

产品知识库V1.0

一. 方法论

Q1 什么是产品的设计理念？

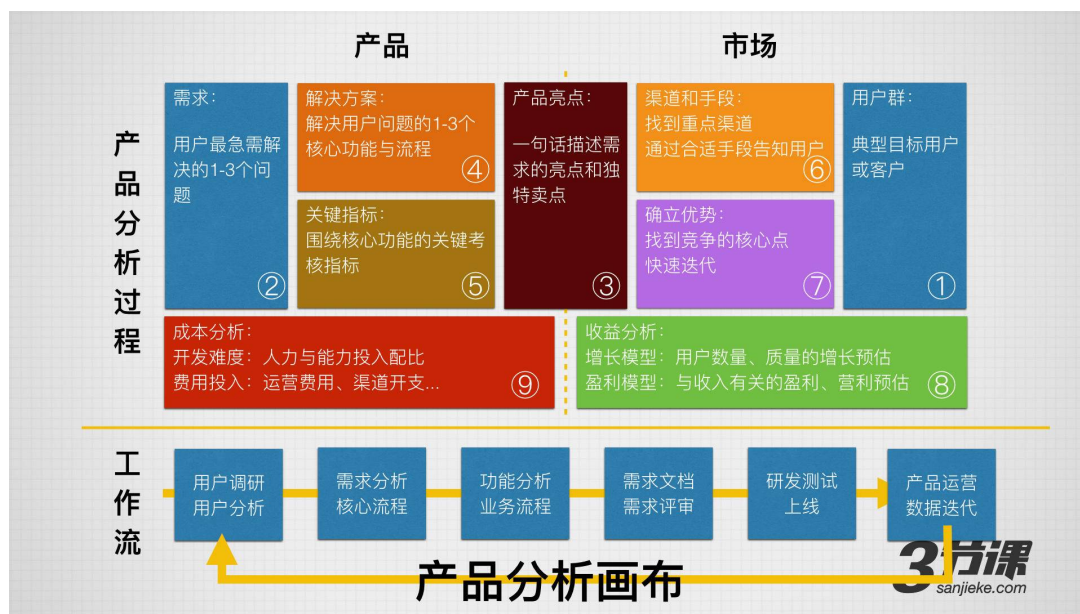
- 产品的设计理念是 -- 基于自身调性/slogon，指导/帮助用户做选择
- B端产品的设计理念是 -- 提高供应链中价值传递效率，降本增效

Q2 什么是产品的长期策略？

- 产品的长期策略是 -- 价值观的坚守 + 商业模式的进化
- 产品的长期策略是 -- 黑天鹅还是灰犀牛？

Q3 如何将敏捷开发和产品设计流程相结合？

常见的产品设计流程 -- 引自三节课产品P1课程



敏捷开发

- 业务目标：打造组织更早地交付价值和更灵活地应对变化的能力
- 实践体系

问题	解决方案
如何管理迭代开发过程？	特性驱动开发 XP管理实践 Scrum
每次迭代交什么？如何规划？	产品待办列表 用户故事 故事地图

团队怎样组织最符合迭代交付需求的要求？	跨功能、跨职能和自组织的小团队
迭代模式下如何更有效地澄清和验证需求？	实例化需求 行为驱动
怎么应对不断增大的集成和回归测试任务？	自动验收 回归测试 持续集成
如何在迭代模式下保证设计的持续演进和一致性？	代码共用 简单设计 测试驱动开发 持续重构 领域驱动设计

现有的解决思路：精益开发 —— 引自《精益产品开发 原则、方法与实践》

- 原因：从创意到交付的过程仍然是瀑布式的，仍然存在业务反馈不够及时，响应不够灵活的问题
- 核心理念：为了实现端对端快速交付价值，从以资源效率为核心（组织内部角度）转变为以流动效率为核心（用户角度）来组织产品交付过程，探索和发现有用的价值
- 实践体系

问题	解决方案
如何确定初始方案？	商业画布 价值定位设计 精益画布 客户画像 体验旅程绘制 用户使用路径设计
以什么顺序验证和构建？	关隘模型 双菱型模型 NSI模型
如何设计初始产品和探索方案？	MVP 增长黑客 精益产品设计 —— 备注1
如何定性地验证？	客户访谈 客户开发
如何定量地验证？	A/Bn测试 数据分析
如何整合价值发现和验证？	影响地图 数据闭环

备注1：精益产品设计（方法论） —— 引自《精益方法》

- 定义价值：站在用户的视角定义什么是价值，并把它描述为具体的产品或服务
- 识别价值流：识别和映射价值的流程步骤，消除不增加用户价值的步骤和活动
- 让价值持续流动：保证价值在流程步骤中持续、顺畅地流向用户
- 用户拉动价值：由用户拉动价值流动，避免价值的浪费
- 精益求精：重复1-4，追求完美的价值和价值流动，消除过程中的浪费

个人解决思路

- 核心理念：建立经过证实的认知
- 实践体系

--	--

问题	解决方案
(1) 如何确定价值和流动方式？	<p>顶层： 行业分析（包括竞品分析）或业务调研</p> <p>底层： 制定概念和预期 -> 用户访谈 -> 用户画像/用户故事、用户故事地图/用户体验历程（脑暴/HMW方法 -- 备注2） -> 删减概念和预期（自定义评价指标、SWOT、KANO、四象限分析）</p> <p>产出：商业画布，影响地图，用户故事地图（后两者 -- 引自《精益产品开发 原则、方法与实践》 Chp20）</p>
(2) 如何在开发交付过程中可视化价值流动？	<p>顶层：原型设计</p> <p>底层： 确定量度和指标 -> 设计看板，制定流程规则</p> <p>产出：看板，累积流图，控制图，前置时间分布图（后三者概念 -- 引自《精益产品开发 原则、方法与实践》 Chp18）</p>
总：实际中如何建立价值流动闭环？	<p>(1) -> (2) , 构建MVP -> 测试量度 -> 数据分析证明或证伪概念 -> 重新确定 (1) 后, 重复上述流程</p> <p>定期进行 + 看板站会（针对正在进行的需求） + 就序队列管理（针对未进行但准备好-即业务端不再改变，开发端理解的需求） + 部署和发布管理</p> <p>实践：特性驱动开发，XP管理实践，Scrum</p> <p>产出：项目工程（文档和图表）</p>

备注2：HMW方法

否定：如何想办法让用户放弃这个想法

积极：如何让用户提升自己来解决问题

转移：如何让其他人解决问题，继而解决这个用户的问题

脑洞：不敢想的一些方案

分解：把很大的问题拆解成2-3个步骤

二. 价值观

三. 行业认知

C1. 餐饮行业

直播 2020/4/9 – “暖场 2020零售餐饮行业”

投资人的观点

- 标准化
- 多元化（堂食外的服务模式）
- 信息化（数据经营）
- 个性化（新技术的应用）
- IP文化
- 产业化（产业升级，有做大做强的潜力）

服务商角度（微信）

- 信号/变化：线上交易频次明显增长，线下基于小程序的交易新增长幅度很大
- 业态分析

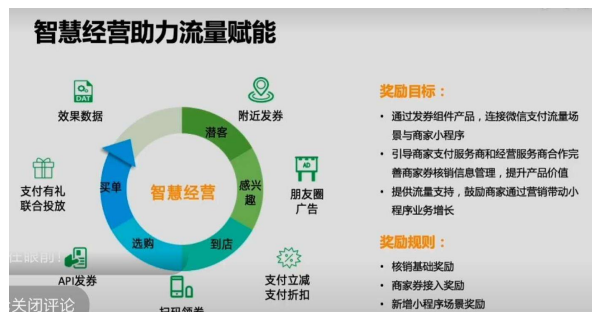
种类	评估	建议	验证状态
烘焙小吃	影响相对较低 危中有机	创建安全快捷的购买流程，减少门店人员停留 客单价增长，鼓励囤货	评估： 建议：
饮品	疫情初期影响较大 复苏快	鼓励预点单，减少门店等待时间 大力拓展外卖	评估： 建议：
快餐	堂食影响较大	大力拓展外卖和门店自提，拓展企业快餐	评估： 建议：符合
中餐	成本高 影响大	拓展蔬菜、半成品销售 开展预售活动，回笼资金	评估：符合 建议：

- 现有挑战
 - 线下情景
 - 自提流程的设计
 - 线下消费券的召回
 - 人员动荡（四千多万的餐饮业从事人员）
 - 资金链告急
 - 客流恢复慢
 - 线上情景
 - 不适合外卖的品类拓展
 - 用户运营开展（比如私域流量建设，如何让服务员成为远程服务助手）
- 核心策略

当下核心策略建议		需要重点关注的
提升到店消费意愿 <ul style="list-style-type: none">更安全更便捷更实惠	激活外卖消费需求 <ul style="list-style-type: none">锁定老客开拓新客拓宽供给	1. 权益多场景互通： 会员卡、储值卡、券的有效性均需线上线下服务一起考虑 2. 用服务连接客户： 与客户互动不止于营销，让服务员成为顾客的远程服务助手，再到润物细无声的推广产品 3. 用直播促进转化： 建议重点探索直播和小程序的结合，这可能是你的产品和服务在线上进入用户生活的最好方式



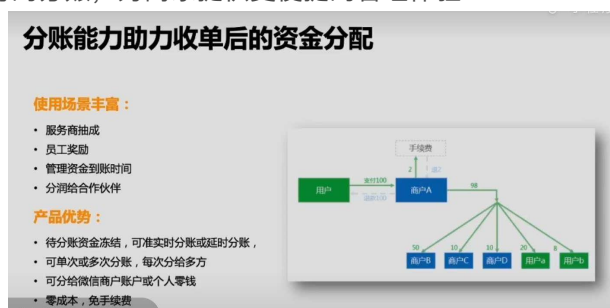
- 微信方案：非接触自助服务 + 智慧营销



- 小程序外卖+直播，向消费者提供“好物”/讲述故事 + 帮助商家触达用户生活



- 消费完成页向商家小程序的跳转引导，帮助商家小程序曝光
- 主题发券，向消费者的个性化推荐 + 帮助商家平台流量向私域流量的转化
- 基于微信支付的分账，为商家提供更便捷的管理体验



- 基于支付分的先享卡，帮助商家拓展线上引流渠道



零售商角度

名称	行动	难题
步步高超市	疫情爆发期间，以社区社群为单位，员工领单派单	重资产的线下销售恢复难，比如购物中心的餐饮、教育店铺
	疫情复工期间，以个人为单位，全员带货；以社区电商为单位，一周内上线小程序“小步优鲜”	公司组织配合线上业务的转型难

天虹商场	<p>疫情爆发期间，基于腾讯合作平台，营造线上生态圈</p> <p>疫情复工期间，塑造线上线下一体化模式（比如，从线上下单到线下自取），全面恢复供应链上下游</p>	
Today便利店（武汉地区）	<p>组织进化：扁平化，年轻化，人员调动</p> <p>全渠道，多场景（即时，到店自提，到家派送，抖音快手），多样商品（改变规格，推广/塑造网红产品）</p> <p>4月1号派送1000w张惠民券，致敬武汉人民，助力加盟商、品牌厂商</p>	应对武汉当地的三五天一周期的市场变化
一线店主/商贩-文具店老板	利用微信小程序的营销报表、营销分析、会员制度、微信收款单作为电子收据/凭证、信用卡消费功能	因疫情和开学时间，到店人流受限
一线店主/商贩-餐馆老板	利用“ 付呗 ”小程序线上点餐，是主要经济来源	堂客数量太少
一线店主/商贩-天虹商场柜姐	2月3号闭店，2月23号，复工闭店期间领导带领，鼓励全员直播	<p>客流量少</p> <p>从店员到直播身份转换不适应</p>

店商角度

名称	行动	难题
西贝餐饮	<p>开展外卖业务的外卖服务（包装设计，员工体温的安心卡，和平台的无接触外卖合作）</p> <p>应对外卖业务的新菜品研发</p> <p>西贝逆行者计划</p> <p>“西贝撑不过三个月”，社交媒体上呼吁社会对餐饮行业从事人员失业风险的关注</p> <p>现金流和投资的开始重视（考虑上业）</p> <p>商业本质不变：探索其他服务形式的基础上，坚持堂食（认为背后的用户受胃控制的心智不变）</p>	<p>客流回升速度慢</p> <p>关店期间，无现金流，但成本仍在支出的情境</p> <p>全球疫情防控情势不定的情况下对线下消费行业的冲击影响</p>
乐凯撒（披萨店）	<p>稳定团队（不欠薪，不裁员）</p> <p>保证门店70%开业，一线员工涨薪补贴</p> <p>2月份，研究案例尝试企业微信运营，发展企业团餐，政府银行贷款保证现金流（拿到授信）</p> <p>数字化生态+私域流量运营（从美团等平台到通过微信公众号、小程序、企业微信、微信群和用户产生关系，公司内具体包括：构建基于社交的CRM，配备资源，给一线和职能加强激励）</p>	<p>现金流警告，员工恐慌</p>

喜茶	<p>客户服务（取茶柜，店铺伙伴健康报告）</p> <p>组织能力（各渠道订单统一叫号机）</p> <p>数据协同（小程序、美团APP等产品数据互通，包括线上下单线上统一查询进度，下单前提供制作时间和下单后提供取茶时间）</p>
----	--

第三方角度（[中国连锁经营协会CCFA](#)）

数据来源	时间	内容	数据说明
CCFA调研	-	中国消费平均开店率98%+	
CCFA调研	-	<p>66%+企业计划疫情结束后筹划提升供应链或企业数字化转型</p> <p>50%企业有自己的外卖微信小程序</p> <p>91%餐饮企业在疫情期间发力外卖产品</p>	调研71家头部连锁餐饮集团
商业部	截至3月27号	<p>80%+餐饮企业已复工</p> <p>百货商场复工率比2月底提高了35%</p>	
商业部	3月中旬相比2月中旬	重点检测零售企业销售额增长7%	
微信支付	截至3月27号	超市微信支付笔数增长60%+	
微信小程序	截至3月27号	<p>便利店小程序日均交易笔数增长140%，日均DAU增长120%</p> <p>社区拼团类小程序日均交易笔数增长650%，日活用户增长290%</p> <p>生鲜水果类小程序日均交易笔数增长280%，日活用户增长210%</p> <p>7个零售类小程序月销售过亿</p>	