

编辑导读：产品战略规划能给产品提供明确的指导和牵引，确定战术打法，集中资源和力量，提高产品的竞争力。那么，如何制定产品战略规划呢？本文作者将以教育硬件赛道为例，分析产品战略规划应该怎么做，希望对你有帮助。



在做产品的路上，你有没有过“道不明，术不精”的经历？所谓的“道不明，术不精”指的是，战略层没有明确的指导或牵引，导致战术层打法混乱，不够精准，资源力量不集中，最终导致产品的竞争力不强。由于没有战略的指导，我们往往容易做多、做偏，吃力不讨好，其实很多产品或功能都是可以不做，但却分散了我们很多的资源，有时候，决策不做比做更难。

那么，问题来了，你的公司有做战略规划吗？或者说，你知道公司的产品战略规划是什么吗？

你有感受到战略规划对你的工作的指导或影响吗？我们就简单聊聊，产品战略规划到底在做什么。

「战略规划必须落到产品层，否则都只是战略意图。」

一、企业战略的两大问题

做什么：通过市场洞察，发现商业机会，从而定义产品与目标市场，明确企业提供的用户价值和扮演的角色。

怎么做：通过资源条件分析，制定合理的经营策略和商业模式。

二、企业战略规划 4 步走

1. 市场洞察与产品定义

市场洞察，发现机会：我们要从需求、竞争、技术及市场发现机会，或者从第一业务曲线发现第二曲线的机会。

明确机会来源：我们要明确机会的来源，是新的需求机会、现有行业的合作型机会、产业价值链/生态的延伸机会，还是现有产品服务创新或改进的机会。明确需求类型对我们后续的战略分析有着至关重要的意义。全面洞察市场：从需求侧分析痛点，从供给侧分析竞品。

需求评估：评估需求的成熟度、趋势、规模、投资价值、风险因素。

重新定义产品：基于市场洞察及需求评估的结果，重新定义产品的基本要素，确定产品方向，形成与行业现有产品的差异化竞争优势。需求侧重新定义场景、收入、功能诉求、品质，供给侧重新定义技术、流程、功能数量、价值主张，新产品强调创造价值，已有产品强调更高价值。

2. 企业定位：明确产业价值链位置、提供什么产品、面对什么目标市场、给用户提供什么价值。

企业定位，影响企业的市场空间、业务活动配置及需要的资源能力、成本结构及投资价值。

目的：寻找产业链、生态圈里价值大、具备竞争优势的角色。

企业定位分析框架：企业资源能力可拓展的产品与服务方向以及商业价值、定位所需要的业务活动配置以及所需的资源能力、确定定位的选项。

企业定位分析依据：要明确企业自身的资源能力优劣势，包括产品、硬件资源（土地、厂房、设备）、经营资源（客户流量、关注力、数据资源，资金、品牌、渠道等）、经营能力（营销策划、落地，商业模式设计，风险管控等）。

企业定位抉择因素：基于对市场规模的野心以及自身优势、现金流状况和风险，还有投资价值，来确定企业的定位。

3. 经营策略

总体经营策略：进入、放弃、暂停、退出、等待。

业务职能活动策略：研发、制造、营销、渠道等策略。

4. 商业模式

企业全部业务活动的利益相关者交易结构总和。

企业的四类利益相关者：企业内部、政府、业务合作伙伴、客户。

三、举例分析

A 公司的教育硬件「网课学习机（3-8 岁）」，明确从战略规划角度要回答的问题。

1. 市场洞察与产品定义

1) 市场洞察，发现机会：OMO 模式下，家庭网课硬件设备机会？

机会来源：现有行业的合作型机会。A 公司有成熟的 B 端（学校/教培机构）设备型合作业务积累，第一曲线发展成熟。A 公司在与教培机构合作过程中发现，近年教培机构越发重视 OMO 模式（线上线下相融合），线上 O 的发展，需要学生在家庭场景下有一台硬件设备支持上网课，而目前的设备端比较混杂，无法带来最佳的学习体验。同时，未来教育，线上 O 一定会成为中国教育的一种常规补充，OMO 是必然的趋势，从现在看未来，有长远的相对确定性的市场需求。

市场洞察：

a. 需求侧：针对 3-8 岁儿童用户及家长（关注态度）

当前用户上网课的设备是什么？是电脑、平板、手机，平板输入操作不方便，手机干扰信息多，电脑的认可度相对较高。由于设备端过于繁杂，网课产品无法完美匹配各设备给用户提供良好体验。对于网课设备，用户最需要的是哪些功能或设备能力？用户在使用这些设备上网课的过程中，有哪些突出的痛点？用户的需求是什么？

b. 供给侧：一切直接或间接竞品

现在的电脑、平板、手机对于支撑上网课，是否有原理性缺陷或不足？现有设备的产品价值主张是否与网课设备匹配？现有产品的功能是否有局限性？比如，手机上网课屏幕太小伤眼，干扰信息多，打扰儿童上课的专注度？现有产品的哪些设计导致用户上网课体验差？

2) 需求评估：评估需求价值，确定最核心的痛点

需求的成熟度如何？网课的发展是否到了一个明确需要一个专属设备的阶段？需求的趋势如何？是短期/衰减期需求？还是长期刚需？基于网课设备，我们也要同步看网课的发展趋势。需求的规模如何？现在及未来，网课是大众需求还是小众需求？购买专属网课设备的需求规模有多大？收益率与投资价值如何？去解决用户上网课的设备问题，这件事情是否有利可图？需求存在哪些风险因素？是否有政策威胁？主要在于国家对网课的持续性态度如何？是否有威胁？近期国家就开始对教培行业进行整顿，包括了对线上及线下的合规运营整顿。

3) 重新定义产品：专为上网课设计的学习机？

需求侧重新定义：基于用户需求定义，提供场景化解决方案。

是固定书桌场景还是移动场景？这影响到外观设计及整体硬件设计，包括屏幕大小、立式结构等。不同收入阶层的用户需求也不一样？这里关系到产品分层组合设计。提供哪些功能核心解决用户的哪些问题？围绕网课课前、课中、课后，要提供哪些核心功能？品质要求如何？要基于儿童的使用场景来定规格。

供给侧重新定义：基于竞争关系定义，形成差异化竞争力。

基于行业技术发展，运用新技术进行产品创新设计，对比现有产品（电脑、平板、手机）具备不可替代性。基于用户使用设备上网课的全流程，提供更优的体验服务。基于现有设备的功能分析，结合用户的真实需求，确定核心的功能数量，而不像现有设备，有用的没用的功能太多。基于用户述求及竞争关系，强化明确有力的价值主张，区别于通用电脑、平板、手机。

2. 企业定位，明确角色

市场洞察发现了新的机会，那在这个机会之下，企业该如何结合机会及自身能力圈定位，从而获得最大市场份额？

教育现在是一个非常热的赛道，新 BAT（字节跳动-大力教育、阿里-钉钉、腾讯教育）都在进行持续探索，在线上教育、生态系统、底层技术发力的同时，也都在尝试布局教育硬件，比如大力台灯、腾讯的台灯等，都是台灯，我们可以看到，战略不同，实际做法也就不同。

A 公司可以从 4 个方向进行企业定位，也可以按阶段进行定位升级：

直接从当前产品进行定位：配合教培机构，成为优质的 C 端学习硬件设备提供商。

延伸产品提供商：类似第一曲线（B 端教培设备服务商），B 端设备在使用过程中产生了数据，数据就可以成为延伸产品，企业则可以定位成数据服务提供商，不再是简单卖产品了。所以，目前想做的第二曲线（C 端学习硬件设备），待产品进入 C 端市场，产生批量数据后，后期同样可定位为数据服务提供商。

产品延伸服务提供商：产品维修等服务。

平台服务商：产品及服务积累了很多用户及数据后，就可以为 B 端提供数据，同时可以结合用户的 C 端学习数据以及第一曲线的 B 端数据，对用户学习行为及结果进行诊断，提供更加个性化的服务，成为平台型的学习中心。

那么，A 公司在发展初期，从「网课学习机」启动第二曲线，可以定位为合作型 C 端学习硬件设备提供商？需回答哪些问题？

定位为 C 端学习硬件设备提供商，我如何能获得最大的市场规模？如何获得最大的收益？

为什么我可以做这件事情？我的能力优势在哪里？我的现金流能否支撑发展第二曲线？我的产品、硬件资源（土地、厂房、设备）、经营资源（客户流量、关注力、数据资源，资金、品牌、渠道等）、经营能力（营销策划、落地，商业模式设计，风险管控等）是否能支撑当前定位？

我能否与教培行业的顶流机构（15-20 家左右）建立深度的甚至排他的战略合作关系？

我能否成为教育生态里一个合作型的 C 端学习硬件设备提供商？能否直接与 BAT 达成合作？

3. 经营策略，源于企业定位

深入分析企业定位涉及的业务活动、资源能力需求及成本趋势；分析资源能力（企业自身资源能力、缺乏的资源能力、可利用的资源能力）；分析威胁与风险；分析竞争对手破绽/软肋后，再确定经营策略。

1) 总体策略

避开与强势企业的正面竞争：

放弃/暂停/退出/等待：发现了网课设备机会，评估了自身资源能力后，如不能扬长避短或扬长补短。是否有行业巨头快速追上？比如新 BAT，比如传统教育硬件头部企业步步高，比如电脑、平板市场头部企业华为？环境是否确定？网课是否能健康长久的发展？国家的管控政策是否明朗？合作型进入市场：综合评估后，如果决定进入，那就要思考清楚商业逻辑/竞争策略，是低成本低价格，高性价比，还是旗舰？能否与 BAT 形成互补，加入巨头的教育产业生态，约定产品、市场边界，比如加入阿里钉钉的教育生态，成为 C 端设备提供商。独立型进入市场：增加差异化因素/程度，从产品到目标客户、客户价值主张、渠道、商业模式，都具备更强的差异化能力的话，大企业就比较难转型打击。单个差异化容易被追赶，组合差异化才更强大。

与强势企业正面竞争：

加速产品迭代速度，扩大用户规模，引入投资人 VC。大企业在核心业务捆绑下，相对不如新入局者灵活。比如新 BAT 做教育，都有其核心发力点，不能全部都铺开来做，寻找机会，快速做大市场，未来合作就有更大的话语权。利用新技术、新商业逻辑和商业模式，显著降低成本。

2) 业务活动策略

研发：是自己研发，还是合作研发；是购买技术，还是投资技术创业公司；是自研内容，还是引入第三方内容？制造：是自己投资制造，还是 OEM、ODM？渠道：是完全走合作网课的 OMO 渠道，还是同步自建电商和地面渠道？

4. 商业模式

对内是独立组织创业还是绑定在第一曲线业务进行孵化？

对外如何进行品牌、供应链、制造、渠道、营销的合作？

结语：战略之下，让产品更加明确该做什么，不该做什么，应该怎么做！

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议。