









美团新业务的探索与增长

「增长天团」校友会第四期

2018年11月03日15:00-17:00

北京

Keyword:新业务流量、MVP验证、新团队架构搭建

分享同学:

翁锋

居理新房 产品运营合伙人

增长实战营 第二期学员

前美团早餐产品核心成员,现负责居理新房的产品和运营,带队连续数年实现2-3倍规模增长。

张逸群

原美团租车 产品运营负责人

增长实战营 第一期学员

在美团带领团队从零验证和落地租车业务,曾任爱丁医生 COO,拥有 10 年互联网广告行业经验。



通常大家对美团新业务扩张的认识,往往是"快、准、狠",因此这次以美团新业务探索为主题的校友会,主要讨论了美团做一个新业务的准入原则是什么,新业务的市场规模该怎么预判,如何在业务的关键点做快速决策,又如何解决团队去留等话题

鉴于这些内容不仅有助于我们去认识和理解美团的新业务,还可能在增长方法论上得到启发。于是提炼出了其中的核心内容,并总结成下面这张思维导图。

导图后面,是精华版的文字总结,能从认知到实操,了解美团到底是怎么理解一个生意的。



-认知层面:张逸群 美团租车/产品运营负责人

成本是否低于市场水平 初步 是否能缓解供需矛盾 用户体量是否可观 对比欧美市场运营情况 判断市场机会 对比国内现有市场 深入 有较高的变现效率 有百亿美金市值潜力 对标业务本身 对主业务有协同作用 对未来待开发业务有推动作用

> 明确产品定位 尽可能在定位上扩大用户规模,例如吃饭的人和订外卖的人不在一个数量级 互联网早期 规模达到一定程度后,呈指数增长 eg.微信、淘宝 理解规模效应 互联网成熟期 规模到达一定程度后,不再发生变化 eg.滴滴 需求要素:Input 短期人口结构不发生变化,需求量相对恒定 分析供需要素 供给要素: Process 市场空间=体验/价格 用户量级:Output 找到最大恒定要素,根据要素的相关数据推算用户规模 资本投入可否扩大 10 倍 分析行业机会 行业资源 10 倍论 技术可否提升 10 倍 核心竞争力可否提升 10 倍 参考理想数据 提取核心供给要素,以开普勒视角抓取市场在运行的业务数据

执行和团队层面:翁锋 居理新房/产品运营合伙人

★第一原则:新业务不应该借助其它主体流量,避免让本来应该淘汰的业务运行起来

执行层面

没有信任背书的情况下,验证用户愿不愿意买单

测试阶段

运行阶段

测算市场规模

订单没有增量的情况下,验证补贴效果 补贴后价格=价值*交付质量 MVP 验证点 假设伤害用户,初期建议换"阵营",等业务跑通之后可能用户的"伤疤"已好

找城市切入点 切记不要选第一竞对的大本营

划定管理节点 制定最小经营单元的负责人,进行相互竞争

做精细化补贴 强势方的管理节点是复购和满意度,弱势方才做补贴测试 分析竞品逻辑 知彼多于知己 面试&勾搭的方式了解竞品业务逻辑 建立权责独立的特区,在无竞争的情况下加深对业务的认知

主路:集中铺点,赛马验证

权衡增长策略 辅路:单点增长

团队层面

新业务团队架构

明确BM(业务负责人)和FM(细分模块负责人)

选择一个靠谱的FM及团队 建议BM不要长期兼任FM职责

扩张期团队管理

风格不契合团队的专业性高级人员做汇报时,建议向最近的FM,而不是BM

团队每个月需要做非常严谨的述职报告

all in 新业务,分成三个新业务实行赛马制

团队解散后去留 业务验证执行过程中,部分员工主动离场

深耕独立特区



先来说理论层面:

1.美团做新业务有一个核心原则:不借助主平台的流量。这是为了避免让本应淘汰的业务因为"虚假"流量而运转起来。

2.在判断某个行业是否值得进入时,美团有一个标准——行业资源是否发生了 10 倍变化。行业资源指的是:资本、技术水平和你的核心竞争能力。如果这其中的一项扩大了 10 倍,就意味着有较大的机会,不妨入场试一试。

3.在做一个新业务之前,你需要<mark>把"市场规模到底有多大"这件事完完全全地想明白。</mark>如何想明白取决于两点:

第一,你的定位是否明确。不同的定位往往会呈现出不同的规模差异,比如"给订外卖的人服务"和"给所有吃饭的人"服务是两个完全不同的用户体量。

第二点,估算一下具体的市场规模。我们可以着重分析一下供需要素,即 IPO (Input、 Process 和 Output) 。

以美团租车为例,从Input(需求要素)来说,可以分为性别、年龄、职位或者通勤、吃喝玩乐、办事等;从Output(供给要素)来说,有价格、舒适度、服务、时间消耗等要素。

那要如何量化用户规模呢?找最大的恒定要素。我们可以假定需求要素是不变的,因为从短期来看,人口结构不会发生大幅度变化。所以我们从需求端出发,找到有着最大用户群体的需求要素:通勤。然后通过"通勤"这一场景去找相关量,通勤=需上班的人=交五险一金的人(计算过程中会结合实际情况),以此类推估算出一个相应的数值。



4.为什么要把市场规模这件事计算得这么清楚呢?我们再来理解一下规模效应。

在互联网早期,企业确实存在很多机会做一个具有网络效应的平台,例如 Facebook、微信、淘宝。但当互联网发展到成熟阶段,大部分的企业都只能在限定的市场规模中去找机会,例如滴滴便是在单个城市到达一定规模后,稳定运行,不再出现指数级增长。

在这种增长曲线的市场中,第一,它可以将规模较为准确得估算出来;第二,有了对市场规模的预判更有利于下一步的决策和选择。

5.用开普勒的视角做实验。

首先回到上述的 IPO 供需要素中,当需求要素不再发生较大变化时,我们需要改变供给端来提升用户规模。例如美团租车,最好的供给要素是用户取还车的体验和租车价格。找到这两个要素后需要做实验验证:当价格低、体验又好时,这个业务在市场上究竟能不能 work?

但美团当时没有选择自己来做这个实验,他们倾向于当开普勒的角色——在数据中找到规律,而不是第谷的角色——只负责收集数据。

于是他们在市场上找到了满足该要素,并且已经在运行的竞品,对它做了相应的分析,找到了答案:有一定的市场规模,而且满足用户体验,业务也不能 work。

而团队和执行层面,主要是踩过的几个"坑":

1.业务跑通后怎么搭建初始团队?

团队在初期的时候一般会选定一个 BM(业务负责人), BM 最好不要兼顾单个模块的 FM



(细分模块负责人),因为身为 BM 还需要监管其它 FM ,与其他 FM 就难以达成共识。另外初始团队磨合非常耗时,必须要找到一个靠谱的 FM 和团队。

2.选城市或者扩城市时,不要选择第一竞对的大本营作为业务的切入点,容易受到"垄断势力"的碾压。

3.分析竞品时有一个最核心的原则:保持对竞品的敬畏之心,做到知彼多于知己。那要怎么知彼呢?除了线上数据的抓取之外,其实你还可以在线下做一些尝试。例如去竞品公司面试,"勾搭"核心业务人员,人肉"捕获"竞品的核心数据,了解他们背后的业务逻辑。

4.在团队运作的效率问题上,可以把管理权力下放,设置最小的管理节点(做到每个订单都有相应的负责人)——制定最小经营单位的负责人,进行赛马制。

5. <mark>尽量不要做补贴</mark>,如果真的要补贴就要做到精细化:在弱势区域(别人有我们没有;别人强我们弱的地方)做补贴,并且要快速决策和迭代。在强势方不能做补贴,这些地方的管理节点应该是复购率和满意度。

6.对于团队解散后去留的问题,美团管理层会让原团队人员 all in 到不同的新业务里,分批进行赛马制,继续去探索新业务。

7.其实做增长,归根到底是要去理解一个生意。而要加深对业务的理解,除了竞争之外,还有一个好办法:建立权责独立的"特区",在没有竞争的干扰下部署一个团队,让团队去深耕业务。

End

添加42章经 Miranda 微信 报名新一期「增长实战营」 即可加入「增长天团」 无限制参加每期校友会





Miranda微信 Yzhangjing42