

吴杨义：各位下午好，我在美的时间比较长，做运营时间没有那么长。今天没有理论也没有方法，我讲的内容里面六个字，总结、分析、归纳，我把做美的的经验和需求归纳总结和一些分析给大家分享一下。

上午听赵会长以及刘老师讲的非常认同他们的观点，赵会长我们中国的企业多用本土的公司。美的 2019 年的预算，美的有很多事业部加上集团，有几千万，其中 75%在外销，国内百分之八九十。

几年前有这样一张图，我们是甲方，我们要什么？不知道，什么时候要，现在要。后面两张图我们什么都要，这个议题，我们叫甲方什么？爸爸，目标是？让爸爸满意。他就是甲方跟乙方，在座的各位就是丙方，美的一直在投入，从乙方真正转为甲方，你们是真真正正的乙方。

下面这张图家电里面不管哪家企业，应该不会超出这个范围，很多家电，比我们份额小的一些家电，他们可能运营还没有到这一步。我把家电运营归为三个阶段，美的经过三个阶段。第一个阶段体验为主，现在大把的家电很有名品牌家电，他们公司运营团队在做企业为主的设计。第二阶段体验流程化了，开始在研究发力，花很多时间做研究，产品概念研究以及需求挖掘，到第三阶段更高，做战略规划，就要做趋势研究、人群研究做细分画像，甚至会把触角分到市场营销。下面每一项从趋势研究、人群研究、痛点概念库等等研究。所以用户研究是贯穿整个用户产品营销不仅仅包含用户体验，因为以前都是用户体验，他们都在做体验的事情。

三年规划输出趋势，为产品输出该面，为营销输出卖点，已经把需求梳理很清楚了。

以前都叫里程碑，我改成叫 Deadline 死亡线。一般公司讲三年五年规划。不同品类是不一样的，这里面只是一个实例，这上面的红字是月份，所有耐用品只要市场上卖的就两个结点，你过了结点就没有意义了卖不出去，3 月、8 月才能赶上后面的国庆、双十一、双十二，要不然什么也赶不上，要不然白投资了。需要你去倒退，你配合规划，在每个公司有自己的时间。在什么时间要完成规划趋势人群研究，痛点概念研究，提供给我们规划部门，甚至我们主导规划这个事情。

再往下产品研究，尤其是今年，美的产品这块儿投入钱最多，为了我的产品能出去打仗，能打胜，美的还是很成功的，不断在加大投入，你这个时间必须要完成。下面体验贯穿整个流程。

这个图你作为乙方，你作为乙方你是这个行业专家，他的产品生命周期是什么样的，你建议他们应该做这个事情。因为很多甲方，我也不了解这个行业是什么样的，我的供应

商带到这个协会，看别人学习看怎么去做，很多甲方靠自己在想或者被动接受内部的需求做这个事情。

需求分类，有人的地方就有江湖，第一个领导需求。讲一个比较悲观的事实，在甲方的。目前看家电行业的甲方还没有做到高管的，做到经理部长级别就的，再往上总监都没有，大部分研发市场出身的。一般领导要求需求很高，甲方用研也比较懵，研究不同地域人有什么不同的需求。这个做出来的结果很震撼，领导提这个需求，站在很战略的高度提这个需求，你会发现做完之后这个行业你摸得很清楚了，当时做项目供应商，做完之后说给哪一家空调行业服务都没问题，要签保密协议。

一般周期比较短，下一个月就会说讲了一个月还没有做出来，周期非常短要快。

一般调研方案是没有的，有的一页纸，一般不排除领导心里也有答案，但是一般开明领导不会把答案说出来，一旦说出来结果肯定是他的答案。领导不会开始给你一个定论，做完之后再讨论。

一般做不好需要背锅。

规划需求，我相信很多甲方公司在第一年的时候没有想好第二年做什么事情，因为美的要做预算的，我在里面是比较有名会要的，你要多少人多少钱要给我资源。时间节奏提前规划好的，给的时间给的足的。

一般项目周期比较客观，一般是上一年就规划好的项目。一般研究方案甲方用研有腹稿，一般甲方参与人员较多，一般甲方有非常清晰的目标。像这样需求书满满好几页纸写了很清楚，什么样的用户非常清楚。

加塞的需求，临时搞个什么东西，一般优先级中高，一般很讨厌加塞需求的，今天告诉你明天就要，我曾经做的最快的项目，周五说需求，周一就出来了。

一般都是碎片化的研究，是针对点的。一般甲方用研抱着旁观者的心态。

最后一个自发需求，很多公司都没有，因为是被动接受需求的部门，在我们这里每年自发很多需求，一般优先级偏低，一般甲方用研自己想做的项目，我去尝试新的方法新的技术得出结论。

一般项目周期可以谈。一般研究方案可讨论，我觉得可以尝试一下。一般只有甲方用研参加。一般对方案以及结果要求比较高。这个就是你搞清楚你甲方用研怎么去应对，用研肯定很清楚，项目是什么样的。

需求的变迁，这个今天上午也讲到了，你要做甲方做不到的事情，而不是能做到的事情。我从别的岗位转过来的一无所知，我看到任何一家都觉得好牛，现在回头再看看不过

如此，我看多了各个公司的方案，以前这些东西甲方都没有，乙方告诉我都有，反正都能做，那就做吧。到现在发现甲方很多东西都自己可以做了，唯一做不到的就是抽样，你在其他地方没有优势的话我找直营公司就可以了，因为他只要抽样，不能自己去招募用户，自己招募用户有指向性。

下面卖点包装以及产品创新，美的非常注重创新，其他家电企业也被美的逼得很焦虑，因为美的很焦虑，天天搞创新，搞新东西出来，满足消费者贪婪的需求。一样，作为乙方，你们每年拿出什么样的方案来满足甲方贪婪的需求。贪就是更少的钱做更多的事情，懒就是希望你们多给我承担一些实行，花就是有一些新的花样，挑是做的结果要经得起挑剔，未来什么样，不知道。

需求解读，审题要准。我每年会发很多标出去，让别人写方案，真有大公司把题审错的，5%的比例，通篇讲的不对，题都没审准，会让人家怀疑你公司的水平。

学会聆听，很多调研公司会讲，这个也能干那个也能干，你能干关我什么事情，你能干给我带来什么帮助，从你的角度出发不是从我的角度出发。

及时反馈，我发给你需要你及时给我反馈。

换位思考，从甲方换位思考。

需求沟通要及时，邀请用研负责人一起沟通，目前很多公司跟底层研究员沟通，他不知道目标答案是什么，所以要一起沟通。

要求甲方需求方一起沟通。

从甲方高层入手，你能搞定美的高层保证一年项目不筹。

最后项目竞标，一般不关心你公司介绍。你浪费十分钟讲你公司没什么用。

最好有同类项目经验案例，比如说比我差的竞争对手，他希望你有跟美的的合作项目的经验我很喜欢，但是我们现在反过来了，我反而不希望这个公司是跟我竞争对手是有合作的，因为我觉得美的跑得比我更快，不希望有这样一个交叉。

方案准确把握需求，不能列个一二三四五，你就讲到一二，后面三四五不管，肯定是不行的。

最后拟方案，一定帮助甲方去落地，所有东西再牛，方案讲得很好，最后结果不能落地，其实我听了报告都很牛，但是都不能落地，对我来说一张白纸没用的。

方案有创新，和对手差异化。要跟别人做不一样，如果和商业公司讲的一模一样拼价格好了，如果不一样就有加分项。

项目报告，PPT 要做好说三遍。有一个公司做的 PPT 真的很好，有一个 PPT 做得不好。

同步甲方 PPT 模板比例尺寸，你的尺寸跟我不一样我还要改尺寸，我改 PPT 改很久，一样复制过来就能用。

页数不是最重要，也重要，60 万的项目给我的报告大概有 30 页。

结论前置，这是很多公司都做不到，把结论都放到后面，所有都讲完了再讲结论，都睡着了。听政报告很多人都不懂运营，讲前面都睡着了，上来就把结论抛出来，或者阶段性结论抛出来，再去讲给它抽丝剥茧才有信心。你如果上来就是一堆数据理论，后面估计到讲观念的时候已经没有精力听这个了。

保持愿意修改的态度。国内一些运营公司去修改配合我修改，但是有一些公司修改态度没那么好。

分清楚“要求”和“建议”，如果是要求你一定要按照它去做，如果是建议可以讨论。要求是什么？有一个公司做报告美的标志是错的，说了三次才改，是很低级的错误。

我每年都会拷问我的年度供应商。因为我这边的美的集团，今年 B 类的供应商在美的做了几百万的项目，我就问他你明年凭什么拿几百万，今年才拿到这个项目，你明年凭什么技术拿这个项目？

最后求变、升级、共赢。关于大数据和销量定量的，大数据相信大家心里很清楚，现在大部分都成为一个燃料加工的公司，因为手上没有数据，但是买来一些数据，像我们甲方公司有大把的数据，包括美的现在都已经成立了自己大数据部门，甚至都以对外输出大数据的方案，美的已经在做这个事情了。

线上定量最大问题是造假，线上定量样本是假的，甚至用机器人做出来的答案给甲方，简直是对行业的侮辱，让大家失去了信心。你糊弄政府可以，你糊弄我们这些糊弄不了，我看数据能看得懂，你数据是假的，一眼能看出来。现在你们有竞争对手了，谁？京东、天猫他们可以做定量，他们定量非常准确，虽然很贵，一百起步一个样本。可能我们线上定量一个样本几十块钱，便宜一点二十块钱，一百块钱起步的定量是天花板，怎么不能超过京东、天猫，他们有大量用户可以直接定点发送发券给用户，什么时候买了产品？买了哪些同类的产品，都能拿到数据，对我们支撑非常大。你们的地板是谁问卷星七块钱一个样本，你怎么跟他比价格，所以说定量公司份额很大，未来还是要去思考这一块儿的问题。我的时间到了，谢谢大家。