

GTM操盘手册



晴子西西

目录 CONTENTS

01

GTM的角色认知

02

GTM SOP梳理

03

GTM 必备三套表

04

GTM 市场洞察

05

GTM市场洞察SOP

06

GTM的会议运作机制

07

GTM的标准动作

08

交付件和遗留事项

01

GTM的角色认知

“大脑” · “浆糊” · “鞭子”

GTM的定位和职业发展

核心岗位，从项目经理一路可上升至职业经理人，延展性极强，发展空间大



GTM：HW 2C业务领域，国家主管/品类高级经理人的必由之路

GTM岗位属性：具有拉通属性的资源释放者

- **大脑**：基于市场洞察和数据分析，做出产品选型，渠道选择，产品定价、调价、退市等关键动作。
- **浆糊**：群策群力，调动4P（KAM、营销、零售、售后等部门）的积极性，为产品推广服务。

• 为什么是“大脑”？

首先，在HW的2C领域的销售体系里，GTM属于一线的中台部门，承担销售管理、经营管理的作用。GTM区别于销售(KAM)，有很大的“资源决策权”，例如产品的价(定价、促销、调价)和量(要货、分货)。

同时，还承担了产品管理的重要功能，例如产品路标管理：决定上什么，不上什么，什么时候上，在哪个渠道上，什么时候退。

因为与总部对接产品较多，所以也就顺其自然地承担了Product MKT Manager的角色。

正因掌握了“销售管理”和“产品管理”两大核心资源其余的部门：渠道销售、供应链、营销、零售、售后等部门，都需要配合着GTM的主线节奏，来规划各领域工作重点。

权力越大，责任越大。

管经营就意味着GFK、BP、PSI、经营损益等内外部数据烂熟于心。管产品就意味着要对规格、卖点、竞争、上市操盘方案制定等标准动作游刃有余。

以上工作既疯狂烧脑又考验耐心和沉淀，某种意义上就像行军打仗时的“参谋部”、“参谋长”，是负责指挥千军万马的“大脑”

GTM定位

大脑

既疯狂烧脑

又需经验沉淀

浆糊

协调各方资源

填补空白与不畅

鞭子

方案不能停留在PPT上

强大的执行力和推动力

GTM岗位属性：具有拉通属性的资源释放者

- **大脑**：基于市场洞察和数据分析，做出产品选型，渠道选择，产品定价、调价、退市等关键动作。
- **浆糊**：群策群力，调动4P（KAM、营销、零售、售后等部门）的积极性，为产品推广服务。

• 为什么是“浆糊””

虽处于一线中台且职能关键，但工作特性决定了它犹如“浆糊”。GTM 部门的工作涉及众多领域的协同与整合，并非单一的、界限分明的任务。

它不像某些专业性极强且工作范畴固定的部门，GTM要将销售管理、产品管理以及与各关联部门如渠道销售供应链、营销、零售、售后等的工作进行融合。

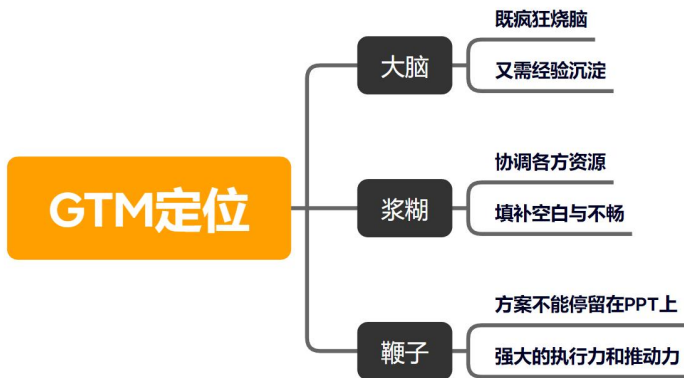
在协调各方资源时，例如在产品上市过程中，它需要与研发部门沟通产品特性以制定合适的营销策略，与供应链部门协调产品供应数量与时间节点，与营销部门确定推广方案，与零售和售后部门规划客户服务支持。

这些工作之间的衔接并非简单的线性关系，而是错综复杂的网状结构，就像浆糊一样，将不同的元素、部门、工作环节混合在一起，不分彼此又相互依存。

GTM 还要处理各种模糊不清的状况，如市场需求的不确定性、竞争对手的突发动作等。

它不能刻板地遵循既定规则，而要灵活地调整策略，如同浆糊可适应各种形状与缝隙，填补工作流程中的空白与不顺畅之处，把看似零散的信息、资源、人力等搅拌融合。

使整个产品上市以及销售运营的过程能够顺利推进，在混乱与秩序之间找到平衡。所以说它是“浆糊”



GTM岗位属性：具有拉通属性的资源释放者

- **大脑**：基于市场洞察和数据分析，做出产品选型，渠道选择，产品定价、调价、退市等关键动作。
- **浆糊**：群策群力，调动4P（KAM、营销、零售、售后等部门）的积极性，为产品推广服务。

• 为什么是“浆糊””

虽处于一线中台且职能关键，但工作特性决定了它犹如“浆糊”。GTM 部门的工作涉及众多领域的协同与整合，并非单一的、界限分明的任务。

它不像某些专业性极强且工作范畴固定的部门，GTM要将销售管理、产品管理以及与各关联部门如渠道销售供应链、营销、零售、售后等的工作进行融合。

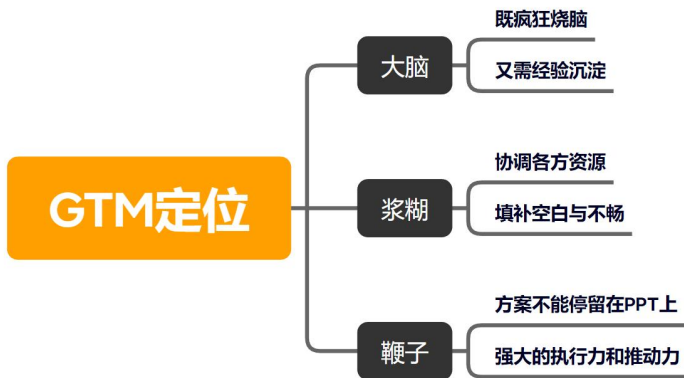
在协调各方资源时，例如在产品上市过程中，它需要与研发部门沟通产品特性以制定合适的营销策略，与供应链部门协调产品供应数量与时间节点，与营销部门确定推广方案，与零售和售后部门规划客户服务支持。

这些工作之间的衔接并非简单的线性关系，而是错综复杂的网状结构，就像浆糊一样，将不同的元素、部门、工作环节混合在一起，不分彼此又相互依存。

GTM 还要处理各种模糊不清的状况，如市场需求的不确定性、竞争对手的突发动作等。

它不能刻板地遵循既定规则，而要灵活地调整策略，如同浆糊可适应各种形状与缝隙，填补工作流程中的空白与不顺畅之处，把看似零散的信息、资源、人力等搅拌融合。

使整个产品上市以及销售运营的过程能够顺利推进，在混乱与秩序之间找到平衡。所以说它是“浆糊”



GTM岗位属性：具有拉通属性的资源释放者

• 为什么是“鞭子”？

虽处于一线中台且职能关键，但工作特性决定了它犹如“浆糊”。GTM 部门的工作涉及众多领域的协同与整合，并非单一的、界限分明的任务。

它不像某些专业性极强且工作范畴固定的部门，GTM要将销售管理、产品管理以及与各关联部门如渠道销售供应链、营销、零售、售后等的工作进行融合。

在协调各方资源时，例如在产品上市过程中，它需要与研发部门沟通产品特性以制定合适的营销策略，与供应链部门协调产品供应数量与时间节点，与营销部门确定推广方案，与零售和售后部门规划客户服务支持。这些工作之间的衔接并非简单的线性关系，而是错综复杂的网状结构，就像浆糊一样，将不同的元素、部门、工作环节混合在一起，不分彼此又相互依存。

GTM 还要处理各种模糊不清的状况，如市场需求的不确定性、竞争对手的突发动作等。它不能刻板地遵循既定规则，而要灵活地调整策略，如同浆糊可适应各种形状与缝隙，填补工作流程中的空白与不顺畅之处，把看似零散的信息、资源、人力等搅拌融合。使整个产品上市以及销售运营的过程能够顺利推进，在混乱与秩序之间找到平衡。所以说它是“浆糊”

无论是内部的组织架构阻碍，还是外部市场环境的变化带来的压力，GTM 都不能退缩，而是要以强硬的姿态挥舞“鞭子”确保整个团队按照既定的节奏和目标奋勇前行，让每一项计划都能精准无误地落地实施，从而实现产品在市场上的成功运营与销售业绩的稳步提升

同时，方案不能停留在PPT和嘴上，GTM需要像一条“鞭子”一样抓执行，这就要求GTM拥有强大的执行力，克服一切困难和阻碍把既定方案推动落地。

GTM很复杂也很有趣，刚进入这个行业，感觉什么都要做，忙得脚不离地。但是时间长了就会发现，这个岗位很有趣，它会迫使自己学习各个模块的知识，以站在更宏观、成熟的角度去推动工作。这也是为什么GTM总被成为“操盘手”的原因。

GTM的KPI

GTM的核心是销售和市占率指标，同时要为周边部门的能力建设负责



GTM工作逻辑

牵引核心部门，对每一代产品生命周期的“商业成功”负责

- 新品上市：GTM牵引各部门，对齐目标，制定预算，做到新品上市“4P协同”，聚焦资源，打造爆品。
- 中期促销：结合平台的促销节奏和玩法，匹配自身的价促、Offer策略，实现流量和销量最大程度协同。
- 老品退市：谨防库存风险，避免货物呆滞或长尾销售，及时清理回款，改善财务指标。
- 复盘沉淀：建立属于自己的操盘数据库，能够“随用随取”，辅助决策。

产品

市场洞察、产品选型
量价管理、卖点包装

01

02

渠道

渠道拓展、渠道谈判
订单预测、联合营销

营销

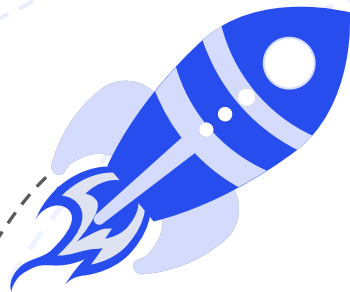
产品卖点-营销包装
传播渠道-转化逻辑

03

04

促销

库存备货、渠道促销日历对齐
投放 (O2O) 计划、销售复盘



02

GTM SOP梳理

IPMS-GTM各阶段重点工作梳理

IPMS 主业务流程框架



GTM SOP梳理

各行业 GTM 需在琐碎事务中梳理出SOP (Standar Operation Process)

Q: 为什么需要GTM? A: 任何商业项目的运作, 都需要对产品生命周期的关键时间点把控, 所以必须拥有一个掌握全面信息和资源决策权的人。

Q: 需要GTM做什么? A: 1) 做好产品定义/洞察/竞分, 确保方向大致正确; 2) 有财务意识, 以ROI作为资源投入决策依据; 3) 对项目具有极强的把控力。

Q: 如何评估GTM的水平? A: 1) 新品生命周期, 各部门运作是否有清晰的输入和输出? 2) 是否用数据说话? 3) 是否推动力强?

定位	岗位	电商新品上市 - GTM操盘 IPMS流程 概览表					
		上市研讨	上市决策	首销	促销	平销	退市
项目Owner	GTM	产品宣导/洞察/竞分	量价时预测	新品巡店	促销分货/Offer授予	PSI监控	清库Offer/复盘
供应链	计划	新老品要货预测	首销预测	13周预测	年内预测	滚动预测	锁量预测
	采购	老品锁单/竞分	首销供应计划	大促供应计划	滚动预测	锁量预测	下一代新品谈判
	物流	物流切换时间预测	物流交期锁定	大促物流准备	交货	补货	锁量发货
营销推广	运营	运营复盘	店铺/页面方案	页面上线	调价/页面监控	运营巡店表	运营玩法复盘
	流量	流量复盘	流量方案	流量投放	大促投放	日常投放	ROI复盘
商业决策	财经	老品财务数据	财务预算	预算执行	预算执行	执行监控	财务决算

①

各阶段-GTM
思考的重点

时间线

上市准备期: GTM牵引各部门, 对齐市场动态和竞争分析, 确定量价目标, 制定预算, 制定各部门生命周期重点工作方案。

TTM -12周

TTM -6周

②

首销期: 确保各部门计划动作Ready后, 聚焦预算资源, 集中投放。

TTM

③

运行中: 确保PSI的预测准确率, 严密跟进竞品动态, 通过完善运营和流量动作, 打造优质的Listing。

TTM+ 1-2月以上

TTM+ 6月以上

④

尾盘: 控制库存风险, 控制各类投放资源在预算内, 及时沉淀经验。

TTM+ 6-12月

备注: TTM (Time to Market) 一般指产品的上市首销的时间点。

03

GTM 必备三套表

核心工作工具详解、梳理

GTM运作 “三套表”

01

“上市即上量”

新品上市管理表：

- 1) 产品组合与路标管理
- 2) 竞争力分析
- 3) 新品上市准备Checklist
- 4) 新品首销复盘表

02

“市场多变，灵活调整”

PSI管理表：

- 1) 销售管理
- 2) 库存管理
- 3) 长周期采购管理

03

“利润导向，精打细算”

产品经营表：

- 1) 单品测算表
- 2) 单品生命周期测算表
- 3) 多品类BP汇总表

新品上市管理表

1、新品上市管理表：

- (1) 产品组合与路标管理表：讲清楚产品价格档位，接续关系，新老品切换时间。
- (2) 竞争分析表：讲清楚各档位产品的竞争对位，规格分析以及量价趋势。
- (3) 上市IPMS表：确定操盘方案后，从项目经理角度，确认各项工作的负责人和完成时间。
- (4) 首销复盘表：执行复盘，营销投放ROI，经验沉淀以及后续计划。

新品上市管理表——产品路标是什么？

- 产品路标有什么作用？

产品路标管理表：讲清楚产品价格档位，接续关系，新老品切换时间。

- (1) 作战地图：（产品路标可以使新品上下市更为规范地运作）
- (2) 规划地图：（产品路标可以让各部门有充分的时间，去做相应的准备动作）
- (3) 经验总结：（产品路标可以培养GTM的经验主义）

”

新品上市管理表——产品路标是什么？

产品路标管理表：根据价格段，输出产品定位，主要卖点（KSP），方便做定价和竞争分析。再结合全年各个季度的促销时间点，合理安排上市时间，使销量最大化。

产品定位	价格段	Q1			Q2			Q3			Q4		
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
促销节点			情人节	Spring Sale				Prime Day	返校季		Prime Day	黑五	圣诞
旗舰产品	5000+	产品A： 价格，主要卖点，上市时间策略。									产品A1： 价格，主要卖点，上市时间，策略。		
轻奢产品	3000+				产品B： 价格，主要卖点，上市时间，策略。						产品B1： 价格，主要卖点，上市时间，策略。		
中端产品	2000+												
精品	1000+	产品C： 价格，主要卖点，上市时间策略					产品C1： 价格，主要卖点，上市时间，策略					产品C2： 价格，主要卖点，上市时间，策略	
入门级	500+												
性价比	200+												
走量款	100+												

路标：讲清楚产品 **“价格档位、接续关系、新老品切换时间”**

新品上市管理表——产品路标管理表

- **作战地图：（产品路标可以使新品上市更为规范地运作）**

老品什么时候退市：1) 销售/毛利低于多少，开始启动退市；

2) 启动退市，保证库存顺利清完，不亏钱，不滞库；

3) 如何借助老品Listing热度，养新品Listing；

新品什么时候上市：1) 运营、流量要在何时，完成哪些输出件；

2) 供应链什么时候要确保货物发出，库存ready；

3) 平销期如何通过较少投入“养肥”Listing，为大促积累热度；

- **规划地图：（产品路标可以让各部门有充分的时间，去做相应的准备动作）**

预算制定：1) 根据路标上的产品，规划财务预算（人力、运营、营销费用）；

后端准备：1) 供应商采购；2) 规划物流交付；3) 规划接续产品

- **经验总结：（产品路标可以培养GTM的经验主义）**

什么级别的节促，要打什么价格，拿什么打？什么产品，应该定什么价？

新品上市管理表——竞争力分析表

		Apple iPhone 16 Pro Max	Apple iPhone 16 Pro	Apple iPhone 16 Plus
		256GB 8GB RAM \$ 1,269.92 amazon.com	128GB 8GB RAM \$ 970.42 amazon.com	128GB 8GB RAM \$ 885.35 amazon.com
NETWORK	Technology	GSM / CDMA / HSPA / EVDO / LTE / 5G	GSM / CDMA / HSPA / EVDO / LTE / 5G	GSM / CDMA / HSPA / EVDO / LTE / 5G
LAUNCH	Announced Status	2024, September 09 Available. Released 2024, September 20	2024, September 09 Available. Released 2024, September 20	2024, September 09 Available. Released 2024, September 20
BODY	Dimensions	163 x 77.6 x 8.3 mm (6.42 x 3.06 x 0.33 in)	149.6 x 71.5 x 8.3 mm (5.89 x 2.81 x 0.33 in)	160.9 x 77.8 x 7.8 mm (6.33 x 3.06 x 0.31 in)
	3D size compare			
	Weight	227 g (8.01 oz)	199 g (7.02 oz)	199 g (7.02 oz)
	Build	Glass front (Corning-made glass), glass back (Corning-made glass), titanium frame (grade 5)	Glass front (Corning-made glass), glass back (Corning-made glass), titanium frame (grade 5)	Glass front (Corning-made glass), glass back (Corning-made glass), aluminum frame
	SIM	Nano-SIM and eSIM - International Dual eSIM with multiple numbers - USA Dual SIM (Nano-SIM, dual stand-by) - China	Nano-SIM and eSIM - International Dual eSIM with multiple numbers - USA Dual SIM (Nano-SIM, dual stand-by) - China	Nano-SIM and eSIM - International Dual eSIM with multiple numbers - USA Dual SIM (Nano-SIM, dual stand-by) - China
		IP68 dust/water resistant (up to 6m for 30 min)	IP68 dust/water resistant (up to 6m for 30 min)	IP68 dust/water resistant (up to 6m for 30 min)
		Apple Pay (Visa, MasterCard, AMEX certified)	Apple Pay (Visa, MasterCard, AMEX certified)	Apple Pay (Visa, MasterCard, AMEX certified)
DISPLAY	Type	LTPO Super Retina XDR OLED, 120Hz, HDR10, Dolby Vision, 1000 nits (typ), 2000 nits (HBM)	LTPO Super Retina XDR OLED, 120Hz, HDR10, Dolby Vision, 1000 nits (typ), 2000 nits (HBM)	Super Retina XDR OLED, HDR10, Dolby Vision, 1000 nits (typ), 2000 nits (HBM)
	Size	6.9 inches, 115.6 cm ² (~91.4% screen-to-body ratio)	6.3 inches, 96.4 cm ² (~90.1% screen-to-body ratio)	6.7 inches, 110.2 cm ² (~88.0% screen-to-body ratio)
	Resolution	1320 x 2868 pixels, 19.5:9 ratio (~460 ppi density)	1206 x 2622 pixels, 19.5:9 ratio (~460 ppi density)	1290 x 2796 pixels, 19.5:9 ratio (~460 ppi density)
	Protection	Ceramic Shield glass (2024 gen) Always-On display	Ceramic Shield glass (2024 gen) Always-On display	Ceramic Shield glass (2024 gen)

ID图/CMF

价格

规格/参数

“花得更少，买得更好”
年轻人的第一部互联网手机
“XXX钱内可以买到最XX的拍照手机”

新品上市管理表——新品上市准备Checklist

阶段	角色	活动名称	核心交付件	备注
1 - 规划与立项	GTM	市场洞察	输出市场洞察报告	包含不同国家市场大盘、渠道类型、价格段市场空间、竞品分布、消费者购物习惯等信息。
1 - 规划与立项	GTM	沟通各国需求	输出产品需求清单	包含不同区域、重点国家针对产品、零售、营销的差异化需求，针对竞品的应对策略。
1 - 规划与立项	GTM	输出产品生命周期销量预测	产品生命周期销量预测	早期销量预测，根据旧品历史销量数据，结合增长目标预测。
1 - 规划与立项	营销经理	调研消费者用户画像	用户画像	/
1 - 规划与立项	产品线-MO	调研消费者对产品功能卖点需求	/	/
1 - 规划与立项	电商经理	调研电商消费者需求	/	/
1 - 规划与立项	服务经理	收集服务需求	/	/
1 - 规划与立项	渠道经理	收集渠道反馈	/	/
1 - 规划与立项	财务经理	输出产品生命周期财务概算	产品生命周期财务概算	结合GTM给出的量价预测，以及成本经理给出的成本预测，进行概算。
1 - 规划与立项	GTM	召开区域PCT启动会 (Kick Off)	项目维度：PCT成员名单、IPMS Checklist 产品维度：五点三包的预计输出时间	/
1 - 规划与立项	PCT团队	评审GR1	评审结论	/
1 - 规划与立项	IPMS-MT委员	决策CDCP	决策结论	/
2 - 拓展准备	产品线-MO	提供产品功能卖点概述	产品功能卖点概述	/
2 - 拓展准备	GTM	制定区域产品上市策略纲要	区域产品上市策略纲要	产品介绍、竞争分析、BP任务分解
2 - 拓展准备	产品线-MO	提供产品具体功能卖点及技术支撑点	产品功能卖点及技术支撑点	/
2 - 拓展准备	GTM	输出产品卖点排序及产品拓展材料初稿	产品卖点排序及产品拓展材料初稿	属于五点三包中的交付件
2 - 拓展准备	营销经理	制定营销策略纲要及营销预算	营销策略纲要及营销预算	/

新品上市管理表——产品GTM标准动作管理表

• 新品4P上市进展管理表操作流程：

- 1、 定人：明确哪些角色要参与新品上市的准备工作；
- 2、 定责：明确对应角色的具体工作模块和交付件内容；
- 3、 定时间：GTM岗位牵头，把其他岗位需要交付的内容排出Time Line；

• GTM要如何管理这个表格：（通过以下会议进行运作）

- 1、 新品Kick Off会议：一般在上市前2-3个月，主要把产品信息、卖点、价位段等信息与运营/流量/供应链等其他角色的经理分享，并给4P提要求，要输出哪些交付件；
- 2、 上市方案会：一般在产品上市前1个月，完成定人、定责、定时间等关键动作，与周边协同部门充分对齐，并开始执行。产品上市方案里，GTM要制定销量目标，投入计划，方便后面项目例会及时追踪。
- 3、 项目例会：一般一周一次，每次过项目进展，时间不会太长，一般在1小时以内。产品开售前，主要是看关键交付动作是否有延期，以及审视交付件的质量。及时输出会议纪要，记录遗留事项和与最初计划的偏差。产品开售后，GTM要把实际销量和投入，和最初的计划做对照，看是否达成预期。
- 4、 项目复盘会：产品上市后，每个月1次复盘，若产品销售超预期，及时总结爆款打造经验（定价/营销/线上展示……）；若产品销售不及预期，群策群力，看看过去上市准备的过程中有哪些偏离了预期（从4P维度去看），哪些消费者不买账。

新品上市管理表——产品路标管理表 SOP

步骤——定岗定责

产品路标-月度管理思路					
团队	角色	第1周	第2周	第3周	第4周
		SOP会	上市/退市决策	上市/退市管理动作发布	发布新路标
PCT 团队	GTM	审视竞争	GTM发起 上市 / 退市决策	GTM发起 上市 / 退市 Checklist	GTM发起 月度刷新的产品路标
	运营	审视 Listing 页面数据			
	流量	审视流量数据			
	财务	审视经营损益			
	交付	审视库存			
	供应	审视供应情况			

产品路标管理SOP思路

- 1、由GTM主导产品路标管理，拉通决策信息，月度刷新产品的上新和退市。
- 2、需要PCT小组的所有成员，提供辅助决策的信息，由GTM决策是否上市退市。
- 3、发起上市/退市决策后，开始走相应的Checklist，启动执行；
- 4、确认好信息后，在每个月的最后一周，刷新路标信息给到核心团

新品上市管理表 —— 新品首销复盘表

复盘表的意义：关键指标：找到关键数据，对进销存、投放、财务等数据进行异常情况监控；

关键事件：从关键数据的异常中，定位操盘上市的过程中，出现的关键失误/成功点；

定位原因：根据时间，定位和判断失误、成功的原因。

产品A生命周期关键指标监控		4周复盘 (积累热度)				8周复盘 (稳定销售)				12周复盘 (总结打法)			
		W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08	W09	W10	W11	W12
库存周转	价格			400	400	400	400	349	339	339	339		
	销量			50				150	250	250	250		
	库存												
	周转 (DOS)												
投放维度	投放额												
	曝光量												
	销额												
	转化率												
财务维度	价格												
	销量												
	销额												
	投入												
	实际利润			100	100	100	100	100					
竞品监控	价格		350	350	350	350	350	350	339	339	339		
	销量		100	100	100	100	100	100					
	库存												
	周转 (DOS)												

不需要每个产品都管理得这么细，只选择每半年、每季度最重要的新品进行管理即可。

PSI管理表

PSI: PSI是Purchase/Sell Out/Inventory的缩写, 在华为GTM会通过PSI表来管理产品销售过程中的“偏差”, 如: 库存问题、周转问题、销售问题, 找到关键指标存在问题后, 立刻组织团队内部的同事, 去找核心原因。举例: (库存偏高, 找影响销量的原因, 从流量、运营入手, 查看Listing是否被竞争对手影响, 找到关键因素后, 进行整改。)

在实际amazon商品操盘过程中, 需要捋清楚“销售、交付、采购”这三张表的逻辑。

- 1) PSI-销量: 要看到以下关键信息: 产品历史销量, 当期销量, 未来销量预估(作为交付、采购的重要输入)。GTM要做好销售预估, 预估要充分考虑到我们自己安排的价促、平台统一规划的节促(如Prime Day、黑五、Spring Sale等)。
- 2) PSI-交付: 要梳理清楚端到端库存, 结合当期库存, 根据GTM对于未来12周的销售预测, 判断当期需要发货的数量。每周对重要产品的周转天数进行管理, 在平台级大促前, 需要确保库存万无一失地全部到FBA仓库。
- 3) PSI-采购: 相比于销售和交付, 采购需要看到更长期的需求量。采购表要根据当期库存, 以及交付端提供的中长期需求数量, 与供应商沟通下单计划。

打一个比喻, GTM做销售预测, 要看清未来4周的销量, 交付则要提前准备好8周库存, 而采购则至少需12周来完成与供应商从采购。

PSI管理表——产品进销存管理表

产品信息														
产品信息														
MSKU	FNSKU	店铺	国家（地区）		品名	SKU	标签	开售时间	开售天数	负责人				
销售														
实际销售数据（手动+公式）					月度历史参考数据					季度历史参考数据				
日均销量	日均差异	趋势值（%）	日均趋势（%）	运营预估	全站点日销	3天日均	7天日均	14天日均	30天日均	3月销量	4月销量	5月销量	趋势值	近3个月月度趋势
库存														
端到端库存					周转（公式）									
海外仓库存	FBA在途	FBA库存	总库存	海外库存可售天数	FBA库存可售天数	海外库存可售天数	总库存可售天数（除待交付）	总备货库存可售天数						
采购														
采购周期							采购量							
采购计划天数	采购交期	质检天数	本地仓至FBA时效(海派)	安全天数	采购频率	总备货时长	总备货时长-缺口数	未来15天采购量	采购间隔时间	最近一次采购时间	近30天采购次数	最小起订量		

PSI管理表——产品进销存管理表

GTM如何管理好进销存表？

- 1、GTM应当综合各方面信息，做好销售预测，给交付（供应链）代表一个准确的输入；每个月月初，至少要刷新未来4周的销量预测，最好能更新未来8周的销量。
- 2、交付代表，需要审视GTM的预测准确率。例如，每个月月初，交付代表检查过去4周的预测准确度，发现实际销售量和GTM的预测量有20%的偏差（多了/或者少了），那么对于未来4-8周的预测销量，我不能按照GTM给的销售数100%地发货，我应该根据过去的预测准确率，对备货、发货的量进行调整。采购代表的采购量下单逻辑，同交付代表。
- 3、GTM应该组织好两个会议：SMR（Sales Management Review 销售复盘会）/计委会（计划委员会），SMR看的是销售预测的准确率，与供应链代表互锁交付量，计委会由GTM牵头，根据过去的历史销量和对未来一段时间的销售预测，与供应链和采购代表共同决策更长周期内的采购量。

产品信息														
产品信息														
MSKU	FNSKU	店铺	国家（地区）	品名	SKU	标签	开售时间	开售天数	负责人					
销售														
实际销售数据（手动+公式）					月度历史参考数据					季度历史参考数据				
日均销量	日均差异	趋势值（%）	日均趋势（%）	运营预估	全站点日销	3天日均	7天日均	14天日均	30天日均	3月销量	4月销量	5月销量	趋势值	近3个月月度趋势
库存														
端到端库存					周转（公式）									
海外仓库存	FBA在途	FBA库存	总库存	海外库存可售天数	FBA库存可售天数	海外库存可售天数	总库存可售天数（除待交付）	总备货库存可售天数						
采购														
采购周期							采购量							
采购计划天数	采购交期	质检天数	本地仓至FBA时效(海派)	安全天数	采购频率	总备货时长	总备货时长-缺口数	未来15天采购量	采购间隔时间	最近一次采购时间	近30天采购次数	最小起订量		

产品经营表——产品经营损益表

短期测算：基于短期的竞争，测算某一价格对应的销毛

不同街价，对应的销毛和净利润；

当前成本下，产品生命周期最低能支撑做什么街价？

过程中，面对价格竞争，我们短期内可以做到什么价格？

产品	RRP	VAT	前向	后向	毛收入	营销费用	产品净收入	产品成本	销售毛利率	分摊费用	净利润	净利润率
产品A	999	20%	15%	10%	637	5%	605	500	21%	50	55	11%
产品A	949	20%	15%	10%	605	5%	575	500	15%	50	25	5%
产品A	899	20%	15%	10%	573	5%	544	500	9%	50	-6	-1%
产品B	699	20%	15%	10%	446	5%	423	300	41%	50	73	24%
产品B	599	20%	15%	10%	382	5%	363	300	21%	50	13	4%
产品B	549	20%	15%	10%	350	5%	332	300	11%	50	-18	-6%
产品C	499	20%	15%	10%	318	5%	302	200	51%	50	52	26%
产品C	449	20%	15%	10%	286	5%	272	200	36%	50	22	11%
产品C	399	20%	15%	10%	254	5%	242	200	21%	50	-8	-4%

产品经营表——产品经营损益表

中长期测算：基于生命周期的价格策略，测算产品生命周期的销毛和利润

月度预算：测算周期可到周。例如：XX价格做10天，对应销量XX，销额XX；XX价格做5天，对应销量XX，销额XX；卷积成一个月的销毛，测算这个价格策略，对应的利润情况。

季度预算、半年度测算、年度测算也是同理。

产品	RRP	VAT	前向	后向	毛收入	营销费用	产品净收入	产品成本	销售毛利率	分摊费用	净利润	净利润率	销量	销额汇总	净利润汇总
产品A	999	20%	15%	10%	637	5%	605	500	21%	50	55	11%	400	242008	22008
产品A	869	20%	15%	10%	554	5%	526	500	5%	50	-24	-5%	600	315773	-14227
产品B	999	20%	15%	10%	637	5%	605	300	102%	50	255	85%	400	242008	102008
产品B	869	20%	15%	10%	554	5%	526	300	75%	50	176	59%	600	315773	105773
产品B	739	20%	15%	10%	471	5%	448	300	49%	50	98	33%	800	358046	78046
产品C	999	20%	15%	10%	637	5%	605	200	203%	50	355	178%	400	242008	142008
产品C	869	20%	15%	10%	554	5%	526	200	163%	50	276	138%	600	315773	165773
产品C	739	20%	15%	10%	471	5%	448	200	124%	50	198	99%	800	358046	158046

04

GTM 市场洞察

GTM各阶段重点工作梳理

市场洞察极简市场洞察

市场洞察报告

看市场、看行业 ⑤

看竞争 ⑥

看用户 ④

看自己 ⑨

市场洞察报告

看市场、看行业

国家情况简介

PEST分析 (政治、经济、社会、科技)

品类市场概况

市场空间 (销量、销售额、ASP)

渠道空间 (渠道类型、年市场容量、门店数、线上线下载占比)

品牌竞争

Top 5 品牌市场份额

竞品产品线布局策略 (价位端, SKU数量)

竞品单品

产品参数BenchMark

过去一年的价格、量的竞争对位

看用户

消费者画像

年龄、性别、职业等 Demographic要素

目标消费者对功能的偏好

消费者在不同渠道的体验之旅

看自己

国家经营情况(出货量、收入、毛利)

上年度经营复盘

本年度的BP规划

动态BP达成情况

产品差异化需求

配置、认证、包装、配件.....

产品路标 (线上、线下)

产品策略总结

对标准, 从什么渠道切入, 目标?

市场洞察的一些实操“方法论”

- 区分：洞察的内容要区分数据和事件，数据看趋势（同比/环比），事件看前因后果以及未来的部署。
- 共享：核心成员组建市场洞察群，由GTM牵头梳理模板，定时把信息往群里发，减轻“洞察”负担。
- 归档：GTM每周初步梳理总结当周内容，每月整理洞察月报，并归档（邮件/网盘 Etc...）

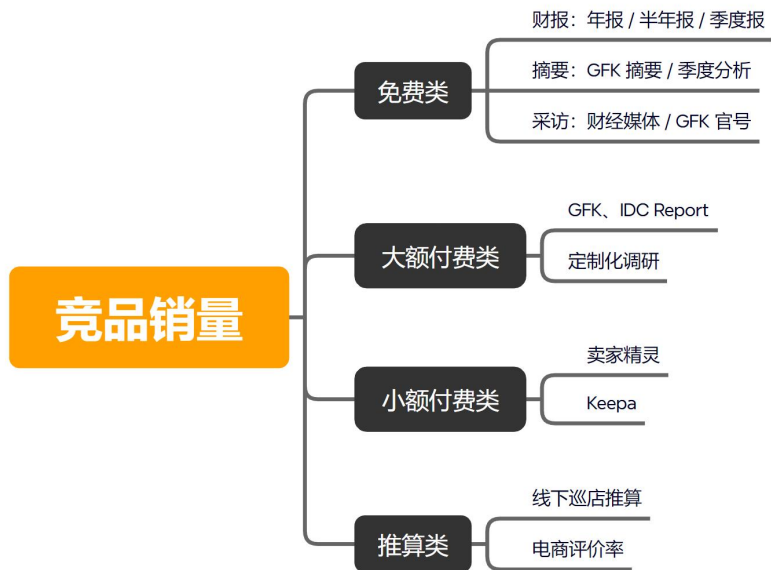
Step 1: 建立 市场洞察 月度SOP				
核心成员	第一周	第二周	第三周	第四周
GTM	价格动态	产品规格	行业新品	市场空间/份额
渠道	客户拜访	客户预算	竞品动态	客户容量
零售	门店流量	促销员数量	陈列变化	促销资源
营销	媒体动态	行业展会	社媒热点	KOL动态
电商	运营巡店	流量趋势	竞品对标	用户源声
交付物流	新品产能	物流报价	仓储情况	快递费用
以上为各领域代表需要输出的“交付信息”				
方式：模板化、数据化、可视化 原则：区分、共享、归档				

Step 2: 搭建模板前，识别出影响销售的关键因子		
	类型	指标
线上渠道	看市场	年销量、销额、ASP、市占比
	看行业	站点流量，营销节点，玩法，销量分布
	看竞争	参数、竞品销控比、价控比
	看自己	渠道内份额、运营流量数据，转化率
线下渠道	类型	指标
	看市场	年销量、销额、ASP、市占比
	看行业	商圈规模、门店数、门店级别、门店客流
	看竞争	参数、竞品销控比、价控比、线下露出
	看自己	渠道内份额、上样率，促销进框率

- **模板化**：每个交付件，都用Excel模板进行搭建，在固定的内容划分下，快速填写。
- **数据化**：洞察内容以数字为主，数据库越简洁越好，实在无法量化的，再做定性分析。
- **可视化**：重点数据留存下来，作为数据库备查，善用SAP系统做Dash Board，制图。

缺少竞品数据怎么办

国家经理 & GTM 常用解法



GTM市场洞察SOP

01

产品管理

02

渠道管理

GTM各阶段重点工作梳理

03

产品经营

GTM各阶段重点工作梳理

05

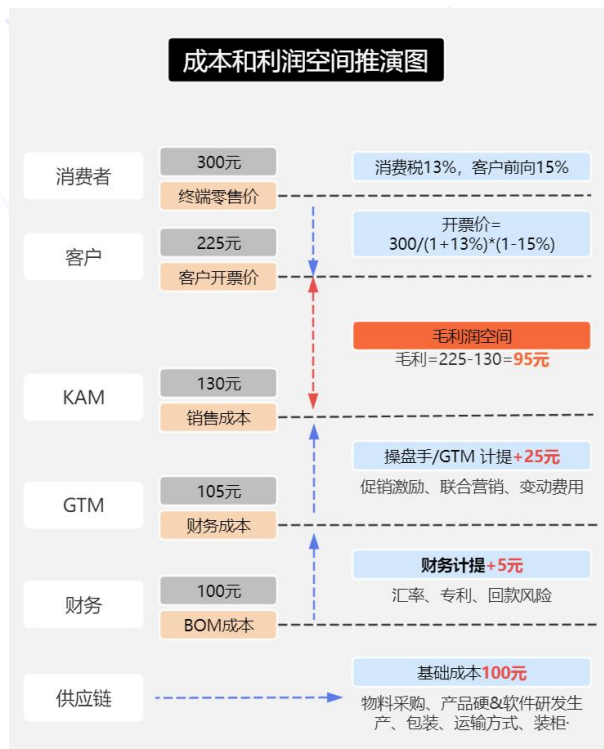
GTM产品营销

定价策略

- 产品定价要搞清楚的成本问题
- 产品操盘的全链路，涉及前中后台各口径的成本，层层加价、留利的情况很常见。初入行的产品管理者该如何了解不同成本对应的涵义？

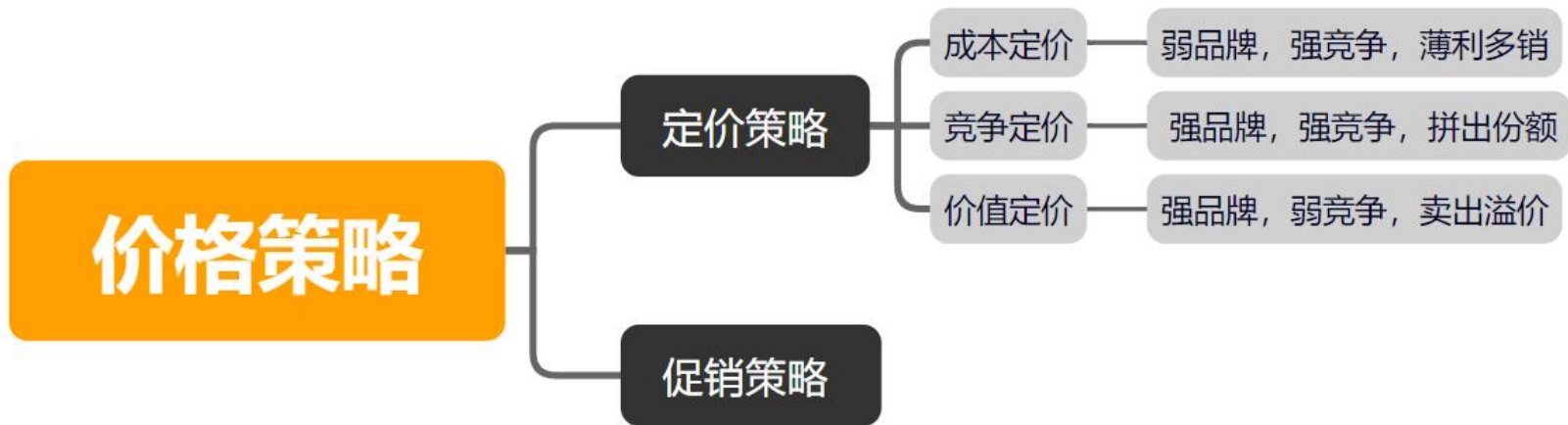
• 不同的成本

- 1、终端零售价：消费者界面看到的建议零售价。
- 2、客户开票价：又称为invoice price（开票价），销售经理基于销售成本，扣除增值税和渠道前向返点后的结算价。
- 3、销售成本：销售组织的操盘手对促销激励、联合营销、变动费用等款项进行计提，在财务成本的基础上加价，结算给销售经理的价格。
- 4、财务成本：财务经理根据公司的财务规则，根据未来可能发生的财务风险（如：汇率、专利、回款等）进行计提，在BOM成本商进行加价，结算给销售组织。
- 5、BOM成本：成本经理将物料采购、产品硬&软件研发、生产、包装、运输方式、装柜量等一系列成本汇总，输出的产品成本。



定价策略：三种定价模式

定价策略一般分为三种:成本定价、竞争定价和价值定价



定价策略

定价策略一般分为三种:成本定价、竞争定价和价值定价

• 成本定价

成本定价适用于品牌基础弱,营销预算少且市场竞争激烈的阶段。为了打开市场,厂家这时往往会采取贴近成本,薄利多销的策略进行定价。

注意,这里的贴近成本定价,并不是说我进货花了多少钱,就以什么价格卖出去,而是需要综合考虑产品生产、制造、运输、储存和销售成本等多个要素,确定最终的那个“大成本”。成本定价的策略,本质上是在用价格撬动消费者的考虑度,这也是最直接、快速提升销量,打开局面的方式。

在群雄争霸的市场环境下,如果自身力量尚为渺小,不妨考虑先以价格,换消费者的尝试-步步地积累顾客口碑,逐步建立品牌基础,反向撬动更多市场资源。

• 竞争定价

竞争定价更适用于产品竞争的“僵持阶段”。例如,苹果和三星两个品牌都很强,在香港市场,份额不相上下。很快,三星就要推出最新的旗舰手机,这款手机的硬件、软件功能都和苹果相差无几,某些层面反而更有优势。

为了跟苹果在旗舰机档位拼出个胜负,三星采取了竞争定价的策略:在参数比你强的基础上,跟你同价,或者稍低价。

这种定价策略很可能赢得那些产品主义,而非品牌主义顾客的青睐。在两强竞争胶着时期,打破僵局,改变局势。

定价策略

定价策略一般分为三种:成本定价、竞争定价和价值定价

- 价值定价

价值定价,适用于积累了一定品牌势能、市场份额之后,目标冲击高端的厂商。通俗地讲,就是“卖出溢价”,即产品硬件水平并非顶级,但价格却遥遥领先。这种定价策略,需要强大的品牌拉力和消费者认可,除了行业巨头经常使用外,一些“新势力”品牌也常借一两款产品的成功,继而在迭代产品上进一步站稳“高端”的人设。

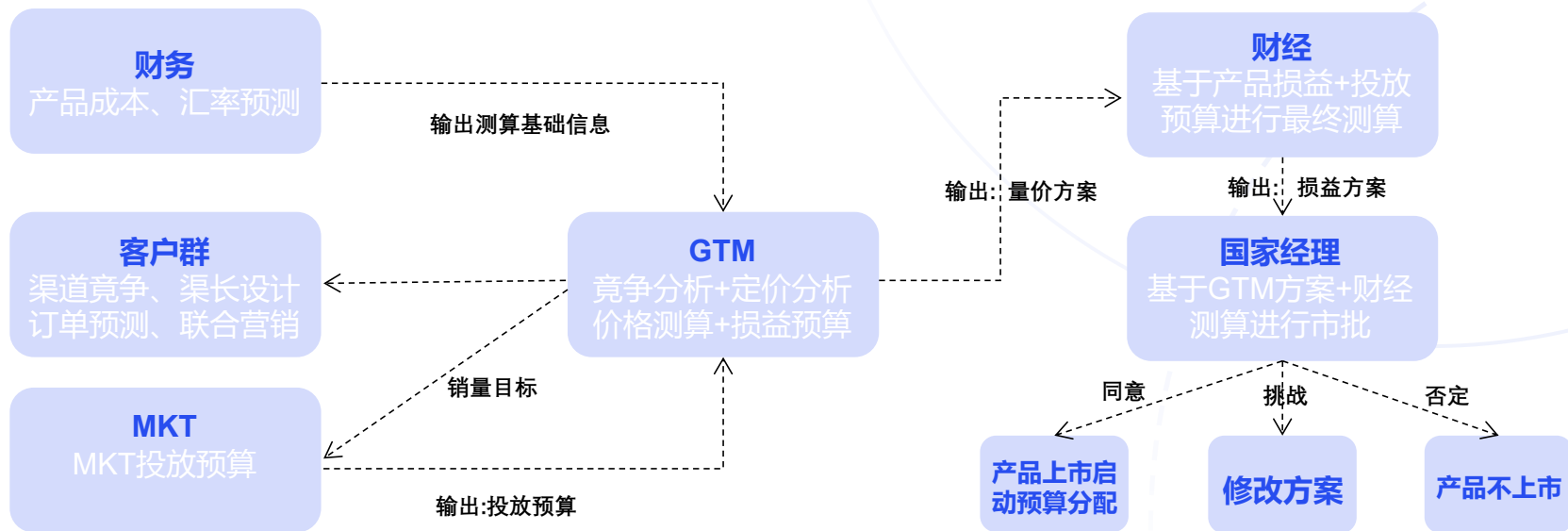
价值定价的策略不能盲目使用,如果一个品牌之前给人树立的是“性价比”的形象,往往很难通过提高定价,来改变消费者的看法,反而会被之前的形象所反。这时,注册子品牌,以全新的产品、品牌形象、产品定价来面对消费者,可能在冲击高端的路上更容易成功。

产品损益管理表 SOP

步骤——定岗定责表格：

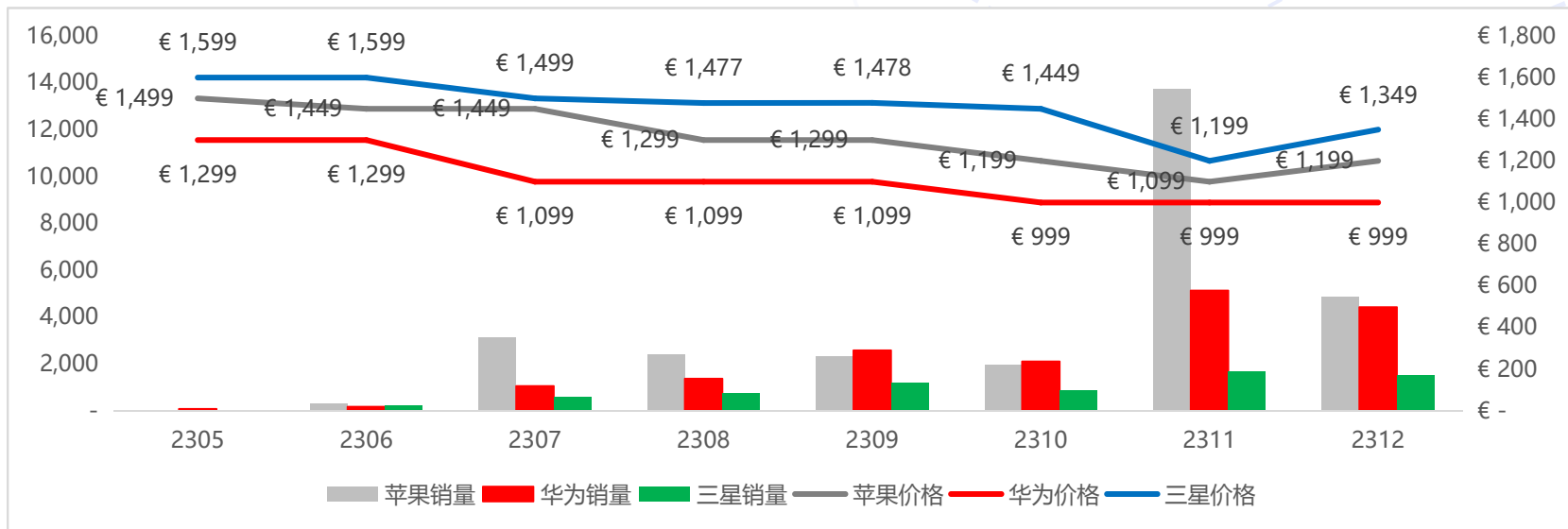
腾讯文档连接（以此做定制化）：

<https://docs.qq.com/flowchart/DQ0FTdWV1cEJpcWZ1?u=9e19ce10d01e4f118310c3ba3a284f0b>



定价、竞争和经营分析

GTM必备的量价对标模板



经营/销售分析的灵魂“四比”

• 同比

同比:(同比增长)是指与去年同一时期相比的增长或变化。它用来衡量某一时间段与上一年同一时间段的表现差异。

同比增长率=(本期数值-去年同期数值)/去年同期数值 x100%。

应用:例如, 如果今年6月的销售额是100万元而去年6月的销售额是80万元, 那么同比增长率为 $(100-80)/80 \times 100\% = 25\%$ 。

• 环比

环比(环比增长)是指与上一个时期相比的增长或变化。它用来衡量连续两个时间段之间的表现差异。

环比增长率=(本期数值-上期数值)/上期数值x100%

应用:例如, 如果6月的销售额是100万元, 5月的销售额是90万元, 那么环比增长率为 $(100-90)/90 \times 100\% = 11.11\%$ 。

• 控比

控比(竞争对位)是指与目标竞争对手相比, 比值的高与低。它用来衡量两个竞争品牌之间的表现差异。

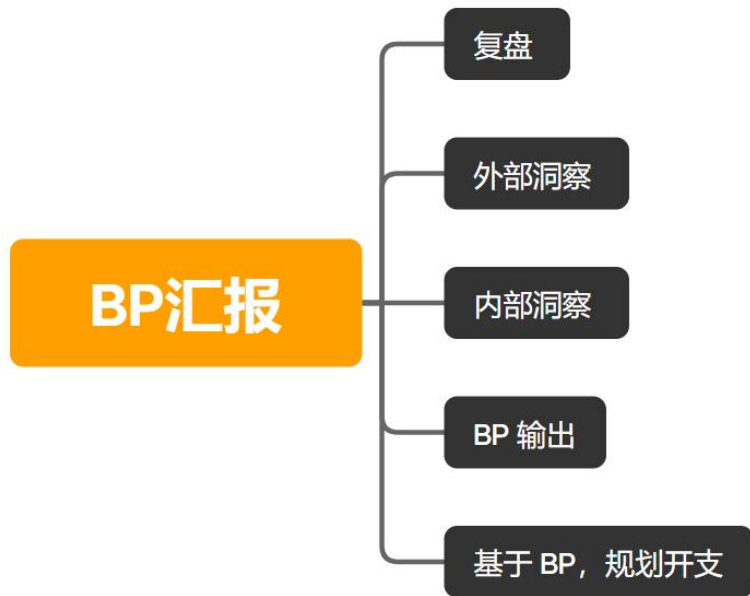
控比=我品销量/竞品销量x100%(除了销量外价格对比也可以应用, 用来衡量相同规格, 我品与竞品的价格差距)

• 盘比

与市占率类似, 但更倾向于细分市场和细分周期,

例如 Prime Day 几天内的总盘为10W台, 其中我品干了3万台, 竞品3.5万台, 我们和竞品占大盘的比例, 被称为盘比。

BP汇报



06

GTMM的会议运作机制

核心工作工具详解、梳理

GTM通过会议搭建起运作机制 GTM如何去做协同?

GTM操盘转型第一步：用会议“串联”产品生命周期不同阶段，“并联”不同阶段关键信息。

- 1) 通过哪些会议让各个领域充分协同?
- 2) 什么阶段，会议要开啥内容?
- 3) 为什么通过这些会议运作，可以搭建以GTM为中心的协同机制?

图示：电商GTM 通过会议协同的示意图?

领域	会议	主持人	上市研讨	上市决策	首销	促销	平销	退市
销售领域	GTM会议	GTM	产品宣讲	量价测算	4P准备度	促销方案	策略刷新	/
	SMR会议	GTM/销售	/	/	进销存监控			
营销领域	MMR会议	财务	/	预算	滚动调整预算		退市锁资源	
计划领域	要货计划会议	计划	/	13周计划	大促计划	生命周期计划	退市计划	/
财经领域	BP滚动预测会议	财务	/		MMR会议 * 多个产品			经营复盘
整体	产品复盘会	GTM	老品复盘	/	首销复盘	大促复盘	/	4P复盘

注释：GTM：Go To Market; SMR: Sales Management Review; MMR:营委会; BP: Business Plan 商业计划

GTM通过会议搭建起运作机制 GTM如何去做协同?

GTM操盘转型第一步：用会议“串联”产品生命周期不同阶段，“并联”不同阶段关键信息。

- 1) 通过哪些会议让各个领域充分协同?
- 2) 什么阶段，会议要开啥内容?
- 3) 为什么通过这些会议运作，可以搭建以GTM为中心的协同机制?

图示：电商GTM 通过会议协同的示意图?

领域	会议	主持人	上市研讨	上市决策	首销	促销	平销	退市
销售领域	GTM会议	GTM	产品宣讲	量价测算	4P准备度	促销方案	策略刷新	/
	SMR会议	GTM/销售	/	/	进销存监控			
营销领域	MMR会议	财务	/	预算	滚动调整预算		退市锁资源	
计划领域	要货计划会议	计划	/	13周计划	大促计划	生命周期计划	退市计划	/
财经领域	BP滚动预测会议	财务	/	MMR会议 * 多个产品				经营复盘
整体	产品复盘会	GTM	老品复盘	/	首销复盘	大促复盘	/	4P复盘

注释：GTM：Go To Market; SMR: Sales Management Review; MMR:营委会; BP: Business Plan 商业计划

会议输出件对应表

- 开会前有哪些需要输出的交付件？

领域	会议	主持人		
销售领域	GTM会议	GTM		
	SMR会议	GTM/销售		
营销领域	MMR会议	财务		
计划领域	要货计划会议	计划		
财经领域	BP滚动预测会议	财务		
整体	产品复盘会	GTM		

GTM 会议

- 开会前有哪些需要输出的交付件？

领域	会议	主持人		
销售领域	GTM会议	GTM		
	SMR会议	GTM/销售		
营销领域	MMR会议	财务		
计划领域	要货计划会议	计划		
财经领域	BP滚动预测会议	财务		
整体	产品复盘会	GTM		

产品上市方案策划

市场洞察

市场洞察

竞争洞察

渠道洞察

价格策略

渠道策略

营销策略

零售策略

服务策略

07

GTMM的标准动作

IPMS Checklist

新品上市管理表 产品GTM标准动作管理表

• 新品4P上市进展管理表操作流程：

- 1、 定人：明确哪些角色要参与新品上市的准备工作；
- 2、 定责：明确对应角色的具体工作模块和交付件内容；
- 3、 定时间：GTM岗位牵头，把其他岗位需要交付的内容排出Time Line；

• GTM要如何管理这个表格：（通过以下会议进行运作）

- 1、 新品Kick Off会议：一般在上市前2-3个月，主要把产品信息、卖点、价位段等信息与运营/流量/供应链等其他角色的经理分享，并给4P提要求，要输出哪些交付件；
- 2、 上市方案会：一般在产品上市前1个月，完成定人、定责、定时间等关键动作，与周边协同部门充分对齐，并开始执行。产品上市方案里，GTM要制定销量目标，投入计划，方便后面项目例会及时追踪。
- 3、 项目例会：一般一周一次，每次过项目进展，时间不会太长，一般在1小时以内。产品开售前，主要是看关键交付动作是否有延期，以及审视交付件的质量。及时输出会议纪要，记录遗留事项和与最初计划的偏差。产品开售后，GTM要把实际销量和投入，和最初的计划做对照，看是否达成预期。
- 4、 项目复盘会：产品上市后，每个月1次复盘，若产品销售超预期，及时总结爆款打造经验（定价/营销/线上展示……）；若产品销售不及预期，群策群力，看看过去上市准备的过程中有哪些偏离了预期（从4P维度去看），哪些消费者不买账。

08

交付件和遗留事项

跨境商务专业词汇

类别	英文	中文
产品	Competitor Analysis	竞品分析
零售	POSM	零售物料
零售	Flyer	单页/传单
零售	Promotion Box	促销框
服务	Warranty	保修单
服务	extend warranty	延长保修
生产	MP (Mass Produce)	大规模量产
生产	IP (Initial Produce)	首批量产
零售	Mapping	普查 洞察
零售	Display	展示、露出
零售	Cash Back	返现
零售	Bundle Ratio	连带率
零售	Shop in Shop	店中店
零售	On Shelf Rate	上架率
生产	SKU (Stock Keep Unit)	最小库存单元
销售	S&OP	销售运营
销售	Safety Stock	安全库存

产品	Consumer Profile	用户画像
销售	Campaign	活动
销售	Buyer	采购商
项目	engage	拉通
项目	Align	对齐
产品	end users	最终消费者
产品	Validation	验证
项目	Program Status	项目进度
项目	narrow the direction	聚焦方向
项目	Kick off meeting	开工会
销售	GPR :Gross profit rate	销毛率
销售	BP:Business plan	商业计划
产品	Portfolio	产品路标
销售	Flash sale	闪销
项目	Allocation	分货
项目	AATP: Available Allocation To Promise	承诺交付量
销售	Pricing	定价
销售	PO: Purchase Order	订单
销售	Shipment	出货

感谢聆听



晴子西西