

# CTO如何在产品进行决策？

汤力嘉

一下科技联合创始人 & CTO



[ 北京站 ]

主办方 **Geekbang** & **InfoQ**  
极客邦科技



促进软件开发领域知识与创新的传播



关注InfoQ官方微信  
及时获取ArchSummit  
大会演讲视频信息



全球软件开发大会 [北京站]

2017年4月16-18日 北京·国家会议中心

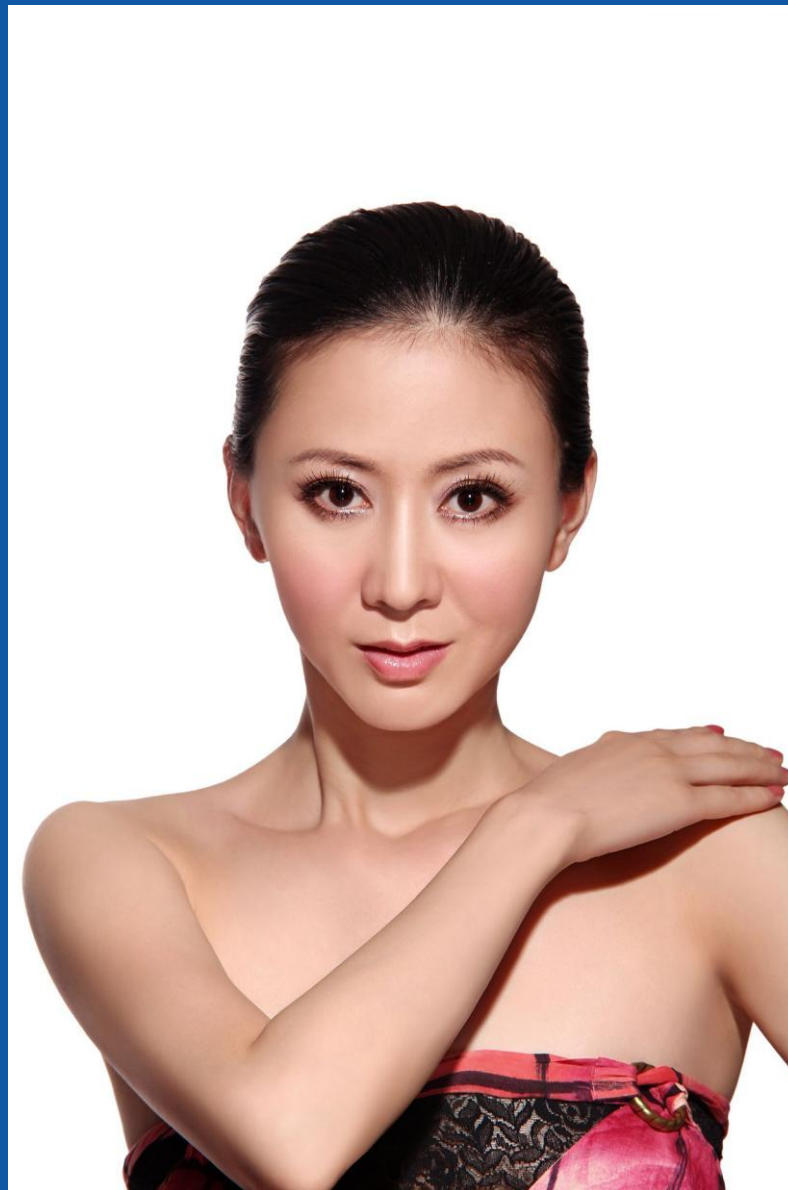
咨询热线: 010-64738142



全球架构师峰会 2016 [深圳站]

2017年7月7-8日 深圳·华侨城洲际酒店

咨询热线: 010-89880682



# 一下科技简介

2011年成立，目前员工500人，分管产品研发工作。



秒拍 播放量20亿 / 天。

小咖秀 创下连续一月AppStore免费榜总榜 第一 记录。

一直播 是微博直播官方品牌。

# 大纲

决策方法论

验证需求

如何执行

# 决策方法论

一个问题看上去很简单，是因为没理解其复杂性；  
搞清楚后又觉得很复杂，然后出了复杂的方案，实际上只实现一半；  
真正伟大的人会继续前进，找到问题关键和内在深层次原因，再拿出优雅、完美的解决方案。

—— 乔布斯

# 决策方法论

# 简单 是终极的复杂

—— 达 芬奇

# 决策方法论

# 顶楼上的

—— 汤力嘉



# 决策方法论

简单并不意味着最少化。

具有个性的朴素设计。

能够解决眼下问题，相对便宜，不会引起争议。

更容易被接受。

# 复杂的产品不可持续

“夸耀效用原理”：人们喜欢被包围在很多功能中。



# 如何检验简单？

一句话表述功能。

希望用户拥有什么样的体验。

# 为谁设计？

专家型用户

随意型用户

主流用户

# 为谁设计？

大多数公司都会在听取专家型用户的意见上花费太多时间

如果你想设计简单的产品，记住要为主流用户而设计

# 主流用户要什么？

# Everything is under control

# 通过故事脉络来设计

故事式的脉络发展更容易让用户理解

太早开始设计意味着会遗漏重要的见解

# 你需要时间

任何项目前3个方案大约都是对真正重要问题的描述。





# 简单四策略

删除——去掉不必要的功能

组织——按有意义的标准分组功能

隐藏——把不常用功能收起，以免分散用户注意力

转移——如摇控器只保留基本功能键，菜单转移到电视屏幕上

# 删除策略

简化最快捷的方式就是删。

改进核心功能。

砍掉残缺功能——沉没成本误区

假如用户想。。。。

# 删除策略

过多的功能会成为负担（干扰）

致命的“查看详细说明”

选择有限，用户反而更喜欢

# 组织策略

7加减2原则

感知分层技术

眯眼验证

## 【买就返399元】斐讯K2 1200M智能双频无线路由器 WIFI穿墙 PSG1218

对比

【京东自营】“0”元购 买就返399元！白条免息，近166万用户成功提现了！买11A C双频 体验高速wifi快感！

京 东 价：¥399.00 (降价通知)

累计评价  
29万+

支 持：以旧换新，闲置路由器回收

配 送 至：北京朝阳区管庄 ▼ 有货，支持 99元免运费 | 货到付款

服 务：由 京 东 发货，供应商提供售后服务。23:00前完成下单,预计明天(12月01日)送达

选择颜色：  
一个月后返399元【K2 皓白】  
一个月后返399元【K2 海蓝】  
一个月后返299元  
一个月后返199元  
一个月后返159元  
一个月后返99元

增值保障：  
第二年换新 ¥29 ▼  
延长保1年 ¥59 ▼  
全保1年 ¥49 ▼  
白条分期：  
30天免息  
¥133×3期  
¥66.5×6期  
¥34.25×12期  
¥18.62×24期

1 + - 加入购物车

温馨提示：1. 支持7天无理由退货

# 隐藏策略

不常用但不能少（选项、偏好）

阶段展示

适时出现

提示和线索



# 渐进三部曲

“删除”不必要的、“组织”必须提供的、“隐藏”非核心的

# 转移策略



**3M 淘抢购**  
11月30日13:00开抢

**雾霾克星**  
适用面积: 20m<sup>2</sup>  
3IN1进口滤网  
CADR颗粒物: 200m<sup>3</sup>/h  
3档风速

淘抢购活动前50名  
送3M专业抗雾霾口罩2包

日常价¥1699  
**抢购价: 999**

**3M空气净化器 家用智能KJE200e 除甲醛除pm2.5除菌 去雾霾防烟尘**  
3M官方正品 低至1299 雾霾克星 静音除醛

天猫 购物券 全天猫实物商品通用 去刮券

价格 ¥1699.00  
促销价 **¥999.00** 海抢购

运费 北京 至 北京 快递: 0.00

月销量 **185** | 累计评价 **118** | 送天猫积分 **99**

颜色分类 

数量  件 库存177件 (每人限购5件)

**立即购买** **加入购物车**

服务承诺 正品保证 **极速退款** 赠运费险 支付方式

七天无理由退换

分享 ★ 收藏商品 (397人气) 举报

中国移动 下午10:50 47%



**¥999** ~~¥1699~~ 已抢23件 距结束 14:09:45.0 已抢12%

**3M空气净化器 家用智能KJE200e 除甲醛除pm2.5除菌 去雾霾防烟尘** 分享

淘抢购 快速: 0.00 月销185笔 北京

**淘抢购** 限时限量 疯狂抢购

正品保证 赠运费险 极速退款 七天退换

购买可得99积分

客服 店铺 收藏 **加入购物车** **立即购买**

## 设备间转移

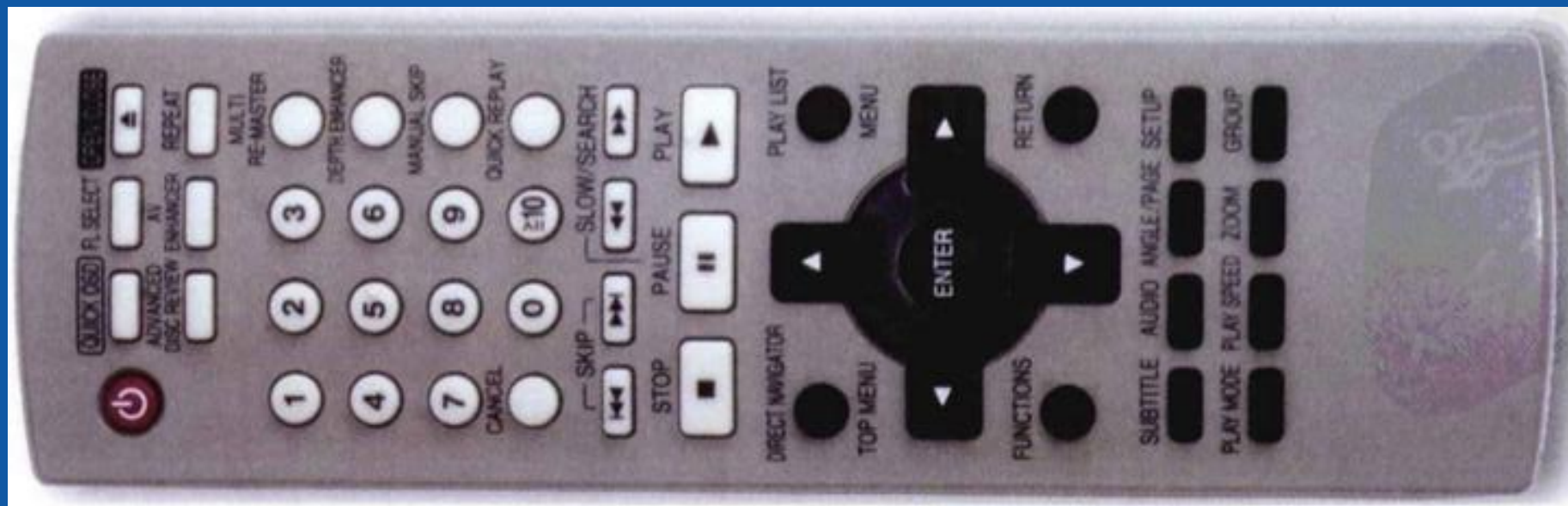
# 转移策略

创造开放式体验，让某些功能具有多种用途。



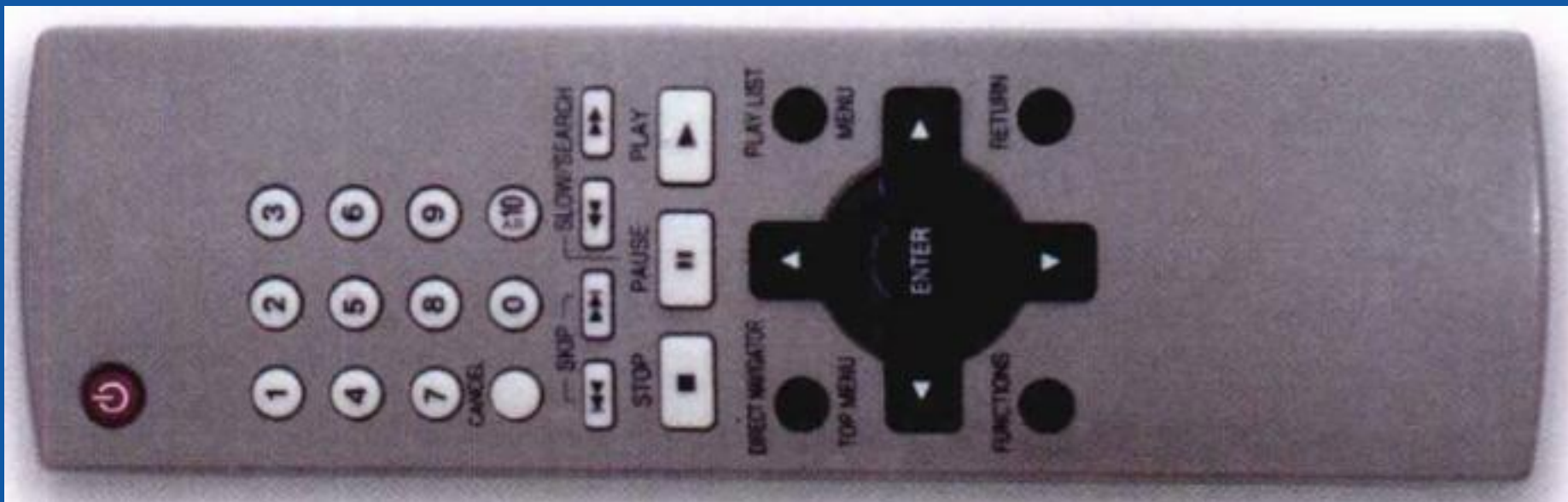


# 四策略运用



# 四策略运用

删除——去掉不必要的按钮



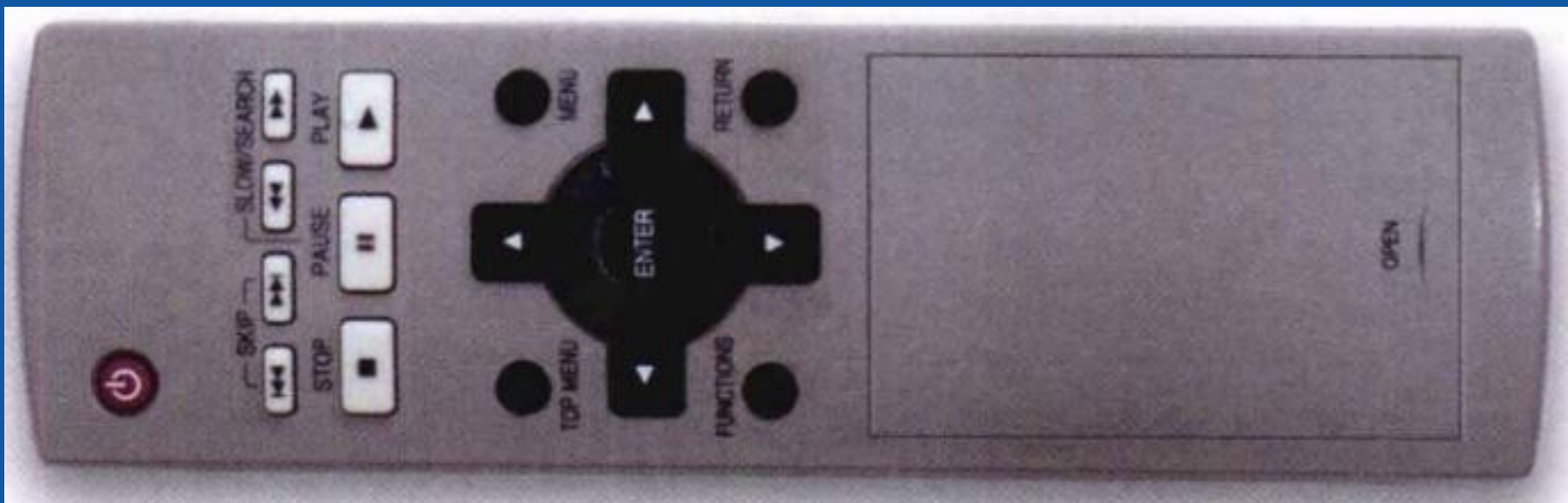
# 四策略运用

组织——把按钮划分成组



# 四策略运用

隐藏——活动舱盖，隐藏大部分按钮



## 四策略运用

转移——遥控器只保留必要按钮，其他控制转移到电视屏幕上



Apple TV 遥控器

# 调查的局限性

新口味可口可乐

快餐消费

茶饮料 / 水果茶



# 决策情感

名牌服装走秀

中东车展

结实的连裤袜

滴滴香浓，意犹未尽

可口可乐 vs 百事可乐（大脑强化奖赏情感区域 vs 前额叶皮层）

# 眼见不为实——脱欧



主要来自英国北部——支持留欧的人，且年轻人比中老年人高很多



# 眼见不为实——脱欧

支持脱欧的人本来就知道脱欧的结果

英国年轻人不行了，懂的没有中老年人多

年轻人更关心时事

中老年人不使用搜索引擎

中老年人没有年轻人多

# 先入为主

在东莞工作的女朋友

大学老师和女学生在一起

上海丈母娘

开奔驰的妙龄女郎

# 如何判断想法是否靠谱

产品价值

目标市场

市场规模

市场格局

竞争优势

# 如何判断想法是否可行

切入时机

运营推广

量化指标

风险应对

# 阻碍想法落地的原因

想不清

推不动

没价值

时机不对

# 如何执行？



# 如何执行？



客户是这样解释的



项目经理是这样理解的



架构师是这样设计的



程序员是这样编写的



测试人员收到的是这样的



商务顾问是这样描述的



项目文档是这样编写的



软件是这样安装的



客户是这样付款的



技术支持是这样服务的

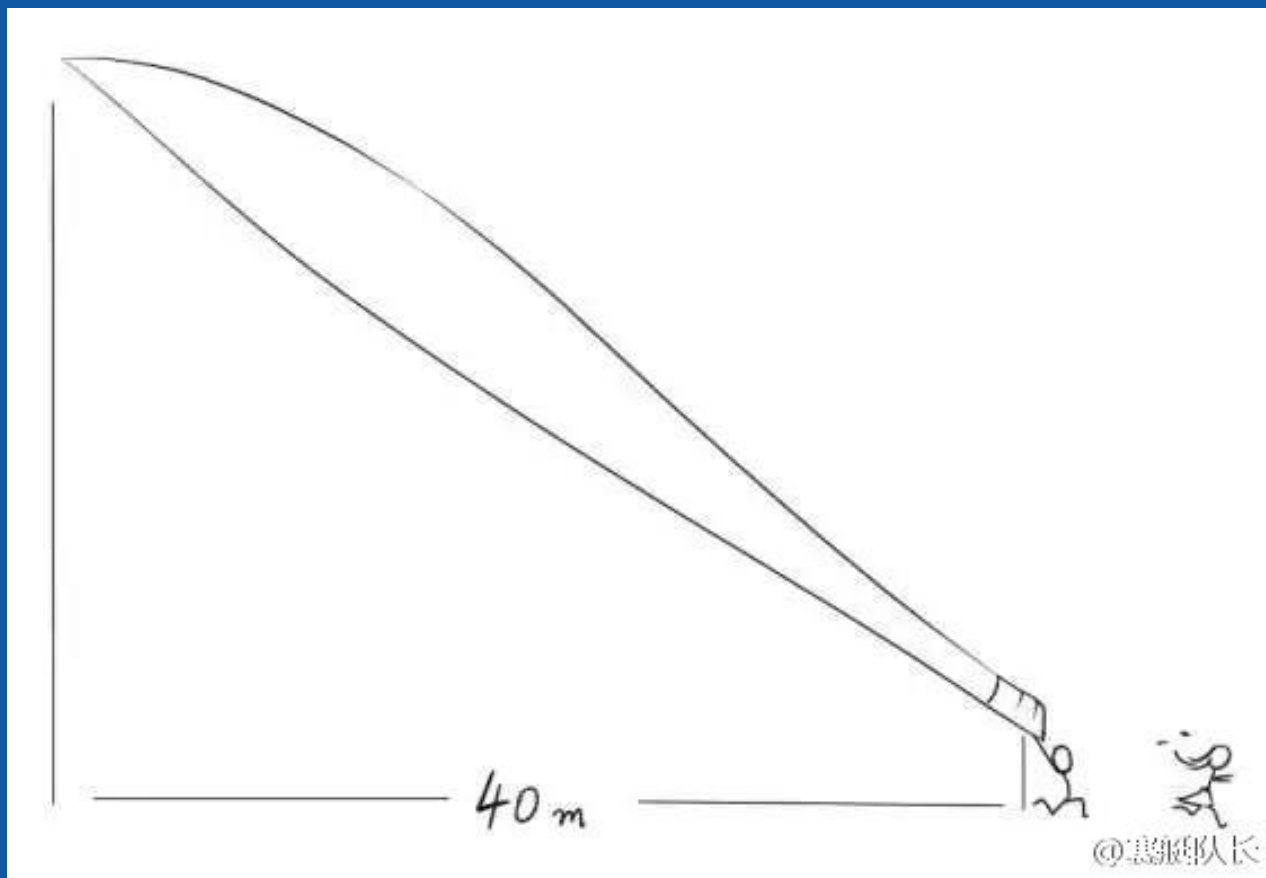


市场是这样推广的



客户真正的需求是这样的

# 猪一样的队友





# 屁股理论

## 公司

CEO

产品狗

射鸡师

程序猿

运营喵

VS

## 人体

大脑

胃

肠

屁股

手

一个屎一样的产品是靠屁股拉出来的

如果屁股不工作，人就会中毒死亡

一切正常的时候，你会忽略屁股的存在

# 程序猿思维

一切皆有标准

管理者应该是理性的机器

自我为中心

文人相轻

情绪化：做得好只因为我爽

情感需求是第一位的！

高薪误区

# 同理其情绪，关注其需求

## 管理者认为员工的需要

1. 高工资
2. 工作稳定
3. 得到晋升和发展
4. 良好的工作条件
5. 有趣的工作
6. 主管的信任
7. 灵活的纪律
8. 被人欣赏
9. 理解员工
10. 有参与感

## 员工自己的需要

1. 被人欣赏
2. 有参与感
3. 理解员工
4. 工作稳定
5. 高工资
6. 有趣的工作
7. 得到晋升和发展
8. 主管的信任
9. 良好的工作条件
10. 灵活的纪律

# 如何保证效率？

嫁人就嫁程序猿——钱多，话少，死得早。

他究竟干了什么？

加班：十三薪

工作量：2000万行代码

# 如何保证效率？

[考勤系统](#)[办事指南](#)[通讯录/架构图](#)[工作日历](#)[IT 常见问题帮助](#)

## 龙虎榜

姓名	近期贡献	贡献值	工单数	bug数	工时量
龙翔	98	3498	254	53	892
王超	70	3103	239	68	809
邹丽雯	42	3092	223	82	710
孙胜录	35	2931	210	54	636
边鹏	67	2832	202	62	703
王志方	32	2390	231	32	593
李远洪	23	2154	214	57	872
冯少东	43	2042	241	40	604
赵晓莹	24	1920	212	37	506
祁元美	32	1843	197	63	827
何云	23	1839	168	65	623
李栓柱	32	1728	213	83	636
栾大林	42	1723	202	78	721
万承宇	23	1632	189	92	860
陈重阳	41	1629	139	62	669
邓铮	34	1521	121	72	888
杨春柳	32	1497	168	78	719

# 如何保证效率？

当晚峰值20%请求无法响应，前端机/数据库/缓存全面告急

每天200万以上的新增用户

当天必须解决问题

借调机器扩容前端机

数据库慢查询解决，频繁查询加缓存

不容忽视的高频查询



# 如何保证质量？

技术功底很关键，水平越高质量越好。

有文化的人大都在朝廷做官，我们只能用稍微差点的人，那么就要用宗教的方式来催眠他。

——陈近南

# 如何保证质量？

全中国最大的宗教：

它广泛潜伏于民间





# 程序猿

很多年轻人打算搞 IT，问要看什么书：

程序员：《数据结构》《软件工程》《设计模式》

项目经理：《莫生气》《佛经》《思想政治》《论持久战》

架构师：《颈椎病康复指南》《腰椎间盘突出日常护理》  
《高血压降压宝典》

CTO：《强迫症的自我恢复》《活着》。

# 写在后面

简单的做一件事，把事情做极致。

抄袭不提倡，但是也不可耻。

服务是全世界最贵的产品。

在人、钱、事方面深思熟虑。

唯一不变的是变化。