

# 产品策略

产品策略是市场营销**4P**组合的核心，是价格策略、分销策略和促销策略的基础。从社会经济发展看，产品的交换是社会分工的必要前提，企业生产与社会需要的统一是通过产品来实现的，企业与市场的关系也主要是通过产品或服务来联系的，从企业内部而言，产品是企业生产活动的中心。因此，产品策略是企业市场营销活动的支柱和基石。

一、产品的概念

二、产品组合

三、新产品开发

四、产品生命周期

五、品牌策略

六、产品包装决策

# 第一节、产品的概念

- ◆ 以现代观念对产品进行界定，产品是指为留意、获取、使用或消费以满足某种欲望和需要而提供给市场的一切东西（菲利普·科特勒，**1997** 亚洲版）。
- ◆ 产品的内涵已从有形物品扩大到服务（美容、咨询）、人员（体育、影视明星等）、地点（桂林、维也纳）、组织（保护消费者协会）和观念（环保、公德意识）等；产品的外延也从其核心产品（基本功能）向一般产品（产品的基本形式）、期望产品（期望的产品属性和条件）、附加产品（附加利益和服务）和潜在产品（产品的未来发展）拓展。即从核心产品发展到产品五层次。

# 一、产品概念的层次

- ◆ 核心利益 即向消费者提供的产品基本效用和利益，也是消费者真正要购买的利益和服务。如洗衣机的核心利益体现在它能让消费者方便、省力、省时地清洗衣物。
- ◆ 产品实体(一般产品)即产品的基本形式，主要包括产品的构造外型等。
- ◆ 期望产品 消费者购买产品时期望的一整套属性和条件，如对于购买洗衣机的人来说，期望该机器能省事省力地清洗衣物，同时不损坏衣物，洗衣时噪音小，方便进排水，外型美观，使用安全可靠等。
- ◆ 附加产品即产品包含的附加服务和利益，主要包括运送、安装、调试、维修、产品保证、零配件供应、技术人员培训等。
- ◆ 潜在产品预示着该产品最终可能的所有增加和改变。

## 第二节、产品组合——产品组合的概念

产品组合是某销售者售与购买者的一组产品，它包括所有产品线和产品项目。产品组合的包括以下概念：产品项目。即产品大类中各种不同品种、规格、质量的特定产品，企业产品目录中列出的每一个具体的品种就是一个产品项目。产品线。产品线是许多产品项目的集合，这些产品项目之所以组成一条产品线，是因为这些产品项目具有功能相似、用户相同、分销渠道同一、消费上相连带等特点。

产品组合的宽度、深度、长度和关联度。产品组合的宽度是企业生产经营的产品线的多少。如，宝洁公司生产清洁剂、牙膏、肥皂、纸尿裤及纸巾，有**5**条产品线，表明产品组合的宽度为**5**。产品组合的长度是企业所有产品线中产品项目的总和。产品组合的深度是指产品线中每一产品有多少品种。如，宝洁公司的牙膏产品线的产品项目有三种，佳洁士牙膏是其中一种，而佳洁士牙膏有三种规格和两种配方，佳洁士牙膏的深度是**6**。产品的关联度是各产品线在最终用途、生产条件、分销渠道和其他方面相互关联的程度。产品组合的四个维度为企业制定产品战略提供了依据。

## 二、产品组合优化

- ◆ 一)、产品线分析
  - ◆ 《一》产品线
  - ◆ 《二》产品线长度
    - ◆ 1. 产品线延伸决策
    - ◆ 2. 产品线填充决策
  - ◆ 《三》产品线削减决策
  - ◆ 《四》产品线更新
  - ◆ 《五》产品线特色决策
- ◆ 二 ). 产品组合决策
- ◆ 三 ). 产品组合的方法

# 《一》 产品线

- ◆ 产品线是指密切相关的一组产品，因为这些产品以类似的方式发挥功能或销售给同类顾客群，或通过同一类型的渠道销售出去，或同属于一个价格幅度。公司的每条产品线一般由一些主管人员进行管理。在通用电气公司消费部里，有冰箱、电炉、洗衣机等产品线的经理。
- ◆ **1.** 产品线的销售量和利润。产品线经理需要了解产品线上的每一个产品项目对总销售量和利润所作贡献的百分比。
- ◆ **2.** 产品线的市场轮廓。产品线经理还必须针对竞争者产品线的情况来分析一下自己的产品线定位问题。

## 《二》 产品线长度

- ◆ 产品线经理面临的主要问题之一，是产品线的最佳长度。如果产品线经理能够通过增加产品项目来增加利润的话，就说明现有的产品线太短；如果能够通过削减产品项目来增加利润的话，就说明现有的产品线太长。
- ◆ 产品线具有不断延长的趋势。生产能力过剩会促使产品线经理开发新的产品项目。推销队伍和分销商也希望产品线更为全面，以满足顾客的需求。但是当产品项目增加后，有几类费用也相应上升。这些费用有：设计费和订货处理费、运输费以及新产品项目的促销费。最终会有人要求遏制产品线如此迅速发展的势头。由于资金短缺和生产能力的不足，公司的高层管理当局可能会冻结一些计划。主管人员可能就产品线的盈利能力提出一些问题，并要求进行研究。通过研究可能发现大量亏损的产品项目，为了提高产品线的盈利能力，应作出重大努力将这些产品项目从产品线中删除掉。先是产品线随意增长，随后是大量的产品削减，这种模式将会重复多次。

## 《二》 产品线长度

- ◆ 公司可以采用两种方法来增加其产品线的长度：  
产品线延伸及产品线填充。
- ◆ 1. 产品线延伸决策。

每个公司的产品线只是该行业整个范围的一部分。例如，莫里（**Hanae Mori**）公司在整个时装市场上处于高价范围。如果公司超出现有的范围来增加它的产品线长度，这就叫产品线延伸。公司可以向下延伸，向上延伸，或双向延伸。



# (1) 向下延伸

- ◆ 许多公司最初位于高档市场，随后将产品线向下延伸。例如，一些亚洲的手表最初定位在高价市场，如精工和西铁城。随后则为低档市场推出了手表产品，如精工在亚洲市场上推出了阿尔巴牌手表，在美国市场上推出了帕萨牌手表；而西铁城则推出了艾得克牌。
- ◆ 公司可能出于如下原因而延伸其产品线：公司在高档产品市场上受到攻击，决定以拓展低档产品市场作为反击；公司发现高档产品市场增长缓慢；公司最初步入高档市场是为了树立质量形象，然后再向下延伸；公司增加低档的产品项目，是为了填补市场空隙，否则，其竞争对手会趁虚而入。
- ◆ 采取向下延伸的策略时，公司会有一些风险。新的低档产品项目也许会蚕食掉较高档的产品项目。

## (2) 向上延伸

- ◆ 在市场上定位于低档产品的公司可能会打算进入高档产品市场。它们也许被高档产品较高的增长率和较高的利润率所吸引；或是为了能有机会把自己定位成完整产品线的制造商。
- ◆ 向上延伸的决策可能有些风险。因为市场上高档产品的竞争对手不仅会固守阵地，而且还会反过来进入低档产品市场进行反击。潜在顾客也许不相信低档品公司能生产优质产品。此外，公司的销售代表和分销商可能会因为缺乏才能和培训，不能很好地为较高档的产品市场服务。

## (3) 双向延伸

- ◆ 定位于市场中端的公司可能会决定朝上下两个方向延伸其产品线。德克萨斯仪器公司以中等价格和中等质量推出了第一批计算器；然后，它逐渐在低端上增加机型，从玻玛公司夺取了市场份额；它又推出了一种价格低于惠普公司的计算器，控制了高档市场。丰田公司对其产品线也采取了双向延伸的策略。在其中档产品卡罗纳用的基础上，为高档市场增加了佳美牌，为低档市场增加了小明星牌。该公司还为豪华汽车市场推出了凌志牌。”这样凌志的目标是吸引高层管理者；佳美的目标是吸引中层经理；卡罗纳的目标是吸引基层经理；而小明星牌的目标是手里钱不多的首次购买者。
- ◆ 风险是有些买主认为在两种型号之间（如佳美和凌志之间）差别不大因而会选择较低档的品种。但对于丰田公司来说，顾客选择了低档品种总比转向竞争者好。

## 2. 产品线填充决策

- ◆ 产品线也可以拉长，办法是在现有产品线的范围内增加一些产品项目。采取产品线填充决策有这样几个动机：获取增量利润；满足那些经常抱怨由于产品线不足而使销售额下降的经销商；充分利用剩余的生产能力；争取成为领先的产品线全满的公司；设法填补市场空隙，防止竞争者的侵入。
- ◆ 产品线经理经常在产品线中选择一个或少数几个产品项目进行特别号召。有时候，经理以产品线上低档产品型号进行特别号召，使之充当开拓销路的廉价品。因此戴金（**Daikin**）空调器公司会宣布一种只卖**750**美元的经济型号，而它的高档产品要卖**3 000**美元，从而吸引顾客购买。有时候，经理们以高档产品项目进行号召，以提高产品线的等级。人头马推出的路易十三的价格比正常的**XO**要高十几倍。此种产品起到了“旗帜”或者“王冠上的珠宝”的作用，提高了整条产品线的地位。

## 《三》 产品线削减决策

- ◆ 削减的情况有两种。一种是产品线中有使利润减少的卖不掉的陈货。可以通过销售额和成本的分析来识别疲软的项目。许多公司都对产品线作过重大削减，以取得丰厚的长期利润。新加坡时尚百货店经营本地设计师的产品，但由于其经营的品牌达**45**种之多，其中许多的设计和质量都很差，而濒临倒闭。该公司的管理层希望开设一家较小的商店，并只经营原来一半的品牌。
- ◆ 产品线削减的另一种情况是，公司缺乏使所有项目都达到期望数量的生产能力，经理必须集中生产利润较高的项目。当需求紧迫时，公司通常缩短产品线；而在需求松缓时，则拉长产品线。

## 《四》 产品线更新

- ◆ 有时候产品线的长度还算适中，但是其中的产品项目却需要更新。譬如某公司的机械工具看起来像**50**年代的东西，那么它的市场可能会被竞争者的那些造型较好的产品线所夺取。
- ◆ 产品线更新可以采取逐项更新或者一次全部更新两种方式。逐项更新可在整条产品线都换成某种式样之前，观察顾客在于会让竞争者看到公司的改变，从而更新它们的产品线。

## 《五》 产品线特色决策

- ◆ 产品线经理通常会选择一个或数个产品项目，来作为产品线的特色（**Product-line feature**）。有时候，产品线经理会促销产品线上一些较低级的产品，作为“大宗生意促成者（**trafficbuilder**）来制造销售声势。例如，西尔斯公司推出低价的缝纫机来吸引顾客。罗尔斯-罗伊斯公司（**ROLLS ROYCE**）也宣布推出定价仅**4.9**万美元的经济型车子——而该公司的高级汽车定价达**10.8**万美元——其目的也是吸引人们到它的汽车展销店去。一旦进了店，推销员会说服顾客买较高级的车子。
- ◆ 有时候，产品线经理会以较高级的产品项目来提高整个产品线的水准。奥迪马·皮盖（**Audimar Piguet**）公司促销一种**2.5**万美元的手表，事实上很少有人会去买它，但它却有“旗舰”似地提高了整个产品线的身价。



## 二) 产品组合决策

- ◆ 公司的产品组合可以用广度（**breadth**）、长度（**length**）、深度（**dePth**）和一致性（**consistency**）来说明。
- ◆ 产品组合的四个层次在营销策略上都有其意义。公司可以利用四种方式来增加销售：
  - ◆ （1）增加产品线（也即增加产品组合的广度），把市场上的良好声誉用于新增的产品
  - ◆ （2）增加现有产品线的长度，而成为拥有全线产品的公司；
  - ◆ （3）增加各产品的种类，以加深其产品组合；
  - ◆ （4）加强产品组合的一致性，在特定的领域中博得好的声誉，或者减少产品组合的一致性以踏入数种不同的领域。



## 三) 产品组合的方法

- ◆ 波士顿咨询集团法和多因素组合评分法。前者简称BCG法，后者简称GE法。
- ◆ BCG法的基本做法是：将产品按“销售增长率”和“相对市场占有率”分成明星类、问题类、金牛类和瘦狗类，每类产品有不同特点和营销策略；然后分析现有产品组合中各种产品属于哪种类型，分别采取相应的营销对策：**a.发展策略**。对明星类产品，加大营销力度，努力提高市场占有率，尽早得到利润；**b.维持策略**。对金牛类产品，加强营销管理，维持现有市场份额，争取更多收入；**c.收割策略**。对瘦狗类产品，由于没有市场发展前途，所以采取逐步收割、撤退的策略。部分问题类产品，根据问题所在，也可以采取收割策略。**d.放弃策略**。对部分问题类产品和瘦狗类产品采取放弃策略，即清理、拍卖、出售，收回占用资金。

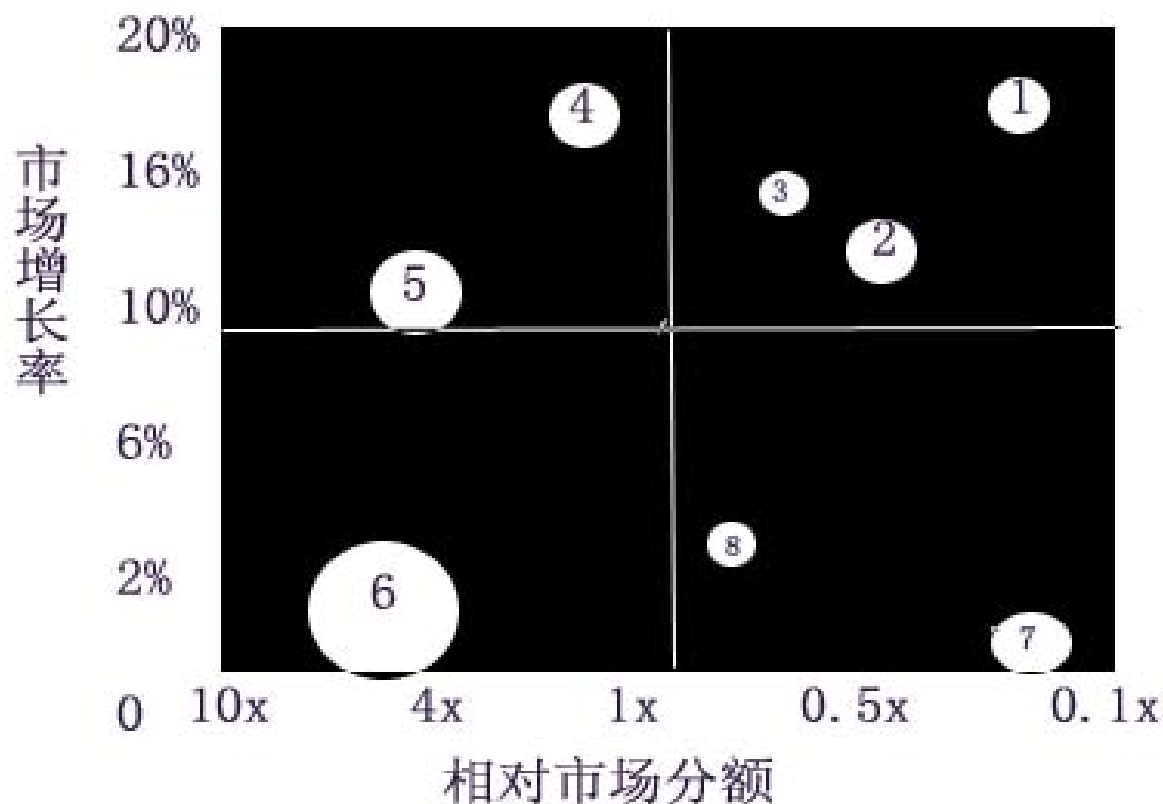
# 波士顿集团咨询法 BCG法

1, 2, 3区域---问题类

4, 5区域---明星类

6区域---现金牛类

7, 8区域---瘦狗类



# 多因素组合评分法 G E 法

- ◆ G E 法的基本做法是：采用由多因素所构成的“行业吸引力”和“业务实力”两个评价指标，然后将企业现有产组合的每个产品在一个分成“九个象限”的矩阵中进行评价打分，最后分别采取不同的营销对策。**a.**投资 / 发展：扩大投资，力争优势，积极发展；**b.**维持 / 收获：维持现状，保持稳定，争取盈利；**c.**收缩 / 放弃：停止投资，准备淘汰，收回资金。

## 第三节、新产品开发

在**20**世纪中期，一代产品通常意味**20**年左右的时间，而到**90**年代，一代产品的概念不超过**7**年。**80—90**年代美国的产品生命周期平均为**3**年，**1995**年已经缩短为不到**2**年。生命周期最短的是计算机行业产品，根据莫尔定理，计算机芯片的处理速度每**18**个月就要提高一倍，而芯片的价格却以每年**25%**的速度下降。这一切迫使企业不是为了利润，至少是为了生存，就必须不断开发新产品以迎合市场需求的快速变化。

- ◆ **1.** 新产品的界定
- ◆ **2.** 新产品开发战略
- ◆ **3.** 新产品开发程序
- ◆ **4.** 新产品的采用与推广

# 1. 新产品的界定

- ◆ **1.** 全新产品是指应用新原理、新技术、新材料，具有新结构、新功能的产品。该新产品在全世界首先开发，能开创全新的市场。它占新产品的比例为**10%**左右。
- ◆ **2.** 改进型新产品是指在原有老产品的基础上进行改进，使产品在结构、功能、品质、花色、款式及包装上具有新的特点和新的突破，改进后的新产品，其结构更加合理，功能更加齐全，品质更加优质，能更多地满足消费者不断变化的需要。它占新产品的**26%**左右。
- ◆ **3.** 模仿型新产品是企业对国内外市场上已有的产品进行模仿生产，称为本企业的新产品。模仿型新产品约占新产品的**20%**左右。
- ◆ **4.** 形成系列型新产品是指在原有的产品大类中开发出新的品种、花色、规格等，从而与企业原有产品形成系列，扩大产品的目标市场。该类型新产品占新产品的**26%**左右。
- ◆ **5.** 降低成本型新产品是以较低的成本提供同样性能的新产品，主要是指企业利用新科技，改进生产工艺或提高生产效率，削减原产品的成本，但保持原有功能不变的新产品。这种新产品的比重为**11%**左右。
- ◆ **6.** 重新定位型新产品指企业的老产品进入新的市场而被称为该市场的新产品。这类新产品约占全部新产品的**7%**左右。

## 2. 新产品开发战略

- ◆ 新产品开发战略的类型是根据新产品战略的维度组合而成，产品的竞争领域、新产品开发的目标及实现目标的措施三维构成了新产品战略。对各维度及维度的诸要素组合便形成各种新产品开发战略。几种典型的新产品开发战略如下：
  - ◆ 1) 冒险或创业战略
  - ◆ 2) 进取战略
  - ◆ 3) 紧跟战略
  - ◆ 4) 保持地位或防御战略

# 1) 冒险或创业战略

- ◆ 冒险战略是具有高风险性的新产品战略，通常是在企业面临巨大的市场压力时为之，企业常常会孤注一掷地调动其所有资源投入新产品开发，期望风险越大，回报越大。该战略的产品竞争领域是产品最终用途和技术的结合，企业希望在技术上有较大的发展甚至是一种技术突破；新产品开发的目的是迅速提高市场占有率，成为该新产品市场的领先者；创新度希望是首创，甚至是首创中的艺术性突破；以率先进入市场为投放契机；创新的技术来源采用自主开发、联合开发或技术引进的方式。实施该新产品战略的企业须具备领先的技术、巨大的资金实力、强有力的营销运作能力。中小企业显然不适合运用此新产品开发战略。

## 2) 进取战略

- ◆ 进取新产品战略是由以下要素组合而成：竞争领域在于产品的最终用途和技术方面，新产品开发的目的是通过新产品市场占有率的提高使企业获得较快的发展；创新程度较高，频率较快；大多数新产品选择率先进入市场；开发方式通常是自主开发；以一定的企业资源进行新产品开发，不会因此而影响企业现有的生产状况。新产品创意可来源于对现有产品用途、功能、工艺、营销策略等的改进，改进型新产品、降低成本型新产品、形成系列型新产品、重新定位型新产品都可成为其选择。也不排除具有较大技术创新的新产品开发。该新产品战略的风险相对要小。



## 3) 紧跟战略

紧跟战略是指企业紧跟本行业实力强大的竞争者，迅速仿制竞争者已成功上市的新产品，来维持企业的生存和发展。许多中小企业在发展之初常采用该新产品开发战略。该战略的特点是：产品的战略竞争领域是由竞争对手所选定的产品或产品的最终用途，本企业无法也无须选定；企业新产品开发的目的是维持或提高市场占有率；仿制新产品的创新程度不高；产品进入市场的时机选择具有灵活性；开发方式多为自主开发或委托开发；紧跟战略的研究开发费用小，但市场营销风险相对要大。实施该新产品战略的关键是紧跟要及时，全面、快速和准确地获得竞争者有关新产品开发的信息是仿制新产品开发战略成功的前提；其次，对竞争者的新产品进行模仿式改进会使其新产品更具竞争力；强有力的市场营销运作是该战略的保障。

## 4)保持地位或防御战略

保持或维持企业现有的市场地位，有这种战略目标的企业会选择新产品开发的防御战略。该战略的产品竞争领域是市场上的新产品；新产品开发的目的是维持或适当扩大市场占有率，以维持企业的生存；多采用模仿型新产品开发模式；以自主开发为主，也可采用技术引进方式；产品进入市场的时机通常要滞后；新产品开发的频率不高；成熟产业或夕阳产业中的中小企业常采用此战略。

# 3. 新产品开发程序

一个完整的新产品开发过程要经历**8**个阶段：构思产生、构思筛选、概念发展和测试、营销规划、商业分析、产品实体开发、试销、商品化。

# (1) 新产品构思的产生

进行新产品构思是新产品开发的首要阶段。构思是创造性思维，即对新产品进行设想或创意的过程。缺乏好的新产品构思已成为许多行业新产品开发的瓶颈。一个好的新产品构思是新产品开发成功关键。企业通常可从企业内部和企业外部寻找新产品构思的来源。公司内部人员包括：研究开发人员、市场营销人员、高层管理者及其他部门人员。这些人员与产品的直接接触程度各不相同，但他们总的共同点便是都熟悉公司业务的某一或某几方面。对公司提供的产品较外人有更多的了解与关注，因而往往能针对产品的优缺点提出改进或创新产品的构思。企业可寻找的外部构思来源有：顾客、中间商、竞争对手、企业外的研究和发明人员、咨询公司、营销调研公司等。

## (2) 构思筛选

新产品构思筛选是采用适当的评价系统及科学的评价方法对各种构思进行分析比较，从中把最有希望的设想挑选出来的一个过滤过程。在这个过程中，力争做到除去亏损最大和必定亏损的新产品构思，选出潜在盈利大的新产品构思。构思筛选的主要方法是建立一系列评价模型。评价模型一般包括：评价因素、评价等级、权重和评价人员。其中确定合理的评价因素和给每个因素确定适当的权重是评价模型是否科学的关键。

### (3) 新产品概念的发展和测试

新产品构思是企业创新者希望提供给市场的一些可能新产品的设想，新产品设想只是为新产品开发指明了方向，必须把新产品构思转化为新产品概念才能真正指导新产品的开发。新产品概念是企业从消费者的角度对产品构思进行的详尽描述。即将新产品构思具体化，描述出产品的性能、具体用途、形状、优点、外形、价格、名称、提供给消费者的利益等，让消费者能一目了然地识别出新产品的特征。因为消费者不是购买新产品构思，而是购买新产品概念。新产品概念形成的过程亦即把粗略的产品构思转化为详细的产品概念。任何一种产品构思都可转化为几种产品概念。新产品概念的形成来源于针对新产品构思提出问题的回答，一般通过对以下三个问题的回答，可形成不同的新产品概念。即，谁使用该产品？该产品提供的主要利益是什么？该产品适用于什么场合？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/746102155133010030>