《人人都是产品经理2.0》看到第五章

以下是对于几块知识的概括分析和联系实际

**一．思维方式的转变**

一辆3.05米高的货车要过一个3米高的山洞，怎么办？

一看到问题，马上就想答案，是典型的学生思维。而产品经理给出的答案是“先搞清问题，后选择方法”。

**为什么**？因为在实际工作中碰到的问题通常目标不明，信息片面，闻所未闻。

**怎么做**？第一步是收集信息，也就是采集需求。

可以从几个方面考虑：为什么要过山洞？（考虑目的）提出问题的人是谁？（不同主体对方案的选择可能不同）是否有路可绕？（基于成本的考虑）过了山洞以后还有多远？此事发生的频次是多少？（只做一次的事找可行解，反复做的事情求最优解）

**意义**：有了更多选择，从而发现一些更优的方案；可做价值判断，从而选取最适合的方案

另外，不同于学生思维，放弃也是一个重要的解决方案。正如这本书设置了第0章：写在正文之前，是为了让用户了解这本书的定位、整体架构和内容、阅读方法、局限性，以便更好地决定是否要花时间读下去。“毕竟，时间才是最宝贵的”。

**二．产品是解决某个问题的东西**

**某个**：

强调明确的定位，“有所为有所不为”

怎么做？想清楚自己要做什么比较难，但可以使用逆向思维，想清楚不要做什么；崭新的、可以满足所有人的产品很难，可以在细分市场中找到机会，找到明确的切入点。

这时回过头去思考我在二面时做的幼儿益智游戏，存在着一个很明显的问题：没有明确的定位。它杂糅了不同组员提出的分别以自由创造、教授早教知识、音游为核心的不同游戏雏形，最终变成了这样看似面面俱到，实则核心功能不明确的样子。

**问题**：

涉及到用户、需求与场景

**用户**：是有主次之分的，满足好核心用户之余再去照顾必要用户，不要为了次要用户的需求干扰核心用户。需求，场景同理。

这使我想到了一个我曾经经常玩但是最近退坑了的手游——《决战！平安京》，我认为它就存在着次要用户正在挤走核心用户的问题。它是网易旗下一款以《阴阳师》的世界观建立的moba手游，核心用户主要是喜欢二次元风格或阴阳师ip的moba玩家和想要在手机上玩到更接近于《英雄联盟》那样对线期长，总体节奏更慢，更注重运营和团队配合的moba手游的玩家这两大群体。它虽然不如《王者荣耀》那般知名，但用户黏性、纯净度比较高，用户间爱好接近，整个游戏环境也比较和谐。在运营方面，它联动过《死神》《鬼灭之刃》等动漫，由于用户平均二次元浓度较高，这些活动受到了用户的喜爱。但前段时间它与偶像剧《你微笑时好美》的联动引起了许多老玩家的退坑，具体操作不在此赘述。简而言之，为了满足一批因偶像而跟风下载游戏的次要用户的需求，游戏中的一些改变极大地引起了核心用户的不满，以至于掀起一波本该粘性很高的老玩家纷纷退坑的节奏，这实属捡了芝麻，丢了西瓜。

**需求**：满足需求有三种方法，包括提高现实，降低期望，转移需求。但降低期望与转移需求应该慎用，提高现实最容易与用户建立长期的良性关系。

依然想以《决战！平安京》作为一个反例分析。首先，如果做一个竞品分析，《决战！平安京》较之《王者荣耀》的一个明显优势是更精致的建模、技能特效以及皮肤。然而，作为moba游戏，用户的核心需求依然是享受竞技本身，视觉效果终究是锦上添花的存在。但是《决战！平安京》显然想把用户的注意力往视觉效果上偏移，比如官方宣传核心围绕着新皮肤，却对一大堆卡顿，bug等问题迟迟没有反应，然而这才是无法满足就会另用户难受的刚性需求。我认为这也是这个游戏乃至网易的很多游戏都存在的一个问题。因此，做产品大多时候还是要提高现实，只有这样才能与用户建立长期的良性关系。

**三．Y模型与伪需求**

Y模型把需求分析分为四个阶段：

1用户需求，是表象，是观点和行为，解决用户（who）、需求（what）、场景(where/when）的问题

2用户需求背后的目标和动机，解决“why”的问题

3产品功能，是解决方案，解决“which”“how many”的问题

4需求的本质，是人性，是价值观

“我要一匹更快的马”的例子可以看出2的重要性，如果跳过2直接从1到3，会被用户自以为是的解决方案、伪需求所误导。我想作为做产品的人，对2这个阶段的挖掘体现专业性的地方，也是极大地影响着整个需求分析结果的一个重要节点，所以在面对用户提出的需求时，要“用心听，但不要照着做”。

此外，对4的分析是让产品在能基本满足用户需求之余，比其他产品更出彩的地方，这需要产品经理锻炼深挖人性的能力。