**工商管理硕士（MBA）学位论文**

**A公司产品规划管理分析和研究**

学 号： 201632110363

学生姓名： 祝 阳

指导老师： 王 敏

所在班级： 2016级3班

申请时间： 2018年3月

电子科技大学经济与管理学院

I．学分完成情况

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. 最低学分要求 |  | 必修课 |  | 选修课 |  |
| 1. 实际完成学分 |  | 必修课 |  | 选修课 |  |
| 学术讲座学分 |  | | 总学分 |  | |
| 1. 重修课程 | 门 | 必修课 | 门 | 选修课 | 门 |
| 重修课程详细情况： | | | | | |
| 4.教学秘书审查意见  签字 时间 | | | | | |

**摘要**

A公司是一家传统国有制造企业旗下，专业提供物联网无线联接领域的产品和服务的提供商，其产品和服务包括无线局域网模组、无线广域网模组以及物联网传感器解决方案。由于近年来全球物联网领域高速发展，各领域对物联网终端及传感器的需求高速增长，因此A公司成立短短三年业绩爆发式增长，从成立初的千万规模目前逼近10亿规模体量。A公司身处5G+IOT这个时代最有发展动力和潜力的领域，行业的高速增长带动A企业的经营业绩不断往上攀升。但是在A公司高速发展的背后可能存在着一些隐藏的问题，比如产品规划管理方面。

本文创新性的把产品生命周期理论、STP理论和波士顿矩阵等工具应用到A企业的产品规划管理分析研究当中。本文首先基于A公司的企业愿景，在公司的竞争战略框架下，对A公司目前的客户与市场分布、研发项目情况以及产品规划管理现状进行较为深入的研究，包括历史资料查阅、数据分析、面对面访谈、问卷调查等工作。通过资料整理和分析，发现A公司在产品规划管理组织、流程、机制等方面都存在一些问题。接下来本论文以A公司的竞争战略为指导，对A公司的市场细分进行重新划分，并根据细分市场分析和自身能力评估确定A公司未来发展的目标市场。再根据产品生命周期理论、产品组合等产品规划相关方法工具，对该公司的产品规划管理进行深入研究分析，并制定了产品规划总体思路，然后以中高层面对面访谈以及问卷调查的内容为依据，提出对A公司产品规划管理进行改进优化的解决方案，以提升A公司的产品核心竞争能力，进一步提升A公司在行业的竞争能力。

通过本文的研究，可以得出以下几条结论：

一、通过亲身实地调研、访谈和问卷调查等方法得出结论，A公司在产品规划管理方面存在的问题是因为缺乏系统性的产品规划管理理念和机制。

二、STP理论应用到产品规划环节，在企业的竞争战略总体框架下，通过行业市场趋势、外部竞争环境以及企业内部资源分析，再结合市场细分的结果，在产品规划初期明确企业要进军的目标市场，并进行市场和产品定位。进而保证产品规划和市场营销的紧密协同，是企业运营效率最大化。

三、产品管理和产品规划只是一套方法和流程，企业真正希望通过产品规划管理的改善来创造价值最大化，需要从自有的组织机构、制度机制、人才以及文化建设方面围绕产品规划管理的整体思路进行脚踏实地、切实可行的具体改进方案，并持之以恒。

**关键词：**产品管理 产品规划 产品生命周期 STP理论 波士顿矩阵

**第一章 绪论**

**1.1 选题来源**

改革开放40年以来，中国经济不断飞速发展，中国企业也不断融入全球化的贸易当中。中国企业不断出海参与全球化的竞争，同时也有大批的外资企业在中国投入，加入到中国的市场竞争之中，企业之间的合作交流机会越来愈多，同时竞争也愈发激烈。在改革开放的前30年，由于“需”大于“供”，中国的消费者主要还在从无到有的物资需求阶段，因为中国巨大的内需市场，我国的大多数企业凭借人力成本及原材料价格优势，在这个阶段取得了巨大的成功，取得了一些原始资本积累，为当前参与全球化的竞争赢得了一些空间。但是进入21世纪以来，尤其是最近10年，中国经济增速放缓，尤其是中国经济呈现出“供”大于“求”。消费升级的浪潮下，中国的消费者也从“量”的需求变化到对“质”的需求，需求呈现多样化和个性化，产品的渠道也呈现碎片化。另外随着中国经济的发展，中国的劳动力成本也不再具有明显的优势，因此企业要在这样的环境下获取生存，就面临转型。从传统制造走向产品研发是当前中国传统制造也面临的巨大挑战和机遇。从需求端理解市场，理解客户，基于市场和客户需求做好产品规划，合理的产品规划为客户提供最大的价值，才能为企业创造最大的价值。因此产品规划是企业战略管理的重要一部分，只有做好了产品规划，才能让企业在越来越激烈的残酷市场竞争中立于不败之地。

A公司是2016年在某大型国有制造企业集团下成立的一家子公司，面向5G+物联网提供无线联接产品和服务的企业，属于电子信息行业。电子信息行业是当今世纪分布最广，最重要的行业之一，应用非常广泛。经过几十年的发展，电子信息行业呈现出技术革新快、产品周期短的特点。尤其进入移动互联网、物联网，尤其是当下最火爆的5G时代，电子信息行业的行业发展和和竞争会不断加剧。A公司从2016年成立至今，短短3年时间从千万规模到十亿规模，取得了不错的成绩。在5G新的赛道上，在电子信息行业不断日新月异的技术变更下，A公司当期的成功不能代表企业未来可以保持较高水平的可持续发展，而且在当前全球化的竞争格局下，如果企业不居然思危，加速企业的产品创新研发，很有可能被市场所淘汰，被时代所抛弃。诺基亚手机就是前车之鉴，纵使之前取得了巨大的成功，但是在新的时代没有持续创新的产品竞争力，转瞬就会被市场淘汰。加之A公司隶属于某传统国有制造企业，传统制造业的一些思维惯性或者思维模式，比如重渠道、轻市场，又比如内向因素驱动研发而非市场驱动研发，类似这些问题都会阻碍A公司在未来的快速可持续发展。在本文写作过程中，本人参与到A公司的一些设计研发环境进行观察体会，和市场、产品、研发相关的中高层访谈沟通发现，A公司在产品规划和产品管理方面没有给予足够的重视，或者说是公司更加关注销售和研发的整合协同，没有成立明确的产品部门，大多数项目通过销售导入然后就进行研发。在销售和技术研发之前缺乏对市场数据分析了解，对客户仔细研究分类，对公司现有产品有深入掌握的人员对公司产品进行系统性规划。只有产品规划这个环节不缺位，所有的客户订单才能有序的围绕不同的产品平台进行研发实施和交付，否则销售和研发的直接对接会导致公司内部资源消耗较大。

本文欲通过对A公司在产品规划管理环节的现状进行探讨，分析其存在的问题和不足，然后利用营销或产品规划相关的系统理论对该公司的产品规划策略进行系统性分析研究，今儿制定了详细的产品规划方案，旨在解决A公司现有产品规划不合理的问题，进而提升A公司基于产品研发方面的核心竞争能力。

**1.2 研究意义**

**1.2.1 理论意义**

本文围绕产品规划和管理，对产品生命周期理论、STP理论、波士顿矩阵进行了再次的理论研究，探究上述理论在市场和技术高速发展变化的电子信息领域，尤其是当前最热的5G、IOT领域帮助企业进行产品规划和管理的效用。同时针对在市场营销领域最热门的STP理论，证明且在企业产品规划管理中的效用和使用的必要性。让STP理论从产品规划环节就渗透到企业的经营活动中，从而达到产品规划行动和市场营销活动的高度协同和融合。

**1.2.2 现实意义**

随着中国经济社会的发展，市场呈现出消费升级和消费分级的显著特征。企业依靠以往“一招鲜，吃遍天”的时代已经一去不复返。表现在消费端的变化是，比如一个豆浆机有众多的SKU。企业根据自身的技术特点，设计研发生产一个产品面向几乎所有的消费者已经不可能。再加上企业面临的更加众多更加强劲的竞争对手。表现在供给端，同样以小家电为例，传统的电饭煲领域有苏泊尔、美的，新兴的网红品牌小熊，互联网的小米以及众多国外品牌。企业的资源是有限的，企业不可能去尝试开发无限多的产品和型号去满足所有客户的需求，企业更需要定位清晰的目标细分市场，挖掘精准的用户需求，在区域性市场或者细分的小市场打造精品爆款，实现“垄断式”营销。

上述提到面向To C的家电企业如此，由消费需求传递到供应链上游的To B企业亦是如此。企业要在需求复杂多变、竞争激励的市场上取得立足，其中一个核心能力就是企业的产品规划和产品管理能力。如何做到产品规划满足企业自己所擅长的细分市场，如何做到产品规划让内部有限的资源最大化利用，为企业经营实现价值最大化，是一项非常具有挑战的任务。产品规划有一套系统的、完整的新产品开发管理理论和体系支撑。本论文利用产品规划管理以及营销理论对A公司进行产品规划策略进行研究，基于广泛的历史资料收集、调研访谈以及问卷等信息，明确了A公司在产品规划方面的整体思路，并为A公司制定了套系统的、可实施的产品规划解决方案。其意义主要是，在A企业高速发展的同时，围绕企业产品核心能力的打造，居安思危，理清A公司在产品规划方面存在的存在的问题，并总结产生这些问题的根源是缺乏系统科学的产品规划理念和机制。并在此基础上，帮助A公司建立产品规划和产品规划的整体思路，为企业未来的高速可持续发展打造产品规划的核心能力，以应对快速变化的市场环境，以此提升企业的竞争力。

此外，本文所应用的STP理论以及波士顿矩阵理论经常应用在市场营销管理中，尽管国内外关于STP理论的研究和论文已经不鲜见，但是大多数都停留在直接为消费者提供产品和服务的To C类企业，在To B类型企业的研究较少。因此此论文提出的产品规划思路和产品规划解决方案也可以为同行业的其他企业做参考。

**1.3 研究思路、方法与研究内容**

**1.3.1 研究思路**

本论文基于A公司的公司战略和企业愿景，在A公司的竞争战略框架下，首先对A公司目前的市场和客户分布、研发项目分布以及产品规划管理等现状进行探讨，通过历史资料查阅、现场调研、管理人员访谈和问卷调查等方法来分析A公司在产品规划管理环节存在的问题，进而找出产生这些问题的根本原因。并通过分析A公司当前的生产经营情况和内部资源情况，分析问题改善的必要性和可行性。然后再在A公司的市场战略指导下，在市场细分的基础上，找准明确A公司的目标市场，并进行目标市场定位。最后利用产品规划理论对该公司进行科学的产品规划研究，提出产品规划的整体思路，继而提出A公司产品规划、产品管理的详细解决方案。以解决A公司在产品规划、产品管理环节的不合理性问题，提升A公司的产品和市场竞争力。本论文研究用到的主要理论包括产品生命周期理论、STP理论、波士顿矩阵以及产品技术路线图等工具。

本论文的主要研究思路如下图：

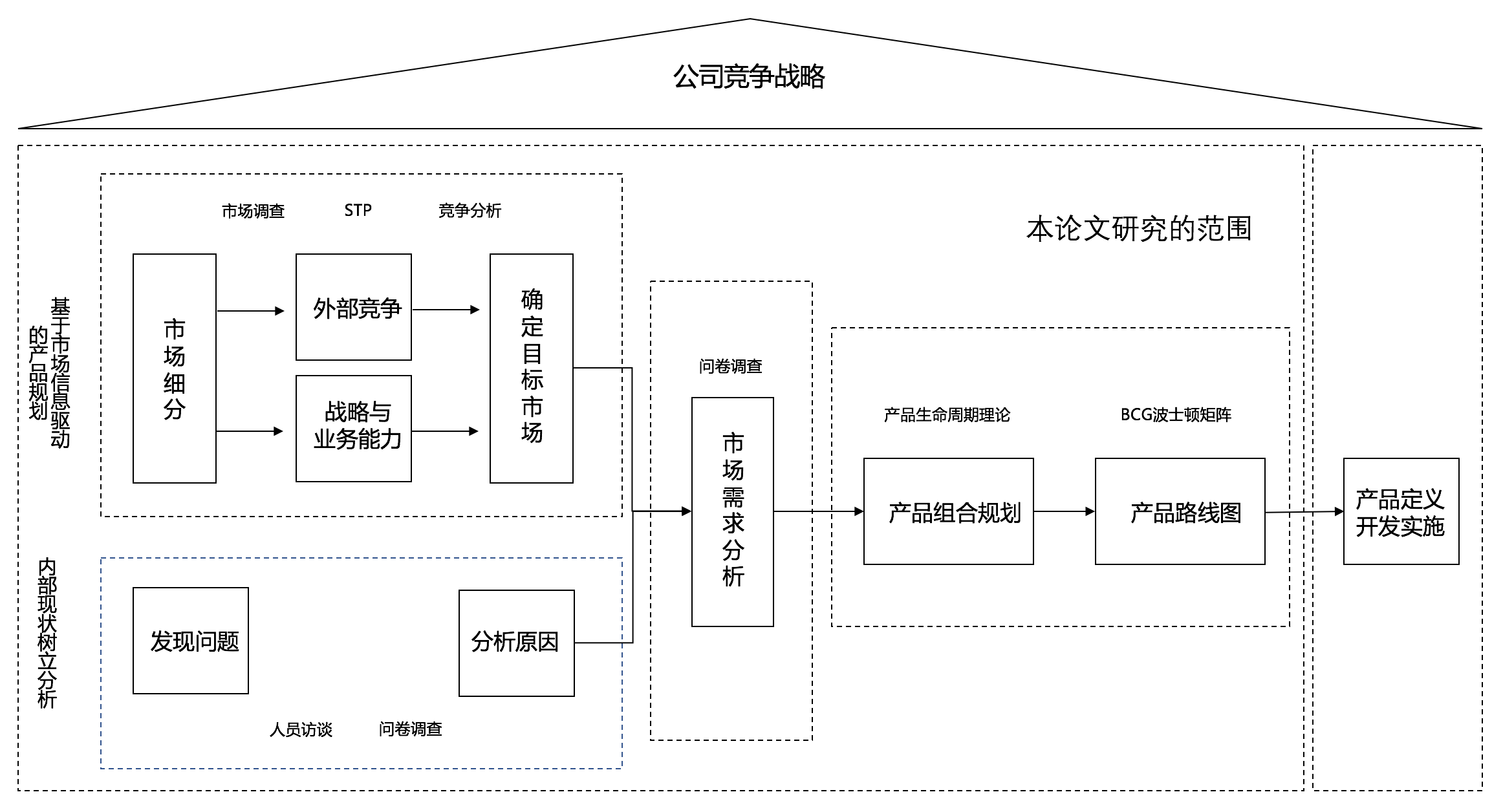


图1 本论文的主要研究思路

**1.3.2 研究方法**

本文主要采用文献查阅法、统计分析法、市场调研法、访谈法、问卷调研法、归纳法等方法来完成整个研究过程。

（1）、文献查阅法：本论文写作的过程中查阅了大量产品管理、产品规划、市场营销相关著作、学术期刊、论文文献等资料，并利用文献中提到的理论和工具对A公司的产品规划和产品管理进行改进和优化。

（2）、统计分析法：通过A公司的市场及客户数据、项目分布数据进行统计分析，发现A公司在产品规划管理方面存在的问题。

（3）、市场调研法：本文通过市场调研法获取A公司所在行业发展及外部竞争的数据和资料。

（4）、访谈法：在对A公司产品规划管理存在的问题和原因进行调查和分析时候，本论文撰写过程中通过访谈A公司的产品、研发、市场营销等相关岗位的中高层管理者，以发现A公司在产品规划管理中的问题。

（5）、问卷调查法：在对A公司的市场细分和目标市场定位进行分析以及产品规划相关环节的问题研究和分析时候，本项目还采用了问卷调查法来进行数据收集。

（6）、归纳法：在论文理论知识和公司现状问题及原因进行分析过程中还必不可少的采用了归纳法。

**1.3.3 研究内容和结构**

本论文的研究内容主要包含以下内容：

第一章 绪论，主要介绍本论文的选题来源背景、研究意义、研究思路和方法并概要性的介绍本论文的内容和结构。

第二章 理论和文献综述，对本论文使用的产品管理、产品规划相关的概念和理论工具进行介绍，包括产品管理和产品规划概念、产品生命周期理论、STP理论和波士顿矩阵等。以便在后续章节使用这些理论进行问题分析和方案规划。最后对本论文所引用的文献进行综述，并对当前的一些研究现状进行总结。

第三章 A公司产品规划管理的现状和内容，首先对A公司的情况以及所处行业进行研究分析，然后介绍A公司的外部市场竞争情况和内部资源情况，得出A公司的战略与业务能力现状。并通过访谈和问卷调查等方式研究分析A公司的产品规划现状，进行发现A公司在产品规划管理中的问题并引出对产品规划改进优化的思考。

第四章 A公司产品规划管理方案，在上一章节分析的基础上，提出A产品规划管理的详细方案。首先提出A公司产品规划的整体思路，再通过对A公司业务所涉及的市场和客户分析，进行市场细分，根据A公司的战略与业务能力明确A公司的目标市场，进行市场定位。在此基础上，根据产品规划管理的相关理论和工具，对A公司的产品规划方案和策略进行详细设计。

第五章 方案设计的难点和风险，在上一章节已输出的产品规划管理方案的基础上，提出要在A公司完成产品规划管理改善和优化遇到的难点和可能的风险，包括考核导向风险、组织机构保障风险、产品经理指标体系建立风险、人才风险以及基于市场需求导向的产品文化养成的风险。提出理论和方案都只是一套方法论，要让产品规划的方案切实的帮助企业，打造出企业的产品核心竞争力，需要在上述方方面面进行具体举措的落地，并持之以恒。

第六章 结束语，总结全文，并提出本文的创新性和不足。

本论文的研究结构逻辑如下图：

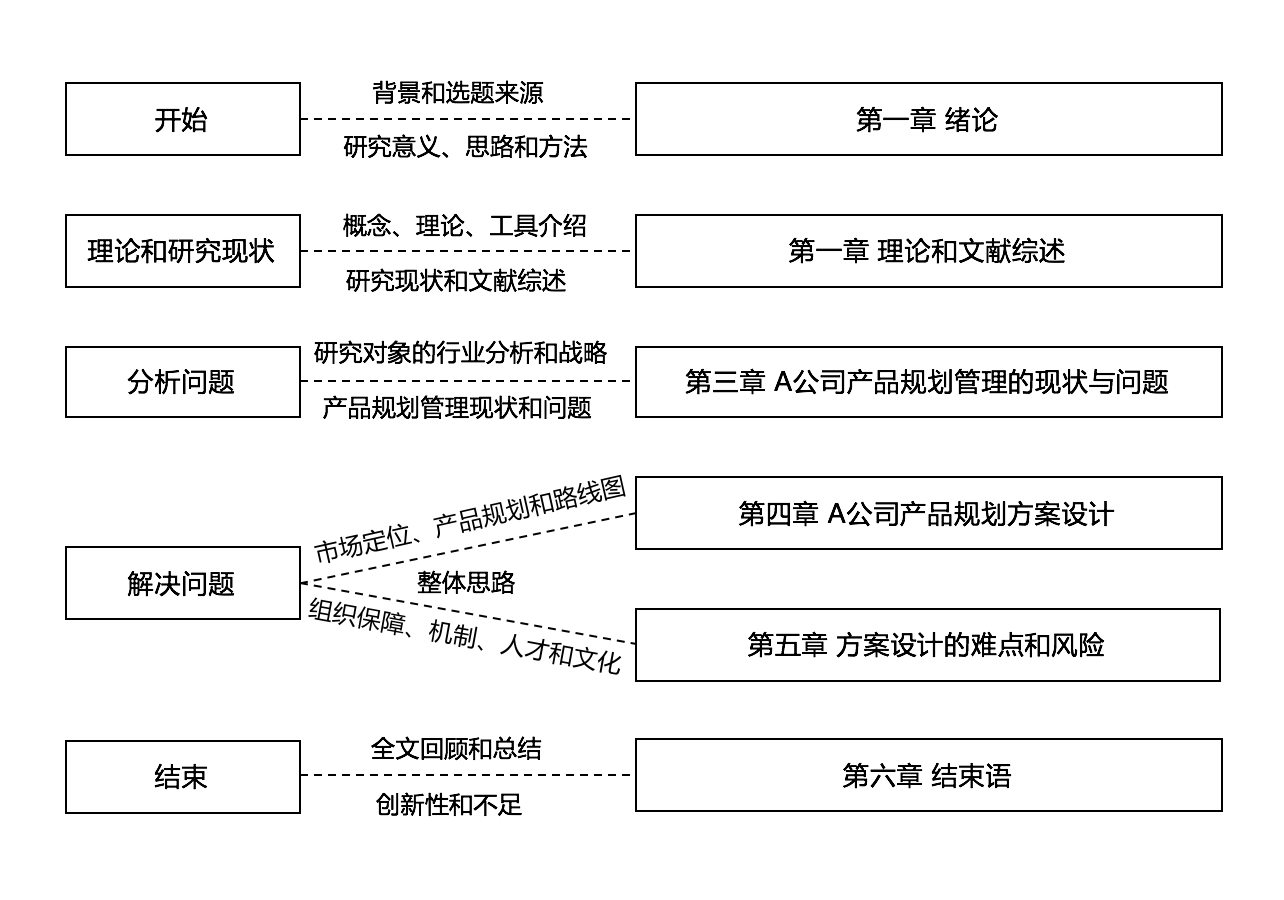


图2 本论文研究的逻辑结构

**第二章 理论和文献综述**

2.1 产品管理和产品规划的概念

2.1.1 产品管理

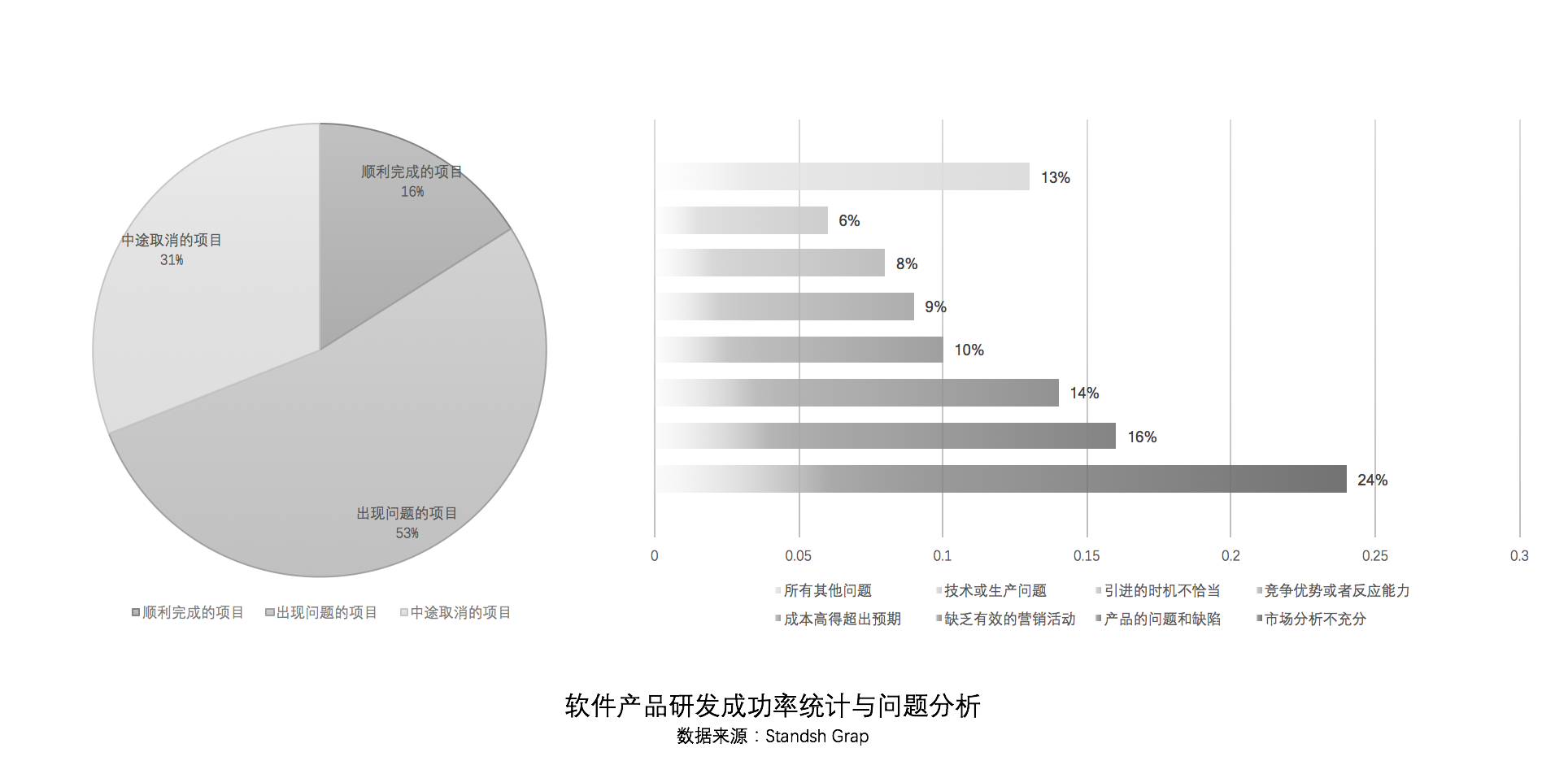
产品管理，（英文名称Product Management），是将企业的某一部分（可能是产品、产品线、服务、品牌、细分等）视为一个虚拟公司所做的企业管理，目标是要实现长期的顾客满意及竞争优势。更明确的讲产品管理是公司为了管理一个产品或者产品线的产品计划、产品市场和产品生命周期所采用的组织架构。20世纪二三十年代，宝洁第一次提出了产品经理的概念。当时宝洁推出了一种佳美牌（Camay ）香皂，但销售业绩较差。一名叫麦古利的年轻人在一次会议上提出：如果公司的销售经理把精力同时集中于Camay 香皂和Ivory（宝洁的一种老牌香皂），那么Camay 的潜力就永远得不到充分发掘。麦古利赢得了宝洁高层的支持，麦古利就成了全世界的第一位产品经理，负责Camay 香皂的品牌建设、市场销售等几乎所有的事情，他的成功表现使宝洁认识到产品管理的巨大作用，之后，宝洁便以“产品管理体系”重组公司体系。[4 苏杰 人人都是产品经理]之后，每一个宝洁品牌都当做一个独立的事业在经营，有专门的产品人员、销售人员给予支持，与其他品牌同时竞争。从此，产品管理方式被越来越多的行业和企业所接受推广。

所谓产品管理是企业为了实现顾客长期、稳定的满意度进而保持企业自身在行业内竞争优势和领导力而将企业某一系列产品整合作为一个“虚拟企业”来进行细致、有效的管理。产品管理作为若干管理思想中的一种，控制着从产品概念到产品上市，从后期跟踪到把握市场风险等一系列活动的进程，贯穿着一个公司所有的业务部门，覆盖着产品全部的生命历程，能够引导企业整体的文化发展和产品形象的设计，有利于实现企业发展策略和经营思想。[1] 万莉，金鑫．医药企业产品管理研究[J]．现代商贸工业，2008，20(1)．

产品管理的产生有其必要性，主要有内外两方面的原因，使得企业迫切需要产品管理。首先是外部原因，市场需求变化越来越快，竞争越来越激烈，技术不断更新换代，产品-尤其是产品背后的核心技术成为企业制胜的关键。面对纷繁复杂和变化多端的外部环境，企业如何应对?企业需要对市场和产品进行细分，选择自己的细分市场，根据目标客户群不断变化的需求提供不断更新的产品。这时就需要不同的产品管理团队自始自终关注不同客户群需求，有效把握市场和竞争的变化，并提供满足市场需要的产品。从内部来看，当企业的产品线成长到原来以职能划分的组织架构难以负荷的程度时，这时就需要产品管理了。打个比方，一个家庭准备养很多小孩。如果开始时小孩很少，只有三、五个，靠一对父母，再加上家庭教师、保姆就可以养好。如果有几十个小孩，光靠一对父母，即便加上一大堆家庭教师、保姆甚至其他专业人士，大家各司其责，可能也很难养好了。这是就需要对孩子们进行分组，比如5个孩子一组，每组分别指定一对父母对该组小孩的培养负责，教师和保姆们则根据父母的要求负责配合工作，这样，孩子们的成长就有了好的保障。企业的产品就像企业的孩子，“孩子们”多了也需要给他们指定负责人(通常是产品经理)来专门负责，而不能光靠总经理来负责。[源引用超星发现钟关于产品管理的概念描述：

http://ency.chaoxing.com/detail/35A1BAE7E1D0449D1B94949931D85367]

目前经济全球化是大势所趋，深刻的影响了发展中国家的企业。一方面市场在不断的扩大，商业机会不断增多；但是另一方面，企业之间的竞争更趋激烈，技术竞争、成本竞争、人才竞争等各个方面的竞争，这对中国企业的生存和发展带来了非常严峻的挑战。与外资跨国公司相比，中国大部分企业技术上落后、缺乏现代化管理制度和理念、专业化程度不高，竞争能力和抵抗风险能力明显不足。中国企业要生存和发展，要和跨国公司抗衡，要抵御住国际经济风险，必须大力发展自己的核心竞争力。研发创新能力就是企业的核心竞争力之一，视为重中之重，企业要想在全球化的竞争环境中取得胜利，产品研发能力必不可少。因此，产品管理工作对企业创新增收、降本提效，为企业创造最大价值有着至关重要的作用。以IT行业为例，IT行业是过去的二三十年里发展最快的行业，无论是硬件还是软件产品都是日新月异，迭代和创新的速度之快，令人眼花缭乱。但根据调查机构统计，在近二十年的时间中，真正在市场上取得成功的软件项目占所有软件产品研发项目的一小部分。根据Standish Group的数据统计如下图三所示，在所有软件项目里，只有约16%的项目取得了成功，大约31%的项目被中途取消，其他53%的项目因各种原因而出现各种各样的问题。当我们分析这些项目失败的原因和出现的问题时，我们发现24%的比例是市场分析不充分，16%原因是产品问题和缺陷，14%是产品缺乏有效的营销活动，简单总结一下这些因素，不难发现，大多与产品规划工作有关。比如，“市场分析不充分”说明对客户需求了解不充分，产品规划强调要了解客户、要清楚地知道谁是产品的最终用户，他们有什么需求，在什么时间需要，愿意承受的价位。显然，一个连客户的需求都了解得不充分的产品规划是失败的产品规划，必然导致产品的失败。

  
　图3 软件产品研发成功率统计与问题分析

产品管理是公司为了管理一个产品或者产品线的产品计划、产品市场和产品生命周期所采用的组织架构。调查市场状况、明确市场需求、制定产品规划，这是产品管理的核心职责。一份研究资料透露，从产品创意到设计和样品制作，再到正式生产和营销，粗略的估计是每一个阶段的犯错的成本都是将前一个阶段的10倍（见表一）。 一个好的产品管理，不但能为企业建立相应的竞争优势，同时能在一定程度上节省成本和减少新产品的风险。

|  |  |
| --- | --- |
| 错误发现的阶段 | 改进错误的成本比例 |
| 需求确定阶段 | 1 |
| 产品设计阶段 | 3-5 |
| 产品实现阶段 | 10 |
| 开发测试阶段 | 15-40 |
| 应用测试阶段 | 30-70 |
| 实际运行阶段 | 40-1000 |

表一

产品管理规划的最终目的不在于如何使产品得到客户的接受，而是企业如何

最大程度的满足客户的各种不同需求。产品创新在技术层面上能为企业带来竞争优势，从而获得较大的市场份额和可观的市场利润。产品规划可以为企业建立迭代兴起、连绵不断的产品竞争优势，为企业在新常态的竞争环境中获取持续的竞争优势。[ 2关于产品管理对增强企业竞争优势的研究 王浩龙 《品牌研究》 2015年第15期 P205页 ]

2.1.2 产品规划

产品规划是指产品规划人员通过调查研究，在了解市场、了解客户需求、了解竞争对手、了解外在机会与风险以及市场和技术发展态势的基础上，根据公司自身的情况和发展方向，制定出可以把握市场机会，满足消费者需要的产品的远景目标（Vision）以及实施该远景目标的战略、战术的过程。产品规划的内容包括产品各类别结构规划，产品系列化规划，产品定位规划，产品长度和宽度规划，产品生命周期规划等。产品规划（product planning）概念最早见于1948年美国营销协会。但到目前为止，学术界对产品规划并没有一个公认的确切定义。各种研究对其共性的认识是：产品规划阶段为决定新产品开发方向的前端位置，对新产品开发的成败起着决定性的作用。[2 胡宗倩. 企业战略思维下产品规划提升方向的探索[J]. 经营者(理论版), 2016, (8):66.]

面对激烈的市场竞争，传统的技术导向型企业势必逐步向市场导向型转变才能得以长足发展。现代企业要赢得市场，就必须不断地了解顾客的需求，从而调整企业的经营行为，其中产品规划策略是企业实现持续发展的关键环节之一。[27基于市场导向的研发产品规划的应用]

企业产品规划策略是在市场经济高度发展的条件下，了解市场、客户需求、竞争对手、外在机会与风险，以及市场和技术发展态势的基础上，企业以超越对手、 发展自身为目的，以争夺顾客、占领市场为主要内容所展开的一系列带有全局性、 根本性和长远性的产品开发谋划。它能使企业在竞争中提高市场吸引力，提升其产品竞争地位，实现其远景目标，因此做好研发产品的规划至关重要，它能帮助企业建立清晰的战略愿景，描绘出产品的长远目标，并为其目标的实现奠定坚实的基础。产品规划务必要以市场信息为驱动，市场信息驱动的产品规划包括相互关联的3个方面: 竞争对手 (市场)的态势分析、目标市场的发现、以新产品竞争力分析为核心的产品规划与综合评价，由此确定了从市场宏观角度出发的系统化产品规划，如图4所示。 产品规划是产品设计开发的前提，是连接市场、 研发、生产过程的桥梁，其任务的核心是在掌握客户需求变化与技术发展趋势的基础上，结合市场竞争状况，决定开发有市场前景的产品，明确产品设计技术指标及经济指标，并制订企业产品开发的近期和远期计划，推出适应市场的有竞争力的产品组合，从而为顾客创造价值。 [27]段世彦,王卫安,何政军.基于市场导向的研发产品规划的应用[J]

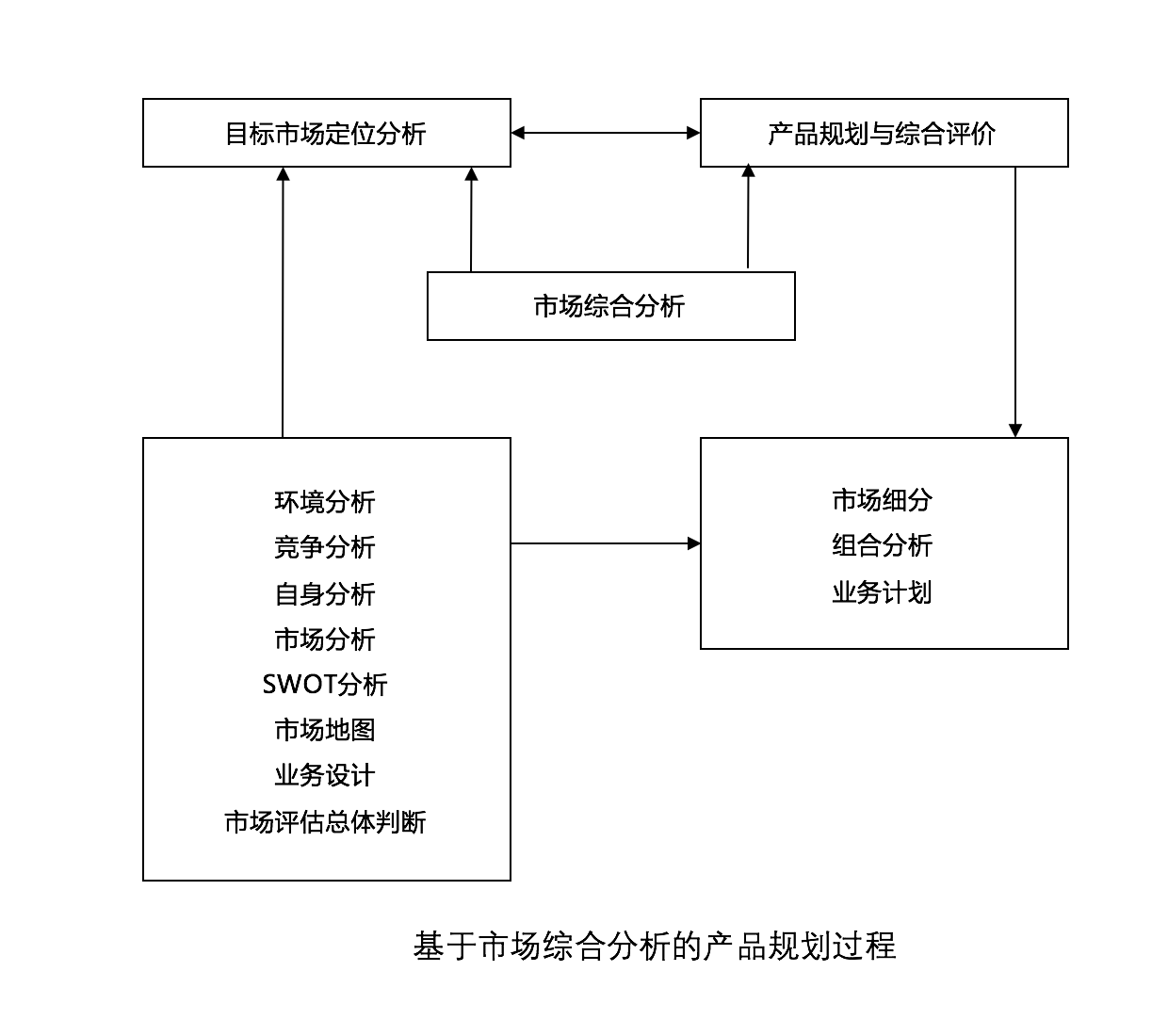


图4 基于市场综合分析的产品规划过程

产品规划对企业至关重要，它在市场和研发之间架起了一座桥梁，产品规划必须是在充分理解客户需求，充分理解市场的情况下，结合企业实际情况所做出的未来产品研发规划。只有做好产品规划，在产品规划的基础上做产品研发，才能真正做出满足市场需求的产品或服务，否则便是闭门造车，必定不会被市场和客户所接受。产品规划与市场及研发的关系如图5所示：

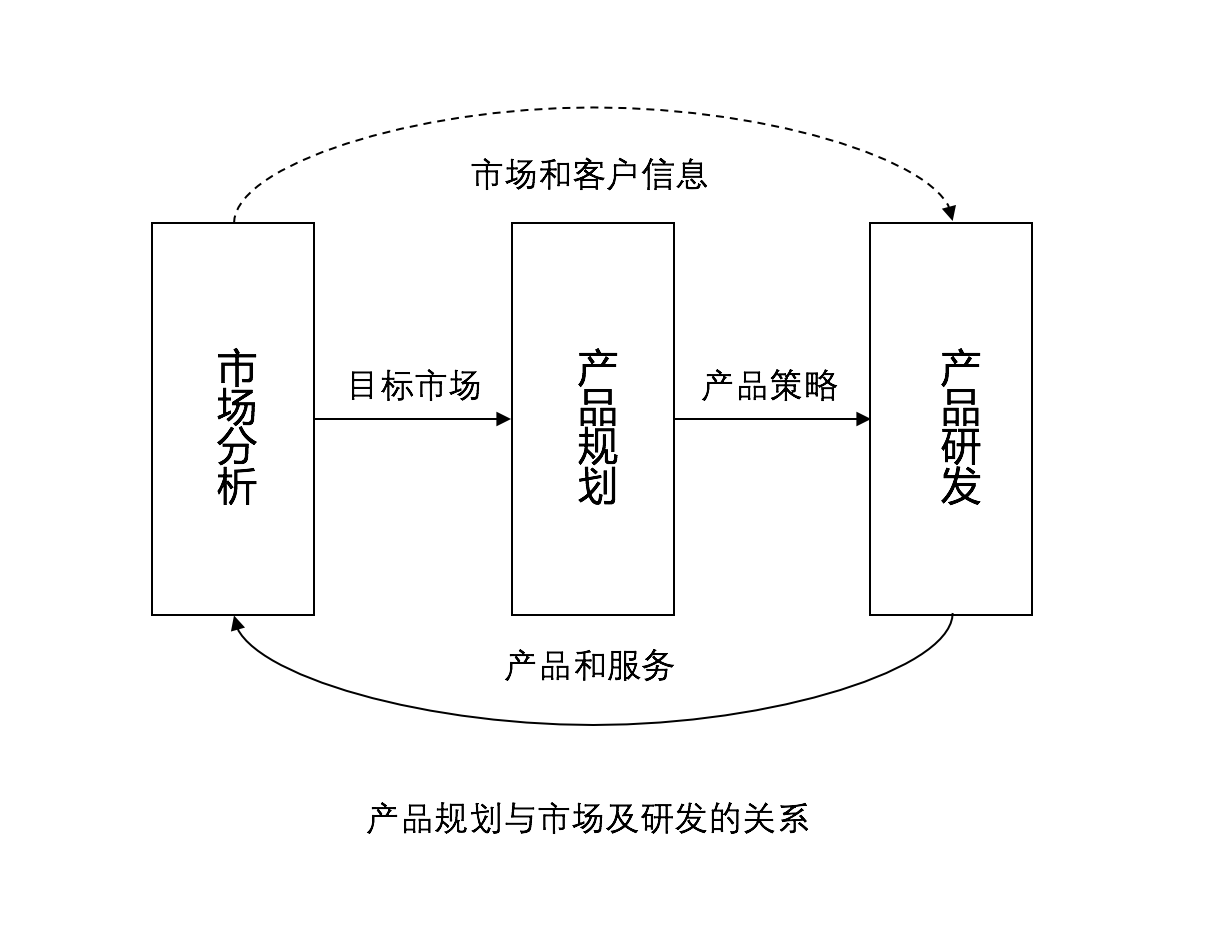


图5 产品规划与市场及研发的关系

2.2 相关理论和工具介绍

本论文在研究过程中，主要用到产品生命周期理论、STP理论以及波士顿矩阵等工具。STP理论主要用于行业市场细分以及确定企业的目标市场和市场定位。产品生命周期理论和波士顿矩阵主要用于指导产品组合规划。

2.2.1 产品生命周期理论

产品生命周期理论是美国哈佛大学教授雷蒙德.弗农1966年在其《产品周期中的国际投资与国际贸易》一文中首次提出的。弗农认为：产品生命周期是指，产品从投入市场到被市场淘汰所经历的全部运动过程，亦即产品的市场寿命周期或经济寿命周期。产品生命周期(product life Cycle)理论，起初是用来解释一种创新产品在其产品生命周期的不同阶段国际贸易流向变化的理论。产品生命周期，是产品的市场寿命，即一种新产品从进入市场到被市场淘汰的整个过程。这个周期在不同的技术水平的国家里，发生的时间和过程是不一样的，期间存在一个较大的差距和时差，正是这一时差，表现为不同国家在技术上的差距，它反映了同一产品在不同国家市场上的竞争地位的差异，从而决定了国际贸易和国际投资的变化。

1957 年，美国的波兹( Booz)、阿隆(Allen)和海米尔通 (Han垣llon)管理咨询公司出版的《新产品管理》一书，提出产品生命周期依其进入市场后不同时期销售的变化，可分为投入期、成长期、成熟期和衰退期，并作了图解。 以后，英国的戈拍兹等人，参考某类产品的原型或国内外类似产品的销售统计 ·记录，用数学的方法或类比的方法，把研究产品生命周期与研究生物老化现象的规律(成长曲线)结合起来，提出了戈拍兹曲线和其他曲线的数学模型。这样，从定性研究发展到定量研究，逐步形成了描述产品市场销售规律与竞争力的产品生命周期理论，并在市场营销策略选择中得到广泛应用。

产品生命周期是相对于产品的物质寿命或使用寿命而言的，产品生命周期一般分为四个阶段：引入期、成长期、成熟期、衰退期。产品引入阶段是指在市场上推出新产品，产品销售呈缓慢增长状态的阶段；成长阶段是指产品在市场上迅速为顾客所接受、销售额迅速上升的阶段；成熟阶段是指大多数购买者已经接受该项产品，市场销售额缓慢增长或下降的阶段；衰退阶段是指销售额急剧下降、利润渐趋于零的阶段。

（1）、导人期:产品技术尚不完全成熟、性能还不尽完善，消费者对该产品还不了解因此需求处于需求较为隐蔽产品批量小、单位成本高，尚未建立起稳固的销售渠道，促销费用大，因 而此阶段利润较少，甚至亏损。

（2）、成长期:产品技术已成熟、工艺稳定，消费者对此产品已 较为熟悉，因而销量大增使大批量生产形成，单位成本迅速降低，已建立起了较稳固的销售渠道，在增长率进一步增加的情况下，销售量亦大增，从而利润迅速成长 。

（3）、成熟期:市场需求趋于饱和，销售增长率开始下降，利润增 长率也开始下降，全行业出现过剩，市场竞争更趋激烈，部分竞争者开始退出，此时企业销量很大，利润多，现金收入多。

（4）、衰退期 :产品已逐渐由新产品所替代，产品销售增长率由开始下降转为迅速下降，甚至负增长率，从而销量也开始下降，消费者兴趣已转向其他产品或持币待购，竞争使价格下降至最低水平，多数企业已无利而被迫退出 。

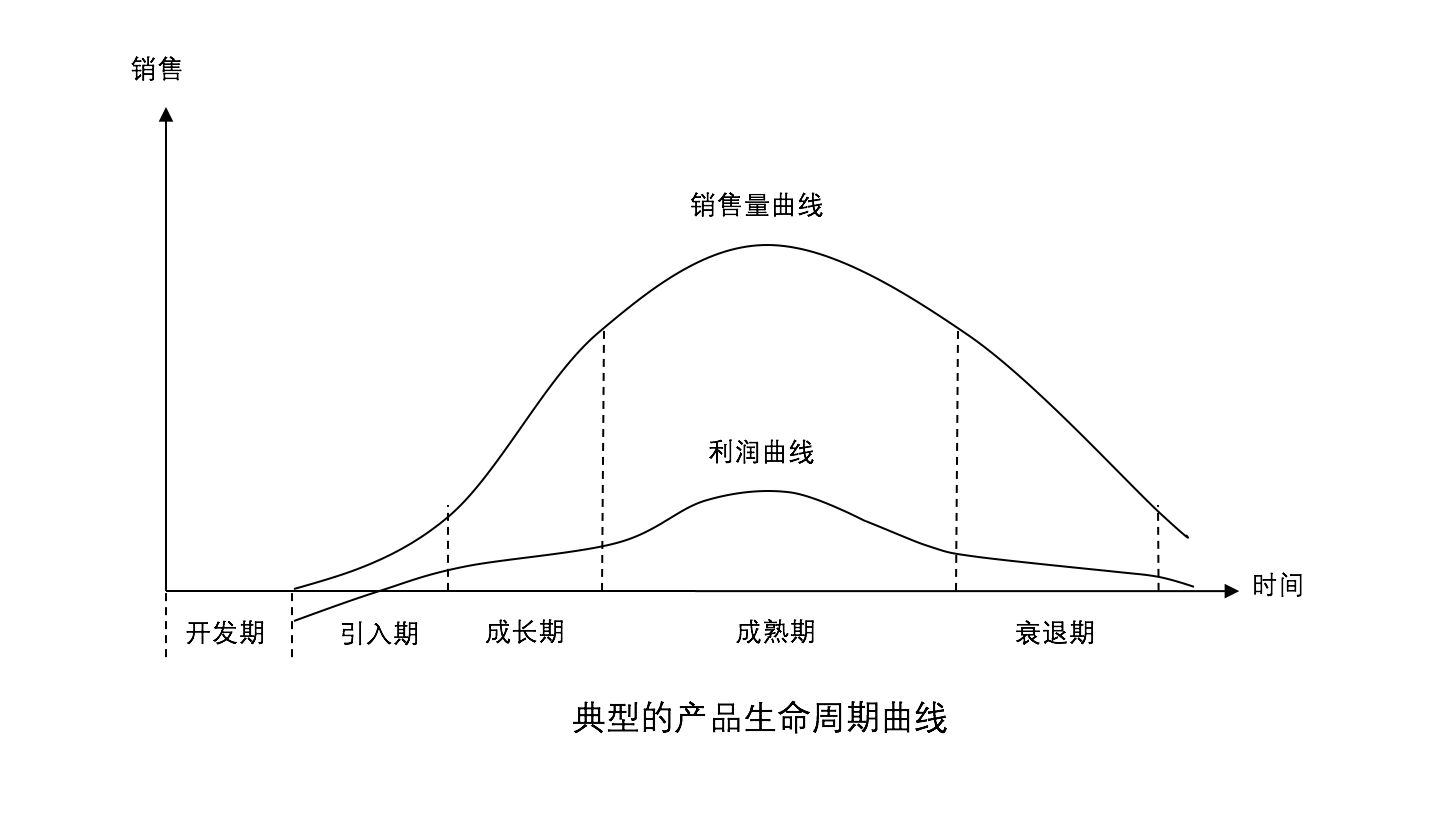


图6 典型的产品生命周期曲线

2.2.2 STP理论（市场定位）

美国营销学家温德尔·史密斯在1956年最早提出市场细分的概念，此后，美国营销学家菲利浦·科特勒进一步发展和完善了温德尔·史密斯的理论并最终形成了成熟的STP理论——市场细分、目标市场选择和定位，它是战略营销的核心内容。

STP理论的根本要义在于选择、确定目标消费者或客户。根据STP理论，市场是一个综合体，是多层次、多元化的消费需求集合体，任何企业都无法满足所有的需求，企业应该根据不同需求、购买力等因素把市场分为由相似需求构成的消费群，即若干子市场，这就是市场细分。企业可以根据自身战略和产品情况从子市场中选取有一定规模和发展前景，并且符合公司的目标和能力的细分市场作为公司的目标市场。随后，企业需要将产品定位在目标消费者所偏好的位置上，并通过一系列营销活动向目标消费者传达这一定位信息，让他们注意到品牌，并感知到这就是他们所需要的。

“现代营销学之父”——Philip Kotle于20世纪90年代在其畅销几十年的《营销管理》第九版一书中第一次系统全面提出STP理论，即S——市场细分（segmentation）；T——目标市场选择（Targeting）；P——市场定位（positioning）。[7]陶云，姚国荣.STP理论在房地产项目营销中的应用研究[J].经济师,2018,(6): 54-55，58市场营销STP理论的第一步是对目标市场进行细分，将一个大市场分为具有不同需求的顾客群，并对消费者的市场需求进行分析和挖掘；第二步是确定目标市场，根据市场细分的结果，选择最有利可图的市场作为目标市场；第三步是市场定位，反映了产品在消费者心中的定位。以上STP三步曲是现代战略营销的核心，可用目标市场营销战略模型来描述。市场营销战略模型图由以下几个板块组成，见图7。市场营销战略的关键是进行市场细分，也是STP战略的首要步骤。进行市场细分的一个关键点是细分基础的选择。正确的市场细分变量使得企业能够快速发现潜在市场，发挥企业竞争优势，选择最有利可图的目标市场，进而进行市场定位。Kotler（1992）将市场细分中的变量选主要择概括为地理、人口统计、心理行为这四个变量（见表2）。

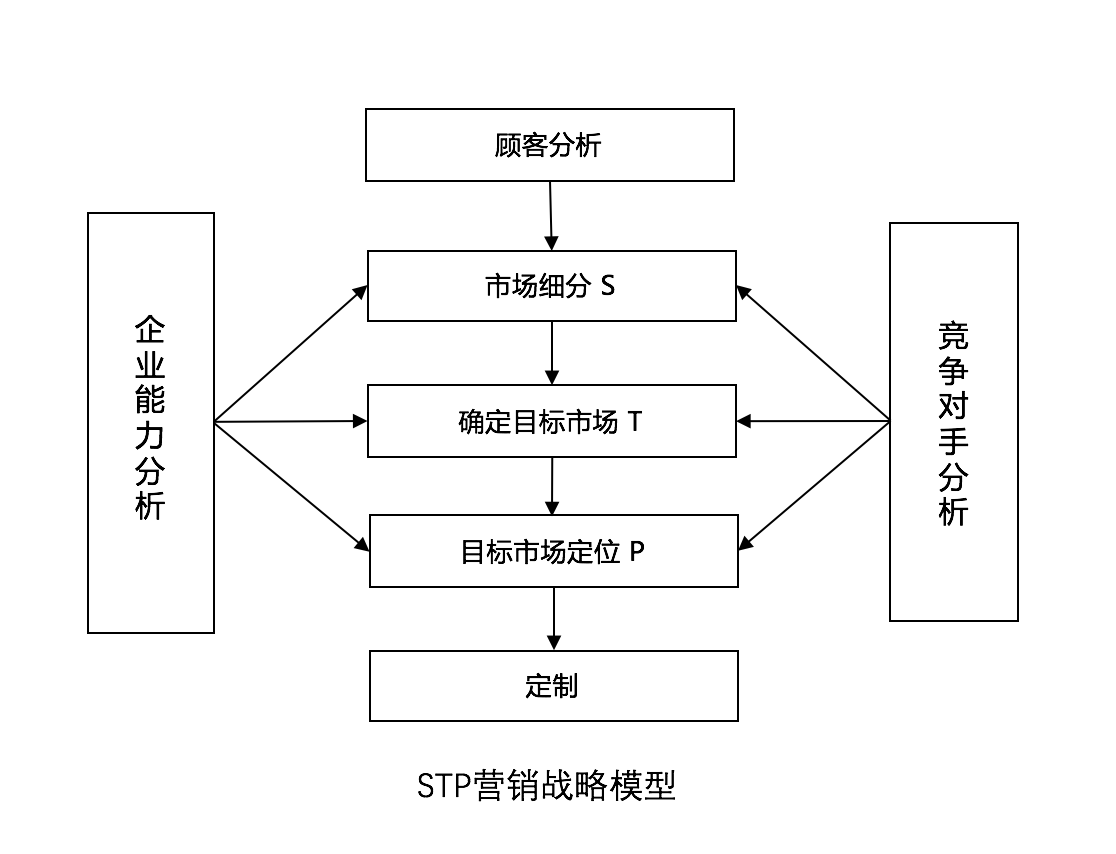


图7 STP营销战略模型



表2 市场细分变量

对于生产企业来说，企业的资源、人力、物力、资金都是有限的，如何运用最少公司资源，争取最大的经济效益，这就需要运用STP理论指导公司将市场进行细分，从细分市场中选出目标市场，最后把产品或服务定位在目标市场中的确定位置上。STP理论—市场细分、目标市场选择和定位；它是战略营销的核心内容。STP理论的根本要义在于选择、确定目标消费者或客

户。根据STP理论，市场是一个综合体，是多层次、多元化的消费需求集合体，任何企业都无法满足所有的需求，企业应该根据不同需求、购买力等因素把市场分为由相似需求构成的消费群，即若干子市场，这就是市场细分。企业可以根据自身战略和产品情况从子市场中选取有一定规模和发展前景，并且符合公司的目标和能力的细分市场作为公司的目标市场。随后，企业需要将产品定位在目标消费者所偏好的位置上，并通过一系列营销活动向目标消费者传达这一定位信

息，让他们注意到品牌，并感知到这就是他们所需要的。

[1]王天相.利用STP理论实现产品效益最大化[J].全国流通经济,2018(20):7-8.

通过STP市场定位使企业产品与竞争产品有所区别，在目标市场形成独特价值，满足消费者未被满足的需求.要达到这一目的，应分析企业的竞争优势，并向目标消费者展示这些优势。

2.2.3 波士顿矩阵

波士顿矩阵是由美国大型商业咨询公司—波士顿咨询集团( Boston Consulting Group)首创的一种规划企业产品组合的方法，其核心是要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，将企业有限的资源有效地分配 到合理的产品结构中去，以保证企业收益的问题。波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个:即市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量(额)增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等，其中最主要的是反映市场引力的综合指标—销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括相对市场占有率，技术、设备、资金利用能力等，其中相对市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。通过以上两个因素相互作用，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景:( 1) 销售增长率和相对市场占有率“双高”的产品群(明星类产品);(2)销售增长率和相对市场占有率“双低”的产品群(瘦狗类产品);（3）增长率高、相对市场占有率低的产品群(问号类产品); (4)销售增长率低、相对市场占有率高的产品群(金牛类产品)。将企业所有产品从销售增长率和相对市场占有率角度进行再组合。在坐标图上，以纵轴表示企业销售增长率，横轴表示相对市场占有率，各以10%和1.0作为区分高、低的中点，将坐标图划分为四个象限， 依次为“问号(?)”、“明星( 食 )”、 “金牛(¥)”、“瘦狗( x)。在使用中，企业可将产品按各自的销售增长率和相对市场占有率归入不同象限，使企业现有产品组合一目了然，同时便于对处于不同象限的产品做出不同的发展决策。其目的在于通过产品所处不同象限的划分，使企业采取不同决策，以保证其不断地淘汰无发展前景的产品，保持“问号”“明星”、“金牛”产 品的合理组合，实现产品及资源分配结构的良性循环。波士顿矩阵是一种分析和规划企业产品组合的重要而有效的方法。通过波士顿分析,在市场和产品细分的基础上,有针对性的对不同产品采取不同的发展策略,从而使企业资源配置达到最优,使企业持续健康良性发展。

如果企业经营多种产品，可以根据不同产品所对应的不同界面划分数量标准，对各种产品分别进行归类:或是“瘦狗类”，或是“问题类”，或是 “明星类”，或是“金牛类”，然后对这四类产品按类别制定不同策略。同值得指出的是制定产品策略，不仅仅要考虑产品类别，还必须考虑其他众多因素，如产品销量的变化趋势，企业的资源和能力，产品的盈利和风险等。波士顿法只是一种根据两个因素进行静态分析的方法，本身存在许多缺陷。如“瘦狗类”产品，如果不考虑其销量变化方向就简单地放弃，可能会把进入导入期的产品舍弃掉;“明星类”产品虽处在高占有率和高销量增长率状态，但风险也许相当大。所以我们不能简单地根据产品分类的类别公式化地制定所谓的产品策略。波士顿法不仅可以用来评价某种产品，而且还可以用来进一步优化产品组合，但评价产品和优化产品组合必须注重动态原则、系统原则、企业资源与经营业务匹配原则、产品盈利与风险匹配原则，这样才能确保产品组合的真正优化。

[1]黄文馨.波士顿法的理论探讨[J].中国流通经济,2005(03):36-39.

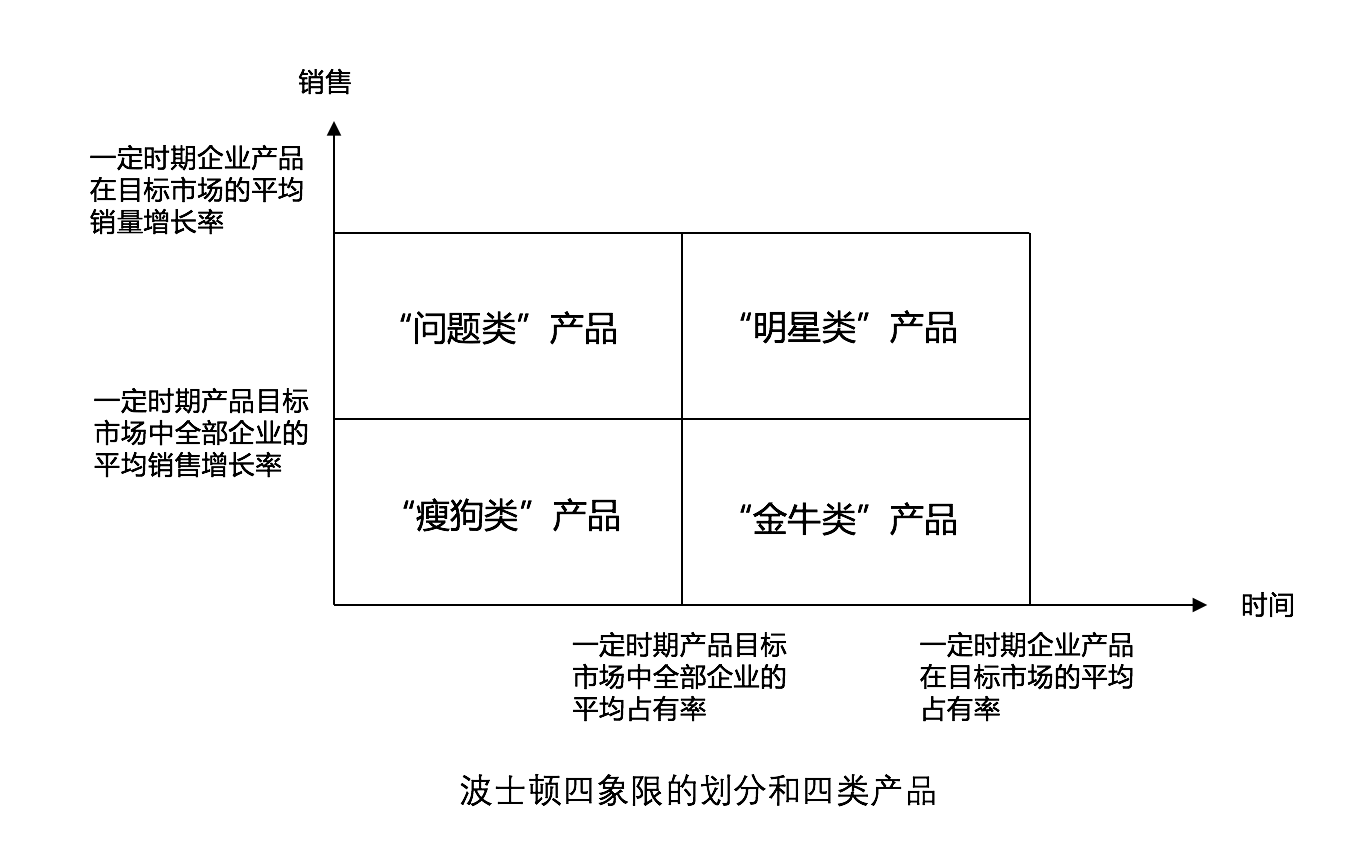


图8 波士顿四象限的划分和四类产品

2.3 研究现状与文献综述

2.3.1 研究现状

针对产品管理及产品规划方面的研究，国外尤其是欧美发达国家开展的比较早。宝洁公司早在20世纪30年代就开始使用产品管理的组织形式来管理产品线。20世纪70年代以来，国际上开始大量发表关于产品管理、产品规划开发的研究，其研究角度广泛，包括营销、组织、产品规划、集成产品开发等。后来美国产品创新管理委员会（PDMA）比较系统地研究了产品管理、产品规划和产品创新，这是世界上比较早针对产品规划领域进行的研究。在中国，产品创新是伴随着改革开放以来的经济体制改革发生的。随着人民生活水平的提高和收入增加，人们对于新产品、新服务的需求也在不断提高，再加之中国城乡区域差异较大，产品需求呈现出相当的多元化。尤其是最近10年来，中国经济高速增长，人民生活水平显著提高，对产品的需求呈现更加高品质化、多样化和个性化。同时移动互联网的高速发展，在一批互联网企业的先进产品理念带动下，最近10年国内才兴趣了一波“产品经理”热。因此目前绝对大多数的产品管理、产品规划的实践仍然是参考的国外发达国家的理论研究成果，国内企业也是最近十几年才陆续从国外引入有关产品管理的体系来对企业进行产品规划。通过对多个期刊进行检索，发现管理产品管理、产品规划方面的研究也比较少。

2.3.2 文献综述

以下列出最近20年以来国内外有关产品管理和产品规划理论和实践研究的一些主要代表。

罗伯特·G·库珀在(Cooper.R.G)在《新产品开发流程管理：以市场为驱动》一书中提出为什么协同开发对公司的成长至关重要、如何最大限度地提高新产品开发的成功率等。描绘了从产品构思产生到发布的整个过程中的每个步骤，主要包括：选择优胜者，做出继续和终止的决策；让客户参与产品开发前的发现阶段；评估项目组合；聆听客户的声音；制定产品发布计划；加快产品发布的速度。在库珀的另外一本著作《新产品组合管理》，能够为企业领导者提供新产品项目结合的工具，实践指南以及行之有效的战略，以有效地进行新产品组合管理，使研法投资效益最大化，进一步推进新产品开发中的竞争与发展。（罗伯特·G·库珀 2013）

上汽通用五菱汽车股份有限公司的蒋波、钟凌等人在《马斯洛汽车消费与企业产品规划战略》论文中对国内汽车行业的消费者心里需求的调查研究基础上，他们以马斯洛汽车消费模型为基础,通过对汽车细分市场领域(微车、MPV、SUV等)的研究,以挖掘各大主机厂企业未来所应针对的产品定位、服务方向,以便在竞争中延续用户的消费升级路径,不断推出高质量,高品质的产品,最终提升企业品牌和产品的市场竞争力。（蒋波,钟凌 2018）

河北工业大学的李向东,马玉洁等人为提高企业产品规划技术路线图制定的准确性、科学性和可操作性,构建了一个面向企业产品规划的技术路线图制定流程模型,应用于船用阀门企业的技术创新过程。该流程覆盖技术路线图制定的内外部需求分析、研发目标分析、产品特征分析、研发技术分析、研发需求分析等重点步骤。指出产品特征提取、技术发展空间搜索、综合关联评价和技术路线图制定信息库建立是企业产品规划技术路线图制定的关键。提出了一种产品特征提取方法,阐述了技术发展空间搜索的过程,给出了综合关联评价的实现过程和技术路线图制定信息库的建立步骤。（李向东,马玉洁,汪丽云,刘青卓

2015 ）

吉林大学的吕锋,杨印生等人为了有效的评估产品规划中的顾客需求，以某农用拖拉机新产品的开发为实力，提出了基于粗糙集、决策试验和评价实验(DEMATEL)和改进Kano模型的集成分析方法,以合理地确定顾客需求最终重要度。利用粗糙集理论的属性重要度原理,可以确定最简约集各顾客需求的基本重要度。验证了集成方法的有效性和可行性。（吕锋,杨印生,汤晋 2015）

中央民族大学的王浩龙在《关于产品管理对增强企业竞争优势的研究》论文中指出在经济全球化的大背景下,中国制造业在由中国制造向中国创造转变的关键时刻,中国企业如何在竞争的蓝海之中提升自己,建立起自己的竞争优势,产品管理规划对企业建立竞争优势有至关重要的作用。（王浩龙 2015）

南京邮电大学的刘璐在其对通信产品的产品管理研究的论文中，指出如何在产品研发和推向市场上贴近顾客的需求,形成以顾客为导向的内部决策机制和支持体系,是目前通信企业重点研究的问题。他通过对产品管理的顾客导向进行深入的研究,探讨通信行业产品背景与理论基础,回顾产品生命周期管理和顾客导向等理论知识,这部分内容也是后面引入移动公司产品管理的实证分析的重要理论依据。（刘璐 2013）

天津大学的于宇和导师杨克磊、李晓恭通对原装零配件领域实施的产品管理进行研究，以深挖市场潜力为中心，同时运用六个不同维度的产品管理方法对原装零配件进行管理，充分地肯定了在原装零配件领域实行产品管理的重要性与必要性。他们的论文在原装零配件产品领域开展的产品管理项目进行实证分析，对六个不同纬度的产品管理方法的实施进行验证，从而得出在机电行业的原装零配件领域实施产品管理体系对于优化企业资源，提高原装零配件产品在市场上的品牌竞争优势具有重要作用的结论，使得同行业中的其他企业在产品管理方法上得以借鉴。（于宇 杨克磊 李晓恭 2014）

同济大学钱丽芸,周炳海综合运用科学的产品规划理论与方法,针对目标细分市场,着重研究SUV在乘用车中的发展态势,分析消费群体特点及竞品策略,从而为系统的规划整体产品线打下基础。（钱丽芸 周炳海 2016）

南车株洲电力机车研究所有限公司的段世彦等人在其《基于市场导向的研发产品规划的应用》研究中，以南车株洲电力机车研究所有限公司的众多研发产品之中的大功率变频器作为研究对象,针对该产品规划过程进行研究,并结合企业内部和外部市场的宏观环境,对该类产品规划策略进行实际操作,说明产品规划策略在产品开发与经营中的重要意义（段世彦,王卫安,何政军 2012）

天津大学的郭伟等人在其《市场信息驱动的产品规划方法研究》中提出“用户呼声”是新产品开发的主要驱动力之一,市场信息驱动的产品规划方法是通过对市场整体态势的分析,从宏观角度把握用户群体需求及其动态,进而进行产品评价分析与规划。他们结合国内汽车行业,在行业产销信息的基础上,系统研究了基于市场综合信息的产品规划方法,介绍了相关辅助分析工具的开发及其具体应用的案例。

南京中医药大学的万莉、金鑫两人在医药企业产品管理研究中提出制药企业在产品管理方面缺乏明确的方向和目标，表现在以下几个方面：第一，缺乏明确的产品发展战略；第二，缺乏新产品上市的策略性思考；第三，缺乏对产品生命周期的科学性管理；第四，缺乏产品评估和科学的组合策略；缺乏系统的产品管理体系；第五，对产品管理团队的绩效管理和激励机制不健全；第六，忽视对产品经理的培养。（万莉、金鑫 2008)．

总结现有的研究成果，可以形成以下产品规划管理的相关结论：

（1）、建立系统性产品规划管理体系是企业生产经营的重中之重，它对提升企业品牌和产品的市场竞争力，优化企业内部资源利用效率有非常重要的作用。

（2）、产品规划必须以市场或者客户需求为出发点，必须先理解和研究市场或客户需求，做好市场细分和定位，进而根据不同的目标市场和客户需求进行产品组合规划，进而满足不同客户的需求。

（3）、产品规划时需仔细研究产品所处的生命周期阶段，判断是否有足够的市场空间来支撑企业对产品上市后预期的营收和利润。

（4）、产品技术路线图是产品上市和技术规划的有力工具，可以通过它清晰的描述产品在不同阶段的技术状态以及项目计划，同时也为企业研发部门的技术规划提供了依据和指南。

（5）、产品规划为企业提升产品竞争力提供了一套系统化的思路和流程方法，产品管理为企业在产品线和产品管理方面提供了一种管理思路。通过对现有研究成果的总结分析，本文将以产品管理思想贯穿整个研究活动，基于A公司的竞争战略，使用市场细分工具，明确A公司未来的目标市场。然后产品规划的一系列流程方法和结合STP、产品生命周期以及波士顿矩阵等相关理论和工具，对A公司的产品规划和管理进行研究分析，总结问题发现原因，最后对A公司的产品规划策略提出整体思路和详细解决方案，以改善和优化A公司的产品管理体系。

**第三章 A公司产品规划管理的现状与问题**

3.1 A公司的介绍（公司的基本概况及发展历史）

A公司是2016年在某大型国有制造企业集团下成立的一家子公司，面向5G+物联网提供无线联接产品和服务的企业，该公司于2016年12月28日，成立之初以无线联接产业为基础注册成立，注册资金5000万元。公司主营业务包括：物联网模组、通信模组、北斗导航模组、GPS导航模组、传感器及无线应用模组、PCBA组件、无线板卡、无线应用组件、以及相关整件、终端整机的研发、制造和销售，以及物联网相关技术、软件、嵌入式系统和一体化系统解决方案服务等。该公司是国企改革和员工持股试点重点单位，骨干员工参股，其中骨干员工持股比例为20%。公司现有员工400余人，研发设计及工程技术人员团队80余人，其中拥有15年以上射频技术研发经验的高级专业技术人才近30人。

公司已成长为中国大陆一流的物联网模组智能制造基地和物联网模组及方案提供商，已成为中国物联网无线联接行业的隐形冠军。公司秉承“连接世界”的使命，致力于成为全球物联网无线联接领域一流的产品和服务提供商。

A公司在无线连接方面有着深厚的技术积累和经验，早在1996年开始，其核心团队成员就在集团公司从事电子调谐器的研发制造和销售。2001年6月，首款数字电子调谐器研发成功并批量生产销售。同年，电子调谐器出货量全球第一。2012年开始涉及WIFI业务。2013年，自主开发的首款2T2R无线WIFI模块批量销售，并开始进入电视机市场。2014年9月，独家获得阿里巴巴“魔盒一代”首批100万订单，正式进入OTT盒子领域，全年实现销售收入1.17亿元，12月设立无线联接产业。2015年3月，第1000万只模块下线，4月研发的首款智能家居IOT模块下线并实现批量销售，产业线由普通的WIFI产品拓展到IOT产品，全年实现物联网模组销售数量2600万只,实现销售收入2.5亿元。实现物联网模组国内销售数量排名第三。2016年9月，日产能突破20万只，市场由传统的黑电市场拓展到白电和互联网市场，全年实现物联网模组销售数量4800万只,销售收入3.4亿元。实现物联网模组国内销售数量排名第二。2017年5月，公司第1亿只模块下线，和华为、瑞昱、MTK等形成战略合作，建立联合实验室。公司从6月开始涉足摄像头等传感器产品业务。全年实现物联网模组销售数量6020万只，全年实现销售收入4.5亿元。实现物联网模组国内销售数量排名第一。2018年2月，成立无线传感器应用产业线。2018年全年，公司实现物联网模组销售数量超过1亿只，全年实现销售收入8.0亿元。

3.2 A公司的行业环境和竞争战略（基于爱联的材料介绍所出行业，物联网中间服务商行业）

公司正处在万物互联的物联网时代，国家“十三五”战略规划里明确物联网产业作为国家战略予以支持。公司符合国家鼓励发展的物联网、云计算、大数据、互联网+等政策导向，通过软硬件结合的方式，深度嵌入物联网“云+管+端”典型架构利益链，符合国家倡导的新经济模式。根据来自IDC的一份最新统计报告显示，到2020年，全球物联网市场规模将会增长至3.04万亿美元，而全球物联网设备将会达到300亿台。根据思科的调研报告显示，到2020年全球物联网接入设备将会达到500亿台，并且在全球各地提供超过19万亿美元的相关服务就业机会。物联网将进入各行各业，联接是物联网、智联网的基础，公司将迎来前所未有的历史发展机遇。

3.2.1 行业现状与趋势（市场容量和发展趋势，所处生命周期，需要一些网络资料）

3.2.2 外部环境及竞争（从PEST角度看看外部环境；竞争主要以爱联提供的几个竞争者的信息来填充，最好能拿到业绩数据对比）

根据中国通信工业协会2018年5月23日权威认可，公司已位于国内“物联网设备”领域第一位。

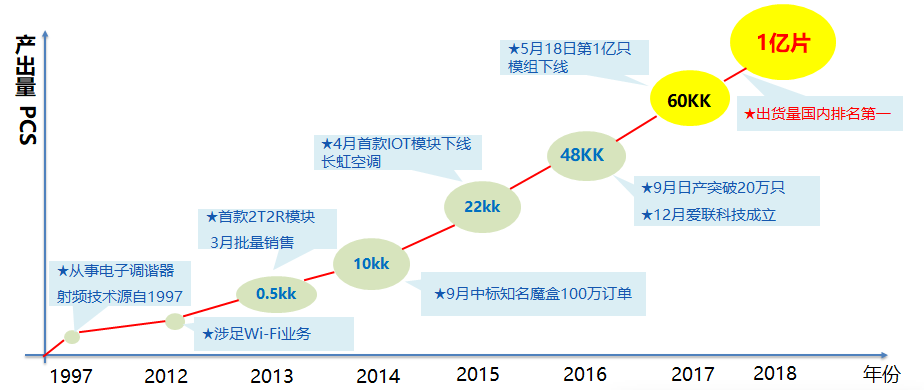


图9 A公司的行业地位

在物联网模组产品领域，A公司不是起步最早的企业，但爱联凭借着产品品质、优秀射频技术团队，在物联网模组领域已经做到了国内行业第一。我们不断对比友商与行业水平，认清自己的优势与劣势；在战略方向、战术策略上扬长避短，在激烈的竞争中提升公司的综合实力与竞争力。

|  |  |
| --- | --- |
| 产品类别 | 友商 |
| 局域网产品 | 台湾光宝、高盛达、中龙通、智慧海派 |
| 广域网产品 | 移远、广和通、移为通信 |
| 感知应用 | 富士康 |

3.2.3 内部资源情况（政府支持、人才、技术、专利、行业地位和资质以及产品领先性）

经过扎实和高速的发展，A公司在物联网模组领域具备雄厚设计开发及制造能力。其中射频RF设计、智能控制设计、无线传输平台化、智能制造等方面拥有多项行业领先的核心技术。A公司基于集团战略，依托在物联网模组产品设计的先进性，在生产线柔性自动化、信息系统的集成技术以及生产数据的采集、处理、挖掘分析及共享技术等领域积累了较丰富的经验，公司凭借在无线领域技术、生产、质量控制、供应链及市场等方面的技术积累，已逐渐打造成中国大陆最大最强的物联网模组智能制造基地和系统方案提供商。企业优势包括：

一是国内一流的RF设计团队：公司现有员工400余人，研发设计及工程技术人员团队80余人，其中拥有15年以上射频技术研发经验的高级专业技术人才近30人。拥有专利超过50件。全新产品开发周期25天出样品；技术人员24小时内到达国内客户现场。

二是智能化规模化制造平台：公司拥有中西部最大规模SMT/AOI线体，年产1亿只模组自动化无线测试平台，行业一流供应链资源，基于军工的卓越品质体系。

三是国内领先的嵌入式软件能力：公司拥有经验丰富的云端对接、嵌入式系统、APP应用、产测系统等综合物联网领域软件开发能力。公司背靠强大的集团能力优势，可有效利用和整合国家技术中心、可靠性中心等研发技术资源。

四是强大的国资背景及快速、高效决策机制：国资控股有利于国家战略下物联网市场大订单的投标，国企深化改革赋予的体制、机制也进一步激发了组织活力，有效调动了各级人员的潜力和积极性，团队的整体运作效率得到显著提升，组织目标与员工的核心诉求相统一，企业价值获得最大化体现。

另外在渠道合作和客户获取方面也积累了众多优质伙伴，公司已与海思、紫光展锐、乐鑫、泰斗、中芯微、MTK、REALTEK、等知名芯片方案厂家形成战略合作关系，与QUALCOMM、MARVELL、TI等芯片方案厂家建立了深度合作关系。产品终端客户包括：长虹、小米、中国移动、中国电信、海尔、海信、海康威视、广州视源、创维数字、阳光照明、阿里巴巴等，国外松下、Philips、日本大金等国际知名企业。

另外在产品方面和技术领先性方面，公司通过多年来在产品技术研发、产品应用技术开发、产品智能制造等方面的建设和积累，已形成了在物联网模组领域的独特技术优势，部分技术的整体能力已处于国际同行先进水平。相关新产品和新技术应用方面的成果如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 技术类别 | 新技术/新工艺 | 代表产品 |
| 局域网LAN近场通讯技术 | 2.4G/5G WIFI、WIFI Mesh组网技术技术 | WIFI-2-R92EUSA1、WIFI-2-M603USA3 |
| 蓝牙4.0、4.1及5.0传输技术 | BT-2-R761USA1、BT-2-T267RSA1 |
| 蓝牙 Mesh组网及IPV6联网技术 | BT-2-R761USA2 |
| WIFI&蓝牙、ZigBee&蓝牙等Combo技术 | WF-M76B-USA1、WIFI-2-M632USA1 |
| ZigBee 及组网技术 | ZB-N169-RWM、ZB-T530-RSF1 |
| 近场IoT等控制模块 | WF-R10X-RWD1、WIFI-2-E266RPN8 |
| 广域网WAN远场通讯技术 | 2G/GSM/3G/4G/LTE/5G 通讯模块 | GSM-M6220D、GSM-M622STD |
| NB-IoT、LoRa等窄带蜂窝调制远场物联网技术 | AI-NB10、AI-NB10S、AI-NB15 |
| GPS、北斗导航技术 | GSM-M6220-北斗等 |
| 无线应用技术&终端整机 | 云管端联接技术 | 华为云、电信云对接项目等 |
| 传感器Sensor终端应用技术 | 无线摄像头、定位器等 |

表2公司近三年的新技术、新产品、新工业代表列表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 项目 | 爱联科技 | 行业水平 |
| 1 | 发射功率 | 14±1.5dB(11n) | 14±2dB(11n) |
| 2 | EVM | -33dB(11n) | -28dB(11n) |
| 3 | 频偏 | ±5ppm | ±10ppm |
| 4 | 杂散 | ≤-40dBm | ≤-36dBm |
| 5 | 低功耗 | 待机电流≤330uA(idle) | 待机电流≤400uA(idle) |
| 6 | 休眠电流 | ≤3μA | ≤4μA |
| 7 | 微尺寸 | ≤16mm\*16mm | ≤20mm\*20mm |
| 8 | 宽电源电压 | 2.4V～ 4.2V 直流 | 3.1V～ 4.2V 直流 |
| 9 | 高接收灵敏度 | ≤-129dBm(50Ω） | ≤-107.5dBm(50Ω） |
| 10 | 温度范围 | -30℃～ 85℃ | -20℃～ 80℃ |
| 11 | 工艺水平 | 全自动化 | 半自动或手工 |
| 12 | MES管控 | 全生产流MES管控 | / |

公司产品对标行业数据

公司资质及认证方面，A公司公司体系及产品遵循ISO9001：2015质量管理体系、ISO14001：2015环境管理体系、IATF16949认证、欧盟ROHS (2006年满足)，相关产品已取得CQC、 SRRC、UL、VDE、CE、FCC等认证。

综上所述，公司目前在物联网模组领域已具备了行业领品牌优势、先进的技术优势、优质的产业链上下游资源优势，国内规模最大生产模组与部件制造基地等优势条件。在风险应对上，主要是与行业一流和技术一流的企业进行合作，共创物联网通信模组新的高度。未来将在国家物联网产业政策支持及自身的努力下，公司迅速发展成为全球物联网模组联接领域产品方案提供的领先者。

3.2.4 A公司的竞争战略（总结A公司的竞争战略是什么（三种竞争策略），靠什么赢）

针对公司内、外部环境及当期业绩情况，对内部的优劣势进行分析，识别出改进点。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 分析因素 | 劣 势 | 优 势 |
| 市场营销 | 1、营销人员技术功底不足，对接客户技术咨询需设计帮扶  2、广域网市场份额低  3、国际市场尚未形成规模 | 1、众多国内一流企业与爱联合作；  2、产品覆盖无线广域网、局域网、感知应用市场 |
| 供应链 | 部分定制器件的资源不具竞争优势 | 1、背靠长虹多年电子产品配套供应链；  2、与国际国内芯片供方建立联合试验室，新品有优先开发优势。 |
| 技术 | 拥有丰富制造技术经验的人员数量需提升 | 1、研发设计及工程技术人员团队80余人，其中拥有15年以上射频技术研发经验的高级专业技术人才近30人。  2、拥有国内领先的物联网实验室。 |
| 生产 | 生产计划的智能系统需提升 | 1、具备年产1亿只物联网模块的规模；  2、员工流失率低，老员工占比高。  3、MES生产管控系统 |
| 设备、设施 | 基础管理需结合自动化特点进行适宜的调整。 | 1、经历3代自动化改造，设备自动化程度高，适宜物联网模组生产。  2、充足的厂房空间； |
| 品质 | 品质自动化追溯系统需延伸至成品出库及客户端。 | 1、军工品质管控经验  2、汽车产品品质保障体系  3、自动化防呆系统、自动化信息系统 |
| 财务 | / | 1、总公司财务政策上倾向培养物联网产业；  2、资金足，回笼快。 |

c) 友商优劣势分析

针对实力相当的友商，公司通过多渠道获取友商信息，对比友商优劣势，借此找出爱联的改善方向。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 友商  名称 | 主要产品  （服务）名称 | 主要优势 | 主要劣势 |
|
| 1 | 高盛达 | 无线局域网模组 | 依托TCL多媒体，资金足 | TCL多媒体以外市场客户少；产业不聚焦，涉足遥控器、高频头、无线模块、光模组等多领域。 |
| 2 | 欧智通 | 无线局域网模组 | IPTV/OTT领域 | 技术团队不稳定，销售领域较窄。 |
| 3 | 移远 | 广域网模组 | 长期深耕通信领域 | 激励机制不够，人员相对流动较大。 |
| 4 | 富士康 | 感知应用 | 自动化水平高 | / |

d) SWOT分析

根据外部环境、内部能力分析结构，梳理出爱联公司面临的关键机会、威胁，优势和劣势。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 内部 | | 外部 | |
| 优势 | 1、众多国内一流企业与爱联合作；  2、产品覆盖无线广域网、局域网、感知应用市场；  3、背靠长虹多年电子产品配套供应链；  4、与国际国内芯片供方建立联合试验室，新品有优先开发优势。  5、研发设计及工程技术人员团队120余人，其中拥有15年以上射频技术研发经验的高级专业技术人才近30人。员工流失率低，老员工占比高。  6、拥有国内领先的物联网实验室；充足的厂房空间；经历3代自动化改造，设备自动化程度高，适宜物联网模组生产。  7、具备年产1亿只物联网模块的规模。  8、自动化防呆系统、自动化信息系统；军工品质管控经验；汽车产品品质保障体系。  9、总公司财务政策上倾向培养物联网产业；资金足，回笼快。 | 机会 | 1、 2018年最火的是人工智能、物联网、区块链技术。  2、万物互联时代，各种智能化应用终端如雨后春笋出现；  3、关于提高研究开发费用税前扣除比例的通知，通过研发投入减税政策，引导、推动企业加大研发投入，提升企业创新能力。  4、5G、NB技术大量推广应用 |
| 劣势 | 1、营销人员技术功底不足，对接客户技术咨询需设计帮扶。  2、广域网市场份额低；国际市场尚未形成规模。  3、部分定制器件的资源不具竞争优势。  4、拥有丰富制造技术经验的人员数量需提升。  5、生产计划的智能系统需提升。  6、基础管理需结合自动化特点进行适宜的调整。  7、品质自动化追溯系统需延伸至成品出库及客户端。 | 威胁 | 1、《国税地税征管体制改革方案》，明确自2019年1月1日起社会保险费由税务部门统一征收；  2、《个人所得税专项附加扣除暂行办法（征求意见稿）》， 降低个人纳税负担  3、中美贸易战、双边/多方贸易机制谈判与建设，宏观经济环境将面临较大下行压力；  4、人民币贬值压力大，对进口为主企业影响巨大，但对出口有利；  5、竞争对手的全力追赶。 |

基于公司SWOT分析结果，确定了“外展价值、内强能力”的战略实施方针。明明确了以下产品方向：

未来的物联网产业欣欣向荣，大量的物与物的联接、人与人的联接、人与物的联接，都需要有射频联接部分来实现。公司 “外展价值”定位：在未来3~5年内，无线局域网、无线广域网、感知应用三个产品线为公司的发展三大支柱；做强“无线局域网”、做大 “无线广域网”、做精“感知应用”。从公司定位上来看，不管是站在现在看未来还是站在未来看现在，战略确定的产品方向都是全面的、系统的。

做强“无线局域网”：借以国内、国际著名生态链公司的发展，自动化、信息化的生产系统，深入实施卓越绩效管理模式，提升公司综合实力和竞争力。

做大 “无线广域网”：借以国内三大运营商渠道、欧美运营商渠道，无线射频技术、物联网技术优势，强化品质管理，在无线广域网的发展中扩大市场份额，提升公司实力。

做精“感知应用”：借以定位器、智慧学生卡等产品市场需求扩大化，公司摄像头等小整机产品的成熟生产经验和品质管理思路，深挖感知应用领域的在智慧城市、智慧交通、智慧旅游、智能生态圈等领域的应用市场，以“精品”形象带给客户以“品味感”。

3.3 A公司产品规划管理现状分析

3.3.1 A公司组织架构与工作职责

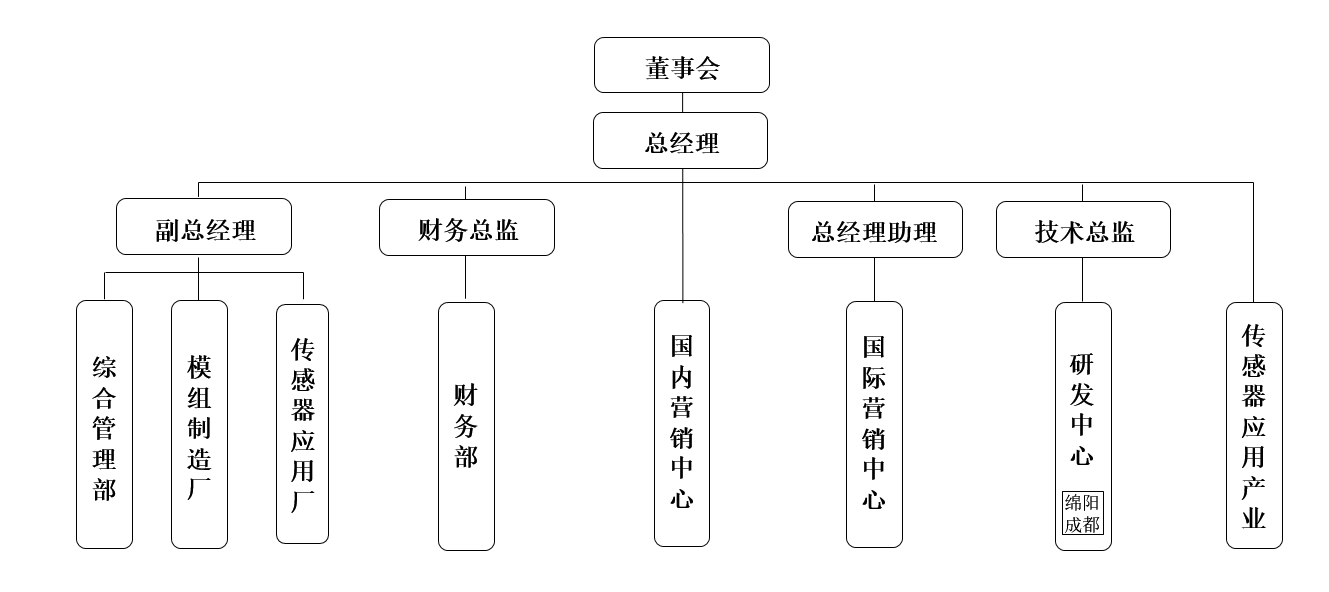


图2 公司组织结构图

其中研发中心组织架构如下：



3.3.2 现有产品销售分析

整体业绩数据

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 主要经济指标：（万元） | 2015年 | 2016年 | 2017 年 |
| 销售数量（万只） | 2600 | 4800 | 6020 |
| 销售收入 | 24869 | 34036 | 45039 |
| 利润 | 286 | 723 | 2009 |
| 税收总额 | --- | --- | 563 |
| 上缴所得税额 | --- | --- | 269 |
| 新产品开发经费支出 | --- | --- | 924 |
| 新产品产值率 | --- | --- | 12% |

表1公司近三年的财务状态表

产品业绩构成分析

客户贡献分析

规模增长趋势 波士顿矩阵分析现有产品结构

3.3.3 现有研发项目分析

A公司现有的研发总投入和项目分布情况，项目研发投入放心和贡献率的关系

3.3.4 细分市场现状

A公司的市场细分要素，以及当前的市场细分情况，地域、客户理论等等

3.3.5 现有产品组合

物联网通信模组是主要面向物联网领域，进行数据通信的基础模组。可以提供性能稳定、覆盖广泛的通信。应用场景比较广泛，主要应用白电、黑电、安防、照明、智能城市、智能交通、智慧医疗、智能电网、智能环境、智慧旅游、车联网、智能控制、农业物联网、智能家居、智能小区、智能园区、智慧校园、智慧医院、可穿戴设备、智能终端等领域。公司物联网通信模组主营业务包括无线局域网通信模组、无线广域网通信模组、传感器无线应用模组三大产品线，各产品线具体情况如下：

一、无线局域网通信模组

以WIFI/BT/IoT/ZigBee等模组产品为主，市场覆盖黑电、白电、小家电、物联网、安防、照明等领域，与众多行业一流及国际知名企业进行合作。2017年销售收入4.5亿元，2018年重点发展IoT产品，继续深耕小家电、安防、照明等市场；同时加大IoT产品系统集成方案及应用研究。

二、无线广域网通信模组

以GSM/NB-IoT/LoRa/4G/5G等模组产品为主，市场覆盖共享单车、运营商、智慧生活、智慧农业、智慧交通、智慧城市等领域，与众多行业一流及国际知名企业进行合作。2017年销售收入已实现零的突破，预计2018年销售收入4000万元；重点以NB-IoT产品为抓手，实现大规模上量，加大NB-IoT系统集成方案及应用研究；并积极开拓工业互联网、人工智能等新领域。

三、传感器无线应用终端模组

公司定位于智能传感器应用部件和终端产品代工，不拓展自主品牌终端。2016年底与中移物联建立了长期战略合作伙伴关系，批量代工定位传感器应用终端、电量传感器应用终端产品；2017年批量代工海康威视摄像头；2018年继续深耕海康威视和中移物联等客户，以各种传感器无线应用市场作为目标市场，提供智能终端系统解决方案。

3.4 A公司产品规划存在的问题及探讨

通过资料查阅、访谈和问题调研的方式，从A公司的职员获得A公司产品规划方面的问题。

**第四章 A公司产品规划管理方案设计**

4.1 产品规划思路

4.2 市场定位（市场细分与目标市场）

4.3 产品定位（产品组合策略）

4.3.1 现有产品组合的合理性

4.3.2 客户需求分析

4.3.3 产品组合规划

4.4 产品技术路线规划

4.5 组织结构与机制保障

**第五章 方案设计的难点和风险**

5.1 考核导向风险

我们发现数字化转型下的新产品开发，并非只是新产品开发本身，它对营销体系的变革，对售后服务的变革甚至于生产体系都会有很大影响。所以需要新的公司体制和组织架构去适应

5.2 组织架构改革的彻底性

5.3 用户与市场需求驱动下的企业文化

5.4 产品经理指示体系与人才

**第六章 结束语**

6.1 全文总结

新产品开发是企业生存和发展的战略核心之一，是企业日常经营管理的重点内容，影响着企业的生存和发展。开发出一个好的新产品，赢得市场追捧和客户信赖，可以使企业获得成功的竞争优势和长期可持续的发展。但在现在这样一个复杂多变的商业环境中，在新的信息技术快速发展的时代，企业的新产品开发要适应当下的市场环境，并应用最先进的信息技术工具，借助移动互联网、云计算、大数据的数字化工具为企业的新产品开发提供决策依据和，为企业的新产品开发管理活动提供全方位的支撑和保障，因此不难看出数字化转型对企业新产品开发管理的重要性和必要性。

本文是在查阅了大量的相关文献，收集了大量公司内部资料并对本文所提到的项目的相关负责人进行调研访谈的基础上完成的。本文主要介绍了在新型数字经济时代（数字化转型时期），企业是如何利用新型的信息技术生产力帮助企业改进和优化新产品开发活动，如何利用新型的信息技术生产资料来实现产品和服务的商业模式创新。本文首先介绍了当下传统企业的数字化转型的背景和有关数字化、新产品开发管理的相关文献综述，然后本文以A公司为例，进行案例分析和研究。首先介绍了A公司的概括以及该公司传统的新产品开发活动，然后通过数字化对传统新产品开发在市场定位、产品定位、产品营销推广以及售后服务等方面的改进和优化等方面介绍了A公司当前的新产品开发的活动真实案例并进行了分析。通过这些案例分析和研究，得到了数字化转型对企业新产品开发管理产生了哪些影响。最后再从数字化转型的角度，对企业在新产品开发管理方面的组织体制、机制以及商业模式创新等方面带来的变化，以此说明数字化转型对企业组织的变革和影响，同时也指出新形势下的新产品开发管理需要相应的组织体制机制保障是企业的新产品开发活动持续优化和改进的组织保障。

尽管本论文进行了大量的研究，但仍然存在很多不足之处，由于本人理论和实践知识的局限性，同时也由于本论文采取的案例数量有限，使得本论文仍然不太全面。另外对于传统企业而言，数字化转型之路才刚刚开始，未来数字化以及新一代的信息技术基础设施，如5G、物联网等都会给企业的新产品开发活动带来更大和更深远的影响。所以我们要继续研究数字化对于企业新产品开发管理产生的影响，积极研究新产品开发的相关活动，挖掘更多的原始数据，利用相关数字化工具和数据资产为企业的新产品开发活动提供高质量、高效率的决策，为企业开发出更加贴近市场、更加符合用户需求的产品和服务提供保障。为更多的企业在数字化转型道路上，在新产品开发管理领域提供更多、更优质的数字化思维、理论和方法工具。

6.2 论文的创新性

6.3 论文的不足

参考文献（25-30处左右的引用-书籍、文献、论文引用，正文需要做标注）

[1]产品管理[M]. 北京大学出版社 ,(美)唐纳德·R.莱曼(DonaldR.Lehmann),(美)拉塞尔·S.温纳(RussellS.Winer)著, 2006

[2]产品经理的第一本书[M]. 中国财政经济出版社 ,(美)琳达·哥乔斯(LindaGorchels)著, 2004

[1]王天相.利用STP理论实现产品效益最大化[J].全国流通经济,2018(20):7-8.

[1]黄文馨.波士顿法的理论探讨[J].中国流通经济,2005(03):36-39.

[1]林朝阳.基于产品生命周期理论的新产品渠道策略选择[J].大众科技,2006,(1): 120-121

[2]邵敏，翟欣.谈国际贸易中产品生命周期理论与波士顿矩阵的综合运用[J].商,2015,(23): 108，47

[3]李雯.产品生命周期理论与国际贸易模式研究——基于空调行业的分析[J].现代工业经济和信息化,2017,第7卷(3): 26-28

[4]万恩萍.基于产品生命周期理论看共享单车的发展——以摩拜单车为例[J].全国流通经济,2017,(23): 65-66

[5]蓝海林.产品生命周期理论的战略含义[J].华南理工大学学报(自然科学版),1997,(4): 1-16

[6]王天相.利用STP理论实现产品效益最大化[J].全国流通经济,2018,(20): 7-8

[7]陶云，姚国荣.STP理论在房地产项目营销中的应用研究[J].经济师,2018,(6): 54-55，58

[8]王传吉.基于波士顿矩阵的产品组合分析[J].商,2015,(35): 115

[9]姜林奎;李英禹;曹玉昆;.基于波士顿矩阵的三精制药OTC产品结构优化研究[J].商业研究,2008,(10): 206-209

[10]陈美香. 基于STP营销战略的新产品开发研究——以自主品牌小型SUV新产品开发为例[J]. 长沙大学学报, 2016, 第30卷(5):87-90.

黄文馨. 波士顿法的理论探讨[J]. 中国流通经济, 2005, (3):36-39.

[11]孙静炎.不同行业的产品管理特点的分析、比较及建议[J].中国商论,2018(16):162-163.

[12]蒋波,钟凌.马斯洛汽车消费与企业产品规划战略[J].企业技术开发,2018,37(05):24-27.

[13]李剑锋. TB公司产品规划管理研究[D].山东大学,2017.

[14]李向东,马玉洁,汪丽云,刘青卓.企业产品规划技术路线图制定流程研究[J].制造业自动化,2015,37(04):57-63.

[15]吕锋,杨印生,汤晋.产品规划中顾客需求分析的集成方法[J].吉林大学学报(工学版),2015,45(04):1213-1218.

[16]汤志庆.产品线管理(五) 新产品规划[J].中国乳业,2015(07):20-24.

[17]王浩龙.关于产品管理对增强企业竞争优势的研究[J].品牌,2015(08):205.

[18]张晓雪.产品数据管理(PDM)系统在产品研发管理过程中的应用分析[J].科技与企业,2015(21):54-55.

[19]于宇. 关于D公司原装零配件产品的产品管理研究[D].天津大学,2014.

[20]刘宁. 企业产品规划技术路线图编制流程及其系统研究[D].河北工业大学,2015.

[21]王赟. 基于多种管理模式的A公司软件产品管理体系研究[D].大连海事大学,2013.

[22]于海涛. 商业银行产品创新与管理研究[D].首都经济贸易大学,2013.

[23]刘璐.顾客导向的通信产品管理研究[J].经济研究导刊,2013(05):156-157.

[24]杨万军. A公司新产品开发管理改进方案研究[D].吉林大学,2018.

[25]葛潇斌. S公司产品开发管理体系优化研究[D].南京大学,2018.

[26]钱丽芸,周炳海.基于市场导向的SUV产品规划研究[J].机械制造,2016,54(04):95-98.

[27]段世彦,王卫安,何政军.基于市场导向的研发产品规划的应用[J].企业科技与发展,2012(23):51-53+56.

[28]杨章玉. 基于顾客价值的客车产品规划研究及应用[D].吉林大学,2011.

[29]马沁怡. 客户需求导向的产品规划方法研究[D].大连理工大学,2004.

[30]郭伟,郑江波,齐海燕,王凤岐.基于市场综合分析的产品规划方法研究[J].计算机辅助设计与图形学学报,2001(01):48-51.

**致谢**

从2016年入学到现在，转眼间三年过去了。很庆幸自己能成为电子科大的一份子，成为科大MBA学院的一员。回首这三年，最大的感受就是痛并快乐着。虽然每个周末往返奔波于绵阳和成都，虽然周末少了很多陪伴家人的时光，但是又回到久违的校园，回到久违的课堂，一切都是那么亲切。通过三年的MBA学习，从老师们身上学到了专业的企业经营管理知识，结实了很多志同道合来自各行各业的同学和伙伴，这些都将成为我接下来人生中最宝贵的财富。

我的本次毕业论文是在王敏教授的指导下完成的。首先我要像王老师表达我最真诚的感谢。从论文的选题到确定开题，到参考资料和文献的收集，再到论文的最终定稿完成，都离不开王老师的帮助，在写论文的每个环节，王老师都不厌其烦的为我指导讲解，让我在写作过程中即使有困难也可以顺利完成。在此，我要向认真负责的王老师表达我最衷心的感谢。

然后，我要感谢每一位叫教过我的老师，你们在教我们课堂知识的同时也教育我们做人的道理。你们认真、复杂、积极的态度，也将影响着我未来的工作和生活，让我对外来充满信心，让我更加积极的面对未来的挑战。

再次，我要感谢我的同学们。很高心能与你们并肩一起学习，一起奋斗。过去的三年时间，我们建立了深厚的友谊，感谢你们在我困难的时候给我提供热情的帮助，无论再学习、工作或是生活上都给予了我无私的帮助，每当我遇到困难时，你们都能毫无保留的把你们的经验分享给我，让我勇敢的面对困难。

同时，我还要感谢我的家人们，感谢他们在我学习期间，对我和我家庭所付出的一切，因为你们的不辞辛苦，默默的付出，才能让我没有后顾之忧，安心的做一名学生，完成我的学业。感谢我的宝贝女儿，虽然你年纪尚幼，但是你就是我努力奋斗的动力，是你让我勇往直前，感谢你，我的宝贝。

最后，我要感谢百忙中参与审阅、评议本论文的各位老师，向你们表示最衷心的感谢，你们辛苦了！人生的每个阶段都应该被好好珍惜，我的研究生因为有了你们而更加精彩，让人生更加丰富多彩。我会带着最美好的记忆，走向未来；带着感恩的心，去迎接挑战。现在，我把最美好的祝福送给你们，愿老师们永远健康、快乐！

**附录**

附录1:A公司产品规划管理问题访谈提纲

附录2:A公司产品规划调查问卷

附录3:电视产品需求调查问卷