

附【试——需求落地模块】避坑指南

你好，欢迎来到腾讯大学出品的《腾讯产品 18 讲》。

在【试——需求落地模块】，我们来聊一聊三种需要避免的坑。

避坑第一条，避免其他需求取代真实的用户需求

产品经理有时要面对一个非常特殊的用户，那就是老板。作为打工人，我们挑战老板的权力与权威是很需要勇气的；但作为专业的产品经理，我们需要保持清醒、坚守初心、实事求是。既要站在老板的视角，思考老板提这个需求背后的真实意图是什么；也要站在普通用户的视角，分析需求的合理性，从而结合这两方面的思考，整合考虑对老板的需求，如何实现满足、引导修正或者委婉拒绝。

几年前，腾讯手机充值业务曾经收到老板提出的一个需求：将单次充值的最大额度，从之前的 500 元增加到 2000 元。团队领命快速完成了任务，但是经过一段时间的观察，发现除了老板产生了一单 2000 元充值后，很久都没有再产生一单，于是对



这个需求进行了专项复盘：数据发现，充值 500 元都是一个比较小的量，已经可以说明绝大多数用户的充值需求是集中在 500 元以下的；单次充值 2000 元可能确实是一部分用户的真实需求，但这部分人群的数量，相比这款产品入口数以亿计的用户量级来说，实在只能算极个别。

因为老板自己有这个需求，容易认为其他用户可能也会有类似情况，也就是说这个需求在决策过程中犯了「以点带面、以偏概全」的毛病，放大了单一用户的小众个性化需求，取代了普适大众的真实需求。

经过这番审慎分析，团队上下达成了一致，还是要秉承需求规划中「围绕核心目标做规划」的原则，快速下线了充值 2000 元这个功能，也得到了老板的理解和肯定。

除了来自老板的需求，我们有时候还会面临来自公司内部兄弟部门的需求，当这些组织内外的需求纷纷到来时，产品经理一定要保持清醒，时刻将用户的真实需求摆在第一位，时刻要问自己，产品的核心目标究竟是什么。

避坑第二条，避免被虚假繁荣数据蒙蔽双眼

什么是虚假繁荣数据呢？就是看起来很好看、但并不能反映真实情况的指标。比如对一个新产品进行拉新推广，外网的活动曝光数据量级高，用户参与热情，但衡量活动效果最关键的是拉新用户的质量。

在天天 P 图的运营工作中，曾经蹭热点策划了一个上传照片测用户年龄的活动，操作简单有趣，活动上线后，很快就有上亿

用户参与。看上去数据非常火爆，但活动主题和产品的关联度不大，没有做好产品核心功能的引流，导致最终拉新效果很差，活动很快就叫停了。

如果我们只看活动的曝光量、参与量，会觉得很兴奋，但其实离产品的核心目标很远。这样的活动就是自嗨，就是虚假的繁荣；在运营活动的策划中，一定不能被这样「自嗨」的数据蒙蔽了双眼，而要关注整体活动路径的转化。

避坑第三条，避免过度追求点击率伤害用户

腾讯内部有一款产品，曾给用户推送过一个活动，标题是「你有一个 iPad 未领取」，用户点进去后，发现需要参加活动，抽奖才有机会获取 iPad。这个案例立刻在腾讯内部引起了小伙伴们的广泛吐槽——标题吸睛，固然会提升活动的点击率，但却会伤害用户的体验。

类似这样夸大其词、标题党的消息推送，在很多产品运营推广中屡见不鲜。腾讯创始人之一、腾讯人尊敬的大师兄张志东（Tony）就曾在公司内部的培训中批评了这种现象——团队为这种好看的数据而沾沾自喜，殊不知这种勤奋的打扰，长期来看是在损伤用户的利益，透支产品的信用，自然是无法持久的。产品经理要学会克制和善良，做对用户真正有价值的运营活动。

总结

今天，我们围绕【试——需求落地】模块，讲了三大「雷区」——其他需求取代真实的用户需求、被虚假繁荣数据蒙蔽双

眼、过度追求点击率伤害用户。

课后分享

这些产品经理们最容易犯的错误，你也经历过吗？你对哪一点感受最深？也有一些踩坑经历与我们分享吗？欢迎在评论区说出你的故事。

悬念预告

到这里，《腾讯产品 18 讲》的主体部分——产品三步法就全部讲完了。如果一定要高度概括腾讯产品经理从 0 到 1 做产品的方法，我们可以简化为三步：找——比——试。找，多方挖掘，找到需求；比，对比环境和自身，确定产品策略；试，快速尝试，实践才出真知。

下一讲，也是课程的最后一篇，我们将站在更高处去审视，在这么多产品方法的背后，产品经理究竟需要具备哪些品质，才能走得更远，做出更有价值的产品。

欢迎继续收听《腾讯产品 18 讲》的最后一讲《产品经理精神篇——哪些品质，助产品经理走得更远》。

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。

