经营视角下的小米互联网产品实践

第一段:和用户交朋友

1. 用户思维,产品经理的底层思维以用户为中心为出发点

正解用户问题是核心: 用产品能力解决问题

创造用户价值是检验标准:是否满足用户需求

2. 用户思维,产品经理的底层思维

用户价值: 要修条路通往目的地

用户价值=新体验-就体验-迁移成本

核心问题:去那;产品价值:多少人用

产品价值:路是否好,多少人走

维度1:产品价值=平均用户价值*用户量

维度2:产品价值=用户价值+商业价值

用户体验:

路是否颠簸,沿途风景好 用户体验=可用性+易用性+稳定性+超预期

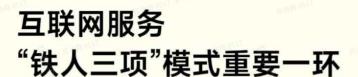
举例:

用户价值:拼多多:低价、无条件退款

用户体验:京东物流

第二段,产品成长

小米互联网业务



运用新零售思维获得成本效率优势,高速扩展小米的硬件 生态,通过庞大丰富的物联网低成本凝聚巨大流量,再凭 借多元化的互联网服务获取广阔的生态客户群,并进一步 强化小米新零售的渠道和服务优势,形成业务的多元格 局、增强抗风险能力、促进业务内循环。



财务视角:

互联网利润贡献

互联网业务: 小米集团利润的超级稳定器

m

最顶层:波动

中国手机硬件

海外手机硬件

中间层: 稳定

非手机硬件: 平板 可穿戴 笔记本 电视 空冰洗 生态链

最底层:超级稳定

互联网

小米互联网业务定位

构建: 平台业务

举例: 滴滴打车、美团、从b端打车、外卖服务提供给c端

小米互联网: 内供应链平台

小米互联网业务定位

以全球小米用户为中心 构建拥有应用生态、内容与服务生态的<mark>优秀互联网平台</mark>

做好用户和 客户的服务 为集团持续 贡献利润

小米互联网平台属性

应用生态: 典型互联网平台类业务

mı

应用生态: 典型互联网平台类业务



应用生态: 互联网平台产品和服务矩阵

用户:下游戏、下应用

客户、b端:为b端开发者服务、平台,游戏联运、广告

能力平台:商业能力、增长能力

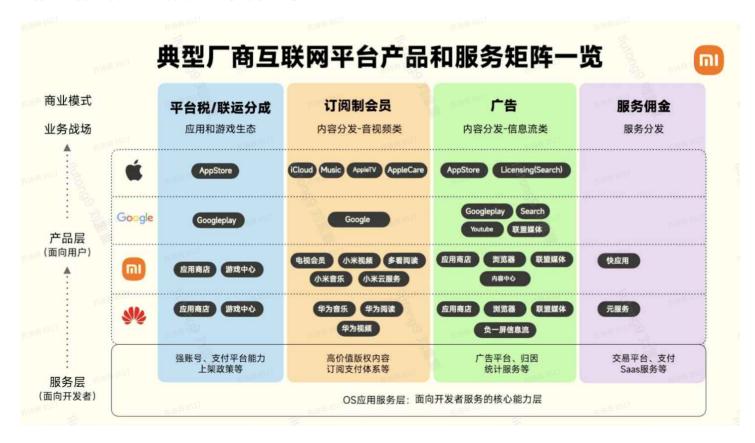
小米互联网的特殊性

是以硬件为边界的平台经济



典型厂商互联网平台产品和服务矩阵一览

c端的产品矩阵:应用商店、游戏中心等



互联网业务特点关键词总结



特点: 以硬件为边界



对产品经理的要求:

打造平台和生态系统而不是仅仅是产品本身

对"商业和平台经营"的策略设计要求较高

MI

互联网产品经理

对"商业和平台经营"的 策略设计要求较高

用户产品经理

商业产品经理

策略产品经理

平台产品经理

数据产品经理

业务属性对产品经理要求和变化:输出设计策略方案、体系、逻辑等

商业思维要求

互联网最为典型。一种卫视互联网产品经理具体解决的是商业问题,

举例:抖音。小视频等需要优秀创作者提供,坐拥7亿规模,还有什么影响成为行业第一?是商业变现。

商业布局:直播打赏、应用下载等

具备商业思维

- ▶ 商业成功,才是一切商业模式成功的前提
- ▶商业思维是互联网产品的顶层思维
- ▶ 互联网经营的核心是"商业模式"的构建、强化、落地和重塑

经营意识

用户服务: 给用户提供价值

操盘客户: 开发者,广告客户提供价值

商业

竞争,举例:滴滴,头部一家独大的竞争格局

格局

mI

掌握经营意识

- · 经营是对产品或业务体系, 进行全方面综合管理
- 通过多维度产品能力,操盘用户、客户、商业、竞争、组织等复合策略的落地,最终实现商业成功

产品经营能力和实践

产品能力模型

产品能力模型

经营视角下,商业思维统领的5大产品能力

基础篇

目标拆解能力

数据驱动能力

进阶篇

动态推演能力

博弈平衡能力

终局篇

回归本质能力

基础篇

目标拆解能力

如何达成目标。举例:游戏预约达成什么样的目标

拆解核心: 以终为始

举例: miui系统工具,用dau来衡量小米日历来作为核心指标是否正确

思考价值: 用户价值、商业价值

MI

基础篇

目标拆解能力

- · 以终为始,构建目标和终局意识
- •三层次拆解能力: 低阶拆路径, 中阶拆目标, 高阶找战略确定性
- 产品经理一定是"逻辑控",拆解能力的本质是"结构化思考力"

举例:应用商店DAU增加200w/天

【案例】应用商店的DAU增加200W/天

拆解1: DAU= 新用户DAU + 老用户DAU

拆解2: DAU= 当日新用户 + 当日活跃的老用户

拆解3: DAU= 当日新用户 + Σ新用户*留存率

拆解手段:

是什么问题:

目标明确,基于现状提升,通过什么手段提升DAU

问题:

如何提升新用户

核心: 如何提升留存

拆解: 主动留存、被动留存(迁移成本逻辑)

mi

【案例】应用商店的DAU增加200W/天

STEP1: 确定问题和目标

STEP2: 用公式/逻辑树拆解

商店DAU+200W/天

确定问题: 提升型目标

问题重构: 从哪些角度可以提升活跃

解决方案: 维度拆解, 穷尽解法



穷尽解法

筛选落地、快速迭代

验证

【案例】应用商店的DAU增加200W/天

MI

STEP3: 穷尽解法

STEP4: 筛选落地, 快速迭代

提升留存解法					
提主动留存		提被动留存			
旧需求改善	新需求满足	拉活	能力输出		
搜索优化	新增垃圾清理	PUSH	安装能力		
升级能力完善	新增软件频道	投放拉活	升级能力		
应用收录	新增today	应用评论	评价能力		



进阶案例1:印度市场,怎么把市场做起来

从"铁人三项"拆解

硬件=品类: 电视、手环等

新零售=渠道:线上、三四线等

互联网=增值: 附加价值

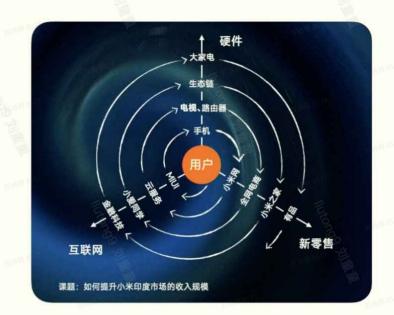
【进阶案例】通过"铁人三项"拆解增收机会?

MI

硬件 = 品类

新零售 = 渠道

互联网 = 增值



案例来源:国际业务部@Alvin总,总经理后备课程分享《量力平衡 稳健经营》

进阶案例2:通过"铁人三项"拆解增收计划

m

【进阶案例】通过"铁人三项"拆解增收机会?



小米电视互联网收入增长

扩品类

小米影视会员 | 儿童会员 | 教育会员 | 体育会员 ...

扩渠道

小米电视 | 小米网 | 小米之家 | 手机小米视频...

拓增值

IP付费 | 单片付费 | 点映付费 | 影视周边 ...

案例来源:电视与视频业务部@李响

增长原理



数据驱动能力

底线:记住、理解

用数据识别、洞察计划

数据驱动能力

- · 底线要求, 必须记住关键数据和含义
- · 识别问题和洞察机会, 是数据驱动的核心能力
- 数据背后,要深度理解业务逻辑,建立模型

案例1:潮汐推荐

数据洞察:到周末时,游戏下载提升。周末、傍晚

【案例】潮汐推荐-通过数据洞察用户需求变化

游戏下载提升2.1W/天,日均流水+14W

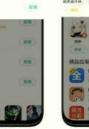


数据驱动能力一机会洞察

朝汐效应:周末和傍晚,用户更愿意下载游戏!







A/B实验平台:数据驱动非常重要的平台能力

小米应用商店: 通过画像建设、AB实验全面提升分发效率

mI

MIB-BDP 数据管理平台

233 3749

新上线数据标签

近30天提取次数

科学A/B 实验体系

23年创建实验

全集团排名

针对不同用户满足不同要求

多策略/样式同时AB实验,寻求全局最优解

小米应用商店:内容/样式全面支持个性化推荐

实验组2

列表推荐为主





人工配置为主



实验组1

横滑推荐为主



实验组3

可以灵活的栏目布局个性化推荐和AB实验

实验组4 横滑+列表



【进阶案例】构建指标体系和模型驱动业务经营

应用生态:建立了全面的数据指标体系和B端&C端经营模型

整体经营驱动和把控

生态业务指标体系

用户经营

客户经营

------- 商业预算罗盘

---- 用户分层DSF模型

D: 如何让用户到应用商店下载

S: 有多少应用是从应用商店下载

F: 打开应用商店的频次

以DSF分层建模为例: 什么是DSF?

从用户需求、商店占比、访问频次三个核心价值维度、对商店用户进行分层

User Demand

大盘用户需求

小米手机整体 应用安装量 S

Market Share

市场份额

应用商店 安装占比



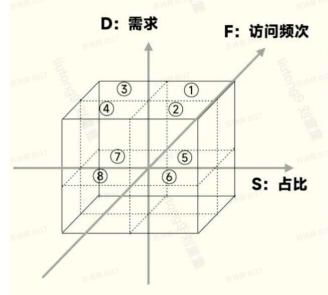
Visit Frequency

访问频次

应用商店 访问次数 mI

DSF分层: 指引增长和分发, 业务自运营

MI



用户分层		用户定义	经营方向
1	高安装高占比高访问	高忠诚用户	维持维护
2	高安装高占比 <mark>低</mark> 访问	高忠诚低访问	用户增长
3	高安装 <mark>低</mark> 占比高访问	高需求高访问	分发提效
4	高安装 <mark>低</mark> 占比 <mark>低</mark> 访问	高需求低忠诚	用户增长
(5)	低安装高占比高访问	高忠诚低需求	分发生态
6	低安装高占比低访问	低需求低访问	用户增长
7	低安装低占比高访问	低需求高访问	分发生态
8	低安装低占比低访问	低需求低访问	用户增长

DSF模型应用举例: 用户分层增长和分发

MI

低访问用户

分层定向触达

IAA投放引流

重磅更新通知优化

用户增长

低占比 (低转化) 用户

[应用更新节点运营]

[算法个性化栏目建设]

热游等引流品运营

引流品栏目建设

首页内容破壳

算法/引流品栏目首屏插入

分发和生态策略

分发策略

推荐学习

[马骥总: 互联网用户增长原理]



小米办公扫一拍

可容胜清河士学搜索"互联网田户维长值理"观看现额学习

进阶篇

动态推演能力

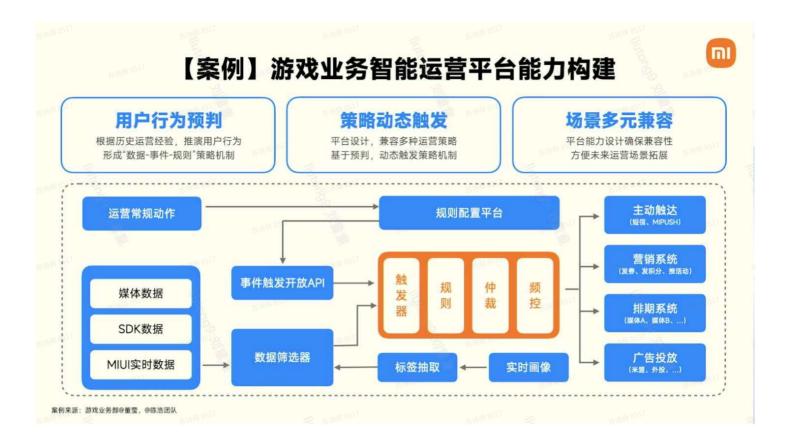
mi

讲阶管

动态推演能力

- · 不仅要设计产品, 更要为"经营"设计能力, 兼容动态发展
- ▶ 短期增长靠策略(洞察机会+解决问题), 长线增长靠能力构建
- · 动态推演,核心是对未来可能性的预判能力

游戏经营、用户召回等



案例1:平台能力设计示例

开发者提供素材,对素材进行打标







案例2: "应用生态治理项目"动态推演

用户、广告、开发者、政府等都可能有影响,需要怎么做?

假设什么、会发生什么、终局怎么做、储备什么能力

对未来的预判能力



举例:

去硬件产品如何设计一款手机

竞争对手、市场

核心方法论:假设什么、会发生什么、终局怎么做、储备什么能力

博弈平衡能力

进阶篇

博弈平衡能力

- 互联网双边市场,博弈是常态,平衡是手段,话语权是核心
- ▶ 博弈不仅仅来自于竞争,只要有"利益"就有博弈
- ▶ 博弈是常态。更是动态的、策略设计需要推演全部可能性
- 平衡是双边价值创造、匹配的过程

案例1:互联网双边平台博弈"无处不在"

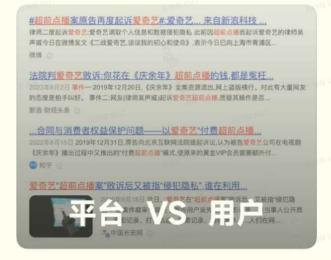
【案例】互联网双边平台博弈"无处不在"

m

拼多多"商家炸店"事件



爱奇艺"超前点播"事件

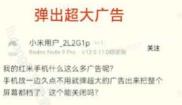


开发者侧,侵害用户权益案例

M

【案例】"WiFi和清理工具APP"生态治理

用户饱受恶意应用侵害, 正义的出发点







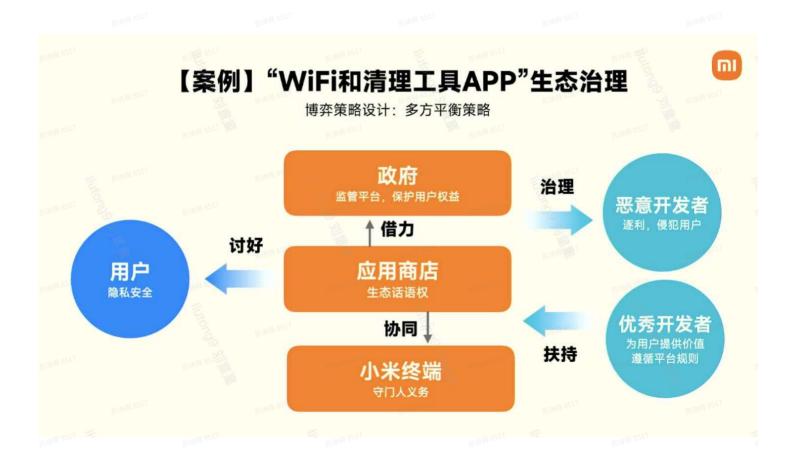






讨好用户为先

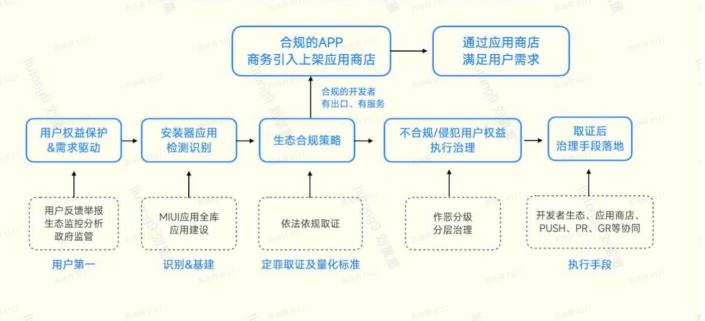
治理根源:恶意开发者、引入优秀清理工具开发者



mi

【案例】"WiFi和清理工具APP"生态治理

依法固定作恶证据,制定流程标准,结合产品能力落地治理





竞价机制、拍卖

广告竞价系统设计

GFP-一价成交 VCG竞价机制 GSP-广义二价成交 **Generalized First Price** Vickrey-Clarke-Groves **Generalized Second Price** 出价最高者支付其他出价者带来 胜出者按第二名出价加上最 模式: 胜出者按第一名出价结算 的预估收益损失 小货币单位结算 好处: 简单易懂 鼓励诚实出价 激励广告主出高价 弊端: 广告主出价保守控成本 计算复杂. 理解和实施难 第二名的出价存在黑盒空间 平台: 传统的线下拍卖/在线广告拍卖 Facebook的某些广告平台 谷歌的AdWords、国内主流平台

二价,广告主a、b、c

a: 出100, b: 出150, C: 出200, 结果c胜出,只需要在b基础上支付,付150.01。

终局篇

回归本质能力

m

终局篇

回归本质能力

- ▶ 价格围绕价值波动,产品经理商业思维的核心是价值创造和守护
- ▶ 为用户/客户创造价值,永远是一切的原点和终点
- ▶ 最简单的方案决策: 用户价值>商业价值; 长期价值>短期利益

问题: 收入和用户体验如何平衡

mI

mi

给大家抛一个问题

年收入增长

1.2_(Z)

VS

不喜欢的用户占比

15%

【案例】收入&体验平衡,回归用户和长期价值

DAU+250万/天, 收入+35万/天, 功能强制回退





思考

是否创造了用户价值

是否创造了商业价值

长期,并不会创造价值,没有用户价值



用户视角下能力模型总结



m

产品进阶之管理篇

《业务经营作战地图》

打造经营型组织支撑产品的成长

原创"产品经理管理"工具推荐

強慕

mi

使命牵引战略 → 战略牵引业务 → 业务牵引组织 → 组织牵引人才

使命 战略 业务 组织 人才

• 弹墓







它是GSA和OKR之间的衔接工具,推广到多业务实践



从0到1搭建作战地图

它是一个可视化工具, 能帮业务方:

全局视野: 多团体协同, 让所有人清晰全局目标一眼就懂: 战略部署可视化, 便于共识和宣贯

• 对号入座: 战术落到团队权责协同清晰化, 便于落地

它能解决GSA到OKR之间的断档问题

• GSA做战略 → 作战地图做拆解 → OKR做目标管理

推广超过8个业务线运用实践

8条不同类型业务线作战地图实践

• 应用生态部整体

• 应用商店、生态建设、开发者生态业务线

• PUSH业务线、联盟业务线、商业平台等

总结出规律和方法论

• 平台类型业务: 结合波特五力模型

• 媒体类型业务:结合标杆追赶法、RASCI权责矩阵

• 中台类型业务: 结合价值链管理法

. 磁草

「业务经营作战地图」分享

欢迎各位同仁了解、探讨、使用



小米办公扫一扫

• 弹幕



Q&A

问2: 用户体验的提升

答1:价值创造。c端的价值创造,分发等数据较好,但增长可能有瓶颈。还是做好用户价值。创造一些新的用户场景、快应用、线下场景等来提升。b端视角,不是很有话语权的平台,希望开发者应用生

态合规,不上架应用商店,运用博弈逻辑,应用某些规则来治理好。增长,商业增长课题,战略方 向、洞察和规划的事情

答2:自己产品的体验,商店本身怎么做好,用户价值作为标准,产品质量问题。三方体验。

问1: 如何自己逻辑和老板想法相悖,但都有逻辑,怎么博弈

答1: 先考虑领导的思考,是否成立,和你自己的判断是否有相匹配的,相差异的,共创共识