

不仅应重视新产品的设计与研发，
更应重视现有产品的战略规划

产品战略规划

PRODUCT STRATEGY PLANNING

张甲华◎著

□ 公司没有产品规划，就像“一母生儿子，个个抢饭吃”

即使潜力好的产品也可能夭折，不易形成良好的产品梯队，更难形成持久竞争力

□ 销售区域没有产品规划，就像“断了线的风筝”

区域与公司之间难以形成“合力”

□ 单个产品没有规划，就像“荒漠中的一棵树苗”

没有园丁的浇灌、施肥、修剪等精心呵护，难成参天大树

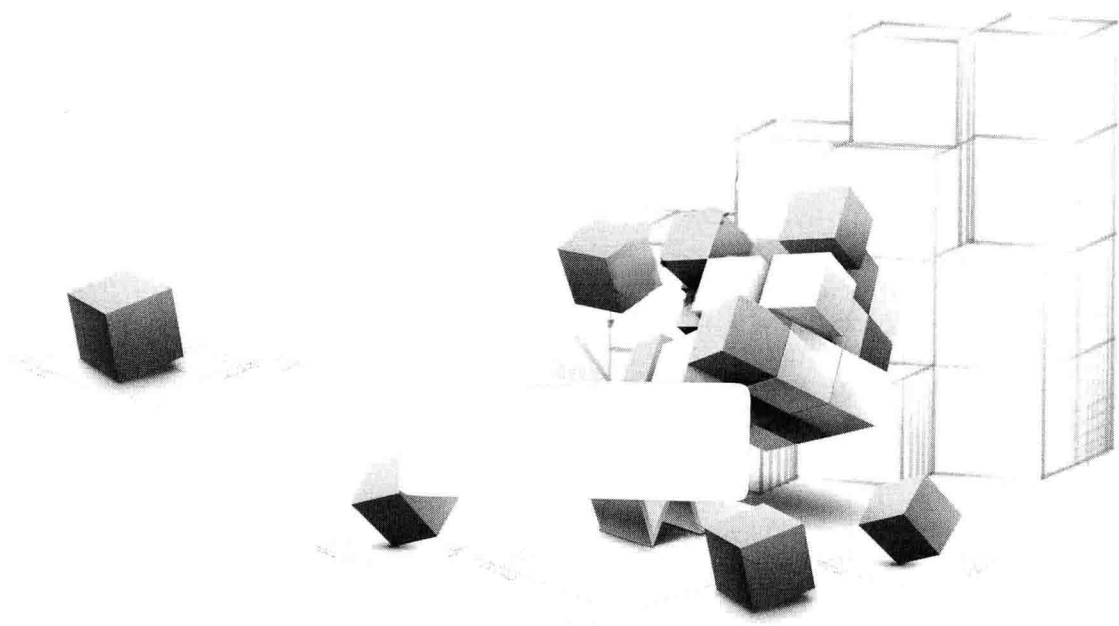
清华大学出版社



产品战略规划

PRODUCT STRATEGY PLANNING

张甲华◎著



清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

产品战略规划 / 张甲华 著. —北京：清华大学出版社，2014

ISBN 978-7-302-36132-9

I. ①产… II. ①张… III. ①企业管理—产品管理—企业战略 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 069721 号

责任编辑：张颖 高晓晴

封面设计：马筱琨

版式设计：方加青

责任校对：邱晓玉

责任印制：宋林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：三河市君旺印装厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：17 字 数：224 千字

版 次：2014 年 5 月第 1 版 印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~4500

定 价：38.00 元

产品编号：057888-01

前言

在助理田涛的协助下，经过近一年的努力，沉睡在我案头 6 年的产品战略规划书稿终于得以出版，她蕴含着我多年的市场营销经验与对战略管理咨询的思考，希望能够给予企业经营者以启迪。

产品战略规划是确定“做正确的事”，是公司战略落实到产品战略上的具体体现，是确立公司某一个时间段应该“聚焦”哪些产品/区域/渠道、“重点突破”哪些产品/区域/渠道、“布局”哪些产品/区域/渠道，公司产品如何组合，如何进行产品定位，不同发展阶段应该采取何种营销策略等等，不断优化产品结构，持续提升企业竞争力。

区域产品规划是指导产品销售团队如何去“正确的做事”。产品规划正确了，销售人员做事才会最大程度地产出成果；产品规划错误了，营销团队所做的将会事倍功半。做正确的事比正确地做事在市场竞争激烈、客户需求多变的时代显得更为重要。产品战略规划就像一幅作战地图，有好的方向才能夺取一个又一个的堡垒直至赢得最后的胜利；如果作战地图出现战略失误，无论我们如何的骁勇善战，都有可

能全军覆没。

本书以理论联系实际，结合大量案例，重点讲解市场细分方法与步骤、市场需求收集与分析方法、产品战略定位分析(SPAN)、产品竞争力分析、产品排序方法、“7、2、1”原则等，以及如何进行公司与各销售区域的产品战略评估与规划，使学员在实战演练与方法讲解中深刻领悟如何才能“做正确的事”。

通过产品战略规划，分析与评估企业关键成功要素和产品结构，帮助企业明确优势业务或产品领域，明确公司级产品发展方向与产品线战略；通过区域产品战略规划，分析与规划区域的营销组合和产品组合，合理利用公司与区域资源，分解区域的销售目标，建立科学的绩效考核机制，确保公司战略目标的实现。

因此，要实现产品在市场上的持续成功，产品战略规划工作至关重要，这是每一个公司高层、市场部经理、营销主管、产品经理和研发主管应该关注和思考的问题。

作者

2014年3月

目录

第1章 ⊙ 产品战略规划概述 · 1

- 1.1 产品是企业健康发展的基石····· 2
- 1.2 产品战略规划的框架····· 7
 - 1.2.1 产品战略规划····· 9
 - 1.2.2 区域产品规划····· 10
- 1.3 企业产品规划中的常见问题····· 12

第2章 ⊙ 产品战略规划理论基础 · 17

- 2.1 产品市场细分····· 18
 - 2.1.1 产品市场细分概念与基础····· 19
 - 2.1.2 产品市场细分的作用····· 20
 - 2.1.3 产品市场细分原则····· 21
 - 2.1.4 产品市场细分依据····· 23
 - 2.1.5 产品市场细分流程····· 29
- 2.2 产品线划分····· 33
 - 2.2.1 产品线概述····· 33
 - 2.2.2 产品线划分····· 37

2.2.3	产品线划分实例	37
2.3	战略定位分析	39
2.3.1	战略定位分析概述	39
2.3.2	市场吸引力的评估	41
2.3.3	市场竞争地位评估	48
2.3.4	SPAN图分析	51
2.4	产品竞争力	55
2.4.1	产品竞争力概述	55
2.4.2	客户需求\$APPEALS模型	56
2.4.3	客户需求\$APPEALS模型使用方法	58
2.5	产品排序	61
2.5.1	产品排序概述	61
2.5.2	产品排序方法	62
2.5.3	产品排序步骤	65
2.6	“7、2、1”原则	68
2.6.1	“7、2、1”原则	68
2.6.2	“7、2、1”原则的作用	70
2.6.3	“7、2、1”原则的使用方法	71

第3章 ⊙ 公司级产品战略规划 · 73

3.1	公司级产品战略规划概述	74
3.1.1	公司级产品战略规划内容	75
3.1.2	公司级产品战略规划流程	75
3.1.3	公司级产品战略规划作用	77
3.2	公司级产品分析	78
3.2.1	产品市场分析	78

3.2.2	产品竞争分析	89
3.2.3	产品结构分析	99
3.2.4	产品销售区域分析	109
3.2.5	产品销售渠道分析	116
3.3	公司级产品战略目标	121
3.3.1	公司愿景	121
3.3.2	公司产品战略目标	122
3.3.3	公司产品战略目标细化	124
3.4	公司级产品战略规划	132
3.4.1	产品线规划	132
3.4.2	销售区域规划	140
3.4.3	销售渠道规划	144

第4章 ⊙ 产品线战略规划 · 149

4.1	产品线战略规划概述	150
4.1.1	产品线战略规划内容	151
4.1.2	产品线战略规划流程	151
4.1.3	产品线战略规划作用	152
4.2	产品线市场环境分析	154
4.2.1	产品线的细分市场	154
4.2.2	产品线竞争分析	159
4.3	产品线结构分析	164
4.3.1	产品排序	164
4.3.2	产品线的SPAN	167
4.3.3	产品之间的关系	168
4.4	产品线战略规划	171

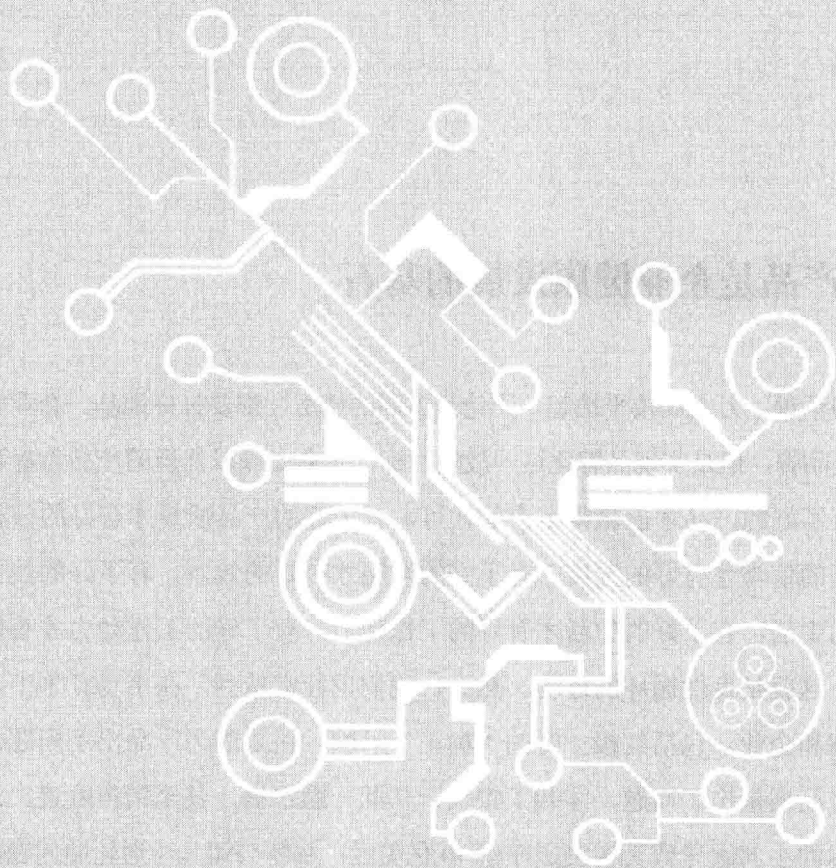
4.4.1	产品线结构规划	171
4.4.2	产品线区域规划	179
4.4.3	产品线渠道规划	180

第5章 ⊙ 主要产品发展规划 · 183

5.1	产品发展规划概述	184
5.1.1	产品发展规划内容	185
5.1.2	产品发展规划流程	185
5.1.3	产品发展规划作用	186
5.2	产品市场分析	188
5.2.1	产品发展状况	188
5.2.2	产品市场吸引力	191
5.2.3	目标客户群分析	193
5.2.4	销售区域/渠道分析	196
5.3	产品竞争分析	199
5.3.1	产品的竞争力	199
5.3.2	产品竞争定位	202
5.4	产品发展规划	207
5.4.1	产品定位	207
5.4.2	产品区域规划	213
5.4.3	产品渠道规划	215
5.5	新产品管理	218
5.5.1	产品需求管理	218
5.5.2	产品路标规划	220
5.5.3	产品商业模式	224
5.5.4	产品开发流程	228

第6章 ⊙ 区域产品战略规划 · 231

6.1	区域产品战略规划概述	232
6.1.1	区域产品战略规划内容	233
6.1.2	区域产品战略规划流程	234
6.1.3	区域产品战略规划作用	235
6.2	区域产品市场环境分析	236
6.2.1	区域产品市场分析	236
6.2.2	区域产品竞争分析	238
6.3	区域产品诊断	240
6.3.1	区域产品与公司产品匹配关系	240
6.3.2	区域产品战略定位	243
6.3.3	产品之间的关系	244
6.4	区域产品规划	246
6.4.1	区域内“7、2、1”规划	246
6.4.2	区域目标细化	251
6.5	区域战略绩效管理	253
6.5.1	区域战略绩效概述	253
6.5.2	区域战略绩效内容设计	254
6.5.3	区域战略绩效框架	255
⊙	参考文献	259



| 第1章 |

产品战略规划概述

1.1 产品是企业健康发展的基石

俗话说，万丈高楼平地起。无论是多高的楼房，都要打好地基。企业竞争靠的是品牌，但是实现品牌化这一战略目标，企业必须以优质的产品为基石。

有了好的产品才能赢得客户的认可，有了好的产品质量才有好的信誉，有了好的信誉才有好的发展，有了好的发展才有好的效益，有了好的效益才有好的生活，有了好的生活才有好的工作动力，有了好的工作动力才有好的产品，这就是良性循环的过程。然而，我们也经常看到，在市场竞争中，一些品牌和企业，包括红极一时的“标王”品牌，正是因为产品出了问题，特别是产品质量出了问题，才栽了跟头，从此一蹶不振，甚至销声匿迹。东芝笔记本的小问题导致其在美国赔偿 10 亿美元；福特公司凡士通轮胎问题，也使企业尝到巨额亏损的滋味；可口可乐一度在比利时和法国遭禁销；三鹿奶粉的“三氯氰胺”事件，使得几十年的企业倒闭，都是产品质量使然。

产品是企业的生命，产品是企业健康发展的基石，是企业与代理商、经销商以及消费者沟通的桥梁。产品，一个至关重要的经济要素，通过产品与货币的交换赚取利润，承载着众多企业家的梦想。可见产品是一个企业发展的命脉。企业是否有好的产品，产品能否适应市场的发展和需要，是决定企业得到持续发展的核心动力。产品不仅要适应市场，还要引领市场，企业要有超前意识，按市场发展趋势不断开发新产品。

案例展示

“爱迪塞尔”和“野马”对福特的不同贡献

在历史上，福特汽车公司的业绩曾因产品问题而出现巨大的起伏。在20世纪50年代末，福特汽车公司开发了一款新型车“爱迪塞尔”，希望以该车打开中档车市场，但结果却未能如愿，而是一败涂地。然而，时隔5年之后，福特公司生产的新型车“野马”却获得了惊人的成功。

“爱迪塞尔”——败笔之作

“爱迪塞尔”是福特汽车公司生产的中档车，1957年9月投入市场。通常美国汽车制造商都是在10月份才推出下一年度将上市的新车，福特汽车公司提前1个月推出“爱迪塞尔”，目的在于抢先引起顾客的关注，免得顾客在10月份的众多新车中挑花了眼。福特汽车公司为“爱迪塞尔”制订了一个目标：1958年达到3.3%~3.5%的汽车市场占有率，即每年应售出20万辆左右。但是公司主管们认为这个估计过于保守，他们觉得这款新车的年销量肯定大大超过20万辆。为了“爱迪塞尔”的问世，福特汽车公司已经进行了长达10年的准备和研究。对福特汽车公司而言，它太需要像“爱迪塞尔”这样的中档车了。

经过精心策划，“爱迪塞尔”于1957年的9月4日正式面世。第一天，就收到了6500份订单。这是比较令人满意的，但也出现一些不太妙的兆头。一位同时经销“爱迪塞尔”和“别克”的经销商声称：有一些顾客看了“爱迪塞尔”后却当场买了“别克”。在以后的几天里，销量急剧下降。10月份的前10天仅售出2751辆，平均每天不足300辆。而根据最低20万辆的年销售量估算，每天应售出600~700辆。在整个1958年，仅

售出34 481辆，还不到原计划的五分之一。

1958年12月，福特公司又推出了“爱迪塞尔”第二代。新一代“爱迪塞尔”小一些、轻一些，马力也小一些，售价比第一代低500~800美元。这次情况稍好。

不久以后，“爱迪塞尔”分部并入了“林肯—麦库里—爱迪塞尔”分部。1959年10月中旬，“爱迪塞尔”第三代上市，但市场反应冷淡，终于在1959年11月19日，“爱迪塞尔”停产了，整个计划以失败而告终。在1957—1960年期间，福特汽车公司仅售出109 466辆“爱迪塞尔”，损失巨大。

“野马”——起死回生之作

在“爱迪塞尔”停产后仅4年多，福特汽车公司于1964年4月17日又推出了“野马”。“野马”成为美国汽车工业史上最成功的新车型之一。

“野马”问世时美国汽车工业的发展现状

20世纪60年代初期，美国人开始意识到，汽车既是成熟的标志，又是显示成熟的方式。因此，年轻人对汽车有着天然的迷恋。汽车制造商和经销商们均察觉到：15~24岁的年轻人正在组成一个生机勃勃且不断扩大的市场。人口调查表明，到1970年，美国20~24岁的人口将增加54%，而15~19岁的人口将增加41%。年轻人口的增长速度大大高于美国总人口的增长速度。

“野马”产品开发

汽车推销员出身的艾柯卡，对顾客需求有着惊人的敏感度。他建议福特汽车公司迅速迎合年轻人的市场，开发具有运动型跑车外观的新车型。

艾柯卡提出的意见是：新车价格不仅中等收入的人可以轻易负担，而且低收入的年轻人也可以承受。此外，这种新车还必须有后座和后备

箱，借以满足小家庭的需要。如果有可能的话，这种新车还要力争成为准备购买第二辆汽车的家庭的首选车型。

当年，福特“爱迪塞尔”的开发工作耗资2亿美元，市场调查历时10年之久。而如今福特推出的这款新车只用了6500万美元的开发费用。这主要是因为这款新车在许多方面采取了“拿来主义”，它是福特汽车公司许多成熟技术的混合体，例如，它的六缸发动机和传动装置就直接照搬Falcon型车。除了外形设计有一些开销外，这款新车最大的研发费用是用来设计悬架防震系统。

为了提高新型车对顾客的吸引力，满足不同档次顾客的需求，艾柯卡特别为它准备了多种可选配置，从而使顾客尽可能地在基本车型上演变出更符合个人偏好的个性化来。仅传动器一项，顾客就可以有3种选择：自动挡、四挡、三挡。此外，行李架、方向助力系统、刹车碟、空调、转速表、时钟等也均为选配件。为了迅速抢占市场并吸引年轻人，这种新型车的基本配置型售价仅为2368美元。

福特汽车公司从上千个征名中选出小野马、美洲豹、美洲狮、雄驹、野马、猎豹等6个名字。最后，“野马”成为新型车的车名。这是美国空军在第二次世界大战中服役的著名战斗机的名字，艾柯卡认为它“给人带来天高地远的激情，而且是地地道道的美国味儿”。

“野马”火了。1964年4月17日，福特的经销商们正式将“野马”介绍给顾客们。顾客的热烈反应令经销商们大喜过望，同时又措手不及。有一位经销商不得不紧锁展销室的大门，以防门外拥挤的顾客挤坏室内的设施。“野马”上市不足一周，就有400多万名顾客光顾了经销商的展厅。

福特汽车公司原来预计，“野马”第一年的销量为7.5万辆。但现在

看来，第一年就突破了20万辆。于是，福特公司新建了第二条“野马”生产线，使该车的年产量达到36万辆。但这仍未能满足市场需求，第三条“野马”生产线又上马了。

绝大多数购买“野马”的顾客都从长长的选购订单中按自己的喜好为“野马”车选配了附加装置，平均下来每位顾客在购买“野马”车时为选配件花费了1 000美元。“野马”问世的头两年中，福特汽车公司从该车上赚取了11亿美元的利润。

1.2 > 产品战略规划的框架

产品开发出来以后，并不是万事大吉了。刚刚开发的新产品，就像一棵小树苗，还要进行培土、施肥、浇灌、修剪等呵护，才能长成苍天大树；否则，任其自然成长，不管不顾，即使是一棵品种优良的树苗，也可能因大风、缺水、阳光等问题而夭折或因没有园丁的修剪而没能成材。所以对现有产品需要进行系统分析，根据其成长阶段、市场吸引力、竞争地位等进行产品战略定位、战略角色规划等，即公司需要对现有产品进行系统的战略规划。

产品战略是企业对其所生产与经营的产品进行的全局性谋划。它与市场战略密切相关，也是企业经营战略的重要基础。产品战略是否正确，直接关系到企业的胜败兴衰和生死存亡。

本书将从公司级产品、产品线、主要产品和区域产品规划四个层面进行产品战略规划，包括它们的总体框架、方法、工具与规划流程，以及产品战略与区域规划之间的平衡、匹配，从而制订适合市场环境的营销策略，持续提升公司的竞争力。

结合愿景与目标，规划公司产品战略就像建设一栋大厦，愿景与目标是房屋的屋顶和整体风格，产品线规划和区域规划是房屋的架构，主要产品规划是房屋的墙砖，战略规划的各类方法/工具是房屋的地基。具体介绍如下。