

Brand Management

Harvard Business Review

擴張利潤， 而非產品線



摘要

過去十年，各類別的消費品與消費性服務都蓬勃發展。大多數公司都全力追求產品擴張策略，特別是產品線的延伸。但有愈來愈多的證據顯示，這種戰術可能有陷阱存在。

有些公司將產品線延伸視為行銷策略的一部分。針對這個現象，作者提出三項解釋：第一，經理人將產品線延伸，視為一種滿足不同顧客區隔需求的低成本、低風險方式；第二，產品線延伸可讓單一品牌提供多種商品，而滿足消費者的慾望；第三，經理人常常運用產品線延伸，作為短期競爭的手法，以增加品牌對有限貨架空間的控制力。

但當產品線的區隔過細時，各種商品的策略角色也將模糊不清。不僅如此，產品線延伸可能使品牌忠誠度受損。產品線延伸幾乎無法擴張市場需求，而且儘管商品愈來愈多，零售商也不能提供更多貨架空間。最重要的是，產品線延伸所衍生的成本，可能難以察覺。

有些公司已發現，謹慎選擇重心與妥善管理的產品線，可增加利潤與銷售量。作者也提到，行銷經理應如何藉由改善成本會計結構、分配資源給受歡迎的產品、研究消費者行為、協調各項行銷活動、與通路夥伴合作，並鼓勵產品線縮減等方式，使產品線延伸策略更具威力。

在過去十年中，每種類別的消費品與消費性服務，都以前所未有的速度蓬勃地發展，而且這種風起雲湧的態勢，似乎沒有稍緩的跡象。大部分的公司都在全力地追求產品擴張策略，特別是產品線的延伸。然而，在同一時間中，有愈來愈多的證據顯示，假如未妥善加以管理的話，這種野心勃勃的戰術可能會有如下的陷阱存在：隱藏性成本增加、削弱品牌形象，並為經銷商和零售商之間的關係帶來麻煩。

不幸的是，在大多數公司中，經理人員並未質疑產品線延伸策略的動機。行銷人員主張，運用更多的產品線延伸，來因應區隔日益細分的市場；而業務經理則以產品線延伸策略，來為雇用更多銷售人員尋找合理的藉口。生產部門的經理所關切的是生產的複雜性；財務部門則明顯地對於成本控制較為關心；而用來證明焦點更集中的產品線較為合理的資訊系統，卻常常付諸闕如。

企業應該如何鼓勵，對產品線延伸策略進行客觀的評估呢？最後的解決之道，在於證明一個焦點集中、妥善管理的產品線，將可導致更大的利潤，而且這個產品線也是整個公司的資產。但高階經理人員首先必須推翻「產品線延伸有益無害」的根深柢固觀念。

產品線延伸的誘惑

對於為何有許多公司已把追求產品線延伸的策略，當作



行銷策略中頗為重要的一部分，我們可以下列數項因素來加以解釋。

顧客區隔。經理人員把產品線延伸視為一種以低成本、低風險的方式，來滿足不同顧客區隔需求的方法；再加上運用更精密、成本更低的市場研究與直效行銷技術，他們能以比過去更有效的方式，來找出更細分化的市場區隔。此外，電視、廣播與平面媒體的視聽眾剖析（audience profile）資料之深度，也已有所改善。經理人員現在可將複雜的區隔化（segmentation）構想，轉化為有效率的廣告計畫。

顧客慾望。有愈來愈多的消費者，已開始轉換所使用的品牌，並試用一些他們從未使用過的產品。產品線延伸試圖藉由在某單一品牌傘（brand umbrella）下，提供各種不同的產品，以滿足這種「嘗嘗新鮮事物」的慾望。企業希望產品線延伸不僅能滿足顧客的慾望，同時也能讓顧客保持對其品牌的忠誠度。

不僅如此，依據賣場廣告協會（Point-of-Purchase Advertising Institute）進行的研究結果指出，消費者在購買日常用品與健康美容用品時，大約有三分之二的購買決策，是屬於在店內才作成決定的衝動性購買。假如零售商能夠陳列販售各種商品的話，產品線延伸可幫助品牌增加貨架空間的

產品線延伸可幫助品牌增加貨架空間的佔有率，並因此吸引顧客更多的注意力。

佔有率，並因此吸引顧客更多的注意力。如果行銷人員對某品牌旗下所有的商品，在包裝與標示方式上都能協調得宜的話，它們便可在貨架或展示架上，達到引人注意的「看板效應」(billboard effect)，並因而充分發揮其品牌權益。

訂價範圍。經理人員常常以產品線延伸之商品所具有的優異品質廣為招徠，並為這些產品或服務制定出高於其核心產品的價格。在易受銷售量成長緩慢所影響的市場中，行銷人員可藉由讓現有顧客升級至購買這些較高級的產品，而增加單位獲利能力。在這個方式下，即使發生品牌自相殘殺的狀況，對於製造商而言仍然划算；至少短期是如此。

相似地，有些產品線延伸的商品，其售價比核心產品為低。舉例而言，美國運通卡 (American Express) 公司提供了一種年費比美國運通普通卡為低的「奧普提瑪」(Optima) 卡；而萬豪酒店也推出了一系列以「萬豪酒店旗下的中庭飯店」為名的連鎖飯店，為顧客提供一種收費較為低廉的選擇。產品線延伸的措施，讓行銷人員有機會提供範圍更寬廣的價格帶，以攫取更多元化的顧客。

超額產能。在一九八〇年代，為了改善效率與品質，許多製造商都添購了生產速度更快的產品線設備。然而，企業卻未必會淘汰原有的產品線設備。因此造成的超額產能，便促使製造商推出一些只需將現有產品作小幅更動的產品線。



短期好處。產品線延伸可說是一種僅次於促銷的最有效、且最不必花腦筋的方式，能在快速且所費不多的情況下增加銷售量。與推出新產品相較，產品線延伸所需的研發時間與成本都更易於預測，而且所需的跨部門整合工作也較少。

事實上，只有極少數的經理人員，願意投資時間在領導新品牌問市的任務上，並承擔因產品失敗可能帶來職位不保的風險。他們充分注意到以下的事實：大品牌擁有長保優勢地位的力量（在消費者注意度上保持領先地位的前二十個品牌之中，幾乎所有品牌在二十年前便已如此）；在美國，要成功地推出一個新品牌，所需的成本大約為三千萬美元，而產品線延伸所需的成本，則只需要五百萬美元；新產品的成功率低得可憐（在商品化的新產品中，只有五分之一的商品能在市場存活一年以上）；消費品的生產技術已臻成熟，任何廠商都能輕易地加入生產行列。產品線延伸可說是一種以極低的成本，便可提供快速報酬的手段。

最後，經理人員常常為新上市產品的未來銷售百分比制定目標。同時，在華爾街股市投資人要求增加每季盈餘的壓力下，他們對於創造真正新的產品所需的長期研究發展，並未作足夠的投資。這種作法無形中也鼓勵了產品線延伸。

競爭強度。由於留意到市場佔有率與獲利能力之間的關聯性，經理人員常常把產品線延伸，視為可增加品牌對零售

商有限貨架空間之控制力的短期競爭手段；而且假如能擴張該產品類別的整體需求的話，此舉也可增加整個產品類別的陳列空間。大品牌常常運用產品線延伸策略，提高新品牌或私有品牌競爭者進入該產品類別的門檻價格（admission price），並榨乾那些位居第三與第四位品牌的有限資源。舉例而言，在過去的二十年中，有三十五種以上的產品形式與包裝規格問市的金冠（Crest）和高露潔（Colgate）牙膏，它們的市場佔有率之所以增加，乃是由於較小型的競爭對手無法趕上它們新產品的衍生速度。

經銷商壓力。從會員店到超大型賣場，不同的消費品零售通路的蓬勃發展，迫使製造商提供更多元的產品線。雖然零售商反對差異化程度極為有限的商品與模仿性商品的產品線，經銷商客戶本身卻要求製造商提供特殊的包裝規格（舉例而言，為走低價路線的會員店提供大包裝或量販包的商品），以符合其特定的行銷策略；或是要求製造商提供一些使消費者難以比價的客製化、衍生性的產品。這些措施都對製造商增加 SKU〔stock-keeping unit，存貨控制計算單位，譯註：根據 Barron's 出版社所出版的《行銷術語辭典》（*Dictionary of Marketing Terms*），某一商品乃是由數種可分別出售的商品所組成，例如一組床具中的床墊、彈簧墊、床架等，便被視為是三個 SKU〕有推波助瀾之功。舉例而言，百工牌旗下便有十九種型態的熨斗，其部分目的便

是使零售商能對該品牌旗下的各種不同產品，都予以進貨。

產品線滋長的風險

在此背景之下，我們不難知道為何有許多經理人員，一直陷於產品線延伸的狂熱之中，而無法自拔。但如同愈來愈多經理人員所發現的，與產品線滋長有關的問題與風險，可說是極為可怕。

產品線邏輯較薄弱。經理人員常常在未淘汰任何現有產品的情況下，便進行產品線延伸的措施。因此，產品線可能會擴張至區隔過細的程度，而且各項產品的策略性角色，也會變得模糊不清。銷售人員應該要能夠解釋每種商品的商業性邏輯；假如他們無法解釋的話，零售商便應轉而檢視本身擁有的數據，也就是由結帳櫃台的掃描器所累積的資料，以協助他們決定哪些商品應予以進貨。巧合的是，只有極少數的零售商會對整條產品線的商品均予以進貨。因此，製造商便失去了掌控其產品線在銷售點展示的力量；而且消費者所中意的規格或口味，在市場上缺貨的機率也會增加。

不僅如此，紊亂的產品線可能會使消費者感到迷惑，促使那些對產品類別較無興趣加以了解的顧客，改而選用單純、全能型的產品，例如洗衣精類別中的「全溫度喜悅」（All Temperature Cheer）洗衣粉。

品牌忠誠度較低。有些行銷人員誤以為忠誠度是一種態度，殊不知忠誠度是一種重複購買相同產品的行為。在過去的五十年中，許多歷史最悠久與最強勢的品牌，其顧客群都已橫跨二、三代之久，這些顧客以同樣的方式來購買並使用該產品。當公司延伸產品線時，構成品牌忠誠度（brand loyalty）基礎的模式與習慣，會有遭受破壞的風險；而且顧客的整個購買決策，也有動搖的風險。

雖然產品線延伸有助於讓某單一品牌滿足消費者的不同需求，但這種作法也可能促使顧客產生求新求變的心理，並因此間接鼓勵了轉換品牌的行為。就短期而言，產品線延伸可能會增加整個品牌體系（brand franchise）的市場佔有

忠誠度不是一種態度，
而是一種重複購買相同
產品的行為。

率；但假如由於品牌自相殘殺與行銷支援的移轉，而造成指標型產品（lead product）之市場佔有率下降的話，該品牌體系的長期健康度便會受到影響。這

個情況特別是發生在，當產品線延伸不但未能吸引新顧客，反而淡化了老顧客眼中的品牌形象時。

尚未發掘的創意。許多公司在市面上推出重要的新產品，以作為產品線的延伸，此舉無異是一種賭注。有些產品的創意，可以用在新品牌上，並且保證會成功。但是，與推出新品牌相較，以現有品牌做產品線延伸，更能符合經理人員的職場生涯目標；經理人員常常為了顧全短期風險的管



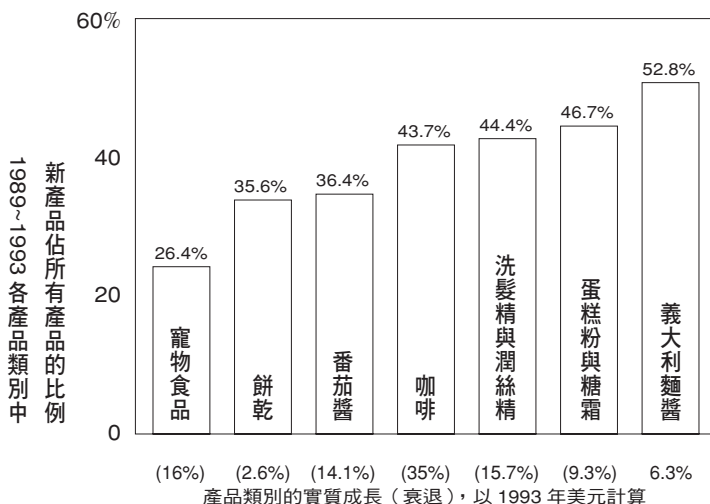
理，而犧牲了長期的利潤。

產品類別需求停滯不前。產品線延伸很少能擴張整個產品類別的需求。人們不會僅僅因為有更多的產品可供選擇，而吃得更多或喝得更多、多洗幾次頭或多刷幾次牙。事實上，在一項對數種產品類別進行檢視的調查中發現，產品類別的銷售成長與產品線延伸之間，並無正相關（positive correlation）的關係存在（詳見圖「產品線延伸不能增加需求」）。行銷人員試圖透過無足輕重的產品線延伸，使漸走下坡的產品類別起死回生，並且保護其貨架空間，結果無異是白費心力而已；所以就算它們之間存有任何關係的話，恐怕也是反向的關係。

與經銷商之間的關係變差。一般而言，在一九八五至一九九二年之間，消費品的 SKU 每年均以 16% 的速度成長；但同時，零售商的貨架空間，每年只擴大 1.5%。零售商無法只因某產品類別中有愈來愈多的商品，而提供更多的貨架空間。它們對於接踵而至的產品類別所採取的反應，包括：合理分配貨架空間；只有在製造商舉辦促銷活動時，才對一些週轉率低的商品予以進貨；向製造商索取為新商品安排貨架空間的上架費（slotting fees），以及向製造商收取在兩、三個月內未達成銷售目標之商品的

產品類別的銷售成長與產品線延伸之間，並無正相關的關係存在。

產品線延伸不能增加需求



資料來源：行銷智慧服務處 (Marketing Intelligence Services)；北美尼爾森 (Nielsen North America) SCANTRACK

淘汰費。隨著製造商的信譽滑落，零售商已分配更多的貨架空間給自己旗下的私有品牌商品。製造商之間對於有限貨架的競爭，不但使它們在整體促銷上的開支提高，而且利潤也轉移至力量日益強大的零售商手中。

為競爭者製造更多機會。由產品線延伸所帶來的市場佔



有率增加，基本上都維持不久。競爭對手可能很快地便會推出與該項新產品相似的產品。不僅如此，日益蓬勃的產品線延伸，也降低了零售商每個 SKU 的平均商品週轉率與利潤。這會使市場領導者暴露於某些品牌的攻擊之下，這些品牌並不打算推出與領導品牌所有產品均大同小異的商品，而是將其產品線的重心放在那些最受歡迎的商品上。因此，以每個 SKU 為基礎來看，例如史克美占 (SmithKline Beecham) 公司旗下的家護 (Aquafresh) 牙膏等品牌，比那些具有更高市場佔有率與更多 SKU 的品牌，更能為零售商帶來更高的直接產品利潤。

成本增加。公司必須預計與產品線延伸有關的各種成本，並需事先作好計畫，其中包括市場研究、產品與包裝的研發，以及產品上市等成本。品牌群 (brand group) 也可望增加一些行政成本；在進行產品線延伸時，為促銷進度所作的規劃，將需要花費更多的時間，就如同在核心品牌與產品線延伸之間決定廣告量應如何分配，也需要更多的時間一樣。但經理人員也許無法預測產品線延伸帶來的以下陷阱：

- 整體的行銷活動會失去完整性，其品牌形象也會淡化。
- 由於較短的生產作業時間，與較為頻繁的產品線更迭，生產本身的複雜性也隨之增加。
- 由於在需求預測上更有可能出錯，而且增加了運籌管理

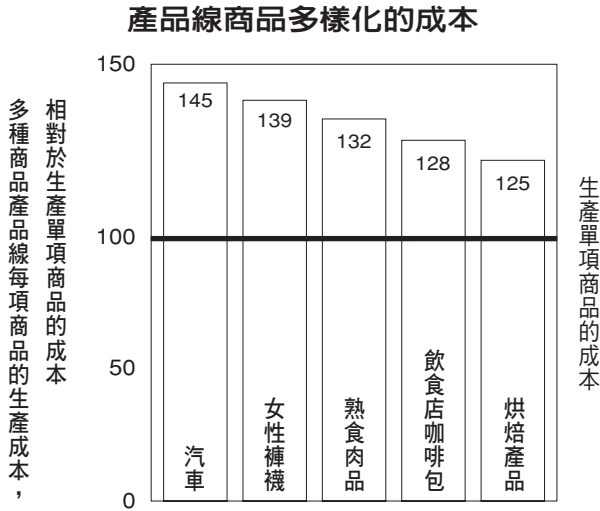
(logistics) 的複雜性，因此易造成剩餘存貨的增加，以及為避免缺貨而準備了較多的緩衝性存貨。

- 由於緊急訂貨與無法獲得最經濟的原料採購量，而使供應商的成本增加。
- 分散研發小組對新產品研發的注意力。

就理論上來看，具有多種商品之產品線的單位成本，可能比只生產該產品線中最受歡迎商品的成本，還高出 25% 至 45% (參見圖「產品線商品多樣化的成本」)。由於大部分的產品線延伸措施，並無法增加該產品類別的市場需求，結果使企業難以透過銷售量的增加，回收超額成本。而且即使所延伸的產品線之單價較高，擴張的總利潤通常也不足以彌補大幅上升的單位成本。

多種商品產品線的單位成本，比只生產最受歡迎商品的成本，高出 25% 至 45%。

大量的產品線延伸帶來的成本之所以不易發覺，可歸咎於以下數種原因。第一，傳統的成本會計制度，把總費用按比例分配至各筆銷售上。即使在採取「成為低成本製造商」策略的公司中，這種制度也頗為常見；暢銷商品分攤了過高的總費用，而週轉率較慢的商品，所分攤的費用則相對偏低。對某產品線進行的一項頗為詳細的成本分配研究發現，只有 15% 的商品能為品牌帶來利潤。這也就意味著，產品線中有 85% 的商品，就投入的全部成本來看，幾乎不具報酬性。



第二，在一九八〇年代這段期間中，行銷人員可藉由提高價格，減少產品線延伸的成本所帶來的衝擊。一項對十二家生產「包裝產品」(packaged goods, 譯註：幾乎所有商品均屬「包裝產品」)的公司所進行的研究顯示，在一九八〇與一九九〇年之間，倘若漲價的幅度超過原料成本增加的幅度，毛利將可額外增加 10.4%；但其中有 8.6% 的利潤，會被銷售成本與一般行政成本所吸收。低通貨膨脹率與近來的景氣蕭條，已使行銷人員無法輕易地提高價格，新的產品

線延伸將會更明顯地壓縮利潤空間。

第三，在實行產品線延伸時，通常一次只會增加一項產品。因此，經理人員極少會考慮到複雜的成本。但即使是僅增加幾項個別的產品，都可能會改變整條產品線的成本結構。

一旦公司的高階主管花時間檢視積極從事產品線延伸的另一面時，讓產品線合理化是相當自然的過程。讓我們來看看美國某家居領導地位的零食製造公司的個案，我們姑且將它稱為「史納可」(Snackco)公司。在過去的數年中，史納可公司以令人瞠目結舌的速度，進行了產品線的延伸。最近，該公司已發現，謹慎地把重心鎖定在某條產品線，將能同時增加利潤與銷售。

史納可公司的興衰

一九八〇年代晚期，史納可公司在「居領導地位的市場」(leadership market，即該公司擁有主導地位的市場)，與「處於競爭地位的市場」(competitive market，即該公司與其競爭者平分秋色、或略遜一籌的市場)均頗為活躍。隨著時間的流逝，該公司的產品線已如雨後春筍般增加：在一九八七至一九八九年之間，該公司增加了 20% 的新產品。然而，在這段期間中，整體的銷售卻未見起色。

史納可公司的總裁與行銷副總裁對這項數據心生警惕，

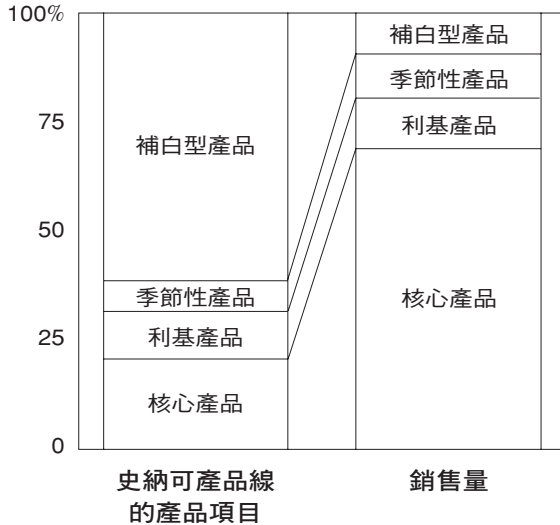


於是便指派專人進行研究，以找出該公司的產品線延伸策略未見奏效的原因。該項研究顯示，史納可公司的產品線延伸作法，使其最受歡迎的商品被迫讓出貨架空間給新產品，就某種程度上來看，反而降低了銷售量與市場佔有率。

在「處於競爭地位的市場」中，由於貨架空間極為有限，而使得問題特別嚴重。對商店作隨機抽樣檢查的結果顯示，有 5% 至 50% 的時間，該公司最受歡迎的商品是處於缺貨的狀態。這項研究同時顯示，假如買不到史納可公司的產品的話，有高達 40% 的該公司顧客，會等下次再來購買，或轉而購買競爭對手的產品；而其餘的顧客，則會購買該公司其他買得到的產品。該項調查同時也提到，對於那些等到下次再買或轉而購買其他品牌的消費者，該公司只要能挽回這些流失業績量的二分之一的話，其現有銷售量便可提高達 10% 之多。

這些數字促使史納可公司的高階經理人員，著手發展一個新的產品線策略。首先，該公司運用「消費者追蹤樣本」(consumer tracking panel，譯註：此為一種行銷調查技術，方法是先以抽樣方式選定數組不同型態的消費者，要求他們記錄本身的消費過程，以提供廠商作為市場消費趨勢的參考資料)的技術，以家庭採購與使用頻率作為分類的標準，來對產品進行分類。接下來，史納可公司便將其產品線劃分為四大類（詳見圖「把重心放在受歡迎的產品」）。

把重心放在受歡迎的產品



所謂的核心產品（core product），是指有三分之一以上的消費者會使用，及每個有消費行為的家庭，每年均會購買兩次以上的產品。這種產品佔了史納可公司產品線的20%，與該產品線銷售量的70%。史納可公司的經理人員決定調整製造與運送的進度表，以確保這些產品不論是在「居領導地位的市場」或是在「處於競爭地位的市場」，都不至於發生缺貨的狀況。

利基產品（niche product）指的是那些小型的消費者次



級區隔（subsegment）中顧客經常購買的產品；這些產品的銷售，常常集中在一個或一個以上的地理市場。這種產品佔了該公司產品線的 10%，與銷售量的 10%。與核心產品相似的是，利基產品對於購買這類產品的家庭而言，可說是十分重要。史納可公司的管理階層，決定在那些銷售速度夠快的零售商處，將這種產品鋪貨；但在其他零售商處，則將其他原有的貨架空間讓給核心產品。

季節性與節日型的產品，指的是那些有三分之一的家庭會購買、但一年只購買一次的產品。消費者在購買核心產品與利基產品之餘，常常會因一時衝動而購買這種產品。這種產品佔了該公司產品線的 5%，與銷售量的 10%。史納可公司的管理階層決定在「居領導地位的市場」與「處於競爭地位的市場」中，均繼續販售這類型的商品，並在這種產品的熱賣期間，在店內作一些特殊的陳列。

補白型產品（filler product），佔了產品線其餘的 65%，但其銷售量卻只佔 10%。這種產品也是屬於衝動性購買的商品，但其吸引力遠不如季節性產品。當史納可公司的經理人員分析各種產品線延伸的隱藏性成本時，他們發現補白型產品即使原始貢獻的利潤常常較高，獲利能力卻最低。因此，經理人員決定刪減該公司產品線中補白型產品的種數，以便讓最受歡迎的產品能有更多的貨架空間。在「處於競爭地位的市場」中，刪減的幅度將

補白型產品即使原始貢獻的利潤常常較高，獲利能力卻最低。

會最大，該公司將在此處為其核心產品建立起市場佔有率。在「居領導地位的市場」中，史納可公司將選擇性地保留補白型產品，以保衛其領導地位，並佔據貨架空間。

史納可公司的經理人員相信，這項新策略將可收一針見血的功效；但他們也了解，若缺乏銷售人員的支援，任何執行該項計畫的心血終將歸於失敗。所以，在史納可公司總裁的支持之下，某一銷售區域開始著手進行一項為期四個月的測試，以了解相對於延續原有的產品線延伸措施，重新把焦點放在核心產品上所帶來的效果會有多大。在這段測試期間，由於產品線中較受歡迎商品的週轉率較高，它們可從週轉率較低的商品獲得額外的貨架空間，因而使該公司不但增加了市場佔有率，銷售人員的薪資也隨之提高。

測試的結果，令整個銷售部門人大為讚許，並且贏得了史納可公司經理人員所需的支持認可。次年，這項新的產品線策略便在全國正式推出。為了保險起見，該公司進行了大手筆的投資：訓練銷售人員使用手提電腦，逐一在各店追蹤個別商品的銷售速度，以便持續地以證據證明這是一個成功的新產品線概念。

不僅如此，該公司的產品線也隨著廣告策略的改變而有所調整。史納可公司將原本對整條產品線所有商品均大打廣告的方式，改成只針對旗艦級商品作廣告。這些商品的廣告，強調的是「史納可」這個品牌，並因此推廣該品牌的產品線延伸。在過去的兩年中，史納可公司在市場佔有率和銷

售量上，已有明顯的斬獲，並由此產生更高的利潤。

行動方針

就像史納可公司一樣，有些公司已開始仔細檢查產品線策略，並使其朝向合理化的方向邁進。舉例而言，一九九二年，寶鹼公司宣佈，它將過去十八個月中週轉速度較慢的SKU，進行15%至25%的刪減。這項行動代表了它從一九八九至一九九〇年以來的政策大轉彎。在這段歷時二十個月的時間中，該公司推出了九十種新商品，其中並非每種商品都有新的品牌名稱。該公司計算出週轉率較低的商品，會對生產與運籌管理成本帶來何種程度的負面衝擊。它也對零售商要將寶鹼公司週轉率較低的SKU予以撤架的威脅，作出回應。由於實行這項新的策略，寶鹼公司可關閉一些生產力欠佳的工廠、降低行銷管理的總經費、把廣告資源集中在最強勢的品牌上，並為真正的新產品開放更多的貨架空間。

克萊斯勒汽車也了解到產品線更集中所帶來的好處。在一九八〇年代晚期，克萊斯勒透過選擇性配備，提供了理論上可有一百萬種以上不同配備的汽車，即使有70%的消費者，仍是直接從經銷商的展售場中選購汽車。身為競爭對手的日本汽車，則指出另一種不同的方式。日本汽車製造商所採用的作法是加強生產效率，確保顧客不論在何處均能輕易地購得汽車，且對特殊訂單能更快速地交貨，同時也降低了

消費者混淆與失望的風險。在消費者較為重視的產品線之各車型，克萊斯勒目前所提供的選用配備比以往為少。

這兩家公司掌控產品線的方式各具千秋，但從它們的經驗中，我們仍可找出一些共通的規則。以下便是可協助行銷經理人員改良其產品線策略的八大方針。

改良成本會計的方式。從價值鏈（value chain）的一開始到最後，均對與各 SKU 的生產和通路有關之絕對成本（absolute cost）與增支成本（incremental cost），進行仔細的研究。因為每個 SKU 的成本，都會因需求量與需求時機而有所不同；而且假如是流行導向或高科技產品等易受需求型態不穩定所影響的商品，每年還必須對各 SKU 的獲利能力，進行一次以上的重複評估。在旗下擁有數百個 SKU 的公司中，電腦化追蹤系統的重心，應放在那些獲利能力在可接受的範圍之外，或是獲利能力逐漸遞減的商品上。此外，公司還應把增加一個新 SKU 所增加的銷售量和成本，與不增加一個新 SKU，所失去的銷售量和節省下來的成本，予以詳加比較。

運用作業基礎成本會計，並結合各 SKU 的年度零基評估，可產生焦點集中的產品線。

分配資源給市場贏家。有時候，新的或即將上市的 SKU，在預算分配上所得到的支持顯然不足；而那些已具

規模、但吸引力也許正在衰退的 SKU，似乎又得到過多的預算支持。正因為如此，經理人員無法讓能產生利潤的產品發揮最大的獲利能力。在某些狀況下，只吸引輕度使用者（light user）的新產品線延伸，所分配到的資源，可能是以犧牲該體系中的核心產品為代價。運用精確的「作業基礎成本會計」（activity-based cost accounting）系統，並結合各 SKU 的年度零基評估（zero-based appraisal），將可產生一個焦點集中的產品線；此產品線可使公司的產能運用、廣告與促銷費用、銷售人員的時間，與零售商貨架空間，都達到最適化的境界。

研究消費者行為。對於消費者如何看待並使用各 SKU，應該儘量了解。對於忠誠度高的重度使用者（heavy user）而言，核心商品擁有長期的吸引力。一般而言，其他商品會加強並擴張現有顧客的使用情況。公司也許需要第三組 SKU，以吸引新顧客，或說服使用多種品牌的消費者，能更常購買同一產品線中的商品。藉由謹慎地分析掃瞄而得的樣本資料，經理人員可找出該產品線中有哪些 SKU，能夠取代或補充核心產品的不足。他們也可運用數據來檢視價格彈性，並探索出，假如其他 SKU 的相對價格滑落，對某 SKU 的需求會降低多少。

把品牌忠誠度視為一種長期性的行為，亦頗為重要。追蹤樣本可協助經理人員了解顧客使用產品的習慣與模式。而

後，當公司導入新的產品線延伸時，便可建立並加強忠誠度，而非使忠誠度受到破壞。

運用產品線邏輯測試。每位銷售人員都必須能夠用一句話，來陳述某 SKU 在該產品線中所扮演的策略性角色。同樣地，消費者也應該要能迅速地了解，哪些 SKU 才能符合他們的需求。玫琳凱化粧品（Mary Kay Cosmetics）公司將其 SKU 的數目，限制在二百二十五種左右，以確保其大多數屬兼差性質的美容顧問，對每種產品都能夠清楚解釋；除非刪除某些 SKU，否則該公司不會增加新的商品。相反地，雅芳的產品線擁有一千五百種 SKU，所以該公司會推出特別的促銷方式，讓其逐戶推銷的業務人員，能把焦點集中在某些產品上。

協調整條產品線的行銷活動。假如行銷組合的其他要素都能夠協調一致的話，即使是複雜的產品，也能夠讓銷售人員、經銷商夥伴與消費者更易於了解。舉例而言，就以定價方式來看，對所有的 SKU 均採取標準的定價策略，或至少讓某一群 SKU 進入某價格帶（price band），常常比對每種 SKU 個別定價，還要受到青睞，雖然此舉可能必須付出喪失利潤的代價。消費者與零售商會發現，整條產品線均採一致的定價方式，將使該產品線更為清楚，且更具有說服力。這也會使帳單處理流程簡單得多。以不同的顏色區分標準尺

寸的包裝，是另一種可協助消費者迅速分辨各 SKU，或 SKU 之子類別（subcategory）的方式。

與通路夥伴合作。組成跨部門小組以過濾新產品的創意，並與主要的經銷商客戶安排店內測試，以事先對增加新的 SKU 至產品線中，對銷售與成本造成的影響進行研究。在測試結果的輔助之下，對於那些週轉速度慢、且隨後即將被撤架的 SKU，經銷商可事先免除貯存與分配貨架空間的機會成本。製造商與經銷商之間的關係，也會因此而改善。

預計產品線的週轉率。培養一種「不但應該接受產品線的縮減，而且應該予以鼓勵」的氣氛。不幸的是，在許多公司中，撤回 SKU 比導入新的更難。這個事實的原因有很多：經理人員可能未對各 SKU 之獲利能力進行評估；他們對於新商品增加銷售業績的潛力缺乏信心；他們可能認為，只要有顧客仍繼續購買的話，原有的 SKU 便不該被摒除於市場之外；他們也可能認為，成為擁有完整產品線的供應商，是很重要的事；他們也許相信，執行產品線的調整，比調整行銷組合中其他要素更難，而且花費的代價也更高。

產品裁減的管理。一旦找出欠缺獲利能力的商品之後，便須決定這些商品是否能夠迅速且輕易地恢復獲利能力。單純的設計改變，或是提高價格、並降低行銷支援的收割策略

(harvest strategy) 能奏效嗎？在該產品有大量需求的地區，限制區域的通路或管道的作法如何？或是將週轉速度慢的商品，合併在某一工廠集中生產，而這家工廠就是專門負責製造各種生產作業時間短的產品？可藉由將生產轉包給小型的承包商而降低成本嗎？

假如以上的作法均無法恢復獲利能力的話，便該發展出一個能顧及消費者需求、同時又能兼顧管理成本的產品線裁減計畫。舉例而言，對某項遭逢裁撤命運的商品具有忠誠度的顧客，應該被引導去使用其他替代性的產品。爲了讓這項過程順利進行，可提供一張同時對被裁撤的商品與其替代品均可有折扣的折價券。在某些情況下，當顧客轉而使用該產品線中其他可買得到的商品之同時，經理人員或許可藉由直接郵購的方式，繼續出售某項已自零售通路中撤出的商品。

裁減一項商品成本的方法，包括：原料棄置不用、將進行中的工作前功盡棄，以及將庫存品降價出售給目前的經銷商，或透過非傳統的通路販售，例如倉儲式賣場。裁減計畫應該提出資源運用的方式，包括由於產品線裁減所造成的閒置產能。在某些情況下，當裁撤某項現有商品時，同時應該採取產品線延伸的措施，如此較爲合理。

隨心所欲地進行產品線延伸的時代已然過去。改良式的成本會計制度，使製造商與經銷商能更正確地追蹤，各SKU的相對獲利能力，與因產品線延伸之複雜性所增加的

成本。力量日益強大的經銷商，目前強調的是「產品類別管理」(category management)，並試圖與那些願意調整產品線的供應商，發展出更密切的關係，使雙方都能有最大的獲利能力。同時，由於可選擇的產品過多，以及許多製造商的產品線缺乏明顯的邏輯，會使消費者採取觀望的態度。

集中產品線的重心，而非不斷地加以延伸，這樣做的經理人員，才能擴張利潤與市場佔有率。經過控管的方式，可將產品和通路系統與顧客的需求互相結合、確保重複性購買，並創造出可再次投資於真正顧客價值的更大利潤。