

俞军跟我聊了三个小时产品（1）：用户不是人，是需求的集合！

后显慧

本文作者后显慧（Luke），三节课的创始人兼CEO，资深产品经理，原百度搜索产品架构师，《产品的视角：从热闹到门道》一书作者。

从2016年的上半年开始，百度最早的产品经理、百度前副总裁、滴滴出行产品负责人俞军就开始和三节课的公众号有了一些互动：留言、打赏频出，不断给我们带来惊喜。

到2016年10月，俞军老师说要来三节课和我们聊聊他最近的关于产品的一些思考，在接近3个小时的交流（主要是俞军老师在说，我们在听）中，俞军老师谈论了以下几个问题：

1. 关于产品方法：用户价值，用户样本量，以及怀疑精神；
2. 关于产品经理：工作内容，特征，自我训练，以及学习、思考及实践。

聊完的当天，我发了一条朋友圈——

100多个回复中，很多同学希望我们把这次交流写篇文章，大家一起来学习交流一下，于是我就有了要写一个“对话俞军谈产品”系列文章的想法。

我会将“对话俞军谈产品”的系列文章分为三篇来写：《俞军的产品军规：用户不是人，是需求的集合》、《产品经理的先天天赋和后天的爆发式成长》、《对俞军产品方法的反思和怀疑》，这三篇文章，我会分别从产品方法，产品经理的成长与培养，以及反思和怀疑来写。

今天是第一篇。

一、俞军的产品军规：从12条到3条

一坐下，俞军就开始说起了他的12条军规：“之前行业里流传说我有12条军规，后来我一直在想，12条还是多了，能不能再减少一些？”

让自己的方法论更简单是我感受到的他对军规做减法的第一动力，也是我目前感受到的他作为一个产品经理的思考源动力。

“能不能再减少一些，减到不能再减？”

“你也听一听，看看还能再减少哪些？”

“减少一些”给我的印象很深刻，俞军在从百度离开后，出国修养的一段时间内，不断在思考自己关于产品的方法。这次回到滴滴出行负责整体的产品和产品经理团队培养，更是希望把之前对产品的理解和思考，落地到滴滴的产品培养上。

后来又一个场合，我遇到了原来百度的产品元老边江，老边也刚刚听俞军聊了新的产品军规，并把它贴在办公室的黑板上，不断琢磨反思。“俞军让我给我想想，能不能再减少一些”，看来俞军在小圈子里都征求了意见，想力求更精炼自己的方法。

我们先来看下他原来的12条“军规”：

1. PM首先是用户；
2. 站在用户角度看待问题；
3. 用户体验是一个完整的过程；
4. 追求效果，不做没用的东西；
5. 发现需求，而不是创造需求；
6. 决定不做什么，往往比决定做什么更重要；
7. 用户是很难被教育的，要迎合用户，而不是改变用户；
8. 关注最大多数用户，在关键点上超越竞争对手，快速上线，在实践中不断改进；
9. 给用户稳定的体验预期；
10. 如果不确定该怎么做，就先学别人是怎么做的；
11. 把用户当作傻瓜，不要让用户思考和选择，替用户预先想好；
12. 不要给用户不想要的东西，任何没用的东西对用户都是一种伤害。

这12条产品规则在产品圈一直流传，应该说是说了很多“正确性”的话，今天看来，这成了产品设计的常识。但如果放到5年前，甚至10年前，恐怕还是相当超前的。

就我本人来说，我觉得每一条都是很多产品人要交学费之后才能学来的感悟。

对于原来的12条军规，边江在知乎的回答算是代表了俞军系产品人对军规的看法：

那新的军规有什么不一样的呢？简单来说，这次俞军将自己的方法概括为：

1. **产品价值分析法：产品价值=(新体验-旧体验)-换用成本**
2. **用户样本量：用户即需求，用户是自然人的某一类需求，用户不是自然人，随着内外部场景变化会发生变化。**
3. **怀疑精神：自我迭代。**

粗看这三条基本是没有任何逻辑关系的，细看更是没有逻辑关系。

事实上，前面的12条军规也没有强逻辑关系。更准确的说是一些产品设计的原则。

我们先每条解读一下，每一条的意思是什么？

1. 产品价值分析法：用户价值=(新体验-旧体验)-换用成本

这里俞军用来评估一个产品的价值的算法，这是一种抽象的逻辑算法，没法做出特别具象的数字结论。比如新体验是怎么评估的？新体验与旧体验的差值是多少？换用成本如何？这些都是无法客观清晰地衡量的。

虽然无法客观清晰衡量，但其认识论价值一点也不会缺失。

我们经常提到说，“这个产品没有价值”，或者“这个产品价值很高”，至于这个产品价值是如何体现的，我们很少提及。

俞军说，新体验可以无限大，这主要是通过创新来实现的。智能手机相对传统的功能手机，在体验的提升上实现了很大的突破。

旧体验在某些垂直领域也趋向于越来越小。随着市场更加垂直，分工越来越细致，每个垂直市场都有大量的旧体验可以被升级替代。

换用成本则有多方面的，比如货币、时间、体力、精神、认知、获得、使用等成本。认知成本在高频词产品中可以被摊薄。

用这个模型我们试着分析一下上门洗车和滴滴打车两个产品来看看是否能够得出一些结论：

上门洗车的产品价值

用户价值 = (上门洗车体验-洗车房洗车体验) - 换用上门洗车产生的成本

事实上，上门洗车的体验是否大于洗车房洗车的体验是个未知数，至少需要验证的结论，如果上门洗车体验小于洗车房洗车体验，那么产品价值就一定是负数。

在这个基础上，即使补贴烧钱，可能也很难把产品价值烧成正的。因为烧钱的核心是降低了换用成本。用补贴虽然可以降低换用成本，但如果（新体验-旧体验）是负数，那得补贴多少钱才能完成逆转呢？

同样是烧钱，滴滴打车是否也一样呢？

滴滴打车的产品价值

早期滴滴是从出租车切入的，它的产品价值可能是这样：

用户价值=(预约打车的体验-街上拦车的体验)-换用预约打车的成本

原则上说（不是确切的数据），预约打车因为节省了时间，提升了效率，不用在街头风吹日晒的等车，这个体验式要大于街上拦截巡游车的体验。

而当滴滴从出租车进入到快车和专车的时候，这个模型甚至变成了：

用户价值=(快速打到车的体验-很难打到车的体验)-换用预约打车的成本

这个括弧里的价值完全就是正向了，如果能够快速克服“换用成本”，那么产品价值将很快凸显。这也是滴滴发起红包大战、补贴大战的一个愿意吧？

当然，很多同学会说，滴滴对打车乘客的价值成立，但补贴很多都补给了司机，对司机的价值如何呢？滴滴对于出租车司机而言：

用户价值=(手机接预约单的体验-巡游揽活的体验)-换用预约打车软件的成本

对于司机来说，体验这个词不准确，核心是收益和效率，因为司机相对是理性人，出来开车还是为了赚钱，不是为了交互体验好不好。所以可以换为：

用户价值=(用滴滴赚钱的效率-巡游揽活赚钱的效率)-换用预约打车软件的成本

如果使用滴滴赚钱效率高于巡游揽活，那么这个补贴也是成立的。但早期司机可能感受不到，所以需要用强补贴来克服换用成本。后期再通过技术手段高效匹配订单的方式来提升司机的赚钱效率。

补贴是用来克服换用成本，而换用成本是逐步降低的，所以补贴也就逐步退出，但如果换用成本是0，产品价值还是负数，那这个产品天生就是不值得运营的吧？

虽然滴滴补贴的量比上门洗车更厉害，但其实滴滴的产品价值是正向的，补贴会让这个正向价值放大。还是那句话，运营（补贴）是让产品价值最大化。俞军的这个模型完美验证了我在《产品的视角》一书里的论断。

对此，我问俞军，产品的用户价值和产品的商业价值有什么不一样吗？他给出了另一个公式：

商业价值=愿付价格属性-成本属性

也就是说，商业产品的核心是用户愿意付费的价格减去成本属性的差额。

我用这个来评估了一些O2O项目，感觉大部分O2O的愿付价格属性都不一定大于成本属性。比如上门美甲，上门剪头，上门拍照……

这些上门项目的成本都很高，用户愿付价格属性高的，只能是少部分用户。

所以这样的模式最后应该部分高净值客户的商业价值成立，年轻人、消费能力弱的人是不太成立的。由此推断，用上门做饭的人、叫上门美甲的、上门洗车的、上门美容的人，也许都是同一群人吧？

2. 用户样本量：用户即需求。用户是自然人的某一类需求，也可以说是有一类需求的自然人，但用户不是自然人。

俞军说这句话的时候，是这么说的：“大部分人都觉得用户就是人，其实用户不是人，不能简单的把用户比做成人”。

听到这里我吓了一跳。用户不是人，难道是神？！

后来又解释：用户就是需求！用户是自然人的某一类需求的集合。用户（需求）随着内外外部场景的变化而变化。

对此我表示太高冷抽象，请给吃瓜群众解释下！

他说我不想太多解释，大概就是这样。我说那我我用个案例来解释下吧？

俞军说，其实也不用太复杂的推演，不需要过多的形容。似乎俞军是不太喜欢过多的解读和形容词的，他更追求更接近最本质的描述。

但我还是要用个例子来描述一下，于是我们找了一个例子来讨论。

以微信为例

俞军说，微信有7亿用户吧，这些用户都是人吗？不是！这些用户其实都是特定场景下的特定需求。

很多人说，有了微信，其他的通信和社交产品都是没有机会了，俞军说这是不成立的。

微信只是解决了7亿个特定的需求集合。但知乎和微博月活也有2-3亿。你能说微信和知乎的用户不是一群人么？

其实在中国，所有的产品的用户都是微信用户的子集了，在自然人层面看。但如果从需求的集合来看，微信之外还有很多的通信和社交的需求存在。

以ofo为例

我表示豁然开朗状，但我觉得有个故事更加准确来描述这一条军规。

比如ofo共享单车的用户，其实真不是自然人。

ofo其实是接近了我在某个特定场景下快速到达的需求。用户未必是喜欢骑车的人，也不一定是追求健康生活或者有环保理念的自然人。他们只是出了地铁回家的时候，不想做三轮车，也不想步行走1.5公里而已，他们的需求在特定条件下表现为ofo的用户。

从这个角度来说，用户即需求这个提法和三节课之前说的“**用户、场景、需求**”确定产品定位的提法有很多相近的地方。我一直以来都反对把用户简单地理解为用户画像，即使有用户画像，也必须是从统计学、物理学衍生到心理学+场景化的理解用户。我们反对割裂地谈用户画像，也反对创造需求（需求先于产品而存在），我们提倡讨论产品的时候带入具体场景。

俞军是把三个要素合为一体，成为用户。因为对产品来说，用户是一个主要服务对象。

谈到这里，俞军提出产品经理要区分事实和推论，也需要区分用户和需求。事实是用户（自然人），推论则是用户=自然人的特定需求。

他说，推论有特定的属性，三个属性：用户价值、愿付价格和企业成本。也就是说需求不仅仅从用户角度出发，而是需要考考虑用户价值、愿付价格和企业成本，所以需求是有商业价值属性的。

需求=商业价值

这是对我有很强冲击力的一个观点，他其实是将用户需求和商业价值统一了。这对于产品操盘者来说，认知价值极高。

我常常认为需求就是用户的痛点，而且很多PM都认为需求=痛点。但俞军在这里其实提出，需求不是痛点，需求可能是痛点的某种商业化的价值表现，他包含了用户价值、愿付价格和企业成本。

举个极端例子：用户都想不吃飯而且活100年，这个痛点虽然存在，用户也许愿付成本很高，但在现有条件下实现这件事的企业成本极高（可能是无限高），所以它也就是一个痛点，而不能成其为“俞军概念里的需求”。

3. 怀疑精神：自我迭代

产品经理必须具有怀疑精神，只有这样才能有自我迭代的能力。产品经理必须区分事实和推论。推论是具有确定性属性的。事实和推论其实都是值得怀疑的。

这一点，我自己有些感受可以延展地解读一下：

批判是智慧的来源，反思是最好的获得智慧的方式。

俞军提到：“结论是结论，我是我！”也就是说，对于结论，我们要保持相对的独立性，即自己反思结论的正确性，也要允许别人对结论的怀疑。

对此，吃瓜群众表示同意！

俞军说，结论自带属性是确定性。所谓的属性，当然是有“是”或者“否”两个选项。也就是说，结论天然具有确定or不确定的属性，所以需要怀疑批判。而产品的设计则自带属性：可行性。也就是说，产品设计是有可能可行，也有可能是不可行的。

吃瓜群众表示：你说的都对！但能“保持人格和价值独立本来就属不易”。对于这些属性概念的提出，我理解就是反思和批判！我们不能完全接受结论，虽然是结论，但结论也是有确定性属性的，所以要时时刻刻保持怀疑和批判精神。

说起来容易，但做到太难。

对于事实的批判叫前提性批判，前提性批判超级有魅力，能让你看到那些默认为“存在即合理”的认知惯性。我们运动的时候，一直跑步减肥，跑到一定阶段效果就很弱了，那是因为我们的运动成了惯性，效率下降。思考也是一样，如果你形成了思维惯性，对事实没有怀疑精神，则思考进入惯性状态。

我认为，不断成长的核心除了怀疑之外，还有保持兴趣。

只有对很多事情保持兴趣的人，才能不断虚怀若谷。我最不喜欢的是，对知道的懒得说，对不知道的懒得学。对生活没有兴趣的人，对自己也失去了迭代能力。“愿你出走半生，归来仍是少年。”同样的，我也“愿你产品狗10年，放下电脑仍是少年！”

二、我的思考和总结

以上，就是俞军的3条新军规。

还记得我说它们看起来没有逻辑关系，但事实上每条之间都有很强的逻辑指代关系，耦合的很厉害。

推论一层接着一层，比如产品价值与商业价值中的藕断丝连的关系、用户即需求与需求具有的愿付价格和成本属性的关联性，都是在统一的认知体系下完成的。

我认为，粗看这是三条不相关的原则，但细细解读已经是一个认知的范式（Paradigm）。这个范式涵盖了产品的几个重要且核心的问题：价值判断、核心概念、思维方式。

在沟通现场，我希望用这些词去描述他的方法，俞军一直都很客气地拒绝，并且说这就是他的一些思考，谈不上那么复杂，也没必要进行包装。但事实上，对于高阶的产品人来说，判断产品价值、深入理解用户与需求的内核，不断突破自我固步自封的思维，实在是最重要的几件事了。

在这3条军规下，我自己是可以推演出很多有意思的推论。大家也不妨推论一下，如果有所收获可以留言告诉我们，大家分享。

遵循事实、做出合适的推论，并且不断的反思和怀疑你做出判断的前提，是我这次沟通的最大的收益。当然，也一定要记得保持怀疑，不断自我迭代。俞军的方法有值得怀疑和反思的地方，也可以留言，毕竟我之后还会有一篇《俞军产品方法的怀疑与反思》呢。

我想，从12条变成3条，也是俞军的一次自我迭代！

本文作者后显慧（Luke），三节课创始人兼CEO。如需转载，请联系三节课微信公众号（ID：sanjiek e），并注明出处。