

# GIAC

## 全球互联网架构大会

GLOBAL INTERNET ARCHITECTURE CONFERENCE

# 新零售项目之路： 从持续交付到业务创新

梓寻    阿里巴巴 高级项目管理专家



## 个人介绍



- 阿里巴巴高级项目管理专家
- 2016年加入淘宝PMO
- 2017年负责新零售等创新项目
- 担任过淘宝双11等项目PM
- 曾任500强外企PgM和敏捷教练
- 秉承“业务先赢”的项目管理理念

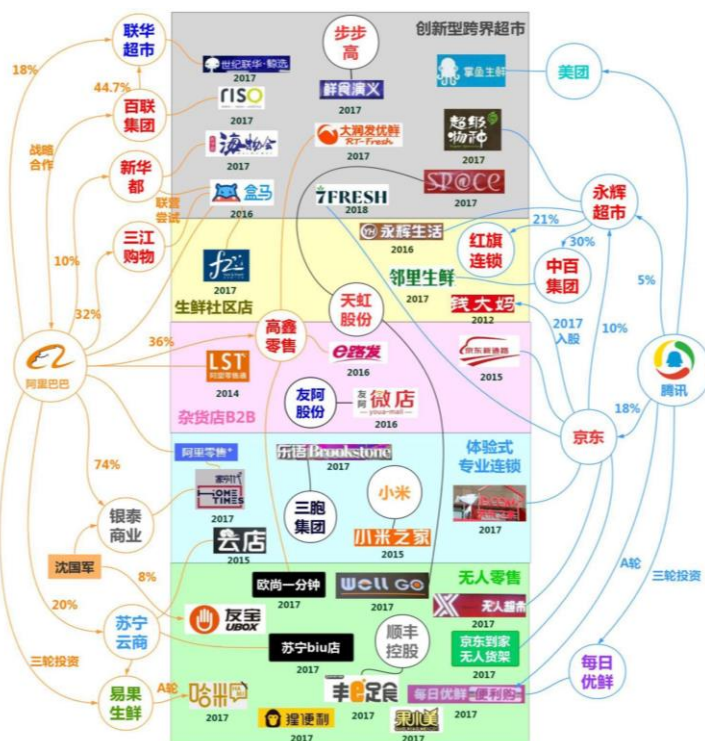


## 内容概要

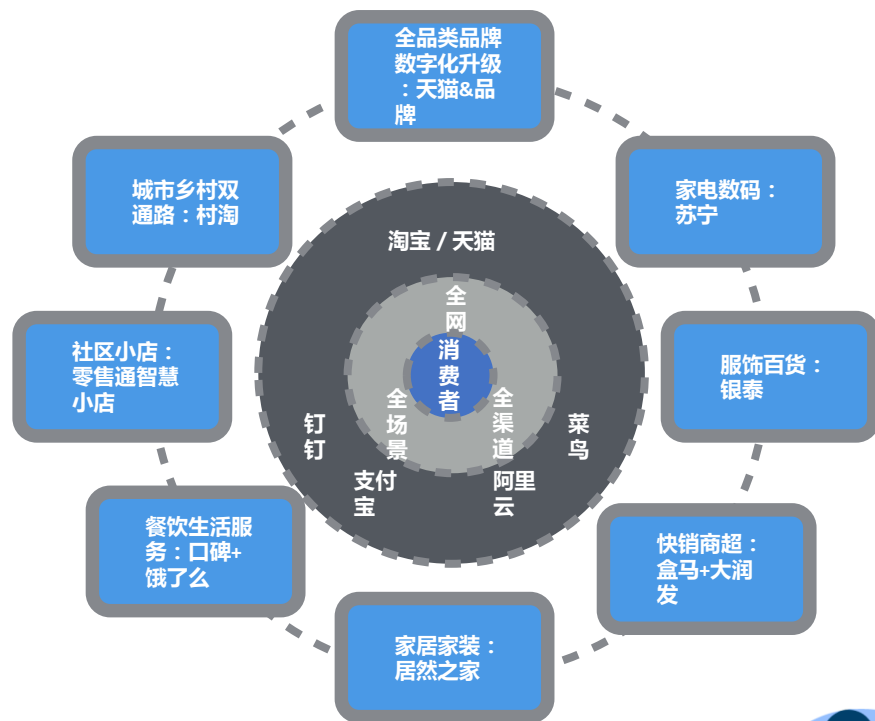
- 新零售项目初体验-线上线下的快速交付
- 新零售项目的管理困境
- 多迈一步的力量 - BizDevOps
- 创新项目管理“四步法”
- PM的能力模型



# 一. 新零售项目初体验 – 2017新零售元年



行业新零售布局



阿里新零售布局

# 一. 新零售项目初体验

FashionAI



天猫无人超市



联通智慧体验店



淘宝心选



阿里小厨

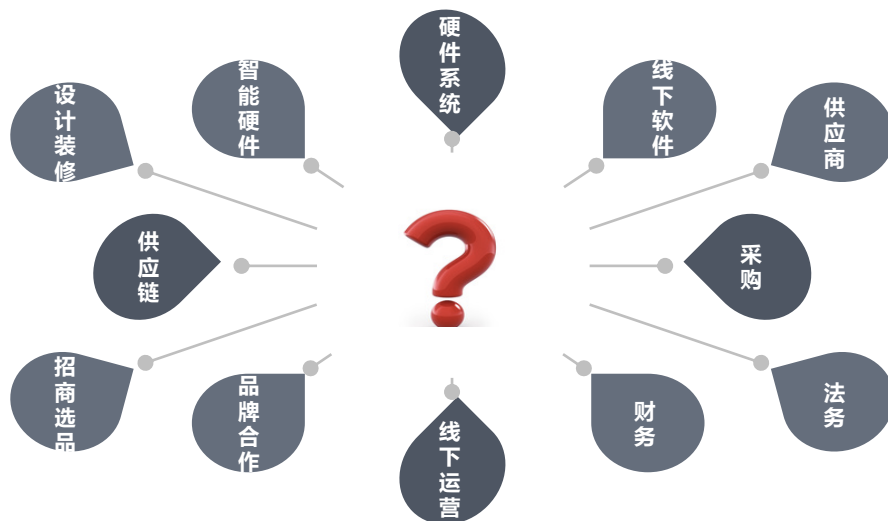


未来酒店



# 一. 新零售项目初体验 – 快速交付的挑战

新零售项目怎么做？



• 全新的行业，全新的技术，未知的业务

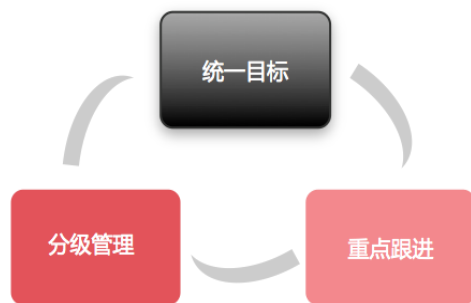
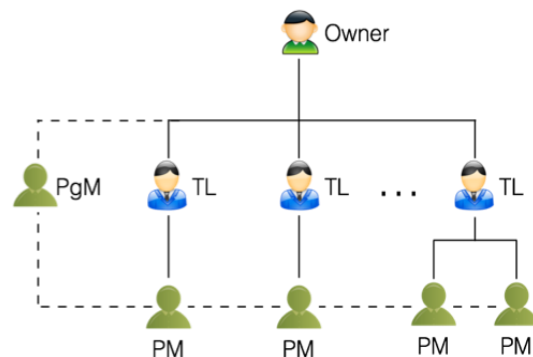
• 要人没人，要钱没钱

“贴身肉搏”

“摸着石头过河”



# 一. 新零售项目初体验 – 快速交付的挑战



## 二. 新零售项目的管理困境

困境一：“都按时交付了，项目却死了”

困境二：“什么都想做，一个都没做成”

困境三：“业务和产品一直在变”





### 三. 多迈一步的力量 - BizDevOps



跳出小的闭环，往前往后多走一步，建立大的闭环



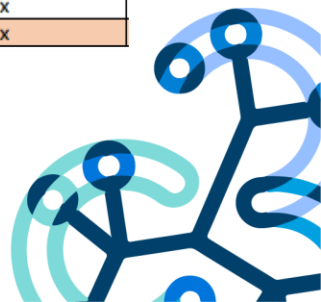
## 四. 创新项目管理“四步法”

### 第一步：知其所以然

理解创新业务的商业模式和后续的演进计划

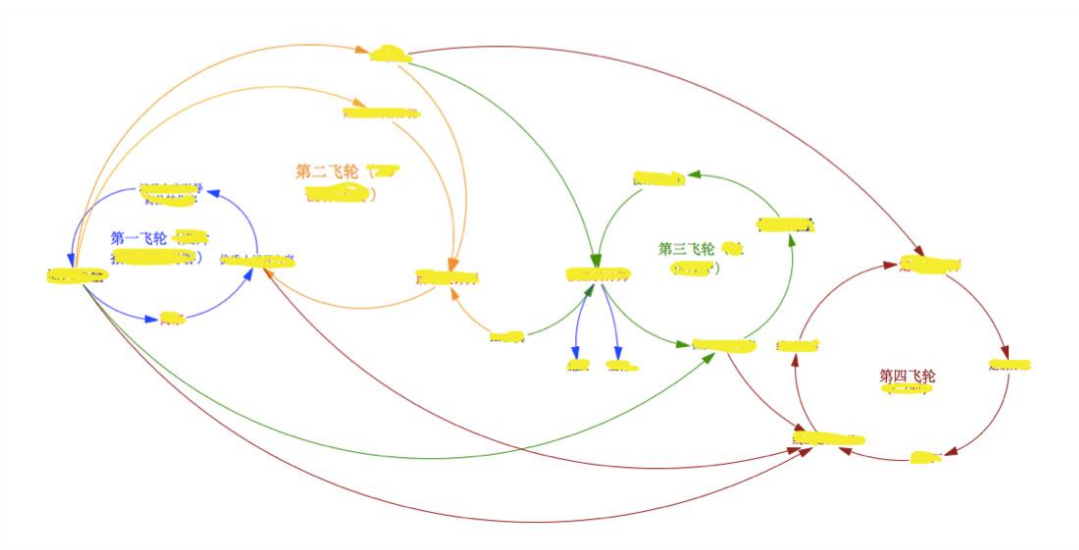
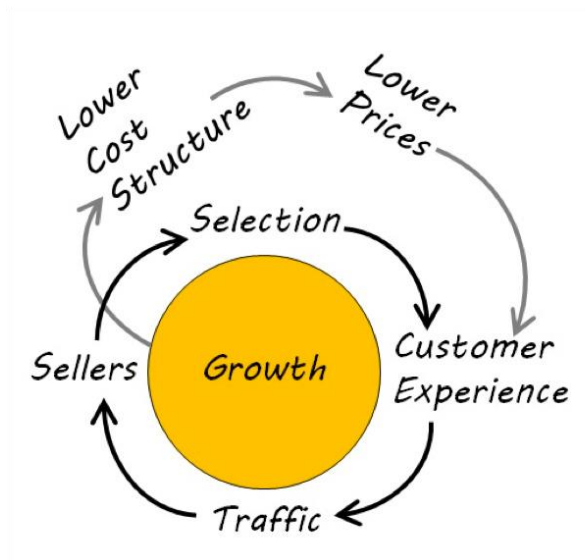
#### 业务模式和商业预测

	单位	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	Jan-20	Feb-20	Mar-20	合计
DAU	万	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	xx
DAU增幅			100%	50%	33%	25%	20%	17%	14%	13%	11%	10%	9%	xx
DAU to IPUV转化率		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	xx
IPVUV	万	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	xx
转化率		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	xx
购买用户	万	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.11	0.24	xx
复购率		1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	xx
订单量	万	0.02	0.03	0.05	0.06	0.08	0.09	0.11	0.12	0.14	0.15	0.17	0.36	xx
客单价		100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	xx
笔单价		80	88	96	104	112	120	128	136	144	152	160	168	xx
支付GMV	万	1	3	4	6	8	11	13	16	19	23	26	60	xx
分佣比例		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	xx
收入	万	0.01	0.03	0.04	0.06	0.08	0.11	0.13	0.16	0.19	0.23	0.26	0.60	xx
营收		xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx



## 四. 创新项目管理“四步法”

### 增长飞轮



## 四. 创新项目管理“四步法”

### 第二步：合纵连横

纵向业务和产品的目标对齐，横向团队合作的节奏统一

xx项目S1规划

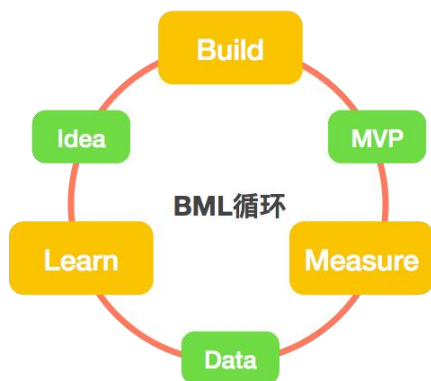
	目标	4月	5月	6月	7月	8月	9月
模块一	业务目标	业务目标一					
		业务目标二					
		业务目标三					
	产品目标	产品目标一					
		产品目标二					
	运营活动	运营活动类别一					
		运营活动类别二					
	产品功能	产品功能场景一					
		产品功能场景二					
模块二	业务目标	业务目标一					
		业务目标二					
		业务目标三					
	产品目标	产品目标一					
		产品目标二					
	运营活动	运营活动类别一					
		运营活动类别二					
	产品功能	产品功能场景一					
		产品功能场景二					



## 四. 创新项目管理“四步法”

### 第三步：快速试错

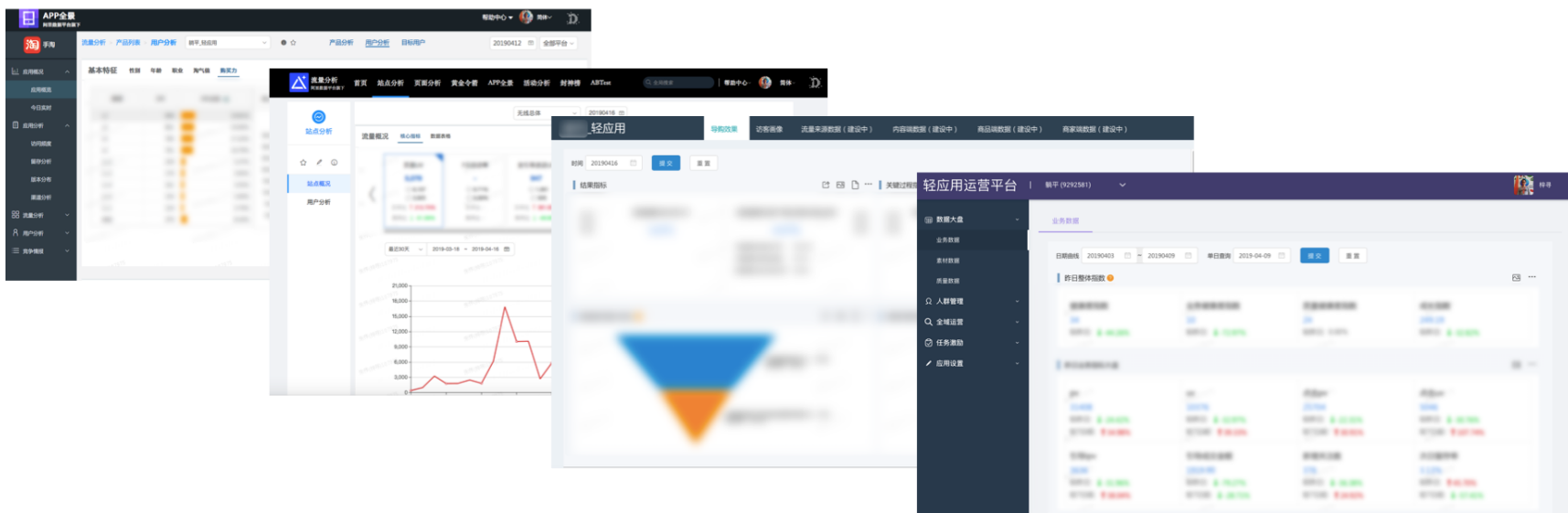
小步快跑、持续交付



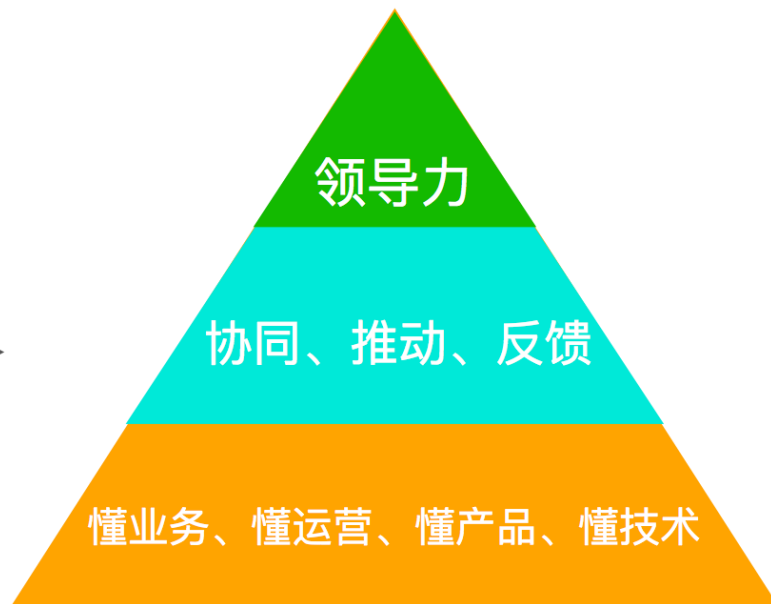
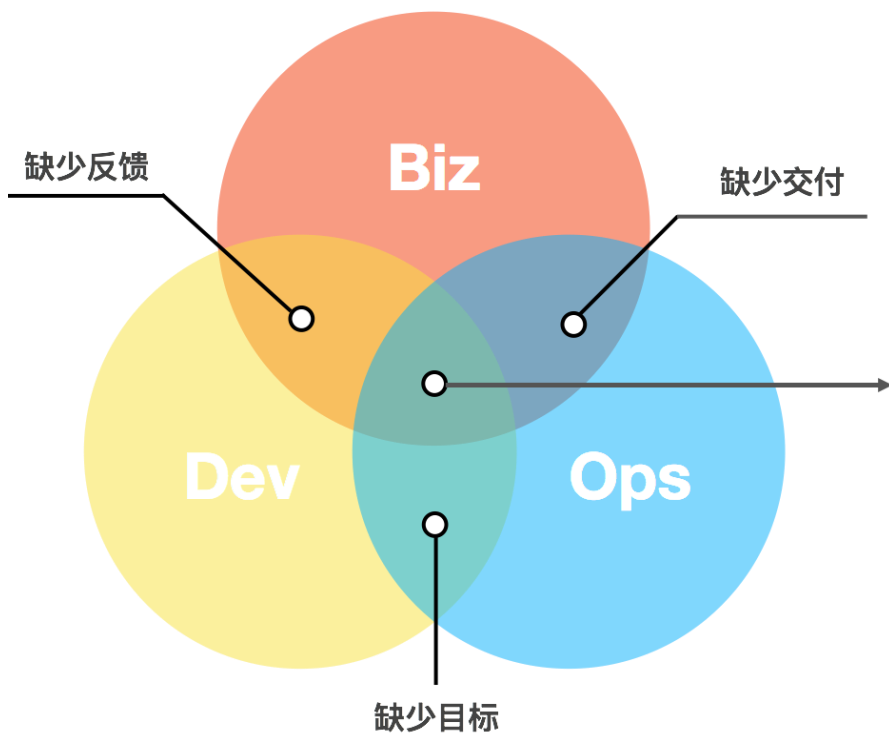
## 四. 创新项目管理“四步法”

### 第四步：验证和优化

建立数据化反馈机制并及时调整



## 五. PM的能力模型



创新项目的项目经理需要融合  
业务、产品交付和运营





**TAO  
TECHNOLOGY**

更多干货内容，请关注  
“淘宝技术”微信公众号



**BE PART OF SOMETHING BIGGER!**

