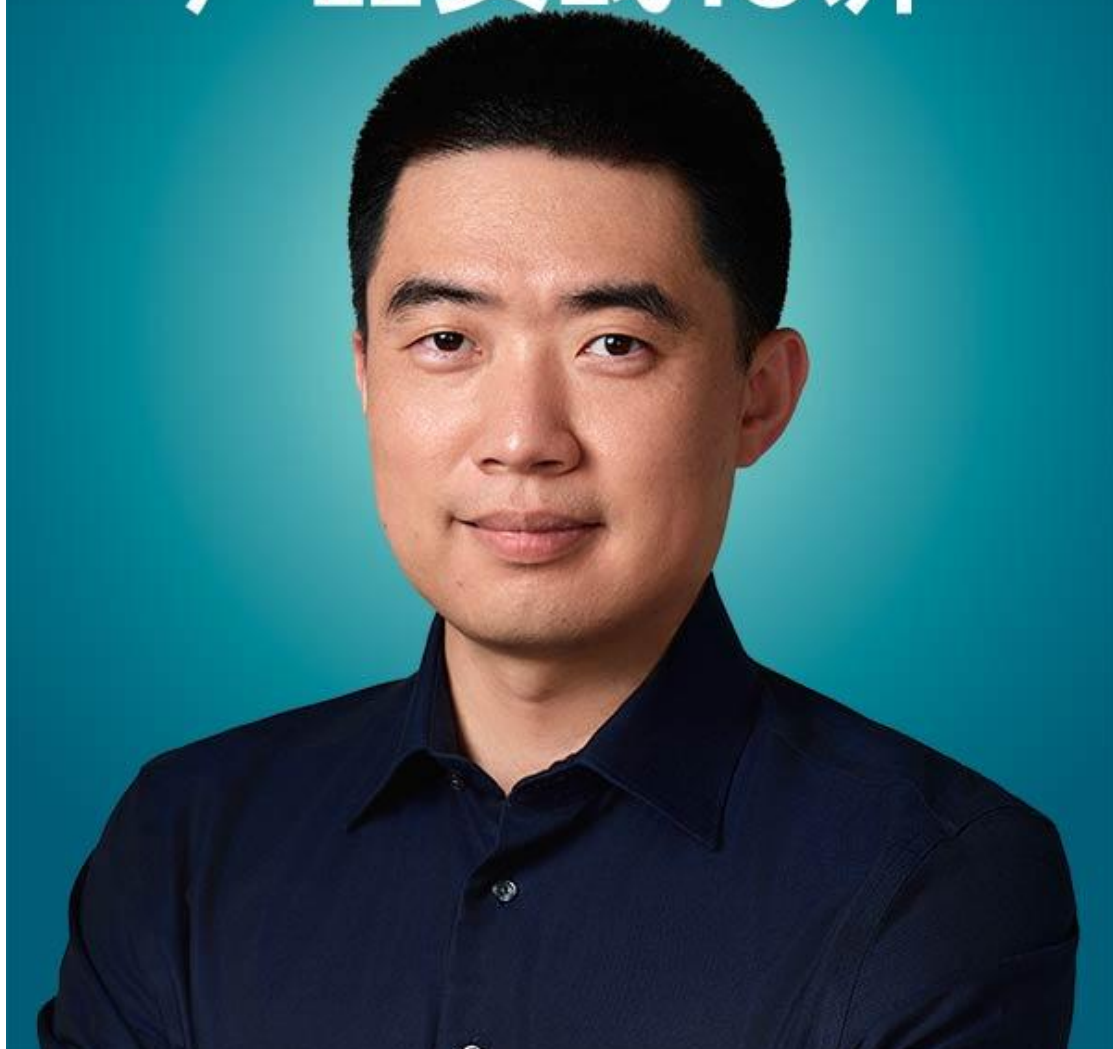


理想汽车官方授权课程

# 李想 产品实战16讲



## 目录

### 发刊词（1 讲）

发刊词   一个产品经理的十五个挑战 .....	3
--------------------------	---

### 导论（1 讲）

01   导论：回归本质做产品 .....	11
-----------------------	----

### 模块一：产品战略（5 讲）

02   定位：怎样找准产品的用户群？ .....	21
03   品牌：怎样和用户建立产品共识？ .....	29
04   文化：怎样确保内部的统一？ .....	37
05   产品标准：怎样定义产品是好是坏？ .....	47
06   团队标准：怎样打造高效协同的产品团队？ .....	55

### 模块二：产品战略（4 讲）

07   体验：怎样打造超越用户预期的体验？ .....	65
08   用户：怎样挖掘用户的真实需求？ .....	73
09   技术：怎样选择产品的实现路径？ .....	81
10   定价：怎样设置有竞争力的价格？ .....	91

### 模块三：产品战略（5 讲）

11   复盘：怎样让爆品从偶然成为必然？ .....	100
12   节奏：怎样完成产品的从 1 到 10？ .....	109
13   流程：怎样提升做产品的系统能力？ .....	117
14   门店：怎样提高触达效率？ .....	128
15   利润：怎样提高经营效率？ .....	136

### 结语（1 讲）

16   结语：成长才是第一驱动力 .....	144
-------------------------	-----

## 发刊词 | 一个产品经理的十五个挑战

你好，欢迎来到《李想·产品实战 16 讲》，我是理想汽车的创始人李想。这次，应得到 CEO 脱不花的邀请，来跟得到同学们，分享一些打造产品的经验。

我从高中毕业，就开始创业做产品。到现在，已经做了两款线上产品：泡泡网和汽车之家；一款实体产品：理想汽车。这十几年来，也算积累了一些经验。但要做一次系统的分享，说实话，我还是有点犹豫的。

### 差异和坚持

因为做产品，我们确实有一些想法和坚持，但这些坚持，未必能获得多数人的理解。也正是因为这个原因，这几年，我们的产品，一直处于争议的风口浪尖上：

从 2015 年创立开始，理想汽车就被嘲讽为“PPT 造车、只会说，不会干”。因为大家觉得线上产品和实体产品，完全是不同的赛道，对一个产品团队来说，这个转型，是巨大的挑战。

而我们的产品定位，也和别人不同。我们选择的目标用户群，是家庭用户。

很多人会质疑，这么窄的用户群，有前途吗？

2016 年，在产品核心技术上，我们选择了油电混合动力中最冷门的增程电动技术。这个选择出来，不理解的人就更多了。

投资人不能理解：这条路以前没有人跑通过。有投资人明确告诉我，只要你们做纯电，我们马上投资，如果选择做增程，就爱莫能助了。

团队也不理解：2018 年，理想汽车面临着资金链条的断裂，公司都快黄了，为什么还要跟投资人反着来？更何况，增程的研发难度是更大的。

普通群众就更不理解了，到现在，你还能看到很多嘲讽声，说“理想汽车选择的是被淘汰的技术”。

但这还没完。在产品设计上，我们也有自己的想法，比如我们做了从来没有人做过的四屏交互、六座 SUV、车载冰箱等等。这也引来了一些人的调侃，说理想汽车卖的那是汽车吗？卖的是冰箱彩电大沙发。

所以，当智能电动车的竞争还处在激烈的淘汰赛中，理想汽车自身也在不断迭代，不断成长，一些阶段性的经验，适不适合现在就拿出来和大家分享呢？

后来，得到团队说服了我。他们告诉我，邀请我来分享，不是因为理想汽车现在的成绩，他们看中的是，理想汽车这一路走过来的挑战。**这些挑战，更广大的产品经理们可能也正在经历，那理想汽车的阶段性经验，就能够帮助那些正在面临同样问题的人。**

## 难题和挑战

确实，这些年，我们大大小小的仗打下来，至少面对过 15 个挑战：

第一个挑战，在上百家竞争对手都涌入这个赛道的时候，资源条件一般的我们，怎么挤进这个市场？

第二个挑战，作为一个后来者，怎么做产品品牌定位，能让用户在筛选的时候，迅速识别出我们？

第三个挑战，好产品依托于好团队，但团队成员背景不同、工作理念不同，甚至还有鄙视链，比如，豪华车品牌出来的看不上做自主品牌的，**作为产品经理，我们怎么跟不同背景的人对齐自己的产品理念？**

跟团队对齐产品理念后，第四个挑战来了，大家对于好产品的理解也有不同，有的人觉得做 A 功能好，有的人觉得做 B 功能好，**怎么把理念翻译成产品标准，让大家都能在同方向使劲？**

有了产品标准，第五个挑战，怎么根据这个标准来选择和培养相匹配的团队？大家都说，理想汽车是招 70 分的人，干 100 分的事，给 80 分的钱，那么，我们到底是怎么做的？

第六个挑战，一个复杂的汽车产品，研发周期动辄好几年，你今天在办公室画的草图，在三年、五年后才能实现，那怎么设计，能比对手领先半步，给用户超预期的体验？

当然，我们也可以找用户做调研，那第七个挑战就来了，你能调研到的用户总是有限的，怎么判断一个需求能不能代表大多数？怎么验证一个需求是不是“真需求”？

第八个挑战，**汽车上有成千上万个零件，就意味着成千上万个选择，要设计产品的发展路径，考虑产品的未来，还得兼顾现实的生存压力、资源条件，怎么取舍？**

第九个挑战，做产品，不能只想着生产，还得考虑商业化，一个高成本的产品怎么实现盈利？竞争一天比一天激烈，但我们出牌的机会只有一次，价格定高了卖不出去，定低了利润太薄，**怎么找到相对平衡的定价区间？**

第十个挑战，做出一个爆品之后，别说竞争对手，我们自己也会担心这不是个偶然，**如何做好复盘、正确归因，让团队有能力持续打造爆品，从偶然变成必然？**

这是从 0 到 1 和从 1 到 10 的关键转折点，跨过这一点，第十一个挑战，当我们面对一个全新的阶段，怎么做出差异化的产品矩阵，规划好不同阶段的发展节奏？

第十二个挑战，产品线多了，团队规模也大了，**怎么升级流程，让两万多人团队，还能够高效率地创造价值？**

第十三个挑战，产品最后一道关，就是在门店跟用户见面，怎么在这“最后一公里”，提高触达效率和用户的交付体验？

第十四个挑战，就是来看产品商业化的最终结果，利润。要知道，所有的硬件产品，背后都意味着巨额的前期研发和硬件成本，怎么提高经营效率，挤出利润，让公司不至于被巨额的前期投资所拖死？

最后，第十五个挑战，**做产品也是一个无限游戏，怎么让成长成为团队始终的驱动力？**

## 分享和学习

一口气说了这么多，但这些确实都是我们一路走来，真实遇到过的问题，甚至，当时的同事们每隔两周就觉得，公司快倒闭了。但所幸，我们都扛了过来，走过了从 0 到 1，并进入了从 1 到 10 的阶段。

我们的第一款产品理想 ONE，是造车新势力中首个单车销量突破 20 万辆的产品。我们的 L 系列车型，截至 2023 年 8 月，销量也突破了 20 万辆，**理想汽车有幸成为 30 万级别的豪华品牌车型中，第一个月销突破 3 万辆的中国汽车品牌。而在此之前，这些都是宝马、奔驰、奥迪这些外国品牌长期占据的市场。**

得到团队说，虽然现在还没有走到终局，但创业做产品，大家都在摸黑走夜路，这是一条没有尽头的夜路，根本不存在完全成功的经验，无非是，先行者用走过的脚印，来帮助后来者。

这一点，我非常认同。**在我们困难的时候，我们也向外学习了很多经验。这里面，既包括各领域的前辈、先行者，也包括同行、对手。这些经验，帮助理想汽车走到了今天。那我们摸索出来的阶段性经验，也应该拿出来跟大家分享。**

于是，我们决定答应得到的邀请，来到这里跟你、跟你们，分享我们这 8 年来的经验，也说说，那些特立独行的选择背后，我们自己的思考和教训。

所以，在这门课程里，我们会毫无保留地跟你分享，理想汽车从 0 到 1 打造产品，再从 1 到 10 复制爆款产品的过程中，我们遇到的 15 个挑战。借这个

机会，我们自己也第一次系统总结了一遍，这些年来我们打造产品的方法论。

这套产品方法论有什么不一样呢？我自己总结，主要是两点：

第一，在这门课程里，你会发现，我会花大量篇幅强调一个最基础的问题：

**目标用户是谁，产品提供给目标用户的价值是什么？**紧盯目标用户，这是我们理想汽车最受益的一个方法。在课程里，我会详细跟你分享，扎实做好基础，在后面整个产品打造链条上，会有多深远的影响和好处。

第二，在这门课里，我还会花时间跟你讲打造团队的方法、商业化的方法。

因为团队这一点，我是吃过亏的。在我做泡泡网的时候，曾经面临过一天之内，团队大半人集体辞职的情况。所以我得到了一个深刻教训：**要想做好产品，必须要依托于一个相互信任的好团队。**

**做产品和炼组织，就像是在画两个圈，如果一个圈画得很大，而另外一个圈很小，就会产生巨大的浪费。**所以，我们想尽一切办法，把两个圈画得差不多大，来保证整体的效率和价值的输出。

而商业化就更不用说了，产品不是作品，它最终是要消费者用真金白银来买单的。所以我们也会跟你分享，我们怎么从一开始就思考好商业化的目标，并一点点通过组织的力量去实现它。

但是，我们也必须先请你了解，**我们的经验，没有什么新奇的招数，总结下来，都是常识，都是最朴素的东西。**



只不过，唯一的不同是，作为产品经理，我相信常识的力量，我们也有一个敢于坚持常识，敢于结硬寨、打呆仗的团队。

但总的来说，我会坦诚地分享我们的成功经验和失败教训，也期待你的反馈和交流。更欢迎你把这门课程，分享给更多的产品经理，和更多靠产品驱动公司成长的创业者。

当然了，如果你也因此了解了我们，愿意成为我们的车主，我们肯定非常欢迎。但我更希望，能因此认识更多好产品、更多做产品的人。所以，如果你发现了其他好产品，请告诉我，让我能有机会向他们好好学习。这门课，算是我先干为敬，希望能听到更多产品人的分享。

我是李想，咱们课程里见。

理想汽车官方授权课程	
《李想·产品实战16讲》	
发刊词：一个产品经理的十五个挑战	
01	导论：回归本质做产品
模块一：产品战略	
02	定位：怎样找准产品的用户群？
03	品牌：怎样和用户建立产品共识？
04	文化：怎样确保内部的统一？
05	产品标准：怎样定义产品是好是坏？
06	团队标准：怎样打造高效协同的产品团队？

## 模块二：从0到1

07	体验：怎样打造超越用户预期的体验？
08	用户：怎样挖掘用户的真实需求？
09	技术：怎样选择产品的实现路径？
10	定价：怎样设置有竞争力的价格？

## 模块三：从1到10

11	复盘：怎样让爆品从偶然成为必然？
12	节奏：怎样完成产品的从1到10？
13	流程：怎样提升做产品的系统能力？
14	门店：怎样提高触达效率？
15	利润：怎样提高经营效率？

## 结语

16	结语：成长才是第一驱动力
----	--------------



《李想·产品实战16讲》  
千亿级爆款产品的深度复盘

理想汽车官方授权课程

## 《李想·产品实战16讲》

千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有，未经许可不得转载



李想

理想汽车董事长兼CEO

## 01 | 导论：回归本质做产品

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

这一讲是课程的导论，在展开讲理想汽车的具体经验之前，我想先跟你讲一讲我们做产品的基本方法论。

你可能也知道，汽车是这个世界上最大件、最复杂的大众消费品。而智能电动车，因为智能化和电动化，复杂度又上了一个数量级。

2015 年，我带领理想汽车开始造车的时候，团队是全新的团队，没人知道智能电动车应该怎么做，整个行业又是一片空白，很快就涌进了上百个新玩家，竞争异常激烈。在这种情况下，我们应该怎么去做产品？

现在，理想汽车已经有 4 款产品，团队也已经超过两万人。站在今天的角度去回顾和总结，帮助我们走到现在的产品方法论，只有特别简单的两条：

- 第一条，**关注用户价值，超越用户需求；**
- 第二条，**把组织也当产品来做，用组织的成长来支撑产品的成长。**

就是这么简单的两条。所谓大道至简，越是复杂的事情，方法论反而不能复杂，而是需要足够简单，否则，目标就容易在复杂的细节中丢失，团队就不容易协同。

那这两条简单的方法论，是怎么作为总纲领来指导我们造车的？下面，我就来展开讲一讲。

## 关注用户价值，超越用户需求

先来讲第一条方法论，**关注用户价值，超越用户需求。**

产品肯定是要满足用户的需求，这是所有人做产品的基本出发点。

但是，在各行各业竞争越来越激烈的今天，这还不够，还得向前一步，超越用户的需求。智能电动车赛道上尤其是这样。为什么这么讲？有两个原因：

首先，智能电动车是一个超级热门、新技术又密集的新赛道。这你肯定也有感受，这个行业里充斥着各种各样的流行概念。用户的真实需求，特别容易被这些概念遮蔽。

比如，2015 年，国内的智能电动车创业开始集中涌现的时候，大家对车讨论最多的，还是百公里加速这样的技术指标。那个时候，市场上没有卖得好的增程电动车，没有六座 SUV，也不会有任何调研告诉你，用户需要这些。

其次，智能电动车又是耐用消费品，一辆车买回去，用户至少要用五六年。如果我们只满足用户眼前的功能需求，就很容易过时，被后边的新产品超越。

那怎么超越用户需求？

没有特殊的方法，实事求是地讲，就是回归本质，认认真真回答两个最基本的问题：

- **我们的用户到底是谁？**
- **我们为用户创造的价值到底是什么？**

这是两个最基本的问题，也是最重要的问题。因为如果连用户是谁都没有定义清楚，怎么可能超越用户的需求？

其实，这个道理每个做产品的人都知道。但在执行过程中，真正能做到的人，却很少。因为我们得跟人性的贪婪作斗争。

在创办理想汽车之前，我也有过一些投资经历，看过不少创业公司。我看到，很多创业公司的产品之所以失败，**其实都不是因为产品功能没做好、质量不够好，而是因为一开始就太贪心，既想服务 A 人群，又想服务 B 人群，还想服务 C 人群。**结果是，每个人群的需求都只覆盖了一部分，但哪个人群都没有完全满足，更别提超越他们的需求了。

在这一点上，理想汽车可以说是比较幸运的，我们从一开始，就坚定地选择了只服务家庭用户。甚至我们会讨论什么样的用户算家庭用户，比如一对新婚夫妻、没有孩子，算不算？或者夫妻俩没有孩子但养着一条狗，算不算？

因为目标用户足够清晰，我们就能围绕用户，做更深的研究洞察，我们才能设计出六座 SUV 这样的创新性功能，才能超越用户需求。关于这一点，我在后面市场选择、品牌定位、体验设计和用户研究这四讲，会展开来讲。

好，目标用户确定了，这是回答了第一个问题，用户到底是谁。但做产品还容易陷入的一个误区是，只满足用户表面上的需求，把这个当做用户价值。

就比如，手机普及之前，很多有绳电话的用户会提意见说，希望电话绳加长一些，因为他们打电话的时候，喜欢到处走。

但是，今天我们都知道，如果电话公司真去加长电话绳，就算加到 10 米，用户最后也会抛弃你，而去选择购买手机。因为用户真正的需求，不是更长的电话绳，而是打电话的时候可以自由走动，不受空间限制。手机才是根本的解决方案。

这个案例告诉我们什么？**真正的用户价值，一定是帮助用户解决了某个问题，或者完成了某项任务，而不是仅仅提供了某个简单的功能。**

但很多产品经理，特别容易把用户提出的方案，也当成他们的需求。这也是每个产品人都知道的那个经典理论，用户需要的不是钻头，那是他们自己的方案，他需要的其实是墙上的那个洞，甚至是他想挂上去的那幅画。

所以，在理想汽车，**我们会顺着用户提出来的方案，去找他内心更底层的动机成因，从而创造性地去满足用户最底层的需求。**在后面的课程中，我也会跟你分享，我们是怎么通过超越用户需求、关注用户价值，来设计出增程电动、六座 SUV 等创新性产品功能的。

## 打造组织产品：对抗惰性、惯性和无知

好，这是第一条方法论，再来跟你讲理想汽车打造产品的第二条方法论，把组织也当产品来做，用组织的成长来支撑产品的成长。

为什么这么说？如果是其他相对简单的产品，或许依靠一两个人就能做成，但是智能电动车这样复杂的产品，不存在一两个英雄单打独斗的可能性。更何况，智能电动车已经像智能手机一样，需要不停地升级迭代，这就需要持续成长的组织来支撑。

那怎么打造这样的组织？

**在理想汽车，我们三个立足点，分别是对抗惰性、对抗惯性和对抗无知。**

首先来看对抗惰性。

不管是做什么事儿，克服惰性，才会有基础的效率，做产品的当然也不例外。根据我的经验，产品要保证 60 分，不需要任何特殊的技巧，产品定义的每一步做扎实，用户需求验证的每一步做到位，该做的复盘、该做的迭代一步也不跳过去，就绝对可以保证合格线。

**那怎么让团队能够克服惰性呢？个人层面靠好的工作习惯，组织层面靠流程。**

这两个专门的课题，后面团队标准和流程两讲中，我会专门跟你来讲。

再来看对抗惯性。

惯性我们一点也不陌生，不管你工作年限长还是短，平时开会、讨论问题，你一定会经常听到这样两句话：“大家都是这么干的”“过去一直都是这么干的”。

但做产品，最怕的就是这两句话。因为我们的目标是超越用户的需求，那就必须打破惯性。怎么打破？

我的办法是，多思考“必要性”。也就是说，**过去怎么干、别人怎么干不重要，唯一重要的是，要想超越用户的需求，什么事儿是必须干的。**

看起来是非常简单的一个思维切换,但是对于从 0 到 1 做出有竞争力的产品,以及从 1 到 10 规划产品成长的节奏,都至关重要。这些我在后面讲产品节奏规划的时候,也会详细再讲。

最后再来看对抗无知。

什么是无知? 这里我想说的是,当我们向前探索产品的新可能,进入“无人区”时,会遇到的挑战。这个时候, **最大的难点在于,我们不知道自己不知道什么。**

怎么突破这种无知?

方法其实有很多,比如有必要借助一下“它山之石”,拓展学习的范围,不把视野局限在汽车行业。产品在这个行业进入了“无人区”,可能没有同行的经验可以参考,但并不代表没有其他行业公司的经验可以学习。

就比如,在智能化方面、在用户体验方面,华为和苹果,比我们走得更远、走得更快,他们就可以成为我们认真学习的对象。

再比如, **在组织内部,建立一种积极反思的氛围。**在理想汽车,有一点我还是挺自豪的,就是这些年下来,团队内部有一种时常相互挑战的氛围。我们的同事也经常会站在外部视角,来给自己的产品“挑刺”,这就能避免我们自己成为自己的限制,井底之蛙,王婆卖瓜。

这些方法,在后面的课程,我也会详细讲到,我们是怎么建立成长的氛围,对抗这种无知的。



## 课程地图

以上就是过去这些年，我带领理想汽车做产品的两条基本方法论，也可以说，是贯穿我们这门课程的两条主线。

那接下来，我就给你讲一讲，沿着这两条线索，接下来的课程咱们怎么学习。

在课程的第一模块，我会先带你解决产品的顶层设计。对于一个创业者，一个 CEO，或者产品负责人来说，这是我们要做好产品的第一步。

其中定位、品牌、产品标准这三讲，就是在解决产品战略问题；而文化、团队标准两讲，是组织战略问题。**产品和组织两个方面都做好顶层设计，团队才能把劲儿往一处使，都把功夫花在做好产品上。**

接下来的第二模块，重点是产品的落地，我会跟你详细分享，理想汽车怎么从 0 到 1 打造出来第一款爆品，理想 ONE。相对第一模块，这个模块讲的是具体战术，主要包括几个问题：用户需求分析、用户体验打造、技术路线选择、产品定价。

有了第一个爆款产品之后，第三模块，我们的重点又会回到组织，来看看怎么延续一款产品上的成功，从单一爆品，到多个爆品。实际上，这就是在看，怎么让成功经验，变成组织的能力。

在这个模块，我会重点跟你讲，从 1 到 10 的阶段，目标应该怎么定，节奏应该怎么安排，组织流程应该怎么优化，以及最后一个环节，怎么完成产品商业化闭环，也就是把产品卖出去的两个关键动作，门店管理和利润控制。

最后，我会跟你分享，如果我们能从 10 走向 100 甚至更多，我们是怎么构建“成长”这个核心驱动力的。

## 小结

好，这就是这门课程的学习地图。小结一下，这一讲，我们主要讲了理想汽车做产品的两个基本方法论：

一个是，聚焦用户价值，从而超越用户需求，打造出真正有产品力的产品；

第二个是，把组织也当作产品来打造，然后用组织的成长来支撑产品的成长。

理想汽车打造产品的经验，其实都是围绕这两点去展开的。从下一讲开始，我就从定位开始，详细跟你分享我们的经验。

我是李想，我们下一讲见。





截至2023年8月,理想汽车自成立以来共推出了四款车型:理想ONE、理想L9、理想L8、理想L7,全部为增程式电动车,共售出超过40万辆。理想L9、理想L8、理想L7定价在30-50万元,三款车的月销量已超过3万辆。

克服惰性,个人层面靠好的工作习惯,组织层面靠好的流程。



理想 × 得到  
《李想·产品实战16讲》



理想汽车官方授权课程

## 《李想·产品实战16讲》

千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有,未经许可不得转载



李想

理想汽车董事长兼CEO

## 02 | 定位：怎样找准产品的用户群？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，咱们讲了整个课程的学习地图，从这一讲开始，咱们就来具体说说，理想是怎么打造产品的。

我想先问你一个问题，做产品头等重要的是什么？我猜很多人都会提到，找对用户，找准细分市场定位。

这一点似乎也是商业常识，但实际操作的时候，真正能做到的人，其实很少。

为什么？**因为在规划产品定位的时候，我们特别容易有一种惯性，就是总想找一个更加大众的“市场定位”，让用户群更大一点。**

但结果往往是，更大众的“市场定位”，没有带来更多销量，反而让产品淹没在大量竞品中。

那怎么避免这种状况呢？这一讲，我就来跟你分享理想汽车的经验。

### 寻找差异化定位

2015 年，理想汽车刚成立的时候，我们就非常清楚，在造车这个领域，理想汽车是个后来者。我们必须同时跟两类车企竞争。

首先是传统车企。电动车刚出现的时候，传统燃油车依然非常强势。各类车型、各个价格段，传统车企都有对应的主力产品。

其次，即便是缩小到智能电动车这个新领域，也有不少成熟的先行者，比如特斯拉、比亚迪。而且，差不多同一时期，蔚来、小鹏等造车新势力也都相继成立，市场竞争非常激烈。

所以，这就要求我们必须找到一个差异化的定位，不能是什么类型的车卖得最好，就做什么，那根本没有胜算。

那怎么找到这个差异化的定位呢？

有一个方法是，**换个角度来重新看待市场**。什么意思？我跟你说说我们当时的思路。

传统汽车市场细分的做法其实并没有统一的标准：

有按价格分的，差不多 10 万一个台阶，10 万级别，20 万级别，30 万级别等；也有按照车型来分的，有轿车，SUV，也就是我们常说的越野车，还有 MPV，也就是商务车。

还有的汽车品牌会给用户贴上各式各样的标签，比如，“专为现代精英打造”，但是我们设想一下，就算我觉得自己是现代精英，又有什么理由一定要买这种车？很多人并不想被标签化。

在为理想汽车寻找定位的时候，我们考虑，价格这个维度肯定绕不开，有多少钱办多少事，这是最硬的划分标准。但只有这一个维度一定是不够的，因为你不能跟竞争对手卷价格。那还能增加什么维度，能让我们从单一指标中跳出来，更值得认真思考。

我们想来想去，有一个维度，之前一直没人提，那就是**用户的人生阶段**。一个人从开始工作，到成家立业，再到生儿育女，赡养老人，不同的人生阶段，需要车来帮助他完成的任务，其实是不一样的。

比如，刚开始工作的年轻人，他买车一般是通勤代步，10 万左右的紧凑型轿车，就能满足他的需求；而等到他成家立业之后，尤其是有了孩子之后，需要接送孩子上学放学，需要一家人一起出行，就需要换大尺寸的车；再有，如果他事业有成，经常需要在商务场合用车，需求又不一样。

于是，**以价格作为纵轴，人生阶段作为横轴，我们就找到了一个做汽车市场细分的新方法**。然后再把市面上有的车盘一遍，我们发现，专门服务家庭，尤其是“有孩子的家庭”这个定位，之前一直没人旗帜鲜明地提过。那我们率先出来做，就能让大家很清晰地记住理想汽车。

所以，如果你的产品也在寻找一个细分市场，在价格这些硬指标之外，你也可以想想，**在用户不同的人生阶段中，你的产品，可以帮助他完成什么任务**。或许，你可以发现新的思路。

## 高速增长的市场

不过，找到差异化定位还是不够，这个定位还必须对应一个高速增长的市场，作为一个行业的后来者，我们不可能在一个负增长的市场中取得成功。这个道理，也显而易见。

刚开始我们提出要做家庭车的时候，不少人都会说，这个市场太小了，未来的增长前景有限。

真的是这样吗？这其实需要我们转变看问题的视角。

从目前的规模上来讲，15 万以下的通勤代步车卖得最多，市场空间看起来是最大的，很多新造车企业，都会切入这个市场。

但是，这个市场有两个问题：

第一，太多车企涌入，也就代表着竞争异常激烈，同质化严重，新车企想要跑出来也就更难。

第二，还有一个更关键的问题，就是这个市场其实在逐渐萎缩。

为什么会这样呢？最主要的一个原因是，15 万以下的车，很大一部分都是年轻人在买。但是目前的购车环境，对他们来言，其实是非常不公平的。

比如停车位，公司里的停车位，一般都是优先给更资深的员工、高管。年轻人要开车通勤，要付出更多的时间成本。

还有，在北京、上海这样的限牌城市，年轻人获得牌照也更难。所以，对于他们来讲，出行最好的选择，其实是网约车或者共享。

但是，当这些年轻人再长大一点，成了家，尤其有了孩子以后，情况就变了，买车就成了刚需。因为，无论你是早上去送孩子上学，还是晚上接孩子放学，都是用车出行的高峰期，是网约车打车最难的时候。

还有周末，我们想带着一家老小到周边出去玩，这也是网约车所不能提供的。

再还有，你想想，孩子半夜两三点生病了，打车也打不到，父母该多着急。

所以，这个时候，自家有车，当然就是更好的选择。



而且你还要注意到，这个时候买车，家庭能拿出、会拿出的预算也更多，不会买 15 万以下的紧凑车型，而是直接买 20 万以上，甚至 30 万以上的车。这里面中大型的 SUV，又因为空间大、配置丰富会成为首选。

这就是我们第一款理想 ONE 选择做中大型 SUV 的主要原因。

当然了，当时我们也看到，中大型 SUV 的市场，国内车企涉足的还比较少，竞争没有那么激烈，这也让我们选择这个市场更有信心。

从理想汽车跳出来看，如果你也在做产品，我能给你的建议是，在判断市场空间的时候，不要只看细分市场的规模，更要看到趋势的变化，优先去找正在上升的细分市场，远比找到眼前规模最大的细分市场更加重要。

## 需求没有被满足

好，选到了一个高速增长的市场之后，是不是就直接开始做车呢？还不行。还必须考虑一个要素，那就是在这个市场上，用户的需求有没有被充分满足。如果竞争对手的产品，已经能很好地满足用户的需求，那你再来做，还是会陷入苦战。

对于理想汽车而言，我们需要考虑，家庭用户的需求，现有产品是不是已经很好地满足了？这就需要考验我们对用户需求的判断能力，也可以说是做好产品的核心能力。

我们分析发现，中大型 SUV，虽然是很多家庭用户在买，但过去的大多数中大型 SUV，车内的很多功能，并不是为家庭用户考虑的。

传统车企在造车的时候，更多地关注两类人的需求，一类是前排的驾驶员，一类是坐在第二排的老板。其他位置上的人，他们的体验，似乎不那么重要。

但是，我们切换到家庭用车的场景，车上的每个人，都是我们最重要的家人，每个人都是平等的，所以，给家庭用的车，就得尽可能满足每个位置、每个家庭成员的需求。这里面其实就一下出现了非常多的产品创新空间。

举个例子，座椅。尤其在二胎政策放开以后，家庭用户经常会出现三代同堂的六个人，也就是两个大人、两个孩子、两个老人一起出行的场景。所以，经济条件允许的情况下，家庭通常会选择有三排座椅的 SUV。

但是在理想 ONE 出来之前，家庭用户去买三排座椅的 SUV，买到的通常是 7 座车。7 座车，听起来还多出一个人的富余空间，是非常划算的。但实际上，第三排的座位，老人或者孩子要坐进去的时候，需要把第二排的座椅放倒，非常不方便。而且，第三排空间非常狭窄，腿都伸不开，乘坐的体验特别不好。

怎么解决这个问题呢？6 座对于家庭用户来讲，就是一个更优的选择。第二排少了一个座位，中间留出通道，方便第三排进出，同时第三排的人还可以把腿伸到第二排的通道里，舒适度也更高了。

尤其是孩子坐在第三排，前面没有遮挡，视野也更加宽敞。所以，理想 ONE 就在中大型 SUV 中，首次选择了 6 座的解决方案。我在文稿区，给你放了一张示意图，感兴趣的话，你可以点开文稿查看。最近两年，6 座 SUV 已经慢慢成了一种趋势，这其实也印证了我们当时的判断。



六座的理想 ONE

再比如，我们发现，当家庭出行的时候，夫妻俩经常因为听什么音乐、走哪条路线而争吵，那车上如果有多块屏幕，女主人和孩子可以看电影、追剧，那车里的每个人都会有很好的体验。

这样的例子还有很多，家庭成员中，每个人对于车的需求都不尽相同，但作为传统汽车，为他们单独设计的功能少之又少，那我们理想汽车，就有非常充分的发挥空间，我们能抓住的机会也就更大。

也就是说，从差异化定位、赛道的增长空间和用户未被满足的需求这三个维度，家庭车这个细分定位，其实大有可为。

## 小结

好，做产品怎么找准市场定位，我就讲完了。稍微总结一下：

第一，找市场定位，首先是一个差异化的问题。如果你是后来者，不要轻易去抢占别人占领的定位，后来者追赶先行者，会非常费力。

第二，除了差异化的定位，你还需要看市场空间。在市场空间方面，不要光看存量规模，更要看变化趋势，当存量市场布满了竞争者的时候，我们就可以率先选择那些还没有很大，但正在高速增长的市场。

第三，找到差异化定位，找到了增长的市场，还需要看机会。所谓机会，就是用户的需求，现有的产品还没有充分满足，仍然有产品创新的空间。那样，才有我们发挥的空间。

好，明确了市场定位之后，我们还需要定义清楚品牌，这样才能让用户清楚地知道我们到底是干什么的，下一讲，我就跟你分享一下，我们是怎么把这个定位体现在品牌上的。我是李想，我们下一讲见。



以价格为纵轴，人生阶段为横轴，去看产品在用户不同的人生阶段，可以帮助他完成什么任务。

理想 × 得到  
《李想·产品实战16讲》

理想汽车官方授权课程

《李想·产品实战16讲》  
千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有，未经许可不得转载

李想  
理想汽车董事长兼CEO

## 03 | 品牌：怎样和用户建立产品共识？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了做产品的第一个问题，找定位。这一讲，我们再来看定位落地的载体，品牌。

为什么讲完定位不直接讲产品，而是要先讲品牌？请注意，这是一个非常重要的顺序问题。

很多产品人，包括我自己，都对品牌可能会有一些误解，认为品牌就是名声，只是好产品的结果。

但最近几年，我对品牌有了不一样的理解。我意识到，品牌本身，其实是我们跟用户建立的一种共识，**这种共识主要围绕三个问题：我们是谁，我们为哪些人服务，我们能为他们创造什么样的价值。**

听起来好像很简单，但这个共识，是在做产品之前就必须先想清楚、说明白的问题，对理想汽车来说尤其如此。

我们做的是个全新的事情，资源有限，出牌的机会只有一次，如果没有这个共识，很可能会走错方向，而对于一家年轻的汽车企业，犯错的代价往往是非常惨重的。

那具体应该怎么做，才能用品牌跟用户建立起共识呢？这一讲，我想用我在汽车之家和在理想汽车的两个案例，跟你分享我在品牌方面的一些思考。

## 品牌三问

关于品牌的理论有很多，但是我觉得，从根本上来讲，品牌其实就回答前面我所提到的三个关键问题：

### **我们是谁？我们为哪些人服务？我们创造什么样的价值？**

这三个问题，听起来非常寻常，但遗憾的是，很多人在做产品的时候，大多会兴奋于自己有一个好的创意，就开始干了。这三个元问题，反而没有思考清楚，结果在干的过程中，越干越纠结。反过来，如果这三个问题想清楚了，不管是创业还是做产品，遇到关键的决策，思路都会更加清晰。

我先跟你讲讲我做汽车之家案例。

2005 年，我创办了汽车之家，一个汽车信息网站。这个网站如果是你来干，你会怎么干？有的人可能会想，我会做信息最全面的汽车网站，或者我提供最新潮的汽车信息。

但如果当时我们这么做，可能早就死了。首先，市面上已经有不少早于我们的汽车垂直网站了，作为后来者，我们没有胜算。但更重要的是，“全面”和“新潮”到底是在为谁服务，我们是很难定义清楚的。

那我们是怎么做到的呢？我们的破局之道，依然是回到原点，先想清楚品牌三问：

**第一问，我们是谁？**这很好回答，汽车之家是一个汽车信息网站。

那**第二个问题**，我们服务谁呢？这个问题，我们当时讨论了很多，比如，要不要服务汽车发烧友和汽车爱好者。到最后，我们决定服务的人群，是汽车消费者，也就是买车和打算买车的人。不买车的人我们一律不服务。为什么？

在 2005 年的时候，互联网上关于汽车的信息服务，大多是面向汽车发烧友的。因为大家默认，这类人对汽车的相关信息更感兴趣，但这只是存量市场的态势。汽车信息服务的增量在哪里？你会发现，除了汽车发烧友，还有好多拿着一大笔资金想要买车的消费者在浏览汽车网站。他们经常一个网页来回看好多遍，却找不到更多可以帮助他做购车决策的信息。

而且，在 2005 年的时候，这类的普通消费者，其实是在高速增长的。于是，我们就选择只为汽车消费者服务。

圈定目标用户之后，**第三个问题**就比较好回答了。我们为他们提供什么样的价值？就是帮助他们看车、买车、用车，我们直接把这三个放在了汽车之家 slogan 里，汽车消费者一看到就知道我们是干什么的，这也帮助汽车之家很快成为当时流量增长最快的汽车网站。

现在回过头来看，清楚回答这三个问题，是我们当时最重要的选择。这三个问题的答案，立马把我们跟其他汽车网站区分了出来。

如果你早年经常浏览汽车网站，你会发现，在很多网站，你能看到大量的美女模特、拉力赛、F1 赛事这些内容。而在汽车之家，你看到的，只有不同车的性能、价格对比，选车的技巧，论坛，新车评测等等。

那想象一下，如果你想要买车，你是不是会优先选择汽车之家来获取信息？一定会。相应的，汽车之家有了精准的想买车的用户，汽车品牌当然也就更愿意来跟我们进行合作。所以，这也是为什么后来在汽车网站竞争最激烈的时候，汽车之家还能够吃掉超过 90% 的行业利润。

### 怎么回答并验证品牌三问？

好，这是当时汽车之家的工作经验，那回到理想汽车，我们又是怎么回答品牌三问的呢？我先说答案。

我们是谁？我们是一家智能电动车品牌。

我们服务谁？我们服务的是家庭用户。

我们为这些用户创造什么样的价值？答案是，创造移动的家，创造幸福的家。

这三个答案，也帮助我们从一开始，就能迅速被用户从众多竞争对手中识别出来。直到现在，这也是指导我们打造产品的最高纲领。那这三个问题的答案，我们是怎么思考出来的呢？

这里，我也跟你分享几个我们自己的经验。

**第一个经验，在回答我们是谁的时候，不要光考虑，我们想成为谁，也要考虑，我们擅长什么，也就是自己的竞争优势。**

比如，做理想汽车之前，我做过汽车之家，也做过 IT 网站，对汽车行业和科技行业，我都是比较了解的。



而且，我自己又是几个孩子的爸爸，一家老小一起出行的场景，我非常熟悉，对家庭用户用车的需求能够更加感同身受。而且不光是我，理想汽车创始团队的几位成员，家里平均有三个孩子，我们都是自己产品的用户，这是我们团队做家庭车的隐藏优势。

当然，你可能会质疑，做好一个产品，就必须是这个产品的用户吗？可能不一定。但从我自己的经历和感受来讲，至少这是一个非常重要的加分项。

**第二个经验，在回答为谁服务的时候，你可以结合我们上一讲定位的思路，逐渐聚焦。**我总结了一个问题清单，或许可以帮你想得更清楚：

第一个问题，谁才是这个产品真正的使用人群？

第二个问题，这是不是一个高速增长的用户群？

第三个问题，这个用户群，有没有购买力和购买意愿？

第四个问题，这个用户群，我们能不能触达到？

综合这些维度，我们才能想清楚，我们到底为谁服务。

每个问题的答案，都会影响我们的选择。比如理想汽车的车里，有一个可以随时唤醒的语音助手，团队想要优化体验，推出一个“小主人”模式，也就是给孩子们提供独特的语音助手服务。那么，这个“小主人”模式的目标用户群应该是谁？是家长还是孩子？答案不同，做法就会完全不一样。

**第三个经验，在回答提供什么价值的时候，我有一点要特别提醒你，就是最后提炼的答案，要简单直接，不能存在歧义。**

这一点非常重要。还是跟你分享一下我在汽车之家案例。

2008 年，我们合并了一家汽车网站，叫车 168。但合并完后我们发现，两家公司的员工数量虽然差不多，但效率差了接近十倍。

当时，我就问车 168 的同事们：“车 168 这家公司的目的到底是什么？”他们的回答很一致：要做最有影响力的汽车网站。这么看，品牌的共识是不是很统一？但当我问出第二个问题，收到的答案就变得五花八门。

我的第二个问题是：“最有影响力，具体是指什么？”有的人说我们要变得更加专业，有地人说我们要在汽车厂商那里最有号召力，还有的人说，我们要获得最高的用户评价。

你看，如果团队每一个人对目标的理解完全不一样，那日常工作中，又怎么去执行这个目标呢？再进一步讲，又怎么让用户也认识并认同你的这个目标呢？

所以，在回答品牌这三个问题的时候，答案一定要清晰，没有歧义。

那怎么验证是不是清晰呢？我的方法也比较简单，就是**当你把你对品牌的描述，说给 10 个人听的时候，大家脑子里的想象是一致的，就说明这是一个清晰的定义。**

怎么跟用户达成共识？

不过，自己定义清楚了还不够，更重要的是，得跟用户达成共识。你不能只自己觉得在服务家庭用户，但用户并不这么觉得。所以，品牌三问，不能仅

仅停留在团队共识和产品的 slogan 上,还要在产品设计和在接触用户的过程中,让用户感知到。

比如在产品功能的选择上,很多车企都会认为,我们的车,家庭出行也可以开啊。“也可以”就是不彻底,就意味着还有一些功能,是给其他用户准备的,还有进一步聚焦的空间。

不仅如此,在宣传动作上,我们也会注意这一点。比如,在很多汽车宣传视频里,通常都会采用驾驶员的视角,也就是从主驾往前看,体现驾驶的快感,但是理想汽车的宣传视频,会从第二排、第三排的女主人或孩子的视角出发,用户一看就知道,这辆车是在为全家人服务的。

你看,这就是品牌形成的过程。**从你想清楚“品牌三问”,到跟用户达成共识,品牌的作用就已经发生了,而不是产品市场份额超过某个数值,才算有品牌。**

## 小结

好,关于品牌定义,我们就讲到这。总结一下,这一讲咱们主要讲了,怎么通过回答品牌三问,跟用户达成关于产品的共识。具体来讲,我想提醒你注意以下几点:

**第一**,品牌不是名声,而是回答你的产品到底为用户提供什么样的价值。所以,在产品动工之前,就得想清楚品牌。

**第二，**准确定义品牌，要清楚回答三个问题：我们是谁？我们为谁服务？我们创造什么样的价值？

**第三，**在回答这三个问题的时候，要考虑几个维度：你面向的是不是高速增长的用户群，自己干有没有竞争优势，你的答案是不是清晰可识别，团队和用户对品牌的想象是否是一致的。

**第四，**自己定义清楚品牌之后还不够，你还需要在产品设计和在用户触达的过程中，让用户感知到，这样才能够跟用户真正达成共识。

好，这就是怎么通过定义品牌，在产品上对外跟用户达成共识，下一讲，咱们来说说，怎么对内跟团队达成共识。我是李想，我们下一讲见。



品牌，是通过回答“我们是谁”“我们为哪些人服务”“我们创造什么样的价值”，来跟用户建立共识。

理想 × 得到  
《李想·产品实战16讲》

理想汽车官方授权课程

《李想·产品实战16讲》  
千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有，未经许可不得转载

李想  
理想汽车董事长兼CEO

## 04 | 文化：怎样确保内部的统一？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了怎样定义清楚品牌。到了产品的具体推进中，我们会发现，仍然是困难重重。为什么这么说？

智能电动车是一个非常复杂的产品。在理想汽车，有来自于通用、大众这些传统汽车企业的工程师，也有来自于小米、华为的产品经理，还有来自于阿里、百度的人工智能专家，还有宜家、星巴克这样的零售人才体系。这也就意味着，每个人在加入这家企业的时候，都有自身行业的一套成熟的认知和方法论。

所以，早期我们每天都在面对的情况是，一个问题讨论来讨论去，每个人都觉得自己是对的，但追溯原因，团队连某个词语的定义都是不一样的，更不用说讨论出共识了。

长此以往，结果就是，团队很努力，但都在不同的方向上使劲，只有撕扯，没有前进。

那么，怎样把这些不同领域的人凝聚在一起，高效地协作呢？这个最底层的工具，就是企业文化。

文化这个词，很多人可能觉得有点虚，它也不能拉高你做产品的上限，但在关键时刻，正是文化，决定着你的产品底线。

这一讲，我就从两个方面来分享，理想汽车是如何用文化在内部建立和扩大共识的，**一个是怎么提炼文化，另一个是怎么让所有人相信。**咱们一个一个来说。

**文化不是缺什么补什么，而是从团队经验里去提炼**

先说提炼文化。请注意，这里有一个很重要的顺序问题。很多公司在创业初期，会有意识地设置自己的企业文化。有这种意识当然非常好。但我要提醒你的是，文化不是一个任选项，可以让我们自主、自由地选择，文化其实是从你的组织行为里逐渐成长出来的。

简单来说，文化不是缺什么补什么，你也做不到缺什么就去补什么。一种基因，如果组织里本来就没有，很难通过墙上贴一个标语，或者开一场培训会，就有了这个基因。

**真正的文化，是提取出团队过往经历中，那些曾经帮助我们走向成功的东西，放大它，强化它，让它们支撑我们走向下一阶段的成功。**

所以，我特别建议，不要在组建团队初期，就花费功夫思考怎么去构建文化，而是等团队经历过两三年之后，有一些共性的特点显现之后，再来提炼和强化。当这些东西逐渐沉淀下来之后，就是你的企业文化。

好，那提炼文化的时候，怎么找出共性的基因呢？

我是在汽车之家的时候，第一次有了提炼文化的成功经验。

2005 年，我创办汽车之家时，只有 24 岁，虽然前面已经有过一次创业经历，但那次创业并不算成功，我们一直被死死地压在行业第三的位置上。到了第二次创业，也就是汽车之家，我的注意力也全部放在怎么做好产品上，几乎没有想过，企业文化可以对我们产生什么样的帮助。

早期，汽车之家在产品做得确实也不错，用户增长非常快。2007 年，汽车之家后来的 CEO 秦致加入时，我们当时已经把产品库做到行业第一，论坛做到第二，资讯做到第三。

秦致有在麦肯锡工作的经验，他早年担任 COO 的 265 网站，还曾经被谷歌成功收购，相比我们当时那个年轻的团队，秦致对企业经营有更开阔的视野。

加入汽车之家不久后，秦致向我提出了一个几乎改变汽车之家命运的问题。

秦致说，汽车之家不能停留在当下的成绩上，**为了走向下一个里程碑，我们必须讨论出，汽车之家的企业文化到底是什么？**只有统一了文化，团队才能爆发出更强的战斗力。

接下来，我们是怎么做的呢？

我们把汽车之家所有的元老聚到一起，一起讨论一个问题：我们为什么能在这么短的时间之内，做出这种成绩，这背后的原因到底是什么？

然后每个人就一条一条在黑板上写，还有，每一条原因必须有对应的真实的案例。

请注意，这一点非常重要，很多团队总结成功经验，都只是抽象出来励志的

词汇，但举不出真实的案例。不跟团队真实的案例对照，你提炼的文化，就很难让大家真正地相信。所以，当时我们用的是这么一个完全开放的方式，所有人都往黑板上写。

无一例外，所有人写的第一条都是“把消费者的利益放在第一位”。

当然，还有很多其它的，比如有一条我印象特别深刻，叫做“和喜欢的人在一起工作”。即便到今天，我想这句话也会让很多人被打动，但这条后来被我们否掉了。原因是，我们的目标是赢，为了赢，可以和不喜欢的人在一起工作，只不过，不喜欢的人不会成为我们前进中的核心。

最后，我们就在黑板上把这些想法进行投票，选出了排在最前面的三条，他们分别是：

1. 把消费者的利益放在第一位；
2. 做正确的事，不做容易的事；
3. 先做到 60 分，再去做 100 分。

这三条就构成了汽车之家后来的企业文化，或者更准确地说，这也是全员的行为准则。**无论做什么事，我们每个人都先在内心主动跟这些行为准则对齐；如果大家对一个事看法、想法不一致，那么，对着这三条行为准则来讨论。按照这个行为模式来工作，你会发现，团队的协作效率会变得出奇的高。**

后来，很多离开汽车之家的老同事，回来跟我讲：文化这东西，身在其中的时候感觉不到那么明显，离开它，去了另一家公司之后才发现，很难再适应没有文化的那种状态。



而且，当时在汽车厂商那里还有一个非常有意思的现象：汽车厂商的大佬坐在一桌，跟来自于不同媒体的记者一起吃饭，他一眼就能识别出来，哪一个人是汽车之家家的。所以，文化在背后所产生的作用，是我们所想象不到的。

今天回过头来看，也正是因为有这三条准则，汽车之家当时才能坚持做到下面这些动作，迅速跟竞争对手拉开差距，这些动作有什么？其实也是三条。

**第一，汽车的图片我们要实拍。**实拍在今天听起来可能已经很寻常了。但在十多年前，整个行业几乎没有人自己去拍汽车图片。通常都是，汽车厂商拍好的图片发给媒体，而且经过非常夸张的 PS，然后各家再拿回去直接发。消费者在网上看到的图片，和真实的汽车差异巨大。

但因为我们的价值观的第一条是，把消费者的利益放在第一位。做正确的事，不做容易的事。所以我们对团队的要求是，信息必须真实。要尽可能的真实，就必须自己去拍真实的图片。

**第二，保证用户能看得懂。**所以，不要跟用户讲那些专业名词，座椅的空间，和车门的布置，不要用多少毫米来衡量，就拿拳头来衡量，拿指头来衡量，拿矿泉水瓶去衡量，这样用户马上就能明白你的意思。

**第三，及时更新，不让用户看那些老的、过时的信息，给用户最新的信息。**

注意，是新的信息，不是新潮的信息。过去，一次汽车发布会之后，很多的网站都是过了一周，再把文章和图片发布出来，但汽车之家做了一个根本性的改变，必须当天发，而且必须发原创的内容、原创的图片才可以。

正是因为这三条，汽车之家的价值，迅速获得了用户的认可。用户只要想看汽车的最新信息，会习惯性地优先选择打开汽车之家。

也因为在汽车之家提炼文化的这些做法，我们获得了巨大的收益，所以，在理想汽车创立一两年之后，我们也用同样的办法，提炼出了这个新组织的行为准则，分别是：

1. 始终把用户价值放在第一位；
2. 做正确的事，不做容易的事；
3. 用协作的方式解决所有问题。

这三条，你也看得出来，前面两条就是从汽车之家继承过来的。

## 在具体事件上厘清灰度认识

好，当我们提炼出一些行为准则之后，企业文化就有了基本的轮廓。但你会发现，落实到具体的事儿上，还是存在一定的灰度空间。同样的一条准则，每个人还是会有不同的理解。

就拿“始终把用户价值放在第一位”这句话来说，说出来没有人会不认同。但在具体的工作中，怎么就算把用户价值放在第一位了？大家对于这个程度的判断是不一样的。

那怎么办呢？没有别的办法，就是在具体的案例上达成共识。

举个例子。2019 年，理想 ONE 在上市前，我在体验第二排的时候，突然发现，在上下车的时候，有时候会碰到靠车门侧的座椅扶手。如果上下车比较

着急，就可能会撞到肋骨。后来我还专门用一个周末的时间，接送了身边的很多朋友，让他们实际坐在第二排，看他们上下车的时候，有没有被扶手碰到。

这一试，我发现，这其实是一个高频的场景，而且普遍都会碰到肋骨。于是我赶紧跟团队说，取消二排靠车门这侧的扶手，改成单排扶手。

马上，我收到团队很多人的坚决反对。

因为当时产品其实已经开完了发布会，也有很多用户交了订金。所以有的同事担心，双扶手本来是当作卖点来说的，如果临时改为单扶手，是货不对版，用户会觉得我们偷工减料。还有同事提方案说：实在不行，在座椅外侧留一个安装孔，变成可以装卸的，如果客户不接受单排扶手，那就再装回去。



理想 ONE 上市前的双扶手座椅

甚至，我猜当时很多同事心里的想法可能是，咱们早干嘛去了，为什么上市前才发现？或者是，碰一下也没什么大事，至于这么大动干戈吗？

总之，不同部门的同事，也会因为不同的压力，有不同的想法。

最后，我觉得这不是个对错的问题，所以我提出了两个关键的选择，**一个是我们选择用户长期的身体的安全，一个是我们选择解决团队当下面临的压力。这两个，哪一个更重要？**

我坚定地选择了前者。同时，借助这个案例，我们还定义了用户价值主张的排序：更安全、更舒适、更便捷。当任何功能和安全产生冲突的时候，我们都会优先保证安全。

我这两个选项的提出，团队也做出了相同的选择，我们决定，改。

在这个事件之后，作为一个产品经理，作为一个创始人，我还必须要做的一件事，就是把这件事作为一个案例，继续跟团队解释、沟通，什么叫“始终把用户价值放在第一位”。

也就是说，老板能不能“一意孤行”地拍板？可以，但事后一定要讲出出发点和选择的逻辑，让团队理解你的逻辑和标准，这样未来大家的动作才能对齐。类似这样几个案例之后，团队对于哪条准则，具体要做到什么程度，就有一个相对清晰的共识了。

实际上文化这一讲，跟上一讲品牌是互为表里的。品牌向外，跟用户取得共识；文化向内，跟团队取得共识。无论是品牌还是文化，要真正落实，梳理

清楚，都只是第一步，接下来，还有一步关键动作，就是要天天跟团队讲，甚至是不厌其烦地讲。人都是健忘的，必须时刻提醒大家，这样才能把品牌和文化植入团队的内心。

所以，我们自己整理了一套分享 PPT，作为 CEO，我就是这套 PPT 的守护者，来持续追踪和保持对这个 PPT 的更新，并讲给组织里的每个人听。直到今天，理想汽车已经 2 万多人了，每周都有不少新员工加入，每周的新员工培训，我还是会跟大家持续地讲。只有这样，才能让团队文化，不只是挂在墙上的一个标语。

## 小结

好，到这，怎么形成企业文化，咱们就讲完了。总结一下，这一讲，我们讲了文化是向内达成共识，也就是向内回答，我们是谁，我们创造什么价值，我们以什么样的准则去创造价值。在团队里提炼文化的时候，具体来说，要注意这几点：

第一，不要团队一组建，就强行规定一个文化，而是要沉淀一到三年，有了共性的要素显现之后，再来总结和提炼。

第二，文化不是缺什么补什么，而是提炼团队过去之所以成功的共性要素。很多人总以为下一步成功需要新的能力，实际上，坚持你本来就有的基因，更重要。

第三，文化需要团队共创，这样大家才能真正形成共识：这是团队共同要遵守的文化，而不是老板一个人的一厢情愿。

第四，文化的真正落地，在于具体事件上的真实对照。团队永远不会看老板说什么，而是看老板怎么去做。所以，一定要在具体事件上，跟大家反复讨论甚至辩论，厘清概念中的灰度认识，帮助团队建立感性的文化共识。

第五，很多时候，做选择题才能把问题理清楚，理不清楚，很可能是因为你只给了团队一道对错题。对错没有共识，选择才有共识。

好，通过品牌和文化，我们在战略层面就跟用户和团队达成了共识。下一讲，咱们再来看看，开始做产品之后，能让团队对于什么样的产品是好产品，有一个清晰的共识？

我是李想，我们下一讲见。



和团队理问题，要做选择题，不要做对错题。对错没有共识，选择才有共识。

理想 × 得到  
《李想·产品实战16讲》

理想汽车官方授权课程

《李想·产品实战16讲》  
千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有，未经许可不得转载

李想  
理想汽车董事长兼CEO

## 05 | 产品标准：怎样定义产品是好是坏？

你好，欢迎继续学习我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们确定了团队做事的行为准则。但反映到产品上，我们应该以什么样的产品标准，来打造产品呢？这一讲，我们就来解决这个问题。

前面我们讲到，理想汽车一开始就决定了要做家庭车，但你会发现，光有这个定位，还是太笼统，没法真正动手去干。因为从来没有人以家庭定位，来去设计一款完整的车。做成什么样，才能算一辆好的家庭用车呢？每个人心里的标准，可能都是不一样的。

没有一套共同的标准，团队没法统一共识，就不知道应该在哪些方面下功夫；产品做出来，也没法去衡量目标有没有达成。那怎么办呢？

根据上一讲讲到的共创方法，我们也讨论出产品标准的三个维度：**安全感，价值感和向往感。**

从我们的经验来讲，这三个基本维度，分别决定了用户会不会被劝退、会不会买，以及会不会形成好的口碑。

但是落实到执行上，可以怎么在这三个维度上下功夫呢？下面，我就来详细地讲一讲。

### 安全感

我们先来说第一个，安全感。

大多数时候，我们看一个产品，都容易先看有没有什么亮点，能够吸引用户下单。

但实际上，最应该先去看的，不是吸引用户的亮点，而是直接劝退用户的致命缺点。通常来讲，这个致命缺点，都跟安全感有关。

对于汽车行业来讲，安全感，可以说是生死底线，是木桶最短的那块板，决定了产品的基础销量。过去这些年，你也可以看到很多的新闻：某某车企因为刹车或者安全气囊方面的问题，召回多少万辆车。对于汽车厂商来说，这带来的不仅是经济上的损失，还有对品牌的重创。

所以，我们造车的一个底线标准就是，安全感上，要不计成本地投入。

但是，不计成本不能只是表决心，执行层面，怎么实际提升安全感？

这就回到我们在导论中讲到的一个基本方法：**突破惯性，从行业惯性里面找空间。**

在汽车行业里待了很多年的人，可能会觉得，安全是业内最被强调的维度，到了今天，哪还有多大可以提升的空间？但如果你突破行业惯性去思考，就会发现，空间还是有的。我给你举个例子。

你可能听过汽车安全方面流行多年的一个说法：发生碰撞时，一辆车里，最安全的位置，是驾驶员后面的位置；最不安全的位置，是副驾驶的位置。这话怎么来讲？其实和汽车的安全测试有关系。

在汽车的测试中，有一个比较难的测试，叫 25%偏置碰撞。过程你可以大概



理解为，汽车以 60 多公里的时速，用主驾驶那一侧，去撞击墙角。只拿一侧去撞，受力面积非常小，给车体带来的冲击就更大。

为了通过这个测试，行业有一些习惯性的做法，核心就是给主驾驶和副驾驶，做不一样的安全结构，也就是加强主驾侧的安全性。这样，能节省不少的成本，还能给车辆减重，工程上也更容易实现。

当时，我们的安全负责人就来问我，我们是不是也要这样做？我半开玩笑地问他一个问题：你是不是和你爱人的关系不太好？他说，当然不是。我说，最常坐在副驾驶位置的就是我们的爱人，是我们生命中最重要的人，为什么不把副驾驶做得跟主驾驶一样地安全？

实际上，上面的例子中也包含着突破行业惯性的基本方法：**做产品的人，要从行业视角，切换到用户视角，把自己放置到真实的使用场景中去，这样，其实你很容易发现，惯性中包含的不合理之处。**

就比如，从车企的视角，我们当然可以解释，某个功能的妥协，过去行业一直这么做的，也有成本的考虑，有技术的限制，有各种现实的约束。但是用户不会管这些，也不需要管这些。换作我们自己是用户，我们肯定也是这样想。所以，打破行业惯性这件事，说难也难，说不难也不难，只是需要多一点点实事求是。

## 价值感

满足了最基础的安全感需求，接下来我们就来看价值感。怎么在同类产品竞争中脱颖而出，让用户选择你的概率最高，就看价值感。

那做一款产品，到底什么叫价值感？价值感，就是面对你的目标用户群，他们花同样的钱，买到的功能和体验，是不是对自己最好的，而不是汽车厂商自己刷出来的存在感。

比如我们的每一款车，都会提供四轮驱动的配置，但是我们不会把车做到 3 秒、4 秒的百公里每小时加速。因为这对家庭用户是非常不友好的。过高的加速性能，会让车里的其他家庭成员，感到严重的不适。所以我们会把车做到 5 秒多的加速，确保足够安全的性能，又能保证后排家庭成员乘坐的舒适性。

它还会给我们带来其他的好处，驱动电机的体积更小，三排的乘坐空间更大。电机的成本也会下降，我们就可以把这个成本，用在对用户更有价值的功能上去。比如提供一个冰箱，或者为副驾驶提供一个可以追剧的大屏幕。

再举个例子。由于理想 L9 的空间非常大，所以我们在第二排提供了像环球影城一样的 4D 震动座椅，配合二排的大屏幕，让家人和孩子在车里就可以享受到 4D 影院的震撼效果。但是很多其他品牌，看到我们提供了这样的功能，也选择了直接照搬。但他们的车，没有第二排的大屏幕，也没有这么大的空间，座椅厚度也不支持，所以他们就只能把更重要的座椅通风取消。表面上，功能学走了，但对用户毫无价值，还放弃了更实用的通风座椅，最后成为了失败的产品。

而理想 L9，不仅提供了二排的 4D 影院，座椅的电动调节，10 点按摩，座椅通风，这些对用户体验显著有价值的功能，一个都没少，构成了一套完整的

用户体验，形成了领先的空间和座椅的价值感。

所以，从我们的经验来讲，**提升产品的价值感，没有什么窍门，就是聚焦目标用户群，提供完整的价值体验，绝不要东拼西凑，东施效颦。**相信我，哪怕是买四五十万元汽车的用户群体，他们对车的价值感都是非常理性的，他们会关注每一个细节，去真实地体验。

当然了，价值感既然是用户说了算，肯定还需要去确认用户的反馈，既要判断，我们做的东西，到底用户认不认，同时也要为后续的产品迭代做好准备。在这方面，我们最主要的参考是 NPS，也就是用户净推荐值。这一点下一讲我还会更详细地来讲。

## 向往感

讲完了价值感，再来讲向往感。

什么是向往感？向往感就是用户渴望拥有的场景。

其实对于很多产品来说，只需要安全感和价值感就可以了。比如，很多工具型产品，只要它能让用户方便地使用，就已经甩开一大帮竞争对手，并不需要它去体现向往感。

但对一辆汽车来说，向往感就变得非常必要了。因为汽车不仅仅是交通工具，也是非常重要的身份象征。很多人会通过对方开一辆什么样的车，去判断这个人的经济水平、生活方式、社会地位，还有个性。

那做产品的时候，怎么去提升向往感？**核心就在于，要想办法让产品，能够**

**唤起用户心中向往的场景。**或者换个角度来讲，让用户本来向往的场景、画面，嫁接到你的产品中来。

举个例子，我们的几款产品，怎么唤起用户的向往感？核心就是靠很多人调侃的“冰箱、彩电、大沙发”。稍微解释下，彩电是指的我们车内的娱乐大屏，大沙发指的是我们车内带有通风和按摩功能的座椅。

从传统汽车的角度来讲，车的核心功能似乎应该是驾驶。我们为什么要在冰箱、副驾和二排的娱乐屏，以及后排的座椅上，下那么大功夫？看起来像跑题了。

但其实我们之所以这么做，并不是单纯地为了堆积功能，而是因为，我们非常清楚我们的目标用户群是谁，这些功能，最容易唤起家庭用户对于自家客厅的想象，进而联想到一家人舒舒服服、其乐融融的幸福场面。

再给你举个更典型的例子，最近几年，家庭用户有一个非常向往的场景，就是露营。我们也可以把用户对于露营的向往，嫁接到车里。让大家一看到车，就能唤起原来向往的那个场景和画面。实际上，在露营场景上，可以下功夫的地方其实非常多。像后排座椅可以全部放平的大床模式，就是典型的露营配置，不用多说，肯定要有。但我觉得，还有一个小功能特别值得讲，这个功能就是对外放电。

对外放电这个功能，看起来并不起眼，基本不用动车身的结构。但是你只要告诉用户，这个车可以对外放电，而且还自带发电机，用户马上就会自动脑补出露营的场景。

比如，户外露营，肯定要野炊，生火太不方便了。有了对外放电，不管是电磁炉、电热水壶、咖啡机，还是空气炸锅、电烤盘，就都可以在户外使用起来，体验拉满。除此之外，想在户外用投影仪看个大电影，也都可以轻松实现。

为什么要给你特意讲这个例子呢？一看到向往感这个词，很多人可能会想，是不是会花很多的钱？是不是需要特别高级的技术或者功能？但其实不是，**让用户有向往感，关键还是看，你对用户使用场景的洞察，是不是足够接近本质。**只要你能找到用户向往的到底是什么，解决方案其实可以有很多，贵有贵的玩法，便宜也有便宜的玩法，只要花心思，总能够实现。

## 小结

最后再来总结一下。我们讲，在正式投入产品的设计和研发之前，除了想好产品的定位，还有一个重要的工作准备，就是要定好产品标准。

产品标准，你可以理解成对产品定位的进一步拆解，也可以说是塑造产品力需要考虑的维度。

作为一款家庭用车，理想汽车选择了三个维度：安全感，价值感和向往感。

安全感是底线，想要提升安全感，就需要不断去突破惯性，不满足于行业通行的标准。

价值感是竞争力的体现，是取舍的艺术，需要我们聚焦核心的用户群，提供完整的价值体验。

向往感是金线，是产品魅力的体现，寻找用户渴望的场景，满足这个场景下的特殊需求，是塑造向往感的关键方法。

这三个维度，在我看来，应该也是一套相对通用的做产品的标准。只要你做的产品，既有功能性，同时能够体现用户的个性或者生活方式，都应该适用。比如说，手机、家电就特别典型。

讲完了产品标准，下一讲，我们来一起看一下，怎么设定团队的标准。



## 06 | 团队标准：怎样打造高效协同的产品团队？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了好产品应该符合哪些标准。那这一讲，咱们再来看看，要打造符合上面标准的产品，应该怎样选择和培养团队。

团队这件事，我是吃过亏的：在创办泡泡网的时候，一心只盯着产品，想做出好产品，结果就是有一天，团队超过一半的人，都来跟我提离职。那个时候我才意识到，好的产品，离不开好的团队。

所以，从创立理想汽车开始，我就很注重团队的选择和培养。但说实话，刚成立的时候，公司规模小，前路也不明朗，我们招人其实没有太多的选择和主动权。更重要的是，汽车是一个复杂的产品，又跟人身安全高度相关，我们就不能像汽车之家那样，可以选择从应届生培养开始，只能选择有七到八年甚至十年以上工作经验的人。

但你想，这么长的工作经验，这些人才大多已经被原来的公司深深地刻画了，我们怎么在有限的选择里，把这些人培养成理想汽车需要的人才呢？更准确地说，怎么把这些天南海北的人才捏合在一起，形成“理想汽车”的团队？

经过摸索，我的方法是三个动作，分别是**统一度量衡**、**嵌入流程**、**培养成年人**。具体什么意思？下面咱们详细来讲。

## 统一度量衡

先来说第一个动作，统一度量衡，也就是统一语言、统一工具，让团队看待问题的方式保持一致。为什么要先做这一步？

因为刚开始，我们在讨论一个产品功能的时候，大家总是陷于辩论：明明同一个意思，因为过去工作习惯的表达方式不一样，思考方式不一样，争得面红耳赤。

尤其是，当时的汽车圈还有鄙视链，有的人会说，我是一汽的，我们有一个经验；紧跟着有人会说，我们是通用的，我们有一个方法。长此以往，团队自然就会出现裂缝。这样的一群人，没有办法称之为一个团队，更别说，要协同起来，按照同一个标准去打造产品。

为了解决这个问题，我们自己发明了一个工具，叫做产品四步法，也就是在讨论任何产品问题之前，先谈这四步，避免“经验主义”横行：

第一步，问用户：用户是谁？他们的真实需求到底是什么？

第二步，问自己：作为企业，我们自己的诉求到底是什么？

第三步，设定目标：设定出来目标，以及符合目标的具体的规划。

第四步，预估结果：定义目标如何来衡量，根据结果来倒推开展工作。

这四步，听起来很简单，不同公司多多少少也做过一两步。但我们就统一了，讨论任何一个产品功能前，别提以前是怎么干的，过去的经验是什么，在理



想汽车，必须先讨论这四个步骤，就避免了同一个意思，因为不同公司的表述方式或者关注优先级不一样，让大家陷入到不必要的争论中去。

也正是这个原因，后来我们又统一了很多的工具，比如目标管理工具 OKR，比如用来解决问题的丰田工作法 TBP，再比如产品开发流程的工具 IPD，等等。

因为统一思想是很难的，在统一思想之前，先在语言上、度量衡上实现统一，团队才能在一个共同世界、共同语境中讨论问题。

但在这里，我有个提醒，**要选择工具，不仅要看工具好不好，更关键的是，要看它跟你的团队文化、跟你的团队期待，是不是匹配的。**

举个例子，当时我们要选择一个统一的解决问题的工具，这类的工具，最佳实践是有很多的，比如丰田的工作法，比如通用电气推荐的六西格玛管理法，等等。我们没有一言堂，而是请核心团队各自去做工作，把所有的工具列出来，好坏列出来，最后大家一起来投票。

说实话，这些工具，选择哪个都行。这些成功的工具流传这么久，肯定都是非常有效的。但是，**这个共创的过程，能够帮助你提炼和巩固团队文化与价值观。**

比如，我们当时投票，大部分人选择的都是丰田工作法。因为丰田工作法强调的，是让每个团队成员都发挥出自己的价值，持续地成长、持续地迭代。

而六西格玛更强调的是精准，追求零缺陷，但是，汽车不可能零缺陷，长期在这种价值观的引导下工作，在这样的工具引导下工作，人会容易产生错觉，就是去掩盖错误。所以从价值观上而言，我们更认同丰田的工作法。

所以你看，工具也是有价值观的，我们在选择工具的时候，也需要根据团队的基因，选择匹配的工具，才能进一步激发团队的互信和互相的认同。这也是为什么后来很多人问我，他们给自己的团队引入了非常多的好的工具，但是坚持不了多久，为什么？在我看来，这就是根据的原因。团队和工具的价值观不匹配，当然坚持不了多久。

## 嵌入流程

好，统一完度量衡，就保证团队基本能协作了。那接下来，咱们就进一步提高团队的能力和效率。我们当时做的第二个动作，就是嵌入流程。

很多公司在培养团队的时候，都喜欢搞培训，灌输式学习，当然，我们公司也会搞。但在这个基础上，我建议你还要再追加一个动作，把你的标准，把你成熟的最佳实践，嵌入到具体的工作流程中去，让团队可以持续地去执行。时间久了，自然而然就训练出来了真正的能力。

比如在我们公司，前面提到的四步法，其实就代表了我们对产品经理的标准和想象。我们希望，产品经理能真正从用户的视角出发去思考问题，通过共创的方式去解决问题，同时我们也希望，我们的产品经理，能够随时盯紧目标，考虑每一个动作的投入产出比。

但是这些期待，不能只变成要求和口号，天天讲给团队听。而是在工作流程中，逼着他们不停地按照这个方式去做事，去训练，去升级。

所以四步法，后来经过完善，就变成了我们自己一个特有的流程，**PEA (Product Experience Assessment) 评审流程**，也就是产品体验管理。

PEA (Product Experience Assessment, 产品体验评估)	
一、解决什么问题	要拿出具体的依据, 说明自己要解决的是什么问题。
二、目标要求	<b>用户是谁:</b> 准确地描述用户, 要清晰无歧义。 有多用户时, 要有区分、顺序。
	<b>目标:</b> 只能有一个, 且必须是结果, 写能从用户口中说出来的话。
	<b>要求:</b> 可以有1-3个, 服务于结果的高质量完成, 是对实施方案的约束条件。
三、方案描述	<b>功能表现:</b> 通过文字、图片、视频等, 说明用户在该功能、设计上线后的操作体验。用简要通俗的语言描述, 要让评审人员、研发、运营或测试团队都能看懂。
	<b>实现方案:</b> 结论先行, 弱化技术细节。如果有多方案, 要突出方案差异的部分。
四、风险与措施	
五、资源评估	包括研发资源、开发费用、授权费用, 以及研发周期、上线计划等等。
六、运营指标	如何运营才能达成目标, 要有数据化的运营指标, 指标要能够支撑达成的目标; 要有预期的指标。
七、竞品分析结果 (可选)	可提供竞品的处理方式, 支撑上述方案, 但要有数据分析。
评审结论记录:	评审结论: 通过/不通过 修改意见: XXXXXX

这个流程，我们在后面还会详细提到。在这里，我想跟你重点强调的是，嵌入流程，僵化执行。僵化到什么程度？

在理想汽车，团队所有工作的起点，都是 PEA。无论你是做一个服务，开一个发布会，还是构建一个产品功能，我们在产品上任何一个动作，哪怕小到车载地图上的指北针的样式，甚至是支持团队想要给高管拍一套形象照，也必须提交 PEA 的评审。

而且，在我们公司，这些流程不允许跳过步骤。有些人觉得自己比较聪明，凭着经验想要直接去干，肯定不行，必须要僵化到执行每一个动作。

只有这样，才能确保每一个人，都能整齐划一地按照这个标准去思考，一旦允许所谓的“聪明人”去跳过流程，凭着经验去行事，马上，这个工具和流程就会变得形同虚设，因为大部分人都觉得自己是个聪明人。

## 培养成年人

好，嵌入流程、僵化执行，就可以确保团队的每一个人的底线，变得越来越高。那接下来，就要进一步激发团队的成长意愿，让团队有意愿去挑战更高的目标，花更多的心力去打磨好的产品。这也是我们的组织使命，“掌控自己的命运，挑战成长的极限”。

但还是那个问题，我们不能让它只是一个口号，怎么真的激发团队挑战更高的目标呢？

我们选择的工具，是一本你肯定知道的书，《高效能人士的七个习惯》。我认为，这是一本被严重低估了的书，它讲的绝对不仅仅是效率的提升，更是心智的提升。

你想想，这七个习惯里，主动积极、以终为始、要事第一，其实讲的是什么呢？讲的就是我们如何能够理解自己，并处理好和自己的关系。双赢思维、知彼解己、统合综效、不断更新，其实是帮助我们怎么去理解别人，并处理好和别人的关系，能够扬长避短，能够共同做事。

也就是说，本质上，**它其实在教我们，怎么能够做一个能够独立面对问题，能够协作解决问题，且不断更新、不断成长的成年人。**

这其实是我们筛选和培养产品经理的重要标准。我一直的看法是，**专业技能固然重要，但更重要的是，你得先是一个成年人。一个专业技术再好的“巨婴”，也很难跟团队一起打造出好的产品。但一个成年人，是可以自己来定义目标和问题，去不断挑战极限的。**

那怎么培养出来这样的成年人呢？

你可以想象，这七个习惯，如果只是培训讲一讲，大部分同事都会觉得全是鸡汤，没什么用。那怎么保证在工作中真正落地？我们的做法简单粗暴，就是纳入考核。

在进行绩效评定的时候，每个人除了评价业绩，还要对高七的实践进行自评和 360 环评。这样一来，团队对高七的学习，就不会只是听个热闹了，而是

会落实到工作的每个行动中去。因为周围的每个同事，都在变成你高七践行成果的观察员。这个威慑力，还是很强的。

我们还有更狠的，在自评和环评的时候，我们要求不能只是打出简单的分数，还必须列举出真实的案例。请注意，强制举出案例，这点很关键。因为打分难免要考虑私人关系，但一旦落实到真实案例上，你会发现，没法笼统评价了，只能实事求是。

**而且，就着真实案例，我们就能更具象地理解这七个习惯，未来就能更好地去校准自己的行为。**

举个例子，拿我来说，作为 CEO，我有没有做到要事第一呢？抽象地想，那我肯定觉得自己做到了。但我做的每一件事都是要事，但如果让我举例子，什么案例能证明我做到了要事第一呢？我就会开始去思考，作为 CEO，我的第一用户到底是谁？

有人会觉得，是消费者，或者是股东，但我觉得，**作为理想汽车的 CEO，我最重要的用户是我们的员工。因为是员工直接服务用户的，但我只能通过员工才能服务好用户。那员工，就是我的第一用户。**

有了这样的思考，你再去看我的时间安排：我会把超过 80% 的时间，安排在和员工相关的工作中。你也会看到，我很少去参加外部的发布会，我也不会跑到一线去做销售，因为服务好员工，这个企业才可以更好地、长远地发展。

有了这个思考结果，我才能举出那些真正符合要事第一的案例。这就是真实

案例的用处，让每个人能更具象地理解高效能人士的七个习惯。

除此之外，为了让团队真的践行，我们还有个要求，管理者必须成为高七的讲师，必须定期去做新员工的培训，讲自己对高七的理解。因为中层是上下承接的关键，只有让高七融入中层管理者的一言一行中，才能更大化地传播给团队的每一个人。

## 小结

好，通过统一度量衡、嵌入流程和培养成年人，整个团队成长的闭环就建立了起来。总结一下，这一讲我想跟你强调三点：

第一，要把一群人捏成一个团队，首先要做的是统一度量衡，让团队的每一个人在共同的世界中思考问题。但请注意，工具也是有价值观的，你需要根据你的团队的文化，选择匹配的工具。

第二，真正要让团队依靠工具，在能力上获得提升，还要僵化地去执行。不能自以为自己是聪明的人，就可以跳过某些步骤、某些流程。所以团队标准，要嵌入到工作流程中，让团队没法绕开。

第三，在理想汽车，我们选择人才的核心标准，是一个有解决问题能力的成年人。为了实现这一点，我们借助了高效能人士的七个习惯这套培训体系。

怎么让培训落地呢？激励和考核是最终的指挥棒，所有的期待和要求，都可以纳入考核，在考核的时候，不要只看主观评价打分，关键是，要强制让大家列举出来真实的案例。

好，第一模块，产品的顶层设计问题，到这里我们就讲完了，接下来，咱们就具体看看，怎么从 0 到 1 打造产品。

我是李想，我们下一讲见。





## 07 | 体验：怎样打造超越用户预期的体验？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一个模块，我跟你讲了理想汽车的战略选择，其中最重要的是为什么选择家庭车的定位。从这一讲开始，我们进一步来看，怎么根据战略，打造出有产品力的产品。

一考虑产品力，我们马上就会遇到一个问题，那就是：即便我们的定位是明确的，仍然面临很多的选择。我们不可能把所有能想到的功能，都塞到车里，也不可能满足用户的所有需求。

这里最难的，还是车的硬件部分。**硬件受到了空间的严格约束，相当于 54 张扑克，每想要增加一张，就要减少一张。你每想多增加一个功能，就得去掉一个功能。**到底应该怎么取舍，确保有限的 54 张牌都能打出去，让用户有超越预期的体验？

这一讲，我就来跟你分享一下，我们过去摸索出来的一些关键经验。

**不分大众小众，只看是否高频**

一说到做产品的选择，很多人喜欢用一个判断方法，就是区分大众需求还是小众需求：这个是大众需求，要满足；那个是小众需求，所以不满足。

这是上一个时代的区分方式。区分大众还是小众，很难让你做出超越用户预期的产品。

举个例子，短视频现在很流行，但是在短视频出来之前，你说看一个几十秒的短视频，是大众需求还是小众需求呢？肯定是小众需求。

但是，短视频出来之后，因为短，用户观看的时间成本非常低，任何人在碎片时间都可以随时看几条，很快就变成了一个高频的需求。

所以，要想做出好的产品，就不要去区分，需求是大众需求还是小众需求，而是要判断是否是高频。只要是用户高频使用的功能，你在上面下功夫，相对来讲，就更容易给用户带来可感知的体验升级。

我给你举一个例子。对于购买家用 SUV 的用户来讲，电吸门不是一个大众的需求。所谓电吸门，就是关门的时候，你不需要用力去甩，只需要轻轻推过去，车门就可以自动吸合。一般来讲，这个功能只会配置在百万的豪车上面，被当成豪华车的一个重要标志。

但是，我们把这个功能下放给了理想 L9，L8，L7，变成标配。我们这么做，并不是给用户提供所谓的豪华感，而是因为关门是一个非常高频的行为，每天都会发生很多次。我们把这个功能做出来，用户的体验升级是非常明显的。尤其是对于家庭用户，电吸门还有一个特别好的体验，就是如果孩子在车里睡觉，关门不会吵到孩子。

电吸门只是一个比较典型的案例，实际上，我们的产品最主要的一些特点，比如增程电动，比如六座，以及更舒适的底盘，都是根据高频原则筛选出来的。这些功能，几乎每天用户都会用到、体验到，那我们在这上面多下功夫，给用户更好的体验。

比如我们会特别关注，日常的上下班场景，用户体验有哪些是高频需求。我们发现，不同的路面、不同的路段，使用的铺路材料不同，那么，对乘坐的驾驶体验就会有影响。一天上下班时间不同，不同的光线，不同的日照，对抬头显示和屏幕的视觉体验也都会有影响。我们的注意力，就会放在更多改善这些体验上，而不是为一些大部分人都不会遇到的极端场景，设计一些听起来很酷炫的产品功能。这是我们提升用户体验的关键方法。

## 权衡机会

好，这是高频，我们规划产品的一个基本原则，但是高频原则是不是就能帮我们做好产品体验设计呢？实际执行过程中，还远远不够，还得看机会。

为什么这么讲？今天，无论你在哪个领域做产品，都逃不开要跟大量的竞品去竞争。你能看到的高频需求，竞争对手也可以看到。大家都做，就很难做出超越用户体验的产品。所以，看机会就很重要。

什么是机会？产品上的竞争，大家打的都是明牌。**所谓机会，就是看哪些需求，竞争对手还没有很好地去满足，或者市场上现有的解决方案，还存在完善的空间。**

这个道理其实很简单，但怎么落实？

我觉得是两个基本的思路：

第一个思路，在理想汽车，我们的产品团队会把产品的每一个价值特性、每一项具体的功能，都拿来跟竞品做对比，确保全面的知己知彼。对标要做到

什么程度？我们内部有一个说法，叫**细分到原子级的配置**。

比如座椅加热这个功能。这几年，很多车都有座椅加热了，笼统地看，看不出差别。那怎么办？就进一步深入：竞品的座椅只能做到底部和背部加热，侧面还是冰凉的，所以我们就加上了侧翼加热，这样才算是有竞争力。

再比如理想 L7 的第二排，大家都可以做出比较大的车内空间，但乘坐舒适性，理想 L7 是遥遥领先的。我们提供了座椅上的超大扶手，靠门侧的扶手，会一直延续到后车体上，所以我们看到很多家庭出行的场景，后排的家庭成员都是两个手臂，以最舒适的方式，搭在一个 270 度环绕的扶手上，舒适地睡觉，就像在飞机的头等舱上一样。而市面上没有任何一款车，可以把扶手做得这样细致，还原出这样舒适的体验场景。



理想 L7 的 270 度环绕扶手座椅

第二个思路，就是把家庭用户分得更细致。前面我们提到过，作为一款家庭用车，我们的用户不只是开车的那个人，我们也会关注到女主人、后排的老人和孩子的体验。这样，你会发现，可做的事情就很多了。

比如，最近几年上市的很多车都有语音助手，这并不是新鲜的功能。但是大多数车的语音助手，只是给前排的主驾驶使用的，坐在后排的人没有办法便捷地使用。而我们就做了六个音区的识别，这样每个位置上的人，都能够和车互动。

比如后排的孩子、老人要调空调的温度，叫一声“理想同学”，语音助手会精准地判断相应的位置：“你好，副驾”，或者“你好，二排”。这样，车里的每个人都更有主人的感觉，这对用户体验有非常显著的提升。

那在这里，我们也小小地总结一下，我们经常提“产品力”这个词。实际上，所谓产品力，并不是什么天马行空的奇思妙想，而就是这么一点点扎扎实实地做出来的。这里面没有太多窍门，就是看谁对用户的需求更理解，做得更深，下的功夫更多。

当然，做产品不是做艺术品，肯定还要考虑 ROI，也就是投入产出比。

**我们讲原子级的对标，并不是说去堆积功能、比参数，这里面的核心还在于，怎么合理地运用成本，给用户带去最大化的体验提升。对于产品团队来讲，这是一条没有尽头的路。这里我们先不展开，后面讲到利润，我们再详细讲。**

## 提升体验要务实

讲完高频跟机会，我还想跟你讲一个提升用户体验需要注意的问题，那就是一定要“务实”。千万不要为了提升一种体验，而给用户带来更多的麻烦。

先讲一个例子。最近几年新出的车，都非常流行做全景天幕，就是车顶采用一整块玻璃，没有隔断。好处是车内空间视觉上特别通透，晚上野外露营，甚至可以躺在车里看星星，这是特别好的体验。

但是全景天幕带来一个大问题，就是大太阳底下会特别晒，尤其是夏天。你去上网搜一搜，很容易看到用户调侃这个问题的视频：花二三十万、三四十万买了带全景天窗、全景天幕的车，结果呆在车里得撑着伞。你看，这其实就给用户带来了更大的麻烦。

那怎样更务实地提升用户这方面的体验呢？我们放弃了看起来很酷的玻璃天幕的设计，而是更务实地使用了普通的物理遮阳帘。如果外面太阳大的时候，遮阳帘就可以卷过来；外面没有太阳，或者晚上野外看星星，打开遮阳帘，做到防晒跟视野两不耽误。

其实，全景天幕这个问题并不是个例，我们在做产品的时候，类似的情况其实经常出现，尤其是当你想把一些新技术应用到产品上的时候。**新技术，固然能够让用户兴奋，带来一些体验的升级。但是，如果不能够解决新技术带来的问题，结果有的地方加了一分，有的地方减了三分，那整体的体验反而是下降的，相当于是做了无用功。**

这一点，我觉得在做耐用消费品的时候，尤其重要。**做这一类产品的人，一定要能够抵御概念的诱惑。**一些概念式的新体验，的确是特别容易吸引用户下单，但是在用户高频的日常使用中，如果这些所谓的新体验，实际上带来了更多的麻烦，那用户还是会用脚投票，下次就不再买你的产品了。对于做产品的人来讲，这肯定是得不偿失的。

## 小结

好，怎样满足用户的需求，创造出超越预期的用户体验，到这里我们就讲完了。

简单来讲，我们的核心方法是，不是要看大众需求还是小众需求，创新可能往往来自于小众需求。关键要看一项功能做出来以后，用户会不会高频使用。**相应地，我们评估自己产品有没有做好，也是看用户使用频率，频率越高，给用户创造的价值就越大。**

与高频原则相配合，我们还考虑机会，也就是跟竞争对手去做充分的对标，在竞争对手没有做好的地方，下更多的功夫。

此外，在提升用户体验方面，也需要把握务实的原则，不能是提升一种体验，却给用户带来了更多的麻烦。

讲完了我们体验设计的标准，下一讲，我们来说说怎么跟用户挖掘真实的需求，更好地迭代产品。

我是李想，我们下一讲见。

要想做出好产品，就不要去区分，某一项用户需求是大众还是小众，而要判断需求是否高频。



理想 × 得到  
《李想·产品实战16讲》



理想汽车官方授权课程

# 《李想·产品实战16讲》

千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有，未经许可不得转载



李想  
理想汽车董事长兼CEO



## 08 | 用户：怎样挖掘用户的真实需求？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了怎么设计体验，这个过程，少不了一件事，就是用户需求研究。那这一讲，咱们就来说说，怎么挖掘用户的真实需求。

挖掘需求，对产品人来讲，就是做产品的基础。但这个基础工作要做到位，其实并不容易。我们都听过上个世纪亨利·福特说过的那句话：你问一个人想要什么，他肯定说，想要一匹更快的马，而不是汽车。

乔布斯也讲过类似的话：用户不知道自己想要什么，直到你把产品摆在他们的面前。

而对理想汽车来说，这事就更难了。智能电动车这个领域，竞争激烈，说是百家争鸣也不为过。用户表达出来的需求，有的仅仅是因为看到其他品牌做了，但那个产品可能跟我们自身的定位是完全不一样的，也有的是因为对“智能电动车”这件事情本身的想象，还有的可能是受到媒体的影响。那究竟应该怎么做，才能挖掘出用户的真实需求？又怎么验证挖掘出来的需求是不是个伪需求？这一讲，就从挖掘需求和验证这两个方面，来跟你分享一下理想汽车摸索出来的一些经验。

### 少做一对一访谈，多做多人共创

先说挖掘需求。通常来讲，了解用户需求，很多人都会从用户调研开始。但我必须先提醒你，用户调研经常会遇到一个问题，那就是“表演”。

这并不是因为用户不真诚，这种“预演”几乎是无意识的，是人的本能。我们每个人面对外界，都会特别在乎自己的面子，所以说话的时候，会情不自禁地去想，怎么说会显得比较高级且有水平，或者显得懂行，这是人之常情。但这也会导致，我们在调研中所听到的需求，并不一定是用户的真实需求。

所以，原则上，在理想汽车，我们不建议产品经理太过依赖传统意义上的用户调研。

可是，不依赖用户调研，又怎么去了解用户需求呢？理想汽车摸索出来下面两个基本方法。

第一个方法是：**少做一对一访谈，多做多人共创。**

什么叫少做访谈？除了刚才讲的“表演”的问题，也因为单独聊的时候，一般都需要一来一回地提问，自然而然就成了产品经理在做引导，我们就很容易错过那些我们自己也没想到的需求。

为什么多做共创？共创的氛围下，个人就容易放下戒备心，真实的需求就更容易涌现出来。而且，更重要的是，多人一起讨论，相似的需求自然会聚合，很多人就会在一个人的方向上，把一个需求讨论得更清楚。经过多人讨论甚至辩论后的需求，对于做产品，会特别有价值。

比如，在策划儿童版“理想同学”的时候，也就是我们的儿童版车型系统，我们就组织过一场特别有用的用户共创会。

刚开始我们发现，真是什么样的家长流派都有。有的用户认为，儿童版“理

想同学”应该服务于家长，帮家长管好孩子；有的用户认为应该服务孩子，让孩子开心；还有用户认为，儿童版“理想同学”应该有教育功能，让孩子更强大，现场都快吵翻了。但是慢慢地，讨论多了之后，用户的意见自发向两个方向靠拢：一个是教育管控，一个是让孩子开心。

最后，我们是怎么选择的呢？我们选择后者，让孩子开心，因为孩子才是儿童版“理想同学”的用户。事实证明，这个选择是对的。更新之后，用户都反馈孩子特别喜欢这个儿童版的“理想同学”，一上车就玩得很开心。

一般来讲，遇到开发复杂的、高频的大功能，我们就会做这样的共创会。那么，这个共创会具体怎么开呢？分享四个我们的经验。

一个是，在组织共创会的时候，虽然是多人共创，也需要分成三四个小组分头讨论，最后再汇总碰撞，这样避免了一个意见领袖影响其他所有人的观点。当然，每个组都要有一个自己团队的人，来记录和活跃气氛。

第二，共创会提问的时候，**不要直接问用户有哪些需求，而是先让他回忆场景**。比如刚才说的儿童版“理想同学”共创会，我们不会上来就问，“你对儿童版有什么需求”。而是问，“你们家孩子在车上一般怎么使用‘理想同学’”。这样的问题，一般用户给出来的信息更真实，产品经理可以根据使用场景继续深挖、洞察，另一方面，也能帮用户放轻松，可以互相先聊起来。

这么一聊，我们就发现了，孩子的使用场景大多是听故事、算数学题，而家长为孩子使用的场景，大多是关闭副驾屏、孩子睡着后调小音量这类偏向于安全感的需求。所以你看，选择第一用户非常重要，他们的需求是不一样的，

孩子要的是向往感，家长要的是安全感。

第三，就某个具体的功能来谈时，我们也不要问用户具体的方案，而是问他感性的期待。比如不要问用户，“如果我们要给儿童版‘理想同学’做一个成语接龙的功能，你觉得需要吗？”无论用户怎么回答，都会被局限在你原有的思路里。这个时候，我们可以问，“如果你们家多了‘理想同学’这样一个家庭成员，你希望 Ta 是什么样的人设？是一个上进的大哥哥，还是可以聊天的伙伴？还是一个可爱的小宠物？”

你看，这个问题一出来，就能激发出来用户更深层的渴望，我们也就能从中洞察出来更底层的需求。

比如有位车主说：“我们小时候都希望有一个懂我的人，在身边跟我一起成长，我相信我们的孩子也是这样想的，我们的童年没有哆啦 A 梦，但是我希望我的孩子有‘理想同学’。”听完这句话，那我们就可以从这个角度出发，去设计很多功能。

第四，共创会不需要现场得出结论。共创会的目的，是让用户充分地表达。收敛结论，以及最后做选择题，都是产品团队事后需要去做的事情。强调这点的意义在于，定义产品肯定还是我们自己的专业工作，不能因为有了共创会这个机制，就觉得可以推给用户。现场就收敛，也会让部分用户觉得自己被否定了。

讲完共创会，我们再来看了解用户需求的第二个方法：**不是去“问”，而是去“看”，回到用户的购买现场去观察。**

比如，我们的产品团队，会进入到用户的家庭生活，跟他们一起呆一天，不带任何目的，只是去观察他们生活中的用车场景，然后再自己从里面总结和提炼出高频出现的需求。

再比如，理想汽车的第一位整车产品经理张骁，他平时特别喜欢去 4S 店。他去 4S 店，并不是为买车，也不是为修车。他就是默默观察，一线的销售人员到底在怎么卖车，他们讲的哪些话，用户是买账的。还有更重要的是，用户到底是为什么来买车，他们开着什么车来的，说什么话，几个人一起来的，以及他们觉得这个车哪儿好、哪儿不好。

这个时候，用户没有戒备心，也准备掏出真金白银来买车，他们自然流露出来的需求，对于做产品来讲，也更有价值。

不过，虽然我们要找用户去实地验证需求，这里还有一个误区，想要提醒你，有一些产品或者功能，用户过去用得并不多，并不代表没有需求。很可能是过去的产品做得不够好。因为，需求和供给都是双向决定的，优质的供给也是需求的必要条件。

最典型的例子，就是车内的后排屏幕。后排屏幕，很早就有车做过，但用户的使用频率一直很低，为什么？不是因为用户不喜欢在车上使用屏幕，而是过往的很多屏幕体验非常不好，也没有内容。

理想汽车在做后排屏幕的时候，体验上对标的不是传统汽车的屏幕，而是 iPad 这样的平板电脑。当后排屏幕的流畅度和内容，跟自己家里的平板电脑一样的时候，用户自然就会使用起来。

## 需求的验证

好，这算是做完了用户需求的初步挖掘。但是，这只是相当于我们有了一大堆的“假设”。

接下来，还有很重要的一步，就是验证假设。所谓“大胆假设，小心求证”。企业的资源是有限的，验证有效的需求，才能考虑怎么去“产品化”。验证无效的需求，也就是被证伪了，就果断放弃。

那怎么去验证需求？核心还是回到我们说了一万遍的“场景”。意思就是，不要凭空地说，这个需求存不存在，那个需求存不存在，而是到具体的场景中去验证。

我拿冰箱给你举个例子。很多人都会热衷讨论，车里放个冰箱，背后有没有用户的真实需求？如果是脱离了真实的场景，这个问题是没有答案的。但是，放到家庭使用场景中，答案就会比较明确。

你想想，大热天里，父母接孩子放学，如果孩子一上车，有个冰饮料或者鲜凉的水果，孩子会不会开心？孩子开心了，父母是不是会更开心？一定会。还有，一家人出去露营的场景，会不会希望随时有几罐冰可乐可以喝？事实上，对于家庭来讲，这两个场景，都非常高频。那在车上加冰箱，就是一个特别值得下功夫的功能。

而且，冰箱不能放在后座、后备箱里，那不是正常的使用场景。我们应该像在家里一样，把冰箱放在客厅里。所以，我们前所未有地把冰箱放在了一个最该出现的位置上，从而让它非常好地被高频使用。

冰箱还有一个扩展的场景，也是我们当时就看到的。我们到了三四十岁，很多父母都会有糖尿病，冰箱还可以帮助糖尿病人保存胰岛素针，那这个作用就是真正的超级需求了。

其实，**需求的验证，准确来讲，就是想象和模拟**。虽然是想象，但其实是挺准的。产品团队的成员，我们都会找生活经验特别丰富的同事，有生活经验，有体验，再去共情真实用户的使用场景，并不是很难的事。

事实上，用场景验证需求的真实性，这也算不上什么独门的方法。我相信，做产品的人其实都知道这个方法。你说我们做得有什么特别之处？我觉得应该就是**执行得足够彻底**。做产品最怕是什么？怕的就是一个功能，我们脑袋一热，一拍脑门就做了。只要场景验证这一点做得足够彻底，拍脑门的问题，基本上就能避免。

就像前面讲的单双扶手的事，虽然是我自己亲身的体验，但我也没有认为绝对正确，而是花了一整个周末，接送了十几个人，来观察他们上下车会不会被扶手刮到，最后才确定了双排扶手必须改成单排扶手。

## 小结

好，需求验证我们就讲到这。总结一下这一讲的内容。

挖掘用户的真实需求，是做产品的基本功。要真正做好这项工作，不能太依赖于用户调研。理想汽车摸索出来两个窍门：第一，不要做一对一访谈，而是要做共创；第二，少问，多观察。

收集完用户需求，必须还要有一个验证的过程。怎么验证呢？就是看场景是不是足够真实，执行是不是足够彻底。

讲完了用户需求洞察，下一讲我们就来看怎么选择技术路线，来满足用户的需求。对于理想汽车，很多人最大的疑问都是，我们为什么会选择增程电动技术，下一讲我就主要用这个案例，来跟你讲一讲理想汽车选择技术路线的逻辑。

我是李想，我们下一讲见。





## 09 | 技术：怎样选择产品的实现路径？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了怎么挖掘用户需求，这一讲我们来看，怎么满足用户需求的技术路线选择。对于科技产品，尤其是硬件类的科技产品来讲，这是一个关乎生死的问题。

具体到理想汽车来讲，关于技术，我知道所有人最想问我们的都是：理想汽车为什么会选择增程电动的技术路线？

回到 2015 年前后，中国造车新势力集体入场的那个时间点，所有的品牌都选择的是纯电路线，为什么我们要选择一个直到现在还被很多人嘲笑的“落后技术”呢？

这个问题其实特别有代表性。表面上看，似乎是在争技术趋势，但是，做产品，总会面临大量选择，技术路线又是其中最关键的选择。那这一讲，我们就以技术路线为例，跟你分享一下，当我们的产品在面临未知的时候，怎么做选择。

### 选技术要服务于产品价值

做产品选技术，我想跟你讲的第一条原则是，**技术要服务于产品价值。**

没错，又回到这个“老生常谈”，但我必须再强调一下。因为如果跳出来看，所有人当下都会承认，技术应该是服务于用户需求的。但是，在智能电动车

这样的热门赛道里，当消费者、投资人，都热衷于讨论一项新技术的时候，做产品的人就很难避免不被裹挟，为新技术而新技术，而不是把用户价值放在首位。

产品价值和用户价值是一体的。我们在电动车领域最核心的价值主张是，大规模替代燃油车，让任何一个燃油车用户，都可以毫无后顾之忧地购买一辆新能源汽车，所以我们必须解决两个关键问题：

第一个是充电难的问题。尤其是长途，你让一辆燃油车用户，更换车以后，放弃长途的需求，这是不可能的。

第二个是售价高的问题。电动车如果是新技术，它不仅不能比燃油车更贵，消费者认为，价格还应该更便宜，因为所有电动化对于机械化的替代，都实现了更低的成本，更好的体验。

回到 2015 年前后，智能电动车发展早期，就有这个感觉。当时，特斯拉作为整个行业的先行者，已经证明了智能电动车产品上的可行性，一时间消费者、投资人都开始关注这个领域。

我自己也是。我是特斯拉在中国的第一批车主，开过一段时间特斯拉 Model S 之后，我成了朋友圈里推荐这款车最多的人之一。因为，像我这样之前一直开燃油车的人，再来开特斯拉，感受到的驾驶体验，是质的飞跃：电动车没有燃油车发动机的振动、噪音，车内更安静；电动车也没有变速箱，没有燃油车换挡的顿挫感，驾驶更平顺，加速更快。开完电动车，基本上很难再回到燃油车。

这个时候，难题就摆在我们面前了，用户肯定想要的是一辆电动车，但是纯电动车存在一个致命的缺陷，那就是充电补能的问题。

那时候，大多数电动车的真实续航，普遍只能做到三四百公里，高速和冬天还会下降到两三百公里。

去充电的时候，一是要花不少的时间去找充电桩，找到的充电桩还不一定能用，能用的充电桩，功率还不一定稳定；二是充电时间动辄一个小时，高速路上节假日还需要排队充电，相对于遍地加油站，5 分钟就能加满一箱油的燃油车来讲，这是非常糟糕的体验降级。

但是很多人都会劝说我：纯电动才是未来的大趋势，你看特斯拉不是已经成功了吗？这点技术发展过程中的小问题，用户是能接受的。等到未来技术进一步更新了，这就不是问题了。

要知道，特斯拉的早期用户，大多是在美国加州区域，大部分人都有一个大房子，家里能够安装充电桩，也没有冬天的问题，但是咱们国内并没有这样的条件。

而且特斯拉的用户，大多是家里已经有燃油车的人，买电动车是用来技术尝鲜的，试试电动车的新体验。真要跑长途的时候，可以换辆燃油车。或者，即便开电动车跑长途，自己一个人找充电桩等充电，也不是不能忍，玩一玩手机，时间也就过去了。

但我们的用户是谁？是家庭用户。我们能接受自己一个人找充电桩等待充电的时间，也可以坐在车里玩玩手机。但是，如果是一家人呢？节假日，一家

老小好不容易凑上时间，出去玩一趟，到处去找充电桩、在服务区排队几个小时等充电，这是没有办法忍受的。所以，我们要做家庭用车，充电补能的问题就一定要去解决，让任何燃油车用户都可以毫无顾忌地更换一辆理想汽车。

除此之外，增程还有非常好的成本优势，电池小了一倍，车重也更好控制，相同的尺寸和功能配置，我们比同级别、同档次的电动车和燃油车，都便宜了 10 万元以上，让产品真正做到了物超所值。

除了解决补能的问题，我们还创新地把增程的电池，从行业普遍的 50-60 公里，增加到 200 公里的续航，让任何大城市的用户，都可以在城市里纯电动行驶，和一辆纯电动车没有任何区别，使用成本极低。

由于有了大电池和发电机，我们还可以在露营的时候供电，所以，我们做的不是传统的增程电动，而是完整的产品价值的体现。

城市用电、长途发电，露营放电，请问，作为一款家用车，还有比这更合适的技术选择吗？

再回到前面用户的产品价值主张：安全感、价值感、向往感。没有里程焦虑，没有充电焦虑，就是安全感；城市用电、长途发电、露营放电，就是价值感；我们可以带着一家人去任何想去的地方，一起旅行，共同成长，就是向往感。所以面向家庭用户，增程电动技术的 SUV，哪有不成功的道理呢？

## 选技术要取长补短

但是，怎么去解决里程焦虑？这里就要说到我们的第二个原则，不要孤立地去看某一种技术，而是可以用不同的技术进行组合，取长补短。什么意思？我稍微讲一讲你就明白了。

在这场电动车革命的早期，很多人喜欢把油车和电车对立起来：用油就是落后，用电就是高级，油和电，水火不容。

你看，这也是人性中的思考惯性。如果回到满足用户价值的角度，油和电一定是对立的吗？

站在 2015 年那个时间点来看，至少两三代汽车产品的生命周期内，也就是差不多 15 年内，纯电车有它的优势，但也有致命的短板，这是现实，不能回避；而油车也依然有它的长处，这个长处，为什么不能跟电车结合呢？这其实就是我们采用增程电动方案的一个基本出发点。

**从根本上讲，增程方案，其实就是把油和电两种技术取长补短。**增程式电动车，驱动依然是用电，给用户电动车平顺的驾驶体验。而补能采用的是油电结合，城市里使用家用充电桩充电，便宜又方便，长途加油发电，加油站就是我们的超级大电池，这就补上电动车充电焦虑的关键短板。对于用户来讲，综合的体验肯定是提升的。

你可能会问，如果增程电动像你说的那么好，为什么一直没有市场上大规模推广成功的产品？

这个问题，我们的员工、投资人也问了我很多次，他们问得更直接：我们为什么要走一条失败的路线？

他们说的失败来自于之前的车：2010 年，雪佛兰推出首款增程电动车 VOLT 沃蓝达，这款车在美国上市 6 年，仅仅卖出了不到 10 万辆。

但还是前面说的，成功不能照抄，但失败，也不能只看结果，而要分析对方的关键点。

我们的判断是，**核心点是纯电续航里程过短**。我们推出理想 ONE 之前，增程电动和插电混动的电池，普遍续航只有 50-60 公里，完全是政策导向的产品，完全是燃油车的技术研发思路。用户在城市通勤场景下，实际纯电行驶只有二三十公里，大部分时候都是一台更重的燃油车。

随着电池技术这些年的快速进步，如果我们能够把电池续航提升到 200 公里，就能彻底解决城市内纯电续航的问题，增程电动就可以成为非常好的解决方案。

所以，选择增程，我们也不是把以前的技术拿来就用，我们做了关键的改良，采用更大的电池，支持更长的纯电续航里程。我们在理想 ONE 上，做到了纯电 180 公里的续航里程。后来，在理想 L 系列上，我们进一步把里程增加到 210 公里，已经能够满足一周上下班通勤的需求。

这也相当于，用户在城市里几乎可以完全纯电行驶，是真正的纯车体验。而长途，又有燃油可以充电补能。不同场景下，用户体验都有了保障。

所以你看，在做选择的时候，应该从用户的价值角度出发，而不是政策和技术本身。看到一个失败的结果，也不要惯性地认为此路不通，而要分析对方的关键问题，我们就能从中发现创新的空间。

其实，理想汽车重新发明了增程电动，甚至通过产品的成功，也间接地帮助插电式混动领域，重塑技术架构。消费者首先需要的是一辆纯正的电动车，其次，解决它补能的问题，真正实现了城市用电、长途发电、露营放电。

### 选技术要成本、效率最优

说到这，可能还会有同学问，解决里程焦虑，增程是唯一的解决方案吗？别人为什么不用增程也能成功？这就说到我们的第三个原则了：成本、效率最优。

其实，要解决里程焦虑，有三个选择：

第一，大规模铺设超级充电站；

第二，换电路线。

第三，把虚拟的充电站，也就是发电机，直接装在车上。

前两条路线，这两年下来，我们也看到，确实有一些企业跑了出来。但对我们来说，增程电动，是从我们自身条件出发，做出的关键选择。

因为不管是铺设充电站，还是换电网络，都需要承担更大的财务负担，对于我们来讲，创业初期，我们没有那么多钱，融资能力也不够强，这两条路实际上没有办法选。我们也不能接受我们的用户，在北上广深可以自由出行，

如果去到新疆、内蒙自驾游，如果带一家人回老家，就不能开理想汽车回家了。

从成本上考虑，三四百公里左右真实续航里程的纯电动车，电池成本已经占到整车成本的 40% 以上。绝大部分用户 80% 的时间，都只是在城里开，既大又重的电池组，其实是用不上的，而真要跑长途、自驾游的时候，电池的容量又不够。

对于大型 SUV 来讲，大电池又会让车辆变得更重，还需要投入更多的铝材料来降低重量。车身上的铝材料，除了让用户购车成本更高，事故后的维修成本更高，实际上不提供任何用户价值，只是企业必须降低重量而使用的。

而电动车相比燃油车，最大的重量负担就是大电池组。200 公里续航的增程电动，就没有重量上的困扰，也不需要大量增加对用户毫无价值的铝材料，来降低车重，增加成本。

所以，综合考虑，我们还是下定决心选择增程电动。**这对我们来说，是一条成本、效率最优的路线。请注意，是成本、效率最优，而不是单纯成本最低。**说白了，就是如何给用户创造更多的价值，而尽可能低地降低用户的购买成本。

我们稍微算算账你就明白。在同级别、30 多万价位的情况下，我们的电池成本加上增程器的成本，只占到整车成本的 25%。别的品牌，电池成本的占比是 40%。这就帮我们节省下来一大笔成本。



这些节省下来的钱可以做什么？**一是，可以让我们的车价更低；二是，大量增加高频可感知的价值；三是，安全上可以不计成本。**

就比如一些舒适性配置，很多同级别车都需要上万元加装的座椅按摩、通风，我们就可以做到全系标配。

再比如高级别的智能辅助驾驶，大部分车都不提供的第二排座椅侧气囊，我们也都可以做到全系标配。这些都可以给我们带来产品力和安全上的提升。我们认为，这些提升，才是真正符合用户价值的地方。

用户或许因为一时间的误解，仅仅因为增程就拒绝我们，但长期来看，这些产品体验，会让更多人来选择我们的车。

我们通过三款售价 30 万元以上的 SUV，超过了 BBA，成为高端 SUV 销量的第一名，初步实现了可以大规模替代燃油车的价值主张。请记住，我们还有 70% 的产品没有推出呢。

## 小结

好，到这里，怎么选择技术路线，我就讲完了。稍微总结一下，我们主要讲三个原则：

第一，做选择，首先要考虑是不是最好地实现产品价值和用户价值，一定得是自己的目标用户，而不是泛泛的所有用户，要避免刻意求新，迎合热点。

第二，即便是选择，也不是非此即彼，是可以组合、取长补短。这里需要注意的是，看别人的经验，不管是成功经验，还是失败经验，都要分析背后的现实条件和关键问题。

第三，选择也要结合自己的资源能力，考虑成本、效率。请注意不是最低的成本，而是最优的效率，一个产品让用户付出更少的成本，获取更大价值的综合能力。

好，讲完了怎样用合适的技术把产品做出来，下一讲，我们看产品做出来之后，应该怎么定价。

我是李想，我们下一讲见。



## 10 | 定价：怎样设置有竞争力的价格？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了怎么选择技术路线，接下来，我们再来看看，产品上市前，还要面对的另外一个关键问题：怎么给产品定价？

前面我们提过，在理想 ONE 立项之初，我们就已经选定了大致的价格区间，也就是 30 万元左右。但是，是靠左一点，还是靠右一点？直到 2019 年 4 月，理想 ONE 宣布上市、公布售价的前两天，我们仍然没有敲定。

我们反复思考的原因是，虽然定价就是一个简单的数字，但它背后涉及了产品的成本、用户的接受程度、对手的定价，和我们自己的利润空间等多个要素的博弈，到底定一个什么样的价格，既能让消费者觉得不贵，又比竞争对手有更强的竞争力，还能保证自己合理的盈利空间？

这一讲，我们从用户的理性、用户的感性，以及企业的需求三个维度，来给你讲一讲我们的思考逻辑。

### 理性：产品价值

先说第一个维度，用户的理性。

什么是用户的理性？说白了，就是用户心里的那笔账，他花了多少钱，买了几个座位，是不是买到跟价格匹配的产品。这是一笔硬账，决定了购买产品的用户的数量级。

对于做产品的人而言，这就是产品价值。什么意思？

在这里，我跟你分享一个理想汽车经常使用的公式： $\text{产品价值} = \text{产品力} \div \text{产品价格} \times \text{产品质量}$ 。产品力越强，销量越好；产品价格越低，销量越好；产品质量越好，销量越好。

怎么理解这个公式？产品质量，包含了生产制造环节和后面的软件服务环节。原材料好不好，质量过不过关，直接决定了质量的底线。另外，作为一辆智能电动车，后续的软件升级、软件服务，也决定了用户心中的质量。所以一般来说，大家都能意识到这个问题。

但产品力是什么？就是在质量好这个底线之上，因为产品的其他优势，让用户觉得更有价值。说白了，就是同样的价格，可以买到更多的权益、更好的权益。

拿理想汽车的例子来讲，在理想 ONE 上市的第一年，我们在门店被问到最多的问题之一，就是理想 ONE 相比其他 30 多万元的 SUV，有什么优势？其实潜台词就是，你一个从来没有听说过的品牌，凭什么卖 30 多万？

这个时候，就是用产品力证明自己的时候了。相比其他同价位的 SUV，理想 ONE 最突出的特点就是空间更大，这是用户立马就能感受到的。

同时，我们还推出了创新的六座电动座椅的布局，更舒适的座椅设计，用了更好的车内屏幕、更好的音响效果等等。这些产品价值讲出来，用户会觉得，同样花 30 多万，可以买到更多的权益，确实非常的超值。

听到这，你可能觉得，这不就是所有人都知道的性价比吗？

没错，性价比确实是朴素的常识。但如果我跟团队提要求说，我们要给用户高性价比的产品，那就是一个口号，团队并不知道怎么做，定价和成本相差多少，才叫高性价比。

而这个公式的好处在于，其实做了两个拆分。

第一个拆分，是把价格段明确地拆分出来。这样，团队就可以像做数学题一样，在清晰的价格区间，对标其他产品，来提高我们的产品价值。

第二个拆分，把产品力单独拿出来，就是为了让团队更明确地知道，我们要能定义出哪些是用户有高感知的价值和功能，而不是简单地自己在刷存在感。

这一点，对我们一个新品牌来说，尤其重要。当年理想 ONE 上市的时候，我们的资源有限，外部竞争又非常激烈，我们不能简单地跟用户说，我们的原材料更好，我们的汽车质量更高、更安全。**我们必须定义出，用户更有感知的产品价值，才能给用户一个在众多产品中选择我们的理由。**

比较幸运的是，得益于我曾经在汽车之家的创业经历。因为做汽车评测网站，我们非常清楚地知道，哪些地方是用户更看重的价值，哪些地方其实只是产品经理的自嗨。所以，我们选择了花更大的功夫，去做大空间，做好内饰，去提升屏幕和音响体验。

也就是说，通过这样一个公式，把价格和产品力这两点明确地拆分出来，让我们团队在打磨产品和定价的时候，就能像做数学题一样，去做一个更清晰的分析、判断。因为用户普遍是理性的，他们更会做精准的数学题。

根据我们的观察，购买一辆车，平均决策时间是 21 天。几乎每一个用户至少要来我们店里三次以上，才会购买一辆车，这跟快消品是完全不一样的。用户会考虑到车里的每一个细节。

不夸张地说，**80%以上的用户，都会很清楚地去分析，座椅通风到底是吸入式的，还是吹风式的，用的是独立的电机，还是空调系统。这些都会是用户数学题里的影响要素。那我们在定价的时候，就不能模糊地考虑性价比，而是也要像做数学题一样做精确计算。**

### 感性：用户感受

不过，定价不只是一个数学题。在数学题的基础上，用户还会受到感性因素的影响。那接下来，我们就来看一看用户的感性这个维度。

你肯定也有感觉，市场上所有的产品，都会有一个对应的用户心理价位。一瓶可乐卖三块多，一杯瑞幸咖啡十多块，一杯星巴克咖啡卖到三十多块，一个爱马仕鳄鱼皮包三十多万。**这些心理价位，并不完全取决于产品的成本，还得看用户在心里怎么定义这个产品的位置，是一个功能品，还是情感的寄托，还是身份的象征？同一类型的产品，在用户心中的定位不同，用户愿意花的钱也不一样。**

所以，当我们进入一个市场，给新产品定价的时候，也要考虑用户对产品的心理价位。但在这里，我有个不一样的提醒：定价比用户的心理价格高，当然不合适，但定得太低，尤其是像汽车这样，带有一定身份象征属性的产品，也不行。为什么这么讲？

还是拿理想 ONE 来说。理想 ONE 的定位是豪华中大型 SUV，这个定位的车，一般都在 30 万元以上，那我们能不能把价格压到 30 万以内，让理想 ONE 显得更有竞争力呢？

抛开利润问题，我们也不能这么干。要知道，理想 ONE 是一款长达五米的大型车，大尺寸的车型，就像看到大一点的房子，我们的第一感受经常是，“这房子应该不便宜”。便宜了反而让用户心里犯嘀咕：是不是哪里有缺陷，哪里有问题，所以才这么便宜？

还有一点，假如我们定了二十六七万、二十七八万的价格，用户买回去，周围人一问：这车二十多万？你想想，他心里是怎样的感受？肯定是觉得降低了一个档次。明明掏了接近 30 万，却只能说是一辆 20 多万的车，心里也觉得憋屈。这是用户心里非常微妙的感受。

事实上，也正是因为这一点，无论是理想 ONE，还是后来的理想 L 系列，我们都有大量用户，是从奔驰宝马这样的豪华品牌迁移过来的，他们对买这个价位的理想汽车，没有太多的心理顾虑。如果这么大的车，卖到 20 多万，就会让他身边的朋友怀疑，这个人是不是经济出了什么问题。

你可能会觉得，这么微妙的感受有这么大影响吗？我认为影响其实很大。就在理想 ONE 上市之后，有一个国际知名的汽车品牌，也推出了一个跟理想 ONE 定位非常相似的新车型。当时我们是非常担心的，如果同样的定价，这款车会是理想 ONE 非常强劲的对手。

但当他们公布售价和配置的时候，我们就放心了，这款车的入门定价，定在了 30 万以内，他们主动放弃了 30 万这个主力战场。最后的结果是，这款车的月销量只有小几千。

后来，我们内部经常会讨论这个案例。我们的判断是，如果那款车的定价是 30 万以上，并且提高相应的配置，有很大概率，可以获得几倍于现在的销量。

当然，这对我们来说，就属于运气好了。但这件事后，也给我们两个启示：  
**一个是，对于汽车这样有身份象征的产品，定价要考虑到用户的感受，不能跟他们的心理价位相违背。**

另一个是，不仅仅是这款车，后来很多品牌在定价的时候，因为担心竞争，不敢直面我们产品的定价，所以定了更低的价格，也降低了相应的配置。但结果往往是，销量更差。**所以定价这件事，我认为，不能不考虑竞争，但也不能逃避竞争。**

## 企业的经营需求

最后，我们再来看定价需要考虑的第三个因素，企业经营的需求。



我知道，听了前面的分析，你心里肯定有个疑问：竞争激烈的时候，很多企业都会选择超低定价，薄利多销，抢占市场份额的策略，理想汽车这么做，风险是不是太高了？

我认为，这主要还是看，你在什么样的市场。在一些整体规模相对较小的产品市场，超低定价，甚至烧钱补贴，是走得通的。你可以依靠着烧钱，快速结束战斗，赢家通吃。但这里有个前提是，市场规模必须有限，所以烧钱的额度也是有限的。

但汽车市场不一样。汽车是一个几万亿级别的市场，一款车的研发和生产投入，都是几十亿级别的，没有任何资本经得起在这个行业里长期烧钱。**汽车行业的竞争，基本上都是持久战，不能持续依靠融资来发展。**

从汽车发展史上来看，汽车大盘销量暴跌的时候，也是资本市场崩盘的时候。大到通用汽车这样的美国第一的汽车品牌，遇到经济危机也需要破产重组。所以，**有健康的毛利率和造血能力，是一家汽车企业的核心基础能力。**

所以，从开始进入这个行业创业，我们给自己的要求都是，一定要有自我造血的能力。我们给自己定的毛利率目标，是 20%。之所以是 20%，是因为除去必要的管理费用和销售费用，我们还必须有足够的现金，来确保研发上的投资。

智能电动车所在的是典型的高科技行业，我们必须保证 10% 的研发投入，才有可能做出一家有竞争力的科技公司。所以，**保证 20% 的毛利率，也是我们考虑定价非常重要的一个指标。**

于是，综合这几项考虑，我们决定理想 ONE 的定价，一定要比 30 万元高。具体高多少呢？我们拉了一遍行业内的所有数据，以 1 万为单位，分别看了 30 万、一直到 35 万的销售数据，发现 33 万元左右，销量最高。

同时，我们还有一个小“心机”，大部分产品的定价都是以 9 结尾，我们希望传递不一样的感受，选择了以 8 来结尾。最终，我们理想 ONE 的价格，确定在 32 万 8 千元。

## 小结

好，定价的思考，我们就讲完了。

总结一下，产品的定价，是产品力的理性计算、用户感受和企业需求三者之间的平衡，需要综合考虑。

第一，给一款产品定价，你一定要诚实地评估，先精确地做好数学题，在价格区间内，做到产品力最强。

第二，定价也不是越便宜越好，要把握用户心里的微妙感受，跟心理定价保持一致。

第三，定价也必须评估企业长期经营的需求，薄利多销或者烧钱补贴，不一定适合超大规模的行业。

最后，还有一点，我觉得必须要承认的是，不管我们怎么周密地考虑，定价肯定还是会受到运气的影响。**今天来看，理想 ONE 的定价是成功的，也获**

得了一部分运气的加持。但所有的好运气，都只有在你拿到基础分数以后，才会降临。

下一讲，我们就来讲讲，怎么做复盘，把运气变成持续的能力。

我是李想，我们下一讲见。



## 11 | 复盘：怎样让爆品从偶然成为必然？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上个模块，我们讲了怎么从 0 到 1，做好第一款产品。但是，这只是一个好的开头，后续怎么打造出第二款、第三款爆款产品呢？接下来，我们课程的第三模块，就来解决这个问题。

说到持续打造爆品，如果你长期关注一个品牌，可能会发现这样一种现象：有些品牌，第一代产品很惊艳，但是第二代产品，就不尽如人意了；到了第三代，产品进步了；第四代，又变得一塌糊涂……这背后做产品的团队，有时候看起来像一群优秀的产品专家，有时候又让人觉得处处在跟用户过不去。

怎么做才能把自己的成功持续积累起来，避免做产品总是进两步、退三步？最关键的一点，其实就是对前一款产品的复盘，做好正确归因。那这一讲，我就来和你分享一下，理想汽车的复盘经验。

我总结下来，复盘要有效，关键把控三点：**复盘的目标、复盘的流程，以及复盘会怎么组织。**

**目标：把经验变成能力**

先说复盘的目标。很多人一听要复盘，可能有些不以为然：我们平常也复盘啊，但开完会，会议记录发到群里，就再也没有下文了。复不复盘，好像差别也不大。

不仅如此，一说复盘，团队首先想到的就是，哪些地方没做好，怎么来总结教训。所以，我们就看到，很多复盘会被开成了批判会，复盘变成了团队之间相互甩锅、相互扯皮的会议。

以我的经验，**复盘的目标，不应该是基于过去的结果做功过赏罚，而是就“以后怎么可以做得更好”讨论出共识。**

所以，基于这个目标，复盘一定不是上来就带着团队反思，而是先总结出团队做得好的地方，把这些成功经验沉淀下来，甚至固化到流程上。

这些成功经验，包括我们在上一款产品上，做对了哪些，数据是什么样的，具体动作有什么，踩过哪些坑，有哪些避开的方法，等等。

举个例子，我们是怎么开理想 ONE 的复盘会的呢？

首先，我们先总结了，都有哪些东西帮助理想 ONE 成功了。

比如，没有里程焦虑，就是原因之一。虽然直到理想 ONE 交付一两年后，很多人仍然不理解增程电动的价值，说是落后的技术。

但当我们看到，用户分享自己春节开着理想 ONE 带着全家人回家的幸福，不用在高速服务区带着老婆孩子排队充电，我们就确定增程是对的。

当我们看到，大量用户周末带着孩子出门露营，放假带着孩子出去旅游，家用电器可以直接在车上使用，露营的时候用车发电，我们就非常确信，下一款车还是应该继续加强增程。

六座的大空间，也是我们必须坚持的。前面我们说过，在理想 ONE 之前，市场上没有六座的中大型 SUV，更没有用户认为自己需要一辆六座的 SUV。但是，当我们把理想 ONE 的大六座空间，放到用户面前时，用户忽然觉得，这才是我想要的。所以，后来即便我们做了更大尺寸的理想 L9，六座布局仍然是沿用的。

先复盘产品的优点和优势，客观上还会带来一个什么样的结果呢？**当你先肯定了团队做得好的地方，团队就会更加敢于暴露自己的不足。甚至都不需要你再来提醒和强调，他们会主动提出补齐短板。**所有人都会更有意愿，把事情做得更好。

## 对照计划来复盘

讲完了复盘的目标，我们再来看看，具体怎么才能做好一场复盘。

很多人习惯的做法是，复盘关键的结果和数据。如果按照这个方向来复盘，团队的能力依然是没有办法提升的。

举个例子，理想 ONE 上市前，我们定下的目标，是实现细分市场 3% 的市场占有率，但如果我们复盘的时候，仅仅拿最终的数据，对应 3% 这个目标，复盘可能就变成了，看看团队哪里掉了链子，对手使了什么狠招儿.....这就发散得没有边儿了。还可能会出现很多错误归因，因为一个结果背后，有太多影响要素了。

那么，怎么进行一场有效的复盘呢？答案是，对照计划来复盘。

这里的计划，不仅仅包括我们在出发时设定的目标，还有我们根据这个目标，在团队内部约定好的过程指标、资源投入数量、重要节点动作。也就是说，在做计划的时候，就要考虑清楚整个实现路径。

这就是咱们在前面第 6 讲提到的 PEA，需求评审流程。我在文稿区放了一张我们 PEA 流程的模板，你可以点开看一下。

PEA (Product Experience Assessment, 产品体验评估)		复盘记录
一、解决什么问题	要拿出具体的依据, 说明自己要解决的是什么问题。	复盘时, 沿着每一个具体的指标做复盘。  提醒: 1. 重点问两个问题: <b>为什么? 怎么做?</b>  2. 定出关键的 <b>"To-Do"</b> , 并落到具体的人身上。  3. PEA 要全部 <b>在线化</b> 。
二、目标要求	<b>用户是谁:</b> 准确地描述用户, 要清晰无歧义。 有多用户时, 要有区分、顺序。	
	<b>目标:</b> 只能有一个, 且必须是结果, 写能从用户口中说出来的话。	
	<b>要求:</b> 可以有 1-3 个, 服务于结果的高质量完成, 是对实施方案的约束条件。	
三、方案描述	<b>功能表现:</b> 通过文字、图片、视频等, 说明用户在该功能、设计上线后的操作体验。用简要通俗的语言描述, 要让评审人员、研发、运营或测试团队都能看懂。	
	<b>实现方案:</b> 结论先行, 弱化技术细节。如果有多方案, 要突出方案差异的部分。	
四、风险与措施		
五、资源评估	包括研发资源、开发费用、授权费用, 以及研发周期、上线计划等等。	
六、运营指标	如何运营才能达成目标, 要有数据化的运营指标, 指标要能够支撑达成的目标; 要有预期的指标。	
七、竞品分析结果 (可选)	可提供竞品的处理方式, 支撑上述方案, 但要有数据分析。	
评审结论记录:	评审结论: 通过/不通过 修改意见: XXXXXX	

简单来讲，任何产品、任何功能，在策划阶段做 PEA 分析，都必须明确六个要素：

一，解决什么问题：发起这个流程的人，必须拿出具体的依据，说明自己要解决的是个真问题。**但凡不能证明是个真问题，在评审流程中都会被打回去。**

二，目标要求：必须说明白，用户是谁，不能有歧义；同时也明确，希望用户通过这个产品或者这项功能，获得怎样的体验，也就是目标。我们强调，**这个目标，一定要是可以从用户嘴里说出来的，不能只是我们自己的描述。**

三，方案描述：既要有实现后的功能表现，又要有实现的具体方案。

四，风险与评估。这里的重点在于，对于可能的风险，要有预案。

五，资源评估：包含研发资源、开发费用、授权费用，以及研发的具体周期等等。

六，运营指标：**要有数据化的运营指标，指标要和达成的目标之间有准确的关系，而每一个指标，应该有一个事先的预期。**

事前有了这么一份详细的 PAE 分析，我们在复盘的时候，就可以拿出来——对照。

**对照 PEA 复盘，你会发现还有一个大的好处，那就是，没有人再能绕过那些真正重要的问题。**

很多人说复盘没用，大家总是相互扯皮、相互甩锅，这中间其实有一个很大的问题，就是过程全都是黑箱，一个结果出来，前面经历了好几个阶段，有太多影响因素共存，很难精准定位，到底是哪个环节出现了问题。



但当我们对照 PEA 讨论的时候，这个问题就能比较有效避免。因为 PEA 本身非常结构化，关注的都是最重要的问题，并且在策划阶段，我们也经过了细致的讨论，在它的基础上继续复盘，自然容易走得更深入。

在具体复盘的时候，我还想给你一个提醒：**无论是延续过去的经验，还是解决当下存在的问题，都要制定出来关键的“To-Do”，并落到具体的人身上。**

落到具体的负责人身上，当然不是为了遇到错误好追责，而是在某个任务线上出现问题时，知道应该找谁，以及，要推进、要迭代，谁应该主动承担这件事儿。

这样一来，每个问题，不管是补齐原来的短板，还是要延续原来的优势，每个行为也都能变得可追踪、有反馈、能迭代。

经过这样的复盘，组织的成功经验，就会沉淀下来，变成一个所有人可以随时调用的超级智库。之后，团队再有人遇到类似问题，直接把过去的沉淀拿出来使用，省时省力。

## 怎样开好复盘会

要做好复盘，还有一个重要的执行过程，就是开复盘会，我给你准备了一份开好复盘会的清单，你可以点开文稿看一下。

1. CEO、产品负责人，以及业务一号位必须参与复盘会，复盘会要开好，第一负责人必须重视，这一点，没有其他人能够替代。

2. 会议必须有专门的主持人，确保会议始终在正确的讨论方向上，以达成最终目标。主持人不直接参与讨论。
3. 主持人要在会前就和关键的参会者充分沟通，让他们充分理解复盘的价值，我的建议是可以给与会者提前布置作业，比如告诉他们会议讨论的重要问题，让他们提前写下问题的答案。
4. 一定要重视会议流程的把控。讨论问题时，每个人、每个组轮流发言一遍之后，再开始下一个问题。如果个别人没有遵守发言规则，主持人要及时公开指出并纠正。
5. 复盘会必须按时开，嵌入组织的工作流，不能变成随机事件。什么叫按时开？就是根据业务类型，按照周、月、季度、半年、全年这样的时间点；或者按照产品研发、产品发布、产品上市等事件结束的节点，时间到了，就雷打不动地复盘，不管是计划推进顺利还是不顺利。

这张清单里的每一条，看起来都非常简单，你可能也都听说过，但很少有人全都能做到。其实这正是很多人在做工作过程中都会遇到的很扎心的问题：**简单的事情看不上，所以不执行；复杂的事情做不到，所以执行不了。**

怎么去解决这个问题呢？很重要的一点是，创始人、CEO、一号位要带头去做。

**就我自己而言，作为理想汽车的 CEO，复盘就是我在公司里最重视的事情。我知道，在这件事上，没有人能替代我。**特别是早期，团队还看不到复盘带来的收益，我就更需要用自己的行动，表明对复盘的重视。

比如，在复盘会开始之前，我会主动上交我的手机，并且要求我们的会议主持人在会前把参与者的手机都收起来。这听起来有点粗暴，但是收掉手机，有助于每个人更高效地参与到会议中，能够避免会议的冗长，节省大家的时间。

再比如，在别人发言时，不要主观觉得不可取就张口否定，而是先耐心倾听，在对方可取的地方阐述自己的想法。我会随身带着自己的笔记本，在每个人发言时，做好记录。这个习惯，也就潜移默化地影响到我们很多高管。

通过有效的复盘，理想 L 系列的产品，既延续了理想 ONE 所有的优点，也解决了理想 ONE 所有的不足和问题。**每款车都成为爆品，依靠的就不是运气，而是通过复盘沉淀下来的真实能力。**

## 小结

总结一下，这一讲，我们分享了怎么通过复盘，提升持续制造爆品的可能性，让爆品从偶然走向必然。

在复盘之前，我首先需要明确，**复盘的第一要务，是总结上一款产品的优势，把成功经验沉淀下来，千万不能把复盘开成批判会。**

第二，要对照计划中的目标、数据指标来复盘。在理想汽车，我们有自己的产品工具 PEA，结合自己的产品、业务特性，在产品启动前，就规划清楚的目标和指标，在复盘时，我们可以直接对照 PEA 中的计划和路径来复盘，这样复盘就有了明确的抓手。

第三，开好一个复盘会，最重要的是 CEO 或者一号位自己先重视起来，你先严格遵守复盘的纪律，才能带动每个人在复盘会中扮演好自己的角色。

在延续产品成功这个目标上，复盘是我认为投入产出比最高的一个动作。一旦团队进入这个“复盘—强化—实践—再复盘”的循环，上一款产品成功的优点，就会成为你下一款产品的起点。你的每一款新产品，都能确定性地吸收前一款产品的优势。这些优势，会跟汽车的智能驾驶能力一样，被训练得越来越强，你的团队也会成长得越来越快。

我是李想，我们下一讲见。



复盘的第一目标，是总结上一款产品的优势，沉淀成功的经验，从而把运气变成能力。

理想 x 得到  
《李想·产品实战16讲》



理想汽车官方授权课程

《李想·产品实战16讲》  
千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有，未经许可不得转载

李想  
理想汽车董事长兼CEO

## 12 | 节奏：怎样完成产品的从 1 到 10？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了怎么通过有效的复盘，让爆品从偶然变成必然。这一讲，我们进一步来看，从一个爆品到多个爆品，会面临什么样的新挑战。

我相信，今天的绝大多数创业者，都不会轻视从 0 到 1 的难度，但是到了从 1 到 10，不少人会松一口气，觉得没那么难了，不就是复制嘛。

但是，创业这些年走下来，我的感受是，从 1 到 10，跟从 0 到 1，面对的挑战和需要的打法，是完全不一样的。如果不清楚这一点，就很有可能导致千难万险得来的“1”，没有机会变成“10”。实际上，这也是创业非常重要的“节奏”问题。

什么是节奏？简单来讲就是，创业不同阶段，应该有不同的目标。因为不同阶段，我们的资源跟机会都是不一样的，你必须要做取舍。可以说，**对节奏的把控，考验的是创始人、产品负责人最核心的能力。**

接下来，我们就从目标、资源两个维度，重点跟你讲一讲从 0 到 1，和从 1 到 10 两个阶段，分别需要怎样把握节奏。

### 从 0 到 1

我们先来讲从 0 到 1 的阶段。

实际上，我们课程前面的内容，都是讲从 0 到 1 阶段，应该具体怎么干。但是在这里，我还是有必要从“节奏”的角度，对前面讲过的内容，来一个复盘。

首先，从 0 到 1 阶段的目标应该是什么？

很多刚刚创业的人，经常讨论的一点是，要怎么做大做强，或者怎么才能跟行业头部正面对抗。其实，对于大部分刚刚起步的企业来说，思考这个问题真的是为时过早了。**创业起步，你需要思考的只是怎么完成产品的验证，实现最小的商业闭环。**

我拿我们造车新势力早年的市场数据给你举个例子。2021 年的时候，蔚来汽车、小鹏汽车、理想汽车，我们三家都差不多做到了 9 万多辆的年销量。是多还是少？其实，这个量，在中国乘用车行业领先者那里，完全可以忽略不计。当时的市场前三名，长安汽车、长城汽车、吉利汽车，都是百万以上的销量。我们三家，就是人家的一个小零头。

所以，这个阶段我们的目标应该是什么？不是跟市场头部，去比销量、比市场份额，而是应该尽全力放大自己的长板。

比如蔚来汽车的用户服务能力，比如小鹏汽车的智能驾驶能力，比如理想汽车面对家庭用户群体的产品能力，这都是各家的长板。

大多数时候，这个长板之所以能够成为我们的长板，是因为以前被原有的领先者忽视了。**在还没有获得产业链规模优势、技术优势的时候，把这些长板做到天花板水平，是我们赢得下一个阶段入场券的唯一捷径。**

这里顺便也讲一个数据。怎么才算拿到这个入场券？我们有一个参考值是 3%，也就是在细分市场拿到 3% 的市场份额。2021 年，理想 ONE 选择的细分市场，也就是 25-50 万的 SUV，9 万的销量基本上达到了合格线。

以上是从 0 到 1 阶段，为什么要以放大长板为唯一目标。我们再来看，要做到这一点，应该怎么匹配资源。

答案其实很简单，**就是要集中力量，只办一件大事。**

因为，绝大多数时候，创业公司资源非常有限，机会窗口也非常短暂，你不集中资源，自己的长板，根本就做不到前面讲的行业天花板的水平。

实话跟你讲，你别听我现在跟你讲得这么笃定，但其实理想汽车早年在这方面是吃过大亏的。

很多人可能不知道，我们最早规划的产品其实是两个，一个是覆盖长途出行的增程式电动 SUV，也就是你们现在看到的理想 ONE；但我们还有一款低速电动车，覆盖城市 50 公里以内的出行，它是一个两人座的小车。

今天你在市场上是看不到这款小车的。因为在经过两年多的研发，投入了好几亿资金之后，我们最终在 2018 年年初停掉了这个项目。为什么停掉？因为，当时政策上对这类电动车的上路法规并不明朗，我们不能带着赌博的心态继续等政策。

可想而知，创业早期资金和时间那么宝贵，对我们来讲，这是很大的浪费。而且，这款低速电动车挤占了很多理想 ONE 的投入，导致理想汽车在 2018 年下半年遭遇极大的资金危机，几乎命悬一线。

现在回看整个过程，我常会倒吸一口凉气，暗自庆幸，政策的不明朗反而拯救了理想汽车。如果我们继续坚持产品线上的“两条腿走路”，很可能走不到今天。因为两边发力，会让我们任何一边都吃不透，也会模糊我们的市场定位，非常危险。

这里其实也回答了很多人都会问我的一个问题，为什么理想汽车在 2019 年到 2021 年，也就是刚开始的头 3 年，只卖理想 ONE 一款产品？站在当时看，是无奈之举；站在今天看，其实是活下来的必然选择。

所以，在理想汽车总部，我们并没有陈列让我们骄傲的爆款产品，而是把 SEV 这个失败的产品，放在了总部大楼一进门就能看见的地方，时刻提醒我们，要集中力量办大事。

## 从 1 到 10

接下来，我们再来看从 1 到 10 阶段。

开头我们提到，很多人容易轻视这个阶段的难度，以为复制过去的成功经验就可以。如果只是复制，那可能真要吃大亏。

为什么会吃亏？因为尽管从 1 到 10 这个阶段，你不能丢掉自己的优势；但是你也不能被惯性束缚住，否则就很可能看不到未来更大的危险。



我们从 2020 年理想汽车的第一次战略会跟你讲起。

到 2020 年初，我们基本上已经验证，之前的家庭定位以及单一爆品策略都是可行的。这个时候，我们自然而然就顺着惯性考虑，未来一两年技术会怎么升级，然后我们用什么好的新技术，来扩大战果。

幸好，我们的投资人王兴和王慧文在这次战略会上，给了我们关键的提醒。

**王兴和王慧文说，不能顺着惯性看，应该讨论的是，未来市场究竟有多大？市场的拐点什么时候到来？**所谓拐点，就是赢家通吃，败者退场的时间点。

实际上，结合产品发展趋势，这两个问题不难回答，只是我们过去从来没想过。

我们一帮人讨论了几轮，很快得出了一个结论：中国智能电动车市场，将在 2025 年出现拐点；那时，整个市场的规模将达到每年 800 万辆，而理想汽车必须要占据至少 20% 的市场份额，也就是 160 万辆，才能有机会拿到下一场比赛的入场券。

160 万辆，如果根据公司过去几年的增长趋势看，这几乎是一个不可能实现的目标。2020 年，我们只卖了 3 万多辆车，也就是 5 年要增长 50 多倍，很少有企业能做到这样的增长。

但是，从必要性的角度看，我们又没得选。

为什么这么讲？因为关键在于，这是一场淘汰赛。我们都已经很熟悉智能手机市场。10 年前的时候，大大小小的品牌，百花齐放，但是 10 年后，我们

就看 2022 年的数据，苹果、小米、OPPO、vivo、华为和荣耀（我们把华为和荣耀看成是一家公司），这五家公司，就占了中国智能手机超过 95% 的市场份额。

同样的，我们的判断是，**2025 年以后，智能电动汽车的竞争格局，会跟智能手机高度相似，甚至竞争会更激烈，因为造车的门槛比手机更高。最后占据主要市场份额的，可能只会剩下 5 家公司，其余的公司，市场份额都会是个位数，或者不足个位数。**

所以，要想成为 5 家幸存者之一，不管 160 万辆的年销量、50 倍的增长目标，看起来多不可思议，都得挑战。**能不能做到是一回事，大不了到时候自己打脸，但是不去准备，在起点上就输了。**

这就是从 1 到 10 阶段，目标制定的新逻辑，从惯性到必要性。这个阶段又应该怎么匹配资源？

这里又要感谢王慧文，他跟我们讲了一个大原则：**宁可准备过度，不要准备不足。**

为什么这么讲？因为，**对于淘汰赛来讲，准备过度，也许会造成一些资源浪费，但是浪费是非常有限的。而且，如果有机会回头看，你永远觉得当时的打法偏保守，投入的资金和资源远远不够。**这是他跟王兴从“百团大战”中活下来的经验。

我们都相信王慧文的这个判断。所以，从 2020 年开始，理想汽车就开始拼尽全力，为 2025 年做全面备战。

比如，从产品的角度来讲，理想爆品策略不会变，但是要从单一爆品，转变成多个爆品。所以，我们推出 L 系列，L9、L8、L7、L6 四个 SUV 车型，覆盖从 20 万到 50 万之间更广的价格地带，确保在 SUV 这个市场的绝对优势。这是第一步。

我们规划的第二步，是推出高压纯电产品，旗舰是一款 MPV，还会有 5 款纯电 SUV。

我知道，听到这儿你肯定会问，理想汽车怎么都做纯电了？我们规划中的纯电产品线，不是过去的纯电产品，而是采用了新的高压快充技术。充电 12 分钟就能让车行驶 500 公里，里程焦虑问题就能解决。那为什么之前不用高压纯电技术？因为 2023 年之前，这项技术还不够成熟。

除此之外，除了产品，我们也在做供应链和产能方面的备战，时间有限，这里就不展开了。总之，一切都是基于 2025 年淘汰赛中必须活下来的“必要性”。

当然，从长远的角度来看，从 1 到 10 之后，还有从 10 到 100，那个时候，重点可能是国际化，或者用品牌矩阵，覆盖更广的人群。

我们今天还远没走到那一步，我相信我们一定有机会可以走到，到时候，再来跟你分享。

## 小结

好，以上就是这一讲的主要内容，最后我们总结一下：

做产品，或者广义地来讲，做产品驱动型的创业，把握节奏非常重要。

在从 0 到 1 的阶段，制定目标的思路应该是，把自己的长板做成行业天花板；  
匹配资源的逻辑应该是，集中力量办大事。

到了从 1 到 10 的阶段，制定目标的逻辑就要变化，不能基于惯性，而要基于未来在淘汰赛中活下来的“必要性”，而匹配资源上，宁可过度匹配，也不要不足。

祝愿你能够尽早实现从 1 到 10，甚至从 10 到 100 的阶段。

我是李想，我们下一讲见。



在还没有获得规模、技术优势时，把产品长板做到天花板水平，是赢得下个阶段入场券的唯一捷径。

理想 × 得到  
《李想·产品实战16讲》



理想汽车官方授权课程

《李想·产品实战16讲》  
千亿级爆款产品的深度复盘

版权归得到App所有，未经许可不得转载

李想  
理想汽车董事长兼CEO

## 13 | 流程：怎样提升做产品的系统能力？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

前面两讲，我们讲述了复盘和节奏，这一讲，我们来看怎么打造好面向团队的产品：流程。

这也是我们最近几年的教训之一。以前做理想 ONE 的时候，团队规模小，我们所有部门的工作都围绕一款产品，大家目标是高度一致的，节奏也是统一的。

但是，产品一多，人一多，我们开始明显能感受到，不同部门的关注点，天然是不一样的。比如产品团队，更关注两三年后上市的新产品研发；品牌团队，更关注今年新产品的发布；而销售团队，又更关注正在销售的产品销量，这就很容易出现三不管地带。

而所有这些问题，在理想 L9 上市的时候，集中显现出来。

理想 L9 一上市，理想 ONE 的销量就开始迅速下滑，这大大出乎我们的意料。我们原来想当然地以为，两款车价格相差了 10 万元以上，应该不会相互影响。但事实显然不是这样。而且，因为我们重心放在了理想 L9 的上市，还引起了老车主的抗议，又让我们显得非常被动。

当然了，客观来讲，理想 ONE 的那次销量下滑，不完全是因为理想 L9，也有竞争对手的原因。但是，新产品上市的时候，重要的老产品退市应该如何

操盘，我们居然没有提前准备方案，这说明，过去我们的流程存在巨大的漏洞，甚至是没有流程。

所以，在创业不同阶段，流程的重要性确实是不一样的。

**从 0 到 1 阶段，产品少，团队规模小，这个时候更需要像“游击队”一样，快速灵活。可到了从 1 到 10 的阶段，产品一多，收入规模上千亿，就应该是“集团军”作战，流程问题就会成为妨碍公司持续打造爆品的最大障碍。**

打个比方，流程就像是路。过去规模小的时候，相当于每个人是在小区里跑，对路的要求没有那么多高；规模变大以后，就需要在全国跑，这时候，就需要修高速公路。这个时候，如果你还只能够给团队提供小区的道路，却找他们要高速的速度，肯定是不现实的，因为这会导致“车毁人亡”。

所以，我们开始思考，怎么随着公司的成长，去持续升级流程？这一讲，我就跟你分享一下，我们过去两年的一些经验。

## 怎么升级流程？

总体来说，我们的做法其实很简单，就是去向市场上最优秀的公司学习。

我们最主要的学习对象，你一定很熟悉，就是华为。在复杂的软硬件产品研发和管理上，在千亿规模的业务以及多个爆款产品的同时操盘上，中国企业中，华为毫无疑问是经验最丰富的。

我们发动了所有的管理层，全面学习华为，从产品的研发，供应链的管理，到销售和服务体系的打通，以及财经体系，都来学习。

不过，这些具体的业务流程包含太多的细节，几乎每个流程都是一门课程，这里我不详细展开。华为已经有很多可以参考的书，我也列了一份书单，如果你感兴趣，可以课后读一读。

理想汽车团队学习华为的书单：

如果只看三本的话，可以是《华为基本法》《DSTE》《从偶然到必然》。

以下是不同业务、不同领域可以参考的书籍：

## 战略

《华为战略管理法：DSTE 实战体系》谢宁

## 研发

《从偶然到必然：华为研发投资与管理实践》夏忠毅

《华为研发》张利华

## 供应

《供应铁军：华为供应链的变革、模式和方法》袁建东

## 财经

《华为战略财务讲义》何绍茂

《华为财经密码：商业成功与风险制衡》杨爱国/高正贤

《价值为纲：华为公司财经管理纲要》黄卫伟

## 变革与 IT

《华为变革法：打造可持续进步的组织》毛万金

《华为管理变革》吴晓波等

《华为数字化转型之道》华为企业架构与变革管理部

《华为数据之道》华为公司数据管理部

## 人才、组织与文化

《华为基本法》华为公司

《理念·制度·人：华为组织与文化的底层逻辑》田涛

《华为访谈录》 《华为访谈录 2》田涛

《下一个倒下的会不会是华为》田涛/吴春波

《以奋斗者为本》黄卫伟等

《以客户为中心》黄卫伟

《华为奋斗密码》杨爱国

《华为灰度管理法》冉涛

《华为团队工作法》吴建国

《科学分钱：学习华为分钱方法，解决企业激励难题》卞志汉

《华为双向指挥系统——组织再造与流程化运作》习风

《HR+ 三支柱：人力资源管理转型升级与实践创新》马海刚/彭剑锋/

西楠



在这里，我想重点跟你讲讲，在学习之后，我们理想汽车自己在实践的时候，收获的一些教训和经验。总结来说，**主要是三个要点，还原用户价值流，修好高速公路，以及做好关键节点的对齐互锁。**

## 还原用户价值流

先来看第一点，不管是搭建什么流程，都应该先还原用户价值流。

**什么叫用户价值流？简单来讲，就是回到我们强调过无数遍的那个老问题，明确用户到底是谁，然后从用户的角度倒推，模拟和重现用户在使用产品时的真实体验流程。一切的内部流程，都要跟用户价值流一一对应。**

为什么要做这一步？这是因为，如果从内部员工的视角去梳理流程，大家都只能想到自己部门里的那一堆事，这会导致，在不同部门协作、不同流程之间的衔接点上，存在断点。但从用户价值流倒推，就能帮我们跳出部门墙，打开视野盲区。

比如，我们怎么去梳理 IPMS，也就是产品营销与销售流程？就是要一步一步梳理，从用户知道品牌、了解产品，到产生兴趣、完成试驾，再到产生购买意向、下单、交付，最后到用户使用产品及后续服务，用户和产品所有的接触点。

把这些接触点全部列出来之后，我们再反向推，要实现这些用户价值，需要哪些工作，需要哪些部门协作。这样，就不会因为职能分工和生产者自己的盲区，来造成流程上的问题了。

再举个例子，用户在预约试驾以后，用户的第一诉求是什么？是我已经表达了我的兴趣，你们多久能响应。两分钟？十分钟？还是半天？从内部员工视角去推流程，那就是我有多少人，就干多少活，然后计算出一个流程和时间。但是，从用户价值去反推，超过半天没人响应，用户可能就没有兴趣了。

所以你看，这样做的一个好处，就是你可以清晰地发现，哪些流程是在给客户创造价值，哪些没有，我们就可以剔除这些不必要的流程。

千万别小看这一步，任何一个团队，只要运行一段时间，都会不知不觉产生不少多余流程，但是团队由于惯性，会见怪不怪。但是，**基于用户价值流，我们就可以重新确定，哪些流程是真正必要的，这是提升流程效率最关键的一步。**

## 修好高速公路

再来看第二点，**修好高速公路，并区分好路和车。**什么意思？

“路”的这个比喻，咱们这一讲开头就已经提到了，**所谓“路”，其实就是在团队工作中，要遵循的流程。**比如，刚才我们提到 IPMS 流程，还有 IPD，也就是集成产品开发流程。

那具体怎么修路呢？我们的方法是，**把最佳实践产品化、标准化，然后落实在流程上。**这一点，我在后面利润那一讲会给你详细举例来讲，这里我不多说。在这里，我想跟你强调的是，修路的时候，要区分路和车。

“车”是什么呢？所谓“车”，指的是垂直向下，支撑路上每一个关键节点的专业模型。举个例子，在 IPMS 中，零售管理是一个非常重要的节点，我们怎么确保零售目标能够达成？说起来其实你肯定很熟悉，就是去建立一个从传播，到线索，再到试驾，再到成交，一层转化过来的漏斗模式，这类模型就是“车”。

也就是说，一个好的流程，不仅仅是把各个部门的工作给连接起来，而是要规划出从生产者生产到用户价值实现的全路径。在理想汽车，我们称作价值创造、价值传递和价值交付。

只有想清楚了这些用户价值实现的路径模型，也就是路上有了车，这条公路才有真正的意义。那谁来造这些“车”？就是各个部门的高级业务专家。又由谁来开车呢？自然就是一线的员工。

在这里，我还要强调一下，为什么一定要区分流程中的“路”和“车”？为的是，不管目标有没有达成，我们在归因的时候，都能定位得更加准确。说白了就是，路有问题就修路，车有问题就修车，而不是把问题都甩在开车人的身上。

## 关键节点的对齐和互锁

最后再来看第三点，怎么做好流程间的对齐和互锁。为什么要强调互锁？核心就是因为前面我们提到的，产品一多，就会出现不同部门目标不一致，各自为战的情况。

那怎么解决呢？关键是两点，一个是，你需要定义出哪些是整个公司层面的主流程，哪些是辅助的支线流程。

为什么要定义这个？很多公司的问题就是，每个事业部都有各自的流程，每个流程都是平行的，结果就是，大家各修各的路，每条路都像是高架桥一样，看起来重叠，但好像又没有接口连着。定义出主流程的作用，就是让各个部门的支流，都搭建在这个主流程上，然后在接口处，做到关键节点的互锁。

## 修好路（建流程）

IPMS流程节点：覆盖从规划立项到退市操盘全生命周期，且与IPD各节点互锁



## 理想汽车 IPMS 流程与 IPD 流程互锁的示意图

简单来讲，这么做的好处是，各个部门看到的是一个一致的视图，能够非常明确地知道，彼此之间，在什么节点，需要配合做什么样的事，避免步调不一致。

比如，在图中，你就能看到，营销和销售团队就都会知道，从产品立项阶段，他们就需要参与到产品的全生命周期管理中来，而不是像通常的一些做

法，到临上市才开始介入。而在产品生命周期的末尾，他们也会知道，在什么时间点上，需要有计划地去做产品退市的操盘。

流程这么梳理好，前面我们提到的理想 L9 上市跟理想 ONE 销售冲突的问题，基本就能够避免。定好主流程，这是第一个关键点。

**第二个关键点是，你需要一个重量级的团队，专门来做拉通和经营。**在理想汽车，我们有专门的 PDT 团队，来做各个流程间的对齐和拉通。这一点我们也是从华为学习的，具体的你可以找 IPD 流程相关的书籍来看。

很多公司设立产品经理或者项目经理制，都是用来做拉通对齐的，但这个产品经理或项目经理往往变成一个催进度和传话的人，并不能真正为产品负责。为什么？**不是授权不够，原因是，你并没有给到他相应的工具和专业支持。**

所以，刚才我有个词需要强调，就是你需要一个重量级团队，而不是个人。这个团队不仅仅是一个产品经理，而是要有研发、市场、财务、采购、制造等各个业务线的专业人士，他们共同组成这样一个 PDT 团队，这个团队共同为产品成功负责，来做各业务之间的拉齐。

只有这样，他们的建议才有说服力和权威性，否则就变成，产品经理不懂财务，或者不懂研发，只能来回传话。

## 小结

以上，是最近一两年，理想汽车做流程建设的三点心得。到这里，我们这一讲的主要内容也就讲完了，我们来总结一下，流程给我们带来了三个好处：

第一，帮助我们修建了面向复杂业务的高速公路。虽然高速公路是规矩最多的道路，但是高速公路也是运输效率最高，事故率最低的道路，这意味着我们从创造价值，到向用户传递价值的效率变得更高。

第二，流程帮我们建立了一套非常好的训战体系。只要经过基础的培训，每个驾驶员都知道如何在高速公路上去行驶。每个人都能掌握从洞察、到目标制定、再到协作执行、最后复盘成长的完整能力。哪怕是一个刚毕业的校招生，都可以获得快速的成长，而不需要传统的师傅带徒弟的模式。

第三，流程帮我们建立了互锁的机制，相比之前我们使用的 OKR，从对齐到互锁，是一个根本性的变化。从信任制，变成了契约制，是团队和团队之间的契约，也是每个人和团队之间的契约。大家制定目标的时候，可以真正地相互挑战；在具体做事的时候，又可以毫无保留地密切协作，实现共同的目标。

相比之前，目标的达成率和工作质量，有了根本性的变化，有效地从“游击队”，正式升级为“正规军”。我们原来以为，流程的变革，会降低我们的效率，但实际结果是，人均产出大幅提升。

好，流程我们就讲完了，下一讲，我们再来看看，价值传递的末端，交付的现场，也就是门店。

我是李想，我们下一讲见。



## 14 | 门店：怎样提高触达效率？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

前面我们已经克服了做产品的种种挑战，但一辆智能电动车从生产线上下来，还远远没有结束，还必须把车卖出去。智能电动车应该怎么销售？除了我们前面讲的品牌、定位这些要素，最重要的还是要依靠线下的门店。

那怎样提升门店卖车的效率？这一讲，我们就来看一看。

为什么依然必须靠门店卖车？

讲门店效率之前，先来回答一个大家可能会有的疑惑：像理想汽车这样的新势力车企，为什么不能通过线上来卖车，还要开线下店？造车能用互联网思维，卖车为什么不可以？就像当年小米刚刚起来的时候，在线上卖手机那样。

之所以确定线上卖车走不通，是因为我之前有过一段失败经历。我在做汽车之家的时候，就尝试过线上卖车，但是失败了，那可能是我们投入最大、失败最惨的一个项目。后来反思失败的原因，我们得出一个结论，低频、大额的消费品，纯线上是走不通的，汽车、房子就是特别典型的案例。

因为一般来讲，**低频大额的消费品，用户决策成本非常高，决策的周期也更长，需要实际去体验产品。对于新品牌而言，往往需要体验多次才能做购买的决策。**线上可以获取销售线索，但归根结底，卖车还是一个重线下生意。不过，无论是线上还是线下，都不影响我们全数字化的管理。



好，线上卖车不行，按照传统模式线下卖车就可以吗？你会发现，也没有那么简单，并不是你把燃油车时代卖汽车的那一套干一遍就可以了。为什么这么讲？

在燃油车时代，通常的做法是，品牌方把汽车生产出来交给经销商，经销商再通过 4S 店，把车卖出去。但到了智能电动车时代，这套玩法不太合适了。

为什么这么说？作为新事物，电动车要和燃油车竞争，同样的价格，电动车的成本远远高于同级别的燃油车，还必须有更高的配置，整车成本就更高了。传统的豪华品牌，卖一辆车所需要的综合成本，甚至高于了我们的毛利率，这在经营上完全跑不通。

而从经销商的角度来说，他们也可以接受卖车不怎么赚钱，用利润更高的售后服务来赚钱。但是，智能电动车基本上没有什么保养成本，标配了辅助驾驶以后，事故率也远远低于传统燃油车。所以，按照传统汽车的商业方式，我们根本养不活经销商的体系。

我们能不能把一个豪华品牌，卖一辆车的综合成本，包含降价促销在内的一切费用，从占一个车标准零售价格的 20% 下降到 5% 以内呢？如果我们能够做到，我们的竞争力将会非常显著。我们计算了一下，短期很难，但是配合我们自己在汽车之家积累的数字化能力，把线上线下的管理都数字化，中长期完全有机会实现，所以我们坚决选择直营。

但是，做直营模式，并不是一个轻松的活，耗钱又耗人，怎么能够让直营更高效地卖车？

我们的经验，可以总结为以下这么两条：**一是开店速度要快，二是收和放的平衡**。接下来，我分别来给你讲一讲：

## 开店速度要快

先讲第一条，开店速度要快。你可能会疑惑，要多卖车，就要快速开店，这不是理所应当的吗，有什么好讲的？

但其实，这里面有一个速度和效率的权衡。我稍微给你讲讲背景。2019 年 5 月 1 日，理想汽车开出了首批 5 家线下直营门店。本来，按照理想 ONE 的销售预期，我们只要在 2020 年开出 20 家门店，就足够了。这样的速度，我们可以维持一个很好的单店经营效率。创业早期，资源非常有限，我们特别怕入不敷出。

但你应该还记得，前面我们提过，2020 年初那场战略会上，我们定下了 2025 年必须卖出 160 万辆车的目标，达不到这个目标，就没有办法在未来智能电动车的淘汰赛中生存下来。

同时，第一批门店落地以后，我们也发现，门店对我们的销售有着决定性的影响：**一个城市有或没有理想汽车门店，市场占有率相差 8 倍**。这个结论，多多少少还是出乎我们的意料。

这样两个新认知输入之后，我们就必须在速度和单店效率之间，做一个选择。从 160 万辆目标倒推，这个决定并不难做，我们选择优先考虑速度。

所以，在 2020 年初的战略会之后，我们初步一算，2020 年一年，我们至少应该再开 60 家店，是原来目标的三倍。后面几年，速度还得更快。实际上，到 2023 年 7 月底，我们已经有超过 400 家零售门店，近 3 年时间，平均每年开店在 100 家左右。可以说，**快速开店，是支撑理想汽车销量的一个有力的支柱。**

这些年下来，我们不仅确保了开店的速度，在效率上其实并不差，开业 6 个月以上的店面，平均单店销售超过 100 辆/月，是行业平均的 3 倍以上。这是怎么做到的呢？

第一，我们车型的 SKU 非常少，确保了销售和交付的效率。

第二，我们所有的销售人员都是不能直接上岗的，他们必须来北京和常州参加培训，还要通过考试。完整的培训体系，培训如何接待、如何讲解产品、如何销售、使用使用后台系统等，封闭的培训需要考试通过以后，才可以回到所在的城市门店上岗，考试不通过的就不会被录取。

这样，就确保了非常好的人才素质和稳定的人才供给，以及对于公司文化和产品的理解。对于一个新店来说，这群新人还会在一起工作、生活两周，回到店里也就更容易形成配合默契的团队了。

第三，我们管理系统的数字化能力非常好，无论是线上还是线下，可以全面支撑销售体系和人员管理。

这三个关键能力，既保障了我们开店的素质，还让我们的质量和效率做到行业绝对的领先。

## 收和放的平衡

再来看我们的第二条经验，收和放要平衡。

收和放指的是什么？“收”是总部的规划和控制，“放”是给一线门店的权利。为什么要讲“收放”的平衡？这跟直营店模式本身的缺陷有关。不少人觉得，直营店最麻烦的是要占用大量自有资金，但我觉得不是。钱的问题，我们是订单预售的模式，现金流非常健康，理想汽车是一家只有应付，没有应收的企业。

**直营模式最麻烦的是容易出现吃大锅饭的情况，尤其是门店变多之后，这也是快速开店必然会带来的一个问题。**

为什么这么说？门店不多的时候，车型只有一款理想 ONE 的时候，总部的销售管理团队，可以每周带着店长们开会，营销活动怎么做，销售转化率怎么提，制定好标准、指标，门店去执行就可以了。说白了，由于业务和管理相对简单，总部可以分配一切资源，店面只需要做好转化率就可以了。

但几百家店开出来之后，多个车型同时销售，总部就管不了那么细了，这时候效率就会出现问题。

**回归销售工作的本质，只有两个大的模块：一个是获客，一个是转化。获客的手段包含开店、推广、活动、外展、买销售线索等。转化的手段包含降价、促销、招人、提高激励等。**

总部“一刀切”，在规模变大后就会出现严重的资源错配。

比如在一线城市，线上的一个获客成交的成本只有 2000-3000 元，但是外展的成本高十倍。比如在很多西部城市，商圈非常集中，一次外展获客成交成本只有 4000-5000 元，而线上的成本接近 20000 元。如果“一刀切”的分配资源，必然会造成大量的浪费。

销售的促销和激励也是类似的，有的城市给增程电动车限牌，有的还给补贴，卖车的难度截然不同，那促销和激励应该全国统一吗？所以，如何让资源最有效地被使用，应该让战场一线的管理者来分配资源。

我们给你讲讲我们的具体做法。我们会以省为单位，省级负责人带着全省的店长，以所占省份的市场占有率为目标，做经营规划。

总部会给他们提供必要的数据化管理，比如销量、转化率、经营成本、市场占有率、跟其他省份的横向对比、全国店面中的排位等等。

店长们需要做的是，**建立对本地市场环境的深度感知，制定自己的销量目标，然后最关键的是，还要自己去判断，实现目标，需要投入哪些资源，投入多少资源，如何有效地使用资源。**比如，是多花钱购买销售线索，还是多招人，或者给员工更好的销售激励。

规划当然是重要的部分，后面更重要的还有复盘，按周进行复盘。执行了有阶段性的成果，我们也会带着店长们，迅速复盘遇到的问题，然后及时去调整投资组合。没错，就是“投资组合”。

我觉得，这个词就是真正的经营意识的关键。从本质上讲，我们希望实现的是，每个省级负责人是理想汽车在这个省的 CEO，每个店长也是这家店的 CEO，让他们能够成为真正的经营者，主导经营的主体。

听起来这些都是常规的管理动作，但是却真的有用。**当店长们日常的工作，能够围绕“规划—计划—执行—复盘”这样的流程不断循环，并且按周进行完整地复盘和迭代，听起来很空的经营意识，就能够慢慢变成“省长”（省级负责人）和店长们的基础能力。**

## 小结

好，到这里，直营店面这讲的主要内容，我就给你讲完了。

总结一下这一讲的内容。从智能电动车带来的商业模式转变，和对智能电动车特性的认知出发，理想汽车选择了开直营店的销售模式。

怎么提高直营店卖车的效率？我们有两个核心的办法：

一是快速开店，要减少 SKU，建立培训考试的体系，以及准备好数字化的系统。

二是“收”和“放”要平衡，直营店要坚持，但是还必须给门店自主权，培养“省长”（理想汽车门店的省级负责人）和店长的经营意识。

直营和经销商模式本身没有谁优谁劣，每种商业模式都有自己的优势与不足，核心是怎么解决不同阶段的问题。理想汽车关于直营模式的实践和迭代，还在继续。有机会再和你分享更多的经验和思考。

造车、卖车，投入都非常高，对企业的经营能力是巨大的考验，下一讲，我们再来看一看怎么维持一个健康的利润率。

我是李想，我们下一讲见。



## 15 | 利润：怎样提高经营效率？

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

上一讲，我们讲了门店经营，这一讲，我们来看看产品商业化的最终结果，利润。

前面咱们讲过，汽车行业是一个非常重投入的行业，研发周期动辄好几年，外部竞争又非常激烈，一旦公司现金流吃紧，后续的生产就会受到很大影响。所以，从理想汽车创立开始，我们就开始思考，这么难的行业，必须有自身的造血能力。怎么做呢？最好，以 18 层地狱为起点，开始往上爬，等我们活着熬出地面的时候，竞争力就会变得非常强。

不过，目标确定了，怎么做到呢？我们的经验，是要在预算控制、执行把控和产品设计的取舍三个方面下功夫。

这一讲，我就来跟你讲讲，我们在这三方面的经验。

### 精确预估：拆分到原子级

先来说第一步，精确预估。

前面讲定价的时候，我们提到过，未来保证长期健康的发展，我们给自己定的目标，是毛利率 20%。这是参考特斯拉等成功行业先行者的一个目标。所以，我们毛利率的预估，也是朝着 20% 这个目标。

一般来说，利润模型的测算，每家公司都会做，每个季度算一次，勤快点的，



每个月算一次。先根据结果来看，哪部分成本高了，哪部分费用高了，再看怎么进行管控，下个月还能改善点什么。

这么管，结果当然是滞后的。管的效果呢？也得一个月甚至一个季度以后，才知道是不是有效。

但在理想汽车，我们一直强调，要做原子级的拆分。

**什么是原子级的拆分？这是我们反复强调的一个观点，就是把各项数据，拆分到一个不能再拆的最小单元上。每个原子都是健康运转的，那整体下来，就是健康的。**

举个例子，比如人员成本。大部分企业都会从产品整体角度出发，算一个产品研发和销售过程中，需要多少人，平均薪酬是多少，人效怎么样，人力成本整体占比是多少。但这依然是一个宏观数据。

在理想汽车，除了从产品整体出发，我们还会倒着再算一遍，拆到最小颗粒度的原子。

比如一个产品专家，要支付给他一份在行业水平之上的工资，需要一个月卖出多少车。他一个月要卖出多少车，根据转化率，他需要负责多少次试驾，对应需要拿到多少客户线索。一直测算到，他要处理这些线索、安排试驾，需要的工作时长是多少，是不是符合正常标准。

也就是说，这个人的人效和工作成果，我们在每个环节都有拆分和数据推演。有了最小化的原子，再逐渐向上叠加，推算出店效，以及更大范围的效率。

为什么要倒着再算一遍呢？

很多人在做预算的时候，从产品整体出发，用的都是估算的平均值，比如为了保证产品利润，会算出一个整体的人员成本，到了具体执行的时候，才会做具体分配，比如每个人负责干多少活。

但实际执行的时候，这些人真的能像预想的那样，完成对应的销售目标吗？当一轮跑完，才发现并不能。但到了那个时候，要么中途增加人数，要么降低销售预期，但利润率，已经不像最初计划得那么美好了。

所以，拆到原子级，可以方便我们在过程中把控，每个原子一旦跟预期不符合，就可以及时调整，而不是一直等到最后结果发生的那刻，再去揭晓。

再举个例子，提高利润。除了降低成本和费用，还可以提高收入。但一般产品在预估销售收入的时候，也只是根据以往的市场状况，估一个概数。但最后能不能卖到那个数量，也得等到结果快揭晓的时候才知道。但在理想汽车，我们会继续做原子级的拆解。

比如大部分产品都会计算市占率。但在理想汽车，我们不会只算最后的交付市占率，我们会从传播平台的市占率，拆到客流市占率，再拆到线索市占率，一直拆到订单市占率、交付市占率。每一层发现跟预期不相符，我们就可以及时干预，随时调整。

你看，通过这样的方式，我们对经营的利润率，就会有一个非常精准的预估，就不会出现，在过程中才发现有意想不到的成本费用。

## 强硬把控：逼近最佳实践

不过，只是评估精准还不够，在产品研发、生产、销售的所有环节中，还得做好强有力的把控，才能真正保证利润率。

在这个过程中，强硬的管理手段和精细的数字化体系，都是必不可少的。但在这里，我跟你分享一个理想汽车的经验，可以不断优化你的经营体系。具体怎么做到呢？提炼最佳实践。

拿我们的商业化团队给你举个例子。当我们整个指标体系建立起来以后，我们的商业化团队就会去观察，哪些环节、哪些人的数据最好，我们就会把他们的案例总结起来，变成最佳实践，并分享给其他团队、其他人。

举个例子，我们通过数据系统发现，有个产品专家，电话预约试驾率非常高。他的经验就会被总结成最佳实践。那其他人就可以学习到。他们会把话术打印出来，然后在每句话上标注好重音和语调，贴在电脑上，对着文字提醒来打电话。这样，就不再占用大脑内存，更精准地把控自己的语音、语调和语速，更好地和客户沟通。

您好（真诚），我是理想汽车  
产品专家（有精气神一点）小王（咬字清晰）。看到您是关注咱们理想 L9 对吧（L9 重音）？

说到这，有很多人会问我，如果大家不愿意分享怎么办？毕竟大家心里都会闪过一句话，“教会徒弟，饿死师傅”。

确实，在这一步，**最重要的是要制造场域，鼓励大家愿意分享。**

在理想汽车，每个层级，我们都要评选金牌、银牌、铜牌，定期会组织分享大会。这种专门做分享的场域中，大家分享的欲望就会更强一些。

通过打造这样的场域，同事们能够提高指标体系中的动作和经验，就会留存下来，变成一个最佳实践案例集，供其他人学习。



理想汽车最佳实践总结的模版示范

一般来说，几个月，最长半年的时间，大部分人的数据，都会接近这个最佳实践的最高值。而这个数据，也会被我们每半年刷新一次，持续优化。

**做好取舍：回到用户价值，不刷存在感**

不过，虽然优化是无限的，但每个过程中，我们都必须要承认，费用和效率

可以优化，但有些成本，是硬成本，是没有办法一点点抠出来的。

那第三步，我就要跟你说说取舍。事实上，这一点是最重要也是最容易被大家忽略的一点，所以我放在最后来跟你强调。

在打造产品的时候，很多产品经理，会容易犯一个毛病：这个功能好，这个材料贵，我们要不要加上这个？我告诉你，不要。

虽然理想汽车一直强调要超越用户需求，但是，回到咱们最开始说的，咱们要看用户价值。我常跟公司的同事讲，**如果你用了过度冗余的东西，但并不能创造出实际的产品价值，那只是你在自己刷存在感**，或者说你跟这家供应商关系好，否则没法解释，为什么你要加一个对用户没有明确价值的功能或者零部件上去。

比如说，在理想 ONE 第二排的顶部，有一个触摸灯。在做理想 L 系列的时候，就有产品经理提出：“我们要不要改进一下？”

我当时就问：“请问，这个触摸灯有什么问题吗？或者是有用户反馈，觉得它不好？”

产品经理说：“没有。”

“那为什么要改善？这种改善，就是典型的刷存在感。”

所以，但在理想汽车，我们所有的资源投入，永远是围绕真正的用户价值去展开的，那些刷存在感、搞重复建设的地方，我们一律不会去做。

在具体的工作中，**我们会建立一个非常详细的 NPS 系统，这个系统会详细记**

**录，每一个用户在转推荐和反馈的过程中，感知的功能点。**并且，我们还会赋予权重，我们在研发的过程中，会严格依照这个权重来制定研发计划。

所以，在最后一讲，我还是要再强调一下，做产品，真正盘点下来，其实没有秘密，讲到这里，仍然是回到最基础的：

我们的用户是谁？

你们为他们创造什么样的价值？

我们的团队有没有就用户价值达成统一共识？

这些问题没有想清楚，后期在执行的时候，就会持续地堆积成本，产生浪费。这个成本，包含了物料的硬成本，也包含了团队沟通的效率成本。所以，这些问题从一开始就要想清楚，它是贯穿始终的。

## 小结

好，总结一下，这一讲我们讲了怎么来管控利润率。具体来说，你要注意以下几点：

第一，在做预算预估的时候，要对每一个环节、每一个链条和每一个节点上的人，进行原子级的拆分，这样才能让我们在执行的过程中，可以及时发现问题、及时调整。

第二，实际生产过程中，可以通过提取最佳实践的方式，把控生产环节的每个指标，通过最佳实践的共享，让生产链条、销售链条上的每一个人，都能向最佳实践靠拢。

当然，最重要的一步，是做取舍。要紧盯用户价值，千万不要刷存在感，这样就可以省去很多不必要的成本。这里最关键的是，**控制好自己的欲望，也管理好自己的安全感。**

好，关于利润，我们就先讲到这。

到这，产品从生产到商业化，从单一爆款到复制，我们就讲完了。下一讲，是咱们课程最后一讲，我想跟你分享一下，理想汽车最核心的驱动力，成长。

我是李想，咱们下一讲见。



## 16 | 结语：成长才是第一驱动力

你好，欢迎来到我的产品实战课，我是李想。

很多人都会问我一个问题，理想汽车的驱动力是什么？

有的企业是服务驱动的，有的企业是技术驱动的。我相信很多人都会认为理想汽车是产品驱动的，但我自己真实的答案是，我们是一家成长驱动的企业。

其实我认真总结过，产品驱动对于理想汽车来讲，真的只是一个结果。归根结底，还是“成长”两个字，支撑理想汽车做出了过去的理想 ONE，以及目前的理想 L 系列的几款产品；也必将“成长”两个字，支撑理想汽车去实现未来更有挑战性的目标。

所以，课程的最后一讲，我想再跟你讲一讲，“成长”对于理想汽车做产品的意义。希望能给你创业、做产品，提供一些参考。

### 挑战刺激的成长

其实，在很早的时候，我就提炼过理想汽车的组织使命，最后我们定下来的是：**掌控自己的命运，挑战成长的极限**。这是我从高中时代就最喜欢的一句话，不停地对自己讲。

我自己比较幸运，在高中的时候就找到了自己热爱的东西，我喜欢电脑，喜欢互联网，喜欢汽车，所以我做网站、赚钱，即使不被身边的老师、同学、亲朋好友所理解，我也一直在坚持做自己，因为我明确了自己的使命，就是



——掌控自己的命运，挑战成长的极限。这个使命到今天也是一模一样，从未改变。

在做理想汽车的时候，我把这句话也带到了新的团队里，伙伴们也认可，所以我们就那么定了下来。

但是说实话，没有经过生死验证的使命，就不是真正的使命。其中最关键的一个事，是 2022 年问界 M7 对理想 ONE 的冲击，正是在应对这次冲击的过程中，我们真正感受到，成长对于理想汽车不可替代的意义。

我稍微给你还原一下事情的经过。

2022 年三季度，华为跟重庆赛力斯汽车合作的问界 M7 发布。这款车跟理想 ONE，在各方面都形成了竞争关系。两辆车都是大 6 座的 SUV，都是增程式动力系统，也都有智能座舱，售价也都是 30 多万，甚至包括定位，也都是家庭用车。

而且，光竞争也就算了，更麻烦的是，问界 M7 在动力方面和智能座舱方面，比当时的理想 ONE，还要更胜一筹。

问界 M7 的增程器是 1.5T 的四缸，理想 ONE 是 1.2T 的三缸；华为在智能系统方面十几年的经验积累，也非常有效地体现在了问界 M7 的智能座舱上，系统的流畅度以及交互的体验，都比当时理想 ONE 的系统更好。

果不其然，问界 M7 一出现，就直接把理想 ONE “打残”了。我们从来没有遇过这么强的对手，很长一段时间，我们毫无还手之力，甚至直接导致了理想 ONE 提前几个月停产。我们一个季度就亏损了十几亿，我连觉都睡不着了。

我当时就在想，这只是华为在汽车领域一个小小的发力，为什么面对这么基础的出招，理想汽车就崩溃了？归根结底，还是因为我们的组织能力，跟华为存在巨大的差距。

**怎么缩小这个差距？只有持续地学习、持续地成长。**

在 2022 年 9 月底，理想汽车的雁栖湖战略会上，我们迅速达成了一个共识：全面学习华为。当时，我们的高管团队每个人都买了大量关于华为的书籍，差不多人均 10 本。

然后，针对我们自身其他方面的弱点和不足，我们也都找不同领域、不同方向上最强的选手来学习。

比如我们向奔驰、宝马、奥迪来学习如何开 4S 店，而不是我们当下擅长的商场店，怎么做销售，怎么做管理，怎么降低成本，怎么提高试驾率。我们向比亚迪学习研发能力和产能规划能力。

可以说，过去这一年，是我们最密集输入的一年，也是成长最快的一年。

但是，这也让我继续思考一个问题，怎样让这种成长状态能够维持下去？这才是更重要的问题。

下面我暂时总结了三个基本的方法，肯定还不完善，仅供你参考。

## 怎样让团队持续成长？

我觉得，要让团队能够持续成长，**第一重要的是，要能在团队中建立起来一种信任文化。**为什么这么讲？

虽然也在汽车行业里打拼了十几年，但我必须承认，8年前的我们，并没有能力去研发好一款车，也没有能力去做智能驾驶，更没有能力去管理好一个工厂，那我怎么带着团队造车？必须要去找那些能力比我强的人。而把这些人的找来之后，怎么让大家的能力充分发挥？就必须 100%信任，没有其他的选择。

为什么我会有这一点认知？其实源于一个教训。我第一次做泡泡网的时候，就在这方面吃过亏。我当时的想法是“我很专业，我每天可以工作十四五个小时，最好所有人都跟我一样”。当时我并不相信团队，而是觉得自己特别牛。结果有一天，公司百分之八九十的人全都离开了。

那是一次刻骨铭心的教训。自那以后，我就知道了什么叫团队，怎么去建立团队。找一堆都比我差的人，还不信任他们，这个团队怎么有前途？反过来，**我相信，我必须在不同的领域里，找到比我更优秀、更专业的人，并且信任他们，让他们充分发挥自己的才能，这才是能成大事的基础。**

当然，随着团队规模的扩大，光是我一个人信任团队，肯定是不够的。信任，还需要成为一种团队文化。如果我们整个团队，尤其是每一个管理者，都能够信任自己身边的人，那这样的团队，一定可以毫无顾虑地成长，然后去挑战更高的目标。

信任只是一个起点。让团队能够持续成长还需要什么呢？我觉得，第二点是，**实事求是，知错就改。**

为什么要讲这一点？我想，所有的人都会认可，没有什么事情比拒绝认错，更妨碍一个人、一个组织的成长。

但是，在现实中，不管是基于所谓的面子，还是基于所谓的品牌形象等问题，遇到错误，大多数的个人和公司，都本能地选择回避。

我们是怎么走出这个困局的？最重要的还是，用行动来表明我们对于错误的态度。

在过去的这七八年时间里，有一件事儿我们还是挺自豪的。我们没有因为工作中的新错误惩罚过任何员工，只有重复犯相同的错误，才会被惩罚。

为什么要坚持这么做？因为我们知道，**一旦去惩罚新错误，去降级、去罚款，员工们就会想办法隐藏错误，就会因为怕犯错而减少创新。相反，你不去惩罚，员工反而更大胆地解决问题。**

比如，当我们的任何一辆车出现问题的时候，我们的研发工程师、质量工程师、售后工程师，都会第一时间赶到现场去处理问题，而不是像大部分公司的团队那样，大家先要在一起想办法怎么免责。快速反馈和积极尝试处理问题的做法，给员工自己和理想汽车带来的成长都是巨大的。

我再举一个例子，比如大家看到我们的造型设计，很吸引人，很前卫，但是其实你往前推 3 个月、推 6 个月、推 9 个月、推一年，你可以看到，我们的

造型，在不停地改变，这在很多公司是不能忍受的。

但是我们内部说，这是非常有价值的，之所以能出来最终的完美的效果，就是因为前面不停地试错，也愿意为此付出成本。

**不能因为我们吃到第 8 个包子就吃饱了，而认为前面 7 个包子没有价值。每一个包子都是帮我们吃饱的巨大的价值。**

所以，我们在内部会承认每一个包子所产生的巨大的价值，从而也可以让团队和员工持续地成长和迭代，以及试错。

最后，让团队持续成长的第三个办法，我认为应该是建立成长的正反馈循环。

我一直相信一个朴素的道理：**人都是因为痛苦而改变，因为受益而坚持。**

一个人为什么愿意成长？一定也是因为，他从成长中获得了非常好的反馈。

那怎么让团队获得更多的正反馈？别的都是虚的，最重要的，还是通过实战。

这里又可以分为进攻的实战，和防守的实战。

比如，进攻的实战，我们主要是针对 30 万元以上销量最好的奔驰、宝马、奥迪。我们向他们学会了怎么开 4S 店，把销售成本降到了目前商场店的 1/5。我们还向他们学会了在不送新能源牌照的上海如何操盘，在 2023 年，一个月就把上海的销量提升到 2022 年送牌照时候的销量峰值。

然后，还把操盘能力复制到北京，让同样不送新能源牌照的北京，2023 年一季度销量翻了四倍。

比如，防守的实战，最重要的一战，就是针对问界 M7，我们提前停产了理想 ONE，提前两个月发布并交付了产品力更强的理想 L8。在这个过程中，我们还把从成功企业那里学到的产品研发、上市流程、销售服务、供应制造流程都有效地使用了起来，组织能力肉眼可见地在提升。

当然了，去实战，一定会有胜有败。但是这些年走下来，我们的心态在慢慢成熟。每一次实战，哪怕失败，都不要紧。唯一要紧的是，通过实战，我们也可以从同行那里学到很多新的知识，这是站在外面看热闹所无法获得的。对我们来讲，这就是最重要的成长。

## 小结

好，讲到这里，怎么样让团队持续成长，我就讲完了。

简单总结一下，理想汽车有三条基本的经验：

第一条，建立一种基于信任的团队文化。

第二条，一定要实事求是，知错就改，持续迭代。

第三条，通过实战，建立成长的正反馈循环。

到此为止，我们整门课程也就讲完了。最后我想跟你讲的是，无论是做产品，还是做企业，在启程之前，我们可能都会特别焦虑：我们起点是不是比别人低？资源是不是没别人好？这都是正常的。

但是启程之后，我们就会发现，拉长了时间周期来看，**企业的成长速度才决定了一切。人和人之间最大的差别，也是成长速度。**这么一想，或许也就没那么焦虑了。我们需要做的，只是持续去挑战成长的极限；能够突破成长的极限，我们就可以掌控自己的命运。

我跟理想汽车正在尝试中，也祝你早日成功。

我是李想，再见。

