

本文作者将通过痛点、痒点和卖点这个角度，再更加简单地描述产品运营体系建设的主要核心思想。
enjoy~

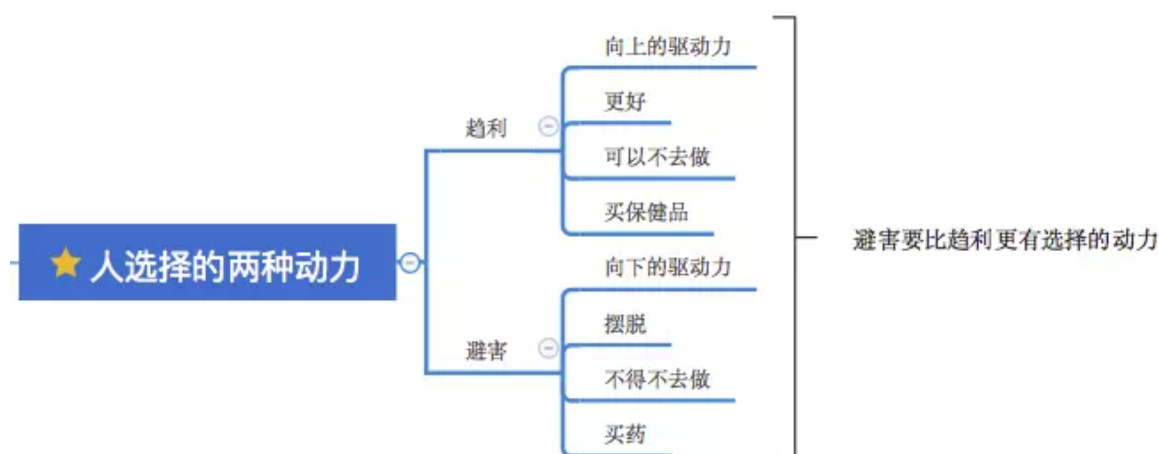
去年下半年陆续发表了产品运营体系总结的三部曲，受到广大同行的喜爱，特别是《[产品运营](#)》那一篇，看来大家对于产品运营还是非常关注的。产品运营最高的境界应该是实现销售的转化，既然要销售就要描绘出产品的卖点，当我们去思考卖点的时候，我们自然关联到痛点和痒点。经过一段时间的思考 and 实践，今天我想通过痛点、痒点和卖点这个角度再更加简单描述产品运营体系建设的主要核心思想。

以下包含的主要内容：

1. 从人的行为心理上思考如何做产品；
2. 痛点、痒点和卖点的思考；
3. 实际的案例分析。

如何做产品和卖产品？这个话题很大，很难，行业里存在大量的理论和实践。但多复杂多高级的理论都归结为在探索一个问题：用户为什么会选择我？

从心理学来考虑，人的选择主要来自于两种动力：趋利、避害，而避害要比趋利更有选择的动力，就和马斯洛需求层级理论一个道理，人们总是在寻求安全感的基础上，去获取更高的需求。而痛点、痒点和卖点的挖掘其实就是建立在这两种选择动力之上，下文详细介绍。



一.（市场的）痛点

避害中的“害”其实就是痛点，所以从避害的角度去考虑就是基于痛点去考虑。痛点就是用户面对的必须要解决或者优先要解决的问题。

1. 痛点的特点：

- (1) 一般是大部分用户普遍存在的问题，所以叫市场的痛点，才有做成产品的价值。
- (2) 问题是客观存在的，谁能最先发现它并解决它，谁就在市场上获得先机。
- (3) 有时候需要依赖一定的客观条件，比如iphone的诞生需要智能手机操作系统的发展和普及。

2. 关键角色：产品经理

产品诞生和存在的价值其实就是解决用户存在的各种各样的痛点，产品经理必须要有发现痛点的眼睛，解决痛点的能力。

3. 机会：技术突破、模式创新

痛点既然是客观存在，也就意味着很多人发现了这个痛点，但为什么只有少数人抓住机会，得到发展呢？新的机会往往会从两个方面进行突破，一是技术突破，一是模式创新。比如特斯拉能够在电动汽车领域独领风骚，是因

为电动驱动的技术取得了突破，不论从电机的功率，还是电池的续航里程都可以达到应用的水平。出行困难这个痛点一直都在，为什么只有到滴滴和摩拜这样的产品出现，才得以改观，是因为他们进行了模式创新，将传统的需求借助移动互联网进行了优化。



二. (用户的) 痒点

痛点，定义产品的切入点与重心点,一旦避害的选择生效以后，要想让用户长期的选择，则需要创造趋利的场景和服务，所以用户黏度来自痒点的运营。简单来说寻找痛点是为了解决问题，而制造痒点则是满足欲望。

1. 痒点的特点

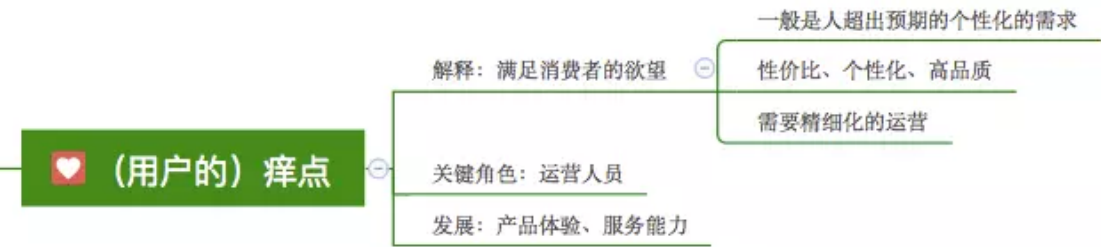
- (1) 一般是超出预期的个性化的需求。比如意外的生日礼物。
- (2) 痒点往往伴随着性价比、个性化、高品质等关键词。比如花很少的钱结果住了五星级的酒店。
- (3) 需要精细化的运营。每个人的痒点是不一样的，有的人看重品质，有的人注重价格，有的人更爱与众不同，所以我叫用户的痒点，既然用户的痒点不同，那么根据用户分群的精细化运营是基础。（相关阅读：[《建立用户画像和用户分群是精细化运营的基础》](#)）

2. 关键角色：运营人员

如果寻找痛点并解决它是产品经理的主要职责，而制造痒点让用户时不时的有心动的感觉，则是运营的主要责任。运营需要对用户分群分类，要找出用户不同的痒点所在，通过我们运营活动持续不断的制造痒点满足痒点。

3. 发展：产品体验、服务能力

如果说基于痛点的运营需要在产品初期打好基础，而基于痒点的运营则是我们产品运营处在发展成熟期时刻要去关注的。所以此时产品要发展，就必须不断的提升产品体验，提高我们运营的服务能力，让用户的确时刻感觉到我们的用心。



三. (产品的) 卖点

所谓卖点就是我们要卖的是什么？我简单概括卖点是：产品能解决痛点、勾起痒点而具备的与众不同的亮点。其实卖点就是销售的一套说辞，站在消费者的角度上把痛点和痒点说清楚，把传递的价值说清楚这就是卖点。过去我们经常以自我为中心，总是在告诉消费者我是啥，我有啥，而没有站在对方的角度组织卖点，所以效果不好。所以产品的卖点一定是结合市场的痛点和用户的痒点去说的，从满足需求的角度去说。

1. 卖点的特点

- (1) 说问题，也就是痛点，说明你很懂他，引起共鸣；
- (2) 说清楚如何解决他的问题，激起购买的欲望；
- (3) 展示意想不到的功能和服务，也就是痒点，一锤定音。

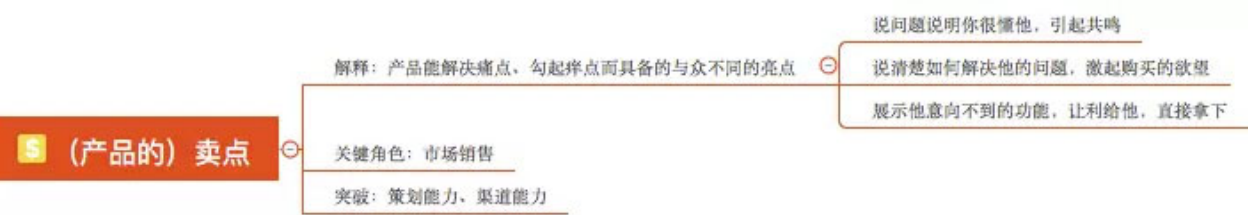
2. 关键角色：市场销售

如果产品能解决痛点，勾起痒点，那么市场和销售的工作就是如何站在消费者需求角度去产品包装宣传，去设计销售沟通技巧，建立弹性的价格让利体系。很多时候我们的产品和市场营销是脱节的，市场销售在产品前期并没有介入到产品设计环节，导致出现很多问题，比如营销人员总是埋怨不知道产品能解决用户什么痛点，也不知道产品有何亮点和不同。做产品需要有市场营销的思维和能力，但是人无完人，要想做出一个好的卖点的产品，需要我们的产品、运营和营销人员密切的协同配合。

3. 突破：策划能力、渠道能力

产品运营的最高境界就是要把产品卖出去，将资源转化为销售，只有营销做到位才是公司突破的时机。产品只是解决了我有何的问题，但是营销一定是突破产品的界限，产品只是一个核心。我们现在都说“方案营销”，方案营销其实就是从消费者需求出发，帮助消费者解决问题。我们的产品只是解决问题的一种手段，我们要综合利用我们的资源，合作的资源结合产品加工整合，给出消费者满意的方案，所以这个环节需要我们的方案策划能力。

产品有了清晰的卖点和价格体系之后，最终的销售要通过建立各种渠道完成，光靠自有团队面太小，资源不够。但是产品初期还不成熟时，最好需要依靠自有团队去拓展，目的是清晰卖点，建立合理的价格体系后再去拓展渠道，给渠道的一定是非常明确的东西，把模糊的需要尝试的留给自己。



当我尝试着去探索产品的痛点，痒点和卖点的时候，我突然茅塞顿开，这不就是我们做产品的思维路径吗？做产品如果一开始就去思考卖点，那么顺藤摸瓜我们必然要明确痛点，探寻痒点，这样做产品不是更合理吗？的确如果一开始就想清楚，而且找对点，那么做产品就太容易了，但是哪有那么容易的事情呢？

很多时候，我们都是摸着石头过河，而且互联网流量思维的毒瘤让我们先用户后思考盈利模式的影响太重，况且产品初期思考的，真正到市场上不一定完全匹配，可能又需要迭代修改。不管产品的现状是什么，只要产品要推广，要销售，就必须要把这三点梳理清楚。

我也听说过有这样的观点：**有时候痛点不是用户说出来的，而是营销人员说出来的。**智能手机没出来之前，大家也没觉得沟通不方便吧？但是iphone出了以后，你可以说手机不能收发邮件是不是很不方便？客户的邮件不能第一时间反馈是不是很有影响？iphone很容易帮你解决这个问题。用户的痛点在没有更好的解决方案出来之前，他可能是麻木的，所以产品的创新往往从挖掘痛点开始，而且有时候适当的把一些痒点转成痛点去说，可能效果会更好。

4. 案例分析：（人卫版）高级职称考试习题集

严格意义上讲，这不是一个互联网的产品，而是一个传统意义上的专业用书，这个产品不是我们设计并创造的，但是这个系列的书发行方运营了几年以后，今年交到我们团队来负责运营和销售。为了更好的完成这个产品的推广销售，我试图用痛点、痒点和卖点的分析方法去做整体策略，具体策略如下图：



（右击，在新标签页中查看大图）

首先我们要从高职考的需求出发。高职考是考评结合的模式，而这本书所面对的更多是考试的部分，所以痛点的挖掘主要从考试这个角度出发，而痛点的总结更多的来源于本书背景的描述。我们要突出产品的特点一定是要和痛点对应的，解决了这些痛点，才有可能被消费者接受。而且在设计线上产品时，产品经理的第一版纯题库的设计被我否了，因为这个题库的优势就在于这是一本书，一本有国家考试机构推荐，集合大牌专家，并且由人民卫生出版社出的一本高质量用书，如果产品无法体现这样一本书，那么这个题库又和网络上的各种不知来源的题库有何区别呢？

其次，通过对过去推广的效果进行分析发现。很多用户买了书却不激活线上学习卡，即使激活了学习卡的用户，线上的学习频率也是很低的。分析原因可能有两种：

- 第一种可能医生还是比较习惯传统看书的学习方式（很多用户在购买的时候询问能不能只买书，不买卡？当然不能，只卖书根本不赚钱）；
- 第二种有可能是网站和app使用不太方便，或者由于转化路径太长就懒的弄了。

我们对线上学习系统进行了优化，开发了H5和小程序版本，购买后立即可以立即激活学习，减少线下学习卡的邮寄。而且打开微信即可学习，不用额外下载，还方便转发分享。线上学习的人数，从过去的每天几十人提高到每天几百人学习。

高级职称考试用书

火热来袭



扫描图中二维码购买
小程序做题更方便



人民卫生出版社正品保障

国内各学科顶尖级专家倾情打造

杂志社与慧生医学网联合策划、组稿

本习题集由《中国卫生人才》

— 官方精品 强强联手 —

最后就是渠道的拓展。过去只有网站和APP的时候，线上的销售渠道更多集中在淘宝、微店等比较传统的电商模式，他们只是销售平台，并不是推广渠道。而过去的推广，只能将流量引到淘宝和微店，下单后只能邮寄收货后使用，路径太长，转化率太低，相应的推广成本很高，所以渠道就很难拓展。而经过产品优化后，小程序实现了购买→使用→反馈→传播的完整体验，那么在移动端，在微信平台下我们就可以发展更多的销售渠道，给渠道很大的提成比例，而且推广非常容易，嵌入一个小程序即可。和其中一个专科的微信公众号做了一次推广以后，当天实现1.5万人访问，3万余次的流量，实现3000多人的用户注册，当天即转化订单50多单，实现2万余元的销售。渠道方赚到了钱，我们也多卖了钱，而且带来了大量的用户注册（过去只有买了书的用户才会来注册），还没有额外的推广费用。

短短的两个月的时间，销售收入已经同比去年有了接近1倍的增长，最关键的是通过渠道拓展带来了大量的注册用户，这是额外的收获。随着渠道的拓展，我相信这个数字还会继续增长。

做产品要抓住痛点，做运营要探寻痒点，做营销要总结卖点，通过这三点基本上串联了产品设计到销售的全过程，时刻思考这三点作为我们产品体系的搭建不失是一种有效的方式。