

基于市场需求的产品规划及策划

2019.5.24-25日课程研习资料V1.1

2019年05月31日

金句分享

产品的卖点是设计出来的，是规划出来的

V版本：技术要素的组合；---茅台酒

R版本：面向细分市场推向客户的产品；---十年茅台、飞天茅台、五十年茅台

M版本：R版本上面向优质客户做定制；---东阿阿胶的“胶情酒”

产品定义：一些列的R版本成为产品

解决方案的三条路：

- 1、产品合作、收购、变成老产品
- 2、客户合作，走渠道
- 3、挖别人的成熟产品

战略：新产品卖老客户--->新客户卖老产品--->新产品卖老客户。..。

好产品即营销

四无产品不允许立项

最怕：产品包差、工具包差、服务包差，还拼命做礼品包，造成成本高

与前三单客户的“周七问”

采购需要避免的供应商：独家供应商、产能不足的供应商、长货期的供应商、被禁运元器件的供应商、质量波动的供应商

最怕给竞争对手供货，且给竞争对手的价格比给我们海底还低的供应商

新人新技术新产品新客户，四新必死，必须在老技术上开发新产品

金句分享

技术开发解决V版本，解决技术货架的先进性和完备性

产品经理要求技术的实用性，产品开发关心产品的功能和成本，技术开发关心产品的技术原理和性能

任何一款产品都要找三个朋友进行验证，避免人情需求，找到刚性需求

讲核心技术或关键技术，首先要回归到技术所实现的功能，功能如果能够带给竞争对手致命打击或者给行业带来革命性的变化，就是核心技术或关键技术，且不能外包。否则就是一般技术或通用技术，可以外包

卖点是帮助我们内线说服他们领导为什么买我们产品的依据和优势

卖点是针对竞争对手而言，每款产品针对不同竞争对手卖点不一样

没有技术优势，不要进入成熟市场

你知我知她知，你有他有对手有不是卖点，不要把大家都有的功能当卖点

产品开发解决R版本，解决细分市场客户的问题和痛点，要对市场和财务成功负责，不一定要求技术的先进性

成不了“院士”就成为“院士”，“院士”是以市场成功和财务成功为土壤，扎实的挣钱

卖产品还是卖服务-----完全取决于竞争态势

V1R1不要超过9个月，R2不要超过6个月，在R2上的改进不要超过3个月，如果不能做到，有三条路：砍需求，外包，核心员工加班。超过9个月的项目不给立项

toB 垂直划分

toC 水平划分

面向低价竞争对手卖点整理要素：竞争对手现金流紧张，所以才低价，但低价不能维持成本，企业迟早活不下去

面向低端竞争对手卖点整理要素：产品的功能性能是最重要的，虽然价格贵，但是维护成本低

- 一. 课程前言**
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系**
- 三. 单元二：如何进行市场细分**
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求**
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群**
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点**
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性**
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书**
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具**

本课程的意义

1. 客户的需求不断变化，**如何快速而低成本的满足客户的需求，又领先于竞争对手，如何正确分析客户的需求而不是盲从客户的要求**，如何根据市场需求**有节奏的推出产品**，如何根据产品规划进行技术规划以保证有竞争力的产品快速推出，是每一个产品开发高管们思考的问题。
2. 如何突破市场和研发的部门瓶颈，**建立需求收集的渠道**，同时将客户的需求(OR)转化为产品功能和性能需求(DR)，进而转化成技术需求(TR)，**通过路标规划细化成细分市场的版本**以形成产品开发任务书，作为产品开发的输入。
3. 本课程介绍如何进行市场细分，如何进行竞争分析和根据产品策略确定要进入的客户群，如何检验要进入的客户群可以成功，以及如何进行需求收集，如何用\$APPEALS方法将客户群的需求变成产品功能需求（产品规格说明书），再用FFAB方法将功能需求变成技术特性，根据竞争、投入产出以及和内部资源需要确定开发的顺序，形成路标规划和产品规格说明书，并进而**形成产品任务书**。

本课程解决的问题和收益

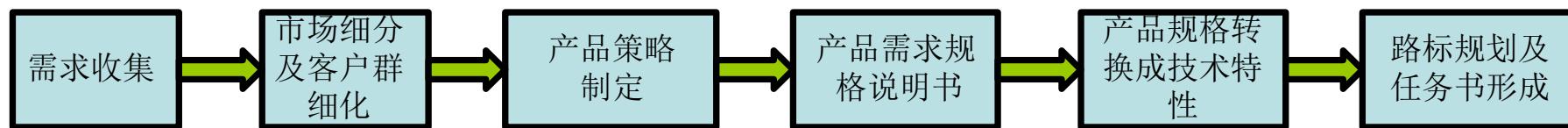
1. 学会快速准确地定位公司产品的客户群和卖点
2. 学会制定行之有效的竞争对手打击策略
3. 建立全员的市场信息收集渠道以及分析需求的工具
4. 学会从客户描述(客户经理)→客户购买需求→客户需求说明书→产品包需求说明书→技术需求说明书→产品路标规划→产品开发任务书
5. 学会市场细分的原则以及客户群细分的原则
6. 学会产品扩张的原则:老产品卖新客户, 老客户上开发新产品, 新客户新产品采用合作或资本运作
7. 学好按投入产出进行客户分类, 学会区分非利润客户、利润客户、大客户、战略客户及价值客户的关系, 根据投入产出比和客户分类制定不同的产品策略
8. 学会判断市场吸引力和市场竞争地位以及用SPAN策略确定投入原则
9. 学会如何根据资源结合有节奏的推出满足市场需求的产品
10. 现场交流产品定位和产品策略制定

本课程适用的对象

1. 公司高管
2. 产品总监
3. 市场总监
4. 研发总监
5. 销售总监
6. 产品经理
7. 市场经理
8. 推广经理
9. 策划经理
10. 大客户经理

本课程内容框架

基于市场需求的与产品规划及策划框架图



1.客户所想
所需
2.需求渠道
建设
3.需求分析
4.各类人员需
求收集工作

1.市场细分原则
2.客户分类原则
3.选择客户群的
三个定位
4.产品吸引力
分析 和竞争
地位分析
5.产品财务分析

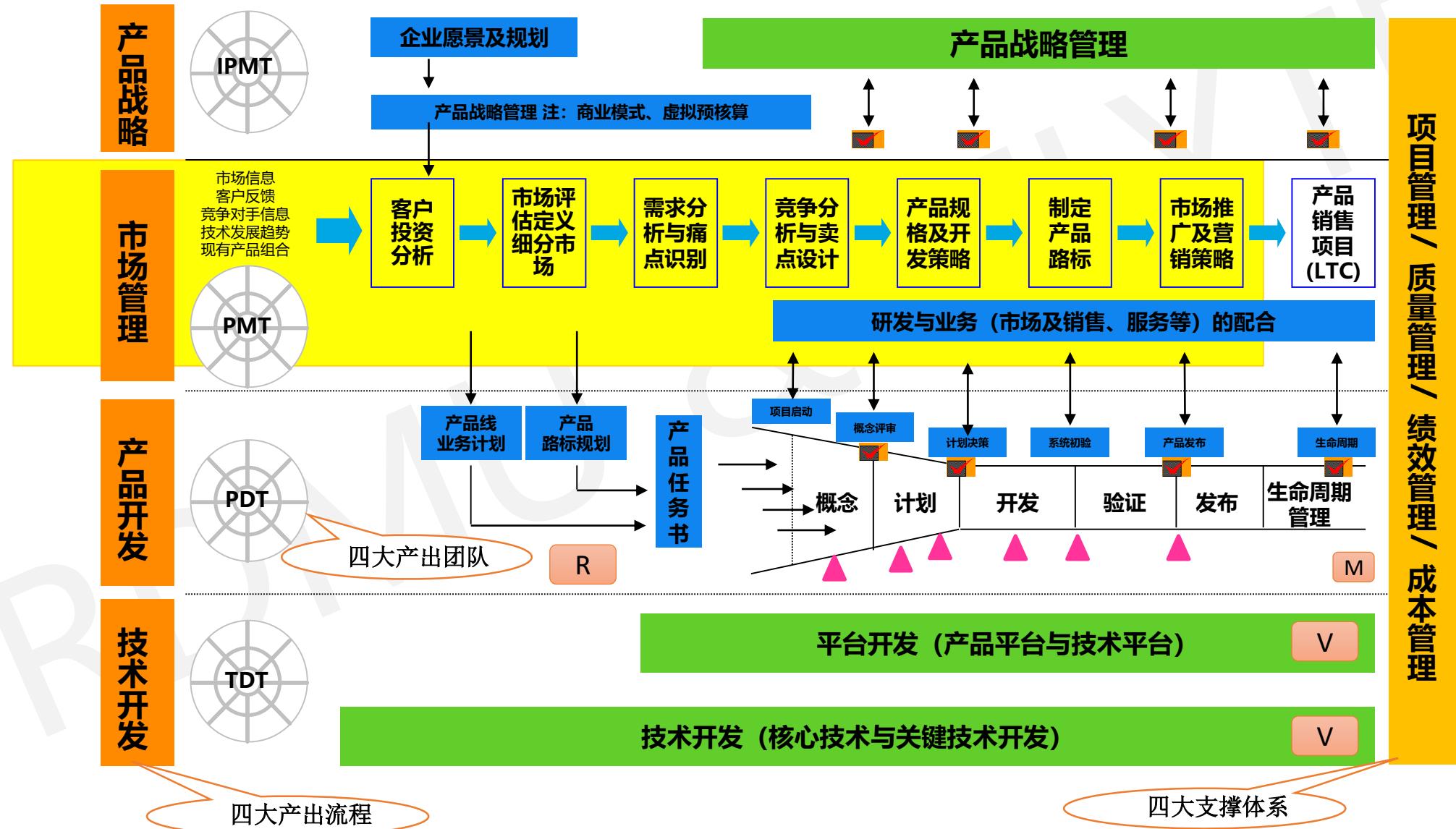
1.SPAN 分析
2.产品竞争策略
3.产品扩张原则
4.产品扩张原则
5.产品业务计划

1.\$APPEALS
2.卖点分析
3.规格说明书形成

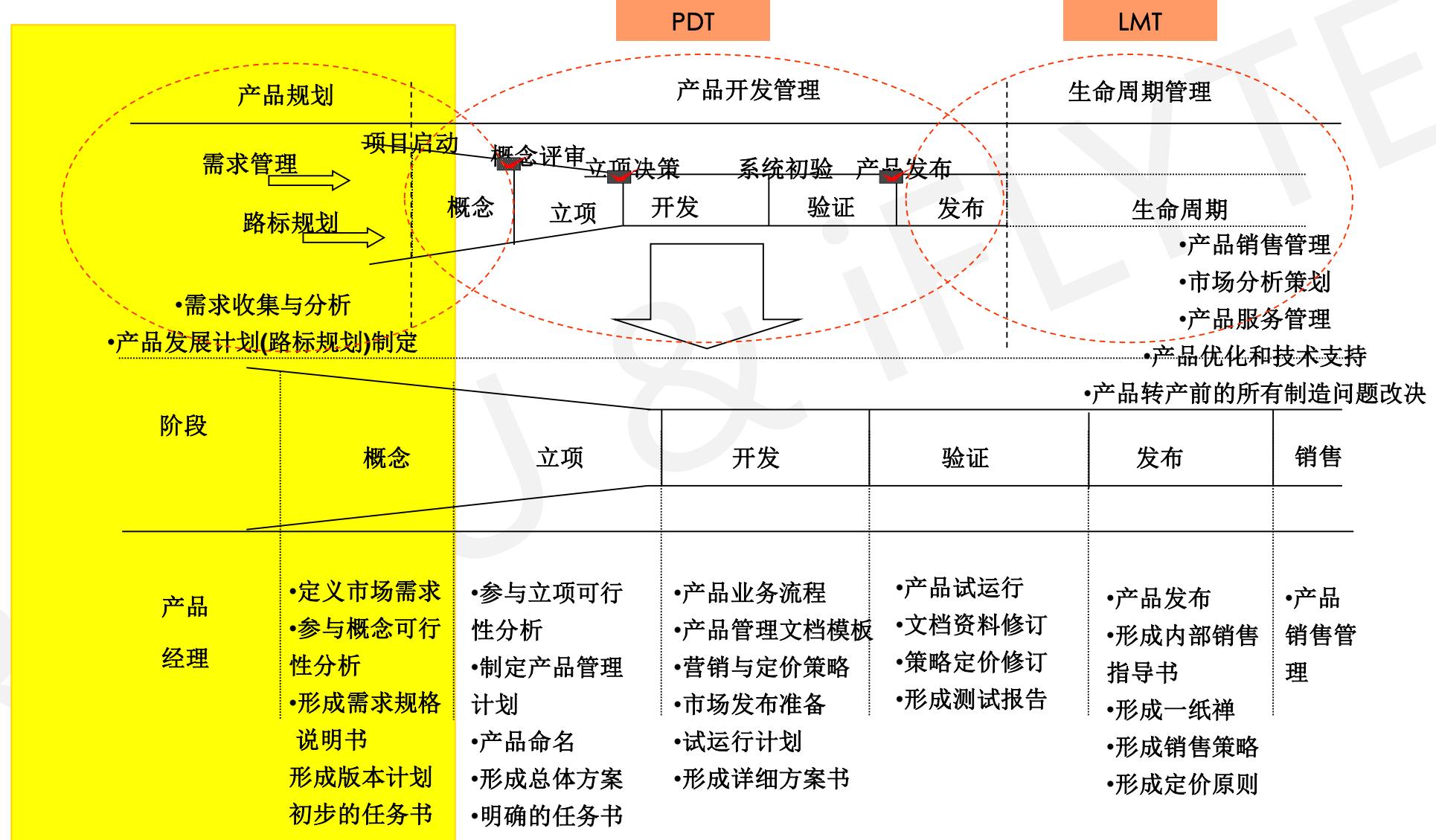
1.产品树与技术树
2.功能与性能卖点及益处
3.FFAB矩阵
4.技术特性形成

1.需求排序
2. BAS需求分级
3.产品路标规划
4.产品任务书
5.下发产品任务书

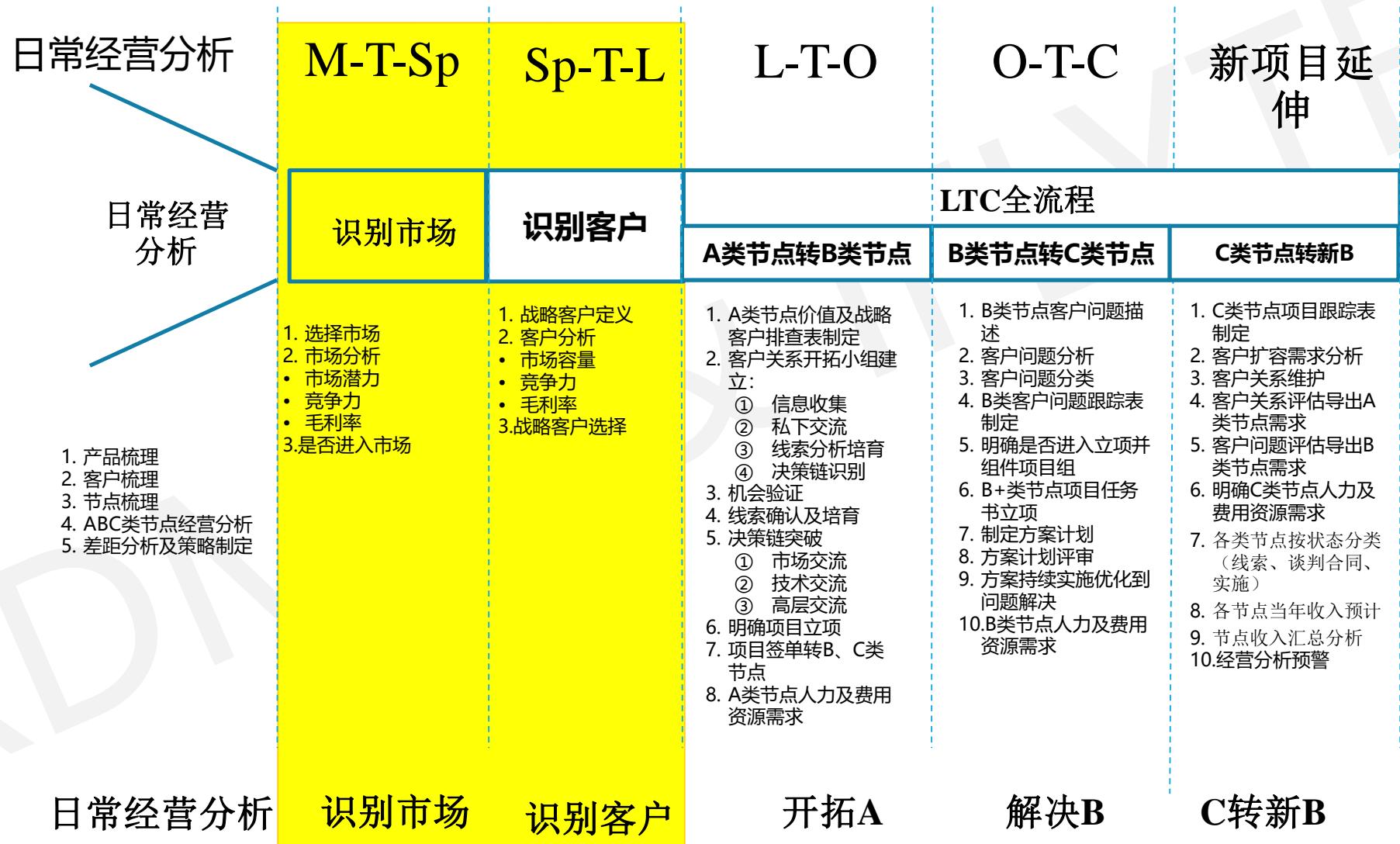
本课程在产品管理中的范围



本课程内容可用于指导产品开发项目的规划输入



本课程内容可用于指导LTC项目如何做好市场工作



问题

1. 什么叫客户?

- ① 付款并给钱
- ② 购买你的产品和服务并付款
- ③ 需要你解决问题并持续付款

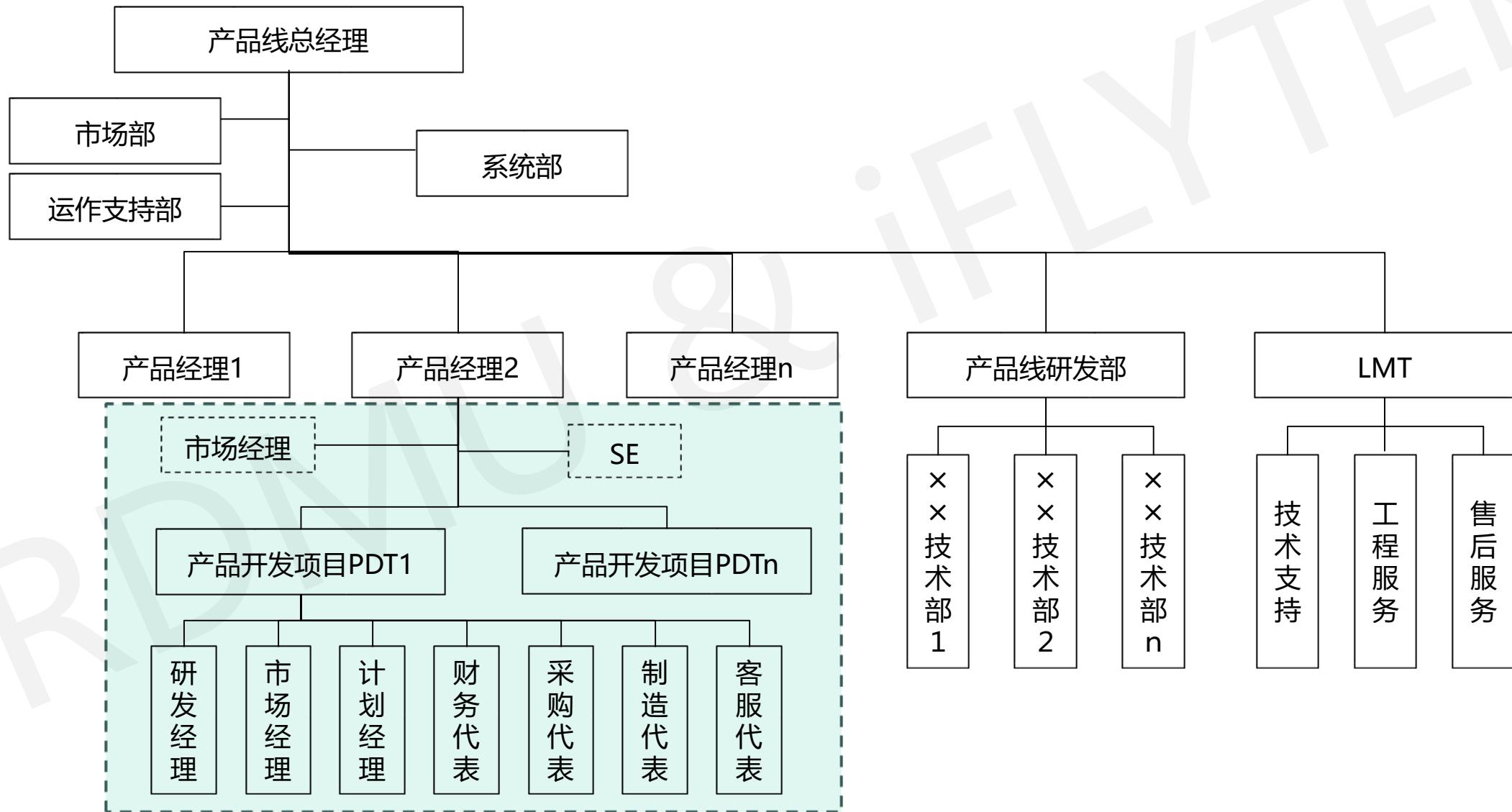
2. 什么叫产品?

持续维护一个细分客户群，并让之不断升级使用

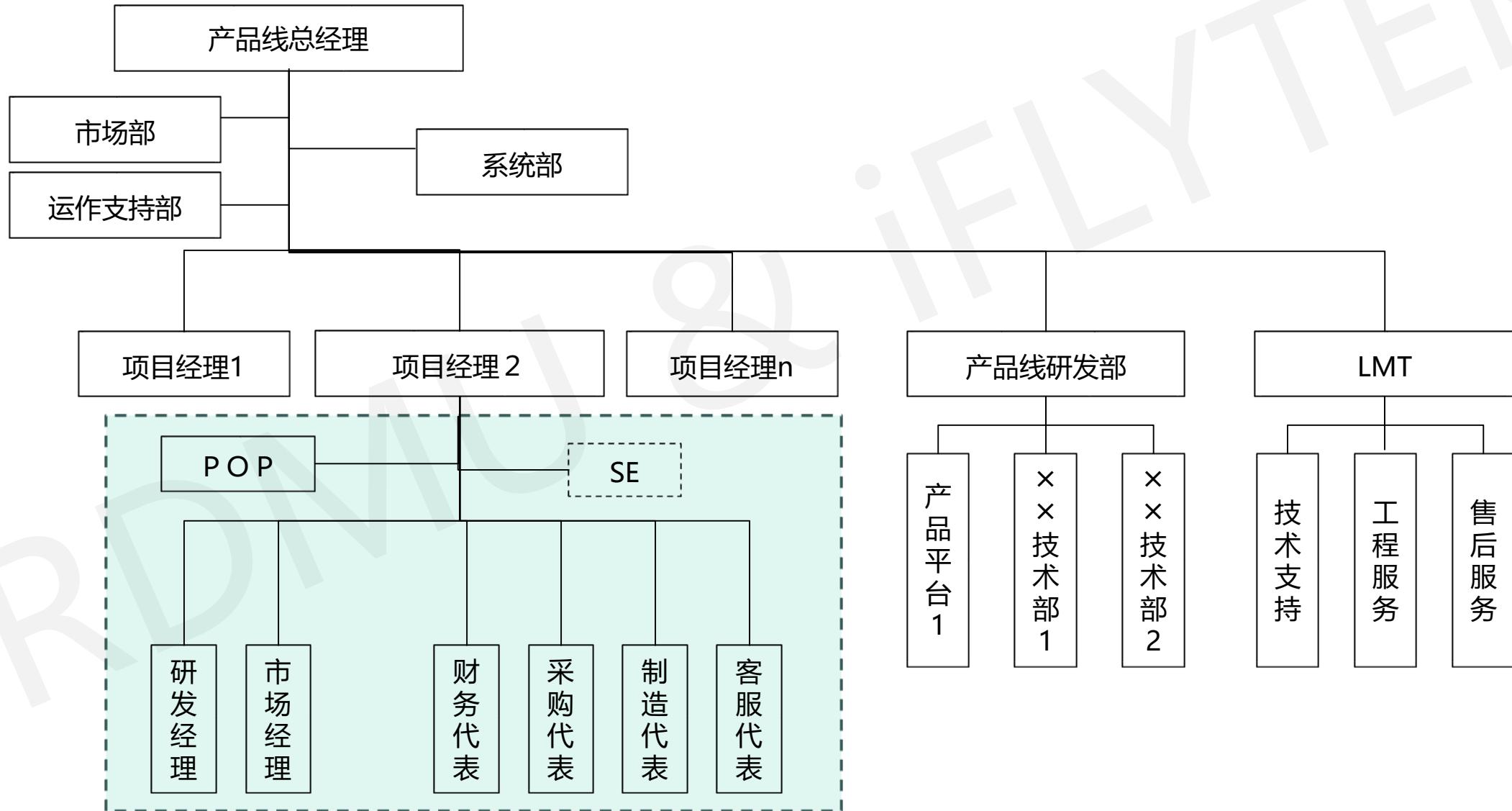
3. 如何持续维护客户群?

- ① 持续研发
- ② 持续推出新产品
- ③ 持续服务
- ④ 持续推广和营销

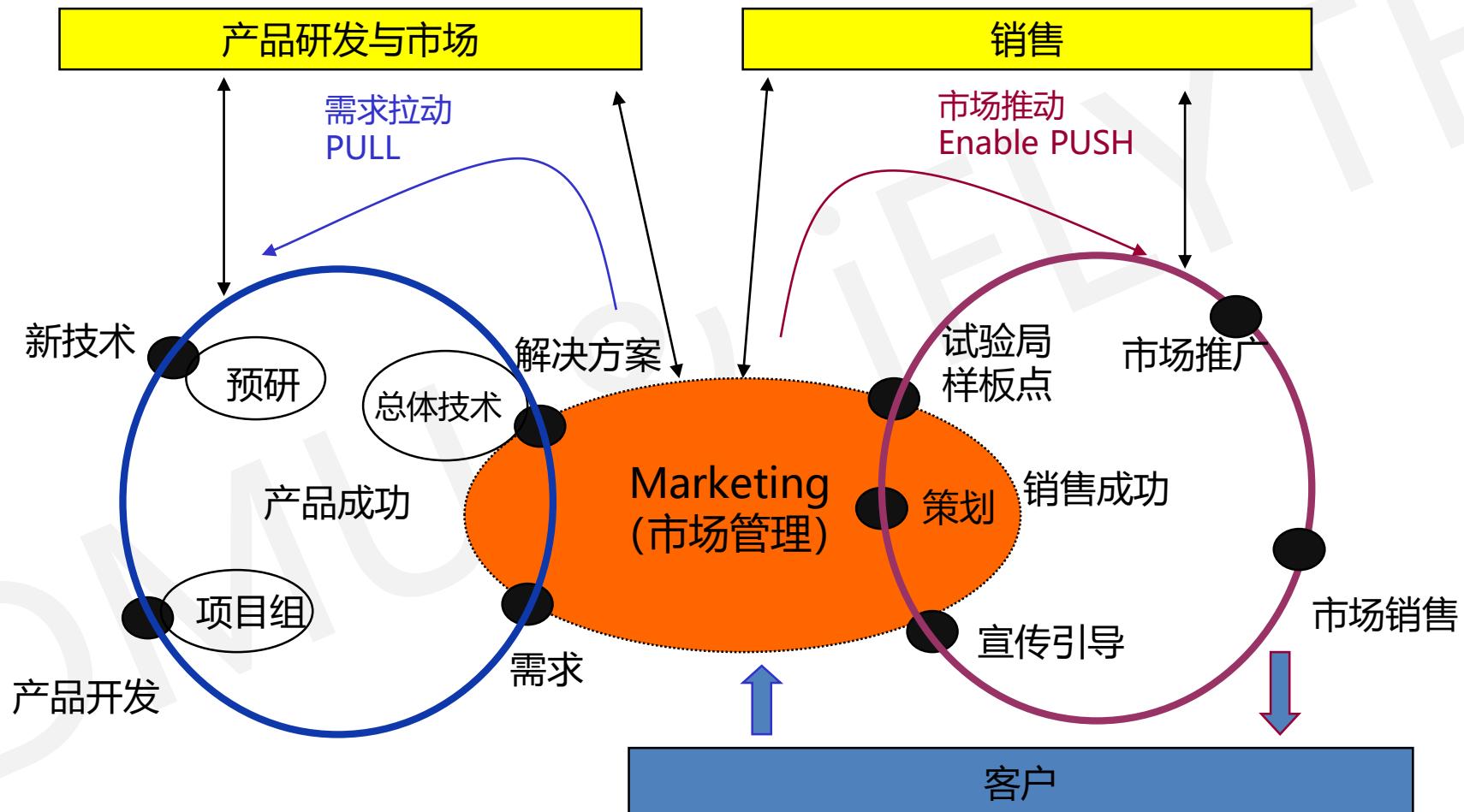
典型的产品线组织



产品线过渡组织

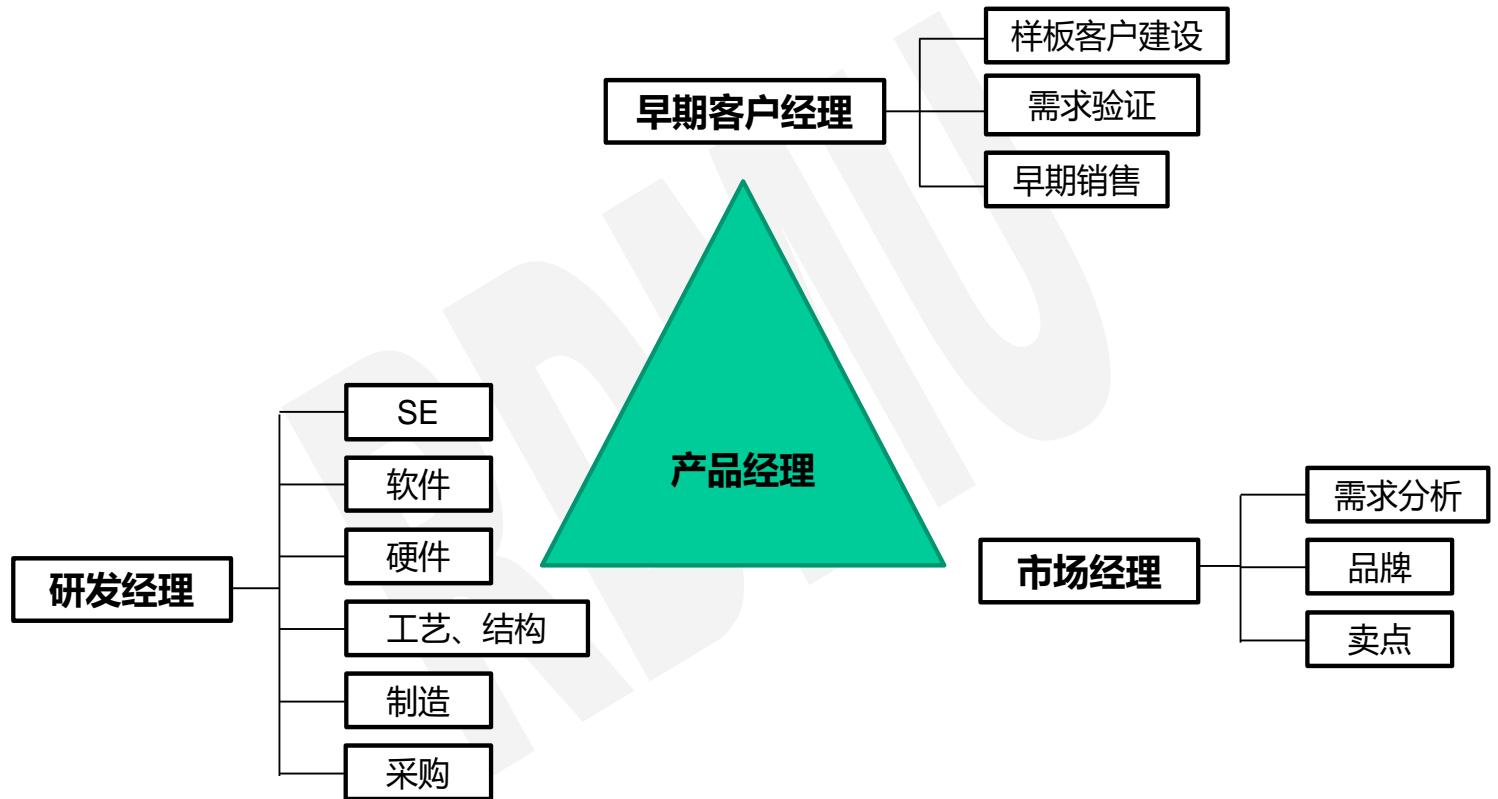


营销中“营”的定位是中场



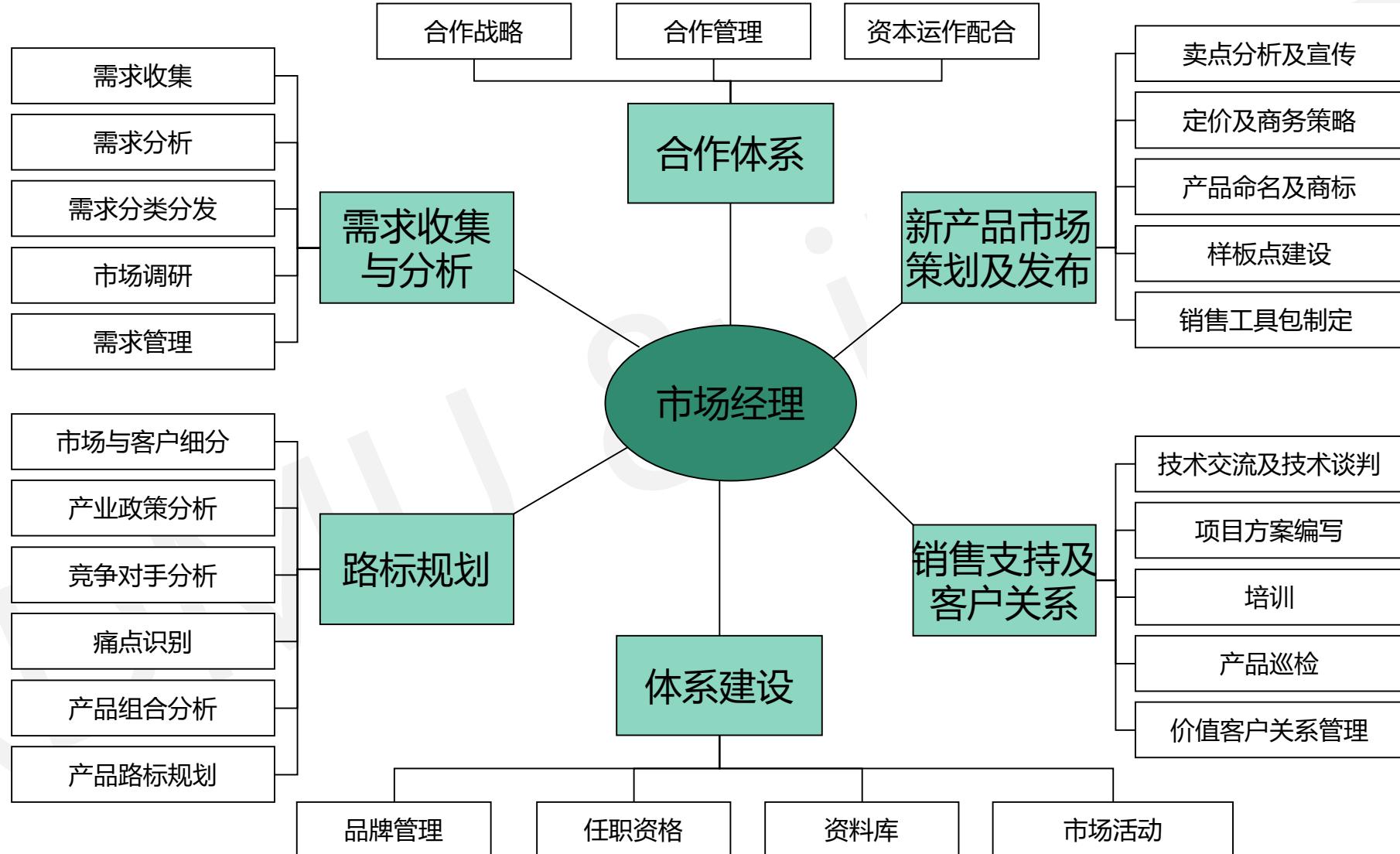
- 沟通产品研发与销售两个业务环的桥梁，象足球中场
- 营造一个新产品大量进入市场的环境 (标准、策略合作、产品选型准入等)

产品开发的铁三角



1. 一个完整的基于市场需求的产品开发是基于产品开发铁三角的协作完成的，而不是依靠单独一个人或一个角色来完成的。
2. 本期课程各产品线需带自己的产品进行研讨演练，每个小组将按照产品开发铁三角的四个角色（每个角色可若干个人构成）进行分配、练习。
3. 早期客户经理和市场经理须是熟悉产品开发的人员组成

市场管理业务模型



产品规划的十四个问题

1. 什么是产品?
2. 客户是谁? (直接客户和用户)
3. 客户的问题是什么?
4. 竞争对手是谁?
5. 关键功能与性能是什么?
6. 卖点是什么? (客户最关心的三个问题是否领先)
7. 市场容量、市场份额如何?
8. 销售毛利率如何? 成本与加价如何联动?
9. 能否完成公司的经营指标?
10. 谁在进行需求验证? (售前资料及客户验证)
11. 商业模式是什么? 营销还是服务?
12. 采购服务及制造需求是什么?
13. 需要什么样的关键与核心技术?
14. 需要多长时间推出?

问题序号	负责	参与
1/2/3/4/5/6	市场经理	客户经理
7/8/9	产品经理	市场经理
10	客户经理	市场经理
11/12/13/14	产品经理	研发经理

一. 课程前言

二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系

三. 单元二：如何进行市场细分

四. 单元三：如何收集及分析客户需求

五. 单元四：如何选择要进入的客户群

六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点

七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性

八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书

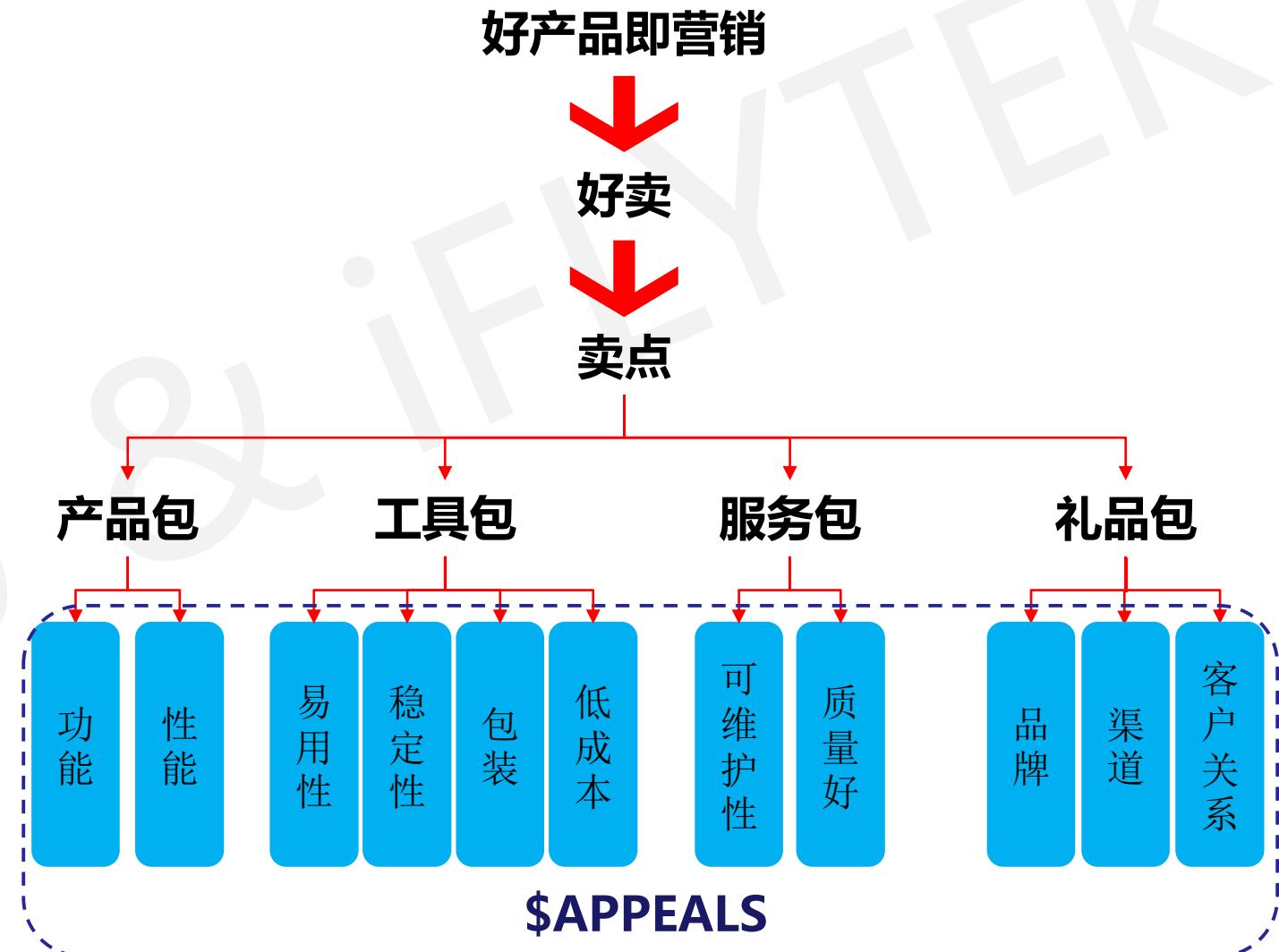
九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具

产品的四个包

1. 产品包
2. 服务包
3. 工具包
4. 礼品包

注解:

- “四无” 产品一律不允许做；
- 好产品即营销，不要本末倒置；
- 当产品包比较好时，不一定要设计礼品包； --不用赔钱做买卖
- 要有独特的功能或性能；
- 卖点是设计出来的，按照四个包的顺序依次设计；



产品的定义

卖给_____通过_____技术，实现_____独特功能

解决_____客户的_____问题的_____产品

其实就是FFAB

问题

怎样理解基于客户标准化的产品？

怎样理解基于技术基础上的产品？

怎么理解为客户定制的产品？

产品成功的标志及策略路径是什么？

产品开发中技术与市场和销售的关系是什么？

产品开发的四个基线

一：客户基线

二：需求与规格基线

三：时间基线

四：成本基线

产品开发的重点以及与技术开发的区别

产品开发最重要的是：

将眼光放在顾客的需求上，并把这种需求快速而低成本的用技术或技能实现，这种技术或技能不一定全部由自己创造，产品开发不允许失败。

注意：

- 1、在一段时间后顾客的需求会变化；
- 2、只要有竞争，就会有价格和成本的压力；
- 3、做产品要立足于长期维护一个稳定的客户群；

案例启示

- 1、只有进行市场细分才能快速开发产品；
- 2、产品开发与技术开发是有区别的；
- 3、产品路标规划是指：

按照时间或功能模块划分，构成产品的一系列版本或单品，在某一段时间内，版本就是该产品。

案例：

周辉老师讲了一个上世纪九十年代在HW
带领做交换机的案例

周七问：向你最好的朋友客户问七个问题用于验证需求

- 1、你最关心的三个问题？
- 2、你最关心的三个功能或性能？
- 3、你的投资有多大？
- 4、哪些厂商可能是竞争对手？
- 5、什么的定价合适？
- 6、什么时间和时机推向市场比较合适？
- 7、哪些厂商或产品最值得学习？

注解：

- 必须是客户经理带市场经理去找客户，不允许非客户经理之外的角色单独见客户
- 这个客户一定是最好的朋友
- 任何一款产品都要找到三个这样的客户
- 弄清楚什么是刚性需求，什么是人情需求

产品开发与技术开发的区别

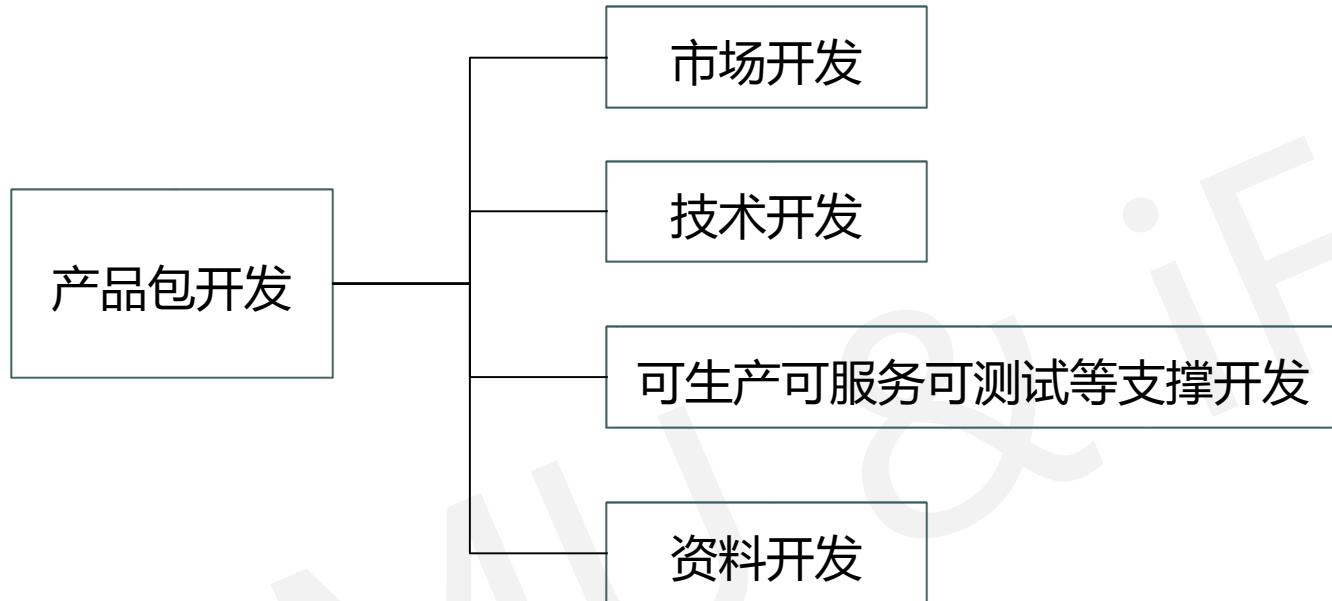
产品开发最重要的是：

将眼光放在顾客的需求上，并把这种需求快速而低成本的用技术或技能实现，这种技术或技能不一定全部由自己创造，产品开发不允许失败。

技术开发是个性化的创造历程：

着眼于技术和原理，是一个创造的过程，其风险和周期是不可预测的，技术开发允许失败。

产品包开发范畴（市场部分）

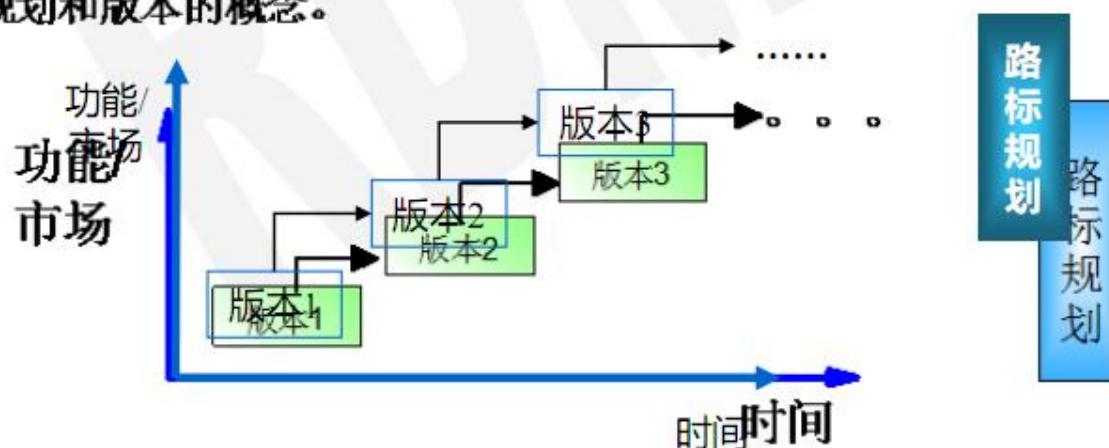


产品可以根据不同的客户需求划分成版本

对于一个产品，市场需求的特性是非常多的，如果将所有功能全部开发出来后再推出市场，一方面开发周期会拖得太长而丧失市场机会，另一方面资源也不能得到满足。



因此通常根据不同的客户群将产品所需的功能划分几个部分分阶段开发：先推出第一个版本抢占市场；再推出优化版巩固市场；再推出新版本拓展市场。这就形成了产品的路标规划和版本的概念。



关于产品版本的几个概念 (VRM)

产品大版本 (Version) :

代表公司某一产品或其系列产品，并与唯一的产品配套表对应。例如V100等。根据市场定位或开发平台的不同，一个产品分为若干个V级版本。每个V级版本根据市场竞争需要、技术与成本因素等，有一个总体开发计划，按计划向市场发布若干个子版本 (Release)，因此V级版本包含若干个Release版本。

特性版本 (Release) :

针对每一细分客户群的产品，每个Release版本包含若干个特性，可以形成一个具体的系列产品，因此，系列产品与特性版本等同。什么特性纳入一个Release版本，需要综合考虑市场细分和竞争、技术与成本方面的因素，系列产品也可有自己的特性版本，系列产品可以在特性版本号上用特别的字母或数字表示。

更改版本 (Modification) :

如果需要在已发布的Release版本基础上更改 (新增、改变、删除) 或定制，就会形成M版本。

注解:

- V: 是产品研发的责任，一般不叫产品，R 和V版本才叫产品
- R: 面向细分市场快速开发，一般遵循以下规律：
 - R1: 快速推向市场
 - R2: 完善需求 (功能)
 - R3: 优化 (性能、质量等)
- M: 在R版本的基础上面向优质客户的高端定制

产品和产品线的考核指标

1、产品线销售收入及增长率：

评价产品线的规模

2、新产品和新客户在销售中的所占的比例：

评价产品线的可持续发展（包括市场份额）

3、人均创利：

评价产品线的利润和效益（包括产品的毛利）

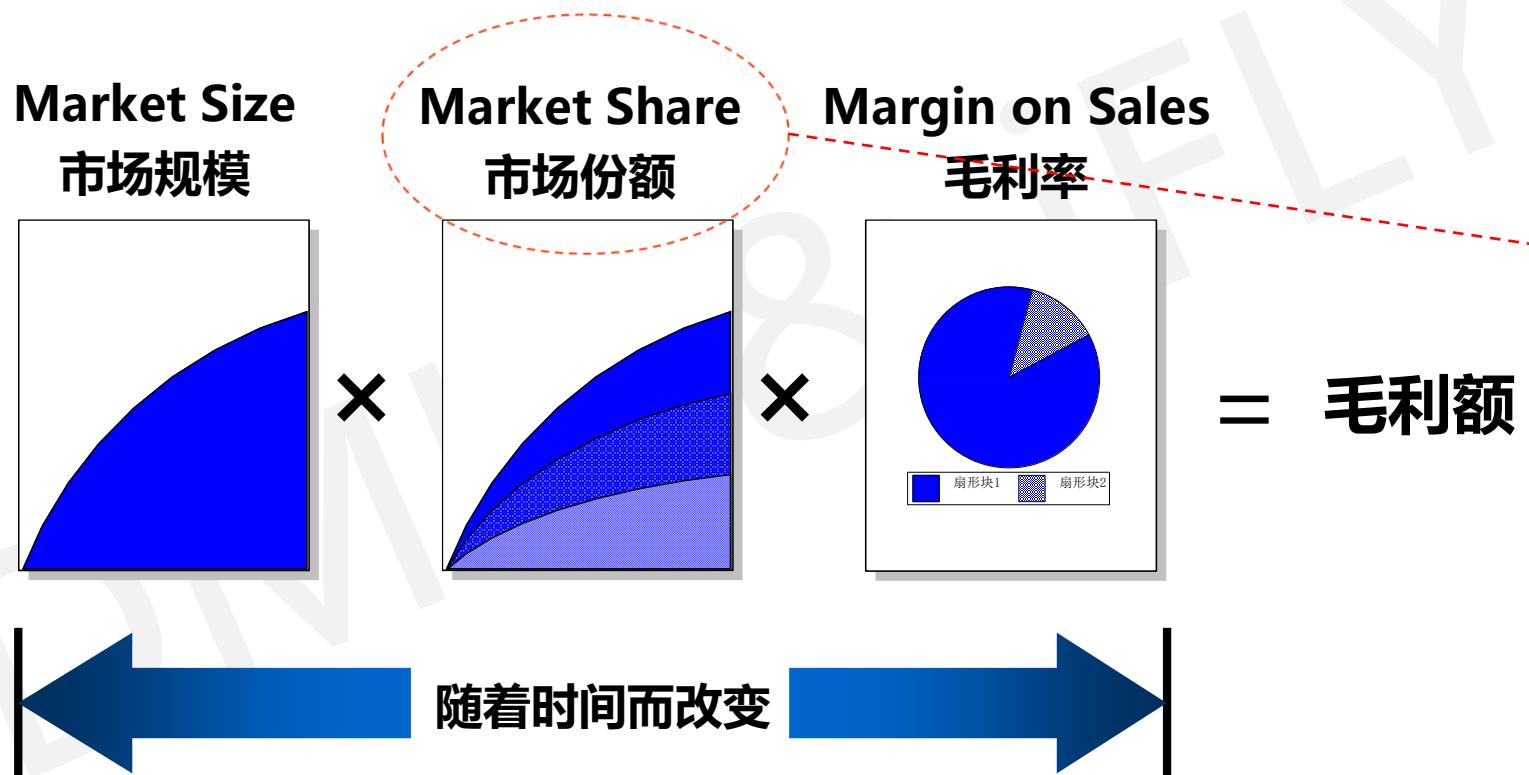
4、人均成本降低：

评价产品线的管理水平（包括产品开发周期）

以上四个指标是相互联系和相互制约的，指标体系中内含扩张机制和制约机制，均衡建设并不等于均等建设。

产品的考核指标的核心是产品的市场成功

(MS) 三次方是产品成功的基本业务等式



注解:

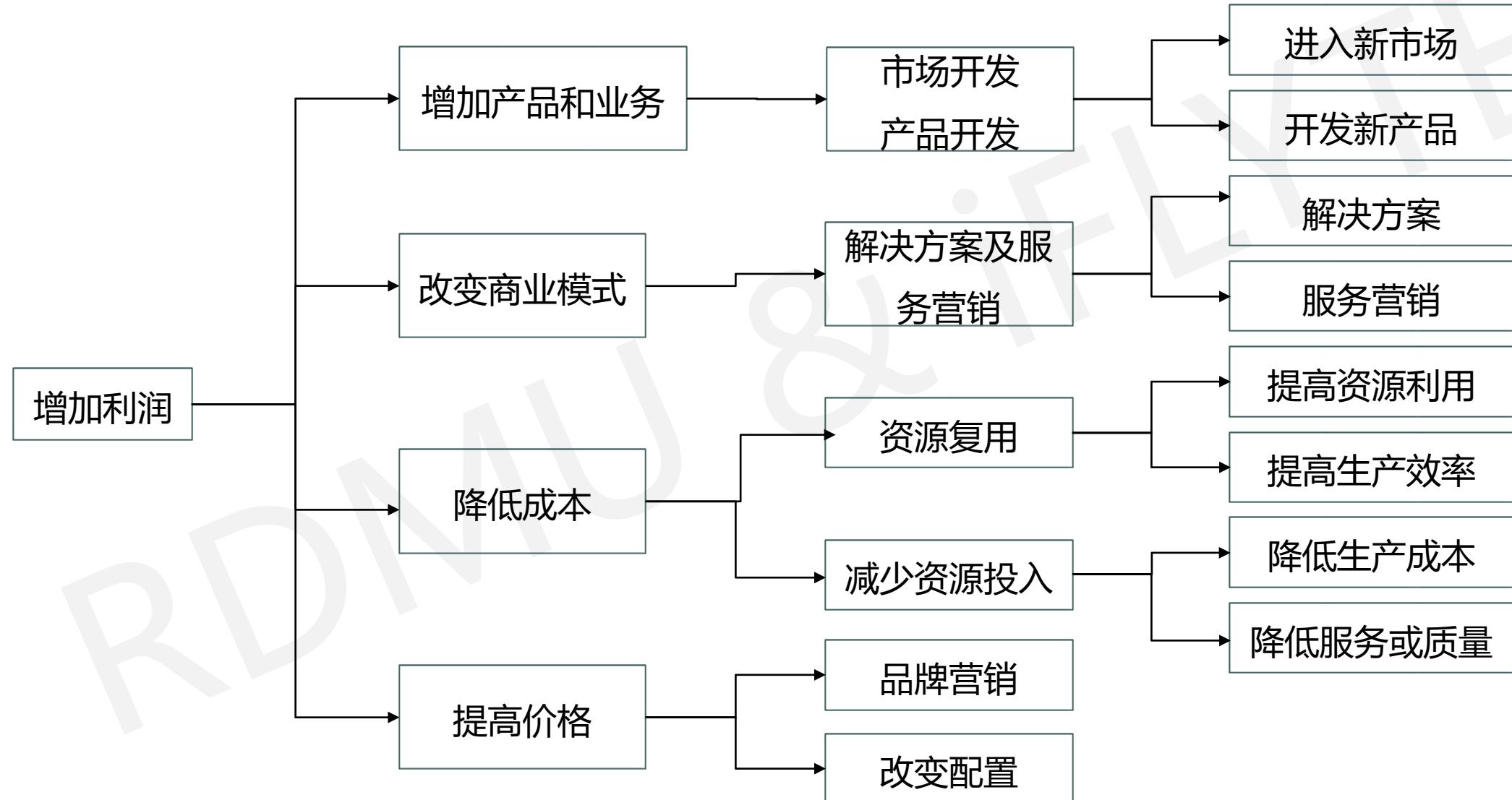
- 市场份额是评估产品竞争力的唯一指标
- 在HW, 1款产品的市场份额不到10%就算产品失败

竞争分析如何做?

没有对手怎么办?

RDNU & iFLYTEK

做产品最终目标是利润，利润的四种途径是什么？



问题：如何保证产品市场成功？

- 尤其在竞争的环境下，通常是有规模和份额，但一般很难保证净利润？
- 开发什么样的产品，针对什么样的市场和客户才能成功？

主要包括：

- 如何进行市场细分？
- 如何进行市场定位？
- 如何确定要进入的客户群？
- 怎么检验进入的客户群能保证产品的市场成功？
- 如何制定产品组合和产品路标才能保证最大的投入产出比？

- 一. 课程前言
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系
- 三. 单元二：如何进行市场细分**
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具

第一个问题：为什么要进行市场细分

■ 市场细分是提高公司目标精确性的一种努力，具体说，合理的市场细分能带来如下好处：

- 更清楚地了解不同细分市场客户的需求，有针对性的开发产品；
- 更好地了解不同细分市场客户的使用与购买习惯；
- **帮助企业更好地锁定目标群体**，开发出比竞争对手更适合于目标客户的产品/服务和价格；
- 选择分销渠道和传播渠道更方便；
- **更准确地进行定位**；
- **更有效地针对不同目标客户进行推广宣传**；
- **如果竞争对手也注重市场细分，公司将面临较少的竞争对手**；
- 市场细分要解决的是产生多少个R版本；

第二个问题：市场细分的概念和目的

所谓市场细分就是把某个市场内的客户或潜在客户分为不同的群组或子市场的过程，在同一细分市场里，客户具有同样的或类似的需求，这些需求可通过相同的产品包和营销组合来满足。

两种方法：

垂直划分：按行业

水平划分：按特征

“营销并不是企图说服一些毫无特性的客户群体来了解我们。而是与某个具体的客户群体进行长期对话。你深入了解这群客户的需求，并且为他们开发出比竞争对手提供的产品更具差异化优势的独特产品。” ---菲利普.科特勒

案例分析：学生手机的特征（水平划分）

年龄：14-22

收入：低收入

区域：县级以上城市

时尚：追求时尚，愿意接受新生事物

消费类型：冲动型

服务：不关心

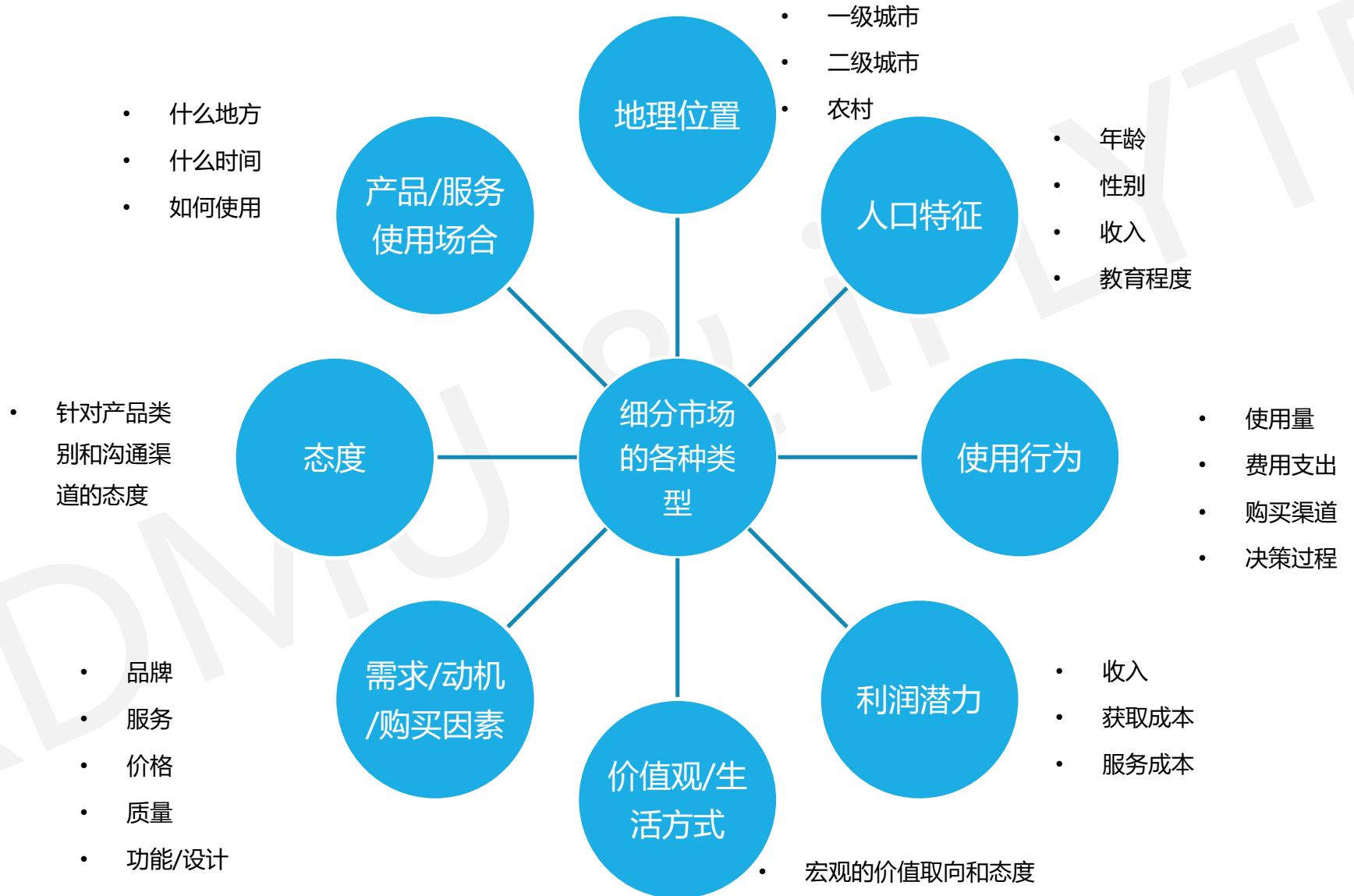
购买方式：礼品+个人购买

功能：不关心高级功能

注解：

- 垂直划分，很容易，考验知识库
- 水平划分，很难，考验综合能力，是市场经理的能力点，水平划分分的好产品才卖得好
- 建议：
 - toB类，做垂直划分—优先练习
 - toC类，做水平划
- 三类市场经理：
 - 区域 (R, M版本) ---最好培养的地方
 - 客户群 (R版本) ---客户角度，人才可遇不可求
 - 产品线 (V, R版本) ---产品角度，人才更稀少

第三个问题：外部市场细分市场的方法-有八种细分市场的类型（八个维度）

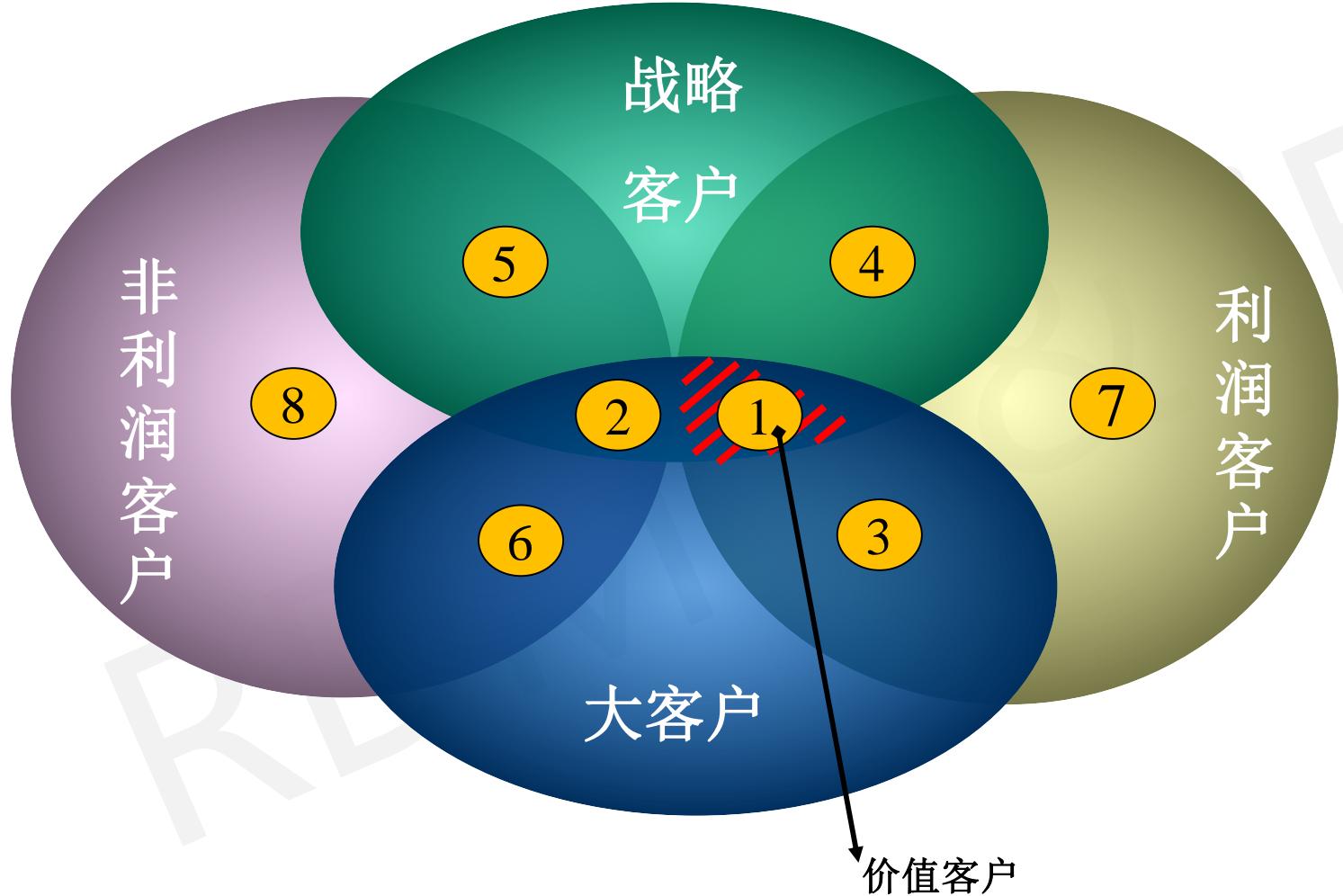


思考：哪些要素是水平划分？哪些要素是垂直划分？

垂直：

水平：

按公司贡献的客户分类标准



注解:

- 1: 啥都给做，只要不犯法；
 - 2: 高毛利的要做，低毛利的不做；
 - 3/6: 推高毛利的新产品，低毛利和老产品不做；
 - 4/5: 老产品先做透，再卖新产品；
 - 7: 能转成规模或有利润的才做；
 - 8: 打死也不做；
- 1/3/6, 努力做
4/5/2, 看一看
7/8, 放一放
- 先看市场容量，再看客户关系；
 - 市场容量大，品牌好的地方优先开发R；

八个象限的市场策略

第一象限：

守住价值客户，确保一象限的市场份额不流失，因此一象限要主推公司的所有产品，尤其是核心产品和新产品，具体策略为：

- 持续推出新产品；
- 持续跟踪客户需求，进行老产品的改进；
- 根据产品组合，保证客户的整体利润的前提下，可以根据某客户群的拓展需求牺牲单产品一定程度的利润
- 推高端配置
- 通过与经销商的配合，保证客户内客户满意度

第二象限：

将非利润客户转为利润客户，将二象限的客户转到一象限，具体策略为：

- 开发高毛利产品；
- 通过差异化策略，杜绝低价竞争；
- 禁止推低毛利产品。

第四、五象限：

发现战略客户，将战略客户转变为大客户直至价值客户，即将四象限和五象限先转入二象限，最后转向一象限，或直接转向一象限，具体策略为：

- 主推公司的核心产品、规模化的产品；
- 客户需求分析：明确目标客户群，挖掘目标客户对主要竞争车型的看法和选择车型的维度，了解公司的价值定位；
- 明确目标客户购买决策过程，针对目标客户购买决策关键点制定营销策略；
- 建立稳定的销售队伍，通过老客户的服务与激励，加强品牌口碑传播与新客户引流。

第三、六象限：

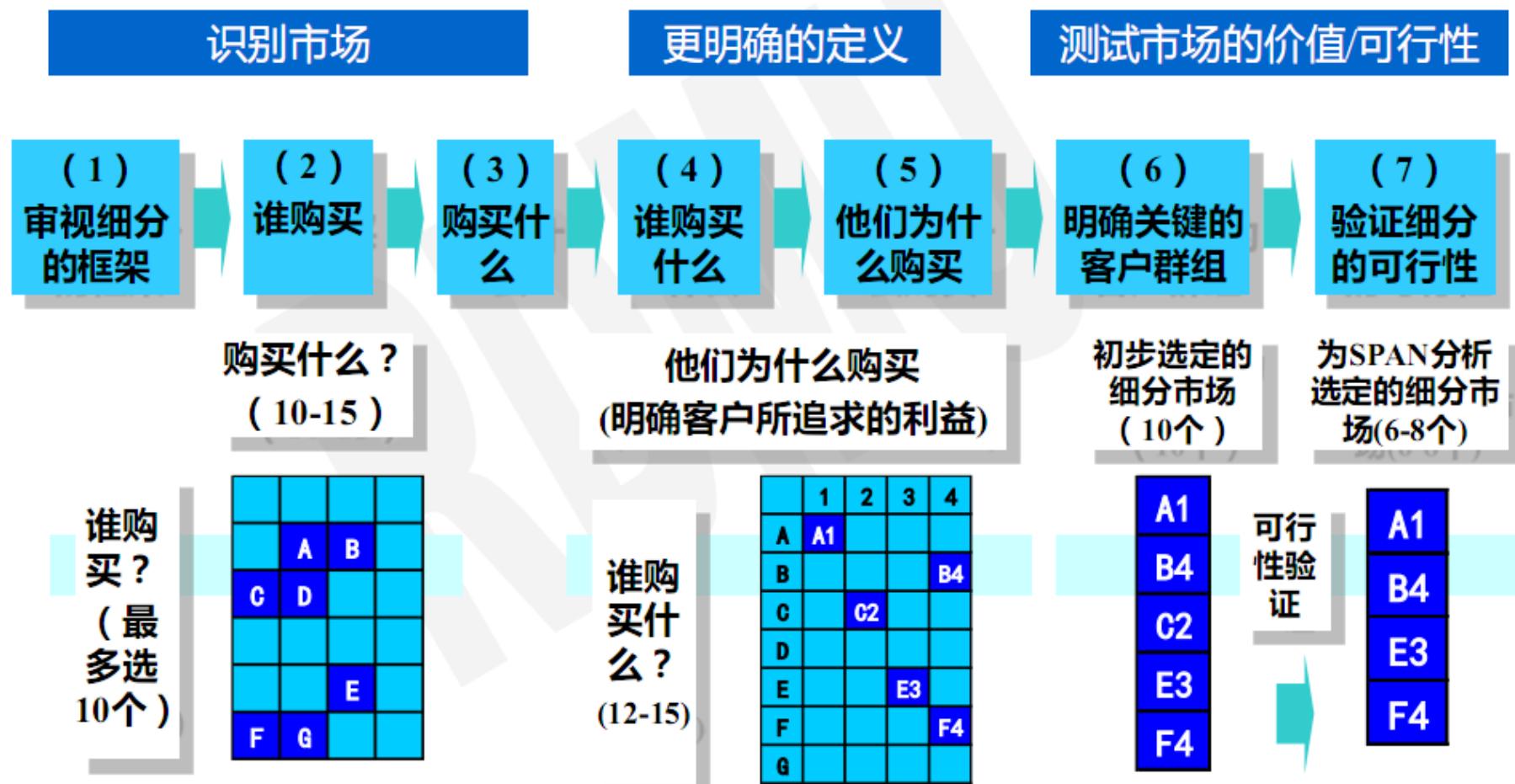
扩大老产品的市场，开发高毛利的产品，让六象限先变为三象限，再变为第二象限，进而转向第一象限。

第七、八象限：

放弃不是战略客户和大客户的非利润客户，即放弃八象限，针对第七象限尽量拓展客户群

第四个问题：市场细分的步骤

按谁购买、购买什么、为什么购买三个维度进行细分，得出的许多可能的备选细分市场，从中选出的初步的目标细分市场，并进行验证。



市场细分步骤调研表

“谁” 购买	购买什么	通过什么购买	为何购买（功能）	购买的目的	“谁”的特征	备注
客户	交付包	直销 分销	具体解决什么 功能和性能卖 点	解决什么问题 和痛点	四大细分 八个维度	

- 填完之后找共性特征就是水平划分

几个定义：

- 购买什么：主要是产品交付包
- 为什么购买：主要指功能与性能卖点
- 购买目的：主要指解决问题和痛点
- 谁的特征：主要从八个要素回答

确定细分市场，并将目标集中于最有吸引力的细分市场

- 确定细分市场（消费者群体）的原则
 - 可完成性
 - 可区分性
 - 可防卫性
 - 可盈利性
 - 可识别性
 - 可触及性
 - 可执行性



- 确定细分市场优先性的依据
 - 规模
 - 增长速度
 - 消费模式-包括包装、渠道
 - 成本
 - 长期盈利潜力
 - 与公司能力的吻合程度

选择细分市场方案的标准评价要素

- 要素：

- 可完成性---市场细分阐述了不同的经营目的（即给不同的细分市场提供不同的价值定位）（10分）
- 可区分性---各细分内部相似但彼此不同（10分）
- 可防卫性---具有先驱优势的潜力；竞争对手不容易进入这些细分市场或不能马上效仿（20分）
- 可盈利性---可以在这些细分中找到盈利机会；这同时反映出细分市场的大小、服务成本、对新的产品观念的接收程度，以及竞争程度（20分）
- 可识别性---细分市场可以通过描述性数据（例如人口特征）或对几个有关分类问题的回答来识别和瞄准（10分）
- 可触及性---公司必须能将其宣传主旨以及产品和服务交付给细分市场（10分）
- 可执行性---公司具备实施该细分方案的技能和系统，或能发展这种技能和系统；简单的细分方案与复杂的方案相比更可行（20分）

练习：举一个细分市场的案例，用以上要素完成评价

- 一. 课程前言
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系
- 三. 单元二：如何进行市场细分
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求**
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具

需求收集的十二种渠道



客户交流



市场调研



技术支持



媒体信息



技术交流



参观展览



投标



沟通例会



高层拜访



销售周报



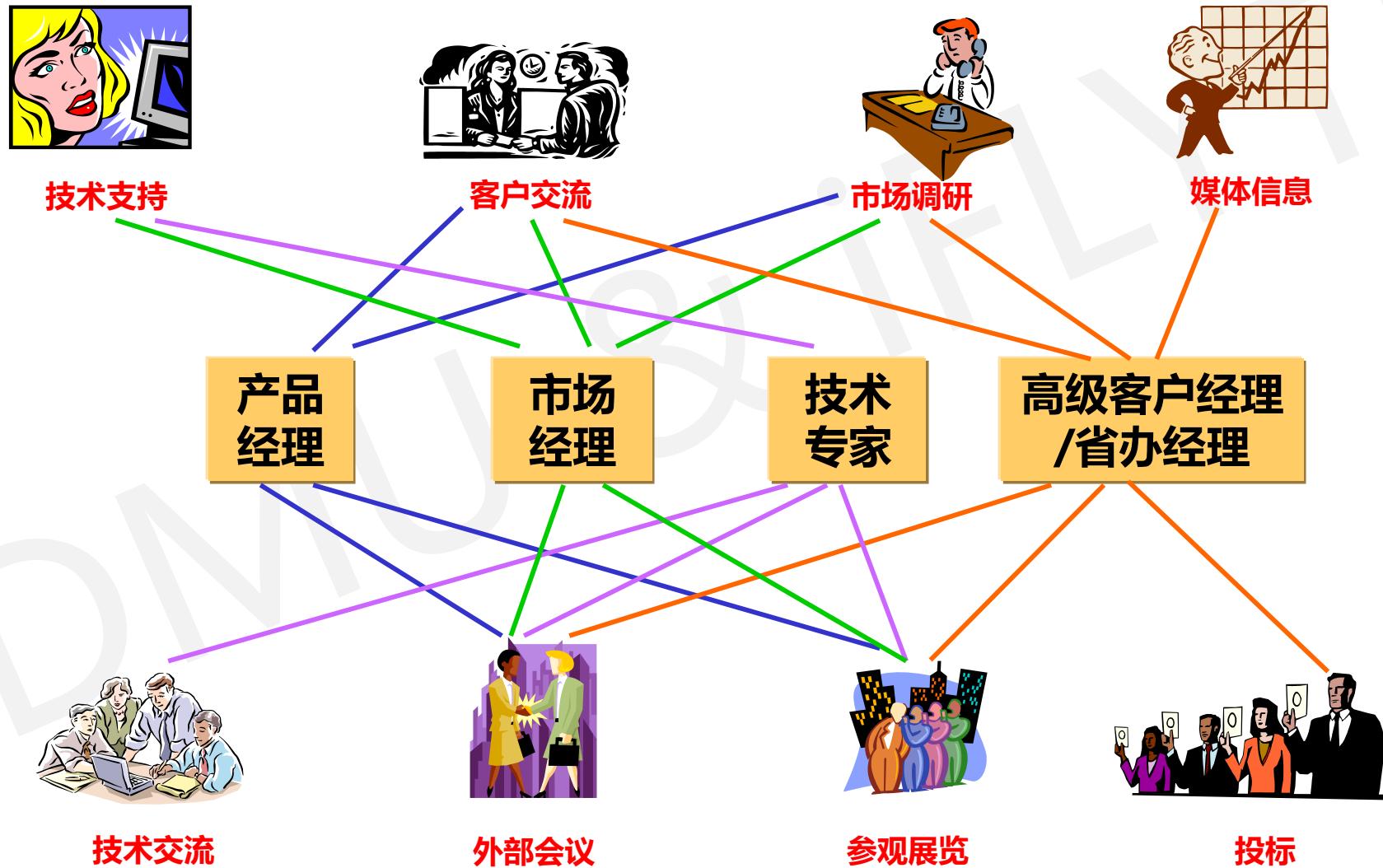
需求总结



经验交流

作业：分析公司、BG、产品线、大区、个人等都分别有哪些可采用的渠道

典型的信息收集渠道及角色的映射



市场需求方法之：客户交流

- 非公司副总裁人员与客户交流必须写客户交流报告，内容包括：

1. 客户名称
2. 交流内容
3. 交流的目的
4. 交流达成的一致
5. 交流有分歧的部分
6. 我们传递的意见
7. 我们的建议
8. **我们给客户的承诺**
9. **实现承诺需要哪些部门完成的建议**

注解：

- 三级以上的客户经理和副总裁以下的干部需填写
- 1、2级的客户经理不允许与客户交流，3级以上的才可以
- 访谈过程注意事项：
 - 反对让客户填表
 - 要前倾30度
 - 让客户后仰30度
 - 征询客户同意后录音，回去整理，现场不要记笔记
 - 不要在客户办公室
 - 把周七问设计成自己脚本
 - 45-60分钟比较合适
 - 访谈后优化访谈纲要

市场需求方法之：技术支持

- 技术人员在做支持时需要收集客户的情况，写出相应的报告，内容包括：

1. 客户面临的问题
2. 客户对设备的要求
3. 竞争对手的设备运行情况---所有人都要问
4. 我司运行的问题
5. 客户新的需求
6. 客户对问题的反应

市场需求方法之：技术交流

- 技术人员在进行技术交流后要填写相应的信息，写出相应的报告

，内容包括（始终围绕着未来的需求和现在的项目）：

1. 客户的问题
2. 我们的方案和针对性
3. **竞争对手的方案的特点**
4. 客户的特别要求
5. 客户的时间要求
6. 规格与技术详细建议

市场需求方法之：参观展览

- 任何人参观展览需要写参展报告，写出相应的报告，内容包括：

1. 基本情况
2. 新的趋势和发展方向
3. 主要竞争对手的动向
4. 讲座及交流情况
5. 我们的对策及建议
6. 总结情况

注解：

- 高级别的研发必须去看展览

市场需求方法之：招投标

- 任何人参观展览需要写参展报告，写出相应的报告，内容包括：

1. 基本情况
2. 新的趋势和发展方向
3. 主要竞争对手的动向
4. 讲座及交流情况
5. 我们的对策及建议
6. 总结情况

注解：

- 什么是内线
- 无内线不投标
- 第一天晚上一定要约内线非办公室沟通
- 第二天现场要观察主要决策人的态度
- 记录主要评标人对优点和缺点的态度，回去复盘
- 如果对缺点记录多的，第二天立即补一页解释文档

市场需求方法之：高层交流

- 事前提供给高层三张纸：

1. 客户基本情况；
2. 项目基本情况；
3. 需要客户解决的问题；

- 高层交流完成后需要客户经理与高层经理沟通并形成交流纪要，
主要包括：

1. 客户面临的问题
2. 我们引导的方案
3. 有否竞争对手的信息
4. 我们有无给客户的承诺
5. 需要相关部门落实的事情
6. 其它事项

注解：

- 必须提前把三张纸给领导
- 陪同领导进会场
- 禁止领导一个人去赴会，防止领导乱承诺
- 拜访客户最好不要一对一，2-3人比较好
- 如果不想吃饭，就不要安排在饭点上
- 第一次不要搞的太热烈，印象不好

市场需求方法之：销售周报

- 销售周报除了销售的内容外，还要包括以下内容：

1. 调研完成情况
2. 竞争对手的信息
3. 客户的新的想法
4. 客户最新的预算变化
5. 客户的组网思路的变化（业务和技术方案的变化）
6. 其他对研发和市场需要注意的地方

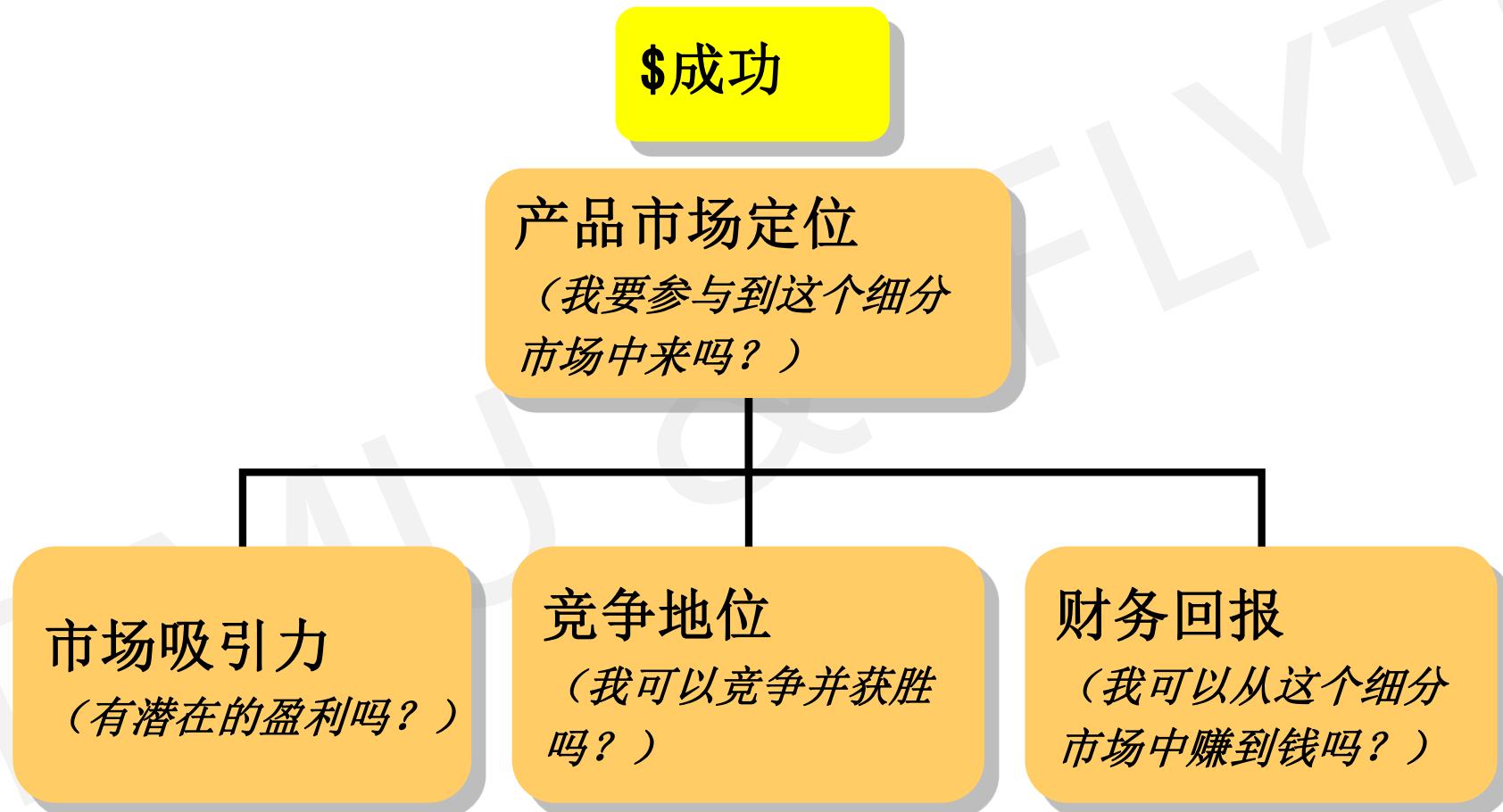
- 一. 课程前言
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系
- 三. 单元二：如何进行市场细分
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群**
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具

客户细分



客户细分 (market segmentation) 是依据不同客户间对于需要、欲望、购买行为和购买习惯等方面的差异，把某一产品的市场整体划分为若干消费者群的市场分类过程。每一个消费者群就是一个细分市场，每一个细分市场都是具有类似需求倾向的消费者构成的群体。

问题：选择要进入的客户群的三个重要要素



当成功的选择了细分市场后，如何进一步确定策略？

●如何验证市场吸引力？

●如何验证我方竞争能力？

●如何验证我方盈利能力？

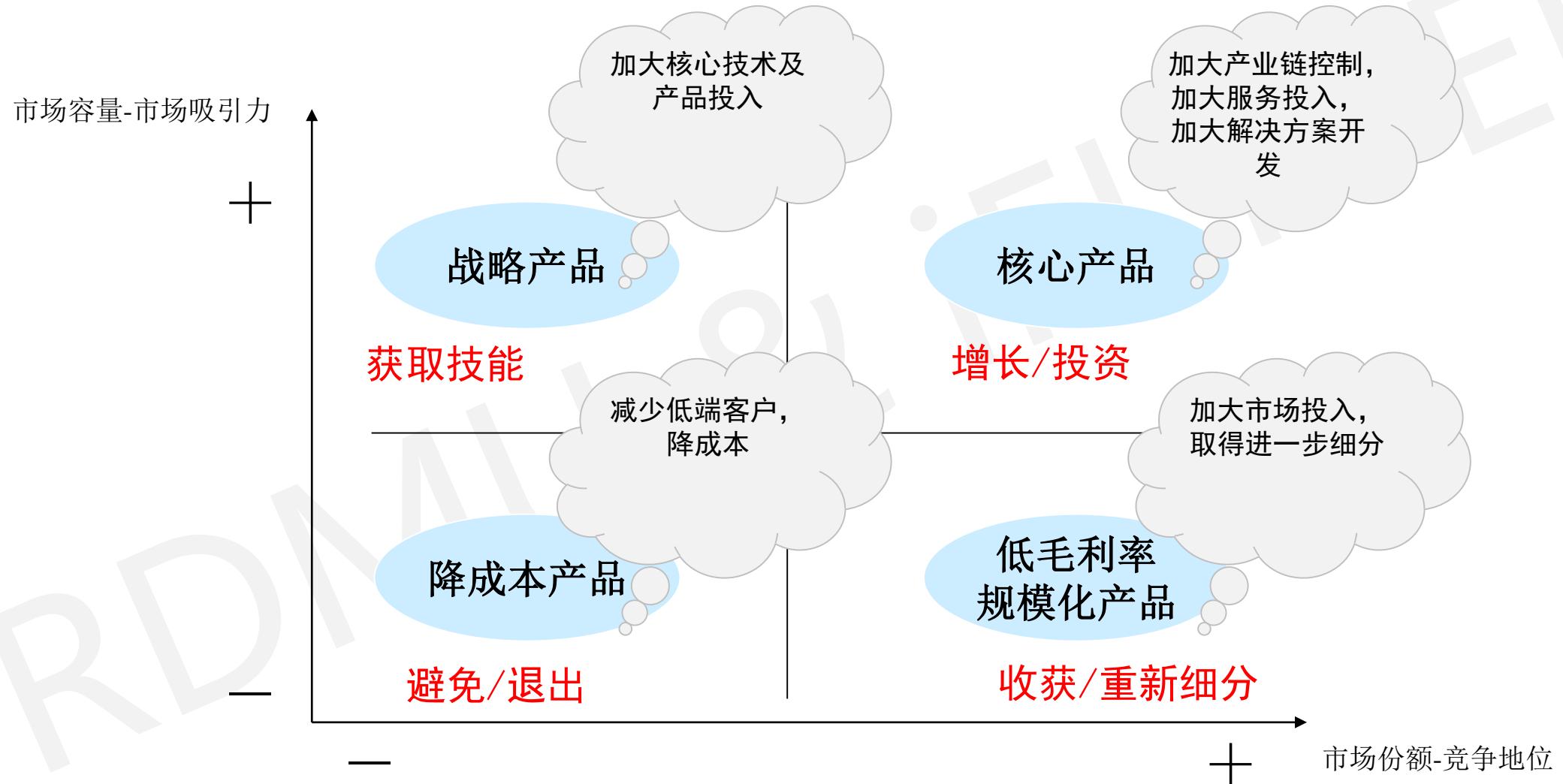
市场的具体评估标准如下：

1. 市场吸引力评估标准包括：
 - ① 市场的整体容量
 - ② 市场的增长率
2. 竞争地位评估标准包括：
 - ① 是否有合适的产品进入，
 - ② 产品是否有竞争力，
 - ③ 竞争对手在市场内的地位；
3. 财务回报评估标准包括：
 - ① 产品毛利率
 - ② 产品组合。

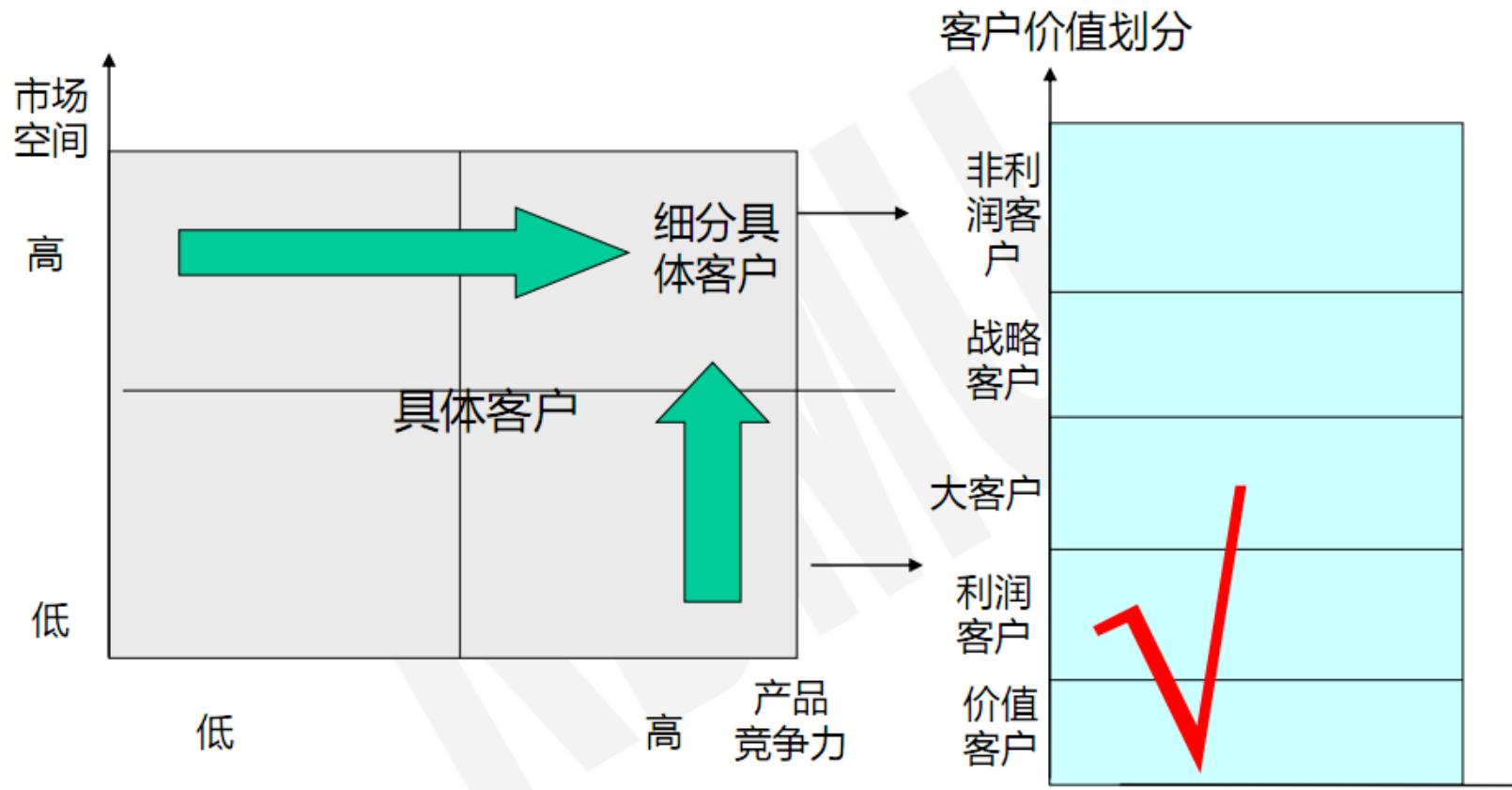
市场分析表

产品线市场分析表

SPAN分析



用SPAN和客户价值图（八象限）可以初步判断需要用何策略进入客户群

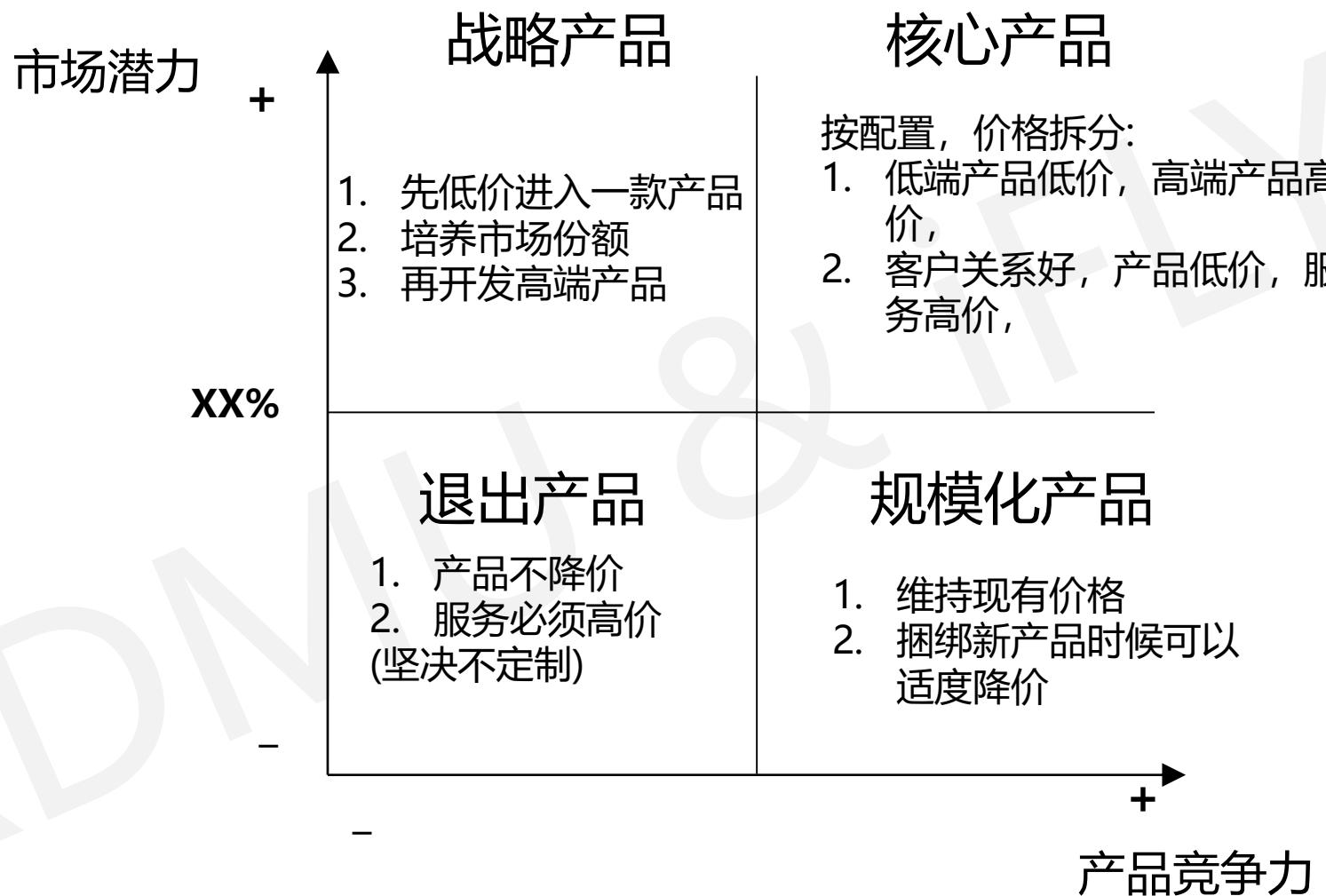


注解:

- 市场潜力大
- 我们的竞争力强
- 是利润用户和价值用户或通过产品组合能变成利润用户或价值用户

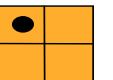
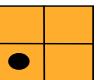
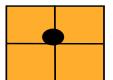
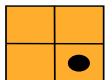
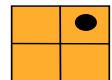
对选择的产品来说：要么开发新产品，要么完善原有产品，要么增加销量和市场份额，要么退出。

SPAN分析结论的市场策略



SPAN提供的策略指导

SPAN图上的
细分市场位置



市场份额

产品开发

技术开发

价格策略

促销政策

产品生产

人事管理

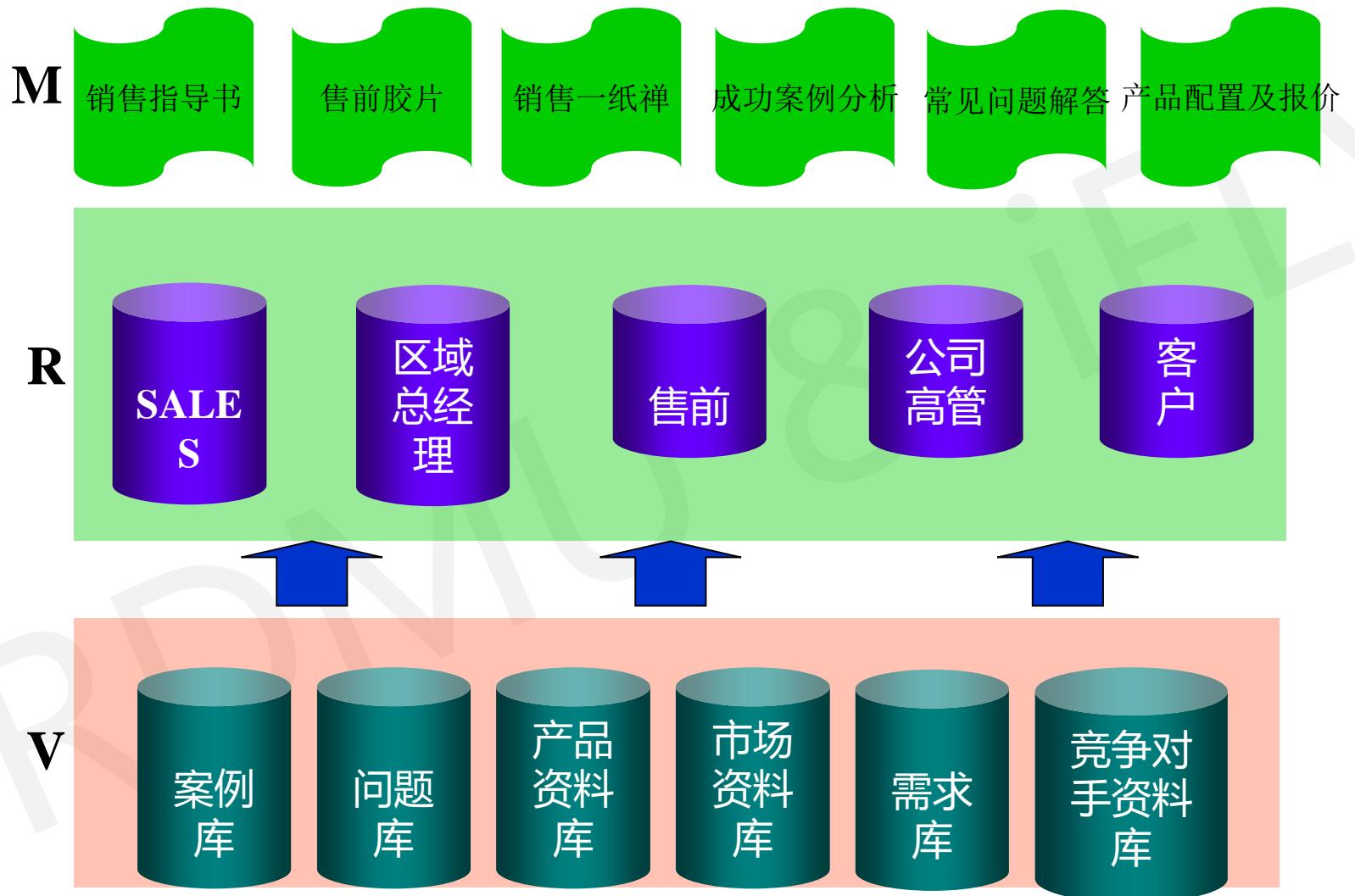
投资管理

成本控制

流动资本

在增长市场投资	保持市场地位，设法赚钱	有选择的市场投资	设法获得现金	机会主义式的开发
保持，增强优势	保持或为了收入略微减少	有选择的保证，细分市场	放弃份额，赚取利润	有选择地投资，获得份额
扩展差异化的 产品线	砍掉不够成功的，在主要细分市场形成差异化优势	强调产品质 量—差异	大量削减	扩展差异化的 产品线
扩大投资	重点放在一些项目上	有选择地投资	无	投资
领先—为获取 份额采用具有 攻击性的定价	稳定价格/适当提高	保持或提高	提高	用具有攻击性的 价格获取份额
大力营销	限制	有选择的保持	最小化	大力营销
扩大投资(有节奏的扩大产能)	产能利用最大化	提高生产率	放开产能	投资
在主要功能领 域优化管理	保持、奖励效率，严格 控制组织	分配主要的经 理	削减组织	投资
增加投入	限制固定投资	有选择的投资	机会主义投资最 小化或不投资	增加投入
严格控制—寻 求规模经济	强调削减成本—可变成 本	严格控制	极力减少固定成 本和可变成本	严格控制—但不要 影响企业家的风格
减少过程赊帐	严格控制信贷—减少应 收帐—提高库存周转率	减少	大量缩减	投资

市场经理参与制定销售工具包

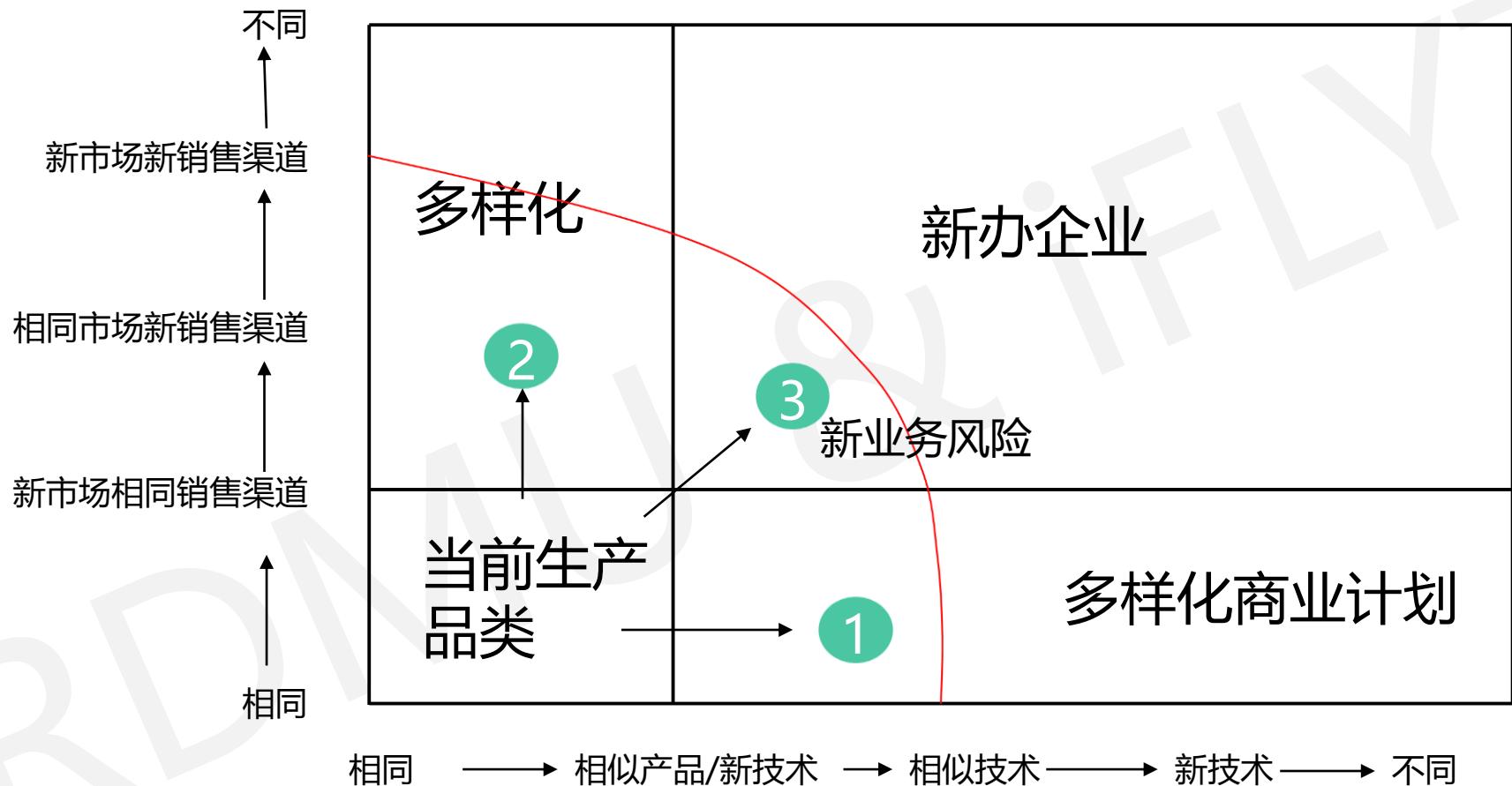


由使用者根据需要
进行设计

由产品部门组织跨
部门团队根据不同
使用者的需求设计

由各相关部门提供，
产品部门汇总整理

我们用市场与产品定位图来检验是否能成功



越往左下角靠近，风险越小，成功的概率越大

案例分析：H公司确定产品和市场持续成功的六个准则

一、一个聚焦：提升公司产品竞争力

二、两个目标：市场成功和财务成功

三、三个项目中止标准：

- 1、三年内销售达不到10个亿；
- 2、三年内市场份额达不到10%；
- 3、三年内做不到行业前三名；

四、四个关键产出职位：

产品经理

市场经理

研发经理

客户经理

五、五个项目立项的标准：

- 1、市场容量没有30个亿；
- 2、核心关键技术没有突破；
- 3、领军人物没有找到；
- 4、毛利率低于50%；
- 5、9个月做不出原理样机，如果一定要做，转预研项目；

六、产品实现的六个关键活动：

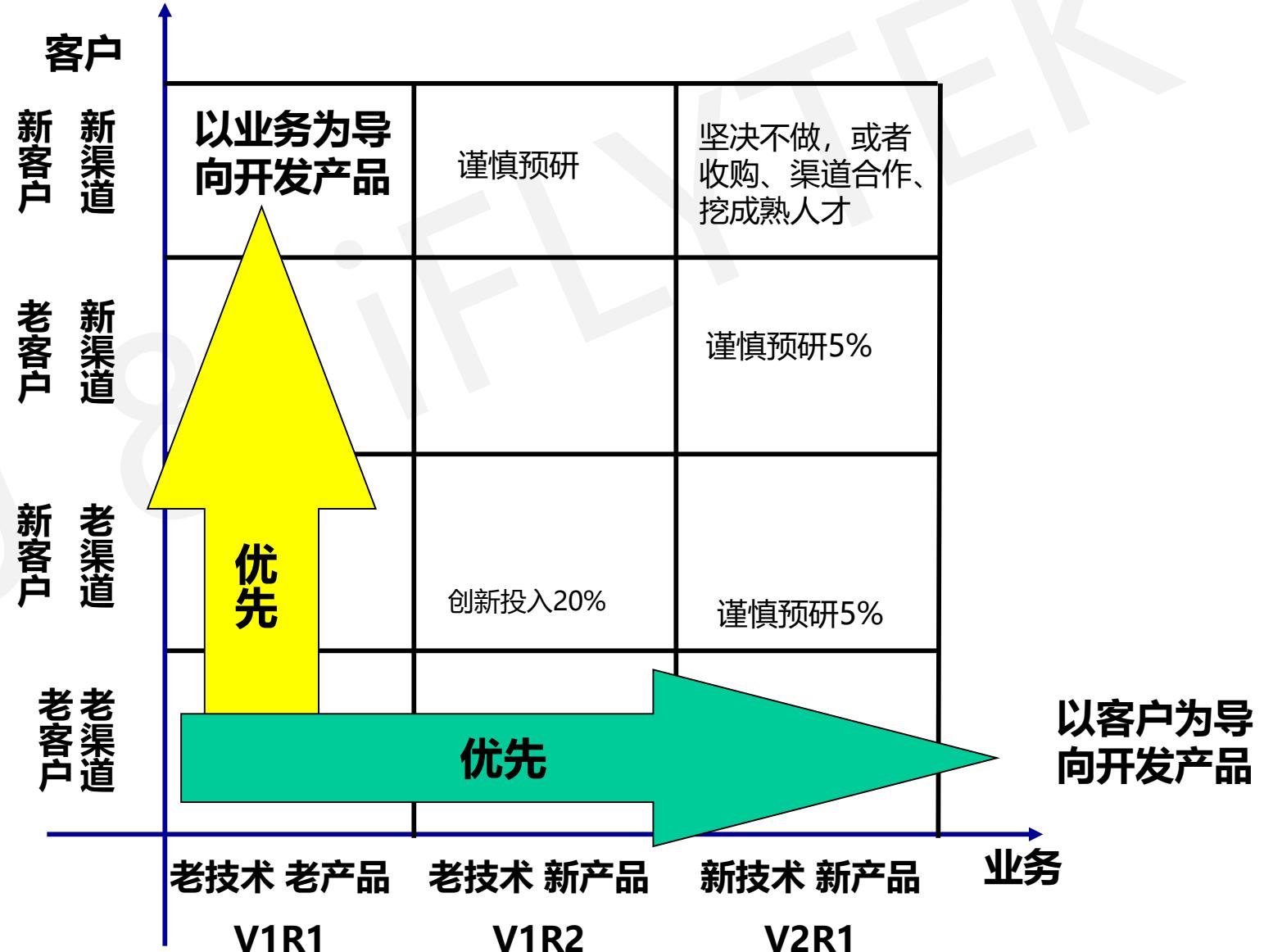
客户投资、客户问题、痛点识别、竞争分析、卖点设计、技术需求

产品组合策略（对于有渠道的分销）

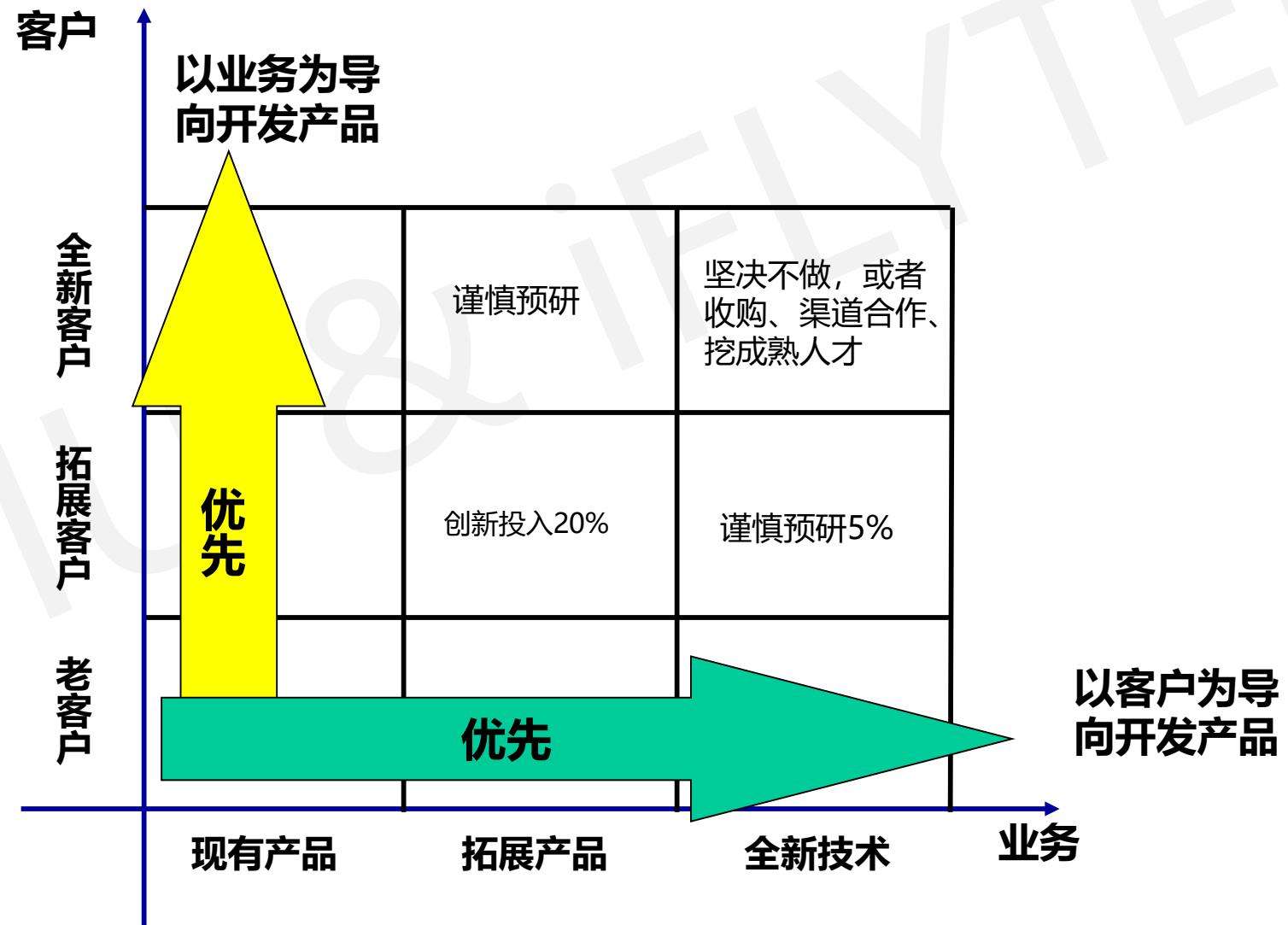
注解：

- 产品扩张路径分为五类，分别为：

1. 营销第一路径：老产品卖给新客户；
2. 研发第一路径：为老客户开发新产品；
3. 谨慎投入路径（第三路径）：老技术开发的新产品进入拓展市场；
4. 谨慎预研路径（第四路径）：关于新产品、新技术进入拓展的市场；
5. 自己不独立开发，合作进行开发路径（第五路径）：新技术、新产品进入新客户群。



对于没有渠道的直销公司来说



以下市场可以进入吗？

市场增长：

1. 业内企业第二与第一市场份额相差30%
2. 后面没有一家超过10%

市场平稳或下滑：

1. 业内前三企业市场份额：40%、25%、15%
2. 后面没有一家超过10%

注解：

- 四新必死：用新人、新技术、做新产品卖新客户
- 市场经理的战略就是不断重复路径：新客户-》卖老产品-》老客户-》卖新产品-》变成老客户-》再卖新产品
- 与其他企业合作，他们的老客户卖我们的新产品

问题：

- 确定需要进入的客户群和进入的区域后，这些客户的详细需求是什么？
- 怎样确定产品的市场规格说明书和产品包需求规格说明书？
- 这些规格需求开发的步骤和时间是什么？
- 卖点是什么？

- 一. 课程前言
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系
- 三. 单元二：如何进行市场细分
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点**
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具

问题：

怎样将市场的需求转化成产品的特性和规格？

需求的层次及对应的部门案例（四个角色、六个层级）

	客户描述问题	问题/痛点	功能	性能	交付(六性)	技术需求
销售提供 (客户经理)	清楚描述	可选	可选	可选	可选	可选
用户需求及验证 (市场经理)	必须	必须	可选	可选	可选	可选
市场规格确定及验证 (市场经理)	必须	必须	必须	必须	可选	可选
产品包需求及验证 (产品经理团队)	必须	必须	必须	必须	必须	可选
技术需求 (技术经理)	必须	必须	必须	必须	必须	必须

- 交付六性：可靠、可采购、可制造、可服务、可安装实施、可销售
- 禁止说“需求”，只允许说“**需求”

问题：

并不是所有的客户对价格都很敏感。

影响客户决定购买的要素是什么？

什么是卖点?

- 产品卖点：说服客户为什么购买我们的产品的简单的决策依据，如：

价格
性能
功能
成本
服务
品牌
可拓展性

...

- 卖点是针对竞争对手说的，每一产品针对每一竞争对手的卖点可以是有差别的。

卖点是设计出来的

- 并不是所有的客户对价格都很敏感
- 也就是说产品的低价并不是唯一的卖点？

注解：

- 卖点是设计产品时就构建和规划的，不是开发后再找出来的；
- 首先想到低价格和客户关系的，只能在企业起步阶段。企业走上正轨后，就要设计卖点；
- 在产品立项时分析：
 - 有什么优势？
 - 有什么卖点？
 - 为什么是我们？
 - 三年以后客户还愿意买吗？（持续找卖点）
- 选择什么样的客户：
 - 最好的客户是有钱、关心功能和交付速度；
 - 最不好的客户是价格低，服务好，还要定制，付款慢；

\$APPEALS模型



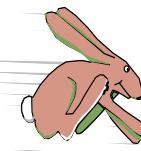
P包装



价值
\$价格



P性能



E易用



A保证



S社会接受程度



L生命周期成本



注解:

\$APPEALS联系市场和产品模型，它把客户的要求转换为产品和服务的属性

\$: 价格 (Price)

A: 可获得性 (Availability)

P: 包装 (Packaging)

P: 性能 (Performance)

E: 易用性 (Ease of Use) ---工具包

A: 保证性 (Assurances) ---服务包

L: 生命周期成本 (Life Cycle) ---使用周期内的成本

S: 社会接受程度 (Social Acceptance) -- 品牌, 客户关系

案例：\$APPEALS各维度的要素分解（一）

- 从细分市场中的客户的角度来考虑每个客户\$APPEALS要素

\$价格	A可获得性 (购买体验)	P包装	P性能
<p>设备购买价、付款方式、工程服务费用、外协分包商费用、折扣及其它优惠、运输费；</p> <p>设备购买价: 设备购买价格； 付款方式: 分期付款、付款期限、融资； 工程服务费用: 包括安装、保修、培训； 外协分包商费用: 分包商，交钥匙工程及其他项目包括的配套设施； 折扣及其它优惠: 设备、备件、服务上的折扣； 运输费: 运输费和运输保险；</p>	<p>到货时间、安装时间、试运行情况、发货齐套率、当地销售点、代理商；</p> <p>到货时间: 从签订合同到收到货时间； 安装时间: 从安装到初验时间； 试运行情况: 初验到终验的时间； 发货齐套率: 发货齐套； 当地销售点: 直销和当地服务； 代理商: 代理商；</p>	<p>机柜设计、布线、噪音、外观、运输包装；</p> <p>机柜设计: 标准机柜尺寸、承重、易拆卸、易扩容、抗震性； 布线: 布线整齐，符合客户布线规范和业界标准； 噪音: 低噪音； 外观: 人性化设计（拉手条、显示灯），与现有设备的协调性，机柜标志和标签指示明显； 运输包装: 包装箱环保，易打开（防受伤），保护机柜，包装箱上麦头标识易识别、易运输；</p>	<p>处理能力、互通性、多业务、容量、接入方式、融合、可运营可管理性、组网能力；</p> <p>处理能力: 处理能力（业务处理能力和转发速度）； 互通性: 提供标准化的协议、信令和接口支持，与其它网络互通，（如接入网关、A2P、中级网关等）； 多业务: 提供多种业务，如：分组话音、内容提供（IP, HOTEL, 201+等）； 容量: 交换容量，端口数； 接入方式: 系统和用户/其他网络之间可用多种接入方式； 融合: 在单一的网络上，同时融合数据、语音、图像业务； 可运营可管理性: 用户管理、AAA和其他运营与管理要求； 组网能力: 灵活组网能力；</p>

案例：\$APPEALS各维度的要素分解（二）

- 从细分市场中的客户的角度来考虑每个客户\$APPEALS要素

E易用性	A保证 (成熟度)	L生命周期	P社会接受程度
<p>易于维护、兼容性、业务包、可扩展性、高集成度、统一网管、环境适应性、安全性</p> <p>易于维护 兼容性: 与现有设备兼容（前向/后向）； 业务包: 个性化解决方案，可编程； 可扩展性: 易于功能升级，在线扩容，配置灵活性； 高集成度: 系统集成度，单板端口密度大； 统一网管: 以相同的风格对多有部件进行管理的能力；系统具有分级管理权限；提供上一级开放的网管接口； 环境适应性: 对环境的温度，湿度，电压不稳，电磁干扰等的适应能力； 安全性: 防止获取未授权用户信息；</p>	<p>投资回报、投资保护、支持、可靠性、文档、保修服务、战略伙伴关系</p> <p>投资回报: 投资回报情况（回报周期和回报率）； 投资保护: 适合未来的技术标准，避免过快淘汰； 支持: 24小时热线，本地支持； INTERNET支持: 快速响应，备板备件支持，单板维修； 可靠性: MTBF, MTTR, 备份保护，数据存储，过载控制； 文档: 清晰完整的系统文档，工程文档，培训文档，维护文档； 保修服务: 保修期，保修项目； 战略伙伴关系: 供应商可提供长期的合作，能够长期提供诸如产品升级，后续产品；</p>	<p>维护费用、单项服务费用、运营成本、升级费用、二次开发费用</p> <p>维护费用: 包括维修费用，技术支持费用，培训费用； 单项服务费用: 技术支持，维修，培训等项目费用； 运营成本: 场地费用，人员，附属设备费用，功耗； 升级费用: 软件升级和硬件升级费用； 二次开发费用: 开发新业务和功能时的成本</p>	<p>产业政策、市场环境、增值运营商、竞争、以往供应商经历、品牌效应、权威报告、促销活动</p> <p>产业政策: 信息产业部或其他政府有关规定/政策； 市场环境: 当地经济情况，教育情况和，企业用户和普通用户； 增值运营商: 小运营商，中间商，ASP, ISP, ICP； 竞争: 运营商间的竞争； 以往供应商经历: 供应商以前网上产品运行情况； 品牌效应: 媒介和广告宣传的企业形象； 权威报告: 第三方的对典型行业的评估报告（市场份额，年销售额，服务质量等）； 促销活动: 样板点、展览会、现场会、交流会、阳光行动；</p>

案例：修改的\$APPEALS，确定权重，并确定竞争对手后分别打分

\$APPEALS要素	权重	Ericsson	Nokis	Siemens	Huawei (VMSC3.3)
价格	30%	6	6	7	9+
供货 (可获得性)	2%	7	7	7	9+
外观因素 (包装)	3%	8	8	8	7-
功能 (性能)	30%	9	7	6	7-
技术 (易用性)	10%	8	7	8	8+
担忧 (保修)	10%	8	8	8	7-
维护成本	10%	8	8	9	7-
影响 (社会)	5%	9	7	8	6-

- “+” 表示HW有优势，“=” 表示HW同类产品，“-” 表示HW劣势

案例：HW确定策略

- 针对功能差，直接开发更强大功能的MSC（反正质量和稳定性是弱项，先确保功能领先）
- 强化安全意识和保护民族经济
- 强调容易使用
- 先供货，甚至借货
- 低价
- 强化外观，开发国际通用化的19寸机柜
- 强化售后服务，承诺免费更换

注解：

- 按这八个要素进行细化，总能找到独特的卖点；
- 要多找技术副总工交流，了解详细具体的信息；
- 设计好“周七问”；
- 所有的产品，要快速的推向市场，让客户用，只要客户敢用，只要不断的改进，没有做不好的产品；
- 找到三个好朋友客户试用，在客户现场立即解决质量问题；

产品需求规格的确定步骤

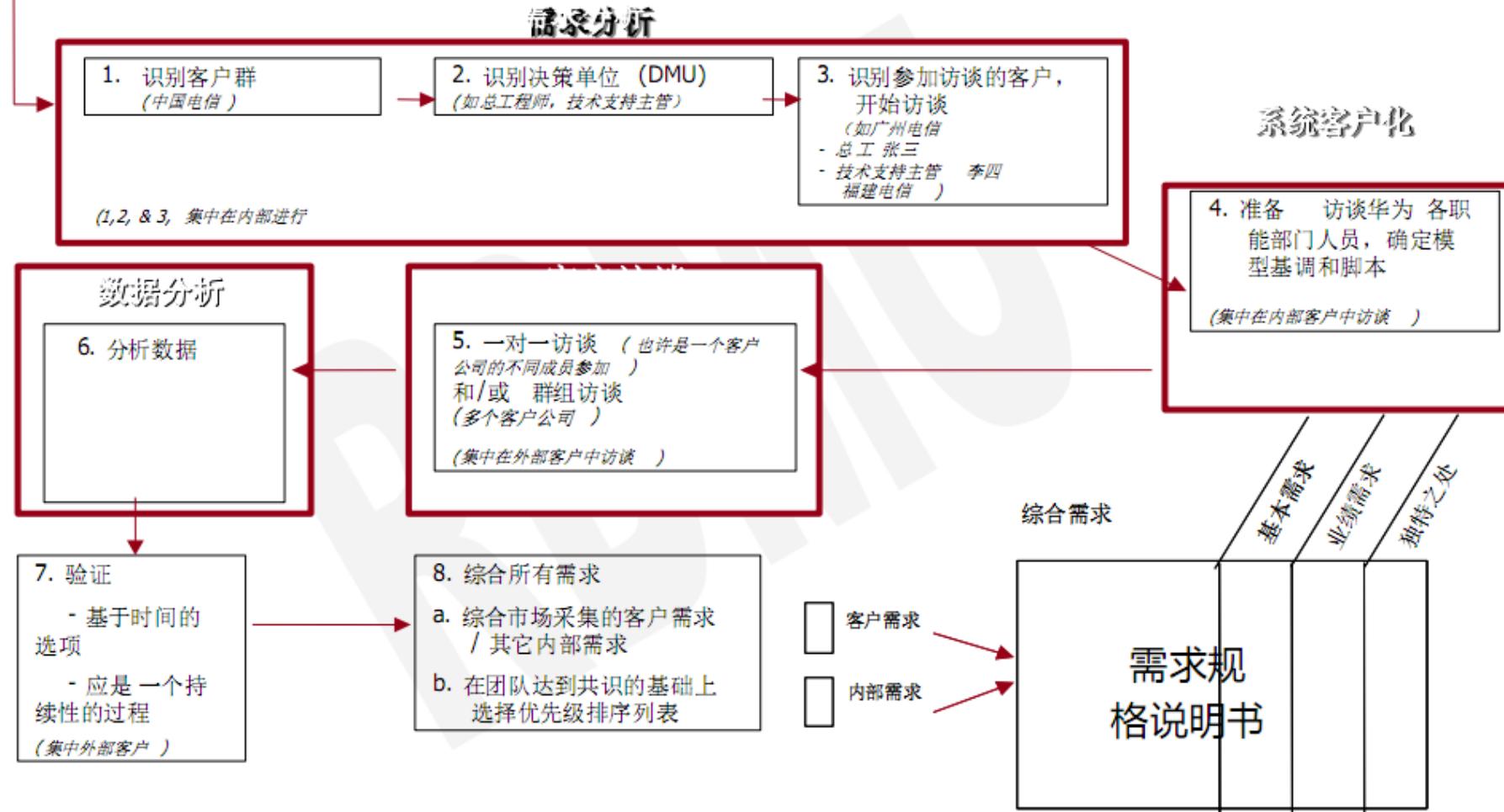
- 确定主要客户群或用户
- 确定产品竞争要素（用\$APPEALS模型）
- 确定主要竞争对手
- 确定评价的客户
- 按要素分别给自己和竞争对手打分
- 分析与竞争对手的差距
- 明确自己要开发产品的卖点
- 确定产品的需求规格

注解：

- 没有内线，不做；
- 内线讲不清楚卖点，不做；
- 对手很强大，怎么都比不过，不做；
- 确实比不过，就做朋友，与行业第一联手；
- 只有行业排名很接近的才是对手，排名远的应该是朋友；
- 不要一上来就要推到第一；
- 每个区域的对手是不一样的，“一区一城一策”；

案例：某公司需求规格流程

市场档案



案例：某公司需求规格说明书模板

1. 要开发产品概述
2. 主要用户
3. 用户面临的问题
4. 解决这些问题需要什么样的功能
5. 主要竞争对手的功能分析
6. 主要竞争对手提供这些功能的产品分析
7. 我们将要提出的功能
8. 这些功能预计需要哪些关键技术
9. 预计多少时间内客户的功能需求不会改变
10. 对这些功能需求进行时间上的分类
11. 我们现在有哪些与之关联的产品或功能模块
12. 对开发工作的建议

注解：

- 这是产品线市场经理写的产品开发的第一份文档《客户规格需求说明书》
- 四个角色、六个层级
- 有这个后产品和研发才可以开始工作

- 一. 课程前言
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系
- 三. 单元二：如何进行市场细分
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性**
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具

FFAB介绍

Feature: 产品的技术特性

Function: 因特点而带来的功能

Advantage: 这些功能的优点

Benefits: 这些优点带来的利益

怎样用FFAB将功能与特性衔接

客户需要解决的问题-----客户收益 B

解决这些问题需要什么功能-----Function F

这些功能需要什么技术支持-----Feature F

A 利益优点

功能优点 A

技术有点 A

举例：

Benefits

客户益处

充电快

Advantage

产品优点

快速充电

Function

功能模块

功能模块

功能模块

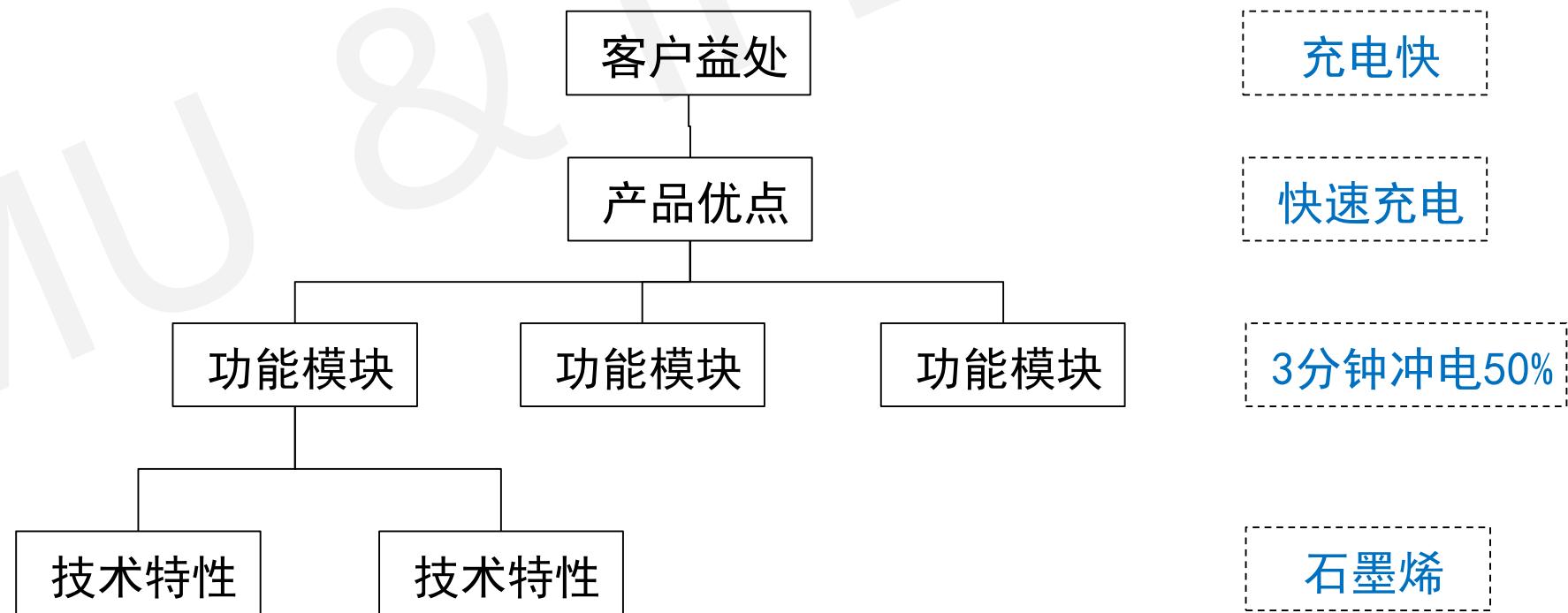
3分钟冲电50%

Feature

技术特性

技术特性

石墨烯



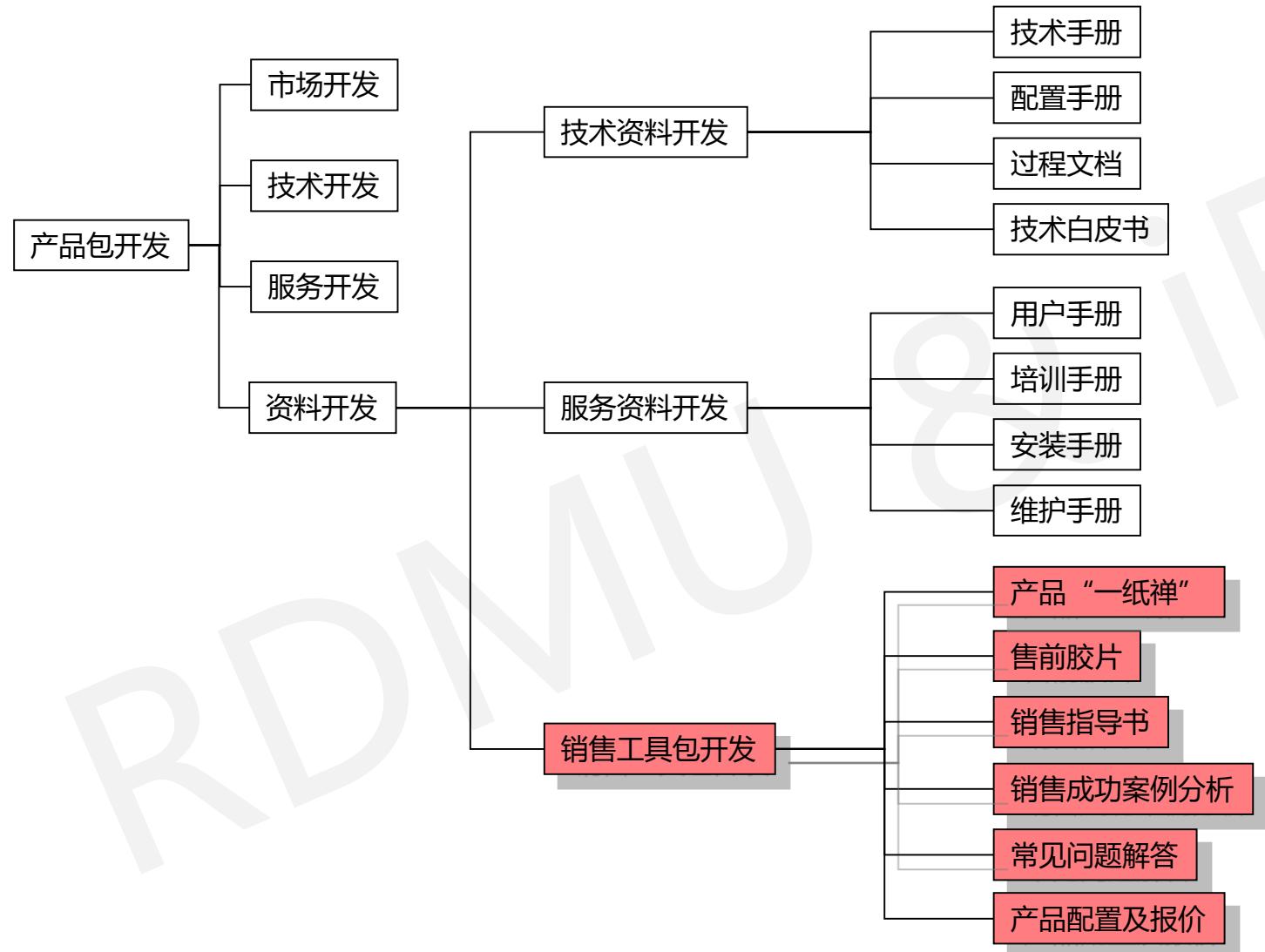
FFAB结果应用策略

	产品1	产品2
B	√	×
A	√	×
F	√	√
F	×	√
策略	三个路径: OEM 联合开发ODM 自主预研	无用的技术

注解:

- 再好的技术在产品上对客户没好处都没用;
- 所以判断(产品的)技术的先进性一定要回到BA场景,单纯判断技术无意义;
- 所以一定要问这个技术给客户带来了什么好处?
 - 是阻拦了竞争对手? ---关键技术
 - 还是给行业带来革命性的变化? ---核心技术
 - 还是给客户带来明显的好处? ---关键技术

销售工具包开发是产品开发的一部分



注解:

- 要准备三套售前胶片:
 - 客户经理的: BAF
 - 市场经理的: BAFF
 - 技术经理的: 每个Feature是怎么构成和实现的
- 给非技术出身的客户领导讲BAFFE;
- 给技术出身的客户领导讲FFAB;

- 一. 课程前言**
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系**
- 三. 单元二：如何进行市场细分**
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求**
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群**
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点**
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性**
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书**
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具**

单元七子目录

- 1：需求分类说明**
- 2：路标规划模板**

路标规划制定

对于一个产品，市场需求的特性是非常多的，如果将所有功能全部开发出来后再推进市场，一方面开发周期会拖的太长而丧失市场机会，另一方面资源也不能得到满足。

因此通常根据不同的客户群将产品所需的功能划分几个部分分阶段开发：

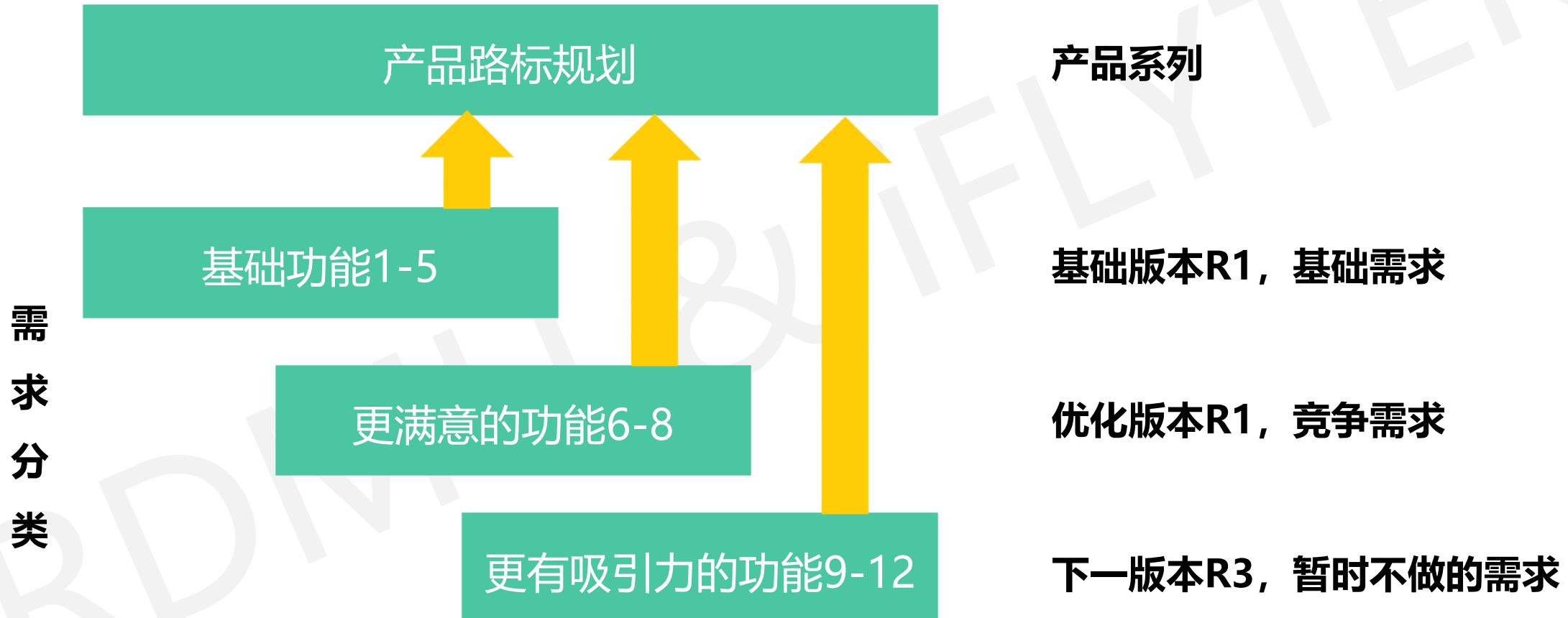
先推出第一个版本抢占市场；---V1R1

再推出优化版本巩固市场；---V1R2

再推出新版本拓展市场；---V1R3

这就形成了产品的路标规划和版本的概念。

根据资源和功能形成路标规划 (BSA)



路标规划模板（第一部分：总体市场分析）

一、总体市场分析

- 1、市场现状及发展趋势分析
- 2、应用领域发展趋势分析
- 3、技术发展趋势分析
- 4、产业链分析（波特模型、价值链分析模型）
- 5、商业模式分析
- 6、国家产业政策分析

二、现状分析

- 1、我司产品树分析及现有产品组合分析
- 2、销售与服务分析（按产品/领域、区域、行业）
- 3、问题及建议

三、总体竞争分析

- 1、主要对手现状及趋势分析
- 2、公司级竞争对手分析（产品树对比、财务对比、产品功能、市场策略对比分析）

四、细分市场分析及目标市场确定

- 1、细分市场分类（按产品/领域、区域、行业）
- 2、各细分市场容量、市场份额、销售利润率分析（数据来源：报告/调研）
- 3、各细分市场主流产品的SWOT分析
- 4、主流产品竞争对手分析及建议（\$APPEALS）
- 5、用户需求分析及建议（\$APPEALS）
- 6、细分市场策略

五、总体策略及建议

- 1、价值市场分析（SPAN）
- 2、价值产品分析（SPAN）
- 3、产品组合策略

注解：

- BA+F+F三矩阵模型

路标规划模板（第二部分：细分市场说明）

1、V版本启用时间及主要特性

版本	V1	V2	V3
启用时间	年 月 日	年 月 日	年 月 日
主要特性			
客户价值			
市场卖点			
R版本系列	R1/R2/R3	R1/R2/R3	R1/R2/R3

2、R版本上市时间及主要特性

版本	R1	R2	R3
上市时间	年 月 日	年 月 日	年 月 日
主要特性			
客户价值			
市场卖点			

3、每一个V版本及R版本的技术需求计划

技术项	要求	用途	要求时间	类型	备注
某项技术需求的名称	技术指标	用于何种目的/模板	何时提供	基本要素 关键突破 市场亮点	补充说明

4、每一个V版本及R版本的人力资源需求计划

部门	角色	现在	Q1	Q2	Q3	Q4	净增
产品管理	产品经理						
	产品文档						
研发本部	需求分析						
	设计						
	实现						
	测试						
开发管理	QA						
合计							

用BAS模型确定规格基准-周七问就是排BSA

基本的 (Basic) 、更满意的 (Satisfier) 、更有吸引力的 (Attractor)

客户\$APPEALS要素	客户需求和期望定义	用BAS确定优先次序

注解:

- 用BSA做需求分类:
 - B: 基础需求
 - S: 竞争需求
 - A: 下一版本需求
- 用BSA排序后解答第十四个问题: 要多长时间?
- 比如在签合同中:
 - 大签: 通过关系先把合同拿下;
 - 小签: 拿下合同后, 立即找客户确认BSA (哪些需求不要, 或必须先做哪些功能);
- **这就是最有效的路标规划**

任务书包括内容

一、产品描述

- 1、什么产品
- 2、什么功能
- 3、卖给谁
- 4、通过什么方式销售
- 5、通过什么方式生产
- 6、何时上市

二、市场

- 1、主要客户
- 2、主要功能特征
- 3、主要卖点
- 4、主要竞争对手的产品和份额
- 5、预计市场容量，我司占有份额

三、目标

- 1、财务目标（产品价格、年销售、销售毛利、销售利润）
- 2、战略目标（投入成本、核实当年赢利、核实总体赢利、团队培养、市场目标、销售目标）

四、路标规划

- 1、各主要版本的推出时间（启动、上市、试量和量产）

五、团队成员

注解：

- PPT第16页，产品规划的十四个问题，全部回答完，才可以开始制作任务书
- 任务书制作后，进入产品开发立项和产品开发流程---IPD

- 一. 课程前言
- 二. 单元一：产品开发策略路径与市场及客户和研发的关系
- 三. 单元二：如何进行市场细分
- 四. 单元三：如何收集及分析客户需求
- 五. 单元四：如何选择要进入的客户群
- 六. 单元五：如何将客户的需求转化为产品功能需求并设计卖点
- 七. 单元六：如何将功能需求和卖点转化成技术需求和特性
- 八. 单元七：如何根据特性形成产品开发的路标规划和任务书
- 九. 单元八：进行市场需求与产品规划应注意的要素及工具

十四个工具总结回顾

1. VRM
2. MS三次方
3. 扩张路径
4. 市场细分表
5. 卖点四象限和四个包
6. 需求的四个角色，六个层次
7. 产品规划的十四个问题
8. \$APPEALS模型
9. BAFF和FFAB矩阵
- 10.三套售前胶片
- 11.寻找技术
- 12.BSA
- 13.需求收集的12条路径
- 14.任务书模板

注解：

- 这就是市场经理的任职资格要掌握的内容

PP欢迎讨论