

# 如何进行产品规划

# 目录

一．为什么要进行产品规划

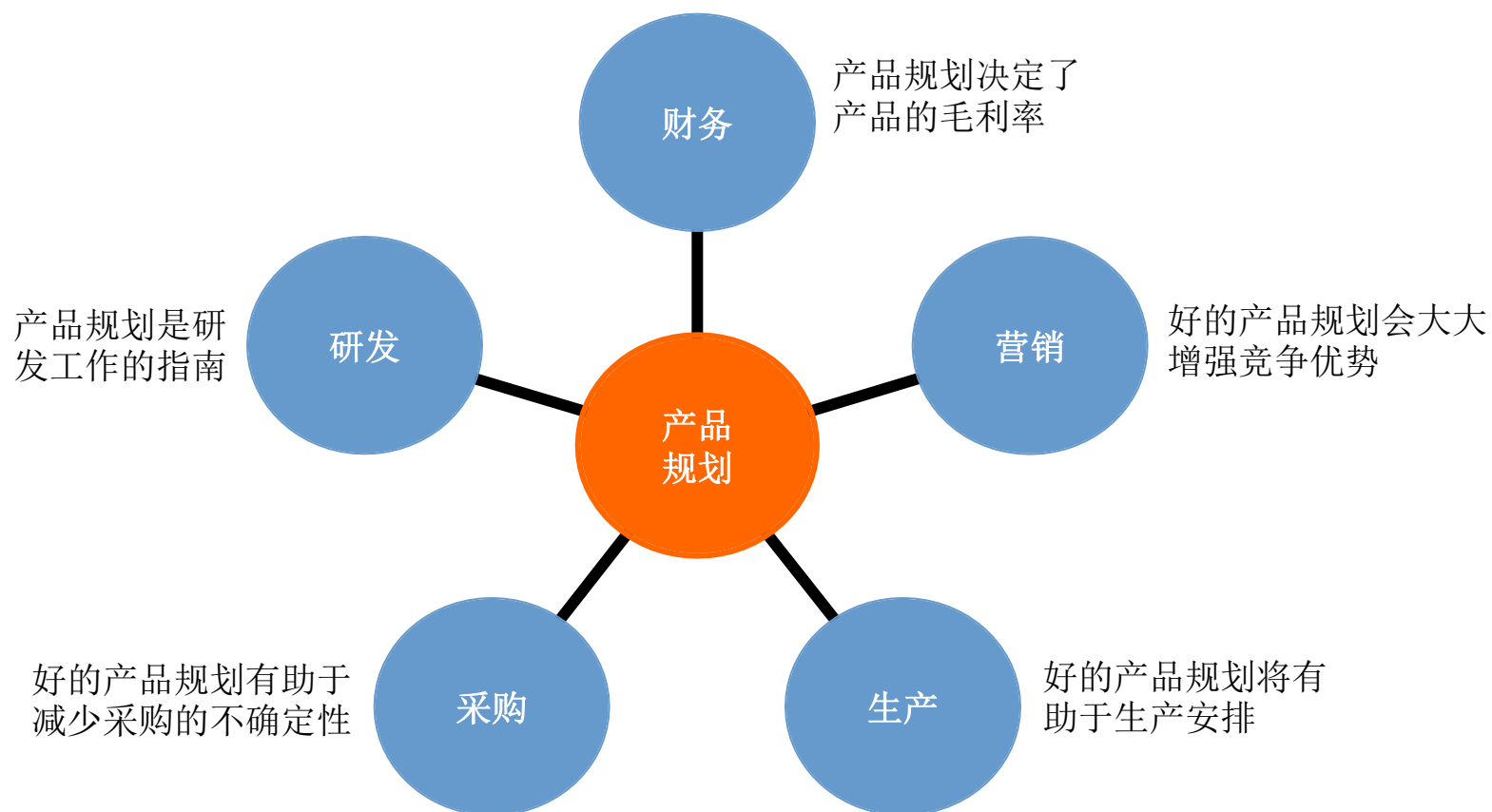
二．产品分析

三．新产品规划

四．产品组合管理

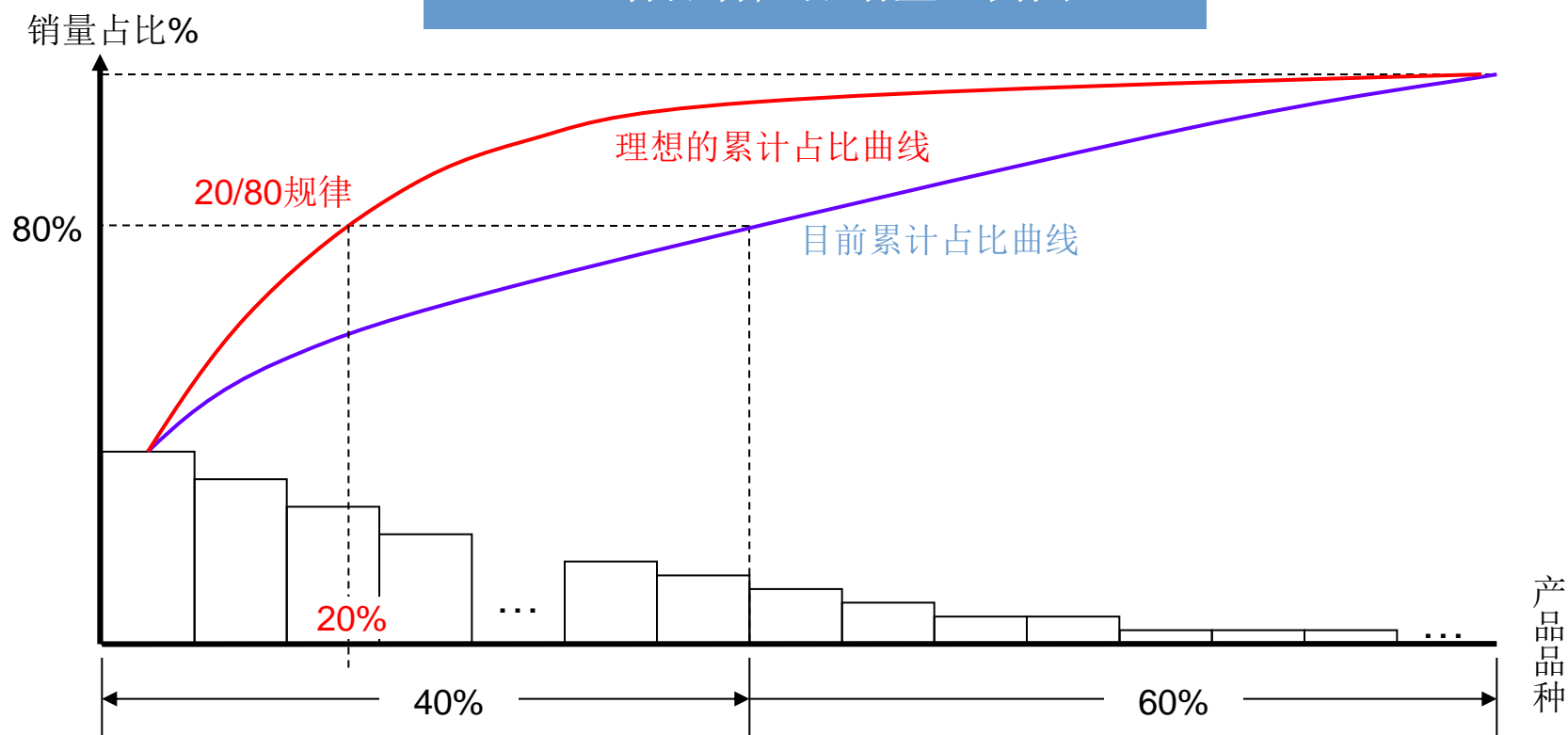
五．常用工具

## 公司所有活动的核心是产品，因而产品规划工作关系到各项关键活动的成效



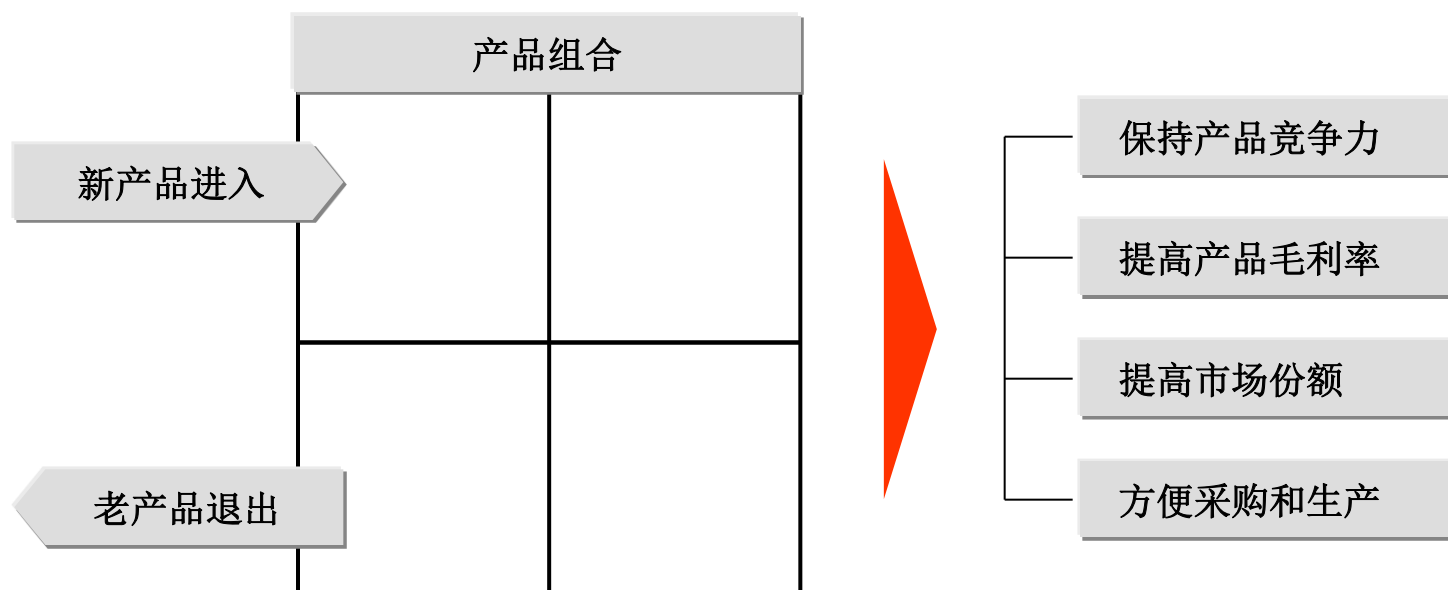
以**KS05**年为例，由于缺乏规划，导致产品集中度不高，削弱了**KS**竞争力；现有**843**个品种，其中销量较大的约**40%**的品种，占总销量的**80%**

KS各品种产品销量比例图

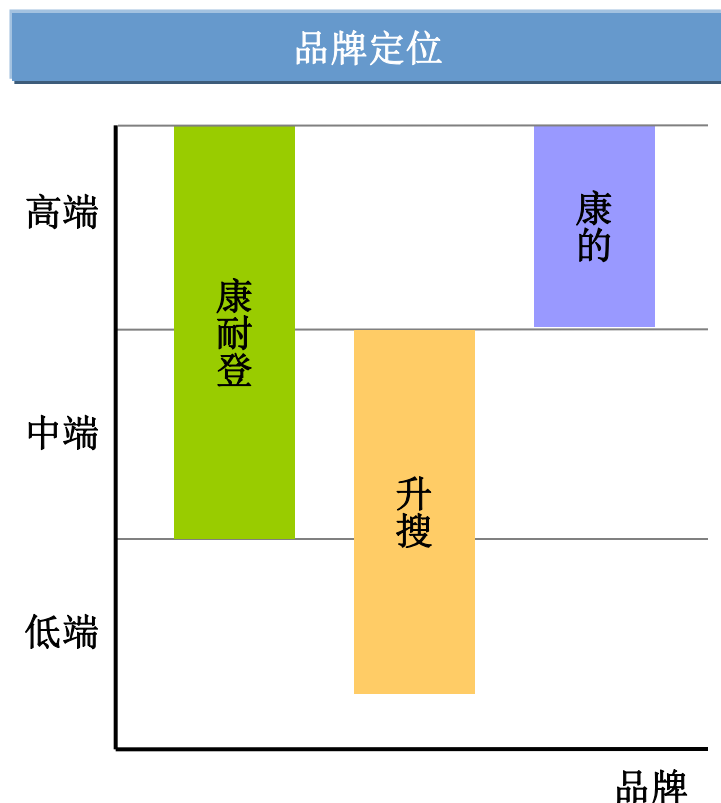


资料来源：内部访谈，市场走访

正略钧策认为，**KS**应当加强对产品分析、新产品规划、产品组合以及产品退出的管理，以便保持**KS**产品的竞争力，并据以实现毛利率、市场份额等方面的目标



**KS**现有三个子品牌的定位不同，并且各自负有不同的使命：康耐登为金牛类品牌，为其它品牌的发展提供稳定的现金流；升搜为明星类品牌，需要继续投入以保持其成长并抢占市场份额；康的为问题类品牌，需要根据其表现确定其发展策略



# 目录

一．为什么要进行产品规划

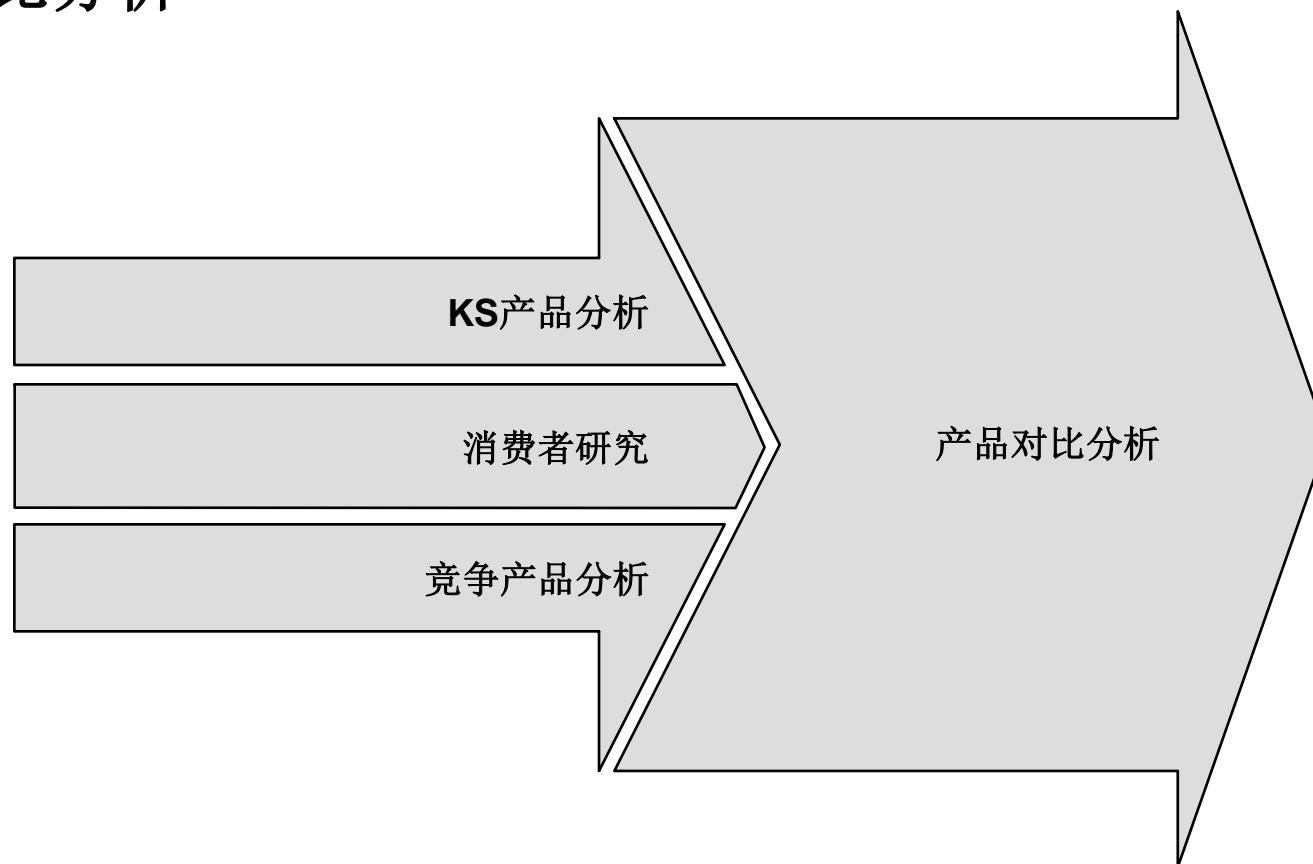
二．产品分析

三．新产品规划

四．产品组合管理

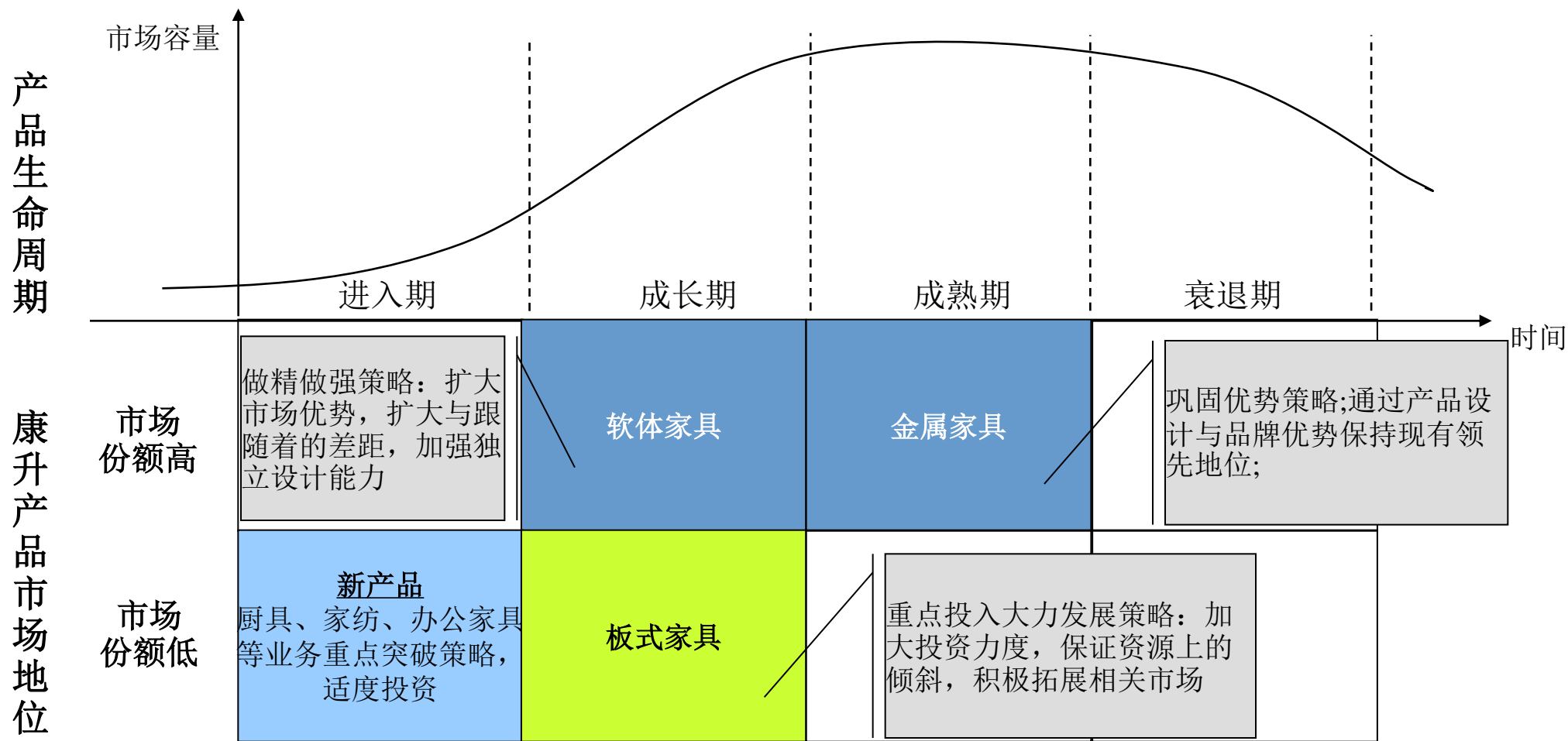
五．常用工具

有效的产品策略首先要进行充分的产品分析，**KS**公司应当从消费者、**KS**自身产品、竞争产品等方面进行产品分析，并与竞争产品进行对比分析

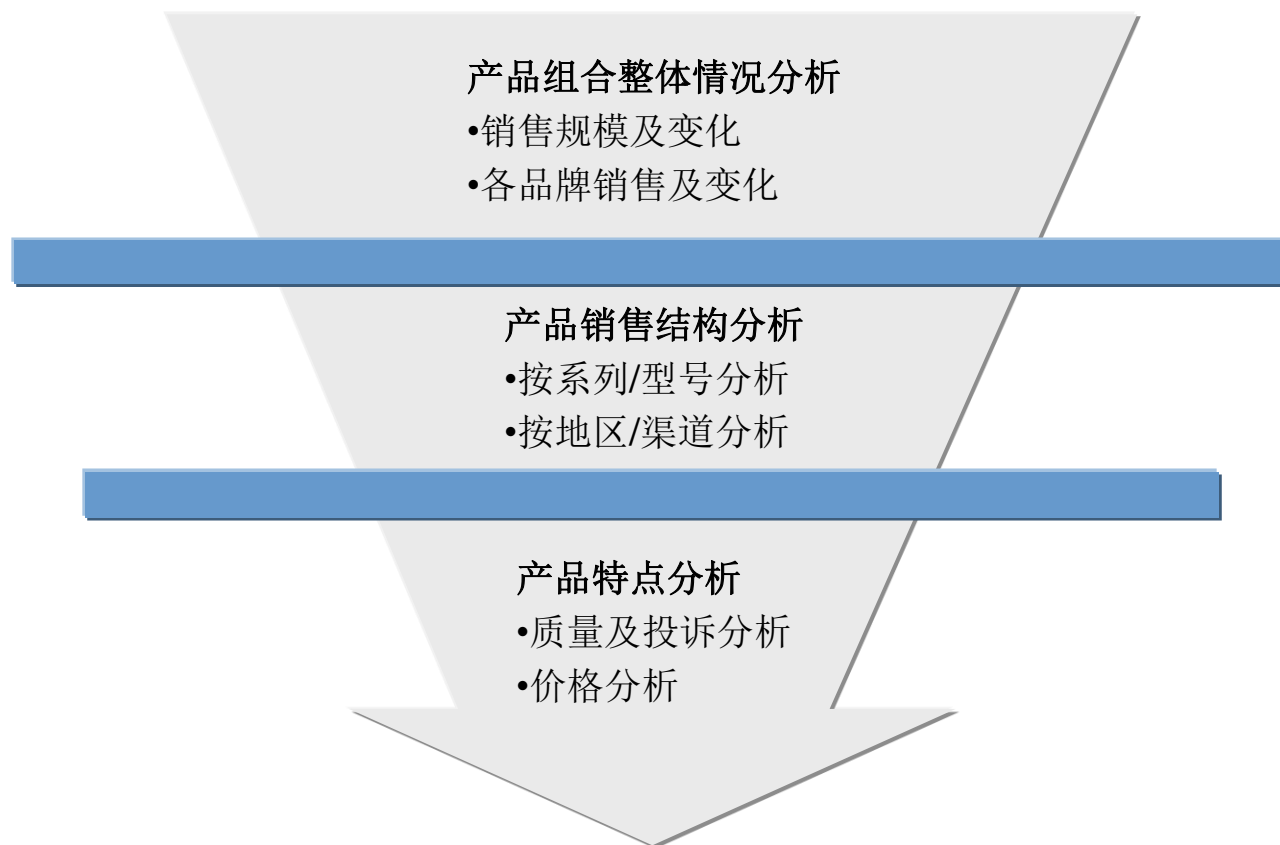




## 首先，需要根据KS主要大类产品制定相应的发展策略



## 进一步要从产品组合整体、销售结构、产品特点等几个层面进行分析



# 目录

一．为什么要进行产品规划

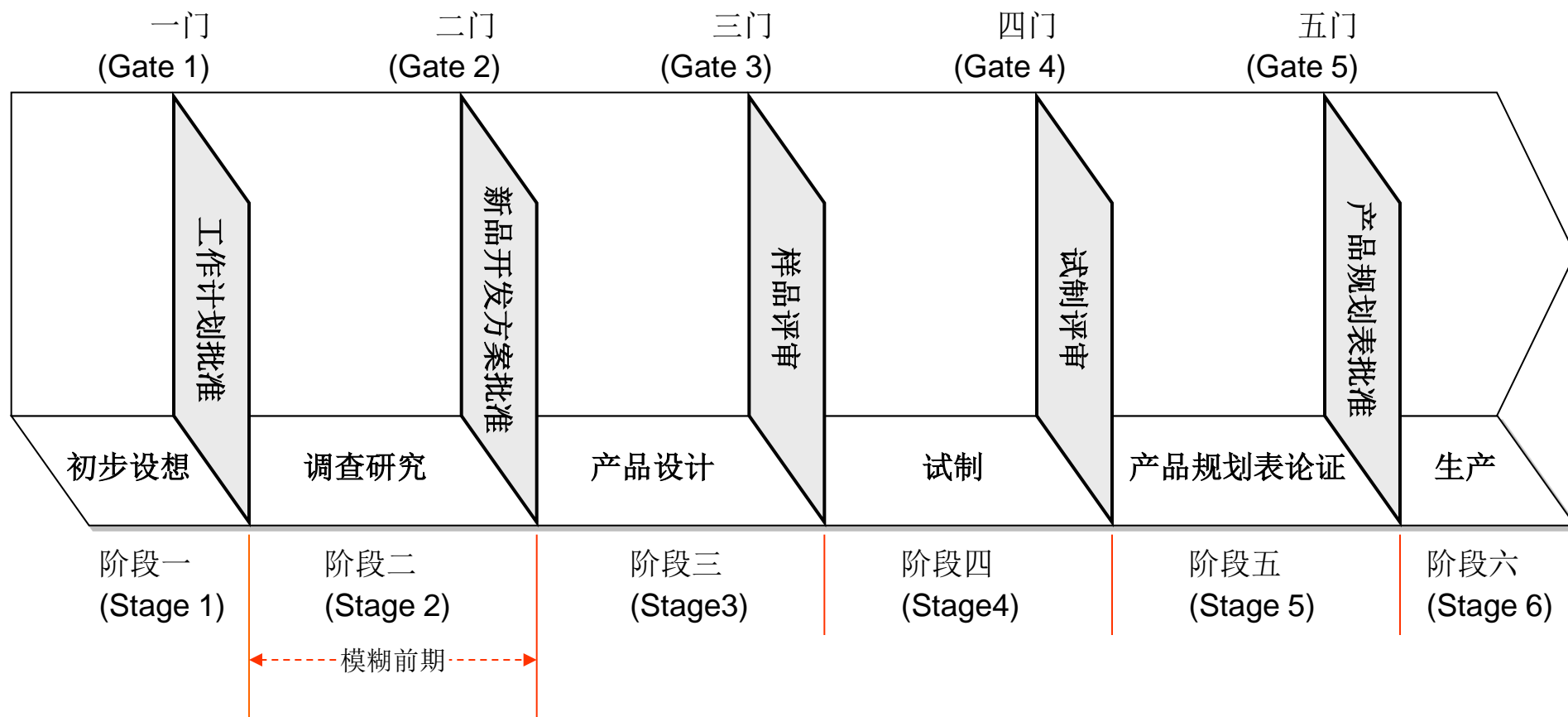
二．产品分析

三．新产品规划

四．产品组合管理

五．常用工具

**KS新产品规划的全过程，按照“阶段门(Stage-Gate)”方法，分为六个阶段(Stage)，前后阶段之间设立门(Gate)以实施控制**

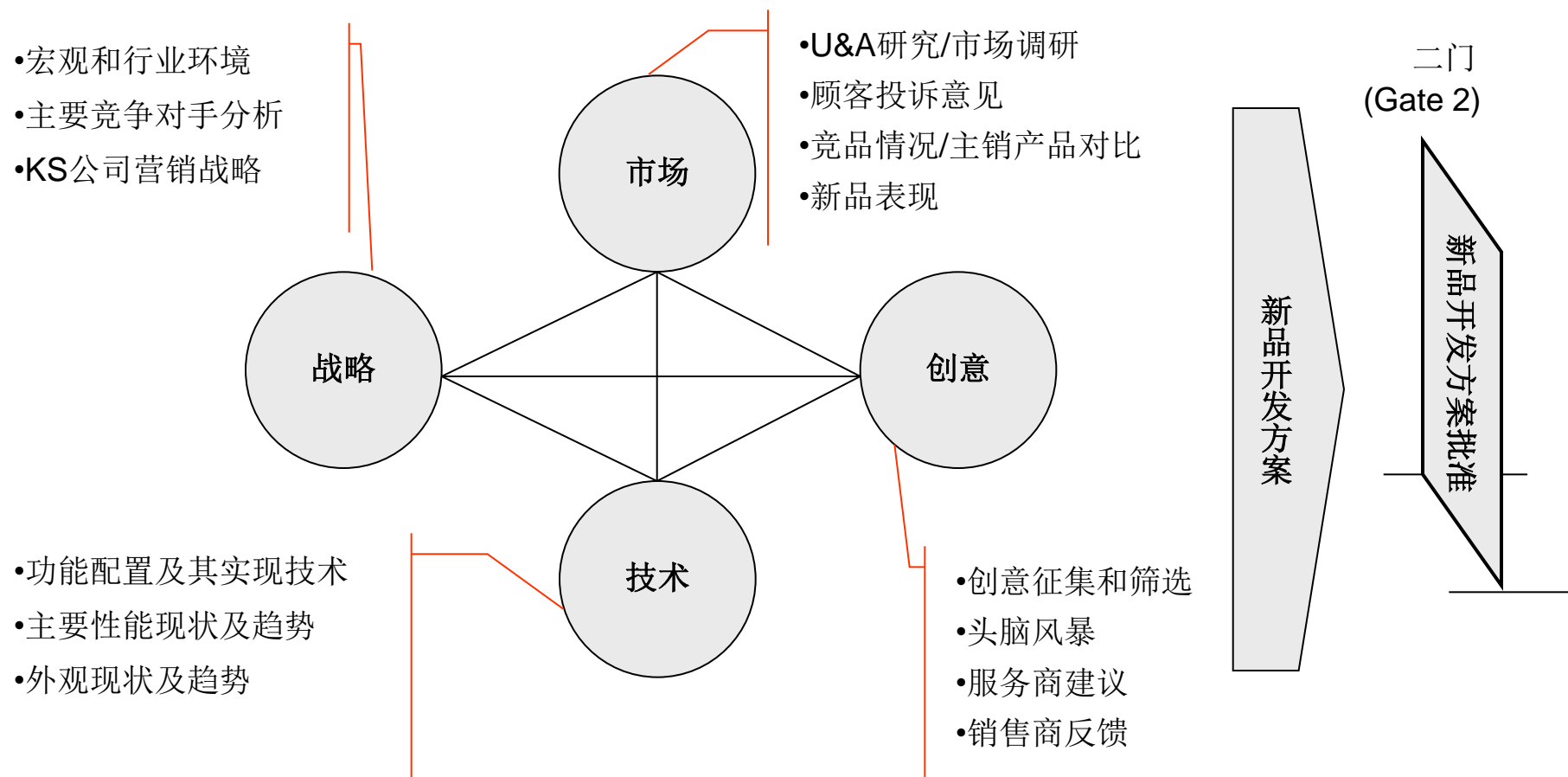


资料来源：R.G.Cooper, "Winning at New Products"

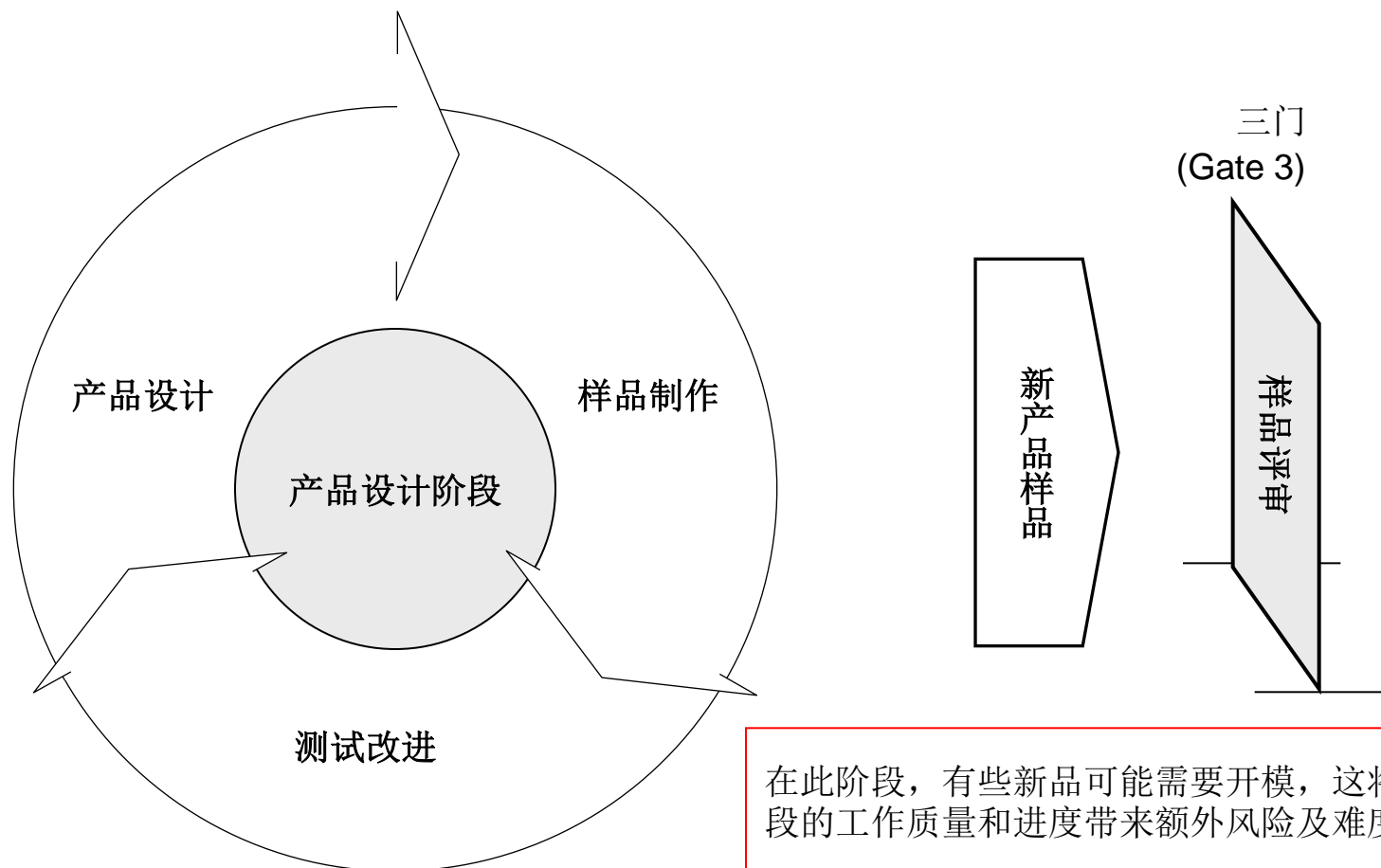
在初步设想阶段，主要工作是与各部门进行沟通、制定工作计划草案、征求领导意见，并在此基础上制定正式计划并召开启动会



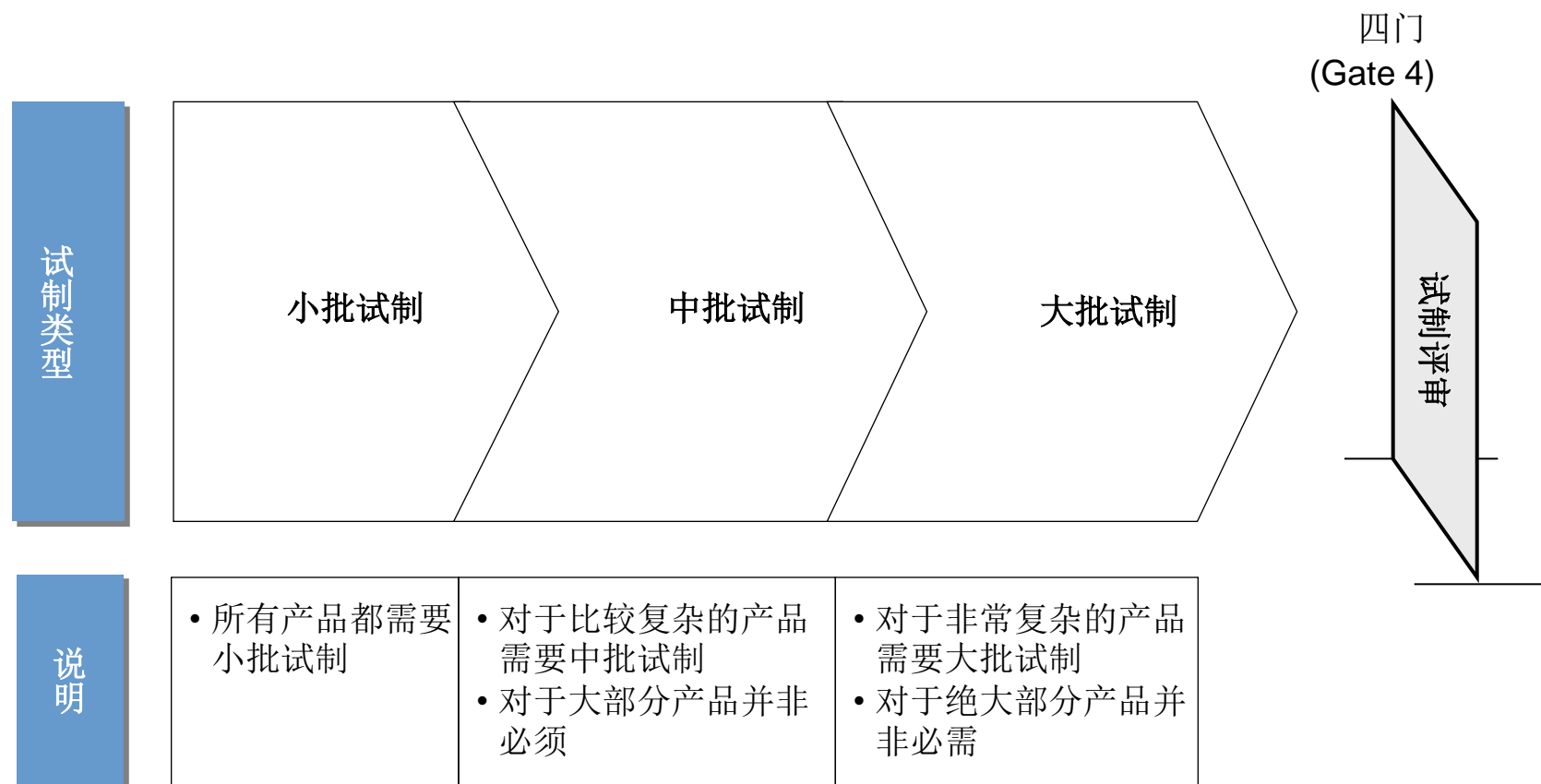
在调查研究阶段（也叫“模糊前期”阶段），主要工作在于通过战略、创意、市场、技术方面的研究，形成新品开发的方案



在产品阶段，主要工作是产品设计、样品制作和测试改进，这是一个不断循环的过程



在试制阶段，主要工作是进行小批、中批或大批量的生产试制，以进一步验证产品的结构、工艺和质量





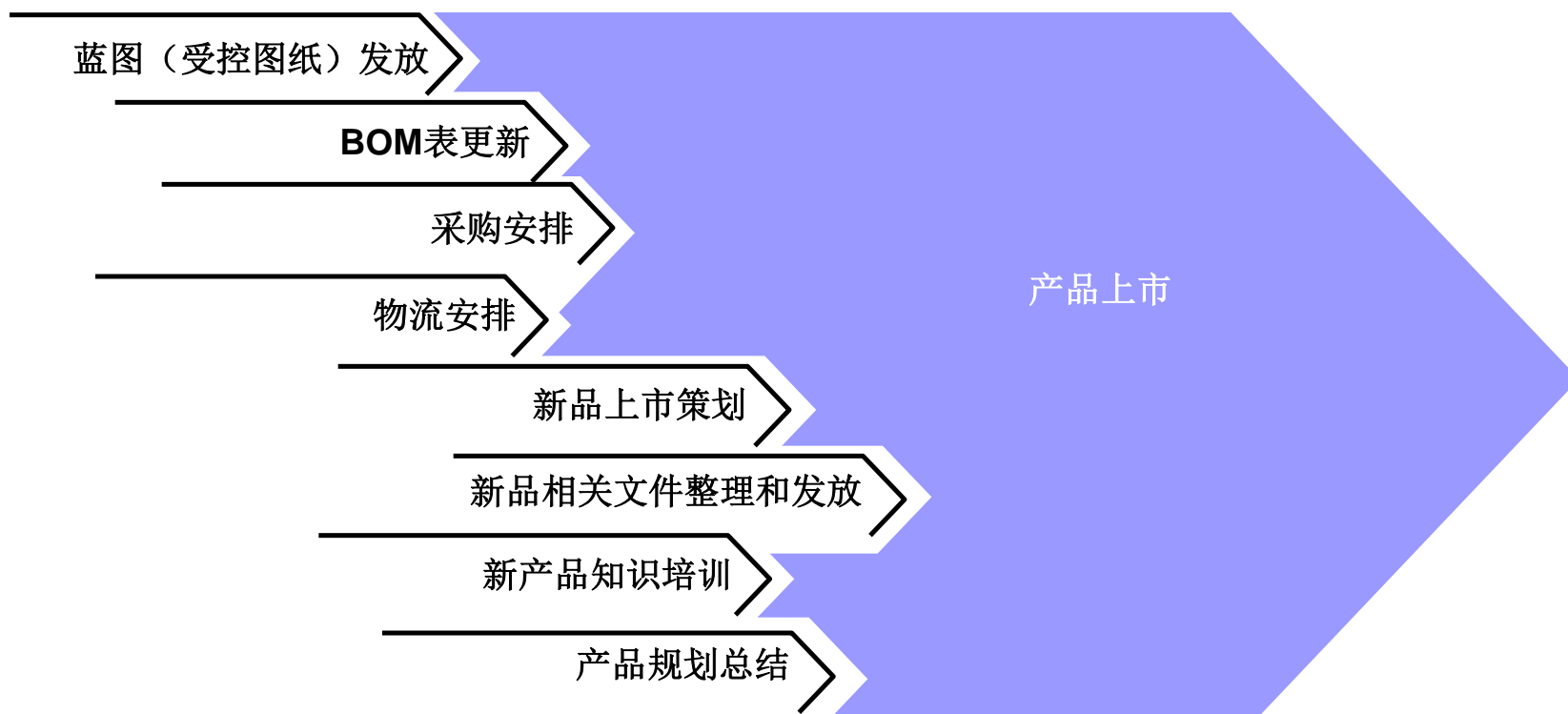
在产品规划表论证阶段，主要工作是对所规划的产品进行全方位的论证，包括销量预测、定价、成本测算及毛利率测算等

规划表	品种			价格			成本			利润率		定位		
	系列	型号	销量	厂价	批发	零售	直接	分摊	合计	毛利率	毛利额	定位	针对	卖点
康耐登														
升搜														
康的														

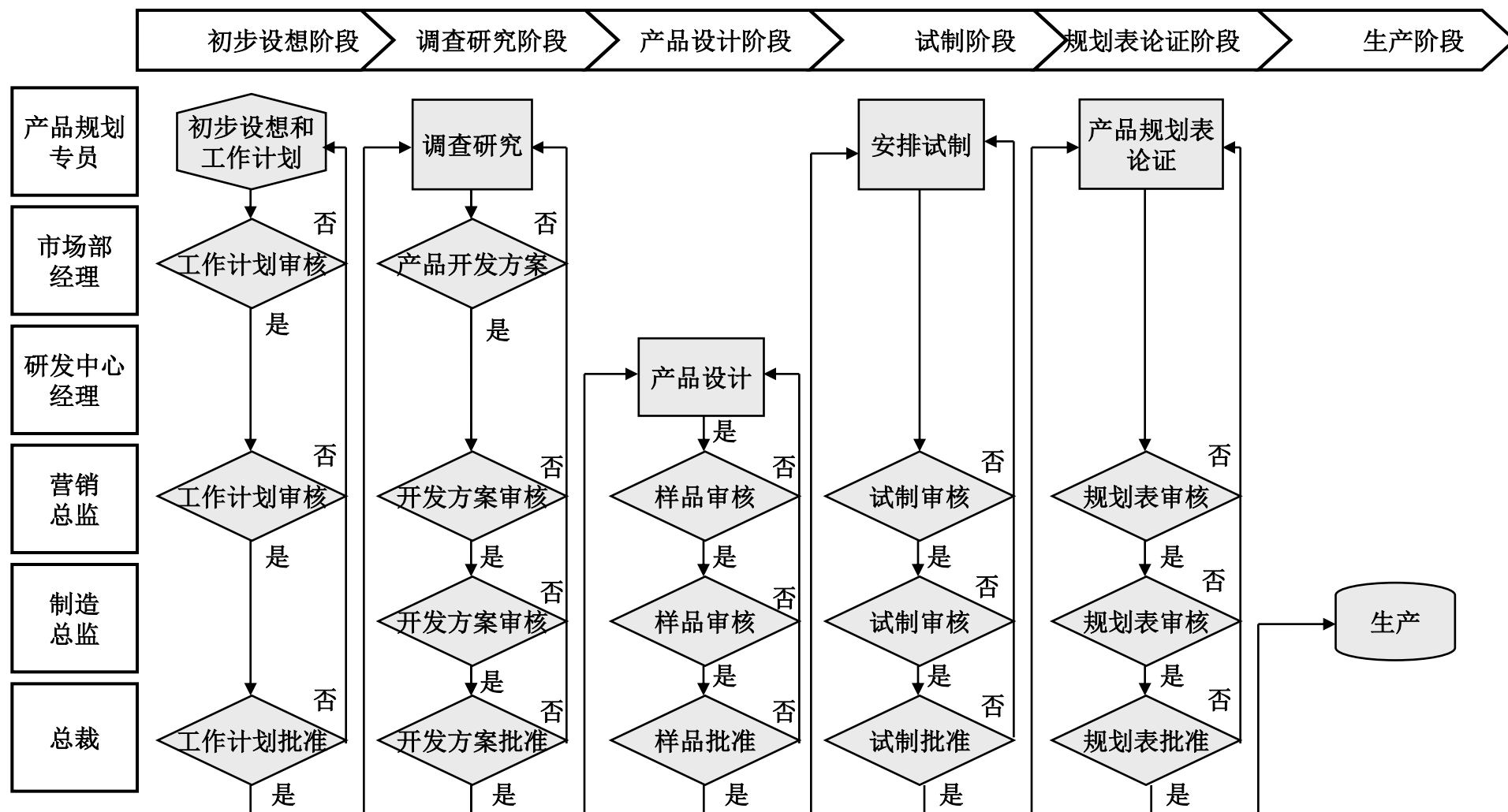
五门  
(Gate 5)

产品规划表批准

在生产阶段，主要工作是蓝图发放、**BOM更新**、采购和物流安排以及上市策划等



# KS公司新产品规划流程



# 目录

一．为什么要进行产品规划

二．产品分析

三．新产品规划

四．产品组合管理

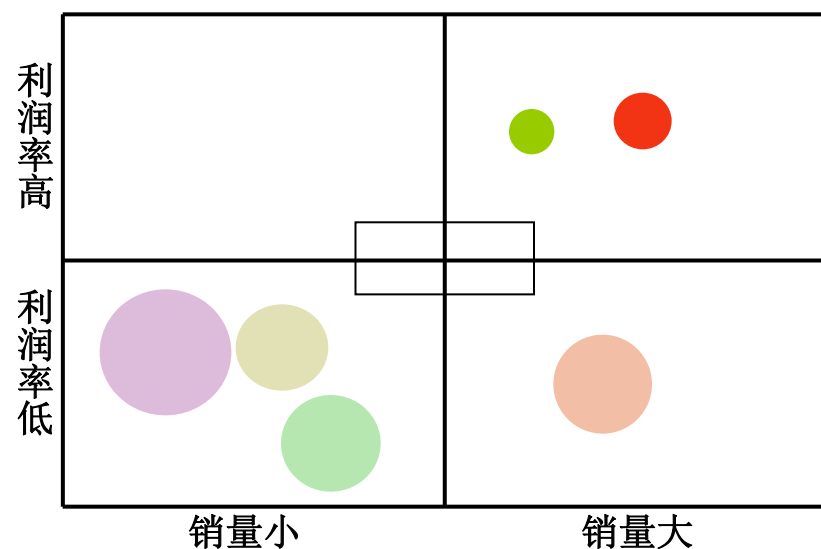
五．常用工具

首先，**KS**应当采用“产品规划矩阵”有效将产品系列进行分类，划分为形象产品系列、利润产品系列、销量产品系列和促销产品系列，明确**KS**不同系列定位

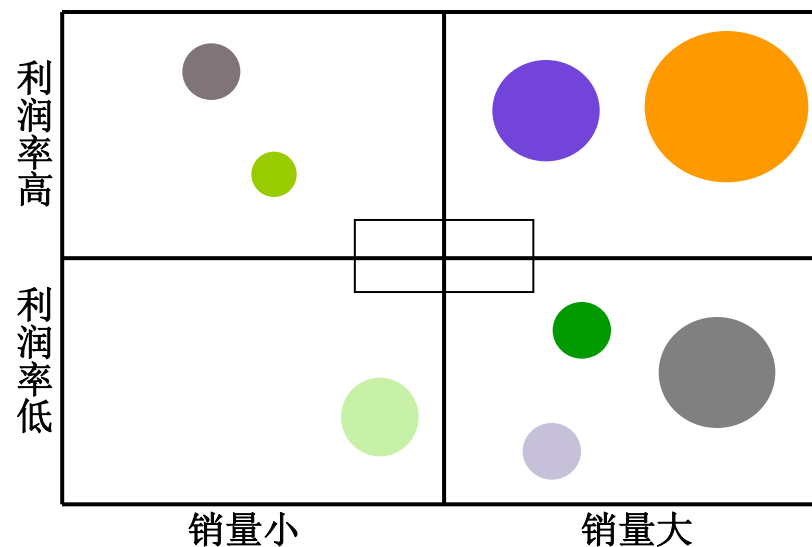
		形象产品	利润产品
利润率	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>此象限的产品，利润率高但销量小，为形象产品</li> <li>形象产品的主要作用是确立品牌形象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>此象限的产品，利润率高而且销量也大，为利润产品</li> <li>利润产品担负双重使命，它既创造利润也扩大份额，因此有时也叫“英雄产品”</li> </ul>
	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>此象限的产品，利润率低且销量小，为促销产品</li> <li>促销产品的主要是用以促销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>此象限的产品，利润率低但销量大，为销量产品</li> <li>销量产品的主要使命是保持和扩大市场份额，提供稳定的现金流入</li> </ul>
		促销产品	销量产品
		销量小	销量大

进而，通过持续的产品系列组合优化，来提高产品系列组合的毛利率和竞争力，基本方法是提高利润产品系列和销量产品系列的比例

产品系列组合优化



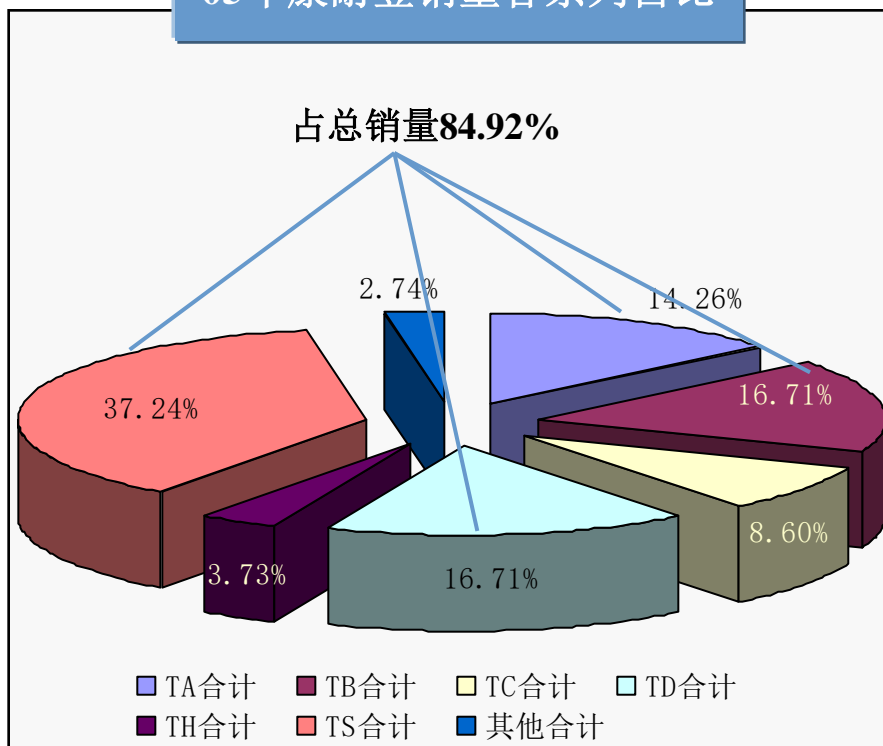
优化前



优化后

以05年康耐登国内销售数据分析，目前康耐登的16个产品系列中仅有4个产品系列销量比较好，接近总销量的85%，因此需要在促销、产品价格、以及销售激励要明确要求与政策倾斜

05年康耐登销量各系列占比



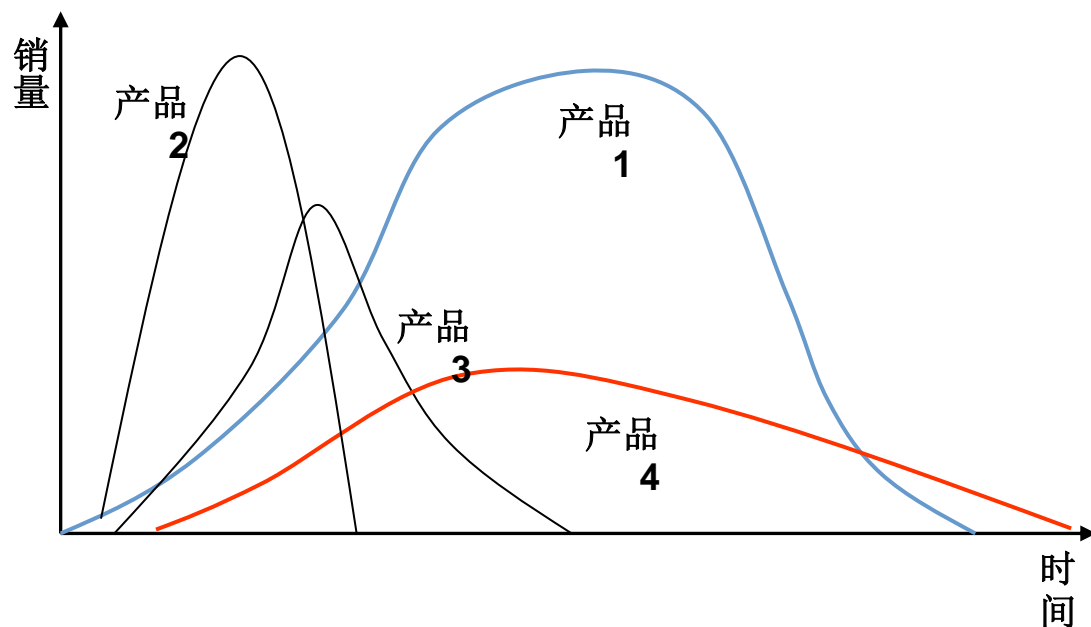
明确与培养利润与销量产品系列

- 首先，明确利润与销量产品系列
- 其次，资源投入上集中精力做精做深自己有优势的品种
- 通过明确产品系列定位，有利于形成规模效应，节约成本，迅速提升品牌形象
- 在需要在促销、产品价格、经销商渠道政策、以及销售激励要明确要求与政策保障

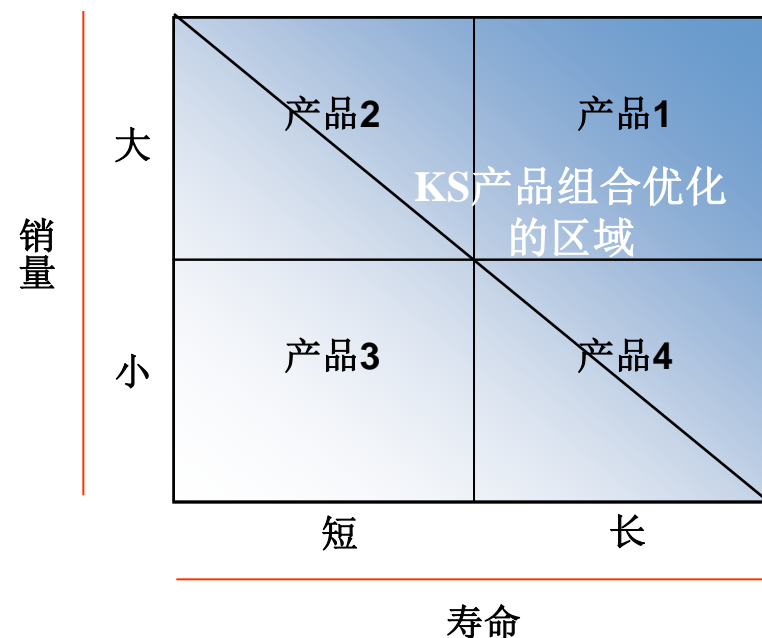
数据来源：05年国内营销部统计

在每一个系列中，**KS**公司应也应该根据每一系列产品进入市场的时间及其市场表现，进行产品组合与产品生命周期分析

产品生命周期组合



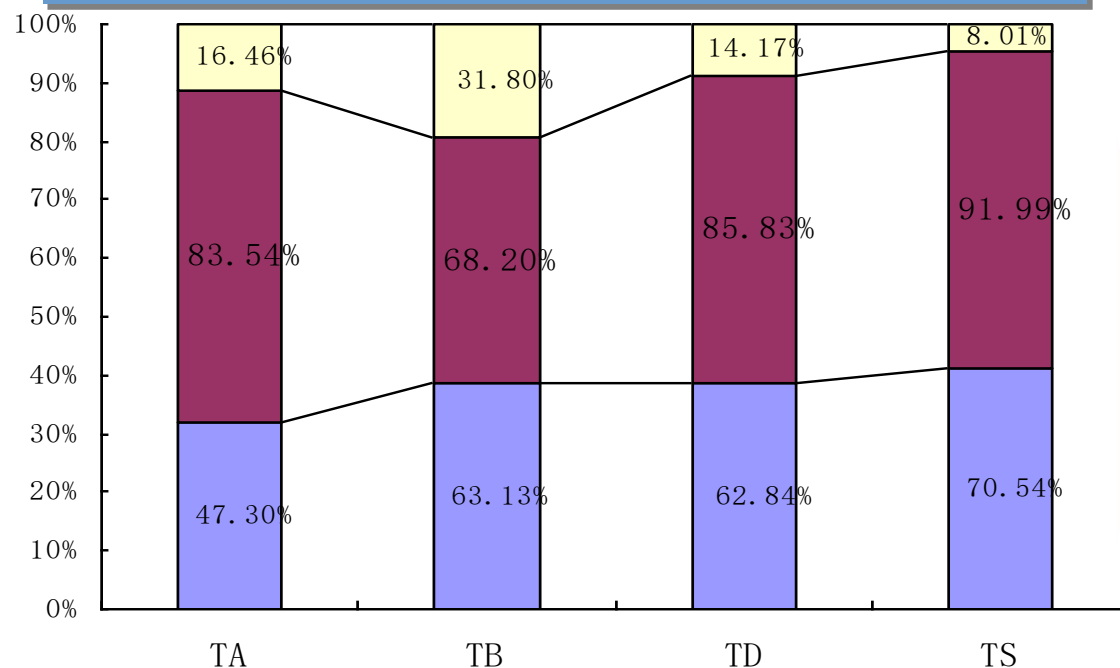
组合区域选择





例如：从05年康耐登畅销的四个产品系列分析数据可以看到，**TA、TD、TS**系列前**30%**的产品销量占比都超过**80%**，因此需要结合产品什么周期与产品奉献进行单一产品系列中的产品组合

05年康耐登四个畅销产品系列销售比重

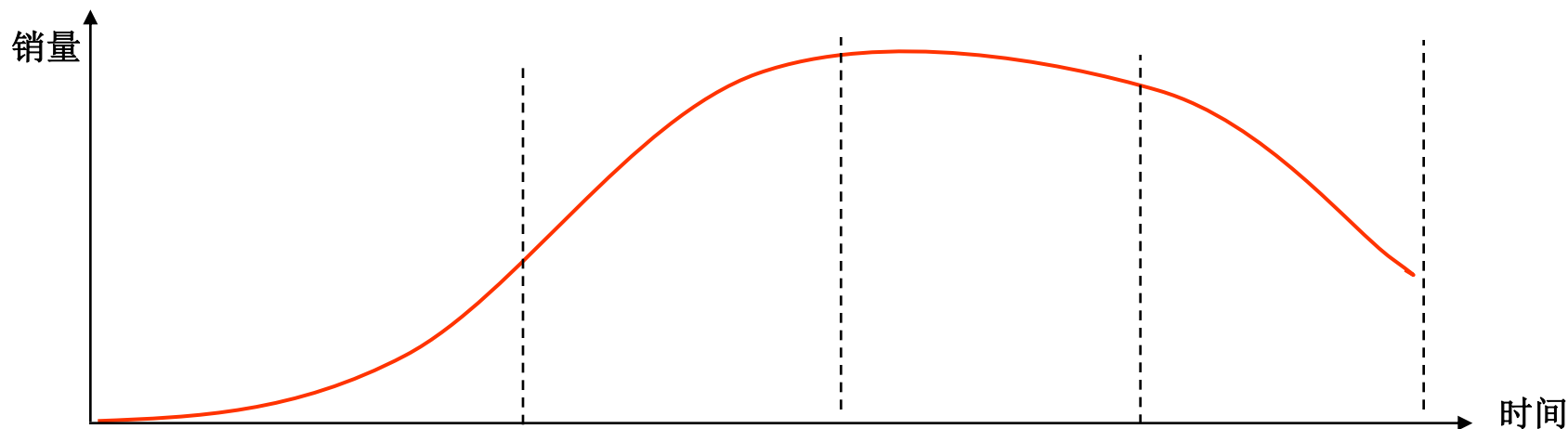


■ 前10%产品销量占比 ■ 前30%产品销量占比 ■ 其余70%产品销量占比

有效组合每一个系列中的产品搭配

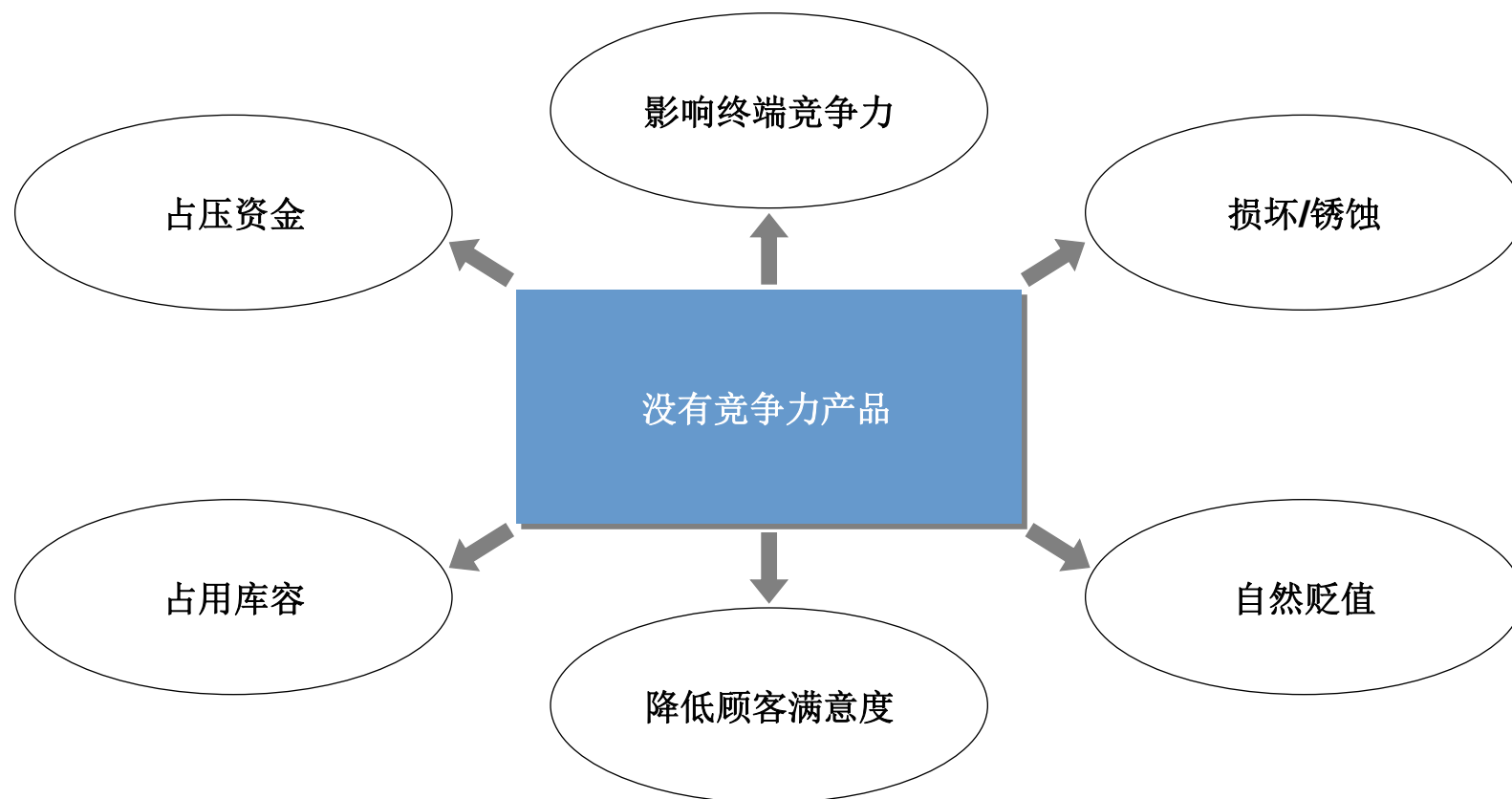
- 首先，明确KS产品系列中的产品组合区域
- 其次，依据产品生命周期及时调整单系列中的产品结构
- 对单一产品系列形成有效的产品组合，以及根据产品生命周期形成优化与淘汰机制

在家具产品的生命周期越来越短的背景下，对每一个单个产品进行生命周期管理，可以使单系列与单一产品实现利润最大化



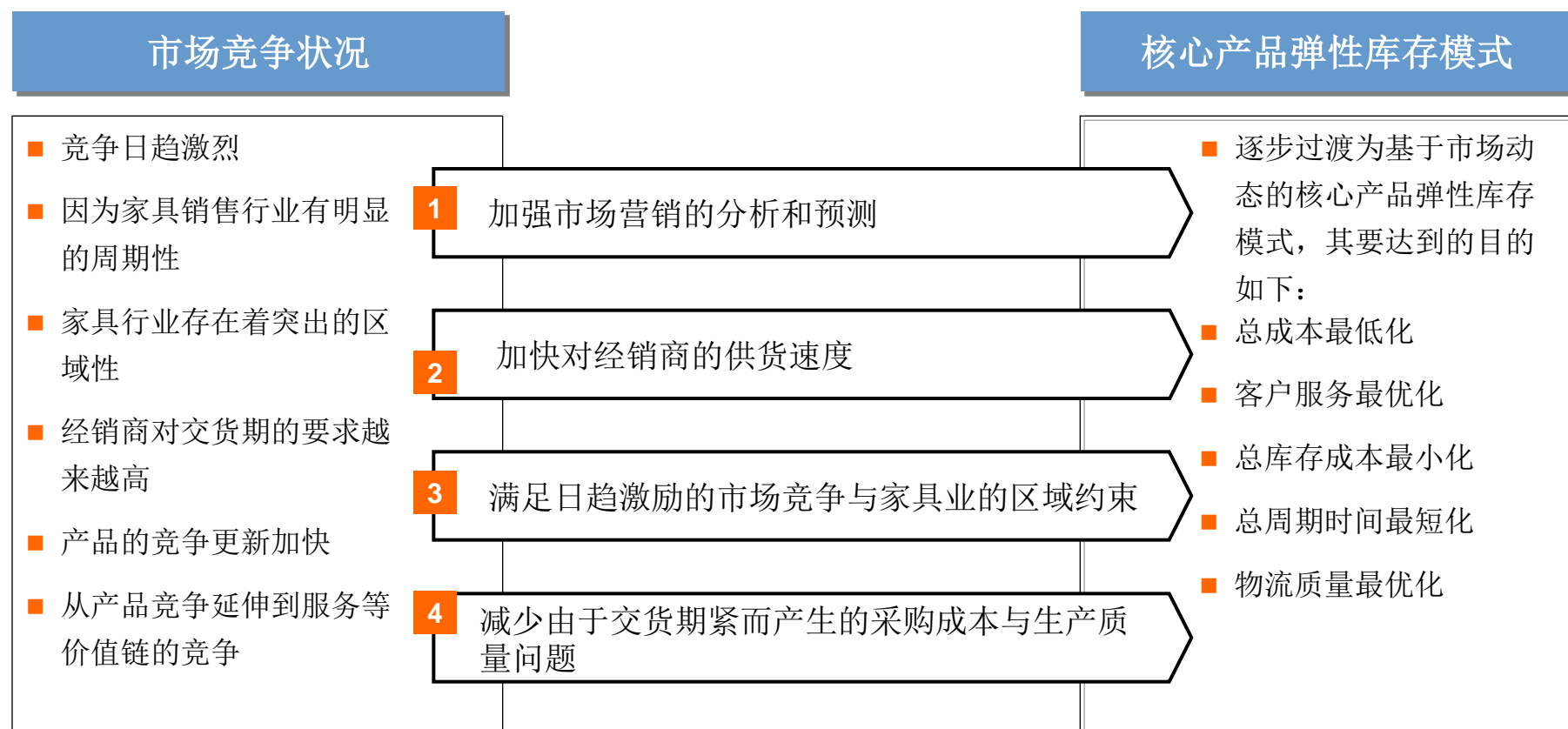
生命周期	引入期	成长期	成熟期	衰退期
管理目标	创造产品知名度 争取试用	最大限度争取 市场份额	保护市场份额 获得最大利润	削减支出 获得最后的利润
产品	提供一个基本产品	进行产品延伸 增加服务保证	提供各种性能 和式样的产品	逐步淘汰薄利 产品
价格	成本加成	竞争或期望定价	竞争性价格	削价
促销	加强促销吸引	减少促销	吸引竞争者的顾客	减少到最低水平

最后，根据产品组合管理的需要，**KS**应当主动制定产品退出机制与退出比例



■KS公司06年7月份呆滞品超过600万元；老产品不能得到及时处理，导致资产贬值、费用增加、竞争力降低

# 基于对KS产品的合理分类，公司需要从策略上改变目前完全“订单生产”的模式，而是逐步过渡为基于市场动态的核心产品弹性库存模式



## 通过分类式的弹性库存管理主要是达到如下五个方面的效果，满足家具行业高度动态竞争环境对企业的要求

目标	主要内容
总成本最低化	■ 通过合理的预测营销预测，配置A类产品的库存，从整体上达到总成本最低化目标，是使整个销售过程与供应链运作与管理的所有成本的总和最低化
客户服务最优化	■ 通过与上游原材料以及下游经销商的效益协调一致的运作，保证达到客户满意的服务水平，吸引并保留客户，最终实现企业的价值最大化
总库存成本最小化	■ 任何库存都是浪费，力求零库存是目标，但是需要结合国内家具行业的实际生产与物流情况；在实现销售目标的同时，要使整个供应链的库存控制在最低的程度
总周期时间最短化	■ 供应链之间的竞争实质上是时间竞争，即必须实现快速有效客户反应，最大限度地缩短从客户发出订单到获取满意交货的整个供应链的总时间周期
物流质量最优化	■ 达到与保持物流服务高质量的水平，而这一目标的实现，必须从原材料、零部件供应的零缺陷开始，直至供应链管理全过程、全方位质量的最优化

# KS公司应当对子品牌内涵予以清晰界定，不同品牌的传播沟通核心内容



	品牌内涵	定位	目标用户
康耐登	健康，时尚	中高端	<ul style="list-style-type: none"> <li>•健康、年轻、成功</li> <li>•时尚、追求情调、个性</li> <li>•典型代表：成功人士</li> </ul>
升搜	时尚	中低端	理性消费，强调物有所值 喜欢自然、时尚 典型代表:白领阶层
康的	简约，高品质	高端	重视质量和品位 简约、现代 重视社会地位

# 目录

一．为什么要进行产品规划

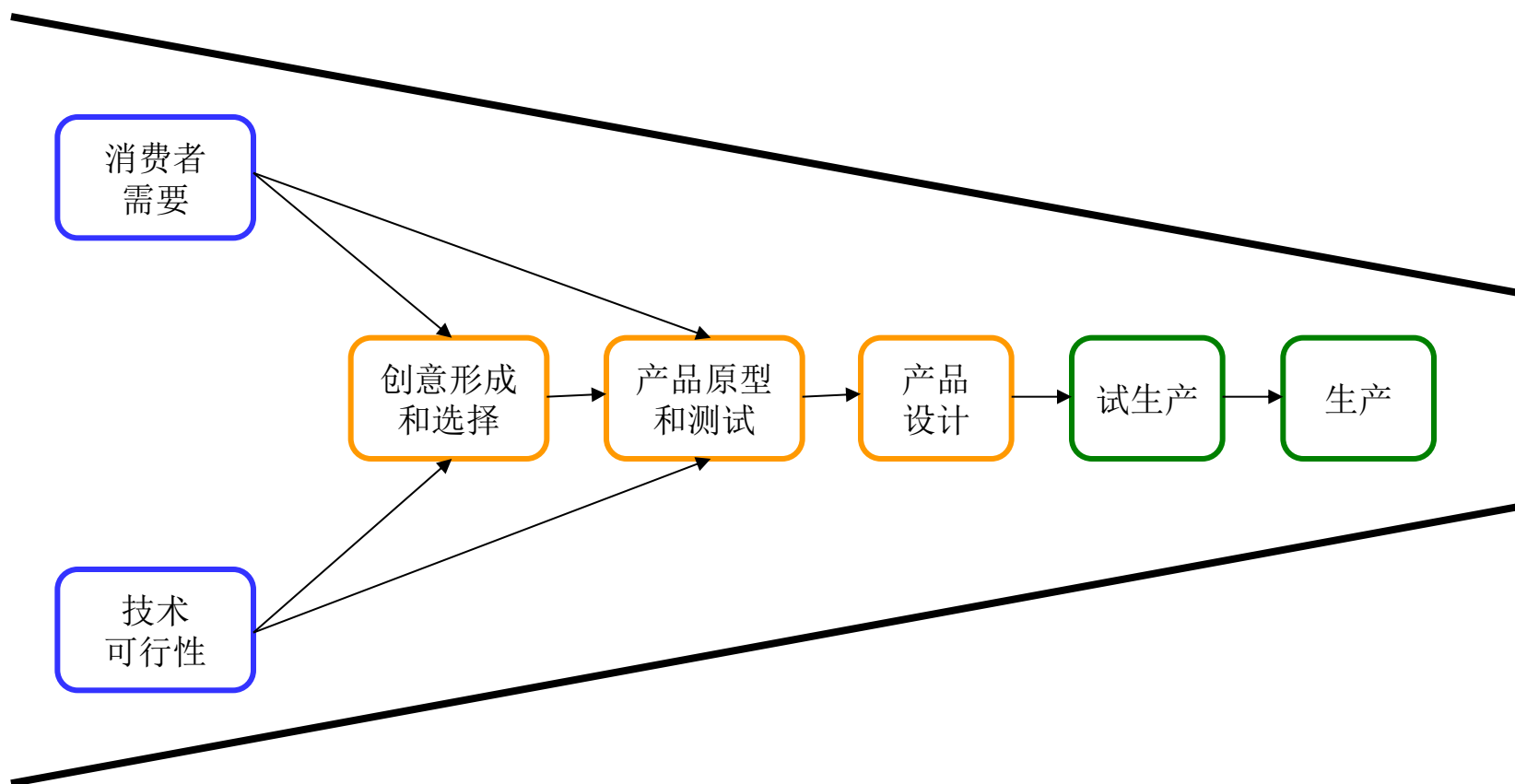
二．产品分析

三．新产品规划

四．产品组合管理

五．常用工具

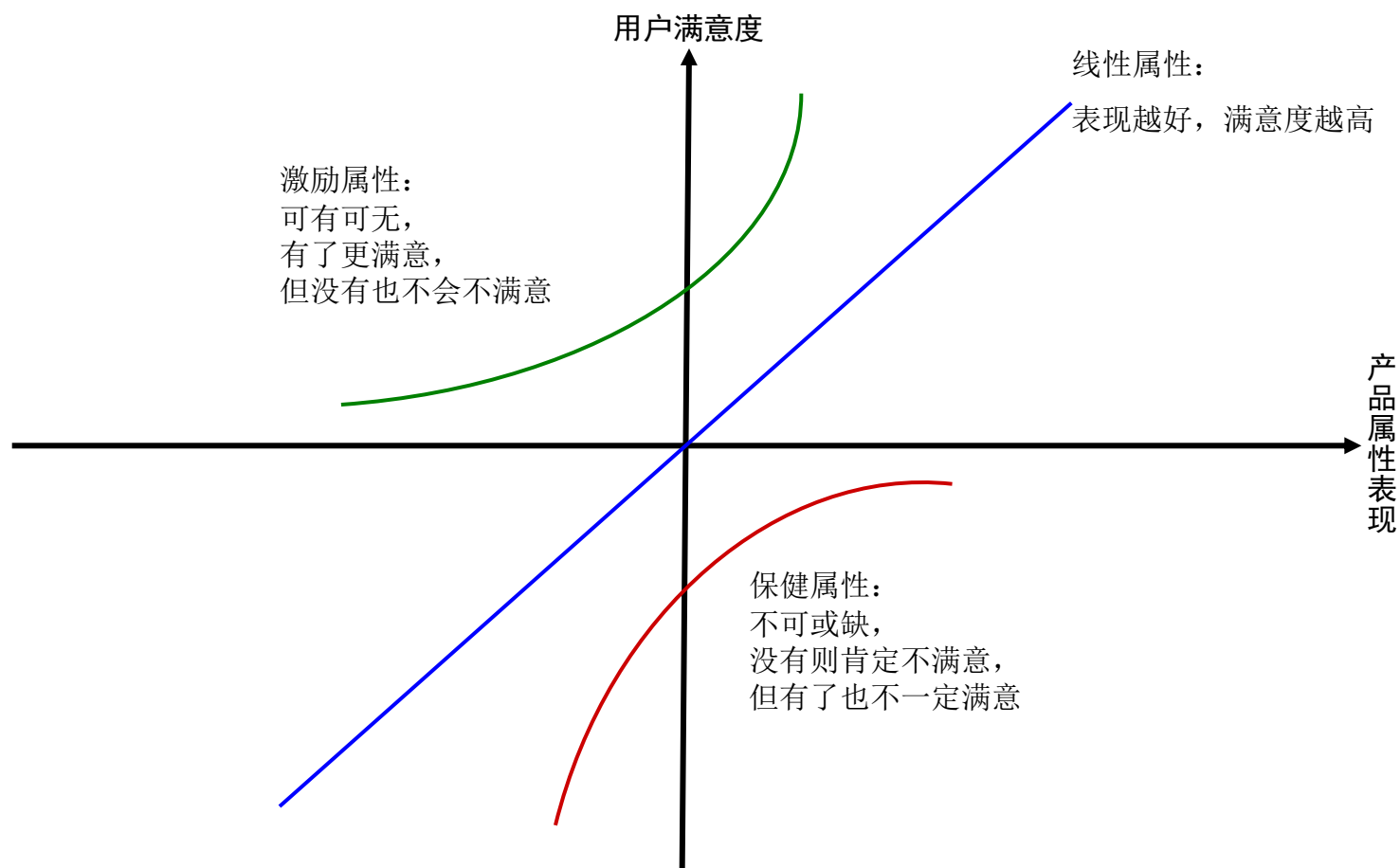
## 漏斗模型



本模型提出者：康纳德·贝伦森(Conrad Berenson)等，见于其著作《新产品开发》(第二版)中

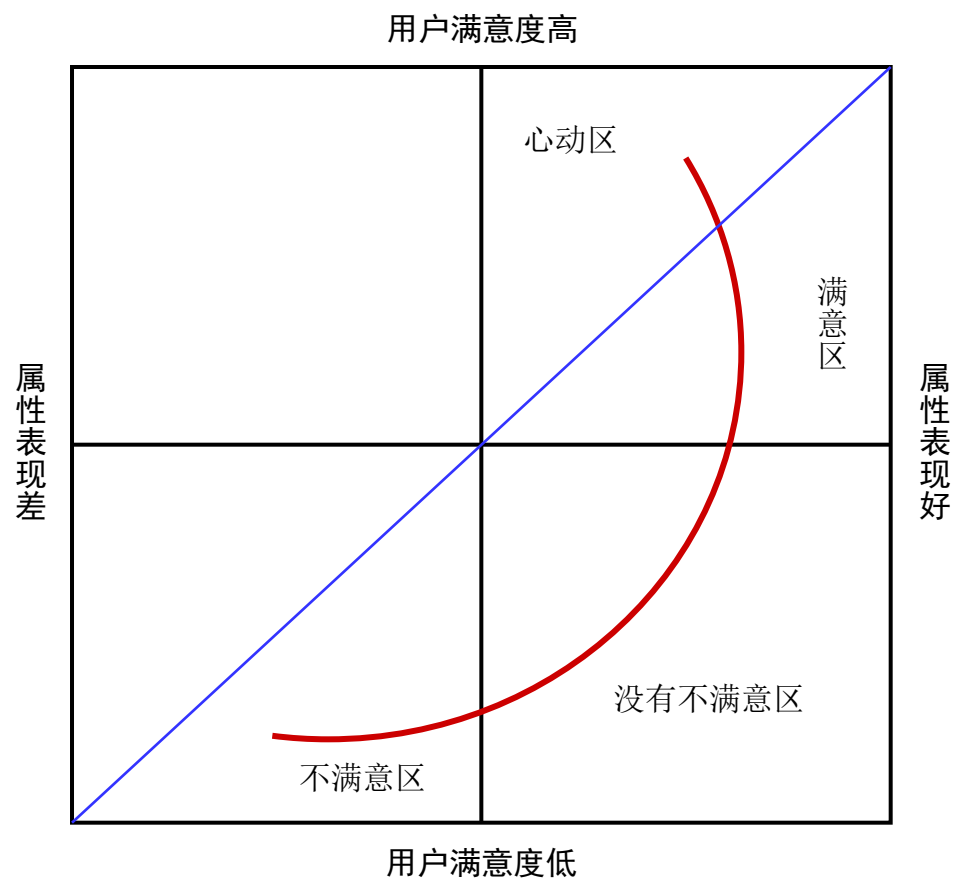


# 卡诺(Kano)模型



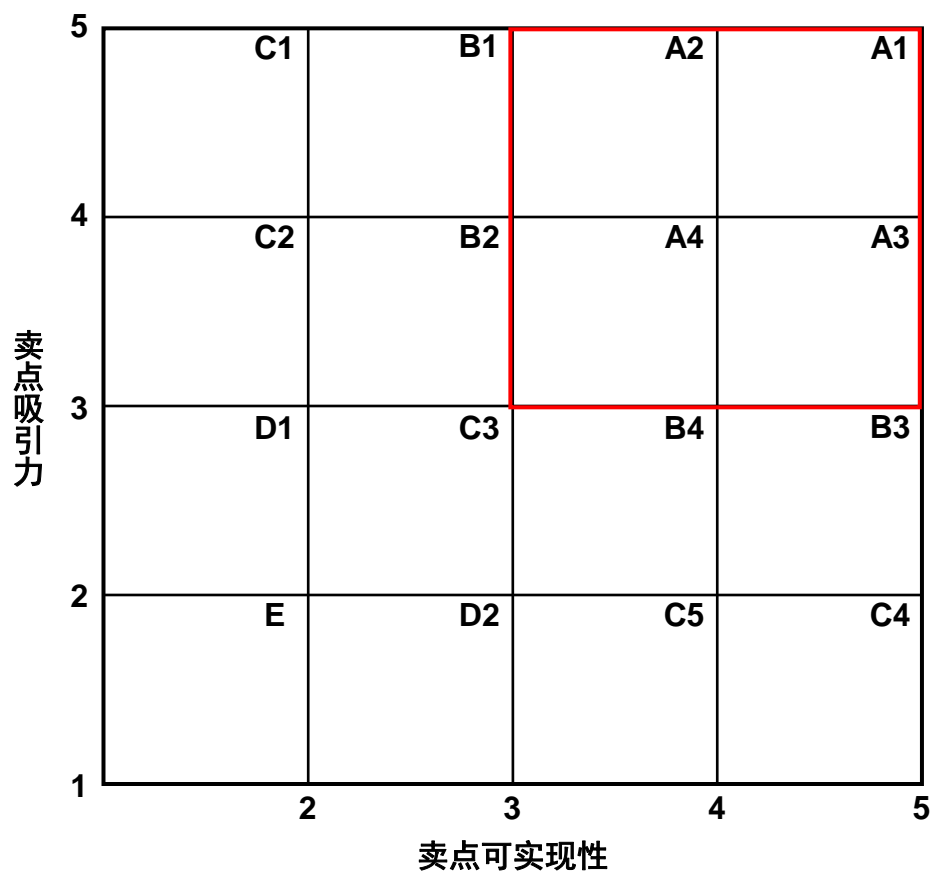
本模型提出者：Noriaki Kano，东京科技大学教授，质量管理国际咨询专家

# 赛诺MOSTER模型



本模型提出者：叶平，赛诺公司(中国领先的市场研究公司)董事长，欧洲民意与市场调查协会(ESOMAR) 成员

# 卖点筛选矩阵



卖点吸引力，通过消费者调研得知  
 卖点可实现性，通过专家评价得知

A类：优先选择

B类：重要参考

C类：备选

D类：暂不考虑

E类：剔除

卖点可按其优先值排序，以便选择。

卖点优先值 =

$(\text{卖点吸引力}^2 + \text{卖点可实现性}^2)^{1/2}$

本矩阵提出者：薛彦珉，美国管理协会(AMA)成员，工商管理硕士(MBA)

# 质量屋

作用：将用户需要转化为具体的产品属性

用户需要	产品属性			
	能效比	过滤网	显示方式	外观材料
节能	2	0	0	0
健康	0	2	0	1
静音	-1	0	0	0
低价	-2	-1	-1	-1
时尚	0	0	2	2

2：强烈正相关，1：正相关，0：不相关，-1：负相关，-2：强烈负相关

谢 谢！