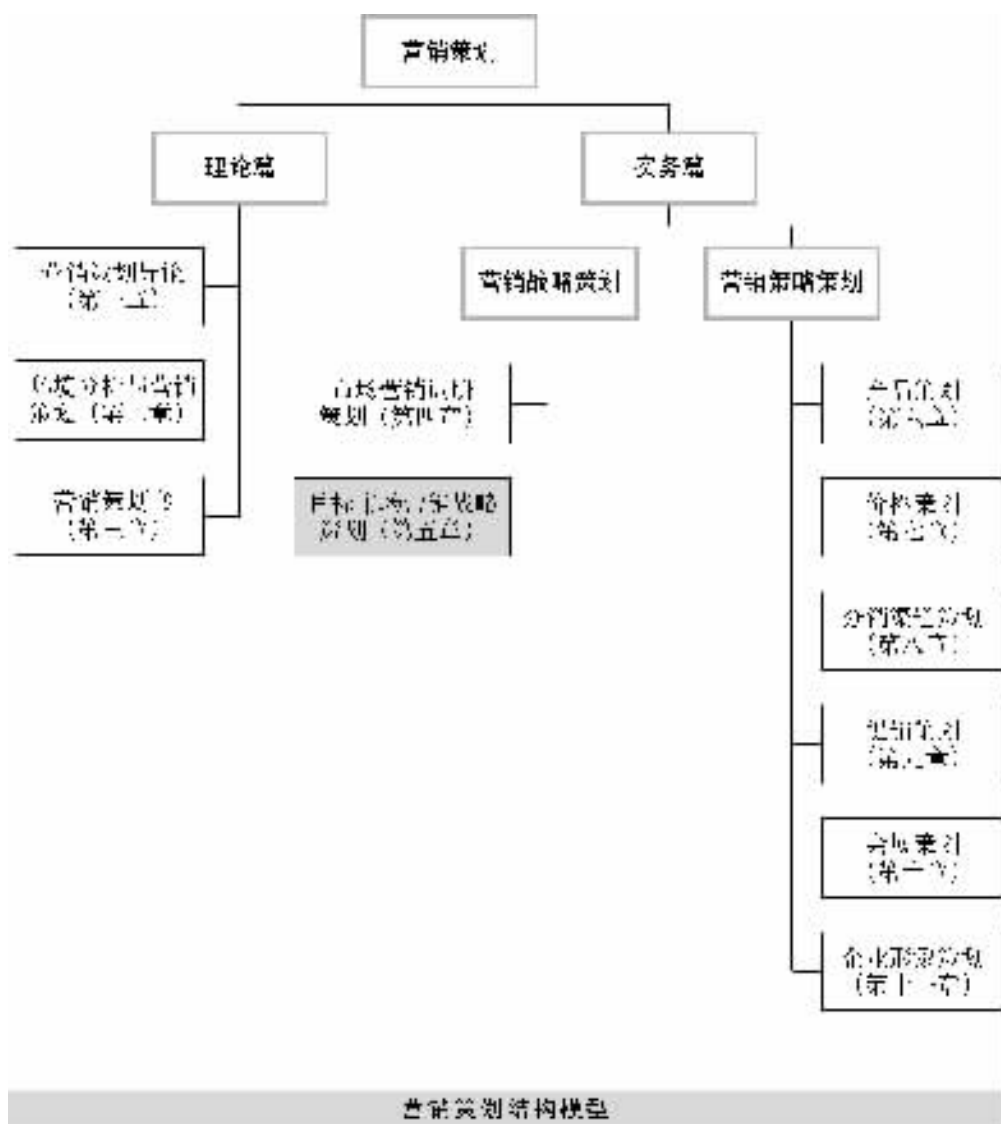


第五章 目标市场营销战略策划



学习目标

- 掌握市场细分、目标市场选择与市场定位的基本概念；
- 理解市场细分策划、目标市场选择策划与市场定位策划的程序；
- 掌握目标市场营销战略策划的基本意义和基本技能。

目标市场营销战略又称为 STP 营销战略,即目标市场营销战略由三部分组成:市场细分(segmenting)、目标市场选择(targeting)和市场定位(positioning)。目标市场营销战略是企业制定具体营销策略的基础。目标市场营销战略策划就是帮助企业进行市场细分、选择目标市场、谋划确切的市场定位,为企业制订合理可行的营销战略指明方向。

第一节 市场细分策划

从大众化消费时代到个性化消费时代的转变,是从树立“为部分人服务”这个理念开始的。人们已经习惯了“为人民服务”,即把所有人都当成客户,如何实现“为部分人服务”呢?这就涉及市场营销的第一项工作:市场细分。

中国移动的“动感地带”将自己的目标客户锁定为年轻群体,根据年轻群体使用手机的特点,为其量身定制服务和收费标准。这是国内的电信运营商首次针对某个特定群体而推出的产品,经过几年苦心经营,“动感地带”已经成为中国移动非常成功的产品品牌。这既强化了自己的优势,也给竞争对手设置了进入的壁垒。只不过这种先有目标客户群体,再有产品设计的产品或服务在中国并不多见。

一、市场细分策划的概念

所谓市场细分策划就是指在市场调研的基础上,运用科学的策划方法与程序,依据市场细分的原则把某一产品的整个市场按照需求的差异性划分为若干个具有相似特征子市场。

进行市场细分策划,首先必须对整个市场进行充分调研,其次必须选择适当的细分标准,再次必须运用科学的细分方法和程序,最终使细分的结果能够作为企业决策的参考。

二、市场细分的原则

从企业市场营销的角度看,无论消费者市场还是产业市场,并非所有的细分市场都有意义。在细分市场时,必须认真分析、测定细分市场是否具备从事有效经营的条件。一般来说,市场细分的原则有以下几点:

1. 可衡量性

可衡量性即该细分市场购买者的资料必须能够进行衡量和推算,否则不能作为细分市场的依据。例如,在我国电冰箱市场,在重视产品质量的情况下,有多少人更注重价格,有多少人更注重耗电量,有多少人更注重外观或兼顾几种特性。当然,将这些资料予以量化是比较复杂的,因此,必须运用科学的市场调研方法。

2. 可实现性

可实现性即企业所选择的目标市场是否易于进入,根据企业目前的人、财、物和技术等资源条件,能否通过适当的营销组合策略占领目标市场。

3. 可赢利性

可赢利性即所选择的细分市场有足够的需求量且有一定的发展潜力,能使企业赢得长期稳定的利润。应当注意的是,需求量是指对本企业的产品而言,并不泛指一般的人口和购买力。

4. 可区分性

可区分性即在不同的细分市场之间,在概念上可清楚地加以区分。例如,女性化妆品市场可依据年龄层次和皮肤的类型等变量加以区分。

三、市场细分的方法

市场细分的方法主要包括单一因素法、综合因素法和系列因素法。

1. 单一因素法

单一因素法就是按影响消费需求的某一个因素来细分市场。例如,美国亨氏公司按年龄这一因素把婴儿食品市场划分为0~3个月、3~8个月、9个月以上等不同的细分市场。

2. 综合因素法

综合因素法选择两个或三个细分依据进行市场细分的方法,这时可以借助表格,直观地显示细分市场的状况。如以收入、年龄来细分某一市场,则可得如表5-1所示的细分市场,即每一格可代表一个细分市场,共有 $3 \times 4 = 12$ 个细分市场。

表 5-1 综合因素法示例

收入 \ 年龄	低	中	高
30岁以下			
30~40岁			
40~50岁			
50岁以上			

3. 系列因素法

系列因素法是运用两个或两个以上的因素,依据一定的顺序逐次细分市场。细分的过程也是一个比较、选择细分市场的过程,下一阶段的细分在上一阶段选定的子市场中进行。例如,对服装市场选取性别、年龄、收入、追求利益四个因素进行细分,如图5-1所示。

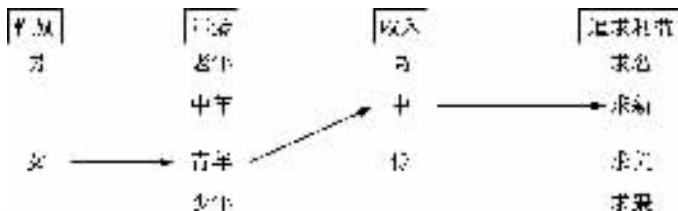


图 5-1 系列因素法示例

将不同因素进行不同的组合,就可以得到不同的细分市场,该例最终可以得到的全部细分市场的数目是 $2 \times 4 \times 3 \times 4 = 96$ 个。当然其中有些细分市场可能没有实际意义,因此,还需进行进一步的分析、筛选。

四、市场细分的步骤

市场细分的基本观念是:通过统计方法,在基础变量(如消费者性别、年龄等)和行为变量(如对产品的购买率)之间建立某种联系。因此,对基础变量的选择和建立变量间联系的方法成为市场细分成败的关键。市场细分的程序可以概括为以下几个步骤:

1. 选定产品市场范围

选定产品市场范围即确定进入什么行业、生产什么产品。产品市场范围应以顾客的需求,而不是产品本身的特性来确定。例如,某一房地产公司打算在乡间建造一幢简朴的住宅,若只考虑产品特征,这家公司可能认为这幢住宅的出租对象是低收入者,但从市场需求角度看,高收入者也可能是这幢住宅的潜在顾客。因为高收入者住腻了高楼大厦之后,反而可能向往乡间的清静,从而可能成为这种住宅的顾客。

2. 列举潜在顾客的基本需求

一般来说,可以用作消费市场细分依据的因素有地理因素、人口因素、心理因素和行为因素四类。表 5-2 列举了北京科思瑞智市场调查有限公司(CRC)对消费市场进行市场细分的常用指标。

表 5-2 CRC 消费市场细分指标

细分依据	二级变量	划分标准
地理因素	地区	东北、华北、华东、华中、华南、西北、西南、东南
	省市	北京、上海、广州、武汉、成都、西安……
	城市规模	特大型、大型、中型、小型
人口因素	年龄	6岁以下,6~11岁,12~19岁,20~34岁,35~49岁,50~64岁,65岁及以上
	性别	男、女
	家庭生命周期	青年、单身;青年、已婚、无子女;青年、已婚、最小子女不到6岁;青年、已婚、最小子女6岁及以上;中年、已婚、与子女同住;中年、已婚、子女不住在身边;中年、单身;其他
	家庭月收入	800元以下;800~1500元;1501~2500元;2501~4000元;4001~6000元;6000元以上
	职业	专业技术人员、管理人员、普通职员、学生……
	受教育程度	小学及以下、初中、高中、中专、大专、大学本科及以上
	媒体接触	电视、广播、互联网、报纸、杂志

续表

细分依据	二级变量	划分标准
心理因素	社会阶层	下下、下上、中下、中上、上下、上上
	生活方式	简朴型、时尚型、奢华型……
	个性	被动、爱交际、命令型……
行为因素	使用率	从未使用、偶尔使用、经常使用
	追求的利益	质量、服务、经济
	使用者状况	从未用过、以前用过、有可能用过、初次使用、经常使用
	品牌忠诚度	无、一般、较强、非常强
	对产品的态度	热情、积极、关心、漠然、否定、敌视
	准备程度	未知晓、知晓、有兴趣、准备购买

资料卡

北京科思瑞智市场调查有限公司

北京科思瑞智市场调查有限公司(CRC)是中国专业市场研究领域的代表性企业,中国信息协会市场研究行业分会副会长机构,中国市场调查行业协会常务理事单位。

CRC成立于1999年,在10年的时间里以平均每年40%的速度迅速发展,成为全国领先的市场专项研究机构。CRC在北京、上海、广州三地拥有公司,具有遍布全国主要城市的现场执行能力,提供包括定性、定量、营销咨询的全面研究服务。

CRC采用包括探访、座谈会、CATI、CAPI等多种调查方法,针对客户需要研究和开发模型,在市场细分、行业研究、产品研究、市场进入研究、品牌研究、广告效果研究、满意度研究等领域,通过深入了解消费者帮助客户制订正确决策。

CRC的业务定位是:通过对一手资料的收集和分析,增强客户对消费者和市场变化的洞察力,帮助客户作出最有效的决策。在电信领域,CRC继续延续公司整体的业务定位,致力成为电信领域专业的消费者调查公司。

CRC服务的电信客户包括中国移动集团公司、北京移动通信、四川移动通信、重庆移动通信、上海电信、湖北电信、中国电信北京研究院等。

3. 收集数据

市场细分研究对样本量有较高要求,多城市研究的成功样本数目应在1 000以上。一般情况下,细分市场研究需要调查结论能推断消费者总体,因此,多采用随机性较好的入户面访。如果目标市场为特定产品的购买者,也可采用定点拦截访问。由于细分市场调查问卷一般较长,访问时间多在30~50分钟,且涉及受访者较多的个人信息,因此,进行电话访问的难度较大。

4. 分析数据

在收集数据的基础上,要对数据进行科学合理的分析,常用的数据分析方法主要有定性分析与定量分析两大类。通过数据分析可以得出有关各个细分市场的吸引力的科学判断。

5. 构建细分市场

一旦确定了符合现实的市场细分方案,下一步就要运用关于细分的额外信息对其进行进一步确认。通过比较和对照细分变量,构建细分市场。例如,一个基于需求划分的细分市场,其人口特征是什么?消费者如何看待调查问卷所列出的其他属性?

通常这一步可以帮助确定细分市场,但有时,在这一步会发现结果恰恰相反。这时就需要回到第四步,重新确定细分方案。

6. 细分市场命名

名字应该有意义、准确、难忘,与细分市场中的人群很相符。例如,在对文化娱乐市场的一项研究中,划分了六个细分市场:消极的以家庭生活为中心者、积极的体育运动爱好者、固执己见的自我满足者、文化爱好者、积极的以家庭为中心者、社会活动者。研究人员发现,文化爱好者是订购戏剧和交响乐演出门票最多的群体。

7. 简要描述细分市场结构

对每个细分市场进行简单明了的归纳是必要的,一般包括以下几项内容:

- (1) 细分市场的名称;
- (2) 使细分市场产生差异化的重要因素;
- (3) 对细分市场中群体的简要描述;
- (4) 以细分市场为目标,利用营销 4P(产品、价格、渠道和促销)获取的相关信息。

8. 明确准备进入的细分市场

需要明确准备进入细分市场时,数据背后的经验是不可缺少的。评估不同细分市场的吸引力需要考虑以下几项原则:

- (1) 足够大。细分市场必须足够大以保证其有利可图。
- (2) 可识别。细分市场必须是可以运用人口统计因素进行识别的。
- (3) 可接触。细分市场必须是媒体可以接触到的。
- (4) 差异性。不同的细分市场应该对营销组合有不同的反应。
- (5) 稳定性。就其大小而言,各细分市场应该是相对稳定的。
- (6) 增长性。好的细分市场应该具有增长的潜力。
- (7) 有空白。细分市场如果被竞争者牢牢占领,则其吸引力会大大减小。

第二节 目标市场选择策划

在市场细分之后,整个市场会分解为若干个子市场,处于同一子市场的顾客具有需求的相似性,不同子市场的顾客需求有着明显的差异。各个子市场的进入条件与吸引力各不相同,这就需要企业通过对比、评估、选择,从而确定自己的目标市场。

目标市场就是通过市场细分后,企业准备以相应的产品和服务满足其需要的一个或几个子市场。目标市场选择策划就是运用各种科学的指标对各个子市场进行评价,提供选择目标市场的各种方案,以便企业作出科学的决策。

一、评估子市场

公司在评价各种不同的细分市场时,必须考虑三个要素:细分市场的规模与发展、细分市场结构的吸引力、公司的目标和资源。

(一) 细分市场的规模与发展

公司要提出的第一个问题是:潜在的细分市场是否具有适度规模和发展特征。“适度规模”是个相对的概念。大公司都重视销售量大的细分市场,往往忽视销售量小的细分市场,或者避免与之联系,认为不值得为之苦心经营;同时,小公司也避免进入大的细分市场,因为细分市场过大,则需要投入大量资源,并且会吸引大公司加入,易引起激烈的竞争。

细分市场发展通常是一个理想的特征,因为公司一般都想扩大销售额和增加利润。不过,竞争对手会迅速抢占正在发展的细分市场,使本公司利润减少。

(二) 细分市场结构的吸引力

细分市场可能具备理想的规模和发展特征,然而从赢利的观点来看,它未必有吸引力。波特认为有五种力量决定着整个市场或其中任何一个细分市场的长期的内在吸引力。这五种力量是同行业竞争者、新参加的竞争者、替代产品竞争者、购买者和供应商,他们具有以下五种威胁:

1. 细分市场内激烈竞争的威胁

如果某个细分市场已经有了为数众多的、强大的或者竞争意识强的竞争者,该细分市场就失去了吸引力。如果出现下列情况,情况就会更糟:该细分市场处于稳定或者萎缩的状态;生产能力不断大幅度提高;固定成本过高;撤出市场的壁垒过高;竞争者投资很大,想要坚守这个细分市场。这些情况常常会导致价格战、广告争夺战,新产品不断被推出,因此公司要参与竞争就必须付出高昂的代价。

2. 新参加的竞争者的威胁

某个细分市场可能会吸引新的竞争者,他们会增加新的生产能力和占用大量资源,并争夺市场占有率,使这个细分市场渐渐失去吸引力。关键问题在于新的竞争者能否轻易地进入这个细分市场。如果新的竞争者进入这个细分市场时遇到森严的壁垒,并且遭受到细分市场内已有公司的强烈报复,他们便很难进入。保护细分市场的壁垒越低,原来占领细分市场的公司的报复心理越弱,这个细分市场就越缺乏吸引力。

细分市场的吸引力大小因其进退的难易程度不同而有所区别。根据行业利润的观点,最有吸引力的细分市场应该是进入的壁垒高、退出的壁垒低(见表5-3)。在这样的细分市场,新的公司很难进入,但经营不善的公司可以安然撤退。如果细分市场进入和退出的壁垒都很高,那里的利润潜量就大,但也往往伴随较大的风险,因为经营不善的公司难以撤退,必须坚持到底。如果细分市场进入和退出的壁垒都较低,公司便可以进退自如,获得的报酬虽然稳定,但较为低下。最坏的情况是进入细分市场的壁垒较低,而退出的壁垒却很高。于是,在经济景气时,大家蜂拥而入,但在经济萧条时,却很难退出,其结果是各公司长期生产能力过剩,收入降低。

表 5-3 壁垒与利润率

		退出壁垒	
		低	高
进入壁垒	低	报酬低而稳定	报酬低而有风险
	高	报酬高而稳定	报酬高但有风险

3. 替代产品竞争者的威胁

如果某个细分市场现已存在替代产品或者有潜在替代产品,则该细分市场就会失去吸引力。替代产品会限制细分市场内价格和利润的增长。公司应密切关注替代产品的价格走势。如果在这些替代产品行业中技术有所发展,或者竞争日趋激烈,这个细分市场的价格和利润可能就会下降。

4. 购买者议价能力加强构成的威胁

如果某个细分市场中购买者的议价能力很强或正在加强,该细分市场就没有吸引力。购买者会设法压低价格,对产品质量和服务提出更高的要求,并且使竞争者互相争斗,所有这些都使销售商的利润受到损失。如果购买者比较集中或有组织,或者该产品在购买者的成本中占较大比重,或者产品无法实行差别化,或者顾客的转换成本较低,或者由于购买者的获利较少而对价格敏感,或者顾客能够向后实行联合,购买者的议价能力就会加强。销售商为了保护自己,可选择议价能力最弱或者转换销售商能力最弱的购买者。较好的防卫方法是提供顾客无法拒绝的优质产品供应市场。

5. 供应商议价能力加强构成的威胁

如果公司的供应商——原材料和设备供应商、公用事业、银行、公会等,能够提价或者降低产品和服务的质量,或控制供应数量,该公司所在的细分市场就没有吸引力。如果供应商集中或有组织,或者替代产品少,或者供应的产品是重要的投入要素,或者转换成本高,或者供应商可以向前实行联合,供应商的议价能力就比较强大。最佳防卫方法是与供应商建立良好关系和开拓多种供应渠道。

(三) 公司的目标和资源

即使某个细分市场具有一定规模和发展特征,并且其组织结构也有吸引力,公司仍需将其本身的目标和资源与其所在细分市场的情况结合在一起考虑。某些细分市场虽然有较大吸引力,但不符合公司长远目标,因此不得不放弃。这是因为这些细分市场本身可能具有吸引力,但是它们不能推动公司完成自己的目标,甚至会分散公司的精力,使之无法完成主要目标。

即使这个细分市场符合公司的目标,公司也必须考虑自己是否具备在该细分市场取胜所必需的技术和资源。无论哪个细分市场,要想在其中取得成功,就必须具备某些条件。如果公司在某个细分市场中,在某个或某些方面缺乏必要的能力,并且无法获得必要的能力,公司也必须放弃这个细分市场。如果公司确实能在该细分市场取得成功,它也需要发挥其优势,以压倒竞争对手,如果公司无法在市场或细分市场创造某种形式的优势地位,它就不应贸然入。

二、目标市场覆盖战略

目标市场覆盖战略,即关于企业决定覆盖哪个或哪几个细分市场的战略。通常有以下五种模式:

1. 市场集中化

市场集中化是指企业选择一个细分市场,并集中力量为之服务。较小的企业一般用这种方法专门填补市场的空白。集中营销使企业深入了解细分市场的需求特点,采用有针对性的产品、价格、渠道和促销策略,从而获得稳固的市场地位和良好的声誉,但同时隐含较大的经营风险。

2. 产品专门化

产品专门化是指企业集中生产一种产品,并向所有顾客销售这种产品。例如,服装厂商向青年、中年和老年消费者销售高档服装,企业为不同的顾客提供不同种类的高档服装产品和服务,而不生产消费者需要的其他档次的服装。这样,企业在高档服装产品方面树立很高的声誉,但一旦出现其他品牌的替代品或消费者流行的偏好转移,企业将面临巨大的威胁。

3. 市场专门化

市场专门化是指企业专门服务于某一特定顾客群,尽力满足他们的各种需求。例如,企业专门为老年消费者提供各种档次的服装。企业专门为某个顾客群服务,能建立良好的声誉。但一旦这个顾客群的需求潜量和特点发生变化,企业要承担较大风险。

4. 有选择的专门化

企业选择几个细分市场,每一个细分市场企业的目标和资源利用都有一定的吸引力,但各细分市场之间很少或根本没有任何联系。这种策略能分散企业的经营风险,即使其中某个细分市场失去了吸引力,企业还能在其他细分市场赢利。

5. 完全市场覆盖

企业力图用各种产品满足各种顾客群体的需求,即以所有的细分市场作为目标市场,例如,上例中的服装厂商为不同年龄层次的顾客提供各种档次的服装。一般只有实力强大的企业才能采用这种策略。例如,联想公司在计算机市场、可口可乐公司在饮料市场,等等。

三、目标市场的选择战略及影响因素

(一) 目标市场的选择战略

选择目标市场营销战略,明确企业应为哪一类用户服务,满足他们的哪一种需求,是企业营销活动中的一项重要战略。选择目标市场时一般运用下列三种战略:

1. 无差别性市场营销战略

所谓无差别性市场营销战略,就是企业把整个市场作为自己的目标市场,只考虑市场需求的共性,而不考虑其差异,运用一种产品、一种价格、一种推销方法,吸引尽可能多的消费者。在20世纪60年代以前,美国可口可乐公司一直奉行典型的无差别性市场营销战略,以单一的品种、标准的瓶装和统一的广告宣传内容,长期占领世界非酒类饮料市场。由于百事可乐等饮料的竞争,1985年4月,可口可乐公司宣布要改变配方,不料这一做法在美国市场掀起轩

然大波,许多消费者打电话到公司,对公司改变可口可乐的配方表示不满和反对,可口可乐公司不得不继续大批量生产传统配方的可口可乐。可见,采用无差别性市场战略,产品在内在质量和外在形体上都必须具有独特风格,才能得到多数消费者的认可,从而保持相对的稳定性。

这种战略的优点是产品单一,容易保证质量,能大批量生产,降低生产和销售成本,但如果同类企业也采用这种战略,必然形成激烈竞争。闻名世界的肯德基炸鸡,在全世界有 800 多个分公司,都是采用同样的烹饪方法、同样的制作程序、同样的质量指标、同样的服务水平,采取无差别性战略,生意很红火。1992 年,肯德基在上海开业不久,上海荣华鸡快餐店开业,且把分店开到肯德基对面,形成“斗鸡”场面。因荣华鸡快餐把原来外国人当主食的面包改为蛋炒饭,把西式沙拉和土豆改成酸辣菜和西葫芦条,更能打动中国消费者。所以,面对竞争强手时,无差别性战略也有其局限性。

2. 差别性市场营销战略

差别性市场营销战略就是把整个市场细分为若干子市场,针对不同的子市场,设计不同的产品,制订不同的营销策略,满足不同的消费需求。例如,美国有一家服装企业按生活方式把女性分成三种类型:时髦型、男子气型、朴素型。时髦型女性喜欢把自己打扮得华贵艳丽,引人注目;男子气型女性喜欢打扮得超凡脱俗,与众不同;朴素型女性购买服装讲求经济实惠,价格适中。公司根据不同类型女性的不同偏好,有针对性地设计出不同风格的服装,使产品对各类消费者更具有吸引力。又如,某自行车制造企业根据地理位置,消费者年龄、性别等几个因素把整个市场细分为几个子市场:农村市场,因常运输货物,要求牢固耐用、载重大;城市男青年市场,要求快速、样式好;城市女青年市场,要求轻便、漂亮、闸灵。

这种战略的优点是能满足不同消费者的不同需求,有利于扩大销售、占领市场、提高企业声誉。其缺点是由于产品和促销方式的差异化,增加了管理难度,提高了生产和销售费用。目前只有实力雄厚的大公司采用这种战略。如青岛双星集团公司,生产多品种、多款式、多型号的鞋,满足国内外市场的多种需求。

3. 集中性市场营销战略

集中性市场营销战略就是在细分后的市场上,选择少数几个细分市场作为目标市场,实行专业化生产和销售。在少数市场上发挥优势,提高市场占有率。采用这种战略的企业对目标市场有较深的了解,这是大部分中小型企业适合采用的战略。日本尼西奇起初是一个生产雨衣、尿垫、游泳帽、卫生带等多种橡胶制品的小厂,由于订货量不足,面临破产。总经理多川博在一个偶然的的机会,从一份人口普查表中发现,日本每年约出生 250 万个婴儿,如果每个婴儿用两条尿垫,一年就需要 500 万条。于是,他们决定放弃生产尿垫以外的产品,实行尿垫专业化生产。一炮打响后,尼西奇公司又不断研制新材料、开发新品种,不仅垄断了日本尿垫市场,其产品还远销世界 70 多个国家和地区,为公司创造了巨大的利润。

采用集中性市场营销战略,能集中优势力量,有利于产品适销对路,降低成本,提高企业和产品的知名度。但这样做有较大的经营风险,因为它的目标市场范围小,品种单一,如果目标市场的消费者需求和爱好发生变化,企业就可能因应变不及时而陷入困境。同时,当强有力的竞争者进入目标市场时,企业就会受到严重影响。因此,为了分散风险,中小企业仍应选择一定数量的细分市场为自己的目标市场。

上述三种目标市场营销战略各有利弊。选择目标市场进行营销时,必须考虑企业面临的各种因素和条件,如企业规模和原料的供应、产品类似性、市场类似性、产品生命周期、竞争的目标市场等。

选择适合本企业的目标市场营销战略是一项复杂多变的工作。企业内部条件和外部环境在不断变化,经营者要不断通过市场调查和预测,掌握和分析市场变化趋势与竞争对手的状况,扬长避短,发挥优势,把握时机,采取灵活的适应市场态势的战略,去争取较大的利益。

(二) 策划目标市场战略需考虑的因素

影响企业目标市场战略的因素主要有企业资源、产品特点、市场特点和竞争对手的战略四类。

1. 企业资源

实力雄厚的企业,如拥有大规模的生产能力、广泛的分销渠道、程度很高的产品标准化、好的内在质量和品牌信誉等,可以考虑实行无差异性市场营销战略;如果企业拥有雄厚的设计实力和优秀的管理素质,则可以考虑实行差异性市场营销战略;而实力较弱的中小企业,适于采用集中性市场营销战略。企业初次进入市场时,往往采用集中性市场营销战略,在积累了一定的成功经验后再采用差异性市场营销战略或无差异性市场营销战略,以扩大市场份额。

2. 产品特点

产品的同质性表明了产品在性能、特点等方面的差异性的大小,是企业选择目标市场时不可不考虑的因素之一。一般对于同质性高的产品如食盐等,宜实行无差异性市场营销战略;对于同质性低或异质性产品,差异性市场营销战略或集中性市场营销战略是恰当选择。

此外,产品因所处生命周期的阶段不同,而表现出的不同特点亦不容忽视。产品处于导入期和成长初期时,消费者刚刚接触新产品,对它的了解还停留在较粗浅的层次,竞争尚不激烈,这时企业的营销重点是挖掘市场对产品的基本需求,往往采用无差异性市场营销战略。等产品进入成长后期和成熟期时,消费者已经熟悉产品的特性,需求向深层次发展,并表现出多样性和不同的个性,竞争空前激烈,企业应适时地将战略转变为差异性市场营销战略或集中性市场营销战略。

3. 市场特点

供给与需求是市场中两大基本力量,它们的变化趋势往往是决定市场发展方向的根本原因。供不应求时,企业重在扩大供给,无暇考虑需求差异,所以采用无差异性市场营销战略;供过于求时,企业为刺激需求、扩大市场份额殚精竭虑,多采用差异性市场营销战略或集中性市场营销战略。从市场需求的角度来看,如果消费者对某产品的需求偏好、购买行为相似,则称之为同质市场,可采用无差异性市场营销战略;反之,则为异质市场,采用差异性市场营销战略和集中性市场营销战略更合适。

4. 竞争对手的战略

企业可与竞争对手选择不同的目标市场覆盖战略。例如,竞争者采用无差异性市场营销战略时,本企业选用差异性市场营销战略或集中性市场营销战略就更容易占据优势地位。

企业的目标市场战略应慎重选择,一旦确定,应该有相对的稳定性,不能朝令夕改。但

灵活性也不容忽视,没有永远正确的目标市场战略,一定要密切注意市场需求的变化和竞争动态。

第三节 市场定位策划

所谓市场定位策划,是指通过策划为企业在目标市场上确定独特的形象,明确竞争优势的行为。市场定位也被称为产品定位或竞争性定位,是根据竞争者现有产品在目标市场上所处的地位和顾客对产品某些属性的重视程度,塑造出本企业产品与众不同的鲜明个性或形象并传递给目标顾客,使产品在目标市场上占有较好的竞争位置。市场定位策划一般分为以下四个步骤:

一、调研影响因素,确认竞争机会

适当的市场定位必须建立在深入细致的市场营销调研基础上,必须认真了解与分析影响企业市场定位的各种因素,从而明确目标市场上潜在的竞争机会。具体而言,应该明确以下几个问题:

1. 企业的竞争对手

一般来说,企业会面临多个竞争对手的挑战与市场争夺,因此,策划人必须明确:在所选择的目标市场上,谁是企业的竞争对手,谁是企业最直接的竞争对手,竞争对手的营销目标、营销战略以及营销策略是什么,对于自己的营销行为竞争对手会有什么样的反应。

2. 竞争对手的定位状况

明确了解谁是企业的竞争对手后,接下来应该了解竞争对手所提供的产品或服务的特色是什么,即竞争对手的定位如何。这样的特色满足目标顾客的什么需求,这样的特色在目标顾客心目中的形象如何,并估测其产品成本和经营状况。也就是说,一方面要确认竞争对手在目标市场上的定位状况;另一方面要正确估计竞争对手的实力与竞争优势,据此才能正确确立企业的市场定位战略。

3. 目标顾客对于产品或服务的属性要求

明确了消费者最关心的产品属性是什么,企业还要结合竞争对手的定位状况,进一步确认目标市场上潜在的竞争机会是什么,然后结合企业的竞争优势,策划其定位基点与定位方式。例如,在同等条件下,可以比竞争对手提供价格更低的产品,或者能够以更多的特色满足用户特定的需求等。

二、明确竞争优势,策划定位战略

市场定位战略从实质上讲就是差别化战略,差别化的途径可以从以下四个方面实现:

(一) 产品差别化

产品差别化是指企业提供的产品与服务在产业中具有独特性,即具有与众不同的特色。产品的差别化可以表现在产品设计、技术特性、品牌形象、促销及服务方式等某一方面或某

几方面。

实现产品差别化的途径主要有以下两种：

(1) 产品的内在因素差别化。内在因素差别化包括产品性能、设计、质量及附加功能等方面具有独特性。

(2) 产品的外在因素差别化。创造良好的产品形象,即充分利用产品的定价、商标、包装、销售渠道及促销手段,使其与竞争对手在营销组合方面形成差异化。

小案例

蓝蝴蝶的市场定位战略

随着市场越来越同质化,如何使自己在强手如林的同业竞争中脱颖而出,成为新产品上市最关键的问题,而以差异化战略切入市场就是一条可行捷径。一种名为蓝蝴蝶的保健饮料就利用差别化战略成功地打开了市场。

蓝蝴蝶一进入市场,就将自己定位于保健饮料,并将目标消费群体定位在25~40岁这个年龄段的女性消费者。因此,它一进入市场就抓住了两点:一是市场空白;二是当前人们对饮料和保健产品的消费呈增长的趋势。

在产品策略上,蓝蝴蝶通过产品差别化的策略,瞄准新的市场,避开了那些饮料和保健品厂商的竞争。蓝蝴蝶一开始就从原材料入手,以野生原材料以及保持这些野生材料的原汁原味作为自己差别化进入市场的着眼点。在营销战略上,由于消费者在广告“信息爆炸”的环境中越来越麻木,并且趋于理性,因此,在传播上蓝蝴蝶主要采用的是公关+平面广告+终端生动化的策略。通过一些公关活动,例如,联合其他一些部门举办保健与美容沙龙等活动推介产品,让消费者了解产品的特性与保健功效,同时,还经常到一些女性白领聚集的地方以免费试饮的形式推广产品。同时,利用广告与终端,配合公关进行多层次的推广。通过平面广告、灯箱广告加上终端生动化、POP等的配合传播,产品的功效逐步被消费者认可,产品知名度大幅度提升。

产品的独特个性,低成本高效率的广告传播加上终端的推动,蓝蝴蝶在市场上很快风生水起。在终端上的成功,也使不少经销商看到了赚钱的机会,主动前来洽谈合作。低成本广告策略以及差异化的产品策略,使得蓝蝴蝶新产品上市后在非常短的时间内就站稳脚跟。

(二) 服务差别化

服务差别化战略是向目标市场提供与竞争者不同的优质服务。企业的竞争力越能体现在顾客服务水平上,服务市场差别化就越容易实现。如果企业把服务要素融入产品的功能体系,就可以在许多领域设置其他企业的“进入障碍”。

(三) 人员差别化

人员差别化是通过聘用和培训比竞争者更为优秀的人员以获得差别化优势。市场竞争归根结底是人才的竞争。日本航空公司多年来一直在“北京—东京—夏威夷”这条航线上与美国最大的航空公司“联航”和韩国的“韩航”进行激烈的竞争。“联航”的规模与硬件设备都是超一流的,而“韩航”的价格比“联航”低30%,两者都颇具竞争力。但是,“日航”依靠整合的优质服务,贯穿于“入关—空中—出关”的全过程,赢得了各国旅客的赞誉,凡乘坐过此航

线的旅客,很难再选择其他航空公司。“日航”优良服务的根基在于他们高素质的航空员工队伍——从机长到空中小姐都训练有素。

一个受过良好训练的员工应具有以下几点基本素质和能力:

- (1) 能力——具有产品知识和技能;
- (2) 礼貌——友好对待顾客,尊重和善于体谅他人;
- (3) 诚实——使人感到坦诚,可以信赖;
- (4) 可靠——具有强烈的责任感;
- (5) 反应敏锐——对顾客的要求和困难能够迅速反应;
- (6) 善于交流——尽量了解顾客并将信息准确传达给顾客。

(四) 形象差别化

形象差别化战略是在产品的核心部分与竞争者雷同的情况下塑造不同的产品形象以获取差别优势。企业或产品要想成功地塑造形象,需要有创造性的思维和设计,需要持续不断地利用企业所能利用的所有传播工具。将具有创意的标志融入某一文化气氛,是实现形象差别化的重要途径。麦当劳金黄色的“M”标志,与其独特的文化气氛相融合,使人无论是在美国纽约、日本东京,还是在中国北京,只要一见到这个标志马上会联想到麦当劳舒适宽敞的店堂、优质的服务 and 新鲜可口的汉堡与薯条。这样的形象设计就是非常成功的。

三、选择定位基点,策划定位方式

企业通过与竞争对手在产品、促销、成本、服务等方面的对比分析,了解自己的优势与劣势,从而明确自己的竞争优势,进行恰当的市场定位。企业常用的定位方式主要有以下四种:

(一) 针锋相对式定位

针锋相对式定位也叫迎头定位,是一种以强对强的定位方式,即将企业形象或产品形象定在与竞争者相似的位置上,与竞争者争夺同一目标市场。铁路短途客运市场的定位就是这种方式。2005年10月开始运行的城际间快速列车,以其快速、舒适、便利、价格合理的优势,吸引了众多的客流,与公路客运形成了针锋相对的竞争。实行这种定位的企业需要具备以下条件:

- (1) 能生产出比竞争对手质量更优或成本更低的产品;
- (2) 选定的市场位置能够容纳两个或两个以上相互竞争的企业所提供的产品的数量;
- (3) 拥有比竞争者更多的资源和更强的能力;
- (4) 选定的市场位置与企业的声誉和经营能力相符合。

(二) 填空补缺式定位

填空补缺式定位又称为创新性定位,即寻找新的尚未被占领的但有潜在市场需求的位置,填补市场的空缺,生产市场上没有的,具备某种特色的产品。当企业具备定位在这一位置的足够实力,或者这一位置的市场机会还未被竞争对手发现时,可以实行这种战略。

(三) 另辟蹊径式定位

另辟蹊径式定位也称避强定位,当企业意识到无力与强大的竞争对手抗衡时,则远离竞争对手,根据自己的条件及相对优势,突出宣传自己与众不同的特色,满足市场上尚未被竞

争对手发掘的潜在需求。由于避开强手,这种方式风险小、成功率高,即使是实力较弱的小企业如能正确运用此方式定位,也容易获得成功。例如,河北华龙集团最初是由几位农民合办的股份制企业,在创业初期就在找准市场定位上下功夫,他们避开大企业竞争激烈的城市市场而定位于为农民服务,其产品定位是“物美价廉”——生产中低档方便面。由于定位准确和营销策略得当,目前已成为我国第三大方便面生产企业。

(四) 改头换面式定位

改头换面式定位又称重新定位,企业在选定了市场定位目标后,如定位不准确或虽然开始定位得当,但是市场情况发生变化后,如遇到竞争者和本企业定位相似,侵占了本企业部分市场,或由于某种原因使消费者或用户的需求发生了变化,就应考虑重新定位。重新定位是以退为进的策略,目的是实施更有效的定位。

四、策划沟通方案,传播定位观念

市场定位的最终目的是在目标顾客心目中塑造一种富有个性的独特形象。因此,做出定位决策后,还必须策划有效的沟通方案,利用多种沟通渠道与手段,把企业产品的定位观念准确地传递给目标顾客,从而在目标顾客心目中形成独特的、印象鲜明的形象。例如,提到去头屑,人们马上想到海飞丝;提到防脱发,人们会想到霸王防脱洗发水,这些都是企业定位成功,宣传到位的例证。

策划沟通方案的步骤包括以下几个方面:

(一) 分析目标顾客

企业选定的目标顾客就是沟通的对象,因此,策划沟通方案首先要对沟通对象——目标顾客进行认真深入的分析,了解其接触媒体的习惯、喜欢的信息形式、偏好的沟通方式、乐于接受的信息内容等。

(二) 设定沟通目标

根据消费者购买心理发展演变过程的 AIDA(attention、interest、desire、action)模式,应设定以下几个与之相适应的阶段性目标:

1. 引起注意

如果大多数目标顾客并不了解企业及其产品,那么企业的首要任务就是引起他们的注意。例如,简单地多次重复其名字,这对新的或知名度较低的企业和产品来说尤为重要。在此阶段,广告发挥的沟通作用一般比较大。

2. 激起兴趣

如果目标顾客已经注意到企业及其产品的存在,但所知不多,尤其对定位诉求点知之甚少,则建立顾客对企业及其产品诉求的认知是最为迫切的目标。如果顾客对定位诉求感觉不深刻或印象不佳,可以通过一些近距离的促销活动激发顾客对企业及其产品的兴趣,如组织赠品派送、产品展销、产品知识有奖问答等活动。

3. 激发欲望

如果目标顾客已经对企业及其产品产生兴趣,此时就要将沟通目标转移到激发目标顾客的购买欲望方面。需要着重传递产品能够给消费者带来的利益和解决的问题方面的信息,必

要时还要开展推出免费试用优惠、做出承诺与保证、详细介绍说明和指导使用等促销工作。

4. 形成购买

当顾客萌发购买欲望但还没有产生购买行为时,就要“趁热打铁”,及时开展有效的沟通活动,促进其购买行为的发生。在此阶段,营业推广与人员推销等促销活动发挥作用较大。

(三) 选择沟通渠道

根据沟通速度、信度、准确度、成本、信息量、沟通效果等指标值的不同,总体策划选用不同的沟通渠道的组合来传递定位观念。

(四) 设计沟通信息

设计沟通信息,就是为了顺利实现沟通目标,围绕定位观念所决定的诉求点,对信息内容、信息结构、信息格式、信息传递主体、信息传递方式等进行总体策划与设计。例如,计划通过名人广告传递信息,选择哪位名人效果更好;选择平面广告,设计什么图案与文案等。

(五) 沟通效果反馈

在沟通过程中,还要及时做好沟通效果检测和信息反馈工作,以及时发现问题,及时采取措施,确保预期定位与销售目标顺利实现。

市场定位策划理想的结果是顺利实现沟通与定位目标,产品市场推广快速高效,产销两旺并稳中有升。但在策划实践中,常常会出现投入很多但效果平平,满怀希望但市场反应冷淡,预期目标实现的希望渺茫等局面。形成这些状况的原因或者是市场定位方案本身缺乏科学性,或者是沟通活动组织不力,此时,要及时查找原因,采取调整或补救措施,以顺利实现预期目标。

本章小结

目标市场营销战略又称为 STP 营销战略,是企业制订市场营销策略的基础,目标市场营销策划关系到企业对目标市场的选择和企业的市场定位,本章的主要内容就是围绕企业应如何进行科学的目标市场营销策划以寻找企业的竞争优势展开的,可以概括为以下三个方面:

(1) 市场细分策划,就是指在市场调研的基础上,运用科学的策划方法与程序,依据市场细分的原则把某一产品的整个市场按照需求的差异性划分为若干个具有相似特征的市场。市场细分策划的步骤包括:选定产品市场范围、列举潜在顾客的基本需求、收集数据、分析数据、构建细分市场、细分市场命名、简要描述细分市场结构、明确准备进入的细分市场八个步骤。

(2) 目标市场选择策划,就是运用各种科学的指标对各个子市场进行评价,提供选择目标市场的各种方案,以便企业作出科学的决策。企业首先应对市场细分之后的各个细分市场进行科学仔细的评估以考察各个细分市场的吸引力,其次作出有关市场覆盖宽度的决策,最后根据企业内外部条件制订有关目标市场选择的战略。

(3) 市场定位策划是指通过策划为企业在目标市场上确定独特的形象,明确竞争优势的行为。市场定位策划的步骤包括:调研影响因素,确认竞争机会;明确竞争优势,策划定位战略;选择定位基点,策划定位方式;策划沟通方案,传播定位观念。

思考练习

1. 一项完整的市场细分策划工作包括哪些步骤?为什么?
2. 一项完整的目标市场选择策划工作包括哪些步骤?为什么?
3. 一项完整的市场定位策划工作包括哪些步骤?为什么?
4. 可供企业选择的市场定位方式有哪几种?

案例分析

农夫山泉:差异化营销制胜^①

在当今的市场竞争中,同质化已成为每个企业在新品推广中面临的最大挑战。著名战略管理专家迈克尔·波特提出的三个竞争战略之一的差别化战略,为企业挑战同质化提供了一件利器。农夫山泉的差别化营销战略,就是对波特理论的最好诠释。

农夫山泉股份有限公司原名浙江千岛湖养生堂饮用水有限公司,成立于1996年9月,2001年6月改制成为股份有限公司。2002年3月,AC尼尔森市场研究公司发布的“中国消费市场调查”结果显示,在瓶装水行业,农夫山泉是最受消费者欢迎的品牌。

在开拓市场之初,农夫山泉遇到的最大挑战就是同行业内的竞争。从1987年青岛崂山生产出我国第一瓶矿泉水到1996年,我国矿泉水企业已发展到1200多家。从1995年到1997年,娃哈哈从国外进口纯净水生产流水线,使得它生产纯净水的能力增加到每天30万箱。紧随娃哈哈之后,不仅乐百氏、康师傅等大型饮料、食品企业纷纷加入到纯净水生产行列中,更多的中小纯净水生产企业纷纷成立。众多品牌的纯净水大量涌入市场,不可避免地引发了激烈的“水市大战”。

此时,农夫山泉看准了对手的软肋,把产品质量的差别化作为战胜对手的法宝。作为天然水,水源是农夫山泉一直宣扬的主题。天然水对水源的要求极为苛刻,它不像其他纯净水可以用自来水做原浆水经过净化就能达到出售的标准,天然水的水源必须是符合一定标准的地表水、泉水、矿泉水,取水区域要求环境清幽、无任何工业污染。农夫山泉在早期的广告中就告诉大家“农夫山泉——千岛湖的源头活水”,因为国家一级水资源保护区千岛湖的水资源是独一无二的,而农夫山泉来源于千岛湖水水下70米pH值(酸碱度)最适宜人类的那一层。因此,在农夫山泉红色的瓶标上除了商品名之外,又印了一张千岛湖的风景照片。与其他商品相比,差异性立刻凸现出来,在无形中彰显了其来自千岛湖水源的纯净特色,红色亮眼的商标使产品在一摆上货架的瞬间,立刻吸引了众人的目光。

在产品包装上,公司于1997年在国内首先推出了4升包装的农夫山泉饮用水。这种包装新颖、独特,给人以水、油等价的感觉,在消费者心目中留下了农夫山泉比一般饮用水高档的初步印象。1998年初,养生堂公司继续推出运动型包装的农夫山泉,瓶盖的设计摆脱了以往的旋转开启方式,改用所谓“运动盖”直接拉起的开瓶法。这在当时国内饮用水包装上也是独一无二的。在价格上,为了显示自己的身价,农夫山泉从进入市场以来,一直定位于高质高价,没有卷入由水业霸主们挑起的价格战之中。即使在水市价格大战打得不可开交的1999年,它依然不为所动:运动型包装2.5元/瓶,普通瓶装1.8元/瓶。这个价格几乎是

^① 肖小光:《农夫山泉的差异化营销》,载《企业改革与管理》,2003(11),28~29页。

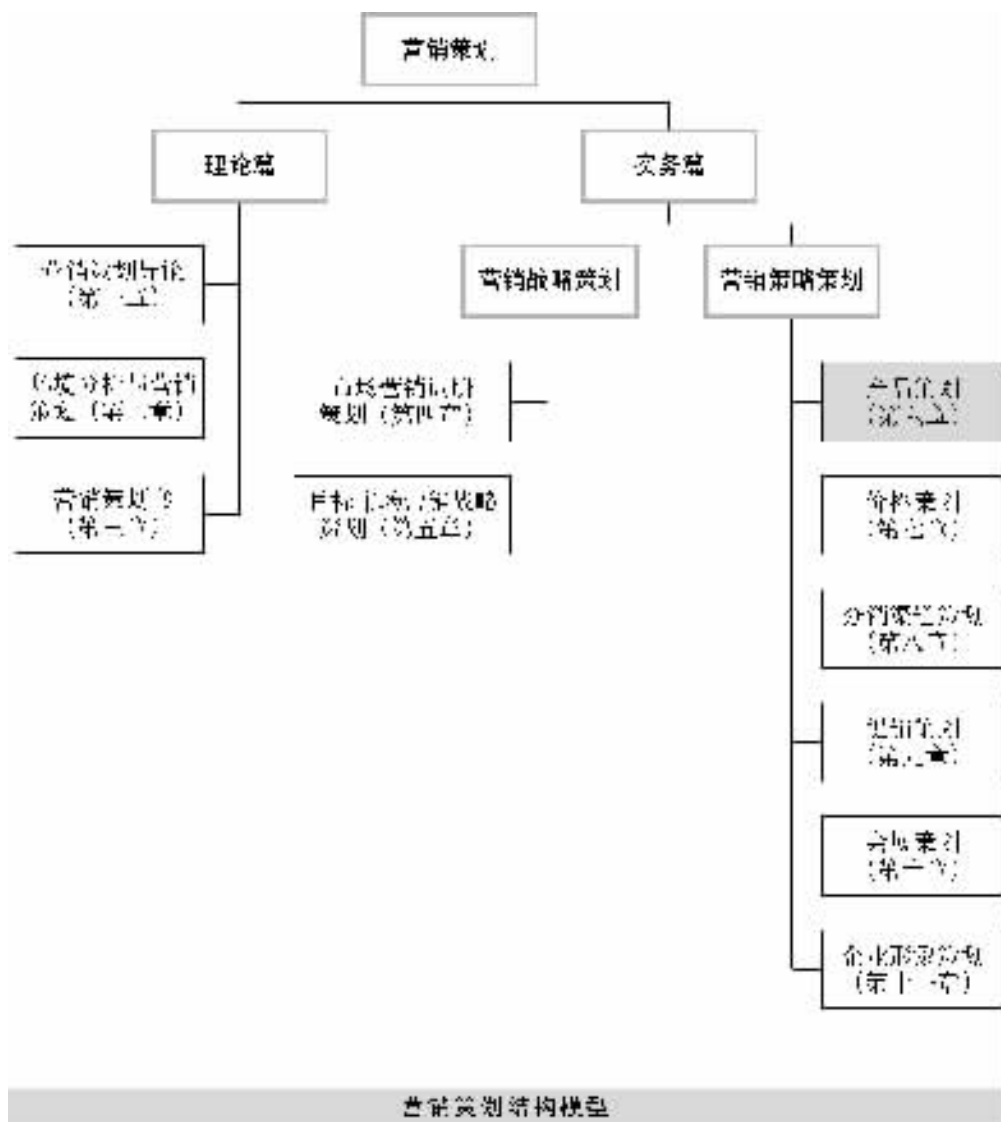
同量的其他品牌饮用水价格的2倍,从而在消费者心目中树立起农夫山泉作为高档次、高品质、高品位的“健康水”的品牌形象。在品牌名称上,赋予饮用水“农夫山泉”这样一个名字,有着它深刻的内涵。“农夫”二字给人以淳朴、敦厚、实在的感觉,“山泉”给人以远离工业污染、源于自然的感觉,这正好迎合了当前都市人回归自然的消费时尚。

“农夫果园”果汁饮料推向市场后,更是突出了与对手的差异。如今,市场上的果汁饮料口味繁多,橙汁、西柚汁、苹果汁、柠檬汁、葡萄汁、梨汁、芒果汁、桃汁、杏汁、猕猴桃汁不胜枚举。但这些产品一般都是单一口味,农夫果园作为一个后起的品牌,在产品设计上没有像一般的厂家那样依照现有的口味跟进,而是独辟蹊径地选择了“以混合口味”作为突破口,凭此屹立于强手如林的果汁市场。以混合口味作为差异化营销的基础,作出这样的选择显示了农夫果园的勇气,因为在国内市场上“混合口味”还没有成功的先例。农夫果园走混合果汁路线,一来避开了与先入市的几大品牌正面冲突,二来可以确立在混合果汁品牌中的领导地位。

讨论题

1. 农夫山泉的差异化市场营销战略是如何实现的?
2. 从本案例中可以得到哪些有关目标市场营销战略策划的启示?

第六章 产品策划



学习目标

- 掌握新产品开发的程序；
- 熟悉新产品上市与推广的基本思路；
- 了解品牌策划的主要步骤以及产品包装的策略；
- 理解产品服务的特点，并针对其特点采取相应的营销策划。

产品策划就是运用人的高级思维，对产品的生命周期各阶段进行预测分析，从而拓展产品的知名度与美誉度，在消费者心目中树立起良好的形象，达到品牌的可持续发展。在企业的营销组合中，最基本也是最核心的因素就是产品。能否向市场提供适销对路的产品，有效地把市场需要的产品传递给消费者，是每个企业都很关心的问题。

第一节 新产品开发与上市策划

随着消费需求的不断变化，科学技术的飞速发展和经济全球化步伐的加快，市场竞争日趋激烈，世界市场不断变化，导致产品生命周期越来越短。20世纪中期，一种产品的生命周期通常在20年左右，而到了20世纪90年代，一种产品的生命周期不超过7年。20世纪80年代美国的产品生命周期平均为3年，1995年已经缩短为不到2年。生命周期最短的是计算机行业产品，根据摩尔定律，计算机芯片的处理速度每18个月就会提高一倍，而芯片的价格却每年下降25%。这一切告诉企业：不仅顾客需要新产品，企业为了生存、保持或提高销售额也必须积极寻找和开发新产品。不断开发新产品应作为企业经营的常态。

一、新产品的含义

在市场营销学中，对于新产品概念的界定有着不同的说法。新产品含义很广，除包含因科学技术在某一领域的重大发现所产生的新产品外，还包括：在生产销售方面，只要产品在功能或形态上发生改变，与原来的产品有某些差异，甚至只是产品从原有市场进入新的市场，都可视为新产品；在消费者方面，则是指能进入市场给消费者提供新的利益或新的效用而被消费者认可的产品。从企业、市场和技术三个角度出发，可把新产品分为全新型产品、模仿型新产品、改进型新产品、形成系列型新产品、成本降低型新产品和重新定位型新产品等六种。

1. 全新型产品

全新型产品是指应用新原理、新技术、新材料，具有新结构、新功能的产品。这类新产品在全世界首次开发，能开创全新的市场。它占新产品的比例为10%左右。^①如汽车、飞机第一次出现时都属于全新型产品。

2. 模仿型新产品

模仿型新产品是企业对国内外市场上已有的产品进行模仿生产，成为本企业的新产品。

^① 李玉萍：《新产品上市营销管理技巧》，45~46页，北京，北京大学出版社，2005。

模仿型新产品约占全部新产品的 20%。开发这种产品不需要太多的资金和尖端的技术,因此比研制全新型产品要容易得多。但也应注意对原产品的某些缺陷和不足加以改造,而不是全盘照抄。

3. 改进型新产品

改进型新产品是指在原有产品的基础上进行改进,使产品在结构、功能、品质、花色、规格及包装等的某一方面或某几方面具有新的特点或某些新的突破,它占全部新产品的 26%左右。改进后的新产品,其结构更加合理,功能更加齐全,品质更加优良,能更多地满足消费者不断变化的需要。如电熨斗加上喷雾,电风扇开关改成遥控式。改进型新产品受技术限制较小,且成本相对较低,便于市场推广,容易被消费者接受,但容易被竞争者模仿。

4. 形成系列型新产品

形成系列型新产品是指在原有的产品大类中开发出新的品种、花色、规格等,从而与企业原有产品形成系列,扩大产品的目标市场。该类型新产品占全部新产品的 26%左右。

5. 成本降低型新产品

成本降低型新产品是以较低的成本提供同样性能的新产品,主要是指企业利用新科技,改进生产工艺或提高生产效率,削减原产品的成本,但保持原有功能不变的新产品。这种新产品占全部新产品的比例为 11%左右。

6. 重新定位型新产品

重新定位型新产品是指进入新的目标市场或改变原有产品的市场定位推出的新产品。这类新产品约占全部新产品的 7%。

二、新产品开发的组织

创新需要激情,避免纯理性;需要分权,否定集中;需要更多的激励和容忍,抛弃限制和惩罚;需要竞争,避免按章行事。创新的特点决定了新产品开发的组织与一般管理组织相比具有其突出的特点,新产品开发组织具有高度的灵活性,新产品开发组织要具备简单的人际关系,高效、快速的信息传递系统,较高的管理权力,充分的决策自主权等。总的原则是使新产品开发能快速、高效地进行。

新产品的开发是关系企业生死存亡的一项重要任务,所以企业必须认真地组织好新产品的开发工作。企业在新产品开发的组织方面,通常会采用六种主要形式:新产品开发委员会、新产品部、产品线经理、新产品经理、项目团队和新产品开发小组。

1. 新产品开发委员会

新产品开发委员会是新产品开发组织的形式之一,该委员会通常由企业最高管理层和各主要职能部门的代表组成,是一种高层次的参谋和管理组织。对于全球化的公司来说,新产品开发战略关系到公司与其他全球竞争者的力量对比和在竞争中的地位,因此非常有必要设置一个最高层次的新产品开发委员会专门负责新产品开发的设计、组织及管理实施。其优点是可以汇集各部门的想法和意见,强化信息沟通,使决策更加民主和科学。其缺点是委员会成员之间权责不清,容易发生互相推诿责任的现象,且当各职能部门的目标与企业总体目标不一致时,较难统一意见。

新产品开发委员会属于矩阵式组织结构,可分为决策型、协调型和特别型三类。

(1) 决策型新产品开发委员会的主要职能是制订新产品开发战略,配置新产品开发所需的企业内外部资源,进行新产品开发项目的评价及选择等。一般情况下由企业最高领导牵头。

(2) 协调型新产品开发委员会的主要职能是协调新产品开发活动中各职能部门的工作。

(3) 特别型新产品开发委员会是新产品开发的智囊团,主要职能是对新产品开发过程中出现的问题和困难提出建议和对策,如技术障碍,构思筛选的评价问题、设计问题、工艺问题,商品化过程中出现的问题等,由专家和职能部门的关键人物等组成。

2. 新产品部

新产品部也称产品规划部、技术中心或研究所,是大公司的常设机构,一般直接受公司最高管理层领导。其具体做法是:从若干职能部门抽调专人组成一个固定的独立的开发组织,集中处理新产品开发过程中的种种问题,如提出开发的目标,制订市场调研计划,筛选新产品构思,组织实施控制和协调,等等。新产品部是新产品开发委员会最恰当的补充管理组织,其优点是权力集中、见解独立,这有助于企业进行决策,并保持新产品开发工作的稳定性和管理的规划性。其缺点是不易协调各职能部门之间的矛盾。

3. 产品线经理

许多公司把新产品开发作为产品线经理的一项重要职能,但产品线经理更多地强调对现有产品线的管理,往往缺乏开发新产品的专业知识和技能。他们的工作重心往往是在管理产品或产品线上,对新产品开发无法尽全力。

4. 新产品经理

企业根据所实施的新产品项目的多少在产品线经理下面设置若干个新产品经理,一个新产品经理对一个或一组新产品项目负责。从新产品策划一直到新产品投入市场,都由新产品经理负责进行。这种组织形式主要适用于规模较大、资源丰富、新产品项目多、主要依靠新产品参与竞争的企业。一些大公司设有新产品经理,如美国强生公司。这一模式的优点在于:

- (1) 能使新产品开发的功能专业化;
- (2) 使新产品经理能集中投入更多的时间和精力。

5. 项目团队

项目团队正逐渐成为一种很强的横向联系机制。团队是为完成长期任务而组织的,经常和新产品开发小组一起工作。当在一段较长的时间内需要各部门协调活动时,就可以设立跨部门的团队。如波音公司在设计和生产其新的 777 型飞机时大约使用了 250 个团队。

6. 新产品开发小组

新产品开发小组由公司各部门的智囊人员组成,职能是制订新产品的开发预算、工作计划、产品开发期限和市场投放策略并组织实施。有些企业会为不定期的新产品开发设立临时开发小组。新产品开发小组是一种矩阵式的组织形式,它通常向企业的最高管理层直接报告工作,并具有为新产品制订策略的权力。它的工作期限不定,到完成任务为止。不同的开发项目,其成员不同,但成员往往具有较强的革新和开拓精神。项目经理对整个新产品开发负责,但对项目组成员并不拥有加薪、升职、雇佣和解雇的正式权力,正式权力归属于职能部门的管理者。

三、新产品开发程序

一个完整的新产品开发过程包括八个阶段:构思的产生、构思的筛选、新产品概念的发展和测试、初拟营销战略计划、商业分析、产品实体开发、市场试销、商业化。

(一) 构思的产生

进行新产品构思是新产品开发的首要阶段。构思是对新产品进行设想或创意的过程。缺乏好的新产品构思已成为许多行业开发新产品的瓶颈。一个好的构思是新产品开发成功的关键。企业通常可从企业内部和外部寻找新产品构思的来源。

1. 构思产生的外部来源

构思产生的外部来源主要包括顾客、竞争对手、经销商、政府机构等。

(1) 顾客的需要是产生新产品设想的直接源泉。企业可采用多种方式与顾客进行接触,不仅要注意采用函询、座谈等方式给予顾客表达意见的机会,而且也要注意在非正式场合收集顾客的设想。工业品顾客的意见是新产品设想的一个十分重要的来源。有些工业品顾客往往向设备供应商、制造商提出关于设备、仪器需要改进的地方,有时还提供产品样机,甚至提供自己的发明创造。这时,顾客不仅是产品设想的提供者,而且是新产品开发的支持者。

(2) 研究竞争对手的产品是新产品设想的一个重要来源。剖析竞争对手的产品从而改进公司的现有产品,公司应该密切关注竞争对手的新产品的情况。具体做法有两种:一是责成公司销售人员有意识地收集即将上市的新产品的有关信息;二是当市场出现一种竞争性产品时,由销售人员通过第三方密切监视这类产品的销售情况。

(3) 从经销商处获取信息是新产品设想的较好来源。由于经销商熟悉市场需求,他们会对改进现有产品和开创全新型产品提出好的建议。例如,美国贺卡行业一直不景气,在20世纪60年代,霍尔马克公司、吉布森公司、美国贺品公司等根据经销商的建议,都把产品线扩大到相近的商品。霍尔马克公司投放了蜡烛、纸餐具、餐巾、书籍和服装饰品,利用已有的销售祝贺卡片的分销系统进行销售,从而成功地扩大了公司的产品系列和经营范围,获得了良好的经济效益。

(4) 从政府机构获取相关信息是新产品设想的重要来源。例如,从专利局的专利信息进行深入开发。专利局的卷宗里蕴藏着无数新产品的可能性,即使有的专利不见得可以推出投放市场的新产品,但是可以从中获得许多关于新产品的启示。

2. 构思产生的内部来源

构思产生的内部来源主要是研发部门、销售人员、高层管理者、公司雇员等。

(1) 研究和开发部门是新产品设想的来源之一。事实上,很多新产品设想来源于公司自己的研究开发部门。某咨询公司在一次调查中发现,88%的新产品设想来自公司内部,其中主要是研发部门,占60%。如果把研究和开发看做新产品的重要来源,那么关键的问题在于区别研究的不同类型,根据各类研究的特点合理地分配研究资金。

现代企业把新产品研发过程分为基础研究、应用研究和开发。基础研究着重发现自然规律,目的在于获得理论知识,为应用研究和开发提供理论依据;应用研究是确定和解释基础研究的结果,并对结果进行分类,运用基础研究的成果研究解决某一行业的某一类问题;开发则是产生具体的新产品设想或是改进现有产品使之获得新的用途。毫无疑问,企业最

终把目光投向利润,而不是理论。所以,企业必须有计划地投身于由公司经营目标所确定的特定科学领域中的基础研究,积累成果,为不断开发出畅销而又能获利的新产品积聚坚实的基础。这三种研究类型对大多数公司来说都很重要。企业应该分门别类地进行评价研究和开发工作,妥善地管理和控制这一重要来源。

(2) 公司内部的销售人员是新产品设想的来源之一。他们经常与顾客打交道,尤其是工业品销售人员,为了搞好推销,与用户保持着密切的联系,熟悉用户的使用要求。他们头脑中往往蕴藏着许多符合用户实际需要的新产品设想和对现有产品改进的设想,这种设想可为一种新产品的研究开发指明方向。例如,美国曾有一家小公司的销售经理观察到金属胶纸在圣诞节时的使用有所增加,于是联想到开发金属片用于糖果包装和做冰激凌口袋,从而促进了糖果和冰激凌的销售。

(3) 高层管理者是新产品设想的来源之一。高层管理者可以通过检查发现公司的经营弱点,为现有产品系列增加新的品种规格,在增强公司经营实力的可能性方面进行探索,为新品种的增加划出适当的范围。例如,对于产品具有季节性的公司,要考虑在产品系列中增加不受季节影响、销售比较稳定的产品。

另外,还可以通过检查现有产品和重新审查被废弃的产品计划,如设计、材料、包装、分销渠道等来发现新产品的设想。例如,IBM公司和数字设备公司通过产品设计的审查,修改了大型计算机的设计,投放了小型的商用和个人计算机,从而获得了经营的成功。

此外,通过检查生产工艺过程生产出的副产品也可能激发新的设想。例如,有一家生产货盘的小公司发现园林事业对木屑的需求量很大,于是在报纸上和园林杂志上登出本公司可提供大量优质木屑的广告,很快销售木屑成了这家公司收入的又一来源。

(4) 公司雇员的建议是新产品设想又一个极好的内部来源。他们对于本公司产品的性能和公司的优势与劣势最为了解。发动全体雇员共同设想新产品可以收到良好的效果。美国最大的500家公司中有四分之三的公司都有正式的雇员建议程序。

(二) 构思的筛选

征求到创意构想之后,接下来是进行筛选。筛选的目的是尽可能早地发现和放弃错误的构思。新产品构思筛选是采用适当的评价系统及科学的评价方法对各种构思进行分析比较,从而把最有希望的设想挑选出来的一个过滤过程。在这个过程中,要力争做到除去亏损最大和必定亏损的新产品构思,选出潜在赢利大的新产品构思。构思筛选的主要方法是建立一系列评价模型。评价模型一般包括评价因素、评价等级、权重和评价人员。其中合理的评价因素和给每个因素确定适当的权重是评价模型是否科学的关键。

(三) 新产品概念的发展和测试

1. 新产品概念的含义

新产品概念是指用有意义的消费者术语表达且描述详尽的构思,即用文字、图像、模型等予以清晰阐述,使之在顾客心目中形成一种潜在的产品形象。企业从消费者的角度对产品构思进行详尽描述,将新产品构思具体化,让消费者能一目了然地识别出新产品的特征。因为消费者不是购买新产品的构思,而是购买新产品概念。新产品概念形成的过程就是把粗略的产品构思转化为详细的产品概念。

2. 新产品概念的形成

任何一种产品构思都可转化为几种产品概念。新产品概念的形成来源于对新产品构思

提出的问题的回答,一般通过对以下三个问题的回答,可形成不同的新产品概念:谁使用该产品?该产品提供的主要利益是什么?该产品适用于什么场合?

例如,美国一家公司要开发一种“速食早餐饮料”产品,其早期概念测试的文字描述是:一种粉状产品,添加于牛奶内,可立即食用,为使用者提供多种保健营养,味美、可口、方便。该产品有巧克力、香草、樱桃三种成分,袋装,六袋一盒,每盒售价 15 美元。又如,美国一家企业计划开发一种新型节能“电饭锅”,他们的早期概念测试文字描述是:“电饭锅”向您提供一种全新的生活方式,使您全家享受美味可口、营养丰富的饭菜。使用简便安全、节能省电。上班前将食物放入锅内,接通电源。当你劳累一天下班回家时,电饭锅已为您全家准备好晚餐。使用电饭锅吧!相信您全家都会喜欢它提供的饭菜。

产品概念描述通常印成类似卡片一样的东西,必要时附以初步设计照片、模型及简要说明。有时附以样品,通过样品进行现场展示。

3. 新产品概念的测试

在新产品概念测试中,要求顾客能够回答以下几个问题:

- (1) 该产品概念描述是否清楚?
- (2) 你是否发现了该产品的优点?
- (3) 在此类产品中,你喜欢该产品吗?
- (4) 该产品上市后,你会购买它吗?
- (5) 对该产品的各种特性,你的改进建议是什么?

新产品概念测试可获得产品品质、外观、包装、价格、销售等方面大量宝贵的信息。这有助于把抽象的产品设想变成概念明确的实体产品,发现不同消费者的偏好,找出产品概念的缺陷,为是否开发新产品提供决策依据。

(四) 初拟营销战略计划

确定产品概念后,需要制订粗略的市场营销战略计划,以便为把新产品引入市场做好准备。这个营销计划将在以后的开发阶段中不断完善。营销战略计划包括三个部分:

- (1) 描述目标市场的规模、结构和消费者行为,新产品在目标市场上的定位,市场占有率及前几年的销售额和利润目标等。
- (2) 描述新产品的价格策略、分销策略和第一年的营销预算规划。
- (3) 描述预期的长期销售量和利润目标以及不同时期的营销组合。

(五) 商业分析

商业分析是指对新产品的销售量、成本和利润作出预测估计,以了解其是否符合企业目标的过程。如果符合目标,就可以进行新产品开发。估计销售额要特别注意三个购买量:首次购买量、更新购买量和重复购买量。

(六) 产品实体开发

产品实体开发主要解决产品构思能否转化为在技术上和商业上可行的产品这一问题。它是通过对新产品实体的设计、试制、测试和鉴定来完成的。根据美国科学基金会的调查,新产品开发过程中的实体开发阶段所需的投资和时间分别占总开发费用的 30%、总时间的 40%,且技术要求很高,是最具挑战性的一个阶段。

（七）市场试销

如果企业高层管理者对某种新产品开发试验的结果感到满意,就要准备为该产品确定品牌名称、包装设计和制订一个试行营销方案,在更可信的消费者环境中对它进行测试。通过市场试销将新产品投放到有代表性地区的小范围的目标市场进行测试,企业才能真正了解新产品的市场前景。市场试销是对新产品的全面检验,可为新产品是否全面上市提供全面、系统的决策依据,也为新产品的改进和市场营销策略的完善提供启示。

1. 试销决策的确定

新产品市场试销的首要问题是要决定是否试销,因为并非所有的新产品都要经过试销,可首先分析新产品的特点及试销对新产品的影响,然后再作决定。如果决定试销,接下来是对试销市场的选择,所选择的试销市场在广告、分销、竞争和产品使用等方面要尽可能地接近新产品最终要进入的目标市场。

2. 试销技术的选择

常用的消费品试销技术有销售波测试、模拟测试、控制性试销及试验市场试销。工业品常用的试销方法是通过产品使用测试和商业展览会介绍新产品。

3. 试销过程的控制

对促销宣传效果、试销成本、试销计划的目标和试销时间的控制是试销人员必须把握的重点。最后要收集和分析试销信息资料,如消费者的试用率与重购率,竞争者对新产品的反应,消费者对新产品质量、性能、款式、包装、价格、分销渠道、促销等发生的反应。

（八）商业化

新产品试销成功后,就可以正式批量生产,全面推向市场。这时,企业要支付大量费用,而新产品投放市场的初期往往利润微薄,甚至可能出现亏损,因此,在这一阶段,企业高层管理者应当考虑何时、何地、向谁推出新产品以及如何推出新产品。企业必须制订详细的新产品上市营销计划,包括营销组合策略、营销预算、营销活动的组织和控制等。

小案例

索尼公司通过“创造需求”开发新产品^①

公关专家伯内斯曾经说过,工商企业要“投公众所好”。这似乎成了实业界的一条“颠扑不破且放之四海而皆准”的真理。但索尼公司却毅然地说“不”。索尼的营销政策“并不是先调查消费者喜欢什么商品,然后再投其所好,而是以新产品去引导他们进行消费”。因为“消费者不可能从技术方面考虑一种产品的可行性,而我们则可以做到这一点。因此,我们并不在市场调查方面投入过多的精力,而是集中力量探索新产品及其用途的各种可能性,通过与消费者的直接交流,教会他们使用这些新产品,达到开拓市场的目的”。

索尼的创始人盛田昭夫认为,新产品的发明往往来自于灵感的突然闪现。曾经流行于全世界的便携式立体声单放机的诞生,就出于一种必然中的“偶然”。一天,井深抱着索尼公司生产的一台便携式立体声盒式录音机,头戴一副标准规格的耳机,来到盛田昭夫房间。从

^① 李航:《有效管理者——产品战略》,250~251页,北京,对外经济贸易出版社,1998。

一进门,井深便一直抱怨这台机器如何笨重。盛田昭夫问其原因,他解释说:“我想欣赏音乐,又怕妨碍别人,但也不能为此而整天坐在这台录音机前,所以就带上它边走边听。不过这家伙太重了,实在受不了。”井深的烦恼,点亮了盛田昭夫酝酿已久的构想。他连忙找来技师,希望他们能研制出一种新式的超小型单放机。

然而,索尼公司内部,几乎众口一词反对盛田昭夫的新创意。但盛田昭夫毫不动摇,坚持研制。结果,该产品投放市场后空前畅销。索尼为该机取了一个通俗易懂的名字——“Walkman”。日后每谈起这件事,盛田昭夫都不禁感慨万千。当时无论进行什么市场调查,都不可能产生“Walkman”的设想。而恰恰是这一不起眼的小小的产品,改变了世界上无数人的音乐欣赏方式。

四、新产品的上市

新产品正式推向市场能否成功,还需企业在上市时机、上市地点、目标顾客等方面作出精心的营销策划。

(一) 上市时机选择

新产品上市的时间不是随意的,根据成功的新产品上市策划经验,把握上市时间十分重要。一般来说,有以下几种上市时机:

1. 先于竞争者上市

先于竞争者上市是指在新产品研制出来后立即上市,其特点是同类产品的竞争者很少或几乎没有,或潜在竞争对手的条件尚未成熟。先期上市可以占有“先入为主”的优势。例如,著名的吉列公司创始人金·C·吉列(King C. Gillette)发明安全剃刀时,正值美国卷入第一次世界大战,他抓住这一契机,将产品大量销往军队。过去从未听过这一剃刀的军人用上了上级发下来的吉列公司的产品,开始经常刮胡子,并一直保持这一习惯。事实上,他们已离不开吉列刀片。第二次世界大战时,吉列公司如法炮制,终于占领了几乎整个安全剃刀市场。

2. 同于竞争者上市

同于竞争者上市是指当竞争对手开发一种新产品的时候,企业闻风而动,同时投入资源进行同一新产品的开发。由于各方面条件水平相当,不同企业很可能同时完成同一项产品的构思、试制、上市。其特点是共同承担风险,共享利润成果。

3. 迟于竞争者上市

迟于竞争者上市是指新产品已经研制出来,但是并不马上公布于众,决策者们等待更详尽的调查,看市场是否能够接受,同时尽量避免上市失败给企业带来损失,这样就可以把风险转嫁给竞争对手。如果产品销路好就立即推出,如果产品销路不好就立即退出。

(二) 上市地点选择

新产品最初上市地点的选择关系到新产品推广的成败。上市地点即决定推出新产品的地域,是在当地还是异地,是一个地区还是几个地区,是国内还是国外,等等。根据成功企业的经验,一般资金雄厚、人力充足的企业会撒开大网,向整个地区推出;而中小型企业很少拥有大范围的销售网络,面铺得太大会造成力量分散,最好从某个地区入手,边巩固成果边向

其他地区扩展。

美国麦当劳公司最初进入中国时,首先选中北京安营扎寨,又买下了王府井路口的寸金之地兴建最大规模的快餐厅,以后的兴旺发达说明,麦当劳上市地点的选择是正确的。

(三) 目标顾客的选择

企业推出新产品时应针对最佳顾客群制订营销方案。产品的最终使用者是顾客,因年龄、性格、性别不同,他们的购买需求也不相同。企业选准目标群,并根据他们的特点制订对策,才能获得较好的收益。否则,产品过于大众化可能会被消费者冷落。例如,化妆品以女士为主要对象,玩具以幼儿和青少年为中心,选错目标就会适得其反。

五、新产品的扩散

所谓新产品扩散,是指新产品上市后随着时间的推移,不断地被越来越多的消费者采用的过程。也就是说,新产品上市后会逐渐地扩散到其潜在市场的各个角落。在新产品的市场扩散过程中,由于社会地位、消费心理、消费观念、个人性格等多种因素的影响,不同顾客对新产品接受的快慢程度不同。企业如果善于分析顾客对新产品的反应差异,就能加快新产品的市场扩散。

美国学者罗杰斯在对新产品扩散过程的研究中发现,消费者性格上的差异是影响其接受新技术和新产品的重要因素。就消费品而言,罗杰斯按照顾客接受新产品的快慢程度,把新产品的采用者分为以下五种:

1. 创新采用者

创新采用者也称为消费先驱,该类采用者约占全部潜在采用者的 2.5%。^①任何新产品都是由少数创新采用者率先使用,因此,他们通常富有个性,勇于革新冒险,性格活跃,收入水平、社会地位和受教育程度都较高。创新采用者一般是年轻人,他们交际广泛且信息灵通,消费时很少听取他人意见。企业营销人员在向市场推出新产品时,应把促销手段和传播工具集中于创新采用者身上,如果他们采用的效果较好,就要扩大宣传,影响更大范围的使用者。不过,找出创新采用者并非易事,因为很多创新采用者在某些方面倾向于创新,而在其他的方面可能是落后的。

2. 早期采用者

早期采用者是第二类采用创新的群体,约占全部潜在采用者的 13.5%。他们大多是某个群体中具有很高威信的人,受到周围朋友的拥护和爱戴。正因如此,他们常常去收集有关新产品的各种信息资料,成为某些领域里的舆论领袖。这类消费者对广告及其他渠道传播的信息很少有成见,促销媒体对他们有较大的影响力,但与创新采用者相比,他们持较为谨慎的态度。这类采用者多在产品的介绍期和成长期采用新产品,并对后来的采用者影响较大。

3. 早期大众

早期大众的采用时间较平均采用时间要早,约占全部潜在采用者的 34%。其特征是深思熟虑,态度谨慎,决策时间较长;受过一定教育;有较好的工作环境和固定收入;对舆论领

^① 埃弗雷特·M. 罗杰斯:《创新的扩散》,150~151页,北京,中央编译出版社,2003。

袖的消费行为有较强的模仿心理。他们虽然也希望在一般人之前接受新产品,却在经过早期采用者认可后才购买,从而成为赶时髦者。由于该类采用者占有较大的比例,因此,研究早期大众的消费心理和消费习惯对于加速创新产品的扩散有着重要意义。

4. 晚期大众

晚期大众是那些比较晚地跟上消费潮流的人。这类采用者的采用时间较平均采用时间稍晚,约占全部潜在采用者的34%。其基本特征是对新事物、新环境持怀疑或观望态度。他们的信息多来自周围的同事或朋友,很少借助媒体,这些人的工作岗位、受教育水平及收入状况往往比早期大众略差。所以他们从不主动采用或接受新产品,直到多数人都采用且反映良好时才行动。显然,通过这类采用者进行市场扩散是极为困难的。

5. 落后购买者

落后购买者是采用创新的落伍者,约占全部潜在采用者的16%。他们思想保守,拘泥于传统的消费行为模式,对新事物、新变化多持反对态度。这类采用者社会地位和收入水平最低。他们在产品进入成熟期后乃至进入衰退期时才会采用。

新产品的整个扩散过程,从创新采用者到落后购买者,形成了完整的“正态分布曲线”,这与产品的生命周期极为相似,为企业规划产品生命周期各阶段的营销策划提供了有力的依据。

(三) 新产品推广的方法

根据企业新产品推广的实践经验,新产品的推广主要有以下几种方式:

1. 推介会

推介会是指通过多种形式的展览会集中进行产品展示或示范表演,配之以多种传播媒介的复合式传播。根据产品不同,选择不同的活动方式进行产品的推广介绍。

2. 特殊手段推销法

特殊手段推销法是指利用大型体育活动、文化活动、新闻等广泛传播的特殊手段推销新产品。

3. 名人介绍法

名人介绍法是指借助著名的政治家、文学家、演员、歌唱家、记者、节目主持人等名人的地位与声望来宣传企业及产品。

4. 直销法

直销法是指直接面对消费者,取消中间环节,把给予中间环节的利润返还消费者。较流行的方式有电话销售、电视销售、网络直销、直接邮寄、上门推销、综合直销等。

第二节 品牌与包装策划

一、品牌策划

品牌策划是对品牌战略和策略的规划,是品牌决策的形成过程。品牌策划是一个动态

的过程,它要完成一系列的决策。品牌策划的任务是面对各种各样的品牌政策,企业和市场营销人员应当如何选择,采取哪一种或哪一些为其市场营销服务。

(一) 品牌的含义

根据市场营销学大师菲利普·科特勒所下的定义,品牌就是一个名字、称谓、符号或设计,或者是上述内容的总和,其目的是使自己的产品或服务有别于竞争者。一般而言,这种说法并没有错,但随着生产技术及营销渠道的演进,消费者有了更多的产品可供选择,在这种情况下,企业如何突出自己的产品地位是他们面临的最大挑战,而如何设计出一套具有现代感、个性化的商标,甚至比强化商品的异质性更重要。当今成功的品牌讲究的是个性,就像电影明星、运动偶像或虚构出来的英雄一样——可口可乐、柯达、IBM 这些品牌也一样的出名。换言之,品牌是用以辨别不同企业、不同产品的文字、图形或文字与图形的有机组合。它包括品牌名称、品牌标志和商标。

品牌名称是品牌中能用语言表达的部分,如品牌名称“李宁”、“耐克”、“麦当劳”等。它主要产生听觉效果。品牌标志指品牌中能够识别、易于记忆但不能用语言表达的部分,如“奥迪”轿车的四个相套的圆圈,“飞鸽”自行车的飞翔的鸽子的造型等。品牌标志多由图案、符号、颜色等因素构成,主要产生视觉效果。

商标是一个法律概念,是在政府有关部门注册并获得专用权而受法律保护的一个品牌或品牌的一部分。现代商标作为一种产权,不但受到各个国家法律的保护,而且在国际上还受到以《保护工业产权巴黎公约》(1883年)为基础的国际工业产权制度的保护。所有的商标都是品牌,但并非所有的品牌都是商标,商标是品牌的重要组成部分,是受法律保护的品牌。

(二) 品牌策划的内容

品牌策划的内容主要包括以下几个方面:

1. 品牌建立决策

有关品牌的第一个决策就是确定是否给产品加上一个品牌。一般来说,使用品牌具有积极的作用,既有对营销者的作用,也有对消费者和市场的作用。

在历史上,许多产品不使用品牌,生产者和中间商直接从桶、箱子等容器内取出产品进行销售,无须供应商的任何辨认凭证。但是在商品经济高度发达的今天,品牌所起的作用日益突出,几乎一切产品都有品牌。

一方面,越来越多的传统商品纷纷品牌化;另一方面,品牌也是一种无形资产。品牌是产品质量的反映,是企业信誉的标志,它可以去兼并别人的有形资产,从而扩大自己。世界一流企业无一不是以品牌打天下,如美国的可口可乐、德国的奔驰、日本的丰田等。

2. 品牌归属决策

当企业认为自己的产品需要品牌后,还要进一步确定这一牌号由谁负责,归谁所有等问题,即进行品牌归属决策。对此,企业有三种选择:使用生产者品牌、使用中间商品牌或者使用混合品牌。

(1) 使用生产者品牌。如果生产者具有良好的市场信誉,拥有较大的市场份额,则使用生产者品牌。生产者所拥有的注册商标是一种工业产权,它的价值由商标信誉的大小所决定。享有盛誉的著名商标可租借给别人使用,并收取一定的特许权使用费。如具有良好声誉的永久牌自行车商标已在全国若干家自行车的产品上使用。

(2) 使用中间商品牌。在市场上,对于资金薄弱、市场经验不足的企业,为集中力量更有效地运用其生产资源与设备能力,宁可采用中间商品牌。中间商在某一市场领域拥有良好的品牌信誉及庞大完善的销售系统,那些新进入市场的中小企业往往借助于中间商品牌。

(3) 使用混合品牌。使用混合品牌的具体方式有以下三种:

① 生产者在部分产品上使用自己的品牌,另一部分批量卖给中间商,使用中间商品牌,以求在扩大销路的同时保持本企业的品牌特色。

② 为进入新市场,可先采用中间商品牌,取得一定市场地位后改用制造商品牌。日本索尼公司的电视机初次进入美国市场时,在美国最大的零售商店西尔斯(S·R)出售,用的是S·R品牌。后来索尼公司发现其产品很受美国人的欢迎,就改用自己的品牌出售了。

③ 生产者品牌与中间商品牌同时使用,兼收两种品牌单独使用的优点。许多大型零售商店,如上海中百一店、北京王府井百货公司均出售数以万计的商品,有不少商品同时使用两种品牌。商品上除了使用制造商品牌外,还标明上海中百一店或北京王府井百货公司监制或经销。这种混合品牌策略对产品进入国外市场也很有帮助。

3. 品牌质量决策

为了保持品牌在目标市场上的地位,企业在确定品牌名称过程中还需要就品牌产品的质量水平进行决策,即品牌质量决策。所谓品牌质量,是指反映产品耐用性、可靠性、精确性等价值属性的综合尺度。品牌质量决策包括两个步骤:

(1) 决定品牌的最初质量水平。品牌的质量水平一般有四种选择,即低质量、一般质量、中上质量和高质量。

(2) 随时间推移管理品牌质量。一般来讲,有三种策略可供企业选择:

① 不断提高品牌质量。在研究开发上不断投入资金、改进产品质量,以取得最高的投资收益率和市场占有率。

② 努力保持品牌质量。将品牌质量保持原状不做改变,这是因为品牌的最初质量水平经历了时间的变化,仍然适合目前的及可预测的未来市场的情况。

③ 逐渐降低品牌质量。一般来说,企业会采用三种方法降低品牌质量:一是当产品价格下跌或原材料价格上涨时,改用廉价材料替代原材料来降低质量;二是为多得利润,通过偷工减料、掺假等方法降低质量;三是当产品进入衰退期,淘汰已成定局,主动采取降低质量策略。前两种做法会败坏企业的品牌声誉,损害其长期赢利的能力,第三种则可以采用。

4. 品牌数量决策

决定使用自己品牌的企业,还要对使用多少品牌做出决策,可供选择的策略有以下几种:

(1) 个别品牌。企业各种不同的产品分别使用不同的品牌。其优点是:

① 有利于企业扩充高、中、低档各类产品,以适应市场差异;

② 产品各自发展,在市场竞争中加大了安全感。

(2) 统一品牌。企业所有产品统一使用一个品牌,也称为整体的家族品牌。其优点是:

① 节省品牌设计和广告费用;

② 有利于为新产品打开销路。

美国通用电气公司的所有产品都统一使用“GE”这个品牌名称;飞利浦所有的产品(包

括音响、电视、灯管、显示器等)都以“Philips”为品牌;佳能公司生产的照相机、传真机、复印机等所有产品都统一使用“Canon”品牌;我国上海益民食品公司的所有产品都是“光明”牌。

(3) 分类品牌。分类品牌包括以下两种形式:

① 企业将各类产品分别命名,每一类产品分别使用不同的牌子。西尔斯公司所经营的器具类产品、妇女服装类产品、主要家庭设备类产品分别使用不同的品牌名称;美国斯维夫特公司同时生产火腿和化肥两种截然不同的产品,分别使用普利姆和肥高洛的品牌名称。

② 生产或销售同类型的产品,但质量水平有差异,使用不同品牌以便于识别。巴盟河套酒业公司生产的白酒,一等品的品牌名称是河套王,以下依次是河套老窖、河套人家等300多个名称。

(4) 使用统一的个别品牌。这是兼有统一品牌与个别品牌优点的又一种做法。在产品的品牌名称前冠以企业名称,可使产品正统化,既享有企业已有的信誉,又可使产品各具特色。

美国通用汽车公司(GM)所生产的各种小轿车分别使用不同的品牌,如凯迪拉克(Cadillac)、别克(Buick)、雪佛兰(Chevrolet)等,每个品牌上都另加“GM”两个字母,以标明是通用汽车公司的产品。

5. 品牌延伸决策

品牌延伸是指企业将某一有影响力的品牌使用到与原来不同的产品上。品牌延伸既可大大降低广告宣传等促销费用,又可使新产品快速打入市场。这一策略运用得当有助于企业的发展,但品牌延伸的风险较大,如美国IBM、邦迪等公司都在品牌延伸中经历过失败。品牌延伸不当还会影响原品牌的形象。例如,三九集团将“999”扩展到啤酒,“娃哈哈”扩展到酒类,“活力28”扩展到饮料,都引起了消费者的质疑,以致效果不佳。

6. 品牌重新定位决策

无论一种品牌在市场上最初的定位如何适宜,随着时间的推移,公司都必须重新审视其定位是否准确,并就是否重新定位进行决策。如果企业原有定位是错误的或者竞争者的品牌定位接近本企业的品牌,夺走了一部分市场,使本企业品牌产品的市场占有率下降,或者消费者的偏好发生变化,具有某种新偏好的顾客群已经形成,企业面临着良好的经营机会等,此时,就有必要对品牌进行重新定位。

对品牌进行重新定位,确定新的市场位置主要考虑以下两个因素:

(1) 品牌转移到新市场位置所需要的费用。一般包括产品品质改变费、包装费、广告费等。一般而言,重新定位与原有定位偏离越大,所需的投资越多。

(2) 品牌在新位置上所能得到的收益。收益大小取决于下列因素:

① 市场范围的大小。市场范围的大小即消费者的人数。

② 消费者的平均购买率。消费者的购买频率越高,销售量越大。

③ 竞争者的数目及其实力。这一因素直接影响本企业品牌的市场占有率。

④ 其他品牌价格水平对本企业品牌定价的约束。

例如,世界著名的香烟品牌万宝路最初因定位是一种女士香烟,市场业绩很一般,后来公司及时改变策略,将万宝路重新定位为男士香烟,并用具有男子汉气概的西部牛仔形象作

为品牌形象。通过这一重新定位,万宝路树立了自由、野性与冒险的形象,在众多的香烟品牌中脱颖而出,并一举成为全球驰名的香烟品牌。

7. 品牌保护决策

商标是一种无形资产,驰名商标更是企业的巨大财富。如不能很好地保护,资产就会流失,品牌资产的增值能力也会降低,严重者还会使品牌资产荡然无存。有鉴于此,有效地对品牌进行保护是品牌运营的重要保障。因此,企业在品牌与商标经营过程中,要及时注册,防止被他人抢注,还要主动进行防御性注册,实施商标防御性策略。较常用的品牌保护手段有以下两种:

(1) 在相同或类似的产品上注册或使用一系列互相关联的商标(联合商标),以保护正在使用的商标或备用商标;

(2) 将同一商标在若干不同种类的产品或行业注册,以防止他人将自己的商标运用到不同种类的产品或不同的行业上(防御性商标)。

小案例

“娃哈哈”的防御性品牌注册^①

位于杭州西子湖畔的全国著名的娃哈哈集团,自1987年靠3个人、14万贷款起家,由一个校办工厂发展成为拥有23家合资或控股子公司、员工近万名、资产达28亿元的大型综合性食品工业集团。杭州娃哈哈集团成功的原因固然有很多,但不管怎样,“娃哈哈”成功的品牌运营是一个重要原因。

1. “娃哈哈”的国内防御性注册

“娃哈哈”由一首新疆儿童歌曲中的“娃哈哈”稍加改动而来。作为商标名字,“娃哈哈”不仅非常新奇,而且又含有孩子喝了高兴地笑哈哈的意思,这与产品功能十分贴切。其次,“娃哈哈”三个字中的元音“a”是孩子最早最易发的音,有利于孩子模仿,而且发音响亮,音韵和谐,读起来朗朗上口。再者,这三个有健康寓意的字不但容易被儿童接受,也易赢得父母们的喜爱。

1988年9月娃哈哈集团公司向国家工商总局商标局申请“娃哈哈”品牌注册,并于1989年9月10日被核准注册,从而防止了被其他企业或个人抢先注册。同时,为了防御其他企业注册相近商标,娃哈哈集团公司又注册了“娃娃哈”、“哈娃娃”、“哈哈娃”三个防御商标。

2. “娃哈哈”的国际注册

“娃哈哈”品牌在国内市场运营的成功使决策者开始将眼光投向国际市场。随着集团的快速发展,产品市场不断扩展。企业认识到仅在国内进行商标注册已远远不够,为了进一步扩展市场,有效开展对外贸易,开拓国际市场,争创世界名牌商标,维护自己在国际市场的合法权益,在国外进行商标注册已迫在眉睫。于是,娃哈哈集团公司于1992年4月通过国家工商总局商标局向世界知识产权组织国际局提出“娃哈哈”商标的国际注册申请,并指定了法国、德国、意大利、波兰、俄罗斯联邦5国申请领土延伸。1992年5月29日,国际局正式对娃哈哈集团公司的5件商标注册申请进行受理,1993年8月获准“娃哈哈”商标有5国注册,

^① 吴健安:《市场营销学》,2版,265~266页,北京,高等教育出版社,2004。

保护期均为 20 年。与此同时,娃哈哈公司还分别在中国香港、日本、韩国、美国等国家和地区逐一进行了注册申请。

“娃哈哈”商标的地域辐射为其产品进入国际市场打下了良好基础。

(三) 品牌设计的要求与命名方法

1. 品牌设计的要求

(1) 简洁醒目,易读易记。来自心理学家的一项调查表明,人们接受外界信息,83%的印象通过眼睛,11%借助听觉,3.5%依赖触摸,其余的源于味觉和嗅觉。基于此,为了便于消费者认知、传播和记忆,品牌设计的首要原则就是简洁醒目,易读易记。例如:

“美加净”、“佳洁士”,其品牌易记易理解,被誉为商品品牌的文字佳作。

“M”这个很普通的字母,对其施以不同的艺术加工,就形成了表示不同商品的标记或标志:棱角圆润、鲜艳金黄色拱门的“M”是麦当劳的标记,给人以亲切感,这个标记已出现在全世界 73 个国家和地区的数百个城市的闹市区,成为人们喜爱的快餐标志;而棱角分明、双峰突起的“M”是摩托罗拉产品的标志,这一标志突出了其在无线电领域的特殊地位和高科技形象。

(2) 构思巧妙,暗示属性。一个与众不同、充满感召力的品牌,在设计上还应该体现产品的优点和特性,暗示产品的优良属性。例如:

Benz(本茨)先生作为汽车发明人,以其名字命名的奔驰车,一百多年来赢得了顾客的信任,其品牌一直深入人心。那个构思巧妙、简洁明快、特点突出的圆形的汽车方向盘似的特殊标志,已经成了豪华优质高档汽车的象征。这种品名与品牌的有机结合,不仅暗示品牌所标定的商品是汽车,而且是可以“奔驰”的优质汽车。

(3) 富蕴内涵,情意浓重。品牌大多都有其独特的含义。有的是一个地方的名称,有的是一种产品功能,有的就是一个典故。富蕴内涵、情意浓重的品牌,因其能唤起消费者和社会公众美好的联想而备受厂商青睐。例如:

“红豆”是一种植物,是人们常用的镶嵌饰物和美好情感的象征。同时,“红豆”也是江苏红豆集团的服装品牌和企业名称,其英文是“the seed of love(爱的种子)”。提起它,人们就会想起王维的千古名句和动人的相思之情。红豆服装正是借助“红豆”这一富蕴中国传统文化内涵、情意浓重的品牌“红”起来的。

(4) 避免雷同。品牌设计雷同是实施品牌运营的大忌。因为品牌运营的最终目标是通过不断提高品牌竞争力而超越竞争对手。若品牌的设计与竞争对手雷同,一方面容易发生纠纷,另一方面也可能永远居于人后,达不到最终超越竞争对手的目的。

在我国,由于企业的品牌意识还比较淡薄,品牌运营的经验还比较少,品牌雷同的现象非常严重。据统计,我国以“熊猫”为品牌名称的企业有 311 家,“海燕”和“天鹅”两个品牌名称分别有 193 家和 175 家企业同时使用。除此之外,还有很多品名极其相似的品牌。

(5) 超越时空的限制。超越时空的限制是指品牌要超越地理文化边界的限制。由于各国的历史文化传统、语言文字、风俗习惯、价值观念和审美情趣不同,人们对于一个品牌的认知、联想必然会有很大差异。若将“Sprite”直译成“妖精”,会有多少中国人乐于购买这个品牌的饮料呢?而译成符合中国文化特征的“雪碧”,就比较准确地揭示了品牌标定的“凉”、“爽”等属性。与此相反,全球最大汽车制造商美国通用汽车公司,曾有一个叫“诺瓦(Nova)”的品牌,这

个词语在西班牙语中含有“不走”或“走不动”的意思,因此该品牌的汽车在西班牙语系的国家销售受阻,后来把品牌改为拉美人比较喜欢的“加勒比”,结果很快打开了市场。

在营销实践中,许多企业不惜重金设计品牌。美国埃克森(EXXON)公司为了给自己的产品创出一个能够通行于世界,为全世界消费者所接受的名称及标志,曾动用了心理学、社会学、语言学、统计学等各方面的专家,历时6年,耗资1.2亿美元,先后调查了55个国家和地区的风俗习惯,对约1万个预选方案进行筛选,最后定名为“EXXON”,堪称世界上最昂贵的品牌设计。

2. 品牌命名的主要方法

(1) 产品效用命名法。以产品的主要性能和效用命名,使消费者迅速理解商品的功效,便于联想和记忆,如美加净、冷酸灵、感冒清、胃必治、太太口服液等。

(2) 产地命名法。用商品的产地命名,可反映商品的传统特色和优越性能,如西湖龙井、道口烧鸡、贵州茅台等。

(3) 人物命名法。以历史人物、传奇人物、制造者以及对产品有特殊偏好的名人姓名命名,衬托和说明产品品质,提高产品身价,如张小泉、麦当劳、李宁、奔驰、吉列等。

(4) 制法命名法。这种方法多用于具有独特制造工艺或有纪念意义的研制过程的商品,表示制作精良以提高产品信誉,如北京烤鸭、牛栏山二锅头、傣家干烧牛肉等。

(5) 好兆头命名法。以吉利的词句、良好的祝愿命名,既暗示商品性能优良,又迎合消费者的美好愿望,如金利来、登喜路、红双喜等。

(6) 译名命名法。译名命名法是指国外进口商品的商标译名以及模仿国外商标译名而制作的中文品牌,有音译、意译和音意兼顾三种。

① 音译。纯粹音译的品牌有限,如 Sony——索尼、Olympus——奥林巴斯、Lux——力士等。

② 意译。意译的国外商标较少,例如 Crown——皇冠、Gold Queen——金皇后、Camel——骆驼等。

③ 音意兼顾。这一译法在品牌译名中最为常见,如 Pepsi-Cola——百事可乐、Montaquit——梦特娇、Vercuth——味美思等。

(7) 动植物命名法。以珍稀动物或名花名草为品牌,能使人产生许多美好的联想,如熊猫、牡丹、孔雀、凤凰等。

(8) 企业命名法。这一方法可直接说明商品的来源,有利于借助企业声誉推出新产品,如伊利、蒙牛、海尔等。

(9) 数字命名法。用阿拉伯数字命名,有两种情况:数字本身无任何含义,只是简单易记、活泼,如555、999;数字的谐音暗含一定的意义,如3388、888、520等。

小案例

五粮液重塑品牌形象^①

1994年,福建邵武糖酒副食品公司携百万现金与五粮液联合推出“闽台春”酒,拉开了

① 刘伟光、周志强、程振锋,等:《市场营销实务》,195~196页,北京,中国电力出版社,2008。

五粮液品牌延伸的序幕。随后,五粮液集团充分利用“五粮液”这一品牌优势成功地开发了五粮液、五粮醇、五粮神、五福液等“五字头”的全国性品牌;同时针对我国地域差异大,各地消费习惯、口味、经济条件不尽相同的情况,开发了系列区域品牌。在2000年以前,五粮液的多品牌战略是白酒行业中最成功的,这些品牌为五粮液带来了巨大的品牌效应和利润贡献。

然而,尽管品牌延伸成就了五粮液的王者地位,但品牌的过度延伸也使五粮液不堪重负,五粮液已经为自己的粗放型品牌延伸付出了昂贵的代价。

五粮液从1994年开始品牌延伸,在短短的八年时间里已延伸出了五粮液、五粮醇、五福液、金六福、六和醇、浏阳河、京酒、铁哥们等百余个品牌。绝大多数品牌都不知名,需要“五粮液”的形象支持。一部分子品牌在缺乏母品牌的照顾下已经销声匿迹了;因控制不力,一部分子品牌根据自身利益而互相窜货、互相诋毁,使五粮液的美誉度大打折扣。

五粮液本是高档酒的代名词,然而,五粮液的品牌逐渐延伸到了低档酒的市场:既有一百多元的五粮春,又有几十元的五粮醇,也有几元钱的东方龙。

2001年5月国家调整消费税政策,对白酒实现从价和从量相结合的复合计税办法。白酒行业消费税提高以及五粮液不再享受所得税优惠政策后,五粮液的利润水平下降程度剧烈。所以在2001年12月18日的五粮液全国经销商大会上,五粮液正式向外界透露了系列品牌开发与管理策略:“厂方将给销量突破万瓶的系列品牌酒经销商以支持,其他系列品牌均由市场抉择。”在2002年,五粮液对销量较大的系列产品进行重点扶持的同时,开始考虑“优留劣汰”,圣酒等少数几个不能很好适应市场的品牌经销商被取消了总经销资格。

在2002年12月18日的五粮液全国经销商大会上,五粮液宣布了2003年的营销政策。

(1) 重构品牌体系。2003年五粮液砍掉旗下38个品牌,重点培育包括金六福、浏阳河、京酒在内的十个名牌产品。“五粮液”停牌的三十几个白酒企业被形象地称为白酒“游击队”,他们以原酒起家,以简单贩卖来做市场,仅四川邛崃就有20多家这样的企业。他们扰乱了白酒市场,折贬了五粮液的核心品牌。

(2) 培育名牌。五粮液集团有限公司副总裁徐可强在经销商大会上反复强调:“如果五粮液不能培育十几个名牌,那么我们常做大王就是一句空话”;“厂商要从一般的产品生产、销售的经营方式转到以打造、培育名牌上来,要从以生产销售一般的低价位产品为主转到以生产销售中高价位产品上来;经销商经销产品要从以一般意义上的批发、分销为主转到抓终端、抓直销上来”。2003年五粮液集团适当提高了五粮液的出厂价格,并对终端价格作了明确的规定,凡是不按五粮液规定价格销售的,一律取消经销商资格。

(3) 高举诚信大旗。作为行业的领军企业,五粮液公司提出“要以质量、信誉为本,高举诚信经营的大旗,去赢得消费者,夺取市场经营的胜利”。这对提升五粮液的品牌形象、提高五粮液的行业号召力有着重大作用,对规范整个行业发展也有着重要意义。

二、包装策划

包装策划是产品策划的重要组成部分,通常是指产品的容器或包装物及其设计装潢的策划。现代营销中的包装早已不限于保护产品,而成为促进和扩大产品销售的重要因素之一。包装是传递产品信息和形象特征的外观及感觉上的成分。这个因素虽然难以测量,但

可能成为产品成败的关键。

（一）包装的含义、种类与作用

1. 包装的含义

包装是指对某一品牌商品设计并制作容器或包扎物的一系列活动。包装是商品生产过程在流通过程中的延续,是商品进入流通、消费领域不可缺少的条件。其构成要素有以下几个:

(1) 品牌。品牌是包装中最主要的构成要素,应占据突出位置。

(2) 形状。形状是包装中必不可少的组成要素,原则上以有利于储运、陈列及销售为准。

(3) 色彩。色彩是包装中对刺激销售作用最大的构成要素,对顾客有强烈的吸引力。

(4) 图案。图案在包装中的作用如同广告中的画面。

(5) 材料。材料作为包装的实体部分,直接影响到包装的总成本,同时影响市场竞争力。

(6) 标签。标签含有大量的商品信息,印有包装内容和产品主要成分、品牌标志、产品质量等级、生产厂家、生产日期、有效期和使用方法等。

2. 包装的种类

产品的包装一般有三个层次:内包装、中层包装和外包装。

(1) 内包装即产品的主体包装,是盛装产品的直接容器,如牙膏的软管、啤酒瓶、香水瓶等。内包装的作用不仅在于保护商品,更重要的是美化和宣传商品,便于商品陈列,吸引顾客,方便消费者认知、选购、携带和使用。

(2) 中层包装介于内包装与外包装之间,指用于保护产品和促进销售的直接容器外面的包装,如包装牙膏的纸盒。

(3) 外包装又称储运包装,指为了适应储存、搬运过程的需要所进行的包装,主要用于保护产品的安全和保持数量的完整。

3. 包装的作用

包装的作用有以下几点:

(1) 保护商品。产品包装的基本功能首先在于保护产品在流通过程中最大限度地免遭挤压或碰撞,以及降低气候、温度、湿度等自然因素的影响,同时方便储存。

(2) 促进销售。包装具有识别和推销功能。美观大方、漂亮得体的包装不仅能够吸引顾客,而且能够刺激消费者的购买欲望。据美国杜邦公司研究发现,63%的消费者是根据商品包装作出购买决策的,由此可见,包装是“沉默的推销员”。

(3) 传递信息。包装是产品的信息载体之一,一项好的包装设计应使消费者很容易明了其产品性能、使用方法以及从何处开启包装。此外,在产品包装上还有标签。一件产品的包装应如实地向顾客传递一切基本的使用信息。

(4) 增加赢利。优良、美观的包装往往可抬高商品的身价,使顾客愿意付出较高的价格购买。例如:

苏州生产的檀香扇,在香港市场上原价为65元一把,后来改用成本是5元钱的锦盒包装,售价提高到165元一把,销量还大幅提高。

(5) 形象意识。良好的包装设计能建立产品的形象识别体系,能充分显示出产品的特点,从而有效地树立形象并扩大销路。例如,世界各地的人们几乎都认得出黄底红字包装的柯达胶卷。另外,包装应根据国家和地区的特点增加醒目的地区识别标志。如意大利生产的乳酪和牛油产品,包装上往往印有当地牧场风光,令人颇觉亲切和贴心。

(二) 包装的要求与设计原则

1. 包装的要求

在市场营销中,为适应竞争的需要,包装要考虑不同对象的要求。

(1) 消费者的要求。由于社会文化环境不同,不同的国家和地区对产品包装的要求不同。因此,包装的颜色、图案、形状、大小、语言等要考虑不同国家、地区、民族等的消费者的习惯和要求。

(2) 运输商的要求。运输商考虑的主要因素是包装便于商品装卸、储藏、运输,加速流转,保护质量,以最少的成本安全到达目的地。所以要求包装必须便于装卸、结实、安全,不至于在到达目的地前就损坏。

(3) 分销商的要求。分销商不仅要求外包装便于装卸、结实、防盗,而且内包装的设计要合理、美观,能有效利用货架,容易拿放,同时能吸引顾客。

(4) 政府的要求。随着人们环保意识的加强,要求企业包装材料的选择要符合政府的环保标准,节约资源,减少污染,禁止使用有害包装材料,实施绿色包装战略。同时要求标签符合政府的有关法律规定。

2. 包装的设计原则

包装的设计应遵循以下几点原则:

(1) 包装应与商品的价值或质量水平相匹配。“一等产品,三等包装”或“三等产品,一等包装”,都不利于产品的销售。

(2) 适于运输,便于保管、陈列、携带和使用。这就要求包装有不同的规格和质量,满足不同消费者的要求。

(3) 包装装潢应给人以美感。设计包装时要考虑消费者的审美习惯,使消费者能从包装中得到美的享受,并产生购买欲望。

(4) 尊重消费者的宗教信仰和风俗习惯。包装上的文字、图案、色彩等不能和目标顾客的风俗习惯、宗教信仰发生抵触。

(5) 包装上的文字说明应实事求是。如产品成分、性能、使用方法、数量、有效期等要符合实际,以增强顾客信任感。

小案例

多样包装的可口可乐^①

在产品包装方面可口可乐可以说是一个典范。作为一种大众饮料,可口可乐的品种不多,之所以受到各个层次人们的喜爱,其成功的秘诀之一就是针对不同的消费者使用不同的

^① 参见《试说产品包装与企业竞争力》,[2004-08-20],<http://news.pack.net.cn/bzzt/bzwx/2004-08/2004082014494526.shtml>。

产品包装。以往的玻璃瓶包装有其致命的弱点:价格单一,不符合各层次人们的消费心理;不便携带,容易破碎。为了更多地赢得各个层次的消费者,可口可乐公司一改往日的单一包装形式:低收入阶层消费者可以购买 1.25 升塑料瓶装的可口可乐,这种包装具有成本低、耐储存的特点;高收入阶层消费者可以选用易拉罐型,它具有携带方便,迎合时尚的优点;对零散消费者,可口可乐公司还准备了散装可口可乐。另外,针对男女消费者的不同口味,公司推出了雪碧、芬达等饮料。最难能可贵的是可乐选用红色,雪碧选用绿色,芬达选用橙色,这些鲜亮的颜色给人以极好的视觉效果,非常符合产品本身的特点。丰富多样的包装形式满足了来自各个方面的不同需求,市场占有率也就自然而然地提高了。

(三) 包装策略

符合设计要求的包装固然是良好的包装,但良好的包装只有与科学的包装策略结合起来才能发挥其应有的作用。可供企业选择的包装策略主要有以下几种:

1. 类似包装策略

类似包装策略是指对于企业生产经营的所有产品,在包装上采用相近的图案、色彩和共同的特征,使消费者通过类似的包装联想起这些商品是同一企业的产品,具有同样的质量水平。

类似包装策略不仅可以节省包装设计成本,树立企业整体形象,可使消费者形成对企业产品的深刻印象,扩大企业影响,而且还可以充分利用企业已有的良好声誉,消除消费者对新产品的不信任感,进而带动新产品销售。它适用于质量水平相近的产品,但由于类似包装策略也容易对优质产品产生不良影响,所以,对于大多不同种类、不同档次的产品而言,一般不宜采用这种包装策略。

2. 分等级包装策略

分等级包装策略是指企业为不同质量等级的产品分别设计和使用不同的包装,使不同产品的包装情况与各自的目标市场情况联系起来,从而全面地扩大产品销售。显然,这种按照产品等级来配比设计包装的策略可使包装质量与产品质量等级相匹配,对高档产品采用精致包装,对低档产品采用简单包装,如送礼商品和自用商品采用不同档次的包装。其做法适应不同需求层次消费者的购买心理,便于消费者识别、选购商品,从而有利于全面扩大销售。不过,该策略的实施成本高于类似包装策略。

3. 配套包装策略

配套包装策略是指企业将几种有关联性的产品组合在同一包装物内的做法。这种策略能够节省交易时间,便于消费者购买、携带与使用,有利于扩大产品销售。如果在配套产品中加入某种新产品,可使消费者不知不觉地习惯使用新产品,有利于新产品上市和普及。例如,将系列化妆品包装在一起出售,便是典型的配套包装。

4. 再使用包装策略

再使用包装策略也称双重用途包装策略,是指包装物在被包装的产品消费完毕后移做他用的做法。如各种形状的香水瓶可作装饰物,精美的食品盒也可被再利用等。这种包装策略可使消费者感到一物多用而引起其购买欲望,而且包装物的重复使用也起到了对产品

的宣传作用。

5. 附赠品包装策略

附赠品包装策略是指在包装物内附有赠品以吸引消费者重复购买的做法。在包装物中的附赠品可以是玩具、图片,也可以是奖券。这种包装策略对儿童和青少年以及低收入者比较有效。

6. 更新包装策略

更新包装策略是指企业包装策略随着市场需求的变化而改变的做法。更新包装,一方面是通过改进包装使销售不佳的商品重新焕发生机,激起人们的购买欲;另一方面是通过改进,使商品顺应市场变化。

第三节 产品服务策划

与产品有关的服务是产品的重要组成部分,也是市场营销中非价格竞争的主要手段。

一、产品服务的概念

广义的产品服务包括售前服务、售中服务和售后服务。售前服务是顾客购买行为发生之前企业所提供的有关服务,如提供样品、产品目录、使用说明书等;售中服务是在顾客购买过程中由企业提供的有关服务,如介绍产品性能特点、调试、封装等;售后服务是企业向已购买产品的顾客提供的服务,如技术培训和指导等。

狭义的产品服务主要是指各种形式的售后服务。

二、产品服务的特点及市场营销策划思路

(一) 产品服务的不可触知性及应对策略

这是产品服务最基本的特点。由于它只能以抽象形式存在,因此市场营销难度很大。在大多数情况下,对于产品服务,顾客事先只能依赖在这方面有消费经验和知识的人推荐,提供一些对产品质量和效果的评价,主观的东西较多,顾客购买的主动性受到很大限制,顾客从认识需要到决定购买的时间很长。

根据这一特点,产品服务策划应重点放在减少不可触知性上。

1. 提供有形的证据

提供有形证据的目的是增进顾客对产品服务的信任。产品服务看不见摸不着,顾客顾虑很多。但是,企业通过有声誉的商标、品牌,权威机构的奖状,社会名流的评价等事实,则有可能帮助顾客建立购买信心。如许多企业通过权威机构公布自己产品的市场占有率,展示其产品质量;医院用患者康复的百分比证明其医疗水平等。所以,对产品服务的市场营销应在抽象产品中增加有形证据。

2. 增加有形要素

通过向顾客提供吸引人的卡片、证书、保险单等,增加顾客消费后有所收获的感觉。许

多旅游景点将门票设计成既有纪念意义,又有使用价值的小艺术品,如书签、画片等的做法就是运用了这一策略。

3. 营造现场气氛

气氛是一种专门设计,有利于产生促销效果的整体环境。许多提供以设备为基础的产品服务企业,如游乐场,可通过现场布置的有关设备,配以恰当的音乐和光线,通过营造现场气氛使顾客对其产品和服务产生深刻的印象。

4. 利用人员形象

利用人员形象是指把市场传播的重点放在有关人员身上。如企业所拥有的先进人物、著名专家、特级厨师等,借助人员形象提高产品服务的知名度。对于以人员为基础的服务产品,这一方法尤为有效。

(二) 产品服务的不可分离性及应对策略

这一特点是指产品服务的生产和消费同时进行。如果是以人员为基础的,那么这个人就是产品的一部分;如果生产过程需要顾客在场,那么产品提供者与顾客双方对生产和消费的结果都会发生影响。

产品服务的不可分离性要求企业在产品服务策划时从以下几个方面入手:

(1) 设立较多的分支机构,增设网点,并尽可能在地理位置上接近顾客,以克服产品服务在生产和消费上的时间、空间限制。如旅游、保险等行业,常通过代理商建立“代理”渠道来招揽客源,并代表企业与顾客洽谈业务。

(2) 实行上门服务,以减少企业在客源不足时人员和设备闲置所造成的浪费。

(3) 难以建立分支机构的企业,虽然无法通过“推”的促销策略进行市场传播,但仍可采用“拉”的促销策略来弥补不足。如一些著名的专科医院,其病人就来自四面八方;许多事业上颇有成就的咨询专家,其项目委托人也遍及全国各地。

(三) 产品服务的质量差别性及应对策略

这一特点不仅表现在不同企业、不同品牌之间,而且同一企业、同一品牌也有质量上的不同。即使同一个人提供的服务,在不同的时间、不同的地点也会有所差别。如一位整容医生不可能使每个要求整容的患者都得到同样令人满意的效果。又如,定期航班的飞机可能准点,也可能误点。产品服务的质量差别性与不可知性相结合,使顾客更加难以判断将要得到的服务质量,甚至在消费过后都很难判断。这是产品服务市场营销推广的一大难题,也是生产者必须十分重视的一大问题。

针对这一特点,企业在市场营销策划时应从以下几方面入手:

(1) 培训和鼓励员工为顾客提供优质服务,克服由于员工素质低、缺乏工作热情和积极性而造成的质量差别。

(2) 实行服务质量标准化,从整体上控制产品服务质量的稳定性。

(3) 聘用服务水平高超的专业技术人员,保证服务质量,克服顾客对服务质量的不确定感。

(4) 对服务质量与服务效果进行跟踪管理,并建立监督制度,对影响质量的关键性指标反复检查。

（四）产品服务的易消失性及应对策略

产品服务不能储存,人员或设备的闲置便会造成浪费。公共汽车、剧场空闲的座位不会产生收益;顾客不去修理汽车,患者不去治病,修理工和医生就会无所事事。如果市场需求稳定,企业可事先做好充分的准备,但是,通常是市场需求不稳定的情况居多。这会给企业带来设备或人员闲置的问题。

根据这一特点,企业在进行产品服务策划时应考虑以下几个方面:

(1) 利用差别对待的定价政策,使某些需求从高峰期转移到非高峰期,如淡季折扣,电话局实行夜间半价收费。

(2) 实行预约服务。如让顾客事先登记,按时前来美容、就餐等。

(3) 在高峰期提供补充性服务,供等待的顾客选择。如饭店、餐厅附设电视或备有咖啡屋、休息室等。

(4) 培养市场需求。在非高峰期,可在公园、旅游景点和游乐场所举办更多的有吸引力的活动,并通过市场传播扩大影响,逐渐使顾客形成习惯。在高峰期,鼓励顾客参与部分工作或只提供最必要的若干服务项目。

(5) 建立服务质量保障体系,以消除顾客因担心无法退货而产生的疑虑。

三、产品服务策划的内容

企业为提高服务质量和顾客满意度,需要对提供服务的项目、费用和人员等方面进行策划。

1. 服务项目策划

服务项目策划即企业拟向产品的购买者提供哪些有关内容和形式的服务。如企业对已销售的产品是否实行包退包换政策,什么情况下包退包换等。

2. 服务收费策划

服务收费策划即企业提供有关服务后,是否向顾客收费,依据什么标准收费。顾客在购买产品时总是期望能得到较多的免费服务。但是,企业由于市场营销能力的限制,所能提供的服务不仅有限,而且需要酌情收费。有的则把预期费用摊入产品售价,不论顾客是否要求服务,均不另外收费。一般地,收费标准由产品性能、顾客要求及竞争者的服务水平和本企业的服务能力等决定。

3. 服务人员策划

在决定服务项目收费以后,还要决定由谁承担服务任务。例如,本企业设点或派有关人员到顾客指定地点提供服务,或委托当地经销商从事服务工作。

本章小结

产品策划是指企业如何使自己的产品或产品的组合适应消费者的需要与动态的市场开发活动的谋划。产品策划的内容主要包括新产品开发与上市策划、品牌与包装策划、产品服务策划。

(1) 新产品包括全新型产品、模仿型新产品、改进型新产品、形成系列型新产品、成本降

低型新产品、重新定位型新产品。一个完整的新产品开发过程要经历八个阶段:构思的产生、构思的筛选、新产品概念的发展和测试、初拟营销战略计划、商业分析、产品实体开发、市场试销、商业化。新产品的上市策划要把握好上市时机、上市地点和目标顾客的选择。

(2) 品牌策划是对品牌战略和策略的规划,是品牌决策的形成过程。品牌策划是一个动态过程,它要完成一系列的决策。品牌策划的主要内容包括品牌建立决策、品牌归属决策、品牌质量决策、品牌数量决策、品牌延伸决策、品牌重新定位决策、品牌保护决策。

(3) 产品包装可以保护商品在流通中品质完好和数量完整,同时能够促进销售,增加产品的赢利且便于储运。产品包装在营销实践中已成为赢得竞争的一种重要手段。产品包装可选择的策略包括:类似包装策略、分等级包装策略、配套包装策略、再使用包装策略、附赠品包装策略、更新包装策略。

(4) 与产品有关的服务是产品的重要组成部分,也是市场营销中非价格竞争的主要手段。产品服务策划要根据产品服务的特点确定营销策划思路,主要包括服务项目策划、服务收费策划、服务人员策划。

思考练习

1. 什么是新产品? 新产品开发的过程分为哪几个步骤?
2. 怎样理解新产品上市策划是新产品开发的关键?
3. 为什么说 21 世纪市场的竞争是品牌的竞争?
4. 结合我国品牌营销的实践,谈谈如何进行品牌延伸。
5. 产品的包装具有什么作用? 在设计产品包装时应注意什么?
6. 产品服务策划的内容有哪些?

案例分析

润妍退市,宝洁无奈^①

世界著名消费品公司宝洁的营销能力早被营销界所称道,但 2002 年宝洁在中国市场却打了败仗。其推出的润妍洗发水一败涂地,短时间内就黯然退市。

润妍是宝洁公司在中国推出的第一个,也是唯一一个原创品牌。因此,宝洁高层都对润妍寄予了厚望,希望这个品牌能够不负众望在中国市场一炮走红。宝洁公司为这个新品牌的推广投入了极大的精力和推广经费,可是市场的反应却大大地出乎宝洁的意料。

据业内的资料显示,润妍产品在 2001 到 2002 两年间的销售额大约在 1 个亿左右,品牌的投入大约占其中的 10%。两年中,润妍虽获得不少消费者认知,但其最高市场占有率不超过 3%——这个数字,不过是飘柔市场份额的 1/10。

润妍上市半年之后,一份对北京、上海、广州和成都女性居民的调查也显示,在女性最喜爱的品牌和女性常用的品牌中,同样是定位黑头发的夏士莲排在第 6 位,而润妍榜上无名,同样是宝洁旗下的飘柔等四大品牌分列 1、2、4、5 位。另一份广告调查则表明,看过夏士莲黑亮去屑洗发水的消费者中有接近 24% 的人愿意购买或者尝试;而看过润妍广告的消费者

^① 何玲玲:《P&G 怎样在中国做品牌》,载《销售与市场》,2000(2),21~22 页。

中,愿意尝试或购买的还不到2%。

2002年4月,润妍全面停产,逐渐退出市场。面对染发潮流的兴起,在“黑头发”这块细分市场中,润妍没能笑到最后。

润妍的失败真的意味着宝洁引以为荣的品牌管理能力开始不适应新经济时代的需要了吗?让我们回过头去看看当时的市场背景。

1997年,重庆奥妮洗发水公司根据中国人对传统中药的信赖,率先在全国大张旗鼓地推出了植物洗发全新型概念,并且在市场上表现极为优秀,迅速占领了较大的市场份额。其后,夏士莲着力打造黑芝麻黑发洗发露,利用强势广告迅速对宝洁的品牌形成新一轮的冲击。一些地方品牌也乘机而起,就连河南的鹤壁天元也推出了黛丝黑发概念产品,意在争夺奥妮百年润发留下的市场空白。

在“植物”、“黑发”等概念的进攻下,宝洁旗下产品被竞争对手贴上了“化学制品”、“非黑头发专用产品”的标签。为了改变这种被动的局面,宝洁从1997年调整了其产品战略,决定为旗下产品中引入黑发和植物概念品牌,提出了研制中草药洗发水的要求,并且邀请了许多知名的中医,向来自研发总部的技术专家们介绍了传统的中医理论。

在新策略的指引下,宝洁按照其一贯流程开始研发新产品。宝洁先后请了300名消费者进行产品概念测试。

在调查中,宝洁公司了解到,东方人向来以皮肤白皙为美,而头发越黑,越可以反衬皮肤的白皙美。

经过三次概念测试,宝洁公司基本上清楚了消费者心目中的理想头发——滋润而又具有生命力的黑发。

经过了长达三年的市场调查和概念测试,宝洁公司终于在中国推出了一种全新型的展示现代东方女性黑发美的润发产品,取名为“润妍”,意为“滋润”与“美丽”。在产品定位上,宝洁选择了成熟女性。因为这类女性不盲目跟风,她们知道自己的美在哪里。融传统与现代为一体、最具表现力的黑发美,也许就是她们的选择。

润妍采取洗发和润发两个步骤,将洗头时间延长了一倍。然而,绝大多数中国人已习惯使用二合一洗发水。宝洁认为,专门用润发露已是全球的趋势,发达国家约有80%的消费者长期使用润发露,在日本这一数字则高达85%,而在中国专门使用润发露的消费者还不到6%。因此,宝洁认为润发露在中国有巨大的潜在市场。

产品研制出来后并没有马上投放市场,而是继续请消费者做使用测试,并根据消费者的要求,再进行产品改进。最终推向市场的“润妍”倍黑中草药润发露强调专门为东方人设计,在润发露中加入了独创的水润中草药精华(含首乌),融合了国际先进技术和中国传统中草药成分,能从不同层面上滋润秀发,特别适合东方人的发质和发色。

宝洁还通过设立模拟货架让消费者检验其包装的美观程度。即把自己的产品与其他品牌的洗发水和润发露放在一起,请消费者反复观看,然后根据意见进一步调整与改进。

在广告测试方面,宝洁请专业的广告公司拍摄系列广告,组织消费者观看并选择她们认为最好的画面,最后,根据多数人意见,将神秘的女性、头发、芭蕾等画面进行再组合。广告片的音乐组合也颇具匠心,现代的旋律配以中国传统的乐器古筝、琵琶等,进一步呼应“润妍”产品的现代东方美的定位。

在润妍广告的最终诉求上体现的是“让秀发更黑更漂亮,内在美丽尽释放”。“我们希望

能拂去钻石上的灰尘和沙砾,帮助现代女性释放出她们内在的动人光彩。”具体的介绍是:润妍蕴含了中国人使用了数千年的护发中草药——首乌,是宝洁公司专为东方人设计的,也是首个具有天然草本配方的润发产品。

在推广策略上,宝洁选择了从既有浑厚的历史文化底蕴,又具有鲜明现代气息的中国杭州起步再向全球推广,并在润妍产品正式上市之前,委托专业的公关公司在浙江进行了一系列的品牌宣传。例如,举办书法、平面设计和水墨画等比赛和竞猜活动等,创新地用黑白之美作为桥梁,表现了现代人对东方传统和文化中所蕴含的美的理解,同时也呼应着润妍品牌通过乌黑美丽的秀发对东方女性美的实现。

从宝洁的产品研究与市场推广来看,宝洁体现了它一贯的谨慎。但在三年漫长的准备时间里,宝洁似乎在为对手创造蓄势待发的机会。奥妮败阵之后,联合利华便不失时机地将夏士莲“黑芝麻”草本洗发露系列推向市场,借用了奥妮遗留的市场空间,针对大众人群,以低价格快速占领了市场。对于黑发概念,夏士莲通过强调自己的黑芝麻成分,让消费者由产品原料对产品功能产生天然联想,从而事半功倍,大大降低了概念传播难度。而宝洁在信息传播中没有大力强调它的首乌成分。

另外,宝洁因为四大品牌的缘故,已经成为主导渠道的代表,每年固定6%左右的利润率是渠道商家最大的痛。一方面,润妍沿袭了飘柔等旧有强势品牌的价格体系;另一方面,经销商觉得没有利润空间而消极抵抗,也不愿意积极配合宝洁的工作,致使产品没有快速地铺向市场,甚至出现了有广告却见不到产品的现象。润妍与消费者接触的环节被无声地掐断了。

讨论题

1. 宝洁作为一个大公司,其新产品的开发过程体现了严格的规范性和程序性,这样做有什么利弊?请结合案例分析。

2. 润妍从产品研发到推广上市的过程中有什么值得称道的地方?润妍的退市说明了新产品要成功还应考虑哪些因素?