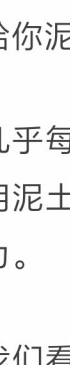


13 怎样用系统能力给人提供确定性

梁宁 昨天



13 怎样用系统能力给人提...

10:58 5.14MB

↓

梁宁亲述

这一课将进入到第三模块——系统能力。

什么是系统能力？我以前问过这个问题，给你泥土和水，你能做出一个苹果吗？

几乎每个人都会茫然，但是苹果树可以。用泥土和水做出苹果就是苹果树的系统能力。

我们看到的所有结果，都是系统能力的产物。你可以回到《机会判断：点线面体的战略选择》一课里，思考为什么一个“点”没那么重要？因为任何一个“点”都附着在一条“线”上，每一个“点”其实都是一条“线”的截面。

这也是为什么结婚教练建议以结婚为目的的相亲，第一次见面正常平淡即可，没有必要专门地表现自己，因为每个人的自然呈现都是系统能力的结果。

比如一个人好的身材，其实是长期自律的结果；一个人得体而有美感的着装，其实是长期的审美陶冶的产物；一个人的神情和谈吐，其实是学识和性情的产物。所以一个人很自然地展现的一切，是层层叠加、长期积累的系统能力的产物。

当你说你要做一个产品，你需要的是建设一套系统能力。就好像你想拥有好的身材，就必须得有控制饮食和保持运动的系统能力一样。

整体流程与确定性

这一课有两个关键词：整体流程与确定性。

2011年，我加入腾讯的时候，被震惊到的地方就是，这家以产品著称的公司，在内部沟通时没有人提产品这个词，谁说产品谁外行。大家经常会用的词是什么呢？服务。

为什么？举个例子，比如说我们生产一个打孔机，用户要的是这个吗？

其实用户不需要一台打孔机，用户需要的是墙上有一个洞。

如果你定义自己在做的不是一个产品，而是一个服务的话，你的逻辑就会变成：我需要提供怎样一种服务让用户的墙上有一个洞？

那至少有几种方案：

第一个就是做一个打孔机，然后卖给用户；

第二个就是做一个打孔机借给用户，或者提供一个服务，用户需要的时候，我就上门去给他打孔。

以用户得到这个孔为目的去提供服务，而不是想着我要做一个打孔机，然后卖出去，这就是产品和服务的区别。

如果大家总是在谈产品，会很容易以产品经理为中心，就想着要做一个产品来改变世界。但是如果出发点是提供一个服务，就会以用户获得和用户满足为中心来做设计。这两种方式的目的和实现途径完全不一样。

今天我们要谈的不是一个互联网的产品，而是一个ATM机，为什么呢？因为ATM机是一个最简单的产品或者服务。ATM机提供什么服务？取现金。那ATM机提供的确定性就是在验证你的ID后，问你需要多少钱，把现金给到你。

就像是逻辑思维提供的确定性，每天早晨6点多，罗胖都会给你60秒语音。60秒这个概念其实是马化腾提出来的，当时罗胖发了这条语音，他自己没有意识到，但马化腾马上就说这个60秒是个好概念。

马化腾是对确定性和压力点都极其敏感，也极其执着的人。

为什么确定性这么重要？我们都是有感觉的，人生如此不确定，所以当你看到有一个东西非常确定的时候，是让人留恋的。

我们为什么会留恋自己的家？因为自己的家是一个确定性的存在。但如果两人天天吵架，动不动就会把离婚、分手挂在嘴边，这就会产生不确定感。不确定的东西是没有办法让你投入时间或者持续依赖的。

所以我刚才谈了两个很重要的词，确定性和依赖。在我们整个课程的最后一课，我会再讲一遍，希望你有空也多体会这两个词。

ATM机的确定性

还是回到ATM机的例子上，ATM机提供的确定性就是验证ID之后给现金，围绕ATM机系统能力的设计和建设，所做的一切就是为了保证这个确定性。

所以如果问ATM机有什么特点？怎么设计？从答案你就可以分辨出，一个产品经理是不是上道了。

如果让一个不上道的产品经理来说，他就会花过多的时间在ATM机的显性特性上。比如这个ATM机长什么样子，是长的还是宽的，界面是红的还是蓝的，是先出卡还是先出钞，等等。这个产品经理所有的观察和兴奋点，其实只是非常表面的一部分。

刚才说了，ATM机的核心服务是取钱。一台ATM机里要放20万的现金，如果一个银行提供100台ATM机的话，就意味着要把2000万的现金放到外面去。就是说当你在提供核心服务的时候，也分流了企业的核心资源。

ATM机是红的还是蓝的，这不是服务的本质，我们是需要回到服务本质来看的。

基于这个服务本质我们需要有几个流程：

第一步，首先需要有一个战略判断，战略部门需要做出一个决策，为什么要提供这个服务？提供这个服务对于企业，对于用户的价值是什么？

这个时候ATM机有两个价值点：

- 第一个是放在营业网点的旁边，分流取钱的压力，我们看到所有银行的营业网点旁都会有ATM机。
- 第二个价值点是放在人流密集的地方，可以服务用户，增加企业的曝光，增强用户黏性，提高好感度。

第二步，运营部门要对每一台ATM机有没有实现战略诉求来做价值评估。

比如，钱放了很长时间都没有被取掉，那可能说明人流过少，这个点就应该拆撤；这个营业网点旁取现压力过大，一台ATM机不足，那就应该增加一台。

第三步，在运营部门对每个点的战略价值做完数据分析和价值评估之后，需要哪个点存在，我就要保证它的服务可用。

为了保障服务可用，还要做哪些事呢？

最首要的肯定是现金，一台取不出钱的ATM机就是个铁盒子，是毫无意义的，就像无数个App都做得很漂亮，但用户真正需要一个漂亮的界面吗？不需要。

就像我们在《痛点、痒点、爽点都是产品机会》那一课说的，用户需要的是即时满足。我要取现马上给我钱，有源源不断的钱，这个才是最重要的事情。

第四步，维护ATM机还要做很多其他事，比如说硬件管理。要保障ATM机不能间断电源，打印机要能打印凭条，还得有油墨、纸张，打印机的硬件不能坏掉。

第五步，要有客服管理。比如机器突然吞卡了，出钞有问题了，用户要投诉，这得有人处理。

所以ATM机是一个最简单的产品，因为它提供的确定性就是出钞。钱是最简单的产品，为什么呢？因为它没有用户区分，不管男女老幼，只要拿到钱，他就是满意的。

除了钱之外的任何一种商品，可能都是有用户区隔的。男性需求、女性需求、老人需求、孩子需求可能都不太一样。所以ATM机是不需要有用用户区隔的，只需要能够保证确定性的供给，用户就会满意。

但即使是这样一个最简单的产品，你要能够保证服务，提供完整的系统能力需要七个岗位：战略、运营、现金、密码、硬件、客服、技术。

如果说每次取钱ATM机可以收两块钱，一台ATM机总体回收成本大概是10年，这就是整体的服务成本。这也是为什么很多公司死了，而一些看上去很粗糙，做得



是整体的服务成本。这也是为什么很多公司死了，而一些看上去页面很粗糙，做得不怎么好看的网站和App依然有旺盛的生命力。因为稳定出钞，这个是最关键的。

持续地提供用户可以依赖的确定性，这个是关键。

如果你把过多的热情花在了诸如ATM机应该是什么形状的，是红的还是蓝的，可不可以再精美一点，这些显性特性的东西上，对于整体的业务效率和业务结果没什么影响。

——◆ 本讲小结 ◆——

如果回到第二模块讲的点线面体，你从“面”看回“点”的价值，这时候你就会发现，今天的手机支付越来越普及，我们对现金已经没什么需求了。

所以对于ATM机这个“点”，我们基于上述的考虑，ATM机已经走向没落了，所以基于它的技术开发和优化，可以整体降低投入了。

所以当你准备做一个产品的时候，你可以把ATM机这个最简单的产品拿出来对照一下：

第一，你的产品在“点线面体”的什么位置？

第二，你提供的是一个什么样的确定性？

第三，为了保证确定性的稳定提供，你需要的系统能力都要包括哪些环节？你有足够的资本和能力来支撑所有的环节吗？

很多创业企业其实死在这里，你想提供取现服务，知道一台ATM机价格是20万，但是没有把它要用到的资金成本，以及它的七个岗位的运营成本和能力充分地计算在内。

用我们的话来讲叫“老鼠尾巴”，就是你抓了一个很小的东西，你以为这就是全貌，但往前走一走，你才发现好大的一块还在后面，这是你完全不能够覆盖的，这样去做产品其实是很危险的。

——◆ 课后作业 ◆——

1. 挑选一个你最熟悉的产品，说说它应该给用户提供怎样的确定性满足？这个产品做到了吗？如果没有，你觉得问题在哪？

2. 持续的满足就会依赖，不确定的感觉就是伤害。你可以说说，你有没有确定性被伤害的时候？

欢迎你留言与我分享。

今日得到

1月

17日

【怎样用系统能力给人提供确定性】

用户不是需要一台打孔机，而是墙上有一个洞。

不要想着你要做一个产品改变世界，而是想想你能为用户提供什么样的服务。

《梁宁·产品思维30讲》

「得到」App出品·大师课

点击图片可分享

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载