

# 【模型068】“好产品”的诅咒：你死磕错了方向，活该卖不出去 | 人货场理论

月见

2025-10-31

38岁的徐悟真，在成都望江楼旁边租了个小开间，电脑屏幕上的代码，比他头顶的灯光还要亮。三年，一千多个日夜，他几乎熬干了心血，打磨出一款他自认为“完美”的时间管理APP。

这款APP，界面极致精美，交互逻辑顺滑，功能多达127项。从GTD（Getting Things Done）到番茄钟，从晨间日记到深度复盘，徐悟真把自己能想到的、市面上所有软件的优点，全部“缝合”了进去。他甚至为了一个图标的圆角弧度，跟设计师磨了整整两周。

在他看来，这是“艺术品”，是“屠龙刀”。

上线那天，他发了条朋友圈：“三年磨一剑，只为真正改变千万人的效率。”他幻想着用户涌入、好评如潮、投资人踏破门槛的画面。

一个月后。

后台数据冷静得像一块冰：总下载量537次，其中300次来自他花钱刷的量，付费用户，9个。这9个里，还有5个是他的大学同学和前同事。

徐悟真想不通。他开始愤怒，开始在夜深人静时咒骂：“这届用户不行，根本不懂什么是好东西！”“市场太浮躁，只喜欢垃圾快餐！”“我的产品，只是缺一个引爆点，只要有人发现它……”

他陷入了一种偏执的绝望，一边继续“优化”那127个功能，一边疯狂地给科技媒体发PR稿，但都石沉大海。房租快要交不起了，女朋友也和他分了手。他想不通，为什么自己这么努力，用了最好的“料”，做出了最好的“货”，却落得这个下场？

徐悟真，还有屏幕前可能和他处境相似的你，别再骗自己了。

你不是运气不好，也不是用户愚蠢。你是，也和大多数勤奋的失败者一样，掉进了一个最古老、也最致命的陷阱里——“造物者的自嗨”。

你沉迷于打造那把“屠龙刀”，却压根没想过，这个世界上到底需不需要龙，龙在哪里，以及屠龙的人是谁。

你死磕了“货”，却彻底无视了“人”和“场”。

这就是“人货场”理论给所有埋头做事的人，敲响的第一声丧钟。它残酷地告诉你一个真相：**在商业世界里，从来没有“好产品”这回事，只有“在特定场景下，被特定人群所需要的产品”。**

你以为你在做产品，说白了，你只是在做一个精美的“自我投射”，你爱的不是用户，你爱的是那个“做出了完美APP的自己”。

我们必须把这个逻辑彻底撕开、揉碎，看看它到底是怎么在三个认知层面上，把人牢牢困死的。

## **第一层认知：【货】即一切，我是“造物者”。**

这是徐悟真的认知，也是90%的“手艺人”和“技术宅”的认知。

他们痴迷于“货”本身。工程师追求最优雅的代码，设计师追求最完美的像素，厨师追求最极致的口感。他们坚信“酒香不怕巷子深”，认为只要我的产品足够好，用户自然会来。

你仔细想想，这种思维的根源是什么？

**是认知的自恋，更是认知的懒惰。**

说它自恋，是因为“货”是可控的，是“我”意志的延伸。我打磨产品，就像在雕琢一个“理想中的自己”。这个过程能带来巨大的、即时的满足感和掌控感。徐悟真每多加一个功能，他都会觉得自己更“牛”了一点。

说它懒惰，是因为打磨“货”是线性的、确定的，而理解“人”是混沌的、不确定的。与一台电脑、一块木头打交道，远比和一群喜怒无常、逻辑混乱的真实人类打交道要简单得多，舒服得多。

所以，“造物者的自嗨”本质上是一种“认知防御”。他们用“死磕产品”这个战术上的勤奋，来掩盖“理解用户”这个战略上的懒惰。

他们不是不想赢，他们是怕输。他们害怕自己的“艺术品”被拿到真实的“人”和“场”中去检验，因为一旦被证明“市场不需要”，就等于宣判了他们过去所有努力的无效，甚至宣判了“我”的无效。

这是极其痛苦的。所以他们宁愿选择躲在“货”的后面，躲在自己的小黑屋里，告诉自己：“不是我的错，是世界不懂我。”

这就是徐悟真们“活该卖不出去”的第一个认知枷锁。

## 第二层认知：【人】是入口，【货】是连接。

从第一层挣脱出来，是极其痛苦的。

这意味着你要亲手“杀死”那个自恋的自己。你要承认，你那127个功能，可能99%都是垃圾。你要承认，你根本不了解你的用户。

但一旦你开始这个转变，你的视角就全变了。你不再问：“我能做出什么？”（What），你开始问：“我到底在服务谁？”（Who）。

**你把锚点从“货”切换到了“人”。**

你不再执着于“功能大全”，你开始执着于“痛点狙击”。

我们再来看徐悟真。如果他站在第二层，他三年前会怎么做？

他压根不会闭门造车三年。他会花三周时间，用最粗糙的工具（甚至可能只是一个Excel表格或一个微信群），做出一个MVP（最小可行产品）。然后，他会冲进那些他认为的“用户”群体里——比如广告公司的加班狗、创业公司的项目经理。

他会守在那些人身边，看他们是怎么抓狂的，听他们是怎么骂娘的。

他可能会发现，这些人根本不需要127个功能。他们最痛的瞬间，可能只是“马上要开周会了，我TMD忘了上周干了啥！”

在这个瞬间，用户需要的“货”是什么？不是一个复杂的GTD系统，可能只是一个能“一键导出本周工作简报”的傻瓜按钮。

看，逻辑变了。

**“货”不再是你的“艺术品”，而是你用来和“人”建立连接的“解决方案”。**

“货”的价值，不再由你（造物者）定义，而是由“人”（用户）的痛点来定义。

这就是从“产品思维”到“用户思维”的跃迁。

说白了，你不再是那个孤芳自赏的“造物者”，你变成了一个手持手术刀的“外科医生”。你不再关心手术刀的握柄是不是镶了钻（那是“自嗨”），你只关心它能不能精准地切除那个叫“痛点”的肿瘤。

徐悟真如果懂了这一层，他的APP会删掉120个功能，只留下7个，但这7个，会像钉子一样，死死钉在用户的痛点上。他的下载量可能依然不大，但付费转化率可能会高得惊人。

## 第三层认知：【场】为触发，【人货合一】。

如果你以为理解了“人”和“货”就够了，那你还是太天真了。

真正的高手，玩的是“场”。

什么是“场”？

在传统零售里，“场”很简单，就是沃尔玛、是百货商场、是你的线下门店。

但在今天这个移动互联网时代，“场”被彻底打碎了。“场”不再是物理空间，而是“情境”和“瞬间”。

“场”是用户刷朋友圈的第11条；“场”是你在电梯里看广告的30秒；“场”是你半夜失眠在搜索框打下的那个问题；“场”是你刚和老板吵完架，想找个地方喝酒的那个情绪。

“场”是触发器。

如果你到了第三层认知，你会发现，“人”和“货”都是相对静止的，唯有“场”是流动的、瞬时的、具有决定性的。

一个“人”（比如一个白领），在不同的“场”里，他需要截然不同的“货”。在“办公室开会”的场，他需要的是徐悟真那个APP。在“下班回家路上”的场，他需要的是耳机里的播客。在“周末带孩子”的场，他需要的是一个游乐园。

你仔细想想，这意味着什么？

这意味着，营销的本质，不是“人”去找“货”，也不是“货”去找“人”。而是“货”和“人”在某个特定的“场”里，宿命般地相遇了。

真正的高手，从不推销“货”，他们只经营“场”。

举个最简单的例子：便利店的雨伞。

你家里的雨伞（货），可能比便利店的（货）好100倍。你（人）平时也绝不会想去便利店买伞。但是，在“你下班冲出地铁站，突然发现暴雨倾盆”的这个“场”里，你对“伞”这个“货”的需求瞬间被激活到了顶点。这时候，你眼前5米处的7-11（新“场”），那把售价50元的透明雨伞（新“货”），就是这个世界上最好的产品。

在这个“场”里，你（人）、50元的伞（货）、暴雨的地铁口（场），三者实现了完美合一。

再看徐悟真。如果他达到了第三层认知，他会怎么做？

他会明白，他的“货”（APP）最大的竞争对手，不是其他APP，而是用户“忘了打开它”。

他的“场”在哪里？不是在App Store的排行榜上（那是传统卖“货”的“场”）。

他的“场”，应该在“用户打开电脑，准备开始工作，但又习惯性想刷微博的那个瞬间”。他的“场”，应该在“用户被老板的第N个需求打断，心态爆炸，想放弃治疗的那个瞬间”。

他的APP应该像个“幽灵”一样，在这些“场”里自动跳出来。比如，当监测到用户打开微博时，APP弹出一个窗口：“哥们，说好的今天写完报告呢。”比如，当用户的日程表被塞爆时，APP推送一条通知：“别慌，先做最重要的那一件。”

在这一层，“人货场”已经不是三个孤立的方块了。它变成了一个动态的闭环：用“场”去激活“人”的特定需求，然后把“货”作为这个“场”的唯一解决方案，塞到“人”的手里。

这不是在卖产品，这是在“设计情境价值”。

### 三个认知层次，你在哪一层？

这三个认知层次，就是徐悟真们必须打通的三道关。

第一层是“自恋”，死于“我造的货最好”。

第二层是“共情”，活在“我懂人的痛点”。

第三层是“狙击”，赢在“我控场的时机”。

你，在哪一层？

### 实操工具：“人货场”三位一体重构法

别光听我在这儿“说白了”。懂了，没用。你要会用。

我给你一个最能落地的实操地图，我管它叫“‘人货场’三位一体重构法”。不管你是卖APP的徐悟真，还是卖烧饼的王大妈，逻辑是通的。

#### 第一步：锚定“人”——画出你的“灵魂用户”

停下你手上所有关于“货”的工作。立刻。

你要做的第一件事，是去找到至少10个，你认为“应该”会为你付钱的人。不是你的亲戚朋友，是真实的陌生人。

然后，不要给他们看你的产品。和他们聊天。

你需要的不是一份冷冰冰的“用户画像”（什么25-35岁，一二线城市，月入过万…那都是屁话）。

你需要一份“灵魂侧写”。你要搞清楚：

- 他的痛点（Pain）：他生活中最想骂娘的10个瞬间是什么？

- 他的爽点 (Gain)：什么事情能让他兴奋得睡不着？
- 他的替代方案 (Alternative)：在没有你之前，他是怎么解决这个痛点的？（记住，你的对手往往不是同行，而是用户的“旧习惯”）
- 他的“黑话” (Language)：他们用什么样的词汇来描述自己的问题？（比如徐悟真的用户可能不说“效率低下”，而说“又TM拖延了”）

把这些写下来，贴在墙上。这是你唯一的镜子。你所有的“货”，都必须照着这面镜子来造。

## 第二步：重塑“货”——打造你的“止痛药”

现在，看着镜子里的那个“灵魂用户”，再回头看你的“货”（产品/服务）。拿起一把叫“用户痛点”的手术刀，开始“砍”。

- 砍掉所有“锦上添花”的功能，只保留那些“雪中送炭”的。
- 砍掉所有“你觉得很牛”的设计，只保留那些“用户一看就懂”的。
- 砍掉所有“高大上”的术语，换上他们的“黑话”。

别心疼。你的“货”不是艺术品，是止痛药。用户来找你，不是为了欣赏，是为了解决问题的。徐悟真那127个功能，90%都该被砍掉，直到他的APP薄得像一把匕首，一刀就能插进痛点。

## 第三步：狙击“场”——设计你的“触发瞬间”

你的“止痛药”造好了。现在，别急着去“大卖场”（App Store、淘宝店、市中心）吆喝。

回到你的“灵魂侧写”，去找到那个“人”最痛的“场”（瞬间）。

- 他什么时候最需要你？（时间）
- 他会出现在哪里？（空间/渠道）
- 他被什么信息包围？（情境）

然后，把你的“货”像一个“路标”一样，插在那个“场”里。

如果你的“人”是深夜加班的设计师，你的“场”就不是白天的设计论坛，而是深夜的外卖平台、是凌晨的设计师QQ群。你的“货”（比如一个抗疲劳眼药水）广告，出现在他点完外卖的支付成功页上，效果拔群。

如果徐悟真的“人”是拖延症患者，他的“场”就是B站、微博、抖音这些“时间黑洞”。他的“货”（APP）就应该伪装成一个B站UP主，专门讲“我如何用这个APP戒掉了B站”。

**营销不是广撒网，是精准狙击。** 你的所有资源，都应该砸在那个“人货场”三者重合的黄金瞬间。

## 徐悟真的结局：放下执念，看见真实

我们最后再回到徐悟真的故事。

他没有死。在账上还剩最后3万块钱的时候，他终于想通了。

他把那个臃肿的APP彻底扔了。

他花了三个月，重新锚定“人”：那些和他一样，在成都的、孤独的、靠写作为生的“独立创作者”。

他重塑了“货”：一个极其简单的APP，没有127个功能，只有3个：

1. 强制无干扰写作（打开后电脑无法运行任何其他软件）。
2. 写作“心流”计时器（记录你每天专注了多久）。
3. 一个“虚拟咖啡馆”功能（打开后，你能听到一个模拟的、有轻微人声和咖啡机声音的白噪音“场”，仿佛你不是一个人在战斗）。

他狙击的“场”：不是App Store，而是豆瓣上几个小众的写作小组，和几个成都本地的线下读书会。

这款新APP，界面粗糙，但那127个“灵魂用户”试用后，当场就哭了。他们说：“这TMD就是我想要的！”

一年后，这款APP有了5000个付费用户。徐悟真没有暴富，但他活下来了，活得很好。

他不再是那个自嗨的“造物者”，他成了一个真正的“问题解决者”。他放下了对“完美之货”的执念，却真正收获了“真实之人”的连接。

### 【“人货场”营销罗盘（实战工具包）】

**1. 目标（Goal）：** 诊断并重构你的商业闭环，停止“产品自嗨”式的无效努力。

**2. 适用场景（Scenes）：**

- 产品研发（立项前）
- 销量惨淡（找病因）

- 创业启动（定方向）
- 个人品牌定位（找赛道）
- 内容运营（定选题）

### 3. 核心步骤（罗盘四问）：

#### 第一问：【人】（Who?）- 你的“灵魂用户”是谁？

- 你能用一句话描述他们吗？（不是“所有人”，而是“一小撮人”）
- 他们的**核心痛点**（必须解决）和**痒点**（有了更好）分别是什么？
- 他们在用什么“黑话”描述这个痛点？

#### 第二问：【场】（When/Where?）- 你的“狙击瞬间”在哪？

- 他们在什么**时间**（如：周一早上9点）最痛？
- 他们在什么**空间/渠道**（如：微信群、B站、电梯里）最集中？
- 那个瞬间，他们**最容易被什么信息**（如：焦虑、希望、对比）所触动？

#### 第三问：【货】（What?）- 你的“止痛药”是什么？

- 你的产品/服务，是针对那个“痛点”的**唯一/最佳**解决方案吗？
- 相比于用户的“替代方案”（如：硬扛、用Excel、找朋友），你的**核心优势**是什么？
- 你的“货”，是否用了他们的“黑话”来命名和描述？

#### 第四问：【循环验证】（Loop）- 你的人货场是否“自洽”？

- 把三者连成一句话：“我的【货】，帮助【人】，在【场】里，解决了【痛点】。”
- [Slogan示例]：“我这款‘防摸鱼’APP（货），帮助‘总想刷微博的拖延症患者’（人），在‘刚打开电脑准备工作’（场）时，‘立刻进入专注状态’（解决痛点）。”
- 这个Slogan听起来是否精准、可信、且足够诱人？如果不是，回到第一步。

一句话心法：永远先问“为谁”，再问“在哪”，最后才问“是啥”。