



产品经理的“极致”

2019产品经理大会（上海站）系列1

ALPHA 杨玉敏

2019/11/15



目 录

CONTENTS

01 竞品分析

02 用户研究

03 像CEO一样思考

04 读书

六个步骤打造让用户 痴迷的产品

A portrait of Li Haoyang, a man with dark hair, wearing a blue suit and tie, looking slightly to the right. The portrait is set within a dark blue frame with a red border.

栗浩洋

义学教育-松鼠AI 创始人
首席教育技术科学家

竞品分析

孙子兵法 -> 沃尔玛 -> EF -> 吉的堡

认识 -> 做朋友 -> 灌醉 -> 同行串谋

吃透100个竞争对手

研究国内AI+教育公司100家

研究国外AI+教育公司100家

研究海外用户（9000万用户，在使用智能教育产品）

研究业内技术（“知识空间理论”算法创始人）

同行权威的产品效果对比试验（松鼠AI vs 魔方格，
盒子鱼，学霸君，作业盒子，学而思）

研究提分策学习报告（小产品的可取之处）

海外已经有9000多万用户，在使用智适应教育产品

Knewton: 累计融资1.37亿美元，用户数超1500万

ALEKS: 被McGraw-Hill上亿美元收购，用户量数百万

Realizeit: 与美国上千家学校合作，欧洲最大的出版商投资

Byju's: 印度最大的智适应教育机构，用户超过1500万，累计融资超6亿美元，估值超过40亿美金。

Dreambox Learning: 累计融资1.8亿美元，在美国近300万用户

他们有的，我们也有 -> 他们没有的，我们也有？

**他们做得不好的地方，我们也可以做得好
他们做得好的地方，我们也可以做得好**

用户痛点

更便宜

更方便

更有效率

更丰富的内容

懂用户 - 腾讯产品的 基本态度和技能

A portrait of a woman with short dark hair, wearing a white collared shirt, set against a dark blue background. The portrait is framed by a thin red border with clipped corners.

陈妍

腾讯用户研究与体验设计
中心总经理

用户研究

腾讯常用的用户研究方法

我们的两个重视：1、重视有效高效的质控管理；2、重视多源数据的研究设计

行为

△ 影子跟随

△ 可用性测试

○ 入户研究

△ 深度访谈

△ 焦点小组

○ 用户日志

△ 眼动测试

○ Panel库技术

△ 电话外呼

○ 舆情监控分析

○ 自然场景 △ 脚本场景

○ 后台数据分析

○ A/B Test

△ 卡片分类

△ 问卷调查

态度

问卷调查在日常工作中被普遍使用



各岗位角色使用问卷情况统计

搜狗搜索APP种子用户调研

服装喜好以及消费情况调查问卷

膳食营养与均衡饮食问卷调查

改革开放以来居民住房和教育情况的调查问卷

关于日常出行交通方式的调查问卷

品牌标志设计偏好问卷

吐个槽
TUCAO.QQ.COM



我们已经很好，但可以更好（敢于突破）

我所说的都是错的（包容开放的心态）

你行你上（模仿者，真的一无是处吗？）

----腾讯的内部赛马机制

今天的产品经理， 如何像CEO一样 思考



许洁

前蚂蚁金服商学院副院长
前支付宝会员产品部负责人

- *15年阿里、腾讯、蚂蚁金服工作经历，拥有12年管理经验
- *深耕互联网产品领域，擅长C端产品及用户体验
- *蚂蚁金服任职期间，带领管理产品、运营、市场（公关）、交互多个团队
- *18年创业，创立饭点儿科技，天使轮融资三千万

像CEO一样思考

CEO的时间分配?



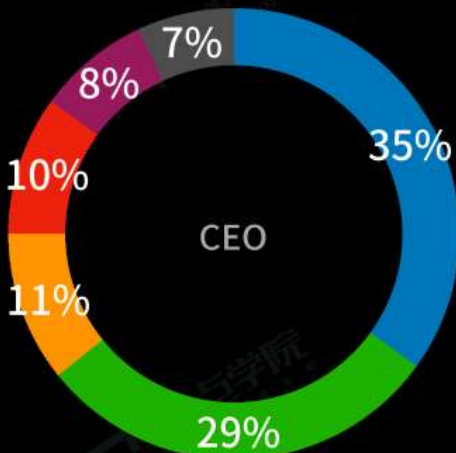
公司品牌

财务测算

外部合作



战略部署



开会&审批

组织管理和招聘

平均每天工作9.7小时，周末平均每天工作3.9小时，假期平均每天工作2.4小时。
研究中的CEO平均每周工作62.5小时。

产品经理的能力模型



人人都是产品经理
www.woshipm.com



起点学院
互联网黄埔军校

高纬

全球政治局势	全球经济局势	城市发展	资金流动	人口发展
战略制定	产品创新	审美	人性把握	变现能力



中纬

商业洞察	战略解构	预判能力	策略/战术	定位与规划
目标分解	财务规划	产品迭代	产品运营	判断优先级
领导力	总结归纳	组织协同	人员激励	决策力
数据分析	用户画像	项目复盘	潜在市场	用户运营

低纬

...	项目管理	需求管理	研发进度	发布确认	...
BRD	PRD	需求评审	交互评审	系分评审	
需求分析	用户调研	竞对分析	业务目标	市场分析	

CEO思考最多的问题？



招不到合适的人——招聘

战略和商业模式——决策



现金流！现金流！——财务



用户数！订单数！——业务

团队的工作效能——管理

你的时间分配是怎样的？

你的角色定位，决定了你的时间分配。

你的时间分配，决定了你在CEO眼中是谁。

像CEO一样思考？



销售渠道

销售部

财务对账

财务部

营收预测

业务部

+ 产品经理

产品定价

销售部

+ 产品经理

产品经理的能力模型



一个被忽视的重要能力

财务规划：产品定价、现金流计划、单位经济模型、财务数据与业绩指标、税务知识、第一增长曲线和第二增长曲线

如何找到“合理”的定价

用户吸引力，符合财务目标

1、会员制的定价 价格与时间的数学题



结论：

月度会员费 15元上下，年度会员费 99-200元

2、产品定价与销售渠道



完美日记 口红

天猫旗舰店 69.90元 VS 淘宝直播 32.40元

直播和抖音用户的第一笔成交的客单价是多少？

3、产品定价与用户心理



人人都是产品经理
www.woshipm.com



起点学院
互联网黄埔军校



品牌：钟薛高

产品：雪糕

SKU：非常简单

包装：十支装

调性：马卡龙色

价格：150元客单价 / 15元一支

我有我逼格

吃不起米其林三星，吃得起150元的贵族雪糕！

想一想：

二十年前哈根达斯为什么会火，现在又为何没落了？

不是奢侈品了！

4、产品定价与展现方式

水滴筹抗癌互助计划



0.01无心理门槛



一个月10元



60元 / 30万

水滴电话医生



二次消费: 19元/年

5、不同产品线的定价



人人都是产品经理
www.woshipm.com



起点学院
互联网黄埔军校

外婆家餐饮集团旗下浙菜产品线

外婆家：65元

杭儿风：90元



宴西湖：800元

你别走：180元



6、产品定价与价格战



身处一个价格混乱的行业，怎么定价？

7、产品定价与品牌调性



对于故宫护肤品的这个定价
你有什么看法？



丽质华堂故宫紫檀护肤

¥3980 1人付款



故宫紫檀护肤品柔肤水

¥390 1人付款



产品定价的方法论



- 做高复购率的业务策略和产品模式

举例：会员制，是解决方案的一种，权益价值需要是会员费的5倍到10倍。

- 不同产品线的定价，拉开差距。

举例：同餐饮集团的不同餐饮品牌的定价差异。

- 渠道费用和获客成本，做到用户ARPU值的1/10以下。

说明：ARPU值，Average Revenue Per User，单用户交易贡献。

- 明确你的受众是谁，该贵的时候要贵。

举例：高端雪糕、医美，关注利润率空间。

- 不同售卖渠道的商品定价……

- 产品定价与日常营销费用的关系……

产品的战略思维



读书

书是人类进步的阶梯 – 高尔基

书到用时方恨少，事非经过不知难 – 陆游

TIC读书分享

1年400本

行业前6名的电子书

刷书

系列2

T0 B 产品的黄金法则

敬请期待。。。

THANKS



杨玉敏 MICHELLE 敏捷教练

ALPHA 流程与效能部 TIC

敏捷培训讲师，敏捷教练，项目集管理

CSM, PMP, CSPO

6年以上软件开发测试经验，桌面端+移动端
8年以上软件项目管理经验，桌面端+移动端
3年敏捷咨询，敏捷转型，敏捷教练经验

参与开发，管理，指导的项目覆盖电商，餐饮O2O，教育学习，智能硬件交互，运动社交，HR，知识管理，CRM等多个业务领域

科技成就商业未来

BAO ZUN

