

# 互联网商业产品方法论

张川

zhangchuan@meituandianping

**商业**——是以货币为媒介进行交换从而实现商品流通的经济活动

- 卖方集中而稳定，买方流动而分散的销售市场模式
- 买方集中而稳定，卖方流动而分散的采购市场模式



- 商业中的个体以利润最大化为目标，整体以效率最大化为目标，也即市场繁荣
  - 理论上的自由市场经济：少干预市场
  - 商业平台的关键在于制定游戏规则：
    - Q值：质量度
    - 准入门槛：审核标准；最低价格

- 互联网商业产品，仍以传统商业为原型，是广告位，或者用户和金钱的交换
- 互联网商业更复杂，更数据化和规模化。
- 互联网商业产品设计的本质是资源（流量、商机）的分配，提升分配效率的重要方法

- 会员制（MEM）：
  - 案例：阿里巴巴；搜房；58；
  - 优势：简单/成本低；劣势：惩强汰弱保中间；无法优化
- CPC：
  - 案例：google，淘宝，百度
  - 优势：双方都有优化的动力；劣势：复杂难懂；
- CPT/CPM：
  - 案例：新浪，HAO123（竞拍理论）
  - 劣势：平台没有优化的动力；
- CPS：
  - 淘宝客，Amazon联盟，
  - 优势：商家谈判容易；劣势：商家没有优化的动力，逃单；

- LTV——Life Time Value
  - 模型：SAAS，打印机，剃须刀，百度
  - 反例：电冰箱和生鲜；
- CAC——Customer Acquire Cost
  - 模型：点评；58；淘宝
  - 反例：婚庆，二手车，装修

## 收入

- $=EPV*CTR*ACP$ 
  - $EPV = PV*PVR*ASN$
- $=\text{客户数} * ARPU$ 
  - 新开客户数+续费客户数（留存客户数\*续费率）
- $=\text{销售人数} * \text{人均单量} * ARPU\text{单价}$ 
  - 期初人数+增加人数-员工流失（员工流失率）

- B端是不是内容提供者
  - Baidu VS 美团
- 资源的聚合效应：政府/产品/社会关系
  - 连锁酒店
- 产品交付属性/服务属性
  - ERP VS 电脑

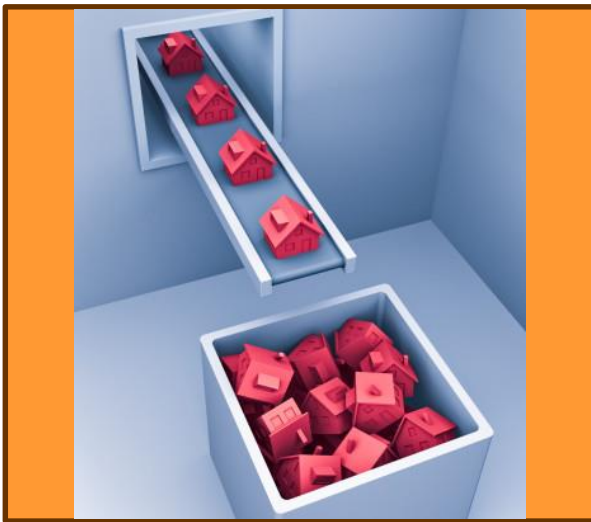


- 资源重构：大资源切细，小资源聚合，统一度量衡
  - 大资源拆分：月拆到天；收入提升4倍。
  - 小资源的聚合：联盟，百度和GOOGLE的智能匹配； Smart prize，
- 市场化：公平，公正，公开，可衡量可评估（一定程度上的）。在线化的拍卖使得市场化的程度更高
  - 参与者的持续优化：CPC的优势所在；
- 个性化服务：针对市场主体（稳定而集中的那一方）提供顾问式的服务，提升市场主体的水平，进而使得市场更有吸引力
  - 客服和运营的重要性：只有产品/技术团队是完成不了商业化的；用数字做运营；



## ■ 以ROI为中心

- 再大的广告主也不想浪费一分钱
- 再小的广告主也有衡量方法



## ■ 易交付，规模化

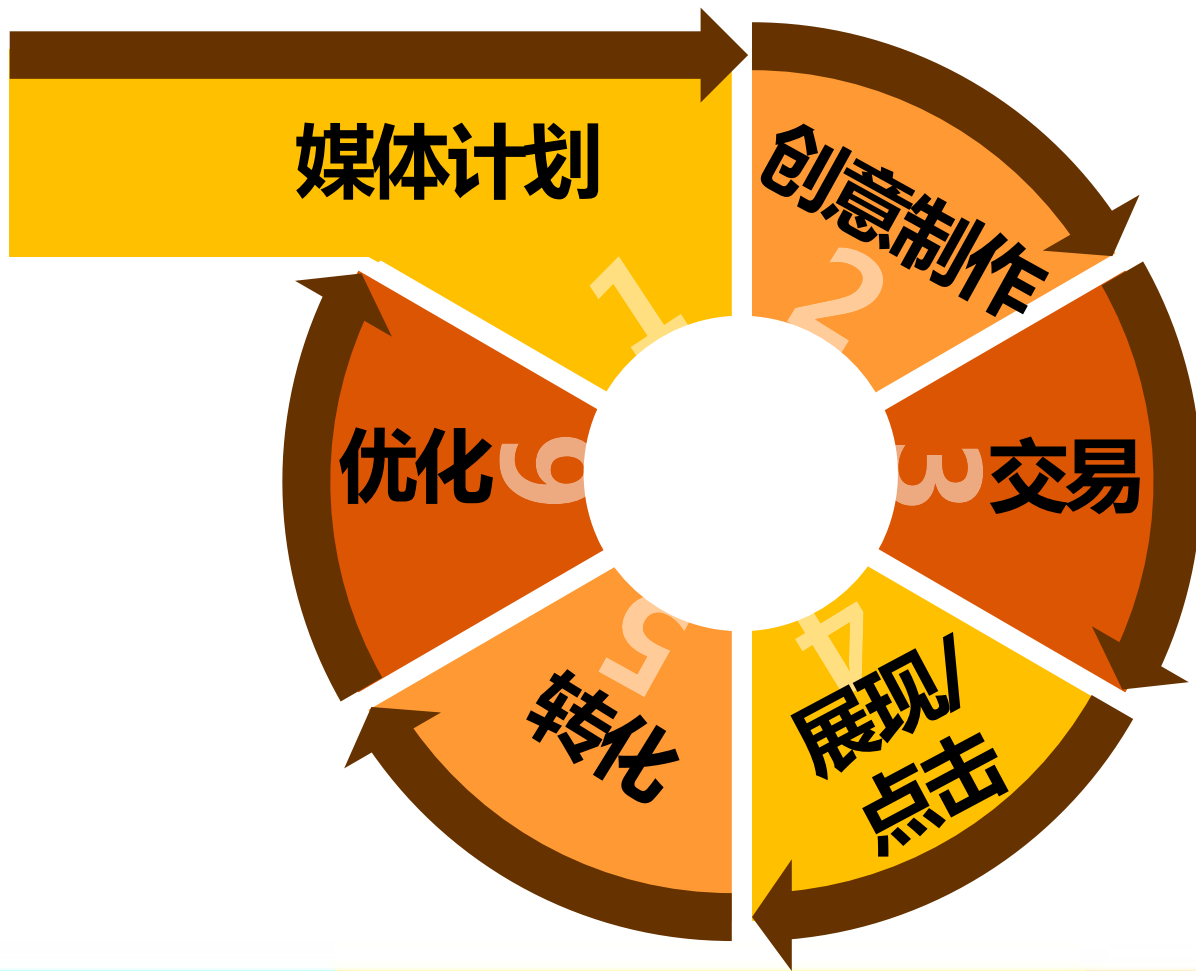
- 交付—商业产品的决定性力量
- 规模化—客户最大的成本是学习、时间成本



## ■ 客户参与优化

- 可优化
- 有动力优化

# 商业产品设计—“六步成诗”法



# 第一步 媒体投放计划

## 3R

- Right Time
- Right Person
- Right Place

## 客户语言

- 目标受众 → 关键词
- 客户群 → 网站

## 简单 专业 社会化

- 关键词推荐
- 根据网站自动出关键词
- 了解同行



## 第二步 创意制作

# 知行合一

- 最耗费时间和繁琐的一步
- 创意 ( Creative )
- 着陆页 ( Landing Page )

### 1 Minute 做广告

- |             |      |
|-------------|------|
| 1. 和客户沟通    | 15分钟 |
| 2. 思考创意和广告语 | 30分钟 |
| 3. 制作广告     | 30分钟 |
| 4. 找客户确认创意  | 10分钟 |



# 简约 至上

- 核心流程的提炼
- 核心因素的提炼
- 说真话——Say Truth

**思考：**为什么Google/Baidu  
都不在流程中设置推广结束时间？





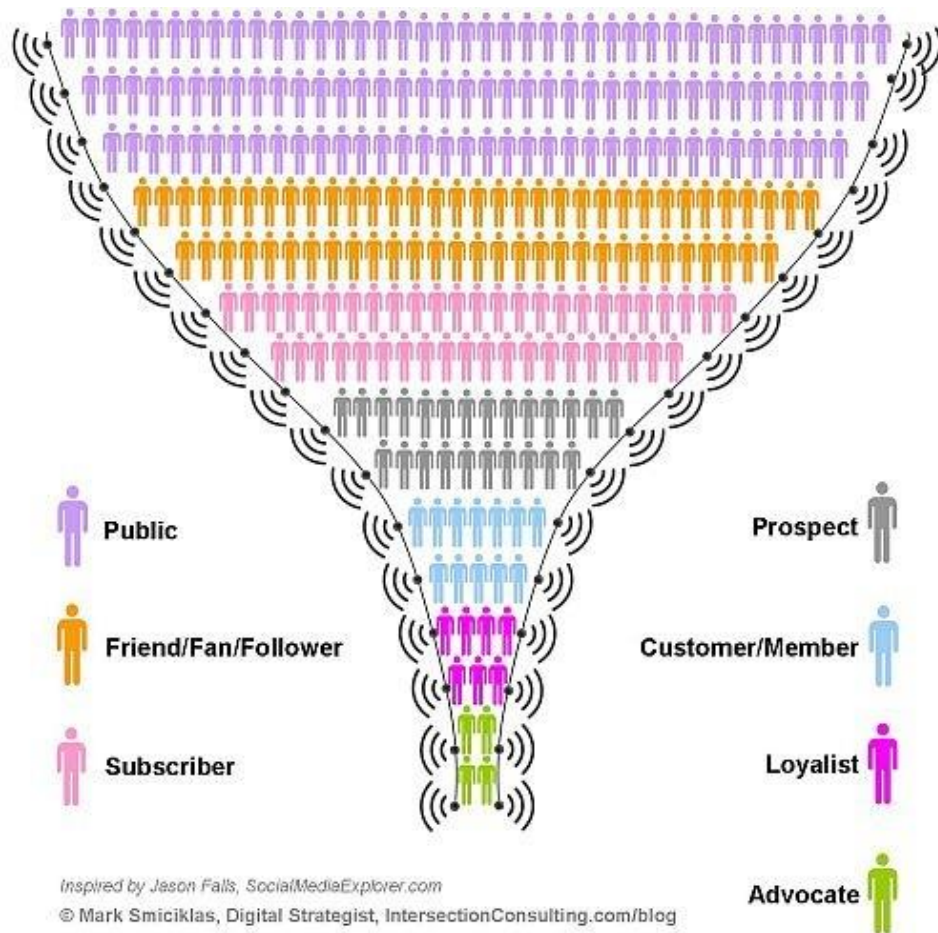
## 第四步 展现和点击

# 展现

- 匹配：媒体价值/广告价值/人群价值
- 竞价模型：  
Ecpm/RTB

# 点击

- 计费模型
- 反作弊



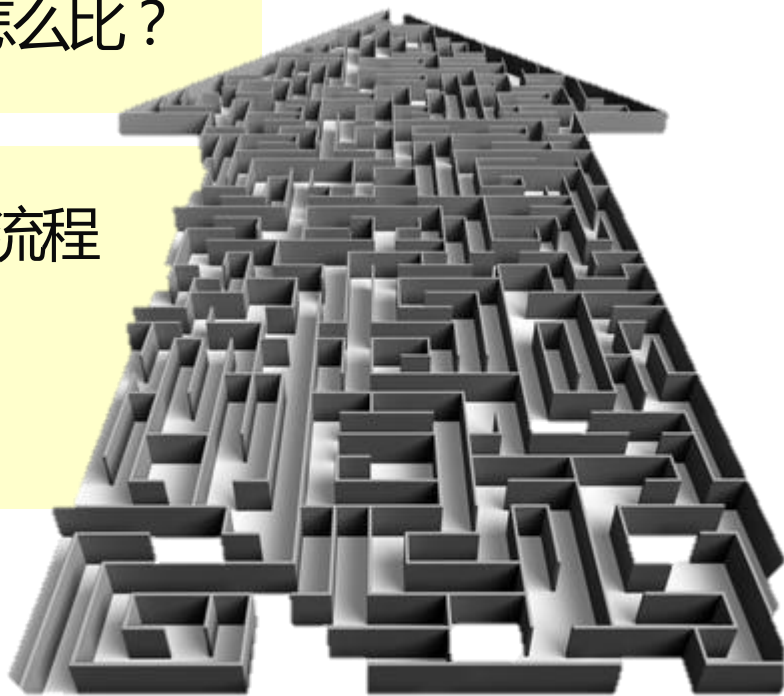
## 第五步 转化

### 衡量标准

- 衡量工具：GA/统计系统/购物车/电话/订单
- 衡量标准：和谁比？怎么比？

### 责任界限

- 广告主：创意/着陆页/流程
- 媒体：人群属性/位置
- 平台：效率提升





## 第六步 优化

### 增加

- 找出不足点，空白点
- 可优化，有动力优化

### 动力

- 媒体的动力：增加收入
- 广告主的动力：同样价格获得更多的效果（点击）

### 协调

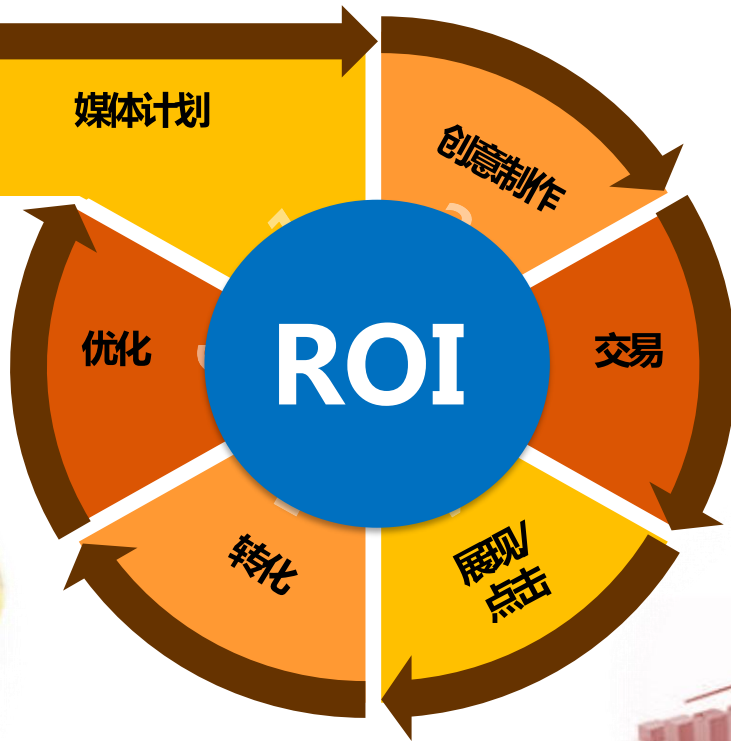
- 媒体的动力：广告位置提升和增加
- 广告主的动力：优化创意；优化流程
- 平台的动力：匹配策略提升/细分



看得见



可衡量



可优化



## 运营方式

- 用户直接面对产品
- 企业通过销售、客服面对产品

## 旗舰店模式

- 销售
- 培训
- 市场



| 阶段   | 资料准备沟通需求   | 上线前<br>通知、培训&考核         | 上线前            | 上线      | 上线后<br>完善产品    |
|------|--|-------------------------|----------------|---------|----------------|
| 产品   | 【kickoff会议】确定：上线时间；培训需求；市场需求；是否做专题页；提供产品基础资料<br>撰写产品上线通知 | 撰写运营上线通知<br>培训课件审核人     | 修改测试bug等突发问题   |         | 解答问题修改bug      |
| 产品市场 | 提供培训资料制作课件   | 下发通知：oa、邮件<br>培训课件后电话抽检 |                |         | 收集产品问题并向产品客服反馈 |
| 销售中心 |  | 发邮件通知相关人员价格变更           |                |         |                |
| 培训部  |  | 制定培训计划并审核人              | 培训执行           | 培训考核    |                |
| 市场部  |  | 制定市场推广方案并与产品市场平审核人      | 制作单页手册<br>撰写软文 | 评审确认后印刷 | 后续推广           |
| 订单系统 |  | 配置价格                    |                |         |                |

**感谢聆听！**