

# 从点子到产品 读书笔记

2021年8月6日-7日

伏特加

## 产品和商业逻辑

各方为什么要来用你的产品？

常见错误：先幻想产品有吸引力再去找论据。

合理的产品逻辑：需求能良好运转起来。

Eg 滴滴打车满足了司乘的需求，提高运载效率，让乘客付得更少，让司机赚得更多。

## 产品模型的检验矩阵

是否能够：	提高或不降低效率	降低或不提升成本	提升或不破坏体验
是否合理：	提供的可能	发生的场景	接受的意愿
是否存在：	市场	需求	用户

刘强东 / 创业成功四要素：团队、用户体验、成本、效率

## 商业模式：盈利合理性

《商业模式新生代》/ 创造收入的九种逻辑：客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构

## 方案的时空延展性

市场的状况？未来的变化？相关的技术？相关的政策？

用户的状况？未来的变化？时空分布上有没有延展性？

产品的逻辑？未来的变化？垂类、需求等有无延展性？

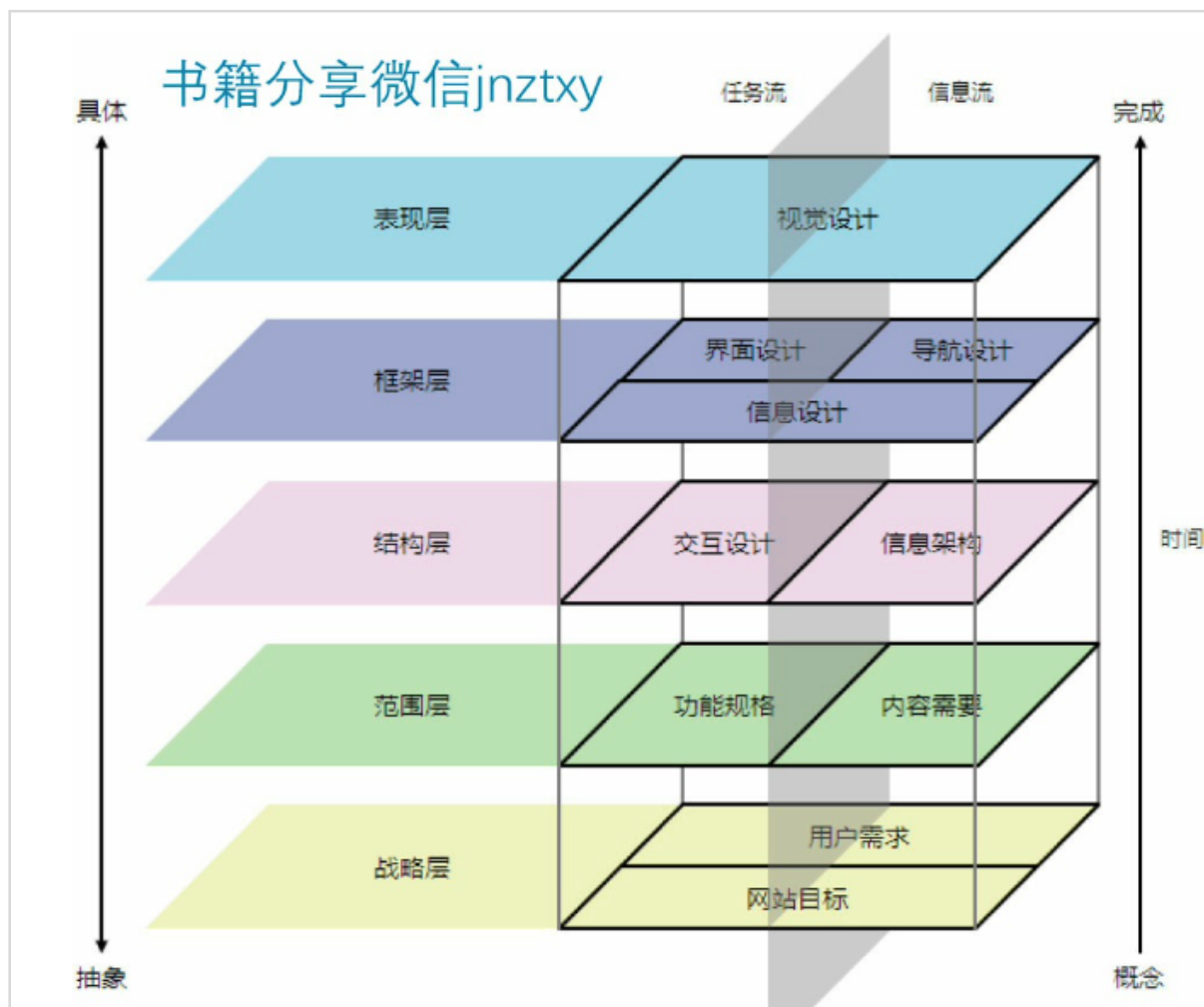
商业的逻辑？未来的变化？逻辑链要素会有延展性吗？

## 要点反思

- 点子落地之前，务必“纸上谈兵”
- 说服最理性和最吹毛求疵的人认可你的想法
- 证明你们的团队可靠，跟证明方案本身的可靠同样重要

## 产品的核心价值

用户体验要素模型



张小龙 / 好的产品是用完即走的

用完即走并不意味着没有用户粘性，只要产品真正在解决用户的问题，用户就会不断回来，从而产生留存。

### 几个误区

- 方法看似可行但实际很糟糕：例如过多的强制引导，破坏用户体验（解决方法：轻量级引导，例如首次使用某功能时出现一个小浮窗提醒、提供帮助手册等）
- 方法看似可行但可行性差：例如设计界面动效不考虑手机性能
- 方法看似可行但问题并不存在

### 用超预期的方式解决问题

产品的“好”要cover用户从竞品转移过来的成本（心理和实际）。

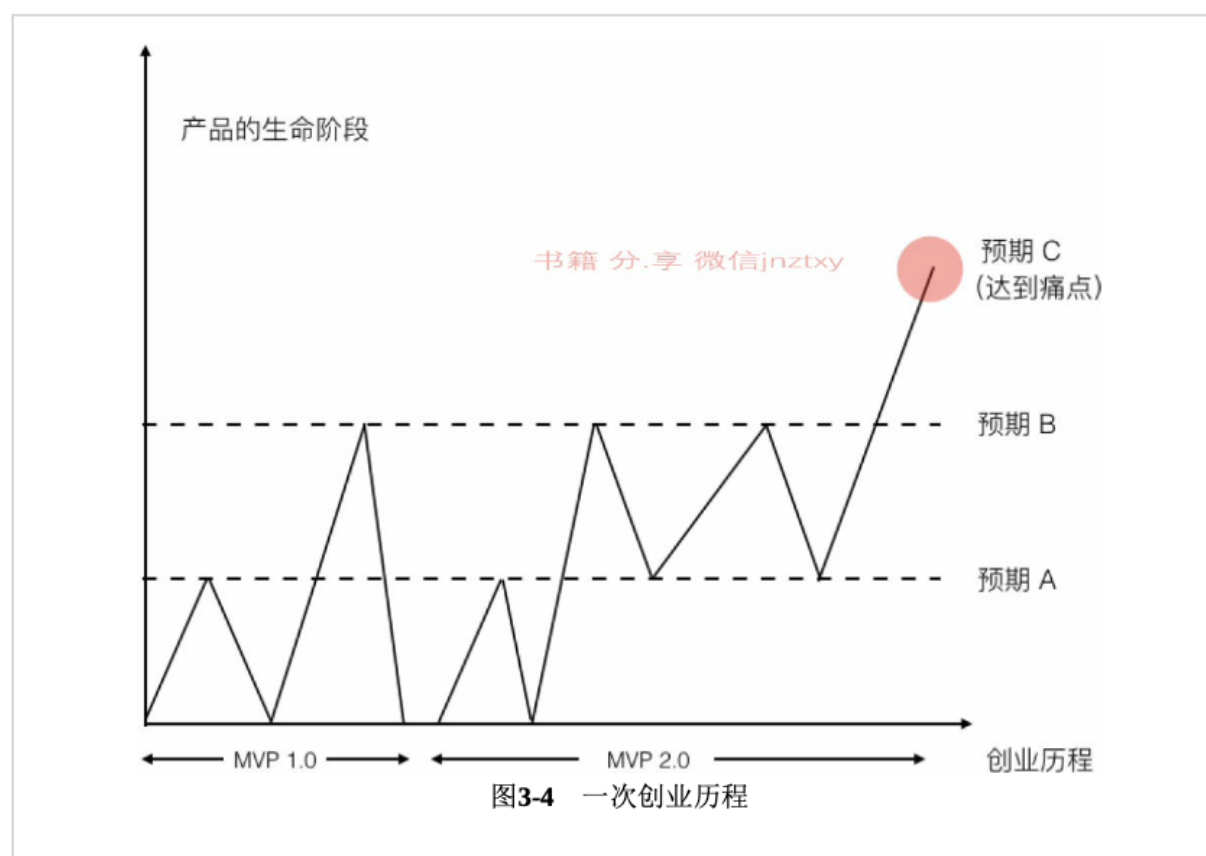
## MVP

**MVP: Minimum Viable Product, 最小可用产品。**

Eg 微信功能点的变化：1.0两个，文字聊天和通讯录；目前的版本也足够克制。

**PMF: Product/Market Fit, 产品和市场的匹配点。**

在这个点之前，产品的增长在脚底范围波动，找到这个点之后会爆发增长。



## 做MVP的方法

奥卡姆剃刀：如无必要，勿增实体。（把预期完整的方案简单罗列出来，一点一点砍到再砍下去核心价值就不能满足为止。

用户访谈

去掉可人工处理的功能（外卖平台早期做法，不做商家端，人工完成订单分发）

确保只有一个功能

## 假MVP

用没有实际功能的界面收集用户使用数据、早期用户资源，发布众筹，做个广告，甚至不做线上产品做线下运作，以此来验证产品功能和商业价值。

## 实现MVP

选择平台：早期不需要多平台，应该在成本最低的平台尝试

选择技术实现方案：选择成本最低的实现方案

## 找到痛点

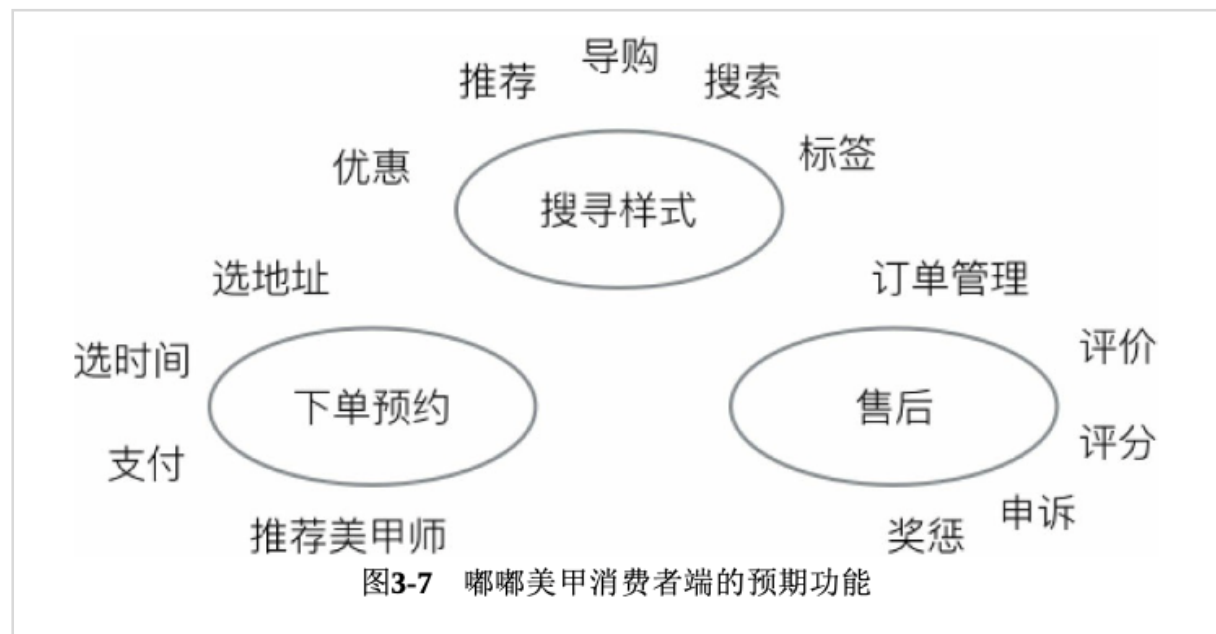
### 通过分析数据发现痛点

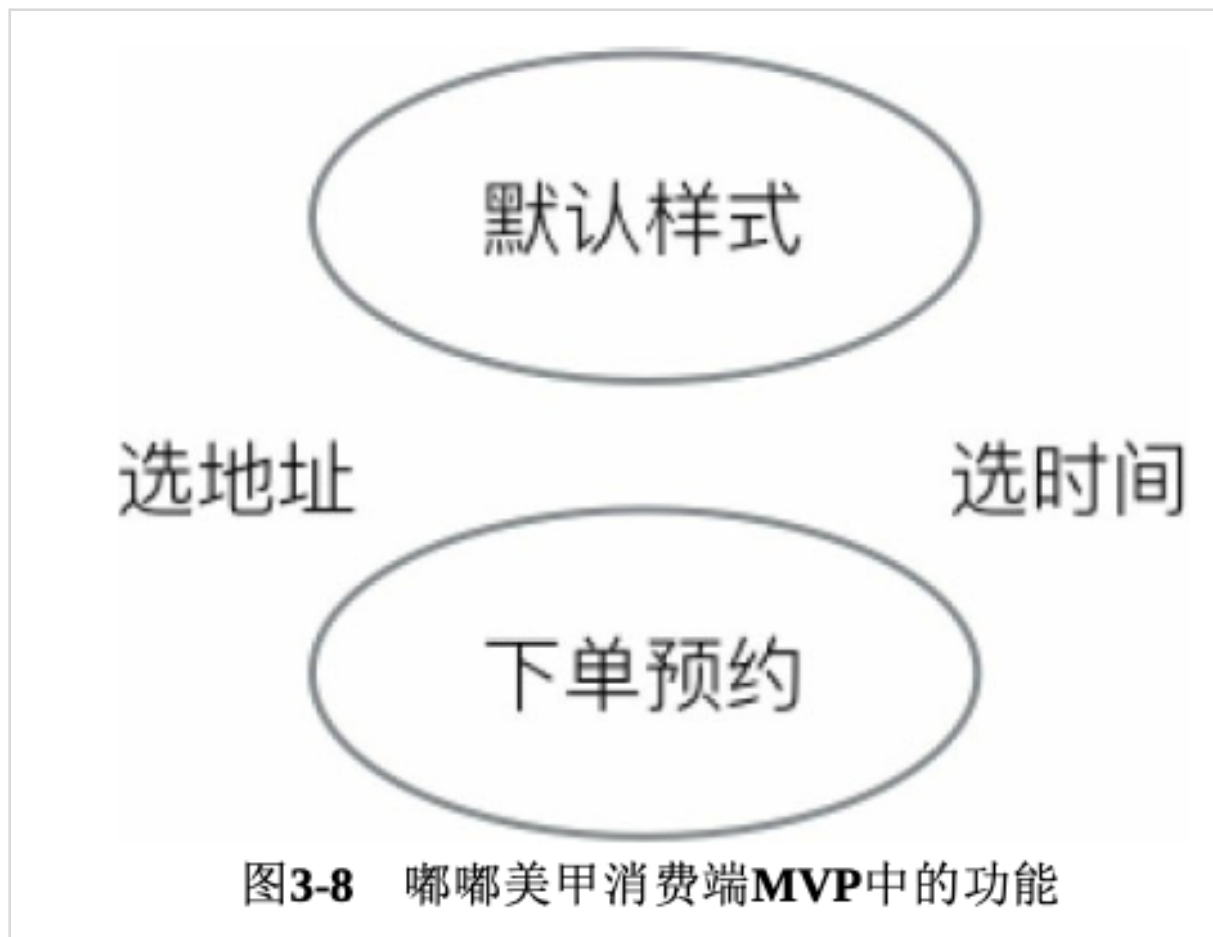
用户数据（使用频次、活跃、留存）

商业数据（付费转化率、LTV/CAC>3）

.....

### 案例





找到用户后轮流跟班收集用户反馈，根据埋点监控数据进行电话访谈。

### 要点反思

用户不知道自己想要什么，除非你摆在他面前？

用户说什么对就代表什么是对的？

**MVP**是以上两种观点的结合。

- 产品设计初期要多做减法
- 做减法不意味着在产品和商业逻辑上偷懒
- 初期跑通流程时不用特别在意是不是“互联网方式”

### 深挖需求

#### 基于场景

单纯讨论需求	考虑场景的需求
面向的是问题	面向的是人物、环境和事件
目的是解决问题	目的是检验解决方案
主要用常识和逻辑推断	主要用数据和实例支撑

## 基于人性

### 抓住需求核心、底层

Eg 用户需要减肥则提供减肥操 - 需要减肥的人对自己的形象有要求 - 减肥操不能难看

用户反馈	我想赶快减肥
表层需求	需要一个能快速减肥的服务或者产品
深层需求	要成为一个体态优美的人
人性需求	虚荣心、得到尊重和欣赏

## 几种人性

- 逐利
- 懒惰
- 色情
- 虚荣心
- 共情
- 社交货币
- 安全感

## 用户体验

### 蜂窝模型 (Peter Morville)

- 有用性
- 可用性
- 满意度
- 可找到
- 可获得
- 可靠性
- 价值 (核心)

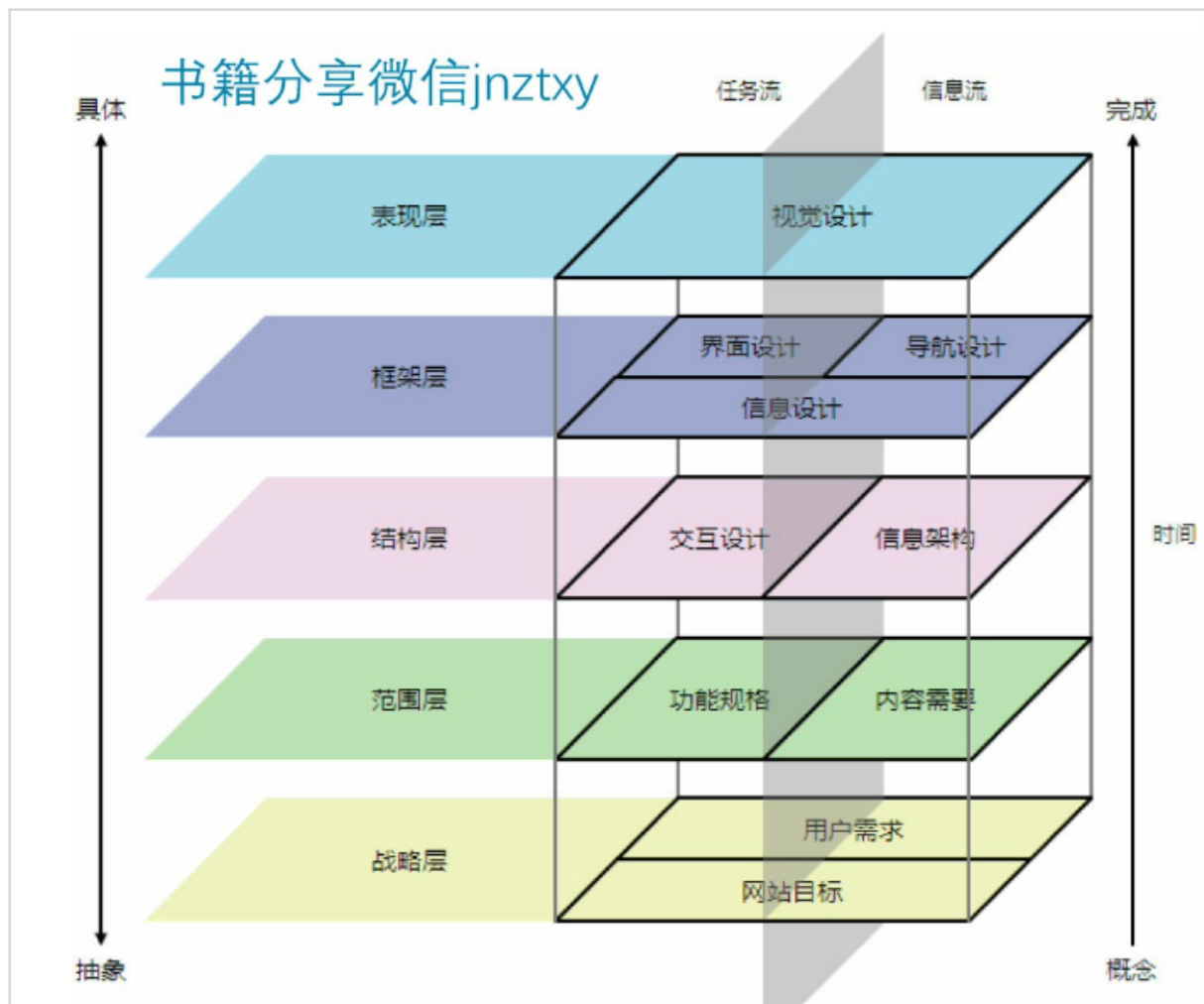
### 用户体验的几个方面 (Steve Krug)

- 有用性
- 可学习
- 可记忆 (是否需要重新学习)
- 有效
- 高效
- 合乎期望

### 5E原则 (Whitney Quesenbery)

- 有效性
- 效率
- 易学习
- 容错
- 吸引力

## 用户体验要素模型



## 尼尔森十大可用性原则\* (Jacob Nielsen)

### 可见原则

保证页面的内容可见、状态可见、变化可见

Eg 不能让页面空着，例如表情包为空，也要显示提醒；好的案例如FB，加载时显示伪缩略图

### 场景贴切原则

Eg 滴滴针对司机端做的界面设计保证行车场景下信息清晰、交互精准

### 可控原则

用户要能对当前的情况很好地了解 and 掌控，足够自由

eg iPhone的home键

### 一致性

### 防错、防呆原则

做好提醒和设计，让用户不要混淆、犯错和发呆；清晰交代发生了什么，以小白用户的视角看待问题



Eg 反例是windows大量让人觉得自己犯了什么大错的警告提示框

## 简约易读原则

### 容错原则

在用户要犯错的时候提醒；用户犯错后提供挽回的方法

Eg gmail中做出操作之后有几秒的浮窗可以点击撤销操作

### 帮助和提示

### 灵活高效原则

Eg 常用的emoji排在前；微信里可以快速发送刚拍的照片（“你可能要发送的照片”）

### 恢复现场原则（针对移动互联网）

适应用户碎片化的使用习惯，在各种切换和退出返回时要有恢复现场的能力

Eg 编辑类产品的实时保存、恢复上次内容；iOS点击左上角回到跳转前的app；阅读类产品读到一半出去回来可以还原进度

## 文案

- 不能太文艺  
（正面例子macOS的Time Machine，反面例子MIUI的神隐模式）
- 能简则简
- 不能产生歧义
- 找到试用者

## 文档管理

### 好的文档什么样

没有逻辑硬伤

没有疏漏

逻辑清晰

可读性强（图表，名词解释）

### 文档逻辑

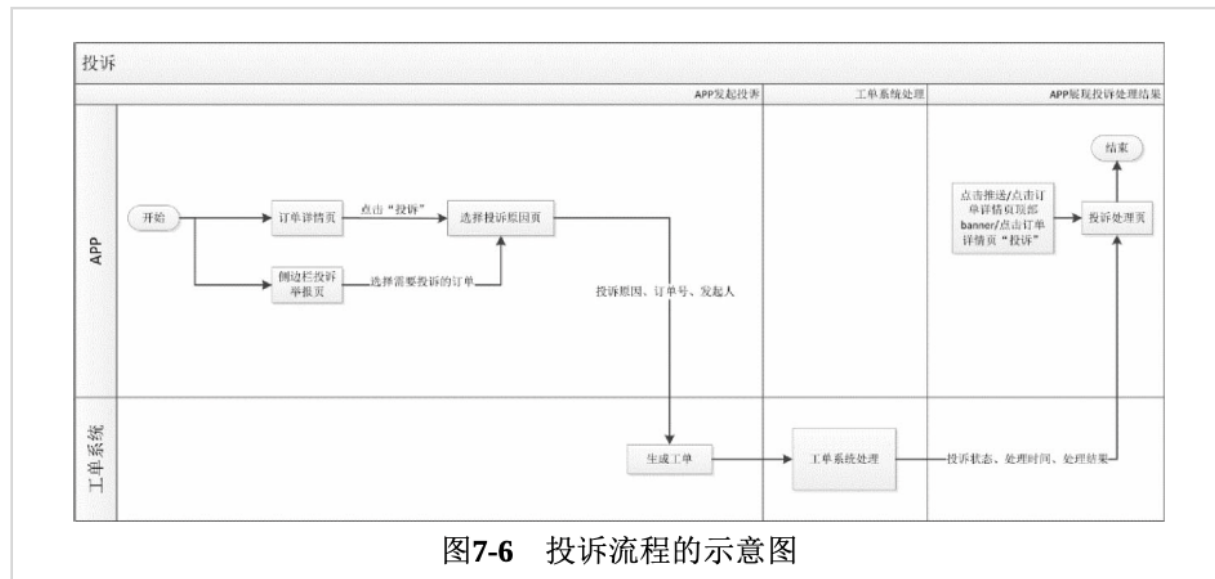
#### 功能框架的逻辑

拆分（要整合，先拆分）

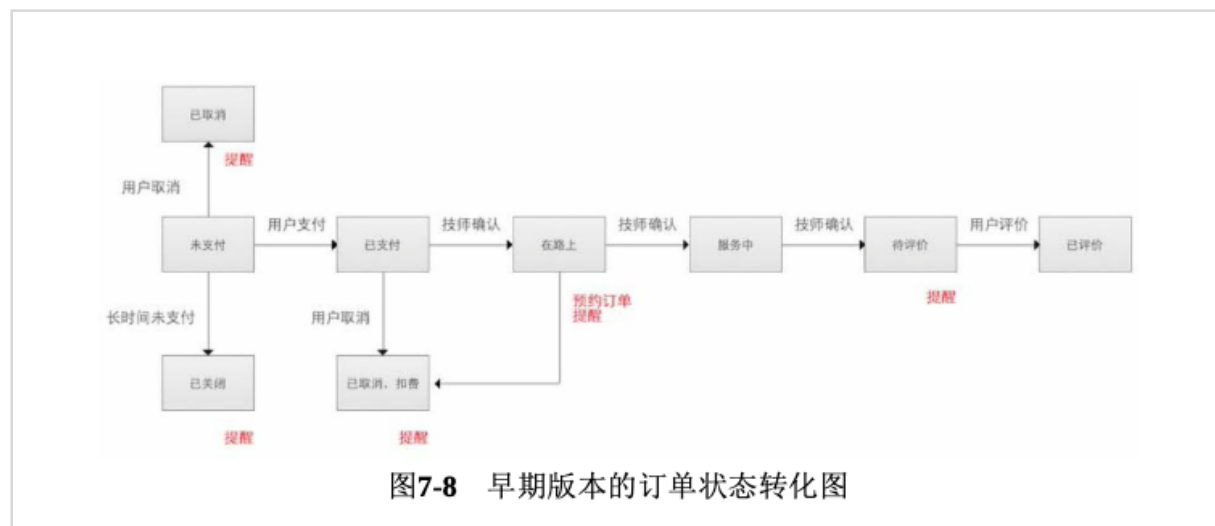
组合（相关的功能组合成模块）

## 业务流程的逻辑

### 面向事件



### 面向对象（针对状态转化）



## 功能描述的逻辑

完整、考虑到所有影响点、条件判断清晰、含义明确、叙述背景  
给出清晰的可操作的描述，而不是笼统地说一句规则给开发

	非最后 3 次取消	最后第 3 次取消	最后第 2 次取消	最后 1 次取消
自身原因无法配送 (车坏了, 身体不适等)	取消将支付 5 元违约金, 2 小时内无法接单, 是否取消?			
商家要求我取消	1、本周再取消 5 次 (包括本次), 会导致你的账号被停用, 停用期间无法再接单。  2、请确保你已与商家充分沟通, 以免被商家投诉。一旦投诉成立, 你的账号同样会被停用。  是否取消?  <a href="#">查看取消订单规则</a>	1、本周再取消 3 次 (包括本次), 会导致你的账号被停用, 停用期间无法再接单。  2、请确保你已与商家充分沟通, 以免被商家投诉。一旦投诉成立, 你的账号同样会被停用。  是否取消?  <a href="#">查看取消订单规则</a>	1、本周再取消 2 次 (包括本次), 会导致你的账号被停用, 停用期间无法再接单。  2、请确保你已与商家充分沟通, 以免被商家投诉。一旦投诉成立, 你的账号同样会被停用。  是否取消?  <a href="#">查看取消订单规则</a>	1、取消此单会导致你的账号被停用 1 天, 停用期间无法再接单。  2、请确保你已与商家充分沟通, 以免被商家投诉。一旦投诉成立, 你的账号同样会被停用。  是否取消?  <a href="#">查看取消订单规则</a>

## 要点反思

需求用例	
场景	
用户需求 ( 解决什么问题 )	
前置条件	
需求详述	
后置条件	
补充说明	

图7-11 一种需求用例

- 了解技术是为了更好设计和协作，而不是帮助技术完成工作
- 文档看得懂就是好文档

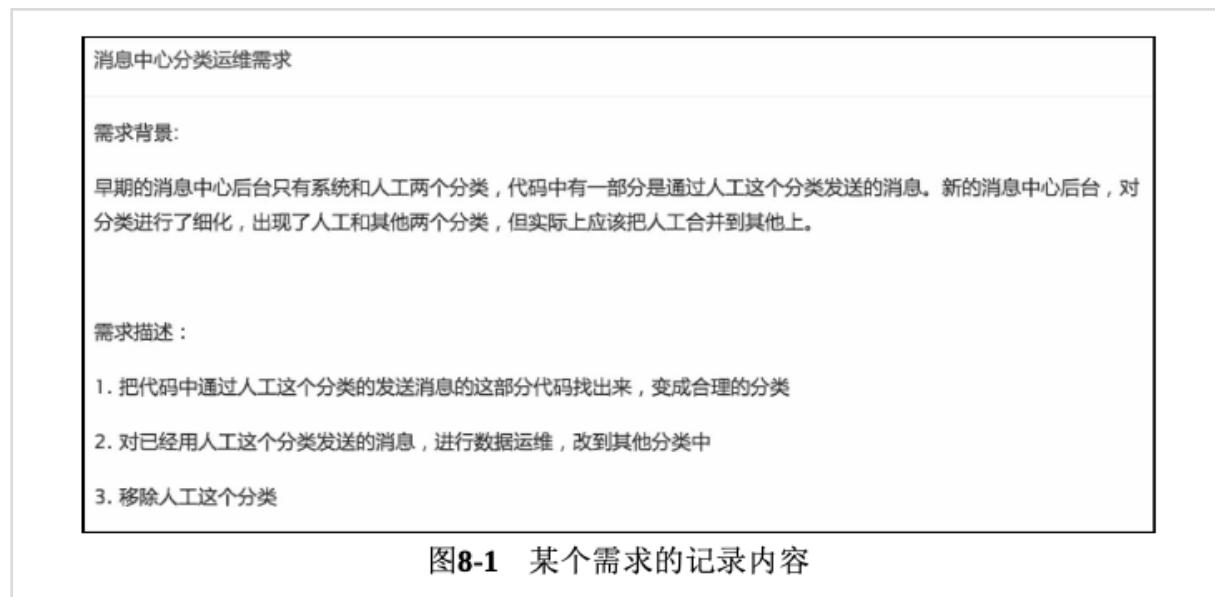
## 需求管理

### 获取需求

#### 判断需求本身的重要性

考虑需求来源 (老板? 核心用户? 非核心用户?)

了解需求背景（原因不明？逻辑不明？不是实际需求？）



## 评估需求

### 四象限法则（Stephen Covey）：紧急x重要

判断是否重要时的参考顺序

- 不做会产生严重问题/恶劣影响
- 做了会有巨大好处和极佳效果
- 跟核心用户利益相关
- 跟大部分用户利益相关
- 跟效率或成本相关
- 跟用户体验相关

判断是否紧急时的参考顺序

- 不做会导致错误持续发生造成重要影响
- 短期影响不大但长期影响糟糕
- 做了的话理科解决很多问题、产生正面影响
- 做了在一段时间后可以有良好效果

### KANO模型（Noriaki Kano）

应该考虑的就是惊喜、期待和必要三个性质的需求

飞哥简化版 KANO 模型		如果没有的话		
		开心	无所谓	不开心
如果有的话	开心	矛盾	惊喜	期待
	无所谓	错误	无关	必要
	不开心	错误	错误	矛盾

图8-3 简化版KANO模型

用Px标注需求等级，P0/P1优先级最高

### 可行性评审

- 方案本身的可行性
- 有没有更好的方案
- 设计的产品和技术环节有哪些
- 方案的成本如何

### 开发管理

#### 性价比评估

根据开发人员的评估，对需求按Dx的方式排序，D1最低，如此可以列出需求的 性价比矩阵

	D1	D2	D3
P1	记录 GPS; 简单秒杀; 可继续支付		
P2	banner 点击率	在线改单; 简化下单步骤	复杂秒杀
P3			首页简洁; 私人订制; 筛选

图8-6 需求性价比的矩阵图

	D1	D2	D3
P1	①	②	⑤
P2	③	④	⑦
P3	⑥	⑧	⑨

图8-7 需求矩阵完成的顺序示意

## 复盘

## 团队与 workflow

设计 workflow，统一 workflow 各个环节的工具、沟通方式，能使团队效率更高。

## 双赢心态

在判断事情如何解决最有利时，要确保的是“对大家有利”以及“对产品有利”，而不是“对我有利”

## 开会

事先通知、事先准备材料、事先初步沟通

## 流程

- 原则：不重复造轮子
- 让协作标准化和流程化
- 减少手工劳动（用高效率工具如共享文档、Workflow等）
- 让一些工作可复用（比如文档模板）
- 避免重复犯错

## 个人管理

略

## 团队管理

- 专业技能服众
- 管理技能服众

## 处理问题

### 发现问题的方式

对任务设置预期

察觉与想象不符的情况

不应关心没有预期或与预期差别不大的情况

思考问题要符合情景和需求

思考问题是否真实存在

### 描述问题

- 背景
- 涉及的人
- 期望

### 分析问题

抽象问题

### 解决问题

略

个人成长

- 好项目+好导师
- 博采众长
- 素养
- 审美
- 认清是非善恶
- 变得有趣（好奇心）
- 招聘/评价自我和他人

类别	单项	level	描述
工作经验	需求分析	1	能基于已有数据或者主观判断得出用户的情况，并判断用户的需求
		2	能通过访谈、调研等形式主动获取一定的数据和信息，做出判断
		3	能根据产品的定位和市场的状况，设计并执行一套完整的需求挖掘方案（包括目的、形式、展示结果等）
	产品设计	1	能模仿和借鉴其他产品的特点，设计出可用的产品
		2	能根据自己的知识和经验，设计出更合理的产品
		3	能通过需求分析和更多理论方法，设计出优秀的产品
	项目跟进	1	能书写各类文档，与技术良好沟通
		2	能参与排期、进度规划等工作，并可以与在研发过程中与技术良好协作，确保项目顺利完成
		3	能主导项目的进度安排和需求的优先级排序，确保产品版本上线时的品质
	行业知识	1	能了解常见大众产品的特点，以及行业常识
		2	在以上基础上，了解产品经理的常规工作和知识，懂得基本的交互、设计、运营、营销及研发常识
		3	在以上基础上，有自己关注的小众产品，对自己从事的行业非常熟悉，并且有自己的总结和系统化的整理



类别	单项	level	描述
个人能力	信息敏感	1	能够观察数据得到直接的合理结论
		2	能够判断出数据和信息的可信程度，以及反映出来的更多信息
		3	能够对信息了如指掌，并可以制定方法主动来获取想得到的信息
	逻辑分析	1	能对一些事情做简单的判断，基础的梳理
		2	能熟悉推理、演绎、归纳的方法，在工作中熟练运用
		3	平时生活中，处处都习惯运用逻辑方法，客观证明做出任何判断的正确性
	沟通	1	能正常沟通想交流的信息
		2	能掌握谈话中对方的情绪，适当调整沟通方式
		3	在谈话中能掌握主动，可以很好地完成无授权领导的工作，协调规划多个团队的协作
	性格/热情	1	能够与人相处；对薪资和待遇有追求
		2	不卑不亢，不会有明显让人讨厌的地方；对产品经理的工作内容关心，对自己的成长关心
		3	有性格上的优势，工作中可以起到正面作用；对产品有热情，对公司所在行业有热情
	审美	1	能大致区分美丑
		2	能判断一些产品上的视觉细节的好坏；喜欢艺术或者文艺方面的东西
		3	能很好地指出产品视觉细节的改进方法；对自己生活中的审美有要求

兴趣和热情

产品的责任心

- 不缺席重要场合
- 排除影响进度的问题
- 主动填充缺失环节

### 产品的自驱动

- 接触用户
- 成为用户
- 找榜样
- 分享经验

看完最后一章写个自勉：

始终驱动自己，努力驱动团队。

书里的一句话：

“这个世界好需要你的，你给我好好发挥啊。”