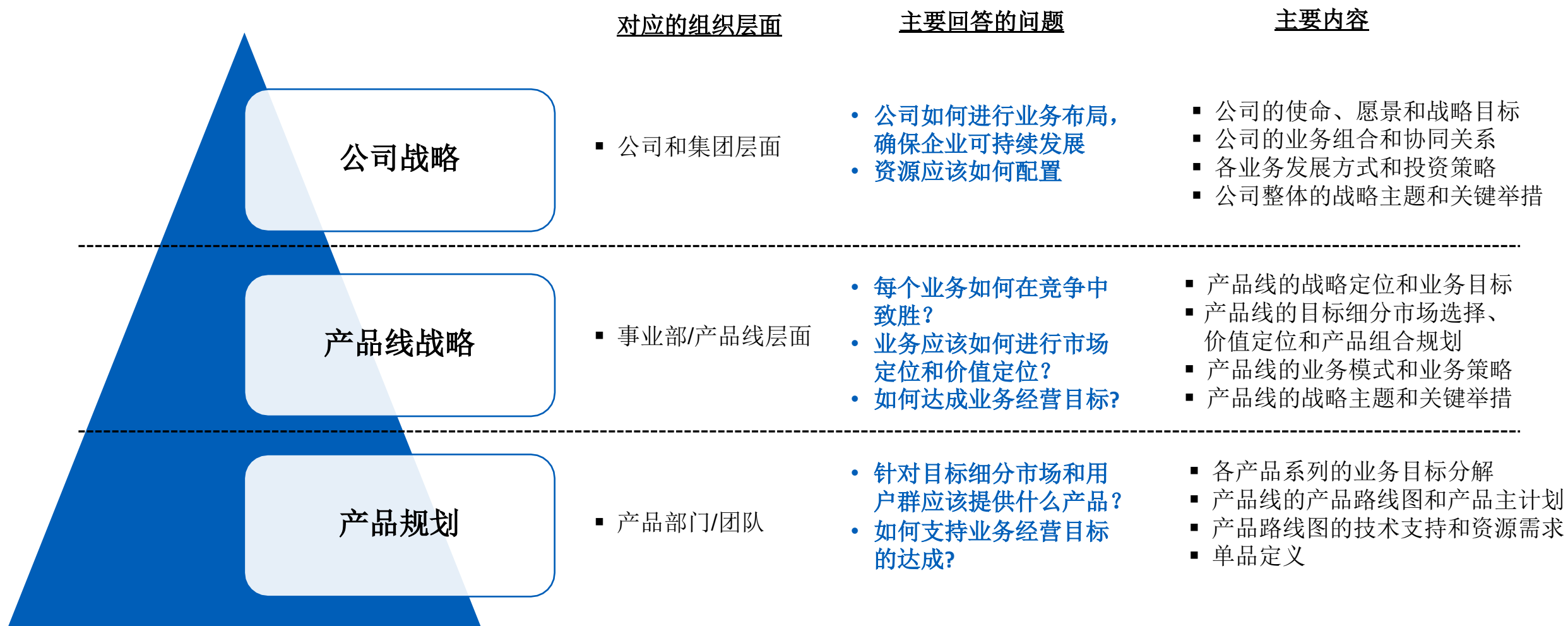


战略规划与落地执行培训手册

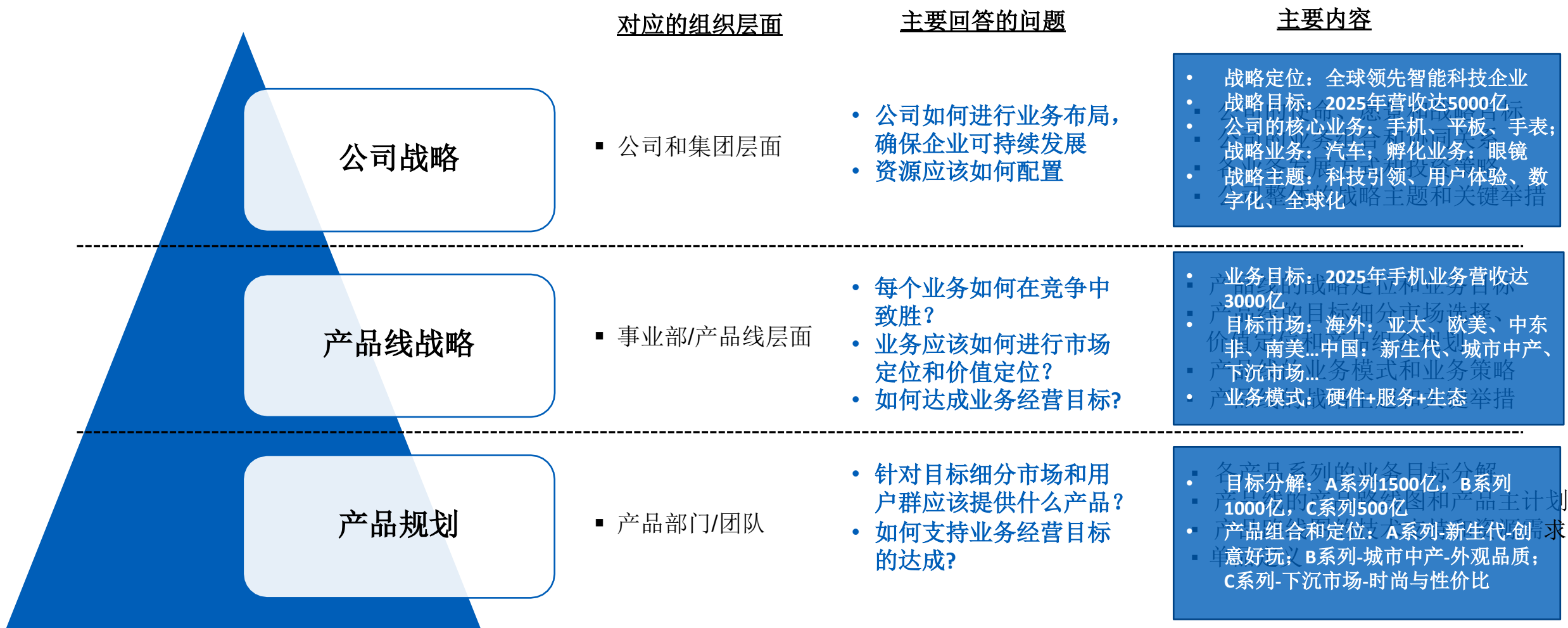
公司战略、产品线战略和产品规划的内容

从战略到产品规划



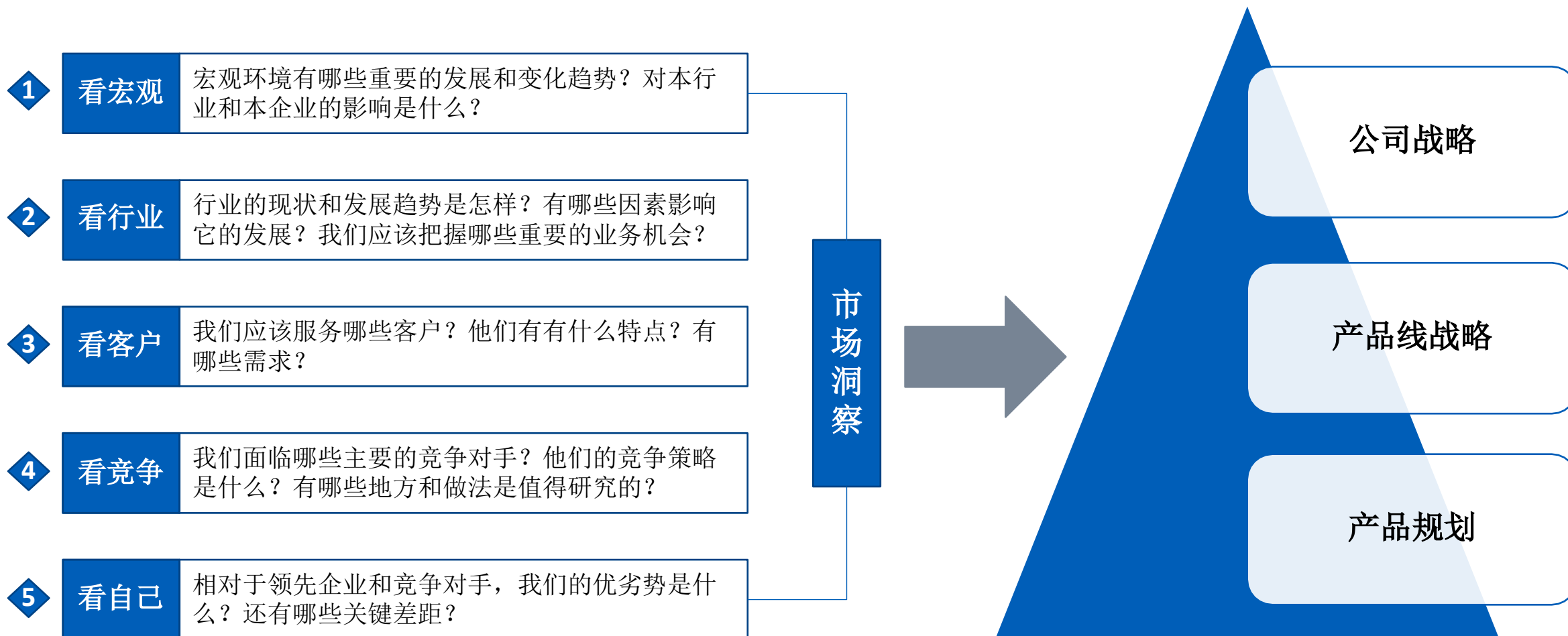
公司战略、产品线战略和产品规划的内容（示例）

从战略到产品规划



市场洞察“五看”的内容

从五看中发现机会、挑战、优势和制约因素，为战略和产品规划提供重要的输入



1【看宏观】洞察影响行业与企业发展的宏观因素，对未来行业和企业将面临的机遇与挑战做一个预判

PEST宏观环境分析示意图



政治因素 – 行业发展的风向标： 括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等，是行业发展的风向标。

经济因素 – 行业发展的基础：

- **宏观经济**： 主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。
- **微观经济**： 主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素决定着企业目前及未来的市场大小。

社会因素 – 行业发展的动力： 包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。影响居民的需求层次、对某些活动的弘扬或抵制、对某些活动内容及组织方式的态度等。

技术因素 – 行业发展的加速器： 包括与企业所处活动领域直接相关的技术发展趋势和国家、政府对科技发展的投资、重视等等。

1【看宏观】PEST宏观环境分析示例

宏观环境趋势

对本公司的影响

P.政治法律因素 (Political)

- 错峰限产双重叠加，区域差异分化
- 政策向高技术、高环保企业倾斜，未来强者恒强
- 基建及新基建拉动水泥需求
- 传统房地产市场平稳，装配式建筑比例将提升
- 新农村建设带来新需求

- **机会：**新基建、装配式建筑以及新农村建设等市场；考虑进行有选择的区域拓展
- **挑战：**传统房产需求见顶，当前业务或面临转型

示例

E.经济因素 (Economy)

- 我国水泥需求还未见顶，近几年仍将缓慢上升
- GDP增速放缓，水泥行业将在基建拉动经济中迎来新机遇
- “一带一路”沿线国家建设需求带来水泥出海机遇

- **机会：**考虑布局出海业务，探索国际发展新机遇
- **挑战：**未来将持续缓慢上升状态，实现发展需找到需求旺盛领域

S.社会因素 (Social)

- 疫情影响下，未来废弃物处理将形成增量市场
- 人口流动带动区域供需结构性分化
- 我国城镇化转向存量优化的内涵式发展

- **机会：**废弃物处理或成为未来发展新机遇；城市更新等存量市场将成为未来方向
- **挑战：**当前区域布局或应重新思考

T.技术因素 (Technology)

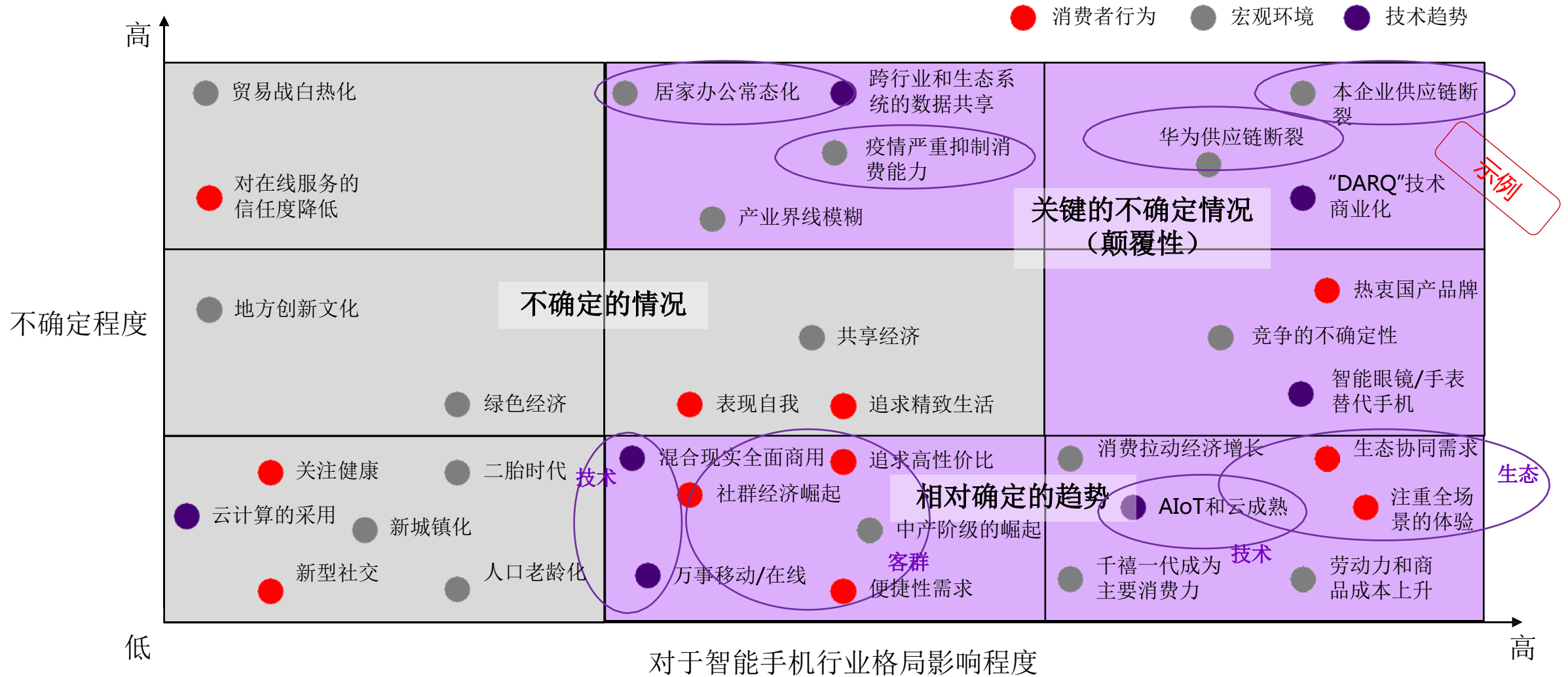
- 供给侧大数据、AI、物联网及5G等技术的应用，可提高水泥利用率、减少能源与人力成本，实现供给侧的降本增效
- 需求侧供销体系的完善及基于新需求的解决方案，可实现以用户需求为中心的创新转型

- **机会：**进行矿山治理、节能减排等智能化建设实现低成本运营；
- **挑战：**技术升级推动需求转变，需积极实现技术创新响应新需求，打造水泥产品多元化的生态圈

结论和应对策略：

- 目标市场方面，领域关注新基建、装配式建筑、新农村建设、城市更新等新市场机遇，区域考虑有选择地海外拓展及国内布局；
- 产品方向方面，在技术的发展和需求的升级下，积极进行产品创新，布局解决方案、固废协同处置等多元化业态；
- 核心能力方面，依托新技术，利用智能化手段进行矿山治理、生产供销，提升运营效率，降低运营成本。

1 【看宏观】-确定性/不确定性分析：从宏观环境、消费趋势和技术趋势来分析对本行业的影响



2【看行业】从行业生命周期、产业链、细分市场和行业集中度等维度进行分析，理解行业的现状和趋势，识别其中的机会和挑战

行业发展阶段分析

- 行业生命周期的发展历程、现状与趋势，以某项关键要素区分，例如4G与5G，明确未来的业务策略方向
- 与市场规模、行业集中度等趋势分析互相佐证、补充，对未来发展的空间有更加清晰的认识
- 行业发展阶段特点为产业链各环节的发展演化方向作输入

产业链分析

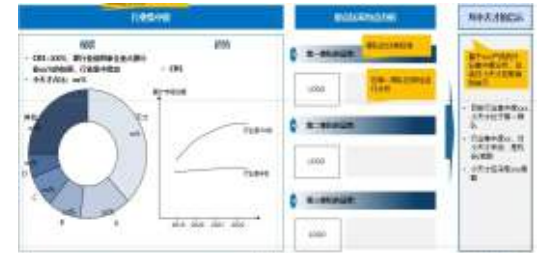
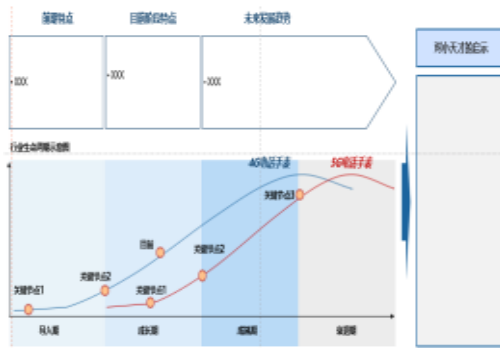
- 描述产业链全景，明确自身的位置
- 按照以下重点维度分析产业链各环节：
 - 主要产品与服务
 - 竞争状况
 - 毛利率状况
 - 关键成功要素
 - 发展演化方向与趋势
- 总结行业价值转移趋势，得出对应的策略方向，为业务设计作输入

细分市场规模与增速分析

- 分析关键的细分市场规模与增速，以及关键的驱动因素，明确未来的业务机会点，例如发现薄弱需重点提升/潜在可获利的细分市场等

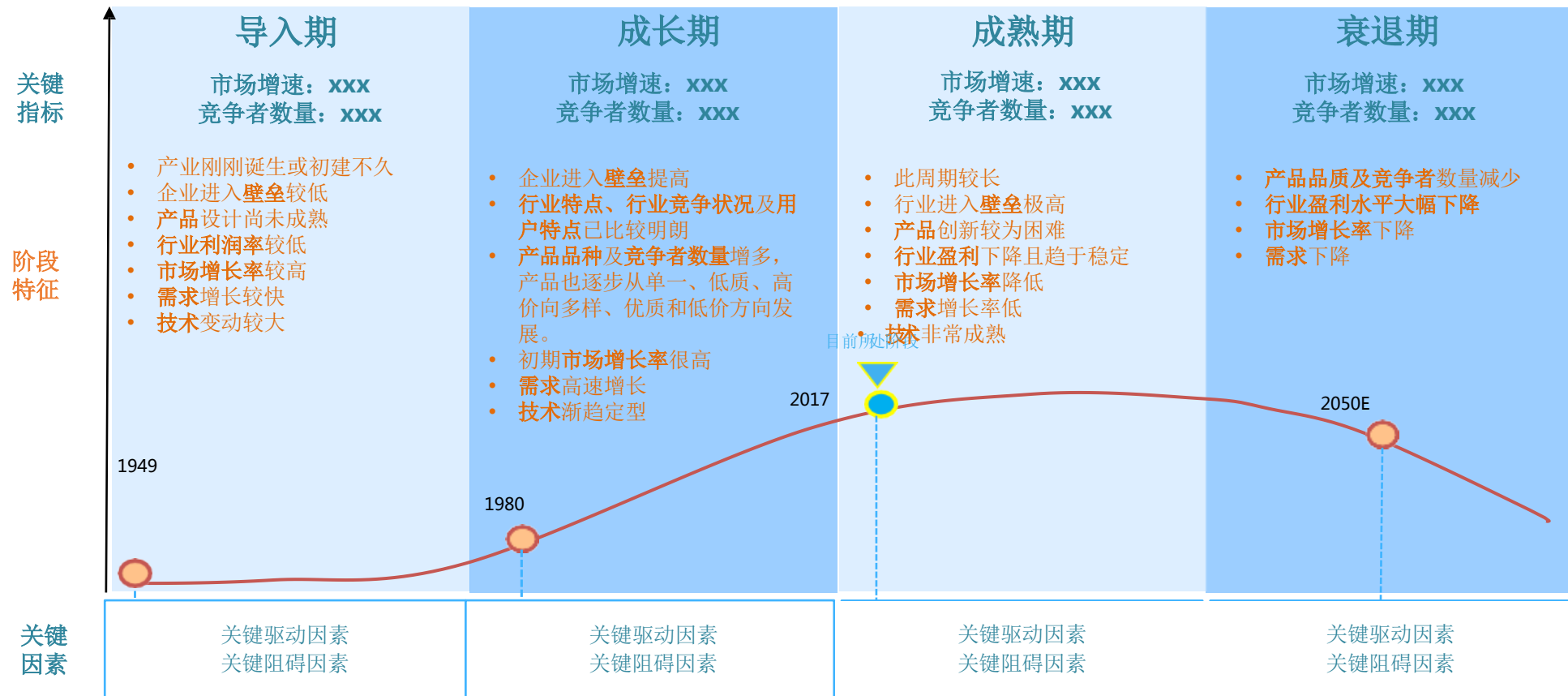
行业集中度分析

- 结合市场规模分析结论，选取重点细分市场分析行业集中度，评估整体的竞争格局，为看竞争模块提供信息输入



2 【看行业】-行业生命周期分析：目的在于明确行业所处发展阶段以及未来的发展趋势，以指导企业制定相应的发展策略

行业发展周期示意图



2 【看行业】 - 行业生命周期分析示例

前期特点

- 随着中国经济高速发展,家长对儿童学习用品的健康属性越来越重视
- 2008年,护童推出手摇式易升降多功能学习桌,随后国内以爱学习为代表的儿童教具及家具企业陆续进入易升降学习桌领域...

目前阶段特点

- 新加入玩家络绎不绝,市场竞争愈发激烈
- 儿童学习桌市场进入分化发展期,线下品牌快速布局商场、购物中心,线上品牌纷纷涌现并呈现低价竞争局面
- ...

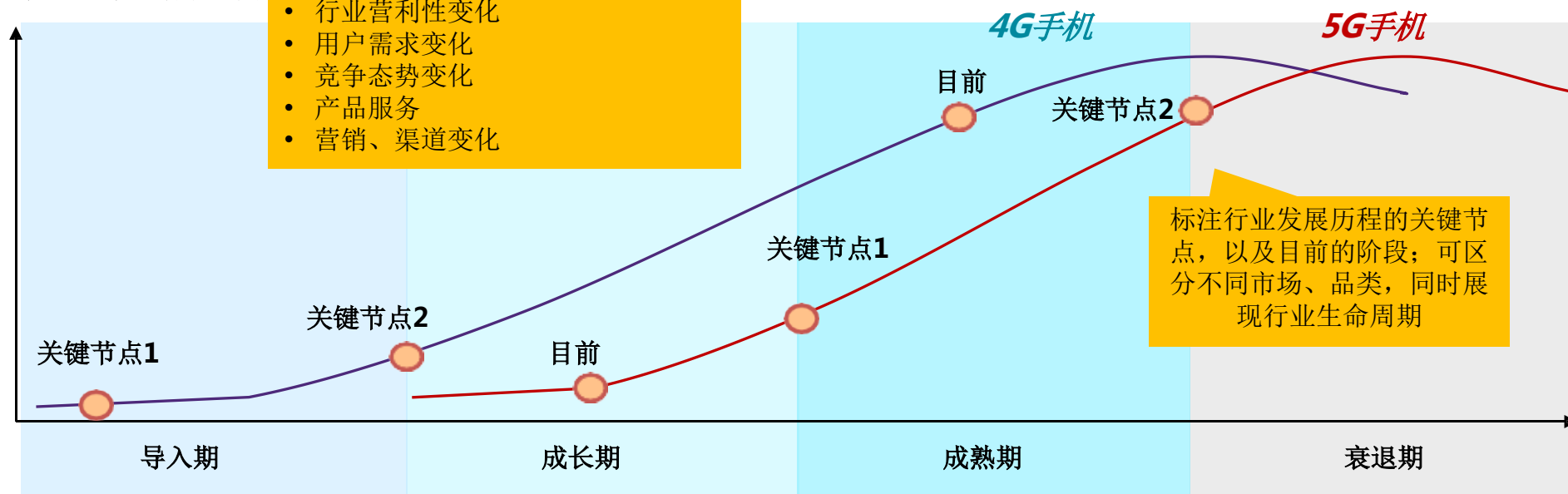
未来发展趋势

- 市场需求进一步释放,市场规模快速扩张
- 各领域头部企业确立优势,品牌及产品定位逐渐明晰,行业秩序初步建立

对本企业的启示

- 快速扩张/增加渗透,抓住增量/存量竞争,保持市占/提升运营水平、生产效率...
- 抓住5G产品发展机遇,增强技术创新水平...

行业生命周期示意图



示例

2【看行业】-产业链分析：对产业上中下游各环节的研究，其目的在于：1. 定义企业的活动范围；2. 了解产业链各环节的发展情况；3. 探寻产业链各环节未来的发展趋势，为企业未来的战略定位和战略选择制定提供参考

产业链全貌（以消费品为例）：



分析维度：



了解产业链全貌：

从不同的维度对产业链各环节进行研究，完整地描绘产业链全链条；

了解各环节发展情况：

明确每个环节/角色目前的进入壁垒、发展现状（市场规模、增速）、竞争格局和未来发展的趋势；

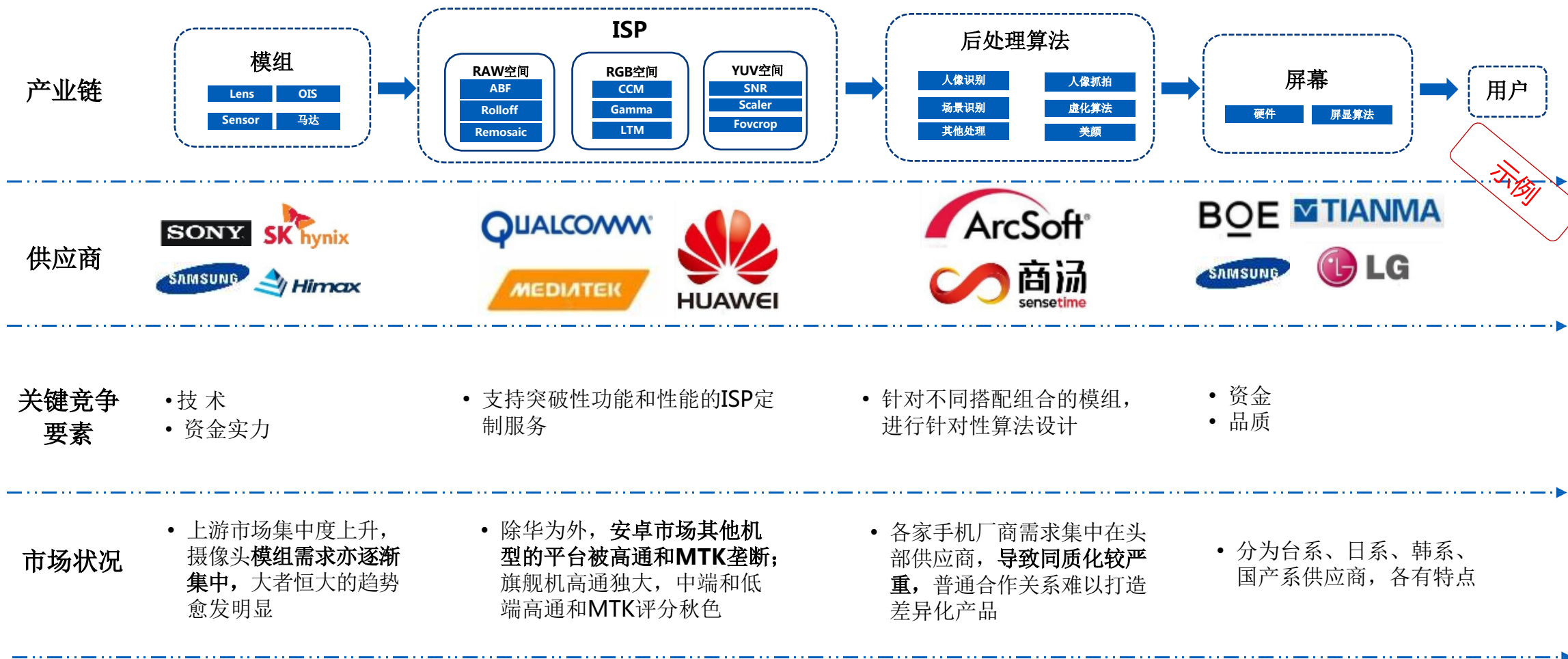
界定企业活动范围：

结合企业自身情况评估企业未来应选择进入哪个环节（或明确企业目前所处的环节），定义企业活动范围；

预测产业链发展趋势：

预测未来此环节在产业链上下游的延展趋势，为企业未来的战略选择提供方向。

2【看行业】-产业链分析示例

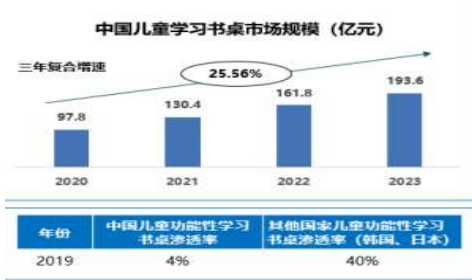


影像产业链的核心价值目前体现在模组、ISP、后处理算法的整合, 在后处理和ISP环节, 算法正由传统算法向AI算法转移

2【看行业】-细分市场分析：分析主要业务的细分市场的容量和增速变化，理解导致市场容量变化的驱动因素和阻碍因素，发现细分市场的增长点和机会点

细分市场规模与增速分析总结

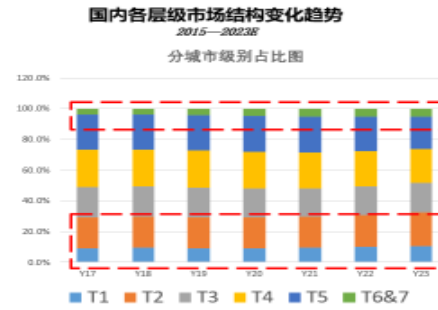
按市场：
中国/海外



• 海外市场趋势.....

用简单的1~2句话，总结未来短、中长期的结论

按地区：
城市级别T1/T2/T3等

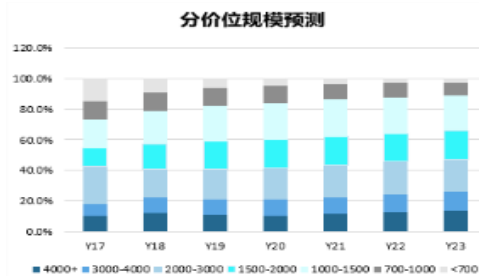


• 下沉市场规模.....

对本企业的启示

- 示例
1. 发力线上：国内市场线上渠道成为新的业务增长点，本企业需要提升线上份额；
 2. 关注下沉市场：XXXX
 3. XXX : XXX
 4. XXX : XXXXXXXX

按价位段：
高端/中端/低端



• 各价位五年复合增长趋势中.....

按渠道：
线上线下/KA/运营商/零售等



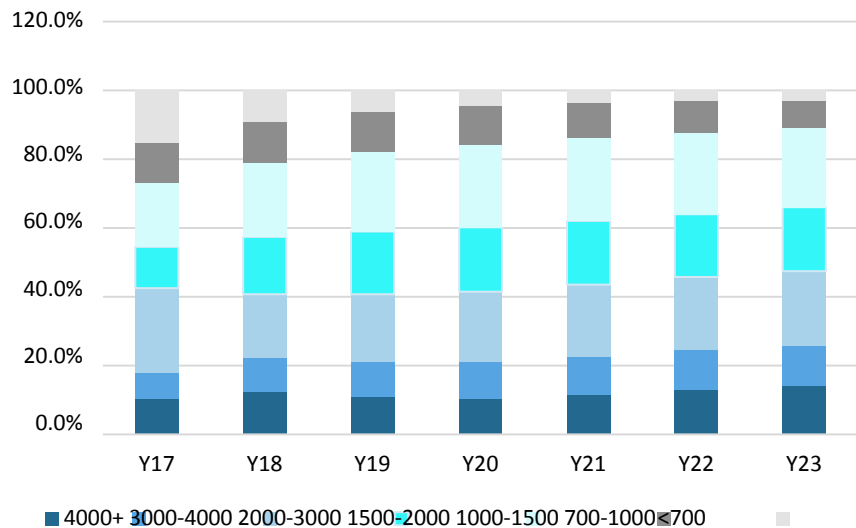
• 电商占比趋势.....

2【看行业】-细分市场分析示例

按价位段-市场规模与增速详细分析

国内xxx产品市场容量发展趋势
2017—2023e

分价位规模预测



数据来源: XXX

国内xxx产品市场容量复合增长率

5年复合增长率
2018—2023e

| 价位区间 | 五年复合增长率 |
|-----------|---------|
| 4000+ | X % |
| 3000-4000 | X % |
| 2000-3000 | X % |
| 1500-2000 | X % |
| 1000-1500 | X % |
| 700-1000 | X % |
| <700 | X % |

数据来源: XXX

识别未来市场的业务
增长点和机会点

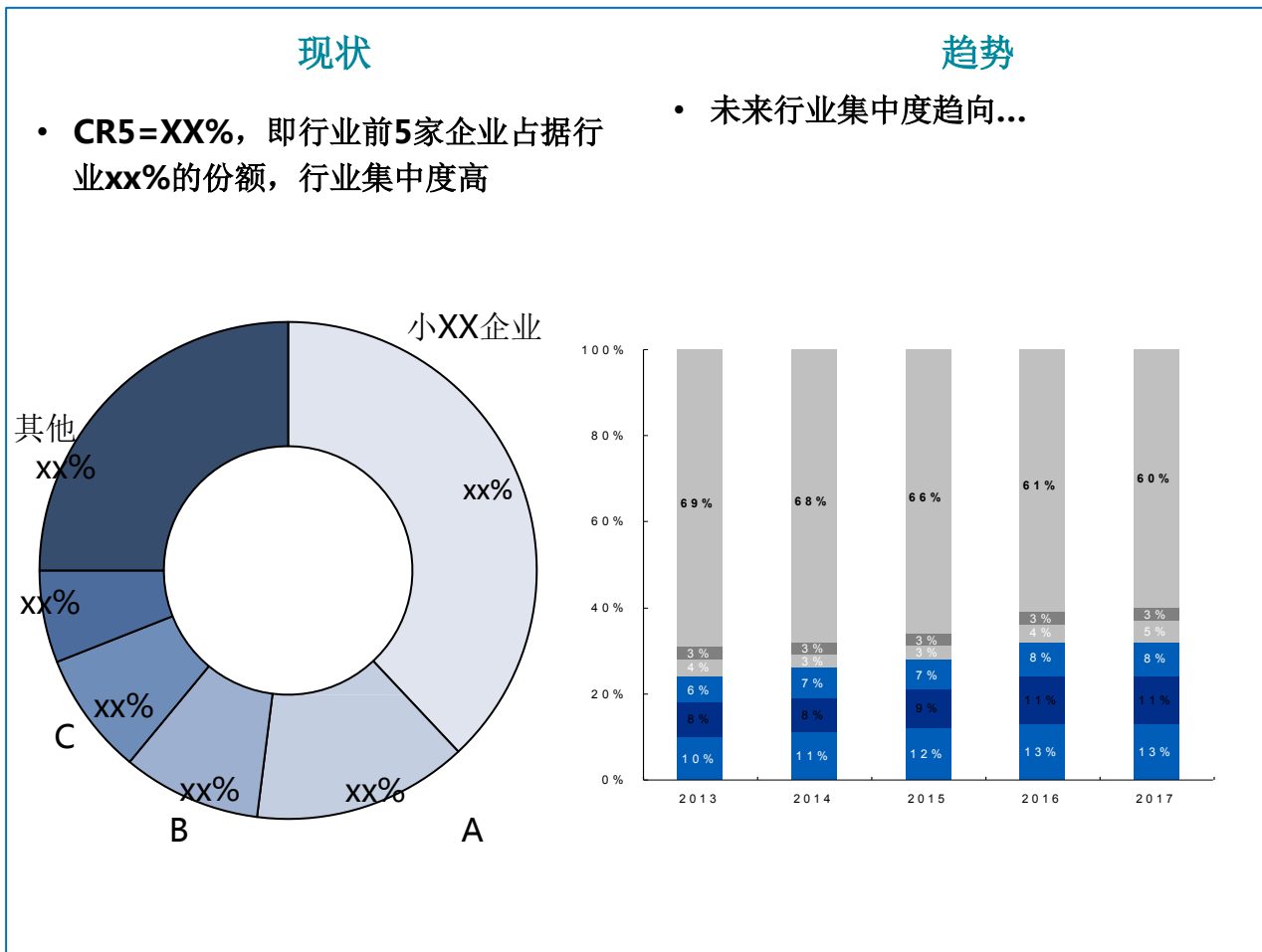
对本企业的启示

示例

- 结合5G下沉趋势、分价位复合增长率，重点要建立核心价位段的竞争优势
-

2 【看行业】 -行业集中度分析：分析重点细分市场的市场集中度现状和发展趋势

行业集中度



重点玩家特点分析

梯队的分类标准

→ 第一梯队的品牌:

LOGO

对每一梯队的特性进行分析

→ 第二梯队的品牌:

LOGO

→ 第三梯队的品牌:

LOGO

3【看客户】为了对潜在和现有客户进行研究，识别企业的目标客户并理解他们的需求

大数据分析

- 内部：通过数据埋点对用户行为数据进行收集和分析



- 外部：利用第三方主流电商平台销售数据与舆情数据相结合



用户研究

- 针对目标用户按需进行用户调研和用户旅程分析，总结特征、价值要素、痛点与需求，调研方法有：

- 用户访谈
- 焦点小组
- 问卷调查
- 实地调研
- 专家评估和建议
- 用户体验测试

- 围绕目标用户制定用户画像

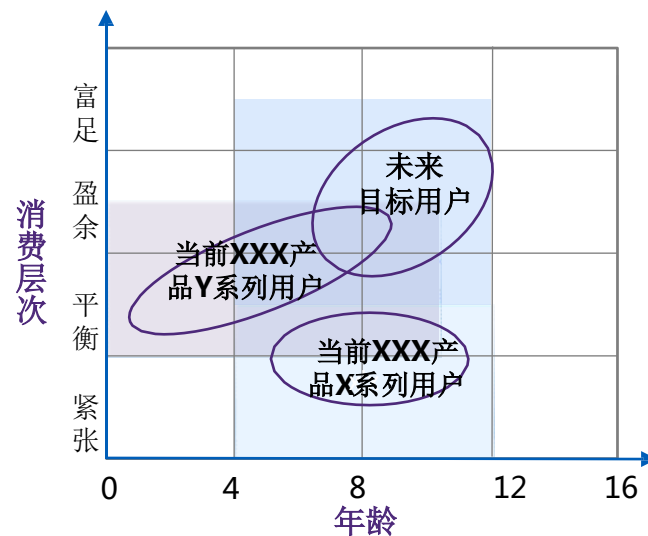


- 基于细分，提取差异化的关键价值要素



用户细分与选择

- 根据用户调研，选择用户细分维度绘制消费者地图



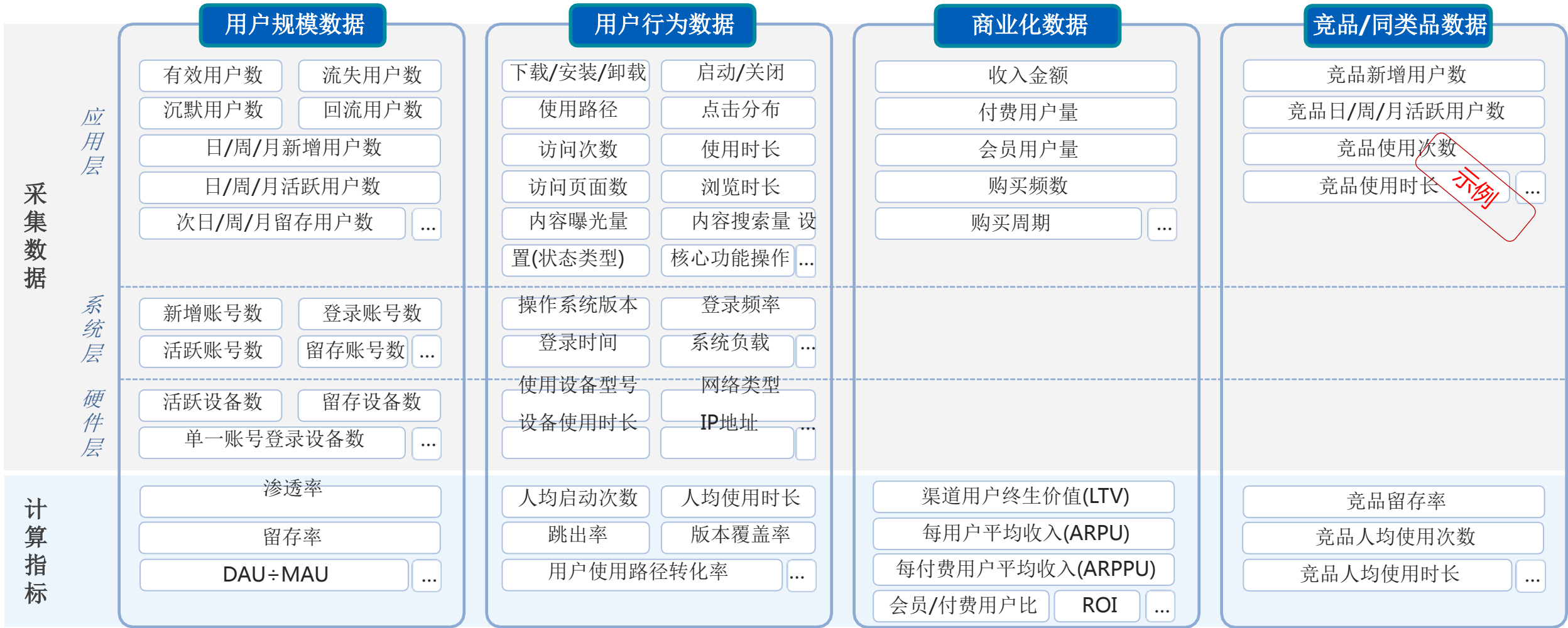
- 分析客群价值，并结合竞争等因素，确定未来目标用户

- 分析客群价值
- 分析竞争形式

- 选择目标客户

- 当前产品实际用户
- 未来目标用户

3 【看客户】 通过数据埋点对用户行为数据进行收集和分析



用户属性数据

基础属性

- 姓名
- 性别
- 年龄
- 学段/年级
- 省份/城市
- 移动轨迹
- 消费水平
- ...

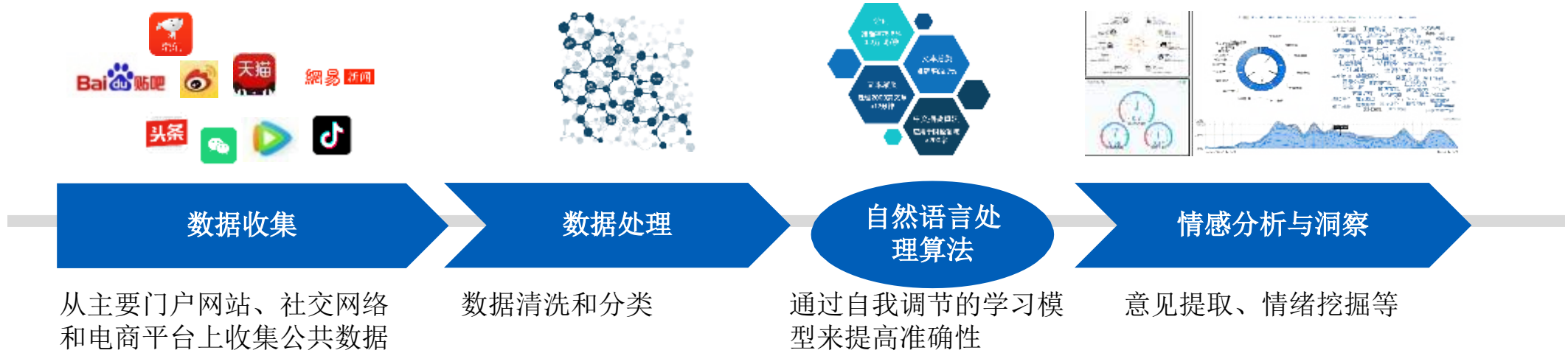
其他属性

- 社交偏好
- 使用习惯（使用深度、活跃程度、付费情况...）
- 兴趣爱好
- 生命周期（新增、留存、沉默、流失）
- ...

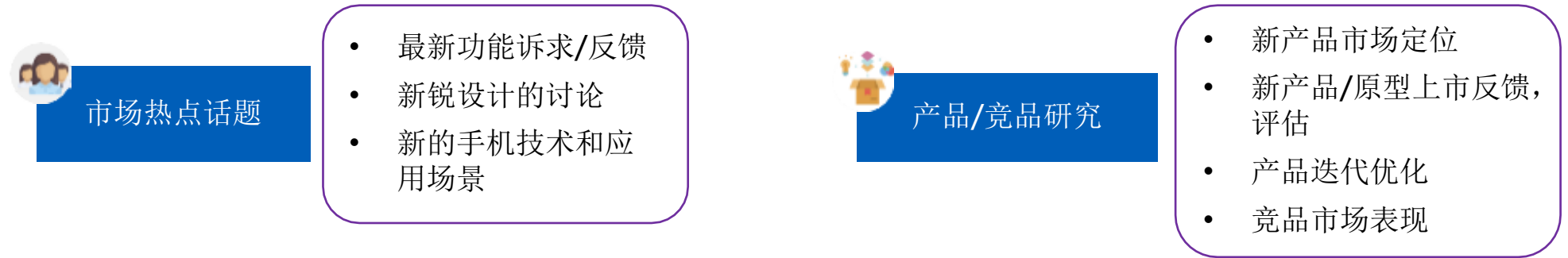
3 【看客户】 利用主流电商平台销售数据与舆情数据相结合，把握下一个市场和产品发展趋势



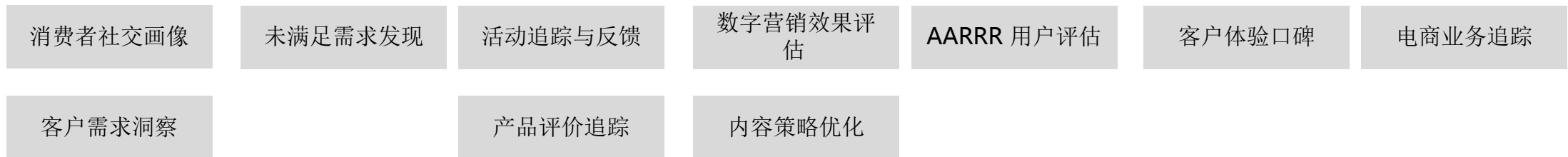
分析步骤



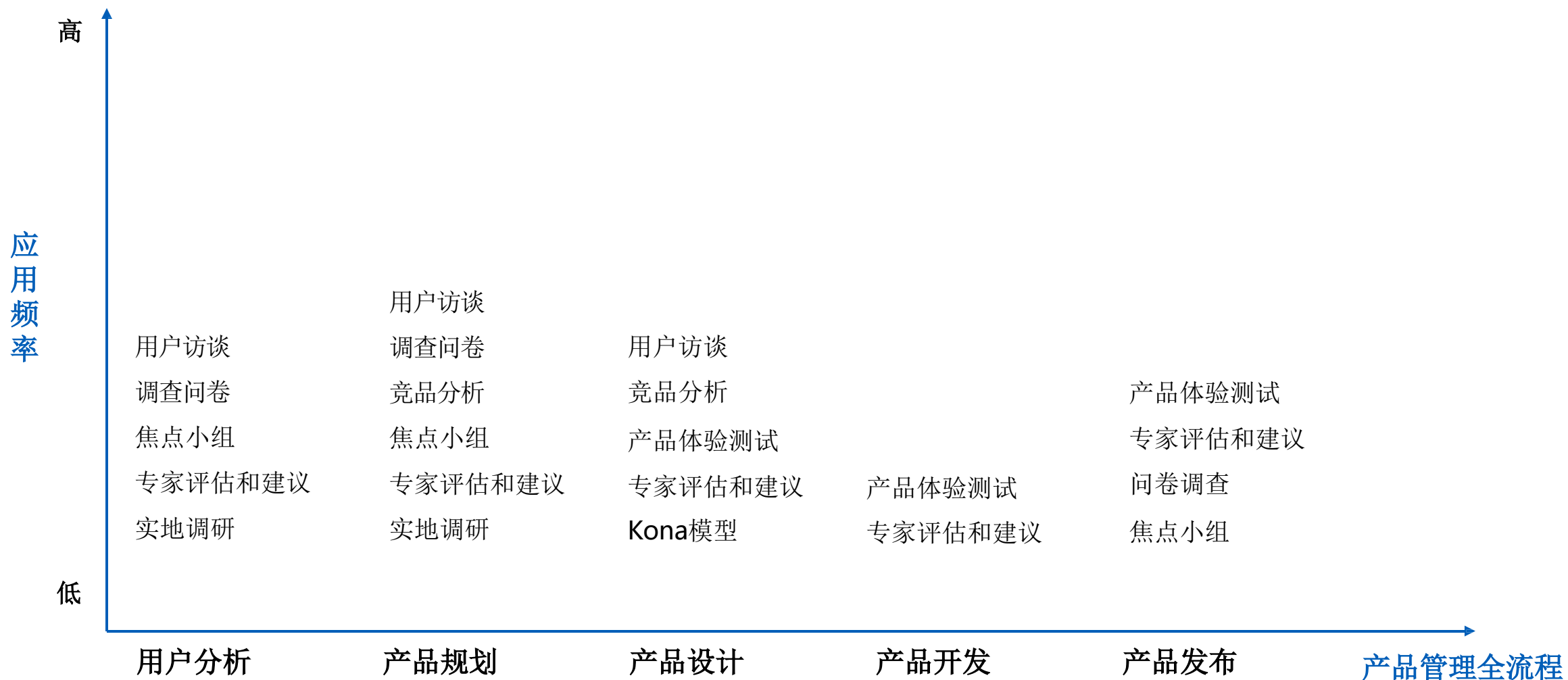
分析方向



分析应用



3 【看客户】 贯穿产品管理全流程的主要用户研究方法



3【看客户】-用户访谈（Interview）



定义

引导用户聊天收集用户反馈



优点

能有效挖掘用户主观态度和想法



缺点

成本高、样本较少，需要较高的访谈技巧



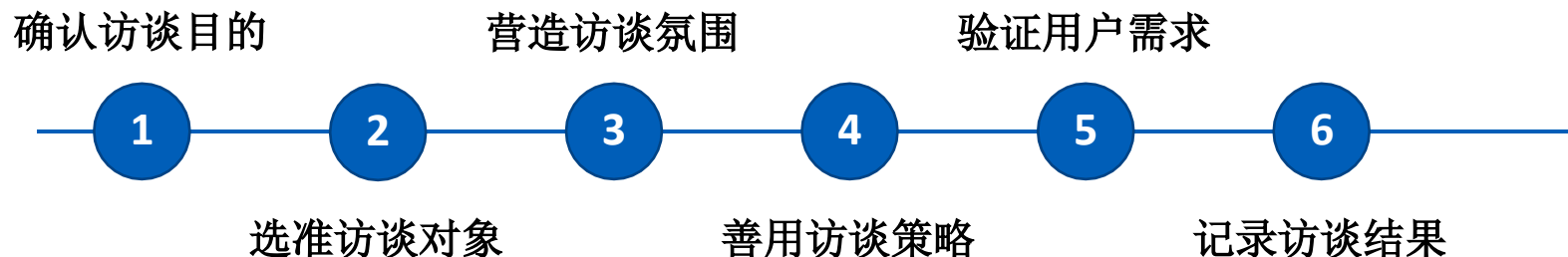
产品研发阶段

用户分析、产品规划、产品设计



3【看客户】-用户访谈如何做和访谈技巧

1.用户访谈如何做？



2.访谈技巧

1. 聆听，让用户自己讲述
2. 问题先开放，再聚焦
3. 探索，跟踪获得更多信息
4. 避免诱导性问题



3【看客户】-用户访谈如何做和访谈技巧

Open-ended Question 开放式发问

什么
什么时候
哪儿
为什么
谁
怎样

Close-ended Question 封闭式发问

是不是
有没有
会不会
能不能
可不可以
好不好

3【看客户】-焦点小组（Focus Group）



定义
用户的头脑风暴



优点
每次6-8个用户，高效定性的收集用户反馈



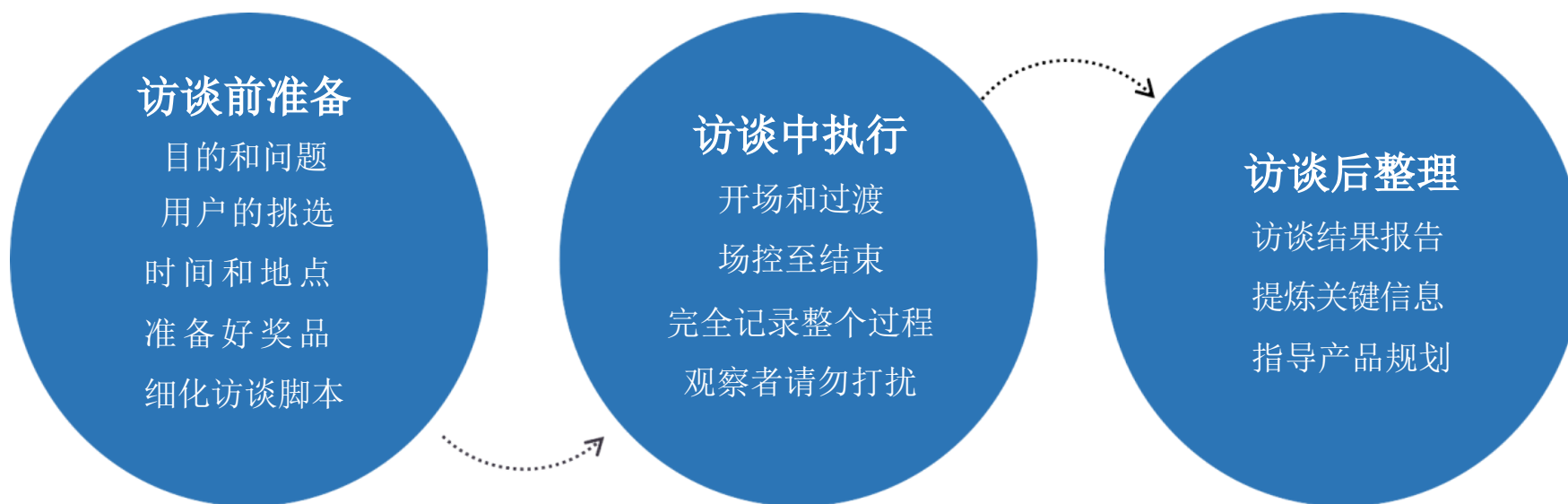
缺点
对主持人要求很高，成本也很高



产品研发阶段
用户分析、产品规划、产品发布



3【看客户】-焦点小组（Focus Group）



3【看客户】-焦点小组：访谈前准备

一、用户挑选多样化分布

按年龄和性别分布

| 年龄 | 男 | 女 |
|-------|---|---|
| 18-22 | 1 | 1 |
| 23-35 | 1 | 1 |
| 36-45 | 1 | 1 |
| 46-60 | 1 | 1 |

按工作机构和用户类型分布

| 工作机构 | 新用户 | 老用户 |
|------|-----|-----|
| 国企 | 1 | 1 |
| 私营 | 1 | 1 |
| 创业 | 1 | 1 |
| 待业 | 1 | 1 |

二、用户挑选禁忌

1. 个人表达太活跃/太不活跃
2. 表达能力较差
3. 思维过于发散
4. 随机凑数的或为奖品而来的

3【看客户】-焦点小组：访谈中执行

细化访谈脚本

- 根据目的梳理问题
- 明确核心问题列表
- 形成必要的文档备忘

腾讯- 腾爱医生APP

一、了解用户基本情况

1. 家庭情况如何？
2. 家人和自己有病历史吗？
3. 一般遇到疾病症状时怎么处理？

二、就诊前的资讯需求

1. 用过哪些APP查症状？
2. 查询的过程顺利吗？有什么疑惑的地方？
3. 对于查询结果满意吗？知道了疾病的哪些信息？
4. 试过在线问诊和医生交流过么？交流过程是否顺畅？
5. 为此付过费用吗？付过多少？觉得值得吗？

三、就诊中的资讯需求

1. 知道去医院前该带些什么？
2. 知道挂号的地方在哪里？知道该挂什么专家号码？
3. 知道医生的水平如何？倾向于挂专家号吗？

四、就诊后咨讯需求

1. 医生的处方写了什么记得么？开了什么药？
2. 知道药的作用吗？知道药的服用方法吗？
3. 药的品质和价格是否符合预期？
4. 医生告知过日常生活注意事项吗？

3【看客户】-焦点小组：访谈中执行

对主持人的要求高！

安排座位- 避免审查式对立，避免小团体

讨论气氛- 轻松愉快中进行，调动讨论积极性

发言顺序- 不要总是同一顺序

合理场控- 核心用户多鼓励，但要控制发言时间

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/416035205231010115>