

产品经理的九项修炼

中国产品经理联盟原创

<http://www.chinapm.com.cn>

说明

本系列原发于联盟《2007年精华合订本》杂志上的，尽管从时间上说，不算是什么新的了，但是从内容上说，即使在现在，还是对广大产品经理有一定的学习价值的。

因此，这次重新整理这个系列，希望能够对大家有所帮助。

当然，在本系列中，所有的文字只是十年前我的经验和知识的个人之谈，和后来的《YES！产品经理》这本书相比，其中不免有很多不足和不完善的地方，但是我依然没有修改，因为我也希望通过这个系列让大家能够了解到，一个产品经理是如何不断完善和修正自己的知识的。



为什么要总结《产品经理的九项修炼》

这个问题其实问的很弱智，尤其是从一个产品经理嘴里说出来。

但是这个问题还就得说清楚，原因很简单，就是因为有这样的需求，而且这个需求是相当的旺盛。

我和很多朋友有过直接和间接的交流，也一直在记录大家交流时频率最高的主题，前段时间，我整理了一下，发现很有意思，问题其实就两个：

- 1、我该做什么
- 2、我该怎么做

第一个问题主要包括“产品经理的职责是什么”、“产品经理的工作内容是什么”、“产品管理部门应该如何架构”、“产品经理应该如何考核”等等，关于这类问题，在联盟的网站上其实有很多回复了，毕竟这些问题相对于其它而言，还是有比较一致的认识的。

而第二个问题就比较难回答了，我该怎么做呢，这首先涉及到一个行业差异的问题，不同的行业对产品经理的定位不同，也就造成职责和工作内容的不同，因此，在具体的工作上肯定会有偏重，第二，每个人的职业背景和技能水平不同，即使是一个企业的两个产品经理，在做一个相同的工作的时候，其工作角度和思考角度也会不同，而直接影响到全盘工作成效。

正是因为这两点原因，大家在讨论这个问题的时候，经常会因为行业背景和个人背景的原因而发生激烈的争论。

在我看来，争论是好事情，用个流行的词来说，这就叫“头脑风暴”。

但是，争论完了，风暴过去了，大家却感觉没有得到什么，为什么呢，很简单，没人去整理和总结智慧碰撞后的成果，QQ一关，啥都没有了。

后来我想了想，算了，我来做这个工作吧，自己花点时间把大家曾经讨论过的内容理一下，形成一个总结来和大家分享一下。

但是随着总结的内容越来越多，越来越细，我感觉靠一篇文章是远远不够的了，只能做成一个系列来记录，因此，《产品经理的九项修炼》这个系列就诞生了，就这么简单。

其实这个系列准确来说，应该是大家智慧的结晶，我所做的唯一有价值的工作就是把这些内容重新编排了一下，然后分了分类，顶多了是在一些地方加一些自己的想法和建议上去，呵呵。

这个系列当然不能和体系完整的图书相比了，但是，这个系列的精华恰恰就在于它不是由一个人完成的，而是由大家的智慧共同完成的，虽然这个系列在结构上不够严谨，但是在内容上却很真实，虽然这个系列在文字上不够流畅，但是在选题上却很实用，虽然这个系列在理论上不够完善，但是在实践上却很实用。

我认为这个系列就是“共建共享”原则在知识分享上的最好体现，大家总是拿不起笔去记录自己的点点滴滴，或者是认为自己没有什么可交流的内容，但是当大家看到这个系列的时候，难道还会那么认为吗？

在这个系列中，一共分为九篇，分别是：

- 产品经理的第一项修炼---我知道我要做什么吗？
- 产品经理的第二项修炼---如何进行市场调研？
- 产品经理的第三项修炼---如何进行需求管理？
- 产品经理的第四项修炼---如何进行市场细分？
- 产品经理的第五项修炼---如何进行产品组合？
- 产品经理的第六项修炼---如何对产品功能进行分类？
- 产品经理的第七项修炼---如何制定产品价格策略？
- 产品经理的第八项修炼---如何考虑产品销售渠道？
- 产品经理的第九项修炼---如何实现最终的交换？

看起来很多,是吧,但是我也有很多的遗憾,毕竟这些内容并没有完全覆盖一个产品经理要做的全部工作的知识范围,但是我知道,这个遗憾只有靠大家的智慧才能完成,我相信,这个遗憾不会持续太久的。

在本系列的九项修炼中,不是说每个产品经理的现实工作就一定会是这些,毕竟行业和企业差异要很大程度上影响具体的工作内容,但是,如果你想成为一个真正意义上的产品经理,就不得不去看这个系列,即使退一万步讲,去分享一下别人的智慧,难道不是人生一大幸事吗!

产品经理的第一项修炼---我要做什么吗?

对于产品经理来说,最大的问题不是能否做出好的产品,而是连做什么样的产品都不知道。

联盟一直在强调,产品经理其实就做两件事情,一,知道做什么;二,知道怎么做。

知道什么是产品管理工作的前提,如果连这个都没搞清楚,接下来要做的一系列工作,例如需求分析、功能规划、价格制定、渠道建设等等,都将无从谈起。

那么,作为一个产品经理,如何来知道自己做什么呢?

大家经常说,商场如战场,那我们就用战场来做一个类比,在发动一次战役前,需要对战场的态势进行一个全面的了解,例如地形、天气、火力、兵力等各种因素,有很多很多,但是,归纳起来,其实就是四点:

1、战争进程:就是说从目前的整体战争进程来看,这次战役将会对这次战争起到什么样的作用。

2、敌方情况:知道敌方目前整体的情况以及对这次战役他们要投入的综合力量。

3、我方情况：知道我方目前整体的情况以及对这次战役能够投入的综合力量。

4、友方情况：如果有的话，就是要清楚友方在这次战役中对我方能够提供的力量有多少。

整体看来，可以归纳为三点，就是战争进程、敌方情况和我方情况（通常包含友方情况）。

再返回到我们的产品管理工作中，毋庸置疑，产品管理是一种商业管理行为，产品经理要规划的每一个新产品就如同要发动的每一次战役，面对竞争激烈的市场，产品经理在规划每个新产品之前，也要像战场指挥员一样，熟知各种信息才可以。

那么，一个产品经理在规划一个新产品之前，都要了解哪些因素呢？

- 企业竞争战略上的把握
- 产品竞争战略上的制定
- 行业发展的分析和预测
- 产品发展所需资源的把握
- 制定产品发展的指导性原则

接下来，详细说明一下这五点因素所包含的内容。

1、企业竞争策略上的把握。

市场的竞争首先是企业的竞争，然后才是产品的竞争。

因此，任何一家企业，在任何时候，都要有一个非常明确的市场战略才行，这个战略指导着包括产品战略在内的企业所有的工作方向。

举个例子来说明一下：

企业就如同一个国家，各个部门就是国家的各类行政机关，一个国家要发展，首先对于本国的情况必须要有一个充分的了解才行，也就是国情，知道本国在国际社会中的地位，本

国的资源情况，经济情况，各种产业的整体情况，人口情况以及各种外界因素等等，然后根据这些情况来制定符合本国发展的战略，例如这些年，我国一直是在执行邓小平的“韬光养晦，善于守拙，冷静观察，沉着应付，稳住阵脚，绝不当头”这二十四字的战略方针，无论是那届政府，所有的国家战略都是基于此的。

企业也是如此，要发展，就必须知道自己在这个行业中几斤几两，如果连这个都没搞清楚，死掉就只是时间问题而已。

当然，我们也知道，一个产品经理，在企业内也就是一个中层职位，是无法参与到企业战略制定中的，那么，这项工作内容又对产品经理有什么意义吗？

主要有两个：

1) 把握：这个不用多解释，上下同心才能齐力断金，尤其作为产品经理，手中掌握的是关系到企业生存指根本的产品，如果对企业战略稀里糊涂，那只能加速企业的死亡，当然，企业战略的稀里糊涂另当别论。

2) 支持：什么是支持呢？企业的战略不是凭空想出来的，同样也是依赖于大量的数据基础之上的，这些数据从哪里来，从谁的手里来，毫无疑问，肯定是从产品经理的手中来的，为什么呢？作为产品经理，应该是企业内对“产业、行业、市场、产品”这四个方面的数据掌握最多的，你的工作就是在企业需要制定企业战略的时候，把必要的数据整理并提交上去，作为企业高层所参考的依据。

2、产品竞争战略上的制定

这应该是直接关系到产品经理的战略管理工作了。

有了企业战略，也就为每个部门的工作确立了工作方向，接下来的工作，就是产品经理为企业的产品发展制定具体的产品竞争战略了。

我举个例子来说明一下：

例如，在某个产品市场里，有两家竞争企业，其产品线结构，目标市场，目标用户都几乎一致，但是 A 企业比 B 企业在整体上稍微有些优势，作为 B 企业，根据这些情况，就制定了“短期跟随，中期并行，长期超越”的企业战略，这个时候，作为 B 企业某个产品的产品经理就要依据企业的战略来制定自己所负责产品的发展战略。

虽然 A 企业在整体上是具有优势的，但是在某个产品市场上很有可能是还不如 B 企业，那么，这个时候，作为 B 企业的产品经理，就要很清晰自己所负责产品在市场上的各种情况，例如和 A 企业同类产品比，我所负责的产品在市场中是什么地位，第一还是第二，只有把这些情况都搞清楚了，才能制定出合适的产品竞争战略出来。

那么，产品经理在制定这个产品竞争战略的时候，都要考虑到哪些因素呢？主要有四个：

1) 市场现状：产品所在市场目前的发展情况是什么样的，包括目前和未来的市场规模，发展走向，市场机会，现实和潜在的问题等。

2) 竞争对手：有哪些现实的和潜在的竞争对手，他们都有什么优势和劣势，他们的产品目前都是什么情况，可能如何发展等。

3) 合作伙伴：我都有哪些可以依赖或者合作的对象，都是什么情况，如何才能获得合作，合作的利弊各是什么等等。

4) 自身情况：我负责的产品在市场中和企业内（定位、资源，所处 PLC 阶段等）是什么地位，产品有哪些优势，有哪些不足，以及产生的原因，和可能会对长期发展造成的影响等等。

只有把以上的情况都了解清楚了，才能制定出科学合理的产品竞争战略。

制定产品竞争战略的意义主要是“指导企业内各业务部门的工作方向，确定工作重心以及工作内容”。

那么，如何来制定这个产品竞争战略呢，方法和企业战略差不多，就是要依靠和产品有关的各业务部门来提供所需的数据，产品经理对这些数据进行整理、分析后完成。

这里特别强调的一点是，产品竞争战略绝对不是“虚”的东西，而是决定了产品长期发展的纲领性内容，之所以我们在现实工作中感到做的是“稀里糊涂，云山雾罩”的，要么是因为企业根本就没有产品竞争战略，要么就是这种战略没有很好的传递下去。

3、行业发展的分析和预测

这个工作并不是产品经理一个人能够完成的，它和企业战略制定的过程最大的不同就是“在制定企业战略的过程中，产品经理是参与者，而在行业发展分析和预测中，产品经理是主导者”。

解释一下，主导者并不是决策者，而是指实现这个过程的牵头人。

企业是行业的分子，产品是行业的产物，如果从这个角度来说，对于企业而言，产品管理的工作就是在研究所处行业而已，一个行业的发展会直接影响到企业的战略制定，从而影响到产品战略。

因此，作为产品经理来说，责无旁贷地必须对所在的行业有足够的认识，因为你的行业认识水平的高低决定了企业能否制定出合理的企业战略。

在做这个工作时，都包括什么内容呢？主要有五个：

1) 行业产业链：一定要知道自己所在的这个行业产业流程是什么样的，主要包括上游、中游、下游厂商都是谁，分别是什么样的关系，而自己处于产业链的什么位置上等。

2) 产品特点：这个行业中产品整体情况是什么样的，产品所依赖的核心资源（技术？市场？内容？服务？）是什么，这些资源的未来走向是什么样的等。

3) 企业特点：这里的企业包括竞争对手企业（横向）和产业链上的企业（纵向）

情况，这些企业都有什么特点，都分别在自己的范围内处于什么地位，背景都是什么，自己和这些企业都是什么样的关系等。

4) 市场特点：这个产品所面临的市场是什么情况（按地域划分还是按人群划分，还是两者皆有），整体水平是什么样的（成熟还是不成熟），市场规模有多大，渠道、销售都有什么特点等。

5) 政策特点：市场化的经济越来越会受到各种经济杠杆的影响，作为产品经理，一定要非常关注国家政策对行业的影响，包括国际货币汇率的变化，国内货币利率的变化、国家产业扶持政策的变化，国家经济发展的走向等等。

举个例子来说明一下：

例如汽车行业，作为产品经理，就要非常清楚，整个汽车行业是如何构成以及运转起来的，有哪些因素会直接或者间接影响到汽车行业的发展，这些因素可能会来自汽车行业本身，也可能会来自其它行业，例如汽车所需的钢材，钢材价格的变化就会影响到汽车价格的变化，这就是汽车产业链上上游（原料供应商）的作用，而汽油价格的变化，则会影响到汽车销量的多少，这就是汽车产业链上下游（经销商）的作用，而国家对汽车行业的扶持则会在各种政策上有所体现，例如税收上。

从这个例子可以看出，这项工作，对于产品经理来说，其实就是要求产品经理不要只把眼光放在行业内部，而是要看到直接或者间接影响行业本身发展的各种因素，现在不同行业的渗透性越来越强，如果产品经理没有这种跨行业，全球化的眼光，那么，最直接的后果就是会失去许多好的机会。

当然，这项工作通常是长期的，但不是持续的，现在许多企业成立了战略发展部（这个部门更像是一个虚拟的组织，通常会有企业内各个业务部门的重要成员组成），其实就是能够做到未雨绸缪，无论是机会还是风险，都能够提前预知，而这个工作，非产

品经理牵头不可。

4、产品发展所需资源的把握

产品的发展离不开各种资源的支持，这里的资源包括两个方面：

1) 有形的资源；

2) 无形的资源。

有形资源主要是指支撑产品发展的各种可控因素，主要有设备、资金、人员、技术、渠道等，这些资源决定了产品的最终结果。

无形资源主要是指支撑产品发展的各种可变因素，主要有政策、定位、环境、心理、态度等，这些资源会影响产品的最终结果。

我举个例子来说明一下：

一个企业的 A 产品，无论是从设备、资金、人员等方面看，都是非常有利于产品发展的，但是，就是因为企业的决策层对于 A 产品的发展态度模棱两可，因此，这些优势的资源在这种态度的影响下肯定不能发挥出最大的作用，这样必然造成 A 产品的发展缓慢甚至偏离方向。

这种情况在各种企业内都很普遍，最常见的一个态度就是，产品经理经常会听到这样的话“这个产品咱们试试，我也确定不了”，这种模糊的态度，就会让决策层在有形资源的投入上顾虑重重，做吧，怕风险太大，不做吧，怕失去机会，产品经理也只能跟着这种态度摆来摆去。

作为产品经理，当然无法控制这些资源的流向和数量，唯一能做的只有两件事情：

1) 尽量争取多的资源：要争取多的资源，就一定要让决策层减少顾虑，怎样才能减少顾虑，拿出你的产品竞争战略来。

2) 在现有的资源下做事：现在很少有企业能做到“打什么仗用什么武器”，这是财大

气粗的企业风格，国内企业几乎没有，更多的是“有什么武器打什么仗”，毕竟企业资源有限，我们在上一讲中也提到了，产品管理的作用就是“使企业有限的资源流向到最有价值的产品上”，那结果肯定是不同的产品经理所拥有的资源规模是不一样的，我们要做的就是这些有限的资源下做事。

想获得更多的资源，好办，把你负责的产品做成企业最有价值的就行了。

因此，在这个工作中，产品经理的主要目的不是去求爷爷告奶奶的争取多少资源，而是要考虑到两点，第一，我有多少资源，第二，我如何利用这些资源实现产品战略的目的。

毕竟企业是现实的，看不到你的成绩，给你想要的资源是不大现实的。

这里给大家一个小的建议，就是对于有形资源和无形资源来说，通常是成反比的，在有形资源一定的情况下，如果无形资源的正面数量多，那会增加有形资源的效能，反之则会减少。

如果非要去争取资源的话，就多去争取无形资源，当然前提还是你至少得有一个让人信服的产品战略。

5、制定产品发展计划

这个就简单多了，其实上面的四个工作都是在为这个工作做铺垫，为什么这么说呢？

首先，理解了公司的想法，大方向算是知道了，第二，产品所在行业的情况也摸清楚了，第三，对自己所负责的 product 的发展也做到心中有数了，第四，实现产品发展目标的资源也都清楚了，那最后要做的就是把这些内外因素整合起来，制定一个详尽的发展计划，并准确传递给产品团队中的每一个人，然后就是开工了。

再举《论持久战》的例子来说明一下：

在这本书中，首先肯定了抗日战争中国一定会胜，然后阐述了胜利的原因和各种有利资源，最后大篇幅的说明了持久战的计划，也就是著名的三个阶段的说明（防御；对峙；反攻），并且指出了每个阶段的目标和任务。

产品发展计划其实也和这一样，因为这个计划是要起到指导团队成员执行的作用，因此，就不能像产品战略一样，宏观内容多于微观内容，这个工作中，“计划的可行性”成为了第一要求。

这个工作其实是起到一个“承上启下”的作用，是对产品战略管理工作的一个总结，同时也是产品战术执行的开端。

以上谈到的五点内容，其实也就是我们经常说到的，产品经理要有产品的战略发展思路，这个战略发展思路就是为产品经理指明“要做什么”，也就是产品经理的工作方向，通过对以上提到的五点因素进行了明确以后，接下来的工作就是“怎么做”的内容了。

产品经理的第一重修炼就是要修炼自身开阔的视野、独到的眼光和把握全局的能力，这重能力是一个基础的能力，唯有练好了这个能力，才能让产品经理不同于其它的管理职位，才能让产品经理在公司中脱颖而出。

产品经理的第二项修炼---如何进行市场调研？

第一重修炼让产品经理知道了要做什么，但是千万别想着马上就要去做多么了不起的产品，在这个工作之前，还要有一个工作需要做，就是对既定的目标市场进行调研。

这里说到的调研不是那种产业层面上的调研，例如 CNNIC 每年两次的《中国互联网报告》，这种产业层面的报告其实对实际的产品管理工作没有太大的现实和指导意义，原因很简单，这种报告，你能拿到，竞争对手同样也能拿到，这里所说的报告主要是指基于企

业自身目标的。

那么，作为一个产品经理，要在这个调研的过程中起到什么样的作用呢？

简单来说，产品经理在调研工作中要做的工作就是“**提出要求、制定方案、监督执行、获得反馈**”。

1、提出要求：就是自己开展一个调研之前，一定要明确了自己想通过这个调研获得什么数据，是要对现有产品的功能进行调研，还是要对目前的价格策略进行调研，还是两者兼有。

这个环节也就是要明确本次调研的目的，千万不要模棱两可，稀里糊涂。

2、制定方案：就是要对本次调研制定一个可行的调研方案，具体方案内容在下面会说到。

3、监督执行：方案开始执行后，产品经理要定期地对调研进展情况进行了解，解决随时出现的问题，并保证在规定的期限内完成任务。

4、获得反馈：这是本次调研的成果展示，也是对本次调研进行成功与否判断的唯一条件。

接下来，就对以上四点的详细内容进行详细的说明，重点将放在第一和第二点上。

1、提出要求

刚才说到了，提出要求就是要明确市场调研的目的，要知道这个调研最终是为了获得什么数据，期望对产品的下一步发展起到什么样的作用。

通常来说，市场调研的目的主要有六大类：

1) 产品研究类：在此大类下，还可以分为三小类：

- 现有产品与新产品的调研；
- 产品品质、价格、商标以及包装等产品元素的调研；

- 产品销售增长率，产品生命周期阶段的调研。
- 2) 市场研究类：在此大类下，还可以分为三小类：
- 市场现有客户群（用户群）、潜在客户群（用户群）的调研；
 - 目标市场所涉及到的地区差异，收入差异以及消费结构的调研；
 - 目标市场供给、需求以及结构型的调研。
- 3) 客户（用户）研究类：在此大类下，也分为三小类：
- 目标客户（用户）动机的调研；
 - 目标客户所具有的特征的调研；
 - 目标用户对产品的感知、认知以及习惯的调研。
- 4) 竞争研究类：在此大类下，可以分为四小类：
- 产品的同行竞争者，替代品竞争者的调研；
 - 产品的市场规模、结构以及市场范围的调研；
 - 产品的品牌、价格、服务以及促销力的调研；
 - 产品的市场份额、客户忠诚度的调研。
- 5) 销售研究类：在此大类下，可以分为两小类：
- 产品销售策略的调研，主要包括销售策略的现状、问题以及建议；
 - 产品销售方法的调研，主要包括应该采用什么样的销售方式。
- 6) 环境调研类：在此大类下，可以分为两小类：
- 产业市场的经济、法律、技术以及国际化等各种因素影响的调研；
 - 产业市场中有什么机会与障碍、陷阱与风险的调研。

而作为产品经理，可能要开展的调研工作更多的是集中在前五类上面，因为最后一类就已经是产业层面的调研了，对于产品经理来说，其现实意义并不明显。

知道了产品经理通常的调研内容，就可以根据这些内容来明确某次调研的目的。

例如，你现在发现你负责的 A 产品 07 年第一节度和 06 年同时期相比，销售增长率开始出现下滑，但是公司在 07 年并没有减少 A 产品的市场推广费用，这是什么原因呢？

这个时候，你就需要通过一次调研来评估原因，是因为产品出现了质量问题，还是 A 产品的市场容量即将出现饱和，还是增加的推广费用依然不够，这个时候，你的目的就明确了，就是“通过调研，来评估出产品销售增长率下滑的根本原因”。

2、制定方案

明确了目的后，接下来的工作就是要为达成这个调研目的而制定一个切实可行的方案了。

这是许多非市场出身的产品经理比较头疼的地方，如果说调研目的经过多次交流还能比较明确的话，想制定出一个能够得到高层同意，并切实可行的调研方案就不是那么简单了，在方案中缺失任何一个环节，都将对整个调研项目造成很大的影响。

那么，制定一个可行的方案，都需要做哪些环节呢？

1) 调研的目的：这个内容无需多说。

2) 调研的背景：说明一下是什么原因要求必须进行这样的调研。

3) 调研的样本：说明样本数据都要有什么样的特征，在哪里能够找到样本，谁来找样本等。

4) 调研的阶段：整个调研的周期是多长时间，分几个阶段进行，每个阶段都做什么工作以及阶段目标是什么等。

5) 调研的管理：要说明完成这个调研，需要多少人员、如何对调研人员进行培训、调研人员如何进行分工、通过什么方式来管理调研质量、要准备什么调研用具（印制调研表，设计调研网站）、如何管理调研反馈等。

6) 调研的预算：说明整个调研需要花费的成本是多少。

产品经理要做的调研方案，内容不应该少于以上说到的，这里强调一点的是，产品经理是制定调研方案，而不是设计调研问卷，调研问卷的设计是由专业的人员来设计的，这类人员或许是市场部门，也可能是专业的调研公司。

其实这点很好理解，调研就是产品工作环节中的一个市场项目而已，做外产品经理，面对一个接一个的不同阶段的项目，肯定是用这样的思路来做的。

3、监督执行

在调研方案通过并开始执行后，产品经理就要对整个调研过程进行监控，定期了解调研的进度，随时发现出现的问题并进行解决。

对于产品经理来说，这个环节的工作只需要跟进就可以了，如果这个过程是由市场部门来执行的，那么，产品经理就有必要和市场部门进行一段时间的合作，协助市场部门能够充分把这个项目开展起来。

如果这个过程是由外包的专业调研公司来执行的，那么，产品经理就需要对方出一个沟通方案，来保证对方能够足够了解方案，而不至于他们在具体的执行过程中，因为沟通的问题而使最终的调研效果受到影响。

我发现现在对于调研项目来说，有两种比较极端的情况，一种就是企业对调研毫不重视，靠拍脑袋决定产品的发展，二就是把调研完全外包给第三方公司来做，而自己只等着最终的报告。

第一种情况是需要企业从意识上来进行提高的，但是第二种，虽然可以说企业有不错的调研意识，但是完全依赖第三方的工作，则会有一定的问题出现，关于这种形式的优势和不足，我们会在其它的文章里进行说明。

4、获得反馈

在收集到了足够的样本数据后，最后一个工作就是对这些数据进行分析 and 整理，然后形成最终的报告来说明情况。

如果这个环节由产品经理来负责，那么，要做的工作包括以下几个部分：

1) 整理：就是要对收集上来的样本进行选择，发现、剔除错误的样本，例如，在调研过程中，因为有些客户对调研缺乏耐心，而使问卷不够完整，如果出现这样的样本，那么，这个样本就是无效的样本，必须要去除掉。

2) 编号：对每一份有效的样本进行编号，以便归类和随时调阅。

3) 制表：调研报告最有效的表现形式就是图表，因此，制表是这个阶段里比较重要的一个工作，尤其是进行项目比较多的调研时，就更为重要了。

4) 分析：通过对图表进行分析，来说明是因为什么原因而出现了这种情况，这里要注意一点的是，在分析的时候，一定要保证“整理”后的样本是有效的。

为什么这么说呢？这是因为样本整理的工作肯定是多人来完成的，产品经理并不一定亲自动手，这样就会出现样本整理不当的风险，这个一定要控制好。

5) 报告：针对分析的情况，来形成对调研目的的结论和建议，在报告中，只要注意两点就可以了，一就是一定要图表和文字说明相结合，二就是文字说明一定要简洁、扼要、通俗易懂，避免出现过多的专业词汇而使报告缺乏可读性。

以上就是一个产品经理需要在调研工作中要做的事情，当然，因为公司的不同，以上的工作在具体实践中，也会有一些不同，例如公司较多采用外包的形式，那么，产品经理就需要明确目的和制定方案就行了，而如果是由公司自己来做，那么产品经理的就要花一些精力和时间在具体执行上了。

但无论那种情况，产品经理有一个完整和体系的调研工作开展思路是必须的，最后，简单介绍几种调研的方法和调研的类型，算是丰富一下调研方面的知识吧。

1、调研方法

目前常见的调研方法包括三种：询问法；观察法；实验法。

1) 询问法：又叫调研表法或者问卷法，这也是最常用的一种方法。就是通过口头交流或者书面交流的形式，把调研项传递给被调研者，从对方的回复中来获取资料。

这种方法的实现途径比较多，例如医药行业常用的用户见面会、电话访问等，目前，互联网调研也是比较常见的一种途径，但是因为互联网用户独有的特点，因此，调研的内容类型要受到一定的限制，比如说如果要进行一个针对中老年人产品的调研，就不适合通过互联网来进行，或者不能作为主要的途径进行。

2) 观察法：观察法就是不通过直接向被调研者提出问题，而是通过直接的观察和记录，研究被调研者的行为和心理。这种调研法通常是在被调研者不知不觉中进行的。

观察法也有一定的适用范围，通常是用于调研那些不能够用文字准确描述，但是可以通过被调研者的言谈举止来进行记录的内容上，例如，最常见的就是对用户 UE 的调研，现在比较流行的方法就是通过暗中对用户使用的过程进行摄录，然后通过分析视频来判断用户是否对当前的 UE 满意。

3) 实验法：试验法就是通过模拟“试验环境”来完成调研，对于产品经理来说，试验环境其实就是真正的市场，而这个市场则是具有“试验”性质的。

最常见的例子就是一些做洗发水的厂商，在每个新品上市之前，都会出一批试用装，免费发放给预计目标市场中的用户，然后通过试用装的发放效果来验证假设的市场是否准确。

实验法的最大问题就是周期长，花费大，影响试验效果的因素比较多，例如如果是免费的发送，则无法保证试用装是否真正进入到了目标用户手里，因此，现在许多公司采用了发短息获取或者电话获取的形式。

2、调研类型

产品经理通常遇到的调研类型有四种：

1) 探测性调研：这是最常用的调研形式。例如在开头提到的产品销量同比下降的情况就可以采用这种形式，因为，下降是表现出来的问题，但是原因则不清楚，运用这种形式就可以找到可能的原因，然后根据结果再来决定是否有必要做更进一步的调研。

例如，调研的结果是发现客户开始认为产品的功能已经不能满足需求，那么，如果要保持销售旺盛，那么，就需要改善现有的功能，增加新的功能，那么，用户需要什么样的功能，就是进一步要做的调研了。

这个调研的任务通常就是解决“是什么原因”就可以了。

2) 描述性调研：这个调研的任务很容易理解，就是“想知道什么”，例如，公司计划上马一个新产品，但是不清楚目前市场情况如何，就可以用这种调研形式，最终的调研结果只要告诉企业市场现状就可以了，例如艾瑞经常会发布互联网各种商业模式的现状报告，就是这种描述性的。

3) 因果关系性调研：这其实是探测性调研的更进一步，探测性调研是知道“是什么原因”造成的，因果关系性就是要在这个基础上更深一层，不但要知道原因，还要知道“是什么引起了这个原因”。

4) 预测性调研：这种调研比较难做，因为不但要获取分析目前的数据，而且还有通过现有的数据来分析未来一段时间内的变化，我们经常佩服国外的公司经常一做就是3-5年的产品战略计划，殊不知这是建立在多少预测性调研的基础上的。

我个人认为，最能体现产品经理是否有战略规划能力的调研，就是在这点上。

介绍了一下调研的三种方法和四种类型，这些方法和类型可以独立考虑，也可以混合考虑，但无论如何，其根本作用都是保证你能获得解决产品现实问题的数据和支持，进而

为你的下一步工作奠定好基础。

产品经理的第三项修炼---如何进行需求管理？

需求是一切产品管理工作的基础，对于这点，大家的意见是一致的，但是说到如何对需求进行有效的管理，我想很多朋友就说不好了。

在本篇文章里，我们重点介绍产品经理如何对需求进行管理，关于什么是需求，大家可以看本杂志中《产品管理的几个基础概念》一文。

在进入正题之前，我先来说几个产品经理在进行需求管理时存在的问题。

问题一：完全不进行管理

这个问题的最直接表现就是没有一个标准的工具对需求进行管理，做到那里，记到那里，随意性很强，看起来也是在需求进行管理，但实际上其实并没有进行管理。

问题二：分割的进行管理

这个问题的最直接表现就是不能连贯的来进行需求的管理，产品经理的眼光只放在一个独立的版本上，而不能把这些版本的需求用整体的思路来管理起来。

问题三：不完整的进行需求管理

这个问题的最直接表现就是对要管理的需求理解不够全面，自身就把许多市场需求给剔除了，当然，要弥补这个问题，还是要对一些产品管理的基本概念有所了解才好。

以上三个问题是我曾经接触到，概括来说，其实分别涉及到就是“需求管理的方法、需求管理的思路、需求管理的概念”。

对于需求管理的概念，刚才说到了，本文中就不进行说明了，因此，在这里重点说一下前个问题：需求管理的思路；需求管理的方法。

1、需求管理的思路

我始终认为，产品管理工作的每一件具体事情，思路是第一位的，有了好的思路，做任何事情都没问题。

需求管理应该说是产品经理要执行的第一个，也是最重要的具体工作了，有一个良好的思路是做好需求管理的关键，而做好需求管理则是做接下来工作的关键。

那么，做需求管理应该有什么样的思路呢？有两点需要把握：

1) 始于 MR，终于 MR。

大家知道，产品管理的一切工作都是在围绕需求做文章，但是在需求满足，产品并逐步消亡后，它的最终归宿又是什么呢？我们认为，产品消亡后的最终归宿依然是需求，就如同种子发芽、生长、成熟、衰亡，直到融入到大地上，成为培养新生命的养料。

2) 对市场需求的需要遵循“一致、回溯、编号”的方法。

一致就是要求产品管理者在进行产品管理的具体工作时，无论产品出现什么问题，都可以找到原始的需求数据来进行支持。

回溯就是要求在完成了需求转变为产品的过程后，要对原始需求数据进行回溯评估，重新定义需求矩阵。

编号就是要求在产品管理工作中，要对所有的需求进行编号，编号的原则是按照类别来进行，这样，在任何时候，任何文档中，出现的都是唯一的编号，而不是模棱两可的文字描述，这样可以让需求具有唯一性，并通过编号中包含的信息来判断需求的特征，就如同身份证号一样。

2、需求管理的方法

工欲善其事，必先利其器。

要想把需求管理做好，肯定得有一个合适的管理方法才行，其实作为产品经理个人来说，这个方法并不难找，或者说，如果你有了一个好的产品管理思路，那么，就能自己创建出一

个适合自己使用的需求管理工具来。

刚才说到了，既然产品管理是始于需求，终于需求的，那么，每一个需求就如同一个生命一样，有生有灭，在这个由生到灭的过程中，我们应该如何来管理呢？其实很简单，通过《需求矩阵表》来进行管理。

这种表的作用，就是对每一个需求进行记录并进行跟踪，直到这个需求的消亡。

这里强调的一点是，我们认为，需求没有“有用”和“无用”之分，而只有“现在有用”和“将来有用”之分，因此，在这张表中，一定是要对所有的需求进行记录，并且也不仅仅限于某个具体版本的产品，而是要长期的、持续的对需求进行记录。

这也正是为什么，在制定具体的产品计划之前，我们一再强调要做需求工作的原因。

因此可以看出，这里的需求工作不是针对某个具体版本的产品的，而是一种“长期的、持续的”工作，而我们通常理解的需求管理工作只是这个长期过程中的某个阶段的具体工作而已，两者要区分清楚才行。

在这个工作中，有些需求的变化是比较频繁的，例如功能性的需求，而有些需求则是比较固定的，例如外观性的需求，因此，作为产品管理者，要对这些需求有足够的认识和强有力的把握才行。

接下来，就重点讲一下，如何创建自己的需求管理工具-《需求矩阵表》。

在这个表中，至少应该有四大类的信息来对某个需求的有生而亡的过程进行记录，但必须存在的应该有三类：

1) 需求的原始信息

这类信息应该包含如下项：

需求编号：这里的标号不是简单的 ID，而是有一定属性的 ID，例如 MRXXX，意义就是“市场需求 (MR) 的第几个需求”，并且要再次提醒一下，这个编号不是说仅仅在这个表里出

现，而是要贯穿于这个产品的全部过程里，例如，在写 MRD 的时候，一旦涉及到表中的某个需求，严格的要求是，必须用该需求的编号来进行说明，而不像我们现在许多公司用文字描述来进行。

记住，对于需求的描述只存在于这个表中，以后凡是涉及到需求溯源的，肯定是用需求编号来表述的。

这样有两个明显的好处：第一是容易管理，不会出错；第二是能够在长期的产品管理工作中实现需求表述的一致，因为，谁也不能保证每次用语言描述需求就和上一次是一样的，尤其是像产品管理这种涉及环节、流程和部门比较多的工作，如果需求描述的前后有偏差，肯定会对产品造成一定的影响。

需求说明：用简单易懂的语言来记录反馈上来的需求，建议是在得到反馈的第一时间就进行记录。

记住，需求说明不用做太多的加工，不要用写 PRD 的语言进行记录，这里的需求要的就是最原始的信息。

需求类别：就是要说明这个需求是属于产品那一个方面的，是针对产品功能的，还是针对产品市场的，还是针对产品价格，或者是针对产品 UI 的。

记住，通过良好的对需求进行分类，在经过一段时间的工作后，能让你对产品的问题和优势看的更加透彻。

需求来源：就是要说明这个需求是由谁反馈上来的，是客户，是销售，是高层还是产品团队的成员。

记住，有了明确的需求来源，在你做市场调研的时候，就知道在样本获取上，有那些优势，有那些不足。

2) 需求的过程信息

这类信息应该包含如下项：

需求是否可实现：这就是要求产品经理在评估一个需求的时候，知道从那几个方面来评估这个需求“能不能做”，并且要把结果记录到这个表中。

在这个项中，具体包含三个指标：

是否具有难度

是否具有可行性

是否具有风险

需求是否符合年度产品规划目标：这就是要求产品经理在评估一个需求的时候，知道从那几个方面来评估这个需求“不应该做”，并且同样要把结果记录到这个表中。

在这个项中，具体包含四个指标：

是否有助于改善产品功能

是否有助于改善产品性能

是否有助于增加用户满意度

是否有助于增加产品竞争力

关于如何评估一个产品需求，可以参看本杂志中《如何进行产品需求的筛选》一文，这里不做详细说明了。

3) 处理信息

这类信息应该包含如下项：

是否实现：就是说在经过了上面的评估筛选过程后，这个反馈上来的需求最终的结果是什么，是要去实现，还是暂时不去实现。

优先级：就是说如果要去实现的话，这个需求的优先级是什么，通常用“L (OW)”、“H (igh)”来表示就可以了，如果公司有具体的要求，可以根据实际情况来定。

PRDID：这个需要重点说明一下，这里就是记录 PRD 中的某个产品需求是由哪个原始需求而来的，我们知道，只要是要做的需求，最终都会以产品需求的形式表现出来，这样，就需要在矩阵表中有一个记录。

例如，在 PRD 中有一个产品需求是要求“支持现在流行的视频媒体的播放，具体包括 MPEG1、MPEG2、MPEG4、RM、RMVB、WMV、MOV 以及 FLV 等”，这个 PR 在文档中的编号是 PRD10，那么，在这个项中就要和原始的需求对应起来，例如该 PR 的来源是一个编号为 MR3 的需求，这个需求的内容是“用户要求能够播放 VCD、DVD 和网上的媒体格式”。

未实现原因：这个就很简单了，是针对“是否实现”来进行说明的，要说清楚为什么这个需求没有实现，是技术原因、风险太大还是暂时不符合公司计划。

4) 变更信息

准确来说，这类信息不属于顺序流程的信息，而应该属于随机信息，因为，从理论上来说，谁都不希望在产品过程中出现太多的需求变更的情况，但是现实的情况是这种可能性几乎没有，或者说，需求出现变更才是正常的。

因此，如果某个需求发生了变更，也要在需求矩阵表中进行记录，这样在某个产品结束后，才知道那个需求发生过变化，是如何进行处理的。

这类信息中，应该包括如下项：

是否出现变更：说明“是”还是“否”就可以了。

变更基线：对于变更基线是什么，因为这和本文关系不大，就不做详细说明了，简单的说，就是要说明这个需求是属于什么性质的变更。

变更记录：就是要记录这个需求如何进行了变更，变更的结果是什么。

以上四点就是产品经理在做产品需求管理时，应该具有的思路和工具，其实思路很简单，也没必要花很多时间去说明，关键还是在个人理解上，而大家似乎对工具都比较感兴趣，就

多说了一些。

从那个需求矩阵表中，可以很清晰得看出一个需求的走向：先获得原始的需求，然后经过筛选，得出要用的需求，然后进入到 PRD 中，形成产品需求供相关部门使用，如果发生了变更，也会有所记录。

就有点像人和档案一样，人发生什么变化，档案中都会有相应的记载，在要调查某个人时候，无需找到具体的人，只要调出相应的档案一看便知。

其实说到需求管理，以上只是提到部分知识而已，在整个管理过程中，可不是简单的完善一下这个表格就可以了，许多具体的工作，例如如何进行需求的筛选，如何控制需求变更，如何进行需求的回溯，都是要花独立的篇章来讲的，因为不是本文的重点，就不讲了，我们会在相关的文章中进行说明。

产品经理的第四项修炼---如何进行市场细分？

现在没有一个企业敢说，自己生产的产品能够适合于每个用户，对市场进行细分，对用户进行细分，这是现在企业要做的第一工作。

作为产品经理，责无旁贷地要去担负这个责任，如何才能对自己的目标市场进行细分，找到不同需求的客户，提供相应的产品呢？

在产品经理的第四重修炼中，将对这个工作进行详细的说明。

先简单的介绍一下什么是市场细分。

通常认为市场细分就是根据构成总体市场的不同消费者的需求特点、购买行为和购买习惯，将他们细分为若干相类似的消费者群体，即把某一产品的市场，根据影响消费者需求特点的明显标志，细分为一个个小市场，然后对这些不同的细分市场，从产品计划、分销渠道、价格政策直至推销宣传，采取相应的整套市场营销策略，是企业生产或经营的商

品，更符合各个不同消费者阶层和集团的需要，从而在各个细分的小市场中提高竞争力，增加销售，占有较大的市场比重。

以上这个介绍是国内比较认可的一种说法，来源于温德尔.R.史密斯在《市场营销杂志》中的定义。

对于定义来说，其实知道一点就行，作为具体工作的执行者，更多关心的还是如何做这个工作。

我个人认为，做好这个阶段的工作，需要三个环节来完成。

1、市场细分的前提：市场细分也不是随随便便就能或者就值得去做的，在什么情况下可以进行市场细分，这个一定要首先搞清楚。

2、市场细分的方法：如果可以进行市场细分，那都有什么样的细分标准呢？

3、市场细分的步骤：确定了细分标准后，如何一步步来完成这个工作呢？

接下来，就一一进行详细说明。

1、市场细分的前提

虽然从理论上认为只要是超过两个消费者的市场就可以进行细分，但是如果真的要按照这个条件去做，我想，所有的企业和产品经理都要活活累死了。

那么，要对市场进行细分，都需要具备什么样的前提条件才可以呢？

1) 可以衡量

市场的细分不是感性的和不可量化的，一定是理性和可量化的。

既然可以量化，就说明是可以衡量的，对于产品经理来说，这个量化就主要是指“用户特点”和“用户需求”上的定量。

因为企业需要的是一个可以测量大小的市场，而不是一个模模糊糊的市场轮廓，如果某些细分因素不可测量，必然很难测定市场范围。

例如，用户的心理、用户的性格，这些市场因素就不是容易测量的，因此，在进行市场细分的时候，这些条件的细分就比较难做。

而用户的年龄、性别、收入、教育背景或者地理位置等因素，则是可以进行测量的，因此，我们经常会看到市场细分通常就是按照这个标准进行的。

2) 具有价值

理论上说，市场细分的越准确，用户的满意度会越高，但是，对于企业来说，通常不会这样去做，为什么，很简单，就是企业必须考虑：细分出来的市场是否值得我去进行必要的投入。

这就是细分的市场是否具有价值。

例如一个小饭店，主要以提供家常菜为主，如果为了满足很小一部分喜爱烧烤的客户而专门开设一个烧烤服务就有些得不偿失了，因为这个市场太小，开发价值不大。但是如果这个小饭店能够把家常菜进一步细分，例如分为川菜系列、鲁菜系列、东北菜系列，可能效果会更好一些。

某个细分的市场是否具有价值，唯一的衡量标准就是这个市场的大小是否值得企业去做独立的营销，它的规模必须是能让企业产生一定的利润，能够顺利实现营销目标。

这是一笔经济账，产品经理一定要算清楚了。

3) 能够接近

这一个条件可能许多朋友有些疑惑，市场还有不能够接近的吗？

这里的“能够接近”主要是指心理层面上的，而不是地理层面上的。

我来举个例子，例如美国吉列剃须刀，广告投放主要集中在大型的体育节目中，尤其是篮球、足球、橄榄球这些对抗性比较强的赛事转播中，就是因为这些节目的观众，其特征和吉列所定位的粗犷豪放的男性用户一致。

虽然这些观众可能相隔万水千山，但是这种心理上的接近，能够让吉列成为男人剃须产品的第一选择。

这就是细分市场的可接近性，这个条件就是要求产品经理要清楚，细分市场中的客户在接触和沟通上是足够相似的，这样，作为企业来说就能经济而有效的和这些客户进行交流。

4) 独特性

这个就是说产品经理在做产品营销计划的时候，要考虑到做出来的计划是否能够引起市场的不同反映，如果市场对计划的反映是相同的，那么就完全没有必要去进行细分了，或者说，也完全没有必要针对细分的市场做不同的产品计划了。

比如说汽车行业就是最典型的例子，轿车刚开始进入家庭的时候，只不过是有钱人的奢侈品而已，但随着轿车开始普及，市场出现细分，最简单的就是高档、中档、低档和经济型的划分，这样，在做产品营销计划的时候，就会根据特殊的市场制定计划，一个年收入 15 万元的用户是不会对奥迪 A8 的营销表现出购买欲望的。

知道了进行市场细分的四个前提条件，如果这四个条件基本都符合了，那么，就可以考虑进行市场的细分工作了。

2、市场细分的方法

我根据自己的经验以及参考其它的资料，一共总结出四大类的市场细分方法。

1) 按照用户基本属性进行划分

什么是用户的基本属性呢？简单来说，就是这个因素能够准确的被识别出，能够很方便的被量化。

这种方法还可以再分为五小类：

- 按年龄进行细分

- 按性别进行细分
- 按收入进行细分
- 按民族进行细分
- 按职业和教育背景进行细分

这五小类的细分是大家最常见，也是很容易理解的，在这里就不做更多说明了。

2) 按照空间特征进行划分

这点也是容易理解的，在此大类下，还可以再分为三小类：

- 按地理位置进行细分

地理位置的不同，可能直接表现出来的就是经济水平和文化上的差异。就连国家也是按照这种因素来划分为“东部发达地区、中部较发达地区和西部欠发达地区”，这种差异，就要求产品经理在制定产品营销计划的时候，必须要考虑细分市场对产品的接受能力。

我印象很深的一件事就是，当东部沿海地区都开始大规模普及座便器的时候，而在中西部地区却很少见，以致于许多到东部出差的人都不知道如何使用，就更别谈快速的中西部地区进行有效推广了。

- 按人口密度和城市规模进行细分

人口密度和城市规模的不同，对企业最直接的影响就是能为企业带来多少销售额，同样是 2000 平方公里的一个城市，A 城市是 500 万人，B 城市只有 100 万人，如果一个企业采用“轰炸式”的推广手段，那么，如果同样是花 1000 万进行推广，A 城市的单人宣传到达成本是 2 块钱，而 B 城市则是 10 块钱，性价比一目了然。

作为产品经理，如果是按照这个因素进行的市场细分，就一定要考虑到，面对不同规模的市场，应该采用什么样的有效营销方法。

- 按气候状况进行细分

这个很好理解了，例如，一家生产滑雪用品的企业，在推广自己产品的时候，就肯定主要是集中在东北三省，北京，天津等为数不多的几个省市。

按照空间特征进行细分，有不少优点，首要的就是可以把企业的市场行为集中在潜在客户居住的地方开展，性价比比较好，但也有一些不足，对于不少产品来说，客户的使用习惯和其所在的地理环境并无明显关系，例如网民的上网习惯通常就是一致的，这样就不能完全按照空间来进行细分，否则就会不够准确。

那如何来做呢，其实在我看来，任何一种细分的方法都有利有弊，只有相互结合起来才能做到细分的尽量准确。

现在有一种常见的营销方式，就是“信件营销”，通常的做法是，先根据城市规模和人口密度进行初次划分，挑选出几个目标城市，然后再按照这些城市不同区域的常住人口的特征进行有针对性的划分，居住在国贸 CBD 高档公寓里的住户，收到的肯定多是高档用品的广告。

这就是采用了“城市规模+人群收入”相结合的细分方式。

3) 按心理特征进行划分

在此大类下，还可以再分为三小类。

- 按生活方式细分

生活方式就是人们生活和花费时间以及金钱的模式。

例如一家生产服装的企业，在面对以享受生活为主的客户和以个人事业为主的客户的时候，其服装的定位就完全不同，面对第一类用户，可能多以“休闲、舒适、放松”作为交流基点，而面对第二类用户，则主要以“成功、事业、领袖”作为交流基点，不但推广的基点不同，而且款式也会有很大差异，例如现在细分出来的“商务男装”就是一个很明显的例子。

- 按态度进行细分

这个主要是指客户对企业产品的态度进行细分的，通常分为“中间态度；积极态度；消极态度”三类客户，针对这三类客户的不同，产品经理在进行产品营销的时候，就要分别采用“拉拢中间客户，维护积极客户，改善消极客户”的策略。

但我个人的看法是，如果是针对“消极态度”的客户，产品经理完全可以放弃这个细分市场，因为，企业的资源有限，应该把有限的资源放到中间客户和积极客户上去。

产品经理不要奢望能让所有的客户都满意，都能接受你的产品。

做市场就要学会放弃，就是这个道理。

- 按利益追求进行细分

它是指通过对客户消费某类产品的利益来进行分类。

这个分类的前提是产品经理一定要明白消费者在消费自己的产品时，其所追求的最核心利益是什么？

是为了真正去用，还是为了显示身份，或者就是为了攀比，不同的利益基点要求产品经理在制定产品营销计划的时候就要区别对待。

例如世界最豪华的汽车品牌之一-宾利，去年一年就在国内售出了 338 部，而据调查显示，大部分的购车者都是以显示个人财富为主要消费目的，这样，如果某人是宾利汽车的产品负责人，那么，他在面对细分的中国市场的时候，就要考虑如何营销才能满足这类客户的心理追求。

4) 按照用户的使用行为进行细分

在此大类下，还可以再分为两小类。

- 按产品的使用频率进行细分

使用频率就是客户消费产品或者服务的数量，例如同样是中性笔，企业客户的一次性

购买数量就要比个人用户多的多，通常可以分为“经常消费者、一般消费者、不常消费者”，在面对这三类客户的时候，产品经理就要考虑不同的市场策略，例如就可以给与经常消费者一些价格上的优惠，但是，对于其余的两类客户，也不能忽视不管，因为，他们之所以没有成为经常消费者，不一定是他们对你的产品没有足够的信任，而有可能是你没有把你的产品优势很好的传递给这类用户，而使他们出现一种选择性的徘徊，如果是这样，你就要想办法把产品信息更清晰的传递给他们，让他们成为你的经常消费者。

- 按使用者忠诚度细分

使用者的忠诚度是指一个客户不得不购买某一个产品的一种持续信仰和约束。

这应该是最难但是也最准确的市场细分方法了，这种忠诚度更多的是体现在客户对产品品牌的认知上，例如年轻的运动一族，通常喜欢的软饮就是可口可乐。

之所以这种方法是市场细分中最难的，就是因为这个方法必须要有客户的大量完整的信息才可以，而我们知道，客户通常是不愿意提供个人资料的，通常的做法就是给与持续消费自己产品的客户一定的奖励，例如积分送奖品，或者提供免费的更有价值的服务。

在这里，我强调一点的是，千万不要把经常消费某一产品的用户就认为是忠诚的客户，有一个很明显的例子，我们都是中国移动或者中国联通的客户，但是大部分人都不会是我们的忠诚客户，因为对于我们来说，在移动通信业务上，我们确实没有更多的选择。

3、市场细分的步骤

知道了如何进行市场的细分，接下来要做的就是如何一步一步的来完成市场细分的工作。

一般要通过三个步骤来完成。

1) 评估细分市场

在这个步骤中，产品经理要弄清楚这些细分的市场受否值得公司进入，能为公司带来

多少的价值，会有那些因素会影响细分的市场等等，虽然要考虑的因素很多，但核心的应该包括以下四点。

- 规模

这个无需多介绍，朋友们肯定非常清楚市场规模的作用了，这里只强调一点的是，我们在考虑市场规模的时候，一定是考虑“适当的市场规模”。

什么是适当的市场规模呢？简单的说，就是投入不大，收益较大，风险较小，持续较长时间的市场。

大的企业可以做多个细分的市场，可以做“泛而广”的市场，对于一些中小型企业，则可以做“精而深”的一个市场的细分，例如中国产品经理联盟就是做了管理职业人群中的“产品管理者”这一个细分。

现在流行的词语叫“蓝海”。

- 预期增长程度

评估一个市场是否值得企业投入，不但要看目前的静态数据，还要看可能发展变化的动态数据，这就是所谓的“夕阳产业”和“朝阳产业”吧。

例如在食品行业，随着人们越来越重视个人健康，开始关注个人养生，越来越多的人开始抛弃含蔗糖食品，而开始选择“木糖醇食品”，这个市场规模目前来看，还不是很大，仅仅限于糖尿病患者和很小量的消费者，但是，这种健康饮食的潮流是无法阻挡的，木糖醇食品的市场规模一定是会迅速扩大的。

- 结构吸引力

这个词的意思就是指产品经理在考虑市场细分的时候，不但要看到能够促进细分市场发展的一面，还要看到会影响细分市场发展的一面。

评估结构吸引力的方法，大家最常用的就是迈克尔·波特的五因素模型，这里简单列举

一下，有兴趣的朋友可以再找这方面的资料学习。

- (1) 行业竞争和细分市场内竞争的威胁
- (2) 潜在的入市者和转行的威胁
- (3) 替代品的威胁
- (4) 购买者及其相对力量
- (5) 供应商及其相对力量

- 符合公司目标和资源情况

这是联盟里经常强调的，不是每个细分的市场可以去做，第一要看是否应该去做，第二要看是否能够去组，这就是既要不偏离公司战略目标，公司又要能提供给必要的资源作为支持。

也就是要做到“有什么武器打什么仗”。

2) 决定市场宽度

细分后的市场可能有多个，这个时候，作为产品经理，就要搞清楚到底应该进入某一个市场还是某几个市场（我相信，国内能通吃细分市场的企业微乎其微），这就是要求产品经理做出进入细分市场的宽度。

这里只介绍几种进入模式。

- 密集单一型

这个很简单了，就是选择一个细分市场，然后把公司的全部营销资源都砸进去，好处就是可以集中力量做一件事情，能够树立企业在这个细分市场中的影响力和品牌，获得较高的收益，风险则是如果这个市场一旦发生了变化，例如消费者发现有更好的替代品，则会对公司造成很大的损失。

因此，这种形式比较适用于资源非常有限的小公司。

- 多元多样型

这其实是上一种模式的补充。简单来说，这种模式就是要公司选择进入几个具有明显细分特征的市场进入来分散单一市场的风险。

而这种进入必须是和公司目标和资源相一致的，例如一家生产衣服的企业，就可以分别生产老年人运动装，中年人职业装和青年人休闲装来应对不同的细分市场。

- 市场专业型

如果说多元多样型是“宽而泛”的话，那么单一专业型就是“专而深”的进入模式了。

还说服装厂的例子吧，如果用这种模式，那么就可以选择一类人群市场，例如年轻人群，专门为这类人群生产各种不同风格的服装，例如职业装、休闲装、家居装和社交装等。

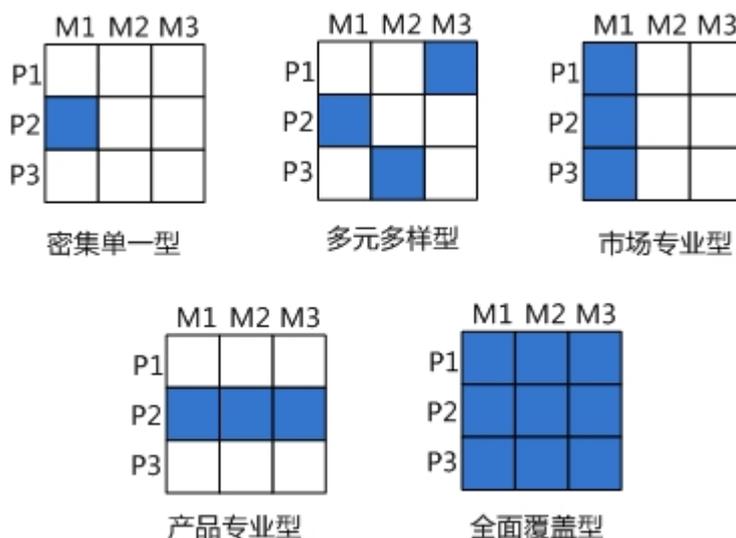
- 产品专业型

这种模式就和客户类型关系不大了，通常的方式就是为最普遍的用户进行某一类专业产品的生产，例如，针对中老青用户的运动装。

- 全面覆盖型

这就不用多说了，这种魄力只有大企业才能做到。

做个图来简单说明一下以上五种模式吧。



M : 市场 P : 产品

3) 制定目标市场策略

关于如何制定目标市场策略，是和公司目标以及细分市场的特征相关的，一般来说有三种策略可以考虑。

- 无差异性市场策略

这种策略就是说企业只推出一个产品，然后用一种营销策略来应对所有的客户。使用这种策略的前提是产品经理确实认为细分市场的差异不是很明显，用一种策略即可实现产品的营销。

但这种可能性几乎没有，因为从理论上来说，任何市场都是可以细分的，即使是最简单的市场也可以进行细分，例如速冻饺子就可以分出多种口味或者多种地区风格。

因此，这种策略的出现，缺的并不是市场的细分，而缺的是产品经理是否有对市场足够的认识和敏感。

这种策略简而言之就是“一个产品（服务）、一个策略、多个用户”。

- 密集性市场策略

这种策略就是说企业只推出一个产品，但是面对细分的市场，只选择其中的一个进行营销活动。使用这种策略的前提是产品经理一定要知道多个细分的市场中，哪一个市场是能够

给公司做出最大贡献的。

例如在前面提到的生产中性笔的企业，面对的细分市场有经常使用者、一般使用者和不经常使用者，如果采用这种策略，就要明白是经常使用者为企业贡献了最多的价值，因此，在做营销的时候，企业就会把最多的资源投入到对这类用户的营销中去。

这种策略简而言之就是“一个产品（服务）、一个策略、一个用户”。

- 差异性市场策略

这种策略就非常容易理解了，就是说企业根据细分市场的特点，在产品样式，价格，包装等上面进行区分，或者通过制定不同的产品市场策略来应对不同需求的客户。

例如每年中秋节的月饼，月饼本身没有任何区别，就是通过包装和附加值上形成差异来满足不同需求的消费者（如自用、送父母、送领导等）。

这种策略简而言之就是“一个产品、多个策略、多个用户”。

其实如果展开来讲市场策略的制定，单靠这篇文章是远远不够的，如果有机会，我可以总结更多的关于这方面的资料来和大家分享。

以上的内容就是对产品经理在做市场细分工作时，需要注意的关键几个部分，当然了，单靠一篇几千字的文章来说明是远远不够的，更多的还是要靠大家在工作中体会、总结和交流，只有这样，才能使自己如鱼得水，游刃有余。

产品经理的第五项修炼---如何进行产品组合？

在《什么样的企业适合建立产品管理制度》一文中，我提到通常是具有三多特点的企业适合建立产品管理制度，其中有一多就是“产品（线）多”的企业，正是因为点，才为企业设立产品经理提供了前提条件。

我们知道，在竞争激烈的市场中，企业不可能只依赖于一个产品就期望做大做强，当

然，企业也不会去经营所有的产品，企业要做的工作就是选择最有价值的产品作为企业的经营方向，并使这些产品能够做到优化配置，各自发挥最大的作用。

这个过程就是产品组合的过程，在这个过程中，体现的产品经理统筹规划和整体把握的能力，要把握好产品组合的宽度和深度，不同产品之间的结构。

在本重修炼中，就将介绍产品组合的策略类型和产品组合的分析方法。

在正文开始之前，先简单介绍三个和本文密切相关的概念。

1、产品：产品组合中的“产品”是指企业确定的每一个产品单位，不是我们曾经说过的广义上的产品，这个产品是根据企业的型号、品种、尺寸、价格或者外观这些标准来区分的。例如乳品企业的酸奶产品就可以根据加入的配料分为原味酸奶、果味酸奶、木糖醇酸奶等产品。

2、产品线：产品线是指一组密切相关的产品集合。通常有两种分类方法，一类是按照满足的同类需求进行划分，例如联想的家悦个人电脑产品线，还有一类是按照满足的相同客户人群进行划分，例如小学生的文具。

在一些大的企业里，通常是这两种方法的混编，例如联想分为家用电脑、商用电脑，这是按照人群来分类的，然后在家用电脑中又分为家用台式电脑，家用笔记本电脑，这就是按照需求满足性来分类的。

3、产品组合：产品组合就是指企业所经营的产品线，产品的结构或者组合方式。在产品组合中，有三个方面的因素需要把握：

1) 广度：就是企业拥有的产品线的数量，例如联想有 9 条产品线。

2) 深度：就是企业每条产品线下有多少个产品，例如联想的家用台式机产品线下有 12 个产品。

3) 关联性：就是指企业不同产品线之间的相关程度。例如联想的产品线都是集中在

硬件和外设上，但如果联想也提供通讯设备，那么产品关联度就较小了。

了解了这三个基础概念，接下来进入整体，首先说一下产品组合都有哪几种策略。

产品组合策略就是指企业根据市场的需要，选择合适的产品组合广度、深度和关联性来确定经营规模和范围的策略。

通常的策略类型有以下六种。

1) 全线全面型

这种类型非常容易理解，就是企业的目标是向任何客户提供各种类型的产品。这种策略对企业的产品广度和深度有一定的要求，对产品线的关联性则没有什么要求，因为采用这种策略的企业，期望的是通过不断的增加产品和产品线，来满足目标细分市场的每一个需求。

2) 专业市场型

这是指企业向某一个具体的细分市场（某一类型的客户）提供产品或者服务。采用这个策略的企业通常是把满足同一类型客户需求作为基点，在此基点上重点去考虑产品组合的广度。例如一家定位于儿童食品的企业，就可以根据儿童的需要设立膨化食品产品线，儿童饮料产品线，儿童速食食品产品线等。

3) 产品线专业型

这是指企业只生产某一个类型的不同产品来满足市场的需求。采用这个策略的企业通常只有一条产品线，但是在这个产品线上则有可以延伸的产品深度，例如有一家企业只生产纸品，在这个产品线下，就可以扩展出卫生纸、餐巾纸、纸巾、厨房用纸等产品。

4) 部分产品线专业型

这其实是第三种类型的缩减版，就是指企业只生产某一个产品线下的一个或者几个产品来满足目标用户的部分需求，这种策略对产品经理有一个比较高的要求，就是要能够为

企业选择出合适的产品进行经营，但是一旦出现需求大的变化，企业的风险会随之加大。

5) 特殊产品专业型

这个也很好理解，就是企业去经营满足客户特殊需要的产品，通常在广度、深度和关联性上都没有特殊的要求，例如汽车行业有专门生产特种用车的企业，一般来说，这种策略的竞争压力会小一些，但是企业也不易于扩大规模。而对于大企业来说，一旦他们有了足够的精力，那么，只要简单的进行产品线的广度延伸，就可以吃掉这块。

6) 特别专业型

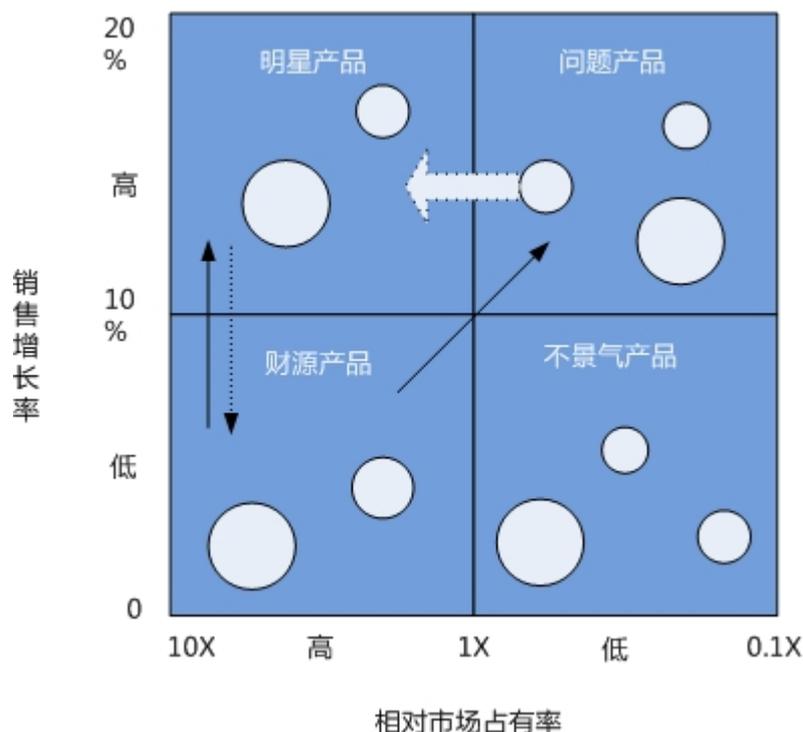
这是指企业依赖自己独有的产品经营条件或者工艺技术来满足顾客的特殊需求。例如，在中国只有移动和联通具有移动网的经营资格，只有他们能满足客户的移动通信需求，这就是独有的经营条件，还有就是互联网中的百度，依靠专利的搜索引擎技术来为用户提供搜索服务，技术门槛很高，一般企业无法涉足，这就是独特的工艺技术。这种策略的最大优势就是可以排斥最多的竞争者，而达到一家垄断。

知道了产品组合的六种策略类型，接下来要做的就是如何来考虑采用什么样的产品组合策略，针对产品组合策略的方法有不少，这里只简单介绍一下大家最常见的：波士顿矩阵分析法。

这种方法是由美国波士顿咨询公司创立。

这种方法依据销售增长率和相对市场占有率两个因素来对产品组合进行分析。见下

图：



这种方法仅依据销售增长率和是市场占有率两个因素对产品组合进行分析。销售增长率以 10% 为界分为高、低两档。相对市场占有率是指企业某一产品的市场占有率与同行业中最大的竞争者的同一产品的市场占有率之比。相对占有率以 1 为界分为高、低两档，这样，便可把企业的全部产品所处的地位分为四种类型：

1) **明星产品 (stars, 指高增长、高市场份额)**：这个领域中的产品处于快速增长的市场中并且占有支配地位的市场份额，但也许会或也许不会产生正现金流量，这取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量。明星型业务是由问题型业务继续投资发展起来的，可以视为高速增长市场中的领导者，它将成为公司未来的现金牛业务。但这并不意味着明星业务一定可以给企业带来源源不断的现金流，因为市场还在高速增长，企业必须继续投资，以保持与市场同步增长，并击退竞争对手。企业如果没有明星业务，就失去了希望，但群星闪烁也可能会闪花企业高层管理者的眼睛，导致做出错误的决策。这时必须具备识别行星和恒星的能力，将企业有限的资源投入在能够发展成为现金牛的恒星上。同样的，明星型业务要发展成为现金牛业务适合于采用增长战略。

2) **问题产品 (Question Marks , 指高增长、低市场份额)**: 处在这个领域中的是一些投机性产品, 带有较大的风险。这些产品可能利润率很高, 但占有的市场份额很小。这往往是一个公司的新业务, 为发展问题业务, 公司必须建立工厂, 增加设备和人员, 以便跟上迅速发展的市场, 并超过竞争对手, 这些意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了公司对待这类业务的态度, 因为这时公司必须慎重回答“是否继续投资, 发展该业务?”这个问题。只有那些符合企业发展长远目标、企业具有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才得到肯定的回答。得到肯定回答的问题型业务适合于采用战略框架中提到的增长战略, 目的是扩大 SBU 的市场份额, 甚至不惜放弃近期收入来达到这一目标, 因为要问题型要发展成为明星型业务, 其市场份额必须有较大的增长。得到否定回答的问题型业务则适合采用收缩战略。

3) **财源产品 (也叫现金牛业务, Cash cows , 指低增长、高市场份额)**: 处在这个领域中的产品产生大量的现金, 但未来的增长前景是有限的。这是成熟市场中的领导者, 它是企业现金的来源。由于市场已经成熟, 企业不必大量投资来扩展市场规模, 同时作为市场中的领导者, 该业务享有规模经济和高边际利润的优势, 因而给企业带来大量现金流。企业往往用财源产品来支付帐款并支持其他三种需大量现金的业务。财源产品适合采用战略框架中提到的稳定战略, 目的是保持 SBU 的市场份额。

4) **不景气产品 (也叫瘦狗型业务, Dogs , 指低增长、低市场份额)**: 这个剩下的领域中的产品既不能产生大量的现金, 也不需要投入大量现金, 这些产品没有希望改进其绩效。一般情况下, 这类业务常常是微利甚至是亏损的, 瘦狗型业务存在的原因更多的是由于感情上的因素, 虽然一直微利经营, 但象人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实不景气产品通常要占用很多资源, 如资金、管理部门的时间等, 多数时候是得不偿失的。不景气产品适合采用战略框架中提到的收缩战略, 目的在于出售或清算业务, 以便把资源转移到更有

利的领域。

对波士顿举证的说明现在有很多资料可以学习，这里就简单介绍一下，有兴趣的朋友可以进一步学习一下，但这里还是要强调一点，工具仅仅就是工具，不要指望这个工具能够代替你的思想，要把这个工具用好，根本还靠的是你对市场的感觉和判断。

最后，说一下产品线的决策。

产品线的决策是产品组合的基础，产品组合的深度、广度和关联性都和产品线的状况有关，因此，实现产品的优化最合，离不开产品线的决策。

对于产品线的决策，通常有三种形式：

1) 产品线的延伸，还可以具体分为三种：

(1) 向上延伸

这就是指企业的产品层次向高端发展，例如有一家生产中低端手机的企业，在经过市场调研后，决定生产高端手机，这就是产品线的向上延伸策略。

这个策略的最大优点是：

- 能够获取更丰厚的利润
- 能够成为正面和全面进攻的竞争手段
- 能够提高企业形象
- 能够完善产品线，满足不同层次的需求

但是，采用这一策略不是任何一家企业都可以的，通常需要具有以下几个特征：

- 企业在业内有比较高的声誉
- 企业有足够的资源支持产品线的向上延伸
- 市场上存在相对应的潜在的需求
- 能应付竞争对手的反击

(2) 向下延伸

这和向上延伸正好相反，就是企业在高端产品上增加中低端的产品线，这种策略有几个

优点：

- 可以反击竞争对手的进攻
- 弥补高端产品销量减少的空缺
- 防止竞争对手乘虚而入

但是，这种策略会让人感到企业后劲不足，开始走下坡路了，也有可能刺激竞争对手进行反击，或者是出现内部竞争的局面。

因此，如果采用这种策略，产品经理一定要权衡好利弊后再做决定，毕竟，这种向下延伸的战略更多的是影响人的心理。

(3) 双向延伸

这就是说企业原来以经营终端产品为主，现在要分别向高端和低端产品进军的策略。采用这种策略的企业一般是为了获得同类产品的市场地位，扩大经营，增强企业的竞争力，但是需要注意一点的是，在采用该策略的时候，一定要清楚自己的原有产品已经占据了市场的优势地位，有足够的资源和能力，否则还是选择单向延伸的好。

从以上三种延伸基础来看，都是基于企业产品的层次上的，无非就是高、中、低三个产品端的互相补充。

2) 产品线的填充

产品线的填充就是指在不改变现有产品线层次的前提下，向产品线中加入新的产品类型。例如 nokia 的高端产品线 9 系列，每年都会有一款新品增加进去。

不过从根本上来说，这种策略应该是一种战术上的，因为产品线的定位毕竟没有发生变化，之所以实行这种策略，通常企业会基于以下几点进行考虑：

- 通过增加新品来增加利润
- 进一步满足客户的差异性需求
- 防止竞争对手乘虚而入
- 利用过剩的生产能力

当然，并不是说频繁的增加产品就一定是好的，在做这个决策之前，产品经理一定要明

白以下几点：

- 知道市场上确实存在差异化的需求
- 根据需求来考虑如何增加产品
- 看到增加产品后可能带来的风险
- 新增加的产品必须有一定规模的销量

3) 产品线的缩减

这和填充也是相对的，就不做更多解释了，只是说一下，在什么情况下可以进行产品线的缩减策略。

- 已经进入产品生命周期衰退期的产品
- 产品太多，无力兼顾现有产品
- 产品发展前途不大
- 市场出现疲软，必须要减少一部分产品

我记的联盟里曾经有朋友说过，做产品就是“加加减减”的过程，我想，这就是对产品组合策略最好的诠释了，什么时候该用加法，什么时候该用减法，可不是那么容易就能做到的，在你期望使自己负责的产品更有前途，更有市场效能的时候，你会发现，你必须要做很多的工作才可以。

产品经理的第六项修炼---如何对产品功能进行分类？

作为一个产品经理，最常见的一个工作就是对所负责的产品进行功能的定义，这就涉及到一个问题，面对众多的功能，在有限的时间和资源情况下，如何来保证实现的功能是用户最需要的？

其实这个问题就向产品经理提出了一个工作要求，就是自己要能够有效的对产品功能进行分类，有效的分类对于市场，销售和研发部门来说，都是非常有益的，具有良好分类的产品功能说明是做好一个产品规划的基础，在本篇文章中，我根据自己的个人经验总结了一种自认为有效的功能分类方法，和大家分享。

就我这几年的工作经验来看，对于一个产品的分类比较常见的有两种方式：

第一种：对产品功能不进行任何分类，只是顺序的记录，例如：

产品 A：

编号	功能名称	功能说明
1	A	AAAA
2	B	BBBB
3	C	CCCC
...

这种功能分类只是把要做的功能列举出来进行说明，这种方式有一个最大的问题就是无法判断每个功能的开发级别，交给研发后，研发只能按照顺序进行开发，一旦在开发中出现问题，必将出现扯皮的事情，例如：

产品经理：为什么 A 功能还没有开发？

研发人员：A 具有一定的难度，得放一放。

产品经理：这怎么可以呢，这是定下来的功能，不能放。

研发人员：我们研发经过评估，这个功能确实很难，如果要说的话，会延误开发进度，因此暂时放一下。

产品经理：那...，我想一下，这样吧，我向我们头汇报一下。

研发人员：那就让你们头直接找我们头吧，我不管这个。

.....

可以从对话中看到，一旦采用这种分类方式，其实产品经理是完全把自己陷入了扯皮的漩涡中，因为对于每一个功能，产品经理并没有进行一个优先级的定义，这样，就给了研发很大的自主权，而产品经理又无权干涉研发的具体工作，因此，最终的结果肯定是汇报到各自的上一级主管那里，然后再进行新一轮的扯皮，直到高层出面调停，结果很有可能是耽误了开发进度，延缓了产品上市日期，增加了产品成本，并且对产品经理的形象也有所影响。当然了，在一定的范围内，这种方式也是有用的，例如：比较小的项目（如功能单一的软件）；软件升级包等。

这种分类方式在一些公司还是存在的，尤其是在一些做大型产品的公司如果用这种方式，那么必然会产生以上所说的问题。

第二种：只进行开发级别（功能重要性）上的分类，例如：

产品 B：

编号	功能名称	功能说明	开发级别
1	A	AAAA	2
2	B	BBBB	1
3	C	CCCC	3
...	

这种分类方式相对于第一种分类方式，有了一定的进步，除了顺序记录功能外，还有就是对功能进行了开发级别上的约定，这样其实就是对研发部门进行了一定的约束，在开发的时候，应该优先实现那个功能，暂缓实现那个功能，产品经理和研发部门都有了一个高层认可的一致，因此，扯皮的事情会大大减少，但是，会和市场部门出现新的问题，例如：

市场人员：兄弟，咱们的新产品有什么优点呀？我们好在推的时候提炼卖点。

产品经理：咱们的产品优点还是不少的，比如像.....

市场人员：这些好像 XX 产品（竞争对手产品）也有呀，不行呀，突出不了咱们的优势，再想想。

产品经理：那，还有.....

市场人员（迷惑）：你说的这是什么意思呀，是不是技术性太强了，我都理解不了，怎么和用户说呀？

产品经理：这个技术就是说，◎# ¥ %.....※

市场人员（更加迷惑）：我真的不明白，要不，你帮我写了吧，你是产品经理，是吧？

产品经理（晕）：◎# ¥ %.....※

从上面的对话可以看出，虽然级别的定义避免了和研发的扯皮，但是市场推广上的问题又出现了，还极有可能造成产品经理陷入纠缠于功能的漩涡中，可能每天产品经理就是和研发面对“这个功能应该如何实现”，“这个功能级别低，不做，那个级别高，就是再难，也得做”这样的讨论中，我认为这是由以下两个因素造成的：

1) **对功能进行分类的时候，立足点有问题**：产品经理不是市场人员，不是技术人员，不是销售人员，这就决定了，我们在进行新产品功能设计的时候，立足点就不能有偏离，如果只考虑如何有利于市场推广和销售，那么这个产品做出来很有可能是个绣花枕头，毫无特点；如果只是一味追求采用“新、奇、特”的技术，那么除了提供给研发人员学习新技术的机会外，这个产品最终做出来的很可能是一个缺乏市场进入能力的产品。

2) **权威的影响和缺乏因地制宜的心态**：这点尤其在一些 IT 软件和互联网企业比较常见，现在网上的资源非常丰富，各种产品设计文档的模版随处可见，一些企业就从网上搞一些大公司的产品设计文档，稍微改一下就作为自己公司的模版来用，比如微软的，这是最可怕的，因为大家都认为“微软的模版肯定是最规范的，最合理的”，因此也不管是否适用于自己，拿来就用，结果造成，产品经理生硬的拿功能设计去适应模版，完全本末倒置了，要记住，咱

们不是微软的产品经理，自己的公司也不是微软。

解决这个问题关键所在，除了各个公司一定要建立适合自己的产品管理体系和制度外，对于产品经理个人来说，找到一个合理的产品功能分类方法是最关键的，这样，你设计出来的产品才是“能做，能卖”的好产品。

说到这里，捎带提一句，作为一个产品经理，根本应该考虑的是 **feature**，而不是 **function**，目前国内许多产品经理中，还是更侧重于 function（就是我们常说的“功能”），我会在另一篇文章中和大家一起交流的。

因此，从我个人的经验来说，自己习惯于这样的功能分类方式来进行功能的分类，就是“根据产品的功能层次进行分类”，也就是“站在用户的角度进行功能的分类”。

先解释一下这个概念：

产品功能是为了解决用户的问题的，不是让开发团队来学习技术的，因此站在用户的角度进行功能的说明本质就是跳出日常的功能讨论陷阱中，不要忘了，你的顾客决定了产品的成功，因此要提供给能让用户迅速理解并且具有吸引力的功能说明。

详细说明一下什么是“根据产品的功能层次进行分类”，我个人的分类习惯是，一个产品的功能按照“基本功能”、“扩展功能”、“增值功能”进行分类。

举个例子充分说明一下：

一款视频播放软件，称为产品 C 吧：

基本功能：播放/暂停；停止；上一曲；下一曲；快进；快退；能支持常见的视频格式（如 mpeg1/2/4；rm；wmv）

这些功能几乎是所有播放软件都具备的，如果单从这个层面上的功能来看，你这个产品毫无卖点而言，如果只做到这一步，你简直就要把市场的兄弟们难死了。

扩展功能：换肤；皮肤编辑器；字幕属性调整；输出到电视；一拖多。

加了一些增加产品可用性的功能，对于一些有此喜好的用户来说，这些就足够吸引他们的眼球了。

增值功能：视频转换；场景合并/分割；视频（图像）抓取；社区的整合。

增值功能中的任何一个功能拿出来，都可以作为一个新的产品，但是现在把这些功能都整合到一个软件中，作为播放软件的附加功能提供给用户，并且价格也不会有太大的增加，这就足够吸引用户的了。并且对于市场的兄弟来说，从增值功能列表中足够提炼出有价值的卖点出来。

这样对于一个产品的分类来说，具有以下 4 个好处：

1) 功能分类明确，不以开发思想为基点，而是以用户思想为基点，有利于研发和市场双方

2) 本身三个层次的功能分类，就是对功能级别的初步定义，因为基本功能肯定是必须要做的，而扩展功能和增值功能可以通过和市场的评估，来定义优先要做的优势功能

3) 对于市场来说，只需要重点考虑从扩展功能和增值功能来考虑就可以了，避免了从无分类的功能列表中筛选卖点的苦恼。

4) 可以作为下一个版本的评估基础，对于每个层次的功能做了几个，几个没做，为什么每做都比较清晰，也具有针对性，可以让产品经理更好的进行版本的修正。

把以上的文字描述转化成表格的表现形式，如下：

产品 C：

基本功能			
编号	功能名称	功能说明	级别
1	A	AAA AAA AAA	1
2	B	BBB BBB BBB	2
3	C	CCC CCC CCC	3
扩展功能			
4	AA	AAA AAA AAA	2
5	BB	BBB BBB BBB	3

6	CC	CCC CCC CCC	1
增值功能			
7	AAA	AAA AAA AAA	3
8	BBB	BBB BBB BBB	2
9	CCC	CCC CCC CCC	1

其实，这个表格仅仅是在第二个表格的基础上增加了一行功能层次而已，但是，这样的表格无论是交给研发，还是市场人员，都能很好的起到沟通和促进对方工作的作用，当然了，一个好的产品设计文档还需要自己在产品本身多下一些功夫，好的文档造就不出好的产品，好的产品经理才能造就出好的产品。

接下来，我会通过具体的例子来说明一下如何进行产品功能的三级分类。

我就随便找一个大家都非常熟悉的软件-千千静听和暴风影音-来作为例子。



千千静听主界面

在上文中，我提到，在功能分类上，我个人的经验是把一个产品的功能分为：

- 1) 基本功能
- 2) 扩展功能
- 3) 增值功能

详细解释一下。

基本功能：如何来界定这个功能呢？说句大白话，就是“想都不要想就知道要做的功能”，

这是什么意思呢？

其实很好理解，**基本功能就是指构成某个产品基本属性的功能**，什么是产品的基本属性呢？基本属性就是指产品本身定位所需要的元素。

例如，千千静听是一款音乐播放器软件，这个软件的基本属性就是“音乐播放器”，这是前提，也就是说，只有实现了音乐播放这个功能，才能说这个产品是达到了目的。

那么，在千千静听中，哪些是这款软件的基本功能呢？看下图：



基本功能图

这就是一个音乐播放器的基本功能，都包括什么呢？

1) 打开文件；2) 播放/暂停；3) 停止；4) 上一曲/下一曲；5) 进度显示。

也就是说，只要实现了这五个功能，千千静听就具备了一款音乐播放器软件的基本元素，如果是商业软件的话，就具备了必要的销售条件。

但在实际的产品规划中，基本上不会这样去做，因为这些基本功能是只要做这类产品的企业都会有的，甚至可以这样说，作为产品管理者，这类功能的需求都几乎不用去分析，因为这就和“人饿了要吃饭”这样的真理一样简单。

当然，也并不是说这类功能不会有任何需求产生，也是会有的，但是通常这类需求往往更偏重于技术端而非应用端。

例如，千千静听在实现了这五个基本功能后，如果开发新版本，那么，针对这五个功能，会有什么样的需求出现呢？

通常的需求是“希望支持的音频格式更多，播放音质更好”，这个需求从本质上来说，其实和软件本身功能的关系不大了，而是和“音频解码器”有直接关系了，但是，要满足这类需求，就不单单是企业能够做到的了，很多情况下是需要第三方资源来支持的，这或许就会涉

及到一些费用的问题。

因此，也可以这么说，基本功能通常都是和核心技术（无论是自有还是外包）联系在一起的，在做产品规划的时候，需求相对较少，也非常简单，但是提升的难度是最大的，对用户的吸引力也是最小的。

再来看扩展功能，扩展功能是什么呢？刚才说到了，扩展功能就是由基本功能延伸出来的，无独立性，只是为了增加基本功能可用性的功能。

来看千千静听都有哪些扩展功能，见下图：



扩展功能

主要有三大类的扩展功能：

1) EQ 均衡器；2) 播放列表操作；3) 歌词秀。

当然，在每一大类的扩展功能下，还有有许多细分的小功能，例如播放列表下就有“曲

目排序”、“播放模式”这些细分的扩展功能，这里就不做更多说明了。

我们可以看出，这类功能都是基于扩展功能延伸出来的，都是为基本功能服务的，也都是为了使产品具有更好的用户体验而规划出来的，当然，这类功能是不能独立存在的，只有依托于基本功能，扩展功能的价值才能得以体现。

在实际的产品规划中，产品管理者其实是把主要的精力放在了扩展功能的需求满足上，因为，这类功能所涉及到的需求是最多的，通常也是用户最关注的，并且，这些需求的满足通常来说，难度不是很大，也都是在企业可控范围内的。

例如，有用户会提出“能否自动读取 MP3 的 ID3 信息”，这对于企业来说，是非常容易满足的一个需求，并且在技术上也几乎没有什么难度。

但是，扩展功能所涉及到的需求通常都非常分散，可以遍布产品的每个角落中，因此，作为产品管理者，在扩展功能需求的关注上，要多细心一些，说不定一个非常不起眼的需求就具有画龙点睛的效果，能够使产品更加具有吸引力。

这里再举一个软件的例子，有一款 MSN 的第三方插件-MSNShell，这个插件提供了很多增强 MSN 的功能，例如消除广告，隐藏标签，多用户登录等等，但是，据调查，使用 MSNShell 的用户，大部分都是在使用它的一个非常小的功能，就是“滚动签名”和“轮播头像”，但是现在这个软件出现了一些问题，就是滚动签名功能中有了一个很大的 bug，一旦开启滚动签名，会使 MSN 本身非常的不稳定，内存增量会非常高，大大影响了用户本身对 MSN 的使用，因此，好多用户都开始放弃这个插件，因为，这个本来是“画龙点睛”的功能，就因为程序架构的问题，反倒成了“画蛇添足”的功能。

如果我是这个软件的产品负责人，那么，我会把主要的精力放在改进这个 bug 上，而不是在其它的功能上，因为，这个功能是为产品带来最多用户的功能。

最后说一下增值功能。

增值功能就是附着于产品整体，具有独立性，不依赖基本功能就能实现其价值，具有剥离性，并且能提高产品的交换价值的功能。

在千千静听中，没有增值功能，让我们来看另一个播放软件：暴风影音。

在暴风影音中，它的增值功能是什么呢？见下图：



增值功能

可以看出，这个 Gspot 工具的功能是“检查多媒体文件所需的 codec，以及关于文件的详细数据”。

首先，增值功能一定是和产品本身的基本属性紧密联系的，针对播放器软件的增值功能肯定是和音视频有关系的，绝对不会出现播放器软件中加入图像处理增值功能，其次，增值功能本身就是一个完整的应用，即使把增值功能从产品中剥离出来，也能够独立实现某种需求，最后，增值功能本身的价值在于一是为了扩大产品本身的应用范围，二是为了增加产品在进行市场交换时的价值。

这又是什么意思呢？我们知道，现在的产品同质化非常严重，在没有技术门槛的产品中，只有两个方式可以扩大市场，一就是“价格”，二就是“价值”，如果都存在三种变化情况：不变；增加；降低，这样就会出现九种产品策略组合，见下图：



产品价格策略矩阵

从这个矩阵图中可以看出，对于用户来说，最好的价格策略应该是“价格降低，价值增加”，而对于企业来说，最好的几个策略应该是“价格增加、价值降低”，这是因为，无论是用户还是企业，成本决定了交换能否实现，因此，这两种策略通常都不太现实，因此，折中一下，通常的价格策略就是“价格不变，价值增加”，这样就能兼顾到双方的利益。

具体到产品的增值功能上，其实就是在遵循这个策略，在产品市场平均价格一定的情况下，谁增加的附加价值多，谁就有可能吸引到更多的用户。

因此，作为产品管理者，增值功能更多的意义是在于市场推广和产品交换过程中，这些功能本身对于产品的基本定位来说，要做好增值功能，需要考虑“价值”和“价格”两方面的因素，既要能够使自己的产品有更多的价值，又要考虑到企业实际的成本承受能力，要做到这两者的平衡，产品管理者要学会走钢丝才行，否则，会摔的很惨。

而对于用户来说，很少会主动提出涉及到增值功能的需求，因为，用户的关注点主要是集中在扩展功能上，因此，增加什么样的增值功能在产品本身上，对产品管理者绝对是一个考验，因为这个工作在很大程度上，是在代替用户进行思考，除非你根本就不考虑增值功能。

增值功能是把双刃剑，做的好，可以为产品本身增色，做的不好，反而会使产品本身的

定位模糊，不利于市场的推广，在前些年，软件产品习惯于加很多增值功能来吸引用户，但是，现在少多了，因为，这些企业发现，加了很多增值功能后，用户体验反而降低了很多，而企业成本则上升了很多。

总结一下本文的内容。

- 1) 在产品规划中，我个人把产品功能分为三类：基本功能；扩展功能；增值功能。
- 2) 基本功能：就是构成某个产品基本属性的功能。
- 3) 扩展功能：就是由基本功能延伸出来的，无独立性，只是为了增加基本功能的可用性的功能。
- 4) 增值功能：就是附着于产品，具有独立性，不依赖基本功能就能实现其价值，具有剥离性，并且能提高产品交换价值的功能。
- 5) 三类功能的定义标准：既然是产品功能，那么就会涉及到企业、产品管理者和用户三个群体，因此，我尽量通过这三个群体对功能的要求来定义功能的类型，一共是通过 12 个指标来进行评估，我把它称为“12 点评估法”，见下表：

	企业				PM				用户			
	技术 要求	成本 要求	市场 要求	可控 能力	需求 分布	实现 难度	工作 重心	工作 难度	价值 期望	关注 程度	需求 数量	心理 动机
赋值												

12 点评估表

说明：

通过对这 12 个指标进行赋值来评估每个功能属于什么类型。

- 1) ●：代表“高”/“多”
- 2) ●：代表“中”
- 3) ●：代表“低”/“少”

使用方法：

在进行产品规划时，可以对每一个功能进行打分，通过分值的多少来评估每个功能属于哪个类型。

分值说明如下：

- 1) 如果“●”等于或多于 7 个，则为扩展功能；
- 2) 如果“●”等于或多于 7 个，则为增值功能；
- 3) 如果“●”等于或多于 7 个，则为基本功能。

最后，我个人有几点心得和大家在这里简单分享一下：

- 1、站在用户的角度去考虑产品，包括文档，虽然现在许多公司是一把手拍脑袋定产品，但是自己要有这样的心理。
- 2、多用用户化的语言去描述产品，因为用户化的语言是市场和技术都能听懂的语言，而技术化的语言市场是没有兴趣去听的，包括文档。
- 3、习惯于总结，每做一个产品，或者到了一个新的公司，都要把新的东西总结出来，包括文档，我个人的习惯是“实践 - 总结 - 再实践”这样的模式，缺乏总结的产品经理，肯定不会成为一个好的产品经理。
- 4、一点点好的想法，可能会使你的工作事半功倍。

这篇文章也许提到的问题在许多朋友眼里可能不值一提，因为太小了，确实是，这样小的问题或许不值得用一篇文章去说明，其实我更想表达的意思是告诉从事产品经理工作的朋友们，一切工作从小入手，从细着眼，不断的发现自己工作中的不足，并想办法解决，那么，你将会成长的非常快。

产品经理的第七项修炼---如何制定产品价格策略？

制定一个合理的产品价格，是企业实现产品交换的前提条件，对于产品经理来说，面对即将上市的产品，最现实的问题就是制定一个符合市场需求的价格出来，在本重修炼中，将重点介绍制定一个合理产品价格的方法。

为什么我一再强调是“合理”的价格而不是“合适”的价格呢，就是对于产品交换来说，实现的双方是企业 and 客户，只有当企业提供的产品，和客户愿意付出的成本达成一致的时候才能实现，而这种产品价格，所受到的影响因素比较多，因此，在讲述定价方法之前，先来简单介绍一下影响价格的因素都有什么。

这些因素可以分为内部因素和外部因素，先来看内部因素都包括什么。

1、内部因素

1) 公司的营销目标

公司的营销目标是影响产品价格制定的首要因素，因为不同的公司，即使生产同一类的产品，那么，他们对产品在市场的交换期望也是不一样的，通常来说，企业对产品在市场中的期望有五种：

- 生存需要

这是许多小企业所持的期望，对于他们来说，做大做强还是遥不可及的事情，首要的目标就是先活下去，因此，只要他们认为产品的价格能够打平生产的成本，能够进行继续生产，他们就会制定一个自己认为合理的价格出来进行交换。

- 正常的投资收益

这是大部分企业的正常期望，投入了成本去开发产品，就是要获得一定的利润，这就是投资收益率或者叫资产收益率，这种期望也分为三种：

- 长期利润目标：也就是我们常说的“放长线，钓大鱼”，企业可能在前期投入的很

多，但是制定的价格却没有高出行业平均水平太多，目的就是为了逐步渗透到竞争对手的市场中去，获得长期收益。

- 短期最大利润目标：也就是我们常说的“一锤子买卖”，抓住一个机会，投入相应的成本然后在短期内获得最大的利润。
- 固定的利润目标：这个是大部分企业所认同的，毕竟发展企业还是需要脚踏实地，大起大落谁也受不了，企业只要制定一个可以接收的目标利润率，例如税前20%，那么在此基础上制定产品价格就可以了。
- 市场占有率

如果企业的目标是为了最大限度的占有市场，那么，可能制定的价格就是要低于生产成本，目的就是为了吸引更多的客户来购买自己的产品，这是因为他们认为，只要占领了大部分的市场，那么就能把成本降下来，并获得长期的收益。

但是，这个目标极有可能让人认为企业是在进行倾销，容易引起法律上的纠纷。

- 阻止竞争对手

这个目标在国内比较常见，就是所谓的“价格战”，一些大企业为了阻止新入的竞争对手，利用自己的资源优势，把产品价格降到行业平均成本之下，使竞争者无法进入或者不能持续发展，但是价格战是个双刃剑，在阻止了对方的同时，也伤害了自己，因为大量的亏损使企业无法继续进行新品的研发投入，使产品发展后劲缓慢。

2) 营销元素

这些营销元素通常包括三种：

- 产品

产品自身的属性对产品价格的制定影响也非常大，越具有独特属性或者能够满足独特需求的产品，其销售价格就要远远多于其实际的成本，例如近视镜，无论是眼镜架还是眼

镜片，成本都非常低，但是价格通常都要在几百元甚至上千元，就是这个道理。

- 渠道

产品要到达终端用户手里，必然要经过一定的渠道，直销和代销的区别仅仅在于环节的多少而已，环节越多，产品流通的成本就会越高，因此，在制定价格的时候，就要考虑到渠道因素，既要保证最终的价格能够让客户接受，又要保证渠道商有一定的利润可赚，如果最终发现价格已经超过了目标客户的承受能力，那么，就要考虑在渠道上进行创新了。

- 促销

这个不用多说了，目前来看，产品的促销成本已经开始越来越多，因此，产品经理在制定价格的时候，这个因素一定要考虑进去，当然，不同生命周期阶段的产品，其促销费用也会有所不同，要统筹考虑。

3) 成本

在这里就不多说成本的东西了，因为一是太专业，二是确实我也了解不多，其实对于成本核算来说，产品经理可以更多的去问问公司的财务人员，他们要专业的多，并且他们也有配合产品经理工作的职责。

以上说到的就是影响价格的内部因素，接下来再简单谈一下影响价格的外部因素。

2、外部因素

1) 市场需求

成本是制定价格的下限，而需求则是制定价格的上限。

通常来说，如果某个市场中的需求旺盛，那么，作为企业，则可以制定比较高的产品价格，但是，这个价格不能是无限攀升的，一旦价格超过了用户可以进行交换的成本底线，那么，就会影响到用户的购买，从而使交换总量出现萎缩。

2) 市场竞争

在市场竞争中包含两个因素，一个就是竞争者，一个就是竞争环境。

先来看竞争者，在考虑产品定价的时候，一定要了解竞争对手的价格体系是什么，进而分析他们为什么这样做，然后户知道自己应该怎么做。

因为用户在购买一件商品的时候，通常会对自己的商品和竞争对手的商品进行比较，如果你的价格过高，会让用户付出要比购买其它企业同类产品更多的成本，就无法成交，但是如果你的价格过低，会让用户对你的产品质量产生疑虑，同样也无法成交。

因此，在制定价格的时候，要知道竞争对手都是采用的什么定价策略，是高价格高利润，还是低价格低利润，然后参照他们的定价思路，来制定自己产品的价格。

竞争环境，这里的竞争环境是指价格竞争的环境，通常分为三种：市场控制价格；企业控制价格；政府控制价格。

市场控制价格的特点就是市场上存在着高度竞争的产品，各个企业对价格的话语权不大。如果制定太高的价格，用户就不会买账，转而购买竞争对手的产品，如果制定过低的价格，将使企业无利可图，无法保证扩大再生产。

企业控制价格的特点就是市场竞争适度，某几个企业对价格具有很强的话语权，通常这种企业存在于提供独特性产品或者是垄断性行业中。

提供独特性产品的企业，因为提供的产品具有不可替代性，用户依赖度比较高，因此通常这类产品的定价都会超过实际成本很多。

而垄断性行业的产品，则是因为用户无法有更多的选择造成的，但这并不代表着一定是高价格，通常会因为用户规模的庞大，而使价格处于一个用户能够接受的水平。

政府控制价格就是一些产品或者服务的价格是由政府主导。例如公立医院的医疗费、共同交通工具的收费以及大学收费等。这个不是我们要关注的，因此就不多说了。

3) 政策

任何一个国家为了保证有序的市场竞争，通常都会对最直接的价格竞争制定相关的法律来进行约束，例如我国制定的《价格法》和《反不正当竞争法》，这就是国家政策对价格制定所产生的影响，这段日子，我国的产品在国外市场经常受到“倾销”的指控，就是这种因素最明显的影响。

以上说到的因素虽然很多，但归结起来，无非就是三个：

- 产品成本：这是制定价格的下限。
- 竞争者以及替代品：这是制定价格定向点。
- 市场需求：这是制定价格的上限。

公司在制定价格的时候，其实就是从这三个中的一个或者多个进行考虑的，见下图的说明：



这个图就很好的说明了产品定价的要素和影响，如果价格低于了产品成本，那么企业就无利可图；但是如果价格高于了用户的心理上限，那么就无法产生需求，因为用户无法去接受这样的价格。

接下来，就总结一下产品定价都有什么样的方法可以参照。

1) 需求导向定价法

在需求导向定价法中，有四种比较常见的具体的定价思路。

- 撇脂定价法

这种定价法就是说企业在新品上市的时候，给真正愿意花钱的顾客制定一个最高的价格。

通常来说，这种顾客对价格不是很敏感，他们关心的是这种产品相对于其它产品来说，是否有真的替代价值。

当这些顾客的需求被满足并且销量开始减少的时候，公司就可以再进行市场的细分，用新的产品来替代现有产品，而现有的产品则通过降价来推向到能够接受这个价格的用户中。

当然，用这种方法是有几个前提条件的：

- (1) 要有足够的潜在顾客愿意为初始的最高价格购买产品。
- (2) 高价不会吸引新的竞争者。
- (3) 逐步下降的价格仅稍微影响销量的增加和单位成本的降低。
- (4) 客户认为该产品定高价是因为它的高质量。

- 渗透定价法

这种方法和上面的方法正好相反，它是在产品上市的时候，先制定一个较低的价格来最大限度的吸引大众客户，形成比较大规模的市场。就是我们常说的“薄利多销”，例如现在很多仓储式超市在定价上都是这个方法。

同样，采用这种方法也是有几个前提条件的：

- (1) 该产品的许多细分市场中的客户有较高的价格意识。
- (2) 较低的初始价格足以阻止竞争对手的进入。
- (3) 随着产量的增加，单位产品成本会随之降低。

其实大部分企业的做法是撇脂定价法和渗透定价法结合使用，前期采用撇脂定价法来吸引对价格不敏感的客户，尽量收回前期投入成本，后期就用渗透定价法来细分市场，提高产品的市场占有率。

例如在手机行业，经常就会听到某个手机产品上市不到一年后，价格就大跳水，能从刚上市的 6、7 千直落到 2、3 千，前期的高价就是为了收回投入，后期则是使自己的产品线更加丰满，提高该手机的市场占有率。

- 定位定价法

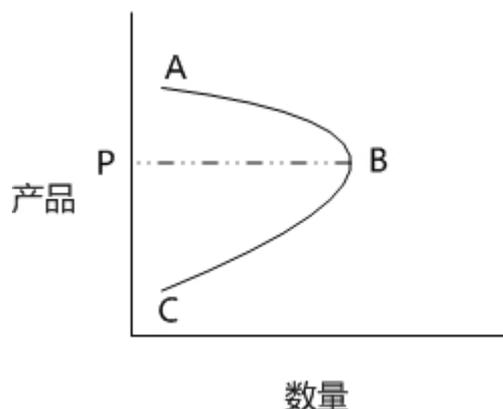
这种方法名字听起来很晕，其实很容易理解，我来举个例子。

例如一瓶法国进口的香水，如果你只卖 100 块钱，可能会卖出去 100 瓶，收入是 10000 元，但是如果你每瓶卖 1000 块钱，销量肯定会降低，卖出去 20 瓶，但是收入却是 20000 元。

这就是地位定价法，简单地说，这种定价法就是抓住了用户心理上的诉求来制定的。

因为在前面也说到，如果初始价格高，那么对于那些对价格不敏感的客户来说，他们会购买的，虽然这个人数不多，但是价格降低，并不代表着需求一定会扩大，反而会减少，为什么呢，就是因为价格的降低，会让客户对产品质量产生疑惑而犹豫不决，从而影响购买。

见下图表示：



从图中可以看出，产品的需求曲线由 A 点到 B 点往下向右倾斜，但是由 B 点到 C 点则

扭转过来向左倾斜，因为在 B 和 C 之间，实际需求减少了。从 A 到 B 的各种降价，会让消费者认为是一种廉价，会增加销量；但是从 B 到 C 的降价，则使消费者认为产品质量或者品牌有了问题而减少购买，因此，聪明的产品经理都是把价格停留在 P 之上，也就是初始价格上。

通常这类商品集中在高级轿车、钻石、名表、精美服饰等上面，因为，这种商品通常是个人地位的象征，如果定价较低，反而会使销量受到影响。

这就是为什么叫地位定价法。

- 产品线定价法

这种方法其实也非常常见，例如一家专销衣服的商店，通常衣服的定价就是 38、58、78 这种类型，这是因为企业要考虑用户需求的弹性，如果价格之间没有弹性，那么反而会使用户无从选择，因为对于用户来说，38 元和 39 元的两件衣服，其区别在那里是根本无法知道的，最终只能放弃购买，转头他家。

通常这种定价方法出现在一个产品线上的多个产品上，但是产品之间本身的质量差异又不是很明显，这种定价方法的主要目的还是让用户有所识别和选择。

- 挂零定价法

这也是比较常见的一种定价方法，尤其是在家用电器销售企业，例如，我们经常会看到某台彩电定价为 4999 元，这是为什么呢？其实这和产品线定价法是一样的，主要还是从用户的心理来考虑的，意欲以很小的差价来使用户在心理上感到有很大的价格差。

- 组合定价法

这种方法多出现在给客户id提供打包服务的企业里，例如一家做系统集成企业，他们会把所涉及到的硬件、软件、培训以及售后服务打包成一个价格给客户，他们之所以这样做，是认为客户对打包后的价格接受要比单件价格累加的接受意愿要高。

这样对于客户来说，可以减少投入，降低购买成本，对于企业来说，则可以减少营销成本，并且也有可能使那些单件销售不畅的产品销售出去。从而提高销量。

2) 成本导向定价法

在该定价法中，有四种具体的方法。

- 成本加成定价法

这是一种最简单的定价方法，即在产品单位成本的基础上，加上预期利润作为产品的销售价格。售价与成本之间的差额就是利润。由于利润的多少是有一定比例的，这种比例就是人们俗称的“几成”，因此这种方法就成为成本加成定价法。

采用这种定价方式，一要准确核算成本；二要确定恰当的利润百分比（即加成率）。依据核算成本的标准不同，成本加成定价法可分为两种：平均成本加成定价法和边际成本加成定价法。

(1) 平均成本加成定价法。平均成本是企业生产经营一单位产品时所花费的固定成本和变动成本之和，在单位产品的平均成本加上一定比例的单位利润，就是单位产品的价格。

用公式表示为：单位产品价格 = 单位产品成本 + 单位产品预期利润

(2) 边际成本加成定价法，也称为边际贡献定价法。即在定价时只计算变动成本，而不计算固定成本，在变动成本的基础上加上预期的边际贡献。用公式表示为：单位产品价格

= 单位产品变动成本 + 单位产品边际贡献

成本加成法的优点是计算简便，特别是在市场环境基本稳定的情况下，可以保证企业获得正常利润。缺点是只考虑了产品本身的成本和预期利润，忽视了市场需求和竞争等因素。

因此，无论在短期或长期都不能使企业获得最佳利润。

- 盈亏平衡定价法

即根据盈亏平衡点原理进行定价。盈亏平衡点又称保本点，是指一定价格水平下，企业

的销售收入刚好与同期发生的费用额相等，收支相抵、不盈不亏时的销售量，或在一定销售量前提下，使收支相抵的价格。

- 投资回收定价法

企业开发产品和增加服务项目要投入一笔数目较大的资金，且在投资决策时总有一个预期的投资回收期，为确保投资按期收回并赚取利润，企业要根据产品成本和预期的产品数量，确定一个能实现市场营销目标的价格，这个价格不仅包括在投资回收期内单位产品应摊销的投资额，也包括单位产品的成本费用。利用投资回收定价法必须注意产品销量和服务设施的利用率。

- 目标效益定价法

这是根据企业的总成本和估计的总销售量，确定一个目标收益率，作为定价的标准。

3) 目标利润导向定价法

目标利润定价法又称目标收益定价法、目标回报定价法是根据企业预期的总销售量与总成本，确定一个目标利润率的定价方法

目标利润率定价法的要点是使产品的售价能保证企业达到预期的目标利润率。企业根据总成本和估计的总销售量，确定期望达到的目标收益率，然后推算价格。这种定价方法需要运用收支平衡图”。

目标利润定价法的公式

目标利润定价法的计算公式为：

产品出厂价格 = [(单位变动成本 + 单位固定成本)/(1 - 销售税率)] + [目标利润/(预计销售量 × (1 - 销售税率))]

目标利润 = (单位变动成本 + 单位固定成本) × 预计销售量 × 成本利润率

产品出厂价格 = [(单位变动成本 + 单位固定成本) × (1 + 成本利润率)] / (1 - 销售税率)

率)

目标利润定价法与“成本加成定价法”是有区别的。差别在于“成本加成定价法”公式中的成本只是制造成本，不包括期间费用；而“目标利润定价法”公式中的成本包括制造成本和期间费用。相应地，两个公式中的“成本利润率”也有所不同。

4) 竞争导向定价法

在此方法下，还有三种具体的定价方法。

- 随行就市定价法

企业按照行业的平均现行价格水平来定价。此法常用于下列情形：难以估算成本；企业打算与同行和平共处；如果另行定价，难以估计购买者和竞争者的反应。

- 密封投标定价法

买方在报刊上登广告或发出函件，说明采购的商品的品种、数量、规格等要求，邀请卖方在规定的期限内投标。买主在规定的时间内开标，选择报价最低，最有利的卖方成交，签订采购合同。

- 薄利多销定价法

即以减少单位产品销售利润作为代价，争取薄利多销，扩大销售量，获得规模效益，在市场竞争中巩固自己的地位。

在完成了价格制定后，通常会在实际的营销过程中对这些价格进行调整，这里就简单说明一下价格调整的策略。

通常有四种策略。

1) 价格折扣和折让定价

企业为了更好的吸引客户，扩大销量，通常会在初始价格上执行一个折扣和折让来回馈消费者，这种方式就是折扣和折让定价法。

通常包括：

- 现金折扣

为了鼓励买主用现金购买或提前付款，常常在定价时给予一定的现金折扣。例如，某项商品的成交价为 360 元，交易条款注明“2 / 10 净价 30”意思是：如果在成交后 10 天内付款可享受 2% 的现金折扣，但最后应在 30 日内付清全部货款。现金折扣在很多行业都有通行的管理，其功能是促进卖方的现金周转。

- 数量折扣

累计数量折扣 规定在一定时间内购买商品总量达到一定数额时，给予折扣，这样可以是客户向某一特定的供应商订货，而不是从多个来源购买同一产品。

- 非累计数量折扣

只按一次购买数量大小，给予折扣。例如，购买一件商品，单价 1 元，购买 10 件，每价 0.9 元。非累计数量折扣诱导客户从某一特定的卖主那里一次性购买大量产品。

- 季节折扣

淡季打折：鼓励提前订购，使厂商能在一年中维持比较稳定的生产。旺季打折：旨在提高市场占有率，巩固并增强竞争地位。

2) 差别定价

企业为了适应在顾客、产品、地理等方面的差异，常常采用差别定价。差别定价有以下几种形式：

- 顾客差别定价

指根据顾客的需求、消费模式、消费能力等方面的差异，将同一产品或服务销售给不同的顾客。

- 产品式样差别定价

指根据产品的式样不同，制定不同的价格，但并不与各自的成本成比例。一般来说，新式样产品的价格会高一些。

- 形象差别定价

指根据形象差别对同一产品制定不同的价格。例如一些酒类产品的精装与简装，价格明显不同。

- 地点差别定价

指对处于不同地点或场所的产品或服务制定不同的价格。例如影剧院按不同座位收取不同的座位价格，在不同区域市场产品的零售价不同，等等。

- 时间差别定价

指产品或服务的价格因季节、时期或钟点的不同而不同。例如，电话计费夜间比白天便宜，产品价格淡季比旺季便宜，等等。

企业采取差别定价策略须具备以下条件：

- 市场必须是可以细分的，而且各个细分市场表现出的需求程度不同；
- 细分市场间不会因价格差异而发生转手或转销行为，且各销售区域的市场秩序不会受到破坏；
- 市场细分与控制的费用不应超过价格差别所带来的额外收益；
- 在以较高价销售的细分市场中，竞争者不可能低价竞销；
- 推行这种定价法不会招致顾客的反感、不满和抵触。

3) 促销定价

企业在进行促销活动时，通常会把产品价格定的非常低，甚至低于产品成本，这就是在初始价格上的促销性质的调整。促销定价有四种具体的方法。

- 牺牲品定价

这种情况在超市或者大型的商场经常看到，就是这些企业通常会把少数商品作为牺牲品来定价，达到吸引顾客进店，并促成他们购买正常价格商品的目的。

- 大特卖定价

有些企业会在特殊的时间、场合和节日，将正常的产品价格进行降价，以吸引大量的客户进行购买。

- 现金回扣定价

企业对在特定的时间内购买企业产品的顾客给予现金回扣，以清理存货，减少积压。

- 低息融资

这也是一种不必降价而能扩大销售的方法。如汽车销售商可采取给与顾客以很低的利息，甚至不收利息的短期融资，以招徕顾客。

4) 地理定价

地理定价策略是一种根据商品销售地理位置不同而规定差别价格的策略。地理定价有以下几种形式。

- 产地交货价格

产地交货价格是卖方按出厂价格交货或将货物送到买方指定的某种运输工具上交货的价格。在国际贸易术语中，这种价格称为离岸价格或船上交货价格。交货后的产品所有权归买方所有，运输过程中的一切费用和保险费均由买方承担。产地交货价格对卖方来说较为便利，费用最省，风险最小，但对扩大销售有一定影响。

- 目的地交货价格

目的地交货价格，是由卖方承担从产地到目的地的运费及保险费的价格。在国际贸易术语中，这种价格称为到岸价格或成本加运费和保险费价格。还可分为目的地船上交货价格、目的地码头交货价格以及买方指定地点交货价格。目的地交货价格由出厂价格加上产地至目

的地的手续费、运费和保险费等构成，虽然手续较繁琐，卖方承担的费用和风险较大，但有利于扩大产品销售。

- 统一交货价格

统一交货价格，也称送货制价格，即卖方将产品送到买方所在地，不分路途远近，统一制定同样的价格。这种价格类似于到岸价格，其运费按平均运输成本核算，这样，可减轻较远地区顾客的价格负担，使买方认为运送产品是一项免费的附加服务，从而乐意购买，有利于扩大市场占有率。同时，能使企业维持一个全国性的广告价格，易于管理。该策略适用于体积小、重量轻、运费低或运费占成本比例较小的产品。

- 分区运送价格

分区运送价格，也称区域价格，指卖方根据顾客所在地区距离的远近，将产品覆盖的整个市场分成若干个区域，在每个区域内实行统一价格。这种价格介于产地交货价格和统一交货价格之间。实行这种办法，处于同一价格区域内的顾客，就得不到来自卖方的价格优惠；而处于两个价格区域交界地的顾客之间就得承受不同的价格负担。

- 运费津贴价格

运费津贴价格，是指为弥补产地交货价格策略的不足，减轻买方的运杂费、保险费等负担，由卖方补贴其部分或全部运费。该策略有利于减轻边远地区顾客的运费负担，使企业保持市场占有率，并不断开拓新市场。

以上这些涉及到定价策略和调整策略，并不是什么新的东西，这篇文章就是把这些零散的知识整合到了一起，让大家能够方便的学习。

在现实中，可能许多产品经理并不能完全参与到产品定价中，甚至好多产品经理都不会涉及到这块工作，但是，真正意义上的产品经理是要对这块知识非常熟悉的，不管怎么说，多学一些知识不是坏处，必然会对自己的工作有进一步的推动作用。

产品经理的第八项修炼---如何考虑产品销售渠道？

我想，对于许多产品经理来说，可能会对这重修炼不以为然，他们肯定会说，公司有专门的渠道管理部门来负责这个事情，和我有什么关系呢？

果真和你没有关系吗？

我们都知道，产品经理负责的是一个产品“从无到有，从弱小到强大，从上市到消亡”的整个过程，在这个过程中，产品如何能够到达目标客户手里，这是相当重要的一个环节，这也就是渠道的作用。

当然，我们不否认通常在公司内，会有独立的渠道部门从事这方面的工作，但是，这就如同产品研发和生产工作一样，虽然产品经理不亲自去执行，但是不能不去考虑和关注，因此，一个合格的产品经理，一定是知道如何修建一条把产品送到客户手里，并且弯路最少，效率最好的公路的。

因此，在本文中，将重点介绍渠道的类型和用什么标准来选择渠道。

渠道是指在商品从生产企业流转 to 消费者手上的全过程和所经历的各个环节和推动力量之和。

从对渠道的定义中可以看出，只有当产品被商业化，具备了可销售的属性后才能进入到渠道流程的销售者一端，接下来就是如何通过合理的环节来把这个商品送到消费者手里。

在这个传递的过程中，大部分的产品经理可能会把焦点放在商品本身的传递上，其实不然，在这个传递的过程中，会有 5 种流程产生，而这 5 种流程都应该是产品经理所关注的。

1) 商品所有权流程

这个流程是指商品从厂家出来后，通过一个或者一个以上的所有权转移而使商品的最

终所有权达到消费者身上。所有权转移是商品交换的核心。

2) 商品实体变化流程

这和所有权流程最大的不同是，所有权转移是契约层面上，而实体流程转移则是空间上的，例如，从生产厂家的库房到批发商的库房，就是实体的变化流程。

3) 货款流程

商品在转移的过程中，其实就始终伴随着货币和商品的交换过程，这个很容易理解，就不多说了。

4) 需求信息流程

这个可能是产品经理比较关注多的，这个流程就是说在商品的转移过程中，会产生很多与商品有关的信息，这些信息可能来自于批发商，经销商，也有可能来自于消费者，但无论来自哪里，这些信息对产品经理来说，都是需求的最直接来源，例如，消费者抱怨购买商品不是很方便，这其实就是对企业渠道的一个需求。

5) 促销流程

这个也非常简单，从字面上就可以理解这个流程主要是存在于商品的促销过程中，而这个促销依然是属于渠道环节中的。

以上就是对渠道的一点点知识介绍，本文的重点还是要放在渠道类型和如何选择渠道上，先来看渠道都有什么类型。

1、渠道的类型

对于渠道的类型，其实许多朋友都已经知道了，无非就是“直接销售渠道”和“间接销售渠道”，关于他们的解释就不多说了，主要说说不同渠道类型的优点和不足。

1) 直接销售渠道

优点：

- 通过与消费者的直接接触，生产厂家能够快速而具体地了解消费者的需求，及时做出相应的市场营销决策。
- 便于全面周到地为客户提供服务，尤其是某些特殊性服务，切实满足消费者需要，并防止假冒伪劣商品对企业品牌的影响。
- 由于没有中间环节，可减少流通过费用，缩短商品流通时间，提高市场竞争力。

不足：

- 生产厂家除了组织生产外，还要投入一部分资源到流通领域，自设机构销售产品，会降低生产规模。
- 由于生产厂家不可能在各个地方设置销售机构，因此产品的销售范围和数量将受到很大限制。
- 生产厂家要承担商品销售中的全部风险。例如库存费用、货款回笼缓慢等，可能影响企业资金的周转。

2) 间接销售渠道

间接销售渠道还可细分为经销渠道和代销渠道。

这两者之间的区别主要在于对商品所有权的控制上。

经销商因为已经用货币换取了商品，因此对商品拥有所有权，并且具有独立定价和销售的权利。

代销商因为只是利用自己手里的客户关系进行销售，并未付出货币成本，因此不拥有商品所有权，也没有独立定价和销售的权利。通常这类代销商以收取佣金为主。

间接销售渠道的优点有：

- 利用众多企业外资源，在广泛的市场空间进行商品分销，既可以减少生产厂家对流通领域的投入，又可以扩大商品销售量，于是能大大提高生产厂家的生产规模

和规模经济收益，促进生产分工的发展。

- 中间商可以帮助生产厂家融资，更加有效的推销产品，加快商品流通速度，并承担部分分销职能，分担市场风险。

当然，其不足也是非常明显的，主要有：

- 中间商环节的增加，是商品在流通过程中的交易次数增加，进而带来流通费用的增加。
- 生产商必须要把精力放在渠道管理上，不易向客户提供专业的服务。
- 获取市场直接信息变的困难，通常要依靠中间商间接获得。

知道了不同类型渠道的优点和不足，接下来要做的就是根据企业自身的情况来选择合适的渠道，那么，都有哪些可以作为选择渠道的标准呢？

2、渠道的选择

1) 以商品为依据选择销售渠道

毋庸置疑，商品本身对渠道的要求是第一位的，毕竟在渠道流程中，有一点就是商品本身空间的变化，这就要求具有不同物理属性的商品必须能够有合适的渠道进行传递，通常来说，针对商品本身的渠道考虑需要注意 5 点。

- 商品的体积和重量

商品的体积与重量和销售渠道的长度成反比。例如工程设备，像机床了，变电器了，起重机什么的，这种体积大，笨重，运输不易的商品适合采用短渠道；而那种体积小，传递方便的商品就适合采用较长的渠道。

- 商品的技术特征以及对特殊服务的要求

商品的技术特征涉及到知识产权，通常也和能够提供的特殊服务的质量有关系，因此，采用高新技术、结构复杂并且必需需要特殊服务的商品，如飞机、轮船、精密仪器什

么的，就比较适合采用短并且窄的渠道；那些通用性强，技术含量低，采用标准化生产的商品，就可以采用长且宽的渠道。

- 商品价格

这点必需承认，质量越好，品牌越响，价值越高的产品，其价格通常也高，因此，这类企业通常会对销售渠道进行严格控制，例如各种国际品牌的服装、手表等。因此，价格高的商品适合采用直销或者一级渠道经销；而价格相对较低的商品则可以通过二级或者三级渠道经销。

- 商品的耐损性

耐损性是指商品在流通过程中，在不同的环境中能否保持和初始质量一样的能力。耐损性好的商品就可以用较长的渠道销售；而那些易于受到损坏的商品，例如陶瓷、玻璃，电器或者水果等商品，就应当采用短，但是可以较宽的渠道进行销售。

- 商品的生命周期阶段

随着商品生命周期的变化，渠道要经历从短到长，从窄到宽的变化过程。通常在引入期，采用短而窄的渠道；一旦进入成长期和成熟期，因为商品已经在市场上获得一定的声望，因此就可以采用长而宽的渠道进行销售了；但是一旦进入到衰退期，就需要缩减渠道长度，重现采用短而窄的渠道了。

2) 以目标市场为依据选择销售渠道

商品是市场中最主要的元素之一，其渠道也必然受到市场中各种环境的影响，而这种影响必然也会影响到商品的渠道上。

- 市场形势

如果市场是购销两旺的，那么，企业也愿意多建设一些渠道来扩大产品的通路，而经销商则也愿意多经销一些产品来获得更多的收益，那么，这个时候的渠道通常就是长而

宽、短而宽或者是多种渠道并存的；但是一旦某类商品的市场是购销两不旺的，那么无论是厂家还是经销商都会压缩自己的成本来保持正常的运转，这时的渠道就是短而宽的，例如这段时间，因为粮油价格的高幅上涨，但是工资水平没有出现相应变化，消费者购物成本增加，因此，许多粮油经销商已经退出或者缩减经营商品的数量，而企业则通常选择那些规模大的经销商而放弃了小经销商。

- 竞争对手的商品销售渠道

通常认为选择与竞争对手一致的渠道，有利于使自己的商品更好的推广出去，这是没有错的，但是有个前提是自己的产品必须与竞争对手的产品在性能、功能、质量上相差不多或者企业规模和影响力相差无几，否则，还是建议另选渠道，避免市场上的正面交锋。

- 目标市场的特征

这里的目标市场特征主要包括三个方面：

- (1) 地理位置

如果目标用户在地理位置上集中，那么厂家就适合采用直销的形式进行销售；如果目标用户在地理位置上分散，但是规模并不大，那么就可以用短而窄的渠道进行销售，例如邮递产品目录、电话销售等；如果目标用户的规模大并且地理位置分散，就比较适合用长而宽的渠道进行销售。

- (2) 用户特征

对于那些看重品牌，对生活有所讲究的年轻人或者高收入阶层，就可以采用直销的渠道进行，例如开设专卖店，名店经销等；而对于那些对品牌并不看重，但是要求购物方便的用户来说，就比较适合采用长而宽的销售渠道。

- (3) 购买特征

如果是购买批量大但是频率低的客户，可以采用直接销售的渠道，例如直仓储式超

市；如果是购买批量大并且频率高的客户，就适合采用短而宽的渠道，例如厂家直接经销；如果是购买批量小的客户，就适合采用间接销售渠道，例如各种社区便利店；如果是购买频率高的客户，就适合采用长而宽的渠道，例如各种授权专卖店；如果是购买频率低的客户，就适合采用长而窄的渠道，例如独家经营店。

（4）政策因素

虽然目前国家已经放开了大部分商品的销售渠道，但是一些专控商品还是由国家来进行统一的渠道管理，例如香烟、药品等，但是这种渠道属于官方渠道，在这里就不多说了。

3) 根据企业条件和经营目标来选择销售渠道

渠道的建设是和企业的实际情况紧密相关的，有规模，资金充足的企业就可以选择多种代销渠道，甚至是自建渠道进行销售，而那些资金有限，规模小的企业则需要选择一个最适合自己的渠道进行销售。

例如现在一些家电企业，就普遍采用直销和代销的形式，并且在代销形式中也是多种多样，既可以选择家电零售企业，如苏宁、国美等进行销售，也可以通过各级零售商进行销售，还可以自己建立授权专卖店进行销售。

随着电子商务在企业中的应用，越来越多的企业开始关注 B2C 的销售形式，在前面我们说过，自建渠道的不足一是花费要大，二是风险要高，但是 B2C 的不断发展和完善，使这些不足得以弥补，使得越来越多的企业加入到了这个渠道的建设中来。

关于渠道的内容，我觉得有这些就足够了，归根结底，还是因为渠道的具体工作不是由产品经理来直接完成的，例如渠道的建设，经销商的选择和管理，物流管理等等，都是由专门的渠道管理部来完成的，产品经理熟悉了以上这些知识就足够了。

产品经理的第九项修炼---如何实现最终的交换？

制定了产品渠道策略，摆在产品经理面前的就剩下最后一个问题了，如何让目标用户选择自己的产品而不是竞争对手的产品。

这就涉及到一个促销的过程，在这个促销过程中，要实现的主要通常包括：

- 树立公司或产品、服务形象
- 通报产品或服务的特色
- 提醒人们注意新产品或新服务
- 使现有产品或服务保持畅销或受人欢迎
- 可对销路不稳的产品或服务进行形象或用途再定位
- 激发渠道成员的热情
- 说明在什么地方可买到某种产品或服务
- 说服消费者从购买一般产品或服务到购买更昂贵的产品或服务
- 给消费者通报准备进行减价销售
- 证明产品或服务的价格公平合理
- 回答消费者的问题
- 为消费者提供售后服务
- 使公司及其产品或服务比竞争者更容光焕发，受人青睐

这个促销的过程就是实现最终产品交换的关键环节。

在这个环节中，产品经理最重要的工作就是协助销售部门完成商品的上市和促销过程。

那么，在这个阶段中，产品经理都应该做些什么工作来协助销售部门的工作呢？在本文中，将对这些进行一一说明，并就促销过程中产品经理应该了解的知识进行概要的介绍。

说到促销，还是先说一下促销的定义，关于定义，还是那个原则，知道即可，不必挖空

心思去理解，在工作中慢慢体会即可。

促销是公司用以向目标市场通报自己的产品、服务、形象和理念，说服和提醒目标市场对公司产品和机构本身信任、支持和注意的任何沟通形式。

接下来，就来说一下，在这个过程中，产品经理都应该做些什么。

1、资料的准备

在这个工作中，产品经理要准备的资料通常包括各种产品的官方资料，例如某个产品的官方网站，产品白皮书或者交给客服使用的UG（user guide，用户手册）等，这些资料本身不直接对促销结果产生影响，但是会对产品的长期销售产生影响。

2、制作 STKs

STKs 就是“sale tool kits，销售工具包”，这个工具包将会对销售人员的工作产生直接的影响，工具包内容的充实是和销售人员的工作效果成正比的，在这个工具包中，通常应该包括以下内容：

- 产品宣传资料：含电子和印刷版
- 产品手册：向目标用户进行产品介绍的公开资料
- 销售手册：让销售人员进行促销活动的内部资料，偏重于向销售人员介绍销售过程中需要注意的问题和解决方法
- 产品样品：包含实物、折价卡等形式，例如互联网产品就可以提供一定数量的客户体验帐号供销售人员灵活使用
-

3、制定产品上市计划

在所有的前期工作都准备完成后，产品经理就需要直接或者协助市场人员制定一份可行的产品上市计划，在这份计划里，主要应该包括：

- 产品介绍：在产品介绍中，应该说明“产品理念，品牌战略，产品定位，定价策略，分销策略，推广策略”这些内容。
- 竞争策略分析：在竞争策略分析中，应该说明“产品策略，推广策略，分销策略，定价策略”这些内容。
- 营销推广方案：在营销推广方案中，应该说明“媒体方案，公关活动方案，促销方案”这些内容。
- 上市时间安排：用时间表的形式说明产品上市的计划安排，步骤和实现目的。
- 财务分析：在财务分析中，主要的内容应该包括收支的说明，例如投资分析，成本分析，赢利目标分析等。
- 关键因素：包含因素包含两个方面，一个是“成功的关键因素”，一个是“失败的最大风险”，不但要说明问题，还要指明促进成功和预防失败的措施是什么。

4、人员的准备和培训

上市计划准备好后，就需要着手准备销售团队了，如何选择合格的销售人员，应该是产品经理和销售经理共同的工作，在下面会讲到一些选择的标准，这里只说一下如何进行销售人员的培训。

销售团队组建完成后，肯定要对销售人员进行相应的培训，如果产品的渠道选择的是宽而长的，那么，公司自己的销售人员其实更多面对的是不同级别和地区的经销商，那么，这些销售人员其实也扮演着教导经销商的角色，尤其是技术含量比较高的产品。

因此，无论怎么说，产品经理对销售人员的培训都不能掉以轻心，你就是公司的“产品教头”，如果你的培训就是稀里糊涂，那么，最直接面对用户的销售人员将无法准确客观地把产品信息通报给目标用户。

关于这个工作，我想多说一些，因为我发现许多产品经理不太重视对销售人员的培训准

备，他们简单的认为我是这个产品的规划者，我肯定是最熟悉的了，手到擒来，张口就说，有个 PPT 就可以了。

这样的想法是非常片面的，第一，产品阶段不同就意味着你要去宣讲产品的侧重也不同，如果是图纸化阶段，那么更多侧重于产品的功能和性能指标，而现在是上市前的产品培训，是属于商品化和市场化阶段之间，面对的是销售人员，他们所关注的是产品特征和卖点，这点你一定要提炼出来，其实销售人员只需知道这个产品有那几个地方能够吸引用户就可以了，而不会对你的整体产品构想感兴趣的。

第二，销售人员良莠不齐，如果不做足够的准备，将无法保证能在规定的时间内让每个人都合格上岗。

面对这两个问题，我个人有一些建议：

1) **提前和销售人员进行通气。**在培训之前，就需要把相关的资料发给销售团队的成员，让他们提前熟悉，如果你能够提供试用就更好了，光提前熟悉和使用还不行，还要要求他们写出他们的疑问、针对这些疑问的个人想法以及他们对这个产品的认识，然后在培训会上进行交流。

2) **少说多听，少教多问。**虽说是培训会，但我更愿意把它叫成是“通气会”，目的就是对产品达成一致的共识，让大家口径一致的去销售产品，我曾不止一次见过两个销售人员自相矛盾的产品介绍。

因此，这个时候，产品经理就要少说自己是怎么构想产品的，而要多听销售人员是怎么看待产品的，少教导销售人员应该怎么去销售产品，而应该多问他们自己会怎么去销售产品。

3) **修正资料。**通过这次培训会，可以使自己更清楚销售人员的真实想法，如果是合理合适的可用的销售建议，就要积极吸取，然后完善 STKs，如果不是，就要及时纠正，那种为了业绩而欺骗顾客或者欺骗公司的销售人员其实还是很多的。

5、产品发布

这个就不多说了，就是一个对外动作而已，在这个发布工作中，产品经理要去扮演“官方发言人”的角色，去应对来自客户、媒体甚至竞争对手的各种问题，可惜在国内，为了降低发布的风险，许多企业的产品发布通常被第三方公关公司所主导，都被“和平”的公关掉了。

6、上市跟进

产品发布上市后，产品经理不要以为可以马放南山，好好休息了，其实，这个阶段才是你真正开始面对市场狂风暴雨的时候。

你会发现，各种问题，包括销售人员的，经销商，直接客户都会把矛头直接对向你，这个时候，除了你要保持良好的心理和抗压能力外，确实就要扮演“消防员”的角色了，你可能会一周跑七个城市去为销售人员和经销商解围，也有可能整日去面临一线市场反馈上来的数据和问题而加班加点地去解决，还好，这种日子不会太长，我想三个月应该就够了，等产品完全进入到正常的销售渠道并步入正规后，你就可以真的松口气了。

7、上市总结

这个过程就是你要对产品从上市到现在的所有事宜进行分析和总结，问题，成绩，机会，风险，解决建议等等，都要实事求是的记录下来，这个工作更多的是去考验你的总结和分析能力。

产品发布上市后，就完全交给了销售团队去运转，产品经理要把主要的精力放在后继产品的更新和新需求的分析上，对于销售团队的支持主要集中在问题解决上而非直接管理上，这个时候，产品经理就面对着一个很现实的问题：一个销售团队的整体素质将直接影响到自己负责的产品的市场表现。

就如同父母把孩子送到学校里，学校的整体素质和情况肯定是父母要考虑的第一甚至是唯一要素。

接下来，就来说说产品经理在选择销售团队的时候，应该有什么样的标准。

销售经理的选择标准和产品经理的选择标准是完全不一样的，前者的第一要求就是“能说会道，能把产品买出去就行”，而产品经理的选择要求则是包括如下一些指标：

1) 人品方面

无论心理上是否承认，但要做长期的生意一定是建立在互相足够的信任之上的。

因此，销售人员最为公司的形象，产品的直接代言人，就必须做到以下几个方面的要求：

- 良好的个人形象。良好的个人形象能够使客户对自己的公司产生良好的印象，并愿意进行进一步的沟通。
- 热情沟通。要对工作、对客户具有满腔热情，积极主动地与客户建立良好的买卖关系。
- 不要耍小聪明，要有智慧。每个顾客的心理状况都是不一样的，销售人员要用合适的语言或者行动来引导客户，而不是令客户反感的大话空话。
- 自我克制。在销售过程中，会遇到各种类型的客户，不要去嘲笑客户的任何行为，要对客户有耐心。

2) 专业方面

这个比较简单了，就是三方面：

- 我方情况
- 敌方情况
- 产品情况

在这三个方面中，最关键的就是产品情况，而这也正是产品经理的责任所在，你是否能把这些情况和销售人员说清楚，直接影响到他们专业与否。

单从产品本身来说，产品经理要把八个信息准确无误的传递给销售人员。

- 产品的外观含义
- 产品的内在成分
- 产品的制造工艺
- 产品的使用方法
- 产品的注意事项
- 产品的限制条件
- 产品的竞争对手

在一开始就说到了，在产品发布和促销的环节中，产品经理的工作更多的是集中在发布和促销的前期支持工作上，产品上市就意味着产品经理负责的产品开始在市场上真刀实枪的开始拼了，如果说一个产品的成功，产品本身占据一半因素的话，那么，选择一个具有良好作战素质的销售团队就是成功的另一半。