会议主题：饿了么技术沙龙—上海产品专场：产品创新与实践

会议时间：2017年8月13日（下午）

会议地点：田林路200号COCO SPACE

主持人： 我这边是饿了么的TMO（音），每个月都会在上海举办一场饿了么的技术沙龙，我们这一场是和PMCAFF一起合作，欢迎大家今天过来，炎炎夏日，大家热情不减。我们工作小伙伴在这边，大家有任何需要可以跟我们联系，今天场地之内是不允许吸烟的，如果大家需要吸烟从这边出去，外面有吸烟区。我们废话不多说，我们现在就开始我们今天的技术沙龙，一开始当然是先要介绍一下我们的合作方，PMCAFF是国内第一大IT管理与技术案例库。相信大家都已经从PMCAFF这边报名过来的，也很熟悉，今天由他们的CEO阿德老师跟我们分享第一场。

我们的合作方COCOSPACE是提供了这么一个500个人的场地，如果大家有场地需求可以找刚才的那位同学，他是这边的负责人。我们的合作方式大家可以看到我们有直播，没有到场的可以通过IT大咖说，看到我们的沙龙。如果想要回顾，也可以点击进去他们的网站，他们会提供资料。我们今天有一个赠书的环节，我们赠书会在最后的抽奖活动，还有我们的老师演讲完之后，我们会有一个提问环节。

我们第一场欢迎我们的阿德老师，有多少人是为了这个年薪百万的题目而来的？第一场有请我们的阿德老师给大家带来“年薪百万”。

阿德：想要年薪百万的举一下手。别人都是不需要的是吧？你们真是国之栋梁，不需要涨薪。已经年薪百万的举手，接近的有没有？觉得自己马上就要年薪百万的举手。后面有一位，很厉害，要有点信心嘛。我这边讲的是十步迈向年薪百万。之前让我做一个主题是“如何年薪百万？”我当时想，因为我自己都没有年薪百万，所以我怎么能教别人年薪百万呢？我讲的时候，自己都有一点不相信。后来姚老师（音）说：“要把股份也算上。”我一算真自是年薪百万，自己有一点小激动。

总体上来说年薪百万在互联网行业还是比较容易的，一般工作三五年的人，自己只要努力一些就可以达到。我今天跟大家讲一下，为什么你到现在还没有年薪百万？当你把这十步都做到的时候，你距离这个事情就很近了。

首先我们教大家一些秘籍，叫“五分钟搞定面试官”大家都知道跳槽是何以涨薪水的。但是第一步是要搞定面试官，你们跟面试官都是怎么聊的？这位帅哥自我介绍一下。

嘉宾：不好意思，我好久没有面试了，我如果跟面试官沟通的话，我首先想到的是他要了解我什么？如果我去面试别人的时候，我最想了解是人怎么样，一是技术，二是人怎么样。我介绍我自己的时候，我就会回到我是怎么样一个人，怎么样一个奋斗的人，或者是怎么样一个努力的人，或者是可以给公司带来哪些价值的人。大概是这样吧。

阿德：这位一看就是给产品方案的。后来的介绍一下。

嘉宾：我会从我的工作经历，或者是学习的经验，跟面试官有一个简单的交流，交流过程中我可以了解到公司距离的方向是什么样子的，他也可以了解我的逻辑思维和学习履历，这样交流之后，大家会有一个初步的概念。

阿德：这位美女自我介绍一下吧。

嘉宾：我较高严敏（音），来自饿了么。

阿德：我为什么每次都会抽到饿了么的人？

嘉宾：面试我更多的会描绘我的工作经验和我对一些事物的看法，希望通过这样方中搞定面试官。

阿德：各位都非常的棒，如果你们这么搞定面试官的话，基本上距离年薪百万就越来越远了。假设我们今天都是饿了么的面试官，比如说我面试饿了么的CRM的产品经理的话，我应该怎么自报家门？比如说我之前可能在美团做CRM，美团CRM就是我一手做起来的，我为美团带来了多少利润，节省了多少成本。这样可以清晰的知道你的履历是什么，可以产品价值的地方在哪里。刚才有的同学说要让面试官知道我的谈吐，其实这个东西对面试官不重要，哪怕身残志坚都可以。但是对于有些同学非常重要，因为你什么都没有，但是对于一个工作很多年的人来说，你要说出来你对公司的价值是什么。要做到这一步，大家在日常工作中应该干什么？

其实在日常工作中往往会忽略一些事情，比如说忽略自己做的这个产品的实际数据，如果不关心自己产品的数据的话，肯定过不了。你要面试产品经理的岗位，你的面试官不是智障，如果他正常的话，会关心这些。我之前面试在腾讯工作六年的产品经理，我说腾讯的产品非常牛，他说负责一个系统，我说好棒啊，你干了六年，只干了这一进事情嘛，他说：“对。”我觉得这个事情不需要干六年，我可能是无法理解这个事情到底有多难，我让他给我解释一下腾讯的这个气泡（音）管理系统有多难？他说了一大堆。后来我问他你就是把信息填进去对不对？这个东西不是你做的对不对？对。所以你刚才说了很多，你根本没有关心这个产品实际的数据，很多人用智商去忽悠一个产品总监，这个总监只要智商正常，都会关心实际的数据和实际的业务。5分钟之内必须讲清楚你之前做的业务的数据表现，和对公司的整体价值。这个事情对于一个产品经理来说是第一关，也是是否合格的第一关。

如果你不能在最短的时间内讲明白，你的价值在哪里？那就是你做过的业绩是什么。大家看一下这份简历有什么问题？我继续采用抽答的状态。

嘉宾：我个人的经验来看，我从这个简历中没有看到一个亮点。对应我公司所需要的岗位，我看不到任何可以在我这个岗位产品价值的一些点。

嘉宾：重点上面，最抢眼的，可能是底下的能力值嘛，这个其实讲的比较虚，教育经历也没有，最重要的是跟工作相关的话，他没有深入的展开，也没有讲清楚他之前工作的价值，学生工作可能不是一个重点，如果他现在不是一个应届生的话。

阿德：这两位同学之上都比较高，回答的很在点上，大家给他们鼓掌。以至于我卖弄的机会都没有了，一般我都会质问大家有什么问题，这两位同学回答的都比较在点上。我之前参与过几次大范围的招人的活动，被公司派过去做校招等等的，我经常看到这样的简历，一般这样的简历，我直接就让HR拿走了。一年跳一次槽的，肯定是不能要的。

在座的各位都知道跳槽可以涨工资，我一个朋友一年跳好几次，后来他都找不到工作了。对于产品经理来说频繁的跳槽是有问题的。这个简历没有任何一个地方说这个人是可以被录用的。你的简历必须可以很快的阐述自己的价值，而不是用一些形容词来表述。如果一个产品都不知道自己过什么，产生的价值是什么，这是很有问题的。我去看简历，如果这个产品经理只说我做过某某系统，那这是程序员的简历。

这个数据说明什么？有谁知道，你们在跟你的同事和你的领导和你的面试官去表达一种情绪的话，你基本上不可能会百万年薪，你可能这辈子都不会有这个机会。有谁知道是哪一种情绪吗？暴力（音）。我们之前让产品经理填了一个调查表，在座的觉得自己的老板是傻逼的举手。之前第一次搞的时候，一般人都会中计，83.7%的产品经理认为自己的老板是傻逼。我基本上可以用这个数据说明一件事情，这个行业里有83.7%的产品经理是不合格的。有谁知道为什么不合格吗？

很多人其实在工作中会面临很大的压力，但是他会把这种压力的情绪变成一种负面情绪，私下里跟自己的同事和同行表现自己的老板是一个多么傻逼的人，这样的产品经理，他的耳朵里永远听不进去别人的帮助。我们做的产品往往都是很垃圾的，没有一个是做出来巨牛逼，每一个产品都要不断的打磨。在这个过程中，你的同事和老板都会跟你提出很多他观察到的问题，这个时候很多产品经理，会把这种东西，当成是一种对个人荣誉的置疑，不会把这些当成是别人给他反馈过来的资讯，其实这是一个资讯。所以会变成一个负能量，如果是这种产品经理的话，他的工作一直是在逆境中渡过的。对我来说，我更换别人批评和指正我产品上的问题，如果没有人批评指正的话，一个产品经理是没有办法快速成长的。我没有见过任何一个产品经理是一直被夸出来的。

包括现在特别牛逼的一个产品经理，他最早的时候做了一个QQ邮箱，我们在一起讨论说这个邮箱太垃圾了，网上写各种文章骂。但是像他这种产品经理，人家很有耐性，人家会不断的迭代，当迭代到第四、第五个版本，终于好用了，到现在大家都知道QQ邮箱在腾讯内部是一个非常好的产品。在面试中和工作中，大家不要把别人对你的产品的指责当成是负面的东西，他只是用他的方式告诉你这款产品不好的地方。而且这里面产品经理一定要记得一件事情，不要指望你的队友会用反对科学的方式告诉你，他们只是表达一种情绪，你要从这些情绪中捕捉信息，如果无法做到的话，很难做好产品经理。

这个跟炒股一样，炒股里面有两种情绪，谁知道是哪两种？

嘉宾：贪婪和恐惧。

阿德：非常正确，大家积极一些，不然你们就睡着了，你们睡着了，我就讲不下去了。你们去炒股的时候，就会发现人身上有两种情绪，一种是贪婪，一种是恐惧。做产品的时候也有两种情绪，一种情绪是恐惧。这种恐惧会导致你和你的团队不断的延期，一直不敢把产品放上线。还有一种是愤怒，人一旦指责你就愤怒，愤怒的人是听不进去意见的。所以产品经理一定不要把它变成一种负能量。

另外一个对于你们来说可以迈入百万年薪殿堂的，就是复盘能力，如果大家做过产品经理，就会发现一件事情。你的领导都会问这个事情你有没有调查？或者是你做的产品已经上线了，你的领导突然跟你说，你觉得我们产品上线的版本有没有问题呢？作为这个产品的产品经理，上线以后基本上就是甩手掌柜了，老板突然一问，你没有关心过。复盘能力的基础，要保障你的产品有一定的复盘能力，你必须对你的产品数据了如指掌。

很多人认为用数据做产品是很愚蠢的事情。互联网创新有两种，一种是颠覆式创新。上线之后，就会面临持续性创新，持续性创新的时候很需要数据。假设一些事情，你的产品如果有几百万人的用的话，你没有办法做，你只能基于产品数据去观察几百万人的行为，日常工作中搜集数据，每天工作中要复盘这个事情。如果你做不到的话，随时会被老板问，我们去年上线的产品，你觉得有什么问题？可能你从来没有关心过自己产品上线之后的数据表现，你就不可能复盘它，如果不复盘它，你也无法成为一个团队的核心人物。一般产品经理要成为一个团队的核心人物，你必须对你的项目数据了如指掌。

中国人都爱讲故事，特别是文科生做产品经历之后，大家的产品讨论会就变成了一个故事会，我们要用数据推导你所作的产品。如果没有做到这一步的话，我们在实际的操作中竞争力就会低下。在日常工作中一定要学会接飞刀，很多产品经理在工作中是不会接飞刀的，下场就是这样的。

什么是接飞刀？你产品上线了，突然运营说，你这产品真垃圾，我原来转化率是10%，现在转化率是8%。作为产品经理就爆头了，作为产品经理怎么去接飞刀呢？我教大家的不是反驳，是接飞刀，接飞刀和反驳是两件事儿。

比如说一个男的，每次加班很晚，然后他的媳妇就会问，你怎么这么晚才回来？男的一般是怎么回答？

嘉宾：加班。

嘉宾：为了你和孩子在努力工作。

阿德：这些同学如果这么说话的话，及基本上家庭就很难和睦了。我如果是他媳妇就下句话，老娘需要你赚钱吗？如果他说他为你赚钱的话，你会怎么回答他？

嘉宾：我自己赚钱。

阿德：这就是不会聊天，一个女人问这句话的时候，一个两个需求。产品经理不要说我做产品了解用户需求就行了，你也需要了解团队队友的需求，也要了解家庭成员的需求。人家说这话是有需求的，不是随便问你两句。一般你媳妇问这个问题的话，你只要回答一句话就可以了，我很爱你。燃烧什么事儿都没有了，你为什么要解释你帮他赚钱呢？事实上你有没有给他赚钱，也很难讲，也说不清。其实女人问你这个事情只有两个需求，一个是关心你，另外一个是怕你在外面鬼魂，影响他跟你的感觉，这个时候你只要告诉他“我很爱你”就可以了。

转化率的同事跟你说10%降到8%，一般直男癌马上就说了：“你什么意思？你觉得我产品烂嘛。”老板在旁边看你们撕，老板都不会劝。我之前也遇到过类似的问题，转化率从10%降到8%，怎么弄？转化率低了，流量大了，你知不知道？如果你不关心产品的数据，肯定不知道流量大了，人家拿一个不完整的数据，就把你反驳了，然后你就蒙了。不能用链条的某一个点，去推动整个事情的对错。当运营觉得你这个事情干的不好的话，你说我先记下来，你说这个点非常棒，我回去好好研究一下，没有必要跟人家撕扯太多。

大家都在工作嘛，他只是向你传递他观察到的信息，你搜集起来就好了，万一人家说的有用呢。很多产品经理在接飞刀的过程都是接的非常惨，很多产品经理离职的原因，我们公司运营太傻逼了，我们老板太傻逼了，所以我得走。一般说出这种话的产品经理，他的业绩都很低的，他自己的产品怎么回事儿都不知道。什么都不清楚。

这个事情是一种方法，方法是需要学习的，我以前也觉得是情商高，后来时间久了，重要知道这个事情是有方法的。有一本书叫做《关键对话》，这本书是迈入百万年薪的基础。老板希望这个人的沟通效率是最高的，当你跟你的队友意见相左，然后大家已经开始有这种愤怒的情绪在的时候，这个时候你就知道，已经进入到关键对话环节。一定要经常提醒大家，为什么你跟你的同事和队友们吵起来了？有人知道吗？我告诉你，这是一个生物学原理，当一个人大声跟你喊的时候，你的肾上腺就上升，然后大脑充血，然后你就失去理智，你的兽性就打开了。你跟你的同事吵架的时候，你是一个野兽，你的同事也是一个野兽，这个时候不可能拿出好的结论。很多产品经理说最喜欢跟同事吵架了，吵架之后就会有结论。其实产品经理应该化解这些矛盾，听出你的队友真的对事情的观察和判断是什么。我工作就很少跟人吵架，我经常跟产品经理、程序员、运营厂家，就觉得他们都很有意思。他们基本上花两个小时都不聊产品，到最后摔门而出，有的辞职，有的下乡都有的。

我们刚才说了那么多，你对你做的事情有没有归纳总结的东西，你如果讲不清楚，是没有人会给你涨工资的。如果讲不清楚的话，你可能一直都是产品助理，这张表就是一个需求的管理表。其实我们就是用这种方式管理客户的需求，每个需求都可以问的更清楚，比如说他的重要信息是什么，怎么理解在什么场景下发生，面向的用户是谁，为什么这么干？

之前遇到一个客户，我们是搞医疗的，就是想做一个Facebook，搞医疗的为什么要做Facebook呢？其实不是的，你好好问问，你为什么要做一个Facebook？后来问人家，明白了，人家只是想做一个像Facebook的医疗的平台。每个人的理解不是在一个维度上的。这是产品经理必须关注的。之前国格（音）的CEO问我，外面的人怎么理解国格和PMCAFF？

嘉宾：我感觉更多的是让刚起步的产品经理找到一个平台，让后期段位比较高的，可以找到一个轻松愉快学习的平台。

阿德：总体来说我们的理解都是太产品经理了，我们会认为是一个平台，我们会认为是一个问答社区，我们会认为是一个产品经理的交流中心。但是你要放到外部理解的话，人家会认为你是一个科技媒体，人家会认为你只是一个科技媒体，你的内容，产品形式等等的对他来说没有任何意义。不同的人理解的方式是不一样的，你跟产品经理聊，产品经理会说这是一个产品经理交流的地方，你跟程序员说，程序员会说那就是产品经理的知乎嘛。你如果跟一个IT、互联网的人聊，人家会说那是一个论坛。你跟外行人聊，人家会说那是一个资讯，是一个科技媒体嘛。每一种不同的人，对于同一款产品的认知是不一样的，所以作为一个产品经理，必须自己可以讲清楚这个事情，我之前做产品的时候，我会针对程序员的方案，针对外部的合作都会有相应的稳当，不同的人对它的理解是不一样的。

所以产品经理的门坎旺旺都在门里面，这张图谁能看懂？这张图是一个产品的示意图，作为一个产品经理，必须了解整个产品的关联关系。这张图一般是一个产品经理画给自己看的，如果一个产品经理对自己产品的体系，核心逻辑次要逻辑都无法分辨的很清楚的话。其实这个产品经理就很难讲清楚，自己公司干什么的，也很难把这个产品讲清楚，也很难调动你的队友去配合把这个产品做好。

当老板骂你的时候，就是涨薪的黄金时间，一般老板如果骂你了，可能灰溜溜就跑了，这种人是绝大多数，我们都知道反向操作是会占便宜的。当老板骂你的时候，你应该积极的把他所说的问题，用最快的速度把问题解决，并且把举一反三把相关的问题解决。对于一个产品经理来说，这些事情并不难。一般性这种状态会死的很惨，如下你们想要有百万年薪的话，少画原形，如果沉迷于画原形不可自拔里，基本上都死的很惨。觉得自己打仗很猛。大家都知道像岳飞，岳飞老想收复旧土，但是对于皇帝来说，你把人家的哥哥和老爸接回来，谁来当皇帝？你作用一个产品经理，不能老画原形，产品经理的核心是找到解决问题的策略。这个时候画原形和不画原形都不是关键，关键是能不能找到方案去解决。当下产品的问题，有没有一个好的方法？这个时候可以把你的东西讲明白就可以了。所以很多产品经理会加班加点的画原形。

比如说你做一下饿了么的红包，然后你画原形，画了三天没有通过，然后再画三天，汇报方案又没有通过。然后你就纳闷了，我们就是画产品原形，为什么还没有通过？因为老板想要知道红包是什么样的机制发放？红包如何反作弊？红包发放的规则是什么样的？等等。饿了么的红包产品一直在社区里面，会经常提问关于红包的问题。

这也是非常关键的一步，你日常生活中一定要有好的方式反馈给你的老板，老板让产品经理做一个什么事情，然后一个月的时间就没有了。如果老板给你一份工作的话，必须最快的时间完成，在一两天时间里面，看看你的方向有没有错，哪怕是做的粗放一点，大方向没有错，然后再往下走。这是一个关于老板的体验，关于用户的体验。如果做不到的话，很难迈向年薪百万。

年薪百万最后一个秘密是什么来的？你们在日常工作中，尽量尝试用自己的薪资会公司股票，如果这个公司股票没有价值就去一家有价值的公司。这是一个年薪百万的关键，当然股票有价值的公司也不一定看得上各位，这都不重要，我觉得还是要去争取。谢谢大家！

主持人：接下来进入提问环节？有没有想要提问的？

嘉宾：我想问一下，我做产品经理有三年了，我现在考虑到以后的专业度，就是往深的方向去跟踪，金融方向的产品经理怎么样？

阿德：挺好的。其实产品经理的基本上和垂直（音）方向，我觉得要看，因为垂直方向这个东西有的时候很好，有的时候不好。这个说不准的，我在十年前认识一个朋友，他做支付产品。那个时候他觉得自己特别酷，做to C的产品经理做的很好。但是到五年之后，这个人的工资特别高，一堆公司拼命要挖他，为什么？因为做支付的产品经理太少了。我还认识一个朋友是做ERP产品经理的，刚开始用友等很多公司都挖他，后来他发现都集中化了，自己的空间越来越小了。所以这个事情很难判断，没有人可以看到未来，你自己走一步看一步吧。

嘉宾：我最近遇到一个问题，我现在走着走着偏管理了，我的管理能力又偏弱，我之前顾及又不全。

阿德：你工作几年了？

嘉宾：两年半了。

阿德：你们公司多少人？

嘉宾：一百。

阿德：管什么？

嘉宾：整个技术部，我们技术总监走掉了，在新招，我现在在管整个技术团队。

阿德：管多久了？

嘉宾：两个月，也困扰了一个多月。

阿德：挺好的，我觉得作为一个产品经理生活的阅历要丰富，我觉得你该做还需要做，以我的判断，如果你想要做下需，你要付出很大的努力。你可以尝试持续，你要做几件事情，解决的速度要快。管理的能力并不是所有工作经验长的人都可以做到，有的东西要尽快推进。你这边做事情，尽量让下面的人给你方案，可以让两个人给方案，挑一个好的。这样你可以补上自己经验不足的部分。公司给你这个机会，对你的人生来说非常宝贵，我觉得你值得去投入更大的经历去往前跑跑，挺好的。顶多就是不合格被干掉，好歹也是干过两个月的管理了，在座的很多人都没有干过。

嘉宾：你如何看待现在有超多的应届生，都特别想进入产品经理这样一个岗位，你对这样的应届生有什么样的忠告？

阿德：你是吗？

嘉宾：是的。如果我是企业的话，我一般不太去招一个应届生来做产品，为什么？大家听过音乐都知道，音乐会里面有指挥嘛，你作为一个指挥官，这个指挥官请来的是一个完全不懂乐理的人在指挥，这个场子你可以搞定吗？明显是搞不定的。应届生连计算机是什么东西都还摸不清楚，怎么可能去指挥程序员、运营、团队所有人协同去做一款产品呢？在这个事情上，我觉得一个刚毕业的学生，是不可能把产品这件事情做的非常好的，就算是做的非常好的话，企业需要支付大量的学习成本，这个学习成本不是招个老师过来给你讲课那么简单。而是真的有产品弄上线挂掉了，然后再弄上线再挂了。一个学生来做产品经理，企业要为他背负500多万的成本。我们不敢招学生来做产品经理，除非这个学生的悟性真的非常高，可以尝试一下，大多数都是先从运营干起来。这样对自己和公司都比较好，对自己的压力也是比较小的，产品经理的压力很大的。你刚毕业就承受那么大的压力，你就会怀疑人生，怀疑自己的智商，怀疑世界为什么这么阴暗，总感觉有阴谋论，其实不是的。大家只是觉得产品做的不够好。这对于一个应届生来说，挑战还是太大了，我觉得可以试一下，如果企业愿意给你教这么多学费，它就教吧。企业招上来之后，他用两三年之后，成本就摆在那里了。然后人走了，两年学费教完了，然后饿了么说“来吧！”产品经理最好是有丰富经验，没有丰富经验的话，过来对企业来说，其实是一个负债。我不是打击你，我是打击所有的学生。

主持人：今天时间有限，大家可以在群里问老师，我们抓紧时间分享，也可以私下找老师，感谢大家。

阿德：谢谢大家！

主持人：下一位是朱军华老师，来自爱拼机产品总监，他分享的主题是“互联网+时代产品人的自我救赎”大家欢迎！

朱军华：大家下午好！在阿德老师的后面分享，确实是有点紧张。还好刚才饿了么组织的小伙伴提升了我一下，让我们这边站站，这样直播出来脸就比较白，我就想好像比阿德老师有优势，他的脸是黑的。刚才阿德老师开了一个很好的头，让大家做到年薪百万，这确实是每个人的目标。我们分享的主题可能更多的是帮助大家，如何去达到这个年薪百万的标。

我今天分享的主题是“互联网+时代产品人的自我救赎”分享整个是我个人基于业务思考的一些东西，听完之后，大家可能会带着很多的问题回去。如果大家听完之后，可以带着问题回去，就证明你是有收获的，如果你听完觉得挺空的，那你听听就算了。

我做PPT的时候确实是还在爱拼机，我前天离职了，在爱拼机那边，拼车出行大家都知道对吧，我做的是拼飞机出行。这个模式如果要做起来，确实是需要一个很大的资金量，因为飞机来讲客单价比较高。但是我个人感觉做下去，需要耗费的精力和时间都是比较大的。先前我们做在线教育这块，这个项目是之前我自己从0到1去搭建团队，把这个项目做起来。今年上半年的时候，是做到了盈利。在之前的话，我们更多的是在电商行业从事，之前在阿里巴巴和1号店都待过。我刚才看有很多1号店的小伙伴也都过来了，我是2014年的时间离开的1号店，我也会把我自己的东西分享在个人博客上。现在也有想把我自己做产品的东西，可以沉淀总结一下，所以也做了两个公众号，一个是专门分享自己经验的。另外一个主要是做产品的新人，比如说应届生，想转行当产品经理的一些人。

其实在互联网+这个概念提出来之前，整个互联网行业已经发展了比较长的一段时间了，在这个过程中，其实我在几个工作中，我面试了，差不多超过500多位产品经理的小伙伴。我都会发现一个问题，大家很多做实的方式和习惯，都还停留在好几年前上。在线上我也做一个小的调查，有五年工作经验以上的举手。现场80后那么少，现在到目前为止单独负责过一条产品线的举手。也还比较少。

那我尽量讲的简单一点，整个互联网发展到现在，在做产品这一块，还是要非常明显自身的定位，保证自身的能力定位，这一点非常的重要。为什么？我今天其实不想讲到底是互联网+还是+互联网，你会发现现在各个行业融合互联网之后，都产生了一些颠覆性的变化。看了这些之后，提一个问题，比如说现在让你再去做一个电商的产品，你觉得从哪个角度切入会比较好？ 是不是做电商产品，好像都没有什么路子可以切了？做平台的有淘宝、天猫，做自营的有京东，包括做细分品类的，母婴这一块做的好的并不多。其它的细分品类也都是半死不活的状态多一些。

你会发现现在社会化电商也好，或者是微商也好，等等各种模式，你会发现到处都有人在做电商这一块。实际上你再切，前人的路走过之后，如果前人走的不好，你不会再走，如果前面做的很好，你再走，你会发现你分不到蛋糕了。其实在整个互联网+发展越来越深入以后，你会发现我们自己可以做机会和空间，是越来越少了，是不是？对于做产品经理来讲，应该每个人都有一个梦想，要做一款属于自己的产品，有这个梦想吗？应该都有吧？然后大家做一款属于自己的产品出来，或者是在某一方面做的比较牛逼，在业内可以受到大家的认可。

但是你会发现整个互联网+的时代发展到现在，在任何一个行业你想要有一番作为的时候，都已经越来越难了。因为这个行业越走越成熟，留下的空间越来越少，导致整个行业一直是在变化的。

大家都应该看到过这篇文章《产品经理们：五年后，你们会失业吗？》主要是讲我们这个岗位在职业教育方面的困局，发现其实80后在做产品经理的已经比较少了，现在都不用。我面试过来当产品经理的是95年的，整个确实来讲，新人进入这个行业的速度非常快，而且很多应届生也想毕业后从事产品经理的岗位。新人有他的优势，也有他的劣势。不断的新人涌入，这个行业的竞争环境是越来越激烈了。

刚才将行业是逐渐的区域成熟或者是饱和了。我们自己现在做产品的这批人，知道想做出一款好的产品，或者说想把某一方面做的非常的机会，确实是在逐渐的变少。就导致大家，在日常的工作当中，感觉不到，或者说很难期望到，“我努力一下，是否可以把这个东西做的很牛逼？”。产品经理已经做了三五年了，好像也没有太大的成就出来，或者是我自己没有把它描述出来，对不对？实际上我们整个工作的环境也一直在变化，就是因为这个时代逐渐成熟以后，从事这个岗位的人越来越多。

我最早开始接触产品的时候，我们那个时候都较产品设计师，产品经理这个岗位，我2012年进1号店的时候，那个时候都叫产品设计师，直到2013年的时候，1号店内部才改成是产品经理。之前整个互联网行业蓬勃发展的过程中，各个方面都不是特别成熟，但是整个互联网走到现在，会发现每个岗位要做什么，分工非常明确，就是已经很细了，你在这个岗位里面想要有一个比较好的作为，你会发现越来越难。

最早的时候，我们当初在2009年的时候，那个时候智能手机刚刚出来，我们那个时候做互联网主要是想有功能就行，那个时候的互联网产品非常的匮乏。所以当时盛大做了一大批的互联网产品，各个方向和模式，我们都尝试过，像网盘、文库、短视频、微信、社交等等的，包括支付都做过。当时智能手机的条件特别不成熟，基本上6个月没有推起来一个项目，这个项目就砍了。那个时候我们做产品最大的出发点，就是要在线上把这个功能实现掉。你们要在线上发轻微博，我就做一个能发微博的东西出来，那个时候不叫微博，叫短博客，或者是轻博客。那个时候是以微博为主，移动端还是比较少，那个时候还没有切过来。

到2011年、2012年，2013年这几年，更多的都开始强调体验，用户体验一定要好。那个时候像UCD、UED这一块特别的火，那个时候更多的是强调要怎么把体验做好，那个时候成立了很多的组织，像这些大场都成立了很多的组织，去研究用户体验怎么做。那个时候功能这一块，大家相对做的水平都差不多了，那个时候就拼体验，谁的体验比较好，设计的界面比较漂亮，操作也OK，用户体验就兴起了。

再到后面我们发现我们做产品的时候开始拼服务，因为发现整个服务对于用户体验的影响是很大的。就是我前期购买的时候，体验确实是很好了，缩短了我的购买决策时间，如果我买完之后不管了，搜查的售后不提供相应的服务的话，在线上就特别容易产生差的口碑，是不是？而且这个东西对于整个产品的体验影响非常差，特别是在2014年、2015年的时间特别重视服务，当时1号店还专门有一个指标叫CPO（音），每产生一个订单，电话打进来投诉的比例，我们最早的时候，CPO达到4.5，所有的目标就是要把这个值降到1点多。当时1号店是整个业内做的很前列的，但是现在你会发现，功能、体验、服务成了很多产品的标配了。

看现在比较成熟的产品，会发现功能也还是比较OK的产品也是能用的，体验很好，操作起来很顺畅，服务也很好。这个时候我们拼什么呢？这个时候大家开始比拼场景，你做出来一个很OK的产品，没有用户使用的场景，或者是业务的场景，会发现也会有影响。我们之前尝试过，比如说定期购。或者是像以前有一种袜管家，我买袜子这件事情，可能我袜子消耗比较快，可能14双袜子，我换着穿。14双袜子以后怎么办呢？我会买第15双吗？比如说女孩子来大姨妈，每个人都会来，我肯定每个月都要买姨妈巾，你会发现她每次用通一种牌子的概率也不是那么大。因为现在市场上这种产品也在推陈出新，这种产品可能在场景上没有特别的想清楚。

所以我们现在还遇到一个问题，整个产品的竞争格局一直在变化，行业也在变，我们的工作环境也在变，我们产品的竞争格局也在变，我们怎么办呢？整个互联网+的时代发展到现在，催生出来很多模式。如果真正的要做到年薪百万的话，我建议大家一定要强化自己的业务分析能力。如果你没有负责过一条产品线，或者是没有单独负责过一个产品的话，可能在业务分析这一块的要求不是特别高，可能需要把某个功能设计好，把某个逻辑规则定好。但是真正的你要开始单独的负责一条线，或者是单独的复杂一款产品的时候，你发现如果你业务分析能力欠缺了，这个产品很难做好。

数字经济，其实大数据走到现在，其实大家对这个概念都不陌生了。往往这一块大家会存在比较大的误区。最早大数据更多的是应用于精准化推荐，我记住用户浏览行为的数据，下次进来之后，我可以给他推荐很精准的商品，促进他的购买。包括现在很多的算法模型，或者是智能AI。但是有没有真正的想过，要去做一个大数据产品，他真正的目的，或者是真正的作用在哪里？

我认为做大数据产品，最大的作用肯定是在预测。实际上包括现在的智能AI也是预测的一种，它可以基于现在的数据，预测未来可能会发生的事情。

辅助决策，很多公司都会要求产品经理不会做数据分析，但是要求你可以看懂数据分析报告。你看分析报告，不是让你照着报告告诉你的东西去做，而是在这个基础上参考了，注意是“参考”。因为数据有的时候却说谎的，你参考数据报告的结果，去把它呈现到你自己的产品业务逻辑上，为什么是参考呢？这就涉及到很多的数据搜集和数据分析方面的东西，大家可以自己想。

对于整个大数据这块，其实我面试了很多的小伙伴们，每次问他在日常工作当中有没有涉及到数据方面的东西？他说我看了，说了一堆。包括购物车的转化率提升了，牛逼吗？很牛逼。你确实是通过你工作的努力，把这个指标上去了，或者是整个漏洞模型优化的非常好看，页面跟页面之间的跳转非常快，非常的牛逼。但这个是很基础的，这是你应该要掌握的东西，如果你想往上，你应该更多的去分析业务数据。这块很多小伙伴在日常工作当中会忽视掉。为什么？对于正常的产品经理来讲，我把支付转化率提升了，确实是可以带来帮助的，支付转化率提升之后，每天的GMB（音）会上去，但是如果你可以分析出来库存周转率的话，那个价值更大。我可以让公司用最少的库存，经营线上的业务，这样的价值最大。

包括我们以前做线上产品学习的时候，对于学习这件事情来讲，最终的衡量都是靠效果衡量的。你用效果衡量这件事情的时候，你去分析它的UV、PV有用吗？一个小孩子天天打开我的APP，天天看视频，但是我不能保证他天天看就有效果。对不对？我更多的要去分析他的知识点掌握情况，错提，知识点跟知识点关联的学习情况，不同的知识点学习的频次。同样一个知识点，他学习的次数越多，证明他掌握的不好，我更多的分析这个数据，才能明白我的产品提供给你是不是真的有效？如果我发现同一个知识点，要看好几遍，这个时候我看PV没有用。对于产品来讲，要做大数据，大家要往上走一步的话，要基于业务数据分析。你搜集数据的时候，你所思想的方向和目标就会不一样。

社会化协同，我们以前就把这个叫做外包。现在叫统一的社会化协作，或者是叫社会化协同，包括共享经济，网络协同等等的，像饿了么前几天签署的战略合作，点我达（音），那款产品合作用的是这种模式，是把我们线下外包的业务，做成了一款线上的产品。这款社会化协同带来什么问题？原来我们认为外包的乙方是非正规军，我们是正规军。

但当整个互联网逐渐成熟以后，越来越觉得，现在他们这批人也变成了正规军了。这个时候对我们自己的要求或者是挑战，就会越来越大。原来的伪军，正在冲击正规军的边界。是不是？严格意义上来讲，我做一款产品，让外包大师帮我做就可以了，不用请产品经理。在整个社会化协同等等的情况下，都会产生一些变化。这个要求大家在日常做业务，或者是做模块设计的时候，要有成本的概念。

比如说你自己要做一个CRM系统，和外面买的CRM系统，你要可以评估出来中间的差异在哪里？这个很正常，现在为什么做这种服务还是比较有空间？我们原来做教育直播的时候，我自己要研发一条成熟的直播技术，要耗费比较大的技术和能力的。这个时候我完完全全可以去市面上评估一下，市面上已经有了直播平台，我是否可以直接买他们的服务进来，才能人家的技术。因为对于产品经理来讲，你要求保证的是你的产品模式能够跑通，而不是某一个细节功能点，对不对？

个性化定制是服务的一种变种，你会发现现在的客户个性化要求越来越刁。对于用户来讲，用户来使用我们的产品是一种权利，但是他没有义务义务，他自然的权利，肯定是用的越舒服越好。你会发现我们做出行产品的时候，好像现在自由行的用户，组建大于团队游的用户了。包括我们做机票行业也是一样的，我原先整个B端是对接旅行社和机票供应商，去做团队出行，这样的话整个团队机票，因为用团队的话去拿机票是要便宜的。基本上三四折就可以了。

我们在C端也想用这种模式套，我们用的是拼机出行，我们把散客组成一个团，然后用这样的方式切飞机的机位，这样的方式降低价格。个性化的服务要求很高，现在旅行行业，私人定制这一块，还没有很大的发展，但是像一对一，C2B的模式已经发展的比较成熟了。特别是在线教育这一块，大家都应该比较听说过VIPABC等等的，他们都是用的一对一的模式。这种个性化真的是用户要求的个性化吗？实际上家长的时候还是买的服务，为什么家长可以放心的把孩子放学校里面去，不管是否可以教好。广东那边很多家长把孩子送学校里去，唯一的目的就是让学校把孩子管住，他不关心孩子的学习成绩怎么样，毕业后直接接受家里的业务就是老板。

线下的学校可以长久的存在，而且没有任何一个产品可以把线下学校取代掉，是有它的原因的。它可以提供监管，或者是督导学习的服务。线上学习产品最大的问题是什么？我的学习主动性是有很大的问题的，实际上现在整个产品发展到现在，优质内容的生产这一块，不会有太大的问题。但是学生学习的自控能力有很大的问题。因为孩子并没有那么强的自控能力，都需要一对一的管控谈到，你要管住他们去学，这样才会有效果。个性化定制，并不是真正的做到多大的个性化，可能是一种服务的升级，或者是服务的变种。

中产经济，这是中产崛起，我们整个发展到现在，大家的收入水平还是有所提高的，这个时候我们做产品，还是不是像原来的那样的思维，得屌丝者得天下。虽然这个社会里面屌丝占大多数，我们做产品的时候，是不是要坚持得屌丝者得天下？这是一个问题。

另外一个问题，在中产经济崛起的今天，你会发现其实千元级的奢侈品卖的并不好，如果可以做到五六摆开前，反而又卖的挺好。这一批中产经济虽然崛起了，但是他们自己的消费观念，或者是消费想法，有没有跟随时代的进步上来？

这种消费升级，到底是要让用户省钱，还是让用户买到实惠？这是两个意思。我们很多情况下，这种升级带来的都是自以为的，让用户觉得自以为买到了更高级的东西。比如说，我们经常会参加各大电商平台做的促销活动，往往我们都会认为我参加了促销活动之后，花了比较少的时间，买到了我喜欢的东西，而且价格也是我可以接受的。

但实际上促销的底层，商家是不太可能亏钱的。我不可能搞一个活动，全部是亏钱的，我平台全部倒贴，可能吗？不可能。这个时候你们参加促销活动，买到的很多东西，实际上商家还是赚钱的，只不过它的促销活动设计的，让你觉得你非常的赚，很赚。

现场有用拼多多的人吗？有两个。拼多多，一开始主打的就是拼团的模式，它主打的是便宜，很便宜，但是你会发现它里面的质量也很差。拼多多现在的商家都是淘宝、天猫、京东不收的商家，都去了拼多多。但是你会发现它的用户群体的定位，原先经常会看到，有人发拼团的链接，号召去拼，越拼越便宜嘛。现在还有看到吗？整个用户群体，在逐渐的向哪一批人开始转移？刚刚开始用互联网的人。就是大妈、大叔，教了他一下会用了之后，这些人线上买东西，确实是以贪小便宜为主的，他们觉得自己花了很少的钱，买到了很划算的东西，实际上质量是堪忧了。

还有小众经济，先前我们做产品的时候，非常容易做一件事情，我希望我产品所面向的目标用户的群体基数越大越好。基数大，我转化率虽然低，我产品的流水也还是OK的。我们原来给目标用户画线的时候，经常说我这个产品是面向几岁到几岁的人群，或者是面向女性用户等等的方式，实际上这种不精准，导致你的营销成本非常的高。为什么？因为转化率低了以后，需要砸大量的广告，把产品真正的给捞出来。

到了现在的阶段，小众的群体是越来越成熟了，很多你没有办法想象的，或者是没有办法接触的小生态，其实运作的很好。比如说二次元电商，我是很难理解二次元这个东西的，我现在都没有搞清楚是什么东西？确实是有专门做二次元周边的电商产品，做的很好，就变相一小波用户去做，只往专业的地方投广告。这种小众经济的生态，逐渐的开始成为潮流了，因为你发现做大平台的机会，都被大平台吃掉了。小公司要生存，一定要切分的足够细，足够的精准。

服务经济，我们现在更多的是要提供差异化的服务，让用户可以停留在我们的层面上，实际上比较有代表性的，像招商银行的信用卡。有多少人是因为它服务好，选择的招商银行信用卡？还是有的。因为对于服务经济这一块来讲，原来讲的粉丝经济也是服务经济的一种。它其实就是把一群有特殊爱好，或者是有特殊属性的一批人，用它固有的方式，形式了一套固有的服务模式。你会发现招商银行信用卡到现在，更多的是停留在大众层面，招商银行信用卡高端层面做的不是很好，高端没有体现出高端的价值。虽然说可以去机场贵宾室或者是去打高尔夫。像机场贵宾室的服务，你进去也不知道要花多少钱，因为现在贵宾室的服务也是大众化的，服务这一块更多的是要提供差异化的服务。包括我们以前做教育产品的时候，我们都是属于线上教育，我们比别人多提供一项督导服务，解决过程当中的服务。

正常讲，买之前要提供售前咨询，买后有售后服务，但是你用的过程中，我还给你提供督导服务，用的时候经常错题的，我会给你相应的题，提升效果。

资本市场，金融资本时代，大家很难理解，我不只是一次的听到，我互联网公司可以大量的砸钱，但是传统公司砸不起。他说这句话的底气在哪里？就是我一轮一轮的融资进来，可以拼命的砸钱，我的市场份额可以通过砸钱把它砸出来。你会发现，大家有没有思考过一个问题，包括一个新闻，上海的凤凰自行车，它其实看到了共享单车的机会，没有办法去做。它们这种传统企业，负债率不能太高，否则就不是良性经营。但是互联网公司有负债率的概念吗？我一轮一轮的钱融进来，不就是为了让你去砸嘛。

整个互联网+的时代走到现在，会发现获客成本越来越高了，我们以前1号店的时候投谷歌和百度的广告，感觉5块钱一个人好贵啊，现在做一个电商用户，没有300块钱下不来，甚至会导致500块钱，虽然是资本时代，导致砸钱的效果，没有以前来的好了。这反而是我们产品经理的机会，如果你设计的模式，可以让公司少砸钱，这就是你的价值。而且如果你的模式可以设计出来，你也是不可替代的，对不对？

大家最近应该听说过环球COSO（音）的模式，是用三级分销的策略，有点传销，一开始不是传销，就是通过朋友拉朋友，最多三级的时候不叫传销的，超过三级的就叫传销了。

大家一起看到了这么多变化，也产品出这么多的业务模式，我们要怎么样提升自己，才可以跟上这样的时代发展呢？

我一直会跟我的小伙伴讲，一定要拓宽你们的知识面，不要整天只逛产品经理的社区，PMCAFF的社区，我不是说不好。如果你成天只看自己的端页上的东西，整天想的是不是可以把这个按钮挪一挪，是变大一点好，还是变小一点，这样你花在业务模式上的精力就会越来越少。往往产品经理的专业性体现在哪里？绝对不率你的原形画的好不好等等的，那是你的基本功。产品经理的专业性，体现在用户产品的分析上，这才是我们的岗位上，不能被别人替代的，或者是我们的岗位的专业性所在，如果你自己没有强硬的业务知识，你想要从宏观的层面上分析，你目前产品所涉及的业务，到底是否可以产品最大化的价值，其实是非常难的。比如说如果你不太懂财务方面的知识，你非得去做一款金融的产品出来，很容易就走火，因为现在很多金融产品都是打擦边球。包括现在支付功能也是一样的，大家知道现在有快捷支付的功能，很多产品经理没有这个概念。大家都知道，我快捷支付付了第一次之后，我不需要再绑定，我直接可以看到后四位，我可以直接付对不对？这是前台呈现的。

后台的逻辑是什么？有两种选择，一种是让用户第一次绑定的时候，你会记这个卡到底是什么卡？卡号，手机号码，包括这个卡是什么银行的？这个信息是可以自己留下的。另外一种方式，你绑定的这个界面，用户信息不在里面填，直接跳到第三方的页面去填。这两种方式哪一个好？目的是一样的。如果你的公司没有支付牌照的话，你只能选择第二种，你第一种方式一旦被人民银行查到了，你这家公司永远没有线上收钱的权利了。因为你把一张卡的四要素都村下来只有人民银行可以村。

这是知识储备，我们前面讲做产品最好的方式，一定要满足人的心理的七宗罪。如果你不了解消费者的心理，这七宗罪是很难把握好的。

我们要去了解我们的目标用户，实际上到现在，大家可能跟95后的用户接触的不是特别多，先前分析90后的时候，发现跟80后是有比较大的差异。但是我们分析95后会发现，跟90后的差异也很大。我们做教育产品的时候，就是面对95后，甚至是00后。现在初中用户是00后，高中是95后。发现他们的想法、习惯和行为方式，跟我们原先认为的目标用户差异是很大的。

保证他们的消费习惯，他们对于钱的使用，更多的是走线下，线上的比较少，为什么？他们还没有拿到身份证，开不了卡。你不可否认这就是现实，我们会发现，做一个线上产品的时候，接了支付宝、微信，没有一个用户进来付，因为他根本就没有，所以付不了。什么东西能用？QQ钱包可以用。这批用户里面QQ占有率比微信占有率高很多，我们调研的时候，这批人使用QQ的时间是微信的9倍。就是说百分之百的时间，有百分之九十多都使用QQ，微信都不打开的。这个时候如果说这些产品面向念亲用户的话，接一个微信支付的话，会死很惨，一批钱都收不回来。

对于目标用户我们会做用户画像，我们很多时候都没有办法站在用户的场景下思考这个问题，我们会简单的以自己所处的场景类比他们所处的场景。一类比就出问题了，因为你非常习以为常的一些东西，在他们那边完全不会发生。所以在这一点上，对于我们产品经理来讲，要么你就认命，不要做面向年轻用户的产品，要么就与时俱进，不断的接触和了解他们。因为现在大学毕业生最年轻的就是1995年的，1996年的，他们已经开始工作了，三年内，他们肯定会成为消费的主力军。如果你的产品没有做好这方面的准备，后果你们自然知道。

好产品，我们以前定义好产品，肯定是用户口碑好，整个都非常的OK。实际上真正的好产品，是你有一个好的商业模式，对于我们产品经理来讲，任何不以盈利为目的设计的产品，都是不好的产品。你设计出来一款用户使用度再好的产品，如果没有办法盈利，最总还是会被淘汰掉的。额这种产品很多的，比如说超级课程表等等的，会发现一段时间特别的火，包括前一段时间在朋友圈晒军装照的产品，很火吧。你会发现时间过去之后，还可以吗？模式可以，但是变现很糟糕，流量很大，但是没有办法变现，一段时间就销声匿迹了。

对于商业模式来讲，产品层面尽量要简单一点，商业模式可以复杂一点，但是你一定要考虑，在产品设计的时候一定要考虑变现的能力，否则做到后面没有办法扭转。

还有是创新，其实这个词提的比较多，包括任何一家公司，都会对我们产品经理提这样的要求，一定要创新，要把这个产品做的越来越好。很多人在这方面的理解上，确实是有问题。创新和创造是两码事。你做产品的时候，你不是要创造一坎产品，或者是创造一种新的模式，或者是一种新的场景出来。更多的是要把你现有的业务产品，或者是用户产品，越做越优化。这种优化怎么衡量呢？

像我们以前，如果要把产品有提升，就是环节的时效缩短，注册原来是五个步骤，现在我升级是五个步骤，提升了时效，对用户的帮助很大。还有一个是改变连接，很多人都是去中间化，就是把中介的状态去掉，这样就可以更高效嘛。这都属于业务场景上的创新，我们实际上是在现成的模式下做的更新。往往我们是要缩短环节，提升时效，我们并没有想过增加一点也可以？有想过吗？外卖平台就是很好的增加连接，我们自己去店里吃饭，已经是最短的连接了，但是饿了么可以把这个东西送到家里来，中间加了一个环节，原来是没有这个环节的。增加的环节是给用户带来便利呢？还是给用户增加负担呢？目前来看是给用户带来便利。如果用惯有的思维来做，去中间化的话，你会发现中间的东西永远加不出来。

最后一个要重视口碑，我们前几年做产品的时候，经常会提到一个词，叫“试错”。这个词提的越来越少了，那是因为什么呢？试错成本非常高。我们以前一个MVP的模式出来，放到线上试错，这个不对，推倒，再接着往另外方向去推导。现在获客成本越来越高了，所以你的试错成本也会越来越高。出去你现在刚开始就抱着试错心态做的话，很容易第一批种子用户流失之后，你的第二批种子用户进不来。因为现在市面上同质化的产品越来越多了，你一个新的模式出来，不出一个月，比你的先进的，跟你相似的APP到处都是了。所以我们现在做产品的时候，尽量少抱试错的心态去做，尽量要在前期做充分的论证，这其实是我们的职责，对不对？

我们最早的时候，经常说产品经理要写三个稳当，一个叫MRD，一个是BRD，第三个才是PRD，对不对？但是你会发现现在很多人都只写了最后一个PRD，越来越少的人会写市场环境分析，和商业模式分析的稳当。如果你想做到百万年薪的话，前面的两个环节是少不了的。你一定要分析出来，你的产品在市场的空间有多少，商业模式成型的概率有多大？经过充分的论证以后，你设计出来的第一个版本，你其实是验证，而不是试错。验证跟试错差异非常的大。

希望大家一定要有理性、敏感、具有差异化思考的能力。实际上这是我自己对于人人都是产品经理的一种理解，人人都是产品经理，不是说每个人都有能力，或者是都有资格可以当产品经理，而是希望每个人可以像产品经理那样思考问题。什么叫产品经理那样？产品经理一定要做到理性、敏感、差异化思考。谢谢大家！这是我个人微信，如果大家有想法可以加微信交流。

主持人：有没有问题想问老师？老师就职的公司特别多，有没有想问小秘密的？居然没有人想问。

嘉宾：我是从公司内部转的产品，从业务转的，现在做的是设计后台方面多一点，我想往产品总监方向发展。是涉及到用户端多一点，还是什么？因为我自己是考虑往用户的方向接触的，因为从用户挖掘的话，可能会设计到比较多的东西，如果换行业之类的，可能是更好转一点，从职场方面，还有后面的不同行业的跨界角度考虑，您想给我什么建议？我现在也面临选择的问题。

朱军华：其实我一直不认为做后台的产品经理就劣势到哪里去，如果大家工作经验不是特别丰富的情况下，我真的建议大家从后台产品经理做起。因为后来非常训练一个人的逻辑思维能力，现在往往很多小伙伴就缺这个，过来面试，拿过来给我看的是原形高保真，有意义吗？没有意义。如果你原形都画不好，你根本就不够格，那是基本工具。现在必须要掌握会画原形，但是真正的逻辑体现，如果你自己的逻辑思维能力不够强的话，一两句话就可以问出来你这个人到底怎么样。

我们做后台也接触用户，只不过有可能是内部用户，也有可能是B端的用户，这个特点构造范围比较小，或者是比较小众，但是这并不妨碍你自己去分析业务场景和业务逻辑。如果你后台做的好，是能够极大的弥补前台不足的。我并没有发现百度搜索的界面，或者是谷歌搜索的界面做的有多好看，或者是谷歌的产品做的有多好看吗？但它确实是比较好用，或者是像以前亚马逊的电商产品，从它的界面来讲，信息展示来讲，其实还蛮乱的，你会觉得它还是蛮好用的，更多的是通过后台弥补前台的不足，所以它的精准化的推荐是做的非常好的。

通过产品经理，想要晋升到产品总监，通常来讲，中间还有高级、资深、专家级。当你的工作经验三年以上，或者是五年以上的时候，我一般都不会来问你。比如说我面试的时候，我基本上不会问你原形是否可以高保真，或者是稳当写的怎么样。我只考察一个问题，你的业务分析能力怎么样。如果业务能力OK的话，根本就不会出现不适应的问题。如果你不适应，就证明你没有掌握这个能力。

嘉宾：我是一个传统软件的产品，接触下来好多都是互联网上面的东西，互联网产品。其实我从做产品开始就在传统行业，如果想要转到互联网产品上，有哪些提升，或者是有什么需要注意的？

朱军华：我也是从传统软件行业转过来的，我从2006年开始工作，那个时候做软件外包，是需求分析师，不叫产品经理。2009年的时候转过来，对于产品经理来讲，入门级的能力是需求分析能力，你在传统行业待过的话，需求分析能力不会有太大的问题。你要适应互联网的节奏的话，要多考虑一下用户。很多人很难理解用户是什么？我们很多时候讲用户是不太准确的，更多的时候是应该讲目标用户，你到底能不能清楚，你自己做的产品的目标群体是哪一类人？你能够描述的越细越准确，你做的产品就会更有针对性。因为你分析到位以后，你去设想用户使用场景的时候，就会越准确。

我们最早的时候，争论一个问题，是单手操作还是双手操作？这个问题到现在也没有定论，这个真的是基于场景操作的。比如说你提供给仓库做流程操作的，你给他做一个APP，你根本不应该考虑手持的问题，因为他们的场景是扫描签。你的APP装进去，要支持扫描签的操作，全程都是这样做的，不会有时间去APP上点一下。这样的产品你的目标用户是仓库里的操作员，你再看他们的使用场景，他们根本不会操作你的APP，但是你的APP趋势是一个中转的。所有的信息都是通过扫描签进来的。

嘉宾：在面试产品经理的时候，如何在很短的时间内，评估一个产品经理的好坏，因为产品不算技术，最近面试的很多，技术是比较好评估，他的技术路线、风格、路径，但是产品经理实在是不好评估，如何快速的评估一个好的产品经理？

朱军华：刚才阿德老师讲的有一点是没有错的，最快的方法是看简历，如果你的简历没有吸引到我，有可能连面试的机会都没有，就不用考虑了。三年以下，我看需求分析能力，看你的需求分析的功底掌握到什么程度？三年到五年之间，我主要是看产品规划能力，你自己一个月，三个月，甚至是半年内，你自己复杂的这块，业务可以做到什么程度？有没有自己的预期？五年以上更多的是看业务分析能力，你自己对你原先所做的业务了解到什么样？在业务优化上有没有什么改进的动作？再具体我就要把面试提抛出来了，这个还是没有必要的。

主持人：我们谢谢朱军华老师的分享，如果还有问题的话，在群里可以找朱军华老师，今天大家在群里都挺活跃的。我们今天有一个15分钟的休息时间，大家可以互相交流一下。如果要水的话，请跟我们工作人员取，大家都会问我们的群在哪里？我们那边有一个二维码，大家去扫，然后添加我们的客服号，就可以继续了。

（茶歇）

主持人：我们饿了么自己的产品经理，刘潇，她这边要分享的是O2O销售CRM系统建设之路。

刘潇：我这个课题看起来有点枯燥，刚才前面的两位讲师，演讲过程中，都是很有感触的。我们虽然讲的是销售的CRM，大家可以听听。刚才提到了，不管是产品面试的时间，还是迎接毕业生的同学，想要做产品，首先是应该怎么思考，产品怎么落地？有小伙伴说要转型了，是做B端的好，还是做C端的好。做C端的朋友，其实是一样的，我们是从业务的模式，业务的思路，产品的模式上讲。大家可以有一些借鉴。

我也可以跟大家分享一下，我自己的经验当中，我发现有一些产品C端上面模式非常的好，比如说做一些新型的营销，有一些新的玩法，但是落地的时候，我们会发现有问题？大家觉得有问题在哪儿？我就自问自答了。原形图很好看，高保真图很好看。好看不是根本的，根本的价值是你要给客户提供的价值，在平台上怎么实现？我们今天讲的是业务的闭环，业务的闭环里面，给到C端的呈现是什么，是没有用的，它看起来是一个表现，实际是断层的。

比如说我今天要做一个品质商户，我的品质商户从哪里来？选什么样的商户？谁来运营它？等等的。我们后面讲闭环的时候都会提到。我不知道现场有多少做B端产品的，或者是后台产品的？还不错，有一部分同学。有没有做O2O的？也有一部分同学。有没有做电商的？有没有做CRM的？还真有啊，我们回头可以交流一下。这次我希望可以从刚刚讲的这些点，给大家一些启发。我会围绕业务、产品的思路往下落。不仅是讲CRM的系统长什么样子，怎么来，怎么做建设的。因为我觉得单从这个方面讲的话，可能不一定贴合大家日常的工作。

我叫刘潇，我互联网从业是9年，有6年被我的同事们叫为潇爷，我整个公司经营是阿里巴巴营销店，跟刚刚第二位讲师，我们有两位工作是同事。不断是C端，还是B端，都需要非常强的产品精神。C端是电商核心业务领域，回头大家有电商方面的需要交流的需求也可以线下沟通，目前我做的是饿了么销售的CRM的搭建，包括后期整个销售的统一，包括后期的迭代优化。从行业经验里面，包括电商里面的行业运营，然后类目搜索营销，还有CRM的。我是运营出身的，我做过C端的产品，也做过B端的。

O2O目前业务的场景已经发生了一些变化，以前团购是非常典型的O2O的产品，其实是偏引流的轻的业务模式，现在点评上我们大家看到的，希望可以把店里面的流量、客流增加，去做点评。客流来了之后，对于商户来讲，提供的产品和服务没有太大的差异。去做广告，开一家店没有流量就做广告，这是引流的轻的业务模式。我们现在已经从非常轻的业务模式，到全流程的线上化闭环发展。

我们经常会讲线上线下，我们先讲讲线上，从这个场景看，一个用户来平台上，找一家商户，然后平台给他提供一个商户，这条线就完了。找到这个商户之后，所有的消费场景是线下消费的，这是线上化引流的场景。这个线下实际上也是线下的，我们是通过平台线上化的方式跑通。其实我们举的这个场景是偏O2O的，比如说现在的生鲜配送，到家服务，零售外卖这一块，都是从这个场景来的。

一个商户共了它的商品，这个商品是有配送团队，这个配送团队是送到了他家，对于用户来讲，他做到家里不用出去，在线上找，然后找到商户，商户通过平台或者是自己的配送能力，送到他的手里面，这是一个闭环，闭环是通过平台实现的。这里面有一个角色是BD，我们电商里面这个角色是非常弱的，O2O里面这个角色的作用非常强。尤其是团购和外卖的业务是很强的。它跟电商的发展模式不太一样，电商一开始是有非常多的商户，很多大学生兼职，做然后全职做。其实电商商户自运营能力还是比较强的。但是我们这边外卖行业里大家可以看到，一开始都是互联网餐饮人员。互联网能力不够强，怎么驱动线下餐饮行业的人员愿意到线上来，我们BD是地推。其实是不仅仅是地推，会强调我们O2O里面为什么会有BD这个角色，商户能力上是有差异的。后面会讲O2O的本质，基于本地化的运营会有BD的角色，在BD和商户之间建立练习等等的，这是我们的业务全局图。

有一部分同事也在做CRM，从饿了么自建CRM来看，我们更多的是在全链条的企业发展的角度做全链条的发展。我们平台的业务服务是整个串联起来的，基于平台的业务服务，平台要提供一个整个业务系统的服务能力。

从每个模块里面，线下的，或者是比较传统的CRM，甚至是单个领域做CRM的产品。最基本的是客户关系的管理，还有一块是业务生产。其实业务生产是比较偏传播的制造企业，我们的业务生产其实不是产品本质的生产，我们更多的是数据的生产。然后项目协同，包括现在有非常多的项目管理的工具，这些从传统的CRM角度考虑的话，可能每一块动可以独立成为业务CRM的场景，对他来讲是完整的业务系统，从完整角度考虑，这些都会涉及到。这就是数据和业务闭环，这个后续我们可以再展开。所以我们对商业型的产品，我们自建业务发展计划，必须考虑整个场景的串联，然后是统一的，整个业务是打通的。

然后我们进一下饿了么的O2O，我们自己会有一句话，我们希望送什么东西都送半个小时就可以送到大家手里面，这是外卖O2O的本质。我们怎么看呢？这张图就可以给大家做一个分享，电商的平台跟O2O的平台，差异点都可以看到。

首先是流量、用户，这个层面上，只要涉及到交易前台。也就是我们通常说的C端的产品，包括引流、主站、导购、搜索、交易下单、用户体系等一系列的东西，这是用户看到的东西。但是必须意义，流量是可以看到，但是不一定能够得到，也不一定能够买到。

接下来是供给，它是核心支撑，交易产品里面非常重要的支撑角色。能看到，然后是能买到，能买到什么？平常来讲就是商品，或者是一种服务，背后的商品和服务的生产者是商户，所以叫做供给。后面会涉及到交易的后台，首先是供给的生产，我刚才讲到了，商品、店铺，店铺提供商品，商品在做营销。然后是履约结算。接下来是订单，这里是履约结算，包括交易的订单，其实朱军华老师之前非常多的专业是集中在里，还有合同、清结算，这个部分叫做履约结算，这两块是支撑者供给和订单，决定者一个用户可以买到。

对团购来讲，线下的流程就走完了，我们团购这样就结束了，对平台来讲基本上结束了。你需要履约的时候，到平台消费就可以了，你就是去验券，然后就完成了。电商和O2O的区别是履约，其实以前也没有特别的履约环节，履约环节是商户层面，所以平台来讲还是比较弱的，但是现在阿里还在做菜鸟的物流。最后到履约的部分，我看到，最后还能买到，都走通了，这个交易算是完成了。履约的部分从电商里面可以涉及到，O2O外卖里面也会涉及到。

O2O里面我先讲外卖，外卖到O2O有一个非常大的差异点，电商配送比如说三天到，差异化一个星期到。我如果给你送个外卖三天到怎么办？是不是人都饿死了？这个里面看O2O和电商本质上不一样的地方。一会儿会讲，O2O的本质里面，有两大点非常重要，一个是本地化一个是及时性。这张图，大家基本上对电商和对O2O整体的认知上面，应该有一个比较清楚的认知了吧。

然后我们讲讲本地化的本质是什么？为什么讲到本地化？我这张图看起来也不是很复杂，业务发展的本地化，O2O。大家点外卖的时候应该有感觉，你点到一个定位，比如我们现在田林路200号，然后你点到之后，会给你提供一个圈，然后推荐周边的商户。点评、饿了么的外卖，大家看到商品有没有什么差异化的地方？有人知道吗？

量上面是有差异的，我们刚才提到电商，电商是全网供给，比如说淘宝平台上可能有上千万的商户，对于每一个用户来讲，都意味着淘宝平台有上千万的商户，除了太远了不配送这种情况。它的商户供给在哪里？在全国，所以对于一个用户来讲，是买全国的东西。点评的差异，你定位的时候，选择的是差异，它的作战领域是在城市的范围内，点评为什么在城市范围内，就是刚才我说的团购的模式。你团购的时候，比如说我在浦东，徐汇区或者是普陀区有个好吃的，我还有可能去吃。点评的业务范围是在城市的业务层面上。外卖不一样，外卖没有办法做到全程配送，外卖是基于一个圈的，大家可以看一下这个圈，这个圈基本上也就几公里，大家可以验证一下，几公里范围内可以出现，它是在配送范围内的。

我在这个点上，你全国的市场推广，再大也没有意义，在我这个点上，谁可以给我配送，谁可以给我提供好吃的外卖，这才有意义，所以我们叫业务发展本地化。从商户角度来讲也是一样的，我们为什么在一个圈里面，是因为配送服务能力的局限性，所以我们是在一个圈里。交易本地化，用户供给、用户流量都是本地化的。我们所谓的生产和餐饮，餐饮有一个特点，我做的饭没有办法放三天，尤其是像一些品类时间要求更高，配送条件要求更高我们现在还做一些冷链产品，冷冻的产品。还有面条这种，它配送的时效要非常的强。不仅仅是用户的需求，还基于商品本身的特征。配送能力，决定着我的圈差不多就这么大。这个圈大家细看一下，我一个用户进来之后，我定位一个点，在哪里，然后这个商户可以接受到的流量是一定的，就是在这个圈里面。

我们组织的本地化和策略的网格化。我的商户和用户都是基于本地做的，我刚才讲BD，BD就是能够把平台的运营策略，同步给商户，帮助商户成长，BD是非常核心关键的角色。这个层面上，我们BD会有一个管理，我们BD在我们公司里面非常大的一个团队，去做管理。比如说销售团队所有的组织，都是基于本地化的。比如说上海，可能叫做一个大区，然后里面再分几个战团，然后里面再分几个营。比如说九六广场商圈，就是战营的管理。它的管理也是基于本地化的概念走的，我这个人在这里，我的就是这一片的所有商户，这是组织管理的本地化。

然后是策略，一个圈有一个圈的商务供给的特征，我们所有的策略，有一些是流量不足，有一些是品质不行等等的，组织和策略上也会本地化。

这个是协同的本地化，为什么叫协同？BD、商户和配送团队。BD和商户之间是这样的，这里他们是一个非常强合作的关系，然后配送团队跟商户跟BD也有非常强的关系，外卖商户提供了生产供给，配送团队提供配送能力，把商品可以配送到用户手里面。这三个需要非常强的协同。比如说目标上的协同，配送团队，我在这个点只有十个人，我的商户可能有两百个，每天生产的订单量，比如说一千单，我怎么送？没有办法送？所以怎么协同？需要非常好的协同，才可能达到用户想要得到的结果，这是协同上非常强的本地化。

我讲的非常多的是业务模式，还有业务模式里面的核心角色，还有你思考的产品根本的，本质性的哲学和原则。我今天是做运营出身，还是做产品出身，不管是B端还是C端，你今天如果不仅是局限于做一个原形图，不管怎么样，你要往上走，或者是做更大的领域等等的，你必须要想清楚，你背后的业务逻辑是什么。然后在这个业务逻辑里面，我的产品哪些业务逻辑的关键点上去做什么样的事情，然后能力驱动这个业务往前走，达到最后业务的价值和结果，这个是大家可以一起去思考的。不仅仅是做O2O、电商，或者是其它的领域，我们面临的都是一样的问题。在这个层面上，不卷你做什么都是可以去思考的，当然也有可能我做运营的，我学运营，没有关系，这是一个基础。运营转产品，没有关系，我也是运营转产品。你自己能够理解好，不管你做什么，可以非常快的融入其中，通过自己的方法论，找到解决的办法，很快的融入到新的角色或者是新的团队里面。

我们进入正题讲一下CRM+，我们从管理客户的关系，升级到帮客户做生意，这里讲很多业务模式里的东西，不仅仅是帮BD管好商户，然后让他们建立关系就可以了，或者是我帮商户管好用户，没有那么简单，管好是非常虚的，我们刚才说的是要非常实的，落在真正的触达到商户，触达到用户上面。这个简单的看一下，我们自己内部的CRM叫做轩辕，我们把这个系统定位成是开拓O2O市场的专家。这个系统是帮助BD生产，帮助BD帮助商户做好外卖的生意。这是轩辕的系统，它围绕的业务领域，整个业务场景，除了用户和流量，我们是通过用户分析策略，除此之外，其它的供给的场景都会涉及到里面，订单一部分的数据会在轩辕系统里做。我们刚才讲了很多业务闭环的东西，刚才讲的是一个业务模式上的大图。

这里讲的，不管你做什么，其实都是一个业务闭环。比如说我今天开一个小店，做一个小生意，可能很多环节直接就过滤掉了。也有可能基于他自己非常强烈的做生意的直觉，然后自己去判断。我们自己再回顾一下，这些业务的关键点上面，都是非常必要的。

其实我今天有看到，有一些饿了么同事也在，我虽然做的是销售的CRM，我更多的时候跟业务沟通。他们提需求，比如说刚才举的做营销的，或者是新的玩法的场景类似，要做一个东西，然后提出功能点，然后要做什么。然后我就挑战他们，然后我就问做这个东西是为什么？今天做了，规划之后继续怎么做？你今天做了一个点，下游是什么？会受什么样的影响？做什么样的事情？最后拿到什么样的结果？有一次我开会遇到一个业务，他还奇怪我最近怎么没有挑战他？当然也有可能是我懒，也有可能是业务的同学会有更多的成长。闭环上面，不是单一的说今天要做闭环，做一个产品要看到产品的全局，或者是做一个功能，要有功能的闭环。

前面有很多同学聊，我面试的时候，应该打动面试官，或者是怎么回答面试官的问题。从我自己的角度看，我不管这个产品做的多简单，多复杂，多大或者是多小，我肯定会看你怎么看待这个产品？你讲讲整个业务流程是什么？再讲讲你的产品整个是怎么做的？不要上来就讲我是这样做的，然后一二三，为什么这样做？不管他是不是你这个行业里的人，如果可以把这个事情讲清楚深入浅出的讲，你懂了。如果可以把一个非常复杂的东西讲的非常清楚，对方可以理解，就说明这个东西想的非常透彻，你的复杂留给自己，留给你自己的落地执行上面。但是你做产品，或者是做业务本身，本质性的东西，或者是产品哲学的东西，应该是非常简单的。

比如说O2O的外卖就很简单，业务模式上简单，做起来非常复杂，业务模式上是简单的，可以看懂。这点上，不管是做运营，做业务，做自己的工作，产品设计等等的都是一样的。我们回来，我给大家什么叫销售管理的闭环？

比如说我们刚刚做一个O2O的外卖行业，我怎么做它？在这个阶段，可能要先想怎么启动？这是面临的问题。或者是发展到一定阶段了，下一步要扩张我市场的份额，要打开我的市场规模，这个时候你怎么来做它？另外一个场景，这个时候其实有一个战略方向的，我要提高我的商务供给，才可能打开我的市场，引来更多的用户拉到平台上。这个战略方向要提高我的商务供给，要开更多的店，然后让他们跟饿了么合作，这是我的目标。

我要开店了，我怎么开这个店，怎么找这个店？然后点评上有店，我可以结合着开。这个时候要想，我去开哪些店？可能会说，我要去开各个品类里面的头部商户，搞定之后，很多的商户会学习和跟随。可能我的策略就是优先搞定头部商户，然后我会落下去，我要开多少店，这些店怎么落下去？我们有BD和商户，我们怎么把这些任务和做法落到任务当中去。上海需要开多少店，落到一个BD上，一个BD需要开多少点。任务执行落地都会落到人，然后是需要管的。中间一定要做记录和跟踪，我原来的策略有没有问题，然后就调整、优化、数据统计，然后做整体的分析和复盘，持续的反馈，看看有没有问题。这是一个完整的业务思考的闭环，我们可能有的时候直接作战任务，然后执行落地就好了。然后是整个销售管理的业务闭环，刚才讲了几个角色，首先是销售解决BD，里面会有几个是总部的大脑，主要是战略方向和策略的打法，然后BDM就是一线的销售管理者地然后跟BD这些角色，他们主要是做整个的执行落地为主的，下面包括分析复盘持续反馈的话，更多的是跟总部的BDM的持续运营上考虑的，这是销售的角色，然后商户和用户的话，是通过业务闭环，去驱动商户，然后通过商户去引来用户。这是整个销售管理的业务闭环。

然后讲讲CRM的升级之路，刚才讲的都是我思考的时候应该怎么做，但是我也不是一步到位的，可能也要经历MVP的阶段，CRM本身是有一个升级之路的。不仅仅是CRM，我们做其它的产品的时候，可能也是类似的道路，比如说做搜索和类目也是雷同的概念。首先是工具化，就是基于单点的场景做工的，说要看数据，没有数据，先做个产品把这个数据搬上来。然后要解决几个问题，要把管理的所有客户搬到线上来，通过线上的方式，数据化才能落下来管它。是业务生产，这个店要是在平台上开的，不能等到BD告诉我这家店开了，它的开店是策略执行的。

现在的销售一定是通过过程拿到结果，以前的销售，老的销售管理的理念是直接拿结果，不管你怎么搞。你就把这个绩效放下去，你就拿这个目标，拿到结果就可以了。现在销售管理思路还是通过管理果实拿结果，要跟进销售目前做的事情，然后跟进客户，然后客户所处的阶段，然后保证最后拿到结果。只看一段，不知道最后的结果是什么样的。

运营化，我有更多的业务场景，我是围绕一线作战的，在这个场景下面，我们应该是把更多的落地的东西，就是运营的角色落地的东西搬到线上来，系统化的方面支撑它。规则的管理、激励的管理和数据运营。这是运营化要做的。

还有智能化，这是非常难的，电商里面也不一定做到这个阶段。所以只能一部分做到这个阶段，比如说搜索，我在这个阶段要做新品的推广，或者是去做品质商户，或者是要打造一个品质商户的生态，这里面可以做一些，定好目标，通过算法模型，因为搜索里面是相对来说最成熟的一个算法，应用了算法模型去服务用户的一个产品，里面它更快的能够到智能化的阶段，其它的场景下还是比较难的。

工作化刚才讲了，其实我工具化的点非常多，你怎么来做这件事情？不可能全部上，这时候围绕刚刚说的，关注这些场景下面的需求有哪些？这里面会有一个优先级的选择，会考虑两个点，哪些是重要的，优先考虑。高频，什么是高频？比如说这个事情非常重要，我要定全年的销售目标非常重要，但是需要场景化吗？不一定，因为一年就发生一次，这些事情可以通过线下数据分析的方式做，但是没有必要场景化。现在有一个要场景化的，销售每天要做销售目标，比如说要搞定几个点，这是高频的事情。我们要做的是首先考虑重要且高频的事情来做。

核心链条的线上化，围绕你的核心链条，边缘不一定要马上线上化；客户数据的线上化，因为我们要做客户管理，CRM非常核心的数据是客户的数据，以及客户上面生产的各类数据；标准动作线上化，这是抽象提炼过的，不管做什么产品，是C端的，还是B端的，还是做运营，都要有一个抽象概括能力，你没有抽象概括能力的话，你做的会非常累。你的业务方也可能非常的多，你不可能针对不同的人，每天做一个不同的需求那就要做死了。所以必须要提炼，标准动作不是自己生成的，不一定有人告诉你，所以你必须要自己去考虑，你要去理解业务，然后你多去理解业务，才有可能抽象出来，什么是你的标准动作。这些点上面，大家可以去考虑的，不管是做B端，做C端，还是做运营，其实都是类似的。这个大家看一下就好了，其实我们刚才讲了非常多的点，这是我们提炼过的，从销售场景下去考虑变化，比较高频等最重要的场景和工具。

运营化里面，其实意味着什么呢？原来眉毛胡子一把抓叫做野蛮作战，下面我们需要精细化的产品支撑精细化的精耕细作。刚开始不可能所有的战略方向，来十个、八个的，就不是战略方向了，也不是策略，一开展是单一的目标，也非常的清楚，拍电影是非常典型的业务目标。但是虽然行业的风险，你光这些做是没有意义的，这个时候就变成了多套组合拳一起打，那你就不能说，我只单思考一个场景的东西去做事情。这里就需要有更高的抽象能量，阿里有一句话，叫做大中台，小前台。大众泰就是做抽象化的工作。小前台不是小的，前台是轻的薄的，比如说今天是双十一，明天不双十一了，换一个，因为有非常强的后台支撑它。

搜索现在他们就是脱离业务的事业部，就是单独的一个搜索的事业部来做的。不管是天猫，还是淘宝，他们其实都需要搜索，没必要使大家做不同的搜索。一个搜索怎么做呢？不可能中间做两个业务支持两个，把搜索拆分成几个部分。天猫的搜索里面，非常重要的是考量品质感，它的算法模型跟用户的体验是不一样的。淘宝是要海量的品类非常度。在上面有一个搜索模型里面，可以调整就可以了，这是抽象化的结果。不能说今天做十个，就做十个产品，这是我们运营化的角度，其实它是非常灵活的，是高度抽象的，能够非常灵活的，快速的支持业务发展，这个抽象最后落在哪里？到数据管理上面。运营的时候我们更多的要求，不管是对业务提需求的人，还是对战争，都是非常高的要求，必须对业务有全局的深入的立决，同事你自然抽象完之后，才能落到产品建设上面。

这个大家看一下就好了，产品化、数据化是在工具里面的。不管是业务，还是产品，要提炼场景，然后做抽象，然后定规则，规则可以很快的调整，然后进行配置，这里需要有一些规则管理的工具和引擎。我把数据运营放中间，围绕所有的数据，去做闭环上的一句话，原来闭环是不通的，现在打通了，根据经济学的规则做运营化的策略，电商里面更多的是品类无，品类是第一维度的，品质完全不一样。O2O里面刚才讲的本地化是它的运行策略。在销售管理场景里，其实销售是利益导向体，你可以包装一下，打鸡血是必要的。你必须要有面包，不能光唱赞歌。目标达成了吗？达成了什么样的结果。你的同事做的怎么样，在团队里排行怎么样？

智能化大家看一下，其实是两块，第一块是目标感觉，比如说老板今天说，市场份额从50%提升到70%，怎么做？很多时候70%的目标已经拆解出来，然后拿一个每人每天要做什么事情的管理结果。能够自动化的监控，今天监控下来，今天的趋势怎么样？能不能达到结果，以及在这个过程中，发生什么问题，至少反馈出来，问题在哪里？给出一个建议。搜索里面有继续学习，你可能各他一个目标，通过自己的方式去拿到一个结果，但是从销售管理上还是非常难的。因为做搜索这件事情，其实是大数据的基础上面做的。但是做销售管理的话，其实还是小样本的。相对来讲不是有上亿的用户，可以通过预测的各种引资影响他。只要你的业务闭环拆的够清楚，你的战略目标，到你的知性落地，拆借的方向是对的，总可以了吧。

可以替代部分的运营，我们现在很多人运营做的事情，都可以通过一定的规则替代掉。这个大家看一下好了。最重要的是模型算法、业务规则拿到业务的结果等等的。这是基础指标体系，我们有更多的数据，转出来，存下来，提炼分析完之后，先给大家看，后来的智能化，能有预测和决策，这一块里面，挑战还是比较大的，但是思路和方向，主要是以右面的色路来走。

不管是CRM还是怎么样，其实CRM本身是要管理客户的，从管理客户的关系到管理客户的商业层面，我们已经走到了。因为我其实有数千个BD，这些BD服务于数百万商户，怎么样更高效？核心的指标是BD的任校，一个BD，它一天能够产品出多少的，这是它的绩效然后是关注每个店的产出。挖客户，去哪里找，找什么东西？我们刚才讲了，比如说点评是一种场景，线下我们从网上获取到一些官方，或者是非官方的数据，参与的商户有800万商户，线下你没有办法知道，你点评都没有数据，其实这就是线上的用户和欣赏的用户，客户获取不仅仅是依赖于销售跑市场吧，客户获取的点要考虑清楚，CRM怎么帮助他获取客户。客户的搜索，怎么很快的找到，说这个客户要开了，然后是筛选。

一个城市经理管数万商户，一个BD管300个商户，怎么管它？这个时候就到商户生命周期与分级上了，商户的证明周期就是拆的维度。周围是未上线的，就是跟我们没有合作关系的，变成有合作关系的。要获取这个商户，同时要把这个线拆了，不一定说这个商户马上就是好的了，还可以运转，还可以变成真正可以提供服务的商户。品质商户、独家商户等等的都是通过这个延伸出来的。我没有跟高潜力的商户产品合作关系，就必须把它她下。

最后促生意，我管一个商户的时候，它到底在管什么东西，其实就是服务和生意。最后是落到哪个点上？权利、钱、能力。赋能这个词就是富裕他权利，权利和能力上，我们都是希望，我们这个行业的发展，今天说电商相对成熟，不是成熟在用户，当然用户也是比较成熟了，但是不能依赖于用户的成长，它的成长依赖于平台的成长和商户成长。它是一个BD，BD代表了一个平台，所以BD能力的成长，对商户来上非常重要，BD成长，帮助商户成长，最后整个行业才能成长。

从BD的点看，一个是地推作战。有非常强的本地化作战的能力。

代运营，商户本身是不够成熟的，BD需要做很多事情帮助商户，这里面有代运营目的角色。

赋能成长，一个BD如果从小的菜鸟，包括这个团队，抓住团队管理的精髓，成长为一个陈述的BD。

再就是钱，一开始我们给BD更多的钱和权利，让它去帮助商户做生意。但是从平台上来讲，不一定是好的方式，短期内非常好，因为它非常快，也非常的灵活。我们虽然多了，包括收费策略、补贴和价格的管控，我们都花了很多策略。这个是偏系统的。

然后是能力BD是帮助商户成长。

赋能销售和赋能商户，他们是共同成长，首先BD是服务于商户，他们也是互相约束的关系。商户本身成长的过程中，必须要在平台上存活，必须要遵守平台上的规则良性的发展，这是BD和商户之间的关系。

提炼总结一下，我们刚才讲的，后来对饿了么非常重要的两个议题。首先是本地运营深化，怎么做精细化的运营。然后是交易物流的协同，供给圈、配送圈、商户圈等等的，依赖的是配送能力。这个片面量是非常大的，商户扩展不只是两倍，对于用户供给扩展也不只是两倍，所以怎么样做到平衡发展这是后续饿了么最重要的两个议题。没有了，我今天的分享就到这里，这是我的微信，欢迎大家交流！谢谢各位！

嘉宾：谢谢刘老师的精彩分享，我是通过客户在平台，相互下单，饿了么可能做一些相互运营的管理。我比较好奇，饿了么是公司早餐预定，我现在有一个习惯，每周五就会预定下一周的早餐，我个人感觉像一个大客户的形式，好像是饿了么统一订单进行服务。能不能简要介绍一下饿了么早餐预定的业务？最近有一些合作，预定的早餐也会送饮料，怎么去联合做的活动？因为送过来早餐都是带袋子，有一段时间我发现纸质的袋子，变成塑料的袋子，后来又变成纸质的。这一块的业务，有没有出于成本考虑？

刘潇：这个问题我不一定回答的好，早餐这个业务，相对还是比较独立的团队在运作，其实跟我们这边的接触不是太多，这位同学提的三个问题还是蛮专业的，我不一定能给你很好的答案，但是我可以简单的分享一下。整个公司考虑，早餐也是属于我们创新的模式，这个层面上是预定的概念，这个点上的话，是我们尝试的模式。但是这个尝试的话，更深入的，怎么合作的话，我可能不能给你直接的答案，偏细节的东西我不知道。合作上更多的是资源的置换，是场景是否契合，合的话可以做场景置换。

预定上面成本上面，我还不是特别了解成本的控制，但是我能讲的，早餐预定场景上，其实这个场景还是比较强的，有存在感，但是这个点上的话，也一样会遇到供给和配送能力的问题，无非是把原来订单的量前置了，在外卖普通的场景里面，没有办法可以非常快的知道，我现在订单量有多少，我的能力怎么跟上，所以这个平衡中间，有非常强的销售目标管理，互相约束才能达到，长期看是平衡的。但是没有达到短期的平衡。短期的平衡我可以告诉我这半个月，或者是一个月的销售目标大概达到多少，但是我没有办法告诉你，进一点、两点能达到多少。尤其是现在天气的因素影响特别强，这是没有办法预测的，履约的配送和订单的收款能力没有平衡的状态。早餐预定的话，会没有这个问题，我可以提前知道订单量是多少，我配送的时候其实是可控的，从这点上，这是外卖的O2O场景里面，可以延伸出来的常金，不仅是早餐，可能还有更多的。比如说今天的早餐，是不是有更多的预定，这方面是有想象力的。

嘉宾：现在对于所有的商户来说，他们除了饿了么，也有其它的竞争对手是可以选的，这个对你们的CRM上有什么挑战？是不是有挑战？或者没有挑战？如果有挑战的话，如何在差异化上做的更好？想反映一个不相干的问题，我们公司比较提倡环保，我们经常定饿了么，老板有意见，他就认为给地方环境造成非常大的负担。饿了么有没有可能在未来，作为外卖行业的领头羊开发一些业务，用激励机制，促进商户用一些可循环、降解的材料做包装，过程是更环保的外卖材料，改变现状？

刘潇：第一个问题非常专业，第二个问题非常有远见。第一个问题，就问到了，整个行业发展的态势，我不知道大家有多少人用饿了么点过外卖？有多少人用美团点过外卖？说明我们上海的市场还是做的挺好的。现在O2O的行业里面，这个行业本身没有发展到非常成熟的阶段，刚才也讲到了，不管是商户，还是平台本身，它的运营和提供服务的能力，需要持续的迭代和优化，在这个上面还不是那么成熟。所以在这过程里面，我们一定会有非常快的业务发展上的一些灵活多边的时时调整。对于销售的CRM，这是第一个调整，对于行业和自身发展的挑战。

因为我们有竞争对手，竞争对手也是一样的，也在不断的调整，我们都会涉及到争取市场份额，争取商户的面上，大家一定会有短兵相接的时候，这种时候我们怎么样找到比较好的突破口，这点上我们有非常多的一些，基于业务发展的内部作战需求。以前电商线上的可以短兵相接，但是我们O2O是比较偏线下，线下真的是肉搏战，是巷战。

我们现在很多BD服务商是怎么服务的？不是在办公室待着，是要到商户的店里面去服务的，这个商户既和饿了么合作，也和美团合作，他们都要到店里去，这样情况小竞争是非常强的。怎么保证运营的效率是非常高的，我们刚才讲了很多，希望平台可以抽象化，可以提供相对来讲稳步的中台，这是一个发展阶段，这是产品设计上我们需要考虑的事情，当然也是对业务需求的挑战，我们比较要灵活多边。我们一边要建设，一边要支持前沿打仗，我没有办法告诉他两个月才可以，两个月以后战争已经结束了。一边奔跑一边换轮子，我们现在就是一边奔跑一边建车，怎么做？对于传统来讲也是非常大的调整，它既要建设车身，建设轮子，还必须要建设轮子上的每一个部件，要满足继续好的需求。首先是产品本身的抽象能力，其次是如何通过数据运营的方式驱动，往正确的方向走。然后是通过非常小，但是闭环是退的，我们做一个小场景，然后闭环是通的这些工具帮助一些人打仗。这是我们吸取的教训，我们发现我们做了很多散的东西没有闭环，最后落地的时候会缺一点东西。这是面对这个挑战的一个思路。

另外一个问题，我现在还没有答案，这只是一个方向，你看电商也是这样，我们快递单那么多，还没有转材料。我们看到马云爸爸已经开始往慈善和环保去靠拢。这个时候其实是需要行业里的领袖，从更高的层面引领行业发生变化。用户可能不需要一定是纸袋，或者是非常好的包装。但是商户还是没有办法，他没有更好的东西，对于当前的用户来讲，首先是要吃到干净卫生的东西。没有必要说必须要是环保的，不环保就不吃了，还没有这样。所以我们还是要解决第一优先级的东西，这个行业发展的话，大家首先要有这个意识，才有可能解决。所以我觉得不管是电商还是O2O，后续一定会往这个方向发展，比如说有新型的材料，然后价格根便宜，平台鼓励用这种材料替代不环保的材料，这才可能做。但是必须要有非常环保符合市场的材料出现，才有可能出现。谢谢各位！

主持人：接下来欢迎我们的陈冠诚老师，他是Testin副总裁，他的技术和产品公益也是非常强的。大家都比较累，最后一个环节会比较轻松的，希望可以给大家分享一些关于AB测试的干货。我一直在to B这个行业，我服务的很多客户属于to C的领域，我原来最早是做技术出身，后来就开始兼顾产品相关的事情。其实我今天给大家分享的内容分为四大块，在座的有多少同学是多少AB测试的？在座的有多少同学真正做过AB测试？在业务中有做过AB测试的？举手。

实际上AB测试在国内还是相对来说比较新鲜的技术，但是在美国来说的话，AB测试是非常常见的一个技能。我简单的给大家看一个例子，这个例子是奥巴马2008年竞选的时候的网站，这个网站主体架构非常简单的东西。主体是奥巴马竞选个人演讲，最下面是一个注册，在美国只要是公民就可以投票。每个候选人就会建立这样的网站，吸引潜在的网民，然后进入注册，注册后就有可能转化为募捐的用户。希望这些用户注册之后，募捐100美金也好，上万美金也好，这是它想要达成转化的目标。

这个团队其实做了很多的AB测试，右下角的版本是SIGN UP。作为另外的版本，有设计五六种备选翻案，这边1、3、5是不同的静态肖像图片，2、4、6是去做竞选宣讲的时候，宣讲视频片段内容。大家认为1、3、5里面哪一个转化率会比较高一点？

嘉宾：3。

陈冠诚：原因是什么？

嘉宾：比较突出奥巴马。

嘉宾：我个人觉得也是3，它的文字侵袭非常突出，把他的思想突出的比较厉害，从构图来看这个也是比较好的。我就直接公布答案好了，最后赢的实际上是第一个方案，大家觉得右边的方案虽然胜出了，但是转化率提高的比例能超过10%的，马上举一下手。剩下的没有举手的人，觉得它虽然赢了，不可能超过10%。最后的结果是提高40.6%。我做数据分析将近10年的时间。我跟客户聊的时候，我永远说数据很有用，这个例子里面无论是分析也好，还是AB测试也好。它的转化率是40.6%，但是它不能告诉你为什么那边的转化率提高。为什么这属于定性的反馈？你会发现没有任何一个数据告诉你应该怎么做，这个时候来源于你对很多市场的需求。做过这个AB测试测试之后，他们做过一件事情，用户的回访和调查。可以拿到很多一线的用户反馈。

这个其实跟它当时的时间背景非常有关系，因为2008年正好是属于金融危机的时候，金融危机的时候，美国整体的现象是失业率上升的非常厉害。这个时候会发现3也好，5也好，虽然3和5显得非常正式，突出主体。你会发现它们都是政客的形象，而第一幅图是代表了家庭的形象，这个版本在那个时代起到了非常好的作用，它是一个黑人候选人，主体是以家庭的形象出现，整个宣讲里面都是讲要改变。带来改变体现到家庭，就是你家庭的收入也好，福利也好，奥巴马上任以后推行了医疗改革。实际上都是跟家庭息息相关的，这一幅图起到了非常好的效果。多模块了5720美金，这是一个非常经典的例子。

什么是AB测试测试？实际上就是这一幅图里的，你有百分之百的真实用户流量，然后50%用户体验A版本，50%用户体验B版。同时让用户体验两个不同的版本，然后把决策列入过程。AB测试属于什么关系呢？AB测试测试像是进攻的武器，我现在要做一个新的版本，先尝试一下，那小部分用户尝试，效果好就继续，不好就回来。真正的AB测试可能不是局限于两个版本，有可能是三个，或者是四个都有可能。

产品在什么时候需要做AB测试？理论上你当然希望所有的产品功能都需要做AB测试。实际上在现实中完全不可能，这举一个例子，这是我们互联网金融的客户，这是互联网金融理财的产品，这个截图是在互联网金融理财产品，第一次打开的时候，第一次进行理财投资的时候，弹出的一个窗，弹框里面有两种方式，一种是银行卡，另外一种是微信支付。

大家都知道微信支付的转化率肯定是比银行储蓄卡的转化率要高的，因为整个过程非常的烦琐的。它要求你拿出银行卡，然后有十几位数字，然后还要输短信的校验码，然后微信支付的转化率非常高。你确认一下，指纹支付或者是密码支付很简单，支付转化率是非常高的。

他们微信渠道支付费是非常高的，是基本银行卡的四五倍，这就出现了一个非常困难的决策，我一旦大量的通过微信支付进行首次冲值的话，就会带来公司成本的大量急剧上升，互联网理财公司这种事情是非常常见的。当时他做了什么事情？他先让一部分用户看到AB测试测试版本，让一部分用户可以看到微信支付和传统的银行卡支付功能，然后还做了一个AB测试测试。每一笔的限额多少钱？这个是每笔限额一万元，为什么不是别的呢？是通过AB测试测出来的。

而且大家功能在首次冲值的时候，会看到微信支付，等到第二次、第三次微信支付的时候，把微信支付放到更多里面了。是为了让大家尽可能用更多的银行储蓄卡，大家知道第一次支付完了以后，不太容易流失，那个时候就可以尝试一个相对来说损害值相对比较高的，银行卡的这个功能。

这就反应出了，什么时候适合做AB测试测试，我们通过大量的验证测试出来的。中国国情只有通过满足这两个提出的时候，最适合做AB测试。影响很大，同时选择又很困难。比如说要不要上微信登录，如果你原来没有微信登录的话，你要上微信登录，属于影响很大，但是决策不困难的东西。你加一个微信登录有什么困难呢？其实没有什么，实际上对你整个登录的转化率提高的是非常快的，这不属于决策困难，因为决策不困难。

还有另外一个例子，选择困难，但是影响不大。比如说你四五级页面要上一个功能，但是很纠结。想上就上了，如果有困难的话，就再升级一下，毕竟人不多。这就是影响小的。

AB测试是什么样的发展情况？美国的是国际上典型的互联网巨头谷歌、Facebook、微软等等的。右边这些公司是我们合作的企业，这些企业跟我们合作之前，可能一周零各或者是零点几个AB测试测试。跟我们合作之后，给他们的最大价值，用更低的成本，更高的效率，把这个事情做起来。他们是花钱买时间，有一个客户做互联网金融理财的，每周做30个试验，大概有1/3的试验是有提升的，剩下2/3不是没有效果，就是负面的效果。转化率的提升是在5%—30%之间。下一个迭代再去做的时候，是在前面的基础上再提升。我们有一个典型的客户，上了一个新模块之后，连续三个月的测试，整个业务量翻了8倍左右。

怎么做AB测试？首先是团队来驱动，实际上人对这个团队的影响非常大，所有的东西都是由人来驱动的。在中国AB测试的发展还是相对比较初期的阶段，比如说数据分析，最早是有免费的工具，然后开始普及，大家开始慢慢使用这套东西，AB测试测试是不具备这种功能的，AB测试测试发展的城市度比传统的数据分析要稍微落后一点。我们现在合作的很多企业，他们知道美国的同行AB测试用的非常多，对它自己非常有价值，它自己又不会做，我们一拍即合。

从业务的角度来讲，AB测试怎么融入到整个企业的产品迭代当中，实际上是有一套完整的流程的，经过美国的众多互联网企业验证之后，总结出来一套通用的流程。后面分享给大家。从工具上来讲，一条路是自建，有可能是跟第三方的厂商合作，根据公司的情况看。

这个业务流程，实际上是在产品迭代过程中，引入AB测试最常见的流程，最核心的点，就是你想通过AB测试提高的目标。比如说刚刚的互联网理财产品，那个案例里面就是想提高首次冲值的转化率，这个目标是非常具体的，可以落地AB测试的小目标。在这个试验过程中，特别忌讳制定大目标。目标太大，以至于没有办法拆解成一个一个小的试验。刚才说的那个微信的试验，就是小的可以拆解成一个一个小的试验。

右上角是分析，你或多或少要有一个分析的平台，监控你的核心指标，比如说你发现你首次冲值的转化率不高，我现在想要优化它，比如说这么设计一下，那么设计一下，比如说加上微信支付，加上支付宝支付等等的，这种想法就是功能设计。这些功能设计肯定不可能全做，跟我们产品需求需求是一样的，要做重要性排序。基于你对产品功能影响力，包括这些产品功能需要花费多少资源等等的。经过排序之后，会选出一部分重要的想法做AB测试，最后就是两种结果。一种是AB测试结果是无效的，其实这是很正常的。整个行业来看，只有1/3的AB测试结果是有效的，2/3不是没有变化，就是无效的。这个坑可以分享给团队，下次就可以规避了。有效的话，直接使用就可以了，这是一套完整的AB测试开发的流程。

这个是所有的客户试验的频率，总结出来的企业AB测试试验成熟度模型，这是最适用的一个指标。这里面你会发现，当你刚开始尝试做的时候，一周可能做0—1个测试，到后面发展的时候，就会大规模的推广。BAT是多个业务线会聚尝试内部的AB测试去跑这个东西。

简单介绍一下Testin AB测试，最大的是帮助客户用更低的成本，把事情用更高的效率搞定。我们想要做一套更专业，更方便，效率更高的平台，帮客户把它的AB测试跑起来。

比如说可视化的模式，这个模式其实是给我们的产品和运营的同学，提供一种方式能够不写代码，不需要找开发就可以直接进行AB测试。比如说它可以修改文案，可以修改按钮的颜色，或者是隐藏某一个控件，有原生的，有也有混合的APP。所见即所得，它只能适合小改版，但是不适合大改版，流程的改版是做不了的。大的改版什么时候适用呢？从页面上来讲，右边是一个真实的类似微信的应用，右边是处理器，左面是我们的产品的界面。这个使用流程非常的简单，在右边嵌入我们SDK。右边的开发机跟左边的WEB就时时同步了。这个时候就可以进行连接了。同时也可以进行一些文字颜色，控件的颜色等等相关的修改。比如说钱包这个按纽实际上就改成了红色。比如说把钱包控件隐藏掉，这个适合你同时有微信登录、QQ登录、微博登录等等的，你同时把微信和微博隐藏掉。

对于图标来讲，假设你就是想更新一下朋友圈或者是相册的图标，实际上你可以上传一个新的图标文件，到你的这里生产一个新的文件之后，直接替换掉原来的文件，这样的话有一部分用户就可以看到新的图标了，哪怕这个图表在你的地方没有，其实都可以的。这个其实是可视化编辑之后，需要做的可视化得买点，它能够检测，自动对某些控件按钮单次点击事件的监控。这里拿60%的流量监控测试，有三个不同的版本，每个不同的版本分配不同的流量，这个流量版本是时时生效的，这样一个AB测试就开始跑起来了。

这个是编程模式，大小改编都适用，需要开发的配合，需要应用场景的审核。比如说整个首页大改版可以用，原来注册流程可能用短信校验码，现在是用图片校验码等等的。从大的原则来讲，从AB测试角度，最重要的保证是分出的每一组人群，整体特征是相似的，比如说你两组人群，不能说A组苹果6特别多，B组苹果7特别多，这样结果就没有意义了。还有定向的用户，比如说只给登录过的用户，或者是付费用户参加测试，其它的不参加等等的。

这个是统计算法，这个其实是很关键，我们做AB测试的时候，你是拿你的小样本用户，会推测群体行为。你这个小样本，怎么样判断它是否适用于群体呢？这就涉及到可行度的概念。这个是一个非常简单的可视化的试验，原来的是签到，新的版本是签到赚钱。我们去看它签到按纽的点击量是提高了4.17%，我们会提供一个数据，这个数据是告诉你，你在27000多个人，总共5万人里面得到的结果，5%的概率下，至少会有多少提升，比如说至少会有1.7%的提升，最多会有6.5%的提升，这是一个区间分布的概念。

比如说我们玩抛硬币的游戏，4次正面，6次反面，饿了么一千万的用户同时抛硬币，40%正面，60%反面，你知道我是胡说，以偏概全了。后面也是类似的效果我就不再赘述了。这里简单的给大家看一下我们产品的截图，这是用图表或者是数据的方式，提现不同的转化率，包括管的统计数据等等的。右边是我的微信，今天我主要给大家分享的就是这些内容。如果大家对AB测试感兴趣的话，可以再加微信交流一下。谢谢大家！

主持人：有什么问题吗？

嘉宾：这些都是建立在有用户的情况下，我在用户基数不够的情况下，应该怎么执行？

陈冠诚：这是线下的AB测试，我们当时有一个小伙伴是做线下的推广，当时很简单的就是发传单，当时一开始的时候，这个传单的设计用了最原始的版本，其实是想验证一下怎么样传单的设计风格，可以提高扫码转化率，当时是要求用户扫码关注公众号。实际上就是印了两个版本以后，各问了50人。这个转化率高了以后，发现那个版本转化率，扫码转化率，因为用户是这样的，用户看到风格以后，能够打动他就会扫码，不能打动他的话，就走了。最后通过这个方法，真的选出一个转化率20%的版本。所以其实有很多种方法，你刚才提到的是从0—1的环节，你可以两套原形，找几个典型用户合，问他哪个版本好一点？这是你开发能力不够的情况下。有很多种方法可以做这些事情。

嘉宾：AB测试有没有一个时效性？奥巴马在竞选的时候的那张图片，但是它是基于一个背景下的，如果我这次做一个是成功的，但是到了下一次不一定也是这样的结果。

陈冠诚：这是一个很好的问题，我们跟很多客户讲你的经验是不可复制的，因为它有一个时间变量。今年双十一是这样的方案很好，明年就不一定也很好了。所以AB测试最核心的点是那套流程，不在于结果，不变的是流程，变的是结果。你只要把AB测试完整的流程放到你迭代的方式中去，哪怕外界购买的行为发生了变化，你也一定可以找到适合你试验的版本。结果不重要，输入、输出都不重要，最重要的是科学的流程，这是大家公认的。

嘉宾：我想问一下，从技术的开发工作量上来讲，如果做AB测试的话，这种技术工作量是增加多少？

陈冠诚：如果是用我们的产品的话，我们的测试模式，每个产品加5—7行代码就可以了。接入的话大概是半天的时间，付费是按照月测试用户量计费的。

主持人：我们今天的分享答词结束，我们谢谢陈冠诚老师，还没有领书的小伙伴，可以举一下手。我们在群里发一个红包，抢到红包的小伙伴去领书，好吧。有五个小伙伴已经领了，谢谢大家今天来参与我们的技术沙龙，谢谢我们的合作商，大家后续有什么问题，可以跟客服号联系，我们之后每个月都会有这样的活动。