

用户的需求全盘接受吗——4 招秘方，助你不断试错、校对需求

不断试错，校对需求

你好，欢迎来到腾讯大学出品的《腾讯产品 18 讲》。

上节课，我们讲到需求挖掘的起点，来自于产品经理对用户的深度感知与洞察，通过静听法、忘我法、模型法和习惯法，可以提升产品经理对用户的「感受力」。

那么，是不是根据我们理解的用户需求来做产品就可以了呢？很遗憾，产品需求的挖掘并不是一劳永逸的事，当我们满怀期待与热情，把精心打造的产品推到用户面前的时候，往往可能出现一些意想不到的情况。

需求洞察的墨菲定律

1949 年，一位名叫爱德华·墨菲的空军上尉工程师，在一次火箭减速超重试验中，发生了一点小故障，他随口说了一句话，没



想到这句话竟然成为二十世纪西方文化三大发现之一，被人们称之为「墨菲定律」。这句话就是——「任何可能出错的事情，那它一定会出错。」

我们对产品需求的思考同样如此。无论多么厉害的产品大牛，无论对产品方案的思考多么深入，总免不了对用户心理的洞察存在一些盲点。只要有盲点，就免不了做出来的产品，可能在某些意想不到的地方，冲破了用户的接受度。

曾经在手机 QQ 团队工作的产品经理们或许永远都不会忘记，在 2013 年 5 月的那个周末，整个团队几乎每一位同事都在彻夜奋战，一时间涌进来几万条用户反馈，每一条都要求团队给用户解释和致歉。因为在刚刚发布的手机 QQ4.0 版本中，由于去掉了 QQ 在线状态的区分显示，曾经习惯在 PC 端 QQ 上看到在线状态的用户表示极度不习惯，在 AppStore 新版本 3 万多条用户评论中，有 90% 的用户给出了一星。

这也许是当时手机 QQ 团队遭遇的最大一次用户危机，然而这次版本是 QQ 从 PC 迈向移动化的第一次正式脚步，是团队经过了几个月甚至更长时间的思考成果。之所以去掉在线状态的区分，是因为在线与否实际上是 PC 时代用户状态的展示方式，然而手机是一个常伴用户身边的设备，移动互联网的特征之一就是「Always Online」，即使一个用户此时此刻没有使用手机 QQ，但他依然能够通过系统提醒方便地收取消息。

所以这个决策并没有错，即便在 4.0 版本被用户疯狂吐槽的情况下，在之后的版本更新中，弱化离线状态的理念还是依然被坚持了下来。一方面，产品团队确实看到版本更新后，手机 QQ 的活跃和消息发送数据保持上升趋势；另一方面，也有一些相

对专业和理性的自媒体为 QQ 发声，当时有一句经典的言论被广泛流传出来——「人们迟早会明白，批驳永远在线的你已经永远在线了。」

理念正确、顺应趋势、符合场景，那为什么还是不被用户接受呢？团队反思，对于这个大版本的更新，我们已经做了万全准备，但还是遗漏了两个关键因素：

第一个，忽视了「用户习惯」的强大惯性。

改变用户习惯，意味着用户需要投入成本，这个成本包含用户的理解成本、养成新习惯的成本，没有缓冲的改变，让用户的接受度大大降低。

第二个，忽视了旧有体验庞大的用户基础。

QQ 作为一个几亿人都在使用的产品，4.0 版本的更新，实际包含了 QQ 移动化的一百多个功能和优化点，去掉在线状态只是其中一个小小的特性而已，然而就是忽视用户习惯这一点小小的失误，就像「蝴蝶效应」一样，引发了一场全民商讨的「大海啸」。

在此之后，QQ 团队迅速调整，产品、开发、运营，全部同学都变身为客服，最大程度安抚用户情绪，几万条用户反馈在一个周末被全部「消化」掉。在之后的版本更新中，坚持产品理念的同时，进行联系人列表优化和增加文字标识，比如你可以看到某某某「手机在线」这样的提示，让用户对移动互联网时代在线状态呈现方式的改变，能逐步接受。

所以，无论我们是多么经验丰富、身经百战的团队，永远对用户需求保持敬畏心，你不知道自己会在哪儿出错，只有在实践中快速尝试和调整，才是我们需要秉承的法则。

同一个需求，满足方式不断进化

有趣的是，关于「在线状态」的故事至今都还没有结束。在 2020 年的新版 QQ 中，我们发现「听歌中」、「TiMi 中」等个性化在线状态在年轻人中流行起来，大家纷纷奔走相告，询问这个状态在哪里设置，甚至论坛里到处都是设置个性化状态的攻略帖。

乍一听「TiMi 中」，你是不是还一时反应不过来这是啥，但联想起那个熟悉的王者荣耀游戏启动声，你是不是一下子就会心一笑起来，一个简简单单的秘密状态语，朋友们的交流就在无声无息中被传达出来。

所以随着移动互联网的发展，在线状态早已突破了是否在线的简单定义，它开始延展到用户自己当前个性化的生活状态、心情状态等等，传递出更多的社交意愿。

而且 QQ 团队还巧妙地把用户使用手机和应用的一些信息，在用户允许的前提下，通过在线状态的不同分享出来——

比如当切换到「听歌中」的状态时，用户在 QQ 或者 QQ 音乐上正在听的歌曲，就会被展示出来。想想如果有一个暗恋的女孩，QQ 状态显示正在听周董新歌《Mojito》，是不是正好给了你开启话题找她聊天的一个契机呢？一个产品能带给这个世界的美好，就是在这样一些细腻的小小场景中被散发出来。

从 PC 时代的「在线」、「隐身」、「隐身对其可见」，到迈向移动化的弱化离线、突出手机在线提示，再到符合年轻人社交表达的个性化在线状态，同样的用户诉求场景，却随着时代的变化，衍生出不同的满足方式。

所以，我们不能忽视用户的「不习惯」，但也需要时刻警惕自己的「习惯」——因为习以为常的，很可能被淘汰，产品的止步很可能就是一种退步，这也正是我们需要保持产品「进化力」的原因之一。

不按套路「出牌」的用户

除了对已有产品优化需求的不断挖掘，一个全新产品的「进化力」可能会更为重要，因为创新往往来自产品经理的创意，创意来自对用户场景的模拟和需求预判，而这种模拟和预判往往是存在很大偏差的：我们永远不知道用户到底会如何使用我们的产品，用户反馈可能言不由衷，用户调研可能存在误差，但用户真实使用产品而产生出来的行为数据，却很大程度真实地反映了市场需求。

你一定听说过大名鼎鼎的图片分享应用 Instagram，但你不一定知道最早的 Instagram 和现在的样子是天壤之别。Instagram 创始人凯文·斯特罗姆最初的灵感，来自两个产品的综合，一个是地理位置分享应用 Foursquare，另一个是黑手党游戏 Mafia Wars。他期望用户能通过这款应用来分享自己的行程，可以对地点进行签到，以及分享你计划去什么地方，可以发照片、评论，朋友一起聚会获得积分等等。

然而这款产品的初始用户们却并没有像斯特罗姆想象中那样去使用他的产品，复杂的功能并没有带来多少参与量。但其中有一项发图片的功能却意外有比较高的使用频率，而且用户不仅仅是针对地理位置来发图片，也会分享自己的自拍和生活。

这个发现给了斯特罗姆很大的启发，当他的团队重构应用的时候，就聚焦在了图片分享上，砍掉了不相关的功能，只保留发表图片、评论和点赞，并把应用名字从 Burbn 改名为 Instagram，让用户分享图片的操作更简单、分享的图片更美。

2010 年 9 月 20 日，Instagram 正式发布，第一天用户量就达到了 25 万人；3 个月之后，用户量达到 100 万；一年后，突破 1000 万；两年后，Facebook 10 亿美元收购 Instagram。这款以失败作为原点的产品，终于完成了自己的华丽转身。

大家众所周知，创新的失败率是极高的，只有在创新中保持持续的进化力，在失败中准确挖掘经验教训，不断将产品推向正确的道路，才能不断提升创新的成功概率。

提升产品「进化力」的四大秘方

讲了这么多产品进化的案例，你是不是开始关心，我们有没有什么具体方法，来保持这种「进化力」呢？在这里，我们分享四条秘方给大家：

第一条秘方，引导发声。

产品策划之初，我们需要聆听用户心声；产品上线之后，我们更需要获取用户使用后的反馈，来验证曾经的想法，或去发现

新的问题。所以我们一定要创造足够多的渠道和通路，让用户更简单、更愿意发声。

产品之外，组织用户群进行自由交流。

推荐大家使用 1 对 1、或者 3-5 人的小群方式与用户交流，人少，沟通可以比较深入，也因为具有一定的私密性，用户会更自然地吐露自己的心声。周边的朋友和同事也可以成为我们产品的首批体验尝新者。在腾讯，即便是部门一把手，也会经常出现在内部产品交流的论坛上，非常细致地去回答同事们提出的各种疑问。

产品之内，设计契合用户场景的发声通路。

在产品中规划用户反馈意见的入口，应该是大家普遍的常识。但常常被忽略的是，在用户受阻场景中设计适合的发声通道，比如在用户播放视频卡顿时，能出现播放异常反馈的入口，此时系统可以收集用户的网络环境、观看内容、故障时间等，为故障判断做一定的参考；又比如在外卖订单中，我们可以看到一些「催单」功能的设计，当用户等待时间过久，已经超出等待耐心时，可以让用户非常方便地表达诉求。

这一类型的用户反馈，融入到细节的产品设计中，既能让我们更容易定位问题，又可以在用户受阻路径中，帮助用户缓解和发泄受挫情绪。

第二条秘方，灰度策略。

灰度策略往往应用于新产品或新功能的尝试。

新游戏的发布，应该算是灰度策略应用最完备的领域。比如在腾讯研发一款新游戏，第一步会经过 1000-2000 人的内测，接下来会进行一轮、两轮、甚至三轮的对外开放测试，俗称为公测，每一次受众人群会不断扩大，直到游戏最终上线发布。

这里的每一个阶段，游戏团队都会根据玩家的反馈和行为数据，来优化调整游戏细节。腾讯还会根据每款游戏在灰度阶段的数据，来对游戏进行六星评级，从而决定对这款游戏的推广力度。

灰度策略一般有三种方式，可以应用于不同的场景。

一是随机灰度。一般在发布适合全局用户的新功能或新特性时使用，也就是在全局用户中随机测试一批用户来观察效果；

二是定向灰度。它适用于在产品中根据细分群体去发布的一些新功能。就像我们上一节课中讲到的 QQ 厘米秀的案例，就是巧妙地对目标用户群进行灰度，从而来推广创新产品。

三是邀请灰度。它通常适用于一款新产品的诞生，并且具备一定的社交或社区属性。一方面，能在产品诞生之初，更加聚焦于典型的种子用户群体；同时，还通过邀请码的方式让用户形成自传播，为产品带来自增流量和口碑效应。

第三条秘方，善用实验。

2000 年，Google 为了确定在搜索引擎结果页面上，到底呈现多少条结果是最佳的，进行了第一次 A/B Test 实验；到 2011

年，距离谷歌首次测试 11 年后，谷歌已经累积进行了 7000 多次不同的 A/B 测试。

就连曾经奥巴马在竞选美国总统时，也在自己的网站上进行 A/B 测试，利用图片、新闻标题、捐赠按钮等等方面的不断尝试，累计让奥巴马的捐款金额增加了 5700 万美元！

所以，善用实验，通过数据驱动产品，可以帮助我们降低验证成本，快速达成共识，提升创新效率。

实验体系也是一个非常复杂且专业的领域，我们没有办法通过这一节课，来为大家讲解清楚，在这里提供两个最核心的学习路径供大家参考：

1. 你需要系统性地学习实验设计。提出假设、确定目标、选取对象、分组实验、预估样本，每一个环节都会对实验的合理性产生影响。像实验中所涉及的分桶、分层、北极星指标、统计显著性之 p -value 值，都需要我们有一定的了解。
2. 你需要学会使用实验工具。在腾讯，我们一般会自己搭建实验平台；而创业型的公司，我们建议可以利用 Google Optimize 等第三方工具来进行实验设计和统计分析。

第四条秘方，关注异常。

异常，意味着问题或机遇。我们对产品中的异常表现和异常数据，一定要保持足够的敏感度，它往往能够成为帮助我们挖掘新需求的起点。

比如微信对话的「+」号功能里，有一个叫「语音输入」的功能，它可以支持用户快捷地把语音转化成文字来发送。这个功能上线后，微信的产品经理发现其中有一些异常——用户退出功能的次数特别多，每一次进入后发送的条数比较少，但总体发送的条数又比较多，这说明用户经常会退出这个功能后，再重新进入。

后来通过观察和了解用户，才知道原来用户是通过退出功能的方式，来实现内容清空。所以后来微信就迭代了一个特性，在语音完成文字转化后，增加了一个「清空」按钮。就这样，功能退出又重新进入的情况就减少了，提高了产品的易用度。

总结

今天我们学习了需求挖掘的第二种能力——校对需求、不断试错的「进化力」。

QQ 在线状态的故事，让我们知道对产品再深入、再透彻的思考，也可能存在盲点；需求在时代演进中，会通过不同的方式被满足；

而 Instagram 的故事，让我们发现用户可能也不会按照我们假想的设计思路，来使用我们的产品，唯有真实的行为数据，可能会告诉我们真相。

我们可以通过引导发声、灰度策略、善用实验、关注异常这四种方式，来敏锐发现问题，验证需求，让产品不断进化。

课后分享



在你做产品的经验中，有没有产品优化迭代的好案例呢？你又是通过什么样的方式来发现这些优化点的呢？欢迎在课后评论区与我们分享。

悬念预告

这两节课中的「感受力」和「进化力」，都是帮助我们在当前时代或当前产品上去发现产品需求；那么面向未来，我们如何洞察趋势，培养对创新需求的「预判力」呢？

欢迎继续收听《腾讯产品 18 讲》的第 5 讲《洞察趋势，预判需求》。恭喜你又学完一节课，如果你觉得有收获，别忘了分享给更多的朋友，共同成长进步。

本文由 Circle 阅读模式渲染生成，版权归原文所有