

季卫 范军

浅论五种逆向型的产品开发策略

小型企业要求得生存发展,必须依靠有销路的产品。产品怎样做到有销路,这涉及到许多销售上的策略问题,然而,归根到底,新产品开发还是使产品能否实现销售的关键问题。对于开发新产品,人们有着不同的说法。有人说,此乃研制达到某级空白的或是市场上紧缺的以及具有牢固后台的产品,还有人说,新产品是“跟大帮”的时髦产品。这些说法都是有道理的。然而,作为技术力量薄弱,所处地位环境低劣及存在着其它种种不利因素的小型企业,是否非得“不自量力”搞发明性产品的生产呢?是否还有一些更适合他们自身实际的产品开发策略?从目前我国市场的产品结构和一些小企业的实践可以看出,小企业在产品开发上有自己的路子可循,这就是“逆向策略”。何谓“逆向”?就是反向,逆向策略是指采取与通常生产经营相反的经营手段,这是对通过求异思维和反思后的产物,也是我们通常说的对“冷门信息”的运用。这里对其中主要的五种逆向型开发策略作以下论述。

还旧型策略。即同研制开发新潮流产品相反,开发生产仿古型产品。

仿古,既可照仿不误,又可新旧杂交。在现实的消费生活中,人们往往喜欢新鲜的东西,这是人之常情,也是合乎人类观念发展规律的。但是,在某种情况下,一些古老的产品都比新产品更容易吸引、招睐顾客。据分析,这是客户和消费者“怀旧心理”和“好奇心”的作用。新产品的概念是十分广泛的。新产品本身很大程度上取决于人们的观念,当人们的观念以为某种旧产品是新产品时,这种旧产品由旧变新,重登市场,旧产品向新产品的转变是经常的、有规律的。30年代流行的旗袍,现在不是又流行起来了?过去盛行一时的风雪大衣棉袄,在市场上绝迹多年后,而今随着羽绒登山服的发展也

畅销市场,18世纪欧式铁床、明代雕空家具的复兴以及尖头皮鞋的流行也说明了同样的道理。广西民族服装厂集五千多年时装的文明史、工艺美术史与目前流行时装款式杂交开发了一种别具一格的仿古时装,由于这种时装展示了中华民族服装艺术的绚丽丰姿,巧妙地将多年前的款式变为“时髦”,从而赢得了市场,跻身国内服装行业。

粗制型策略。即是同开发生产高质量的产品相反,开发生产一般质量的质价相当的产品。

毫无疑问,高质量的产品倍受客户的青睐。市场上名牌产品、上海产品俏销就说明了这一点。一些企业因此而集中财力和“才力”争创名优产品这是可以理解的。但是,在产品的销售上有时也出现一些反常的情况(实际上是正常的),一些一般质量而质价相当的产品也很受消费者欢迎。我们不难看到,在街头上,只要那个商品在门口挂上“处理品、低价销售”字样的牌子,就会拥上来许多顾客,竞相选购。如今年夏天,有一个商店一下子抛出了一千多双一般质量的拖鞋,每双只有三元八角钱,是市场上同款式拖鞋的一半价格。由于价廉,一千多双拖鞋不到一天就被抢购一空。一些一般质量产品好销的原因在哪里呢?据分析,主要有三个方面。一是“低寿”消费。有的产品质量再好也只能穿上一、二年。拿买给孩子的衣鞋来说,由于孩子在成长阶段,买一件衣服和鞋子穿上一二年肯定不用了。讲究实惠的父母就觉得花大钱去购买没有什么意思,而有心拣美观的却是一般质量低价格的产品选购。二是短期和特定环境中才能使用的产品。比如有的产品仅仅是外表粗糙、难看,而使用寿命却与其它同类产品差不多,刚好这类产品又不外用,人们也就不想为此摆不必要“阔气”了。三是经济条件差的顾客。现在人民的生活水平普遍提高了,但还不能说完全提高,经济条件不太好的居民还占很大一部分,一般质量的低价产品也就拥有一定的基础购买者。靠低质量产品而求得生存发展的企业是并不罕见的。有个专门生产“什锦瓶子”(包括墨水瓶、浆糊瓶等)企业,起初才十来个工人,可仅仅创办三年,由于他们实行了质量一般低价出售的经营策略,发展迅速,目前已经有工人一百多名,有位企业家说过,无限地提

高产品质量，就会在产品价格方面削弱产品的竞争能力。其实人们对不同产品质量有着不同的要求，当产品的内在质量和外观质量及它的价值和使用价值已达到现阶段用户满意的程度时，如果再在提高质量上精益求精，就会使产品的功能过剩，同时因价格太高，使消费者望尘莫及，反而影响企业的产品销售和盈利水平。这位企业家的话是很有道理的，值得回味。当然实行“粗制型”策略，一般适用于产品质量问题不会对社会和消费者带来副作用的企业。而如医疗器械、仪器仪表等产品则必须精益求精。

短目型策略。即同生产开发有前途的产品相反，开发生产只有眼前利益的产品。

一些企业管理者在开发产品上普遍目光盯在有前途的产品上，而对一些在短期内和一瞬间畅销的产品不屑一顾或是忽视了。有些企业管理者在“前途产品”意识的支配下，不顾自身实际，一味强调产品的长久性，其效果往往是适得其反。在现实的经营活动中靠“短目型策略”打开产品销路的企业是很多的。在江苏生产短目产品的企业屡见不鲜，有个专门生产眼前型产品的企业，外国人定制一批特大型水洗服，其它企业都摇头，他们却“吃下了”。《血疑》电视上映期间，他们又迅速模仿电视中光夫身上穿的服装，生产了一批光夫衫，等等。这些产品虽然“昙花一现”，但经济效益很好，销量很大。这个厂的年盈利由三年前的三万元猛增到近三十万元，成为当地的骨干企业。当然开发生产一些眼前型产品时，要做到有的放矢，最好是以销定产，切不可盲目上马、盲目上批量。

反常型策略。即同开发生产正常产品相反，开发生产一些不规则的非正常产品。

与新鲜、高质量的产品一样，正规的产品受到顾客的欢迎。但这不可说，一些不规则的畸形产品就不受顾客欢迎了。这除了社会上有一些“不规则”的人以外，主要的是消费者中普遍存在着一种求异、好奇、逆反以及寻求刺激的心理。这里所指的不规则人，指超出正常产品适应范畴的人。比如市场上成人男式鞋常为38—43码，在这数字之外的大脚号和小脚号顾客所需的产品就属于不规则或是非正常产品了，这些顾客常常为买不到合适的鞋子而烦恼不已。这时哪个厂生产一些投放市场，即使价格略高，也肯定受到欢迎。其它如衣服、帽子等等也是如此。有家企业生产的服装大量地积压在仓库里，

有个精明的供销员在少量的积压产品上面贴上两块有颜色的布，再缝上两只小口袋，腰围也略作加工，这种奇形怪状的服装拿到市场上试销，居然十分抢手。于是这个厂把积压的近万件服装都改变模样，结果投放市场后不到一个月就销售一空。还有个医针厂，在产品推销函的附言中写道：“本厂乐意为客户生产各种不规则的医疗器械”。结果，这个厂的主要产品医针问津者很少，可要求生产不规则医疗器械的单位应接不暇。据说，目前这个医针厂正准备改为“不规则医疗器械产品厂”。不规则产品在市场上受欢迎，除了上面提到的两个方面原因以外，一些大中企业不愿生产或现代化机器无法生产恐怕也是一个主要的原因。

逐尾型策略。即同研制开发人家未生产的产品相反，开发生产人家不再生产的落后产品。

一个明智的小型企业管理者，在产品的发展上，既要有一种超前意识，又要有一种落后意识。就目前的情况看，有落后意识的企业管理者不多，而普遍有着一种超前意识，由于一些小企业受各方面条件的制约，虽有超前意识，却拿不出超前产品，因而只得走一哄而起的道路。热衷于一哄而起的企业往往又不惜放弃自己固有的老规格、老款式产品。如，一旦调光台灯问世，普通型的台灯就谁也不生产了，这样一些新的产品虽功能全品质优，总销售量可以，但由于价格高，生产单位多，往往使小企业呈不景气销售状态。与之相反，一些生产逐尾型产品的企业倒是随着一些企业对落后产品的冷淡，而日益兴旺。江苏省海门县有个无线电厂看到人家都在转产高档收音机、录音机，他们则是照常生产五六十年代盛行的木壳子收音机。由于这种产品价格便宜，主要的是已经很少有单位生产，因而，这个厂在去年收音机市场很不景气的情况下，销售量却达到了历史最高水平。又如，近几年，人们生活水平提高了，皮鞋受到青睐，一些过去的布鞋厂纷纷转产皮鞋，在这个时候，苏州制鞋厂却坚持生产布鞋，从而大面积赢得了市场。去年这个厂布鞋的销售达到二百多万双，与前几年相比翻了好几翻。（责任编辑 慧超）

作者单位，江苏省海门无线电厂、江苏海门县委办公室