跨职能团队以及其他的组织结构与机制来改善产品的开发过程，但是结果多半专注企业内部，而未能预期到未来顾客的要求。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、整合顾客端的看法，否则可能创造出在技术上很先进且提供良好价值的产品，但是却得不到顾客的青睐。

福特汽车是曾经成功使用这种外部整合组织概念（external integration organizational concept）的企业之一。1985年上市的Taurus型车是一款采用精致的欧式造型、操控、驾乘性设计的家庭用车。它的成功要归功于Taurus团队——负责这个产品的跨功能组织。该团队的绩效成为推动福特汽车组织变革的催化剂。随后“Taurus经验”很快地就让方案经理的概念在福特汽车正式扎根。

外部整合的组织架构强化了战略及作业层面的跨功能整合。特别是在方案经理的带领下，营销人员开始直接面对设计人员和工程师——在此之前类似的联系都是以报告和备忘录形式进行，方案经理则在产品规划及设计上被赋予更大的责任。

随着这个组织架构持续成长，方案经理的地位也随着产品开发的效率一起提升。有好几款以这种架构开发出来的产品继Taurus之后获得了市场认同：欧陆版林肯（Lincoln Continental）、雷鸟双门跑车（Thunderbird Super Coupe）、探针（Probe）以及探险家（Explorer）。

随着时光推移，福特汽车慢慢发现整合性开发所需要投入的资源比一个跨职能团队还要高。很明显，单单只是为项目团队指定一个项目主持人（project leader）并不能保证生产出正确的产品，这中间还需要一个有效的方案经理才能发挥作用。

市场若处于相对稳定的情况，企业可以通过强有力的职能性组织来推出具有整合性的产品。但是这个时代要有表现优异的产品，则需要靠产品经理的领导能力。产品经理就如同轴线般将所有片段串在一起，填

补开发过程中的缺口，以确保产品最终将符合最初的“产品—顾客概念”（product-customer concept），还要特别留心顾客在产品新上市时想要些什么，而不是现在想要什么。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

当然不是每一个产品经理都能有相同的执行效果。哈佛大学企管所所长金·克拉克（Kim Clark）与日本东京大学教授藤班隆宏（Takahiro Fujimoto）在《哈佛商业评论》发表的论文《产品整合的力量》（*The Power of Product Integrity*）中，把汽车业“重量级”产品经理和“重量略轻”的产品经理作了如下区分：根据他们对汽车业的研究^①，许多产品经理只是职能性的工作人员，而非跨职能的领导人。他们除产品工程（product engineering）领域外别无影响力，极少甚至从不和实际工作层面的工程师或营销人员接触，主要的角色是作业层面的促进和协调者。其结果是，他们花费大量时间参加会议、阅读报告、撰写备忘录。

相对来说，重量级产品经理的职能就如同该产品的总经理。克拉克及藤班隆宏进一步加以说明：

除了与概念相关的职责之外，产品经理的责任还包括：协调生产、销售以及工程等职能；协调产品从概念到推出市场为止的整个项目；批准有关规格、成本目标、设计以及主要零组件的选择；维

^① 虽然本节所描述的汽车产业的产品经理通常属于工程部门，但大多数其他产业的产品经理则属于营销/业务或是产品管理部门。

持与现有及潜在顾客的直接联系。重量级的产品经理必须广泛地具备完成整个车型开发所需的产品工程（product engineering）及流程工程（process engineering）知识。产品经理过去在企业内经年累月所累积的经验，则可以增加他说话的分量，以及在他并无管辖实权的同事间所能发挥的影响力^①。

本田汽车的“大型产品领导人”正是这样的职位。它综合了产品概念并将概念落实开发，以至能最终让消费者亲身体验这个产品的能力。

当本田汽车的产品经理开始进行第三代雅阁（Accord）的设计时，他面临的挑战是要在开发过程中维持雅阁“驾乘人员占用空间最大化，机器占用空间最小化”（man maximum, machine minimum）的理念，在产品定位上还要能够切合未来顾客的期望。这位产品经理以一系列的小团体头脑风暴会议作为开始，他和他的团队决定要以“西装革履的橄榄球员”（a rugby player in a business suit）的形象来向消费者突显这款车的个性。下一步要将这个形象分解成为这款车的各种特别属性，他们选择了五个口号：“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”指雅阁在恶劣路况下的操控性；“永远的爱”解释成长期的顾客满意；“没有压力”指的是该款车在降低噪声和震动上的努力。

对雅阁的设计团队而言，要能掌握所有这些元素是很大的挑战。为了要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比一般车型大的前挡风玻璃。麻烦的是较大的挡风玻璃使得这款车在夏天可能会很热，除非给它装一个大空调，这就需要一个引擎。不过大引擎却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根据顾客未来的需求来思考他们的工作，维持车型原始概念的

^① Clark and Fujimoto, 108.

优越性。最后他们开发出一个体积小巧又强劲有力的新引擎。

就像本田汽车这个案例所显示的，要做一个有天分的产品经理，其关键是必须要以市场为导向。然而克拉克和藤班隆宏也指出，他还需要其他更多的条件：

毋庸置疑，先要从消费者身上着手，因为最佳的概念开发者总是以他们自己搜集的原始素材，来补充营销专家长期收集的信息。但是优秀的产品概念还得加上另外一个健康有益的要素——所谓的“市场想象”（market imagination）：它包罗了顾客表达出来的期望，以及概念创造者想象的顾客在未来三到四年间的需求。由于明白顾客只知道现在的产品和当前的科技，概念创造者会避免陷入过于贴近、听从消费者的陷阱，抑或是设计出在正式生产前就已经过时的产品^①。

产品经理在忙于应对各种细节的同时，还得努力推广、移植产品概念，确保在开发和营销的过程中不致发生落差。虽然创造产品和营销规划原本就是他的工作范围，但是更重要的基本工作是人沟通肉眼看不到的想法。不管是在设计阶段和工程部门的日常沟通，还是在开发阶段和厂区同事的联系，都是产品经理应该扮演的重要角色。同样，产品经理还得对车进行试驾（test-drive），并不断完善产品：

产品经理的工作涉及新产品开发过程的每一个环节。说实在的，产品经理必须“熟悉多种语言”，能够流利地和顾客、营销人员、工程师以及设计者进行沟通。一方面，这意味着要能将“袖珍火箭”（pocket rocket）这样动人的概念，转换成“最高时速250千米”、“风阻系数（drag coefficient）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，还要能对“0.3的风

^① Clark and Fujimoto, 109.

阻系数”是什么意思加以说明并传达给消费者^①。

杰出的产品管理组织依赖于其正式组织结构和非正式组织结构间的协调一致。本田汽车在某些重要层面展现了这个特质：沟通渠道通畅而直接、职能专家受到充分尊重但不是崇拜、产品概念贯彻于整个产品团队。

其他产业的重量级产品经理也有几分和汽车业相似的地方。如同让·拉格朗（Jean LeGrand）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员，在专业领域中广受敬重”。他必须了解“复杂的产品组合管理计划以及诸如成本会计（cost accounting）以及权益报酬率（ROE）等定量模型”。而且，就如同汽车产业一样，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够理解的语汇。

在速动消费品（fast-moving consumer goods, FMCG）产业中，产品经理（常被称为“品牌经理”）较少具有产业经验，但是相对来说需要具备很强的管理与营销技能，而且通常要有 MBA 学位。企业期待他们运用自己累积的威信，维持与产品相关项目的持续动力，并且激励每一位项目成员朝共同的目标迈进，为产品建立坚强的品牌认同。FMCG 的品牌经理就像其他产业的重量级产品经理一样，必须为最优质产品而努力。

1.2 规划的架构

关于方式与架构有多种观点。这是好事，因为来自不同企业的产品经理得益于他们制定战略时所面对的“现实情况”。B2B（企业对企业）产品经理需要深入了解如何帮助销售人员和分销商（distributors）将产

^① Clark and Fujimoto, 110.

品销售给企业用户。消费性产品经理不只要如“品牌经理”那样深入理解家庭用户，同时要有激励贸易伙伴的能力。全球性的产品经理则担负不同的责任，如是应针对国外买家设计产品，还是必须接受企业总部所在国的现有产品，在他国市场中进行“全球本地化”（glocalize）。许多规划原则是共通的，不过在执行时会有存在差异。

此外，产品经理还可能要负责许多不同形态的计划。其中一种，是根据产品组合的理想愿景制定长期战略，以确保企业在该产品领域的未来现金流量。这类计划可能包含了各种创新与合理化战略。而参与新产品开发的产品经理，则必须进行项目规划以引导产品发展，以及制定产品上市计划，来整合产品正式商品化的相关活动。同时，每一年度还要为热销产品（甚至整个产品线）制定营销或商业计划。这类计划将具体确认如何能提升产品销售额及获利率，并且纳入特定产品的重生与维持战略。

图 1.1 所示为产品规划活动与主要产品战略的关联。对于市场及竞争趋势的理解，加上对那些能在市场胜出的产品、品牌及其财务绩效特色的掌握，构成了对产品愿景及产品组合目标的分析基础。我们将在第

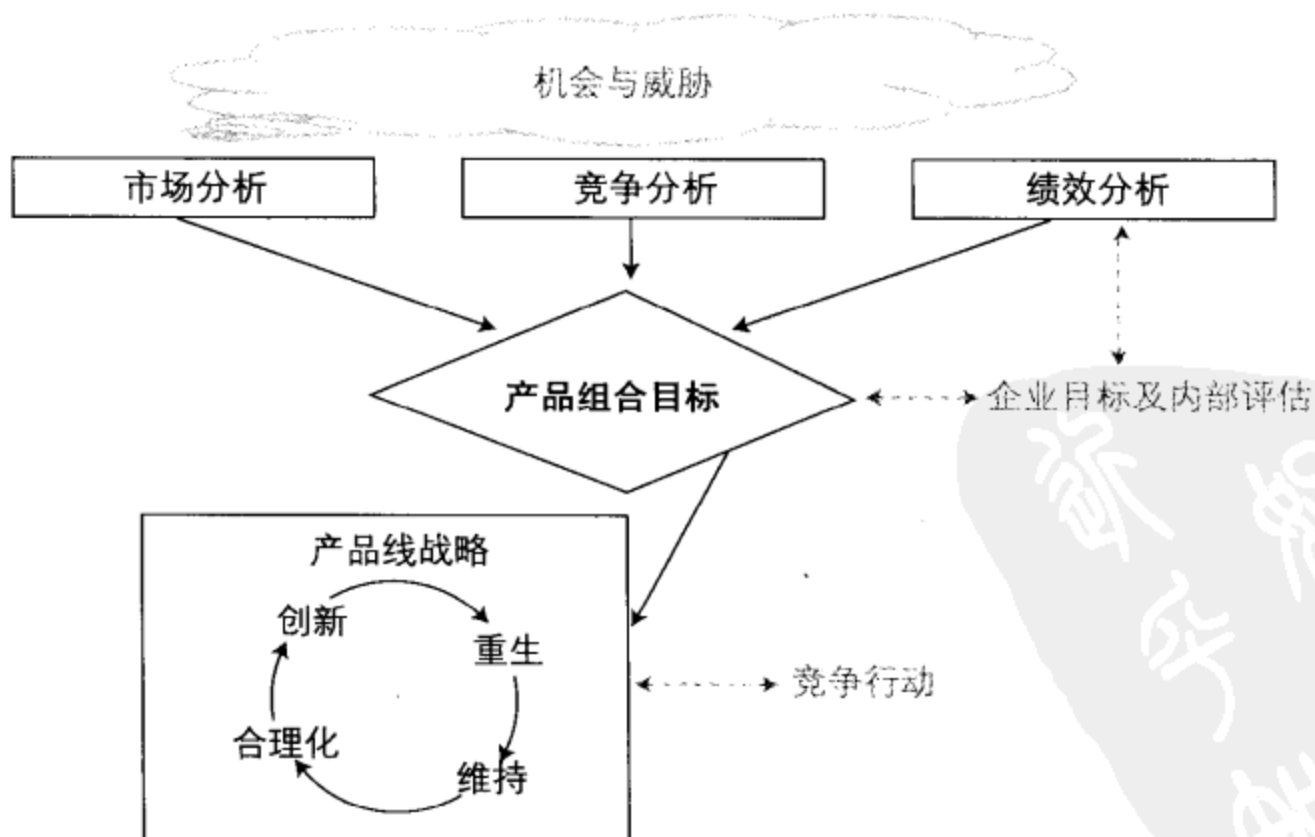


图 1.1 产品规划流程

2 章及第 3 章中讨论上述分析工具。而第 4 章和第 5 章则说明如何使用分析结果来塑造产品的品牌及财务（商业）计划。第 6 章到第 10 章将针对如何落实创新（innovation）、维持（maintenance）、重生（revitalization）及合理化（rationalization）等产品战略提出更多的建议。

在进行各项分析时，须先决定企业整体的愿景和战略（参见图 1.2）。愿景是一个企业未来样貌的心理图像——未来打算提供的产品和它所服务的市场。企业和部门战略则是向愿景迈进的一般性计划。至于产品计划及营销战略则应该要和愿景与战略一致，而使企业更能趋近优异的顾客满意。愿景和企业战略较为广泛，其重点在于开发并充分运用企业核心竞争力（core competencies）。针对产品的战略及策略则专注于特定的顾客需求。

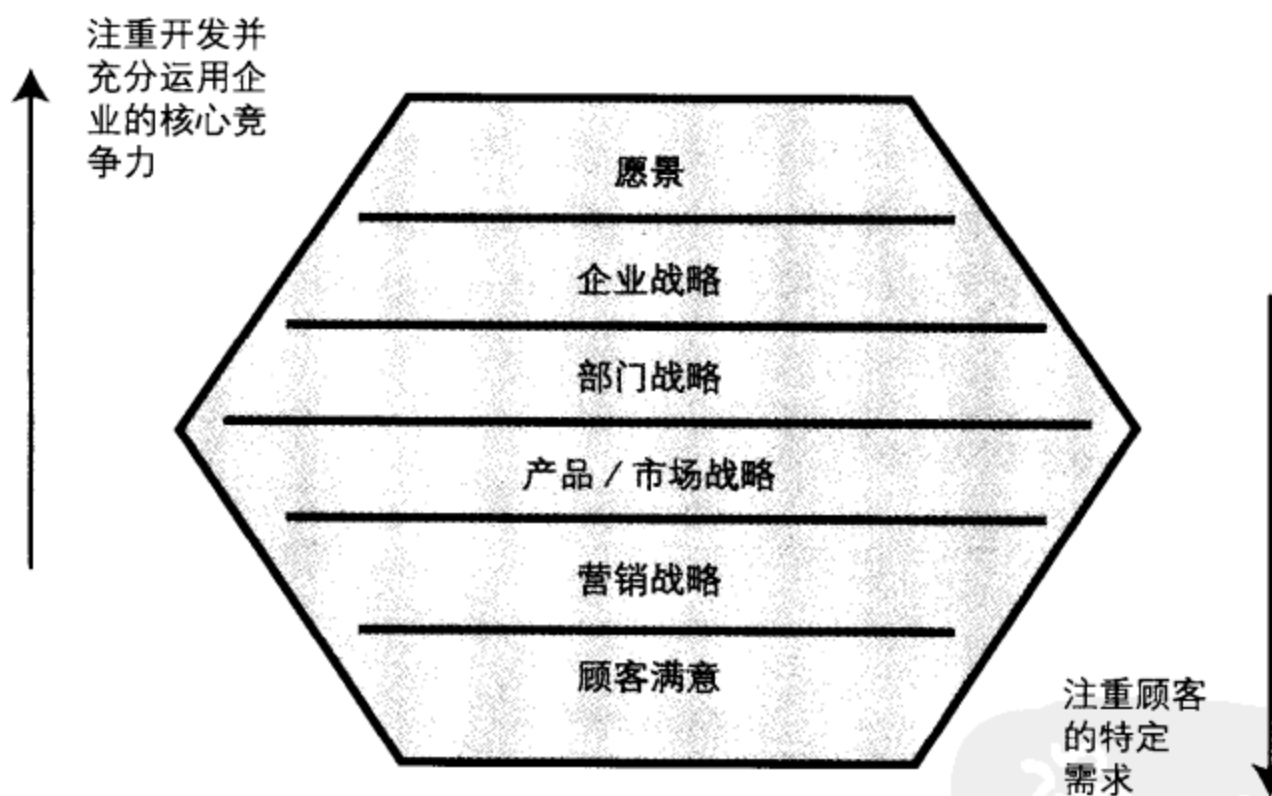


图 1.2 企业战略的层级

愿景的内容应该强调企业所具有的或有意愿发展的核心竞争力。拿日本矿用挖掘机制造商小松（Komatsu）的例子来说，它的愿景就是要击败竞争对手卡特彼勒（Caterpillar）。它的战略则说明了为实现愿景所需具备的技能和必须开发的产品（参见企业案例 1.1）。

企业案例 1.1

小松的长期营销挑战

日本挖土机制造商小松公司的战略愿景是要成为挖土机具产业的全球性厂商，其实也就是要挑战美国建筑及采矿设备制造业巨子卡特彼勒（Caterpillar）。

小松在 20 世纪 60 年代的企业规模大约只有卡特彼勒的 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。当卡特彼勒威胁到小松的日本市场时，小松的短期目标是要保住自己在本国的市场。它使用的策略包括产品改良、成本降低，以及利用合约授权开发新产品。20 世纪 70 年代早期，小松的挑战转变成开发出口市场。由于还没有足够的实力和卡特彼勒

近身肉搏，小松选择了对手相对较弱的市场。到了 20 世纪 70 年代末期，小松已经敢和卡特彼勒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（成为一个比卡特彼勒更强大的全球竞争对手）。随后，在短期内它将注意力集中在有可能影响其实现愿景的能力和问题上。公司的挑战代表了营销规划流程的短期目标。换句话说，小松能及时地专注于处理眼前发生的问题，在过程中一步步往企业的未来图像迈进。下表的行动栏列示了小松面对挑战时所采取的主要行动方案或战略。（我们要怎么走？）

小松的短期挑战与应对策略

期 间	企业挑战	行 动
20 世纪 60 年代早期	<ul style="list-style-type: none"> 保卫本国市场，对抗卡特彼勒 	<ul style="list-style-type: none"> 授权给康明斯发动机（Cummins Engine）、国际哈佛斯特（International Harvester）、布赛洛斯—艾瑞克（Bucyrus-Eric）等公司
20 世纪 60 年代中期	<ul style="list-style-type: none"> 开始进行质量提升 	<ul style="list-style-type: none"> 数项质量提升及成本降低计划
20 世纪 60 年代到 70 年代早期	<ul style="list-style-type: none"> 建立出口市场 	<ul style="list-style-type: none"> 成立欧洲分支机构 服务部门协助新兴工业国

(续表)

期 间	企业挑战	行 动
20 世纪 70 年代晚期	<ul style="list-style-type: none"> 开发新产品和市场 	<ul style="list-style-type: none"> 根据社会需求以及企业知识 (know-how), 拟定“未来及开发计划” (Future and Frontiers program), 以确认新的事业方向

资料来源: 改编自 Gary Hamel and C. K. Prahalad, “Strategic Intent,” *Harvard Business Review* (May-June 1989): 63-76.

企业评估的内容还包括观察企业的一般文化、构成核心竞争力的优势所在、需要改善的缺点, 以及特定产品/产品线在实现企业战略上所扮演的角色。企业文化是指一家企业的运作模式: 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, 但需要了解并尝试融入其中。企业可能注重创新和高速增长, 也可能是保守的蓝筹股企业。管理风格或者专制, 或者民主, 对于产品经理的绩效绝对会有影响。

产品经理常常无法确定其产品对于企业实现整体目标 (除销售收入以外) 的贡献如何。当然, 这并不是个容易回答的问题, 但却必须要加以考虑。如果一家企业打算从过去的平价商品定位, 转变为较优质的商品, 那么就会影响到旗下产品经理的策略。如现代汽车曾发誓要在 2008 年前取代丰田汽车。虽然这是个极困难的目标, 不过现代汽车却已获得了不错的成绩: 它和本田汽车共同在 J. D. Power & Associates 所进行的 2004 年新车质量调查 (Initial Quality Survey) 中, 排名自先前的第十名跃升到第二名^①。因此, 从战略的角度来看, 产品经理不得不考虑其间的联系 (参见工作表 1.1)。

^① Anonymous, “Hyundai Steers for the Top,” *Wall Street Journal* (April 27, 2005): B3.

工作表 1.1 将产品战略和企业战略相联结

1. 描述你的企业愿景、战略,以及可能影响产品计划的核心竞争力。
2. 列出可能直接影响产品或产品线的企业优势及劣势。
优势:

劣势:
3. 形容你的产品/产品线在企业战略的实施过程中所扮演的角色。

以下问题有助于衡量企业在管理、核心竞争力、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者的特殊运作实务?

核心竞争力

1. 企业存在的核心竞争力是什么?
2. 企业现有的各种产品是否都已有效地运用了这些竞争力? 产品经理还能运用企业哪些其他方面的竞争力?

规划流程

1. 策略及战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、新市场渗透，还是增加市场占有率？
3. 企业制定的目标在多大程度上应用于规划中？
4. 新产品开发的重点是什么（如产品线延伸、新的应用、新产品创新等）？
5. 企业的全球或国际化计划是什么？
6. 有哪些重大的新产品正在进行开发？

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. 研发上的主要突破是什么？
6. 研发是如何组织的？

在仔细思考过上述问题之后，你可以运用工作表 1.2 来测量公司的战略智商（strategic IQ）。

工作表 1.2 评估公司的战略智商

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

- _____ 1. 企业对其未来的样子具有指导性的愿景或“图景”。
- _____ 2. 战略愿景的内容简明扼要，不至于造成组织内充满互相竞争（甚至互相冲突）的行动。
- _____ 3. 战略思考（范围较大、不受限制的）和战术规划（目标范围较小、更有重点、更详细的）并存。
- _____ 4. 企业重视如何利用现有资源朝着宏伟的愿景迈进，而不会让它的愿景受限于现有的资源。
- _____ 5. 在决定将企业部分职能外包（outsourcing）、进行撤资或是取消某些产品时，会考虑对企业的核心竞争力有何影响。
- _____ 6. 在决定收购其他企业时，会考虑对企业核心竞争力的影响。

工作表 1.2 (续表)

_____	7. 组织从上到下都有清楚的竞争意识,也广泛地运用企业的竞争情报。
_____	8. 企业从事的竞争性“创新”(innovation)至少和竞争性“模仿”(imitation)一样多(如果不是更频繁的话)。
_____	9. 所有部门的主要成员都知道那些可能影响企业战略的市场趋势。
_____	10. 战略计划在年度营销计划的发展过程中扮演重要的角色。
注:以下五题每题最高是 10 分。	
_____	11. 贵公司已深入研究过去的历史记录并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映射到未来的结果,而应该说明下一年度应该做些什么(很可能是做一些不一样的事)才能更靠近企业的战略目标。
_____	14. 贵公司致力于将关键流程转变为能够“持续为顾客提供卓越价值”的战略竞争力。
_____	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以前,就先一步知道顾客要的是什么。
_____	合计(满分 100 分)

1.3 产品经理的战略愿景

在前述小松的案例中,我们观察到一家企业如何描绘它的长期愿景,以及这个愿景对于它短期、中期的策略有何影响。产品经理也应该根据企业的愿景,针对所负责的产品领域,制定出类似的愿景描述(或目标)。三星公司立志要在消费性电子产业中从一个落后者成为领导者,这样的愿景对该公司的产品有非常大的影响(参见企业案例 1.2)。你希望你的产品在 3 到 5 年后是什么样子?你预期届时会创造出哪些新的产品、服务或技术?你会有相同的顾客群,还是增加了新的市场细分?你的产品影响力将有多大(从市场占有率、销售量或产品品类来看)?

有些情况下,你可以针对负责的产品领域撰写一份未来(多少带有假设性质)的年度报告,有助于你的思考。如果你负责的是新产品开发,就预想一下这个将成为你的产品组合一环的新产品。如果你负责的

不是新的产品（比如你负责的是产品销售支持之类的下游工作），请想象产品在未来的竞争地位。把你对产品的愿景用纸笔描绘出来。随着你依照后续章节进行各种分析，你的愿景有可能需要进行扭转或调整，但这绝不会对一个重量级的产品经理构成障碍！

企业案例 1.2

三星公司的愿景

韩国三星公司企图将自己的企业定位由模仿（me-too）路线重新塑造造成“酷机”（cool gadgets）设计者。“三星的企业首脑尹钟龙（Yun Jong-Yong）期望将三星打造成家电业界的奔驰汽车。”为了实现这一目标，三星必须全力让产品设计在全球保持领先，而又不致丧失实用性。

它的设计群体是具有各种不同背景的专业人才，而且超越了传统由上而下的指挥体系，以每三到五人构成的团队进行设计工作。许多设计构想甚至来自企业之外，反映了消费者研究与市场测试的结果。2004年，三星在工业设计卓越奖

（Industrial Design Excellence Awards, IDEA）中一举囊括了五项大奖（远远超越任何美洲或欧洲对手），在美国、欧洲、亚洲的顶尖设计竞赛中一共获得33个奖项。三星产品的设计提升了其品牌价值与市场占有率。

尽管有些分析师质疑三星是否有足够强大的能力实现其愿景，但毋庸置疑，它在过去五年内的确有长足的进展。未来成果如何，就要看三星能否持续把握消费者的需求、在激烈的竞争中维持优势。

资料来源：改写自 David Rocks and Moon Ihlwan, “Samsung Design,” *BusinessWeek* (December 6, 2004): 88-96.

对一个负责多种产品的产品经理来说，经常会面临一项共同的挑战：在整个产品组合和个别产品间，以及在新产品和现有产品间求取平衡。如果你管理的产品数量不是太多，你可以为每一个产品分别设定目标。如果你的产品数量太多而不可能一一规划，那么至少有三种可行的做法。第一种做法是找出重点产品（如同在顾客群中找出重点客户一样），然后为它们制定个别目标，再为其他产品定出整体目标。第二种

做法是依顾客细分或应用领域（如果适合的话）将产品进行分组，据此确定分组目标。第三种做法则是将产品与市场目标结合在一起。

不论你采用哪一种做法，记得跟随市场的变化，做好改变的准备。比如像百事可乐公司（PepsiCo）就决定要以健怡可乐（Diet Pepsi）来取代原味百事可乐（Pepsi）作为旗舰产品，来应对市场对于可乐容易引发肥胖的顾虑，以及逐渐成熟的婴儿潮世代的偏好变化。虽然该公司并不打算要大幅删减原味百事可乐的营销支出，但却已计划要将健怡可乐的产品营销预算提高1倍^①。

检查表：产品经理的战略规划框架

- 重量级产品经理的职能是作为产品的总经理，要熟悉其产品及市场要求；精通商业、财务与战略技能，且能与其他人员共事。
- 产品战略需能契合企业愿景。
- 企业文化与管理风格会影响产品成功的可能性，产品经理必须多加注意。
- 产品经理必须为其产品效能（product offering）建立长期目标。

专家访谈

保罗·布格^②

问：你的职业生涯是如何发展到今天的地步？

答：我在取得 MBA 学位后进入企业成为财务分析师，然后从事产品管理、销售管理、企业客户管理的工作，后来成为部门的营销经理，为所有产



^① Chad Terhune, "In Switch, Pepsi Makes Diet Cola Its New Flagship," *Wall Street Journal* (March 16, 2005): B1.

^② 保罗·布格（Paul Baumgart）为通用电气医疗集团技术部负责呼吸监护系统的总经理。

品在整个北美市场的成败负责。后来，我转换到医护产业外的一家公司担任销售副总，后来又加入了通用电气医疗集团，担任市场管理的下游职务。当通用电气并购了那家我一毕业就加入而且工作了 20 年的企业时，我则肩负起整合经理的角色，也因此有机会后来掌管本公司全球的呼吸护理事业。

问：谈谈你在事业上的最大成就。

答：我想到好几个。如果允许我自由地从不同的思维角度来为成功下定义，我只想提出三件事。

第一件，是我在 20 世纪 80 年代和 90 年代便积极投入提升全球手术室用麻醉技术与监视系统的市场推广工作。作为企业客户群的主管 (Director of Corporate Accounts)，我和一家大型、具有专利、以营利为目的的医疗护理系统领导组织进行合作，以应对新兴的技术和产业标准，共同为遍布全国的 700 间手术室建构一套资产管理模式。结果是本公司的产品销量大增，同时也帮助顾客成为在全美国连锁医疗机构中率先采用新版麻醉设施安全及手术监控标准的领导者。接着我还在几次主要的跨国交易中应用了这种方法。

第二件，是在职业生涯中，被曾经服务过的客户高度肯定。在 2004 年我被选为麻醉病人安全基金会 (Anesthesia Patient Safety Foundation, APSF) 的董事，该组织自 1984 年成立以来，对麻醉护理的质量与安全提升有重大贡献。作为产业界的营销经理人，我所建立的顾客关系、曾接触过的产业意见领袖，以及在 APSF 任内和竞争对手间各种具有建设性的互动等，都对我的知识与可信度有难以衡量的帮助。

第三件是我在不同的岗位上有机会带领、培训为数众多的人员，他们今天很多都已位居要职、谱写出自己的成功记录。沟通技巧和领导风格是一个成功的营销人所应具备两项最重要的特色。不论是解决问题，还是发掘出可以驱动成功商业战略与灵活战术的契机，都是靠跨功能团队的合作取得成功的。我很幸运能有机会和一些很棒的人共事，也为我的团队成员能步步高升而感到骄傲。

问：你在产品经理的工作中，感到最满意与最不满意的事是什么？

答：任何做过6个月以上产品经理的人都会发现这份工作既复杂又具有多重面貌。你的成功是来自战略正确，能够熟练应用营销4P及战术技巧，还有最重要的，有办法“消化”（grunt）那些为了确保营销方案及计划顺利执行的细节。我需要花很长的时间来编制产品配置指南，管理数以百计的产品型号、决定该如何定价及调高价格，以及审查产品的详细规格等，这可说是我的工作中最难令人满意的部分。

而能够和我的团队从一张白纸，到制定出营销策略、进一步开发出具体方案、产品上市，最后看到市场占有率的提高以及产品热卖，却让人非常满足。再者，在医疗保健产业中，我可以清楚感受到我参与推出的产品的确能够提升全美国甚至全世界的医疗保健质量。

问：产品经理必须要对它的顾客有充分的了解。据你观察，产品经理在了解顾客、对顾客进行细分的过程中，会犯的最大失误是什么？

答：这让我想起好几件事。第一，是你会倾向去相信顾客比他们实际上更具有一致性。对工程师或制造单位来说，理想的产品是只有一个版本（比如一个尺寸就能满足所有的需求），因此当产品经理在成功完成新产品上市后，又回过头说“我们必须修改这里或那里……才能符合另外一个在产品开发过程及规格制定之初所没有发现的细分市场”时，可能会很不受欢迎。你必须在开始定义特定产品需求的时候，及早确定你掌握了够广的顾客需求剖面，因此得以确定是否有同时存在的不同细分市场，是否需要有不同的产品规格。对销售代表来说，市场有100种产品需求。产品经理必须要在营运单位企图只生产一种产品而销售团队试图要有100种产品之间取得平衡，并且要确定某一市场细分是否真的存在。在确认市场细分存在的同时，产品经理还要将其间的差异转化为产品的特色、定价、包装、服务以及其他需求。具有销售背景的新产品经理常犯的错误，是无法脱离过去以顾客为中心的观点，因此过度以“市场为中心”（market-centric）。过多的产品版本会增加成本及售后服务的负担，对企业的危害可能和只有单一产品的情况相当。而清楚的细分市场则有助于厘清产品应有的规格，找出产品和服务所应该具备的特性；也可以借此确认你决定放弃哪些细分市场（不论原因是什

么)。从企业获利与成功的角度而言，产品经理学习说“不”，恐怕和知道何时说“是”同样重要，甚至更为重要。

问：你是否认为 B2B 的产品经理在分析客户时所面临的挑战和 B2C（企业对消费者）的产品经理不同？

答：我认为是。B2B 的产品经理可能更深入地了解特定的客户、交易与销售情况，也和客户有更直接的接触，就像直接销售渠道或经销商一样。这种和客户间的亲密关系事实上可能会损害产品经理退一步以宏观视角来分析市场的能力。可是，如果能利用更宽阔的营销观点与架构，妥善运用对客户的深入了解，则可以让你对客户的需求作出相当精确的判断，同时也会对于你的客户群中可能存在的基本差异有所警觉，因此发掘出截然不同的细分市场。在 B2B 的产品营销中所需面对的客户数量，多半较消费性产品要少得多，因此 B2C 的营销也较倚重正式的市场研究与更大的样本，以取得有意义的资料来制定营销计划和产品规格。

问：你所听过的最好的忠告是什么？

答：其中有一个是我的前任老板所说的：单从一个点画不出直线。另外一个忠告来自斯蒂芬·柯维（Steven Covey）：以终为始。

问：你对现今的产品经理可否提供一些金玉良言？

答：永远以清澈的双眼、从不偏不倚的客观角度来分析你的市场。你很容易会因为太熟悉你的产品及客户而导致忽略了新兴的细分市场，或是一些刚刚萌芽但最终发展可能导致产业或市场被重新定义的重要趋势。身为产品经理，我们都倾向经常思考自己的产品，而我们的所作所为也肯定围绕着与产品相关的应用方式（widget）。有一个不错的方法可以帮助我们时时注意最新发展的概念、细分市场以及趋势：不要只想到产品，而要思考你的产品及服务可以有哪些效用。比如说，如果你卖的是钻孔工具（drill bits），请记住你的顾客想买的是产品的钻孔能力。“从企业观点出发”或是“考虑消费者的观点”将会让你有完全不同的两种角度。我认为后者能够让你市场中待得更久一些。

第2章

趋势预测、研究与客户细分

如果没有好的信息，前一章谈到的规划架构是不会有效果的。搜集信息是非常耗时的过程，产品经理必须在他对信息的需求与信息爆炸的挑战间求取平衡。这并不容易。随着科技的发展，细分、锁定目标顾客的工作越来越复杂。因此，产品经理不能再认为他的工作是把产品卖出去，而是帮助客户来“购买”产品。由于不同的客户有不同的需求与期望，产品经理必须厘清其间的差异在哪里，以及这些差异对产品规划工作的重要性如何。

有效的企业战略必须能吸引并且维持住高利润率的客户。我们应该更加关注客户基础的发展，而不仅是产品销量的增长。产品经理必须对他负责的产品的市场有明确清晰的了解。所谓产品的市场，可以包括现有客户和潜在客户、分散独立的客户与族群式的客户细分、实际使用产品的特定用户和那些影响产品购买决策的人。本章的重点是讨论产品规划过程中的市场分析工作，即如何通过市场分析来建立能够使利润最大化的产品计划（如图2.1所示）。

2.1 趋势预测与客户研究

不论是为了参与新产品创意的头脑风暴，还是为现有产品塑造创新

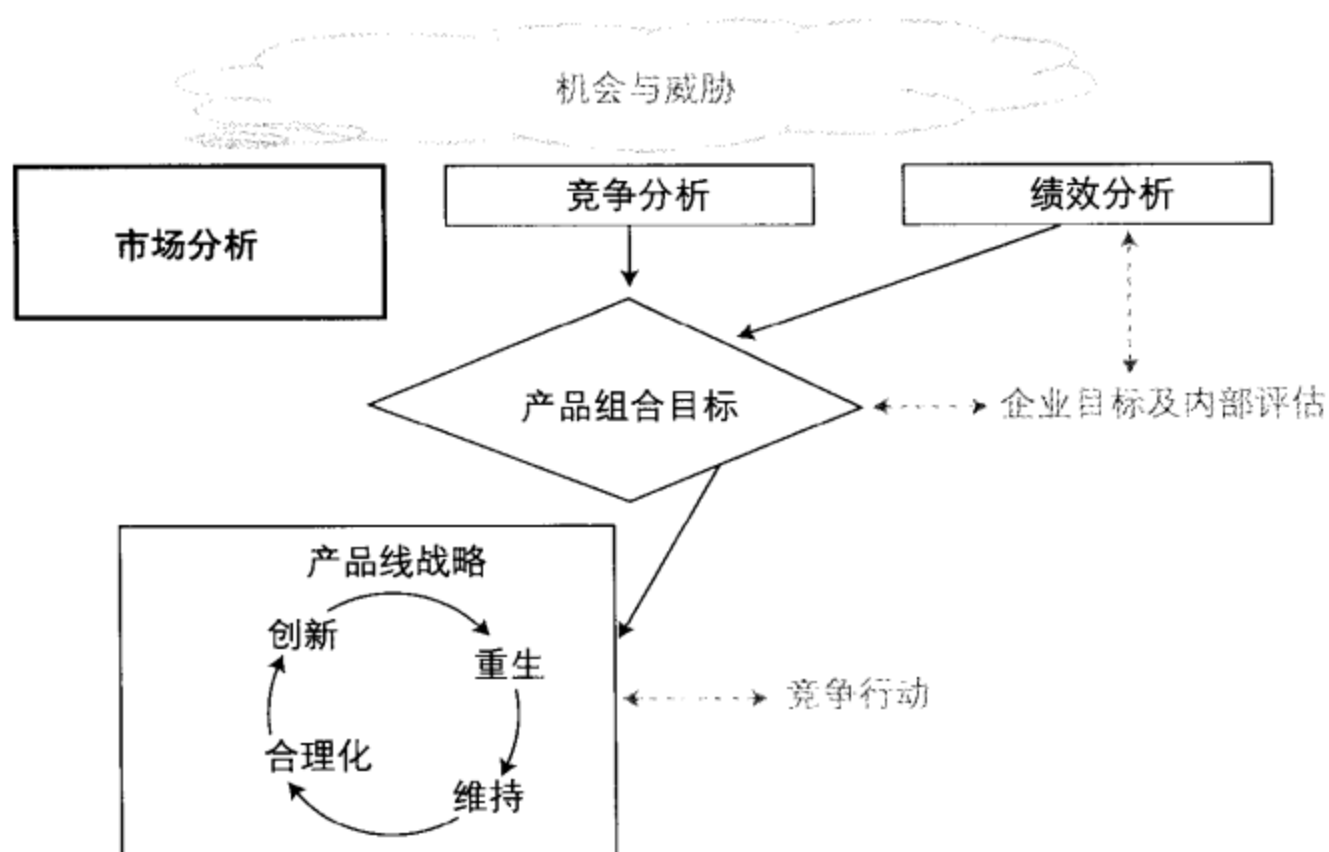


图 2.1 产品规划流程中的市场分析

的商品化战略（go-to-market strategies），产品经理都必须善于掌握趋势、运用趋势。产品经理太容易因为忙于企业日常“救火”而忽略了周围的变化。趋势预测工作的繁重，可以和一个全职的工作相比拟。因此，产品经理需要决定有哪些趋势是他想积极追踪的，哪些则需要视情况再行评估。针对你所要追踪的主要趋势，可以分门别类地建立虚拟或实物档案夹。比方说，一位负责科技产品的产品经理可能要追踪无线网络（wi-fi）以及可编程逻辑等发展趋势。而与食品有关的产品经理则可能会留意减肥、食品标识（labeling）以及相关法规的发展。

有时你也可以请同事帮忙一起做这件事。你可以建立一个“趋势分析小组”（trend analysis group, TAG），请每一位成员针对某一特定趋势提供相关信息。另外也可以建立一个标识“随机”（opportunistic）的文件夹，用来收集随机的想法与心得。归档的内容包罗万象：文章、顾客数据、渠道与销售见解、下载的各种文件，以及突发的灵感等皆可纳入。接下来，就是制定一套定期分析这些信息的原则。

若干趋势汇总起来可能会对产品战略形成强大的压力。例如，惠普公司就发现几项各自发展的趋势一起影响到它的打印机事业。大部分的个人计算机拥有者都已经有了打印机了，因此预计新品销售会很平淡。竞争者变得越来越具攻击性，导致惠普的市场占有率下滑。同时，新兴的墨盒回充（cartridge refillers）业务正在伤害着惠普的墨盒销售。虽然惠普的打印机部门仍然有相当重要的地位（2004年贡献了盈余的73%），但这些趋势汇总在一起的力量仍不容小觑，必须在新产品开发中加以考虑^①。

科技趋势提供了机会，也带来了威胁。就像纳米技术，虽然还在创新最前沿的萌芽阶段，却已展现出对许多行业的影响力^②。因特网带来的信息爆炸也提供了商机。越来越多的医院拒绝医药销售人员上门宣传，产品经理于是转向因特网寻求营销之道。厂商花费在在线宣传（online detailing）、产品网站以及电子邮件营销上的支出预算将越来越多^③。

观察人口统计变量的变化趋势与转变也能找出新产品、语汇修正及/或营销战略上的改变。虽然大多数消费性产品一直都是以年轻群体作为新产品推出的对象，但很多企业已经开始向年长群体招手。宝洁便已锁定30款产品对50岁以上的中老年人进行销售，而索尼公司也增加营销支出，希望它的高档商品能得到50~64岁群体的青睐^④。全球人口老龄化的趋势也对传统的汽车设计构成人体工程学方面的挑战，日本人已经开始在设计车款时考虑这些问题（参见企业案例2.1）。

① Peter Burrows and Ben Elgin, "Why HP is Pruning the Printers," *BusinessWeek* (May 9, 2005): 38-39.

② 有许多刊物在跟踪纳米技术的发展。《未来人》（*The Futurist*，世界未来学会出版的刊物）连续几期对其进行了报道。其中一篇是"Molecular Nanotech: Benefits and Risks," by Mike Treder, *The Futurist* (January-February 2004): 42-46. 纳米技术同时也登上2005年2月14日《商业周刊》的封面故事。

③ Rich Tomaselli, "Pharma Replacing Reps with Web," *Advertising Age* (January 24, 2005): 50.

④ Kelly Greene, "Marketing Surprise: Older Consumers Buy Stuff, Too," *Wall Street Journal* (April 6, 2004): A1-A12.

企业案例 2.1

日本汽车为年长者提供的可选配件

老年人口比例在几乎所有发达国家中急速增加，对于许多相关产品与服务的需求也不断增长。日本人已经注意到，到 2010 年，日本会有 1/4 的人口超过 65 岁，因此开始着手应对这个问题。在东京举行的第 31 届国际家庭护理与康复博览会（International Home Care and Rehabilitation Exhibition）上，“年长车款”的选择配件就摆在成人纸尿裤和家用升降梯的摊位旁展示。

日产汽车旗下某个公司推出了为厢型车所设计的轮椅坡道，也为其他较小的车辆设计了包括旋转椅和一个用来帮助在后车厢收放轮椅的电动吊具。丰田也正在开发“无障碍车”（barrier-free cars），其中有一款车座椅折叠后可以变成轮椅。

就连福特汽车也开发了一种限制活动的连身服装，用来协助设计者了解老年人的身体局限。这套服装还搭配了一副眼镜，用来模拟年长者较差的视力。

这些汽车的现有市场还不到所有汽车销量的 1%。其中很多设计是参考残障用具调整而来的。由于对产品责任的考虑，大部分汽车厂商对这个市场还抱着审慎、观望的态度。不过，人口老龄化的趋势倒是真的存在，而且可能对未来的产品需求产生重大的影响。

资料来源：改编自 Jathon Sapsford, “Japan’s Auto Makers Ply the Aged with ‘Elder Car’ Options,” *Wall Street Journal* (November 5, 2004): B1 – B3.

产品经理绝对要紧跟可能影响其产品、竞争者以及技术的最新趋势。当然，排定优先级会有所帮助。你可以根据发生概率（probability）和重要程度（significance）来加以分类（参见图 2.2）。“发生概率”是指一趋势在你最近的规划周期内发生的可能性。“重要程度”指的是该趋势对于你的产品战略可能造成的正面或负面影响。发生概率最高、影响最大的趋势就应该是产品经理关注的焦点。

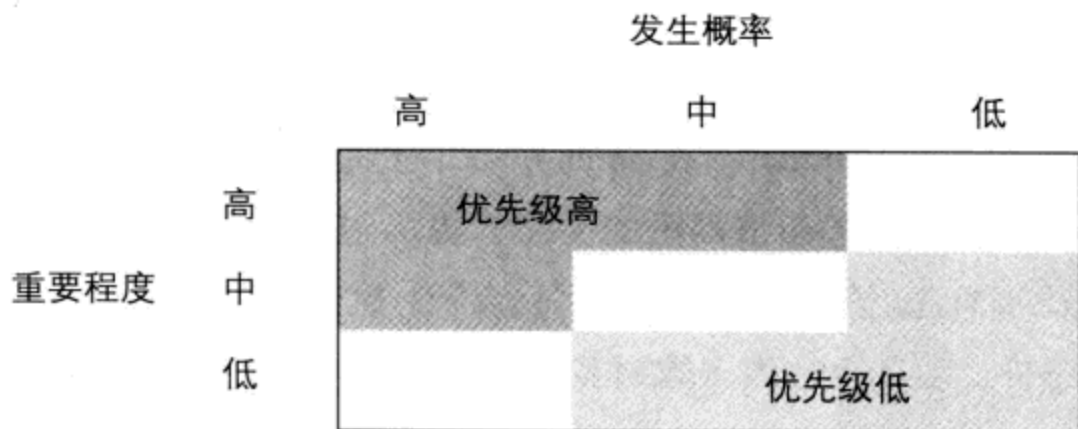


图 2.2 趋势评估矩阵

调研项目

收集客户信息一般来说是营销调研人员的责任，因此这里只简单介绍相关的定义和术语供入门参考^①。一开始，让我们先分辨初级、联合以及次级研究。初级研究（primary research）是指问卷调查（survey）、焦点小组（focus group）以及其他为了特定目的所设计的调查方法。不论是调查样本或是问卷本身都是为了该特定目的而设计的。联合调查（syndicated research）通常是指“分摊费用”式的调查，企业可以在一份一般性的调查中添加一两个问题。其样本及问卷都不是针对该企业的目标所特别设计的，而通常在该样本看起来“够接近”的时候使用。联合调查也包括如市场调查机构 A. C. Nielsen 等公司所汇总的仓储和零售资料。次级研究（secondary research）则是指针对一份普查数据、贸易协会数据以及其他事先整理并公开的数据进行的分析。

调研项目也可以分为定性、定量及实验性（experimental）研究。焦点小组、案例研究（case study）等定性研究（qualitative research）则希望提供更丰富、深入的答案与见解，不过它也得付出不具代表性的代价——研究的结果无法以统计方式来预测所有的顾客。由于样本规模必

^① 有关如何按部就班管理市场研究计划的进一步信息，请参阅 Linda Gorchels, “The Product Manager’s Field Guide,” (McGraw-Hill, 2003): Chapter 4.

须要很小，它可能无法代表整个总体。再者，其问题的多变性（fluidity）也对统计结果的分析提出了严重挑战。

定量研究（quantitative research）基本上是与定性分析相反的一个极端。它利用经过谨慎斟酌的文字，提出封闭式（closed-ended）问题，以及一个真正的概率样本。要具有统计上的可信度，这些都是必须具备的条件。实际上，大多数顾客调研都同时包含了定性与定量研究的观点。

在汇集顾客信息时实验的使用频率低于定性或定量研究。消费性产品经理可能会应用市场测试（market tests）或店内测试（in-store tests）来决定产品的哪一种包装设计或广告词更能吸引消费者。在设计一个市场实验时，研究者会尽量选择相似的客户群体（尽可能多地控制外部变量），然后给予每一个群体一个不同的包装设计（或是价格、广告词等其他变量）。再针对不同群体对这个控制变量的反应结果加以比较，便能用来作为决策的基础。

如果一位产品经理没有相关的技术、资源或资金来从事完整的顾客调研项目，他还有一些其他的选择：

- 把研究切割成数个较小的项目，专注于最重要而成本又不高的问题上。
- 和其他需要相同客户信息的产品经理共同分摊成本。
- 找一所愿意把它作为项目的学院。
- 雇用具有相关技术的实习生来完成这项研究。
- 确定是否有产业专家、顾问所作的次级研究，它们可以扩充你已知的信息。

到目前为止所讨论的技术主要是“正式”的研究项目。产品经理也可以使用不正式的技巧获得许多信息，包括顾客访谈、商展会谈、客户服务代表收到的客户建议与批评、使用者团体（user group）的提议、投诉信函、产品维修记录、博客（blogs）上的言论、经销商/分销商/

业务代表的建议，以及其他的人际互动中得到的信息。

2.2 初步的顾客细分问题

市场分析是要针对某一产品或产品线来研究现有的和潜在的顾客。一开始，建议你先自问几个有关现有顾客的基本问题：

1. 你的产品是否有一群“用量大的客户”（heavy users）？在所有购买者中，他们所占的比重是多少？
2. 主要的目标市场是处于成长、稳定还是衰退的阶段？
3. 顾客在什么情况下购买产品？
4. 产品在不同地域的覆盖碰到了什么限制？为什么会有这样的限制？
5. 国内顾客占多少百分比？国际顾客呢？
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？如果不是的话，你对最终使用者的了解有多少？
8. 你的顾客属于激进的、传统的还是被动的？
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的，还是由许多小型购买者所组成？

现在，请你把现有顾客和潜在顾客归纳到不同的类型或细分中。所谓细分是指一群有着共同的人口特性、需求及/或对产品用途要求一致的顾客。将顾客细分化的过程可以让营销人员专注于较小群体的需求，因此能更为贴近顾客。虽然近期有很多关于一对一营销（one-to-one marketing）的报道，大部分开发出来的产品还是需要有一定规模的顾客数量（视细分变量而定）才能够获利。

将一个市场划分成数个子市场的重要性在于：第一，有助于增进对整个市场的了解，包括顾客如何购买，以及为何购买。第二，因为更加了解特定群体想要的是什么，因此能更有效地分配资源，也有助于建立产品或服务的竞争特性。第三，市场细分可以让企业发现其间隐藏的利基，进一步发掘潜在的市场机会。

进行市场细分的第一步，是要先选用最适合产品的市场细分要素（参见表 2.1）。消费性产品适合使用的是人口统计变量，如年龄、家庭类型，或者心态与生活方式等心理变量。将客户细分成不同群组的目标，就是要找出他们响应产品方式的共同性。

表 2.1 细分因素

变量类型	消 费 者	B2B 产品市场
人口统计变量	年龄、性别、种族 收入 家庭人口 家庭生命周期阶段 (family life-cycle stage) 地点	产业类别 (NAICS) 地理位置 企业规模 职能决策者 获利能力
心理特征	生活方式 心态	风险类型 决策者的心理
产品应用/使用	购买频率 购买量 产品使用方式	产品应用 购买的重要性 订购量 订购频率
效用 (有可能超越产品本身所提供的)	心理效益	支持要求 服务要求 与贵公司的关系

了解人们在邮购产品或选择品牌时的共通性，可能远比区分他们之间有何差异要更有意义。通常，这些人的关联在于他们的心情以及心理架构，而不在于人口统计变量或是心理特征 (psychographics) 的不同。一个在多伦多用自行车从事快递工作的 19 岁女孩，和一位在加拿大萨斯喀彻温省 (Saskatchewan) 地区从

事农耕的 58 岁男性，二者看来毫无共同之处：不同的人口统计背景、完全不同的生活方式，还可能有不同的价值观。但是，他们两人一样热爱“卡夫晚餐包”（Kraft Dinner），投票给新民主党（NDP），在折扣商店消费，从网站上收看新闻，以及去拉斯维加斯享乐^①。

工业性产品企业则可能要使用北美产业分类系统（North American Industry Classification System, NAICS）^②、公司规模或职位来进行分类。很多企业会用产品的终端应用作为细分变量。比如，尼龙业的产品经理可能会将顾客依产品的最终使用方式细分出男装、领带以及室内装潢等群体。大部分的 B2B 市场具有多层级的细分。例如，一家医疗产品的供货商首先会区分客户所属的不同企业类型，如教学医院、地区医院、独立开业的专科医院、家庭医疗中心、只提供门诊服务的诊所、基金会，或是企业赞助的医疗设施。其次，医疗机构内还可细分出不同的专业单位，包括肿瘤科、小儿科、远距离医疗（telemetry）、心脏科、行为生活形态（behavioral lifestyle）、一般外科、妇产科、病历管理（case management）、康复科以及急诊中心。最后，特定的职能职位则可能代表了不同的需求，如医师、护士长、护士等。值得注意的是，即使在同一职能单位中，具有不同个性及偏好的人，对于贵公司的产品与服务的兴趣也可能有所不同。

服务业者则可能根据需求强度（intensity of need）、风险类型（risk categories）与公司的距离等进行分类。生活方式的差异也有可能作为细分的基础。Aramark 公司在为它的医院食品供应服务进行研究时，将健康护理工作者依个人观点分为五类。而银行则可以建立能区别客户购买倾向的模型（参见企业案例 2.2）。

① Liz Torlee, “The Perils of Segmentation,” *Marketing* (Aug 23-Aug 30, 2004): 31.

② 过去产业使用“标准产业分类代码”[Standard Industrial Classification (SIC) code] 进行分类。请参考 www.census.gov 网站上 SIC 与 NAICS 的对照。

企业案例 2.2

服务业的市场细分

美国外包服务业翘楚 Aramark 公司有一次为了改善它对医院的零售食物供应业务，花了好几个月的时间进行顾客研究。该研究包含核心小组、与 700 多位健康护理中心的员工面谈，以及取样达 4 万名的“顾客深度调查”（customer insight surveys）。根据这项研究，他们区别出五类健康护理工作：健康取向派（Healthies）、忠实派（Loyals）、大众食堂派（Bringers）、外带派（Refuelers）、逃避派（Skippers）。

- 健康取向派：“健康”是决定该吃什么的关键因素。
- 忠实派：满意于医院的饮食。
- 大众食堂派：找地方吃饭的用餐大众。
- 外带派：带着食物上路。
- 逃避派：对医院食物有负面观点，采取回避态度。

这份研究同时还估计出每一类顾客所占比重、依序排出 Aramark 公司的优先目标客户群，并制定出如何攻占不同细分顾客的最佳策略。

越来越多的地区银行也开始采用传统人口统计变量以外的筛选条

件来进行顾客细分。这些银行的做法大多是先分析行内数据库，找出获利的顾客群，然后将其属性向外比对，据以开发潜在顾客。

大约五年前，联邦商业银行（Commercial Federal）开始使用它的预测模型，依顾客购买特定产品的倾向进行评分。现在，它每月寄出大量信件及内容包罗万象（从支票账户到房屋贷款）的广告信函，就是根据贷款到期等因素为顾客购买倾向进行评分，来判断是否寄送该信函。

细分营销（segmentation marketing）是根据顾客已经购买的特定产品来分析其特性。比如，为了要决定一项房屋贷款的额度，可能要分析银行数据库中数千笔这类型客户的数据。接着便会用标准方法，开发出能够识别具有相同特性潜在客户的模型。

同样，Tri-Tech 公司这家电子组件分销商则决定要将它的顾客依据期望的购买方式进行细分。“现在，我们有业务代表来拜访希望亲身参与交易的客户。电话营销人员则负

贵那些喜欢通过电话或因特网订购产品的客户。”这种细分流程特别适合分销商的需求。

资料来源: Anonymous, “Aramark HMS: Hospital foodservice customers ready for their close-ups,” *Nation's Restaurant News* (April 4,

2005): 16. Chris Costanzo, “Finer Customer Segmentation Paying Off,” *American Banker* (December 14, 2004): 6A. Andy Cohen, “Addressing their Needs,” *Sales and Marketing Management* (July 2004): 18.

在界定出具有迥异需求的不同细分市场后,接下来就要分析产品在特定细分的表现:平均订购量多大?在该细分中的市场占有率是多少?带来了多少收入?在表2.2的例子中,该公司鉴别出四个细分市场,其中“议价者细分”(negotiator segment)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、在“质量/特性”有1点、在“货物交运”有3点、“安装”有1点、“制造/工程支持”有1点,在“销售覆盖”(sales coverage)上有2点。根据产业资料,该公司预估该细分市场的整体销售额有8900万美元,行业平均订单金额是15000美元。而例子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的获利最佳——享有可观的市场占有率,而且订单金额较行业平均较高。

表2.2 根据购买因素进行市场细分

	议价者细分	量大者细分	解决方案细分	客户订制细分
购买决策共同条件(因素)	<ul style="list-style-type: none"> • 品类杀手(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"> • 寻求解决方案 • 修正过的标准产品 • 中等订购量 • 中等价格敏感度 	<ul style="list-style-type: none"> • 非标准型马达 • 特殊要求 • 订购量小 • 价格不是最重要的因素
价格	•••••	•••	••	•
质量/特性	•	••	•••	•••••
货物交运	•••	••	••	•••
安装	•	•	•••	••

(续表)

	议价者细分	量大者细分	解决方案细分	客户订制细分
制造/工程支持	•	••	•••	•••••
销售覆盖	••	••	•••	•••••
规模(百万美元)	89	113.4	69.3	66.6
及占有率(%)	13	31	30	25
平均订单金额 (美元)	1500 行业平均:15000	6998 行业平均:5000	2345 行业平均:2000	923 行业平均:1100

购买因素的重要性:低 • •• ••• ••••• 高

在列出几种可能的市场细分（包括旧的和新的细分）后，下一步是将细分的数目减低到可以控制的程度（3~7个）。首先你可以删去所有贵企业不能提供服务的细分——不管是什么原因。然后再针对剩余的细分，看一看企业现有资源是否能够配合，并根据这个原则将这些细分依重要性排序，以便将较多的资源分配给较重要的细分。

产品经理可以采用以下做法：先同时评估不同细分市场的吸引力，并确定该公司能够满足该市场需求的能力如何。顾客并非生而相同的，妄想建立所有顾客的忠诚度对企业可能反而有害。产品经理必须确定哪些顾客会提供最佳的未来投资回报。对大众化市场的产品（如速动消费品），通常的做法就是找出大量使用者（heavy users）所具备的特性，然后制定出能够吸引他们的产品计划。所谓特性可能包括标准的人口统计变量，如年龄、性别、收入、地理分布、婚姻状况、家庭人口数，以及自我认知、个性诉求等心理特征。就工业产品（如机器设备）而言，要求有特定应用功能的客户可能会比其他客户带来更多的利润，因此也可能被归类为“最好”的客户。

2.3 顾客分析流程

我们用一家假想的食品服务企业“进步食品服务公司”（Progressive Foodservice, Inc.）（以下称“进步公司”）为例，来说明顾客分析的流程。进步公司销售食品给两个市场：食品服务分销商和食品服务经

营者。食品服务分销商又可以再分为“全产品线分销商”(full-line distributors)、“特定产品分销商”(specialty distributors),以及“购买团体”(buying group)。食品服务经营者则可以区分为“商业经营者”(commercial operators,包括住宿、快餐业、餐厅、自助餐馆、办宴会、外卖等)和“非商业经营者”(保健业、教育机构、航空业、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细分市场,然后确定这些细分各自具有那些与众不同的需求。我们假设“全产品线分销商”及“购买团体”喜好集中采购、大量订购以获得较低的折扣,而“特定产品分销商”——专售特定产品线或服务特定种类的顾客——对较特殊的产品以及有助于它招揽顾客的可能商业支持较有兴趣。

食品服务经营者也各有不同的需求。在“商业经营者”中,快餐厅讲求的是及时(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”(在不同的程度上)则希望能提供菜单支持以及呈现方式的建议。“非商业经营者”则重视一致而稳定的存货补给以及能在货架上多放置一段时间。在经过详细研究之后,进步公司将这些市场依照以下两件事情,重新整合成五个需求广大的市场细分:(1)这些细分的吸引力如何?(2)进步公司是否在这些市场有竞争优势?

为确定各细分的吸引力,进步公司分析了市场规模(各细分的顾客数目)、增长率、竞争强度、顾客的价格敏感性、各细分中现有顾客产生的收入及获利,以及其他类似的变量。随后该公司将每个细分以1~5分来进行评分:1分代表不具吸引力,5分代表有高度的吸引力。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。你可能注意到以上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,而不要被现状所局限。接下来把每一个细分的规模、购买量以及增长率,和公司在同一细分中顾客的规模、购买量以及增长率相比较。在分析过程中尽量提出疑问:

- 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对手产品的消费者，有多大可能成为你的潜在顾客？
- 为什么他们只愿意购买竞争对手的产品呢？
- 你正逐渐提高还是慢慢丧失市场占有率？
- 你参与产业中获利最丰厚的细分了吗？

将上述分析得到的信息，用类似表 2.3 的格式摘要下来。

表 2.3 进步公司对各细分市场吸引力的评分

细分市场	占公司 销售比例	占产业 销售比例	市场吸引力的特色 (规模、增长率、购买量等)	评分 (1~5)
一般分销商	39%	27%	前五大同业占有枢纽地位。价格是重要驱动因素	3
特定产品分销商	14%	13%	老年人口对特殊食品服务的需求不断成长	4
快餐连锁店	16%	22%	对本公司这类产品的需求已趋饱和。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很大潜力	3
非商业经营者	9%	8%	市场潜力已呈静止或下滑趋势	1

为了确定该公司是否具有足够的竞争优势来满足特定细分的需求，进步公司很诚实地对自己具有的能力进行评价，并且将它能够对各细分提供服务的程度进行了评分。该公司又一次地使用 1~5 分的评分尺度，1 分代表该细分存在强有力的竞争者能够满足市场需求，3 分代表该公司和竞争者具有同等的能力，5 分代表该公司的竞争力优于竞争对手。进步公司对于各细分的服务能力评分结果如表 2.4 所示。“满足需求的必要条件”字段特别突显了进步公司为了满足这五个细分市场所应该进行的改善或变动。而这个评分表的结果则显示了进步公司——和竞争者比较——能够满足市场需求的程度。

表 2.4 进步公司对各细分市场的服务能力评分

细分市场	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;大量订购以压低价格;特殊分销规格	改善运送条件,建立外部网络	3
特定产品分销商	独特产品;商品支持服务	投入资源进行研发及新产品开发	4
快餐连锁店	以可能的最低价格进行及时运送	成本分担式的运送服务	2
商业经营者	菜单支持,建议展示方式	在线烹调大师(chef de cuisine)咨询;实验厨房;教育光盘	4
非商业经营者	一致稳定的存货补给;保存期限较长的产品	开发能延长保存期的产品	1

综合进步公司针对各细分市场的分析,以及它提供服务的能力,我们可以得到如图 2.3 所示的矩阵。比方说,“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,于是它就被放在图形的正中央位置。

在其他因素维持不变的情况下,最佳的目标市场应该是在右上方的象限中,也就是该公司认为某个顾客细分极具吸引力,而且它自己有很高的竞争优势来服务该细分市场中的顾客。不过,评分的结果也可能带来其他的问题。首先,可能根本就没有任何细分市场落在这个象限。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,才能够将该细分往右移动。其次,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显得没有太多未来获利潜力。碰到这种情形我们可以调整该细分上所标示的圆圈大小,用来强调它所具有的潜在机会。再次,企业可能已经占领了右上象限中某个细分市场的绝大部分,即使再投入更多的资源,所能增加的收益也有限。既然如此,建议你只需投入足以维持现有顾客的营销经费,而将较多资源转移到其他更具潜力的细分市场中。为能突显这个现象,我们可以进一步把各细分上的圆圈用“圆饼图”(pie

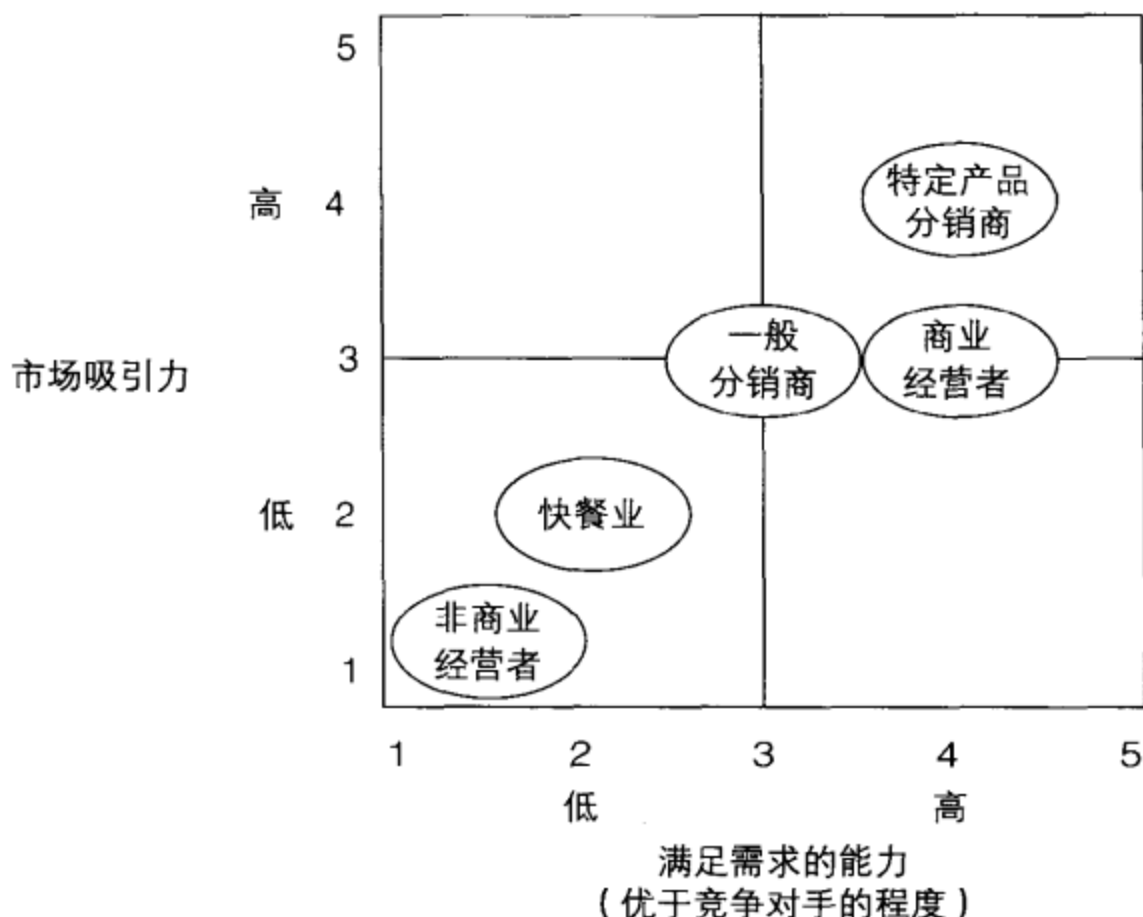


图 2.3 进步公司的市场吸引力矩阵

chart) ——标示出企业在该细分中已经取得的市场及未来的潜在市场——来替代。最后一类情形是，有些细分以绝对数值看来并不怎么具有吸引力，但是如果竞争者并未有效地服务该细分市场，则它也有可能转变成为一个相当有吸引力的细分市场。

当你在综合以上谈到的各种信息时，来自企业内部以及可以公开取得的二手资料来源同样重要（建议使用工作表 2.1 及工作表 2.2 来协助进行）。以企业内部的观点来说，应该把销售记录拿来和人口统计变量数据进行回归分析，以确定那些变量对企业获利能力的影响最大。企业规模、地理区位、应用类型或者其他的变量是否有助于预测销售额？一旦这些变量经过确认，你便可以使用这些信息来预估“非现有顾客部分”（noncustomers）的市场增长潜力。这个步骤的结果将进一步成为“产品资料”中的“知识篇”，用以描述顾客忠诚度的驱动因素，也定义出有利可图的顾客细分。

工作表 2.1 细分市场的吸引力评分

细分市场	占公司 销售比例	占产业 销售比例	市场吸引力的特色 (规模、增长率、购买量等)	评分 (1~5)
细分 A				
细分 B				
细分 C				
细分 D				
细分 E				

工作表 2.2 细分市场的服务能力评分

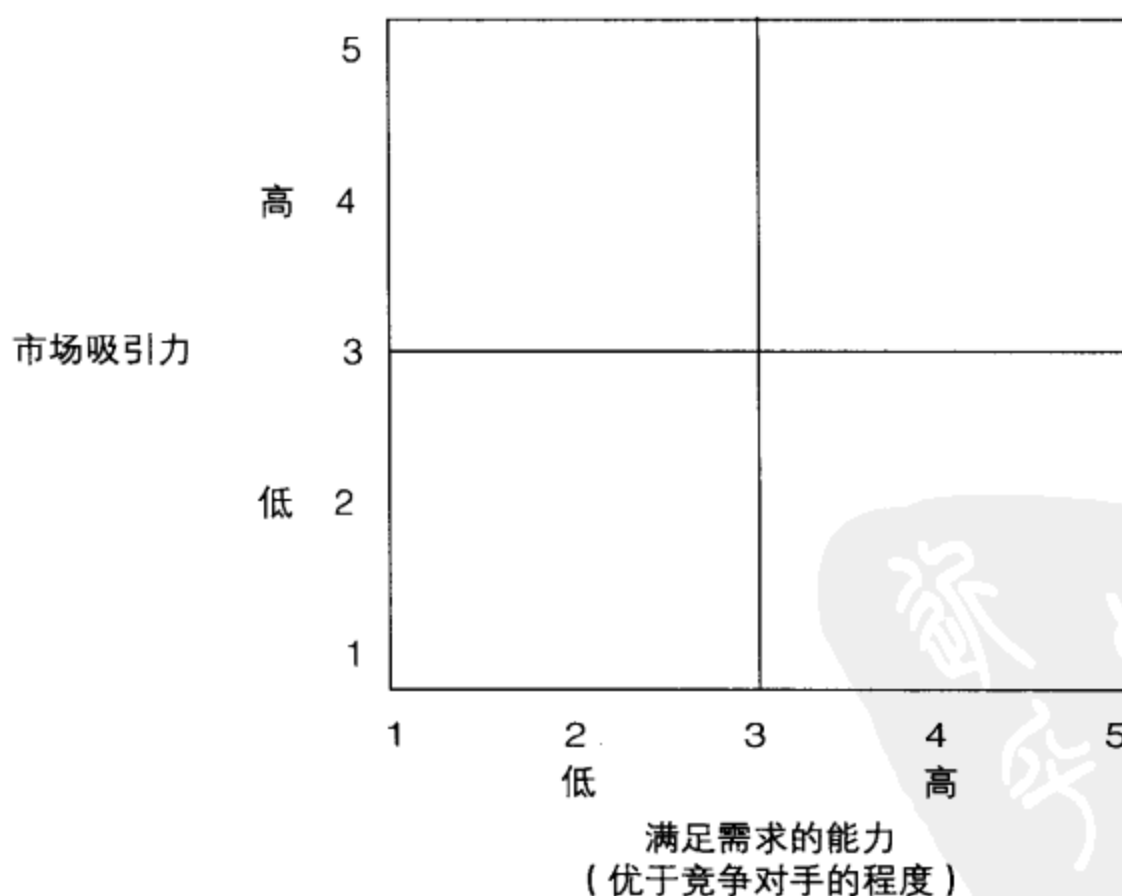
细分市场	市场需求	满足需求的必要条件 (产品、技能组合、地点、成本)	评分 (1~5)
细分 A			
细分 B			
细分 C			
细分 D			
细分 E			

还有一点值得注意：当企业设计并提供新的服务来满足顾客期望时，它的运作流程往往会变得更为复杂，成本也通常会随之增加。传统的成本会计方法已经不能恰当地区分服务成本（cost-to-serve）上的差异，尤其是为了应对某些细分的特定需求所衍生的生产后成本（post-production cost）。在第5章中我们将会进一步讨论一个重要的观点：成本并不是不可控制、随机发生的，而是由一些能被衡量的因素导致的，我们可以对这些因素进行管理。因此，能够解读市场细分报告甚至作业成本法（activity-based costing）的能力，也应该被纳入产品经理的“技

能百宝箱”里。

一旦你完成工作表 2.1 和工作表 2.2 后，产品经理就可以进一步编制如同前面引用进步公司例子中的真实矩阵。你可以用它来确认主要及次要目标市场、它们的需求，以及贵企业为能满足这些需求所应该研究的各种问题（参见工作表 2.3）。要注意的是，在前面谈到的例子中，并没有将渠道客户和最终客户加以区分。虽然这看似并不“纯粹”或“理想”，但却十分真实。有些产品经理视渠道为其客户，而最终使用者则为其消费者；如果他无法直接接触最终消费者而又没有其他选择的话，这也算是合乎逻辑。很多情况下，能够了解渠道客户的需要和期望是企业得以存活的关键。以宝洁公司为例，它就高度依赖和沃尔玛（Wal-Mart，为该公司 2005 年的销售额贡献了 87 亿美元，比重达 17%）之间的关系^①。这两家公司彼此分享数据与计划，计算机系统也相互连接以提高效率。

工作表 2.3 市场吸引力矩阵



^① Sarah Ellison, Ann Zimmerman, and Charles Forelle, "P&G's Gillette Edge: The Playbook It Honed at Wal-Mart," *Wall Street Journal* (January 31, 2005): A1-A12.

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“提高”顾客价值（customer equity）。实际上有以下几种做法可以采用：（1）增加现有顾客的获利性；（2）吸引未来可能会有“高价值交易”（high-value business）的新顾客；（3）“开除”低潜力的顾客。如果要增加现有顾客的获利性，首先应该投资于“高价值”的顾客。附加销售（add-on sales）以及交叉销售（cross-selling，即使是销售其他产品经理的产品）如何能帮你增加顾客价值？（不要让无谓的产品或品牌管理本位主义戕害了这些努力。请记住：品牌不能创造财富，顾客才能。）^① 你想改变市场的哪些行为以增加市场获利？又有哪些贵公司内部必须作出的改变会有助于提升获利？

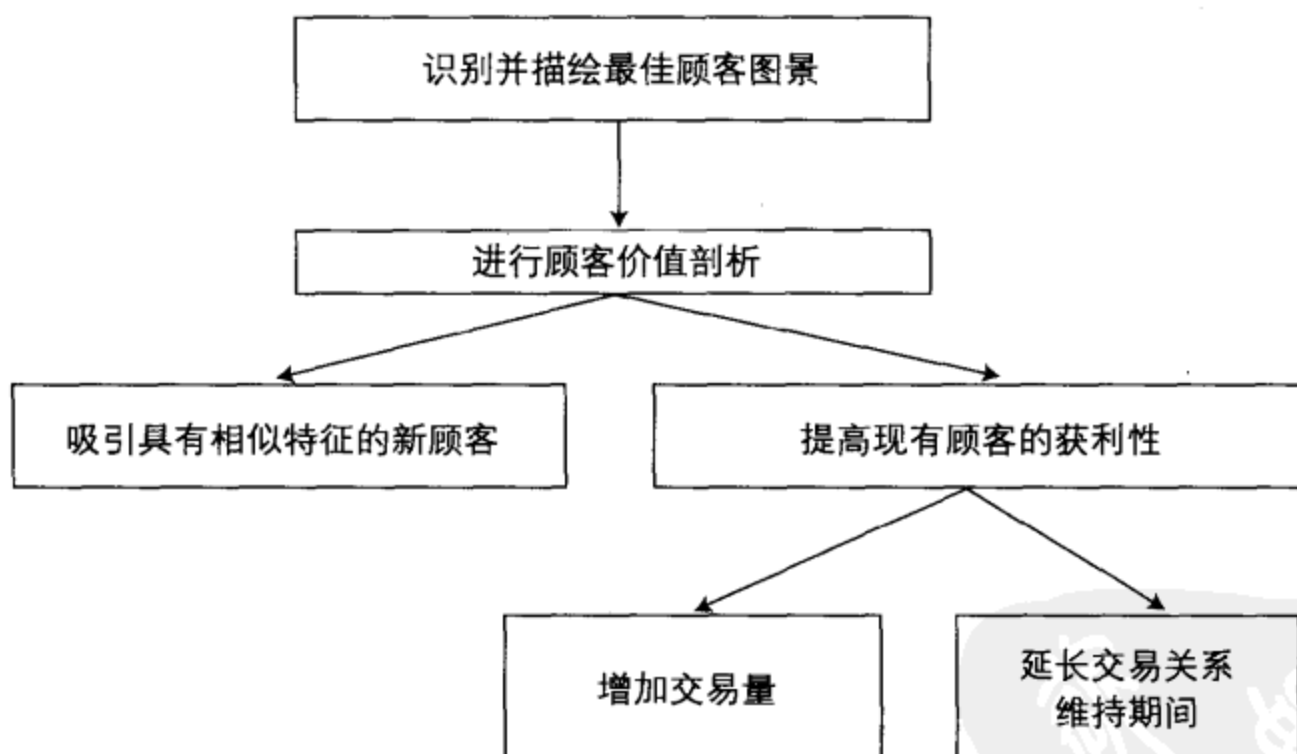


图 2.4 顾客分析流程图

妥善运用数据库软件有助于产品经理了解各市场细分以及其子细分

^① 请参考以下文章有关以客户管理取代品牌管理的讨论：Niraj Dawar, “What Are Brands Good For?” *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004): 31-37.

的特定需求。产品经理要试着决定应该采取那些活动来提升现有顾客和企业间的交易量，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，对每一个细分分别提供一些量身订制的、具有成本效益的特别的东西——如产品的特色、价格折扣、服务安排以及购买保证等。这类做法已经广泛地被产业界、服务业以及批发商或零售商等转售商（resellers）所采用。比如，一家加拿大食品杂货连锁店针对旗下的典型商店进行分析（邻近地区大约有15000户家庭、年营业额约为2500万美元、营业利润率约为2%）：

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

接下来，该公司针对“如果现有顾客的行为小幅变动对该店获利能力的影响”进行估算。由于杂货店有相当一部分的成本是固定成本，任何顾客多花1美元，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%，单店的获利能力可以增加45%以上。只要把200位次要购买人转换成主要购买人，获利可以增加20%以上。如果每一位顾客都能多买一种产品，那么获利增加将超过40%。而说服每位顾客在每次造访该店时购买两种自有品牌商品来取代他原来购买的全国性品牌的同类产品，可以增加55%的获利……

不过，就像其他大多数组织一样，该公司过去并没有重视上述机会，而是将注意力放在传统目标如生产力、市场占有率以及质量上。其结果，当然是因此忽略了可以利用最优顾客价值交换（optimizing customer value exchanges）来减少这个潜在获利上的差距^①。

^① Alan W. H. Grant and Leonard A. Schlesinger, “Realize Your Customers’ Full Profit Potential,” *Harvard Business Review* 73: 5 (September-October 1995): 61-62.

开除你的顾客

对一位无利可图的顾客（甚至是整个无利可图的细分市场）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特殊服务（但是产生不了更多收入）的顾客，一些对每种产品都要求以“最低价”成交的顾客，以及要求改变基本产品或服务以满足其特殊需求的顾客。在这些情况下，你只有几个选择：提高售价、降低为该顾客提供服务的成本或是终止往来。

提高售价来弥补额外提供的价值是最常见的解决方案，但也可能是最困难的一个方案。顾客必须认识到并相信你的产品具有竞争价值，才可能成交；而如果该顾客并非你的目标客户，那么他的需求和贵公司的能力可能就无法“匹配”。因此我们得考虑第二个方案：降低成本。这时候你会发现产品经理对于特定顾客所“造成”的成本必须了然于胸[参见第5章有关“贡献报告”（contribution reporting）的讨论]。图2.5所示的表格可以用来依顾客计算产品的直接收入、间接收入与成本。只有充分了解真正的成本，才能设法降低成本。

客户: Akins, Inc.

行业: 半导体设备制造

产 品	产品收入	产品成本	贡 献
小计			
其他收入			
其他费用			
总体贡献			

图 2.5 客户赢利能力分析

和顾客终止往来可能是最后的必要手段。实际做法通常是通过间接

改变企业政策或是提高价格来实现。不过，在你真的这样做以前，先问自己几个问题：

- 这个顾客是否仅以顾客的身份带来生意？
- 他未来是否可能成长为本公司的战略性顾客？
- 这位顾客产生的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以后，还得把那些成本摊派到其他地方？

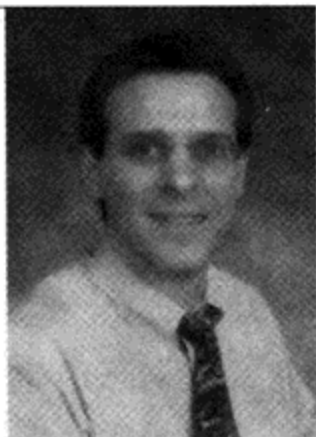
在你诚实地评估了所处情境后，必要时就可以准备说“不”了。

检查表：趋势预测、研究与客户细分

- 为你希望追踪的关键趋势建立档案夹，也为“随机性”（opportunistic）的趋势观察建立档案夹，以备为未来可能采取的行动做好准备。
- 建立一个“趋势分析小组”来协助监控趋势的发展。
- 依据与产品与战略关系最大的变量来进行顾客细分。
- 找出“好”顾客的定义：考虑赢利性、市场规模及增长率、对其他顾客的参考价值，以及对价格的敏感性等因素。
- 评估你（相较于竞争对手）能够满足顾客需求的能力。
- 就市场吸引力和服务能力的评估结果进行汇总，用来排定各细分市场以及顾客的优先级。
- 在留存老顾客和争取新顾客间保持平衡。
- 在制定战略的过程中，想清楚你希望通过你的营销努力，让各个细分的顾客有怎样的反应。
- 针对你的目标客户群来设计恰当的政策和产品，借此练习对不适合的顾客说“不”的艺术。

专家访谈

阿特·温斯坦^①



问：市场细分和客户分析是产品经理非常想要掌握的技能。就你的观察，产品经理在进行市场细分和顾客研究时所犯的最大错误是什么？

答：顾名思义，产品经理的职责是管理产品，而非管理顾客的需求。结果，造成产品经理倾向在已经成形的市场中挖掘掘渠，而不是在新兴市场以及想象的市场中冒险。后两者则被少数企业所主宰，有时苹果计算机（Apple）在这方面也偶有佳作。再者，产品经理有时过于固守已经锁定的目标市场，因而没有探究为何非客户群对他们的战略营销活动没有反应。

问：你是否认为 B2B 的产品经理面对的是与 B2C 品牌经理截然不同的挑战？

答：是的，消费品市场和 B2B 市场有四大差异。第一，工业性产品所营销的市场区域，通常较地区零售业者或个人式、专业服务公司的市场要大。对于工业企业来说，在较大地域、国际市场，以及因特网上从事业务活动是家常便饭。虽然其销售市场范围较大，不过顾客基础倒是高度集中。第二，大多数工业产品的销售额都比消费性产品高。对于少数核心客户的依赖，容易因为顾客的获得与流失、衍生需求、宏观经济状况改变、全球恐怖活动威胁升高等因素，导致收入和利润的变动。第三，B2B 市场有着复杂的决策行为。这意味着：影响购买的因素较多，顾客要求苛刻、机智而又理性的，以及较长的购买周期。第四，工业产品的顾客和产品经理的关系较为亲近，因为个人式销售仍然是主流

^① 阿特·温斯坦博士是美国佛罗里达州罗德代尔堡（Fort Lauderdale, Florida）诺瓦东南大学营销学系的教授与系主任。著有《市场细分手册：商业与科技公司的战略目标》（*Handbook of Market Segmentations: Strategic Targeting for Business and Technology Firms*, 3rd. edition, Binghamton, NY: Haworth Press, 2004）一书。

策略。贸易期刊、协会以及工商企业名录等提供了丰富的市场信息。B2B 市场的营销需要用数据库、直接/群组电子邮件、在线交谈、手机通信等方式来维系和客户的良好关系。

问：你认为未来五年的市场细分会有怎样的变化？

答：产品经理要对新出现的市场细分挑战保持警觉。有六个应该优先注意的方向：（1）提升组织内对于市场细分的深度；（2）建立创新的市场细分模式以争取竞争优势；（3）响应只有单一客户的细分；（4）以动态市场细分取代静态市场细分（定期重新进行市场细分）；（5）多关注客户的客户，以及新型价值链参与者；（6）将细分由交易扩展至关系。

问：在市场细分方面你曾经有过的最好忠告是什么？

答：关于市场细分，我有两件记忆最深刻的事：第一，有一次一位高科技顾问告诉我，几乎所有营销与调研上的问题都是市场细分的问题，所以要认识到市场细分在所有营销活动（包括产品战略）中的重要性并据以进行规划。第二，精明的 B2B 经理人会注意到：除非正确定义相关市场（细分前的），否则不会得到有效的市场细分；后续研究发现，定义市场的五大关键变量包括：顾客需求、顾客群、技术、竞争和产品。

问：针对市场细分的问题，是否可以请你对产品经理人提供一些建议？

答：坚持市场细分导向的产品开发和管理，开辟贯穿组织内部（生产、研发、营销等）的沟通管道，建立营销信息系统和调研职能，确保市场细分的方式适合组织使命与需要，提供恰当的人力与财力来支持市场细分活动，需要时寻求支持 [顾问咨询、研究项目、联合产品（syndicated products）、教育训练等]。

第3章

竞争情报与竞争战略

产品经理有一项非常重要的工作，就是要客观地定义出“市场感知的与竞争对手相比产品的优势与劣势”，并且运用这些知识来成功执行竞争战略。为了持续执行竞争战略，你必须掌握有关产品竞争环境的持续信息流，以及这些信息如何影响你的产品竞争力。收集与分析信息的过程就是竞争情报（competitive intelligence, CI）或是商业情报（business intelligence）的收集。这也就是产品规划流程中的竞争分析部分（如图 3.1 所示）。

3.1 竞争分析

竞争分析是将来自电子、出版物或人员等来源的信息进行汇总（见工作表 3.1）。年报、新闻报道、Google 网站搜寻、贸易展览、销售人员、政府及贸易协会的报告，以及和顾客间非正式访谈的内容等，都可能提供竞争分析所需的必要信息。这类竞争情报是产品经理工作中很重要的一环，提供了规划竞争战略和产品定位时的概念基础。以下是进行竞争分析时应该考虑的一些问题：

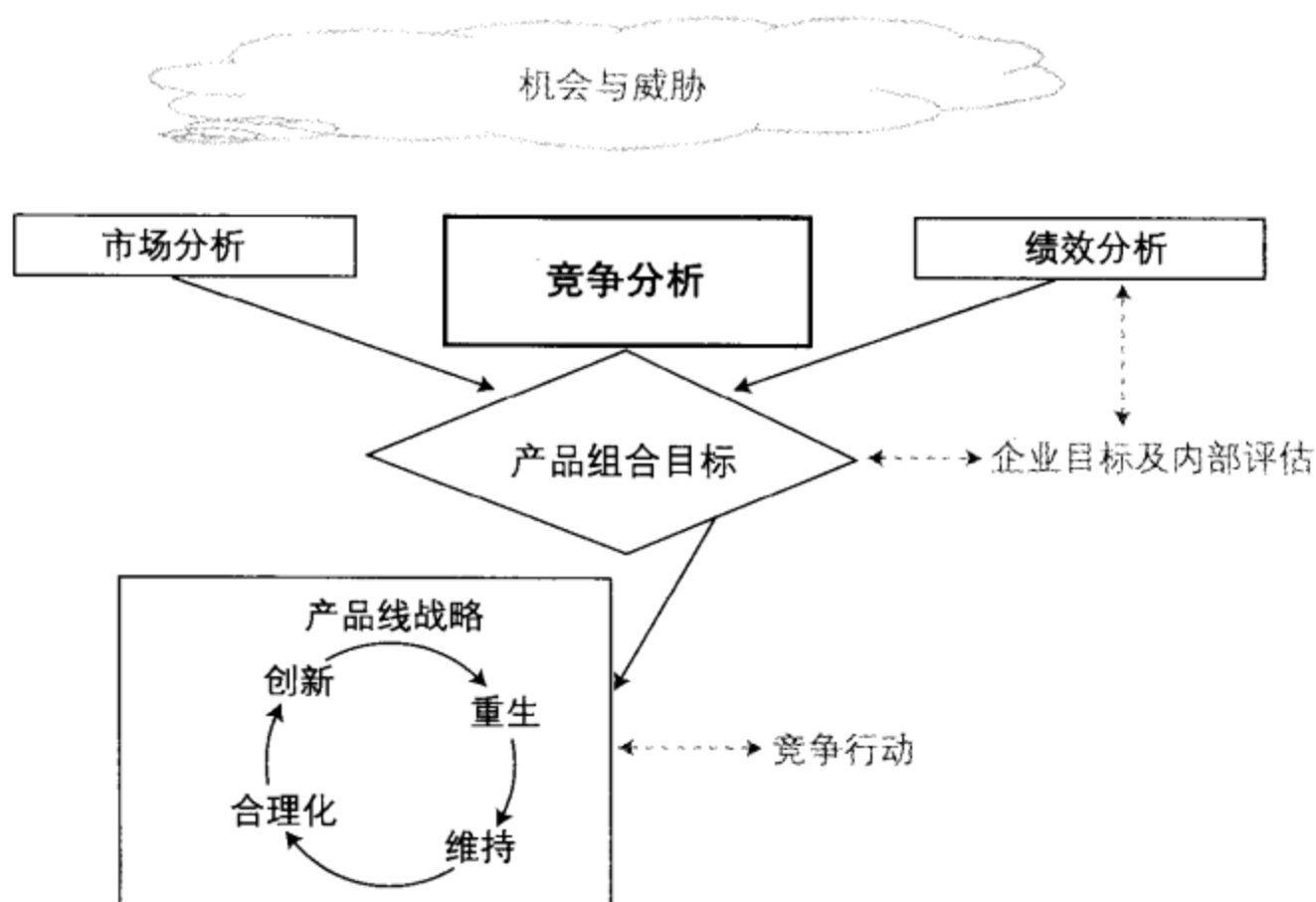


图 3.1 产品规划流程中的竞争分析

1. 是谁抢走了你的生意？你又抢走了谁的生意？（反映出从顾客的角度看到的竞争情形。）
2. 竞争最惨烈的地方在哪里（哪些地区、应用、产业）？为什么？
3. 握有竞争产品的那些竞争对手有哪些核心竞争力？他们的竞争力和产品之间有什么关系？
4. 竞争产品的定价水平如何？实际售价呢？
5. 市场对于竞争产品的认知如何？知名度与顾客忠诚度呢？
6. 是否有任何竞争产品具有“同类最佳”（best-in-class）的特性，可以作为你自己产品的标杆？
7. 竞争产品是竞争对手的一小部分业务，还是其主要产品？竞争产品的销售额对于该竞争对手的重要性如何？该竞争对手会愿意投入多少资源来保护该竞争产品的销售？

工作表 3.1 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
销售量(单位)					
销售额(美元)					
获利					
市场占有率					
目标市场					
一般性产品战略					
产品差异诉求					
顾客印象					
一般性价格战略					
平均/表列价格					
一般性推广战略					
一般性分销战略					
销售团队规模					
销售团队优势					

3.2 建立竞争情报的流程

产品经理应该要对竞争有所警觉。原因很多,包括:有助于预测市场变动以及特定竞争者的行动或反应,甚至发现新的竞争;有助于从别人的成功或失败案例中学到经验;有助于掌握新技术、流程或可能改变你的产品策略的活动;有助于塑造可供销售团队或营销沟通人员运用的工具及方法。

举例来说,你的销售人员报告说某竞争者针对贵公司毛利很高的某种商品,以降价方式进行直接竞争。在你决定跟随降价之前,先自问“这个”竞争者的“这次”降价行动是否会影响你的产品竞争力。如果

答案是肯定的，你应该运用下列问题进行进一步分析：

- 该降价活动是否具有可比性，或者对手在某些产品特性或服务方面已有所修正？
- 这次价格下降的程度是否足以抵消顾客选用产品的惯性？
- 如果是，该竞争者是否有能力处理在不损害顾客满意度的情况下应对骤增的需求？
- 该次降价是局限于一特定区域或客户，还是全面性的降价？

在你发动产品或营销变革之际，也应该考虑上前述类似的问题，借以预测竞争对手可能的反应。否则，你很可能会居于竞争劣势。当百时美（Bristol-Myers）推动止痛剂新产品 Datril 上市时 [强调与竞争产品“泰诺”（Tylenol）相比，它的价格较为经济]，似乎没有预料到强生公司（Johnson & Johnson）的反应速度和力量。强生应用竞争情报侦测出百时美这项预期中的市场进入策略，因而能够通过媒体策略有效钝挫了百时美的营销活动^①。同样，当计算机软件公司 Corel 在 20 世纪 90 年代中期买下 WordPerfect 软件时，也尝试以低价策略来直接和微软的 Office 竞争，不过却在和微软的长期价格战中败下阵来。

谁才是你真正的竞争者

发展竞争情报在一开始便要确认：要针对哪些竞争者持续进行研究，哪些竞争者只需偶尔关注一下。我们不可能持续搜集所有竞争者的所有信息。如同前面的章节关于趋势的论述一样，你必须将事情排出优先次序。限制关注焦点的做法可能会让你漏失某些信息，但却更加容易管理，这可以为你带来更多的有用信息。

让我们从一个看似最简单的问题出发：“谁是你的竞争者？”很多

^① John A. Nolan, “It’s the Third Millennium: Do You Know Where Your Competitor Is?” *Journal of Business Strategy* (November/December 1999): 11-15.

人会回答：“看情况而定。”这是个很实在的回答，也正是为什么应该从不同角度来看竞争形势。主要竞争者多半是（但并非总是）提供类似产品或服务的“直接竞争者”（direct competitors）——比如同样在牙膏（佳洁士和高露洁）或机具（卡特皮勒和小松）市场竞争。在这个层次的竞争中，产品经理必须强调其产品与主要竞争产品相比的特色。

另一层次的竞争是“品类竞争”（category competition）。虽然其中有些竞争者会被归类为直接竞争者，不过当你面对品类竞争时，可能要和好几十家企业相抗衡。举例来说，工业用设备的零组件制造商可能要和许多本地私有企业竞争。在这种情况下，产品经理的挑战是要能将产品定位为“业内最佳”。

第三层是“替代性竞争”（substitute competition），顾客有可能根本没有采用任何同业的产品，就实现了需要的功能。有些企业还选择自行制造或提供自己所需要的产品或服务。比如，一家银行可能以自我保险（self-insure）的方式来取代向其他贷款保险公司购买保险。有些产业已经加入了“自己动手做”（do-it-yourself, DIY）的行列（参见企业案例3.1）。也许你正处于一个新兴的产业（比如卫星电视）中，想要取代现有的产业（如有线电视）。在上述情况下，产品经理必须向客户说明沿用现有方式来满足需求所担负的风险，或是证明自己的产品与现有产品相比具有绝对优势。

企业案例 3.1

“自己动手做”的竞争

航空业近年财务状况脆弱，因此许多航空公司开始为自己制造零件，而不再向供货商采购——尤其是那些易损件。大陆航空（Continental Airlines）在休斯敦的工厂已制造折叠餐桌，每年可以省下200万美元。它也自行制造马桶用的塑料坐垫，这一产品的外包价格为每个719美元，自己做的成本仅为88美元；自行生产浴室镜子的成本是460美元，远低于供货商3000美元的报价。美国航空（American Air-

lines) 则自己制造一种铝制零件, 每个零件的成本仅为 5.24 美元, 比以前在外面采购每年要省下 17 万美元。

日益高涨的保健支出引发了企业界的 DIY 风潮。自 1990 年起, Quad Graphics 公司就开始逐步自行处理主要的健康护理工作。它雇用了自己的内科医师、小儿科医师、家庭医师等, 总共达 26 位之多。它还有一个实验室、药房以及康复中心, 并且和当地医院签约配合进一步的诊疗。Quad Graphics 公司 2004 年平均为每位员工花费 6000 美元的医疗支出, 比起威斯康星州当地其他竞争对手平均要低 20%。食品业的普度农场 (Perdue Farms)、电信

业的史普林公司 (Sprint Corporation) 以及邮务公司必能宝 (Pitney Bowes) 等企业都经营自己的医药中心。丰田汽车、科勒公司 (Kohler Plumbing) 以及美乐啤酒 (Miller Brewing) 等企业也正考虑采用这一做法。

许多企业正在不断增加各种外包工作项目以求节省开销, 但如本文所示, 也有许多企业正反其道而行之。

资料来源: Melanie Trottman, "Nuts-and-Bolts Savings," *Wall Street Journal* (May 3, 2005): B1-B2. Vanessa Fuhrmann, "One Cure for High Health Costs: In-House Clinics at Companies," *Wall Street Journal* (February 11, 2005): A1-A8.

另外一个替代性竞争的例子, 是由技术整合与颠覆所导致的。例如苹果公司的 iPod 就引发了所谓的“迷你革命” (mini-revolution), 让消费者可以从网络上付费下载音乐, 而不需要去购买 CD 唱片。不过它现在也面临着来自电信业的挑战——鼓励客户使用手机下载歌曲。

第四种竞争是“预算竞争” (budget competition)。这种竞争既看不到又摸不着, 恐怕是对产品经理来说最具挑战性的一种竞争了。一位客户可能选择购买一个新的软件系统, 而不愿花钱来买你的新产品。或者, 房主可能决定购买硬木地板而不购买新的浴缸。虽然产品经理无法设计出任何策略来说服客户“在把钱花到别的地方以前, 先购买我的产品”, 但至少他要对这种层次的竞争有所警觉, 并相应地调整对于市场的预测。

最后一类竞争类型是“组织竞争” (organizational competition)。对

许多 B2B 产品或是服务而言, 客户的购买决策并非只看产品特色, 也会视供货商所能提供的配套服务与其他激励、可供选择的产品组合, 或是双方过去已经建立的互动关系而定。在这种情况下, 产品经理必须要和组织内其他人共同合作, 建立企业整体的长期优势。上述各种竞争类型如表 3.1 所示。

表 3.1 竞争类型

竞争类型	今天的做法	未来的影响	启 示
直接竞争	列出竞争者及特定产品的特色	这类竞争者所占比重如何 (包括现今与未来)? 它是针对哪一类顾客呢?	如何能够建立差异化的优势来对抗这些竞争性产品?
品类竞争	对行业概况以及竞争对手及其产品进行描述	这类竞争者所占比重如何 (包括现今与未来)? 它是针对哪一类顾客呢?	如何将产品定位为“同业最佳”?
替代性竞争	描绘产品功能所满足的实际需求是什么	这类竞争者所占比重如何 (包括现今与未来)? 它是针对哪一类顾客呢?	要怎样影响顾客对于转换使用替代性产品的风险认知?
预算竞争	找出客户为何拒绝花钱购买你的产品或服务	这类竞争者所占比重如何 (包括现今与未来)? 它是针对哪一类顾客呢?	如何诱导顾客转而购买你的产品?
组织竞争	分析竞争者提供了何种“附加”产品	这类竞争者所占比重如何 (包括现今与未来)? 它是针对哪一类顾客呢?	怎样能开发出一套整合性方案, 使公司处于更有利的竞争地位?

请注意不同的市场中可能存在着不同的竞争者, 产品经理必须根据特定“市场—竞争者”的组合来决定如何定位产品。有时必须为此制定出不同的策略。比如, 消费性产品 (consumer packaged-goods) 的产品经理可能在消费者端需要有一套对抗直接竞争产品的营销策略, 而在渠道端又需以不同的价值主张和其他机构竞争。

请记得顾客会刻意或潜意识地比较“他”所感知到的产品竞争者, 然后作出购买决定。如果能知道你的客户认为谁是你的竞争者, 就能够大致看出客户对于价格的敏感性。对于主要竞争者, 你应该定期追踪其战略走向, 以便相应改变你的定价或营销策略。有好几种方法可以帮你

找出“客户认为谁是你的竞争者”。以消费性产品为例，整合性资料来源（比如像 Nielsen 的调查报告）中的购买数据（purchase data）就可以用来判定客户的品牌移转行为，有助于判断你的业务是流失到谁的手上，或者你是从谁的手中争取到业务——一种感知到竞争的指示器。另一种方法叫相似性评估（similarity assessments），除了消费性产品外，还可应用到服务和企业用产品（business products）。这种方法是将好几种产品或者产品的提示（比如产品说明文件或写有产品名称的小卡片）交给顾客，然后请顾客依照产品的相似度进行分类。

换个角度来说，顾客将你的产品分类归入的竞争组别，可能并不符合你的“期望”定位。你可能希望被认定为一个较高或较低价位的竞争者，或是一个利基市场参与者（niche player）。遇到这种情况，你必须去分析落在你所“期望”的竞争组别中的企业所具备的条件，然后决定你是否能够让顾客将你的产品重新定位，或是应该增加新的品牌来达到目的。美国加州葡萄酒业为我们提供不同做法的良好范例。当时 Glen Ellen 和 Gallo 两家酒商都决定要从低价大众化酒品转换到加速增长的高价酒品细分。Gallo 的做法是增加名叫“Turning Leaf”的新品牌，价格定在高价酒品的价格区间。Glen Ellen 则试图“不靠”新品牌实现蜕变，而是强调原品牌的悠久历史、蜡质封口（wax seal），以及更高的产品质量^①。在这两个例子中，较高的价格定位使得它们必须开始面对新的竞争群。

无论如何，请你将必须“持续”获取信息的竞争者数目减少到“便于管理的数量”（落在这“便于管理的数量”中的公司可能会由于竞争者的加入和退出而不断变化，所以当形势变化时便要进行改变）。对于其他的竞争者，则应该定期或是视情况需要来进行研究。

你需要知道什么

不是任何信息都具有同样的重要性。你的竞争优势在哪里？有哪些

^① Theresa Howard, “Glen Ellen Reformulates to Go Upscale,” *Brandweek* (May 1, 2000):

竞争知识有助于保护你的竞争优势？如果你的优势在于优异的运送服务，那就应该保持在竞争对手的运送标准水平之上，以免竞争优势遭到威胁。假使你的差异化重心是技术支持，那你可要随时注意竞争者的支持活动对于你的产品定位的负面影响。你的工作就是要避免被迫进行价格战。虽然如此，我们可以理解为什么大部分的产品经理都很关心如何取得竞争产品的价格和成本信息（不过要记得，如果你所收集的竞争信息只有价格，你就可能被迫只能进行价格上的竞争）。

大多数竞争产品的价格可以公开取得。除了资格竞标的情形之外，大部分企业可以从商业展览、销售团队、共同的客户甚至因特网上得到竞争者的价目表（price lists）。虽然这可能并不是客户支付的“实际”价格，你仍然可以通过长期追踪这些定价表来收集信息，并且观察其间的变化。而公开价目的“改变”应该会促使你进行更多的评估。这样的价格变动是否和其他诸如组织重组或者企业能力改变等因素有关？这些因素通常归属于战略转变的环节。

有好几项因素可能引发战略上的潜在转变：管理层（management）改变、企业能力（capability）改变、企业宗旨（mission statement）改变。让我们从管理层的改变开始，逐一分析这三个因素。如果你的竞争者有了一个新的管理团队，这暗示它可能会有新的战略方向（特别是当原来的管理团队是被董事会赶走的时候）。现任管理团队也可能是被雇用来再次缔造曾为前任雇主创造的经营佳绩。你可以仔细研究该团队在上一家企业的战略方向，并且假设他们会为新雇主策划类似的战略变革。

企业能力的改变可能是由于增设新的营业据点、研发投入增加，或者增聘新的人员。把得自产业期刊、贸易协会、招聘启事以及其他个人渠道所取得的信息拼凑起来，便可以评估对竞争者“未来”战略的影响。招聘启事不只可以提醒你竞争对手的战略可能会增加哪些方面的人力需求（例如在特定科学领域的人才，或者将更加强调客户服务），也因为包含了要向潜在员工“促销”的公司的优点，因而能够提供更多有关该公司的信息。

最后，企业宗旨的改变也可能暗示新的战略方向。例如，一家企业

的宗旨口号从“成为客户导向的顶尖不动产公司”修订为“成为客户导向的顶尖不动产服务公司”，就表明该公司在新战略中提升了“服务”的重要性。这类信息大多适用于“组织竞争”，我们可以利用工作表 3.2 的格式来进行汇总。

工作表 3.2 竞争组织剖面

	你的公司	A 公司	B 公司	C 公司
宗旨				
核心竞争力				
对于组织和经营层的描述				
研发 理念、项目突破数量、员工资历 专利				
产能 平均人员薪资 最大产能 产能利用率 达到盈亏平衡的最低产量 外包比例				
人员 新裁员人数 流动率 加入工会的比例				
设施 新增厂房 关闭厂房				
对外公开的战略				

留心竞争者针对特定客户进行的活动。竞争者可能会对主要客户提供特别的激励。特别优惠的营销手法可能暗示竞争者重新关注于特定产品或市场细分，也可能正企图抢走你的主要客户。

3.3 如何运用“人力”资源起步

有关竞争情报的相关活动，建议从决定你的主要竞争者是谁以及你希望保卫哪一项竞争优势开始。把焦点集中在最能帮助你作出完整决策的那类数据，以及那些曾经有助于决策的信息。千万不要忘记：你不只是在随意收集竞争资料的片段，而是要找出能帮助你在商业战场中比竞争者更快制定决策、为顾客提供更多价值的信息。

信息收集的类型包罗万象，从产品设计、品牌、服务、定价以及其他许多共同构成竞争优势的变量。要保护你的竞争优势，需要瞬息万变的竞争环境的“实时”信息流。销售人员可能是持续提供这类信息的最重要来源。因为他们和客户的直接接触最多，能够从顾客那里获得实际的以及感受到的意见回馈。不过，由于销售人员的主要工作是销售，因此在要求他们参与竞争情报相关活动时要格外小心。

为能成功地从销售团队那里收集到有用信息，你要向业务代表及其管理者证明他们也能从中获益。这表示你必须事先做一点功课。先找出企业内部有哪些得自销售团队的已知信息。访谈记录（call reports）、成交与否的回报以及销售记录等，都可加以分析、发现警告与趋势。在某一领域的竞争性活动可能看来没什么不得了，直到你将它和其他领域的市场信息予以汇总，或当你从更大的视野分析全球产品上市战略时，才发现它的重大影响。然后，再将这些发现进一步放大，辅以从出版物及产业分析师处取得的公共信息，或许便能够为销售团队提供有关如何能更成功地在市场中竞争的有用方法。

功课做完以后，就可以和销售人员面对面的接触了（再多的公司公告、电子邮件或是口头交代也无法取代直接会面）。好好花时间向销售人员介绍你自己，以及认识他们的客户。清楚地表达你愿意分享能够帮助他们成交的重要信息。去了解“他们的”世界。通过启动分享信息的过程，可以鼓励销售人员向你反馈他们的见解。同时，你要有心理准备，必须要和销售管理、营销或是其他部门沟通、整合这样的行动。

一旦销售人员相信和你分享信息的确能帮助他们更顺利地完成任务，你就要确定一个最好的方式来处理数据的收集和传播。针对和你的产品有关的部分，要求销售人员提供价目表或顾客意见，但不要局限于要求与价格有关的信息。

营销人员大多赞同商业展览是收集、研究竞争者及其活动的主要来源，但还没有一个使其更有效的流程。如果你要求销售人员及其他同事在商展中收集竞争信息，并且给予特定的搜寻目标，将能达到更好的效果。你可以设计出一张列明各项待研究问题的检查表，然后分配任务给会场摊位的负责人员。比如，你可能想要知道 A 竞争者宣布降价的细节、B 竞争者计划上市的产品，或者 C 竞争者促销定位的改变。每一项题目都可以指派不同的人去执行。然后在每天收摊或是展期结束时，再和这些人员共同研究成果。

新产品销售训练是另一个可以巧妙用来散播“信息收集”种子的场合。在训练内容中，可以安排一部分时间进行激励、说明市场智慧的重要性、产品经理将如何加以运用，以及为何销售人员提供这类信息也能使自己获益。你可以设计出标准的智慧报告（intelligence report）格式，并且纳入业务访谈报告（call report）、计算机菜单系统，或是费用申请单当中。这类信息通常会传送到销售经理或业务管理部门，所以必须建立一套机制，要求将产品相关信息的副本传递给适当的产品经理。应该传送给产品经理的有用信息包括：

- 竞争者发布新的产品。
- 销售产品的有效及无效方法。
- 竞争战略的改变。
- 客户对于产品不寻常的使用方式（特别是如果暗示了未来的使用趋势时）。
- 可能影响公司战略的市场趋势展望。

如何拼凑分散的信息

建议你将竞争情报的收集流程分为三类：持续收集、定期收集，以

及基于项目收集。持续收集竞争情报把焦点放在你想要持续监视的最直接竞争者（或是产业、技术）身上。其间也应该包含可能对你的市场竞争力影响巨大的外在环境课题。请销售人员提供长期的信息来源（如前面所述）就是这种持续数据收集工作的一部分，不过你还可以做得更多。在定义出你需要的信息类别以及想要长期注意的期刊、杂志与网站之后，你还可以设定自动的竞争情报警示系统。你可以利用 Factiva、Dialog、Lexis/Nexis 等商业情报检索数据库提供的服务，要是贵公司并未订阅这类服务，那么也可以用 Google 或是 Yahoo 来进行基本的提示设定。

尽管你无法随时监视每一件事情，但还是应该对于较次要的直接竞争者或趋势定期收集相关的竞争情报，才能决定是否有任何值得注意的变化。定期性的竞争情报收集工作可以逐月、逐季或是逐年进行，这要视产业的变动速率而定。定期竞争情报收集的价值在于可以发现预料之外的情况改变，而且可能对原有持续竞争情报项目的优先收集顺序有所影响。基于项目性的竞争情报收集工作，顾名思义，是当有需要时才去进行，就像营销研究项目一样。当你透过持续性或定期性的竞争信息发现某些意料之外的情况时，便可能是推出新产品、进一步探索新战略的时机，因此可能需要就该问题展开深入的项目分析。

3.4 分析竞争信息

分析竞争信息的主要目的之一就是要预测竞争者未来打算怎么做。如果你处在一个垄断的产业，你关心的可能是每一个竞争对手的行动。它们会对你的招标文件（RFP）作出何种反应？它们何时打算推出更优良的新产品？相反，如果你面对的是更加接近完全竞争环境的大量竞争者，那你可能会比较关心产业整体环境的变动。

竞争情报要求竞争者数据和顾客数据的平衡。过于强调其中一个而忽略另一个，恐怕会很危险。要真正做到市场导向，这两方面的信息同样重要（参见图 3.2）。但仅仅收集市场导向的资料与其他形式的企业情报还是不够，产品经理必须要运用信息来改进竞争战略。否则，就会像麻省

韦尔斯利（Wellesley, Massachusetts）的核能研究所（Nucleus Research）研发副总裁韦特曼（Rebecca Wettemann）所说：“这就像是你有一个余额为 100 万美元的银行账户，却没有自动提款卡。如果你不能把钱提出来，就不能让钱为你做事，所以这些钱也就不是真的有用。”^①

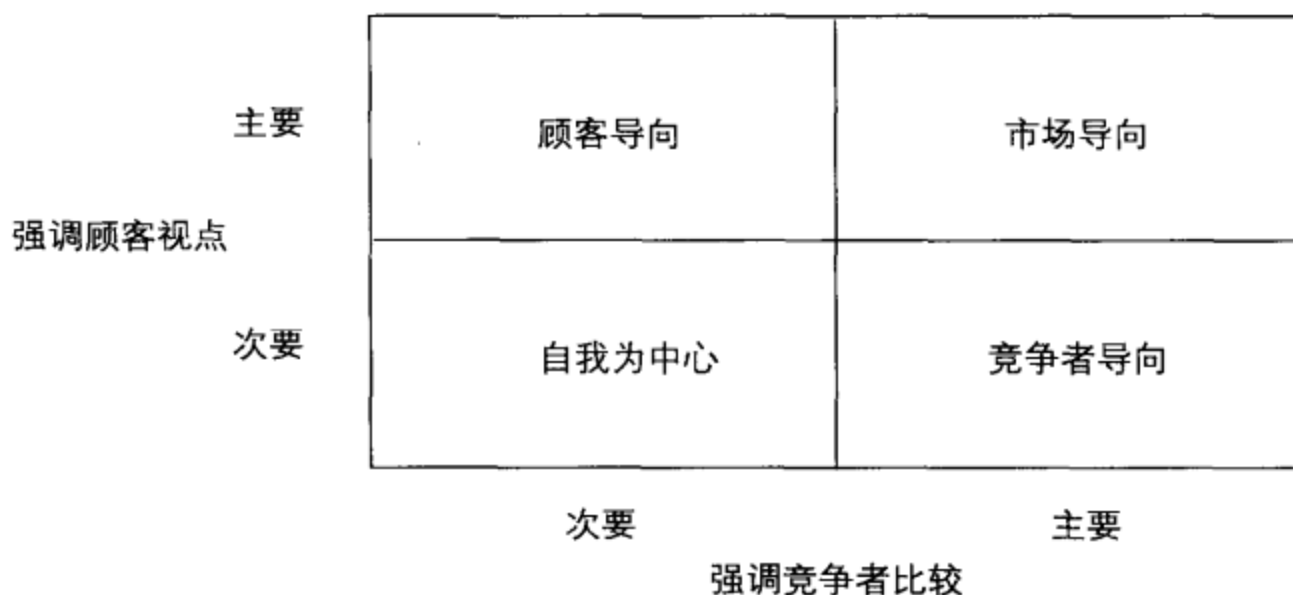


图 3.2 市场取向需由平衡的观点构成

最起码，比较竞争产品特色的相对优势与劣势，可以帮助产品经理建立定位战略、营销沟通以及销售支持的材料。如前所述，苹果计算机的 iPod 正面临来自无线通信业的竞争。虽然严格来说它们并不算是直接的竞争者，但却对 iPod 的未来竞争力构成潜在的威胁。储存、压缩以及电池寿命等技术的进展，使得利用移动电话来接收及储存音乐变得更为容易。因此，苹果计算机有理由要把 iPod 和这一类型的竞争产品进行比较，如表 3.2 所示。

除了产品间的直接比较外，苹果计算机也需要有观察通信产业趋势的能力。在本书付梓之际，Verizon Wireless、Sprint、Cingular Wireless 等美国通信业者都预计在 2005 年底前推出音乐下载服务。苹果计算机也已经和摩托罗拉合作推出了“Rokr”，这是一款可以用来播放苹果 iTunes 所储存音乐的手机^②。虽然利用无线网络下载音乐并不会在一夕

① Julie Schlosser, “Looking for Intelligence in Ice Cream,” *Fortune* (March 17, 2003): 115.

② Nick Wingfield, “New Apple - Motorola Cellphone May Be Just the Overture,” *Wall Street Journal*, Sept. 8, 2005: B1.

之间成为风潮,但是它的确存在一些优势。或许它最大的优势就是全球有1/4(约14亿)的人口拥有无线电话。另一个优势则是记账简便,只要把音乐下载的费用加入每月结算的电信账单就可以了^①。

医药业者们正思考在产品专利到期后,需面临来自学名药(generics)厂商的竞争。产品经理们必须观察监控有关学名药制造商的竞争情报。还可以建立模型(像是Excel工作表)来估计在各种竞争情境下可能丧失的市场占有率,以及估计各种不同情境的发生概率。

表3.2 iPod的手机对手

	价 格	优 点	缺 点
iPod	99 ~ 449 美元	苹果计算机提供 mini、iPod、Shuffle 等三个等级的产品,可以储存 120 到 15000 首歌曲	不能无线下载、打电话或者照相
Samsung SGH-1300	450 ~ 500 美元	硬盘容量达 3G 字节(3-giga-byte),可储存 1000 首歌曲,滚轮浏览,与 iPod 同等级的音效	2005 年底不会打入美国主要市场,键盘按键太过袖珍
SonyEricsson W800 Walkman	300 美元	突出的设计,最少可储存 250 首歌曲的容量,电池寿命与 iPod mini 类似,200 万像素的照相机	无法与某些在线音乐网站联机,更不能以无线方式进行音乐下载
Motorola E6801	400 ~ 600 美元	存储卡可储存 600 首歌曲,音响级喇叭,能处理 MP3 以及以微软及 Real-Networks 格式储存的文件	平庸的灰色、笨重的外形配上低质量的相机
Nokia 7710	500 ~ 600 美元	大而明亮的彩色屏幕,可储存多种不同的音乐文件,可扩充内存,存储多达 300 首歌曲	没有键盘,只有手写输入。在通话时脸颊可能贴在屏幕上

资料来源:Roger O. Crockett, "iPod Killer," *BusinessWeek* (April 25, 2005): 59 - 61.

^① Roger O. Crockett, "iPod Killer," *BusinessWeek*, April 25, 2005: 61.

检查表：竞争情报与竞争战略

- 确认五类竞争者分别有何影响。
- 根据竞争分析结果，对主要竞争者设置持续的竞争情报收集流程。
- 和销售人员建立紧密的关系，促使他们对情报收集流程有所贡献。
- 专注于会影响你的竞争能力的信息。
- 将竞争情报运用到战略的创立及更新中。

专家访谈

蒂莫西·钦德勒^①



问：整体来说，可否请你简要介绍一下竞争情报专家学会，以及它对产品经理提供了什么帮助？

答：竞争情报专家学会（SCIP）是由参与发展并使用竞争情报的人士所成立的全球性非营利会员组织。自 1986 年设立以来，全球会员多达 3000 余人，并有 50 个以上的地区性与关联性组织。

不论其会员是全职从事竞争情报工作或仅属于其职能项目之一（就像产品经理一样），SCIP 都会提供训练的机会、流程与分析技巧的工具组合、执业伦理标准（a Code of Ethics）以及和其他投身竞争情报的专业人士分享最佳实务的人际网络。

问：你对竞争情报在伦理方面的观点如何？

^① 蒂莫西·钦德勒是柯达公司的企业竞争情报部门的主管，自 1998 起即为竞争分析研讨会（Conference Board Council on Competitive Analysis）的成员。

答：虽然竞争情报收集偶尔会以耸人听闻的侦探式情节出现在头条新闻中，实际上它不过就是基本企业分析的延伸。以具职业伦理的方式进行竞争情报收集活动是非常重要的。企业的声誉是有价的，甚至可能是它最有价值的资产。如果以不正当或不合伦理的方式进行竞争情报收集活动，其负面影响绝对大过正面效果。企业界可以使用 SCIP 的伦理准则作为基础，再辅以为企业定制的项目作为操作标准。

问：竞争情报收集是产品经理的必修课。依据你的观察，产品经理在竞争情报收集活动上所犯的最大错误是什么？

答：依我看，产品经理所犯的最大错误就是对竞争情报投入太少（不过这样的错误并不限于产品经理）。造成对竞争情报投入太少的主要原因包括资源限制（时间、人力、资金）以及主观地认为没有这种需求（亦即“我太了解这一行”的心态）。

在竞争情报上投资太少的表现可能有几种类型。产品经理可能根本不进行任何竞争情报收集活动，或者以敷衍、速成的方式来进行。有关竞争形势的看法应该不只是占据营业计划书中的一两个段落。无疑，已经有许多产品经理采取了正确的做法。然而，那些还没有这么做的人，则要承担遭遇意外事件的较大风险。

问：你认为在收集与竞争相关的信息时，B2B 的产品经理是否面对和 B2C 产品经理不同的挑战？

答：不会。从根本上说，竞争情报根植于终端市场的不可知性。那些用来收集信息和进一步分析信息以获得情报与见解的工具和资源，不论在 B2B 或 B2C 环境中都一样可用。资源可能不同，环境优势或许各有细微的出入，但是大体上来说，相近之处还是远多于相异的地方。

问：过去五年来，在竞争情报的理论、战略或是观念上出现过哪些变化？

答：过去五年最大的变化就是这一专业的成长，这可以归因于今天许多企业在竞争情报收集活动上的积极参与。为了支持这一转变，商学院中增设了更多、更深入的相关课程。虽然还不至于和会计、营销以及财务等主流课程等量齐观，但竞争情报收集已经成为许多企业内部的主

流职能。不过即便如此，在过去几年内，经济压力还是对于企业内的 CI 活动有所影响。一方面，越来越激烈的竞争及财务压力增加了对 CI 服务的需求，另一方面，企业对于成本降低的需要也促使包括 CI 在内的许多部门面临被缩编或裁撤的危机。

问：你预期未来五年中，竞争情报的理论、战略或观念会有哪些改变？

答：展望未来，我认为在竞争情报领域会出现两个不可抵挡的趋势。第一，随着这一专业逐渐成熟，CI 工作的执行成果会从基本分析及事实发现，向较为复杂、整体而前瞻的分析方向发展。第二，企业内专职的 CI 分析师的角色，虽然不会完全消失，但是会以兼职分析人员的身份出现。

问：你所得到的最佳忠告是什么？

答：不要做任何会让你上《华尔街日报》头版的事情。我的意思是，要特别注意你所从事的竞争情报收集活动都是合法且合乎职业伦理的。不要让你个人或是公司的声誉因此而涉险。

问：是否能对产品经理提供一些有关竞争情报收集的建议？

答：全力以赴！现今大多企业面临竞争日趋激烈且高度变化的经营环境。“知己知彼，百战百胜”的道理比以往更明显。同时，经营团队经常陷入内部问题，而没有充分、恰当地和外在环境融合。拥有基于事实的对竞争的理解——包括整体策略、经营团队的取向、组织结构、绩效奖励制度、（整体和产品个别的）财务状况、核心竞争力、知识产权现况、制造能力、产品组合、产品上市策略、战略联盟与合伙情况、优势与劣势等——有助于为决策者提供具有前瞻性且可供采取行动的情报。

第4章

品牌战略

产品经理和品牌经理不一样吗？答案可以是肯定的，也可以是否定的。就某一极端来说，通常在消费性产品领域中，会指定品牌经理负责管理一特定品牌（如宝洁的佳洁士牙膏或是联合利华的清洁剂 Wisk®）旗下的相关产品（牙膏或清洁剂）。他的工作重点是要将品牌以适当的定位根植于消费者（甚至可能是渠道）的心中，据以建立一致的品牌认同。就另一极端来看，“产品经理”这个名词经常使用在企业对企业（B2B）的情况下，特定的人员被指派去积极参与产品的创意与开发（多半要和工程部门密切合作），他有时也会负责整个产品线。产品品牌可能和企业品牌相同，也可能不同。然而，现实世界中产品经理和品牌经理介于两个极端之间，有相当程度的重叠。本章所要谈的，大体上就是在这中间重叠地带的品牌策略。

第4章和第5章将共同讲解图4.1中的“绩效分析”部分。

4.1 基本要领

对于不负责“传统”的大众消费品的产品经理来说，有时候他们会感觉“品牌”和他的产业没什么关系。这或许是因为大家普遍认为品牌有时不过是一种噱头（gimmick）（就某些产品来说的确如此）。然而，品牌认同能够简化顾客的购买决策，因为它代表了一种识别形态，

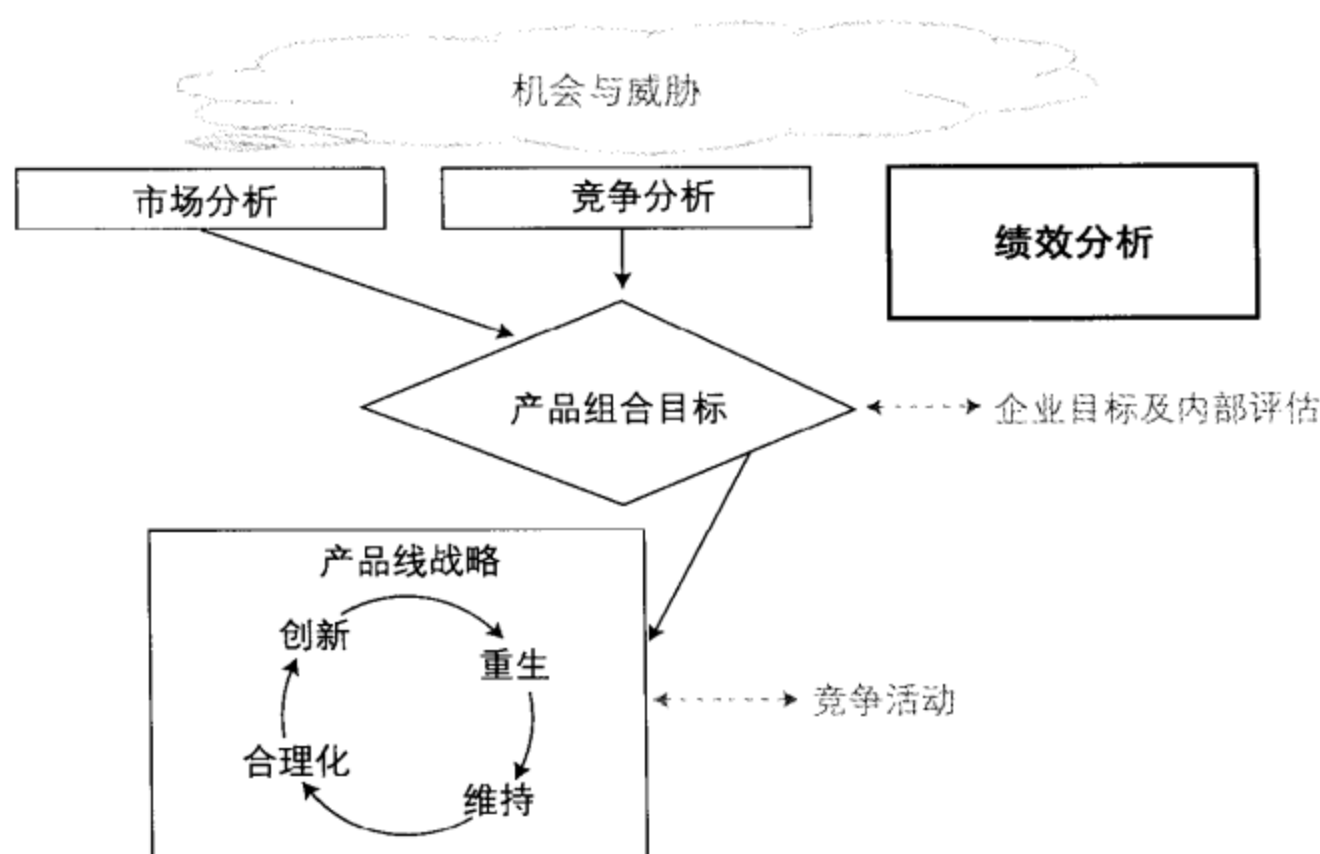


图 4.1 产品规划流程

暗示了特定的质量、价位或者价值与产品支持。

不同的专家与组织对“品牌”有不同的定义。美国营销协会（American Marketing Association）对品牌的定义是：“一个名称、名词、设计、符号，或是任何其他能够区别某一企业的产品服务的特色……一个品牌可以用来识别单一产品、整个产品家族，或是该卖家的所有产品。”^① 品牌大师凯勒（Kevin Lane Keller）认为：“品牌是一种增加了一些维度的产品，以某种差异化的方式满足同样的需求。这些差异可以是有形的，也可以是更加符号化的、情绪化的和无形的。”^② 英国知名的国际品牌顾问公司 Interbrand 则定义品牌是：“许多有形和无形属性的组合，以商标作为象征，如果管理得当，可以创造价值及影响力……从营销或顾客观点而言，它的价值在于产品体验的承诺和履行……品牌为消费者提供了从混乱的市场中进行选择和识别的手段。”^③

① 摘自美国营销协会网站 <http://www.marketingpower.com/> 的名词索引。

② Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management* (Prentice-Hall, 1998): 4.

③ 摘自 http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp.

从上述定义中，我们可以清楚地看出，品牌包含了整套的有形和无形属性，以及让顾客感受到的产品承诺的具体化。因此，品牌可以说是顾客据以作出购买决策的一种“汇总摘要”或是“固有印象”。就像会对体育明星、政治家以及某些地理区域形成固有印象一样，人们对于产品、服务以及企业也会形成固有印象。产品经理应该努力去了解并且管理其产品给人们留下的固有印象。请你自问几个问题：

1. 顾客对于你的品牌有何固有印象？
2. 这个形象对顾客而言有何价值（品牌权益）？
3. 目标客户所认知的这个品牌形象（brand image），和竞争对手相比较比有何不同（品牌定位）？
4. 客户的认知是否是我们所希望的，是否和我们的目标一致（品牌管理）？（请参见表4.1）

表4.1 基本品牌问题

品牌问题	说 明	产品经理应该做什么
品牌形象	客户的认知	决定理性和感性的形象暗示
品牌权益	相关性与重要性	厘清客户应该在乎的理由
品牌定位	与竞争者的比较	定义你的差异性优势
品牌管理	持续的战略	制定未来的计划

你的品牌给客户的印象是什么

就上述第一个问题而言，品牌形象代表客户对你的产品、服务以及企业的感知。这样的形象是客户通过企业主导的营销活动以及和企业以外的信息来源的互动过程获得的产品（或服务、企业）体验而逐步发展来的。试想以下企业品牌给人的印象：苹果计算机、哈雷摩托车以及三星电子。苹果计算机一般被视为“定义高科技时髦产品的企业”^①，

^① Beth Snyder Bulik, “Apple Hires HP Star to Bring Stronger Marketing Punch,” *Advertising Age* (Vol. 76; 8, Feb. 21, 2005): 4.

哈雷摩托车则带有粗犷的个人主义味道，给人一种自由的感觉^①。三星电子则已经将自己转型为炫/酷产品的设计者^②。

现在想一想客户会怎样描述你的产业或者产品品类。有些形容可能是理性的用语（如“反应快”或“产品线完整”），而其他的可能就比较感性（如“友善”或“值得信赖”）。同样，客户的形容也可能是正面或者负面的。好好评估客户会用怎样的语汇来形容你的产品。但是要留意客户和非客户对产品的印象有可能不同，甚至不同群体的客户就会有不一样的看法。

产品形象对客户有什么价值（品牌权益）

第二个问题是评估客户对上述产品描述赋予的价值。这些形象的相关性（relevant）、重要性（important）如何？客户可能对于产品具有固有印象，但是不见得感受得到该产品是与他的需求具有相关性，或者对他而言并没有价值。这就是以客户为基础（customer-based）的品牌权益的概念。要在多变的市场环境中维持相关性的难度很大。让我们回头来看哈雷摩托车的例子。它所具有的个人主义形象，对于婴儿潮世代中的“梦想家”（dreamer）子细分来说，曾经具有高度的相关性。然而，哈雷摩托车买主的平均年龄在增大，哈雷公司试图产品形象导向不同顾客的努力（如打入年轻男性以及女性顾客中）也面临着相当大的挑战。思考你自己的产品形象。对你的客户来说，它的相关性和重要性如何？

与竞争者相比的定位如何

第三个问题则要讨论和竞争者相比的品牌定位。你的品牌形象有多么与众不同？苹果计算机和哈雷摩托车都成功地表达出和竞争者的差异，创造出令人崇拜的品牌以及客户忠诚度。三星同样也相当有效地建

① Joseph Weber, "He Really Got Harley Roaring," *BusinessWeek* (March 21, 2005): 70.

② David Rocks and Moon Ihlwan, "Samsung Design," *BusinessWeek* (December 6, 2004): 88-96.

立起了它的品牌形象，不过想要长期维持该形象则要持续领先于其他对手。如果一位产品经理在一个品牌下只有一个产品，那么他的品牌定位和产品定位就是一样的。要是某一产品经理负责好几种产品，而且可能都分享了同一品牌形象的“实质要素”（essence），那么个别产品在和整体一致的品牌形象下，可能也要分别有不同的定位，特定产品需要截然不同的品牌认知。我们在本章后面提到品牌设计战略时再进一步讨论这一点。

客户的品牌认知是你所希望的吗

最后一个问题是品牌的管理，它涉及产品经理如何通过持续的品牌策略，建立并管理一个在重点市场构成竞争力、价值感以及相关性的独特品牌形象。你必须要作出的决定包括：产品线的延伸、改变产品价值以符合特定客户与市场细分的需求、确保产品能够提供品牌所承诺的价值。以苹果计算机为例，当它打算推出 iPod、iPod Shuffle、iPod nano 以及 Mac Mini 等产品之际，它需要仔细分析企业品牌和个别产品品牌间的关联。对哈雷摩托车而言，则必须明白不同市场细分认知的品牌价值可能有所不同。最后，三星必须要持续投资于产品设计，才能在对抗索尼、摩托罗拉以及其他不断出现的竞争者时，维持它的品牌定位。

4.2 设计品牌战略

在设计一个品牌战略时，产品经理必须掌握“企业形象”和“产品形象”对于客户作出购买决策的相对重要性。客户选购你的产品，是因为知道你的公司，还是主要因为产品本身的因素？许多 B2C 产品会有和企业名称不同的品牌名称；而大多 B2B 以及服务业产品则会将企业名称（以某种方式）包含到产品品牌中（当然也会有例外）。企业名称在品牌中的重要性应该视顾客的购买过程来决定。问问自己，客户对一特定产品的购买决策中，在多大程度上是因为对于企业（或部门单

位) 的熟悉度而作出的, 又在多大程度上是基于产品本身。如果其中有好几项因素影响客户的购买决策, 那么产品经理就必须从不同的组织层级中建立 (或借用) 其品牌权益。

企业形象或名誉超出大多数产品经理的控制范围, 一般来说这是企业公关部门的责任, 而沟通的对象则应包括所有利益相关者 (客户、供货商、员工、股东)。产品形象以及产品品牌的责任则落在产品经理身上。他应该负责的沟通对象主要是最终客户以及产品渠道。

品牌的层级关系 (Brand Hierarchy Relationships)

只要产品的品牌和企业有关, 产品经理就必须评估它们彼此之间的相互影响。虽然并不见得可以改变或是控制企业 (或部门) 的声誉, 但绝对需要加以了解, 才能对产品作出恰当的定位。当整个企业的家族牌 (umbrella brand) 被认为不适合某一特定产业时, 针对该产业推出的产品便可能很难获得普遍的认同。对于在业界具有顶级形象的企业而言, 推出低价产品可能被视为不符合企业定位 (反之亦然)。过于花哨的产品可能有损保守的企业形象。反过来说, 产品经理也可以运用强而有力的企业地位来让产品的营销更得心应手。

让我们用一个大学的例子来说明品牌的层级关系。美国威斯康星大学 (The University of Wisconsin-Madison) 最近正努力在其“企业” (大学) 品牌和“事业部” (学院、运动项目) 品牌以及“家族” (学系) 品牌间建立更强的联系。该校由政府拨地设立, 为全美“前十大”学术机构 (Big-Ten) 之一, 在研究、领先的学术思想以及运动竞技等领域具有良好的形象。其最高级别的品牌承诺指出: “威斯康星大学提供完整的教育环境, 使具有高度智慧、天赋才能的学生及学者可以共同创造出影响学校及世界的改变。”下一层的品牌则可以包括 (举例而言) 商学院。商学院也尽力满足学校的形象要求, 以及实践“能影响学校及世界的研究与改变”的品牌承诺, 这在某一程度上是通过家族品牌来达成, 如“企业经理人教育中心” (Executive Education Center)、“小企业发展中心” (Small Business Development Center)、“家庭企业中

心” (Family Business Center) 等。这些家族品牌以特定的产品内容 (如产品管理、小企业概要等课程) 来吸引特定的目标顾客 (如家庭企业主、小企业从业人士或是企业经理人与高层管理者)。这些大学、学院以及中心, 都是上述课程产品的“背书品牌” (endorsing brands)。在这个案例中, 即使特定课程产品本身的特色以及营销起到了一定的作用, 但产品经理还是高度依赖各背书品牌来进行产品定位。

在另一个例子中, 苹果计算机也是旗下 iPod 家族产品的背书品牌。在整个产品家族中, iPod 是功能齐备的旗舰产品, iPod Shuffle 则是入门级的侧卫品牌 (flanker brand)。由于苹果计算机原有的顶级形象, iPod Shuffle 的营销活动必须谨慎, 以免伤及家族或企业品牌。反过来看, 苹果计算机优质的企业形象则对于 Shuffle 产品的名声和信誉大有帮助。

当企业名称成为潜在障碍时, 事业部或家族品牌有时可以取而代之, 为产品品牌加分。举例来说, 为 Whole Foods 等天然食品零售业供货的有机谷类食品厂商 Cascadian Farms 被美国消费食品业领导厂商通用食品公司 (General Mills) 并购时, 通用食品公司的形象显然不能对目标客户增加价值。对这一有机食品的顾客细分来说, Cascadian Farms 的品牌权益要远高于通用食品。因此, 它在谷类制品包装盒上除了标示产品本身 (燕麦片、蜂蜜燕麦卷等) 外, 还标有 Cascadian Farms 出品等字样^①。

除了决定是否要用企业品牌作为背书品牌而把产品定位为子品牌之外, 产品经理还需要评估其他多种因素。品牌或产品的核心定位是什么 (从顾客观点来看)? 而你的期望又是什么? 你的品牌是否能够或是应该进一步延伸到其他产品或品类? 一个不同的品牌是否有助于创造出新的定位来吸引新的市场细分?

核心定位

你的品牌的定位要充分利用顾客认知的优势, 而同时还要能和竞争

^① Kevin Helliker, “In Natural Foods, a Big Name’s No Big Help,” *Wall Street Journal* (June 7, 2002): B1 +.

者有所不同。企业可以采取的定位策略有很多，包括价格—价值定位（price-value position）、应用定位（usage positions）、使用者定位（user-focused position）、另类定位（alternative positions）、间接关联定位（secondary association positions）或是特色定位（attribute positions）等。定位可以针对一个品牌，也可以是针对一个“品牌—产品”组合（参见表4.2）。

表4.2 定位方式

定位方式	注 释	例 子
价格—价值	建立独特的声誉或经济的形象，有助于实行“好—更好—最好”（good-better-best）的战略或系列产品范围（product range）	丰田雷克萨斯（Lexus）与丰田凯美瑞（Camry）
应用	强调产品的应用	Excedrin（治偏头痛）
使用者	可以直接和市场细分相关联	JC Penney（中产阶级市场）
另类	反类型定位（随着竞争者加入，有时仅能短期奏效）	Organic Choice（Scotts 出品的有机农药新品牌）
间接关联	重点在向一地点、人物或其他产品“借用”含义	BMW（德国工程） 亲和信用卡（Affinity credit cards，和一机构、企业等共享品牌）
特色	强调某些特色或利益	Nexium（紫药丸） 戴尔公司（客户订制） 联邦快递（FedEx）（保证送达） Tums（加钙）

“价格—价值”定位可以从高端市场（premier market）定位到大众市场（mass market）定位。典型的高端定位发生在领导厂商，它的产品价格通常会比竞争者要高（质量通常也较好）。像劳力士手表（Rolex）这种高知名度的产品，以及卡特皮勒（Caterpillar）这类市场领导厂商都是高端品牌定位的例子。就另一端来说，大众市场品牌的定位则强调效率（如沃尔玛）或省钱（像 Suave）。如果一个产品经理要在一个以上的“价格—价值”定位点竞争，他应该考虑采用双品牌或是侧卫品牌的战略，以不同的品牌来进行不同的定位。

“应用定位”则直接连接到产品应用或其使用方式。虽然不全是战略使然，但苹果计算机过去被认为是绘图用的计算机，而PC机则供IT界使用。Excedrin®定位为治疗偏头痛的特效药。遗传试剂（Genetic reagents）则可以定位成纯学术研究使用。

有时产品的诉求会建立（或隐含）于将产品根据“使用者”定位：如特定类型的个人（如自己动手作的人、家长）、专家（如专业高尔夫球选手、工程师）或是产业（如水净化产业、医院）等。这类品牌可能会和客户渴望成为的那一类人（或企业）相关联。比如，耐克（Nike）的品牌就吸引了优秀的运动员。哈雷摩托车则以反叛者的自我图像作为诉求（参阅企业案例4.1）。

企业案例 4.1

哈雷摩托车：“伟大美国再现”品牌

《商业周刊》（*BusinessWeek*）Group, HOG）难以撼动的忠诚和拥护。HOG的会员人数达65万人，会员以“反叛者”的形象展示自己。品牌所塑造的形象是粗犷的个人主义，显得有一点“坏”的自由和反叛。这和美国的文化与价值观有关。追溯哈雷摩托车的历史，在生产初期它是专供第一次和第二次世界大战期间美国和联军使用。该公司运用360度的全方位营销手段来强化这种偶像品牌的形象。它们通过HOG举办活动、工厂参观（plant tour）、赛车（race）以及车队集会等事件来建立起社群意识（类似家庭的延伸）。

在每年8月间会有一期刊出Inter-brand对全球最有价值品牌的年度排名——哈雷摩托车是榜上常客。不过，它可不是从一开始就是如此。当布鲁斯坦（Jeffrey Bleustein）在1975年接任该公司的工程副总裁时，它的产品工艺水平可说是声名狼藉。布鲁斯坦（后来成为CEO）及同僚重建了哈雷产品的质量并且导入了新产品。到2005年，哈雷已经获得了连续19年获利及业绩增长的纪录。

哈雷成功的品牌地位是来自于哈雷骑士俱乐部（Harley Owner's

不过，要延续品牌的成功可是一种挑战。哈雷新客户群的平均年龄从1997年的45岁增加到2003年的46岁。主要客户——婴儿潮世代的需求逐渐冷却。现在，该品牌必须要延伸到新的市场以及/或是新的产品。为了接触新市场，哈雷摩托车试图让它的品牌和产品对有些将来可能会购买哈雷的“追梦人”（dreamers）产生新的意义。女性买主占零售市场的比重由5%提高到10%，而对X世代的销售额也不断增长。该公司还为该品牌骑士开发出驾驶技术训练课程。经销商则将这套课程进行订制化修改，来吸引

当地市场的兴趣。哈雷摩托车还通过品牌授权（从皮裤到以哈雷为主题的芭比娃娃）来增加收入。哈雷摩托车现在有一个品牌营销顾问委员会，从全方位的企业观点来关照它的品牌。

资料来源：改编自 Joseph Weber, “He Really Got Harley Roaring,” *BusinessWeek* (March 21, 2005): 70; Dale Buss, “Can Harley Ride the New Wave?” *BrandWeek* (October 25, 2004): 20; Diane Brady et. al., “Cult Brands,” *BusinessWeek* (August 2, 2004): 66; James Speros, “Why the Harley brand’s So Hot,” *Advertising Age* (March 15, 2004): 26.

当产品以相反的类型出现时，可以采用“另类”定位策略。20世纪70年代的七喜汽水（7UP）将产品定位成“非可乐”（uncola）——一种不同于可乐类产品的清凉饮料。卫星电视信号提供者在推广时自称是有线电视的另一种选择。要注意的是，这种做法在产品生命周期之初可能奏效（而且有时还能成为在新科技上持续的先发优势），不过随着新的竞争者加入这个“另类”产业，它的效果可能会递减。

“间接关联”定位是另外一种可能的定位方式。产品经理有时会从一地理位置、代言人或是一样东西身上借用它所代表的意义。瑞士（瑞士表的故乡）代表了精确的形象；德国以汽车性能闻名；纳帕河谷（Napa Valley）则令人联想到葡萄酒。从这些地方出品的产品，有时可以受益于这些联想出来的优势。在其他的情况中，产品会试图和一些相关的地点或其他因素建立联系，进行间接关联定位。运动员（老虎伍兹为耐克代言）、政治家〔鲍勃·道尔（Bob Dole）为伟哥（Viagra）代

言]和演员[威廉·夏特纳(William Shatner)为PriceLine代言]等,都可以将其自身的特点借用给他们代言的产品。

“特色”定位指的是在某些独特的产品或服务特色或利益的基础上,建立差异性的识别象征。比如,如果你的产品是同类产品中唯一有钛金属框、蓝色的镜片或其他的特色,竞争者由于某些原因无法模仿,而这些特色又是有形的,而且和你的目标客户有关,那么或许就可以用这一特色来进行定位。以产品的某项好处(像是富豪汽车的安全性)作为定位的基础是类似的做法,只是这一特色不太明显。

在考虑定位时,有好几个“要”和“不要”。“要”从你的优势定位。没有优势,你将无从对抗竞争、保护你的产品。“要”通过营销来强化你的定位。如果与顾客接触的各个职能领域所提供的信息之间相互矛盾,将会削弱产品形象并混淆视听。“要”前后一致。以长期投资的角度来思考你的品牌定位。

另一方面,有好些事情是你应该避免的。“不要”想在每一件事上满足每一个人。你需要专注和纪律,因为总是有使投资越来越分散的冲动。很不幸,缺乏专注将使客户无所适从而转向竞争者。虽然一个产品定位并不能吸引所有的顾客,但只要它能适合一个足够大的细分市场,你就有了利基。“不要”针对同一目标市场使用不同的定位。如果你的产品吸引了截然不同且毫无重叠的客户群,那就可能要针对它们分别作出不同的定位。但是如果客户间有明显的重复,品牌的形象就会显得不明确。“不要”以价格来定位,除非你真的具有成本优势。即便如此,也可能因为未来新技术的发展使你不再具有效率优势。“不要”以你无法实现的承诺来定位。这和第一个“要”所说的“以你的优势来定位”是前后呼应的。切记,要确实履行你对顾客的承诺。

品牌延伸

当产品组合中的产品越来越多时,产品经理可能就需要评估产品以及品牌的恰当性。如前所述,主要原则是:从顾客的观点来看必须是合

乎逻辑的。例如，科技产品的品牌内涵已经超出传统上的质量承诺，而必须扩充到产品线的延伸。顾客想知道同一个企业生产的复杂商品能否协调工作——光是产品本身的质量好还不够。这正是为何索尼、苹果计算机以及三星都开设了品牌展厅（brand showrooms）来让消费者体验其产品线的广度^①。

一个品牌（在使客户的认同感被逐渐稀释到不具意义之前）可以延伸到怎样的程度？品牌延伸有哪些优点和缺点？品牌延伸应该如何进行？何时应该采用侧卫品牌和双品牌（dual branding）战略？这些都是考验产品经理的难题。虽然没有确定的答案，但是产品经理至少应该审慎地思考这些问题。

由于建立强力的品牌认知需要耗费庞大的资源，企业无不试图借用原有品牌的力量，将它延伸到同产品线的产品改型（product variants）（比如不同的口味、规格或颜色），甚至不同的产品类别（比方 Jell-O 将其品名从快干胶类产品延用到果冻布丁）。只要品牌的要素（如新鲜、及时运送、乐趣等）能适用于新的产品，品牌延伸便能奏效。克莱斯勒（Daimler-Chrysler）的吉普车系在 2001 年推出强调能适应任何地形的新车 Stroller。由于品牌概念延伸得当，产品销售火爆——甚至还引来福特汽车效尤，趁势推出 Land Rover。在 2004 年 8 月由纽约品牌公司 TippingSpring 所作的“最佳品牌延伸”调查中，Stroller 名列第二。苹果计算机以 iTunes 在线音乐城的品牌延伸夺得第一^②。

当然，品牌延伸有其风险。新产品可能被认为和原有产品差异太大，反而造成市场混淆。同样，如果新产品失败了，也可能会对原先的产品造成负面影响。

因此，企业经常在借用一个知名品牌之际，还是在个别产品间保持适当距离。麦当劳（McDonald）就将品牌承诺中的“速度”和“方便”

① 摘自 Anonymous, “Leaders: Brand New; Consumer Electronics,” *The Economist* (January 15, 2005): 10.

② 改编自 Todd Wasserman, “Marketers Extend Kudos to Jeep, Apple,” *Brandweek* (October 11, 2004): 4.

延伸到其他产品，并且以共同的命名机制作为相互间的联系：各个产品都以“Mc”作为开头（像是 McMuffin、McNuggets 等）。同样，惠普公司将其打印机系列品牌以“Jet”作为字尾进行延伸（像 OfficeJet、DeskJet、LaserJet），而索尼则通过字尾是“man”的方式，将便携式音乐播放机的品牌进行延伸（像是 Walkman、Discman）。

如果产品的价值主张（value proposition）差异实在太太大，那么或许就值得使用不同的品牌。提供“好—更好—最好”等不同产品线的产品经理，可能会选择用不同的品牌来代表每一条产品线。或者，如果两个相似的产品通过不同的价值渠道来推出时，如一个是路边零售机、一个是增值转售商（value-added reseller），可能就会采用双品牌战略。

4.3 品牌要素及品牌方案

一旦制定出品牌的层级和定位战略之后，就必须通过各种品牌要素的选择和应用来具体执行。这可能包括（但不限于）创造品牌名称、设计商标（logo）及相关要素，以及建立沟通方案等来实现你的品牌目标。如前所述，顾客对产品的印象是从各个不同的接触点（touch points）累积形成，产品经理并没有办法加以全部控制。然而，产品经理还是应该尽可能地管理品牌的沟通活动。

品牌大师凯勒曾指出，可以用五个条件来评估不同的品牌要素：可记忆性（memorability）、有意义性（meaningfulness）、可转移性（transferability）、可调整性（adaptability）以及可保护性（protectability）^①。“可记忆性”是指一种让人容易记住且在购买时能让人容易想起的能力。“有意义性”是指能让人注意（甚至增进）品牌的无形特色，且可加以形容、产生说服力的一种呈现。“可转移性”是指品牌要素可以

^① 改编自 Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management* (Prentice-Hall, 1998): 132.

延伸到不同产品、品类或地区市场的程度。“可调整性”则代表随着时间推移，可以不断更新品牌要素以保持与市场间的关联，又不至于伤害长久建立的品牌权益。最后一个条件是“可保护性”，指的是品牌要素得以通过法律或竞争途径来加以保护的程​​度。这五个条件可供产品经理在建立新的品牌或是评估现有品牌的改变时使用。

品牌要素

产品名称对产品的成功有何影响？这很难回答，因为这两者之间有协同效应存在。在第一次购买一种新产品之前，产品的名称还没有在顾客心中建立起价值。然而在购买之后，产品名称就变得很重要，而且在本质上代表了一个成功的产品。像是特氟隆（Teflon）、特种工业用液压油 Skydrol、树脂玻璃（Plexiglas）以及除草剂农达（Roundup）等化学制品的品牌，都是在长期中非常成功的产品。由于名称好记，一旦被成功购买并且有了使用经验后，对于后续销售很有帮助。如果没有名称，相关产品上市时将难以利用原有产品的优势，甚至只要产品配方、设计或功能有些微改动，就会引来同业竞争^①。

产品名称的来源有很多。有些是当代的常用字，如 People® 或 Oracle®，或是字的组合，如 Hamburger Helper® 或 Janitor-in-a-Drum®。这些都很容易拼写、发音与记忆，但是不要用那些形容产品所属品类的字词——特别是在品类形容词已经有好长一段时间是被普遍使用的情况下。ThinkPad® 或 AquaFresh® 等复合字则试图对产品优点进行更多的描述，也克服了常用词注册的难题。不过复合字的大量注册也降低了可供使用的品牌名称数量。类似 Tylenol® 和 Pepsi® 这种新词本身并没有含义。这类品牌名称会很独特，但是也需要投入更多的营销沟通努力来建立它在顾客心中的含义。不论你用何种方法创造出你的品牌名称，最常见的目标就是要找出一个能够代表目标客户的产品定位和基本优势。

^① Steve Butler, "Product Range Brands: A Frequently Overlooked Source of Value in the Chemical Industry," *Chemical Market Reporter* (December 9, 2002): 26.

在寻求新的品牌名称时，很重要的一点是要对现有品牌进行彻底的搜寻，避免侵犯其他公司的商标。

除了品牌名称之外，还有很多可以注册登记的要素，包括标识、象征符号、特色、包装、标语（slogan）等。这些要素都是可以用来提高品牌知名度，建立差异化、好记的特征，以及传递有力的价值主张。许多产品经理在碰到公司的营销沟通部门强行要求商标的印刷、排版以及颜色等一致时，都会对这些“商标警察”大为抱怨。产品经理们与其抱怨，还不如依照规范行事，设法将企业品牌的利益借用到产品品牌身上。

有时我们会用一些“个性”（characters）来强化一个品牌在理性或感性层面的属性。美国家电领导品牌美泰克（Maytag）的维修人员就善于传达出可令人信赖的信息。食品品牌奇宝小精灵（The Keebler elves）则建立了一种带有魔力与乐趣的品牌个性。佳洁士牙膏则沿用其“零蛀牙”的主题重新打造它的儿童牙膏（Crest Kid）产品（参见企业案例4.2）。标语[就像通用电气公司的“梦想启动未来”（Imagination at Work）系列广告]也经常被用来强化一个品牌的形象或承诺。产品经理应该考虑以最佳的方式来将这些个性融入其产品营销方案中。

企业案例 4.2

象征人物必须和市场具有关联

企业通常试图维持一致的品牌图景，但是并非永远做得到或总是对的。有时候必须要有所改变，才能和新的目标客户或市场期望产生共鸣。

戴尔在2002年开始淘汰它过去的代表人物“斯蒂芬”（Steven）

（他的著名台词是：杜德，你有一台戴尔了），因为它认为原有的营销沟通并不能清楚地传达有关客户订制化（customization）的信息，又无法贴近它的主要目标客户层。虽然原有象征人物的知名度很高，但是在巩固其品牌定位上，却并不能令人

满意。同样，Aflac 保险公司则发起了一次活动，“在相当程度上叫它那有蹼的代言物闭嘴，转而寻求更好的方式来定义该公司所从事的事情”。因为顾客表示他们记得那只鸭子，也会联想到某种类型的保险公司，但是不太能确定 Aflac 保险可以为他们做些什么。

再看宝洁，它虽然维持佳洁士以往的“妈！你看，我没蛀牙”的营销主题，但是主角已经从 20 世纪 50 年代典型的洛克威尔（Normal Rockwell，20 世纪美国知名插图画家）式形象，转换为一个叫恩雅·马丁内兹（Enya Martinez）的古巴女孩。现代版的佳洁士儿童牙膏反映了美国境内西班牙裔人口的大幅增长。

其他许多代表人物也都在不断更新和转变。Aunt Jemima 在 1989 年有了新的发型和重新设计的服装。20 世纪 70 年代 Georgia Pacific 纸巾的代表人物 The Brawny——穿着苏格兰格子衬衫的肌肉发达的人，到了 2004 年也改头换面，变成一个“深色头发的都市美男子”。

资料来源：Brian Steinberg, “P&G Brushes Up Iconic Image of ‘Crest Kid’ in New Campaign”, *Wall Street Journal* (March 29, 2005): B9. Suzanne Vranica, “Dell, Starting New Campaign, Plans for Life without Steven,” *Wall Street Journal* (October 16, 2002): B3. Suzanne Vranica, “Aflac Partly Muzzles Iconic Duck,” *Wall Street Journal* (December 2, 2004): B8. Claire Atkinson, “Brawny Man Now a Metrosexual,” *Advertising Age* (February 16, 2004): 8.

营销方案

不论你用怎样的品牌要素来建构品牌形象，营销配套方案都是更重要的重要性。一个强大的产品战略是成功营销方案的核心。产品组合必须能前后一致地实践其品牌有形和无形的承诺。客户对产品价值的认知会有相当部分视定价策略而定。而产品的分销渠道也必须有恰当的标识，并提供适度支持。最后一点，营销沟通中只能对可以长期持续做到的事情进行承诺。

可口可乐就亲身体会了执行一项和品牌的长期认同相左的广告所需承担的风险。长期以来，可口可乐以感性的商业广告《我要教全世界歌

唱》(*I'd like to Teach the World to Sing*) 来建立品牌认同, 不过在 2000 年, 它想要变成较大胆的风格。它决定尝试和一家新的广告代理商合作, 以“锋锐”(edgy) 的营销活动, 企图转变其传统上“温暖而轻松”(warm & fuzzy) 的形象。在一个广告片中, 坐在轮椅上的怪祖母, 因为在家族聚会中没有可口可乐而大发雷霆。另一个广告片的内容则是高中同学会中, 同学们同样因为没有可口可乐而大打出手。消费者和装瓶业者纷纷写信抱怨这些广告太低级。于是这几个广告在数周之后便销声匿迹, 7290 万美元的广告支出就此报销^①。

总之, 营销方案必须要和期望中的品牌认同与定位(本章所讨论的主题)一致。不过, 产品经理还是应该不断地挑战现状, 以此确定旧的原则是否仍然适用。定期到 Interbrand (<http://www.brandchannel.com>) 的网站上阅读各种文章, 可以为你提供完全相反的想法和概念。或许有些想法会对你有所帮助。

检查表: 品牌战略

- 请记得: 品牌在客户心中代表了产品的“固有印象”或“汇总摘要”。
- 努力去了解你的品牌形象、权益以及定位, 并在长期中进行管理。
- 不要低估你的企业品牌价值。
- 以不同于竞争者的、与客户具有相关性且有价值的产品优势来定位你的品牌。
- 在进行品牌延伸之前, 谨慎评估相关的风险和利益。
- 在营销方案中应该维持品牌的一致性。

^① Betsy McKay & Suzanne Vranica, “How a Coke Ad Campaign Fell Flat with Viewers,” *Wall Street Journal* (March 19, 2001): B1-B4.

专家访谈

斯科特·戴维斯^①



问：请简要描述一下 Prophet 公司。

答：Prophet 公司是一家帮助企业发挥品牌、营销投入及人力资源的最大潜能，进而成长、转型的全球性顾问公司。我们认为，对于企业来说，品牌和它的人员、设备以及资本等是同样重要的资产；因此，品牌也就像其他资产一样，需要加以灌溉、投资，才能随时间的推移增加价值。我们有丰富的经验，能够协助企业将现有品牌转变为领导品牌、建立跨产业的品种，以增加获利、创造真正的竞争优势。

问：据你的观察，产品经理在应对品牌问题时会犯的最大错误是什么？

答：大家对于品牌的所有谈论，在我看来都是模糊的概念，即使是产品经理，都应该要有更多的了解。大家经常误以为外观（标志）或品牌信息就是品牌的全部，而且通常着重内部观点。“这就是我们认为品牌对于客户的意义。”事实上，品牌关系到客户和产品的关系，以及他们认定和产品间的关联，而所有这些都是在购买之前、购买当下以及购买以后不断滋长、发展出来的。

问：你是否认为 B2B 的产品经理所面对的品牌挑战和 B2C 的品牌经理有所不同？

答：现在 B2B 和 B2C 营销人员所面对的品牌挑战之间的差异越来越不明显。B2B 的营销人员开始像 B2C 营销人员一样去利用许多非传

^① 斯科特·戴维斯是《品牌资产管理：赢得客户忠诚度利润的有效途径》（*Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*）一书的作者，也是畅销书《品牌驱动力》（*Building the Brand-Driven Business*）的作者之一。斯科特为《广告时代》（*Advertising Age*）的“观点”（Point）专栏长期撰文，是一位成功的演说家，也是西北大学凯洛格管理学院（Northwestern University's Kellogg School of Management）的兼职教授。

统的手段（如博客、电子邮件等）。二者都必须面对在因特网盛行及各式文化现象下信息越来越灵通而又挑剔的客户。而“大量定制化及个性化”的趋势则意味着 B2C 的从业者在某些方面也必须像 B2B 一样，思考如何开发更加客户化与个性化的产品或服务。

问：你认为未来五年在品牌哲学、战略或概念上会有哪些改变？

答：我不知道是不是会看到你所说的“改变”，但是却会观察到一些持续的“演变”。第一，企业界将越来越能接受所谓品牌的整体观点。也就是说，强健的品牌是由内而外构建出来的，通过企业经营的每一处细节来支持品牌的承诺和表现。营销已不能独立支撑品牌的光环，零售人员、客服中心的接线员、安装者以及技术服务人员等都举足轻重。一旦越来越多的企业对此有所认识，它们就会更加强调训练所有员工，在面对所有的利益相关者时，要用心地维护品牌的价值。第二，品牌已不容许只待在营销的象牙塔里。品牌策略和企业策略的整合将成为经营要务，而品牌最大的成功和能量，将和它是否能够推动企业的成长与获利有紧密的关联。

问：你所听过与品牌有关的最佳建议是什么？

答：不要一听到品牌一词就唯恐避之不及。在某些企业中，“品牌”这个名词已经令人有不好的印象。考虑我们的品牌承诺、标识、顾客契约、目标等非常重大。更重要的是要记住：强大的品牌将有助于简化客户的决策过程。举例来说，当两种产品其实真的毫无差异时，如果没有一个较强的品牌，那么就一定得以价格取胜。还有，如果你不花时间去建立自己的品牌，其他的人（客户、竞争者、有影响的人等）就会替你塑造你的品牌形象，但很可能是你不愿看到的形象。

问：是否可以对产品经理提供一些有关品牌的建议？

答：仅为产品取个名字，和拥有一个强大品牌的产品是完全两回事。拥有了强大的品牌，你的世界将会无限宽广。不要只耗费时间在收集现状和呈送报告上，多花些时间想想客户对你的品牌真正的期待和情感何在，然后将这两者结合起来，进一步建立有助于未来成长的平台。

第5章

财务与定价绩效

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，来帮助他制定健全的决定。一般来说，产品经理必须具有财务和管理会计方面的知识——这有助于更好地理解各项产品的利润贡献，也因此能够在产品合理化、产品定价以及产品线管理等方面正确地决策。从更广泛的财务观点来说，产品经理只有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。

5.1 基本财务概念

一般性成本分类

对制造业来说，成本可以分为两大类：制造成本（manufacturing cost）与非制造成本（nonmanufacturing cost），而每一种成本都可以再细分。制造成本包括把原材料转变成制成品的过程所发生的所有成本，包括直接材料（direct materials）、直接人工（direct labor），以及制造费用（manufacturing overhead）。

- 直接材料。制作桌子的木材、造车的钢料等，会成为制成品的一个不可分割的部分，因此被认为是直接成本。其他如胶水等

物料，相对来说较难直接与个别产品联系在一起，而可能被归类为间接材料，纳入制造费用当中。

- 直接人工。包括能够直接追溯到产品制造过程的人力、研发费用，支持人员所花的时间，以及其他非直接和制造相关的人力，应该归类到间接人工中。
- 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。其中包括间接材料、间接人工、热能、照明以及折旧。

非制造成本包括和产品制造无关的营销、销售、管理以及支持成本，一般会列在利润表中的销售及行政开支（selling, general, and administrative, SG&A）中。在传统上，非制造成本对大部分产品来说不太重要。不过，由于服务程度的提高以及新技术的发展，制造成本和非制造成本在许多公司里的相对比重已经调换了位置。

- 营销和销售成本，包括广告、运送、销售佣金以及薪资。
- 管理费用，包括管理人员费用、组织费用以及职员薪水。

制造成本和非制造成本都是源自企业的正常经营活动。此外，其他支出如资本性支出，也会暂记在利润表上。图 5.1 把这些成本项目进行了简化，以方便读者理解。其中，销货成本包括直接材料、人工以及制造费用。它们常常是从标准成本计算出来的，而且同时包含了固定成本和变动成本（标准成本是一个事先确定的成本数额，代表在最有效率的营运方法下的应有成本；换句话说，它算是用来衡量绩效的标杆）。同样，经常性支出（包括非制造成本或是 SG&A 费用等）也可能是固定和变动成本的组合。

利润表，可以提供经营结果的历史回顾。但是它并不能协助规划及改进产品管理活动的决策过程。要获得这样的信息，就必须进一步区分产品的变动成本和边际成本，才能更好地掌握它们对经常性支出和利润的贡献。

销售收入
- 销货成本
毛利
- 营业费用
净营业利润
+ 其他收入
- 其他费用
税前净利润
- 所得税
税后净利润

图 5.1 简化的利润表

细分报告（segmented reporting）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 1 倍，可变成本也会加倍。这是由于每单位成本通常在相关活动范围内是固定不变的。直接材料和直接人工都是变动生产成本，而销售佣金则是变动销售成本。此外，也可能有跳跃式可变成本（近似于边际成本或半固定成本），如机器设定时间、季节性人力成本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。相反，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，所以每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确定不同产品或顾客细分的贡献，也可以使企业很容易评估产品经理的相对表现。表 5.1 中将传统的利润表（使用历史成本信息）和贡献利润表（contribution income statement）（区分出固定成本和变动成本）进行了比较。

表 5.1 中两个利润表的第一行（销售收入）和最后一行（税前净利润）都是一样的。不过，使用贡献利润表可以清楚地看出这些产品的销售对固定成本（在盈亏平衡之前）和利润（在盈亏平衡之后）产生

9300 美元的贡献。贡献报告的概念可以进一步应用到事业部、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。

表 5.1 传统的利润表和贡献利润表的比较

传统利润表		贡献利润表	
销售收入	\$ 17000	销售收入	\$ 17000
- 销货成本	<u>\$ 11000</u>	- 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>
毛利	\$ 6000	贡献毛利 (contribution margin)	<u>\$ 7700</u>
- 营业费用		- 固定费用	9300
管理费用	\$ 2000	固定生产成本	\$ 4000
销售费用	<u>\$ 3000</u>	固定管理成本	\$ 1500
	<u>\$ 5000</u>	固定销售成本	<u>\$ 2800</u>
税前净利润	<u>\$ 1000</u>	税前净利润	<u>\$ 8300</u>
			<u>\$ 1000</u>

直接成本 (direct costs) 是指那些能够用特定分析单位 (如产品经理、产品、顾客等) 加以辨别的成本, 以及那些因为该分析单位或与它有关的活动所衍生出来的成本。共同成本 (common costs) 是那些无法从任何分析单位辨别出来, 而是由所有单位共同产生的成本。共同成本 (很像固定成本) 是无法通过人为摊派以外的任何方式来进行分配的。表 5.2 是一个贡献报告 (contribution reporting) 的例示, 它以产品经理的角度来呈现利润表——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, 企业总收入是 900000 美元, 其中 500000 美元是来自产品经理一, 400000 美元是来自产品经理二。它们的贡献分别是 80000 美元和 170000 美元, 而有 160000 美元的经常性支出尚未分摊给这两位产品经理。产品经理二的收入是来自标准产品 (150000 美元) 和订制产品 (250000 美元), 它们分别有 70000 美元和 140000 美元的贡献。而在产品经理二的管辖范围内有 40000 美元的固定费用无法直接归入上述两类产品。产品经理二的订制产品则是分别从承包人和家庭顾客中产生

表 5.2 贡献报告

	单位贡献分析		
	全公司	产品经理一	产品经理二
销售收入	\$ 900000	\$ 500000	\$ 400000
- 变动费用			
销货成本	400000	270000	130000
其他变动费用	<u>100000</u>	<u>70000</u>	<u>30000</u>
变动费用小计	<u>500000</u>	<u>340000</u>	<u>160000</u>
贡献毛利	400000	160000	240000
- 直接固定费用	<u>150000</u>	<u>80000</u>	<u>70000</u>
产品经理毛利	250000	<u>\$ 80000</u>	<u>\$ 170000</u>
- 共同固定费用	<u>160000</u>		
净利润	<u>\$ 90000</u>		
	产品经理二 ←	标准产品	订制产品
销售收入	\$ 400000	\$ 150000	\$ 250000
- 变动费用			
销货成本	130000	50000	80000
其他变动费用	<u>30000</u>	<u>20000</u>	<u>10000</u>
变动费用小计	<u>160000</u>	<u>70000</u>	<u>90000</u>
贡献毛利	240000	80000	160000
- 直接固定费用	<u>30000</u>	<u>10000</u>	<u>20000</u>
产品毛利	210000	<u>\$ 70000</u>	<u>\$ 140000</u>
- 共同固定费用	<u>40000</u>		
净利润	<u>\$ 170000</u>		
	订制产品 ←	承包人	家庭顾客
销售收入	\$ 250000	\$ 180000	\$ 70000
- 变动费用			
销货成本	80000	60000	20000
其他变动费用	<u>10000</u>	<u>3000</u>	<u>7000</u>
变动费用小计	<u>90000</u>	<u>63000</u>	<u>27000</u>
贡献毛利	160000	117000	43000
- 直接固定费用	<u>10000</u>	<u>7000</u>	<u>3000</u>
顾客细分毛利	150000	<u>\$ 110000</u>	<u>\$ 40000</u>
- 共同固定费用	<u>10000</u>		
净利润	<u>\$ 140000</u>		

180000 美元和 70000 美元的收入，合计为 250000 美元。这两类顾客的贡献也分别在表中列示——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 美元。

成本动因

产品经理在进行产品定价或评估一产品线之前，必须了解各种产品及各类顾客的成本动因。有些顾客要求特别的运送和处理方式，有些则希望有免费的服务，这都会增加成本。所有这些费用都应该被分配到特定产品或顾客细分上，才能确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一特定期间发生什么事情的历史文件，它能够帮助产品经理用财务比率来判断过去的绩效。此外，比较不同期间的财务报表也能够发现绩效表现的趋势，并运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、新市场或新商业机会准备投资建议书的过程中直接或间接地参与资本预算的决策。用来评估不同提案的常用方法包括平均报酬率（average rate of return）、投资回收期（payback period）、现值（present value）和内部报酬率（internal rate of return）等。

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，产品经理需要作出一项既定的投资在未来数年之内的获利增加状况预测。所有年度的获利总额除以预估年数就得到平均年度获利，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，假设一种新产品在未来五年有如下的利润流：

第一年：\$ 100000

第二年：\$ 200000

第三年：\$ 300000

第四年：\$ 250000

第五年：\$ 350000

合计：\$ 1200000

平均：\$ 240000

如果期初投资是 100 万美元，则平均报酬率就是 24 万美元占 100 万美元的比例——24%。或者，这 24 万美元也可以描述成这五年间平均投资金额的比率。不论采用那一种方式，都应该将所得到的比率和产业惯用的最低回报率进行比较。

投资回收期是用来衡量一项目回收原始投资金额所需的时间（年数）。在上述例子中，期初 100 万美元的投资会在第五年回收。经过四年以后，该产品累积的获利已达 85 万美元，还剩下 15 万美元在最后一年的某个时点就能赚回。和平均报酬率一样，投资回收期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更重要。

现值〔或净现值（net present value）〕是将未来现金流入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“预计未来现金流的现值”和“期初投资的金额”相等的利率。换句话说，它是能够使净现值等于零的利率。它的计算较为复杂，而且这个数值将由财务人员提供，因此我们只需要对它的定义有所了解就够了。

5.2 定价政策与绩效提高

产品经理担负的很重要的一项营销职能，就是制定能够平衡企业获利与顾客满意的产品价格。对现有产品来说，本章提到的七个步骤（如图 5.2 所示），将提供设定以及改变价格的基本考虑方向。这七个有关定价的步骤分别是：

1. 确定企业目标以及产品价格的管理架构。
2. 分析客户细分与评估价值。
3. 决定产品价格的竞争性定位。
4. 衡量相关成本。
5. 不要逾越法令界线。
6. 制定产品价格。
7. 通过营销和销售方案来传播产品的价值。

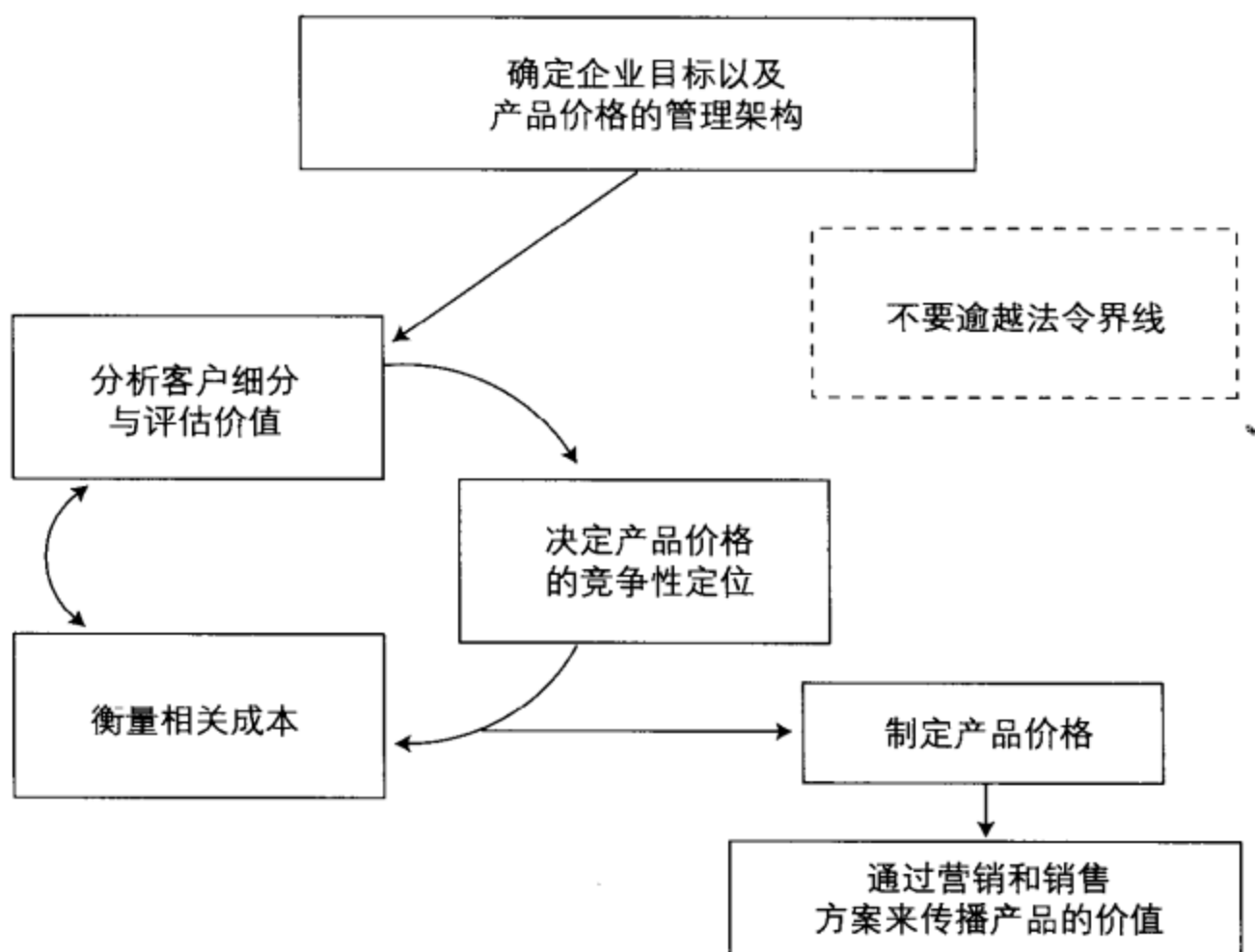


图 5.2 定价流程图

确定企业目标和产品价格的管理架构

第一步是确定企业目标，这项工作在第1章所谈到的企业战略评析中便已完成。企业的政策方向可能指示产品应实行高利润定位战略或者是以大众市场为目标实行折扣策略。这些政策会对产品的定价有直接的影响。在定价时，你还必须了解这一产品是不是现金牛（cash cow），

是否将用来进攻新的市场，或是要求特定的投资回报率（ROI）。但相对而言，在一个较分布式的组织中，企业立场就可能对产品价格的制定没有太多的影响，因而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”。对很多企业来说，这只能靠降低产品生产成本才能达到目的——就像亨氏宠物用品（Heinz Pet Products）的主要负责人比尔·约翰逊（Bill Johnson）所发现的一样。在历经强大的竞争压力洗礼后，约翰逊认定如果不能降低内部成本结构而一味降价只有死路一条。

“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。”为了要做到这一点，他彻底思考了价格制定的原则。他提到：“我们摒弃了依据成本计算结果来定价的做法，而是自问消费者希望付出多少价格。”他的团队成员认为，当今挑剔的顾客最多只愿意为每 5.5 盎司的宠物罐头付出 25 ~ 33 美分。约翰逊于是展开将内部流程合理化的工作，试图达到这个目标。他首先找出该公司的竞争优势：强大的品牌权益，由 StarKist 公司（同属亨氏集团提供廉价的原料），以及一些独有的制造流程。第二步，约翰逊说，就是严厉地削减成本^①。

企业战略中有一部分涉及定位。产品是否定位成市场领导品牌以享有高利润的定价？直接对抗的竞争者有哪些？有时通过选择竞争参照标杆也可以影响你的价格/价值定位。当种高级衣物洗洁剂 Woolite 第一次进入市场时，它将自己定位成衣物需要干洗时的另一个选择，而不是价格较低的肥皂的替代品。结果这个策略果然让顾客觉得物超所值。

客户细分分析与价值评估

第二步是要预估目标市场的价格弹性。尽管有一些以研究为基础的

^① Andrew Serwer, “How to Escape a Price War,” *Fortune* (13 June 1994): 88.

技巧可以用来预估价格弹性，要进行这类研究还是相当困难。不过作为一个起始点，你可以自问以下的问题，先进行管理性的评估：

- 产品定位是否准确、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？（产品差异化的程度越大，且被顾客认为越重要，顾客对价格的敏感性就越低。）
- 竞争是否激烈？顾客感受到产品间的竞争吗？顾客即使不买任何产品也能找到替代的方式来满足同等的需求吗？（能为顾客提供同样利益的选择越少，顾客对价格就越不敏感。）
- 价格上升/下降对产品销售量的影响如何？企业自行调整价格和竞争者的调价行为要一起考虑（如果过去产品价格上涨并未造成生意大量流失给竞争对手，则你的顾客可能对价格不太敏感）。
- 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越小，该顾客对你的产品的价格敏感性也就越低。）
- 你的产品对顾客而言是属于资本支出还是费用支出？（产品的绝对价格越低，顾客对价格也就越不敏感，除非顾客大量采购，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的研究以得到更明确的信息。这里为你提供一些可能有帮助的指导：

- 在与顾客有关的范围内，产品的最高与最低价格是多少？
- 价格对于顾客意味着什么？
- 是绝对价格还是相对价格对顾客更重要？
- 顾客是否将产品运送和操作成本当成价格的一部分一起考虑？

此外，还应该对新产品或新市场——价格因素相对不太重要——进行研究，作为价格弹性分析的参考。就像贝克顿·迪金森（Becton

Dickinson) 推出它的 InterLink 注射器针头时一样 (参见企业案例 5.1)。

企业案例 5.1

运用创新来降低价格竞争

一个永远颠扑不破的真理是：创新是能让你脱离价格战的一条途径。我们拿贝克顿·迪金森 (Becton Dickinson) 的皮下注射器针头作为例子。该公司针头年产量超过 10 亿个——每个不过区区几分钱，但年销售额却高达 1 亿美元。过去十年来它的产品价格已经呈现平稳下滑的趋势。在 20 世纪 80 年代末期——那是一段特别痛苦的时期，一家日本的竞争对手开始以每个针头 7 美分的价格销售同样的产品。这种价格令迪金森不愿继续在针头市场中经营。于是，贝克顿·迪金森和巴斯特 (Baxter International) 走到了一起：巴斯特已成功开发出 InterLink——一种无针的针头产品。

请记住，医师用来注射在你手臂上的针头大约只占全部针头使用市场的 50%。其他一半的针头是用来钩住并且连接静脉注射管——这也是巴斯特已经建立起产品地位的市场。巴斯特的 InterLink 看起来和一般的注射器没什么两样，只是在针头的部分用一种尾端越来越细、

端点采用钝化设计的塑料管所取代。巴斯特创造了一种新的塑料/橡胶封口——可以在刺穿后又在塑料针头附近重新密封。巴斯特想请贝克顿制造这种针头。

医疗机构非常愿意花更多的钱来购买巴斯特的 InterLink 针头，因为它没有尖锐的针头，可以减少针扎事件的发生。1993 年，有关保健工作人员的报道指出，大约有 100 万起针扎事件，而医疗院所每发生一次事件，所导致时间上的损耗和文书作业的成本高达 400 美元，这还没有计算任何法律诉讼或是长期健康问题的潜在成本。“这就是诱因，”贝克顿·迪金森的营销副总裁加里·科恩 (Gary Cohen) 这么说，“即使 InterLink 针头每个要价 25 美分，医院还是觉得划算。”

创新的风潮也吹向了想在产品价格上有所斩获的消费性产品企业。宝洁就决定要仿效吉列 (Gillette) 公司著名的“剃须刀和刀片耗材”策略，加上一些机械或电子特性，为单调的品牌注入活力。它的 14 美

元“Swiffer®”拖把（可换式拖把头一个要5.75美元）就是产生利润的新产品，不但销售量很大，还带动了后续的耗材销售。Tide Stain-Brush®（一种使用电动的刷子）、AutoDry®（一款水压洗车系统）以及其他具有相关配件的产品，占了宝洁2004年540亿美元营业额的8%。

资料来源：Andrew E. Serwer, “How to Escape a Price War,” *Fortune* (June 13, 1994): 90. Robert Berner and William Symonds, “Welcome to Procter & Gadget,” *BusinessWeek* (February 7, 2005): 76.

请记住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，以鼓励它们做好该做的事。第二，考虑中间商加价的幅度对最终使用者最后付出价格的影响。第三，企业和产品价格定位应该与渠道成员的形象协调一致。当你评估成本时（第四步），就该找机会调整渠道的折扣结构。

产品经理有一项很重要的工作：管理顾客的期望。最重要的是，绝不能人为地将顾客的期待（通过广告或销售承诺）抬高到你的产品所不能满足的地步。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款、提供标准产品绩效的比较基准，或是用具体的产品表现数据来说明能对顾客的利润有何影响，以此协助顾客建立比较实际的期待。

确定竞争性价格定位

定价的下一步是分析竞争形势。首先看一看你的产品价格和主要竞争者比起来如何？顾客是因为哪些特色及优点而能感受到产品的价值？试着将你的产品和竞争产品间的差异以货币价值/成本来表示，这是一种很有用的分析方式。这些信息大部分是主观判断，但仍有助于让你在成本/效益的分析过程中更为谨慎仔细。你可以先从竞争者的价格开始，然后随着分析的深入逐项加上或扣除你的内部估计值（见表5.3）。

表 5.3 竞争者差异的货币价值估计

竞争产品的价格		5000	
附加利益的价值			
货币上的节省			
寿命较长	\$ 500		
故障率较低	250		
人力节省	<u>1000</u>		
节省金额合计	1750		
货币成本			
转换成本	<u>- 500</u>		
对顾客的经济价值		<u>1250</u>	
(这 1250 美元是针对你的产品和竞争者产品间的差异“价值”的最佳估计。这个价值加上竞争产品的价格,就能得到产品对顾客的经济或财务价值)			
转换的激励		<u>750</u>	<u>500</u>
(把这 750 美元从产品的经济价值中减除,可以使产品显得更有吸引力,因此提供了转换的激励)			
你的产品价格			\$ 5500

如何响应积极的价格竞争者是产品经理经常遇到的典型挑战。在你削价应战之前,应该先看清楚降价举动会造成怎样的长期战略结果。如同克莱斯曼 (George Cressman) 和纳吉尔 (Thomas Nagle) 在《企业水平线》(Business Horizons) 发表的文章中所指出的,今天在价格上的让步,将会影响你未来的市场地位:

- 获得价格折让的客户会认识到鼓励你的竞争性出价是一种有利的行动。未来,这位客户将会寻求甚至偶尔使用竞争者的产品,目的就是为要取得其优选竞争者的折让。
- 因为价格高而失去订单的竞争者,可能选择把售价压得更低。
- 许多原本对竞争产品没有兴趣的客户,最终会比其他较不忠诚的客户得到更好的交易条件。因此可能会决定停止任你宰割,

而变得会积极和你谈判^①。

虽然产品经理不能永远逃避削减价格，但仍然应该避免过快的价格修正。在作出决定时，要考虑整体产品线的战略。这是否是一个非常重要的订单，以致你不能冒险失去这个客户或是市场？如果失去这宗交易，是否还会让你失去其他业务？这个客户或市场是否重要到会让竞争者发动价格战？如果不降价，你还有没有办法保住这笔生意？如表 5.4 所示，1% 的价格变动（上升或下降）对于利润的影响要远大过 1% 的销售量或成本变动。

表 5.4 1% 的变动比较

	原方案	价格上升 1% (\$ 202)	销售量上升 1% (5050 单位)	销售成本下降 1% (\$ 108.90)	固定成本下降 1% (\$ 346500)
销售收入 (5000 @ \$ 200)	\$ 1000000	\$ 1010000	\$ 1010000	\$ 1000000	\$ 1000000
销售成本 (5000 @ \$ 110)	550000	550000	555500	544500	555000
毛利	450000	460000	454500	455500	450000
营业成本	350000	350000	350000	350000	346500
税前净利润	\$ 100000	\$ 110000	\$ 104500	\$ 105500	\$ 103500
净利润变动比率		10%	4.5%	5.5%	3.5%

衡量相关成本

如同本章前面提到的，要评估与定价决策相关的成本，经常比想象中还要困难。各个企业用来分摊成本的方法各不相同，使得变动成本和固定成本也混杂难辨。尽管如此，我们仍有必要对一些常用的定价名词加以定义。

变动成本是那些（总金额）会随着产品或服务的产出水平而变动的成本。它可能包括直接材料和人工。在一特定的产出水平下，每一单

^① George E. Cressman, Jr., and Thomas T. Nagle, "How to Manage an Aggressive Competitor," *Business Horizons* (March-April 2002): 23.

位的变动成本是不变的，它可以用来作为定价的底限。固定成本则并不随着产出或销售收入而变化，不管企业有没有产出，固定成本都是存在的。固定成本可以根据一产品的生产空间（平方英尺）、该产品销售额占总收入的比例、由产品经理均分等方式进行分摊。就长期而言，所有成本都必须被覆盖，所以产品的长期定价必须要考虑到所有的成本。然而，在短期间，任何超出可变成本的定价至少能对固定的经常性支出以及（潜在的）获利有所贡献。

变动成本经常就等于销售成本，而且是唯一与定价决策有关的增量成本。不过，（比如）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，来决定产品的价格底限。

这些信息应该被反应在贡献报告形式的利润表中。简化后的利润表如图 5.3 所示。

	销售收入
-	变动成本
	贡献毛利
-	固定营业费用
	净营业收入
-	其他费用
	净收入

图 5.3 简化的贡献利润

固定成本包括能够直接归属于一个产品线的固定成本或是其他需要进行分摊的成本。可以归属到产品线的固定成本可能是该产品的营业费用。将这些费用从贡献毛利中扣除，就可以得到该产品经理提供的营业收入。再扣除其他应分摊的成本后，便是净收入了。

以下的盈亏平衡公式可以作为评估产品价格的起点。标准的盈亏平衡公式可以算出一种产品在给定的价格之下要售出多少单位才能抵消所有的成本。公式如下：

$$\text{盈亏平衡销售量} = \frac{\text{固定成本}}{(\text{价格} - \text{每单位变动成本})}$$

因此,假设与产品有关的固定成本是42000美元,产品价格是10000美元,而每单位产品的变动成本是4000美元,则该产品必须要卖出7个单位才能盈亏平衡。尝试不同的单位产品价格,并且将所得到的盈亏平衡销售量和预期市场的可能需求相比较,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),用来评估能够产生一定贡献额的销售量是多少。例如,如果将该产品要求的利润12000美元加上固定成本作为分子,那么就需要售出9个单位的产品才能实现盈亏平衡。

再举一个例子,假设一个负责咨询服务的产品经理,手上有10个价值各为10000美元的项目,每一个项目的直接成本是4000美元、间接性支出是42000美元,所以每个项目能够产生6000美元的贡献毛利——也就是项目价格和变动成本间的差异——可以用来分摊间接性支出和产生利润。而营业利润则是18000美元,如表5.5中第一栏所示。

表 5.5 价格/利润比较

	情境(1)	情境(2)	情境(3)
收入			
(10@ \$10000)	\$100000		
(10@ \$9000)		\$90000	
(12@ \$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
净营业利润	\$18000	\$8000	\$18000

现在,假设这位产品经理因为面临竞争压力,将每一项目的价格降到9000美元,则每个项目可以贡献给间接性支出和利润的金额就减为5000美元。假设其他情况不变,重新计算这10个项目的收入是90000美元,而新的获利数字是8000美元。价格下降10%(从10000美元降到9000美元)的结果使得营业利润下滑了55%(从18000美元

到 8000 美元) (表 5.5 的第二栏)。

为了要维持原来 18000 美元的营业利润, 该公司必须要再多争取两个项目。因为我们假设营业费用 (固定成本) 并不随着销售量的增减而变动, 而我们的目标是要产生至少 60000 美元的贡献毛利。因此, 该公司现在得要承接 12 个项目, 而不是 10 个 (60000 美元除以每个项目贡献毛利 5000 美元), 如表 5.5 的第三栏所示。增加两个新项目代表销售量必须增加 20%, 才能弥补项目价格调降 10% 的损失。

我们可以进一步修正上述盈亏平衡公式, 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 5.4 所示。其中 CM 是代表贡献毛利 (contribution margin, 价格和变动成本间的差距, 在本例中相当于 10000 美元 - 4000 美元 = 6000 美元)。而 % CM 是代表每单位产品的贡献毛利占售价的百分比 (6000 美元除以 10000 美元)。公式最后计算的结果, 就是要维持原有获利报酬下销售单位数的增长率。

$$\text{盈亏平衡销售量变动百分比}(\%) = \frac{-[\text{价格变动百分比}(\%)]}{[\% \text{ CM} + \text{价格变动百分比}(\%)]}$$

$$\text{盈亏平衡销售量变动百分比}(\%) = -\frac{(-0.10)}{0.60 + (-0.10)} = \frac{0.10}{0.50} = 0.20$$

图 5.4 针对价格变动修正盈亏平衡公式

这个公式可以进一步利用电子表格 (如 Excel) 来仔细分析价格变动的影响。纵向各列表示贡献毛利, 可能的价格变动则反应在横向各行, 盈亏平衡公式就可以计算出类似于表 5.6 所示的电子表格。

假设变动成本下降 (比如变成 3500 美元), 贡献毛利上升为 65%, 而其他情形维持不变, 会有哪些变化? 在这种情况下, 销售量只需要增加 18% 就能维持盈亏平衡。那要是变动成本显著地提高 (比如变成 7000 美元) 而使得贡献毛利只剩 30% 呢? 同样, 假设所有其他条件维持不变, 那么销售量得有怎样的变化才能实现盈亏平衡? 答案是 50%, 或是新增五个项目。价格上调的影响也可以用表 5.6 来评估。然而, 如果价格上升是必要的, 那么可能在调高产品价格的同时, 需要增加产品

的价值或是提供额外的服务。

表 5.6 用电子表格进行价格变动的盈亏平衡分析

价格变动 (%)	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	-0.20
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

所以说，在观测价格变动的过程中，你必须了解这些变动对于维持盈亏平衡所要求的销售量有何影响，然后再问自己几个问题：

- 竞争者在这一方面有多少优势？如果它们的变动成本更低，那么就可能在价格战中挺得更久。
- 对手们希望削价竞争并且维持低价的可能性有多少？
- 顾客对于价格变动敏感性如何？

- 在价格变动后你有可能实现盈亏平衡的销售量吗？

请记住电子表格中的信息并不能给你最后的答案。它仅仅只提供了一个数据点，协助你作出更好的决策。

不要逾越法令界线

《谢尔曼反托拉斯法案》(*Sherman Anti-Trust*)和《罗宾森—帕特曼法案》(*Robinson-Patman Acts*)是两个与定价决策关系最大的法案。《谢尔曼法案》[以及后来修订的《克雷顿法案》(*Clayton Act*)]禁止降低竞争或限制交易的行为。共谋或限定价格就是典型的例子。企业不得和竞争者勾结、联合设定价格(水平限定价格)，也不得要求渠道成员收取特定的价格(垂直限定价格)。

《罗宾森—帕特曼法案》则禁止某些形式的价格歧视。一般来说，将类似等级或质量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——这有可能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。

建立产品价位

定价的第六步是要说明产品价格和价格变动对企业获利的影响——通常是以利润表的形式表现。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。这种方式适用于产品单价高而销售数量相对较少的情况。然而，对大部分产品来说，分析成本加成法下价格变动的影响可能反而会受到蒙骗——特别是如果没有将价格变动对销售量造成的影响一并考虑的话。如果产品线中有好几种产品，或者该产品在不同的市场细分中有不同的定价组合，那么为了规划上的方便，你最好将所有这些信息同时列表呈现并且分析其影响可以采用电子表格的形式(参见图5.5)。

	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										
毛利总和										
营业费用										
营业收入										
其他费用										
净收入										

注：“合计”栏中的数字可以供年度产品计划中的利润表使用。

图 5.5 价格变动影响表

对大多数的 B2B 交易而言，价格是谈判出来的，因此也造成不同客户间售价不一致的情形。即使产品经理作出了正确的战略决策，如果没有对交易价格进行管理，恐怕仍会大幅降低企业的净利。虽则我们认真地制定了价格，但是经过多次的折扣和折让之后，实际的交易价格[有时被称为“落袋价格”(pocket price)]可能就大不相同了。如同以下摘自《麦肯锡季刊》(McKinsey Quarterly)的例子，能够控制这个落袋价格落差(pocket price waterfall)的企业，就能够增进整体的获利能力：

许多公司可以通过仔细分析某一产品或服务的定价中哪些部分在实际交易中被放到了“口袋”里，而轻易地找出 1% 以上的价格差异。正确的定价行动远比决定价格甚至追踪发票价格更为复杂。为数可观的金钱可能就在为了成交、维持销售量而给客户打折扣、提供诱因、促销以及其他赠品等情况之下，从定价中一点一滴地流失了。

从一家全球性灯泡公司的经验中，我们可以清楚看出落袋价格(在定价扣除所有折扣及其他诱因之后的结余部分)通常远低于定价或发票价格……每一个灯泡都有一标准定价，但是在发票上列出

的一连串的折扣可以使得发票价格比标准定价低 32.8%^①。

透过营销和销售方案来传播产品的价值

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，你通过定价所决定的产品竞争定位，以及用来管理顾客期望的其他战术，都应该要纳入营销计划中，成为计划的一部分。同时很重要的一点是，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显、更有利于顾客，以及更令人相信。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。这颗球能够弹起而且球瓶并没有倾倒，这就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时，它们常会利用婴儿来呈现产品的特点。当企业想要说服顾客相信产品具有某种性能时，可以用第三人证词或者是官方文件来提高可信度。

别忘记当价格变动经企业内部正式批准后，你应该要主动通知几个内部顾客（如顾客服务人员、销售人员以及其他产品经理等）。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，以致会影响到营销计划的内容。如果你正在某些地区或某一期间内测试价格变动的影 响，请记得追踪测试的结果以供将来决策时使用。

最后，搜集并且记录其他企业——包括竞争对手或是其他产业——的定价技巧。有时你可以对一些新颖的方式进行调整后，用来应对独特的顾客需求。下面列出了一些值得参考的定价方法，可以作为搜集这类资料的着手点：

- 不二价（no-haggle pricing）是在议价情形普遍存在的产业中提供一个确定的定价。20 世纪 90 年代在汽车业中 Saturn 型车采用

^① Michael V. Marn, Eric V. Roegner, and Craig C. Zawada, "The Power of Pricing," *McKinsey Quarterly* (2003, Issue 1): 27.

过这种策略。

- 业界最低价 (always the low price) 是以一致性的低价作为诉求, 而并不采取经常促销的手法。零售业的沃尔玛、制造业宝洁都采用这种方法。
- 数量阶梯定价 (step pricing) 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。
- 价格点定价法 (price point pricing) 是将同一产品线的不同产品设定不同的价格点, 用以标示其质量差异。许多消费性产品就是用这种方式定价, 以“好—更好—最好” (good-better-best) 的等级区分产品质量。设定这种定价结构时可以用点儿心思, 诱使顾客在同一产品线中, 倾向购买对企业而言获利最多的产品。有时候推出一产品的低价版, 要胜过降低核心产品售价的做法 (参见企业案例 5.2)。
- 尖峰定价法 (peak-time pricing) 是针对尖峰时段的用量收取较高定价, 而在低谷时段收取较低价格的做法。电信公司、公用事业、电影院等行业经常使用这种策略。
- 套装产品定价法 (bundled pricing) 是将某些不同的特色或是不同的产品加以组合, 创造出新的产品套装, 而将整个组合以一个价钱出售。汽车公司通常将这种做法运用在选择性配件的搭售组合上。
- 分别定价法 (unbundled pricing) 是将产品组合拆开, 将组合内的要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的项目, 并且只支付该部分的价款。但顾客也经常试图先挑选一个低价格的主要配件, 然后又再要求增加其他功能, 以致让这类做法的效果大打折扣。
- 试用价 (trial pricing) 是针对新产品或新顾客收取较低的价格, 用来鼓励顾客试用产品。

- 数量折扣定价 (quantity discount pricing) 的做法有很多不同类型。企业可以针对每一订单的订购量达到某一标准、累积年度订购量达一定水平以上,或是其他类似政策的组合情形,给予顾客较低的购买价格。
- 交叉关联定价 (cross-connected pricing) 是当顾客购买另外一种产品时,就可以用折扣方式购买本产品/服务。这在航空界、汽车租赁公司以及旅馆业经常被使用。
- 租赁 (leasing) 是以时间 (如每周、每月) 为计算基础,针对产品的使用权利收取费用。已经有越来越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。

企业案例 5.2

产品线定价

斑马科技公司 (Zebra Technologies Corp.) 是伊利诺伊州维农山 [Vernon Hills (Illinois)] 地区的条形码印制机 (barcode printer) 制造商,该公司在顾客间已经建立起高质量、领先同业的优良声誉。不过这家公司在低端产品市场也发现了许多商机。它要制造出低价、功能单纯的印制机简直易如反掌。但是提供这种产品将会有两个风险:它可能会减弱斑马公司在现有顾客心目中的高质量形象,而且更糟的是,这样做或许会使现有的产品线瓦解。

解决之道是什么? 斑马公司推出一款简单朴实的机种,它有着讨

人喜欢的塑料材质保护外壳。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 美元的精简机种不能升级,所以也不会和它自己 1995 美元的高端产品 (速度更快,而且可印在任何不同的材料表面) 相互竞争。最后的结果:这款简化型印制机帮助斑马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。

苹果计算机在往下游发展时,也采取了类似的方法。它针对两个核心市场推出较低端的产品:Mac Mini 以及 iPod Shuffle。Mac Mini 是 Mac 计算机的简化版,也是苹果计

算机推出的一种最便宜的机型。推出这一低端产品的目的是想要说服微软视窗操作系统的使用者转向苹果计算机。它较低的售价,加上微软产品经常遭到病毒的攻击,的确会促使部分顾客重新考虑自己的计算机采购策略。

和标准的 iPod 比起来, iPod Shuffle 可说是苹果计算机公司推出的较单纯也比较便宜的版本。它功能较少,储存歌曲的容量也比较低(iPod 能存储 5000 首歌,它只能存储 120 首歌)。它锁定的主要目标是对价格较为敏感、年纪较轻的市场群体;而一旦他们开始习惯到苹果计算机的 iTunes Music Store 购买音乐,这个客户群将来就有可能继续

续购买较高端的 iPod 产品。

iPod 和 Mac 事业部门在上述新的家族产品上市后,都呈现出相当可观的增长。苹果计算机在 2005 年第二季度的利润增加了 6 倍,而营业额则增加了 70%。有些分析师还相信该公司的个人计算机事业将会拜 iPod 产品成功之赐,重新复苏。

资料来源:David Greising, "Quality: How to Make it Pay," *BusinessWeek* (August 8, 1994): 58. Nick Wingfield, "Apple Scores with Cheaper Lines," *Wall Street Journal* (April 14, 2005): A3. Peter Burrows and Andrew Park, "Apple's Bold Swim Downstream," *BusinessWeek* (January 24, 2005): 33-35. Nick Wingfield, "Apple Tries a New Tack: Lower Prices," *Wall Street Journal* (January 12, 2005): D1-D5.

检查表: 财务与定价绩效

- 在进行定价的过程中,务必要了解并且分析和产品及顾客有关的成本动因。
- 使用贡献报告来得到更佳的决策信息。清楚了解产品和顾客贡献。
- 熟悉利润表和资产负债表(balance sheets)的解读与运用。
- 搞清楚新产品开发所需的最低报酬(或门槛)率是多少。
- 设法忘记公司原来是如何进行产品定价。你可以从你所处的产业之外得到最好的定价新构想。
- 不要为了应对竞争或内部成本的变动就随意提高或降低价格。

评估你的顾客会对价格调整有何反应，再确定这样的调整是否值得。

- 面对价格竞争压力时，考虑推出精简的、定价较低的产品，不要降低原产品价格。
- 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，并且寻求新的产品与市场细分组合——因为它们对价格的敏感性一般较低（所以你的产品能够争取到较高的定价）。
- 在正式变动产品价格前，先预测竞争者的可能反应。

专家访谈

艾瑞克·米歇尔^①



问：可否大致介绍一下专业定价协会？

答：专业定价经理人协会是一个支持经理人从事价格决定以及价格管理的机构，成员来自超过全球 50 个国家的各个行业。《财富》（*Fortune*）1000

大企业以及其他中型企业的定价、营销以及一般经理人，都是典型的定价协会会员。

问：定价技巧的磨炼是产品经理的重要目标。据你的观察，产品经理们在进行定价工作时的最大错误是什么？

答：错误一，无疑就是产品经理带着玫瑰般的梦幻眼镜为新产品定价。结果，由于缺乏实际的市场反馈意见以及客观的价格与定位研究，

^① 艾瑞克·米歇尔在施乐公司和福特汽车公司工作 14 年，专门从事定价管理工作。他同时著有七本关于定价的书籍。

许多新产品其实是定价过高。产品经理会坚持认为他所定价格反映了他和产品设计团队精心开发的所有增加价值的优点。想要他把新诞生的产品价格定在接近（或是“低于”）现有产品或其他竞争者的水平上是完全不可能的。

产品经理常犯的第二个定价错误，就是忽略了来自市场或甚至是内部销售团队的反馈意见：原有产品已越来越像是大路货（commodity），因此售价应该予以降低。当然，这个症状和错误一十分类似。有些产品在度过初始成长阶段之后，自然便应该调低价格，或者允许较大的折扣空间。

错误三，产品经理很清楚他们的定价或建议售价，但是并不知道或没有追踪在市场中成交的实际价格。一旦价格决定之后，定价这件事似乎就从产品经理的雷达中消失。很快，建议价格 100 美元的产品最后只能为公司收回 47 美元（即“落袋价格”）。只有销售和会计人员知道这个情况，而可怜的产品经理从来也不知道价格的差别如此大。

问：你认为 B2B 的产品经理人是否面对和 B2C 不同的定价挑战？

答：是的，的确如此。地道的 B2C 营销必需要在定价之前，针对各个零售渠道的特性深入研究。现在，他们还必须具备同时通过传统渠道和电子渠道进行产品定价，并且在消费者抱怨为何见到不同的定价时，能够协调处理的能力。他们必须要了解来自经销商以及最终使用者的不同观点。

另一方面，B2B 的产品经理如果想直接套用消费性产品的定价模式，则必须谨慎从事。专业定价协会讲座中经常邀请的主讲人迪克·哈默（Dick Harmer，B2Bpricing.com 的总经理）说得好：

过去 30 年，B2B 的营销世界受到越来越多来自消费性产品顾客观点（Consumer Think）的影响，也就是对消费者营销的思考模式不断渗透到 B2B 的领域。正因为如此，许多人已经忘记“企业价值”（对企业最终获利的财务贡献）和消费者价值（满足消费需求、希望、幻想、梦想以及其他“感觉很棒”的渴望）大不相同的事实。他们忘了“创造”（creation）的经济价值和“消费”

(consumption) 的经济价值有很大的差别，而这两者需要完全不同的营销和定价战略。

问：你认为在未来五年内，产品定价的哲学、战略或观念上会有哪些改变？

答：会有很多改变。不过有两件事是我立刻能够想到的。第一件便是精进的定价软件工具的研发。自 20 世纪 90 年代末期起，有好几家以创业投资资本设立的企业，开始开发可以和 SAP 及 Oracle 等基础交易软件相互连接或整合的定价软件。以今天（2005 年初）的情况来看，定价软件产业已经度过了 2001 ~ 2001 年间的网络泡沫，但是还没有取得像客户关系管理（CRM）软件那样令人兴奋的成就。因此，这个产业的发展深度和定价软件工具的好用与否，都还没有定论。

第二个趋势是定价部门的爆炸性成长。在 20 世纪 90 年代后期降低成本的风潮之后，来自顶级企业的趋势是投入人力资源来好好管理企业销售水平。2000 年以后，我们看到了定价部门与定价专业人员的爆炸性成长。这个现象大部分可归因于大型企业的 CEO 以及高层经理人对收入增长极大化的要求——而企业肯定是从更聪明的定价以及更好的流程与战略下手，避免在制定和管理价格的过程中“漏掉该赚的钱”。

问：你听过的最好的建议是什么？

答：确定你的定价行动和你的管理阶层所期望的一致。在我担任产品经理时，有一次，我针对教育市场的复印机产品进行全国性的降价行动。我成功地保住了一个已届成熟期的产品。销售额大幅提高。但是，这个结果和管理当局所要的结果完全相反。他们正打算推出一种高价位、采用新技术的复印机，因此希望我把旧产品的价格调高，来降低新产品在上市时和原有成熟产品间的价格差距。我则是扩大了它们的价格差距，因此引发了很多麻烦。后来我保住了饭碗，不过我的副总裁明白地告诉我：不要做一个“孤立的突击队员”——自己一个人关起门来做事，而忘记了企业的大方向。很棒的建议。

问：可否给产品经理们一些有关定价的忠告？

答：如果贵公司有一个定价部门，在你的各项流程中请定价经理人员一起参与——不管是在为新服务定价，或是要管理产品线延伸及周边产品/服务。如果没有定价部门，那么定价的重担就会落在营销部门或产品经理的肩上。无论如何，在面对定价实务时，务必要对业界所有的策略和技巧详加研究。和产品定价水平与定价结构的相关领域及趋势保持接触；观察如何管理折扣，了解你的产品与服务在实际卖出时会有怎样的价格落差。

学习在何时应该（或不要）在营销方程式中加入价格变量。对产品经理来说，有好几种可以替代价格行动的手段——从品牌管理、顾客细分到渠道管理，当然还有广告。诚如产品经理们都知道的，它们彼此之间可以互换。但是，有时我们会全然忘记这些方法而直接采取价格修正行动，但其他做法可能会更为有利。

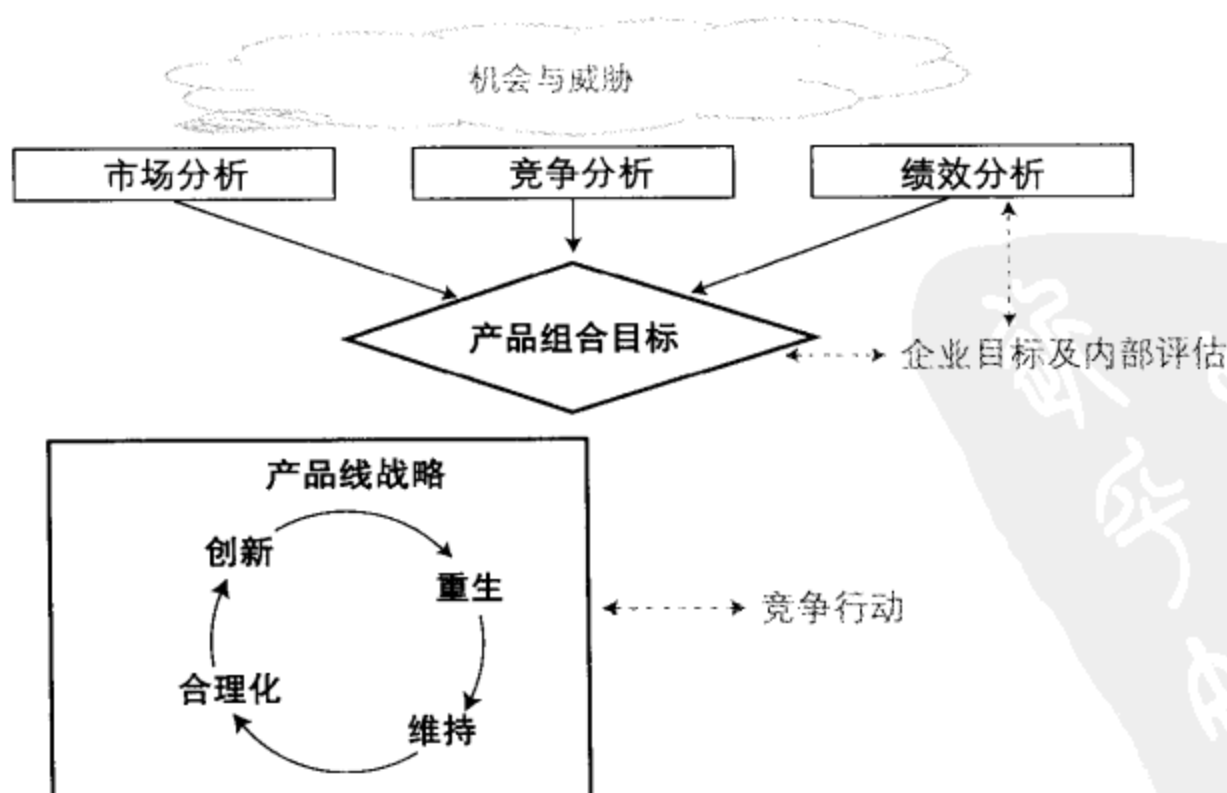


第二部分

产品规划与执行

在了解了第一部分所谈过的战略基础之后，我们就可以进一步探讨产品组合规划及执行多项产品策略等特定的课题。第6章到第8章要讨论产品组合目标，以及新产品的开发流程。第6章谈的是产品战略和创意形成的模糊开端。第7章则根据产品创意，进一步讲述产品的定义与开发，以便形成具体的商业方案。第8章则强调扎实的上市战略对于新产品的成功十分重要。

第二部分的最后两章要讨论现有产品的战略，包括维持、重生与合理化等。最后，有鉴于营销方案在执行这些战略时的重要性，我们将在第10章分析整个营销规划流程。



第 6 章

利用新产品实现增长的战略

如同在第 1 章中提过的，要做好“战略性产品规划”（strategic product planning），你需要对企业与部门的战略目标有所了解。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”及产品有关的陈述。产品经理必须清楚他（或她）的产品在这幅图像中扮演什么角色。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、新技术以及新方向纳入长期产品计划中。

6.1 战略性产品思考

战略性产品思考是新产品开发的先驱，因为它强迫产品经理去想象一个还不存在的未来，以便领导市场、在消费者还没有提出要求前就创造出市场所需要的产品。这需要一点冒险精神和创造力。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和服务？企业现有的哪些能力能继续在未来应用，又必须进一步开发哪些新能力？战略规划的重点不单单是把现状投射到未来。相反，你应该尝试了解未来和现在会有多大的不同，以及这对于现阶段的规划有什么样的影响。

培养顾客般的心态

所谓培养顾客般的心态，是指产品经理应该后退一步，从顾客亲身使用产品的角度，来重新定义产品——以及商机。这也表示可能需要重新定义所谓的“顾客满意”。当戴维·惠特万（David Whitwam）成为惠而浦的 CEO 时，他的愿景是要将该公司转型成为一个重视顾客的组织，而且企业思考的对象要从产品移转到顾客身上。下面是他接受《哈佛商业评论》采访时的发言摘要：

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实现的功能。当你回归到这个最初始的原则时，产品设计将完全改观。微波炉是不可能在一位认为自己是从事炉具设计的人手中诞生的。要获得这种突破性的设计，你必须看出人们对“更容易、更快地烹制食物”——而不是“更好的炉具”——的需求。

拿“织物护理业”——过去习惯称它为洗衣机业——为例。现在我们对消费者行为的研究，在他晚上脱掉衣服那一刻起就已经开始，一直到衣服被清洗、烫平挂进衣柜里为止。其中最困难的部分在于当你从干衣机把衣物拿出来后，还得花上半天的时间把它们烫平、折好或挂起来。谁能够发明一种让这个过程变得更容易、更简单或更快速的产品，谁就能创造出一个超乎想象的市场^①。

目标市场、差异市场以及新市场

产品隐含的风险程度各有不同，能够有一个可以使风险—回报方程式保持的新产品组合是很明智的。“延伸产品线”是风险最低的新产

^① Regina Fazio Maruca, “The Right Way to Go Global,” *Harvard Business Review* 72 (March/April 1994): 143.

品——对现有产品进行些许修改（“最新改良”版）。变大或改小的包装、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，无非是希望能够增加现有顾客的使用量，或是为他们提供更多样化的选择。有时我们可以把相同的（或稍微改良的）产品重新定位，推向适当的差异市场（tangential market）进行诉求。最典型的案例就是小苏打（baking soda），除了烘焙以外，它早就被重新定位，有各种不同的应用。拜尔（Bayer）的镇痛剂也延伸到治疗包括关节炎（arthritis）、心脏病等多种用途。最后，将现有的产品在新市场推出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（Allied Signal）的 Bendix 刹车部门 Allied Signal 想要在 DIY 市场提升其产品的销售量。该部门发现产品的包装无法显现出高质量的感觉，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% 提高到超过 20%。

比产品线延伸更进一步的新产品做法，也可能有崭新的风貌、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延伸（franchise extension）的方式进攻现有顾客市场。特许延伸——也称为“品牌延伸”（brand extension）——是把产品本身的含义延伸应用在不同的产品类型中。例如，Arm & Hammer 把发酵粉的品牌特许延伸到洗洁剂、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“施与物”）品牌所影射的含义，远超过该品牌当时的产品——菠萝，于是它便继续用这个品牌推出“Dole 果汁吧”（Dole Fruit & Juice bar）。以上这些类型的延伸很有价值，但是它们也都需要某种程度的战略性思考和规划。

有一家企业在进军一个和原有细分有少许不同的市场（其实是比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现有产品对原有顾客定位的情况下，仍能将产品扩展到不同的市场细分。万豪集团（Marriott）就擅长使用侧卫品牌来扩充它的定

位——Fairfield Inn 就是万豪集团中价位较低也不太讲究装饰的品牌（参见企业案例 6.1）。

企业案例 6.1

产品线延伸的威力

如果不能随着市场环境的变化而重新研发，大部分产品就会寿终正寝。由于消费者现在做饭的时间越来越少（因此降低了铝箔纸和保鲜膜的使用量），雷诺公司（Reynolds）和 Glad Wrap 公司便引入了产品线延伸的做法来使产品起死回生。雷诺发现顾客对于铝箔纸的最大抱怨就是会粘在食物上。这项研究催生了 Reynolds Release™ 这一产品——自该产品 1947 年问世以来第一次改变，也增加了客户使用量。Clorox 发现它的 Glad™ 保鲜膜并未提供客户希望的防漏密封功能，因此很快便推出了新的 Press'n Seal™ 产品。

品牌的特许延伸能够提供传统的新产品开发方式所没有的好处。其中最重要的，就是能够好好运用企业最重要的资产——它的品牌。这样企业就是由一个强势的地位跨入新的产品品类。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战略的企业，都倾向定期调整各产品经理所负责的品牌，以免他们流于老套。这也可以降低企业生产出一堆实际上没什么不同的产品的概率。

一位消费者每天要面对上百种的品牌。仅靠一个众所周知的品牌，并不能确保能有成功的品牌延伸。几乎不会有顾客愿意购买 Jell-O®（果冻粉品牌）的鞋带或是汰渍（洗涤剂品牌）的冷冻食品。一个品牌只有在同时满足“适合”（fit）和“杠杆”（leverage）两个条件下，才能成功地延伸到新的产品品类。

- “适合”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了期待。
- “杠杆”是指顾客只要知道这个品牌，就能产生许多重大的联想，认定这个延伸品牌要强过同类产品中的其他

竞争者。

由于品牌代表的意义会随着时间的推移以及随品牌的逐渐延伸而改变,因此需要制度出一套“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 Ocean Spray 这个品牌从“小红莓”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。你必须为品牌的长期发展制定规划,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,才能提高将品牌成功应用到其他产品领域的概率。

资料来源:改编自 Edward M. Tauber, “Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World,” *Journal of Advertising Research* (August/September 1988): 28; and Eileen Roche, “Product Development: Why Line Extensions Often Backfire,” *Harvard Business Review* (March/April 1999): 19-21. Micheline Maynard, “Wrapping a Familiar Name Around a New Product,” *New York Times* (May 22, 2004): C1.

风险最高的做法是为新的市场创造新的产品——特别当这一产品不仅是该企业最新产品,也是全球最新的产品时。除非确定能够通过现有分销渠道控制这个新的市场,以及/或是该产品基于在该企业的核心竞争力,否则可能会大有问题。企业必须审慎评估是否值得冒这个险,未来是否能够继续发展进而保护这项竞争力,甚至还应该思考是否最好把这个新产品创意留给竞争者。

建立产品组合计划

产品经理的战略性产品思考应该是长期的战略或产品线的组合。但是,产品经理很少独自制定其战略计划,或是完全没有听取组织内其他人员的意见。这会是一项多重观点的努力——特别是当需要在流程中纳入产品发展规划或新的组织能力时。

产品组合计划应该确定新产品和现有产品的组合。一个产品组合(就像是股票组合一样),是一组投资的集合。这一组投资的集合应该能增加长期获利,同时又能平衡所承担的风险。由于销售额和获利性的

预测不能说是精确的科学，产品经理必须努力保持产品组合中同时有高风险（假定会有高报酬）及低风险的产品。举例来说，杜邦（DuPont）认为它投入过多资源（2/3 的研发预算）改进现有产品，而不是开发新产品。到了 2003 年，这个比例降到了 50:50，未来的目标是希望把 65% 的研发支出花在新产品上^①。

产品组合计划中应该定义新产品的目标，比如对新产品的渗透、改变产品形象或是针对特定问题提供一套完整的顾客解决方案。也应该通过谋求短期和长期间的平衡、产品线延伸和具有较多“新意”的产品间的平衡等方式来降低风险。此外，最好能够错开新产品上市时间，依序推出新的产品，不至于在同一时间有好几种新品上市，而后又有一段时间没有新产品。

6.2 新产品开发的基础

新产品开发不只需要产品经理，还牵涉到企业内部的众多部门。但是因为产品经理常常必须负起新产品成功的最终责任，所以有关产品经理在新产品开发过程中所扮演的角色，就必须慎重地加以探讨。新产品开发虽然已经超出年度产品线营销规划的期间，但每年还要提到其中一部分。有些年度中，研究和提出新产品提案可能是新产品计划的主要内容；在整个项目开发的其他期间内，则可能需要把新产品开发的里程碑纳入年度计划中。最后，随着产品商业化的时间越来越近，就需要开发产品上市文件，并且整合到年度计划的内容之中。

解读过去的成功和失败

了解过去的成功和失败，有助于评估贵公司的新产品“成功率”，

^① Amy Barrett, “DuPont Tries to Unclog a Pipeline,” *BusinessWeek* (January 23, 2003): 103-104.

增加新产品成功的可能性，并能找出背后的原因。对比过去成功与失败的产品上市案例。成功案例与失败案例有哪些区别？是不是在研发和信息共享与沟通上存在差别？创意的数量是否有所不同？产品开发流程的步骤顺序是否不同？对市场的了解如何？是否利用了企业的核心竞争力？所有这些问题的答案都可能是重大的影响因素，必须成为战略思考过程的一部分。惠普的医疗产品事业群就发现有 14 项内部关键流程对于产品的成功与否非常重要。

惠普医疗产品事业群的经营团队研究了它过去十种失败的新产品和十种成功的新产品，很惊讶地发现 14 项基本工作竟然是决定产品能否成功的关键。这些工作步骤涵盖了范围很广的企业技能。其中有：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^①。

研发和制造人员也是对战略性产品规划有重要贡献的成员。产品经理必须和制造部门确认：在不致对生产效率造成过大压力的前提下，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享现有的设计平台。当惠而浦（家电厂商）在 20 世纪 80 年代打算进军全球市场之际，它花了半年以上的时间研究全世界的家电市场，最后相信消费者需求非常相似，可以通过一个共通的产品平台来满足这些需求。这么做让该公司大幅降低了成本，并且能够以更快的速度将创意转化为产品，也使得惠而浦的销售额从 35 亿美元增长到 2005 年的 130 亿美元^②。还应当考虑，当有新产品推出时，该让哪些原有产品退出市场，以避免产品数量过多。如果不打算让现有产品退出市场，那么产品经理就必须游说企业增加研发及/或作业部门的支

^① Christopher Power, Kathleen Kerwin, Keith Alexander, and Robert D. Hof, "Flops," *BusinessWeek* (August 16, 1993): 79.

^② Janet Guyon, "CEOs on Managing Globally," *Fortune* (July 12, 2004), 2004 年全球 500 强企业专辑。

持，以实现战略性产品目标。

流程预览

在经济全球化的情况下，产品创新和开发的速度已变得越来越重要。虽然产品经理在新产品开发中的角色会因企业而异，但至少他应该用心了解、厘清市场具备的潜力，并且参与新产品开发团队的运作。图 6.1 和表 6.1 显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 6.1 所示的流程图是一个典型的流程图，在实际中经常会有所变化。值得注意的是在创新产品时可能需要增加几个步骤，而如果碰到产品线组合的情形时，则某些步骤可以缩减，而平台产品及科技产品则可能需要进一步修改。所以，产品经理应该调整流程来符合企业本身和所处情况的需要。

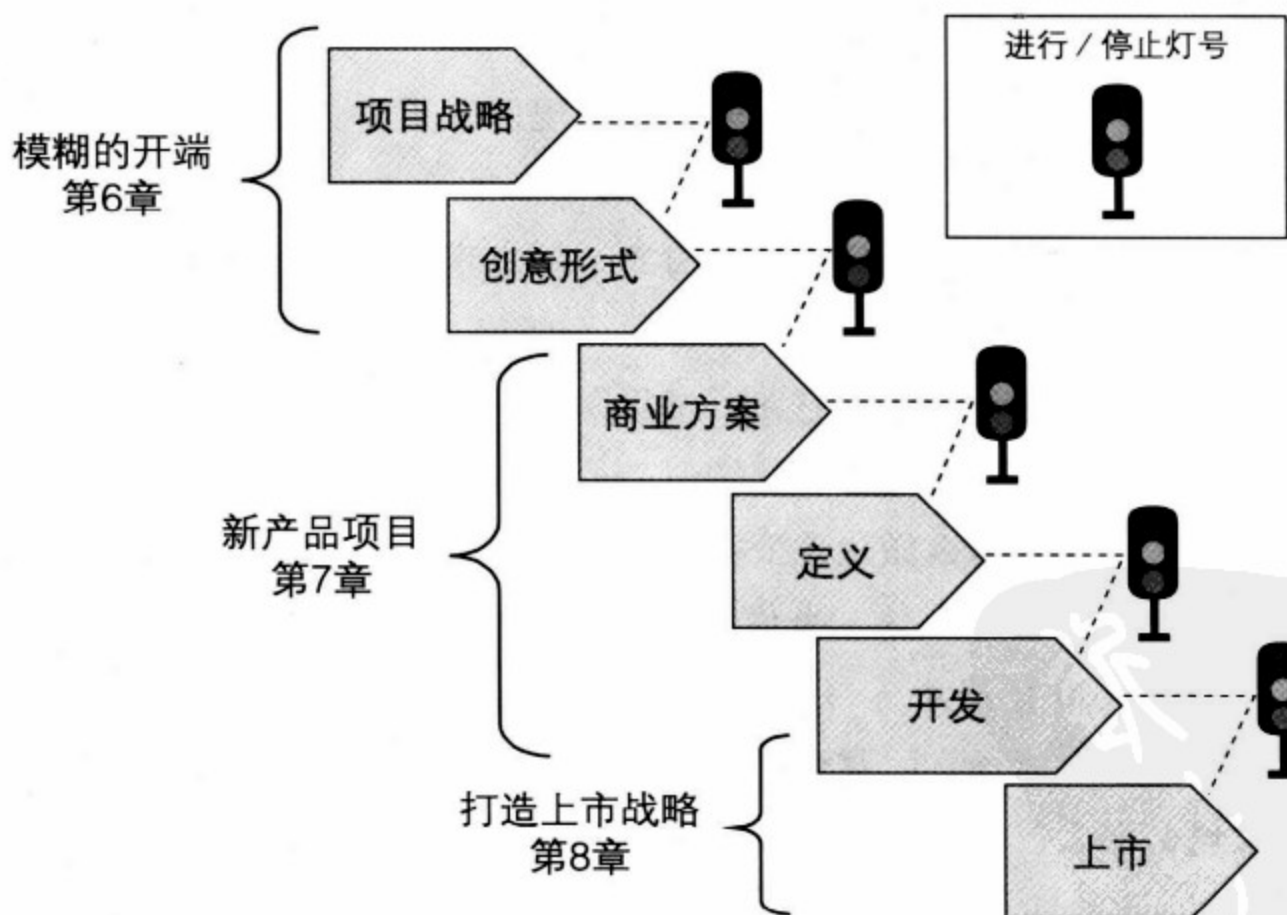


图 6.1 新产品开发流程图

表 6.1 产品经理在新产品开发各阶段的工作成果

阶 段	说 明	产品经理的成果
产品战略	未来产品愿景	产品创新宗旨:指定产品组合目标及目标产品概念
产生创意	产生源源不绝的产品创意	原始创意提案依事先建立的原则加以筛选(如果对商业方案有帮助,可以在此时成立项目团队)
商业方案	建立具有经济效益的产品投资项目	对产品概念与机会进行较清楚的说明,包括预测、风险评估以及财务预估。可以开始开发并且测试不同的概念
定义	制定明确的功能规格,可能的话建立产品原型	项目团队就产品的各项要求、 β 测试以及开始制造的承诺达成一致。产品经理开始制定上市战略并编写相关文档
开发	产品生产	上市文件确定
上市	向销售团队介绍产品	展开公关、培训、广告等活动,以获得顾客的认知及销售业绩
项目/流程评估	将上市成果与最初目标相比较	为产品采取必要的修正行动
	新产品开发流程评估	为未来新产品项目的改进方向提出建议

产品战略成形之后,新产品开发项目(new-product development project)的第一步就是产生创意(idea generation)。产品创意成熟之后就成为产品提案,可以递交管理高层(或是一个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,管理高层便会指派各相关职能单位的代表,组成一个跨职能的项目团队(project team)来推动这个新产品的研发。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,引导它按照项目团队制定的关键路径进程(critical path schedule)前进。在这个过程当中,所有团队成员将尽可能并行操作,以求缩短产品开发周期。举例来说,产品经理在用焦点小组(focus

group) 来评估产品概念的同时, 工程师则可以同步进行技术可行性研究。

图 6.1 中, 在走到下一阶段前会有虚线指向红绿灯, 代表经过测试认定为不良的概念就应该及早删除, 而不要再投入更多资源继续开发下去。这类信号我们一般称它为“关卡”(Stage-Gate^①)。“关卡”这个名词是罗伯特·库柏(Robert Cooper)的注册商标, 指的是一个产品概念在经历新产品流程时应该持续进行评估。这些阶段性的评估点能够逐步改善决策流程、降低风险。

到商业方案阶段, 产品经理将创意重新定义成更具体的产品概念。在这个产品定义阶段, 项目团队试图将它希望产品具有的所有利益(或是初步的规格)——通过收集营销调研信息、执行“质量功能配置”(quality function deployment, QFD), 以及绘制工程图等方式——全都确定下来。如果这是一种创新的产品(而不是产品线的延伸), 可能需要开发出产品原型并且进行 β 测试(beta test)。

在产品原型的开发、测试及评估阶段, 首先要做的就是创造一个产品模型(working model)或是产品的初步版本。这个模型接着就需要通过使用测试——或是利用企业内部设施, 或者由顾客自行进行。 α 测试(alpha test)是指将产品交由企业员工或特定部门使用。例如, 食品类产品可以在进行外部测试前, 先提供给企业的自助餐厅供员工食用。 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产品。这个阶段将会发现产品的潜在缺陷——有可能必须放弃该产品或进行重新设计, 也有可能顺利地进入试销阶段的产量提升(scale-up)以及生产规划等活动。

在我们进入产品开发阶段之前, 项目团队应该获得“新产品审查委员会”核准进一步建立产品原型(prototype)所需要的资本支出。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开发之后, 但

^① 罗伯特·库柏(Robert Cooper)有好几本阐述其关卡(Stage-Gate[®])流程的著作。他最近的作品《产品领导》(*Product Leadership*)第2版(Cambridge, MA: Basic Books, 2005)探讨了根据产品类型或其他变量来进行流程的改动。

相反的顺序也是有可能的。在某些情况下顾客可能无法对产品的抽象概念进行评估——比如说评估一种新食品的口味。碰到这种情况，产品原型就需要更早完成。

试销阶段是产品正式商品化前的最后准备阶段。产品经理必须将营销计划的细节汇总在一起，而工程及生产部门也该完成最后的产品设计图以及排错工具。到了上市阶段，新产品终于被推到了市场——也很可能是通过精心的规划、在不同市场依序将产品分批上市。在上市之后，则要对新产品项目进行彻底分析——一方面便于立即进行产品修正工作，一方面也可作为未来改进新产品开发流程的参考。以上各阶段的细节将在本章及后续两章中从一位典型的产品经理的角度来逐一说明。

6.3 开发产品创意

新产品的创意会影响到产品上市成功的可能性——因为创意越多，就越能发现最佳的产品概念。有些人可能认为他们所想到的创意并不算少，但是也可能有很多好的创意永远不会出现——因为大家认为想到的创意就已经“足够好”了。产品经理经常处在必须尽快推出新产品的压力之下。由于同时还要照顾现有产品，他也就没有那么多的时间来彻底分析有关新产品的所有可能性。产品经理常用的手法是延伸产品线或是模仿其他产品，因为他已深深陷入“现状”的纷乱状态中。这也就是为什么战略性创意构思组合规划，可以作为新产品开发时的有效序曲。

战略性产品创意有好几种来源。顾客及潜在顾客是相当重要的一个来源。不过很不幸，大多企业根本没有认真地搜寻具有超前性的创意。对 B2B 产品来说，有系统地进行“顾客访谈项目”（customer visit program）是相当有用的一种调研方式。顾客访谈项目是一种结构化的数据收集方式——它锁定特定顾客来提供对于某项待研究议题的意

见，而企业内部某些同事也可能因为对最后决策具有影响力而被召集来参与方案，并为数据收集确立书面目标。顾客中，凡是属于对未来勤于思考、处于产业领导地位或对于产品应用有特殊需求的，都会被邀请来参加顾客访谈项目。这些领先的使用者（lead users）经常能比所谓“代表性客户”（representative customers）提供更多的创新与创意^①。另外，你还可以从企业内部挑选来自研发、营运以及营销等部门的一小部分同事，对他们简要说明这个项目的目标，并且安排他们对上述经过挑选的顾客进行访谈。从顾客访谈项目所得到的宝贵意见，经过综合整理后，就可以作为潜在的长期产品创意。商业展览是另一种接触顾客的工具。在商展中举行焦点小组讨论则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，参与者被鼓励以比喻或类比的方式来思考。佳能（Canon）就曾经在它开发供迷你复印机使用的“可抛弃式感光鼓”（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 90% 的维修问题都和感光鼓有关。

因此，他们决定把这个产品的感光鼓设计成可抛弃式的，而且价位和质量都必须在顾客可以接受的范围。很偶然，工作团队有一天从外面买了啤酒，引发了对于“制造啤酒铝罐的相同技术是否可以用来制造铝制复印机感光鼓”的讨论。最后，该团队找到了能够以适当的成本生产铝制感光鼓的流程技术^②。

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事或其他产品经理合作，将各自拥有的技术运用到未来的产品和服务中（参见企业案例 6.2）。

^① 更多有关领先使用者的研究信息，可以查询网站 <http://www.leaduser.com/>。

^② “The Knowledge Creating Company,” *Harvard Business Review* (November-December 1991):

企业案例 6.2

创新创新

创新是如何发生的？对很多产品经理而言，短期内引起注意的需求比长期的机会更迫切。或者，他们试探了太多的机会因而未能专注于其中任何一个。这正是为什么定下限制范围的“产品组合计划”（product portfolio plan）或是“产品创新规章”（product innovation charter）反而能鼓励创新。

举例来说，诺基亚（Nokia）集团就专注于“研究使用者需求、新兴技术以及在移动通信领域的商业环境变动”的创新。把新创意限制在顾客需求范畴的做法，能让其他无关的创新追求减到最低。

同样，Air Liquide 公司将重心自产品创新转向它们所谓的“需求创新”（demand innovation）——以新的途径来满足现有的需求。作为造纸用气体的供货商，该公司在 20 世纪 90 年代的获利随着产品的大批量生产而大幅滑落。在尝试投入一种不含破坏臭氧层物质的纸浆漂白气体而未能成功之后，该公司发现客户对于气体管理服务有所需求。这些服务占其收入的比重从 1991 年的

7% 成长到 2004 年的 30%。

通用电气医疗集团（GE Healthcare）则鼓励其领先的使用者〔被称为“前瞻客户”（luminaries）〕的积极参与。他们大多是知名的博士及杰出医疗机构的研究科学家。通用电气定期邀请他们参加“医疗顾问委员会”，一起评估 GE 的技术进步。

宝洁公司是通过“异花授粉”（cross-pollination）的方式，从一种产品衍生出另一种产品，而不是从头开始拼凑。Tide StainBrush™ 这个能清除布料上污渍的电动工具，就应用了和该公司另一种产品 Crest Spinbrush Pro™ 牙膏基本上相同的部件。他们也鼓励设计出多种能满足顾客需求的方案，而不是更多的延伸性产品。宝洁的 Spinbrush™ 及 Whitestrips™ 产品因此获得更多的“口耳相传”（Share of mouth），而竞争对手高露洁则仍专注在牙膏的事业上。

这些发生在宝洁的最佳实务，随着查斯布洛（Henry Chesbrough）的著作《开放式创新》（Open Innovation）而声名大噪。其中主要的理

念包括：

- 不论在公司内、外，都一样要和聪明的人共事。
- 商业和科技创新应该更加紧密地结合。
- 较好的商业模式比优先进入市场还要重要。
- 分享智力资产并由此获益。
- 能够充分利用内部和外来的创意，你就会胜出。

资料来源：改编自 Liisa Välikangas and Michael Gibbert, "Boundary-Setting Strategies

for Escaping Innovation Traps," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2005): 58-65. John Teresko, "P&G's Secret: Innovating Innovation," *Industry Week* (December 2004): 26-32. Anonymous, "Business: The Rise of the Creative Consumer: The Future of Innovation," *The Economist* (March 12, 2005): 75. Nanette Byrnes, Robert Berner, Wendy Zellner, and William C. Symonds, "Branding: Five New Lessons," *BusinessWeek* (February 14, 2005): 26-28. Anonymous, "Special Report: Don't Laugh at Gilded Butterflies," *The Economist* (April 24, 2004): 81.

虽然产品创意 (idea) 可能有各种不同的来源 (企业内部和外部), 产品经理仍然必须积极地寻找新的产品创意 (如图 6.2 所示)。不要相信你手上已经有了太多的创意。重要的不只是产品创意的数量, 还要考虑到它们的质量。产品经理是最有资格决定是否需要有一项侧卫品牌来捍卫某种产品、对抗新出现的市场竞争者, 或者判断是否有特定顾客群已经针对某种产品创造出一种独特的应用方式, 可以被用来延伸到其他的市场细分。你应该订阅科技要闻的剪报服务 (印刷品或是在线版都可以), 以便了解新的科技发展。拜访你的顾客, 从中发现有关产品品类的不同思考方式。参加科技交流会议 (在企业内部或是通过商业展览)。和销售人员保持顺畅的沟通, 随时发掘机会。留心市场规模或是其组成的变化, 它们都有可能透露出顾客需求的改变。

假如企业内部并没有存储产品创意的机制, 那么请为你的产品创建一个收集相关创意的数据库。即使是过去未能通过内部过滤测试的产品创意, 仍有机会在未来获得认可。定期筛选数据库内容 (比如每季或每半年一次), 看看其中哪些创意应该重新进行评估。

创意应该先经过初步评估, 以决定是否需要投入更多资源。筛选标

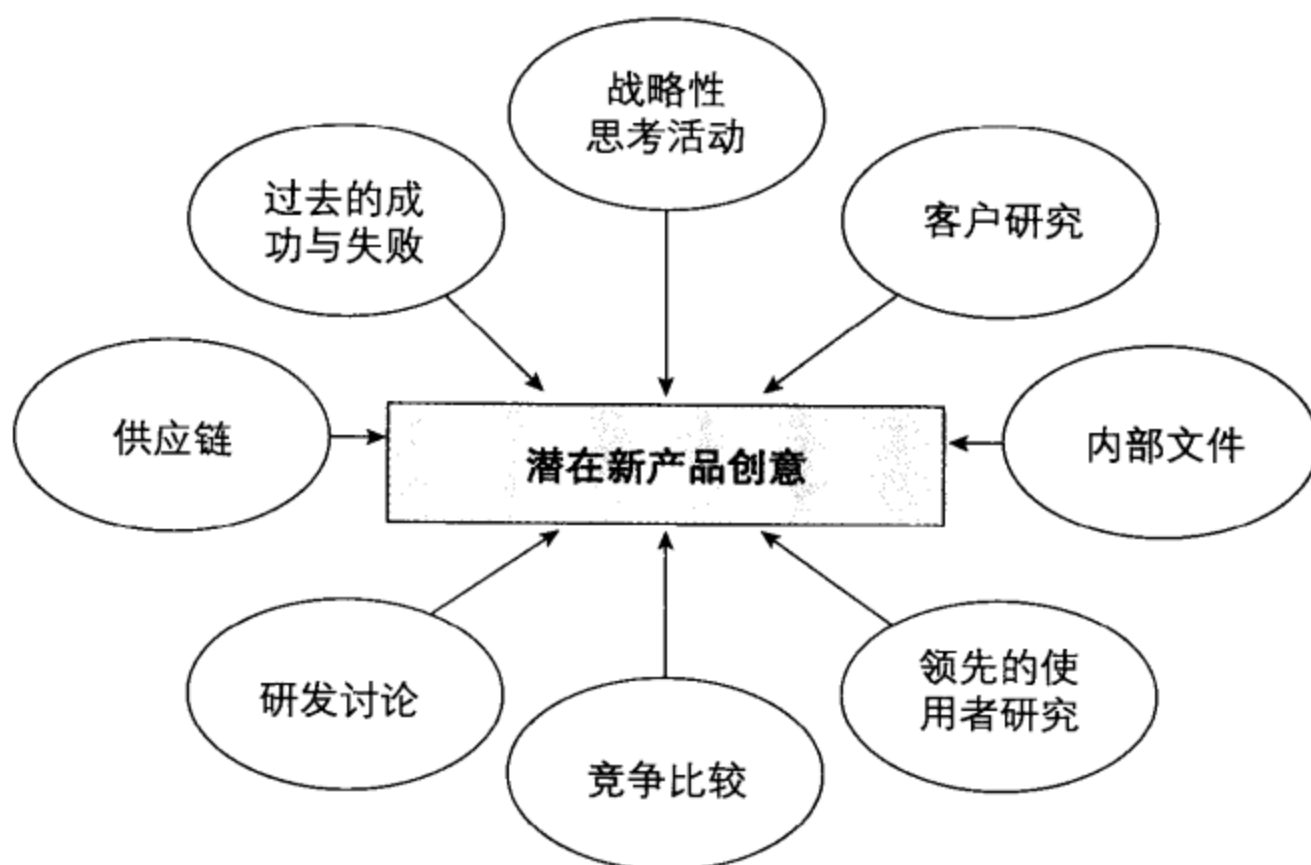


图 6.2 新产品创意的来源

准可能包括：^①

- 和现有产品组合间的匹配。
- 专利可行性（patentability）。
- 竞争者进入的风险。
- 能够利用现有分销渠道进行销售。
- 和战略计划的一致性。
- 可接受的回收期。
- 增长潜力。
- 购置工具和设备的成本。
- 与核心技术的兼容性。

^① 有关过滤创意（或是评估商业方案）的筛选条件，可以下列图书中找到完整列表：
Philip A. Himmelfarb, *Survival of the Fittest* (Prentice Hall, 1992: 107-111).

一个企业设计的过滤条件可能包括以上全部项目，也可能一项都不包括。把它们逐一系列示出来，就会迫使问题浮出水面，并且提供一个讨论产品概念的空间。这些条件的确定，应该和过滤特定产品创意的过程分开——而且要先一步完成。

过滤创意的流程有许多不同的方式。有些企业只是简单地指示新产品“必须包含”的要件；有些则是列出几个需要用“是—不是”的方式来回答的条件；还有一些是使用类似图 6.3 所示的表格，有不同条件并标示权重和评比的形式。在这个例子中，最重要的过滤条件是“与战略计划的一致性”，它有 0.20 的权重。负责过滤的产品审查委员会在“与战略计划的一致性”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 $0.20 \times 0.70 = 0.14$ 的权值。对每一列的数字都进行同样的计算，最后再将其得分加总，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 0.56、0.62 或是 0.70 分，那么它们之间的相对优先级就已经很清楚了。将产品创意排定顺序的用意，在于希望能够对产品开发所需用的资源进行最优的配置。

新产品的成功必备条件	相对权重	产品线评分											
	(A)	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	权值
和现有产品组合间的匹配	0.15					x							0.06
专利可行性	0.05				x								0.02
竞争者进入的风险低	0.10								x				0.07
能够利用现有分销渠道进行销售	0.10									x			0.08
与战略计划的一致性	0.20								x				0.14
可接受的回收期	0.10										x		0.09
增长潜力	0.10						x						0.05
购置工具和设备的成本	0.05			x									0.01
与核心技术的兼容性	0.15				x								0.05
加权分数													0.56

图 6.3 产品过滤检查表

由于类似图 6.3 的数值评分方式还是偏向主观判断，所以并不一定能够真正测出最佳结果。不过提供这样的检查表，还是能让产品审查委

员会的个别成员在参与会议共同议决前，有机会以一致的思考角度来评估这些新产品创意。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。

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”两者之间取得平衡。太严苛的方式将可能误杀具有潜力的优胜创意。而太宽松的方式则会导致企业最后推动的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——在有些情况下还包括采购、法律、财务、顾客服务以及销售等领域的合作伙伴。销售人员所扮演的角色因公司而异。虽然销售人员的意见以及先期的支持是非常重要的，但并不是所有的销售人员都能辨别出前10%的潜在客户，或是能代表领先潮流的目标顾客。最近美国电报电话公司(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，销售人员——与顾客相比——“很一致地显得比较乐观，同时表现出和顾客不同的偏好类型”^①。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——这要好于把他们直接纳入项目团队的运作过程中。

在下一章中，我们将专门讨论如何把这些（有时甚至是原始的）创意进一步发展为商业方案，并且引导其成为可以商业化的产品。

检查表：为战略性产品规划做准备

- 向自己挑战（至少偶尔为之）：在顾客还没开口以前，就领先市场、创造出恰当的产品。
- 努力营造企业的核心竞争力组合——而非仅是产品组合。
- 了解过去新产品开发的成功与失败原因。

^① Peter Strub and Steven Herman, “Can the Sales Force Speak for the Customer?” *Marketing Research* (Fall 1993): 5, no. 5, 32-35.

- 与工程师们合作探索（且最好能执行）有利于战略性产品规划的平台战略。
- 不要低估在企业中激发新产品创意的重要性。自认为已经掌握了最佳的新产品创意是一件很危险的事情。
- 和其他产品经理、其他部门或事业单位多交流，看看企业中是否还有其他可以运用在你的产品上的重要能力。
- 如果“品牌”在你所处的行业至关重要，那就开始为品牌识别（brand identity）或品牌权益（brand equity）的未来增长规划发展蓝图。

专家访谈

格雷格·迪西罗^①



问：可否请你大致介绍一下“生命周期战略”公司？它是怎样开始成立的？

答：生命周期战略公司成立于1998年。这是一家专注于B2B产品管理与规划领域的顾问与培训公司。我们曾经协助的公司分布在各式各样的行业中，从汽车、建筑控制（building control）到财务及旅游服务等。当初设立生命周期战略公司的目的是希望推广我们自己在业界所经历的“将产品专家转变为产品线经理”的经验。

问：过去五年以来，你注意到在产品管理界有哪些改变？

答：我注意到在产品管理领域中最大的改变，就是大家对于新产品开发——特别是新产品开发流程——的关注。

问：未来十年间你认为产品经理将面对的主要挑战是什么？

答：未来十年内产品经理们将要面对多种挑战。首先，产品经理必

^① 格雷格·迪西罗有25年的销售与营销经验，成功提出并实行了生命周期规划流程及产品管理。

须强化他们在组织内的可信度。在大部分的企业中，产品经理仍被当成是“项目经理”，认为他们缺乏管理产品线所需要的专业与技术。其次，产品经理们必须要有更好的时间管理，因为在分布式、更缺少直接资源的组织中，他们将被要求要做得更多，还要在真正的全球市场中管理其产品。第三，他们还要面对越来越明显的、不管产品价值如何都必须进行商品化的市场压力。

问：请就如何应对这些挑战为产品经理提供一些建议。

答：上述挑战很严峻。要强化可信度，产品经理需要增进相关领域的知识。“知识就是力量”。大部分产品经理之所以没有公信力，是因为他们连像市场、顾客以及竞争者这些基本的问题都答不出来。如果产品经理们真的希望争取管理产品线的权责，就必须证明他们掌握了足够的知识和事实来支持他们的决策或建议。在时间管理方面，最重要的是产品经理应该清楚了解自己的角色、责任以及工作节奏。他们需要通过授权和影响力来争取更多的时间关注自己的责任范围。就产品面而言，产品经理需要进行更好的市场调查，以求能更加了解顾客价值及其组成要素，才能避免产品被视为大路货（commodity）。



第7章

新产品项目

对许多产品经理来说，制定一种新产品的商业方案（business case）并且为它护航，是一项压力很大的工作。本章将分析商业方案的制定过程，以及应该如何推动你的产品概念使其最终成为商品化的产品。

7.1 商业方案

在找到一个有用的创意之后，产品经理就有责任开发出一个“商业方案”来证明追逐这一机会是正确的。这个商业方案提供了一个计划大纲，说明在财务、竞争以及市场方面的合理性。它实质上就是一份具经济意义的投资提案，应该根据在第一部分谈过的研究类型来具体构建。你也可以把自己假想成一位创业家，准备了一份商业计划书（business plan）以寻求风险资本（venture capital）的投资。

产品经理可能需要依据潜在新产品的风险及/或财务需求，将这一创意对管理层进行正式汇报。碰到这种情况时，就必须找出每一位与会人士关注的焦点（hot buttons）并且事前加以准备。领导层将会对报酬〔以净现值（NPV）或内部报酬率（IRR）表示〕和回收期有兴趣；销售主管会希望知道和竞争者相比产品的优势如何；营运主管则关心产品设计的复杂度以及是否容易制造。于是，产品经理必须对该商业机会可能具有的利益与成本、风险（以及防范方式）假设、备选方案以及执行计划等，一一

进行清楚的机会评估。其最终目标是要提供一个合理的基础，以供管理层决定是否要为这一新产品概念的开发投入资源。

商业方案的典型内容包括以下所列的项目^①。虽然大部分的汇总摘要会直接谈到财务结果，但产品经理应该明白：如果没有根据对市场的深入了解来产生务实的预测，那么所谈到的这些收入和现金流都将毫无意义。

1. 汇总摘要 (executive summary)：有关产品创意和提案内容的简明纲要。
2. 现状说明 (present situation)：分析企业及产品组合现状，以及为何此时应该开发所建议的新产品。
3. 产品描述 (product description)：对使用者而言，产品具备哪些特定利益与优势，并说明该产品应如何纳入企业的整体产品中。最好利用图片、说明文字或其他能更加突显产品概念的技术。可能的话，把产品范围和界限也一并定义出来。
4. 市场分析 (market analysis)：评估该产品目前及未来的市场、竞争环境与定位，以及法规方面的顾虑。你也可以同时展示最佳情境 (best-case) 与最差情境 (worst-case) 方案，以供比较参考。
5. 假设与不确定性 (assumptions and uncertainties)：万一假设条件有所变化会怎么样？敏感性分析对原来预估的数字有何影响？
6. 产品开发计划 (product development plan)：提出所有对新产品具关键影响的资源或技术需求（如项目核心团队的成员包括谁）。
7. 营销计划 (marketing plan)：针对每一个营销领域（包括定价、分销、广告、销售与产品支持）提出应有的目的和策略。
8. 财务分析 (financial analyses)：预估现金流量、利润表以及资金需求。如何证明所估计的现金流是恰当的？插图会不会更有助于理解表格中的数字？
9. 支持文件 (supporting documents)：营销调研内容摘要或任何其他

^① 有关商业方案的更多讨论（特别是针对财务方面的讨论），可以参阅 Marty Schmidt, *The Business Case Guide*, 2nd edition (Boston, MA: Solution Matrix, Ltd., 2002)。

他能够支持此方案的文件、资料。

10. 执行计划 (implementation plan)。

最初的商机识别

进入商业方案阶段后，产品创意必须更进一步加以提炼，转化为实际的产品概念。发展至此，产品经理将大量介入：(1) 决定适当的产品特性，将顾客满意及接受度最大化；(2) 找出目标价位；(3) 修正有关销售潜力及获利能力的估计。重要的是，这些活动应该相互整合。产品特性的改变可能会导致目标价位无法维持，而实际定价又会影响购买意愿（影响销售量的关键因素）。在定义产品特性时，针对以上因素所呈现的全面性观点，有助于将未来发生订单变动的可能性减到最低。否则，产品经理和项目经理 (project manager) 间很可能会产生冲突。

先从次级数据开始，在网络上搜寻市场特性、趋势、竞争等有关信息。购买任何买得到的、针对目标市场所作的营销调研资料。如果需要的话，进行专利权搜寻以排除未来可能的竞争者出现。和产业专家以及潜在顾客谈谈他们对于这个产品创意的态度。进行产品线延伸时，可以设法从“典型”顾客口中获得市场的看法，如果是创新性产品，掌握“领先使用者”的看法就很重要。而这两者在收集顾客心声时都非常重要（参见企业案例 7.1）。

企业案例 7.1

利用顾客意见来找出市场机会

领先使用者（有高度使用需求的企业或个人）是很重要的产品创新来源。“典型”顾客越多，有关产品线延伸、概念开发以及生命周期销售预测的意见就越多。而它们对

于新产品开发项目所需收集的“顾客心声”都有相当大的贡献。

东芝美国医疗系统 (Toshiba America Medical Systems) 已经发展出和美国的领导级医疗机构间的良好

关系,使它得以了解医疗影像产品的市场机会。该公司利用约翰·霍普金斯(Johns Hopkins)的医生组建了一个意见领袖及医疗专家构成的倡议联盟。这组团队参与东芝的顾问委员会,协助检查经 β 测试的产品以及推动创新。

另一方面,宝洁则对创新及现有产品与市场战略都有兴趣。它在2005年4月组织了第一次的“消费者是老板”(Consumer Is Boss)活动,征求新的产品创意。有一个由一位7岁女孩提出的创意,是要请消费者投票选出下一代佳洁士牙膏的口味。结果宝洁便因此举行了一场网络投票,在柠檬、浆果以及热带水果等口味中要选出一种来延伸佳洁士现有的美白牙膏。

对消费者的力量感到震惊的宝洁经理人,也察觉到有些养宠物的人会在干燥的狗食中加一些剩饭菜来吸引年纪较大的爱犬食用。后续进行的量化研究显示,有40%的养狗人会使用类似的方法。因此,公司推出了SavoryTM这个营养更丰富的食品,为顾客提供了在喂食剩饭菜以外的另一种选择。

尽管可用的方式相当多,产品经理仍然应该持续向自己挑战,关注人们为何会做一些事情(以及在

当时有哪些其他选择),再运用这一信息从事产品开发与营销。克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)[《困境与出路》(*The Innovator's Solution*)一书的作者]认为许多产品之所以失败,原因就在于经理人并没有像顾客体验生活一样来看待他的市场。举例来说,当某一连锁快餐业者想要提升奶昔的销售额和获利时,他第一个便询问消费者他的奶昔是否应该更稠,或是要有不同的口味。依照前述顾客意见改变之后,却一点效果也没有。于是他引进另外一组研究人员,发现大部分顾客消费奶昔是为了打发又长又无聊的通勤时间。因为用一根粗吸管吸完一杯奶昔大约要20分钟,可以缓解旅途的单调。因此,奶昔的竞争产品就不只是其他奶昔,也包括“无聊、百吉饼(bagels)、香蕉、甜甜圈、速溶快餐饮料,还可能包括咖啡”。这种全新的观点改变了新产品的概念。

资料来源: John Zimmer, "How to Win a Marquee Account," *Sales and Marketing Management* (February 2004): 72. Jack Neff, "P&G Kisses up to the Boss: Consumers," *Advertising Age* (May 2, 2005): 18. Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, "Creating a Killer Product," *Forbes* (October 13, 2003): 82.

表 7.1 是一个为定义“高清晰数字电视”(HDTV)的市场机会所设计的假设窗体。第一栏是分别依据多项变量计算出的各年度的市场潜力。第二栏是依据普查数据中的人口统计变量而列示的总人口数。在“科技实现”(technology realization)一栏中则显示在该年度间科技的发展将使产品质量让人能够接受的概率。“HDTV 知名度”则是估计目标客户知道这种产品的主观认定概率。“节目普及性”(program availability)是指届时播送 HDTV 节目时段的预计比例。而在某一价位下的“购买意愿”则来自于市场调查的结果。由于编制这张表时 HDTV 还是一种创新产品(而非现有产品线的延伸),因此,也应该参考各年度类似产品(本例中指彩色电视)的市场渗透率。将所有这些变量相乘后,便能计算出第一栏所示的各年度市场潜力。

概念开发及顾客心声

为了进一步厘清并把握市场需求,便需要向见多识广并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,但是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?产品再硬一些如何?再软一些如何?产品应该再标准化一些还是应该更加个性化?颜色是否重要?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进行产品概念开发了。但是有时也会需要更多的对象来了解顾客的要求。换句话说,你需要一个更大的样本来充分了解市场需求。

一旦概念开发完成,就必须在一大群顾客中进行测试。这群顾客将更具有目标市场代表性。概念测试的方法并没有绝对的好坏,大抵不外乎是各种定性分析与焦点小组讨论的变形。通常在一项概念测试中,会同时测试同一概念的数个版本(也许包括竞争者的,或是已经放弃的一些概念)或是数个针对同样顾客需求但不相同的产品概念。这么做的原因在于,在有比较与选择的情境下,人们一般会提供出较好的意见,而

表 7.1 市场商机预测例示

期间 T	市场潜力	人口基础	科技实现	HDTV 认知度	节目普及性	购买意愿	平均价格 (美元)	类似市场增长率	
		收视家庭(千)		主观判定指数		市场调查资料		彩色电视增长	
算式	Pot =	pop ×	tek ×	awr ×	avl ×	buy	pri	% of pot	pen
第一年	698	93000	0.50	0.25	0.50	0.12	2000	0.50	349
第二年	1488	93930	0.55	0.40	0.60	0.12	2000	0.52	774
第三年	3287	94869	0.60	0.55	0.70	0.15	1800	0.48	1578
第四年	5232	95818	0.70	0.65	0.80	0.15	1800	0.51	2668
第五年	10452	96776	0.80	0.75	0.90	0.20	1600	0.47	4912
第六年	17281	97744	0.85	0.80	1.00	0.26	1400	0.48	8295

注:精简自 Robert J. Thomas, *New Product Development: Managing and Forecasting for Strategic Success* (John Wiley, 1993;174).

且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可靠。仿真广告（Mock ads）、产品说明卡片、概念图以及粗糙的产品原型都可以用在这类研究测试中。有些时候，产品的技术文件以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是不是有意义？
- 它比目前市面上的现有产品更好吗？
- 相对于市面上的产品，它针对产品所进行的改进，对消费者来说有多少价值？
- 它和顾客习惯的使用方式一致，还是需要顾客改变使用方式？
- 顾客是不是愿意付较高的价钱来购买这个产品？
- 它有哪些缺陷？
- 哪些改变能够使产品概念变得可行（或者更可行）？
- 这种产品满足了哪些顾客的基本需要？
- 概念测试中是否包含对品牌名称或商标的测试？

购买意愿

概念测试中通常也会测试顾客在特定价格下的“购买意愿”（intention-to-buy）。“购买意愿”测试是让受试者回答下列问题：“如果这种产品存在的话，你愿意购买的可能性。”——大多是用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，但不能作为实际销售潜力的衡量基础。顾客在参与类似焦点小组讨论的假设情境下，总是会高估他们自己的购买意愿。要获得有关产品适当定价的信息真的是非常困难。不过，在产品开发过程中势必要制定目标价格，才能建立产品的目标成本。虽然我们找不到绝对恰当的研究方法，不过还是有几种技术值得一试。

其中之一便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——而不会怀疑产品的质量有问题？另外一种方法是将受测的团体分成不同的实验组与对照组（experimental and control groups），针对同一个产品概念给每一组制定不同的价格，然后观察在不同的标示价格下，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好多少（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，来让产品价格能够降低以符合他心目中的理想价位。以上任何一种技术，都需要准备“购买意愿”问卷调查。

到了这一步，产品团队就该试着建立产品的目标价格。目标价格是在产品开发过程中确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快速变迁、产品生命周期短暂、价格压力大的产业环境下实际采取的做法。

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（如日用消费品）或是高价的、购买频率不高的产品（如设备投资）而有不同。日用消费品的购买决策经常会受习惯的影响。而高价产品则可能会有集体或是委员会形式的决策模式。不同的决策模式——以及不同的决策者——也需要纳入产品概念的分析当中。

制定规格

接下来，项目团队应该能够用类似表 7.2 的格式，列示出所有可能考虑的产品特性。这是一个自行车车架（bicycle frame）产品的例子。第一栏列出的是经过针对顾客以及领先使用者的研究所找出的产品需求。请注意这些是表达“顾客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。第三栏则将产品具有的特性转化成设计者在确定产品规格时所设定的初始目标。例如，理想的产品重量（以千克计算）就提供了明确的方向（目标）——虽然它没有指出特定的生产材料或技术。而产品的目标成本范围也将由目标价格扣除可以接受的利润率来决定。

第四栏及第五栏列出了主要竞争产品的规格。通过比较产品与竞争者间的规格差异，再考虑市场对这些项目的重视程度，来修正原定规格目标，并在第六栏中列出。最后修正的规格代表了概念开发及测试阶段的具体成果。由于这是新产品开发过程的重要里程碑，因此必须要经初次产品审查委员会的批准、认可——以暂时冻结“产品利益组合”（the benefit set）——虽然实际上产品规格一直到原型开发阶段还不会完全确定。

表 7.2 概念开发表示例

1 需求	2 重要性	3 初始规格	4 竞争者 A	5 竞争者 B	6 修正规格
重量轻巧		总重量(以千克计)			
防水耐脏		在喷雾室的处理时间			
耐撞不易坏		材料的抗弯强度			
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			

改编自 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，要完成概念开发表就困难得多。顾客（不管是消费者或是工业品购买者）并没有竞争性产品可以用来作为价格比较基准。因此，目标价格的分析便需要从产品所提供的功能开始评估。在新产品出现以前，这些功能是用什么样的方式实现的？要改变现有状况改用新产品的的话，会产生哪些利益和成本？然后还应该将顾客改用新产品的理性以及感性动机都一起进行评估。

要进一步预估目标价格，还需要考虑好几项因素，特别是竞争者的攻击、市场的价格敏感性以及差异化竞争的程度。图 7.1 是用树形图来呈现新产品定价要考虑的因素。比如，假设目标顾客对价格并不敏感、产品差异化程度高，而且竞争者可能并不会有所反击，那么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、产品差异化程度

低，而且竞争激烈，那就有必要采取低价策略。

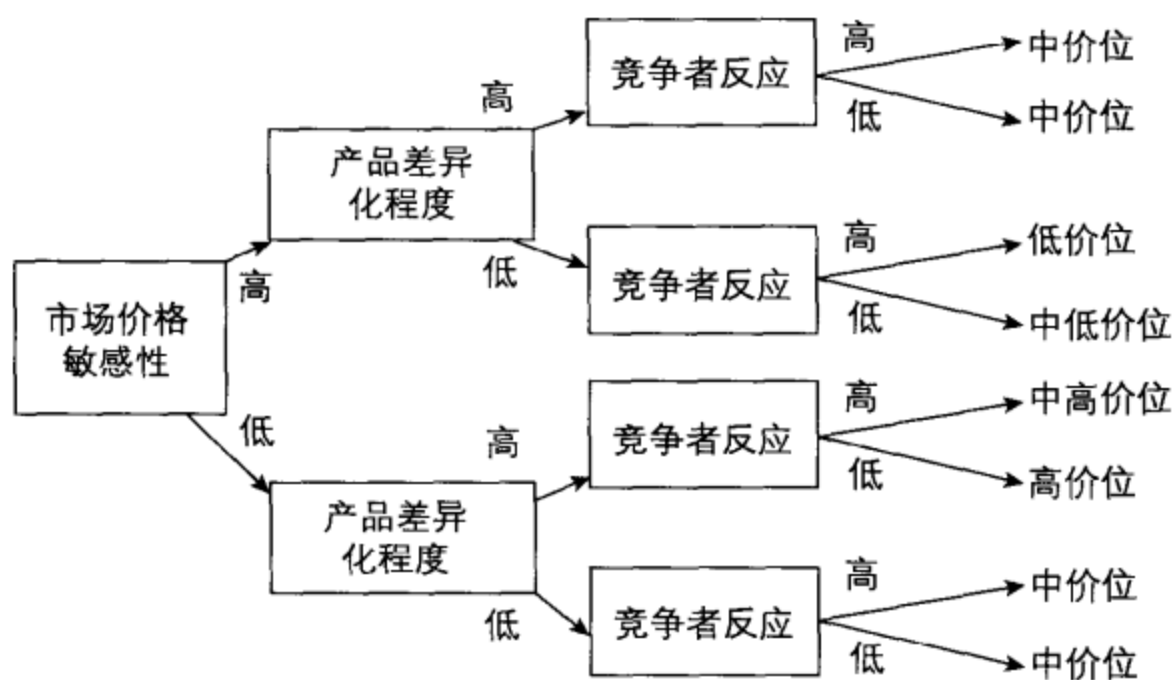


图 7.1 新产品定价要考虑的因素

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，评估其技术可行性。在市场、技术以及财务方面都具有可行性的产品概念，则须进一步接受更详细的商业分析。

财务预测分析

在一个产品创意接受企业内部过滤之前早该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进行细节修正。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，每当产品有新的里程碑达成时，就应该重新更新一次。在新产品开发流程展开之初提出的产品提案，如今看来可能已有若干疏漏。有关产品的说明应该再详细一些，营销和成本目标也应该涵盖进去。市场分析中的潜在细分和利基、顾客应用和主要顾客的认定、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、目标日期和执行日程表的关键路径图等。营销计划则应该列出规划中的产品分批上市方式、短期及长期资源需求、已经筛检出的风险因素，以及如何将风险控制在最低的建议方案等。财务分析部分应

该提出比提案时更深入的预估损益情况和现金流等信息。表 7.3 是一个针对假设性工业品所进行的、经过简化的预估财务分析。

表 7.3 财务预估分析

	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
- 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	2548	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
累积折现后现金流	- 3150	- 4153	- 2633	- 942	1169	3279

收入 (revenue) 行是根据市场分析的结果所得到的预测值。销售成本是由项目团队中的技术和生产部门代表所提出的估算。要达到一定程度的准确性, 不只需要能衡量出单位成本, 它受产品经理预估收入精确度的影响也很大。收入和销售成本间的差异就是可以用来覆盖固定成本并对获利产生贡献的毛利润。

开发成本 (development cost) 的内容包括任何已经支出的研发与概念测试成本, 以及预期未来将持续进行的产品原型开发、设备与物料投入、劳动力、产品测试以及还需额外进行营销调研等成本。如果在上市阶段依序分批推出产品时需要更多的资本支出, 也应该包括在开发成本中。

营销成本 (marketing cost) 从产品试销之后开始发生, 包括广告、分销、销售人力覆盖、促销以及各种销售与沟通成本。

经常性支出 (overhead) 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——直到它们能够站稳脚跟为止。而有些企业则认为所有产品都应该对固定成本提供相同

(甚至更多)的贡献(形同一种“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(不管是售价或是销售量)中刻意灌水——以求新产品能够覆盖这些成本。

毛贡献(gross contribution)指的是产品毛利在扣除开发成本、营销成本以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)是指新产品对现有产品所产生的影响(或正或负)。从这些影响所衍生的现金流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)。在表7.3中的毛贡献和净贡献是相同的,因为预期新产品不会对现有产品的销售有任何影响。

折现后贡献这一行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移,新产品逐年累积的现金流量。

在进入到产品原型开发阶段之前,一个很重要的步骤就是必须再次分析那些最初用来评判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。如果综合所收集到的新信息,发现该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是撤销——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。

7.2 原型开发

如果你提案的产品通过了概念测试与评估,就可以继续交由研发或工程部门来开发出一个具体的产品。直到目前为止,这一产品都还停留在口头说明或是粗略的实体模型阶段。现在它必须转换成一个技术上可行的产品。这并不表示营销部门(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开发过程中

不至于漏失，而营销计划、商品名称以及其他新产品成功的重要因素都能持续地进展。这也是为什么团队合作非常重要的原因。

产品原型开发出来以后，就应该进行严格的功能测试和顾客测试。功能测试将会分别在实验室以及实地情境下进行，以确保产品的安全性和可靠性（和设计目标一致）。顾客测试则用来确认设计的方向是恰当的。市场测试（market testing）、内部测试（in-house testing）以及 β 测试（beta testing）等都可以在这个阶段进行。

有些制造商会建立巨大的机械装置，来仿真新产品未来可能碰到的——几乎是任何的——折磨。例如，一辆车驶进克莱斯勒的巨型气候控制实验室（climate-controlled lab），任由机器驾驶人把它带去烤焦或是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），在热心父母的协助下，构成一个 2500 个成员的测试小组——直到他们 3 岁为止。

为了使它的新款 PowerBooks 能适应各种环境，苹果公司利用多种方法来“折磨”它——包括用百事可乐浸泡、涂满蛋黄酱，以及模拟在汽车内的颠簸情况、用烤箱以超过华氏 140 度的温度烘烤等^①。

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的影响。原因很多：第一，经过挑选的企业或个人应该有足够的知识能够透彻地测试新产品，并且能识别出新产品的任何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——可以作为“顾客使用成功案例”的宣传故事。第三，他们和当地销售人员以及贵企业间应该有很好的关系，能够承受产品失败的风险。

在这个阶段应该进行评估的问题包括：

^① Faye Rice, "Secrets of Product Testing," *Fortune* (November 28, 1994): 88-95.

- 产品原型的使用性是否和预期的一样？
- 是否合乎规格？
- 能满足顾客的需求吗？
- 是否预期到任何生产上的问题？可以在一段合理的期间及可接受的成本内克服它吗？
- 生产日程安排（production scheduling）是否已经确定？进度是否按预期进行？
- 成本确认了吗？
- 物料是否已经下单订购？
- 是否还有一些微小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？
- 是否必须进行重大改变而使项目延期？

如果上列问题的答案都是正面的，那么就应该冻结产品规格，并请产品审查委员会（职能职位的高层人员）批准。接下来，新产品项目就可以进入下一章将要讨论的主题：试销。

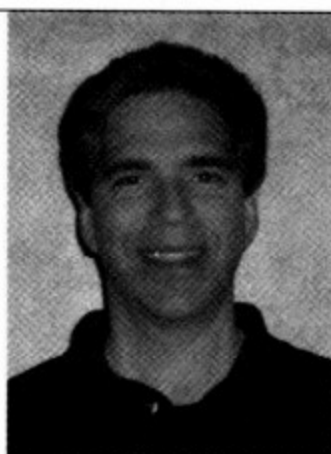
检查表：新产品项目

- 撰写商业方案，说明新产品开发的提案内容。
- 进行正式汇报，找出每一位与会人士关注的焦点并且事前加以准备。
- 引用适当的顾客意见以进行产品线延伸或产品创新。
- 估计产品的价格，并且在收集顾客“购买意愿”信息时，纳入你的产品概念说明中。
- 依据务实的销售预测进行财务预估。
- 针对有知识、有合作意愿且能就产品功能提供诚实意见的使用者进行产品原型测试。
- 了解你的市场，以及它的需求。

- 选择推出能够发挥企业核心竞争力的新产品。
- 在产品开发初期便建立跨职能的专业团队。
- 及早修正产品成本及价格。
- 一开始便要确定质量和价格，即便必须推迟产品上市日期。
- 在产品开发的系统流程中建立检查点（checkpoint）以确保开发中的产品仍旧符合当初确定的原始条件。
- 不要只为实现推出新产品的目标而推出新产品，务必要切合企业战略和顾客的需求。
- 在概念开发阶段之后，便要锁定产品概念（即确定它将提供给顾客的利益与承诺）。
- 成功开发出产品原型后，便要确定产品规格。
- 进行 α 测试、 β 测试或市场测试来搜集使用者的意见。

专家访谈

史蒂芬·海因斯^①



问：请你大致描述一下“持续学习网”。它是怎样成立的？

答：成立“持续学习网”，是因为我们发现有必要降低产品经理在面对不同行业、组织甚至是同一企业的不同业务部门时的差异性。另一个动力是因为我们发现过去在企业供职时，很难找到能够胜任的人选。

问：你注意到过去五年间有哪些产品管理方面的重大改变？

答：一流的产品管理是把产品经理视为所有与产品及服务管理相关活动的中心。然而，在多年的合并、裁员以许多其他经济因素的影响之下，产品管理的实务似乎已经被边缘化了。具有多年经验的人失业了。

^① 史蒂芬有超过24年的工作经历，曾经服务于科技、保健、工业产品以及国防电子等行业。在成立“持续学习网”之前，曾是甲骨文（Oracle）产品管理部门的资深主管。

总而言之，知识和经验（维系产品管理的原则要素）的传承在许多企业已逐渐蒸发于无形。大家偏重于产品开发或设计，或是强力销售。我们相信许多产业、许多企业已经逐渐丧失了它们观察和感知市场、竞争者以及顾客的能力。产品在欠缺清楚的价值提案下便草草推出，就像许多其他部门还在试验阶段的计划便被推向市场一样。

现在我们观察到，业界有开始注意这个重要专业领域的明显趋势。对企业最有利的机会，是这群领导跨职能团队的产品经理们需要负责产品的损益、了解企业的营运，而且正在学习要成为未来企业领袖及经营者的必要技巧与经验。你到哪里找到足以胜任领导角色的更佳人选？

问：对产品经理来说，未来十年有哪些主要的挑战？

答：产品经理需要去了解要怎样才能做好他的工作。他们需要展现强健的、具企业家精神的、主动的风格。他们需要对于同事、流程以及规划、商业化和使产品有最佳表现的相关工具有强烈的认知（再加一点领袖特质更有益无害）。他们需要了解并实践战略规则、产品规划以及财务规划与分析。更重要的是，他们需要真正了解其产业的各个层面与特质、影响竞争的各项因素，还应该在日常经营中展现出顾客导向观点，以便能持续修正他们对于细分市场的看法，并且追踪不断变动的目标。这些具有前瞻性的技巧都是在领导人培养过程中必须加以强调的。总结来说，产品经理需要有清晰的眼光，以及对下列事物的把握：了解产品及其所希望满足的需求、所处的市场、其他可能的新机会、顾客（过去和现在的）、战略、节奏、利益相关者，以及数字！

问：针对这些产品经理要面对的问题，是否可以提供一些建议？

答：主动出击，像管理自己的企业一样管理你的产品。熟悉业务的基本要素（包括数字），认识到以职能为基础构建的组织多半倾向于按顺序的方式来处理信息，因此你必须真的了解该如何去打破这些障碍，建立真正跨职能的事业团队。如果你了解顾客需求的驱动因素，就更能够知道应该如何以最具创意和创新的方式来满足顾客的需求。最后，尽可能帮助每一个人，和各部门的人员分享信息，让大家清楚你前进的方向。

第8章

打造上市战略

产品正式推出的日子就要到了，压力越来越大。随着上市日期的逼近，空气中充满了兴奋和忧虑的气氛。产品来得及运送吗？所有周边活动都规划妥当了吗？会不会有意外？这就是上市的过程——实际上它是一次旅程，而非终点。产品经理就是这次旅行的导游，他的任务就是要确保一个新的强势产品不会因为差劲的上市活动而被搞砸。有人曾经说过：新产品项目就像是登山。在登顶（好比产品开发）时团队士气高昂、充满斗志。但是别忘了登山队过了山顶还要往下走（好比让产品成功上市），不过队员已经累了、饿了，而且准备结束这次旅程。这个时候产品经理就得想出新的主意来鼓动士气。要鼓励的对象包括销售团队、渠道以及顾客。

虽然上市活动从产品原始创意通过内部审核的一刻便已开始，但是现在它的进展速度却越来越快，人们也越来越谨慎。本章将要讨论上市准备（试销）活动、向销售团队及渠道推介新产品上市时的考虑重点，以及上市之后可以用哪些活动来追踪进度及改善流程。

8.1 试销

试销（pre-launch）是指在产品进入商品化之前的一段期间，产品经理在这段时间里得以确认产品推向市场的所有准备工作皆已完成。如果需要进行市场测试，便会在此时执行，以便评估所提议的营销策略的

有效性。在这个阶段，产品经理必须确认所有利益相关者以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以及满足订单需求；技术支持人员可能需要特别训练；也可能需要事前向分销渠道说明有关拟上市商品或服务的特殊要求。

市场测试

如同第6章所述， β 测试是针对产品在真实情境下进行“除错”（debug）。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恰当的产品信息，以及所选择的分销策略是否得当。老实说，市场测试相当耗时而且成本高昂，因此只有当“未进行市场测试便直接安排产品上市需要冒很高的风险”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，主要应该考虑的因素包括：要测试几个市场？测试哪几个市场？测试多久？大多数公司选择两到三个“具有代表性”的市场进行测试。所谓“具有代表性”，指的是该受测试市场的人口统计学变量（demographic variables），与目标市场相较于整体市场的人口统计学变量呈等比例关系。市场测试的时间长短视产品类型而异：有些产品需时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）^①。

找出关键问题

产品上市很难做到尽善尽美。建议你可以回到起点，重新回溯以前的脚步，看看是否有什么遗漏。准备一张上市准备检查表（类似表8.1），有助于确认自己仍在正确的路上行进。你的检查表中应该确定各

^① C. Merle Crawford, *New Products Management*, 4th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994: 351).

个负责单位，并且再次确认上市准备项目都已安排妥当。

表 8.1 上市准备检查表

	由谁负责	到期日	预备方案
产品实际情况检查 是否符合原始构想? 是否仍然切合市场需要? 是否仍具有竞争优势?			
包装 是否易于储存、使用、运送、具有便利性? 是否向消费者提供了易于了解的信息?			
法规许可及标准 是否已经取得所有国家、政府部门以及产业特定的许可? 是否可以说明符合法规的情形及其有效性?			
系统准备 信息系统是否已能应对订单及账务单据? 是否生产了必要的产品?			
服务及技术支持 基本支持体系是否就绪? 保证方案已经完备? 服务方案已有清楚定义? 零件、贷款、升级工具?			
物流 产品运送至顾客所在地的流程图			
营销决定 根据市场情况制定定价政策 确定全球市场上市顺序 营销沟通计划就位			
营销支持 销售及顾客服务培训组合 起始活动规划妥当 辅销材料准备完成			

先从检查产品实际情况开始。我几乎可以肯定地说，你最后完成的产品和当初的创意构想不会完全一样。请确认这个产品是否仍然提供了当初希望它能带给顾客的利益。确保大家对于该产品最适合的目标市场

都有清楚的了解。如果在产品开始开发之后，市场或竞争环境已经发生了变化，那么请再次确定该产品的竞争优势依然存在。

你还应该确定产品的包装是否合适，因为它是顾客和产品的第一次“接触”。辉瑞制药厂的降胆固醇产品 Lipitor 在 20 世纪 90 年代末期的初次上市，被公认为有史以来最成功的药品上市。该公司将成功部分归功于产品包装内的说明文字。

请看看在包装中有关各种降低胆固醇和甘油三酸酯的竞争产品的比较性广告插页 (insert)。它提供的比较性促销的资料，恐怕胜过大多数产品终其生命周期的总和。这表现出我们在临床开发及营销团队合作无间的杰出工作成果——即便已经到了产品上市的阶段，依然如此^①。

对大多数保健产业的产品来说，取得法规许可是非常关键的步骤，如果不能及时取得，就可能要延期上市。假若一种产品打算在全球市场推出，那就必须在每一个国家分别获得许可。请检查整个系统（包括信息、生产、技术支持以及其他营运部门）是否准备妥当。请确认你的担保方案明确可行，能够在必要时妥善应对客户的抱怨。

你还应该确认营销活动准备就绪。定价政策（包括对经销商的折扣方案以及内部转移价格方案）应该已经就绪。全球分区上市策略也应该完成，并已排定各市场上市日程的优先级。广告团队（不论企业内、外）应该准备好上市时要利用的营销沟通方式。销售支持（包括培训、上市仪式、竞赛及短期激励方案等）应该都已就位。

上市准备文件

除了上市准备检查表外，还需要其他文件，主要包括四种：（1）市场及产品概况（market and product profiles）；（2）主要活动计划（mile-

^① Wayne Koberstein, “Master Launchers,” *Pharmaceutical Executive* (May 1998): 45.

stone activities chart); (3) 支持产品上市的营销战略 (marketing strategy); (4) 先行指标图 (early indicator chart) 及监控计划。所有这些文件都将成为产品上市及商品化初期的指导文件。

市场及产品概况是上市过程的关键要素。在市场概况部分应该尽可能依据第2章中提到的各种市场细分变量,定义出理想客户并锁定相关市场。描述客户购买产品的理性和感性理由。解读客户的决策及购买流程,以及可能影响该决策的相关人士。糟糕的是,许多产品经理为了强调产品的各种应用及用途,而尽可能地列出所有将来有可能购买其产品的市场。宣称其产品可以解决全世界的问题、每一个人都是潜在消费者,只会让销售团队眼花缭乱,并遭到冷嘲热讽。这种短视的做法不仅会浪费资源,而且会分散销售的重点。

产品概况的说明可以作为市场概况的辅助来厘清以顾客为基础的价值。其中需要解释打算推出的是怎样的产品、它如何优于竞争产品,并且提出相关证明。如果对不同的市场来说具有不同的价值,那么也应该在此一并说明。医药业的品牌经理就非常了解“为各利益相关者建立产品价值”的重要性,如企业案例8.1所示。

企业案例 8.1

在上市初期建立品牌价值

根据医药界的常识,新品牌在上市之后有120天的时间可以带动市场。因此,产品经理必须在试销期间便针对所有的利益相关者建立一套清楚的价值提案。患者从药房购买这种产品是希望能缓解病痛;购买药品供医院内使用的统筹保健专家 (managed-care professional) 所关心的是费用报销问题。诊所医师购买产品的目的是期望减少文书作业以及有效性的证明。产品对这些特定客户的价值和利益应明确说明。产品经理还应该指出那些可能抗拒新产品的市场,并且提出适当的应对计划。

在20世纪90年代,默克 (Merck) 推出了一种可供基层医师使用的治疗前列腺肥大的药品 Proscar,

可以让年长的病患免于较疼痛的、侵入式的外科治疗方式。问题在于过去前列腺肥大都是由泌尿科医生医治，而其收入中很大一部分来自这项外科手术。他们拒绝让出病人，因此抵制 Proscar，而 Proscar 也从未完全战胜这股抗拒的力量。

的功能、价格敏感度以及渠道（即使这两个产品实际上没有差别）。想在不同国家推出的产品就必须实现“全球本地化”，以满足当地要求的特定价值。而像使用者、决策者、付款人、渠道成员等角色以及其他影响因素也必须加以考虑。

同样的品牌价值细分概念也适用于其他产品。针对 DIY 群体或专业承包商推出的工具，必须要有不同程度

资料来源：改编自 Roger Green and J. Martin Jemigan, "Building Brand Value," *Pharmaceutical Executive* (September 2004): 36-45.

“主要活动计划”要列出有关产品上市各项重大活动的预计完成日期，如采购上市需用设备、产品包装设计方案、法令许可与证照取得、聘用特定专业人员、准备产品使用手册等。这些活动的每一项都可能包括更多的小步骤；又因为不同产品或计划的差异，各个活动项目的重要性也因而不同，在设定各项活动的优先级时，需考虑其对产品上市成功与否的可能影响。举例而言，消费性电子或高科技产品的成功，就深受其使用说明文件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。然而就如同《商业周刊》中的文章报道：“大部分产品使用手册中的英文说明对消费者来说有如天书，无法协助我们使用电子产品的功能。”^①“主要活动计划”的格式可以从简单的活动与日期列表，到运用正式的项目排程与控制技巧，如甘特图（Gantt）与 PERT 图等。

上市计划文件中的“营销”部分则是有关产品上市的战术指导，它将品牌、包装、定价、广告等所有营销层面的因素通通考虑在内。就像年度产品计划一样，新产品的营销计划应该要制定类似“锁定 25% 的现有客户升级使用新产品，并且吸引其他 25% 的顾客尝试使用”的目标作为

^① Bruce Nussbaum and Robert Neff, "I Can't Work This Thing!" *BusinessWeek* (April 19, 1991): 60.

开端, 接下来就应该确立营销战术以实现目标。表 8.2 所示的是一种新产品的营销计划目录, 有些企业会采纳该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进行。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计划。

表 8.2 新产品营销支持计划

A. 新产品目标	<ul style="list-style-type: none"> • 人口统计资料; 心理图像 (psychographics)
1. 销售量	
2. 市场占有率	3. 分销
B. 背景说明	<ul style="list-style-type: none"> • 分销渠道 (包括因特网)
1. 产业销售量现状及趋势	<ul style="list-style-type: none"> • 经销价差 (mark-up)/销售佣金/其他奖励
2. 主要竞争者分析	<ul style="list-style-type: none"> • 可运用的销售工具
3. 市场前景及市场细分	4. 定价
4. 企业章程	<ul style="list-style-type: none"> • 基本定价及折扣原则
C. 新产品/服务内容	<ul style="list-style-type: none"> • 促销定价方案
1. 产品规格与说明	<ul style="list-style-type: none"> • 选配件的定价
2. 品牌名称、商品命名及/或商标	<ul style="list-style-type: none"> • 系列产品线定价
3. 新产品好在哪里?	5. 推广
4. 主要的使用者利益?	<ul style="list-style-type: none"> • 试用样品
5. 目标客户	<ul style="list-style-type: none"> • 商品促销
6. 主要卖点	<ul style="list-style-type: none"> • 消费者培训
7. 产品定位	6. 广告
8. 可能的进入壁垒	<ul style="list-style-type: none"> • 产品发布
9. 购买/使用频率	<ul style="list-style-type: none"> • 新闻发布
D. 市场进入战略	<ul style="list-style-type: none"> • 商业展览
1. 时机: 何时准备上市?	<ul style="list-style-type: none"> • 产品使用群
2. 推出顺序: 优先进入哪些市场?	<ul style="list-style-type: none"> • 直接邮件
3. 公共报道	<ul style="list-style-type: none"> • 广告 (媒体及文案策略)
E. 企业支持与准备	G. 成本与日程
1. 内部发布	1. 销售支持规划
2. 销售人员工具	2. 培训成本 (含差旅及住宿)
3. 客户服务培训	3. 商业展览
4. 技术支持培训	4. 媒体及广告支出
5. 现场研讨会	5. 试用样品及推销成本
6. 政策声明	6. 人员培训日程
F. 营销计划	7. 媒体日程
1. 产品营销目标	8. 活动日程
2. 目标市场	
<ul style="list-style-type: none"> • 新客户或原有客户 	

如前所述，定价时要考虑究竟是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相比，你现在有更多的信息来进行价格调整。应该考虑的因素包括：第一，竞争者在短时间内进入市场的可能性有多大？竞争者进入市场的能力决定于它所需的投入成本、市场进入难易度，以及对手本身的战略等。竞争到来得越快，则越适合采取低价渗透策略。第二，是否有一个够大的细分市场愿意在产品上市之初付出高价购买。第三，贵公司以及新产品（或服务）的定位是否适合于你所考虑的价格战略？最后，公司要求的回收期、最低报酬率（hurdle rates）以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、各种事件日程以及营销计划日程表之后），就是一个能表达出产品上市成功潜力的“先行指标一览表”。先行指标指的是市场的反应结果（如顾客询问的次数），可以帮助你预估或者暗示产品上市的成功程度。例如，根据过去的经验，每30次顾客询问通常就会产生一笔交易。在这个情况下，顾客询问的次数就可以成为未来销售的先行指标。其他的先行指标包括：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。确认可以表达新产品上市成功潜力的先行指标后，下一步就是要为每一个目标设定实现时间。而先行指标图中就会显示在各个目标期间结束时，期望获得的成果，以供产品经理和实际的指标进行对比——而不用苦苦等候最后的销售数字。

上市文件完备后，新产品就等着正式上市了。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个月间）。有关销售培训的信息将在涵盖上市阶段的章节中进一步说明。

上市时机

上市时机（相对于竞争产品、季节性或产业活动）对于新产品成功来说是非常重要的因素。如果竞争者可能（或者正在）进入市场，

产品经理就该决定究竟是要先上市、同时上市，还是在竞争者之后推出。先进入市场者通常更有优势，但是如果贸然推出有缺陷的产品，反而会对企业造成伤害。依据费尔南多·苏亚雷兹（Fernando Suarez）及吉安维托·兰左拉（Gianvito Lanzolla）在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）所发表的文章：“先发优势虽非神话也远非绝对可信。”^①他们认为市场及技术变动的综合效果，足以影响一个具有先发优势企业的成功机会。也就是说，技术和市场上的渐进演化可能会形成持续性的影响。另一方面，技术上的突然改变（或是技术和市场两者的改变）将使得较晚进入市场者有更多武器可以对先发厂商进行攻击。因此，在决定上市时机以及有关的执行决策时，必须要对竞争者的可能反应以及市场接受性详加评估。

和竞争者“同步”推出可以将竞争者的先发优势予以淡化，也可能会加速潜在市场增长的速度。等到竞争产品已经在市面销售后再让新产品上市，则有可能发现竞争者的毛病，也可以享受竞争者以广告宣传对市场进行培育的成果。如果产品有季节性或周期性，或者新产品上市的成功与否和是否能在一项重要的“新产品”商业展览上露面有关，那么上市时机的选择也相当重要。

在决定新产品上市时机时，还应该考虑对于同一产品线中其他产品的影响。在新产品的必要配件尚未齐备的情况下就将产品上市，显然为时太早。同样，在推出替代性产品时，也需要谨慎选择适当的上市时间。如果渠道中还有大量的存货，那么可能等到更多的旧货出清之后再推出新产品会比较合适。另一方面，如果决定将产品延期上市，但是又会有一段时期在市面上既没有旧存货也没有新产品可卖，那就会为竞争者创造绝佳的进攻机会。面对这种情况，建议你规划一段新、旧产品重叠期间，再运用定价及/或渠道策略来加以细分，将新旧产品自相残杀（cannibalization）的情形减到最低。对于医药产业来说，在面临专利即将过期的情况时，新产品的上市时机就显得特别重要，如企业案例 8.2

^① Fernando Suarez and Gianvito Lanzolla, "The Half-Truth of First-Mover Advantage," *Harvard Business Review* (April 2005): 121-127.

所示。

企业案例 8.2

专利到期的产品线规划

由于在 2008 年前共有价值将近 8000 万美元的药品专利即将到期, 因此 71% 的制药公司正积极寻求产品生命周期管理 (life-cycle management) 的策略。可能的做法包括: 推出学名药 (generic version)、侧卫品牌、鼓励采用非处方药, 以及通过后续产品、改变配方或新的递送系统 (new delivery systems) 等做法来进行产品延伸。他们面临的基本问题在于, 顾客到底会多快转向使用学名药。

市场对学名药的接受度正不断提升。根据联邦交易委员会 (Federal Trade Commission) 的统计, 学名药处方所占比重在 1984 ~ 2002 年间由 19% 增长到 47%, 而据专家估计, 到今天应该已经超过 50%。Cutting Edge 信息公司的研究员赫思 (Jon Hess) 指出: “企业正以正确的策略来分析其他人为何能够成功。以现今可用的专利保护策略而言,

产品线延伸可说是最有可能为企业创造最大潜在利润的方法了。”

在过去几年间, 百时美施贵宝 (Bristol Myers Squibb)、葛兰素 (Glaxo-SmithKline)、强生 (Johnson & Johnson) 以及辉瑞 (Pfizer) 等药厂都已开始研究或是计划授权学名药或侧卫品牌。举例来说, 在 Prilosec 药品的专利到期之前, 阿斯利康 (AstraZeneca) 公司便很成功地将 40% 的用户转移到其新胃酸抑制剂 Nexium 上。虽然并不是所有的企业在产品专利到期时都会面临制药企业的情况, 但是仍然可以从中学习有关产品生命周期管理的思考过程。

资料来源: Jon Hess, “Line Extensions: Most Common Patent-Protection Strategy,” *PR Newswire* (March 2, 2005): 1; and Edward Tuttle, Andrew Parece, Anne Hector, “Your Patent Is About to Expire: What Now?” *Pharmaceutical Executive* (November 2004): 88 +.

地区战略

制定地理区位决策也很重要。有时候全国性的新产品上市是很适当的，但是大部分情况都会安排产品分批上市。这时候便要将各个市场（如地区、产业或国家）排出优先级。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，或者进入竞争不太激烈的市场，这会更有利于新产品的经验累积、曝光率以及市场地位。而在另外一些情况下，市场推出顺序的选择则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的支持程度、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些类似于测试市场，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有代表性的地区来进行。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，或是能够先在一个有影响力的市场获得认同——有助于随后在其他市场的上市活动。其次，测试市场是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后的第一步^①。

8.2 产品上市

新产品开发流程的下一步便是产品上市，也就是要将产品正式推向市场。此时，产品经理的工作是教育、激励以及维持前进的动能。上市工作的执行，需要具体落实有关上市时机与地区战略。它需要对销售团队和渠道进行培训，并且提供激励，同时也需要开始执行事先规划好的

^① C. Merle Crawford, *New Products Management*, 4th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994: 351-353).

营销沟通计划。

销售培训

只要可能，尽量列出顾客和潜在顾客的名单。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。这就进一步牵涉到销售支持的部分：要和新产品的销售团队紧密合作，提供有助于他们执行业务的有用信息。准备“如何销售”的小册子，在其中讨论顾客（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。确保针对提供顾客服务的相关问题会在企业内部（通过新闻发布、非正式与正式会议以及各种公告等渠道）有充足的沟通，不会无人问津。

新产品推介的营销策略需要详细制定：产品的定价、底价、选配件价格（option pricing）；新闻发布与新产品发布、渠道以及终端使用者沟通；对销售团队或顾客进行培训等。在销售培训中应该特别强化帮助销售人员“销售”产品——而不只是“兜售”产品（图 8.1 和图 8.2）。

在产品上市阶段的销售培训，应该是教育并且激励销售团队去销售你的产品。换句话说，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？销售人员又有怎样的动机去销售新产品呢？对一种现有产品来说，最好的证据就是产品过去的销售业绩，但对于全新的产品而言，就需要多加一点说服力了。市场测试和 β 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、商业展览等，都有助于说服销售人员值得花费他们的时间和精力，来追求新产品销售业绩的增长。而较高的销售佣金、分红以及规划妥善的竞赛等也可以在适当的情境下采用。非金钱面的激励因素则包括：由顾客反应得知不需太多口舌就能销售成功、只需要多花一点点时间就可以搭配另外一项产品销售，或是和竞争者相比，新产品具有毋庸置疑的优越性等。

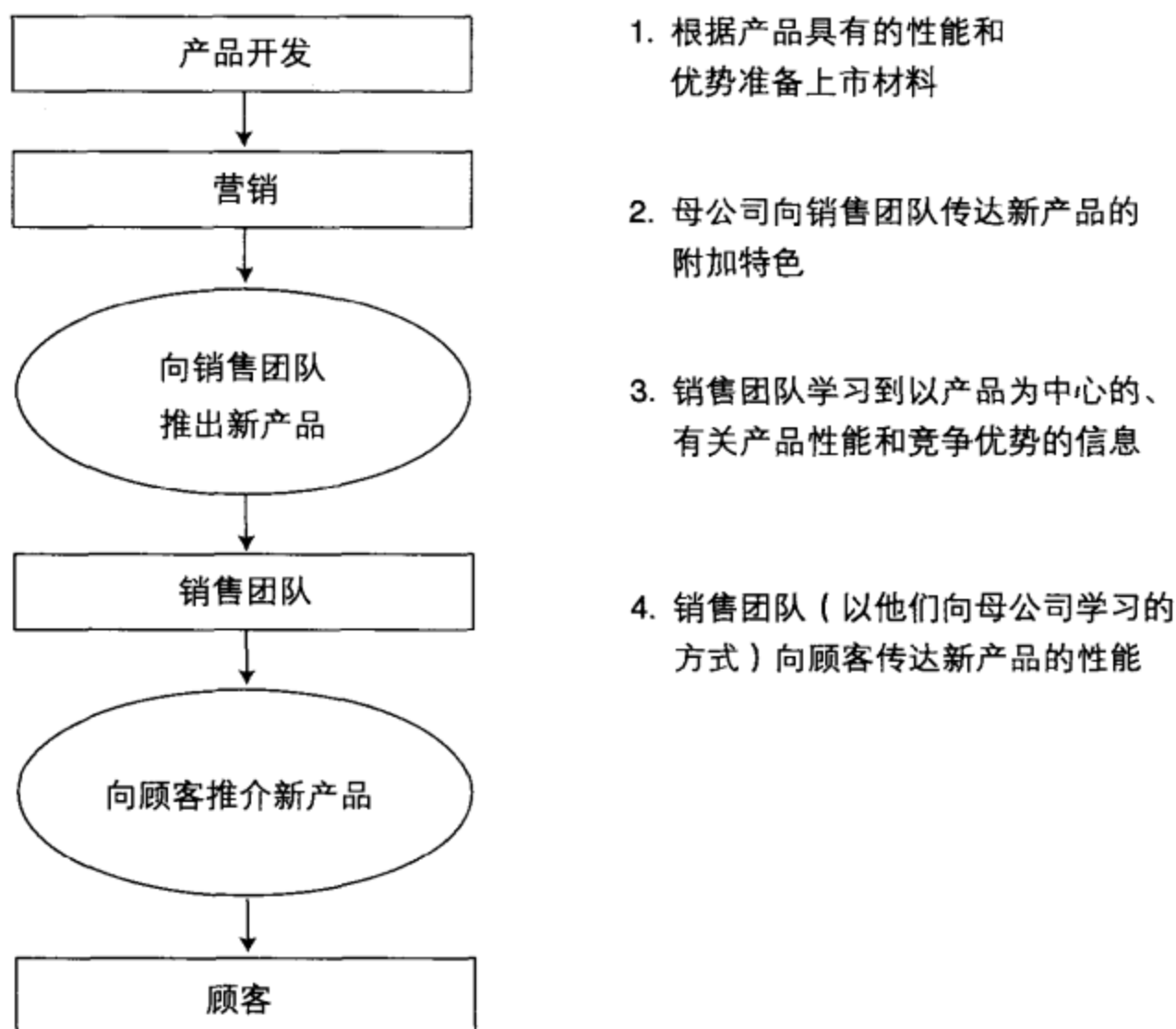


图 8.1 避免“兜售”式的产品上市

销售培训也需要延伸到你的渠道。分销商、经销商和其他转售商的利益与内部利益相关者并不相同。然而，他们都在使产品顺利送达目标客户的过程中扮演重要的角色。这些转售商不只必须相信投资于你的新产品是笔好生意，同时还必须能被激励、为产品创造最佳的环境，让产品上市成功。他们的销售人员需要怎样的培训？是否需要为其支持人力提供技术培训？需要多少存货？新产品是否需要最低货架空间或特定货架装饰才能成功？转售商在促销产品时是否需要协助？有些企业甚至发现必须推行“竞赛”以及提供更多的资金，来营造新产品成功上市所需的兴奋与热情（参阅企业案例 8.3）。

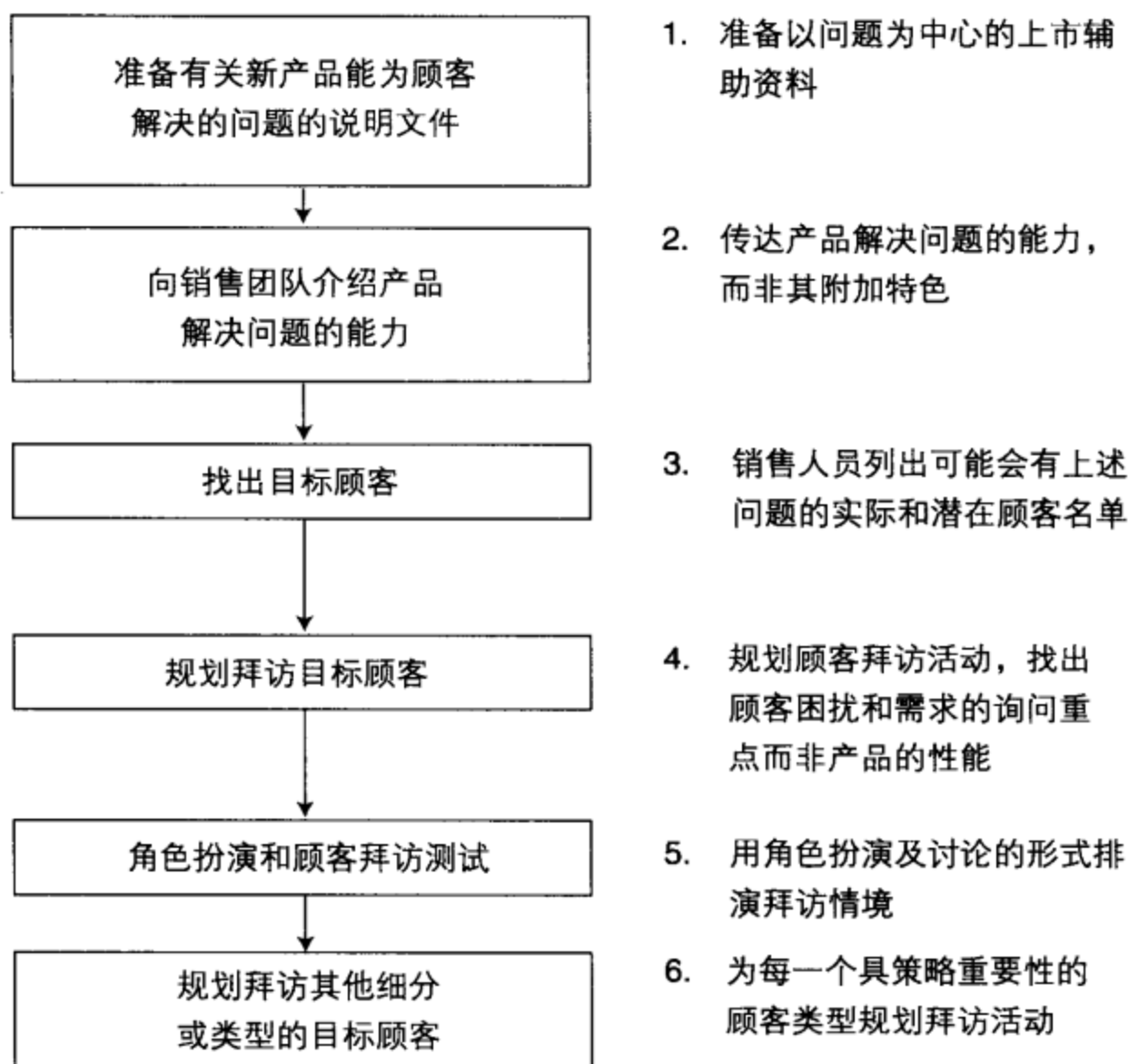


图 8.2 在产品上市阶段提供以顾客需求为主轴的销售训练

企业案例 8.3

通过经销商网络推出新产品

许多新产品是通过经销商（dealer）、分销商（distributor）、批发商（wholesaler）和零售商（retailer）来销售的。这些组织对于上市过程有重要的影响。他们希望能从客户那里赚取收入和利润的新产品，但是有时会需要一些协助来实行其计划。举例来说，克莱斯勒（Chrysler）就曾努力与经销商建立更紧密的关系，来为一系列的新产品上市

铺路。科尔 (David Cole, 密歇根州 Ann Arbor 汽车研究中心主任) 便承认这种关系的重要性: “克莱斯勒有很多新产品。问题是每家汽车厂也都是如此。汽车厂和经销商如何执行产品本身以外的上市细节, 才是赢家和输家的差别所在。”

克莱斯勒从 2003 年开始执行一项完整的方案, 通过其 4400 家经销商来支持它的新产品上市。这些经销商都是独立经营的企业家, 他们投入数千万美元在事业经营中, 自然希望确保所投资的是未来最好的车种。许多经销商抱怨先前的培训和支持材料不敷所需。因此, 这次的方案设计有了如下的内容:

- 一整天的驾乘方案。
- 在通过在线经销商资格课程后将获得认证。
- 设立数项“千元美金”大奖
- 网上竞赛, 成绩最佳的公布在在线排行榜上。
- 提供包括指导手册、销售传单 (laminated sell sheets)、静电贴纸 (static-cling disks) 等辅助材料
- DVD 及其他供销售点使用的材料
- 协助经销商吸引顾客再次光临的活动方案

另一个例子是凯迪拉克 (Cadi-

lac) 在 20 世纪 90 年代末期推出凯帝 (Catera) 车款时采用的上市流程。即便该产品并不如预期的那样成功, 我们仍然可从这个流程中得到宝贵的经验。当凯迪拉克推出凯帝 (属于豪华轿车的入门车款) 时, 它必须将目标客户从现有的年龄较大、忠诚的顾客, 转移到它的经销商所不熟悉的客户群。为了帮助经销体系彻底了解这种新产品, 凯迪拉克创设了凯帝学院 (Catera College), 提供两天半的课程, 介绍有关新的顾客基础, 以及凯帝车款本身的各项信息。在课程当中, 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地拆解下来。对于不能参加课程的经销商, 凯迪拉克在全国都提供剧院出租——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, 但它提供了使激励 (如举办竞赛) 有效的工具, 而这两者都与凯迪拉克的卓越水平大奖 [Cadillac's Standards for Excellence (SFE) awards] 有关。

经销商从技术培训、销售人员培训以及顾客服务等活动中都可以获得奖励积点。经销商每个月都会收到它在竞赛中

的最新表现记录。竞赛优胜的大奖是叼着烟卷到具有异国情调的景点一游。送经销商去海边喝鸡尾酒和看夕阳并不是凯迪拉克的唯一目的。它在旅程中还安排了密集的企业研讨会，这才是旅行的重点。在1997年凯帝正式上市的时候，经销商竞赛的大奖是到德国参观凯帝的制造过程。

SFE 得奖人非常珍视这次双重目的的旅行。“每个早上都安排了会议讨论如何改进你的产品经销本领，目的是要你分析自己生意经营的如何，并且找出进一步改善的方法，”佛罗里达州杰克逊维尔的艾德·宁尼契（Ed

Nimnicht）[凯迪拉克（Nimnicht Cadillac）的主席与CEO]说，“然后你会有一些闲暇的时间好好享受你赢得的大奖。”

产品上市的活动包含了经销商的测验。它们在正确回答问题后会得到积分，而必须具备最基本的知识才能参加这个竞赛活动。而且，要获得凯迪拉克的“经销大师”（Master Dealer Status）荣誉，就一定要销售凯帝车款才行。

资料来源：改编自 Dale Buss, “Wheeling and Dealing,” *Sales and Marketing Management* (February 2004): 36-41. Kenneth Hein, “Preparing for the Launch,” *Incentive* (April 1997): 45-49.

营销沟通

新产品上市时所用到的信息和媒体战略，大体来说应遵循本书在后面将探讨的营销沟通课题，在此，我们先就与新产品上市战略关系最大的部分进行讨论。如果可能，公关活动（public relations）和公共报道（publicity）应该是新产品上市沟通战略的第一步，且应该在上市日期之前执行。产品的差异化程度和独特性越高，公关活动的价值就越高。公关活动指的是一企业为吸引媒体注意所刻意安排的活动和事件。其内容可能包括（但是不限于）企业参观（open houses）、巡回活动（tours）、演说以及赞助活动。而媒体就这些活动所呈现的内容以及相关的报道文章和新闻稿，就是所谓的公共报道。

对于那些能为客户提供独特利益的产品而言，公关活动和公共报道

应该是第一个使用的营销沟通工具（换句话说，对于不只是作为产品线延伸或是仅为降低成本而推出的产品来说，这些活动的效果最大）。当 Lipitor（由 Warner Lambert 制药厂开发的降胆固醇药）还在美国食品药品监督管理局（Food and Drug Administration, FDA）进行最后的审查之际，该公司便和美国心脏协会（American Heart Association）合作参与一项有关胆固醇的全国性教育活动。透过这项活动，该公司将自己定位为关心胆固醇问题的企业，也为后续推出 Lipitor 提供了坚实的基础。

同样，当 Cutter 公司在美国推出其第一种放弃 DEET（diethyl toluamide，避蚊胺）而改用 picaridin 作为主要成分的驱虫剂时，因为受限于经费，所以只能高度依赖公关活动。为争取舆论对于 picaridin 的支持，该公司乃和各地卫生单位、联邦疾病控制与预防中心（Federal Centers for Disease Control and Prevention, CDC）以及世界卫生组织（World Health Organization, WHO）等专业机构合作。这些机构为产品成分的可靠性提供支持，也就是对产品的认可。该公司设立了一个与品牌无关的网站来宣扬 picaridin 的好处。它的经理人员还参加了一次针对西尼罗病毒（West Nile Virus，一种通过蚊虫传播的脑炎疾病）的研讨会，敦促 CDC 和 WHO 把 picaridin 纳入建议使用品中^①。

产品经理在新产品的公关活动中还可以进行下列工作：

- 制作供商业展览使用的宣传材料（press kits）。其中应该至少包括 β 测试的结果（如果有的话）、新产品介绍文件（详细说明产品的重要性）、企业历史、定位与背景信息，以及新闻稿。
- 为选定的出版物撰文说明其读者将如何受惠于此新产品。要让出版商对你的文章产生兴趣，你的产品必须真的很新颖，而且文章的内容必须提供销售说辞以外的信息价值给它的读者。
- 再者，如果你的产品真的具有创意，那么就可以在商业展览中安排实物展示，作为教育说明的一部分。

^① Mary Jo Feldstein, "How Do You Take a New Product, Create a Need for It and Sell It?" *St. Louis Post-Dispatch* (April 19, 2005): D1.

- 对适当的媒体发布新闻稿。

在公关活动告一段落之后，就是积极发布广告的时机了。不像大部分公关活动通常在上市之前进行，广告和其他推广活动则经常会与上市同步。要确保这一点，就必须在上市之前完成相关的规划。

在展开推广沟通活动时，你可以先回顾产品的“最佳潜在顾客”图景，然后决定应该强调产品的哪些最关键利益。就以“这项”利益向“这个”特定市场开始你的推广活动。记得一定要在沟通内容中提到以下几点：

- 你的产品（服务）可以为潜在客户做些什么？
- 它是怎么做到的？
- 它为何比竞争产品要好？
- 你如何证明你的声明是可信的？
- 如果潜在客户购买之后感到不满的话，他该怎么办？

请注意上述第一个问题是指出产品的利益，第二个问题谈到了提供这一利益的产品特性，第三个问题则可以显示产品优势。这也正是销售培训中典型的“特性—优势—利益”（Features, Advantages, Benefits, FAB），不过特别将利益排在第一位来强调它对于潜在客户的重要性。产品经理要负责将前面提过的定位战略转化为对客户的沟通信息，还必须确保信息的相关性与及时性。如果有任何可作为证据的 β 测试结果，请务必在上市时加以利用。接着，产品经理还要决定如何以最好的方式来传达信息：通过商业展览、销售团队及/或渠道、平面媒体、直接邮件、电子传送或是其他途径。为特定目的而在商务期刊中登载的广告，如果能和上市的日程协调一致，可能会有不错的效果。尽量运用有创意的方式来选用媒体，使你的潜在客户群有多次机会接触到产品信息。

直接销售人员需要各种不同的沟通材料，包括：企业内部（机密性的）文件资料、可以帮助他们进行客户拜访的销售工具，以及可以提供给客户的辅助材料。内部文件的内容可能包括产品的销售目标与定位，

以及与竞争产品的比较，甚至很可能是独家的资料（proprietary data，这些信息可以放在企业内部网络上，或是直接印出分送给销售人员）。销售工具的重点是帮助销售人员完成业务拜访，因此应该要特别强调“如何销售”。辅助材料应该从顾客的角度、以符合“特性—优势—利益”（FAB）的原则编写（如果客户是分销商，其内容应该强调分销商将从产品销售中获得哪些利益。如果客户是最终使用者，就应该强调使用者的利益）。而同样是最终使用者，不同层级的人可能会对不同的产品利益感到兴趣。比如说，高层经理人有兴趣的是你的新产品将对其获利有何影响；而技术人员则可能更关心数据表。产品经理通常只提供产品的特性，以及和技术人员有关的利益，而并未提供那些有助于销售人员的支持内容。

间接销售渠道的情形则有所不同。在企业数据部分，将强调的是制造商和配售商间的伙伴关系，而不会包括那些机密信息。如果属于高毛利的产品，那么可以准备一些录像带及可以自行测试的电子模块（但只有当你的销售渠道认同将为此投入的时间时，才值得这么做）。销售工具很可能会比较简短，也比较没那么详细。辅助材料的重点，则应该是最终使用者的利益。产品上市预算中，分配给直接和间接渠道的沟通材料的比重，要根据上市战略对于渠道所排定的优先级而定。

8.3 上市后的评估

在上市阶段之后（或过程当中），就可以进行项目评估了。项目评估的目的是希望能改进未来产品开发的流程，刚上市的新产品也将进入需要长期持续维护的阶段。有时候也可能会碰到需要把一种表现不如预期的产品重新上市（relaunch）的情况。重新上市的考虑应该尽早进行，而且最好如同在试销阶段所提到的，能够从先行指标中发现端倪。如果这仍然是一项可以接受的产品，那么可能需要改变营销战略来让它成功。在上市材料中，要有一套应急或是控制计划（contingency or control plan）。控制计划的范例如表 8.3 所示。

表 8.3 控制计划范例

潜在问题	追 踪	应急计划
1. 销售人员没有依照进度和主要市场接触。	每周追踪客户拜访报告。每个业务代表每周至少要进行十次以上的一般性客户拜访。	如果经过三个星期,实际情况还是低于要求的标准,就要举行一整天的地区销售会议来试图补救。
2. 销售人员不了解在一般性的市场中,产品的新特色与其应用方式有何关联。	请销售经理每天打电话给一位业务代表。在两个月内应该与整个销售团队联系一遍。	追踪结果发现有问题的话,就要针对个别业务代表进行实地演示,但是如果前面打的十个电话都显示类似的问题,那么就要特别安排电话会议,对整个销售团队重新说明该注意的重点。
3. 潜在客户并未下订单。	每周打十个追踪电话给曾经作过销售演示的潜在客户。目标是要有 25% 的人认同产品的主要特色,而其中要有 30% 试下订单。	推出特别的补救方案,对业务代表的所有潜在客户提供首次下订单可以享受 50% 折扣的条件。
4. 买家试订了产品,但其后并未继续订购。	开始第二轮电话拜访,这次是要打给那些已经下过订单的客户。销售预测是假设 50% 的试订客户会在 6 个月内加订 10 个单位以上的产品。	暂时没有补救方案。如果客户不愿重复下订单,代表产品使用上出现问题。一定要搞清楚到底为什么在使用上会出现问题。应该实地拜访主要客户来了解问题所在,然后再采取适当的行动。
5. 主要竞争者可能有同样特色(不过我们并没有专利)的产品即将上市。	这种情况基本上无法追踪。设法向供货商或媒体询问,可能会有助于更快地了解实际情况。	补救方案是把所有的推广活动都在 60 天内全数施展出来。不成功便成仁。所有实地销售点都只出售新的产品,外加首次下订单给予 50% 折扣,以及两份特别促销邮件。加紧实施上述追踪计划。

资料来源:C. Merle Crawford, *New Products Management*, 4th edition (Irwin, 1994, 317).

除了评估新产品之外,评估新产品的开发流程也很有用处。想要在未来有进一步改善的空间,最好的方法就是比较、对照成功和不成功的产品项目。把你的心得记录下来,这会增加下次开发新产品的成功概率。

检查表：打造上市战略

- 在试销阶段之初便执行产品实况检查，确保上市工作准备妥当。
- 专注，专注，再专注。依据理想客户发展出你的市场轮廓。
- 在上市控制计划中，纳入有关主要活动、早期警示指标（early warning indicators）以及相关日程。
- 新产品的分区上市计划应该从次要的地区开始，逐渐逼近最好的市场。
- 进行销售培训并且实行销售管理，以帮助销售人员实际售出新的产品，而不是仅就新产品进行讲解。
- 为新产品进行头脑风暴活动并提供激励，为上市活动带来刺激。
- 培训计划中纳入客户服务、支持以及针对渠道的部分。
- 尽量一开始就争取最多的公共报道。
- 以创意带动你的营销沟通活动。
- 确认并且尽早开始追踪先行指标，控制计划也要就位。
- 针对产品及其开发流程进行评估。

专家访谈

史蒂夫·约翰逊^①

问：你拥有 18 年营销高科技产品以及推出 22 种新产品的经验。请和我们分享其中最成功的上市经验。

答：我最成功的上市案例是结合了客户知识、开发者的创新以及团队合作所获得的。在一次产品开发会议中，我的团队陈述了一个他们正在考虑的创意，而我则立即看



^① 史蒂夫·约翰逊是产品管理技术方面的专家，在他的营销职业生涯中曾经推动了 22 种产品上市。

出这将如何为客户解决问题。我曾经实地拜访过许多客户，因此真正了解他们面临的挑战。我同意团队继续开发，然后再去拜访我们的客户来测试这个创意是否可行，以及一旦落实所能创造的价值。

因为所用的技术并不特别复杂，所以一开始我只打算为这项产品要价 12000 美元。而当我以客户的角度来理解这一产品时，我发现这个解决方案能够为他们省下的成本远超过当初的预期，因此决定将定价提高到 72000 美元。我的开发团队对此感到担忧，认为我们是在狮子大开口！当客户一句抱怨也没有就甘心付款时，他们更是震惊。从这时起，开发团队才开始正视市场知识的价值。

我们从一个常见的客户问题着手，以产品开发创意想出解决之道。但这只是整个挑战的一半。一旦我们有了新产品，我们还得要正式推出市场。

在我推出的产品中，这是第一个在开发辅助材料之前就已经确定其定位的产品。这带来了难以置信的差异！我们以既定的产品定位来构建产品文件。我和一群销售工程师共同开发出一个以解决问题为导向的示范样品。我汇整出一份包括买主图像的销售工具和详细说明何时该用哪些辅销品和销售工具的销售流程文件。当产品将要上市时，我已经准备好成功所需要的所有东西。在上市时刻，我对销售团队进行产品和销售工具的培训。这是他们第一次听到这种产品，而且马上就拥有了创造收入所需的一切。

我们在产品上市后的头 100 天就已超越年度预算中的估计，而这之前仅有极低的市场知名度和销售线索。我们拥有可以解决问题的产品以及一个了解产品的销售团队——对产品来说，有这些就够了？

每一项成功都有它失败的地方。依我的经验，工程驱动项目很少能够达成收入预期。在高科技界的人都知道：产品团队在自助餐厅想到了一个主意，然后他们便开始投入，而完全没有参考任何市场意见。大部分的情况下，他们唯一对市场所作的确认便是询问某位业务员能否卖得出去。（当然可以，我什么东西都卖得出去！）于是，产品上市变成了一个向人们宣告我们生产了什么东​​西的过程，而不是说明产品如何能够帮助客户解决问题。我称之为“多此一举”（perfuming the pig）。你花

再多的营销经费也不能使人们购买他并不需要的东西。就像再多的香水也无法掩盖从猪肉制品上散发出的恶臭。

我举一个大多数产品经理都会认同的例子。一个开发团队有了一个产品概念，但是再多的预算也研究不出它的需求何在。于是我撤销了该项目（或者我自以为已经撤销了）。到后来，开发团队还是悄悄地把产品开发出来，再加上一份展示磁盘和一页产品简介，便找了一位技术支持人员向客户群进行引导销售。3个月之后，他们得到了相同的结论：这是一个没人会在意的“绝佳创意”；换句话说，这个产品解决的是一个并不存在的问题。

另外有一次，我受雇要推出一种产品，当时即将进入 β 测试阶段。他们已经取得了需要的技术，而且认为会成为市场中的当红产品。一开始，我就进行了一个快速的评估：产品是否运用了公司最突出的能力？它能够解决什么问题？过去曾经进行过哪些研究？它应用了哪些技术、开发团队以为如何？产品面对的竞争形势如何？很快，我便判断这不是一个适合公司或市场的好产品，因此建议终止该项目。我必须承认，要取消一个由我来管理的产品项目并不是件容易的事，而且我也不知道如果该项目被砍掉之后，公司内还有没有我的容身之地。然而高层主管明白了我的推理和结论，并安排我去管理另一个产品。成功（至少对我来说）不只是因为拥有产品知识，而是来自对于市场存在问题的深切把握。

问：可否请你简单介绍一下 Pragmatic Marketing 公司？

答：Pragmatic Marketing 公司专门提供特别针对高科技产品营销的全方位培训项目。在今天的高科技市场中，产品管理职务的人选经常是因为具有现成的销售或技术背景的人，而不是从正统的营销人才中选拔。这种理论认为：教会营销比传授复杂的技术更容易，也比较符合常理。Pragmatic Marketing 公司的培训课程就是强调以商业角度来定义市场存在的问题，因此能够降低风险、加速产品的普及与采用。

问：你在 1996 年加入 Pragmatic Marketing 公司后，必定观察到许多在产品管理领域的挑战。可否分享你的经验？

答：可供产品经理使用的技术，真是变化惊人。有时你很难想象我

们在20世纪90年代中期受到多大的限制：没有网络、没有移动电话、在公司以外没有电子邮件。今天，从网络上可以获得好多东西：你可以用Google查询产业统计资料，查询任何你不了解的概念及定义，通过电子邮件获得大量产业信息，你可以用博客（blog）和客户沟通，还可以从竞争者的网站上搜索到新闻稿、经营团队资历以及产品信息。利用计算机可以轻易获得很多东西。

但是没有改变的是产品经理必须花在实地考察上的时间。产品经理似乎总是倾向关在办公室里进行业务规划、召开开发会议、处理销售需求。但是这些都是事务性的产品管理。而产品经理的权威却从来都是来自于他对市场现状的了解，以及个人的客户经验。

在过去几年我所看到的最大改变，是对业务的重新聚焦。企业需要依靠产品经理作为经营高层在产品层次的耳目。然而，由于产品经理多半有成为产品专家的倾向，因此就成为销售人员的最佳产品信息（咨询）来源。在你察觉之前，产品经理就已经开始扮演着“展示男孩”（demo boys）或“展示女孩”（demo girls）的角色，而且有90%的时间都花在支持销售团队上。支持销售活动是很重要的工作，但是企业应该在销售前线建立技术性的销售资源——通常称之为“销售工程师”（sales engineer）。对企业整体最有利的安排，就是产品经理应该永远不要成为一个“销售人员”，而是应该去协助整个销售渠道。

被经营高层所倚重的产品经理是那些除了产品的技术层面之外还精通商业之道的人。最好的产品经理会花时间在客户（以及企业尚未争取到的潜在客户）身上，而不是和销售人员一起进行业务拜访和现有产品评估。他们应该知道的是报价单（price sheet）上要有怎样的产品，而不是已经出现在报价单上的产品细节。

根据我们在2003年通过市场调研公司SoftwareMinds所作的研究，重视产品管理的企业比不重视产品管理的企业常常更快地进入市场。为什么？因为它们的产品特色是由顾客需求决定的，而不是依据技术可行性确定的。这些企业真正把产品当成一个业务，而不是兴趣。

问：在未来十年，产品经理将面对哪些主要挑战？

答：对产品经理而言，专注、聚焦是永远的挑战。科技企业永远在

为此奋斗。它们不是创造出只能满足一位客户需求的产品，就是只能创造出一种产品来满足所有人的需求（one size fits all）。而这两者都不能成为市场中的赢家。

产品开发者应该专注于市场的问题，而不是产品的特性。很多开发产品的人之所以为产品添加特色，是因为“已经规划要这么做”（I was already in the code）——他们似乎相信产品特色越多就代表能卖得越好。然而，根据产品使用性进行的研究却持续证明顾客想要更少而不是更多的特性。这正是为何苹果计算机的鼠标只有一个按键、TiVo（风行美国的“硬盘式数字录放机”）的遥控器不愿增加第二个音源的选项，以及美国的电子周边产品制造商 Interlink 设计了一个只有四个按键的投影仪遥控器来取代原先有 35 个按钮、可以提供最多资料的旧产品。关键就在于：去了解客户和他的问题，你就会知道产品需要有哪些特性，而哪些只是会分散你的注意力。

销售人员应该专注于市场细分，而非在其管辖区域中的每一个企业。我们的产品并不是为每一个人所设计的（也不应该如此），然而销售人员却希望能卖给他的每一个客户。当现有产品并非针对某一客户而设计时，可以用产品路线图（product roadmap）来向客户说明将来会按其要求设计。成功的企业，是专注于满足已被充分了解的市场的特定需求。

产品管理代表了企业内部推动“创造产品、解决特定市场中特定客户的特定问题”的声音。

问：面对这些挑战，你是否能给产品经理们提供一些建议？

答：让经营高层、产品开发者以及销售人员明白：针对已被充分了解的市场的特定需求所设计的产品，比较容易销售，也更能够赚钱。要知道，你的权威是来自于对市场的了解，而非在网上游荡。运用市场实际情况（而非你的个人意见）来陈述你的主张。每周拜访一位客户或是潜在客户。

最后，每周挑选一天。在这一天，你得花上 20 分钟才能开始思考，但是在一般工作场所中每三分钟就会被人打断一次，因此你几乎不可能在办公室里从事任何需要智慧的工作。所以，我建议你每个星期四空

出来。在这一天，你可以在家或是在图书馆处理所有需要思考的事情，我称之为“国际产品管理日”——每周在同一天世界各地的产品经理都能做一些真正有意义的工作。

问：你得到过的最好的忠告是什么？

答：“热爱你所做的事，你将一天都不觉得自己是在工作。”

我真的看过很多人只是为钱工作——因此他痛恨其间的每一分钟。相反，我总是尝试要为让我兴奋的产品和企业工作。我不能想象为一个让我厌烦的产品担任产品经理。在雇用员工时，我也一直谨慎地挑选那些在某一领域有专长的人，而不是像有些人说的：“一个好经理可以管理一切。”



第9章

管理现有的和成熟的产品

产品经理大多同时管理新产品和现有产品。本书第6章到第8章谈到的是管理新产品时应负的责任。现在我们将重心转向现有产品。在管理现有产品时，一般会期望产品经理完成以下工作：

- 维持“核心”产品和次要产品的销售额。
- 设法使那些应该表现很好但却开始走下坡路的产品重新获得生机。
- 解释产品失败的原因。

本章将重点关注上述三种工作的定义与策略。下一章则将谈到实际执行时所涉及的营销活动。

9.1 产品线配置

如同在第6章中提到的，产品经理可以通过拥有一个同时拥有新、旧产品的组合来降低风险。针对现有产品，应该要持续评估，以求增加收入、降低成本，或是淘汰过时的产品。

定期将现有产品组合和竞争者的产品线或产品家族进行比较。列出所有和你的主要竞争对手的产品有关的产品。他们是否拥有你所缺乏的

产品（或者反过来）？两者之间的差距是否代表了潜在的优势（或是劣势）？分析的结果是否暗示你应该推出新的产品？

再对客户需求进行同样的分析。思考客户是如何使用你的产品或服务的。是否有任何互补性的产品是可以用来强化现有产品、增加它对客户的价值？它们是不是可能成为你的产品组合的一部分？如果你从不曾以客户需求的角度思考过你所管辖的产品，请你暂停片刻，先回头读完本书第2章后再继续。

将产品分类

产品经理（特别是那些经手大量产品项目的）通常喜欢将产品分成好几类，以便于简化决策过程。一般来说，有好几种方式可以采用，其中一种就是应用“帕累托（80/20）定律”（Pareto rule）：如果你有很大一部分的销售比重是来自少数几种产品，那就该持续关心这些产品，而对其他产品则只需定期加以关注。波士顿顾问公司（The Boston Consulting Group）知名的分类矩阵将产品评定为“现金牛”（cash cow）、“明星”（stars）、“问号”（question marks）及“瘦狗”（dogs）。还有一种分类方式是根据产品在生命周期中所处的位置来加以定义：导入期（introduction）、成长期（growth）、成熟期（maturity）以及衰退期（decline）。而将以上两种分类方式加以变化，则可以将产品的管理策略分为维持（maintain）、重生（revitalize）及合理化（rationalize）三类。

“维持产品”是指那些有良好的收入流量，但是可能不值得投入太多营销经费的产品。它可能已经是二线产品，但是并未遭遇太多竞争压力；或是一种具有雄厚品牌权益的核心产品。在这些情况下，产品经理应该设法保护现有的市场占有率，不要被竞争者抢去。通常的做法是以最少的花费来达到目的。

需要重生的产品有可能出现在产品生命周期中的任何阶段，不过它的表现却无法达到客观确定的水平。对这些产品要采取一些特别的措施——以增加客户使用量或是市场渗透率——我们将在下一章中加以

讨论。

最后，那些在同类产品中显然没有竞争力，或是已经濒临产品生命末期的产品，就应该被淘汰。这些产品的状况多半是：缺乏实现目标的能力、销售量明显下滑，或是企业已经着手开发功能更好、更优越的新产品。当一位关键客户不管你的公司能否赚钱都坚持使用这一产品时，这一类别中的产品会遭遇独特的挑战。

9.2 创建现有产品的数据库（产品状况簿）

产品经理在评估产品组合时的第一项工作，就是确保与产品有关的所有信息都已经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。产品状况簿的数据可以用三孔活页夹、手动归档制度，或是电子数据库等方式储存。

建立数据库并没有一定的方式，完全视产品经理的需求而定。数据库中通常会包含：顾客的基本资料及变动情形、消费者对产品各项特色的重视程度、主要竞争者和它们的优劣势、产品销售或利润贡献等历史数据，以及可能影响产品未来销售的科技发展，或是宏观经济趋势等。

数据库中的信息，应该通过营销调研、顾客服务部门以及销售团队反馈的信息、在线数据库搜寻内容及/或商业出版物中的公开信息等来源定期更新。就像企业案例 9.1 中提到的，产品状况簿提供了后续决策所需要的信息，同时可以作为年度营销规划和产品上市时的背景分析资料。

企业案例 9.1

高露洁的万用簿

高露洁将产品状况簿的概念加（book）——三孔装订，里面包含了以修正，成为了“万用簿”（bundle 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。万用簿被分发给高露洁的子公司，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·金德尔（Sharen Kindel）在《照书销售》（*Selling by the Book*）（《销售与营销管理》杂志）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：

万用簿包含以下信息：产品简介、营销机会定义、产品独特性、愿景描述、产品家族系列（product family）、消费者研究摘要、包装、图像以及定价策略。它同时还包括了广告计划、支持用品、公关项目，甚至特定广告的执行。万用簿中回答了所有有关技术方面的问题，如配方、添加物、香味、颜色以及稳定性等，并罗列了联系人，以供查询信息或是答复问题。约翰·史迪尔（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，并且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展的相关细节，以及该产品迄今为

止的表现。而竞争品牌的信息和广告支持活动也同样包括在内。

万用簿的篇幅约在150~200页之间，在有些情况下还可能分成若干册。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，万用簿多达两册。其中一册是记载了该产品在六个国家——都是经过严格挑选、能够代表不同类型、面临不同机会与限制的市场——进行测试营销（test marketing）的结果。另一册则包含了公共关系以及广告诉求的实质内容。对所有的子公司而言，无论是广告、定价以及产品定位，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”在66个国家上市，也创下高露洁有史以来最快的全球上市纪录。

万用簿中的资料提供了产品营销规划所需的背景分析，同样也有详细的行动方案。虽然高露洁强调万用簿用于新产品推广，但是其中蕴涵的基本概念同样适用于年度规划和国内战略的拟定：

“企业评估”一节反映了企业文化和它对于整个计划的影响。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

公司提供指导，而它的主要竞争者联合利华（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量和心理图像分析（psychographic）的内容，有助于子公司发现具有高获利潜力或尚未有强大竞争对手的新市场。

“竞争战略”的内容其实是取决于高露洁在某一品类中的相对地位。由于牙膏是它的核心产品，因此“全效”的上市便需要全球各地以一致的速度来进行，在竞争者拿出竞争性产品来应战前抢得先机，避免让“全效”上市的“效果”打了折扣。在漂白剂产品上，就需要有不同的战略。由于高露洁才刚刚通过并购进入这个市场，因此万用簿中有关竞争的部分就需要包含新的信息来教育员工，包括竞争者的一般

性战略、产品差异性、未来动向以及顾客认知情形。

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，因此它主要涵盖测试营销的结果。高露洁总共在澳大利亚、哥伦比亚、希腊、菲律宾、葡萄牙以及英国等六个国家测试“全效”。有关测试取样、电视媒体的使用以及其他因素都完整记录在万用簿中。如果要用万用簿来进行年度营销规划，那还需要进一步比较产品预计的和实际的销售金额，以及最后销售结果的原因分析。

“趋势”在高露洁的战略中也扮演着重要的角色。在过去，只有少数的全球性品牌以及国际性科技，并不太需要有一个标准化的作业方式来塑造超级品牌（megabrands）。现在随着同步沟通（传真、电子邮件或隔日快递都能将信息实时传送到世界每一个角落）的实现，使用万用簿变得更有价值。

资料来源：改编自 Sharen Kindel, “Selling by the Book,” *Sales & Marketing Management* (October 1994): 101-107.

评估产品绩效

进行产品绩效（product performance）评估的第一步是审核，这是

作为你的常规规划过程的一部分执行的。这会引发有关产品特性、潜在新产品进入、质量等各种问题和机会，这些问题应该是下一年度产品计划讨论的重点。评估产品绩效的具体方面包括：产品在各细分市场的销售/获利情况、分销渠道或地域分布、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比。

产品经理不应该认为现有产品已经成熟，而应该将它们视为“核心品牌”。把这些品牌想象成是从其他公司收购来的，会有什么结果。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^①。

产品经理通常会用竞争矩阵（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，如使用方便性、舒适性或者是价格。而究竟要选择那些属性进行比较，就要看消费者重视哪些特性。

竞争矩阵〔有时称为“感知图”（perceptual map）〕使我们根据重要的影响因素，把焦点放在产品的相对竞争地位上（参见图9.1）。你应该先决定什么是影响顾客购买决策的最重要因素。请你的顾客列出各种因素，并且依重要程度排序，然后你可以再次审慎地评估这些因素对顾客购买行为的重要性。

接着你就可以把优先级最高的两个或是四个因素与主要竞争者的相对定位进行对比。举例而言，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——一起针对两项重要购买条件进行比较：“市场领导地位”和“产品使用便利性”。产品A（相对于其他竞争者）被认为是领导者，这就可以成为产品A定位策略的一部分。不过，它也被认为比其他竞争产品都更不容易使用。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，或重新设计产品，让它

^① James R. Rindall, "Marketing Established Brands," *Journal of Consumer Marketing* (Fall 1991): 5-10.

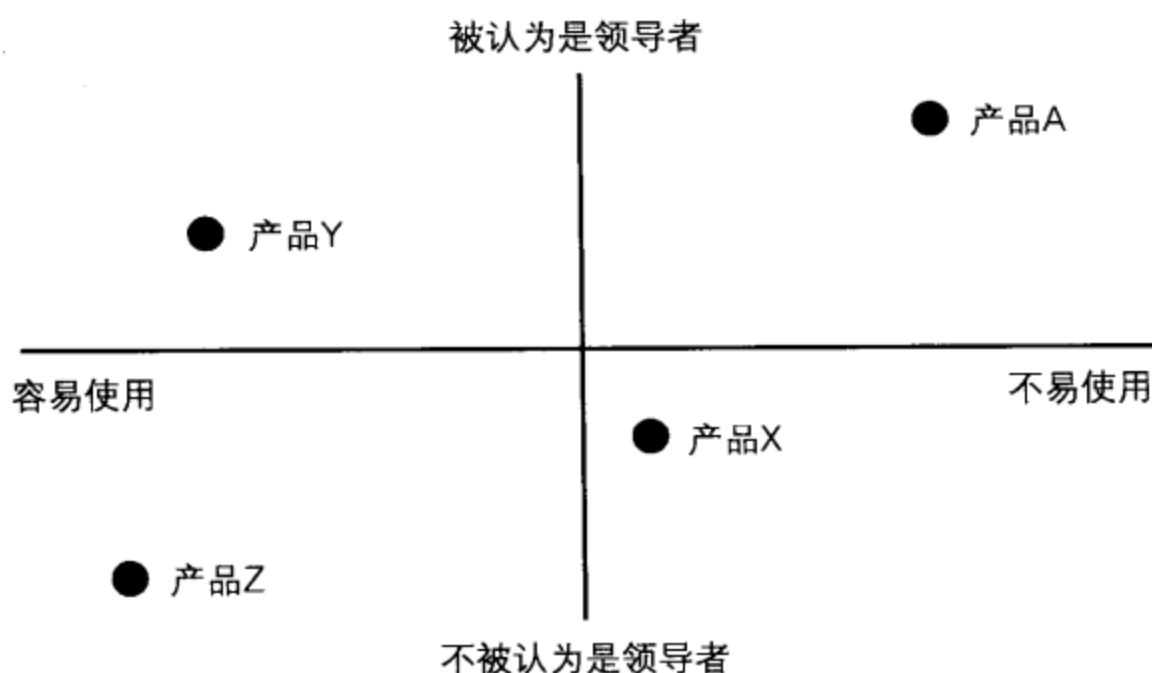


图 9.1 竞争矩阵（感知图）

用起来更方便。

另外一种方式是当有好几项因素被认为同等重要时，便可以把所有这些因素分别作成连续的量尺（具有正负两极的刻度，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的各项因素的平均分数（或中位数）连成一条线，以此描绘各个竞争产品的特性。图 9.2 中有三种产品的对比。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。

不管是前述的竞争矩阵或是图形分析，都是针对已确定的因素，将产品与竞争者的产品相比较。最后的目标是要强化你的产品表现相对较差（相对于竞争者而言）的那些特性。人们常常遗漏某些特性的内部成本分析。有时候，如果能在某些不太重要的特性上降低成本，便能够让一种产品的利润更高。要是能进一步降低售价，那么对顾客来说将更有价值。因此，我们有必要在分析顾客到底重视哪些因素以及产品相对于竞争者的各项表现之外，再加上与成本相关的信息作为评估的重点，如工作表 9.1 所示。

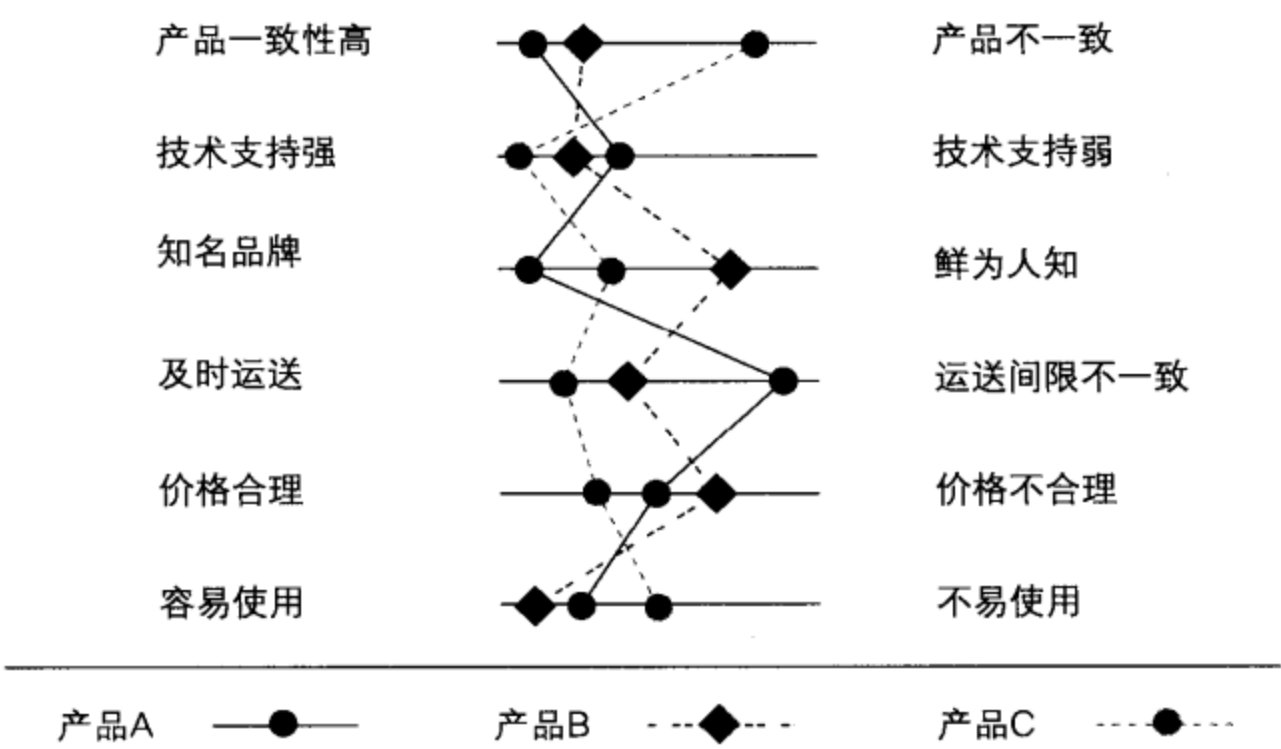


图 9.2 产品比较尺度

工作表 9.1 产品特性的成本与效益分析（相对于市场）

特性	利益	对市场的重要性	相对于竞争者的表现	相对成本

工作表 9.1 的第一栏是产品的特性，第二栏进一步解读这些特性带来的利益。第三栏是这些利益对市场平均而言的重要性（通过营销调研来确定，或非正式地根据顾客的反应来评估）。第四栏代表相对于竞争者而言，产品提供这些利益的能力。这些特性的成本占产品总成本的比重，则在第五栏中表示。

看看这张表中应该注意的地方。对于市场认为重要的利益，你的产品（在相对应的产品特性上）表现要优于（或至少相等）竞争性产品。如果不是的话，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利益对顾客来说并不重要，那它的成本也应该较低。否则这一特性就应该被取消，或是尽量压低它的成本。

在你采取质量改善和成本降低方案前，应该进行以上分析。通过和其他部门人员组成团队共同工作，产品经理可以运用价值分析（value analysis）、质量功能调整（quality function deployment）或其他方法来提高顾客满意度，同时又不至于增加产品的成本，或者是在降低成本的同时仍能维持顾客满意度。

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，特别当产品线是由速动消费品（FMCG）所组成时。你的第一步应该是对产品线中每一种产品分别进行数据的维护。第二步要评估产品的相对绩效，包括分析整个产品线的顾客行为。试着推断如果某种核心产品缺货时，顾客会购买属同一产品线、用来填补缺货商品的替代性产品（filler product），还是会倾向购买其他的竞争品牌。第三步，运用以下的方式来提升产品线的价值：（a）增加能够提升竞争定位的产品，并且提升品牌权益（brand equity）；（b）去掉对目标市场来说并不重要、徒然增加成本的产品。最后，通过认真规划营销沟通战略来增加产品利用量，以提高市场占有率。

定期评估产品线和市场需求的落差，并对产品进行增减调整。一个最简单的做法，就是将你的产品线和竞争者的相比较，从中发现产品线的缺口所在，或者找出那些可能没有必要存在的产品（参见表9.1）。在表9.1的例子中，你的产品线是在各竞争产品线中唯一没有托架的一组。这可能会使产品的安装较为困难，以致成为一项潜在的竞争劣势。

表 9.1 产品线比较

	竞争者 A 的产品线	竞争者 B 的产品线	你的产品线
自动防护安全电阻 (fail-safe resistors)	×		×
非极化芯片 (nonpo- larized chip)		×	
电压调节器 (voltage regulator)	×	×	×
扁平芯片电阻 (flat chip resistor)	×	×	×
托架 (brackets)	×	×	
27 英寸轭铁 (27 - inch yoke)	×		×

如果能开发出一些对产品排序的工具，通常会很有帮助。挑选出最重要的变量来评估产品线、决定以最好的方式对现有产品进行分类。如果贵公司还没有一个产品评论委员会（product-review committee），你可以建议筹设。这个委员会的成员要包括营销、制造以及财务部门的代表。它还应该开发出一套适用于贵公司的弱势产品筛选系统。这个系统应该确定多长时间开一次会（比如每季或每年）、分析的标准（连续几季销售下滑、市场变动、毛利率等）以及淘汰产品的程序。不论结论是什么，都应该纳入年度计划中，并且在其中说明原因以及对整体营销方案的影响。谨慎的产品管理与分析（如企业案例 9.2 所述）是建立产品维持、重生以及退出市场战略的重要先驱。

企业案例 9.2

产品线管理的各个方面

产品线管理包括了孕育、开发 和建立品牌权益。不同的企业会强
新产品，也包括现有产品的延伸、 调不同的产品线管理活动，而产品

经理则会在不同的时候，视需要把重心放在不同的角度。下列案例研究中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各样的技巧来降低风险、增加成功概率。第一，产品经理（特别是在高科技领域）学到要在前一代产品刚刚上市后，马上就开始开发下一代产品。英特尔（Intel）从20世纪90年代起就实行了这种战略。第二，基于同一个企业战略同时开发两种新产品，可以让它们彼此互相促进，强化上市成功的动力。英特尔在它的桌面多点视频会议系统（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，用以分摊开发成本，并且让产品能够以较低的价格迅速上市。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，则是建立竞争者的进入壁垒，让新产品至少在一段时期内还能保持竞争优势。我们同样发现惠普把这个做法应用在喷墨打印机产品上面。

惠普的喷墨打印机

为了捍卫打印机市场的龙头地位，惠普采取了日本竞争者惯用的

伎俩来打败它们。在十年以前日本企业夺走了原本是由惠普领先开发的手持计算器（hand-held calculators）市场。日本企业成功的地方在于以很低的价格以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，正如尤德（Stephen Kreider Yoder）在《华尔街日报》所刊载《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》一文中的解释：

惠普的工程师采取了两个日本人的伎俩：将大量的专利权予以注册，来保护设计上的智力资产，并且可以用来吓阻对手；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，而且制造出在墨盒中能保持液体状态而一旦喷出到普通纸上就立即变干的墨水。有一位工程师还用它在几乎所有类型的纸张上进行测试：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。

惠普用以上这些技术在黑白喷墨打印机市场建立了牢固的阵地。然而在1990年它却面临着另一个挑

战。这一次，惠普的工程师要面对的是彩色打印机，希望能制造出功能齐全的机械精品。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并不高，但是却能满足顾客的需求：

这种主张在工程师们眼中看来简直是大逆不道，直到在一位名叫朱蒂·索普（Judy Thorpe）的产品经理强烈要求下，他们终于针对顾客进行了一番电话调查。结果发现人们对于工程师所认为是胡搞瞎凑的产品极为渴望。惠普因此学到“你可以对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”——索普如是说。利用现有的产品平台，惠普得以在炙手可热的彩色打印机市场从容迎击竞争对手。

另外还有一点：惠普的大量专利为竞争者的进入制造了障碍。竞争者的工程师浪费了宝贵的时间去钻研惠普用来保护“墨水如何流出喷墨头”技术的50项专利。到佳能能够成为惠普的劲敌时，惠普已经销售了数以百万计的打印机，并且

已经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进行价格竞争。其结果是：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应用到其他领域，比如传真机市场。

延伸现有产品线：成功与失败

有时候产品本身并不是全新创造的，而是原有产品线的延伸。当产品经理决定要延伸产品线时，必须要在提供顾客多样化的产品和避免多余的产品这两者间寻求平衡。快速变迁的消费性产品可能特别容易陷入进退维谷的境地。为了响应竞争者进入、接触更小的市场细分、支持短期获利以及获得更多的上架空间，许多产品经理已经针对核心产品衍生出大量的产品变种。

我们周围有许多产品线延伸的例子。当纳贝斯克（Nabisco）在1993年推出减肥水果吧产品线时，饼干类产品只有每年2%的增长率。然而纳贝斯克这条新增的产品线却让它的销售额增长速度比整体市场快了3倍。同样，当七喜在1987年推出樱桃口味的七喜汽水时，这一变种产品的销售奇佳，而核心产品

的收入也同步上扬。

不幸的是，产品线延伸的做法也隐藏着陷阱。略加变化后推出的产品，如果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很快就可能被竞争者抄袭。许多隐藏的成本可能逐渐浮现——归因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。

约翰·奎尔奇（John Quelch）和戴维·肯尼（David Kenny）在《哈佛商业评论》上发表的论文《延

伸利润而不是延伸产品线》（*Extend Profits, Not Product Lines*）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的推移而不断扩张，但是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、利基产品、季节与节庆性产品（seasonal and holiday products）以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和占整体销售量的比例分别列示在下表中。

点心公司的产品线分析

	占产品线百分比(%)	占销售量百分比(%)
核心产品	20	70
利基产品	10	10
季节与节庆性产品	5	10
替代性产品	65	10

从这个分析中我们可以明显看出，点心公司必须进行改变。你可以注意到它的“核心产品”正符合帕累托定律：20%的产品产生了70%（而不是该定律中的80%）的销售量。这也正是塑造该公司及其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排程，以确保核心产品不会断货。

“利基产品”占了产品线中10%的数量，也占了销售量的10%。这些产品也应该被仔细分析，它们在哪些市场中有足够的销售量可以维持产品地位，应该退出哪些市场。

“季节性和节庆性产品”提供了10%的销售量，但只占产品线的5%。因此这些产品应该继续保留，并且应该在热销期间增加在店头的陈列。

最后评估的是“替代性产品”。即使它们的每单位贡献比某些产品更高，但是仍不足以抵消其占产品线的65%而销售贡献只占10%这一事实。该公司于是针对这些产品的真正成本和竞争上的必要性进行分析。最大的削减来自竞争领域，企业希望为核心产品让出更多空间以保证其市场份额。而在该公司占有领先地位的市场，对这些替代性产品的删减就会比较谨慎，目的是为了占据上架空间，让竞争品牌不会有机可乘。

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种产品的销售/获利/贡献的历史数据，以及来自顾客和竞争者的信息。这些数据有部分内部数据。但是要能够完全透彻地评估产品的表现，外部研究报告也必不可少。点心公司随机到店头盘点的结果发现，大部分的畅销产品在高达50%的时间里是处于缺货状态，而有40%的顾客或是转而购买竞争者的产品，或是什么也没买，其余60%的顾客才会购买一种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）来获得家庭购买和使用频次的资料。

在分析完这些信息后，点心公司管理层开始面临必须“增加现有

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。如同奎尔奇和肯尼所指出的，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战略是正确的，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，来确定“重新强调核心产品”战略——而不是“继续延伸产品线”战略——的影响如何。结果显示，在测试地区不仅市场占有率提高，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。

要提高市场渗透率，就必须增加产品使用率和使用人数。为达到这个目的，点心公司一方面调整了制造和运送排程来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頭展示。同样，广告也需要有些改变：

点心公司从原本针对整个

产品线的伞式广告策略，修正为强调其旗舰产品的策略。广告内容强调点心公司的品牌，也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以及销售量上大有斩获，也因此产生了比过去更高的利润。

资料来源：改编自 John Quelch and David Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines," *Harvard Business Review* (September-October 1994): 153-160; Stephen Kreider Yoder, "How H-P Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game," *Wall Street Journal* (September 8, 1994): 1+.

9.3 维持战略

顾名思义，维持战略的本质是防卫性的或自我维持的，试图避免客户流失或设法获得更长久的收入流。这种战略可以运用到核心产品、耗用品 (fillers) 或是周边产品 (ancillary products) 上。维持战略要求的是以最少的时间来管理，以便释放产品经理的时间 (以及其他可能资源) 投入其他产品的重生。当产品经理同时管理多种产品时，可能在同一年度会有好几种产品是处于维持战略的模式。此时应该把对这些产品的营销方案放在营销计划的附录或附注中，而不需要在行动计划中一一说明。常见的维持战略包括：(1) 维持原状 (stay the course)；(2) 减小范围 (reduce the scope)；(3) 防御疆界 (defend the perimeter)。不论采取哪种战略，你都需要审慎地观察产品的获利趋势，以决定是否需要转向重生或退出市场战略。

维持原状

有些产品因为有一些铁杆顾客的支持而长期驻留在雷达视线之内。由于竞争有限，它们并不需要你花太多的力气，因此只要在你的年度营销计划的附注中交代一下就可以了。而且，如果你制造某种产品的产能

有限，你也可能只希望继续以前的做法以维持一定的销售量。比如，地区性的啤酒厂就是靠产量有限的啤酒来维持它的独特性。威斯康星州 New Glarus 酿酒厂的总经理在面临产品需求大量增加的情况时表示：“到最后我们也只能两手一摊，明白告诉大家我们就只能酿出这么多啤酒！而我认为我们几乎已经达到极限了。”^①

减小范围

如果可以减小一种产品的范围、专注较小的利基市场，该产品有时就可以免于被淘汰的命运。这正是费雪太空笔 [Fisher Space Pen, 以“航天员笔” (astronaut pen) 闻名] 碰到的状况。20 世纪 90 年代蓬勃的经济增长为小奢侈品提供了很好的发展空间，如一支售价 50 美元、可以在极端特殊情况下书写的笔（特别是当它在 Jerry Seinfeld 主演的电视剧中亮相之后）。然而不幸的是，21 世纪初糟糕的经济环境马上就影响到这一产品的需求。该产品的唯一生存之道，便是专注在真正的核心使用者市场——“极端工作中的极端专业人士”（比方警察可以用来在案发现场在乳胶手套上标示重要的记号）。因此，它的营销活动转向针对护士、警员以及护理人员^②。

防御疆界

你的视线离开一项核心产品的风险之一，就是竞争者可能开始“啃蚀你的疆界” (nibble around the edges) ——又被称为“咬脚踝” (ankle biting)。因此，你必须采取一些措施来防卫来自竞争者的威胁，以维持产品在顾客面前的能见度，然而还得锱铢必较地计算你的营销开支。当你必须投入大量经费在新产品上市活动时，针对已经建立一定“忠实”顾客基础的产品，就可以只花费较少的资金进行促销。市场调

^① Jason Stein, “What’s Brewing?” *Wisconsin State Journal* (May 15, 2005): C10.

^② Paulette Thomas, “Case Study: Narrow Markets Need Cultivation to Thrive,” *Wall Street Journal* (November 23, 2004): B8.

研公司 AC Nielsen HCI 在一项针对医药产品进行的研究中发现，强化型媒介（如处方簿、参考手册、病历表格）能够很有效地传达与强化产品信息。

9.4 重生战略

产品经理针对现有产品所耗费的大部分精力是使产品重生的努力。重生活动可以主要分为三类。第一种是通过增加产品/服务特色或降低成本来“增加新价值”（add new value）。第二种方式则是“重新定位”（reposition），包括品牌重新聚焦（brand refocus）和分离定位（break-away position）。第三种则是通过新的使用者、新的使用方法、增加用量以及产品线延伸等方式来“延伸基础”（extend the base）。

增加新价值

你应该持续地重新思考与定义你的产品，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 9.3）。如果把某些产品特性放大会怎样？好比电视屏幕放大就产生了家庭剧院。同样，“缩小”屏幕便产生了运动电视。

如果用新的特色取代旧的特色呢？举例来说，索尼把收音机的喇叭换成耳机，创造出随身听。如果把两种现有产品结合是不是可以变成一个对顾客而言价值更高的产品？小型的厢型车（minivan）就同时拥有旅行车和厢型车的优点。有时候两个产品经理可以把他们手上的产品相互结合在一起，可能会为消费者创造出更高的价值。

是不是可以修正产品的某些部分呢？修正的内容可以是产品特性，也可能是周边服务。有时产业界太拘泥在“我们一向都是这样做”的思考当中，以至于忘了可以修正销售的方式、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？我们是否可以改变传统的做法呢？比如说，直接邮件（direct mail）和因特

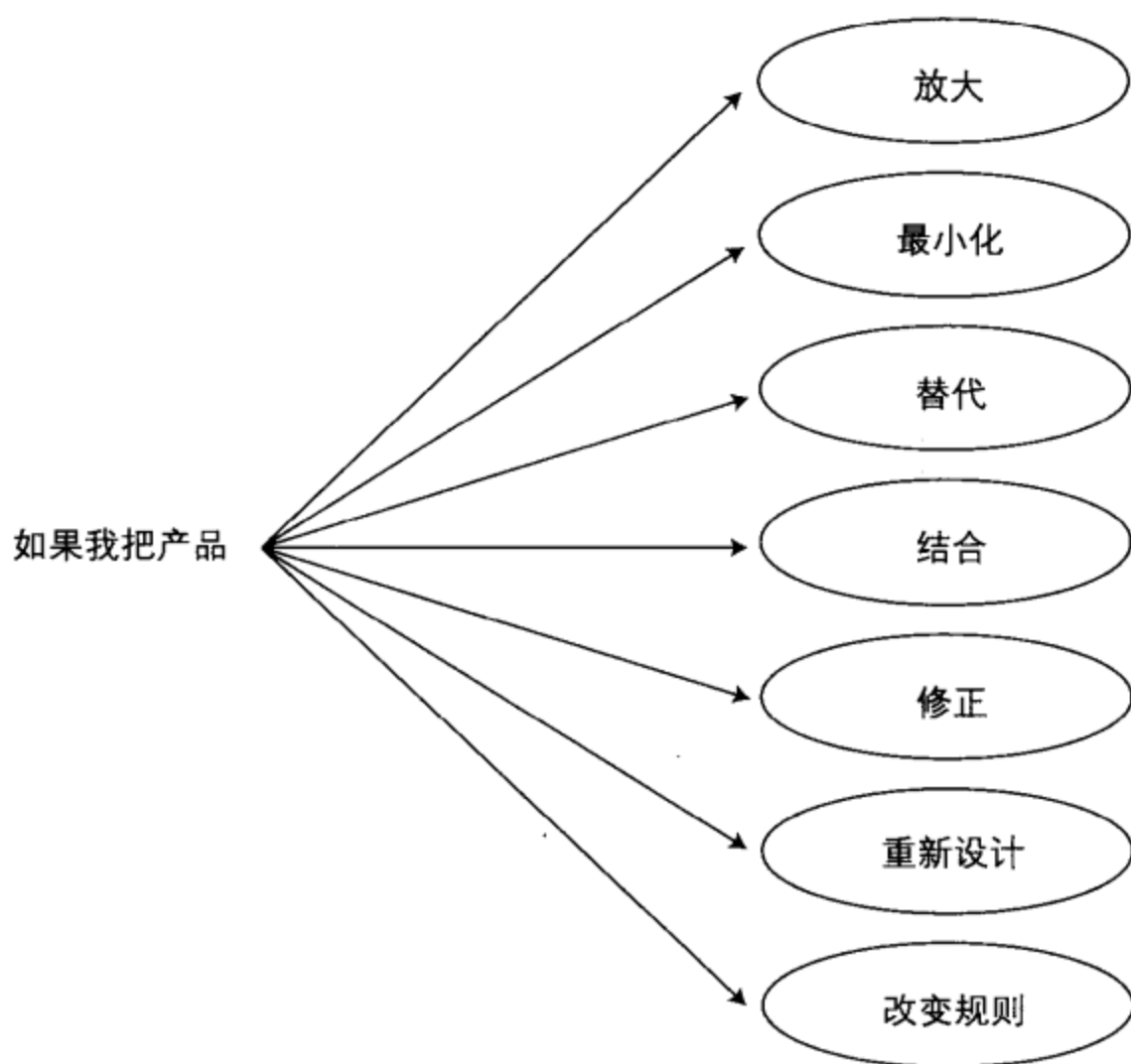


图 9.3 重新思考你的产品

网是不是可以用来取代传统的产品分销？

当你已经发现应该对哪些产品特性进行深入分析后，下一个工作就是要用“同类最佳”（best-in-class）（市场类似产品中最好的）的产品作为基准来进行标杆比较（benchmarking）。试着从销售人员、顾客口中以及产业报道中，找出哪些企业或产品（在你研究的特性方面）被公认为是最佳典范。就像福特在 1992 年重新设计 Taurus 车型时，总共选择了 7 个竞争者的 200 多项产品特色来进行标杆比较。其中门把手的比较基准是 Chevy Lumina，车灯的比较基准是 Accord，而收音机的遥控器则是把 Pontiac Grand Prix 作为标杆^①。

不过，用来进行比较基准的不应该局限于竞争者，也不应仅限于针

^① Jeremy Main, “How to Steal the Best Ideas Around,” *Fortune* (October 19, 1992): 103.

对产品特性进行比较。即使只是改善产品或服务运送/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）就执行了一项标杆比较项目来改善信用卡账单邮寄的运作方式。它列出了7家企业——包括一家航空业在内——作为比较基准，从中学到了得以改善流程的技术和软件。在采取若干改进措施后，重大的顾客抱怨数目减少了一半，而且问题处理时间从先前的45天缩短到平均25天^①。

重新定位

如第4章所述，创造新的竞争形象，可以为某些产品创造新的生命。举例而言，帮宝适（Pampers）的产品经理在2004年跨出了重要的一步，塑造了一个男人负起照顾婴儿的主要责任的形象，因此使得该纸尿裤产品的市场占有率由49%提高到59%。红牛（Red Bull）则以高尔夫球为中心的策略，成功地将顾客群扩展到年龄较大的消费者^②。

分离定位则是以较为激进的方式来脱离现状。举例来说，你可以不用为产品增加任何特色，而是先单纯地回归基本状态（baseline state）。然后再决定如何强化这种产品，以满足特定顾客的需求^③。例如，无线传输被大量内置到各项产品及服务当中，但一股不大的反科技革命风潮正悄悄发生。比方说，有些咖啡店就毅然逆流行而动，在特定区域安装干扰设备，防止移动电话铃声大作，也使得笔记本电脑无法上网^④。

延伸基础

产品经理还可以采用另一种方法：利用增加顾客数量或提高每

① Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around," *Fortune* (October 19, 1992): 103.

② Alexandra Jardine, "Next Generation," *Marketing* (November 24, 2004): 31-36.

③ 有关反向定位（Reverse Positioning）、分离定位（Breakaway Positioning）、掩饰定位（Stealth Positioning）等概念进一步讨论请参考 Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle," *Harvard Business Review* (May 2005): 87-94.

④ Staci Sturrock, "Time Not on Our Side," *Wisconsin State Journal* (May 15, 2005): 18.

个顾客的使用频率来提高销售量。顾客数量的增加可能来自：夺取竞争者的顾客、进入新的细分市场、将非顾客转化成顾客。而找出新的产品应用方式，或是鼓励顾客更常使用产品，也能有效地提高销售规模。

在增加顾客数目之前，产品经理必须收集三类信息：（1）竞争者的顾客为什么要向竞争者购买产品；（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）哪些市场细分是具有吸引力而且是进入接近的。前两项信息有相当部分可以从销售订单流失报告（lost order reports）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的顾客。因此，如果你认为这类信息非常关键，那么就需要另外进行其他的研究。焦点小组或是一对一访谈等方式，可以帮助你发现一些新的观点，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。

要找出具有吸引力且容易进入的市场，就需要有信息——以及直觉。在一开始，你先要发掘现有顾客中购买量增长较大的群体具有怎样的特性。接下来，判断这样的销售增长是不是只可能发生在这些现有顾客身上，或者有迹象表明，具有相似特性的非顾客也会需要你的产品。然后，你还需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，你还可以观察是不是突然出现了某些具有特定需求的细分——而且还没有被竞争者注意到。

有时候，产品使用方式和使用者可能和现况大不相同——特别是在产品生命周期的末期。比如，Superior Clay 公司过去是很成功的水泥污水管制造商。当塑料管出现时，大多数的水泥污水管都过时了，该公司于是决定要重新研发它的产品线。通过对自己核心竞争力的重新评估，该公司发现它可以将这些竞争力转换到壁炉的通风管（fireplace flue liners）以及装饰性的烟囱（chimney pots）上。在将顾客基础延伸到这些新的应用领域之后，该公司甚至比从前更加成功^①。

^① Ralph Ruark, "Innovation Matters," *Ceramic Industry* (May 2004): 38-41.

9.5 退出市场战略

几乎所有的产品线都能从退出市场的过程（有系统地分析与修正产品线，使得它们能够更加契合长期目标）中得到好处。事实上，大部分公司如果能舍弃表现较弱的品牌，都能够赚更多的钱。1996年，雀巢（Nestle）的大部分获利是来自品牌组合中的2.5%。宝洁则发现在1992~2002年间，66%的获利来自它的前十大品牌。1999年，联合利华（Unilever）有90%的获利是来自1600种产品中的400种。诚如库马尔（Nirmalya Kumar）在《哈佛商业评论》上发表的文章中所说：“令人惊异的事实是，大部分品牌其实并不赚钱。”^①

所以，你应该从分析现有产品与产品线开始寻找修剪产品的机会。安德森（David Anderson）就提出了如下的典型条件，可以在你的评估与调整的过程中加以运用^②。

1. 销售量：根据帕累托（Pareto）定律，将旗下产品按销售量排序并绘制成条状图（bar chart）。
2. 销售收入：用同样的方法绘出销售收入图。
3. 零件通用性：将产品依照其共享零组件的百分比绘制图表。
4. 变动成本：确定各产品的变动成本，以相对于基准产品的倍数表示并绘制成图形。
5. 真实收益率：至少按实际获利贡献（不加任何人为操控）绘制图形。
6. 民意测验与调查（polls and survey）：收集各方专家的意见。

^① Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review* (December 2003): 86-95.

^② David M. Anderson and B. Joseph Pine II, "Agile Product Development for Mass Customization," *Times Mirror* (1997): 75-83.

7. 工厂流程：分析产品制造流程的兼容性。
8. 功能性：观察是否有机会将具有相似功能的产品加以整合。
9. 顾客需求：如果将产品淘汰，对顾客会有怎样的影响。
10. 核心竞争力：以企业明确的核心竞争力作为基础。
11. 从头开始（clean-sheet-of-paper）假设：如果你是一个新进入市场的竞争者，你会开发这种产品吗？
12. 未来潜力：这种产品是否过于超前？

在找出弱势产品之后，产品经理必须作出决定并建议如何处置这些产品。是应该降低售价以刺激销售并且清仓，还是应该提高售价以鼓励顾客转向替代产品，或者是应该将产品转让或授权给其他公司？

有的时候，最好的解决方案就是直接淘汰。这对于不想冠上“半途而废者”（quitters）或“丧礼承办人”（funeral directors）的产品经理来说常是很大的挑战。如果你能运用一套标准条件或是一个产品合理化审核委员会（和新产品审核委员会类似）来从事这项工作，可能会让过程更加顺利。

检查表：管理现有产品的和成熟的产品

- 深入进行产品评估前，先将产品依照获利能力和战略潜力排列优先级。练习运用 80/20 法则。
- 持续收集并且维持有关产品、顾客以及竞争形势的相关信息。
- 找出对顾客而言最重要的产品特性（包括支持服务），然后定期以同类最佳产品或企业作为标杆进行比较。
- 不要将产品分析局限在顾客目前所表达的意见中；向自己挑战——重新思考与定位你的产品，发掘潜藏的未来商机。
- 你的产品面对的不是一成不变的市场；寻找新的方向来提升顾客数量与使用率。

- 除了分析个别产品外，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，应该去除弱势产品，或增加新产品，以填补产品线的空缺。

专家访谈

鲍勃·布兰丁^①



问：是否可以请你大致描述一下产品开发及管理协会（Product Development and Management Association, PDMA）？

答：PDMA 是一个非营利性的专业组织，为有志于开发新产品的人士服务。不像许多专业协会属于垂直性组织、专注于某一产业或职能，PDMA 的成员则是水平的，且横跨多个职能，就像产品的开发过程一样。成员的背景广泛，来自包括知名的企业、学术界以及服务提供机构，PDMA 是在新产品开发与管理领域的思想先驱。PDMA 的使命就是希望帮助从事新产品开发及管理领域的人士或组织（不管是制造业或服务业）改进其技巧及效率。

问：负责“新产品”的产品经理和负责“现有产品”的营销经理的工作内容并不相同，PDMA 是否兼顾二者的需求？

答：PDMA 二者兼顾，并且把焦点放在整个产品生命周期的开发和管理上。现有产品的营销经理需要去思考产品线的合理化、产品线延伸、市场占有率、品牌以及定位。新产品的产品经理则要确保新产品能够符合市场需求、可顺利生产并进行销售，为该公司及顾客带来价值，创造出可长久存活、成长并能加以管理的产品。毕竟，产品管理是要将企业的各个部门整合为在战略上能专注一致的整体，能够了解市场需

^① 鲍勃·布兰丁（Bob Brentin）曾为康宁公司（Dow Corning Corporation）的前卫科技与风险事业（Advanced Technologies & Ventures Business）负责开拓并发展市场，在道氏化学（Dow Chemical）也有丰富的新产品经验。

求、将产品的价值发挥到极致、赢得顾客的满意，同时能为企业带来长期的价值。

问：B2B 的产品经理和 B2C 的产品经理相较是否面对不同的产品开发挑战？

答：根据 PDMA 进行的一项“绩效评估比较研究”（Comparative Performance Assessment Study）显示，提供工业资本品/材料/服务的企业，和提供消费性产品/服务的企业相比，具有相近的新产品成功率，而新产品占营业收入的比重也相当。它们在产品开发过程中确有一些差异，像是理解客户需求、产品生命周期、细分市场以及分销渠道等方面。不过一般来说，它们的工作是相同的——为某些客户指出需要解决的问题、开发出能解决问题的产品引导企业生产出产品并推向市场。

问：过去五年来，你在产品开发哲学、战略或概念上观察到哪些改变？对于产品经理又有哪些影响？

答：产品经理面临着越来越高的市场期待——更好的产品、更快的开发速度、更低的销售价格。从事新产品开发的人需要以更先进的技术来评估客户需求及市场机会，需要更优良的跨功能团队和更好的决策，以及更好的产品组合与开发流程管理，来响应这些变化。

问：未来十年内产品经理在产品开发工作上将面临的主要挑战是什么？

答：产品生命周期越来越短，而产品及市场越来越复杂。产品经理必须要在整个产品生命周期中对产品线及产品组合加以管理。和事业伙伴及供货商共同开发产品的情况将越来越多，因此需要加强跨企业的合作。速度是绝对必要的——因为竞争将来自新的领域，而优势却是短暂的——组织唯一能够持续的优势只有不断地构建其核心能力链。

问：可否给产品经理们一些建议？

答：要用“总经理”一样的视野进行角度更广的思考。这意味着

更多的合作以及要跨越我们原有的职能和企业框架来工作。视改变为创新的契机。

问：你曾得到的最佳忠告是什么？

答：有人建议我来看看这个叫 PDMA 的团体在做些什么！当时我参加了一次 PDMA 的会议，发现其分布各行各业的成员都和我一样在处理有关新产品开发的问题。这是我必须要加入的团体。其间的学习、人际网络对我的帮助极大。



第 10 章

营销计划：创造及管理顾客需求

营销计划（marketing plan）是你在产品的前景所设定策略的具体执行环节。不过，在规划的过程中，会经历不断的分析和调整（check and balance）。一开始你需要分析数据（包括过去和现在的）以及对未来的预估，以确保你的计划是建立在事实之上、而非一时兴起。而规划的过程应该不仅仅是填填数据表或是将数字简单罗列。规划的内容应该能提出支持的例证，以说明产品经理打算动用的资源，并且为日后不管是面临管理层或是普通员工的交替，都能提供一个持续进行的基础。财务方面的说明对于营销计划是否能获得批准也有举足轻重的地位。

营销计划中一般会交代下面五个基本的问题：

1. 你现在在哪里？
2. 你的长期目标是什么（你的策略性产品愿景和战略）？
3. 你今年打算怎么做才能够更接近你的长期愿景（目标）？
4. 怎样的行动有助于你实现目标（战术或行动计划）？
5. 你将怎样来执行、追踪，并且评估结果（测度和衡量）？

其过程倒不一定是按顺序进行；有些企业会从长期愿景（第二步）开始，然后再进行数据收集（第一步），或者是随着新信息的出现、或是和管理高层讨论的结果，而在这二者之间不断辗转反复。不管怎样，以上所有步骤最后几乎都会完成。

10.1 你现在在哪里？

本书前面几章中提到过好几种和“你现在在哪里”有关的外部信息。第2章探讨了客户和市场趋势，第3章则分析了竞争情形（就这点而言，特别应该将工作表3.1纳入你所分析的工作中）。在此，我们将增加一些有关产品的历史绩效表现与营销活动的内部数据，以及有关趋势等一些之前可能遗漏的问题——让我们从历史绩效（performance history）开始谈起（工作表10.1）。

历史绩效是要观察一种产品在过去相对于原订计划的绩效表现，观察的重点包括市场占有率、财务数据以及其他数据或统计性的绩效指标。另外，下面所列有关产品组合的问题，也有助于突显那些要在营销计划中应该讨论的问题及机会。以下就是一些可供你在准备营销计划时多加探求的一些问题。

工作表 10.1 历史绩效

部门：	群组：		产品线：		市场：	
	20 ____		20 ____		20 ____	
	计划	实绩	计划	实绩	计划	实绩
产业总销售量(个)						
本公司销售量(个)						
占产业销售量百分比						
产业销售额(元)						
本公司销售额(元)						
占产业销售额百分比						
占公司销售额百分比						
销货成本						
毛利						
毛利率						
可控成本						
推广费用						

(续表)

部门:	群组:	产品线:	市场:			
	20 ____		20 ____		20 ____	
	计划	实绩	计划	实绩	计划	实绩
现场销售成本						
其他营销成本						
杂项可控成本						
可控成本小计						
净利贡献						
质量指针						
新产品销售额						
目标客户销售额						
价格指标						
每个销售人员销售额						
产品/产品线优势						
产品/产品线劣势						

产 品

通常会计部门会定期提供产品销售量和获利能力等数据，但是针对这些数据的分析，却应该超越定量统计，而且能够涵盖定性变量 (qualitative variables)：

- 你的产品正处于生命周期的哪一个阶段？哪些处于“萌芽期” (beginning phases)、哪些属于成长期、成熟期，又有哪些已经是被淘汰的潜在对象？这样的分类是否有助于确认你先前有关重新开发、维持以及合理化策略的想法？
- 产品名称代表什么含义？这个名称可以被当成品牌名称使用吗？
- 你的产品有哪些能够被顾客区别出来的特性？
- 针对每一项产品特性，都问一句“那又怎样” (So what)，以顾客的观点来确认这项特性的效果。
- 你的产品是经由中间商（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（经销商和最终使用者）两个阶段分别进行。

- 如果用量化的分数来评价产品的质量（1分代表很低，7分代表很高），你的产品会有几分？你的顾客也会给予一样的分数吗？所有的产品都一样吗？
- 产品线中每一个品项对企业销售额和利润的贡献有多大？对顾客满意度的贡献有多大？是否有一些品项是可以被删减的呢？
- 产品线的回报率（rate of return）与企业整体回报率比较起来怎样？
- 产品设计是否有利于规划有效的制造流程？
- 将要花费多少工程成本在产品开发、设计与制造规划上？
- 销售量要达到多少，才能使产品盈亏平衡（break-even）？
- 你对这个产品是否具有竞争性有把握吗？
- 如果产品更为标准化，或是更为订制化（customized），分别会有什么结果？
- 公司对于顾客将产品挂上自有品牌（private labeling）营销的做法态度如何？

销售团队

即便产品经理通常并没有管理销售人员的直接权限，但是若能对于销售团队的有效性加以检验，将更能突显需要在营销计划中提出的潜在问题或机会：

- 现有销售团队的组成结构是否适于达成产品目标？
- 是否已经采用最有效的方法来接触目标客户群？
- 有关产品/销售的培训成效如何？
- 销售人员工作中使用什么销售工具来卖这个产品？
- 是否培训销售人员要如何协助顾客看到产品的好处？

定 价

“正确的”价格应足以覆盖所有相关成本，给予产品符合其竞争价值的适当定位，而且考虑了顾客的感受。产品经理应该评估企业的政策是否能有效支持上述目标的达成。

- 是否曾因为产品的价格因素而损失大笔生意？
- 定价时常发生错误吗？
- 顾客购买产品/服务时感受到的整体成本是什么？
- 企业的定价政策是什么？
- 可以提供什么样的折扣？和竞争者比较如何？

推广活动

推广活动应该作为整合营销传播的一部分，由产品经理来传达前后一致的信息给顾客。留意有关客户沟通的新方法，如置入式营销、电子邮件活动、试驾、广告游戏，以及在企业案例 10.1 中讨论到的其他技术。

- 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？
- 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？
- 曾经尝试过哪些广告以外的推广活动？效果好不好？
- 商业展览的效果如何？
- 产品自己的网页内容是否全面、时常更新？

分销策略

销售团队与分销商可说是最重要的、能与顾客面对面接触的接口。

企业若希望这个接口能够有效且成功，就应该有妥善的营销规划，绝不能听天由命。

- 产品有哪些销售渠道？通过不同渠道销售产品的比例各是多少？
- 公司与销售中介机构（如分销商、代理商、经销商等）的关系如何？
- 分销成本占销售额的比例是多少？
- 与同业竞争者相比，企业对于分销/经销利润的策略如何？
- 近期内产品缺货（stock-outs）、替代产品（substitutes）、延期交货（back-orders）的状况如何？

支持服务

为实现顾客价值的完整循环，营销计划中也应该考虑安装和维修服务。

- 维修服务的价值是否有所改变（归因于成本增加、维修人员效率改变或是任何其他的原因）？

趋势变动

背景分析的最后一步，是要分析大环境及趋势的变动与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，但是却直接影响市场的潜力。请选择可能对企业、竞争者、产品与市场产生影响的重要事件，来回答下列问题。

- 未来有哪些可能发生的科技变化？在未来几年内将如何影响产品的销售？
- 你的产业是否有下列方向的变化趋势？
 - 产品改变

- 价格水平/政策
- 分销方式的改变
- 渠道力量的转移
- 合并/收购/撤资
- 产品的销售与哪些先行指标 (leading indicators) 有关?
- 经济环境有哪些基本趋势和改变?
- 是否有法规或是政治力量可能冲击产品的销售? 它们的趋势是什么?
- 上述趋势发生的可能性有多大?
- 这些趋势对产品会造成什么样的影响?

企业案例 10.1

另类媒介的成长

虽然“尝试—确认”(tried-and-true)这种接触客户的方式将持续占有一席之地,但是产品经理们面临越来越大的挑战,就是要在年度计划中纳入新的营销活动。特别是在汽车产业,2005年大约就分配了超过10%的营销预算给另类的媒介。

- 在2005年芝加哥的汽车展(Chicago Auto Show)上,克莱斯勒铺了一条半英里的试车道,让参观者可以试驾它的产品。
- 丰田和MTV合作,提供25000位移动电话用户(属于它锁定的年轻购买群体)

免费从MTV下载歌曲铃声的服务。

- BMW邀请客户参加其第九届终极驾驶(Ultimate Drive)的试驾活动,并且每试驾一英里便捐赠1美元给苏珊·柯曼乳腺癌基金会(Susan G. Komen Breast Cancer Foundation)。
- 美国大众(Volkswagen of America)则提供一年免费保险的优惠给购买或租用2004年伊利诺伊斯与威斯康星州经销大奖(Illinois and Wisconsin dealerships)特定车型的客户。

其他企业、产品和品牌也同样经历着不同于以往的营销和客户沟通方式。广告游戏 (advergaming) 在 B2B 市场 (特别是商业展览) 中迅速成长。葛兰素 (GlaxoSmithKline) 的口腔保健部门就在 2001 ~ 2003 年度的针对牙医及牙齿卫生学者的商业展览中, 运用一项营救风格 (Jeopardy-style) 的游戏, 来增加潜在用户对于其品牌的熟悉度。苏威制药 (Solvay Pharmaceuticals) 则用一种赛车广告游戏作为它推广一种雄性荷尔蒙 (testosterone) 取代疗法的活动之一。在游戏中, 玩家会碰到“低潮” (depression) 以及“性欲低落” (low sex drive) 等会减低车速的情况——而在得到适当的治疗之后便又开始加速。

不论是实体或是虚拟的“置入式营销” (product placement) 都开始兴旺起来。车子和消费性包装产品纷纷出现在影片和在线游戏中。斯巴鲁 (Subaru) “翼豹” (Impre-

za) 车款的上市活动是从 Sony Playstation 的赛车游戏展开的。越来越多的企业企图将它们的产品放到电影和电视节目当中。

其他许多科技也出现在营销沟通的工具当中。由企业赞助的“博客”提供了更多与客户进行互动的机会。个人化的电子邮件则增加了网页点击率 (click-through rates)。“播客” (podcasting) 则让声音信息通过因特网传播到收听 iPod 的用户耳中。

资料来源: Jamie LaReau, “Alternative Marketing Grows Rapidly,” *Automotive News* (March 7, 2005): 32B. Catherine Arnold, “Just Press Play,” *Marketing News* (May 15, 2004): 1 & 15. An Mack, “Pay for Play,” *Adweek* (June 28-July 5, 2004): 18-21. Suzanne Vranica and Brian Steinberg, “The Robot Wore Converse,” *Wall Street Journal* (September 2, 2004): B1. Michael Fielding, “Four Technologies that B-to-B Marketers Can Leverage Now,” *Marketing News* (May 1, 2005): 13-14.

你的长期目标是什么?

为你的产品线找出目标以及长期的战略。如同第 1 章中所说, 将长期的产品战略构想转化为未来的年度报告。届时的产品组合、年度销售量、核心客户以及市场形象会是如何? 长期目标虽然“模糊”, 但是却能为短期计划指引方向。

试想十年后，你想要有怎样的职业生涯、拥有怎样的房子，或是希望你的孩子过怎样的生活？这些都是以影响你日常决定的“模糊”目标。就像你应该为你的产品所作的构想一样。

将你现在的处境和你在长期想达到的目标作比较。产品经理可能需要定出独立的营销计划（或是整体计划中的单独一个段落）来满足不同产品或产品类别的需求（如同前面章节中所述）。你现在所在的位置和你想去的地方之间的落差，可能需要一年以上的时间来消除。因此，你必须要决定今年该怎么做才能缩小其间的距离。

10.2 你今年打算怎么做？

这第三步（定义你今年将完成的事）实际上包含了好几项要素，包括：一个目标、一个针对目标市场的定义，以及一个“定位声明”（a positioning statement）。一开始，先找出应该在年度计划中探讨的问题和机会，接下来则提出未来的销售预测、针对能产生销售量的细分市场界定营销目标，以及确立在顾客心中应该建立的产品定位。

问题与机会

在完成对市场、竞争、历史绩效以及任何未来重大趋势的考量后，下一步就要综合整理所有的信息、找出问题以及机会，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中得到的结论。比方说，背景分析可能发现以往被忽略的新的增长点、被细分市场的整体成长所掩盖而未能注意到市场占有率的下滑，或是产品实质与形象间的不一致。不论是哪一种情形，在产品营销计划中，都需要侧重说明应该修正的问题，或者是应该好好利用的机会。如果没有做好综合整理这一步，那么背景分析看起来就只是在浪费时间，和营销计划毫无关联。

找出问题和机会后，就该设定营销以及销售目标。我们会经常见到产品经理必须接受财务预估的销售目标，而他或她的工作则是去拟定一

个营销方案来实现这个目标。也有些情况是，产品经理必须向高层管理者提出一套销售预测，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变形。

销售预测

产品经理必须为产品销售预测负责——或者至少要了解他所接收到的预测。在作销售预测时可能用到的预测方法有三种：

- 时间序列预测（time series forecasts）可以由产品销售的历史数据来预估未来指定期间的销售数字。
- 编制预测（compiled forecasts），如同这种预测的名称一样，是把企业经由定量以及定性分析所搜集到的资料加以编制而得。
- 因果预测（causal forecasts）是先找出和实现销售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人员一起找出预测数字，但是他仍有必要去了解这三类预测方法间的区别。

时间序列预测。想要预估未来的销售，从历史销售模式下手是很合乎逻辑的做法。时间序列分析需要观察过去一段期间的销售变动。把一项产品过去的销售实绩用描点标绘成图形，可以让产品经理对于产品的销售趋势有清楚的概念。趋势模拟（trend-fitting）（或是回归）是以统计公式将历史销售数据配置成一条穿越数据点的曲线，然后将这条曲线投射到未来。趋势仿真可以利用计算机来进行，相对显得简单、快速，而且容易了解。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。

实际操作中好几种平均值（average）的概念都是以时间序列作为基础的。“移动平均”（moving average）是使用固定期数的历史数据（比如过去12个月的数据）来进行平均。除非季节性指标或其他权值

需要被考虑，每一个数据点都有相同的权重。当平均值往下一期移动时，它在计算时会舍弃最早的一期数据。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数据会给予较高的权重。这么做的原因，是假设最近期的资料——在预测未来时——要比较前的数据更有价值。

Box-Jenkins 的转换函数模型则是形态更为复杂的指数平滑技术。它运用计算机来测试不同的时间序列模型，以找出最近似的曲线。例如，数据点的数目以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曲线，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，或是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作销售预测应该是恰当的。只是一般情况下，以上两项前提可能都不确定。因此，我们还需要把营销研究的信息，以及（或）因果分析的信息一起纳入到预测流程中。

编制预测。以营销研究的方式来进行预测，可能会用到次级以及初级数据的编纂，和以定量和定性的模式来收集数据。有些次级数据可以从产品状况簿中获得。工作表 10.1 则提供了特定产品（线）的产业或品类销售资料。你可以找出过去一段时间内的平均市场占有率，然后乘以下一会计年度的产业销售预估值，就能得到以产业预估为基础所估算的销售数据。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。

在初级数据收集方面，定量与定性的信息是同等重要的。量化信息可能来自销售一线。销售人员可以提供不同地域或客户的预估值，而由地区经理提供不同分销商或渠道的预测。表 10.1 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，销售人员必须要针对几个选样产品，提出每一个主要客户的销售额预测，以及他们预估能够在下一季顺利完成交易的概率。这张表可以再加以调整，用来对销售量（而非销售值）的估计，下一年度（而非下一季）的估计，或是纳入其他关乎特定产业的变量。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以相关概率后再加总即可。以上面谈到

的例子来说，填制这张表的销售人员预估产品 A 的预期销售额是 3150 美元（销售额乘以概率后的总和）。你甚至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。

表 10.1 销售团队顾客分析表

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
雾件 (Vaporware)	\$ 1000	0.60	\$ 600	0.60	\$ 400	0.60
视频素材 (Tunnel Vision)	2000	0.50	700	0.80	700	0.60
杀毒软件 (Virus-Aid)	1500	0.70	900	0.75	300	0.90
资料记事簿 (Data-Notes)	1000	0.50	600	0.85	600	0.80

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（intent-to-buy surveys），就可能是新产品预测的一个数据点。其他的定性工具还有德尔菲法（Delphi technique）和商业交易数据等。

德尔菲法是从选定的专家那里收集独立的预测，在匿名的情况下，所有专家共同分享所提出的预测及论述理由，一直持续到所有的预测都收敛、接近为止。由于专家是以匿名的方式提供意见，因此在预测过程中避免了一般在委员会或团体预测机制下的同行压力。

因果预测或相关预测（Causal or correlation-based forecasts）。因果预测的技术试图要找出销售值和其他变量之间的关联。比如说，轮胎销售和车辆的销售有关，而许多家庭用品的销售则和住房开工率（Housing Starts）有关。有助于了解一产品销售环境的领先指标（例如车辆和住房开工率）都应该纳入到预测的过程中。销售状况也会受到广告支出、销售人员数量、价格变动，或其他营销变量的影响。如果能够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，那么这种信息不仅可以用来进行销售预测，还可以拿来作为为什么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根据大量不同信息所得到的结果。不要只依赖趋势预测的结果，也不能毫无疑问地接受上级管

理阶层制定的销售预测。针对预测销售量和销售额之间的一致性，最好还能够对照背景分析以及营销计划和营销预算的内容进行调整。

设定目标

“目标”可以回答：“你今年打算怎么做来拉近你现在的位置和你希望达成的状态之间的距离？”它也回答了“你必须做些什么来实现销售预测”这一问题。假设你已经将产品按照前面提到的方式分为维持、重新开发以及合理化三类，而每一类中分别有10、3以及2项产品。你决定落在维持类中的10项产品并不需要不同的营销做法，因此只需要专心照顾剩下的5项产品。请定义出到了年底你对每一项产品希望实现的结果（即“目标”），然后以“SMART”的名词来加以陈述：

- 明确的（Specific）
- 可衡量的（Measurable）
- 可实现的（Attainable）
- 结果导向的（Results-oriented）
- 有时限的（Time-bound）

“明确的”目标是能够量化的，比如要增加特定比率的市场占有率、销售量的增长或是特定数量的产品试用（product trials）。“可衡量的”则是指对结果加以追踪的能力。比如，“要接触到32%装有假肢的科学家”虽是个明确的目标，但是却非常难以衡量。“可实现的”则是主观的认定。既然有目标，就代表要改变现状，但是如果这是不可能实现的目标，那就只是梦想。“结果导向的”这个条件可算是最重要的了。如果一个目标明确指出你应该努力达到的结果（而不是该进行的活动），它就做到了两件事：为计划提供了方向，也成为可用以比较实际绩效的标尺。而何时应该将实际绩效和这个标准作比较，就要视最后一个条件“时限”而定。

目标可以用数值化的方式表达，如数量单位、金额（收入及/或利

润)、市场占有率、顾客满意程度等。重点应该放在你希望聚焦的特定目标客户群体,而且可以纳入留住老顾客(customer retention)与争取新顾客(customer acquisition)的目标。特别是顾客维系这个目标,经常会被产品经理遗忘(参见企业案例 10.2)。

企业案例 10.2

把顾客维系当成营销目标的重要性

企业界如今已经了解到,维系老顾客和争取新顾客是一样的重要——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(Marketing Metrics)进行的研究发现,在受访的 165 家企业中,平均将 53% 的营销预算用来维系老顾客,47% 用来争取新顾客。反观 1991 年一项类似的调查则显示有 46% 的营销预算是用在维系老顾客,而有 54% 则是用来争取新客户。

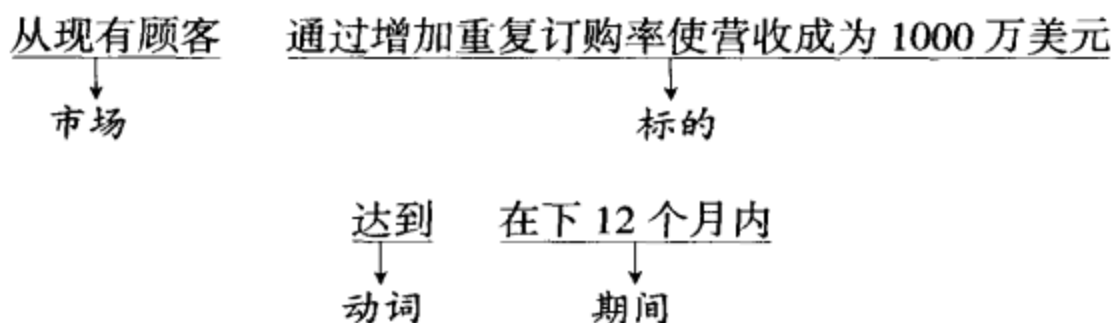
举例而言——在纽约以及新泽西州经营的第一电讯(Cellular One),它的营销部门中就有一组人是专门负责顾客维护。它用到的一

些技巧包括 24 小时客户服务中心,以及在企业内设有专门照顾特定客户的企业服务中心。它的顾客营销主管戴维·史特劳斯(David Straus)说:“我们的工作真的是在顾客进门以后才开始。”

位于纽约的鲍尼公司(Bowne & Co.)——全球最大的财务金融专业印刷公司——发行了一份顾客通讯,作为维系既有顾客的工具。它这种让顾客同步了解印刷产业动态的做法,使得鲍尼和其他财务印刷服务提供商比较起来独树一帜。

资料来源:改编自 Kim Cleland, "Firms Want Customers Coming Back for More," *Business Marketing* (January 1995): 4+.

通常,目标是以一个“动词”(如增加、维持、强化等)作为开端,而于一段特定的“期间”内(最后一季、下 12 个月等),在一个清楚定义的“市场”(现有顾客、新顾客或任何特定的细分市场)中,作用在特定的“标的”(重复购买、新的试用、销售量/收入等)上。举例来说:



目标市场

什么样的顾客或顾客群最有可能买你的产品？请克制自己不要试图把所有的潜在客户都放进来。而是要专注在“理想”的客户身上——那些对你的产品有最大需求、能从其中感受到价值、而且可能会对你的营销努力有所响应的人。试着以假设性的词汇（包括人口统计变量和心理变量）（demographic and psychographic variables）来描述这样的人，呈现的结果不只是代表了你应该透过营销努力去接触的顾客群，也同时暗示了你不需要花力气紧盯其他群体。目标顾客群的需求，将主导你的产品设计、定价、渠道决策以及营销沟通（如果有一些不属于目标顾客群的人想要买你的产品，那也很好——只要不需要因此去变更以上列出的各项条件）。没有一个产品能够在每一方面适合每一个人。这么做的结果，只会造就一个没有重点的产品以及营销定位。

有时候，为了能有效地达成你所定出的目标，会需要在目标市场用户之外，找出那些对产品购买决策有影响力的人，施以更多的营销沟通。或者，也有可能需要以略有不同的营销手法，开发出一个次要的市场。请注意这并不同于对市场散弹打鸟的做法，而是针对少数的目标群去进行。很可能你的产品同时会有一个主要市场和一个次要市场。产品经理所选择的目标细分市场决定了营销策略、产品定位和营销沟通方式。比如，马文窗业（Marvin Windows）就找出了不同细分市场的不同需求，然后在每一个细分市场中强调该公司产品最相关的优点，进而使它的产业排名从第八名跃升到第三名（参见企业案例 10.3）。

最重要的见解……在于整个概念体现了所谓“利基”或是

“焦点”策略的优点——努力成为一个小池塘里的大鱼。销售点扩及 500 个零售卖场的冰淇淋或是啤酒品牌，代表的利益完全不同……如果这 500 家卖场都在爱荷华州（Iowa）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，只要专注在一个产业，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货商”可能不仅是一个可及的目标，而且也会如滚雪球般带来所有成为该产业领导品牌的各种好处^①。

企业案例 10.3

马文窗业的市场细分

马文窗业——一家位于明尼苏达州（Minnesota）战争路（Warroad）的家族企业——发现细分市场能让它更有效地接触顾客，深具价值。经过对顾客购买流程的详细研究后，它认定建筑商、中介商、装修业者（remodelers）以及建筑师是重要的影响团体（influence groups），而针对这些不同的细分对象设计了不同的广告。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“客户订制化”来符合窗户

的标准规格。针对这个群体，马文窗业将自己定位成“按订单制造”窗户提供者。而在接触房屋中介商时，马文窗业就以“可以让顾客减少库存”作为理由，也因此增加中介商的利润。针对建筑商和建筑师，马文窗业则强调他能够同时满足建筑美学和预算上的限制。

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

有关细分市场的决定，也包括了安排资源、为企业所作的营销投资

^① Betsy D. Gelb, “Why Rich Brands Get Richer, and What to Do About It,” *Business Horizons* (September-October 1992): 46.

摄取最大的影响力，以达到诸如“成为市场领导者”之类的目标。产业领导者在过去指的是最大且知名度最高的品牌。现在随着市场细分化（market fragmenting）的情形日益严重，领导者也可以从利基市场的角度来定义。借助投入的资源并专注在一较小的细分市场，企业可以变得比较有知名度，而且在那个细分市场中成为领导者。

即便有最严谨的目标顾客群定义，产品经理还是难以逃避市场竞争、而必须发展出经过完善思考的定位声明。目标市场的选定指出了你应该对哪些对象紧追不舍，你所选择的定位策略则代表了这些顾客群应该对你的产品——相对于竞争者——有怎样的印象。在第4章中已经谈过各种定位方式。在此，则有必要将想法转化为具体的声明，作为后续好几项营销活动的基础。有时因为环境的改变，有必要对产品重新定位（reposition），就像惠普在导入喷墨打印机以取代点阵打印机时所发现的一样（参见企业案例10.4）。

企业案例 10.4

惠普重新定位其喷墨打印机

惠普的喷墨打印机（Deskjet）在1988年正式上市。销售增长很慢。到了1989年，仍然没有达到它的销售目标——即使市场上并没有强大的竞争。经过分析发现，惠普喷墨打印机的生意并不是输给其他竞争同业，反而是被惠普自己的激光打印机给占走了，也造成了它的销售利润偏低。

在确认出问题所在后，惠普决定要重新把喷墨打印机定位成点阵打印机（dot-matrix printer）的竞争者，而非激光打印机的低价替代品。为了达到这个目标，惠普展开了对点阵打印机市场霸主——爱普生（Epson）的彻底研究。它开始追踪爱普生的市场占有率。惠普评估爱普生的营销实例、剖析它的顶尖经理人，甚至对它的顾客进行访查。工程师把爱普生打印机拆解开来研究它运用的技术。惠普还发现爱普生打印机在商店中都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

造过程相当容易。

得到这些信息后，惠普于是规划了一连串的行动来重新定位它的喷墨打印机。首先它说服店家，愿意把它的产品放在爱普生点阵打印机的旁边，来突显其竞争地位。然后，惠普将产品保证期限延长为三年，让顾客

觉得这款打印机值得信赖。最后，惠普重新设计了它的喷墨打印机，特别融入了容易制造的特性。

资料来源：改编自 Stephen Kreider Yoder, "How H-P Used Tactics of the Japanese to Beat Them at Their Game," *Wall Street Journal* (September 8, 1994): 1 +.

产品定位

产品定位决定了一个产品（相对于竞争产品而言）在顾客心目中应该有什么样的感受。假如你和一位顾客谈话时被问道：“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者比起来是较佳的选择？在这些分析中，你应该设身处地去想象顾客的参考框架（frame 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要标明相关的细分市场、这个细分市场的参考框架、该产品的差异化需求（point of differentiation），以及说明为何该项产品能够满足这些差异化需求（也就是能让差异化需求看来具可信度的内部竞争优势）。定位描述（positioning statement）的内容可以仿照下列说法：

对所有中小企业来说，桌上麦特（Desk-Mite）

对所有中小企业来说，桌上麦特(Desk-Mite)

↓
相关细分市场

↓
品牌

由于它能和计算机、办公室设备以及通信设施进行沟通

↓
竞争力

是一种能够提供更多弹性的 交互式桌上型个人秘书(dektoporganizer)品牌

↓
差异化诉求

↓
参考框架

试着找出当顾客想从各类产品中择一购买时，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？顾客的最低容忍极限（minimum tolerances）在哪里？到底有多重要？下一步，请顾客针对产品的逐项特性——相对于竞争产品——进行评比。尝试发掘那些在顾客心目中已具有的产品优点，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。万一找不到任何该产品的优点与特色，产品经理的职责就是要决定如何才能把特色塑造出来。

在思考过营销的目标、理由、目标市场及定位描述之后，你就已经有足够的信息来完成工作表 10.2。

工作表 10.2 营销目标与策略

部门：	群组：	产品线：	市场：
一般性营销目标：			
目标的合理性说明：			
产品定位描述：			
对_____而言，_____这个品牌是一个在			
(细分市场)		(你的产品名称)	
_____中能够_____			
(参考范围)		(细分点)	
其原因在于_____			
(竞争优势)			

10.3 营销行动计划

营销工作当中包含了非常多元化的活动，目的就是要将产品在适当的时间、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

败负最终的责任，因此他对于营销服务（如广告、营销调研）或分销策略等范畴的活动一样不能忽视。而建立产品正确的竞争定位，就是发展一个有效的营销策略的起点。

你的产品/服务和竞争者到底有什么不同？这是一个很狡猾的问题，特别是对像抵押贷款（mortgage）这样标准化的商品而言。不过在纽约州尤宁代尔（Uniondale）地区的亚柏国家信贷（Arbor National Mortgage）——一家中型规模的企业——就发展出一种有效的定位策略。它把标准的抵押贷款产品以新婚登记的形式重新包装，成功地塑造出与众不同的产品特色。

亚柏把标准的联邦房屋贷款协会（Fannie Mae）产品重新包装成为“亚柏新婚登记之家”（Arbor Home Bridal Registry）。新婚夫妇可以仿照向百货公司登记所需居家物品的方式，向亚柏登记购屋信息，方便亲友赞助这对新人购置新宅。“办理这项登记业务真是很烦琐，以致我们最关心的不是如何让新人前来登记，而是应付有关怎样购买第一个房子的询问。”波尔（亚柏的资深营销副总）表示，“只有30多对新人真的完成登记，但是我们接到询问这项服务的电话却超过5000个以上。这些询问者的姓名现在都已收集在我们的数据库中。我们希望有一天能够让他们成为顾客。”亚柏同时也为不动产中介商、会计师以及顾客举办以房屋贷款为主题的研讨会。只要顾客愿意，该公司还为它的顾客种植专属的树木——依顾客喜好种在住所的院子里或是公共森林中^①。

产品经理必须细心护卫他的产品——如何顺利通过企业内各个职能领域的运作、负责向目标市场传播适当的信息、设定与产品价值一致的价格，以及评估分销活动，以确保最终消费者有绝佳的产品满意度。下面将详细讨论广告、分销及各种不同的支持性营销功能。

^① Andrew Serwer, “How to Escape a Price War,” *Fortune* (June 1994): 84.

营销沟通规划

在产品计划中，营销沟通（marcom）这部分重点要谈的是有关广告目标的设定、媒体规划（media planning），以及创意策略（creative strategy）。在有些情况下，公共报道（publicity）、电话销售，以及/或销售支持等也都会包括其中。这也就是所谓发挥所有沟通工具潜在优势的“整合营销”（integrated marketing）方向。产品经理一般来说比较偏好能有直接顾客响应的活动，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需求，并能衡量广告投资所获得的效果。

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，应该使用和你在说明整体营销目标时所采用的相同格式。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。广告的目的究竟在于达成立即的销售、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？沟通的结果应该是什么？多少金额的销售额？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是多少？而如果产品经理打算运用没有销售团队的邮购（mail-order）模式，最好能够制定出类似“下12个月内应该从特定目标市场产生X美元营业额”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况。

如果你的产品不是直接卖给最终使用者，那你必须要决定广告预算中，哪些部分要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）]。这两种群体分别需要运用不同的媒体和广告信息。

在决定了对谁沟通，以及确定了沟通的期望结果后，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。虽然大部分的细节都将交由企业内部负责广告的部门或是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，才能够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）分析最佳媒体组合方案；（5）制定出媒体日程（media calendar）。至于创意策略，就牵涉到如何将“产品定位和独特卖点”转换成有效的顾客沟通。

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。决定你要运用多少媒体工具〔增加接触面（reach）〕以及在各媒体工具上进行广告的频率〔增加频率（frequency）〕。接着就该协调各种资源，以期从广告投资中得到最大的回报。这意味着有时必须打破存在于媒体间的传统藩篱（也包括营销与销售人员间的界限），以及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完成目标的各种媒体名单和推广方法。分析不同媒体的编辑格式（editorial format）、发行量（circulation）、频率及成本。然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级。广告计划中潜在的受众面越大，产品经理越是需要考虑使用接触面较广的媒体。而潜在受众越小，越应该采用针对特定目标的媒体。

用来针对消费品顾客进行沟通的主要媒体选择，列在表 10.2 中。这并不是一份完整的名单，不过是用来引发产品经理对可能的媒体选项的思考方向。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（参见表 10.3）。

表 10.2 针对消费品顾客可以考虑的媒体

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"> • 不要求印刷质量的广告 • 可以覆盖当地所有人口的细分市场 • 报纸插页 (Inserts) • 优惠券 (Coupons) 	<ul style="list-style-type: none"> • 广告费率 • 全量发印 (ROP, run of paper)——刊登于所有地区 • 彩色印刷费率 (color rates) • 插页费率 (insert rates)
杂志	<ul style="list-style-type: none"> • 可以选择特定的群体 • 彩色印刷质量 	<ul style="list-style-type: none"> • 每页 (或几分之几页) 费率 (page rate) • 彩色印刷费率 • 出界 (出血) 费率 (bleed rates)——超出页边部分的费率 • 封面费率 (cover rates)
广播媒体		
电台	<ul style="list-style-type: none"> • 频率高 • 听觉信息 • 针对特定群体的需求 	<ul style="list-style-type: none"> • 时段 (daypart) (如开车时段) • 电台指定时段 (ROS, run of station) • 当地广播、定点广播、广播网 (local, spot, network)
电视	<ul style="list-style-type: none"> • 广大的覆盖范围 • 声光效果 • 短信息 (广告节目除外) 	<ul style="list-style-type: none"> • 时段 (如黄金时段) • 特定节目 • 当地电视、定点电视、电视网 (local, spot, network)
直邮	<ul style="list-style-type: none"> • 直接响应 • 可分辨的受众 • 长信息 	<ul style="list-style-type: none"> • 租用名单 (list rental) • 邮资
公共报道	<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 (out-door)	<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 • 交通流量计数 (traffic count)

(续表)

类 别	最适合的用途	费率/成本考虑
公共交通系统广告 (transit)	<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 (point-of-purchase)	<ul style="list-style-type: none"> • 刺激“冲动性购买” (impulse buying) 	<ul style="list-style-type: none"> • 与零售商协商
因特网	<ul style="list-style-type: none"> • 互动性 • 双向沟通 	<ul style="list-style-type: none"> • 起始及维护成本

表 10.3 针对企业型顾客可以考虑的媒体

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细分市场 	<ul style="list-style-type: none"> • 广告栏位 • 全量发印 • 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 • 产品可以借助期刊形象而获得利益 	<ul style="list-style-type: none"> • 每页 (或几分之几页) 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 • 你负担得起额外的印刷品 (即使是花费在不必要的广告覆盖上) 	<ul style="list-style-type: none"> • 同上
工商名录	<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
扑克牌卡 (card decks)	<ul style="list-style-type: none"> • 低成本产品 	<ul style="list-style-type: none"> • 插页数量 (number of inserts)
广播媒体		
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

(续表)

类 别	最适合的用途	费率/成本考虑
电台	<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、广播网
直邮	<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	<ul style="list-style-type: none"> • 供作参阅材料 	<ul style="list-style-type: none"> • 印刷费用
商业展览	<ul style="list-style-type: none"> • 产品展示 	<ul style="list-style-type: none"> • 展览摊位费用 • 直接与间接人力
公共报道	<ul style="list-style-type: none"> • 具新闻价值的事件 	<ul style="list-style-type: none"> • 直接与间接人力
因特网	<ul style="list-style-type: none"> • 互动性 • 双向沟通 	<ul style="list-style-type: none"> • 起始及维护成本

选择适当的媒体工具。其次，要选择适当的媒体工具。如果你想传达的是有关产品质量的信息，最好使用相关人士必读的产业“圣经”；要是想传播新的工业品，较好的工具会是“新产品文摘”。对于那些并没有和广告代理人（不管是内部或是外部的）合作的产品经理来说，可以在图书馆的企业经营类藏书中，寻找“标准费率与数据服务”（Standard Rate & Data Service）名录，里面会有一些有关媒体工具的初步信息。从中产品经理可以估计各个媒体工具的每人接触成本（cost per prospect）有多少。在进一步剔除不要的媒体工具后，就可以针对所剩余的平面或广播媒体，要求它提供有关受众的概况、频率折扣（frequency discount）、广告完成后租用受众名单（reduced list rental）（包括邮件及电子邮件）的可能性，以及广告效果等整套的详细数据，作为进一步评估的参考。

评估与取舍。第三，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，决定取舍方向。大型广告的

成本要高出小型广告许多。然而大型广告可以让比较多的人看（注意到），以每个人接触成本来看，会感觉比较有效。你评估的内容也应该包括在媒体上的放置位置。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间是上下班交通高峰的驾车时段（drive-time spots），会比电台指定的平常时段（run of schedule, ROS）接触到更多的听众。对电视而言，新闻时段会有最高的收视率。对直邮来讲，异形设计和特殊版面（odd-sized and dimensional mailings）的邮寄文件会有较好的效果，但是它们的成本也较高，以致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，用较低的接触面来换取更多的频率，要强过以较少的频率来增加接触面的做法。

要达到最大的顾客响应到底需要多高的广告频率？这要由多个因素决定。那些传达独特的产品或具有特殊沟通形式的广告，所需要的频率就低于所谓“日用商品”（commodity）广告。而一个受众在同一时间（同一批发行）所接收到的广告信息越多，就需要较多的插播次数（number of insertions）才能在纷乱的诸多广告中博取受众的注意。一个广告的信息内容越是复杂或是该信息的差异化程度越低，也就越需要一次以上的广告沟通才能奏效。

分析媒体组合。第四，对最终选择的媒体组合详加分析能够增加广告的有效性。这就是整合营销所能产生的增效部分（参见表 10.4）。举例来说，在阅听者收到直邮的邮件后，再运用电话营销方式由销售人员以电话追踪，可以增加阅听者的响应。而且在此期间内使用各种不同的媒体有时候可以突破目标市场的刻板障碍。这种方式增加了广告频率，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、或是不同的具有购买决策力或影响力的阅听者。在广告的接触面和频率间以及在持续性（continuous）和脉动式（pulsing）广告策略之间的权衡，也应该在这里加以分析。表 10.4 提供了有关这类决策考虑的检查表。

表 10.4 设定媒体目标

	目 标			
	接触面	频率	持续性	脉动式
信息需求				
对新的或高度复杂的信息,应寻求		•		
对教条式的信息,在一开始就要对顾客洗脑,然后寻求	•		•	
对“说明理由”式的信息,先是使用高频率,然后寻求				•
对触发情绪信息则采用			•	
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,使用	•			
当信息平板无趣,或产品没有什么特色,使用		•		
顾客购买模式				
针对希望顾客定期购买的商品品类,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		•	•	
当需要顾客深入了解产品时,轮流使用	•	•		
欲强化顾客忠诚度,集中心力在	•		•	
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			•	
当竞争者的广告活动密集时,集中心力在		•		
当竞争者预算比你高时,使用				•
营销目标				
将新产品推向大众市场时	•			
利用产品的新用途来扩张市场占有率时	•			

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 (creative design)，产品经理至少应该要有批评的能力。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确定的定位而提供的。广告信息永远要和产品的定位或独特卖点 (unique selling proposition, USP) 一致，并且应该包含该产品之所以和竞争产品有所区别的顾客利益。有时候企业会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。泰特 (Titleist) 就曾将它的球面漩涡 (dimpling) 制造流程申请专利，借此证明它所生产的高尔夫球的高质量；新秀丽 (Samsonite) 旅行箱则针对产品的各种特色，以图表描绘出它已经取得和正在申请中的专利^①。无论如何，请记住广告的目的是在于说服潜在顾客：你的产品和竞争者有很重要的不同点，而且这个不同点强到足以鼓励潜在顾客去购买它。

对平面广告 (print advertising) 来说，广告的标题要吸引潜在顾客的目光。有时候可以利用一开头就提到顾客利益或者承诺奖励的语句来达到这个效果；有时用挑衅的疑问句起头会更为成功。一般来说，标题应该采用正面语气，并且和广告的其他部分协调一致。文案 (copy) 内容应该在第一段就提到顾客的利益，并且使用现在时和生动的口语句型。如果文案内容很长，尽量用副标题来加以导读。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（而且也有越来越多的消费品广告）都希望促成直接的响应，所以在文案上应该列出贵公司的 800 号码、网址名称，或其他的联络信息。在版面配置上，应该考虑到视线移动的方便性，而且吸引目光的主题板块应该仅有一个，这样才不会显得纷繁杂乱。

对广播媒体广告 (broadcast advertising) 而言，请将广告内的主

^① W. David Gibson, "Going Off Patent: Keeping the Wolves from Your Door," *Sales & Marketing Management* (October 1990): 76-82.

题元素降到最少。语句应该是对话式的，而且要言简意赅。如果使用的是电视广告（television commercials），就应该尽量运用它的声光效果。在广播方面，贵企业/产品的名称切记要在广告中一再复诵来加强印象。

使用直邮时要经常进行测试。你可以测试不同的文案、不同的包装形式，以及不同的邮寄名单。如果可能，在每一次邮寄时都另外用一个对照组来测试不同内容的效果。邮件附信（cover letter）应该尽量个性化，而且应该提到潜在顾客的需求——而不只是产品。提供优厚的奖励来鼓励人们回复。不要一味鼓励潜在顾客和公司接触以获得更多信息；提供一些如免费手册、降价信息或是试用样品等诱因会更有效果。当你使用直邮（或任何直接响应的广告方式）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提供的信息。

在运用电子邮件推广时，也需要进行测试。不同的主旨、文案以及邮件格式可能会有不同的影响。和运用直邮时相同，可以通过实验和控制组来进行测试。

在你针对能够直接获得响应的引导性销售方案进行评估时，建议让销售人员也一起参与。在正式将邮件寄给顾客及潜在顾客前，让他们看一看邮件的内容，并且征求他们的意见。销售人员不仅会愿意提供有用的建议，他们也会比较支持在产品推出早期就采取这样的方案。

评估广告有效性。不论你使用哪些媒体，尽量收集每一个广告所产生的回报资料——“推广活动投资回报率”（return on promotional investment, ROPI）。这将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有帮助。如果广告的目的是为了长期的形象，那就该定期进行形象调查，才知道投资是否值得。不论如何，尽量以富于创意的方式去思考如何和你的客户进行接触，才能使他们在决定购买时对你的产品有所偏好。有时候，最好的“广告”是通过非广告性的活动实现的，就像企业案例 10.5 中的红星公司一样。

企业案例 10.5

红星公司采用整合营销方案

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

由于红星不可能增加它所编列的 30 万美元的营销预算，因而它必须重新评估应该怎么去分配、运用它的推广预算。首先它削减了贸易广告，而是花了一些预算来制作教育材料，如简介手册、新闻通讯以及研讨会。红星另外也开发了一个交互式的软件，内容包括如何增进食品风味的个别指导，以及如何使用特定产品的指南。这些都有助于红星把自己定位成“裁减了研发人员的食品业”的顾问。

该公司同时开发了一个更为先进的数据库，来更有效地接触它的顾客以及潜在顾客。正如红星的营销经理提姆·罗根（Tim Roebken）所说：“以前，我们顶多和产业杂志配合，针对杂志订阅者名单寄发直接邮件。现在看来，这仍是一种很不经济的大量广告方式。因为该杂志的 3 万名订户中，我们可能只想要接触其中的五六千户而已。”

借着分析问题与机会，并且采取特定的定位策略，红星因此能够在不增加整体预算的情况下，提高营销沟通的效果。其差别所在，就是现在有 2/3 的营销预算分配给新的媒体工具（而只有 10 万美元花在广告上），而且所有这些工具都整合在一起，针对市场传达一致的营销信息。

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

促 销

除了广告活动之外，产品经理也可能会参与其他形形色色的促销（sales promotion）活动，如样品赠送、销售竞赛以及各种奖励方案（incentive program）。这些技巧之所以被称为“奖励方案”，是因为它们提供了诱因来刺激短期的产品销售使其增加——而不是建立长期的品牌忠诚度。促销活动经常在新产品上市时使用，也常用来干扰竞争者的战术应用，或是用来进占新的市场。

赠送样品是一种能够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——甚至免费供顾客试用，通常会取得很好的效果。举例来说，3M 公司的随意贴就是让顾客免试用后取得成功的案例。试驾也是汽车业让顾客使用样品的一种方式。而租赁附加购买选择权（rent-with-the-option-to-buy）更是一种对买卖双方都能降低成本（及风险）的试用样品做法。

渠道选择与支持

一位产品经理负责的产品，除非和公司的其他产品一样都通过不同的渠道来销售，否则一般来说产品经理不会对分销的策略有太大的控制能力。而产品经理大部分的工作将是和现有的分销商、经销商或代理商共事，或许会在必要时协助加速产品的分销。然而，有些新产品需要在销售渠道上有所改变，或者有时候市场和竞争力量会使企业需要去改变现有的产品销售渠道。如果一位产品经理正在把新产品向新市场推出或是要将市场扩展到全世界，那么销售策略可能就是产品计划中一项举足轻重的问题了。在这样的情况下，产品经理在制定年度营销计划时绝不能忽略销售策略这个环节。

每当产品经理要推出一个定价较低、较高或是具有不同形象的产品，就可能有必要导入新的渠道。一个潜在的明星产品，很可能因为错误的渠道决策而使其在成功之路上受到阻挠，就像 Huffy 公司在推出它

的新款越野运动自行车（Cross Sport bike）时所经历的一样。

Huffy 公司是一家非常成功的自行车制造商，年营业额达 7 亿美元，在它把命名为“越野运动自行车”——结合了青少年所喜爱的登山型自行车以及骨架轻便、转动灵活的竞赛自行车的特色——的产品推出市场之前，进行了谨慎的市场研究。它在全国的大型购物中心举行了两个系列的市场核心小组讨论，随机地选取儿童和成人来观看不同的车款并且将它们排序。Huffy 公司的新款车型的确能获得购买者的认同。到此为止，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，如凯马特（Kmart）、玩具反斗城（Toys ‘R’ Us）等连锁店——过去 Huffy 公司最主要的销售通路。这正是错误所在。如同 Huffy 公司的总裁兼首席执行官理查德·默兰（Richard L. Molen）所解释的，市场研究者忽略了一个很重要的信息：这款混合型自行车主要的需求者是成人，它每辆 159 美元的售价较 Huffy 公司的其他车款高出约 15%，因此需要那些在自行车专卖店里服务、对自行车产品有丰富知识的销售人员来特别关照。相反，Huffy 公司却让它的新车在凯马特这类大型零售商场里任由应接不暇的一般性销售人员来经手。结果：“它是一个付出了 500 万美元代价的错误。”默兰说。到了 1992 年，Huffy 公司将它的越野运动自行车减产 7%，而且财务报告的结果显示获利下滑了 30%^①。

当市场越来越分化，不同的目标顾客——即使针对同样的产品——也可能寻求不同的销售渠道。比如关键客户，可能最好直接由企业自己来服务，而其他的客户则通过分销商来更有效地服务。另一方面，小顾客可以考虑用电话进行销售，即使你有业务代表正在同一地区拜访较大的客户。非常了解特定市场的分销商或代理商，在特定细分市场中的表现可能会比现有的中间商更为成功，值得定期进行了解、开发。产品经

^① Christopher Power, “Flops,” *BusinessWeek* (16 August 1993): 79.

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，可能会对产品销售结果有正面的帮助。你可以从开始就记录分销商或业务代表针对各个产品所采取的活动，并且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，可能也应该要协助他们准备联合营销计划。如果企业内部有针对渠道策略的咨询委员会，产品经理就该分析会议记录（至少针对与自己的产品线有关的部分），并且适当地作出响应。

制造商和承销商的目标并不是永远一致的。产品经理有时会倾向于把承销商当成产品的终点站。相反，承销商则把接收到产品当成是销售循环的开始。这会造成不必要的冲突——但只要有更好的信息共享就能大幅降低这类冲突。

产品经理花费了相当多的金钱和努力来了解终端使用者的需求，以及产品如何能满足这些需求。承销商也应该要有同样的信息。对承销商提供这种信息，不仅可以使他们工作起来更得心应手，而且可以帮助他们针对产品在市场中的表现，提供有价值的反馈信息给制造商。

产品支持

产品支持可以包括产品安装、售后保证、产品升级、维修、顾客培训等。产品经理或许不会直接参与这些活动，但他或她必须主动关心企业是否有确保产品支持能够执行的相关政策或程序。这些支持活动对顾客满意度的贡献比例，经常不亚于产品本身。此外，产品经理可能会参与开发一些产品支持活动——借此将不同细分市场的获利潜力发挥到最大。接下来我们将分析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持议题。

安装成本可以包括在产品定价当中，或构成产品的购买选项，或者和产品的销售分开处理——这个问题应该由产品经理和相关人员（如服务经理）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以及最终获利的影响，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不是好卖，所以应该和其他

的产品特色一起分析。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度的保证（full or limited warranty）？
- 竞争者能够做到相同的保证程度吗？他们会这么做吗？
- 产品保证应该交由制造商本身、经销商还是独立的组织来处理？
- 签订服务合约与延长保证期各有什么优点和缺点？

就像前面所提到的行动方案中的其他任何部分一样，凡是在下一会计年度中要对支持方案进行的改变，都应该包括在营销计划中，并且说明它的影响层面和具体理由。

营销调研

在完成营销计划中的行动方案部分后，你可能会发现在进入下一个规划周期前出现了一些信息方面的落差，需要再补充更多的数据。可能的做法包括正式调查、核心小组调查、在线数据库搜寻，及/或分析企业内部的顾客记录与数据库。碰到这种情况时，把所需要进行的研究活动列在营销计划的行动项目中，这可能是一个不错的主意——将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，在开始规划这项行动计划前，应该先征求未来配合单位的提议作为参考，以免你低估这项计划所需要花费的时间和成本。

10.4 撰写营销计划

年度产品营销计划的目的，是要提供给高层管理者一个简明扼要、以营销及财务为主线的摘要，而且必须将未来的目标、战略，以及要实现目标的先决条件说清楚。其内容应该让管理层在并未深入了解产品状况等细节的情况下，能够有足够的信息判断计划的合理性，从而核准必

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（包括图表示例在内，加上附件则可能长达10~20页）。记载太多的细节反而会模糊问题的焦点。产品经理并没有义务要完成不可能的任务，因此也不需要将日常的例行工作内容纳入计划当中。把焦点放在“意料之外”（你所要改变的事情）上，把一些一般性的但需要交代的内容放到附录中就可以了。

但从另一个角度来看，也不能以希望尽量精简为理由而不去搜集信息。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（至少当成附注）提到，以显现这些关键的信息并没有被忽略，而你搜集到的其他信息仍足以提供决策者足够的信心来冒险前进。如果有任何你所作的、可能对计划可行性具有影响的假设，也请一并罗列在计划之中。

如果你需要以口头形式在会议中简要汇报产品计划，会前一定要有充分的准备来回答那些可能会被问到的问题。没有任何事情会比被迫需要再次安排同样主题的会议或是延长开会时间（而这一切都是因为产品经理的准备不够）更令高层管理者感到沮丧的了。

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/目标以及利润表、产品或产品线的营销目标、实现目标的简要策略说明以及一系列的财务和其他指标，以供决策者快速分析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，以备不时之需。其中只需要摘录年度产品计划的部分内容——可能是需将整个计划中各项方案的目标罗列出来，再加上有关如何实现这些目标的策略以及其概要说明即可。要注意的是一个完整的计划必须前后一致。千万不要对某一部分——如广告策略——长篇大论，却忘了提到它和其他营销组合要素间有什么关联。

产品计划的撰写有很多可能的格式，并没有必须遵循的最佳典范。表10.6只是提供了一种范例。你可以根据特定产品线、企业或是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要素，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。

表 10.6 营销计划大纲

主 题	内 容
产品绩效	以两到三段文字概述产品过去一年的绩效(相对于原来的规划目标),以及与目标之间为何有落差。任何有关产品绩效或质量的研究都可以一并纳入。
背景	从背景分析中摘录,尽量以关键点(bullet points)的方式标示。最好能再加上市场分析、竞争分析以及(或)历史绩效表。
长期目标	说明你的产品线的长期发展方向,以及该方向如何契合企业的战略规划。
问题/机会	列出为实现目标所可能碰到的问题、可以把风险降到最低的必要步骤,以及可能会有帮助的机会。
销售预测/目标	下一会计年度内产品的销售预测值。如果要同时说明好几个产品或产品线,请把内容制作成表格来表达。
营销目标	摘要说明下一会计年度的产品(线)目标。其表达方式可以包括收入/利润、新产品试用、顾客留存率等。
营销方案	
1. 定位描述	利用工作表 10.2 的定位描述句型。务必要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)。定位描述的内容要清楚明了,才能进一步“黏合”后续营销组合变量。
2. 目标市场	以数个段落的篇幅,对主要以及次要目标市场的范围和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。其间也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(就像产品目录里的那样)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、质量改善方案或是新产品上市 • 策略 • 合理性 • 产能利用,包括现有产能以及营销计划对制造上的要求。

(续表)

主 题	内 容
4. 定价策略	<p>描述产品的定价策略。应该包括任何在价值、折扣、保证和销售条件方面的变动,以及这些变动对于销售和获利能力的影响。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	应该包括三个部分:
a. 全国性广告	<p>(1)在广告中想要表达的产品差异化与竞争力。</p> <p>(2)媒体计划以及广告插页日程安排。</p> <p>(3)成本/支出信息:</p> <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以及内容描述。
c. 中间商广告	如果要针对承销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>销售推广的形式非常多样化,支持用品、商业展览以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是策略文件中出现,不过至少要在这里摘述说明。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计划文件,不过还是应该把任何直接影响产品或其营销计划的信息放进来。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>应该纳入有关销售渠道的任何改变——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

(续表)

主 题	内 容
9. 产品支持	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实现与否的产品支持议题。说明的格式和前述其他段落雷同: <ul style="list-style-type: none"> • 目标 • 策略
培训要求	在营销计划其他部分中尚未涵盖到的培训要求(如为顾客举办的培训)。
营销调研	下一会计年度打算进行的调研计划,应该把调研建议书列为附件。
财务汇总	产品的预估利润表(参见表 10.7 的格式)。
进度表	一份清楚说明“谁—在什么时候—做什么事”的活动进度表。记住表上要预留空间,供适当的主管人员核准,并且签注核准日期。

产品策略

产品计划中,一个销售预测数字的实现,可能需要好几个营销目标来共同配合。例如,某个产品计划中希望三个主要产品都能达到 X 美元的销售额。支持这项目标的策略则要解释是否需要采取产品改善、捆绑销售(bundling)或是开发新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完成(合理性)。

品牌和产品包装在计划中可能会(也可能不会)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表达清楚,并且能解释为什么你的产品比其他竞争者更能够满足顾客的需求。同时,也要谈及其他产品对这条产品线的影响,以及(或是)这个产品线对企业其他产品组合的影响。如果有一些归入维持策略的产品在该年度中可以自给自足,请在计划中提到这个情况,并且将该产品的例行活动列入附件当中。

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的摘要写在年度计划中，主要应该涵盖新产品规格、定位、预算以及活动日程等。

定价策略

到了定价这一步，首先应该谈到企业的一般价格政策，然后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，都应该明确标示，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。

广告策略

“广告”在营销计划中可能占有相当大的篇幅——尤其当你使用了广告组合时。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，因此要就个别需求开展不同的广告活动。而不管任何情况，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以及整体营销目标。

你的互联网策略也应该成为整合营销传播活动的一部分，否则就该成为一个独立的部分。这要根据你今年有多少不同于以往的重点而定。

有关媒体规划策略部分，应该以日程表的形式、按时间顺序列出各种被用来传递信息的媒体。在合理性说明上，还需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（reach）、频率（frequency）和成本等目标。

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。可用的工具包括优惠券、免费样品、竞赛、赠品（purchase material）等。而对顾客、中间商以及销售团队所做的推广活动也可以同相关的预算和

日程在这个部分一起说明（如前面所提到的例子）。

有关销售支持用品部分，可以在此处或是在现场销售计划中提及。而企业计划参与的展会、产销会议或公共报道（publicity）等也应该进行说明。

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，不过仍然可能有些活动是产品经理要负责或参与执行才能完成产品的既定目标。所有这些都应该纳入年度营销计划。

分销策略

分销策略应该包含企业一般性销售政策的说明，以及期望达到的市场渗透率（penetration）或销售覆盖率（coverage）。如果计划有任何异动——如增加、删减中间商（intermediaries）或是开发特定方案来促进和渠道间的关系，那就应该在此说明它们将如何与产品定位以及整体营销目标相互搭配。

产品支持

产品支持部分应该说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哪些新的变化。如前所述，产品支持也应该和营销方案的其他部分相互整合，以确保产品定位和营销目标能够如期实现。

利润表

营销计划是对产品未来权益的一种投资，而且应该会对当年的产品销售有正面的影响。因此，你应该把利润表纳入营销计划中，或者

是在独立的产品计划当中加以说明。不论你所采取的是哪种方式，重要的是必须去监控各种成本占营业额的比重，和预算数进行比较，并进行长期的观察，持续针对已亮起红灯的部分提出警示（参见表 10.7）。

表 10.7 利润表

	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	\$		\$		\$	
降价调整						
销售成本						
销售毛利						
可控营销费用 (controllable marketing expenses)						
广告						
渠道补助 (trade allowances)						
推广						
商业展览						
销售支持						
培训						
可控营销费用合计						
产品经理贡献毛利 (product manager contribution margin)						
其他产品费用						
销售团队成本						
分销						
管理						
杂项支出						
其他产品费用合计						
费用合计						
产品对经常性支出贡献度 (product contribution to overhead) 增/减变动率						

检查表：制定及运用营销计划

- 在年度产品计划中，充分运用你所发现的机会并克服潜在的问题，来清楚表达你打算在下一会计年度做些什么。
- 确保年度计划的营销目标和产品线及企业本身的长期愿景吻合一致。
- 找出下一会计年度你将专注投入精力与资源的顾客群——也就是你的目标市场。
- 很多竞争者都对你的目标市场虎视眈眈。你应该用你的产品定位来解释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、分销策略以及产品支持等营销工具彼此之间的相互影响，以及它们对产品成功的贡献——撰写营销计划时，这一点请时刻牢记在心。
- 不要沿袭过去那样把营销预算局限在广告上。尝试新的方式和技巧。
- 确保你的营销信息能接触到正确的顾客群。锁定准确目标的平凡广告，要强过无的放矢的完美广告。
- 体验一下数据库营销的做法——针对需求明确的顾客发出正确的信息。
- 制作平面广告时，尽量在标题处放置引人注目的顾客利益或是奖励。
- 将你使用的各种营销技巧整合在一起，以增强它们的效果。
- 把促销列入你的营销工具箱中，作为可以考虑的选项之一。
- 不要自以为现在的分销方式是最适合你的产品的方式，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。
- 监控有关产品支持的环节，因为它很可能会为你的产品增值加分。

专家访谈

保罗·鲁特^①



问：可否请你大致描述一下 AMA，以及它能为产品及品牌经理提供的资源？

答：美国营销协会（AMA）是历史最为悠久（超过 60 年）与规模最大（成员约达 38000 人）的营销组织，对营销中任何领域、身处营销职业生涯任何阶段的专业人士来说，都是很有价值的资源。各成员是以个人名义加入协会，每年仅 165 美元（以 2005 年为例）的会费。对产品经理来说，他们可以通过协会网站 www.marketingpower.com、网络研讨会（webinars）以及各类期刊获得信息，以及通过参与研讨会和各地分会建立人际关系网络，他们对这些资源都会感到特别有兴趣。

问：产品经理永远想在营销上精益求精。依您的观察，产品经理在营销上所犯的最大错误是什么？

答：最大的挑战之一，是要了解今天和明天的顾客认为“怎样的产品和服务才具有价值”，尤其在现今消费者偏好和竞争情况的变化如此迅速的情况下。这个问题一直存在，不过我们今天有许多新的分析以及可以利用网络工具来改善对于客户的了解。

一个更困难的问题是产品经理要面对每季财务结果的压力，这往往让他采取一连串小的动作，而这最后却伤害到品牌的长期价值。品牌经理及产品经理有必要培养出“新”的能力来面对这些压力。

问：是哪些新的能力？对于 B2B 或 B2C 的产品经理来说会有所不同吗？对于服务业或高科技的产品经理而言呢？

^① 保罗·鲁特（H. Paul Root）先生历任麻省剑桥（Cambridge, MA）“营销科学学院”（Marketing Science Institute, MSI）的首席营销官与总裁、杜邦（DuPont）企业营销调研部门（Research Division）负责人以及密歇根大学商学院的营销学教授。

答：尽管每一个个案都有其特殊情境，但是 B2B、B2C 还有服务业之间的相似点还是多于相异点。参加像 AMA 这种专业协会的主要好处之一，便是能广泛接触到各行业与市场的网络信息。

实际上不同行业间的异同，可以从品牌/产品经理是否需要具备用来创造所有者/股东价值的“基本要素”而定：通过建立品牌权益和创造客户权益来加速现金流。不论是哪一个行业，产品经理必须要理清所有这些营销支出将如何在品牌存续的未来数年间和现金流量发生联系。这一点已经在许多营销期刊中有所讨论，而最早论述营销活动和财务指标间关系的著作则是彼得·多勒（Peter Doyle）的《价值营销》（*Value-Based Marketing*），其中提供了很多有关短期财务压力如何摧毁一产品或品牌的长期价值以及如何制定能被财务分析师所了解并支持的营销计划等内容。

品牌权益和客户权益二者（如同现在大家对它的定义）对于加速现金流来说都很重要。然而，在大部分的 B2C 行业中，品牌权益是最关键的目标与标杆。对 B2B、服务业以及高科技公司来说，由于对个别客户信息的掌握程度较高，因此更有可能专注在客户权益上。

问：您认为过去五年间在营销原理、策略或概念上有哪些改变？

答：过去几年内有一项很重要的变化，就是强调营销要能创造客户价值，并且能和所有者/股东价值产生关联。这在过去“老式”想法中认为营销只是在“管理 4P”有很大的差别。过去的老观念对于营销思考和实务都暴露出了很多的问题。

而新的营销思维已经在 2004 年被纳入 AMA 对于营销的定义当中：“营销是一种组织的职能，是为顾客创造、沟通和传递价值，以及管理顾客关系的过程，其目的在于为组织及其利益相关者创造价值。”

幸运的是，成功的品牌和产品经理已经跨越营销只是管理 4P 的思考模式，也意识到市场细分、锁定目标与定位的重要性。不过，新近强调的为客户（相对于市场及竞争情境）创造价值以及将它和所有者/股东的价值相联结的观念，并未被充分了解，也尚未所有者落实。从新产品的高失败率和有些企业仍持续地伤害其品牌等事实中，可以看出此端倪。

问：您认为未来五年内，在营销原理、策略或概念上会有哪些转变？

答：对营销专业人士（不管是哪一个领域）而言，从来未曾面对比现今更好的机会。这是因为营销是现今唯一专注于“顾客—所有者”间价值连接的一门学问。我认为在未来五年会发生的最大改变就是这种价值连接观念的逐渐落实。

上述观念应进一步加以落实的理由，在于已经被许多由营销学者、企业以及顾问界的重要研究加以证实。举例来说，我们现在对于如何接触、改进那些为连接顾客价值与财务绩效基本动因所需的能力与文化，已经有了更多的了解。

品牌或产品管理是企业很重要的能力，但是就像市场及各类研究中所发现的，各公司间存有很大差异。成功企业和问题企业间的差异，有一部分是可以归因于参与跨职能流程中个别人员的职能不同；但是企业文化却似乎是影响最大的因素。今天，企业文化（诸如以客户为中心、分享对客户价值的了解等）是可以被衡量并加以改进的。

问：是否可以对产品经理们提出一些在改进营销能力上的建议？

答：就像前面所说明的，该职能是改进产品/品牌管理能力的必要却非充分条件。因此，了解如何去和企业文化标杆进行对比，成为现今需要的新能力之一。当然，我们都知道过去强调通过营销 4P 所确定的市场细分、目标客户群以及定位等能力仍然十分重要。但是由于技术变化如此迅速，对于客户以及客户价值的了解，将在未来几年间显得更加重要。因此，我会建议产品经理们加入类似 AMA 这类的专业组织，帮助自己建立上述职能。

第三部分

永无止境的领导挑战

有时候产品经理会觉得自己好像被来自四面八方的力量往不同的方向拉扯。他们必须周旋于企业中的各个部门。他们必须和全球的贸易伙伴、竞争者以及顾客一同工作。组织结构一次又一次地被重新导入产品管理架构，以求能响应持续演化与革新的市场变动。所有这些元素都不断地对从事相关工作的人员以及整个组织的结构形成压力。

本书第三部分将分析其中的挑战。第 11 章将先开始讨论如何通过他人来实现战略与规划，第 12 章谈到全球化的问题，最后两章则探讨企业为导入并且管理产品经理所需要的组织配置。



新学网
PDG

第 11 章

成为跨职能的领袖

规划只是产品经理工作的开端。产品管理必须要延续到实际执行。对一个产品经理来说，这表示他要通过那些并不直接向他报告的人来完成许多工作。

产品经理想要成为“变革代言人”或是“跨职能的领导者”，就必须要了解其他职能领域，并且建立相互间的尊重。产品经理原来的定位就是通才，他需要靠许许多多其他职能的专才来协助他顺利地将产品交付到顾客手上。这些专才可能是企业内部人员，也可能是从外面聘任的。如果企业内部具备特定能力的专才，那就表示产品经理在这些专业技能上不用那么精熟，可以专心于计划管理。不过相比较而言，产品经理对于内部专业人员的控制程度，可能不会像对外聘专家那样有较大的指挥权限。在聘用外部专家时，可以考虑将相关成本从产品经理的经费预算中扣除，这会有助于控制预算和提升产品成本效益。

11.1 人物特性介绍

本章要讨论产品经理在组织中可能会有的几种典型人际关系。图 11.1 是近期针对产品经理所作的一份问卷调查的结果，问卷要求受访者用 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

象分别是销售人员、研发人员（R&D）和顾客。产品经理在不同领域的平均接触程度，显示在图 11.1 中该领域右方的字段中。

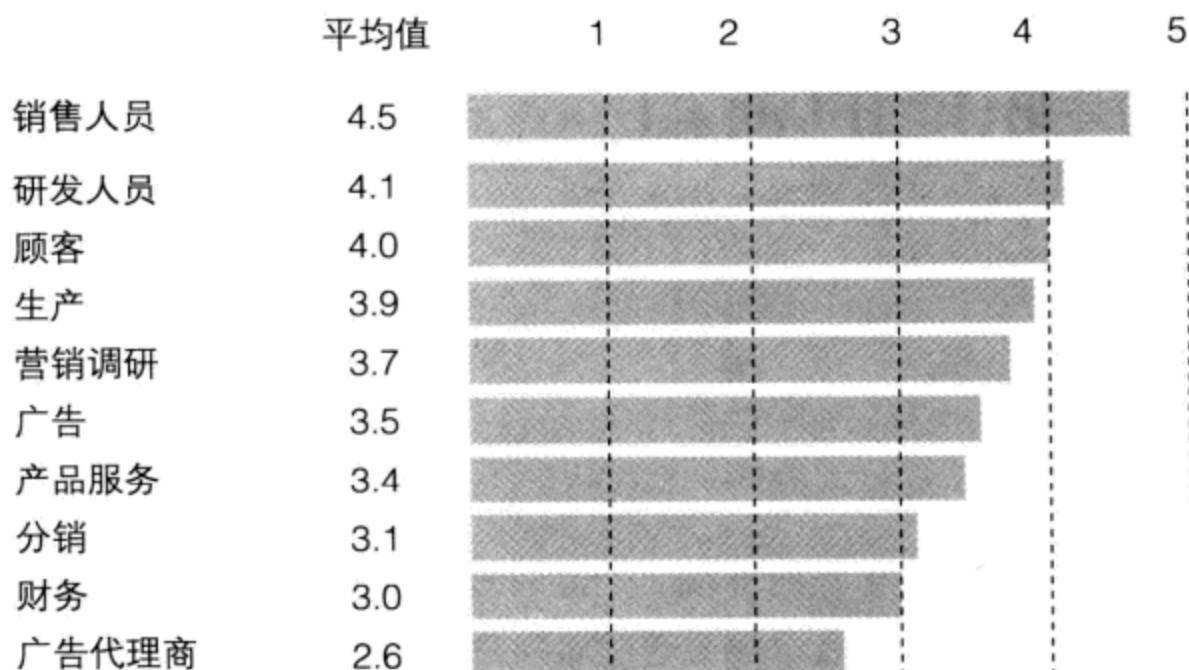


图 11.1 产品经理与企业内部各领域的接触程度

产品经理也必须根据不同企业以及所处情境的需求，在各种活动中提供支持。如针对现场销售（field sales），产品经理需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活动，以及开发针对顾客的宣传材料或其他数据来协助销售团队。在产品分销方面，产品经理可能需配合分销商和代理商的工作，建议可供选择的渠道，以及/或加速货物交付过程。图 11.2 表达了产品经理最常与之互动的几个群组，和用粗框圈住的群组互动尤其频繁。这些职能群组也可能都会找产品经理作为窗口，使得产品经理得像外交人员一样忙着分配自己的时间。

销 售

产品经理的主要角色之一，便是协助销售人员实现公司的目标（而不是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、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

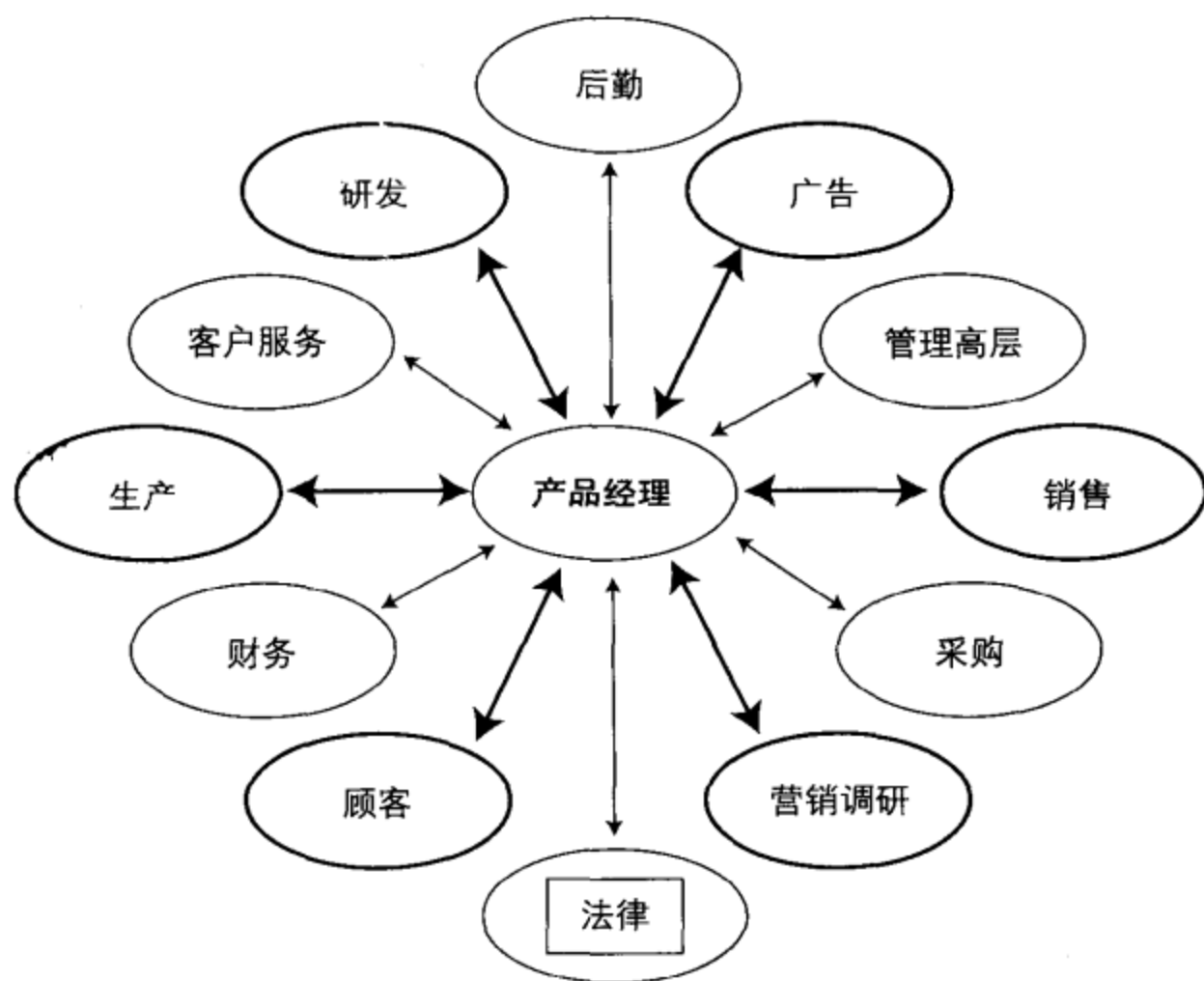


图 11.2 产品经理：主要影响角色

可能深入地投入到销售支持活动之中，并且忙于救火。但这种定位并无助于促使销售团队向产品经理提供与产品有关的市场知识，或者产生推动产品的强烈动机。另一种极端是权威式的产品经理，他们对销售团队的支持最为有限，也因此只能获得来自销售人员最少的反馈。这种类型的产品经理可能试图以母公司的控管权威来迫使销售人员合作，这样反而严重地伤害了合作关系中最重要的尊重与互信。成功的产品经理介于上述两种极端之间。

拟定销售预测一向是产品经理的权责范围，但是如果没有销售团队提供的信息，几乎无法顺利完成。销售人员可能被要求针对他所管辖的地区，提供整体或依顾客/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，最好请他们连同可实现的概率一并估列。销售人员完成的预测将会提供给不同地区和国家的销售经理，再由后者汇总后转送

到营销部门。产品经理最后将依据这些预测，与营销部门的研究人员共同拟定该产品线的销售预测。

与销售人员沟通。就作业层次而言，产品经理花在与销售人员或潜在顾客电话交谈上的时间的确很多。有些通话的内容是要求产品价格调整，或是有特殊交易需要从产品管理层面获得核准或授权。还有一些则是询问有关产品的特性。产品状况簿的内容越清晰，产品经理越能有效地回答这些问题。有时产品经理已经回复过同样的问题，但对销售人员来说最快且有效的做法还是直接拿起电话来问产品经理。

便捷的电话沟通并不代表产品经理不用提供书面信息给销售团队。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变动之前，就得知这些可能影响其客户关系或谈判结果的信息！

有很多企业要求产品经理花费相当多的时间（如 25% ~ 30%）来接触顾客——有可能是与销售人员进行共同拜访。这种做法可以为产品经理提供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的角色。

另外，大多数的作业活动——虽然可能是年度绩效目标的一部分（如参与现场销售的时间）——并不会在营销计划中出现。营销计划中应该包括的有差旅费预算、特殊激励方案（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。

销售培训。销售培训包含的范围很广：从销售技巧、公司背景、产品知识和市场，到竞争情况等都可以包括在内。有效的培训可能是新产品成功上市的关键。虽然传授销售技巧本身并非产品经理典型的工作责任，但是产品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在培训内容中呈现。

首先，想想哪些信息会对销售人员制定拜访计划时有所帮助——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“最可能

的”客户类型，甚至直接建议特定客户对象，而不是针对主要与次要市场的描述。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方式、应用以及功能。例如销售平面显示器的企业，就可以引导其销售人员向“对图形分辨率要求较高的特定产业工程师”的方向思考。

产品经理及销售人员都应该能区分所谓的关键客户和目标客户，以及维护客户。关键客户指的是只占顾客数 20% 的部分，但他们是贡献了大部分毛利润的客户。目标客户是指名列竞争者关键客户的客户，或可能是新产品或服务的潜在客户。维护客户则包括既有的小客户或是在未来具有策略意义的客户^①。

接下来，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展开销售？顾客满意度是来自产品优点与顾客需求的最适搭配。如果销售人员“成功地”将产品销售给错误的对象，这样的收入只能短期存在。因此，产品经理应该提供一些适合用来询问销售对象的问题，以便销售人员评估该对象及交易内容是否适合。

应该询问潜在顾客的问题包括：打算如何操作产品实现其功能？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是什么？……这些问题的目的非但不在于逼迫潜在顾客下订单，反而应该用来指出该潜在顾客是否真的需要该产品（借此筛掉不适合的销售对象）。比如，一位大专教材的产品经理负责开发大学教授的市场，他就应该协助提供有关教学理念、生动程度以及内容偏好等问题给销售团队。而一位负责平面显示器的产品经理，则应该协助销售人员了解顾客是在自然光下还是在办公室的灯光下使用、主要是用来处理文字还是图形，以及所使用软件的难易程度。最后，怎样的支持与材料可以帮助销售人员更加成功？产品经理应该和销售团队紧密地合作，以确保他们所传达的营销信息对于主要受众而言是至关重要的，就像企业案例 11.1 中所讨论的一样。

^① John Monoky, “Is Your Time Well Spent?” *Industrial Distribution* (February 1, 1997): 83.

企业案例 11.1

营销与销售相互合作的重要

对大多数的企业而言, 如何管理传达给顾客的产品信息是相当大的挑战; 对医药业来说, 也是如此。产品经理投入了大量的心力来对关键性的重点一再进行调整, 是希望能让销售团队传达出单一、经严格定义的信息。然而, 从产品经理到销售员、再到医师, 信息的精确度却不断降低。我们经常可见销售团队觉得所接收到的信息不是那么可信, 而产品经理们都处在低度自信的情境中。

有时不该只有一种单一的信息, 而是应该针对不同的听众强调不同的好处。最近医师们有一项针对医药行业的批评, 认为从业者提供的信息中充斥着太多的营销诉求。

根据意见调查发现, 受访医师要的是没有偏见的、有理论基础的、科学的相关产品信息, 包括和竞争产品的直接比较、风险与副作用等。

医师们希望了解该产品和同领域的竞争产品相比较具有怎样的优点, 也希望得知有关风险和副作用的细节。对其他人来说, 与成本有关的信息是其关心的重点, 而有些

人则关注产品对患者的整体利益。

如果产品经理想要帮助销售人员 and 顾客发展出更具附加价值的关系, 他就需要为恰当的次级客户群体创造正确、具细分性的信息, 而且必须要提供合适的辅销品与销售工具给销售团队来完成任务。唯有双方充分合作才能完成上述目标。

销售和营销团队能否紧密合作来开发出产品信息, 具有关键性的影响。理想状态是企业应寻求并构建一个由产品经理领导的跨职能团队。这不仅可以让流程更具效率, 也能确保所需要的知识内容都涵盖在销售材料中。这样的跨职能合作才能确保销售组织真正信服与投入。

如果能将客户的意见纳入产品信息的开发过程之中更是一种最佳实践。最好的方法之一, 便是运用医师核心小组来研究与测试新的信息, 以及帮助企业更深入地了解医师们想要听的到底是什么。

资料来源: Alasdair Mackintosh, "Getting the Message Across," *International Journal of Medical Marketing* (April 2004): 102-105.

11.2 运营与研发

不论产品经理所经营的是服务业还是制造业产品，他都同样要依赖作业部门“以对的价格创造出对的产品，并在对的时机推向顾客”。不论运营部门是包销、贷款管理、生产制造还是后勤，产品经理都需要与它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开发了。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；采购部门可能涉及物料组件是要内制还是外购的决定；而整体产能也要纳入考虑。产品经理所要扮演的角色就是要能表达顾客的心声，在企业投资回报、顾客满意以及制造成本三者之间寻求平衡。而在产品质量及顾客服务之间的取舍也应该取决于二者都可以接受的标准，这样制造和营销策略之间才能够互补，不至于引发冲突。

战略性互动。除了新产品开发之外，产品经理也可能在战略会议中与各作业部门互动。会议中产品经理可以就市场中发生的实际问题、竞争者动态，以及因此可能引发该企业构思推出新产品或讨论未来的产能需求等方向进行说明。这也是产品经理得知可能有特定技术想要寻求市场的契机，将激励产品经理思考是否能就现有产品或规划中的产品，以市场可以接受的方式来应用、纳入新的技术。举例来说，当福特汽车第一次推出前刹车片（front-disc brakes）时，就担心它会对成本造成冲击而犹豫再三。最后它决定将这项装置列为高价车型的选择性升级配置，直到能够通过大量生产将价格降低到每一辆车都能配置时为止：

我们从中学到最有价值的一课在于营销。盘式刹车并不比鼓式刹车贵多少——它又不是用黄金打造的。但是我们必须沿着学习曲

线走，在生产初期它的成本和旧式设计相比的确比较高。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置付出代价。

最后我们的解决方式是选择一款高价车型——客户不会那么计较价格，将这项装置列为“林肯”的选择性升级配置……一旦生产线顺利启动并步入轨道，价格就会开始下滑。到今天，盘式刹车与鼓式刹车的成本差异已经是微乎其微^①。

产品经理在产品上市后仍需要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“作业失误产生的废料”（material scrapped）、“设置一条生产线所需的时间”，以及其他像“作业绩效评估”等事务有基本的了解。保险业的产品经理可能应该了解基本的承保原则。在金融服务业，产品经理对于债务次级市场以及各项财务比率等，也应该具备基本的认识。

产品经理也经常参与成本降低计划。产品经理由于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中不能造成产品价值的减损。成本降低的推动不能盲从。也就是说，在降低成本时必须谨慎为之，不要因为只是暂时地省下部分成本，在长期中反而导致其他成本的上升。

产品经理必须进行的其他作业相关活动还包括：

- 主持综合绩效会议，确定所有部门的职能都往相同方向迈进。
- 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。
- 组建工作团队以进行现有产品的价值分析。
- 监督生产力提升状况。
- 培养团队工作精神以持续提升生产力。

客户及产品支持服务

客户服务的功能可以放在营销、仓储、销售或是其他部门，这根据

^① Don Frey, "Learning the Ropes: My Life as a Product Champion," *Harvard Business Review* (September/October 1991): 54.

企业的组织结构而定。产品经理需要从客户服务代表那里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客户服务代表参考。事实上客户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服人员能够建立、了解以及达到产品服务标准。

要能达到服务标准，就必须对客户服务代表施以培训。产品经理可以要求人力资源部门将客户服务代表纳入对销售人员进行的产品培训计划当中，或者为他们量身订做培训课程。客户服务的质量对于产品差异化竞争的重要性越高，产品经理就越需要扮演积极推动的角色，落实对客户服务代表的教育培训。

从产品保证的处理原则来看，需要对客户服务代表有明确的规范。比方说，产品保证期限注明是 30 天，那么当客户服务代表在第 31 天接获顾客抱怨时，他能够采取哪些处理方式？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，在产品的成本以及市场预期的价格之间达成平衡。顾客根本不管企业内部采取何种成本分摊机制来决定产品价格底线。他们只在意——在竞争性产品环境下——该产品是否显得价值十足。虽然为了企业的长期获利，但是所有的成本都应该纳入定价考虑，贡献定价法（contribution pricing）——同时结合市场细分或产品生命周期的决策——仍是一个值得采用的方法。举例来说，制药公司就使用贡献定价法来决定当新产品推出后旧产品还要销售多久：

常常当疗效更佳或副作用更小的新药上市时，旧药仍然在市场上销售……不过价格大幅下降。企业可能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，而更早地将旧产品线停产^①。

^① Robert W. Koehler, "Triple-Threat Strategy," *Management Accounting* (October 1991): 32.

产品经理必须依靠财务部门提供产品线/项目预算、预估利润表和产品资产负债表。而产品经理与财务部门之间更可以讨论哪些信息才具有决策影响力，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以及所需作出的决定而不同。若能与财务部门合作筛选出真正具有重要性的成本项目，产品经理将能有更好的基础来作出正确的决定。

营销传播

无论是与企业内广告部门或是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，才能有效地评估不同广告文案或媒体的提案建议。通常产品经理会决定他所想要的产品定位，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能据此选择合适的媒体以及媒体工具。

如果一个企业有好几个产品经理，那么他们可以考虑以企业整体形象进行广告活动——相对于不同产品分别诉求其定位——是否较为有利。许多企业正逐渐倾向于采取伞式品牌定位（umbrella approach to branding），该企业的名称、口碑以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，在企业投下巨资进行广告前达成一致的決定。

如果产品经理可以选择用企业内部广告部门或是外部代理商，他该如何选择？显然他要考虑几个因素：如果他需要向外宣传而内部资源无法在期限内完成作业，或希望利用代理商掌握大量媒体的优势，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所累积的专业经验，而且内部人员具有足够的技能，并且希望对整个过程的有更多的掌握，那么内部广告部门可能是较好选择^①。

在选择广告代理商时有几个问题要考虑：

^① Robert S. Blois, "Do You Really Need an Agency?" *Sales & Marketing Management* (October 1988): 120.

- 除了广告以外，还有哪些推广活动要进行？许多企业——特别当其面对的是企业型顾客时——需要采用直邮、商业展览或特殊的推广做法。
- 所选择的代理商是否了解目标市场并且能够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，如果碰到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会导致大问题。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。
- 应该雇用大型还是小型的代理商呢？一般而言最有效的安排方式，是以客户的规模和代理商的规模相当为佳，而且客户对于代理商来说最好是“小池子里的大鱼”，而不是“大池子里的小鱼”。然而也会有例外的情形，特别是面对创新性新产品的时候。
- 是否还希望代理商协助一般营销、网络营销、调研或是策略规划？如果是，也就缩小了可以选择的范围。

营销调研

虽然产品经理必须掌握高质量的市场和竞争信息，但是他们不见得是数据收集和分析的专家。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。产品经理也可以多多利用广告代理商提供的研究报告，甚至部分媒体的出版数据。

顾客

与顾客接触是几乎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借助核心小组以及其他研究技术来了解消费者。企业型顾客的产品经理则较可能和销售人員共同拜访顾客，不过营销调研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、未来的需要。难度更高的是，产品经理必须能够将创新想法具体化，用以预测或满足现有产品还未能满足的顾客需要。

11.3 各就各位，预备，开始！

在企业“剧场”中，产品经理既是导演也是演员，为了最终客户（市场）的利益演出一连串的剧目。除非他真的能让事件“发生”，否则所有的规划都是空谈。因此，产品经理必须和前面提到的各个职能领域以及高层经理人直接互动。其互动的程度因企业以及产品经理的经验层次而异。我们可以通过企业案例 11.2 来了解电子产业的产品经理。

企业案例 11.2

电子产业的产品经理

电子业的特色向来是产品生命周期短暂，顾客群分散，而竞争及价格压力特强。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《电子产业》（*Electronic Business*）中的文章《变迁中的产品经理角色》（*The Changing Role of Product Management*）所载，产品经理的定位的确因公司而异：

在通用器材公司（General Instrument Corp.）某个组件部门的产品经理，扮演的是在产品开发与营销部门间、营销部门与销售团队间的居中协调角色。他们对于产品广告和推广预算有直接的权责，但是在产品开发计划上仅止于提供营销角度的意见，完全听由工程部门主导。惠普的产品经理有截然不同的角色，他们经常是新产品开发的焦点，负责准备产

品开发计划、授权计划的执行，并且监控执行的进展过程。

无论企业给予产品经理怎样的定位，他都必须开发出足以领导产品开发以及产品营销团队的技能。这涉及下面几点：首先，产品经理不能害怕承认他也有没注意到的地方，即便大多数的科技产品经理本身即具有相当的产业背景，但毕竟和研发团队的工程师相比仍有不足。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——特别在新产品开发过程中，但是产品经理终究还是最后承担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·米瑟夫认为：

刚上手的产品经理有明确的责任范围，特别需要在公司

产品以及竞争环境等方面的知识。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、定价设计、新产品开发以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的层次时，管理技巧就格外重要。他必须学会组建团队、塑造共识、协商合约、评核绩效以及处理更复杂的人际关系。包括 Allen-Bradley Co.（以控制系统著称）、3M 以及杜邦等企业都纷纷着手强化有关顾客互动、师徒关系以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：改编自 Bill Meserve, "The Changing Role of Product Management," *Electronic Business*, 9 (January 1989): 143-146.

沟通产品愿景

产品经理都了解他们必须要得到其他同事对其战略的信服与投入，但是却经常不知道应该怎么做。尽管在本书“第一部分”和“第二部分”所陈述的事实和数据中提到了它的重要性，你还是有必要将它们编到一个故事（或情境）中，让大家据此行动。当你的重点信息迷失在幻灯片及夸大的修辞之中时，那么你通过详细研究所获得的见解将面对

的就只有讥讽而已^①。

“讲故事”（storytelling）是最有力且具启发性的可用工具之一，过去也一直广为采用。一个能够用栩栩如生的故事来描绘未来的产品经理，将能够转变同事的观点并且激励出你所期望的行动。产品的愿景必须是人们愿意承诺投入，而不只是追逐数字而已。

长久以来，3M 便以注重故事而著称，甚至把过去的成功都塑造为一个一个故事。有关于创新制胜的故事，有助于激励员工持续不断地开发新的产品。销售代表也被训练成用讲故事的方式来对顾客说明使用其产品的好处。最近，3M 的领导人开始用故事来进行战略规划，发现这样能产生更多的兴趣及承诺^②。

建立实绩

建立实绩，是产品经理一开始便会面对的挑战。谦虚固然重要，产品经理也不能假设组织中的每一个人都对他所擅长的领域具有足够的知识。有时候，你可以讲一个关于“为何你提出的做法在你之前服务的另一家公司很有效”的趣事，不但可以为你的提议加分，而且能够建立众人对你的信心^③。把你自己定位为这个领域的专家，但是不要以为你的专长可以用在每一件事情上！

如果你还在试图建立实绩，那么就有一些难度了。在这种情况下，就很需要组织内能够支持你的产品愿景，并且立刻开始在整个企业贯彻执行的同盟伙伴。记得选择那些已经在企业内部博得敬重的人作为你的盟友。

① 有些经理人会和作家、导演、制片以及演员共事，以学习更好的讲故事技巧。对这一现象的讨论见 Robert McKee, “Storytelling that Moves People,” *Harvard Business Review* (June 2003): 51-55.

② Camille H. James and William C. Minnis, “Organizational Storytelling: It Makes Sense,” *Business Horizons* (July-August 2004): 29.

③ 社会科学学者称之为“权威理论”（Principle of Authority），是“说服”的重要元素。更多细节请参阅 Robert B. Cialdini, “Harnessing the Science of Persuasion,” *Harvard Business Review* (October 2001): 72-79.

建立信任

信任需要在很多元素所组成的良好氛围中才能茁壮成长。第一是诚实——不欺骗也不虚夸。在你权力范围内以公正、客观的态度来呈现事实。第二，保持一种公开、愿意分享的心态。虽然有些人试图通过贮藏信息来增加权力，但在长期来说这其实并不是一个有利的做法。第三，对外呈现一致且可以预测的行为模式。尽管在竞争战略中“出人意外”是很有用的做法，它却不应该成为组织行为的一部分。最后，作为一个产品经理，你应该接纳并且尊重你面对的各种对象的个别差异与观点。

不断学习

过去的成功可能导致未来的失败——反之，过去的失败也可能造就未来的成功。挑战自我，攫取有关市场的新看法，采取积极的措施以侦测趋势的变化。和与你不同的人互动。研究新的嗜好。大量地阅读。学习对自己的错误抱以开朗的笑，从错误中汲取教训，而不是被它打败。倾听（用心倾听）那些持有不同观点的人的看法，而不是自动地对他们想要说的话打个折扣。不论你怎么做，都要不间断地学习。

检查表：成为跨职能的领袖

- 效能最佳的产品经理是专注于成为能够通过其他人员及职能部门来完成工作的通才。
- 界定你和销售团队之间的关系时，切记不要成为支持销售团队的奴隶，或被视为企业总部的暴君。
- 了解你从事的各项活动如何和销售过程相互搭配。
- 和运营及研发部门开会时，请准备代表顾客发言，并且展现你对运营技术及标准也有基本的了解。

- 不要害怕询问与批评企业内部或从外面聘用的广告团队。
- 在你和顾客接触时，分配相当比重的时间来收集“未来”的产品需求和应用。
- 演练“讲故事”的技巧，用以激励、启发同事向产品的目标迈进。
- 不断学习！

专家访谈

杰夫·密古拉^①



问：品牌管理在贵公司的角色是什么？

答：通用电气的品牌管理团队要负责应用其营销策略，在特定的产品或细分领域发展全世界最具力量的品牌之一。我们的品牌经理借助发展能够支持通用电气品牌承诺的创新科技充实我们的顶级价值，以及有效地在市场定位等方式，致力于增加产品及服务被客户认知的价值。最重要的是，品牌经理要能够开发长期的产品路线图（product roadmaps），以确保产品在科技创新上具有延续性，且能反映顾客的需求，提升市场占有率，并与企业愿景相连接，并且让我们能维持在市场上的领先地位。

从母品牌（master brand）的角度来说，品牌管理也要负责企业认同标准（corporate identity standard）的发展、品牌属性指标及形象定位策略，以及提升品牌权益的整体价值。毕竟品牌是我们拥有的最重要资产。

问：品牌塑造是产品和品牌经理都想要精益求精的领域。据你的观察，产品经理在品牌工作上所犯的最大错误是什么？

^① 杰夫目前为通用电气医疗集团管理全球的广告规划与品牌策略，在品牌管理、战略营销以及企业沟通等领域有丰富的经验。

答：我想在品牌上容易犯的第一个错误是未能维持你的品牌，特别是在一个不稳定的经济体中当企业 and 产品都倾向于快速改变其形象认同的时候。你或许对自己的品牌形象已经感到厌倦，但是你的顾客可能对它还接触不多。第二个错误，我认为是企业未能充分对品牌进行承诺。营销部门不该是唯一努力提高品牌权益的部门。品牌的塑造是需要企业的所有领域加以实践，包括销售和服务部门在内。第三个大的错误是营销人员未能深入分析思考，仅将品牌当成是标语或旗帜而已。品牌应该包括你（为一个产品或事业）对顾客的承诺，以及你如何通过实践承诺来自我细分。

问：你认为消费性的品牌经理和 B2B 的产品经理是否面对不同的挑战？

答：我认为在规则和原理上是相似的。重要的是，品牌经理不能对品牌所代表的意义，以及为何顾客会眷顾某一特定品牌没有任何掌握。在传统的 B2B 环境中，客户之所以想要购买是因为它们积极地寻找解决方案——而其决定通常不会是冲动式或随每次交易而变动的。它们通常对于你的产业、品牌以及你（作为卖方）所能够提供的东西有很深入的了解。消费者与品牌的联结就比较个人化。企业也通常会在销售环节中介入较多，因此，也将对消费者对品牌价值的期待有较多的掌握。不论面对的是 B2B 还是消费性产品市场，品牌所要达到的目标就是要与顾客有情感上的联结，并且持续地履行你的品牌承诺。

问：你预期在未来五年内，在品牌哲学、战略或概念上会有怎样的变动？

答：我认为我们在未来五年内，将持续看到品牌的不断增加，顾客持续地在过多的品牌间进行选择，以及以新的方式和品牌互动。其结果，顾客将会有更多的品牌参与，而我们将开始看到更多客户主动寻求产品的行动，而不只是被动地接收厂商的信息。还有，现在的顾客越来越挑剔，未来的品牌将需要更值得信赖，并且更积极地向顾客的价值观靠拢。最后，我认为我们会持续看到产品定制化的趋势。就像客户对品牌的选择一样，他们希望能和大众市场有所细分。不管他买的是一双

跑步鞋、一辆摩托车，还有一种与就医有关的医疗设备，未来的品牌打造（特别是在产品设计以及品牌体验上），将由顾客掌握更多的主控权。

问：你曾经得到的最佳忠告是什么？

答：你的品牌并不是你的（You do not own your company's brand）。而且，企业的品牌不是营销部门说了就算的。这是一个非常谦逊的想法，你的品牌代表的是你和顾客之间的关系——而不是可以轻易创造的。它是由你的“选民”的心灵和意志所产生的，而你的品牌形象存在于你所做的每一件事情中——从产品、服务到客户关系。当你弄清楚与所有客户之间可能的接触点后，就可以很明显地看到你的品牌是你所服务的客户所拥有的，而不是任何核心小组、意见调查或是品牌属性位置项目（mapping project）能够加以改变的。

问：是否可以给产品经理提供一些有关于品牌的建议？

答：首先，品牌价值必须要通过高质量的客户关系和产品来建立。产品经理也必须要了解产品设计背后的美学和原理，以及使用者经验对于你的产品给人的感觉有多重要。想要发展公司的品牌，你还必须对于客户认知的变迁，以及如何将这些变迁运用到组织内部等保持敏感性。最后，品牌源自于企业内部。企业的品牌特性与价值需要靠每一个层面的每一位员工来共同促成。产品经理需要不断地发展、养育他的品牌，因为品牌会为企业带来忠诚度、方向、差异化以及价值。品牌不能成为事业计划的马后炮——营销是用来支持品牌的，而不是由品牌来支持营销。



第 12 章

全球化准备

跨国公司的产品经理不仅负责将产品卖到别的国家，还要思考和规划在全球舞台上的竞争。即便企业在外国的销售额很少，它还是会有超越国界的竞争者、供货商以及顾客。全球化思考（不只是全球化销售）对产品经理格外重要。不论企业是否具有跨国分公司，这些产品经理都必须以全球化的思维来制定长期的产品战略。他们在世界不同的市场间寻找相似点，尽可能标准化，必要时进行订制，为未来跨国销售以及和全球竞争者相抗衡寻找机会。

产品经理的职责要根据他是在企业所在国工作（从母公司出售产品给国外客户）还是驻扎在销售发生当地而定。第一种是“本国全球化”（domestically based global, DBG）的产品经理。第二种是所谓“本地全球化”（locationally based global, LBG）的产品经理。“本国全球化”的产品经理通常会参与“上游”的产品开发工作。他们也会直接从事产品推向市场的相关工作，或者可能和“下游”的外国经理们一起工作。

LBG 的产品经理的工作范围则可能仅有下游（战术性）的活动，或全程（包括战略和战术）参与。只参与战术活动的产品经理针对已设计（而且通常是预先制造好）的产品，在其负责的国家内进行销售，而他被赋予的职责则包括营销、销售以及分售等相关工作。全程参与的产品经理则要为他的市场——从设计到销售——创造独特的产品。本地全球化的经理人可能是从另一个国家派遣的人员，或者是当地市场的本地人士。这些产品经理必须对于该国度的顾客需求有充分的了解。企业

案例 12.1 提到了在中国市场的产品经理人所面对的部分挑战。

企业案例 12.1

中国市场的产品经理

拥有将近 1600 万人口的上海是许多跨国组织的总部所在。该区域之所以成为许多消费性产品的肥沃土壤，有两个原因。第一，数以百万计驻扎当地的外国派遣人员需要与母国近似的产品和便利。第二，逐渐成长起来的中产阶级（此现象和跨国企业的成长关系密切）提供了产品成功所需要的“早期采用者市场”（early adopter market）。不过，这并不是存在于中国的唯一市场，产品经理必须对其他不同的市场细分（不论是工业或消费性产品）有所了解才能获致最大的成功。

在中国，不同地区的工业性企业显现出不同的采购行为。以北方来说，包括黑龙江、吉林、辽宁以及河北、北京、天津等地，外国企业较少。由于较少接触西方科技，也较少获得新的创意，对接受新的产品较缺乏准备。其结果是你很难进行初次接触。中国南方则有许多海外华人投资在广东、福建省的企业，算是中国经济改革的源头，当地企业比较愿意尝试新的东西。华

东一带的客户（包括江苏与浙江省）的经营模式则接近上海。它们受西方文化的影响也最深。

消费性产品市场在不同的地域、方言、习俗与饮食习惯上呈现极大的差异，以至于潜在市场就如同欧洲一样多元。人口和心理统计变量的重要性与日俱增。上海和西安的青少年可能有近似的消费预算和渴望。然而基于信仰和态度上的差异，上海人比较重视产品的情感效用，而西安的消费者则更看重产品的功能性利益。

惠而浦也发现它需要将心理影响变量的细分纳入在中国销售家电产品的考虑之中。举例来说，中国有 19% 的消费者被它归类为“实用主义者”（pragmatists），主要是收入较低、居住在近郊区、受教育程度较低、年龄较大的人口。对这类消费者主要的有效诉求就是价格，持有成本以及产品可靠性。另外有 20% 的中国市场则是由“渴望追求地位者”（aspirational status seekers）所组成。这个群体比较年轻、移动

性正在不断提升、受教育程度也较高。价格对他们来说不是最主要的考虑因素。

产品种类必须要配合各个细分市场的需求。就像宝洁中国区化妆品牌 (beauty care brands) 的营销总监奥斯汀·莱利 (Austin Lally) 所说的:“要在中国胜出,靠的是要能对营销的对象有深入的了解。如果你仅仅打造了一般的商品,意图满足一般中国消费者的需求,这样的产品通常既不具有赢得上海或北京市场所需的深度或差异性,又不能满足较小的次级城镇对产品价值的需求。现在,我们在中国市场的产品线组合,较当初进入市场时要多出许多。以佳洁士品牌为例,我们并未推出不同口味的牙膏,而是推

出不同定价、不同功能的牙膏。这并不是推出标准产品的各种低价版本,而是针对不同消费群体的设计。”

资料来源:改编自 Don Y. Lee, “Segmentation and Promotional Strategies for Selling CSRB Bearings in China,” *The Journal of Business & Industrial Marketing* (2003, Vol. 18, Iss. 2/3): 258-270; George Crocker & Yi-Chung Tay, “What it Takes to Create a Successful Brand,” *The China Business Review* (July/Aug 2004): 10-16; Ann Chen and Vijay Vishwanath, “Expanding in China,” *Harvard Business Review* (March 2005): 19-21; Anonymous, “Navigating China’s Ever-Changing Marketplace,” *Advertising Age* (November 8, 2004): 12. David Drickhamer, “Appliance Envy,” *Industry Week* (November 2004): 24-30.

DBG 产品经理一般会积极投身于全球化产品的设计。产品成功与否,就在于他们对于顾客需求和所在地市场需求的了解程度。很不幸,大部分产品经理只花很有限的时间来拜访这些国家的顾客,而过度依赖统计和二手资料。LBG 产品经理,尤其是那些仅专注于战术活动者,通常对如何改变产品设计来满足其市场需求感到无能为力。他们的挑战在于要影响上游,把最重要的产品特性和利益加到产品当中。所以说,这二者都应该参与全球产品战略的讨论。

利润责任的体现也会影响全球产品经理的角色^①。20 世纪 90 年代末期,宝洁实行的制度是“由全球事业部门来负责品牌管理和产品开

^① 这一信息摘自 Jack Neff, “Unilever reorganization Shifts P&L Responsibility,” *Advertising Age* (February 28, 2005): 13.

发，而区域市场开发组织的经理，则负责销售、营销、媒体及多品牌营销（multibrand marketing）”。盈亏责任则由全球事业部的经理负责。联合利华（Unilever）也有类似的组织架构，只不过“损益是由控制营销、产品组合与战略的地区总经理负责，而不是全球性的组织来担负责任”。

12.1 跨国界的产品战略

对产品经理来说，全球化战略代表在产品设计之初就要同时考虑本国及国际标准——这意味着在跨入海外市场前就要采用国际化标准，而同时还要顾及不同市场的国情差异以及地域性要求。显然，在一开始就考虑几个主要市场的需求，要比日后特地为某国市场开发新产品有利得多。

在做法上，产品经理要以全球观点选定市场战略，进行需求分析。全球性产品势必要以“平台设计”（platform design）的思考方式寻求设计的共通性（以及差异性）。最聪明的做法是有一个能容纳最多标准的核心设计，同时容许在必要时加入定制化（customization）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）中嵌入变通性（adaptability），让商品在全球市场皆具有吸引力。

希望在全球销售完全一样的商品的想法可说是做白日梦。不过，通过“将产品核心部分标准化，而在周边或其他配件上订制化”，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（包括汽车车架及相关配件）以及引擎（标准化的程度略低于底盘）。汽车业讨论“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年的雅阁（Accord）可算是很好的例子：它能够改变、延展成为明显不同的车型，在产品开发成本上为本田汽车省了几百万美元；设计师发现只要把油箱往后移到后轮胎之间，就可以设计出一系列的托架，使车轮能悬挂在其更具弹性的内部框架中。于是本田汽车只需要运输该车的底盘到世界各地，省却了整车运送的负担。

无论企业想要将产品（线）标准化的意图是否强烈，都必须进行

程度不等的调整。有些产品只需要不同语言的说明文件，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“新浪企业”（New Wave Enterprise）发货中心时，就并未附加任何辅助材料；而在这些商品要继续运往欧洲其他国家时，才加上不同语言（如法文、荷兰文、德文等）的说明文件。

产品策略可以在一个统一体中变化：从一个近乎全球一致的产品（仅在标签与文字上有所区别），到修正版的产品（其产品核心相同，不过依据地区市场的差异进行部分调整，如容量和颜色），再到为特定国家设计的产品（其产品实体是根据每一个国家的需求来量身定制）。要采用哪一种策略，需要考虑好几个变量。其中一种观点是要先辨识产品是属于高科技（high-tech）还是高接触（high-touch）的产品。

“高科技”产品所追求的是高度专业的买家，他们对于科技语言和符号有共同的认知，计算机与因特网玩家、网球手、使用医疗器械的医师以及音乐家等（都对于所使用的特定产品的技术层面非常了解），就是明显的例子。只要有共通的职业用语（shoptalk），便能顺畅地沟通，增进产品成为全球品牌的机会。

“高接触”产品是形象导向（image-oriented）而不是产品特性导向（product-feature-oriented）的，它们满足了像是浪漫、财富、英雄主义、娱乐等共通的主题或需要。香水、流行品、珠宝、手表、度假地（recreation resorts）等商品便是以这些主题作为销售诉求……对于以高科技或高接触作为号召的产品而言，全球标准一致的品牌似乎比较可行^①。

对全球品牌所进行的相关研究也针对消费者如何认知品牌提出了新的见解。一份发表于《哈佛商业评论》、针对12个国家近1800人所作的调查显示，全世界的消费者会将全球品牌与三个维度相联系。第一是

^① Salah S. Hassan, Stephen Craft, and Wael Kortam, “Understanding the New Bases for Global Market Segmentation,” *The Journal of Consumer Marketing* (2003, Vol. 20, Iss. 4/5): 454.

品质的象征。消费者相信由于跨国企业面临更严峻的竞争，必须在新产品与技术开发的速度的上超越竞争对手，并提供较好的质量与保证。值得注意的是这种观点并不局限于特定母国的跨国企业，而是直接针对全球性品牌而来。第二个维度代表了全球文化的意识（a sense of a global culture）。消费者将品牌视为“文化典型的象征”（symbols of cultural ideals）。最后一个维度与社会责任有关。该调查的受访对象普遍期待全球性企业应该响应社会问题，扮演“保护公共卫生、劳工权利以及环境”的角色^①。

有些产品则可能从不同市场需求与产品特性间的搭配扩展其生命周期，延长寿命，比如，美国要求麻醉通风机（anesthesia ventilators）达到正/负 1 毫升氧的精度，但在很多发展中国家的手术室只要求达到正/负 100 毫升，产品价格当然要便宜得多。有一家麻醉设备厂商发现，他可以在这类市场以远低于高端机型的价格销售其低端机型。

同样的做法也适用于消费性产品。就以面粉（basic flour）为例，印度一年要消耗 6900 万吨的小麦（美国则仅为 2600 万吨），然而市面上几乎无人销售经过分装的全麦面粉。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过着购买整袋小麦，回家亲手洗净后，再扛到邻近的磨坊（印度语称为 chakki）放在两块石头中间磨碎。贝氏堡（Pillsbury，包装食品厂商）发现它可以在这个市场推广分装面粉——这种产品在美国已非常成熟。于是，在原有的“贝氏堡面团”（Pillsbury Doughboy）产品予以调整后，贝氏堡把这种“老”产品在印度当成“新”玩意儿推广。

宝洁的全球营销战略就汲取了新兴的营销方式、媒体以及科技成果。该公司的一些新概念包括全方位营销（holistic marketing）、许可式营销（permission marketing）以及实验营销（experimentation）等。整体营销是要彻底了解当地消费者以及他们希望从哪种方式获得产品信息。许可营销，就像它在网络上的应用一样，是从已经表达有意愿了解产品

^① Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, “How Global Brands Compete,” *Harvard Business Review* (September 2004): 68-75.

信息的客户身上，直接取得其资料（像电话号码）。实验营销则是持续尝试不同的方案来接触新市场的客户。最近，宝洁更大量运用有影响的人士进行营销，让有热情的消费者作为在市场推广产品的种子^①。

在新产品一上市就会遭遇竞争的情况下，若能制定全球性的产品规划，将能带来许多好处：产品经理可以开发出具有全球兼容性的产品规格、能够有效率地修正产品来满足当地市场需求，并能更迅速地响应全球企业对手的竞争行动。

12.2 全球本地化

全球本地化（glocalization）就是“全球思考、本地行动”（think globally, act locally）。不管你是在各个国家销售特定的产品，还是在销售标准的产品，都需要了解当地客户，才能作好产品管理。而且当地市场也可能会有与全球市场不同的竞争者出现。

先从最基本的开始。在你有兴趣的国家或地区中，客户的同质程度如何？试着把整个市场的潜在顾客合理地区分为几个群体，再决定你打算积极锁定其中哪一个（或哪几个），这样就能形成该地市场的产品线战略。其中是否有哪个市场细分具有不分国界的特性？有时候年轻一代反而和全球其他同龄人比较接近，而与本国年龄较大的人差别较大。如果真是这样，他们可能会对于标准化的全球产品持相对开放的态度。

找出当地顾客对于产品有哪些不容讨价还价的期望。即便其他因素都认为“一个全球化的产品战略就已经足够”，但文化习俗和生活方式的差异仍然可能要求产品有所不同。大众汽车在美国市场就学到了这个教训。

自从推出早期的甲壳虫车以后，大众汽车便把美国当成汽车的缓冲站。它把这个国家当成生产过剩时的倾销地，而几乎不曾花时

^① John Galvin, "The World on a String," *Advertising Age* (February 2005): 13-19.

间来了解美国人的驾驶习惯。典型的例子是“杯座”，这就被大众汽车忽视了好多年^①。

在发展中国家，价格因素的重要性可能是跨国企业先前未能体会的。这对于那些 LBG 产品经理来说可能是一种挑战，特别是当他被要求卖出由另一个国家所设计的高价产品，而该产品又不能符合当地所期望的价位时。这些产品经理只好在短期内先努力寻找当地的意见领袖以及具创新思维的潜在客户，然后设法说服企业领导人必须要缩小其产品和当地竞争者在成本上的差距，这样才能有效地开拓当地市场。

12.3 销售到其他国家

产品经理必须和销售部门共同决定进入市场的最佳分销方式。大部分企业在开始进入其他国家市场时，会利用间接或直接出口的模式。间接出口（indirect exporting）是指通过其国内的中间商（如代理商或经销商）来销售产品。这种做法主要的好处是容易管理。即使是很少或是完全没有出口经验的企业都能依靠其渠道伙伴，不需要自己培养跨文化技巧。而直接出口（direct exporting）则是由制造商直接和国外的中间商交涉以分销其产品。采用这种方法需要更加专业的跨文化人才，也能使产品经理掌握更多的市场知识，更好地把握市场。

除了决定在国内还是在国外寻找中间商外，你还可以进一步分析代理商、分销商和其他中间商之间的差别。代理商（agents）、经纪商（brokers）、制造商业务代表（manufacturer's reps）以及出口管理商（export management companies, EMCs）通常不会取得它所代理产品的所有权。而分销商（distributors）、经销商（dealers）、经纪人（jobbers）、批发商（wholesalers）以及零售商（merchants）则通常会取得所有权。

^① Alex Taylor III, "Can America Fall in Love with VW Again?" *Fortune* (May 16, 2005): 130.

其他的伙伴则有可能和制造商有不同的合约关系，或者提供不同的职能。当使用产品授权（licensing）作为市场进入战略时，制造商将产品登记专利或将商标授权给国外的企业。这类做法的优点在于有些国家的政府更容易接受，使得进入新市场较为容易。而它的缺点则是制造商对于被授权人产生依赖。特许权（franchising）则是授权合约的一种形式，制造商借此允许国外厂商在预定方式下经营的权利。特许权具有和产品授权类似的优点和缺点，不过由于特许合约会比授权合约更完整，制造商因此能有较多的控制权。在合同制造（contract manufacturing）下，企业安排外国企业依合约来生产其产品，所涉及的制造过程可能包括组装或整合生产，这要视企业的需求而定。

大卫·阿诺德（David Arnold）在《哈佛商业评论》所发表的论文中指出，因为购买者的地理距离和文化差异，国际事业伙伴的选择非常重要^①。他还阐述了在选择并与国际分销商、贸易伙伴共事时的七个要点：

1. “选择分销商，不要让它们来选择你。”重点是要先选出市场，再选择分销商与代理商。
2. “找出能够开发市场的分销商，而不是手上握有几个重点客户合约的分销商。”你所选择的伙伴应该有意愿投资并且促使市场成长。
3. “以长期伙伴的态度来对待你的当地分销商，而不是把它们当成短期内进入市场的工具。”创造有利的环境氛围以追求适当的共同目标，如顾客的争取与留存、新产品销售以及在存货的管理与补充上进行合作。
4. “以承诺投入资金、管理人员以及证明有效的营销创意来支持进入市场的工作。”投入资源进行产品修改，以满足当地市场以及支持人员的需求。

^① David Arnold, “Seven Rules of International Business,” *Harvard Business Review* (November-December 2000): 131-137.

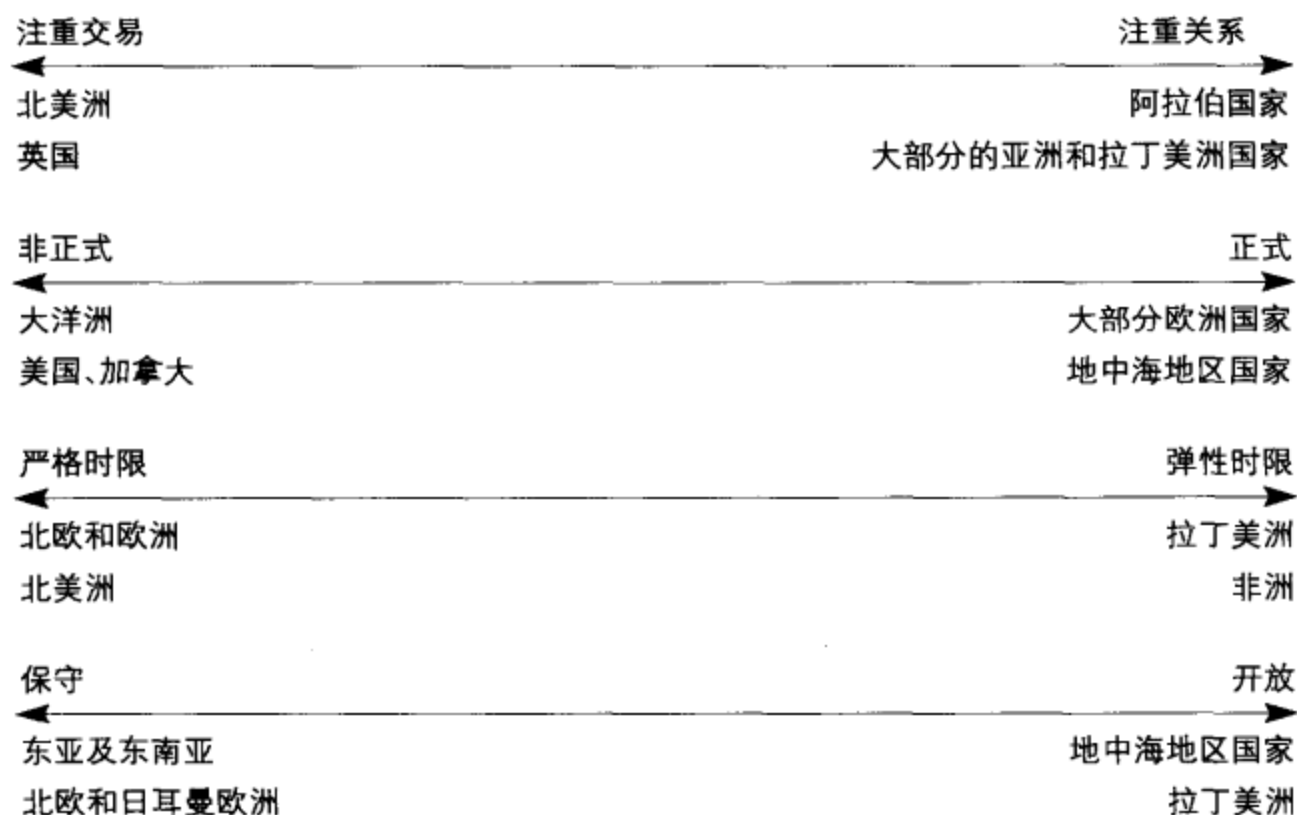
5. “从一开始就保持对营销战略的主控权。”产品经理应该主动拜访分销商和渠道成员以了解当地市场。
6. “确保分销商能提供详细的市场与财务绩效资料。”建立有助于分享市场信息细节及财务绩效的合作与契约关系。
7. “尽早为全国的分销商建立联系。”就像在美国一样，分销商彼此聚会并建立联系以分享相关经验，帮助所有的伙伴提高成功营销的概率。

一旦企业了解到它们能够通过比较好的关系架构来控制其国际业务，而不一定是要直接经营，也就可能会发现当地分销伙伴在全球战略下可以扮演的长期、区域性角色。

在制定进入其他国家的战略时，产品经理应该记住两个不变的规律。第一，卖方应该适应买方（当你是在卖东西时，你就需要进行一些调整）。第二，外来的访客应该要观察当地风土民情。这些规则迫使你必须要去了解全世界不同地区的不同文化。理查德·杰斯特兰（Richard Gesteland）在他所著的《跨文化的企业行为》（*Cross-Cultural Business Behavior*）一书中，提出有关四种文化体系的深入讨论，如图 12.1 所示^①。该书提供了清楚的论述以及实例展示，用以说明如何和全世界的商人共事。

第一种分类：企业从“注重交易”到“注重关系”。注重关系文化下的分销商，希望在开始交易前和制造商先建立互信的关系，因而可能认为注重交易的经销商的陈述过于强迫。第二种分类是从“正式”到“非正式”。非正式态度的企业经理人通常是来自更具平等精神的文化（像是美国），有些时候显得不够尊重其他文化中较正式的呈现方式。第三种分类是从“严格时限”（rigid-time）到“弹性时限”（fluid-time）。来自时间观念严谨的文化可能会误以为不重时间观念是懒散的，因而造成气氛紧张而不安。最后一种分类是从“开放”到“保守”。保守的文化

^① Richard R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior*, 3rd edition (Copenhagen Business School Press, 2002) .



缩写自 Richard Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior*, 3rd edition, Copenhagen Business School Press, 2002.

图 12.1 国际谈判中的文化差异实例

呈现出来的是保守的口语和非口语表达，因而可能和来自开放文化的人产生冲突。重要的是，产品经理既然要负责和国际渠道伙伴建立关系，就要了解、尊重文化上的差异，才能产生良好的互信，并使协商得以顺利进行。

检查表：全球化准备

- 随着贵企业展开跨国活动，产品经理的工作应以全球性思考——而非全球性销售——为起点。
- 同时将本国及国际性标准纳入产品与服务中。
- 在全球市场中寻求共通的需求，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。
- 预测全球竞争形势。

专家访谈

马克·菲利浦^①



问：请谈谈你是如何成为通用电气医疗集团在亚洲的产品经理的。

答：我大学毕业之后便加入通用电气资本公司（GE Capital，通用电气的财务事业部门）并参与了一项初级信息技术领导力培训。该方案给了我很棒的经验，我从中获得的最大帮助，就是发现我并不想待在后勤单位。从那时候起，我便开始寻找机会发挥在信息技术方面的经验，并参与更多的企业前沿工作。很幸运，通用电气医疗集团正要设立一个为医院提供信息服务方案的信息技术部门。我加入通用电气医疗集团之初是一名营销经理，最后则是负责亚洲区的产品管理。

问：请描述你的主要职责。

答：我长驻在上海，而我负责管理的产品不限于中国，而是整个亚洲。以下简要说明一下我的主要职责：

- 为产品线制定进入市场的战略。这包括产品上市、定价、定位、选择要参加的主要展览和会议，规划主要的顾客活动，以及企业赞助的路演（road-shows）。
- 提供培训、营销工具与销售工具等，来协助各区的销售和营销团队。
- 为区内将推出的新产品找出成长的机会所在，并制定适合的企业方案。
- 鼓励高层经理人参与销售。我指的是支持销售与营销团队、参与各区主要交易的销售循环（依据交易规模与战略重要性）。

^① 马克·菲利浦是 Patient Monitoring Solutions 公司亚洲分公司的总经理。

而定)。

- 在各个国家建立并维持重点客户。重点客户是指那些能为我们的产品开发团队提供市场意见、以 β 产品进行临床研究的领导级客户，并且能够在该区域担任新技术的代言人或意见领袖。
- 向产品开发团队提供市场更新、竞争者行动以及顾客反馈等情报。这些工作每周以非正式的形式进行，而每年要参与一次正式的跨年度区域产品战略制定。

所有这些职责都会用好几种方式来进行评估，而其中两种最主要的衡量方式就是产品线的营业额和贡献毛利。所有活动都应该能够帮助销售和营销团队增加销售额，而且更重要的是，能够区别不同的产品线并掌握价格优势。

问：你认为国内产品经理 (domestic product manager) (所有的营运都限于一个国家之内) 和特定国家的产品经理 (country product manager) (需要将全球性产品向特定国市场进行营销) 之间有哪些相同和不同之处？

答：国内产品经理所管理的产品通常是为他或她的市场所特别设计的，用以满足国内顾客的需求，并且击败国内和主要的全球竞争者。而在国内市场以外的产品经理，则经常要“全盘接受”现有的产品，并且要担负起将该产品营销到国际市场的责任。这会面临许多挑战。在此，让我再简要列出一些重点：

- 虽然国际产品经理 (international product manager) 和国内产品经理一样会面对全球竞争者，不过国际产品经理还必须面对当地竞争厂商。为了要迎战那些专注于当地市场需求的当地竞争者，对国际产品经理来说，还多出了国内产品经理不需面对的额外战场。当地竞争者通常有较大的成本优势、反应速度快，并且专注于当地的需求。这对于要进入以价位为考虑重心的市场或是需求复杂或特别的市场（像是日本）来说，会是很大的挑战。

- 多元市场。人们认为欧洲或亚洲市场与美国的市場一样。事实上，美国大部分地区是一个同构型的市場，而亚洲和欧洲则由多种文化和经济体所构成，各有其特色。以亚洲来说，整个地区在社会经济等层面存有极大的差异，还有多元的文化、语言以及政治体制。亚洲本身就横跨了好几个时区，有多个国家。通常你没办法以一个“适合全部”的策略来满足整个亚洲市場。而进入市場（go-to-market, GTM）策略的分歧也使得国际产品经理的角色更为复杂。
- 另外还会多出一项工作，就是得把为另一个不同国度与文化所设计的营销材料进行本土化。相关工作包括从文字的翻译到放置一些重新拍摄的照片，确保你的促销材料上出现的是“本土的面孔”。这些活动都会占去你的预算——而你的预算通常又都是依据全球标准而制定的。国内产品经理就不需要负担这些额外的成本，因此可以将资金用在更具战略意义的活动上。
- 规模很重要。虽然国际产品经理所管理的市場的成长速度可能比国内市场要快，但是国内市场却通常比较大。因此，想要为当地市場争取产品的自有特色和功能，并和较大的本国市場需求相抗衡，可以说挑战性非常大。
- 必须和处于另一个时区的產品上游团队交涉。这代表你得起早赶晚地和国内团队进行电话会议以争取他们能满足你的需求。

问：你认为上述差异对 B2B 或 B2C 产品来说，哪一种更为明显？

答：这些差异在 B2B 和 B2C 的产品中都存在。不过，我相信上面谈到的问题在 B2C 业务中会更为突出，因为通常你面对的是较广阔的市場，而不只是特定的企业买家。

问：过去五年内你经历过哪些工作上的变化？

答：虽然国际产品经理的责任大多是在产品的下游活动，我却发现在亚洲这个快速成长、变动的市場中，我的职责更多涉及上游的活动。我花越来越多的时间寻求参与上游流程的方式，为的就是要更能彰显我所负责区域的需求。由于接近市場，我比远在另一国度（以我的例子来

说是在美国)的上游团队更能感受到压力和改变的风潮。我们不是坐着等他们来,而是在本地采取行动,比方说开始研究有哪些 OEM 厂商可供选择,并且运用属于当地的资金来从事本土开发项目,以证明某个产品创意可以行得通。

问:你预期在未来五年会有哪些改变?

答:我认为越来越多的产品上游活动会自母公司的所在国家移出,整个商业模式会向分布式的方向发展。高端或复杂的产品工程和研发工作会留在母国进行,但是更多传统上认为属于“上游”的营销活动则将会移往“下游”国家发展。

问:未来十年对产品经理来说会有哪些主要的挑战?

答:中国将会如同 20 世纪 50 年代到 80 年代的日本一样改变全球的竞争面貌。中国的企业家聪明、进取而且有很好的工作伦理,加上对外来事物胸襟开放,而且经营成本非常低。中国企业在所谓“低端”和价值取向的市场中已占有很强的地位,而其产品的质量也越来越好。我们已经看到中国企业买下计算机和电视产业的全球性企业,同样的情况也会在其他产业发生——只是时间早晚的问题。作为产品经理,我们必须改变策略来应对在中国市场的竞争。我们必须学习如何更快速地行动、在全球化的同时也更加本地化,并且以更具成本效率的方式来经营。

问:你对现在的产品经理有何建议?

答:我想到了几件事。

- 做一个领导者。不要把自己想成是一个产品经理,而是要认为自己是产品线的执行者。(1) 永远要从销售额到净利润进行整体性的思考。不要随意提出你还不了解其财务(包括收入和成本)影响的特色或新产品。(2) 超越你所担负角色的传统限制。作为全球产品经理,你负责的可能只是产品的下游活动,但是你对产品的制造和设计懂得越多,就越能驱动你的市场需求。积极改进产品营销环节来挑战你的对手,做到更好。

- 争取超过预期的市场份额。国际市场具有特殊的需求，且通常比国内市场更小，但是它们的增长率却很高。所有的全球企业都渴望增长。努力成为带动增长的引擎，作为你争取产品研发经费的竞争利器。
- 在构筑你心中产品的商业规划时，和其他地区的产品经理共同合作。因为你们可能正面对相似的挑战。其中一个例子就是东欧、中国和印度。这三个国家和地区都有巨大的市场细分，所注重的特点也基本相同。因此，如果能把这些市场加到你的商业规划中，将会增加你成功的机会。
- 在收集市场与顾客意见时，要对销售和营销人员的反馈特别留意。我往往发现当地销售和营销人员对于顾客所要表达意见的认知和实际情形间存有很大的差异。多花些时间和顾客相处，观察他们怎样使用你的产品，直接与他们谈论你的产品和竞争者的产品。
- 区分客户的反馈意见。前瞻客户（luminary account）的意见很好，他们也是你从事市场创新时的重要驱动力量。但是，他们的需求与主要市场的需求有很大的不同。前瞻客户的需求可能相当前卫——比市场中大多数人的需求更复杂，更有深度。所以务必要从多元的客户细分中收集顾客的心声，然后找出机会最大的方向来决定这些意见的重要性与优先级。
- 不要丧失了市场敏感性。运用你的人际关系网络和在线服务来取得市场最新信息。这些人际关系网络通常是获取竞争者最新动态（如新产品、合作方案或者是并购等对于竞争态势有重大影响的信息）的最佳方式。而且现在有这么优良的在线产业情报工具可以运用，更没有借口和市场最新活动脱节。

第 13 章

什么是产品管理

对生产多种产品的企业来说，“产品管理”一直被认为是一种有效的组织形式。它的优点很多，也经常见诸于文献报道。首先，它为产品、品牌或服务提供了一心一意的拥护者。第二，创造企业内部良性的竞争环境。第三，通过推出好几种产品，企业得以更快速地响应客户忠诚度的变化。最后，为寻找可供提拔的人选提供了机会。

但是，产品管理的有效与否，会受到很多因素的影响。如果我们期望产品经理能够捍卫他的产品，就必须让他们实际参与有关产品的日常决策以及未来战略的开发。虽然有些企业为产品管理架构创造了科层的组织结构，但是，未来有效的产品管理将源于水平的决策流程。产品经理将在大部分的产品相关决策中扮演重要的角色，并需要依靠专家来落实执行。其重点将是如何通过开发特定产品和服务使得客户需求与企业能力相匹配。

如同本书不断强调的，成功企业的特殊之处便在于能够吸引并且维持能带来高利润的客户，许多企业一直都在努力达成这个目标。企业界实行了各种不同的策略，包括职能管理（competency management）、顾客留存方案（customer retention programs）、战略杠杆（strategic leveraging）、全球营销（global marketing）、电子商务（e-commerce）以及供应链管理（supply-chain management）。然而，所有这些管理大师们所推崇的工具与技巧都不能取代一个扎实的、能够引领组织完成企业目标的组织架构。而产品管理架构，就是已经历经时间以及各种情境考验的组

组织架构之一。在这种架构下，产品经理要关注一组明确定义的产品或服务所面临（有别于企业内其他产品及服务）的不同竞争者与客户限制。要确定产品管理的制度是否适合某一公司，需要考虑许多因素，包括企业文化，特定产品在设计、上市以及支持方面所要求的科技知识含量，以及该企业的产品是否需要独特的“进入市场”方式。

产品管理的架构一旦确立，便需要确定和产品经理进行互动的企业人员的角色。产品经理是总理性的角色，他必须依赖许多职能专家来协助开发并营销他的产品线。产品经理同时也是企业内部各职能组织间的协调人，以及企业与外部销售团队、客户间就所有产品相关问题的沟通桥梁。正因为如此，需要对彼此的期望有适度的了解。

产品经理要持续地和销售团队交换情报。他必须为现有以及未来的产品规划最利于企业整体的活动。在企业内部就其产品线进行的讨论会议中，他代表了来自客户的声音。

“产品管理”在过去数十年来有了长足的进展。与许多文献的预测相反，无论从统计数字或重要性来看，产品管理都已朝更全面化的方向发展，其触角伸展到顾客管理、价值链分析等热门议题。产品经理的工作职责是整合企业的各个部门以凝聚焦点、使战略完整一致，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。要做好这些事情，产品经理需要对企业的所有维度有广泛的了解，同时深入理解他所管理的产品/产品线和顾客。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以及流程。

宝洁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，而竞争者的“象牙”香皂（Ivory）销售大增之际，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，以致后来大部分消费性产品生产者纷纷沿用抄袭^①。

产品管理是一种矩阵式的组织结构。产品经理被赋予保证产品/产

^① Zachary Schiller, “The Marketing Revolution at Procter & Gamble,” *BusinessWeek* (July 25, 1988): 72.

产品线成功的重大责任，然而他对于负责该产品生产制造以及销售的人员却又没有直接的管理权限。产品经理的工作大部分需通过不同的企业部门以及跨职能团队来完成，看起来就好像是产品经理在企业中经营另一个企业似的（参见企业案例 13.1）。

企业案例 13.1

消费性品牌的产品经理生涯

特雷西·卡尔森（Tracy Carlson）是拉佛兄弟企业（Lever Brothers）威士克（Wisk）洗衣剂的产品经理，她这辈子已不知道花了多少时间在“污垢”上。为了要使她管理的威士克品牌成为国内最畅销的液状衣物洗洁剂，她必须让消费者相信她的产品比宝洁的“汰渍”（Tide）更棒。如同其他消费性产品企业的产品经理一样，卡尔森对这个产品的大小事情都是一手包办。

产品经理不仅全力支持其品牌，在有些方面更像是在经营他自己的事业：除了监视产品开发过程外，还要控管广告及推广活动，以及同零售商协商争取上架空间。如今在产品项目激增的情况下，制造商已经承认，能够让企业长期维系市场占有率的竞争优势是少之又少。因此，敏感性、智慧以及直觉的能力，就成为产品经理在亲临这场战役时

必须具备的条件。

像卡尔森这样的产品经理所面临的真正挑战，却常常只是如何把产品推上架。新产品充斥市场，除非生产厂家提供相当的“激励”，零售商多不愿轻易释放出上架空间。所谓“激励”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，以及补贴零售商为储存该产品所增加的处理成本等。

卡尔森并未透露威士克的营销预算，但她表示，一般而言，消费性产品花在交易以及针对消费者推广的费用占整体产品营销预算的比例已从不到一半上升至约 3/4，其他 1/4 则用来做广告。

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

采用产品管理制度有好处也有坏处。好处是产品经理全心关注他管辖的产品线，因此对顾客群、竞争形势以及该产品系列在未来的战略发展潜力，都能有更好的掌握。同时由于产品经理必须与企业内各个运营单位密切互动，因此为年轻经理人员提供了极佳的训练环境。但是，批评者认为，产品管理制度仅是一种快捷方式（fast-track）或垫脚石（stepping-stone），过分强调短期结果，同时也给人一种“产品管理技巧比产品或产业知识更容易传递”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，但对产品利润的责任却不因此而减少，由此可能引发企业内部的冲突。甚至，产品经理可能过度关注其产品，以致忽略了顾客的感受。

尽管有上述这些限制，产品管理（或其衍生方法）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。即使在生产消费性商品的企业，产品管理的内涵也不断演进。然而，由于同一企业的不同品牌自相残杀、对有限资源的争夺日益加剧，加上媒体细分化的效应（media fragmentation）（指媒体种类增多、收视习惯更为细分化，造成任何一个媒体的收视率都不高，往往是投入了更多资源，却仍无法接触到足够多的受众——译注）、零售端销售比重扩大（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。

13.1 产品管理的现状

产品管理作为一种组织形式，已经扩散至各种行业，包括 B2B 企业、金融机构及医疗服务业等。大部分的银行都已设置了产品经理来管理信用卡、存款、信托以及现金管理等业务^①。财产与人身保险业也已经开始运用产品经理来应对一些高度竞争、变化迅速的产品线，如劳工

^① Jean E. LeGrand, "A Product in Need of Management," *Bankers Magazine* (November/December 1992): 73 +.

保险 (workers' compensation) 以及汽车保险等^①。

医疗院所也已经有运用产品管理架构的成功经验。一份在《保健营销月刊》(*Journal of Health Care Marketing*) 上刊载的研究显示, 那些采取产品线管理制度的医疗机构, 无论在病床占用率 (occupancy rate)、每床位患者总收入 (gross patient revenue per bed)、平均获利率以及资产报酬率 (return on assets) 等绩效指标上, 都远胜于竞争对手^②, 造成行业竞争加剧。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, 也消除了重复服务的情况, 因此可以提供更好的市场定位。其缺点则在于成本可能增加 (因为职能性管理并未因而取消) 以及更加依赖经营数据的及时与正确性^③。

尽管传统的产品管理有诸多成功经验, 但企业界已逐渐采取各种修正方案, 以求更能将焦点集中在顾客身上。这些修正的方式有很多, 有些服务业创造了“市场细化管理” (segment management) (而“产品经理”的职称仍然被沿用) 的做法: 比如某些医院有专门负责“女性”病人的产品经理。在近年金融服务业的自由化风潮下, 金融机构则可能设置类似“中小企业”或“大客户”市场的产品经理。此外, 银行以爆炸式的速度推出“计息支票存款账户” (interest-bearing checking accounts)、“货币市场基金” (money market funds) 等各种新金融商品, 更是为了争取越来越分散的小众市场。这些现象——辅以越来越先进的技术——已经改变了银行业进行产品管理的核心焦点。

(不过一年的时间), 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希望借此满足日益分化的顾客需求, 且为此投资于“顾客数据文件” (customer information file,

① William Wichman, “Product Management as a Marketing Strategy,” *National Underwriter* (July 29, 1991): 10+.

② G. M. Naidu, A. Kleimenhagen, and G. D. Pillari, “Is Product-Line Management Appropriate for Your Health Care Facility?” *Journal of Health Care Marketing* (Fall 1993): 8.

③ G. M. Naidu, A. Kleimenhagen, and G. D. Pillari, “Is Product-Line Management Appropriate for Your Health Care Facility?” *Journal of Health Care Marketing* (Fall 1993): 10.

CIF) 技术, 以便就多种不同的顾客行为属性进行市场细分分析, 再从其中找出一个特定的细分来开发新产品。由 CIF 产生的数据加速了以市场细分为焦点的战略 (market-segment-focused strategies) 的成长^①。

“市场细分管理”的做法已成功应用在好几家银行 (参见企业案例 13.2)。不过, 只是单纯地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, 员工除直接向特定职能部门报告外, 同时要间接地向其他职能部门汇报。而这二者皆可能会——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, 需要有一个承诺才能奏效。

首先, 你必须要清楚地了解采用产品管理组织形式的理由——一般来说, 它很适合那些有着多种生产过程近似的产品但又各有不同营销需求的企业, 特别是如果同一产品的销售对象横跨好几个顾客群组的情形; 其次, 高层管理者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使之顺利运行; 最后, 更需要选择恰当的人来执行这项工作。

企业案例 13.2

金融服务的细分管理

传统上银行的做法是指定产品 苏维兰财务公司 (Sovran Financial) 经理来负责存款、家庭消费性贷款、和第一银行 (Bank One) 德州分房屋贷款、保险等产品。不幸的是, 行——开始尝试实行细分管理。这些产品并非完整互补, 从顾客的 苏维兰财务公司——美国大西角度看, 有些产品彼此间还可能具 洋岸中部地区四家银行的控股公 有替代性。因此, 有些银行——如 司——就将其营销架构重新改造,

^① Eric Berggren and Robert Dewar, “Is Product Management Obsolete?” *Journal of Retail Banking* (Winter 1991/1992): 27 +.

以强调市场细分来取代传统的产品管理。苏维兰财务公司先前也曾尝试过重视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界难以实行。于是该公司在1988年根据个别细分市场（如富裕的客户）情形进行组织重整。这项创举让苏维兰财务公司成功地提高了“顾客的钱包占有率”（share of wallet）：在弗吉尼亚州从原来的38%提高到46%，在田纳西州从44%提高到62%。

在第一银行德州分行的产品经

理中，有一位负责中小企业细分市场的经理，专门负责制定各项营销计划，支持各分行以及销售团队争取新的中小企业客户。这一职务使得第一银行得以针对特定的细分市场来打包销售适当的商品。

资料来源：摘自 Eric Berggren and Robert Dewar, "Is Product Management Obsolete?" *Journal of Retail Banking* 13 (Winter 1991/1992): 30; Lauryn Franzoni, "Product Managers: Finding the Right Fit," *Bank Marketing* 23 (May 1991): 28 +.

无论产品管理未来在组织形式上如何变化，一个成功的产品经理必须对市场中不同的细分了如指掌，评估企业所拥有的能力，并且能够运用这些能力来满足市场的需求。换句话说，产品经理的最终目标就是能跨越并引导企业的各职能领域，以赢得顾客满意。

13.2 产品经理的工作内容

产品经理的工作是要处理与其产品（服务）线有关的所有大小事务，追求顾客更高的满意度，同时能为企业提供长期的价值，因此他要处理各种日常性的、短期以及长期的活动。在理想的状况下，日常活动构成产品经理的工作基础，大约占用产品经理40%~55%的时间，短期活动大约占20%~30%；其余15%~25%则应分配给长期战略性任务（当然，上述时间分配会因一年中不同的时间、该产品经理所管理的是新产品还是现有产品，以及其他各种各样的因素而有所不同）。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，在现实中，产

产品经理们花费太多的时间应急、“灭火”，以致疏于战略规划（参见图13.1）。时间管理对于所有的企业管理者来说都是非常重要的事情，产品经理也不例外。

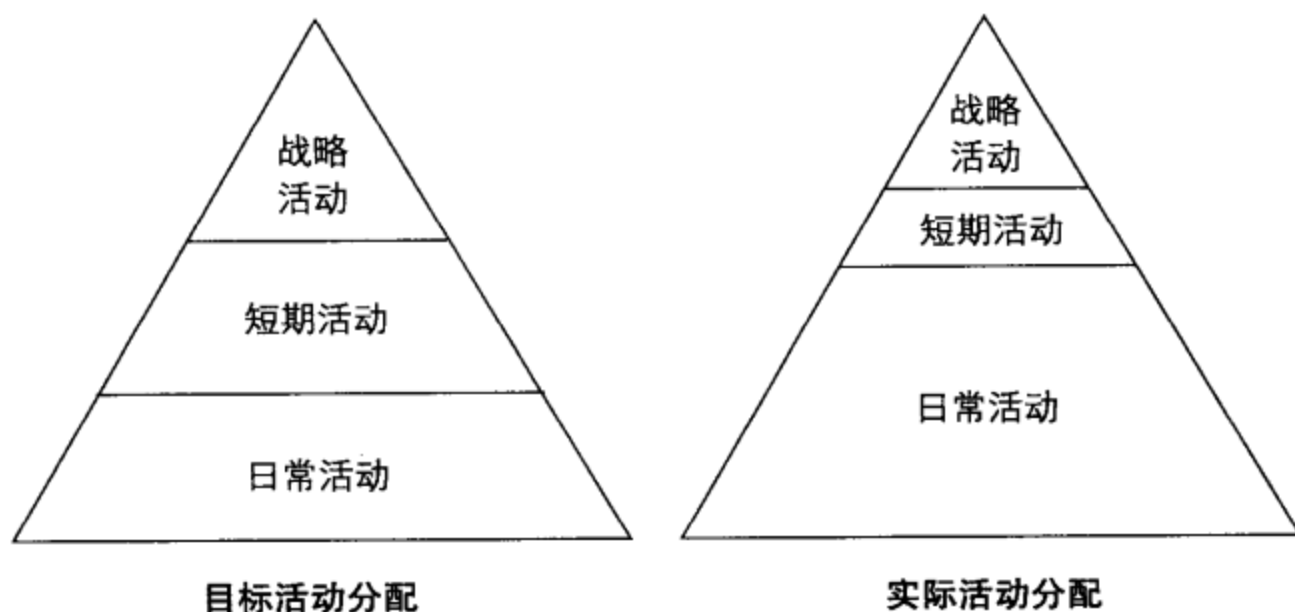


图 13.1 平衡的产品经理活动分配

最近一份针对全美国产品经理进行的调查显示，有相当比例的产品经理花费太多的时间处理销售团队的要求，以及努力协调其他部门来推动其产品——他们宁愿将这些时间省下来做别的事。这份调查也发现，产品经理们普遍花费过少的时间来制定长期的产品战略，以及与顾客进行接触、增加对产品未来需求与应用方面的了解——产品经理们很明显地希望能有更多时间从事这些活动^①。

日常职责

在日复一日的例行事务中，产品经理的职责大约如下：

- 登录并更新“产品状况簿”。
- 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

^① 根据作者所进行的调查信息。

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（比如一个会计年度）来看，产品经理的责任包括：

- 参与年度营销计划及预算编制。
- 与广告部门/代理商搭配工作以执行推广策略。
- 协调举办贸易/商业展览、大型会议。
- 参与新产品开发团队。
- 预测及有效应对竞争者的活动。
- 修正产品及/或降低成本以提升产品价值。
- 建议产品线延伸方案。
- 参与制定产品淘汰（product-elimination）决策。

长期职责

就长期（战略角度）而言，产品经理的责任包括：

- 为产品制定长期竞争战略。
- 发掘新产品的机会。
- 对产品的变动、改善以及推广提出建议。

从过去的经验来看，产品经理工作内容的差异程度，可以把“消费性产品”与“企业对企业产品”（B2B）作为两个典型。消费性产品经理通常管理较少的产品，花比较多的时间在广告和推广上，其目标市场一般而言较大（多在百万以上，而不是用千、百计算），因此有较大的产品差异化空间。企业对企业产品经理则更深入产品或服务的技术领

域，并且花费较多的时间在工程技术与销售团队上。

但上述两种产品经理间的距离正在逐渐缩小。消费性产品的市场细分化日益明显，导致产品品种激增且同类产品增加；消费者所感受到的产品特色与质量差异越来越少，于是价格就成为决定购买的因素。随着像沃尔玛（Wal-Mart）、家得宝（Home Depot）与 Office Max 等大型零售商以及其他大型卖场（box retailer）的声势越来越大，商业交易的满意度反而逐渐占有决定性的影响。其结果是消费性产品经理花在销售人员以及交易（如零售商）身上的时间增多了。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，且必须在竞争对手数量日增的情形下建立更稳固的市场地位。“市场”（相对于“产品”）知识已成为产品差异化成功与否的决定性因素。

13.3 产品管理的明天

产品管理未来仍将持续演化，以应对市场和企业界的实际应用需求。比方说，由于零售商的顾客知识与影响力日益提升，消费性产品经理在产品交易相关事务方面必须涉入更深。其结果是，产品经理们必须花更多时间思考所谓的“品类管理”（category management），即研究将受到特定细分市场（零售商）评估的一系列产品（品类）。为此，产品经理们可能需要结合起来组成一个“产品品类团队”（category team），或者有必要有一个“品类经理”（category manager）来管理同一细分市场内所有的产品及产品经理群。

“产品管理团队”（product management teams, PMT）的运用，可能是另一个将影响产品经理未来扮演角色的重大趋势。由于企业界持续倾向采用“团队决策”（team-based decisions）的模式，“产品管理团队”将可能在某些企业中出现。全球化的企业将因此有跨国界的产品团队来充分运用其全球各地的实力。这是一种虚拟团队（virtual teams），成员们并不定期碰面集会，而且也不在同一个国家。虽然类似的项目团队在新产品开发的运用上颇为成功，但是若想长期维系一个项目团队来负责

既有产品，恐怕得要认真考虑，且需事先妥善规划后再付诸行动。

“产品管理”自从被提出后，历经了众人的评估、批评以及喝彩。已经有好几位作者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。品牌管理——这个在消费品企业最常采用的产品管理模式——因为许多原因，大概遭到了最多的指责。由于能够取得空前的市场数据，以致品牌经理被淹没在庞杂的数据当中。而偏偏企业在面临越来越激烈的竞争以及市场需求趋于饱和之际，经营高层需要更多的数据来合理化企业的营销决策。品牌经理因此经常要面对更多的审查，而有越来越多的事情需要管理高层认可后才能形成决策。对产品管理系统的信任感渐趋幻灭的情况比比皆是。

在其他导入产品管理制度为期尚短的产业中，产品经理的角色则被视为是一些组织问题的功能性解决方案。特别是，这种策略能让企业将核心能力转化成产品，来满足市场的需求。不管处在哪个产业，产品管理现在仍然是——而且也仍将是——一种可行的组织形式。不过它必须要经过修正。有三种针对原始产品管理架构的变形，可能在许多企业未来的发展中扮演重要的角色。这些变化方向——产品管理团队、更专业取向，以及事业单位经理的任用——我们都将进一步讨论。

产品管理团队

使用“产品管理团队”来制定产品相关决策的方式正逐渐兴盛。但是这个团队的特定角色和它的有效性却还不是非常明确。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，以及一些有关“团队”的大致分类。

团队的普遍运用始于20世纪80年代汽车业和钢铁业为了迎战日本竞争者所发展出的质量圈（quality circles）做法。一般说来，工人和指导人员不时地集会讨论质量问题并且提出能够“逐渐”改善（incremental improvements）的建议。不过，这种做法很少能够产生突破性的想法，以致渐渐失去对企业界的吸引力。不过由此衍生出的对“团队”的兴趣却是持续了下来，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种类型：工作团队 (work teams) ——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质量圈更是有着显著的不同。质量圈是一种永久性的委员会，组织的目的是要处理工作场所碰到的任何问题，而问题解决团队则有特定的任务——范围可能很大 (找出为什么我们的顾客讨厌我们)，也可能很窄 (找出为什么三号泵总是过热)。一旦任务完成，团队通常也就解散了。

与暂时性的问题解决团队不同，工作团队——有 2/3 的美国企业采用——更多是永久性的。它们不是用来战胜特定的问题，工作团队要执行日常的工作。在波音公司，一个负责协助建造喷气发动机的工程师团队可能就是一个工作团队的典型例子^①。

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，它的成员是来自各种和特定任务相关的不同营运领域的代表。而工作团队虽然有时候也是跨职能的，但它的成员更多地属于相同的工作职能领域，团队本身则多被赋予决定日常工作应该如何执行的权力。

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，企业建立了常设的跨职能团队，却又没有明确的任务，而且对日常工作不具有决策权力。这并不代表团队结构不能存在于产品管理的结构中。更准确地说，一个产品经理必须有心理准备，需要经常性地和许多问题解决团队共事，而不是只和一个常设团队一起工作。

“团队运作”在许多重要任务上都起着关键作用，包括产品淘汰的决策、为企业的所有产品建立一致的企业形象、工作流程和日程安排，以及新产品开发等。以上每一种任务团队都可能会有不同的团队成员，而且可能在不同时期执行任务。在面对与产品经理所管辖产品线有关的任务时，产品经理可能便要扮演整合不同团队的角色，而且需要担负

^① Brian Dumaine, “The Trouble with Teams,” *Fortune* (September 5, 1994): 88.

起在不同的预定日期完成不同项目的责任。

企业本身对于确保不同团队如何共同工作也起到了一定的作用。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——就像 DEC 公司一样，可能会无端浪费许多时间。另一方面，授权让问题解决团队能够立即作出决策，不仅能激励团队成员，而且能节省决策时间。

(DEC 公司在 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，在不同职能领域服务的员工——工程师、营销人员——同时也参与针对迷你计算机 (minicomputers)、整合性芯片 (integrated chips) 等产品线所组成的团队。这些团队花费了无数的时间来开会，试图建立矩阵组织中两大派系——职能部门的老板和团队的老板——间的共识。这种沉重的组织结构使得 DEC 公司在快速变迁的科技产业中落后于其他竞争对手。

波音有着和 DEC 公司类似的组织结构，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且主动行动。波音的首席工程师亨利·熊波 (Henry Shomber) 说：“我们没有内部信息传达的规则。团队成员必须立即制定决策。他们不能跑回去征询职能部门主管的意见。”这样的自由度让波音能够运用团队组织建造新款的 777 喷气式客机，在这个 (1994 年) 夏天成功地完成试飞，而且它在设计上出现的缺陷比之前的产品方案要少了一半^①。

更专业的取向

由于企业分派给产品经理的责任越来越多，有的公司开始质疑这种安排是否为一个人增加了过多的负担。结果是人们开始减少产品经理的责任，让他们更为专注。至于要求产品经理专注的方向，则随公司或产业的不同而不同。例如，有好些快速变迁的消费性产品企业，已经把产品经理进行了两个领域的专业分工。一种产品经理专注于消费者问题，

^① Brian Dumaine, "The Trouble with Teams," *Fortune* (September 5, 1994): 88-90.

另一种则专注于与经销相关的问题。Del Monte 公司在 1993 年就以这种方式进行组织重组，“目的是要成为产业里的专家”，Del Monte 公司的番茄汁产品经理克莉斯蒂·菲利波（Christine Di Fillippo）说^①。

能够对付经销商的本领在未来会越来越重要。虽然零售业巨人早已存在，来自零售商的打击却与日俱增——功能强大的信息系统使得它们比制造商掌握了更多的顾客信息。消费品制造商发现它必须更有组织地面对它的顾客（零售商）、投资先进的技术，并且比过去扮演更多的伙伴角色。沃尔玛的供货商们必须响应它密集的要求才能确保产品得以顺利销售（或摆在货架上）。企业同样也趋向于在产品开发过程之初就纳入零售商的意见。电动工具制造商百得公司（Black & Decker）在推出其 DeWalt 产品线时，就向好几家零售商征求意见。百得公司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，讨论颜色，还讨论产品保证。”^② 这些意见不仅对产品设计方面很有价值，也是零售商成为制造商合作伙伴的象征。

另外有些速动消费品制造商也重新调整组织，让品牌经理能够更专注于与产品相关的问题，而把广告活动放在公司层面统一安排。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对产品经理所经营的个别产品或项目的品牌的认知更重要时。不过在这种情况下，除非产品本身需要有独特的技术要求，否则可能没有必要设置产品经理一职，一个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，而把大部分的营销决定交给其他职能部门来负责。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持、帮助销售人员，至于了解市场和向市场介绍产品利益等工作，则另由他人效劳。像这样把营销功能和产品的开发活动分开来处理的做法存在着风险：产品经理将失去和顾客间的联系，而且将因为对产品过于熟悉而丧失客观的判断。

① Tracy Carlson, "Brand Burnout," *Brandweek* (January 17, 1994): 26.

② Zachary Schiller, Wendy Zellner, Ron Stodghill, and Mark Maremont, "Clout!" *Business-Week* (December 21, 1992): 70.

不管企业想用怎样的专业取向来让产品经理更容易管理其工作，都要牢记“这个职位在当初是为何而设”——更了解产品以及它面临的竞争情况，最终目的是要满足顾客的需求。

事业单位经理

有些企业重组为事业单位的架构，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的概念衍生出来的一种以团队为基础的组织安排方式，不过它进一步把产品看成一个事业单位。在这种结构方式下，产品经理必须为所有与产品有关的业务职能承担更多的责任，远超过营销以及规划的范畴。

产品经理的工作范围一直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担任产品总经理这个角色的责任。

Specialty Brands 公司的珍妮弗·坎（Jennifer Kan）就是这类新兴团队的一个成员，她的主要职责是产品财务和存货的管理。“企业似乎正在寻找下一代的组织结构，试图找出哪种结构在未来几年内最能发挥效用。”她说^①。

如果要产品经理为产品的成功担负完全的责任，那我们自然会期望他们能被充分地授权。而事业单位经理的组织结构使得这种情形变得可能。不过，这同样也需要企业聘用具有经验、声誉以及受尊重的产品经理来负责执行工作。

其他趋势

至少有两大趋势可能在未来影响产品管理特别是大型企业的产品管

^① Tracy Carlson, “Brand Burnout,” *Brandweek* (January 17, 1994): 27.

理的发展：其中之一是全球化超级品牌的成长；另一个趋势则是在分销渠道和物流管理上的戏剧性变化。

不论在消费品领域还是工业品领域，品牌全球化的趋势同样都在发生。凯利服务（Kelly Services）——一家短期人力中介机构——在美国和全球各地都有办公室。可口可乐、索尼以及利维—施特劳斯（Levi Strauss）都是全世界家喻户晓的品牌名称。企业界已经明白，品牌全球化的趋势不可阻挡。

大型品牌企业不断地告诉媒体，全球化是它们面临的最迫切的挑战。1990年一连串企业收购及（为数更多的）兼并的原因就在于企业感受到为了要在全球市场竞争，就必须要进行扩张：制药界的 Hoffman La Roche 公司和 Genetic 公司以及默克药厂（Merck）和杜邦；计算机界的 AT&T 公司和 NCR 公司；消费电子业的松下（Matsushita）和 MCA 公司；啤酒业的朝日（Asahi）和 Elders IXL 公司。宝洁的董事长艾德温·阿尔兹（Edwin L. Arntz）在该公司 1990 年股东大会上说了这一段话：“收购战略在全球化趋势下将更为普遍，也将成为营业额增长的最主要的来源。它不是一种选择。它就是未来企业的经营方式。”^①

对于产品经理来说这代表了什么意思？很多产品经理将被迫要了解本国以外的市场对产品的需求。有些公司只需对其产品和营销进行少许的更改，而有些企业会需要进行更密集的市场调研、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与分布在其他国家工厂或办公地点的人员协作，有时甚至要通过视频会议、传真或其他电子途径来协调它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。

从会员店（club stores）、分销联盟（distribution alliances）到直复

^① David Arnold, *The Handbook of Brand Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992: 226).

营销 (direct marketing) 等, 消费品和工业品渠道的增加可能会迫使制造商提供更广泛的、各种各样的产品线。除了以多元的方式来接触顾客外, 物流管理还包括维系与供货商的关系, 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且具战略性的影响。

许多制造商把产品送出到经销商或分销商手上时, 抱着一种传统的心态: “分销先生, 可以去卖产品了。” 经销商或分销商被认为是最终顾客, 生产商不会再管在那一时点后产品的遭遇^①。

产品经理必须认识到分销渠道 (包括公司内及公司外) 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”——包括供货商、采购人员, 以及物流与运输人员等——征询有关产品的意见。

13.4 结束语

产品管理的制度将持续存在、发展。这个职务具有挑战性, 要求高, 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的责任。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, 然而在产品管理架构上最成功的企业, 将会是那些雇用、提拔并且授权产品经理去创造出同时兼具内部优质性 (internal integrity) ——从产品设计的角度来看——以及外部优质性 (external integrity) ——从顾客的观点来看——的产品的企业。

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够全盘了解市场中的各种细分 (也包括全球细分)、企业具有的“核心竞

^① Linda Gorchels, Edward Marien, and Chuck West, *The Manager's Guide to Distribution Channels* (New York: McGraw-Hill, 2004: 45) .

争力”，并且能够运用这些竞争力来满足市场的需求。换言之，未来的产品经理必须能够发挥跨职能领导者的角色，以获得优越的顾客满意度。

检查表：什么是产品管理

- 请确认将焦点放在产品的长期价值上，切记不要视产品经理的工作是快捷方式或垫脚石。
- 在你努力创造更好、更具竞争力的产品/服务之际，不要忽略了顾客这一环。
- 产品经理的角色将不断演进以适应当今商业挑战的要求。那些希望提升竞争力的企业将会尝试采用“产品品类管理”以及“产品管理团队”的模式。
- 避免总是成为“救火员”；你从事日常活动、短期活动以及长期活动的时间应该保持平衡。

专家访谈

特雷西·卡尔森^①

问：请你谈谈担任威士克洗衣剂的产品经理前后的职业发展。你是如何开始在联合利华工作的？

答：我在1984年从沃顿商学院拿到MBA学位之后便到联合利华工作。当时，消费性产品是营销人选择工作的第一志愿。很幸运，那时候利华兄弟公司（Lever Brothers）的英国副总裁赛思（Andrew Seth）先生愿意冒险聘用我这个有着



^① 特雷西·卡尔森曾担任威士克（Wisk）洗衣剂（参见企业案例13.1）的资深产品经理，目前经营她自己创办的一家品牌战略顾问公司——The Larger View公司，所服务的客户包括像乐柏美（Rubbermaid）之类大企业和小型新创办企业。该公司总部位于美国波士顿（Boston）。

优良学历（诸如耶鲁、沃顿）但是背景比较特异（一个曾经管理过一家小型企业的法语教师兼法/俄语翻译者）的人。

利华兄弟公司对营销人来说是一个很棒的地方：非常具有企业家精神、没有僵化的组织、有很大的自主以及充裕的预算，我们的主要目标就是要提高销售量和市场占有率。我们在能力范围内被充分授权，而我升职很快：在不到一年之内从助理升到产品经理助理，一年之后升为产品经理，所管理的都是重要的大品牌。到我离开的时候（服务6年后），已经管理过该公司三个最大也最重要的品牌。

问：请谈一谈你最大的成功是什么。

答：其中一个就是成功地为联合利华在1988~1989年间重新塑造威士克洗衣剂——这是第一个液态洗衣产品，却把领导品牌的光环让给了宝洁推出的后起之秀——“汰渍”。由于缺乏具有竞争性的配方和包装，它沦为以价格取胜的品牌，只能依靠不赚钱的低价策略。到我管理这个品牌的时候，我们被允许重新打造它的一切，从产品配方、气味、包装、定价以及广告——在该过程中我们撤换了威士克洗衣剂以前不成功的广告。在测试市场中，我们的市场占有率和销售量是原来的两倍，随后，这个成绩扩展到全国，最后我们终于成功地重新赢回了领导品牌的桂冠，也恢复了该品牌的获利能力。

就个人而言，这一成功带给我的最大满足，却是我们在圣路易（St. Louis）的工厂经理告诉我：成功地为威士克洗衣剂重新定位，代表了他的工厂的工人有了更稳定的工作。该品牌稳定而更高的销售量意味着更多且稳定的职务，取代了先前为了应对上下浮动的销售量而实行的临时雇工以及裁员的周期性变动。在当地的装瓶供货商也因此增设了一条新的产品线来满足需求——更进一步为邻近地区创造出新的、待遇颇佳的制造业工作机会。能够对人们的家庭日常生活带来真实的影响，真的是一种很棒的感觉。

另一个经验则是在成功地使“好乐门蛋黄酱”（Hellmann's/Best Foods Mayonnaise）这一产品提升获利能力。当时，该类产品的销售额不断下降，又有来自私有品牌（private label brands）的竞争等前所未有的挑战。我们最后得以磨砺我们的营销能力、维持了销售量并且增加了

收入，同时也对销售量与定价的关系，以及“以感性利益而非功能性利益为诉求”的新颖而有效的广告，有了新的领悟与见解。

问：在你产品经理的生涯中，你最满意和最不满意的工作是什么？

答：一般来说，能够有一个变化快速、要求高而又责任重大的工作，是很棒的事情。除了要能从主要的营销职能领域（广告、营销调研、促销等）获得有用的经验以及可见的结果外，能够具备良好的人际沟通技巧且得到认可与鼓励，也是非常令人满足的事。作为一个产品经理，你有很多的责任，但是只有很少的职权：你必须通过别人来完成工作。培训新员工也是很值得的工作：我和15年前曾经为我工作的同事至今仍保持联系。

我还想谈一谈另外一项个人感到满足的经验：联合利华的头号竞争对手——宝洁的CEO艾德·阿尔兹（Ed Arzt）有一次引用了我所做的多芬香皂的广告，作为说明如何建立并推广品牌的范例。

作为产品经理，最不开心的一面就是要应对内部政治斗争，尤其是资深主管想干预的细枝末节。大量的时间、金钱、能量与热情都因为高层主管想干预“如何才是对产品最好的做法”而被浪费。而被要求制造大量荒谬的、只图掩饰的数据，或是无视某些确定无疑的结论，仍旧根据个人偏好而指示广告的拍摄方向等，就像是永无休止的防火演习。

问：根据你在消费者营销方面的经验，你认为在未来十年中产品经理最主要的挑战是什么？

答：有好几个因素共同促使这一工作变得更具挑战性，从某种程度上说也更难以控制。大家都知道在大部分的消费者营销领域中，零售业的影响力增大意味着很多制造商已经丧失了力量，通常也就牺牲了它作为一个品牌或公司的长期利益。

尤有甚者，消费者自主意识的提高和复杂化，加上变动的零售和媒体环境，以及大企业普遍缺乏想象力等情况正同时发生。产品被构想出来是因为它们能够被制造，而不是因为真的有人想要它。这代表越来越难见到成功的产品、市面充斥着售后支持又得不到消费者认可的产品。营销资源通常变得越来越少，并受到更严格的监控，营销自主性也跟着

下降。

消费性产品经理将持续面对这些挑战（而且没有任何一项会变得简单）——虽然我们会希望钟摆总有一天会从现在偏向的那一边摆动回来，让零售力量重新复苏。不过我认为其中也有光明的一面。重点是要能真正了解消费者：他或她的生活是什么样子；你能够为他或她解决什么问题；如何为他或她的生活或渴望创造真正的回应。现在这个趋势正在外围开始出现，一些怀有热情的企业家开始为少量而高度集中的客户创造他们需要的产品。这些产品对某些人具有某些意义。但很不幸，这些企业多半会被一些企业巨人买下，而后者则没有同样的热情。

对身处大型企业的产品经理来说，他们的挑战通常是要平衡内部与外在情况。这类企业是获取并练习消费者营销技巧与原则的好地方。但是它们通常也是相当不切实际的所在，有其自有的文化。当产品经理在思索“消费者”时，常常会流于抽象，忘记他们是要开发和销售一种产品或服务给一群真正的人。大企业也很容易变得只关注自我，认为只要能被制造/销售的产品或服务就应该被制造/销售。结果会发现我们并没有为消费者带来任何好处，而只是让他们已经很复杂的生活更加复杂。

问：你得到的最佳忠告是什么？

答：最好的忠告，是“如果你不是真的想做一件事，就不要真的做得很好……”我想要引述我在联合利华工作时一位女士教我如何应对一位很难打交道又有性别歧视的营销规划人员的话。他非常有权力，但是非常看不起女性。她建议我“和他聊他的孙女”。我照着做了。结果我和他发展出绝佳的关系，而且我是营销部唯一能够做到这样的女性。他甚至主动伸出手来帮我。这一忠告让我明白对于任何人都有一套能够成功和他相处的模式，而且每一个人（不管他是多么暴躁、小气还是喧闹）都有一个真实和有趣的人生。就产品管理这种需要良好人际沟通技巧的职业来说，这真是个优秀的建议。

问：可否给当今的产品经理们一些忠告？

答：要谦逊。你的成功建筑在能有效地和许多有趣而又深思熟虑的

人一起工作上，包括在企业内部的人以及那些被鼓动来购买你的产品的人。试着去了解他们以及他们的生活是什么样子。

当你有能力做事时要觉得庆幸。产品经理是很棒的职业，但是不能永远从事在这个职位上。升迁的金字塔会越来越窄，而且不是每一个人都能、都愿意或想要留在营销工作第一线上。这种职务也比较适合年轻人，一方面是因为它需要较长的工作时间，也是因为它需要对市场的热情。

请牢记你在担任产品经理时所培养、具备的技巧和观点，不论到哪里都会对你有莫大的帮助。几乎每个企业或组织都会面临被产品和客户的相关问题所纠缠，而必须依据所处的营运环境将此二者最有效地联系起来。而且，其他作为一个优秀的产品经理所需要的技巧，到别的地方也一样会实际需要。这些技巧包括保持宏观的视野、建构并维持一个团队、搜寻数据并转换成有用的信息，以及成为一个好的项目管理师。

第 14 章

引入产品管理与管理产品经理

一个企业要从职能性的组织结构转换成项目团队或矩阵式的组织形式（包括产品管理制度）时，必须要有谨慎的事前规划，尤其应该详细描述产品经理的工作内容，才有助于厘清他们所扮演的角色，同时让其他部门员工了解应该对这个新职务抱以怎样的期待。毕竟产品经理必须依赖组织中其他部门的支持和运作，才能达到预定的产品绩效目标，而这些部门/职能领域又不在产品经理的掌控范围内。想要成功导入产品管理架构，就必须要先澄清想要达成的目的。可惜的是，许多企业只是看到（甚至只是从杂志报道中得知）竞争者有“产品经理”这一职务，于是就依样画葫芦——空有“产品经理”的职位，却不知道这个职位究竟应该做些什么。

产品管理的引入有四大步骤：第一步，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，那么就要制定与产品管理有关的报告层级与组织架构。第二步，要进一步厘清产品经理以及组织内其他成员的工作职责。第三步，要界定成功的产品经理有哪些特性，并且为这一新职位聘用合适的人选。第四步，还必须要有一套系统化的方法，来规划产品经理的职业生涯发展，以及对产品经理进行绩效评估。以上这些步骤将在本章中一一说明。

14.1 评估产品管理的需求与架构

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：（1）即便所有的产品都是通过相同的渠道进入一个共同的市场，但是产品数量之多，可能已经超过了一位营销经理所能应对的程度；（2）公司各产品间的差异太大，需要分别处理不同的竞争状况或顾客群；（3）需要有技术层面的或是复杂的产品知识来满足市场需求，在这种情况下产品经理可能需要以跨部门或跨市场的角度，介入特定产品线的开发与营销（参见图 14.1）。

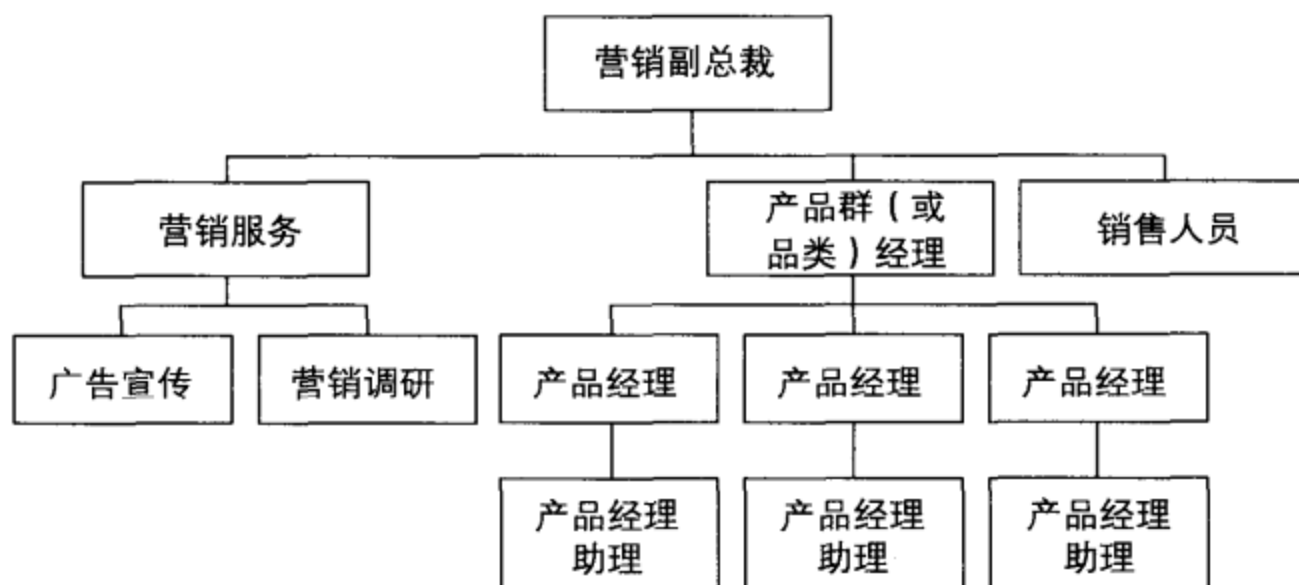


图 14.1 传统的产管理组织架构

另一方面，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（参见表 14.1）。假设某个产业的产品大致是相同的——从顾客的角度来看，各厂商推出的产品几乎是一样的；在传统的产品经理制度下，人们不得不刻意对产品创造人为的差异（artificial differences）。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，那么更适宜运用的是市场经理（market manager）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数种产品加以结合或是捆绑 (bundle), 以便符合所选定细分市场的需求。在市场经理之外, 可能要设置“特别产品”经理 (“special products” manager) 来共同运作。

关键客户管理 (key account management) 是市场管理的另一种变形。当顾客中有所谓大型卖场 (big box retailer)、“品类杀手” (category killers) 或其他大客户时, 关键客户经理 (key account manager) 将被赋予“和关键客户共同确定本公司产品应如何调整来使客户满意”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经过多, 那么就可以考虑增加一个关键客户经理的职位, 专门对付其“特殊需求”, 并且与产品经理共同合作, 根据客户的需要对产品进行调整。

表 14.1 不同产品/市场类型下最恰当的组织结构

产品/市场特性	可能的组织结构
一企业有众多产品要进占少数市场细分。各个产品都需要特别关注以确保成功。	产品经理
企业在许多不同的市场细分销售不同的商品组合。其产品本身或许并不需特别订制化 (customization), 但是需要针对特定市场细分进行产品间的搭配。	市场或细分经理
同上, 但同时需要针对不同的市场细分开发不同的产品。	市场细分管理再加上“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
制造新产品要花费很长时间, 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 (product development manager) 或新产品经理 (new-product manager)——可能 (虽然未必一定) 隶属于技术部门

新产品开发的影响

确定组织架构时, 最后一项重要考虑因素就是新产品开发。虽然大多数的产品经理都在新产品开发活动上投入大量的时间, 但是有些公司

还是选择特别设置新产品开发经理来处理有关产品规格以及设计的问题，然后再由产品经理接手继续负责营销活动。这种情况虽不常见，但也算是能符合某些企业特殊需求的一种组织类型。

执行全球化的组织结构

一个产品经理所处理的事务如果涉及全球的供货商、散居地球不同角落的顾客，以及控制海外业务的竞争者，那么他对于辖下产品所面临的全球竞争环境就必须有深入的认识。对跨国企业来说，它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，又或者应该为个别地区设置产品经理呢？无论如何，产品经理都必须参与跨越不同文化的工作团队，充分发挥全球化企业在不同地域市场的优势。诚如惠而浦公司 CEO 戴维·惠特温（David Whitwam）某次接受《哈佛商业评论》访问时所言：

唯一能够建立企业长久竞争优势的途径，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，展现比个别地区相加起来还要庞大的实力。作为一个国际企业，仅拥有全球品牌或在不同的国家运营是不够的。

让我以洗衣机为例。洗衣技术就是洗衣技术。但我们在德国推出的产品功能齐全，应该属于高档产品。而我们在意大利的工厂所生产的产品每分钟转速（RPMs）较低，所以成本也比较低廉。不过话说回来，不同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通过减少组件数目来进一步标准化，这个道理同样也适用于其他任何一个产品系列。然而当我们买下飞利浦时，却发现它的德制和意大利制洗衣机竟然没有一个螺丝钉是可以共享的。现在我们所有的产品设计都强调，必须能在相同的基本平台上，开发有显著差异的各种产品型号。我们的新款干衣机产品线便已经精准地采用这样的共同设计平台，其他产品品类也已开始用

这样的方式进行设计^①。

减少组织层级

产品经理大部分隶属于营销或销售部门，向营销或产品管理主管、营销或产品管理经理或营销副总经理进行汇报。产品经理本身则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享有管理权限；有些产品经理可能有八个甚至更多的员工向他报告。如果产品经理要安排下属的话，最好是安排与信息处理、事务协调等相关的人员，千万不要让人数不断增加的助理等形成金字塔形的人力组织——在层级组织中创造另一个层级组织。

层级组织的目的在于预防错误，但是同时也削弱了组织中个人的责任心、创造力以及承担风险的机会。这也是为什么管理大师要倡导水平化的企业，将组织规划的强调重点，放在如何向最终消费者提供更好的产品或服务上。产品经理以及产品管理团队的组成如果是以满足顾客（本来就应该如此）为目标，并且被授予所管理产品线的适当决策权限，那么也就符合上述的哲学了。

14.2 界定产品经理与其他人员的职责

如果想要将内部沟通上的误解降到最低，增加产品管理架构的成功机会，那么管理高层应该对企业的关键管理人员彻底说明，究竟产品管理的组织概念要如何运作，以及为什么企业组织要往产品管理的方向转变。尤其重要的是，不仅要制定产品经理的职责，而且也应该明确产品经理经常接触的人的职责。举例来说，假设一个企业有三位产品经理、一位营销服务经理、一位营销调研经理，以及数个区域销售经理（所有

^① Regina Fazio Maruca, "The Right Way to Go Global," *Harvard Business Review* (March/April 1994): 137.

这些人员可能都向一位营销主管或营销/销售副总裁报告)。

一般来说,产品经理负责建议并建立产品战略原则、获取与其产品及顾客细分有关的市场信息、向销售人员提供有关终止特定客户关系的意见,以及在产品/服务的开发、修正以及淘汰等活动上扮演重要角色。营销服务经理负责支持产品经理所需的沟通文件、企业整体推广以及公关活动。营销调研经理则外包或自行执行营销调研,以充分掌握顾客需求、企业竞争实力,并且提供企业成长与购并活动等有关分析。区域销售经理的工作则是在日常负责激励并管理销售团队,同时必须在有新产品推出市场时支持产品经理。

很多产品经理——特别当产品是以企业用户为对象,或属于服务业时——被企业雇用的原因是因为他们在特定产品或服务上具有技术专长,因此特别需要针对产品管理职能以及其他相关的经营职能加以澄清。比如,产品经理可能需要提供与顾客或竞争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。

以上与职责有关的描述不见得适合每一个组织,但重点是要彻底想过并清楚定义产品经理和其他相关职责,以及他们之间可能发生的职能重叠。在引入产品管理方法之前若能汇总相关人员应扮演的角色,将可以降低组织架构的不确定性。

不过,不管文字上如何定义,产品经理一职在企业中的地位对他所扮演的角色也有重要影响。特别是在产品经理所负担的管理职能与业务功能间应该保持平衡。产品经理的地位如果过低,将无法真正发挥职能。若是被赋予相对较高的地位,则产品经理也应该具有良好的技能以获得员工们的尊重,进而有效地发挥职能。

某知名服务业者在首次引入产品管理制度时,便组成了一个工作小组,负责清楚地罗列产品经理以及十个相关支持领域的职务权责(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。这十个支持领域的主要责任如图 14.2 中所示。一旦产品管理的组织结构安置完成,下一步便要选择合适人选,并且持续监控、指导他们所从事的活动,以便如期完成任务。

高级副总裁

- 设定组织的整体方向与优先级
- 分配组织资源

事业单位经理 (business unit manager)

- 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

市场调研

- 衡量、追踪及汇报产品的市场占有率
- 视企业需要进行产品调研

营销与传播 (沟通)

- 开发并且协调有关产品的营销及销售沟通
- 协助拟定营销计划
- 执行营销计划

销售

- 寻找新业务机会
- 完成交易

营运

- 提供例行性顾客支持服务
- 达成产品经营效率

企业关系 (corporate relations)

- 确认新事业机会以及顾客留存战略
- 协调事业发展计划

人事

- 制定并执行产品经理职业生涯发展计划
- 进行产品经理的特殊技能培训

质量担保

- 协助制定及监控产品质量标准
- 提供流程改善评估意见

图 14.2 某知名金融服务企业的职责定义

成功的产品经理有何特征

成功的产品经理并没有一个理想的典型，不过关于他所需要的特征、技能、经验已经形成了共识——最常被提到的特征就是企业家精神、领袖特质以及自信心；必须具备的技能则包括组织能力、时间管理以及沟通技巧；熟悉销售业务以及技术能力对许多产业来说也很重要。

至于过去经验的重要性则视职务而定。如果需要对技术和工程方面的知识有深入的了解，那产品经理可能要有工程背景；如果需要对顾客应用层面有较多的了解，那他最好具备该产业的销售背景；如果大范围的市场趋势（large-market trend）和竞争定位对这个职务很重要，可能就需要具有营销调研及/或广告经验的人了。

产品经理应有的特质，也受到组织文化和企业对该职位的期待的影响。有些产品经理扮演（人们也期望他们扮演）协调者的角色，有些则偏向指导者的角色，有些则扮演领袖的角色。

协调型产品经理的功能主要是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。指导型的产品经理则不仅协调项目进行，还要制定产品计划。领袖型的产品经理更具有企业家精神，在产品服务的战略规划上也较为积极。

理想的产品经理的条件，会因为他们服务的企业是从事消费性产品或工业性产品而有所差别。一项针对大洋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倾向于将产品经理视为既定战略的协调者或执行人员；相比之下，工业性产品经理则更注重产品预测以及竞争知识。这种现象或许和“工业产品渠道更缺乏有关顾客层面的综合信息”有关^①。

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 的企业被进一步询问（以开放性的答案方式）其原因何在。综合起来，主要包括如下原因：产品经理花费太多时间处理日常事务，而对规划与寻找新机会等活动投入太少；产品经理并未表现足够的企业家精神；产品经理对于销售部门没有足够的指挥权限，和销售团队间沟通不良（这是人们提到最多的原因）；对产品经理的角色定位了解不够；产品经理的经验不足；职

^① P. L. Dawes and P. G. Patterson, "The Performance of Industrial and Consumer Product Managers," *Industrial Marketing Management* (February 1988): 73-84.

务的权限与责任不相当^①。

产品经理的职业生涯规划以及绩效评估

产品经理需要拥有包括产品/产业、业务、人际沟通管理等多方面的知识。接任职务之初，产品经理通常将大部分时间用在收集、组织有关产品与顾客的信息，尤其是产品的竞争形势。当经验逐渐累积之后，产品经理关心的焦点就转移到财务、营销、战略规划等综合性的企业知识。同时他也开始培养组建工作团队、协商、沟通以及领导等能力。企业会同时以正式或非正式的方式来培养其产品经理，如企业案例 14.1 所示。

企业案例 14.1

产品经理的技术与知识培养

产品经理通常会有一个典型的工作内容清单，列示出包括像竞争分析与新产品开发等职责。但是要发现（以及强化）所需要的技能与知识，则相当具有挑战性。找出相关的职能是一个“发现”的过程。许多企业分析表现最好的人手来发现他们成功的“秘密”，然后从外部资源汇集相关的信息。对于产业特殊竞争力要求而言，进行内部分析会很有用而外部分析则能够有更广的评估标杆。不论采用哪种方法，

竞争力都必须和产品经理的绩效真正相关。

产品经理的培养可以是正式或非正式的过程。联合利华是采用一种相对较为正式的方案：“营销学院”（Marketing Academy），一个为提高员工营销能力的全球性假想学院。它的课程塑造出将要负责发展品牌的前线人员，同时也将教育培训与企业目标挂钩。这套做法也增加了知识的转移，它提供的资源包括书籍、小册子、内部网络以及

^① P. L. Dawes and P. G. Patterson, "The Performance of Industrial and Consumer Product Managers," *Industrial Marketing Management* (February 1988): 83.

课程。

由于跨功能知识的重要性,以及需要创造正确的文化和环境,非正式的培养过程也很重要。卡夫食品(Kraft Foods)的全球营销资源部门资深副总经理宝拉·史尼德(Paula Sneed)就从她在通用食品(General Foods)与卡夫的职业生涯中发现:倾听并且深入了解所有层次的同事,是构建产品经理职能过程中一个非常

重要、具有启发性的部分。

资料来源: Linda Gorchels, *The Product Manager's Field Guide* (New York: McGraw - Hill, 2003) 中提出了一个产品经理的职能模型,以及就每一项职能的对照练习。Anonymous, "Unilever: The Marketing Academy," *Brand Strategy* (May 2004): 28. Anonymous, "Dreaming Big, Preposterous Dreams Gives Vision for Success," *Chicago Tribune* (October 25, 2005): 5.

许多企业相信,一个有效的产品经理的培养时间约为三到五年。如同比尔·米瑟夫(Bill Meserve, 企管顾问公司 Temple, Barker & Sloane 公司的经营者)所说,培训及激励是关键,职业生涯发展乃是义务:“3M 某部门的正规做法,是将产品经理的职业生涯发展与绩效评估分开,单独制成一份文件,并且每年检查。而负责检查职业生涯发展规划的责任则是落在资深营销管理人员或营销委员会(marketing council)的身上。”^①

产品经理若要发挥作用,就要能够与全公司各单位有良好的沟通,并且成为跨功能的领导者。因此在选定以及培养产品经理时,便要考虑其周旋于各个不同职能部门的能力。我们看到许多产品或品牌经理系统最后失败的原因,就在于把产品经理定位成产品的保姆,工作重点在于维护“安全”;产品经理被要求提交实时的工作成果,而非创造长期顾客价值。当上述情况发生时,产品经理将更关心如何改善他自己的地位,而非公司的产品。威廉·威尔巴赫(William Weilbacher)在他所著的《品牌营销》一书中就提到:

^① Bill Meserve, "The Changing Role of Product Management," *Electronic Business* (January 9, 1989): 146.

到头来，这样的品牌管理系统将迫使产品经理在“职业生涯管理”上付出的精力比“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，而不会顾及长此以往对品牌或顾客感受的影响^①。

产品经理的绩效评估要素取决于管理团队对其绩效的期望。销售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“利率贡献”（profit contribution）与“底线利润”（bottom-line profit）的差别。利润贡献是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。与产品毛利率相比，利润贡献相对于整体经常性支出的比例，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更合理，可以减少使用上的顾虑。一味不切实际地希望将经常性支出分配到各产品上，恐怕会浪费精力。这并不代表经常性支出不需要分摊。产品对经常性支出贡献度指标就是希望能够顾及经常性支出的分担，但又不至于强求产品经理为超出其控制范围的费用负责。

有些企业对于质量管理的原则，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。这其实并不是二选一的单选题。我们可以用矩阵式的设计来同时衡量产品经理个人以及企业的绩效，再根据企业的绩效评估准则来判定矩阵中各指标的重要性。

在财务指标之外，其他可以用来评估产品经理的指标还包括：

- 能够成功地将产品上市。
- 保护或进一步提升产品的市场占有率。
- 顾客满意度指标。
- 实现企业指定的目标。

^① William Weilbacher, *Brand Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993: 123).

检查表：引入产品管理与管理产品经理

- 充分认识到产品管理是一种组织形式，而不只是一项单独的工作职能。
- 如果你有特定的客户群需要独特的产品，或是你必须将数个标准产品以特定的方式加以结合来满足这些客户的需求，那么除了产品管理制度之外，还可以考虑细化管理作为另一种选择（或是辅助）。
- 千万不要忽略市场管理对于产品管理的重要性，否则可能造成生产导向（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、销售、市场的信息系统。
- 澄清产品经理以及他日常联系对象间的角色定位。
- 促使产品经理由单纯的产品专家转变为跨职能的领导人。
- 建立符合企业期望的产品经理绩效目标，并且提供他所需要的各项工具（如预算、人力资源、核准权限等）。
- 产品经理的人选应该具备与企业文化、期望以及职责相匹配的技能。必要时应该针对产品经理进行额外的教育培训。

专家访谈

泰瑞斯·帕迪拉^①

问：可否请你大致介绍一下国际产品营销与管理协会（Association of International Product Marketing and Management, AIPMM）？

答：国际产品营销与管理协会（AIPMM）是一个专注于产品经理

^① 泰瑞斯·帕迪拉（Therese Padilla）是国际产品营销与管理协会的共同创办人。

职业生涯的全球性协会。从 AIPMM 的角度来看，产品经理应该被视为任何组织中最重要角色之一。我们支持并倡导推动更多有关产品管理的教育、认证，并且为产品经理们提供一个可以相互交流的社群。

问：你之前有哪些经历？

答：虽然我主修的是商学，不过在 20 世纪 70 年代末我却对高科技产业的编程和开发有较大的兴趣。20 世纪 80 年代我花了大部分的时间从事计算机程序和数据库的工作，直到我加入了彼得·诺顿集团 [Peter Norton Group，现在名为赛门铁克 (Symantec)]。在该公司我担任诺顿防毒产品的产品经理，我的商学背景终于得以发挥。后来我持续在防毒以及网络安全等领域担任产品经理，乃至产品管理部门负责人，最后成为营销副总裁。到了 20 世纪 90 年代末，我开始感觉到需要有一个协会来帮助、提倡以及支持个别的产品经理，因此在 1998 年与其他人共同创办了 AIPMM。

问：你一直大力提倡产品经理的认证制度。可否略加说明？你认为产品经理必须学习的“主体知识” (body of knowledge) 是什么？对 B2B、B2C 以及高科技与服务业的产品经理而言，是否应掌握不同的技巧？

答：大部分产品经理是将其过去经历中所掌握的产品管理领域的相关知识，应用到他所扮演的产品经理角色上——而并未到学校里学习如何管理产品。然而，其实有很多人并没有战略与财务等企业管理方面的经验。大部分人只是刚好被挑选出来担任产品经理的工作，或者是因为他们有项目管理 (project management) 的能力。如果想要让产品管理变成企业组织中一个可行而且重要的角色，就必须更明确地定义其内涵。AIPMM 的使命就是要将产品经理这个角色标准化，并且以我们的认证方式来测试参与这份工作的人的相关知识。即使产品经理所处的产业和应用领域有所不同，但仍然有一套基本的必备技巧，而足以用我们的认证测试加以涵盖。AIPMM 所推荐的主体知识主要是配合产品的生命周期。不过，我们的重心仍在于个别人士的需求。我们很早就决定不要将特定的产品生命周期管理 (product life-cycle management) 理论套

用在我们的认证流程当中。这主要是因为我坚信所有这些流程都只是暂时过渡。

记得在 20 世纪 70 年代有上百本书籍在讨论日本式的企业管理。今天，我们以新产品管理（new product management, NPD）为例，就有大约三到四种大相径庭的主要理论，包括关卡流程（Stage-Gate R）、敏捷的软件开发流程（Agile）、客户之音方案（Voice of the Customer）等。这些都是要由企业决定整体采用的特定流程——而且，坦白说，都会来了又去。我相信产品经理的核心竞争力是超越组织所采用的任何流行的流程。AIPMM 只问几个简单的问题：该产品经理是否知道如何赚到钱，或是如何带领处于困境的公司？他是否明白自己有哪些不足之处，如何步步为营、得到他所需要的信息？而最重要的是，他是否具备接任 CEO 的条件？核心竞争力来自于产品经理必须掌握整个领域的广泛知识与技巧，他的工作需要贯穿整个组织。你可以称他是一个“通才”。

主体知识的内容包括：

- 产品生命周期管理（发现—开发—运送）。
- 企业管理。
- 财务管理。
- 人员管理——最重要的是，如何和人们合作共事（包括跨职能的技巧）。

问：过去五年里你观察到产品管理有哪些变化？

答：我很惊讶为何一直没有看到一项转变：在企业组织中能够完整地接触到财务数据的产品经理是少之又少。企业仍然不愿意为产品经理提供这一决策所需的重要信息。不过，我倒是看到有越来越多的组织自己举办产品管理的培训（多半是较为成功的企业），而且有些还建立了业务流程。显然那些经过激烈竞争而最终成功的企业，已经在组织内建立了更扎实的产品管理制度。

我同时也看到越来越多的企业雇用双人团队（tandem team，一个产品经理和一个助理产品经理）。以这种架构，他们已经认知到产品经理

同时扮演着高级战略人员与初级技术专家的双重角色。

问：你预期未来五年会有哪些改变？

答：现在有这么多教授产品管理的大学和专业课程，我预期产品管理会持续在组织中扮演越来越重要的角色。我认为像是流行、汽车业等那些过去习惯用新产品开发来带动未来收入成长的产业，甚至是计算机软件业，都将以更具思考性及战略性的方式来应用产品管理制度。我相信企业界将会发现，通过扎实的产品管理，企业可以取得营业收入的增长，并且实现更好的产品生命周期管理。

问：对产品经理而言，未来几年将会有哪些主要的挑战？

答：最大的挑战将来自全球化，以及有效的跨职能管理。产品经理是否有能力进行跨文化的管理，将是一个很大的挑战。同时，我观察到有些产品经理过于强调以新产品开发作为企业成长与产生收入的工具。我认为产品经理应该多尝试以更佳定位、合伙关系与更好的规划来创造利润。

问：请你为目前以及未来的产品经理们提供一些建议。

答：我一直建议产品经理们要持续提高他们的企业管理技能、跟上科技的进步，并且积极灵敏地追踪市场环境的变化。看在老天的分上，请他们好好享受作为产品经理的旅程！依我来看，产品经理是最棒的职业之一。工作的内容是如此多元：从和客户一同工作，到与优秀的产品开发团队共事，都是非常特别的经历——更不要说还要面临激烈的竞争以及频繁的出差与旅行。这可不是“心脏不好”或是寻求稳定的办公室工作的人所能胜任的职业。

新学网
PDG

附录 A

3M ScotchCart® II 磁带^①

“3M ScotchCart II 磁带”是3M公司在1986年由它的广播相关产品部门所推出、专供广播节目预录用的录音带。它的产品经理比尔·帕菲特（Bill Parfitt）特别为它制定出一套包含了各种战术、刻意用来增加磁带销售量的营销计划。根据帕菲特所说：“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要制定计划，也应该制定一个。它会为你省却大量的工作。”

他拟定的这套营销战术内容包括：销售支持产品/活动、弹性定价政策、商业展览，以及平面广告。

销售支持

3M 为销售团队准备的支持工具箱花样百出，其中有些是定期提供的，有些则是在需要的时候才专门开发提供。“产品参考指南”对销售团队来说是一项很重要信息来源，里面包含了产品的简介、销售开场白及后续问题等。参考指南的下一页则包括了广播人员可能会遇到的有关

^① 本节信息摘自比尔·帕菲特（Bill Parfitt）于1991年6月7日所举办的一个研讨班以及3M的促销数据，并已征得3M同意。

卡带使用的共同问题——以及可能发生的结果——让 3M 的业务代表能够针对顾客的需求，对 3M 产品进行订制化。虽然不是所有的项目对每一个产品都派得上用场，但很多是专为 3M ScotchCart II 磁带所准备的。

帕菲特在他的营销战术当中特别注意了以下内容：在营销活动正式向消费者展开前，会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：

- 完整而深入的产品/应用/市场操作手册
- 特殊顾客的信息
- 产品发展历史
- 详尽的定价内容，包括特别定价
- 产品简介
- 关键客户或新的潜在客户名单
- 广告重印件（advertisement reprints）
- 顾客购买模式
- 文章重印件（article reprints）
- 市场研究资料
- 技术重点
- 竞争者的手册、广告或公共关系等
- 竞争性比较
- 产业用语汇编
- 促销计划
- 培训录像带
- 产品参考指南
- 年鉴
- 业务通讯
- 目录
- 完整的政策文件
- 流程图



- 完整的经销商信息
- 市场应用图示

弹性定价政策

广播电台——包括 3M ScotchCart II 磁带在内的 3M 产品的目标市场——正面临必须保留营运资金的压力，同时又需要购买精密、先进的设备。3M 乃以好几种延期付款计划来响应顾客的需求。“租赁方案”（standard lease）它为采购金额在 5000 美元以上的顾客提供“标准租赁方案”，可以有 36、48 或是 60 个月的付费方案。租赁期满时顾客可以有几种选择：以估计的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”（prime rate lease）则提供长达 12 ~ 36 个月的分期付款融资期限，在最后一期款项付清时这项设备就自动转到顾客名下，而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贷款利率（current prime lending rate）计算。

除了租赁计划以外，3M 还非常灵活地运用价格来直接地或通过分销系统间接地争取顾客的青睐。它会依照顾客的特殊需求开发特别的产品，并且据以制定特别的价格。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，从使用竞争对手的品牌转向购买 3M 的产品。转换成功后，经销商可以获得 5% 的转换/寻找费，以资鼓励。

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。帕菲特一开始是把和 3M 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，公司要制定几项决策。是否要准备询问意见卡（inquiry cards）或是产品简介？要提供多少？活动中要不要提供赠品、奖品或是进行竞赛？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？要指定谁来负责每一项活动？

由于清楚地认识到商业展览的效果远超过立体广告，帕菲特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 A.1 的示例。图 A.1 中不仅强调一个有效的商业展览应该控制的活动，同时也清楚地列示出确保活动按时举行的人员。

平面广告

3M 磁带的广告设计想要强调该产品是比竞争品牌寿命更长同时还能维持一致的高质量。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》在它的广告文案追踪专栏中，评析了 3M 这一系列广告中的第一个：

在任何广告评选中都算是强者的 3M 公司，以极为杰出的邀请语“发现更长寿的秘密”使它的广播磁带（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。产品的剖面图（cutaway）和说明（call-outs）告诉了我们有关产品特性的完整故事，而且辅以标题上的使用承诺^①。

在这一系列活动中的其他两个广告，则延续使用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，产品剖面图放在正中央，各种特性的说明放在两旁，下面则有两栏文案，而 3M 的企业标志则放在最右下角。

^① “Copy Chasers” column, *Business Marketing* (March 1989): 90-92.

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 展示台设计 展示台搭建 航运费用(freight) 陆运费用(drayage) 安装 电力系统 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 询问意见卡(inquiry cards) 产品文件 设备 识别证 房间 目录 服装 邀请函 展览前推广 摊位人员配置 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			

图 A.1 商业展览责任分工

为了争取这些营销沟通所需要的经费，帕菲特使用了在一份“广告研究基金会”的研究中提出的支持有效性比率（supporting effectiveness ratio）。这项研究建立了一个用来估计促销投资回报（ROPI）的公式，并发表在《企业营销》期刊上，公式如下：

$$\text{销售线索} \times \text{广告插页} \times 45\% \times \text{市场占有率}\% \times \text{平均销售额} = \text{销售额}$$

公式中的 45% 是基于两项研究所发现的结果。调查处理服务公司（The Inquiry Handling Service Inc.）在针对 15 家以企业为顾客的公司进行为 10000 个销售线索的研究后，发现有 21% 的比例会在 6 个月内购买某个公司的产品，而还有 31% 则在一年之内还编列有预算要购买同类产品。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、插页内容的效果以及相关的变量而定，你可以根据公司过去的经验来作出最佳的估计。而市场占有率和平均销售额则可以从内部文件中得知。

根据詹姆斯·欧布梅尔（James Obermayer）的报告：

促销投资回报（ROPI）公式的规则很简单：有 22% 或稍多的询问者会在 6 个月内购买某个公司的产品；大约有 45% 的询问者在一年之内会进行购买。而且公司在上述销售中所占的比例大约就是你在产业中的市场占有率。

举例来说，假设每一个广告插页（杂志插页或是直接邮件）可以产生 30 个销售线索，而你计划要投放 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（估计）公司的市场占有率是 36%，平均销售额是 950 美元，因此我们预测你可以由这次广告的销售线索中产出 55404 美元的销售总额。这样，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^①。

这个广告活动方案使用了好几项技术来协助追踪活动的结果。在某些适当的情况它使用了宾果 (bingo) 卡 (夹在出版物中让读者向广告主索取产品说明文件的回复卡)。而在另外一些情况下,甚至还采取了必要的措施来确保潜在顾客的询问会被转送到产品经理的手中。

结 论

3M 磁带以及其他 3M 产品所运用的营销战术,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。营销沟通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当中,而不只是反应活动后的结果。最后,它还运用了免费样品作为促销的手段,用以协助市场快速累积使用 3M 产品的经验。

对其他的产品经理来说,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,然后针对它们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,并且确立在目标市场中能够突显和其他竞争者不同之处的差异化定位。最后,还需要运用特定的战术 (定价、营销沟通、物流、产品支持) 来强化顾客心目中的产品定位,实现年度营销目标。

^① James W. Obermayer, "Marrying Communications to Sales Dollars," *Business Marketing* (July 1998): 71.

附录 B

产品经理工作内容示例

本附录包括来自于各产业不同公司的实际工作内容。

生物科技公司的作品内容

职位：NDA 净化（NDA Purification）资深产品经理

上级主管：产品/营销管理总监（Director, Product/Marketing Management）

工作职责：

1. 针对企业/顾客制定多种产品线的长期营销计划，确定加入产品线的产品项目，以及能使产品线获得最大增长的短期、长期营销组合（包括所需进行的促销、公关、培训及销售支持、定价、产品形象等）。
2. 准备并进行营销及销售战略介绍，以及新产品开发提案，内容包括：投资回报率（ROI）的计算、竞争分析、消费者需求、关键成功因素、市场分析、销售分析，以及其他在典型的业务计划中会列举的项目。
3. 起草并协商针对新技术、产品等的合约或授权，并且在获得公司批准后，适当地协调研发、法律、企业发展及制造等相关部门投入。

4. 寻找与 OEM 厂商洽谈代工生产的机会，与法律部门讨论及确认合作条件，并进行销售预估。以代工生产为基础来确认哪些产品具有可行性，以及可能购买产品的潜在顾客。与代工厂的销售人员讨论及确认产品定价。
5. 为企业准备年度营销预算，并负责将所有花费控制在预算范围之内。
6. 评估公司研发部门或其他部门所提交的新技术营销可行性，在公司的内部网上完成评估清单。依公司产品线的战略方向确认企业应该追踪哪些潜在的技术。必要时，进行授权条件的谈判。
7. 为一个或一个以上的产品经理提供领导、培训及/或特别指导，包括在产品经理人员的雇用、培养或评估流程中提供意见。
8. 在既定的定价策略及价格政策范围内，核定对代理商或直接客户的定价原则。确保该定价经过内部恰当的单位认可。
9. 必要时，代表营销单位参加商业展览。负责设计参展主题与管理现场展台。与展会主办单位一起负责展台及相关后勤支持。
10. 最后确认目录上的用语。必要时，就目录文件上所描述的产品特性及优点，对其他人员进行培训。与外部相关工作人员协同进行目录的整体产品形象规划。
11. 对产品趋势、竞争趋势、销售趋势、财务状况变动及其他问题持续观察、汇报，以确保企业经营范围内所有营销目标与销售计划顺利实现。在必要时推荐并领导候选行动方案的实施，以实现短期与长期的整体目标。
12. 了解并遵守公司质量系统为此职位所规定的所有原则。

任用条件：

1. 相关科学领域学士，或受过相关科学领域集中培训的营销学学士；七年以上营销工作经验，其中包括至少三年的产品管理、营销管理或是销售经验。
2. 有能力在文字上或口头上与各种层次的员工及外部人员进行沟通，并具有有效的表达技巧。

3. 能够同时有效地应对多种重要的事件。
4. 对与产品及营销管理相关的所有财务要素具有完备的知识，包括产品边际贡献、利润表、预算程序，以及投资回报率的计算。
5. 具备合约及授权程序的完整知识。能够有效地对外洽谈授权与合约的相关条件。

生物科技公司的作品内容

职位：细胞调节（Cell Regulation）产品经理

上级主管：产品管理经理

工作职责：

1. 负责所指派产品线的产品后勤支持，包括向公司系统中输入信息、更正其他人员所输入的信息、印制产品标签、定价、完成包装、准备所有新产品所需文件及对分销商/分公司发出的通告。所谓“定价”包括对同类公司及竞争产品的价格进行分析，并提出建议以供营销经理及团队领导人分析及核准。包装则涉及在研发人员完成分析并提出意见，以及营销经理提出建议并核准后，决定适当的产品包装形式。
2. 经资深产品经理或营销经理审核后，寄发有关新产品介绍的内部通告、标准表格及销售汇总数据给分公司人员、分销商及内部人员。
3. 为已讨论定案的商品名称进行商标查询登记。
4. 根据月报（monthly report）格式，在每个月的第三天，为权责范围内的所有产品准备每月进度报告，内容包括产品线的销售额、销售趋势、每月广告及促销日程表，以及竞争信息。
5. 根据要求在计算机系统输入相关产品线的信息以进行销售分析。在资深产品经理核准时能够熟练地进行展示。
6. 协调响应处理每日的传真及电子邮件，发送每日的回复。
7. 协助团队进行年度营销计划、战略规划以及预算的编列。
8. 必要时（经产品营销经理审核后），向顾客提供报价。
9. 检查并且确认产品目录内的文字、价格以及商标等项目的正确性。
10. 准备每月的活动费用分析供营销经理参考。
11. 协助较有经验的产品经理进行焦点小组访谈（focus group），特

别是有关参加对象的选聘、安排后勤支持，以及给受访者支付交通费（有必要的话）。

12. 协助其他人员选定外包与授权代工的厂商。可能要预先拟定需纳入合约/授权中讨论的营销问题。
13. 参与特定项目（如以电话或因特网进行客户调查）。
14. 参加每周的产品经理会议。
15. 了解并遵循公司的质量系统针对这一职位所制定的所有规范。

任用条件：

1. 相关科学领域学士，或受过相关科学领域集中培训的营销学士；一年以上营销工作经验，其中包括至少三年的产品管理、营销管理或是销售经验；一年以上营销相关职位或营销实践。
2. 优异的文字与口语沟通技巧，包括技术性文字撰写。
3. 能够同时处理多项经常异动的优先工作。



消费性产品公司的工作内容

职衔：服装产品助理经理

上级主管：服装产品经理

工作目标：负责企业家族品牌服装部门的促销工作。职责包括所有营销规划与设计职能、协调产品的可得性，以及及时完成交付的工作。

主要工作职责：

1. 与服装产品经理、营销/销售部门、外部设计人员及供货商，就包括产品线规划、颜色、产品选择、造型设计、产品采购及制造等所有相关产品线开发的有关项目共同合作。
2. 为每一个品牌制定详尽的产品线规划。
3. 确保每一种产品的采购都能使顾客价值及利润最大化。
4. 为促销产品而分析其成本、确立产品定价，以求在企业毛利目标与市场需求及定位间取得平衡。
5. 进行最初的产品预测，以确定每一产品线的获利能力，并且分析在此产品线中增加额外产品将带来的影响。
6. 为产品线的发展制定时间表，以确保能在最佳时间点上市，达到最大销售量及最低库存。
7. 向管理阶层、销售人员及公司内其他部门展示拟促销的服装产品线。
8. 协调后续部门，以减少制造/开发上的问题，并确定产品的需求。
9. 协调配送样本给销售团队，确保所有销售工具的适当开发（包括但不限于产品目录以及传单）。
10. 按季准备促销产品的订单分析，以协助未来产品导入的规划工作。

次要工作职责：

1. 满足促销以及团队的需要，执行特殊产品的开发工作。

2. 与销售人员进行沟通，以确定季节性产品、价格及需求预测。
3. 维护并更新每一条产品线的促销产品广告牌。
4. 对包括销售、营销、海外业务、公司店面等在内的内部部门发布产品线信息。
5. 作为公司与所有相关供货商间的接口，沟通产品开发日程以及初始预测。启动新产品开发活动。
6. 维护并更新每一种产品的产品计划及成本等详细资料。
7. 向服装产品经理提交差旅/预算等需求。
8. 完成由服装产品经理指派的其他工作。

任用条件：

1. 企业管理/商业相关学士学位。
2. 最少两年以上的零售及（或）产品开发经验。
3. 出色的沟通及展示技巧。
4. 良好的组织能力及人际关系技巧。
5. 能够接受并处理多种高优先级的任务。
6. 团队合作的能力。
7. 有关预测技术、比率、加成定价等工作知识。
8. Excel 及 Word 等计算机软件的操作知识。

体能需求：

能够到国内外出差。



工业资本设备公司的工作内容

职衔：干燥及空调系统产品经理

部门：纸张事业群

上级主管：产品管理总监

摘要：整体管理指定的产品。设定产品方向及愿景。负责执行产品开发流程、降低产品成本、确保全球的产品标准一致。与销售、营销调研、生产工程、产品分析及中央标准等部门，以及制造、现场服务与应用领域的团队协同工作。

工作职责：

1. 就指定的产品，在每一层级中，独力承担开发与执行全球的产品战略及市场定位的责任。
2. 协调产品筛选及开发工作。组织、协调选定产品的开发流程。协调产品的开发以及研究活动。
3. 负责产品的成本、特性、性能、可靠性、维修及可制造性，与设备制造及采购部门合作以实现成本目标。开发并撰写全球产品设计、安全及性能绩效标准。
4. 与销售及服务单位合作，使产品有最佳的表现，并能实现收入目标。确保顾客对产品性能感到满意。将市场的反馈信息应用在产品改进以及新产品开发流程中。
5. 指导市场评估、竞争评估、产品开发活动、识别顾客需求及认知、管理产品数据库、准备销售/营销工具以及产品培训方案。持续监控竞争者的产品、掌握竞争特色，并且适当地将竞争特色纳入产品特性中。
6. 指导每一产品开发活动的规划，并协助为指定的产品准备战略规划。
7. 建立并维持有效的工作团队、评估员工的工作绩效、管理团队

薪资、确定人力需求、维持全球性的沟通，以及促进团队的培训与技术能力的提高。

8. 协助建立并管理团队的预算，并将每一项产品开发活动的成本控制在预算范围内。



电信组织的工作内容

职衔：产品经理/小组长（Team Leader）

单位：产品营销

部门：营销部

上级主管：产品营销经理

从属员工：助理产品经理

摘要：就指定产品线进行管理、推广、规划与协调，确保与团队中其他相关产品线经理间产生协同，使产品线目标能在既定的时间及指标限制内完成。

质量要求：

推动全面质量管理。突显及强化内部与外部顾客满意度以及质量工作的重要性。

工作职责：

1. 负责相关产品线的管理、推广、指导及控制，包括但不限于以下职责：

- 为现有产品线确立方向，包括产品线延伸与扩展目标市场。
- 产品线的营销与推广。
- 对销售人员的支持与培训。
- 设计销售渠道战略。
- 追踪收入及利润率。
- 设定市场定价、目标市场战略以及折扣结构。
- 设定产品成本控制指标并降低成本（与工程及营运部门协作）。
- 追踪产业趋势、产品所在细分的成长以及市场占有率。
- 确保小组成员系以协同、有凝聚力的方式进行工作与沟通，以支持整体产品线目标的实现。

2. 对所有的销售渠道与目标市场建立清楚的定价策略、折扣结构

与指导原则。

3. 为产品线的工程开发活动及推广计划设定优先级。
4. 通过对现有产品、定价、定位的持续评估，管理产品线发展方向；系统化地开发并评估新产品及（或）产品线延伸的机会；（与产业营销团队共同合作）确定新的目标市场和相关策略。
5. 汇总有关新产品及（或）产品线延伸的想法，并根据既定的产品开发流程，适时向经理及（或）研究发展委员会进行介绍，以满足现有或预期的市场需求。撰写市场机会文件，撰写产品需求规格书，启动及设定工程项目的优先级，从产品开发到制造进行全程跟踪；对产品上市战略及初始预估，进行规划、开发与沟通；追踪与现有产品线收入相关的销售量、成本、利润及绩效；持续开展产品推广工作。
6. 制定、执行及维护产品及产品家族的规划，提供最新市场信息，包括收入与毛利率的历史资料、截至最近的实际与预估状况、关键市场定位、销售渠道及竞争战略、定价、市场占有率、产品生命周期计划与演进计划。
7. 发动并参与所有促销品的开发工作，包括网页、目录、产品发布稿、手册、广告、影像数据、计算机演示、传单等。另需制定特别的促销计划。
8. 协同并支持销售团队拜访关键客户；协助进行批量报价与产品开发；支持商业展览，召集会议。开发并举办有关产品、市场、产品应用等方面的培训。每周以周报的形式更新产品线及其他重要信息，并以电子邮件形式发送给销售人员及关键员工。
9. 在全球范围内制定最终价格，包括定价、折扣结构、特殊价格激励等。
10. 通过有效的网络关系及主流研究，持续掌握竞争态势与其他影响产品线的市场力量。向市场调研团队提供主要竞争信息及产品比较，以便及时更新并发布产品的竞争信息手册，并且视需要补充必要信息、确保数据正确性，让关键员工都能够取得这些信息。

11. 提供每月、每季、每年的产品线更新报告。
12. 为特定员工管理、培训及持续的指导，协助完成其工作目标及职责。适当监控他们的工作进展并参与其绩效考核。面试新员工并协助作出雇用决策。
13. 协助领导部门的日常工作，以实现部门及公司目标。
14. 鼓励持续不断的流程改善，设法使所有团队成员尽量参与所有的流程改善。
15. 为特定项目提供帮助并执行分配的附加工作。
16. 示范并鼓励在公司内外形成合作、协调的工作关系。

任用条件：

1. 营销、企业管理或技术领域的学士学位，或相当的教育与技术/专业工作经验。
2. 电信或其他相关科技产业三年以上的产品营销经验。
3. 能以专业的方式组织并领导跨职能的会议、委员会与人员。
4. 展现出积极的、有说服力的及创造性的问题解决技能。
5. 卓越的文字与口头沟通、展示、组织以及时间管理技能。
6. 能熟练使用文字处理、电子表格与电子邮件等计算机软件。



中型工业企业的工作内容

职衔：一般售后市场（General Aftermarket）产品经理

单位：营销

上级主管：营销总监

目标：服务客户、通过评估顾客需求来开发产品与市场，建立并执行战术性的市场规划、为产品开发或发掘资源，以及制定长期战略规划。

工作职责：

1. 规划、组织日常工作进度，和现有及潜在顾客维持关系，以服务现有客户并获得新客户。
2. 制定促销方案、建议广告操作、参加商业展览、与销售业务代表共同拜访客户、评估业务拜访的结果、承担与其他产品或市场经理的沟通渠道的角色等，以协助现有产品通过现有销售渠道顺利销售。
3. 就市场、价格、新产品、递送、广告和商业技术等方面，比较本公司与竞争者的产品、服务与能力，以此把握新产品与市场机会。收集整体市场以及所处市场中有关市场占有率及增长机会的最新信息。
4. 通过开发及（或）发现新产品的来源以增加售后市场的销售量，促进公司成长。
5. 分析成本、预估销售量以及运用市场竞争调研数据来进行产品定价。
6. 协调有关新产品的开发与采购计划。建立与跟踪对截止日期的要求。
7. 评估现有的分销通路，以了解公司的能力及潜在的竞争定位。
8. 通过调查问题、拟定解决方案、准备报告、必要时向管理者建议等方式，解决顾客的抱怨。

9. 分析及评估公司目前执行方案的效果并与竞争者的方案进行比较，对应实行的广告及促销计划提出建议。
10. 准备诸如拜访报告及每月进展报告等，向高层主管汇报活动与结果。准备短期与长期的产品销售预测、特别分析与专题报告。回应上级的问题及要求。
11. 培养合作精神，以保证部门内与部门间的工作进展顺利。
12. 为团队的工作成果把关，完成管理层指派的工作。

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]
书名= 产品经理手册 第3版_ 1 1 8 8 2 8 6 3
SS号= 1 1 8 8 7 5 8 3

封面
书名
版权
前言
目录

第一部分 为战略奠定基础

第 1 章 产品经理的战略规划框架

1 . 1 重量级产品经理

1 . 2 规划的架构

1 . 3 产品经理的战略愿景

检查表：产品经理的战略规划框架

专家访谈：保罗·布格

第 2 章 趋势预测、研究与客户细分

2 . 1 趋势预测与客户研究

2 . 2 初步的顾客细分问题

2 . 3 顾客分析流程

检查表：趋势预测、研究与客户细分

专家访谈：阿特·温斯坦

第 3 章 竞争情报与竞争战略

3 . 1 竞争分析

3 . 2 建立竞争情报的流程

3 . 3 如何运用“人力”资源起步

3 . 4 分析竞争信息

检查表：竞争情报与竞争战略

专家访谈：蒂莫西·钦德勒

第 4 章 品牌战略

4 . 1 基本要领

4 . 2 设计品牌战略

4 . 3 品牌要素及品牌方案

检查表：品牌战略

专家访谈：斯科特·戴维斯

第 5 章 财务与定价绩效

5 . 1 基本财务概念

5 . 2 定价政策与绩效提高

检查表：财务与定价绩效

专家访谈：艾瑞克·米歇尔

第二部分 产品规划与执行

第 6 章 利用新产品实现增长的战略

6 . 1 战略性产品思考

6 . 2 新产品开发的基础

6 . 3 开发产品创意

检查表：为战略性产品规划做准备

专家访谈：格雷格·迪西罗

第 7 章 新产品项目

7 . 1 商业方案

7 . 2 原型开发

检查表：新产品项目

专家访谈：史蒂芬·海因斯

第 8 章 打造上市战略

8 . 1 试销

8 . 2 产品上市

8 . 3 上市后的评估

	检查表：打造上市战略
	专家访谈：史蒂夫·约翰逊
第 9 章	管理现有的和成熟的产品
9 . 1	产品线配置
9 . 2	创建现有产品的数据库（产品状况簿）
9 . 3	维持战略
9 . 4	重生战略
9 . 5	退出市场策略
	检查表：管理现有产品的和成熟的产品
	专家访谈：鲍勃·布兰丁
第 1 0 章	营销计划：创造及管理顾客需求
1 0 . 1	你现在在哪里？
1 0 . 2	你今年打算怎么做？
1 0 . 3	营销行动计划
1 0 . 4	撰写营销计划
	检查表：制定及运用营销计划
	专家访谈：保罗·鲁特
	第三部分 永无止境的领导挑战
第 1 1 章	成为跨职能的领袖
1 1 . 1	人物特性介绍
1 1 . 2	运营与研发
1 1 . 3	各就各位，预备，开始！
	检查表：成为跨职能的领袖
	专家访谈：杰夫·密古拉
第 1 2 章	全球化准备
1 2 . 1	跨国界的产品战略
1 2 . 2	全球本地化
1 2 . 3	销售到其他国家
	检查表：全球化准备
	专家访谈：马克·菲利浦
第 1 3 章	什么是产品管理
1 3 . 1	产品管理的现状
1 3 . 2	产品经理的工作内容
1 3 . 3	产品管理的明天
1 3 . 4	结束语
	检查表：什么是产品管理
	专家访谈：特雷西·卡尔森
第 1 4 章	引入产品管理与管理产品经理
1 4 . 1	评估产品管理的需求与架构
1 4 . 2	界定产品经理与其他人员的职责
	检查表：引入产品管理与管理产品经理
	专家访谈：泰瑞斯·帕迪拉
附录 A	3 M S c o t c h C a r t ? 磁带
附录 B	产品经理工作内容示例