

产品规划：构建产品价值曲线

产品经理在进行产品构建时，往往需要借助一定的方法来实现合理的产品规划，而价值曲线分析法是产品规划的有效方法之一，它可以帮助我们梳理产品的优劣势所在，并对产品的价值维度进行判断。本文作者便介绍了利用产品价值曲线来搭建产品规划的有效策略，一起来看一下。



笔者将为大家介绍一种以构建、推广、交付产品价值为中心的产品规划方法。

一、引言

周更第一篇，这周来讲讲产品规划，之所以打算讲这块，主要是因为笔者最近刚好在给一个客户做 POC，目前还和其他几家供应商在竞争这个标，为了更好地拿标，用到了产品价值曲线分析的方法，站在客户角度对几家供应商的产品进行了横向分析对比，这个方法同样也可以用来指导我们进行产品规划。

目前大家也听说过且用过很多帮助进行产品规划的方法，比如：

结合 OKR 进行产品规划，把组织、部门、到个人的战略规划进一步落地到产品上；

基于业务蓝图的规划，比如一些业务型系统规划时会先围绕核心业务流程进行梳理，后续逐步完善更多业务环节、或深入优化某个业务环节效率；

基于目标客群需求链，进一步打通前后环节；

拓展目标客群、目标场景；

可以看到，帮助我们进行产品规划的角度和思路有很多，没有哪种是正确的哪种是错误的说法，更多的是需要结合自己负责的产品特点选择合适的方法。

就像旅行一样，从 A 到 B 地总会有多种方法，随着目的地的变化、交通工具的丰富、旅行者需求的变化，必然总会出现新的路线玩法，而从广州到深圳，总会有相对更合适的路线。

二、全文概要

话不多说，今天分享的内容主要包括：

- 1) 重新思考产品价值；
- 2) 价值曲线的梳理及分析方法；
- 3) 如何通过产品价值曲线指导产品规划。

三、重新聊聊产品价值

大家可以在这里先停下来想想，思考自己负责的产品或日常使用过的产品，它们的**核心价值是什么？影响你选用不同产品的因素是什么？其中你又最看重哪些因素？**

以电商类产品为例，作为消费者，我们在选择去哪个电商平台上购物时，往往可以归纳为几个要素：

- 1) 能不能找到我要的商品 → 商品品类丰富性；
- 2) 商品质量如何？是否可能是假货 → 商品质量好坏；
- 3) 价格是不是可以接受 → 价格高低；
- 4) 买后啥时候能到 → 物流配送速度。

从消费者的角度看，相信更多人选择某个平台，更多是由于对平台商品质量的信任、对物流配送时效的信任、以及对低价的无法抵抗。

从产品经理角度看，其实负责电商 APP 的 C 端产品经理，最核心的价值产出就是上述第一点，虽然不涉及品类丰富性这一层面，但会影响到消费者是否可以更高效地发现或找到自己想要的商品。

同理，视频网站类产品也是如此，有时候最直接产出客户价值的，往往可能不是直接来源于产品本身，而来源于资源或服务。在负责这一类产品的规划时，就需要能够穿透到消费者的视角，思考自己的产品如何打造核心价值。

笔者负责的 SaaS 类产品，商业价值通常会更直接来源于产品本身，企业采购产后，在产品提供的能力之上，可以获得业务效率和业绩的提升。特别是向大客户的 SaaS 产品，在企业有了立项的决定后，

还需要经过较长流程在进行调研、选型、对比和 POC，往往我们会被客户拿着和友商进行直接的对比。

因此，在规划产品的时候，我们更需要考虑以下：

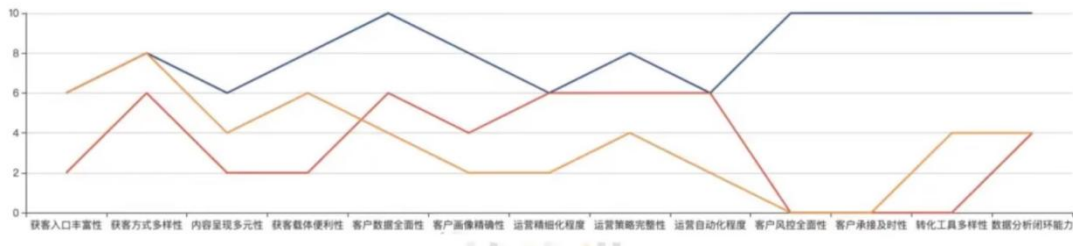
- 1) 对我们的目标客户而言，他采购时更关心几个价值维度是什么？
- 2) 我们在这几个维度和友商的优劣对比如何？哪些价值维度是必备基础点？哪些可以形成我们的精准壁垒？哪些又是我们短时间无法追上的？
- 3) 如何打造我们的差异性优势，从而赢得客户的选择？

四、价值曲线分析法

产品价值曲线分析法，其实已经完全已经蕴含在我们刚聊到的内容中，也就是站在消费者/客户的角度，梳理了他们关心的价值维度，梳理出维度之后，我们可以将以往模糊的感知以打分的方式进行量化，从而方便进一步对比不同产品之间的价值差别。

我们日常做价格比较高的消费决策时，往往都在无意识地使用这个方法（比如租房/买房时），价值曲线分析法其实就是把这一过程进行了可视化和量化。

可以结合笔者最近梳理出的一个价值曲线分析图感知一下：



通过上图，我们就可以很清楚地看到不同的产品的优势维度和劣势维度所在，也可以直接定位自己关心的某个维度，通过曲线高低直观感知不同产品的差异。

五、梳理产品价值曲线

1. 明确目标客群/干系人

不同客群/干系人诉求存在差异，关注的价值点不同。

以 SaaS 产品来说，不同的企业规模、行业、管理模式都会成为导致诉求存在差异的因子，当我们要去对标其他竞争对手时，首先要思考的就是大家的定位是否一致。如果想直接竞争，那就需要把目标客群对齐后再进行后续进一步的价值维度梳理和分析，避免站在错误的目标客户视角去梳理价值曲线，会导致后面的工作都白费。当面向的群体很多时，建议每个群体独立梳理分析。

当然，我们有时也会在目标客群定位上与对手进行差异化，为了更好地评估我们和对手在差异化客群上的优劣势，也同样需要去先对其目标客群。

举个简单的例子，笔者现在做的营销 SaaS 业务，一般会接触到客户的 2 类角色，一类是营销线，另外一类是 IT 线。

对于营销线而言，更多关注的是采购系统后能否实际提升他们日用营销工具的效率，或帮助他们提升营销效果，对于 IT 线而言，除

了关注必要的业务价值兑现外，还会重点关注平台能力、开放能力等方面。

再举个更贴近大家生活的例子，不少人应该发现到现在外卖平台上新增了一些主打健康的健身系列套餐，围绕减脂、增肌等场景提供了不同的套餐，主要针对的是正在健身或更关注身材的年轻群体等。

假设我们现在希望推出新的主打健康的餐饮品牌，同样也需要先明确这些偏年轻的客群是否是目标客群，还是说要在群体上进行差异化。如果针对的是养生方向的中老年群体，很明显，在后续进一步梳理价值维度时，就不需要进一步考虑年轻群体所关注的热量，而应该考虑中老年群体更关注的营养。

2. 梳理价值维度

在梳理价值维度时有几个重点。

1) 先从产品业务闭环流程出发，避免遗漏

比如笔者在梳理营销 SaaS 产品的价值维度时，就围绕营销业务流程，先梳理出了获客、培育、转化、跟进、持续经营这几个模块，然后再逐个模块去梳理客户关注的点。

比如在获客环节上，对客户而言关注的价值点就是供应商是否帮助其更好地获客，比如能否提供便捷生成线上营销物料的能力、能否有涵盖其全年营销节点的活动玩法等。因此，我们可以拆解出价值维度：便捷生成丰富的营销内容、涵盖全年营销场景的营销玩法。

2) 避免主观罗列价值维度

按上述思路梳理出价值维度后，会容易出现陷入到主观猜测的情况，完全有可能我们认为客户会关注的东西，其实他并不是很关注。

所以在梳理完了之后，最好还需要搭配调研问卷、关键人焦点访谈等方式，进一步去确认梳理出的价值维度是否足够客观。

笔者当时按上述思路梳理完产品的价值维度后，又找一些有营销背景的业务同事进行调研，同时也进一步发给客户侧的相关有决策权人员获取反馈，并作了适当修正。

这一点是更加关键的，这样我们才有机会对客户关注的价值维度有更清晰的认识。

3) 识别标注客户/干系人核心关注的价值维度，剔除不关注的维度

通过上一步的调研，我们会对不同客群/干系人关注的重点维度有更清晰的认识，在进入到具体打分环节前，我们可以先按价值维度的优先级给不同的价值维度设置权重值。比如笔者为营销 SaaS 的获客能力板块分配 60%的权重，其中营销活动玩法可以进一步分配 40%的权重，后面进入评分环节时，我们就可以进行加权计算。

还是举营销 SaaS 的例子，由于不同行业的营销数字化程度不同，部分行业目前更关注的还是更靠前的获客环节能力，而没达到打通多渠道数据进行营销洞察的程度。

针对这类客户，这个时候就有可能出现一些供应商仅在营销环节能力上有优势，其他环节都处于较大劣势的情况下，仍具备与全链路营销解决方案供应商 PK 的能力。

4) 重点关注竞争对手是否引入了新的维度

除了从客户角度梳理价值维度外，还需要注意关注竞争对手的动作，特别是后入市场者，有时候总会通过教育市场，从而达到标新立异，打造独特定位的效果。

比如现在出现的“XX 森林”，提出了 0 糖 0 卡汽水的概念，也就是把低糖低热的健康维度引入到了饮料市场。而这些维度在消费者被教育前，相信是极少人在买饮料时会特别去关注这块，当消费者心中被植入并且认可这个维度后，后续在进行决策时就会自然而然地去选用该维度，并将某个品牌与这个维度进行深刻地绑定。

3. 评分

评分环节主要有 3 个关键点。

1) 确定评分标准

评分标准要可量化，找到衡量标准，比如目前我们是基于多、快、好、省四个维度来对电商平台进行对比，则多这一价值维度就可以进一步细化成：品类数量、核心品类覆盖率等指标。

2) 多人打分

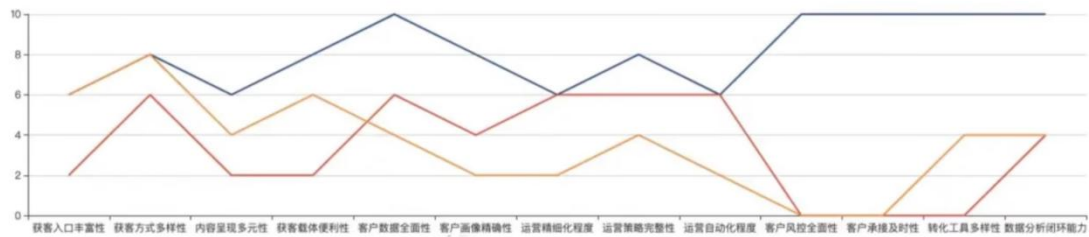
可以进行多人打分的方式来确保客观性，这点和梳理价值维度一样，需要确保客观性。

3) 结合消费者认知

由于价值曲线评分本身是需要从消费者角度出发的，因此除了定量评分外，还要考虑消费者的认知，比如顺丰给消费者塑造的“快”、拼多多给消费者塑造的“便宜”。

六、价值曲线分析

在梳理完价值曲线之后，我们可以大致得到下面这样的一张图：



基于这张图，我们就可以更加直观地获取到以下信息：

- 1) 我们产品的优势在哪里，差距多大，竞争对手是否快要赶上？
- 2) 我们产品的弱势在哪，这个弱势是否会影响消费者/客户决策？
- 3) 哪些价值维度都是大家基本都具备的，是否已经没有空间拉开差距？
- 4) 哪些维度是必备维度，各家是否都已经具备了？

七、如何指导产品规划

获得信息后，下一步就是明确产品策略，明确产品方向策略之后，才能进一步思考如何从产品设计、交付、市场推广等多个方向去构建产品的价值主张。

总的来说，通常会有几个方向，需要结合当前资源选择核心方向。

1. 构建差异化维度（人无我有）

后进入市场者需要重点考虑这个方向，需要挖掘到新的群体或者找到已有群体尚未被满足的潜在诉求，这点可以在最近不断崛起的新品牌中看到：

- 1) 拼多多：抓住下沉市场人群，强化“省”这个维度；
- 2) 元气森林：抓住年轻群体对于健康、身材的重视，强化“0 糖 0 卡”。

如何构建差异化维度本身已经是个大课题了，需要从企业自身的优势出发构建消费者/客户认可的价值点，并且能形成一定的壁垒，这背后其实是创新的方法和思路，这里也很难再具体展开，感兴趣的读者可以私下交流。

2. 强化优势维度（人有我优）

比如笔者所在的公司是专注某特定行业的整体 SaaS 解决方案供应商，在业务闭环和数据拉通方面具体相比其他供应商有比较大的优势，可以更好地发挥产品矩阵间的协同作用，因此在进行存量客户向上销售时，会比外部想要单点切入的供应商更具优势。

3. 补齐劣势维度（防守）

4. 追平必备维度（该有的要有）

需要强调的是，资源是有限的，上述 4 个方向同时兼顾的完美方案几乎很难达到，因此笔者认为更关键的主要是构建差异化维度、追平必备维度 2 块，前者可以和竞争对手进行差异化竞争，后者则是进入门槛。

在明确策略方向后，就需要进一步思考解决方案、思考如何构建产品来产生价值。

比如拼多多在决定以“省”作为前期核心价值维度后，接下来就是围绕怎样才能有打造价格优势来入手，在这样的背景下，另一个拼多多特色的拼团砍价玩法应运而生，即通过拼团裂变的方式设定三人成团享受拼团价的方式，反向让商家愿意提供更低价格。这就完成从

价值曲线分析，再到构建差异化价值维度，再落地到产品上的完整过程。

八、总结

价值曲线分析法只是一个工具，并不局限在互联网产品里，本质上可以从企业价值层面进行分析，本文提出了一种以构建产品价值曲线的方式进行产品规划的思路。

作为产品经理，我们需要以 Owner 的视角来充分思考**要构建一个什么样的产品**，它的价值主张是什么，我们希望消费者/客户如何感知它的价值，这其实涉及到了产品设计、市场推广、交付运营等多个环节，多个环节一起发力，才能完成产品价值的构建、导入和交付。

在日常工作中，除了产品规划时能使用这个工具外，**在进行竞品分析时也尤其需要使用**，之前看过许多竞品分析报告陷入单独的罗列功能进行对比，这样的对比要在价值分析的前提下进行，否则意义不大。

另外，**价值曲线也是动态变化的**，因为各家产品和服务总是在不断迭代的，因此建议在平时除了持续关注竞品的动态外，还要思考明确其价值曲线是否了变化，是否需要对应的策略需要去执行。