

# 需求设计，少走弯路

你好，欢迎来到腾讯大学出品的《腾讯产品 18 讲》。

上一讲，我们学习了产品设计的重要原则——人是设计之本，作为产品经理，我们需要不断提升对用户的理解和感受力，努力做出用户有需要、易上手，并且一直喜欢的好产品。

今天的课程，我们将继续探讨，在具体做设计的时候，还有哪些需要产品经理特别注意的地方，能让自己少走弯路。

没有设计，只有解决问题

张小龙在腾讯内部的一场 8 小时分享中曾经说过：「没有设计，只有解决问题」。简单来说，产品设计就是以用户价值为中心，持续地发现问题、解决问题、验证问题。一个产品的价值，取决于它在多大程度上解决了什么用户、在什么地方、遇到的什么问题。

这里有两个点需要特别注意：

第一，不以设计为导向，以用户为导向。在这门课的第 7 讲《发掘优势，确定产品定位》中，我们介绍到，腾讯电脑管家



的定位是「保护你电脑安全的默默无闻的工具」，手机 QQ 浏览器的定位是「提供快速简洁浏览体验的效率工具」，全民 K 歌则解决了千千万万喜爱唱歌的用户开口唱歌的需求。产品经理要始终围绕解决用户遇到的问题，满足用户的需求来工作，而不是满足产品经理个人的喜好。

第二，面向场景来做设计，而非功能列表。新手产品经理容易犯的一个错误，就是看竞品有什么功能，全部照搬过来，或者对用户反馈的功能建议全盘接受。功能服务于场景和整体体验，产品经理要时刻清楚自己当下是在解决什么用户、在什么地方、遇到的什么问题，而不要堆砌功能。与当下要解决的问题无关的功能特性，不单会增加产品开发的成本和周期，还可能给用户带来不必要的干扰。

比如很多人好奇，为什么微信不像 QQ 一样有在线和离线状态。这是因为 QQ 是 PC 时代就有的产品，用户和电脑是分离的，用户坐下来，打开电脑时，QQ 就是在线状态，其他时候则显示离线；而微信诞生于移动互联网时代，人们的手机基本上都是随身携带，手机甚至成了人体器官的延伸，基于手机开发的微信「永远在线」，自然也就不需要区分在线和离线状态了。

所以我们说，要面向场景而不是功能列表来做设计，没有孤立的功能，每一个功能都服务于特定的场景，只有面向场景，才能做出取舍。

从基础到高级，按顺序依次满足

对用户的使用场景和待解决的问题进行挖掘和分析，我们往往会获取到大量需求，如何处理？我们来看一下移动支付的例子。

2014 年，在微信红包的带动下，腾讯的支付业务迅猛发展，但同时也暴露出平台存在着很多问题：比如用户发红包时，很多时候发不出去；提取资金时，资金常常到不了账；商户使用各种功能时，无法满足需求；灾备系统无法正常工作等等。

这么多需求快速涌来，产品经理应该怎么办呢？团队把所有需求分为了 4 个层级，先后实现：

第一层级，是和资金的安全性和可用性相关的需求。在保障安全的前提下，要确保每一笔支付都能顺利发生，让资金像水一样流来流去，不出现中断。这是必备前提，也是基础保障。

具体来说，产品团队发现，在这个层级，用户体验的最大痛点是春节期间红包发不出去。支付业务和传统的互联网业务非常不同，它的链条非常之长，从微信平台，到微信支付平台，到财付通基础支付平台，再送到银行接口，任何一个环节都可能导致支付过程变慢。梳理过程中，产品团队发现银行接口处理的并发量是一个重要瓶颈，因为银行传统的设计，是无法满足互联网移动支付业务小额高频——1 秒钟达到几万、甚至几十万笔的支付请求的。通过这样的梳理，产品团队开始重点攻坚优化银行的接口，使银行的核心处理系统能满足支付业务小额高频的处理请求。最终，在产品团队和银行团队共同努力下，快捷并发的总容量扩展了 30 倍以上，解决了用户的痛点。

第二层级，是和用户体验相关的需求。要确保用户在使用移动支付的过程中，体验快速、清晰、舒服、愉悦。

具体来说，产品团队发现，在这个层级，用户体验的最大痛点是提现到账速度慢。当时，用户调研显示，理财通赎回到账速度竟然比主要竞品慢了 6 倍以上。这让团队深受触动。于是，大家开始对从用户提现到送交银行处理这整个链条进行逐步拆解，发现腾讯内部处理时长高达半小时以上！这是因为处理提现到账时，每一笔都还要经过人工审查。这在支付业务当中显然是不能接受的。于是产品团队推动优化了系统处理方式，把人工审批改为自动处理，以安全性为前提，上线了新的实时付款系统，整个赎回速度被优化提前了半小时以上。另外，还把银行的批量处理接口改为单笔处理。这也使得等待时长明显缩短。

经过这一系列改善动作，用户提现几乎可以做到实时到账，大大优化了用户提取资金的核心体验。

第三层级，是和扩展性和兼容性相关的需求。让各种用户的银行卡都能被绑定和使用，让用户线上线下的各种场景都可以被兼容，也就是让产品被越来越多的用户，在越来越多的场景下广泛地被应用。

第四层级，是和产业生态发展相关的需求。只有行业上下游相关链条产业都能长期健康协同发展，我们的产品才能稳定健康发展。企业应该有强烈的社会责任感，和行业环境下各家合作机构紧密合作，促进科技向善，打击作恶。这些，都有助于我们的业务健康有序平稳发展。

一般来说，每个业务都可以建立从基础到高级的需求模型——从可用性、用户体验、扩展兼容到完善生态。我们优先保障可用性，不断优化体验。这两层需要不断打磨完善。这是产品的核心能力；之后，再扩展更多用户群，放大影响力，实现业务生态布局，从基础到高级，依次向上满足，不能跳跃。

## 需求边界，如何拓展

前面说过，产品设计就是以用户价值为中心，持续发现问题、解决问题、验证问题。随着产品的成长，我们解决了能用、可用之后，就可以着手解决让产品更好用的问题。这时可能会遇到是否要对产品边界进行拓展的思考。

产品的边界，定义了什么是我们不做的，明白了这点，可以让我们在产品初期，把本来就有限的资源，更加聚焦地使用。

好的产品，往往是自己演化出来的，而不是事先规划出来的，对边界的拓展，建议要围绕产品或团队的优势向上生长，而不是搞「基因突变」。比如全民 K 歌，在把唱歌的基本功能打磨得足够好以后，围绕腾讯在社交关系链上的优势，通过拓展社交分享，逐渐从一个唱歌的工具应用，拓展为唱歌爱好者的社区。又比如，微信借助 2014 年微信红包的火爆，成功从一款社交通讯软件，拓展到支付领域。

## 需求设计，过犹不及

作为产品经理，你需要经常问自己这样一个问题，如果这个版本做了 10 个新功能。这 10 个功能都上线以后，它们分别对用户带来的帮助究竟有多大？如果你真的仔细琢磨这个问题，你

往往会发现，可能做其中 2 个功能就足够了。也就是说，很多功能都是白白做的，做得越多，有可能错得越多。

为了避免过度设计，以下几个意见供你参考：

第一，不在 1.0 版本做 2.0 版本的事情，上线是为了验证想法，是改进功能的开始，根据 1.0 版本用户的反馈，更有助于我们评估 2.0 版本需要什么功能。

第二，避免定义复杂的逻辑和形态，如果解决方案非常复杂，很有可能是问题定义错了。

第三，保留变化，对不确定的部分，保留变化的余地，先不做。

## 总结

这一讲，我们聊了产品需求设计的过程中，如何少走弯路，主要有这么几个观点：

首先，产品设计要以用户为导向，面向场景，要清楚我们在解决什么用户，在什么地方，遇到的什么问题，而非按照功能列表来做设计，不要堆砌功能；

其次，建立从基础到高级的需求模型——从可用性、用户体验、扩展兼容到完善生态。可用性是基石，接下来不断优化体验，之后再扩展更多用户群，放大影响力，实现业务生态布局，从基础到高级依次向上满足，不能跳跃；

再次，对需求边界的拓展，要围绕产品或团队的优势向上生长，不要「基因突变」；

最后，不要过度设计。

## 课后分享

今天的课后题是：你知道哪些「画蛇添足」的产品需求设计案例，欢迎你在留言区与大家分享。

## 悬念预告

这一讲，我们聊了在具体需求设计的过程中，有哪些需要特别注意的地方，能让我们少走弯路。那么。这些对用户有价值的需求应该怎样落地，以及如何检验这些需求设计，满足了我们的设计初衷呢？

请继续收听《腾讯产品 18 讲》的第 13 讲《需求落地最后一公里》。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