

《用户力》：用户需求

需求驱动的产品、运营和商业模式



京东直购《用户力》

@郝志中 2015.11

老郝说

互联网前线干了15年

边干边积累10年，熬夜3个月写了一本书

500页的PPT数不清改了多少遍

要命的处女座，就是不满意

有错误，不完美，不管了，就算是MVP吧

共享出来，给大家参考



直接约见作者郝志中



工作经历：

搜狐 主编/运营总监

百度 销售产品部

酷6网 合伙人/高级副总裁

灵图 CEO

迅雷 高级副总裁 迅雷看看CEO

大咖说 创始人

空余时间还干了各种互联网+和创业的兼职

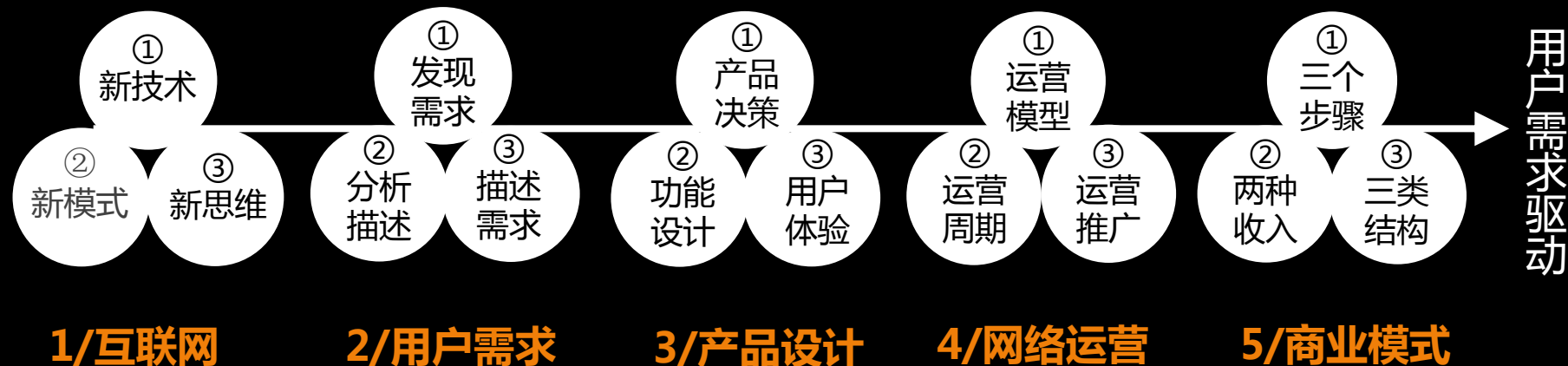
三大特点

实战

结构

系统

结构：一条主线，五个部分



用户需求：更

用户需求

用户需求：生理安全→社会→尊重→安全。



马斯洛人类需求

用户需求

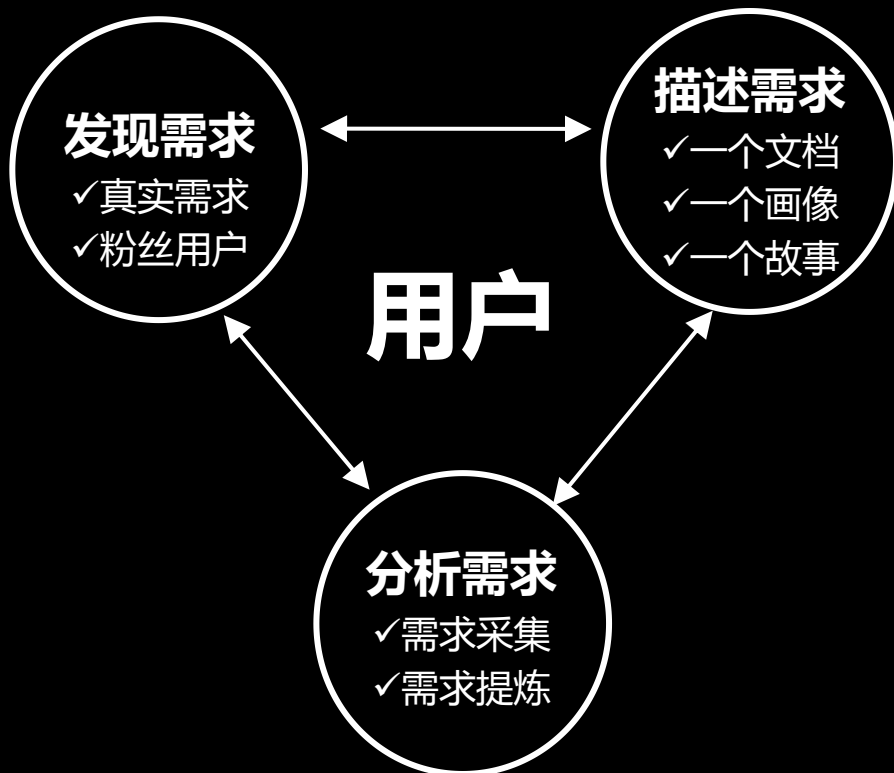
互联网信息技术实现了“人与物、物与物、人与人”网状的连接。



网络用户的需求？

互联网用户需求：框架

互联网公司天生是“用户”型的公司，“用户需求驱动”是基因。



发现需求

什么是真实需求？

用户需求：找饭馆

满足需求：找饭馆→找更好吃的饭馆→找更好吃更便宜的饭馆。

饭馆



找饭馆

大众点评



方便找好吃饭馆

大众点评团购



找好吃的便宜的饭馆

用户需求：购物

满足需求：购物→更便宜和方便→更丰富更快速。

商场



购物

卓越网



方便、便宜

淘宝店



方便、便宜、丰富

用户需求：打车

满足需求：出行打车→更快打到车→更快更便宜打到车。

路边打车



等待出租车

滴滴打车



预定车

嘀嗒拼车



拼车

用户需求：看新闻

满足需求：看新闻→不花钱海量看新闻→不花钱海量个性化看新闻。

报纸



看新闻

新浪



免费海量互动看新闻

今日头条

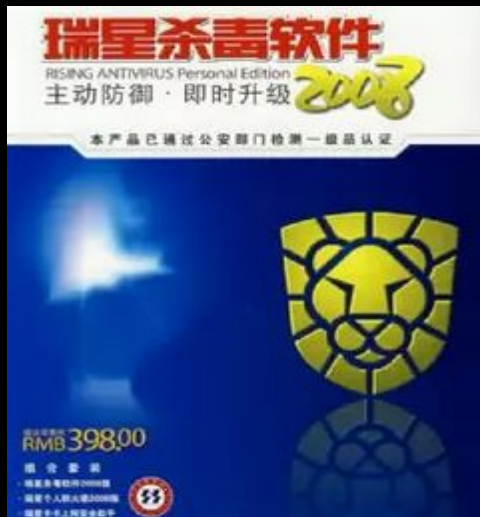


还个性化看新闻

用户需求：安全

满足需求：收费杀毒→更便宜（免费）杀毒→免费更好的管理电脑。

瑞星



收费杀毒

360杀毒



免费杀毒

360软件



免费杀毒和管理

用户需求：通讯

满足需求：通讯→更方便→更方便、更便宜、更轻松。

座机



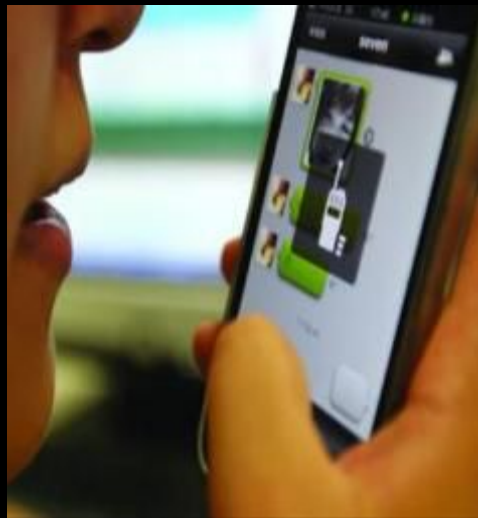
通讯

手机



方便

微信



便宜又方便

用户需求：听歌

满足需求：听歌→听更多的歌→更好玩的听歌唱歌。

收音机



听歌

播放器



自己的歌

唱吧



自己唱歌

用户需求：交友

满足需求：别人介绍对象→自己找对象→更高效直奔主题。

相亲



介绍对象

世纪佳缘



网上找对象

陌陌

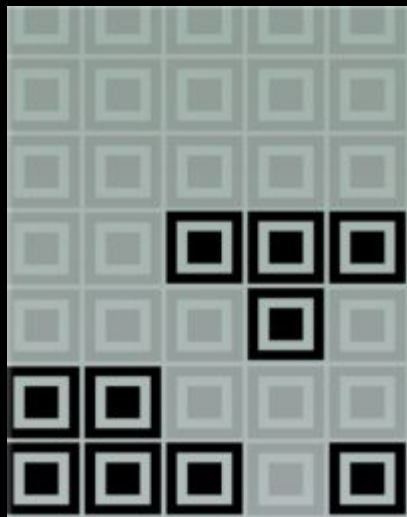


主题明确高效

用户需求：玩游戏

满足需求：游戏→更好玩的游戏→更好玩更社交的游戏。

俄罗斯方块



人和机器玩

魔兽



网友和网友玩

微信游戏



朋友和朋友玩

用户需求：社交

满足需求：日常朋友交流→更大范围朋友社交→更深度、隐私社交。

朋友聚会



朋友交流

微信朋友圈



更多朋友沟通

秘密/无秘/友秘



爆料隐私发布

用户需求：更本质、深层次的需求

互联网用户需求：通过互联网新技术和模式，能够更好地满足用户需求。



新技术
→
新模式



马斯洛人类基本需求
基础需求

互联网用户需求
真实需求

网络用户的真实需求：4个“更”



不是满足用户需求，而是更好的满足！

真实需求

福特汽车公司创始人亨利·福特说：如果在汽车时代早期（马车时代）询问客户有何需求，很多人可能都会回答说：

“要一匹跑得**更快**的马！”

结论

1. 用户不知道自己~~要~~什么？ 2. 用户需求是可以~~创造~~的？ 3. 真实需求到底是什么？

网络用户的真实需求：4个更

需求	代表的产品
更便宜	新浪新闻：不用买报纸，免费看新闻 360：免费杀毒 淘宝：买便宜货 美团：很便宜才买 微信：比电话费便宜的通信 上门服务：更便宜更省事 嘀嗒拼车：拼车更便宜
更快	QQ/微信：时时沟通 京东：送货上门省的逛街 滴滴打车：更快打到车 百度：更快速查询，获取信息 陌陌：更方便认识陌生人 高德：更方便找到目的地
更好玩	魔兽：更好玩 唱吧：手机KTV 微博：看新闻、看评论
更多	门户：更多内容 优酷：更多电影电视剧 百度mp3：更多歌

发现需求

谁是粉丝用户？

用户案例

Hao123：网址导航应用

用户特征：

早期为记不住网址的用户，上网第一站，现有1.8亿人使用，简单实用。



中文名	hao123	特点	快速、功能强大的多窗口上网导航
外文名	hao123	使用人数	截止2014年使用人数大约1.8亿人
所属公司	百度	版块包括	网址、影视、资讯、游戏、彩票等
建立时间	1999年8月	总部地点	北京

用户案例



4399：在线休闲小游戏平台

用户特征：

定位在中小学与白领阶层，占到93%，
男女性别比例为58%比42%，以休闲类、
flash小游戏及在线网页游戏。

公司名称	四三九九网络股份有限公司	广州子公司	广东省广州市天河区龙口西路1号
总部地点	福建省厦门市思明区软件园二期望海路2号楼	地址	保利中辰广场A栋6楼
成立时间	2002年	北京子公司	北京市海淀区苏州街十六号
公司口号	我的游戏，我的4399	地址	神州数码大厦10层1018号

用户案例

摩尔庄园：儿童页游

用户特征：

6-14岁儿童，“健康、快乐、创造、分享”为主题，学习等空余时间的游戏产品，家长是重要用户。



中文名：摩尔庄园
外文名：Mole manor
游戏类别：社区养成
游戏平台：[网页游戏](#)

开发商：[淘米网络](#)
发行时间：2008年4月25日
游戏画面：[2D卡通](#)
适合人群：青少年(6-14岁儿童)

用户案例



无秘：匿名社交应用

用户特征：

通讯录好友，八卦最敏感用户“同事圈”、“同学圈”和“朋友圈”，总下载量1600万。

中文名	无秘	Slogan	没有不能说的秘密！
开发商	二木科技	支持系统	iOS、Android

用户案例

陌陌：陌生人交友应用

用户特征：

年轻人，空虚寂寞冷，通过地理位置，发现附近的人，社交应用。



中文名	陌陌	上线时间	2011年8月4日
外文名	momo	用户量	超过1亿
开发商	北京陌陌科技有限公司	获奖记录	腾讯应用宝“最具突破交友APP”
平台	iOS、Android、Windows Phone	类型	软件

用户案例



非常准：跟踪航班应用

用户特征：

经常乘飞机的商旅人士；
经常接飞机的人。

中文名	飞常准	类 型	App
外文名	VeryZhun	制 作	飞友科技
作 用	帮助飞行旅客跟踪航班	提 供	延误智能预报
		特 色	覆盖与中国相关的10000个航班

用户案例

美图秀秀：图片处理软件

用户特征：

年轻女孩，爱拍照，爱秀自己。

美图秀秀小技巧 之 眼妆

一分钟拥有亮丽的眼妆！



Two side-by-side close-up portraits of a woman's face, focusing on her eyes. The left image is labeled '美图前' (Before) and shows natural eye makeup. The right image is labeled '美图后' (After) and shows enhanced eye makeup with dark eyeliner and mascara, making her eyes appear larger and more defined.

中文名	美图秀秀	发布时间	2008年10月8日
出品工厂	厦门美图网科技有限公司	最新版本	3.9.6
支持系统	Windows XP/2003/Vista/7/8等	研发推出	美图网

用户案例



9158：网络KTV平台

用户特征：
想赚钱的草根明星；
屌丝、富二代组成的粉丝群。

公司名称	浙江天格信息技术有限公司	经营范围	互联网
外文名称	9158	公司性质	股份制
成立时间	2005	公司口号	让所有上网的人笑口常开

用户案例

Airbnb：度假房屋租赁

用户特征：

旅游爱好者；

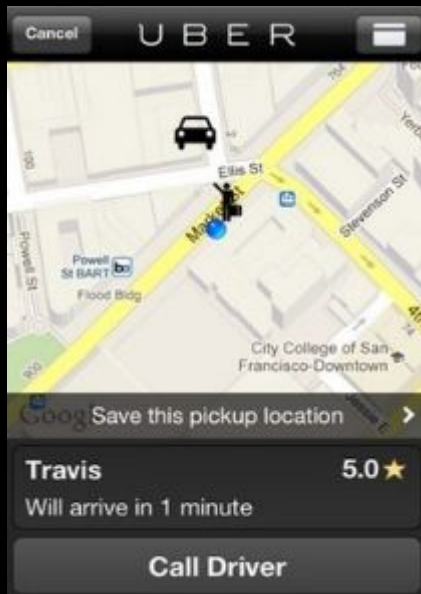
有共享精神，有空闲房间的人。

估计\$200亿



中文名	空中食宿	成立时间	2008年8月
外文名	Airbnb	总部所在地	美国加州旧金山市

用户案例



Uber：私家车打车服务

用户特征：

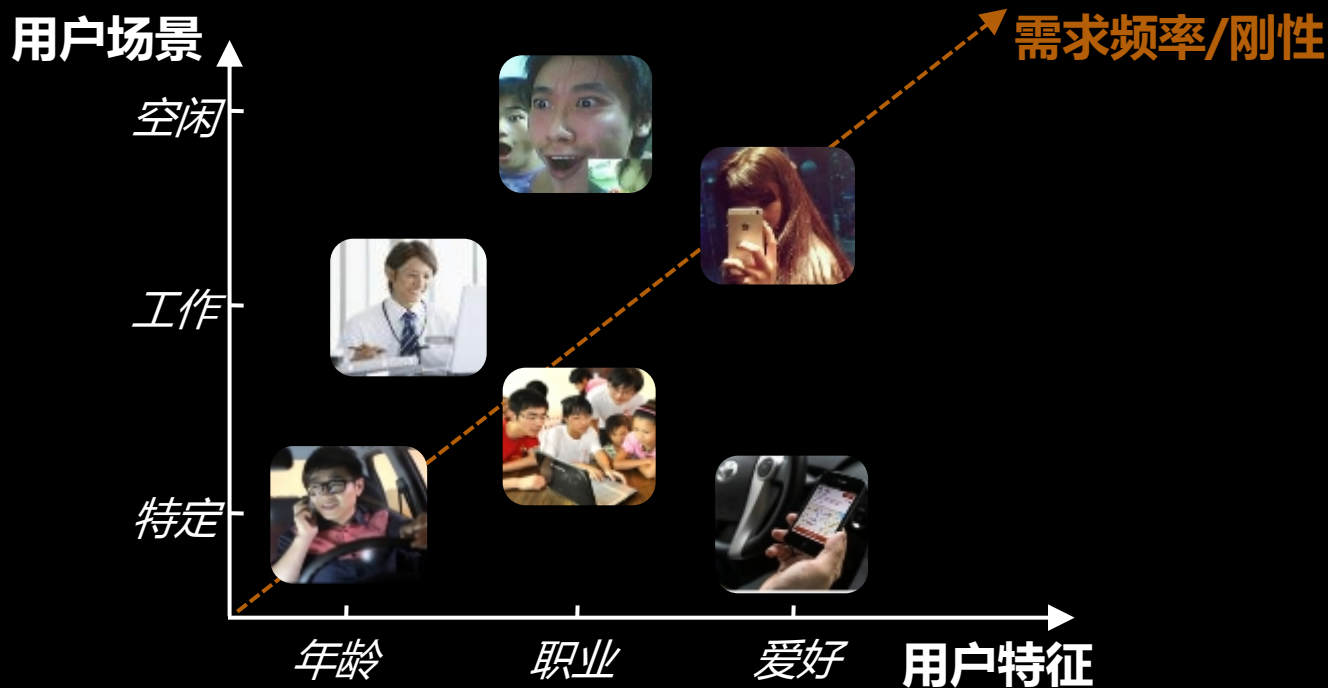
有共享精神的豪华司机，觉得好玩。
年轻打车用户。

估计\$500亿

中文名	优步打车	性质	一个按需服务的O2O网站
外文名	Uber taxi	用途	打车

用户描述：特征、场景和频率

用户描述：最基本的三个因素，说清楚什么样用户，在什么时候使用产品，以及程度。



用户描述：特征、场景和频率

用户描述	内容
用户特征	什么样的用户有需求？其中包括用户的性别、年龄、职业等自然属性，以及爱好和习惯等描述。
用户场景	用户在什么场景下产生需求？在家闲的没事的时候，餐馆吃饭的时候，坐在车里的時候，遇到困难的时候等等，场景描述包括用户地点、时间和情景。
需求频率	用户使用的频率是什么？根据用户原有需求的频率进行测算，一天打几次车，几天去看一次电影，一个月购物几次，一年旅游几次等。

粉丝用户：汇总

应用	典型用户特征提炼
Hao123	互联网早期，记不住网址的小白用户。
4399	在短暂空余时间，爱玩休闲游戏的中小学生和白领。
摩尔庄园	空余时间，和同学玩交益智游戏的小学生（家长）。
非常准	经常乘飞机的商旅人士。
美图秀秀	爱拍照，爱秀的女孩子。
陌陌	城市里，晚上空虚寂寞冷单身男女。
秘密/无秘	具有“八卦效应”的公司同事圈。
9158	想赚钱的草根明星和二三线追星的粉丝。
Airbnb	有共享精神，有空房的房主和旅游爱好者。
Uber	有共享精神的豪华司机与年轻用户。

粉丝用户：小



首先更好的满足粉丝用户的需求！

发现用户需求：总结

初始需求大多来自于自己：
体验、遭遇、观察、听说，
发现用户的期望或者抱怨。

现有产品



**粉丝用户
真实需求**

- ✓问题
- ✓希望
- ✓抱怨



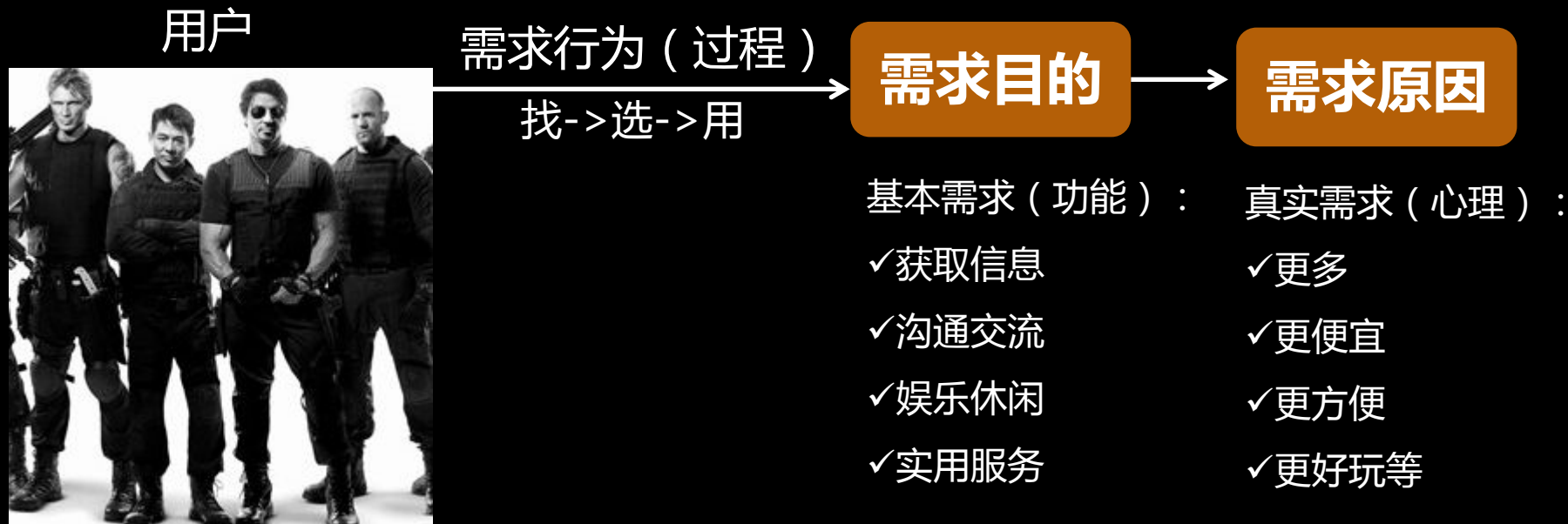
能够做的更好：
更便宜？更快？
更多？更好玩？

产品设想

分析需求

需求采集：发现、验证、量化

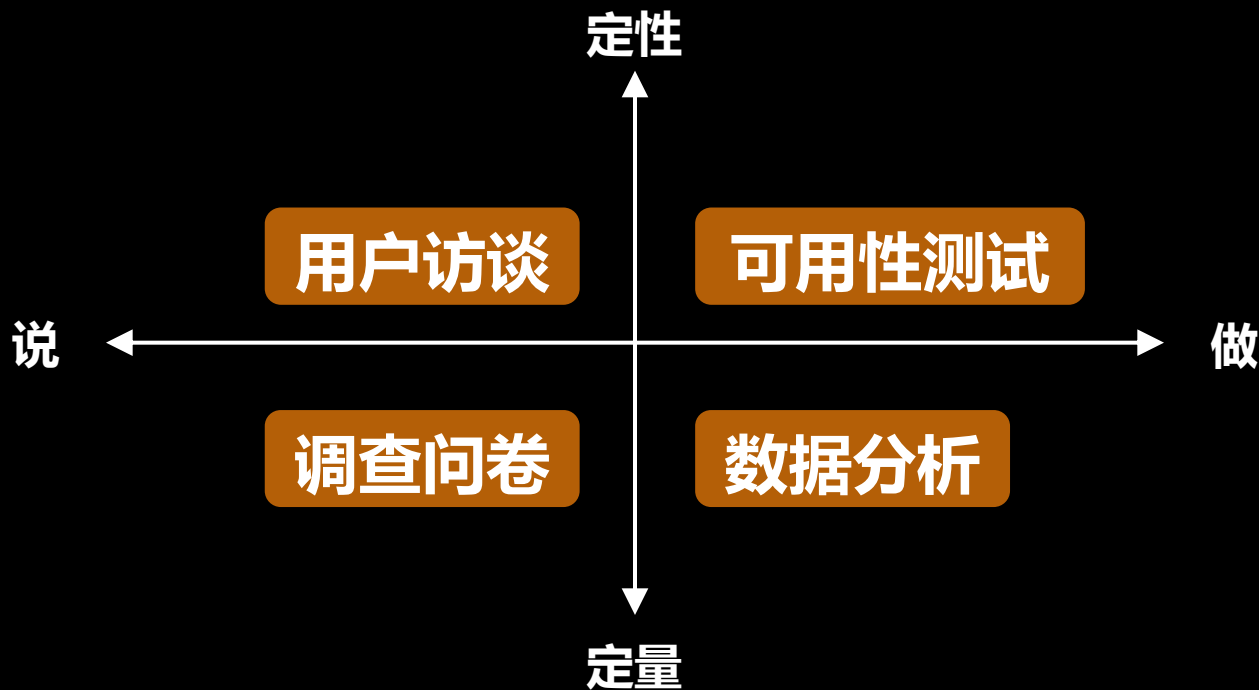
用户需求：目的、行为和原因



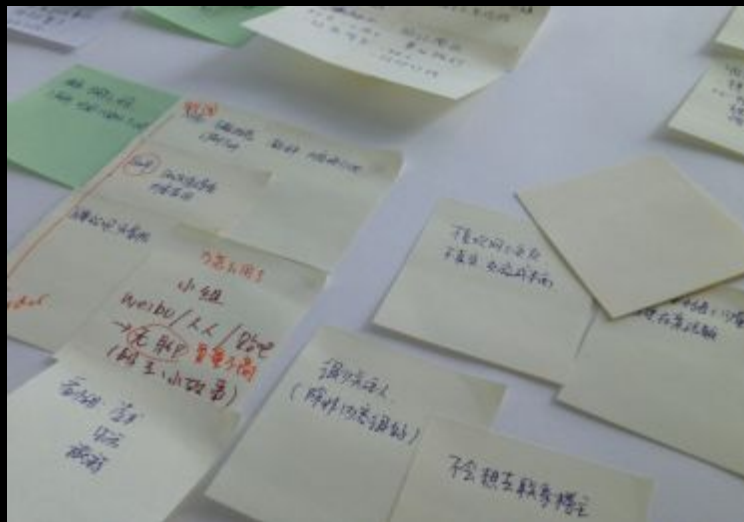
需求的三个方面：目的（基本需求）、行为（需求过程）和原因（真实需求）

需求采集：4种方法

定性的“说”和“做” + 定量的“说”和“做”。



需求采集：用户访谈



Primary Link访谈整理

方式：定性研究法，邀请用户面对面沟通，一对一或一对多；

作用：发现用户和需求范围；

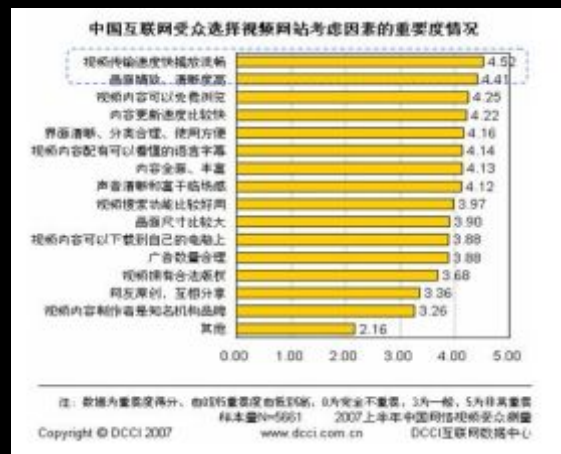
步骤：目的设定→提纲设计→用户筛选和邀请→现场访谈→结果汇总与分析→提炼需求。

需求采集：用户访谈

全面、直接的需求采集形式，分析用户问题、行为和原因。

用户访谈	注意事项
访谈准备	1.首先要明确访谈的主题和目的，目的不明确不访谈； 2.设计访谈提纲，开放式问题，对什么的评价？有什么问题？出现什么状况等？ 3.确定访谈用户，要对邀请的用户标签：“男or女”，“陌生用户or忠实用户”，“小白网民or高级网民”等。
现场访谈	1.给用户建立轻松的环境和氛围，访谈像聊天，避免固定问答或审问； 2.鼓励超出提纲跟踪用户回复，适当连续追问获得更深层次信息，做标记； 3.观察用户肢体语言和表情，判断用户回复是否可以信赖，做标记； 4.除了访谈者收集信息，建议录音或者安排观察员帮助详细记录； 5.建议40分钟内。
需求分析	1.汇总结果后，先过滤无效信息（严重跑题的，不可信赖的，重复回复等）； 2.提炼用户反馈的需求，避免被用户提出的“解决方案”误导； 3.识别用户“说的”和“做的”不一致。索尼案例； 4.需求分析结果： ①用户：个人信息与网络使用偏好； ②问题：用户遇到什么问题？ ③行为：用户会怎么做？ ④原因：用户问题和行为的原因是什么？

需求采集：调查问卷



方式：定量研究法，通过在网络上投放问卷的方式收集用户需求；

作用：量化用户和用户需求；

步骤：目的设定→问卷设计→测试→问卷投放→结果汇总与分析→提炼需求。

需求采集：调查问卷

定量用户需求确定采集形式，定量用户问题、行为与原因。

调查问卷	注意事项
调查准备	<ul style="list-style-type: none">1.用户访谈后，明确调查目的再做调查问卷；2.问卷设计：封闭式问题、无诱导用户、题目表述明确、避免专业词汇、不超过15个题目；3.确认问卷设计后一定要先小范围测试，重要。
问卷投放	<ul style="list-style-type: none">1.根据调查目的，选择适合的渠道投放问卷；2.要做网络调查问卷，收集超过1000份以上数据；3.注意调查问卷的用户体验，不要让用户填写问卷体验很差；4.为刺激调查样本数量，不要奖励过重，避免用户为奖励乱填写。
需求分析	<ul style="list-style-type: none">1.过滤不完整、无效问卷后统计调查结果；2.需求分析结果：<ul style="list-style-type: none">①用户：使用产品的用户特征比例与人数规模；②问题：用户遇到问题的比例、重要性及频率；③行为：用户行为选项的比例和行为意愿度及满意度；④原因：用户原因选项的比例。

需求分析：可用性测试



方式：定性研究法，邀请用户使用产品，观察用户行为和反馈，分析用户需求；

作用：验证用户和用户需求；

步骤：目的设定→测试准备→用户邀请→测试执行→用户访谈→结果汇总与分析。

需求采集：可用性测试

定性采集用户需求，验证用户问题、行为与原因。

可用性测试	注意事项
测试准备	1.任务设计：目的、用户、流程、环境； 2.测试准备工作，主要是测试环境和产品准备； 3.用户邀请重要，根据测试目的邀请代表性用户。
测试实施	1.给用户创造轻松的环境，避免给用户产品提示； 2.测试中观察用户表情、肢体动作等，做好标记； 3.多倾听和观察，不轻易打断用户，及时记录测试要点； 4.测试后要 and 用户访谈。
需求分析	1.测试后根据记录和记忆，快速做需求分析； 2.需求分析结果： ①用户：测试用户是否是典型代表用户； ②问题：问题是否重现或问题严重程度； ③行为：用户遇到问题的操作和反馈； ④原因：测试后访谈了解用户感受和想法。

验证需求：可用性测试

《精益创业》Dropbox



拍摄视频Youtube上传播

美食产品



微信朋友圈发布测试转发量

需求分析：数据分析



方式：定量研究法，通过统计用户日志文件或实际使用数据，采集和分析用户需求；

作用：校正用户和用户需求；

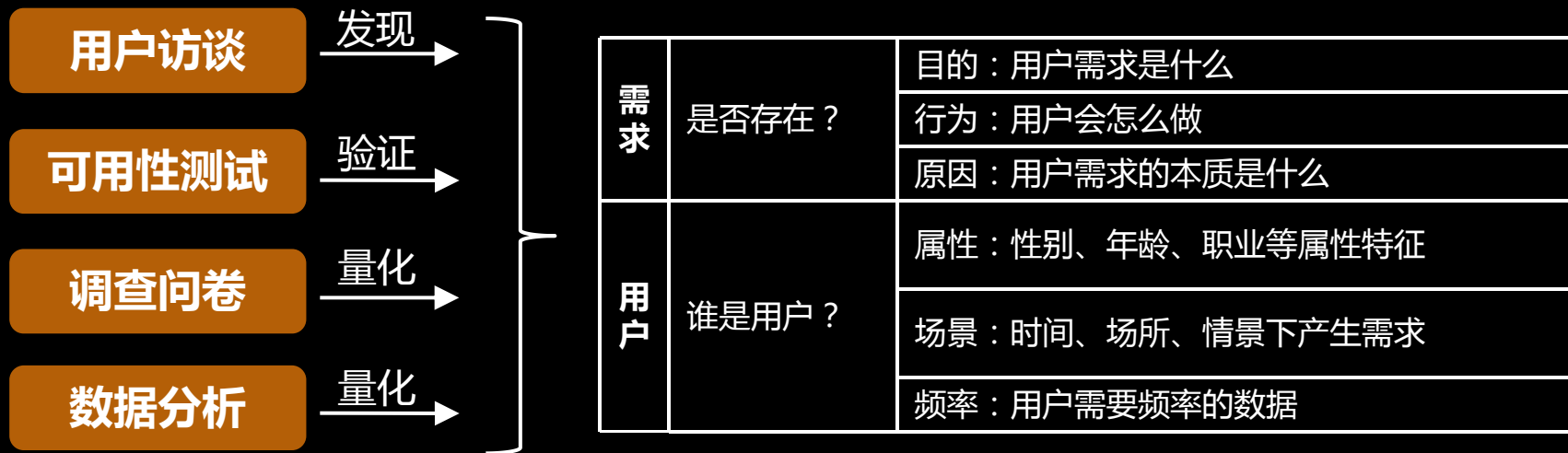
步骤：目的设定→代码植入→数据收集→数据分析→需求分析。

需求采集：数据分析

定量采集用户需求，通过数据发现和校正用户问题、行为与原因。

数据分析	注意事项
数据准备	1.确定需求分析的目的：用户特性、用户行为，越小越明确越好； 2.定向植入代码，做短期测试。
数据收集	1.数据收集的时长尽量长； 2.数据收集完成后，统计结果量化，图形化。
需求分析	1.分析前，确认数据采集的正确性； 2.需求分析结果： ①用户：调取用户日志文件，分析用户特征； ②问题：通过数据对比发现用户问题； ③行为：数据结果直接反馈用户行为； ④原因：通过用户数据结果判断原因。

需求采集：总结



分析需求

需求提炼：过滤、排序、分级

需求提炼：过滤

首先排除用户明显不合理需求，小众偏门需求，没有应用场景的需求。

1.需求：

问题：用户主要反馈的问题及数据是什么？这些问题就是用户的基本需求；

行为：用户的反应、行动及数据是什么？

原因：用户问题和行为的原因及数据是什么？原因就是用户的“真实需求”。

2.用户：

属性：主要包括用户性别、年龄、职业、收入、喜好等数据；

场景：在什么时候、什么地点、什么情况下用户产生需求，以及场景数据；

频率：用户需求的周期及数据。

需求提炼：排序

用户上视频网站需求是看电影、电视剧，Youtbue模式不成立，2010爆发版权大战。

1.用户上视频网站主要的目的（基本需求）

用户想看的内容	比例
电影	92.6%
电视剧	87.2%
新闻/资讯/ 社会时事	74.5%
电视节目直播	67.8%
搞笑/意外/奇闻怪事	62.1%
相声/小品/戏曲	60.5%
体育新闻/节目集锦	58.9%
娱乐节目/综艺	57.6%
纪录片	54.1%
游戏视频	29.7%
原创/自拍/DV秀	29.6%

数据来源：
2009年DCCI 用户调研

需求提炼：排序

说明视频网站内容同质化，百度搜索是入口，2010年百度投资爱奇艺。

2.用户通过什么方式访问视频网站（用户行为）

用户通过什么方式看视频	比例
通过搜索引擎	71.6%
别人介绍和推荐	53.9%
通过视频网站站内搜索	43.8%
浏览别人的博客发现	41.6%
主动上视频网站看	32.3%
通过其他网站链接/推荐	26.3%
通过广告知道	25.5%
通过下载软件	22.2%
其他	11%

数据来源：
2009年DCCI 用户调研

需求提炼：排序

流畅观看是第一需求，优酷加强带宽和播放体验，超过土豆成为第一。

3.用户选择视频网站的原因（真实需求）

用户选择视频网站的原因	比例
播放流程	4.52%
画面清晰度高	4.41%
内容免费浏览	4.25%
内容更新快	4.22%
分类合理，使用方便	4.16%
内容配有看懂的语言字幕	4.14%
内容全面丰富	4.13%
声音清晰，现场感	4.12%
视频搜索好用	3.97%
视频拥有合法权	3.68%
网友原创相互分享	3.36%
视频作者来自知名机构品牌	3.26%

数据来源：
2009年DCCI 用户调研
0-5重要度由低到高

用户分级：频率

用户分级：在用户基本描述上，根据用户需求的频率(刚性)，可以进一步对用户进行分级定义。



用户分级：三级

用户分层对产品设计及运营都有重要的意义！

用户分级：谁是我们的用户？

1. 普遍用户

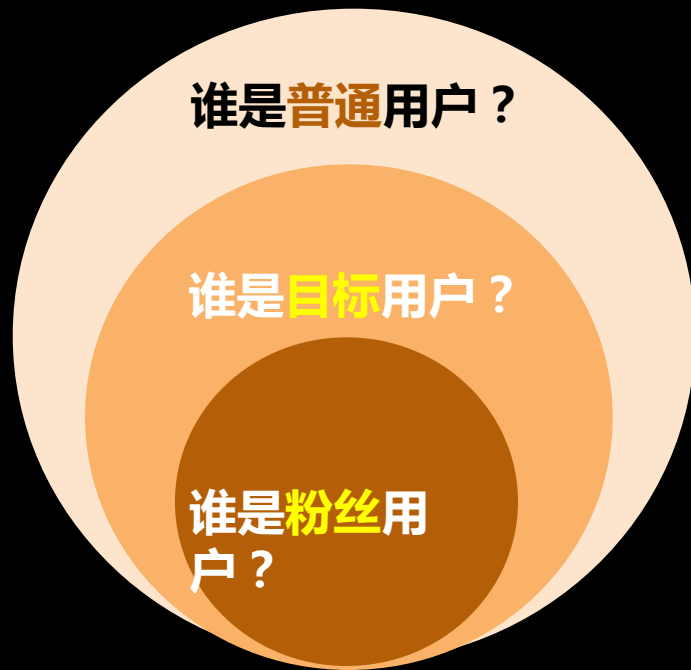
理论上有需求使用产品的人；

2. 目标用户

在普遍用户中有需求，并且是产品希望服务和获取的用户；

3. 粉丝用户

对需求最敏感，频繁使用产品并成为忠实用户的人。



用户分级

产品设计的各个环节都与用户分层有关！

用户	产品设计
普遍用户	产品决策的关键因素。
目标用户	产品功能设计的目标对象。
粉丝用户	产品用户体验改进的目标对象。

案例：开心网



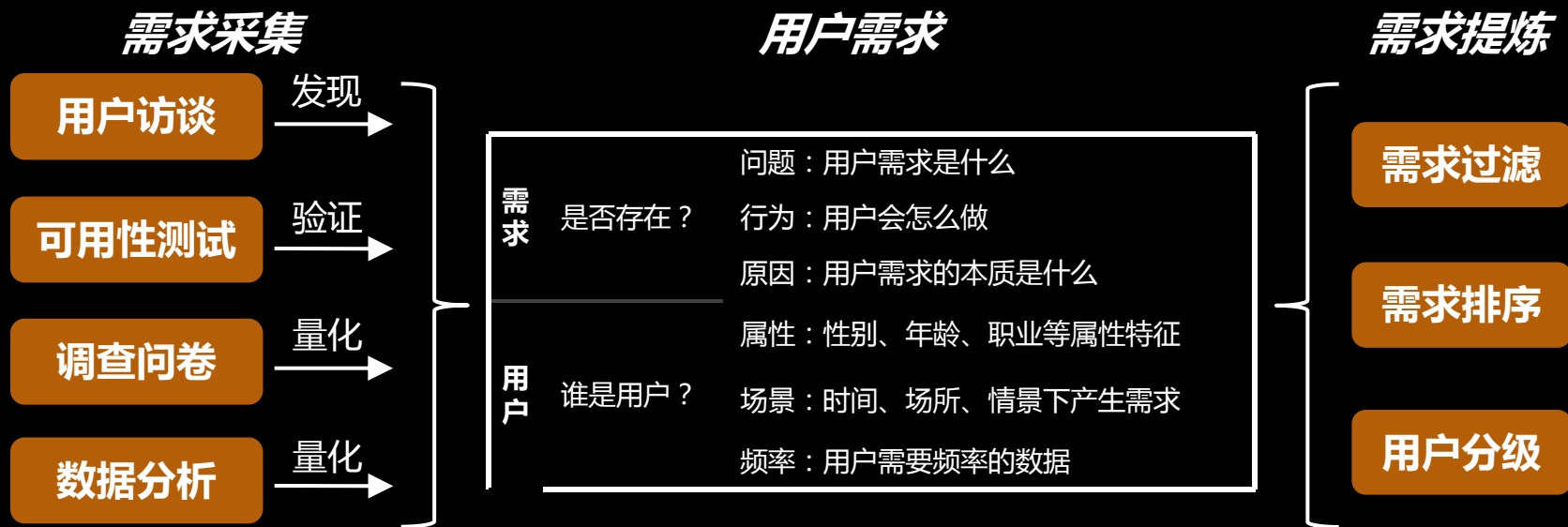
开心网建站之初对用户的描述：

普遍用户：具备一定互联网技能，并**通过朋友邀请**愿意注册、登录成为开心网会员的网民。

目标用户：北上广深，经常上网的**办公室白领用户群体**。

粉丝用户：通过朋友邀请已注册成为开心网会员，并保证**每周登录超过三次**的会员。

分析需求：发现→验证→量化→过滤→排序→分级



需求分析：

“需求”和“用户”定义的越准确，越清晰，对于后续产品设计和运营至关重要。

分析需求：总结

- 1.需求采集的四种方法，发现、验证和量化用户需求；
- 2.需求提炼对需求进行排序，对用户进行分级，并确定“真实需求”和“粉丝用户”；
- 3.产品经理是需求的发现者，不是创造者，透过现象看到本质。

描述需求

一个文档、一个画像、一个故事

描述需求：一个文档

用户需求分析的结果，加上需求调研背景、需求调研方法等信息。

一个文档包括：

- ①需求调研背景和目的；
- ②需求分析团队及分工；
- ③调研方法和实施描述；
- ④需求描述：需求提炼后的内容，包括用户基本需求，用户行为及用户真实需求；
- ⑤用户描述：需求提炼后的内容，包括普遍、目标、粉丝用户和场景描述。

描述需求：一个画像

用户画像不是一个真实的用户，而是一个虚构的代表人物。

目标用户的详细描述



姓名：BoBo琳

性别：女

年龄：25岁

爱好：电影、音乐、朋友和聊天等。

特征：从事互联网、开朗、单身、话题活跃分子

计算机与互联网使用情况：

经常访问的网站

互联网操作习惯

强烈的互联网需求

描述需求：一个故事

用一个虚拟故事的方式，将典型用户的需求和应用场景进行描述。

案例：开心网的故事

BoBo琳在开心网看到了同事好友的日志和动态，还发现左侧有一个游戏“买卖奴隶”，于是BoBo琳把另一个总是“欺负”她的同事买了，卖到黑煤窑打工。那位同事发现BoBo琳的恶作剧，貌似很生气的说“我要报复你”。BoBo琳觉得这个游戏太好玩了，让她和同事更好的、有趣的互动起来，于是BoBo琳想推荐给还没有加入的同事，她毫不犹豫的点击了“邀请”按钮，向她的同事们发出了加入开心网的邀请邮件。这个故事就是对目标用户的描述，通过故事将用户和需求，放在熟悉的场景内给与模拟呈现，便于产品、技术同事把握用户需求的关键点。

描述需求：总结

3个 “1”：

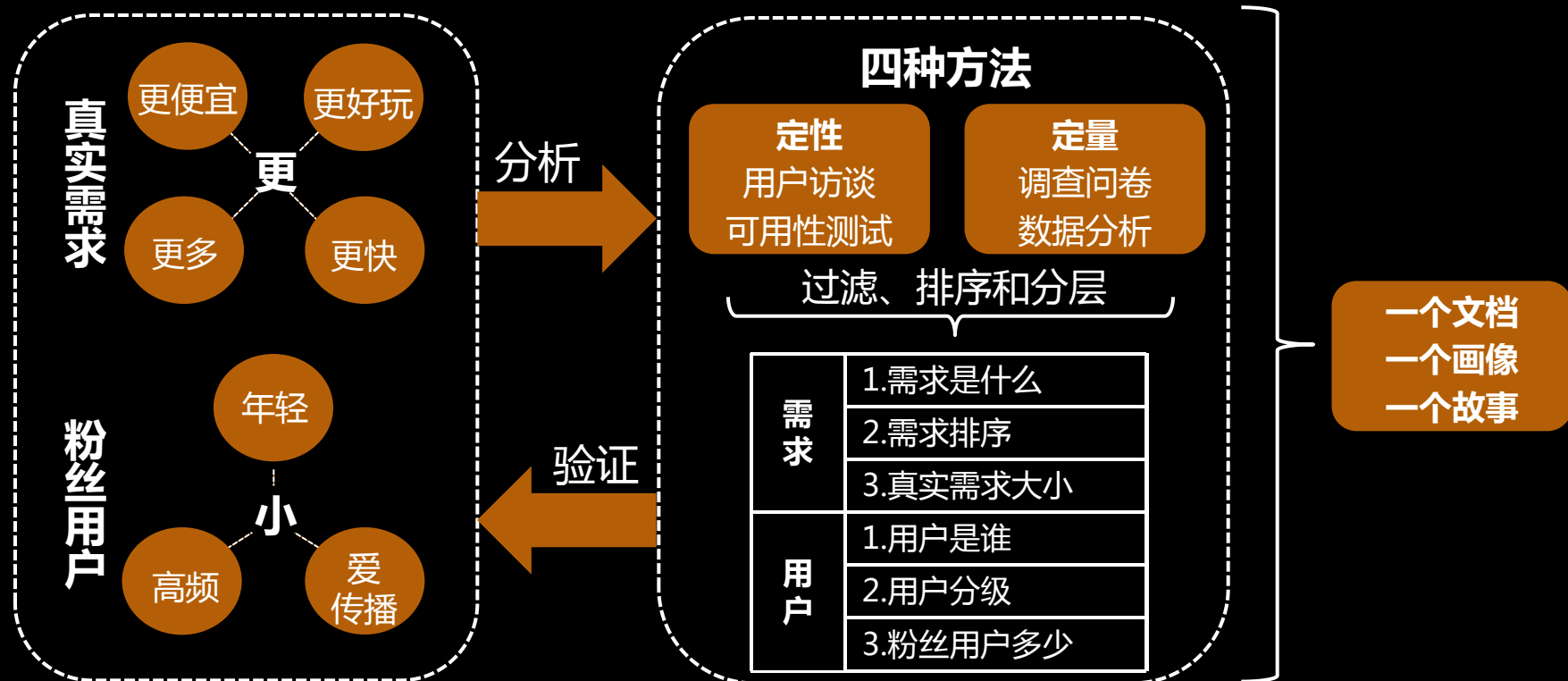
- 1.一个文档：团队对需求完整、一致理解；
- 2.一个画像：具化形象，引起感性共鸣，让团队真切感受用户；
- 3.一个故事：场景模拟呈现，把握用户需求的关键点。

一张图看清用户需求：2+4+3

① 发现需求:2个发现

② 分析需求：4种方法

③ 描述需求：3种形式



TO：互联网+和创业

1.需求一定来自于用户

需求来自于自己，一开始就是错了：

- ①有资源做互联网；
- ②行业竞争做互联网；
- ③上级领导要求；
- ④公司战略规划；
- ⑤资本市场需要。

没资源！
只有用户需求！

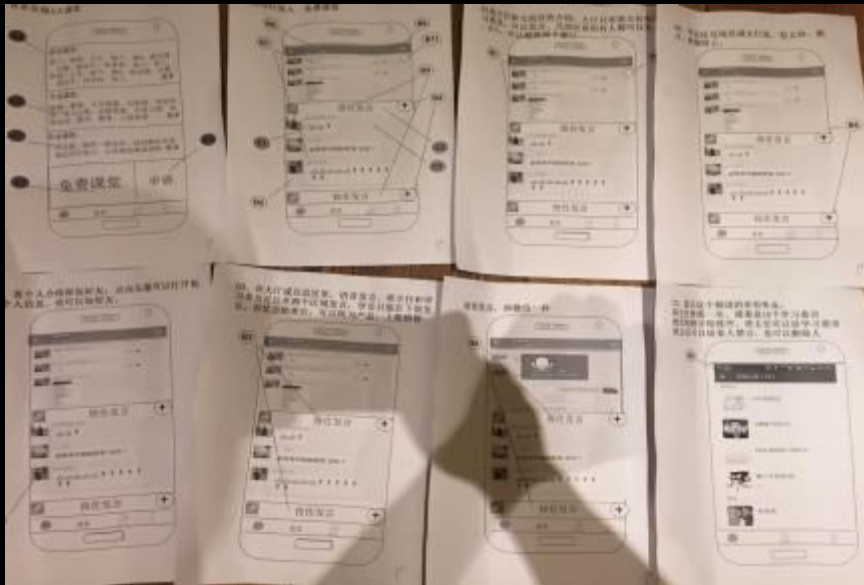


**有资源死的快，因为出发点就错了，所以绝大部分失败的产品
不是死在路上，而是死在一开始。**

TO：互联网+和创业

2.做APP不是做互联网

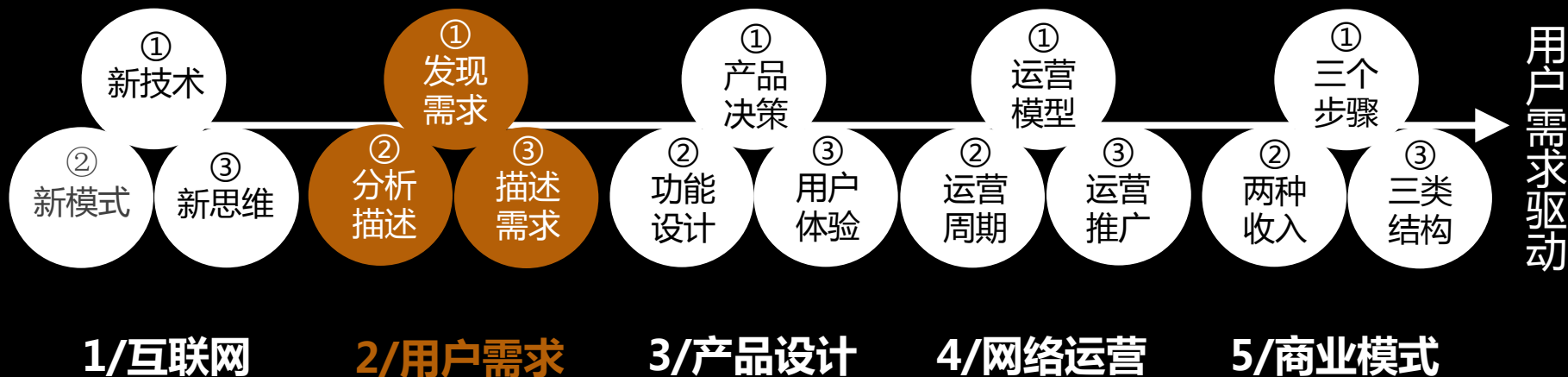
- ①做APP不是做互联网；
- ②不论什么互联网产品形态，只要更好满足用户需求，就是应用互联网的成功；
- ③小步快跑，而不是贸然大干特干，不抓住用户需求，再好的资源，再响的口号，再高的热情，可能也做不好互联网。



观点2：有资源反而死的快

从用户需求出发=更

用户力：一条主线，五个部分



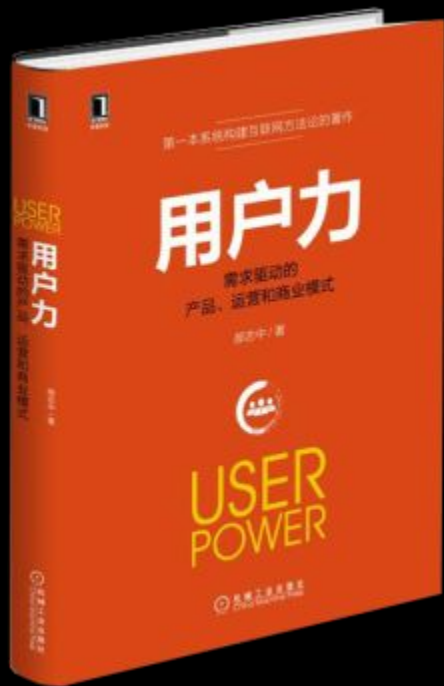
从用户需求出发=更/小

《用户力》

用户需求：更

(完)

《用户力》：需求驱动的产品、运营与商业模式



15年工作经历

10年实战总结

处女座的处女作

互联网的红宝书！