

产品经理培训

# 匹配业务做产品规划

主讲：磊烈



## 讲师：张磊（磊烈）

### 职场经历

- 凡客诚品、艺龙旅行网 早期产品经理
- 万达集团第一个互联网平台 “万达电影” 负责人
- “影核” 创始人，产品副总经理，未来影院 SAAS 平台
- 阿里巴巴 现场娱乐事业群 “智慧场馆” 产品负责人

### 企业培训

- 万达学院 “全面信息化” 内训讲师
- 招银大学特邀创业导师

### B端项目经历

- 智慧+电影、场馆、商业（SAAS产品）
- 阿里中台、文旅中台、地产中台（中台产品）

VANCL



Longfor



SUNAC

## 本次课程目标：

- (1) 掌握一套完整的产品规划的科学方法；
- (2) 理解从多角度分析产业链的意义和方法；
- (3) 如何根据用户痛点抽象定位产品和方向；
- (4) 如何根据规划设计产品架构和迭代步骤；

# 做好产品的第一步：产品规划

—— 千里之行始于足下；凡事预则立不预则废；

重要性体现在几方面：

1. 产品规划决定了企业组织的人员架构
2. 产品规划决定了下一财年的公司预算投入
3. 产品规划决定了面对市场的推广策略和竞争差异

另外，产品规划 是一种管理手段；是对产品经理的绩效考核；是产品总监面试必考题



# 课程导入 – 论产品规划的重要性



U3dc93f34/8e14/z

19年规划预算

2019年度信息管理部-工作项及预算费用



会员营销线2019年预算汇报07

会员营销线需求调研

# 带着大家做产品规划



开始：分组小游戏

# 目录：产品规划步骤

# 课程目标 – 产品规划方法与步骤

- 产品市场背景与目标用户
    - 最好能有产品数据分析（映射行业运营的业务数据）
    - 偏重业务逻辑分析（数据做补充）
  - 产品痛点与业务现状
    - 能从用户描述中划分用户痛点优先级及关系，分析出最痛和最有效的切入点
  - 产品现状及竞品分析
    - 竞品分析的过程中注意不同产品所处环境（行业/产业链角色位置等）的差异点，不能直接映射对比
- 产品定位及目标
    - 围绕用户痛点及周边环境，设立正确的产品目标和定位
  - 产品核心抓手
    - 产品的长期打法和整体组成模块，说明各组成模块之间的协同关系（也可以给各模块划分优先级）
- 产品框架图
    - 以流程关系说明下短期高优先级的模块产品方案，例如流程关系图、核心算法因子等
  - 产品节奏及KPI
    - 节奏分短长期，KPI能量化到某一业务指标，或某一时间点达成的效果



市场分析



产品定位



执行抓手

最重要  
最核心  
最关键

# Part1：如何做市场调研

- 产业链分析：

- 调研产业链的方法：

- 区分上中下游，举例：电影产业链、车企生态链。

- 定位企业在产业链中位置，明确产品定位的三个关键因素：

- 市场空白痛点

- 持有资源优势

- 创始团队基因

# 开始选择自己的产品

- 地产行业案例：三大产业集团，建立百万级客户运营平台，打通各业态会员运营体系
- 文娱行业案例：演出行业TOP流量平台，社区粉丝运营，打造大文娱IP生态
- 连锁集团案例：500家影院，1.2亿会员，“会员+”战略，打造“电影生态圈”

所属行业	业务特点	用户特色	发展过程	中台诉求	中台模式
多元化地产集团	三大集团：地产集团、物业集团、文旅集团（主题乐园、商业、泛住宿）	地产客户：高价值会员，信息全面，重视隐私保护，避免营销骚扰。 文旅会员：分两级，KL大客户+一日游游客	18年收购文旅资产，19年重点发展会员中台，打通跨产业资产。	统一品牌 统一平台 分层运营	整合业态
文化娱乐互联网	行业最大演出票务平台，注册用户5700万，会员800万，APP日活跃用户数20万。	低频消费，复购率低，IP忠诚度高，平台忠诚度低	尝试分层运营，由于低频效果不明显，18年中尝试付费会员	加入生态 共享资源和渠道	接入重构
跨产业连锁集团	影院作为商业广场的主力店，成为商业线下最大的流量入口；	高频低消；线上支付，线下服务（O2O）；周边5公里地域忠诚	打造电影生活服务平台，2015年提出“会员+”战略；上市公司、450多家门店，会员总量9000万，年度观影人次过亿	集中化强管控 总部运营	总部强管控

电影产业链

产业资源方

上游

制片方



中游

发行方



下游

院线影院



票务渠道



产业服务方

票务系统



影院代运营



数据监测，市场资讯



媒体平台



研  
制  
宣  
发  
售  
放

定位企业在产业链中的位置的几个关键因素：市场空白痛点、持有资源优势、创始团队基因



- 行业数据挖掘的具体方法：

- 通过权威研究机构获取报告：国庆档影市分析、年度票房榜

咨询公司：艺恩

上市公司年报：万达电影

媒体渠道：自媒体、公众号 艾维电影

行业研究院：猫眼研究院

- 通过数据解读得出结论

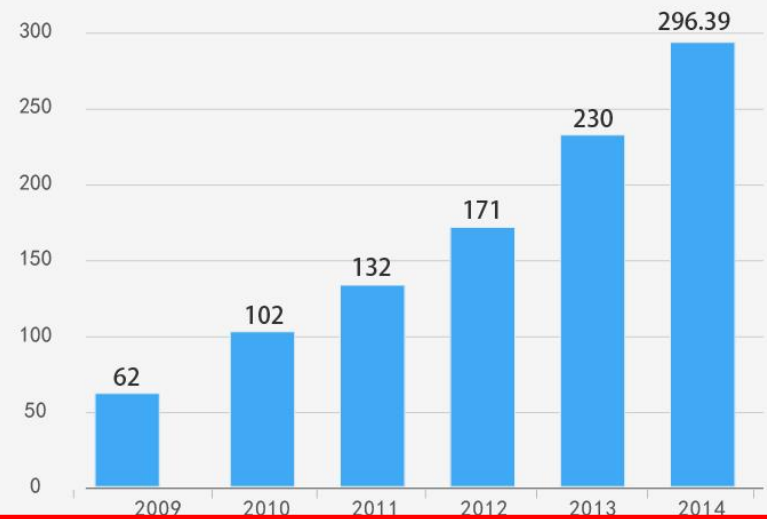
产业链代表企业（竞品） —— 互联网电影产业的双寡头

行业天花板（市场份额预期，切蛋糕） —— 中国电影票房500亿

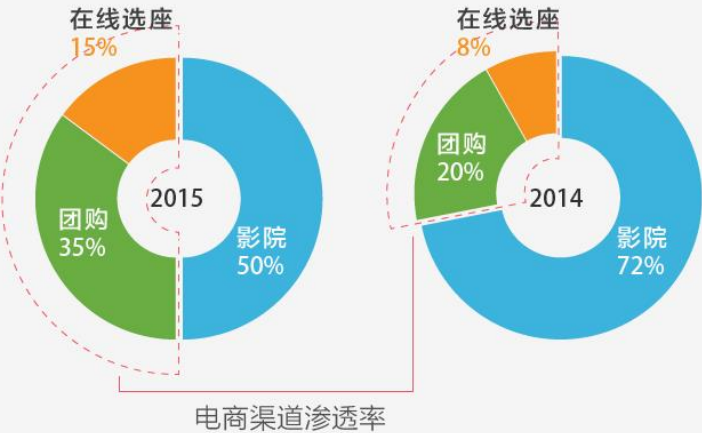
数据曲线往往透视行业发展拐点，挖掘：现象解读、行业痛点，切入机会。

# 观影用户正在“移动互联网化”

越来越多用户开始使用手机在线选座购票，互联网开始冲击影院的服务和会员体系。



■ 总票房      单位：亿元  
数据来源:EBOT艺恩票房智库 广电总局2014年票房统计数据

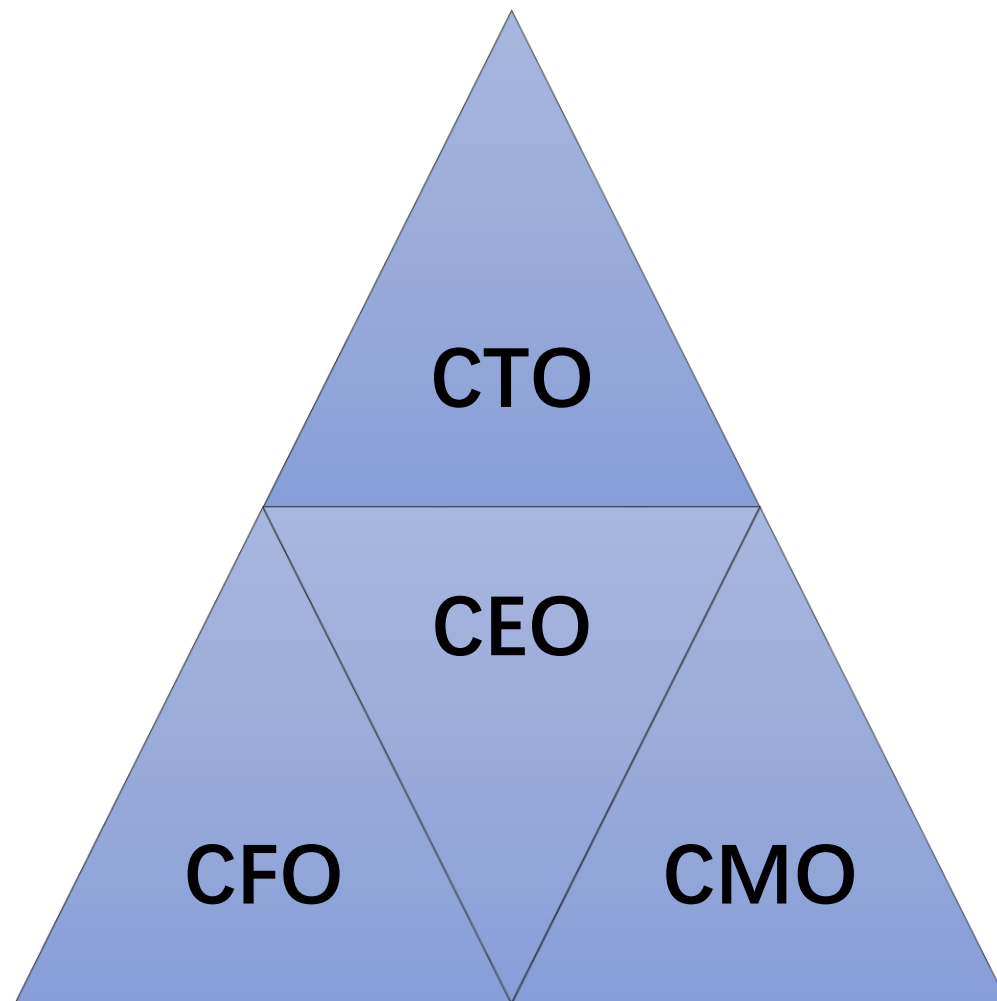


艺恩咨询数据指出，在电影团购上，2013年国内电影团购交易额为36.4亿元，贡献了16.7%的票房市场份额。伴随着智能手机的普及，电影O2O市场份额比重将逐渐增大，传统的线下购票模式将逐渐被O2O模式取代，未来2-3年，国内电影O2O整体份额或将占到电影整体票房的30%-40%

智慧影院

- 数据解读
- 市场天花板
- 发展趋势
- 行业拐点

- 组件团队，组名：公司名称
- 选择方向，行业：能列举出产业链上下游
- 选择合伙人，CEO
- 写出你所选择的产业链上下游
- 描述你的商业模式



# Part2：如何确定目标用户

三步骤：

- ◆ 用户来源
- ◆ 用户分层
- ◆ 确定对象

分推广渠道、分销售模式、分线上线下



大部分用户可追溯，可触达，可营销，可转化。

## 用户分群

- 用户规模:

存量:

潜客:

市场:

- 人群划分:

粉丝型:

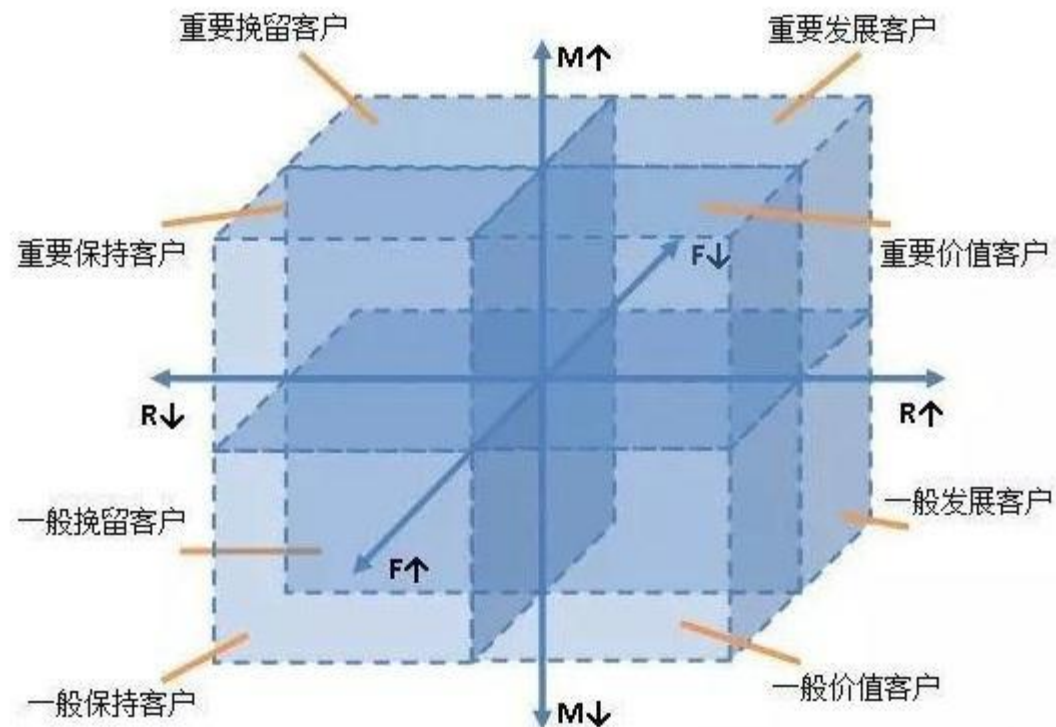
文化型:

亲子型:

休闲型:

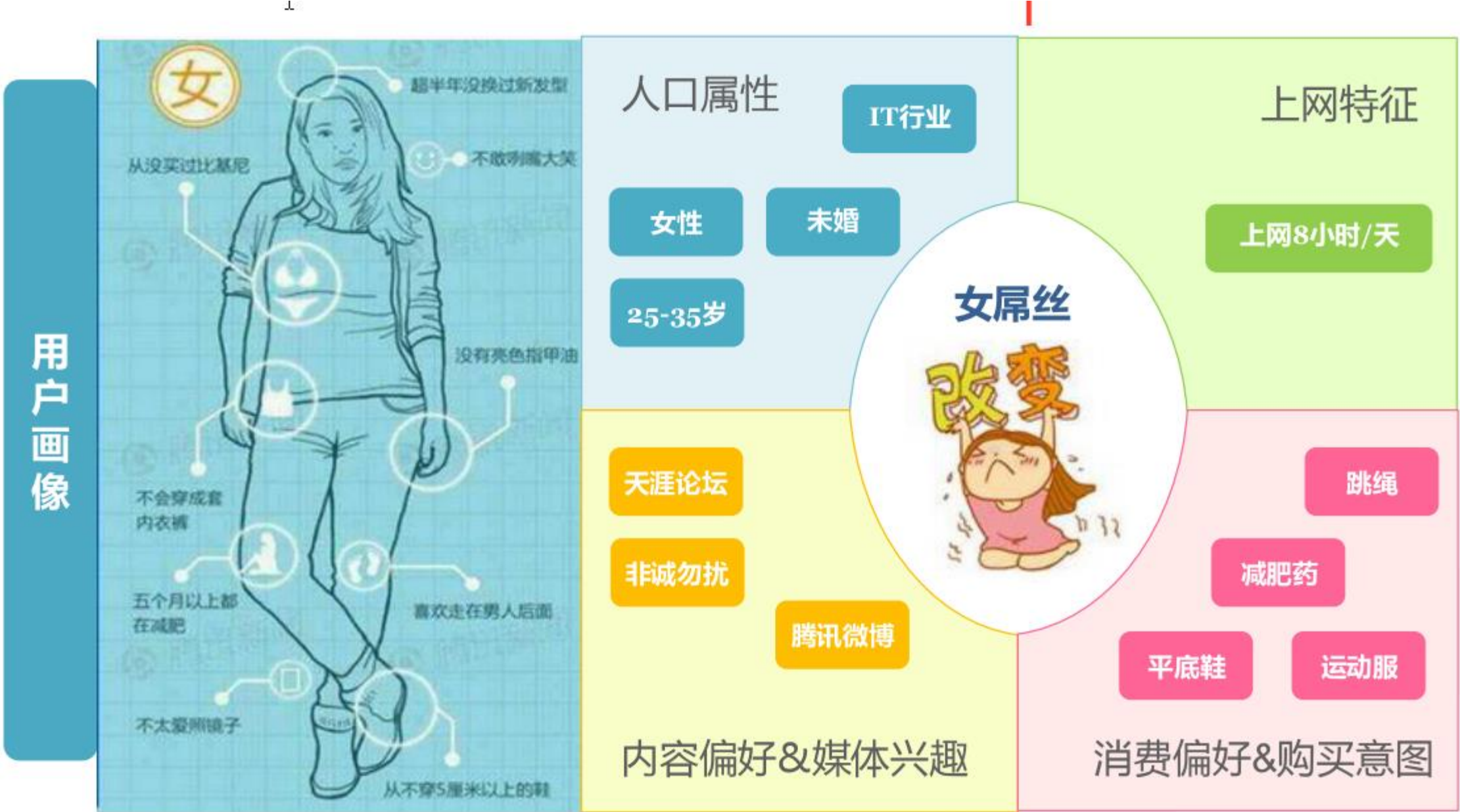
- 消费现状:

低频消费, 复购率低, IP忠诚度高, 平台忠诚度低





# 目标用户-确定对象





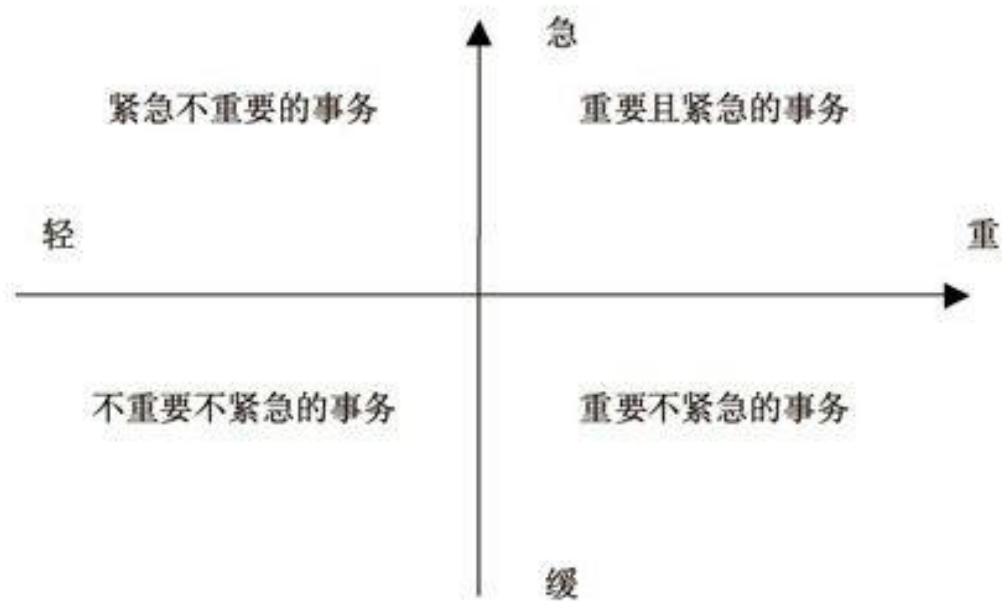
# Part3：如何挖掘用户痛点

# 什么叫痛点

- 痛点本身是点不是面
- 痛点来源于需求
- 痛点的挖掘
- 痛点优先级



# 痛点优先级——四象限法



时间管理坐标体系

## 案例：演出行业痛点



### • 营销难 |

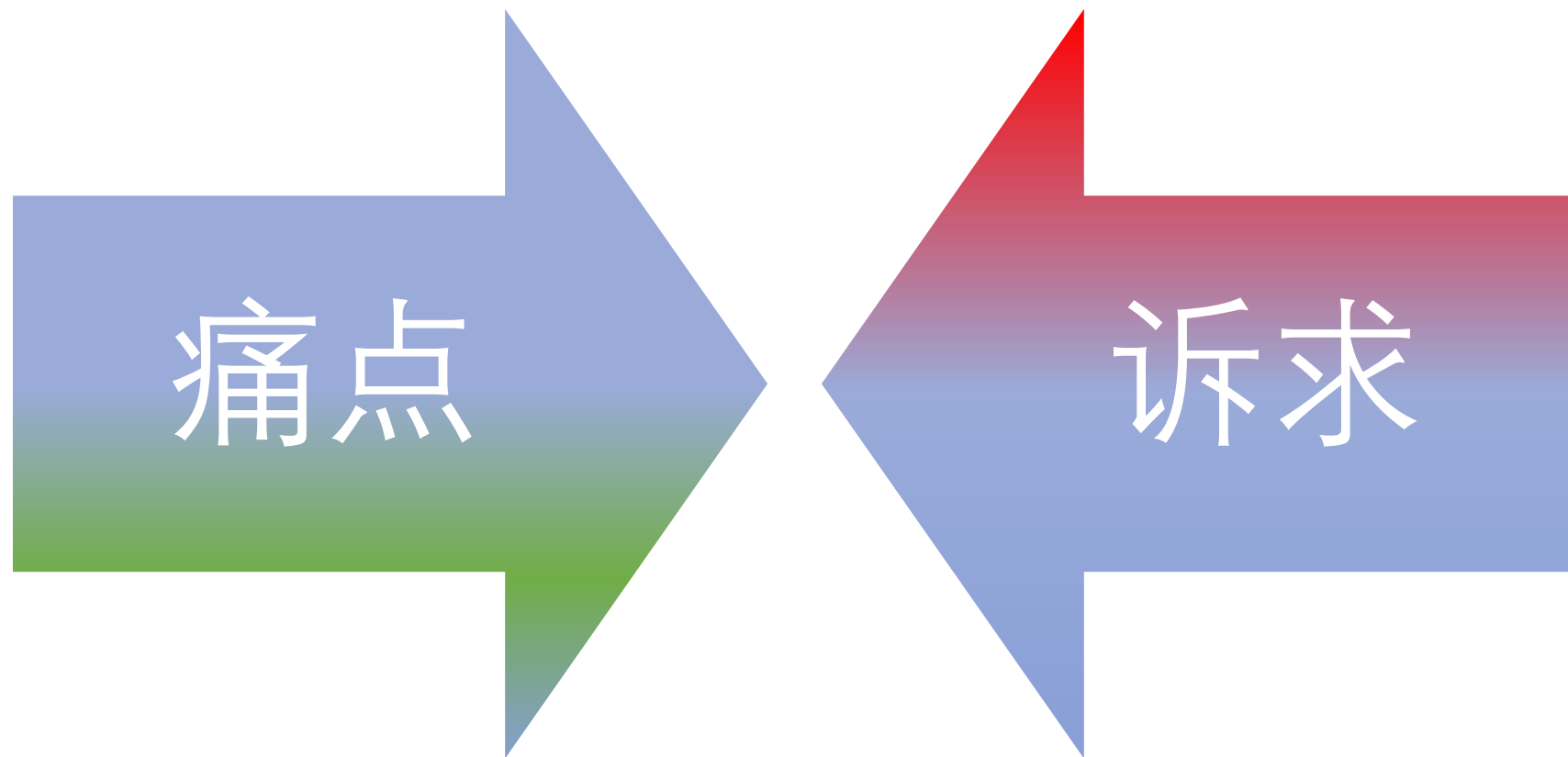
用户复购率低、客单价落差大，商品非标准化、营销手段单一，效果不明显，用户的心智不易靠平台提升。

### • 服务难 |

原本高大上的文化娱乐，观演过程的服务问题：抢不到票，拥挤的排队入场、没有停车位、离场打不到车。

### • 连接难 |

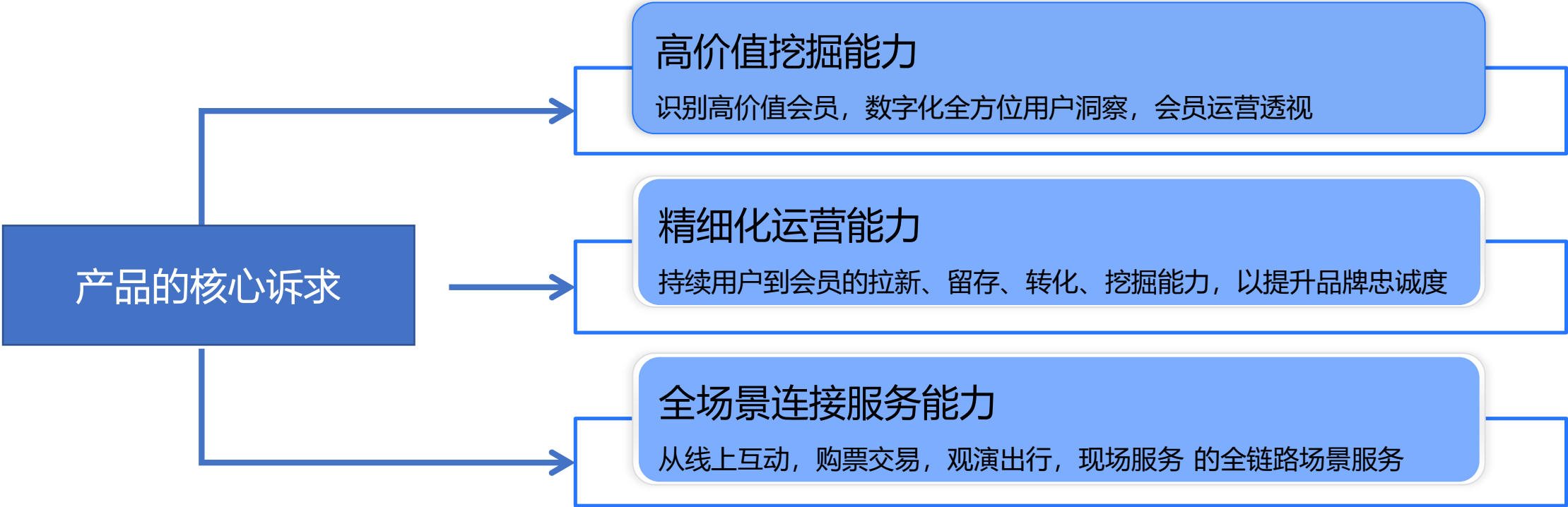
O2O场景的服务脱节：完成了购票即完成了服务。线上和线下资源连接和会员打通。缺乏：体验前置 和 后续服务



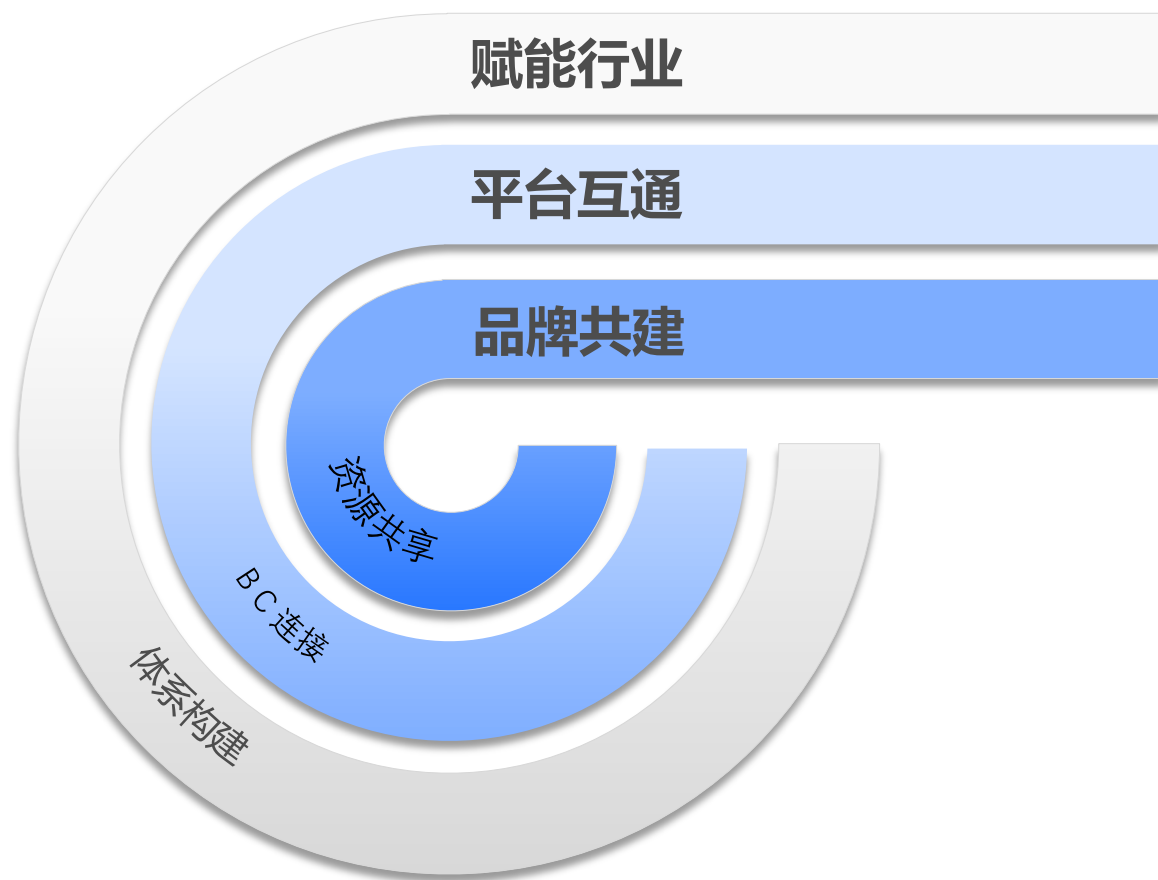




不是缺会员系统，不是缺技术服务，不是缺用户流量资源



## 产品目标 —— 三个定位



1

构建会员产品商户工作台，为场馆提供会员管理体系和会员营销体系全链路解决方案，三大能力输出：会员**忠诚度**提升能力、会员**精细化运营**能力、会员**联合营销**能力。

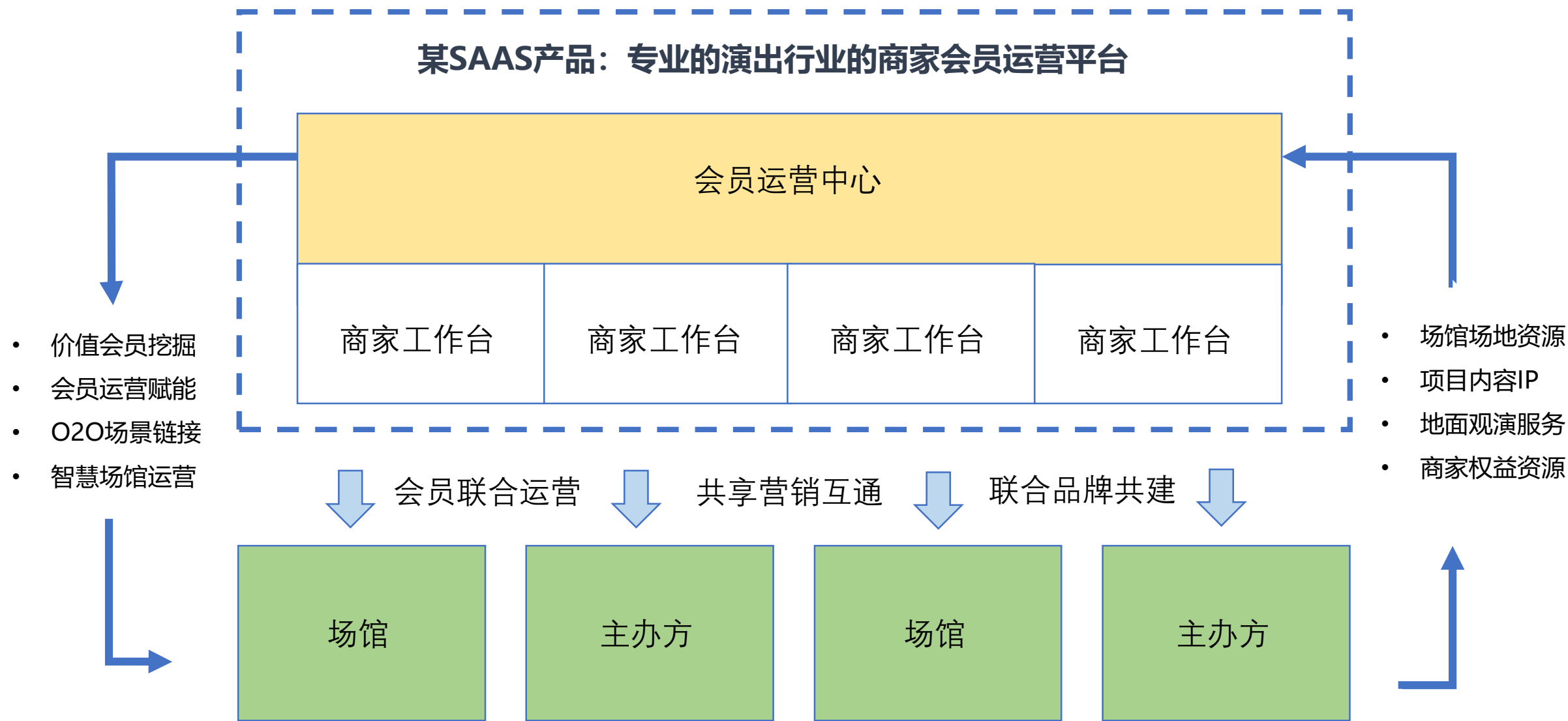
2

发挥阿里渠道优势，结合触达场馆能力，实现渠道和资源线上线下联合会员运营，实现B与C端的**数据通、营销通、权益通、会员通**，提供会员全链路观演服务，提升双方品牌会员价值。

3

搭建平台**会员中心**，通过SAAS模式开放，接入**跨场馆、跨平台、跨场景**的用户全方位数据，实现会员身份归一，数据云端分析，全方位用户洞察。

# 产品定位-一句话说明你的产品



解决问题： **在平台下**触达到自己的高价值会员； **和平台一起**共享共赢做好会员营销； **通过平台实现**用户线上线下场景连接

## 讨论：

- 寻找目标用户
- 写出目标用户的核心痛点
- 选择一个痛点作为切入点

# Part4: 竞品分析

## 案例：电影产业链发展过程



# 猫眼电影APP各版本评论变化





# 竞品分析-产品演进过程

在线票务



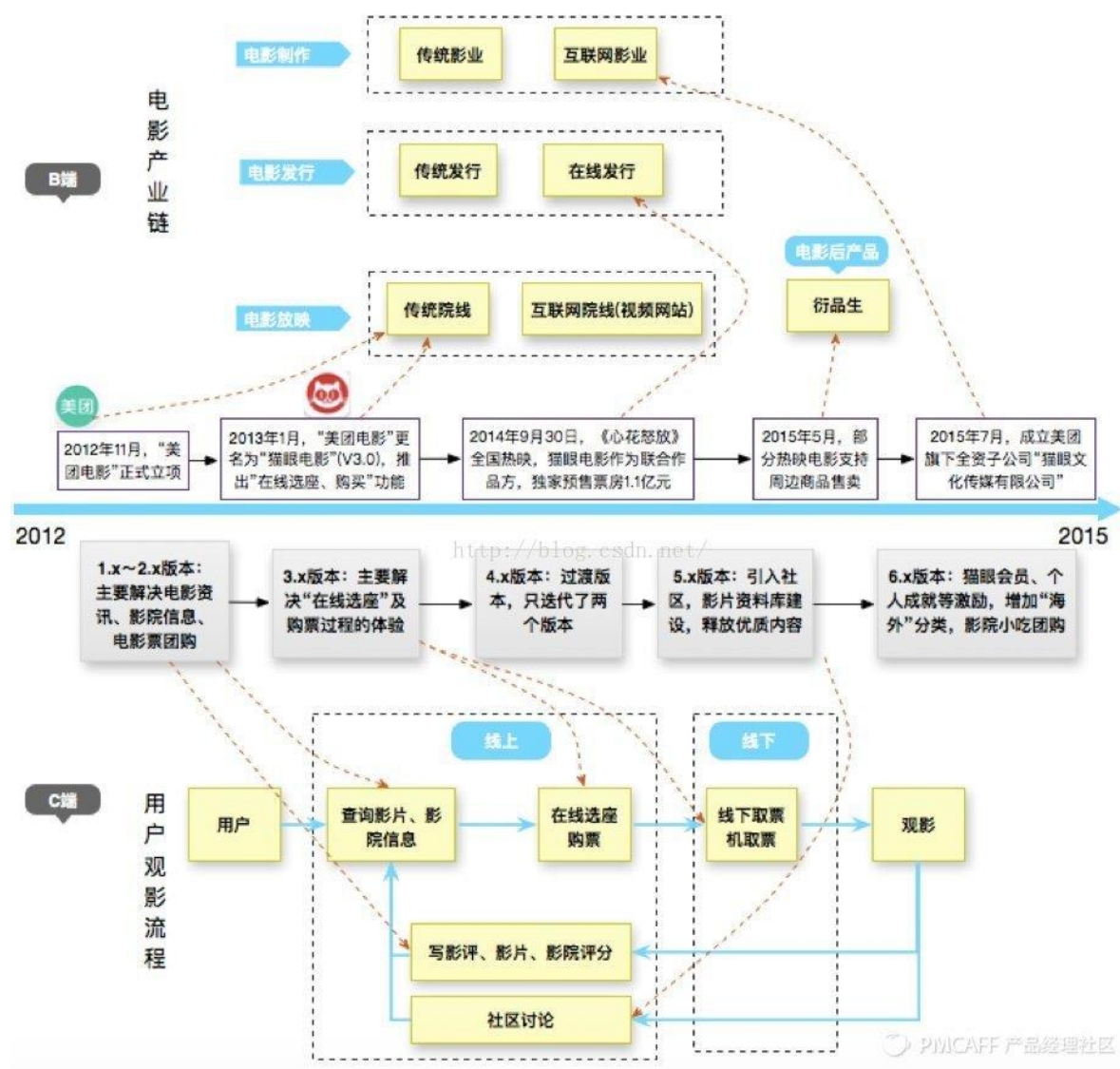
数据营销



内容运营



社区互动

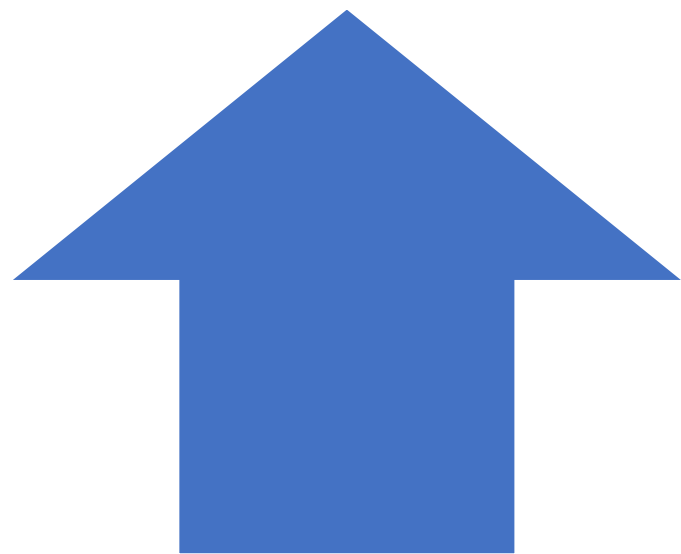


# Part5：如何确定产品定位

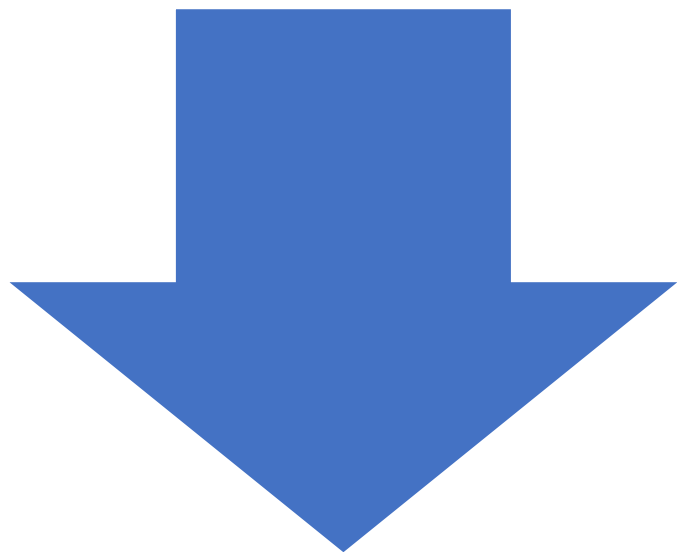
# 讨论：

- 你产品是什么？—— 一句话
- 解决什么问题？—— 三个点
- 他有什么价值？—— 四个块

# Part7：如何画产品架构图



企业级规划



产品级规划

# 头脑风暴会



## 前台

- 营销平台
- 会员平台
- 应用平台

## 中台

- 管理系统
- 服务系统
- 驱动系统

## 后台

- 数据平台
- 供应链平台 ERP WMS CMS
- 工具平台

外部系统

开放平台

好的架构图一眼看出四个特征：

- 1.架构分层：清楚产品架构的组成；
- 2.组成产品：每层确认的元素（技术、产品、服务）
- 3.关联关系：上下游，交互方向，输入输出
- 4.核心流程：业务工作流，用户消费流，管理审批流

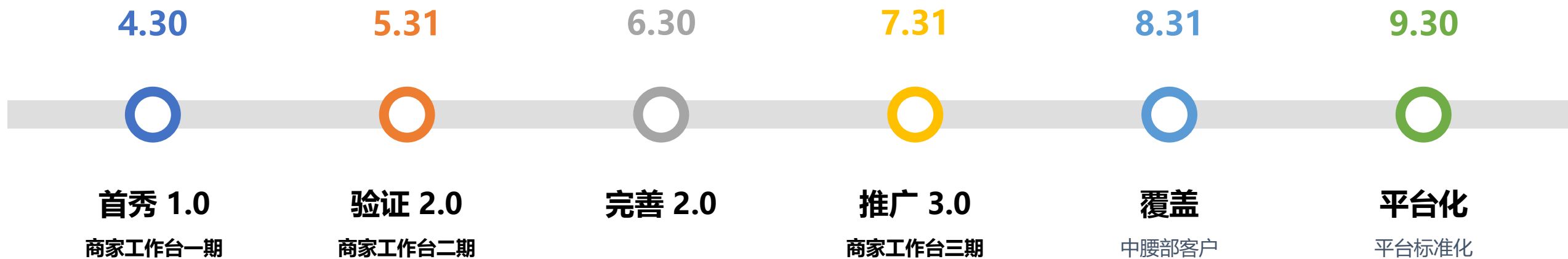


# Part8：如何把控产品节奏

微观：项目管理过程  
宏观：产品迭代路径

# 产品 RoadMap

能看出什么？



# 课程总结

- (1) 掌握一套完整的产品规划的科学方法;
- (2) 理解从多角度分析产业链的意义和方法;
- (3) 如何根据用户痛点抽象定位产品和方向;
- (4) 如何根据规划设计产品架构和迭代步骤;

# 课程作业

完成一个产品规划架构大图