

有全貌，有细节，更不乏实战

对这一体系庞杂的行当
做出毫分缕析的定义、梳理与总结

基于移动与互联网产品实践



闫荣 编著

神一样的

产品经理



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

神一样的产品经理

——基于移动与互联网产品实践

闫 荣 编著

電子工業出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

这是一本系统阐述移动与互联网产品从无到有、从有到优的产品经理实践案例著作。本书贯穿着“人如产品，产品如人”、“产品的根基和源泉来自现实生活”的写作理念，表达了产品的成功需要神一样的产品经理管理的观点。

本书由浅入深、循序渐进地阐述了产品经理、产品需求、用户体验、项目管理、产品运营和产品团队管理的内容，理论与实践相结合，尤以实践为重，每一项内容都使用了大量的实践案例，每一个案例都经过精挑细选，都具有很强的针对性，力求让读者深刻领会与产品相关的知识和技能，就算是零产品经验的读者，通过学习本书，也能掌握要领，做出优秀的产品。

本书适用于现在正在从事及未来将要从事互联网或移动互联网相关工作的创业者、产品经理、高级产品经理、产品总监、CPO、CEO、用户体验师、交互设计师、产品运营人员和项目经理等，也可以作为相关专业学生的参考书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

神一样的产品经理：基于移动与互联网产品实践 / 闫荣编著. —北京：电子工业出版社，2012.6
ISBN 978-7-121-16885-7

I. ①神… II. ①闫… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 080499 号

策划编辑：张春雨

责任编辑：李利健

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：31 字数：644.8 千字

印 次：2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数：3500 册 定价：79.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

本书好评

本书从生活实践和武侠小说中领悟出产品如人和人如产品的写作理念，产品的根基和灵感来自现实生活，运用大量实践案例阐述了产品从无到有、从有到优的全部过程，值得产品从业人员用心品读！

——杨伟庆 艾瑞咨询总裁

做一个好产品很难，做一个好的产品经理更难，努力读薄这本书，你会发现，有些问题其实很简单。

——张本伟 中国万网副总裁

这本书充分展现了一位优秀产品经理的价值观：开阔的视野、积极的思考、缜密地行事，值得有志于此的每个人阅读和品味。

——周海波 大街网产品副总裁

产品经理是一个产品的灵魂缔造者，优秀的产品经理是在塑造产品灵魂，让每一个使用者都感受到产品灵魂带来的快感才是产品经理的终极目标。通过研读这本书，希望你能够真正领悟到产品经理这个职业的魅力所在。

——姜义 北京天下秀副总裁

优秀的产品经理不一定是合格的创业者，但成功的创业者一定是优秀的产品经理，希望每个怀揣创业梦想的人都来读读这本书！

——张洋 卓越中华创投执行合伙人

本书系统阐述了产品从无到有、从有到优的全部过程，书中内容比较精细，注重实践，案例丰富，是产品经理应该研读的一本好书。

——殷建松 爱就推门 CEO

短短十年的互联网风潮，使越来越多的公司设立并重视产品经理的作用，但中国式的产品经理还处于理论、能力、体系非常混乱的阶段。本书不仅揭示了从事产品经理所需的思维、能力及工具，更从团队作战方面提供了明确的指引，有志于产品经理职业方向发展的人应该认真学习和吸收。

——韩宇宙 (Punk) 爱记账、酷客系列应用创始人

产品经理需要评估产品机会和定义要开发的产品，也就是在确定有价值且符合公司发展要求的产品机会后，还需要探索产品的解决方案，包括基本的产品特征和功能、产品的用户体验、产品的发布标准。这些属于产品经理的核心职责。本书必然会在产品从业人员圈内产生共鸣。

——威廉 北京泰亚创想技术信息有限公司 CEO

这是一本产品经理人案头必备的实用参考书。全书不是理论的堆砌，而是通过丰富的案例系统地阐述所有的产品经理在执行项目时需要懂得的道与术。阅读本书，用了我 3 个小时的时间获得一个产品经理在 10 年内积累的知识和经验。

——马魁 苏州简拔林网络科技有限公司创始人

产品经理是一个需要能力很全面的人才能胜任的，本书带你去了解什么叫成功的产品经理，成功的产品经理该具备什么样的能力，希望大家能通过本书走上成为成功产品经理的快车道。

——陈永海 人人网 3G 事业部产品副总监

Krrishyan 和其他产品经理人不一样，他是属于一边实践、反思，一边及时进行知识总结的人。我认为基于实践和培训而总结来的方法论，是这个群体中同行最需要的。方法论的价值在于提高效率、保证产品质量。我们很乐见这样一本方法论启示录以一种形象生动的文字呈现给同行，我相信大家一定受益匪浅。

——后显慧 世纪佳缘产品总监

产品经理在国内是一个年轻的岗位，浮躁和概念化充斥在这个行业中。Krrishyan 是难得的低调务实的实践者，书中更多地展现了产品理念与规划管理的方方面面，实战、实践、实施是其中的最大宝藏，值得推荐给进阶的产品经理研读！

——张伟 驴妈妈旅游网产品中心总经理助理

对用户体验设计师来说，合作最多的角色就是产品经理。我经常觉得，与一个懂得用户和尊重体验的产品经理合作起来，往往会有事半功倍的效果。Krrishyan 对用户体验方面有着深刻的理解，在本书中也有很多用户研究方面的理论说明和案例剖析。对产品经理来说，相信读完本书后会受益良多。对设计师来说，也更希望看到越来越多这样专业的产品经理。

——糖小糖 腾讯交互设计师

产品经理是一个多学科、多门类相互交叉的角色，需要丰富的知识储备、实践经验积累及综合的职业素质。本书是一本产品经理的进阶书籍，蕴涵丰富的实例讲解和精准的理论法则；涉及从一个想法转变为产品的各环节流程的梳理和遇到的问题，帮助我们总结和重新认识如何做产品、如何做好产品。相信本书将是产品经理必备的经验宝典。

——李文婧 新浪微博产品经理

产品经理不是空洞头衔，也不是泛泛而谈的理论宣传者，他们是知行合一的最佳

执行者。Krrishyan 是一位善于将理论和实践相结合并乐于分享的互联网推动者，本书正是他多年理论+实践+分享的总结，该书将使每一位立志成为优秀的产品经理和职业经理人的人士受益。

——陈美名 易车网高级产品经理

作者将自己多年的产品设计与管理的专业知识和丰富经验融入了本书，其中的案例生动，理论充分，适合于有志在互联网产品领域进行开拓和探索的产品人员入门、提升和深造。

——王文惠 百度产品经理

前言

书名由来

经常听到产品经理在抱怨，产品经理是人，不是神。乔布斯的业绩卓著，很多人崇拜他，称其为神一样的传奇，史上最牛的产品经理。纵观国内的产品，除百度系、腾讯系、阿里系等几家大头的产品之外，真正成功的产品比较少，产品成功的概率非常之低，究其原因主要是缺少神一样的产品经理。什么是神一样的产品经理？就是要知道甚至看透用户心里在想什么，有什么需求，产品经理不能光看用户的表面需求，还要看透用户的本质需求。此外，产品经理还要预测行业的发展趋势，需要有预测未来的能力，还要大概知道产品的用户市场规模和市场容量有多大，这些都需要神一般的力量才能测算比较准确，产品成功的概率才可能高。产品经理各方面的知识和技能都要懂一些，并不只是广，而是要求广而深，行业分析、产品需求、心理学、社会学、用户体验、技术测试、运营、市场营销、财务、团队管理和美学等方面的知识都要涉猎，这些方面的经验都需要累积，需要神一般的力量来不断积累知识和经验。成功的产品离不开神一样的产品经理。

之所以起这样一个书名，主要跟笔者的兴趣爱好有关，笔者喜欢阅读武侠小说和观看科幻类影视剧，尤其喜欢武侠小说和科幻类影视剧中的主人公，也梦想着有一天自己也能成为拥有绝世武功和特异功能的人，成为神一样的产品经理。

三个阶段

世间万物都在遵循着一个客观的自然规律，那就是从出生、成长、成熟、衰老到

死亡。具体到产品，即产品的生命周期：开发、引进、成长、成熟和衰退。具体到产品经理，即产品经理的职业发展阶段：进入、探索、成长、成熟、衰退。这里与读者分享一下笔者职业发展的前三个阶段。

1. 进入阶段

2005 年大学毕业后，笔者进入国内一家知名管理咨询公司工作，期间翻译了《高级国际财务管理》一书和《信用管理》的部分章节，还在国家一级期刊《中国总会计师》杂志上发表论文《中国财会从业人员的知识管理需求》，这些看似与产品不太相关的工作经历其实对以后的产品工作有着深远的影响，尤其是咨询顾问式的结构化思维。毕竟大道相通，在产品工作实践过程中，制订产品规划，撰写需求文档，绘制业务流程图等工作都会用到结构化思维，帮助很大。

笔者第一次接触互联网产品是承担了公司官方网站的策划工作，当时没有任何产品方面的经验，鼓足勇气想尝试一下，刚开始的时候无从下手，后来研究了各种类型的公司官网，再加上自己是英语专业毕业，对国内外优秀公司的官网都进行过研究，甚至竞争对手的官网也仔细研究过，现在想想，真应了前百度产品总裁俞军十二条产品军规中的第十条：如果不确定该怎么做，就先学别人是怎么做的。至今还记得那时使用 Excel 做的网站高保真原型图，当时思维分三步走：第一步是“Why”，思考做官网的目的是什么，原因是什么，解决了用户的什么问题，怀着怎样的信念，最终决定权威与专业是做官网的理念；第二步是“How”，如何去实现官网的目的和理念，如何解决用户的问题，又如何体现出官网在功能、内容和用户体验方面的差异化，应该设置哪些频道，每个频道下面设置哪些栏目，将整个页面划分成大小不一的块状区域，每个区域应该放置什么内容或有什么功能，最终决定选择各个领域的明星式顾问专家团队、经典成功案例和学术著作及观点为重点内容，提供交流分享互动平台，设计方面要显得大气、简约、友好；第三步是“What”，权威式、门户式和互动式官网就这样诞生了。笔者就这样很偶然地进入了互联网产品这个圈子。

2. 探索阶段

笔者进入互联网产品这个圈之后才发现，基本上可以用“一穷二白”来形容自己，那个时候还没有产品经理这个职位名称，叫得比较多的是产品策划、需求分析师等，其实国外传统行业的产品经理出现得比较早，1927 年，美国 P&G（宝洁）公司出现第一名产品经理（Product Manager，PM）。传统行业产品经理的书籍，如《产品经理的第一本书》、《产品经理手册》等，都是国外知名产品经理人的著作，引入到国内翻译之后，国内传统行业的产品经理仿而效之，产生了较大的影响。在互联网和移动互联网

行业，国外关于产品经理方面的著作比较少，而且还没有引入国内翻译，国内关于产品经理方面的书籍资料“凤毛麟角”，虽然传统行业的产品经理与互联网和移动互联网行业的产品经理有相通的地方，但不可否认，也存在较大的差异性，需要有识和有志之士对互联网甚至后来的移动互联网行业开疆拓土，建立一套完整的、系统的、有效的产品管理体系和规范。

笔者在这期间，一方面，经常浏览与国外产品经理相关的网站，甚至一些非常优秀的产品经理的博客及其分享到互联网上的产品文档模板，研读之后，结合自己的产品工作实践本地化之后，也总结出一些文档资料和心得；另一方面，苦于产品经理资料的贫乏，特别希望自己在绝望无助的时候有人能伸手帮一把，就这样萌生了创建产品经理 QQ 群的想法，给国内的产品经理提供一个交流、沟通、互助和分享的平台。2008 年 8 月 13 日，第一个产品经理群建立，第一个群的活跃度相当高，输入“产品经理”关键词，我们这个群在搜索结果中排名第一位，目前已经发展到 4 个产品群，总人数达 1000 多人，群里聚集了一批国内一流的互联网公司（如腾讯、阿里、百度、新浪、搜狐、网易等）的优秀产品经理，为达到更好的沟通效果，2010 年 4 个群细分为产品经理精英群（超级群）、社区产品经理群（高级群）、电商产品经理群（高级群）、客户端产品经理群（高级群），从 2010 年 2 月举办第一次线下群聚会开始，至今已经成功举办过 7 次聚会，很多产品经理同行都积极分享产品经验和资料，作为群主，也经常在线上和线下分享产品经验和心得，希望能帮助更多的产品经理人走出迷茫，成为优秀的产品经理。QQ 群最大的价值在于给如饥似渴的产品经理人提供了一个资料下载、经验分享和扩展人脉的平台。2010 年，因群人数有限制，再加上申请入群的产品经理人越来越多，成立了自己的官方网站：业内人（www.ynren.cn），该网聚集了 60 多个 QQ 群的产品经理人，是产品经理学习资料分享的互助平台。2011 年 7 月底，在北京举行了 500 多人规模的第一届业内人产品经理峰会，就这样，利用产品经理人群体的智慧来帮助大家如何做产品，以及如何做一款成功的产品，探索出适合国内产品经理人的成长道路，消除产品经理新手入行时的困惑和恐惧，降低产品经理人进阶、修炼和悟道的成本，扩展国内产品经理人的人脉资源。

3. 成长阶段

回顾自己的产品工作历程，一路走来，风雨飘摇，并不平坦，喜、怒、哀、乐、悲、恐、惊，心里啥味都有。笔者相信：不经历风雨，怎能见彩虹。喜、乐的时候，自己一手做出来的产品得到了市场、领导和同行的认可，获得过优秀员工、最佳用户体验极客奖，最佳产品奖。怒、恐、惊的时候，被老板骂得狗血喷头，一无是处，没有人格尊严，推翻重来，自我否定，提交新产品方案时的那种忐忑，只有经历过的产

品人才能深刻体会。悲哀的时候真的是哀其不幸，一流的商业模式，结果却由三流的团队来执行，一切付诸东流，可悲之极，另外，由于大老板的决策失误，也许就是一句话，整个业务被暂停，一个团队的努力就这样白费了。有的项目辛辛苦苦做了好几年，最终还是失败了，原来是产品战略出现失误和偏差，但不管怎么样，这些痛苦的经历从某种程度上应该说是人生的一种宝贵财富，从失败的痛苦中总结经验教训，这也是产品经理的必修课。

有了这些年的产品经验积累，之后便形成了书面文档系列，包括：《产品经理的那些事 V1.0》（也叫《国内最有价值的产品经理培训文档》），纯属标题党，自 2010 年 8 月发布以来，在互联网的那点事网站上的浏览量达 8000 多人次，业内人网站的浏览量达 9700 多人次，下载量达 1500 多人次，新浪微博微盘上短短几个小时的下载量达 4400 多人次，转发达 1500 多人次，QQ 群被加爆多次，腾讯的产品经理给了很高的评价，很多产品同行给了许多正面的反馈和鼓励。《产品经理的那些事 V2.0》历时 8 个周末、2 个通宵在家完成，为了不打断写作思维的连贯性，真的是废寝忘食，写作过程虽然比较痛苦，但是很欣慰，对自己来说，写 2.0 版本也是一次挑战，是对自己的一次深刻总结，对产品的认知也是一种提升。2.0 版在第一届业内人产品经理峰会分享发布，也得到了较高的评价。《产品经理的那些事 V3.0》（也叫《产品经理与产品管理实践》），它在《产品经理的那些事 V2.0》的基础上从系统性、深度和广度上又是一次质的飞跃和突破。为了帮助更多的产品人，在北京、上海、深圳举办过公开课和企业内训课，在讲课的同时，也收到了很多好的反馈，也在不断地修正和完善产品培训文档，基于此，萌生了写一本关于移动及互联网产品经理书的想法。

主要内容

本书主要是写给互联网和移动互联网产品经理的，这是一本系统阐述移动与互联网产品从无到有、从有到优的产品经理实践案例著作。本书贯穿着“人如产品，产品如人”、“产品的根基和源泉来自现实生活”的写作理念。产品的成功需要神一样的产品经理。

本书由浅入深、循序渐进地阐述了产品经理、产品需求、用户体验、项目管理、产品运营和产品团队管理的内容，理论与实践相结合，尤以实践为重，每一项内容都使用了大量的实践案例，每一个案例都经过精挑细选，都具有很强的针对性，力求让读者深刻领会产品方面的知识和技能，就算是零产品经验的读者，通过学习本书也能掌握要领，做出优秀的产品。

适用对象

本书面向现在正在从事及未来将要从事互联网或移动互联网相关工作的创业者和产品经理、高级产品经理、产品总监、CPO、CEO、用户体验师、交互设计师、产品运营人员和项目经理等，也可以作为相关专业学生的参考书。

职业感悟

每个人都有自己的偶像，作为产品经理，也有自己崇拜的偶像，产品经理不如意十之八九，每当自己失意的时候，都会温习一下自己曾经写下的偶像，与广大的产品同仁共勉：如果这个世界真有时空穿梭机，通过时光隧道，穿越时空，回到我最想去的历史朝代，从天而降落地的一刹那，我是谁？凡尘百姓？帝王将相？民族英雄？枭雄奸臣？学者儒士？风流侠客？还是田园隐士……

秦朝：商鞅，革新变法，绝世霸气，智慧谋略，典型化身，视死如归，铭刻于世；

西汉：刘邦，审时度势，深邃洞察，重情重义，时势造势，善假于人，终成霸业；

东汉：东方朔，文韬武略，绝世才华，运筹帷幄，冠绝天下，怀才不遇，千古绝叹；

三国：诸葛亮，神机妙算，决胜千里，千古一相，智骇天地，鞠躬尽瘁，死而后已；

东晋：陶渊明，隐士名流，田园佳话，寄情于山，赋情于水，仁者乐山，智者乐水；

隋唐：李世民，世事洞明，通达睿智，豁达大度，唯贤是举，励精图治，贞观长歌；

宋朝：岳飞，廉洁奉公，厚以待人，赏罚分明，事母至孝，儒将风范，千古一将；

元朝：铁木真，一代天骄，开疆拓土，叱咤风云，显赫一世，铁蹄铮铮，雄心万丈；

明朝：解缙，大明奇才，才华卓越，生而秀异，颖敏绝伦，嫉恶如仇，安邦济世；

清朝：康熙，文治武功，招贤揽才，镇国安邦，远见胆识，雄韬伟略，帝王之尊。

致谢

首先要感谢在成书过程中负责书中插图设计及美化工作的好友姜峰、提供数据挖掘案例的好友郑毅，以及以前阅米产品组的所有同事；感谢业内人管理员威廉、阿土、妮妮、亮子对我写作本书的支持，以及所有听我讲课的学员，是他们的积极反馈使得

书中章节更为丰富，内容更有深度和价值。

其次要感谢电子工业出版社博文视点本书项目组的全体工作人员，是他们的团结合作和鼎力支持才使本书得以出版。

最后要感谢家人，是他们在我身后默默地支持着我，给我信心，鼓励我克服重重困难完成本书的写作。

由于作者水平有限，书中偏颇和不当之处在所难免，恳请读者朋友们批评和指正。

作 者

目 录

第一篇 产品经理

第 1 章 产品经理诞生的背景和价值	2
1.1 产品经理诞生的背景	2
1.1.1 互联网发展三个阶段	3
1.1.2 移动互联网发展四个阶段	4
1.2 产品经理的价值	5
第 2 章 产品经理的新视角	6
2.1 产品经理定义	6
2.1.1 没有实际领导权	7
2.1.2 协调和驱动	7
2.1.3 产品经理分类	8
2.2 产品经理是代孕妈妈	8
2.3 最牛的产品经理	9
2.3.1 苹果前 CEO 乔布斯	9
2.3.2 神雕大侠杨过	11
2.4 产品经理的职责	12
2.4.1 明确产品的目标用户群及其特征	12
2.4.2 获取、评估和管理用户需求	12
2.4.3 完成产品需求文档、产品原型和流程图	13
2.4.4 精通用户体验、交互设计和信息架构技能	13
2.4.5 项目管理、需求变更管理和需求验收	13

2.4.6	产品运营数据的分析和总结	14
2.4.7	提供运营、市场和销售等支撑	14
2.5	产品经理的能力	14
2.5.1	行业发展趋势预测能力	15
2.5.2	用户核心需求的把控能力	15
2.5.3	估算市场规模的能力	17
2.5.4	评估需求和需求优先级定义的能力	17
2.5.5	沟通能力	18
2.5.6	创新能力	18
2.5.7	复合能力	19
2.5.8	掌控资源的能力	20
2.6	产品经理常犯的错误	20
2.6.1	自我感觉良好	20
2.6.2	知其然，不知其所以然	21
2.6.3	老板的话是圣旨	22
2.6.4	需求变更频繁	23
2.6.5	不善于沟通	23
2.6.6	不重视需求文档和原型	24
2.6.7	为了做产品而做产品	24
2.6.8	项目管理混乱	25
2.6.9	不做计划和总结	25
2.7	产品经理与项目经理的区别	26
2.7.1	概念区别	26
2.7.2	业务区别	26
2.7.3	职责区别	27
第3章	产品经理的进阶之道	28
3.1	产品经理十问	29
3.2	产品经理道与术	30
3.3	推荐书籍	32

第二篇 产品和需求

第4章	产品定义、类型、气质和战略战术	34
-----	-----------------	----

4.1 产品定义和价值	34
4.1.1 产品的五个要素	35
4.1.2 案例：安居客	36
4.1.3 案例：360 安全卫士	37
4.1.4 案例：创意打火机	37
4.1.5 案例：iPhone 手机	38
4.1.6 案例：旅游产品	39
4.1.7 案例：衣服	39
4.1.8 产品价值	39
4.2 成功产品定义	40
4.3 产品类型	41
4.3.1 五种主要产品类型	41
4.3.2 产品各类型之间的关系	42
4.4 产品气质	45
4.4.1 天赋独特 (Gifted)	45
4.4.2 内功效用 (Stepped)	46
4.4.3 外功精致 (Refined)	46
4.5 产品战略和战术	46
4.5.1 行业分析	47
4.5.2 预测行业发展趋势	49
4.5.3 产品战略的五个方面	54
4.5.4 案例：企鹅帝国产品战略	56
4.5.5 产品战术	57
4.5.6 案例：企业经营沙盘模拟培训	58
第 5 章 商业需求文档 (BRD)	60
5.1 项目背景	61
5.1.1 黄金圆圈	61
5.1.2 产品提案	62
5.1.3 提案目标	63
5.1.4 商业价值	64
5.2 项目时机	65
5.3 项目规划	66

5.3.1	核心功能点	66
5.3.2	产品架构图	66
5.3.3	阶段规划	66
5.3.4	主要功能规划	67
5.3.5	产品路线图	68
5.4	商业模式	69
5.5	收益、成本、风险及对策	69
5.5.1	收益预估	70
5.5.2	产品定价策略	71
5.5.3	产品定价方法	75
5.5.4	成本预估	77
5.5.5	风险及对策	78
第 6 章	市场需求文档 (MRD)	80
6.1	用户描述	80
6.1.1	目标用户群	81
6.1.2	用户需求痛点	84
6.1.3	用户特征	86
6.1.4	用户动机	86
6.1.5	用户角色建模	88
6.1.6	用户场景	93
6.2	市场描述	94
6.2.1	市场规模定义	94
6.2.2	占比加权法估算	94
6.2.3	核心精算法估算	95
6.2.4	替代品类比法估算	96
6.2.5	统计调查法估算	96
6.2.6	历史数据分析法估算	97
6.2.7	案例：网络新闻资讯阅读用户规模估算	97
6.2.8	竞争对手分析	99
6.2.9	SWOT 分析	109
6.3	需求描述	110
6.4	产品规划案例 (BRD&MRD)	111

6.4.1	产品背景	111
6.4.2	产品战略战术	111
6.4.3	产品时机	112
6.4.4	用户描述	112
6.4.5	市场描述	114
6.4.6	项目规划	115
第 7 章	需求分析与管理	118
7.1	需求定义	119
7.1.1	村民挖井	120
7.1.2	顾客要买的是洞	120
7.1.3	情侣吵架	120
7.1.4	情人节礼物	121
7.1.5	360 安全卫士	121
7.1.6	团购折扣促销	122
7.1.7	为什么要社交	122
7.2	需求本质	122
7.3	需求分类	124
7.3.1	娱乐休闲	125
7.3.2	归属感	125
7.3.3	沟通	126
7.3.4	意见领袖	126
7.3.5	利益	127
7.3.6	获取知识和资讯	128
7.3.7	自我情感表达	128
7.3.8	爱和被爱	129
7.3.9	社交	129
7.3.10	分享	131
7.3.11	安全	131
7.3.12	尊重	131
7.4	需求与产品	132
7.4.1	需求与功能	132
7.4.2	需求与内容	133

7.5 获取需求	134
7.5.1 获取需求的主要方法	134
7.5.2 用户也不知道答案时的需求获取	136
7.5.3 定性访谈	138
7.5.4 日记分析法	142
7.5.5 调查问卷	146
7.5.6 从运营数据中获取需求	152
7.5.7 挖掘用户需求	153
7.5.8 记录获取的需求	155
7.6 评估需求	156
7.6.1 KANO 模型	157
7.6.2 学会做减法	161
7.6.3 产品专家评审	167
7.6.4 A/B 测试	168
7.7 需求优先级定义	169
7.7.1 新产品未上线的情况	170
7.7.2 免费型产品已经上线的情况	174
7.7.3 收费型产品的情况	175
7.7.4 前置/后置条件	176
7.8 管理需求	176
7.8.1 需求工作量估算	177
7.8.2 需求变更	178
7.8.3 需求管理工具	179
第 8 章 产品需求文档 (PRD)	181
8.1 产品需求文档内容	182
8.1.1 版本号和修订历史	182
8.1.2 名词术语定义	183
8.1.3 功能需求总表	184
8.1.4 流程图、顺序图和状态图	185
8.1.5 功能需求详细描述	189
8.1.6 非功能需求	192
8.1.7 文档的更新和维护	192

8.2 产品原型 193

 8.2.1 产品原型设计的定义 193

 8.2.2 产品原型设计的工具 193

 8.2.3 选择合适的工具 195

8.3 页面交互图 196

8.4 需求文档质量评估标准 198

 8.4.1 正确性 198

 8.4.2 可行性 198

 8.4.3 必要性 199

 8.4.4 优先级 199

 8.4.5 明确性 200

 8.4.6 可证实 200

 8.4.7 完整性 201

 8.4.8 一致性 201

第三篇 以用户为中心的设计

第9章 用户体验 204

 9.1 用户体验的必要性 205

 9.1.1 日常生活中的用户体验 206

 9.1.2 用户体验的定义 208

 9.1.3 为什么需要用户体验 209

 9.2 用户体验的层次 210

 9.2.1 有用 210

 9.2.2 能用 211

 9.2.3 可用 211

 9.2.4 用得爽 212

 9.2.5 品牌 213

 9.3 用户体验的要素 214

 9.3.1 战略层 215

 9.3.2 范围层 215

 9.3.3 结构层 216

 9.3.4 框架层 217

 9.3.5 表现层 218

9.4 用户体验的分类	219
9.4.1 感官体验	219
9.4.2 交互体验	220
9.4.3 情感体验	222
9.4.4 价值体验	223
9.4.5 信任体验	223
9.5 用户体验的度量	224
9.6 如何提高用户体验	229
9.6.1 新手上路提示	230
9.6.2 适当引导用户	230
9.6.3 贯穿生命周期	231
9.6.4 超出用户预期	231
9.6.5 正确对待反馈	231
9.6.6 可用性测试	232
9.6.7 数据分析和挖掘	232
9.6.8 多用和多研究	233
第 10 章 用户体验设计	234
10.1 概念设计	235
10.2 信息架构	238
10.2.1 组织系统	238
10.2.2 标签系统	241
10.2.3 导航系统	242
10.2.4 搜索系统	248
10.2.5 可扩展性	252
10.3 交互设计	255
10.3.1 场景设计	255
10.3.2 任务分解	255
10.3.3 任务流交互	256
10.3.4 主次原则	265
10.3.5 直接原则	267
10.3.6 统一原则	269
10.3.7 少做原则	271

10.3.8	反馈原则	272
10.3.9	对称原则	272
10.3.10	简洁原则	273
10.4	视觉设计	274
10.4.1	避免视觉噪声	274
10.4.2	主次、对比、相似性和分层	275
10.4.3	视觉流	279
10.4.4	配色和排版	281
10.4.5	风格一致	283
10.4.6	视觉设计评估表	285
第 11 章	可用性测试	289
11.1	可用性测试的必要性	290
11.2	可用性测试的方法	290
11.2.1	卡片分类法	291
11.2.2	录屏摄像	292
11.2.3	眼动跟踪	292
11.2.4	A/B 可用性测试	294
11.2.5	运营数据	294
11.2.6	可用性测试工具	294
11.3	可用性测试的流程	297
11.3.1	准备阶段	297
11.3.2	实施阶段	301
11.3.3	总结阶段	302
11.3.4	可用性测试案例	304
第 12 章	UED 团队	311
12.1	团队组建	312
12.1.1	团队负责人	312
12.1.2	用户研究员	312
12.1.3	视觉设计师	312
12.1.4	交互设计师	313
12.1.5	前端工程师	313
12.1.6	文案工程师	313

12.2 工作流程	314
12.2.1 战略规划	314
12.2.2 需求分析	315
12.2.3 交互设计	315
12.2.4 原型设计	315
12.2.5 视觉设计	315
12.2.6 前端制作	316

第四篇 产品项目管理

第 13 章 产品流程	318
13.1 策划阶段 (Plan)	319
13.1.1 主要工作与交付物	319
13.1.2 需求达到的预期 KPI	320
13.1.3 需求说明会	320
13.2 执行阶段 (Do)	321
13.2.1 设计阶段	321
13.2.2 开发阶段	321
13.2.3 测试阶段	322
13.2.4 上线准备阶段	322
13.3 检验阶段 (Watch)	322
13.3.1 数据检验阶段	322
13.3.2 策划会议阶段	323
第 14 章 Scrum 敏捷开发	324
14.1 Scrum 敏捷开发介绍	325
14.1.1 Scrum 敏捷开发宣言	325
14.1.2 Scrum 敏捷开发原则	326
14.2 Scrum 敏捷开发流程	329
14.2.1 三个角色	330
14.2.2 四个会议	331
14.2.3 三个物件	334
14.3 Scrum 价值、误解和总结	336
14.3.1 Scrum 敏捷开发价值	336

14.3.2	Scrum 敏捷开发误解	336
14.3.3	Scrum 实施常见问题	337
第 15 章	项目管理	340
15.1	案例：六大门派围攻光明顶项目失败	341
15.1.1	项目目标	341
15.1.2	项目成员	341
15.1.3	项目计划	341
15.1.4	项目执行	342
15.1.5	项目控制	342
15.2	项目启动	343
15.2.1	立项申请	343
15.2.2	组建项目团队	345
15.2.3	项目策划/制作任务书	346
15.2.4	项目开工会	347
15.3	项目计划	348
15.3.1	工作分解结构	349
15.3.2	活动排序	351
15.3.3	资源、工期、成本估算	352
15.3.4	进度计划	354
15.3.5	风险计划	358
15.3.6	沟通计划	361
15.4	项目执行和监控	363
15.4.1	项目沟通	363
15.4.2	项目监控	365
15.4.3	变更管理	367
15.4.4	风险管理	370
15.5	项目收尾	372
15.5.1	评估验收	372
15.5.2	项目总结	373
15.5.3	文件归档	375

第五篇 产品运营推广

第 16 章 产品运营的十个故事	378
16.1 唐伯虎点秋香	379
16.2 钥匙开锁	379
16.3 积善梳	380
16.4 核心竞争力	381
16.5 神奇羽画	382
16.6 希尔顿酒店	382
16.7 名医扁鹊	384
16.8 一根渔竿和一篓鱼	384
16.9 马太效应	385
16.10 标杆理论	385
第 17 章 产品运营规划和策略	386
17.1 产品运营规划	386
17.1.1 目标用户原则	387
17.1.2 投资回报率原则	387
17.1.3 阶段性原则	388
17.1.4 运营规划内容	388
17.2 运营策略和方法	389
17.2.1 开放平台	390
17.2.2 种子用户	390
17.2.3 媒介软文	391
17.2.4 技术工具	394
17.2.5 产品捆绑	395
17.2.6 广告植入	396
17.2.7 合作整合	396
17.2.8 社区推广	397
17.2.9 创意推广	398
17.2.10 活动策划	400
17.2.11 事件营销	401
17.2.12 成长体系	401
17.2.13 数字营销	402
第 18 章 产品发布管理	405

18.1	发布流程	406
18.2	发布策略	407
18.3	发布准备	409
18.4	正式发布	411
18.5	监测调优	413
18.5.1	用户反馈的舆情监测	413
18.5.2	用户反馈的处理流程	414
第 19 章	数据统计分析与挖掘	417
19.1	必要性	418
19.1.1	数据	418
19.1.2	信息	419
19.1.3	知识	419
19.1.4	智慧	419
19.2	流程	420
19.2.1	确定目标	420
19.2.2	数据准备	420
19.2.3	数据选择	420
19.2.4	数据预处理	421
19.2.5	挖掘模型	421
19.2.6	模型评估	421
19.2.7	发布结果	422
19.3	挖掘模型	422
19.3.1	聚类	422
19.3.2	关联	422
19.3.3	决策树	423
19.3.4	神经网络	423
19.3.5	回归	423
19.4	常用工具	424
19.4.1	工具选择原则	424
19.4.2	常用工具介绍	425
19.5	案例	426
19.5.1	案例背景	426

19.5.2	确定目标到数据准备	426
19.5.3	开始挖掘	427
19.5.4	没有终点的挖掘	435

第六篇 产品团队管理

第 20 章	失败团队的问题和优秀团队的特征	438
20.1	失败产品团队的典型问题	439
20.1.1	执行力弱	439
20.1.2	团队成员不和谐	439
20.1.3	工作流程混乱	440
20.1.4	沟通不畅和效率不高	441
20.1.5	需求变更频繁	441
20.1.6	文档缺乏规范管理	442
20.2	优秀产品团队的典型特征	442
20.2.1	优秀的组织领导	442
20.2.2	共同的事业愿景	443
20.2.3	清晰的团队目标	443
20.2.4	完善的制度和流程	443
20.2.5	互补的成员类型	443
20.2.6	合理的绩效考核	444
20.2.7	系统的学习提升	444
20.2.8	独特的产品文化	444
第 21 章	产品团队管理	445
21.1	产品团队组成	445
21.1.1	独立部门产品团队组成	446
21.1.2	跨部门产品团队组成	446
21.2	最佳实践	447
21.3	成员考核	449
21.4	冲突处理	452
21.4.1	两种行为方式	452
21.4.2	处理团队冲突的五种方式	453
21.4.3	不同情况下采用的冲突处理方式	455

21.5 特殊成员管理	457
21.5.1 李云龙式的问题成员管理	458
21.5.2 四招解决问题员工的问题	460
21.6 产品文化	461
21.6.1 用户导向	462
21.6.2 关注细节	462
21.6.3 数据驱动	463
21.6.4 力求创新	464
参考文献	465

第 4 章

产品定义、类型、气质和战略战术

全方位理解产品经理之后，知道产品经理全权负责产品的最终完成，那么产品经理就有必要全方位理解和掌握产品。产品是企业价值的载体，企业通过产品交换来实现商业价值。UC 优视董事长兼 CEO 俞永福在微博上说道：“创业型公司最重要的是什么？运营？市场？都不是，是产品。产品是根本，是 1，运营和市场都 0，有了 1，后面可以加无限个 0，没有 1，加多少个 0 都是 0。”产品价值的重要性不言而喻，那么究竟什么是产品，成功产品的标准又是什么，产品有哪些类型，产品应该具备什么样的气质才能吸引用户，让用户着迷，如何预测行业的发展趋势，产品的战略战术是什么，本章将重点阐述这些问题。

4.1 产品定义和价值

笔者每次在面试产品经理的时候，都会问他们一个问题：什么叫产品？实际情况是很多产品经理虽然做过几年的产品，但对什么是产品这个问题都没有思考过，都搞不清，说不出来。产品经理是产品的负责人，有必要知道什么是产品。深刻理解产品的定义有助于解释现实生活中很多有意思的现象。

产品是能够提供给市场、供用户使用或消费的、可满足某种欲望和需要的任何东西。产品是满足用户需要的复杂利益的集合。

4.1.1 产品的五个要素

1. 产品的内涵

产品的内涵指为用户提供的效用或利益，满足用户的本质需求。

2. 产品的形式

产品的形式指实现产品的内涵所采取的方式，包括功能、内容、设计等。

3. 产品的外延

产品的外延指用户在使用或购买产品时所得到的附加服务或利益。

4. 产品的理念

产品的理念指产品的信念和宗旨，用户使用或购买产品时期望得到的价值。

以苹果公司为例，如果苹果公司跟其他公司一样，其市场营销信息就会是这样的：“我们做最棒的电脑(What)，设计精美，使用简单，界面友好(How)，你想买一台吗？”实际上不是，苹果公司是这样做的：“我们做的每一件事都是为了突破和创新，我们坚信应该以不同的方式思考(Why)，我们挑战现状的方式是把我们的产品设计得十分精美，使用简单、界面友好(How)，我们只是在这个过程中做出了最棒的电脑(What)，想买一台吗？”事实已经证明：用户买的不是你做的产品，用户买的是你做产品的信念和宗旨。

营销学之父菲利普科特勒说：星巴克卖的不是咖啡，是休闲，是一种氛围；法拉利卖的不是跑车，是一种近似疯狂的驾驶快感和高贵；劳力士卖的不是表，是奢侈的感觉和自信；希尔顿卖的不是酒店，是舒适与安心；麦肯锡卖的不是数据，是权威与

专业。

5. 产品的终端

用户在哪些终端可以使用或消费产品，从用户角度可分成普通用户版和企业用户版，常见的终端包括 Web、桌面客户端、手机、平板电脑等。

4.1.2 案例：安居客

安居客集团 (Anjoke.Inc) 成立于 2007 年 1 月，是国内首选互联网房产信息服务商，旗下拥有专业的二手房网站“安居客”、专业新房网站“爱房网”、专业租房网站“好租”和专业商业地产网站“金铺”。它为各领域的不同用户提供“最佳找房体验”，同时，也为开发商、中介公司、经纪人、业主提供高效的网络推广平台。目前在全国 29 个城市设有分公司。在此以专业二手房网站“安居客”为例，阐述安居客产品的五个要素。

1. 产品的内涵

解决普通用户的租房、买房的房源信息获取本质需求，解决中介公司房地产经纪人在网上发布管理房源信息和成交单子的本质需求。

2. 产品的形式

内容方面，安居客有租房、二手房、小区、经纪人、论坛等频道；功能方面，普通用户可以通过筛选搜索条件（比如价格、区域片区小区、靠近地铁等）快速找到符合自己需求的房源信息，也可以通过地图找房，还提供问答功能，房地产经纪人都可以开网店，发布房源、管理房源等；设计方面，走的是垂直搜索引擎路线，以绿色为主色系，整体风格比较干净、实用、简约。

3. 产品的外延

如提供房贷计算器，便于普通用户做购买决策。

4. 产品的理念

安居客的理念是真实、专业，安居客在保证房源信息真实性方面做了大量工作，比如经纪人的资质审核、经纪人的勋章体系等，经纪人发布房源信息时要求上传多张房源真实图片；安居客在专业性方面也做了大量工作，如小区频道的建设，尤其是小区房源的均价计算，普通用户在前台的行为数据，经纪人后台的数据统计分析功能，提供经纪人实时的市场信息，都体现出较高的专业性。

5. 产品的终端

如安居客有 Web 版本、手机 iPhone 和 Android 版本，不久的将来会出现 iPad 等版本。

4.1.3 案例：360 安全卫士

1. 产品的内涵

解决用户网络安全的本质需求。

2. 产品的形式

查杀流氓软件，通过打补丁的方式修复 Windows 系统的漏洞，查杀木马、拦截钓鱼欺诈网站以及开机加速、流量监控、系统复原等电脑管理功能，网页防护墙，保护用户账号安全，云查杀，构建全面防御体系。

3. 产品的外延

开机加速、流量监控、电脑垃圾清理、软件管家等。其中开机加速和电脑垃圾清理等功能可以理解为从性能角度满足用户的需求，用户使用 360 安全卫士既可以解决网络安全问题，也可以解决性能的问题，这就是附加价值。

4. 产品的理念

微创新，周鸿祎概括微创新的三个方面：第一，产品设计要从小处着眼，贴近用户需求心理；第二，产品功能一定要专注，不求大而全；第三，在产品更新上小步快跑，不断试错。

5. 产品的终端

普通用户版和企业定制版，360 手机卫士（Android 和 Symbian 版本）。

产品的内涵、形式、外延、理念和终端这五个要素不仅适用于互联网和移动互联网产品，也适用于传统行业的产品，传统行业的产品主要包含前四个要素。

4.1.4 案例：创意打火机

创意打火机如图 4-1 所示。

1. 产品的内涵

创意打火机的内涵是提供火源，大家知道，打火机、火把、火柴、火折子等都能提供火源。

2. 产品的形式

打火机的功能是打出火，设计方面可以有很多创意，这里采用麻将牌设计，形状为矩形，颜色主要为绿色和白色。

3. 产品的外延

外延即附加利益或服务是可以打麻将。

4. 产品的理念

产品的理念是富有创意、个性化。



图 4-1 创意打火机

4.1.5 案例：iPhone 手机

1. 产品的内涵

为用户提供随时、随地、随身通信效用，满足用户的沟通需求。

2. 产品的形式

产品具有强大的功能，如多点触摸、重力感应等，精美的设计，优秀的人机交互，实用的 App Store。

3. 产品的外延

外延即面子、高端、档次、炫耀等。

4. 产品的理念

产品的理念是突破、创新、时尚、文化等。

4.1.6 案例：旅游产品

1. 产品的内涵

旅游者在旅游过程中所得到的综合感受与体验。

2. 产品的形式

吃、住、行、游、购、娱，各种形式的主题旅游等。

3. 产品的外延

娱乐、休闲、交友、文化、经济、美学、炫耀等。

4. 产品的理念

低碳、生态、专业、个性化、诚信等。

比如，九寨沟旅游，放松、愉悦身心等综合体验是内涵，风景观光是形式，娱乐、休闲、交友则是外延，低碳则是理念。

4.1.7 案例：衣服

1. 产品的内涵

防寒保暖和遮羞。

2. 产品的形式

各种类型和各种颜色的衣服，比如西装、夹克、旗袍、晚装、警服、少数民族服装等。

3. 产品的外延

社会地位、品位、炫耀、美化等。

4. 产品的理念

创新、时尚、文化、个性化等。

4.1.8 产品价值

与产品定义五个要素相对应，产品的价值也包含三个层次。

1. 核心价值

核心价值对应产品定义中的内涵要素，为用户提供基本的效用或利益，满足用户的本质或核心需求。核心价值也对应 KANO 模型中的基本型需求，是必须要满足的需求，若不满足，用户基本上不会去使用或消费产品。比如，影音播放器如果没有播放功能，或者播放不了某种格式的视频，用户肯定不会用这个产品。

2. 期望价值

它对应产品定义中的形式、理念和终端要素。产品形式和终端方面，用户期望产品具备某些功能和内容来满足用户期望型的需求，这也对应 KANO 模型中的期望型需求。产品的理念方面，用户使用或购买产品时期望得到的价值。比如，用户期望影音播放器有跳过片头、片尾功能，有下载的功能，期望在手机、iPad 客户端也能播放视频。在播放视频的时候，用户期望视频播放的质量要高，期望是高清、超清质量的视频内容。这些都是期望价值。

3. 附加价值

它对应产品定义中的外延，用户在使用或购买产品时所得到的附加服务或利益。这也对应 KANO 模型中的兴奋型需求。比如，用户在使用视频播放器的时候，还可以浏览时政要闻、娱乐八卦等新闻资讯。这些都是附加价值。

KANO 模型中的基本型需求、期望型需求和兴奋型需求将会在后面章节详细阐述。现代的产品价值观念要求企业在经营中全面考虑产品的三层价值，既要抓好第一层次的价值，同时也不能忽视第二、三两个层次的价值，做到以核心价值为重点，三层价值一起抓。

4.2 成功产品定义

知道产品是什么和产品给用户带来什么样的价值之后，我们不禁会提出这样一个问题：“到底什么样的产品才算是成功的产品？如何评价一个产品是否成功？什么样的产品是失败的产品？”

专注且能鲜明而独特地满足用户需求的产品就是好产品；有愿景，能引导和创造用户需求的产品就是伟大的产品。即好产品要专注，伟大的产品有愿景。乔布斯认为：满足用户是平庸公司所为，引导客户需求才是高手之道，所以，伟大产品的设计最重

要的是要树立愿景，让我们的产品能够创造或改变一种生活方式，让目标用户在生活中离不开它，变输出产品为输出生活方式，以及良好的用户体验。这是从用户角度阐述的。

如果再从企业角度补充一下就更好了，英国大文豪莎士比亚说过：一切不以结婚为目的的恋爱都是耍流氓。毛泽东当年也在对待男女青年婚姻问题上引用过此话。从企业这个角度看，一切不以赚钱为目的的企业都是耍流氓，除非企业是做公益慈善事业，否则企业存在的目的就是赢利，一些企业的产品虽然对普通用户是免费的，但对企业用户是收费的，企业要生存下去，必须要有现金流，企业想赚钱是正常的，不想赚钱是不正常的。

所以，成功的产品应该是这样的：能引导和创造用户需求的产品，创造或改变目标用户生活方式的产品，拥有良好用户体验的产品，同时为企业带来赢利商业价值的产品才是成功的产品。苹果公司的产品就是一个典型的案例，苹果旗下的产品引导和创造了用户需求，改变了用户的生活方式，科技与艺术的无缝结合成为创新和时尚的代名词，而且苹果的产品拒绝打价格战，属于声望型的产品定价，给公司带来了巨大的商业价值，成为市值最高的公司。

4.3 产品类型

知道了什么是产品，产品有什么样的价值以及什么样的产品是成功甚至伟大的产品之后，在现实生活中这样的产品名目繁多，产品到底可以分成哪几大类？各产品类型之间有着什么样的关系？

4.3.1 五种主要产品类型

1. 工具型产品

工具指的是为达到、完成或促进某一事物的手段。典型代表有下载工具：迅雷；影音播放器：暴风影音；音乐播放器：酷我；杀毒工具：卡巴斯基和诺顿；词典：金山词霸和有道词典；图片处理：Photoshop 等；搜索：百度和谷歌；在线记事本：Evernote 等。

2. 媒体型产品

所谓媒体，是指传播信息的媒介，能为信息的传播提供平台。通俗一点解释，就

是将正确的内容在正确的时间、正确的地点传递给正确的人。典型的产品有四大综合型门户，垂直型的媒体有和讯、Donews、草根网、天极网、中关村在线等；网络视频：优酷和土豆等。

3. 社区型产品

网络社区是指包括 BBS/论坛、贴吧、公告栏、群组讨论、在线聊天、交友、个人空间、无线增值服务等形式在内的网上交流空间。社区型的产品主要有两大类：一类是内容型社区，典型代表有豆瓣网和大众点评网；另一类是关系型社区，典型代表有人人网和开心网，甚至微博产品，这种社区带有媒体属性，也叫社会化媒体。

4. 游戏型产品

游戏产品主要有网页游戏 (Web Game)，典型产品有洛克王国、摩尔庄园等；角色扮演游戏 (RPG)，典型产品有征途、魔兽世界等；社交游戏 (Social Game)，典型产品有开心农场、抢车位等；小游戏 (Flash Game)，典型小游戏导航网站主要有 4399 和 3366 以及 7k7k 等；手机单机和手机网游，卡丁车、反恐精英等。

5. 平台型产品

平台型产品可分为线下平台产品和线上平台产品。

线下平台可以理解为卖场，最常见的是沃尔玛、家乐福等大型超市。卖场的特点是经营场所由某公司管理，卖场主要工作人员为该公司雇员。卖场除自己经营相当比例的产品外，还允许生产厂家或销售代理通过入场的形式，进入卖场销售自己的产品或自己代理的产品。他们要支付给卖场管理费、租金等，并服从卖场管理。

线上平台常见的是阿里巴巴、淘宝、京东商城。说到平台，不得不说一下最近几年的开放平台趋势。开放平台是指将网站的服务封装成一系列计算机易识别的数据接口开放出去，供第三方开发者使用，这种行为就叫做 Open API，提供开放 API (Application Programming Interface，应用编程接口) 的平台即被称为开放平台，如百度搜索开放平台、新浪微博开放平台、人人网开放平台、淘宝开放平台、腾讯的财付通开放平台、社区开放平台、Web QQ 开放平台、Q+开放平台等。

4.3.2 产品各类型之间的关系

纵观国内互联网和移动互联网的发展史，以及各个产品类型的市场格局，媒体型产品，排名靠前的是腾讯、新浪、搜狐和网易四大门户。工具型产品，如下载工具：迅雷、快车市场份额领先；影音播放工具：暴风影音占据统治地位；搜索引擎：百度占据绝对的统治地位。社区型产品，排名靠前的是腾讯、人人、新浪、开心。平台型产品中，阿里巴巴、淘宝、京东商城市场份额领先。不难看出，在产品市场格局中占

有一席之地公司产品类型是一个动态发展的过程，单一形态的产品类型大都往多个形态的产品类型过渡和发展。下面阐述几种主要的产品类型过渡和发展的案例。

1. 工具+媒体

大家都知道，手机是满足用户沟通和交流需求的工具型产品，同时，手机也被称为第五媒体，本来是沟通工具，后来有了 SP 内容，如 WAP、彩信、手机报刊杂志等内容，发展成了一种新的媒体，而最近几年，手机的 App Store 发展迅速，如 iPhone 手机的 iTunes App Store、Android 手机的 Android App Market 等，过渡发展到平台型产品。

大家常见的交通工具如公交车、地铁、动车、飞机等，它们原先只是人们从一个地方移动到另一个地方的交通工具，现在大家去看看，公交车、地铁身上出现了平面广告和视频广告，动车和飞机都有媒体广告出现，过渡发展到媒体型产品。

工具型产品如迅雷下载、搜狗输入法、QQ、MSN 即时通讯等曾一段时间运行时弹出新闻资讯窗口，暴风影音、迅雷看看、PPS 影音等原先都是用来播放视频的工具，拥有新闻资讯、视频等内容后，目前已过渡发展到媒体型产品。

从以上案例不难看出，综合型的工具产品（垂直型工具如 Axure 原型制作工具，其用户规模很难赶上综合型工具的用户规模）目标用户群规模都很大，有了用户规模和内容之后，过渡发展到媒体型产品是正常的趋势。

2. 社区+平台

社区可分为关系型社区和内容型社区，关系型社区如人人网、开心网等，原先都是社交网站，为了加强好友之间的交互度，仅靠几个自己研发的社交游戏应用是很难实现的，所以出现了面向第三方应用开发者的开放平台，人人网不仅在互联网上有开放平台，现在已经发展到移动互联网上也有开放平台，人与人之间的互动必须基于一定的“载体”，这个载体称为“内容”，包括日记、相册和游戏等应用，这也解释了为什么 SNS 网站要开放第三方平台。

内容型社区的典型代表是豆瓣网，豆瓣号称是 Web 2.0 的标杆网站，它原先是做书籍、音乐、电影等的优质内容点评的，基于用户共同兴趣爱好的小组，基于兴趣算法的个性化推荐，现在也开放了平台，提供了 API。

3. 工具+平台

奇虎 360 旗下有很多工具型的产品，如 360 安全卫士、360 杀毒、360 浏览器等。2011 年 3 月，360 安全卫士的用户量超过 3 亿，成为中国规模最大的安全软件，其用户规模仅次于腾讯的即时聊天工具 QQ。当有了上亿的用户规模之后，推出了 360 安全

桌面，面向第三方开发者的 360 应用开放平台，这些第三方开发者提供的 App 可以在安全桌面上展示，也可以在 360 浏览器上展示，作为上网入口级的应用，从某种程度上说，这种模式也可以称为基于浏览器的 Web App Store。目前像火狐、Chrome 等浏览器工具型产品也正在向 Web App Store 开放平台型产品过渡发展。

4. 媒体+工具+社区+平台

新浪以做门户媒体起家，到后来的新浪邮箱工具型产品，再后来是论坛、博客、微博和轻博等社区型产品。从 2009 年开始，新浪微博呈现爆炸式增长，2010 年 11 月，新浪召开首届微博开发者大会，正式推出新浪微博开放平台。微博开放平台为用户提供了海量的微博信息、粉丝关系，以及随时随地发生的信息裂变式传播渠道。

5. 平台+社区

阿里巴巴、淘宝是平台型产品，淘江湖是社区型产品，京东商城平台下也有京东社区，电商社区化、社区电商化趋势比较明显。2011 年 12 月，阿里巴巴正在对一款名为“来往”的社交网络产品进行内测，目前“来往”官网已经上线，不过因为在内测阶段，并没有对外提供注册入口。阿里巴巴旗下的淘宝网曾相继推出社交产品“淘江湖”、移动社交产品“湖畔”，以及社区产品“淘帮派”，而“来往”是阿里巴巴在移动社交领域的首次尝试。

6. 游戏+社区

盛大以游戏起家，主营业务是网游。2010 年 6 月 8 日，盛大网络旗下互动娱乐社区产品“糖果”正式公测。“糖果”是一款“融合开放平台+类微博”的产品，主要是整合盛大旗下的游戏、文学、视频等各种娱乐资源。盛大推社区一方面可以为旗下游戏、视频、文学等业务提供新的营销平台，另一方面，也可以增强用户黏性，弥补网游用户的流失。

搜狐畅游：《天龙八部》+畅游网。《天龙八部》加入很多 SNS 元素，比如，可以查看好友动态、分享、组团打怪、虚拟结婚、拜师收徒等。畅游网是搜狐畅游“网游社区化”的第一个尝试。这是第一个与《天龙八部》游戏相结合的社区产品，目前其内容与架构和主流 SNS 基本相同，可提供存储与分享、日记记录与分享、短消息、星座速配、投票、休闲游戏等功能。

游戏社区化、社区游戏化趋势比较明显。

7. 工具+社区+游戏+媒体+平台

工具到社区、游戏、媒体和平台的典型代表就是腾讯，腾讯的产品体系如下。

(1) 工具型产品：QQ 即时通信、TT 浏览器、QQ 医生、QQ 旋风、搜搜、QQ 音乐、QQ 拼音输入法、QQ 词典等。

(2) 社区型产品：QQ 空间、腾讯朋友、腾讯微博等。

(3) 游戏型产品：QQ 游戏、3366、网游等。

(4) 媒体型产品：腾讯网、腾讯视频等。

(5) 平台型产品：电商平台拍拍网、腾讯的财付通开放平台、社区开放平台、Web QQ 开放平台、Q+开放平台等。

4.4 产品气质

从产品的定义不难看出，产品最终是要提供给市场供用户使用或消费的，也就是说，想让用户来使用或消费产品，至少也得让用户能够看得上，最理想的情况就是让产品吸引用户。靠什么来吸引？答案就是产品的气质。

在现实生活中，经常会听到“气质”一词，那到底什么是气质？气质是一个人从内到外表现出来的内在人格魅力，举手投足间表现出来的内涵和涵养，比如高雅、优雅、儒雅、尊贵、清纯、风度、气度、知性等。气质需要长年累月地精雕细琢和潜心修炼，是持之以恒的结果。

产品如人，人如产品。产品的气质也是从内到外表现出来的魅力和内涵，产品的气质也需要不断地雕琢和打磨，注重细节，做到极致，成为精品中的精品，用户会发出这样的感慨：“WOW，这就是我要的产品！”那么，如何做一款用户喜爱并着迷的产品呢？怎么培养产品的气质？产品的气质来源于天赋、内功和外功的完美结合。

4.4.1 天赋独特 (Gifted)

现实生活中，有些人在某些方面确实是天赋独特，比如在学校的时候，很多人都特别崇拜那些天才型的同学，他们有的是计算机天才，有的是书画天才，有的是体育天才，有的是数学天才，有的是音乐天才等。这些人之所以令人着迷，是因为他们表现出来的与众不同，是一些人再怎么努力也难以模仿的，可望而不可即，只能作为偶像崇拜。同样，有气质的产品都有它特定的差异性和独特性，别具一格，能在同类产

品中脱颖而出，吸引用户的注意力，捕获用户的心。

4.4.2 内功效用 (Stepped)

设计产品是一种修行，需要不断挑战极限，打磨历练，直至炉火纯青的最高境界。有了天赋独特性，就够了吗？答案是否定的，如《倚天屠龙记》中的练武奇才张无忌，虽然悟性极高，体内拥有一代武侠宗师张三丰的深厚内力，但还是无法彻底解除玄冥神掌寒毒，直到练成九阳神功打通任督二脉之后，内力大增，不仅彻底解除了玄冥神掌的寒毒，还机缘巧合得到了乾坤大挪移心法，成功练到第六层。

产品除了有独特性之外，还要有满足用户基本需求、引导用户期望需求和创造用户兴奋需求的强大内功，可以给用户创造的效用价值最大化，在产品的功能和内容层面做到极致。

4.4.3 外功精致 (Refined)

外功精致是指不允许有瑕疵，能释放强大磁场。同时具备独特天赋和内功效用之后，就够了吗？答案也是否定的。还是以张无忌为例，他有极高的悟性，内力深厚，这还不够，因外功比较弱还需要学招式，当然外功也是需要通过内功来催动的。张三丰只演示了一遍太极拳和太极剑的招式，在其他人的眼里还云里雾里的时候，张无忌已经学会了，其速度之快，举世罕有，太极拳和太极剑招式在内功深厚的张无忌身上使出来时，就连张三丰也叹服其竟有如此威力。

产品具备独特性和强大的功能及内容之后，还需要通过设计精美、使用简单、界面友好的外功来传达，要让用户使用或消费产品时，竖起大拇指赞叹：太爽了！作为用户喜爱并为之着迷的产品，到这个时候，才可以说有了气质。

4.5 产品战略和战术

要想全方位理解产品，仅仅知道产品是什么，有什么样的价值，什么样的产品是成功的，有哪些类型，什么样的产品才能对用户产生吸引力是远远不够的，毕竟产品也是从无到有的，需要生产和研发出来，生产和研发并不是在真空中实现，而是基于整个大的社会和行业环境，也不是随随便便的一件事，毫无章法地去实施，跟人一样，

产品也需要战略和战术。

电影《战国》的热映让影迷重温了一下田忌赛马的故事。孙臧给齐国大将田忌出谋划策：“用您的下等马对付他们的上等马，拿您的上等马对付他们的中等马，拿您的中等马对付他们的下等马。”三场比赛完后，田忌一场输而两场胜，最终赢得齐王的千金赌注。如果上等马对上等马，中等马对中等马，下等马对下等马，则输了；但如果下等马对上等马，上等马对中等马，中等马对下等马，则赢了，赢在战略。

战略通俗地解释就是计谋、谋略、计划、打算等；战术就是按照战略计划的具体实施过程，也是技术、技能、技巧等。

战略的重要作用是用分析工具判断一个行业的好坏，战略分析要解决四个问题。

第一，行业分析。这个行业是好还是坏？要进入这个行业还是要进入另一个行业？

第二，产品选择。比如互联网行业是做门户还是社区？做游戏还是视频？

第三，行业定位。是做领导者还是跟随者？GE 在韦尔奇时代的战略定位是“数一数二”的，不能做到数一数二的行业就退出。

第四，如何打倒对手的关键竞争要素的选择。也就是说，在一个行业里要成功，关键在哪里？可口可乐做饮料很成功，关键竞争要素一个是品牌，二是大规模的生产，三是分销渠道。而对于学校来说，关键竞争要素第一是品牌，第二是师资，第三是生源，第四是就业能力。

4.5.1 行业分析

行业分析的第一个关键是行业选择，而要做出正确的行业选择，就要用到行业分析工具。波特五力模型是最重要的一个行业分析工具。

1. 确定行业规模

行业分析要解决的第一个问题是确定行业规模。行业规模也可以理解为市场容量或市场规模。行业规模的意义可以估计出企业或产品的生存空间，所以行业分析的第一条就是确认行业规模。

2. 竞争者结构分析

行业分析第二个重要的部分就是竞争者结构分析，其中一个重要的概念是行业集

中度。集中度是判断行业好坏的风向标，行业的集中度越低，竞争就越多，行业越不好做；反之，集中度越高，那么竞争就越少，行业越好做。比如，石油业就是比卖煎饼果子更好的行业。也就是说，竞争少、集中度高的行业是好行业。所以战略的核心之一是想办法提高行业的集中度，并购就是提高集中度的方法。从这个意义上说，波特的分析方法既是判断行业好坏的工具，也是分析行业机会的工具。当一个行业集中度很低的时候，你就知道并购是一个机会。

3. 与上游谈判价格的能力

行业分析的第三个问题用波特的观点来看就是和上游谈判价格的能力。比如，零售业的上游是供货商，沃尔玛和一个小商店比，和供货商的谈判地位就要高很多。如果能压住上游，就能够从谈下的折扣中赚钱。波特第三条的结论就是要想办法提升自己与上游谈判价格的地位，方法是扩大规模。美国很多的企业并购就是基于这样的想法。当你把一百家店联系在一起时，这样的联盟就有战略意义，叫战略联盟。

4. 与下游谈判价格的能力

行业分析的第四条是与下游谈判价格的能力。当顾客有决定价格的权利时，商店是没有和下游谈判的能力的。中石油就是一个很有谈判能力的企业，因为它能够影响到政府决策。和下游谈判能力越强，这个行业就越强。零售业相对于石油业，从下游谈判能力分析来说不是个好行业，但是沃尔玛就是例外。

5. 进入者分析

第五条是进入者分析。石油行业是好行业，很多人想进入但是却进不去，因为有壁垒。竞争壁垒越高的行业，这个行业就越好。石油行业进入的壁垒包括：第一是政策壁垒——要申请经营许可证；第二是资金壁垒，要开采石油一开始就需要投资很大的起始资金；还有一些壁垒，比如，专利就是一种技术壁垒、法律壁垒。进入壁垒高，竞争者威胁低的就是好行业。中国的教育业是一个好行业，因为教育有证书发放权，控制证书的发放就是一个壁垒。

6. 替代品威胁

第六条是替代品威胁。如果有超市发要在中国人民大学开店，替代品威胁是什么？其中一个网络商店，就是实体店的替代品，如果替代很容易，那么这个行业的替代威胁特别大，就不是一个好行业。现在图书行业就有了电子书、网络书的替代品威胁。

以上六条中，除了第一条，第二条至第六条就是五力模型行业分析的全部内容，

其模型如图 4-2 所示。

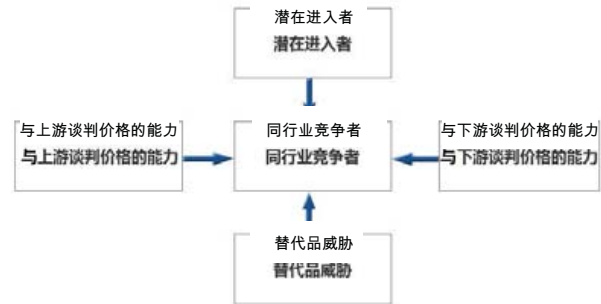


图 4-2 波特五力模型

4.5.2 预测行业发展趋势

运用五力模型进行行业分析之后，接下来该如何获悉行业的发展趋势？行业发展趋势也就是常说的“道”。

1. 根据行业历史预测行业发展趋势

在产品运营阶段，需要对用户产生的运营数据进行统计分析，通过使用相关的数据挖掘模型，做出数据预测，这个原理也同样适用于根据过去行业的发展历程来预测行业的发展趋势。比如，纵观国内互联网的发展历程，不难看出基本上走的是工具—社区—娱乐—商务—平台的路线，那么互联网的发展趋势是怎么样的呢？2011 年 2 月，著名的风投美国 KPCB 风险投资公司(Kleiner Perkins Caufield & Byers)合伙人约翰·杜尔(John Doerr)第一次提出了“SoLoMo”概念。他把最热的三个关键词整合到一起：Social (社交)、Local (本地化) 和 Mobile (移动)。随后，SoLoMo 概念风靡全球，被一致认为是互联网未来的发展趋势。

SoLoMo：从 Facebook 到人人网、微博这样的“So”已经无处不在；而“Lo”则代表着以 LBS 为基础的各种定位和签到，它是 Foursquare 或者街旁，包括 Facebook Places 和人人报到，也包括本地生活消费服务；“Mo”则是智能手机带来的各种移动互联网应用，主要是走移动开放平台路线。

根据互联网行业的发展历史，走的是工具—社区—娱乐—商务—平台的路线，也可以预测出移动互联网的发展趋势，其路线跟互联网差不多，走的是工具—社区—娱乐—商务—平台的路线。

2. 逆向思维法预测行业发展趋势

所谓逆向思维法，指的是按照跟目前相反或相对的方向去推断行业发展趋势。以社区产品为例，社区有三大要素，用户、关系和内容，按照侧重点不同，社区产品分为内容型社区和关系型社区，国内社区的发展是从内容型社区发展起步的，比如，BBS、论坛、豆瓣网和大众点评网，后来发展到以人人网和开心网为代表的关系型社区。

基于关系这个要素，先是以人人网和开心网为代表的强关系社区，后来微博火起来了，发展到以新浪微博和腾讯微博为代表的弱关系社区，到现在，已经兴起一种概念叫弹性社交网络，基于陌生人的社交网络，发展到以微信、陌陌、友加为代表的零关系社区。关系走的是强关系—弱关系—零关系的路线。

基于内容这个要素，微博关注的是人、轻博关注的是话题，Pinterest 关注的是图片，走的是社交图谱——兴趣图谱的路线；SNS 网站注重游戏内容社交，微博产品注重文字内容社交，Instagram 注重图片内容社交，内容走的是游戏—文字—图片的路线，不难猜测下一个内容的发展方向有可能是视频，视频社交可能会兴起。

基于用户这个要素，先是以 QQ、人人、开心为代表的娱乐社交发展到以大街、优士为代表的商务社交，用户群体越来越高端。与个人用户相对的是企业用户，以金蝶为代表的企业社交网络正在升温，结合云计算，也将成为一种发展趋势。用户走的是个人用户—企业用户的路线，而个人用户内部走的是草根—学生—白领—精英的路线。

综上所述，这些都是从相反或相对的角度预测行业发展趋势。

3. PEST 分析法预测行业发展趋势

PEST 分析是指宏观环境的分析，P 是政治 (Political System)，E 是经济 (Economic)，S 是社会 (Social)，T 是技术 (Technological)。典型的 PEST 分析如表 4-1 所示。

表 4-1 PEST 分析

政治（包括法律）	经 济	社 会	技 术
环保制度	经济增长	收入分布	政府研究开支
税收政策	利率与货币政策	人口统计、人口增长率 与年龄分布	产业技术关注
国际贸易章程与 限制	政府开支	劳动力与社会流动性	新型发明与技术 发展
合同执行法/消费 者保护法	失业政策	生活方式变革	技术转让率

雇用法律	征税	职业与休闲态度，企业精神	技术更新速度与生命周期
政府组织/态度	汇率	教育	能源利用与成本
竞争规则	通货膨胀率	潮流与风尚	信息技术变革
政治稳定性	商业周期的所处阶段	健康意识、社会福利及安全感	互联网的变革
安全规定	消费者信心	生活条件	移动技术变革

案例一：根据政治、经济分析预测房地产信息服务平台的发展趋势

2007 年至 2008 年，受国家政策的影响，新房房价居高不下，二手房市场火爆，搜房、安居客等房地产信息服务平台应势而起，各房地产中介公司，比如链家、麦田等都意识到房源网络营销的重要性，纷纷选择网络平台发布管理并推广房源信息，带来客户，成交单子。2008 年至 2009 年，全球金融海啸侵袭，二手房市场疲软，租房市场火爆，租房价格上涨幅度较大，很多信息服务平台推出了租房平台，满足用户的租房需求。2010 年，房地产市场回暖，新房和二手房价格均有较大幅度的增长，用户在观望，以“70 后”、“80 后”为代表的购买主力军买不起新房或二手房，只能选择租房，租房市场形势大好。2011 年，国家出台限购令，很多中介公司因此受到影响，有些中介公司的门店已经关闭，二手房和新房成交量相比之下，下降的幅度较大，北京等城市已有房价下调的迹象，也许二手房和租房又将迎来好的兆头。此外，受各种政策影响，房地产信息服务平台从战略角度出发，推出商业地产服务，即写字楼和商铺等服务，总的业务分成了民用业务和商用业务。

案例二：根据社会分析预测旅游网络产品的发展趋势

随着人民生活水平的不断提高，环境保护意识越来越强，很多旅行社推出了以“低碳旅游”为理念的旅游线路产品。

案例三：根据技术分析预测互联网发展趋势

最近几年，云计算技术比较引人关注，云计算是分布式处理、并行计算和网格计算等概念的发展和商业实现，其技术实质是计算、存储、服务器、应用软件等 IT 软硬件资源的虚拟化，云计算在虚拟化、数据存储、数据管理、编程模式等方面具有自身独特的技术。云计算的表现形式多种多样，简单的云计算在人们日常网络应用中随处可见，比如，腾讯 QQ 空间提供的在线制作 Flash 图片、Google 的搜索服务、Google Doc、Google Apps 等。目前，云计算的主要服务形式有：SaaS (Software as a Service , 软件即服务)、PaaS

(Platform as a Service , 平台即服务)、IaaS (Infrastructure as a Service , 基础设置即服务)。

SaaS 服务提供商将应用软件统一部署在自己的服务器上, 用户根据需求通过互联网向厂商订购应用软件服务, 服务提供商根据客户所定软件的数量、时间的长短等因素收费, 并且通过浏览器向客户提供软件的模式。

PaaS 把开发环境作为一种服务来提供。这是一种分布式平台服务, 厂商提供开发环境、服务器平台、硬件资源等服务给客户, 用户在其平台基础上定制开发自己的应用程序并通过其服务器和互联网传递给其他客户。PaaS 能够给企业或个人提供研发的中间件平台, 提供应用程序开发、数据库、应用服务器、试验、托管及应用服务。Google App Engine、Salesforce 的 force.com 平台、八百客的 800APP 是 PaaS 的代表产品。

IaaS 即把厂商的由多台服务器组成的“云端”基础设施作为计量服务提供给客户。它将内存、I/O 设备、存储和计算能力整合成一个虚拟的资源池为整个业界提供所需要的存储资源和虚拟化服务器等服务。这是一种托管型硬件方式, 用户付费使用厂商的硬件设施。例如, Amazon Web 服务 (AWS)、IBM 的 BlueCloud 等均是基础设施作为服务出租。目前, 以 Google 云应用最具代表性, 例如 Google Docs、Google Apps、Google Sites、云计算应用平台 Google App Engine。

一种新技术的兴起或多或少会给行业带来一定的革新。在日本, 手机二维码技术发展比较成熟, 已经进入商用成熟阶段, 手机二维码技术的兴起也会给移动互联网行业的发展带来一定的影响。手机二维码可以印刷在报纸、杂志、广告、图书、包装以及个人名片等多种载体上, 用户通过手机摄像头扫描二维码或输入二维码下面的号码、关键字, 即可实现快速手机上网, 快速便捷地浏览网页, 下载图文、音乐、视频, 获取优惠券, 参与抽奖, 以及了解企业产品信息, 而省去了在手机上输入 URL 的烦琐过程, 实现一键上网。同时, 还可以方便地用手机识别和存储名片、自动输入短信, 获取公共服务 (如天气预报), 实现电子地图查询定位、手机阅读等多种功能。随着 3G 的到来, 二维码可以为网络浏览、下载、在线视频、网上购物、网上支付等提供方便的入口。

案例四：根据产业价值链预测电商发展趋势

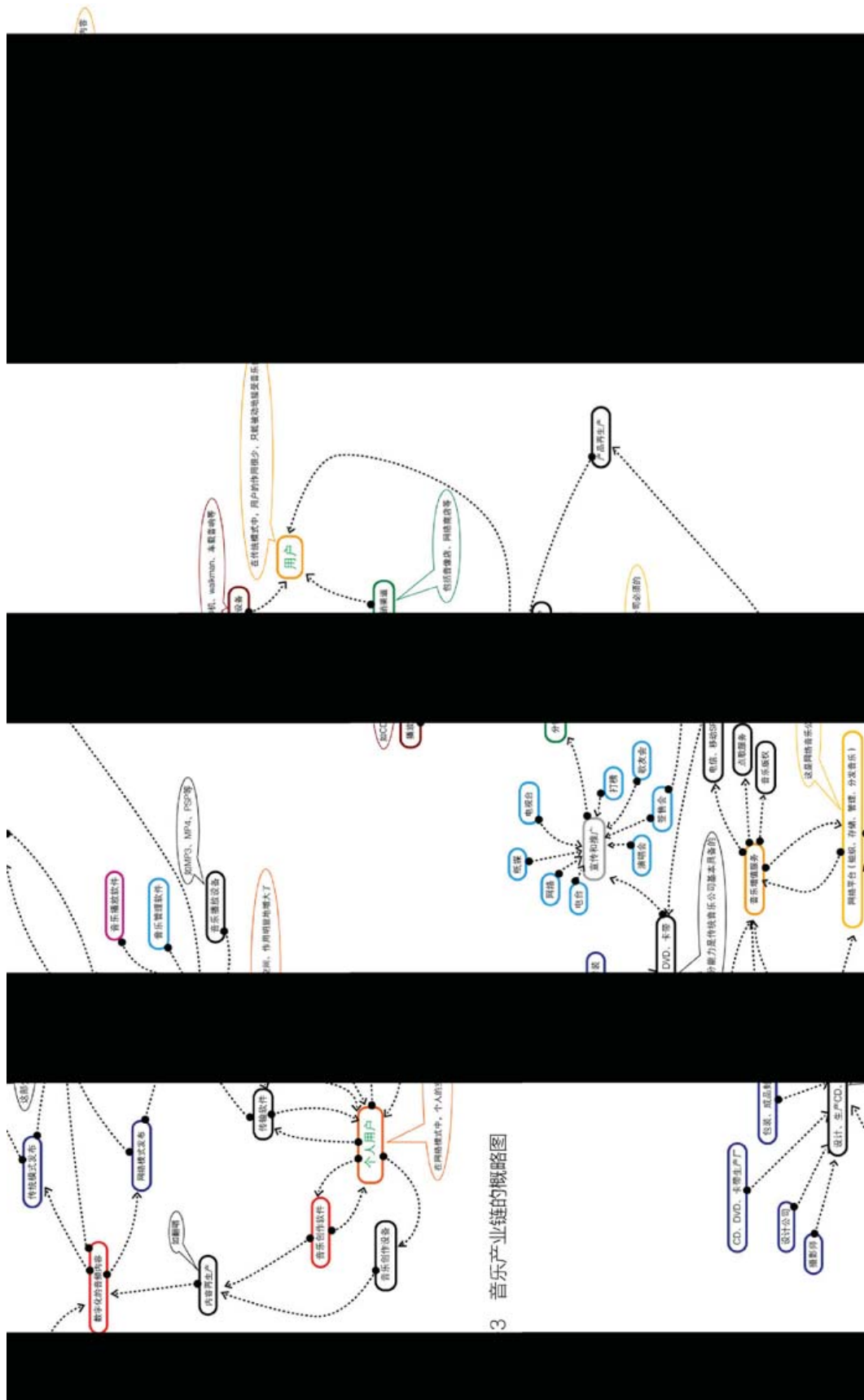
产业价值链指的是供应商供给——制造商转变——经销商流通——最终用户消费。信息流、商流、资金流和物流是电子商务交易的四个基础, 阿里巴巴平台解决了信息流、商流问题, 支付宝保证了资金流。马云也经常说, 信息流、现金流和物流三者缺一不可。阿里巴巴、淘宝平台解决了信息流问题之后, 第三方支付平台在国内也出现了 PayPal (易趣公司产品)、支付宝 (阿里巴巴旗下)、财付通 (腾讯公司的腾讯拍拍)、易宝支付 (Yeepay)、

快钱 (99bill)、百付宝 (百度 C2C)、网易宝 (网易旗下)、环迅支付、汇付天下等产品，当信息流和资金流发展到一定阶段时，受前者的影响，物流的发展也将会经过一个爆发期。如果说信息流是产业链的上游，物流是产业链的下游，则不难看出电商的发展趋势。

京东商城在华北、华东、华南、西南建立了四大覆盖全国各大城市的物流中心，在天津、苏州、杭州、南京、深圳、宁波、无锡、济南、武汉、厦门等 40 余座重点城市建立了配送站。2010 年 12 月 15 日，京东商城宣布在武汉买地建物流中心。此外，京东目前正在筹建一个新的项目——亚洲一号。京东网上商城仓储副总裁姜海东向记者介绍说，京东在上海嘉定购置了 260 亩土地，用于打造亚洲最大的现代化 B2C 物流中心，其中包括单体 15 万 ~ 20 万平方米的库房。“亚洲一号”将支持至少百万级的 SKU (Stock Keeping Unit，库存量单位)，目标是适应京东未来 5 ~ 10 年的发展。

从产业链的角度我们也可以分析为什么互联网出现开放平台的趋势，开放平台的目的还是通过第三方开发者给网站主带来丰富的内容资源，包括各种形式的 App 应用，如工具类、娱乐类和商务类的应用，说到底还是解决产业链上游 (内容来源) 的问题。

产业价值链分析有助于预测行业发展趋势，为更好地理解产业价值链的各个环节，下面以音乐产业链为例，介绍其内容，如图 4-3 所示。



4.5.3 产品战略的五个方面

对行业进行分析以及对行业发展的趋势进行预测之后，接下来阐述产品战略。战略分为公司级战略、业务级战略、职能部门战略，这里重点讨论业务级战略里的产品战略。产品战略指的是产品的研发、运营、市场、销售等全局性规划和策略，主要包括观念、定位、竞争、模式和规划五个方面。

1. 观念

产品的观念即产品的愿景。

如阿里巴巴——商人的网站，小企业做生意的地方；iPhone——移动浏览器及“杀手级”的触摸屏界面；Facebook——真正实用的社交网络；Pandora——超级简单的个性化电台；Twitter——所有人不到一分钟就能写微博；Flipboard——Social Magazine；Zite——Personalized Magazine；知乎——一个真实的网络问答社区，帮助你寻找答案，分享知识；点点——收集、整理、分享你的兴趣爱好。

2. 定位

定位即是做什么产品，核心价值是什么。产品定位包括产品方向、产品类型和产品价值三方面的内容。

(1) 产品方向

确定做哪个或者哪几个方向的产品，以及不做哪些方向的产品，如 SNS、电商、播放器、下载、安全、阅读等。

(2) 产品类型

确定做哪个或者哪几个类型的产品，如工具型、社区型、平台型、媒体型等，切入点在哪里。

(3) 产品价值

产品价值即解决用户什么难题，给用户带来的核心价值、期望价值和附加价值是什么。

产品定位建议专注、专注、再专注，尤其是在创业阶段，要特别注意产品定位的阶段性，这也有助于在特定时间段内做减法（基于产品定位）。

3. 竞争

产品的差异化体现在什么地方，选择哪些关键竞争要素，成本优势有哪些，是进攻型、跟随型、联盟型还是防御型。

4. 模式

模式即产品的商业模式或赢利模式，用来说明产品通过什么样的方式来赚钱。

5. 规划

规划即指产品研发、上市、运营推广的路线图，要实现什么样的目标，分几个阶段实现，各个阶段要实现什么样的目标，每个阶段先实施哪些功能或内容，后实施哪些，哪些可以并行，具体的行动计划是怎麼样的，产品如何组合和产品线规划等。

这里要引入一个产品线的概念，产品线 (Product Line) 是指一群密切相关的产品，这些产品功能相近，用户群与渠道类同。比如，旅游门户网站的产品线包括：景区景点、旅游线路 (周边游、国内游、出境游)、酒店住宿、机票 (国内和国际)、休闲娱乐、餐饮美食、购物特产等。

利用波士顿 BCG 矩阵 (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) 评估与分析现有产品线和产品组合以及利用麦肯锡三层面法进行产品线规划。

(1) 波士顿 BCG 矩阵评估与分析现有产品线

瘦狗型产品：市场份额低、市场增长率低的产品；金牛型产品：市场份额高、市场增长率低的产品；明星型产品：市场份额高、市场增长率高的产品；问题型产品：市场份额低、市场增长率高的产品。如图 4-4 所示。

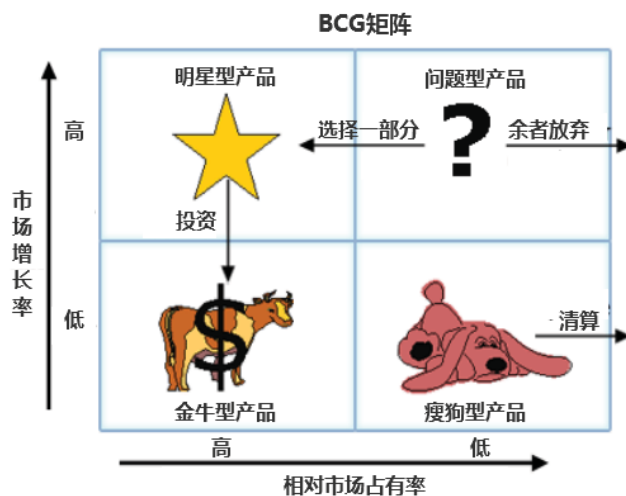


图 4-4 波士顿 BCG 矩阵

一般而言，BCG 矩阵的策略大致可分为四种：逐渐放弃或是卖出瘦狗型产品（低成长、低市占）；抓住金牛型产品（低成长、高市占），并尽量挤出现金；投入现金（相对少量），并保持明星型产品（高成长、高市占）的竞争优势，确保高市占率；投入大量现金，将问题型产品（高成长、低市占）提升竞争优势，使其成为明星型产品。简单地讲，就是放弃瘦狗、捉住金牛、维持明星、投资问题。

(2) 产品组合及产品线规划的麦肯锡三层面法

第一层面业务：企业大部分利润来源的核心业务；第二层面业务：有增长潜能的正在崛起的业务；第三层面业务：未来长远发展选择的业务。三层面法的关系如图 4-5 所示。

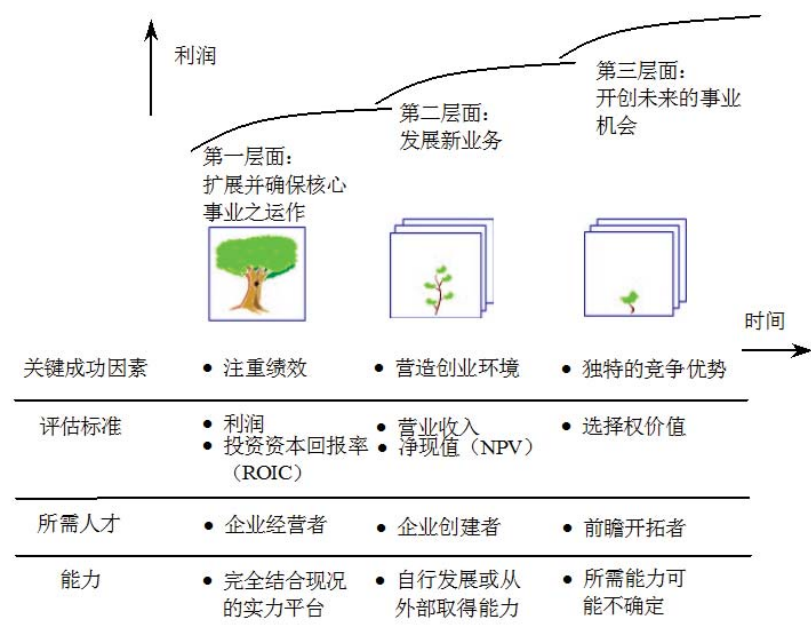


图 4-5 麦肯锡三层面法

企业必须不断地开展业务增长的各种活动；必须以对现有业务的同等关注度关心企业未来的发展方向；需要当前业务、新业务和未来可选业务之间保持协调平衡。

产品实践中，关于产品组合管理的资源投入，按 7:2:1 的投入比例进行，第一层面的核心业务项目（现有产品现有市场）占 70%，第二层面（现有产品需要开拓新市场或新产品打入现有市场）占 20%，投入全新市场和新产品项目中占 10%。

4.5.4 案例：企鹅帝国产品战略

1. 观念方面

腾讯以“为用户提供一站式在线生活服务”作为自己的战略目标，用互联网的先进技术提升人类的生活品质，深刻地影响和改变着数以亿计网民的沟通方式和生活习惯，它为用户提供了一个巨大的便捷式沟通平台，在人们生活中实践着各种生活功能、社会服务功能及商务应用功能，并正以前所未有的速度改变着人们的生活方式。

2. 定位方面

纵观腾讯的产品体系，从最初的即时通信 IM 工具 QQ 作为切入点，积累起数亿的用户规模之后，为取得持续性竞争的优势，产品类型从工具——社区——游戏——媒体——平台过渡和发展，从工具、娱乐和商务应用三方面满足用户多元化的在线需求。

3. 竞争方面

腾讯凭借自己在用户规模方面的霸主地位和绝对优势，一贯遵行跟随型和防御型竞争策略，一旦好的产品在市场上得到一定的验证，腾讯基本上都是复制策略。2009年至今，新浪微博异军突起，呈爆发式增长，赢得了良好的口碑，腾讯启动腾讯微博的防御型或阻击型战略，与新浪微博进入竞争白热化阶段。

4. 模式方面

腾讯也是采取多元化的商业模式策略，腾讯的主要赢利目前分为三部分，即互联网增值服务、移动及通信增值服务和网络广告。互联网增值服务的内容主要包括会员服务、社区服务、游戏娱乐服务三大类。移动及通信增值服务内容具体包括移动聊天、移动游戏、移动语音聊天、手机图片铃声下载等。另一部分收入来自网络广告部分。

5. 规划方面

3Q 大战后，腾讯启动数十亿的产业基金着手构建互联网产业生态体系，启动开放平台战略。赛迪顾问电子商务咨询中心郑欣的观点是：从互联网产业的发展规律来看，企业的成功一般都是遵循从流量到黏性，再到价值的发展轨迹，以规模搭建基础、以基础形成平台、以平台扩散价值。腾讯凭借海量的用户群、丰富的接入平台以及逐渐累加的应用渗透，可以集成更多开发者的智慧和创新成果，构建一个扩张型的动态产业生态系统，这也很好地解释了腾讯的财付通开放平台、社区开放平台、Web QQ 开放

平台、Q+等开放平台在适当时间出现的原因。

4.5.5 产品战术

产品战术指的是有效地实现既定产品战略的原则和方法。产品战略与产品战术关系紧密，相辅相成，缺一不可。

微博的名人策略：怎么去吸引名人入驻微博呢？给名人认证，坊间传闻说有的给名人送一台 iPad，让名人在 iPad 上发微博。

知乎的专家策略：社会化问答网站知乎在内测期间，为严格控制问题及其问答的质量，建立良好的问答社区氛围，对第一批种子用户实行了严格的筛选，进行饥渴营销，邀请码成了稀缺资源，拥有了知乎邀请码，就显得很有身份地位似的，表示在这个圈内有一定的知名度。那么知乎上的专家是怎么来的，在知乎上发现了这么一个问题：知乎上有哪些领域的专家级人物？后来这个问题分拆成知乎上有哪些业界领袖、互联网 IT、产品经理、用户体验、电子商务专家、投资专家等。不难看出，知乎邀请的第一批种子用户基本上都是互联网领域的一些专家，知乎创始人在产品内测前就在整理收集互联网领域的专家列表，给这些专家发出邀请，然后通过这些专家来邀请专家式的用户。

4.5.6 案例：企业经营沙盘模拟培训

2011 年 8 月，笔者参加了公司组织的企业经营沙盘模拟培训，通过两天的对抗游戏培训，对战略与战术有了更加深刻的认识。

1. 背景

中国电视行业发展风起云涌，在获得政策许可和股东投资后，几家电视台孵化出适应新的市场竞争态势的全面企业化运作的数字电视节目制作运营公司。在充分考量自身资源优劣势之后，几家公司围绕“广告运营模式”和渐热的“用户付费电视运营模式”，制订战略，招兵买马，文韬武略地展开了为期 4 到 5 年的激烈竞争。

2. 团队

由 5 名学员组成一家公司的高管团队，分任：CEO、财务总监、内容总监（产品总监）、营销总监、人力资源总监。一共有 3 个公司，分别为 A、B、C，笔者是 A 公司的 CEO。

3. 产品

10 个广告频道，A~J；10 个付费频道，A~J。

4. 财务

启动资金 1800 万元，从第二年开始可以融资，融资的条件是必须有 20 万付费用户或营业额在 1500 万元以上。

5. 战略和战术

(1) 生存阶段

公司战略是活下来，不能破产，采取的战术是在 1800 万元的启动资金条件下，看有能力生产哪些频道，确保公司的现金流不能为负数而导致公司破产。产品战略是短期内能有盈收的广告频道产品，因为付费频道成本高，产生收益的时间周期较长，当然，产生的收益也高，产品的战术是以测算数据为依据，测算每个产品频道的 ROI，即投资回报率（总收入/总成本），团队一致同意选择生产广告频道 F，第一轮笔者所在的 A 公司胜出。

(2) 发展阶段

公司战略是收益、融资和控制风险，采取的战术达到必须有 20 万付费用户或营业额在 1500 万元以上的融资条件，同时确保留有一定的现金流，现金流越多，能融到的资金也就越多，同时将各种风险因素考虑在内，避免公司破产。产品的战略是实现营业额在 1500 万元以上，采取产品组合策略，同时生产广告频道和付费频道产品，产品的战术是以测算数据为依据，测算每个产品频道的 ROI，即投资回报率（总收入/总成本），还得将坏账导致的损失计算在内，最后我们成功融资 4400 万元和 9800 万元，融资后发力 ROI 最高的付费频道，第二轮 A 公司继续胜出。

(3) 上市阶段

公司战略是兼并和收购，实现公司上市，采取的战术是通过谈判，最大可能收购排名最后的 C 公司（收购 B 公司的可能不大），进一步扩大竞争优势，占据第一市场份额。产品的战略是继续采取产品组合策略，核心业务产品+发展潜力产品+战略级产品，战略产品指的是 C 公司的广告和付费频道产品，产品的战术是估算收购 C 公司产品后的成本和收益，采取利益诱惑的谈判战术，最后的结果是 A 公司觉得 C 公司提出的要求太高，并且 A 公司因为自己是市场老大，谈判态度出现问题，后来虽表示出谈判的诚意，但是为时已晚，最终导致 B 和 C 公司联盟，干掉了我们的 A 公司，第三轮 A 公司遭遇失败。

第 7 章

需求分析与管理

在现实生活中，描述一个人想要什么东西时，经常会听到诸如“需要”、“欲望”、“需求”这样的术语，这三个词表达的意思是完全相同还是有所差异呢？其实是有差异的，不过很容易混淆。

需要 (Need) 是指人们对某种东西感到缺失的一种心理状态。需要是一个心理学术语，它反映人类普遍的行为和心理活动的共同规律。美国心理学家马斯洛认为人类需要的层次有高低的不同，低层次的需要是生理需要，向上依次是安全、爱与归属、尊重和自我实现的需要，后来经过他的学生扩展，在尊重需要和自我实现需要之间增加了求知的需要和求美的需要。当人类的较低需要得到满足时，就会开始追求更高一个层次的需要。

欲望 (Want 或 Desire) 是指人们想要得到某种东西来满足需要的愿望。与需要不同是，欲望具有明确的指向性和选择性，比需要更加具体。例如，当人们有想知

道或理解原因的需要时(求知的需要),人们就产生了想要得到可以满足这种缺失的东西——知识或技能的欲望。而知识或技能的存在形态是多种多样的,知识的海洋浩瀚无边,人们的精力有限,不可能学会所有的知识,人们可以选择互联网、移动互联网,也可以选择产品经理、产品运营,还可以选择用户体验等。可见知识的欲望具有指向性和选择性特点。

需求(Demand)的产生来源于欲望。当人们对某种产品有了欲望,就会产生购买动机,但这并不足以构成市场的有效需求,因为虽然人们有了购买动机,但发现自己“囊中羞涩”时,这种购买动机就会黯然消退。因此,市场的有效需求应该是人们的欲望+购买力。比如,接着上面知识的欲望,当人们产生用户体验方面的知识欲望时,就会产生购买《用户体验的要素》这本书的欲望,发现这本书售价为25元,虽然比较便宜,但是手里只有10元钱,钱不够,买不到,这时还不能叫需求,当人们的购买力超过25元时,这个时候就由欲望过渡到了需求。

具体到互联网和移动互联网行业,什么叫需求、需求有哪些分类、需求与功能是什么关系、需求与内容有什么关系、如何获取用户需求、有哪些方法、获取用户需求之后,如何评估哪些需求该做、哪些需求不该做、评估的标准是什么、一旦确定做哪些需求之后,先做哪些需求、后做哪些需求、需求优先级定义的标准是什么、在确定了需求优先级后,如何跟踪和管理这些需求的状态?下面将逐一解答。

7.1 需求定义

市场的有效需求应该是人们的欲望+购买力。这个需求适用于互联网和移动互联网行业吗?互联网和移动互联网的用户主要是个人普通用户和企业用户,产品也分免费型(对个人用户免费,对企业用户收费)和收费型(对个人用户和企业用户均收费),在用户购买力既定的前提下,需求就是用户想要的、能够解决问题或达到目标的欲望集合。请注意“解决问题或达到目标”这九个字,为了达到特定的目的,经常会采取特定的一些方法去实现,这些是表面需求,应该透过表面需求发现用户真实目的或者欲望,这才是抓住了用户的本质需求。作为产品经理,应该深刻把握用户深层次的本质需求,恰当使用读心术,洞悉用户的人性,才能提高用户的心理满足预期。

例如,记者问乔布斯:“你们推出新产品的背后是做了很多的用户调研吗?还是别的一些方式来知道我们应该做什么产品?”乔布斯说:“我们不需要去做调研,也不需要去看统计数据,但是我们知道用户心里需要什么样的东西。”这是使用读心术对用户人

性的洞察，洞察用户想要的是什么。

7.1.1 村民挖井

第2章有一个叫“凭什么跟你走”的故事：山沟缺水，村民到处打井。

第一个产品经理出现了，他帮助村民打井总能又快又好，村民都很信任他，但是水仍然越来越少，井越打越深，难度越来越大，村民越来越辛劳。村民的最终目的是想获取水源，解决饥渴的问题，打井只是一种手段，或者说解决方案，当村民说要打井的时候（表面需求），产品经理就帮助村民打井，没有深刻了解到打井的目的是获取充足的水源（本质需求），打井是解决村民水源问题的最佳解决方案吗？答案是否定的。

第三个产品经理出现了，他发现山外有条大河，不用再打井了。这才是产品大师：第一，他知道用户的饥渴，也就是本质需求，用户告诉他需要一口井，其实他需要的是水；第二，看到的比用户更远；第三，有更好的解决用户本质需求的方法和路线。第三个产品经理会读心术，知道用户真正想要的是什么。

7.1.2 顾客要买的是洞

创新工场董事长兼首席执行官李开复发布了一条关于用户本质需求的微博：“很多工程师和产品经理不了解顾客要买的其实不是某个产品，而是他们需要运用一个产品来完成某个任务或解决某个问题，有句著名的话叫‘顾客不是要买钻头，顾客要买的是洞’。买钻头是表面需求，洞才是本质需求。

类似的话还有：顾客要的不是马桶刷，而是一个干净的马桶。马桶刷是表面需求，干净的马桶才是本质需求。这些都需要用到读心术，知道用户真正想要的是什么。

7.1.3 情侣吵架

在现实生活中，经常会见到情侣间吵架的如下对白。

MM：“亲爱的，下周末我们俩去香山看红叶吧！”

GG：“没看见我正忙着吗？都忙死了，哪有时间？”

仔细思考一下，这个 MM 想要表达的本质需求是什么？这个 MM 仅仅是想跟 GG 去看香山红叶吗？答案肯定不是，去看香山红叶是一种手段，是表面需求，其本质需求是爱与被爱（对应马斯洛需要层次中爱的需要），希望 GG 抽时间多陪陪 MM，如果 GG 能看透这一点，即使是待在家里抽时间陪陪 MM，不去看香山红叶，或者去其他地方，MM 也会很开心的，因为这满足了 MM 的本质需求。在这一点上，男同志需要用到读心术，知道女同志真正想要的是什么。

7.1.4 情人节礼物

每逢情人节，男同志送礼物给女同志已经成为了一种潜移默化的习惯，在现实生活中，经常会碰到如下场景。

第一种情况：2 月 14 日是情人节，有的男同志提前一周甚至一个月就在给心爱的女同志准备礼物，为了制造浪漫与惊喜，绞尽了脑汁，想尽各种方法取悦女同志，当然，保密工作也做得相当不错，直到情人节当天，才送出礼物或惊喜。可想而知，当女同志收到这样精心准备的浪漫时，不知有多感动！惊是女同志的表面需求，被爱是女同志的本质需求，就这样女同志的本质需求被满足了，而且是超出了女同志的心理预期。

第二种情况：有的男同志可能因为工作繁忙或其他原因忘记了情人节，也忘记了准备礼物，情人节到了，女同志心里就不爽了，男同志一看，确实是自己疏忽，得想办法补偿，女同志最后收到了一份迟到的礼物。不管怎么说，如果女同志接受了迟到的礼物，说明她需要被爱的本质需求得到了满足，但是没有超出女同志的心理预期，效果肯定赶不上第一种情况。

从女同志的角度来说，情人节收到礼物是天经地义的，已经是一种习惯性的默认的需求。在女同志看来，一个男人爱不爱她，就看这个男同志舍不舍得为她花钱，这时也需要用到读心术，来满足她们的本质需求，而且还要超出她们的心理预期。

7.1.5 360 安全卫士

360 安全卫士解决了用户网络安全的本质需求。安全产品的目标仅仅是解决安全问题吗？答案：不是！是解决用户上网不爽的问题，比如流量监控、开机加速、垃圾清理等功能，解决了电脑的性能问题，极大地提升了上网的速度，安全+性能，试想一下，

360 做用户访谈的时候，他们获得的信息也许是用户所说的网络安全方面的问题，如经常中木马病毒。用户也许没有说出对性能的需求，但是 360 发现了用户的本质需求，所以 360 做了很多业内认为不专业、不务正业的事情，核心都是解决用户问题，而不是死抠安全，这就是传统安全厂商失败的原因。360 的成功也是恰当运用了读心术。

7.1.6 团购折扣促销

2011年，发生在国内互联网圈的大事件之一就是团购网站的异军突出，千团大战，硝烟弥漫，团购的特征就是商户产品的促销。对于商户而言，促销是它们的本质需求吗？答案肯定不是，是商户的表面需求，商户的本质需求是商户需要网络营销整体解决方案，团购促销只是一种手段，从团购网站的发展情况来看，也印证了这个观点，如果团购网站仅仅死扣商户的促销，迟早会消失在团购网站的大军中，这也是现在各大团购网站正在转型的原因所在，团购网站正在向“淘宝商城”模式的生活消费服务平台方向转型和发展。从这个示例看，读心术不仅适用于个人用户，也适用于企业用户。

7.1.7 为什么要社交

最近几年，社交工具和网站确实很火，QQ、SNS、微博等社交产品确实吸引了一大批用户。需要思考的是用户为什么要上社交网站，用户的本质需求或者说最本质的用户心理诉求是什么。很多人说上社交网站或者聊天室就是为了关注别人和被别人关注，通俗一点解释，就是泡和被泡，即泡别人，被别人泡，其实用户本质的心理诉求是害怕孤独、寂寞、恐惧，希望别人关注自己，消除孤独、寂寞和恐惧。从某种程度上说，微博的认证体系是为了满足用户的炫耀和虚荣心，认证的用户是一种身份的象征。笔者每次上微博的时候，第一眼要看的是有没有人给自己私信，有没有人转发了自己发的微博，有没有人关注我，成为我的粉丝。用户上SNS网站的心理也很类似，谁又偷了我的菜，谁评论了我的日志等。QQ聊天用户的心理诉求也类似，随便找个陌生人聊天，消除自己的孤独、寂寞和恐惧，如果幸运的话，还能找一个知己，身边这样的案例不胜枚举。用户发布一条微博是有动机的，那就是希望被别人转发、评论，越多越好，而且如果是正面的转发和评论，用户发布下一条微博的积极性就越高。试想一下，如果不孤独、寂寞和恐惧，为什么要上这些网站？而且为了消除孤独、寂寞和恐惧，用户还可以选择去酒吧、夜店之类的场所。

总的来说，用户最本质的需求或者最本质的心理诉求就是用户的人性，需要洞悉和读懂用户的人性。

7.2 需求本质

知道什么是需求之后，需求的本质是什么？答案是名望、权力和利益。从佛学角度来说，就是用户的贪、嗔、痴。其中，贪是对名声、财物等自己所爱好的东西没有满足的一种精神作用，即常说的贪婪；嗔是对不合自己意思的憎恨，从而使自己身心不得安宁的一种精神作用，即常说的嫉妒；痴是指愚昧无知、不明事理的一种精神作用，即常说的执著。

名望指的是名声、威望，用户在一般情况下都有表现欲望，想成名，想成为一个有影响力的人，表示自己是一个有身份的人。比如，微博的名人认证体系，对名人用户和普通用户做了身份区隔。百度知道为了激励用户回答问题的数量和质量，也设置了用户的头衔体系，如表 7-1 所示。

表 7-1 百度知道的头衔设置

等级	新积分体系	魔法系列	科举系列	武将系列	江湖系列	白领系列	军衔系列
1	0-80	魔法学徒	书童	兵卒	初学弟子	实习生	新兵
2	81-400	见习魔法师	书生	门吏	中级弟子	试用期	列兵
3	401-800	初级魔法师	秀才	武卒	高级弟子	职场新人	下士
4	801-2000	中级魔法师	举人	伍长	初入江湖	助理	中士
5	2001-4000	高级魔法师	解元	什长	小有名气	见习主管	上士
6	4001-7000	大魔法师	贡士	队率	名动一方	主管	准尉
7	7001-10000	下位魔导士	会元	屯长	江湖少侠	初级经理	少尉
8	10001-14000	中位魔导士	同进士出身	军侯	江湖大侠	中级经理	中尉
9	14001-18000	上位魔导士	进士出身	军司马	江湖豪侠	高级经理	上尉
10	18001-22000	大魔导士	探花	都尉	一派堂主	部门总监	大尉
11	22001-32000	下位魔导师	榜眼	校尉	一派护法	区域总监	少校
12	32001-45000	中位魔导师	状元	中郎将	一派掌门	部门总裁	中校
13	45001-60000	上位魔导师	编修	裨将军	武林盟主	区域总裁	上校
14	60001-100000	大魔导师	府丞	偏将军	一代宗师	副总裁	大校

15	100001-150000	护国法师	翰林学士	卫将军	超凡入圣	首席运营官	准将
16	150001-250000	法神	御史中丞	车骑将军	天人合一	首席执行官	少将
17	250001-400000	法圣	詹士	骠骑将军	返璞归真	副董事长	中將
18	400001-700000	魔神	侍郎	大将军	笑傲江湖	董事长	上将
19	700001-1000000	魔圣	大学士	大司马	独孤求败	商界领袖	大将
20	1000000 以上	魔界至尊	文曲星	天下兵马 大都督	天外飞仙	商界楷模	元帅

权力是指产生某种特定事件的能力，一定范围内的指挥或支配权，一般指的是特权。例如，笔者现在的 QQ 等级是 VIP 6 级别，享有的特权分为四种：分等级 QQ 特权、分等级游戏特权、分等级生活特权和分等级购物特权。

以分等级游戏特权为例，如表 7-2 所示。

表 7-2 分等级游戏特权

特权与功能名称	非会员	VIP1	VIP2	VIP3	VIP4	VIP5	VIP6	VIP7
免费礼包	×	√	√	√	√	√	√	√
优惠折扣	×	√	√	√	√	√	√	√
专属道具	×	×	√	√	√	√	√	√
优先体验	×	×	×	√	√	√	√	√
经验加成	×	×	×	×	×	√	√	√

利益包括物质利益和精神利益。物质利益通常是指人们对消费资料的占有，表现在吃、穿、住、行、用等方面，它是人们存在和发展的实际条件。物质利益主要是工资、奖金、福利、待遇、房屋、汽车、旅游、投资等，一切可以用金钱作为衡量标准的财物。比如“iPad 2、iTouch 4 疯抢中！”支付宝无线嘉年华，夺宝奇兵光棍节！看乐视网独家剧《男人帮》赢 iPhone 4！微群大变身，10 万元大奖等你拿！

精神利益通常是指与人们的精神生活需要有关的利益，它以政府声誉、公众的支持率、名望、自我实现，以及价值观念、文化、宗教信仰等多种形式表现出来。精神利益主要指无法用金钱估量的非物质利益，包括荣誉、表彰、命名、刊登、发表、声誉、信用等。

例如，淘宝会员在淘宝网中每使用支付宝成功交易一次，就可以对交易对象做一

次信用评价。评价分为“好评”、“中评”、“差评”三类，每种评价对应一个信用积分，具体为：“好评”加一分，“中评”不加分，“差评”扣一分。在交易中作为卖家的角色，其信用度分为20个级别，信用度越好的卖家，生意也会越好。

7.3 需求分类

从需求的定义和需求的本质不难看出，需求千差万别，看似杂乱无章，实际上可以将需求进行分类，以便加深对需求的深刻认识和理解。

需求按照用户能否表达的角度，可以分为有声需求和无声需求。有声需求指的是用户能准确或者相对准确地表达出自己的需求；无声需求指的是用户习惯性的默认需求和由于认知能力或表达能力局限表达不出来的需求。需求按照用户表达的深度，可分为表面需求和本质需求。表面需求指的是用户要解决问题或者达到目的采取的解决方案需求；本质需求指的是用户要解决的问题或达到的目标。需求从用户满意度的角度，可分为基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。关于基本型需求、期望型需求和兴奋型需求，会在“评估需求”一节中的 KANO 模型中详细阐述。这里重点阐述用户普遍存在的需求。

7.3.1 娱乐休闲

娱乐可被看做是一种通过表现喜怒哀乐，或自己和他人的技巧而与受者喜悦，并带有一定启发性的活动（Bryant & Miron，2002）。比如音乐、电视剧、电影、情景喜剧、体育、游戏等是娱乐。

休闲是指在非劳动及非工作时间内以各种“玩”的方式求得身心的调节与放松，达到生命保健、体能恢复、身心愉悦目的的一种业余生活。科学文明的休闲方式可以有效地促进能量的储蓄和释放，它包括对智能、体能的调节，以及生理、心理机能的锻炼。

一般意义上的休闲包括两个方面：一是解除体力上的疲劳，恢复生理的平衡；二是获得精神上的慰藉，成为心灵的驿站。休闲是完成社会必要劳动之后的时间，是人的生命状态的一种形式。而对于人之生命的意义来说，休闲是一种精神的态度，并在人类社会进步的历史进程中终扮演着重要的角色。比如，去九寨沟旅游是解除疲劳，调节放松身心。还有一些休闲包含着爱和归属的需要（社交游戏）、尊重的需要（竞技

型娱乐)。另外,琴棋诗书画也可以归类为休闲,它是属于自我实现的需要,它具有超越性,追求真、善、美,追寻“巅峰体验”。

7.3.2 归属感

归属感是指个人自觉被别人或团体认可与接纳时的一种感受。也许每个人都害怕孤独和寂寞,希望自己归属于某一个或多个群体,如有家庭、工作单位,希望加入某个协会、某个团体,这样可以从中得到温暖,获得帮助和爱,从而消除或减少孤独和寂寞感。比如,现实生活中,一家公司的新人入职,部门一般都会委派一个新人的导师帮助新人尽快融入新的团队。SNS网站有一个比较明显的特征:如果是新注册用户,进入以后比较孤独,因为没有好友,这个时候网站会明显引导新用户去邀请其好友加入这个网站,有了社交关系之后,用户的归属感就会增强,降低用户的流失率,还有的情况是会根据一些维度给用户推荐一些准好友,比如,根据同一个IP地址、相同学校、相同公司和好友的好友给用户推荐,这也是让用户能发现熟人,增强归属感。QQ群、豆瓣的小组、微博的微群,也是增强用户归属感的典型案例,有着共同兴趣和爱好的人聚在一起,被成员接纳,融入组织氛围。

7.3.3 沟通

沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程,以求思想达成一致和感情的通畅。比如,固话、手机、QQ、Web IM、阿里旺旺、SNS、微博等产品都是满足人与人之间、人与群体之间沟通的需求。沟通过程中会产生反馈,反馈有正面反馈和负面反馈两种,比如,发布一篇博文,上传了一些照片,如果用户留下了正面反馈:“你写得太好了,正是我所需要的”、“你的照片太酷了”,通常发布者或上传者会更加积极地写博文或上传照片。同理,如果用户发的一条微博得到正面的评论和转发比较多,就会引导用户写下一条微博的积极性;如果用户的行为都得到了反面的反馈,这会让用户感觉非常沮丧,也许用户就没有发布下一条微博的动力了。沟通的时候,加强正面反馈式的沟通对产品会有很大的帮助。

7.3.4 意见领袖

意见领袖（又叫舆论领袖）是指在人际传播网络中经常为他人提供信息，同时对他人施加影响的“活跃分子”，他们在大众传播效果的形成过程中起着重要的中介或过滤的作用，由他们将信息扩散给受众，形成信息传递的两级传播。舆论领袖一般颇具人格魅力，具有较强的综合能力和较高的社会地位或被认同感，在社交场合比较活跃，与受其影响者同处一个团体并有共同爱好，通晓特定问题并乐于接受和传播相关信息。比如，“70后”的微博用户比较明显的特征就是：传播专业知识、行业资讯、喜欢成为话题意见领袖，拓展人脉关系。对于同一条消息，意见领袖的传播力度要远远大于一个普通用户的传播力度。意见领袖常常是追随者心目中价值的化身。换句话说，这个有影响力的人是他的追随者所愿意追随和模仿的，他的一言一行、所作所为受到追随者们的格外重视，并希望自己也能像他那样生活和工作。比如QQ群的群主和管理员就是群的灵魂人物，是成员崇拜的偶像，大家都愿意追随，这样，才会使这个群得以维持和发展。再如，知乎网站各个领域里的专家，他们代表着一定程度的专业与权威，他们是典型的意见领袖。

7.3.5 利益

利益在需求本质一节中已经阐述过，它主要包括物质利益和精神利益。在产品研发和运营阶段，尤其要注重种子用户的利益，因为他们是产品或品牌的超级影响者。

1. 如何激活产品的超级影响者

1%规则：只有 1% 的粉丝会对品牌进行社会化的传播和分享。这些关键影响者不仅仅是粉丝，他们还是品牌的形象大使。通过追踪和量化口碑传播的效果，发现这些关键影响者带来的访问量能到达 20%~30%，甚至 70%，击败了搜索引擎广告带来的访问量，并且成本比较低，而 Banner 和搜索引擎广告相比较而言也比较高，通过这些关键影响者的推荐，转化率能达到 30% 以上。看到这些数据不难猜到，你会对这些超级影响者感兴趣，给这些超级影响者提供特殊的促销信息，感谢他们的社会化传播，回报他们的忠诚，他们会更有动力及早进行分享，也会经常分享。

2. 将最好的内容预留给超级影响者

影响者都喜欢成为某一信息或内容的独家传播者，在其他人的得知这些信息或内容之前，你所要做的就是提供一些独家内容给你的这些关键影响者，并且让他们知道，他们是特定被选中能获得此项殊荣的用户。

3. 利用好博客和论坛

在寻找超级影响者时，你的心里基本上已经知道谁最在 Facebook 和 Twitter 积极分享，但是，在很多情况下，真正给你的网站带来流量和转化率的是那些知名博客人。社会媒体调查发现，这些知名博客人分享的内容给网站带来了 42% 的流量。

要善于发现哪些用户是对你的产品或服务真正感兴趣的，特别留意博客空间、留言板和论坛，一旦你使用分析工具找出那些给网站带来最大流量的用户，你需要将这些用户分拣出来，将他们视为真正的 VIP 用户，你要让他们知道你非常感激他们对你的产品的忠诚。

4. 区分一般影响者和超级影响者

对于超级影响者，我们要付出很多精力来维护，但是，并不是所有的影响者都要同等对待。

当你绘制用户的影响力曲线时，你会看到一条曲线，看起来很像长尾分布，影响

力遵循“幂法则”，相对较少的用户影响着最大一部分的推荐者，曲线的最高点即是超级影响者，而位于尾巴上的则是普通的影响者，超级影响者拥有大量忠诚的粉丝和受众，而普通影响者则时不时地通过 E-mail 和 Facebook 将信息传递给家人和朋友。

理解上述两者的差异是制定影响者激励策略的关键，需要一对一地与超级影响者进行沟通，而对普通的影响者，可以进行大范围的沟通。

比如，通过评论所有影响者的博客，通过 Twitter、Facebook 和自己的博客整合他们的内容，直接与你所有的影响者进行沟通，感谢他们的忠诚，赞美表扬他们，但是，与超级影响者要有更深层次的沟通和交流，在产品上市之前，提供机会给这些超级影响者点评产品，请他们提出宝贵的意见。

5. 行动

在当今的市场来看，仅仅识别出关键影响者是不够的，而是要把他们找出来，然后激励他们去分享。从长远来看，作为市场营销人员，你的目标是扩大影响者的用户基数，跟超级影响者直接进行对话，你会想到如何激励这些品牌大使去分享，认识到这点后，你可以开始接触你的影响者，甚至那些从来不进行分享的粉丝用户，通过合适的内容和奖励，将更多的粉丝转变成积极分享者。

7.3.6 获取知识和资讯

在马斯洛的学生扩展后的需要层次中增加了一项求知的需要，即理解或知悉事物原因的需要。用户获取知识和资讯的动机详见前文产品规划案例章节中的用户描述下的用户阅读动机。

目前用户不仅可以通过门户网站，还可以通过搜索、垂直门户、SNS 网站的新鲜事以及关注的人的微博获取知识和资讯。

7.3.7 自我情感表达

人的情感表达的基本模式根据目标指向的不同，可以分为对物情感、对人情感、对己情感以及对特殊事物的情感四大类。其中，根据事物价值的不同变化方式和变化时态，对物情感又可分为八种基本模式：留恋、厌倦（过去时）；满意、失望（过去完成时）；愉快、痛苦（现在时）；企盼、焦虑（将来时）。根据他人价值的不同变化方式、

变化时态和利益相关性，对人情感又可分为十六种基本模式：怀念、痛惜、怀恨、轻蔑、佩服、失望、妒忌、庆幸、称心、痛心、嫉妒、快慰、信任、顾虑、顾忌、嘲笑。根据自身价值的不同变化方式、变化时态，对己情感又可分为八种基本模式：自豪、惭愧、得意、自责、开心、难堪、自信、自卑。

总之，对于不同的目标指向、不同的价值变化方式、不同的变化时态、不同的利益相关性，人的情感表达的基本模式是不同的。也就是说，人只有在确立了目标指向、变化方式、变化时态、对方的利益相关性等确定下来以后，才能确定人的情感表达的基本模式。

博客、状态、微博、轻博的主流用户都是自我表达型的，写博客、发状态、上微博和轻博客的主要目的是发表自己的观点和发泄自己的情绪。

7.3.8 爱和被爱

每个人都需要爱和被爱，每个人都需要亲情、友情和爱情。繁体的“爱”是由“爪(ㄅ)”，“秃宝盖”(冫)、“心”、“友”四部分组成。“爱”的字义就是要抓住“朋友”的“心”！然而，这个“朋友”的“心”是被“一”所“覆盖”和“掩饰”了的，而要真正做到能够抓住这个“朋友”的“心”，就要让这个“朋友”对你不要“覆盖”和“掩饰”其心，让这个“朋友”对你“敞开心扉”！而要让这个“朋友”对你“敞开心扉”，你就必须“以心交心”。若要“以心交心”，首先你自己就必须向你的朋友“敞开心扉”，让这个朋友对你有完完全全的了解。让他（她）了解你对他（她）的“情”，了解你对他（她）的“关怀”、“关心”和“体贴”。要做到这一点，你就必须“细心”、“无微不至”、“细致入微”，你就必须“倾心投入”、“倾情付出”！

比如，世纪佳缘、百合网、珍爱网等婚恋网站都在满足用户寻找爱与被爱的需求，就连大型网游《天龙八部》中都有虚拟结婚系统。现在，结婚系统已经成为网游的标配，它能让人的精神出轨，但又不需要承担责任，在网游中谈情说爱，也让很多人从虚拟走向现实。相信大家周围都有很多朋友通过网游找到了自己的另一半，可以说，网游帮助很多年轻男女、剩男剩女找到了自己的美好归宿。

7.3.9 社交

人们进行社交是为了生存，因为人是处在社会中的，社会是一个集体，所以，你要想得到自己想要的，就必须与人交往。2010年，一部《社交网络》电影在IT圈引起

了不小的轰动。《社交网络》根据本·麦兹里奇的小说《意外的亿万富翁：Facebook 的创立，一个关于性、金钱、天才和背叛的故事》改编而成。影片的故事原型来源于网站 Facebook 的创始人马克·扎克伯格和埃德华多·萨瓦林。作为社区网站 Facebook 的掌门人，《福布斯》日前评选出十位最年轻的亿万富翁，26 岁的马克·扎克伯格以 69 亿美元的身价排在首位，他也因此成为世界上最年轻的亿万富翁。2010 年 12 月，扎克伯格被《时代杂志》评选为“2010 年年度风云人物”。是社交网络成就了今天的扎克伯格。

现实生活中，经常说到的泡 MM 技巧也好，如何搭讪也好，无不印证着这样一个原理：人与人之间产生关系，发生交往，必须有关键事件，这个关键事件把人与人的关系从零关系变成弱关系，再到强关系。从恋爱角度来说，就是相识、相知、相恋。这也从某种程度上解释了 SNS 网站新鲜事和微博关注的人的信息流的重要性，因为它们是关键事件，一直影响着用户与用户之间的关系，维护并发展着他们之间的社交关系。

案例：SNS 网站典型用户需求

SNS 网站典型的用户需求包括：休闲娱乐、沟通交流、情感表达、社交关系、电子商务等，其中休闲娱乐包括：等级荣誉、礼物、任务、小游戏、宠物、竞猜、Avatar、交友等；沟通交流包括：群组圈子、论坛 BBS、即时通信工具 IM；情感表达包括：博客、相册、心情、推荐、留言、收藏、评论、分享、视频和状态等；社会关系包括：建立群组、成为好友、收徒拜师、结拜和结婚等；电子商务主要是社会化电子商务、团购等；用户信息包括：所在地、头像、生日、星座、名称、学校、公司、血型、联系方式和兴趣爱好等，如图 7-1 所示。



图 7-1 SNS 社区用户需求图

7.3.10 分享

分享是一种人生的境界，托尔斯泰说过：神奇的爱会使数学法则失去平衡。两个人分担一个痛苦，只有一个痛苦；两个人分享一个幸福，却可以拥有两个幸福。看看用户听网络歌曲的行为从讨厌到喜好程度上，可以划分为（这是层级递进的）：标记为不喜欢、直接跳过、听了几秒才跳过、中间时段跳过、快结束的时候才跳过、完整听完一首歌、标记为喜欢、收藏歌曲、下载歌曲、分享推荐歌曲。当用户只是自己喜欢某样东西时，喜欢的程度肯定赶不上自己将这个东西分享并推荐给好友的程度，后者已经从个体发展到社交群体了。2009年，开心网曾经最火爆的应用一度是分享功能。足见用户分享的需求有多大，通过社会关系分享，竟能产生裂变式的传播效应。

7.3.11 安全

安全的需求比较常见，比如害怕电脑上网时中病毒，害怕手机中病毒，害怕自己的账号密码被木马窃取，害怕自己的QQ账号被盗，害怕自己的隐私被暴露，害怕自己的网站被黑客攻击等，这些都是用户的安全需求。比如，Facebook已经遭遇了一系列隐私问题，在遭受部分用户的一系列投诉后，该公司对其隐私设置进行了大规模的改动，其CEO马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）也向用户公开道歉并采取积极的改进措施。笔者曾经负责过一个日本SNS产品，记忆中比较深刻的是我们整整用了一个星期的时间来改进用户账号注销的功能，账号注销在国内并不是什么核心功能，但对日本用户来说，他们一直强调要有注销功能，否则会觉得该网站不值得信任，从而导致不用这个产品。另外，他们对自己的隐私保护也相当重视。

7.3.12 尊重

尊重指敬重、重视。人的内心都渴望得到他人的尊重，但只有尊重他人才能赢得他人的尊重。尊重他人是一种高尚的美德，是个人内在修养的外在表现。尊重包括两个方面：自尊和尊重他人。自尊就是在各种场合都要尊重自己，维护自己的尊严。尊重他人就是要尊重别人的生活习惯、兴趣爱好、人格和价值。只有尊重别人，才能得到别人的尊重。

新产品上线之后，肯定会遭遇用户各种各样的质疑和意见，这个时候对用户的反馈要重视，不能忽悠用户，真正做到解决用户存在的问题，态度要诚恳，只有尊重你的用户，你的用户才会尊重你。对于产品的核心用户、活跃用户，都要给予足够的尊重，若不尊重他们，他们照样不尊重你，就会陷入尊重危机的恶性循环。最糟糕的情况就是用户这种负面的“口碑营销”对产品的影响极大。关系到用户切身利益的，要提前告知用户，比如，淘宝网每次大的系统更新维护前都会提前 1 天至 2 天在首页挂出更新通知，避免出现因系统更新导致用户交易损失的问题。

7.4 需求与产品

用户有需求时，怎么满足用户的需求呢？这就需要产品，产品是用来满足用户需求的。产品是能够提供给市场、供用户使用或消费的、可满足某种欲望和需要的任何东西，也是满足用户需要的复杂利益集合。产品如何满足用户需求？主要从功能和内容两方面来满足。

7.4.1 需求与功能

产品的功能满足用户需求如图 7-2 所示。



图 7-2 功能满足用户需求

互联网和移动互联网产品不外乎包括两大块：功能和内容。功能是指用户的操作行为，通过此行为，实现用户的任务或目标。需求是从用户角度说的，功能是从产品角度说的，但是用户的需求与产品的功能是一一对应关系。也就是说，用户有什么需

求，产品经理就会设计满足甚至创造用户这种对应需求的功能。比如，为满足用户情感表达需求，就会设计博客、状态、微博、轻博等功能来满足，如果用户有较多的时间，且想深度表达自己的情感或发泄自己的情绪观点等，可以使用博客；如果用户的时间比较碎片化，想随时随地随身记录生活点滴和表达自己的情感，可以使用微博，如果介于上述两者之间，可以选择轻博客。

如果用户有在线沟通的需求，可以设计即时通信工具来满足，比如 QQ、Web IM、阿里旺旺等。沟通时可以包括一对一沟通和一对多沟通。如果用户有娱乐休闲需求，可以设计各种游戏、音乐视频来满足。如果用户有社交尊重的需求，可以设计好友、粉丝、隐私、小组、群组、活动、聊天室等来满足。如果用户有表现分享的欲望，可以设计相册的功能来满足。

7.4.2 需求与内容

产品的内容满足用户需求如图 7-3 所示。

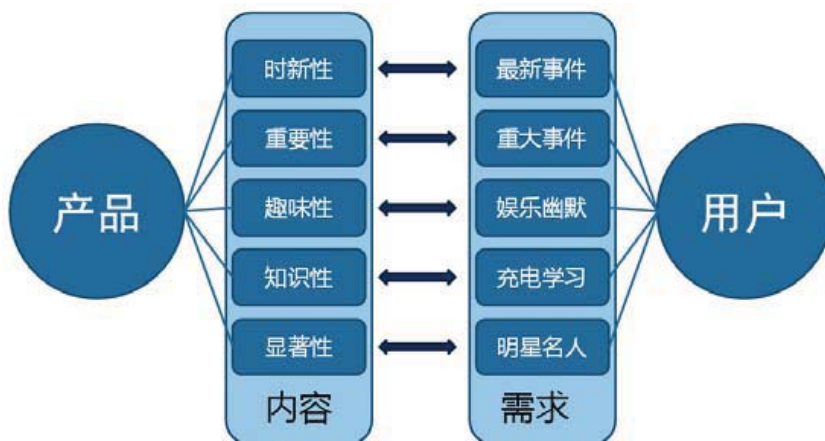


图 7-3 内容满足用户需求图

狭义的内容指的是文字和图片，广义的内容还包括音/视频、游戏等。

时新性：用户有想了解最近发生的事件，提供新近发生的事情，或是最近才被披露的事情方面的内容满足用户的需求。

重要性：用户有想了解重大事件的需求，提供包含了重大事件相关的信息满足用户的需求，如战争、事故、灾害、大事件等。

接近性：用户有想了解本地或周边发生事件的需求，提供与用户的生活有着直接

的关系，或者基于用户的地理位置方面的新闻资讯，满足用户的需求。

显著性：用户有想了解明星名人的娱乐八卦新闻，提供主角是明星名人、名胜等为世人瞩目的角色的内容满足用户的需求。

趣味性：用户有想了解幽默搞笑事件或信息的需求，提供娱乐、幽默、滑稽能引起大家爆笑等戏剧效果的内容满足用户的需求，如新浪微博上冷笑话内容的粉丝数高达 6904347 人。

知识性：用户有求知、充电学习的需求，提供满足不同类别的人、不同行业的人，特定的知识、技能、学习等方面的内容，满足用户的需求。

7.5 获取需求

知道了需求是什么之后，如何获取用户需求呢？如果获取需求环节出现失误，或者没有领悟或捕捉到用户的本质需求，那么产品的成功率会受到很大的影响。就好像一栋高楼大厦，如果地基不牢固，楼盖得越高就越危险。获取需求这个环节务必认真细致，不能草草了事，不能想当然地感觉用户有什么需求，也不能将自己的一些需求盲目当成是用户的需求，以获取用户的本质需求为主要目标。

7.5.1 获取需求的主要方法

1. 定性分析和定量分析

获取用户需求的方法主要有定性分析和定量分析两种。定性就是对需求进行“质”方面的分析。具体地说，是运用归纳和演绎、分析与综合以及抽象与概括等方法，对获得的各种信息资料进行思维加工，从而去伪存真、由表及里，认识需求本质，揭示需求内在规律。定量分析指分析一个被需求所包含成分的数量关系或所具备性质间的数量关系；也可以对几个需求的某些性质、特征、相互关系从数量上进行分析比较，研究的结果也用“数量”加以描述。比如，在搜房或安居客等网站上，房地产中介公司的经纪人有自动刷新房源的需求，因为房地产经纪人一天大部分的时间是带客户去看房，很少有时间能坐在公司电脑旁边刷新管理房源，这是定性分析。通过发放调查问卷，统计发现竟然有 90% 以上的经纪人有这个自动刷新房源的需求，这就是定量分析。

定性分析与定量分析应该是统一、相互补充的；定性分析是定量分析的基本前提，没有定性的定量是一种盲目的、毫无价值的定量；定量分析使定性分析更加科学、准确，它可以促使定性分析得出广泛而深入的结论。

定量分析是依据统计数据，建立数学模型，并用数学模型计算出需求的各项指标及其数值的一种方法。

定性分析则是主要凭分析者的直觉、经验，凭分析对象过去和现在的延续状况及最新的信息资料，对分析对象的性质、特点、发展变化规律做出判断的一种方法。相比而言，前一种方法更加科学，但需要较高深的数学知识，而后一种方法虽然较为粗糙，但在数据资料不够充分或分析者的数学基础较为薄弱时比较适用。必须指出的是，两种分析方法对数学知识的要求虽然有高有低，但并不能就此把定性分析与定量分析截然划分开来。事实上，现代定性分析方法同样要采用数学工具进行计算，而定量分析则必须建立在定性预测的基础上，二者相辅相成。定性是定量的依据，定量是定性的具体化，二者结合起来灵活运用才能取得最佳效果。

2. 获取需求的具体方法

(1) 行业调研分析报告、业内专家、资深专业人士

比如搜索、视频、电商、SNS 等行业有较多的资深专家，他们熟悉这些领域，有的有几十年的行业经验，对用户的需求理解比较深刻，能洞悉行业的发展趋势。

(2) 定性的用户访谈

定性的用户访谈包括一对一的用户深度访谈、焦点小组访谈、电话访谈、街头拦访等。电话访谈一般由于时间和资金的限制，且访谈对象的地理位置比较分散时采用，但是电话访谈可能无法充分收集信息，建议与其他方法搭配使用。焦点小组访谈指的是通常有 6~10 个用户同时参与，每个人就某一特定的话题发表自己的看法，这个话题一般由主持人主持和介绍，鼓励大家围绕特定话题展开讨论，但是也有缺点，参与焦点访谈的用户中，其观点容易受到其他发言人的影响。街头拦访指的是研究人员在大街上拦下路人询问进行访谈，缺点就是路人与访谈者一时间很难建立信任感，在配合上有点难度。

(3) 定量与定性结合的调查问卷

下面会具体阐述。

(4) 运营数据分析

下面会具体阐述。

(5) 将自己变成目标用户

很多内地和港台的优秀演员都有一个习惯，那就是知道自己扮演什么角色之后，都会去一线体验生活，不仅寻求形似，还寻求神似。比如，演军人，就去军营体验生活；要说四川话，就跑去四川，深入民众生活，一点一滴学习四川话；演农民，就去农村体验生活；演小商小贩，就去市井体验他们的生活。总之，扮演什么角色，就想方设法去体验这个角色的生活，捕捉角色的“神”。产品经理也一样，你的目标用户是谁，你就扮演谁，走出办公室，下基层，到一线体验他们的生活，跟目标用户打成一片，融入这个角色中，这样就能深刻捕捉到用户的本质需求。

(6) 观察法和用户日记分析法

观察法指的是在不让被研究对象知道的前提下，默默观察用户的行为并做好观察记录，这样获得的信息和数据比较真实，更加可信；缺点就是可能会涉及用户隐私的问题。日记分析法跟我们平常写日志一样，记录一天或几天中我们主要的行为轨迹，在某个时间点做了什么事、碰到什么问题等。

(7) 培养自己的产品感觉

对于语文和英语学得好的人，一般而言，他们的语感是非常强的，语感是一种经验色彩很浓的能力。有时候我们说不出来为什么这么做，但是直觉告诉我们，这样做就是对的，而且事实证明了自己的直觉是正确的。语感的突出特征是快速感受，将复杂的心理感悟浓缩于一瞬间，颇类似于高集成电路，从表面看已消失了条分缕析的中间步骤，但语感并不是不可捉摸的虚无缥缈的东西，也不是天生的资质，是靠长期反复实践得来的。产品感觉也是一样的，在长期接触产品的过程中潜移默化，产品的感觉也会提高。随着产品经验的不断丰富和对产品的理解不断加深，对产品的领悟能力不断增强，对用户的需求理解越来越深，都会促使产品感觉的进一步形成。

(8) 竞争对手分析

根据竞争对手披露出的一些运营数据和综合分析竞争对手的功能内容等，也可以获悉用户的需求，并且这种需求已经得到一定程度的验证。

综上所述，方法(1)、(2)、(5)~(8)属于需求的定性分析；方法(3)、(4)属于需求的定量分析。建议根据自己的实际情况，搭配使用获取需求的方法，定量与定性相结合，最终发现并获取用户的本质需求。

7.5.2 用户也不知道答案时的需求获取

“你能做的最糟糕的事就是倾听你的用户。”这是苹果教父乔布斯的一句经典名言。苹果是一家比较另类的 IT 公司，它是一家从来不做市场调研的公司，但是苹果旗下的产品却正在改变着世界。它是如何做到的呢？又该如何准确理解这句话呢？我们先来做个小小的游戏：如果你现在是一名产品经理，现场访谈你的用户一个问题“从起床到上班，你每天都做了些什么？”且看你的用户是如何回答的。

笔者在北京、上海、深圳都讲过公开课和公司内训课，每次授课的时候，都会问这个问题，且看学员们的回答。

有的人回答：洗刷，打扮，看书。

有的人回答：洗漱，形象打扮，出门坐车，看书，到公司。

有的人回答：洗刷，公交，早饭。

有的人回答：洗漱，收拾，坐车，公司。

有的人回答：马桶，抽烟，想工作计划，洗漱，收拾，上班。

有的人回答：洗漱，收拾上班东西，坐车（共 1.5 小时，走路及买早点，路上吃了，上公交，转公交，再走 20 分钟路到公司），坐车时，听收音机并玩小游戏或听歌玩小游戏（如晚上没睡好，则不听歌，在车上睡觉打盹）。

有的人回答：喝水，煮蛋，洗漱，坐车，微博，早餐，上班。

有的人回答：看手机（时间、电话、信息），看窗外天气，上厕所，洗漱，照镜子，整理东西（钥匙、电脑、手机），出门，买早点，走路去公司，刷卡。

总结分析一下学员们的这些答案，作为产品经理，发现了什么？纵观学员们的答案，唯独没有提到穿衣这个动作或者环节（也许大家喜欢裸奔），为什么？有的学员回答：不说穿衣服是因为多数人觉得这是合乎习惯和常理的，即使不说，别人也知道。有的学员回答：用户很多习惯性动作，他们会忽略，所以没有告诉你。有的学员回答：没有用户会告诉我们起床后先要穿衣服，但是我们做的产品如果没有穿衣服这步，用户会骂死我们。有的学员回答：确实，用户觉得理所当然的一些事情，认为我们也理解，但事实并不是如此。这一回答很有意义，因为反过来看，这种事可能更多地发生在产品经理身上。

该如何理解乔布斯的这句话呢？有三个方面：第一方面，用户觉得习以为常的

需求，他们表达时就忽略了，所以用户的需求表达有时候失真；第二方面，用户表达需求时由于认知和表达能力有限，表达不出或表达不准自己心里真正想的需求，询问用户时，用户也不知道答案是什么；第三方面，用户在特定的场景下为了迎合产品经理的问题，说出违心的需求，可能会欺骗产品经理，这样产品经理获取需求时就会产生偏差。所以不能完全倾听你的用户，产品经理应该通过用户的表现发现其内在的本质需求。乔布斯在这方面是高手中的高手，他之所以不主张进行市场调研，是因为他做到了：满足用户的基本需求，引导用户的期望需求，创造用户的兴奋需求，尤其是创造用户的兴奋需求。纵观苹果旗下的产品系列，无不在这方面力求极致。什么叫基本需求、期望需求和兴奋需求？相关内容将会在“需求评估”一节中详细阐述。

7.5.3 定性访谈

定性访谈包括一对一的用户深度访谈,也包括组织一批用户召开会议进行访谈(也叫焦点小组访谈)。诚然,访谈的用户样本越多越全面,那么获取到的用户需求也相对具有代表性和准确性。

1. 一对一用户深度访谈

在做一对一的用户深度访谈时,有哪些注意事项呢?

(1) 确定访谈目的

访谈目的指的是为什么要做访谈,进行访谈要解决什么问题,访谈目的直接决定了访谈对象的甄选以及访谈的流程策略。如果没有明确访谈的目的,即使花费再多的人力、物力和财力,也不会有大的收获。

(2) 选准访谈对象

访谈对象即目标用户,尽可能选择跟人物角色相同或者接近的目标用户,这些用户也称为种子用户。目标用户分为主要目标用户和次要目标用户,选择访谈用户样本时尽量全面且为产品作贡献的主观意愿比较强。试想一下,虽为产品的目标用户群,但是对产品的兴趣不大,或者都不常使用或体验过产品,对产品也不感兴趣,即使来参与访谈,访谈的效果肯定会有所折扣。

(3) 营造良好的访谈氛围

访谈气氛很重要,不要搞得很严肃、紧张,否则,用户在这种情境下表达的需求会有偏差。访谈者应在短时间内建立起与访谈对象的信任关系,就像熟人、好友间推心置腹的心灵沟通,尊重访谈用户,访谈者的行为举止表情都在给访谈对象传达着一种信息,都在影响着访谈的气氛,营造轻松、信任的访谈氛围有利于提升访谈的质量和效果。

(4) 访谈流程要有策略

根据访谈的目的,会拆解提问时的次序,尽量不要一开口提的问题就有一定的难度,即使这些问题是关键问题。比如,一开始跟用户聊一些用户感兴趣的东西,使用户产生兴趣,将用户的注意力吸引过来,这样用户才会愿意回答你的提问,接下来才一步一步提出较难的关键问题,关键问题问完后,最后是比较简单一点且不是很重要

的问题，给用户放松一下，整个访谈流程一气呵成。对于访谈者的回答，要给予积极的反馈和响应，激励用户回答问题的积极性。对于用户回答时偏离了问题的方向或者存在用户引导访谈者情况时，访谈者要灵活应对，将用户拉回到问题层面。

(5) 验证用户真实需求

由于环境、心理、认知、情感等因素的影响，用户的表达或多或少会有一些的偏差，可以采取 KANO 需求模型来验证用户表达的需求是否属实，如果属实，再确定需求是属于基本型需求、期望型需求，还是兴奋型需求。KANO 需求模型如何验证用户表达的需求是否属实，将在后面的 KANO 模型一节中详细阐述。

(6) 记录用户访谈成果

建议由一个专门的人员负责记录用户的访谈记录，条件允许的话可以用录音笔录下来。访谈者专心提问，与用户进行良好沟通，特别是用户访谈过程中的关键问题部分，要重点记录，以备需求评估和产品规划之用。

2. 焦点小组访谈

焦点小组访谈一般包括三个部分：访谈前准备工作、访谈中执行工作和访谈后整理工作。

(1) 访谈前的准备工作

- 明确访谈的目的，要解决什么问题，需要验证哪些问题。

比如，为了更加方便房地产中介公司经纪人在网络上发布管理房源，解决经纪人发布管理房源时碰到的问题，提高他们的效率，给他们带来更多的客户。

- 访谈对象的甄选，新用户、中度用户、老用户各占相同比例。

比如，先筛选对产品作贡献的主观意愿比较强的经纪人，以及经常提意见或建议的经纪人，然后进一步筛选出刚注册使用产品 1~3 个月的经纪人（新用户）、使用产品 6~12 个月的经纪人（中用户）、使用产品 1~2 年且等级比较高的经纪人（老用户）。新、中、老用户各选 3 人，链家、麦田、我爱我家各 1 名，共 9 人。

- 确定访谈的时间、地点、人数、奖励措施以及访谈参与人员。

比如，确定访谈的时间是 2008 年 8 月 25 日，地点在公司大会议室，人数初步定在 9 人，并确定好备选经纪人，奖励措施主要有积分威望奖励，还请参与的经纪人一起吃饭。访谈参与人员有主持人、公司领导、产品同事等相关人员。

- 细化访谈的问题脚本，整理出我们需要访谈的核心问题列表，形成文档。

- 大家对发布房源的数量限制有什么看法？认为多少条有效的出售、出租房源比较合适？
- 大家发布房源时，选择房源所属小区，经常会碰到哪些问题？
- 大家对房源标题和房源描述的字数限制有什么看法？认为限制多少字比较合适？
- 大家对上传户型图及其数量限制有什么看法？希望系统自带户型图供大家选择吗？
- 大家对上传房源视频有什么看法？
- 大家对上传室内图的数量限制有什么看法？
- 大家对发布房源时上传小区图片及其数量限制有什么看法？希望系统自带小区图片供大家选择吗？
- 大家在发布房源后编辑房源时经常会出现什么问题？
- 大家是否愿意在所属片区（板块）下根据个人用户的找房条件给个人推荐最合适的房源？个人用户一旦有找房需求，大家希望以什么样的方式实时通知你？
- 大家在刷新房源的时候经常会碰到哪些问题？大家对刷新房源的数量限制和效果有什么看法？
- 大家对设为精品房源的数量限制有什么建议吗？
- 大家认为出售、出租房源的有效期多长时间为佳？
- 大家对成交房源的功能有什么改进意见？
- 大家希望提供房源哪些方面的相关数据统计功能？

访谈前一天电话确认参与人数，如有人因故不到，可联系备选对象，检查相关准备工作是否执行到位。

（2）访谈中执行工作

开始跟经纪人聊一些用户感兴趣的東西，將他們的注意力吸引過來，比如，我們講了這樣一個故事：一個麥田的房地產經紀人通過我們這個平台，成功售出兩套別墅，採訪這個經紀人的時候，他說：要感謝我們這個平台，今年基本上可以歇歇了，兩套別墅的提成有好幾十萬，現在腰包鼓鼓的，回家過年娶媳婦的錢都準備好了。這樣無

疑调动了在场经纪人的积极性，接下来才一步一步往较难的关键问题去提问，关键问题主要集中在发布房源和刷新房源上，经纪人提出了很多好的意见和建议，其中他们提到了能不能提前设置好时间点，到点就自动刷新房源的功能，因为他们一天中大部分时间都在外面带客户看房，特别希望有这样一个功能，对于这种高质量的回答要给予积极的反馈和响应甚至奖励，进一步提高回答问题的积极性。作为访谈的主持人，要把持住全场，对于经纪人回答时偏离了问题的方向或者存在访谈对象引导主持人情况时，主持人要灵活应对，尽快将访问对象拉回到问题层面。关键问题问完后，最后提一些比较简单、轻松的问题。提问结束后，宣布参与访谈的所有该获得的物质奖励和精神奖励。整个过程尽量避免访谈对象的回答出现比例失衡，记录下访谈回答的核心观点。记录的方法有记笔记、逐字记录、拍照、录音、录像等。

(3) 访谈后整理工作

撰写访谈结果报告，评估经纪人提出的需求，尤其是自动刷新房源的功能，整理出需求点优先级，以便做产品规划。

3. 案例：你需要一只猫吗？

客户：房子里有老鼠，很烦人！（有问题需要解决）

分析人员：多吗？

客户：早先就两只，快半年过去了，现在能看到的有好几十只，其他藏起来的还不知道（任务量和风险）。

分析人员：就你家有还是整个小区经常有？

客户：卫生情况不好，整个小区都有（划出基本工作范围：家里；扩展工作范围：小区周边）。

分析人员：常年如此？

客户：是的。（长期任务）

分析人员：灭鼠有几种方法，例如，投药（优点：简单易行；缺点：药死的老鼠不知会在哪里，可能造成其他伤害）、设鼠夹（优点：一定程度上避免投药的缺点；缺点：对人也比较危险，而且伤害区域有限，需要经常关照）、养只猫（优点：家里老鼠尽可消灭，且老鼠不敢再来，全自动处理；缺点：需要长期投资，可能带来其他麻烦）。您看哪种比较适合您？

客户：养只猫吧，我喜欢猫。（认可某类产品，选择产品大类）

分析人员：您希望您的猫有什么特点呢？

客户：能吃、能睡、能跑、能跳、能抓老鼠、不淘气。(提出功能要求和条件限制)

分析人员：以您的经济能力，能保证它每天的饮食吗？家里易碎物品最高能放多高？需要多长时间清理完家里的老鼠呢？

客户：我每天可以提供给它 1 千克猫粮，多了买不起；对于家里的花瓶，我可以放到阁楼上，它够不着就行；我当然希望它一来我家就没老鼠了！(提出性能需求)

分析人员：哦，那它的存在应该不会对您家造成什么经济负担和不必要的损失，但是看你家里的状况，估计它来了要适应一周，然后它至少每天可以捉 10 只老鼠，一周后看得见的老鼠基本上就可以消灭殆尽，其他的估计在两天之内就会搬走了，往后老鼠应该不敢再来您家了，您看可以吗？

客户：嗯……基本可以接受。(根据条件确定性能要求和基本工期)

分析人员：我这里有名贵猫 (加菲、波斯，约 100 元一只) 和普通猫 (一般家猫，约 20 元一只)，都能满足您的要求，这里有照片和价格，您看您选择哪只？

客户：我喜欢加菲！(选定品牌和基本价位) 看看这些照片，哦，就这只吧！非常可爱，价格也合适！(项目成交)

7.5.4 日记分析法

日记分析法与平常写日志一样，记录一天或几天中主要的行踪，在某个时间点做了什么事，碰到什么问题，背后暗含的意思是什么等。

1. 案例：iPhone 的整体使用情况日记分析法

背景：对 iPhone 的整体使用情况进行研究，用户用 iPhone 内置的 Notepad 替代了短信，用户会在最终提交日期之前整理一天内所记的点滴笔记，如表 7-3 所示。

表 7-3 iPhone 的整体使用情况日记分析法

记录的活动	实地访谈的解释	暗含的意思
上午 7 点看天气	当 Sarah 安顿好孩子们后，她会查看一下天气预报和电子邮件。她希望能在天气预报的应用中输入邮编来查看旧金山当地的天气。她试图安装过 Accu	安装要简单，否则用户就可能放弃使用该应用

	weather，但很难安装，所以将其删掉了	
7:40 登录 FB 和 Calendar realck	FB 指的是 Facebook，她喜欢在闲 暇的时候登录 Facebook。她喜欢该应 用，但由于在手机上使用时很多功能出 问题，这让她很烦	用户可能希望应用 中能有他们在类似的 网站上所见到的功 能，并且这些功能也 应该进行相应的优化
8:35 看表开车		

续表

记录的活动	实地访谈的解释	暗含的意思
9:19 Katy 电话体育馆	Sarah 在体育馆的时候， 其好友 Katy 给她打了一个 电话	
短信 Katy	当她在体育馆内锻炼时， 她更喜欢用短信，这样对体 育馆内的气氛影响较小	如果可以根据用户所处环境 轻松地设定沟通偏好，这对用 户来说是非常有用的
10:30 短信 Diana 锻炼中		
短信 Valerie 锻炼中		
10:45 收 Vmail		
10:45 给 Valerie 打电话		
下午 1:10 为保姆算工资	她用内置的计算器为孩 子的保姆计算报酬	预置计算器对 Sarah 这样的 人来说是很有帮助的
下午 1:45 查 E-mail 和 FB		
下午 2:45 收 E-mail，加联 系人，FB 不能登录	她希望在手机上整理联 系人更简单些	用户希望手机上的应用就像 他们使用电脑上的类似软件那 样方便
.....		

2. 案例：网络新闻资讯阅读目标用户的日记分析法

(1) 用户：ZIYU

07:00—08:00 早起，在家人的电视新闻中洗漱梳理。

08:00—08:40 上班，在地铁上看免费报纸，或阅读手机报。

08:40—09:10 到公司后，工作开始前看阅米，以前看新浪微博。

09:10—18:00 QQ 弹窗、MSN 弹窗；特定信息的搜索引擎使用；豆瓣音乐。

18:00—19:00 下班，在地铁上看手机报、手机电子书。

19:10—22:00 回家看新闻（电视）。

22:00 以后睡觉前思考。

用户日记分析：

阅读时间：白领特征明显，阅读时间为两段路上时间+上班前时间+其余碎片化时间。

阅读媒体：电视类、手机报、报纸、电子书。

阅读内容：新闻、电子书。

碎片化时间阅读触发点：弹窗+工作思考。

阅读目的：打发时间、增加储备、职业阅读、兴趣爱好阅读。

（2）用户：BYFORD

08:00—08:40 上班，在地铁上思考，观察地铁用户阅读行为。

08:40—09:10 工作开始前阅读和讯网；腾讯弹窗；网易、凤凰；Google 资讯+Baidu 新闻（时间充裕的话）。

12:30—13:30 中午吃完饭后看和讯——政策类信息、财经趋势、年报、中报等。

18:00—19:00 下班，在地铁上看思考（工作相关）。

19:10—20:00 晚饭时间上看互联网电视（PPS）康熙来了。

20:00—22:00 股票交易软件上的内参资讯；网上看和讯——资讯。

22:00 以后睡觉前看些书。

用户日记分析：

阅读时间：白领特征明显，阅读时间为上班前时间+工作之余。

阅读媒体：互联网、书。

阅读内容：资讯+多媒体视频，对信任的资讯网站和讯非常忠诚。

碎片化时间阅读触发点：弹窗+工作思考。

阅读目的：学习和生活/娱乐。

(3) 用户：XIABING

08:00—08:40 上班，在地铁上看地铁电视、报纸、书、微博。

08:40—09:10 工作开始前阅读 Google 资讯+Baidu 新闻 ;门户科技频道 ;科技博客。

12:30—13:30 中午吃完饭看奇艺 (娱乐+纪录片)。

09:30—18:00 工作时间看微博。

19:10—22:00 看美剧、电视剧 (互联网)，看书。

22:00 以后睡觉。

用户日记分析：

阅读时间：白领特征明显，阅读时间为上班前时间+工作之余。

阅读媒体：互联网、地铁电视、书。

阅读内容：资讯+多媒体视频。

碎片化时间阅读触发点：弹窗+工作思考。

阅读目的：学习和生活/娱乐。

(4) 用户：YANMING

08:00—08:40 上班，在铁上查看 QQ 和微博。

08:40—09:10 工作开始前看微博、草根网、互联网的那些事儿 (产品相关资讯)。

09:30—18:00 工作时间看 QQ 群链接、QQ 弹窗和微博 (工作相关)。

18:00—18:40 下班，在地铁上看 QQ 和微博。

19:10—22:00 下班后用 iPad 看资讯、电影、书。

22:00—23:00 看书，内容与产品相关。

23:00 以后思考。

用户日记分析：

阅读时间：白领特征明显，阅读时间为地铁时间+上班前时间+工作后。

阅读媒体：互联网、书。

阅读内容：资讯+文章。

碎片化时间阅读触发点：QQ 群链接+弹窗+工作思考。

阅读目的：工作、学习、娱乐。

通过分析以上四个用户的日记不难发现，用户阅读的时间分为相对固定时间和碎片时间。如果是阅读客户端产品，可以定期或不定期推送最新最热的新闻资讯给用户，这也解释了为什么 QQ 客户端会不定时在右下角弹出新闻资讯弹窗，利用用户的碎片化时间，吸引用户阅读。用户阅读的地点分为相对固定和移动，适当条件下实现跨平台功能，PC、手机、Pad 客户端都能阅读。阅读的内容是文字+多媒体，适当引入视频等多媒体内容。阅读的目的是工作+学习+娱乐。在新闻资讯内容的甄选方面可以向这三方面倾斜一下。

7.5.5 调查问卷

1. 调研流程

调研的流程如图 7-4 所示，具体包括八个方面：定义问题和明确调研目标、确定调研设计方案、设计调查问卷、确定抽样方案及样本容量、收集数据、分析数据、撰写调研报告、后期跟进。

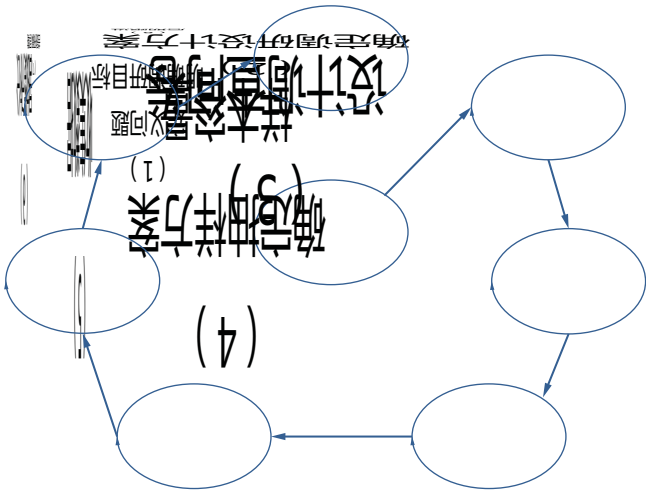


图 7-4 调研流程

2. 调查问卷设计流程

调查问卷设计流程如图 7-5 所示。

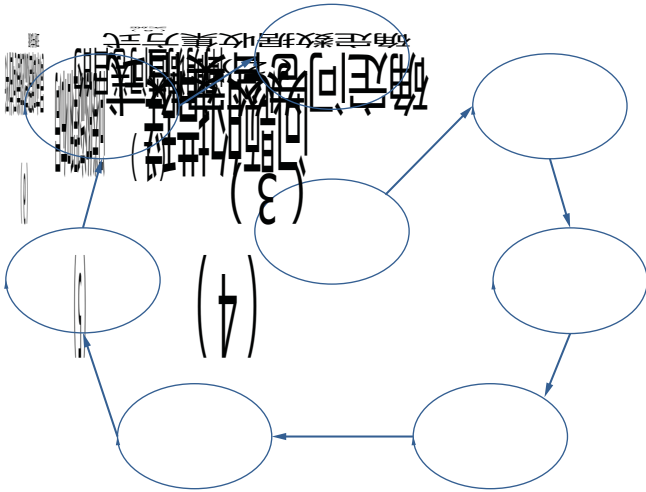


图 7-5 调查问卷设计流程

(1) 阐明调查问卷的目的

阐述问卷目标和告知用户填写调查问卷对调查者产生的价值和帮助。

(2) 确定数据收集的方式

数据收集方式包括：面谈、电话访谈、通过邮件、通过电视或互联网（选秀节目）、通过报纸和杂志、产品或服务问卷。其中，前三种属于主动型，后三种属于被动型。

(3) 确定问卷答案的格式

对于开放式问题，需要被调查用户自己填写；对于封闭性问题，设计单选、复选或矩阵答案，避免出现答案“是”和“否”的问题，没有多大意义，大多数问题倾向于 5 点度量（1~5 个等级），没有必要显示每一个答案的值，通常显示两个极端值，完全不重要是 1，非常重要是 5，中间只显示数字 2、3、4 即可，用户对数字有感觉，比较容易选择。注意 MECE 原则。MECE 原则即麦肯锡分析法，要求相互独立，完全穷尽。各部分之间相互独立（Mutually Exclusive），所有的问题完全穷尽（Collectively Exhaustive）。用数学术语来表达，就是子集相互独立，没有交集，并集完全穷尽。比如，描述用户的教育程度有：没有接受过教育、小学、中学、中专、高中、大专、本科、硕士、博士及以上。这个符合 MECE 原则。撰写需求文档的时候也要用到此原则。

(4) 问题的措辞

问题要清晰，不存在歧义；使用大家都熟悉的词语；不要使用带有偏见的、引导性的问题；要考虑被调查者回答问题的能力；要考虑被调查者回答问题是否愿意。

(5) 问卷的流程和布局

使用筛选性质的问题，慎重使用跳题的问题，因为会增加问卷分析的时间；问题的次序和连贯性非常重要，问卷最开始问有趣的问题，吸引用户填写，用户越有兴趣，越轻松，越简单，就越容易完成答卷，答案的真实性也就越高，问卷中间问一些重要的问题，循序渐进，由易到难，这也是满足调研目的的需要，问卷的最后部分才是人口统计信息，因为到最后用户想尽快完成答卷，不想有太多的思考。

笔者见过很多国内的调查问卷，一开始就要填写人口统计信息，这些都是比较隐私的信息，用户心里会犯嘀咕，会产生不信任感，不愿意填写，即使填写，真实性也会大打折扣。可以适当使用开放式的问题。

(6) 评估问卷的流程和布局

哪些问题是没有必要的？整个问卷是否太长了？太长会使用户没有太多的耐心，会影响问卷的完成率，如果问题确实比较多，可以采取分页显示的方式，至少用户不会因在一页看到密密麻麻的问题，心里产生恐惧感和烦躁，这些问题都完整覆盖了调研的目标了吗？选择小范围群体预测一下，看看效果和反馈。

(7) 测试并修正

小范围群体预测时，可以选择亲朋好友，也可以选择公司同事，根据他们的反馈修正调查问卷。

(8) 实施

可以打印纸质调查问卷，也可以研发专门的问卷调查系统，还可以利用调查问卷供应商提供的制作调查问卷平台，如国内的问卷星、问道网、易调网、调查派等网站。

3. 案例：调查问卷设计及数据分析

XXX 大学学生社会实践调查问卷

最新营养科学研究证明：当前心脑血管疾病、糖尿病、结石病、便秘以及肥胖等“文明病”发病率急剧上升，这与人们饮食中“膳食纤维”严重不足有密切关系。“膳食纤维”是维持体内代谢功能正常所必需的物质，然而大部分人没有摄入足够的膳食纤维。为了解纤维类营养品的需求情况和市场取向，我们结合×××大学“经济与商务统计”课程学生社会实践组织了这次社会调查，希望您能在百忙之中抽出几分钟就问卷中的问题加以回答，特表谢意。

(1) 您是否知道如果没有摄入足够的膳食纤维会导致心脑血管疾病、糖尿病、结石病、便秘以及肥胖等“文明病”？

非常清楚 ☐ 有一些了解 ☐ 不知道 ☐

(2) 纤维类营养品可以补充膳食纤维，从而调理和预防上述“文明病”，您是否购买过纤维类营养品？

一直购买 ☐ 曾经购买过但现在不再购买 ☐ 没买过但有此意向 ☐

从未买过而且无此打算 ☐

(3) 您对现在市场上此类产品功效的评价是

效果很好 ☐ 有一些效果 ☐ 效果不太明显 ☐ 毫无效果 ☐

(4) 您在考虑购买此类产品时，对以下因素的重视程度是

	不重要	比较不重要	一般	比较重要	很重要
功效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
价格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
口感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
权威认证	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
品牌知名度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
包装	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(5) 您购买此类产品的目的是 (可多选)

营养补品 ☐ 早餐 ☐ 零食 ☐ 馈赠亲友 ☐ 其他_____

(6) 您所信任的保健品的信息是从哪些渠道获得的? (可多选)

电视 ☐ 广播 ☐ 报纸 ☐ 互联网 ☐ 亲戚好友推荐 ☐

医生推荐 ☐ 其他_____

(7) “高鲜麦维生素”和“高鲜麦维酥”是富含膳食纤维的新型纤维类营养品，可以有效调理并预防“文明病”，有降血脂、降血糖、减肥等功能，您是否愿意尝试购买这种新产品?

愿意尝试 ☐ 视价格等其他因素而定 ☐ 不愿意尝试 ☐

(8) 以 600 克“高鲜麦维生素”和“高鲜麦维酥”为例，您认为的合理价格范围是

15 元以下 ☐ 15~19 元 ☐ 20~24 元 ☐ 25~29 元 ☐ 30 元以上 ☐

(9) 您希望纤维类营养品的口味是

甜 ☐ 微甜 ☐ 微咸 ☐ 牛奶口味 ☐ 水果口味 ☐ 无糖淡味 ☐

(10) 您希望该产品的包装是以下哪种形式?

整袋装 ☐ 独立小包装 ☐ 精美盒装 ☐ 圆桶装 ☐

(11) 您的年龄是

20 岁以下 ☐ 20~29 岁 ☐ 30~39 岁 ☐ 40~49 岁 ☐ 50 岁以上 ☐

(12) 您的性别是

男 ☐ 女 ☐

(13) 您的职业是

事业单位管理人员 ☐ 事业单位职员 ☐ 企业单位管理人员 ☐

企业单位职员 ☐ 离退休人员 ☐ 学生 ☐

(14) 您的月收入是

1000 元以下 ☐ 1000~1999 元 ☐ 2000~2999 元 ☐ 3000~3999 元 ☐

4000~4999 元 ☐ 5000 元以上 ☐

感谢您的合作！

调查小组号_____调查员姓名_____调查日期_____

先来看看这份调查问卷存在的问题：

① 从标题来看，缺少主题，建议拟一个关于纤维素的主标题，×××大学学生社会实践调查问卷作为副标题。

② 调查问卷的目的方面建议分成两部分：一部分是阐明调研的目的和告知用户填写调查问卷对调查者产生的价值和帮助；一部分是对缺乏膳食纤维导致“文明病”解释。先提高用户的积极性，然后了解相关知识，准备答题。

③ 第(1)个问题属于引导性问题，建议不要出现。

④ 第(3)个问题属于无效问题，建议去掉。

⑤ 第(9)、(10)个问题的答案选项建议加上“其他_____”。

⑥ 还可以追加一个问题“过去3年内购买过的量是多少？”

⑦ 从问卷的流程和布局来看，基本上是按照问题的难—易—难来布局的，建议按照易—难—易来布局：问卷最开始使用有趣的问题，吸引用户填写；接下来问一些一般性质的问题；最后问一些特别需要回答的问题。可以适当使用开放式的问题。

⑧ 调查问卷中除去第(1)个问题，将第(3)个问题改成“过去3年内购买过的量是多少？”问题的次序建议排为：(6)(2)(5)(3)(4)(7)(8)(9)(10)(11)(12)(13)(14)。

⑨ 第 (4) 个问题的答案设置建议修改为

1

2

3

4

5

完全不重要

非常重要

功效

☐

☐

☐

☐

☐

下面来看用户填完问卷后的数据整理结果，如表 7-4 所示。

表 7-4 调查问卷数据整理结果 (部分截图)

	Q1	Q2	Q3	Q4s1	Q4s2	Q4s3	Q4s4	Q4s5	Q4s6	Q5s1	Q5s2	Q5s3
问卷 1	2	2	3	5	5	5	4	4	4	1	0	0
问卷 2	2	3	2	5	4	4	4	4	4	0	0	0
问卷 3	2	3	3	5	5	3	4	4	3	1	0	0
问卷 4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	1	0	0
问卷 5	2	2	3	3	4	5	5	5	5	1	1	0
问卷 6	2	3	3	5	4	3	5	3	3	1	0	0
问卷 7	1	2	3	5	4	3	3	3	2	0	1	0
问卷 8	2	4	4	3	5	3	4	4	2	1	0	0
问卷 9	1	1	3	5	5	4	5	1	1	0	1	0
问卷 10	2	2	3	5	3	4	4	4	3	1	1	0
问卷 11	2	2	3	4	4	5	4	4	3	0	1	0
问卷 12	3	1	3	1	3	5	3	4	2	0	1	0
问卷 13	2	3	3	5	4	4	5	3	3	0	1	0
问卷 14	2	3	2	5	5	5	5	5	4	1	0	0
问卷 15	3	3	2	1	5	5	5	4	4	0	1	0
问卷 16	2	1	1	4	3	2	5	3	3	0	1	0
问卷 17	3	3	3	3	2	3	4	4	1	1	0	0
问卷 18	2	3	2	5	4	5	5	3	5	0	1	0
问卷 19	2	1	2	3	3	1	3	1	1	0	1	0
问卷 20	2	2	1	4	3	4	4	3	4	0	0	0
问卷 21	3	3	3	5	3	5	5	5	3	0	0	0

问卷 22	2	3	3	5	3	3	4	5	4	0	1	0
问卷 23	2	4	2	3	2	5	1	4	3	0	1	0
问卷 24	2	4	3	4	3	2	5	4	3	1	0	0
问卷 25	3	4	3	5	2	2	4	4	1	1	0	0
问卷 26	3	1	2	4	3	4	5	3	3	0	1	0
问卷 27	1	1	2	3	1	3	5	5	1	0	1	1

说明：清理无效数据和异常数据后的有效答卷为 280 份。

变量名：Q1 至 Q14 分别对应问卷中的第(1) ~ (14) 个问题，Q4s1 到 Q4s6 是对于第(4) 个问题中第一个到第六个因素的回答，以此类推。

编码：对于多项选择问题，第一个选项编码为 1，第二个选项编码为 2，以此类推；对于双项选择问题，选中为 1，没选中为 0。

如果我们想知道不同年龄的用户对纤维类营养品的口味的偏好程度，可以通过 Excel 的数据筛选功能，自变量为年龄，因变量为味道，通过数据的关联分析得到结果，如表 7-5 所示。

表 7-5 关联分析数据结果

不同年龄用户对口味的偏好							
年龄	口味						人数
	甜	微甜	微咸	牛奶口味	水果口味	无糖口味	
<20 岁	3	11	3	3	6	1	27
20 ~ 29 岁	5	30	11	9	21	19	95
30 ~ 39 岁	0	17	14	6	9	9	55
40 ~ 49 岁	1	11	7	5	9	9	42
>50 岁	2	24	7	6	9	13	61
人数	11	93	42	29	54	51	280
不同年龄用户对口味的偏好							
年龄	口味						占比
	甜	微甜	微咸	牛奶口味	水果口味	无糖口味	
<22 岁	11.11%	40.74%	11.11%	11.11%	22.22%	3.70%	

20~29岁	5.26%	31.58%	11.58%	9.47%	22.11%	20.00%	
30~39岁	0.00%	30.91%	25.45%	10.91%	16.36%	16.36%	
40~49岁	2.38%	26.19%	16.67%	11.90%	21.43%	21.43%	
>50岁	3.28%	39.34%	11.48%	9.84%	14.75%	21.31%	

不难看出，22岁以下的用户偏好微甜和水果口味，20~29岁的用户偏好微甜和水果口味，30~39岁的用户偏好微甜和微咸，40~49岁的用户偏好微甜、水果口味和无糖口味，50岁以上的用户偏好微甜和无糖口味。不管是什么年龄段的用户，对微甜的偏好占比是最高的。

7.5.6 从运营数据中获取需求

互联网和移动互联网产品上线之后，用户就会产生大量的数据，比如客服系统用户反馈的数据（客户关系管理系统 CRM）、用户购买的产品信息数据、用户进入网站的入口页面和出口页面、用户访问持续的时间和访问频率、用户注册的转化率、电商网站的购买转化率、用户访问的 PV 和 UV、各个功能模块的使用率和使用频次、每个用户使用产品的全部行为轨迹等，这些都可以通过商业智能系统（BI）分析和挖掘出数据背后隐藏的信息和知识，从这些信息和知识能发现非常有价值的用户需求，有利于捕捉最真实的用户需求信息，在所有获取用户需求的方法中，通过运营数据获取用户需求的方法相对来说比较真实，但是也有一定的局限性，比如运营数据能告诉我们用户在网站上做了什么的信息，却无法得知他们为什么要这么做，有些能分析出用户使用的原因，有的却比较难，所以需要跟其他获取需求的方法搭配使用。比如，WAP 产品，都有这么一个现象：在做互联网产品的时候，因为考虑到产品 Logo 的重要性，几乎每个 Web 页面的顶部位置都有显示 Logo，而在做 WAP 产品时，这个习惯也被沿用了，这样做合理吗？本来手机的屏幕大小具有较大的局限性，我们可以看看数据，其中的 Logo 图片点击率是非常低的，而且 Logo 图片还费流量。如果仔细研究一下日本的 WAP 网站，除了首页有 Logo 外，其他页面几乎没有，试想一下用户使用的场景：每个页面都要加载一次 Logo，也就是用户每打开一个页面，首先看到的是 Logo，然后往下滚动才能看到自己想看的內容，用户感觉会比较烦。从我们当时的运营数据来看，Logo 的点击率确实比较低，很多用户点击 Logo 的目的是返回到首页，这种情况下，提供文字链导航既可实现用户的需求，又为用户节省了流量。

7.5.7 挖掘用户需求

挖掘用户需求指的是本来用户没有某种需求或者某种需求不是很强烈，通过一定的营销手段或事件，将用户对某种需求的强烈度放大，进而引导用户产生使用行为或消费行为。

挖掘用户需求的例子在我们的生活中比比皆是。例如，2011年3月11日，日本本州岛附近海域发生9级强烈地震，引发了海啸，并使得日本福岛第一核电站发生爆炸，引发核泄漏，导致核辐射，我国有些地方也探测到了来自日本的核辐射，蔬菜中发现的微量元素基本上不会对人体造成危害，但是由于某种原因，引发国人核恐慌，在国内莫名其妙地出现了大规模的抢盐行动，抢盐囤放在家里，据说有人囤了上万斤的盐，同年三月中旬，全国各大超市、小卖部陆续出现加碘盐售罄的情况，一时间造成了“盐荒”，买不到盐，大家一看盐都买不到，赶紧买点替代品吧，于是酱油、味精、泡菜等调味品迎来了新一轮的哄抢。盐是我们日常生活中的必需品，价格也很平常，但由于日本的这次地震事件，导致盐的价格比平时翻了好几番，而且被疯狂抢光，一时间变成了稀缺资源，进而导致酱油、味精、泡菜等调味品的价格也翻了好几番。用户的非理性行为导致需求的非理性增长。

互联网和移动互联网产品经常会利用造势等手段来挖掘用户的需求。有的产品还没有上线，就开始造势，形成饥渴营销。有限度地发放邀请码使用产品的内测版本，一时间邀请码也成了稀缺资源，一码难求，甚至在淘宝上以高价出售，给人的感觉就是不使用他们家的产品就好像跟不上时代似的，优先拥有邀请码的用户貌似拥有特权优越感似的。另外，我们经常会看到，有的产品还没有上线，宣传软文就先出来了，网络达人对产品的评测报告也提前出现在网上。2010年11月召开的新浪微博开发者大会，其本质也是一种造势的营销手段，原本只有5000万人的用户，经过这次大会的宣传，截至目前，用户数已经突破2亿，貌似进入了全民微博时代，放大了用户对微博的需求。苹果的产品发布会、小米手机的新闻发布会，以及炒股时的黑庄家行为都可以理解为在挖掘用户的需求。

故事：老太太买水果

一位老太太每天去菜市场买蔬菜和水果。一天早晨，她提着篮子来到菜市场，遇到第一个小贩，是卖水果的，问：“你要不要买一些水果？”老太太问他有什么水果。小贩说：“有李子、桃子、苹果、香蕉，你要买哪种呢？”老太太说：“我正要买李子。”小贩赶忙介绍说他的李子又红又甜又大，特好吃。老太太仔细一看，果然如此，但老太太

却摇摇头，没有买，走了。

老太太继续在菜市场转，遇到第二个小贩。这个小贩也像第一个一样，问老太太买什么水果？老太太说买李子。小贩接着问：“我这里有很多李子，有大的，有小的，有酸的，有甜的，你要什么样的呢？”老太太说要买酸李子，小贩说：“我这堆李子特别酸，你尝尝？”老太太一咬，果然很酸，满口的酸水。老太太受不了了，但越酸越高兴，马上买了一斤李子。

老太太没有回家，继续在市场转，遇到第三个小贩，同样，问老太太买什么？（询问表面需求）老太太说买李子。小贩接着问：“你买什么李子？”老太太说要买酸李子。但他很好奇，又接着问：“别人都买又甜又大的李子，你为什么要买酸李子？”老太太说：“我儿媳妇怀孕了，想吃酸的。”小贩马上说：“老太太，你对儿媳妇真好！儿媳妇想吃酸的，就说明她想给你生个孙子（发现本质需求），所以你要天天给她买酸李子吃，说不定真给你生个大胖小子！”老太太听了很高兴。小贩又问：“那你知不知道孕妇最需要什么样的营养？”（挖掘本质需求）老太太不懂科学，说不知道。小贩说：“其实孕妇最需要的是维生素，因为她需要供给这个胎儿维生素。所以光吃酸的还不够，还要多补充维生素。”他接着问：“那你知不知道什么水果含维生素最丰富？”老太太还是不知道。小贩说：“水果之中，猕猴桃含维生素最丰富（解决本质需求），所以你要经常给儿媳妇买猕猴桃才行！这样的话，确保你儿媳妇生出一个漂亮健康的宝宝。”老太太一听很高兴，马上买了一斤猕猴桃。当老太太要离开的时候，小贩说：“我天天在这里摆摊，每天进的水果都是最新鲜的，下次来就到我这里来买，还能给你优惠。”从此以后，这位老太太每天都在他这里买水果。

这个故事带给我们什么启发呢？我们看到三个小贩对着同样一个老太太，为什么销售的结果完全不一样呢？三个小贩了解老太太需求的深度不一样，第一个小贩只掌握了表面需求，没有了解本质需求。需求有表面和本质之分，那么这个老太太的本质需求是什么呢？最本质的需求是因为她希望儿媳妇能为她生个又白又胖的孙子。所以，当第三个小贩向他推荐猕猴桃时，她很高兴就买了，因为这是她的目标和愿望。挖掘用户需求时最重要的是挖掘用户的本质需求。目标和愿望决定用户遇到的问题和挑战，用户有了问题和挑战，就要寻找解决方案，解决方案包含需要的产品或服务。用户要买的产品或服务是表面需求，用户遇到的问题才是潜在的本质需求，如果本质需求不强烈，用户是不会乱花钱的，分析用户的需求，挖掘用户潜在的本质需求，这样才能成功获取用户的需求。

7.5.8 记录获取的需求

通过定性访谈、日志分析法、调查问卷和运营数据以及用户的反馈等方法的搭配使用获取用户需求后，如何记录获取的需求呢？可以按照如下格式记录（建议每一项都尽量填满，这有助于全方位理解需求的来龙去脉）。

最终的需求采集表如表 7-6 所示。

表 7-6 需求采集表

记录内容	说 明
Number	需求编号
Who	谁提出的需求，老板、目标用户、同事、其他等
Where & When	在什么地点、什么时间提出的
Why & What	提出需求的原因是什么，用户的本质需求是什么
How Many	提出的需求是个体性的还是群体性的
Type	新增功能、功能改进、体验提升、Bug 修复、内部需求等

续表

记录内容		说 明	
Module&Relation	属于哪些功能模块，与哪些功能相关联		
Satisfaction	KANO 模型，基本型需求、期望型需求、兴奋型需求		
Feasibility	可行否、能实现否		
Workload	需要付出的工作量多大		
Priority	优先级高吗		
Status	待讨论、暂缓、拒绝、需求中、开发中、设计中、测试中、已发布等		
录入人		录入时间	

7.6 评估需求

笔者每次面试产品经理时，都会问一个问题：“在过去的产品工作中，你是如何评估需求的？哪些需求应该做？哪些需求不应该做？评估的标准是什么？”从应聘者回

答的情况来看，大多数依靠自己的直觉，拍脑门决定，或者是老板决定后，产品经理执行。用户需求千差万别，这些用户需求都是合理的吗？用户提出的任何需求都要满足吗？作为产品经理，怎么去评估用户的需求呢？这里主要介绍 KANO 模型、学会做减法、产品专家评审和 A/B 测试四种方法。在介绍这四种方法之前，有个非常重要的前提条件：需求一定是来自目标用户的需求，如果不是，评估这种需求没有太大的意义。目标用户群的筛选如图 7-6 所示。

确定需求是来自目标用户群之后，可以借鉴机器学习分类算法的原理，将需求按照特征大致归类。

如图 7-7 所示，图中数据采集指的是记录获取需求；预处理指的是将采集到的需求记录格式化为同一格式，便于后续的统一处理；特征提取指的是从需求记录抽取出反映需求主题的特征（特征提取前有统计模块，词频统计，单词、概念与分类的相关概率）；分类器指的是分类器的训练。比如，分类 A 下面有 A_1 、 A_2 、 A_3 、 A_4 、 A_5 、 A_6 、 A_7 、 A_8 、 A_9 、 A_{10} ，共 10 个特征词，在特征提取环节，需求记录抽取出反映需求主题的特征词有 A_1 、 A_2 、 A_4 、 A_6 、 A_8 、 A_{10} ，共 6 个关键词，当前需求记录基本上可以理解为属于分类 A，特征词的重合度越高，属于该分类的概率也就越大。

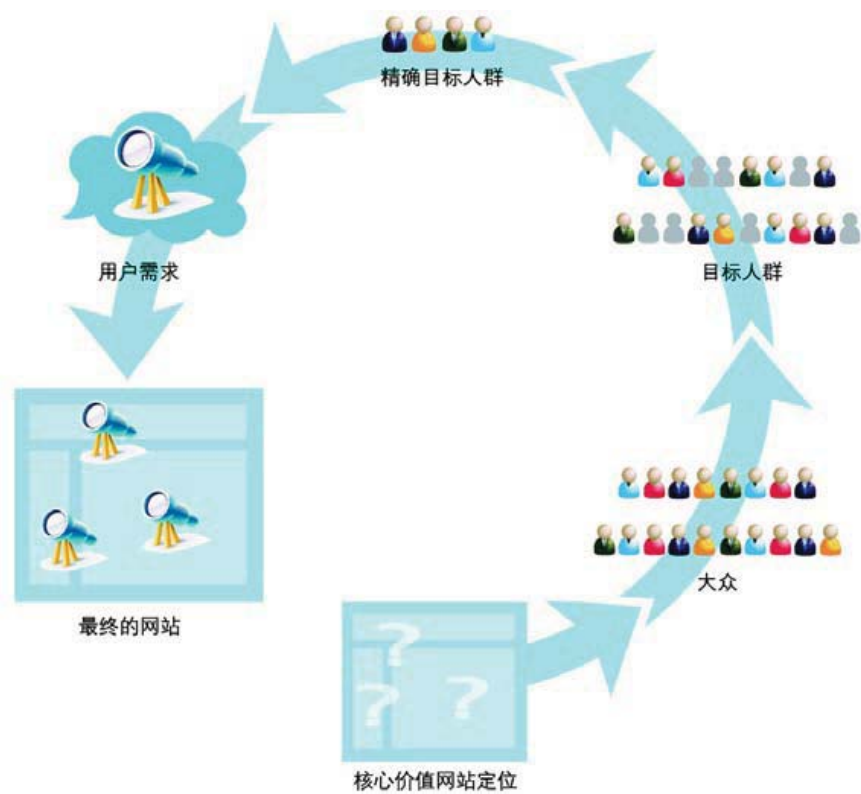


图 7-6 目标用户群的筛选

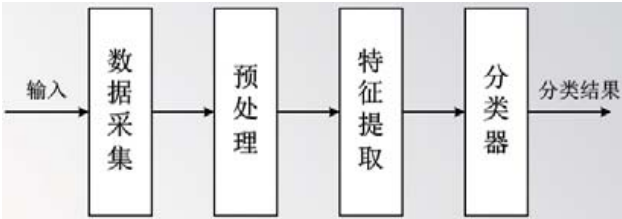


图 7-7 机器学习分类算法原理

7.6.1 KANO 模型

KANO 模型是由日本的卡诺博士 (Noritaki Kano) 提出的，KANO 模型定义了三个层次的用户需求：基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。

1. 基本型需求

用户认为产品“必须有”的属性或功能也叫用户需求的痛处，如果此类需求没有得到满足或表现欠佳，用户的不满情绪会急剧增加，并且此类需求得到满足后，可以消除用户的不满，但并不能带来用户满意度的增加。对于这类需求，我们的做法应该是不

要在这方面失分。例如，智能手机的基本型需求有如下内容。

可连接、兼容性和安全性：语音通话质量、信号覆盖、操作系统兼容、安全性。试想一下，一个智能手机没有信号肯定是不能通话的，如果通话质量差，操作系统不兼容，如果手机被感染病毒，基本上不能用的时候，用户的不满情绪肯定会增加。

日常使用和性能：待机时间、速度等。试想一下，手机待机时间 10 分钟就没电了，手机没电肯定不能用，如果手机运行速度太慢，接近崩溃，半天才有反应，这个手机基本上是用不了的，这些都会使用户的不满情绪增加，但是上述这些需求都满足后，并不能带来用户满意度的增加，因为用户认为这些是必须要有的。

2. 期望型需求

要求提供的产品或服务比较优秀，但并不是必需的产品属性，有些期望型需求连用户都不太清楚，但是他们非常希望得到的，也叫用户需求的痒处。用户通常谈论的是期望型需求，期望型需求又叫做线性需求，这类需求越多越好。此类需求若得到满足或表现良好，用户满意度会显著增加，当此类需求得不到满足或表现不好，用户的不满也会显著增加。这是处于成长期的需求，用户、竞争对手和企业自身都关注的需求，也是体现竞争能力的需求。对于这类需求，我们的做法应该是注重提高这方面的质量，要力争超过竞争对手。例如，智能手机的期望型需求内容如下。

通信：电话、E-mail、SMS、网页浏览、文档功能、手写输入、多点触摸等。

生活相关的功能：多媒体播放器、拍照、摄像、GPS 导航、闹钟、计算器等。

用户希望手机上的期望型需求越多越好。

3. 兴奋型需求

兴奋型需求指的是提供给用户一些完全出乎意料的产品属性，使用户产生惊喜，也叫用户需求的暗处。兴奋点和惊喜点常常是一些未被用户了解的需求，用户在看到这些功能之前并不知道需要它们。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则用户无所谓，当产品提供了这类需求中的服务时，用户就会对产品非常满意，从而提高用户的忠诚度。这类需求往往是代表用户的潜在需求，我们的做法就是去寻找发掘这样的需求，领先对手。例如，智能手机的兴奋型需求内容如下。

APP 应用：使用 APP 满足工作、生活、学习、娱乐等方面的需要。

没有 APP 应用，不会影响到用户使用手机，无所谓，有了 APP 应用，用户可以下载使用各种好玩的应用，如玩游戏、将手机当做手电筒和驱蚊之用等，这些都是兴奋

型需求，也叫魅力型需求，产品的魅力就来源于这些需求。

4. KANO 模型评估需求

如何利用 KANO 模型来评估需求呢？其实就是将要获取到的需求记录归类到基本型需求、期望型需求和兴奋型需求中。

KANO 模型最简单的方法就是考虑每个主题或故事，对它所属的类型进行讨论。我们可以设计一套问卷，对用户进行问卷调查。KANO 建议通过对一个功能问两个问题来确定分类：一个问题是，如果产品中有这个功能，用户会觉得如何；另一个问题是，如果功能不存在，用户又觉得如何。对每个问题采用 5 点度量方式进行回答：A 表示我喜欢这样，B 表示我期望这样，C 表示我没有意见，D 表示我可以忍受这样，E 表示我讨厌这样。经过访谈后，根据归类矩阵，将问题进行归类来确定需求的类型，如表 7-7 所示。

表 7-7 KANO 模型需求归类矩阵

用户需求		功能不实现				
		我喜欢这样	我期望这样	我没有意见	我可以忍受这样	我讨厌这样
功能实现	我喜欢这样	Q	E	E	E	L
	我期望这样	R	I	I	I	M
	我没有意见	R	I	I	I	M
	我可以忍受这样	R	I	I	I	M
	我讨厌这样	R	R	R	R	Q

表 7-7 中，M 代表 Must-have，是基本型需求；L 代表 Linear，是期望型需求；E 代表 Exciter，是兴奋型需求；R 代表 Reverse，是相反的需求；Q 代表 Questionable，是可疑的结果；I 代表 Indifferent，是无关紧要的。

通过上述的矩阵分析，可以得出哪些是用户需求表达时自相矛盾的，哪些是用户自己都不确定的，哪些是无关紧要、可有可无的，哪些是必须要有的，哪些是期望有的，哪些是自己都没有想到，但用户喜欢的，即兴奋型需求。

KANO 模型也可以根据用户需求被满足的程度来评估用户的满意度 ,如图 7-8 所示。

我们都知道事物都是在运动变化的，用户也一样，用户的需求也是在运动变化的，用户喜新厌旧也是情理之中的，一段时间内，满足用户的需求，用户的满意度比较高，但是过了一段时间之后，用户又有了新的需求，需要被满足，如果没有被满足，或者

这个时间才满足用户很早就提出的需求，虽然需求被满足，但是由于最佳时间已过，用户的满意度就会下降。也就是说，用户的需求是随着时间变化而变化的，要注意时效性。如图 7-9 所示为 KANO 模型扩展图，用户的满意度（纵轴）和用户需求被满足的程度（横轴）划分成四个象限。

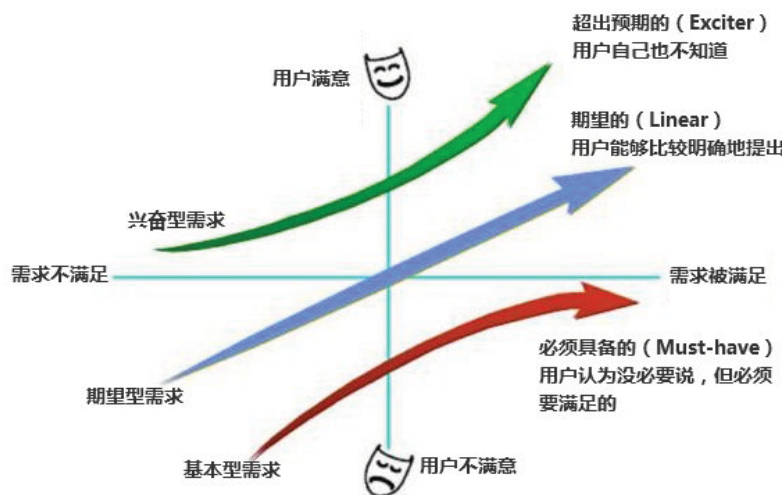


图 7-8 KANO 模型图

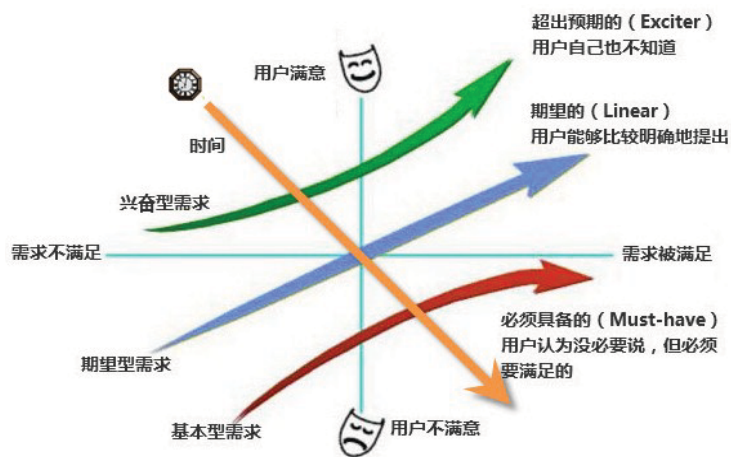


图 7-9 KANO 模型扩展图

（1）第二、第三象限：表示一旦实现了一定数量的必需功能，就无法再通过增加这类功能来提高用户的满意度了。无论增加多少必需功能，用户满意度都不会超过中点以上。

（2）第一、第四象限：表示只要实现一部分兴奋点，就可以明显提升用户满意度，苹果的产品在这方面是典型代表。

(3) 第一、第三象限：表示期望型需求的增加和用户满意度呈线性增长，所以这类需求越多越好。

(4) 时间的衰减：用户的需求类型是随着时间变化的，也许期望型需求变成了基本型需求，兴奋型需求变成了期望型需求，需要重新挖掘用户的兴奋型需求。

通过以上分析不难得出，对于必须完成的需求，在产品发布时需要完成，但并不是要求在第一次迭代时就开发完成；完成尽可能多的期望型需求；如果时间允许，至少应该确定少量的兴奋点需求优先级，进入研发和发布计划；及时跟进用户的需求状态和类型，不断挖掘用户新的兴奋型需求。

7.6.2 学会做减法

有时候决定不做什么比决定做什么更加重要。少即是多，产品经理或多或少有一些“完美主义”情结，担心缺少什么，很多产品经理都控制不住自己，增加一些不必要的功能。因此，应该倾向于“轻产品”，学会做需求减法。

1. 故事：乔布斯做减法

乔布斯骨子里是一个简约主义者，这个天性在很早就暴露无遗了。斯卡利就曾说过：“乔布斯的方法论区别于其他所有人的地方在于，他总是相信你所做的最重要的决定不是你去做什么，而是你不去做什么。他是一个简约主义者。”

微软创始人保罗·艾伦 (Paul Allen) 在 2011 年出版的披露微软早年历史的《谋士》(Idea Man) 一书中，提到了这样一个故事：

微软帮苹果开发 Macintosh 版本的 Excel 软件时，艾伦到硅谷拜访乔布斯，了解 Macintosh 电脑和图形用户界面技术。乔布斯当场为艾伦展示了 Macintosh 原型机和由鼠标控制的图形用户界面。

当艾伦看到乔布斯演示用的鼠标只有一个按键时，他好奇地问乔布斯：“鼠标上如果有两个按键，是不是会更好些？”

乔布斯回答说：“你知道的，保罗，这完全是简约和复杂之间的取舍关系。没有人会在使用鼠标时需要两个或更多的按键。”

“不过，史蒂夫，”艾伦说，“人们既然有多于一根的手指，他们也许还想要一个单击右边按键的功能呢？”

乔布斯摇着脑袋，对艾伦的建议不以为然。为鼠标配备多个按键的建议虽然合情合理，但这与乔布斯心中对简约的狂热追求是矛盾的。

在微软，设计师们试图平衡的是简约和功能之间的关系：当新增的特性破坏了原本的简约设计，但由此给程序或设备带来更多的功能时，微软的设计师总是倾向于保留这样的特性。但在苹果，设计师们思考问题的方法截然相反，他们平衡的是用户体验和复杂性之间的关系：当新增的特性引入了复杂性并伤害了原本简约、流畅的用户体验时，苹果的设计师宁可放弃附加功能，也要保持用户体验的完美。

于是，多年来，苹果电脑配置的鼠标一直都特立独行，只有一个按键，与 IBM PC 阵营的两键、三键鼠标截然不同。初学者总是抱怨 IBM PC 两键、三键鼠标难以掌控，不清楚每个按键的目的何在；而电脑高手却恰恰相反，总是抱怨苹果的单键鼠标很难快速实现特定功能，要模拟右键单击等操作还需要键盘上的控制键配合。

两种设计体系，两种风格的鼠标一直并存，在这个领域，没有谁真的胜出，它们分别代表的是两个完全不同的思维模式。直到近年来，苹果在电脑上开始大量使用多点触摸板代替传统的鼠标，推动着图形用户界面领域的又一次重大变革。反观 PC 阵营，鼠标的设计还停留在两键、三键上，任由苹果在前面绝尘而去。

对简约的追求在很大程度上来自乔布斯年少时修习禅宗的经历。乔布斯常说：“人生中最重要决定不是你做什么，而是不做什么。”这种“任凭弱水三千，我只取一瓢饮”的禅机在苹果的每一件产品中都有或多或少的体现。

在设计 iPod 时，艾维就说：“从某种意义上看，我们真正在做的是设计中不断做减法。”

减法设计的思想贯穿了 iPod 产品设计的始终。除了不提供开关键以外，iPod 还把全部的 4 个功能键都集中在中央转轮上，整个播放器没有任何多余的操控界面。

到了研发 iPhone 时，因为多点触控显示屏的引入，乔布斯和艾维把用户可操作的元素减少到最少。那时，乔布斯反复对设计团队说：已有的所有手机都太复杂，太难操作了，苹果需要一款简约到极致的手机。

于是，乔布斯在设计 iPhone 的最初阶段，就给设计团队下达了一个死命令：iPhone 手机面板上只需要一个控制键。

设计师和工程师绞尽脑汁，也想不出如何用一个控制键完成所有的操作。他们一次次跑到乔布斯面前，陈述手机面板上必须有多个按键的理由，每周的设计评审会议上，都会有人对乔布斯说：“这不可能”。

乔布斯就像聋子一样，对这些哭诉充耳不闻。他只是淡淡地说：“iPhone 面板上将只有一个按键，去搞定它。”

没有人知道乔布斯为什么这么笃定一定有一种好的单键解决方案。也许，乔布斯当时只是扮演了一个顾客的角色，他只是用他特有的方式向设计师和工程师索要一种最酷、最简约，真的能改变世界的产品。

于是，今天我们手里拿的 iPhone 以及后来的 iPad，在前面板上就只有一个又大又容易按的圆形按键。甚至，到了 2011 年年初，当苹果在新版 iOS 操作系统中测试新的多点触摸交互方式时，不少人预测，未来的 iPhone 手机和 iPad 平板电脑将真正实现前面板的“零按键”。

苹果研发 iMovie 视频编辑软件的时候，因为 iMovie 定位于消费者用户，用户界面的设计本来就非常简单，但乔布斯还是认为界面太复杂了。乔布斯说：“95%以上的用户在上传视频前，根本不做什么剪辑、特效操作。对于这些用户来说，iMovie 还是太复杂了。”乔布斯一次次地要求 iMovie 的设计团队简化设计，直到整个用户界面和操作流程足够简单，每个用户不需要用户手册就能直接使用为止。

陆坚评价说：“苹果的员工很多都被注入了这种追求完美和简约的基因。每次设计产品都会不断地推敲，追求最简单、最优雅的表现方式，而不是止步于做出的第一个产品设计。”

很显然，苹果内部根深蒂固地追求简约的基因来自乔布斯，是乔帮主让做减法变成了产品设计中的一种经典方法。

2004 年接受《商业周刊》采访时，乔布斯说：“创新来自对 1000 件事情说‘不’，唯其如此，才能确保我们不误入歧途或白白辛苦。我们总是在想，可以进入哪些新的市场。但只有学会说‘不’，你才能集中精力于那些真正重要的事情。”

什么情况下应该做减法？什么情况下不应该做减法？标准是什么？有什么样的原则？

2. 根据产品的定位做减法

在“产品战略与战术”一节中阐述了产品的定位：做什么方向的产品、做什么类型的产品、产品给用户带来的价值是什么。

产品定位建议专注、专注、再专注，尤其是在创业阶段，要特别注意产品定位的阶段性的，这也有助于在特定时间段内做减法。

以百度为例，假定百度在一定时期内的产品定位是信息搜索综合方案供应商，解决用户获取信息的需求。先来了解一下百度大事记（精简版）：

2000年6月，百度正式推出全球最大、最快、最新的中文搜索引擎。

2002年11月，发布MP3搜索。

2003年11月，百度推出新闻图片搜索。

2003年12月，百度陆续推出地区搜索、“贴吧”等划时代功能，搜索引擎步入社区化时代。

2004年6月，WAP版百度贴吧面世。

2004年8月，百度收购Hao123网址之家。

2005年5月17日，百度与中国电信合作推出百度黄页搜索测试版，借此正式进军本地搜索业务领域。

2005年11月8日，大型互动问答平台百度知道正式版上线。

2005年11月8日，百度百科正式版上线。

2006年4月，继“百度贴吧”与“百度知道”之后，百度推出第三个社区类搜索产品——“百度百科”，百度社区知识搜索三驾马车浮出水面。

2006年7月，百度正式发布新产品“百度空间”。

2006年12月，百度推出新产品“博客搜索”。

2007年2月，百度视频搜索发布。

2007年3月20日，百度日文网站首页测试版上线。

2007年4月20日，百度图书搜索正式上线。

2007年9月19日，正式宣布游戏频道上线。

2007年11月9日，百度财经频道测试版上线。

2007年12月21日，百度专利搜索上线。

2008年1月12日，百度娱乐正式上线。

2008年4月21日，百度百科正式版发布。

2008年6月5日，百度IM（即时通信）产品HI在百度世界大会上正式对外发布。

2008年9月10日，百度已经将其C2C支付平台定名为“百付宝”，百付宝将连同百

度 C2C 平台一起发布。

2008 年 10 月 8 日，百度网上交易平台正式定名为“有啊”。

2009 年 2 月，百度日本之窗上线，携手日企拓展 B2C 市场。

2009 年 11 月 12 日，百度知道文档分享平台测试版上线。

2009 年 12 月 8 日，百度知道文档分享更名为“百度文库”。

2010 年 9 月 6 日，百度说吧正式发布。

2010 年 11 月 17 日，百度身边正式上线。

2011 年 3 月 31 日，百度“有啊”商城正式关闭。

2011 年 4 月 28 日，百度旅游正式上线。

2011 年 6 月 8 日，百度新知上线。

2011 年 8 月 22 日，百度说吧停止所有的服务。

通过百度的大事记可以看出，百度一直致力于的信息搜索综合解决方案包括以下内容。

以网络搜索为主的功能性搜索以及针对各区域、行业所需的垂直搜索，如网页、视频、MP3、新闻、图片、地图、网址导航等，这是从网络的综合和垂直角度解决用户获取信息的需求。

以贴吧为主的社区搜索，包括贴吧、知道、百科、文库、经验、百度身边、百度旅游、百度新知等，这是从社区的角度解决用户获取信息的需求。

以百度 HI 为主的社区搜索产品整合，百度 HI 是战略级的产品，百度推出 IM 主要是希望把百度贴吧、百度空间、百度知道和百度百科等产品通过即时通信整合起来。此外，百度推出的 C2C 业务，也需要 IM 软件供买家和卖家沟通与交易使用。百度数以亿计的百度 HI 用户能够在使用搜索、贴吧、空间和知道这些熟悉的产品的同时，还能够更便利地融入即时沟通的氛围之中加速人们获取信息的便捷和效率，这是从产品整合的角度解决用户获取信息的需求。

至于大事记中的电商平台和以日本作为切入点的国际化战略，不适宜在当前这个信息搜索综合方案供应商的阶段实施，重点说一下电商平台，电商平台满足用户的购物需求，用户看重的是电商平台的品牌，用户产生购买行为前，一般都是知道自己想要买什么范围内的东西或者某样具体的东西，这种情况下，用户会直奔电商平台购物。

也有少数情况是用户先前不知道，搜索之后才产生购买行为。百度是搜索引擎，满足用户的信息获取需求，用户找到自己想要的信息后就离开了，这有点像我们生活中的一个例子：我们都去过火车站，火车站的客流量很大，乘客来来往往，如果把百度比喻成火车站，那“有啊”就相当于火车站里的消费场所，如餐馆、书店、百货店等，火车站里的消费场所也是凭借着火车站巨大的客流量给它们带来生意，旅游的人对火车站来说就是一个匆匆过客，旅游的本质需求是安全到达目的地，所以，去消费场所消费的毕竟是小部分人，大部分人在进入火车站之前就已经买好了相关物品，有特别需要的时候才不得已去消费场所消费，所以，根据定位，电商不适宜在这个阶段实施。

注意：做减法并不是一定不做，而是放在相应的阶段去做，当前阶段要做到专注。

3. 根据产品的价值做减法

产品的价值指的是给用户带来的核心价值、期望价值和附加价值。这三种价值分别对应 KANO 模型中的基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。每个功能的存在都是以解决用户存在的问题为前提的，也就是说，每个功能都能给用户带来价值，在现实工作中，经常会碰到这种情况：产品经理或者公司的同事，突发奇想或者头脑风暴出一个功能，自认为非常好，用户一定会喜欢的，但是当问他这样一个问题：这个功能满足了用户什么需求，给用户带来的价值是什么，他往往不知所以然。作为产品经理，对每个功能的价值都应该了如指掌，不管是自己表达不清价值还是根本就没有价值的功能，建议慎重研发，有些功能可能当时没有想明白其价值，过一段时间经过思考和领悟之后，得出功能的价值，只要合理，就可以进入研发阶段。

笔者在给一家公司做产品内训时，碰到了这样一个问题：在同一款游戏中，竟然同时存在好友功能和关注功能，当时就质疑“已经有好友功能了，为什么还会有关注功能？这两者在功能上有什么差异，做关注功能的目的和原因是什么？”这些问题把产品的相关人员问住了，他们也不知道为什么，可能是看到微博在国内很火，就机械盲目地将关注功能添加到游戏中了。好友是双向关系，属于强关系，好友功能是满足基于玩同一款游戏兴趣爱好的玩家交友的需求，通过与好友之间的互动，给玩家带来更好的休闲、娱乐、开心、成就感、有智慧、好胜心满足等方面的价值。关注是单向关系，属于弱关系，关注功能满足玩家获取被关注的人的动态信息的需求，只有在双方互相关注的时候才是双向关系。也就是说，好友和关注功能在某种程度上是重复的，比如，一个玩家既在我的好友列表里，也在我的关注列表里，这个业务逻辑该怎么处理？此

外，用户使用的时候也很迷惑，增加了用户的认知负担。如此看来，关注功能和好友功能两者做减法留其一。

4. 根据产品的场景做减法

在“市场需求文档”一章的“用户场景”一节中，对用户使用产品的场景做了详细阐述，用户使用产品一般都要完成任务或者达到特定的目标，完成任务的功能步骤越短，用户的满意度就越高，这跟我们现实生活中的情境是一样的，都想尽快完成任务，不想搞得太复杂，否则用户会感觉很烦躁。互联网和移动互联网产品也一样，比如，门户网站一般是最多三步就能看到文章的正文内容，第一步到首页，第二步到列表页，第三步到正文页。

日本已经进入 3G 商用时代，其 WAP 网站几乎全部是 WAP 2.0，他们的 WAP 网站有一个很大的特点就是用户可以自定义常用功能的数字键，比如，首页的数字键设置为 0，在手机键盘上按住数字键 0，就可以访问网站的首页，无论先前访问到哪个页面，按住相应的数字键都能到达相应的功能页面，用户只要记住常用的数字键即可，非常方便，不需要用户一步一步地返回，手机不同于 Web，本来显示区域就有限制，一步一步往回退，用户使用起来不爽，感觉很烦躁。有了快捷键功能之后，用户完成任务的步骤大大减少，满意度也就高了。

在给一家公司做内训的时候，笔者也碰到这样一个案例：在给他们的游戏产品做点评之前，他们演示了一遍，从登录到正式玩游戏，一共要经历 5 个步骤，登录—选游戏—选房间—选桌位—玩游戏，每次玩这个游戏都必须经历过这 5 步之后才能正式玩游戏。后来他们的老板发现了这个问题，步骤太多，时间较长，建议提供快捷游戏功能，用户下次再来的时候，只需要经历登录—快捷游戏—选桌位—玩游戏 4 个步骤（自动给用户选择一个适合的房间，用户自己选择座位）就实现了用户的目标。

5. 根据产品的迭代做减法

在产品实践中，经常会碰到这样的情况：产品版本迭代时，由于时间或开发资源的限制，出现了过渡性的功能需求。过渡性功能需求指的是临时需求，过一段时间后要撤下来或者被替换。这种过渡性的功能需求尽量少出现，做减法。比如，玩家在玩社交游戏时，为了加强玩家之间的互动以及游戏攻略的分享和话题的讨论，这个时候就需要一个论坛的功能，产品经理也知道根据产品规划会有群组的功能，群组不仅适用于游戏，还可以适用于其他多个方面，但是群组功能比较复杂，开发周期比较长，而论坛功能相对比较简单，开发周期比较短，所以就决定先研发论坛功能暂时满足用

户互动分享的需求，过一段时间之后，小组功能上线，原先的论坛功能被撤下来，换成小组功能。如果这种临时性的需求比较小，开发成本比较低还好，如果临时性的需求比较复杂，开发周期比较长，跟整个产品架构会有一定的冲突时，被撤下或被替换后，用户还需要适应这种变更，在时间或开发资源允许的前提下，尽量减少这种临时性的过渡功能需求。

7.6.3 产品专家评审

组织资深产品专家一起评估产品需求，决定是做还是不做，是否值得去做，运用群体智慧的力量来决策产品需求。产品专家评审有以下几个要注意的地方。

1. 相关人员应参与

做需求评审的时候，产品负责人、研发负责人、运营负责人、市场负责人、销售负责人等相关人员都应该参与并积极讨论，之所以需要运营负责人、市场负责人、销售负责人参与评审，主要是因为他们与用户打交道比较多，对用户的理解比较深刻。

2. 多提问题

评审时不仅要发现用户的表面需求，还应该发现用户的本质需求，多问为什么，理解用户行为背后的动机或目的是什么？用户需求的痛点是什么？用户使用的场景是什么？用户的这些需求符合现阶段的产品定位吗？这些需求能解决用户什么问题？给用户带来什么价值？这样的需求是我们目标用户的需求吗？这样的需求是个体需要还是群体需要？

3. KANO 模型分析

运用 KANO 模型分析判断出哪些需求是基本型需求、期望型需求和兴奋型需求。

4. 投票决策

决策的流程一般是民主投票表决，如遇到比较大的分歧，最后必须有一个做决策的负责人，一般由产品负责人或者老板做最后的决策。

7.6.4 A/B 测试

有些问题有时候讨论了很久，还是悬而未决，难以做出决策，A/B 测试或许是个解决方案，即比较 A、B 两种方案得出的结果，择其优者。如果 A 需求方案和 B 需求方案比较简单，原来是 A 需求方案，现在要看看 B 需求方案的效果，B 需求方案开发时间周期较短、资源成本比较低，即使测试结果不理想，返回 A 需求方案的成本也比较低。如果 A 需求方案和 B 需求方案都比较复杂，原来是 A 需求方案，现在要看看 B 需求方案的效果，B 需求方案开发时间周期较长、资源成本比较高，如果测试效果比较理想，那是最好的结果了，一旦测试结果还不如 A 需求方案理想，这时返回 A 需求方案的成本也比较高，因为已经导致了资源浪费。

笔者曾做过日本的 SNS 产品，当时在注册功能环节上就出现了比较严重的分歧，日方同事认为日本的 SNS 都比较严肃，实行实名制，日本一人对应一手机，一手机对应一手机邮箱，这都是唯一性的，而且产品也有 WAP 版本，为方便日本手机用户登录使用我们的网站，日方同事强烈建议在注册时加上手机邮箱验证，也就是说，用户注册时，用户要验证两次，PC 邮箱和手机邮箱双重验证，而中方同事则认为双重验证加重了用户注册的负担，注册成功率和转化率会受到很大的影响。日本第一大 SNS 网站 Mixi 实行的也是双重验证，毕竟当时产品的目标用户是纯日本用户，在双方僵持不下的情况下，日方同事建议做 A/B 测试，大约经过 1 周时间的研发，注册时加上了手机邮箱的验证功能，测试结果发现新用户注册的成功率和转化率降低了很多，也就是说，手机验证功能带来的效果没有达到我们的预期，那怎么办？难道又改回去？最终讨论出一个折中的方案：用户注册时，邮箱验证只需要一次验证，但是在注册页面的邮箱这个字段处，提供了引导用户填写手机邮箱的提示语。这样，既降低了用户注册的门槛，又提高了用户的真实性，也方便用户手机访问 WAP 网站。后来通过研究发现，Mixi 刚开时也是一次邮箱验证，在用户数发展到一定规模之后，才采用 PC 邮箱和手机邮箱双重验证的方案，我们不能机械盲目地学习，要批判性地学习和借鉴。

7.7 需求优先级定义

从定义需求的优先级也能看出产品经理的能力，在前面已经详细阐述了评估哪

些需求该做，哪些需求不该做，对于已经决定要做的需求，这样的需求数量很多，是现在做，还是以后做，不可能在同一时间内全部研发完毕，总得有先有后，优先级高的需求优先研发，优先级低的需求延后研发，这就会涉及需求优先级定义的标准。在产品实践中，很多产品经理都是拍脑门决定先做哪些需求，后做哪些需求，要么就是老板拍脑门决定需求的优先级，那到底定义需求的优先级有没有原则和方法呢？

先说说原则。在日常生活中，处理任务的优先级有四种情况：重要且紧急、重要不紧急、紧急不重要、不紧急不重要。

这四种情况也是我们处理需求优先级的原则，即重要性+紧急性。把需求的重要性+紧急性统称为商业价值原则。基于这个商业价值原则，下面主要阐述需求优先级定义的四种方法。

7.7.1 新产品未上线的情况

新产品未上线这种情况指的是产品从无到有的这个过程，这种情况因为没有相关的运营数据作为支撑，所以从需求对用户的重要性和紧迫性来判断需求的优先级是一种比较合理的优先级定义方法，那么如何判断需求对用户的重要性呢？一般情况下，用户需求的重要性依次为：基本型需求>期望型需求>兴奋型需求。使用需求的金字塔法则来表达，金字塔的最底层是基本型的需求，往上是期望型需求，最上面一层是兴奋型需求。基本型需求是必须有的需求，若没有，用户基本上就使用不了产品，如果金字塔最底层被砍掉，这个需求的金字塔就可能站立不稳而倒下，所以基本型需求的重要性最高。期望型的需求是用户期望能有的需求，用户希望越多越好，但是如果金字塔的第二层被砍掉，需求的金字塔不会受较大的影响，因为最底层的需求还在，用户还能继续使用产品，所以期望型需求的重要性要低于基本型需求。兴奋型需求是超出用户预期的需求，若存在，可以给产品加分，没有也无大碍，如果我们砍掉金字塔的最顶层，需求的金字塔更加不会受到影响，因为基本型需求和期望型需求都存在，用户还能继续使用产品，所以，兴奋型需求的重要性要低于期望型需求。其实我们从金字塔的建造过程来看，也是先建造最底层，然后是中间层，最后是最高层。

需要特别注意的是，每个用户心里的基本型需求、期望型需求和兴奋型需求是千差万别的，比如，有的用户认为期望型需求是基本型需求，而有的用户认为兴奋型需求是基本型需求，这也随着时间在动态变化，甚至衰减，所以产品需求优先级的定义也要根据当时的实际情况来定。

是不是明确需求的重要性之后就可以判断需求的优先级了呢？这里还需要加上一个因素，即紧迫性。基本型需求的重要性最高，且也最紧迫，所以基本型需求的优先级默认是最高的。

一般情况下，肯定是先做基本型需求，在研发基本型需求的同时，有时候因为运营、营销、销售等业务需求的迫切需要，会同时研发一部分期望型需求（重要不紧急）和兴奋型需求（紧急不重要），主要是制造产品的亮点和卖点，在市场上与竞争对手形成差异化或者品牌区隔，也有利于产品上线初期凭借期望型需求或兴奋型需求赢得用户良好的口碑。

1. 智能手机的金字塔需求

先来看看智能手机的金字塔需求，如图 7-10 所示。

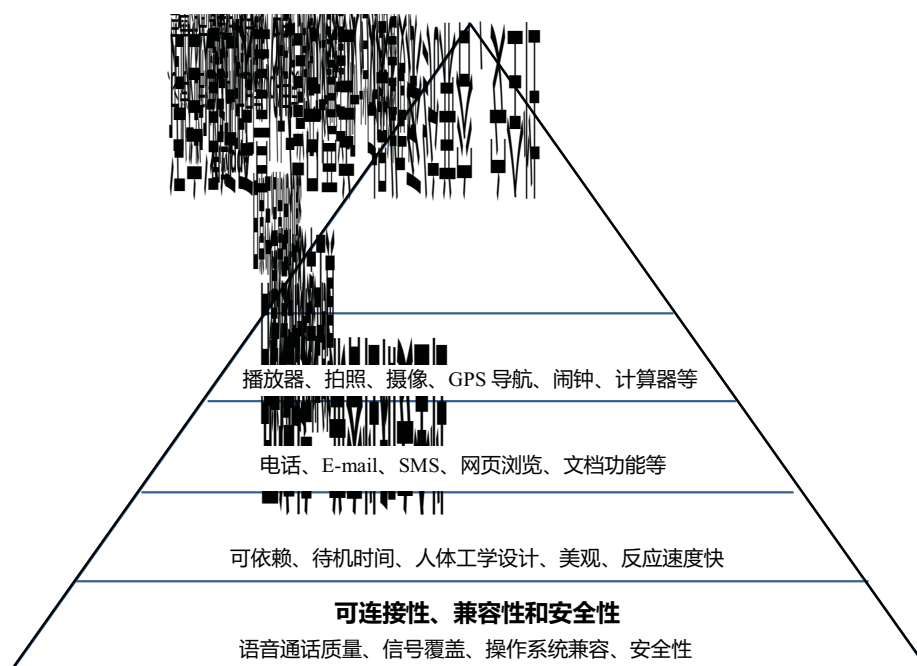


图 7-10 智能手机的金字塔需求

智能手机的金字塔需求一共有 5 层，最底层是第 1 层，往上是第 2 层，直到第 5 层。

通过分析不难发现，第 1 层和第 2 层属于基本型需求，第 3 层和第 4 层属于期望型需求，第 5 层属于兴奋型需求。如何评定哪些需求是基本型需求，简单方法就是：去掉这些需求后，这个产品还能否使用。

2. 案例：用户需求优先级排序

案例来源于腾讯公司内部的产品培训。背景是：1998 年，QQ 开始规划，1999 年 2 月规划 Beta1，1999 年 5 月规划 Beta2，1999 年 8 月规划 Beta3。题目是：如 Beta1 只能实现 3 个特性，请选择：

- | | |
|-----------------|------------|
| 1. 卡通头像 | 7. 聊天记录管理器 |
| 2. 不可窃听安全通讯 | 8. 语音 |
| 3. 聊天室 | 9. 视频 |
| 4. 很小的.exe 文件 | 10. 看谁在线上 |
| 5. 皮肤 skin | 11. 传文件 |
| 6. 速度超快 0.5 秒反应 | 12. QQ 表情 |

这道题难倒了很多产品经理，很多产品经理考虑到当时的网络环境和背景，对这

道题的答案有较大的分歧。在这里提供两种解答方法，一种是基于腾讯当时实际情况的解答（从当时角度出发，比较现实），另一种是基于智能手机金字塔的解答（从现在角度出发，比较理想）。

（1）基于腾讯当时实际情况的解答

笔者跟腾讯公司最早的一批产品经理韩宇宙（Punk）、曾昭朗（Paul）和胡俊智（Kinzeer）曾经探讨过这个问题，给出了当时的答案是1、3、10。至于为什么选择1、3、10，从当时的角度出发，理由阐述如下。

在当时的情况下，早期的IM竞争对手有13家左右，各有一些特色，从单纯的功能上而言，QQ的功能并不突出。真正促使QQ让用户很满意的主要有两个地方：

第一个是卡通头像，让用户活了起来，它不算是什么功能，但是是用户情感需要很重要的出口。当时QQ的头像第一批用的是迪斯尼的，因为用户对这个经典头像熟悉，容易对号入座，有情感认知。当时主要用户都是“70后”，他们对迪斯尼、蓝精灵等比较熟悉。这些在当时选型时，都是有考虑的。

QQ和其他IM不一样的地方是有一个聊天室，而且是客户端形态的，所有的IM都要解决一个问题，就是用户从哪里来。QQ聊天室解决了用户从哪里来的问题，因为早期的用户习惯聊天室，对IM还不熟悉和习惯，更谈不上熟人关系。当时的环境和现在不一样，用户上了QQ后，用户的QQ上没有人，所以聊天室是早期QQ用户聚集的地方，并因此互相加好友，从陌生变熟悉。其他IM的用户关系一直是相对陌生的，而QQ的关系链是从聊天室的陌生转化为比较熟悉，并有一定的社区关系，然后再相互加QQ，很好地解决了用户QQ上没有任何好友的问题，有了好友，用户才会持续用QQ。最重要的需求在于怎么解决用户持续地使用QQ，所有的功能先围着这个来转。QQ客户端的聊天室是客户端形态，因此，聊天室的体验比当时Web要好很多，功能强很多，而且还引入了社交化的体系，还有金字塔管理体系，让大量的用户每天都进入固定的聊天室相互熟悉，有很强的成熟感，这批用户后来也成为QQ论坛的核心用户。聊天室为QQ用户贡献第一批好友。由于有了这些好友，才有持续的动力上来和这些好友进行互动。

一开始，QQ安全性很低，随便都能偷QQ，用户都还不习惯用这个产品，做得再安全又怎么样，关于安全这个话题，在早期的互联网用户上不存在这个顾虑。性能方面，从技术的角度，当时的硬件和软件都不是很好。第一代的密码保护是2002年底才有的，2002年之前的QQ暴力破解就可以得到本地密码，很弱。2003年之前的密码保护也很弱，随便进后台就可以更改密保和密码。当时的IM还太技术化，但产业环境和

用户习惯未到那个层面。比如音频/视频功能，当时上网速率是 56kbps，网速慢，所以当时使用文字聊天更有想象空间。

正如马化腾所说的：“.exe 格式文件小是结果，不是规划出来的，第一个版本想写大也写不出。简而言之，10 秒内找到人聊天，且头像有趣是最朴素的需求，还有一个是好友保存在服务器端，换电脑也可以恢复。”

总的来说，就是表情头像让用户很满意，毕竟要找人聊天，得知道谁在线上，而聊天室解决的是用户从零关系到弱关系，再到强关系的问题，解决了第一批种子用户的问题。

从某种程度上说，在当时的环境下，卡通头像属于用户的兴奋型需求，聊天室属于用户的期望型需求，看谁在线上属于用户的基本型需求。

产品与运营是不分家的，从这个案例可以看出，虽然新产品未上线，但是已经开始有以运营为导向的元素出现，因为运营需求的迫切需要，研发一部分需求来制造产品的亮点和卖点，在市场上与竞争对手形成差异化或者品牌区隔。

在介绍 KANO 模型的时候也阐述过用户需求是一个随着时间在动态变化的过程，如果以现在的角度来选择最重要的三项特性，可能就不是 1、3、10 的答案了。

（2）基于智能手机金字塔的解答

使用金字塔的需求层次来解答这道题目，上面已经阐述过智能手机的需求金字塔，如何评定哪些需求是基本型需求？从现在的角度和环境出发，简单方法就是：去掉这些需求，这个产品还能否使用。

QQ 去掉卡通头像后，产品还能用，产品刚开始的时候使用普通头像也是可以的。去掉 QQ 表情后，产品还能用，不影响使用。没有聊天记录器，就不能使用 QQ 聊天了吗？显然是可以的，这也解释了 MSN 的聊天记录保存功能并不是默认帮用户勾选上的。很小的.exe 文件，在这方面分歧比较大，很多人说当时是用 MODEM 拨号上网的，网速很慢，很多人认为很小的.exe 文件是最重要三项中的一项，是这样吗？答案为不是，试想一下，一款网游文件很大，网速虽然慢，但是用户就不去下载了吗？显然，用户还是会去下载使用。再想一下，每一个新产品刚推出的时候，都是比较笨重粗糙的，比如，最初的计算机庞大得可以占用整个办公室，携带非常不方便，再看看今天的电脑，小巧、轻薄了很多，所以，很小的.exe 文件不是最重要的三项之一，可以理解为从用户体验角度来说，文件太大，用户获取的成本稍微有点高，但是用户体验的层次是有用、能用、可用、用得爽和品牌，文件虽然比较大，但是还能用，产品的前

提条件是有用。聊天室是多人聊天，一对一聊天的需求还没有满足，就去满足多人聊天需求，显然也不合理。去掉传文件的功能，产品照样能用，用户之间还可以发文字信息沟通，视频语音也是同理。这样分析下来，反应速度快、安全性和看谁在线上是最重要的三项，这跟智能手能的金字塔需求也是匹配的。如果反应速度太慢，基本上用不了，用户在使用过程中会崩溃。如果 1.0 的版本很容易就被黑客攻击，导致瘫痪，照样也使用不了。另外，QQ 上都是自己的社交关系联系人，是比较隐私的，一旦被人盗用，后果不堪设想。例如，2011 年 12 月震惊圈内的因黑客攻击导致知名互联网公司密码泄露的“密码门”事件，无疑给网站主敲响了网站安全的警钟，提高了安全需求的优先级。要想跟人沟通，首先要知道谁在线上，这是最基本的。

此外，在产品实践中，很多产品的成功都具有时效性，有的产品在当时的环境中虽然成功了，但是在现在的环境下复制这种曾经成功的模式不一定会成功，所以通过 QQ 这个案例，至少可以得出三点结论：一是需求优先级的定义要基于当时的环境和实际情况；二是用户需求是一个动态变化过程，需要适时调整；三是产品与运营不分家，在确保满足基本型需求的同时，也要适当考虑满足用户期望型和兴奋型的需求。

7.7.2 免费型产品已经上线的情况

免费型产品已经上线这种情况指的是全部免费型产品（全部功能免费）或者部分免费型产品（有些功能免费，有些功能收费）从有到优（调优）的这个过程，这时候因为有了运营数据的支撑，通过运营数据，能聚类分析出用户的行为，甚至可以给用户画像。那么如何定义需求的优先级呢？这里还是采用需求的商业价值原则，即重要性+紧迫性原则。前面已经阐述过，用户有需求，产品利用相应的功能或内容来对应和满足需求，可以根据功能的使用率、使用次数和重要性，形成一个需求重要性的计算公式，根据计算的结果和紧迫性来定义需求的优先级。

现在互联网和移动互联网产品形态有很多，比如 Web、桌面客户端、第三方平台 App、WAP、iPhone 客户端、Android 客户端、iPad 客户端等，用户对每一种终端产品的需求是不一样的，所以不能机械地认为用户对各种终端产品的基本型需求、期望型需求和兴奋型需求是一样的，这里要区分开。对于要做跨终端产品的公司尤其要注意。比如，在使用 Web 产品时，可以使用鼠标滚轮滚动页面阅读隐藏在下面的内容，能不翻页就尽量不翻页，因为用户比较习惯；而在 iPad 客户端产品上，从上而下滚动页面，需要使用手指自下而上滑动，用户使用起来有点别扭，很多 App 产品，尤其是阅读型

产品，改成了手指自右向左的横向滑动阅读未读的内容，用户使用起来就比较自然。

用户需求重要性的判断标准：用户基数、使用次数和类别重要性。类别重要性分成基本型、期望型和兴奋型需求三类。

对于基本型需求，比如产品的性能、安全、浏览器兼容等方面，一旦出现问题，用户不能访问使用产品的情况，应该立即放下手头的工作，利用一切可利用的资源尽快解决这方面的问题，在有的公司称为“911bug”，属于最高级别的 Bug，优先级最高。比如，网站被黑了，或者使用起来非常慢，用户快崩溃了，这个时候应该想方设法尽快解决。试想一下，如果用户访问或使用不了你的产品，不管你的产品功能有多强大，做得有多好，用户还是享受不到，这个时候如果还是投入资源做期望型需求和兴奋型需求，那么用户就会流失，这是一个常识。

对于期望型需求和兴奋型需求，可以通过运营数据形成公式计算。

需求对应相应的产品功能，用户需求重要性=功能使用用户百分比（用户使用率）×功能使用次数百分比（功能或内容使用率）×类别重要性百分比（期望型需求、兴奋型需求）。注意：最底层的基本型需求不在计算范围内，因为默认为最高级别。这个需求级别的公式就是综合考虑有多少用户需要、用户是经常需要还是偶尔需要、对用户重要还是不重要三个因素。

比如，有功能相对来说类别的重要性虽然高一些，但是使用该功能的用户数和用户次数却比较少；有的功能相对来说类别的重要性虽然低一些，但是使用该功能的用户数和用户次数却比较多，那么根据上述公式计算后得出的结果有可能是类别重要性比较低的功能整体重要性要高于类别重要性比较高的功能整体重要性。

关于计算公式举例：A 功能属于期望型需求，在一定时期内，假设总的用户数有 100 人，其中有 50 人使用过 A 功能，那么 A 功能使用用户百分比就是 $50/100=50\%$ ；在这 50 人使用的过程中，一共使用了 10000 次，那么使用次数百分比就是 $10000/50=200$ ；求类别重要性百分比时，假定期望型需求是 50%，那么 A 功能级别数值为 $50\% \times 200 \times 50\% = 50$ 。

B 功能属于兴奋型需求，在一定时期内，假设总的用户数有 100 人，其中有 30 人使用过 B 功能，那么 B 功能使用用户百分比就是 $30/100=30\%$ ；在这 30 人使用的过程中，一共使用了 90000 次，那么使用次数百分比就是 $90000/30=3000$ ，求类别重要性百分比时，假定兴奋型需求是 25%，那么 B 功能级别数值为 $30\% \times 3000 \times 25\% = 225$ 。

可以看出，B 功能级别数值 225 要大于 A 功能级别数值 50，所以 B 功能的整体重

要性要高于 A 功能。

对用户来说，基本型、期望型与兴奋型需求并不是一成不变的，是一种动态的变化过程，并且运营数据也在不断地发生变化，需要及时做出相应的调整。

因此，明确需求的重要性之后，还要按照先做重要且紧急的需求，后做重要不紧急的需求，接着做紧急不重要的需求，最后做不紧急不重要的需求。

7.7.3 收费型产品的情况

收费型产品的情况指的是已经上线或者未上线的收费型产品（全部功能收费）或者部分收费型产品（有些功能免费，有些功能收费）。在这里特别说明一下，收费型产品的需求也主要是期望型需求和兴奋型需求，因为基本型需求的优先级默认是最高级别的（重要且紧急）。

一般情况下，收费型产品是公司的收入来源，如无特殊情况，在同等条件下，收费型的功能优先级一般要高于免费型的功能优先级。那么收费型产品的优先级如何定义呢？定义的标准就是商业价值，即重要性+紧迫性，这里的重要性主要指的是经济收益（将战略上的收益也归结为经济收益，包括有形的和无形的收益），经济收益高且紧急的功能需求先做，经济收益高且不紧急的功能需求后做，紧急且经济收益不高的功能需求再往后做，不紧急且经济收益不高的功能需求最后做。

7.7.4 前置/后置条件

前置/后置条件指的是有时候必须先完成 A 功能，然后才能做 B 功能。从需求的优先级来看，A 功能的需求优先级肯定要高于 B 功能的需求优先级。A 功能的重要性和紧急性都要高于 B 功能。

总的来说，对于上述四种定义需求优先级的方法，在公司范围内，在特定的产品阶段是可以搭配使用的。需求优先级定义的原则基本上是一样的，都是商业价值原则，即重要性+紧急性。

不管在哪一种方法下，基本型需求的优先级默认永远是最高级别的，至于期望型需求和兴奋型需求，要根据具体的实际情况使用一种或几种方法搭配使用，而不是再用拍脑门来决定需求的优先级。

特别注意的是，上述内容都是围绕需求的优先级来展开的，是从产品人员的角度来说的，但是从研发人员的角度来说，毕竟受到各种人力、物力、财力的限制和影响，并不能完完全全按照产品人员确定的需求优先级来进行研发，基于产品人员确定的需求优先级，研发人员基于开发资源提出相应需求优先级的研发优先级。至于研发优先级如何定义，将在“管理需求”一节中详细阐述。

7.8 管理需求

获取用户需求之后，评估哪些需求该做，哪些不该做；是现在做还是以后做；如果是现在做，哪些需求先做，哪些需求后做。这样就到了管理需求这个环节，从需求获取开始到需求的上线及其用户反馈是一个闭环循环的流程。前面阐述了产品的需求优先级怎么定义，本节将阐述需求的工作如何估算，研发优先级如何定义，使用什么方法或工具来管理需求，在项目迭代过程中遇到需求变更怎么处理。

7.8.1 需求工作量估算

在产品实践中，经常碰到这样的问题：完成某个需求的工作量有多大？如何去估算工作量，这里介绍需求的工作量科学估算方法。第一种常用的方法是斐波纳契数列 (Fibonacci Sequence)，它又称为黄金分割数列，指的是这样一个数列：1、1、2、3、5、8、13、21、...，这个数列从第三项开始，每一项都等于前两项之和，随着数列项数的增加，前一项与后一项之比越来越逼近黄金分割的数值 0.6180339887...

下面以斐波那契数列为例，介绍需求工作量的估算。

案例：以斐波那契数列估算需求工作量

1. 选定参照物

选择一个中等工作量的功能或需求作为参照物，视为数字 5。这里以微博的登录功能为例，功能主要有账户与密码的验证，记住登录状态，取回密码的功能，登录功能的工作量视为数字 5，这个数字 5 是工作量的参照数字，以它作为基准。

2. 团队成员定义工作量

以 5~7 人组成团队，每个人用斐波那契数列的数字 1、2、3、5、8、13、21、...

定义当前需求或功能的工作量，当然是基于与参照物数字 5 的对比。如果登录功能的工作量是 5，那么发布微博的功能工作量有多大，5 位团队成员分别给出数字答案：34、55、89、144、233。可以看出，5 位成员给出的答案分歧很大。

3. 进一步明确需求

如果团队成员的分歧很大，需要澄清和进一步明确需求。分歧很大的原因是没有明确发布微博到底有哪些主要功能，这与在实际的产品工作中遇到的问题是一样的，只说产品要做某个功能，大概说了一下，就询问研发人员的工作量有多大，研发人员也估算不出来，因为需求不明确，所以当成员之间的数字分歧比较大时，需要相关人员明确到底有哪些功能，比如发布微博的主要功能有：发布有 140 个字文本的微博、发布一张图片微博、发布音乐、视频、话题和投票微博，需要有敏感词过滤功能，一段时间内不能发布相同的微博，账号被封的用户发布不了微博。明确主要功能之后，成员再次给出估算数字，这一次大家的答案是：34、55、55、55、89。从答案可以看出，这一次团队成员的分歧不是很大。

4. 确定结果

如果团队成员的分歧不大，使用较高的那个数字作为需求或功能的工作量，或者使用出现次数较多的数字作为工作量。选取 55 作为发布微博功能的工作量，因为这个数字出现了 3 次。

按照上述方法逐条对需求定义其数字。通过这种方法，我们还可以估算转发、评论、私信等功能的工作量。

除了上述方法外，还可以采用十二生肖来估算工作量：鼠、牛、虎、兔、蛇、马、羊、猴、鸡、狗、猪、龙。当然也可以创建你自己的度量方法。

7.8.2 需求变更

产生需求变更在实际的产品工作中是正常的，没有需求变更是不正常的。导致需求变更的主要原因有产品经理自己都没有想清楚，需求文档有逻辑漏洞，不细致，不准确；也有产品经理的“完美主义”情结在作怪；再有就是技术能力和资源的问题，要对变更的需求进行评估，需要评估影响的范围有多大，是否有必要进行变更，确定需要变更时，是一定要在当前这个迭代变更，还是可以放到下个迭代进行变更，哪怕是进行一个小的迭代也行。在需求已经通过评审并进入项目环节时，尽量减少不必要的需求变更。

一旦确定需求需要变更，通常要以口头和书面文档形式通知相关人员。表 7-8 是需求变更记录表，表中包含的内容有编号、当前需求变更所属的项目是什么项目、变更前的需求主要描述是什么、变更后的需求主要描述是什么、为什么要提出需求变更、是谁提出的、是在哪一天提出的、最后是变更后的需求文档存储的地址，这些内容要方便相关人员都能及时获取。

表 7-8 需求变更记录表

编号	项目	变更前描述	变更后描述	变更理由	变更人	变更日期	变更文档地址

7.8.3 需求管理工具

需求管理起源于需求获取，终结于需求的关闭，产品经理需要跟踪需求的进展和状态。需求获取指的是需求采集表。需求管理的过程与终结如表 7-9 所示。

表 7-9 需求管理表

编号	提交人	版本	模块	名称	描述	任务类型	Ticket 编号	需求评审完成时间	UI 完成时间	
技术评审完成时间	技术提测开始时间	需求优先级	研发优先级	状态	负责 PM	UED 设计师	开发工程师	测试工程师	发布时间	备注

具体内容描述如下。

- ▶ 编号：需求的唯一数字标识，便于统计。
- ▶ 提交人：负责录入和解释需求。
- ▶ 版本：所属的版本号。
- ▶ 模块：产品的功能模块。
- ▶ 名称：简要概括需求的主体特征。
- ▶ 描述：需求的主要描述。
- ▶ 任务类型：新增功能、功能改进、体验提升、Bug 修复、内部需求等。
- ▶ Ticket 编号：需求或 Bug 对应在 Trac、Jira 等管理工具上的编号。
- ▶ 需求评审完成时间：需求文档经过评审，获得通过的时间。
- ▶ UI 完成时间：页面设计和制作经过评审，获得通过的时间。
- ▶ 技术评审完成时间：技术人员接收到需求之后，设计技术方案完成并通过

评审的时间。

- ▶ 技术提测开始时间：编码完成，可以提交给测试人员开始测试的时间。
- ▶ 需求优先级：商业价值，即重要性+紧急性，5点度量，从1到5，5最高。
- ▶ 研发优先级：投入产出比，商业价值/工作量，5点度量，从1到5，5最高。
- ▶ 状态：需求生命周期，包括待讨论、暂缓、拒绝、需求中、开发中、设计中、测试中、已发布等。
- ▶ 负责 PM：状态进入“需求中”后确定。
- ▶ UED 设计师：状态进入“设计中”后确定。
- ▶ 开发工程师：状态进入“开发中”后确定。
- ▶ 测试工程师：状态进入“测试中”后确定。
- ▶ 发布时间：需求的发布时间。
- ▶ 备注：其他信息，如被拒绝的理由、被暂缓的理由和重启条件、其他等。

这里特别强调需求的优先级和研发的优先级，前者由商业价值决定，即由重要性+紧急性决定，5代表特别重要且特别紧急（加急），4代表重要且紧急，3代表重要不紧急，2代表紧急不重要，1代表不紧急且不重要。产品经理根据定义需求优先级的方法对需求逐一进行优先级排序之后，在现实情况中，研发人员必须完全按照产品经理定义的需求优先级来安排研发，基本上是不可能的，因为涉及需求的工作量以及研发资源的调配等问题，所以就出现了研发的优先级，当然，研发的优先级定义的大原则肯定是需求的优先级，争取各种资源，尽可能地按照需求的优先级来安排研发优先级。此外，研发的优先级等于商业价值/工作量，所以，有些需求或者 Bug 非常简单，研发工作量非常少，基本上是举手之劳的事，按照公式，在分子即商业价值一定的情况下，分母（即工作量）越小，整个比值就会相对较大，这也解释了为什么有时候在一个迭代版本里顺便将一些小的需求也一并做了的情况。

在产品实践工作中，一般情况下，研发的优先级等于商业价值/工作量，有的时候还会碰到一些特殊的情况，那就是风险。在考虑投资回报率（商业价值/工作量）的同时，也要考虑带来的风险，这种情况下的解决方案是开发优先级根据 ROI 排序，再根据风险、新知识、常识调整排序。

在公司内部使用的需求管理工具因公司而异，只要内部达成共识，建立体系规范，贯彻执行，需求和 Bug 管理都可以使用诸如 Trac 和 Jira 之类的管理工具。



业内高层联合力荐

- 本书从生活实践和武侠小说中领悟出产品如人和人如产品的写作理念，产品的根基和灵感来自现实生活，运用大量实践案例阐述了产品从无到有、从有到优的全部过程，值得产品从业人员用心品读！

艾瑞咨询总裁 杨伟庆

- 做一个好产品很难，做一个好的产品经理更难，努力读薄这本书，你会发现，有些问题其实很简单。

中国万网副总裁 张本伟

- 产品经理是一个产品的灵魂缔造者，优秀的产品经理是在塑造产品灵魂，让每一个使用者都感受到产品灵魂带来的快感才是产品经理的终极目标。通过研读这本书，希望你能够真正领悟到产品经理这个职业的魅力所在。

北京天下秀副总裁 姜义

- 本书系统阐述了产品从无到有、从有到优的全部过程，书中内容比较精细，注重实践，案例丰富，是产品经理应该研读的一本好书。

爱就推门CEO 殷建松

- Krrishyan和其他产品经理人不一样，他是属于一边实践、反思，一边及时进行知识总结的人。我认为基于实践和培训而总结来的方法论，是这个群体中同行最需要的。方法论的价值在于提高效率、保证产品质量。我们很乐见这样一本方法论启示录以一种形象生动的文字呈现给同行，我相信大家一定受益匪浅。

世纪佳缘产品总监 后显慧

图书分类：产品管理/项目管理

ISBN 978-7-121-16885-7



9 787121 168857 >

定价：79.00元



策划编辑：张春雨
责任编辑：李利健
封面设计：李玲