

基于产品生命周期的价值递送问题探讨

田 媛,计国君

(厦门大学 管理科学系,福建 厦门 361005)

摘要:随着全球化经济的发展,市场的竞争已转变为供应链与供应链间的竞争,追求共同的价值是供应链战略的心脏。然而,随着产品在其生命周期各个阶段的过渡,其市场的需求特性通常是不一样的,如果供应链策略不进行相应调整,那么整条链中各成员所创造的价值将无法得到有效实现。在产品不同的生命周期阶段,供应链的各个环节所采用的价值递送策略,对企业来说意义重大。Dell 电脑成功的价值递送策略就是范例之一。

关键词:产品生命周期;价值递送;供应链

中图分类号: F045.1

文献标志码: A

文章编号: 1001-5744(2006)06-0116-03

一 引言

随着经济全球化与 Internet 的飞速发展,客户需求日益表现个性化、多样化、动态化等趋势。企业所面对的市场环境也因此表现得越来越具有不确定性。个性化产品的市场需求极其不稳定且难以预测,而产品多样性的增加,同时导致产品生命周期不断缩短。因此,如何有效地将产品价值递送至顾客手中,持续提高顾客满意度,从而占有一定的市场份额,是企业得以发展的关键。

产品价值的递送与增值是通过供应链来实现的。供应链中的每一个成员都努力将自己创造的价值注入产品中,再将其递送至下一环节,所以产品(或服务)在供应链中各个环节的递送始终是伴随着其价值增值的,当产品传递至最终用户时,产品的价值才得以全面实现。

然而,任何产品都存在生命周期,因此在分析产品价值递送问题时,就有必要考虑产品在不同生命周期下的价值转移。如果在产品退出市场之前,企业还未将价值递送到最终用户手中,那么价值链中的所有企业为创造价值而进行的投入都将无法实现,整条产品供应链将有被市场淘汰的危险。

产品的生命周期是指产品从进入市场到最终退出市场的整个过程,包括引入、成长、成熟、饱和以及衰退五个阶段。相关的理论研究包括针对产品生命周期的管理和对营销战略的影响,如对产品生命周期管理进行了研究综述^[1],产品生命周期对零售企业的供应链类型界定的研究^[2],以及对产品生命周期的市场策略的研究,并探讨了产品生命周期中不同阶段供应链战略与策略的选择与匹配,以提高供应链的运营水平^[3]等。

二 根据产品生命周期特性划分供应链的类型

当今市场环境下,产品的需求特性、质量、组分等不同,它们的生命周期往往不同。有的产品生命周期非常短暂,甚至只有几小时,而有些产品则生命周期很长,长达几十年。

通常短生命周期的产品包括创新型产品,以及寿命较短、且具有明显季节性的功能性产品,如新鲜食品等。短生命周期产品具有以下特点:制造周期短,甚至只需要几个工作日就可以完成制造过程;流通速度快,产品从生产线下来到交付给分销商,再由零售商进货到交付最终客户,每个环节的时间跨度在几个星期甚至几小时之内。另外,一些产品其保存期较短,如季节性较为明显的蔬菜、水果等,其新鲜度是客户选用的一个关键标准,产品在货架上滞留的时间就更短。为了在短时间内将产品价值递送到终端客户手中,通常短生命周期的产品会选择敏捷供应链,旨在实现定制化产品或服务,它能够根据顾客要求和未来发展方向主动变革产品,以领先的技术来分割市场,在较短的时间内率先响应顾客需求。换句话说,敏捷供应链目标是创造顾客的时间价值。

长生命周期的产品大都已进入产品的成熟期或饱和期,产品技术较为成熟,变革的程度较小,未来的发展趋势也较为清晰。为占领市场份额,企业必须追求其核心竞争力,如产品功能或外形等,这往往需要企业持续不断地创新并对产品设计精益求精;另外,由于市场较为稳定,需求预测较为精准,产品的生产计划可提前几个月甚至几个季度。因此,长生命周期的产品应采用精益供应链,旨在控制供应链中无价值增值的环节,减少浪费,提高供应链内部的生产效率,缩短提前期,这使得小批量的经济生产得以实现,成本得以缩减,利润得以增加,从某种程度上增加生产的灵活性,并与各供应商建立长期、稳定的合作关系,在供应链的长期协调中减少或避免非价值增值的步骤。换句话说,精益供应链是以提高整体价值为核心。

三 产品生命周期对价值递送的影响

随着科学技术的迅猛发展,产品的更新换代速度越来越快,有些产品还未真正满足市场需求,便退出了竞争的行列。而对于企业或组织来说,如果其供应链策略不顺应产品的生命周期的发展,及发展过程中需求的特点和服务的顾客群所

收稿日期:2006-09-23

作者简介:田媛(1980-),女,宁夏银川人,厦门大学管理科学系 2004 级硕士生,主要从事信息管理研究。

发生的变化,就无法及时将创造的价值转化成利润,这对于任何企业来说都是不可认同的。一般只有当顾客中的新潮者对某产品感兴趣或开发者愿意迎合市场未来的需求时,这种产品才开始其生命周期中的开发阶段,直至市场完全饱和及进入临界点度过其整个生命周期。因此在产品所经历的不同时期,有必要考虑市场需求的差异性。这样,在市场驱动下的公司运营计划,就必须在产品进入不同生命阶段时,调整其供应链类型及价值递送策略。

(一)引入阶段

当产品刚进入市场时,其市场需求的不确定性非常高,供应链各个环节必须在短时间内对市场变化作出正确的响应,所以企业在这一阶段多应采用敏捷供应链。具体来说,在生产环节,制造商在这一时期不宜与供应商建立长期的合作关系,而应采取定期或有前置期的进货方式订购原材料,这样既保证了生产不间断,也能从容应对市场需求的变化。同时通过广泛的市场调研、各种预测方法来制订生产计划,这样可以及时地满足顾客需求,占领市场。但同时也会给企业带来一定的风险,因为市场需求的不确定性,一旦制造商获得的市场信息不真实或对自己的产品和市场形势估计不足,则可能产生“牛鞭现象”。另外,产品的可得性,以及响应时间将是这一阶段影响产品市场份额的主要因素。产品的可得性,主要取决于产品的配送网络及分销商的策略,结果体现在顾客对产品递送价值的满意度上。一旦市场开发成功,产品边际收益将被放大。已有研究表明,直到有2%~5%的潜在顾客购买了产品以后,需求才快速增加。如何获得这部分初始销量往往是产品营销工作的难点,制造商往往需要借助分销商所采用的一定的营销手段提升品牌价值,如做广告或促销活动等手段来扩大产品知名度和影响力,并实现品牌的增值。

(二)成长阶段

产品成功进入市场后,市场需求量会不断地增长,但仍然不可预测。此时,制造商仍不能盲目的扩大生产规模,避免产品滞销的风险。从供应链的角度来看,仍需要执行敏捷供应链策略。具体来说,在生产环节,制造商仍采用定期或有前置期的进货方式订购原材料,采用按订单生产的方法,并进行适当的市场预测,以利用库存或过渡生产能力的缓冲措施来减少不确定性;在配送环节,应将产品存储于分销商处,由顾客自己来取。另外,增加广告投入已经不像在产品引入期那样能有效刺激销售量了,取而代之的将是产品的多样性和产品的配套服务。一方面,制造商在这一阶段应通过自身的信息系统或更深入的市场调查来获取顾客对产品评价,如在对客户进行售后服务的同时,可以从客户中搜集一些他们对产品的改进意见,经过分析整理,这些意见将成为产品发展动向、市场变化趋势的信息,将是企业指定未来发展战略计划的重要情报。另一方面,制造商可以适当采用延迟化生产策略,来满足顾客的个性化定制要求,但由于客户需求信息会在供应链中逆向传递以及制造商的各种生产准备会使得提前期相对较长,如果没有很好的供应链协调能力,则不利于企业的竞争。另外,提供给顾客的服务,也是产品价值的一种体现,它将直接影响到顾客对产品的评价。比如,世界各地的麦当劳或肯德基分店基本都遵循一样的店面

装饰、员工都着统一的制服,并经过统一的培训执行热情周到的服务等,这些都体现着一种品牌的价值效应。只有当顾客认同这种价值时,供应链中所有参与者的价值创造才得以实现。最后,产品的配套服务网络也应得到扩展,比如配送网络的覆盖广度、运行效率,并通过一些增值服务提升产品为顾客所带来的价值,如提供产品使用培训、24小时咨询服务等。

(三)成熟阶段

在这一阶段,产品的需求量明显趋于稳定,供给与需求的协调较为容易。在整个市场环境下,争夺市场的企业越来越多,因此,整条供应链应致力于提高顾客让渡价值^[5],即客户购买产品或服务所获得的总价值与客户购买该产品或服务付出的总成本之间的差额。这可从两个方面来实现:

首先,成本领先策略。面对同种产品的众多品牌,顾客对产品价格的变化更为敏感,企业想在成本上占领优势,就必须采用精益供应链策略,采取JIT的生产方式,通过减少运作过程中的浪费及价值非增值环节,使得企业以最小成本实现趋于零缺陷的产品质量;通过加强对各个环节的协调,减少准备时间、队列长度和批量规模来缩短前置期,逐步降低产品的实物成本。另外,促销政策在这一阶段成为主要购买动因。通过低价促销,消费者可能充分利用价格折扣,购买商品贮存起来;也可能刺激消费者使用品牌的转换;也可能促使消费者试用产品(在价格折扣时可以减少风险)。因此首先要对价格进行研究,以确定什么价格水平被消费者认为是合算的,以及什么价格幅度能够建立品牌区分(品牌区分的价格阈值)。同时要对消费者认知价值进行研究,确定与期望的价值水平相联系,并被认为价格与价值相比是合算的价格水平。

其次,产品标新立异。标新立异战略是将企业为消费者提供的产品或服务进行标新立异,形成一些在其产业范围中具有独特性的东西,并被消费者广泛认可和接受,从而可提高营销绩效。实现标新立异战略有许多方式:设计品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络等,甚至在诸多方面都标新立异。这是企业在让消费者筛选掉其他信息,认同其品牌和产品的最有效的方法,同时还需通过恰当的定位把产品或服务的独特之处与消费者认知联系起来,即针对潜在顾客的心理采取行动,将产品在潜在顾客的心目中确定一个适当的位置。如M&M巧克力想要提高自己的市场份额,其营销人员发现市场上大多数巧克力拆开很容易在手中溶化,于是他们对巧克力进行“只溶在口,不溶在手”定位。这也是制造商发掘自身的核心竞争力,提升产品核心价值的手段。

(四)饱和阶段

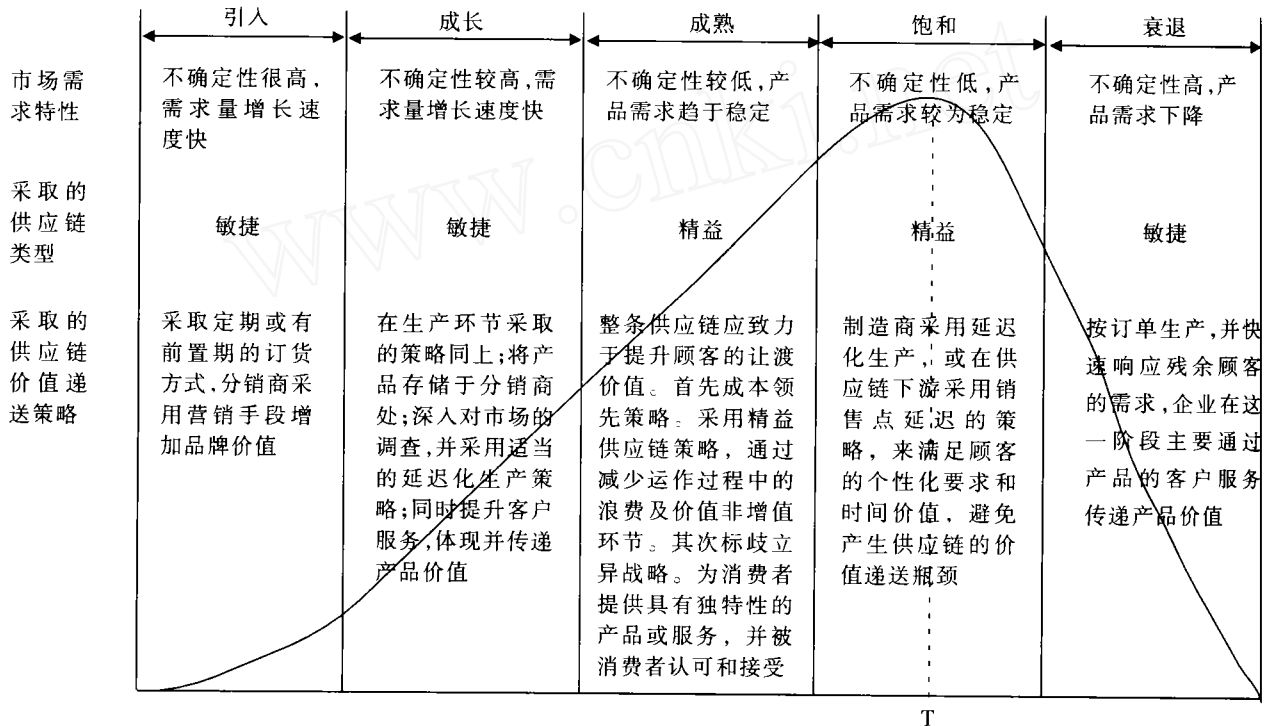
在饱和阶段,随着产品技术趋于成熟,更多不同厂家的同类产品涌现市场,市场逐步趋于饱和。经过日益激烈的竞争,产品价格基本没有降价的空间。另外,顾客对于价格变化也不再敏感,降低产品价格已无利可图。此时,制造商应该集中于产品内在价值的提升,不但要继续发展产品技术,以保持标新立异的竞争优势,而且应注重满足顾客的个性化要求,对供应链策略作出进一步的调整,如采用延迟化生产或销售点延迟的策略,根据客户各种定制化要求对产品进行组装或配送。美国的一家汽车制造商发现,其每个零售商销售

现货只有两三个品种的产品,就算在当地有一百个零售商销售不同的品种的产品,顾客能选择的现货也只有两三百种,而这家汽车制造商的产品有 2000 万种之多(考虑了汽车的颜色、内部特征、发动机构造等差异化)。并且,由于订购一辆满足要求的汽车需要等待 8 个星期,90% 以上的顾客宁愿直接从现货中购买。采用销售点延迟的策略则可以有效解决零售商成为价值传递瓶颈的问题。由于在这一阶段市场需求较为稳定,仍然应采用精益供应链。

(五) 衰退阶段

在产品的衰退阶段,市场逐渐萎缩,产品需求量也呈下降趋势,不确定性又重新增加。客户服务将是这一阶段的工作重点。因为它体现了制造企业乃至整个产品供应链的品牌价值,将一定程度影响到顾客对这些企业其他产品的评价。同时,供应链策略应转变为敏捷供应链。制造商应按照订单生产,并利用与供应商已建立的合作关系,快速响应残余的顾客需求,并尽量避免无谓的库存费用。

下图 1 用龚柏兹曲线来描述在不同生命周期阶段,不同的市场需求特性、应采用的供应链策略及价值递送策略。



注: T表示当产品经历生命周期的某个时刻, 市场需求达到最大值。

图 1 产品生命周期不同阶段的价值递送策略和供应链策略

四 案例分析

在实际运作过程中,不同的产品其价值递送的策略是根据具体情况而定的。由于长生命周期产品一旦达到成熟期或饱和期,如果没有绝对的替代品的出现,其生命周期将无限制的延续下去(如食盐),此阶段的价值递送模式也不会有太大变化。我们以 Dell 电脑为例,针对短生命周期产品进行价值递送分析。Dell 电脑由于采用直销模式和零库存管理战略而成为电脑行业中较为成功的典范。Dell 的直销模式就是越过个人电脑销售渠道中的供应商,向最终用户直接销售,按客户订单生产电脑。这种模式侧重于缩短订单的执行时间并减少库存,从而显著提高了顾客的满意度和忠诚度,并有效降低了公司的成本,进而显著提升公司的价值和核心竞争力。由于实行的是按订单生产,Dell 电脑产品随着客户的需求而不同,其所经历的产品生命周期各阶段的特征并不明显。

虽然电脑是典型的短生命周期产品,但是对某些零部件的需求还是相对稳定的。为了有效缩短提前期,Dell 加强了供应商管理,仍然与关键部件的供应商建立了长期合作伙伴

关系,并与其信息系统实现实时连接,以最短的周期组织货源进行装配和供应,满足用户个性化需求。正是由于与供应商建立了这种相互信任、紧密协作的关系,才使得 Dell 的订单化生产方式得以实现,其装配车间不设置任何仓储空间,原配件由供应商直接运送到装配线上,生产出来的产品直接递送给指定客户,原配件和成品均实行零库存制。在条件允许的情况下,甚至可以实施在途合并,更大程度的缩短产品提前期,同时降低库存成本。

Dell 同时致力于高增值服务,为客户创造更多的价值。首先,为了有效减少订单传递时间,从 1996 年下半年开始,Dell 公司执行网上销售。通过公司的网站,用户可以随时浏览 Dell 公司的全系列产品,进行在线定制,并获知相应的报价,确认订购。第二,在 Dell 公司的直销模式下,基于公司与供应商多年来保持的合作关系,在产品质量上省去了很多中间环节,特别是在售后服务环节。由于省略了零售商的环节,客户的售后服务要求通过电话热线直接传送到 Dell 公司,数以千计的技术服务人员 24 小时接听电话, (下转第 122 页)

四、结构偏差度调整原则和对策

(一)调整原则

结构效益来自合理的产业结构,因此结构偏差度过大或过小都未必能获得理想的结构效益。要对宁夏农村产业结构偏差度进行调整,主要依靠发展农村工业,推进工业化进程,形成较高的工业化程度和较多的劳动力的组合。为此,应遵循以下原则:

1. 市场导向原则

根据市场需求合理安排各种产业的发展规模,让有限的资源发挥出更大的效益,实现对农村产业结构偏差的调整。

2. 协调发展原则

针对目前农村各产业之间存在不协调发展的状况,把各产业的增长速度之比控制在合理的范围内,使它们相互支持,共同发展,形成良性互补关系。

3. 效益中心原则

今后,宁夏农村工业的发展不能只讲速度不讲效益,应以内涵扩大再生产为主要方式,通过技术进步和改善经营管理来实现农村工业的增长。转变农村工业发展模式,重视发展劳动密集型产业,吸纳更多的劳动力。

(二)主要对策

1. 搞好农村产业规划布局,推进三次产业共同发展

一是通过产业规划布局,对现有的三次产业布局进行调整,以利于吸纳农村劳动力和充分利用资源,保证各产业健康发展;二是推动农村产业结构升级,采取多种措施发展农

村第三产业,如完善和充实三产发展基金,简化审批手续,适当减免地方税费,制定吸引人才的优惠政策等。

2. 提高农业的规模经营水平

农业规模经营的一个基本前提是土地使用的相对集中,为此在引导和促进土地使用权有偿流动的同时,探寻找在不改变农民占有土地使用权和承包权前提下的土地集中经营新模式,如土地使用权入股模式等。目标是既保护农民的既得利益,又有利于规模经营,既促进农村非农产业发展,又促进农业劳动力转移。

3. 将小城镇建设与新农村建设有机地结合起来,调整产业结构偏差

加快小城镇发展和新农村建设,有利于改变农村居民分散居住的状况和生活方式,能够扩大对第三产业的需求。按照城乡一体化要求的改革,对小城镇现行的制度、社会保障制度、土地使用制度以及就业、医疗制度等加以改革。

4. 加强对农村劳动力的教育培训,提高农村人口素质

培训应抓住三方面:一是学习文化知识,提高文化程度;二是训练基本技能,掌握一定技术岗位所需的技能;三是了解社会发展趋势,更新观念,提高适应社会的能力。

参考文献:

- [1] 曾国平,王燕飞. 我国区域产业结构演进的比较分析[J],开发研究,2006(2): 81 - 84.
- [2] 吴天然. 论我国农村经济结构转变的基本特征和内在关系[J],中国社会科学,1996(4): 21 - 33.

【责任编辑 李胜刚】

(上接第 118 页) 以保证 90% 以上的问题可以适时得到解决,从而极大缩短了售后服务所需的时间成本。另外,Dell 对在保修期内的电脑提供免费上门维修服务,免费更换损坏的零部件,最大程度地为顾客提供的质量保障。第三,Dell 对顾客群进行了细分,向不同顾客提供不同的增值服务。Dell 对个人电脑进行配置,对大型用户提供支持,它也可以按顾客要求装载标准软件,在机器上贴上资产条形码。对于一些特定用户,戴尔甚至有现场小组,协助采购个人电脑并提供服务。

Dell 电脑以其有效的供应链运作,全新的营销理念,强大的信息系统,完善的售后服务,持续的价值提升,在竞争激烈的电脑市场中得以生存,且不断发展壮大,仅短短的二十年时间里,发展成为全球电脑市场的霸主之一。

五 结论

在供应链环境下,本文研究了不同生命周期产品的价值递送策略。结论表明,不同的产品生命阶段,需要采用不同

的供应链策略和价值递送策略。企业应该根据其产品生命周期的长短,处于产品生命的哪一个阶段,然后再根据具体产品及行业情况制定合理的价值递送策略决策。这样,才能在瞬息万变的市场环境中,保持企业品牌及产品的一席之地。

参考文献:

- [1] 黄双喜,范玉顺. 产品生命周期管理研究综述[J]. 计算机集成制造系统 - CMS, 2004(1): 1 - 9.
- [2] 邵兵家,王骏,孙士涵. 产品生命周期模型的零售企业供应链类型界定[J]. 重庆大学学报, 2003(8): 147.
- [3] 张泳. 产品生命周期中的供应链战略与策略研究[J]. 江苏商论, 2004(7): 118 - 120.
- [4] 孙涛,刘仲英. 基于客户价值的配送企业价值链分析与重组[J]. 理论探讨, 2004(3): 9 - 11.

【责任编辑 李胜刚】