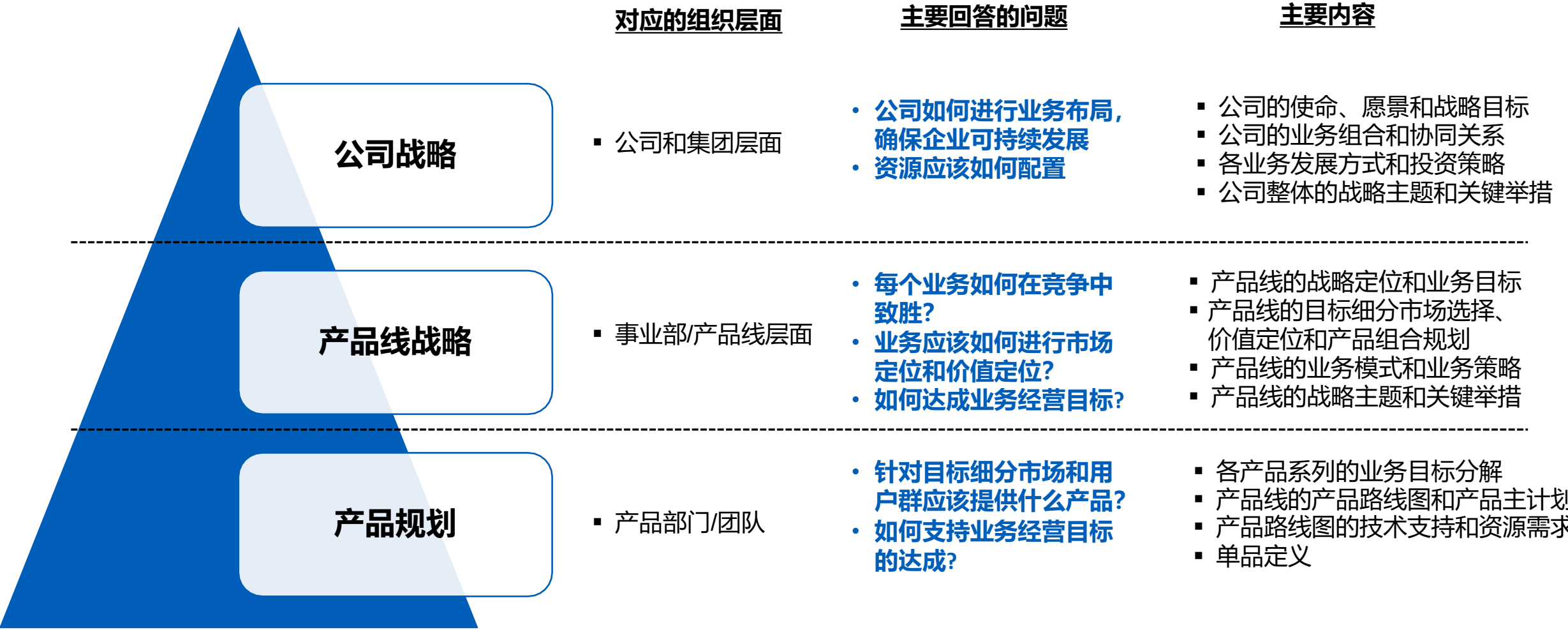


埃森哲（中国）

市场洞察五看方法论手册

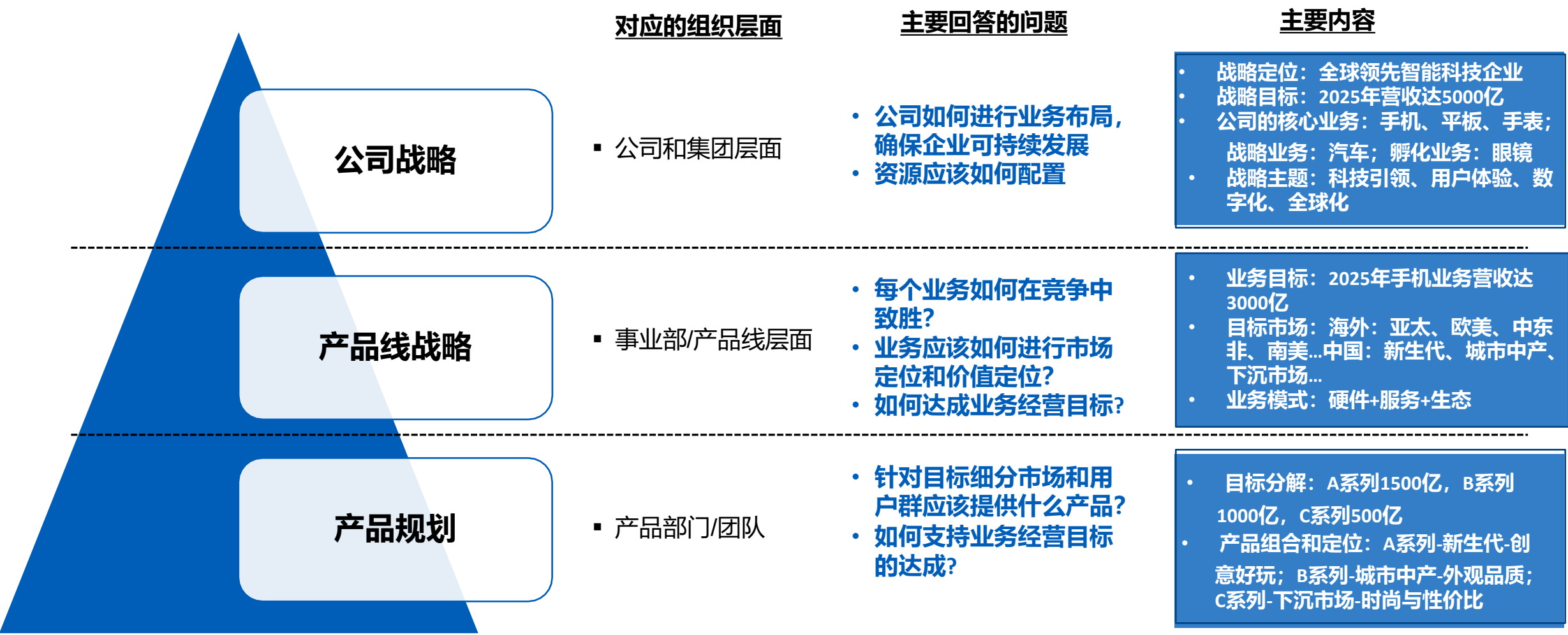
公司战略、产品线战略和产品规划的内容

从战略到产品规划



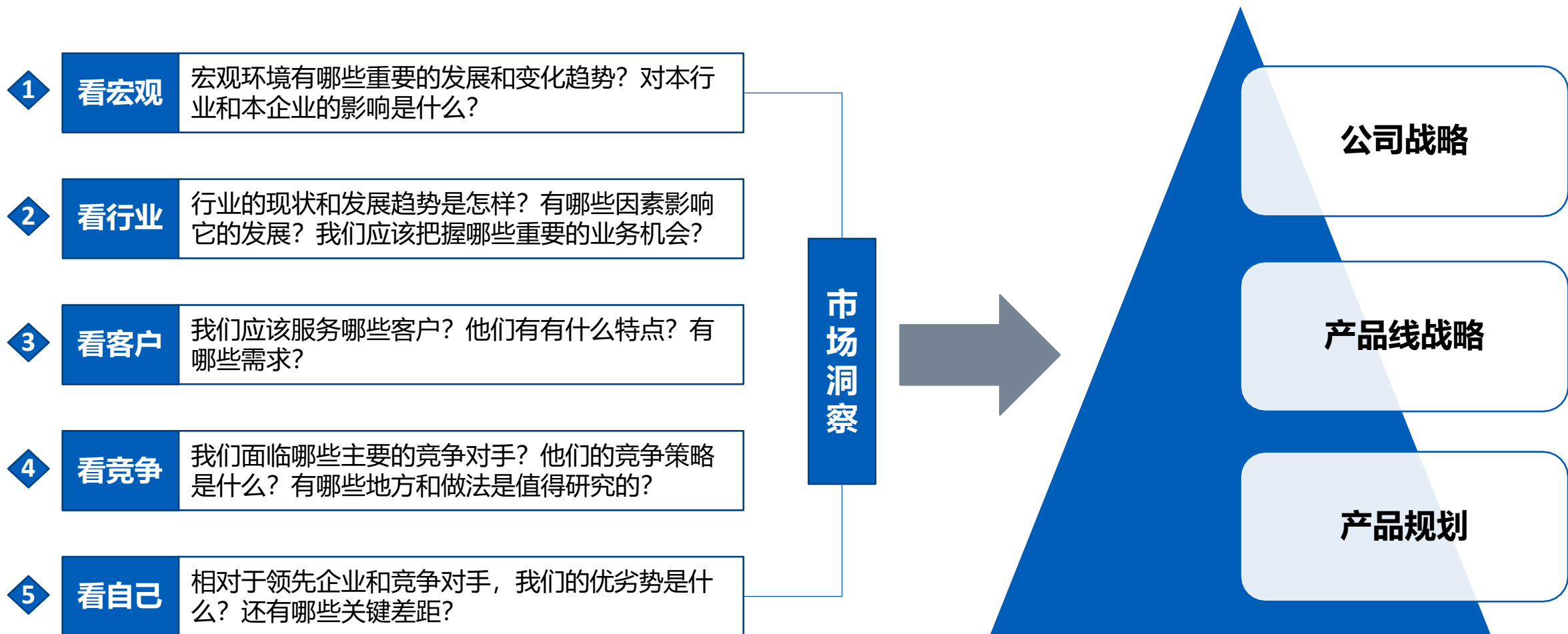
公司战略、产品线战略和产品规划的内容（示例）

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。这些因素直接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)

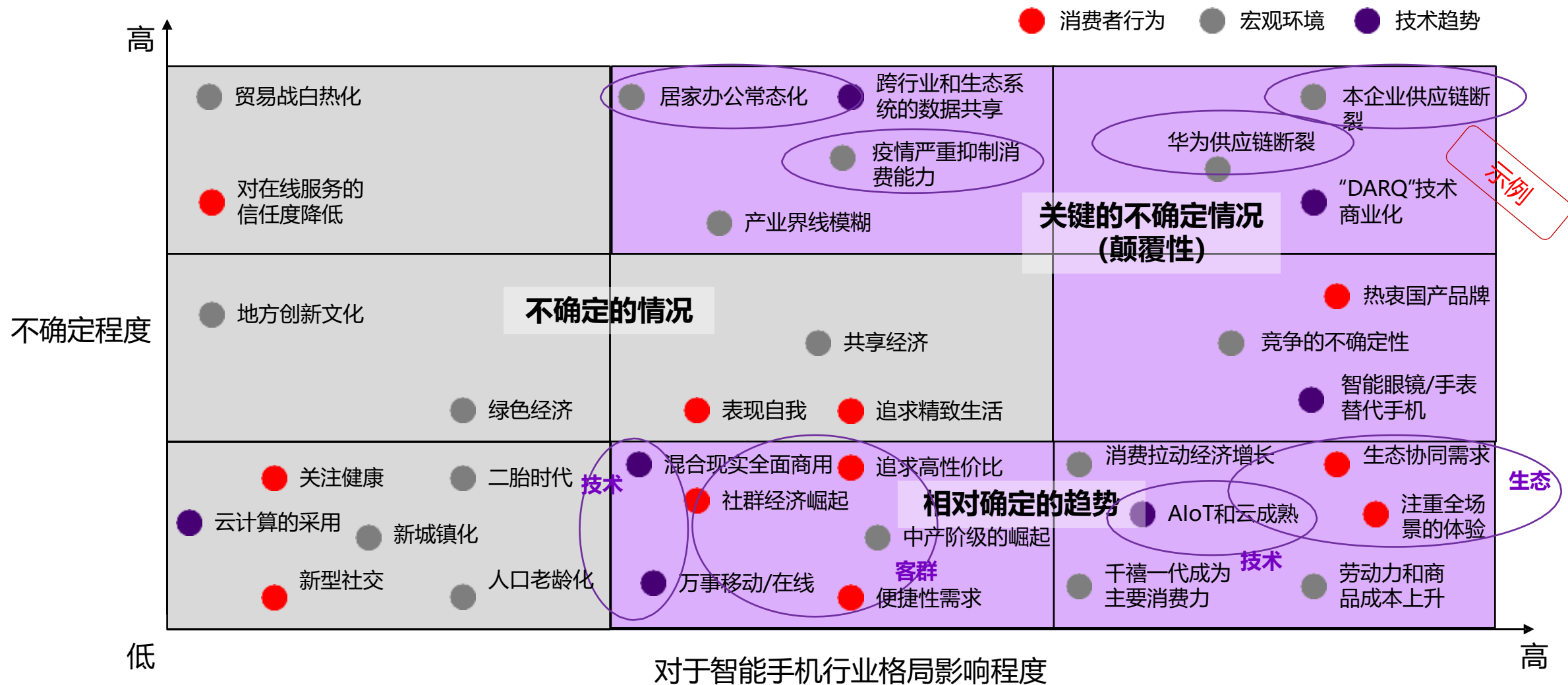
- 供给侧大数据、AI、物联网及5G等技术的应用，可提高水泥利用率、减少能源与人力成本，实现供给侧的降本增效
- 需求侧供销体系的完善及基于新需求的解决方案，可实现以用户需求为中心的创新转型

- **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。

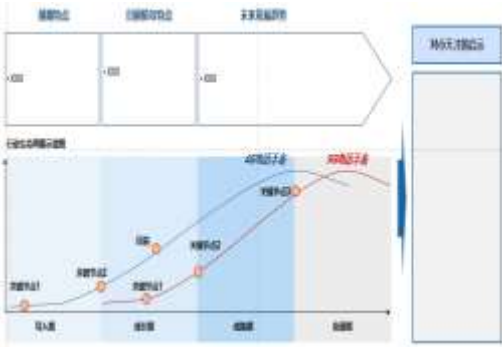
1 【看宏观】-确定性/不确定性分析：从宏观环境、消费趋势和技术趋势来分析对本行业的影响



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



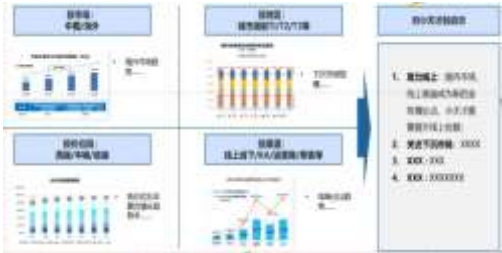
产业链分析

- 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



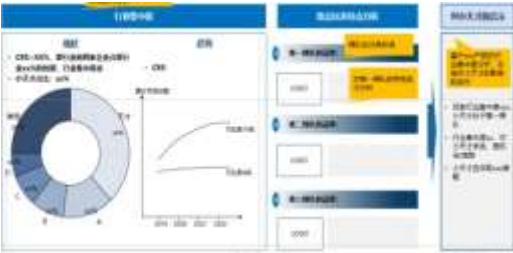
细分市场规模与增速分析

- 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



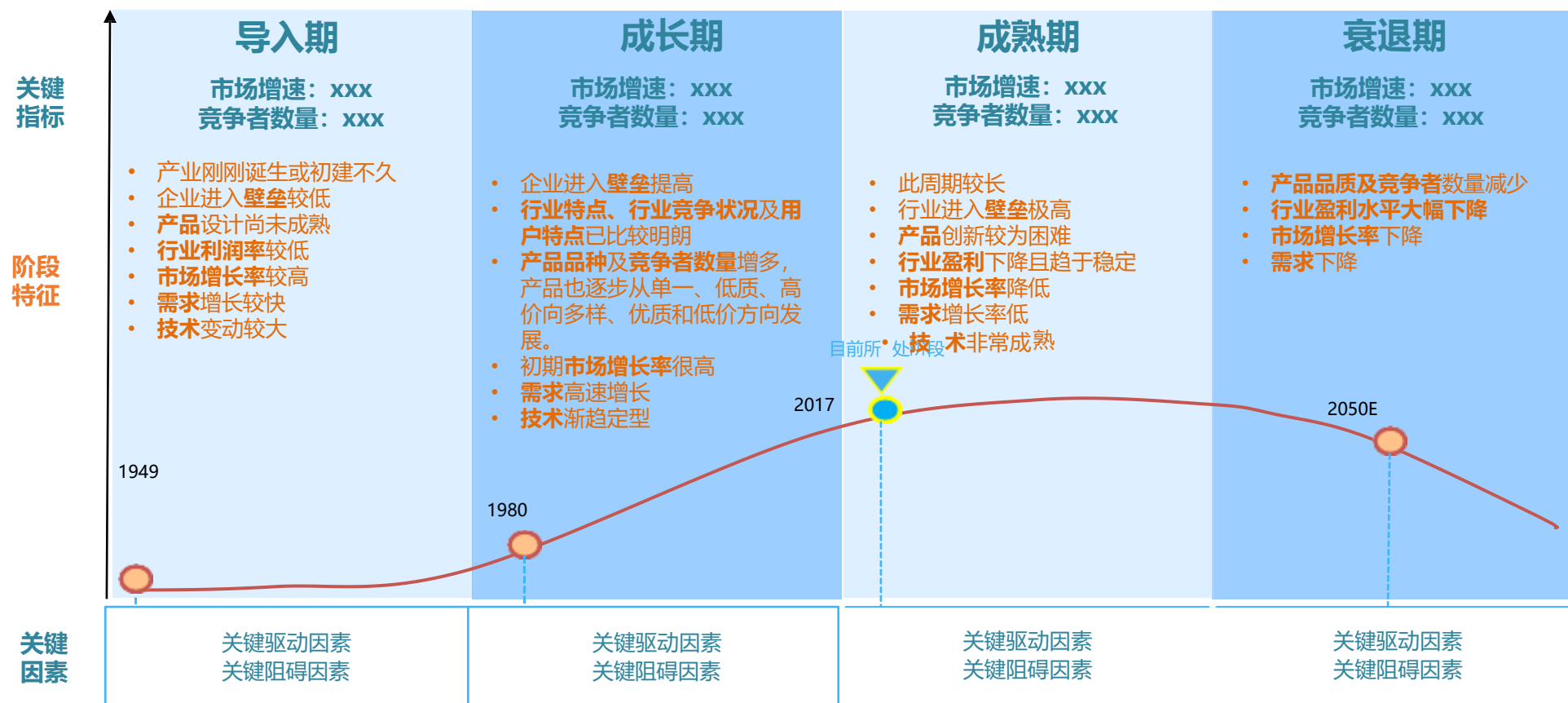
行业集中度分析

- 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

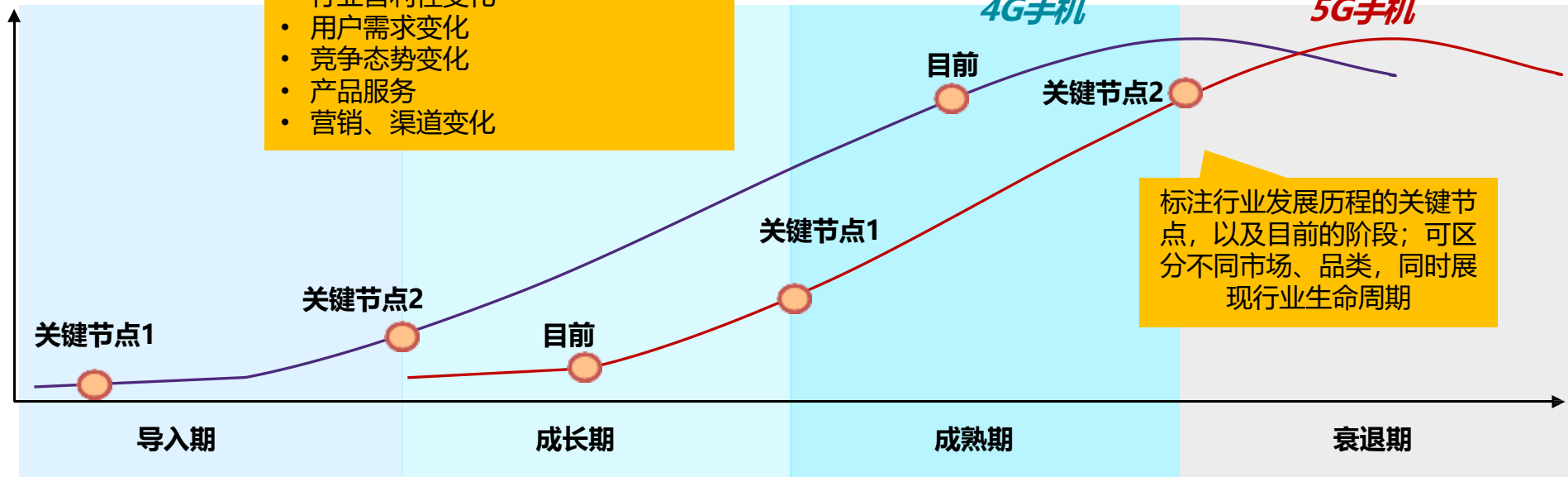
对本企业的启示

- 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

可从市场以下几个特征维度总结特点

- 行业营利性变化
- 用户需求变化
- 竞争态势变化
- 产品服务
- 营销、渠道变化



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；

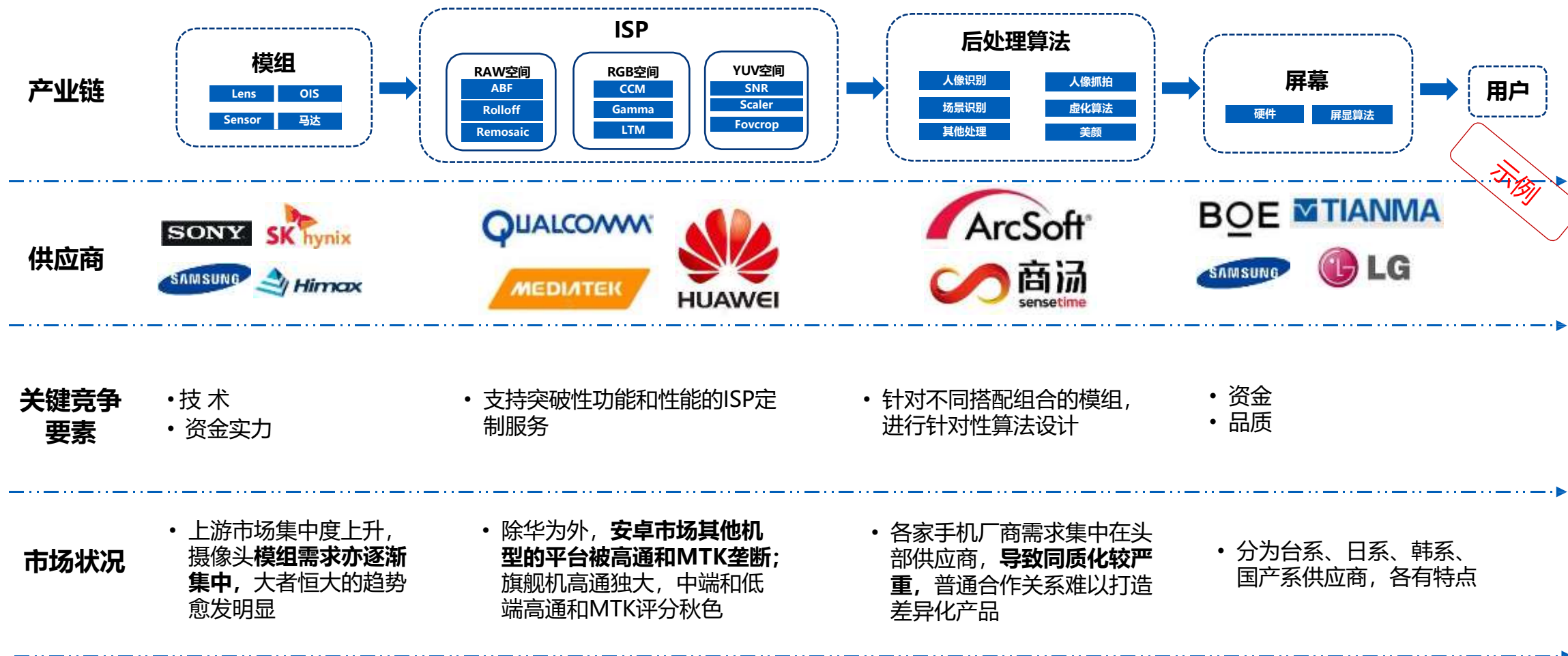
界定企业活动范围：

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

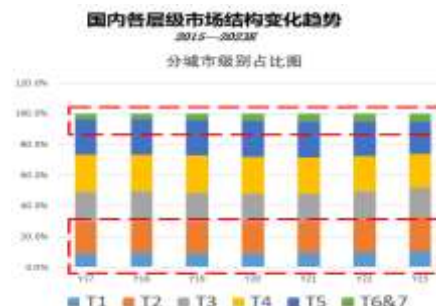
按市场： 中国/海外



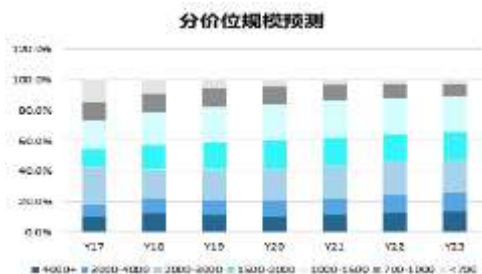
• 海外市场趋势.....

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



按价位段： 高端/中端/低端



按渠道： 线上线下/KA/运营商/零售等



对本企业的启示

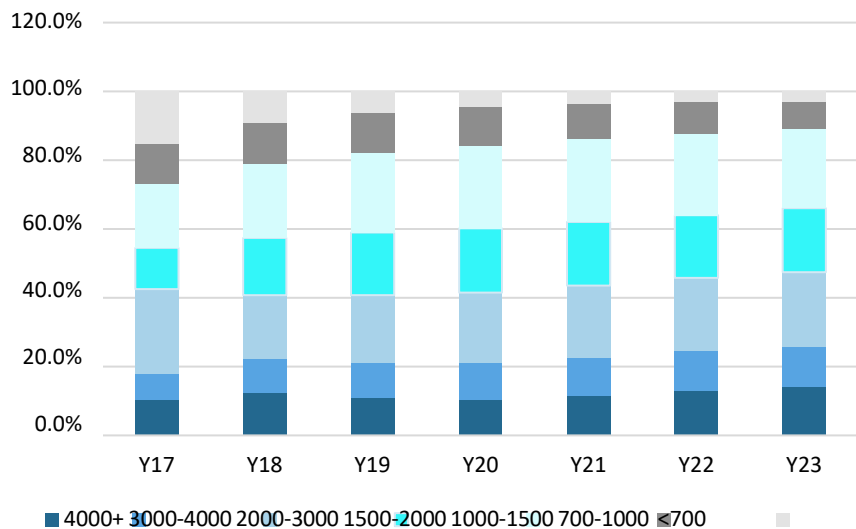
- 示例
1. **发力线上**：国内市场线上渠道成为新的业务增长点，本企业需要提升线上份额；
 2. **关注下沉市场**：XXXX
 3. **XXX**：XXX
 4. **XXX**：XXXXXXXX

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

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
-

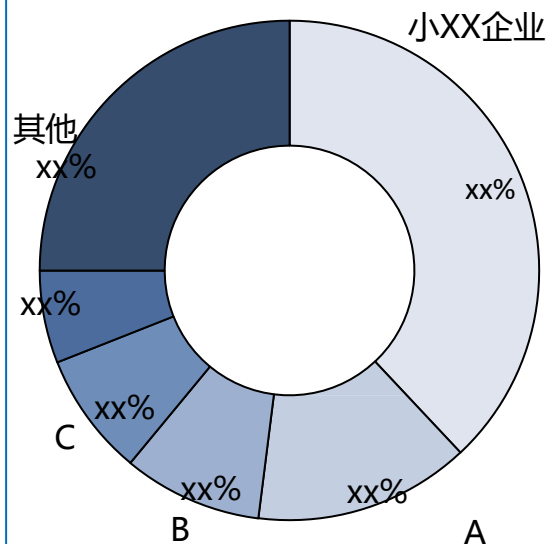
识别未来市场的业务
增长点和机会点

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

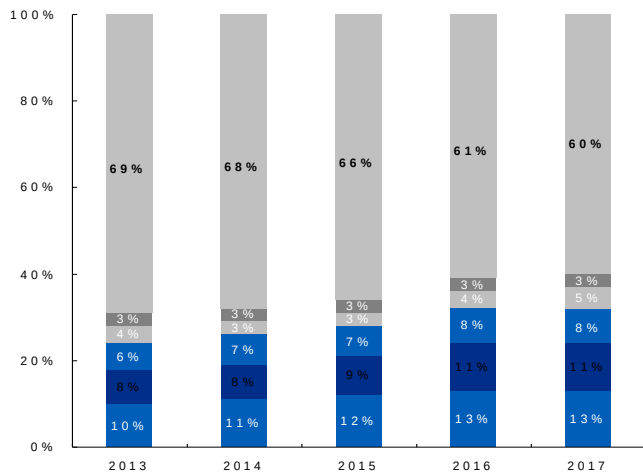
现状

- CR5=XX%，即行业前5家企业占据行业xx%的份额，行业集中度高



趋势

- 未来行业集中度趋向...



重点玩家特点分析



第一梯队的品牌：

梯队的分类标准

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

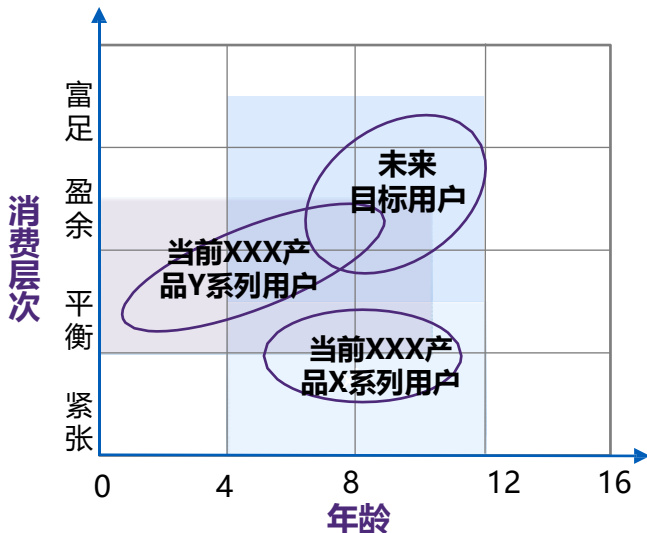
	关键词： 社交活跃，外向开朗，社交圈子领导者 “这是小区，人多，一放学就有人喊我出去玩，我也很乐意去。” “别人有的自己也有” “我爸爸是老师，人缘很好，我也很爱面子，别人有什么好东西，我也很爱去借。” “我也很爱玩，我也很爱玩。” “我也很爱玩，我也很爱玩。”	基本属性 8岁 小学3年级 生活在深圳	行为习惯 从二年级开始就独立自己上下学，对老师领导同学都很佩服 放学后喜欢和同学一起写作业，在楼下的小区玩，晚上还会用手机看动画片	兴趣爱好 喜欢游泳、羽毛球、篮球，现在也在上兴趣班，自己练出来的 玩电子游戏的乐趣 喜欢跟朋友在一起玩	心理属性 追求“酷”：别人觉得，比别人厉害 社交自信：开始建立自己的圈子，会受身边人的影响，是社交圈中的佼佼者 “手要给我带来快乐，大家都有，我也很爱玩。”
	关键词： 关注孩子需求，尊重孩子意见 “孩子是一个独立的人，他有自己的想法，我也会尊重他的想法。” “孩子是一个独立的人，他有自己的想法，我也会尊重他的想法。” “孩子是一个独立的人，他有自己的想法，我也会尊重他的想法。” “孩子是一个独立的人，他有自己的想法，我也会尊重他的想法。”	基本属性 35岁 大学本科 月收入高，30-50W 生活在深圳，在深南湾有房产	社会/生活属性 双职工家庭，生活忙碌，没有老人帮忙照顾孩子，孩子上学后上下学接送 经济条件好，给孩子报了很多兴趣班，孩子也很爱玩 产品了解渠道：电商平台、身边人口口相传、线下实体店、孩子自己看手机	行为习惯 产品使用：喜欢给孩子买玩具，但不知道孩子到底需要什么，买回来孩子也不玩，最后只能扔在角落 产品购买渠道：电商平台、身边人口口相传、线下实体店、孩子自己看手机	心理属性 追求“酷”：别人觉得，比别人厉害 社交自信：开始建立自己的圈子，会受身边人的影响，是社交圈中的佼佼者 “手要给我带来快乐，大家都有，我也很爱玩。”

- 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



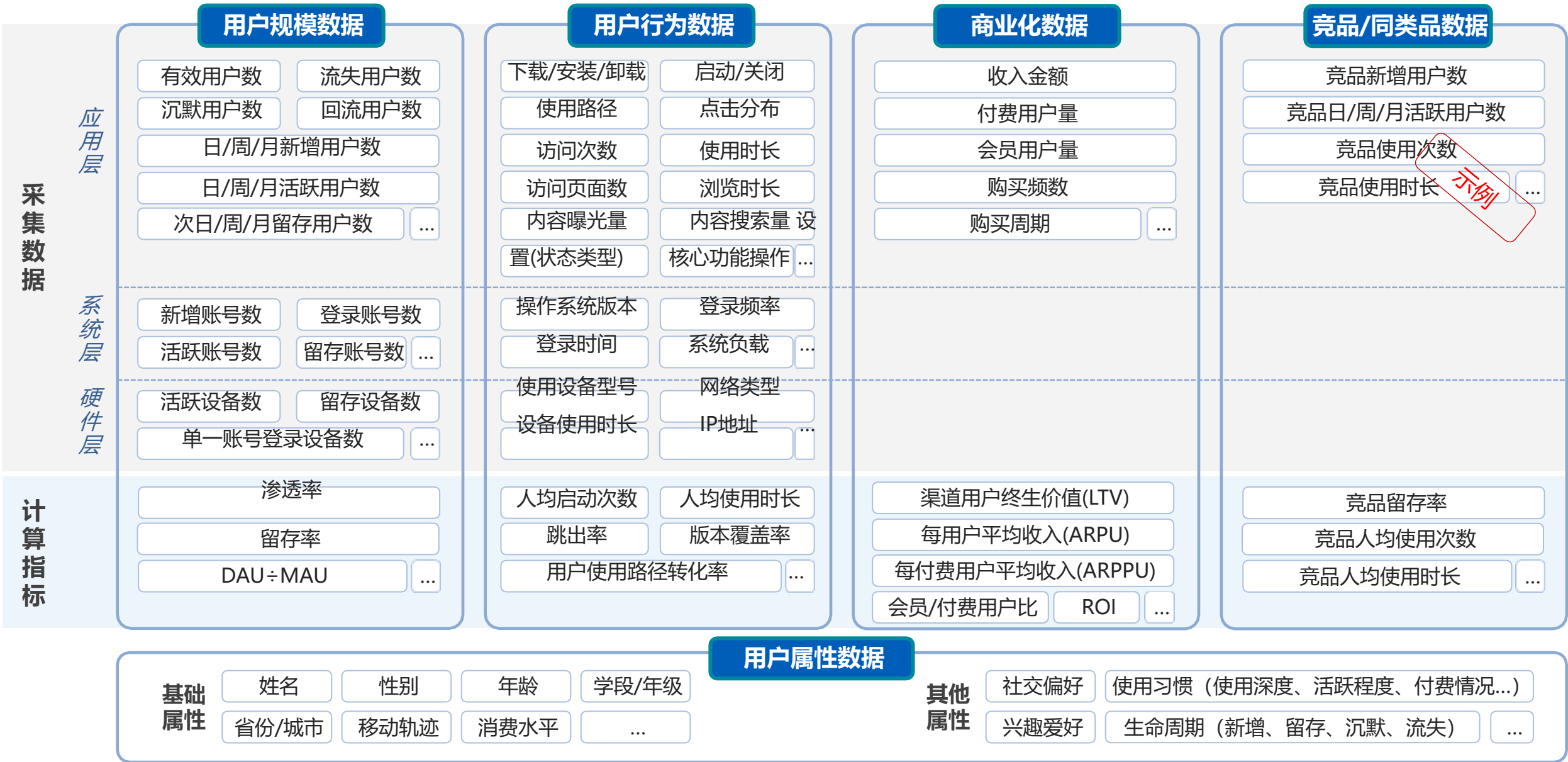
- 分析客群价值，并结合竞争等因素，确定未来目标用户

- 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

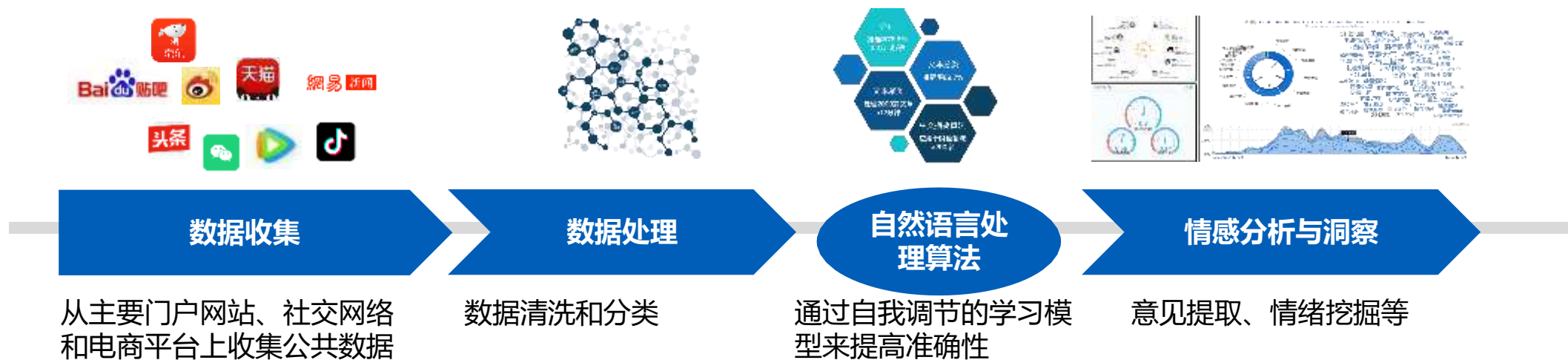
3【看客户】通过数据埋点对用户行为数据进行收集和分析



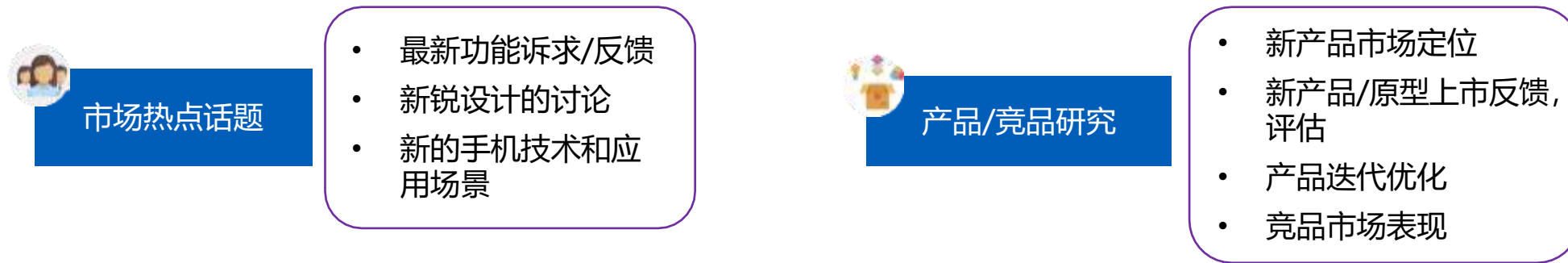
3 【看客户】利用主流电商平台销售数据与舆情数据相结合，把握下一个市场和产品发展趋势



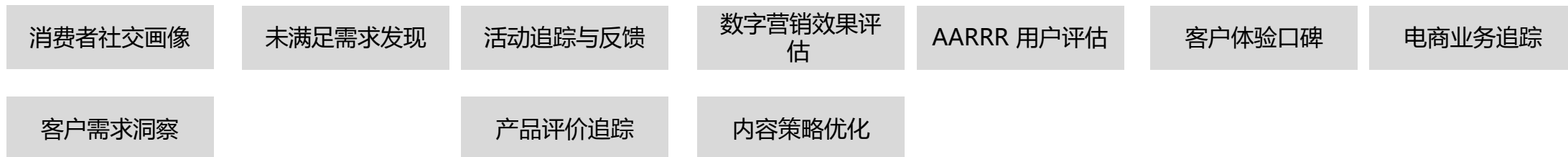
分析步骤



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



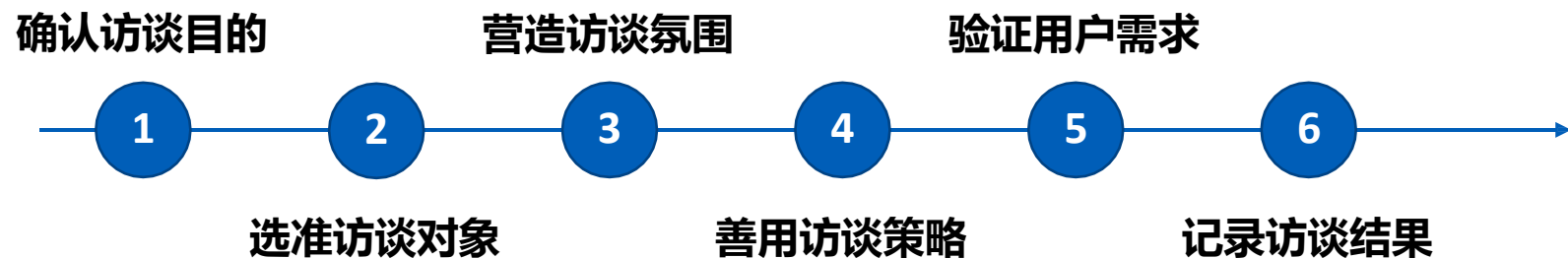
产品研发阶段

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、就诊后资讯需求

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

3 【看客户】-问卷调查 (Survey)



定义

设计问卷让用户填写收集用户反馈



优点

简单、成本低、样本量大



缺点

筛选分析成本高、问卷遗漏容易出错、结果可能会普遍偏乐观



产品研发阶段

用户分析、产品规划、产品发布



3【看客户】-问卷调查：采用MECE法则设计问卷

Mece= 麦肯锡分析法，要求互相独立（Mutually Exclusive），完全穷尽（Collectively Exhaustive）

- 子集相互独立，没有交集
- 并集完全穷尽
- 避免选项太多

例如：

- 问题：请选择你的教育程度？
- 备选答案：没有接受过教育、小学、中学、中专、高中、大专、本科、硕士、博士及以上

3 【看客户】-专家评估和建议



定义
找专家大牛帮忙



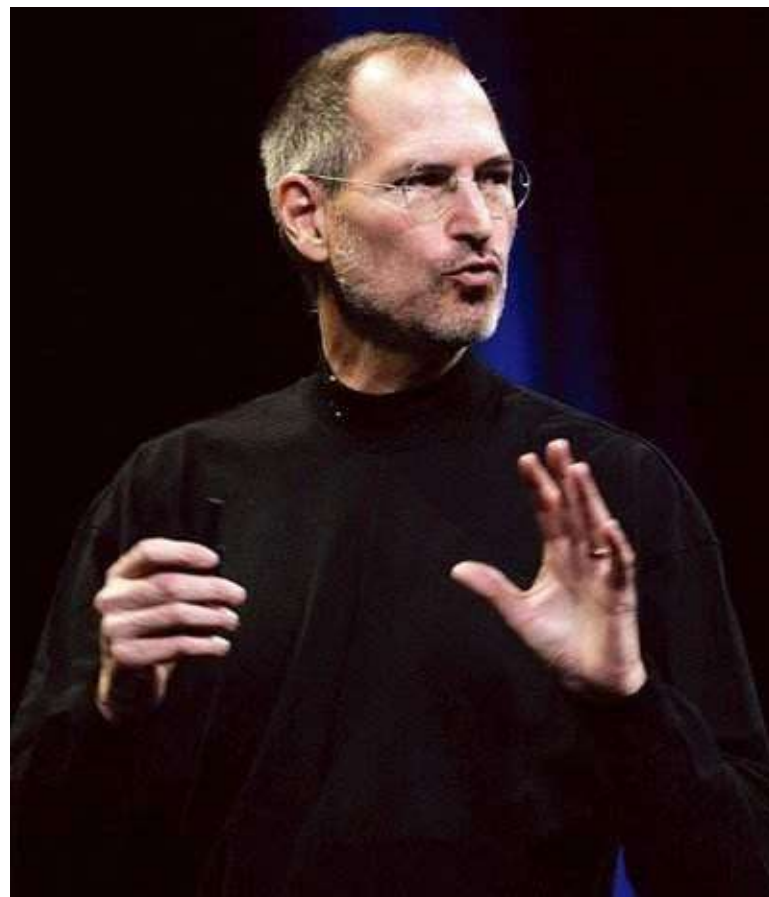
优点
质量高、效率高、一语中的



缺点
主观性强、专家大牛一般比较挑剔和悲观



产品研发阶段
全程可用



3 【看客户】-产品体验测试



定义

设置任务让用户完成，观察并记录分析



优点

直观、真实，方便第一时间获得用户反馈



缺点

环境不同，用户和真实反应有差距，样本少，成本高，对观察者要求高



产品研发阶段

全程可用，也可以用demo/竞品完成



3 【看客户】-实地调研



定义

去用户的场景实际观察用户行为习惯



优点

用户的反馈是最真实，问题暴露是最明确的



缺点

成本非常高，对观察者的洞察和探访能力要求很高



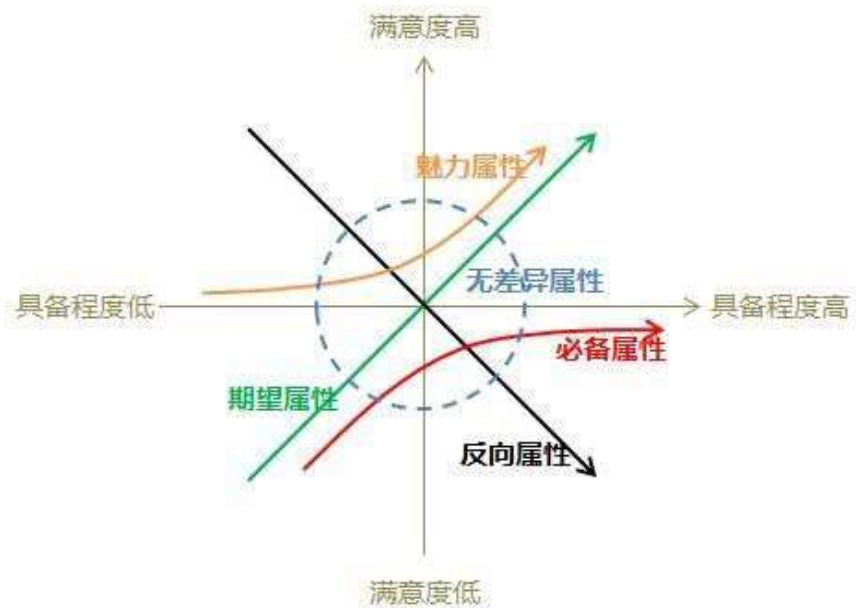
产品研发阶段

用户分析、产品规划 产品发布



3 【看客户】 -Kano模型

卡诺模型（KANO模型）是对用户需求分类和优先排序的有用工具，根据**客户满意度和功能具备程度两个维度**，对功能进行分类，不同属性的功能随着具备程度的变化，满意度的变化会有各自的特点。



魅力属性：用户意想不到的，如果不提供此需求，用户满意度不会降低，但当提供此需求，用户满意度会有很大提升（例如：电热水壶不用插电）

期望属性：当提供此需求，用户满意度会提升，当不提供此需求，用户满意度会降低；（例如：电热水壶达到沸水后自动停止加热）

必备属性：当优化此需求，用户满意度不会提升，当不提供此需求，用户满意度会大幅降低（例如：电热水壶的加热功能）

无差异因素：无论提供或不提供此需求，用户满意度都不会有改变，用户根本不在意（例如：电热水壶的电源线用可伸缩）

反向属性：用户根本都没有此需求，提供后用户满意度反而会下降（例如：对于年纪大的人群呢，电热水壶造型可爱）

3 【看客户】-Kano模型（示例）

必备属性：五险一金、年终奖

期望属性：生活补贴、节日福利



魅力属性：出国旅游、买房无息贷款

无差异属性：室内植物种类、壁画内容

反向属性：加班、办公室政治

3【看客户】-积极参加用户研究活动



- ✓ 多和用研同事沟通
- ✓ 主导/参与专项调研项目
- ✓ 10/100/1000原则
- ✓ 关心身边的人和事
- ✓ 贯彻全民CE (customer engagement) 的理念
- ✓ 随时随地的用户调研

3 【看客户】市场细分的步骤



3【看客户】-市场细分：市场细分的维度和框架

在用户分群中主要以人口属性、行为、需求、动机和多维交叉视角来进行细分

核心问题

谁 (WHO)

做什么 (WHAT)

要什么 (WHAT)

为什么 (WHY)

多维交叉视角

市场细分方式

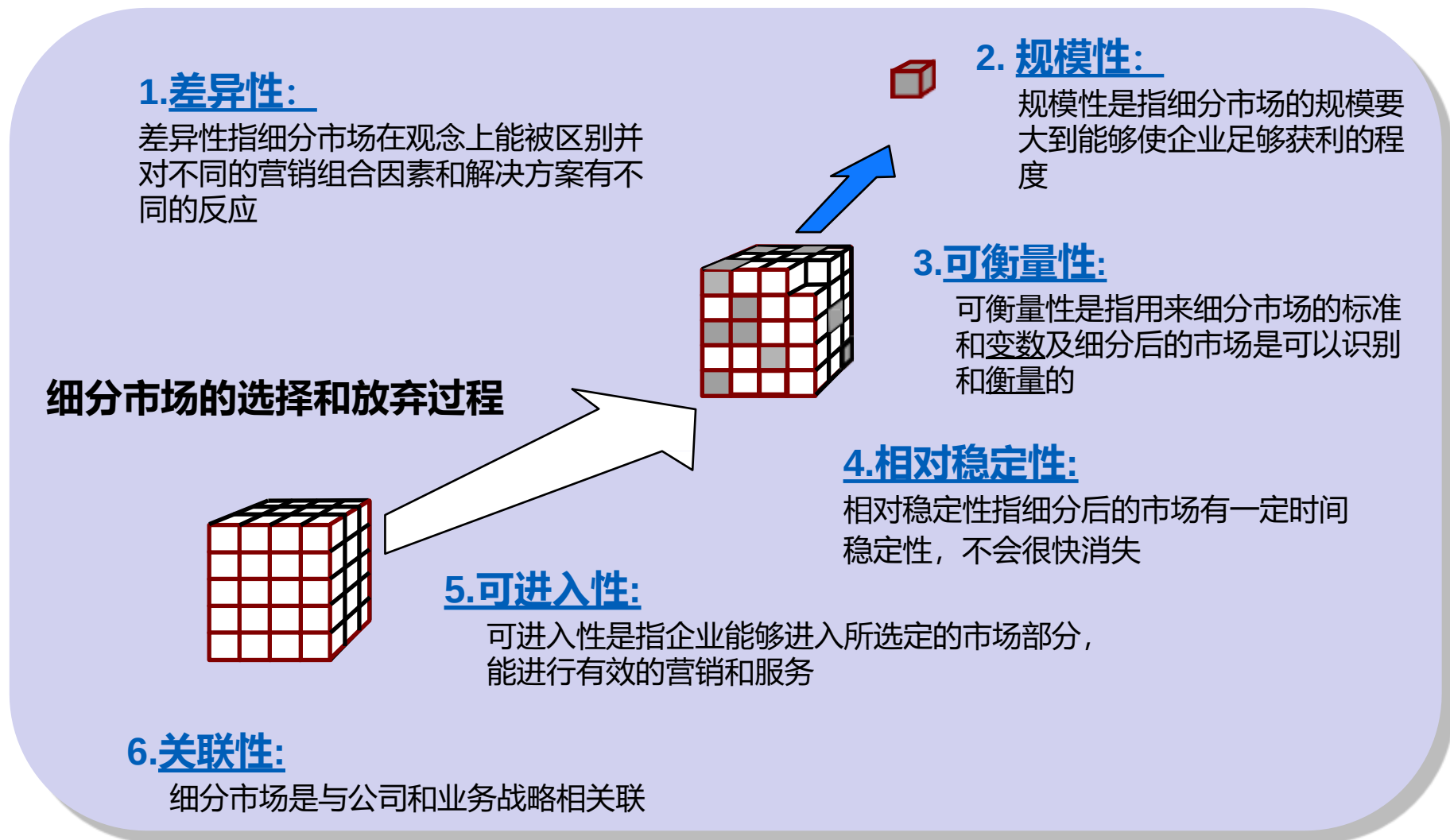
优点

缺点

人口统计 以性别、年龄、教育、家庭、工作、收入等背景指标为基础	- 易于辨认且通常易于获得; - 适于确定目标	- 解答 “Who” 的问题 - 不能回答Why及What
消费和使用行为 以用户的购买和使用行为为基础	有利于直接理解和把握用户的行为, 偏好和特征	- 缺乏了解行为背后的影响因素Why - 除非与人口统计结果紧密结合, 否则不易确定目标
产品和服务需求 以对产品/服务的使用需求(如易用性、耐久性、安全性等)的相对重要性为基础	对产品和服务的定位有最清晰的指导	- 往往需要通过用户调研获得 - 另外可能会出现用户 “说的” 和 “做的” 不一致
消费心理和价值偏好 以常见的态度、喜好、心理倾向、价值观为基础	- 对个体分类清晰; - 常可按照人口统计结果作为目标	除那些不言而喻的关联(如体育运动)外, 很少能紧密的和产品/服务结合在一起
多维度 将人口属性、行为、需求和心理等多维度结合起来	为应用细分结果和协调复杂的消费行为提供个性化和可行的细分方法;	- 要花费时间和金钱做大量市场研究工作; - 所需的用户行为数据很难得到

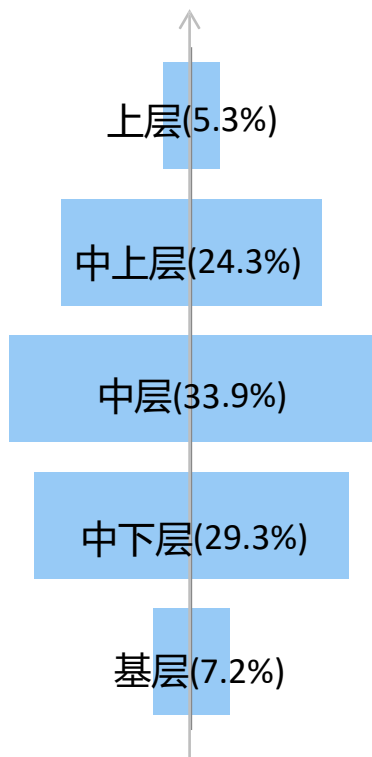
3 【看客户】 有效市场细分的验证标准

最终我们将以有效市场细分的六大标准来检验用户分群的结果



3 【看客户】 汽车的消费人群细分——步骤

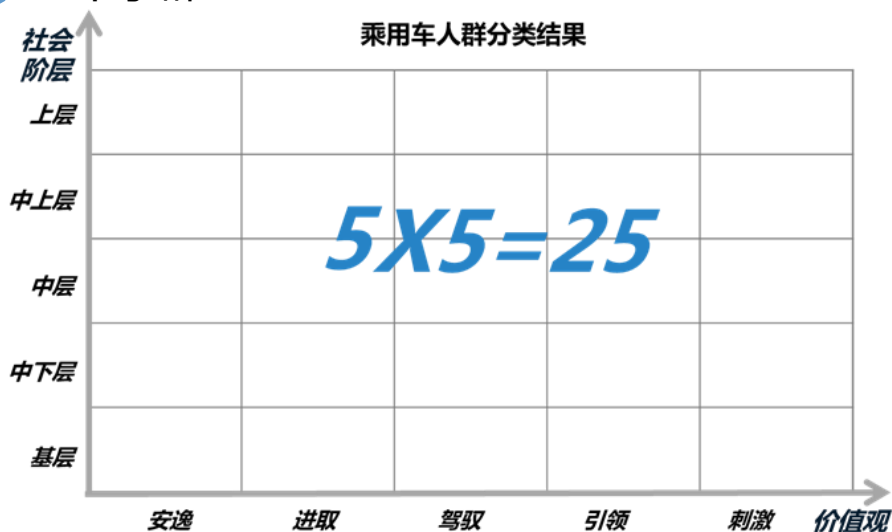
- 1 ➤ 阶层分类：基于社会阶层指数将用户划分为5个阶层



- 2 ➤ 价值观分类：西方经典价值观理论和国内权威研究中国消费价值观研究，经过体系构建、验证、聚类，获得五类价值观



- 3 ➤ 价值观和社会阶层单维分类后交叉得到25个子群



- 4 ➤ 在25类的基础上，根据汽车观对子群聚类，得到最终的分类结果



3 【看客户】-用户关键词提取

关键词的作用，是将群体特征提炼出来：每个关键词背后，都是有着它差异于其他人群的典型体现，显性/隐性的形成原因，对行为价值的影响程度，最终落脚点引是带给企业的机会与挑战



3【看客户】-用户关键词解读：提取关键词，并通过关键词串联、还原鲜活的、差异化的群体形象



1 关键词

2 关键词解读

3 具体表现 (详细, 场景化)

4 常用产品服务

- **资讯/全球化/主动**: **活在新鲜中**, 需要刺激, 主动找刺激, 没有刺激点, 直接再见, 产品服务不断推送新鲜、潮流资讯内容
- **数字化/无国界购物**: **活在当下**, 世界变化太快, 明天瞬间就变, 今天必须享受, 吃土也要现在就买, 产品服务提供各种支付方式 (花呗、白条等)
- **喜新厌旧**: **兴趣点太多**, 没时间给任何无用交互, 产品服务简单直白的设计
- **独特化**: **千人千面**, 拒绝标签化, (闲) 花时间寻找价值契合, (不闲) 不合适的拒绝浪费时间, 产品服务refer-app推送千人千面
- **风格化**: **体验升级**, 生在用户体验时代, 无法回退接受不好的体验与审美, refer-买的用的产品
- **自我**: **拒绝强行教育**, 自成世界观, 只寻求阶级同好, 不寻求权威认同

示例

3 【看客户】-用户画像



关键词：
社交活跃、外向开朗，社交圈子领导者
“我学校、幼儿园的朋友，辅导班的同学，还有小区的，特别多。一到放学我就会喊大家下去玩，做游戏什么的。”
别人有的自己也要
“我看班里好多人戴这种表，我也想买，他们到处交友，我也想跟他们一起玩。”
追求领先
“我也想要最新的最好看的那个东西，有了它我就会比他们都厉害。”

基本属性	行为习惯	兴趣偏好	心理学属性
8岁 小学3年级 生活在深圳	从二年级开始就独立自己上下学，到校到辅导班会跟妈妈报备下 放学之后会跟同学去图书馆逛逛，在楼下的小区玩会 晚上还会用手表跟好友聊天 学习上遇到问题会用表查查	喜欢游泳、羽毛球、画画，现在也有在上兴趣课，自己提出来要报的 玩电子游戏时最兴奋 很喜欢跟朋友在一起玩	追求“酷”：别人没有，比别人厉害 社交意愿强：开始建立自己的圈子，会受身边人的影响，是社交圈中的引领者 “手表能给我带来快乐” “大家都有的，我也想尝试。”



关键词：
关注孩子需求，尊重孩子意见
“他的要求，我肯定会大致看下，他会影响我们的选择，基本都会看他喜欢的那个。”
关注品牌，电子产品安全要有保障
“肯定要品牌的，大品牌有保障，安全性各方面都会考虑到。”
关注产品质感做工
“有些手表做工拿到手里那种质感不行的感觉，我宁愿花一点钱买个贵的，做工好的，拿在手上比较了就有感觉了。”
关注孩子在社交圈的融入
“跟同学出去也会给平板玩，如果好几个孩子都在玩，他一个人不玩会不合群。”

基本属性	社会/生活属性	行为习惯	心理学属性
35岁 大学本科 经济收入高，30-50W 生活在深圳，在深圳有固定房产	双职工家庭，生活忙碌，没有老人帮忙照顾孩子，孩子早早开始独立上下学出行 妈妈是产品检测员，爸爸从事金融工作 仅有一个儿子	产品使用：最早接送孩子时找不到孩子到底在哪很不方便，后来孩子独立上下学要知道孩子的具体动向，平常工作忙碌也需要联系孩子叮嘱事情 产品了解渠道：电商购物平台，身边人口碑，专柜与实体店 产品购买偏好：电子产品多买新不买旧，新款代表功能多/最好，但会结合个人需求综合选择 购买渠道：线上线下都可以，电子产品偏好线下，更方便处理售后问题，也能有试戴体验	成绩与快乐同样重要 不将就：不想让孩子差于同龄，物质心理都希望尽可能满足孩子 鼓励孩子外出社交，与同龄人玩一起

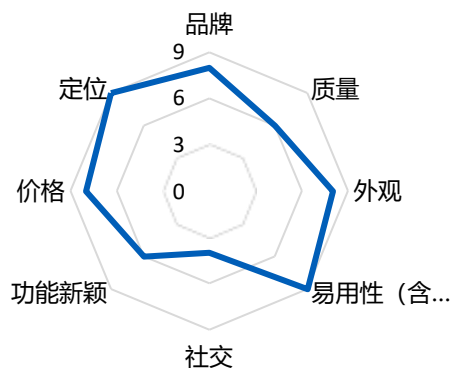
3 【看客户】-关键价值要素：理解用户的需求倾向并提取差异化的关键价值要素



邻里玩伴，家庭收入中高，孩子年级偏低

会听孩子意见，但主要以家长决策为主，家长消费电子产品时更多考虑自己的需求，在意品牌质量与易用性，孩子乖巧听话，有社交需求，更侧重于在线下有人能跟自己玩起来。

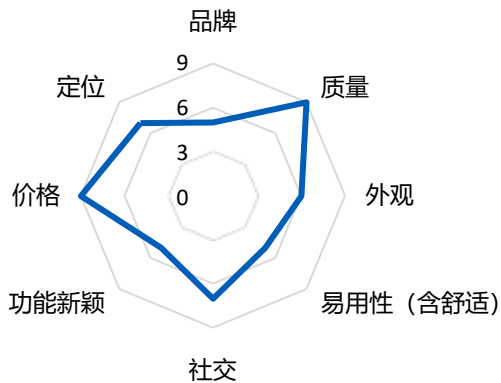
家长决策 在意质量要耐用 安全担忧高
乖巧听话 话语权偏弱



班级跟班，家庭收入中低，孩子年级偏高

家长尊重孩子意见，但不一味倾向孩子的偏好，家长消费电子产品时更在意实用性、性价比，在意品牌与质量，孩子想融入社交圈，有社交需求，会向父母提出诉求。

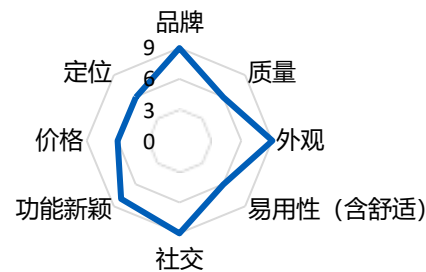
尊重 会参考孩子意见 在意实用性
想要融入社交圈 会争取自己想要的



潮流领袖，家庭收入高，孩子年级偏高

家长关注孩子需求，尊重孩子意见，家长消费电子产品时更倾向于买新不买旧，在意品牌与品质感，孩子外向开朗，在社交圈中活跃，追求领先。

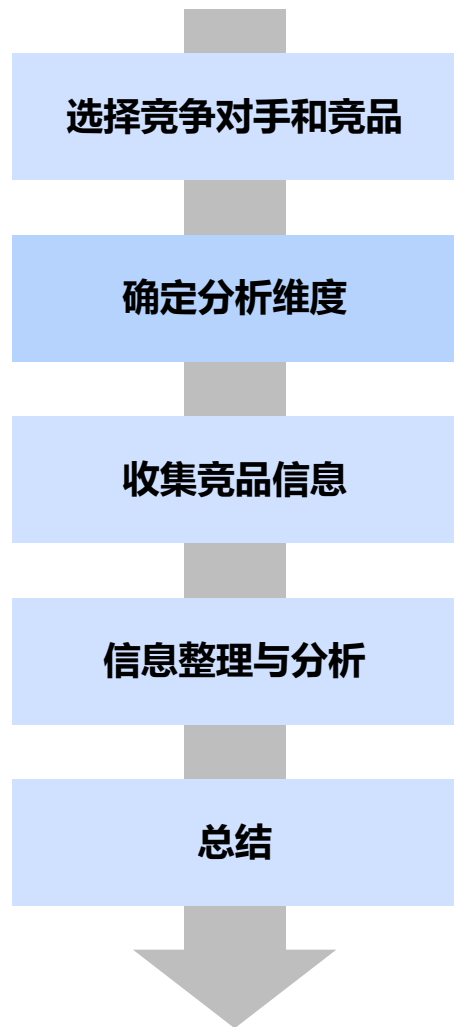
尊重 孩子话语权重 鼓励社交
社交活跃 炫耀分享 小圈子领先者



4【看竞争】看业内竞争对手与看跨界标杆相结合，明确研究目的

	类型	选择思路	研究内容	研究目的	举例
竞争分析	业内	通过竞争格局分析选择排名靠前，具有战略威胁性的重点玩家	- 宏观：竞争对手产品战略，包括产品系列打法、产品组合、产品目标人群，未来产品布局规划等 - 微观：竞品分析（重点是产品、价格、渠道与营销推广、服务等策略打法） - 总结：竞争优势和启示总结	为本企业的产品线战略、产品规划和竞争策略提供输入	苹果、华为
	跨界	- 选择潜在进入者 - 选择在未来可能突破探索的领域的领先者（如软件、服务、内容等）	- 宏观：竞争对手产品战略 - 微观：特定专题研究 - 总结：竞争优势/产品创新点	- 识别潜在进入者策略与优势，制定防御措施 - 寻找产品创新点，为创新焦点作输入	蔚来汽车、今日头条

4【看竞争】基于竞争分析目标、结合产品的关键成功因素选择重点分析；从产品战略与竞品分析两方面进行，宏观与微观相结合



分析维度选择原则：基于竞品分析目标、结合产品的关键成功因素选择重点分析

竞争对手产品战略 (宏观)

整体怎样做？为什么这么做？
下一步怎么做？

- 竞争对手产品线布局特点（防御/探索/跟随/双旗舰...）
- 竞争对手产品目标人群
- 竞争对手产品组合和策略
- 竞争对手盈利模式
- 竞争对手未来产品布局规划
- 竞争对手核心能力（人才、技术...）

工具：战略意图、业务设计要素

竞品分析 (微观)

产品做的怎样？具体如何做到？

- 产品
 - 产品市场表现
 - 产品竞争力（价格、功能卖点、包装、外观...）
 - 技术储备
 - 硬件产业链
- 价格：价格定位、定价策略等
- 渠道与推广：渠道选择与推广策略、营销策略等
- 品牌：品牌定位、品牌传播策略等
- 服务：全旅程服务体验、售后体验等

工具：4P, \$APPEALS等竞品分析方法

4【看竞争】竞争分析示例

产品战略（宏观）核心观点

- 产品由战略牵引：“两全，快半步，一致性体验”
 - 多品牌“全人群、全价位”
 - 聚焦核心用户需求……
- 竞争导向定系列：产品布局在战略指导下，针对主要竞争对手推出相应机型，存量竞争夺取性强，……
- 多品牌协同：
 - 采用双品牌战略进行协同：
 - X稳步守高端市场，品位、品质，Y探索中低端市场，大胆、创新……

竞品分析（微观）核心观点

- 产品：各系列有固定的价位和上市节奏，有推广营销资源，培养该系列的人群，产品的定义都围绕定位完成；；产品有明确的生命周期管理要求……
- 价格：不同价位的各系列覆盖人群广，且有各价位动态流向和相互承接……
- 渠道：
 - 渠道模式：高、中低端产品通过不同渠道模式操作……
 - 客户管理：客户分级有清晰的分类和资源匹配标准……
- 营销：系列化推广|软与硬并行，新闻媒体长期固定位封锁、持续高密度软性内容输出……
- 服务：……

X企业的优势总结

X企业的劣势总结

本企业的启示和对策

- 系列定位清晰，与人群需求结合
 - 各机型都有差异化的方向，定义有延续性，覆盖人群更广……
- 分系列作战，高端产品资源倾斜：产品、营销、渠道分系列配合，各模块传递出的产品一致性和认知的延续性较好……
- 系列组合及延伸：产品组合不仅覆盖更广的人群和价位，而且各个系列价位有动态流向和承接作用……

4【看竞争】看竞品详细打法，选择重点维度聚焦分析

产品	策略总结	功能卖点	硬件产业链	技术储备	营销打法...
X系列	- 主打高端 - 定位商务人士 - 最顶尖的功能和配置 - 对标三星Note系列和苹果	- 最强劲的功能和配置（麒麟最新芯片、超级快充等） “黑科技”全球首发 - 保时捷定制版	- 塑造供应链稳态，高端产品创新在低端复用： - 零部件归一化建设 - 高端产品的创新在低端上使用，复用实现更多效益；	- 高端自研CPU - 高性能GPU Turbo - 莱卡三摄, AI影像和视频 3D技术、屏幕指纹 - 续航时长、40W超级快充 - 石墨烯液冷散热 ...	- 定位：科技与艺术的手机 - USP（独特销售主张）：科技力 - 形象：高端/科技力/国际 - 营销关键词：科技 艺术 摄影 强曝光
Y系列					
Z系列					

4

【看竞争】竞品功能分布分析

功能分类	细项功能	竞争对手A		
		产品旗舰型号1	产品旗舰型号2	产品期间型号3
基础功能	解锁与锁屏	3D结构光 - 注视感知	3D仿生感光 - 骨声纹识别 - 注视感知（荣耀）	3D结构光
	通信	无公开详细资料	- AI降噪/通话增强 - AI高铁模式/电梯模式 - AI防伪基站	无
	续航	无公开详细资料	节电优化	无
	地图导航	3D交互地图 - 智能预测（地图）	- AI双频GPS导航技术 - AI选星技术 - AI双频算法智能学习	无
				
创新功能		- 场景识别与分类 - 相册：回忆相册、人脸相册、相册搜索、搜索建议、照片共享 - 相机：人像光效、人像模式	- AI场景识别 - AIS超级手持夜景模式、AI运动抓拍 - AI人像识别、AI逆光人像、AI 3D人像光效	- AI场景识别、人物识别 - AI美颜、AI人像虚化、AI HDR - AI夜景、视频虚化、AI超分辨率
差异化卖点总结与趋势洞察		XXX	XXX	XXX

示例

5【看自己】关键产品指标复盘与差距回顾、根因分析与改进建议、行业关键成功因素对比分析

关键产品指标复盘与差距回顾

- 将产品线KPI指标（包括财务、客户、内部运营、学习与成长指标）的目标值、完成情况和差距数值进行统计与复盘

维度	关键指标	目标	实际	差距值	目标达成率	备注
财务	销量			达成或超额完成		
	毛利率			未达标		
	成本			超出预算		
客户	客户满意度			达成或超额完成		
	产品故障率			未达标		
	产品投诉率			未达标		
内部运营	客户投诉处理效率			达成或超额完成		
	客户投诉处理成本			未达标		

根因分析与改进建议

- 根据复盘结果，识别关键业绩差距，选择标准参考以下：
 - ✓ 结果与目标差距大
 - ✓ 与外部行业/竞争对手相比，差距较大的指标
 - ✓ 高管指定
 - ✓ 跨产品线存在的问题和差距等
- 根因分析，并制定改善建议，特别关注跨部门的解决方案，输入至关键任务，分析维度如下：
 - ✓ 战略与策略、组织与管控、体系和流程、绩效和激励、人员能力、IT和技术
- 制定短期（3个月内）可完成，可看到成效速赢的方案，并落地实施

关键差距	根因分析	改善建议	速赢解决方案	责任人与时间
1 XXX	-XXX	-XXX	-XXX	-XXX
2 XXX	-XXX	-XXX	-XXX	-XXX
3 XXX	-XXX	-XXX	-XXX	-XXX
4 XXX	-XXX	-XXX	-XXX	-XXX

行业的关键成功因素对比分析

- 输入：产业链分析；竞争分析
- 输出：找出Top的薄弱环节和优势领域，为业务设计中战略控制点作输入，为战略主题的制定提供依据之一

关键成功因素	因素说明	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	今天	趋势	劣势
产品开发能力	通过自主研发技术积累，提升产品竞争力	较强	较强	较强	较强	较强	较强	较强	研发能力不足
供应链管理	供应链管理效率，提升生产效率	较强	较强	较强	较强	较强	较强	供应链效率	供应链管理
生产制造能力	生产制造能力，提升生产效率	较强	较强	较强	较强	较强	较强	生产效率	生产效率
市场营销能力	市场营销能力，提升市场占有率	较强	较强	较强	较强	较强	较强	市场占有率	市场占有率
售后服务能力	售后服务能力，提升客户满意度	较强	较强	较强	较强	较强	较强	客户满意度	客户满意度
品牌影响力	品牌影响力，提升品牌知名度	较强	较强	较强	较强	较强	较强	品牌知名度	品牌知名度
财务能力	财务能力，提升企业盈利能力	较强	较强	较强	较强	较强	较强	企业盈利能力	企业盈利能力

5【看自己】关键产品指标复盘与差距回顾

维度	关键指标	目标	实际	差距值	目标达成率	备注
财务	销量			正向差值请用绿色		
	▲ 销售额			负值请用红色		
	毛利	如无法提供实际数值， 可以只填写差距值	如无法提供实际数值， 可以只填写差距值			
用户	▲ 客户满意度			• 将产品线KPI 指标（包括财务、客户、内部运营、学习与成长指标）的目标值完成情况 和差距数值进行统计与复盘， 识别出关键业绩差距		
	产品返修率					
	产品投诉率					
	用户净推荐值(NPS)					
...						

5【看自己】识别关键差距并进行根因分析，提出改善建议和速赢方案

关键差距

根因分析

改善建议

速赢解决方案

责任人与时间

1

XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

•XXX

●关键业绩差距的选择标准参考以下：
√ 结果与目标差距大
√ 与外部行业/竞争对手相比，差距较大的指标
√ 高管指定
√ 跨产品线存在的问题和差距等

● 根因分析的思考采用MECE原则
● 选择核心根因进行根因分解
● 根因维度：战略与策略、组织与管控、体系和流程、绩效和激励、人员能力、IT和技术六大维度

●公司关键差距的改善建议从根因分析的六大维度展开，为“关键任务”模块作输入，特别关注跨部门的解决方案
● 中长期解决方案
●判断改善建议有效的方法为：改善建议一旦实行，此差距有较大概率80%以上的部分得到弥补和改善

• 短期(3个月内)可完成,可看到成效速赢的方案
(不一定每一个关键差距都有)

4

XXX

5【看自己】 通过行业的关键成功因素对比分析，明确自身的优劣势

关键成功因素	因素说明	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	本企业	优势	劣势
产品开发管理	通过自身的技术创新，提升产品性能	很强	研发较强	研发较强	研发相当	较弱	研发中等	研发效率高	技术含量和技术优势不足
供应链管理	强化供应链管理，提升采购优势	很强	较强	较强	一般	较弱	一般	有规模效应，价格合适	运营成本高
生产管理	发挥规模效应优势，提升生产效率（时间/成本）	效率较高	效率一般	效率一般	效率一般	效率较低	效率一般	生产品质好	成本较高
市场营销渠道	下沉拓展渠道	全球覆盖面广	渠道覆盖相当	渠道覆盖相当	渠道覆盖相当	渠道覆盖窄	渠道覆盖相当	渠道数量大	销售人数多
零售管理	强化零售管理，提升零售运营	很强	很强	一般	一般	较弱	相当一般	核心供应商控制好	供应链未稳态
品牌	保持品牌领先	品牌很强	品牌较强	品牌较强	品牌一般	品牌较差	品牌需提升	品牌诉求明显	品牌劣势明显
服务.....	建立完善的服务体系	比较完善	较强	较完善	一般	体系相对较弱	一般	服务体系较完善	服务站建设和服务水平有待提高

结论：

- 公司和各事业部/部门在各关键成功因素方面，主要有哪些优势，有哪些劣势，差距如何

【市场洞察总结】SWOT分析总结

编号	机会描述	重要性 (1-5分)
O1		
O2		
O3		
O4		
O5		

编号	优势描述	重要性 (1-5分)
S1		
S2		
S3		
S4		
S5		

编号	挑战描述	重要性 (1-5分)
T1		
T2		
T3		
T4		
T5		

编号	劣势描述	重要性 (1-5分)
W1		
W2		
W3		
W4		
W5		

【市场洞察总结】 识别市场洞察中的关键发现和结论

核心观点

对公司的启示/应对措施

关键发现一：以用户为中心的
价值创造

进入存量用户竞争时代

- 展望未来5年，整体智能手机市场增速放缓；我国智能手机行业集中度越来越高，进入存量竞争阶段，xxx需在存量用户中探索新的利润区

深度用户运营

- 提供全生命周期个性化的服务体验
- Xxxx
- Xxxx
- xxx

关键发现二：XXX

Xxxx

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- xxx

Xxxx

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- xxx

关键发现三：XXX

Xxxx

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- xxx

Xxxx

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- xxx

关键发现四：XXX

Xxxx

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- xxx

Xxxx

- Xxxx
- Xxxx
- Xxxx
- xxx

THANK YOU