

确定产品的商业化模式

你好，欢迎来到腾讯大学出品的《腾讯产品 18 讲》。

上节课，我们讨论了面对新的市场和机会，要怎样给产品找到合适的定位；基于合适的定位，产品就可以从一个恰当的角度切入市场，并在竞争中取得优势。

产品除了获得用户的喜欢和认可之外，还有一个非常非常重要的需要我们思考的问题，那就是「怎么赚钱」，大家一般也把「怎么赚钱」叫做商业化，今天我们就来聊一聊产品的商业化这个话题。

对商业逻辑的敏感度是产品经理的必备素质

首先我想问你两个问题。只有免费的产品才是好产品吗？商业价值和用户价值是矛盾的吗？

答案是否定的。产品需要大量资源的投入，只依靠资本的「输血」很难长久，只有商业化才能让产品有自我造血能力，让产品的发展变得可持续。做得比较成功的商业化，还能推动产品更好地发展。

比如，微信公众号的广告收入可以直接回馈给创作者，生产出更多原创内容；用户有了更多阅读选择，平台的活跃度自然得到提升。广告的引入，促成了广告主、自媒体、用户多方利益共赢，建立了产品的良性循环。

又比如，非常火爆的付费学习，由于引入了付费模式，既帮助用户高效筛选学习内容，降低了选择成本，也能激励知识分享者产生更多优质的内容。

我们观察到，一些做用户产品的新人，往往特别容易忽略对商业逻辑的理解，总觉得自己的目标是为用户服务的，所以对商业价值并不关心。但在我们看来，理解业务的商业逻辑对做用户端的产品经理来说同样重要。

产品经理如果能理解业务的商业逻辑，就能具有更全局的视野，更能深度理解自身工作在商业链条中的价值，就能从产品设计之初，就考虑到可能的商业模式，兼顾市场和成本，打造能持续创造用户价值的产品生态。在竞争日益激烈的今天，企业对产品经理的商业敏感度要求会越来越高。

商业化的前提是产品能为用户提供价值

腾讯的经营理念是「一切以用户价值为依归」，我们认为商业化也不例外。只有为用户提供了有价值的商品或服务，才有商业化的可能，因为有价值认同才有用户，有用户才会产生交易，有交易才会有收入，否则再完美的商业设计，也只是纸上谈兵。

如果对于产品的价值还有疑虑的，建议先不要跳到商业化，否则很可能做出赚一笔就跑路的业务，砸了自己和组织的口碑。

商业化有哪些模式

理解了商业价值对产品的意义，接下来我们来看看产品的商业化又有哪些模式。

19 世纪中叶，美国加州传来发现金矿的消息。许多人认为这是一个千载难逢的发财机会，于是纷纷奔赴加州。淘金梦是美丽的，做这种梦的人很多，而且还有越来越多的人蜂拥而至，一时间加州遍地都是淘金者，而金子自然越来越难淘。这时就有个小伙子灵机一动，他想，淘金实在太难了，要不我改成向淘金者们卖水吧，结果，许多淘金者都空手而归，而卖水的小伙子却积累了不小的财富。

从这个小故事中，我们可以看到「淘金」和「卖水」两种不同的商业化模式。时过境迁，产品服务对象各种各样，产品模式各不相同，但核心本质不变，我们可以生产和向用户销售产品和服务，就好像上面的「淘金」；也可以像「卖水」的小伙子一样，在某时期为某些火热行业的从业者提供某些工具或某些服务，进而来优化并提升这些从业者的生产效率。

由此我们可以根据销售和服务对象的不同，把商业化模式大致分为两大类：

第一类，用户直接购买产品或产品服务，比如用户开通 QQ 音乐会员服务，或者购买王者荣耀游戏的皮肤道具，都是用户直接购买产品提供的增值服务。因为是直接向最终使用产品或服

务的个人用户（Customer）进行收费，我们把这种模式称为 C 端收费，也简称 To C 的模式。

第二类，则是通过能力或资源的输出，帮助其他主体完成他的产品和服务，并获取其收益中的一部分，比如门户网站、搜索、信息流等广告服务，让商家获得品牌曝光和新的用户，再比如提供云计算的基础能力，让商家可以更高效稳定地构建自己的服务。这一类产品或服务通常是面向企业或组织（Business）进行收费，所以我们把这种模式成为 B 端收费，也简称 To B 的模式。

不论产品的商业模式是 To C 还是 To B，都存在一些共同点，它们都需要良好的体验，都需要思考，产品的核心价值是什么？客户都有哪些痛点？产品是为哪些客户和角色，解决了什么样的问题？是怎么样解决的？

同一个产品采用 To C 还是 To B 的商业模式并不是非此即彼的，比如京东商城（JD.com）向用户销售电器、百货，这是 To C 的商业模式；同时京东也提供了开放平台，与第三方中小商家分享自己的用户和流量，不但通过更多的商户为用户提供更为丰富的商品选择，提升用户体验，还可以从为第三方商户带来的新增销售订单中收取分成的佣金，进行 To B 的收费。

一家企业或组织的商业化模式也不是单一的，以腾讯公司财报为例，腾讯视频、QQ 音乐等会员服务，以及王者荣耀、和平精英等游戏服务，属于 C 端收费；面向广告主的广点通效果广告，以腾讯云为代表的企业服务，则属于 B 端收费。每个企业和组织会根据自己的产品特点，来选择适合自己的商业化模式的组合。

选择合适的商业化模式

怎么才能找到适合自己的商业模式？我们认为，产品经理应该回到产品本身，基于用户场景挖掘可能的付费模式，这里提供三条思路。

第一条，商业化要结合产品特点

前面我们说过根据销售和服务对象的不同，商业化模式可以分为 C 端收费和 B 端收费。互联网提供了了一个让商业模式复杂多变的环境，根据用户付费场景，互联网产品常见的商业模式有以下三种：

- 1、直接售卖。**是指通过直接销售产品或服务进行商业化，电商、内容付费都是如此。
- 2、增值服务。**通过免费的基础功能聚集人气，再通过为付费用户提供会员、特权、游戏道具等增值服务实现商业化。基础服务不收费：如 QQ 音乐仅仅听歌不收费，QQ 和微信仅仅通信不收费，王者荣耀只是玩游戏本身也不收费；但如果用户想在 QQ 音乐下载更高品质的音乐，或者在王者荣耀中穿戴更加酷炫、帅气的英雄皮肤，则需要支付相应的费用，用户会愿意为个性化的需求买单。
- 3、流量变现。**有些产品或服务难以直接商业化，但可以通过广告、流量分发等方式进行「流量变现」。

同样，这三种模式都不是互斥的，越来越多的游戏商开始在游戏内植入广告，他们通过不断地尝试和优化，将广告与游戏环



节深度结合，带来了可观的广告收入。同时，他们还发现通过精心的广告展现时机设计，植入广告不但不会影响到用户的游戏体验，一定程度上还可提升留存和付费渗透，因为非付费用户在度过游戏「新手期」后，会慢慢进入一个「瓶颈期」，此时通过观看广告获得游戏资源，可以有效提升游戏体验。例如一些手机游戏中，当闯关失败时，提供给玩家观看视频获得「免费复活」的机会，以吸引玩家继续游戏，延长游戏时间。

第二条，商业化要结合产品发展阶段

我们在给自己的产品制订商业化方案时，可以反复问自己这几个问题：

- 1、 我的资源、能力是什么？
- 2、 我能提供什么价值？
- 3、 我能获得的收益是否大于机会成本？

只有能提供与资源、能力相匹配的价值，并且收益大于机会成本，我们才说这是一个 ROI（投资回报率）可持续的方案。

为什么要问这几个问题呢？因为随着产品发展阶段的变化，产品经理要动态评估自己的资源能力及价值变化，在商业模式上相应做出调整。产品初期，对于商业化的模式选择要更加谨慎，可以先小范围测试验证后再逐步扩大。当产品或服务上下游生态中出现了变量，参与方中的某一方，或某几方的能力、效率得到提升，某一方被其他人替代，或者是由于新技术出

现，业务模式被颠覆时，就需要进行利益的重新分配，商业模式也势必有新的考虑。

第三条，商业化要结合市场发展阶段

在设计产品的商业化模式时，同时还要考虑行业与市场的发展阶段，需要根据用户对产品的认知，对付费的接受程度，以及所在国家地区支付渠道的普及程度，来设计匹配的商业化模式。

国内互联网发展早期，用户对互联网的理解主要是自由和免费，当时互联网的主流是「眼球经济」，没有特别好的商业模式。2001 年，中国移动推出「移动梦网」平台，互联网公司与各大运营商合作推出各种基于短信、彩信等信息服务费的 SP/CP 增值业务模式，为中国互联网行业带来了高速增长。

而随着智能手机、4G 网络以及移动支付的普及，覆盖人们衣食住行生活娱乐方方面面，五花八门的产品与服务以及新的商业模式如雨后春笋般涌现出来，不断改变着人们的生活方式与认知。

随着人民生活水平的提高，以及国家对知识产权保护越来越重视和完善，用户对优质正版内容付费的接受度逐渐被培养出来。腾讯 2020 年第一季度财报显示，腾讯视频订购账户数增至 1.12 亿，同比增长 26%，音乐付费用户人数超 4300 万。

另外，以网络游戏行业为例，2005 年以前，以《魔兽世界》为代表，市场上大部分网络游戏采用的是「按时长收费」的模式，也就是用户需要通过报刊亭等渠道购买游戏点卡，把点卡

兑换成游戏时长后，再进行游戏。随着网络支付渠道的发展，部分网络游戏开始对游戏免费，但对道具等增值服务收费，相当于用来自少数付费用户的收入，补贴大多数免费游戏玩家的运营成本。一方面，免费可以吸引到更多用户；同时，向愿意付费的玩家进行虚拟道具的收费，获取的收益，并不低于原先「一刀切」状态下，所有用户都按时长收费的收益。现在，「免费游戏+虚拟道具收费」的模式，已经取代「按时长收费」，成为更主流的网络游戏商业模式。

商业化要优雅

商业化不能以牺牲用户体验为代价，简单粗暴的手段也许能促进短期收入增长，却会对产品长期价值造成不可逆转的损失。所以我们提倡，商业化要优雅。

张小龙曾经在微信公开课里介绍过一句话——「让商业存在无形之中」。好产品和好商业，并不靠不停地派传单、不停地干扰顾客，向他销售东西，这是一个不太愉快的理念。好的产品是在很自然地接触点里，通过优雅的服务体验来打动用户，让用户心甘情愿的告诉朋友，让用户来做口碑代言人。这是社交类产品最重要的地方。

腾讯所有产品中都不允许「黑五类」广告的投放，同时会控制广告总量，避免干扰用户。比如微信团队会对朋友圈广告总量进行控制，让用户在一定时间内只收到 1-2 条广告，避免过度曝光。

商业化要做到优雅和克制，具体应该怎么做呢？我们给出三个建议：



第一，商业化要兼顾产品体验。

首先，**从形式上看，商业模式要与产品调性自然融合。**好的广告，同时也是好的内容，微信朋友圈正是这样做的。从形式上看，朋友圈广告无论是图片还是视频，都像微信好友发的朋友圈，用户也可以像好友一样互动和评论。这种方式很好地耦合了产品形态，不影响用户阅读的连贯性，在业内也属于创新。从风格上看，朋友圈广告的品质较高，和微信的产品调性非常符合，最初上线推出三款广告时，「为什么你看到的是宝马，而我看到的是可乐」还成为了用户津津乐道的话题传播开来。

而当商业化和用户体验存在矛盾时，要在用户可接受的范围内进行商业化，尽量寻求两者的平衡。

商业化做到优雅的第二点建议是，可以把选择权交给用户。

有些产品的弹窗广告没有关闭选项，或者没有提示就自动为包月用户续费，这样的方式会让用户积累越来越多的负能量，轻则吐槽，重则卸载产品。更平衡的做法是，给用户选择权，在明显的地方提醒用户，让没有需求的用户方便地取消服务。

最后，商业化要结合用户的个性化需求。

产品可以通过对用户行为进行分析，制定更精细化的商业策略。朋友圈广告在这方面做了很多努力：微信团队除了会对广告总量进行控制外，还对用户特征和兴趣点进行分析，尽可能推送用户更感兴趣的广告内容。在这个基础上，还会根据用户在朋友圈里的行为特征，决定推送广告的策略，针对那些看到

广告就会略过或点击不感兴趣的用户，减少广告推送，避免对这些广告敏感用户带来骚扰。

总结

这节课，我们讲了产品的商业化这个话题，产品经理要对商业逻辑具备敏感度，从产品设计之初就考虑可能的商业模式，打造能持续创造用户价值的产品生态。

我们可以通过结合产品特点、结合产品发展阶段、以及结合市场发展阶段来选择适合的商业化模式。

商业化不能以牺牲用户体验为代价，简单粗暴的手段也许能促进短期收入增长，却会对产品长期价值造成不可逆转的损失。

课后分享

你见过哪些优雅的商业模式？欢迎在课后评论区与我们分享。

悬念预告

到这里，产品三步法「找-比-试」的第二步「比」，我们就学完了。

《孙子兵法》云：「故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也」。孙子教导我们，不是先求胜，而是先求不败，这是自古以来善战者的制胜秘诀，也是孙子思想的精髓所在。最后要送给你的是我们这个模块的避坑指南，希望你可以学以致用，在激烈的产品竞争中立于不败。



欢迎继续收听《腾讯产品 18 讲》，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

