

大咖对话 | 池建强：做产品不要执着于打造爆款

2018-08-03 极客邦科技总裁池建强

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 11:38 大小 5.33M



你好！

本周作客“大咖对话”的嘉宾是池建强，现任极客邦科技总裁，从零开始打造了 IT 类知识服务产品极客时间。加入极客邦前，曾服务于洪恩软件、用友集团和锤子科技等公司。

极客时间：根据您的观察，技术人创业容易踩哪些坑？

池建强：技术人创业其实就是跳出技术的圈子，从另一个维度，比如产品、商业模式上去寻找更多的可能性，这个过程同样充满挑战和乐趣，创业的时候要专注在这个过程上，而不是技术领域。在不同的阶段使用合适的技术解决相关场景的业务需求，创业者需要的不是炫技，而是提供能够为业务服务的技术。

人们常说，一件商品最重要的是质量，但是提高产品质量最关键的是精准的把握用户需求的本质。否则，无论产品质量多好，功能多么丰富，如果不是用户需要的，那么这个产品就是不成功的，是某种程度的自嗨。技术也是同样的道理。

另外，在领域的选择上，技术人容易根据自己之前的经验选一些看起来是降维打击的创业方向，也容易掉进自己的思维陷阱。

很多朋友做烦了 toC（面向普通消费者）的产品，认为 toB（面向企业）是个大市场，一头扎进去也会发现很难，不仅仅是客户难伺候，个性化和通用软件也会不停的打架。规模化还是 Case by Case，都是艰难的选择。

有些人则烦透了企业客户，开始做 toC 的创业，也难，因为 toC 的产品做出来容易，用户认可和规模化则是个大难题。数据增长和日活是很多 toC 产品迈不过去的坎，转化和收入也更是让人焦虑不已。

有些人适合做 toC 的产品，有些人适合 toB，这个需要每个创业者自己去探索和选择。我自己喜欢做个人消费者的产品，更有意思，更挑战，也更平民化。

有朋友问我，哪个更容易哪个更难呢？天下没有容易的事，都难。重要的是你的选择和坚持。

另外，创业和在大公司打工不同。大公司资源丰富，你做到总监级别，很多琐事是不需要关注的，公司作为平台会提供你想要的各种资源，你只需要专注于某个领域进行突破就好了。有时候这种平台之上的成功容易造成一种错觉：原来我真的很牛！

其实并不是这样，平台隐形的力量不可忽视。一旦开始创业，财务、行政、市场、运营方方面面的事情都需要创业者去操心，可谓事无巨细，也许员工的座椅都需要你决定用哪个牌子。这时候就需要找到能和你互补的合伙人，把自己不擅长的事情交给别人去做，自己去做最擅长的业务和产品。

发挥自己的长板，让别人补足你的短板，这就是现代の木桶理论。

极客时间：您创业至今，从零开始打造了极客时间这一产品，在这个过程中，您最大的挑战和收获分别是什么？能以具体事例来辅助阐述么？

池建强：从零开始做一个产品是非常独特和有价值的事情，事实上很少有人能从头开始参与一个产品的构建过程。有的人是中途加入，有的人是整个平台已经成形之后添砖加瓦。我个人能够主导极客时间这个产品，实在是一件幸运的事。

在打造产品的过程中会遇到各种各样的问题，如何组建团队，如何选择技术体系，如何进行产品定义，如何首次发布产品，如何迭代，如何触达你的用户等等，限于篇幅，我简单介绍几个感触比较深的点。

1. 不要想打造爆款产品

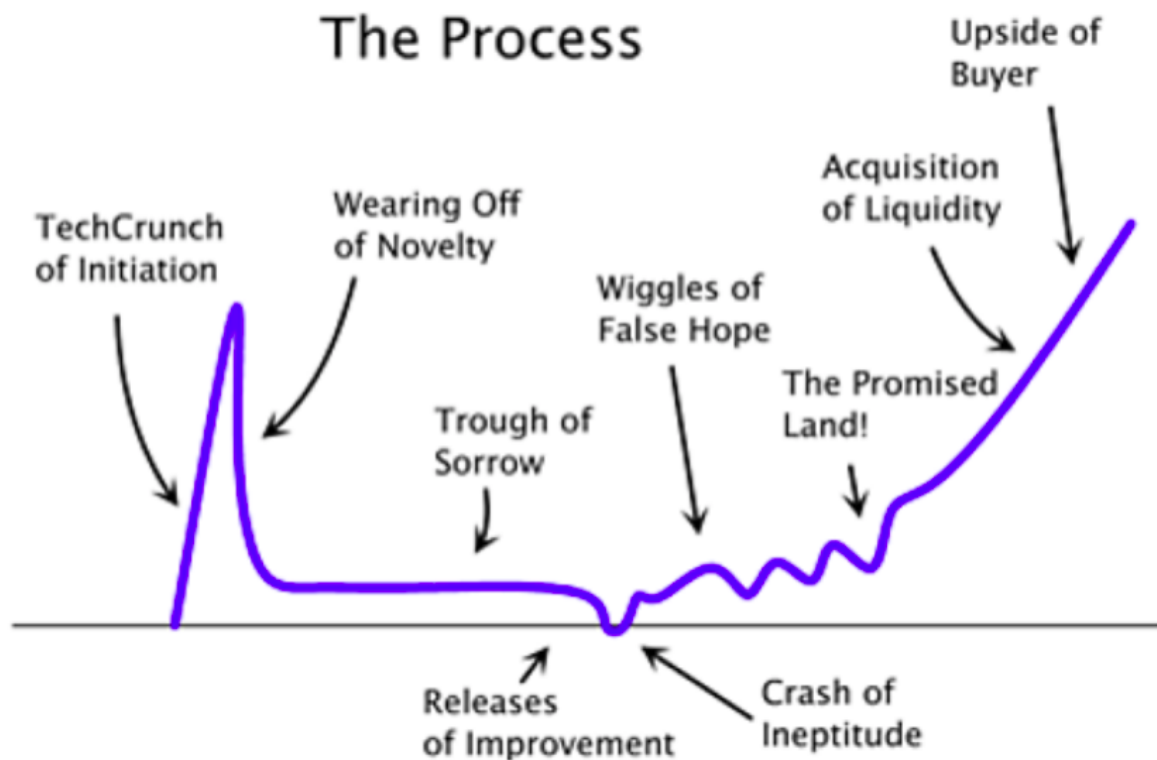
首先，每个产品的出现都有原因和相关的背景。公司愿意投入人力物力去研发一款产品，自然希望产品一发布即大获成功，比如：在发布产品的那一刻，你会觉得，如果你的手指向苍穹，就能看到电闪雷鸣；你登上山峰，千年的冰雪就会融化成水；你走上舞台，就会有千百双手在挥舞……但事实是并不会这样。

大部分情况下什么都没有发生。爆款产品是因为真的“爆”了，才被叫做爆款，很少有人开始的时候就说要打造爆款，因为说了也没什么用。大部分产品都是一点一点长起来了，微信也不例外，只不过由于腾讯的用户体量，微信的起点更高罢了。事实上很多爆款都是黑天鹅事件，而黑天鹅事件是可遇不可求的。

2. 一个成功产品有其增长曲线图

那么一个成功产品的增长曲线是什么呢？大概是这样的：

发布，获得初始用户，拉起一条增长曲线，然后失去新鲜感，数据下降，保持在一个低水平线上，反复迭代，挣扎，试错，找到真正的用户需求点，很多产品在这个阶段就死掉了，活下来的继续前行，直到找到那个数据上扬的拐点……



知道了这一点，我们就不要苛求自己的产品上线后马上一飞冲天。从心理上接受这个事情，我们就能更加从容自由地去迭代和尝试。正如 Airbnb 创始人 Brian Chesky 所说的那样：“如果你的产品发布后没人买账的话，那么不妨再发布一次。”反正你是小公司，没人关心你的产品到底发布了几次。

产品发布之后，一般会有一个数据拉升的曲线，之后就是不断的迭代了。迭代就涉及到功能和版本规划，极客时间初期版本基本上是没有规划的，1.0.0 发布之后，需求和用户反馈即扑面而来，我们只能且战且行，临时计划，随时发布。两周之后，差不多有了比较细致的计划，一月一个大版本，一个小版本，迭代着往前跑。

有计划就行了吗，并不是这样，因为计划赶不上变化，甚至很多变化是不可控的。

3. 计划赶不上变化

在做产品的过程中我们会遇到各种意想不到的问题，比如产品延期，人员变动，产品特性用户不买账，甚至你计划好上线的运营活动会因为苹果不给过审，白白等待两个星期错过最佳时期.....

遇到变化怎么办？分析问题，解决问题，根据用户的反馈做出更好的解决方案，复盘，打样，然后再次制定计划和执行。

有人会觉得如果总是变那干脆不要计划了，这也是不可取的。邱岳老师在他的产品专栏里说过，没有任何作战计划在与敌人遭遇之后依然有效，但做计划的过程依然是必要的。缺乏计划会让产品失掉节奏感，员工失去方向，并且很难专注。计划制定的过程，本身是一个制定战略，统一思想，上下齐心的过程。也就是说，大家要登船渡海，扬帆起航了，得弄个罗盘，定好灯塔，然后再出发，这样在行进的过程中，无论怎么折腾，总的方向不会有大的偏差。

4. 遇到挫折怎么办？不要有侥幸心理

我们在做系统开发的时候经常会遇到这样的问题，生产系统好好的谁也没动，也没有大的流量进来，一切都有条不紊，然后系统突然就挂了。这时候我们会下意识的以为是偶然事件并祭出杀手锏「重启试试」。重启能够撑一阵子，但是很快又挂了，往返几次，工程师们才会意识到是真的出了问题，开始从代码和日志中寻找蛛丝马迹。这种情况常有发生，一般是因为数据或流量突破了某个边界，或者设计的时候没有考虑某种状态的变化。你只有找到了真正的原因，才能彻底解决问题。

记住墨菲定律，当你认为要出问题的时候，就一定会出问题，决不能有侥幸心理。

5. 寻找外援

程序员解决研发中碰到的问题喜欢钻牛角尖，看起来不达目的誓不休，但你可能解决的是个陈旧的问题，别人早就解决了一千遍，你搞不定只是因为你不知道而已。所以，当我们被某个问题卡了很久的时候，就该去寻求帮助了。这种帮助可以是公司内部的，也可以是公司外部的。

我们在开发这款产品的过程中得到了很多朋友的帮助，得到、知识星球、微信、微信读书的朋友，他们都给了非常好的意见或建议。这时候有人就会问了，你这是有资源，我们没有资源怎么去找外援呢？

要知道创业者的资源也不是从天下掉下来的，而是付出自己的时间和资源置换的。如何获取资源呢？

一，打铁还需自身硬，你自己得有真本事。

二，把自己知道的东西分享给别人。我经常能获得一些陌生人的帮助，问起原因，说是 MacTalk 的某一篇文章对其有极大的帮助。说实话我已经记不起是什么文章了。

三，构建健康的社交圈子。有些人能够成为生死之交，有些可以成为朋友，有的人能在关键时刻能够互相帮助。不要太计较得失，在有可能的情况下尽最大努力帮助别人。

资源是相互吸引的，你想要资源，首先自己也得有资源，否则你有什么资格免费获得别人的帮助呢？

极客时间：现在有不少观点是技术人要具备产品思维，您能分享一下您的观点么？具体落地的话，该怎样提升产品思维呢？

池建强：技术人学习一些产品知识，对自己有百利无一害。

工程师如果对产品很有感觉，和产品经理沟通起来会更加顺畅，而不是你说什么我就做什么。在很多互联网公司工程师都具备很强的产品思维，甚至一些技术产品本身就是工程师主导研发的。

还有一些技术人会直接转成产品经理，腾讯的马化腾就非常推崇技术出身的产品经理，他说：

产品和服务是需要大量技术背景的，我们希望的产品经理是非常资深的，做过前端、后端开发的技术研发人员晋升而来。好的产品最好交到一个有技术能力、有经验的人员手上，这样会让大家更加放心。

很多产品经理对核心能力的关注不够，不是说完全没有关注，而是没有关注到位。核心能力不仅仅是功能，也包括性能。对于技术出身的产品经理，特别是做后台出来的，如果自己有能力和信心做到对核心能力的关注，肯定会渴望将速度、后台做到极限。

事实上，现在很多顶尖的产品经理，当年都是喜欢编程的少年人。

还有一些技术人出来创业，这时候就需要关注产品的整个生命周期，而不是局限在技术领域，产品思维就越发重要了。

要不要学习产品构建的知识呢？无论从哪个方面讲——理解、协作、沟通、转行、创业——这个答案一定是肯定的。技术人了解产品知识，不仅能够加速自己的成长，降低沟通成本，形成更好的协作关系，甚至未来，你去主导一款自己的产品也是非常可能的。

如何提高产品思维呢？这是个非常大的话题，很难在一篇文章里讲清楚。我们特地在极客时间开设了三个产品专栏，让资深的产品专家，从实际的场景出发为大家剖析产品的诞生、增长、数据能力和商业意识等，有兴趣的话大家可以了解一下。当然，专栏只是地图和指引，所有的知识，都需要你在实战中演练和打磨。

祝好运。



技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人
张雪峰 / 饿了么CTO
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO
李大学 / 前京东CTO
汤峥嵘 / turtorABC COO
右军 / 蚂蚁金服
程浩 / 迅雷创始人
郭怡 / 墨迹天气



新版升级：点击「👤请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 第64讲 | 如何判断业务价值的高低

下一篇 第65讲 | 如何打造高效的分布式团队？

精选留言 (1)

写留言



huapox

2018-08-08

受教

展开

1

