

产品节奏

王莆中

简介

- 美团外卖事业部&配送事业部 负责人
- 百度外卖，百度地图，雅座，创业
- 做过RD的PM，常年踩坑

目录

- 节奏与产品节奏
- 产品阶段与创新扩散
- 产品在各阶段的节奏
- 怎么训练节奏感
- 总结

节奏

- 音乐、电影、文字、体育
- 四季更替、潮汐、共振
- 万物的节奏：快慢、强弱的变化

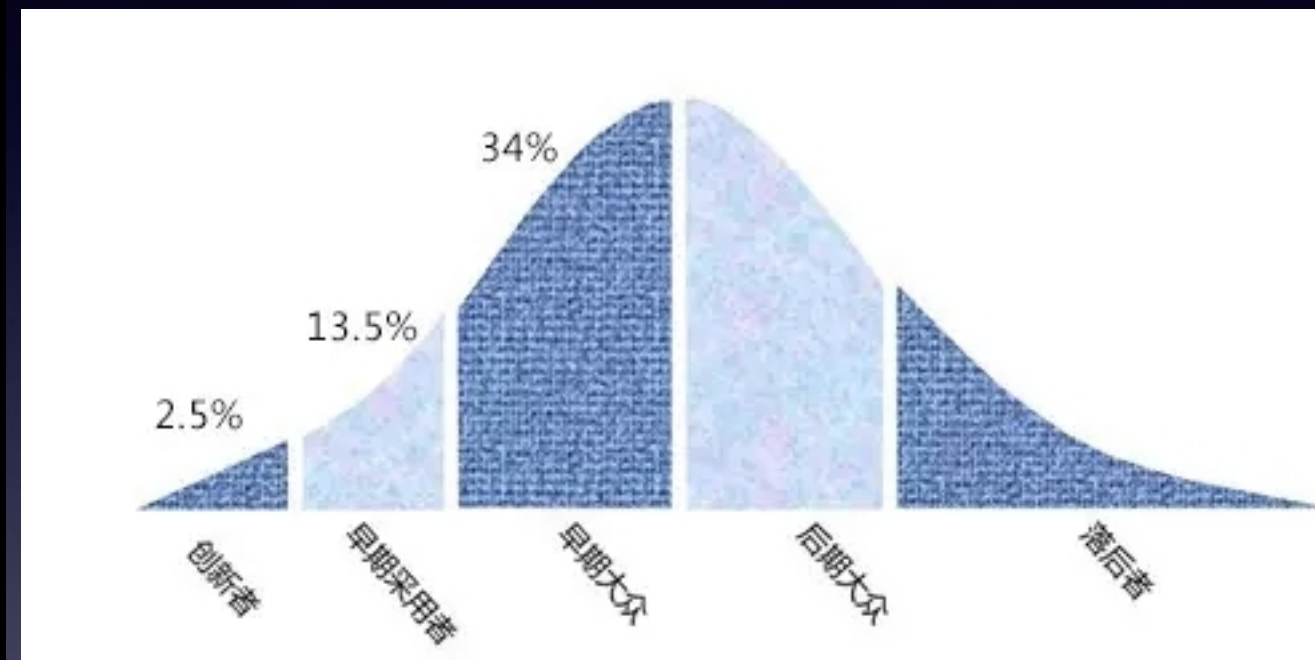
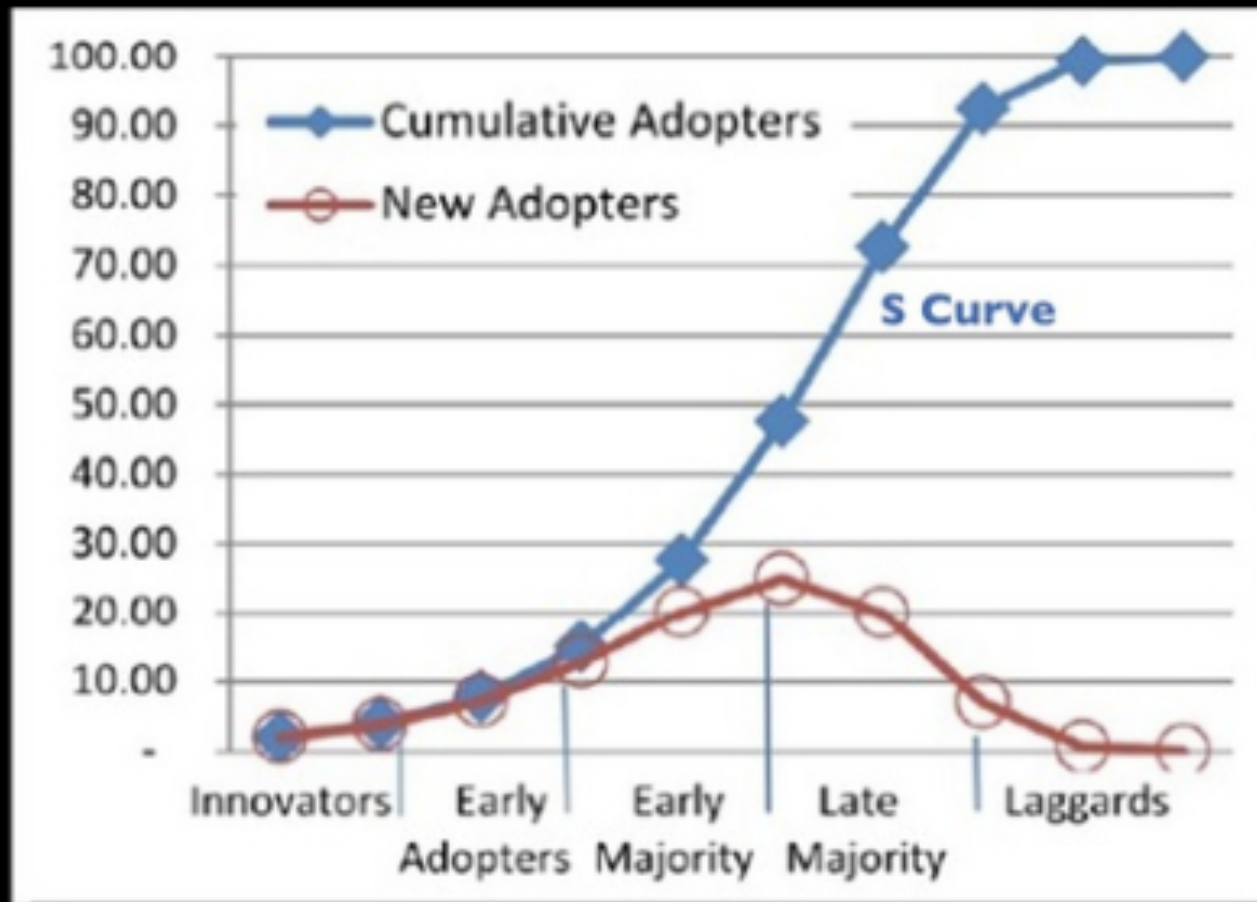
控制节奏

- 赋予变化以规律：编曲、构图、倒脚、可控核聚变

产品节奏

- 让产品演化有规律
- 具体体现：建什么样的资源，用多大力度，做什么方向的功能
- 球赛中的『战术』

从创新扩散理论看产品阶段



互联网产品：产品自更新和自传播，会让创新传播曲线累加；
让本行业PM的机遇和挑战都极大增加；

不同阶段如何控制产品节奏

- 本阶段的主要任务
- 竞争风险
- 建资源

创新先驱者阶段

- 主要任务：测试产品方向，抓住『创新先驱者』用户
- 竞争风险：关注标杆和直接竞对，确保产品洞察领先
- 建资源：小而精的团队，忌高举高打

创新先驱者阶段的产品节奏

- 测试核心需求：需求的真伪、强弱、价格敏感度
- 按最短时间发布产品：可以允许bug，给种子用户快速迭代的感受；可以用hack的方式完成，时间第一
- 调整方向>完善细节：聚焦做最重要的事情；
- 不要忽略统计功能：没有准确的数据，很可能前功尽弃

早期用户阶段

- 主要任务：巩固产品方向，促进增长，尽早逼近临界点（20%），跨越『创新鸿沟』
- 竞争风险：关注直接竞对，争夺早期用户；
- 建资源：根据产品特性build团队（设计导向、销售导向、营销导向、运营导向、技术导向），建设长板>补足短板

早期用户阶段的产品节奏

- 制定周期性较短的产品发布策略，且具备A/B Test能力
 - 『groupon早期版本』
- 找到促进增长的feature，短平快的投入资源测试（产品驱动增长）
 - 『摇一摇』
- 考察并了解最佳营销手段，使用产品feature配合（营销驱动增长）
 - 『补贴系统』
- 找到促进留存/使用频次的feature（观察cohort数据），持续投入资源迭代；
 - 『交易担保』 『airbnb专业摄影师』

早期大众阶段

- 主要任务：确保核心体验，关注成本和效率，扩大需求边界
- 竞争风险：思考竞争策略；并观察潜在竞争对手，防止降维打击
- 建资源：建立完整编制的团队，补齐短板

早期大众阶段的产品节奏

- 制定稳健的产品发布策略/技术路线，给产品生态中的各种角色以稳定的预期（用户使用成本）
 - 『Facebook H5 APP』
- 反复思考和改善核心体验，确保足够的资源投入
 - 『体验波普图』 『NPS』
- 建立较完善的指标监测和改善体系（成本/转化率/变现效率...）
 - 『facebook好友数』 『单POI供给召回数』
- 探索需求边界，寻找辅助主需求的次需求，但要警惕摊大饼
 - 『微博2013』 『今日头条』

后期大众阶段

- 主要任务：寻找下一个增长点（50%渗透率以后，无法double市占）
- 竞争风险：被颠覆式创新对手攻击
- 建资源：建立人才和技术/专利壁垒

后期大众阶段的产品节奏

- 要设计一主多副的组织架构/产品架构，不影响主产品的情况下，努力探索新产品
- 给主产品增加护航，迎合新趋势
 - 『WhatsApp』 『iPhone Plus』
- 在主产品内扩充延展性需求
 - 『ctrip』 『uber everything』
- 低端/高端扩展
 - 『搜索比价』 『高星酒店』
- 跨界、孵化
 - 『美团外卖』 『微信支付』

训练节奏感

- 理论：《创新的扩散》 《创新者窘境》 《创新者解答》 《支付战争》 ...
- 实战：定义你的产品阶段=>思考feature list顺序
=>复盘你的每一个feature

思考

- 在你现在的level，怎么去考虑节奏？

总结

- 产品节奏的定义和思考
- 产品阶段（生命周期）与创新扩散理论
- 每个产品阶段的节奏感
- 训练节奏感